

茨城県・学校組織マネジメント研修講座

学校教育目標達成のための経営戦略
～今こそ学校組織マネジメントを～

理論編 P 1 ～ P 8

付随資料

「学校教育目標の位置付け」

「校内体制の例」

期日：平成26年7月3日

場所：茨城県教育研修センター

飯 野 眞 幸

【理論編】

1 はじめに

いじめ対策を例に学校組織マネジメントを考える

2 学校組織マネジメントとは（概要）

1 組織マネジメントの意味

- ・個人が単独でできない結果を達成するために、他人の活動を調整する一人ないしはそれ以上の人々の活動
- ・求める目的に向かって効率的・効果的に動くために、資源を統合し、調整すること。

2 学校における組織マネジメント

学校内外の能力・資源を開発・活用し、学校に関与する人たちのニーズに適応させながら、学校教育目標を達成していく過程（活動）

3 学校における組織マネジメントの目的

児童・生徒の成長・発達のため、学校内外の関与者の期待とつながった学校教育目標の達成

4 学校における組織マネジメントの対象

学校経営に大きな影響力を与える要素・要因はすべて対象

ただし、学校に大きな影響を与えるが、こちらからはまったく操作できない要素・要因はマネジメントの対象ではなく、「与件」として存在する環境

5 学校における組織マネジメントの資源

「人的資源」

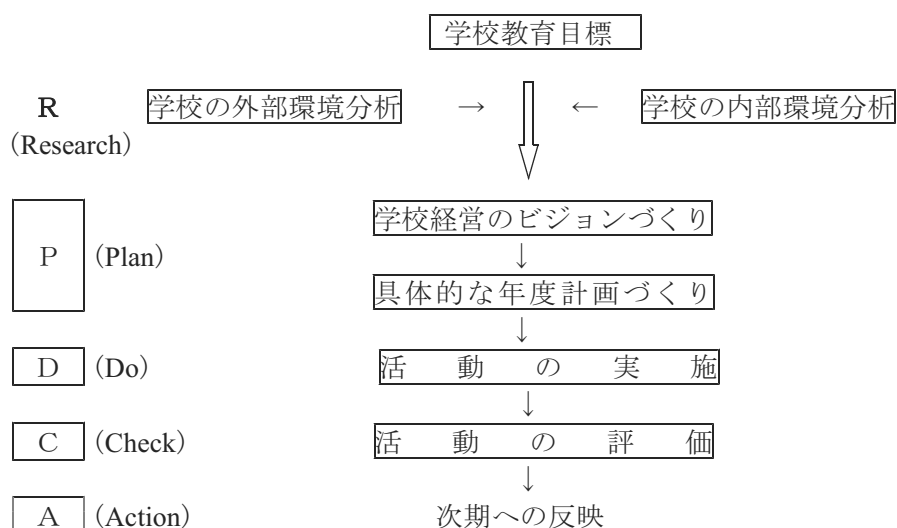
「情報的資源」

「物的資源」

「ネットワーク的資源」

「資金的資源」

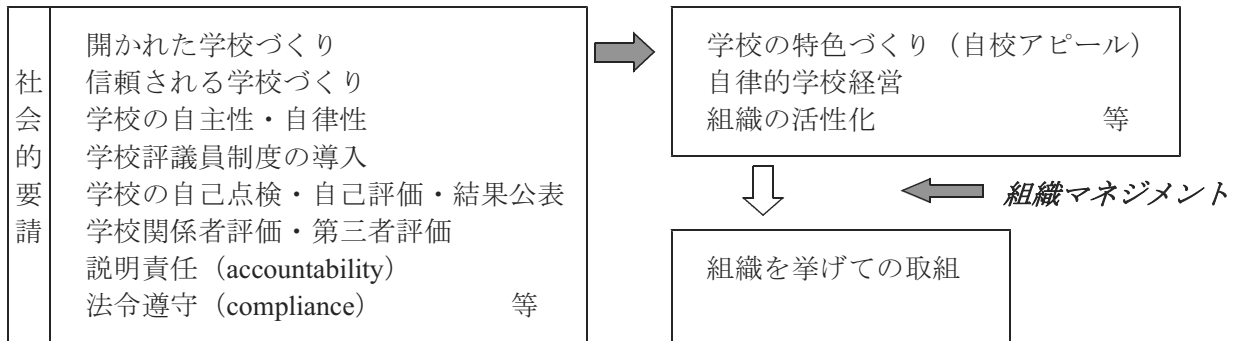
6 学校における組織マネジメントのサイクル【マネジメントサイクル】



7 学校における組織マネジメントの手法等（別紙）

「学校組織マネジメント研修(モデルカリキュラム)」(マネジメント研修カリキュラム等開発会議-H16/3) による

3 なぜ学校に組織マネジメントが求められるようになったか



4 なぜ学校組織マネジメントが浸透していかないのか

(1) 学校教育目標に関わる問題等

資料「学校教育目標の位置付け」参照

(2) 組織マネジメントそのものに関わる問題等

- ①導入の経緯や背景等が十分理解されていない。
