

令和6年度 中堅教諭等資質向上研修（広島市教育センター）

組織活性化のためのマネジメント

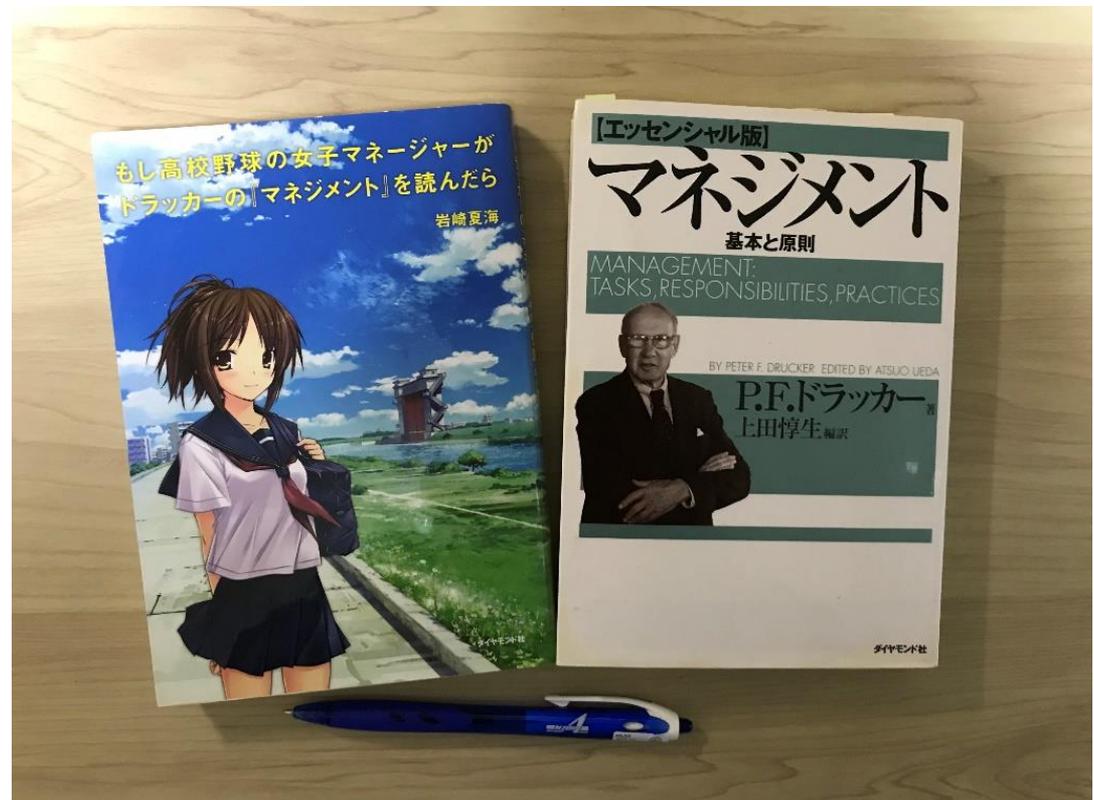
広島大学大学院人間社会科学研究科(教育学部)

曾余田浩史



HIROSHIMA UNIVERSITY

Learning to have よりも Learning to be



みなさんへの期待：教員としての成長

①教育指導面の成長

↓↑

②組織人としての成長 = マネジメントの視点

(浅野、C.アージリスなど)

未成熟な組織人	成熟した組織人
他人に依存し、周囲に従う	自立し、自らの意思と責任を持つ
受身的で、指示された仕事だけをやる	能動的に、自ら提案・企画をつくる、周囲に働きかける、巻き込む
目先の短期的展望で行動	先を見据えた長期的展望で行動
部分のみを見て行動	全体を見て行動
内部の視点のみ(専門家中心)	外側の視点から(顧客起点)
ズレ・葛藤・失敗を排除すべきものとする	ズレ・葛藤、失敗を学びの機会と捉える

