

第1ステージ

[採用～3年目]
4ユニット・12時間

【構成】

自己マネジメント(SL)

Unit 4 ……自分の役割理解に基づく仕事の進め方

組織マネジメント(OG)

Unit 5 ……コミュニケーションとフォローの役割

機関マネジメント(IS)

Unit 6 ……学校全体を見渡すマネジメントの視点

地域マネジメント(RG)

Unit 7 ……学校を取りまく人々や機関・組織の理解

【第1ステージガイダンス】

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ねらい

(1) 本研修のねらい

本研修によろこそ、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) 第1ステージの皆さんへの期待

第1ステージは採用～3年目までの教職員を対象にしています。職業人のキャリア段階は大きく「初期キャリア（20～30歳前半）」「中期キャリア（30歳前半～40歳半ば）」「後期キャリア（40歳半ば～）」に区分できます。「初期キャリア」の発達課題は、社会人として適応すること、職場の文化に適応すること、与えられた仕事に適応すること、理想と現実とのギャップの中で自分のあり方を模索することです。がむしゃらに仕事に向かって試行錯誤をする時期といえます。

第1ステージはこの「初期キャリア」の中でもきわめて重要な時期です。この第1ステージにおいて、教科やそれぞれの仕事に関する専門性を向上させることも大切ですが、マネジメントに関する専門性を向上させることも重要です。本研修におけるマネジメントに関する考え方を理解するために「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」を是非一読してください。

本研修では受講後に皆さんが次のようなことができるようにデザインされています。

マネジメントの種類	目標
自己マネジメント (自分の仕事や自分の成長をマネジメントする)	<ul style="list-style-type: none"> 組織における自分の立ち位置を理解して、他の教職員の応援を得ながら自分の仕事をマネジメントすることの必要性を理解することができる 自分の成長をマネジメントするという考え方を理解することができる
組織マネジメント (学年や分掌をマネジメントする)	<ul style="list-style-type: none"> 教科や分掌など、組織の一員として、他の教職員との良好なコミュニケーションのポイントを理解することができる 学年のメンバーとして、1年間の動きを見渡しながら、適切にフォローとしての役割を担う際のポイントについて理解することができる
機関マネジメント (学校全体をマネジメントする)	<ul style="list-style-type: none"> 学校全体が組織として動いていることを理解することができる 学校全体の課題に対して提案する際の考え方について理解することができる
地域マネジメント (保護者や地域住民との関わりをマネジメントする)	<ul style="list-style-type: none"> 学校の周りには、さまざまな人・機関があることを知る 地域に開かれた学校づくりに向けて、保護者との望ましい応接や情報発信のポイントについて理解することができる

【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(第1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自己マネジメントに関する目標が達成できたか | ②組織マネジメントに関する目標が達成できたか |
| ③機関マネジメントに関する目標が達成できたか | ④地域マネジメントに関する目標が達成できたか |

Unit 4

第1・SL

自分の役割理解に基づく仕事の進め方

ねらい

「第1ステージ」のキャリア発達課題を認識するとともに、組織における自分の立ち位置（立場や役割、求められる働きなど）を理解することで、他の教職員の応援を得ながら自分の仕事をマネジメントできるように、そのポイントについて学ぶ。

学習活動

時間の目安(分)↓

1. 講義	「第1ステージ」のキャリア発達課題	20
2. 演習	自分の立ち位置と関係の理解	70
3. 演習	目標管理	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
4. 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. 組織における自分の立ち位置を理解して、他の教職員の応援を得ながら自分の仕事をマネジメントすることの必要性を理解する。
2. 自分の成長をマネジメントするという考え方を理解する。

準備いただくもの

- 主催者
- ・A3白紙 1人1枚
 - ・演習シート（「目標設定演習シート」、「目標の具体化シート」）
 - ・参加者4～6人程度に1つの色鉛筆セット
- 受講者
- ・筆記用具
 - ・勤務校の学校経営計画書（各分掌・学年・教科等の計画も掲載されたもの）

学習環境

スクール型→演習時にグループ型（4～6人）に再編
グループは校種や性別などが多様になるように編成

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・S/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・S 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・S-1 Unit 11
授業（コンセンサス）

第2・S-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・S/RG Unit 15
組織人の基本

1. 「第1ステージ」のキャリア発達課題

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)のことである。マネジメントとは、校長・教頭のみが行うのではなく、全ての教職員が行うものであり、自分の仕事や自分の成長を対象として行うマネジメントのことを「自己マネジメント」という。本ユニットでは、第1ステージで身につけたい「自己マネジメント」について学習する。

1. 組織人のキャリア発達課題

(1) 「初期段階」のキャリア発達課題

キャリア発達とは「社会の中で自分の役割を果たしながら、自分らしい生き方を実現していく過程」(文部科学省 キャリア教育における外部人材活用等に関する調査研究協力者会議『学校が社会と協働して一日も早くすべての児童生徒に充実したキャリア教育を行うために』平成23年12月)のことである。

教職員もさまざまな失敗体験や成功体験を経験しながら、成長し、自分らしい生き方・働き方を生み出していく。教職員という仕事は、他の仕事以上に子どもや保護者・地域住民、同僚たちと関わり合うことによって成長を実感できる仕事である。

組織人のキャリア段階を「初期キャリア(20～30歳前半)」「中期キャリア(30歳前半～40歳半ば)」「後期キャリア(40歳半ば～)」「定年期」に区分した際のそれぞれの発達課題は以下のように整理されている。

表 4-1 組織人のキャリア発達課題

年齢とキャリア段階	キャリア発達課題	ライフ課題
■初期キャリア (20～30歳前半)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 組織における行動規範の理解 ○ 組織からの期待の自覚 ○ 経験による業務遂行の応用力の習得 ○ 経験を通じた仕事スタイルの確立 ○ 理想と現実のギャップに建設的対処 ○ 仕事における適性・個性の発見 ○ メンター(支援的助言者)の発見 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 社会と出会い、社会人としての自覚 ○ 特定の間人間関係から、様々な価値観年齢層との人間関係づくり ○ 信頼できる友人関係づくり ○ 独立生計をたて、生活基盤を固める ○ ライフスタイルの探索
■中期キャリア (30歳前半～ 40歳半ば)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 自分の専門領域の選択・開発 ○ 組織からの期待の増大に対処 ○ 自分の存在意義・価値の発見 ○ 将来の方向を選択し、今後のキャリアをデザイン ○ 自分のキャリアアンカーの自覚 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 配偶者、家族の発生と存在意義確認 ○ 配偶者あるいは親の役割を担当 ○ アイデンティティーの確立 ○ 生活基盤の確立と将来の生活設計 ○ 家庭生活と仕事生活の間に発生する葛藤への対処 ○ ライフスタイルの確立
■後期キャリア (40歳半ば～)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 深化された専門性の発揮、あるいは管理業務の増大への対処 ○ 仕事のスタイルの定着と変化への抵抗の克服 ○ 管理職・専門職としての革新力開発 ○ メンターとしての存在 ○ 残された時間での可能性の検証 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 経済的負担の増大への対処 ○ 身体的変化や機能上の衰えの受容 ○ 前半の人生で排除した自分を見つめ自分を再定義 ○ 両親の扶養・介護などの問題の顕在化と対処 ○ 老後に対する不安の対処
■定年期	<ul style="list-style-type: none"> ○ 後継者の育成 ○ 再就職の可能性の検証 ○ 勇退に備え、これまでのキャリアを振り返り、心理的・物理的な整理 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 親の役割を果たした後、配偶者との絆の確立 ○ 老後の人生設計を現実的なものとして受容 ○ 健康上の問題に対処

(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—すべての教職員のために—(モデル・カリキュラム)』 参考資料 2-2(浅野良一氏作成)より引用)

つまり、「初期キャリア」の発達課題は、「社会と出会い、社会人としての自覚」をもつという社会への適応を土台として、「組織における行動規範の理解」という職場への適応、「組織からの期待の自覚」「経験による業務遂行の応用力の習得」「経験を通じた仕事スタイルの確立」「理想と現実のギャップに建設的に対処」といった業務への適応、「仕事における適性・個性の発見」「メンター(支援的助言者)の発見」という自分のあり方の模索というものである。

(2) 目標の達成による職業能力の向上と「仕事における適性・個性の発見」

この「初期キャリア」の段階は「筏(いかだ)下り」というイメージで表現されることがある。「筏下り」とは、「自分がいったいどこに向かっているのかもよくわからない。とにかく目の前の急流と向き合い、自分のもつ全ての力を振りしぼってその急流や岩場を乗り越えていくのである。一つの急場を乗り越えれば、またすぐ難所がやってくる。その繰り返しをしていく中で、力をつける」(大久保幸夫 (2006) 『キャリアデザイン入門[1] 基礎力編』 日本経済新聞出版社)というプロセスである。このように理解すれば、「筏下り」の時期とは、が

むしゃらに仕事や人に向き合い、多くの経験を積む中で短期的な目標を何度もクリアし、職業能力を高め、「仕事における適性・個性の発見」に務めていく時期である。

さて、キャリアの大部分は予期しない偶然の出来事によって支配されており、将来の目標を明確に決めてそこから逆算して計画的にキャリアをつくりこんでいくことは現実的ではないという理論が、克蘭ボルツ, J. D. による「計画された偶発性理論」である(克蘭ボルツ, J. D. ・レヴィン, A. S. (著)、花田光世・大木紀子・宮路夕紀子 (訳) (2005)『その幸運は偶然ではないんです！一夢の仕事をつかむ心の練習問題』ダイヤモンド社)。この理論によれば、予期せぬ出来事を柔軟に受け止められるオープンマインドこそがキャリア形成にとって必要であるという。職業人生においていつも予期しない偶然の出来事に委ね続けることには問題がある。しかし、「初期キャリア」の段階においては、仕事や自分の能力を限定しないで、ある程度の方向性をもって何にでもがむしゃらに取り組み、しだいに「仕事における適性・個性の発見」に務めていくのがよいのだろう。

この「仕事における適性・個性の発見」において必要とされるのがキャリアアンカーの自覚である。アメリカの組織心理学者エドガー・H・シャインによって提唱されたキャリア理論の概念であり、個人がキャリアを選択する際に、自分にとって最も大切で、これだけはどうしても犠牲にできないという価値観や欲求、動機、能力などをさす(シャイン, E. H. (著)、二村敏子・三善勝代 (訳) (1991)『キャリア・ダイナミクス—キャリアとは、生涯をとおしての人間の生き方・表現である。』白桃書房 pp.38-65)。船の“錨”(アンカー:Anchor)のように、職業人生のかじ取りのよりどころとなるキャリアアンカーは、一度形成されると変化しにくく、生涯にわたってその人の重要な意思決定に影響を与えるとされる。

「自分にできることは何か、自分の得意なことは何か(能力・才能に関する自己イメージ)」、「自分は何がやりたいのか(動機・欲求に関する自己イメージ)」、「自分は何をやることに価値を感じるか(意味・価値に関する自己イメージ)」ということについて自分に問いかけることによってキャリアアンカーが見えてくるとされる。「初期キャリア」においては、仕事をしながら、以上3つの問いに対する答えを出すための材料集めが大切である。



図4-1 試行錯誤によるキャリアアンカーの発見

(3) 第1ステージのキャリア発達課題

第1ステージは「初期キャリア」の前期に相当する。この時期の発達課題は、学生と社会人との違いについての自覚をもち、学校におけるマナーや言葉、コミュニケーションになじみ、組織からの期待を受け止め業務遂行の応用力を高め仕事スタイルの確立を図ること、メンター(支援的助言者)を発見し憧れたりして、自分のありたい姿を豊かにしていくことである。

表 4-2 第1ステージのキャリア発達課題

第1ステージの キャリア発達課題	内 容
社会になじむ(社会適応)	時間どおり出勤する 社会人として適切に挨拶をすることができる 与えられた仕事を社会人として責任をもって行う
職場になじむ(職場適応)	人との距離の取り方を学習する 適切に相談することができる 適切にフォローシップを発揮できる
仕事になじむ(業務適応)	学年内・年度内を見渡すことができる 周りの力を借りながら仕事をする 問題を発見して解決することができる
自分になじむ(自己適応)	仕事における適性・個性を模索する 憧れの先輩を内面化する 我慢強さを鍛える

既に述べたように、この時期は過度に「仕事における適性・個性の発見」を問うよりも、目の前の課題に主体的に向き合い目標を達成するということを重視する時期であり、まずは社会適応、職場適応、業務適応にエネルギーを注ぐべき時期である。

(4) メンター(支援的助言者)の支援の獲得

自己適応に関していえば、この時期の教職員にとって意味があることはメンターの発見である。メンターとは、「助言者、師匠、教育者、後見人」という意味で、仕事やキャリアのお手本となり、味方になってくれる人のことをいう。理想の姿を提示してくれたり、自己理解を支援してくれたり、理想の姿に近づこうえでの応援をしてくれたりという役割を担う。なお、支援される側の人間をメンティーという。これまでも、非公式な形でメンターは存在してきたが、現在の大量退職・大量採用という状況に対応して公的にメンター制度を導入している自治体もある。

このメンターには職場内外のあらゆる人がなりえる。また、特定の人をメンターとして理解するのではなく、多くの人から憧れる部分をたくさん学ぶというスタイルもある。更に、直接出会ったことのない人であっても、メンターとしての役割を果たすことができる。例えば、直接会えない著名人でも、尊敬できる部分を見出すことができれば、メンターとして定義すればよい。メンターになっもらうのには必ずしも正式な許可はいらないと考えれば、どんな人でもメンターを探せるに違いない。どのようなメンターであれ、メンターの支援を獲得するためには、メンターに惚れこむことが必要である。こうした自分のメンター探しのプロセスは自己理解のプロセスに重なっている。

メンターの役割を大きく区分すれば、組織内での職位・地位の上昇や多様な知識・スキルの獲得を促進しキャリア発達を支援する「キャリア支援的アプローチ」と、メンティーの立場、役割、アイデンティティーについての理解を向上させ、一人のより成熟した人間への成長を促すことを目的とした支援行動である「心理・社会的アプローチ」に区分される。

(64) 第1ステージ:自己[SL]

「キャリア支援的アプローチ」とは、例えば、仕事があまくいよう関係者に働きかける、仕事のやり方を教える、いわれのない批判を受けたときトラブル処理をする、他部署のキーパーソンに引き合わせる、新しい知識やスキルを学ぶことができるような仕事を与えるなどの支援のことである。

「心理・社会的アプローチ」とは、例えば、手本となるような言動をする、相手の立場になって話を聞く、相手のよさを発見して伝える、気持ちを共有できるような関わりをするなどの支援である。

2. 自分の立ち位置と関係の理解 【演習】

1. 自分の立ち位置と関係の理解

組織人にとって自分のおかれた位置を適切に見つめることは大切である。特に「第1ステージ」の教職員にとって、自分の仕事が周りの人たちの仕事とどのように関連しているのかということ把握し、そのうえで自分の立ち居ふるまいを考える視点を取り入れることはきわめて重要である。

そのために、この演習では、リッチピクチャーを用いて自分と関わる人たちを書き出し、自分の仕事が周りの人たちの仕事とどのように関連しているのかということ把握することをねらいとしている。

おかれた環境においては、周りとの関係が悪化していたり、葛藤を感じたりしている場合も予想される。そうした状況もあるということを前提に、グループワークにおいては参加者それぞれが共感的に関わり、今後のあり方を考える時間にしていこう。

(1) リッチピクチャー

自分を取りまく環境を客観的に視覚化する方法をリッチピクチャー(状況構造化図)という。情報の豊かな(リッチな)1枚の絵(ピクチャー)のことであり、絵を見れば文章だけで状況を伝えるよりも、より多くの情報を直感的に把握することができる。自分を取りまく状況をありのままにとらえ、それを構造化し新しい気づきを得るために、自分の立ち位置と関係を「可視化」することにする。

(2) リッチピクチャーの作成手順

【作成手順】

- 1) 任意の用紙(A3白紙)の中心に自分を描きます。
- 2) その周りに、自分と関係する人たち(児童・生徒、校長、副校長、教頭、教員、事務職員、保護者、地域住民、出入業者、校医など)、機関(市役所、教育委員会、文部科学省、病院など)、団体(中体連、青少年健全育成協議会、地域本部など)を描きます。
- 3) 関係者を描くことができたなら、その関係者の「思い」等をセリフ(ふきだし)として書き出します。
- 4) 次に、関係者どうし、関係者と自分の関係線を結び、関係を示します。

※ リッチピクチャーを作成するにあたっては、特別なルールはありません。自分を取りまく環境を客観的に視覚化し、これからの自分の立ち居ふるまいを考えることがねらいです。

