

群 教 セ	E01 - 01
	平20.240集

# 教職員の組織マネジメント力向上に 関する研究

— 学校行事を円滑に進める作業シートの作成過程を通して —

長期研修 I 研修員 洪澤 仁

## 《研究の概要》

恒例的な学校行事について、行事全体の流れを示した作業シートAと、個々の作業内容や手順を示した作業シートBをキーパーソンの立場で作成し、運営の円滑化に取り組んだ。これらの作成過程における教職員間の行事運営に対する気付きや意見などの検討作業を通し、教職員を行事運営にかかわらせていき、行事の中心となるキーパーソンの育成とともに個々の教職員のマネジメント力を育成し、教職員の組織マネジメント力の向上を図った。

**キーワード** 【組織マネジメント 教職員 キーパーソン 作業シート】

## I 調査研究の背景と目的

### 1 現状と課題

#### (1) 平成18年度群馬県内公立小中学校管理職 学校運営調査について

##### ① 調査の目的と内容

平成17年度「教員のゆとり確保」を目的に実施した調査により、教員の業務状況を改善する上で管理職の果たす役割が大きいことが判明した。この調査を受け「平成18年度群馬県内公立小中学校管理職学校運営調査」を実施した。それは、小学校及び中学校の管理職の教職員に対するマネジメントのあり方を把握し、教員の業務軽減に繋がる課題の発見及び改善方策の提示を行うためである。

調査は「OJD活性度診断<sup>\*</sup>」に係る質問及びヒアリング調査等に基づいて設定された勤務実態や学校運営状況に係るアンケート調査として実施され、マネジメントの状況が分析された。

##### ② 調査結果の概要

「OJD活性度診断」の14指標における偏差値は、全体的に50を超えており、平均以上の結果であった。しかし、個別の指標では、管理職と教職員との認識の差が大きい指標（リーダー行動、集団の革新度、革新への影響）や相対的に得点の低い指標（しくみづくり）がみられた。また、学校単位でみた場合、各指標の最低偏差値が40前後となっているケースもあり、学校によってばらつきがみられた。この調査結果から、問題点とし次の三点が挙げられた。

※OJD活性度診断：仕事を通じて成果を上げ、人も成長するための「人の協働システム」を把握・分析するためのモデル (On the Job Development)を用いたマネジメント診断の手法

#### ア リーダー行動

- 管理職による教職員に対するリーダー行動及び育成的な働きがけが不十分
- 管理職と教職員の日常的なコミュニケーションが不十分

#### イ しくみづくり

- 校務分掌や業務における割り当ての偏り
- 校務分掌などのしくみやルールが固定化、弾力性の損失

#### ウ キーパーソン

- キーパーソンの影響力不足
- そして、これらの問題点から
- 管理職による教職員に対するリーダー行動と育成的指導
  - マネジメントを効果的に進めるためのしくみづくり
  - キーパーソンが活躍する場の創出と育成の三点が課題として提示された。

#### (2) 調査結果の考察と学校の課題

##### ① 考察

平成18年度群馬県内公立小中学校管理職学校運営調査報告書で提示されたこれらの課題は、管理職のマネジメント力として求められるものであり、また管理職のマネジメントが有効に機能することで教職員の実労時間の短縮に結びつき、教職員における多忙及び多忙感の解消に寄与することが期待されている。また、教職員は業務の偏り、不公平感による不満を感じており、それらの問題を改善することで教職員の不満解消及び業務に対する動機付けにも繋がると思われる。

##### ② 課題

平成18年度群馬県内公立小中学校管理職学校運

営調査報告書より提示された三つの課題は管理職のマネジメント力にかかわる課題である。しかし、学校を一つの組織として考えたときこれらの課題を管理職だけの課題としてとらえるのではなく、実際に行事を計画し運営にかかわっている教職員の立場や、管理職と教職員をつなぐパイプ役である主任や主事の立場でとらえ、課題の改善に取り組む必要があるのではないかと考える。教職員や行事の中心となる教職員（キーパーソン）の育成、学校行事の円滑化など、学校の組織的な運営にかかわる部分の課題を改善していくことは、管理職の学校運営において助けとなる。また教職員一人一人のマネジメント力の向上は学校の組織としてのマネジメント力の向上や管理職のマネジメント力の向上に繋がっていくことになると思う。

## 2 調査研究の目的

学校行事の円滑な運営のため、行事運営に対する教職員の意見や気付きを反映させながら作業シートを作成していくことが、行事の中心となるキーパーソンの育成や教職員のマネジメント力の育成を図り、教職員の組織マネジメント力向上に繋がることを明らかにする。

