

学校組織において「学校経営感覚」を共有していく
ための方策：学校組織力の向上と活性化を目指して

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2013-04-18 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 藤江, 大輔 メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.14945/00007272

学校組織において「学校経営感覚」を共有していくための方策

—学校組織力の向上と活性化を目指して—

藤江 大輔

Measures for the Sharing of a Sense of Business Management in School Systems:
Advancement and Activation of School Systems
Daisuke FUJIE

1. 問題意識と課題設定

今日、学校現場では、一般企業に見られるピラミッド型のように、フラット型の組織構造をより成層化した組織へと転換しようとする動きがある。これは従来の学校組織の在り方では、校長・教頭が指示内容を徹底するのに、自らが教職員一人ひとりに説明しなければならない場合や、校長・教頭が必要な情報を得るのに、多数の教職員から話を聞かないと確証が得られないなどの問題が生じるからである。そして、それにプラスして、校長の学校経営方針が教職員に十分に浸透せず、教職員一人ひとりが熱心に教育活動に取り組んでも、それぞれの力が統一されないために、学校全体が共有されにくい、いわゆる個業型組織と呼ばれる原因を生んでいる。

これらの、他には見られない学校組織特有の構造や文化が、逆に円滑な学校運営を妨げている原因になっており、そのような特有の組織を見直そうと、平成 19 年の学校教育法等の一部を改正する法律により、“学校の組織運営体制及び指導体制の充実を図るため”、学校におくことのできる職として、新たに副校長、主幹教諭及び指導教諭が設けられた。そして、筆者はその中でも、経営層である校長・教頭と、実践層である教諭らとの調整的役割を行い、自らの経験を生かして教諭らをリードしていく指導・監督層を設置する必要性から設けられた主幹を含めた、ミドルリーダーの存在に注目した。ミドルリーダーは、主幹を始め、教務主任、生徒指導主事、研修主任、学年主任などがこれに相当する。これらの主任層は、実践現場の教職員と管理職とをつなぐ位置にあり、悩ましい状況や問題と向き合わなければならないことも数多くある。もちろん授業も担当するので、実践現場のリアリティある課題認識が可能となる。また、校務分掌のリーダーとして各種委員会や会議などに管理職とともに参加する機会が多いことから、管理職が持つ経営感覚というものが、自然と持てるようになる。まさに管理職と教育実践者、両者の感覚がわかるのが、ミドルリーダーと呼ばれる教職員である。そこで、経営層である管理職を中心に持っていると思われる「学校経営感覚」を、ミドルリーダーを始めとする実践層の教職員全体で共有できないだろうか考えた。それが可能となれば、学校の組織力が向上し、より活性化された職場となり、校長の立てた学校経営構想（ビジョン）のもと、全教職員がひとつになった真の学校組織というものが出来上がってくるはずである。筆者は、その研究テーマを実習校にて、実践問題を行動科学の概念と方法を適用することによって解決していくことを目的としたアクションリサーチ（実践研究）法により、追究していくことにした。

2. 「学校経営感覚」の概念

学校組織のトップである校長が持つ「学校経営感覚」とは、大きく捉えると自身が掲げる学校

経営構想そのもので、それを達成していくために必要ないくつかの要素と思われる。つまり「学校経営感覚」の共有化とは、校長が掲げる経営構想において、自分自身がどの位置にいて、何を担当し、どう学校経営に関わっているのか常に意識しながら、その経営構想のもと各個人が立てた確固たる経営感覚を持ち、それらを学校現場において、常に共有していくことであると考えられる。

3. 研究の視点と方法

第1に、学校現場において、「学校経営感覚」を共有し、学校組織力の向上と組織の活性化を図るために何が必要とされるのか、教職員へのアンケートやインタビュー調査をもとに課題をまとめ、そこから「学校経営感覚」の視点を立てる。また、現在行われている毎日の活動や、これまで取り組んできた経験の中にも、「学校経営感覚」の共有化と思われる要素が見られるので、それらも見逃すことなく、追究する。

