

学校経営と組織マネジメント

確かな学力を育み、いじめ・不登校等を低減する
「効果のある指導」の組織的展開

2015.4.21

中央教育審議会

チームとしての学校・教職員の在り方

報告資料を
ベースに

2017.11.2

文部科学省

学校マネジメントフォーラム(兵庫)

2019. 6. 26

文部科学省

管理主事研修会

鳴門教育大学

教職大学院

教授 久我直人

「働き方改革」の本質は？

「時短」<「生産性の向上」



優れたパフォーマーの暗黙知の形式知化



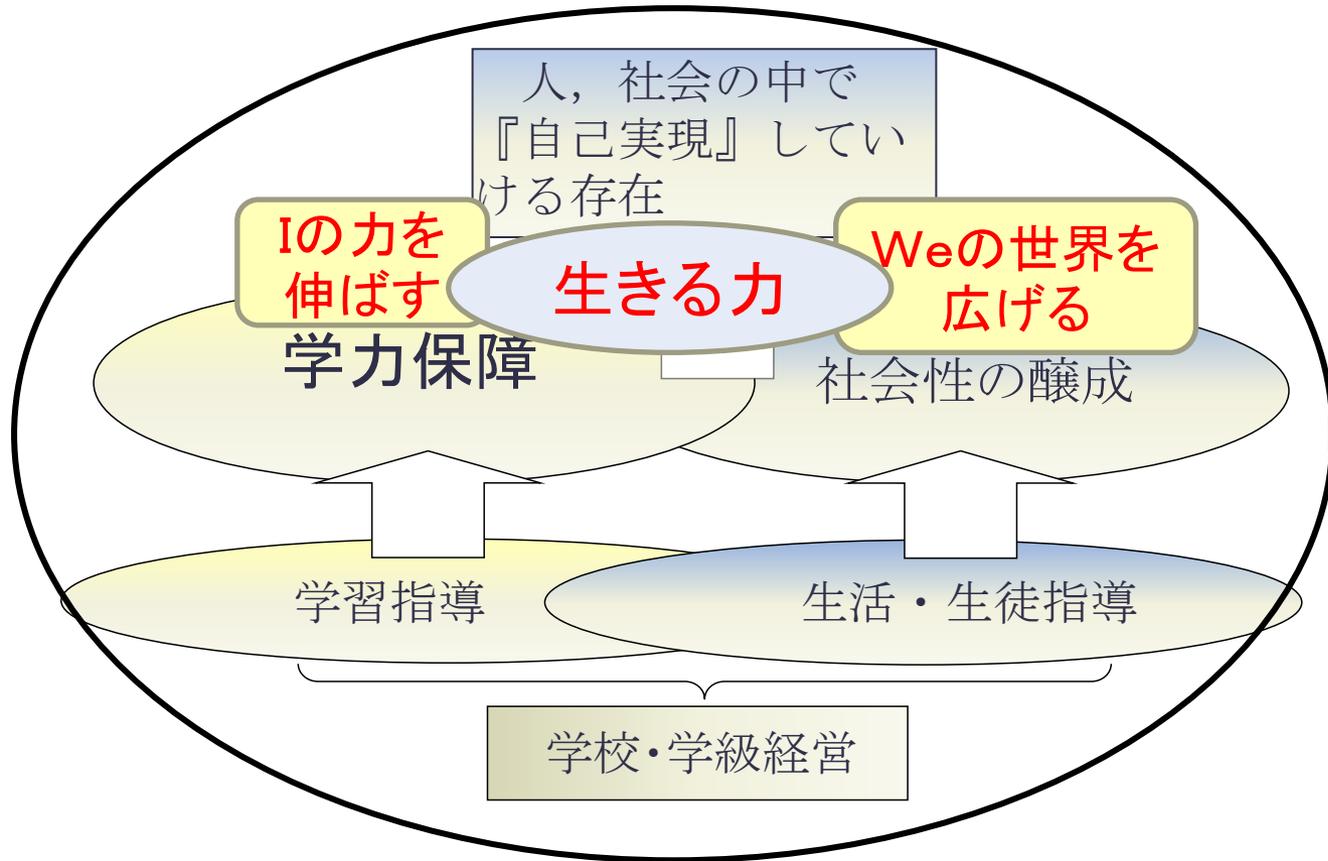
組織で共有

「効果のある学校づくり」

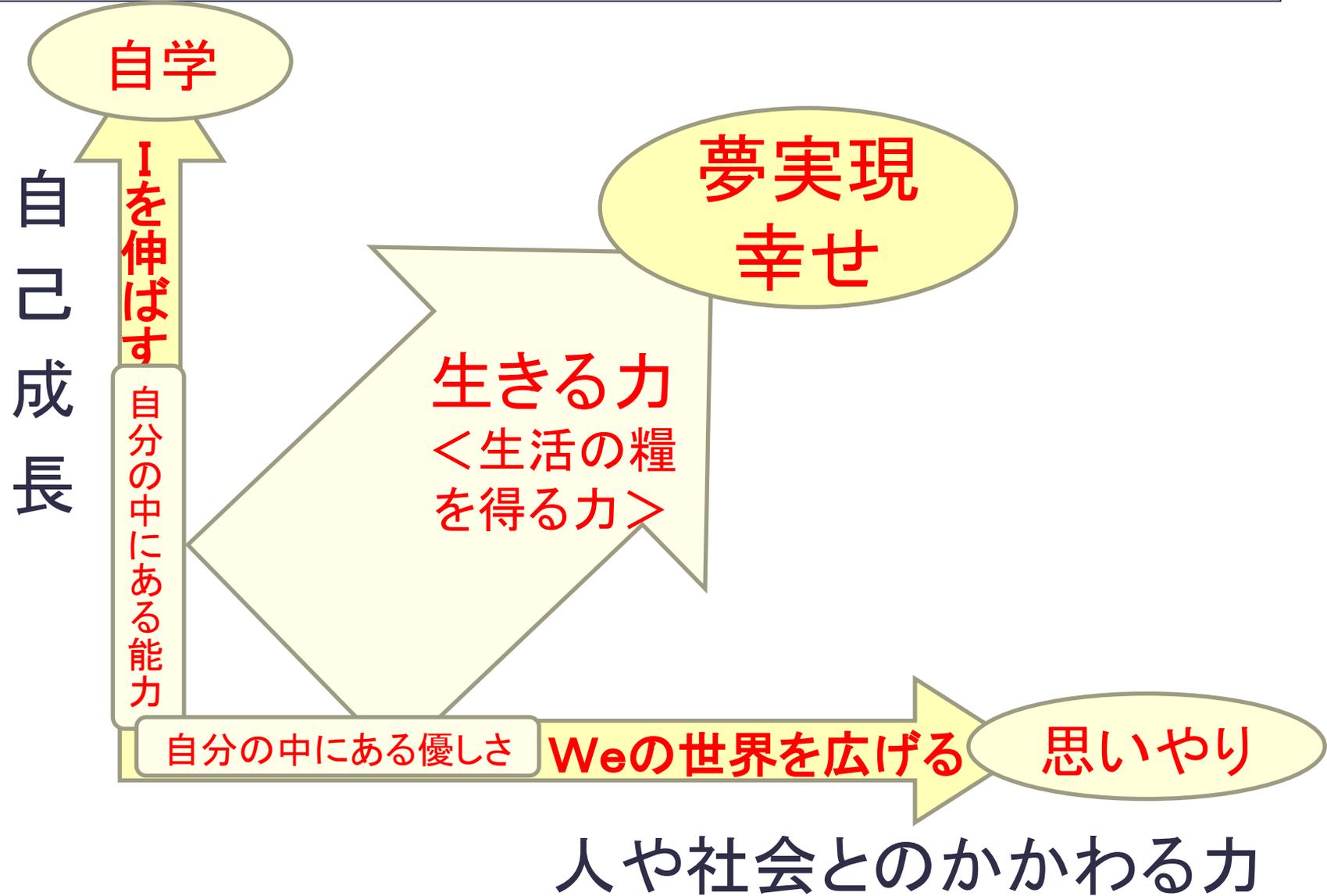
9割の教員;明日の授業準備が不十分

10年前より、17~20時間、時間外労働増

学校教育の機能



学校＝「頑張り」と「優しさ」を引き出す
「I」を伸ばし、「We」の世界を広げる



「令和の日本型学校教育」の構築を目指して
～全ての子どもたちの可能性を引き出す、個別最適な学びと、協働的な学びの実現～(答申)【概要】

令和3年1月26日
中央教育審議会

第I部 総論

1. 急激に変化する時代の中で育むべき資質・能力

- 社会の在り方が劇的に変わる「Society5.0時代」の到来
- 新型コロナウイルスの感染拡大など先行き不透明な「予測困難な時代」

新学習指導要領の着実な実施

ICTの活用

一人一人の児童生徒が、自分のよさや可能性を認識するとともに、あらゆる他者を価値のある存在として尊重し、多様な人々と協働しながら様々な社会的変化を乗り越え、豊かな人生を切り拓き、持続可能な社会の創り手となることができる

2. 日本型学校

子ども

自立・協働・創造

教員

働き方改革

GIGAスクール
構想

教育方法

新学習指導要領
着実な実施

教育内容

教育振興基本計画の理念
(自立・協働・創造)の継承

学校における
働き方改革の推進

GIGAスクール構想の
実現

新学習指導要領の
着実な実施

必要な改革を躊躇なく進めることで、従来の日本型学校教育を発展させ、「令和の日本型学校教育」を実現

令和の日本型教育の構築(中教審)

= 自立・協働・創造 (第3期教育基本振興計画)

= 主体的・対話的・深い学び = 「I」を伸ばし, 「We」の世界を広げる

個別最適な学び

自立

主体的

Iを伸ばす

自分の中にある能力

創造

深い学び

グローバル社会を
生き抜く力

教員
にも求めら
れる
「自立」
「協働」
「創造」

自分の中にある優しさ

Weの世界を広げる

協働
対話的

協働的な学び

3. 2020年代を通じて実現すべき「令和の日本型学校教育」の姿

① 個別最適な学び（「個に応じた指導」（指導の個別化と学習の個性化）を学習者の視点から整理した概念）

- ◆ 新学習指導要領では、「個に応じた指導」を一層重視し、指導方法や指導体制の工夫改善により、「個に応じた指導」の充実を図るとともに、コンピュータや情報通信ネットワークなどの情報手段を活用するために必要な環境を整えることが示されており、これらを適切に活用した学習活動の充実を図ることが必要
- ◆ GIGAスクール構想の実現による新たなICT環境の活用、少人数によるきめ細かな指導体制の整備を進め、「個に応じた指導」を充実していくことが重要
- ◆ その際、「主体的・対話的で深い学び」を実現し、学びの動機付けや幅広い資質・能力の育成に向けた効果的な取組を展開し、個々の家庭の経済事情等に左右されることなく、子供たちに必要な力を育む

指導の個別化

- 基礎的・基
- 等や

Iの伸張
個別最適な学び
ICT活用
個別支援

学習の個性化

- 基礎的・基
- 能

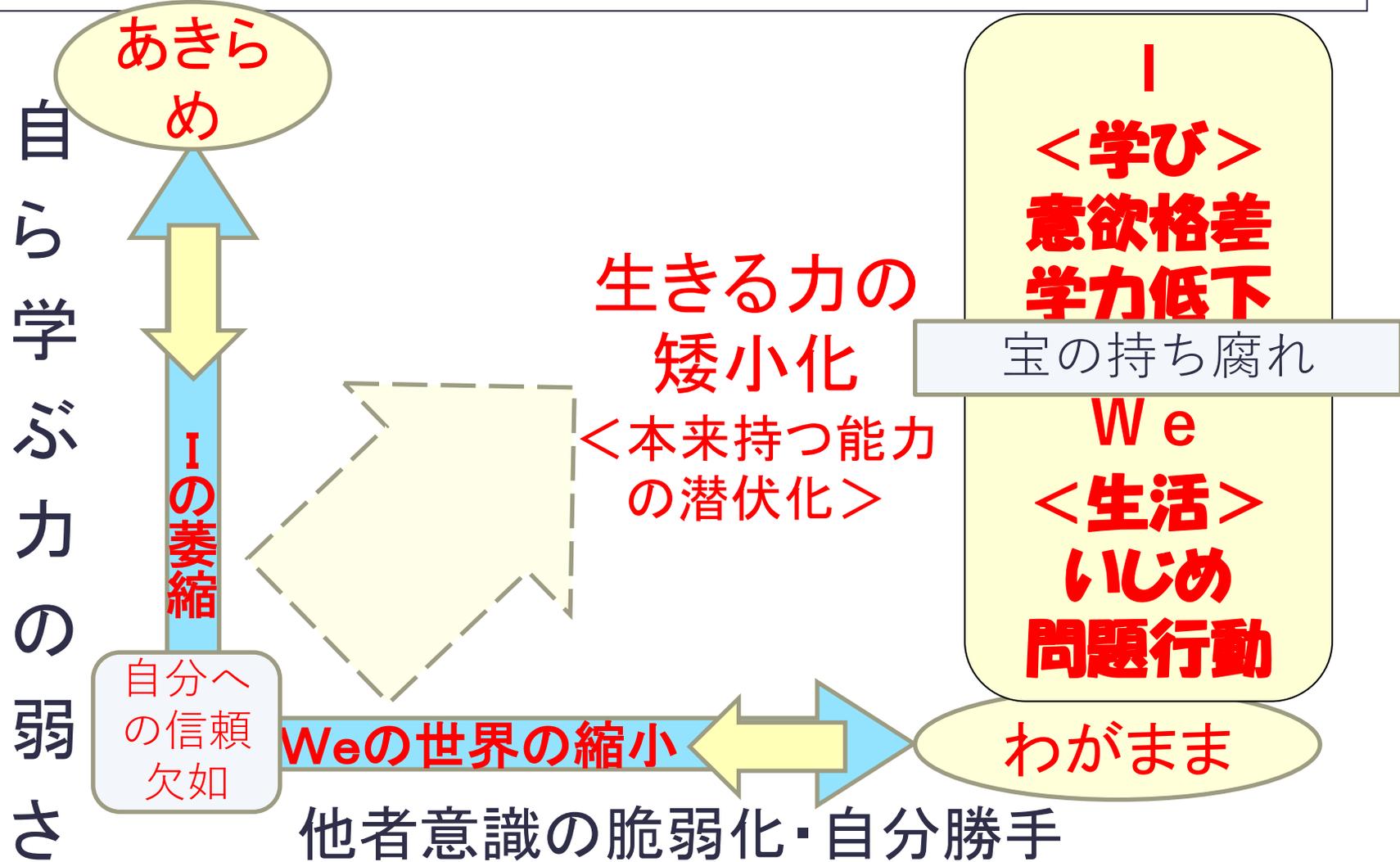
Weの拡張
協働的な学び
協働的な探求
互いのよさ生かす

② 協働的な学び

- ◆ 「個別最適な学び」が「孤立した学び」に陥らないよう、探究的な学習や体験活動等を通じ、子供同士で、あるいは多様な他者と協働しながら、他者を価値ある存在として尊重し、様々な社会的な変化を乗り越え、持続可能な社会の創り手となることができるよう、必要な資質・能力を育成する「協働的な学び」を充実することも重要
- ◆ 集団の中で個が埋没してしまうことのないよう、一人一人のよい点や可能性を生かすことで、異なる考え方が組み合わせり、よりよい学びを生み出す
- 知・徳・体を一体的に育むためには、教師と子供、子供同士の関わり合い、自分の感覚や行為を通して理解する実習・実験、地域社会での体験活動など、様々な場面でリアルな体験を通じて学ぶことの重要性が、AI技術が高度に発達するSociety5.0時代にこそ一層高まる
- 同一学年・学級はもとより、異学年間の学びや、ICTの活用による空間的・時間的制約を超えた他の学校の子供等との学び合いも大切

子どもの本来もつ能力を引き出しているか

「I」眠れる能力, 「We」の世界を縮小



学校教育で生起する問題の根源的な原因と 「頑張り」と「優しさ」を発揮させる原動力を探る

<1> 目に見える部分; 行動レベル

- ・学力低下(2こぶラクダ化)
- ・いじめ, 不登校, 学級崩壊等の生起する問題

<2> 目に見えない部分; 内面・価値レベル

- ・子どもの意識・内面

経営的
小En⇒大Ef

枝葉の戦い

あれもこれも
消耗戦

根幹への
働きかけ

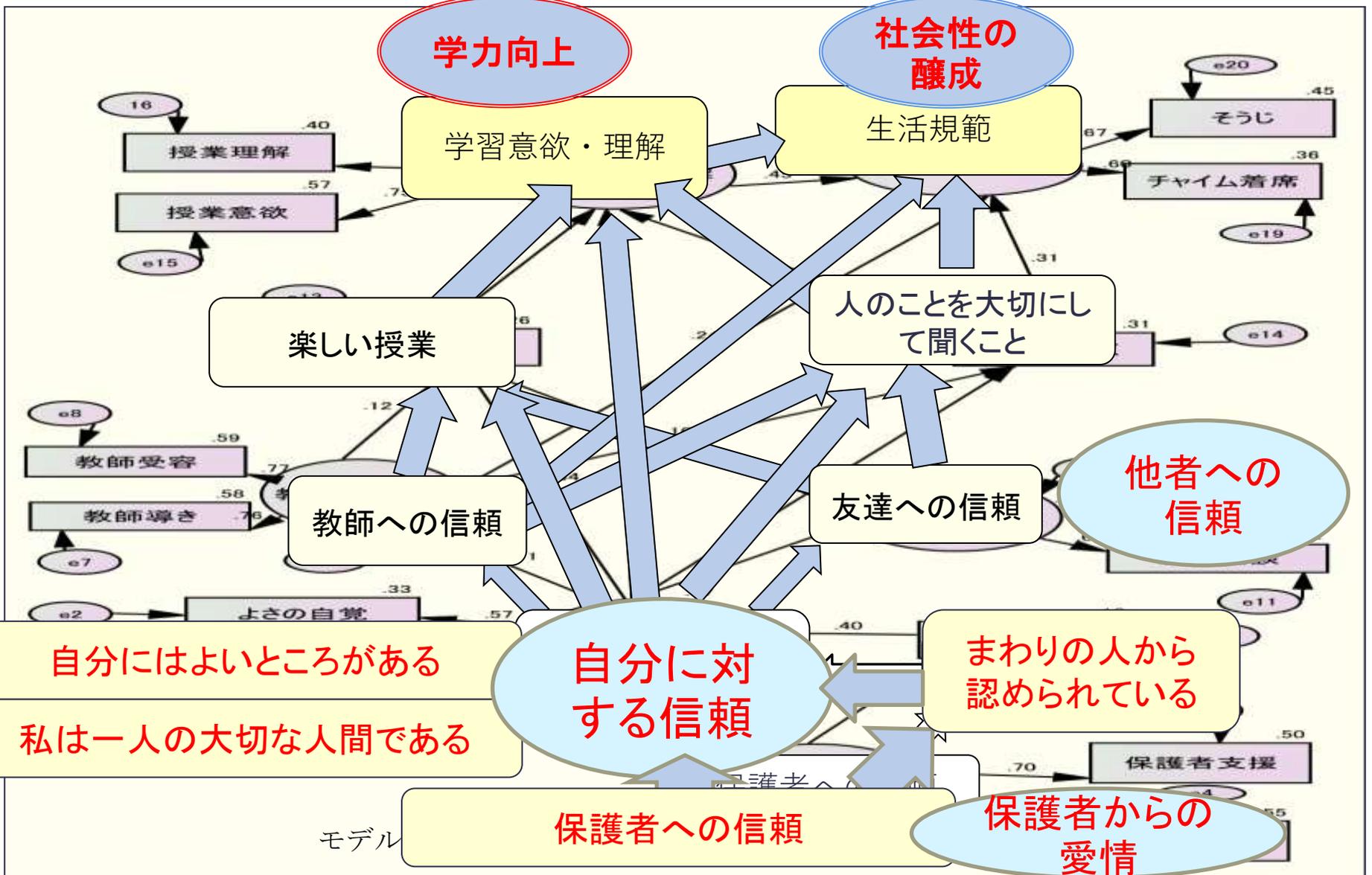
<1> ⇔ <2> を結ぶ

子どもの意識と行動の構造を探る

子どもが頑張り, 優しくなる条件を可視化する

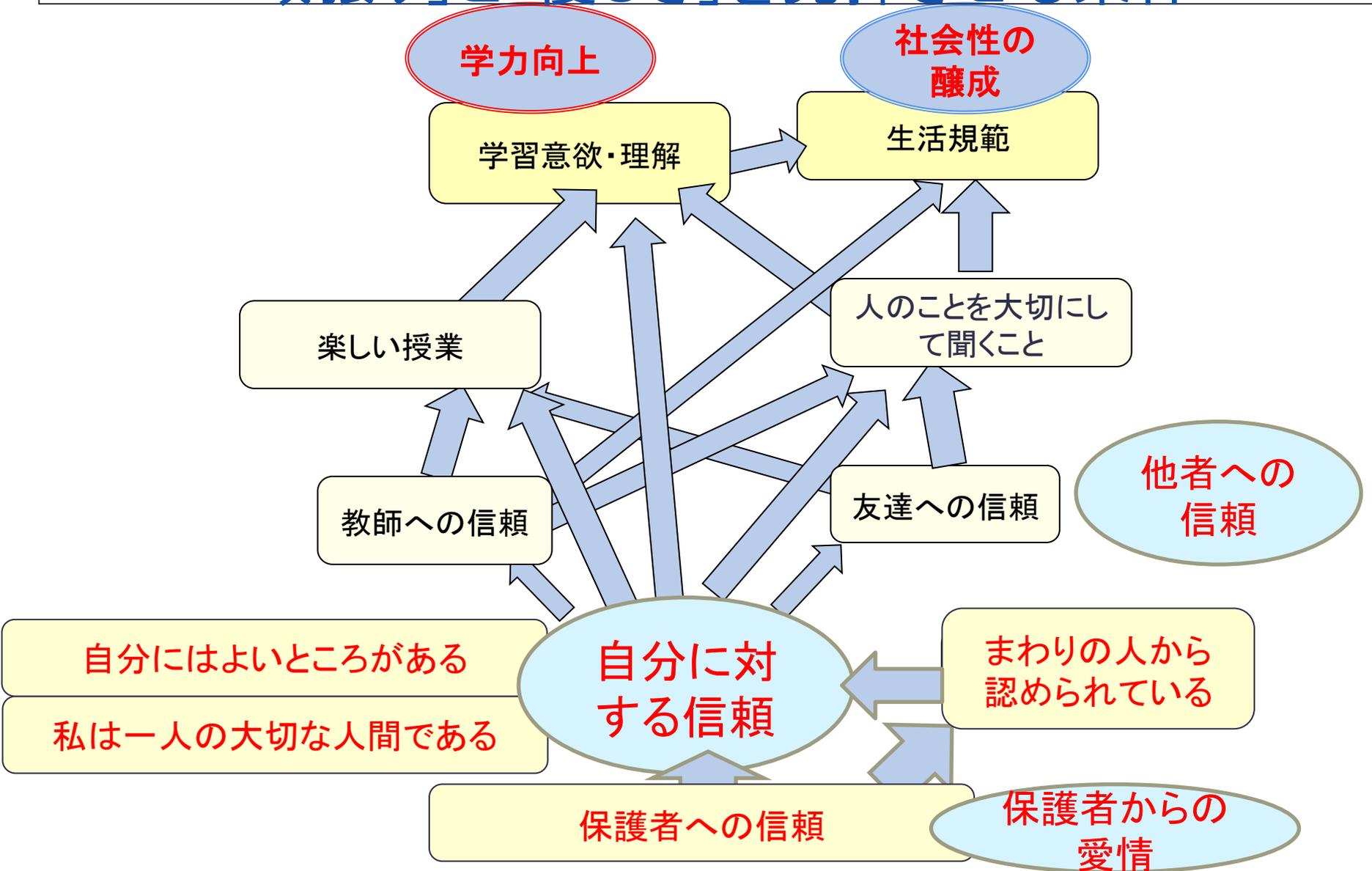
子どもの意識と行動の構造 (久我, 2014 IBM SPSS Amos Ver.19)

「頑張り」と「優しさ」を発揮させる条件



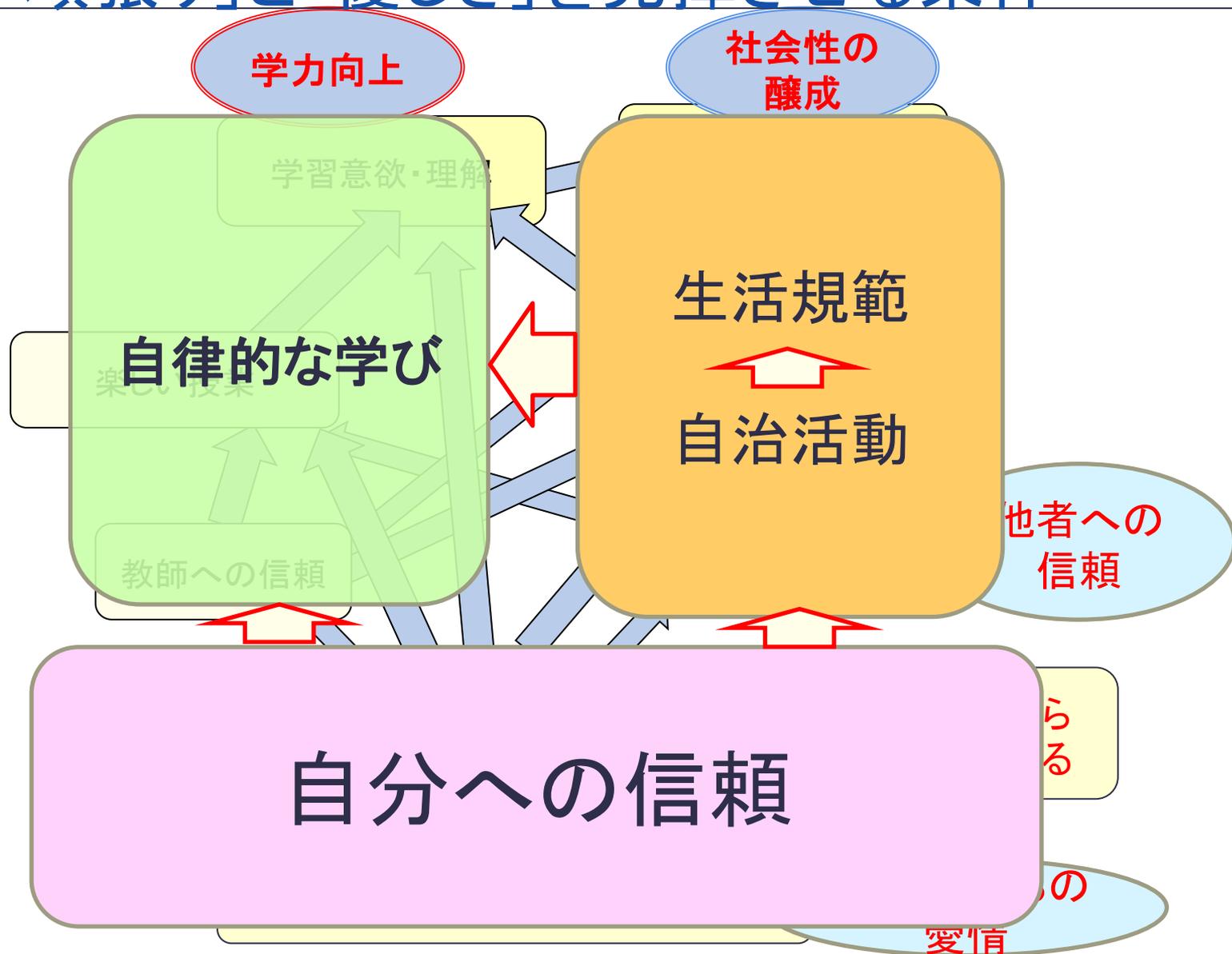
子どもの意識と行動の構造 (久我, 2014 IBM SPSS Amos Ver.19)

