

文部科学省

「平成24年度
学校運営の改善の
在り方に関する取組」
調査研究事業

採用10年目までに 学んでおきたい 「学校マネジメント研修」 テキスト [ダイジェスト版]



 株式会社 学習調査エデュフロント

2013年3月

「学校マネジメント研修」企画の趣旨

学校におけるマネジメント力育成の必要性

グローバル化や ICT の急速な発達、少子高齢化や縮小社会の進展など、社会構造の急激な変化とともに学校の課題が多様化・複雑化する一方、大都市圏では教職員の大量退職・大量採用の時代を迎えている。

学校が複雑な社会変化に向き合いながら、限られた資源のもとで地域社会の発展に貢献するため、進むべき方向を定め、教職員個々の自律性を高めるとともに、個々の力を組織の力にしているよう、学校運営の支援体制を強化していくことは、喫緊の課題である。

「学校組織マネジメント研修」モデル・カリキュラムの開発

平成 12(2000)年 12 月、教育改革国民会議は「教育を変える 17 の提案」において、「学校に組織マネジメントの発想を導入し、校長が独自性とリーダーシップを発揮できるようにする。組織マネジメントの発想が必要なのは、学校だけでなく、教育行政機関も同様である。」と提案した。

この提案を受けて、平成 14(2002)年 6 月、文部科学省は、「マネジメント研修カリキュラム等開発会議」を設置し、国において学校に「組織マネジメント」の発想を導入するためのモデルとなる研修カリキュラムなどを開発し、その普及のための説明会や、教員研修センター等での講師養成講習会を開催してきた。こうして開発されたのがモデル・カリキュラム『学校組織マネジメント研修～これからの校長・教頭等のために』(平成 16(2004)年 3 月)や『学校組織マネジメント研修～すべての教職員のために』『学校組織マネジメント研修～すべての事務職員のために』(平成 17(2005)年 2 月)である。こうしたテキストを契機に、「学校組織マネジメント」への関心は全国的に高まった。

新たな「学校マネジメント研修」プログラム・テキストの開発

モデル・カリキュラム開発当時から数えて 10 年余が過ぎ、学校の実態の変化を踏まえ学校を組織として機能させる考え方や手法について、文部科学省の委託事業として改めて整理を試みたのが本カリキュラムである。

従来のカリキュラムが、主たる受講対象に管理職やミドルリーダー層を想定したものであるのに対し、本カリキュラムは、大量採用時代の今日的な年齢構成やキャリアバランスを考慮し、対象を教職に就いてから 10 年目までの教職員とした。このキャリア層が、今後の学校において果たす役割や働きの重要性はきわめて大きい。

本カリキュラムの特徴

<キャリアステージによる対象区分>

同じ教職経験年数であっても、年齢やそれまでの経験など実態は多様である。ここでは、新卒採用を標準として、第1ステージを新規採用から3年目経験者ないしは教職大学院等の大学院修士課程在学者、第2ステージを4年目から10年目経験者とした。新規採用から数えて勤務校が2校目となるのをおよそ4年目と想定したものである。

更に、教員養成と初任期との接続を図るべく、学部教育段階としてプレステージを設けた。加えて、ベーシック・セッションとして、接遇や組織人の基本等を採用前研修等に行う提案も試みている。

<マネジメント構造の再考>

モデル・カリキュラム開発当時、教育改革国民会議によって提案された「学校組織マネジメント」という用語は、目新しいものであった。本カリキュラムでは、学校におけるマネジメント構造を改めて吟味し、特に対象となるキャリア層の理解しやすさを考慮して、戦略的思考を基盤にマネジメント対象の面から、「個々人」、「学級・学年・分掌等の組織」、「単位機関としての学校全体」、「住民や保護者など学校と関係する人々が居住する地域」の4領域とした。

そしてそれらを、自己マネジメント、組織マネジメント、機関マネジメント、地域マネジメントと呼ぶことにした。平成16(2004)年度以降、各地で拡がりを見せてきた「学校組織マネジメント研修」という「組織マネジメント」との混同がいささか危惧されるが、むしろこれまで「学校組織マネジメント」というとらえ方で組織開発に比重をおいた研修から、教職員個々人が自律性の強化から地域協働の推進へと発展的にマネジメント展開していく道筋に比重をおいた、総合的な「学校マネジメント研修」として再定置したと理解していただけると幸いである。

