

高知県における学校の組織マネジメントの向上に資する学校 経営計画活用に関する研究（1）

—学校経営計画導入の背景とその現状—

坂本 興彦¹⁾、永野 隆史²⁾、柳林 信彦²⁾

1) 高知大学大学院総合人間自然科学研究科教職実践高度化専攻院生

2) 高知大学大学院総合人間自然科学研究科教職実践高度化専攻

Some Consideration on the Application Scheme of the School Management Plan for Improvement in
Organization Management of Schools in Kochi Prefecture (1)

—Focusing on the Introduction Background and Actual Situation of School Management Plan—

SAKAMOTO Tomohiko¹⁾, NAGANO Takafumi²⁾, YANAGIBAYASHI Nobuhiko²⁾

1) Kochi University Graduate School of Integrated Arts and Sciences,
Professional Schools for Teacher Education, Graduate Student

2) Kochi University Graduate School of Integrated Arts and Sciences,
Professional Schools for Teacher Education

要約

本研究は、学力向上対策の一環として数値目標と進捗管理を意識した学校経営計画の作成による学校の組織化に取り組んでいる高知県を事例として、高知県における学校経営計画の作成・活用における現状と課題を考察することを通して、学校の組織マネジメント向上という視点から効果的な学校経営計画活用上の課題を解明しようとする研究の一部を構成するもので、特に、高知県が全ての学校に学校経営計画の作成を義務づけた経緯と学校経営計画の作成と活用の現状と課題を明らかにしようとするものである。

考察の結果、高知県の学校経営計画施策の課題として、以下の3点があることがわかった。

- ①学校の組織性を高めるために学校経営計画がどのように活用できるか、学校経営計画を適切に活用することで学校の組織性を高めるための具体的方法が不十分であること
- ②学校経営計画の運用と人材育成を同時並行でできるシステムが必要であること
- ③組織性と自律性を備えた教員を育成するという視点が必要であること

これら3視点に注目して学校経営計画の活用を目指すことが必要となることが解明された。

キーワード：学校経営計画 学校の組織化 学校の組織マネジメント

1. 問題の所在と研究の目的

高知県は、2007年に43年ぶりに行われた全国学力学習状況調査において、特に、中学校の学力に関して最下位グループとなり、県内は深刻な学力調査ショックに見舞われた。全国学力学習状況調査の結果を受けた尾崎知事は、教育改革、特に、学力向上対策を最重要施策と位置付け、そのもとで高知県は、学力向上施策の形成・実施に精力的に取り組んでいくこととなる。高知県教育委員会においては、2008年に学力向上緊急プランが形成され様々な学力向上施策が計画・実施されていくこととなった。高知県は学力向上対策を様々な形で実施していくが、その中の一つとしてあげら

れたものが、学校の組織マネジメント改革であった⁽¹⁾。高知県の公立小中学校における学校経営は従前から、フラットな関係の教員集団を大切にしてきた。いわゆる「鍋蓋型」学校経営は、全教員の意思疎通を重視しつつ子どもの成長を育てていくという立ち位置であった。

例えば、学力向上の組織的な取組の要である「校内研修の実施状況」（2008年度全国学力・学習状況調査）において、実施している学校の割合は、全国平均に対して小学校で+9.3ポイント、中学校は+13.8ポイントを示している⁽²⁾。また「放課後を利用した補充的な学習サポートの実施状況」（同調査）においても、全国平均を大きく上回り小学校で+31.3ポイント、中学校では+17ポイントとなっており、全教員が協力し学力向上に向き合っていることが示されている⁽³⁾。

一方、「学校運営に校長のリーダーシップが発揮されているか」（同調査）という質問に「十分発揮できている」「発揮できている」と答えた学校の割合は、全国平均より下回っている。小学校では全国平均-5.7ポイント、中学校では-7.7ポイントであり、「十分発揮できている」だけを挙げると、小中学校ともに10ポイント以上下回っているという結果であった⁽⁴⁾。このことは、校内研修や補習はよく実施されているにもかかわらず、児童・生徒の学力向上や生徒指導上の様々な課題解決には結びつきが弱いことを示している。変化の激しい教育環境への対応には柔軟性を欠くことには気づきつつも、日々の課題対応に精一杯という状況のなか、校内の様々な取組の成果や効果の検証とそのことを生かした学校長のリーダーシップと組織的なマネジメントが問われている。