「頑張り」と「優しさ」を発揮させる条件



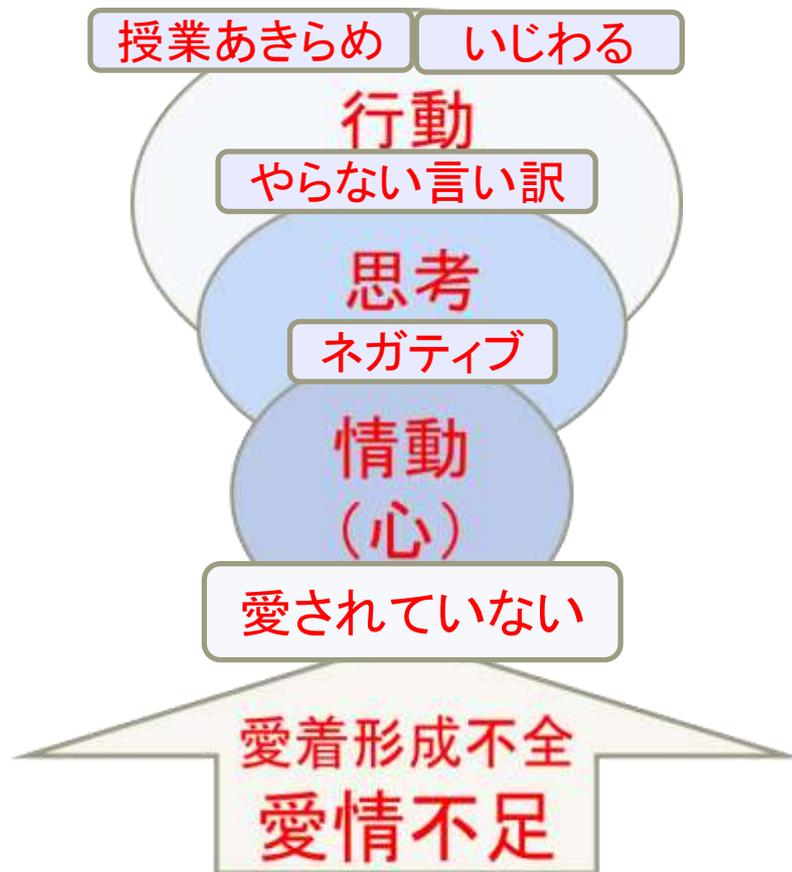
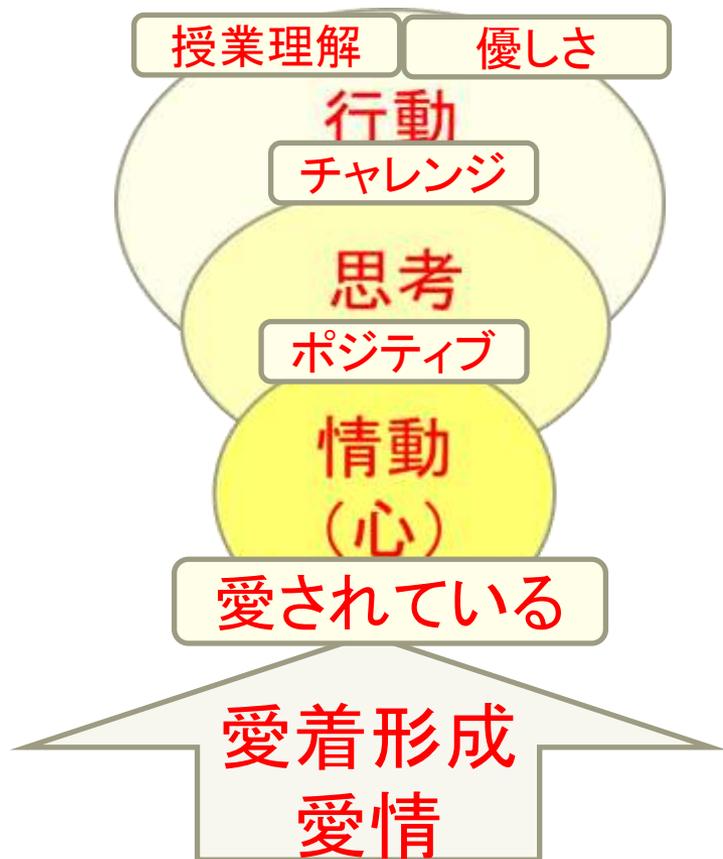
子どもの意識と行動の構造 (久我, 2014 IBM SPSS Amos Ver.19)

「頑張り」と「優しさ」を発揮させる条件

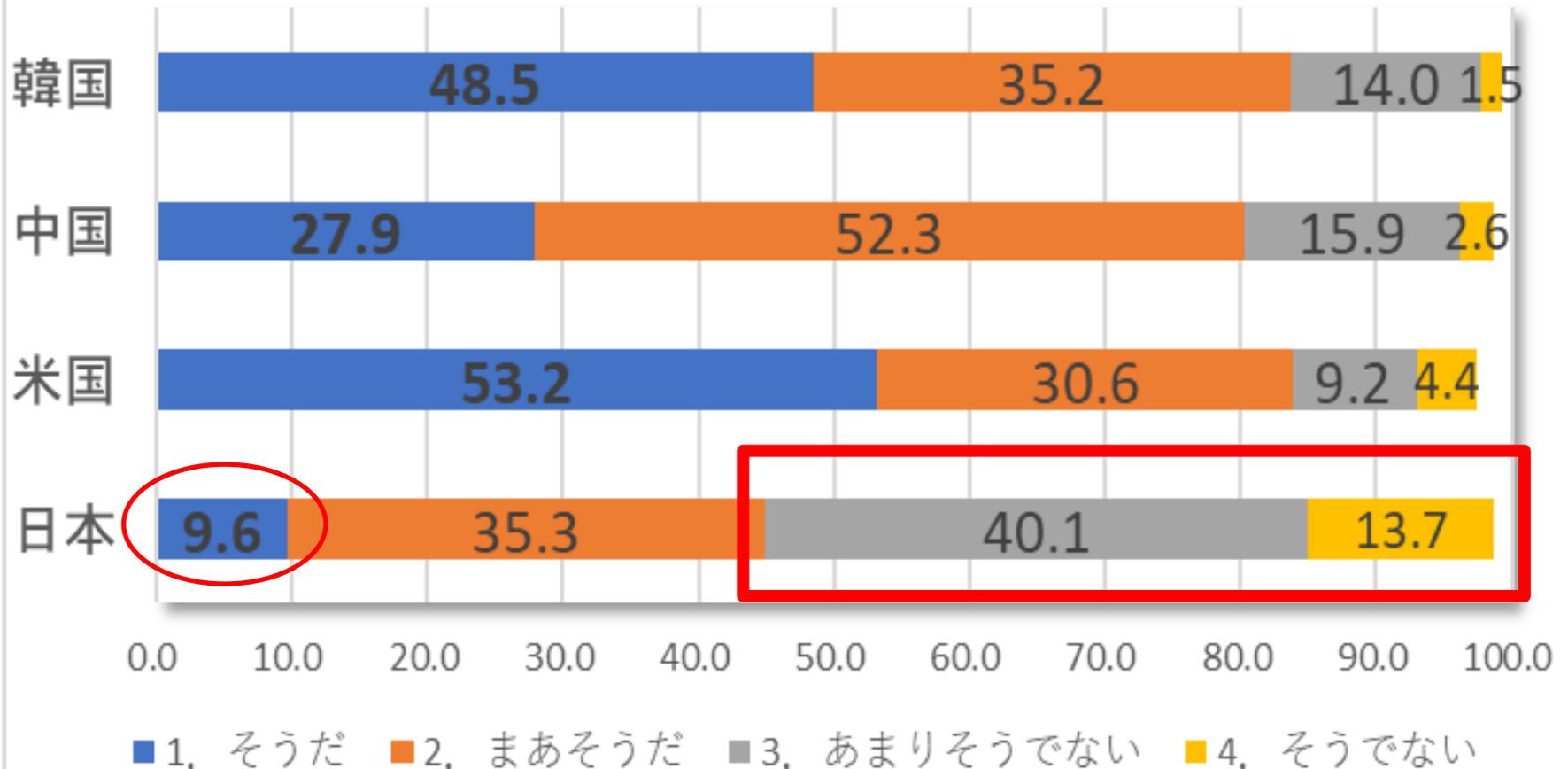


愛着（「愛されている」と思えること）

⇒能力や優しさを生み出す



私は価値のある人間だと思う



高校生の心と体の健康に関する意識調査報告書
＝日本・米国・中国・韓国の比較－
国立青少年教育振興機構(平成30年3月)

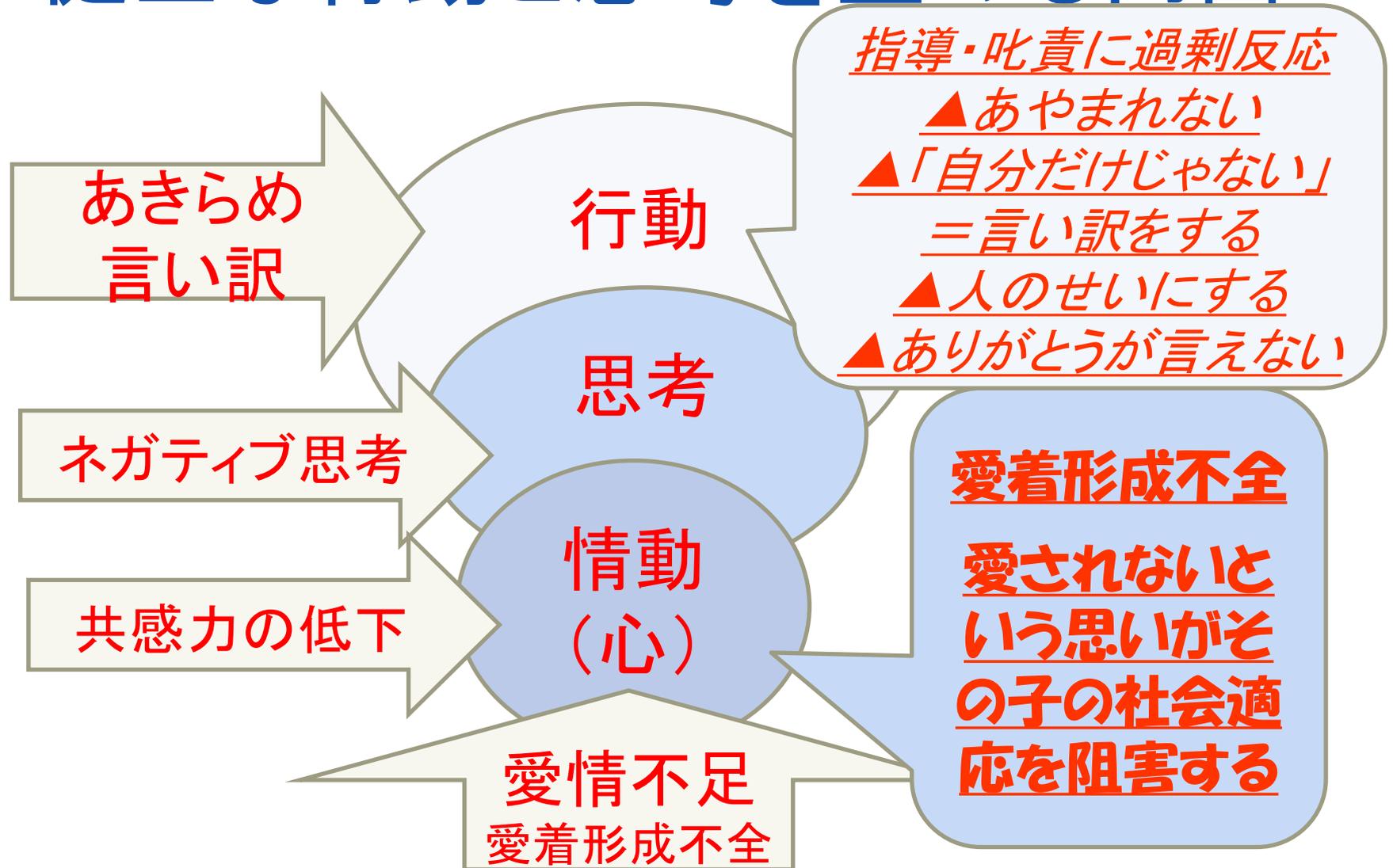
教員の自己効力感

【生徒の主体的学習参加の促進について】

OECD 国際教員指導環境調査(TALIS2018)

	生徒に勉強 ができると 自信を持た せる	生徒が学習 の価値を見 いだせるよ う手助けす る	勉強にあま り関心を示 さない生徒 に動機付け をする	生徒の批判 的思考を促 す
日本	24.1%	33.9%	30.6%	24.5%
参加国 平均	86.3%	82.8%	72.0%	82.2%

健全な行動と思考を歪める内面



自分に対する不信や不安を起因とする不登校, いじめ



不適応

不登校
うつ状態
無気力
⇒学力低下

いじめ
暴力(対C,T)
器物破損
授業エスケープ
⇒規範低下

分からないなあ
つまらないなあ

内面へ向くタイプ

他者へ向くタイプ



自己不信
孤立感



不信
不安

自分が大切と思えない

不満
イライラ



確かな学力を育み，まとまりのある学級をつくる 優れた教師がもつ3つの視座 (久我, 2012)

< 指示・教示⇒習得型 >

(T)

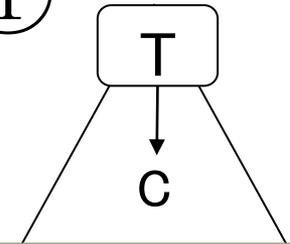
(C)

(学習) 計算, 漢字, . . . 基礎知識・技術

(学習・生活) 聞き方, 話し方, 学習の約束 . . .

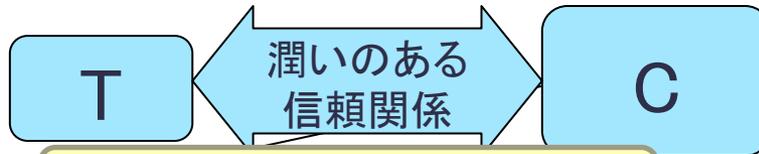
(生活) 基本的な生活習慣, 生活ルール, . . .

①



分かりやすく教える

③



人対人として向き合う

受容と傾聴の姿勢
人としてよさの価値づけ
子どもに対する人権感覚

自ら学ぶ力
自律性を培う

(学習) 課題の自己設定, 問題解決学習, 学び合う集団 . . .

(学習・生活) 子どものアイデアを活かした学習, 活動, 生活

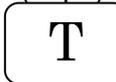
(生活) 自律的な生活改善, 支え合う集団 . . .

(T)

(C)

(T)

② < 場の設定⇒自己決定・自学自律⇒自学支援 >



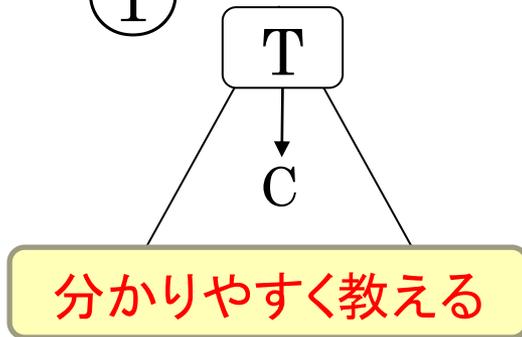
確かな学力を育み、まとまりのある学級をつくる
優れた教師がもつ3つの視座 (久我, 2012)

< 指示・教示⇒習得型 >

しっかり しつける
確かな「導き」

術
約束・・・

①



③



人対人として向き合う

たっぷり ほめる
勇気づける

自ら学ぶ力
自律性を培う

②



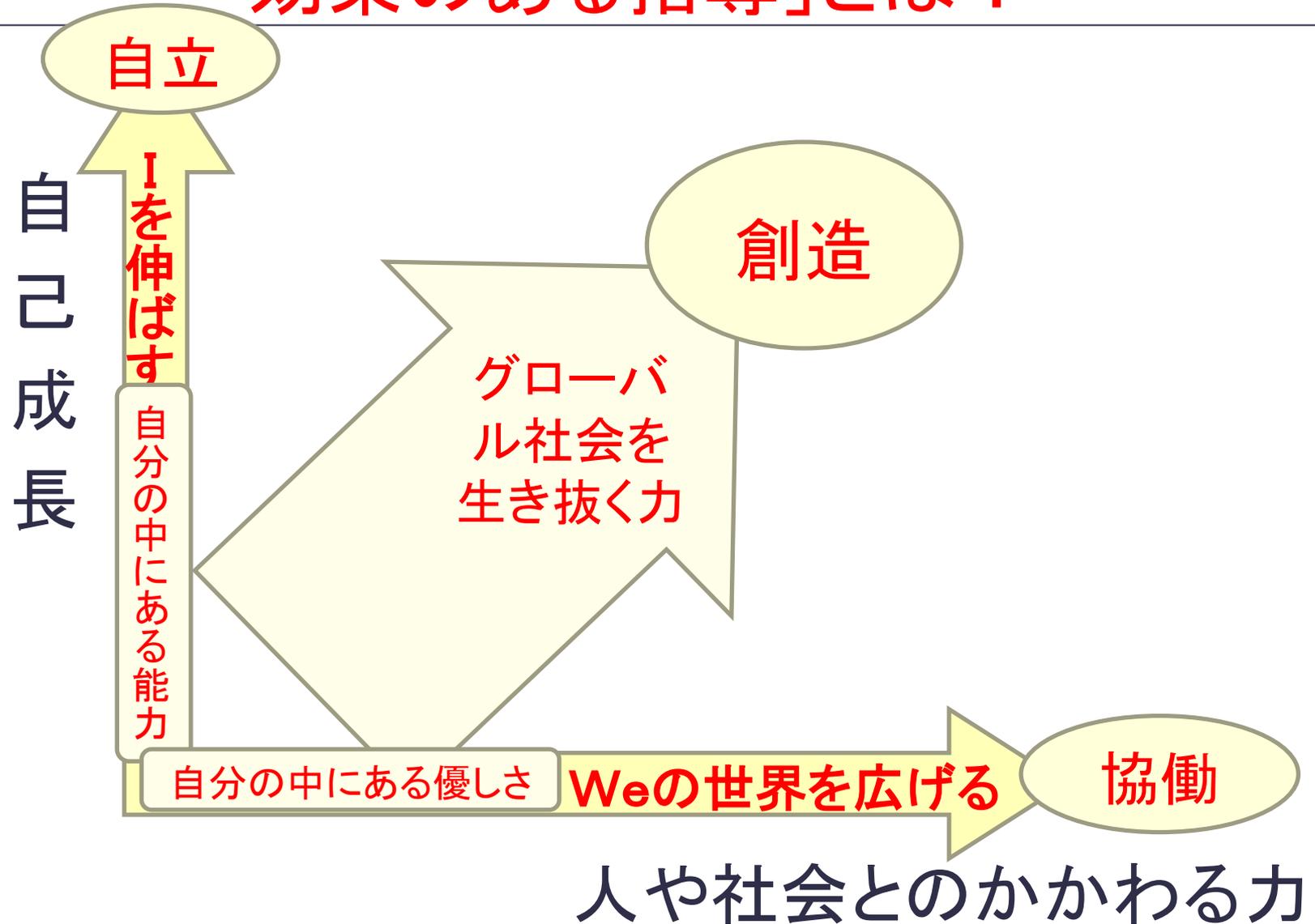
じっくり 考えさせる
自学・自治

学び合う集団・・・
した学習,活動,生活
・・・

(T)

> 自学支援 <

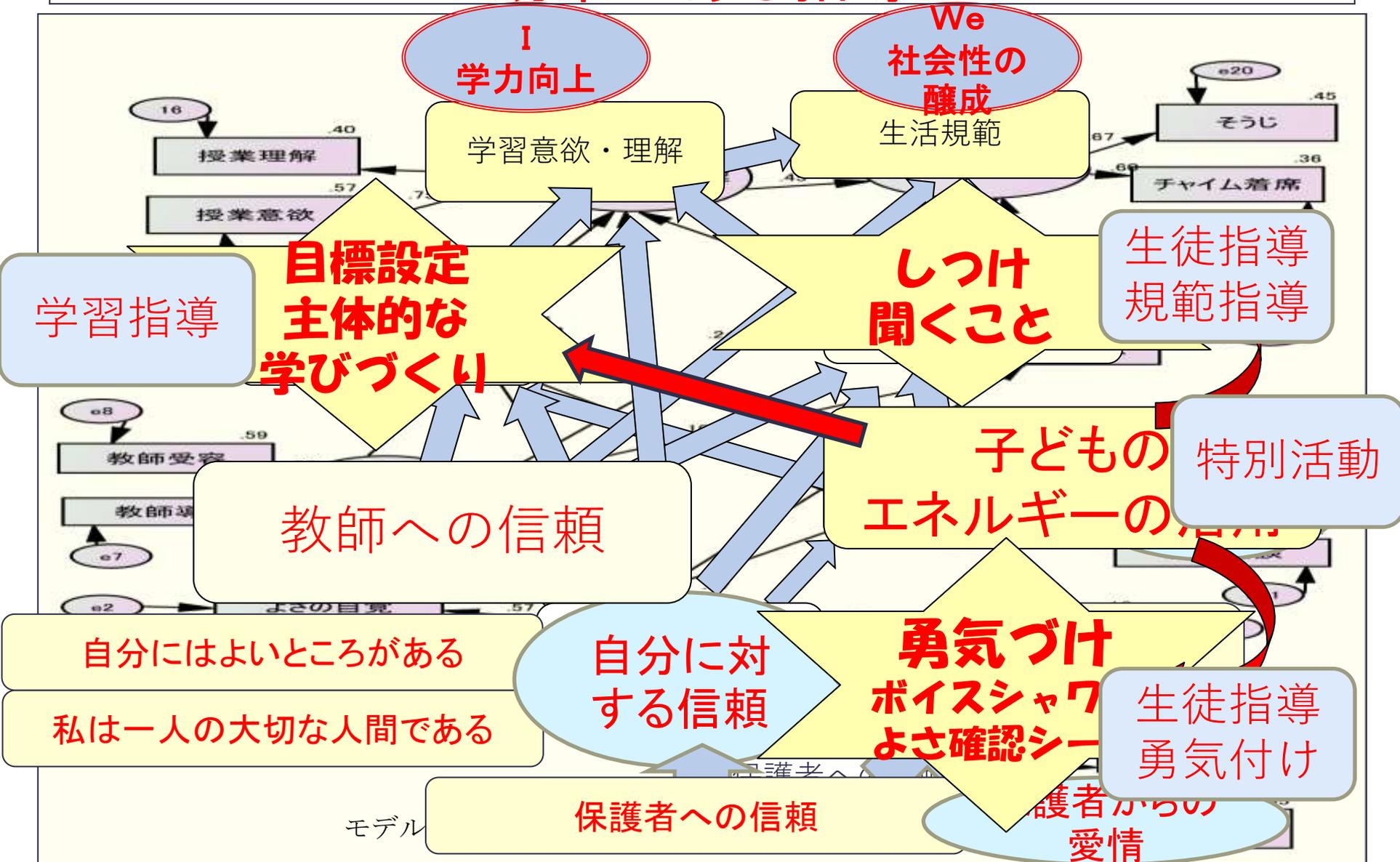
自立・協働・創造を生み出す 「効果のある指導」とは？



小さなエネルギーで大きな成果を生む 「効果のある指導」の実施事例



子どもの意識と行動の構造に適合した 効果のある指導



教員勤務実態;1日の勤務(教諭) 文部科学省(平成28年度)