- ②目的やメリット等が十分理解されていない。
- ③管理職や一部主任級教職員だけのものと考えている人がいる。
- ④管理強化と受け止めている人がいる。
- ⑤組織マネジメントは主に企業でとられてきた手法で、学校教育にはなじまないと考えている人がいる。
- ⑥入門書、解説書的な出版物等参考資料がまだ少ない。 等

(3) 学校という組織に関わる問題等

- ①学校が組織体という認識を持ってない人がいる。
- ②公教育が税金によって賄われており、住民（児童生徒、保護者、地域等）への高いサービスが求められているという考えに立てない人がいる。
- ③教員の仕事には授業以外のものも当然含まれるという意識が希薄な人がいる。
- ④教員の業務が多岐にわたり、一人で何役もこなさなければならない状況があり、多忙感を訴える人が増えていること。
- ⑤授業確保等の事情から職員会議や職員研修が放課後なかなか設定できない。
- ⑥職員旅費が縮小し、研修会等に職員を派遣できないことが増えている。
- ⑦校内人事がいろいろな事情から適材適所に組めないこと。
- ⑧主任級職員のリーダーやそれに続くミドルリーダーが年度末人事で異動せざるを得ない事態が生じることもある。
- ⑨実績を正確・公正・公平に評価することの難しさがある。 等

(4) 教員の資質に関わる問題等

- ①教育改革の必要性等を理解せず、世情の変化に疎い人がいる。
- ②他の人と協力したり（協働）、コミュニケーションをとるのが苦手な人がいる。
- ③空き時間は勤務時間ではないと考えている人がいる。
- ④教育に費用対効果という考えはなじまないと考えている人がいる。
- ⑤教員は横一線という考えが根底にあり、同僚から上昇志向を持った人間と思われたくないという人もいる。 等

(5) 行政に関わる問題等

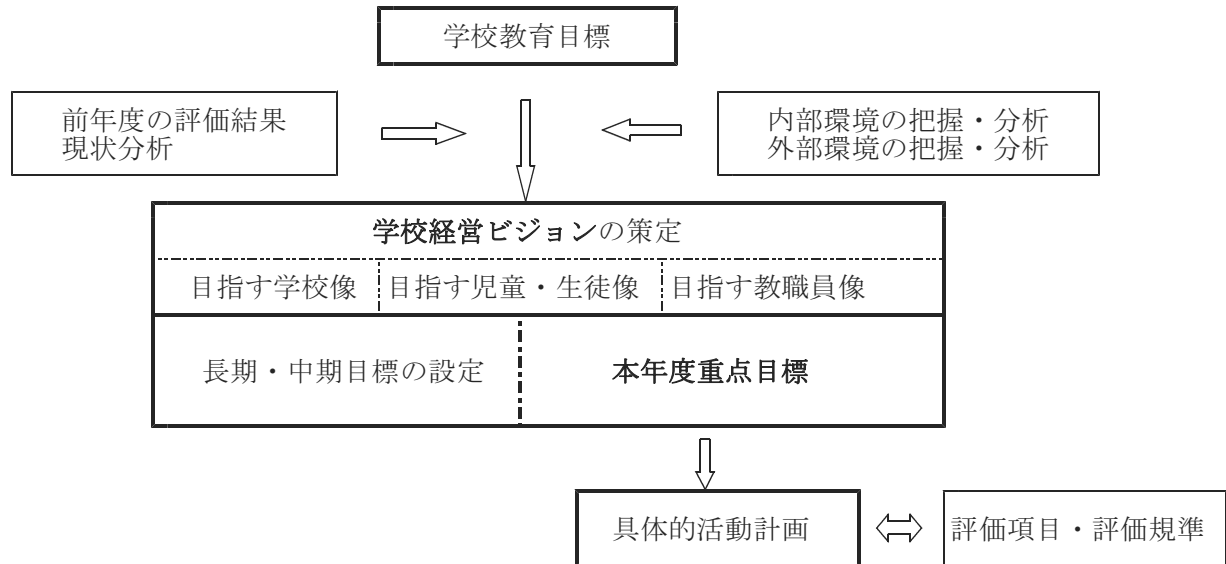
- ①必要性やメリット等について教職員に理解してもらうための取組等が必ずしも十分ではない。
- ②研修会を実施したり研修講座を開設する際に講師の確保が難しい。
- ③財源不足等から研修規模が縮小している。
- ④職員数の削減等の理由で腰を落ち着けて専門的に対応できる職員の配置が難しくなっている。

