



◎1909年に鳥取県立倉吉中学校として開校。2001年、中期ビジョン「倉吉東高のかたち」を策定。「主体的学習者の育成」「21世紀をリードする人材の育成」を教育目標に、「国際高校生フォーラム」や「チューター制度」などの特色あふれる取り組みを推進。

<b>設立</b>
1909(明治42)年
<b>形態</b>
全日制・定時制/普通科/共学
<b>生徒数</b>
1学年約200人
<b>13年度入試合格実績(現演計)</b>
国立大は、北海道大、東北大、筑波大、東京大、名古屋大、京都大、大阪大、鳥取大、島根大、岡山大、九州大、兵庫県立大、鳥取環境大などに198人が合格。私立大は、慶應義塾大、中央大、東京理科大、明治大、早稲田大、同志社大、立命館大、関西大などに延べ193人が合格。
<b>住所</b>
〒682-0812 鳥取県倉吉市下田中町801
<b>電話</b>
0858-22-5205
<b>Web Site</b>
<a href="http://www.torikyo.ed.jp/kurae-h/">http://www.torikyo.ed.jp/kurae-h/</a>

鳥取県立  
倉吉東高校

組織力向上

# 分掌数削減、副担任廃止 組織改編を断行し 協働性・同僚性を喚起

変革のステップ

背景

◎学級減に伴う教員定数の削減、新課程に向けた教育課程の再編などの諸課題が「2013年度問題」として浮上

STEP 1

実践

◎校務分掌を8から4に削減。副担任を廃止し、担任と分掌業務を切り離す。新課程には授業時間数を増やさずに対応

STEP 2

成果

◎分掌再編に伴う混乱を乗り越え、教師の協働性・同僚性が高まり、組織が成熟化しつつある

STEP 3

少子化による学級減のため  
3年間で教員数の約2割が減少

主体的に学びに向かう生徒の減少、生徒の学力の多層化、家庭学習時間の低下……。生徒の気質や学習観・進路観の変化に対応しようと、鳥取県立倉吉東高校が人材育成のブランドデザイン「倉吉東高のかたち」を策定したのは2001年のこと。「主体的学習者の育成」および「21世紀をリードする人材の育成」を教育目標として、上級生が1年生を支援する「チューター制度」、教師が自ら学びの体験を紹介する冊子「学びの復権」、全国の進学校の生徒を招いて社会の諸問題についてプレゼンテーションを行う「国際高校生フォーラム」などの取り組みは、本誌08年9月号の特集で紹介した。

その同校が新たな問題に直面した。数年前から「13年度問題」が浮上したのだ。13年度は、新課程が完全実施となるのに加え、11年度に始まった6学級から5学級への学級減が完成する年。他にも、卒業生の大学進学を支援する専攻科の廃止や耐震工事の開始など、さまざまな外部要因がこの年に集中していたため、「13年度問題」と呼ばれるようになった。

中でも課題だったのが、学級減に伴う教員定数の削減だ。11年度から3年間で約10人(約2割)、教員数が減少した。もちろん、教員数が減ったからといって、すぐに部活動や行事を縮

小するわけにはいかない。毎年開催する「国際高校生フォーラム」も質を維持するために担当者には減らせない。あらゆる取り組みにおいて、教員の手当てをどのように行うかが喫緊の課題だった。牧尚志校長は次のように述べる。

「特に大きな課題は分掌業務でした。分掌数を維持するならば、各分掌から一定割合で人員を削減するしかありません。しかし、それでは分掌のパワーが低下し、生徒や保護者に提供できるものがそれだけ縮小することを意味します。担任と分掌の関係も含めて、抜



鳥取県立倉吉東高校校長  
**牧尚志** まき・ひさし  
教職歴36年。同校に赴任して4年目。「主体的学習者、21世紀をリードする人材を育成したい」



鳥取県立倉吉東高校副校長  
**河田雅志** かわた・まさし  
教職歴27年。同校に赴任して2年目。「生徒が次の段階に向かえるだけの力を知らず知らずのうちに身に付けられるような指導をしていきたい」



