

## 資料6

### 組織的な学校運営に関する実践研究に係る講演会

1 日 時 平成22年10月18日（月）  
2 講 師 兵庫教育大学大学院学校教育研究科 教授 浅野良一 氏  
3 演 題 「現在の学校組織の課題と組織改善の視点」  
4 内 容

#### 現在の学校組織

##### ○ フラットな構造

- ・ワイヤーア職場・・・自由な発想・挑戦意欲・責任感が増す、迅速な意思決定が可能
- ・業務の遂行や課題解決に向けてベクトルが一方向に向いていないことが多い  
→ どのようにベクトルの方向を1つにしていくかが課題

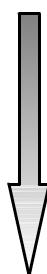
〈参考〉企業組織 ピラミッド型→フラット型への移行の試み

※ピラミッド型を経験している企業がフラット型に近づけようとする場合、すでに向かうべきベクトルが一方向になっており、フラット型の組織が有効に機能する。

##### ○ マトリクス構造・・・「分掌」「学年」「教科」が交錯した構造

- ・直属の上司、命令系統がはつきりしない
- ・一人の教員がいくつもの「役」

#### 組織改善の手の打ちどころ



- 1 ビジョン・戦略を明らかにした組織改革
  - 使命の明確化、重点事項の焦点化、学校の特色づくりの視点
- 2 組織の構造→タテ構造（指揮系統）とヨコ構造（情報共有・協業）
  - タテ構造：「主任」の果たすべき役割を見直す
  - ヨコ構造：「一人一役」→「二人二役」
- 3 運営の仕組みの見直し
  - 情報共有・意志決定の仕方、仕事の進め方の見直し
- 4 教職員の意識・能力・行動の変革
- 5 管理職のリーダーとしての行動を見直す
- 6 外との関係を見直す

#### 組織改善の手の打ちかた



- 1 各学校の特性に応じたやり方が必要（特殊解）
- 2 SWOT分析の活用
  - 「強み」「支援的要因」を生かした特色づくりによる「攻め」の経営が必要
- 3 ミドルリーダーの育成 → 責任ある仕事を担当させることが有効

#### 手を打つ手順



- 1 教職員全体に危機感を持たせる（「風」を吹かす）
- 2 突出集団の成果（変革意識を持った集団によるリード）
- 3 組織の変化の促進と増幅（全体への波及）
- 4 新しい戦略・ビジョンの形成（目標の全体での共有）

#### 参加者の感想より

- ・学校マネジメントに対するスタンスの整理ができた。来年度に向けて情報共有の在り方等、見直しが必要な部分をピックアップする視点がわかった。
- ・ミドルリーダーを育成するには、責任を持たせて仕事を任せるということが大切であると再確認できた。今後は、自ら引っ張るのではなく、見守る姿勢を持ちたい。
- ・組織改善を行う場合、SWOT分析の結果を踏まえ、学校の「強み」を生かした改善策になっているかを確認していく必要があると感じた。
- ・校務分掌や役割分担の決定にあたって、「二人二役」の考え方を生かすことにより、危機管理や後継者育成の充実が図られると感じた。
- ・現在の学校組織のフラットな構造、マトリクス構造の長所・短所を踏まえ、その特性を生かしながら、組織改善を進める必要がある。