<全体構成と今後の活用>

こうした検討の結果、全体として15ユニットからなるカリキュラムが組み上がった。各ユニットは半日での実施を想定した講義・演習(総計180分)からなり、受講者や地域の実態に合わせて多様な組み合わせが可能となっている(詳細は、各ガイダンス、ユニット一覧表を参照)。

開発の過程では、教育委員会・大学等の協力のうえで実際の研修試行や第三者評価を経て、テキストのブラッシュアップに努めてきた。

ぜひ各地の実態に合わせた柔軟な運用や新たな提案などによって、学校の総合的なマネジメント力の向上に本カリキュラム・テキストを十分に活用していただきたい。

全ユニット共通ガイダンス

多様な教職員がチームとして成果を上げるために

【1】学校マネジメント研修の概要

(1) 学校マネジメント研修のねらい

本研修は学校教育の中心的な役割を担う全ての教職員に対して、学校マネジメントのエッセンスを提供することによって、新しい学校づくりに貢献する資質・能力を開発することをねらいとしています。学校マネジメントとは、教育資源を開発・活用して関係者のニーズに適応しつつ、目標を達成していく働き（プロセス）のことです。こうした学校マネジメントの力を身につければ、これまで以上に学校づくりに貢献することができます。

(2) 学校マネジメント研修の対象者

本研修は、教員養成課程に所属する学生と経験10年以内の全ての教職員を対象としています。「全て」と対象者を広く設定しているのは、学校教育の成果は、全ての教職員の働きが合成されて成し遂げられるという考え方に立っているからです。全ての教職員の中でも教諭、養護教諭、栄養教諭、講師、事務職員を念頭においてプログラムを開発しています。

受講者のキャリア段階に応じて、教員養成課程をプレステージ、採用から3年目までを第1ステージ、4年目から10年目までを第2ステージに区分しました。また、社会人として求められる心がまえについて学ぶ必要性への提案として「ベーシック・セッション」という研修プログラムも想定しています。

現在、各地域によって具体的なあり方こそ違いますが、教職員の大量退職・大量採用が続く中で、採用数年後で学年主任や教務主任という重要な立場を担う教員もいます。こうしたことから、本研修プログラムは「早期立ち上げ型」のものとなっています。全体の構成と内容は、ユニット一覧表をご覧ください。

【2】学校マネジメント研修受講の成果

(1) 教育資源を有効に活用して教育活動や安全確保の質を高める力を身につけることができます

教育資源とは、人、モノ、金、時間、情報などのことです。これらの限られた教育資源を有効に活用し、あるいは外部から調達したり内部の資源を育成したりして開発することによって学校教育は行われ、児童・生徒の教育活動や安全確保の質が高まります。

(2) 保護者・地域住民との信頼関係を高める力を身につけることができます

学校教育の成否にとって、保護者や地域住民の学校に対する理解・協力は不可欠です。児童・生徒を育てるという観点で保護者や地域住民のニーズを適切に把握し、チームとして協力することができれば、児童・生徒の教育活動の充実や、教職員の達成感や充実感の源泉になります。

(3) 教職員の満足度やモチベーションを高める力を身につけることができます

教職員が目標を共有し、協働して達成することができれば、達成感や仲間とともに働いたり助けられたりする喜びを感じ、自分やチームとしての自信を高めたり、成長を感じたりすることができます。

【3】学校マネジメントのエッセンス

(1) 学校は社会に役に立つために存在しています

全ての組織にはミッション（使命・存在意義）があり、「誰か」に対して、「何か」を提供することを通じて「何らか」の成果を出しています。学校の存在を自明の前提とせず、それぞれの学校のミッションを適切に考え、教育活動を行うことが、保護者や地域住民からの信頼や自らの誇りにつながります。

(2) 教育資源を開発・活用して共有されたゴールの実現に向けて工夫をすることがマネジメントです

マネジメントとは、教育資源を開発・活用して関係者のニーズに適応しつつ、目標を達成していく働き（プロセス）のことです。マネジメントは未だ実現していない未来（目標）を描き、それを起点として、実現のために必要とされる全活動を見渡したうえで分担し、進捗状況を把握してかじ取りを行う働きです。

