

学校組織マネジメントⅠ・Ⅱ・Ⅲ

学校財務マネジメント

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



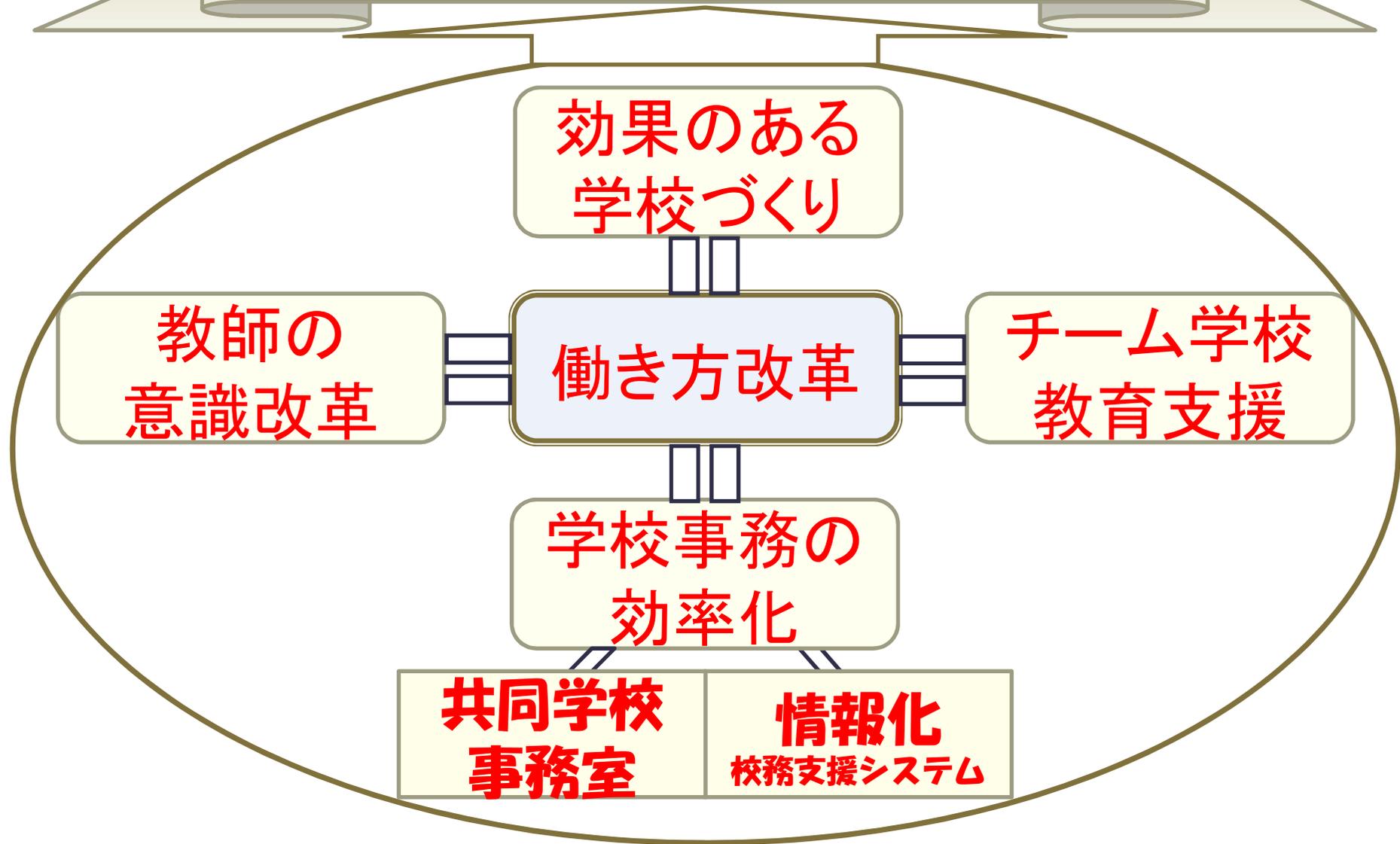
組織で共有

「効果のある学校づくり」

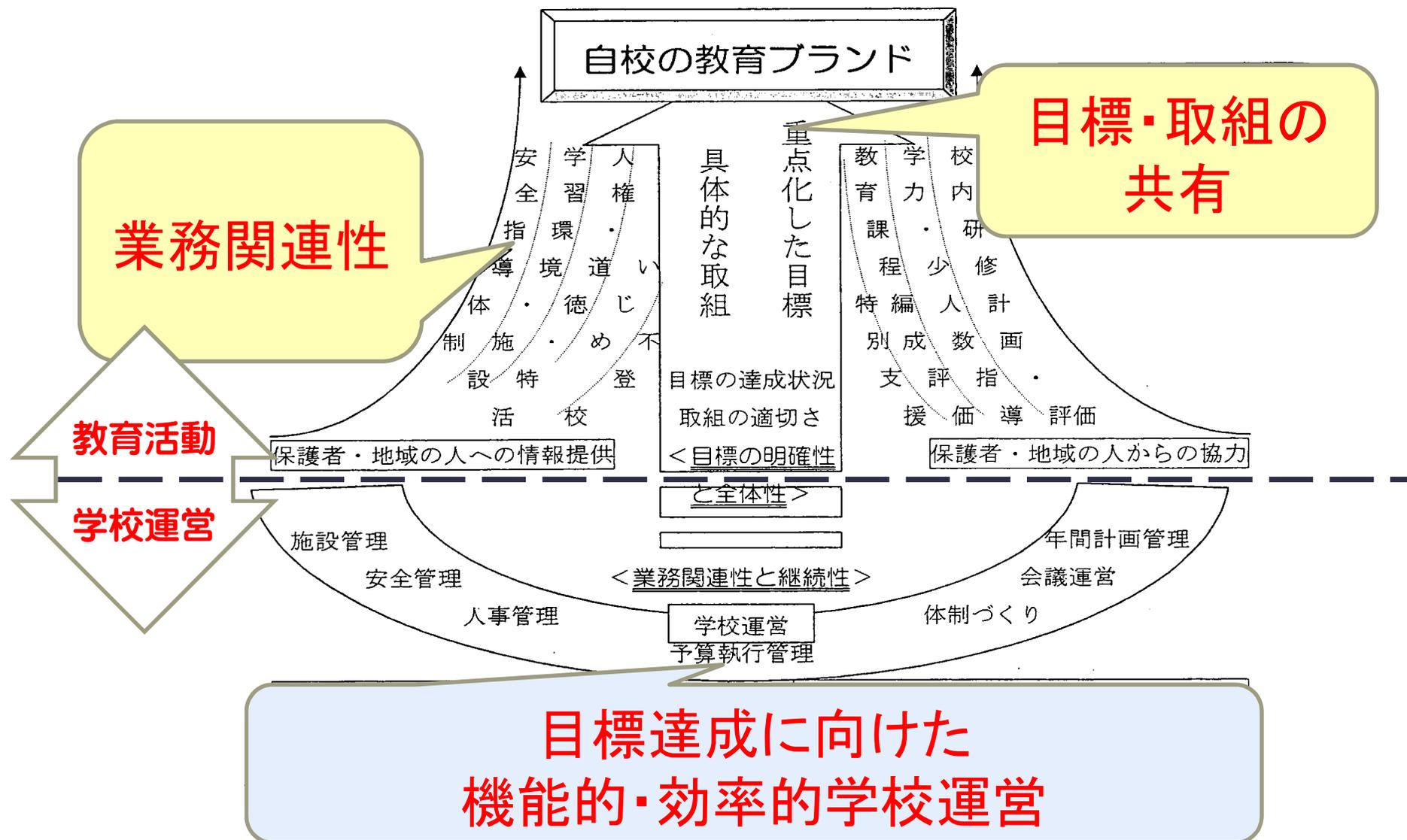
9割の教員;明日の授業準備
が不十分

10年前より、17~20時間、時
間外労働増

次世代の学校づくり



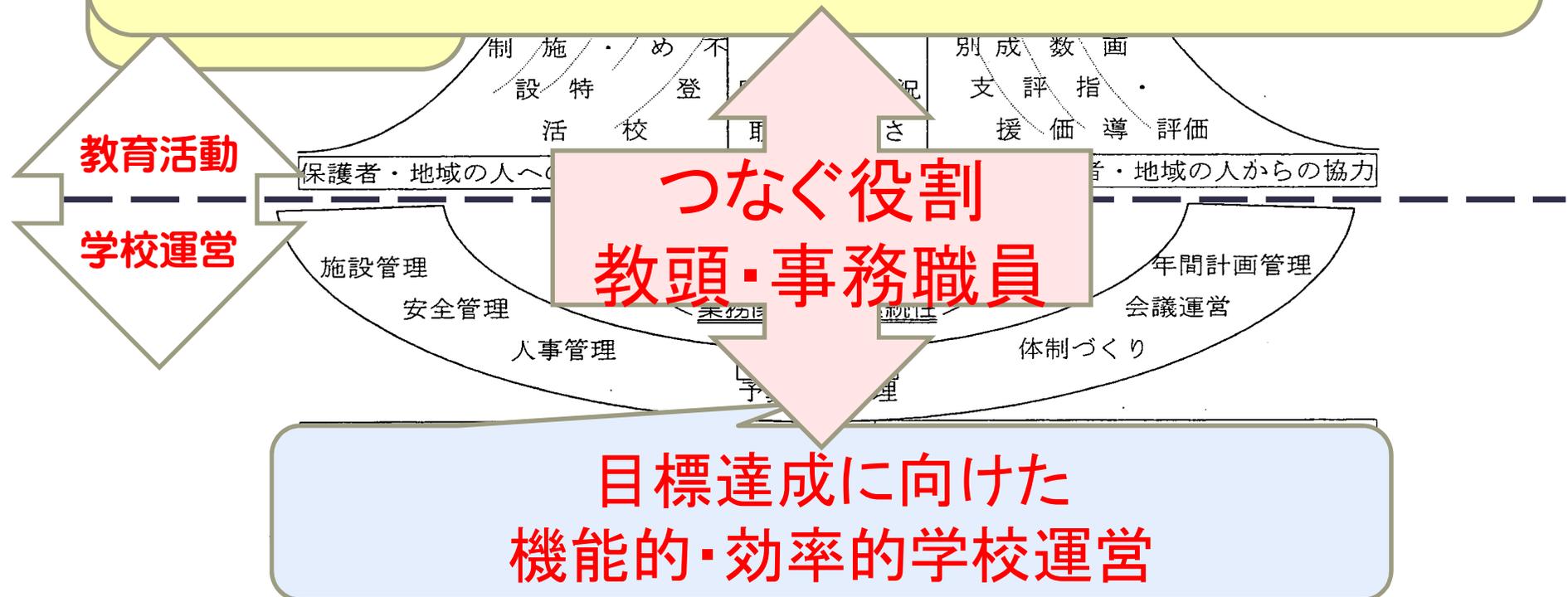
求める学校組織マネジメントのゴールイメージ 経営の柱に収れんする組織化



求める学校組織マネジメントのゴールイメージ 経営の柱に収れんする組織化

自校の教育ブランド

「効果のある指導」の組織的展開



日本の学校教育の構造的な課題

学力低下, いじめ, 不登校, 学級崩壊等
生起する教育問題への個別的対応

<このことの問題>

①問題への対症療法的対応

根源的な原因は未解決

②学校現場の多忙への拍車

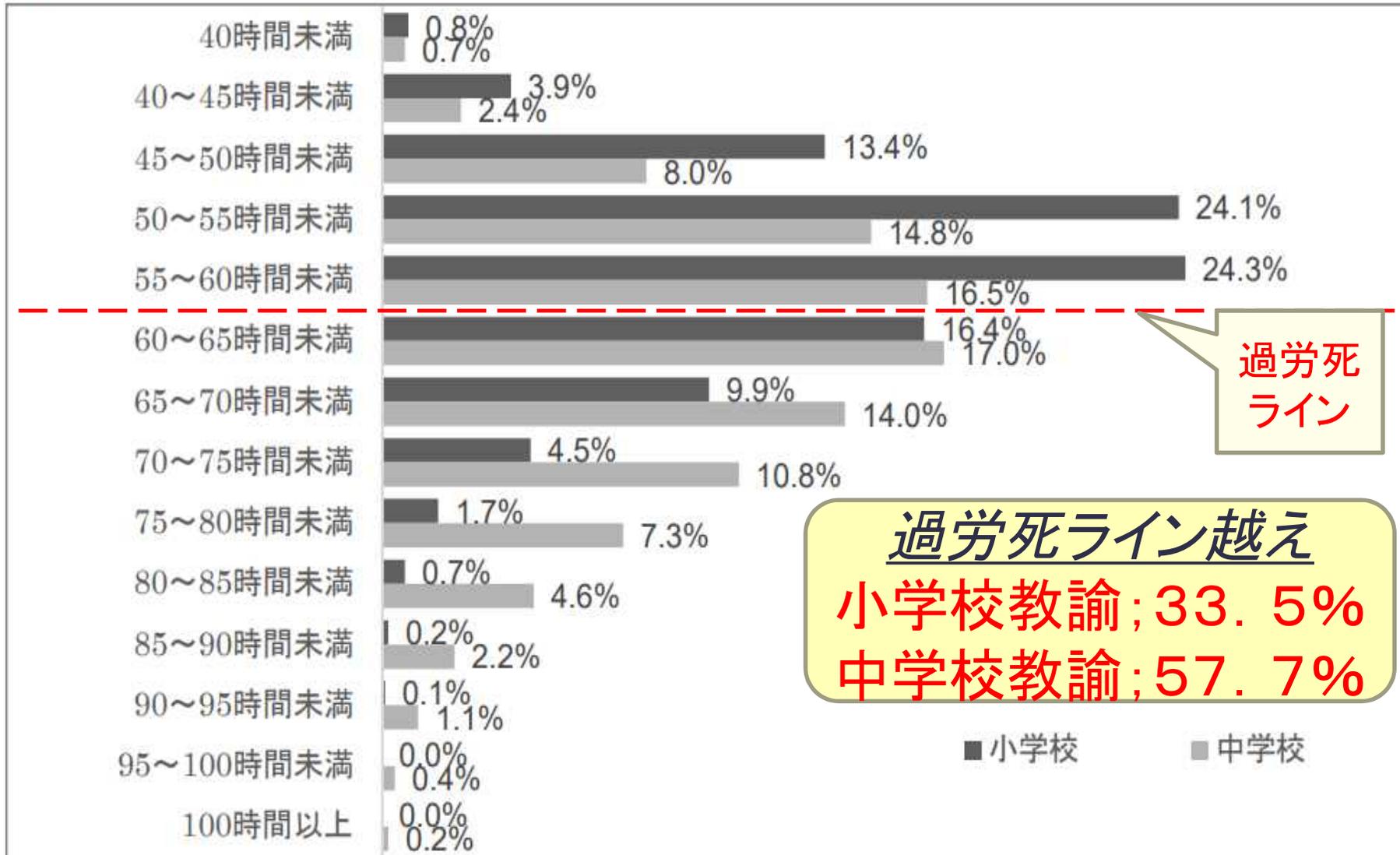
教師の多忙感, 疲弊感⇒心の病

学校教育全体の負の連鎖へ

問題の複雑化, 高度化, 深刻化の進行

教員勤務実態;時間外(教諭) 文部科学省(平成28年度)

