

# 学校経営の概念を醸成し、組織的に取り組む方策の在り方について ーシステムの構築とやりがい作りー

所属校：調布市立調和小学校  
氏名：石川 誠  
派遣先：早稲田大学教職大学院

キーワード：学校経営・学校経営方針・組織対応・主任

## I 研究の目的

教育課程は管理職や教務の作成するものであり、それをただこなせばよいというユーザー的な発想で職務を遂行している部分を感じていた。教育課程自体も前年の踏襲になっていることが多く、学校目標などは、どの学校でもそれほど差異がなく、差し障りない内容になってはいることも多い。また、学級担任は、自分のクラスばかりの経営ばかりに目が行きがちであるが、学校の教育活動が、全教職員の意識が統一された形で進められるためには、学級という視野から学年・学校へ広げて行く必要があると考えている。

そこで、教職員が教育課程に対して、参画意識を高めるためにはどのような要素が必要であるかを見出したい。特に一方で学校の理念や具体的な活動について、家庭や地域に理解してもらうための方策もあわせて考えていきたい。

それらを受けた上で、今後自校に還元する場合、どのような点において改善が図られればよいのか、という視点をもてるようになりたいと思い、上記の課題を設定する。

## II 研究の方法

### 1 教育課程の理解

実習校の教育計画を読み込み、教育活動の全体像をつかむ。そして、それがどのような背景で作成されているのか。また、それらがどのように組織の中に意識づけられているかを各分掌の位置づけや役割などから理解する。

### 2 調査活動

#### (1) 調査項目の設定

この研究を進めるにあたり、「学校経営の概念を醸成し、組織的に取り組む」ためには、管理職のリーダーシップはもちろん、分掌主任の役割が非常に重要であるととらえた。そこで次の視点を組織的対応に必要な条件と設定し、調査活動を進めた。

ア 校長の経営方針との関連性を意識し具現化をはかること

イ 分掌の意義をメンバーに理解してもらうこと

ウ 見通しをもった計画をメンバーに示すこと

エ メンバーの進行状況を把握すること

オ メンバーへの賞賛やフォローをすること

カ メンバーの負担を軽減すること

キ 分掌内、分掌間の連絡調整をすること

ク 次年度を見据えた人材育成をおこなうこと

ケ 管理職への報告・連絡・相談をすること

コ 事後の評価活動を迅速におこなうこと

#### (2) 調査活動の実際

管理職・分掌主任などを中心とした聞き取りや、各分掌会議への参加などを通して、各主任を中心にした教員集団が経営方針を受けてどのように参画しているかを分析する。また実習校の実践例、文献などから教員集団を組織的に活性化させる方策を見出す。

## 3 結果の還元

調査活動で見えてきたものをもとにした文書作成をし、組織的な対応の具体像を校内に発信する。

## III 研究の結果

### 1 聞き取りの結果

		平均
意識	ア 経営方針との関連性を意識	※2.86
	イ 分掌意義の理解	3.07
	ウ 見通しある計画の提示	3.29
	エ 進行状況の把握	3.14
	オ メンバーへの賞賛フォロー	3.00
	カ メンバーの負担軽減	3.07
	キ 分掌内、分掌間の連絡調整	3.29
	ク 人材育成を意識	※2.79
	ケ 管理職への報告・連絡・相談	3.00
	コ 迅速な評価活動	※2.64

【区内小学校の主任経験者 14 名への意識調査の項目より抜粋。平均値は 1.00（意識していない）～4.00（強く意識している）までの散らばりを表す。表中の※印は意識が低いと思われるもの】

## 2 聞き取りより見えてきたもの

高い数値を示しているのが、主任が「長として組織がうまく機能するように配慮している」項目であり、特に、ウ、見通しある計画の提示 エ、進行状況の把握 キ、分掌内・間の連絡調整 といった分掌の仕事がスムーズに進むよう「分掌業務を見通し陰から支える」ことに力を注いでいる姿がうかがえる。

