

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

本研修によるこそ、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

本研修の対象者は、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、学校教員の成果は教員の働きを基盤としつつも、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。

教員養成課程に所属する学生から10年目までの教職員を、以下のように3つのステージに区分しています。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。

企業などに就職すれば、社会人マナーや接遇は、新人研修などの機会や先輩の姿を見て、まず始めに学ぶこととなりますが、教職員にはそのような機会が多くありません。しかし、教育活動を進めるうえで、保護者や地域の方、連携する外部組織の方々との対応の際や、何よりこれから社会に出て行く子どもたちの最も身近な社会人のお手本として、基本的な心がまえや知識を身につけておく必要があります。内容は受講者のニーズや状況で異なりますので、ベーシック・セッションについては、研修の構成例だけを示しています。キーワードを参考に、自由に設定してください。

【ステージの区分と対象者】

ステージ	対象者
プレステージ	教員養成課程（学部）
第1ステージ	採用～3年目までの教職員、教員養成課程（大学院）
第2ステージ	4年目～10年目までの教職員
ベーシック・セッション	採用前・全ての教職員

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・大量採用が続いています。そうした状況の下で、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、本研修プログラムでは、「第2ステージ」の教職員に対する期待水準は高く設定され、「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。

(8) 全ユニット共通ガイダンス

【2】学校マネジメント研修の成果

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ます。これらの教育資源を目標の達成に向けて効果的・効率的に活用することによって、児童・生徒の教育活動や安全確保の質が高まります。

《良好マネジメントの結果》※空欄を埋めてみましょう。

マネジメントが良好に機能すれば	同じような事例を書いてみましょう
例) 運動会 子どもの学習成果を公表し、保護者・地域との連携を促進するという運動会の目標実現に向けて、教職員が適切に役割分担して、働きをつないでいけば充実した運動会を実施できます。	

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。

《良好マネジメントの結果》※空欄を埋めてみましょう。

マネジメントが良好に機能すれば	同じような事例を書いてみましょう
例) 保護者連携 学級目標を保護者と共有し、学級だよりや懇談会を通じてコミュニケーションを重ねるという工夫などを保護者と学校が協力し合い、信頼関係を構築できれば、教育活動の充実や、保護者や教職員の成長や満足が実感できます。	

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。

関係者のニーズに適応しつつ、目標を共有し達成することができれば、教職員が達成感を感じたり、仲間とともに働いたり助けられたりする喜びを感じたり、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。教育に対して情熱と使命感をもっている人にこそ、この研修の成果が最大限に生かされます。

《良好なマネジメントの結果》※空欄を埋めてみましょう。

マネジメントが良好に機能すれば	同じような事例を書いてみましょう
例) 担任支援 家庭の複雑な事情を抱えた特別支援の必要な子どもに対して、学校生活への適応と学習・進路支援という目標の下で、担任だけでなく学校全体で関わるしくみをつくり、支援することによって担任の孤立感はなくなり、仲間と一緒に働く安心感のもとで前向きに実践に取り組むことができました。	

【3】学校マネジメントのエッセンス

本研修における学校マネジメントのエッセンスは以下のとおりです。

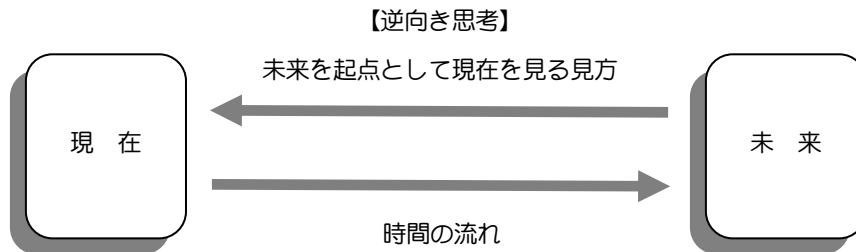
1. 学校は社会に役に立つために存在しています。

全ての組織にはミッション（使命・存在意義）があります。全ての組織は「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。学校が存在することを自明の前提としないで、それぞれの学校のミッションを適切に考えたうえで教育活動を行うことによって、保護者や地域住民からの信頼を得たり、自らの誇りを高めたりすることに通じます。



