

# 学校の組織マネジメントにかかる一考察

静屋 智

A Study on School Management

SHIZUYA Satoru

(Received December 21, 2018)

キーワード：学校の組織マネジメント、教職員の意識改革、管理職のリーダーシップ、戦略の共有

## はじめに

学校に現在必要なことは何か、何をすべきかをずっと考えてきた。学校の教育活動は時代や社会の変化に対応しなくてはならないし、これまでも、その時に応じた取組は見られると思う。しかし、学校を訪問し管理職と話をしたり児童生徒の学習や活動時間の様子を参観したりして感じるものの一つに、30年前、20年前と比べてどのようなことが良くなったのだろうか、学校が成果としてとらえていることは何だろうか、などということがある。筆者は学校として機能するためには、学校が組織としてのマネジメントを核として学校運営をしていることがまず重要ととらえていることから、本稿においては、学校の組織マネジメントについて、現状に対する課題や今後の方向について、これまで授業や研修会で示してきたことについて論述する。

## 1. 学校の組織マネジメントの必要性について

### 1-1 教育改革国民会議での提案について

平成12年3月に発足した教育改革国民会議は、その年の12月に17の項目について提案した。<sup>1)</sup>「人間性豊かな日本人を育成する、一人ひとりの才能を伸ばし、創造性に富む人間を育成する、新しい時代に新しい学校づくりを」という3つの視点が重要としている。その視点の1つである「新しい時代に新しい学校づくりを」の視点では、以下の項目が示されている。

・教師の意欲や努力が報われ評価される体制をつくる
・地域の信頼に応える学校づくりを進める
・学校や教育委員会に組織マネジメントの発想を取り入れる
・授業を子どもの立場に立った、分かりやすく効果的なものにする
・新しいタイプの学校(“コミュニティ・スクール”等)の設置を促進する
・教育施策の総合的推進のための教育振興計画を
・新しい時代にふさわしい教育基本法を

「これからの学校は子どもの社会的自立の準備の場、一人ひとりの多様な力と才能を引き出し伸ばす場として再生されなければならない」として、「教える側の論理が中心となった閉鎖的、独善的な運営から教育を受ける側である親や子どもの求める質の高い教育の提供へと転換しなければならない。それぞれの学校が不断によくなる努力をし、成果が上がっているものが相応に評価されるようにしなければならない。」と述べられている。学校や教育委員会に組織マネジメントの発想を取り入れる項においては、「学校運営を改善するためには、現行体制のまま校長の権限を強くしても大きな効果は期待できない。学校に組織マネジメントの発想を導入し、校長が独自性とリーダーシップを発揮できるようにする。組織マネジメントの発想が必要なのは、学校だけではなく、教育行政機関も同様である。行政全体として、情報を開示し、組織マネジメ

ントの発想を持つべきである。また、教育行政機関は、多様化した社会が求める学校の実現に向けた適切な支援を提供する体制をとらなくてはならない。」と記述が見られる。ここでは、学校の組織マネジメントの点からは、「(1) 予算使途、人事、学級編成などについての校長の裁量権を拡大し、校長を補佐するための教頭複数制を含む運営スタッフ体制を導入する。校長や教頭などの養成プログラムを創設する。若手校長を積極的に任命し、校長の任期を長期化する。」という提言が見られる。

ここで述べられていることは、それから約20年経過しようとしている現在において制度や政策として具現化されていることが多くある。筆者もちょうど平成12年から山口県教育庁指導課指導主事として教育行政に関わってきたので、その具現化への取組については組織の一員として思考・構想し、よりよい取組について模索していた。校長や教頭などの養成プログラムについては、教育委員会事務局内の別組織で検討されていたと考えるが、学校の組織的なマネジメントについては、業務と連動することとして重視していたと記憶している。

## 1-2 学校組織マネジメントの現状

現在、筆者は教職大学院の教員として大学院生の指導をしているが、現職教員院生である学校経営コースの院生と話す折に、「学校組織マネジメントという言葉はいつ意識したのか」を聞いてみた。多くの院生が、「耳にしたことはあったが、あまり意識していなかった」との回答であった。中には、「教職大学院に来て、初めて聞いた」という反応があり驚いたことを覚えている。教職大学院の現職派遣院生でもこのような状況であることから、学校の教職員の多くは同様ではないかと推察する。つまり、「学校組織マネジメント」は、学校の管理職が行うこと、教頭に昇任するとき視点として持つておけばよいことという認識なのではないだろうか。現実問題として学校評価を一つの例にしても、教職員に対する内部評価のアンケートには回答したことがあるが、その集計・分析に関わったことはないとの回答があった。学校評価書を見たことがないという院生がほとんどであった。それに対して何の疑問も持っていなかったことに対して、大きな危機感を抱いた。学校の取組について、「何のために取り組むのか」、「その成果について何をもちょうど見ようとしているのか」、「現段階での課題をどのようにとらえているのか、とらえるべきなのか」などが共有されない限り、学校運営は円滑にいかないはずである。筆者は、学校組織マネジメントは、その学校の全ての教職員が意識し全員で行うべきだし、教員をめざす大学生の時からその重要性や必要性を認識しておくことが求められると考えている。

