

派遣者番号	30K15	氏名	齊藤 敦
研究主題 —副主題—	学校経営ビジョンの実現に向けた学校改善を促す学校組織マネジメントの要因分析 —ミッション・マネジメントの要素を視座とした学校分析を通して—		
派遣先	東京学芸大学教職大学院	担当教官	福本 みちよ
所属校	町田市立高ヶ坂小学校	校長	大和 愉子

キーワード：学校改善、学校組織マネジメント、ミッション・マネジメント、学校分析

1 研究の背景（目的）・主題設定の理由等

1999年の「教育改革国民会議」では、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という提言がなされた。これを受けて、文部科学省は、2005年にミッション・マネジメントを中核とした、すべての教職員を対象とした学校組織マネジメントのモデル・カリキュラムを作成し、組織マネジメント研修への支援方を示した。

上記の提言から20年以上が経過した現在、社会の変化は加速度的に進み、それに伴い、今日的な教育課題は、さらに複雑化、多様化し、常に新しい課題が生まれる状況にある。教師個人の力量を向上させることでは解決が難しい課題も多く存在している。この現状を踏まえ、中央教育審議会でも2015年12月21日の第104回総会において、「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）」を取りまとめた。学校の組織としての在り方や、学校の組織文化に基づく業務の在り方等を見直し、「チームとしての学校」をつくり上げていくことが求められ、現在も学校組織マネジメントの必要性を主張している。

以上のことを踏まえ、これからの学校は、教育課題を解決していくために校長のリーダーシップの下、教職員全体がチームとして力を発揮できるよう組織としてのマネジメント力を強化し、自律的な学校改善を図ることが必要不可欠となっている。

そこで本研究では、ミッション・マネジメントの要素を視座とした学校分析を通して、学校組織マネジメントを促進するマネジメント機能とリーダーシップ機能について考察し、学校経営ビジョンの実現に向けた学校改善を促す学校組織マネジメントの要因を分析することを目的とした。

2 研究の内容・研究の方法

〈理論研究〉

学校組織マネジメントに関する先行研究等か

ら本研究に必要な要素・要因を収集・整理した。

【理論研究小結】

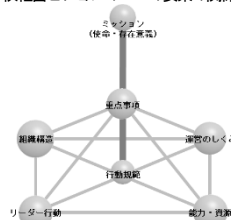
- ・学校外を取り巻く環境の変化や教職員のコミュニケーションの断絶は、組織に於いていない学校の組織力をさらに低下させ、危機的な状況に追い詰めている。
- ・社会が激しく変化している現在の学校では、学校を組織化し、教職員のコミュニケーションを構築する組織マネジメントの考え方が必要である。
- ・現在の学校組織には、ミッション・マネジメントは適しているといえる。

〈基礎研究〉

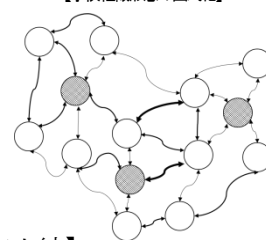
学校組織をマネジメントの観点で分析できる学校分析手法を開発し、その有効性を検証した。

- (1) 学校経営ビジョンの七つの要素を視座とした学校分析手法を開発
- (2) 実践研究に向けたA校での予備調査結果

【学校経営ビジョンの7つの要素の関係図】



【学校組織形態の図式化】



【基礎研究小結】

- ・ミッション・マネジメントの要素を視座とした学校分析手法は学校像を客観的に読み解くのに有効である。
- ・アンケート調査結果を反映させた学校経営ビジョンの7つの要素の関係図と学校組織形態の図式化は、学校組織マネジメントが機能しているかを判断する一定の基準として活用できる。
- ・学校組織マネジメントを推進するためには、キーパーソンの存在が不可欠である。

3 研究の結果

〈実践研究〉

複数の小学校に調査協力依頼を行い、承諾が得られた3校に対して、開発した学校分析手法を基にした学校調査・学校分析を実施した。

4 研究の考察

3校の調査協力校の分析結果を考察し、本研究の目的を達成するための要因を分析した。

① 学校組織マネジメントを促進するために必要な複数のマネジメント機能

学校調査からミッション・マネジメントにおける学校経営ビジョンの中核となる三つの要素の充実が、学校組織マネジメントの重要な促進要因であるといえる。そして、3校ともトップマネジメントチームが機能し、「特殊解」を探し出すことを核とした学校組織マネジメントを展開している学校組織である。

一方、3校の学校組織には、複数のマネジメント機能が存在した。(表1)それぞれのマネジメントのサイクルが互いに補完的な役割を果たしながら、大きなスパイラルとなって、学校組織マネジメントを有効に機能させていると捉えることができる。