(3) マネジメントは校長先生だけが行うものではありません。全ての教職員が行います

学校では多くのマネジメント機能が動いています。学級のマネジメント（＝学級経営）や、教科や学年、分掌単位のマネジメント、保護者や地域との連携といった対外的なマネジメントもあります。また、それらのマネジメントを見渡す学校全体の機関マネジメントもあります。学校マネジメントとはこれらの多様なマネジメントの総体であり、学校の全ての教職員がマネジメント機能を果たすのです。

(4) マネジメントのプロセスは対人間のコミュニケーションが中心です

マネジメントは目標や組織を創れようとする機能だけではなく、コミュニケーションを中心とした対人間のプロセスです。リーダーシップも、それだけで成り立つのではなく、リーダーとフォロワーとの良好な相互作用の結果といえます。したがって、全員がよきリーダー・フォロワーになることが必要です。

また、学校内部のチームにおいてコミュニケーションのあり方は目標の達成に強い影響をもちますが、保護者や地域との関係においてはコミュニケーションがより複雑になります。関係者全てが賛同できる目標（傘のようなもの）を広げ、その下で適度な葛藤や試行錯誤を経験しつつ、新たな動きを生み出し、ゴールに向かうというコミュニケーションが不可欠です。それを「雨傘マネジメント」といいます。

(5) ゴールの実現には一人ひとりの教職員の責任感と主体性が必要です

学校のミッションを問いながら、関係者のニーズに適応しつつ、目標を達成していく働き（プロセス）は、これまでの個人のあり方（「教育観」「人生観」「勤労観」など）を問うことに通じます。

また、目標の実現のためには、自分の学級や自己の課題をオープンにして援助を求める勇気や、責任感と主体性をもち学校をよりよいものにしていくという意志、自分の考えを適切に他者に伝える勇気が必要です。そうした行動を取るうえで、自らのありようを見つめて自己の資質・能力を高める努力が不可欠です。そうした「自立した」教職員だからこそ、周りを巻きこむことができます。

マネジメント研修の受講は、教育に対して情熱と使命感をもっている人にこそ必要なのです。

研修を主催される方へ

—効果的な研修のための運用上のポイント—

*対象

本プログラムは、教員養成段階から採用後10年までの教職員を対象とし、マネジメント能力の育成をねらいとして作成されたものです。教員をはじめ、他の教職員もともに学べるように工夫しています。採用年数を目安としていますが、参加者の実情に合わせて柔軟に活用してください。

*構成

本プログラムは、参加者の教職員経験に応じたステージと、マネジメント対象の領域ごとに全部で15のユニットから構成されています。各ユニットは180分の講義・演習等からなり、それぞれ完結していますので、必要に応じて選択し、独自に構成することも可能です。

各ステージを総合的に、あるいは各領域を継続的に学んでいただければ、より効果的です。

*研修の準備

本プログラムでは、各ユニットの表紙に、そのユニットのねらいや評価の観点、学習活動などをコンパクトにまとめています。研修の流れやゴールをイメージしていただくとともに、「準備いただくもの」を参考に、研修に必要な物の事前準備をお願いします。

テキストは、基本的に受講生が書きこむスタイルとしていますが、必要に応じて拡大して配布してください。また、実物投影機などがあれば、資料の提示や演習成果の共有に活用できます。

*ガイダンス

本プログラムでは、効果的な研修となるよう、マネジメントとは何か、なぜマネジメントを学ぶのか、どんなことを学んでほしいか…など、一つ一つのユニットの土台ともいえる内容をまとめた『ガイダンス』を用意しています。

講師の方は是非この『ガイダンス』をお読み取りいただき、本プログラムの全体像を理解したうえで研修に臨んでください。また、主催者の判断で、研修に先立ち、受講者にもこの『ガイダンス』を読んだり、説明したりする時間を設けていただくと効果的です。