11時間15分;38分増

11時間32分;27分増

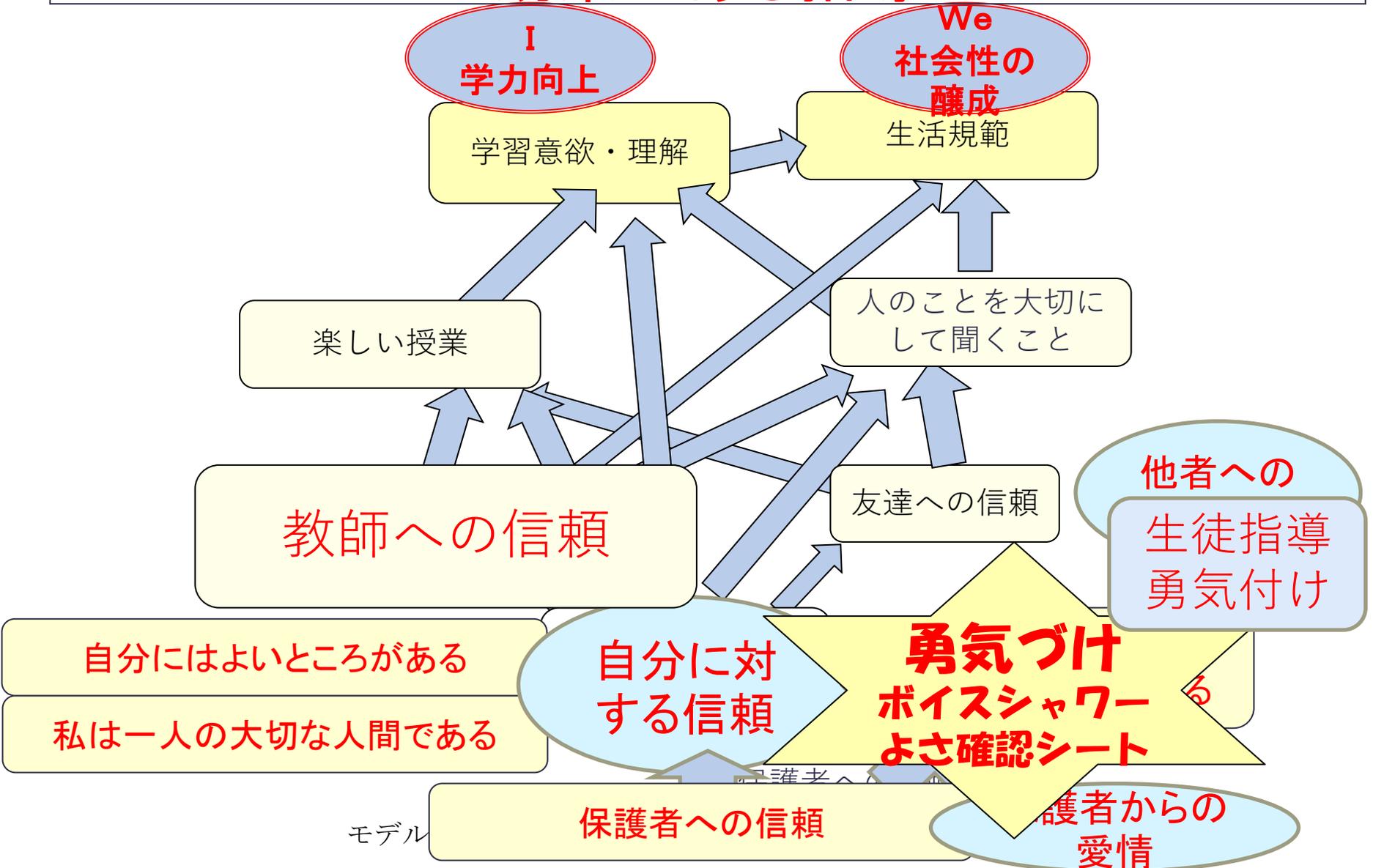
時間:分

平日(教諭のみ)	小学校			中学校		
	28年度	18年度	増減	28年度	18年度	増減
朝の業務	0:35	0:33	+0:02	0:37	0:34	+0:03
授業(主担当)	4:06	3:58	+0:27	3:05	3:11	+0:15
授業(補助)	0:19			0:21		
授業準備	1:17	1:09	+0:08	1:26	1:11	+0:15
学習指導	0:15	0:08	+0:07	0:09	0:05	+0:04
成績処理	0:33	0:33	±0:00	0:38	0:25	+0:13
生徒指導(集団)	1:00	1:17	-0:17	1:02	1:06	-0:04
生徒指導(個別)	0:05	0:04	+0:01	0:18	0:22	-0:04
部活動・クラブ活動	0:07	0:06	+0:01	0:41	0:34	+0:07
児童会・生徒会指導	0:03	0:03	±0:00	0:06	0:06	±0:00
学校行事	0:26	0:29	-0:03	0:27	0:53	-0:26
学年・学級経営	0:24	0:14	+0:10	0:38	0:27	+0:11
学校経営	0:22	0:15	+0:07	0:21	0:18	+0:03
職員会議等	0:20	0:31	-0:07	0:19	0:29	-0:04
個別打合せ	0:04			0:06		
事務(調査回答)	0:01	0:11	+0:06	0:01	0:19	±0:00
事務(学納金)	0:01			0:01		
事務(その他)	0:15			0:17		
校内研修	0:13	0:15	-0:02	0:06	0:04	+0:02
保護者・PTA対応	0:07	0:06	+0:01	0:10	0:10	±0:00
地域対応	0:01	0:00	+0:01	0:01	0:01	±0:00
行政・関係団体対応	0:02	0:00	+0:02	0:01	0:01	±0:00
校務としての研修	0:13	0:13	±0:00	0:12	0:11	+0:01
校外での会議等	0:05	0:05	±0:00	0:07	0:08	-0:01
その他校務	0:09	0:14	-0:05	0:09	0:17	-0:08

土日部活 1時間4分増

効果のある学校づくりで低減

子どもの意識と行動の構造に適合した 効果のある指導



心をつなぐボイスシャワー

名前を付けたあいさつ・声かけ 頑張りや優しさの価値づけ

学年団で ● のよさを見取る

D A担任 B担任 C担任 E

一言で動
ける子

説明すれば動
ける子

寄り添わない
と動けない子
集団になじみ
にくい子

日常的な声かけ
ボイスシャワー
合理的配慮

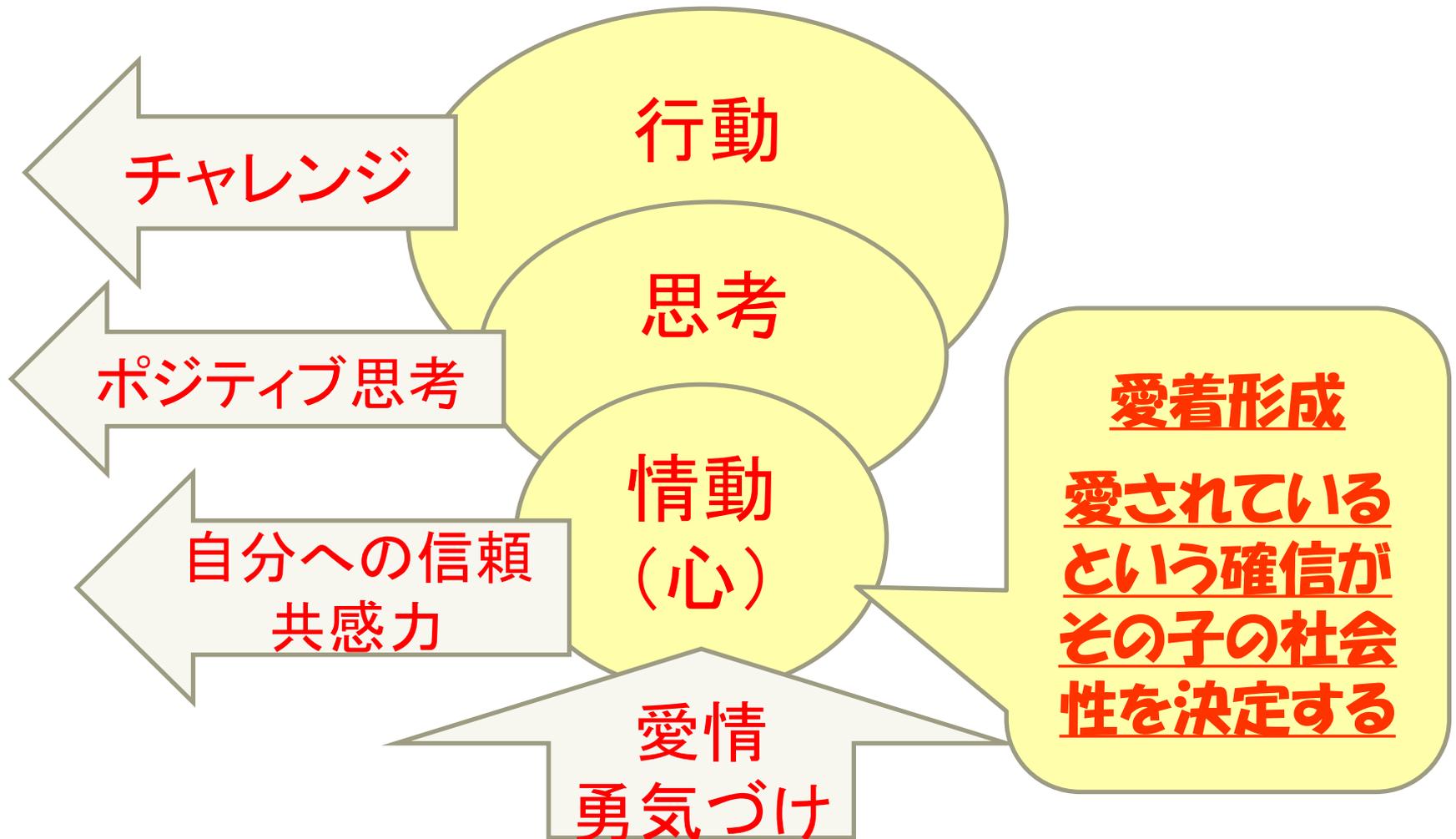
A組

B組

C組

学級・学年経営の浮沈を握る存在

健全な行動を支える思考と愛着



Iを伸ばし, Weを広げる源泉

学力向上

社会性の醸成



人権教育, 道徳教育の源泉
いじめ, 不登校等の対策の特効薬

ボイスシャワー
教師に求められる力

子どもの頑張りや優しさに「気づく力」

「宝探しの目」

+

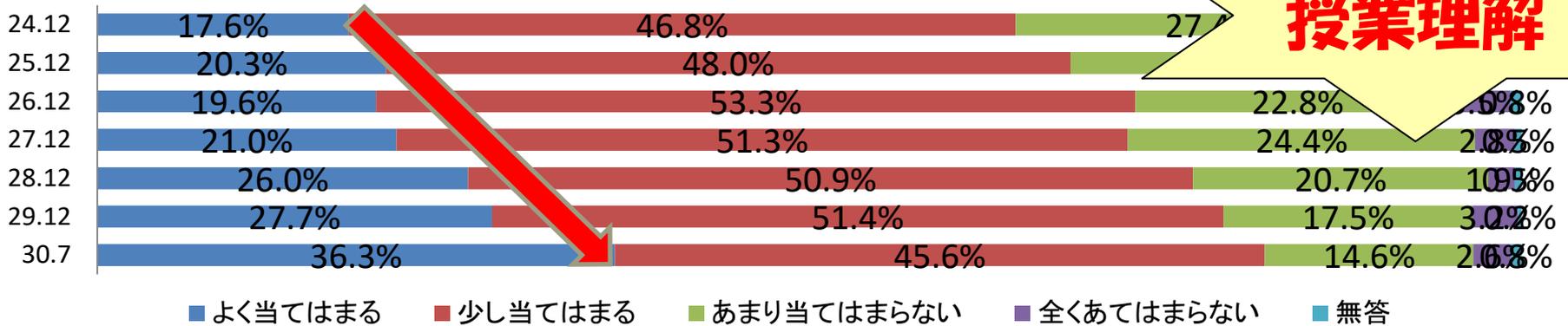
多面的な勇気づけ

Y中のこれまでの変容

「授業理解」←「自分への信頼」

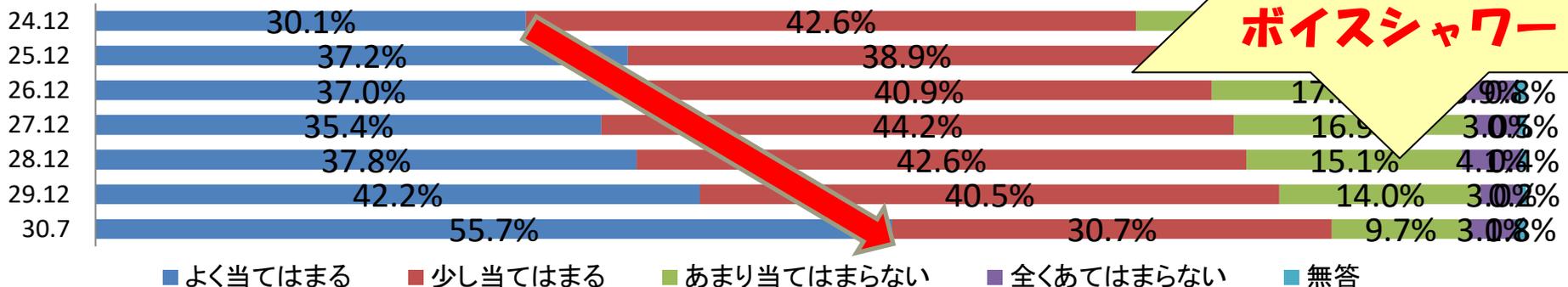
わたしは、授業を理解できている

授業理解



わたしは、一人の大切な人間である

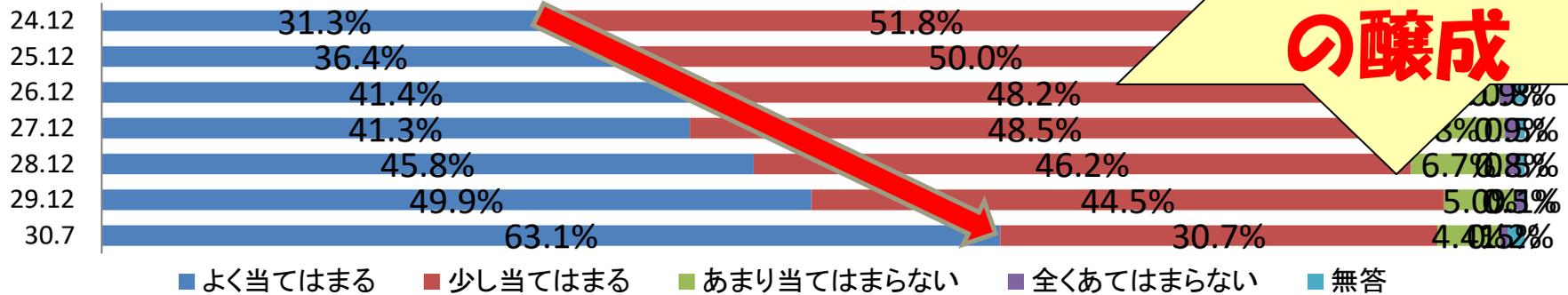
勇気づけ
ボイスシャワー



Y中のこれまでの効果 「生活規範」←「教師への信頼」

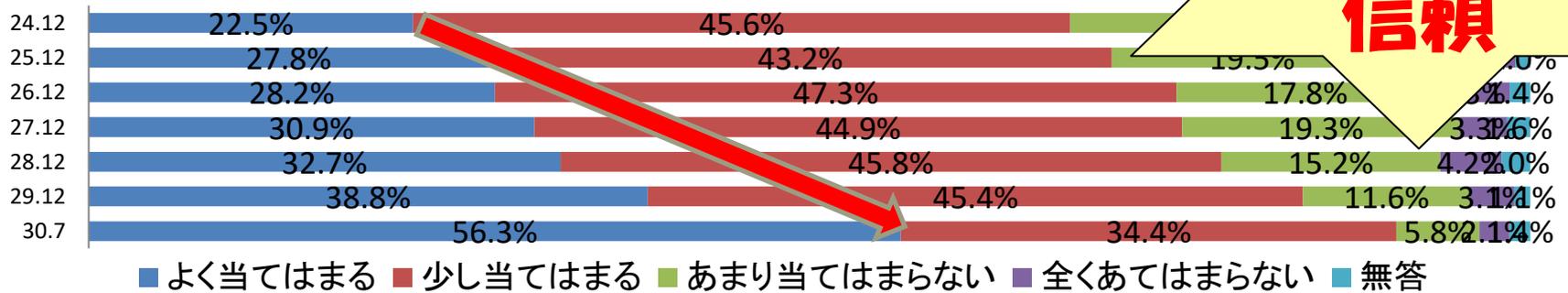
わたしは、人の話を大切にしている

**規範意識
の醸成**



わたしのクラスの先生は、わたしの気持ちや思いをよく受けとめ

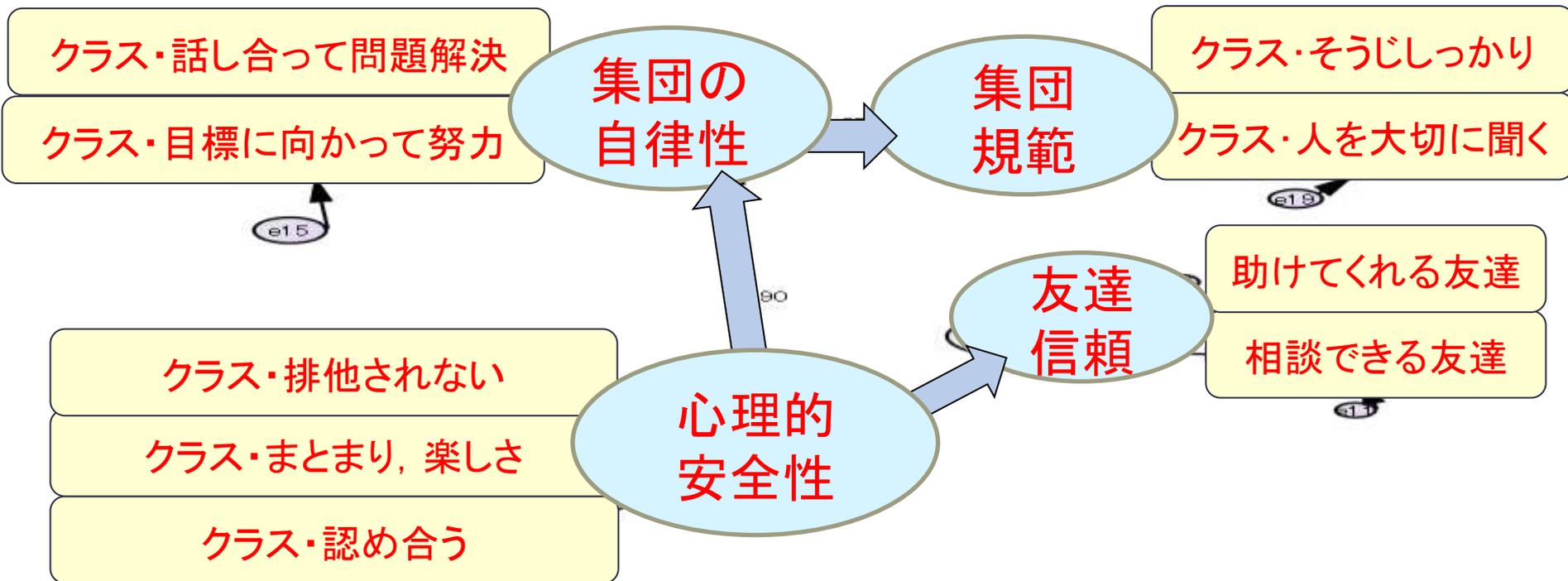
**教師への
信頼**



集団の活力を生み出す 「心理的安全性」

— 自律した集団を創り出す条件とその効果 —

集団の「心理的安全性」の向上による 「集団の自律性」の活性化と「集団規範」の安定 — 組織活性化のメカニズム —

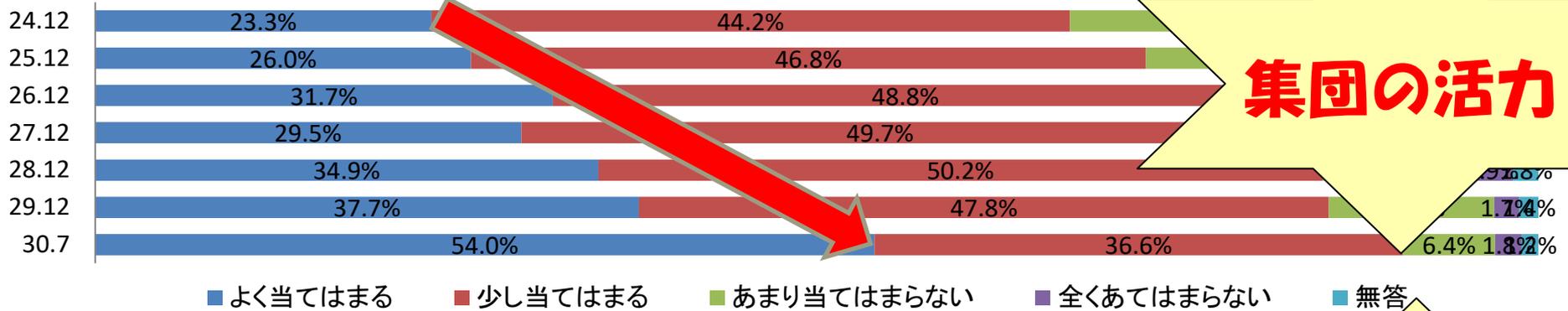


モデル適合度 CFI = 0.992, RMSEA = 0.035

「心理的安全性」 ⇒ 「組織力」 の向上

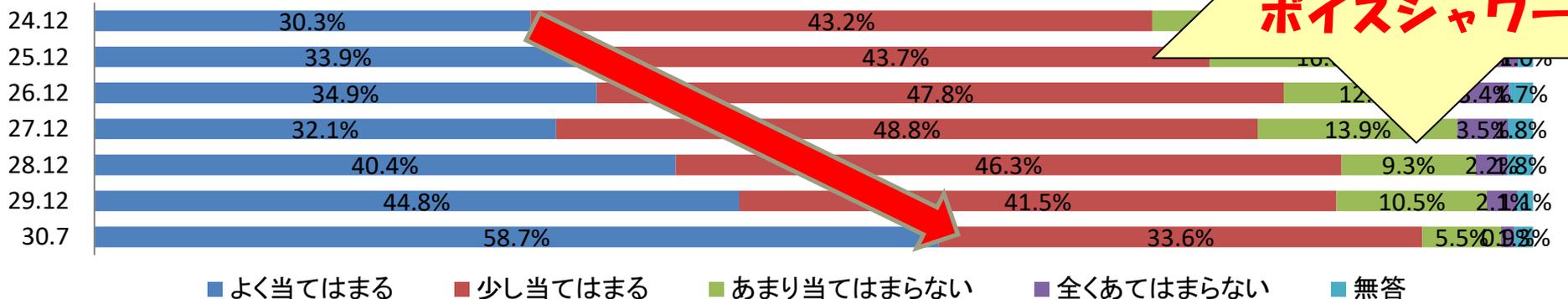
排他されない, 認め合う集団 ⇒ 目標遂行力向上

わたしたちのクラスは、学級の目標の達成に向かって、みんなで努力することができます



集団の活力

わたしたちのクラスは、お互いのよいところを認め合うことができる



認め合い
ボイスシャワー

内面の安定⇒パフォーマンスの向上 心(情動)⇒思考・行動

<個>

自分への信頼
(自己肯定感)

<個>

思考・判断力up
意欲的な行動力up

<集団>

心理的安全性
(排他されない安心
認め合う安心)

ポジティブ
フォーカス

<集団>

目標遂行力up
集団規範up
⇒組織力向上

心

思考

行動

自分のよさの確認シート・自己認識の醸成

「自分のよさ」確認シート

HR		No		名前	
----	--	----	--	----	--

(1) まずは、以下の表を完成させよう。また、「友達」や「家族」に自分の「よさ」についてインタビューしてみよう。

あなた自身が思うあなたの「よさ」(学び・運動・生活・性格等)

自分が思う自分のよさ

(2) 自分の「よさ」を受けて、現在の自分の夢(将来の目標)と卒業後の目指す進路等について考えて記入してみよう。

自分の夢(将来の目標)

中学・高校卒業後、の目指す進路

参考資料

自分を知るといふこと「心の4つの窓」～ジョハリの窓～
 進路を考えるときには、自分のことを知り、自分の個性を生かせる進路を探していくことが大切です。とはいっても、自分の個性を知ることが意外に難しいものです。ここに紹介する「ジョハリの窓」(注)をヒントに、自らの個性を知るワークにトライしてみよう。
 <ジョハリの窓>

友達から聞いたあなたの「よさ」

家族から聞いたあなたの「よさ」

友達から見た自分のよさ

A: 開かれた窓

B: 秘密の窓

自分も知っているし、他人も知っている一面

自分は知っているが、他人には知られていない一面

C: 盲点の窓

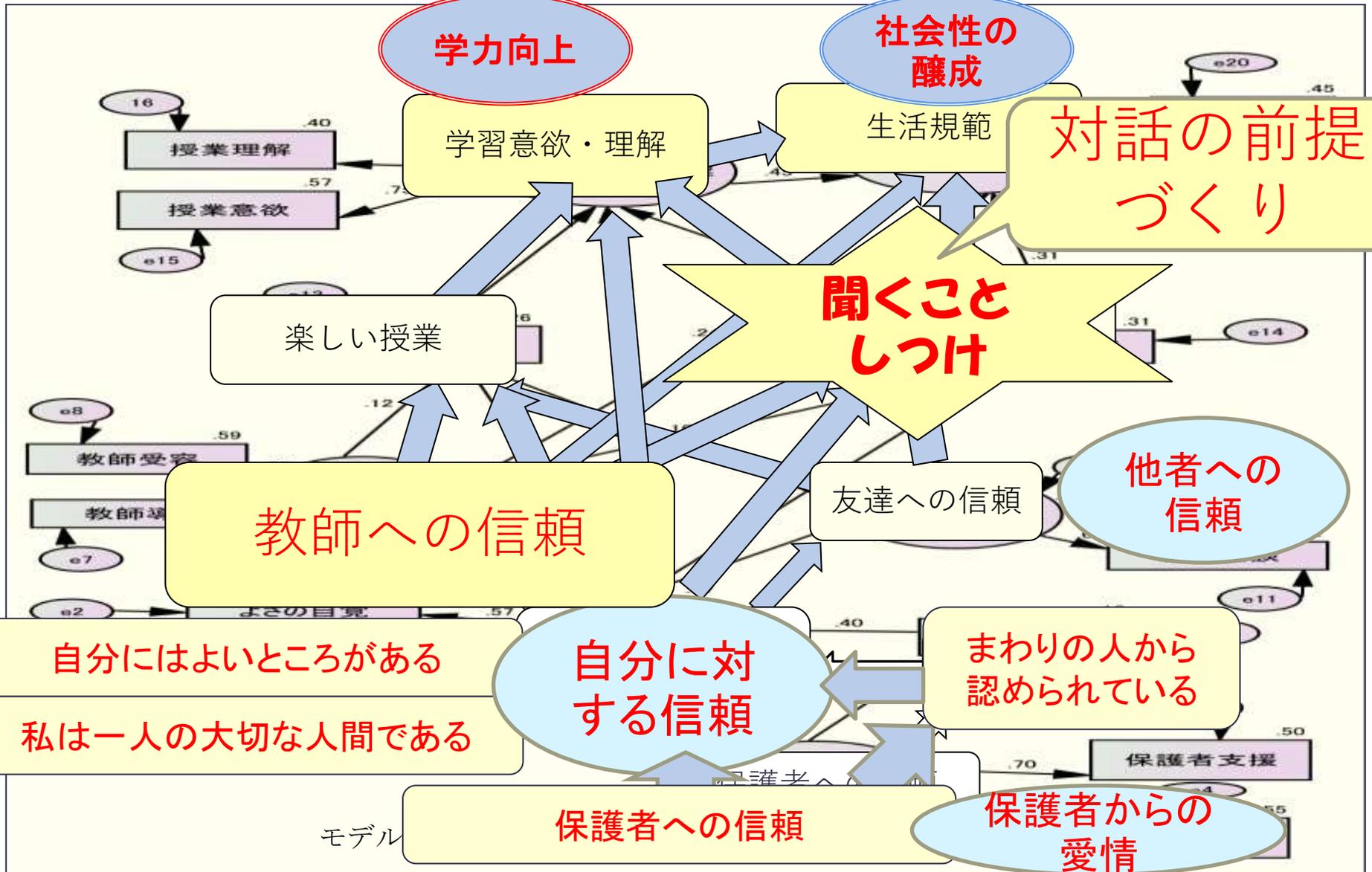
D: 暗黒の窓

自分では気づいていないが、他人は知っている一面

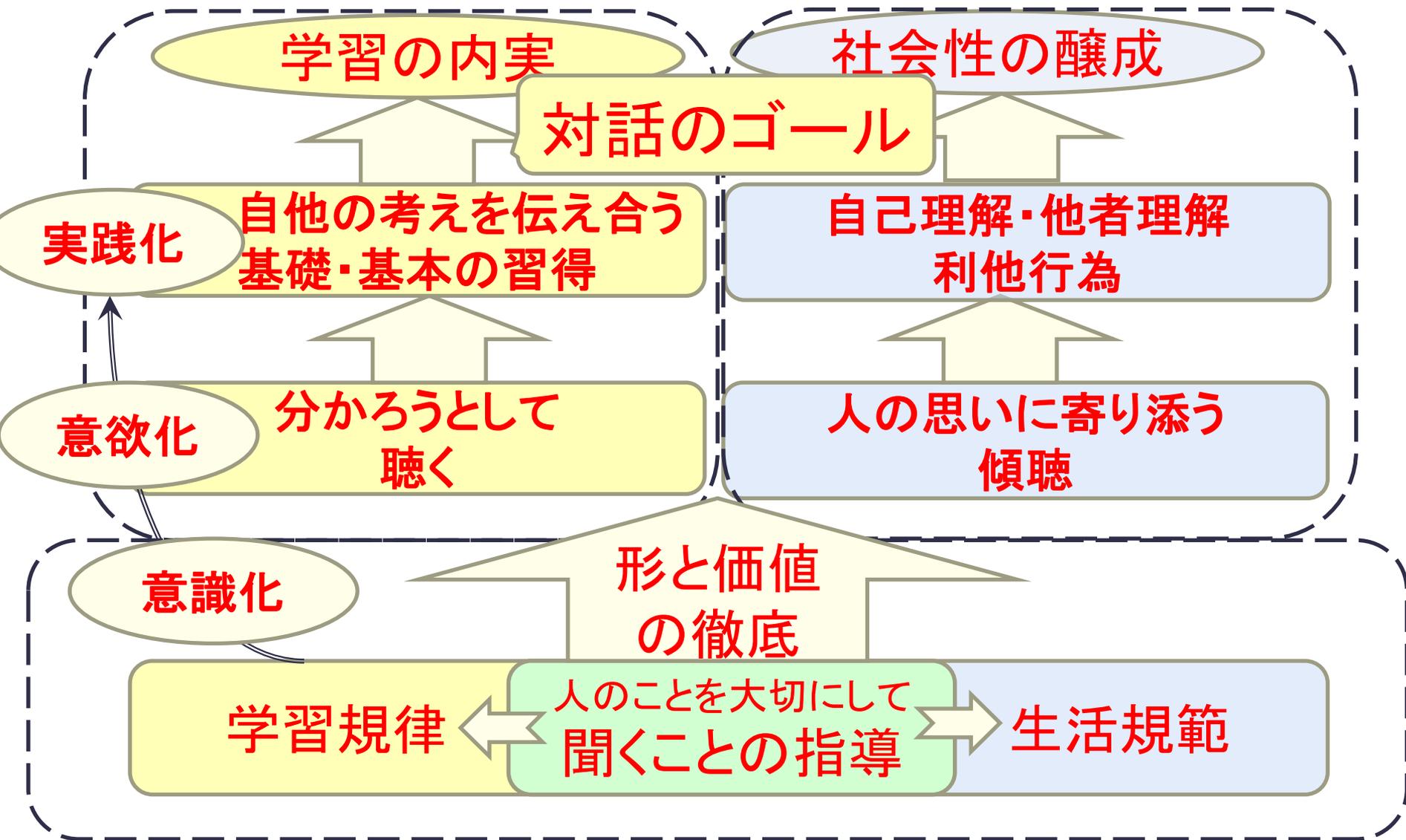
自分では気づいていないし、他人にも知られていない一面

(注)ジョハリの窓とは、コミュニケーションの円滑な勧め方を考えるために提案されたモデルです。1955年夏にアメリカで開催された「グループ成長のためのラボラトリートレーニング」席上で、サンフランシスコ州立大学の心理学者ジョセフ・ルフト(Joseph Luft)とハリー・インガム(Harry Ingham)が発表した「対人関係における気づきのグラフモデル」のことを後に「ジョハリの窓」と呼ぶようになりました。[Wikipediaより参照]