表1 調査協力校の主たるマネジメント機能

分析校	中心となる人材	主たるマネジメント機能
B校	校長	ミッション・マネジメント ミドル・アップ・ダウン・マネジメント
	主幹教諭	プロセス・マネジメント
C校	校長	ミッション・マネジメント ミドル・アップ・ダウン・マネジメント
	主幹教諭	プロセス・マネジメント
D校	校長	ミッション・マネジメント ミドル・アップ・ダウン・マネジメント プロセス・マネジメント

つまり、学校組織にとって、複数のマネジメント機能を有することがマネジメント機能を高めるためには肝要であり、必須条件であると言える。言い換えれば、一つのマネジメント機能のみを向上させるだけでは、学校組織マネジメントは十分に機能しないと言える。

②学校組織マネジメントにおける変革型リーダーシップの必要性

調査協力校の3校のリーダーシップ機能に着目すると、ビジョンと目標を教職員に共有させ、地域を巻き込みながら組織的変革を主導できる変革型リーダーシップを発揮している校長や主幹教諭の存在があった。(表2)

表2 調査協力校の主たるリーダーシップ機能

分析校	力を発揮する人材	主たるリーダーシップ機能
B校	校長	変革型リーダーシップ サーバントリーダーシップ
	校長	サーバントリーダーシップ
C校	校長	変革型リーダーシップ
	主幹教諭	変革型リーダーシップ
D校	校長	変革型リーダーシップ

社会の変化が加速的に進み、常に新しい課題が生まれる学校組織を変革し、発展させるためには、ビジョンを共有し、教職員の能力を最大限に引き出すことが肝要である。ほとんどの財がヒトである学校組織体の特徴を踏まえると、組織学習を促進する変革型リーダーシップは、組織としてのマネジメント力を高め、自律的な学校改善を図るためには必要条件である。

③教職員の協働態勢を形成するキーパーソンの重要性

3校とも明瞭な中心が存在するウェブ型組織であり、学校組織マネジメントを有効に機能させる力のあるキーパーソンが存在していた。浅野(2007)は、職場のマネジメントに大きな影響を及ぼすキーパーソンの重要性を指摘している。

また、キーパーソンとは、浜田(2009)が述べているウェブ型組織の中心となるリーダー的存在である。3校ともキーパーソンが組織の要となり、教職員のコミュニケーションを質・量ともに

向上させ、協働態勢を形成しているといえる。教職員のコミュニケーションの質の変革は学校の組織力を高める上で要となることは自明であり、キーパーソンは学校組織に不可欠な存在であると言える。

④学校経営ビジョンの実現に向けた学校改善を促す学校組織マネジメントの要因は

上記の考察を踏まえ、校長のリーダーシップの下、学校経営ビジョンの各要素の充実を図りながら、基軸となるマネジメントとそれを補完するマネジメントを効果的に活用し、学校組織マネジメントを行っていくことが要訣であると言える。さらに、変革型リーダーシップを発揮する人材の存在が、学校改善を促す重要な要因である。そして、教職員の間でのビジョン共有を前提条件とするならば、中核となるマネジメントは、ミドル・アップ・ダウン・マネジメントである。

つまり、学校経営ビジョンの実現に向けた学校改善を促す学校組織マネジメントの一番の要因は、確かな校長のリーダーシップと主たるキーパーソンの存在である。そして、多数のキーパーソンがリーダーシップを発揮する(分散型リーダーシップモデル)学校組織が理想である。

5 今後の展望

学校経営ビジョンの実現に向けた学校改善を促す学校組織マネジメントの必須条件は、校長の確かなリーダーシップと主たるキーパーソンの存在であった。教育課題の多様化・複雑化・困難化の進行の中で、校長のリーダーシップとマネジメントは、その重要性を増している。管理職のリーダーシップとマネジメントの重要性に気付ける研修や、リーダーシップとマネジメント力の2つの力をバランスよく高めることができる研修の必要性は、本研究から明らかになったと言えるのではないかと。

また、中教審・特別部会では、働き方改革に関する重要な論点として学校の組織運営体制の在り方も議論されている。ミドルリーダーがより力の発揮できる体制構築が必要であると言われ、「分散型リーダーシップ」をモデルとした組織運営を進めていくべきという方向性が示された。

この背景と本研究の結果を踏まえ、分散型リーダーシップについての知見をもった管理職や学校運営の中核となるキーパーソンの長期的な育成プログラムの開発が急がれるべきであろう。