

|             |            |
|-------------|------------|
| 群<br>教<br>セ | E01 - 01   |
|             | 平 17.225 集 |

# 学校の教育目標実現に向けた 管理運営能力の明確化

－ 本県の校長のリーダー行動に関する実態調査・分析を通して －

長期研修員 小嶋 豊  
長期研修員 寺内 昭浩

## （研究の概要）

本研究は、校長の管理運営能力を明確にするために文献・先行研究及び抽出校の校長へのインタビュー、本県の校長のリーダー行動に関する実態調査・分析を行ったものである。

具体的には学校経営の改善に有効とされる組織マネジメントに着目し、マネジメントサイクルの各段階における学校の教育目標実現に向けた校長の管理運営能力について分析を行い、その主な要素を定めた。

**キーワード** 【学校経営 校長 管理運営能力 リーダー行動 マネジメントサイクル】

## 主題設定の理由

教育現場には学力・体力の低下、不登校、学級崩壊などの問題が山積している。そして、変化の激しい現代社会において、学校はこれらの問題を解決するために管理職のリーダーシップのもと、高度な専門性と実践的指導力を兼ね備えた教師集団で構成する質の高い「組織」として機能することが求められる。そのために必要とされるのが組織マネジメントであると考えられる。

組織マネジメントとは、組織体に変化する環境の中で生き残る手法である。学校が児童生徒や保護者、地域住民などの各種関係者のニーズを読み取り、効果的・効率的な教育活動を展開するために、学校組織をうまく動かす上で有効な手法である。

中央教育審議会答申「今後の地方教育行政の在り方について」(H.10.9.21)や教育職員養成審議会第3次答申「養成と採用・研修との連携の円滑化について」(H.11.12.10)、さらに、教育改革国民会議報告「教育を変える17の提案」(H.12.12.22)でも、学校に組織マネジメントを導入し、校長のリーダーシップ発揮による学校改善が求められている。本県においても「平成17年度学校教育の指針」の中で、学校経営ビジョンを明確にし、マネジメントサイクルを取り入れた学校組織マネジメントの推進が強調されている。そのためには、校長の管理運営能力を明らかにする必要がある。

このような状況の中で、群馬県教育委員会と群馬大学との連携による「教育改革・群馬プロジェクト」が構想され、その一環として「教員の資質・管理運営能力の開発」についての共同研究（3か年計画）が今年度よりスタートした。

研究初年度は、学校経営の要であり、リーダーシップの発揮を強く求められている校長の「学校の教育目標実現に向けた管理運営能力の明確化」に取り組むことにした。

以上のことから、本研究主題を設定した。

## 研究のねらい

文献・先行研究や学校経営にかかわる実態調査を通して、「学校の教育目標実現」（以下、「目標実現」と表記）に向けた校長の管理運営能力を明確にする。

## 研究の見通し

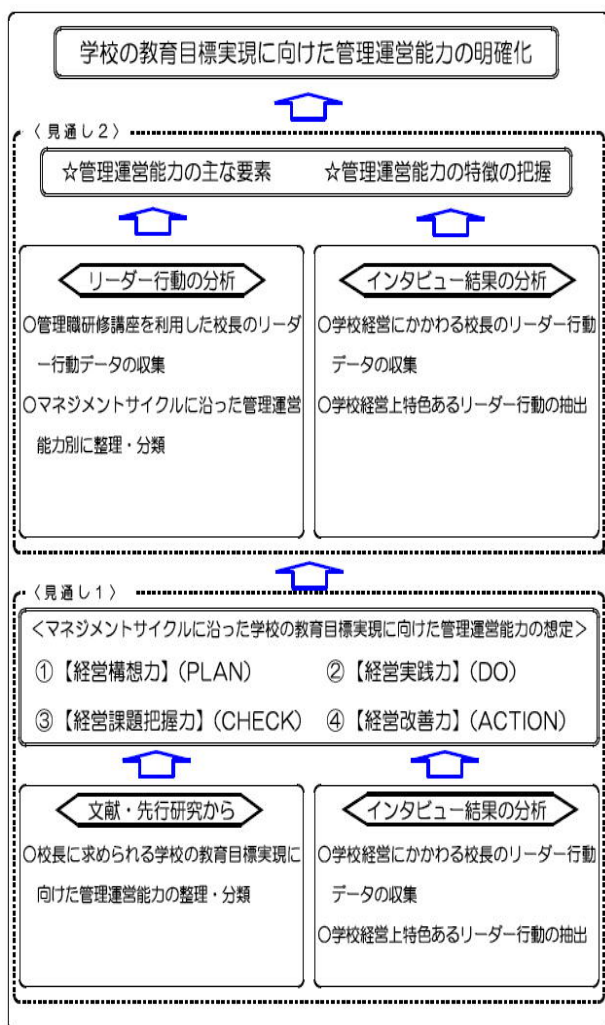
- 1 文献・先行研究や「抽出校の校長へのインタビュー」（以下「インタビュー」と表記）結果から得られたデータを分類・整理することによって、目標実現に向けた校長の管理運営能力を想定できるであろう。
- 2 想定した目標実現に向けた校長の管理運営能力とインタビュー結果、管理職研修対象校長及

び教頭から収集する資料による、日常の教育活動における校長のリーダー行動を分析することにより、目標実現に向けた管理運営能力を構成する主要な要素を定めることができるとともに、本県の校長の管理運営能力の特徴が明らかにすることができるだろう。

## 研究の内容

### 1 基本的な考え方

#### 研究全体構想図



#### (1) 管理運営能力とは

校長の管理運営能力とは、学校という組織の最高責任者として学校を「経営」する力ととらえる。「経営」とは一般に「方針を定め、組織を整えて目的を達成するよう持続的に事を行うこと。」(『大辞林』)であり、学校においては、「独自に学校の教育目標を設定し、その達成に向けて学校における『人』(教職員・児童・生徒・保護者・

地域住民など)『物』(施設・設備・公共機関)『金』(予算)及び『情報』を有機的に結合し、さらにその成果を吟味して、目標実現に向けた方策のとらえ直しを図ること」と考える。

#### (2) 目標実現に向けた管理運営能力の明確化とは

文献・先行研究及びインタビュー結果から目標実現に向けた校長の管理運営能力を想定し、校長のリーダー行動を分析することで校長の管理運営能力を構成する主要な要素を定めようとする。