組織的なしつけの取り組み



学習と生活の規範づくりの一点突破の取組 「人のことを大切にして聞くこと」の共有と徹底



「しつけ」の3段階

効果的・効率的な定着を促す指導

1. モデリング <教えて> = 初期指導

価値を明示 望まれる姿を明示する
ルール, ゴールイメージの明示と共有

2. コーチング <考え, 試行させ> = 自律実践

△モデルとのズレの指摘⇒修正・やり直し
◎モデルに適合した行動の抽出と共有

3. フィードバック <価値づける> = 勇気づけ

行動の定着と努力, 成長の価値づけ

規範づくり
教師に求められる力

対話の前提

子どものわがままや自分勝手に
「気づく力」

「危機管理の目」

初期指導(4月;しつけ)「Weの世界」 生活規範, 学習規律の指導と徹底

人のことを大切にして聴くことの共有と徹底

全校	始業式 全校集会 (初期指導)	校長 生徒指導主事
学年	学年集会	学年主任
学級	学級開き	学級担任

生徒会

チャイム着席コンテスト

全校コンテスト

どのような授業が好きですか(「好き」+「どちらかといえば好き」)

	日本	米国	中国	韓国
教科書の内容をきちんと教え、覚えさせる授業	71.4	31.2	64.9	39.6
生徒によく発言させる授業	33.4	73.4	91.6	52.4
生徒の観察力や応用力を発揮させる授業	55.6	79.3	96.3	69.9

**他律的な
学習観**

(出典) 高校生の勉強に関する調査(2010年4月)

財団法人 一ツ橋文芸教育振興協会、財団法人

日本青少年研究所

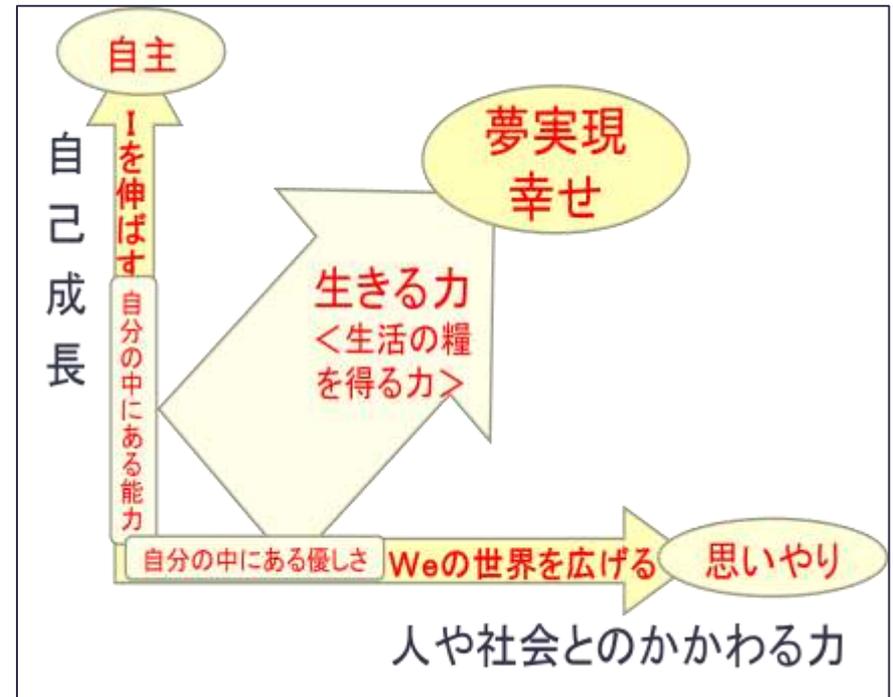
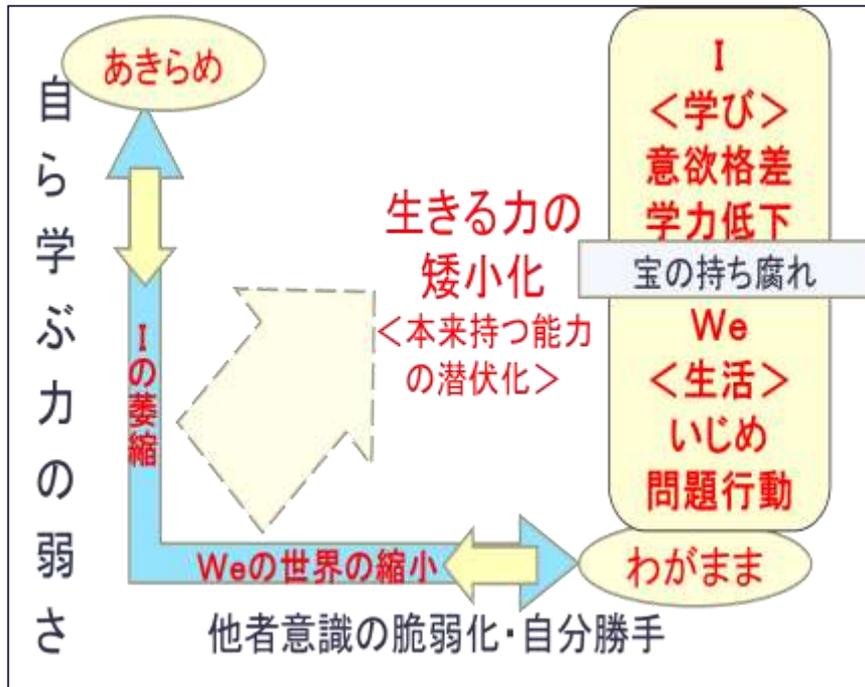
(一部筆者加筆)

他律的な学習観

教師・親に
強いられた学び

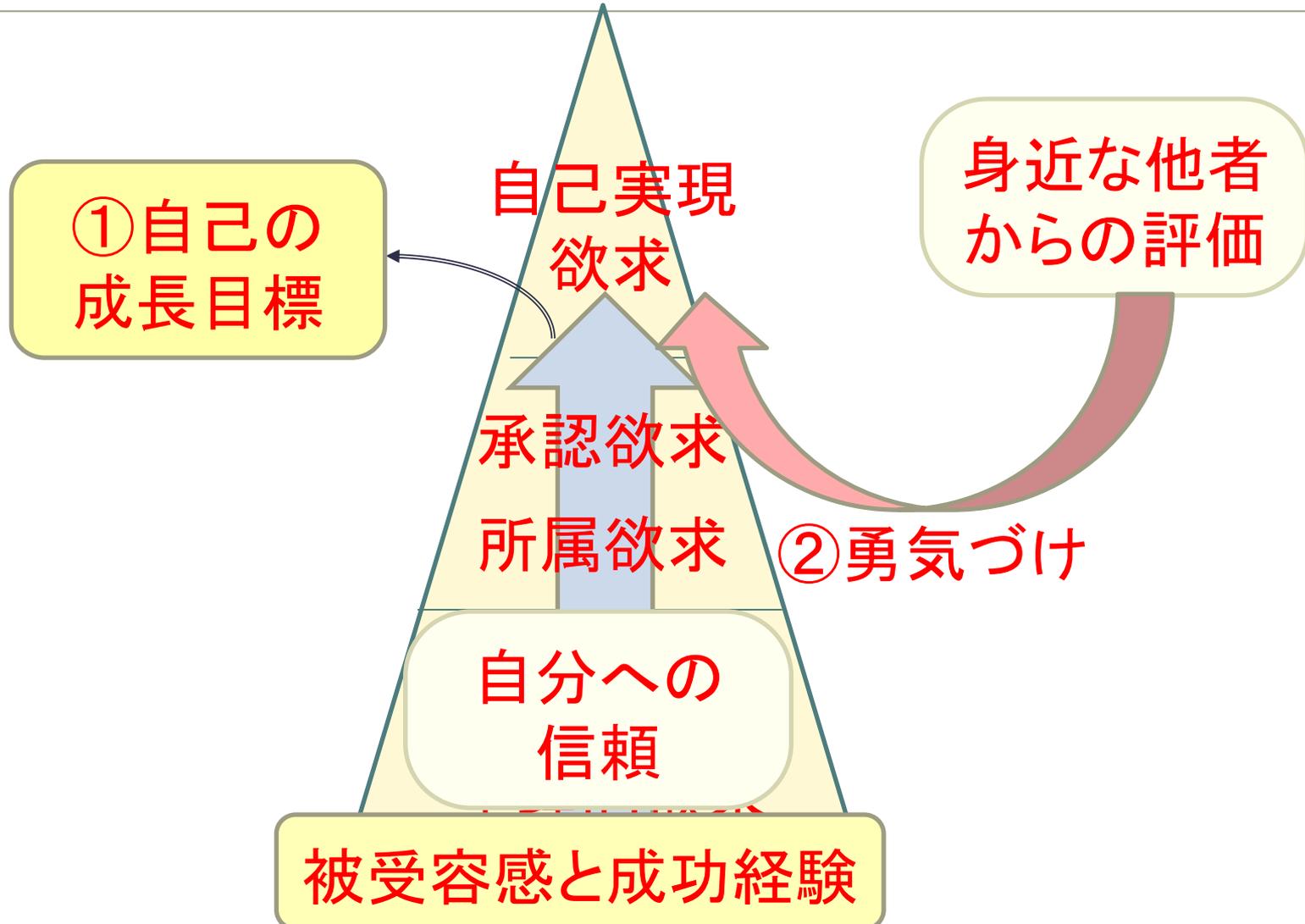
自律的な学習観

「なりたい自分」に
なるための学び



「I」を伸ばすポイント

生徒に「内在する能力」を引き出し、活性化させる2つの力



マズローの欲求段階説を援用(久我;2011)

小さな目標づくりから

＜小学生の例＞

逆上がり(鉄棒)ができるようになりたい

かけ算九九を言えるようになりたい

:

宿題をやる時間を決める

Ex)「お風呂の前にやる」(＝行動目標)

学びのポートフォリオ・シート

3年

2年

1年

学び

生活

②自分のよさを生かした目標

③目標達成のための努力

①自分のよさや特性



自律的な学習者を育成する 自己調整学習の3要素と3段階

	< 予見 > P;計画	< 遂行コントロール > D;実践	< 自己省察 > C;評価
< メタ認知 > 目標設定	目標設定 方略の計画 経験知をもとにした展開イ	最適な学習条件・環境の整備 時間の割り振り(タイムマネジメ ント)	目標の達成度 計画と方略の評価 新しい目標の設定
学びのポートフォリオ・学びのアクションプラン・定期考査計画表			
< 行動 > (学習方略) 学び方	「目的」に向けて取り組む「内 容」・「方法」の具体的行動イ メージ⇒学習方略の最適化	タスクに応じた学習方略の選択, 時間管理, 学習環境の維持 予期せぬ問題への対応	学習方略の適正評価 時間設定の適正評価 学習環境整備の適正評価
初期指導・学び方ワークショップ・QW(質問週間)・ピアサポート			
< 動機づけ > 勇気づけ	自己効力感・自己有用感 「できそうだ」という見通し感 目的志向性・ビリーフ 内発的興味	情動コントロール・勇気づけ モチベーションの維持(飽き) ⇒散歩(デフォルトモードネッ トワーク;ひらめき) ネガティブ感情(イライラ)	努力の評価 成果への情動 楽しめたかの知覚
勇気づけ面談・ボイスシャワー・努力の評価(振り返り)			

Schunk and Zimmerman(1998),Pintrich(2004),Ertrrer and Newby(1996)を参考に久我作成

アクティブ・ラーニングの展開イメージ

目標・学習課題の明示

必要感・「おや」を生み出す課題

おや、どうして？

個人追究

課題解決の見通し；解決の根拠・材料・既習事項の確認・支援

う~ん

ペア・グループ学習

考えの交流（意見・根拠）・教え合い；WB活用等

そうか！

全体での学び合い

課題解決；議論；話す・聞く・疑問・反対・付け足し

なるほど！！

つまり、〇〇ということだね

まとめと振り返り

課題解決の結果と議論を通した学びの振り返り

「聞く」⇒「聴く」⇒『対話』へつなぐAL

「聞くこと」のしつけとスキルトレーニングの中身

- ①話は最後まで聞く(途中で口をはさまない)
- ②うなづきながら聞く(心の正面で受け止める)

- ③自分の考えと「同じ」を見つけながら聞く

＜つながり発言＞
重なり・違い・なる
ほどを発表

「違う」を見つけながら聞く

「なるほど」を見つけながら聞く

- ④さらに「深める質問」を考えながら聞く

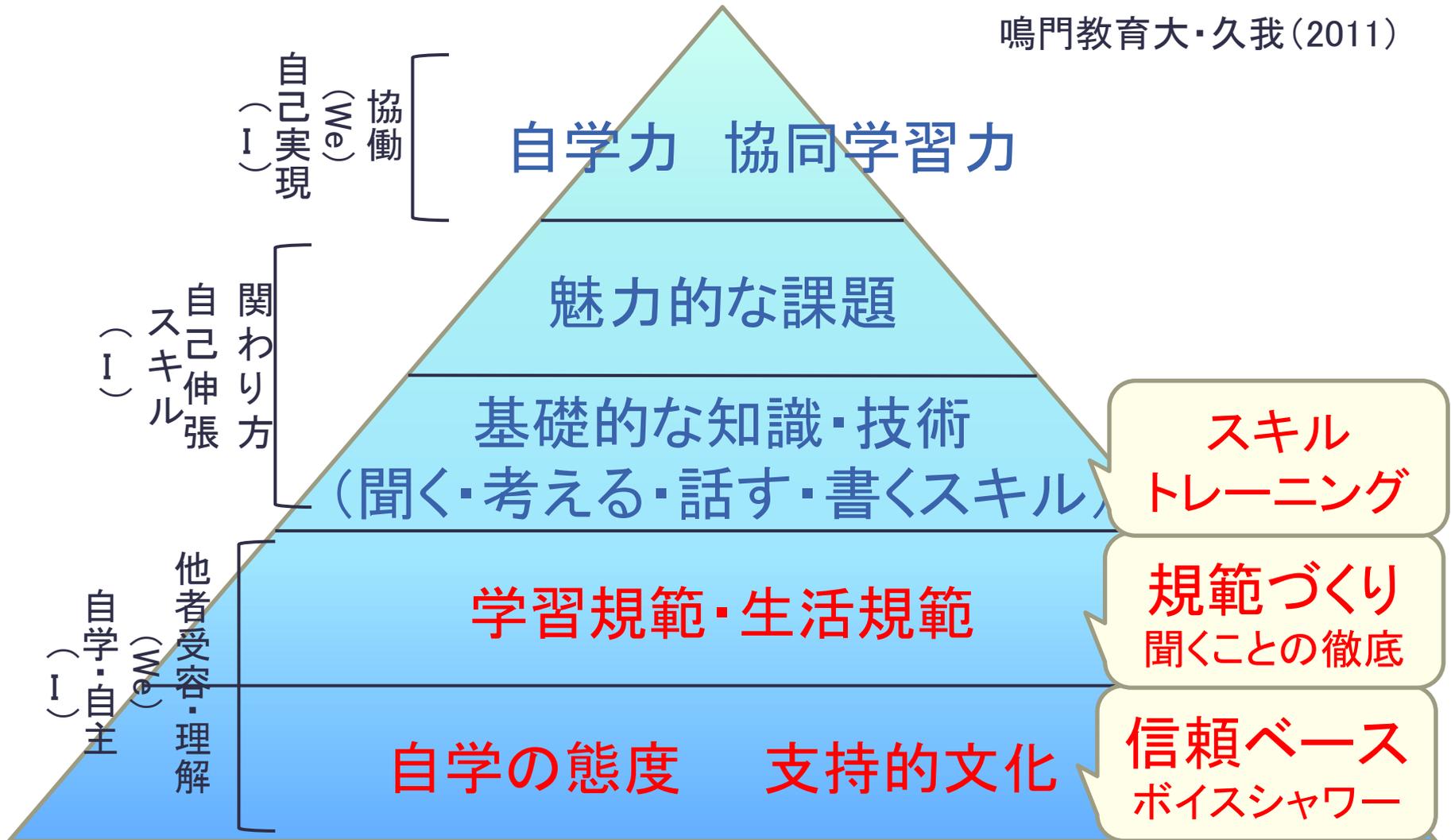
＜深める発言＞
深める質問を
発表

(それってどういうことだろう)

「詳しく知りたい」を探しながら聞く)

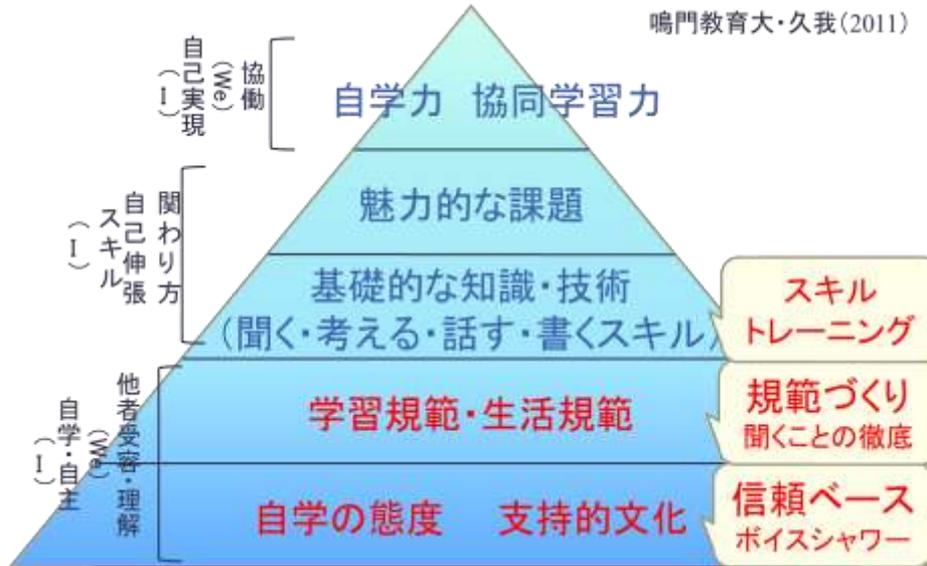
活用型の資質・能力を育む 学び合う授業づくりの条件

鳴門教育大・久我(2011)



主体的・対話的な深い学びを実現する 具体的な取り組み

鳴門教育大・久我(2011)

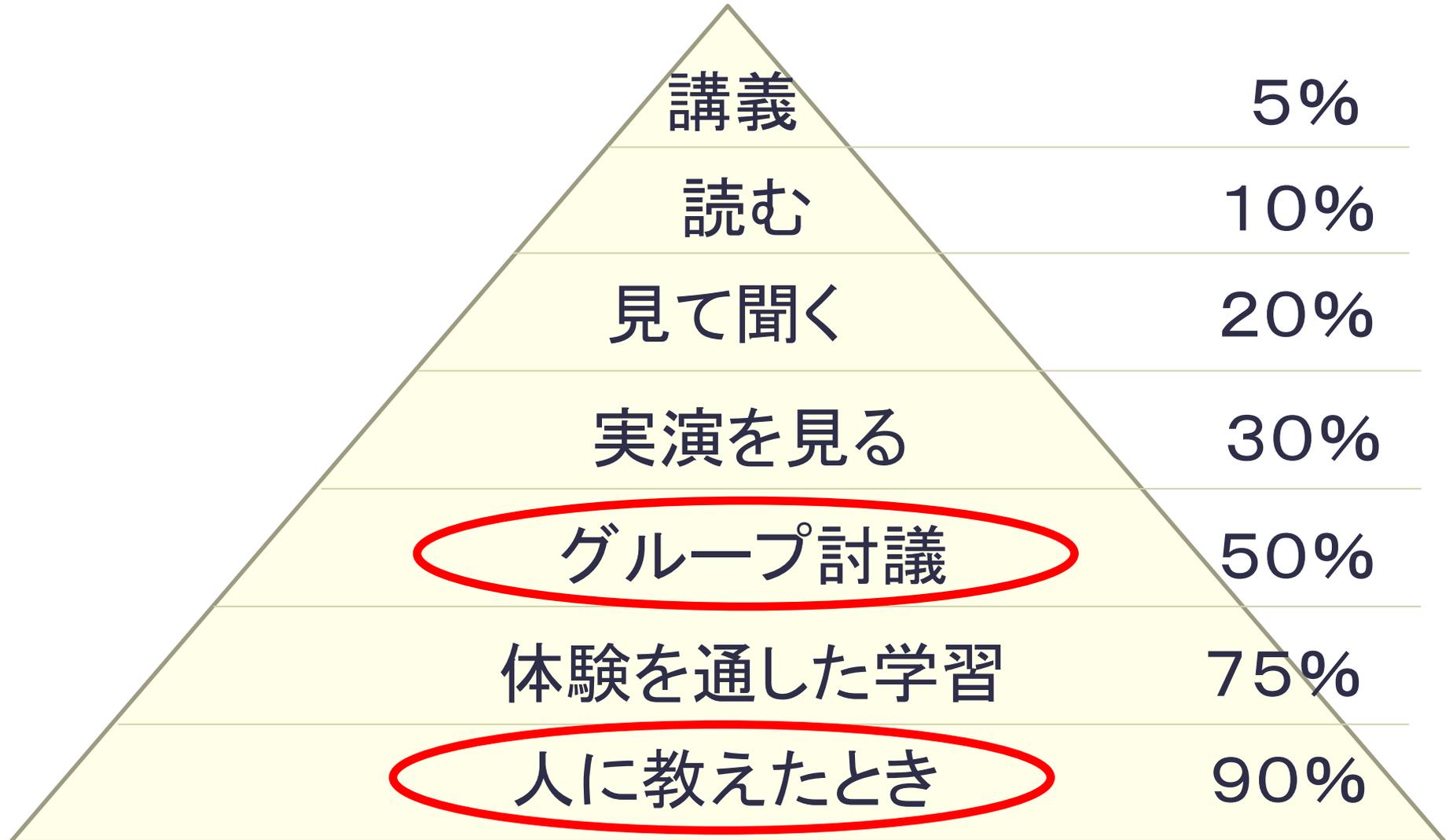


◎トレーニングしたい学習スキル(聞く・話す・考える・書く)