## II 調査研究の内容

### 1 調査研究の基本的な考え方

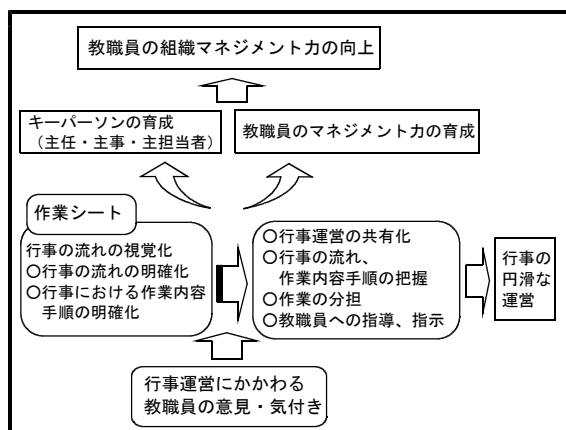


図1 研究構想図

本調査は、学校行事を円滑に行うための作業シート作成の過程を追うものである。具体的には、行事を中心に進めていくキーパーソンの立場から、行事における教職員の実際の動きを観察し、業務を進めていく中での教職員の行事運営にかかわる気付きや意見、行事終了後の振り返りなどを聞き

取り、作成に反映させながら作業シートの改良を繰り返していくというものである。

作業シートの作成過程が、キーパーソンの育成や教職員のマネジメント力の育成を図っていくことに有効であるかという教職員の意識や能力の向上に関する面と、作業シートが業務の円滑化を図るために有効であるかという、作業シートの活用に関する面について調査および考察を重ねていった（図1）。

## 2 調査の対象

調査対象の学校行事として、運動会運営に視点を当てた。運動会は、学校全体で取り組む行事であること、教職員で業務を分担し準備などを進めていく大きな行事であることなど、教職員の組織マネジメント力向上について調査するのに適した行事であると考えた。

## 3 調査の内容と方法

### (1) 作業シートについて

恒例的な学校行事について、行事全体の流れを図式化した二種類の作業シートを作成した。

一つは行事全体の流れをつかむための『作業シートA』であり、業務について「いつ」「だれが」「何をする」の三点を明確に示し、業務の流れ、他の業務との関連を鳥瞰的に図式化した。

もう一つの作業シートとして、行事における細かな業務についての作業内容を示した『作業シートB』を作成した。この作業シートBを見ることで個々の業務の作業内容、手順などをつかむことができるようにした。

これらの二つの作業シートを併せて見ることにより、行事全体の流れ、個々の業務の関連、担当者を把握でき、一つ一つの業務の作業内容、手順や動きも把握することができると考えた。

### (2) キーパーソンの育成、教職員のマネジメント力の育成にかかわること

教職員の組織マネジメント力を、学校行事を円滑に運営するため、教職員一人一人が学校行事の企画運営にかかわりを持ち、組織的に学校行事を運営していく力としてとらえ、作業シートの作成を通してその向上を図っていった。

運動会運営のキーパーソンである体育主任の立場を想定し、体育主任の立場から、教職員が実際に運動会へ向けての業務を進める中での運営に対する気付きや意見を聞き取り、業務を進める教職員

を観察しながら運動会運営の改善に繋がる事柄を記録していった。これらをもとに作業シート原案を作成し、これに教職員が検討を加えながら、業務をより円滑に進めることができる作業シートへと改良を重ねていった。

この作業シートを作成する過程において、教職員が運動会を円滑に運営するための改善策を考え、教職員間で検討していくことで、教職員個々のマネジメント力が育成でき、教職員を学校運営によりかかわらせていくことができると考えた。この作業シート作成過程そのものがキーパーソンの育成や個々の教職員のマネジメント力の育成に有効であることを調べていった。

### (3) 作業シートの活用にかかわること

教職員からの意見聴取を通して、次の二点の有効性を検証した。

- 作業シートにより、初めての担当者でも学校行事の全体の流れや分担された業務内容、手順を容易につかみ、滞りなく業務を進められるか
- 作業シートの活用により業務の円滑化を図ることができるか

## Ⅲ 調査の実施

### 1 協力校に対する研究概要の説明

本研究および研究にかかわる調査の概要を校内運営委員会において説明した。

○学校行事の組織的な運営を図り、行事の円滑な運営、キーパーソンの育成や教職員のマネジメント力の育成を目指すものであること

○そのために「いつ、だれが、何をするか」を明確にした行事の工程表（作業シート）を作成していくこと

具体的には、学校行事として運動会を取り上げ、練習や準備など当日までの運営の在り方についての職員の動きを見取ることや準備を進める中での職員の運営に対する気付きを聞き取ることから得られる改善点を反映させ、次年度の運営が円滑に行われるような作業シートを作成していく旨を伝えた。また、工程表の説明では、教職員が作業シートのイメージをとらえやすいように「遠足・校外学習」の作業シートを例に説明した（図2・図3）。

