

派遣者番号	R7K19	氏名	筒井 明以
研究主題 —副主題—	小学校校長の人材育成の在り方についての一考察 —学校組織マネジメントの視点から—		
派遣先大学	東京学芸大学 教職大学院	指導担当者	浅野 あい子
所属	八丈町立大賀郷小学校	所属長	高木 孝裕

キーワード：人材育成 学校組織マネジメント

要旨： 本研究の目的は、学校組織マネジメントの視点から、校長による人材育成の在り方について考察することである。この目的を達成するために、6名の校長へのインタビュー及びシャドウイング調査、6名のミドルの教員へのインタビュー調査を行った。調査の結果は、学校組織マネジメントの要素を人材育成の視点から捉えた分析の枠組みに当てはめ、分析を行った。分析の結果、校長による人材育成は、学校組織マネジメントの視点から捉えると、目的を達成するための手段として行われている実態が明らかになった。学校教育目標の実現のために、教員の強みを生かした【組織体制づくり】を行い、【個々の教員に対する働きかけ】を継続することが重要であると言える。これからの学校においては、人材育成を教員個人の育成としてだけでなく、学校組織マネジメントの視点から捉えることが必要であるということが示唆された。

小学校校長の人材育成の在り方についての一考察

—学校組織マネジメントの視点から—

筒井 明以

1. 研究の目的

教育公務員特例法等の一部改正により、研修履歴を活用した指導・助言の仕組みが導入された。管理職には教員一人一人の主体的な学びを促し、資質能力を向上させることが強く求められている。また、教員個人の能力開発だけでなく、教職員集団の総合力を最大化させるための学校組織マネジメントの重要性が示されている。教員個人の育成（以下、「人材育成」とする。）と組織力の最大化は、校長による学校組織マネジメントにおいて両輪であり、これからの学校においては、人材育成を教員個人の育成としてだけでなく、学校組織マネジメントの視点から捉えることが必要ではないかと考えた。そこで、本研究では、校長へのインタビュー及びシャドウイング調査を通じて事例を収集・分析し、学校組織マネジメントの視点から、校長による人材育成の在り方を考察する。

2. 研究の方法

【理論研究】 <ul style="list-style-type: none">学校組織マネジメントの視点からの人材育成校長による人材育成	【基礎研究】 <ul style="list-style-type: none">校長6名に対する半構造化インタビュー並びにシャドウイング調査、教員6名に対する半構造化インタビュー調査に向けた分析枠組みの開発	【調査研究】 <ul style="list-style-type: none">校長6名に対する半構造化インタビュー及びシャドウイング調査、教員6名へのインタビュー調査の実施調査結果の分析	【まとめ】 <ul style="list-style-type: none">研究のまとめと課題
--	---	---	--

3. 研究の成果

3-1 理論研究

学校組織における人材育成は、学校や教育の成果の向上のための手段であり、個人の能力と組織の力を引き上げるシステム・活動である（浅野 2009）。本研究では、学校組織における人材育成を、学校教育目標の実現を目的として、個々の教員の成長を学校組織力の最大化につなげる学校組織マネジメントの手段としての取組と捉えた。浅野（2004a）の提唱するミッション・マネジメントの7つの要素を、学校組織マネジメントの目的（①ミッション（使命・存在意義）、②重点（努力）事項、③行動規範）と、その目的の達成のための手段（④組織構造、⑤運営のしくみ、⑥リーダー行動、⑦能力・資源の開発）に分類した。そのうち校長による、人材育成を意図した取組や実践を【組織体制づくり：④組織構造、⑤運営のしくみ】と、【個々の教員に対する働きかけ：⑥リーダー行動、⑦能力・資源の開発】の2つの観点で捉え、分類・整理した。

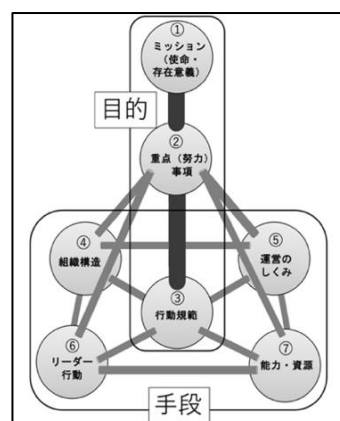


図1 ミッション・マネジメントの7つの要素
（出典：浅野（2004a）を援用し、筆者作成）

3-2 基礎研究

ミッション・マネジメントの要素を基に、東京都の教員育成指標（東京都教育委員会 2023）等を参照し、学校組織マネジメントの取組としての人材育成の分析枠組みを開発した。（本論文末の資料を参照。）