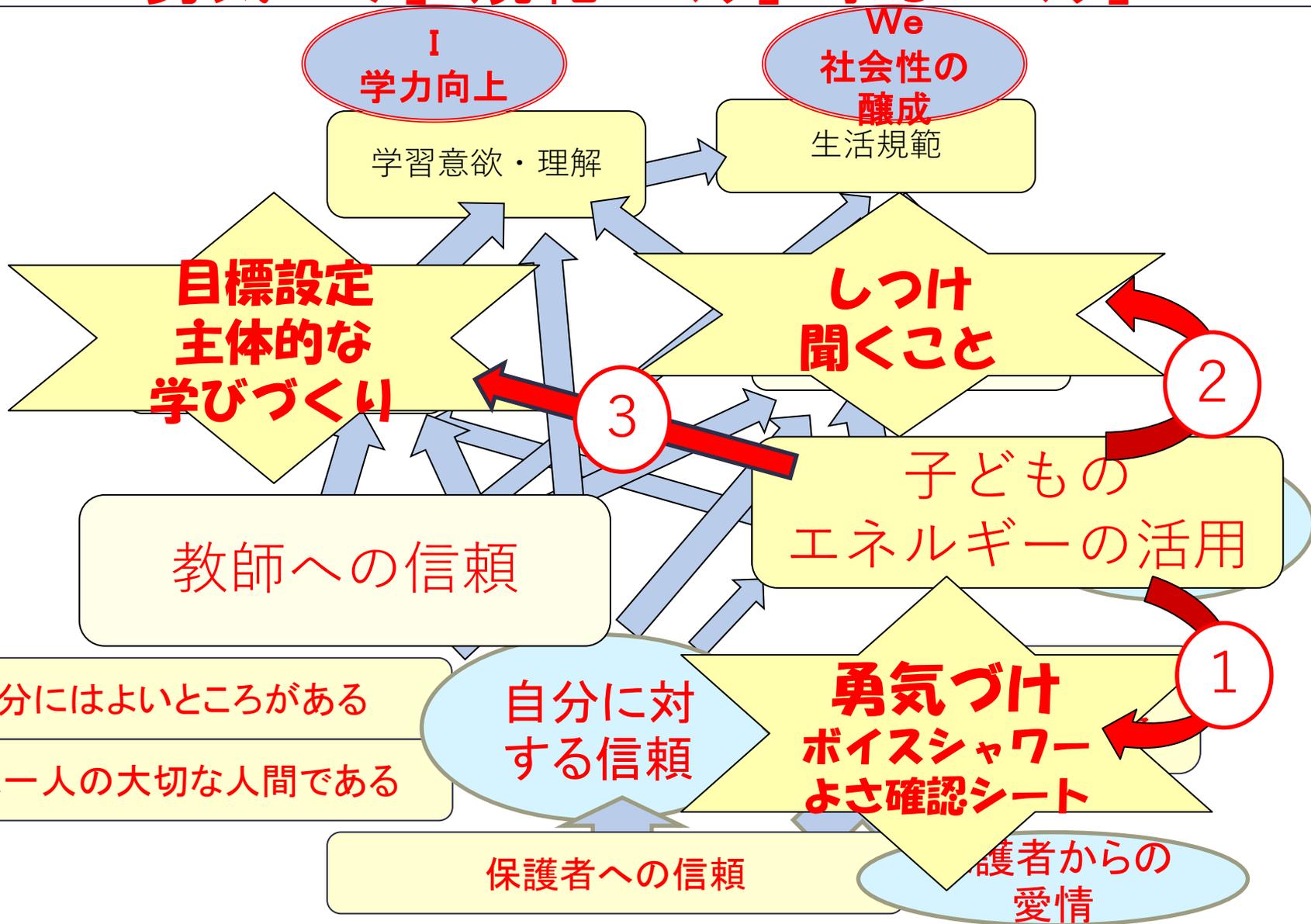
◎支持的文化づくり

◎聞き合う規範づくり

学習定着率「Learning Pyramid」 (出典: National Training Laboratories)

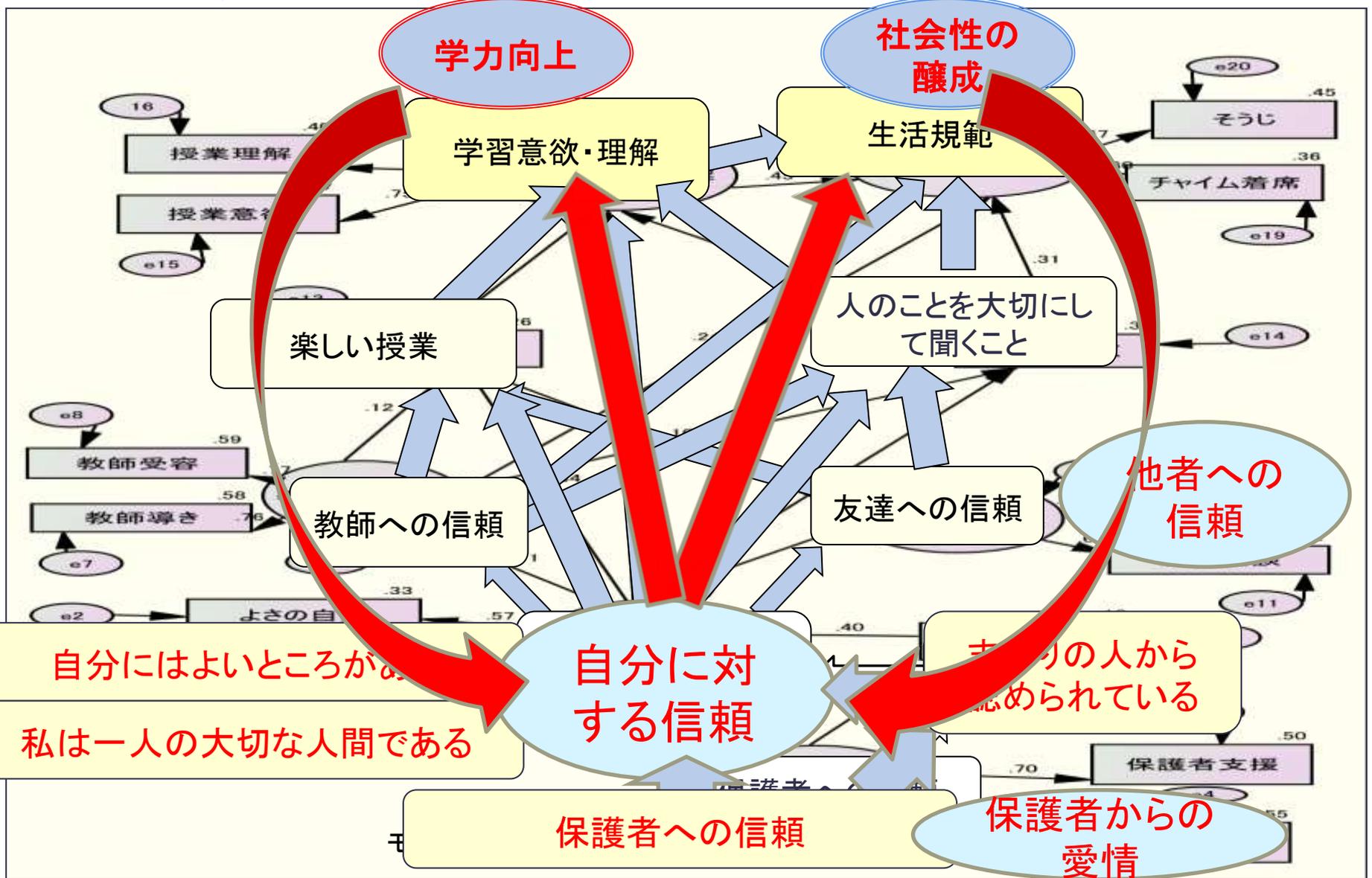


子どものエネルギー（第2の視座）を活用した 「勇気づけ」「規範づくり」「学びづくり」



子どもの意識と行動の構造 (久我, 2014 IBM SPSS Amos Ver.19)

「頑張り」と「優しさ」を発揮させる良循環



組織化による教育改善の可能性

個別分散型組織

「I」を主語とした教育

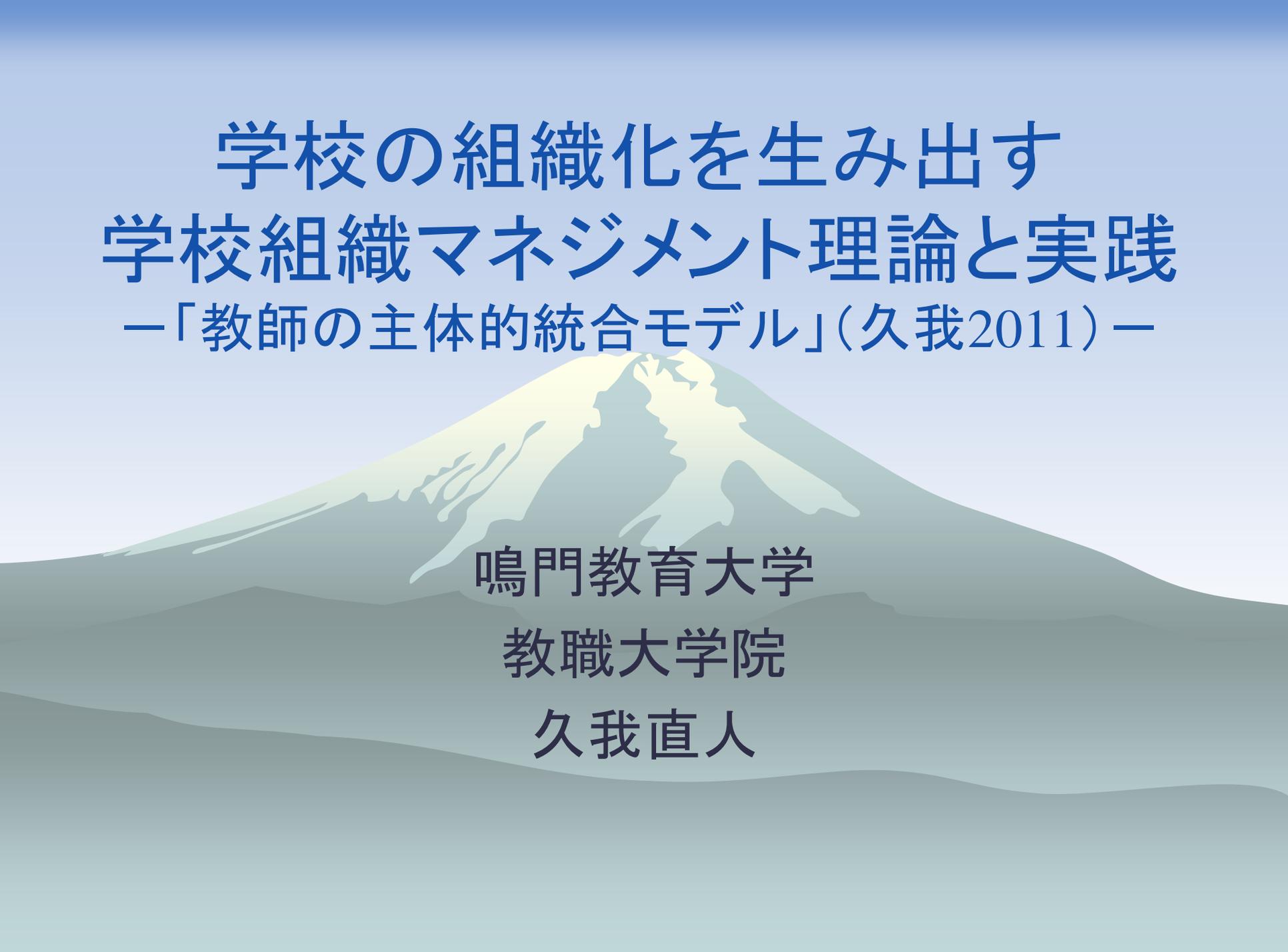
- ▲優れた実践⇒自己完結型
- ▲個々の悩み⇒抱え込み
- ▲子どもの変容;部分的
- ▲保護者の信頼;部分的

目標共有型組織

「We」を主語とした教育

- ◎優れた実践⇒共有
- ◎個々の悩み⇒組織的解決
- ◎子どもの変容;全体的
- ◎保護者の信頼;全体的

教職員の子どもの実態に基づく
主体的統合による組織化



学校の組織化を生み出す
学校組織マネジメント理論と実践
—「教師の主体的統合モデル」(久我2011)—

鳴門教育大学
教職大学院
久我直人

学校組織における組織化の困難性

＜ルースカップリング論からの整理＞佐古(2005)

①組織目標(教育目標)の曖昧さ・多義性

②教育活動の流動性・非構造化性

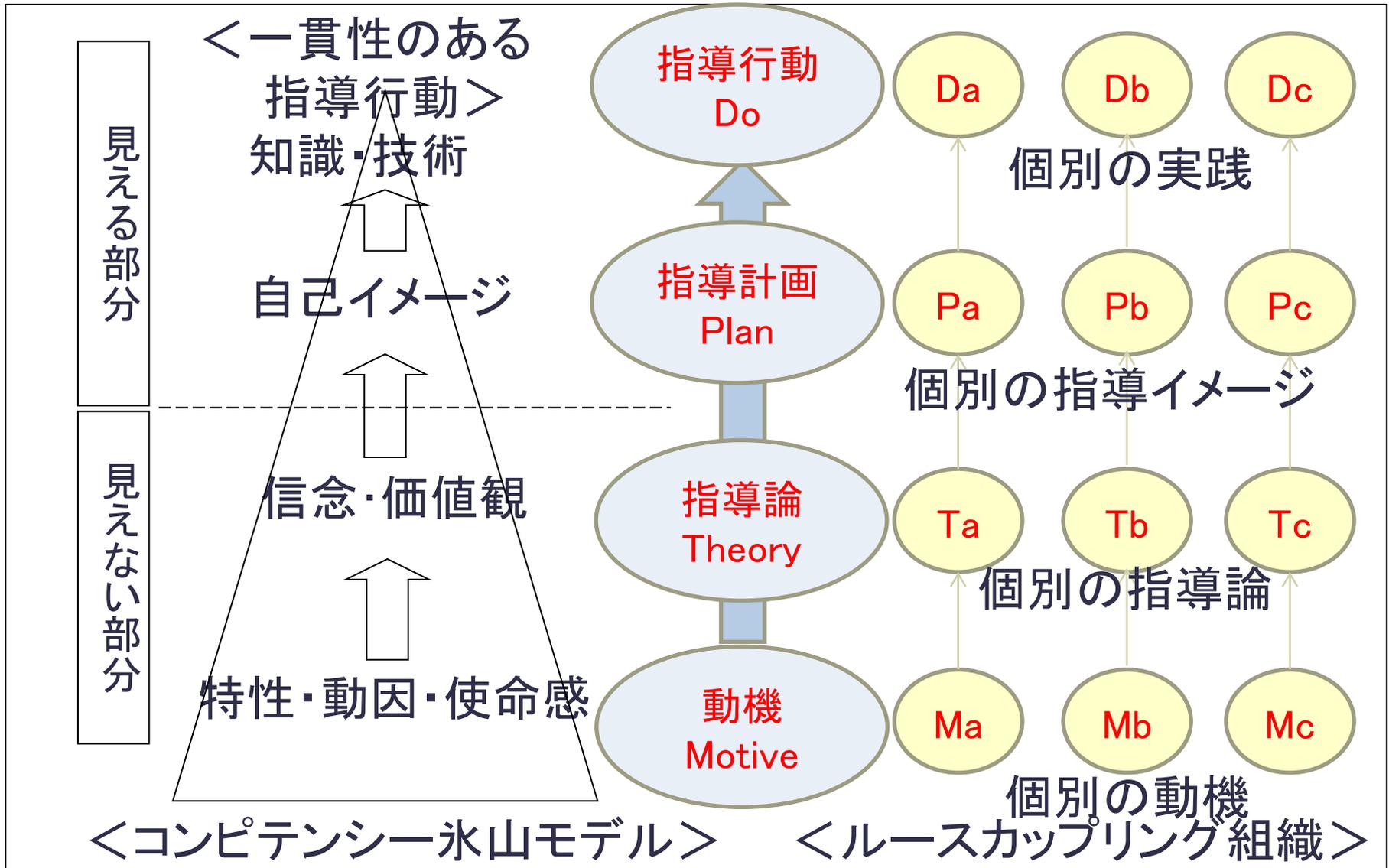
⇒組織構成員(個々の教師)の行動の公式化ないし標準化による統制が困難

＜信念研究, コンピテンシー研究からの整理＞

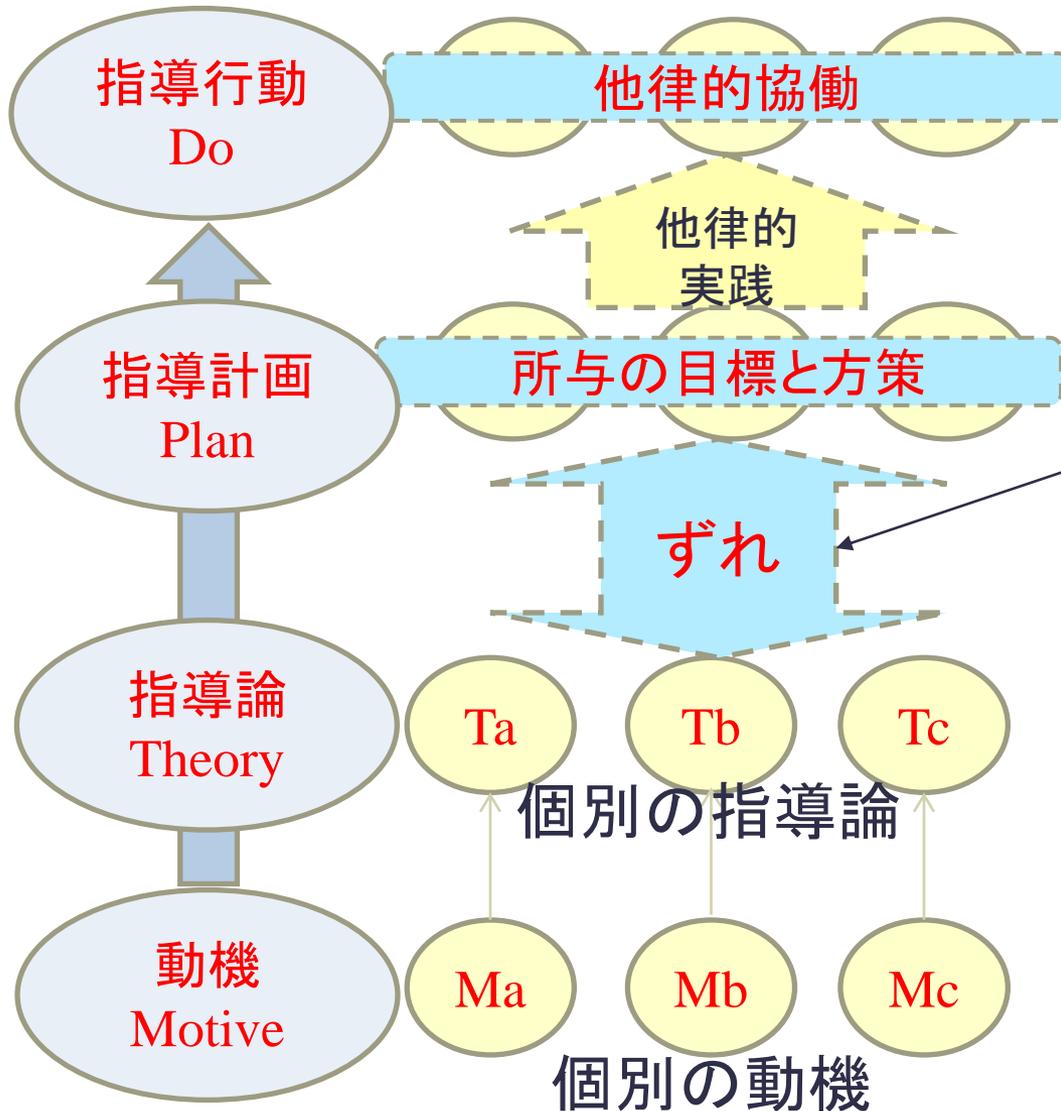
個人レベルの指導論(PTT); 梶田他(1985)

コンピテンシーの冰山モデル; スペンサー&スペンサー(2001)

コンピテンシーの氷山モデルと ルースカップリング論の組織イメージの整理



目標所与型組織の協働の限界



- ▲ 所与の目標, 方策の根拠や必要性が十分に説明されない
⇒ 価値の内在化が進まない
- ▲ 個々の指導論, 信念とのズレが生じる

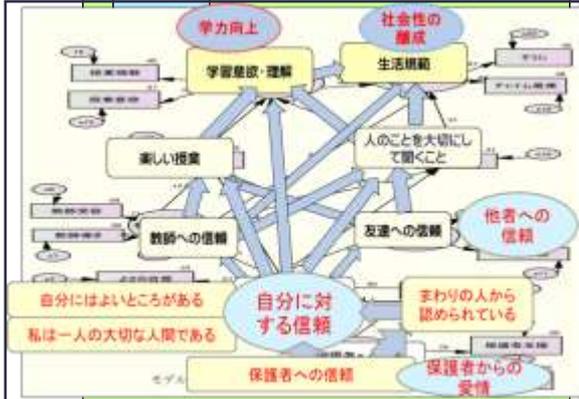
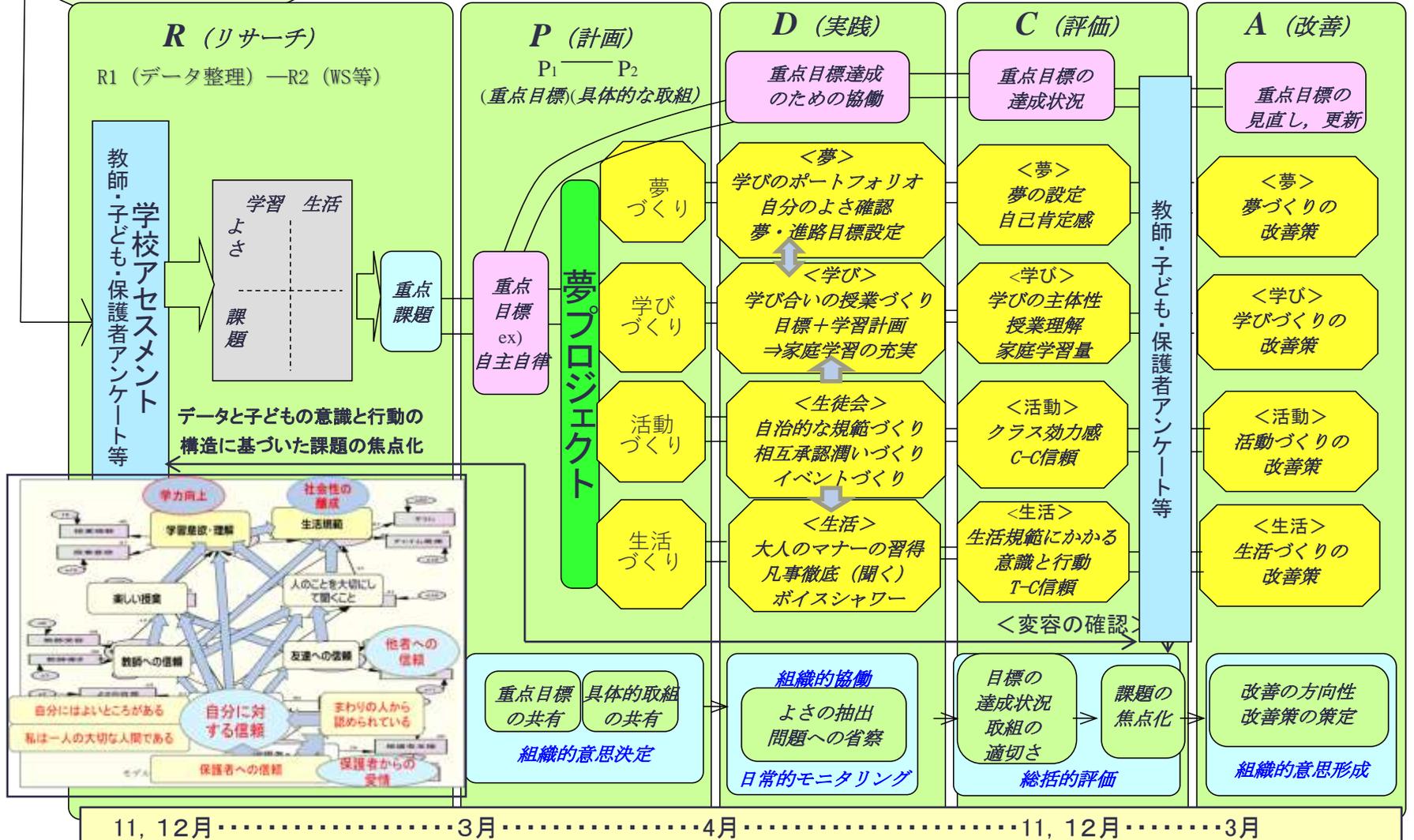
佐古 (1990)
△ 目標共有における統制 (トップダウン) 的傾向
⇒ 教員の職務遂行意欲を低レベルに留める

子どもの意識と行動の構造に基づいた 教職員の組織的取り組みの設定と展開 効果のある学校づくり

教師の主体的統合モデル
久我直人(2014)

改善の方向性の明示

○自校のミッションとは？
○我々は、どこに向かって
教育を進めていくべきか？
=校長のビジョン



組織的な取り組みづくり

☆目標づくり・学びづくりのための取り組み

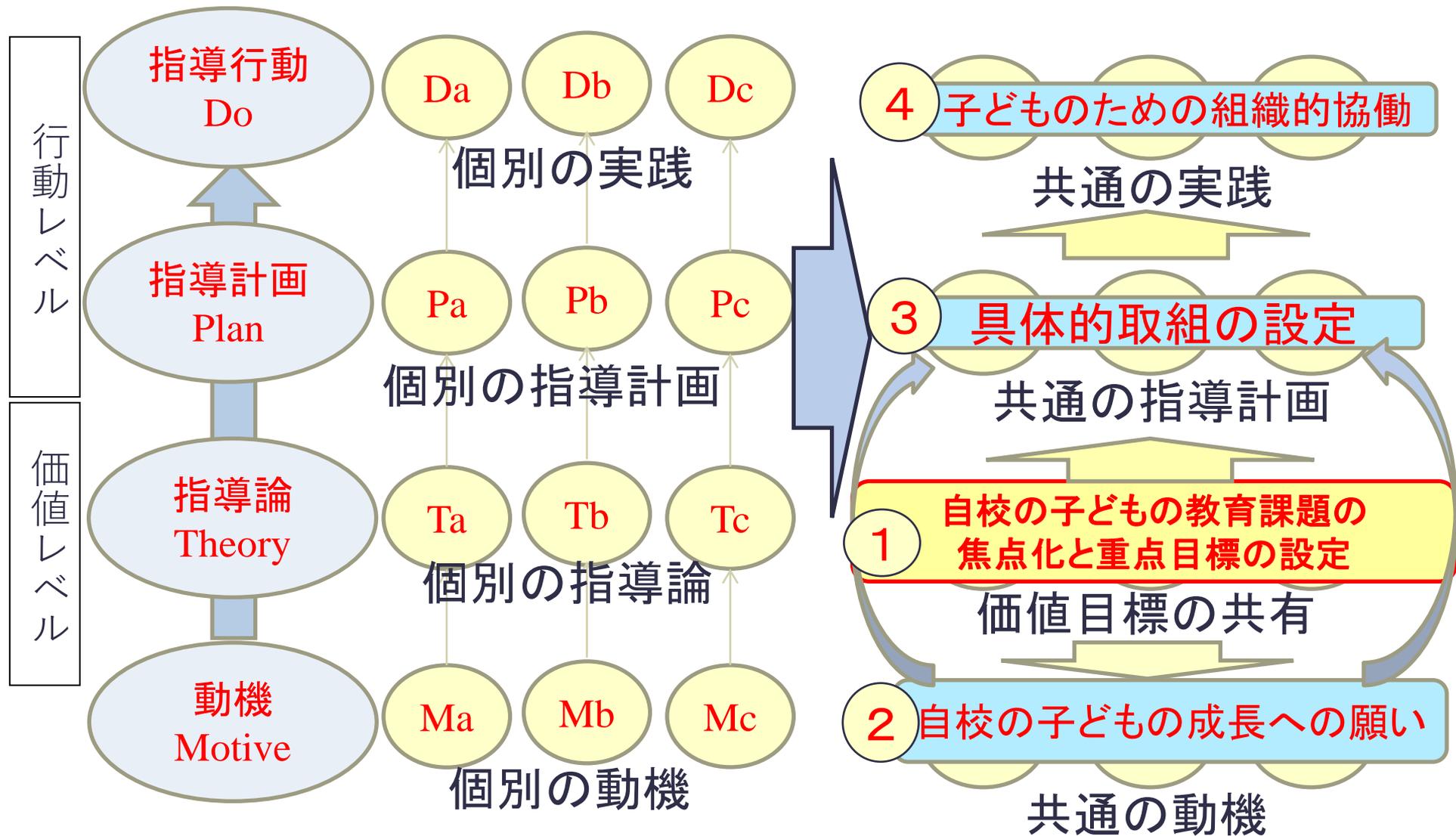
☆自分への信頼づくり

<多面的な勇気づけ>

☆生活規範の徹底のための取り組み

☆自治的な取り組み

個別分散型組織から課題共有型組織 への転換の可能性



前期(2010.11~2011.7)

