

学校組織マネジメント力の向上を目指して

企画研究部 企画研究部長 古谷 一樹

要約

平成 28 年 12 月 18 日に京都府教育委員会は、「学校の組織力向上プラン」を策定した。複雑化・多様化する教育課題や児童生徒の主体的な思考力・表現力の育成に学校組織としての確に対応するため、多様な専門性をもつ人材と連携・分担するチーム体制を整備し、教員が子どもと向き合いしっかりと指導できる環境づくりを推進するためである。

そのプランの中で、総合教育センターは「学校組織マネジメントに関する研修内容の見直し」を行うことが求められた。そこで、センターのチームマネジメント能力の各講座等に対してカリキュラム・マネジメントを実施し、教職員の研修内容の組替え等を図り、チーム学校の観点から事務職員と教員とがともに学べる講座を増やし、カリキュラム・マネジメント講座もグレード別に複数設置して、より充実した講座を実施できるように見直しを行った。

キーワード：学校組織マネジメント、チーム学校、カリキュラム・マネジメント、セルフマネジメント

1 当センターにおける学校組織マネジメントについて

当センターでは、平成 15 年度から「マネジメント能力向上」特別講座シリーズⅠ～Ⅲを新たに設置し「マネジメント」という名称の講座を開いた。それ以前は、校長等管理職を対象にした講座で教育学者や企業経営者などを講師に招き、学校経営の方法等に関する研修を実施してきたが、この年度からミドルリーダーを対象とし、学校経営に積極的に参画させるための講座として位置づけて開講した。それ以降、次第に校種・職種を増やして、マネジメントの種類・分野を増やしながら、平成 28 年度では 18 講座を開講するに至っている。(表 1)

一方、国としての取組の経緯は周知のことであるが、本府の講座策定とも連動しているため、その概略を以下に記す。

「(学校) 組織マネジメント」という用語は、平成 12 年 12 月 22 日に公表された「教育改革国民会議報告—教育を変える 17 の提案—」の「4. 新しい時代に新しい学校づくり」に「学校や教育委員会に組織マネジメントの発想を取り入れる」という部分に登場する。そこでは「学校運営を改善するためには、現行体制のまま校長の権限を強くしても大きな効果は期待できない。学校に組織マネジメントの発想を導入し、校長が独自性とリーダーシップを発揮できるようにする。組織マネジメントの発想が必要なのは、学校だけでなく、教育行政機関も同様である。行政全体として、情報を開示し、組織マネジメントの発想を持つべきである。」という提案がなされている。

その報告を受けて、文部科学省は平成 14 年 6 月に「マネジメント研修カリキュラム等開発会

議」を設置した。同会議は、まず管理職等対象の学校組織マネジメント研修のカリキュラムを開発し、平成16年10月に『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－』を完成させるとともに、平成17年2月には『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)』が公刊され、独立行政法人教員研修センター(現 教職員支援機構)等が中心となり、指導者養成研修をはじめ、すべての教職員を対象とした学校組織マネジメント研修が進められた。

平成18年度には京都府内を会場として、学校組織マネジメント指導者養成研修会が開催され、府内の行政職員や教員が多数参加した。当センターからは研修会の運営側として参加したのものもある。この年は、本府で学校組織マネジメントという用語が大きな定着を見た年である。

そこで、平成20年4月に名城大学大学院の木岡一明大学・学校づくり研究科長(当時)に指導いただき、本府の現状を踏まえセンターの研修テキストとして『学校における組織力の向上－組織マネジメントを生かした学校組織の活性化に向けて－』という冊子を作成し、学校組織マネジメント関係講座で活用をはじめた。以後、平成22年、平成28年にそれぞれ一部改訂を行いながら、現在に至っている。

研修講座のねらいに従って、ミッション探索や課題の分析、学校内外環境分析(いわゆるSWOT分析)を踏まえた「学校のビジョンづくり」、目標設定やキャリアの振り返りや支援的助言(メンター・メンティ)を踏まえた「組織づくり・人づくり」など適宜演習を加えながら、組織的協働を生み出す学校運営の在り方を考えてきた。10年が経過した現在では、府内の管理職のほぼ全員が、センター研修を受講し、この冊子で学んでいることになる。

表1：平成28年度チームマネジメント能力関連講座一覧(指導者養成、職能別含む)