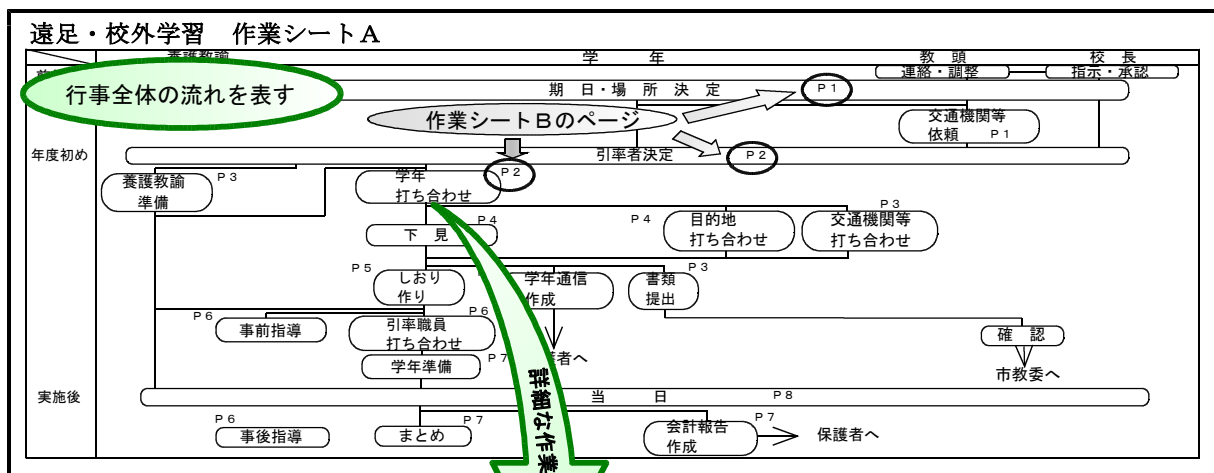


図2 遠足・校外学習 作業シートA

【学年打ち合わせ】担当：学年主任（作業シートB）			
期間	何をやる	詳細	備考
下見前	①前年度資料の確認 ②日程(概要)検討	◇実施計画、しおり、実施記録(反省、改善点)などの資料 ◇大まかな日程の作成 ・児童の活動(見学)内容、場所 ・前年度資料を参考 ◇下見での担当分担 ・事前指導用記録写真(担当:.....)	① PC ↑ 資料の場所
下見後	①日程検討	◇学校出発、到着などの日程は交通機関と調整 ◇活動内容(全体、学級、班別) ◇危険個所の確認 ◇当日の流れ ・集合場所、時刻・活動場所、時刻・昼食場所、時刻	↑ 下見を踏まえ て日程を検討 関連する作業 作業シートBのページ

図3 学年打ち合わせ 作業シートB(2ページ目)

参加した教職員の主な意見として、  
 ○このようなシートは使ったことはないが、運動会でもシートがあると動きやすい。  
 ○いろいろな行事についてこのようなシートがあるとよい。  
 ○赴任1年目は、学校のことが分からないことが多いのでシートがあると便利。  
 等、建設的な意見が出された。

## 2 運動会当日までの聞き取りおよび観察

運動会練習、準備を進める中での教職員の動きの観察や、運動会運営にかかわる教職員の気付きの聞き取りを通し、運動会の円滑な運営を図るための改善点を探っていく（表1）。

表1 実践計画

期 日	場 場	内 容
9月 8日(月)	運営委員会	○本研究概要の説明（管理職、教務、学年主任）
9月10日(水)	全体練習 低学年練習	○全体練習、各学年の準備、前日準備における運営面にかかわる気付きなどの教職員への聞き取り調査、観察
9月12日(金)	全体練習 中学年練習 放課後	
9月17日(水)	全体練習 各学年練習	○調査をもとにした運動会作業シートの作成
9月19日(金)	全体練習 前日準備	
9月20日(土)	運動会	○運動会運営面の観察
運動会後		○校内アンケートの分析
10月6日(月)	校内研修	○運動会作業シート（一次案）の提案
		○運動会作業シート（二次案）の提示と改善
10月27日(月)	職員会議	○運動会作業シート（最終版）の提示 ○業務の組織的な取組みについて

全体的には、運動会運営を中心的に進めていくべき教職員が朝の陸上練習と重なることで忙しく、準備などに時間が十分にとれない状況や、校舎改築にともない校庭の状況が昨年度と異なるなど準備が難しいこと、悪天候に対応する等状況変化に応じた判断および予定作りが必要であったことなど、悪条件の中での準備となり大変な様子であった。

### (1) 教職員からの運営に対する気付き、意見

#### ① 全体にかかわること（聞き取り、アンケート）

○全校がかかわる競技（全校ダンス、縦割り競技、綱引き）については、その担当が練習計画を作成し実施計画に載せるとよい。  
 ○より詳細な全体練習計画（はちまきを付け始める日、練習時の集合整列場所・・・）の作成。

○会場図の早目の作成が必要。  
 ○雨天時の準備、対応などの相談の場が必要。  
 ○スローガンの1学期中の決定、スローガンを作成する係を設け、複数で分担できるとよい。  
 ○前日準備での事前打ち合わせの必要性（手伝いの保護者への指示、児童への指示）。  
 ○初めての担当では何をどう進めてよいか分からないことがある。  
 ○学年、学級の指導で手いっぱいになってしまい、他の準備まで手が回らないことがある。  
 ○一部の教職員に負担が偏っていなかったか確認していく必要がある。

#### ② 会場準備にかかわること（聞き取り、アンケート）

○万国旗を張る位置の決定。  
 ○得点板の掲示場所やスローガンを張る場所。  
 ○テントの中の机、椅子の配置の記録（写真）があると作業しやすい。  
 ○50m走路の取り方の検討（ゴール地点に一般席が近い）。