*演習を効果的に

本プログラムでは、個人演習や共同演習を多く取り入れています。共同演習の実施に際しては、学習の質を上げるために、原則として学習集団が多様性をもつように編成してください。また、研修の導入の段階では、リラックスして積極的に参加でき、相互に学び合えるような雰囲気づくりのため、アイスブレイクなどの活動を取り入れてください。

また、演習の最後には、成果を共有し、相互評価できるよう、プレゼンテーションや意見交換などを積極的に取り入れてください。

*自己評価と活用

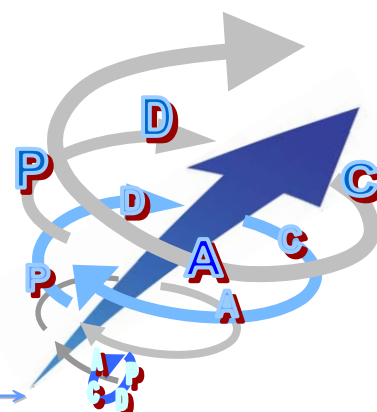
本プログラムでは、理解の定着と、これからの教職員生活への活用を促すため、各ユニットの終わりに「自己評価シート」を用意しています。研修の終わりに、十分に学習を振り返り、未来の実践へとつなげる時間を確保してください。

*研修計画とアウトカム評価

「構成」で触れたように、本研修はマネジメントの領域やキャリア段階に応じて、総合的に構成されています。

日々の業務は、これらのさまざまなマネジメント・サイクルの複合体であり、更に、それぞれのPDCAを確実に実行し、継続的な見直しと改善によってスパイラルアップしていくことで、より大きな成果を生むことが期待されます。

したがって、総合的・継続的な研修計画とともに、中長期のアウトカム評価の視点を可能であれば取り入れてください。



PDCAのスパイラルアップ→

〈ユニット一覧表〉

	ステージ段階→	1ステージ	第1ステージ	第2ステージ
マネジメント領域	受講対象の目安→	養成段階	初任～3年	4年～10年
	講師時間数→	9時間(3ユニット)	12時間(4ユニット)	18時間(6ユニット)
自己 (SL)	Unit 1 自分の仕事を進めるための問題解決手法 ・問題解決のステップ・KJ法 ・問題形成チャート・ブレインストーミング	Unit 4 自分の役割理解に基づく仕事の進め方 ・キャリア発達課題・目標管理 ・リッチピクチャー・メンターとメンティー	Unit 8 自己理解に基づいたキャリア開発 ・自己理解・資質・力量マップ ・キャリアアプロー・10年後の自分	
組織 (OG)	Unit 2 学校教育目標の理解と組織づくり ・学校教育目標・学校組織 ・学校要覧・校務分掌	Unit 5 コミュニケーションとフォロワーの役割 ・コミュニケーションギャップ・フォロワーの役割 ・コミュニケーション・プロセス・クリティカルシンキング	Unit 9 リーダーシップの発揮 ・リーダーシップ・リーダーシップ分析 ・多様なリーダーシップ・リーダーシップの行動類型	
機関 (IS)	Unit 3 よい学校とは ・よい学校(KJ法)・エフェクティブスクール ・力のある学校・エクセレント・カンパニー	Unit 6 学校全体を見渡すマネジメントの視点 ・多様なマネジメント・マネジメントの次元 ・学校教育目標の階層性・OJTのあり方	Unit 10 効果的なチームづくり ・学校の組織文化・スケジュール管理 ・プロジェクトチームの編成・組織変革	
地域 (RG)		Unit 7 学校を取りまく人々や機関・組織の理解 ・PTA・学校連携員 ・地域協働・学校定評	Unit 11 使命(ミッション)から考えるマネジメント ・学校教育目標・バリュー ・ミッション探索・ミッションマネジメント	
			Unit 12 内外環境分析から考える特色づくり ・SWOT分析・学校全体のコンセプト ・「強み」と「弱み」・PDCA	
			Unit 13 地域協働とネットワークの推進 ・情報発信・地域協働 ・外部資源の調達・地域の中の学校	