「組織人として」って？

三人の石切りエの話がある。

「何をしているのか？」と聞かれて、それぞれが

A…「暮らしをたてている」

B…「最高の石切りの仕事をしている」

C…「教会を立てている」

と答えた。

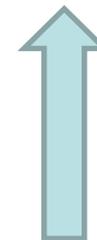
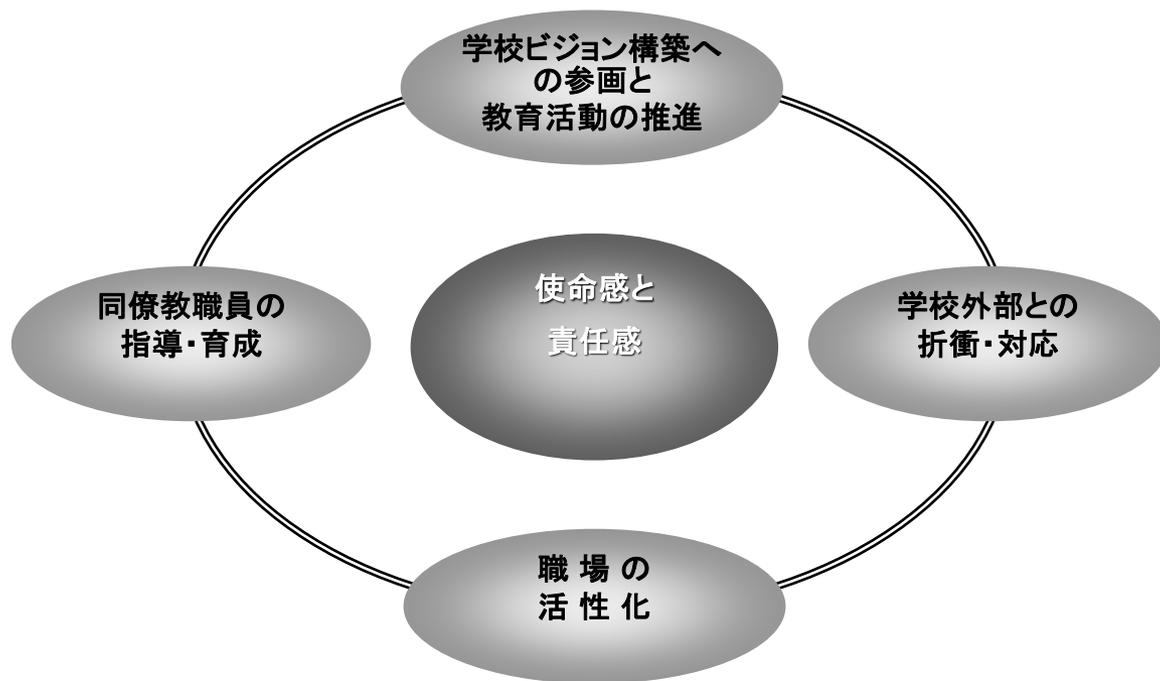
(出典:P.F.ドラッカー(2001)『マネジメント—基本と原則』ダイヤモンド社、137頁。)



みなさんへの期待：ミドルリーダーの役割

児童生徒の育ち

作物を育てる



土壌を育てる

(出典：マネジメント研修カリキュラム等開発会議『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)』平成17年を一部変更)

マネジメントの基本



「マネジメント」とは

自らの意思をもって、資源（ヒト、モノ、コト、金、時間など）を生かしながら、協働を通して、教育目的を効果的に実現し成果をあげていく営み

○「何のために」「誰のために」「何をめざして」「いつまでに」「どのように」を考えて、意図的・目的的に仕事をすること

○よい教育を行なうためにはマネジメントが不可欠

〈マネジメント〉の基本モデル

～〈マネジメント〉は坂道を登ること～

質(成熟度)
(よりよく)
群れ→他律→自律



ビジョン

どんな姿をめざす?

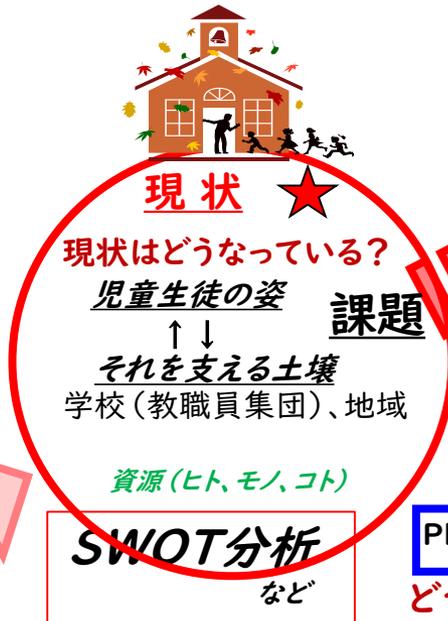
児童生徒の姿(育ち)

↑↓

それを支える土壌(育ち)

学校(教職員集団)、地域

資源(ヒト、モノ、コト)



戦略

成果(育ち)

短期目標

Action(改善)

Check(評価、価値づけ)

Plan(方策の計画)

どうやって?