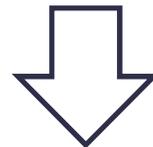
【教諭】



対処療法的な対応＝非経営的
エビデンスベースの「効果のある指導」＝経営的

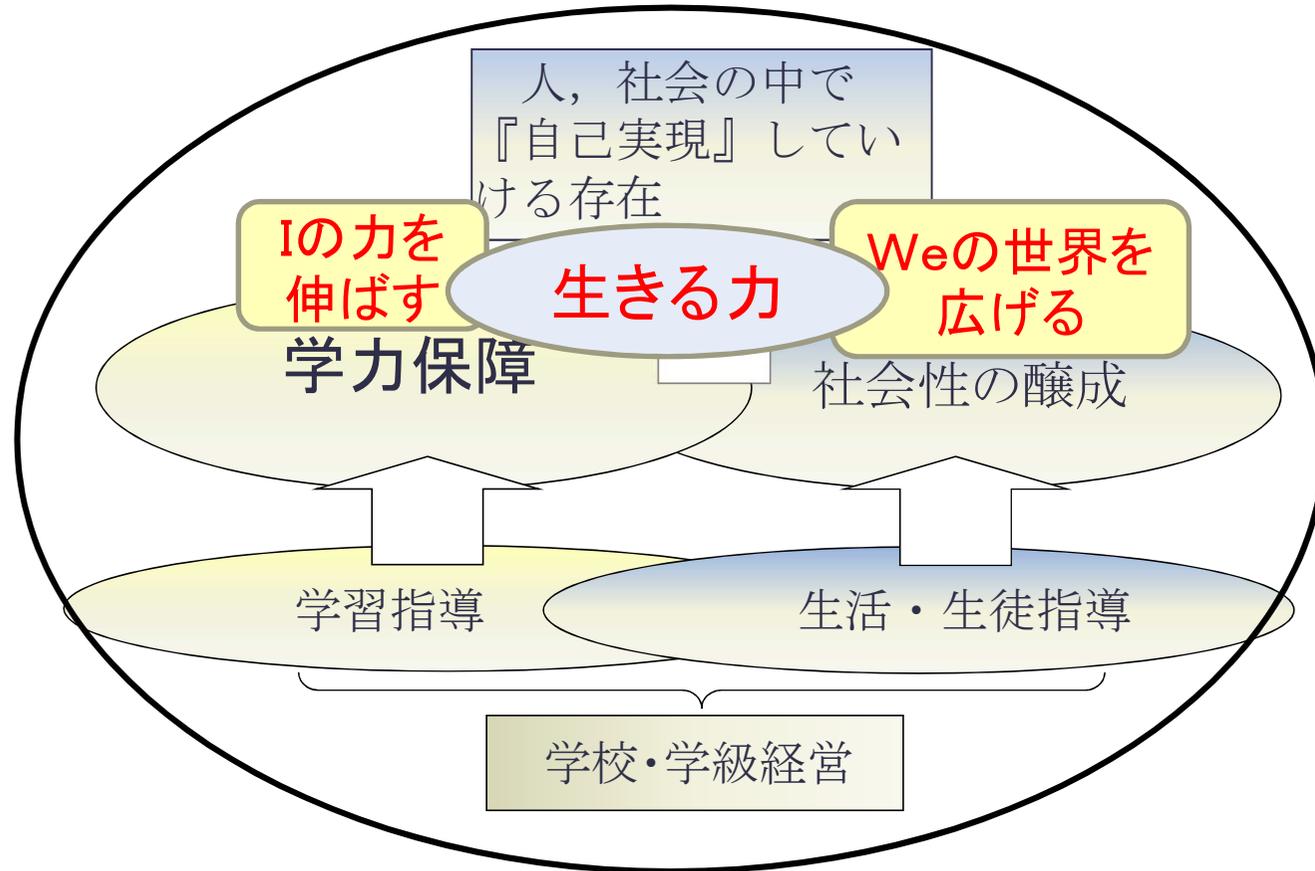
問題の根源的な課題を解決し、学力、不登校、いじめ等を改善する

「効果のある指導」の組織的展開

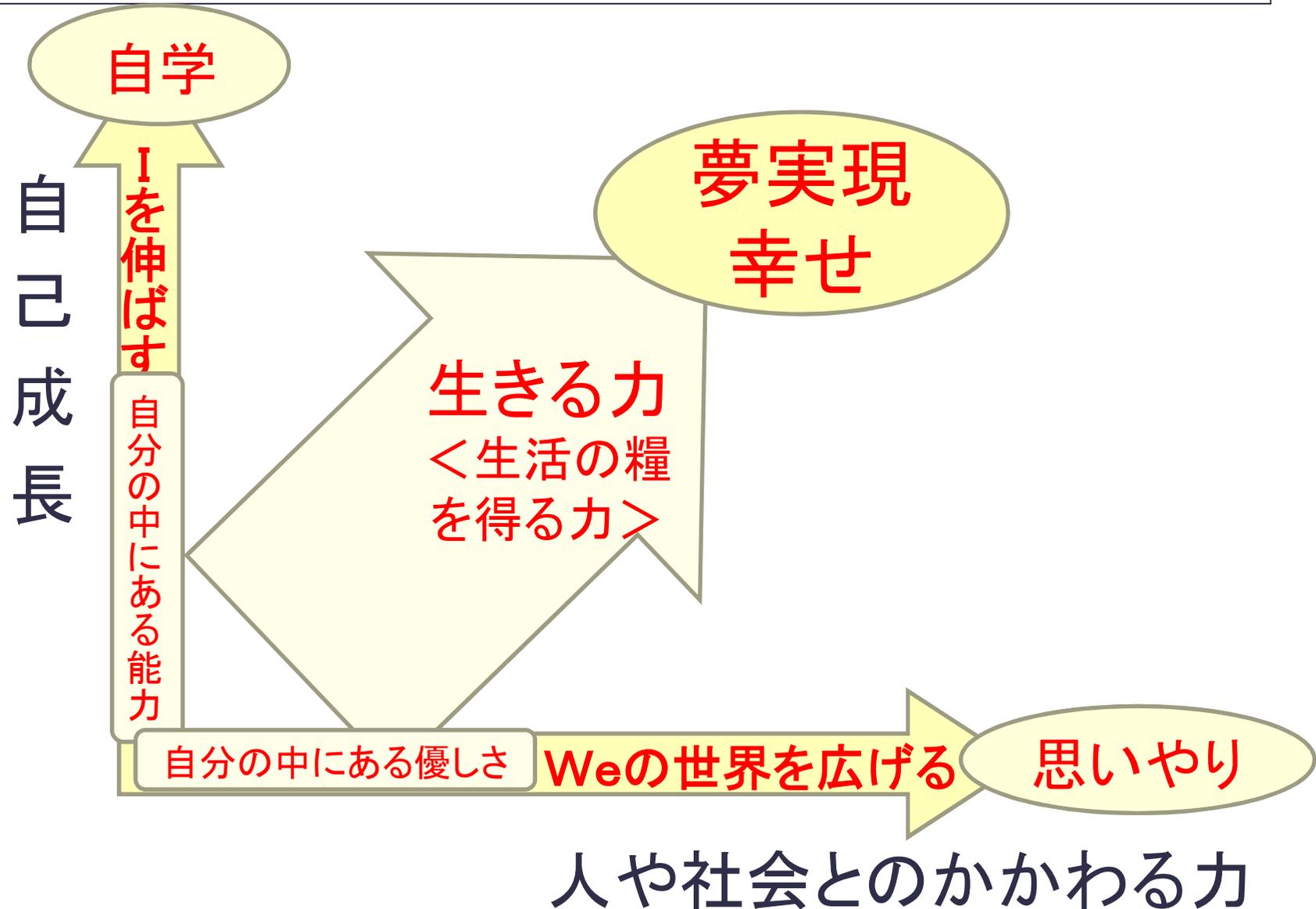


小さなエネルギーで大きな成果を生み出す
「効果のある学校づくり」

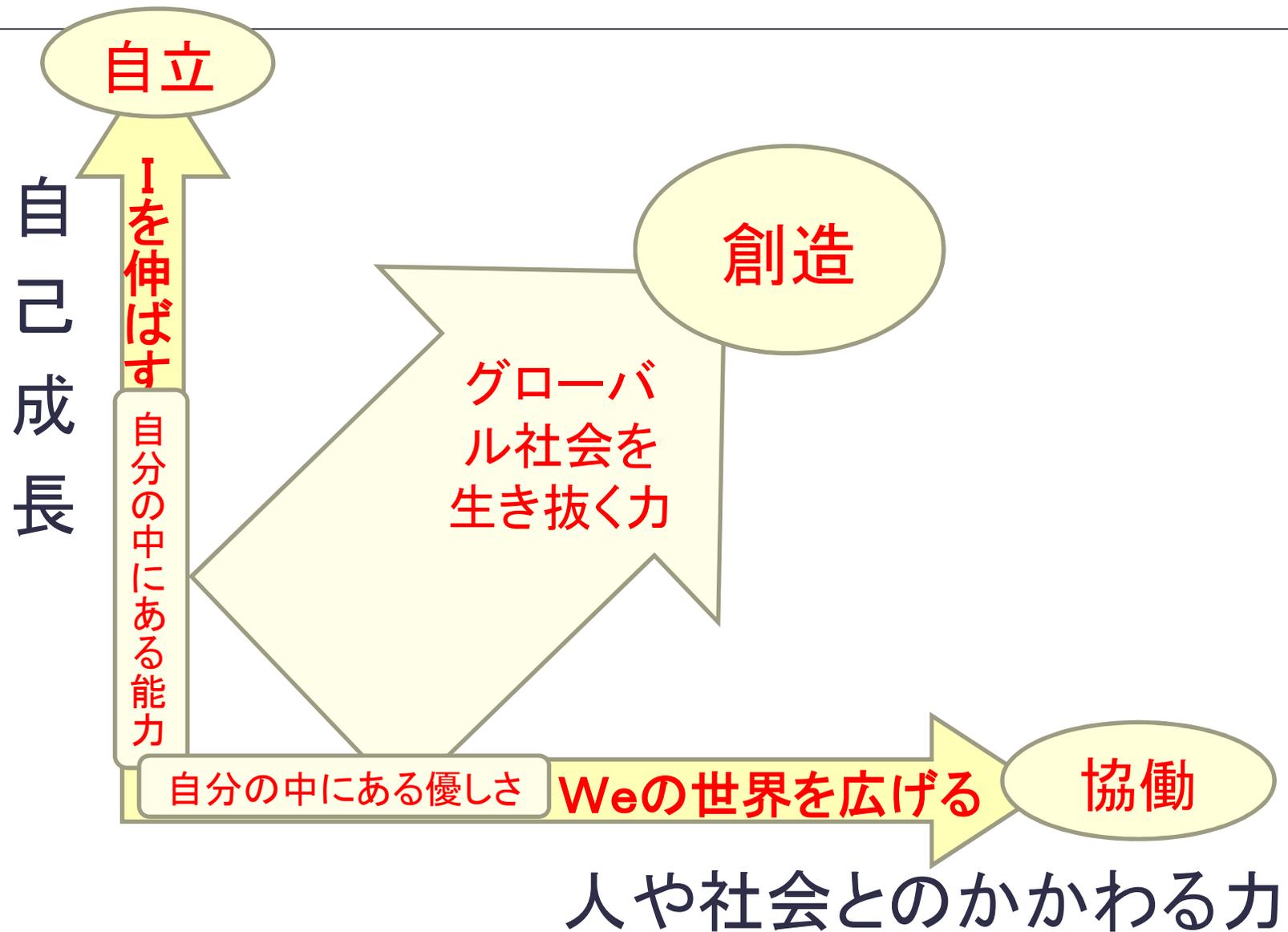
学校教育の機能



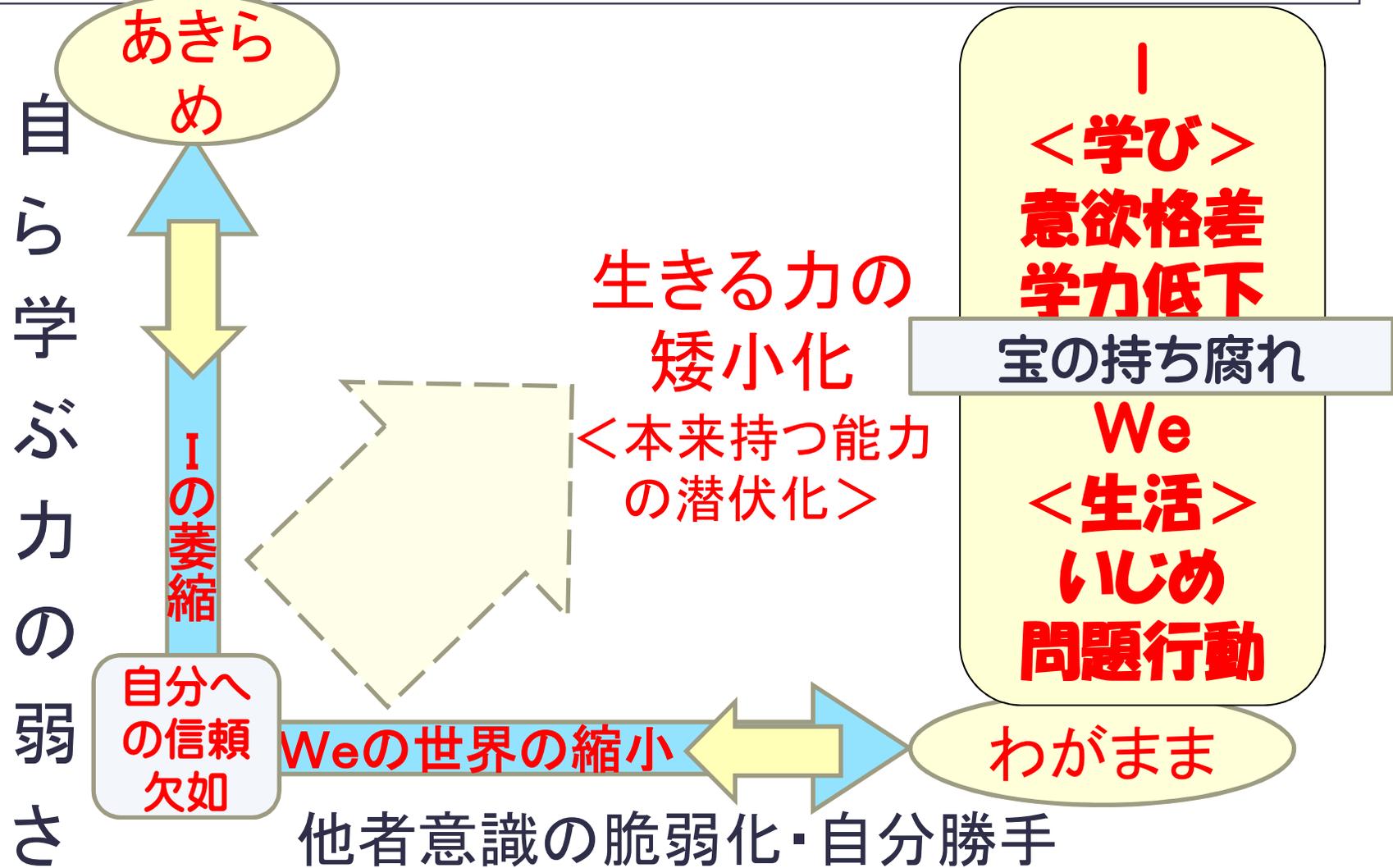
学校＝「頑張り」と「優しさ」を引き出す
「I」を伸ばし、「We」の世界を広げる



自立・協働・創造; 第3期教育振興計画
「I」を伸ばし, 「We」の世界を広げる



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

枝葉の戦い

あれもこれも
消耗戦

<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

根幹への
働きかけ

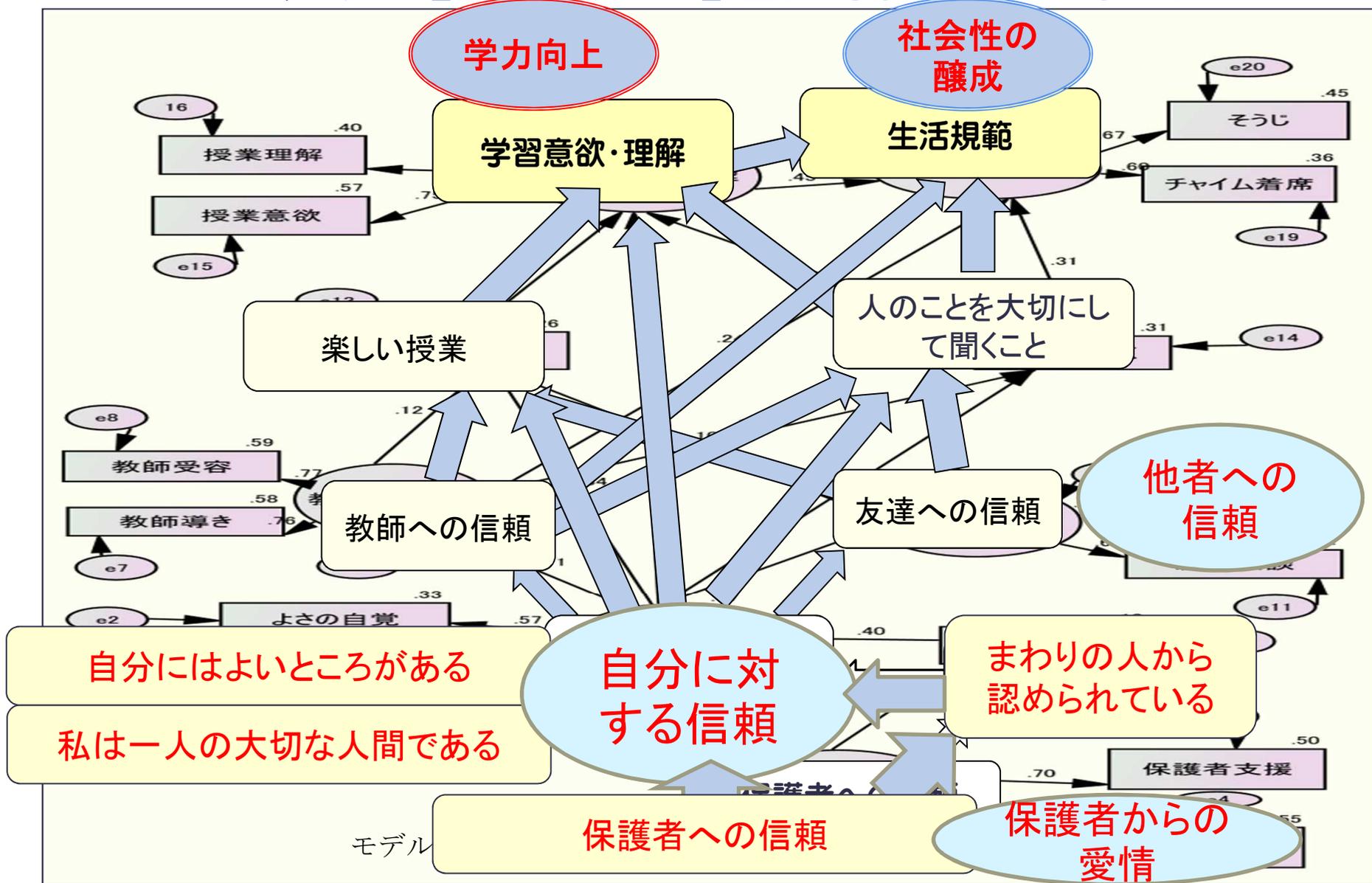
<1> ⇔ <2> を結ぶ

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

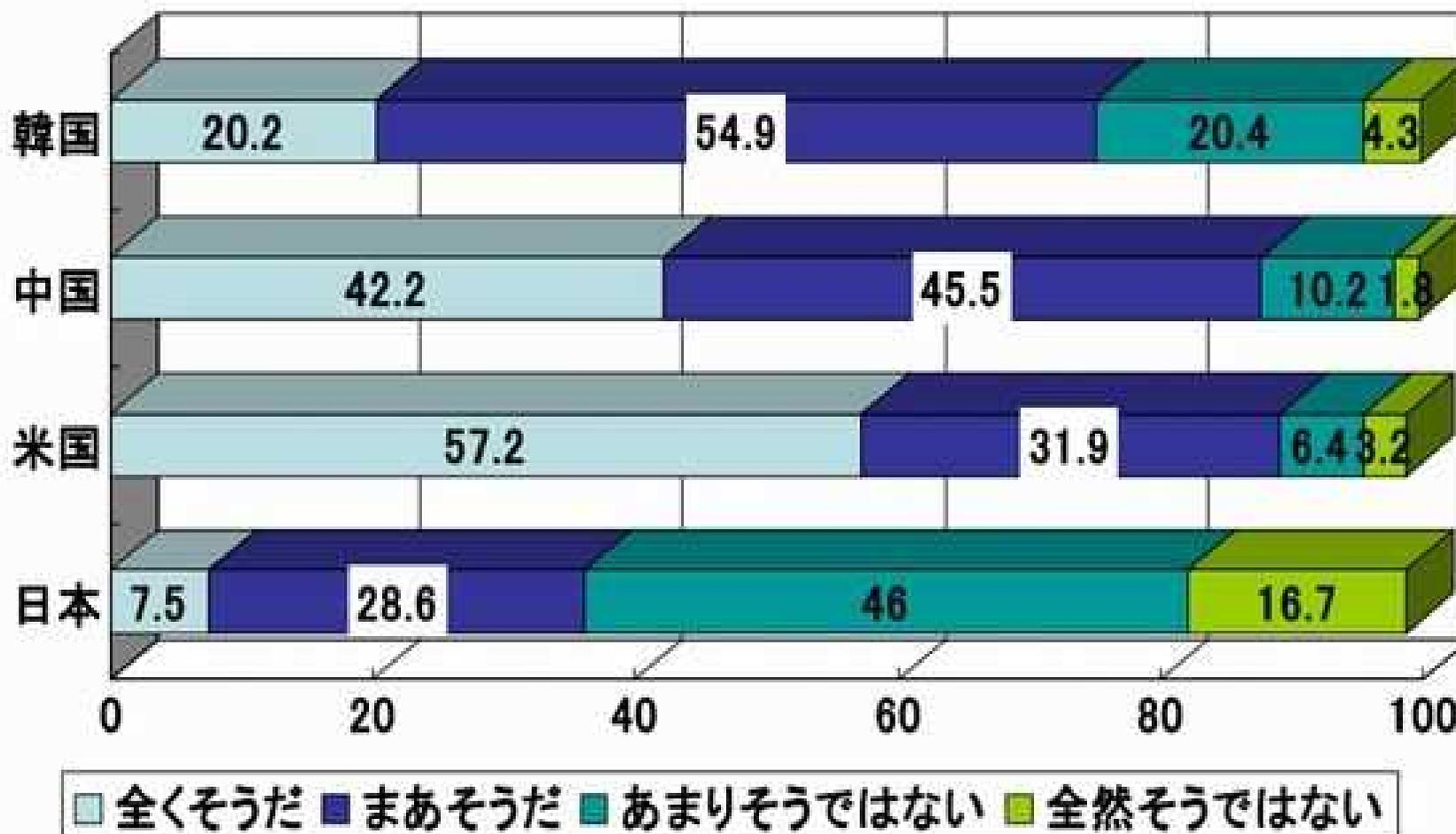
子どもの意識と行動の構造 (久我, 2014 IBM SPSS Amos Ver.19)

「頑張り」と「優しさ」を発揮させる条件



私は価値のある人間だと思う

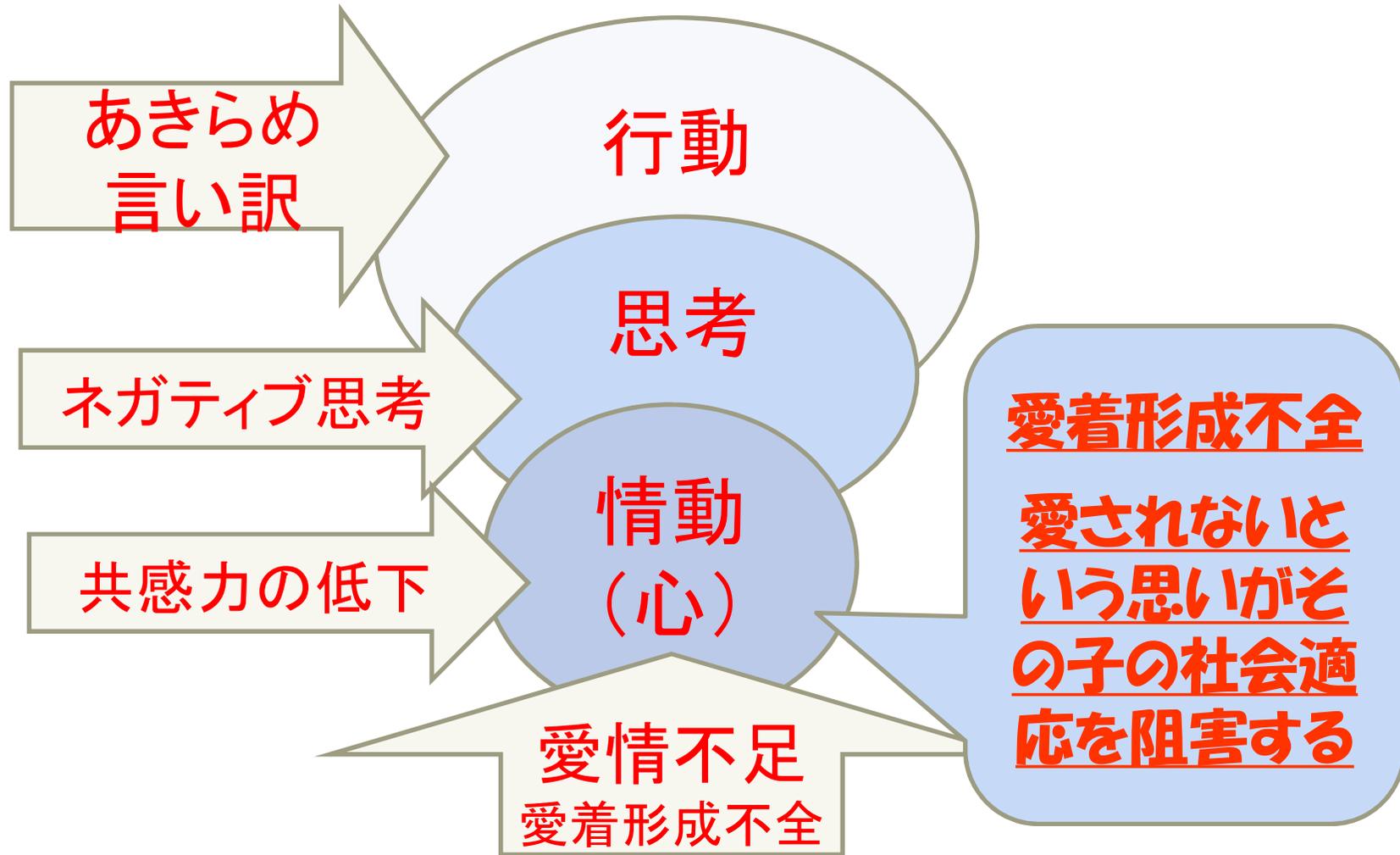
ReseMom



(出典)「高校生の心と体の健康に関する調査(2011年3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

健全な行動と思考を歪める内面



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 (TALIS2013)