こうした学校の組織化に関する課題の解決のため、学校の組織マネジメント改革が構想され、例えば、管理職育成プログラムとして主幹教諭から校長までの研修の体系化等が取り組まれ、3年間に渡る革新的な教頭研修が形成されている。2009年度からは、新しい職の設置に対応し、教頭研修を発展させ、主幹研修-教頭研修（3年間）-副校長研修-校長研修を体系的に繋いだ、管理職養成のための研修体制が整えられた。この他にも、高知県教育センターを中心とした、組織改善と活性化支援を目的とした「コンサルチーム派遣事業」や次世代のリーダー育成研修である「高知『志』教師塾」などが実施され、学校の組織マネジメント力の向上が強力に推進されている。

こうした組織マネジメント改革の中で、継続的に実施され、また全ての学校に課されたものが、「学校改善プラン検証シート」による学校成果の検証であり、目標指標を含んだ学校経営方針・経営計画の作成と学校評価による学校経営のPDCAサイクルの確立を図ろうとするものである。政策的には次のように展開された。まず導入初期において、学校長には、全国学力・学習状況調査で明らかになった自校の学力の現状を見据え、その底上げを日々の授業（算数、数学・国語）において如何にして図るかを「検証シート」を策定して具体的な取組を示すことが求められた。その後、総合教育会議の論議を経たいわゆる「教育大綱」の理念を基にした第2期教育振興基本計画が策定されると、「検証シート」の取組を生かし、学校経営を中長期のビジョンに立って「知」「徳」

「体」の観点からより構造的に捉え直し、学力だけでなく、生徒指導上の諸課題への対応、体力向上の取組、地域との連携・協働、教員の働き方等の喫緊の経営課題も踏まえた一体的な学校経営改善のための「学校経営計画」の作成を求めるものとなった。これは、学校経営計画の作成と実施を通して、PDCAサイクルを活用した全教職員協働による学校運営改善を促すことを意図している。

学校は組織として教育の提供を行っているため、個々の教員が教室で行っている授業をすべて合わせたものが学校の教育活動の全体ではない。学校が教育目標の達成と学校の維持・発展のための機能を十全に発揮するためには、教員の役割分担が適切に行われ、かつ、学校の教育活動の様々な場面において、学校を構成する各要素が効果的・効率的に結び付けられ活用されるよう、その活動が組織的に統括されなければならない。すなわち、学校は、教育目標や学校のビジョンと戦略を設定し、それを実現するためにヒト、モノ、カネ、データなどの経営資源を調達、運用し、組織を通してそれを実現しようとする計画的な営みを組織的に行う必要があると言える。

また、学校の経営においては、組織マネジメントの手法の活用が注目をされている。端的に示せば「計画(Plan)→実施(Do)→評価(Check)→改善(Action)」といったPDCAサイクルの導入である。校長のリーダーシップのもと学校の現状や保護者・地域住民のニーズなどを総合的に勘案した学校経営計画が立案され(P)、全教職員の共通理解のもと実施され(D)、その成果と課題が正しく評価され(C)、そうした評価に基づいて計画の改善が行われ(A)、次年度のより効果的な学校経営計画が立案される(P)、というサイクルの形成である。

上記したように、高知県では、数値目標と進捗管理を意識した学校経営計画の促成による学校の組織化に取り組んでいる。学校経営計画は全ての学校が策定するものとなっているが、①学校経営計画の策定が学校管理職だけのものとなっており、在籍校の学校経営計画を十分に認知していない教員も多い、そのため、②分掌組織の長なども学校経営計画に基づいた分掌計画と実施が不十分であったり、③学校経営計画を意識し、それに基づいた取組(学習指導や学級経営)を自覚的に行っている教職員も十分ではない、また、④各学校の学校経営計画も紋切り型で自校の状況に合わせたものとなっておらず書きっぱなしの状況も多い等の課題が指摘される。

学校経営計画は、当該年度の学校の目指すべき目標とそのため計画が書かれているものであるから、それらを十分に活用することができれば／十分に活用できる組織であれば、学校は高いレベルで組織化されていると言うことができる。本稿では、以上のような学校経営計画活用上の課題に関して、学校の組織マネジメント向上という視点から解決の方途を探ろうとするものである。