鳥取県立倉吉東高校  
**福光浩** ふくみつ・ひろし  
教職歴26年。同校に赴任して4年目。キャリア形成部長。「生徒を先導し、後押しし、伴走しながら、最後は自分の力でゴールさせたい」

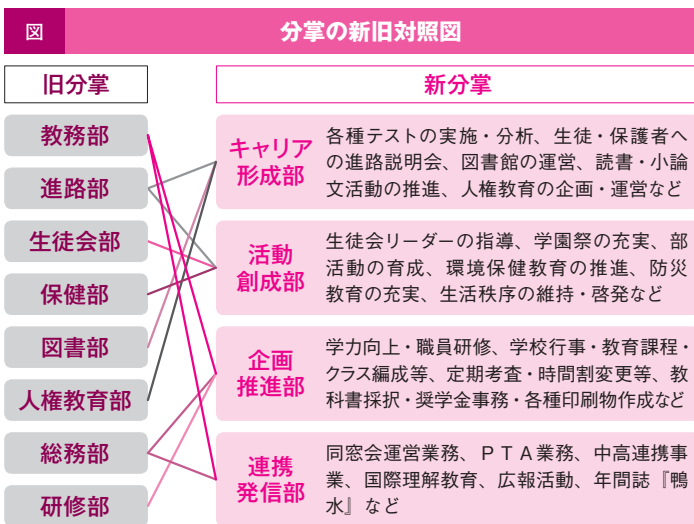


鳥取県立倉吉東高校  
**木村彰志** きむら・しょうじ  
教職歴17年。同校に赴任して9年目。1学年主任・担任。化学担当。「生徒は自分を映す鏡。全てが反映されると肝に銘じて向き合っていきたい」

本的に学校組織を見直す必要がありました」

## 8分掌を4分掌に改編し、時代に対応した組織へ

教員数減という課題を前に、同校が行ったのは分掌再編だ。学校の将来を考えようとする志を持った教員（主に希望者）によって構成される「ビジョン委員会」で話し合い、12年度、教務部、進路部など従来の8分掌を再編し、「企画推進部」「キャリア形成部」「活動創成部」「連携発信部」の4分掌とした（図）。



\* 学校資料を基に編集部で作成

「学校に求められる役割は、十数年前とは大きく変わっています。教員研修の内容を見ても、コンプライアンスやクレーム対応、不審者対策など、従来の縦割りの分掌組織では対応が難しい課題ばかりです。個々の活動の位置付けを見直し、分掌の考え方を抜本的に変えることで、時代の変化に対応した組織をつくろうと考えました」（牧校長）

「企画推進部」は、学校のかじ取り役ともいえる部署で、教育課程や行事の企画、教員研修などを主管する。「キャリア形成部」は、従来の進路部の機能に加え、図書館の運営、小論文指導、チューター制度の運営、人権教育の企画・運営などを担当。「活動創成部」は生徒指導を主に担う。生活面だけでなく、学園祭や「国際高校生フォーラム」の実施、部活動の育成、応援団の指導など、生徒の主体性を育む活動を推進する。「連携発信部」は、広報活動を主に担当する。学校案内の作成やウェブサイトの管理などの広報活動から、同窓会運営や中高連携事業、国際理解教育までを手掛ける。

分掌再編に伴い、担任の位置付けも見直した。以前は、全教員が分掌に所属して担任・副担任のいずれかを務めていたが、12年度、担任業務と分掌組織を切り離し、学級担任は分掌に所属させないことにした。学年主任は担任を兼務し、副担任は置かない。担任は分掌業務を担当しない代わりに、学級経営はもちろん、学年経営に