	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	17.6%	26.0%	21.9%	15.6%
参加国 平均	85.8%	80.7%	70.0%	80.3%

自分に対する不信や不安を起因とする不登校, いじめ

不登校
うつ状態
無気力
⇒学力低下



不適応

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

不満
イライラ

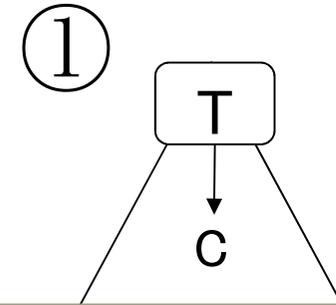


自分が大切と思えない

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)

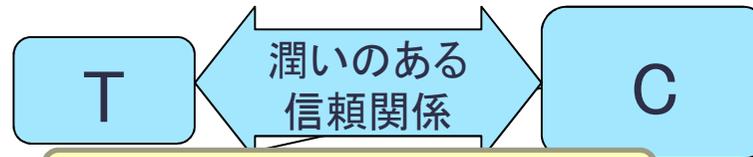
< 指示・教示⇒習得型 >

- (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, . . .



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

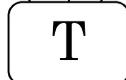
- (学習) 課題の自己設定, 問題解決学習, 学び合う集団 . . .
- (学習・生活) 子どものアイデアを活かした学習, 活動, 生活
- (生活) 自律的な生活改善, 支え合う集団 . . .

(T)

(C)

(T)

②



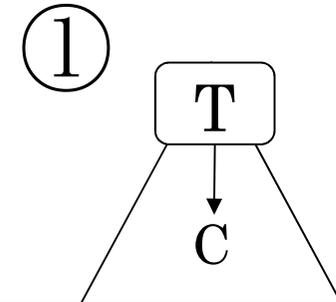
< 場の設定⇒自己決定・自学自律⇒自学支援 >

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・・・



分かりやすく教える

③

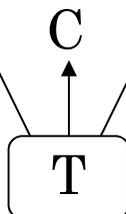


人対人として向き合う

たっぷり ほめる
勇気づける

自ら学ぶ力
自律性を培う

②



< 場の

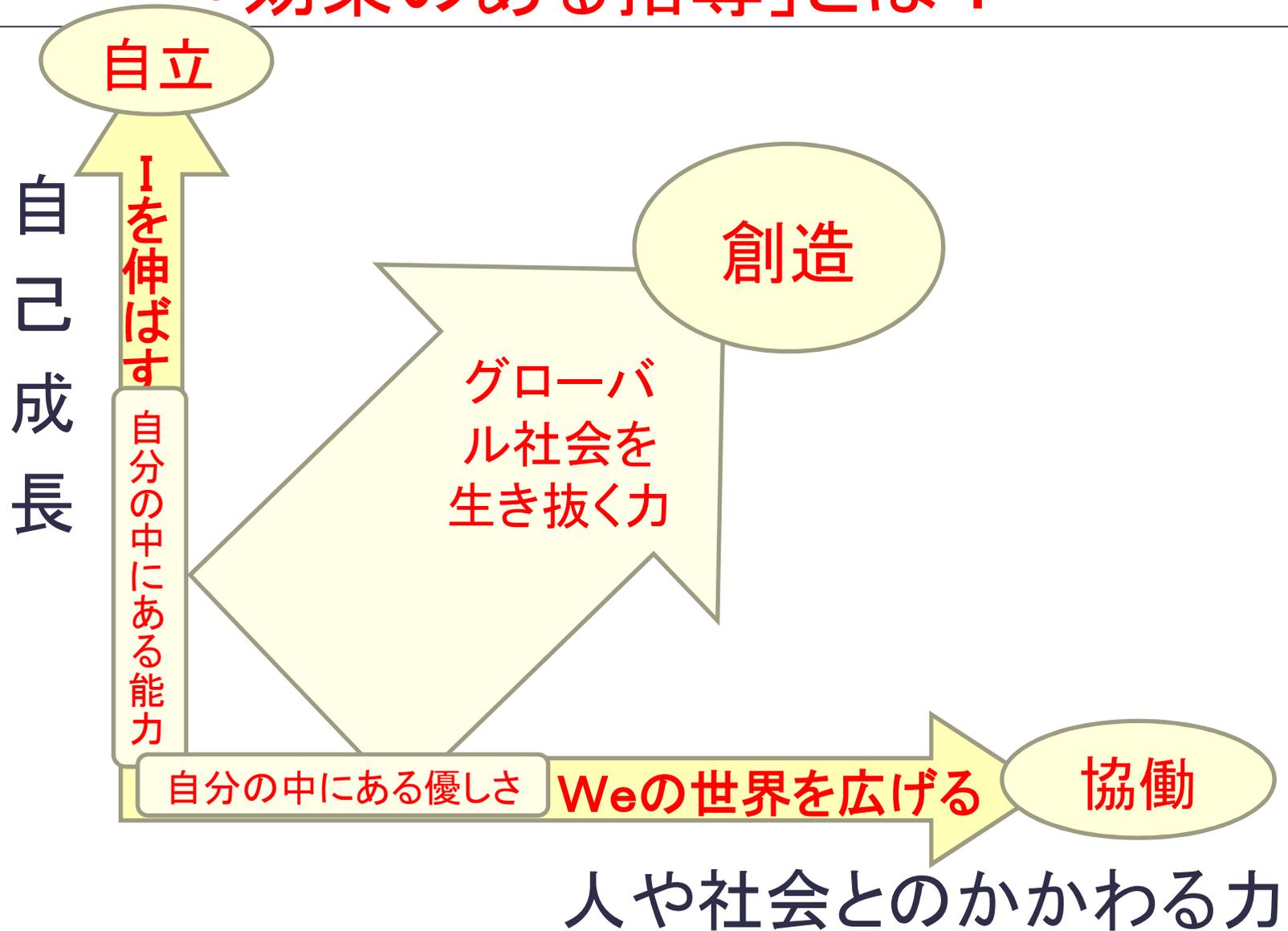
じっくり 考えさせる
自学・自治

学び合う集団・・・
した学習,活動,生活
・・・

(T)

