

はじめに

規制改革、地方分権政策が展開される中で、学校は自主性・自律性の確立を求められてきた。そして、学校評議員制の導入、学校評価システムの構築、教職員評価の実施などの教育行政施策が強力に進められてきた。

その諸施策による学校づくりに冠せられたテーマは「信頼される」「特色ある」「開かれた」であり、そうした学校づくりによる成果に付された形容詞は「確かな」「豊かな」である。これらはいずれも、現状への不信感から学校の仕組みや取り組みの新しさ、変化を求め、そのための教職員の意識改革を推進するという課題を帯びた施策の展開であったし、今日、教育問題への政治的関心の高まりとともにますますその勢いは強まっている。

例えば学校評価は、義務教育費国庫負担問題と絡んで国のいわゆる「骨太方針」に位置づけられて大きく展開し、「義務教育の質保証・検証」のツールとして、その実施・結果公表の義務化へと動こうとしており、さらに第三者機関による評価実施の可能性まで生じてきている。いじめ自殺問題も、見過ごしたり隠蔽したりする事件が社会的関心を高め、指導力不足の教育委員会や管理職、教職員問題と絡んで、査察的な学校評価や教職員評価の実施問題へと展開してきている。

わたしが『新しい学校評価と組織マネジメント』（平成15年、第一法規）を公刊した時に、ある程度予期していた事態ではあるが、これほど急速に進むとは予測できていなかった。そのため、「あせらずじっくりと」「しだいに確かなものに創りあげていこう」というコンセプトのもとで、学校の潜在力を解発させる組織開発を進めるための考え方を提案することに多くの紙幅を費やした。

さらにその後、学校組織マネジメント研修に関心が集まる中、学校が協働性を高め教職員が同僚性を強化することをねらいとした研修用のテキストや教材開発を進め、つくばの教員研修センターをはじめ各地の研修講座や校内研修に講師としても関わってきた。わずか4年間のことながら、もはや講演で訪問したことのない都道府県は3県であるし、このところ中核市をはじめとした市町村教育委員会や地方教育事務所に出向く機会も増えている。その対象も管理職から5年経験者まで、また教育委員、教育長、指導主事や研修主事、学校事務職員、PTAや学校評議員と拡がりをみせている。こうした学校組織マネジメント研修の拡がりもまた、わたしの予測をはるかに超えた急展開の事態である。

この二つの予測を超える事態の間には、次々と打ち出される施策に対して「理解」や「納得」が追いつかずただ形式的な対応に追い立てられる学校や教職員、噴出する教育不祥事や不適切な学校対応に関する議員からの厳しい質問や追及によって窮地に立つ文部科学省や教育委員会の姿が見える。そして、こうした中であって、事態を克服しようとする人々の判断や行動が、学校組織マネジメントに対する強い期待を喚起しその普及を促進しているのである。

しかし、それだけに過剰な期待や、誤解による方向づけの問題も生じやすくなっている。また、各地の研修講座受講者にしだいに増えてきているのは、解説書などを熟読された上で、「自分が説明しようとするとき、書かれてあることや聴いたことなら話せるのだが、さまざまな受講者にそった説明や質問への対応ができない」「勤務校で実施してみたけれどもうまく進まない」「学校に行ったらアドバイスするとき何に目をつけたらいいのかわからない」などの悩みを持った方々である。

こうした点を勘案すると、学校組織マネジメントの普及過程からすれば、ファースト・ステップの段階は終わり、今日的な状況認知に立ってさらに深まりと拡がりを追究する機が熟してきたといえよう。