第2に、実習校が、静岡大学教職大学院と静岡県総合教育センターの協働開発プログラムの協力校となったことを生かし、プロジェクトチームを立ち上げ、アドバイザーの指導・助言のもと「学校経営感覚」の共有化に向けた学校経営構想（グランドデザイン）の基礎を作成する。

本プログラムは、実際の学校におけるアクションリサーチを核として、相互のプログラムを有機的に関連づけ、教職大学院と県教育センターの双方が、学校改善を側面から支援することをねらいとしている。その中でも特に、アクションリサーチによる学校改善の進捗状況をリアルタイムでつかみ、プログラムの関係者全員で協議・検討する場を大事にしながら、進めていきたいと考える。そして、それが「学校経営感覚」の共有化につながるように浸透していく。プログラムの過程としては、まず改革チームを立ち上げ、協力校の現状分析を行い、課題を拾い出す。7月に改革チームによる検討会を開き、課題に対する改善プランを策定する。次に検討会での協議の成果を手がかりに、現実に推進可能な学校改善に向けたプランを策定し、それについて修正を加えながらアクションリサーチを行う。最後にデータを収集し、12月の検討会で、進捗状況の検証と改善プランの評価を行い、プランの総括と今後の課題を明らかにするという流れで行っていくというものである。

4. 「学校経営感覚」の共有化の視点

事前のアンケート調査やSWOT分析、実習校の実態、学校評価アンケートの結果などを考察し、学校組織についての課題を以下の5点にまとめた。

- ①校務の増大と負担感・多忙感
- ②教職員の意思疎通と協力体制
- ③校務分掌や組織の見直し
- ④教職員の意識改革
- ⑤リーダーシップの重要性とミドルリーダーの必要性

以上、この学校組織に対する5つの課題意識から、「学校経営感覚」を教職員全体で共有していくために、「情報の共有化」「場の共有化」「目標の共有化」

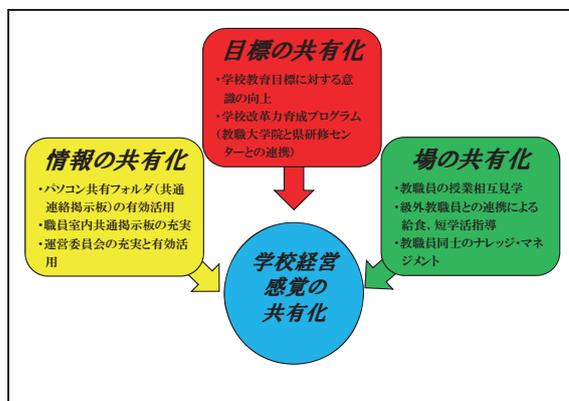


図1 学校経営感覚の共有化の視点

の3つの視点を立てた（図1）。これは、「学校経営感覚」と言う管理職のみが強く持っているものと思われがちで、実践層の教職員に「学校経営感覚」を唐突に要求することにより、戸惑いや不安が生じる可能性がある。そこで、アクションリサーチを行っていくにあたり、管理職だけにとどまらず、全教職員が「学校経営感覚」を持って、それを全体で共有しやすい雰囲気作りが必要であると考えたからである。そして、この3つの視点の中でも「目標の共有化」をアクションリサーチのメインとして、協働開発プログラムと絡めながら、追究していくことにした。

5. 情報の共有化

パソコンを使用した情報の共有化以外に、職員室内に掲示コーナーを設置した。掲示板には、現ステージの重点指導部、各指導部からの活動状況や連絡事項、学年便りや学年部の現在の活動状況などを掲示した。また、アンケートの回収場も担当の教職員の机上ではなく、この掲示板に置いた封筒に回収するようにした。この掲示コーナーを見ることにより、情報を素早く共有することができるので、教職員も足を止めて見る機会が増えた。

