

プレステージ

[採用前]
総合[3]ユニット・9 時間

【構成】

技法(思考)解説編(SL)

Unit 1 ……自分の仕事を進めるための問題解決手法

実践・思考編(OG)

Unit 2 ……学校教育目標の理解と組織づくり

知識教養編(IS/RG)

Unit 3 ……よい学校とは

【プレステージガイドンス】 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ねらい

(1) 本研修のねらい

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) プレステージの皆さんへの期待

プレステージは学部で教員養成課程を選択している学生を対象にしています。教員養成課程の学生の皆さんに身につけてほしいことは、「学校が組織として動いている」ということを知り、そのために必要なことを考える力です。多くの皆さんが部活やサークルで経験してきたように、学校も組織として共通の目標の達成に向けて、さまざまな工夫をしています。例えば、採用されると多くの場合、複数の教員から構成される学年組織に属することになります。学年というチームのもとで、リーダーとしての先輩教員とともに学年の教育を分担・協力して進めていくこととなります。また、学級担任になれば、自分の学級をマネジメントしていくこととなります。

以上のように、採用直後からマネジメントの資質・能力が必要とされるのです。したがって、「全ユニット共通ガイドンス 多様な教職員がチームとして成果を上げるために」は是非一読してください。未だ学校現場での経験が少ない皆さんですので、読んでもよく理解できないところがあるでしょう。半わかりでもかまいません。

皆さんを対象とした本研修では、①学校がどのように組織的に動いているのか理解すること、②学校で直面する課題を分析し、他の教職員とコミュニケーションを行ううえでの問題解決手法を身につけること、③よい学校とは何か考えていくことを通じて、将来、学校マネジメントを担う資質・能力の基盤を養うこと、を目的としています。

【2】学校マネジメント研修受講の成果

(1) 各ユニット終了後、「自己評価シート」で振り返りと明日からの活用を考えてみましょう。

(2) 本研修（プレステージ）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。

①学校がどのように組織的に動いているかが理解できたか。

②学校で直面する課題を分析し、他の教職員とコミュニケーションを行ううえでの問題解決手法を身につけることができたか。

Pre・SL

自分の仕事を進めるための問題解決手法

ねらい

組織の中で仕事を進めるうえでは、日常の問題解決が欠かせない。そのために、問題のとらえ方から問題解決の流れを理解し、活用できる技法を習得する。

学習活動

時間の目安(分) ↓

1. 講義	問題と問題解決	40
2. 演習	部活の問題解決	120
(休憩)	上記の中で適宜設定し、時間を確保してください。	10
3. 振り返り	ユニットの終わりに、「自己評価シート」記入の時間を確保してください。	10
総計		180

評価の目標

1. 問題解決のステップを理解する。
2. 問題解決のステップに必要な技法を習得する。

準備いただくもの

- 主催者 ・ 模造紙（各グループに数枚ずつ）
 ・ 水性マーカー8色（太字角芯＋細字丸芯）各グループに1セット
 ・ 付箋紙（25mm×75mm）1人60枚程度
 ・ グループ発表時に模造紙を掲示する貼付用テープなど
- 受講者 ・ 筆記用具

学習環境

- スクール形式
 演習では5～6人でグループが組めるようにする

プレステージ

Pre・SL Unit 1
問題解決手法Pre・OG Unit 2
学校教育目標Pre・IS/RG Unit 3
よい学校とは

第1 ステージ

第1・SL Unit 4
役割理解第1・OG Unit 5
フォローの役割第1・IS Unit 6
学校全体を見渡す第1・RG Unit 7
学校を取りまく人々

第2 ステージ

第2・SL Unit 8
キャラ開発第2・OG-1 Unit 9
リーダーシップ第2・OG-2 Unit 10
チームづくり第2・IS-1 Unit 11
使命（ミッション）第2・IS-2 Unit 12
内外環境分析第2・RG Unit 13
地域協働

Basic セッション

Bas・SL/OG Unit 14
自己啓発Bas・IS/RG Unit 15
組織人の基本

1. 問題と問題解決

学校であっても、企業であっても、組織の中で仕事を進めていくということは、大小さまざまな問題解決の連続である。

本ユニットでは、そもそも「問題」とは何か、そのとらえ方を理解するとともに効果的に問題解決を図り、目標達成を果たすために、問題解決に活用できる手法や手順を、演習を通じて習得しよう。

1. 問題とは何か

図 1-1 のように、「問題」とは、「目標」とするあるべき姿と今ある「現状」との「差(ギャップ)」と考えることができる。したがって、問題解決とは、あきらめや解消ではなく、「目標」と「現状」の差(ギャップ)をなくし、期待を実現することである。

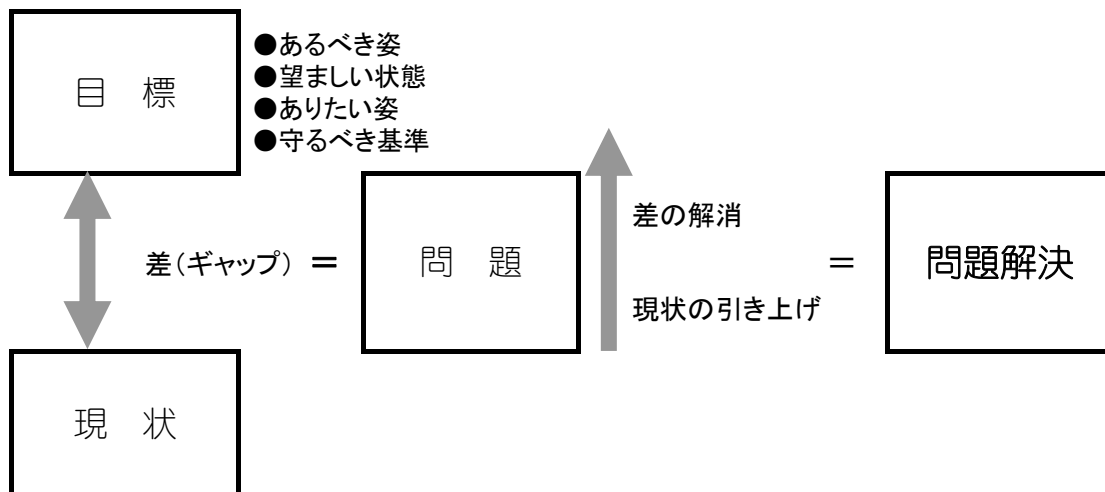


図 1-1 問題解決(文部科学省 マネジメント研修カリキュラム等開発会議 (2005)『学校組織マネジメント研修—すべての教職員ののために—(モデル・カリキュラム)』 p.0-2-1 をもとに作成)

2. 2種類の問題

このとき、「現状」のとらえ方、あるいは「目標」の設定のしかたで、「問題」には2種類があることを知っておきたい。1 つは、異常事態が発生して、それを解決するという「発生型の問題」。通常これをさして「問題」ということが多いだろう。もう 1 つは、現状より高いレベルの期待を設定する「探索・開発型の問題」。これも、質の高い業務遂行には欠かせない「問題解決」の視点である。

表 1-1 発生型の問題と探索・開発型の問題

	発生型の問題	探索・開発型の問題
問題の内容	通常の状態に対して異常事態が発生し、通常の状態と現状との差ができてしまったことによる問題	現在直面している問題はないが、現状に満足せず現状のレベルよりもっと高い期待をもつ場合に現れる問題
問題の定義	通常期待水準やレベルと現状の差によって、「既に発生している」ギャップ	新しいまたはレベルの高い期待水準により「意図的に作り出される」ギャップ
問題の事例	生徒の問題行動の多発 学級崩壊の発生 学習時間ゼロの生徒 50%	地域資源の活用が今一步 組織的な生徒指導ができていない キャリア教育システムの不活性
問題解決の目的	通常期待水準やレベルの回復や維持	新しい価値や意味の創造
問題解決の手順	問題の事実の確認 原因の究明	目標の設定 障害の発見や予測

3. 問題解決のステップ

問題解決を図るには、それが発生型問題であれ探索・開発型問題であれ、次のようなステップを踏まえておくことが有効である。

まず、問題解決は、「問題」の発見から始まる。そのためには、「目標」が明らかにされている必要があるし、効果的に解決を図るためには、その目標と、職場の状況を踏まえた現状とのギャップ、つまり解決すべき問題を職場で共有することが重要である。

何が問題なのか、どのような姿に近づけることが解決になるのか、漠然としたままでは、有効な解決策は打てない。問題を明らかにして、解決策を具体化していくことを、日頃から意識してみよう。

表 1-2 問題解決の4段階

段階	内容	活動
第1段階	問題の発見と共有化	目標を明らかにすると同時に、職場の状況を把握し、そのギャップである「問題」を発見する。
第2段階	問題の明確化	原因の究明と障害を予測し、問題のポイントを明確化する。また、解決の対象とすべき問題(課題)や原因を選定する。
第3段階	問題の解決策作り	第2段階で選定した課題に対して解決のためのアイデア・ヒントを考え、それらをもとに解決策を立案する。
第4段階	解決策の実施準備と実施	スケジュール化し、そのあとは実施に移る。結果を評価し、更に繰り返す。