> 自学支援 >

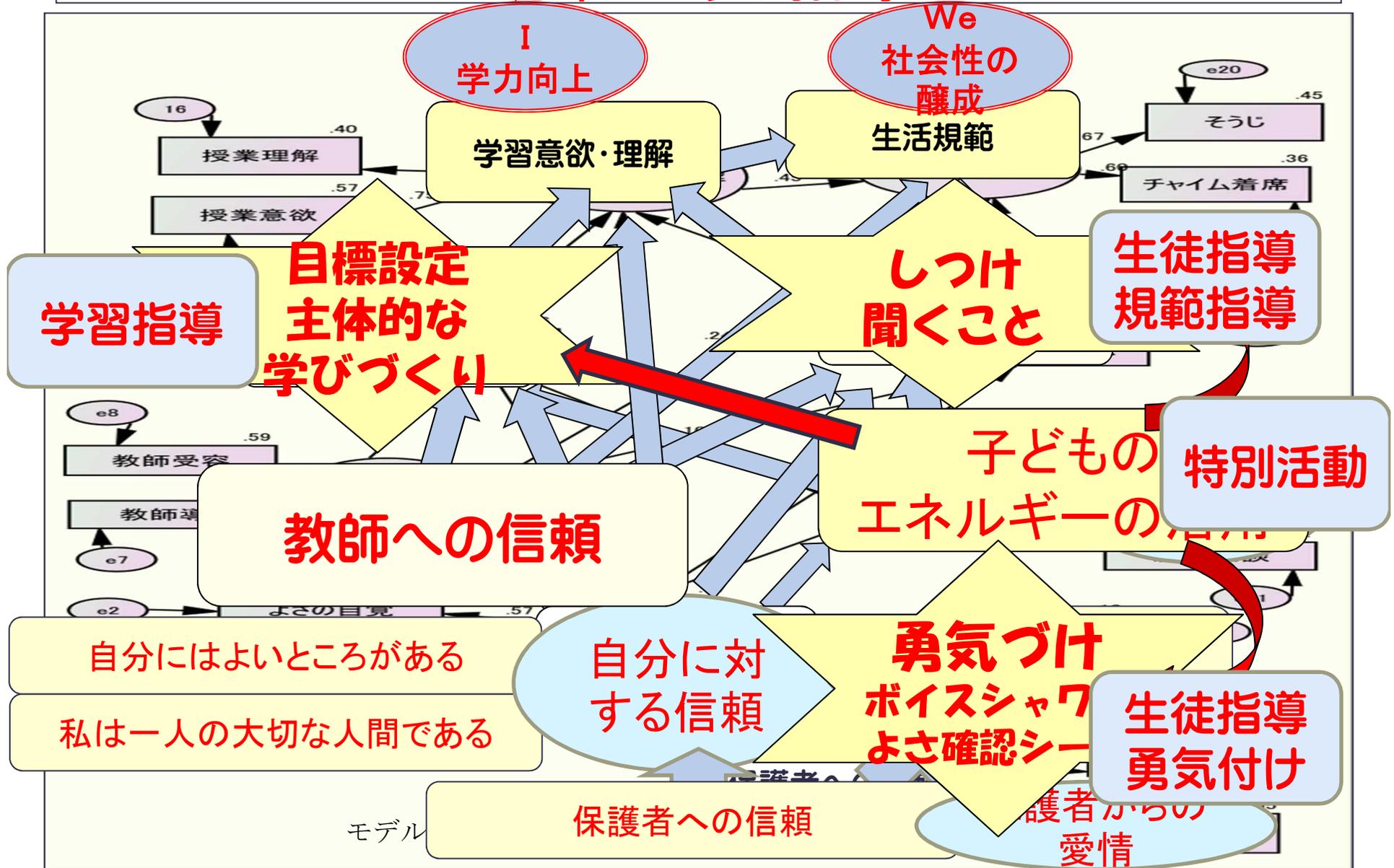
自立・協働・創造を生み出す 「効果のある指導」とは？



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

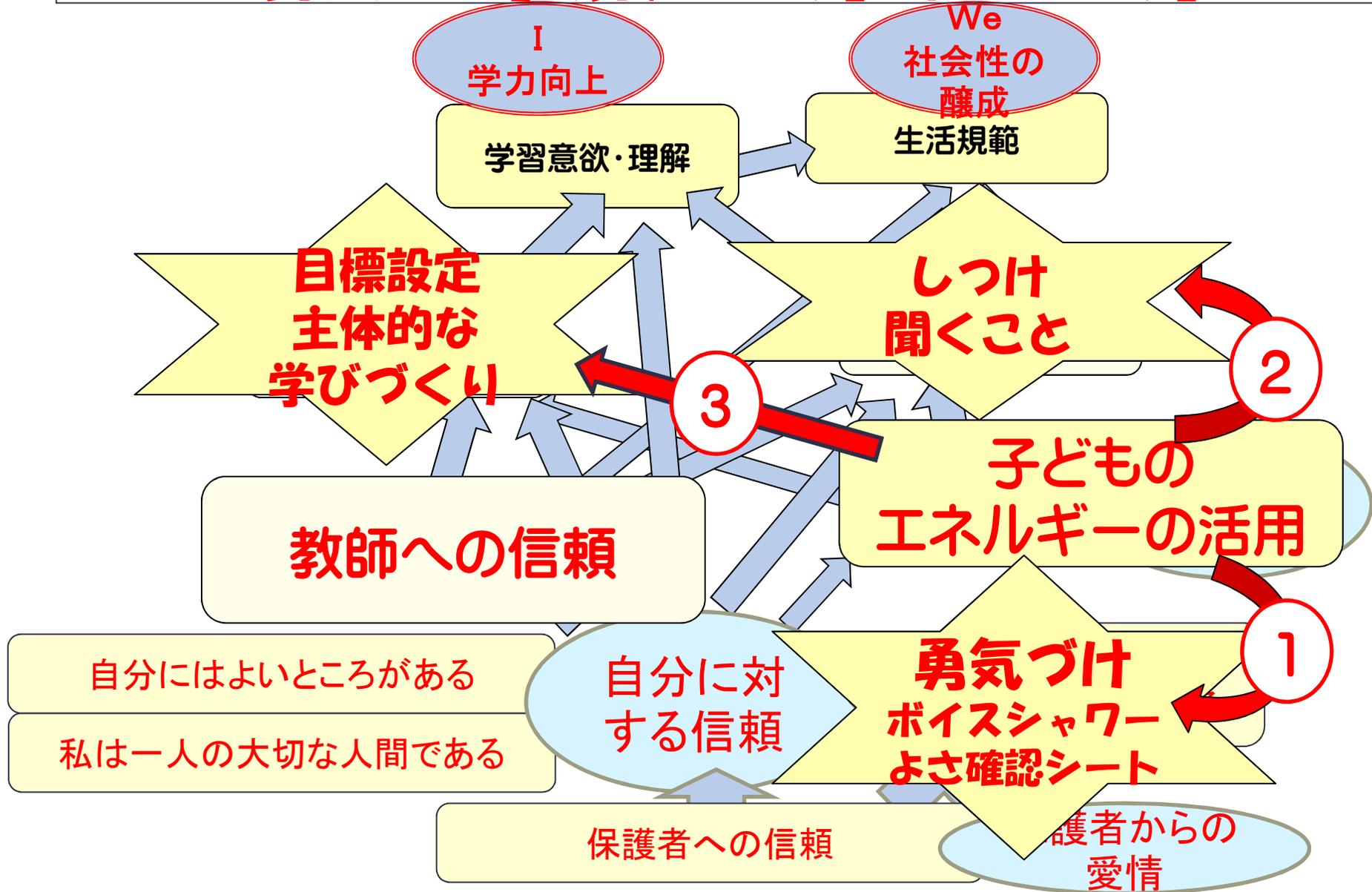
時間:分

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			0:01		
事務(学納金)	0:01	0:11	+0:06	0:01	0:19	±0:00
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

