《 学校経営の要諦（Ⅲ）》

**学校経営の柱立て（重点取組課題）**

**学校経営計画について**

◆　広島県の県立高校の場合，既に何年も全ての学校において《学校経営計画》が継承されてきていて，概ね３年間を設定期間とする中期経営計画を組み立てて，その計画のもとに単年度ごとの目標を設定して学校経営を行い，中間評価・年度末評価を行って課題を明確にしながら次年度の学校経営に活かしていく形態になっています。

◆　校長の立場から捉えると，異動で赴任した学校には既に学校経営計画があり，それを基に学校経営に取り組むことになります。場合によっては，赴任校の状況を前任校長に取材し内実把握を踏まえて赴任当初から学校経営計画自体を校長として改善修正して臨むことも在り得ますが，通常は前任校長が段取りした学校経営計画に基づいての学校運営になります。

**学校経営計画と学校経営の柱立てについて**

◆　学校経営計画を公表した上で，多くの県立高校では校長として〔学校経営方針〕〔本年度の重点目標〕等を教職員に提示する事例が多くあります。村上のイメージ的な整理になりますが，その位置付けを次のように整理してみます。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 名　称 | 概　要 | 備　考 |
| 学校経営計画 | 県教委の参考様式に基づいて，3年間の中期と当該年度の学校経営目標・評価指標・行動計画を掲げるとともに，達成状況について自己評価・他者評価を行い結果を公表する。〔参照：★学校経営・組織運営＞学校経営計画・評価〕 | 整合性 |
| 学校経営方針 | 学校経営計画に基づいて，校長としての《当該年度の経営方針》《学校経営の考え方》を教職員に提示する。〔参照：★学校経営・組織運営＞学校経営方針〕 | 合体事例も多い |
| 学校経営の柱立て | 学校経営計画に基づいて，当該年度・複数年度の学校としての取組課題・重点目標を明確にして教職員に提示する。或いは，教職員と協議・協働しながら策定する。 |  |

◆　実際的・実態的には，学校経営計画に基づいて学校経営・運営を行いながらも様々な形で新たに課題が生起したり，取組課題・手順をより明確にしたりすることが必要になります。学校経営計画を前提にしつつも，重点課題・重点目標を設定し直したりすることが必要になることもしばしばあります。

**学校経営の柱立ての実際**

◆　管理職経験も豊富で教育的な政策整理力の高い場合は，当該校の状況・データに基づいて学校経営の柱立てをしたり重点取組課題を鮮明に位置付けたりすることは格別の労力を注がなくてもできることと思われます。一方，そうでない場合は，学校状況を把握したり課題を明確にするのに一定の労力と手順が必要になります。学校の課題を把握したり解決手順を整理したりすることについては，次の《学校経営の要諦（Ⅳ）》〔学校課題の把握・解決手順〕にまとめています。

**《柱立ての留意事項（１）》**

学校の状況・実情について，①生徒の状況　②教育活動の連鎖状況　③組織マネジメントの状況　④教職員の状況について把握・分析して，より根幹的な要素について〔重点課題の位置付け〕として柱立ての意義として吟味する。その際，その課題に取り組むことが，他のどの要素とどのように繋がっているかということ，どのような取組方策がどの手順で想定されているかなどの〔取り組む方策・手順〕と一体的に整理しておくことが大事になります。

**《柱立ての留意事項（２）》**

学校経営計画で既に達成を目指す経営目標を複数掲げている上で柱立てを組む訳ですので，そこには必要性や意義の明確さが必要になります。学校経営計画の項目の内容の中から取り上げて深掘り的・重点的に組み立てたり，補完的な目標を設定することも考えられます。また，一方で，達成評価指標が学校経営計画ほどには厳密でなくてもよい面があることから，例えば，「挨拶を誇れる学校づくり」のような教育目標・スローガン等を掲げたり，次元の異なる相互授業観察と働き方改革を一体的に取り組む方策を工夫したりするなどの自由度が高くなる面があり，効果的に設定すると意義が高まります。

ただし，いずれにおいても課題設定の意義と方策・手順等の説得力の確かさが大事になります。

**《柱立ての留意事項（３）》**

柱立ての全体バランスにも留意が必要です。　教職員がその意図や意義を理解して課題克服・目標達成に向けてチーム力を結集して努力を継続しようとするところまでが求められる訳ですので，目安的には次元やバランスが整った形で３～４項目の柱立てになるくらいが良いと思っています。

**《柱立ての留意事項（４）》**

こうした柱立ての手法は，学校経営だけでなく，ある程度の規模のある部署（学年・分掌・教科等）の経営・運営においても同様の考え方ができると思っています。その部署（チーム）の課題や状況分析もお互いに課題意識や気付きを出し合ったり背景分析や対応手立てを協議しながら取り組むべきことを明確にしていく手法として機能すると思っています。複数の人がこうした手法に慣れてくると，短時間で効果的な課題の明確化と取組方策の「見える化」ができるようになります。そのことが《組織マネジメントの水準向上》そのものだと思っています。