Do(実践)

戦術

時間(いつまでに)

- **戦術**だけでは学校のめざす方向性がわからない。
学校づくりの歩みを踏まえ、**戦略**を語る事が大事。

「マネジメント」の2つの軸

● 「方向づけ(課題)」の軸

自らの意思・目的(コンセプト)の形成、課題の設定、ビジョン構築、価値づけ、等

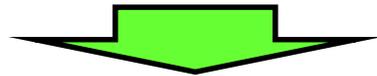
● 「協働(人間)」の軸

人をつなぐ、巻き込む、協働やネットワークの構築、コミュニケーション、配慮、動機づけ、等

「マネジメント」の反対概念は「成り行き」

● 「成り行き」の学校の特徴

- ・外部から言われたからする→仕方がない
- ・前例踏襲主義（例年どおり）
- ・単年度行事遂行型組織（先を見据えた仕事をしていない）
- ・一人一人が頑張れば、学校はよくなるという考え方（個業型組織）
- ・声の大きい人の意見に左右



- ・学校の「自らの意思」や方向性が見えない
- ・入学した子供たちに力をつけて卒業させること（=学校の成果）に対する使命感・責任感の欠如
- ・人が育たない など

なぜマネジメントが大事か：

- ・学校を責任あるものにするために
- ・仕事を通して人と組織が成長するために

「マネジメント」のスタンス～自らの意思～

× マネジメント = 与えられたこと(方針、目標など)を実行する

「こう決まったので、これを行います」「どう実行するか? How to」

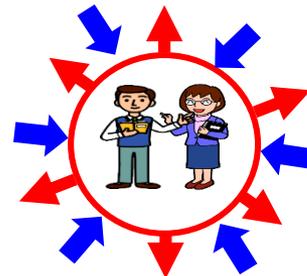
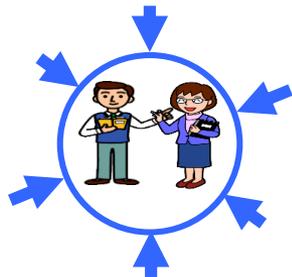
= 他者の意思→仕方がない=無責任

○ (その方針、目標を)子供たちや学校の実事の中に据えて、**自らの意思をもって掴み直し**、現状をよりよくする動きをつくる

= 自らの意思→責任

※たとえどんな環境に置かれていても、他者や周囲のせい
にせず、現状をよりよいものに変えていく

(子供が悪い、誰々が悪い、…仕方がない、ではなく)



学校教育目標と経営目標

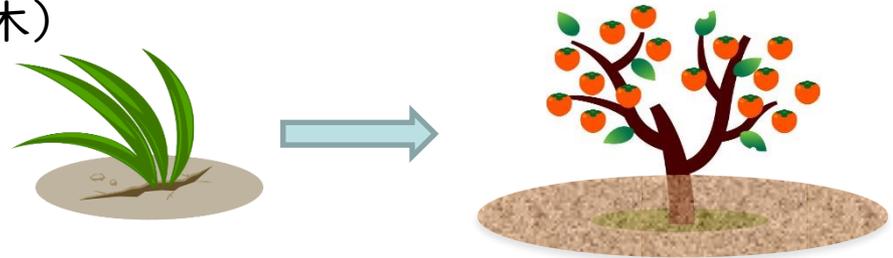
● 目標は、学校としての「自らの意思」を表現するもの

学校教育目標

「わが校はこんな人間を育てたい」と形成すべき人間の姿を描き出したもの …こんな「**作物**」を育てたい

教育基本法から学習指導要領に至る教育目標体系がすべての学校に対して達成すべき目標として与えられている。しかし、各学校はみな地域的・社会的・文化的・歴史的な環境が違うのであり、子供たちはその特殊な環境を背負って生きている。学校教育目標は、子供たちの姿と子供たちが生きている環境をしっかりと見つめることで浮かび上がってくる学校としての「意思・願い」。(佐々木)

● 成果(1): 子供たちの育ち



経営目標

「その人間形成のためにわが校の姿をこうしたい」という、学校教育目標の達成のための手段・条件・場の姿を描き出したもの

…その「**作物**」を育てるために、こんな「**土壌**」をつくりたい

● 成果(2): 子供たちの育ちを支える 土壌(教員、学校、地域)の育ち

経営目標の一群

ミッション (使命)	「 <u>何のために・誰のために</u> 、私たち(わが校)は存在しているのか?」という問いに対する回答
ビジョン	「近い将来、私たち(わが校)は <u>どんな姿をめざすのか?</u> 」を描いたもの
短期目標	現状からビジョンへ至る際に通過する <u>一里塚</u> であり、具体的かつ到達可能なもの
戦略	ミッション実現のために、現状からビジョンへと、どんな考え方(論理)で、どのように至るかを示すもの
戦術	短期目標を達成するための具体的な方策・取組

今年度のわが校の学校づくりを 語ってください。

※学校を代表して保護者・地域に
(1分以内で)