講座番号	講座名	講師名	実施日	曜日	定員	受講者数(人)	A評価+B評価(%)
301	学校組織運営特別講座シリーズⅠ	同志社女子大学 水本徳明特任教授	6月3日	(金)	50	59	99
306	学校組織マネジメント特別講座シリーズⅠ	兵庫教育大学大学院 浅野良一教授	6月23日	(木)	—	58	100
307	学校組織マネジメント特別講座シリーズⅡ	本庁福利課、社会教育課、保健体育課職員	8月25日	(木)	—	58	100
308	学校組織マネジメント特別講座シリーズⅢ	名城大学大学院 木岡一明教授	11月24日	(木)	—	58	100
701	危機管理講座(センター)	本庁学校教育課、高校教育課、保健体育課等職員	11月11日	(金)	70	62	100
702	危機管理講座(北部)	本庁学校教育課、高校教育課、保健体育課等職員	11月25日	(金)	50	30	100
703	地域とともに歩む「学校内外環境分析」講座	兵庫教育大学大学院 大野裕己教授	8月4日	(木)	100	98	99
704	教育法規演習講座	置田文夫弁護士 京都教育大学 笠沙知章教授	6月27日	(月)	80	63	98
705	学校評価演習講座	兵庫教育大学大学院 大野裕己教授	9月13日	(火)	100	62	100
706	組織の活性化とチームづくり講座	同志社女子大学 水本徳明特任教授	9月30日	(金)	80	51	96
707	戦略的思考力演習講座	株式会社イント 代表取締役 掛川 和彦氏	10月13日	(木)	30	13	100
708	企業から学ぶマネジメント講座(企業連携)	日東精工 荒賀誠企画室長兼監査部長 他	11月8日	(火)	40	20	100
709	企業から学ぶ組織の活性化講座(企業連携)	(株)若林佛具製作所取締役相談役 若林卯兵衛氏 他	8月8日	(月)	100	116	98
710	ワーク・ライフ・マネジメント講座(企業連携)	(株)ビジネスプラスサポート 鶴田理絵氏	6月6日	(月)	40	26	100
801	校長講座	理科学研究所 松本紘理事長 他	6月28日	(火)	400	280	98
802	副校長・教頭・事務長講座	元文部省教科調査官 横山利弘 他	12月5日	(月)	400	345	99

2 チームマネジメント関連講座のカリキュラム構造について

当センターでは、平成21年度から「単位制履修制度」を定めている。教職員個々の学びたい意欲を大切に、キャリアステージに応じた研修を計画的・継続的に受講できるようにしたものであ

る。これは、「1講座の受講をもって1単位の履修」、「教員の生涯にわたる標準的な単位を60単位」として、教員の研修意欲の喚起や年齢の多様化に対応しながら、研修を受けやすい環境づくりに配慮している。