#### ③ 運動会関係用具にかかわること（聞き取り、アンケート）

○運動会で使用した用具の保管場所がわかるようにする。  
 ○立て看板の保管場所を決め、使い回しができるようにするとよい。

#### ④ 資料管理にかかわること（聞き取り、アンケート）

○前年度、係や担当で作成した用紙を保管し事前に係や担当に配布し実施計画と一緒に提案する。  
 ○係のデータの保管方法を定める。  
 ○放送原稿のデジタル化。

#### ⑤ その他（聞き取り、アンケート）

○行進練習は普段から（全校運動、集会などで）練習していく。  
 ○連絡徹底のために職員連絡用の掲示板を職員室に設置する。  
 ○運動会を盛り上げ、職員の共通理解を図るために児童コーナーを使い運動会の計画を掲示した。  
 ○遊競技で使う用具の準備、本校にあるもの、借りるものの確認を早めに行う。  
 ○招待状作りの担当者を定める。  
 ○作成の計画を運動会予定表に載せる。  
 ○5年生マーチング練習時間の確保が必要。

### (2) 運動会運営にかかわる教職員の動きを観察し気付いた点

#### ① 全体練習

○入退場行進、開閉会式、全校ダンス、縦割り競技など、全体で動く練習に関して事前の打ち合わせ

せや教職員間での共通理解の大切さを感じた。

○入退場や開閉会式練習では、各団の中での教職員の細かな分担が明確になっていないところが見られた。

## ② 前日準備

○天気が不安定だったため、対応が難しかったが何をどこまで準備するのか、当日の朝に準備をまわすものなどの打ち合わせとその後の指示、連絡があると作業がわかりやすくなると感じた。

○保護者のテント張りの作業は、児童の作業より早く始まるため、作業開始時に出ることができる教職員の数は限られていた。必要数など詳しい作業内容について保護者への細かな連絡や指示が必要などところが見られた。また、テント張り、遊具の封鎖など一通りの作業が終わった後の指示が適宜あるとより動きやすくなるように思われた。

○児童の作業では、前日準備の担当者と当日の係担当者と違う場合があるため、児童は、だれが担当の教職員なのか迷うことがあり、教職員も児童を把握しにくいところがあった。

## ③ 運動会当日

○校庭整備から始まり、テント張り、椅子、机出し、ライン引きなどの準備に取り組んだ。特に段取りや分担を決めたわけではなかったが、各職員の判断で人手が足りなそうなところに動き準備を終えることができた。

○校庭整備に時間をとったため、時間を遅らせての始まりであったがその後はスムーズに進行し終えることができた。

○各係主担当をはじめ各係担当職員は、ほとんど張り付きの状態でも忙しく動いていた。

○地域の方との競技やP T A競技では、当日中心となって動く担当者、集合や誘導などの細かな動きや分担が明確になっていなかったところが見られた。

○運動会終了の後片付けでは、3年生以下の担任は帰りの会で自分の学級に戻って不在になってしまうため、道具の片付け場所などの指示が児童に十分に伝わらないところがあった。

## ④ その他

○体育主任の負担が重い。朝の陸上練習期間や秋の遠足など他の行事準備と重なり、学年・学級の仕事を抱えながら運動会運営を中心になって進めていくのは仕事量が多い。

○行事は予定通りに時間が進まないなど多少の問題は起きることがあるが運営や進行が大きく滞

り、行事が進まなくなることはない。教職員のその場その場に応じた動きや適切な判断で運動会を進行していくことができた。

○新しく物事を加えたり、無くしたり、やり方を変えたりするような大きな改善点は、検討されることが多いが、例年行われている準備などの作業分担での反省点、改善点が活かされないままになっていることが多い。特にやりながら覚える部分が多い仕事、作業では引き継ぎや改善は難しい。

## 3 作業シート(一次案)の作成

これまでの運動会の経験と今年度運動会実施計画案から、もとなる運動会作業シートを作成した。作業シートは全体の工程を表した作業シートAと個々の仕事内容の手順を表した作業シートBの二つを作成し、それぞれのシートには時期(いつ)と担当(だれが)を示した。このシートに職員からの気付き2(1)や観察を通しての気付き2(2)の内容を作業シートに書き加え、体育主任が作成した「運動会反省」の職員の回答を加味し作業シート(一次案)とした(図4)。

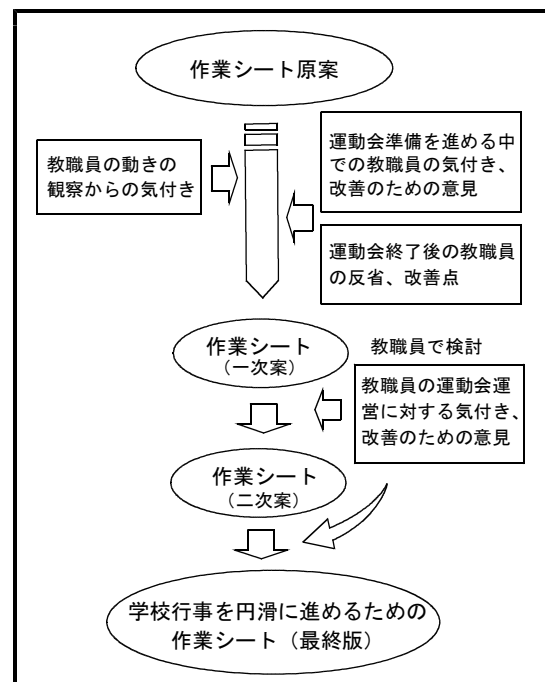


図4 作業シート作成の流れ

校内研修での検討を前に作業シート(一次案)を職員に配付し、円滑な運動会運営のための実践的なシートの作成を目指してそれぞれの担当係や学年の箇所を中心に検討してもらうことにした。