運営委員会は、学校運営全体に関する情報を全て知ることができる、「学校経営感覚」というものを共有できる場のひとつである。学年主任や生徒指導主事は、その都度会議の内容を関係者に伝達している。学年主任は、プリントにして配布し、生徒指導主事は、指導部長と連絡を取り合い、提案事項に関して確認をしている。「学校経営感覚の共有化」を目指すためには、情報の共有化の手段でもある運営委員会は重要な位置付けである。従って、運営委員会のメンバーだけでなく、各学級担任や級外の教職員も持ち回りで参加するようになれば、より「学校経営感覚」が共有されると思われる。

6. 場の共有化

(1) 教職員同士の授業相互見学

「生徒の主体性が高まる学習指導」～教師の連携と授業改善を通して～の研修テーマを受けて、研修部と連携のもと、教職員同士の授業相互見学を行い、場の共有化を図った。授業案なしの気軽にいつでも参観できるオープン型を取り入れ、参観後は授業レポートを書いてもらい、直接授業者へ手渡し、それが指導・助言となっていった。また、同じ教科の教職員の授業を参観することは、自分自身の教科指導を見直す大変貴重な機会であるとともに、教材の共有化にもつながるので、教科部会などでさらに深めていくことができた。

(2) ナレッジ・マネジメント

ナレッジ・マネジメントの特徴は、個人が個別に持っている知識や経験的技術を学校組織内で共有し、より創造的な教育活動につなげる方法を創り上げることにある。校内においては、研修会や授業研究会を通して、授業者や観察者個々人が持っている知識を全体の知識として共有して、学校組織の創造性を向上させていくことが挙げられる。今年度、静岡県総合教育センター主催の経験段階研修の一環で、「熟練の技」伝授研修が開かれた。実習校でも、熟年教職員が研修会に参加し、それを受けて、校内研修の場で若手教職員を対象にマネジメントした。研修会は、熟年教職員が第1回と第2回を担当し、事後のアンケート結果から、若手教職員が今後さらに指導・助言してほしい項目を中心に、筆者が第3回目の研修会を担当した。

学校内には、教職員相互に実践の得意分野やスキル、知恵や経験を惜しみなく提供し合う協働的な組織文化が必要である。価値ある実践も共有や引き継ぎがされなければ、単なる個人技に終わることが多い。積極的な組織文化づくりに果たすナレッジ・リーダーの役割は大きいと言える。

7. 目標の共有化

(1) 第1回学校改革力育成プログラム検討会

7月に、第1回学校改革力育成プログラム検討会を開いた。検討会には、校長、教頭、教務主任、生徒指導主事、教職大学院関係者、県総合教育センター指導主事が参加した。検討会では、協力校の現状について報告した後、協力校が持つ課題について話し合った。出された課題から、学校経営構想に対する共有化の必要性と、現在のグランドデザインについて検討し、来年度のグランドデザインを全教職員協力のもと検討していき、その第一歩として、学校教育目標について全教職員で考えていくことになった。「目標の共有化」を図るためにも、学校教育目標に対する教職員の意識の向上と意思統一を持ちながら、学校教育目標自体を全教職員で考え、参画意識を高めていきたいと考えた。その発端として、8月の校内研修会では、学校組織の改善を中心とした来年度のグランドデザインに向けた土台づくりを始めていきたいので、この日の研修会を含め、夏休み明け以降に、どのような方法、手段で進めていくと良いのか、検討し合った。

(2) 第1回校内研修会（学校教育目標の作成Ⅰ）

第1回学校改革力育成プログラムを受けて、夏休みに第1回校内研修会を行った。研修会では、教職員の参画を促し、協働的な雰囲気をつくる方法として、誰もが平等に意見や知恵を出し合うことができる KJ 法を用いたワークショップ型研修が適していると考え、導入することにした。各自で書き出した目標は、グループごと模造紙に貼りだしていき、同じようなものはひとつに括り、括った枠の中でそれぞれの共通となるテーマ（小キーワード）を書き出した。この研修会を開いたことにより、グループごとに行ったワークショップ型の研修や、そこから生まれたコミュニケーションは、教職員にとって大変充実したものとなり、「場の共有化」にもつながった。

