

## 5 学校組織マネジメント

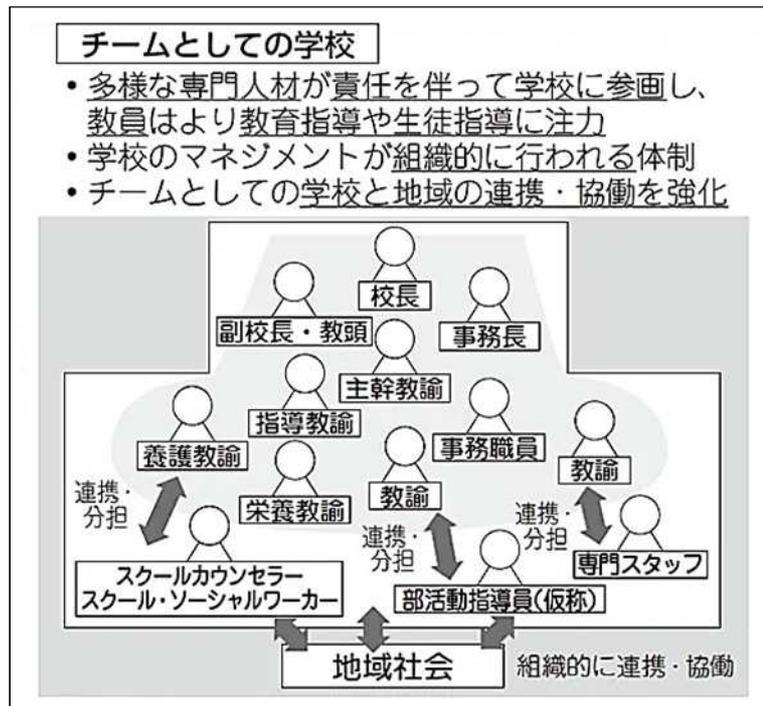
### 1 学校組織マネジメントとは

学校組織マネジメントとは「学校の有している能力・資源を開発・活用し、学校に関与する人たちのニーズに適応させながら、学校教育目標を達成していく過程（活動）」である。

学校を取り巻く教育課題は日々複雑化・多様化しており、個人の努力だけでは解決に限界があり、教職員が一体となった「協働型」組織への転換が求められている。また、「チームとしての学校」「地域とともにある学校」という学校像が求められる今日、学校だけでなく、学校外も含めたマネジメントによる組織力向上がこれまで以上に必要となってきた。

### 2 学校組織マネジメントの仕組み

- (1) 学校組織マネジメントの目的は、児童生徒の確かな成長を保障することであり、そのために質の高い教育を提供することである。
- (2) (1)の目的達成のために、学校組織マネジメントは単なる学校運営だけでなく、教育課程、生徒指導から人材育成にいたるまで学校運営に影響を与える要素・要因のすべてを対象としている。
- (3) 学校組織マネジメントは、校長・教頭等の管理職だけが取り組むものではなく、全教職員で取り組んでいくべきものである。
- (4) 教職員だけでなく、他の専門性を有した専門スタッフも対象としている。



〔「チームとしての学校」像（イメージ図）中央教育審議会作業部会事務局作成より抜粋〕

### 3 学校組織マネジメントと他者との連携・協働

- (1) キャリアステージごとに身につけたい力

「島根県教育職員人材育成基本方針 育成指標」「島根県公立小・中・義務教育学校事務職員人材育成基本方針 育成指標」「学校管理職等育成プログラム 育成指標」参照

- (2) 「チームとしての学校」におけるそれぞれに期待される役割

学校が目指す教育活動の実現のため「チームとしての学校」においては、教職員一人

一人が学校の教育課題や教育目標、カリキュラム等について理解・納得して、自律的に業務に当たる必要がある。そのためにはミドルリーダーの活用が効果的である。管理職には、中堅教職員を新人教職員の指導的立場に立つ教職員として、また次代の学校経営を担うミドルリーダーとして育成していくことが期待されている。さらには、「チームとしての学校」が効率的・効果的に機能していくためには、リーダーによるリーダーシップはもちろんだが、リーダーを支えるフォロワーの役割も重要である。組織を構成する教職員がフォロワーとして学校組織マネジメントへ主体的に参画していくことが大切である。

#### ①フォロワーに期待される役割

- ・組織の目的・目標を理解している
- ・リーダー（上司）の意図を理解している
- ・自分の（得意）能力を把握している
- ・上記3点を踏まえて、自分のすべきことを考え、主体的に行動できる
- ・行動する際に、他のメンバーと協働して業務に当たることができる

#### ②ミドルリーダーに期待される役割

- ・「自分と若手教職員」「自分と管理職」「若手教職員と管理職」などの個人をつなぐこと
- ・個々の活動を組織としての活動として取り組む体制（巻き込み力）の構築
- ・学校内外の環境や状況変化を視野に入れながら、各部門の課題や問題点への気づき
- ・課題や問題解決のために達成の手立ての構築と実践
- ・自分発の情報の創造とその発信

#### ③校長に期待される役割

- ・学校や地域の実態を把握し、学校経営ビジョンを提示
- ・学校経営ビジョンの共有化による校内協働体制の構築
- ・多様な専門性を活かした教職員の活用や学校文化（協働文化）の構築
- ・教育的リーダーシップの発揮
- ・学校組織で求められるマネジメント力と組織一般で有効なマネジメント力の獲得
- ・管理職もチームで対応するチームマネジメント力の獲得・向上
- ・保護者や地域住民等が学校運営に参画するコミュニティ・スクール等の仕組みの活用による「チームとしての学校」の力の一層の向上を図るマネジメント

学校組織マネジメントにおける過程で、「Plan（計画）」、「Do（実行）」、「Check（評価）」、「Action（改善）」、いわゆるPDCAサイクルを繰り返し回すことは、教職員一人一人の自己目標の達成および教育活動全体の質的な充実につながっていく。同時に、それはチーム内での衝突と葛藤の過程でもあり、コミュニケーションのあり方が目標達成に大きく影響してくる。常に同じ方向に向かって学校教育活動を進めていくためには、時間、メンバー、内容等の工夫をし、意識的に話し合いの場を設定していくことが必要である。また普段の職員室内で大いに授業や児童生徒の話が飛び交う雰囲気づくりも大切である。そうやって一人一人が常に「チーム学校の一員である」という意識を持ち、全教職員で学校組織マネジメントに取り組んでいくことが重要である。

#### 【参考】

採用10年目までに学んでおきたい「学校マネジメント研修」テキスト[ダイジェスト版]  
(2013年3月 (株)学習調査エデュフロント)  
学校組織マネジメント指導者養成研修(令和2年度配布資料)