#### (3) 組織マネジメントの必要性

中央教育審議会答申や本県「平成17年度学校教育の指針」などで推進の必要性が強調されている組織マネジメントは、もともと企業などが実施し、効果を上げているものである。

組織である学校にとっても企業の組織マネジメントに学ぶべきところは大きいと考えられるが、両者の特質を考慮していく必要がある。

まず、企業では組織の存亡にかかわる危機意識を前提にした経営意識が強いが、学校における危機意識は希薄で、学校は変化しにくい組織であるとも言われる。

しかし、外部環境が常に変化し続けている以上、組織である学校が生き残るためには、外部の変化に適應するために学校内部を変化させる必要がある。

また、企業は収益を上げるべく必死に努力するが、学校では収益に値するものが見える形で存在しない。それゆえ、これまでの学校は、年間を通して個々の児童生徒に何をどのように達成したかという業績・成果の把握が極めて不明確・不十分であったと言わざるを得ない。組織マネジメントは、学校の達成目標を明確にし、その目標達成を目指すとともに、評価・改善を繰り返し、絶えずより質の高い教育への向上を期するためのものである。

#### (4) PDCAに基づく管理運営能力の明確化

学校組織では組織の根幹にかかわる「目標」、すなわち学校の「教育目標」が包括的であるため、教職員によって理解に差が生じ、行動目標になりにくいあいまいさがある。

しかし、学校が直面する様々な教育課題をよりよく解決し、児童・生徒を始め保護者や地域の信頼を得るためには、すべての教職員が目標を理解し、共有した上で学校が組織として絶えず改善を図っていかなければならない。そのためには、組織に「PDCAのマネジメントサイクル」(以下、

「マネジメントサイクル」と表記)を取り入れ、学校が組織として「目標実現」に向かって効率的、効果的に教育活動を展開することが必要である。

このマネジメントサイクルを組織にしっかりと根付かせることが校長の役割であり、校長に期待されていることと考える。そして、マネジメントサイクルを機能させるためには、校長がその各段階における管理運営能力を構成する要素を把握している必要がある。

そこで、マネジメントサイクルの各段階で必要とされる管理運営能力に「経営構想力」「経営実践力」「経営課題把握力」「経営改善力」と名称を付け、それぞれの段階で目標実現に向けた校長の管理運営能力について明らかにしようと考えた。

## 2 文献・先行研究及びインタビューに基づく管理運営能力の想定

管理職の資質・能力に関する文献や先行研究及びインタビュー結果から、マネジメントサイクルの各段階における校長の管理運営能力を想定した。インタビューは目標実現に向けた校長のリーダー行動に関するデータを収集するため、県内公立小学校長2名及び中学校長4名に対して実施した。

### (1) PLAN(計画):「経営構想力」

この段階は、目標を設定し、その目標を実現するための経営構想を練る計画段階である。文献・先行研究によると、「企画能力」としての「開かれた学校作りのビジョンを作り出す力」「教育目標、経営目標を設定する力」「人的、物的、財政的資源を組織し、割り当て、企画する力」などが必要とされる。

経営構想の立案には、単に「目標」を定めるだけでなく、それを達成するための「方策」及び「期限」、「役割分担」を中期的な視点で設定することが必要である。

「目標」は、組織が活動を進めるに当たって実現・達成を目指す各学校の「教育目標」であり、目指す「学校像」でもある。また、目標は組織の実態や課題を踏まえ、教職員にとって具体的に分かりやすく、実現可能なものとして設定する必要がある。インタビューでも『具体的な目標がなければ実践や評価、改善といったマネジメントサイクルが円滑に機能しない。』という意見をいただいた。

「方策」は、目標を達成するための具体的な手立てのことであり、組織を取り巻く内外環境の分析を踏まえた効果的な組織設計などがこれに当たる。組織設計は組織を動かすための段取りや仕組み作りのことで、内外環境の変化に対して臨機応変に対応できる柔軟な組織構造や体制が有効であると考えられる。

「期限」の設定は、マネジメントサイクルにおける次の段階である「実践」が惰性に流れるのを排し、マネジメントサイクルを取り入れて、組織的活動の停滞を防ぐためである。

「役割分担」は、設計した組織がより高い成果を上げるためには能力や適性に応じた人材を配置することが重要だからである。これは構成員個々の得意分野にとらわれずに、だれもがもっているリーダーシップを引き出していくことでもあると考える。インタビューでは『経営のポイントは、適材適所による人材配置である。組織力いかんで経営は決まる。』と適材適所の重要性が確認された。

以上のことからこの段階で必要とされる管理運営能力を次のように想定した。

### ア 「目指す学校作りのための学校経営ビジョンを構想する力」

教育理念に基づき、目指す学校の姿(目標)と目標達成までのプロセスを中期的な視点で明らかにする。そのために、まず、教育の動向、学校の現状や子ども、保護者及び教職員の願いを踏まえ、自校の教育課題の把握・分析及び重点課題の設定を行う。そして、自校の重点課題を具体化し、課題解決のための組織設計及び適材適所の人材配置を行う。

### (2) DO(実践):「経営実践力」

この段階は「計画」に基づいた諸方策を「実践」する段階である。

文献・先行研究では「学校の置かれた状況を多面的に把握し、教職員に発信する力」「教職員に対する説得力と影響力」などの重要性が述べられており、この段階では、まず、計画(「学校経営ビジョン」)を教職員や外部の関係者に浸透させ、その共有化を図ることが重要だと考えられる。なぜなら組織はその計画を基に、内外環境の変化に柔軟に対応しながら主体的に実践を推進していく必要があるからである。

また、組織が主体的に教育活動を実践していくためには教職員一人一人に組織マネジメント的視

点を意識させ、組織全体が組織マネジメント的視点に立った実践を展開していく必要がある。そのことが各分掌の組織を活性化し、組織全体の力量を高めることにつながるとされる。

さらに、校長は文献・先行研究では「対人調整能力などと表現される、教職員との積極的なコミュニケーションによって効果的に指導助言し、教職員個々の経営参画意欲を高めるとともに、継続的に教職員の職能成長を図る必要がある」とされる。

