

学校・学級経営に関する研究

学校組織マネジメントを活かした学校づくり

高知市立第四小学校 教諭 野村 ゆかり

1 はじめに - 自らの問題意識 -

学校組織マネジメントを1年間学ぶ機会を得たが、その理論は経済学、経営学、生涯発達論、カウンセリング、コミュニケーション論など多岐にわたった膨大なもので習得に困難を極めた。そこで、自らの問題意識に向かうため、特にキャリア発達・メンタリングに焦点を当てて学んできた。

(1) 個人で学びつづけることの限界

これまでの自身の経験から学校の取組が一過性に終わることなく、継続・進化していくためには、学校が「組織」として機能する必要性を強く感じていた。そこで、この一年間の研修で「組織マネジメント」をより深く学び、得た知見を管理職に情報発信し、校長のビジョンのもとで「学校組織マネジメントを活かした学校づくり」を展開してもらおうと考えていた。

しかし、「組織マネジメント」を学んでいくと、この考え方は管理職に依存してしまう考え方であり、自分の動く範囲を決め、人とのかかわりをもたず、自己完結型に陥ってしまうということに気づいた。また「組織マネジメント」は、1人では果たせない結果を生むための、複数の人々による活動を調整する1人ないしはそれ以上の人々の活動と過程であり、自らが主体的に変化に向けて動き出し仲間とともに展開していくことが重要であることを学び、いかに同僚を巻き込むかということを考えるようになった。

(2) やる気はあっても空回りしている

私の周辺には自らを鼓舞しながら変革に向かおうとする取組をしている人たちが多くいる。しかし、自分の認識や行動に自信がもてず、疲れきっている。また、自らの取組が空回りしたり、管理職や教職員との板挟みになったりして元気をなくしかけている。

数年前の私もそうであった。しかし、私自身よきメンターに出会い元気を取り戻すことができた。それは、一つの事柄を一面でしか捉えられなくなっていたものの見方、考え方にヒントを与え、自ら気づくように促すメンターの働きかけがあり、自らの認識や行動を変容させることができたからである。このメンターの存在の有る無しが「元気づけ」のためには大きな影響を与えると実感した。そこで、なんとか元気をなくしている人たちをメンタリングの考え方をもとに「元気づけ」たい、元気である人たちが元気であり続けるような働きかけをしたいということが自らの問題意識であった。

2 研究目的

メンタリングを活かした学校づくりのプログラムを開発する。

3 研究内容

(1) 学校と教職員が置かれている問題状況

学校と教職員が置かれている問題状況について木岡は、次の3点を挙げている。

1つ目は、学校や教職員が内部に閉塞してしまっているという問題である。

あらゆる分野の大改革の真っ只中、教育においても権限や裁量が、どんどん中央から地方公共団体や学校に委譲されつつあり、同時に説明・結果責任に込めていく力量が求められている。しかし、学校は外からの変化に適応しきれず、適応不全に陥っているように思われる。本来、「外の力」は学校が充実した教育活動を展開する上で支援となる可能性を持っているのに、それを外圧と捉え、身構え、閉塞している。

2つ目は、学校は組織になりきれしていないという問題である。

学校は、1つの組織であるといわれるが「組織は一般的に、ア 社会の中に位置づく、イ 目的を持ち目標によって駆動する、ウ コミュニケーションを通じた協働作用が働く、エ 意図的に構成され調整される活動システムを有する、オ 外部の環境と結びついたオープンシステムであるという特徴をもっているが、このうちイ、ウ、エについてはあやしい」と木岡は指摘している。

学校の教育目標は、往々にして表現が曖昧で、抽象的な傾向がある。教職員は、それを曖昧なまま自己解釈し、自分の実践を位置づけ、個々バラバラな活動を展開してしまっている。また、「人のコミュニケーションを通じた協働が前提となる」についても今は、学校の規模の大、小にかかわらず職場のコミュニケーションが不足している。さらに、どの学校にも見られる校務分掌システムは便宜的・固定的であり、意図的な構成や調整がなされ、フットワークのいい組織になっているかという点と疑わしい。結局、学校が持っている組織としての特徴は外部とのかかわりで設定されているにすぎない。まさに、組織になりきれていない。

3つ目は、学校が元気をなくしているという問題である。

木岡は、「世代間ギャップが拡がり、年長者は学級崩壊やメンタル面での鬱積を抱え自己有用感を失い、若手教員は指導力の低下のみならず教育の専門性まで疑われている。それらが相まって、学校には沈滞した雰囲気漂っている」と述べている。

