

組織的な学校運営の形成に関する研究

－全教職員が参加するシステムの構築を通して－

高知大学大学院総合人間自然科学研究科教職実践高度化専攻 指導教員 柳林 信彦
香南市立夜須小学校 教諭 山崎 一平

【研究の概要】

本研究では、全ての教職員が当事者性や内発性をもって学校運営に関わるための方途を、とりわけ、教職員が組織的に学校運営に参加する仕組み（活動システム）の整備に着目して解明することを目的とする。

そのために、高知県A市立B小学校の課題を明らかにし、そうした課題を解決するための方途を、Peter Gronnの「ハイブリッド・リーダーシップ論」を参考として構築した。教職員が組織的に学校運営に参加する仕組みづくりのための具体的な手立てとして、「学校経営計画の見直し」、「マネジメントカレンダーの作成」、「職員会議提案の資料の改善」、「学校経営計画の検証時期の変更」の4つを構想し試行した。

この結果、学校の課題や取組の共有化において行動様式の変容、垂直的・水平的なリーダーシップを効果的に発揮させられる仕組みの構築、職員会議提案による学校経営計画の進捗管理、次年度の学校経営計画策定のために熟議する時間の確保などの態度変容や行動変容がみられたことから、教職員の学校運営への参画意識の向上が確認できた。

【キーワード】 学校の組織化・学校経営計画・学校の組織マネジメント

1 はじめに

(1) 問題の所在と研究の課題の明確化

現在、学校の組織化の重要性が述べられているが、多くの学校で十分な組織化ができていないわけではない。例えば、実習校においても、昨年4月に実施した参与観察・インタビュー調査の結果からは、学校経営計画が教職員に形式的なものと受け止められ、学校運営上必要なものとして認識されておらず、カリキュラム、日々の教育活動、学校の資源等、一体的にマネジメントがされていない現状が確認された。

本研究では、学校運営の進捗管理をするための、また、学校教育目標をすべての教職員が共有して全員参加の学校運営を可能とするためのツールとして学校経営計画に着目する。明らかになった課題は、①学校経営計画の目標・取組・指標の一貫性、②全体共有、③学校経営計画と、学校行事や学校の取組との紐づけ、④学校経営計画の立案・検証実施時期の4つである。

①の目標・取組・指標に一貫性がないということは、短期・中期計画の目標を立てても、どのような取組で目標を達成しようとしているのか、またその取組をどのような指標で見取り、改善していくのが曖昧であり、PDCAサイクルを回すことができないことを意味している。

②の各部会で作成された学校経営計画の内容について、各分掌計画に対する無関心と相互関連の欠如から、他の部会で計画された内容を知らないため、組織的に取組を実行に移されることはなく、こちらもPDCAサイクルを回すことができていない事を示していよう。

③の紐付けは、学校経営計画で計画されたことが、実際の日々の教育活動で意識されなければ取組は個々の評価で終わってしまうことを意味しており、組織的に学校教育目標を達成することを不可能としているものである。

④の立案・検証時期についても、学校経営計画は4月に新しいメンバーで作成し始めるが、4月段階において取組の具体的な目標がはっきりしないまま新学期をスタートさせることになっている。

このような課題に対応するためには、学校運営への教職員全員参加が必要であろうし、より踏み込んで、学校経営計画をもとにして教職員が協働しながら、組織の一員としての役割や責任を認識し主体的に取り組むことも求められるだろう。従って、学校の教職員全てが、学校が抱える課題の解決に向けて、協働的に学びあい、教育の質を高めていくための仕組みとして学校経営計画をどのように活用することができるのか、また、そのような形で学校経営計画を活用するための仕組みについて考察される必要がある。

本研究では、以上のような課題意識に基づき、学校改善を組織的に、また、自律的・継続的に実施し得るチーム学校を構築するための方途の解明を目的とする。

(2) ハイブリッド・リーダーシップ論と仮説の設定

本研究では、それら課題を解決するための方途を、オーストラリア出身の教育経営学者 Peter Gronn の「ハイブリッド・リーダーシップ論」を参考として構築した。Gronn は、従来、固定的現象として捉えられてきたリーダーシップ行動を流動的・創発的なものと捉え直している。⁽¹⁾「固定的現象」とは、リーダーシップが役職や個人など固定的に存在しているものと捉えることを意味しており、「流動的・創発的」とは、活動システムの中で自然発生的に生み出されるものであると説明される。