2. 部活の問題解決【演習】

1. 第1段階：問題の発見と共有化

問題解決のステップに沿って、実際に問題解決を図ってみましょう。

まず、5～6人でグループを組み、グループのメンバーで共有できる問題の場面を想定します。ここでは、例として部活動を取り上げます(部活動の設定が難しい場合は、ここでの手順を参考に、身近な組織の運営を想定していただいて結構です)。

進め方の流れ	進め方のポイント	使用する技法
問題点の整理	出てきた問題点を、似ているものどうし集めグルーピングする。 より深い問題発見のきっかけづくりと同時に共有化の第一歩。	KJ法

手順①

グループの中で、高校時代に部活動経験のある1名を指名してください。指名された方は、自分の高校時代の部活動について、取り組んだこと、苦労したことなどの経験を話してください。メンバーは、更に情報を聞き出すように、質問しましょう。

手順②

聞き出した内容からその部活の問題点を洗い出します。付箋紙は1枚に問題点を1つずつ、できるだけたくさん書き出してください。

付箋紙は無記名です。誰が書いたかを問題にする必要はありません。

手順③

書き出した付箋紙を、グループメンバー全員で読みこみ、共有化します。

このステップのゴールは、ある程度思っていることが自由に言え、メンバーの全員が問題の改善をしていこうという雰囲気になることです。このステップは、ぜひ時間をかけ、ゆっくり、じっくり全員の気持ちをそろえていくつもりで取り組んでください。

2. 第2段階: 問題の明確化

進め方の流れ	進め方のポイント	使用する技法
問題点の構造化	グループにタイトル(表題)をつけ、問題形成チャートに重要と思える順に貼る。また、原因は何かを書き出す。	問題形成チャート

(1) 問題点を分類・整理する

付箋紙に書き出した問題点の中で、内容の似たものをグルーピングします。それぞれのグループに、名前をつけてください。

グループは7つぐらいにまとめて、7番目は「その他」項目にしておくと、分類しやすくなります。

(2) 問題点を構造化する

ここまで作成した付箋紙を「問題形成チャート」を用いて構造化します。問題の構造化のねらいは、原因を究明することです。そして、重要な問題への「なぜなぜ問答」を行い、問題点を生み出している直接的・間接的な要因、あるいは原因を十分検討します。

また、現象面ではキャッチできなかったような潜在的な要因・原因・障害も探り出してください。

(3) 問題形成チャートの作成手順

- 1) 「問題形成チャート」のタイトル欄に、グルーピングの名前を書いた付箋紙を貼ります。貼る際には、グルーピングした付箋紙の重要度(学校への悪い影響を与える度合)の大きいものから順に1~7に貼ります。
- 2) 次にそれを構成する付箋紙を問題ラベル欄に貼ります。貼り終わったら、数分間全体をじっくり眺めてください。
- 3) それらを見ながら、グループで、その原因を「なぜなぜ問答」してください。
「問題形成チャート」の作成は、あくまで原因や障害を探し出すことに専念します。他のメンバーが出した意見を、適切かどうか判断したり、自分に関係しているからといって言い訳をしたりすると、参加メンバーの意欲が減退してしまいます。開放的な雰囲気を進めることが大切です。
この討議も、意見を付箋紙に書いて、原因欄に貼ってください。
- 4) 原因を考えていくと、問題群として挙げたものが他の問題群の原因と考えられる場合が出てきます。そのときは、原因と考えられる問題群を、原因欄に貼り替えてください。
- 5) 問題点の原因や障害がある程度出たら、制約条件がある問題点については、それを付箋紙に記入し制約条件欄に貼ってください。制約条件とは、学校のメンバーの権限等の範囲を越えているために、解決や実施が困難な原因や障害のことです。何らかの制度的な解決策が必要となります。また、解決が容易な原因・障害と当初は思っていたが(話し合いによって)検討した結果、解決が困難であると判明した項目は、制約条件側へ貼り替えることとなります。

(2) プレステージ:自己[SL]

(4) 問題形成チャートの見本(模造紙大で作成します)

一番重要と思える問題

	タイトル	問題ラベル	原因欄	制約条件
1	[]	[] [] [] []	[] []	
2	[]	[] [] []	[]	
3	[]	[] [] [] [] []		
7	その他			

(5) 活動を進める中で、実際に出会う障害と対応

問題形成チャート作成の過程で、以下のような障害が起こることが予想されます。

そのようなときの対応を踏まえて、問題点の構造化を進めましょう。

実際に出会う障害	対応
・数の多いカードに引っ張られる	<ul style="list-style-type: none"> その問題を解決すれば、この学校は本当によくなるのかと問いを発して再考する。
・あれもこれもやろうとする	<ul style="list-style-type: none"> 効果性、着手容易性を考え、優先順位をつける。多くても3つ程度に絞りこむ。 少しずつ、順番に、確実に解決していくことを目指す。

3. 第3段階: 問題の解決策作り

進め方の流れ	進め方のポイント	使用する技法
(1)重点課題の決定	問題形成チャートを眺め、効果性や実現可能性を考え、部活動をよくするために重要な課題を決定する。	
(2)解決策のアイデア出し	ブレインストーミングを活用して、重点課題の解決策のアイデアを出させる。その際、他に転嫁するような解決策でなく、なるべく自分たちでできるものを考える。	ブレインストーミング
(3)解決策の優先順位決め	部活動のできる解決策について、その優先順位を決める(実際の場面では、その解決策を実施する担当も決め、問題解決の実効性を高めることが必要)。	3×3法
(4)スローガン作り	上記の検討をもとに、今後、題材とした部活動の部員が心がけるべきことを表すスローガンを考える。	

(1) 重点課題の決定

第2段階で、問題のグルーピングの重要度順に問題形成チャートを作成したが、原因や制約を検討したり、障害に対応する間に、重要度が逆転したりすることもありうる。

改めて、実際に取り組むべき重点課題を全員で検討し、決定する。

(2) 解決策のアイデア出し

●ねらい

- ・ 問題解決ミーティングに必要なスキルとしてのブレインストーミングのしかたを学ぶ。
- ・ 緊張感をほぐすなど、問題解決ミーティングへの風土づくりをする。
- ・ 批判、論評を加えるのを差し控えることによって、問題についての考えや解決策をできるだけたくさん出せるようにし、創造的問題解決のスキルを高める。

●使用する教材

- ・ 模造紙(後で整理するために黒板でない方がよい)
- ・ 水性マーカー8色セット(太字角芯+細字丸芯)
- ・ 貼付用テープなど

●手順

1) 導入

ブレインストーミングの進め方の概略及び4つのルールを理解する。

【4つのルール】

① 批判厳禁

ブレインストーミングの実施中には、批判・論評などを一切しないようにする。

② 自由奔放歓迎

どのような突飛なアイデアを出してもよい。それらは、もっと実際的なアイデアを出す引き金となる。

③ 相乗り歓迎

他のメンバーの考えに乗って出されるアイデアも歓迎する。

④ 量を求む

できるだけたくさん、多様な考えが出るのが望ましい。

2) テーマを決定する

3) 実施

① 司会者と記録係を決める。人数の少ない場合は、司会者は記録係を兼ね、貼り出した模造紙に出させたアイデアをどんどん書き上げていく。

人数に余裕がある場合には、2人の記録係をおき、交代に2人で記録していった方がスピーディに進む。すなわち、一方の記録係が「a」のアイデアを書いているうちに、もう一人の記録係は、「b」のアイデアを受け付け書き上げていく。まだ書いているうちに「c」のアイデアが出されると、これを先の方の記録係が書いていくという具合にする。

② メンバーは、提示されたテーマに関係がある、または関係がありそうな自分の経験、知識、思っていること、思いつきなどを即興的に発表し、記録係は、そのままを模造紙に記入していく。

③ 発言は、座っている順に次から次へと発言がなくなるまでぐるぐる回るのもよいが、より自由に発想するためには、初めは順番に回っても、後になると自由に発言できるようにする方がよい。グループづくりが比較的進んでいると判断する場合には、初めから自由に発言していく方がよい。

④ ブレインストーミングのルールが守られるよう進行役が注意する必要がある。

また、できるだけくつろいだ雰囲気を実施できるように配慮する。

⑤ 全員の考えが出尽くしたところで終了する。

⑥ 出てきたアイデアに順位をつける。有効なアイデアを3つ選び、表彰する。

(3) 解決策の優先順位決め 3×3 法

出てきたアイデアのうち、自分の学校でできるものを、効果性(大・小)、着手容易性(容易・困難)の点から下のようにマトリクス化し、左上の解決策から実施していく。

		← 着手容易	→ 着手困難
効果性大	↑	■ ■	■ ■
		■	■
効果性小	↓	■ ■	■ ■
		■	

(4) スローガン作り

最後に、スケジュール化し、実施に移します。更に、結果を評価し問題解決を繰り返すことが大切です。

ここでは、(1)～(3)のセッションをとおしてグループで共有されたことをもとに、題材とした部活動の部員が今後、心がけるべきことを表すスローガンを考えましょう。部活運営のあり方を振り返るとき、よりどころとなるよいメッセージを検討してください。各グループで考えたスローガンを発表し、なぜそのように考えたのか説明しましょう。