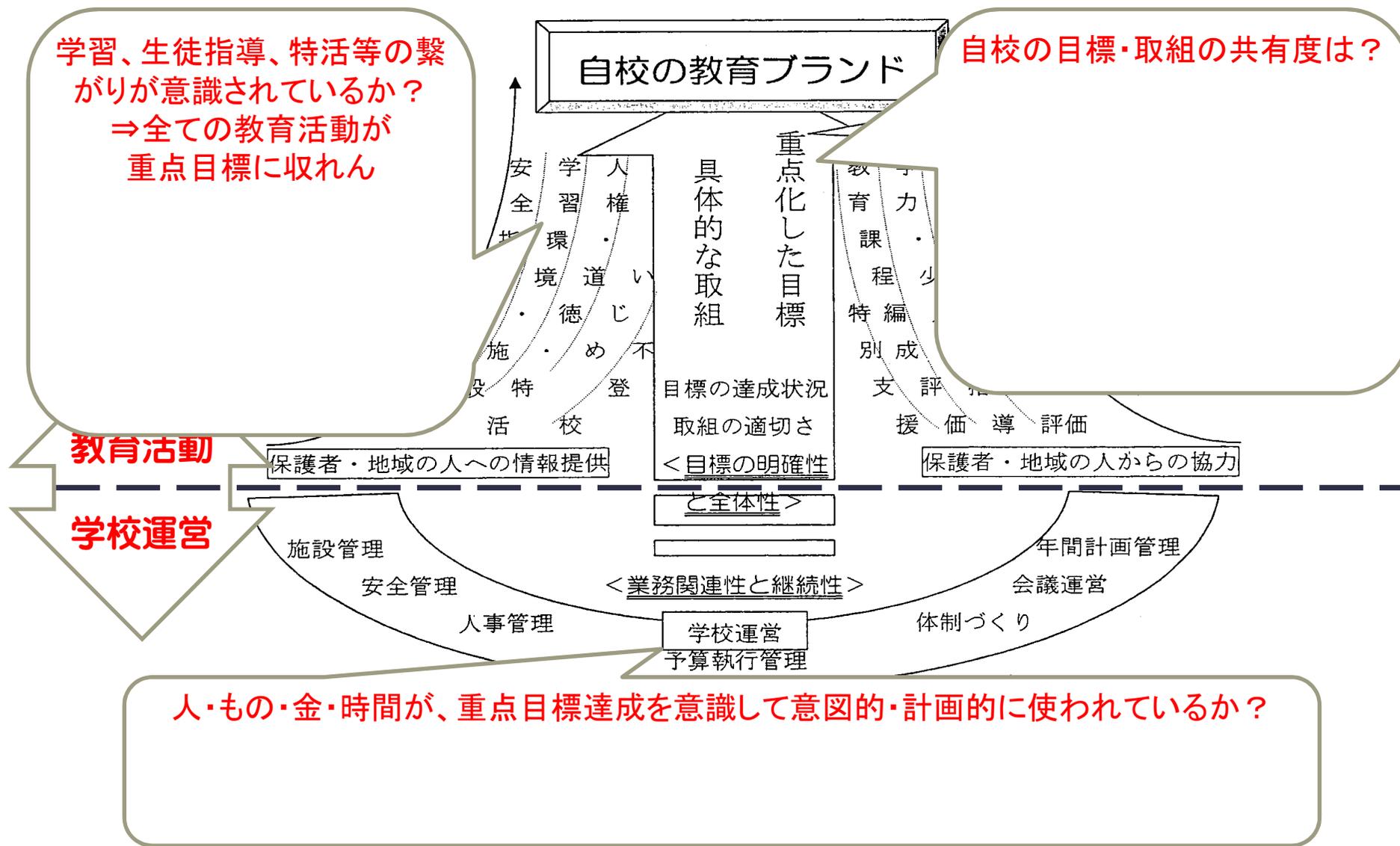
土日部活
1時間4分増

「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」

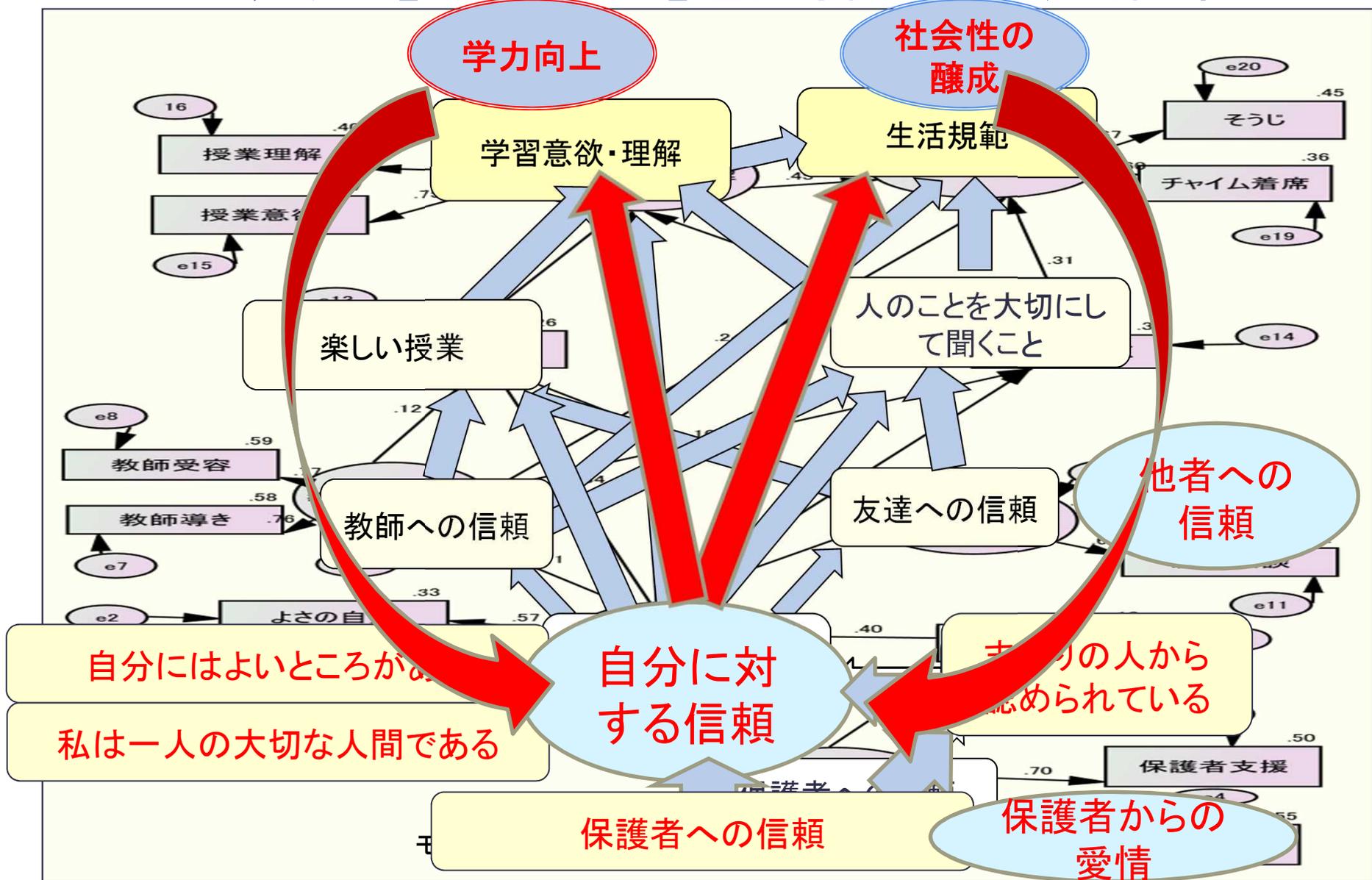


求める学校組織マネジメントのゴールイメージ 経営の柱に収れんする組織化



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

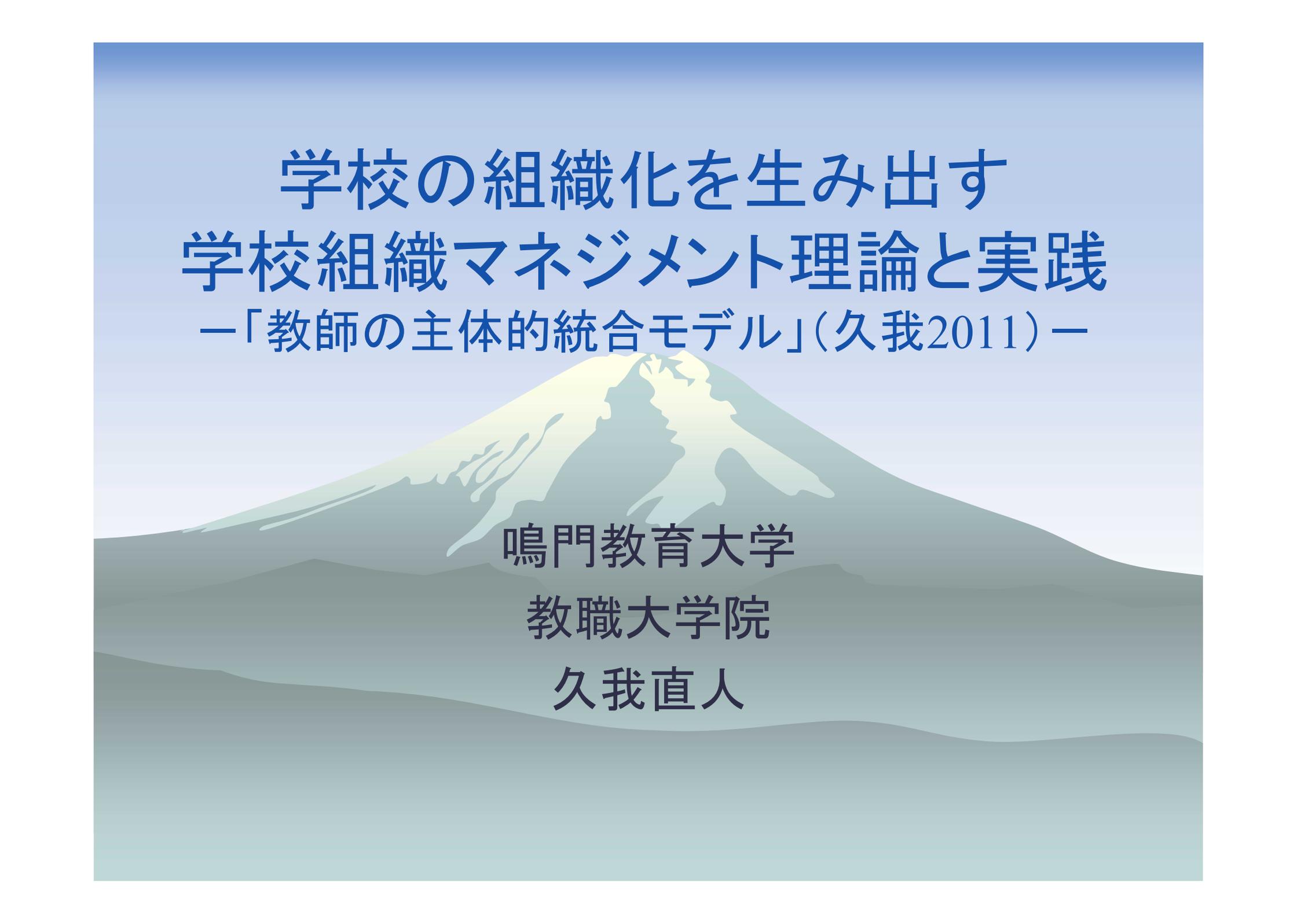
- ▲優れた実践⇒自己完結型
- ▲個々の悩み⇒抱え込み
- ▲子どもの変容;部分的
- ▲保護者の信頼;部分的

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

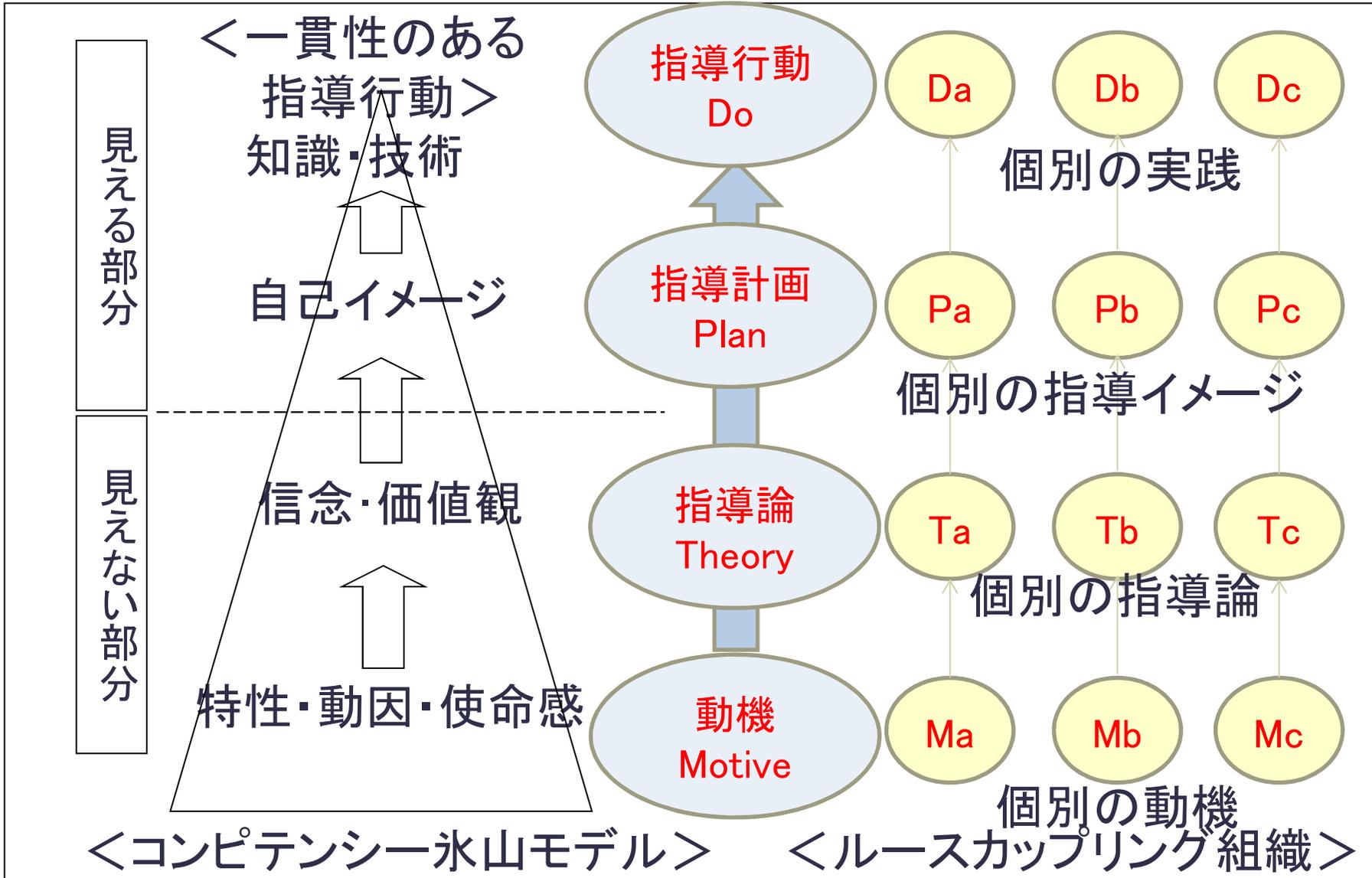
⇒組織構成員(個々の教師)の行動の公式化ないし標準化による統制が困難

＜信念研究, コンピテンシー研究からの整理＞

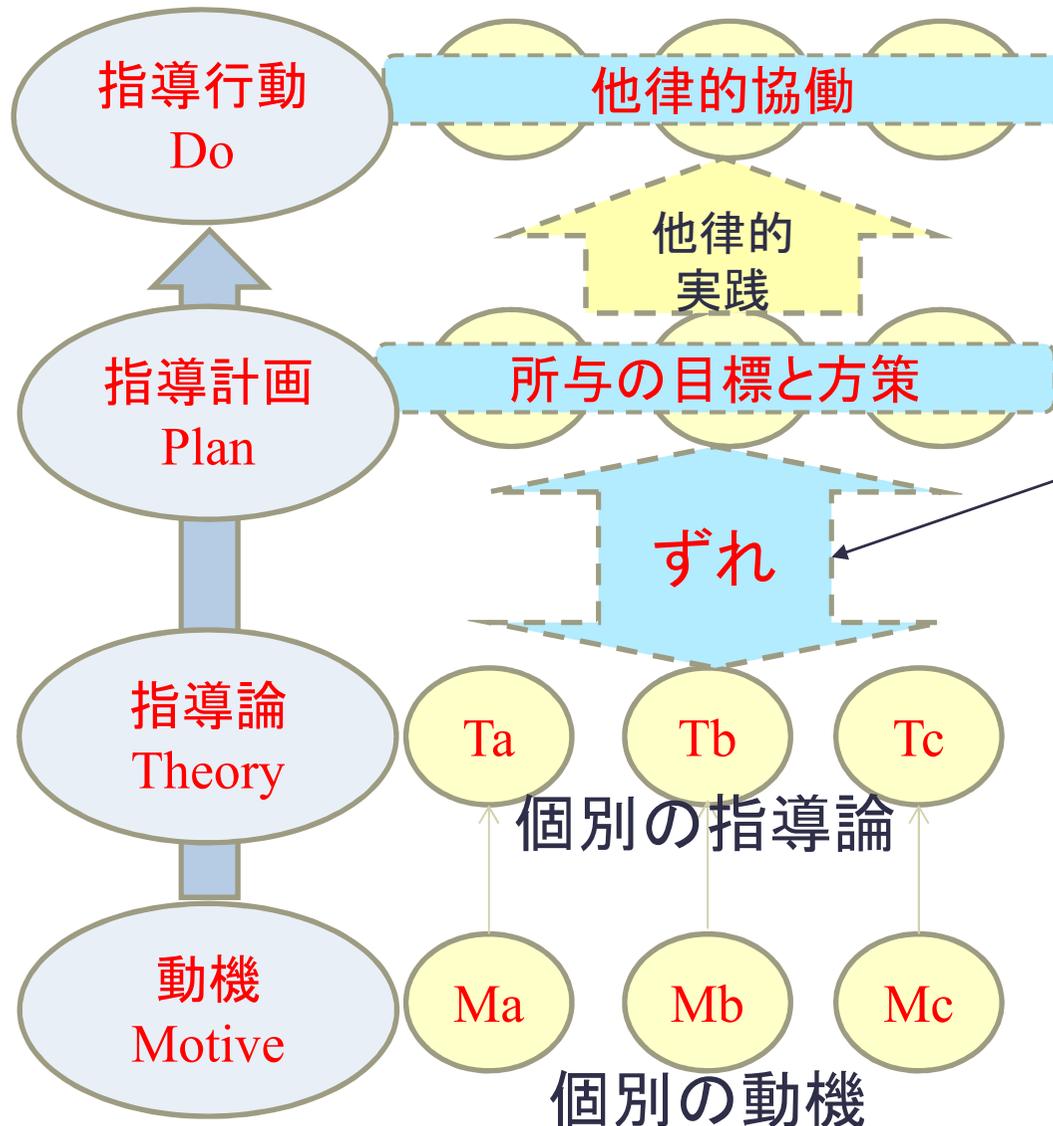
個人レベルの指導論(PTT); 梶田他(1985)