「戦略」と「戦術」の違い（「～を」と「～で」）

戦術的

「（短期）目標をどのように達成するか（方策）」に目を向ける

○それぞれの活動を**個別的に**捉える

教科指導を、生徒指導を、行事を、この目標を…実行する

→ 学校・教育の断片化

戦略的

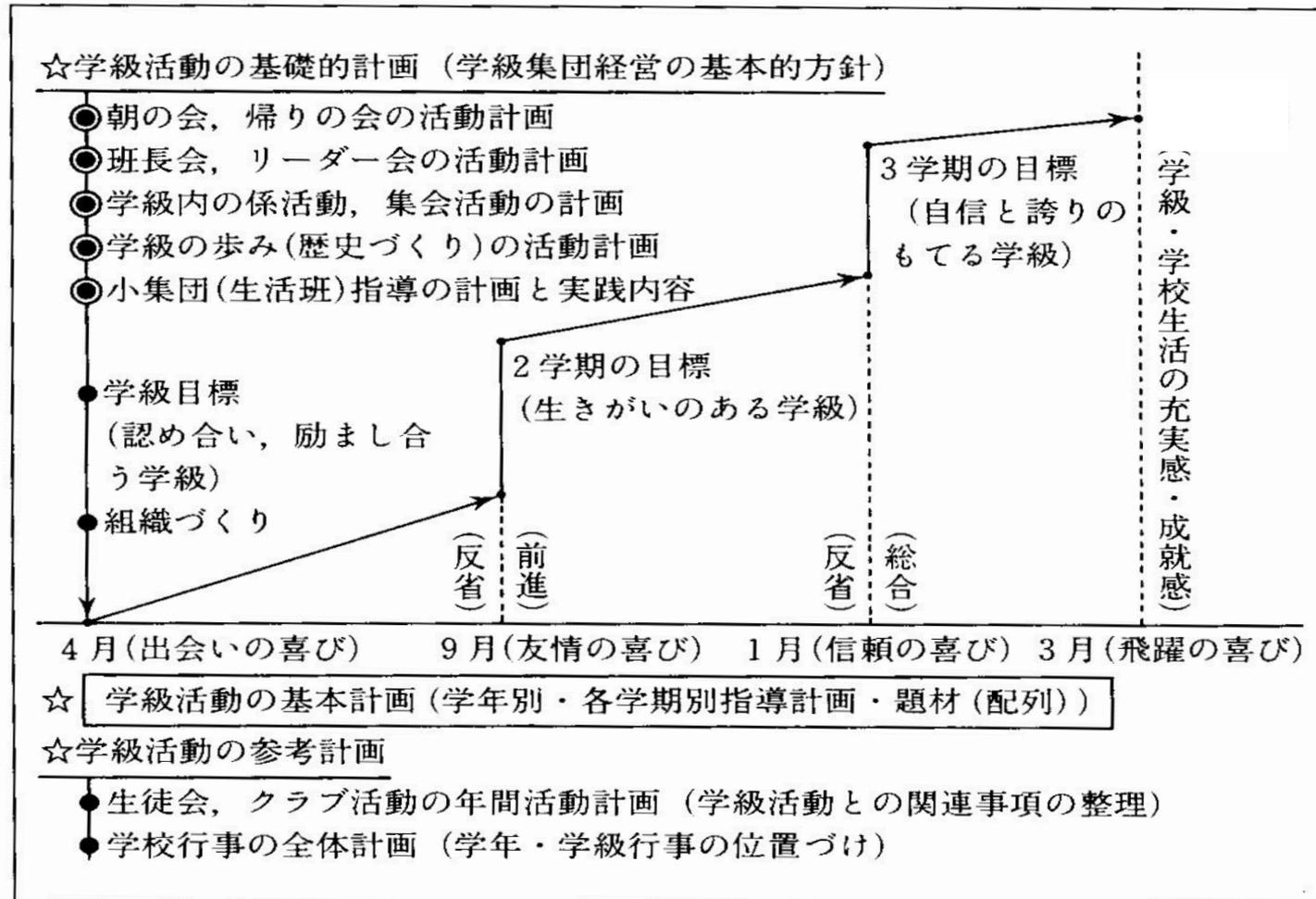
学校（児童生徒集団・教員集団）の**質的发展**を意識して「自分たちはどのように歩いてきて、現在どこにおり、これからどこへ向かうのか」に目を向ける