(5) 活動を進める中で、実際に出会う障害と対応

ここでの留意点は、ブレインストーミングのルールを守り、できるだけ開放的な雰囲気の中で、自由に意見を出し合うことです。更に、アイデアをもとに皆が納得する解決策を考え、その過程を共有するようにしましょう。

実際に出会う障害	対 応
<ul style="list-style-type: none"> 出てきた解決策のアイデアに対して、すぐよいか悪いかの評価が出てくる 	<ul style="list-style-type: none"> みんなが受容的で、しかも活発な意見が出るようにルールを決める(4つのルール厳守)
<ul style="list-style-type: none"> 解決策が問題点の裏返ししか出てこない 	<ul style="list-style-type: none"> 模造紙に貼り出した付箋紙にこだわらず、つけたタイトルに注目してアイデアを出す
<ul style="list-style-type: none"> 出てきた解決策が利害や考え方で対立する 	<ul style="list-style-type: none"> まずは、アイデア出しを優先する アイデアが特定の人に偏らないように、全員でアイデア出しをする
<ul style="list-style-type: none"> 解決策が出てきたところで終わりだという雰囲気になる 	<ul style="list-style-type: none"> 必ず担当者を決め、「誰が」の主語をつける

参考文献

1. 佐藤允一 (2003) 『新版「図解」問題解決入門—問題のを見つけ方と手の打ち方』ダイヤモンド社
2. 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)』
3. 吉田 博 (1980) 『職場管理の充実—部長から係長までの』産業能率大学出版部

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。

1. 問題解決のステップを理解することができた。

そう思う ややそう思う あまりそう思わない そう思わない

2. 問題解決のステップに必要な技法を習得することができた。

そう思う ややそう思う あまりそう思わない そう思わない

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帰って、学んだことを活用し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生かすことができるか考えて書いてください。

(28) プレステージ:自己[SL]

Unit 2

Pre・OG

学校教育目標の理解と組織づくり

ねらい

学校の基軸となる学校教育目標や重点事項を理解し、その実現に向けた組織づくりを理解する。

学習活動

時間の目安(分) ↓

1. 講義	学校教育目標と重点事項	40
2. 演習	学校要覧や学校教育目標等の分析	40
3. 講義	学校の教職員と組織・しくみ	20
4. 演習	学校の組織づくり	40
5. まとめ	組織づくりのポイント整理	20
(休憩)	上記の中で適宜設定し、時間を確保してください。	10
6. 振り返り	ユニットの終わりに、「自己評価シート」記入の時間を確保してください。	10
総計		180

評価の目標

1. 学校教育目標の意義を知り、学校教育目標と重点事項、教育活動の関係を理解する。
2. 学校の教職員や各人の役割を知り、学校運営のための組織づくりを理解する。

準備いただくもの

- 主催者 ・演習シート 1、2 (グループごとに)
(組織づくり演習は A2 に拡大したもの)
・付箋紙 (25mm×75mm) 1人 50 枚程度
- 受講者 ・筆記用具
・自分が通った小学校の学校要覧

学習環境

- スクール形式
演習では 5~6 人でグループが組めるようにする

プレステージ

Pre・SL Unit 1
問題解決手法

Pre・OG Unit 2
学校教育目標

Pre・IS/RG Unit 3
よい学校とは

第1 ステージ

第1・SL Unit 4
役割理解

第1・OG Unit 5
フォローの役割

第1・IS Unit 6
学校全体を見渡す

第1・RG Unit 7
学校を取りまく人々

第2 ステージ

第2・SL Unit 8
キャラ開発

第2・OG-1 Unit 9
リーダーシップ

第2・OG-2 Unit 10
チームづくり

第2・IS-1 Unit 11
使命(ミッション)

第2・IS-2 Unit 12
内外環境分析

第2・RG Unit 13
地域協働

Basic セッション

Bas・SL/OG Unit 14
自己啓発

Bas・IS/RG Unit 15
組織人の基本

1. 学校教育目標と重点事項

1. 学校教育目標とは何か

学校教育目標に明確な定義はないが、それぞれの学校が、教育活動を通じて児童生徒を育成するうえで、めあてとする具体的な人間像を独自に表現したものである。

学校教育法においては、各校種の目的・目標が規定されている。これらを受けて各地方自治体においても、地域の実態に応じた教育目標が定められている。これらの目標を十分に踏まえたうえで、学校教育目標は、各々の学校がその児童生徒、保護者、教職員、地域の実態や要請に基づいて展開する教育活動の固有性を尊重して、独自に掲げるものである。

2. 重点事項(努力点)

重点事項(努力点)とは、学校教育目標に到達するため、特に何に(どこに)力を入れるかを示した重点化の事項である。したがって、学校教育目標を重点化した「教育の重点」と、経営方針を重点化した「経営の重点」がある。経営の重点とは、学校教育目標を達成するための手段的・条件整備的な力点である。

3. 自治体が使用する用語

(1) 目ざすべきゴールを表す用語

理念・使命	理念とは、経営の根底にある根本的な考え方や哲学のこと。 使命は、経営が目ざす貢献対象(学校の場合、児童生徒や保護者等)に対してどのように役に立つかを示したもの。
ビジョン	使命の達成や理念の実現過程に位置づけられた中長期のあるべき姿。
目 標	使命や理念、ビジョンの実現に向けて、期限を設けて、明確で具体的に実現した状態を表すもの。目標には、定性的な内容だけでなく定量的な内容も含まれる。

(2) ゴールに至る手段を表す用語

戦 略	ビジョンや目標を達成するための取り組みの方向づけや制約条件と、具体的な施策や方策のまとまりを表すもの。 一般的には、経営資源の配分を意識したメリハリのある重点事項となる。
計 画	ビジョンや目標を達成するための、具体的な施策や方策をスケジュール化したものを表すもの。
方針・指針	取り組みの方向づけを示したもの。 全体的な方向性から個別までさまざまな段階で使用される。

4. 学校要覧

学校要覧とは、学校の概要を案内した資料で、通常、3 領域の項目が掲載されている。各教育委員会により様式は異なるが、①校歌や沿革史、児童生徒数、教職員一覧等の「学校の概要の領域」、②学校教育目標や重点努力事項等の「学校経営の領域」、③時程表や行事予定等の「教育課程の領域」がある。小・中・高等学校の学校要覧に多く見られる掲載項目とその内容は次のとおりである。

表 2-1 学校要覧に多く見られる掲載項目

領域	主な掲載項目	主な内容
学校の概要	学校所在地	住所、TEL、FAX、URL 等
	校歌	歌詞、楽譜
	校章	校章図、校章の由来
	沿革史	年月日、できごと、校長名等
	児童生徒数	学年・学級・男女別児童生徒数
	校舎平面図	教室・校舎配置図等
	教職員一覧	職名、氏名、教科、担当学年等
	校務分掌図	校務分掌と担当者
学校経営	学校経営方針	学校経営の全体像
	学校教育目標	教育活動全体で目指すべき方向
	重点努力事項	その年度の短期的な目標と手だて
教育課程	時程表	日課表
	年間時数	教科、学年別授業時数、学年、教科別単位
	行事予定	主な学校行事予定

2. 学校要覧や学校教育目標等の分析 【演習】

小学校(できれば、自分が通った小学校)の学校要覧を取り寄せたり、ホームページを見たりして、演習シートに学校要覧分析と学校教育目標・重点事項・教育活動分析をしてみよう。

1. 学校要覧分析


- ・ 演習シート 1「学校要覧分析」を用いて、掲載項目の記載の有無を確認し、学校要覧には何が書かれているかを分析しよう。
- ・ また、グループで記載内容を紹介し合い、他校と比較して特徴と感じた点や感想等を意見交換し、その結果を記録しよう。

2. 学校教育目標・重点事項・教育活動分析

- ・ 演習シート 2「学校教育目標・重点事項・教育活動分析(ある小学校事例)」の記入例を参考に、学校教育目標・重点事項・教育活動を分析しよう。
- ・ 特徴と感じた点や感想等を意見交換し、学校経営としてどんなところに力点をおいているのか、この学校の経営方針を考えよう。

(記入例)

演習シート 2

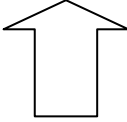
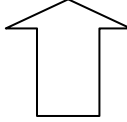
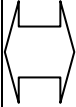
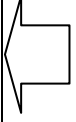
<p>●学校教育目標 (どんな子どもたちを育てたいか)</p> <p>なかよく かしこく たくましく</p>	⇒	<p>●重点事項・教育目標・努力点・指導の重点 (学校教育目標の実現のためには、どのような力の育成や態度の形成に力を入れるか)</p> <p>豊かな感性と温かい人間関係づくり</p> <p>確かな学力</p> <p>健康でたくましい心身</p>	⇒	<p>●具体的教育活動・取り組み(主なもの) (重点事項等を達成するためには、どのような具体的な教育活動や学校としての取り組みをするか)</p> <p>① 生の芸術鑑賞会 ② おはよう朝会 ③ 国際交流会</p> <p>① 教科担任制 ② 少人数指導とT T ③ 科学教育夏季セミナー</p> <p>① 早寝早起き朝ごはん ② 危険回避能力の育成(けがの未然防止) ③ 基礎体力の向上</p>
				