3-3 調査研究

東京都公立小学校6校の校長を対象に半構造化インタビュー及びシャドウイング調査を、各校のミドルの教員6名を対象に半構造化インタビューを行った。そして、各校の校長の実践を、分析枠組みに当てはめ、整理・分析を行った。なお、本研究におけるミドルの教員とは、職能

的には一定の学習指導力及び生徒指導力を獲得し、校務分掌等で学校運営に参画できる能力を有する、もしくは期待できる段階にある教員とする（畑中 2018）。

3-4 考察

分析の結果から、校長による人材育成が、学校教育目標の実現のための手段として実際に行われていることが明らかになった。校長は、目的を達成するために、教員の強みを生かした【組織体制づくり】を行い、その後も【個々の教員への働きかけ】を継続的に行っていると言える。学校組織マネジメントの視点から校長による人材育成の在り方について考察した結果として、特に重要な点を以下に示す。第1に、教員の個々の能力が最大限発揮できる④組織構造を整えることである。校長は、学校経営方針を具現化できる教員に対し、明確な意図をもって権限を委譲することが重要である。単なる業務の割り当てではなく、強みを生かした人材配置である時、より効果的である。第2に、⑤運営のしくみと⑦能力・資源の開発において、教員を学校運営へ積極的に参画させることである。会議等において、教員のアイデアを経営に生かす参画型の運営を行うことで、教員に当事者意識と運営参画への意欲をもたせることが重要である。第3に、教員一人一人の課題や特性に合わせた⑥リーダー行動を継続的・日常的に示すことである。組織体制を整えるだけでなく、その後の個々の教員への働きかけが不可欠である。校長自ら行う直接的な支援・指導と、主幹教諭等を介した間接的な支援・指導とをバランス良く行うことが求められる。第4に、ミドルの教員を生かした学校運営である。これまでの重要点を、特にミドルの教員に対して示すことで、組織全体の活性化につながると考える。第5に、職場の心理的安心感、働きやすい環境の醸成である。教員が自分らしく安心して働ける場をつくることは、校長の人材育成の基盤と言える。

4. 研究のまとめと課題

本研究を通して、学校組織マネジメントの視点から校長による人材育成の在り方を考察することで、校長が人材育成を行う上での重要点を示すことができた。校長による戦略的・継続的な人材育成が、学校教育目標の実現や学校組織としての成長に資するものであると言える。教員個人の育成と組織力の最大化は、校長による学校組織マネジメントにおいて両輪であり、これからの学校においては、人材育成を教員個人の育成としてだけでなく、学校組織マネジメントの視点から捉えることが必要であるということが示唆された。一方で、本研究にはいくつかの課題がある。本研究における事例は限定的であり、結果の汎用性については慎重な解釈が必要である。また、学校教育目標の実現を達成するための人材育成だけでなく、今後のキャリアを見据えた教員個人の成長という視点での検証や、人材育成の受け手である教員側がどのように成長を実感しているかという視点からの検証が求められる。

5. 成果の活用法

組織マネジメントの視点から人材育成に取り組もうとしている教員、現管理職及び今後管理職を目指す教員の参考資料となる可能性がある。また、自治体における職層研修等での活用が検討できる。

【引用・主要参考文献】

- 浅野良一(2004a)「学校におけるミッション・マネジメント」木岡一明(編著)『学校組織マネジメント研修』教育開発研究所, pp. 48-51
浅野良一(2004b)「学校経営ビジョンの必要性と構成要素」木岡一明(編著)『学校組織マネジメント研修』教育開発研究所, pp. 84-87.
浅野良一(2009)「教師に求められる能力とその育成」浅野良一(編著)『学校におけるOJTの効果的な進め方』教育開発研究所, pp. 10-23.
東京都教育委員会(2017/2023改定)「東京都立学校の校長・副校長及び教員としての資質の向上に関する指標」
畑中大路(2018)『学校組織におけるミドル・アップダウン・マネジメントーアイデアはいかにして生み出されるか』ハーベスト社