ついても責任を持ち、学年全体を見る視点を持つてもらったのが、狙いの1つだった。

## 再編で問われた 教師の協働性・同僚性

更に、牧校長は、分掌再編の狙いとして、教師の協働性や同僚性の高まりを挙げる。

「教員数が減る以上、自分の仕事の領域を超えて気遣い、助け合うことが必要です。自分の手が空いている時は隣の部署を手伝う、学級担任が学年全体のことを考えて学年主任をサポートする。教員一人ひとりがそうした気配りが出来るようになれば、学校組織は今以上に強くなり、新たな課題が生じた時の対応力も高まると期待しています」

しかし、現場は衝突の連続だった。業務範囲があいまいなままスタートした分掌が多く、分掌内でも「それはここの仕事ではない」「それは学年団がやること」といった声上がり、分掌内や分掌・学年間でさまざまな摩擦が生じた。学年団でも従来の考え方から抜け出せず、「生徒には副担任が必要」「学年主任は担任から外してほしい」という声も少なくなかった。

「人の仕事には手を出したくない、自分の役割はなるべく小さくしたい。分掌再編では、そうした縦割り主義を乗り越えられるかどうかが問われました。結果として、協働性

や同僚性が低いことが明確になりました。しかし、それで良かったと思っています。自分の力の無さを自覚するところから成長が始まるのは、教師も生徒も同じです。課題意識を明確にし、それを乗り越える努力をすることによって、教員一人ひとりが成長し、学校組織もより強く、しなやかになっていくのだと思います」（牧校長）

実際、2年目の13年度は、分掌間・教員間に行き違いや摩擦が大幅に減り、仕事がスムーズに進むようになった。キャリア形成部長の福光浩先生は次のように話す。

「昨年、準備が遅れた部署では、今年は先を見越して早めに動き出していました。また、昨年は自分たちが助けてもらったから、今年は力になろうと思われている先生が増えたと思います。また、不定期ながら、副校長が各分掌の部長と学年主任の7人を集めて、課題を話し合う会議を持ったのも大きかったと思います。他の分掌と協調しながら主体的に動く先生方が増え、組織として少しずつ成熟していると感じます」

## 「やせ我慢」をしてでも 学校として守るべきもの

「13年度問題」のもう1つの大きな課題は、新課程のカリキュラム編成だった。教育課程を

組むに当たり、牧校長が掲げた方針は「受験に必要な科目だけを優先しない」ことだ。体育や芸術科目を重視する姿勢は、同校が数十年来守ってきた基本方針の1つである。数学や理科など、科目数や内容の増加により大幅に時間数が不足する教科もあるが、そのために7・8時間目を設けたり、他教科の授業や行事を削減したりする方法は取らない。ただし、それによって進学実績が下がることがないように、受験学力も確実に保証する。

その結果、新たなカリキュラムでは、授業時間数を維持したまま、科目数や内容の増加分を吸収することとなった。体育や芸術科目も、学習指導要領が定める最低単位より1単位多く設定していたが、それも減らさなかった。

「理数科目の変化に対応するために、部活動や行事を削減した学校もあったはずですが、しかし、生徒に『受験学力だけではない教養が大事』と言いながら受験重視のカリキュラムにしては、生徒の信頼は得られません。やせ我慢をしてでも学校として守るべきところは守るという方針を徹底しました」（牧校長）

## 全校体制の研修を組み アクティブラーニングを実践

学力向上にもつながる主体的な学習姿勢を身に付けさせるために、同校が新課程で導入した



のが、ゲスト・ティーチャー制度だ。1年生の「世界史A」で、他教科の教師が乗り入れて授業を行うというもの。例えば、中国史では国語担当の教師が漢詩文を取り上げ、ルネッサンスでは美術担当の教師が解説を行うなど、それぞれの教科の切り口から世界史にアプローチする。英語担当の河田雅志副校長は次のように語る。

