《 学校経営の要諦（ⅩⅥ）》

**学校経営の要諦**

《はじめに》

◆　この文章は「日本教育新聞」の２０２２（令和４）年４月４日号に『新校長への伝言』〔学校経営・

運営の基礎・基本〕として掲載された記事の元々の原稿に，さらに加筆して整えたものです。内

容的には新聞掲載のものと基本的に同じですが，字数や新聞表現としての条件から少し離れて，

より見やすい体裁に整えたものです。

**〔１〕　学校経営は方針の明快さが要諦**

**学校経営の基本軸**

◆　児童生徒の資質・能力を高めることに繋がる学校経営の根幹軸は，カリキュラムマネジメントと

組織マネジメントの一体的な推進にあります。この２つの経営の軸はそれぞれにおいても，また，

軸どうしの相互の繋がりにおいても学校内外の構成員・関係者に理解されていることが肝要で，

実際的には，管理職・教職員間だけでなく，少し工夫は要りますが，児童生徒・保護者や学校関

係者にも理解浸透を図っておくことが，学校経営の大事な前提基盤となります。

◆　実現したい学校像を掲げるには，自校としての「育てたい資質・能力」を示すだけでなく，その

育成のための「手立て・方策」，そしてその「評価基準」を一体的に提示・説明・共有しておくこと

で，教育活動推進の基盤が整うことになります。そうした前提を共有することで，授業をはじめと

する実際の教育活動の推進を担う教員の側も自分の役割と意義を受けとめつつ教員としての自

己有用感をより高めることができるようになります。

◆　教員は学校組織の一員として組織マネジメントの担い手でもあります。組織マネジメントにおい

ても，それぞれの組織の目的や組織間の繋がりが整えられ，そのことが教員の間で共有されてい

ることが前提になります。その組織が活性化して教育活動が前向きに動くには，活動の目的と方

策が明確になっていて，働き方改革の方向性と合致させながら教員が周囲の仲間と相互に協働

して課題解決に取り組める組織マネジメントの仕組み・考え方を理解していることが大事になり

ます。

**「見える化」の重要性**

◆　経営の基本軸であるカリキュラムマネジメントと組織マネジメントの一体的な推進を進める実際

的な方策は，それらの内容・繋がりを明快で簡潔な一枚程度の（或いは領域・テーマごとの）ペー

パーなどに「見える化」しておくことが格別に大事になります。学校よっては「実現したい教育の

グランドデザイン」を表しておられるところもありますが，多くの場合のそれは「実現したい教育像」

がメインとなっていて，実現するための方策・手立てや教員の働き方の在り方までを組み込んで

整理されているのは少ないように思っています。

◆　こうした整理で大事なのは「実現したい姿」に向けて，「誰が，いつ，何を，どのようにするの

か？」が明確になっていることが窺える内容かどうかということです。「いつ」という要素が加わ

ることで，PDCAサイクルや学期進行・学年進行などの《取組のストーリー性》が加わります。そう

した大きな方針・取組の姿を「見える化」して共有しておくことが，管理職・教員だけでなく，児童

生徒・保護者・学校関係者に自校の取組の当該者・参画者になってもらうことに確実に繋がりま

す。

◆　校内の組織マネジメントでは，こうした基本方針・基本的な考え方に基づいて，実際的な学校経

営計画，年間行事計画，年間教育活動計画，年間授業・評価計画，分掌等経営計画などを「見

える化」して共有しておくことが必須要件だと思っています。

**検証と修正**

◆　教育の水準を高めることに資する学校経営は，画一的なＰＤＣＡサイクルを回すという視点だ

けでは弱い面があり，一年間の計画・見通しを「見える化」することに重ねて，実践的な営みの積

み重ねの実状（Ｄｏの積み重ねの意義の大きさ）を，例えば学期ごとに検証して，そのことで明ら

かになったことについて，まさに必要に応じた修正対応を試みることがより大事なことになりま

す。教育の営みは「生きて，動いているもの」と捉えることが必要ですので，精緻で大きな労力を

掛けて検証分析する手法ではなく，ポイントを絞って成果や課題点を簡潔に整理することが大事

です。

**〔２〕　学校運営は教員の状況・気持ちを大事にするのが要諦**

**組織や教育が機能するのは「人の力」**

◆　学校経営の基本が「方針と計画・検証」にあるとすると，日々の学校運営の基本は「教員の状

況・気持ちを大事にすること」にあります。学びの主体・教育活動の主役は児童生徒であり，その

児童生徒の状況・気持ちを受けとめるのが教員の仕事の大事な役割であり，在り方であるとも

言えます。

◆　社会や組織が「人と人との繋がり」で成り立っていること以上に，「人が育つことを第一義」とす

る学校の世界では，児童生徒と共に歩んでいる教員の営みで成り立っていることを前提に，働き

方改革の意義・価値観の整理を含めた教員の役割・意義・気持ちが大事にされることが肝要だ

と思っています。

　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　（令和４年４月１４日）