また、より充実した教育活動を展開するために校長は日ごろから地域・関係諸団体などの把握、情報収集に努め、その教育力を自校の教育活動に生かすことが求められている。このことは文献・先行研究では「渉外能力」などと定義されている。

以上のことからこの段階で必要とされる管理運営能力を次のように想定した。

ア 「学校経営ビジョンの共有化を促進する力」

学校の教育目標及び目標達成のためのミッション、重点課題、行動規範などの学校経営ビジョンを教職員、保護者、地域に向けて分かりやすく発信し、理解・共感を得る。また、双方向のコミュニケーションによって教職員、保護者、地域の学校への思いや願いを把握する。

イ 「各分掌の組織を活性化する力」

各分掌の役割や仕事の内容と範囲を明確に設定し、教職員の理解と自覚を促進する。また、各分掌や各種委員会の主体性を尊重するとともにキーパーソンのリーダーシップを促進する。

ウ 「教職員の経営参画を促進する力」

個々の教職員に常に組織マネジメント的視点に基づく教育活動を意識させる。また、教職員への信頼に基づいて、日常の教育実践を評価・承認したり、教職員の意見やアイデアを学校経営に積極的に反映させたりして、個々の教職員の達成感・成就感を創出する。

エ 「教職員の職能成長を図る力」

教職員に求められる資質・能力を理解し、個々の教職員のライフステージに応じた校内研修及び校外研修の推進・充実に努める。また、授業参観及びその後の指導助言などの職場内教育(OJT)の充実に心がける。

オ 「地域・関係諸団体などの教育力を活用する力」

日ごろから関係諸団体の把握及び情報収集に努める。また、学校経営ビジョンを分かりやすく発信し、理解・共感を得ながら保護者・地域との信

頼関係を醸成し、その教育力を積極的に自校の教育活動に生かす。

(3) CHECK(評価):「経営課題把握力」

この段階は、「実践」によって得られた教育活動の成果を学校評価によって把握するとともに、課題を明確にする段階とされる。より客観的な課題把握のためには、「目標」「方策」「期限」「役割分担」「施設・設備」など、様々な観点から事実を分析することが考えられる。

また、組織マネジメントの目的は、組織力を高め成果を上げることにある。文献・先行研究によると、「教職員のモラルや職務満足度を理解する力」「教職員及び自己の職務遂行能力を評価する力」などが必要とされ、教職員の職務達成状況を的確に把握するとともに、校長自身も自らのリーダー行動が組織力向上に有効であったかを評価し、計画の修正及び経営の改善に役立てることが重要であると考えられる。

以上のことからこの段階で必要とされる管理運営能力を次のように想定した。

ア 「学校評価を実施し、学校課題を明確にする力」

学校経営ビジョンに基づく独自の評価項目を設定し、学校評価を実施する。そして、評価結果の分析、吟味により現在の学校課題を明確にする。

イ 「自己の職務達成状況を評価する力」

学校経営ビジョンに基づいた独自の評価項目を設定するとともに、経営構想の明確性及び教職員への浸透度、目標達成に向かったの自分自身のリーダー行動の振り返りを実施する。

ウ 「教職員の職務達成状況を評価する力」

学校経営ビジョンに基づく独自の評価項目を設定するとともに、授業参観や面談などを通じて教職員の業績を的確に把握する。

(4) ACTION(改善):「経営改善力」

文献・先行研究によると、この段階は「評価」で明確にした組織の課題を整理・分析・吟味し、必要に応じて中期的な「計画」に修正を加え、「実践」の諸方策を見直すことにより来年度以降の学校経営を充実させる段階である。「学校自己評価や外部評価を基に次年度に備える力」という文献も見られた。

以上のことからこの段階で必要とされる管理運営能力を次のように想定した。

ア 「評価を次年度の学校経営に生かす力」

学校評価で明確にした課題とその原因をふま

え、学校課題を重点化する。また、学校経営ビジョンの修正（微調整）、新しい方策の検討、旧来の方策の再検討により、経営の改善を図る。

以上のように想定したマネジメントサイクルの各段階における校長の管理運営能力をまとめたものが資料1である。

資料1

マネジメントサイクルの各段階における校長の管理運営能力

| 管 理 運 営 能 力 |                     |                             |
|-------------|---------------------|-----------------------------|
| P<br>計<br>画 | 経 営<br>構 想 力        | ア 目指す学校作りのための学校経営ビジョンを構想する力 |
| D<br>実<br>践 | 経 営<br>実 践 力        | ア 学校経営ビジョンの共有化を促進する力        |
|             |                     | イ 各分掌の組織を活性化する力             |
|             |                     | ウ 教職員の経営参画を促進する力            |
|             |                     | エ 教職員の職能成長を図る力              |
|             |                     | オ 地域・関係諸団体の教育力を活用する力        |
| C<br>評<br>価 | 経 営<br>課 題<br>把 握 力 | ア 学校評価を実施し、学校課題を明確にする力      |
|             |                     | イ 自己の職務達成状況を評価する力           |
|             |                     | ウ 教職員の職務達成状況を評価する力          |
| A<br>改<br>善 | 経 営<br>改 善 力        | ア 評価を次年度の学校経営に生かす力          |

### 3 管理運営能力を構成する主な要素

#### (1) 県内の校長の「リーダー行動」の収集・分析

平成17年度管理職研修対象校長（87名）及び教頭（84名）に対して校長の「目標実現に向けたリーダー行動」の記録及びポートフォリオ形式による関連資料の集積を依頼した（資料2）。そして収集した校長のリーダー行動データから本研究の柱である「目標実現に向けた管理運営能力」にかかわるものだけを選別し、想定した10の管理運営能力別に分類した。

#### (2) 管理運営能力別リーダー行動の出現頻度

想定した10の「管理運営能力」をキーワードとして設定し、収集したリーダー行動記録（テキストデータ）の一つ一つのリーダー行動がどの管理運営能力に基づくものかを分析し、管理運営能力別のリーダー行動出現頻度の数値化を試みた（グ

ラフ1）。

それによると、「計画」に基づいた諸方策を「実践」する段階、すなわち、学校経営ビジョン達成のための、教職員を始めとする学校関係者への働きかけである経営実践力に該当するリーダー行動の出現頻度が最も高い。