<p>●経営方針(重点事項等や具体的教育活動の実践展開のために学校経営としての力の入れどころや留意点は何か)</p> <p>① 授業展開の工夫 / ② 教育環境の整備 ③ 中連携教育 / ④ 家庭や地域との連携 ⑤ 最新情報の発信</p>				

演習シート1 学校要覧分析

領域	主な掲載項目	主な内容	記載 (あれば○)	他校と比較して、特徴と感じた点や感想等
学校概要	学校所在地	住所、TEL、FAX、URL 等		
	校歌	歌詞、楽譜		
	校章	校章図、校章の由来		
	沿革史	年月日、できごと、校長名		
	児童生徒数	学年・学級・男女別児童生徒数		
	校舎平面図	教室・校舎配置図		
	教職員一覧	職名、氏名、教科、担当学年		
	校務分掌図	校務分掌と担当者		
	学校経営方針	学校経営の全体像		
	学校教育目標	教育活動全体で目指すべき方向		
学校経営	重点努力事項	特に力を入れる領域・項目		
	時程表	日課表		
	年間時数	教科、学年別授業時数、学年・教科別単位		
教育課程	行事予定	主な学校行事予定		

演習シート 2

学校教育目標・重点事項・教育活動分析

<p>●学校教育目標 (どんな子どもたちを育てたいか)</p>	<p>●重点事項・教育目標・努力点・指導の重点 (学校教育目標の実現のためには、どのような力の育成や態度の形成に力を入れるか)</p>	<p>●具体的教育活動・取り組み(主なもの) (重点事項等を達成するためには、どのような具体的な教育活動や学校としての取り組みをするか)</p>
		
		
		<p>●経営方針 (重点事項等や具体的教育活動の実践展開のために学校経営としての力の入れどころや留意点は何か)</p>

3. 学校の教職員と組織・しくみ

学校には、さまざまな職種や役職の人々がいて、それを動かす組織やしくみの中で教育活動を行っている。ここでは、それらの人々や組織等について学び、組織づくりの演習を通じて、学校がいかに多様な教職員の協働で成り立っているかを知ろう。

1. 学校を動かす人たち

(1) 必置の職(* は原則必置)

学校教育法第 7 条は「学校には、校長及び相当数の教員を置かなければならない」とし、幼稚園、小学校、中学校、及び高等学校等には、それぞれ必置の職及びその職務内容を定めている。小学校では、学校教育法第 37 条に、「小学校には、校長、教頭、教諭、養護教諭及び事務職員を置かなければならない」とあり、幼稚園(第 27 条、第 28 条)、中学校(第 49 条)、高等学校(第 60 条、第 62 条)、中等教育学校(第 69 条、第 70 条)、特別支援学校(第 82 条)にもこれを準用する(一部、「置かないことができる」とされる原則必置の職がある)。

以下は、主な職について小学校を基本として説明する。

1) 校長

校長の職務は「校務をつかさどり、所属職員を監督する」(学校教育法第 37 条第 4 項)と規定されている。前者を校務掌理権といい、後者を所属職員監督権という。

校務掌理権の「校務」は学校が行う全ての仕事を意味し、①教育管理、②児童生徒管理、③教職員管理、④学校施設等の管理、⑤学校事務管理、⑥その他、教育行政機関、PTA、社会教育関係団体等との連絡調整の渉外等が含まれる。

所属職員監督権の「監督」は監視、許可、承認、命令、取り消し等を意味する。これには職務上の監督と身分上の監督がある。

つまり、校長は学校の最高責任者である。

2) 教頭*

教頭の職務は、「校長(副校長を置く小学校にあつては、校長及び副校長)を助け、校務を整理し、及び必要に応じ児童の教育をつかさどる」(学校教育法第 37 条第 7 項)とされ、校長を全校的な立場から校務の整理をとおして補佐する管理職である。また、「校長(副校長を置く小学校にあつては、校長及び副校長)に事故があるときは校長(副校長を置く小学校にあつては、校長及び副校長)の職務を代理し、校長が欠けたときは校長の職務を行う」(学校教育法第 37 条第 8 項)としている。

3) 教諭(教員)

教諭の職務は、児童生徒等の「教育をつかさどる」(学校教育法第 37 条第 11 項)とされている。また、教育職員免許法は、「この法律で『教育職員』とは、学校教育法(昭和 22 年法律第 26 号)第 1 条に定める幼稚園、小学校、中学校、高等学校、中等教育学校及び特別支援学校(以下「学校」という。))の

主幹教諭、指導教諭、教諭、助教諭、養護教諭、養護助教諭、栄養教諭及び講師(以下「教員」という。)をいう(第2条)とし、「教育職員は、この法律により授与する各相当の免許状を有する者でなければならない(第3条)と定めている。

4) 養護教諭

養護教諭の職務は、児童生徒等の「養護をつかさどる(学校教育法第37条第12項)とされている。この養護の概念は、昭和47(1972)年12月の文部省保健体育審議会答申で、心身の健康に問題をもつ児童生徒の個別的な指導だけでなく、健康な児童生徒についても健康の保持増進に関する指導にあたることとされた。

また、養護教諭の新たな役割について、平成9(1997)年9月の文部省保健体育審議会答申では、「養護教諭は、児童生徒の身体的不調の背景に、いじめなどの心の健康問題がかかわっていること等のサインにいち早く気付くことのできる立場にあり、養護教諭のヘルスカウンセリング(健康相談活動)が一層重要な役割を持ってきている。(中略)養護教諭については、健康に関する現代的課題など近年の問題状況の変化に伴い、健康診断、保健指導、救急処置などの従来の職務に加えて、専門性と保健室の機能を最大限に生かして、心の健康問題にも対応した健康の保持増進を実践できる資質の向上を図る必要がある」としている。

5) 学校事務職員*

「学校事務職員は、事務に従事する(学校教育法第37条第14項)とされ、学校の管理運営の全般にわたる諸種の事務に従事するものである。その職務は、庶務・人事・会計・教務等の多様な内容にわたっている。

平成10(1998)年9月の中央教育審議会答申「今後の地方教育行政の在り方について」において、学校の事務・業務の効率化について、また、平成17(2005)年5月の中央教育審議会における「義務教育特別部会における審議経過報告」において、事務の共同実施及び事務長の設置について提言されている。これらにより、最近では、事務処理の効率化や教員の負担軽減の観点から、拠点校に学校事務の共同実施組織をおく等、事務処理体制の整備が進められている。センター配置方式や共同実施方式をとるところもある。

また、平成16(2004)年12月の中央教育審議会初等中等教育分科会教育行財政部会学校の組織運営に関する作業部会審議のまとめ「学校の組織運営の在り方について」において、事務処理体制の整備に加え、「マネジメント研修も含め研修などにより、事務職員の事務能力のみならず教育活動への理解や学校運営に参画する意欲の向上を図る」とともに、事務職員と管理職や教諭との相互作用の重要性について提言されている。

6) その他

上記に加え、「寄宿舎を設ける特別支援学校には、寄宿舎指導員を置かなければならない(学校教育法第79条)との規定もある。

その他の必置の職として、学校保健安全法に規定された、学校医(第23条)、学校歯科医及び学校薬剤師(第23条第2項)、学校図書館法に12学級以上の学校において設置が規定された学校図書館司書教諭(第5条)等がある。なお、「司書教諭は、主幹教諭(養護又は栄養の指導及び管理をつかさどる主幹教諭を除く。)、指導教諭又は教諭をもって充てる」とされており、『2. 学校を動かすしく

み』で詳しく述べる「校務分掌」の一つとして、職務命令によって発令される。

(2) 任意設置の職(新しい職)

1) 副校長

「副校長は、校長を助け、命を受けて校務をつかさどる」「副校長は、校長に事故があるときはその職務を代理し、校長が欠けたときはその職務を行う」(学校教育法第 37 条第 5 項、第 6 項)とされている。

副校長は、平成 19(2007)年 6 月に改正された学校教育法によって、校長と教頭の間におくことができるようになった新しい管理職である。教頭は、「必要に応じ児童生徒の教育をつかさどる」とされているが、副校長にはその規定はない。

2) 主幹教諭

「主幹教諭は、校長(副校長を置く小学校にあつては、校長及び副校長)及び教頭を助け、命を受けて校務の一部を整理し、並びに児童の教育をつかさどる。」(学校教育法第 37 条第 9 項)とされている。

平成 19(2007)年 6 月に改正された学校教育法によって、副校長とともにおくことができるようになった新しい職である。児童生徒の教育にあたるだけでなく、校長、教頭を助け、教諭その他の職員に対し指導的な役割を果たす。

3) 指導教諭

「指導教諭は、児童の教育をつかさどり、並びに教諭その他の職員に対して、教育指導の改善及び充実のために必要な指導及び助言を行う。」(学校教育法第 37 条第 10 項)とされている。