## 2. 学生や教職員に伝えていること

筆者がこれまでの学生に対する授業や、教職員を対象とした研修会等で伝えてきたことについて、学校の組織マネジメントに関係することを主として述べることにする。

### 2-1 学生に対するメッセージ

卒業する学部4年次の教職実践演習において、組織的な学校運営にかかる必要なこととして講義形式で伝えていることがある。なぜ学部4年生に指導するのかといえば、第一には社会人としても必要なことであると考えからである。もちろん、就職試験や教員採用試験の面接においても重視され必要ととらえられていることである。その職において突出した能力も必要な場合もあるが、組織としてチームとしてよりよい方向をめざして連携・協働できる意識や姿勢が求められる。独りよがりな言動や勝手な判断は組織としてはプラスにならない。4年生までにもサークル活動やボランティア活動、教育実習やインターンシップ等の体験をとおして学んできているが、チーム・組織として重視するマネジメントとしての整理ができていないように感じる。つまり、体験をとおして意識したことや価値あることに対する意味づけが、評価としてなされていないので、本人の中に大切なものとして認識されていないということになる。

あらゆるチーム・組織において組織マネジメントに関する知識が求められていることを理解すること、全ての組織において汎用できることの認識が社会人としては必要であると考え。

また、組織マネジメント、組織力の向上に向けた取組に必要なこととして、5つの視点を示している。

#### ○人材育成の視点

学校は限られた人事配置の中で組織運営をしている。優れた人材ばかりが集まって学校運営が行われてい

る状況ではない。限られた人材の一人ひとりが成長することによって、組織としての総合力が大きくなる。そのために教職員評価がある。校長、教頭は評価者として一人ひとりの教職員と面談を3回ずつ行うが、人材育成につながっているであろうか。学校評価における重点目標から教職員がそれぞれの自己目標を設定し具体的な取組を構想し目標管理をしているのであるが、個人目標が本人の人材育成につながる設定であるかが問題である。毎年のように同じ目標設定であったり、具体的な取組が既にできている状態や容易に達成できる設定であったりしていることは何度も目にしてきた。そのような状況は、特に中堅からベテランといわれる教職員に見られる傾向があった。他県から山口県に採用された教員から「教職員同士がお互いの目標シートを交換して確認し合っている」という話を聞いたことがある。同学年などの教職員間で、お互いの目標や具体的な取組が分かっていたら、相手の言動に対してプラスの評価情報が伝えやすく、OJTにつながるものとなる。組織全体がそれぞれの教職員の成長を支援し合う体制がそこに生まれる。若く経験年数が少ない教職員にとっては、先輩教職員の目標や具体的な取組を知ることによって、言動の意味やめざすものの具体的な視点が分かるようになり、教職員にとって必要な思考・判断の基盤が形成されると考える。

教職員にとって重要なことは、その職について何年という経験の量ではない。多様な経験やそれまでに身に付けてきた意識、思考・判断・表現力、技能・技術、総合的な教師力といった量的にはなかなか示しにくい質的なものであると考える。先輩の教職員が、若手教職員から学ぶこと、示唆を受けることはいくらでもある。ICTの活用や児童生徒のニーズの把握、感性・思考の柔軟性など、若手の教職員が優れた資質・能力を備えていることが多くの場面で見受けられる。組織力が向上し、組織マネジメントが機能するためには、教職員一人ひとりの自己マネジメント力と人材育成意識の向上は欠かせないものであると考える。

#### ○課題・目標の共有

学校組織マネジメントを考える時に、「ビジョンの共有」というものがキーワードになっている。言葉では短く簡単であるが、一番難しいものである。なぜそのようなビジョン、方針になるのかが分からないと受け入れることができず共有できない。そのビジョン、経営方針にいたる課題の共有、課題解決の取組の結果による成果への見通し、具体的な取組の方向性とその意味などを共有することが大切である。

若手教職員のときから、組織としてのビジョンの意味と重要性を少しずつでも理解を深めていけば、学校という組織全体を動かすことや、信頼される学校づくりにつながっていく。