※ 絵の上手・下手は問題ではありません。自分の感じている状況をありのままに表現してください。

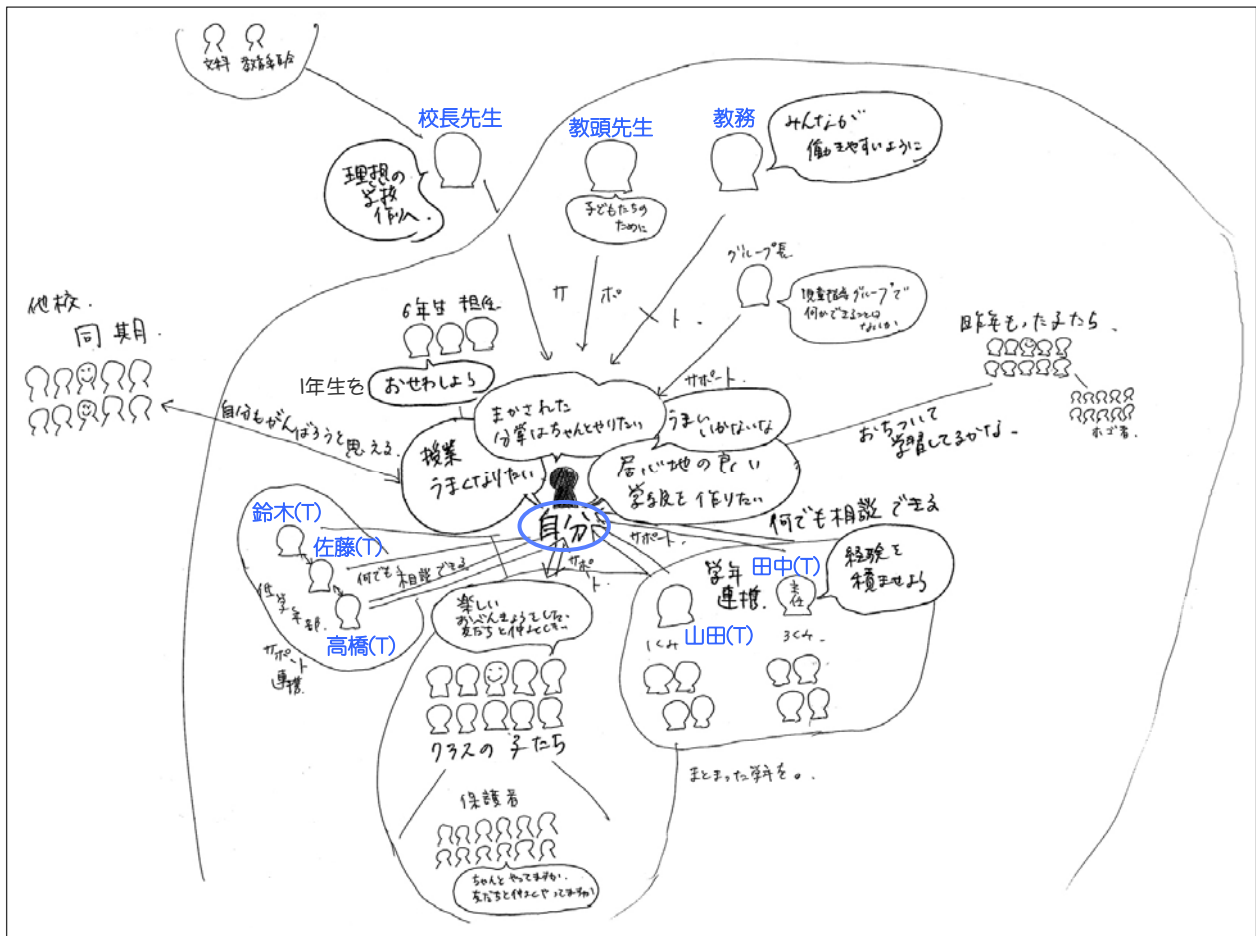


図 4-2 リッチピクチャーの例 (協力: 綾瀬市教育委員会)

3. 目標管理 【演習】

1. 目標管理の必要性

採用された直後は、自分のことだけを見て、自分の仕事をしていればよいが、成長するにつれて、全体の中でどのように自分の仕事を行うのかということを考えることが求められる。全体における自分の役割を理解したうえで仕事を進めていくために、ここでは「目標設定演習」と「目標具体化演習」を行う。前者の目標設定演習は、どのようなこと(What)に、なぜ(Why)取り組むのかということを考える演習である。後者の「目標具体化演習」は、どのように(How)それを実現するかということを考える演習である。いずれも、周りを見渡しながらか目標を設定するプロセスを学習することがねらいとなる。さまざまな課題に直面しても、きちんとした根拠のある、より具体的な目標設定をすることで厳しいときを乗り越えられ、充実した仕事をするに通じるのである。

2. 目標設定演習

(1) 目標設定の際のポイント

自己マネジメントを行ううえでは目標設定が不可欠である。この目標設定に際しては次のような観点で検討することが必要である。

【目標設定に際して検討すべき事柄】

- 1) 学校の重点目標との関連性を踏まえること
- 2) 各分掌、学年、教科の重点項目を踏まえること
- 3) 学校全体の中での自分の果たす役割(使命)を考えること
- 4) 状況を把握すること
- 5) 目標実現に活用できそうな自分の強みや自分以外の教育資源を考えること

「1)学校の重点目標との関連性を踏まえること」と「2)各分掌、学年、教科の重点項目を踏まえること」、「3)学校全体の中での自分の使命を踏まえること」は、全体状況の中で自分の立ち位置を理解するという視点である。「4)状況を把握すること」は目標設定の前提となる状況を把握するという視点である。「5)目標実現に活用できそうな自分の強みや自分以外の教育資源を考えること」は、目標実現に向けて教育資源を調達し、組み合わせによって課題を解決したり特色を生み出したりするアイデア創造の視点である。

こうした観点をもって目標設定を行う楽しさを実感することが「第1ステージ」の発達課題である。この目標設定演習は、どのようなこと(What)に、なぜ(Why)取り組むのかということを考える演習である。

旅行が楽しいのは目的地があるからである。目的地があるから安心してプロセスを楽しむことができる。仕事も同じである。

(2) 目標設定演習の進め方

「目標設定演習シート」を用いて、次の1)～6)の手順に沿って、目標を具体化していきます。周囲の状況を整理し、最終的には、あなた自身の今年度の目標を設定しましょう。

何を目標項目とするかの検討(目標設定演習)

目標項目の検討・決定には、さまざまな周囲の状況が影響します。したがって、次の点を考え
たうえで、目標項目の検討・決定をしてください。

いわば、今年度のどのようなことに取り組むのかということを考えるステップです。



1) 校長(学校)の重点事項

年度の始めに、校長から、今年度の学校経営の方針が打ち出されると思います。学校によっ
て、「年度重点事項」「努力点」「重点方針」等、さまざまな表現があるかと思いますが、重要なこ
とは、今年度、自校は、どこに力点をおいて、学校教育目標を実現するための教育活動等を展
開しようとしているのか、主要な教育活動等を把握することです。

持参した「学校経営計画書」をもとに自校の重点をメモしてください。

重点は、通常、3つから5つ程度です。



2) 各分掌・学年・教科の重点事項

ほとんどの学校では、学校全体の方針を踏まえて、各分掌・学年・教科ごとに、年度の計画を
立てると思われます。

そこで、その年度計画の重点を記載します。自分の所属する各分掌・学年・教科ごとに記載し
てください。



3) 子どもたちの状態、保護者の期待、教育環境の変化

先生方がおかれた状況は、同じ学校であっても、多少の違いがあると思われます。
担任する学級や教科、そして分掌を考えた場合、どのような外部要因が大きく影響を及ぼすの
か、主な事柄を書き出します。ただ、あれもこれもと欲張るのではなく、自分自身が特に重要だと
思う事項を記述してください。

また、記述する事項は、問題点等を書きがちですが、強み等もあれば書くようにします。



4) 私の使命

この欄には、教員として「子どもたちにどのような役割を果たせるか」自分なりの考え方を書きこみます。また、先生によっては、「保護者や地域に対して、自校の教員として、どのような貢献ができるか」などを記入します。

例えば、「6年1組の担任として、学級を中心とした活動を通じて子どもの学力を身につけさせる」などという表記にしてください。



5) 私の力量・教育資源の現状

ここには、教員としての強みと活用できる応援団を書きます。

強みには、自分自身で保有する力量もありますが、学校内外の同僚や先輩教員から支援を受けることができるネットワークをもっていることも含みます。中には、地域や保護者に強力なサポーターがいる場合もあると思います。

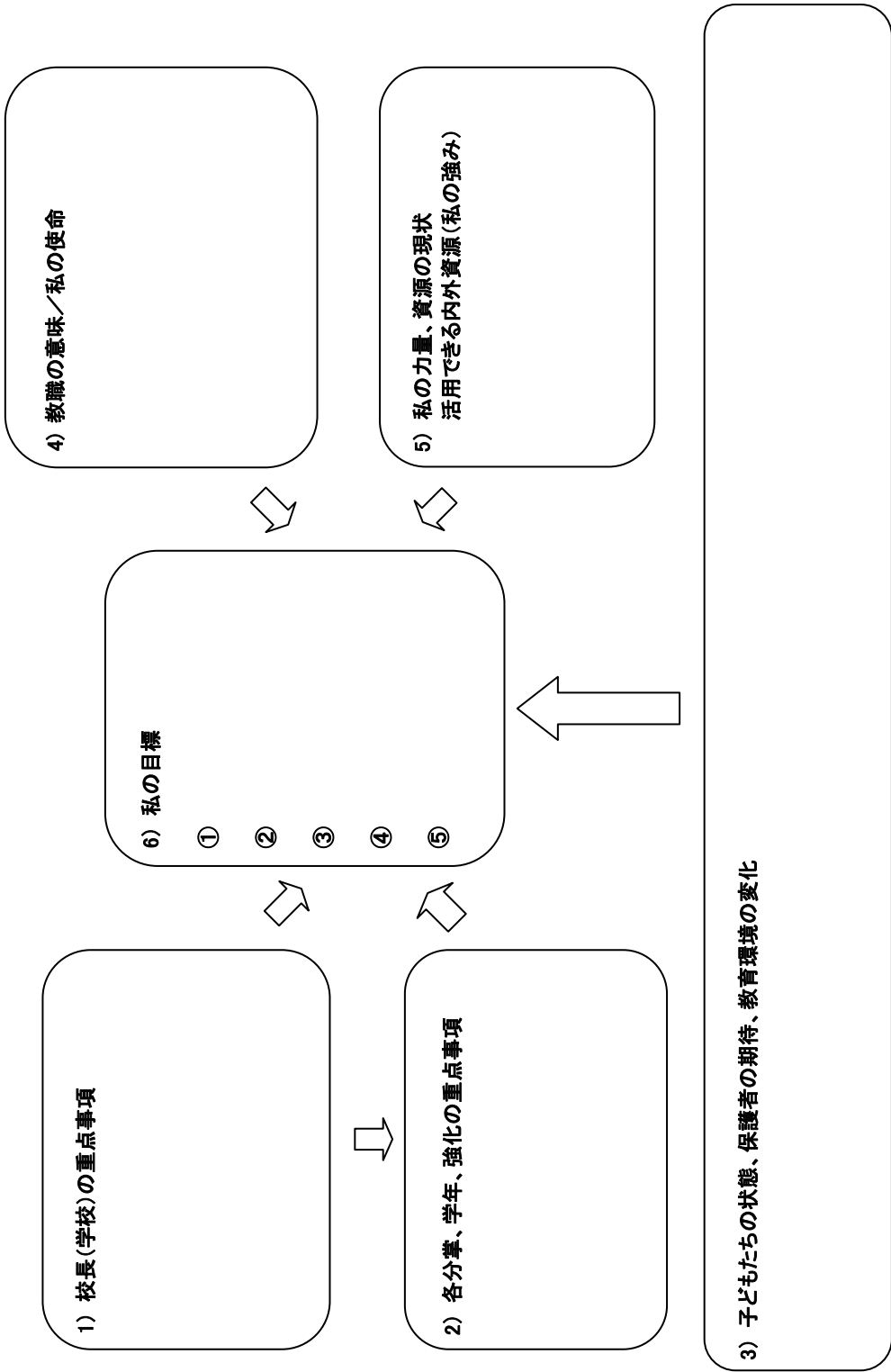


6) 重点として取り組むテーマ

1)から3)の周囲から求められること、4)、5)で検討した自分の現状から、今年度、特に重点として取り組むテーマを「私の目標」欄に記入します。この目標は、重点化されたもので、3つから5つくらいが適切です。

しかし、ここに書かれていないからといって、目標以外の教育活動を一切しないわけではありません。「私の目標」を常に意識しながら日常の教育活動に取り組むことにより、「私の目標」やこれ以外の教育活動をより充実したものにしてください。

目標設定演習シート



(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.4-1-7 をもとに作成)

3. 目標具体化演習

(1) 目標の具体化のポイント

目標の達成には具体的な計画や段取りが必要であり、特に目標の明確化と、目標という未来を起点として取り組む事柄を考えるという「逆向き思考」が必要である。

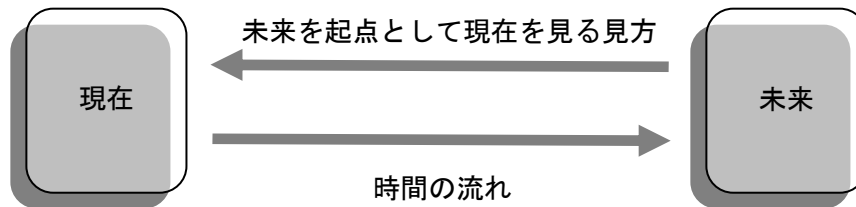


図4-3 逆向き思考

(2) 目標具体化演習の進め方

目標の達成のために、「目標の具体化シート」を用いて、目標の具体化を行きましょう。いわば、今年度の取り組みの「HOW TO DO」を考えるステップです。

登山と同じように、同じ頂上という目標に向かうルートは多様です。いろいろなルートの可能性を考えて最適なルートを選択することが大切であり、それが仕事のおもしろさにつながります。

【留意点】

この演習は、目標が設定された後に、目標に到達する具体的な計画や段取りを考える演習です。

目標を具体的にイメージできればできるほど、目標達成に近づきやすくなります。

また、目標に至る方法は複数あるということを十分に理解し、目標達成への道筋を考えることのおもしろさを体験してください。

1) 目標項目

この欄には、目標設定演習シートの「私の目標」を書きます。
「私の目標」を周りの人に説明してみましょう。



2) 達成された姿

この欄には、目標項目が年度末に達成された姿や状態を記入します。つまり、目標項目の達成基準です。自分以外の人も、目標項目が達成できたかどうか把握できるように、可能な限り数値化や定量化等の指標を設定します。最も望ましいのは、子どもたちの変化や子どもたちに与えた影響度合いを達成された姿にすることですが、教育活動では難しいといわれています。目標項目の達成された姿を明確にすることが、目標の具体化です。

数値化は、大きく区分すれば、「スケジュール目標、取り組み目標」と「成果目標」に区分されます。前者は、「〇〇までに■■■を行う」という期限を定めたり、「■■■を年間〇〇回行う」というように取り組みを定めたりするものです。例えば「5月までに詳細な学級経営案を完成させる」、「年間でゲストティーチャーを招いた授業を10回以上行う」というものです。後者の「成果目標」は、例えば「子どもの学力テストの結果を～以上にする」「授業の時間と授業の準備時間との比率を～以下にする」というものです。



3) 達成のための手だて

この欄は、年度末までに、目標項目を達成された姿とするためには、どのような取り組みや活動をする必要があるか、やろうと思う方策や手段を記入します。

目標項目を達成するための方策や手段は数多くあると思われますが、特に達成に影響のあるものを書いてください。



4) スケジュール

目標項目を達成するための方策や手段に、時間差やステップがある場合は、いつ実施するかを計画化します。このスケジュール化も目標の具体化の一つです。

目標の具体化シート

目標項目	達成された姿	達成のための手だて	スケジュール
1			
2			
3			
4			
5			

(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.4-1-8 をもとに作成)

参考文献

1. 大久保幸夫 (2006) 『キャリアデザイン入門 [1] 基礎力編』 日本経済新聞出版社
2. 木岡一明 (編) (2004) 『「学校組織マネジメント」研修』 教育開発研究所
3. 藤原文雄 (編著) (2012) 『学校事務職員という仕事・生き方—キャリア・ステージごとの悩み、学び、成長』 学事出版
4. 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—すべての教職員のために—(モデル・カリキュラム)』
5. 山崎準二 (編著) (2009) 『教師という仕事・生き方—若手からベテランまで教師としての悩みと喜び、そして成長(第2版)』 日本標準

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. 組織における自分の立ち位置を理解して、他の教職員の応援を得ながら自分の仕事をマネジメントすることの必要性を理解できた。

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. 自分の成長をマネジメントするという考え方を理解できた。

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。

(76) 第1ステージ:自己[SL]

Unit 5

第1・OG

コミュニケーションとフォロワーの役割

ねらい

新採用最初の職場において、指示待ちや受け身のコミュニケーションではなく、自ら積極的に動いて人と関わり協働できるように、コミュニケーション力を高め、人間関係の基本的態度を涵養する。その際、フォロワーとしての立場と役割を理解して実行できるようにする。

学習活動

時間の目安(分)↓

1. 講義	コミュニケーションの様相	40
2. 演習	コミュニケーション	40
3. 講義	フォロワーの役割	40
4. 演習	フォロワーの行動	40
(休憩)	上記の中で適宜設定し、時間を確保してください。	10
5. ふりかえり	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. コミュニケーションの基本を理解し、校内外の人たちとのコミュニケーションを工夫しながら積極的にとることができる（とるためのスキルを理解し、実行しようとする意志をもつことができる）。
2. リーダーシップに対するフォロワーシップの存在を理解し、自分の行動にあてはめて考えることができる。

準備いただくもの

主催者 ・A4用紙（白紙）1人5枚程度
受講者 ・筆記用具

学習環境

2人掛けスクール形式
前後3～4人でも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・S/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
フォロワーの役割

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
校風（カンパニー）

第2・IS-2 Unit 12
内外環境分析

第2・RG Unit 13
地味協働

Basic セッション

Bas・SL/OG Unit 14
自己啓発

Bas・S/RG Unit 15
組織人の基本

1. コミュニケーションの様相

1. コミュニケーションの必要性

学校は「accountability」を求められている。通常は「説明責任」と訳されるアカウンタビリティは、アメリカにおける公立学校(教員)の納税者に対する結果責任、成績を保障するという段階から更に進んで、生徒指導、学校経営に関わるあらゆる領域に及んでいる。

説明の対象も、アカウンタビリティ概念の本義である「納税者に対する行政当局の応答責任」という点からいえば地域住民となるところであるが、そのみにとどまらず、子どもや保護者、議会及び行政当局、更にはマスコミ、ひいては世間一般にまで及んでいるのである。

しかし重要な点は、「説明責任」とは、説明だけすればそれでいいというものではなく、その説明を相手に納得してもらって初めて責任を果たしたといえる、ということである。説明し、相手の納得を得て、信頼関係を構築し、次なる協働へと進むことができるのである。したがって、なんでもかんでも同じように全て公開することでは、成果も協力も得られない。

一緒に教育責任を果たすために、同僚や保護者との関係においても、コミュニケーションをうまくとらなければならないことはいうまでもない。コミュニケーションがうまくとれないために誤解が生じたり、ストレスが高まったりして、問題が解決できないばかりか、更に問題が大きくなったことを見聞きしたことがあるのではないだろうか。効果的な教育活動を行うには働きやすい職場環境が必要であり、そのためにはどのようにコミュニケーションの力を高めればよいのか、考える必要がある。