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切につつ、目標を達成していく働き（プロセス）のことです。限られた教育資源を活用したり、目標のために必要な知識や情報などの教育資源を開発したりすることが必要です。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。つまり、時間の流れを反対に見るという「逆向き思考」が必要です。教職員をはじめとして全ての関係者のコミュニケーションに基づいた大局的観点からの適切な目標設定と実現のためのシナリオが必要です。



適切に目標を設定し、実現のためのシナリオをデザインするためには、まず自校のおかれた環境分析が必要です。環境分析が適切に行われないと教育資源が無駄になったり、状況に適合しないシナリオを作ったりすることになります。適切に環境分析を行うことによって、学校の特色をつくり出すことができます。

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。

マネジメントといえば、校長・教頭が行うものと考えているかもしれませんが、しかし、現実の学校では多くのマネジメント機能が動いています。例えば、学級経営という言葉があるように学級のマネジメントがあります。教科経営や学年経営、予算管理、給食管理、保険管理といった学年・教科、分掌などの学校運営を担うさまざまなチーム単位のマネジメントや、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、学校全体をあたかも高い丘の中央から見渡しながら、方向を示し、かじ取りをするという機関マネジメントもあります。

更に、これらを買くのが戦略マネジメントと言われるものです。

これまでマネジメントといえば、学校経営というように、機関マネジメントばかりがイメージされてこなかったでしょうか。学校マネジメントとは上記のような多様なマネジメントの総体なのです。つまり、学校の全ての教職員がマネジメント機能を果たしているのです。

(10) 全ユニット共通ガイダンス

《マネジメントの種類とマネジメントの対象》

マネジメントの種類	マネジメントの対象
自己マネジメント self management	学級経営や担当する教科の授業経営等の、自分の仕事や自分の感情や成長を対象にしたマネジメント
組織マネジメント organization management	学年や主任、分掌等の組織や係りとして担当する仕事を対象とするマネジメント
機関マネジメント institution management	学校を一つの機関として見渡す視点から、学校全体を対象とするマネジメント
地域マネジメント region management	一つの学校という枠を超えて、いくつかの学校や連携する機関を一つの組織体とみなして、その全体を対象とするマネジメント
戦略マネジメント strategy management	上記の全てに共通する、ミッション（使命・存在価値）やビジョンを明確化し、その実現のために目標設定やかじ取りを行う思考様式や仕事のしかた

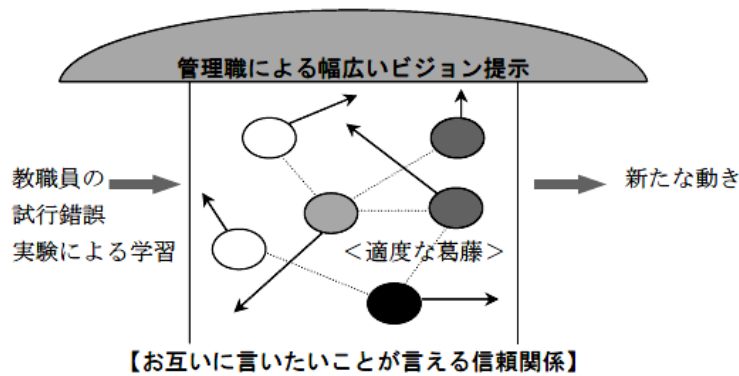
4. マネジメントのプロセスは対人間のコミュニケーションが中心です。

マネジメントは目標や組織をつくればうまく機能するというものではありません。リーダーシップを発揮したり、フォロワーシップを発揮したり、試行錯誤したり、行動し反応を見たり、チームを変革したりといったコミュニケーションを中心とした対人間のプロセスなのです。マネジメントを円滑に実行するうえではリーダーシップの発揮が不可欠です。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。リーダーシップの総量が増加することがよき学校につながっていきます。

しかし、マネジメントのプロセスは衝突と葛藤のプロセスでもあります。学校内部のチームにおいてもコミュニケーションのあり方が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。常に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。同時に、トップのマネジメントと教職員のマネジメントとをコミュニケーションでつなぐ「ミドル・アッパダウン・マネジメント」が必要です。