その中でも、「教職員の職能成長を図る力」が最も多く、次いで「教職員の経営参画を促進する力」「学校経営ビジョンの共有化を促進する力」と続く。また、この「経営実践力」におけるリーダー行動を働きかけの対象別に見ると、教職員が全体の83%、次いで保護者や地域住民（学校評議員、区長、民生委員など）が12%、校長会や教育委員会、関係諸学校が4%、児童生徒が1%である。

「教職員の職能成長を図る」ことは、学校の組織構成員である教職員一人一人の職務遂行能力の向上を目指すことであり、学校全体で家庭や地域との信頼関係の構築を目指すものでも考えられる。

資料2 目標実現に向けたリーダー行動記録の収集

「目標実現に向けた管理職のリーダー行動」に関する資料の集積・提出について

1 資料集積のねらい  
○管理職として「目標実現に向けたリーダー行動」を、どのような理由で、どのように発揮しているかを自ら把握しながら、計画的にリーダーシップを発揮できるようにする。  
※2回目の研修の「交流」で使用し、その後はセンターの調査・研究のための資料として提供願いたい。

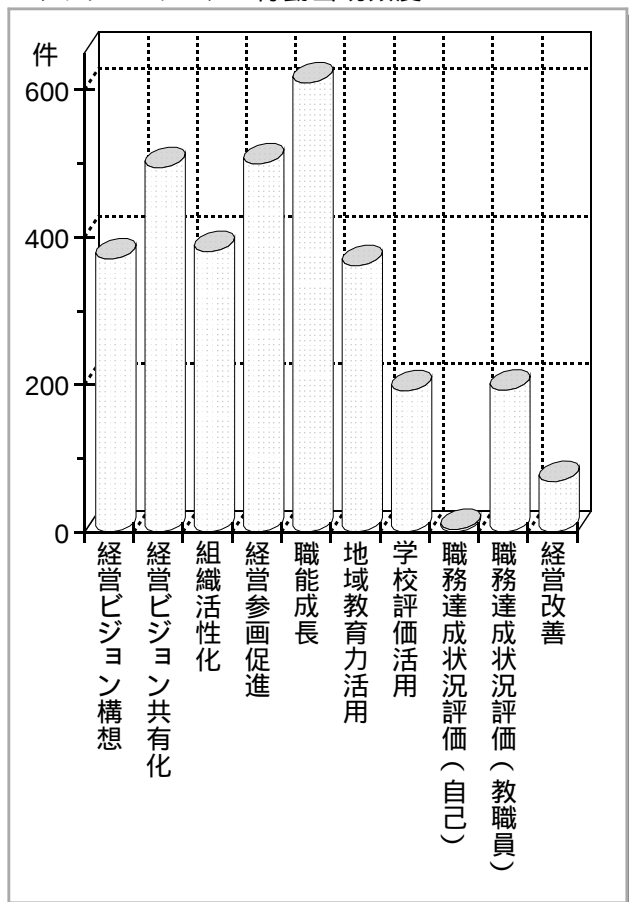
2 集積の形態と内容  
【形 態】※時系列に記録・集積する。  
（1）「目標実現に向けたリーダー行動」の記録用紙への記入  
（2）ポートフォリオ形式による関連資料の集積  
【内 容】  
（1）「リーダー行動」の記録用紙への記入 ※記入例参照  
「目標実現に向けたリーダー行動」について、それが「いつ」「どんな「場」で」「誰」に対して、どんな「意図」を持って、どんな「内容」の指示や説明等を行なったのか「具体的な行動」を逐次記録する。  
なお、その際、作成した資料や活用した資料があれば、記録用紙の資料欄に番号を記入し、その資料を（2）に示す表項で集積する。

「目標実現に向けた組織力を高めるリーダー行動」記録用紙  
～記入に当たって～  
○場：職員会議、運営委員会等の場および指示等に費やした時間を記入してください。  
○対象：「全職員」あるいは「〇〇主任」等、働きかけの対象を記入してください。  
○資料：口頭だけの指示だけでなく、資料を用いた場合は「資料番号」を資料欄に記入してください。

| 日時 | 場(時間) | 対象 | 目的・意図・内容 | 資料 |
|----|-------|----|----------|----|
|    |       |    |          |    |

（2）ポートフォリオ形式による関連資料の集積  
※各資料については「資料番号」を記入した付箋を添付し、時系列にファイルする。〈ファイル例〉  
（具体的な資料例）  
①「学校経営案」（学校の教育目標・学校経営方針・平成17年度学校の重点等）  
※「目標実現」の目標に当たる部分であり、経営の出発点ですので、口頭指示の場合でも、指示説明事項を簡潔にまとめた資料を作ってください。資料としてファイルしてください。  
②「学校経営案」策定に当たっての基礎資料  
③「学校の教育目標」実現のための具体的な方策にかかわる諸資料  
例）「学校便り」「学年・学級経営案」「校内研修計画書」「運営案」等。  
④「学校評価」等を踏まえた自己点検結果を受けた「目標の修正」「方策の改善」等にかかわる諸資料 ⑤その他

グラフ1 リーダー行動出現頻度



### (3) 実態調査の結果と考察

10の管理運営能力別のリーダー行動から管理運営能力を構成する「主要要素」を定めた。

ア PLAN (計画):「経営構想力」

(7) 「目指す学校作りのための学校経営ビジョンを構想する力」

「目指す学校像の明確化」

— 主なリーダー行動 —

- 校長の教育理念を説明する。
- 目指す学校像(目指す児童・生徒像、目指す教職員像など)を明確に設定する。
- 学校の教育目標を設定(吟味)する。
- 自校の将来像についての中期的な構想を説明する。

「目指す学校像を明確に設定する」「自校の将来像について中期的な構想を説明する」というリーダー行動や『経営者としての理念を常にもち、学校経営ビジョンを策定する。理念がないと方向性を示せないし、教職員から信頼されない。』というインタビュー結果などから、理念に基づき、目指すゴールを明確にすることが重要であると言える。以上のことから主要要素を「目指す学校像の明確化」と定めた。

「自校の教育課題の把握・分析、重点課題の設定」

— 主なリーダー行動 —

- 経営方針決定の観点を明確にする(教育を取り巻く社会の状況、文部科学省の動向、学習指導要領の方針、家庭・地域の実態、児童の実態把握)。
- 経営方針、経営の努力点、重点課題、学校課題解決の具体的方策を策定する。