その際に内容が適切であるかどうかだけでなく、その伝達手段・方法や態様が効果的であるかどうかの吟味もなされなければならない。内容の適切性と伝達の効果性を合わせて、納得と理解、協力を引き出すコミュニケーションとなるのである。

2. コミュニケーション・プロセス

コミュニケーションは狭義には「伝達」であるが、そこから発展して「意思疎通」、「(深い)交流」ともなる。「以心伝心」という言葉もあるが、そこまで深い関係性にはなかなか到達できない。

相手に物事や意思などを伝え、相手がそれを理解するという「伝達」でさえ、簡単なようでなかなかうまくいかないものである。それは、情報の伝達が往々にして以下のような形で進むからと考えられる。

(1) あいまいなコミュニケーション・プロセス

1) 変換のプロセス(送り手の変換)

情報の送り手は、頭の中にあるあいまいなものを、言葉として明確にしなければならない。しかし、そのまま表出はできずに、欠落が生じることがある。

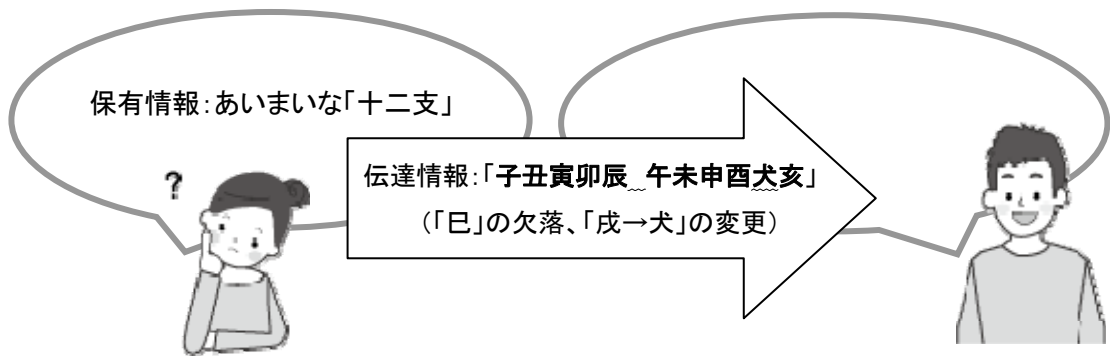


図 5-1 変換のプロセス(送り手の変換)

2) 解読のプロセス(受け手の解読)

情報の受け手は、言葉の全てを受け取れるとは限らず、聞いて理解できたことや聞きたいことのみを受け取り、または無意識に選択し、受け取る情報に欠落が生じることがある。

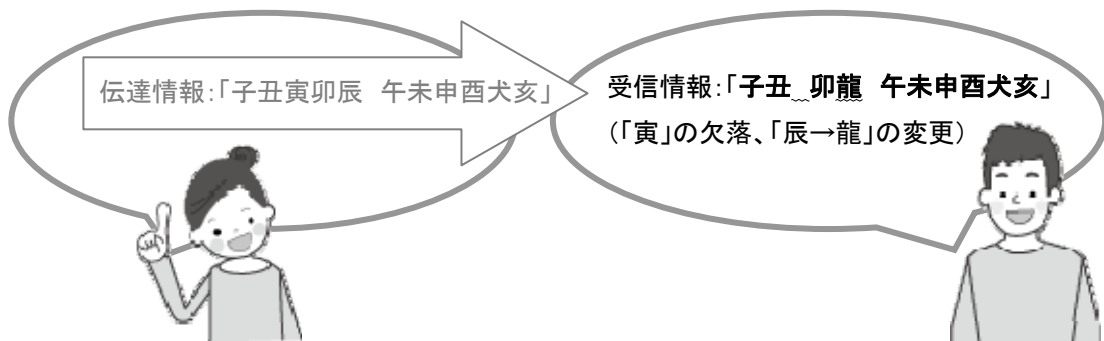


図 5-2 解読のプロセス(受け手の解読)

つまり、情報の送り手が特定の部分を強調しようがしまいが、メッセージの強弱は受け手の価値観や欲求、目的との合致度に規定される部分が多いのである。

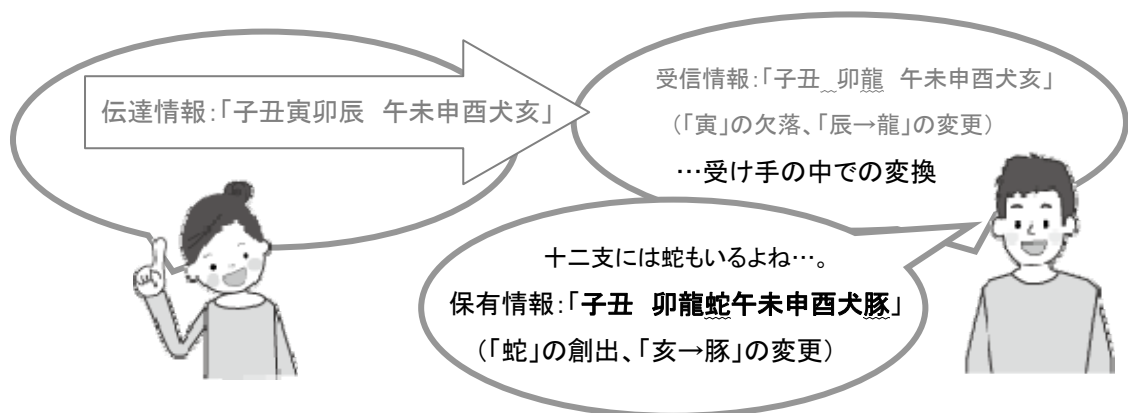


図 5-3 変換のプロセス(受け手の変換)

3) メッセージの共有(との思いこみ)

情報の送り手は、頭の中にあるあいまいなものを、相手もほぼ同様に理解してくれたと思っている。情報の受け手は、部分的にしか理解できていないかもしれないが、情報の送り手が続けて何か言わないのでこの理解で満足しているのだろうと思う。

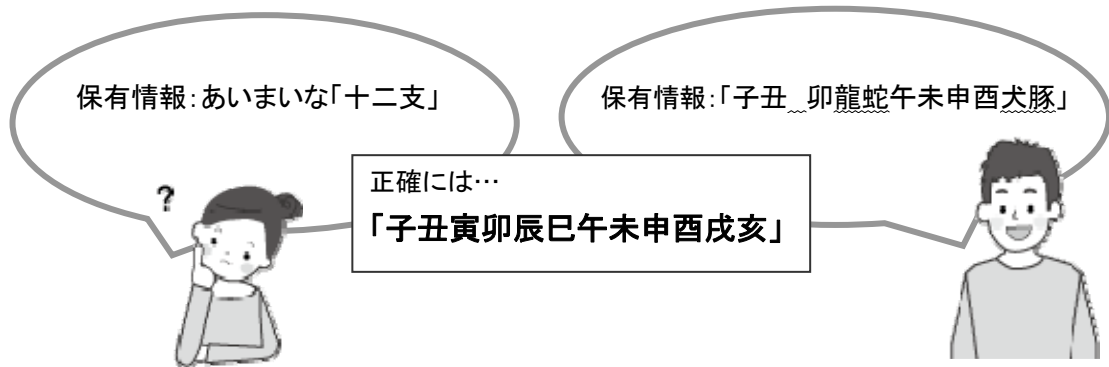


図 5-4 メッセージの共有(との思いこみ)

お互いにコミュニケーションがとれたと思っているのに別の想定をしては、その後の行動において、必ず齟齬が生じる。情報の送り手側は「ちゃんと伝えたのに」と不満を抱き、「ちゃんと聞いていたよね」と確認を求めてくる。

結果が予想と違っていたので情報の受け手側は「そういう説明ではなかった」と抗弁し、「ちゃんと伝えてくれなかった」と不満を抱く。このようなプロセスを避けるためにはどうすればよいのであろうか。

(2) 明確なコミュニケーション・プロセスへ

佐久間(2003)によれば、コミュニケーション・ギャップ(コミュニケーションの断絶)にはこういった原因が考えられる。

- ①意思伝達ギャップ: 情報が言葉によって伝達される過程で内容の誤差が拡大していくこと。
- ②意味概念ギャップ: 対話者双方が頭に描く情報内容の違い。
- ③因果関係ギャップ: ものごとの背後にある因果関係のとらえ方の違い。情報が言葉どおりに伝達されても相手はその情報の背後にある因果関係を理解(共有)していないと正確には伝わらない。

(佐久間 賢 (2003) 『問題解決型リーダーシップ』 pp.92-93)

1) 変換のプロセス(送り手の変換)

あいまいなもの(イメージ・意味)から明確なもの(言葉)へ—情報の送り手は、頭の中にあるあいまいなものを、言葉として明確にしなければならない。その際に、コミュニケーション・ギャップ(*この段階では特に②)に留意する必要がある。

2) 解読のプロセス(受け手の解読)

あいまいなもの(言葉)から明確なもの(意味)へ—情報の受け手は、送り手の言葉を、明確な意味に

変換しなければならない。その際に、コミュニケーション・ギャップ(この段階では特に③)に留意する必要がある。

3) メッセージの共有

「送り手のイメージ・意味」＝「受け手のイメージ・意味」となるように、メッセージを共有するためには、あいまいさをなくすことが必要である。明確な言葉で伝え、明確な受信をすることが求められる。

そこで、コミュニケーション・ギャップを防ぐためには、以下のような工夫が必要となる。佐久間(2003)によれば、

- ・ 文書による説明
- ・ 要点の繰り返し説明
- ・ 質疑応答による確認
- ・ 概念の図示
- ・ カタカナ表現の言い換え
- ・ 伝えたい情報の「背景となっている因果関係」の説明

(佐久間 賢 (2003) 『問題解決型リーダーシップ』 pp.93-94)

例えば・・・

- ・ 教室に行ったら A さんがいなかったなので、〇〇を伝えるよう B さんに頼んだけれどうまく伝わらなかった。
- ・ 同僚に、行事の役割分担や進行を説明したけれど、当日は大変だった。
- ・ 授業で使うから〇〇みたいなものを用意するよう子どもに指示したら、保護者からの不満があちこちで表明された。

というような経験はないだろうか。

(小演習)

- ① 学校で、コミュニケーション・ギャップを経験した例を書き出してみましょう。
- ② このようなときは、何に注意しなければならないのでしょうか。具体的にどうすればよかったのか、話し合ってみましょう。
- ③ 参考になったアイデア、これから注意したいことを書き留めましょう。

4) 「納得する」ことの促進

協力を得るためには、「理解」の次段階、相手が「納得する」ことが必要である。そのためには、以下の諸点に配慮して、前述のプロセスを進めることが求められる。

- ① 自尊欲求と信頼感
- ② 顧客発想(顧客満足の視点:互惠性)と対象理解(個性、特性、メリット)
- ③ 相手の興味・関心、知的好奇心(内発的動機づけ)
- ④ ビジョンの共有と目標設定(意味、意義、必要性)

2. コミュニケーション【演習】

1. 対個人のコミュニケーションの基本

コミュニケーションの考え方は理解できても、実際に行ってみるとうまくいかないことも多いものです。伝達内容の適切性が確保され、伝達手段・方法が効果の高いものを選択しても、その態様がまずければ伝わりません。職員室で同僚とどのようにコミュニケーションを図っていますか。保護者とのコミュニケーションはどうでしょうか。

演習1:自分のコミュニケーションを振り返りましょう

以下に挙げたのは、対話をするときの注意点です。

- ① 自分がよくできていると思われるものに○、あまりできていないと思われるものに△をつけましょう。
- ② △だったものは、どうしたら○に変わるでしょう。

【対話の注意点】

- 1) 相互作用
 - ・ 笑顔(スマイル)
- 2) 信頼関係(ラポール)の構築
 - ・ アイコンタクト
 - ・ 褒める
 - ・ 傷つけずに叱る
- 3) 教えてもらう態度
 - ・ 明確な問い、問題提起
 - ・ 聴く
- 4) 理解する気持ち
 - ・ 肯定的配慮
 - ・ あいづち
 - ・ 感情表現を読む
- 5) 服装・言葉使い・マナー・時間管理
 - ・ 色
 - ・ 敬語表現
 - ・ 話す速度と明瞭さ
 - ・ 時間厳守と臨機応変な判断力

(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)』 pp.6-11 より引用)

演習2: ロールプレイングで、【対話の注意点】を体験してみましょう。2人組で行います。

【設定1】

- ・ 1人は、新任教員として、同学年の担任に授業を見てもらおうと思っています。自分なりに場面を設定してお願いしてみてください。
- ・ その際、もう1人の先輩役は、上記の【対話の注意点】の逆(腕組み、よそ見など)を行ってください。
- ・ 途中からは【対話の注意点】どおり、話しやすい雰囲気に対応してください。立場を変えても行ってみましょう。

【設定2】

- ・ 1人は、新任教員として、クラスの保護者に生活習慣の確立についてお願いしなければなりません。自分なりに場面を設定してお願いしてみてください。
- ・ その際、もう1人の保護者役は、上記の【対話の注意点】の逆(腕組み、よそ見など)を行ってください。
- ・ 途中からは【対話の注意点】どおり、話しやすい雰囲気に対応してください。立場を変えても行ってみましょう。

【設定3】

- ・ 1人は、新任教員として、分掌内での同僚との関係がうまくいかないことを管理職に相談しようと思っています。自分なりに場面を設定して相談してみてください。
- ・ その際、もう1人の管理職役は、上記の【対話の注意点】の逆(腕組み、よそ見など)を行ってください。
- ・ 途中からは【対話の注意点】どおり、話しやすい雰囲気に対応してください。立場を変えても行ってみましょう。

2. コミュニケーションの難しさ

演習3: 次のA～Dはコミュニケーションの難しさを実感するためのものです。

本研修に限らず、授業などでも使ってみましょう。

【演習3-A】

- ・ 地球上で「上」「下」は、「重力の引く反対方向」「重力の引く方向」と定義可能です。「前」は、「身体の進行方向」といった定義が可能です。
- ・ それでは「右」または「左」を定義してください。

【演習 3-B】 (準備物:白紙を1人2枚)

- ・ 2人1組になって、隣の人に見せないように、白紙に丸(○)と三角(△)と四角(□)を1つずつ、自由に記入してください。
- ・ 書き終わったら、まずどちらかが相手に、自分の○△□を言葉のみで伝達して、書いてもらってください。
- ・ 書き終わったら、重ね合わせてみましょう。次に交代して行ってください。

【演習 3-C】 (準備物:白紙を1人1枚)

- ・ 2人1組になって、1人が相手に、自校の校区の概略を口頭で伝えて、地図を作成してもらいましょう。

【演習 3-D】 (準備物:白紙を1人1枚)

- ・ 2人1組になって、1人が相手に、自校の校章(市町村章、都道府県章などでもよい)を口頭で伝えて、書いてもらいましょう。
- ・ ちなみに、日章旗を「縦は横の3分の2、日章の直径は縦の5分の3、中心は旗の中心にし、地は白色、日章は紅色」と法律に従って説明すれば書けるでしょうか？

3. フォロワーの役割

組織ではリーダーシップが重視され、リーダーの資質や役割に関する書籍は書店の本棚を埋め尽くすように並んでいる。しかし、組織はリーダーだけで成り立つものではない。「歩のない将棋は負け将棋」という言葉もある。アメリカンフットボールの花形としては、司令塔であるクォーター・バックや、ボールを受けてタッチダウンするワイドレシーバーやランニングバックが挙げられるが、オフENSEのガードが機能してディフェンス陣と一緒につぶれてくれているから、彼らは自由に動けるのである。このように、目だたなくても地道に行動し続ける存在が必要不可欠なのである。

「部下を育てる」のが上司の役割であるが、その上司は誰に育てられるのであろうか。更にその上の「上司」のみであらうか。クラスの子どもたちのおかげで自分は成長した、という実感をもったことはないだろうか。つまり、「上司」を育てるのは「部下」の仕事でもあるのである。よい部下はよい上司を育てる。よい上司の下で働きたければ、よい部下であることが必要なのである。

組織構成員として求められることは、

- ①組織の目的・目標を理解している
- ②上司の意図を理解している
- ③自分の(得意)能力を把握している

であり、①、②、③から、

- ④自分のすべきことを考え、主体的に行動できる

その際、

- ⑤他の構成員と協働して業務にあたることができる

これらの結果として、

- ⑥組織、上司、同僚に貢献することができる

といったことになる。

こういったフォロワーシップの考え方は、日本における最も早い教員養成機関である師範学校において既に考えられていた。師範学校の生徒編制法では5、6名で単位分団を編制しその責任者を伍長、2個分団の責任者を什長、4個分団の責任者を組長としている。組長は4年生であるが、什長は3年生、伍長は2年生のうちから3週間交替の輪番で勤務させる。すなわち組長や什長になっていない3・4年生は、伍長の2年生の言うことをきかなければならない。これを評して木村(1986)は、「生徒たちは、この組織を通じて集団生活を送ることにより、当番の時はリーダーシップを、非番の時にはフォロワーシップを身につけることが期待されていた」(木村力雄(1986)『異文化遍歴者 森有礼』福村出版 p.197)と述べている。初代文部大臣・森有礼の考えていたように師範学校での教員養成が進んでいけば(正しいフォロワーシップが涵養されていけば)、戦前の軍国主義が抑えられていたかもしれない。

上官の言うことには絶対服従、といっても、この場合、経験の浅い2年生だからまちがうこともあるかもしれない。自分も2年生のときに同じようなまちがいを犯している4年生であれば、2年生の言葉をそのままのみにすることなく、また2年生のまちがいを指摘して糾弾したりすることなく、うまく2年生のまちがいを修正するようなフォロワーとしての行動がとれたことだろう。つまり、正しいフォロワーは、上司の指示には従うものの、自分

なりに考えて過ちを正す方向に進めることができるのである。

上記の⑥には、上司の意のままにのみ行動して喜ばせるということではなく、組織が誤った方向に進みそうなときにはたとえ衝突しても正すという貢献行動もあるのである。それによって被る不利益はあるかもしれない。しかし、それまでのフォロワー行動がきちんととられていて上司の信頼が得られていれば(上司をきちんと育てていれば)、上司の意に反するフォロワー行動も理解を得ることができる。