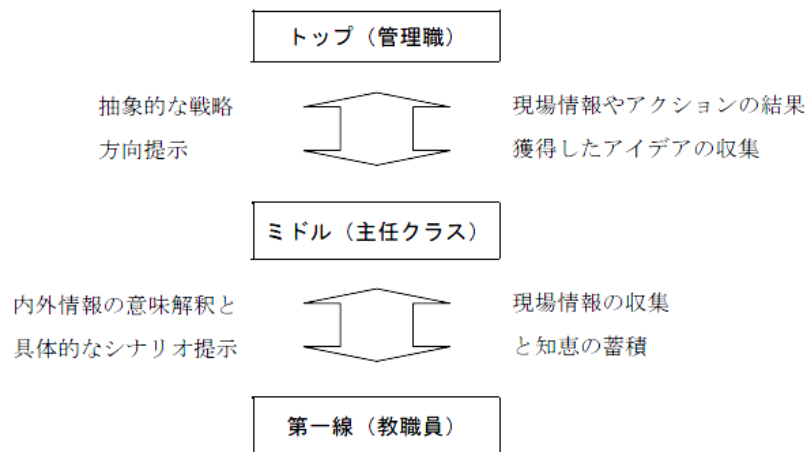
また、学校は校長が常に中心にいるとは限らず、教職員どうしのそれぞれの立場や価値観に基づいた教育活動そのものを主題材とするコミュニケーションによって、学校としての目標の共有と組織活動の一体性が確保される、と考える「ウェブ型」組織としての学校イメージも提案されています。

雨傘マネジメント



(文部科学省 マネジメント研修カリキュラム等開発会議 (2004) 『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— (モデル・カリキュラム)』 p.0-1-13 より引用)

ミドル・アップダウン・マネジメント



(文部科学省 マネジメント研修カリキュラム等開発会議 (2005) 『学校組織マネジメント研修～すべての教職員のために～ (モデル・カリキュラム)』 p.0-1-13 より引用)

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。

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）はこれまでのあり方（「教育観」「人生観」「勤労観」など）を問うことに通じます。目の前の児童・生徒に向き合うことには情熱的でも、社会の変化の中で学校や教職員のあり方を問うということには無関心では困ります。企業と異なり、組織存続の必須条件として変化や挑戦が自動運動化されておらず、多忙化が進行している学校において、これまでのあり方を問う動きを取ることは「波風を立てる」ことにもつながりかねません。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も必要です。

もちろん、不必要な「波風を立てる」必要はありませんが、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。そうした行動をとるうえでは、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。周りからも自分からも「逃げない勇気」が必要です。

【4】学校マネジメントと企業経営の違い

マネジメントは、ビジネスの世界の話と考える人もいます。確かに企業経営と学校マネジメントには違いもありますが、共通性のほうが大きいのです。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）であるマネジメントは、どのような組織でも行われる活動です。

過剰に企業経営と学校マネジメントの違いを強調するよりも、両者の違いを明確化しつつ、学校マネジメント固有の難しさと醍醐味を踏まえて、学校マネジメントを推進する方が生産的でしょう。

1. 学校マネジメントと企業マネジメントの比較

以下は学校マネジメントと企業マネジメントの比較です。「マネジメントの目的」「マネジメントの対象」「マネジメントの方法」「マネジメントの資源」という観点で整理しています。