=現状からビジョンへ、どんな考え方でどのように**坂道を登っていくか**

○それぞれの活動を、ビジョン実現に向けての**一連の連続した過程の一コマとして**捉える

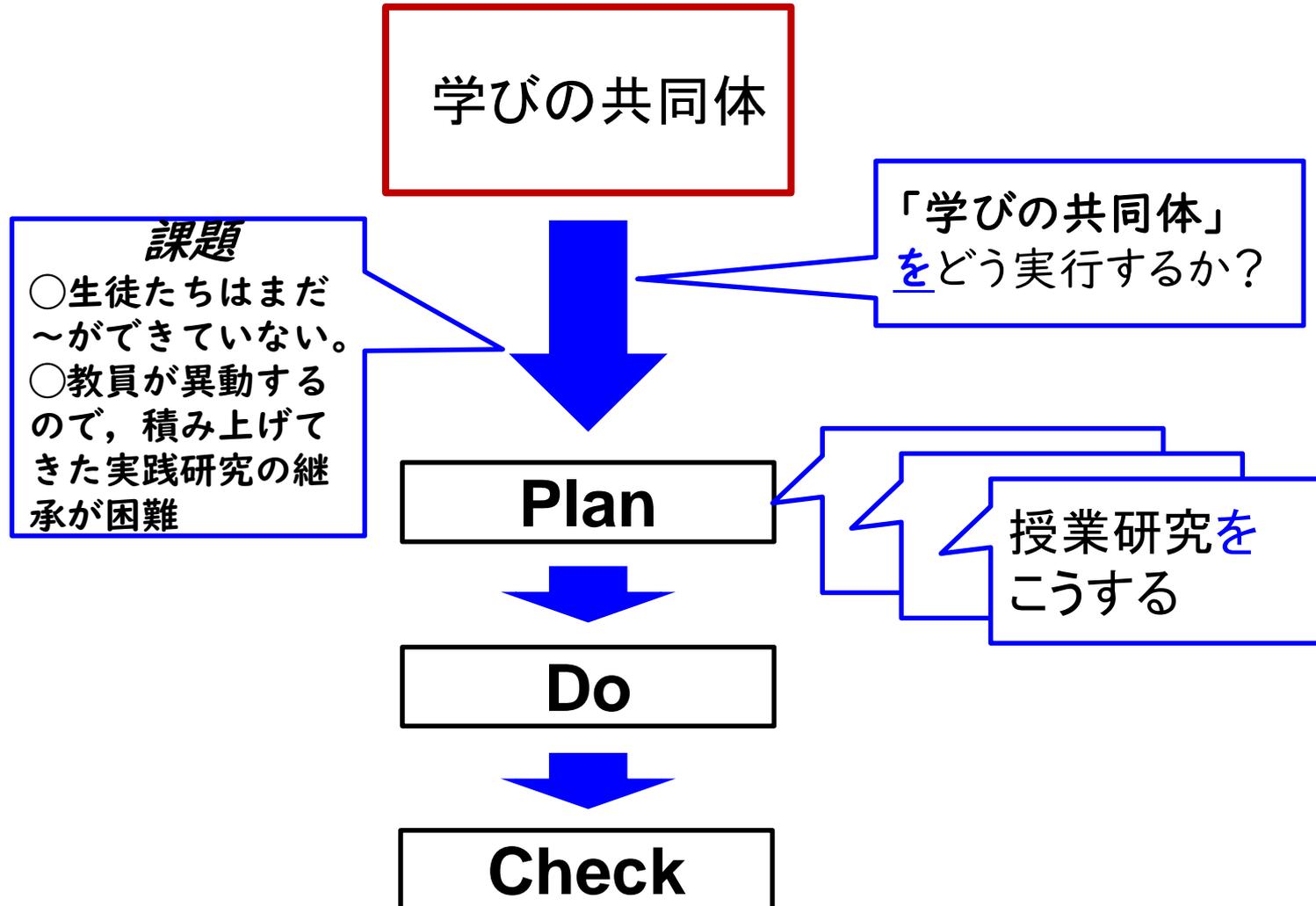
教科指導で、生徒指導で、行事で、この目標で…○○をめざし高めていく

戦略的に考える (学級経営の場合)



学級集団の質的发展 (松浦1993)

戦術的に考える（ある学校の場合）



戦略的に考える(ある学校の場合)

【これまでのめざす姿】

- すべての子供に学びを保障
- 学びから逃避する生徒が教室に

【現状】

- 学校全体がしっとりとした雰囲気(聴きあう関係)
- 生徒が主体的に行事等を動かす姿
- 講師の指導のもと積極的に授業研究を行う教員集団
- 積み上げてきた授業研究の継承が困難

【課題】

集団の自律性を高める

【次の段階のめざす姿】

- すべての生徒が学びをとり*にいく姿へ*
- 自分たちで学びをみとり・方向づけ・価値づける力をもった自律的な教員集団へ

「学びの共同体」で

「学びの共同体」で

・どう仕掛ける?