(3) 第2回校内研修会（学校教育目標の作成Ⅱ）

第1回校内研修会を終えて、第2回校内研修会に向けてのアンケート調査を作成するにあたり、8月末に教職大学院内で検討会を行った際に出された意見や提案事項を、積極的に取り入れることにした。アンケートの内容は、第1回校内研修会で出された多数のテーマ（小キーワード）の中から、各分野8つずつ、計24個のテーマ項目を選出し、その中から学校の現状、実態を考慮しながら、どの項目に重点を置きたいか順位をつけるものとした。このアンケート結果をもとに、グループごと活動の重点について再検討し、第2回校内研修会では、来年度の学校教育目標の土台となるものを考えていくことにした。

まず、前回の研修会のアンケート結果を提示し、教職員が各項目を重点的に捉えた比率の円グラフを模造紙の上に並べ、構造化した。次に、グループごと検討し合い、出された目標の中から最終的にひとつに絞り出し、学校教育目標（大キーワード）を模造紙に書き出した。完成後、グループごと代表者が、アンケート結果を構造化したところから、学校教育目標の決定までのいきさつを中心に説明した。

（４）第２回学校改革力育成プログラム検討会

12月に、第２回学校改革力育成プログラム検討会を開いた。検討会では、第１回校内研修会、事後のアンケート結果とその活用、第２回校内研修会についての、これまでの進捗状況を報告した。次に、グランドデザインの作成について検討し合った。学校のグランドデザインは、年間教育計画や校内研修計画などの拠り所である。長期的視野に立って学校の将来像を描き、その将来像の実現に向けて今取り組むべき当面の課題は何か考えることが重要となる。そのようなねらいと校内研修会で出されたポイントなどを取り入れ、最終的に来年度のグランドデザインの土台を完成させた（図２）。

この学校改革力育成プログラムに関して振り返ってみると、２回の検討会を得て、研究テーマに向かってアクションリサーチができたことが、大きな支えとなった。検討会では貴重な意見が数多く出され、非常に有意義な検討会となった。特に指導主事からは、新学習指導要領を踏まえた指導・助言が出され、研究テーマや実習校の課題について、よきアドバイザーとなった。



図２ グランドデザイン

8. 本研究の成果と課題

本研究では、アクションリサーチのメインとして行った目標の共有化に向けた、学校教育目標の作成について、２回の校内研修会という場を設定し、教職員全体で取り組んでみた。その結果、校長が掲げる学校経営構想のひとつである学校教育目標を、教職員全体で考えることにより、今までは校長のみが感じていた「学校経営感覚」というものを、教職員全体で共有することができ、参画意識を高めることができた。事後アンケートでも、「全体で考えることで学校教育目標が職員一人ひとりにより浸透する」、「目標が採用されなかったとしても自分で考えることで言葉の重みを実感できる」、「全体で考えることは共通意識を持つと言うことで意義がある」などの意見が挙げられた。しかし、その一方で、「学校教育目標は、その性質上校長が考えるべき」、「学校教育目標を含めた経営構想は、管理職が中心に考えるべき」、「教職員の意見や実情を考慮し、校長が決定する」など、目標作成の段階で共有していく必要性をさほど強く感じないという意見も挙げられた。学校という特有な組織が故に、一般企業のような共通理解のもと、直接数値化されたような明確な目標を設定することは難しい。しかし、学校教育目標は、全教職員による教育活動全体を通じた意図的・組織的な取り組みによって実現するものなので、その設定（Plan）、実施（Do）、評価（Check）、改善（Action）のPDCAサイクルをもとに、全教職員が参画意識を持って共有することは、必要不可欠であると言える。

9. 本研究のまとめと今後の展望

学校組織力とは、学校運営や校務分掌の編成などの在り方を示すことが多い。しかし、特色ある学校づくりを進め、自主的・自律的に学校を運営するためには、学校経営への取り組みや教職員の指導力など、様々な視点から学校の状況を適切に把握する必要がある。特に学校の実態や実