自分自身が教員に採用された頃(1980年代)は、日常的に先輩教員や若手教員間に指導し指導され合う関係があり、職場内に育成的な風土があった。ところが、そうした関係がいつの間にかすたれてしまい、お互いに遠慮しあう関係になっている。仮に、職場に指導し指導され合う関係を再構築するといった場合、年長者が自己有用感をもてないまま管理職に若手育成の役割を担うようにと依頼されると、余計に自信を失い負担感が増すばかりの状態となり、沈滞した空気を払拭することは難しい。これらの年長者に対して、キャリア発達やメンタリング的アプローチでエンパワーメント(真の元気づけ)し育成的風土をつくることは、学校が活性化し、元気を取り戻すきっかけになるのではないかと考える。

(2) 先進事例の批判的分析

学校が元気になるために必要な要因は何かを探るため、元気であると思う学校を訪問し、先進事例に学んできた。視点をもって学校の全体状況を観察し、観察したことを分析する際には「組織マネジメントに特筆される事柄」「メンタリングにかかわる特記事項」の2点から考察していくことにした。

東京都杉並区立和田中学校

ア 組織マネジメントに特筆される事柄 - 地域ネットワークの形成 -

藤原校長は教職員と生徒、親子、生徒間という縦・横ではない関係づくりを心がけ、教員志望の大学生や和田中学校をよりよくしたいという人を巻き込み、地域の芸術・文化基盤や生徒の学びを支援する機能をもつことを願って「地域本部」を立ち上げた。地域本部の活動としては、土曜日寺子屋(ドテラ)や図書室の継続的な改造、地域本部の運営、「和田中グリーンキーパーズ」やクラブ活動の指導サポートなどがある。地域本部スタート時は、運営委員は6名で組織された。だが、本部が自律的に運営され始めてから、地域本部の活動がさまざまに発展していった。それによって、現在100名を超すサポーターが地域本部で活動するまでになっている。和田中の教育活動には、このような地域のネットワークが随所に活かされ、生徒を複数の大人の目でみつめ、理解し、育んでいこうとする「やわらかな雰囲気」がある。確かに校長による強いリーダーシップで地域社会にアピールし、外見上は学校が活性化されているように見える。ただし、学校にかかわっている地域本部の人たちや一部の教職員には、効力感があり、共鳴しあっていると感じられるものの、他の教職員に「効力感」があるのか、また教職員の中に後に続く人が育っているのかという疑いが生まれた。

イ メンタリングにかかわる特記事項

そこで、「教職員の育成」という視点をもって他の教職員が駆動しているかについて調査を続けた。

校長就任時は、かなりトップダウン的に自己主張して短期に改革をすすめてきたが、最近軌道に乗った活動から徐々に自らが退いて責任者に任せ、「今年は生徒がかがやくように」と次の展開を考えているようにみえる。石上副校長によると「校長の役割は進化している」と言い、マネジメントの対象を生徒、地域、教員、行事の見直し、カリキュラムへと比重を移してきていると言う。「教員は子どもの学びが豊かになれば協力してくれる」という藤原校長のことは、地域のネットワークを形成してから内部に働きかけていくというマネジメントの方向性を示している。

石上副校長自身も藤原校長と同様に民間出身であり、校長のマネジメントについて「私のモデルです」と言いきる。藤原校長が着任した頃、石上副校長は「次の役割を目指すためにも、とにかくやっていることを見る」と言われ、ずっと観察している内に「校長が今何を考えて動いているかは机の上を見たらわかるし、背中で教えてくれている」と思うようになったという。石上副校長自身が学んだ校長の役割は「情報を集め、できる範囲を定め、資源の限られている中でいかにつくりかえて実行するかを導き出す」「子どものために自分が納得するまで交渉する」「子どもがよりよく学べ、安心できる環境を整える」ことだという。また、「子どもの名前や特徴を私よりよく知っている」「学校内のことは私に任せてくれていて、学校外のことは校長と頻りに情報交換しあっている」と言う石上副校長のことは、信頼にもとづいた関係ができていることが感じられる。こうした石上副校長のことは、藤原校長による「保護」や「挑戦的な仕事の提供」といったメンタリング的な働きかけがいかみみられる。