学びからの逃避

「戦術」のみを意識したPDCA

Plan	◇短期目標をしっかりとみんなで <u>共有(周知)</u> して、どのように目標を達成するか。方策をどうするか。
Do	◇計画どおりに方策を実行
Check	◇方策を実行したか否かを確認 ◇目標を達成できたか否かを確認
Action	◇できなかったところをどうするか

「戦略」を意識したPDCA

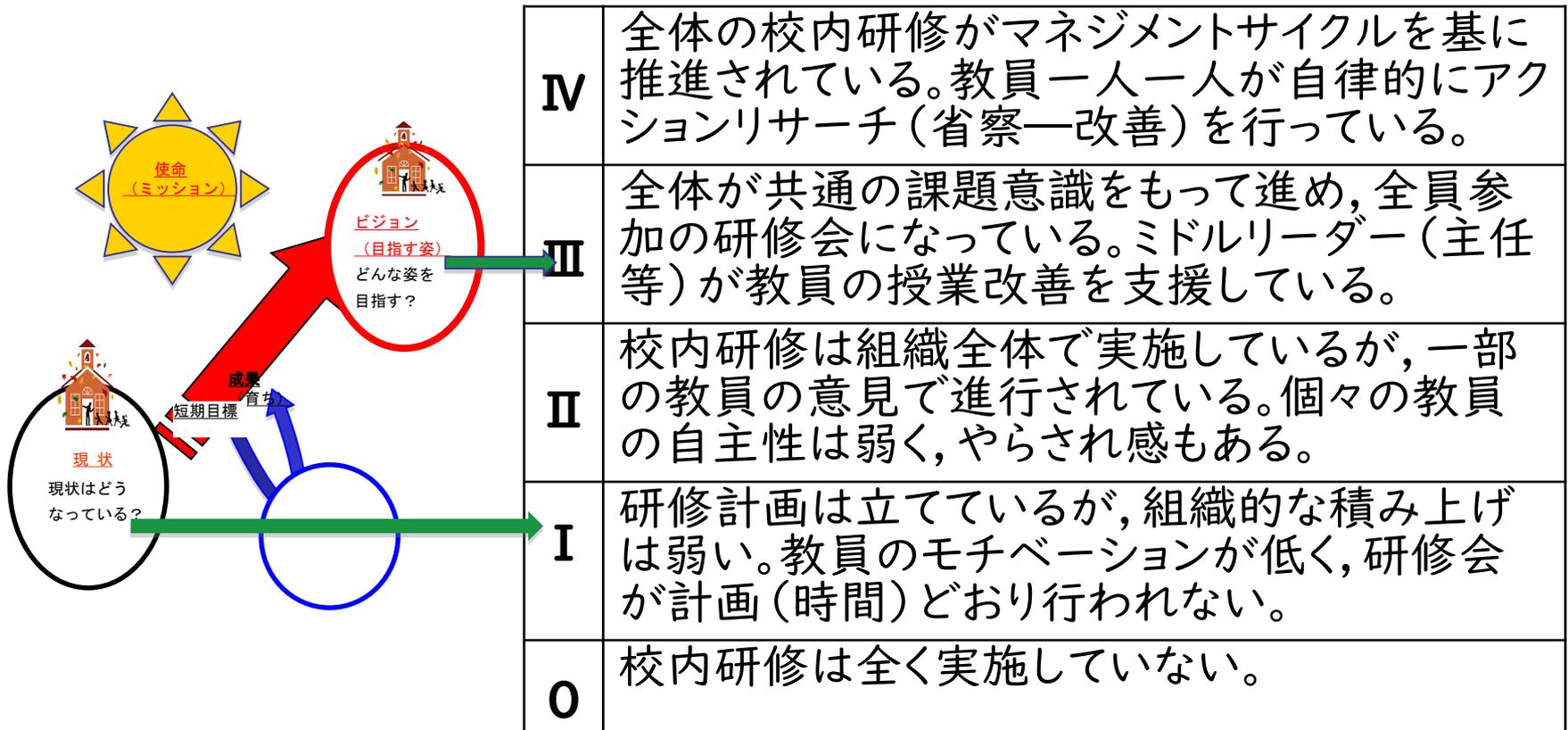
<p>現状から ビジョン へ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◇現状を踏まえて、学校の「課題」は何だと考えるか？ ◇何のために（ミッション）、どこをめざすか（ビジョン） ◇現状からビジョンへと、<u>どういう論理（考え方）</u>で至るか
<p>Plan</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◇現状からビジョンに至るために、どのような目標を設定することが有効か（なぜその目標を設定するのか？） ◇どのように目標を追求するか？（方策）
<p>Do</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◇探究的に方策を実践
<p>Check</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◇（たとえ目標が達成できていなくても）目標追求のプロセスで生じた児童生徒や土壌の育ち（の芽）の発見 ◇価値づけ（一番大事な成果＝育ちは何か？） ◇なぜうまくいったのか、いかなかったのか？ ◆「成果（育ち）とは何か」「何のために、どこをめざして」の問い直し
<p>Action</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◇育ちの芽をビジョン実現に向けて更にどこにつなげて育てるか ◆「何のために、どこをめざして」「成果（育ち）とは何か」の練り上げ・再構築・進化