上記リーダー行動や『学校評価結果や日常の教育活動を通して、学校の現状を総合的に判断し、重点課題とする。経営方針などは、より具体的に示すことが大切である。』というインタビュー結果から、主要要素を「自校の教育課題の把握・分析、重点課題の設定」と定めた。

「自校の重点課題解決のための組織設計」

— 主なリーダー行動 —

- 目標実現に向けた具体的な組織改革を行う。
- 学校組織のスリム化を行う。

『既存の分掌組織では、マネジメントサイクルを取り入れたこれからの学校経営はできない。思い切った組織改革が必要であり、組織をうまく活用しなければ目標達成はできない。』というインタビュー結果にも見られるように、従来の分掌組織の活用でなく、重点課題解決に直結する機能的な組織の構築及び既存組織の改廃が必要だと考えられる。よって、「自校の重点課題解決のための組織設計」を主要要素として定めた。

「適材適所の人材配置」

— 主なリーダー行動 —

- 学校経営構想に基づき、教職員の力量に合わせた分担と割り当てを検討する。
- 職場内教育(OJT)が効果的に行えるような校内人事を行う。
- 教職員の希望を踏まえた人材配置を行う。

インタビューでは『教職員の力量を見極め、実現可能な職務に適した校内人事をする。教職員の意欲を高めるためにも、達成感・成就感を味わえるように心がける。』などの意見があり、教職員の経営参画促進と密接に関連している「適材適所の人材配置」を主要要素として定めた。

イ DO (実践):「経営実践力」

この段階のリーダー行動は、日常の教育活動において最も多く見られ、校長が学校経営の推進に当たって共通して重要視していることが伺える。インタビューにおいても、『経営者とは、いかに「人」「組織」を動かせるかである。』という意

見をいただいた。

(7) 学校経営ビジョンの共有化を促進する力  
「学校経営ビジョンの発信・理解・共感」

— 主なリーダー行動 —

- 教育目標・経営方針・指導の重点を説明する。
- 朝の打ち合わせにおいて教育理念を話す。
- 学校の教育目標を具体的に児童・生徒に説明し、教職員にも改めて使命と職責の自覚を促す（儀式的行事・朝礼など）。
- 本年度学校経営構想の修正点と学校課題の説明をする。
- 特色ある学校作りの新規事業としての企画を提案し、準備と取組を指示する。
- 学校便りにより外部に知らせた経営方針や具体的な方策で自校の指導体制を確立していくよう指導する。
- 学校の教育目標を意識した教育活動を展開するよう教職員に指示する。
- PTA総会（PTA本部役員会、学年保護者会、学校保健委員会、同窓会、本部役員会など）や学校公開日（授業参観、学級懇談会など）、家庭訪問などの機会に学校の経営方針についての理解を求める。
- 学校のホームページへ学校の経営方針を掲載する。
- 地区別懇談会で学校の取組を説明し、学校と家庭及び地域の連携の大切さについて理解を求める。
- 学校評議員会で学校経営方針について説明し、学校の取組に対する意見を聴取するとともに協力を依頼する。
- 学校便り、PTA広報で教育目標や重点的な目標を紹介し、家庭との連携の重要性を説明する。
- 民生委員会、区長会で学校の取組を説明し、連携・協力を依頼する。
- 教育委員会、教育事務所の経営訪問で経営方針、課題と具体的な取組について説明する。

目標実現のためには、校長自身が描く学校経営ビジョンに対する関係者の理解を図り、いかに共感を得るかが大切であると考えます。

インタビューでは、教職員に対して『学校経営ビジョンをデザイン化して分かりやすく』したり、『職員会議や校内研修全体会及び朝の打ち合わせなどの場で計画的に、繰り返し説明』したりして『学校経営ビジョンの浸透』を図っている様子が

うかがえる。

また、地域や保護者に対しては、PTA総会や保護者会あるいは区長会などの地域の諸会議への出席及び学校便りやホームページなどの活用により学校経営ビジョンの共有化を図っている。

このように、学校が家庭・地域と一体となった教育活動を推進していくために、校長は学校を取り巻く人々に対して、様々な機会をとらえて継続的に学校経営ビジョンを発信していることが分かる。

以上のことから「学校経営ビジョンの発信・理解・共感」を主要要素として定めた。

「双方向のコミュニケーション」

— 主なリーダー行動 —

- 学校運営について三者協議（校長・教頭・教務）で経営全般にわたる課題や方向性などについて協議していくことを確認する。
- 教職員との個人面談を通じて、学校の経営方針などについての意見交換を実施する。
- 学校経営方針にかかわる保護者や地域住民の意見・要望を把握する（PTA本部、学校評議員会、地区懇談会などの活用）。

校長の一方的な説明だけでは学校経営ビジョンの共有化を図ることは難しいと考えられる。校長が常に教職員や保護者・地域住民などの各種関係者の学校に対する意見や要望を把握し、学校経営に反映させていこうとしていることはリーダー行動から明らかである。学校経営ビジョンの発信のみならず、関係者との日常的な「双方向のコミュニケーション」によって互いの信頼関係が醸成され、その信頼関係によって初めて学校経営ビジョンの理解が図られ、学校を共に支えていこうという機運が地域に生まれるのだと考える。

以上のことから「双方向のコミュニケーション」を主要要素として定めた。

(1) 「各分掌の組織を活性化する力」

「各分掌の役割理解・自覚の促進」

— 主なリーダー行動 —

- 各種分掌の職務についての確認・改善について指示する。
- 学年経営の在り方について指導助言する。
- 各主任にリーダーとしての役割の自覚を促す。
- 各分掌組織や学年部会などの役割や学年部会の在り方を指導助言する。
- 学校運営の観点から各種会議の効率的な運営を指示する。
- 全職員による協働体制確立及び分掌組織の連

携を指示する。

学校経営ビジョンの共有化が図れても、目標実現に向けた教育活動の中心は学校の構成員である教職員である。この教職員の職務状況によって、目標達成の度合いは大きく左右される。リーダー行動では、校長は円滑な職務の遂行を図るために各分掌組織や主任の職務を明らかにし、指導助言するとともに、分掌間の連携、協働体制の確立を図っていることが分かる。