神奈川県横浜市立大岡小学校

ア 組織マネジメントに特筆される事柄 - 協働的な授業づくりの展開 -

大岡小学校の学校づくりは、平成9年度に実施したアンケートをもとに教職員が「子どもたちの学びの質を変えたい」という願いをもったことから始まった。学校づくりは、この当時研究主任であった齊藤一弥（のちの教務主任、現在横浜市教育委員会指導主事）というミドルリーダーを中心に行われた。齊藤の「大岡の子どもにあった教育課程を編成し、その具現化に向けた学校システム、学校環境を整備していこう」という働きかけで、教職員は改めて学校とは何をする場所かを問い直し、その答えを表現していく仕事を改革と捉えた。齊藤は、そのプロセスで教職員が議論し、合意しつつ枠組みを変えていき、授業観、評価観、教員観、学校観を転換するよう働きかけていった。

また、大岡小学校では個々の教員が創る学級カリキュラムの充実に重点を置いて、学校教育目標の具現化を目指し、同じ理念のもとに同水準の授業の質が保てるように、編成のてびきとしてガイドラインを作成し、学校のアカウンタビリティに応えるようになっている。

イ メンタリングにかかわる特記事項

大岡小学校は、平成14年度末にキーパーソンである齊藤の転出があったにもかかわらず、「経験にひらかれた学びを創る」という取組が継続している。

なぜなら、齊藤がこれから伸びようとする人たちにメンタリング的な働きかけを続け、それが学校の文化として継承されているからである。これから伸びようとする一人である古屋教諭（現研究主任）に齊藤のメンタリングについてインタビューすると、「授業づくりに対してとても厳しいけれど、自分が限界だと見極めたら、とことん面倒を見てくれる親父や兄貴のような存在」であると評している。もう一人のメンティーである鳥山教諭は「朝早くから登校し、職場の要の人と行動を見極め、かかわり方を探り巻き込んでいっている」と述べている。こうした証言には、齊藤のメンタリング行動の特徴がよく現れている。そして、キーパーソンの六つのパワーの源泉（報酬、強制、正当、準拠、専門、情報）を齊藤が備えていることが読みとれる。このようなキーパーソンの大きな存在が大岡小学校の成功の条件の一つとなったと捉えられる。

しかし、私は齊藤が転出した後の現体制ではメンタリング的な働きかけが弱くなっているのではないかと感じている。齊藤は、教職員の間違った振る舞いに対して時期をみて厳しく指摘するのが常だった。今年2月にあった大岡小学校研究発表会の時も、齊藤は「教員間のもつ、自分たちはある程度の授業の水準を保っているという安心感が、学校全体としての危機感を弱め、新た

な挑戦への意欲を阻んでいる」と気づいていたが、「今日はこれを言う時期ではなく、後日時を見計らってアドバイスする」と言う。このことばからも彼のメンタリングは「受容」と「指導」の時期を見極めようとする行動だと捉えられる。

ところが、古屋の場合は自らそうした批判を行わず、その場にいる自分よりも指導的な立場にいる人に言ってもらうことを期待している姿がまま見られる。なぜ、古屋がそのような姿を見せてしまうのか。それは、齊藤のメンタリング的な働きかけは古屋にとって「厳しいことは言うが、面倒見のいい兄貴」としてしか受け取られず、古屋にメンタリングの方法としてどのようなタイミングで厳しさを突きつけ、どのようなタイミングで面倒見よく振る舞うかが十分に伝わっていないからであると考えられる。

鳥取県米子市立淀江小学校

ア 組織マネジメントに特筆される事柄 - チームマネジメントの展開 -

淀江小学校は「日本一元気な学校づくり～地域の文化・情報センターとしての学校づくり～」をすすめている。学校評価を中心として、保護者や地域住民の学校教育への参画意識を高め、学校との双方向からのアクション、情報・交流・協働・連携の動きで学校内外のコミュニケーションを解放し、地域ネットワークを広げることを元気な地域づくりの核と捉えている。また、当初は教職員間に「何のための学校評価か」の共通理解がなかなか図れなかったが、学校評価を実施し、出てきた課題を検討したことで「教育に関する思いを出し合える集団づくりが大事だ」という実感を持ち、少しずつ理解と納得を得ながら学校改善にむかう雰囲気や関係性が学校内につくられるようになってきた。そこで、状況変化に対処できる組織にしようと、これまで校内分掌上の担当者が行ってきた教育活動に関わる取組の提案をプロジェクトチームで行う組織に変えていった。

