

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 (3)

—学校経営計画活用策のB小学校での実践を中心として—

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 (3)
—Focusing on the Examination of the Effective Applying Scheme—

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、これまでの研究の中で試論的に形成してきた学校経営計画活用策を実際の学校において試行し、その成果と課題を明らかにしようとするものである。

考察の結果、本研究で試行した学校経営計画活用策は、学校の目指す方向の明確化や教職員間での共有化などに効果がある一方で、それらから一歩進んで、学校経営そのものをより高度化効率化し、学校の組織マネジメント力を高めていくためには、分掌リーダー（ミドルリーダー）は無論のこと、個々の教職員のマネジメント・スキルの向上が図られる必要があることもわかった。また、学校経営の組織化を進めようとする、教頭に過重な負担がかかることになる事も示唆された。

教員一人一人のキャリアステージにあった、マネジメント・スキルの育成の方途と共に、それらも担える学校管理職の存在、例えば、主幹教諭に組織や分掌全体を統括的に整理する業務を担わせることなどについて、今後検討していかなくてはならないことも明らかとなった。

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. 研究の目的

本研究は、2014年度から高知県内における全公立学校を対象として行われている学校改革政策である学校経営計画の策定に焦点を当て、学校経営計画の効果的な実施を通じた学校の組織的な力量の向上のための方途を考察する一連の研究の一部を形成するものであり、坂本他「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」(『学校教育研究』2020年3月)(以後、論文(1))、及び、坂本他「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(2)―学校経営計画の作成と運用方策に着目して―」(『学校教育研究』2020年3月)(以後、論文(2))の続編に当たるものである。前記論文(1)では、高知県の学力向上対策の一環として行われた学校組織改革の中で学校の経営計画の策定を各学校に求めた事に関して、導入の背景と目的、学校経営計画の策定や活用の実態と課題を明らかにしたものである。それに続く論文(2)では、論文(1)の知見に基づきながら、学校経営計画のもつ課題を解決しうる作成と運用方策の在り方を解明したものとなっている。

本研究はそれらに続くものであり、前記論文で構築した効果的な学校経営計画の活用案を実際の学校経営の中で活用し、その効果と課題を検証しようとするものである。検証に当たっては、高知県A市立B小学校の協力の下、2019年4月から10月までを検証期間として設定した。

2. 検討対象としての効果的な学校経営計画活用方策

本研究は、論文(2)で試論的に形成した学校経営計画の効果的な活用方策を実際に小学校現場で活用し、その成果と問題点を明らかにしようとするものであるが、まずは、必要な限りにおいて、「学校経営計画の効果的な活用方策」について概説しておきたい⁽¹⁾。

①学校組織のロジックツリー構造の理解

②学校経営計画作成マニュアルの使用

(ここでは、内容の項目を提示)

- ・各項目で書くべき内容の理解
- ・マネジメント・ヒエラルキーの理解
- ・項目間の階層構造と関係性の理解
- ③学校経営計画活用マニュアルの使用
- ・学校経営参画チームを編成し、学校組織に必要なマネジメント学習を行う
- ・学校ビジョンの策定
- ・学校経営参画チームによる、学校経営計画「I学校経営理念」「II学校経営方針」の確認と「III中期目標」「IV行動指針」の腹案づくり

④分掌ごとに「V-1 4月当初の学校の

状況」「III中期目標」「IV行動指針」の案作成(2年目以降は「VI経年による検証・評価」の確認と「III」「IV」の修正)

- ・学校経営参画チームによる、「III」「IV」の練り上げ(差し戻し)
- ・職員研修にて提示し、共通理解を図るとともに「IV行動指針」の徹底を確認
- ・分掌ごとに「V-2、3」の案作成
- ・学校経営参画チームによる、「V-2、3」の練り上げ(差し戻し)
- ・職員研修にて提示し、共通理解を図るとともに「主な取組内容」の徹底を確認
- ・月1回の参画チーム会と分掌経営計画で分掌業務のフォローとサポートを行う