平成 19 年(2007)学校教育法の改正によりおくことができるようになった新しい職である。児童生徒の教育にあたる他、主幹教諭と同じく、教諭やその他の職員に対し、指導・助言を行う。

4) 栄養教諭

「栄養教諭は、児童の栄養の指導及び管理をつかさどる。」(学校教育法第 37 条 13 項)とされている。

平成 17(2005)年、食育基本法の成立を受けて、学校給食の管理と職に関する指導の一体化を目的におくことができるようになった、新しい職である。大学における栄養教諭養成課程修了が条件(学校栄養職員の経験で、資格取得のための教育委員会の講習が受けられる)となっている。

5) その他

その他、学校教育法に規定のある助教諭、講師、養護助教諭、実習助手・技術職員(高校、中等教育学校)、学校教育法施行規則に規定のある学校栄養職員、学校用務員等がある。

2. 学校を動かすしくみ

(1) 校務分掌

学校が、その教育目的や教育目標を達成するため教育組織体としての自らを運営していくのに必要な一切の業務を校務という。所属教職員が学校全体の立場から校務を分担・処理していくことを「分掌」といい、教職員が分掌している校務がそれぞれの「職務」と呼ばれる。

従来、校務分掌は教育委員会の定める教育委員会規則または校長の定める校務分掌規程等に基づき学校の内部組織として設置されていたが、学校教育法施行規則の一部を改正する省令(昭和 50(1975)年 12 月 26 日 文部省令第 41 号)により規定の整備が図られた。それによれば、小学校等においては、「調和のとれた学校運営が行われるためにふさわしい校務分掌の仕組みを整えるものとする」とされ、「『校務分掌の仕組みを整える』とは、学校において全教職員の校務を分担する組織を有機的に編制し、その組織が有効に作用するよう整備することであること」(「学校教育法施行規則の一部を改正する省令の施行について」文部事務次官通達 文初地第 136 号 昭和 51(1976)年 1 月 13 日)とされている。

教職員は、校務を適正かつ効果的に処理するため、校長の職務命令により通常一つまたはそれ以上の分掌を担当していることが多い。

(2) 主任

上記の学校教育法施行規則により、それまで各学校に設置されていた各種の校務を分担する主任等のうち、特に、全国的に共通した基本的なものである教務主任、学年主任、生徒指導主事等について、それらの設置と職務内容が明確に規定された。主任は、学校によって主事・部長等と呼ばれる場合もある。

校長の監督を受け、職務における連絡調整及び指導、助言にあたる職のことであり、指導教諭・教諭等をもって充てることができる(充て職)。

以下、学校教育法施行規則(昭和 22(1947)年 5 月 23 日 文部省令第 11 号)をもとに説明する。

1) 教務主任

教務主任は、「校長の監督を受け、教育計画の立案その他の教務に関する事項について連絡調整及び指導、助言に当たる」、「指導教諭又は教諭をもって、これに充てる」とされている(第 44 条)。

小学校、中学校、高等学校、中等教育学校、特別支援学校に原則おくものとされる。

2) 学年主任

学年主任は、「校長の監督を受け、当該学年の教育活動に関する事項について連絡調整及び指導、助言に当たる」「指導教諭又は教諭をもって、これに充てる」とされている(第 44 条)。

小学校、中学校、高等学校、中等教育学校、特別支援学校に原則おくものとされる。

3) 保健主事

保健主事は、「校長の監督を受け、小学校における保健に関する事項の管理に当たる」「指導教諭、教諭又は養護教諭をもって、これに充てる」(第 45 条)とされている。

保健に関する事項とは、「学校保健と学校全体の活動に関する調整」、「学校保健計画の作成」、「学校保健に関する組織活動の推進」等であり、これらに全ての教職員が関心をもって取り組めるように指導助言を行うことが期待される。

小学校、中学校、高等学校、中等教育学校、特別支援学校に原則おくものとされる。

4) 生徒指導主事

生徒指導主事は、「校長の監督を受け、生徒指導に関する事項をつかさどり、当該事項について連絡調整及び指導、助言に当たる」「指導教諭又は教諭をもつて、これに充てる」とされている(第70条)。

中学校、高等学校、中等教育学校、特別支援学校(中学部・高等部)に原則おくものとされる。

5) 進路指導主事

進路指導主事は、「校長の監督を受け、生徒の職業選択の指導その他の進路の指導に関する事項をつかさどり、当該事項について連絡調整及び指導、助言に当たる」「指導教諭又は教諭をもつて、これに充てる」とされている(第71条)。

中学校、高等学校、中等教育学校、特別支援学校(中学部・高等部)に原則おくものとされる。

6) 事務長・事務主任

事務長及び事務主任は「事務職員をもつて、これに充てる」、事務長は「校長の監督を受け、事務職員その他の職員が行う事務を総括し、その他事務をつかさどる」、事務主任は「校長の監督を受け、事務をつかさどる」(第46条)とされている。また、高等学校には「事務長を置くものとする」(第82条)とされ、高等学校では必置職とされている。

小・中学校の事務長は、平成21(2009)年学校教育法施行規則の改正により、新たにおくことができるようになった。また、留意事項として、次の4点が挙げられている。①小学校及び中学校の事務長(以下「事務長」という。)は、校長の監督を受け、当該学校の事務職員その他の教職員が行う事務を総括し、この総括することを含め当該学校の事務をつかさどるものであること。②事務長が適切に機能し、学校運営が円滑かつ効果的に行われるよう、適正な校務分掌を整えること。③公立学校に事務長を置く場合には、当該学校を設置する教育委員会が定める学校管理規則に、その設置及び職務について規定を整備すること。④公立学校の事務長の発令については、当該学校を所管する教育委員会が行うこととし、このことを教育委員会規則で定めること。

7) その他

その他、学科主任、農場長、寮務主任、舎監等がある。

(3) 学級担任制

一人の教員が責任者として一つの学級を担当し、その学級に属する児童生徒に対し、全教科ないし大部分の教科に関する学習指導と生徒指導を担い、学級経営を行う教授組織の一形態をいう。日本の公立小学校では、この学級担任制が多く採用されている。

教科活動を柔軟に展開でき、担任する児童生徒に学校生活の多くを通じて多面的に関わるため、一人ひとりの理解を深められる利点がある。一方、全教科の指導にかかる教員の負担は大きくなるとともに、児童生徒にとって担任の存在がよい意味でも悪い意味でも大きくなってしまいう可能性がある。

(4) 教科担任制

一人の教員が教員免許状を有する教科または関連の教科の指導を児童生徒に行い、その指導の責任を負う教授組織の一形態をいう。日本の中学、高等学校において多く採用されているのが、この教科担任制である。近年では、小学校高学年に適用する例も見られる。

教員は、教科指導への専門性がより深められる利点がある一方、児童生徒との接点は断片的なものになりやすい。しかし、児童生徒にとって、特定の教員が絶対的な存在となることを回避し、教員間の情報共有によって、むしろ全校的な支援体制が図られる可能性もある。

(5) 職員会議

平成 12(2000)年 1 月に公布された学校教育法施行規則の一部改正によって、職員会議は「校長の職務の円滑な執行に資するため、職員会議を置くことができる」とし、「校長が主宰する」と規定している(学校教育法施行規則 23 条の 2、同 55 条中学校への準用規定、同 65 条高等学校への準用規定)。

本省令の施行についての文部事務次官通知(文教地第 244 号)では、「職員会議は、校長を中心に職員が一致協力して学校の教育活動を展開するため、学校運営に関する校長の方針や様々な教育課題への対応方策についての共通理解を深めるとともに、幼児児童生徒の状況等について担当する学年・学級・教科を超えて情報交換を行うなど、職員間の意思疎通を図る上で、重要な意義を有するものである」としている。

(6) その他の人的資源

法令に規定はなくても制度化されていたり、学校教育に関わって支援的な役割を果たしたりしている専門性を有した人材等がある。

学校の教育活動には、地域の人材も含め、さまざまな人的資源の活用が進められている。

1) スクールカウンセラー(SC)

スクールカウンセラーは、児童生徒の心の問題に対し、臨床心理に専門的な知識・経験を有する学校外の専門家である。学校カウンセラーとも呼ばれる。文部科学省では、平成 7(1995)年度から臨床心理士等をスクールカウンセラーとして全国に配置(初年度 154 校)、平成 13(2001)年度からは「スクールカウンセラー活用事業補助」を開始し、各都道府県におけるスクールカウンセラー設置を推進している(本事業による配置・派遣は平成 18(2006)年に全国で約 10,000 校)。

文部科学省の任用規定・資格要件(臨床心理士、精神科医、専門性を有する大学教員、あるいはそれに準ずる者)を満たし、地方自治体・教育委員会からの任用を受けた特別職であり、児童・生徒に対する心理カウンセリング、保護者・教職員に対する助言・援助等の心理コンサルテーションを行う。近年のいじめや不登校等、児童生徒の心のありように関わるさまざまな問題が生じていることを背景として、スクールカウンセラー活用の必要性は急速に高まっている。