#### ○組織・チームとしての戦略の確認 【構想・実践・評価】

課題・目標・ビジョンの共有と同時にその実現に向けた戦略の確認が重要となる。まずは構想段階からの図柄が大切だと考える。文字や言葉でいくら詳しく伝えても、共通理解につながらないことが少なくない。視覚的に構造化された図柄をもとにした双方向のやり取りが共有につながる。1年後や想定したスパンでの成果として何を見ようとしているのかが図柄として必要となる。図柄自体はミーティングを重ねる毎によりよく変化していくものであるし、加除修正していく過程に価値がある。構想が完全になってからの実践ではよりよいものにはつながりにくい。実践しながら修正を繰り返すことが学校現場では重要となる。当然、修正という行為には、適切な評価が伴う。それぞれの取組の短いスパンでPDCAを効果的に繰り返すことがよりよいものにつながる。今、学校で最も必要なことは、適切な評価であると考えている。「評価のための評価」とよく言われるが、「何のために取り組んでいるのか」「目標・ビジョンに近づくためには、何を課題としてとらえて何をどのように改善するのか」などの評価の視点が明確になっていなければ、よりよいものにはつながらない。構想段階つまりP・計画の段階でC・評価を意識し、盛り込んだものが必要となってくる。若手教職員にはなかなか全体を俯瞰して見ていく余裕がない。だからこそ、寄り添い、確認を一緒にしながらともに成長していく人材育成戦略が重要となる。

#### ○組織・チームとしてのミーティング

組織としての目標・ビジョンの達成のためには、目標の進行管理が必要となる。その都度の実現状況の確認と戦略の方向や具体的な取組等の修正である。学校現場では様々なミーティングが行われているが、目標の進行管理を目的としたミーティングはどの程度実施されているだろうか。教職大学院院生に尋ねてみても、学年ミーティング等での内容は、生徒指導上の問題への対応や共通する指導に対する準備、そのための共通理解であるように受け止められる。ミーティングの目的・意味が曖昧なものが多いだろうか。組織マネジメントに必要なミーティングを計画的・意図的に実施し、確認し合う文化を創らなければ、個の自己マネジメント力も組織マネジメント力も高まっていけない。若手教職員の時からそれを意識していくことで、ビジョンを形成し構造的に示すことができる能力が育まれると考える。学校全体の取組については後述したい。

○他の分掌・プロジェクトの把握

若手教職員の時には、自分の前にある仕事を処理するだけで手一杯であろう。全力で取り組んでも、そのことばかりじっくりと取り組む余裕がなかったり成果としてとらえにくかったりして、他のことと関連づけて思考していくことは難しいかもしれない。しかし、多面的に物事をとらえる意識を少しでも持っていけば、一面的な評価にとどまることなく、より意味のある、客観性・妥当性のあるとらえ方に近づくことになるのではないか。このことは、日常の学級・学年経営や一人ひとりの児童生徒に対する指導・支援にも生きて働くものであると考える。自分が担当する分掌・プロジェクトだけでなく、他の分掌・プロジェクトの動きも意識していくことは、教職員としての資質・能力の向上のためには必要である。

2-2 人材育成指標に示されている組織的學校運営にかかる具体

下の表は、平成30年3月に山口県教育委員会が示した人材育成指標の一部を抜粋したものである。<sup>2)</sup> 前述した学生に対する指導に関連付けられるものであり、採用時に何が望まれているかを確認できるものである。また、教職員としての各キャリアステージにおいて段階的に示されることによって、方向性をイメージし易いものとなっている。示し方はある意味において評価規準的であるが、大事なことはそれぞれの具体的な姿がどのようなものであるかをどれだけ用意できるか、想定できるかである。授業と同じように、評価規準に示される事柄のその時間で現れる具体的な姿をできるだけ想定できなければ、適切な読み取りも適切な評価情報の返しもできないことと同様であるとする。

表1 山口県教員育成指標【教諭】 — 一部抜粋 —

	キャリア ステージ	採用時	若手【自立・向上期】	中堅【充実期】	ベテラン【発展期】
区分	求められる 資質能力	○学校運営に関して、組織的対応の必要性を理解している。	○学校運営に関して、自分の役割を理解し、学校教育目標の達成に努めている。	○自校の状況や課題への対応について積極的に意見を述べ、課題解決や学校教育目標の達成に向けて組織的に行動している。	○高い能力や専門性を発揮し、様々な校務をとおして学校運営に積極的に参画している。
学校運営に関する こと	組織的学 校運営に 関すること	○児童生徒と向き合う時間を確保するためにも、効率的な業務遂行が必要であることを理解している。  ○教育課程の役割や機能、意義について理解している。	○教員として必要な知識・技能を高めるように研鑽するとともに、他の教職員と協力し、限られた時間の中で最大限の効果をあげるように努めている。  ○学習指導要領に従い、学校教育目標の達成に向けて、教育課程に基づいて児童生徒の実態に応じて取り組んでいる。	○教職員が健康でいきいきとやりがいをもって働くことができるよう、効率的・効果的な学校の指導・運営体制の構築に向け、具体的な提言をしている。  ○自校の特色を生かした教育課程の編成に当たり、積極的に提言している。	○持続可能な学校の指導・運営体制の構築に参画するとともに、教職員全体のワーク・ライフ・バランスの実現を呼びかけている。  ○自校や地域の特色を生かした教育課程の編成に積極的に参画している。

○学校運営に関して、組織的対応の必要性を理解している。

学校の危機管理、リスクマネジメントにおいて最も重要な部分である。一人の教職員の勝手な判断や対応が、学校全体の危機につながることは多い。最近の教員採用試験の面接でも、場面指導として組織的対応の認識の度合いを確認する傾向が見られる。前述した学生に対する指導全体がこの組織的対応の必要性にもつながっている。