以上のことから「各分掌の役割理解・自覚の促進」を主要要素として定めた。

「各分掌組織・各種委員会の主体性の尊重」

— 主なリーダー行動 —

- 各分掌に課題に対する主体的な取組を指示する。
- 各主任に分掌などの本年度の努力点、方針について全教職員に共通理解を図るよう指示する。
- 各種行事で各分掌が責任をもって職務を遂行する必要性について説明する。
- 生徒指導部と協力して組織的な対応をするよう指示する。

校長は学校経営ビジョンに基づく学校経営を推進するために、個々の教職員はもとより各組織に対して主体的な活動をしていくよう指示していると考えられる。インタビューでも、『各分掌、教職員の仕事を尊重し、方向性を示して行動させる。人間は任されれば知恵を出して取り組む。相談しながら、方向性を示唆し、任せることは任せる。』あるいは『達成できそうな仕事を与え、任せ、成果を上げさせて、自信をもたせる。』という意見をいただいた。校長の指導のもとでの「各分掌・各種委員会の主体性の尊重」は組織活性化のために重要であることから主要要素として定めた。

「キーパーソンのリーダーシップの促進」

— 主なリーダー行動 —

- 教頭に対して学校の経営方針や努力点を説明するとともに、校長を補佐し、学校課題に取り組む意欲と自覚を高める。
- 教務主任の職務について指導助言する。
- 運営委員に対し、学校の教育目標や経営方針などの実現に向けて校内の中核的な立場としての自覚と意欲をもって職務に当たるよう指示する。
- 研修主任に校内研修を推進していく主体者であることの自覚を促し、研修計画・テーマについて指導助言する。

- 学年主任・生徒指導主事などの各主任に対して学校経営に関する役割について指導助言する。
- 主任に対して自信をもって若い教職員の指導に当たるよう期待を伝達する。

組織を活性化するためには、校長の方針に沿い、教職員の中心となって教育活動を率先して行うキーパーソンの育成及び各主任のリーダーシップが必要であると考えられる。リーダー行動に見られる、特に校長を補佐する教頭の役割自覚を高めるような行動や、運営委員など、学校経営上、中核的な立場にある教職員に対する職責の自覚を促す指導が多いのもこのためだと考えられる。

以上のことから「キーパーソンのリーダーシップの促進」を主要要素として定めた。

(り) 「教職員の経営参画を促進する力」

「マネジメント的視点の意識化」

— 主なリーダー行動 —

- 組織マネジメントの手法と学級経営（目標管理の考え方と実施）とについて説明する。
- 目標実現のための具体的方策、評価、改善策を明らかにした学級経営案の作成を指示する。
- 学年・学級・教科などの経営について目標管理型の実践をするよう指示する。
- 学校課題解決のための学校運営の基本的考え方を学校経営の立場から共有し、全職員の協働体制について意識させる。
- 週案の活用と授業の充実について指導助言する。
- 各種行事について児童・生徒が目標をもって取り組み、一人一人が達成感を味わえる行事となるよう原案作成を指示する。
- 教育活動の成果と課題を今後の実践に生かすよう指示する。
- 人事評価制度の意義と目的・方法を説明する。

教職員一人一人の経営参画意欲を高めることは組織の力量を高めることでもある。組織マネジメントの手法を重要視する校長のリーダー行動が多く見られ、インタビューでも、『教職員が組織マネジメント的視点をもつことが経営参画意欲を高め、職能成長を図ることにつながる。教科・学年・学級経営、それぞれにおいても組織マネジメントの考え方をもつことが大切である。』と多くの校長がその重要性を述べている。よって、「マネジメント的視点の意識化」を主要要素として定めた。

## 「教職員の評価・承認及び達成感・成就感の創出」

### 主なリーダー行動

- 職員のよさを認め、意欲をもって職務に取り組むことができるよう面談を実施する。
- 要請訪問・授業公開などの授業者を評価する。
- 生徒指導部会を中心とした全校体制の取組を評価し、今後も着実な実践を継続するよう指示する。
- 各行事で子どもたちの活躍や成長の様子から日ごろの教育活動に感謝を伝える。

「職員のよさを認める」姿勢で教職員に接し、教職員を適宜、激励する校長の姿が多く見られる。インタビューでも、『なるべく職員室にいて、先生方と接し、一人一人のよさを見つけるよう心がけている』『褒めて生かし、褒めて育てる』『熱心な教育活動を行い、成果を上げている教職員にはそれ相応の評価をする』など校長のきめ細かな配慮が伺える。校長の日常的な言葉かけを始めとする評価・承認が教職員のやる気を育て、新たな教育活動への強い意欲付けとなると考えられる。

以上のことから、「教職員の評価・承認及び達成感・成就感の創出」を主な要素として定めた。

### 「教職員の意見・アイデアの反映」

#### 主なリーダー行動

- 次年度の学校の経営構想・特色ある学校作りの基本的な考え方を示し、職員の意見を求める。
- 学校運営の改善に関する調査の実施によって教職員の意見を反映させる。
- 校内の現状について教職員との意見交換を実施する。

「学校運営の改善に関する調査」などの実施や「意見交換」によって教職員から意見を積極的に求めるリーダー行動は、学校経営に教職員の意見を反映させることで、経営への参画を促そうとするものと考えられる。よって、「教職員の意見・アイデアの反映」を主な要素として定めた。

### (I) 「教職員の職能成長を図る力」

#### 「教職員に求められる資質・能力の理解」

#### 主なリーダー行動

- 教師という職業のやりがいや崇高さについて講話し、教職員にプライドをもたせる。
- 教育の動向、教師の在り方について資料を用いて説明する。

- 生徒指導に関する基本的な考え方や方法について指導助言する。
- 学習指導に関する手立て・工夫などについて指導助言する。

学校は激しく変化する社会に適応し、絶えず改善しながら教育活動を実践していかなければならない。同様のことが教職員にも求められていると考える。校長は、教育界の動向や今日的課題、教師の在り方、学習・生徒指導などについて多くの資料を用いて教職員に対する指導を行っているが、そのためには、まず、教職員に求められる資質や能力をリーダーたる校長自身が把握・理解している必要がある。よって「教職員に求められる資質・能力の理解」を主な要素として定めた。