そこで、わたしの考え方に共鳴いただいた人々とともに、2年間の共同討議を通じて本書を創り上げてきた。検討過程では、これまでメンバーそれぞれが会って来た学校の中から活力のあるマネジメントを展開している学校を選び、その特質分析を通じて得られた知見をもとに、学校組織マネジメントをステップ・アップするための考え方を集約し、課題克服とマネジメント展開の両面からいかに学校組織開発を進めうるかのプログラムを整理してきた。本書は、その中間的な成果物であり、今後も持続的に発展する学校組織開発を希求する人々にとっての原典たらんとしてまとめ上げた、われわれが学校にコミットする原点である。

本書を刊行するに当たって、事例校としてご協力いただいた関係者の方々をはじめ、この間の共同討議にオブザーバーとしてご参加いただいた各地の教職員の方々、そして共同討議の場所と時間、資金を我慢強く提供し続けていただいた第一法規株式会社とその関係者の方々に、メンバーを代表して心より感謝申し上げたい。本書が、そうした方々のご期待にそうものであることを願っている。

平成18年12月3日

第一法規株式会社の会議室から紅葉を眺めながら 木岡 一明

COLUMN

マネジメント研修カリキュラム等開発会議と学校組織マネジメント研修

教育改革国民会議による「学校に組織マネジメントの発想を」との提言などを受け、独立行政法人教員研修センターでは産業能率大学との連携により「組織マネジメント研修」のための教材を共同開発し、平成14年度より教職員等中央研修講座のなかに採り入れてきた。本書執筆者の一人、浅野良一は、当時、産業能率大学の中心的スタッフとして、この企画と実施に深く関わっていた。

文部科学省もまた、平成14年6月、「マネジメント研修カリキュラム等開発会議」を設置し、元日本教育経営学会会長、牧昌見聖徳大学教授を座長とし、浅野や木岡のほか、独立行政法人教員研修センター部長などを委員に加え、学校組織マネジメント研修のカリキュラム開発を付託した。同会議では、平成14年度に、上記の教員研修センター版テキストを下敷きカリキュラムを試作し、鳥取県などの協力を得て試行と改訂を重ね、平成15年5月、『組織マネジメント研修（平成15年度版）』と題するカリキュラムとテキストをまとめた。さらに平成16年3月、DVD版副教材の作成に合わせて『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—』と改題して公表した。同様の試行を経て、翌年、一般の教職員と事務職員を対象としたテキストをそれぞれ公表した。

こうしたテキストやカリキュラムが各地の教職員研修で採用され、「組織マネジメント」の用語と考え方が教育界にも浸透し、われわれも学校との関わりを深くしている。しかし、それだけに研修を担う講師不足の問題を抱え、平成17年度から独立行政法人教員研修センターでは、各地でその研修を担う指導者の養成を目的とした研修講座を実施してきた。この間、木岡や浅野に加え、本書執筆者である榊原禎宏、雲尾周、加藤崇英の各氏は、その講座講師の役割を担ってきた。本書に取り上げた事例校の多くも、こうした展開を通じて出会えたものである。

このような経験を基礎として、これまで研修テキストに盛り込んだ内容を展開していくための具体的な考え方や活用の仕方をまとめたガイドブックを編集してきた。本書は、それらの基礎編から、さらに応用編へとステップ・アップするべく、われわれ研究者の視点から学校の実態に踏み込んで分析と考察を加えたものである。したがって、基本的な枠組みや考え方は、上記の「マネジメント研修カリキュラム等開発会議」以来一貫したものである。（木岡）

目 次

はじめに

序章 学校の生態を解剖する

- (1) 学校の現在 3
- (2) 飼い慣らされた学校 7
- (3) 悪循環する学校 12
- (4) 学校が組織マネジメントを展開していくには 18

第1章 もっと深く学校組織マネジメントの考え方を理解する

- (1) ミッション・マネジメントの考え方と進め方 23
- (2) 効果的な組織マネジメント手法の活用法 34
 - 1) SWOT分析 34
 - 2) ワークショップ 40
 - 3) ロールプレイ・ディベート 46
 - 4) フレームワーク思考 52
 - 5) 会議の基本と進め方 57
 - 6) メンタリング 62
- (3) ミドル・アップ・ダウン・マネジメントの考え方と進め方 67
- (4) 目標による管理の考え方と進め方 78
 - 1) 目標による管理の考え方 78
 - 2) 民間企業における「目標による管理」の現状と課題 84
 - 3) 教職員評価制度での活用 91
- (5) 学校評価システム構築の考え方と進め方 96
- (6) 元気な学校の特質分析の視点と枠組み 107