2. 高知県における学校経営計画導入の背景と経緯

高知県教育委員会は、学力問題を契機として学校の組織改革、特に、県下の全校での学校経営計画の作成という改革に取り組んでいく。まずは、そうした政策の背景を確認しておこう。

高知県は、長きに渡って公教育に対する十分な信頼を得ることができずにいた。そうした中で、2007年の全国学力・学習状況調査結果は、高知県の厳しい現状を浮き彫りにした。特に中学校は、1960年代最後の悉皆調査であった64年と変わらず低位にあり、60年代当時高知県と同様に厳しい結果だった秋田県は、その後約半世紀の教育力向上の取組成果をしっかりと示していた⁽⁵⁾。

高知県の小中学校においても、教員が真摯に児童生徒と向き合い日々の成長を糧として勤務していることには違いは無い。にもかかわらず、高知県の小中学校は基礎学力の未定着、不登校や校内暴力の出現率の高さ、さらに体力的にも脆弱という結果から抜け出せずにいた。学校現場の努力にも関わらず、学力や体力に関して十分な結果が現れない。いわば教育の負のスパイラルから抜け出せずに半世紀以上が経過していた。高知県教育委員会は、教員一人一人の仕事の仕方の改善だけでは、そうした課題への対応に限界がきていることは認識しながら、具体的な手立てをどのように打てばよいのかと思慮しつつも、実際の学校の組織運営改善には手つかずのままであった。

そうした中、高知県教育委員会は「まず学力を全国水準に」⁽⁶⁾をめざし、同時に算数、数学、国語の授業改善のための「学校改善プラン」の作成を全小中学校に求めた。これは、全国最下位クラスの学力向上のために、授業をどのように捉え直し変えていくかを問うたものであった。具体的には、授業改善の取組の記載と実際の運用が主眼であるが、県教委や市町村教委の用意する補完的な教材や宿題帳、放課後学習などを授業と関連させどのように運用するのかの計画と実施が求められた。この「学校改善プラン」は、2012年度からは高知県教育振興基本計画(第2次)に対応した形となり、「知」、「徳」、「体」の3分野への視点が設けられ、学力への対応を踏まえながら学校運営改善の視点が加わった。2014年度からは、小中学校長に学校運営の中期・長期ビジョンを求め、「学校改善プラン」には3年後の学校の姿を明瞭に記載することとした「学校経営計画」とし

て様式替えを行い、学校経営を構造的に捉えるなかでの課題改善を求めた。加えて3教育事務所には、学校経営アドバイザー（現場実践の豊かな退職校長）を7名配置し、全事務所管内の小中学校を年間通して定期訪問し、プランの進捗、経営のPDCAをきめ細かく支援できる体制を築き、今日も運用されている。このアドバイザーの訪問は学校経営計画の進捗状況把握、課題改善のアドバイスに留まらず、経営上の悩みの傾聴、効果的な経営のためのカウンセリングにも活用されている。

そして2016年度からは、総合教育会議での論議を経た「教育等の振興に関する施策の大綱」（教育大綱）を基とした「教育振興基本計画（第2次）」が進められることにともない、「学校経営計画」は地域との連携・協働や学校における教員の働き方などの改善視点も設け、総合的な学校経営を促すための重要なものとなっている。

3. 高知県内学校における学校経営計画の活用状況とその課題

(1)高知県教育委員会における学校の組織性向上に関する課題の所在

現在の学校は、「働き方改革」や若年教員の育成、ICT教育の充実、不登校・いじめ対策、新学習指導要領への対応などの課題に直面し、それらへの対応のために種々の資源を自ら効果的・効率的にマネジメントする必要性に迫られている⁽⁷⁾。そのためには、育成すべき力や目指す子どもの姿を共有し、それを組織的に実現していくためのマネジメントが欠かせない。多くの企業では、業務をマニュアル化することで組織性を高めているが、学校の教育活動の多くはマニュアル化することは難しく、教員個々の裁量が大きくならざるを得ず、その結果個業に陥りやすい。だからこそ継続的な教育の質向上のためには、教員個々にも自律的に実践を改善し続けるためのマネジメント・スキルが必携だと言える。つまり、教育課題の解決や目指す子どもの姿の実現のためには、学校としての組織性と教員個々の自律性の両立と向上を目指していかなければならないのである。