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

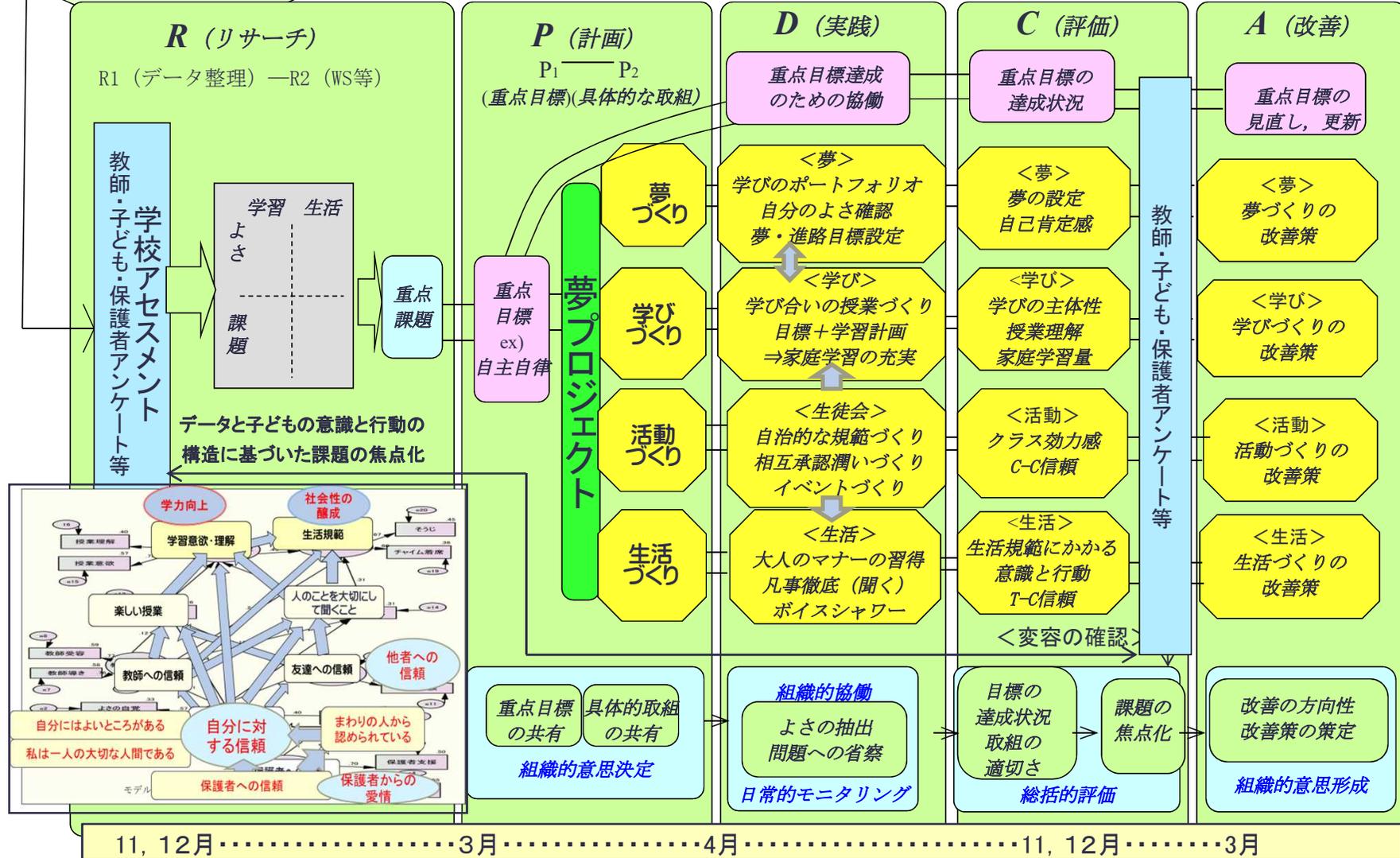
子どもの意識と行動の構造に基づいた 教職員の組織的取り組みの設定と展開

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

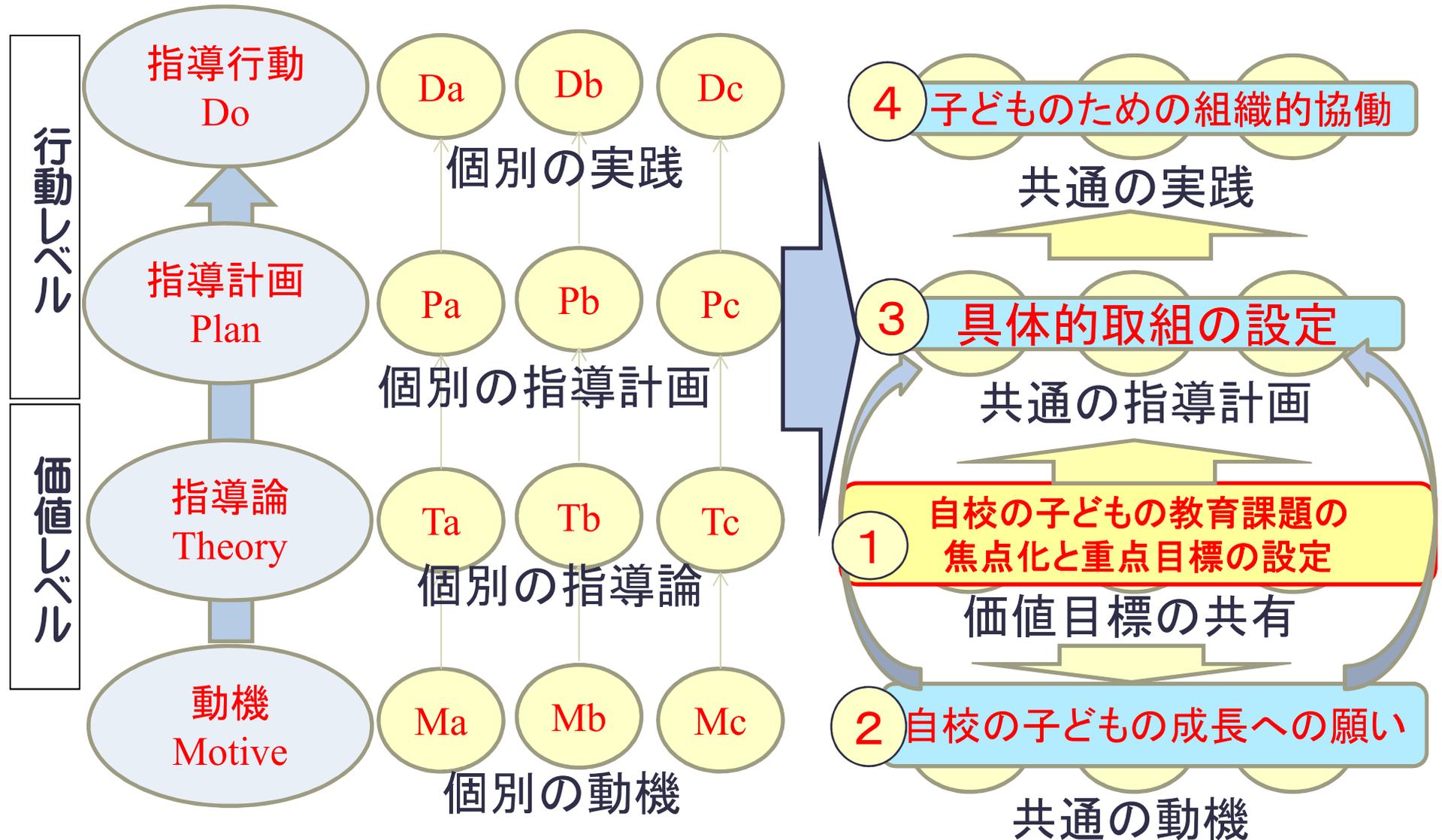
☆自分への信頼づくり

<多面的な勇気づけ>

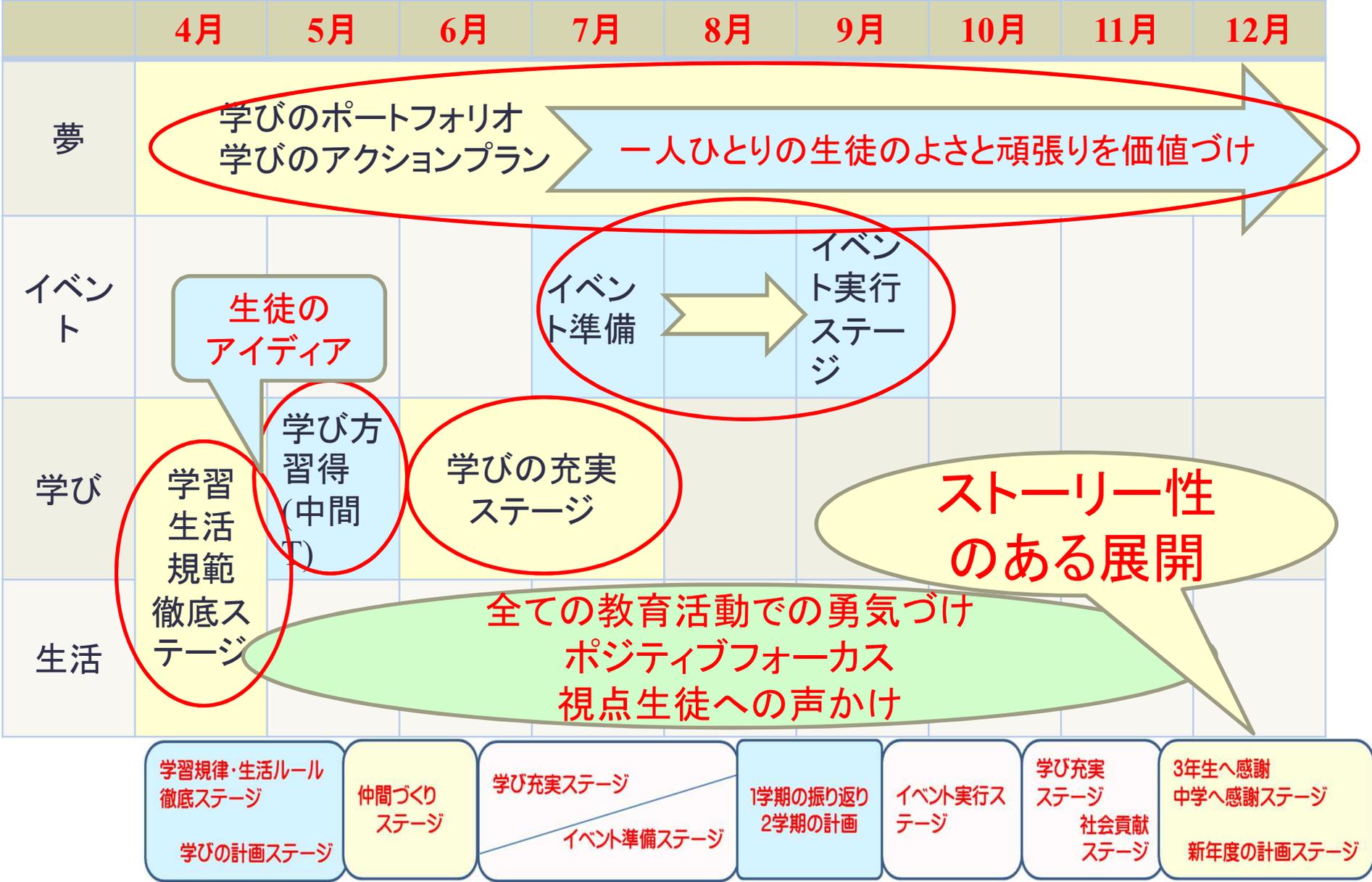
☆生活規範の徹底のための取り組み

☆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



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	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														
	仲間との思い出を創る	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													
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・生活ルール	仲間づくりス	学び充実ステージ イベント準備	1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							