【資料】

表1 ミッション・マネジメントの7つの要素を基にした校長による人材育成の分析枠組み

(出典：浅野良一(2004b)及び東京都教育委員会(2023)等を参考に筆者作成)

7つの要素	①～③：学校経営方針に示されている内容の具体 ④～⑦：校長による人材育成に関する行動・実践		具体的項目	
①ミッション(使命・存在意義)	学校組織マネジメントの目的	【児童に対するミッション/児童以外に対するミッション】 ・学校教育目標 ・目指す児童像 ・目指す学校像		
②重点(努力)事項		【教育活動そのものの重点(努力事項)/学校における環境づくり等の経営面の重点】 ・学校経営方針 ・学校経営グランドデザイン ・重点目標		
③行動規範		【教職員が遵守すべき規範、行動指針としての価値基準】 ・目指す教師像 ・教職員の姿		
④組織構造	学校組織マネジメントの目的を達成するための手段(ミッションを達成するための人材育成に関わる取組)	組織体制づくり	【分業と権限委譲/課題解決のための役割分担と適切な進行管理】 ・学校組織の特徴を踏まえた上で、学校内外の人的・物的・財政的・情報的な資源を効果的・効率的に活用し運用する。 ・教職員の状況等を的確に把握し、個々の能力が最大限に発揮できる人材配置と働きやすい職場環境を構築し、推進する。	・組織づくりと人材配置 ・組織運営
⑤運営のしくみ			【情報伝達と調整のルール/意思決定の方法とルール/参画型、トップダウン等の使い分け】 ・学校評価等を活用し、学校経営に関わる様々なデータや内外環境に関する情報を多面的な視点で収集・整理・分析し、教職員に課題等を明確に提示し、解決する。 ・各種会議の持ち方等を工夫し、経営ビジョンの共有を図った上で、教職員の積極的な運営参画を促す。 ・教育活動の質的改善が計画的・効果的に行われるように、教職員の役割や分担を明示し、計画・実施・評価・改善のサイクルで組織全体の動きを創る。	・各分掌・委員会の運営(PDCAサイクル) ・教員の役割と分担 ・会議の運営 ・危機管理 ・学校評価
⑥リーダー行動			個々の教員に対する働きかけ	【課題解決に向けた行動/集団維持のための行動/ロールモデルとしての体現】 ・教職員、児童生徒、保護者、地域住民によって共有・支持されるような学校のビジョンを形成し、明示することで、教職員がその具現化を図れるようにする。 ・学校ビジョンの共有状況、教育活動の質、及び教職員の職能開発について、様々な方法を用いて絶えず実態を把握する。 ・成果向上のために、教職員の仕事の質・量、期限を確認する等の行動を示す。 ・集団や個人のモラル、モチベーションの向上のために、教職員の関係性や教職員の立場、気持ちに寄り添った行動を示す。 ・緊急時における適切な判断や迅速な対応によって状況を打開する等、行動によって組織全体に示す。 ・教職員間に、協働、信頼、公正、公平の意識が定着するような風土を醸成する。 ・教育専門家によって構成される学校の最高責任者として、高い使命感と誠実、公正、公平の意識をもって職務にあたる姿を組織全体に示す。
⑦能力・資源の開発	【課題解決のための教職員の強みや能力を引き出す行動/教職員自身による能力開発】 ・学校の共有ビジョンの実現のために、一人一人の職能開発や教育課題の組織的な解決を促す。 ・教育課題や教職員のニーズに対応した協働的な校内研修やOJT、Off-JT等を推進するとともに、個別に支援・指導する。 ・全ての教職員が協力しながら自らの教育実践を省察し、職能成長を続けることを支援するための風土を醸成する。 ・多様な情報による人事考課制度を有効に活用し、教職員の能力開発を行い、自律的な成長を促す。	・指導・助言 ・副校長・主幹等を介した育成行動 ・校内研修やOJTでの支援・指導 ・受講奨励 ・人事考課制度		