「私はアメリカ黒人史の授業でキング牧師の演説を引用し、英語と世界史の融合を試みました。この取り組みのキーワードは『教養の窓を開こう』です。世界史という科目を通して、教養の広がりや大切さを実感させることが狙いです。本当の教養は裾野の広いものであり、教科を超えた学びのつながりが、各教科の学力向上にも結び付くと感じてほしいと思っています」

新課程でのもう1つの取り組みが、アクティブラーニングの実践だ。12年度から2年間掛けて全教科で研究授業を実施。全国の先進校から講師を招き、講師の示範授業と同校教師の研究授業を行い、事後に改善点などのアドバイスをもらった。更に、理論研修として、各教科に共通する汎用的スキルも学ぶ。年1回、外部講師を招いて講義を受け、更に、県の研修を受けた教員が職員会議でその内容を伝える。

化学担当で1学年主任の木村彰志先生も、自身の授業にアクティブラーニングを取り入れている。5分で問題を解かせて、分からない点を

3分間、周りの生徒と相談させるという方法だ。難易度の高い問題の場合は4人1組にして話し合わせることもある。

「知識事項の解説は講義形式の方が効率的ですが、知識を活用して解く問題などでは、周りの生徒と相談しながら考える方が思考を組み立てる上で効果的だと思います。他教科でも実施しているため、グループでの話し合いもスムーズにでき、学校全体で取り組むことで相乗効果が生まれているのも感じます」

「13年度問題」を真正面から受け止め、組織改革に取り組んできた倉吉東高校。今後の課題は、今ある取り組みを整理して教員の多忙感を解消することと、牧校長は話す。

「取り組みは何をするのかという『What』が大事ですが、同様に『How』や『Why』も大切です。それを行う理由や手法も常に考えながら、受け継ぐべきものは受け継ぎ、整理すべきものは整理することが、これからますます重要になると思います。その際に必要なのは、じっくり計画を練り、意識共有を図りながら着実に前進していくことです。最初は摩擦が起きたとしても、5年後、10年後には『あの時にこれを選択して良かった』と思えるようになるはずです。学校経営とは、問題を認識したならば、それを回避したり、先送りしたりすることのない真の勇気を束ねていくことに他ならないのではないのでしょうか」

## 情熱 若手教師が語る、指導変革への

### 新しい教育観を持った 若手教師を育てたい

1学年主任・担任 木村彰志

学年主任は4年目になります。初めて学年主任となった2010年度、分掌再編について話し合うビジョン委員会の委員になりました。私の役割は、管理職や主任に現場の状況を伝えること。「これを行うと、生徒はどう動くか、教師はどう考えるか、そして、自分ならどうするか」をイメージし、実現の可能性について自分の考えを述べました。

私は分掌と担任を分ける案には賛成でしたが、副担任の廃止には不安を感じていました。会議では、学年主任を担任業務から切り離し、全学級の副担任として担任をサポートする案を出しましたが、教員数が足りない現状では不可能と結論付けられて採用されませんでした。教師同士が助け合い、学年団としてまとまりを持って動かなければ、教員定数減という難局を乗り越えることは出来ないことを痛感しました。

どのような取り組みをするにせよ、忘れてはならないのは、生徒にとって何が最も良いのかということです。今ある教育資源を生かして、生徒の力を高めるためには何が出来るのか、これからも全力で考えていくつもりです。また、今後は40代の中堅として、若手教師の育成も心掛けていきたいと思っています。私が感じていることを若手の先生に伝え、若い感覚と擦り合わせてもらう。そうした中から新しい教育観を持った先生方が育ってくれば、本校は更に活性化していくのではないかと期待しています。

今回のテーマに関連する過去の記事はベネッセ教育総合研究所のウェブサイトでご覧いただけます。

2011年9月号指導変革の軌跡「北海道函館稜北高校」など

▶▶▶ <http://berd.benesse.jp> → HOME > 教育情報 > 高校向け