	比較項目	公立学校	民間企業
マネジメントの目的	組織の使命	学校教育目標の実現 児童生徒の成長・発達 学校需要の充足	顧客満足の提供 企業利潤の追求 企業の存続
	課題達成の考え方	一般高次の社会的能率(Social efficiency)	事業収支面からみた経済効果 (cost reduction)
	課題達成の方法	効果性向上重視	効果性向上と同時に採算性も重視 (生産性向上)
マネジメントの対象	対象範囲	外部のミクロ環境に加えて マクロ環境からも影響を受けやすい	外部のミクロ環境に重点がある
	対象の選択	重点化は可能だが、「捨てる」ことができない	思い切った重点化が可能 言い換えれば「捨てる」事ができる
	競争・競争	基本的にプラスサム*型の競争 絶対優位を目指す	基本的にゼロサム*型の競争 競争優位を目指す
マネジメントの方法	成果の評価	最終目標(学校教育目標)については、 年度ごとの業績測定は困難 課題達成度や活動については測定可能	最終目標については、年度ごとに、 財務諸表等による業績測定が可能 課題達成度や活動についても 測定可能
	法規制	民主性、公共性、公平性等の高次元の原理を 中心に活動するため、法的制約が大きい	法的制約はあるが、自治体や 公立学校に比べて、あまり強くない
	職場運営スタイル	参画を基本としたマネジメント	権限・地位を軸としたマネジメント
マネジメントの資源	資源の多様性	経営資源は働きかけにより、 学校内部だけではなく、外部にもある	経営資源は原則として企業内部に ある
	資源獲得	学校にもよるが、「人的資源」「情動的資源」 「ネットワーク資源」が経営の 重要資源であることが多い	業種にもよるが、「物的資源」 「資金的資源」が経営資源の 中核であることが多い

※ プラスサムとゼロサム

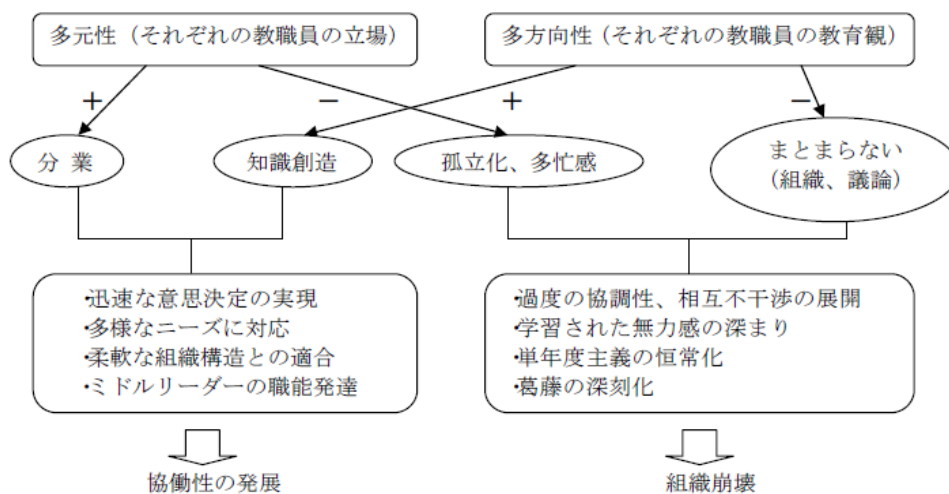
ある社会やシステム全体の損失の総和がプラスになることを「プラスサム」

ゼロになることを「ゼロサム」という。

(文部科学省 マネジメント研修カリキュラム等開発会議(2005)『学校組織マネジメント研修—すべての教職員の
ために—(モデル・カリキュラム)』 p.0-1-10 より引用)

2. 学校の組織特性

学校の組織特性として、多元性(多様な立場・役割を担う教職員がいること)と多方向性(多様な教育観があること)が挙げられます。これらの組織特性は強みにも弱みにもなります。



(文部科学省 マネジメント研修カリキュラム等開発会議 (2005) 『学校組織マネジメント研修～すべての教職員のために～ (モデル・カリキュラム)』 p.0-1-11 より引用)

《小演習》

企業経営と比較して、学校マネジメントの特徴は何でしょうか。それぞれ5つ以内でまとめてください。

似ているところ	違うところ

(14) 全ユニット共通ガイダンス

各ユニットには、それぞれの研修内容に応じた参考文献が掲載されています。
興味のある方は、より深い理解につなげてください。

全ユニット共通ガイダンスでの参考文献

1. 浅野良一（編）（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・勝野正章（編著）（2012）『教育行政と学校経営』 放送大学教育振興会
3. 小島弘道・淵上克義・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 7）』 学文社
4. 木岡一明（編著）（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. 浜田博文（2012）『学校を変える新しいカー教師のエンパワーメントとスクールリーダーシップ』 小学館
6. 元兼正浩（2010）『次世代スクールリーダーの条件』 ぎょうせい