イ メンタリングにかかわる特記事項

「地域環境を生かしたカリキュラム編成」などのテーマプロジェクトは、校務分掌上のチームリーダーと各学年1名の担当で構成し、「基礎学力」プロジェクトは同学年で構成し、問題を率直に語り合い、情報を共有し、アイデアを生み出していった。そのプロジェクト内では「挑戦的な仕事の提供」を中心とするメンタリング的な働きかけにより、自分の得意な分野で力を発揮でき、自分たちの力で学校のシステムや方向を変えることができたという効力感を生み、徐々に同僚性が構築されていった。さらに、教職員は教職員間の協働関係や実践の高まりが地域にも伝わり「確実に学校が変わってきた」という声を学校内外から聞き、手応えを感じるようになった。加えて、淀江小学校の取組が全国的に有名になり、それによってこの取組を直接担ってきた教職員間には効力感が実感されていた。

しかし、そうした教職員も多く転出し、今年度になり転入した教職員が多くなり、学校全体における共通理解や納得が相当に薄れてしまったこと、淀江町が米子市になり、もはや市町村合併に伴う危機感が薄れてしまったこと、キーパーソンとなる教務主任やチームリーダーが異動してしまったことなどが原因となり、大岡小学校と同様に変化に向けて挑戦していこうとする動きが停滞してきていると考えられる。

(3) メンタリングによる同僚性構築の意義と課題

メンタリングの意義は、職場内に指導し指導され合う関係、つまり同僚性を構築していくことができることにある。そのような関係を職場内に構築していくためには、年長者が若手教職員やこれから伸びようとする人のやる気と可能性を引き出し、成長の機会を与え、意図的に育成的な組織風土を創り出していく、メンター的役割を担っていくことが必要である。

「学び続ける人」になるよう、キャリア発達の考え方を取り入れ、自らを元気づける

私は、教職員一人ひとりが元気を取り戻し「学び続ける人」になるためには、キャリア発達の考え方を取り入れることが有効であると考えている。なぜなら、人は他人からの働きかけにより一時的に元気になるが、それは根本的な回復になりにくく、主体的な認識変容を生まないからである。

大岡小学校の古屋教諭や鳥山教諭は、前任校で教科指導や研究推進を担ってきた人物である。

大岡小学校の取組は知っていて、授業づくりについて厳しいところだとそれなりに覚悟はしていたという。ところが大岡小学校のめざす授業と自分たちの授業観とのずれは予想以上に大きく、厳しく齊藤や仲間から指摘される日々が続いた。齊藤は厳しく指摘した後、徹底的にフォローしてくれるが、しかしなお古屋からすれば悶々とした気持ちは晴れなかったという。「今にして思うと、これまで培ってきたものに自信があったため、どこかで自分の認識を変えることへの抵抗があった」そうだ。しかし、大岡小学校の教員たちが子どもの学びについて語る姿や素材分析の深さ、子どもたちに「もっと学ばせてよ」と言われたりしたことで、今までのものは通用しないということを知り、このままではいけない」と危機感をもったという。そこから、「経験にひらかれた学び」を創るためにどうすればよいかを問い続け、「観の転換」が起きたという。そして、現在2人とも大岡小学校のキーパーソンとして活躍している。

これらのことから、古屋教諭や鳥山教諭は大岡小学校での子どもや教員たちの姿から、これまでのキャリアを振り返り、危機感を持ち、自ら認識を変容させようとしていったことが窺われる。

教職員一人ひとりが元気を取り戻し、主体性にキャリアを発達させていこうという意志をもてれば個々の自己認識を深めることになる。さらに、キャリア・アンカー（個人のキャリアのあり方を方向づける錨）やキャリア展望（個人がイメージしている将来設計と将来の自己像）をもつことで自律的に教員としての専門性を高めていこうとする動機が生まれる。

メンタリングは個の学びと組織の学びをつなぐ役割をもつ

確かに、事例校においてキーパーソンによるメンタリング的な働きかけはなされていた。どの取組も変化を促す役割を果たし文化として継承されていたが、キーパーソンが転出してしまった大岡小学校や淀江小学校の事例で明らかになったように、一人の展開から仲間を巻き込んでいく過程でのメンタリングのスキルを伝授していく働きかけの弱さが今後の課題となるのではないだろうか。つまり、キーパーソンは伝えつつも、秘技として隠されたままのスキルがかなりあるため、これまでメンティーだった人がメンター的な役割を担って、メンタリングをしたとしても、キーパーソンと同等のメンタリングは実施できないのではないかと考えられる。

