

エントリー名：松浦孝寿

学校名：北海道小樽高等支援学校

活動名：
一人一人が輝くのであたたかい学校
～キャッチフレーズでつながる生徒と教師～

解決すべき課題：
本校は、職業教育を行う特別支援学校高等部で、キャリア教育を主眼に教育課程を編成しています。開校以来、地域力を積極的に活かし、地域に貢献する教育実践を行ってきました。さらに、国際貢献にも取り組み、ESD（持続可能な開発のための教育）の推進拠点校として、ユネスコスクールにも加盟しています。そこでは、地域創造に継続的に貢献する学校として、教職員の学校経営への参画意識の向上が大切です。そのために、経営方略として「全員展開」「重点集中」をモットーに、全教職員がフォロワーシップを発揮できる学校文化・風土づくりに取り組んできました。

目標・方針：
校長は、サーバントリーダーとして、経営の重点キーワード「学び」「地域」「対話」を掲げて、重点目標を達成するために「下位目標」という手法を採用しました。
その「下位目標」については、次のように定義しています。「校長の提示する重点目標を達成するために、各部署や教職員一人一人が「下位目標」という手だてを持ちます。その「下位目標」は、当該部署の目的と役割を検討したうえで設定します。そして、この「下位目標」によって、共通の重点目標のために、だれが何をやろうとしているのか、だれもがわかるようになります。」
この「下位目標」の取組の経過は、次のとおりです。
○Ⅰ期（開始期 H29～）：「下位目標」の設定開始と、「下位目標」のキャッチフレーズ化。
○Ⅱ期（定着期 H30～）：チーム・キャッチフレーズとパーソナル・キャッチフレーズの両立。
○Ⅲ期（発展期 R2～）：キャッチフレーズでつながる生徒と教師と保護者、そして、地域とも。

活動内容：
○Ⅰ期の取組
年度始めに、校長が経営・教育の重点目標を表明・解説します。それをふまえて、校内の各部署（指導・分掌組織）が「下位目標」を設定しました。加えて、下位目標交流会を開催し、それぞれの「下位目標」の共有化を図りました。また、リーフレットを作成して、配付・掲示等して、見える化に取り組みました。（写真 1）→
○Ⅱ期の取組
「下位目標」を、キャッチフレーズで表現しました。このことにより、先の下位目標交流会をキャッチフレーズ交流会にリニューアルしました。この交流会は、ワークショップ形式で、教頭やミドルリーダーがファシリテーターとして、発表された各部署のチーム・キャッチフレーズを関連付け、その場で体系的に構造化します。このことにより、各部署のつながりが実効性の高い円滑な連携となっています。そして、これが教職員の学校経営への参画意識の向上となり、合わせて、教職員間がお互いの役割と立場を尊重し合いながら対話をして創造するというあたたかい学校文化・風土づくりになりました。（写真 1）
加えて、組織と個の相乗効果を目指して、教職員一人一人のパーソナル・キャッチフレーズ（個人の「下位目標」）にも取り組みました。このパーソナル・キャッチフレーズは、教育者としての理想や信念が反映されており、バラエティに富み、一人一人が輝いています。このパーソナル・キャッチフレーズのもと、教職員は学校経営に参画して、重点目標の達成に向けて業務を遂行しています。



○Ⅲ期の取組
このパーソナル・キャッチフレーズの取組は、生徒・保護者、そして、地域の方々へと広がっています。教職員は教育者としての教育信念を、生徒は本校に入学しての学習者としての学びの意味と価値を、保護者は子育ての振り返りを、そして、地域の方々は、地域の学校への期待等を言語化し、キャッチフレーズとして様々な機会でも表明しています。

取組の過程：
○Ⅰ期～Ⅱ期（前半）の課題と解決
ここでの課題は、管理職のリーダーシップと教職員のフォロワーシップのバランス感覚を大切にすることです。校長の立ち位置は、サーバントリーダーシップというミッション（「下位目標」のもとにフォロワーに奉仕する姿勢）です。そこで、「下位目標」のキャッチフレーズ化に取り組みました。これは、各部署のメンバーが所属部署の「下位目標」について自覚しながら、それぞれの業務を遂行できるようになるためです。取組の結果、各部署のチーム力の継続性が向上しました。以降、「下位目標」とキャッチフレーズを併用することになりました。
○Ⅱ期（後半）～Ⅲ期での課題と解決
ここでの課題は、学校マネジメントの視点から、教職員の教育者としてのキャリア形成のセルフマネジメントによる教職の豊かなキャリア発達を通して、学校の組織としての教育力を図るという個と組織の相乗効果の実現です。そこで、前述の教職員一人一人のパーソナル・キャッチフレーズに取り組み、さらに、その見える化に積極的に取り組みました。具体的には、まず、教職員は、自分自身のパーソナル・キャッチフレーズ入りの名刺を持つことにしました。さらに、その名刺を集約して掲示し、教職員がお互いにキャッチフレーズを知り合うことができるようにもしました。この名刺一覧は、玄関廊下に掲示してあるので、生徒・保護者・来校者が見ることができます。次に、校長が、教職員に「なぜ、そのパーソナル・キャッチフレーズにしたのか？」等々のインタビューをして、映像作品として仕上げ、その作品を校内で視聴する機会を設けました。（写真 2）

活動の成果：
教職員が、キャッチフレーズを持つことが、教職のキャリア発達を自己評価する機会となりました。これまでの教職の歩みを振り返り、ストーリー化してその立場と役割の意味付け、価値付けをしています。そこから、これからの教育人・組織人としての働きがいのあるキャリアビジョンを構築する貴重な機会となっています。その様相を、客観的に把握する方法として、キャリア指標質問票（1990 Schein）を採用しました。各自がこの質問票に回答して、自己のキャリアアンカー（長期的な仕事や生活の拠り所）の傾向を知り、自己のキャッチフレーズの解釈を深めることができました。このキャリアアンカーのセルフチェックの結果、組織としては、本校には生活様式を大切にしている傾向（生き方全般の調和、例えば、ワーク＆ライフのバランスを大切にしている等）がありました。（図 1）これは、働き方改革への取組にも有効な結果であるとも考えています。（図 1）→

一方、生徒のキャッチフレーズは、在学中に顕著に変化していきます。それは、将来、社会人になるためのキャッチフレーズの変化です。例えば、「将来の夢に向かって、笑顔で挑戦し続ける！」から「あきらめないで、ひとつひとつ努力していく！」等へと、より現実化します。それは、本校のキャリアパスポートでもある「OKS*ライフキャリアプラン」（*OKS:小樽高等支援学校）とも連動し、そこでのキャリアカウンセリング等での生徒と教師の対話によるキャリア発達の様相の言語化でもあります。

このように、生徒は自立と社会参加を目指す青年期の学習者として、教師は教職を前向きに歩む教育者として、同時並行的にキャリア発達しています。その土台となる学校風土・文化として、生徒と教師がキャッチフレーズでつながるといったあたたかい学校づくりを継続しています。

