

平成29年度 第2回教頭会議

カリキュラムマネジメントによる  
学校づくり・授業づくり

平成29年12月12日(火)  
大分県教育庁竹田教育事務所

# 政策に見る新しい学校経営の動向

- ① チームとしての学校への転換
- ② 学校現場における業務の適正化
- ③ 地域とともにある学校への転換

## ① チームとしての学校への転換

- グローバル化, 情報化等により, 変化が激しく予測困難な未来
- 少子高齢化により社会は激しく変化
- 人口減少, 財政難等の課題も深刻化



- 困難な時代こそ, 困難に立ち向かい, それを乗り越える力が求められる
- 新たな課題に対し, 知識を応用し, 自ら考え解決に向け行動するための思考力・判断力・表現力を持つ人材が必要
- 付加価値を創出する人材へ

## ① チームとしての学校への転換

一方、我が国の学校現場をとりまく課題は、複雑化・困難化している

小中学校で障害に応じた特別な指導  
(通級指導)を受ける子供が5倍に  
(H6 → H24)

不登校の子供の割合は  
2倍以上に増加  
(H5 → H25)

学用品費等の援助を受けている  
子供は約2倍に増加  
(H7 → H24)

8割の親が家庭の  
教育力の低下を実感

そんな中で学校や教員の仕事は拡大し、多様化

結果として

大部分の教員が仕事量や保護者対応を負担に

新たなニーズへの対応・教員主体の学校運営体制に限界

# チーム学校

## ② 学校現場における業務の適正化

### 部活動指導員の概要

- 学校教育法施行規則を改正し、部活動の技術的な指導や大会への引率等を行うことを職務とする部活動指導員を制度化(平成29年4月1日施行)

### 学校教育法施行規則(抜粋)

第七十八条の二 部活動指導員は、中学校におけるスポーツ、文化、科学等に関する教育活動(中学校の教育課程として行われるものを除く。)に係る技術的な指導に従事する。

### 部活動指導員の職務

- (1) 部活動指導員は、学校の教育計画に基づき、生徒の自主的、自発的な参加により行われるスポーツ、文化、科学等に関する教育活動(学校の教育課程として行われるものを除く。)である部活動において、校長の監督を受け、技術的な指導に従事する。
- (2) 部活動指導員の職務は、部活動に係る以下のものが考えられる。
  - 実技指導
  - 学校外での活動(大会・練習試合等)の引率 等

※ 部活動指導員が単独で引率できるようにするためには、大会の主催者である中体連や高体連等において、関係規定の改正等を行う必要があるため、本省令の施行通知に合わせて、適切な対応について協力を依頼。
- (3) 学校長は、部活動指導員に部活動の顧問を命じることができる。

### ③ 地域とともにある学校への転換

## 地方教育行政の組織及び運営に関する法律(H29.4.1.~)

### 第四節 学校運営協議会

第四十七条の六 教育委員会は、教育委員会規則で定めるところにより、その所管に属する学校ごとに、当該学校の運営及び当該運営への必要な支援に関して協議する機関として、学校運営協議会を置くように努めなければならない。ただし、二以上の学校の運営に関し相互に密接な連携を図る必要がある場合として文部科学省令で定める場合には、二以上の学校について一の学校運営協議会を置くことができる。

(略)

7 学校運営協議会は、対象学校の職員の採用その他の任用に関して教育委員会規則で定める事項について、当該職員の任命権者に対して意見を述べることができる。この場合において、当該職員が県費負担教職員(第五十五条第一項又は第六十一条第一項の規定により市町村委員会がその任用に関する事務を行う職員を除く。)であるときは、市町村委員会を経由するものとする。

### ③ 地域とともにある学校への転換

#### 学校運営協議会の位置づけの変化

##### 【これまで:任意設置】

学校運営協議会が設置される学校は、指定を受けた特定の学校に限られる。

##### 【現在:設置の努力義務化】

制度上、全ての学校に学校運営協議会が設置されることが想定。

→指定制度は廃止。

#### 設置しやすくするための制度変更

##### ○学校運営への支援

- ・学校運営の改善に必要な支援に関する協議も行う。
- ・学校運営に資する活動を行う者を委員に加える。

##### ○校長のリーダーシップの発揮

- ・委員の任命にあたり、校長が意見申出を行える。

##### ○任用に関する意見申出の柔軟化

- ・教職員の任用に関する意見の対象を教育委員会規則で定める。

##### ○複数校での設置

- ・小中一貫教育など、複数の学校で一つの学校運営協議会を置くことができる。

# 学校ビジョンと戦略

- ① 学校組織マネジメントの3つの視点



## ① 学校組織マネジメントの3つの視点

### 視点1

# 「変える」

◇学校組織マネジメントにおいては、組織を生き物に例え環境の変化に適応できなかった生物が絶滅したように、変化に対応できない組織も衰退し滅亡していくという点に注目して、組織は環境の変化に応じて自らを変えて行かなければならないと考える。