以上のような、「効果的な学校経営計画活用方策」を使用して、高知県内のA市立B小学校で学

| | | | |
|--------------------------------------|---------|-----------|-----------------------|
| 年度 | 経営計画 | 分掌リーダー: | 【担当者】 |
| 学校教育目標 | | | |
| 研究主題 | | | |
| 4月当初の学校の状況 | | | |
| 1 | よさ○と課題● | | |
| 4 具体的な到達目標(目指す状態)を実現するための具体的な取組と評価指標 | | | |
| 項目 | 主な取組内容 | 取組内容の評価指標 | 総括評価 |
| 【 】 | | | |
| 5 実施スケジュールと進捗評価※書き切れない場合は補助シートへ記入 | | | |
| | 【担当者】 | 【担当者】 | 【担当者】 |
| 4月 | | | 柱となる 取組 3 つけたい力 |
| 5月 | | | |
| 進捗評価 | | | |
| 進捗評価 | | | |
| 2月 | | | |
| 3月 | | | |
| 2 具体的な到達目標(目指す状態) | | | |
| ふり返りと次年度に向けて | | | |

図1 坂本作成の「分掌経営計画」様式を柳林が再構成した

校経営計画の活用案を実践した。ただし、B小学校の組織運用上の理由から③学校経営計画活用マニュアルのうち、学校経営参画チームを編成することはできず下線部の実践となった。そのため、③に関しては実施できたものについての分析となる。なお、図1のような分掌経営計画の様式を作成し、それらを分掌ごとに作成してもらうことを通して学校経営計画の実質化を試みた。

3. A 市立 B 小学校での実践

(1) B 小学校の概要

事例対象校である B 小学校は、全校児童数約 310 名、学級数 15、教員数 20 名、校長 1 名、教頭 1 名の学校であり、主幹教諭や指導教諭は配置されていない。学級減に伴う教員減に対応するため 2019 年度から図 2 のように授業づくり部と人づくり部の二部体制となり、各部内に 4～5 名の担当が置かれ校務を分掌している。

本研究は、2018 年 5 月から 2019 年 11 月を一つの区切りとして行った。その間に、2019 年 4 月に新しい校長が着任したが、教頭は異動していない。研究主題は、2 年間を通して「豊かにかかわり、共に伸びる子どもをめざして」とされている。B 小学校は、学力調査の下落傾向が続き、生活面においても望ましい人間関係づくりに課題を抱えており、学校組織として効果的な指導や支援の在り方を見出すことが喫緊の課題となっていた。そのため管理職は、子どもの主体的学びを促し、分かる楽しい授業を実践できる教員を育て、学力の二極化解消に向けての組織的な授業改善に取り組む学校経営を強く志向していた。

本研究において収集し、分析に用いたデータは次の通りである。

- ・「経営計画の作成にかかわるアンケート」
(2019 年 7 月 2 日配布 8 日迄に順次回収調査実施、管理職除く N=18)
- ・同上アンケートについて個別に行った一人 15 分程度のインタビュー (2019 年 7 月 4 日、5 日、8 日、9 日、11 日実施)
- ・校長に対するインタビュー (2019 年 4 月 3 日、6 月 20 日、7 月 25 日、9 月 12 日実施)
- ・教頭に対するインタビュー (2019 年 5 月 28 日、6 月 20 日、7 月 25 日、9 月 12 日実施)

本研究における学校経営計画への介入実践は、次のような形で行った。順に確認していきたい。

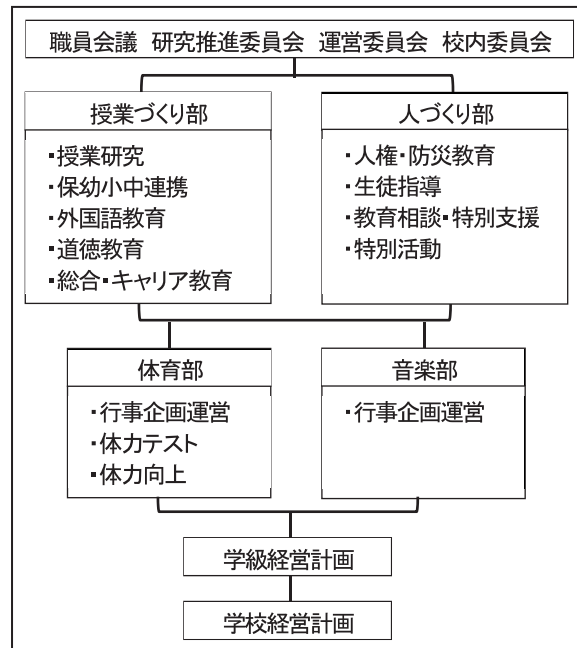


図2「校内機構図」2019年度B小学校教育計画を元に坂本作成

(2) 学校経営計画活用案の実践

まず、2019 年 4 月からの学校経営計画の活用に関する介入実践を予定していたため、同年 2 月 13 日に坂本が、実施内容を教員に周知するための説明会を行った。内容は、以下の事項である。