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

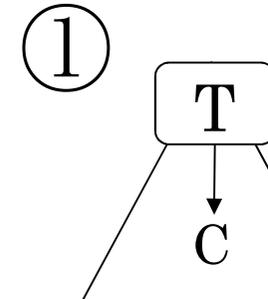
- ①規範振り返り(生徒指導)
- ②5月仲間づくり計画提案

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・・・



分かりやすく教える

③

T

潤いのある
信頼関係

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

T

< 場の

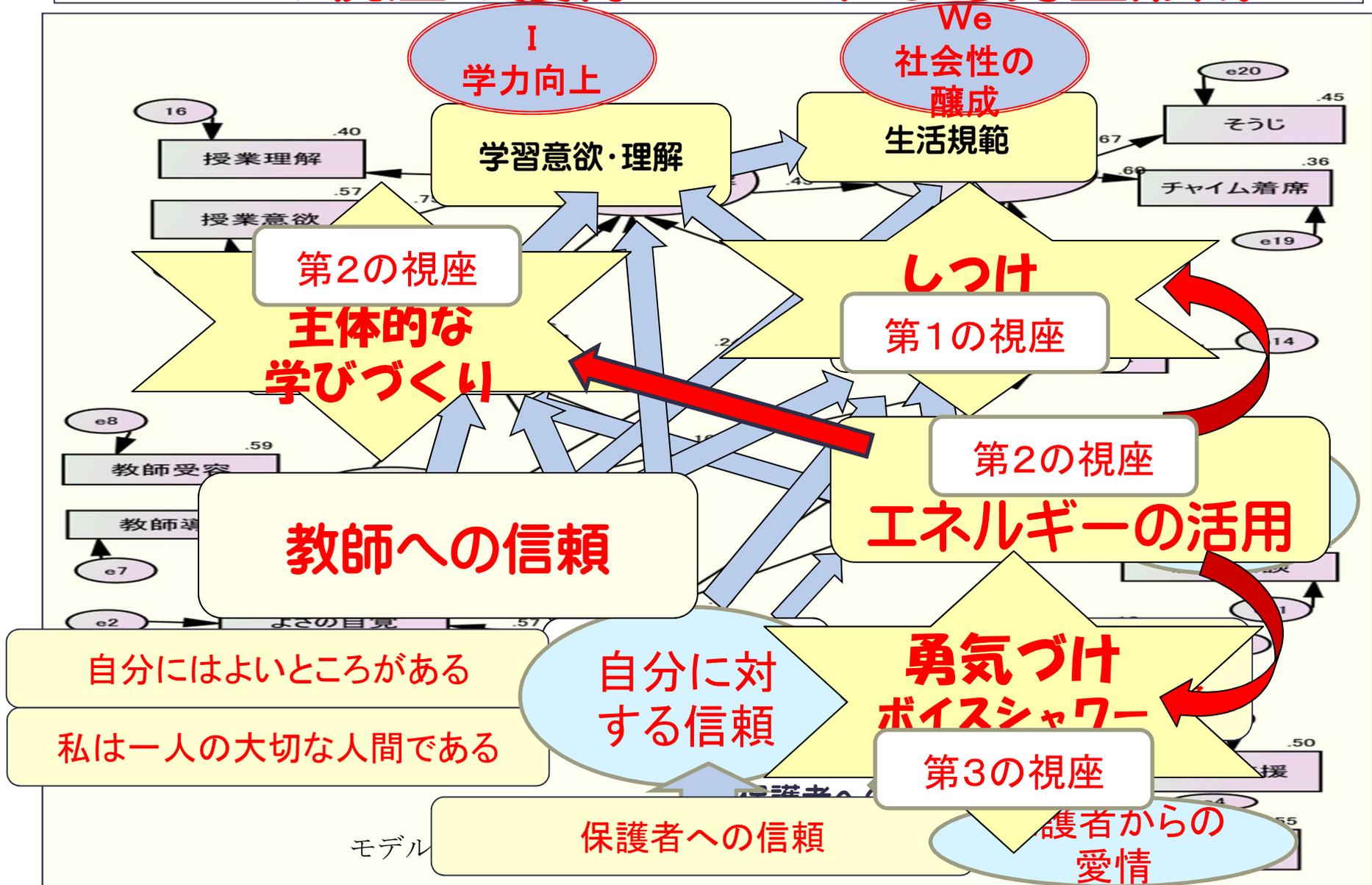
じっくり 考えさせる
自学・自治

学び合う集団・・・
した学習,活動,生活
・・・

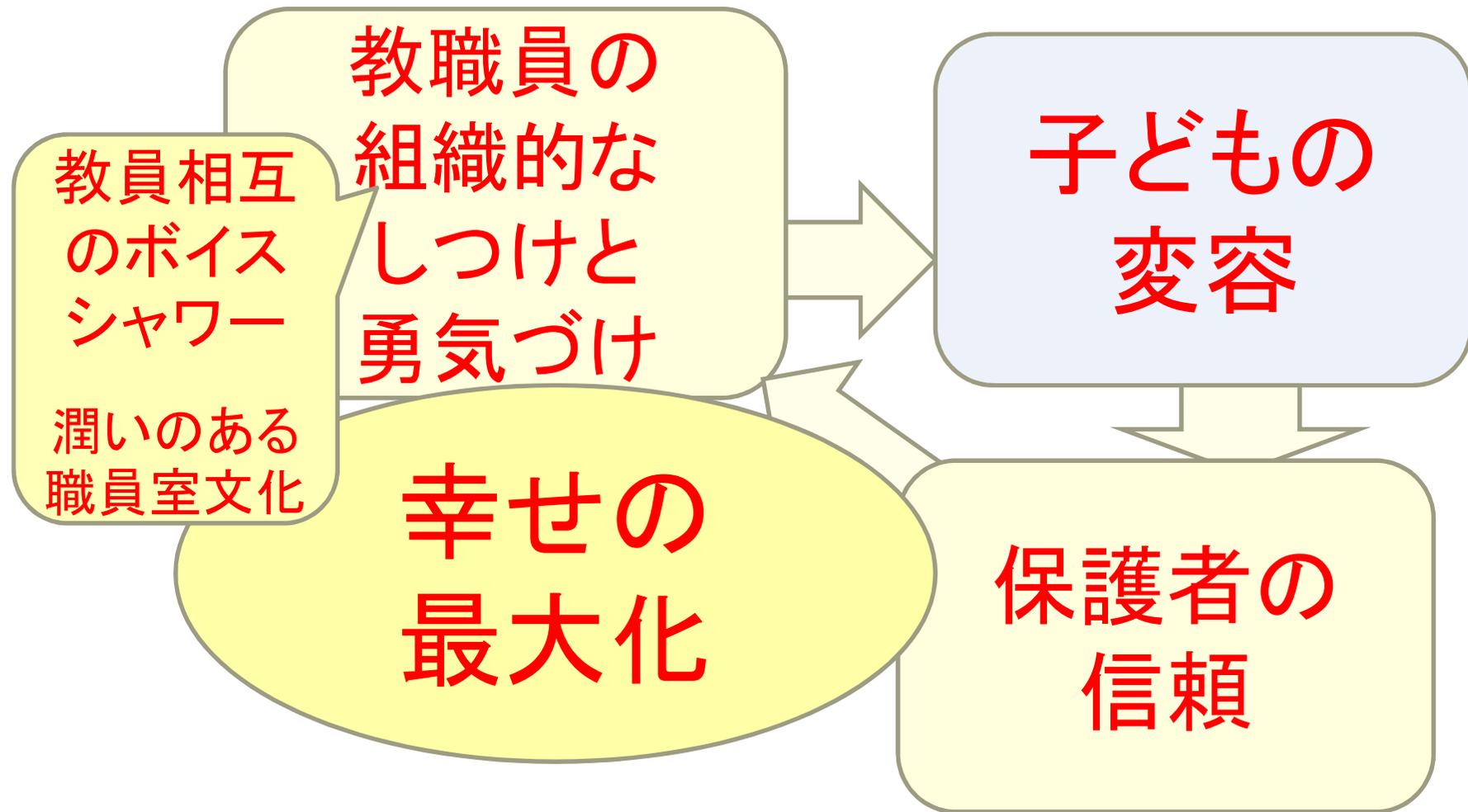
(T)