高知県教育委員会事務局が作成した資料「高知県の学力向上に向けた主な取組の成果・課題」においても、学校の組織化の進展は重要な課題として挙げられている⁽⁸⁾。

- 各学校における様々な課題や課題解決のための取組等の「学校経営計画」等に位置付けられた内容について、全教職員の理解を深めることやベクトル合わせが十分でない学校がある
- 計画策定段階で教職員の更なる参画を求めることや、様々な機会を捉えて全教職員に計画を徹底することが必要
- 学校における組織的な人材育成機能を高めるため、人材育成の観点に立った管理職のマネジメント力の向上が必要

ここからは高知県教育委員会が2015年度において、組織性を高めるためのシステムとして学校経営計画を位置付けようとしていたことが窺える。こうした学校の組織性向上に関して、高知県教育委員会は一貫して課題と認識し続けており、例えば第2期高知県教育振興基本計画第3次改訂版においても、対策1-(1)学校の組織マネジメント力を強化する仕組みの構築の項目で、学校が組織的に取り組むことができない背景として「管理職以外の教職員の役割と責任が必ずしも明確になっていない場合がある」こと、「授業をはじめとする教育活動の大部分が個々の教員の裁量や力量に委ねられている」ことを挙げつつ、校長を中心とした組織マネジメントが効果的に推進される体制に向けて「校長が明示する学校経営計画をもとに、学校の目標や課題を全教職員が共有し、方向性を合わせて取組を推進するとともに、PDCAサイクルにより取組状況や成果を点検・検証しながら、学校経営計画の質的な充実」を図ることや、「組織のミドルリーダーの役割を担う主幹教諭の配置を拡充し学校の組織体制を強化」することを述べている。

高知県教育委員会では、学校の組織性向上を一貫して大きな課題と捉えており、①「学校経営計画」への全教職員の理解を深めること②計画策定段階での教職員の参画と計画の実質化の徹底③管理職のマネジメント力向上による組織的な人材育成機能の向上を重視していると言えるだろう。

(2)高知県教育振興基本計画の進捗状況に見る課題

平成30年度第3回高知県教育振興基本計画推進会議(2018年12月26日)の資料「第2期高知県教育振興基本計画 主な施策の進捗状況等について」の対策1-(1)の【取組①】によれば⁽⁹⁾、学校経営計画の策定と校長のリーダーシップのもとでのPDCAサイクルによる取組状況や成果の組織的な点検・検証に関しては、次のような取組状況と説明されている。

- ア 全小・中学校における学校経営計画の策定・実施・学校経営計画の策定についての説明・周知(H30.2月)
- ・県教委による各校の学校経営計画の内容の確認(5月):学校経営計画の策定率:小・中学校ともに100%
- イ 指導的な立場にある教育関係者の意識の共有(省略)
- ウ 各学校への訪問指導・助言等の充実・強化
- ・学校経営アドバイザー※による訪問回数【計画:全小・中学校、各校年2回以上】
- 10月末:東部198回、中部283回、西部151回(1回目訪問実施率100%(237校))
- (H29実績 東部286回、中部335回、西部229回、2回訪問実施率100%)
- ※退職校長等7名(東部:2名、中部:3名、西部:2名)

アを見ると、策定率が100%に達していることがわかる。しかし、策定率が100%であることと学校経営計画が機能していることは別のことである。ウで訪問指導・助言の充実・強化が図られていることは、策定されているだけでは十分に機能していないと県教育委員会が考えていることを示唆している。県教育委員会は、学校経営アドバイザーの指導を通じて取組の改善を図るPDCAサイクルが学校に定着してきており、マネジメントの定着に一定の成果がある一方で、課題の要因分析がしっかりとできていないことが多いこと、各学校が作成した学校経営計画の質に差があること、教職員の課題意識は個々がもつ課題となっており学校の基本課題を全教職員で共有できていないことを指摘し、マネジメントの質についての課題と個業の弊害が解決されていないと捉えている。