### 「校内外研修の推進・充実」

#### 主なリーダー行動

- 学校の教育目標と校内研修の充実との関連を説明し、具体的な授業実践について共通理解を図る。
- 校内研修の進め方などについて学校の経営方針に沿った研修となるよう研修主任に指導助言する。
- 授業を大切にし、授業に生きる実践的な校内研修となるよう指導助言する。
- 単元構想に基づく授業作りができるよう、ねらい、教材・教具、学習活動・学習形態、指導と評価の一体化などについて確認する。
- 自己研修を積極的にする上で文献研修はもとよりセンター研修や県外研修を視野に入れて取り組むことを奨励する。
- 校外研修内容を伝達し、その共有化を図るよう指示する。

インタビューでは、『教職員の職能成長を図るためには、校内研修を活用するのが最適である。だからこそ、研修主任を育てリーダーシップをとらせることが大切である。』という意見をいただいた。このことを裏付けるように、上記リーダー行動でも、校内研修と学校の教育目標との関連や、方向性の示唆、校外研修内容の伝達・共有化など、多くの校長が有意義な校内外研修の推進・充実によって教職員の職能成長を図っている。

以上のことから「校内外研修の推進・充実」を主な要素として定めた。

### 「職場内教育（OJT）の充実」

#### 主なリーダー行動

- 授業参観を行い、授業改善の意識付けや具体的な手だてについて指導助言する。

- 一人一授業公開を実施させる。
- 中堅教師に若手教師の育成に力を発揮させる。
- 生徒指導にかかわり、きめ細かい指導について指導助言する。
- 学年・学級経営について評価・指導を実施する。
- 学習指導及び生徒指導に関する教職員間の情報交換を日常化する。

学習指導に関しては、自ら教職員の授業を参観し、授業改善への意識付けや具体的な改善点について指導助言している校長が多い。また、「教職員間の情報交換」や「一人一授業公開」、「中堅教師から若手教師への指導技術の伝達」など、日々の授業を気軽に見せ合い、意見交換しながら指導技術を学び合い、お互いが高め合えるような雰囲気づくりを大切にしている校長もいる。

このように、実践的指導力の向上こそが職能成長を図る中心であり、校長が職場内教育に力を注いでいることが分かる。よって、「職場内教育（OJT）の充実」を主要要素として定めた。

- (イ) 「地域・関係諸団体などの教育力を活用する力」

「関係諸団体の把握・情報収集」

— 主なリーダー行動 —

- 校長会、教育委員会などにおける情報・意見を収集する。
- PTA、学校評議員会、区長会、民生委員会などにおける情報・意見を収集する。
- 家庭訪問時や授業参観時の家庭からの要望を収集する。
- 関係諸学校との情報交換を定期的に行う。

校長は、PTAや学校評議員会、校長会、あるいは区長会、民生委員会など、関係諸団体の情報を広く収集している。それは、日々の教育活動をより効果的に展開し、「特色ある学校作り」を進めるために、学校外部にどのような支援的資源があるのかを探り、地域・関係諸団体などの教育力を学校に生かそうという意図によるものだと考える。したがって、「関係諸団体の把握・情報収集」を主要要素として定めた。

「保護者・地域などとの信頼関係」

— 主なリーダー行動 —

- PTA活動への理解と積極的な参加を教職員に促す。
- 地域行事への理解と積極的な参加を教職員に要請する。
- 保護者や地域への対応の仕方について指導する。

- 積極的な学校公開を推進する。
- 校外学習を積極的に推進し、子どもと地域との交流を深めさせる。

校長の地道な努力によって得た保護者・地域との信頼関係をさらに強固なものにするためには、教職員も積極的に保護者・地域との交流を深めなければならない。教職員にPTA活動や地域行事への積極的な参加を求めるリーダー行動は、このためだと考えられる。また、『地域に理解してもらうには、生徒の姿を見てもらうのがよい。』という考えから、積極的に生徒を地域の人々とかかわらせる学校経営を実践している例もインタビュー結果にある。このように教育活動を推進していく中で、保護者・地域からの信頼を得ることは、学校にとって何物にも代え難い活力となるのであり、よって「保護者・地域との信頼関係」を主要要素として定めた。

ウ CHECK（評価）：「経営課題把握力」

この段階のリーダー行動の出現頻度は高くはないが、昨年度より全面実施された群馬県学校評価システムが学校組織に確実に定着しつつあることがうかがえる。

- (7) 「学校評価を実施し、学校課題を明確にする力」

「学校経営ビジョンに基づく独自の評価項目の設定」

— 主なリーダー行動 —

- 学校評価システム（「羅針盤」「方策」「具体的な数値目標」）について説明し、主体的な取組となるよう指示する。
- 今年度の学校評価を基に、次年度の学校経営方針に沿った学校評価の原案作成を指示する。
- 各分掌の目標に沿った評価項目の設定を指示する。
- 学校経営方針・指導の重点に基づいた点検表を作成する。

学校評価システムについての説明を行うとともに教職員に対して主体的な取組を促している校長が多い。また、プロジェクトチームを組み、自校の実態に合った、より綿密な学校評価システムを展開している学校など、「学校経営ビジョンに基づく独自の評価項目を設定」している学校が多く見られる。よって、「学校経営ビジョンに基づく独自の評価項目設定」を主要要素として定めた。

「評価結果の分析・吟味」

— 主なリーダー行動 —

- 評価結果を基に学校課題とその改善策について意見を述べ、具体的な実践への取組について検討を指示する。
- 内部評価の弱かった点を指摘し、具体的な評価の観点を中心に検討させる。
- 学校経営評価による改善策の進捗状況を確認し合うことの大切さを理解させる。

学校評価はあくまで教育活動全体の改善がねらいであり、その評価結果の分析・吟味は大変重要な意味をもっている。「評価結果の分析・吟味」がなければ学校経営ビジョンの実現状況を判断し、それによって次年度の学校経営の軌道修正を図ることはできない。学校経営を的確かつ総合的に判断することは、組織としての力量アップを図るために必要なことだと考える。よって「評価結果の分析・吟味」を主要要素として定めた。

#### (イ) 「自己の職務達成状況を評価する力」

「目標に向けてのリーダー行動の振り返り」

— 主なリーダー行動 —

- 学校経営に関する再点検を実施する。

校長自身も教職員同様に自己評価することが大切であると考え。自らが構築した学校経営ビジョンが学校の実態に即していたのか、校長自身の戦略は正しかったのかなどを振り返り、次年度の学校経営をより充実したものにすることが求められる。また、独自の自己評価項目を作成・活用している校長もインタビューで明らかになった。したがって、「目標に向けてのリーダー行動の振り返り」を主要要素として定めた。

