

## 時代の流れに適応した学校運営と教頭の役割

### ー組織マネジメント、カリキュラム・マネジメントをどう推進していくかー

講師 国士館大学教授 北 神 正 行 氏

なぜ、この十数年来組織マネジメントが日本の学校経営の中心的な考え方として浸透してきたのか、そして今後どのような形で引き継がれていくことになるのだろうか。今回はカリキュラムマネジメントと組織マネジメント、そしてその教育を誰が担うのかというスタッフマネジメントの3つの側面から話をします。

学校の裁量権限の拡大は人事、予算、組織編成、教育課程の4領域で拡大へと繋がり、同時に責任も拡大しました。拡大した責任、権限を校内で受け止める体制の整備が必要となりました。平成19年の学校教育法の改正で主幹教諭が設置され、平成14年には学校評議員制度つまり、実質的な学校経営をするための制度改正が着実に進行してきました。その実現のためには担える人材を育てなければなりません。法律だけで学校運営をすると問題を発生させない学校経営になり現状維持型の経営に終始しがちになってしまいます。教育というのは創造的な仕事であり、その中で未来創造的な学校経営を担える人材を育成しなければなりません。そこで指摘されてきたのが組織マネジメントです。学校教育の質という部分でマネジメントはどういう関係性を持つものなのでしょうか。経営の問題、組織の効率化だけの偏った考え方ではなく、あくまでも学校教育の質を保障するために必要な経営手法と理解してください。

学校教育の質の保障とはどんな形でこの10年進んできたかという平成18年に教育基本法が改正され、19年には学校教育法も全面改正され、学校教育目標の点検を求められました。しかし学校目標の点検作業が済んだ学校は全国で4割ほどが現状で、重点目標や重点課題は毎年点検しているが学校教育目標まではしていません。これが組織マネジメントを学校に入れないと学校は変わらないといわれた一つの要因です。生徒や学校、地域の実態を踏まえて適切な教育目標を作って実施する構造になっていないのではないのでしょうか。目の前で起きている問題だけが点検対象ではなく教育目標、重点課題、取り組み等ばらばらに動くのではなく組織として見直すことが必要となります。

学校目標の質を規定するものがあります。まずひとつは教育内容の改革で、これで子どもたちが身につける学力の質が変わります。もうひとつは先生が行う授業の質、10年毎の免許状の更新と教特法で先生たち全体の指導力の向上をはかる。もうひとつは経営の質の改善。副校長、主幹教諭、指導教諭という新しい職が設置されました。副校長、主幹教諭制度でマネジメントを担当する人間を学校に配置し、チームでマネジメントする学校経営制度となりました。それと学校評価制度です。日本の学校は評価に基づいて経営する時代に入ったということです。教育内容の改革、授業の質の底上げ、経営の質の改善、この3つを同時に行うことで子どもたちに提供する教育の質の改善を図ります。

学力の質では全国学力学習状況システムという名の学力評価を入れ、先生の指導力については新しい教員評価システムという形で自己申告に基づく目標管理というやり方を導入しました。学校経営については学校評価を入れ、3領域全てに評価政策が入ったということです。評価をすれば必ず

結果が出ます。目標があるから評価という機能が存在し、例えば、4月当初に立てた目標は妥当だったのかと吟味し、評価を使って具体的な改善策を考える。目標と評価は対称にならなければならない。そういうことを促すのが評価政策です。マネジメントという考え方を入れることによって3つが統一されたものとして学校は扱ってほしいというのがまさにマネジメント政策ということなのです。

教育内容についてはカリキュラムマネジメントという考え方を取り入れ、教員の質についてはスタッフマネジメントという考え方で人材育成にシフト移動します。学校に配置されている教職員をどう育てるかの問題で一人ひとりの問題として見る場合は、キャリアマネジメントということになります。管理職はスタッフとして預かっている教職員をどう育て学校の戦力にしていくのかを考えていった場合、当然メンタルヘルスマネジメントという領域にも食い込んでおかなければなりません。学校はスクールマネジメントであるが組織や資源をどう配置、運営していくかという大きな課題として、リスクマネジメントも含まなければなりません。この3つのマネジメントをパラレルに動かすのではなく、トータルパッケージとして動かす原理が必要となります。組織マネジメントというのは教育課程、人材育成も含んだ概念として各学校のレベルで組織マネジメントを稼働させる必要があります。マネジメントによってどんな学校を目指そうとしているのか、まさに学校が組織として持てる力を最大限発揮できる学校にしなければいけないのか、そのための課題は何か、学校をどうマネジメントしていくのかというところに重要なポイントがあるわけです。