> 自学支援 <

「効果のある指導」への取り組みを通じた 3つの視座の獲得 = OJTによる力量形成



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

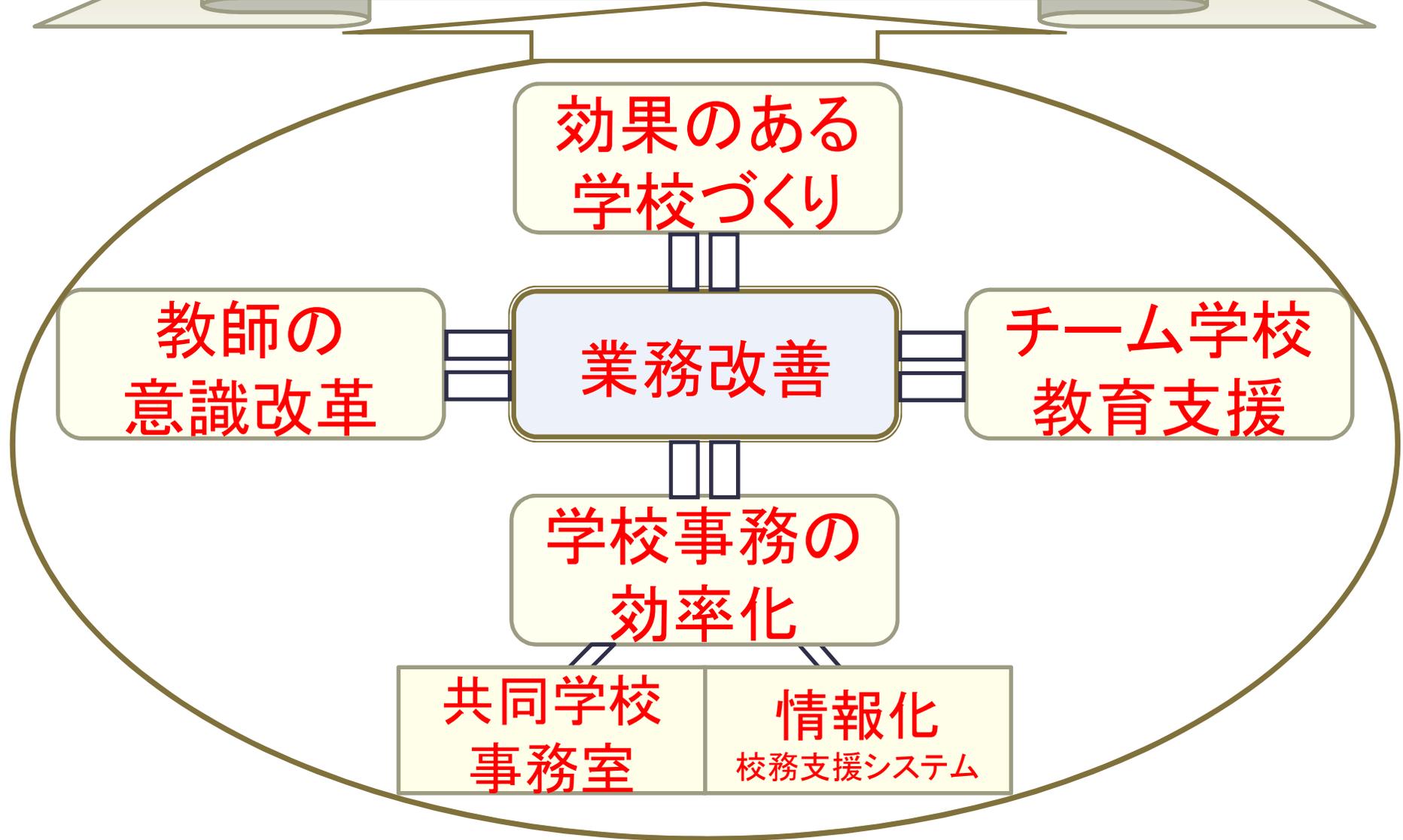


押し寄せる新たな教育課題
膨らみ続ける学校事務・業務



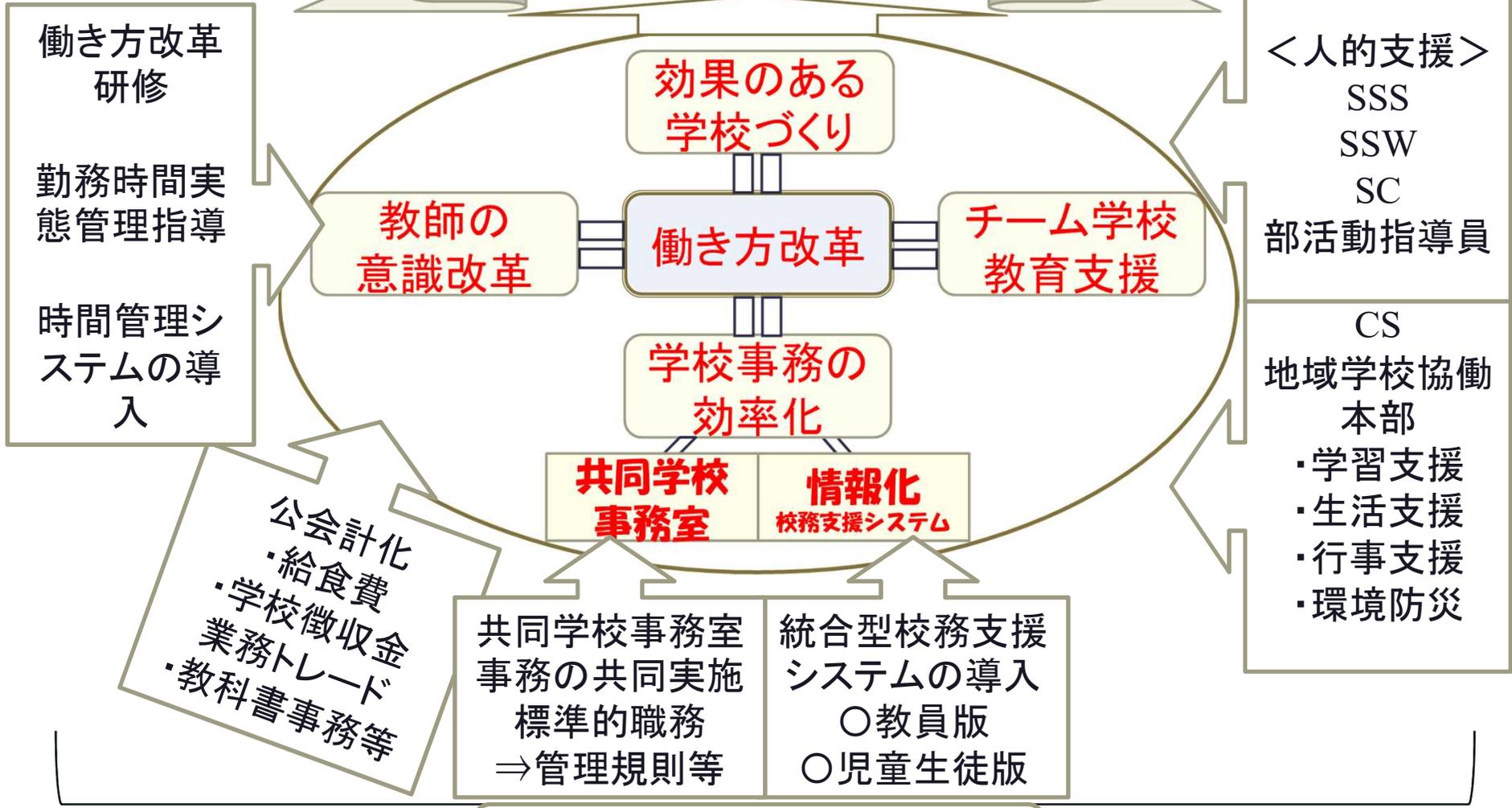
- ①学校事務の効率化
- ②業務の適正化とチーム学校づくり

次世代の学校づくり



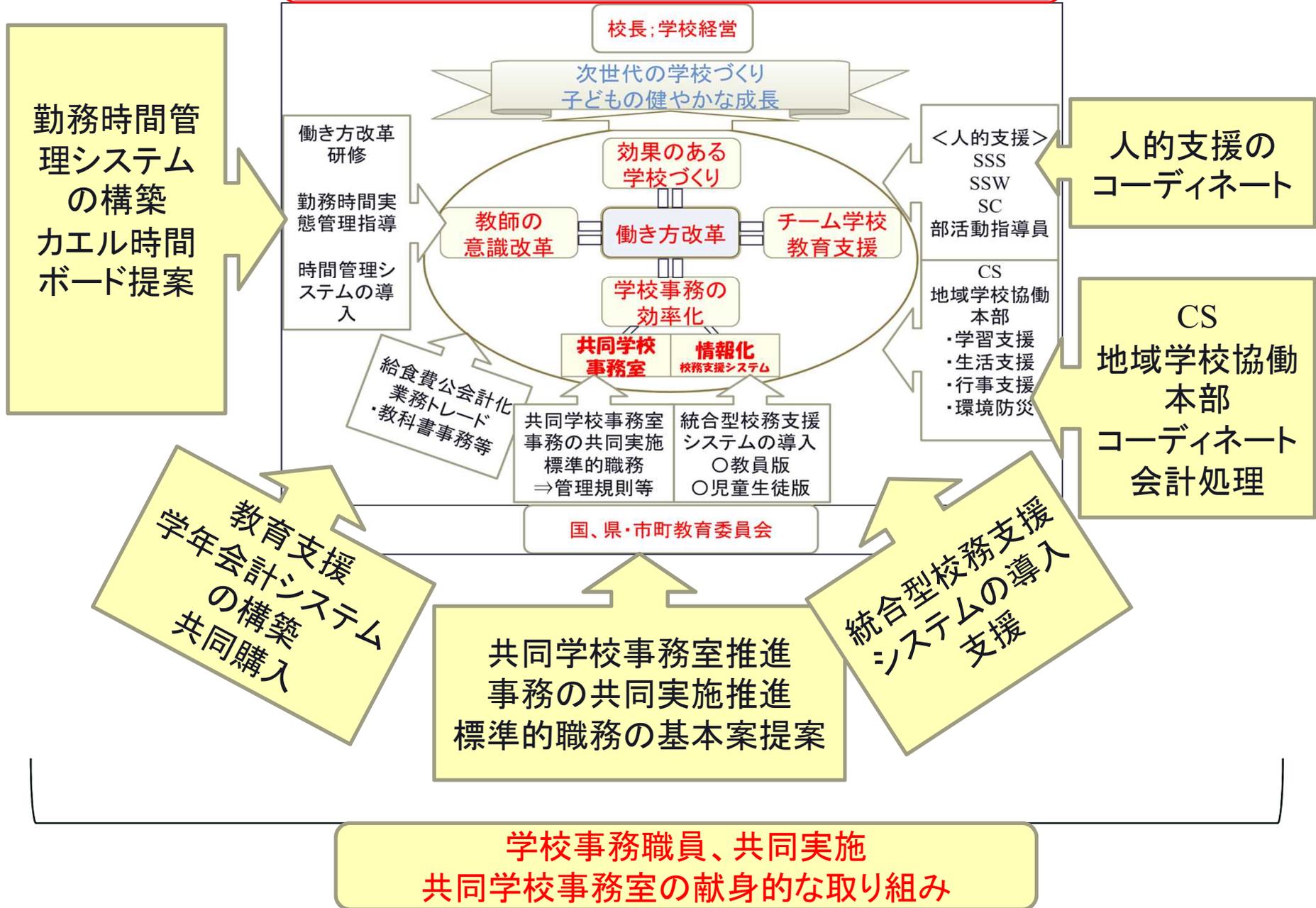
校長;学校経営

次世代の学校づくり
子どもの健やかな成長



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



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

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

給食費公会計化
業務トレード
教科書事務等

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

人的支援の
コーディネート

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

CS
地域学校協働
本部
コーディネート
会計処理

国、県・市町教育委員会

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

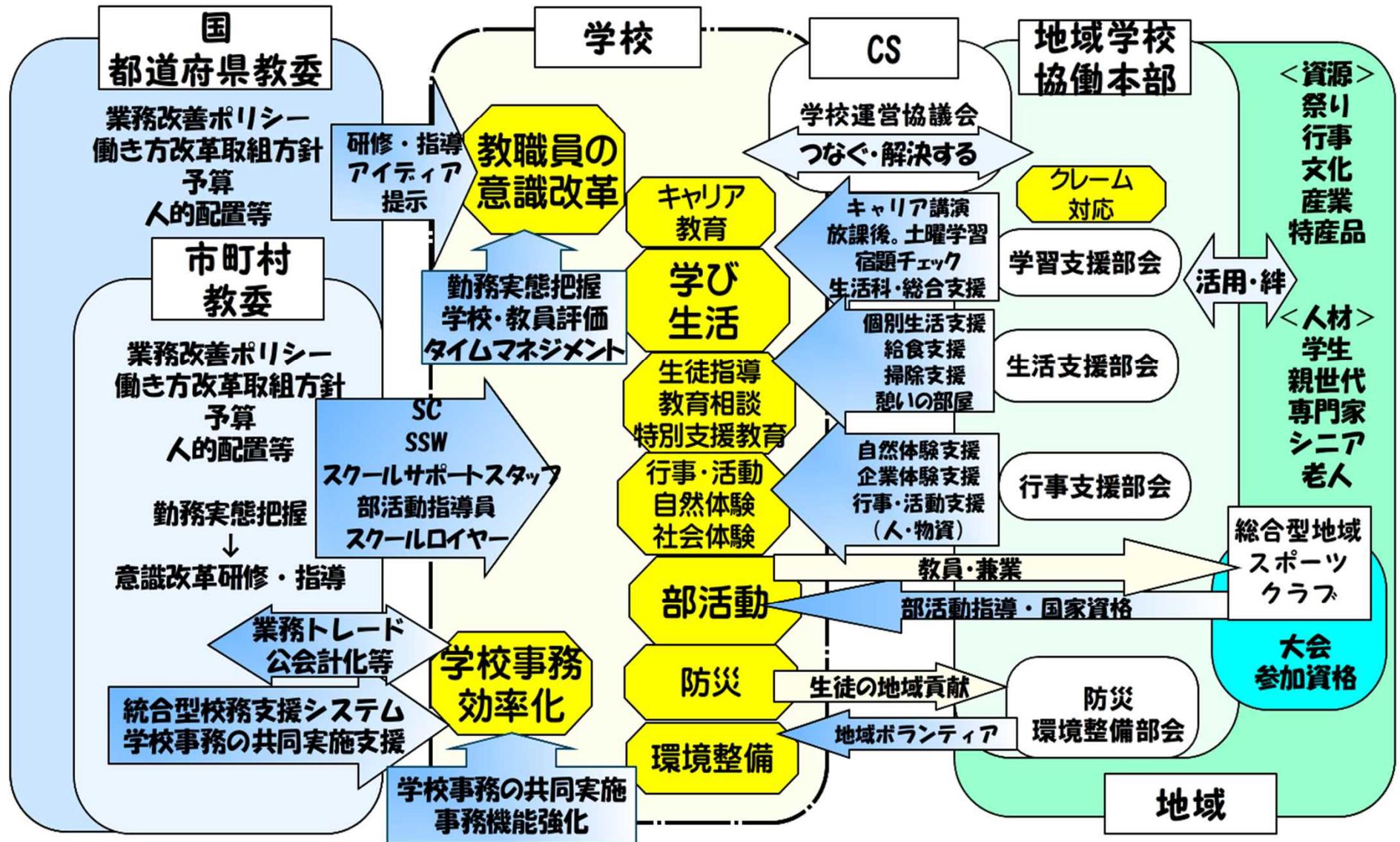
③人事委員会と情報共有し, 助言を受ける

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



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

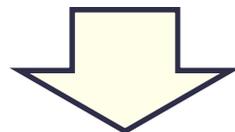
地域連携の教育的な意味と価値

子どもを取り巻く社会の構造的な変容

昭和⇒**3世代**

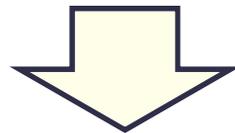
平成⇒**核家族**

令和⇒**共働き**



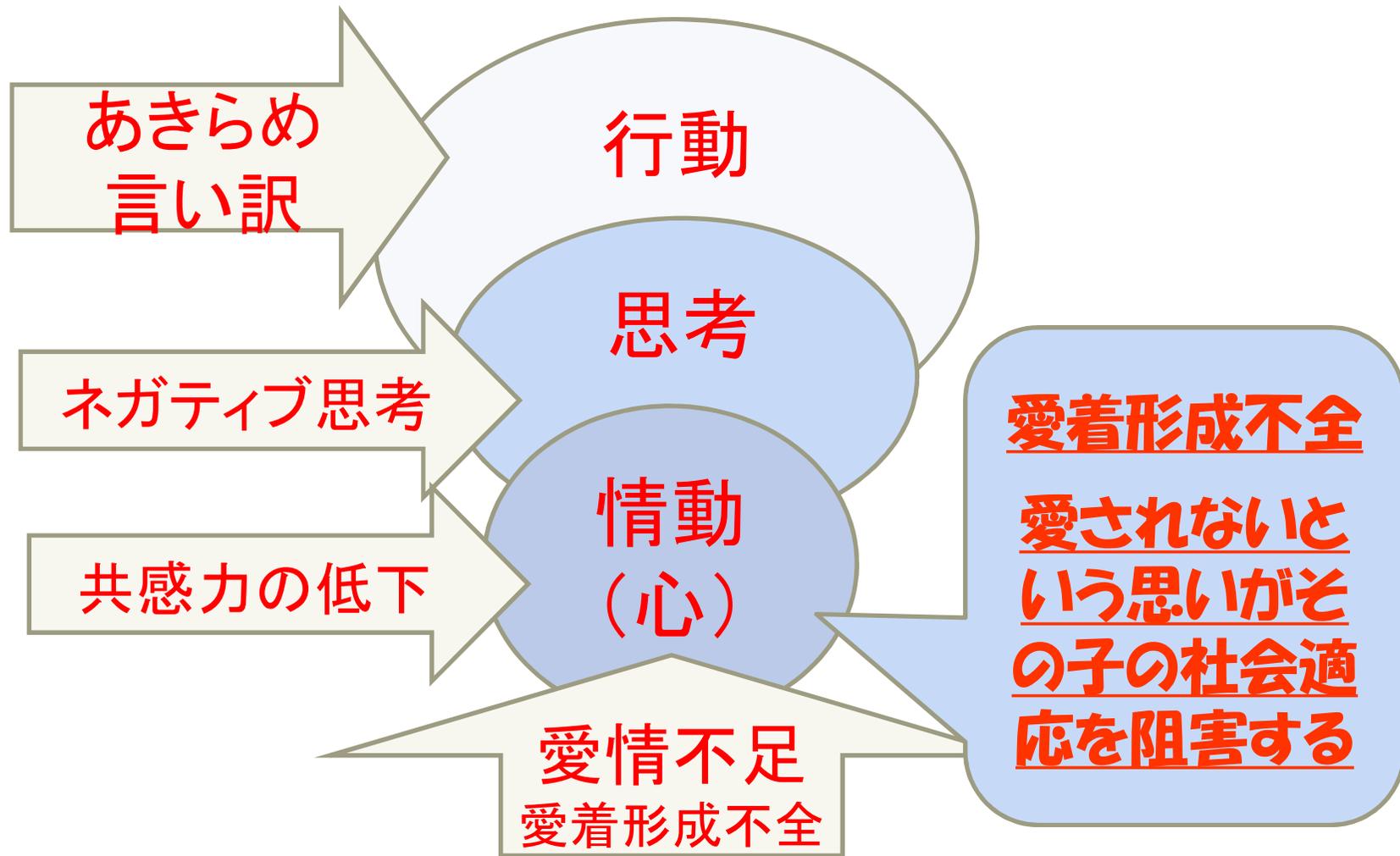
0歳～15歳までの養育期に注がれる

大人のまなざしの低減化



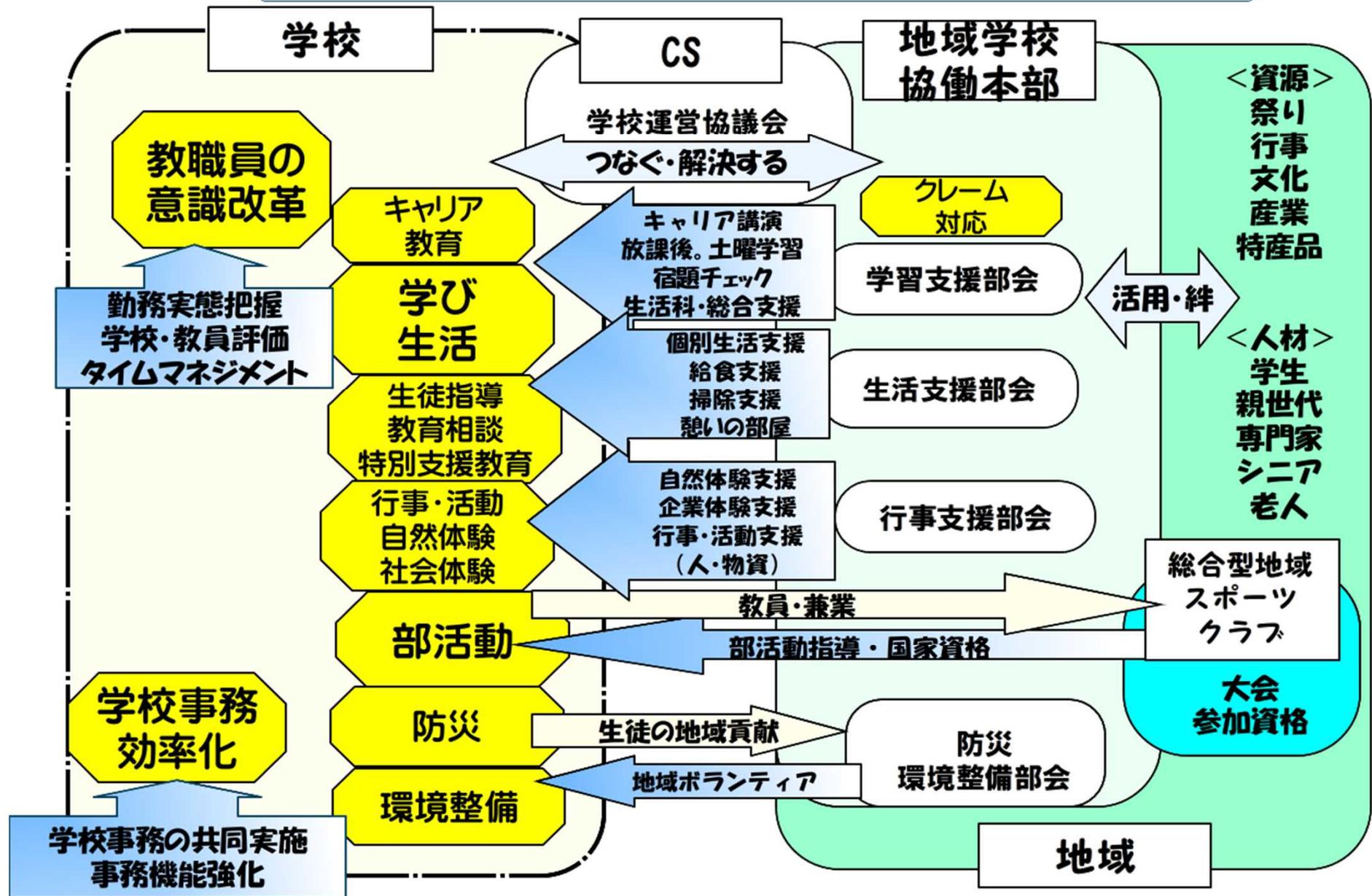
「愛着形成」の脆弱化

健全な行動と思考を歪める内面



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

<p>「効果のある学校づくり」にかかる具体的取組</p> <ul style="list-style-type: none">⇒ボイスシャワー⇒組織的な規範づくり「聞くことの徹底」	<p>教職員の意識改革にかかる取組</p> <ul style="list-style-type: none">⇒定時退校日の設定⇒退校時間の設定
<p>「学校事務の効率化」を促す仕組みの導入</p> <ul style="list-style-type: none">⇒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	<ul style="list-style-type: none">⇒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)
<p>「チーム学校」を活用した教育支援</p> <ul style="list-style-type: none">⇒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	<ul style="list-style-type: none">⇒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

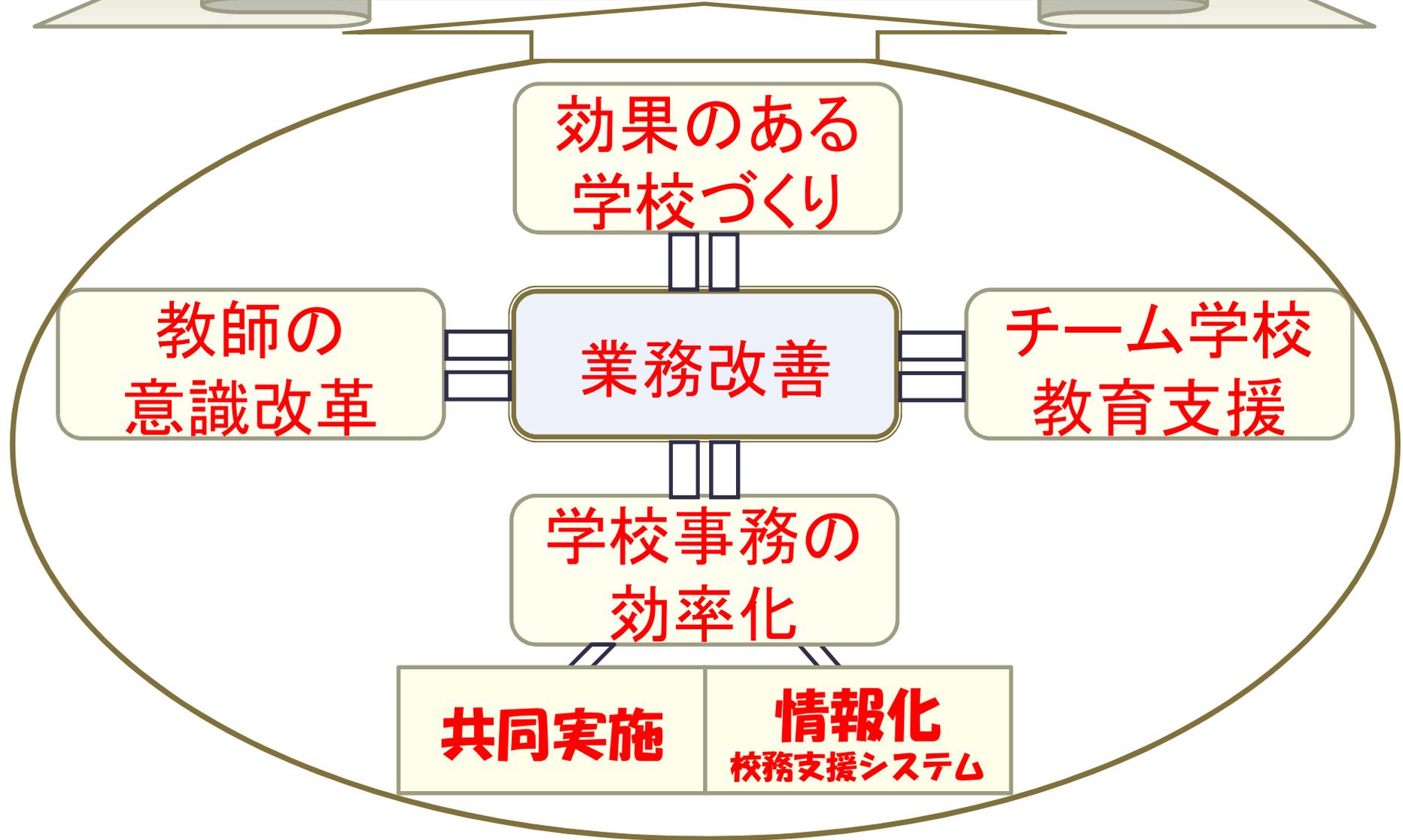
「効果のある学校づくり」にかかる具体的取組

教職員の意識改革にかかる取組

「学校事務の効率化」を促す仕組みの導入

「チーム学校」を活用した教育支援

次世代の学校づくり



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