2) スクールアドバイザー(SA)

スクールアドバイザーは、スクールカウンセラーと同じく、教育機関において心理相談業務に関わる専門家である。資格要件はおおむねスクールカウンセラーに準じているが、文部科学省中心の事業として開始されたスクールカウンセラーに対し、各地方自治体や教育委員会中心の事業として行われている。基本的に活動は短期で、原則として児童生徒のカウンセリングには関わらず、教職員への心理

コンサルテーションのみを行う。

3) スクールソーシャルワーカー(SSW)

スクールソーシャルワーカーは、教育機関において、福祉相談業務に関わる専門家である。資格要件は、社会福祉士や精神保健福祉士、あるいは教育・福祉の分野で活動経験を有する者等、専門性は多様である。

児童生徒の課題には、心の問題だけでなく、家庭や学校、友人、地域社会等、児童生徒を取りまく環境の問題が複雑に絡み合っていることから、積極的に関係機関等と連携した対応が求められている。文部科学省では、こうした生徒指導上の諸課題に対応した効果的な取り組みを進めるため、一部の地域で活用されていた社会福祉等の専門家であるスクールソーシャルワーカーに着目し、平成 20 (2008)年度から「スクールソーシャルワーカー活用事業」を展開している。

児童生徒や保護者からのヒアリング、教職員との情報共有等を通じ、関連諸機関との連携を推進する役割を担う。

4) その他

その他、学習支援員(理科、特別支援教育等)、部活動支援員、学校司書等がある。

4. 学校の組織づくり【演習】

1. 嬉望きぼう小学校の概要

嬉望小学校の概要を踏まえ、教職員名簿に基づいて組織図(図 2-1 嬉望小学校教職員組織図)を完成させよう。

- ・ 児童数は、1 学年 3 学級で、各学年 90 人。特別支援学級に 3 人(知的 2 人、情緒 1 人)の 543 名。(実際は、学校によって学年で学級数・在籍者数が異なることがある。)
- ・ 教職員数は 30 名。構成は以下のとおり。
- ・ 比較的、落ち着いた学校であるが、昨年度の 5 年生の 2 つのクラスが学級崩壊に近い状態。
- ・ 校長は 3 年目、教頭は 2 年目。

表 2-2 嬉望小学校職員名簿

	名 前	性別	年齢	備 考		名 前	性別	年齢	備 考
1	兵庫	男	56	校長	16	篠山	女	26	
2	神戸	女	48	教頭	17	三田	女	25	
3	相生	女	45	事務主幹	18	宍粟	男	25	
4	明石	男	49	主幹教諭	19	洲本	女	25	
5	赤穂	女	54		20	高砂	女	24	初任
6	朝来	男	53	(播磨大学)	21	宝塚	男	23	臨時講師
7	芦屋	女	53		22	龍野	女	23	臨時講師
8	尼崎	男	51		23	丹波	女	23	臨時講師
9	淡路	女	45	転任者	24	豊岡	男	23	臨時講師
10	伊丹	女	41	転任者	25	西宮	女	49	専科加配
11	小野	男	37		26	西脇	女	47	少人数加配
12	加古川	女	34		27	姫路	男	39	TT 加配
13	河西	女	29	転任者	28	三木	女	46	栄養教諭
14	加東	女	27		29	南淡路	女	45	養護教諭
15	川西	男	27		30	養父	男	43	校務員

2. 嬉望小学校の組織図

(1) 演習の手順

- ・ 前ページの条件を踏まえ、20クラスの担任と加配3人の役割を決めましょう。
- ・ 付箋紙1枚に1名ずつ、教職員の名を書き、組織図に貼っていきます。
学年主任は、付箋紙の左上に「主」を入れてください。
- ・ どの先生がふさわしいか、なぜそうなのか、グループで話し合いながら組織図を完成します。

【演習に際しての決まりごと】

- ・ 教務主任は明石主幹教諭に決定している。
- ・ 転任者とは、他校から人事異動で来た教員。
- ・ (播磨大学)とは、大学院に派遣中で、現在、学校にはいない。
- ・ 年齢に比例して指導力等の力量があると考ええる。
- ・ 専科加配とはある特定の教科だけを担当する教員で、教科にこだわらず2つの学年をもつこととする。
- ・ 少人数加配は、3学級を少人数化して4学級展開に活用する。学年はどこでもよい。
- ・ TT加配は、ある特定の学年の授業にチームティーチングで入ることとする。
- ・ 栄養教諭、養護教諭は、担任をもたないこととする。
- ・ 校務分掌は3つに分かれており、担任は必ずいずれかの分掌に入ることとする。

(2) プレゼンテーション

組織図が完成したら、各グループで発表し、①決めた順序、②判断基準として優先した条件、③難しかったところ、④工夫したところについて意見交換してください。

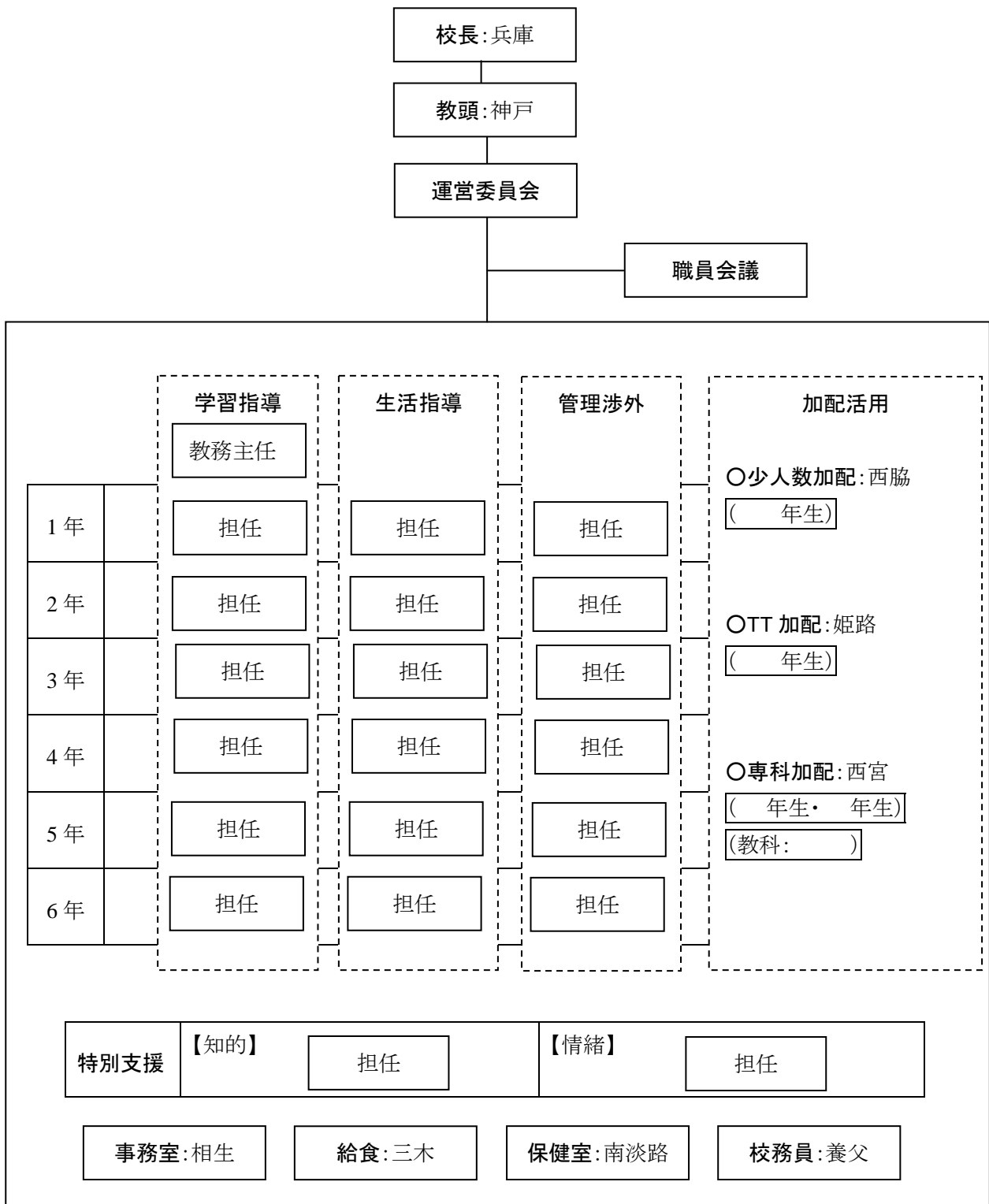


図 2-1 嬉望小学校教職員組織図

参考文献

1. 伊丹敬之・加護野忠男 (1989) 『ゼミナール経営学入門』 日本経済新聞社
2. 加護野忠男 (1988) 『企業のパラダイム変革』 講談社
3. 上滝孝治郎・山村賢明・藤枝静正 (1978) 『日本の学校教育目標』 ぎょうせい
4. 木岡一明 (編著) (2006) 『学校の“組織マネジメント能力”の向上一目標達成を目指す組織マネジメントの展開』 教育開発研究所
5. 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
6. 北野利信 (編) (1977) 『経営学説入門』 有斐閣
7. 今野喜清・児島邦宏・新井郁男 (編) (2003) 『学校教育辞典 新版』 教育出版
8. 野中郁次郎 (1994) 『経営管理』 日本経済新聞社
9. 日俣周二 (2002) 『学級担任制』 安彦忠彦 (編) 『現代学校教育大事典 新版2 第2巻』 ぎょうせい pp.348-349.
10. 古川久敬 (2004) 『チームマネジメント』 日本経済新聞社
11. Benesse教育研究開発センター (2011) 『第5回学習指導基本調査(小学校・中学校版)』
12. 牧 昌見 (編著) (1999) 『学校管理職の研修課題—管理職は何を勉強したらよいか 新訂』 ぎょうせい
13. 元兼正浩 (2010) 『次世代スクールリーダーの条件』 ぎょうせい
14. 山田雄一 (1987) 『ラインとスタッフ』 講談社