また【取組②】⁽¹⁰⁾では、学校経営計画に基づくシンプルなビジョンや数値目標の設定等を教職員の参画のもと行うなど、全教職員が学校の目標や課題を共有し、方向性を合わせて取組を進める仕組みを構築することが記されているが、その取組状況と成果と課題は以下のようになっている。

<成果>

ア 全教職員が目標・課題を共有し、方向性を合わせて取組を進める仕組みの構築

- ・全教職員が取り組む「行動指針」の学校経営計画への位置付け、「行動指針」に基づく取組の徹底について
- 周知:市町村指導事務担当者会(4月)

小中学校長会(4月、ブロック開催(西部・中部・東部)全校長参加)

全国学力・学習状況調査結果等説明会(9/5 予定)

<課題>

- ・新学習指導要領を意識した取組を進めることについて教員の意識には差があるため、学校長だけでなくミドルリーダーとなる教員の意識の向上が必要である。
- ・教職員の課題意識は個々がもつ課題であり、学校の基本課題を全教職員で共有できていない。

新学習指導要領に関する取組に関しての限定したものとなっているが、教員の意識の差を課題として取り上げていることがわかる。このことは、「全教職員が目標・課題を共有し、方向性を合わせて取組を進める仕組みの構築」が具体的に何をすれば良いのかについて、学校側が十分に理解できていないことを示唆している。行動指針の重要性や指針に基づく取組を学校の教員に求める場合に、単なるアナウンスだけではなく、具体的に何をすればいいのかについての支援が必要というこ

とであろう。課題でも指摘されているように、例えば、校長だけでなくミドルリーダーとなる教員の意識の向上等を通した全教職員の意識向上が図られるシステムの構築が必要であると言える。

(3)学校経営計画の活用状況の実際 —高知県内 A 市 B 小学校の事例—

①事例校の概要

本研究における事例検討校は、高知県内の A 市立 B 小学校である（全校児童数約 350 名、学級数 16、教員数 20 名の中規模校）⁽¹¹⁾。研究主任は、キャリアは豊富なものの研究主任の職は未経験であり、校長は退職を控える年であったことから、長年の課題であった学力の二極化問題と人間関係づくりに主眼を置いた学校づくりをしたいとの校長の強い願いにより、研究主題として「豊かにかかわり、共に伸びる子どもをめざして」を掲げている。これは、B 小学校は近年において取り組み続けてきたユニバーサルデザインに基づく授業づくりの考え方のシンプル・シェア・ビジュアルの「シェア」に重点を置き、授業で必ず子ども同士がかかわる場を作り出すこと、子どもと教員・教員と教員・教員と保護者のかかわりの充実をめざすことを中心とした取組の推進を具体的な内容とするもので、校長が求める形で学校経営計画の「Ⅱ学校経営方針」にも掲げられている。

学校経営計画の策定は、学力向上対策や児童の問題行動への対応などで多忙な分掌の長や担当への配慮の思いから、主として校長が行っていたが、教員の職業能力の育成を図るための「目標設定シート」面談などの機会を捉えて、注力すべきことの指示等もなされていた。また 5 月中旬には、「各分掌重点指導項目について」と題し、「1 重点指導項目を 1 点決めてください」「2 現状を話し合って確認してください」「3 現状がどうなればいいですか。めざす子ども、学校の姿を話し合ってください」「4 そのためにはどんな行動が増えればいいですか」「5 そうした行動を増やすために何をしますか」「6 評価項目はどうしますか」と、順を追って R（リサーチ）G（ゴール）PDCA で考えることのできるシートを分掌の長や担当者に配布して、部会で話し合っただけで報告を求めることもしていた。

②事例校における学校経営計画の活用の実際

しかしながら、報告された分析や取組は必ずしも実質化につながるものではなかった。ある部は 1 に「生き生きと活動し、協力して共に伸びようとする態度を育てる」、2 に「豊かに関わる以前に、かかわり方の分からない児童が多い」、3 に「人とのかかわり方を少しずつでも学んでいく」、4 に「クラス→全校でかかわる機会を多く仕組んでいく」、5 に「異学年の交流が多くあるので、より深くかかわっていけるように取り組んでいく」、6 に「生き生きと活動できたか・協力して活動できたか・共に伸びることができたか」と記述していた。