模範的、孤立型、実務型、順応型、消極的フォロワーというフォロワーシップスタイルを見出したロバート・ケリーは、このようなことを「クリティカル・シンキング」と呼んでいる。また、同氏は、フォロワーに大切な要素として「積極的関与」を挙げている(ケリー, R. E. (著)、牧野 昇 (訳) (1993)『指導力革命—リーダーシップからフォロワーシップへ』プレジデント社)。上記でいえば④にあたる。

例えば、卒業生の働く職場に行くと、「いやあ、〇〇さんは大変優秀で、言われたことは全てきちんとこなします」とお褒めの言葉をいただくことがある。組織の目的を理解し、命じられた職務をこなしていく、フォロワーとしての責務を果たしているといえよう。しかし、もっと褒められることがある。「〇〇さんはよくできます。言われていないこともちゃんとやっています」である。指示を受けなくとも、組織の目的から判断して取るべき行動を先回りして行うのである。わざわざ進んで仕事を増やすことはない、という考えもあるが、積極的に仕事に関わることで、いずれ来る仕事を自分のペースで先に済ませることができるわけであるし、仕事の幅も広がり、職務能力も向上する。上司の気づかぬ仕事を発見することは、組織の危機を未然に防ぐことになるかもしれないし、貢献度合いは大きい。

このように考えると、上司に言われたことを淡々とこなすとか、不満をもちながらも耐えて働く、といったような強いられたフォロワーのイメージはなくなり、自ら積極的にさまざまな仕事に関与し、自分なりに考えて批判もためらわず表出する、いきいきとしたフォロワー像が描けることであろう。

4. フォロワーの行動【演習】

演習 1 : あなたは誰に、どのような行動をとることによってフォロワーとして貢献していますか。
以下の **シート 1** を使って、具体的に自分のフォロワーとしてのあり方について振り返ってください。更に、フォロワーとしての今後の改善点などを考えましょう。

シート 1 : フォロワー行動分析

	誰に	自分の行動	どのように貢献しているか？	今後は更にどうするか？
例	教科主任	練習問題作成	全クラスで使用できるプリントを作成し、生徒の学力の定着と他の教員の負担軽減になっている。	他校の友人から情報を得る。 子どもたちの弱点を見つける。
1				
2				
3				
4				
5				
6				

演習 2:今までフォロワーとなっていない部分も含めて、今後どうしますか。**シート 2**に書きましょう。

シート 2

1. 積極的行動のために

2. 批判的思考力を高めるために

3. その他

参考文献

1. 遠田雄志 (2005) 『組織を変える〈常識〉—適応モデルで診断する』 中央公論新社
2. 梶井厚志 (2002) 『戦略的思考の技術—ゲーム理論を実践する』 中央公論新社
3. 木村力雄 (1986) 『異文化遍歴者 森有礼(異文化接触と日本の教育2)』 福村出版
4. ケリー, R. E. (著)、牧野 昇(訳) (1993) 『指導力革命—リーダーシップからフォロワーシップへ』 プレジデント社
5. 佐久間 賢 (2003) 『問題解決型リーダーシップ』 講談社
6. 園田雅代・中釜洋子・沢崎俊之 (編著) (2002) 『教師のためのアサーション』 平木典子・沢崎達夫 (監修) 『アサーション・トレーニング講座』 金子書房
7. 高間邦男 (2005) 『学習する組織—現場に変化のタネをまく』 光文社
8. 竹内靖雄 (1999) 『チームの研究—成功と失敗の人間学』 講談社
9. 中野民夫 (2001) 『ワークショップ—新しい学びと創造の場』 岩波書店
10. 堀 公俊 (2006) 『今すぐできる! ファシリテーション—効果的なミーティングとプロジェクトを目指して』 PHP研究所
11. 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)』
12. 吉崎静夫 (1997) 『デザイナーとしての教師 アクターとしての教師(子どもの発達と教育10)』 金子書房
13. ワイク, K. E. (著)、遠田雄志(訳) (1997) 『組織化の社会心理学[第2版]』 文真堂

※文中のイラストは、「イラストわんパグ」(<http://www.wanpug.com/>)より

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. コミュニケーションの基本を理解し、校内外の人たちとのコミュニケーションを工夫しながら積極的にとることができる（とるためのスキルを理解し、実行しようとする意志をもつことができる）ようになった。

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. リーダーシップに対するフォロワーシップの存在を理解し、自分の行動にあてはめて考えられるようになった。

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。

(92) 第1ステージ:組織[OG]

Unit 6

第1・IS

学校全体を見渡すマネジメントの視点

ねらい

学校マネジメントは、多様なマネジメントの複合で成り立っているという理解に立ち、学校の教育目標を達成するためには、学校全体を見渡す、中・長期的マネジメントの視点が必要であることを理解する。

学習活動

時間の目安(分)↓

1. 講義	多様なマネジメント	60
2. 演習	自分の学校をプレゼンテーションする	60
3. 演習	機関マネジメントの視点で卒業式を計画する	40
(休憩)	上記の中で適宜設定し、時間を確保してください。	10
4. 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. 学校には多様なマネジメントがあり、管理職だけでなく全教職員が担うものであることを理解することができる。
2. 学校の教育目標達成のために、学校全体を見渡す中長期的なマネジメントの視点が大切であるということを理解することができる。

準備いただくもの

- 主催者 ・A3 白紙 参加者人数分
・演習シート
受講者 ・筆記用具

学習環境

- 2人掛けスクール形式
演習時にグループ型(4~6人)に再編
グループは校種や性別などが多様になるように編成

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
キャリア開発

第2・OG-1 Unit 9
リーディングアップ

第2・OG-2 Unit 10
チームづくり

第2・SL Unit 11
発信(発信者)

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. 多様なマネジメント

1. 多様なマネジメント

第1ステージの皆さんにとって、「マネジメント」という考えはなじみがないかもしれない。しかし、授業づくりも学級経営も、分掌やプロジェクトの運営もマネジメントであり、学校の教育活動は多様なマネジメントの総合体である。つまり、マネジメントは校長先生だけが行うものではなく、全ての教職員が担っているのである。

学校の教育活動には、これらの多様なマネジメントの一つ一つが機能するとともに、学校全体の視点で調整されていく必要がある。本ユニットでは、この学校全体を見渡すマネジメントのあり方について考えよう。

(1) マネジメントとは何か

マネジメントとは、教育資源(人、モノ、金、時間、情報)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)のことである。マネジメントはいま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実現のための組織やしきをつくり、そのうえで進捗状況を把握してかじ取りを行う働きのことをいう。

例えば、単元作り(学習目標を達成するための一連のまとまり)を考えてみよう。単元作りは、単元の目標を描き、その実現のための教授活動、学習活動を体系的に配列し、モニターして調整するという働きが必要である。つまり、単元作りにはマネジメントの働きを必要とする。こうしたマネジメントの働きが欠落すれば、子どもに体系的な学習活動が保障されず、「次は何を教えようか」という教員の迷いも発生する。単元作りの力は、教員の子ども理解に関する力、教科内容に関する力、教育方法に関する力とともにマネジメント力の合力なのである。また、授業づくりに際して、地域のゲストティーチャーや校内の専門的知識を有する職員という教育資源を活用して特色ある単元構想を創ることもできる。マネジメントとは、アイデアでよい授業を仕掛けていくプロセスともいえるだろう。

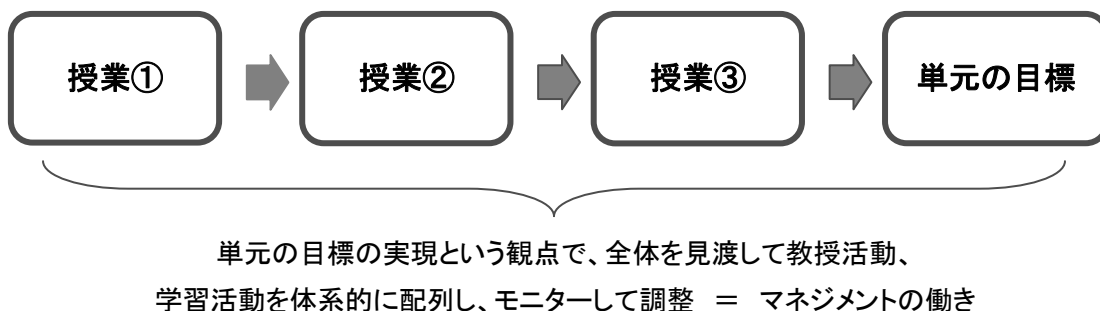


図 6-1 単元のマネジメント

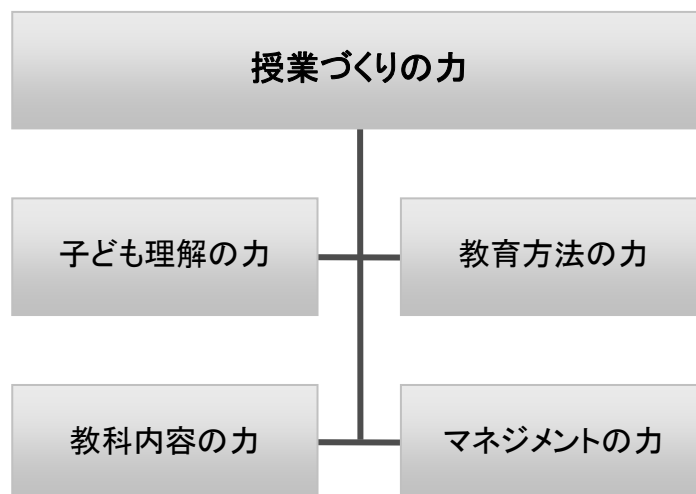
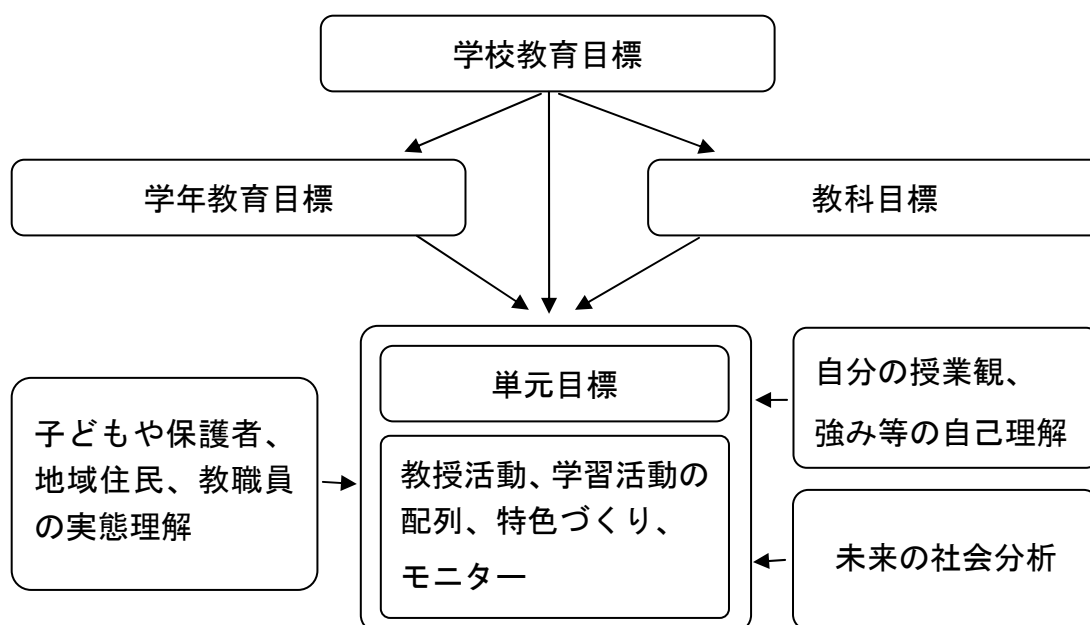


図 6-2 授業づくりの力

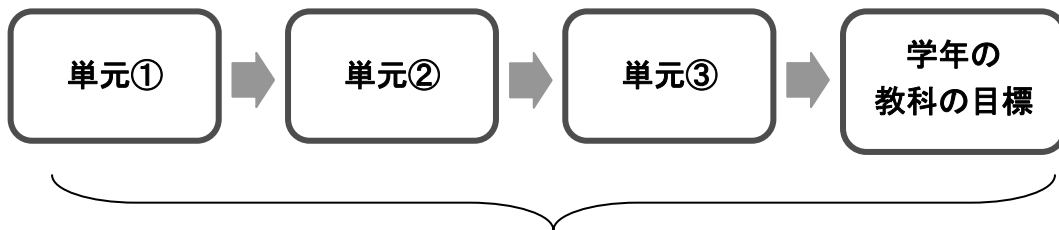
適切に単元の目標を設定し、実現のためのシナリオをデザインするためには、学校教育目標に照らし、子どもや教職員や保護者、地域住民などの実態やニーズ、また自分の授業観や持ち味などを適切に分析することが不可欠である。環境分析が適切に行われないと教育資源が無駄になったり、状況に適合しないシナリオを作ったりすることになる。逆に、適切に環境分析を行うことによって、特色をつくり出すことができる。



マネジメント = 教育資源（人、モノ、金、時間、情報）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）

図 6-3 単元マネジメント

また、一つの単元も独立したものではない。特定の単元は、学年の教科の目標を実現する一部分として存在する。つまり、単元作りにおいては、学年の教科の目標という観点で、全体を見渡して単元を系統的に配列し、モニターして調整するというマネジメントの働きが必要である。新任教員の授業づくりが難しい理由の一つは、年間をとおした学年の教科の目標を具体的にイメージし、その実現に向けた教授活動、学習活動を全体的に見渡すことができないからである。



学年の教科の目標の実現という観点で、全体を見渡して単元を体系的に配列し、
モニターして調整 = マネジメントの働き

図 6-4 特定の学年の教科のマネジメント

更に、特定の学年の教科の目標も独立したものではない。特定の学年の教科の目標は、学校全体をとおした教科の目標を実現する一部分として、あるいは特定の学年の教育目標を実現する一部分として存在する。

更にいえば、特定の教科の目標も独立したものではない。特定の教科の目標は、教科、領域、総合的な学習の時間などを通じて実現される「学校教育目標」を実現する一部として存在する。この「学校教育目標」は学校にある多くの目標の最上位に位置するものであり、どのような目標設定においても意識することが必要である。

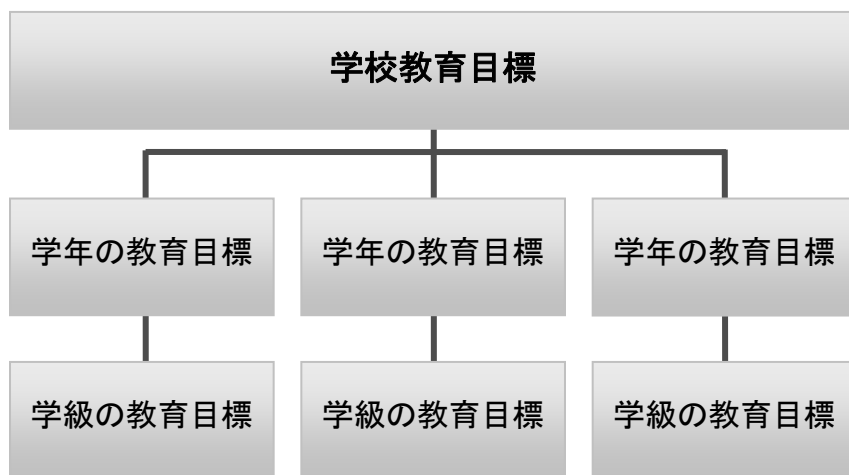


図 6-5 学校における目標の階層性

こうしてみれば、学校では多くのマネジメントが同時に機能していることがわかる。第1ステージのみならず、マネジメントの担い手であることを忘れてはならない。

(2) マネジメントの種類と対象

これまで述べてきたように、現実の学校では実に多くのマネジメント機能が働いている。これらをそのマネジメントする対象で区分すれば、以下のようになる。

表 6-1 マネジメントの種類と対象

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)	自分の仕事や自分の成長のマネジメント
組織マネジメント(Organization)	分掌等のマネジメント
機関マネジメント(Institution)	学校全体のマネジメント
地域マネジメント(Region)	対外的なマネジメント

自己マネジメントとは、自分の仕事や自分の成長、感情などを対象にマネジメントすることである。例えば、これまで説明してきた自分の担当する教科や授業のマネジメント、学級経営などが該当する。

組織マネジメントとは、例えば、行事や教科経営や学年経営、予算管理、給食管理、保健管理といった学年・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のことである。自分の仕事を超えてチームをマネジメントするものである。

地域マネジメントとは、保護者や地域との連携といった対外的なマネジメントのことである。例えば、保護者との連携づくり、地域住民が参加した授業づくりなどが該当する。

機関マネジメントとは、それらの多様なマネジメントを、【学校組織「中心一周辺型」モデル】のようにあたかも小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ものである。学校マネジメントとはこれら多くのマネジメントの総体である。

担任は学校組織の最前線《円周》で子どもや保護者と関わりながら「自己マネジメント」を展開する。教育とは、教員と子どもの相互作用であり、その場で臨機応変に対応することが求められる。こうした意味で一人ひとりの教員は「最前線の意思決定者」である。自分で自律的に「自己マネジメント」を展開することが必要である。

しかし、一人ひとりの教員は最前線にいるがゆえに局所しか見えず、大局的判断がしづらいという弱点をもつ。教頭などの管理職は、確かに最前線の詳細な出来事を把握することは難しいが、逆に全体を見渡して教員が見えない観点から判断したり、助言したりすることができる。こうした立場の違いによる見え方の違いを生かしつつ、学校教育の質を向上させることが必要である。

この最前線の教員と校長・教頭の間位置するのが、例えば学年主任や教務主任などのミドルリーダーである。このミドルリーダーは、プレイングマネージャーとして校長・教頭と教員との間にいるという立ち位置を理解し、両者をつなぐことが重要な役割である。