⑤中心となって業績（実績）を上げた職員の速やかな人事上・給与上の処遇がなかなか難しい。

5 学校における組織マネジメントの実際

(1) 学校経営とビジョン

学校経営とは、各学校がそれぞれの学校の掲げる教育目標を実現するために組織的・計画的に展開する活動を総称しており、教育活動を含めて、広義の組織的・計画的活動を意味するものとして用いられています。
「生徒指導提要」平成22年3月 文部科学省



①学校経営ビジョンとは

- （数年後の）望ましい自校の全体像。目指す学校の姿
- 教育目標達成のための中期的なシナリオ。工程表
- 校長が果たすべき公約

②学校経営ビジョンの構成要素とは

○ミッション（存在意義・使命）

自校を取り巻く内外環境を踏まえつつ自校の存在理由や存在価値を確固たるものにするために担うべき中核（核心）となる役割

○重点課題

ミッションを果たすために、自校が取り組むべき事項→「本校の重点事項」「努力事項」

○行動規範

ミッションを果たすうえで、教職員全体で守るべき規範→「目指す教職員像」

○組織構造

ミッションを果たすうえでの職員組織→「校務分掌表」

○運営の仕組み

ミッションを果たすうえでの各セクション間のコミュニケーションと情報の在り方

○リーダー行動

ミッションを果たすうえでスクールリーダー（管理職）が教職員に行う直接的な働きかけ

○能力・資源の開発

学校課題を解決するため今後獲得・開発すべき能力やノウハウ

(2) 校内体制について～理想的な職場組織の構築

資料「校内体制の例」参照

(3) 組織マネジメントが有効に機能するためのポイント

- ① 内部環境・外部環境の正確な把握・分析
- ② 適切・妥当なビジョンづくり
- ③ 先を見据えた効果的なマネジメントの仕組み作りとそれに基づく諸活動の計画化
- ④ 効率的かつ柔軟な運用

↓

- 明確な目的や目標の設定
- 適切な行動指針の提示
- コミュニケーションの充実 → 協働的関係の構築等
- 支援的要素の発見・活用 → 手法やスキルの応用・開発等

(4) 管理職の役割 → 組織マネジメントの成否は管理職（特に校長）のスタンスで決まる。

- 組織マネジメントの必要性、その効果等の周知・徹底
- 適材適所の人員配置
- 各セクションによるP D C Aサイクルの把握・指導・調整
- 教職員の個性等を踏まえた的確な指導
- 教職員が活発に論議できる雰囲気醸成
- 教職員の努力や労苦に報いる姿勢の保持 等

校長に期待される具体的な役割行動 (例示)

- 使命感と責任感
 - ・教育者として熱意と姿勢を一貫して保つ
 - ・成果や活動に対する結果責任を負う
 - ・学校の動き、自分の行動について説明責任を持つ（特に外部に対して）
 - ・人（児童、生徒、教職員）に対する関心と愛情を持つ
- 学校ビジョン構築
 - ・学校の中期的なビジョンを具体的に描く
 - ・特色ある学校づくりの方向性を示す
 - ・学校の置かれた状況を多面的に把握し、教員に発信する
 - ・教育成果の向上に向けた、リスクを恐れないビジョンを構築する
- 環境づくり
 - ・学校での教育成果をあげるための担任・校務等の組織づくりをする
 - ・教職員の自律性や創意工夫を生かす仕組みをつくる
 - ・部会、委員会、校務の各部やチームの役割を明確にする
 - ・教頭との率直な議論により、学校全体の運営を検討する

教頭に期待される具体的な役割行動 (例示)