ハイブリッド・リーダーシップ論では、リーダーシップを単独の個人の特徴や行動として捉えるのではなく、組織で分業することで相互依存関係を生み出し、様々な調整（コミュニケーション）を取りながら各自で発揮されていくものとして、また、細分化された職務や機能ではなく一連の「活動」として捉え、組織のメンバーが編み込まれる活動の流れの中に現れるものとされている。

リーダーシップが活動の流れの中に現れるものとするれば、流動的・創発的（個々人の能力や発想を組み合わせ創発的な成果に結び付ける取組）な形に活動の流れを制御することでリーダーシップの発揮が促されると考えられる。すなわち、教職員が組織的に学校運営に参加する仕組み（活動システム）を形成し、こうした活動の中で全ての教職員の積極的なリーダーシップを発揮させるために、集権型・分業型、双方の活動の流れをハイブリッドし制御すれば、教職員が自ずと学校経営計画の実現に向けて積極的に活動するなどの行動変容が見られ、課題の解決に繋がると考えられる。

そこで、研究の仮説を学校経営計画の策定に教職員全員が参画する仕組みを構築することで、教職員が次第に学校経営計画の実現に向けて主体的に行動するような行動の変容が期待でき、その結果、各分掌等において個々がリーダーシップを発揮するようになり、それが学校課題の自律的・組織的な解決に繋がり、その蓄積によって組織的に学校運営を進めるシステムが構築されるだろうと設定し、以下に示す4つの取組を実装した。

2 全員参加型学校運営システムの構築

(1) 学校経営計画の見直し

学校経営計画の見直しは、学校経営計画を全員参加で策定し、それに基づいた学校運営を構築することで、学校経営計画への認知や理解が深まり、教職員が学校経営計画を意識した教育活動を期待するものである。

研究開始時はすでに年度当初に作成された学校経営計画が存在することから、1年目の研究では

学校経営計画の課題の抽出とそれに基づく見直しを活動として設定した。

B小学校では、校務分掌として三部会（学力向上部会（学力担当）、仲間づくり部会（キャリア・人権担当）、生活改善部会（体力・健康担当））を配置しており、学校経営計画はこの各部会で策定されるものとなっている。部会のメンバーは、4月に行われる組織職員会議で定まることから、当該年度の学校経営計画は4月の組織職員会議以降に策定されることとなる。

4月当初に策定された計画では、学校経営計画の目標、取組、指標は一貫性のないままに作成されており、また、抽象的な表現も見られた。

こうした課題の見出された学校経営計画を、分掌リーダーを中心として教職員全員で見直すことを実施したが、再見直しには、それが年度の途中の依頼であったこと、これまで重視されてこなかった学校経営計画に対して時間をかけて修正する意義が理解されなかったことなどから、部会リーダーから不満の声が上がった。管理職によるメールでの訂正箇所の提示（2回）や部会のリーダーとの対面での打合せなどを行ったが、記述内容に大きな変化は見られなかったため、①組織的な学校運営について、②学校運営への参画について、③学校運営参加への意識について、④ボトムアップの必要性について、⑤意識改革を内容とする職員研修会を実施した（7月26日実施）。

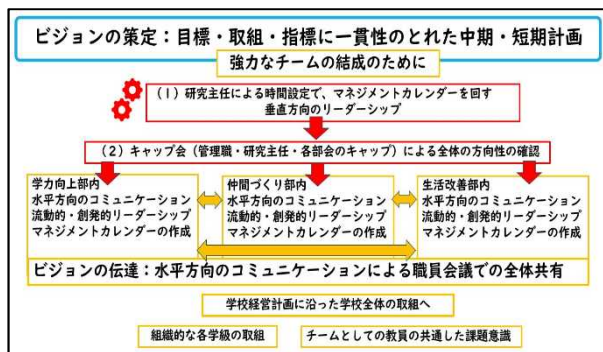
この後、夏季休業中に学校経営計画の見直しが実施され、単年度の到達目標、具体的な取組、取組の評価指標の間にも一貫性が見られるようになった。職員会議で新しく策定された学校経営計画の共有のための報告が部会からなされたが、どの部会でも学校経営計画をもとにした取組を分掌リーダーが報告する結果となった。部会間の共有の必要性への認識とそのための方法も整備されたことが確認できた。