今年の1月に文部科学大臣決定という形で公表された「次世代の学校・地域創生プラン」は昨年12月に出された3つの答申を具体化するものとして作られました。3つの答申のまずひとつは新しい教育や地方創生の実現に向けた学校と地域の連携・協働のあり方と今後の推進方策であり、コミュニティスクールをさらに推進するということです。二つ目はチームとしての学校のあり方と今後の改善方策ということです。これからはスクールカウンセラーなど専門スタッフも学校の一員としてチーム学校という形で動かしていくということで、外部の人も含めた人材を入れてどうマネジメントしていくのかという時代に入ってきました。3つ目はこれからの学校教育の担う教育資質能力の向上について教員の指導力改善という部分で作られた答申です。つまり現職になってからの先生たちの成長の場をいかに確保するかにウエートと置いたということであり、学校は未来の社会に向けた準備の場であるという中で未来の創造を目指していくそういう学校を作っていかなければなりません。管理職の先生にはこの俯瞰的かつ総合的な視点という部分の中で学校教育をリードして欲しいし、目の前で起きている問題の解決策を論じるだけではなく、俯瞰的な目で学校の課題を見ながら、今、日本の教育がどういう方向に行こうとしているのか、両にらみで学校のマネジメントの改善策を作ってほしいと考えます。

これからはチームマネジメントという部分の中で、新たなマネジメントが要求されます。つまり次の指導要領改訂も、教育内容の改革、教員の質の改革、経営の質の改革、この3点セットで動くということと、教頭先生としてどのようなリーダーシップを発揮していくかということが次の時代に備えるための学校として重要な課題となります。それは、一言で言えば学校の組織力の向上によって対応しようとするものです。

では、学校の組織力って何だろう、どうすれば組織力を上げることが出来るのでしょうか。イメージとしては、+1が2ではなくて、4や5の力が発揮できている組織は組織力が高いと考えます。誰を学年主任にして誰を学級担任にしたら、この学年の力は最大限に発揮できるか。それを本当に意識した組織を作ったけれども、実際に力が発揮できているかどうかといわれると、疑問符が

出てきてしまう状況が学校の組織特性としてあります。学校の組織特性とは個業型組織で、先生たちの中心的仕事である授業と学級経営は、個々の専門性と裁量に委ねて運営している面が多々あります。担任が任された仕事をきちんとすれば他の先生が関わらなくても成立するのが日本の学校の現状で、これを個業型組織といいます。でも、学級崩壊が起きたときにクラス担任は、自分で抱え込んでしまって表に出さないという構造的特質を持っており、うまく回っている時は問題が表面化しません。しかし、ひとたび問題が発生したときには組織として機能しなくなってしまうという、プラスとマイナスの両方を持っている組織構造です。このことを管理職の先生はぜひとも知っておいてほしいと思います。個業型組織には問題点が2つあります。1つ目は自己完結型の教職観を作ってしまう、他の先生と関わらないので自分の学級経営、授業のスタイルを作ってしまう。2番目は関わらない結果として自分が蓄えた知識、経験が他の先生と共有しにくくなる、つまり学校で人が育たないという問題が発生してしまいます。個業型組織のデメリットは孤立化という問題であり、個々ばらばらに動くことをよしとする文化が、学校に構造的特質としてあることを管理職やリーダーの先生が知ることで3つのデメリットを発生させない気配り、目配りが必要となります。個業型から協働型に変えるマネジメントを意図的にする必要があり、そこでも登場するのがまさに組織マネジメントの考え方で学校を動かすということです。

組織マネジメントを具体化する為には3つ視点が必要となります。1つ目は「変える」という視点を先生ひとりひとりに持ってほしい。学校は現状維持的思考が非常に強い組織であり、典型は授業と学校行事等で、去年成功したから今年も同じでよいという発想で物事が動きます。変わらない、同じがよいという考え方について、一度点検する必要がある、行動変容を意図的にもたらずマネジメントをしていかない限り学校は現状維持に流れやすい組織のままとなります。2つ目は「見つける」という視点です。変わるためには見つけることが必要です。学校の強みと学校が持っている資源を見つけること。先生は課題や問題を見つけることが得意でも、学校の良さや強みを見つけることが苦手です。理由は出来ていないところを探す目で見えるからです。学校にある良さや強みを伸ばすべきです。3つ目は「つなぐ」という視点です。単独での力は限界があるがつなぎ合わせるにより3倍の力にもなります。学校と地域の両方がタイアップしたら違う活動が出来ます。また人と人とを結ぶのか、組織と組織を結ぶのか、それぞれの学校が目指す教育目標と、学校が持っている資源をかみ合わせながら描いていくマネジメントが必要となります。変わる、見つける、つなぐ、という3つの視点で新たなマネジメントを構想し、学校のビジョンと戦略を描くことが必要であり協働による学校づくりにつながるのではないのでしょうか。