教職員から「運動会で使用する用具の保管場所について分かりやすい一覧があると便利」という

意見があった。そこで、運動会で使用した用具をどこに片付けたかを各学年、係で書き出してもらい、それらをまとめ一覧にした運動会関係用具保管リストを併せて作成した(図5)。

	用具名	保管場所			備考						
		体育館 スチール 器具庫	放送室	職員室		その他					
放送機	ラインマイク本+延長コード		○		1本持帰(台)						
	マイクスタンド		○								
	卓上マイクスタンド		○								
	レピーター用コード(30m)		○								
	接続コード(標準プラグ)本		○		オムロン用PA用						
	接続コード(標準プラグ)本		○		CD用						
	電源ケーブル(30m)		○								
	マイクロホンミキサー		○		vidor pa-tr9						
	CDプレーヤー		○		vidor xl-z50						
	MDプレーヤー		○								
ポータブルプロジェクター		○		taak-z5							
ワイヤレスマイク本			○								
ピッチャー本			○								
電灯カバン				音楽室							
3	記録	デジタルビデオカメラ 三脚			種室 種室						
○地域の方へのプレゼント 百日草 400個(1個100円) ×××店 0×-×××-×××× 9月1週主 ビニール袋(持ち帰り用) 400枚 ホームセンター 白のワッフル 400個(1個11円×税) ∇○○製所 0×-×××-×××× ※○○の袋より ○他から借りた用具 <table border="1"> <thead> <tr> <th>用具</th> <th>どこから</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>主人の土足履</td> <td>○小学校</td> </tr> <tr> <td>大玉空気入れ</td> <td>○小学校</td> </tr> </tbody> </table>						用具	どこから	主人の土足履	○小学校	大玉空気入れ	○小学校
用具	どこから										
主人の土足履	○小学校										
大玉空気入れ	○小学校										

図5 運動会用具保管リスト

#### 4 作業シート(一次案)の提示

校内研修において、これまでの研究についての概要を説明し、作業シートを提示した。

その後、運動会練習を通して行った職員への聞き取り調査結果や観察を通して気付いた点を伝え、これらの意見や気付きを、もととなる作業シート原案に組み込んで作成したものが作業シート(一次案)である(図6)。さらにこの作業シートと用具保管リストについて付け加える事柄や、より活用しやすくするための改善点などの意見を聞いた。校内研修後さらに訂正や付け加えが必要な事柄や改善が望ましい事柄など、気付いた点をシートに書き込んでもらうことを連絡し校内研修を終えた。

校内研修で出された意見やシートの書き込みからの主な意見は以下の通りであった。

- 運動会準備の全体の流れや学年練習の様子を記録する係を設けるとよいのではないかと。会場準備が終わった後の記録写真などがあると来年度の担当者がスムーズに準備できる。
- PTA広報委員の方が写真を撮られていたが、当日の学年競技など全体を通して児童の写真を撮る職員の係を設けるとよい。運動会が終わってすぐに児童コーナーに児童の活躍する姿を掲示することができる。
- 招待状作りは、学年ごとにと組の開始時期、送り先や期日などまちまちのところがあった。担当者を決め、コミュニティ・スクールとしての取組としてボランティアや地域の方々など送り先を学年ごとに分担するなど進めていくとよいのでは。
- 地域の方々との競技での集合場所での説明や誘導など当日の担当者がはっきりとしていない。地域の方々への手紙を受け取る地域代表者との打ち合わせが不足していた。
- 団編成は、縦割り班との関係を考慮するなどして年度初めから編成できるとよいのでは。
- 内容を詳しく書けるところは「いつこれとこれをやる。」というように具体的に書いてあるとよい。その他、期日、担当の追加、訂正があった。

#### 5 作業シート(二次案)の作成と作業シート(最終版)の提示

校内研修での内容や作業シート(一次案)への書き込みをシートに加え、作業シート(二次案)を作成した。二次案についても一次案同様に職員に配付、提示し、気付いた点を書き込んだ上で期日までに提出してもらうことにした(図7)。

このようにまとめていったものを、最終的な作業シートとして職員会議で教職員に提示した。

【全校ダンス】			
時期	何を	詳細	備考
1学期 中	①隊形作り 「世界に一つだけの花」	◇全校ダンス計画作成 担当：( ) ◇隊形作り ・児童の人数に合わせて、学級ごとの配置を決める ・練習時に調整	④「全体ダンス計画」を実施計画に載せる ○全校運動で1学期中に隊形は決めておく

教職員からの意見

図6 運動会作業シートB(一次案)