A中学校の組織マネジメントの展開 ~チャレンジ!仲間とともに~

生徒数425人

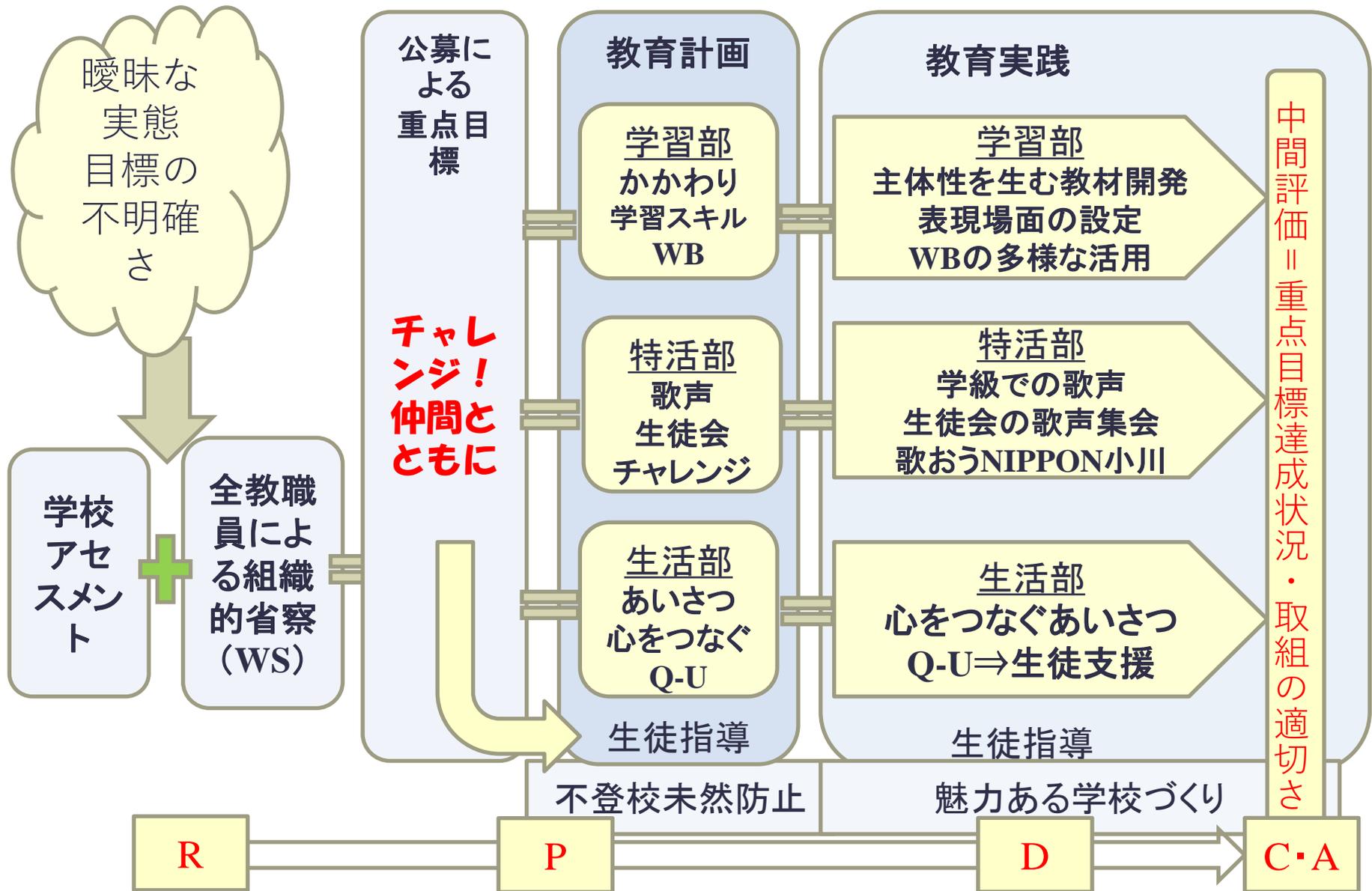
生徒指導上比較的安定

組織上の課題(個業化傾向)

実践研究の経過

- ①2010年11月22日；学校訪問；学校の課題の全体的な把握
- ②2010年12月；学校アセスメントを実施
- ③2011年1月6日；学校組織マネジメントの講話
学校アセスメントデータの共有
自校の教育課題を焦点化するための組織的省察
- ④2011年1月；重点目標公募「チャレンジ！仲間とともに」に
決定
- ⑤2011年2,3月重点目標を具現化するための取組を策定
- ⑥2011年4月重点目標，組織的取組の確認・共有
組織的協働による実践
- ⑦2011年7月，中間評価前年末との比較から変容を検証

学校組織マネジメントの展開過程



A中学校の生徒の学びと生活のよさと課題

学 び

生 活

- よ
さ
- ◎素直で真面目
 - 学習意欲がある
 - 基礎学力の定着

- ◎素直で真面目
- ◎明るく、朗らか
- ◎安定している、落ち着いている
- 基本的な生活習慣が身についている

- 課
題
- △自己表現が苦手
 - △創造性の欠如・没個性
 - △受け身で指示待ち
 - △個の弱さ

- △保守的、保身的
- △主体性や向上心に欠ける
- △指示待ちで受け身である
- △没個性、個の弱さ

A中学校の生徒の学びと生活のよさと課題

学 び

生 活

**素直で、まじめ
従順さ**

**△主体性
△自己表現**

**△保守的, 保身的; 没個性
▲かわり合うたくましさ**

よ
さ

- ◎素直で真面目
- 学習意欲
- 基礎

している
身につ

課
題

- △自己表現が苦手
- △創造性の欠け
- △受け身で
- △個の弱

保身的
中心に欠ける
保身的である

1月6日組織的省察で語られた教育課題

△生徒が抱える教育課題

ノートに自分の考えを書いているが、
発表（自己表現）しない・できない生徒が多い
課題＝「人とかかわりながら学ぶ力」

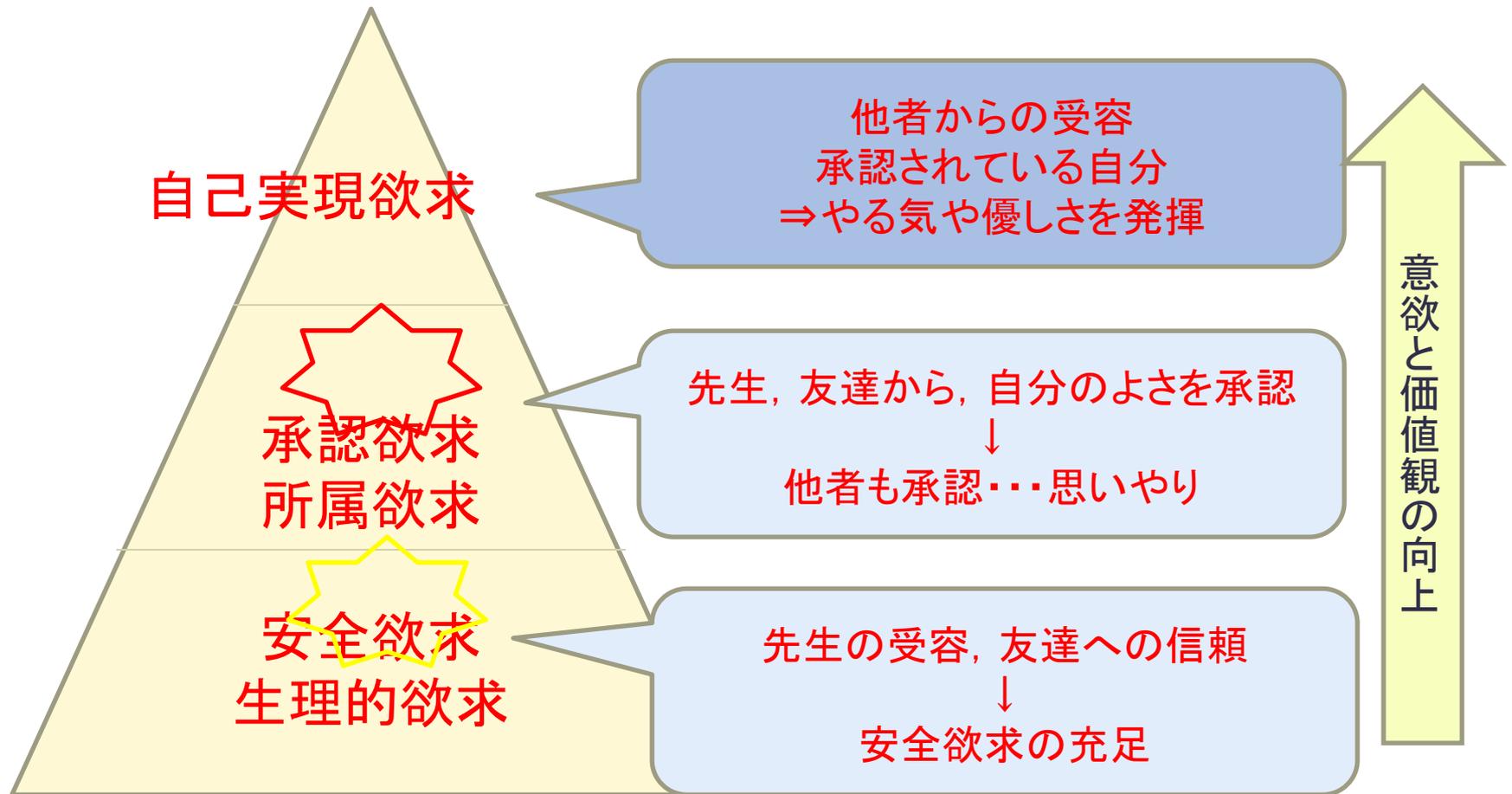
<原因>

- ◇集団の中への埋没
- ◇失敗への恐れ

チャレンジ

安心

子どもの実態を読み取る「ものさし」 マズローの欲求水準の援用



組織的省察実施後の教師の感想

教育課題の共有の実感

- 教職員全体が同じ目標を共有することの大切さと、その目標を共通理解の上で作り上げていくことの良さを感じました。各分掌や行事も1つの同じ目標の上に乗せることで、お互いに相互関係が生まれ、効果も高まることもわかりました。
- 生徒の実態を洗い出し、共有化できたことは大変有効な時間であった。
- 常日頃感じていたことが明らかになった感のある会議でした。教職員集団の目指す方向性が明らかになった有効な会議であった。

チャレンジを生み出すための取組の設定

◎学習部

- ①かかわりを生み出すためのグループ学習の活用
⇒班学習を機能的に進めるホワイトボードの導入
- ②かかわりを生む「話し方」「聴き方」のスキルの徹底

◎特活部

チャレンジ

- ①歌声活動(学級)、歌声集会(全校)の組織的実践
- ②自慢の歌声を生かした地域貢献⇒被災者への歌声

◎生活部

- ①心をつなぐあいさつ運動⇔安心できる仲間づくり

授業づくり 教師の変容(チャレンジ)

○授業風景の変容

①チャレンジを生み出す学習課題・学習問題

②教室配置(コの字型, 扇型, 向き合う配置)

③受容的なCの受け止め

支援を必要とする子への個別の配慮

④グループ学習の有効活用

必要に応じたグループ学習の活用(not定型)

⑤生徒の発言を活用した授業づくり(WB)

生徒の自ら学ぶチャレンジを生み出すTの腐心

教師の実践的知識の交流

目標を「一」にした協働を通じたOJT型人材育成

<教科部会>; 研修風景の変容

◎生徒のチャレンジを生む実践的知識の交流

①交わされる互いの「教材観」(理科)

②「自ら学ぶ」を生むために開発した教材(数学)

③教科で育てる「表現力」

主体的な表現を生む単元構想(社会科)

⇒重点目標達成のために動員した互いの実践的知識を交流

生徒が書いたWBを媒介にした議論
OJTによる教職員の学び

職員室でのコミュニケーションの変容⇒文化へ

特活

生徒達の変容(チャレンジ)

○生徒の自律的な歌声

(他律ではない声の響き)

○生徒の意志によるイベントの計画・準備・実施

「歌おう NIPPON in A」被災地への思い

○生徒会の意思決定 < 1300人の合唱を実現 >

⇒学年としての受け止め, 主体的協働

⇒各学級としての自律的な取組

⇒保護者, 小学校を巻き込んだ成功経験

・・・自信, 自己効力感 = 「やればできる！」

生活

生徒達の変容(安心)

◎心をつなぐ「あいさつ」

4月当初;形としての「あいさつ」

5, 6月;価値の内在化を促す「あいさつ」

・・・7月, 自然な会釈とあいさつ

⇒普段の生活, 朝・帰りの会での応答関係

語る教師⇒向き合って聞く生徒(not他律)