学校では「20歳代は学級、30歳代は学年、40歳代は学校を見渡すのが仕事」と言われてきた。ここで言う言葉にすれば「20歳代は自己マネジメント、30歳代は組織マネジメント、40歳代は機関マネジメントを行うのが仕事」という表現になる。しかし、今日では教職員の年齢構成の変化によって、地域によっては早い段階から機関マネジメントの能力が求められることもある。こうしたことから「第1ステージ」の受講者にとっても、機関マネジメントについての学習が必要である。

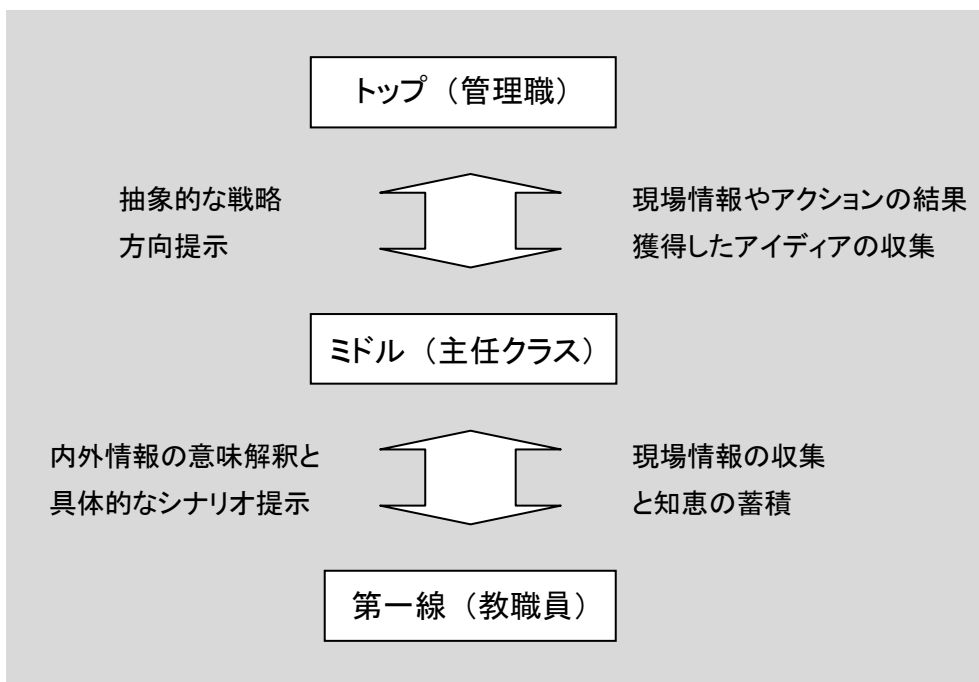


図 6-6 ミドル・アップダウン・マネジメント(文部科学省 マネジメント研修カリキュラム会議 (2004) 『学校組織マネジメント研修—これからの校長・教頭等のために—(モデル・カリキュラム)』 より引用)

(3) 機関マネジメントとは

機関マネジメントとは、教育資源を開発・活用し、学校全体を見渡しなが、学校が進むべき方向(目標)を示し、そのための組織や仕掛けを作り、進捗状況を把握し、かじ取りをするというものである。学校全体の進むべき方向性が明確であるからこそ、教職員はチームとして目標を達成する喜びを感じたり、そのプロセスで切磋琢磨したり、児童・生徒に自信をもって踏みこんだ指導ができたりする。このように、一人ひとりがよい教育実践を進めるうえでは、機関マネジメントの働きが必要なのである。

ところで、学校のおかれた環境は多様である。したがって、学校全体を見渡しなが、学校が進むべき方向を示し、そのための組織や仕掛けをつくり、進捗状況を把握し、かじ取りをするということに関する答えは、どこの学校にも当てはまる《一般解》はない。各学校がそれぞれのおかれた環境の下で校長を中心として教職員の教育哲学をもとに、その学校ならではの《特殊解》を見出すことが求められる。どのような目標を目ざすべきか、その目標に照らして現実はどうなのか、目標にどのように近づけるのかということ、みんなで考えることが必要なのである。

2. 自分の学校をプレゼンテーションする【演習】

1. 自分の学校のプレゼンテーション

(1) 学校の経営方針の機能

学校が今、どのような状態にあり、どのような理想を目標としているのかは、学校の経営方針として示されており、学校経営方針には以下のような機能が備わっている。

表 6-2 学校の経営方針の機能

	機能の名称	機能の具体
学校外部に 対する機能	説明責任機能	各種の関係者に対する説明責任を果たすことができる。
	応援獲得機能	学校の経営方針を明確化することによって、関係者の理解と応援を得ることができる。
	経営責任機能	数年後の姿と戦略を明確化することによって、経営責任を果たすことができる。
学校内部に 対する機能	求心力向上効果	進むべき方向性を明確にすることによって、教職員の求心力を向上させることができる。
	組織統合効果	進むべき方向性やそれぞれの教職員の役割を明確化することによって、活動が統合されるようになる。
	モチベーション向上効果	学校組織の使命や存在意義を明確化することによって、教職員のモチベーションを向上させることができる。

(2) 自分の学校を知る

学校が教育活動を進めるうえで、教職員に対しても、保護者や地域などの外部に対しても、上記のような経営方針が明確に示され、理解を得ていくことが求められている。

ここでの演習は、自分の学校をプレゼンテーションしてみようというものである。そのねらいは、第1ステージの皆さんが自分の学校をプレゼンテーションしようとする際、学校全体を見渡して、学校が今、どのような状態にあり、どのような理想を目標としているのかを考えることにある。的確なプレゼンテーションができれば、子どもを中心に保護者や地域住民とともにチーム意識が結成され、子どもの学びの質や安全の質が高まるであろう。まずは、学校を知ることである。また、このようにして学校全体を構造的に見渡せると、現状を理想に近づけるためにどのような手だてを打とうとしているのか、その意義がより明確に理解できよう。

2. 学校プレゼンテーション・シート作成演習

(1) 学校プレゼンテーション・シートの作成

学年の立場に立ったことを想定して、保護者に学校全体の取り組みをプレゼンするための学校プレゼンテーション・シートを作成してください。A3の紙にイラストも入れながら、学校としての考え方を10分でコンパクトに説明することを前提として、学校プレゼンテーション・シートを作成してください。なお、その際には、下記のような事柄を盛りこむようにしてください。

【プレゼンテーション・シートに盛りこむべき内容】

以下の内容を盛りこんで作成してください。

- 1) 学校教育目標
- 2) 自校の子ども、保護者、地域住民、教職員の強みと弱み(現状)
- 3) 現状を踏まえた学校教育目標達成のための手だて

【作成の際の留意点】

- 1) イラストの上手さは関係ないので、自分なりに豊かに表現することを心がけてください。
単に描くのではなく、何のためにプレゼンテーションするのかということを意識して描いてください。
- 2) イラストだけではなく、セリフや数字、図表などを効果的に使ってください。
- 3) あまり固く考えずに遊び心をもって描いてください。



図 6-7 学校プレゼンテーション・シートの作成例(協力:綾瀬市教育委員会)

3. 機関マネジメントの視点で卒業式を計画する【演習】

1. 新任教員の鈴木玲奈さんの事例

鈴木さんは、明後日の月曜日に新任教員として初めての卒業式を迎えようとしています。全て初めての経験でとても緊張していて、先日も、当日の服装について先輩に相談したばかりです。鈴木さんは、こんなことを感じています。

私の勤める学校は比較的大きく、また私の教えている学年は低学年です。そのため、卒業式運営における私の役割は、子どもの指導はなく、受付や廊下などの環境整備です。また、生け花を習っていることから壇上のお花の担当もすることになりました。6学年のお花係の先生の補助という形ですが、実質的にかなり任されることになりました。

今年の卒業式は、土日を挟んだ月曜日ということもあり、お花は月曜日の早朝に納入してもらうことにしました。異論もありましたが、新鮮なお花で子どもを送り出したいということ、お花屋さんの了解を得られたこと、担当者である私が早朝に来ることに納得していることなどの理由で、当日の朝の納入になったという経緯がありました。

日曜日の朝のことでした。いつも元気で職員室を明るくしてくれる5年生の担任の田中明子先生から電話がありました。「日曜日にごめんね。」と言いつつ、以下のような会話が続きました。

田中先生 「今、体育館の整備の確認に来てるの。卒業式のお花の用意、今回は前日にできないから大変ね。」

私 「はい。でも、お花屋さんが活けてきてくれるそうですから。」

田中先生 「それでも手直しには時間がかかるでしょう。明日は、何時にくるの？もしよかったら私も早く来るよ。」

田中先生は、卒業式の責任者でも、お花の担当でもないのに、お花の準備が大変なことに気がついて、援助に入っていたことに感動しました。私も、田中先生のように明るくて、周りを見渡して協力できる先生になりたいなあと思いました。

新任教員の鈴木さんは、自分の担当のことで頭がいっぱいでしたが、田中先生のような気配りができるためには、学校全体を見渡す視点が必要です。第1ステージのあなたは、まだ学校全体を見渡して多くの支援を行うことはできないかもしれませんが、学校がたくさんの人たちの役割分担や協力で成り立っていることを知ることは、田中先生のように喜ばれ、感動される存在になる第一歩です。

2. 卒業式を計画する

鈴木さんは、田中先生のように自分も困っている同僚に必要な支援がさりげなくできる人になりたいと思い、お花の担当以外にどんな仕事があるのかリストアップしてみました。

あなたも、あなたの学校の卒業式を念頭に、卒業式を行ううえでさまざまな仕事がどのように分担されているのか、学校全体を見渡す視点で考えてみましょう。

- (1) 以下の**卒業式演習シート**を用いて、「卒業式を行ううえでのさまざまな仕事」をリストアップしてください。
- (2) リストアップした仕事を担当していた(担当する)のはだれですか。担当がわからない場合は、誰が担当したらよいと思うか、あなたの案を()で書きこんでください。
- (3) 書き終わったら、隣の人と見比べてください。もし、大事な役割を忘れていたら、加えてください。
- (4) 卒業式が、学校全体でどのような役割分担によって運営されているかがわかったら、それぞれの仕事で大変なこと、困るだろうと思うことを想像してみましょう。
- (5) 最後に、それぞれの仕事にどんな協力があったらいいか、隣の人と意見を交換しましょう。

ここではまず、学校全体がいかに多くの役割分担によって支えられているかということに気づくことがねらいです。あなたの学年や教科以外にも、さまざまな教職員がそれぞれの役割を果たしていることを、改めて思い出してみましょう。学校が効果的な教育活動を行うためには、それらのさまざまな役割がうまく機能するように、学校全体を見渡す視点が重要です。

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』 放送大学教育新興会
3. 木岡一明 (編) (2004) 『「学校組織マネジメント」研修』 教育開発研究所
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. 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
6. 日本スクールビジネス研究会 (編) (2012) 『学校経営(学校マネジメント研修テキスト4)』 学事出版
7. 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
8. 元兼正浩 (2010) 『次世代スクールリーダーの条件』 ぎょうせい
9. 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)』

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. 学校には多様なマネジメントがあり、管理職だけでなく全教職員が担うものであること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. 学校の教育目標達成のために、学校全体を見渡す中長期的なマネジメントの視点が大切であるということ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

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。

(106) 第 1 ステージ:機関[IS]

Unit 7

第1・RG

学校を取りまく人々や機関・組織の理解

ねらい

学校が自律した組織として効果的に機能する、信頼できる学校経営が強く求められていることを踏まえ、PTAなど学校を取りまく人々や機関、組織についての理解を深め、新任期の教職員が、「開かれた学校づくり」を推進していくための学校課題や自己の役割について考える。

学習活動

時間の目安(分)↓

1. 講義	学校と地域をつなぐ制度と組織	50
2. 演習	地域の人々を学習発表会に招く	90
3. 講義	学校と保護者・地域との関係を考える関連資料	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
4 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. 保護者や地域住民との連携・協力、協働の必要性を理解する。
2. 制度理解に立って、自己の立ち位置から、学校と関係する人々や機関、組織との関わり方を理解する。
3. 地域の方々への情報発信を教育活動の成果と連動させて考えられるようになる。

準備いただくもの

- 主催者
- ・付箋紙（25mm×70mm；4色）各グループに1束ずつ
 - ・模造紙 各グループに1枚ずつ
 - ・マジックペンセット 各グループに1セット
- 受講者
- ・筆記用具
 - ・所属する学校（学年）の本年度の「総合的な学習の時間」年間指導計画

学習環境

スクール型→演習時にグループ型（4～5人）に再編
グループは校種や性別などが多様になるように編成

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・S/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-up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
リーディング

第2・OG-2 Unit 10
チームづくり

第2・IS-1 Unit 11
伝達（発信）

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・S/RG Unit 15
組織人の基本

1. 学校と地域をつなぐ制度と組織

学校が教育活動を進めていくうえで、学校外部との連携は欠かせない。外部の環境を資源として有効に活用するとともに、社会から信頼され、開かれた学校経営を進めていくために、まず、学校を取りまく人々や組織・機関にはどのようなものがあり、それぞれがどのような背景や機能をもち、どのように学校に関わっているか、理解を深めよう。

1. PTA

PTAとは、Parent Teacher Associationの略で、公教育を担う学校職員とその学校に在学する児童生徒の保護者によって組織される任意団体である。これは、アメリカの専門家で構成された第一次アメリカ教育使節団(昭和21(1946)年3月に来日し、早くも4月7日に報告書を発表)による報告書を契機として、GHQ(連合国軍最高司令官総司令部)の指導のもとで取り入れられた。その目的を、児童の権利を増進し教育上の計画を改善するためとし、両親と教職員との団体組織の助成が地方学校制度の教育長の任務とされた。

これを受け、PTAは多数の学校でさまざまな名称で結成された。当時の文部省は、PTAを「父母と先生の会」と訳したが、この他にも「親と教師の会」「保護者と教職員の会」なども訳され、あるいは「育友会」とも呼ばれてきた(最近では、教職員と保護者に限定された組織から発展させる意味で、「地域社会(Community)」を加え、PTCAと称するところもある)。

文部省社会教育審議会報告(昭和42(1967)年6月23日)によると、「PTAは、児童生徒の健全な成長を図ることを目的とし、親と教師とが協力して、学校及び家庭における教育に関し、理解を深め、その教育の振興につとめ、更に、児童生徒の校外における生活の指導、地域における教育環境の改善、充実を図るため会員相互の学習、その他必要な活動を行う団体」とされている。

参考資料:社団法人日本PTA全国協議会『日本PTA50年の歩み』

(<http://www.nippon-pta.or.jp/ayumi/02.html>)

2. 学校評議員

地域住民の学校運営への参画のしくみを制度的に位置づけるものとして学校評議員制度が導入され、平成12(2000)年4月から実施されている。平成12(2000)年1月に出された「学校教育法施行規則等の一部を改正する省令の施行について(通知)」(文教地第二四四号)によれば、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」(平成10(1998)年)をうけて、「開かれた学校づくりを一層推進していくため、保護者や地域住民等の意向を把握・反映し、その協力を得るとともに、学校運営の状況等を周知するなど学校としての説明責任を果たしていく観点から、省令において新たに規定を設け」たものである。

(1) 学校単位の具体的問題についての助言者

上の通知では、学校評議員は地域の実情に応じて設置者が必要を判断する任意の制度であるとしている。ただし、その設置形態に関しては「学校評議員は学校毎におくものであること。また、学校評議員は一

人ひとりがそれぞれの責任において意見を述べるものであること。ただし、設置者等の定めや校長の判断により、必要に応じて、学校評議員が一堂に会して意見交換を行い、意見を述べるができる機会を設けるなど、運用上の工夫を講じることに配慮すること。」と付記されている。

したがって、各学校で懸案となっている個別具体的な諸問題について、各評議員は個々人の単位で自己の見識に基づいて校長に助言する役割を担っているといえる。

(2) 校長の判断資料を提供するスタッフ

同じく同通知では、「学校評議員は、校長の求めに応じ、学校運営に関し意見を述べるができることとし、当該学校の職員以外の者で教育に関する理解及び識見を有するものうちから、校長の推薦により、当該学校の設置者が委嘱することとした」とされ、また、「校長は、自らの判断により必要と認める場合に意見を求めることとなること。」として校長の主導性を承認し、その内容についても「学校評議員に意見を求める事項は、校長の権限と責任に属するものであること。」「具体的にどのような事項に関し意見を求めるかについては、校長自らが判断するものであること。」、そして「校長は、学校評議員の意見を参考としつつ、自らの権限と責任において判断し決定を下すものであること。」としている。更に、学校評議員制度の具体的な運営についても「校長の責任と権限において行われるものであり、その際、校長は、その方法や手続について、設置者等の定める範囲内で必要な規程を定めることが可能であること。」としているのである。

こうした点からすると、学校評議員は校長にとって、自らのビジョンに基づく学校経営をサポートする役割を負っている。

(3) 学校と家庭・地域のパイプ役

上述の中教審答申でも、「学校が保護者や地域住民の意向を把握し、反映するとともに、その協力を得て学校運営が行われるような仕組み」として、「学校評議員」制度が打ち出されていた。その選任についても「学校の種類、目的等に応じて、学校区内外の有識者、関係機関・青少年団体等の代表者、保護者など、できる限り幅広い分野から委嘱することが望ましい。」として、「学校評議員には、学校運営の状況等を地域に周知することなどにより、学校と地域の連携に資することが期待される。」と述べられていた。上述の通知でも、「校長は、学校評議員の意見に資するよう、学校評議員に対し、学校の活動状況等について十分説明することが必要であること。」が示されていた。学校が説明責任を果たす具体的な対象に、学校評議員が位置づけられているのである。

このように、学校評議員は、学校の状況を周知して校長に意見を述べるとともに、その周知した事柄に基づいて、必要な協力を地域に働きかける役割をも期待されている。

文部科学省は、その期待される効果として、学校や地域の実情に合わせて、学校運営に関して次の3点ができるようにするものとしている。①保護者や地域住民等の意向を把握し反映すること、②保護者や地域住民等の協力を得ること、③学校運営の状況等を周知するなど学校としての説明責任を果たしていくこと、の3点であり、これにより、校長が、学校運営にあたり、学校の教育目標・計画や地域との連携の進め方などに関し、保護者や地域住民の意見を聞くとともに、その理解や協力を得て、特色ある教育活動を主体的かつ積極的に展開していくことが期待されるとしている。