（2）マネジメントカレンダーの作成

「マネジメントカレンダー」は、個業が中心になりやすい学校現場において、学校経営計画が共有されていないという課題を解消し、チーム学校としてベクトルを合わせて進むため、各部会の目標と、具体的な取組の共有を目的とし、各月ごとの進捗管理を図ろうとするものである。

マネジメントカレンダーの運用に関しては、まず、カレンダーに書かれた取組を月末に各部会で検証し、次に、翌月初めの職員会で進捗を確認するというサイクルとした。このサイクルが学校経営計画に沿った学校全体の取組を形成し、それによって学校運営への参画が促されることが期待できる。

図1 マネジメントカレンダーの進捗管理システム



また、マネジメントカレンダーによる進捗管理の中に垂直方向のリーダーシップと水平的コミュニケーションによるハイブリッド・リーダーシップの発揮が図られるような工夫を行った（図1）。

中心的なリーダーシップは、一般教員という視点も有しているミドルとして研究主任の役割とした。研究主任は、マネジメントカレンダーに関わる年間研修計画を作成し、全体に共有・調整をする役割を果たすようにその役割を設定した。

次に、研究主任が主催するキャップ会（分掌リーダーの会）を設定した。キャップ会は、管理職・研究主任・各部会のリーダーが出席して、各部会での話し合いに先だって、部会での各月の取組の進捗状況を確認する場、部会間でオーバーラップしている取組を部会間で調整・役割分担をする場とした。

最終的には、各部会で具体的な取組の形成や実施、進捗状況の報告と確認がなされ、部会での決

定がマネジメントカレンダーに記入されていくこととなる。なお、水平的コミュニケーションと流動的・創発的なリーダーシップの発揮を誘発するために、部会内のメンバーは水平なものとして扱うようにした。

部会の活動の仕方に関しては、従来は、部会のリーダーが一人でほとんどの仕事を担っていたが、本取組を通して、部会の担当している分掌業務を主担当・副担当制にすることで、部会員全員に割り振ることとし、マネジメントカレンダーには、取り組みを担当する部会名だけでなく、部会の中の誰が担当しているのかまで書くようにすることで、各取組をだれが主体的に進めていくのかを明確にするようにした。この点は、これまで職員会議提案をしたことがなかった若年教員たちも主担当や副担当として学校運営に参加しなくてはならなくなることを意味しており、学校運営に関わる経験と当事者性の向上の機会として設定した。

各部会の「マネジメントカレンダー」は、職員室に掲示され、進捗状況を視覚化できるようにしている。三部会のものを並列して見られるようにすることで、これまで自身が参加する部会の部分しか意識して確認することがなかった学校経営計画の全体の確認と部会間の整合性の確保を図った。

(3) 職員会議提案の資料の改善

職員会議提案の資料の改善は、職員会議で提案される資料について、学校経営計画の目標と取組の結果に紐づけて提案をされるよう資料の工夫を行うこととしたものである。図2は、生活改善部の取組に対する評価のために職員会議で共有された資料である。

図2 実際の職員会議提案資料



体育の授業以外での運動時間1日30分以上の児童の割合に関する学校経営計画の目標が85%であったことに対して、1学期83.3%、2学期80.0%が示されており、現状は未達成であることが分かる。下には、「未」と書かれた、1日の運動時間が30分に満たない児童が学年ごとに記名されている。このように、各部会が担当している学校経営計画上の取組の進捗状況を全体で確認することが可能となっ

ている。こうした取り組みによって、担任は未達成児童に対して運動時間を確保するために意識した声かけや取組を実施することができる。

職員会議提案の資料の改善の成果としては、職員会議提案の資料を学校経営計画に結びつけることで、個別の校務分掌から出されていた提案のように、提案内容が担当によって年度ごとに変更されたりすることもなく、学校全体の取組の一環として位置づけられ、校務分掌の担当が変わったとしても、目指すべき指標は変わらないまま、PDCAサイクルを回すことができるようになったことが挙げられる。また、学校経営計画の目標の取組結果を家庭にも通信を通して伝えられており、家庭からの学校評価にもつながるものと考えられる。

