

# 高等学校における学校運営とコミュニケーション・マネジメントに関する研究

西村 浩一郎

## 1. 問題意識

現在、公立学校は、自主性・自律性を確立した学校組織の仕組みを構築して、校長の教育方針の下、組織的、機動的な学校運営を行うことが要請されている。これに対し、公立学校は、学校経営計画に基づく学校運営を行っている。学校経営計画の中で学校全体の目標と、それを達成するための手順が明記されている。したがって、学校経営計画は学校運営を推進する設計図の役割を果たしている。同時に、学校の外部に向けて、学校運営の状況を知らせる情報公開の手段としての役割も与えられている。

しかしながら、公立学校は、学校運営を動かす要因が何であるか確証を得ていない。具体的には、教職員に学校運営への参画意識を持たせ、学校全体の目標の達成に向けて協力する態勢を確立していないことである。そして要因のひとつは、教職員間相互の学校運営に関するコミュニケーションのとられ方にあると考えた。その理由として、教職員は、学校運営を推進することに関してコミュニケーションする経験を持たないことに加え、どのようにコミュニケーションすればよいか理解できていないからである。

## 2. 研究目的

学校運営を推進するコミュニケーションはどのようなものであり、それはどのようにして生み出されるか明らかにする。

## 3. 先行研究

### (1) 学校経営に関する内容

高野(1976)は、学校経営組織とコミュニケーションは学校教育目標のための手段である、と述べる。臼井(2007)は、教師集団は日常教育活動を通して、協働体制を作り上げていく主体であると指摘する。これらは、学校経営は、組織がどのように構築されているかだけでなく、組織の活動という動的な側面を持つ。

### (2) 組織におけるコミュニケーションの役割

若林(1993)は、組織コミュニケーションを、「送り手と受け手との間での情報の移転ないし交換」と定義した。本研究は、組織コミュニケーションを、組織内における複数の構成員による情報の移転ないし交換であるとして、学校組織で、誰と誰がどのようにコミュニケーションしているかに注目する。

### (3) 組織化原理によるコミュニケーションの特徴

林(1994)は異文化を背景に持つ経営管理上の諸問題を分析し、解明するため、組織化原型O型(organic)と組織化原型M型(mechanic)に分けて説明している。O型の特徴として、「グリーンエリア」と呼ばれる、複数の個が一体化して一つの主体になっ

たような行動が生まれるコミュニケーションの母体が存在することを指摘した。

### (4) バランスト・スコアカード(BSC)を基にした、コミュニケーションの類型化

Kaplan and Norton(2001)によるBSCは、学習と成長の視点、内部プロセスの視点、顧客の視点、財務の視点の4つの視点から戦略を可視化させる。BSCの4つの視点をもとに、とられているコミュニケーションを説明することができる。

## 4. 研究対象と方法

研究対象は、国公立大学に合格する卒業生の割合が、40%を超える広島県内の公立高等学校である。訪問インタビューによる実証的研究を行った。

## 5. 仮説の検証

仮説は「校務分掌の主任層は、学校経営計画の原案作成の過程と進捗を確認する過程の校務運営会議で、各自の校務分掌の枠を超える立場からコミュニケーションしている。また、学校の教育目標の実現方法についてコミュニケーションしている。」である。検証の方法は、コミュニケーションを2つの視点から観察する。それは、誰と誰がどのような役割意識に基づいてコミュニケーションしているか、そしてコミュニケーションの範囲である。事例調査の結果をこれら2つの視点による分析のフレームワークに当てはめる。各事例に共通することと相違点を分析して、仮説を検証する。

## 6. 分析と考察

主任層は校務分掌の枠を超える立場からコミュニケーションしていることが検証された。一方、学校全体の教育目標の実現に関するコミュニケーションは、限定的に検証された。学校運営を推進する要因としてコミュニケーションの役割は、認識されつつある。

## 7. 研究成果と残された課題

主任層による、校務分掌の枠を超える、学習と成長の視点を持つコミュニケーションが、学校運営を推進する要因のひとつである。このようなコミュニケーションは、学校運営をどのように推進するか学校組織として学習する機会を持つことで生み出される。そしてこれは、現状に対応した学校運営の力量を高めることや、次の主任層を育成する最適な機会である。

残された課題として、会議以外の場面において、教職員は、学校運営の推進に関してどのようにコミュニケーションしているかである。