- ・学校経営計画を、教員の業務や OJT などの緩やかな規準として位置付けること
 - ・学校経営計画を参照しつつ分掌経営計画や学級経営計画を作成すること
 - ・PDCA サイクルの確立と教員の業務や OJT をマネジメント・スキルトレーニングと位置付けること
- 説明後、教頭から「学校経営計画に基づき分掌・学級で統一感を持ってやっていくこと」との補

足の説明がなされるとともに、校長の指示により、教員の参画のもと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ために、分掌ごとに学校経営計画の再検討が行われた。

①学校経営計画への教員の参加

同年4月2日に、教頭のファシリテイトによる教員の全員参加による学校ビジョンの策定が行われた。次いで、同月3日には、策定した学校ビジョンを加えた上で新しく書き換えられた学校経営計画の「Ⅰ学校経営理念」と「Ⅱ学校経営方針」が校長から提示され、各部会において、担当部分の数値目標の妥当性のチェックと今年度の目標の明確化が指示された。その際には、坂本によって、「取組は教員の行動化につながる書き方をすること、取組は多くても3項目で、その内1項目に重点化することなど」の補足説明が行われている⁽²⁾。

各部会の検討の結果、次のような報告がなされた。

- (a) 授業づくり部：「Ⅲ中期目標」の学力調査県平均達成を前年度比3pt以上へ修正
学力の下降傾向が続いていることをストップさせることへの傾注
授業スタンダードを意識した授業づくりと朝の帯時間での加力指導の充実
- (b) 人づくり部：「Ⅲ中期目標」を学校診断アンケートなどの資料をもとに再検討
「Ⅳ行動指針」に特別支援学級への理解学習や交流学习の記述を追加

なお、部会の検討の際には随時坂本が「学校経営計画作成マニュアル」⁽³⁾を使用した支援説明を行っており、例えば、学校経営計画のどこを参照するのかを項目ごとに解説、階層化・細分化してより具体的な教員行動にまですることで計画の実質化が図られることの説明、分掌経営計画や学級経営計画も同様のコンセプトで考えることができることなどの説明をしている。

②研究推進委員会を活用した分掌経営計画の策定と実施

同年4月において研究推進委員会での分掌経営の進め方と経営計画の説明を行った。研究推進委員会（以下、研推と略す）とは、学校経営計画の知・徳・体の担当者に相当する、授業づくり正副部長・人づくり正副部長・体育主任・養護教諭に教務主任と管理職をメンバーとする委員会である。説明会では、学校経営計画の活用方策の概要と共に、分掌組織ごとの役割について説明とその実施を依頼した。また、実施依頼は4月中を通して断続的に行ったものである。具体的な内容は、以下の通りとなっている。

【概要の説明】

- (a) 「学校経営計画」の位置づけ／教員の学校運営への参画の必要性
- (b) PDCAサイクル、ロジックツリー構造、マネジメント・ヒエラルキー
- (c) 分掌における企画立案、実践、ふり返りにおける分掌構成員の主体的参加の重要性

【取り組んでもらうことの説明】

- (a) 分掌経営計画の作成と、2カ月ごとの進捗管理
- (b) 学校経営計画作成への参画のための分掌レベルでの作業
 - ・「Ⅳ行動指針」が、「Ⅲ中期目標」を達成する【教員の行動】となるように項目を対応させてまとめること
 - ・「Ⅴ短期学校経営方針及び評価」を、翌日策定する学校ビジョンの合意を落とし込んでまとめること（4月当初の学校の状態（課題）、具体的な到達目標（目指す状態）、「Ⅲ」に近づくステップで具体的な目標、「2」の目標を達成するための具体的な取組、「Ⅳ」のより具体的な行動化もしくは、「1」から「2」に変容するために必要な教員の手立てや行動として書くこと）
- (c) 分掌経営計画の作成手順

・「4月当初の学校の状況 よさと課題」→「具体的な到達目標（目指す状態）」→「つけたい力」「柱となる取組」→「具体的な到達目標（目指す状態）を実現するための具体的な取組と評価指標」→「実践スケジュールと進捗評価」とし、R（実態）G（ゴール）PDCAの流れ
 以上のような取組を実施した結果、次のような点が明らかとなった。