カリキュラムマネジメントとは学校の教育目標の実現に向けてカリキュラムを編成・実施・評価し、改善を図る一連のサイクルを計画的・組織的に推進していくことで条件整備活動という形で定義しています。教育課程全体を通した取り組みを通じて、教科や学年を超えた組織運営の改善を行っていくことが必要になります。つまり単なるマネジメントではなく、カリキュラムマネジメントを入れることによって従来の教育課程に伴う課題も一緒に解決し、各学校が編成する教育課程を核に教育活動や組織運営などの学校全体の在り方を、どのように改善していくかが重要な鍵となります。教育活動、組織活動の改善をどのようにすればよいかという手がかりを見つけてもらうことが、今回の教育課程改訂でカリキュラムマネジメントを強調している理由でもあります。

学校というのは未来に向かうための準備段階であり、教育課程を通して社会との接点を結んでいく、そして変えていくような人材を養成することが必要であり、それが社会に開かれた教育課程です。子どもたちには、未来を切り開く資質と能力を学校教育を通して身につけさせていくことが大

切であり、地域との連携を踏まえた教育課程編成と実施が、教育課程を具体化する一つの手がかかりとなります。新しい時代に必要となる資質、能力の育成の中で重要なのが協働する力で、協働して新たなものを作り出す力が次の指導要領では必要なのではないのでしょうか。それがアクティブラーニングであり主体的、能動的な学びを入れることによって協働する力に変えていくこととなります。これまで先生がしてきた授業風景は、個を重視したものであったならば、それを残しつつも主体的、能動的な学びを取り入れることで協働する力をいかに身につけさせる授業を作り出せるかどうか、次のキーワードとなります。

今、日本の学校は大量退職、大量採用というこれまで経験したことがないくらい急激な教員の入れ替わりの時期に達しています。この時期をいかに乗り越えられるか、どんどん辞めて新卒や講師経験の浅い先生が後任で来ると、どうしても学校の教育力は相対的に下がります。組織として下がるであろう力をどこで止められるかをマネジメントしなければいけません。備えと人材育成はまさに組織を維持するという部分での生命線となります。有能な人材をたくさん育てることがこれからの日本の学校が維持されていく中核的な課題かもしれません。先生の質が上がっていかない限り日本の教育の質は向上しないと言っても過言ではありません。それと、さまざまな資源を見つけてください。人、もの、お金、情報、時間、ネットワーク、この6つが経営資源で、人というのは教職員を中心とした人的資源です。残り5つの資源を有効活用するには、人という資源を育てておかなければなりません。人という資源は使えば使うほど豊かになる資源ですが残り5つは使えば使うほど磨耗していく資源です。だからこそ人材育成は資源なのです。ただ、使いすぎると倒れ、倒れるとマイナスになり、病気休暇に入ったら周りの先生が加重負担を負わなければなりません。特定の教員に仕事を依頼していないか心当たりはないのでしょうか。あれば2学期からちょっと仕事を減らしてあげてください。潰すような使い方をしてはいけません。なぜならその先生たちが次の時代のリーダーになるからです。管理職がやらなければいけないことはまさに人材育成で、自分の次の後継者をどう見つけて育てるかということです。今、現場を預かっている先生が、今いる学校のメンバーで今後、力を発揮してほしい先生を見つけ出し、意図的、計画的に育てていかない限り自然発生的に管理職の後継者は育ちません。預かっているメンバーをどう育てていくかということが、管理職にとっての重要な課題となります。その方法は2つです。チーム学習とミドルアップダウンマネジメントを取り入れることでミドルリーダーを育成する。チーム学習というのはみんなで一緒になって学習するということです。個人の持つ限界を超えるためにはみんなで学ぶことにより、個人の経験値を増やす仕組みを学校の中に意図的に入れていくことが重要です。学年、教科、そこに所属する先生たちの相互の学び合いによって個の判断レベルを上げるという学習の仕組みがチーム学習です。それともう一つはミドルリーダーを中心にしたアップアンドダウンのマネジメントを稼働させるということです。アップというのは管理職に意見具申する、ダウンというのはミドルからメンバーに指導、助言することです。そういうマネジメントをある程度の規模を持った学校から入れることによってミドルにそういう経営判断、意思決定の練習をさせながら育てていくこともこれからの人材育成では必要な課題でとなります。そのような部分を含めて先生方にはこれからも頑張ってもらいたいし、今話したことがこれからのリーダーのリーダーシップや求められるマネジメントスキルなのだと振り返っていただければと思います。