- 使命感と責任感
 - ・教育者として熱意と姿勢を一貫として保つ
 - ・成果や結果に対して遂行責任を負う
 - ・学校の動き、自分の行動についての説明責任を持つ（特に内部に対して）
 - ・人（児童、生徒、教職員）に対する関心と愛情を持つ
- 学校ビジョン構築
 - ・学校ビジョンについて、教職員の考えを吸い上げ、まとめる
 - ・学校の方針について憶さず率直に校長と議論し、意見具申する
 - ・校長の学校運営に対する基本的な考え方を早く理解する
 - ・リスクに対し万全に準備をし。またトラブルに対して迅速に処理する
- 環境づくり
 - ・校長と教職員のコミュニケーションのパイプ役となる(情報の交流)
 - ・教職員の意欲を高めるための職場活性化のリードオフマンとなる
 - ・従来のやり方やしくみの見直しについてのメッセージを常時発信する
 - ・働く場所としての学校環境を向上させる

・教職員とのコミュニケーションを図り、
お互いの意思疎通を図る

○人材育成

- ・教職員の能力向上のための機会としくみをつくる
- ・適宜、配慮ある指導アドバイスをする
- ・教育者としての姿勢について体現することによって指導する（校長のうしろ姿を見せる）
- ・教職員に対するメンタルヘルスにも配慮する
- ・教頭を将来の校長として育成する

○外部折衝

- ・学校教育の課題解決に向け、教育委員会と連携して取り組む
- ・地域住民や保護者に対して、学校の方針などのメッセージを発信する
- ・自校の課題に応じて他校などの情報を収集し、取捨選択の上で、学校運営に生かす
- ・外部とのさまざまな調整の最終責任者として自覚する

○人材育成

- ・教職員の能力や個性、持ち味、関心を把握し指導する
- ・教職員からの公私にわたる相談にのる
- ・自分を含めた教職員相互の人間関係をつくる
- ・壁にぶつかったり行き詰まりを感じていそような教職員への適宜適切なアドバイス

○外部折衝

- ・外からの各種情報を受信し、正確に理解する
- ・外部団体に足を運び、学校からの情報を発信する
- ・外部団体との調整を行う

(5) 教職員の協力態勢～一体感ある学校経営

教職員の資質向上と意識改革を図ることが重要である。すなわち、地域や子どもの状況を踏まえた創意工夫を凝らした教育活動を展開していくには、校長、教頭のリーダーシップに加えて、教職員一人一人が、学校の教育方針やその目標を十分理解して、それぞれの専門性を最大限に発揮するとともに一致協力して学校運営に積極的に参加していくことが求められている。

「今後の地方教育行政の在り方について」（中央教育審議会 答申）H10/9

◎教職員のやる気を引き出すボトムアップ型学校運営



○学校経営に全員が参画しているという意識の醸成

(例) 学校教育目標達成に向けての検討会を全職員参加のもとにブレインライティングの手法で行う。

◎教職員の意識改革



- 「一国一城の主」的発想からの脱却
- 教職員の仕事はサービス業であることを認識する。
- 納税者(保護者、地域の方々等)の視線を意識する。
- 教職員の取組が学校の評価に密接にリンクしていることを意識する。
- 世の中の動きを注視し、柔軟な発想をもって仕事に当たる。
- 同僚との間でお互いの弱点を補完する信頼関係を構築する。 等

◎核となる教職員の育成

○リーダー及びミドルリーダーの育成

○ファシリテーター（改革促進者）の重要性

主任級教職員に期待される具体的な役割行動（例示）

○使命感と責任感

- ・子どもへの関心と優れた接し方
- ・担当する教科や校務の高い専門性
- ・誰とでも気軽に接するオープンなマインド
- ・絶えざる自己革新・自己成長への意欲と具体的な取り組み

○学校ビジョン構築への参画と教育活動の推進

- ・年度の計画に加えて、中長期的な学校づくりのビジョンを持つ
- ・自校の特色（強み・改善点）について、自分の意見と推進案を持つ
- ・現場の情報をもとに、学校運営の方向性を筋道立てて発信する
- ・学校運営について、管理職に機会を自ら創り出して意見具申する。
- ・学校運営や校務の推進について、従来の考えにとらわれない発想と企画
- ・アイデアを持つ