文部科学省の調べによれば、平成21(2009)年3月時点で類似制度を含むと、全公立学校41,729校中86.5%にあたる36,075校が設置済みである。また、設置検討中としていたのが、5.9%にあたる2,463校であ

る。校種別に見ると、小学校が91.1%、中学校が91.6%、高等学校が97.4%、中等教育学校が100%、特別支援学校が94.5%と高い割合であるのに対し、幼稚園は45.6%であった。

(データは、文部科学省 学校評価等実施状況調査(平成20年度間 調査結果)

http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/gakko-hyoka/05111601/_icsFiles/afieldfile/2011/11/07/1295145_2_1.pdf を参照)

3. 学校運営協議会

近年、公立学校には、保護者や地域住民のさまざまな意見を的確に反映させ、地域に開かれ、信頼される学校づくりを進めていくことが求められている。このため、学校評議員制度の導入や、自己点検・自己評価の取り組みが図られてきた。

それに対して、学校運営協議会制度は、これまでの学校運営改善の取り組みを更に一步進めるものとして、平成16(2004)年6月の「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」の改正により導入された。この制度のねらいは、保護者や地域住民が一定の権限と責任をもって学校運営に参画することにより、そのニーズを迅速かつ的確に学校運営に反映させるとともに、学校・家庭・地域社会が一体となってよりよい教育の実現に取り組むことにある。また、地域の創意工夫を生かした特色ある学校づくりが進むことで、地域全体の活性化も期待されている。

なお、学校運営協議会を設置する学校については、法律上の名称は定められておらず、各教育委員会の判断で、適宜、名称を定めることができる。その結果、各地で「地域運営学校」、「コミュニティ・スクール」等と、多様に呼称されている。平成17(2005)年には指定校数17校(4都道府県6市区)であったが、平成24(2012)年4月1日現在、1,183校(園)が指定されている(前年比394校増、38都道府県で実施。122市区町村で指定)。

コミュニティ・スクールについては、文部科学省のホームページ

(http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/community/index.htm)に詳しい。

ここでは、「コミュニティ・スクール設置の手引き:2. コミュニティ・スクールをめぐる20のQ&A」

(http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/community/school/detail/1311353.htm#q1)より、基本的な事項を抜粋して説明する。

(1) 権限と責任

「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」の第47条の5の規定に基づき、学校運営協議会には、以下のような権限が与えられている。

- ・コミュニティ・スクールの運営に関して、教育課程の編成その他教育委員会規則で定める事項について、校長が作成する基本的な方針の承認を行う。
- ・コミュニティ・スクールの運営に関する事項について、教育委員会または校長に対して、意見を述べる。
- ・コミュニティ・スクールの教職員の採用その他の任用に関する事項について、任命権者に対して直接意見を述べることができ、その意見は任命権者に尊重される。

このように、コミュニティ・スクールにおいては、学校運営の基盤である教育課程や教職員配置について、保護者や地域住民が責任と権限をもって意見を述べることで制度的に保障され、その意見を踏まえた学校

運営が進められることになる。

学校運営協議会は、合議制の機関であって、法律に基づき、学校運営、教職員人事について関与する一定の権限が付与されており、校長は、学校運営協議会が承認する基本的な方針に従って学校運営を実施することになる。

一方、学校評議員は、上述したように、学校教育法施行規則に基づき、校長の求めに応じて、個人としての立場で、学校運営に関する意見を述べるものであり、校長や教育委員会の学校運営に関して直接関与したり、拘束力のある決定を行ったりするものではない。

学校評議員は、校長の求めに応じて学校運営に関する意見を個人として述べるものであるのに対し、学校運営協議会は、学校運営、教職員人事について関与する一定の権限を有する合議制の機関であるなど、その役割は異なる。そのいずれをおくかは、学校を設置する教育委員会が地域の実情等に応じて選択することになる。また、PTAは、上述したように、学校及び家庭における教育の理解と振興や、児童・生徒の学校外における生活指導などの社会教育活動を目的とする社会教育団体として、学校と家庭・地域とをつなぐ役割をもち、学校の教育活動に協力を行うものであり、学校運営協議会とはその役割、機能を異にしている。

例えば、PTAの役員が学校運営協議会に委員として参画することなどを通じて、学校運営にPTAの意向を反映したり、学校運営協議会がその活動にPTAの協力を求めたりするなど、互いに補完し合いながら、学校、家庭、地域の連携をより一層密にすることが期待される。

学校運営協議会を通じ、地域に開かれ、支えられる学校づくりを進めるという制度の趣旨に照らせば、「地域」は、各学校の通学区域程度の範囲が想定される。ただ、「地域」の具体的な範囲については、法律上の定義は特になく、学校運営の改善に対して、いかなる委員がふさわしいのか、また、学校運営の改善を図るために協力を得る必要がある地域はどの程度の範囲なのか等の観点から、各教育委員会において判断することになる。

学校運営協議会は、教育目標などの大綱について承認を行うことにより、学校運営に関与するものであって、日常の学校運営は、これまでどおり校長の権限と責任で行なわれる。コミュニティ・スクールにおいても、学校運営の責任者は校長であることに変わりはない。

(2) 構成と任免

学校運営協議会の委員の人数や構成等については、学校の実態等に応じて教育委員会が判断することが望ましいと考えられることから、法律において定めず、各教育委員会の規則等で定めることとしている。

ただし、一般的には、

- ・学校の規模等を考慮し、当該地域の住民や保護者等の意向を十分反映できると考えられる人数であること
- ・協議ごとに必要な委員の参加を得られる程度の人数であること
- ・実質的で活発な討議を通じて学校運営協議会としての一定の方向性を決定できる程度の人数であること

などを考慮して具体的な人数を決定することが望ましいと考えられている。

また、委員の構成としては、法律上、保護者や地域の住民については必ず委員に含まれるが、それ以外には、

- ・その学校の校長や教諭

- ・大学教授等教育行政や学校教育に識見を有する有識者
- ・社会教育関係者

などが考えられている。

なお、学校運営協議会において必要と認める場合には、児童・生徒の発達段階に配慮しつつ、当該学校の児童・生徒に意見を述べる機会を与えるなどの工夫を行うことも考えられるが、学校運営協議会は、教職員の人事も含め、学校の管理運営に一定の権限をもって関与する機関であるため、児童・生徒をその委員として参画させることは想定されていない。

具体的な任免の手続きについては、教育委員会の規則で定めることとなるが、教育委員会においては、地域の実情に応じた特色ある教育活動を展開するため、学校運営協議会の委員について、委員構成のバランス等にも配慮しつつ、公募制、推薦制などの手続きを活用して、幅広い分野から優れた人材を登用することが期待されている。

また、学校運営協議会において活発な議論が行われるよう、委員の参加しやすい曜日や時間帯を選んで会議を開催するなどの学校運営協議会の弾力的な運営、委員の事務的負担の軽減などにも十分留意する必要がある。

(3) 学校運営の基本的方針の策定手続き

学校運営の基本的な方針自体は校長の権限で作成されるものであるが、コミュニティ・スクールにおいては、学校運営に保護者や地域住民等の意見を反映させる観点から、学校運営協議会が「承認」という形でその作成上の手続きに関与することとなる。

具体的には、例えば、教育課程に関する基本的な方針を定めようとする場合には、まず、校長が教頭や教務主任等と相談したうえで案を作成し、学校運営協議会に諮ることとなる。その案について、学校運営協議会は、教育委員会規則等に定められた手続きに則って協議し、議決を行う。校長は、承認された基本的な方針に沿って、教育課程を編成することとなる。

保護者や地域住民の参画を得ることで、校長の学校運営に対するサポートを得ることも、コミュニティ・スクールの重要な目的であることから、学校運営の基本的な方針案について、校長と学校運営協議会の意見が一致せず、承認が得られない場合、校長は、理解を得られるよう、十分な説明を行い、議論を尽くして成案を得るよう最大限努める必要がある。

それでもなお、学校運営協議会の運営が著しく適正を欠くこと等により承認が行われない場合には、校長は、例外的に、承認を得ることなく学校運営を行うことができる。ただし、そのような状況が継続する場合には、指定を行った教育委員会は、実情を把握したうえで必要な指導を行い、なおも著しい支障が解消されない場合には、指定を取り消すなどの措置を講ずることが必要になる。

なお、各教育委員会は、学校運営協議会を設置する学校について、学校運営の基本的な方針に沿って、特色ある学校づくりを進める観点から、校長裁量予算の導入や拡充、教育委員会への届出、承認事項の縮減等、学校の裁量の拡大に積極的に取り組むことが期待される。また、その他の学校についても、同様に学校裁量の拡大に努めることが重要である。

(4) 教職員人事への意見

保護者や地域住民等の意見を的確に学校運営に反映させるためには、その方針を実現するにふさわしい教員の配置が重要であることから、学校運営協議会は、教職員の人事に関して、任命権者に直接意見

を述べることができる。

意見を述べる対象事項としては、主にその学校の基本的な方針を踏まえて、実現しようとする教育目標・内容等に合った教職員の配置を求めること、すなわち、採用、昇任、転任に関する事項であり、分限処分、懲戒処分、勤務条件の決定などに関する事項は含まれない。

なお、教職員の日常のサービス上の問題に関する意見等については、学校運営一般に関する意見として、コミュニティ・スクールを設置する教育委員会(サービス監督権者)に意見を述べるができる。

任命権者である教育委員会は、学校運営協議会から教職員の任用に関する意見が出された場合には、できる限りその意見の内容を実現するよう努める必要がある。すなわち、教育委員会は、各学校の実情や域内のバランス等を総合的に判断しつつ、学校運営協議会の意見と異なる人事を行う合理的な理由がなければ、基本的にその意見に沿った人事を行うことになる。なお、その意見と異なる判断をした場合には、どのような理由によるものか、説明責任を果たすことが求められる。

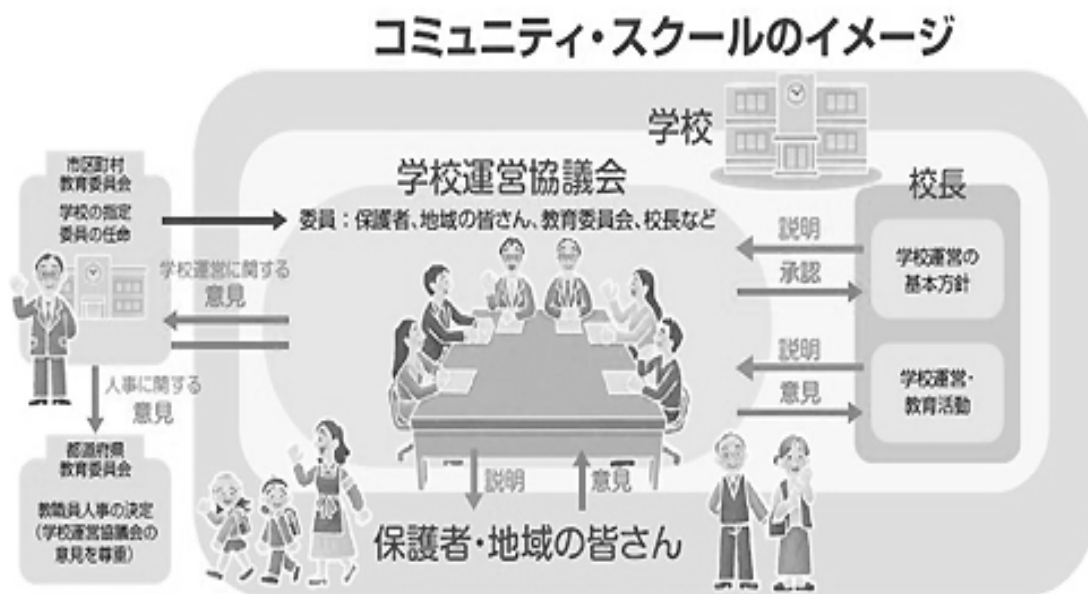


図 7-1 コミュニティ・スクールのイメージ(文部科学省 『コミュニティ・スクールについて』
http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/community/index.htm より引用)

4. 学校関係者評価委員会

平成19(2007)年6月の学校教育法、同年10月の学校教育施行規則の改正により、自己評価・学校関係者評価の実施・公表評価結果が規定されている。学校関係者評価委員会とは、この学校関係者評価を行うために構成された組織をいう。

文部科学省(2010)『学校評価ガイドライン[平成22年改訂]』によれば、「学校関係者評価は、保護者、学校評議員、地域住民、青少年健全育成関係団体の関係者、接続する学校(小学校に接続する中学校など)の教職員その他の学校関係者などにより構成された委員会等が、その学校の教育活動の観察や意見交換等を通じて、自己評価の結果について評価することを基本として行う」ものであり、教職員による自己評価と、学校運営の改善を図るうえで有機的・一体的に位置づけるべきものとされている。

以下、同ガイドラインに沿ってそのポイントを説明する。

(文部科学省『「学校評価ガイドライン」の改訂について』

http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/gakko-hyoka/1295916.htm を参照)

(1) 学校関係者評価に期待される効果

1) 学校関係者評価の目的

学校関係者評価の目的は、保護者や地域住民などの学校関係者等が、自己評価の結果を評価すること等を通じて、自己評価の客観性・透明性を高めるとともに、学校・家庭・地域が学校の現状と課題について共通理解を深めて相互の連携を促し、学校運営の改善への協力を促進することである。

学校関係者評価の取り組みを通じて、「学校評価を学校・家庭・地域間のコミュニケーション・ツールとして活用することにより、保護者・地域住民の学校運営への参画を促進し、共通理解に立ち、家庭や地域に支えられる開かれた学校づくりを進めていくことが期待される。さらに、学校評価を軸とした情報の共有と連携協力の促進を通じて、学校・家庭・地域・それぞれの教育力が高められていくことが期待できる。」

2) 学校関係者評価の役割

学校関係者評価は、自己評価の結果について評価を行うことを基本とする。評価者は、学校に対して意見を述べるとともに、学校の理解者として、学校運営改善のための学校の取り組みを保護者や地域に積極的に伝えていくことが期待される。

学校関係者評価委員会は、各学校が自己評価に基づく学校運営の改善方策を見直すにあたり、その検討に資するよう、学校関係者評価の結果を簡潔かつ明瞭にとりまとめ、報告書を作成することも役割の一つである。

3) 学校関係者評価の流れ

学校関係者評価は、以下の流れにより行う。

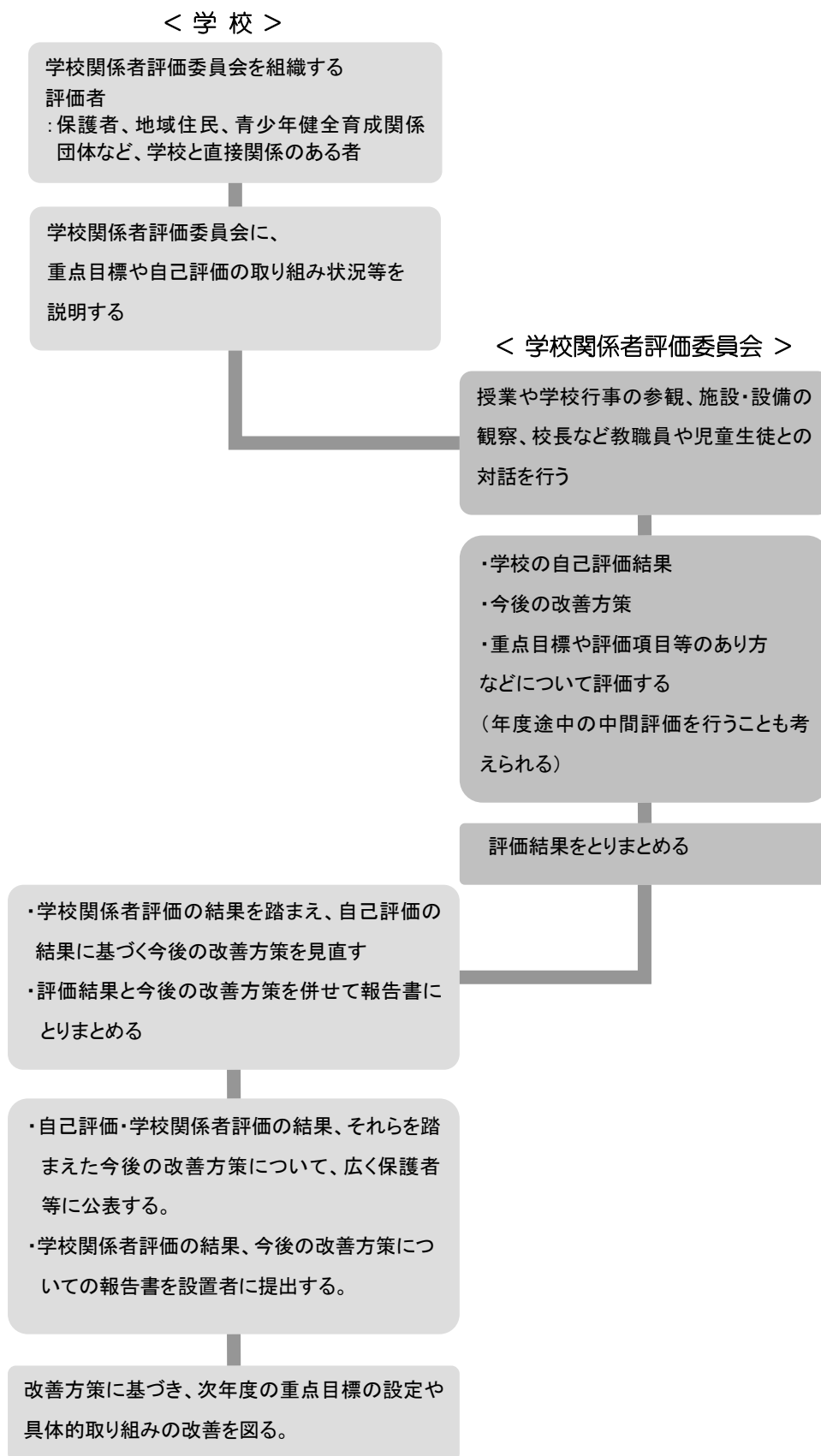


図 7-2 学校関係者評価の流れ

4) 学校関係者評価委員会の構成

学校関係者評価においては、その学校と直接の関係のある者を評価者とすることが適当であり、その際、児童生徒を基点に学校と密接な関わりを有する保護者が、学校評価とそれを通じた学校運営の改善に参画することが重要である。このことから、その学校に在籍する児童生徒の保護者を評価者に加えることを基本とする。