一方で、経営方針を理解し、それに照らし合わせてPDCAサイクルをおこなうこと（アヤコ）や、若手が多くなってきている現場への対応（ク）などについては、まだ課題が見られる。全体的に様々な業務で多忙を極めている状況の中で、必要性を感じていながらも、腰を据えた分掌業務や人材育成まで手が回らない状況が浮かんでくる。

## IV 考察

### 1 学校経営の概念を醸成するために

学校教育は、入学から卒業までの6年間の中で、児童を育てることなので、本来は「全教職員で6年間かけて子どもを育てる」ということが求められるが、小学校は学級担任制が基本となるため、研究であれ、生活指導であれ、特別活動であれ、特別支援であれ、教員の目は「自分の学級」に目が向きがちになる。しかも、担当している「今年度（よくて持ち上がりの次年度）」をこなすことで精一杯という傾向が強い。

しかし、学校が組織的に教育活動をする上においては「学校全体が向かおうとしている方向性」の共通理解もまた必要である。その拠り所となるのが、学校経営方針なのだと思う。ただ、この方針が示されるのは4月であり、年度当初のあわただしい中での共通理解が求められる。その結果、各担任は経営方針を強く意識することなく、これまでの実践を繰り返す前年踏襲型の指導に落ち着いてしまうのではないのか。

そこで、この具現化に向けて、具体的取り組みを計画し、「この活動を通して児童にこんな力をつけよう」ということを共通の目標として意識するようになると、「全教員で育てる」という意識も高まるのかもしれない。そのためには3学期から進める新体制作りが重要となってくる。この時期を使って、学校経営の軸（6年かけて全職員が全児童をどう育てるかの拠り所）を再確認することが必要である。各教員が目指す方向を意識した状態で新年度を迎えることができれば、より、経営方針にのっとった教育活動を展開できると考える。

### 2 組織的に教育活動を進めるためのシステム

全職員による合意形成には、多大な時間と労力が必要となる。そこで、システム作りをした上でメンバーをあてはめることで、組織的に動かざるを得ない形にすることもひとつの方法である。また、システムを導入することで、時間的精神的なゆとりを生み出すことも可能になり、児童へかかわる時間を生み出すことができる。

#### (1) 分掌システム

経営方針にそった分掌作りをする。その上で主任教諭を長に据え、責任の所在を明らかにする。分掌は基本的に一人一役とする。一人一役であるため、一度の会議で、ほぼ全教員が会議に参加でき効率も上がる。分掌内には若手教員を必ず含み、同時にOJTも進める。また、長年の分掌の固定化は避け、多くの異なった経験ができるように配慮する。

#### (2) 事案決裁システム

分掌担当者が、経営方針に基づいた起案をまとめる。主幹や管理職がこれに対して決裁をすれば決定事項となり、後は周知徹底を図るのみとする。このシステムにより職員会議を大幅に減らすことも可能である。

#### (3) 学年経営システム

一年生の適応指導期間の設定や、中・高学年における一部教科担任制、副担任制など、複数以上の教員で学年全体を指導する機会を意図的に増やす。同時に生活面・学習面の規律面など学校全体の規則を徹底する場とする。

#### (4) 評価システム

年度末にまとめて一年のことを振り返るのではなく、分掌の実施後すぐに振り返りを行い、改善策を含めた新年度提案を行う。

学校の教育活動はなんとなくでも流れていく。それはこれまでの実践の歴史があるからだ。しかし、それは「昨年度やったから今年も」というルーティンを繰り返しているだけに過ぎず、「何のためにやっているのか」「児童の成長にどのように役立っているのか」などの意識からは離れていることも多い。何が大事なのか見えないまま、教員は毎日一生懸命頑張っているのに、結局「こなす」ことが中心となり、多忙感・負担感が前面に出てしまっているようにも思える。

そこで様々な教育活動が意味づけされ、また実践したことが成果となって手ごたえ（達成感・成就感）として感じられるようになれば、同じ忙しさでも、忙しさの質は変わってくると言えないだろうか。