○学校職場の活性化

- ・同僚の教員と、仕事に関するコミュニケーションを積極的にとる
- ・学年間や校務間のつながりを積極的に引き受ける
- ・職場の一体感や雰囲気盛り上げるイベントの提案者になる
- ・講師や外部の人が持つノウハウをピックアップして、学校に生かす
- ・放課後の何気ない雑談場面や、アフター5にも関心を持つ同僚教職員の指導・育成
- ・教員としてのロールモデルであることを常に意識する
- ・自らの教育・指導ノウハウをオープンにし、若手を育てる
- ・「最初はうまくいかないのが当たり前」との気持ちで、若手や後輩の些細な相談に積極的に乗る（ちょっとした一言がヒントになる）
- ・TT等で同僚と一緒にいる機会等に、ざっくばらんな教育談義
- ・自ら学んでいる姿勢を常に見せる（自らをさらけ出す勇氣）
- ・「わからないことは聞く」雰囲気を率先してつくる

○学校外部との折衝対応

- ・教員以外のネットワーク（友人）を持つ
- ・学校関係以外からの情報でも、使えるものはどんどん使う
- ・自分なりの保護者や地域のネットワークを築く

◎マネジメント・マインドの醸成～授業マネジメントを切り口に



一般的に、学校の評価に直結する各分掌や各学年等の取組については、それぞれが学校教育目標を踏まえ、代表者のリーダーシップのもと、PDCAサイクル等によって行われることが多い。

それらに関わる教員はほとんどの場合、複数のセクションに所属している。そして受け持つ学級の目標、所属する学年の目標、所属するその他分掌の目標を通じ、学校教育

目標達成に向かって取り組むことになる。

個々の目標を個々のセクションだけの取組で達成することは事実上困難である。その接着剤として注目したいのが「授業」である。きめ細かな指導を基本とした授業の充実、各セクションの目標の達成に深く関わっている。授業の充実無くして学校教育目標の達成もなければ、学校への信頼も生まれない。

高い専門性を持ちつつ、分かりやすい授業を心がけ、子どもたちの知的好奇心を触発し、学ぶよろこびややり甲斐を与えることのできる「授業力」をもった教員の事務遂行能力は概して高いものがある。授業を軽視したり、授業力そのものが劣った教員がリーダーやミドルリーダーになったとしても職員は心底ついてこない。また保護者等の協力を得る点についてもハンディーとなることがある。結果的に地域にアピールする力を失ってしまう。校種を問わず、授業力のある教員（＝授業マネジメントのできる教員）は、人望もあり、子どもたちのみならず保護者からの評価も高いものがある。そのような教員を増やしていく取組も組織マネジメントが有効に機能するための基盤として非常に有効である。なお、言うまでもないが、分掌のリーダーやミドルリーダーが分掌事務の多忙を理由に授業を軽視することは決してあってはならないことである。授業マネジメントの徹底が、適正なカリキュラムマネジメントに連動している。

(6) 児童・生徒の主体性を引き出す校内体制の構築

学校組織マネジメントにおいて、児童・生徒は「内部環境」に位置づけられている。学校という組織の「一員」すなわち構成メンバーである。その構成メンバーにも役割を担ってもらう必要がある。換言すれば、学校教育の主役である児童・生徒の力を借りる（活かす）ことが不可欠である。そのためにも、児童・生徒の主体性を引き出す取組が重要である。

全国で「青少年赤十字」活動が展開されているが、青少年赤十字の「気づき、考え、実行する」という態度目標を学校経営に絡ませ、教育目標の実現や学習指導や生徒指導等の学校課題の解決を見事成し遂げた学校もある。

青少年赤十字は、苦しんでいる人を見たら何とかしてあげたいという子どものだれもが持っているやさしい心を育て、日常生活の中で具体的な活動を通して、一人ひとりが人道を自分の価値観に高めていくことを目指しています。具体的な行動に導くため、次の3つの実践目標を掲げ、学校を中心に先生が指導者となって活動しています。「生命と健康を大切にする」・「人間として社会の為人の為につくす責任を自覚し実行する」・「広く世界の青少年を知り仲よく助け合う精神を養う」。**【青少年赤十字（JRC）】**

日本赤十字社茨城県支部 HP より

6 組織マネジメントと危機管理

統制がとれ、全員一致態勢で学校運営に臨む学校は、例え突発的なアクシデントが発生してもそのマイナスの影響を最小限に食い止めることも可能。完成された（理想的な）組織マネジメントは究極の危機管理でもある。