学校を「学び続ける組織」に、そして「進化し続ける組織」に

学校を「学び続ける組織」に、そして「進化し続ける組織」にするためには、まず組織を構成する個人が自己に向き合い、自己認識を深め、自らのモチベーションや強みを活かそうと「学び続ける人」になる。そして、互いに批判に耐えうる自己を形成し、周囲を巻き込みながらコミュニケーションを中心とした解放された「学び続ける組織」にし、さらに新しいことに挑戦し続ける「進化し続ける組織」になっていくのである。ただし、継続していくためにはいろいろな働きかけが必要だが、誰かに依拠するのではなく、変化を起こすために必要な環境を自分たちで創り出していかななくてはならない。その一端を富山市立堀川小学校の取組に見いだすことができる。

堀川小学校には、学校の文化としての授業研究が根付いており、昭和4年から始まった教育研究発表会は今年度で76回を数える。その永く続いた授業研究の背後には、いくつかの仕組みがある。その一つが、赴任してきた教員に課せられている、4月中旬に行われる授業公開である。この授業公開は「入学試験」と呼ばれ、赴任してきた教員が堀川小学校の教員集団の仲間入りをするための通過儀礼となっている。

「入学試験」では、これまで堀川小学校で行った単元をもとに創る授業であれ、自分が創ろうとする授業であれ、どのように授業をするかは授業者に任されており、授業者の思いも尊重される。一方、参観者は自己紹介代わりに授業を参観し、その教員の思いを受容しつつも、授業中の子どもの事実から内面の心の動きや子どもの発言の背景にまで踏み込んで、互いに研究同人として上下の関係なしに率直に厳しい意見をぶつけ合う。それは、堀川小学校の教員集団が大切にしている「きびしい仲良し」であり、「子どもの事実謙虚に学び、互いに向上していこう」とすることを意味する。こうして、6月に行われる発表会は新しいメンバー体制で行われる。これらは、常に新しい変化に向かうため、互いに緊張関係が発生されるような枠組みになっている。

堀川小学校の「きびしい仲良し」は木岡の言う「批判的友人関係」のことであり、木岡は「この

ような交流過程を支えているのは、集団や個人が衝突し合う関係（同僚性）であり、さらに発達していこうという意志である。」と述べている。齊藤の言う、大岡小学校において「新たな挑戦への意欲を阻んでいるもの」は、木岡の言う「さらに発達していこうという意志」であり、教員が「常に自己更新していく」ということではないか。

今年3月、私は堀川小学校での公開授業と事後研究に初めて参加した。事後研究では、授業者がこれまでの子どもの姿から、これが最良と思う授業づくりの経緯について根拠をもって話し、外部からの参観者を含めて授業を見た人たちが、自分だったらあの場面での子どもの姿をこう理解する、授業者が見落としている学びがあったのではないかという意見が延々と続いていく。授業者は自分とは異なる意見を聞きながら、自らの子ども観や授業観を振り返り、新たな「問題」や「課題」に気づき、自分が不完全であることに向き合っていた。その姿に、自律した個、まさに「学び続ける人」そのものを見た思いがした。

学校が「学び続ける組織」になるためには、教員一人ひとりの「目の前の子どもの学びを創る」という営みが充実し、そのことで自身の学びも深まっていくということを実感していくことが重要である。

「創る」という営みには、終わりはなく、常によりよいものを目指していくという変化への指向性がある。そのことによって、教員は職場でのコミュニケーションを繰り返しながらリフレクションにより学校社会での社会性(いわゆる教職員の職能)を発達させていくのである。つまり、「学びを創ることができる教員を創っていく」ということである。そして、学びを創る教員も我が校ならではのカリキュラムそのものも、よりよきものに進化し続けていくのである。