その他、例えば以下のような者を評価者に加えることが考えられる。

- ・学校評議員
- ・地域住民や地元企業関係者
- ・青少年健全育成関係団体や警察の関係者(子どもの安全確保の観点より)
- ・接続する他段階の学校の教職員(中学校に接続する小学校や高等学校の教職員など)
- ・大学等の研究者

5) 学校関係者評価委員会の活動

事務負担:

学校関係者評価を実施するうえで必要な諸事務は、「評価者ではなく、学校又は設置者が行うことが適当」とされている。また、評価者への就任を依頼する際には、どのような負担や義務等が生じるかを説明し、あらかじめ理解を得る必要がある。児童生徒に関する個人情報の保護、守秘義務などは特に留意したい。

円滑な実施のための資料・説明:

各学校は、学校関係者評価の実施に先立って、学校関係者評価に必要と考えられる資料を積極的に提示し、「教育活動その他の学校運営の状況について学校関係者評価委員会に説明する」ことが求められている。

- ・重点目標など具体的な目標や計画
- ・本年度の自己評価の評価項目などの取り組み状況
- ・前年度の自己評価・学校関係者評価の結果及びそれらを踏まえた改善の状況

など。

主体的・能動的な評価活動と活動内容:

学校関係者評価委員会は、授業や学校行事の参観、施設・設備の観察、校長など教職員や児童生徒との対話等を通じて、学校との間での十分な意見交換や対話を行い、学校の状況について相互の共通理解を深めることが求められている。

学校関係者評価委員会は、各種の資料の検証や、学校の諸活動の観察等を通じて、学校が行った自己評価の結果及びそれを踏まえた今後の改善方策について評価することを基本とする。

- ・自己評価の結果の内容が適切かどうか
- ・自己評価の結果を踏まえた今後の改善方策が適切かどうか
- ・学校の重点目標や自己評価の評価項目等が適切かどうか
- ・学校運営の改善に向けた実際の取り組みが適切かどうか

など。

(2) 学校関係者評価に期待される効果

1) 保護者・地域からの不信感と誤解の解消

教育改革国民会議は、「教育を変える 17 の提案」(平成 12(2000)年)において、「教える側の論理が中心となった閉鎖的、独善的な運営から、教育を受ける側である親や子どもの求める質の高い教育の提供へと転換しなければならない」と提起し、更に「教育行政や学校の情報を開示し、適切な評価を行うことで健全な競い合いを促進することが、教育システムの変革にとって不可欠」であり、「学校が孤立して存在するのではなく、親や地域とともにある存在にならねばならない」とした。そして、「コミュニティが学校をつくり、学校がコミュニティをつくるという視点が必要」との考えに立って、17 提案のうちの一つに、「地域の信頼に応える学校づくり」を掲げた。そのうえで、①目標、活動状況、成果など、学校の情報を積極的に親や地域に公開し、学校は、親からの日常的な意見にすばやく応え、その結果を伝える、②各々の学校の特徴を出すという観点から、外部評価を含む学校の評価制度を導入し、評価結果は親や地域と共有し、学校の改善につなげる、③学校評議員制度などによる学校運営への親や地域の参加を進める、といった提言を行った。

やがて「学校関係者評価」に言いかえられていく「外部評価」への着目は、学校の「閉鎖的、独善的」ととらえられかねない運営から「地域の信頼に応える」運営への転換にあった。つまり、学校評価とりわけ「学校関係者評価」や学校の積極的情報公表のねらいの一つは、保護者や地域住民が抱くおそれのある学校に対する不信感や誤解を解くことにあったといえる。

こうしたねらいを前提としても、学校関係者評価は受け止める学校側の姿勢いかんで、より前向きな機能を果たしうる。例えば、木岡(2011)によれば以下のような事例が紹介されている。ある中学校の学校関係者評価委員会において、学校側の「こころの教育」についての取り組み評価を聞いて、委員である校区内小学校の保護者からトイレがあまりに汚いと指摘があった。学校側が説明するような「こころの教育」の成果を、とうてい首肯できないという趣旨であった。そのことを職員朝会において校長から聞いた教員が、トイレ掃除の研修会参加を申し出て、その研修会から戻って始めたのが素手で便器を掃除するという奉仕活動である。初めは、その教員が顧問をする柔道部のメンバーだけで行っていたが、やがて共鳴した他の運動部にも波及し、部活動と一体化した活動に発展していった。それが更にその翌年度から、学校全体で取り組む「自問清掃」として特別活動に位置づけられることになった。つまり、苦情への対処療法的なトイレ掃除が教育活動へと昇華したのである。

この学校では、学校関係者評価委員の指摘を受けて改善を重ねている取り組みは少なくなく、委員の指摘が、キャリア教育や道德教育の見直しを促したし、入学説明会での説明役が管理職ではなく各担当者に替わった。こうした取り組みによって生徒たちは落ち着いており、授業に集中している様子が見えてくる。不登校生徒も大幅に減少した。学校関係者評価は、受け止める学校側の姿勢いかんで一定の保護者・住民の学校経営参加の機能を果たし効果を上げうるといえる。

2) 保護者・地域住民との連携強化

これまで文部科学省が公表してきた「学校評価ガイドライン」では、いずれもその教育改革国民会議やその後の教育再生会議での論議を踏まえつつも、「学校の自己評価」の精度を高めるという視点と、学校・家庭・地域の共通理解を促進するという視点から、「学校関係者評価」は学校の「自己評価の結果を評価する」ものと位置づけ、その評価を通じて、「学校と保護者・地域を結ぶコミュニケーション・ツール」と

して活用され、機能することを期待したのである。

そのため、学校に対して、「学校の状況や努力が評価者に理解されるよう十分な情報提供や学校の公開を行うことが必要」と述べるにとどめず、学校関係者評価を担う委員に対しても、「学校に対して意見を述べるとともに、家庭・地域においては学校運営改善のための窓口の一つであると同時に学校の理解者としてその努力を伝えていくこと」を求めたのである。

3) 学校間連携の強化

「小一プロブレム」が言われて久しいが、それが生ずる大きな原因の一つに、保育園や幼稚園と小学校の時間管理の違いが考えられる。それまで大きな時間の流れの中で学んできた子どもたちが、小学校に入学して、途端に45分という単位に縛られた生活を強いられることへの不応症症状の一種とらえうるからである。もちろん、その背後には、更に幼稚さや生活習慣などの問題も潜んでいるが、年長の園児・幼児だった頃には、しっかりと年下の子の面倒を見られていた子たちが、小学校入学とともに幼稚化するのには、環境変化でとらえたほうがわかりやすい。

一方、「中一ギャップ」の問題は、小学校間の指導方法や内容の違い、中学校での教科担任制、「小学校地域」文化の相違といった複数の要因が絡んでいるとらえうる。そのため、小学校間の連携や小・中学校間の連携について、単なる交流にとどめず、指導内容、方法を含めた「カリキュラム」の一体化が求められよう。

「学校評価ガイドライン」で、学校関係者評価において、「接続する他段階の学校の教職員が評価者として加わる」ことを書きこんであるのは、そうした問題把握に立って、保幼・小・中の連携や協働が推進されることを期待してのことといえる。

4) 学校づくりとまちづくりの一体化

仙台市教育委員会は、「学校・家庭・地域の三者の協働による豊かな教育環境の創出」を目ざして「地域とともに歩む学校」を掲げ、「協働型学校評価の本質」を、「アクティブな改善活動」に定め、「三者共通の願いである児童生徒のよりよい姿の実現を目指そうとするもの」ととらえている。そのため、「協働型学校評価」が「三者が重点目標を共通認識し、それぞれの立場から課題の解決に取り組み、その成果を更なる改善活動につなげていく継続的な営み」であることが期待されている。

このような位置づけによる学校評価の取り組みは、仙台市に限らず愛知県高浜市や鳥取県岩美町など他市町でも見られるところである。しかし、仙台市が特筆されるのは、政令市という規模でありながら全市的な取り組みとしたことにとどまらず、重点目標の設定段階から三者協働の関わりを求め、三者がそれぞれの責任を果たすことを役割づけている点である。ここには、当事者による学校ガバナンスへの指向性もうかがわれ、その発展可能性が見こまれる。

5. 学校支援地域本部

平成18(2006)年の教育基本法改正では、「学校、家庭及び地域住民等の相互の連携協力」に関して、第13条「学校、家庭及び地域住民その他の関係者は、教育におけるそれぞれの役割と責任を自覚するとともに、相互の連携及び協力を努めるものとする。」との規定が新設された。学校支援地域本部は、この規定を具体化する方策の柱であり、学校・家庭・地域が一体となって地域ぐるみで子どもを育てる体制を整えることを目的

としている。

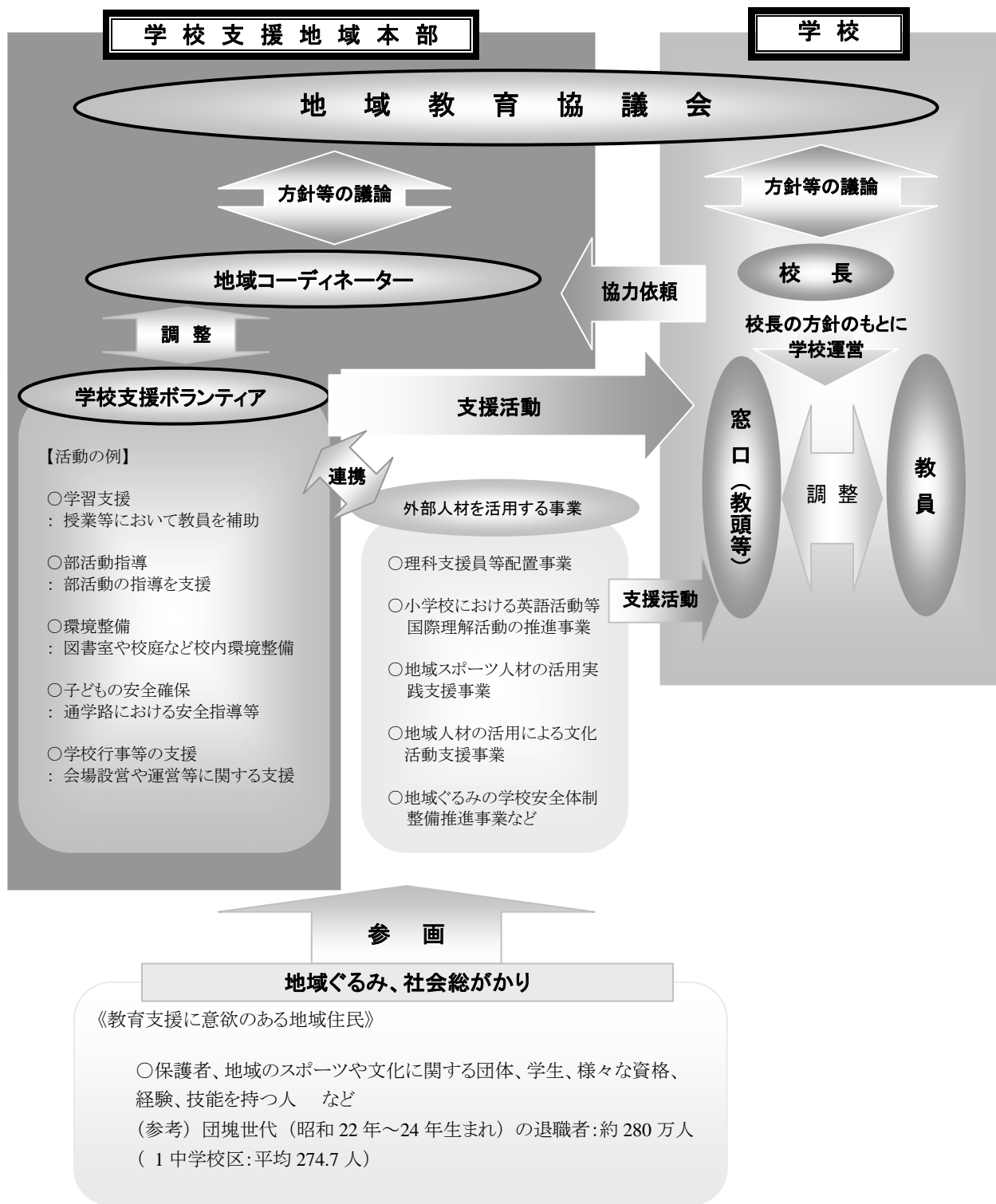
文部科学省・学校支援地域活性化推進委員会が、学校支援地域本部事業を始めるにあたってまとめた提言「みんなで支える学校 みんなで育てる子ども」(平成20(2008)年7月)では、学校支援地域本部は、「学校の教育活動を支援するため、地域住民の学校支援ボランティアなどへの参加をコーディネートするもの」で、「地域につくられた学校の応援団」であると位置づけ、「地域住民が学校を支援する、これまでの取り組みをさらに発展させて組織的なものとし、学校の求めと地域の力をマッチングして、より効果的な学校支援を行い、教育の充実を図ろうとするもの」としている。そのねらいは、学校教育の充実、生涯学習社会の実現、地域の教育力の向上で、学校の教育活動を支援するため、地域住民の学校支援ボランティアなどへの参加をコーディネートするものである。上述の提言では、「学校・家庭・地域が一体となって地域ぐるみで子どもを育てる体制を整えることを大きな目的としています。」と述べ、「具体的には、それぞれの学校の状況に応じて地域ぐるみで学校の教育活動の支援が行われることで、(1)教員や地域の大人が子どもと向き合う時間が増えるなど、学校や地域の教育活動のさらなる充実が図られるとともに、(2)地域住民が自らの学習成果を生かす場が広がり、(3)地域の教育力が向上することが期待されます。」としている。事業初年度である平成20(2008)年度には2,176本部、平成24(2012)年度には576市町村に3,036本部(国庫補助を活用して実施している数)が設置されている。

学校支援地域本部は、基本的には、地域コーディネーター、学校支援ボランティア、地域教育協議会の3つから構成される。

地域コーディネーターとは、学校支援地域本部の実質的な運営を担うものである。具体的には、学校やボランティアの間の連絡調整を行う。その業務の性格上、学校の状況や地域の実情に精通していることが求められる。人選は学校の意向に沿うことが重要だが、その依頼は事業の実施主体である市町村教育委員会が行う。

学校支援ボランティアとは、実際に支援を行う住民のことである。その支援活動の内容は、学校管理下の活動であり、学習支援活動、部活動の指導、校内の環境整備、子どもの安全確保、学校行事の運営支援などが考えられる。

地域教育協議会とは、学校支援地域本部の方針などについて企画、立案を行う委員会である。その構成員には、学校やPTA、コーディネーターやボランティア代表、公民館等の社会教育関係者、自治会や商工会議所等の地域関係者が考えられる。



※上記は標準的な例であり、地域の実情に応じ実施内容等は異なる。

図 7-3 学校支援地域本部の概要(文部科学省 学校支援地域活性化推進委員会 『「みんなで支える学校 みんなで育てる子ども」—「学校支援地域本部事業」のスタートに当たって—』(平成 20(2008)年 7月 1日) http://www.mext.go.jp/a_menu/01_/08052911/004/002.htm より引用)

6. 放課後子ども教室

文部科学省では、子どもたちの健全な育成を社会全体で行うため、平成16(2004)年度から平成18(2006)年度まで緊急3ヵ年計画として「地域子ども教室推進事業」を実施した。地域の大人の協力を受けて、子どもたちの活動拠点(居場所)を設け、放課後や休日等のさまざまな体験活動や交流活動を支援するものである。平成16(2004)年度の全国の実施箇所数は、5,321箇所、平成18(2006)年度は8,272箇所となり、延べ約1,948万人の子どもと、延べ約383万人の地域の大人が参加したと報告されている。

更に、厚生労働省の「放課後児童クラブ」などの取り組みと併せた総合的な放課後対策事業として、平成18(2006)年5月に「放課後子どもプラン」の創設が合意された。この放課後子どもプランは、各区市町村において教育委員会が主導して、福祉部局と連携を図り、原則として全ての小学校区で放課後の子どもの安全で健やかな活動場所を確保し、文部科学省と厚生労働省とが一体的あるいは連携して実施することとした。

このうち、文部科学省の「放課後子ども教室推進事業」は、それまでの「地域子ども教室推進事業」をベースとし、委託事業から補助事業に支援のしくみを変更して平成19(2007)年に創設された。厚生労働省の「放課後児童健全育成事業」の拡充とともに、体験・交流活動に加え、全ての子どもたちに学習機会を提供するなどの取り組みの拡充を旨としたものである。

放課後子ども教室の実施は、平成19(2007)年度には851市町村で6,201箇所に対し、平成24(2012)年度は1,076市町村で10,098箇所に増加している。これらの取り組みには、子どもの社会性、規範意識、自主性等を育むと同時に、地域の教育力の向上を図ることが期待されている。

(文部科学省・厚生労働省『放課後子どもプラン連携推進室』<http://manabi-mirai.mext.go.jp/>を参照)

2. 地域の人々を学習発表会に招く【演習】

「開かれた学校づくり」が進められ、また地域学習への比重が高まる中、「総合的な学習の時間」を中心に、地域住民が講師となったり学校支援ボランティアとして授業のサポートに入ったりする機会が増えている。こうした協力者に対して、どのようにすれば感謝の気持ちが届けられるのか、悩んでいる教職員も少なくない。他方で、学校に協力してきた住民からすると、自分の協力が学校や子どもたちにとってどんな貢献ができたのか、不安や心配を抱えていることが多い。こうした思いが通うようになると、いっそう協働も促進される。