【招待状作り】			
時期	何を する	詳 細	備 考
提案 まで	①計画の作成	◇担当：( ) ◇作成の期日、発送の期日 ◇学年（ブロック）ごとに招待状を送る相手を決める ・地域、ボランティアの人たち ◇印刷用紙の確認、注文 ◇時数カウント「緒行事」	○実施計画「当日までの 計画」に載せる ○学校の特徴として地域 の方々とかかわりをも つ取組として位置付け る
	9月 2週	②招待状枠作成印刷 ③招待状作り (各学級) ④招待状発送	◇過去の資料をもとに作成 ◇印刷数：児童数×2程度（1年） ◇招待状枠を各学級に配り、作成 ◇プログラムを貼る ◇児童を通して届ける ・届ける際の注意事項（安全面での指導） ・あいさつ・・・

教職員からの意見

図7 運動会作業シートB(二次案)

職員会議では運動会を通して気付いた点にふれながら「組織的に行事を進めるために」として以下の事柄について話をした。

- (1) 作業や仕事内容の共通理解、共有化を図る。
  - 打ち合わせ時間を設け指示、連絡の徹底を図る。
  - 作業、仕事内容や予定を知る。
- (2) 仕事全体の工程を提示する。
  - 仕事全体の流れの中で自分の担当がどのような位置を占めるのかが分かれば、全体との仕事のかかわりの中で仕事を進めることができる。
- (3) 作業や仕事の均等化を図れるよう割り振り、分担を決める。
  - 自分の担当が分かれば責任をもって取り組むことができる。
  - 一人で取り組むより複数で取り組むことにより相談しながら作業を進めることができる。
- (4) 仕事を分かりやすく提示する。
  - 自分がいつまでに何をやればよいかの分かれば仕事に取り掛かりやすくなる。
  - 初めての担当になっても仕事ができるようになる。仕事の手順を身に付けていくことができる。

最後に、行事運営などについて実施計画案の出来上がりを検討するだけではなく、一人一人の教職員が実施計画案作りにかかわっていくことが組織のマネジメント力向上に繋がっていくのではないかとこの考えを話した。また、作業シートの提示方法については、今年度より校内ネットワークが整備されたため共有のデータとしてパソコンに保存することにし、教職員が作業シートの作成にかかわりやすい環境を整えた。今後も気付いた点など書き込みを加えていくことにより作業シート

がより活用しやすいものになっていくことを伝えた。

#### IV 調査研究の結果と課題

##### 1 結果と考察

###### (1) 職員の意見、感想

教職員に対して運動会での作業シート作成を通して「学校の組織のマネジメント力を向上させるための一つの手だてとしての『作業シートの作成』について自由な意見、感想の記述を求めた。教職員の意見は以下の通りである。

###### ① 組織的な運営にかかわる意見

- 一つの行事でこれだけの人、時間、その他いろいろなものが動いていることを改めて感じた。
- 全体で行事を進めていく上で有効だと思う。
- 作業シートを活用することで職員一人一人の理解が徹底し、スムーズに動ける。
- 職員がシート作成にかかわることや、よりよいものを作る（よりよい行事運営）のためにシートに手を加えてことが、一つ上の意識改革に繋がっていくのではないか。
- 一人一人の職員が計画作りから参加することが組織として動く力になるという考え方に同感。行事に限らず学校運営に参画しているという意識をもってもらうための手だてをそれぞれの分掌で考えていく必要があると感じた。
- できる限り担当（名前、学年主任など）を入れたほうが良い。
- 「作業シート」はとてもよいと思うが、行事の係や担当が作成するのはかなり大変。

## ② 作業シートの活用にかかわる意見

- 人事異動でその行事に詳しい職員がいなくなってしまうたり、担当が変わったりしたときに役立つ。
- 新しく来た職員の方にとっても心強いと思う。
- 新しく赴任した職員は、作業、仕事内容が分からない。シートがあると見ただけで分かる。
- 新しく赴任する職員、途中からの臨時の職員など安心感があり、有効に活用できる。
- 全体を見通せるシートはよい。
- 先を見て準備し、仕事内容を知ることができる。
- 作業シートAは全体提案のとき一緒に見ると流れがよく分かる。手元において確認できる大きさでよい。
- 「作業シート」を確認することで自分の分担の仕事について振り返り、今年の反省をまとめ、形に残すことができる。
- 次年度に反省点を生かすためにとても有効。
- 学年の引き継ぎもこのような形が作ればスムーズにできる。データを上手に使うと引き継ぎができるのでは。
- 会場図を入れると準備の手順が分かる。
- 一度作ってあると手直しをするだけで使える。
- 会場図と工程が分かりやすくリンクできるシートがあるととても助かる。

### (2) キーパーソンの育成、教職員のマネジメント力の育成にかかわること

#### ① キーパーソンの育成

##### ア 運動会運営全体の把握

行事運営の全体を把握することは、その行事のキーパーソンとして、大切なことである。今までの実施計画案では、運動会運営全体の流れを示すものがなく、行事全体をつかむことが難しかった。今回の作業シートAの作成を通して、運動会運営全体の流れを視覚的にとらえ、具体的に把握することができた。キーパーソンとして活用した場合、作業シートAにより見通しをもって運営を進めることができ、各係担当の教職員に適切な指示や連絡などができるようになる。

また、作業シートBの作成を通して各担当から出された運営に関わる意見や改善点を把握し、それらを実施計画案に生かすことで運動会運営において発生しがちな細かな部分での作業の見落としを防ぎ、円滑な運営ができるようになる。