(4) 学校経営計画の立案・検証時期の変更

4月に新しいメンバーで学校経営計画の目標・取組・取組指標を設定する形では、すでに年度が開始されている中で、日常的な業務と並行して学校経営計画を立案することになり、また、新任教員は学校の状態が分からないまま作成に参加することになる。さらに、時間的な制約のもと、各部会で考えられた学校経営計画案は、そのまま管理職によってとりまとめられ教育委員会に提出されるため、部会間での相互の確認などは実施されておらず、また、学校経営計画を教育委員会提出前に全体で共有することもなされていなかった。8月の中間検証も、具体的な取組が少ないことから、

エビデンスが乏しい検証となり、かつ、中間検証結果も全体共有はされていない。3月の年度末検証も、取組を検証するためのエビデンスがほとんどないままの検証がされる上、次年度の目標設定は次年度の新メンバーに委ねられていたのが従来のサイクルである。

図3 学校経営計画の立案・検証時期の比較

実施月	従来の流れ	実施月	本年度の流れ
4月	<ul style="list-style-type: none"> ・新年度に新しいメンバーで、各部会において学校経営計画の短期目標を作成。 ・立案されたことが、一学期の取組の実施に結びつかず、取組を検証するためのエビデンスが少ない。 	7月	<ul style="list-style-type: none"> ・各部会で、「取組」についての検証を実施。 ・検証をもとに、3月までのマネジメントカレンダー作成。 ・8月末の職員会議で、学校経営計画やマネジメントカレンダーを使って全体共有。
8月	<ul style="list-style-type: none"> ・中間検証を各部会で実施。学力テストや体力テストの結果などを記入するが、取組の検証ではなく、結果の記入や、今後に向けての取組が記入されることが多い。 ・二学期、三学期の取組の実施に結びつかず、取組を検証するエビデンスが少ない。 	12月～1月	<ul style="list-style-type: none"> ・各部会で年度末検証を実施。 ・年末の職員会議で、学校経営計画やマネジメントカレンダーを使って全体共有。
3月	<ul style="list-style-type: none"> ・各部会で到達指標の達成状況を検証。部会内での検証にとどまる。 ・また、年度の検証にとどまり、次年度の経営計画の目標や、取組等の立案については来年度のメンバーに任せられる。 	1～3月	<ul style="list-style-type: none"> ・来年度に向けて、学校教育目標、各部会の目指す子供像、中期目標、短期目標、マネジメントカレンダーを作成。 ・3月8日の職員会議にて、学校経営計画やマネジメントカレンダーを使って全体共有。 ・4月の組織職員会議で、新しい学校経営計画を使って新メンバーに各キャップが説明。

そこで、学校経営計画の立案・検証時期を見直し、7月の中間検証と12月の年度末検証を実施することとした。

学校経営計画は、3年間で1つのサイクルとして、3年後の中期目標や各年度の短期目標を定め、それに従って学校が取り組みを行っていくものである。令和4年度は、令和2年から令和4年の3年間の取組の終了の時期となるため令和5年度からは新しい学校経営計画となる。このため、それまでの

学校経営計画を検証し、新しい学校経営計画の作成に向けて、学校教育目標、目指す児童像、研究主題、中期目標、短期目標を決定していく必要があるのだが、これを新年度に入ってから、学期初頭の繁忙期に新任教員を加えたメンバーで行う事は問題が多い。

学校経営計画に関する立案・検証スケジュールの見直しの最大の効果は、三学期に次年度の学校経営計画について、熟議をする時間を確保できることにある。熟議の内容として、三年間の取組をSWOT分析で振り返り、出された意見を基に、学校教育目標（ゴールイメージ）と児童像を具体的に考えた。次に、学校教育目標を基に、研究主題の設定を実施後、各部会の目指す児童像（ゴールイメージ）の作成に取り組んだ。この目指す学校像・児童像を実現するために、学校経営計画の中期目標が話し合われ、そこから短期目標を設定するところまでを検討した。