自然な質問, 意見を言う生徒の姿

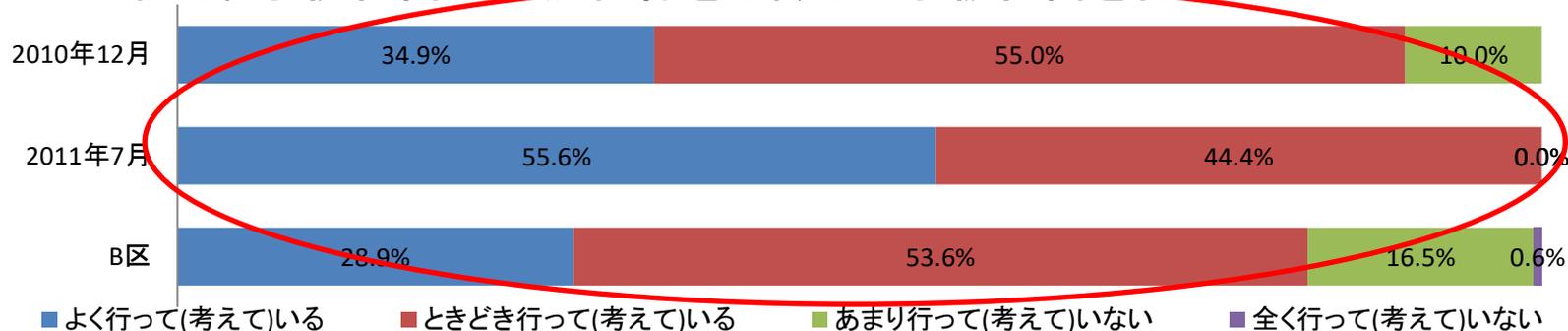
◎Q-U・・・生徒の心を可視化するツール

⇒要配慮生徒への寄り添い

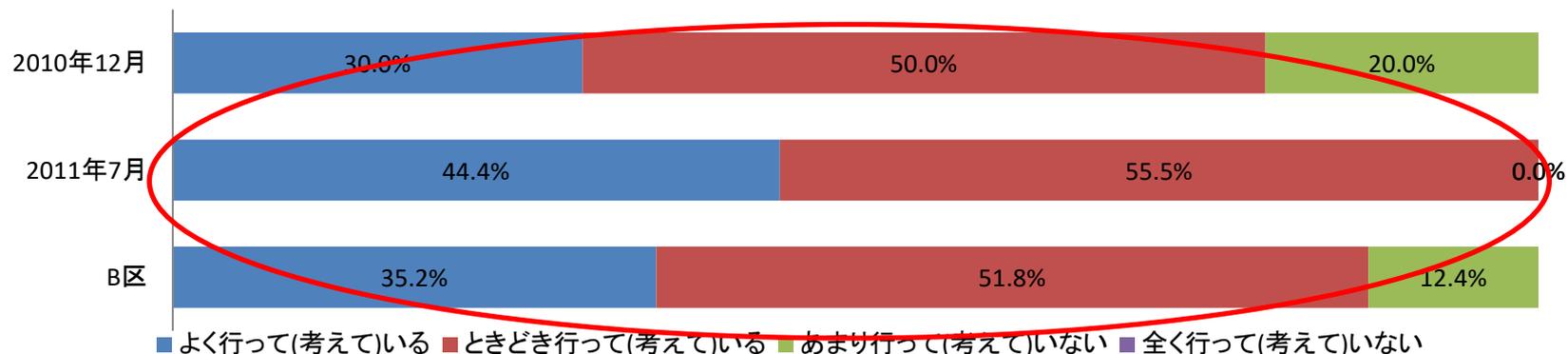
教師データ①目標の明示と共有

2010.12⇒2011.7(+標準的データ)比較

私は、学校経営の重点目標を意識して学級経営を行っている



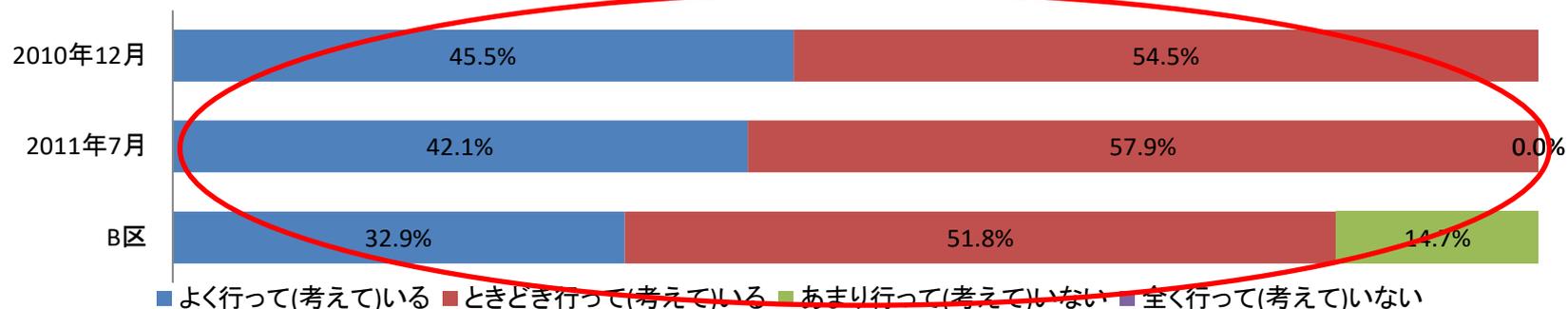
私は、学級の目標を子どもと共有している



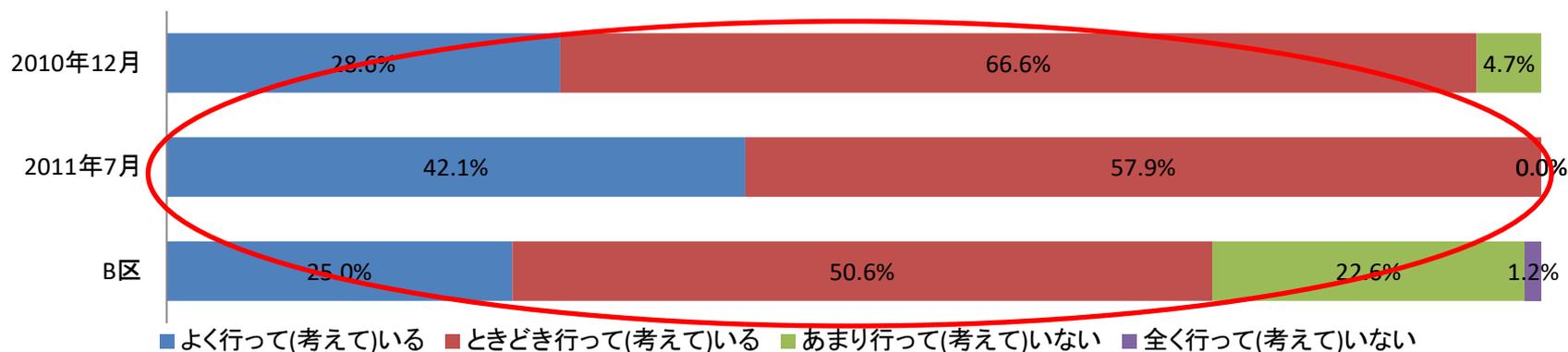
教師データ②授業づくり

2010.12⇒2011.7 (+標準的データ)比較

個人学習やグループ学習の場を意図的に設定する等、指導方法の工夫を行っている



子ども相互の教え合い、学び合いの場を意図的に設定している



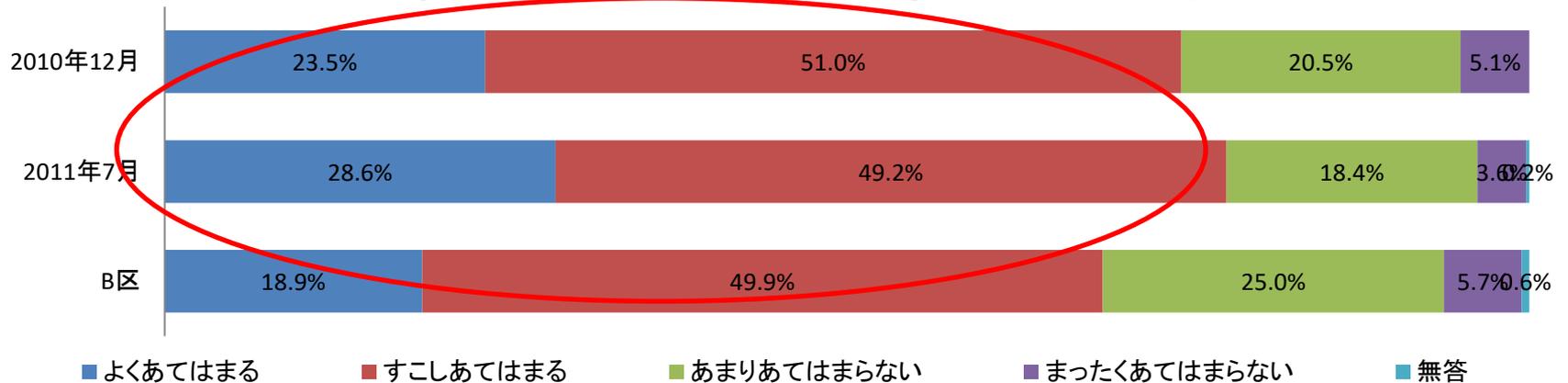
生徒データ①授業への意識

2010.12⇒2011.7 (+標準的データ)比較

好きな授業, 楽しい授業がある



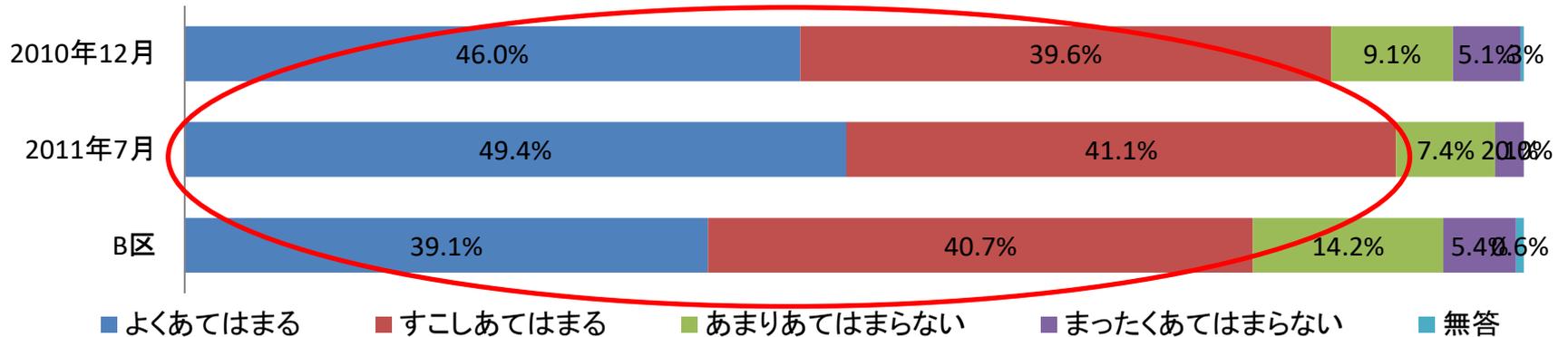
わたしは, 授業を理解できている



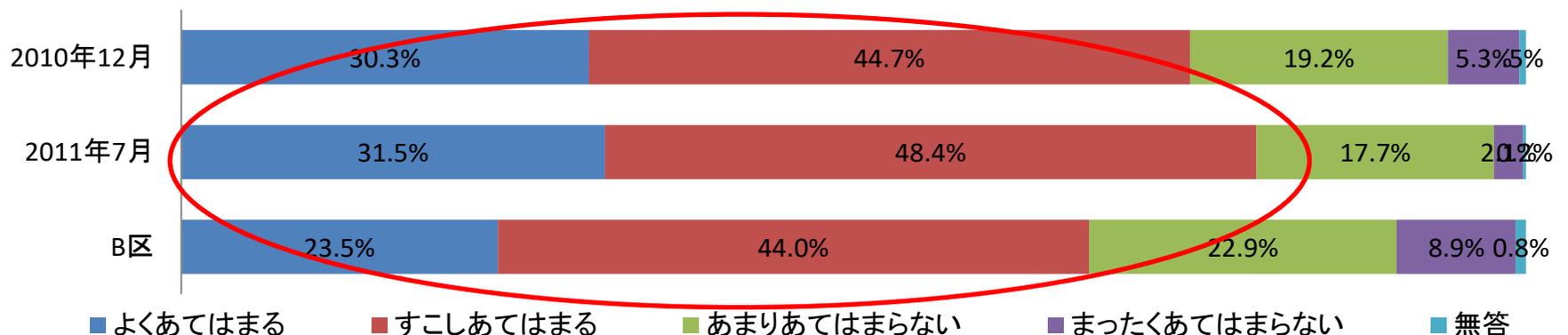
生徒データ②教師への信頼

2010.12⇒2011.7 (+標準的データ)比較

わたしのクラスの先生は、勉強や生活で、きちんと指導してくれる



わたしのクラスの先生は、わたしの気持ちや思いをよく受けとめてくれる



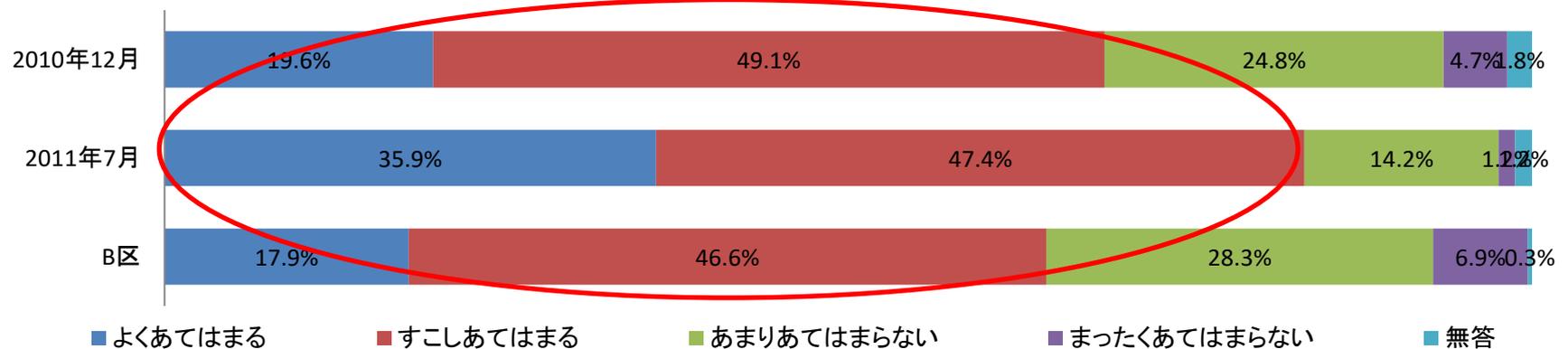
保護者データ教師への信頼と期待

2010.12⇒2011.7 (+標準的データ)比較

学校の先生は、保護者の意見に耳を傾けている

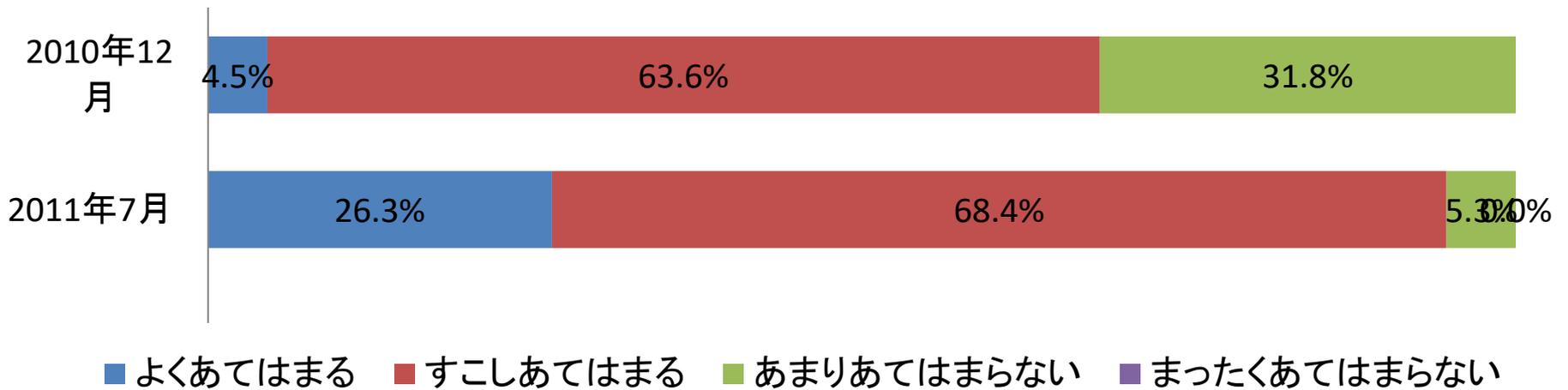


子どもの学力向上に関して、学校に期待している



重点目標への接近の手応え 2010.12⇒2011.7比較(教師アンケート)

学校の重点目標に近づいている



組織化による教育改善の可能性

個別分散型組織

「I」を主語とした教育

- ▲優れた実践⇒自己完結型
- ▲個々の悩み⇒抱え込み
- ▲子どもの変容;部分的
- ▲保護者の信頼;部分的

目標共有型組織

「We」を主語とした教育

- ◎優れた実践⇒共有
- ◎個々の悩み⇒組織的解決
- ◎子どもの変容;全体的
- ◎保護者の信頼;全体的

教職員の子どもの実態に基づく
主体的統合による組織化

『心をつなぐ学校組織マネジメント』の効果

C; 不登校・いじめ, T; 不祥事・心の病対策

◇孤立児・孤立生徒への効果

「不登校生徒」

小学校6年生のとき「5名」⇒中学1年「0名」

親和的な学級文化・・・いじめ低減効果も

◇孤立教師への効果

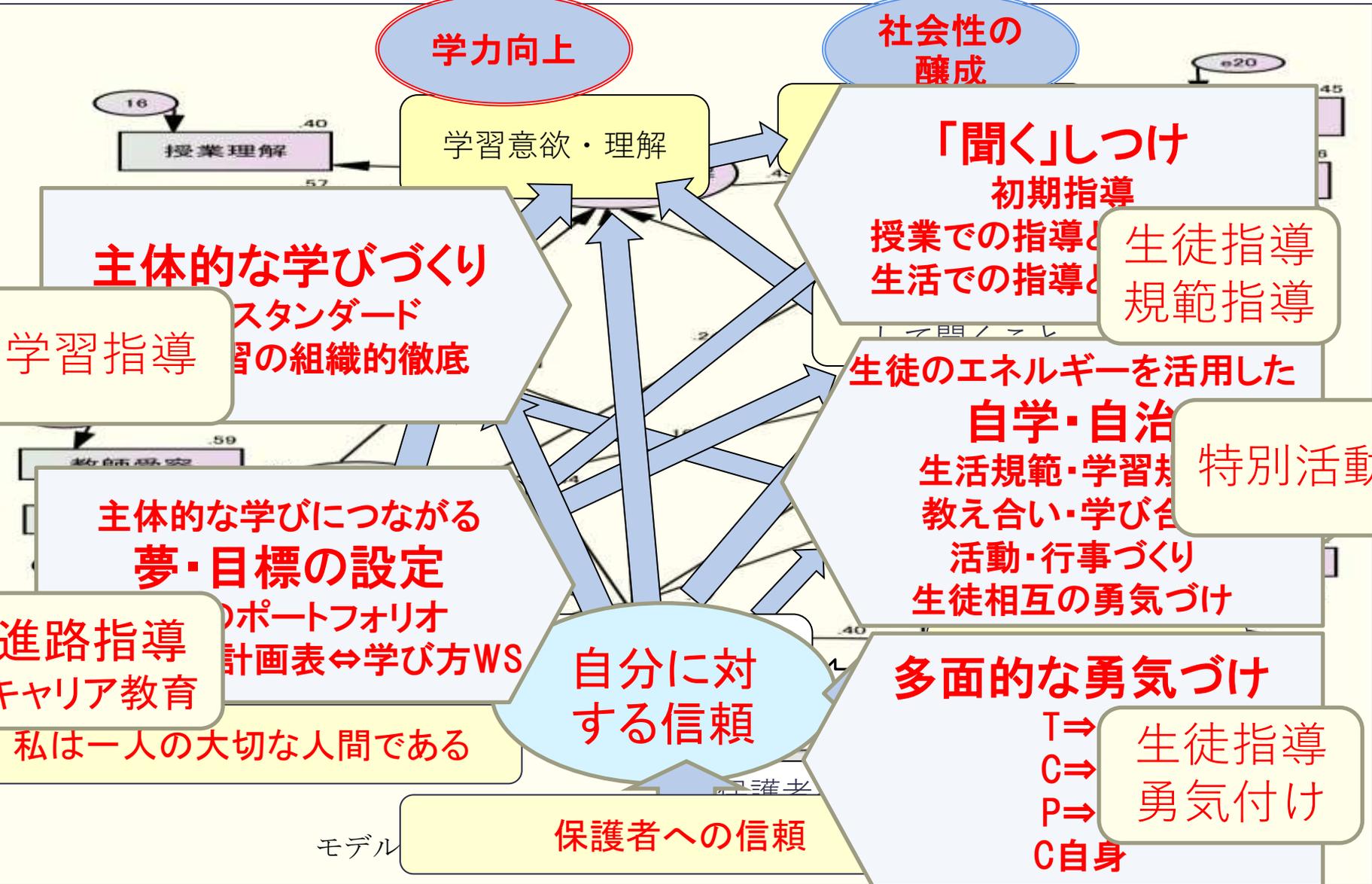
「困ったことがあっても、気軽に相談できる教師がいる」・・・全く当てはまらない; 13.6%⇒0%

⇒不祥事対策効果

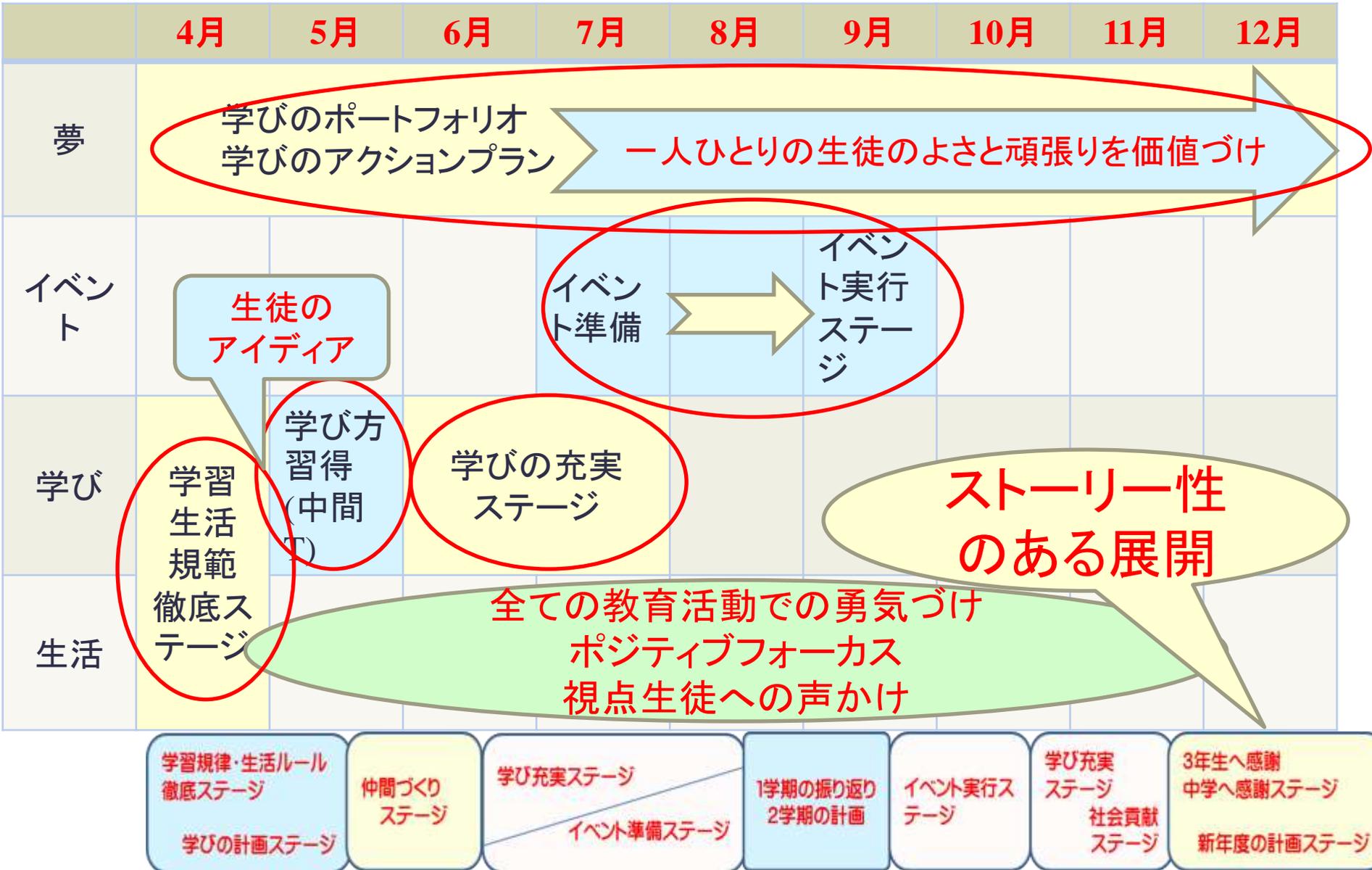
⇒心の病解消効果

子どもの意識と行動の構造 (久我, 2014 IBM SPSS Amos Ver.19)

「頑張り」と「優しさ」を発揮させる取り組み



組織的展開のイメージ; 一歩ずつ組織で歩みを進める 焦らず, 慌てず, 怠らず...小さなエネルギーで大きな効果



自校の教育の展開をイメージしましょう

夢いっぱいプロジェクトの展開計画(イメージ・案)

		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
自分の世界を広げる 仲間との思い出を創る	夢づくり・ 自分自信)づくり		学びのポートフォリオ設計、実施計画													
	学びづくり	夢いっぱいプロジェクトの共有	授業づくり基本設計 小集団、学習振り返り													
	活動づくり	教師生徒	イベント・自治活動の設計 (学校・学年)													
	生活づくり		身につけるべきマナーの整理、取組設計													

学習規律

生徒会生活規範

教師の取り組み
⇕
生徒会の取り組み

分掌リーダー会の内容
Ex)4月末
①規範振り返り(生徒指導)
②5月仲間づくり計画提案

行事			卒業式 修了式	入学式・対面式			県総体	夏期休業日	始業式			教育相談	始業式	入学説明会	卒業式
----	--	--	------------	---------	--	--	-----	-------	-----	--	--	------	-----	-------	-----

組織としての重点ステージ	次年度取組の設計ステージ	学習規律・生活ルー	仲間づくり	学び充実ステージ イベント準備	学期の振り返り 2学期	イベント実行ステージ	学び充実ステージ 社会貢献ステージ	3年生へ感謝 中学へ感謝ステージ 新年度の計画ステージ
--------------	--------------	-----------	-------	--------------------	----------------	------------	----------------------	-----------------------------------

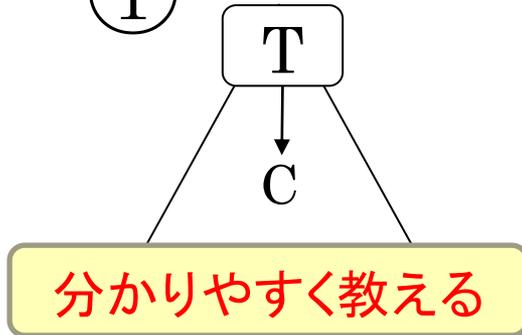
確かな学力を育み、まとまりのある学級をつくる
優れた教師がもつ3つの視座 (久我, 2012)

< 指示・教示⇒習得型 >

しっかり しつける
確かな「導き」

術
約束・・・

①



③



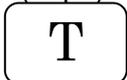
たっぷり ほめる
勇気づける

自ら学ぶ力
自律性を培う

じっくり 考えさせる
自学・自治

学び合う集団・・・
した学習,活動,生活
・・・
(T)

②



< 場の

> 自学支援 >

幸せの最大化に資する 心をつなぐ組織マネジメントの展開

教職員の
組織的な
しつけと
勇気づけ

教員相互
のボイス
シャワー

潤いのある
職員室文化

幸せの
最大化

子どもの
変容

保護者の
信頼

押し寄せる新たな教育課題
膨らみ続ける学校事務・業務



- ①学校事務の効率化
- ②業務の適正化とチーム学校づくり

次世代の学校づくり

効果のある
学校づくり

教師の
意識改革

業務改善

チーム学校
教育支援

学校事務の
効率化

共同学校
事務室

情報化
校務支援システム

校長; 学校経営

次世代の学校づくり
子どもの健やかな成長

働き方改革
研修

勤務時間実
態管理指導

時間管理シ
ステムの導
入

公会計化
・給食費
・学校徴収金
業務トレード
・教科書事務等

効果のある
学校づくり

教師の
意識改革

働き方改革

チーム学校
教育支援

学校事務の
効率化

共同学校
事務室

情報化
校務支援システム

共同学校事務室
事務の共同実施
標準的職務
⇒管理規則等

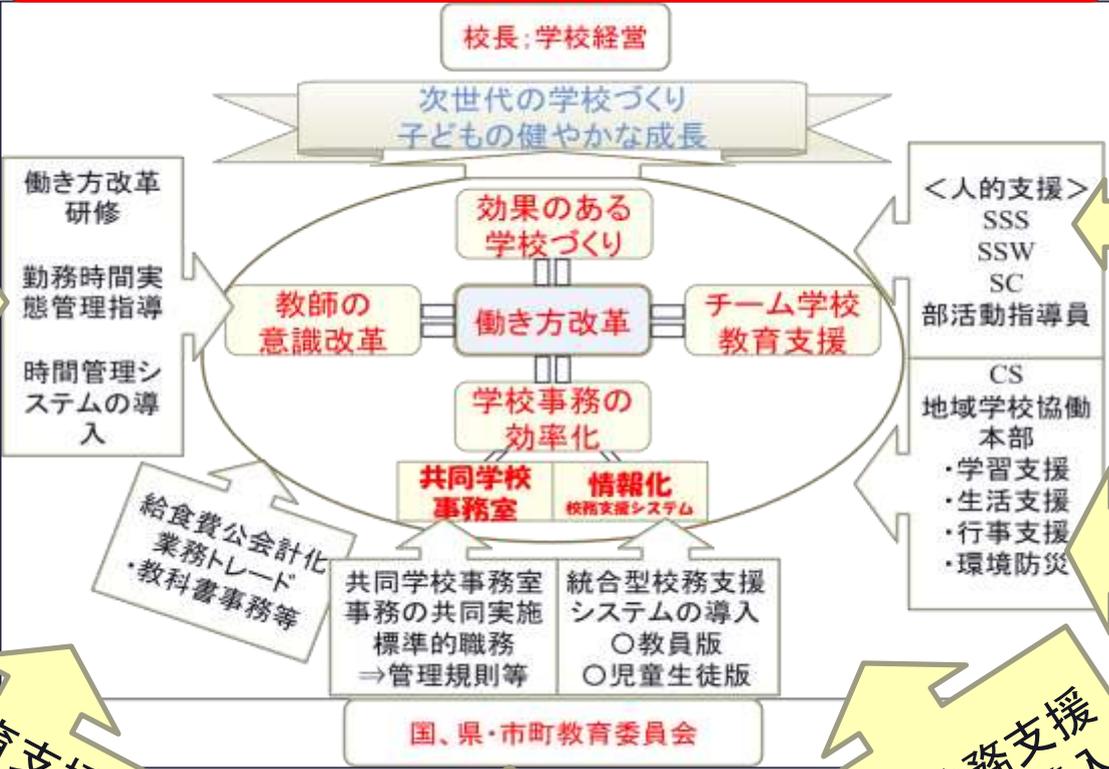
統合型校務支援
システムの導入
○教員版
○児童生徒版

<人的支援>
SSS
SSW
SC
部活動指導員

CS
地域学校協働
本部
・学習支援
・生活支援
・行事支援
・環境防災

国、県・市町教育委員会

教育委員会・校長会等との連携の枠組みの必要性



勤務時間管理システムの構築
カエル時間ボード提案

人的支援の
コーディネート

CS
地域学校協働本部
コーディネート
会計処理

教育支援
学年会計システム
共同購入

共同学校事務室推進
事務の共同実施推進
標準的職務の基本案提案

統合型校務支援
システムの導入
支援

学校事務職員、共同実施
共同学校事務室の献身的な取り組み

新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・
運営体制の構築のための学校における働き方改革
に関する総合的な方策について(答申)

平成31年1月25日 中央教育審議会

◎緊急提言＋◎緊急対策

◆業務仕分け

◆教育行政からの人的・予算的・業務的支援

各種サポートスタッフ投入

統合型校務支援システム

業務トレード；公会計化

◆事務機能強化

「公立学校の教師の勤務時間の 上限に関するガイドライン」

◎時間外勤務・上限月45時間, 年360時間

⇒実効性担保のための教育委員会の取組

①「勤務時間の上限に関する方針」等策定

②勤務実態把握と超えた場合の事後検証

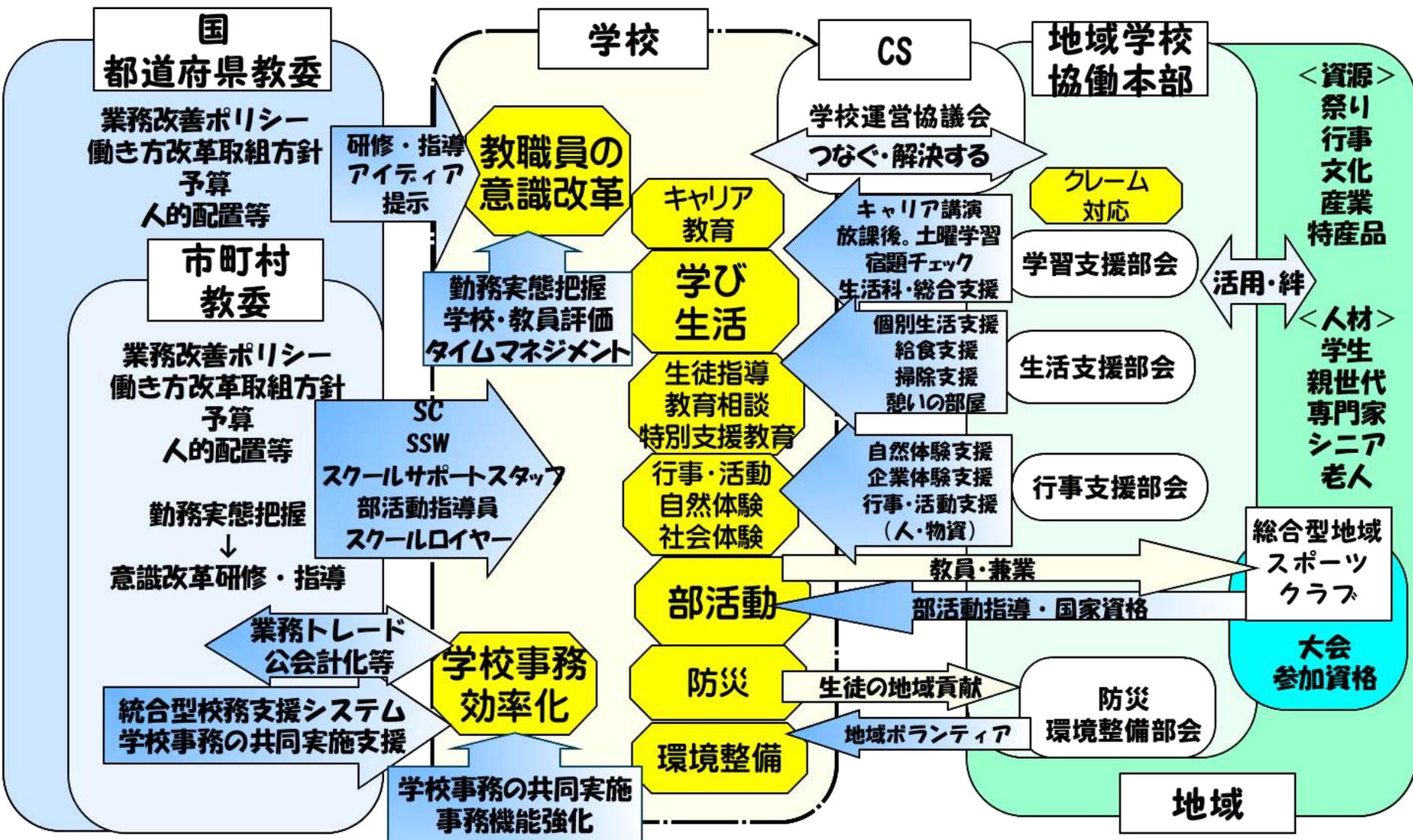
③人事委員会と情報共有し, 助言を受ける

④ガイドラインの保護者・地域住民等への周知

⇒文科; 各教委の取組状況を把握・公表

次世代の学校づくり

グローバル人材育成につながる業務改善の全体像



次世代の学校づくりのための 統合型校務支援システム(=時短システム)

1. タブレットを活用した子どもの学習実態把握
自動採点⇒学習状況(進捗・つまづき・課題)可
視化⇒機能的支援

2. 個々の子どもの学籍・出欠席, 学習状況・学
力調査, 健康診断, 良情報等を9年間管理
⇒個人カルテ

学校基本調査, 生徒指導の月例報告(集計機能)
+ 正確な個の状況把握
⇒ワン・ストップ・ソリューション

統合型校務支援システム

教職員のための機能

校務支援システム; 教職員用

＜人事給与情報＞＝県・政令市の人事給与DBと連動
教職員人事等情報(取得免許状, 勤務履歴, 研修歴等)
給料(昇給履歴), 3手当情報(扶養, 通勤, 住居)
勤務・サービス情報(出張, 年休, 特休等)⇒校務日誌へ