担当者や部のメンバーの思いは理解できるが、これでは具体的な姿や活動をイメージすることはできない。例えば 5 であれば、より深くかかわれる「ジャンケン大会」とか「音読交流会」などの“具体的な取組”を設定する必要があるであろうし、6 であれば、生き生きとはどういう様子なのか、笑顔なのか、会話のキャッチボールなのか、具体的に評価可能なレベルまで細分化する必要がある。繰り返しになるが、担当者は手を抜いているわけではなく精一杯考えている。

本事例からは、PDCA を回すという表現には馴染んできたものの、適切な回し方が身に付いていない学校組織の姿や教員が学校の組織マネジメントを学習することの必要性が確認できる。

また、実質化できる学校経営計画か、という視点で見ても評価はできない。例えば「Ⅳ行動指針」には、知・徳・体で併せて 12 項目が提示されている。強い願いと意を持って十二分に伝わってくるが、これほど多くの行動指針を意識して実践することは困難である。加えて、対応する行動指針がない「Ⅲ中期目標」が 3 つあるなど、目標を達成するための適切な行程表にな

っていない面も見られる。熱意と労力をかけて作成された学校経営計画に実効性が伴わないのは大きな問題である。質の向上という視点からも作成マニュアルが必要であると考えられる。

本研究の2018年度年中の参与観察では、学校経営に関わる領域には直接介入していなかったが、2019年度においては、学校経営計画に直接関わる介入を予定していたため、その実施内容を教員に周知するためのプレゼンを行った後、赤沢の製作した「A学校改善ファーストステップ」と「B学校改善ルーブリック」アンケート⁽¹²⁾を実施した(2019年2月13日実施、N=18)結果を本研究に必要な限りで端的に示すと、[イ]「学校全体で来年度1年間をかけて取り組むべき課題を記入しましょう。」への回答として、学力向上や豊かなかかわりに関するものに加えて、「全教職員で同じように足並みを揃える」があげられている。この点は、管理職へのインタビュー調査においても⁽¹³⁾「教員個々の当事者意識が弱い」(教頭)、「学年は機能しているが学校としてのベクトルが合わない」(校長)、「参画意識が低い」(教頭)等の認識が見られた。このことから、学校として組織的な取組の推進と参画による意識向上がリンクするような運用上の工夫が必要と言える。

4. 高知県内学校における学校経営計画の活用状況と課題から見えてくるもの

ここまで高知県における学校経営計画の活用状況と課題を考察してきた。具体の事例検討校においても、県の教育政策資料においても、求められているのは、学校経営計画の質を向上させることであり、個業の弊害の打破と教職員の意識向上が図られる(取組につながる)運用システムの構築である。両者の考察からは、高知県において学校の組織マネジメントの向上に資する学校経営計画の活用を目指す際には、以下の3点が特に重要な解決すべき課題であると言えるだろう。

1点目は、学校の組織性を高めるために学校経営計画がどのように活用できるかを考えなければならない、あるいは、学校経営計画を適切に活用することで学校の組織性を高めなければならない、という視点である。

2点目は、学校経営計画の運用と人材育成を同時並行可能なシステムが必要であるという視点である。学校経営計画の策定とそれに基づく学校経営を制度化するだけで、学校の組織性が高まるものではない。学校の組織性が高まる過程や取組、個人のマネジメント・スキルが高まる手法などの理論や仕組みが理解でき、それを活用しつつ学校経営計画を運用できる教員を育成する必要、すなわち、理論面を学ぶOFF-JTと、運用力を高めるOJTのシステム設計が必要となるのである。

3点目は、組織性と自律性を備えた教員を育成するという視点である。授業をはじめとする教育活動の大部分が個々の教員の裁量や力量に委ねられており、この教員の核心的業務が分割できない学校教育の特性を踏まえると、一般企業におけるような経営組織マネジメントは不可能である。つまり、学校の教育活動の多くはマニュアル化が不可能で、教員個々の裁量が大きく、個業に陥りやすい。だからこそ体系的で組織的な教育活動実現のためのマネジメントと、そのマネジメントへの教員の理解と関与が必須となる。その上で分掌業務において、学校経営計画に基づきつつ、一人ひとりが自分で現状把握と分析を行って課題解決するなど、自律的に実践を改善し続けることのできる教員になる必要がある。