第2章 元気な学校の特質を分析する

- (1) 目標の重点化と校長によるビジョンの提示 123

(2) 開放的なコミュニケーション・チャンネルの構築	131
(3) 郷土の歴史を生かした地域連携	140
(4) 地域協働による学校経営の基盤づくり	149
(5) 外部資源を活用したスパイラルな改革	158
第3章 課題克服の事例を解析する	
(1) 「学力向上」への発展	169
(2) 「同僚性」の強化とミドル育成	180
(3) 「生徒の荒れ」の克服	191
(4) 「地域協働」への展開	201
(5) 「新任教員の育成」への手だて	212
第4章 元気な学校のマネジメント展開を追跡する	
(1) 学校の経営ビジョンとその確立	223
(2) めざす学校のイメージづくりと問題共有	233
(3) 学校の内外環境の把握と分析	240
(4) 学校の重点課題とプロジェクト構築	248
(5) 学校への信頼獲得と広報戦略	259
第5章 ステップ・バイ・ステップの学校づくりに向けて	
(1) 学校が変化するには？	275
(2) 学校づくりに関わる際の留意点と視点	276
(3) 学校づくりのステップ	282
(4) 変化への持続する挑戦	289
・索引	291
・学校組織マネジメントを深く考えるための文献リスト	294



(1) 学校の現在



学校は組織であると言われながらも、多くの活動を個々の教職員の裁量や解釈に委ね、協働の意味や方法をいつの間にか忘れてしまっているように見える。実際の学校での人々の動きを見てみると、組織的な活動場面よりも、個々人が自立（個業）的に活動している場面が多くあることに気づく。むしろ慣行や慣習、会議や申し合わせが全体の歩調を整える働きをしている。

確かに学級経営や授業は、担任教員の創意と主体性が尊重されて初めて生きて働くものとなる。しかし、それは他の学級や学年、あるいは保護者や地域との関係を遮断して成立させるべきものではない。むしろ、高度化し複雑化している知識・技術や急激に変動している社会に対処しうるには、個々の専門から脱し、事態に共同的に向き合い個性や特技を活かして知恵を持ち寄ることが必要となる。

ところで組織とは、①社会の中に位置づく、②目的を持ち目標によって駆動する、③コミュニケーションを通じた協働作用が働く、④意図的に構成され調整される活動システムを有する、⑤外部の環境と結びついたオープン・システムである、といった前提がある。しかし、学校の場合、「組織」であるというわりに②③④については必ずしも充分ではなく、実は「組織」になりきっていないのが実態である。ところが従来の学校経営学は学校が「組織」であることを前提としてきたために、現実避難の規範論に陥りがちであった。それに対して「組織マネジメント」は、組織の現実に眼を向け学校が「組織」になっていくという指向性を重視するし、そのために駆使すべき手法や果たすべき役割に着目する。

換言すれば「組織マネジメント」とは、従来学校経営と言われてきたものの中で、環境との相互作用、計画（Plan）— 実施（Do）— 評価（Check）— 更新（Action）のマネジメントサイクル、とりわけ次の一手（Action）や、その過程を円滑化するスキル（技術）やストラテジー（戦略）、そしてこれらのあり方を基本的に方向づけるミッション（職責や使命）とビジョン（めざすところ）を強調する思考様式である。ただこれだけで、マネジメント全体の問題をカバーすることはできないし、学校経営学がこれまで取り上げてきたすべてを置き換えられ