##### イ 教職員への支援

作業内容や手順を示した作業シートBを提示されることにより、作業全体の流れがつかみやすく、

また業務を分かりやすくとらえることができると考える教職員は多い。作業シートのもつこれらの有効性を、行事運営のキーパーソンである体育主任や学年主任、各係の主担当者が用いることは、他の教職員への支援や指導の手立ての一つとして、また、作業分担などの割り振りの場面で活用することもできる。このように活用方法を工夫することが、体育主任、学年主任や主担当者のリーダーシップを発揮する場面に繋がり、その力の育成を図ることができる。

##### ウ 業務分担の明確化

教職員から「係分担を明確に示していくことが必要」という意見があった。運動会のように教職員が複数の作業に分かれ同時に作業を進行していく場合など、運動会を円滑に運営していくためには作業分担や主担当の明確化が重要な要素だと思われる。運動会にかかわる業務を分担するのは、体育主任（キーパーソン）である。作業シート作成過程でキーパーソンは、各担当から出された作業シートの書き込みや運動会行事全体を細かな部分まで見渡すことができる。そのため各作業の関連や仕事量の偏りなどを考慮しながら分担を調整することや、各係の主担当、担当を明確に示していくことができるようになり、改善を図ることができる。

#### ② 教職員のマネジメント力の育成

運動会運営の円滑化を図るという視点で教職員からたくさんの気づきや意見を得ることができた。これらは個々の教職員のマネジメント力が大きく影響していることによるものだと考える。

##### ア 学校行事の共有化

教職員から「一つの行事でこれだけの人、時間、その他いろいろなものが動いていることを改めて感じた」との感想がみられるように、今までは自分の担当だけに興味をもち作業を進めてきた教職員が、運動会作業シートの作成を通し、運動会運営の全体の流れや各分担の内容を改めて認識することができた。このように一人一人の教職員が全体の流れを把握し、運動会の運営について共有することが、運動会運営を組織的に進めていく基盤となるものだと考える。

##### イ 教職員の運動会企画運営への参加

運動会運営の提案は、通常体育主任が作成した実践計画案に沿って教職員が検討を加えていく流れをとる。しかし、今回のように教職員全員が作業シートの作成にかかわっていくことにより、実



実践計画案作成の段階から組織的に運動会運営にかかわっていくことになる。

作られたものを検討するのではなく、一人一人の教職員が作成に携えることを通して学校運営への参画意識をもつことの重要性や、「全体で行事を進めていく」という、組織として運動会運営にかかわろうとする教職員の前向きな姿勢が見られた。また、「学校運営に参画しているという意識をもってもらうための手だてを分掌ごとに考えていく必要がある」との感想もあった。このことから、教職員が組織としてのマネジメント力向上の必要性を感じることができるようになったことが分かる。

### ウ 知識や経験の共有化

実施計画案をかかわりのある担当ごとに作成していくことで、その担当者が作業を通して得た経験や知識など、より詳しい作業内容を計画案に盛り込んでいくことができるため、細かな点などの落ちが少なくなると考える。個人の経験や知識は作業シートに載せていくこと、他の教職員のマネジメント力となり、さらに組織のマネジメント力の向上に繋がっていくと考える。

### エ 業務の平均化

全校ダンス、縦割り競技や各係作業については、「その担当者が計画案を作成し、実施計画案と一緒に提案できるとよい」という意見や「一部の教職員に負担が偏っていなかったか確認していく必要がある」との指摘があった。これらは、運動会実施計画案作成の分業や業務の平均化にかかわる意見である。体育主任への負担が大きかった運動会運営を担当職員で分担し、組織として実施計画案作成から取り組もうとする姿勢から出たものであると考える。運動会運営、準備での教職員の動きからわかったように、運動会では、体育主任への負担が大きい。全てを体育主任に任せるのではなく、実施計画案作成の時から分業を行い、多くの教職員が計画から練習までを受け持ち、分担し、業務に取り組んでいくことは、体育主任の負担を軽減することになり、業務の平均化が図られると考える。

### オ その他

作業シートの作成の他に教職員の中に業務の共有化や共通理解を図る試みや意見を見ることができた。その一つは、運動会までの予定表を拡大コピーして児童コーナーに掲示したことである。これは運動会を盛り上げるための児童用のものであ

るが、教職員が見てもその日の準備や練習を毎日確認することに役立った。また、予定の変更など急な連絡が教職員に行き渡らなかったことがあったため、教職員間の連絡が徹底できるようにと職員室入口に教職員用の掲示板設置を希望する意見も出された。このような教職員からの一つ一つの試みや意見は、組織のマネジメント力が向上してきたことの表われではないかと考える。

### (3) 作業シートの活用にかかわること

#### ① 学校行事全体の流れの明確化

学年、学級経営や秋の遠足や校外学習など、次に予定されている行事との準備が重なっていたり、朝の陸上練習などで児童への指導があったりと、実際の現場では運動会や準備以外の業務が同時進行で進められている。そのため「忙しく何かから始めてよいのか分からない」という教職員の声を聞いた。運動会運営について相談や打ち合わせをする時間をとらないのではなく、とることができないのが現状である。このような状況であるからこそ、業務を作業シート化することにより、運動会の運営全体の流れを確認でき、分担された作業についても手順が示されているために「全体を見通せる」「先を見て準備ができる」と感じる教職員が多かった。