4. 学校経営計画の活用への困難性と課題

本研究における学校経営計画への介入実践の結果、次のような困難性と課題が見出され、可能なものについては修正を行った。順に確認していきたい。

(1) 確認された困難性

困難性は、最初期から見出された。2019年4月3日において校長から依頼された新しい学校ビジョンと学校経営計画の「Ⅰ学校経営理念」と「Ⅱ学校経営方針」に基づいて、二部会に担当部分の数値目標の妥当性のチェックと今年度の目標の明確化が指示された際に、どちらの部からも研究主題に関連した発言はなかったことである。学校経営計画における目標の明確化のためには、例えば、研究主題「豊かにかかわり、ともに伸びる子どもをめざして」という主題が、経営計画のどこをどう具現化することで実現するのかを担当リーダーは押さえておく必要がある。この点に関しての発言などがなされなかったということ、両リーダーにマネジメントという視点や当事者性についての意識が無いこと、あるいは、少ないということなどが考えられる。

次に、5月に入ると、各分掌の長が、提案を適切な時期にできていないことや、改善点を考慮した上での提案ができていないことが明らかとなってくる。教頭へのインタビューからは、「教育計画に記載されている職員協議の提案スケジュールさえ確認していないのではないか」（5月3日実施）との現状の認識が示された。また、5月中旬（連休終了後）を締め切りとしていた分掌経営計画は教務と保健室だけの作成に留まっていた。この点からも、担当している分掌リーダー達の主体性や当事者意識の希薄さが窺えた。

6月までには、分掌業務の停滞が顕在化し始める。その主たる要因は、2019年度初頭に、それまでの分掌組織を見直し、二部体制に変わったことで意思決定の経路や役割分担の在り方が変わったことが関係しているだろう。一方で、前任者からの引継ぎ資料がないことや組織としての意思決定の過程が理解できていないことなどの基本的な組織運営に関わる課題も散見された。例えば、校長はインタビュー（6月20日実施）において、「赴任して驚いたのが、どこで何が決まっているのが明確でないこと。（中略）部会も含めて全体の流れが見えていない。」と述べている。

9月の初頭においても、分掌組織の活動は十分なものとはなっていない。教頭へのインタビュー調査（9月12日実施）では、ここに至っても、人権部の分掌経営計画の取組や評価指標が未記入であること、学校経営計画の取組や評価指標を転記するか、それをもとに細案を立てて更に具体的な評価指標を設定するか、というロジックツリー構造の理解が十分でないことが窺えた。教頭は「県の教育大綱から市、学校の経営計画、分掌、学年、学級という一本の流れを意識してもらうのは難しいというのが実感。・・・学級担任はどうしてもその時々の仕事に集中してしまう。自分の仕事のやり方に固執してしまって、本当に一本のラインに乗った上でのやり方なのか、なかなかその判断にまでは至っていない。」と述べている（同インタビュー調査）。

校長は「教員の意識は育ってきてはいるが、組織をどう運営していくかの組織図とか、分掌の役割などを、この一年できちんと確立する必要がある。属人的ではなく、担当として持つべき役割と視点、学校での動き方が明確になってさえいれば、組織の運営もスムーズにできるし、組織の中で

自分がどう動くべきか分かる。会議にしても、誰がどんな目的で行うのか、運営の仕方を確立していくことも必要。学校の組織では、属人的でなく誰が来ても同じことがやっていけるようにしなければならない。」と組織としての分掌業務の在り方への課題を述べていた。

(2) 困難性に対する実践上での介入の実施

以上のような困難性と課題が確認されてきたことで、7月の終わりから学校経営計画活用の実質化のための介入を実施した。具体的には、以下の通りである。

学校経営計画の効果的な運用を妨げている中心的な困難性の一つは、上記したように、分掌部会へのリーダーに関わるマネジメント・スキルと当事者性の不十分さに起因している。これは、当該校の分掌リーダーの問題というよりも、事例校を含むA市全体の問題でもある。この点への対応策として、7月25日から管理職による部長業務のサポートと組織マネジメント力育成のための部長会を新設した。これは、部長が議題を整理し見通しを持って二部会に臨むことで、学校の組織的な取組を推進することを目的としている。校長から主に以下の指導と助言がなされた。授業づくり部長には、研究推進の視点をきっちり持つこと、決め方を明確にすること、案を持って部会や研推に臨むこと、資料配布の期限を設定すること。人づくり部長には、部としての柱を立てること、一部に見られるよい取組を全体に広げる動きを作ること、QUやいじめアンケートのような具体的なデータに基づく取組とすることである。その上で教頭から、分掌経営計画を立案し活用しつつ2学期以降の提案と取組計画を立てることが指示された。

