

## 1 学期学校訪問から学んだこと③

### 【観点Ⅲ】主任等が役割を果たし、学校運営の効率化を目指したミドル・アップ・ダウン・マネジメントの推進

主任等の役割と責任、特に主任等による取組の進捗管理等での指導・助言が果たされるようにすること。  
また、会議・分掌・行事等の見直しにより学校運営の効率化を推進すること。

『芯の通った学校組織』推進プラン第3ステージ中間年に向けた取組方針について（依頼）令和3年3月5日付 教委教改第1442号

訪問させて頂いた多くの学校では、特に主幹教諭や教務主任の方が自分の言葉で生き活きと説明されていました。そのことから、職務に対する自覚が高く、その職責の遂行に努めていると感じました。このことは、目標管理面談等において、校長先生や教頭先生から適切なミッションを与えられているからでしょう。



### 「任せるマネジメント」を行うためには

ESDの実践等で実績のある横浜市立日枝小学校の住田昌治校長先生は、著書「任せるマネジメント」において、「予測不能な時代においては子ども達にエージェンシーが求められる。そのためには、まず教職員がエージェンシーを身につけることが不可欠である。だからこそ、校長は最終責任だけをとる覚悟をして、教職員に任せることが大切である」と言っておられます。さらに、「教職員はそれぞれの教育観や指導観をもっている。だからこそ、全ての教職員間で学校教育目標のゴールのすり合わせが大切で、ワークショップ等で目指すビジョンを共有する必要がある」とされています。

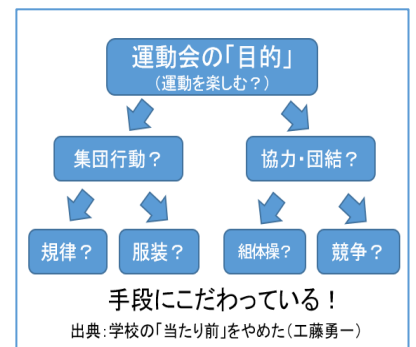
（※エージェンシー：自ら考え、主体的に行動して、責任をもって社会変革を実現していく力）



### 「最上位の目標」の共通理解を

このことは、千代田区立麴町中学校前校長の工藤勇一氏も述べられています。右の図のように、運動会の目的を明確にして企画、協議を行わないと、前例踏襲の取り組みや、担当者の好みで種目を決めてしまうことになり、また、教師が手をかければかけるほど子どもは自立（自律）できなくなり、学校の教育目標とかけ離れた実践になってしまいます。

管理職は、各主任に対して、観点1で説明した「学校として育成を目指す資質・能力」や「資質・能力の3本柱」を中心にミッションを与えた上で（手段については）任せることが重要です。主任も「何のために」「どんな力を」を意識さえすれば、これまでにないような思い切った提案ができ、また、子どもが身につけるべき資質・能力の合意形成があれば、担当や教職員の願いも聞き入れることができます。



### 「何を任せられたか」よりも「誰に任せられたのか」

いつも不機嫌で、高圧的で人の話を聞かない人から任されても、やる気は起きませんよね。住田校長先生は、「常に自分を高め、柔軟に自分をアップデートしているような魅力的な人。そんな人から任せられれば応えたくなる」と言われています。（私も肝に銘じます！）

任せる、任せられるとは双方向的なことであり信頼関係が大切です。だからこそ、職場や教室においては「ほめる」「認める（任せる）」「感謝する」ことが大切だと思います。（どこかで聞いたフレーズですね）



### 「学校運営の効率化」は「目的」と「手段」の視点から

工藤勇一校長先生は、働き方改革を目的と手段の視点から見直し、形骸化した教育活動をスクラップしたそうです。例えば「相手意識の無い作文」「班新聞づくり（協力が目的）」「宿題点検のあり方」等、手段が目的化しているものから見直しをしたそうです。さらに、会議の効率化や、各組織に「責任と権限」を与え、運営委員会で承認が得られれば即実行するようにしたそうです。そのように、全体として無駄を排して、悩みや問題を抱えている生徒への対応やその支援など、優先すべき事をしっかりと実践することは、精神衛生上にも良かったそうです。

私の知っている中学校の先生は、「そもそも自学ノートは何のためにやるの?」と生徒に考えさせることで、「2学期からは先生のコメントは無くてもいい」と生徒達と合意したそうです。しかし、生徒から「やっぱり先生のコメントが欲しい。だから、先生は掃除時間ノートを見てください。私たちは絶対に掃除をちゃんとするから見回らなくていいです」と言われたそうです。働き方改革も、子どもと共に考え、信じて任せると、良いアイデアがでるでしょうね。



**相手側に立つ**  
先生の代わりに授業をする。面接試験なら面接官をやってみる。相手側に立つと自分がよく見えてくる。