		ベーシック・セッション
		社会人基礎
SL	Unit 14 接遇・マナー・自己啓発 ・自己啓発・仕事のやりがい ・電対対応・ビジネスマナー	6時間(2ユニット)
OG		経験年数にかかわらず、社会人として組織で働く基本のルールやマナーを身につけると、良好な職場の環境づくりに役立ち、業務の能率も向上します。
IS	Unit 15 組織人の基本 ・組織原則の理解・仕事のQCD ・社会人基礎力・教育時事問題	このセッションでは、研修の一例を挙げています。キーワードを参考に、必要な研修を柔軟に企画してください。
RG		

テキストサンプル

1. ユニット表紙(中扉)



ユニット番号
全15ユニットの通し番号がついています。

ステージ・領域名

本ユニットのタイトル

各ユニットは3時間で構成されています。
学習活動の流れと時間配分の目安です。

各ステージにおける本ユニットの位置づけを確認できます。

研修後の自己評価の指標です。
評価のポイントを念頭において学習することで、より意識的な取り組みを促します。

スムーズな研修のために準備をお願いします。

総ページ
本のカリキュラムを
とおしたページ数です。

2. 講義

受講者が予習や復習にも使えるように
工夫しています。

本文中で取り上げた文献の他、
推薦文献のリストです。

更に理解を深める参考と
してください。

204 第2ステージ: 講義【15-2】

2. SWOT分析による実行策の創出

1. SWOT分析とは

SWOT分析は組織の内外環境を分析し、戦略的な計画立案につなげるためのツールである。これまでに多くの企業・行政等の組織において活用されている分析組みの1つである。主に、内部環境要因としての強み(Strengths)、弱み(Weaknesses)、外部環境要因としての機会(Opportunities)、脅威(Threats)を分析・評価し、これら4つの要素からなるマトリクスを構築する。

ここで分析する対象は、人、モノ、金、時間など、組織の要素と思われる事項のあらゆる対象として考えられ、そしてこれらについての評価は、客観的に測定できる数値でも、あるいは質的に評価できる尺度によるものでも構わない。例えば、強みでも数値的なデータは客観的なそれと見られるとしても、経営にとって何を意味するかは、設定する目標やそれまでの組織の実績、経営者や従業員の考え方、株主の要請や顧客の志向性など、そういった主観・価値観からの視点によっていかように評価される。例えば自動車であるとして、「200万円の価格設定による、ある車種が5,000台売れた」という客観的な数値は、上記のそれぞれの視点からみれば必ずしも一律ではない。さらに例えば「万円の価格設定による、ある商品が10,000台売れた」という数値に対して、経営者・管理職層が非常に満足している、販売部がやや満足しているとしても、市場マーケティングによって顧客から「インターネット販売」が欲しい」として非常に不満であるとなれば、数値は大幅な転換を余儀なくされるのは議論の余地がない。

上記に挙げた例は極めて単純な例にすぎないが、基本的には組織の内外の様々な事象を取り上げ、観察・議論し、分析することで物事の評価を下すこと、その結果、その組織内外におけるプラス評価とマイナス評価を明確にすることで論点を明確にする。とすれば、プラス部分に関する「強み」を伸ばすこと、また逆に「強み」を克服・改善することで、できる限り弱み・脅威に陥る対策を施すこと、そしてそういった「強み」と「弱み」に対処すると、それぞれに組織の深層を重点化する経営を打ち出していくことという分析の意義であり、趣旨といえる。

2. 顧客満足(CS: Customer Satisfaction)の視点

顧客という言葉は、学校では馴染まないとする意見もときおり聞かれる。つまり子どもや保護者、信頼関係を築いていく関係であり、商品売り買いをするような関係ではないという意見でそれはその通りであるが、ここでわざわざ挙げるまでもない。つまり、ここでは企業の顧客に学ぶことが目的であり、それをSWOT分析として活用すること、ひいては学校マネジメント全体にないである。

企業は商品売るためと見れば、徹底的に顧客を分析している。ある程度大きな企業であれば分析の専門の部署がある。データを蓄積し、傾向や志向をさぐり、商品開発につなげていく。企業にとっては死活問題に直結するとさえ、指摘できる。

ひらがらって、このような意味での顧客志向であれば学校にとっても必要ではないが、すなわち、学校は教育活動によって様々な価値を生み出す。そこで子どもや保護者、地域住民のニーズを掘り起こす。そういったデータを蓄積し、期待や不安をさぐり、改善につなげるとともに関係づくりを工夫する。そう望んでいる。