9月初旬においては、教頭からの提案に基づき、視覚的に県→市→学校経営計画→分掌経営計画→学年・学級経営計画のラインが理解できるものとして、職員室の後方にライン図が設置された。

さらに、9月18日と10月4日に坂本から、分掌経営計画の進捗確認と修正への助言を行っている。これは、道徳担当教員からの要請で、考えられる業務の洗い出しとスケジューリングに関して助言を行ったものであったが、その後も継続して行っており、学校経営計画との対応の参照、分掌経営のPDCAサイクル確立とスケジューリングの適切な設定、各分掌との連携や取組の提案に校内組織図を参照した内容や行程の想定、取組についての提案や実施要項の周知には校務支援システムを活用することの必要性についての助言を行っている。継続的な助言の必要性は、学校の教員に、組織のマネジメント（学校全体、分掌組織を問わず）へのスキルが大きく不足していることを示唆している。

(3) アンケートの結果から見える困難性

本研究では、上記した実践上の観察と管理職へのインタビュー調査に加えて、B小学校の教職員に対する「経営計画の作成にかかわるアンケート」を実施している(7月実施)。アンケートは学校経営計画や分掌経営計画、あるいは学級経営計画に関する各項目について4件法で尋ねるものとなっている⁽⁴⁾。「経営計画を書くことは難しい」の平均値は3.1となり、多くの教員が困難さを感じていることがわかる。アンケート内容について行った15分程度のインタビュー調査でその理由を尋ねたところ、「どこに焦点をおくのか。個人差があるので。変化が激しいし、どの時点をとって考えるか迷う。」「知は書ける。徳は道德のことなのか、生活のことなのか分からない。体はいきなり小さくなる。」「まず文章を書くのが苦手。文章表現が難しい。今まで何となく、ぼんやりとイメージは持ってやってきたが、それを書くとなると構えてしまう。」等の意見が収集された。

以上のことから、教員は、学級経営に関しては一定の経験を有しているにもかかわらず、学年・分掌・学校という規模においては、それらの経験を活かすことが十分にできず、チャンクダウンによる取組の具体化、PDCAサイクルの確立、スケジューリング（特に、実施や成果形成から逆算した

スケジューリング)の立案、意見の収集と調整などに大きな課題があることがわかったといえよう。

5. 効果的な学校経営計画運用に対する成果

本取組から見られた成果については、まずは、学校経営の方向性の共有化に認められる。全体的な学校経営について教員一人一人が話し合うことの重要性に関して、4月当初において校長が「4月当初に目指す姿について話し合っ共有することは非常に有益だった。新メンバーで考えることに意味があり、目指す方向が明確になる。転入教員への情報の提供にもなる。話しているうちに笑顔になり、コミュニケーションが深まった。」と、その効果を実感したことを述べている(校長のインタビュー4月2日)。

また、校長や教頭などの学校管理職が、学校経営、あるいは、マネジメント・スキルという視点から、教員の力量を確認できるという点も見逃せない。学校経営計画の策定に教員が参画し分掌経営計画を書くことで、教員の分掌業務への見通しや具体化の程度や内容などが確認でき、その時点での教員のマネジメントに関する力量が把握できる。学校教員に関しては、学習指導力のみが着目され、管理職になって初めて研修などを通してマネジメントの力量形成が行われることが多いが、本実践の取組からは、分掌リーダーというミドルリーダーの内から、あるいは、よりすすんで若年教員の内からでも、教員のマネジメントに対する長所と弱点を管理職が知ることができ、個々の教員に合わせた支援ができることが示唆されているといえよう。