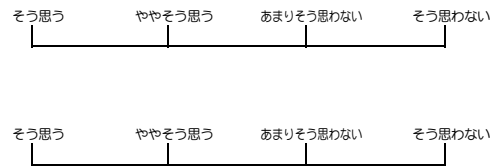
(46) プレステージ:組織[OG]

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。

1. 学校教育目標の意義を知り、学校教育目標と重点事項、教育活動の関係を理解できた。
2. 学校の教職員や各人の役割を知り、学校運営のための組織づくりを理解できた。



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帰って、学んだことを活用し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生かすことができるか考えて書いてください。

(48) プレステージ:組織[OG]

Unit 3

Pre・IS/RG

よい学校とは

ねらい

「よい学校」とは何か考える演習を通じて、グループワークにおけるアイデア創出のKJ法などを習得体験するとともに、望ましい職場環境や、学校の教育活動のあり方について、その要件を考えていく。

学習活動

時間の目安(分) ↓

1. 演習	よい学校を考える	90
2. 講義	よい学校を考えるヒント	70
(休憩)	上記の中で適宜設定し、時間を確保してください。	10
3. 振り返り	ユニットの終わりに、「自己評価シート」記入の時間を確保してください。	10
総計		180

評価の目標

- よい学校とは、①機能的側面(教育活動の充実)に加えて、②共同体的側面(教職員やチームが活性化している)の両立であることを理解する。
- よい学校を考える枠組みとして、スクールバスモデル等を参考に8つの要素を理解する。

準備いただくもの

- 主催者 ・模造紙 グループごとに1枚
・水性マーカー8色(太字角芯+細字丸芯)1セット
・付箋紙 グループごとに60枚程度
- 受講者 ・筆記用具

学習環境

6人掛けグループ形式

プレステージ

Pre・SL Unit 1
問題解決手法

Pre・OG Unit 2
学校教育目標

Pre・IS/RG Unit 3
よい学校とは

第1 ステージ

第1・SL Unit 4
役割理解

第1・OG Unit 5
フォローアップの役割

第1・IS Unit 6
学校全体を見渡す

第1・RG Unit 7
学校を取りまく人々

第2 ステージ

第2・SL Unit 8
キャリア開発

第2・OG-1 Unit 9
リーダーシップ

第2・OG-2 Unit 10
チームづくり

第2・IS-1 Unit 11
使命(ミッション)

第2・IS-2 Unit 12
内外環境分析

第2・RG Unit 13
地域協働

Basic セッション

Bas・SL/OG Unit 14
自己啓発

Bas・IS/RG Unit 15
組織人の基本

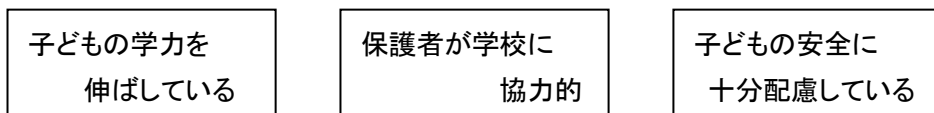
1. よい学校を考える【演習】

1. よい学校とはどんな学校か

教職をみざす皆さんは、「よい学校」をどのようにイメージするだろうか。自分の通った学校を思い出したり、理想の学校の姿を思い浮かべたりして、イメージを明確化してみよう。

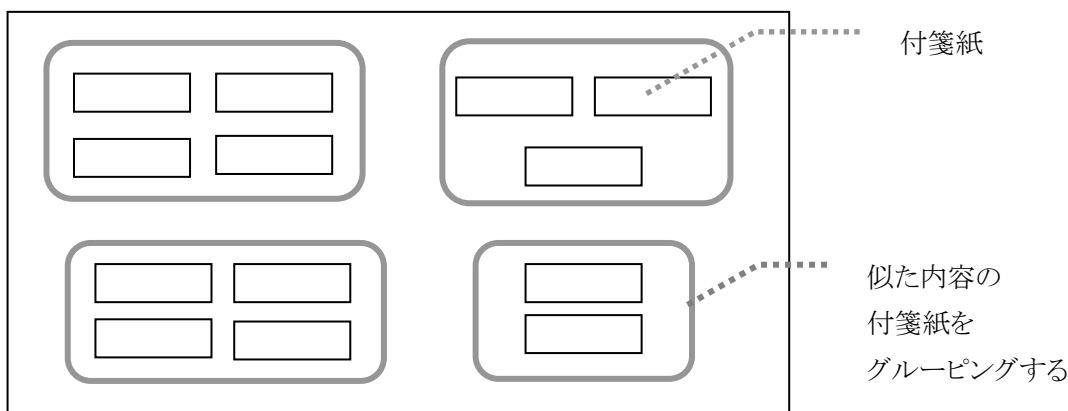
(1) グループで「よい学校の具体的な姿」を出し合い、付箋紙に1項目ずつ記入する。

ここでは、たくさんの意見を出すことが目的です。正解はありませんので、思いついたものは自由に書きましょう。【ブレインストーミング法】

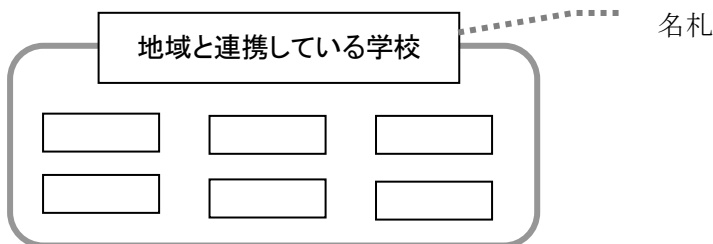


(2) 記入した付箋紙を出し合い、似た内容の付箋紙をグルーピングする。

グルーピングができれば、模造紙に貼る。【KJ法】



(3) グルーピングした付箋紙に「名札」(どのような内容かを簡潔に書いたもの)を考えてつける。【KJ法】



(4) グループごとにどのようなグルーピングができたか発表し合い、整理のしかたを比較し、意見交換する。

2. よい学校を考えるヒント

「よい学校」に対するイメージは、人によってずいぶん違ったかもしれない。思いつかなかった条件に、なるほどと納得したこともあっただろう。

よい学校の条件は、その学校のおかれた条件や、よい学校を定義しようとする人の立場によっても変わってくる。これまでの在校生や地域社会の一員としての視点だけでなく、学校の教職員となった場合の視点からは、また違った要件が考えられよう。

では、よい学校が共通してもつ要件とはどのようなものだろう。そのことを考えるヒントとして、いくつかの研究例を紹介する。企業と学校の違いはあれ、いずれもよい成果をおさめる組織の条件をまとめている。

その違いと共通点を検討し、あなたが考えるよい学校におきかえて考えてみよう。

1. エクセレント・カンパニーの 8 つの条件

アメリカの経営コンサルタントであるトム・ピーターズとロバート・ウォータマン(Peters, T. J. & Waterman, R. H., 1983)によると、アメリカの成功している企業 43 社について企業研究をした結果、優良企業の条件は、

- ① 基軸に執着
- ② 顧客密着
- ③ 自主性と企業家精神
- ④ 人間をとおしての生産性向上
- ⑤ 中核的価値の浸透
- ⑥ 行動の重視
- ⑦ 簡素な組織・小さな本社
- ⑧ 厳しさと穏やかさの両面

としてまとめられた。

2. Effective school(効果的な学校)

Effective school(効果的な学校)とは、1970年代から1980年代にかけて米国において取り組まれた、学校の教育成果の違いが何によって生み出されるかの研究である。貧困階層が多く住む地域の公立小学校のうち、一定の学力を保証できている学校を調査した結果、それらの学校の共通性が浮かび上がった。その主なものとして、以下のもの等が挙げられる。

- ① 校長(管理職)の強いリーダーシップ
- ② 子どもへの期待に満ちた風土
- ③ 教授活動に対する促進的な風土
- ④ 子どもの基礎的なスキルの獲得を明確に打ち出していること
- ⑤ 子どもの到達度をモニターするさまざまな手段をもっていること
- ⑥ 教職員の批判的友人関係
- ⑦ 保護者が学校運営に積極的に参画していること