最終的には、令和5年度4月の組織職員会議において、作成された学校経営計画を活用し、各部会のキャップが目標、取組、取組指標について説明し、新メンバーで学校経営計画を共有した。

4 1年目の成果と課題

図4 令和4年度末学校運営アンケートより

	5月末	11月末
かなりの程度参画している・・・	1名	⇒ 1名
まあまあ参画している・・・	5名	⇒ 7名
あまり参画できていない・・・	3名	⇒ 2名
ほとんど参画していない・・・	1名	⇒ 0名

1年目の研究をスタートさせた5月末のアンケート調査では約半数が参画意識について否定的な回答であったが、12月の調査では、「ほとんど参画できていない」が0名、「あまり参画できていない」が2名の結果であった。このことから、学校経営計画の見直し、マネジメント

カレンダーの作成、職員会議提案の資料の改善が、そして、学校経営計画の立案・検証時期の見直しといった取組の構築が、教員の学校運営への参画意識を一定程度向上させたと捉えることが可能と思われる。

学校運営アンケートの自由記述には、毎月のマネジメントカレンダーを活用したPDCAサイクルを確立することにより、仕事の明確化や見通しがもてたことや、各部会の取組をカレンダーで共有し、全学級でベクトルを合わせた取組を実施したことが、組織的に学校全体で課題を解決するために、自らの分掌で当事者性を発揮しているという学校運営への参画認識につながったことが記述されている。

5 2年目の取組と考察

1年目の研究結果を受け、2年目の目的を、学校経営計画を全員参加で策定・運用することで、学校が抱える課題の解決に向けて、協働的に学びあい、教育の質を高めていくための取組を自律的・継続的に実施することによる個々人のリーダーシップを発揮させる効果を解明することとした。

前年度に、自分たちで策定した学校経営計画を基に、学校経営計画に書かれていることをどのような取組で達成するのかをマネジメントカレンダーに記入し実践していく。1年目と違い、2年目から新しくなった学校経営計画についても、自分たちで一貫した目標・取組・指標をたてられるようになっており、やらされ感よりも、主体的なマネジメント力の向上を感じられた。

マネジメントカレンダーで取り組まれたことは、毎月の部会報告で共有され、詳しい考察や、更なる取組が必要な場合は、職員会議で進捗の報告や追加の取組の確認等、学校経営計画に沿った職員会提案もされる。

7月には、中間検証を実施し、二学期以降の取組や方向性がマネジメントカレンダーに記入され、全体共有しながら組織的に学校の課題に対応する姿が確認された。マネジメントカレンダーについては、これまでの学校運営において、PDCAサイクルの改善（Action）が、方策を実行したか否かの確認が中心となっていたため、年度途中から月毎の重点取組についての成果と課題を記入する欄を追加したマネジメントカレンダーver.2を実装した。10月からの実践ではあったが、児童の変容を基に自分たちの取組について、常に学校経営計画の目標に対してフィードバックを実施し、取組の何が効果的であったのか、なぜうまくいかなかったについて明確にしながら、毎月の取組を検証することで、さらなる取組の充実につながったことがインタビュー調査で確認された。

年度末検証も、12月末～2月初旬に実施し、変更した学校経営計画のサイクルも定着してきた。

図5 令和5年度末学校運営アンケートより（n=13）

	5月末	12月末
かなりの程度参画している・・・	2名	⇒ 8名
まあまあ参画している・・・	7名	⇒ 5名
あまり参画できていない・・・	4名	⇒ 0名
ほとんど参画していない・・・	0名	⇒ 0名

1年目の取組では、参画意識の下位層が中間層への意識向上が見られたが、2年目では、中間層が上位層に向上したことから、二年間で段階的に意識が向上していったことが確認された。

研究の仮説であった、学校経営計画の策定に教職員全員が参画する仕組みを構築し、マネジメントカレンダーによって教職員が次第に学校経営

計画の実現に向けて主体的に行動するような行動の変容を促し、その結果、各分掌等において主担当・副担当が個々のリーダーシップを発揮するようになり、それが学校課題の自律的・組織的な解決に繋がり、学校運営への参画意識が向上したと考えられる。