例えば、若年教員のマネジメント・スキルの向上に関しては、次のような事例が収集された。「C先生などは、その部分で自分の学級でやっていることについて、これらに(学校経営計画(執筆者注))乗った上でやらないといけないことを理解した上でやろうとしてくれている。そこを教職員みんなが共通理解のもとにしていくことが必要だろう。」(教頭インタビュー9月12日)。ここで取り上げられているC教諭は採用2年次の若年教員である。C教諭は、A市の2年経験者研修において授業づくりに関するPDCAサイクルを学んでおり、自身の所属する分掌組織や今年度自身に課せられた研究授業の形成においても、そうしたPDCAサイクルを活用し自身の実践力形成につなげたいと考えていた。教頭の発言は、学校経営計画の活用のための方策が、若年教員が学校組織のロジックツリー構造を理解した上でマネジメント・スキルを高めていることを示しているだろう。

前掲のアンケート調査においては、以下のような点が確認できた。「経営計画を書くことで効果があった」の平均値は3であり、一定の効果を感じていることが見受けられた。個別のインタビュー調査では、その理由として「自分の中でめあてがはっきりする。読解力をつけることを意図するようになった。」「頭では思っているけど、書いたら見直しができる。ここをもっとこうしようとか考えられる。」などの焦点化と可視化の効果があることが示唆されている。

6. 今後残された課題

本稿では、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を解決するための3つの視点⁽⁵⁾のうち、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に専ら注目をし、学校経営計画活用マニュアルを実際の学校経営の中で活用し、その効果と課題を検証しようと試みた。

その成果を端的に示せば、「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」状態から、「方向性が明確になってきた。意思統一もできてきた」状態への変容であろう。論文内で確認

してきた校長・教頭へのインタビュー等からすれば、この成果は、活用マニュアルに示した学校ビジョンの策定が作用した結果であると推測できよう。学校ビジョンに基づいた学校経営計画の再検討を行い、部会で話し合いの場を持ったことも一定影響したと思われる。また、学校経営計画の作成と運用に、全教職員をかかわらせることや分掌経営計画の作成などが、教員のマネジメント・スキルの向上に、一定程度効果があることも確認できる。

その一方で困難性と課題も明確に存在している。個々の教員の学校経営に対する当事者意識が低いことは、繰り返し確認された。その背景には、これまでほとんど教員が学校経営への参加を求められてこなかったこと（学校経営は管理職の仕事であり授業が教員の仕事との役割分担意識）、その結果、学校という規模感覚で物事を見ることができなくなっていること、その結果、学校という規模でのマネジメント・スキルやマネジメント感覚、あるいは、それを支える当事者性が育ってこなかったものと考えられる。本事例において、分掌業務が停滞した背景からは、リーダーの分掌組織への5W1Hの理解の不足が見え、そうした知見が上記の考察を裏付けてくれるだろう。

分掌業務を推進するためには、マネジメントについての一定程度の知識とスキルが必要である。本事例研究では、分掌リーダーに自律的に役割発揮してもらうことを想定し、学校経営計画の作成に参画させることと分掌経営計画の作成をマネジメント・スキル育成の手立てと想定していたが、分掌の動かし方を知るためにもう一歩進んだ丁寧な手立てが必要なかもしれない。

本事例でも、繰り返しのサポートを実施したように、組織や分掌全体を統括的にみた助言をする教員、マネジメント・スキルの向上という点から分掌リーダーや若年教員を支援する教員がいて初めて組織運営への理解と当事者意識が高まり、学校の組織性を高めることに繋がると考えられる。

では、誰がその役目を担うのか。本稿では直接的に言及してはいないが、本事例では教頭が、それらの役割を担う位置にいた。その結果は、教頭に過重な負担がかかる結果となっている。そうした点からは、2007年度の学校教育法の改正でラインスタッフの強化策として導入された主幹教諭にそうした役割を課すことが妥当なのかもしれない。この点については、今後の検討課題としたい。

【注】

- (1) 詳しい活用方策については、坂本興彦、永野隆史、柳林信彦「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 (2) 一学校経営計画の作成と運用方策に着目して一」『学校教育研究』2020年3月を参照のこと。
- (2) 前掲論文、坂本他(2020)を参照のこと。
- (3) 同上。
- (4) アンケートでは、回答の選択肢を4:ある 3:少しある 2:あまりない 1:ない 0:分からないとし、分析では、「ある」に4点、「少しある」に3点、「あまりない」を2点、「ない」を1点として点数化して合計を出し、平均値を求めている。
- (5) 坂本興彦、永野隆史、柳林信彦「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) 一学校経営計画導入の背景とその現状一」『学校教育研究』2020年3月を参照のこと。端的に示しておく、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、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、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の3点となる。

【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。