〈参考〉

危機管理(crisis management)とは

危機によって生じたダメージを最小限に抑える。

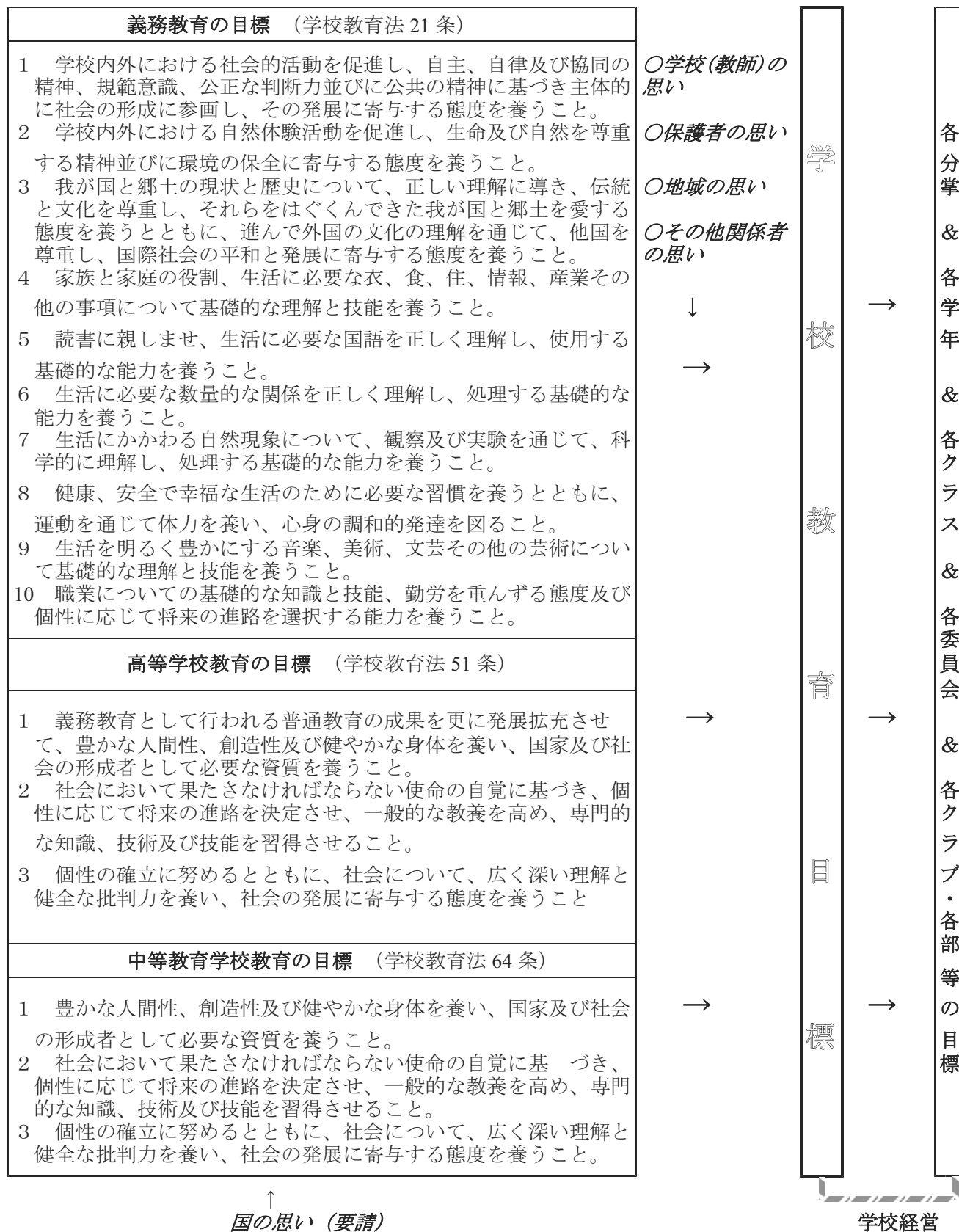
7 おわりに

〈お断り〉

組織マネジメントに関する部分については、前掲「学校組織マネジメント研修（モデルカリキュラム）」（文部科学省）及び兵庫教育大学教授浅野良一氏の著作を引用・参考にさせていただいた。

学校教育目標の位置付け

学校の教育目標は、教育基本法及び学校教育法に示されている教育の目的や目標の達成を目指すため、学校の具体的な指標として設定されるものである。したがって、各学校の教育目標の設定に当たっては、法令等に基づくとともに、地域や学校の実態を十分に分析・検討して把握し、各学校がもつ教育課題を正しく捉え、それに応じた具体的な強調点や留意点を明らかにして、教師や児童の生きた指標として役立つものにする必要がある。



校内体制の例－その1

(注) 特定の学校を示すものではありません。