4 提言

これまで学んできたことから引き出されてきた知見をもとに、以下の提言を行う。

(1) 元気をなくしている人に

行き詰まったときに、一人で抱え込まないようにしよう

身近にいる自分を支援してくれそうな人（メンター）を探そう

「キャリアの振り返りシート」を使って、これまでの自分自身の仕事や行動を振り返り、自分のキャリアがいかに形成されたかを意味づけしよう

「資質・力量マップ」を使って、自分のもち味やよさを再発見しよう

、を足場に、自分自身の仕事のやり方やこれからなりたい自分をえがいてみよう

(2) キーパーソンへ

一人で展開する場合

メンターをもち、自分と異なる視点を与えてもらい、批判に耐えうる自己を形成しよう

窮地に陥ったときには、自分を疑い、多面的なものの見方・考え方をしよう心がけよう

情報収集や仲間との情報交換に努め、自らを刷新する働きをしよう

メンタリング的なアプローチで若手に働きかけ、仕事のやり方を伝授しよう

元気をなくした人に働きかける場合、傾聴を心がけ、メンティーを受容しつつも、依存性を強めないように留意しよう

教職員の一人ひとりのもち味やよさに目を向け、それらを活かした教育活動を創っていこう

組織に働きかける場合

校内研修に組織学習を取り入れ、キャリア発達の考え方やメンタリングの共通理解をしよう

仲間とともにメンタリングの効果や悩みを交換しあい、変化に向かおうとする人たちを巻き込みながら学校全体に育成的風土を創ろう

授業研究に重点を置き、教職員全体が互いに教職員としての力量を高め合うことのできる「批判的友人関係」を構築しよう

メンタリングのスキルを後進に伝授し、メンタリングを学校の文化として継続していく働きかけを行おう

(3) 管理職へ

自らが「学び続ける人」のロールモデルとなり、取組の重点を定め、組織が変化に向かう仕掛けをつくっていこう

メンバー一人ひとりのプラスの意識を集め、みんなのプラス意識を活かす組織にしよう

変化に対して柔軟な組織をつくり、軌道に乗った活動から自らは退き、次の活動に重点を移していこう

プロジェクトチームを創ることによって、次に続く人に挑戦的な仕事の間を提供し、リーダーとして育てていこう

組織マネジメントを活かし、教職員間のメンタリング行動を理解し、職場内に育成的風土を創る支援をしよう

地域の力を引き出して学校を応援しようという人たちを組織し、教職員に元気と勇気を与えよう

はじめに約束事を決めたら、徹底的に責任者に任せよう

失敗をおそれず実行し、試行錯誤しながらもみんなの「納得解」にたどりつく、協働的な職場を創っていこう

(4) 教育委員会へ

集合研修にキャリア発達課題に応じた組織マネジメント(とりわけキャリア発達やメンタリングの考え方)を系統的に取り入れよう

初任者からメンターを積極的に活用するよう意識づけるためのレクチャーをしよう

10年経験者研修受講者にはメンターになることへの自覚を促す働きかけをしよう

学校をサポートしていく場合、メンタリング的アプローチで働きかけよう

マンネリからの脱出を望む教員に「キャリアの振り返りシート」や「資質・力量マップ」を使って、これからの自分自身の仕事のやり方やなりたい自分を描く研修を提供しよう

ミドルリーダーにメンタリングの演習を取り入れ、職場の育成的風土づくりを支援しよう

5 終わりに

「組織マネジメント」を1年間学ぶ機会を得て、その考え方を単なる知識習得に終わらせず、学校づくりにどう使っていくのかについて、特にキャリア発達・メンタリングに焦点を当てて、1つの問題提起を行った。しかし、「学校組織マネジメントを活かした学校づくり」にはモデルもなければ、ゴールもない。また、「学校組織マネジメント研修～すべての教職員のために～(モデル・カリキュラム)」の研修内容を限られた条件下で順番に全部を行うということは難しい。だからといってあきらめるのではなく、まず、できる人ができるところから一歩踏み出すことである。木岡は、モデル・カリキュラムに示されている研修内容は、あくまでも部分的要素であり、系統性があるわけでもないと言う。だからこそ、学校や地域の実態に応じて、あるいは研修を行う側が主体的に考えて、アレンジするのはあくまでも自分であるという気概をもって臨んでいきたい。私が辿り着いたのは、メンタリングという具体的なアプローチで地道に同僚性を構築していくという方法である。この一歩は、教職員一人ひとりのよさや持ち味を活かし、結集させ「学校としての総合力」を高め続ける「学び続ける組織」「進化し続ける組織」になるものと確信している。

これからも自らが学び続け、変化し続け「学び続ける組織」「進化し続ける組織」づくりをめざして研鑽を積んでいきたい。

【参考文献】

木岡一明『学校評価の「問題」を読み解く』教育出版、2004年

木岡一明編『学校の「組織マネジメント能力」の向上』教育開発研究所、2006年

藤原和博『公教育の未来』ベネッセ、2005年

奈須正裕監・横浜市立大岡小学校『学びを創る ひらかれた学校・大岡の挑戦!』黎明書房、2003年