参考文献

1. 浅野良一 (2009) 『学校におけるOJTの効果的な進め方』 教育開発研究所
2. 小川正人・長野正幸 (2012) 『教育行政と学校経営』 放送大学大学院
3. 木岡一明 (編著) (2004) 『学校組織マネジメント』 研視 教育開発研究所
4. 木岡一明 (2007) 『ステップ・アップ学校組織マネジメント』 学校・教職員がもっと元気になる開発プログラム』 第一法規
5. 小島弘道・黒上克典・露口健司 (2010) 『スクールリーダーシップ講座 現代学校教育の高度化』 学文社
6. 日本スクールビジネス研究会 (編) (2012) 『学校経営』 学事出版
7. 浜田博文 (2012) 『学校を変える新しい力』 小学館
8. 元重正浩 (2010) 『次世代スクールリーダーの条件』 きょうせい

本ユニットにおける
ページ数です。

Unit 12-4

3. ミッション探索から始めるビジョン策定(演習)

実際に、学校の使命(=ミッション)を起点に、学校全体のマネジメントを考えるというほど深いことが、体験してまいります。手順に沿って学校のミッション探索に挑戦しましょう。

【演習】 ミッション、ビジョンの策定

【手順①】 ニーズの掘り起こし

子どもたちの思い、ニーズ、保護者の思い、ニーズなど、貢献対象である、彼らのニーズを掘り起こします。

シートA (30分)

【手順②】 ニーズの掘り起こし

子どもたちの思い、ニーズ、保護者の思い、ニーズなど、貢献対象である、彼らのニーズを掘り起こします。

シートA (30分)

例①

貢献対象(へに対して)	貢献方法(～すること)	貢献内容(～する)
保護者	授業前の「朝の計算」練習から見せよう	家庭学習の向上に寄与する。
地域のお年寄り	お年寄りから子どもたちに対して、郷土に伝わる民話を語ってもらおう。	お年寄りめかし、いきいきとできる時間を提供する。
地域の中学生・高校生	地域合同の清掃活動で、小学生をまとめる。	地域のリーダーとしての役割を体験してもらおう。

Unit 11-11

3. 演習

本ユニットでは個人演習・グループワークを多く取り入れています。

演習シートはコピーして使うと、成果の共有に便利です。

シートB

ミッション探索② 具体的貢献の明確化

	貢献方法		貢献内容 身につけたい力、満足感、充実感、なりたい姿
	学習方法・習慣、教育実践、指導方法、諸活動		
児童生徒			
保護者			
地域			
教職員			

Unit 11-15

自己評価シート

自己評価

1. 本研修の終了時には次の観点で自分の学習を振り返ってください。

- SWOT分析の基本構造を理解し、学校の「強み」「弱み」「支援的要素」「阻害的要素」を抽出する視点について理解できるようになったか。
- SWOT分析と学校課題を含む、PDCAサイクルの基本的な構造について理解できるようになったか。

成果の活用

2. 本研修のゴールは本研修の修了者が学校現場に戻って、学んだことを活用して学校づくりに貢献することです。受講後に以下の問いをまとめてください。

【成果】 このユニットを振り返って、あなたが学んだことの中で最も重要だと思うことを書いてください。(5つまで)

.....

.....

.....

.....

.....

【活用】 あなたやあなたの職場を思い浮かべた際に、ここで学んだことをどのように活かすことができるか考えて書いてください。

.....

.....

.....

.....

.....

4. 自己評価シート

本プログラムでは、各ユニットの終わりに自己評価シートを設けています。

学習内容を振り返り、研修の定着をはかるとともに、実際の業務での活用をすすめます。

2013年3月発行

文部科学省「平成24年度 学校運営の改善の在り方に関する取組」調査研究事業

教員養成段階・若手段階のすべての教職員の学校マネジメント・
学校評価推進能力の向上のためのプログラム及びテキスト開発

**採用10年目までに学んでおきたい
「学校マネジメント研修」テキスト
[ダイジェスト版]**

株式会社 **学習調査エデュフロント**

〒114-0004 東京都北区堀船2-17-1 TEL 03-5390-7483