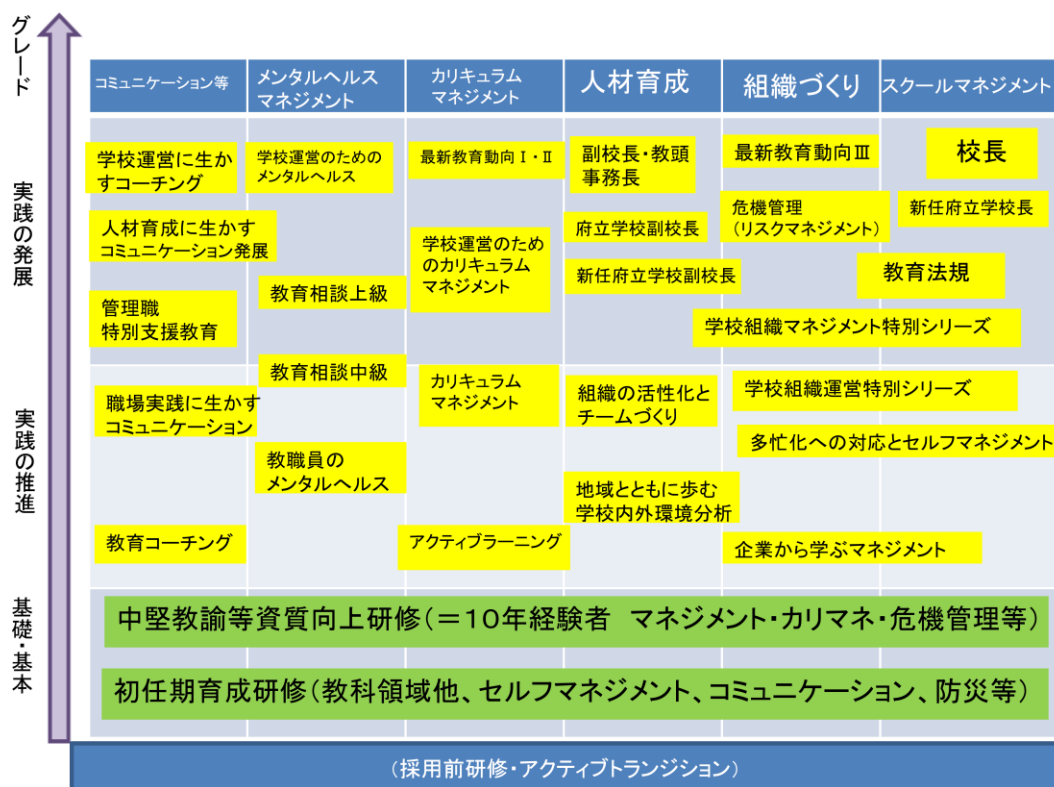
当センターで行う研修は、次の5つの分類体系で構成されている。

初任期育成研修（1・2年目）と中堅教諭等資質向上研修（10年経験者）の該当者全員を対象とする悉皆研修の「基本研修」、教科や領域に関して教職員としての専門的力量向上を図る「専門研修（職能別研修含む）」、各学校や地域のリーダー・指導者を養成する「指導者養成研修」、各学校や地域で中核となる事務職員を養成する「中核職員養成研修」、国や府の施策及び教育課題解決に対応するため単年度で開催する「特別研修」がある。

また、基本研修以外に分類される研修は、①教科（事務職員は実務）、②領域等、③コミュニケーション能力、④チームマネジメント能力の4分野に整理されている。

今回「学校の組織力向上プラン」が策定され、その中で総合教育センターには「学校組織マネジメントに関する研修内容の見直し」を行うことが求められた。これを機会として、チームマネジメント能力分野の各講座及び学校運営に係る講座に関して教員個々の学級経営力や生徒指導力を向上させる視点から研修内容を点検しセルフマネジメントやメンタルヘルスマネジメントを含む観点も意識して研修講座に関してカリキュラム・マネジメントを実施した。（図1）

図1：平成29年度 マネジメント関係研修のカリキュラム構造

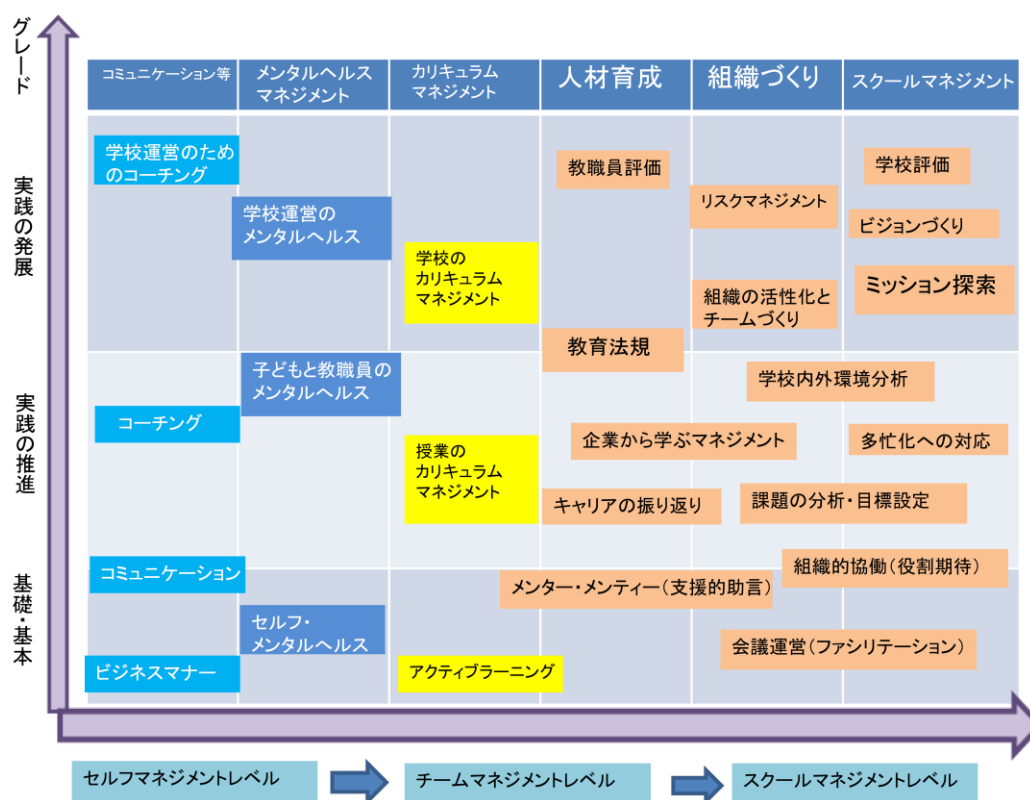


学校組織マネジメント力の向上を図るためには、初任者から管理職まで系統的にマネジメントの内容を学んでいくことが必要である。平成29年度からは、初任者研修の最初の研修で学生から社会人へのランジションとしての「セルフマネジメント」の内容を取り入れ、開講式後の最初