2年目の研究では、提案したサイクルが定着してきたが、本研究で構築した取組は、それぞれを独立して導入したのではなく、相互に関連付けて導入しており、4つの取り組みが全体として、例えば、目標と取組と評価指標の一貫性の確保が、部会の取組の具体化のしやすさになり、それをマネジメントカレンダーによってスケジュールリング化して分かりやすくすることで、管理職以外の教員が行動の見通しを立てやすくなり、それらが結果として学校経営計画に沿った取り組みの計画と実施と検証、つまり学校運営への具体的な参画となった。4つの取組は、全ての教員が学校運営に当事者性を持って参加するための活動の流れを制御する環境として機能したとすることができるだろう。

また、今回の研究では、特に若年の参画意識の向上が見られたが、部会内での水平的なコミュニケーションの中で、流動的・創発的に役割分担がなされ、リーダーシップを発揮できる機会を若年にも与えられたことで、一種のメンター会のようなOJT機能が発揮され、若年教員の育成に効果的であったこともこのシステムの成果の1つである。

課題として、12月～1月に設定していた年度末検証には検討の余地があり、各種調査やアンケートの結果がそろるのは1月末から2月初旬のため、最終的な共有は2月中旬になるというのが、現実的なところであるため、実施できるものから検証するのがよいのではないかと考えている。

6 まとめと今後の課題

以上のように、本研究では、全教職員が学校運営に参画する仕組み（活動システム）の中でリーダーシップを発揮するような仕掛けを構築する事を通して、教職員が自発的に学校経営計画の実現に向けて主体的に行動変容していくことが確認できた。学校経営計画の目標に対する年度末検証の結果が示されていない現時点では学校課題が自律的・組織的に解決されたか否かという点については検証ができてはいないが、教員が学校運営に自律的・組織的に参加するための方途が解明されたといえる。最後に、本研究の成果を端的に示すと以下ようになる。

①ハイブリッド・リーダーシップ

今回の研究では、個人や役割に固定的にリーダーシップをもたせず、各分掌で流動的に、自由にリーダーシップを決めた。個人の経験や能力は様々なので、自身のやれる範囲で分掌を実施する水平的で自由なリーダーシップと、それを支えるミドルやベテランの垂直的なリーダーシップがハイブリッドして発揮され、うまく共存できた結果、互いの参画意識が向上したと考えられる。

②明確な目標・取組・指標

学校経営計画の目標・取組・指標に一貫性をもたせ、学校の教育活動の中心を学校経営計画に集約することで、マネジメントカレンダーのPDCAサイクルを回していた。

特に、小学校で小規模校となると、学級王国になりやすく、学校運営も個業になりがちである。そうすると、「学級」運営の意識は高くなるが、組織的に「学校」運営をしているという意識は希薄になる。「学校」を運営しているという意識が高まったのは、学校経営計画に全てを集約して至った結果とも考えられる。

図6 若年教員三年間の職員会議提案の回数の変化

主・副担当制の校務分掌による若年のマネジメント力の育成 OJT

R3採用1年目	R4採用2年目【主・副担当導入】	R5採用3年目【生活改善部リーダーに】
<ul style="list-style-type: none"> ・3年担任 クラブ見学 ・生活改善部 ・防災 ・教科…国語・書写 ・委員会…美化・栽培 ・クラブ…ボール運動 ・ブロック…中ブロック 	<ul style="list-style-type: none"> ・3年担任 2/1クラブ見学 ・道徳(主) 6/15提案 7/6提案 10/5高知の道徳 12/23参観日 ・外国語(主)…中学校との連絡 ・総合(副) 【文化】…7/20校内作品展 8/29校内作品展 11/2町展 12/23学習発表会 2/1学習発表会 ほんどをベテランのペアと一緒に提案 【遠足・集団宿泊】 4/27再提案 部会…仲間づくり 教科…外国語・道徳 委員会…放送 クラブ…家庭科 ブロック…中ブロック 	<ul style="list-style-type: none"> ・2年担任 ・保育(主) 4/10三部会共有 部会の共有は毎月 5/10プール関係 6/7体力・運動能力向上プログラム 7/5水泳記録会・プール納め 7/20プール納め8/28中間検証報告・運動会・外部授業提案 11/1持久走大会 ・情報(主) 7/5ICT研修 10/4ICT研修 11/11アロマアツクアップデート及び持ち帰りについて・タイピング選手権・icheck関係、ICT活用シートの作成 ・キャリア(副) ・神活(副) 【健康安全・体育】 【勤労生産・奉仕】 5/10献刺り 8/28校作業 作成を主担当と実施。提案は主担当 ・部会…心と体(リーダー) ・教科…保健 ・委員会…保健体育 ・クラブ…家庭科 ・ブロック…低ブロック(主)