また、高知県教育委員会の示す学校経営計画の作成・活用に関する課題と事例校であるB小学校で確認される具体的な課題とが、同様のものであるという点にも着目しておきたい。両者において同様の課題が見られるということは、B小学校という具体的事例の課題として顕在化しているのが高知県全体の課題でもあるということであり、その意味では、事例検討校における学校経営計画の効果的な活用による課題解決が、学校規模など検討の余地はあるとしても、高知県全体の学校経営

計画活用の解となり得ることを示している。

本研究においては、高知県における学校組織の方途として導入された学校経営計画の課題が明らかとなった。次の課題は上記の3つの視点を見据えた学校経営計画の活用方策を形成することが必要となる。この点に関しては、今後の課題として取り組んでいきたい。

【注】

- (1) 当該時期の高知県教育委員会の教育政策に関しては、柳林信彦「高知における首長と教育委員会の協働による地域教育課題解決—教育振興基本計画と学力向上施策に着目して—」『日本教育行政学会創立50周年記念誌』、2016年10月、pp.64-49.等を参照のこと。
- (2) 国立教育政策研究所『平成20年度全国学力・学習状況調査 [学校質問紙] 【都道府県】 集計結果<39.高知県>』 (https://www.nier.go.jp/08chousakekkahoukoku/08todofuken_data/39_kochi/05_shou_39kochi.pdf 小学校、https://www.nier.go.jp/08chousakekkahoukoku/08todofuken_data/39_kochi/10_chuu_39kochi.pdf 中学校、2019年11月29日確認) より、小学校：質問番号(87)及び中学校：質問番号(85)の選択肢1「よくしている」の集計結果から。
- (3) 同上。小学校、中学校ともに質問番号(23)選択肢1「はい」の集計結果から。
- (4) 同上。小学校：質問番号(95)及び中学校：質問番号(93)の集計結果から。
- (5) 高知県と秋田県との比較は、高知県教育委員会『高知県教育振興基本計画』2009年9月、p.30を参照 (https://www.pref.kochi.lg.jp/soshiki/310000/files/2012040200393/2012040200393_www_pref_kochi_lg_jp_uploaded_attachment_15643.pdf、2019年10月25日確認)。
- (6) 高知県教育委員会『学ぶ力を育み心に寄りそう緊急プラン—学力向上・いじめ問題等対策計画—』2008年7月4日 (https://www.pref.kochi.lg.jp/soshiki/310000/files/2012040101034/2012040101034_www_pref_kochi_lg_jp_uploaded_attachment_3871.pdf、2019年11月25日確認)。
- (7) 河野和清編著『地方分権下における自律的学校経営の構築に関する総合的研究』多賀出版、2004年、iii頁。
- (8) 高知県教育委員会「H27年度第2回高知県総合教育会議 資料1『高知県の学力向上に向けた主な取組の成果・課題』」 (https://www.pref.kochi.lg.jp/soshiki/111601/files/2015061900068/h27_2shiryu_1.pdf、2019年11月25日確認)
- (9) 高知県教育委員会「第2期高知県教育振興基本計画 主な施策の進捗状況等について」(2018年12月) p.1 (<https://www.pref.kochi.lg.jp/soshiki/310101/files/2019011600091/3.2-2.pdf>、2019年11月25日確認)。
- (10) 同上、p.1.
- (11) 本事例校では、2018年4月から2019年11月までの間に、学校経営に関する参与観察・データ収集を中心とした調査を実施している。また、2019年4月からは、学校経営に対する進言・参画を行い、学校経営計画の活用方策に関する実証研究を行っている。調査は、主として坂本が担当し、必要な場合において柳林が補助した。
- (12) 赤沢早人『カリキュラム・マネジメントによる学校教育活動の改善「いい学校」の創り方 改訂版』(リーフレット) 2012年 (souken.shingakunet.com/career_g/2016/12/2016_cg415_dl01.pdf、2019年11月28日確認)。
- (13) 2019年2月6日に事例校において坂本が実施。インタビュー対象は、校長と教頭。併せて90分程度。

【付記】本稿の内、柳林担当部分は、日本学術振興会科学研究費補助金の成果の一部である。