○児童生徒と向き合う時間を確保するためにも、効率的な業務遂行が必要であることを理解している。

効率的な業務遂行を考えるためにも、業務全体がどのようなものがあるかという認識と優先順位という意識が大切になる。学習指導に関することをとつても業務は膨大である。視覚的に伝わる図柄で業務を示し、一人ひとりの教職員が引き出しのラベルを貼りながら整理していく作業が重要になる。大まかな業務のカテゴリをとらえ、それぞれに対する素地を学生の時に準備させたい。その上で効率について思考・判断ができるものにとらえている。キャリアステージ毎の実現状況の差は、学生・若手教職員時代の整理と確認が基盤になっている。

○教育課程の役割や機能、意義について理解している。

新学習指導要領（平成29年告示）解説総則編、第1章総説において、「各学校においては、教科等の目標や内容を見通し、特に学習の基盤となる資質・能力（言語能力、情報活用能力（情報モラルを含む）、問題発見・解決能力等）や現代的な諸課題に対応して求められる資質・能力の育成のためには、教科等横断的な学習を充実することや、『主体的・対話的で深い学び』の実現に向けた授業改善を、単元や題材など内容や時間のまとまりを見通して行うことが求められる。これらの取組の実現のためには、学校全体として、児童生徒や学校、地域の実態を適切に把握し、教育内容や時間の配分、必要な人的・物的体制の確保、教育課程の実施状況に基づく改善などを通して、教育活動の質を向上させ、学習の効果の最大化を図るカリキュラム・マネジメントに努めることが求められる」<sup>3)</sup>と示している。このことは学校の教職員をめざす学生のみならず、全ての教職員が理解し、それに基づいた実践をしていかななくてはならないことである。このようなことや、その意味を含めた教育課程であることが「教育課程の役割や機能、意義」に含まれている。そこまでのことを学生には指導することが必要となっている。

### 2-3 学校組織として確認すること

学校組織として確認しなければならないことは大変多くある。最も重視すべきなのは本来の教育の目的、教育の目標である。教育基本法など法律で示されていることに基づいていろいろな制度や施策があるが、学校で行われている教育活動の成果が、そもそも本来の教育の目的、教育の目標につながっているかという意識を大切にしたいと考える。具体的などころで言えば、ずっと山口県教育ビジョンで示されていた「一人ひとりを大切にする教育の推進」について、研修会で「あなたは一人ひとりの児童生徒を大切にしていますか」と問えば、ほぼ全ての教職員が「一人ひとりを大切にしています」と手が挙がる。「では、それは何をもってそう言えるのですか」と問うと少なからずトーンダウンし手が下がっていく。続いて、「これまで二期にわたって学習指導要領で『生きる力』を育むことが提唱されてきましたが、児童生徒はどの程度『生きる力』を身に付けてきていますか」と問うと、シーンとする。もちろん、国レベル、県レベルで掲げている目標は学校の教育目標やビジョンに反映しているので、それに基づいて判断しても差し支えないと思うが、その部分がつながっていないのである。確認ができていないと考える。学校で児童生徒に対して示している「チャレンジ目標」の実現状況を聞いても、「だいたいできています」「だんだん良くなっている」という曖昧な回答である。「学校評価の重点目標の実現状況は現在どの程度ですか」と尋ねても、まず回答がない。

重点目標が何であるかも回答できない状況がある。

教職大学院の授業でもよく言っているが、「目標を掲げた取組にはマネジメントが重要である。PDCAのマネジメントサイクルである。学校のマネジメントサイクルは機能しているか。P・Dの繰り返しのなっていないか。しかもPが前年と同じPになっていないか。」院生の多くは同様の考えであった。そうであるならば、C・評価は機能せず、改善にもつながっていかない。そもそも、P・計画の中にC・評価の内容や方法が確実に組み込まれない限り、C・評価は機能しないであろう。

図1は、児童生徒を中核に置いて取り組む時にいつも持つておきたいイメージを図に表したものである。学校の教育活動は、いつも「児童生徒の望ましいよりよい成長を保障する」ためのものである。確