組織(協働)の成熟度



教員集団（校内研修）の成熟度の一例

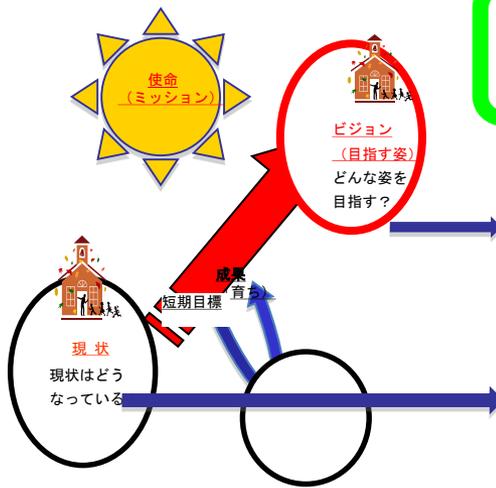
- 現状はどの段階ですか？ 今年度中にどの段階まで目指しますか？
- 前任者から引き継いだバトンを、自分はどこまで高めて、次の人に渡すか？ = **自分の使命（ミッション）**



（時永益徳氏のアイデア）※集団を育むことで個を育てるという「学習集団づくり」の考えをもとにしている。 **群れ** → **他律** → **自律**

★みなさんは「教員集団の成熟度」
 について、どのような“ものさし”を
 持っていますか？★

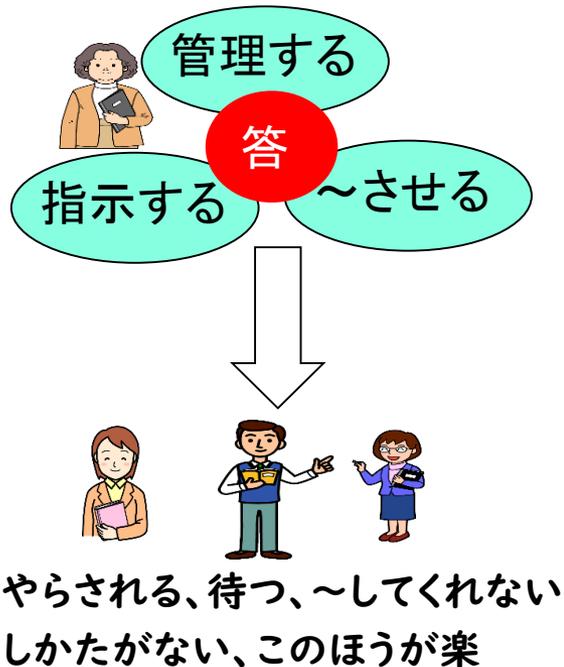
教員集団の最高の在り様である「レ
 ベルⅣ」はどのような姿でしょうか？



Ⅳ	
Ⅲ	
Ⅱ	
Ⅰ	
0	 HIROSHIMA UNIVERSITY

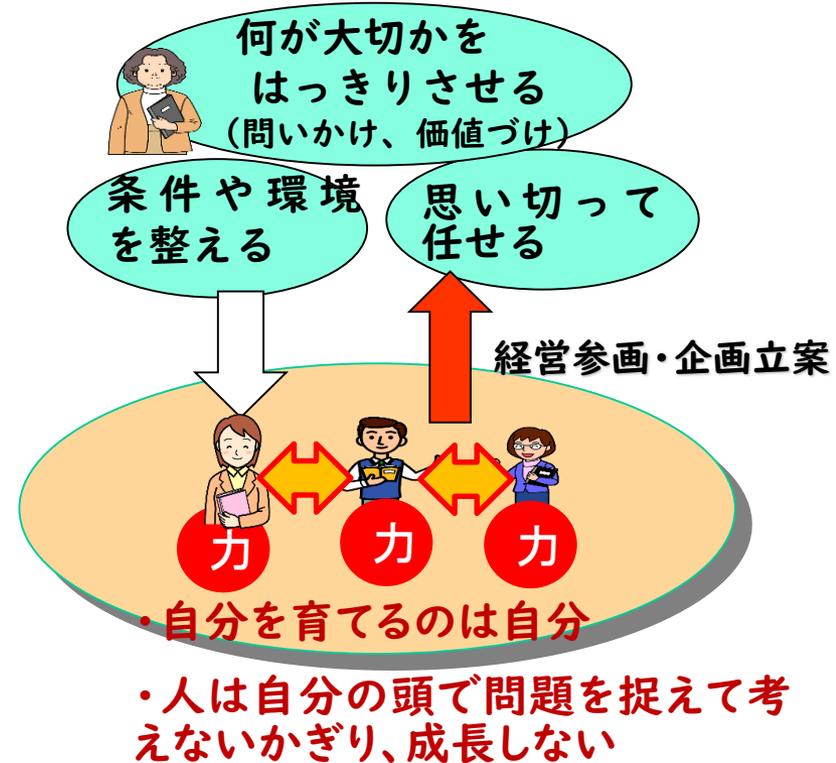
どちらの人間観に立ってマネジメントする？

X 理論



- 人は本来的に怠惰な存在
- 人はアメとムチで外からコントロールしないと動かない

Y 理論



- 人は本来的に責任・貢献・成果を欲する存在
- 潜在的に能力や可能性を持つ
- 条件や環境を整えれば、その人の能力や可能性がセルフコントロールで発揮される

現状からビジョンへ、 「課題」の捉え方



現状を把握する (SWOT分析)

内部環境	<p style="text-align: center;"><u>強み (Strength)</u></p> <p>【生徒】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・生徒朝会等で話を聞く姿勢が向上している。 ・多くの生徒が勉強をして、もっと力や自信をつけたいと思っている。 ・部活動に熱心な生徒が多く実績も上げている。 <p>【学校】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・有機的な校内組織の基盤ができている。 ・多くの教職員が充実感を持っている。 	<p style="text-align: center;"><u>弱み (Weakness)</u></p> <p>【生徒】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自己肯定感や他者の尊重に欠ける面がある。 ・7割以上の生徒が家庭学習1時間以内である。 <p>【学校】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・一部教職員に負担がかかりすぎている。
外部環境	<p style="text-align: center;"><u>機会 (Opportunity)</u></p> <p>【保護者】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・過半数の保護者が豊かな心を育てる教育を望んでいる。 <p>【地域】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域の方が協力的である。 <p>【教育委員会】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・小中一貫教育推進体制が整備されている。 	<p style="text-align: center;"><u>脅威 (Threat)</u></p> <p>【保護者】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・家庭の教育力が低下している。 <p>【地域】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・一部に学校批判の声がある。 <p>【教育委員会】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・さまざまな施策が展開され、限られた教育資源の中で消化不良を起こしている。

現状把握（SWOT分析）のポイント

- 学校の内外環境には、学校の「強み」となる豊かな資源（ひと、もの、こと、情報、知識、知恵など）がある。
- 強み・弱みは、客観的・固定的なものではなく、ビジョンや組織観などによって変わってくる。
- 学校の「強み」として、これまで大事にしてきたこと・培ってきたこと、ビジョン実現に向けて生まれつつある芽などを価値づけることが重要。
- 資源は、学校・教員側の都合だけで「活用する」ものでなく、「ともに育ち合う」という認識が重要。
- 現状把握をおこなう際には、学校や子供たちに関する数値データや状況説明（形式知）だけではなく、日々の実践で教職員が何をどのように捉え・感じ・願っているかを全体の場に出してナマの言葉で語り合うこと（暗黙知）も大事。



参考文献

- ・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。
- ・天竺茂(2006)『学校経営の戦略と手法』ぎょうせい。
- ・岩崎夏海(2009)『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら』ダイヤモンド社。
- ・クーパーライダー,D.&ウィットニー,D.著(2006)『AI「最高の瞬間」を引き出す組織開発』PHP。
- ・佐古秀一・曾余田浩史・武井敦史(2011)『学校づくりの組織論』学文社。
- ・佐々木渡(1964)「近代化をめざす学校経営計画の問題点」『学校運営研究』No.24, 明治図書, 47-54頁。
- ・センゲ P. M.他著(2014)『学習する学校』英治出版。
- ・曾余田浩史(2010)「学校の組織力とは何か」『日本教育経営学会』第52号, 2-14頁。
- ・東井義雄(1987)『いのちの根を育てる学力』国土社。
- ・ドラッカー,P.F.(2001)『マネジメント—基本と原則』ダイヤモンド社。
- ・ドラッカー,P.F.(2007)『非営利組織の経営』ダイヤモンド社。
- ・ドラッカー,P.F.・スターン,G.J.編(2000)『非営利組織の成果重視マネジメント』ダイヤモンド社。
- ・松浦宏編(1993)『学級づくりと子どもをつかむ力量』ぎょうせい。
- ・吉本二郎(1965)『学校経営学』国土社。
- ・吉本二郎(1984)『学校の経営行為と責任』ぎょうせい。