◇組織体である学校も同様のことが言える。

◇しかし、学校には学校が組織的であるという認識が薄い、変わらなければ滅びるという危機感を持ってない、成功体験にとらわれ現状維持に陥りやすい、といった意識レベルでの課題が存在する。

◇今日職員一人ひとりが、「変える」ことの必要性を理解し、難しさを克服して、学校を変える主体としての役割を果たすことが必要となる。

## ① 学校組織マネジメントの3つの視点

### 視点2

# 「見つける」

◇どの学校にもその学校ならではの「強み」があり、同様に「弱み」がある。

◇環境の変化に応じて学校を「変える」ためには、その「強み」や「弱み」の中から有効な資源や手だて、解決すべき課題を「見つける」ことが必要となる。

◇その際、学校組織マネジメントの基本的な考え方は、プラス思考にあること、学校の場合、「弱み」に目が向きがちであるが、あえて「強み」に目を向けること、また、「強み」を生かす方法、「弱み」を「強み」に変える方法を工夫することに留意が必要となる。

◇そこでは、学校の有する「資源」を見つけ出し、それらを活用・開発するという視点が重要となる。

## ① 学校組織マネジメントの3つの視点

### 視点3

# 「つなぐ」

- ◇これまでの学校は「一人ひとりの教職員の頑張り」に支えられていたという側面が強く、「組織としてのまとまり」という機能が十分に果たされてきたとは言えない。
- ◇社会状況や学校を取り巻く環境の変化により、「一人ひとりの頑張り」だけでは学校を支えられなくなっている。
- ◇これからの学校は、個に頼るのではなく組織として持てる力を最大限発揮していかなければならない。
- ◇そのためには、「教職員と教職員を」「教職員と保護者を」「教職員と地域を」「保護者と地域を」つなぐことが重要となる。
- ◇「チームとしての学校」も、「つなぐ」という視点での検討が必要となる。

# やる気を引き出す ヒューマンリソース・マネジメント

- ① 「4つの学校」モデル
- ② 学校の改善のポイント

## 4つの学校

- A : 全学級で教育力が高まっている学校  
校内の組織体制が機能している
- B-1 : 学級ごとに教育力のばらつきがある学校  
超多忙 問題が整理されておらず課題設定がおそまつ
- B-2 : 学級ごとに教育力のばらつきがある学校  
停滞 教員個々の意欲が低下している
- C : 全学級で教育力が低下している学校  
荒れている学校

## ② 学校の改善のポイント

### Bレベルの学校の改善のポイント

#### 第1段階 「混沌・緊張期」では

- ◇ 「『学校経営』のビジョンの共感を得る」の対応が不十分になっている

#### 第2段階 「小集団成立期」では

- ◇ 「学校経営の方針の徹底, 方針にそった行動の承認, の2つの要素をメンバー同士の相互作用で行う」の対応が不十分になっている

#### 第3段階 「中集団成立期」では

- ◇ 「学校の節目やイベントを活用して, ノルマをこなすレベルの取組をしている教員の意欲を喚起し, 能動的な活動を促進する」の対応が不十分になっている

#### 第4段階 「自治的集団成立期」では

- ◇ 「『ミドルリーダーを固定しない』」の対応が不十分になっている

## ② 学校の改善のポイント

### Cレベルの学校の改善のポイント

教員組織の改善レベルではなく、大きな改革が求められる。

教員個々のパラダイム(意識されずに人の思考や行動に影響を与える物の見方や捉え方)の変換を前提にした、組織改革が必要になる

◇学校経営の明確なビジョンの前提となる現状把握の資料を作成する

◇学校経営で力となる外部資源を活用する

◇改革に伴う人員や予算, 時間を確保する

◇リーダーと共に行動できる腹心となる教員たちを確保する

出典:「平成29年度学校組織マネジメント指導者養成研修(第1回)」

- 1 文部科学省初等中等教育局 参事官補佐 梅崎聖 講師資料
- 2 国士舘大学 教授 北神正行 講師資料
- 3 早稲田大学 教授 河村茂雄 講師資料