※黄色のマークは、その分掌として職員会議で提案した内容を示す

③若年教員の育成 (OJT)

校務分掌を主担当・副担当制とすることで、若年教員の学校マネジメント力が向上したと考えられる。左記に示したように主に、職員会議提案などの学校運営に関わる機会が一気に増えている。このことは、若年教員の育成にも効果的であると考えられる。職員会議の提案文書の作成から、提案の仕方に至るまで、メンター会として時間を確保しなくても、流動的に仕事を分担することで仕事を覚えられ、マネジメント力の向上や、学校運営

への積極的な参画意識の向上につながっていることが、インタビュー調査や、若年教員の校務分掌を並列してみることで明らかになった。ベテランのリーダーシップにより、若年のリーダーシップが育つシステムが有効であると考えられる。

④校務分掌の明確化・見通し

毎月のマネジメントカレンダーを活用した PDCA サイクルを確立することにより、主担当・副担当の仕事の明確化や見通しがもてたことや、各部会の取組をカレンダーで共有し、全学級でベクトルを合わせた取組を実施したことが、組織的に学校全体で課題を解決するために、自らの分掌で当事者性を発揮しているという学校運営への参画認識につながったのではないかと考える。

また、以下 3 点については、今後の改善が必要となる課題となった。

①主・副の校務分掌の役割の明確化

昨年度から、アンケート記述に多く見られた校務分掌の副担当の役割について、本来ならば当事者で流動的・創発的にリーダーシップを決めてもらいたいが、主担当が中心になっている記述も見られる。原因として、ペアで話し合う時間がないことが確認されているため、話し合う時間を確保するシステム等が必要であろう。また、仕事を分担するという事に慣れていないベテランやミドルの理解の促進やマネジメント力の向上も必要であると考えられる。

②分掌経営計画

今回の研究では見通しをもつことが当事者性と関連があるのではないかと考えられるが、年度によって変わる校務分掌の引継ぎや見通しの弱さが指摘されている。そこで、マネジメントカレンダーのように、各校務分掌の一年間の流れをカレンダーにすることができれば、仕事の明確化や見通しがもて、さらに当事者性も上がるのではないかとと思われる。

③横断の PDCA サイクル

今回の研究では学校経営計画の知・徳・体に焦点を当てて、3つの部会を中心に取組を進めてきた。しかし、学校経営計画には、横断的な取組もあり、そちらの PDCA サイクルについては、未だ確立されていない。横断的な取組について話し合う時間の確保については、来年度に実装されるように検討を進めており、現在のシステムを活用し、負担感が無いように留意したい。

部会と違い、各校務分掌担当が中心となって、取組を推進していくので、そちらの PDCA サイクルについても、マネジメントカレンダー等を作成して、全体に共有し、当事者性をもった取組にできればと考えている。

今後は、管理職が組織的な学校運営の必要性を教職員に認識させ、全教職員が参加するシステムのビジョンを周知徹底させるマネジメントが必要となるだろう。ハイブリッド・リーダーシップを生み出すシステムが、学校運営にとって必要なシステムとして学校組織に定着することが課題となる。現状で定着しているシステムを応用しながら修正、検証をすることで、持続可能な組織的な学校運営への参画を実現させていきたい。

【註】

- (1) 織田泰幸「ピーター・グロン(Peter Gronn)のスクール・リーダーシップ論～分散型からハイブリッドへの展開に着目して～」、『教育経営学会発表資料』第 62 回大会

【参考文献】

- ・中央教育審議会（2015）『チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について（答申）』。
- ・中西美香「学校改善を志向する学校組織のあり様に関する一考察 —先行研究のレビューからの展望—」、『佐賀大学大学院学校教育学研究科紀要』第 2 巻，pp166. 2018