

題目 自律的学校経営の在り方に関する一考察

指導教官 山口健二

発表者 岡田健吾

I 題目設定の理由

地方分権と規制緩和により、学校の自由裁量権が拡大しようとしている。この動向から、自律的学校経営が期待されるようになったことが伺える。学校教育法改正に伴う新しいリーダー職の設置をどう活用するか。教員多忙時代に必要とされる未来志向の学校経営計画をどう作成していくか。そして、学校経営の主体となるリーダーをどう育成していくか。これらを明らかにするため、本題目を設定した。

II 論文構成

序章 はじめに	第3節 バックワード・マッピングを活用した学校変革プランの作成
第1章 公立学校を取り巻く情勢の変化	第4節 学校変革プランの実際—公立A小学校の例—
第1節 第1・第2の改革	第5節 今後の学校変革プランの運用の在り方
第2節 第3の改革	第4章 自律的学校経営の主体を育てるスクールリーダー教育
第2章 自律的学校経営に向けた組織的基盤の形成	第1節 スクールリーダー教育の現状
第1節 学校教育法改正に伴う指導・運営体制の変化	第2節 理論知・実践知の交流としてのスクールリーダー教育
第2節 校務分掌組織の変革—東京都の例—	第3節 大学と教育委員会の連携によるスクールリーダー教育—兵庫県の場合—
第3節 今後の校務分掌組織の在り方	第3章 自律的学校経営に向けた学校変革プラン構想
第3章 自律的学校経営に向けた学校変革プラン構想	第1節 スクールリーダーに求められる力量
第1節 スクールリーダーに求められる力量	終章 おわりに
第2節 ゼロベースの改革	

III 論文内容

<第1章>

本章では、学校の自由裁量権拡大の経緯を考察する。戦後第2の改革は、中央集権的な性格を持っていた。学校の内外で問題が発生した場合、教育委員会等の指示を仰ぎ、それに基づいて対処するという傾向が強かったため、問題解決の過程で当然に習得されるべき学校経営の経験と力量が不十分なままになった。これを打開するため、学校の自由裁量権を拡大しようとしたのが第3の改革である。

<第2章>

本章では、校内の組織に焦点を当て、学校教育法改正に見られる組織改革の動向や今後の組織改革の方向性について考察する。学校教育法改正に伴い「副校長」「主幹教諭」「指導教諭」が新設されたことは、自律的学校経営が組織改革を必要とすることを示唆する。新しい組織の在り方を探るために、学校教育法改正以前から「副校長」「主幹」を設置していた東京都の事例を取り上げた。その中で、校長の多くが「学校の組織的課題解決能力が向上した」と評価する一方、役割分担が不明確、不適正なことが原因となり、負担の偏りが生まれる、あるいは役割が十分に発揮されないといった評価もなされている。今後は、役割分担の明確化・適正化とともに、組織を作るリーダーの育成が課題となる。

<第3章>

本章では、学校変革の方略に焦点を当て、学校経営の現状や今後の学校経営の方向性について考察する。教員多忙時代においては、今までの仕事をすべて一旦中止すると仮定し、本当に必要な仕事を取捨選択していくゼロベースの改革が不可欠である。この理念を反映した未来志向の学校経営計画が、佐藤博志氏の提唱する「学校変革プラン」である。①学校の概要、学校の長所と課題、経営リソースを明確化する。②バックワード・マッピング（backward mapping）を行う。これを実施することが、自律的学校経営の中核になると考えた。バックワード・マッピングは、「学校の未来図（好ましい未来）」を最初に考えるため、学校のビジョンを明確にでき、現状にとらわれていない斬新なアイデアを出しやすくなるという利点がある。実際にプランを作成した公立A小学校は、学校教育の指針と個別の実施計画を有機的に連携できたことを成果として挙げている。今後は、経営の結果の蓄積とその研究が課題となる。

<第4章>

本章では、スクールリーダー教育に焦点を当て、理論知と実践知の交流の在り方や、第2章で示した組織改革や第3章で示した学校変革を実行する主体をどのように育成していくかについて考察する。スクールリーダー教育において、理論的基盤や政策分析を土台とする大学教員と、政策の具体化や実践性を重視する指導主事や学校教員との違いは相当大きく、それぞれの認知枠や概念・言語など基本的な違いを見過ごすべきではない。よって、理論知・実践知の交流が可能になるようなスクールリーダー教育の在り方を考える必要が出てくる。大学と教育委員会の連携の展望を図り、組織改革や学校変革の主体を育てる研修の在り方を明らかにするために、兵庫県で実施された「ニューリーダー特別研修」を取り上げた。この研修から、大学と教育委員会の共催で実施することや、研修に対する評価を重視することは、理論知と実践知の交流を図る上で有効であることが明らかになった。一方、組織改革や学校変革の方法論を研修内容に位置づけており、研修の有用性が伺えた。

IV 今後の課題

第一に、学校の自由裁量権についてである。学校の自由裁量権の拡大は始まったばかりであり、特に人事面や予算面では学校現場と行政の間で意見が異なるため権利の譲渡が進んでいない。制度的基盤が整うよう、学校現場から積極的に情報を開示し、制度の在り方を提案していく必要がある。その情報の源は、日々の教育実践である。子どもの学びをより充実させるとともに、教育現場を取り巻く組織や社会を客観視し、分析する目を持たなければならない。第二に、学校経営計画についてである。さまざまな実践例の中からアイデアを得て、幅広い知見を基に学校変革プラン作成を行う必要がある。ボトムアップの教育改革を行うために、与えられた役割の中だからこそ得られる情報を大切にし、発信していきたい。

V 主要参考文献

- ・大脇康弘、2005、「スクールリーダー教育のシステム構築に関する争点」『日本教育経営学会紀要』第47号。
- ・小島弘道編、2007、『時代の転換と学校経営改革—学校のガバナンスとマネジメント』学文社。
- ・加治佐哲也編、2008、『学校のニューリーダーを育てる—管理職研修の新たなスタイル』学事出版。
- ・佐藤博志編、2007、『オーストラリア教育改革に学ぶ—学校変革プランの方法と実際—』学文社。
- ・淵上克義・佐藤博志・北神正行・熊谷慎之輔編、2009、『スクールリーダーの原点—学校組織を活かす教師の力』金子書房。