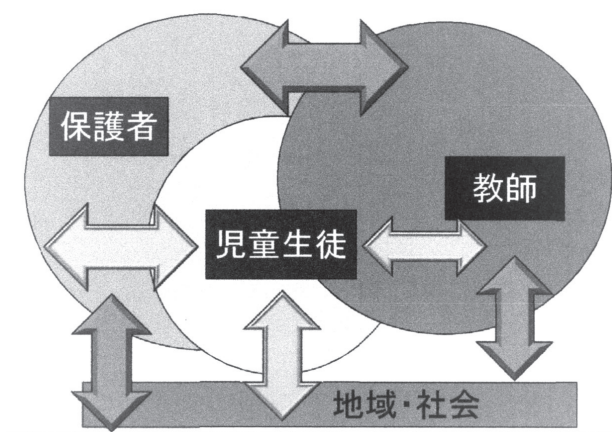


図1 児童生徒を取組の中核に置く

認すべきは、その活動で児童生徒の「何が、どのように成長したのか」「一人ひとりにとって新たに成長したのは何か」等である。児童生徒が自分の言葉や数値をもってどのように表すことができるかであると考えられる。多くの取組においてそのようなふり返りはあまり見られない。なぜなら、取組の始めに、取り組む目的（意味、何のために取り組むのか）、取り組む過程で発見すべきこと・視点（見過ごしてはいけないこと、記憶・記録しなければならないこと）、だからこのような方法で取り組むこと（ふり返り・確認を含む）を考えている（戦略）を、児童生徒と共有していない（伝えていない・指導していない）からである。もちろん、取組の過程においても、その段階での状況（実現状況の程度）を教師と児童生徒が確認し合うことが必要である。このようなことを通して、ふり返りが有効なものになる。言い方を変えれば、児童生徒と取組のPDCAを共有することである。

全ての小中学校がコミュニティ・スクールとなっている現在では、当然、保護者、地域の方も含めた双方向の「確認」が重要になり、その取組の中核に児童生徒が置かれていることは言うまでもないことである。大切なことは、児童生徒にマネジメントすることの重要性が分かり、自分や自分の属するチーム・集団としてのマネジメントが、児童生徒の手で少しずつできるようになっていくことである。大人になってから考えればよい、できればよいというのでは、多分いつまでたっても十分なものにはならないであろう。

### 3. 学校の組織マネジメントに必要なこと

組織マネジメントについて、兵庫教育大学教職大学院教授の浅野良一氏は、山口県スクールリーダー講座資料「学校組織マネジメントの理論と実践」の中で、「マネジメントの有効性を支える3つのポイント」として次のように述べている。「管理職は、つねに現在のマネジメントの適否を判断するための“事実”と、次の戦略を練るための“アイデア”が必要である。また、組織メンバーは自分たちのおかれている“状況の意味”と、努力を傾注すべき“課題”が何であるかを知りたいと思っている。これからの管理職が、マネジメントの有効性を高めるためには、自分なりの状況把握にもとづいて、しっかりとした“マネジメント観”をもち、外部の関与者とメンバーの双方に確実に応えていかなければならない。そのポイントは、与えられた仕事や問題に『いかに (HOW)』対処するかを見きわめるだけでなく、おかれた状況の中で『何 (WHAT)』をなすべきか、また、それは『何故 (WHY)』かを考え、自ら課題を設定できることである。」<sup>4)</sup> このことは筆者が教育委員会の指導主事・管理主事の時から大切にしてきたことである。

#### 3-1 同僚性と協働を共有し組織マネジメントする

図2は、学校組織マネジメントを共有する構成を示したものである。組織マネジメントの必要性が言われてきてからも、学校では一人ひとりの教職員の資質・能力の向上や管理職のリーダーとしての在り方が学校

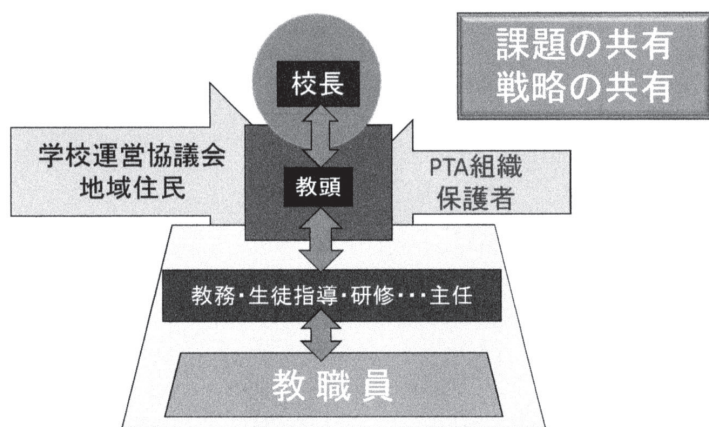


図2 学校組織マネジメントを共有する構成

づくりに必要なものとして焦点化されてきた。確かに教職員の個々の資質・能力の向上や管理職理リーダーシップも重要であるが、組織としての機能を高めていくためには、組織に関係する構成員間での同僚性と協働がキーワードとなると考える。校長は、「与えられた仕事や問題に『いかに (HOW)』対処するかを見きわめるだけでなく、おかれた状況の中で『何 (WHAT)』をなすべきか、また、それは『何故 (WHY)』かを考え、自ら課題を設定」しながら、それが組織として対応できない時に生じる学校の危機を意識しなければならない。あらゆる危機を想定しながらも、「児童生徒のよりよい成長」につなげていくために設定した課題を危機感とともに共有し、