実践状況を捉えるための視点として、学校経営の実践内容に含まれる学校評価への取り組みや、マネジメントの状況などが重要になる。そこで、学校の実態を捉えるために、図3に挙げる5つの視点で学校の組織力を捉え、それを向上させていくためにも、全教職員で意識していく必要があると考えた。

一方、組織の活性化としては、図4に挙げる4つの要素から捉え、それらが関連して、「学校組織力の活性化」につながっていくと考えた。もちろんこの4つの要素は、ひとつでも欠けると、学校組織のスムーズな活性化につなげていくことは難しいと思われる。教職員一人ひとりの学校経営参画の意識付けから始まり、「学校経営感覚の共有化」までの要素が、最終的に「学校組織力の活性化」につながっていくと考えた。

教職員は毎日、多様で複雑な子どもたちとの相互作用の中で、不確実性と予測困難性に直面しながら最前線の意思決定者として仕事をしている。このような教職員職務の特性を考えると、組織内部で目標や課題の共有化を図るためには、個々の教職員が自らの教育実践に起因して抱く課題意識そのものを相互に交流し合うことが不可欠である。そこで必要なことは「トップダウン」と「ボトムアップ」の双方の利点を生かした「ミドルアップダウン」マネジメントによるコミュニケーション回路を開くことである。そのためにも、経営層である管理職の役割、中間層であるミドルリーダーの役割、実践層である若手教職員の役割それぞれが、教職員のキャリアに応じた役割という点で注目していく必要がある。そして、教職員同士が双方向・多方向で教育活動そのものを主題材として行うコミュニケーションの確立が前提条件となって、初めて学校としての目標の共有と組織活動の一体性が維持され得るものである。

学校は意図的、計画的、組織的に教育を行う公の機関である以上、何を指すのかを明らかにし、目標を設定し、組織として共有化を図り、その達成を目指さなければならない。また、学校が掲げる教育目標は、与えられるものではなく、積極的に見直したり改善したりしなければならない。「目標の共有化」を図るには、まず学校教育目標に対する教職員の意識の向上と意思統一が必要であるが、それよりも前の段階、つまり、学校教育目標自体を全教職員で考えることを通して、学校経営構想に対する参画意識をより高めていく必要がある。そして、このような共同作業に時間をかけて行うことは、教職員の方向性を揃える上でも有効であると捉えた。

「目的が組織をつくり、目標が組織を動かす」と言われる。しかし、そのためには、学校経営構想をもとに、万全たる学校組織をつくり、明確な学校教育目標を設定し、それを全教職員で共有していく必要がある。そして、教職員一人ひとりが確固たる「学校経営感覚」を持ち、それを全体で共有していくことが、学校組織力の向上と活性化につながり、組織が理想の道へ動いていくものである。

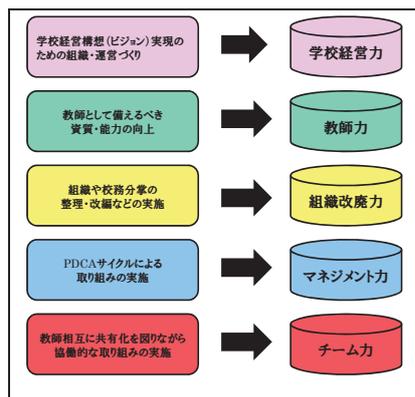


図3 組織力向上のための視点

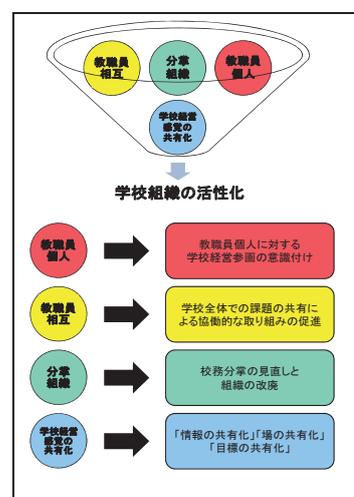


図4 活性化のための要素