3. 活力ある職場の条件

表 3-1 活性化した学校の条件

活性化した学校の条件		内 容
1	自己コントロール	他部署や管理職が統制を加えるのではなく、職場の一人ひとりが自覚をもち自分の仕事をコントロールしている。
2	メンバーの参画	職場内では、管理職やメンバーの参画と同意によりさまざまなことが決定され、管理職とメンバー間にはしっかりとした協同関係ができています。
3	相互の信頼	管理職、メンバー間、メンバーどうしが、お互いに信頼し合って仕事を進めている。
4	相互援助関係	管理職やメンバーがお互いに相手に気を配り、相互に関わりをもち、もちつもたれつのある関係にある。
5	仕事のコミュニケーション	職場内のコミュニケーションが上下左右とも敏速・的確に行われ、ゆがめられることがない。また、コミュニケーションの内容も仕事の話が多く、ざっくばらんで率直に行われる。
6	モヤモヤの処理	職場内での不満やモヤモヤを、ごまかしたり否定したり妥協したりせず、正面から取り組み、前向きに解決しようとしている。
7	動いて学ぶ姿勢	職場の管理職やメンバーが「動いて→考える」というやり方を行い、日頃の経験から学ぼうとしている。また、お互いの経験やノウハウの交換を仕事の中で積極的に行っている。
8	能力の活用	職場の管理職がメンバーのもっている力を有効に活用し、目標達成や効果的な職場の運営に役立てている。
9	目標の受け止め	職場の目標や計画が明確にされ、メンバーがそれを自分のものとして受け止めて、達成に向かって主体的に取り組んでいる。
10	価値の共有	仕事を進めるうえでの考え方について、職場内で日頃から話し合われており、管理職とメンバーの方向合わせがなされている。

(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—すべての教職員ののために—(モデル・カリキュラム)』 pp.0-2-4～0-2-5 をもとに作表)

4. スクールバスモデル「TOGETHER」

大阪大学の志水宏吉氏らの研究グループが、公立学校を対象に、地域や家庭の状況にかかわらず、一定の学力を保障している学校の8つの共通項目をまとめ、その項目の英語の頭文字をとって、「TOGETHER」とした。また、それぞれの項目をスクールバスの各種のパーツに例え、スクールバスモデルと呼んでいる。その8項目は次のとおりである(大阪府教育委員会 (2008)『学校改善のためのガイドライン』より)。

- (1) **T**eachers (気持ちのそろった教職員集団): エンジン
- (2) **O**rganization (戦略的で柔軟な学校運営): ハンドル(アクセル・ブレーキ)
- (3) **G**uidance (豊かなつながりを生み出す生徒指導): 前輪(左)
- (4) **E**ffective teaching (すべての子どもの学びを支える学習指導): 前輪(右)
- (5) **T**ies (ともに育つ地域・校種間連携): 後輪(左)
- (6) **H**ome-school link (双方向的な家庭とのかかわり): 後輪(右)
- (7) **E**nvironment (安心して学べる学校環境): 内装(インテリア)
- (8) **R**ich school culture (前向きで活動的な学校文化): ボディ(外観)

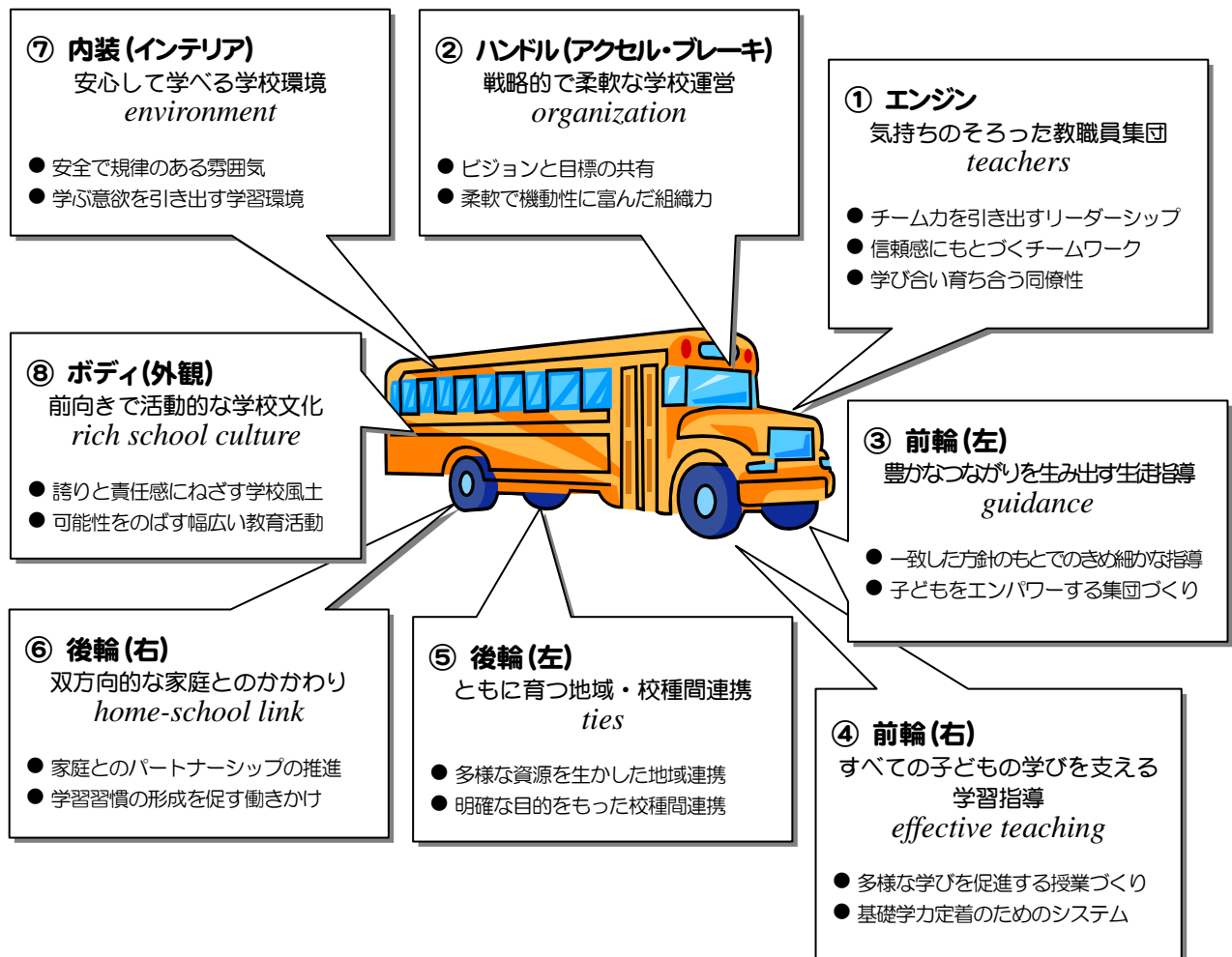


図 3-1 「力のある学校」のスクールバスモデル

(大阪府教育委員会 (2008)『学校改善のためのガイドライン』より引用)

以上は、「よい学校」を考えるヒントの一例である。

よい学校を考えるための材料は、この他にも見つけることができるし、実際に教職について初めて考える視点もあろう。

しかし、教職を目指す皆さんは、さまざまな機会をとらえて「よい学校」を問い直し、そのイメージを同僚と共有していけば、よい学校づくりに向けた実践に取り組めることだろう。

参考文献

1. 伊丹敬之・加護野忠男 (1989) 『ゼミナール経営学入門』 日本経済新聞
2. 大阪府教育委員会 (2008) 『学校改善のためのガイドライン』
3. 加護野忠男 (1988) 『企業のパラダイム変革』 講談社
4. 木岡一明 (編著) (2006) 『学校の“組織マネジメント能力”の向上一目標達成を目指す組織マネジメントの展開』 教育開発研究所
5. 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
6. 北野利信 (編) (1977) 『経営学説入門』 有斐閣
7. 志水宏吉 (2008) 『公立学校の底力』 筑摩書房
8. 志水宏吉 (編) (2009) 『「力のある学校」の探究』 大阪大学出版会
9. 野中郁次郎 (1994) 『経営管理』 日本経済新聞社
10. ピーターズ, T. J. ・ウォータマン, R. H. (著)、大前研一 (訳) (1983) 『エクセレント・カンパニー—超優良企業の条件』 講談社
11. 古川久敬 (2004) 『チームマネジメント』 日本経済新聞社
12. 元兼正浩 (2010) 『次世代スクールリーダーの条件』 ぎょうせい
13. 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)』
14. 山田雄一 (1987) 『ラインとスタッフ』 講談社

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。

1. よい学校とは、①機能的側面（教育活動の充実）に加えて、②共同体的側面（教職員やチームが活性化している）の両立であることを理解できた。

そう思う ややそう思う あまりそう思わない そう思わない

2. よい学校を考える枠組みとして、スクールバスモデル等を参考に8つの要素を理解できた。

そう思う ややそう思う あまりそう思わない そう思わない

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帰って、学んだことを活用し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生かすことができるか考えて書いてください。

(56) プレステージ:機関/地域[IS/RG]