課題解決を図っていかなければならない。校長はリーダーとして課題を設定するだけでなく、教頭を含めた教職員全員とともに課題解決に向かっていかなければならない。そこに同僚性と協働が生まれる。教職員

個々の教育力だけでなく同僚性を強化し、協働しながら、学校を組織にしていくものがマネジメントであるとする。図2では、山口県のモデルとして学校運営協議会を入れている。教職員の異動で構成員が変わろうとも学校のよさ、在り方が変わっては「児童生徒のよりよい成長」の保障につながらない。そのためにも保護者・PTA組織と地域住民・学校運営協議会が学校組織と一体となつての学校組織マネジメントをしていくことが重要である。これが、「やまぐち型」のコミュニティ・スクールにおける学校組織マネジメントと考えている。

現在の学校組織の構成を考えると、この10年間でベテラン期の教職員と若手教員が一気に入れ替わる。その中間の中堅教員はすぐに管理職になることが求められる。したがって、従来の人材育成、OJTでは個々の教職員の成長も組織としての成長も間に合わなくなってしまうことが危惧される。筆者は教職大学院の教員メンバーとして山口県教育委員会が実施しているスクールリーダー研修会に参画しているが、その研修でめざしている校長、教頭、ミドルリーダーの姿としてのベースが「学校組織マネジメント研修—これからの校長・教頭等のために—」で示されたもの5) であるとする。そこで示されている校長、教頭、ミドルリーダーの役割と、学校がこれからの取組の中で意識してほしいことについて、次項から述べることとする。

### 3-2-1 管理職に期待される役割

表2は、管理職に期待される役割(参考)を示している。教育委員会や学校を訪問する中で感じることは、それぞれの役割については認識があるが、具体的な取組への反映には大きな差が見られることである。特に「環境づくり」「人材育成」の観点での違いが組織マネジメントにおいてとても大きな違いを生んでいると感じている。そもそも4つの役割についてはそれぞれが大きく関連し合うもので、一体的に連動して機能しなければ成果が現れないものであるが、校長、教頭、教職員の意識にどれだけ「連動する」ことが共有されているかで組織としての成長度が見えてくる。

表2 管理職に期待される4つの役割

●基本姿勢 使命感と責任感	「教育者としての使命感」をベースに持ち、学校に期待される目的・目標を達成する「学校経営の責任者」
学校ビジョン構築	学校教育目標の実現に向けて、学校の中期・短期(年度)双方の視点から、取り組むべき重点事項を明確にし、実現のシナリオを描く役割
環境づくり	学校教育目標の実現に向けて、学校内外の「人的資源」「物的資源」「資金的資源」「情動的資源」「ネットワーク資源」を最も効果的に生かすため、学校の組織づくりや環境整備をする役割
人材育成	学校の各種活動を通じて、自らと教職員の能力を向上させ、人としての成長を促進させる役割
外部折衝	学校の各種活動を効果的・効率的に進めるため、学校外部に理解を求め、外部との協働ネットワークを築く役割

### 3-2-2 役割における使命感と責任感

「学校組織マネジメント研修」で示されている例示、「校長に期待される具体的な役割行動」、「教頭に期待される具体的な役割行動」、「主任級教職員に期待される具体的な役割行動」について、例示されている観点ごとにまとめ再構成して示した。それぞれの観点において、学校として組織マネジメントの点から留意することについて述べてみたい。(教頭の斜体文字部分は校長との違い 筆者による)

使命感と責任感 【校長】	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教育者として熱意と姿勢を一貫して保つ</li> <li>・成果や活動に対する結果責任を負う</li> <li>・学校の動き、自分の行動について説明責任を持つ(特に外部に対して)</li> <li>・人(児童、生徒、教職員)に対する関心と愛情を持つ</li> </ul>
使命感と責任感 【教頭】	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教育者として熱意と姿勢を一貫して保つ</li> <li>・成果や活動に対して遂行責任を負う</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学校の動き、自分の行動についての説明責任を持つ（特に内部に対して）</li> <li>・人（児童、生徒、教職員）に対する関心と愛情を持つ</li> </ul>
使命感と責任感 【主任級教職員】	<ul style="list-style-type: none"> <li>・子どもへの関心と優れた接し方</li> <li>・担当する教科や校務の高い専門性</li> <li>・誰とでも気軽に接するオープンなマインド</li> <li>・絶えざる自己革新・自己成長への意欲と具体的な取組</li> </ul>

「学校の動き、自分の行動についての説明責任」がずっと問われてきた。コミュニティ・スクールにおいては、特に重要である。コミュニティ・スクールになることは、学校運営全体が「コミュニティ・スクールとしての学校運営」になるということである。学校運営と、コミュニティ・スクールとしての取組が離れていると感じることが少なくない。この点について、教育委員会も含めて、学校の管理職は説明責任を果たすべきである。もちろん、校内組織においても浸透しているようには見えない。児童生徒や保護者に対する説明責任をきちんとするために、組織マネジメントによる教職員の意識改革が急務である。