そこで、学習発表会の企画をとおして、お世話になった協力者の気持ちを理解し、授業者としての感謝の気持ちを表現するための留意点をおさえる演習を展開しよう。

【概要】

- (1) 4～5名で1グループとします。
- (2) 各グループは、ある学校の同じ学年に所属する教員(教諭のみで本研修会が開催されている場合)、あるいは同じ学年に所属する教員と、その学年から相談をもちかけられた教諭職以外の職員(多職種で本研修会が開催されている場合)で構成されていると想定します。
- (3) その学年では、「総合的な学習の時間」の成果発表会の形で、お世話になった地域の方々にお礼をすることを考えています。そこで、どんな学習発表会をすれば招待客は喜ぶのかを検討し、その検討過程から、情報発信のあり方について考えを深めます。

【演習の進め方】

- (1) グループの中で、一人、主企画者を決めてください。
- (2) その主企画者役の方が実際に取り組んできた「総合的な学習の時間」が、今回の演習の素材となります。したがって、その方の所属している学校種と学年が舞台です。
- (3) 主企画者役の方がどんな「総合的な学習の時間」に取り組んできたのかを、地域との連携・協力という視点に立って、主企画者役の方から他のメンバーは聞き出してください。
- (4) その取り組みを素材にした場合、どのようにして成果発表会を開催するように児童(生徒)に働きかけていくのかを、グループで検討してください。特に誰を招待するのか、どのように招待するのか、招待客を配慮したどんな内容を発表するのかについて、指導上の留意点を整理していきます。
- (5) 指導上の留意点を整理する方法として、KJ法的な手法を用います。そこで、付箋紙を4色用意します。赤色は「なぜ(WHY)」、青色は「なに(WHAT)」、緑色は「いかに(HOW)」、黄色は「その他」とします。その定義に従って、各自、考えたことを1枚の付箋紙に一つ、という決まりで書いていってください。
- (6) 主企画者役の方は、各自が書いた付箋紙を模造紙上に整理する進行役を果たしてください。できあがった作品は、ポスターセッション形式で発表します。グループの中から発表担当者を3人決めてください。発表時間は3分間で交代します。発表者以外の方は、付箋紙(黄色)をもって他のグループの発表を聴きに行きます。発表を聴いてよかった点をその付箋紙に記入(1事項1枚)して、発表者にプレゼントしましょう。これを3ラウンド行ってください。

【時間配分】

- (1) 5分 主企画者の選任
- (2) 30分 主企画者からのヒアリングと付箋紙への記入
- (3) 30分 KJ法を用いた付箋紙の整理
- (4) 15分 プレゼンテーション
- (5) 10分 ふりかえり

【意見交換のポイント】

- (1) 学習発表会のねらい
- (2) 招待者の抱く思い
- (3) 企画者側の思い
- (4) 児童・生徒への指導上の留意点
- (5) 協力者を招待することの意味 など

<MEMO>

主企画者	
学校種・学年	
主企画者が取り組んできた 「総合的な学習の時間」	<ul style="list-style-type: none"> ● ● ●

3. 学校と保護者・地域との関係を考える関連資料【資料】

※下線による強調は筆者による(1~3は、Unit 13の【資料】と共通)

1. 教育基本法の関連条項

(教育の目的)

第一条 教育は、人格の完成を目指し、平和で民主的な国家及び社会の形成者として必要な資質を備えた心身ともに健康な国民の育成を期して行われなければならない。

(教育の目標)

第二条 教育は、その目的を実現するため、学問の自由を尊重しつつ、次に掲げる目標を達成するよう行われるものとする。

- 一 幅広い知識と教養を身に付け、真理を求める態度を養い、豊かな情操と道徳心を培うとともに、健やかな身体を養うこと。
- 二 個人の価値を尊重して、その能力を伸ばし、創造性を培い、自主及び自律の精神を養うとともに、職業及び生活との関連を重視し、勤労を重んずる態度を養うこと。
- 三 正義と責任、男女の平等、自他の敬愛と協力を重んずるとともに、公共の精神に基づき、主体的に社会の形成に参画し、その発展に寄与する態度を養うこと。
- 四 生命を尊び、自然を大切にし、環境の保全に寄与する態度を養うこと。
- 五 伝統と文化を尊重し、それらをはぐくんできた我が国と郷土を愛するとともに、他国を尊重し、国際社会の平和と発展に寄与する態度を養うこと。

(生涯学習の理念)

第三条 国民一人一人が、自己の人格を磨き、豊かな人生を送ることができるよう、その生涯にわたって、あらゆる機会に、あらゆる場所において学習することができ、その成果を適切に生かすことのできる社会の実現が図られなければならない。

(義務教育)

第五条 国民は、その保護する子に、別に法律で定めるところにより、普通教育を受けさせる義務を負う。

- 2 義務教育として行われる普通教育は、各個人の有する能力を伸ばしつつ社会において自立的に生きる基礎を培い、また、国家及び社会の形成者として必要とされる基本的な資質を養うことを目的として行われるものとする。
- 3 国及び地方公共団体は、義務教育の機会を保障し、その水準を確保するため、適切な役割分担及び相互の協力の下、その実施に責任を負う。
- 4 国又は地方公共団体の設置する学校における義務教育については、授業料を徴収しない。

(学校教育)

第六条 法律に定める学校は、公の性質を有するものである、国、地方公共団体及び法律に定める法人のみが、これを設置することができる。

- 2 前項の学校においては、教育の目標が達成されるよう、教育を受ける者の心身の発達に応じて、体系的な教育が組織的に行われなければならない。この場合において、教育を受ける者が、学校生活を営む上で必要な規律を重んずるとともに、自ら進んで学習に取り組む意欲を高めることを重視して行われなければならない。

(家庭教育)

第十条 父母その他の保護者は、子の教育について第一義的責任を有するものである、生活のために必要な習慣を身に付けさせるとともに、自立心を育成し、心身の調和のとれた発達を図るよう努めるものとする。

- 2 国及び地方公共団体は、家庭教育の自主性を尊重しつつ、保護者に対する学習の機会及び情報の提供その他の家庭教育を支援するために必要な施策を講ずるよう努めなければならない。

(学校、家庭及び地域住民等の相互の連携協力)

第十三条 学校、家庭及び地域住民その他の関係者は、教育におけるそれぞれの役割と責任を自覚するとともに、相互の連携及び協力に努めるものとする。

(教育振興基本計画)

第十七条 政府は、教育の振興に関する施策の総合的かつ計画的な推進を図るため、教育の振興に関する施策についての基本的な方針及び講ずべき施策その他必要な事項について、基本的な計画を定め、これを国会に報告するとともに、公表しなければならない。

- 2 地方公共団体は、前項の計画を参酌し、その地域の実情に応じ、当該地方公共団体における教育の振興のための施策に関する基本的な計画を定めるよう努めなければならない。

2. 中央教育審議会「教職生活の全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上方策について(答申)」平成24年(抜粋)

(1) これからの社会と学校に期待される役割

- グローバル化や情報通信技術の進展、少子高齢化など社会の急激な変化に伴い、高度化、複雑化する諸課題への対応が必要となっており、多様なベクトルが同時に存在・交錯する、変化が激しく先行きが不透明な社会に移行しつつある。
- こうした中で、幅広い知識と柔軟な思考力に基づいて、知識を活用し、付加価値を生み、イノベーションや新たな社会を創造していく人材や、国際的視野を持ち、個人や社会の多様性を尊重しつつ、他者と協働して課題解決を行う人材が求められている。
- これに伴い、21世紀を生き抜くための力を育成するため、これからの学校は、基礎的・基本的な知識・技能の習得に加え、これらを活用して課題を解決するために必要な思考力・判断力・表現力等の育成や学習意欲の向上、多様な人間関係を結んでいく力の育成等を重視する必要がある。これらは、様々

な言語活動や協働的な学習活動を通じて効果的に育まれることに留意する必要がある。さらに、地域社会と一体となった子どもの育成を重視する必要がある、地域社会の様々な機関等との連携の強化が不可欠である。

- また、学校現場では、いじめ・暴力行為・不登校等生徒指導上の諸課題への対応、特別支援教育の充実、外国人児童生徒への対応、ICTの活用の要請をはじめ、複雑かつ多様な課題に対応することが求められている。加えて、社会全体の高学歴化が進行する中で教員の社会的地位の一層の向上を図ることの必要性も指摘されている。
- このため、教員がこうした課題に対応できる専門的知識・技能を向上させるとともに、マネジメント力を有する校長のリーダーシップの下、地域の力を活用しながら、チームとして組織的かつ効果的な対応を行う必要がある。
- もとより、教員の自己研鑽の意欲は高いものがあり、日本の授業研究の伝統は諸外国からも注目され、こうした自主的な資質能力向上の取組がこれまで日本の教育の発展を支えてきたとの指摘もある。今後、学校を取り巻く状況が大きく変化していく中で、そうした様々な校内・校外の自主的な活動を一層活性化し、教職員がチームとして力を発揮していけるような環境の整備、教育委員会等による支援も必要である。

(2) これからの教員に求められる資質能力

- これからの社会で求められる人材像を踏まえた教育の展開、学校現場の諸課題への対応を図るためには、社会からの尊敬・信頼を受ける教員、思考力・判断力・表現力等を育成する実践的指導力を有する教員、困難な課題に同僚と協働し、地域と連携して対応する教員が必要である。
- また、教職生活全体を通じて、実践的指導力等を高めるとともに、社会の急速な進展の中で、知識・技能の絶えざる刷新が必要であることから、教員が探究力を持ち、学び続ける存在であることが不可欠である(「学び続ける教員像」の確立)。
- 上記を踏まえると、これからの教員に求められる資質能力は以下のように整理される。これらは、それぞれ独立して存在するのではなく、省察する中で相互に関連し合いながら形成されることに留意する必要がある。

(i) 教職に対する責任感、探究力、教職生活全体を通じて自主的に学び続ける力

(使命感や責任感、教育的愛情)

(ii) 専門職としての高度な知識・技能

・教科や教職に関する高度な専門的知識(グローバル化、情報化、特別支援教育その他の新たな課題に対応できる知識・技能を含む)

・新たな学びを展開できる実践的指導力(基礎的・基本的な知識・技能の習得に加えて思考力・判断力・表現力等を育成するため、知識・技能を活用する学習活動や課題探究型の学習、協働的学びなどをデザインできる指導力)

・教科指導、生徒指導、学級経営等を的確に実践できる力

(iii) 総合的な人間力(豊かな人間性や社会性、コミュニケーション力、同僚とチームで対応する力、地域や社会の多様な組織等と連携・協働できる力)

3. 学校運営の改善の在り方等に関する調査研究協力者会議「子どもの豊かな学びを創造し、地域の絆をつなぐ～地域とともにある学校づくりの推進方策～」平成23年(抜粋)

(1) 議論の背景と問題意識

1) とりまとめにあたって

- 学校と地域の連携は、教育改革の柱の一つとして推進されてきた。平成12年には、地域住民の学校運営への参画の仕組みを制度的に位置付けるものとして学校評議員制度が導入され、平成16年には、地域の住民や保護者のニーズを学校運営により一層的に反映させる仕組みとして、学校運営協議会制度が導入されている。また、平成19年には、学校評価が、学校の責務として学校教育法に位置づけられるようになるなど、これまでに、学校が地域に開かれた信頼される存在となるための一連の制度改正が行われている。
- 平成18年に改正された教育基本法において、学校・家庭・地域住民等の相互の連携協力に関する規定が盛り込まれたことを受け、教育振興基本計画(平成20年7月閣議決定)では、「地域ぐるみで学校を支援し子どもたちをはぐくむ活動の推進」、「家庭・地域と一体になった学校の活性化」等、学校と地域の連携施策を推進していくこととしている。また、新学習指導要領総則では、「学校がその目標を達成するため、地域や学校の実態等に応じ家庭や地域の人々の協力を得るなど家庭や地域社会との連携を深めること」とされている。
- そして近年、「新しい公共」という概念が打ち出される中で、保護者、市民としての子育てや学校への関わり方について、社会の意識変化が生まれつつある。
- このように、学校と地域の連携は、教育施策の中心的な柱とされており、本会議では、こうした流れの中で、社会の意識変化も踏まえながら「今後の学校運営改善の在り方」を捉え、学校運営のさらなる充実・発展のための議論を進めてきた。
- そのような中、東日本大震災の発生とその後の復旧に向けた営みは、本会議の議論にも大きな衝撃を与え、教育論からの学校と地域の連携にとどまらない「学校と地域の関係」が問われているのだとの認識を共有することとなった。
- 被災地では多くの学校が避難所となり、子どもの学びの場としてだけではない、地域の礎(磐)としての学校が確かに存在していることを目の当たりにしたとき、学校は地域において最も安全で安心できる場所でなければならず、平素から地域とともにその場所づくりを進めておかなければならないと確信した。
- 学校が地域に根ざし、地域の礎となっている例は、被災地の学校にとどまらない。このような例は、平素からの学校と地域の関係づくりが、子ども、保護者、地域住民、教職員など、そこに関わるすべての人々の自発的な学びや成長を促し、ひいては、子どもたちを守り、地域を守ることにつながることを示している。

- 本会議での議論を端緒として、学校の在り方を見つめる取組が展開され、今後、すべての学校が、地域社会の中で役割を果たし、地域とともに発展していく存在となっていくことを期待する。

2) 子どもを中心に据えた学校と地域の連携

- 学校(特に義務教育段階)は、すべての子どもが自立して社会で生き、個人として豊かな人生を送ることができるよう、その基礎となる力を培う場であり、子どもにとって学校は、生活の一部と言える場所である。また、このことは、地域から見れば、学校は地域社会の将来を担う人材を育てる中核的な場所ということであり、学校は地域社会の中で重要な役割を担っている。
- 子どもの「生きる力」は、多様な人々と関わり、様々な経験を重ねていく中でよりはぐくまれるものであり、学校のみではぐくめるものではない。加えて、近年の社会の変化に伴い、多様化・複雑化するニーズに学校の教職員や行政の力だけで対応していくことは困難となっており、学校が地域社会においてその役割を果たしていくためには、地域の人々(保護者・地域住民等)の支えが必要となっている。
- さらに、学校の裁量拡大が進められてきた教育改革の流れの中では、公費で運営される公立学校をモニタリングする主体として、保護者・地域住民等の学校関係者が学校運営に関わっていくことも重要となっている。
- また、子どもを育てる中では、保護者は家庭教育の責任者として、地域住民は地域教育の担い手として、それぞれの責任があり、子どもたちをどのように育てていくのかについて、学校に求めるだけでなく、当事者として自分達の持ち場で積極的に関わっていくという意欲が求められる。
- こうした背景を踏まえれば、学校と地域の関係は、子どもを中心に据えて、家庭とあわせて三位一体の体制を構築し、子どもの成長とともに、教職員や保護者、地域住民等がともに学びあいながら人間的な成長を遂げていくという姿が理想である。その理想を実現していくためには、まずは、それぞれが共通の目標のもとに、一緒に歩み出すことから始めなければならない。
- 子どもたちの豊かな育ちを確保するために、すべての学校が、地域の人々と目標(「子ども像」)を共有した上で、地域と一体となって子どもたちをはぐくむ「地域とともにある学校」となることを目指すべきである。また、その際には、小学生から中学生になることで学校生活に戸惑いが生じないように、義務教育段階を一体的に捉え、今以上に小学校と中学校の連携を密にすることも必要である。

3) 地域とともにある学校づくりの促進

- 冒頭に述べたとおり、学校と地域の連携は、新しいテーマではない。これまでの教育改革の中で、関係諸制度が整備され、また、様々な施策が推進されてきた。今では、地域の実情にあわせ、学校運営協議会制度や学校支援地域本部事業などを活用し、学校と地域が連携した取組が盛んに行われている。

- その一方で、システムの導入を先行させたために活動が形骸化している例や、人材面、財政面から活動の継続性・安定性に対する懸念などが指摘されており、今後とも学校と地域の連携の実質化を一層図っていく必要がある。
- また、子どもの育ちは各学校単位で収まるものではなく、地域における子どもの育ちは、個々の学校や学校段階をこえて捉えていくことが求められる。このため、学校を単位として行われてきたこれまでの取組を発展させ、学校間の連携、学校段階間の接続や連続性の確保に留意して、地域との連携や学校運営を捉えていく必要がある。
- さらに、学校と地域の関係を捉えていく上では、これまでの教育改革の文脈では十分に位置づけられてこなかった、「子どもの学びの場」にとどまらない学校の側面に焦点を当てていくことも必要である。

<新たな視点>

①「大人の学びの場」となる学校

地域の人々が集い、活動していく学校では、教職員、保護者、地域住民等が、多様な人々と関わることで、たくさんの人との合意形成の仕方、互いを尊重して共に活動するやり方、信頼関係の結び方などを学ぶ機会が生まれる。こうした営みを促す仕掛けを組み入れることで、学校は、地域の大人が学び合い、共に成長できる場となりうる。

②「地域づくりの核」となる学校

学校は、ほとんどの大人が一度は通ったことがあり、思い出の多い、親しみのある場である。また、学校施設は日本全国、生活拠点に一定の間隔で存在し、多様な活動に対応できる施設・設備があり、常に人が集う場所である。学校は、いわば地域の人々を惹きつけやすい性質を備えていると言える。そこへ、学校が地域の活動拠点となる仕掛けを組み入れることで、学校は、地域コミュニティが結びつきを深める場(地域コミュニティの核)となり、「地域づくりの核」ともなりうる。

- 現状において、理想と現実の間にギャップが存在することは事実と言わざるを得ない。しかし、存在するギャップを埋め、学校と地域の関係を理想的な姿へと近づけるものは、各地域・学校の自発性に基づく具体的な行動であり、具体的な行動を後押しする国の施策の推進である。
- 本会議では、今後、各地域・学校において、地域とともにある学校づくりが促進されるよう、目指すべき学校運営の姿とともに、実現に向けた今後の推進方策をビジョンとして提案する。

参考文献

1. 木岡一明 (2011) 『公教育の規範性と学校ガバナンスの統一的理解に関する考察』 大学・学校づくり研究 第3号 pp.5-17.
2. 佐藤晴雄 (編著) (2010) 『コミュニティ・スクールの研究』 風間書房

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. 保護者や地域住民との連携・協力、協働の必要性を理解できた。

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. 制度理解に立って、自己の立ち位置から、学校と関係する人々や機関、組織との関わり方を理解できた。

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

3. 地域の方々への情報発信を教育活動の成果と連動させて考えられるようになった。

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。

(132) 第1ステージ:地域[RG]