の講座に位置付けた。また、ミドルリーダー的存在の中堅教諭等資質向上研修では、「キャリアの振り返り」を1時間程度実施した後、学校組織マネジメントを専門分野とする大学教授をお迎えし、全日講座として悉皆で実施をしている。それ以降、ベテラン教員から管理職には、それぞれのライフステージに応じた、現時点での校務分掌に応じた学びを保証できるようチームマネジメントに係る講座を「系統的」に実施できるよう設置している。(図2) また、チーム学校推進の観点から、事務職員対象の学校組織マネジメント講座も、教員と一緒に学べるよう配慮している。教員と事務職員が学びあうことで、更に充実した内容となっている。

カリキュラム・マネジメント講座の新設については、中央教育審議会の「審議まとめ」のキーワードを学校運営や授業改善に活かし、新学習指導要領の内容を円滑に広めていくために、本年度より新設し、グレード別に2講座新設した。また、学校運営の要である校長には、6月の校長講座でカリキュラム・マネジメントとアクティブ・ラーニングの講義を実施し、教職員全員が新学習指導要領の総則を読んで、カリキュラム・マネジメントに取り組み、「何を学ぶか」「どのように学ぶか」、そして「何ができるようになるか」という新しい時代に必要となる資質能力を高め、学校一丸となって教育課程を創ってゆく一助としていきたい。

図2：平成29年度 組織マネジメント項目の位置付け



一方、南北に長い京都府の地理的な状況を踏まえて、学校の組織力向上プランに対応した管理職等対象とした研修を、京都府の北部地域で実施することとした。管理職やミドルリーダーを研修の対象として組織力を更に向上させるため、地域創生の立場から3講座実施する。府内いずれの地域からも受講可能である。

メンタルヘルスマネジメントについては、教職員・管理職対象の2グレードの講座を設置し、

ストレスマネジメントを学ぶことによりセルフケアができること、教職員のストレスサインに気づき、組織的・計画的にサポートできることをねらいとしている。

また、様々なマネジメント能力を下支えするためのコミュニケーション（コミュニケーション・コーチング）能力の講座も10講座を設置しており、組織マネジメント項目に位置付けている。

3 おわりに

「学校の組織力向上プラン」では、その問題意識を「変化の激しい社会の中で子どもたちがたくましく生きていくためには、しっかりとした学力を身に付けさせることが重要であり、自ら課題を見だし、課題解決に向けて主体的・協働的に取り組んでいく力の育成が重要」とし、「いじめや暴力行為の防止、不登校の子どもへのきめ細かな支援、特別な支援を必要とする子どもや経済的に困難な環境にある子どもへの支援など複雑化・多様化する教育課題に的確に対応していくことが重要」とする。

そのために、「学校の組織力を更に高めていくことが喫緊の課題であり、多様な専門性をもつ人材と連携・分担するチーム体制を整備し、教員の多忙化問題に対する更なる業務改善の取組を進め、教員が子どもと向き合いしっかりと指導できる環境づくりを推進することが重要」と位置付けた。現在の複雑化・多様化している学校の課題に対応していくためには、「校長を中心とした学校の組織マネジメント力を強化する」ことが必要である。

一方、教員一人一人の学級経営力や生徒指導力を向上させるという視点から現在のセンター研修を見直してみると、若年層の教員に対してのセルフマネジメントやメンタルな面を含むヘルスマネジメントの研修が必要でそのような研修を実施する。また、センターが担当する「京都式チーム学校推進校」として府立城南菱創高等学校を指定して実践研究を行うこととしている。

学校組織マネジメント力を更に強化するためには、校長のリーダーシップに加え、学年・分掌・教科などの小グループでのチームマネジメントを構想することが重要である。

平成29年度には、「学校の組織力向上プラン」に基づいて、教職員の働き方改革のため、教育庁を挙げて取組（学校現場における業務改善、教員の負担軽減対策等）を推進するため、教職員の働き方改革推進本部を設置し、そのもとに「働き方改革・業務改善推進チーム」と「部活動負担軽減チーム」を設置した。また、有識者等が参画する推進会議（「京都式チーム学校推進会議」）を開催しその会議から助言や意見をいただきながら、京都式チーム学校・教職員の働き方改革の推進に向けた取組を進めることになっている。センター講座を通じて京都府の改革を支え、教師力の向上を目指して、教職員自らの『『やってみよう』から、『できる』へ。』を応援していきたい。

<参考資料>

- ・「学校の組織力向上プラン」（2016.12 京都府教育委員会）
- ・「組織マネジメントと新しい時代の学校経営改革」（澁谷義人 2012.1 現代学校経営研究 第24号 兵庫教育大学 学校経営研究会）
- ・「カリキュラム・マネジメントの目的と方法」（田村知子 2016.10 指導と評価 2016年10月号 図書文化社）
- ・「マネジメント」とは「やりくり」（川上泰彦 2016.4 月刊高校教育 2016年4月号 学事出版）