### 3-2-3 役割における学校ビジョン構築

学校ビジョン構築 【校長】	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学校の中期的なビジョンを具体的に描く</li> <li>・特色ある学校づくりの方向性を示す</li> <li>・学校の置かれた状況を多面的に把握し、教職員に発信する</li> <li>・教育成果の向上に向けた、リスクを恐れないビジョンを構築する</li> </ul>
学校ビジョン構築 【教頭】	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学校ビジョンについて、教職員の考えを吸い上げ、まとめる</li> <li>・学校の方針について憶さず率直に校長と議論し、意見具申する</li> <li>・校長の学校運営に対する基本的な考え方を早く理解する</li> <li>・リスクに対し万全に準備し、またトラブルに対して迅速に処理する</li> </ul>
学校ビジョン構築への参画と教育活動の推進 【主任級教職員】	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年度の計画に加えて、中長期的な学校づくりのビジョンを持つ</li> <li>・自校の特色（強み・改善点）について、自分の意見と推進案を持つ</li> <li>・現場の情報をもとに、学校運営の方向性を筋道立てて発信する</li> <li>・学校運営について、管理職に機会を自ら創り出して意見具申する</li> <li>・学校運営や校務の推進について、従来の考えにとらわれない発想と企画・アイデアを持つ</li> </ul>

学校のビジョンを校長だけがつくるのでは浸透しない。教頭と主任級の教職員と熟議の中で創り上げていくものである。コミュニティ・スクールであれば、学校運営協議会委員との熟議も重要となる。熟議が効率的になるためにも、戦略部会（校長、教頭、主任級教職員数名で構成する部会）で、熟議の方向性を戦略的に構想しておく必要がある。「何故そうするのか、どのように、何を」することでよりよい方向が期待できるかを共有しておくことが、戦略の意味を具体的に確認することになって、人材育成につながる。

自校の特色（強み・改善点）を意識することは、主任級教職員が「学校の課題」をどのようにとらえるかにつながる。管理職には「学校の課題」を明確に示すことが求められるが、課題として示せているであろうか。課題としているものが、単なる問題点と変わらないとすることがある。課題として掲げて改善を繰り返していくためには、確かな現状把握とそのための分析が必要である。PDCAのマネジメントサイクルがきちんと回っている学校は、課題と課題解決の方途が明確になっている。PDCAのマネジメントサイクルが機能していない学校は、課題としてのとらえが不十分で、目標設定も変わらない。重点目標が何年もあまり変わらない学校は、マネジメントの在り方を見直す必要がある。

### 3-2-4 役割における環境づくり

環境づくり 【校長】	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学校での教育成果を上げるための担任・校務等の組織づくりをする</li> <li>・教職員の自律性や創意工夫を生かす仕組みをつくる</li> <li>・部会、委員会、校務の各部やチームの役割を明確にする</li> <li>・教頭との率直な議論により、学校全体の運営を検討する</li> <li>・教職員とのコミュニケーションを図り、お互いの意思疎通を図る</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・校長と教職員のコミュニケーションのパイプ役となる（情報の交流）</li> </ul>



環境づくり 【教頭】	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教職員の意欲を高めるための職場活性化のリードオフマンとなる</li> <li>・従来のやり方やしきみの見直しについてのメッセージを常時発信する</li> <li>・働く場所としての学校環境を向上させる</li> </ul>
学校職場の活性化 【主任級教職員】	<ul style="list-style-type: none"> <li>・同僚の教員と、仕事に関するコミュニケーションを積極的にとる</li> <li>・学年間や校務間のつながりを積極的に引き受ける</li> <li>・職場の一体感や雰囲気盛り上げるイベントの提案者になる</li> <li>・講師や外部の人が持つノウハウをピックアップして、学校に生かす</li> <li>・放課後の何気ない雑談場面や、アフター5にも関心を持つ</li> </ul>

コミュニティ・スクールとしては、この「環境づくり」が最もその特徴が発揮できる観点である。学校のこれまでの組織構成・仕組みを、いかにして再構成してコミュニティ・スクールとしての成果を上げることができるかを熟議すべきである。以前に述べたこともあるが、従来のPTA組織を見直してそこに地域の方にも入ってもらおうと良いと考える。多くの学校は、小中一貫教育・連携教育の構想も踏まえて、学校教育目標をつなげていくとともに、めざす児童生徒像（めざす子ども像）もつながるように設定し、学校の教育活動を児童生徒のよりよい成長につなげる大きな柱で整理している。それぞれの柱でプロジェクトをつくり、取組を推進しようとして構想している。そのプロジェクトにPTA組織と地域住民を位置付けるのである。プロジェクトの目標は明確になり、成果の確認も児童生徒の「一人ひとりの、よりよい成長につながっているか」という点でぶれないものとなる。教職員、児童生徒、保護者、地域の方々が一体となって取り組むことができ、大きな成果が期待できる。例えば、学校のH・Pづくりも教職員の誰かが担当していることから、保護者や地域の方の中でその分野が得意な方や生徒が一緒になって、材料収集・構成を行っていけば、H・Pの注目度も高まるし、教職員の働き方改革につながると考える。