#### ② 作業手順の明確化

赴任1年目や初めての担当業務であった場合には、全体の見通しがつかめず、作業内容が分からずに困った経験がある教職員が思いのほか多いこともわかった。そのため作業シートの活用の一つとして、初めての担当になったときに作業を進めていく難しさが軽減されるのではと考える教職員が多くいた。つまり作業シートを整えることにより、初めての担当でも迷わず作業を進めて行くことができるようになり、さらに業務に取り組みながら業務の進め方を身に付けていくことができるなど、マネジメント力に繋がる大変有意義なものであると考える。

教職員は、自分の担当の作業手順についてできるだけ詳しく示して欲しいと思っており、経験の浅い教職員や、分担された作業が初めての教職員などは、特にその思いが強いのではないかとと思われる。このような教職員が動きやすいように、また、動けるように、作業シートとして分かりやすく行事全体の流れや分担の作業手順をキーパーソンが示していくことで、行事運営を円滑に進めていくことができると考える。

### ③ 引き継ぎ

行事を円滑に進めていく要素として、前年度の引き継ぎも大切になる。運動会での「細かな分担ができていなかった。」などの課題は、前年度からの引き継ぎがうまくできなかったことにも原因があるのではないかと思われる。例年、運動会終了後に次年度の運営に生かすための反省点などを挙げるが、細かな配慮の部分、例えば気付いた教職員がその場で気転を利かせて動いたために無事進められたことなどは、反省点として挙がらないことがある。また、運動会の各係の引き継ぎは資料のみで済ませてしまう事が多いため、長くその係の担当に就き、一人で係の仕事を進めてきた教職員が異動した場合などは、これまでの経験が後任者へ伝えられないことが多い。貴重な情報である、このような教職員の動きや経験は、運動会運営に生かせていないのではないかと思われる。教職員の意見にもあるように、その都度作業シートの確認や作業シートに書き込むことにより「仕事を振り返り、反省点をまとめ、形に残す」ことや「次年度に反省点を生かす」ことができるようになり、引き継ぎの方法として有効であると考え。留意点としては、このような細かな教職員の気付きや動きを運動会終了を待たずして、気付いたときにすぐ作業シートに書き込めることができる環境づくりが必要である。そこで今回はパソコンの共有フォルダに運動会作業シートを保存しておく、各教職員が随時書き込むことができるように環境を整えておいた。

### ④ 教職員の協力

運動会運営全体をわかりやすく図示したことで、教職員自身も特定の個人に負担が集中していないかなど、分担の偏りに注意を払うことができ、作業分担の平均化を図ることに繋がっていくのではないかと考える。運動会において、どの係、どの作業を、だれが担当しているのかが分かれば、足りないところを教職員同士でフォローしたり、声を掛け合ったりしと、協力しやすい環境がつけられると考える。

## 2 課題

学校行事の組織的な運営にかかわる作業シートの有効性については、教職員から概ね高い評価を受けることができた。しかし、作業シートの有効性を認めながらも、もとなる作業シート原案を作成することへの負担を心配する意見もあった。

確かに作業シート原案の作成については、その行事の主担当者が作成することになるため、実施計画案と併せて負担が増えることが考えられる。したがって、あらかじめ作業シートBの枠を係の主担当に提示し原案作成を分担するなど、作業シート原案作成の段階から複数の教職員が加わっていけるような組織づくりを工夫するなど、作成作業への負担をどのように軽減していくかが課題である。また、教職員の気付きや意見、個々の教職員のマネジメント力を吸い上げ、共有する場を明確に設定しておくことも大切である。

作業シートについては、教職員からの「会場図と工程が分かりやすくリンクできるシートがあるととても助かる」という意見に見られるように、運動会運営に関係する他の資料と関連をもたせ、併せて使えるようにするなど、使いやすさにおいて改善していく余地がある。

## V まとめ

多くの教職員が行事運営に参画していくことは教職員の組織マネジメント力を向上させていくための重要な要素となることが、本調査研究を通して分かった。教職員を行事運営に参画させるための手だてとして、作業シートの作成は有効である。

今回、できあがった行事計画案を検討するだけでなく、実際にその場で動く教職員一人一人が行事計画案の作成段階から参加するなど、行事運営のすべてにかかわっていくことが教職員の組織マネジメント力の向上に有効であることが分かった。その際、教職員が行事運営にかかわる場として作業シートの作成過程があるが、この作成過程において教職員に「学校運営に参画しているという意識」をもたせることが重要であり、その結果「よりよいものをつくるためにシートに手を加えていくことは、一つ上に繋がる」という行事運営の改善に対する意識改革ももてるようになった。このような教職員一人一人の運営に対する意識の高まりが「組織として動く力」となり、その力を結集することにより学校全体でマネジメント力の向上が図られていくと考える。

### <参考文献>

・群馬県教育委員会 『「群馬県内公立小中学校管理職学校運営調査」報告書』 産業能率大学総合研究所(2007)