＜教育活動情報＞

時間割の作成・管理⇒週案簿＝教科書指導内容を反映

個々の教員が開発した教材を共有フォルダーへ蓄積

⇒短時間で教育の良質化を実現

開発者⇒教職員評価に加点

長時間労働改善のための 教員の意識改革

事務職員の
アイデアと
データ管理

1. 時間管理

自身の勤務(時間外労働時間)の 実態把握

2. 時間外労働時間の目安の明示

労働省告示

時間外の上限を明示; ex) 80時間過労死ライン⇒45時間

3. 「19時完全退庁」等の具体的取組の設定

⇒午後8時完全消灯等

帰る時間ボード
教員の生き方改革

4. 教員のタイムマネジメント能力の向上

成り行き管理型⇒意図的・計画的業務遂行

アタッチメント(愛着)と社会性

「愛されている」という確信が
その子の社会性を決める

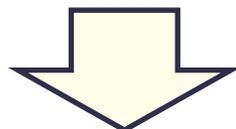
地域連携の教育的な意味と価値

子どもを取り巻く社会の構造的な変容

昭和⇒**3世代**

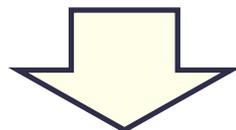
平成⇒**核家族**

令和⇒**共働き**



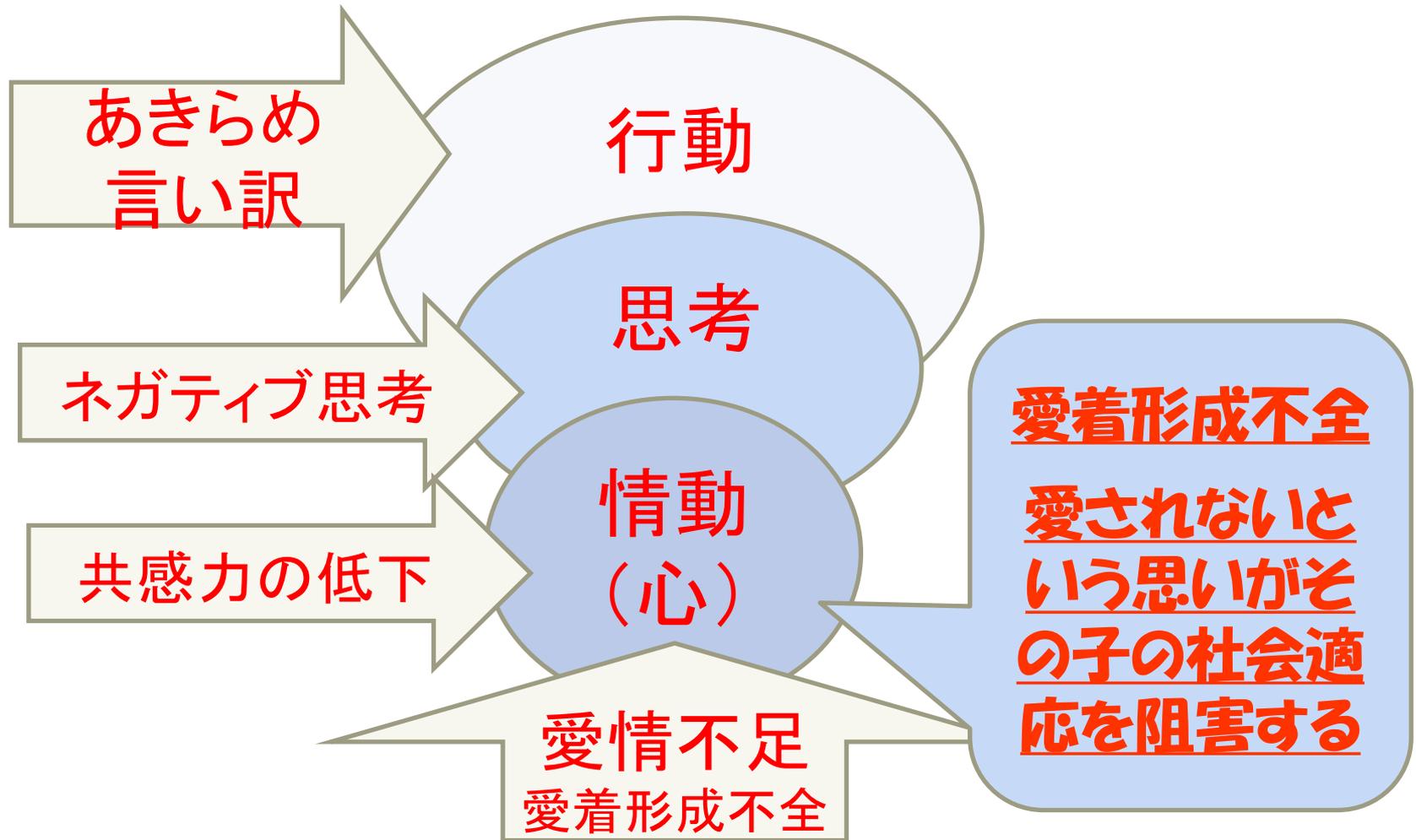
0歳～15歳までの養育期に注がれる

大人のまなざしの低減化



「愛着形成」の脆弱化

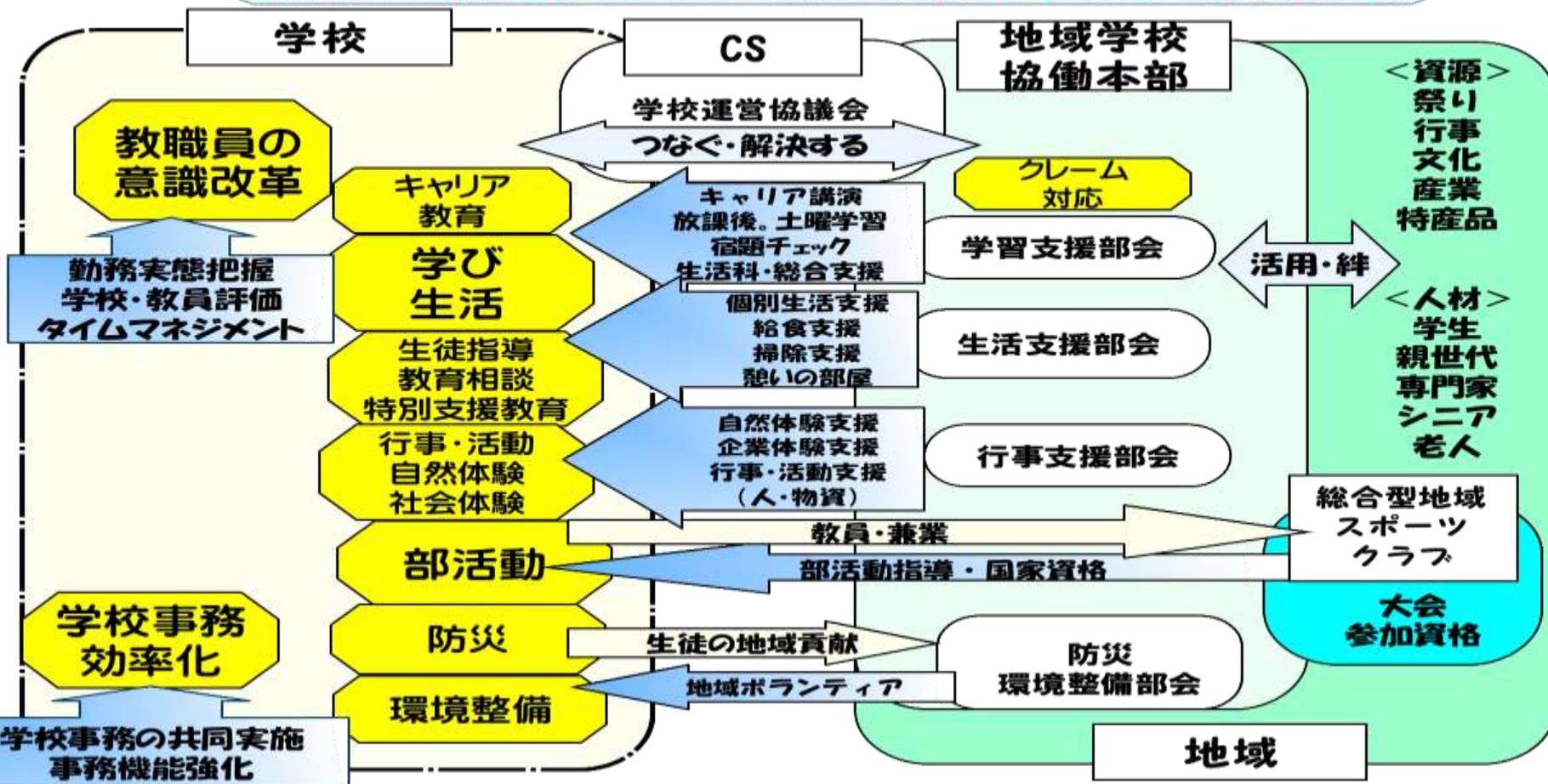
健全な行動と思考を歪める内面



子ども、教員、保護者・地域の方々の幸せを生み出す CSや地域学校協働本部の枠組みづくり ～「できるところから始める」精神～

次世代の学校づくり

業務改善を促進するCS・地域学校協働本部等の機能と役割



小さなエネルギーで大きな効果を生む地域連携の在り方①

◇例えば、給食の準備片付けへの支援
⇒ノートの丸付けやコメントに専念

◇例えば、通学バスへの乗降車支援
⇒授業準備の時間の確保

アクティブシニア、子育て卒業世代の活躍

小さなエネルギーで大きな効果を生む地域連携の在り方②

◇例えば、「企業体験」の準備への支援

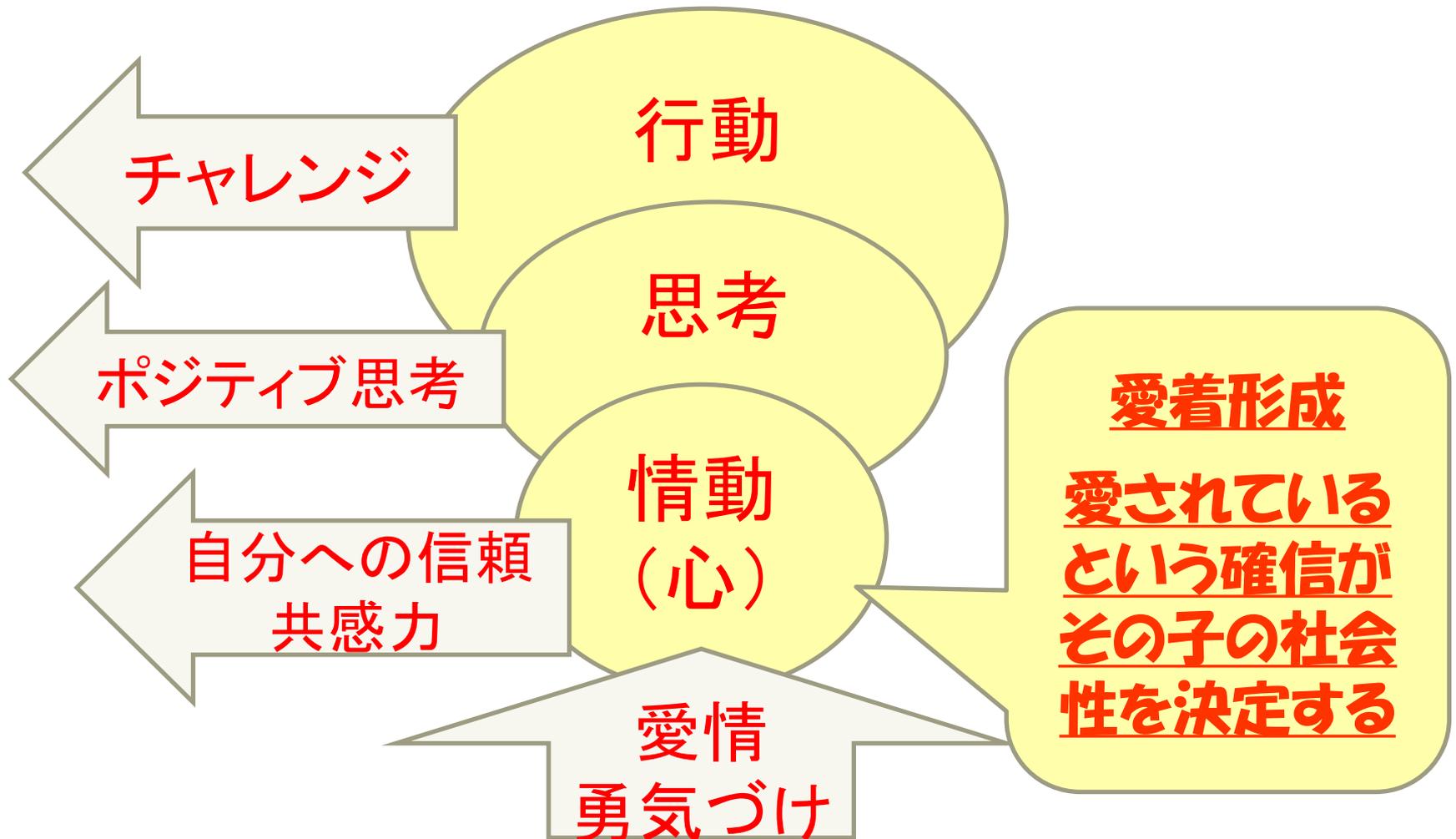
⇒「行事支援部」が商工会議所と協力し、受け入れ先を調整・準備

◇例えば、校庭の樹木や雑草の整備への支援

⇒「環境整備部」のアクティブシニアの活躍

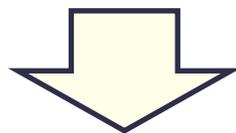
教員の教育活動への専念を実現

健全な行動を支える思考と愛着



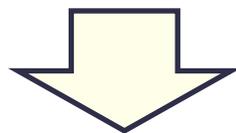
子どもの愛着形成を促す 地域連携の必要性

地域ぐるみで子どもを育てるチーム学校の創造



多くの大人のまなざしの中で育てる
仕組みの創造

< **コミュニティ・スクール、地域学校協働本部** >



大人のまなざしの多面化
「**愛着形成**」の強化

グローバル人材育成＝自立・協働・創造
⇒『自律的な学び』と『体験』

『自律的な学び』⇒オーダーメイド型支援

『体験』⇒自然体験, 社会体験, 自治的体験



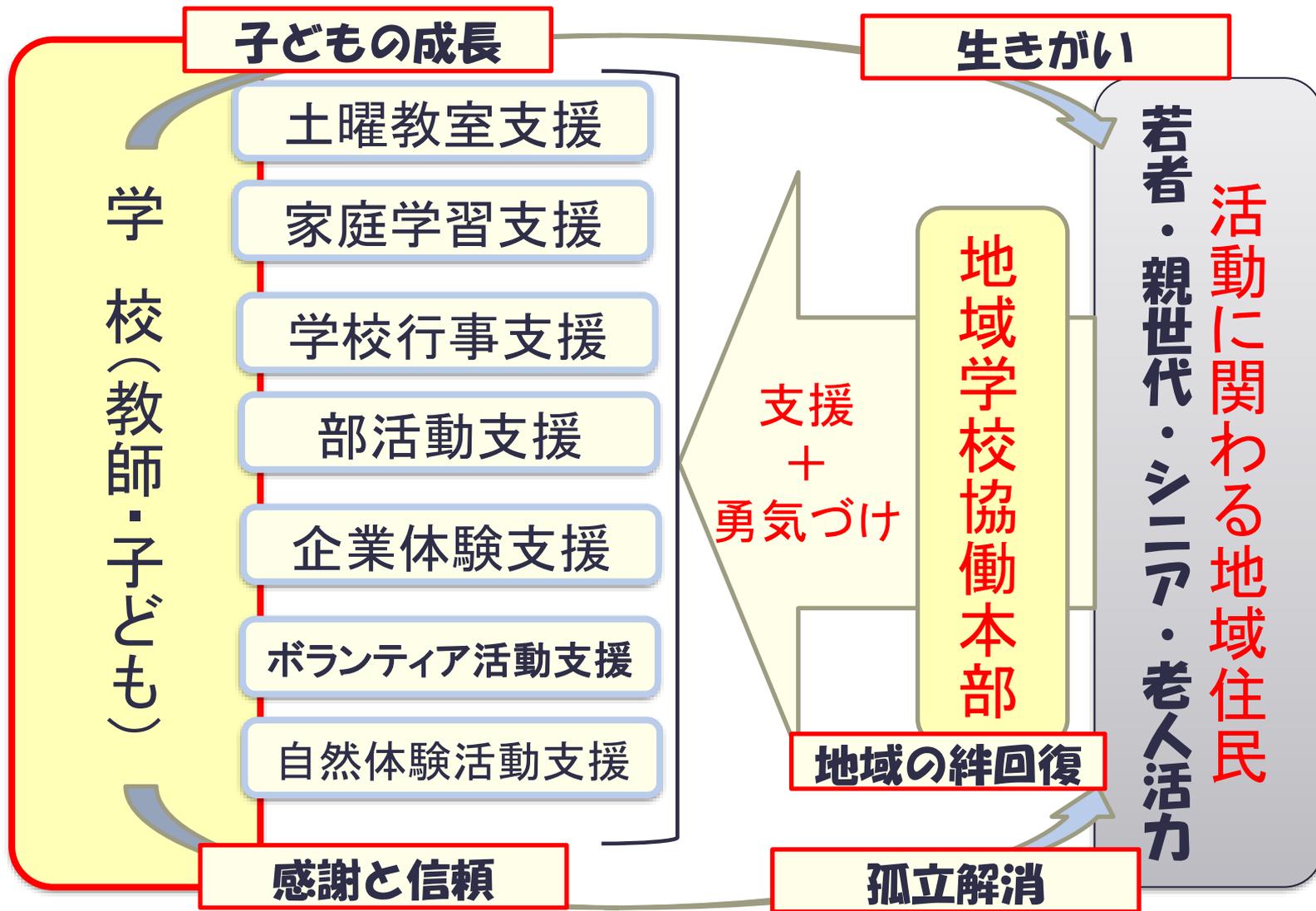
多くの人手が必要



チーム学校

⇒組織的な教育支援システムの構築

学校教育の充実と地域の活性化 「チーム学校」の構造と求められる内実



地域の方々へのメリット

人生100年時代の新たな生きがいづくり



「定年うつ」の解消

「子どもの成長」に感じる喜び

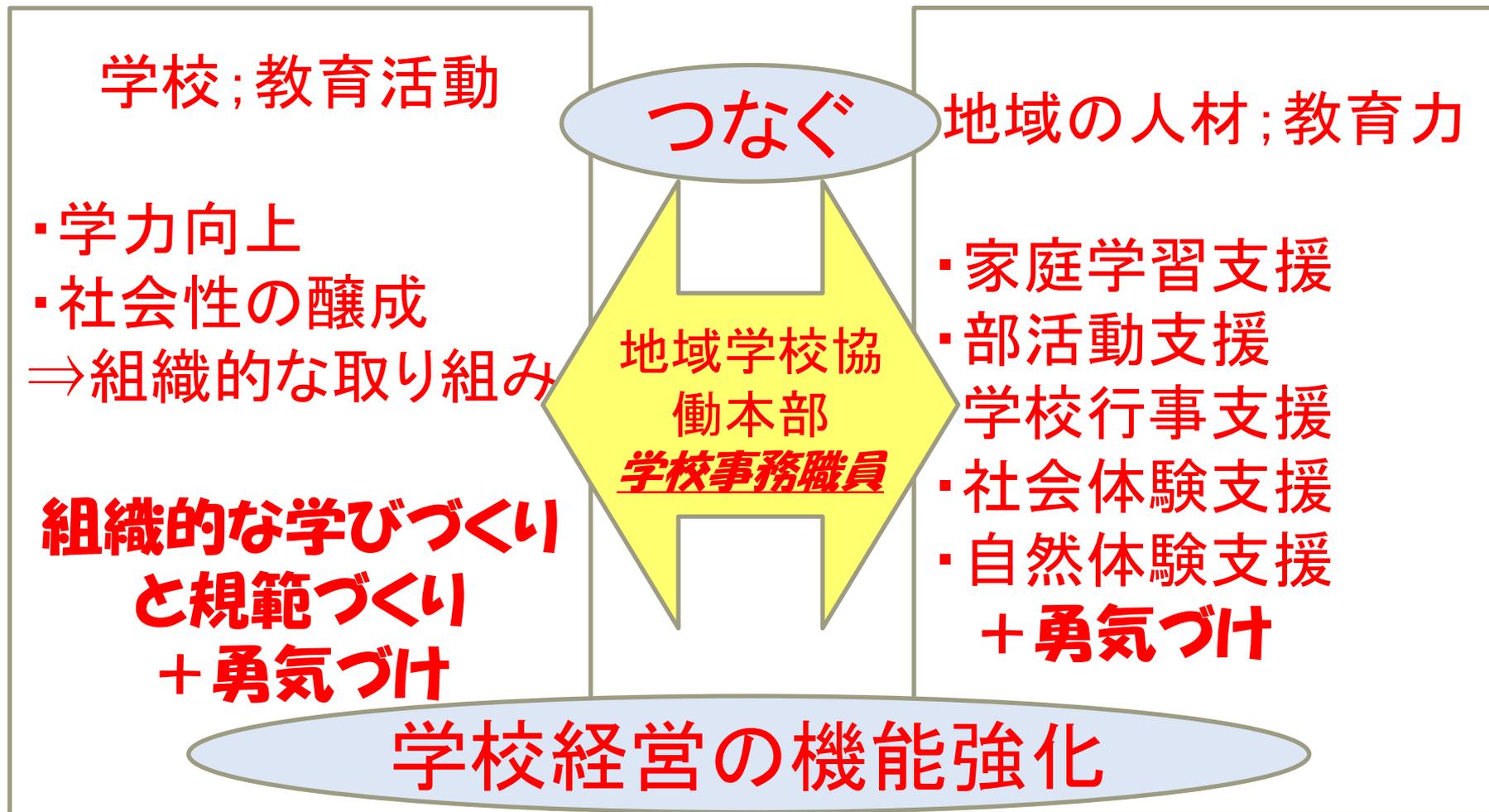
子どもの魅力 = 人と人をつなぐボンド役



子ども、教員、保護者・地域の方々の

幸せの最大化

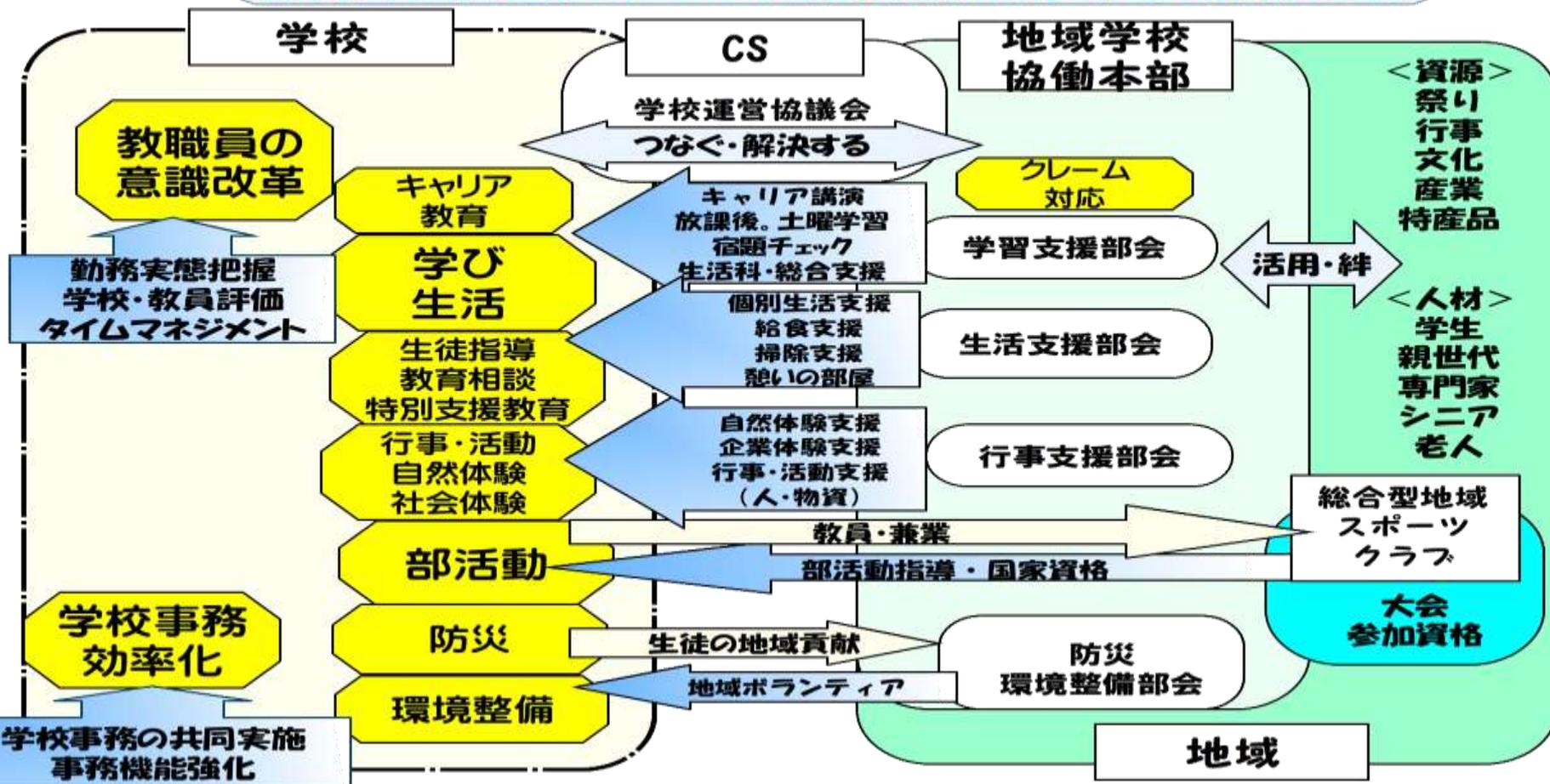
グローバル人材育成のためのチーム学校 ⇒学校と地域との連携のキーテーション



子ども、教員、保護者・地域の方々の幸せを生み出す CSや地域学校協働本部の枠組みづくり ～「できるところから始める」精神～

次世代の学校づくり

業務改善を促進するCS・地域学校協働本部等の機能と役割



「次世代の学校づくり」への具体的アプローチ

「効果のある学校づくり」にかかる具体的取組

- ⇒ボイスシャワー
- ⇒組織的な規範づくり「聞くことの徹底」

教職員の意識改革にかかる取組

- ⇒定時退校日の設定
- ⇒退校時間の設定

「学校事務の効率化」を促す仕組みの導入

- ⇒統合型校務支援システム
- ⇒事務アシスタントの導入
- ⇒共同学校事務室の活用

- ⇒組織感覚の向上
(教職員評価の活用)
- ⇒部活動への意識改革(管理職含む)

「チーム学校」を活用した教育支援

- ⇒SC,SSWの導入
- ⇒部活動支援員の導入
- ⇒CS,地域学校協働本部の設置と駆動

- ⇒タイムマネジメント意識の醸成

「次世代の学校づくり」への具体的アプローチ

<p>「効果のある学校づくり」にかかる具体的取組</p>	<p>教職員の意識改革にかかる取組</p>
<p>「学校事務の効率化」を促す仕組みの導入</p>	
<p>「チーム学校」を活用した教育支援</p>	

次世代の学校づくり

効果のある
学校づくり

教師の
意識改革

業務改善

チーム学校
教育支援

学校事務の
効率化

共同実施

情報化
校務支援システム

子どもの幸せを生み出す

潤いのある学級・学校づくりの 理論と実践

確かな学力を育み、いじめ・不登校等を低減する
「勇気づけ教育」の組織的展開とその効果

久我直人 著



ふくろう出版

子どもの幸せを生み出す
潤いのある学級・学校づくり

確かな学力を育み、
いじめ・不登校等を低減する
「勇気づけ教育」の組織的展開

ふくろう出版

プレゼンテーションブック



潤いのある学級をつくる 教師の省察力と「勇気 づけ教育」

不登校を生み出さない教師の特徴

—「学級経営力」・「生徒指導力」向上講座—

久我直人/著

ふくろう出版