### 3-2-5 役割における人材育成

人材育成 【校長】	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教職員の能力向上のための機会と仕組みをつくる</li> <li>・適宜、配慮ある指導アドバイスをする</li> <li>・教育者としての姿勢について体現することによって指導する（校長のうしろ姿を見せる）</li> <li>・教職員に対するメンタルヘルスにも配慮する</li> <li>・教頭を将来の校長として育成する</li> </ul>
人材育成 【教頭】	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教職員の能力や個性、持ち味、関心を把握し、指導する</li> <li>・教職員からの公私にわたる相談にのる</li> <li>・自分を含めた教職員相互の人間関係をつくる</li> <li>・壁にぶつかったり行き詰まりを感じていそうな教職員へ、適宜適切なアドバイスをする</li> </ul>
同僚教職員の指導・育成 【主任級教職員】	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教員としてのロールモデルであることを常に意識する</li> <li>・自らの教育・指導ノウハウをオープンにし、若手を育てる</li> <li>・「最初は大変かもしれないのが当たり前」との気持ちで若手や後輩の些細な相談に積極的に乗る（ちょっとした一言がヒントになる）</li> <li>・TT等で同僚と一緒にいる機会等に、ざっくばらんな教育談義</li> <li>・自ら学んでいる姿勢を常に見せる（自らをさらけ出す勇氣）</li> <li>・「わからないことは聞く」雰囲気を率先してつくる</li> </ul>

主任級教職員にある、「教員としてのロールモデルであることを常に意識する」ことは、校長、教頭にも「管理職としてのロールモデルであることを常に意識する」ことにつながっている。人材育成は、その他の「学校ビジョン構築」、「環境づくり」、「外部折衝」すべての観点における、組織としてマネジメントすべきことに対する戦略とその意味を、OJTで指導・助言していくことであると考え。前述している「山口県教員育成指標」について、学校の戦略部会や校内研修においていつも意識し確認していくことで、確実な人材育成につながるものとする。

### 3-2-6 役割における外部折衝

外部折衝 【校長】	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学校教育の課題解決に向け、教育委員会と連携して取り組む</li> <li>・地域住民や保護者に対して、学校の方針などのメッセージを発信する</li> <li>・自校の課題に応じて他校などの情報を収集し、取捨選択の上で、学校運営に生かす</li> <li>・外部とのさまざまな調整の最終責任者として自覚する</li> </ul>
外部折衝 【教頭】	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外からの各種情報を受信し、正確に理解する</li> <li>・外部団体に足を運び、学校からの情報を発信する</li> <li>・外部団体との調整を行う</li> </ul>
学校外部との折衝 対応 【主任級教職員】	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教員以外のネットワーク（友人）を持つ</li> <li>・学校関係以外からの情報でも、使えるものはどんどん使う</li> <li>・自分なりの保護者や地域のネットワークを築く</li> </ul>

コミュニティ・スクールとしての現状を見ると、教頭への業務負担が多すぎると感じている。地域連携担当教員は位置付けられているが、それが教頭であったり教務主任であったりしている状況がある。前述しているように、学校内の組織をコミュニティ・スクールとして機能するために、PTA組織と地域組織が一体化し、学校運営協議会組織と連携しなければ、学校運営が連動することは難しい。組織・チームとして外部折衝していくこと、教職員だけで外部折衝するのではなくPTA組織や学校運営協議会・地域とともに関係性をつくっていくことに重心を移していくことが、これからの方向性ととらえている。

#### おわりに

すべての公立小中学校がコミュニティ・スクールとなった現在、山口県の取組は全国的に注目を集めており、県外の教育委員会や学校からの視察も多いと聞く。視察をとおして観てもらいたいもの・感じ取ってもらいたいことは児童生徒の成長していく姿や、組織として機能している学校・教職員の姿、保護者や地域の方の生き生きとした表情などである。山口県内のどこに行っても同じ水準の教育が展開されていることの大切さを発信していくために、今後も教育委員会や教育機関・団体等と同じ志をもって連携・協働していきたいと考えている。

#### 参考文献

木岡一明：「学校組織マネジメント研修」，教育開発研究所，2004.  
学校組織マネジメント指導者養成研修資料，独立行政法人教職員支援機構，2018.

#### 引用文献

- 1) 教育改革国民会議報告—教育を変える17の提案—，教育改革国民会議，2000.
- 2) 山口県教員育成指標，山口県教育委員会，2018.
- 3) 新学習指導要領（平成29年告示）解説総則編，文部科学省，2018.
- 4) 浅野良一：学校組織マネジメントの理論と実践 山口県スクールリーダー講座資料，山口県教育委員会，2015.
- 5) 学校組織マネジメント研修—これからの校長・教頭等のために—，マネジメント研修カリキュラム等開発会議，2004.