#### (ウ) 「教職員の職務達成状況を評価する力」

「教職員の業績把握」

— 主なリーダー行動 —

- 教頭へ教職員の的確な業績評価を指示する。
- 学校評価に基づいた個人・各分掌の自己評価表作成を指示する。
- 教職員人事評価制度について説明し、その趣旨と取組への共通理解を図る。
- 教職員人事評価制度による自己申告書をもとに自己目標設定について指導助言する。
- 自己申告書をもとに進捗状況の把握や今後の取組へのアドバイスをを行い、意欲付けを図る。

来年度全面実施される教職員人事評価制度の趣旨と意義を教職員に説明し、共通理解を図ろうとするリーダー行動が非常に多い。そして、自己申告書の目標に対する達成状況を的確に把握するとともに、今後へのアドバイスをを行い、各教職員の

力量アップを図ろうとするリーダー行動や評価者でもある教頭への指導助言も多く見られる。的確な業績把握は教育実践に対する個々の教職員の意欲を喚起するとともに、組織全体の力量アップを図ることでもある。

以上のことから「教職員の業績把握」を主要要素として定めた。

エ ACTION (改善): 「経営改善力」

#### (7) 「評価を次年度に生かす力」

「学校課題の重点化」

— 主なリーダー行動 —

- 評価結果をもとに学校課題とその改善策について説明し、具体的な実践への取組の意識付けと協働体制による実践化を図る。
- 学校評価を生かし、次年度の指導の重点と職員の協働体制の方針を説明、指示する。

学校評価結果の分析をもとに学校課題を重点化している学校が多い。このことは、校長が「学校課題を踏まえたその改善策を示し、具体的な取組を検討し、実践化を図る」というリーダー行動に現れている。中には、学校評価結果を2学期からの学校の経営方針にいち早く反映させ、教職員に提示している校長もいる。よって「学校課題の重点化」を主要要素として定めた。

「学校経営ビジョンの修正」

— 主なリーダー行動 —

- 重点課題をもとに具体的な改善策を検討させ、教育計画の修正を図る。
- 学校の教育目標修正の理由を説明する。

学校評価結果に基づく学校課題の重点化を受けて、よりよい教育活動を目指すためには校長自身が構築した学校経営ビジョンの修正を図る必要がある。組織マネジメントが導入された意義は、マネジメントサイクルを繰り返し、絶えず組織としてステップアップを図ることである。ある校長は、『昔からマネジメントサイクルに基づく経営は行われていた。しかし、「評価」を次に生かす「改善」の部分が弱かった。この経営改善力は大切にしたい。』とインタビューで述べている。このようなことから「学校経営ビジョンの修正」を主要要素として定めた。

## 4 まとめ

本研究では、管理運営能力という概念的なものを実際の校長の具体的なリーダー行動データから管理運営能力を構成する「主要要素」として定め

た。その結果、以下のようなことが明らかになった。

- マネジメントサイクルの各段階において多くのリーダー行動が見られた。特に「経営実践力」についてはリーダー行動の出現頻度が高く、日常的教育活動の中で校長が学校の様々な関係者に対して働きかけを行い、目標実現に向けて力を注いでいることが分かった。とりわけ、「学校経営ビジョンの発信・理解・共感」「キーパーソンのリーダーシップ促進」「校内研修の推進・充実」は校長の学校経営ビジョン実現のための重要な戦略であり、学校経営推進上の鍵になると考えられる。
- 学校評価結果を学校経営ビジョンの改善に生かすなど、校長のリーダーシップのもとでマネジメントサイクルを学校組織に確実に定着させることが、学校力を高めることになると考えられる。
- 実際の校長のリーダー行動などから校長の管理運営能力の主要要素を定めたことで、校長に求められる管理運営能力を具体的にイメージすることが可能になったと考える。また、校長の日常的な教職員に対する指導助言が、明確な「学校経営ビジョン」に基づいていることも確認することができた。

#### 【参考文献・先行研究】

- 永岡順・奥田眞丈 編 『新学校教育全集21学校経営』 ぎょうせい(1995)
- 日本教育経営学会 『自律的学校経営と教育経営』 玉川大学出版部(2000)
- 岡東壽隆 著 『主任に期待される資質・力量』 中留武昭 著 『主任の役割と経営の力量』『講座教師の力量形成6』 ぎょうせい(1989)
- 八尾坂修 著 『現代の教育改革と学校の自己評価』 ぎょうせい(2001)
- 小島弘道 著 『新編 校長読本』 教育開発研究所(2004)
- 木岡一明 著 『これからの学校と組織マネジメント』 教育開発研究所(2003)
- 木岡一明 著 『学校組織マネジメント研修』 教育開発研究所(2004)
- 木岡一明 著 『学校の組織設計と協働態勢づくり』 教育開発研究所(2004)
- 木岡一明 著 『教職員の職能発達と組織開発』 教育開発研究所(2004)
- 高階玲治 著 『学校の組織マネジメント』 教育開発研究所(2001)
- 葉養正明 編 『学校を活性化する組織マネジメント』 教育開発研究所(2004)
- 葉養正明 編 『学校を変える自己点検・自己評価』 教育開発研究所(2001)
- 北神正行 著 『リーダーシップ研修』 教育開発研究所(2004)
- 善野八千子 著 『学校評価を生かした学校改善の秘策』 教育出版(2005)
- 林俊克 『Excelで学ぶテキストマイニング入門』 オーム社(2005)
- 河北隆子 『教師力アップのためのコーチング入門』 明治図書(2005)
- 本門正人 『ビジネス・コーチング入門』 P H P 文庫(2003)
- 北海道立教育研究所・北海道教育大学紀要(2001年度)
- 岩手県立総合教育センター教育研究 『学校運営』(1999)(2001)(2003)
- 埼玉南教育センター紀要(1997年度)
- 群馬県「学校マネジメント-実践編」(2004)

(担当指導主事 萩原 一郎)

(担当指導主事 萩原 勝義)

(担当指導主事 阿部 泰博)