

チームを創る学校マネジメント

「チーム学校」を率いていくリーダーに求められるもの

昭島市立拝島第二小学校

校長 小瀬 和彦

学校経営とリーダーを目指す教員に対する期待

- I 現在の学校を取り巻く環境
- II チームとしての学校
- III 学校マネジメント＋演習
- IV 学校マネジメントの展開
 - 1 経営資源
 - 2 問題発見 As is To be
 - 3 危機管理
 - 4 人材育成
 - 5 組織形成

I 現在の学校を取り巻く環境

1 社会の状況(世界共通の状況)

- 将来の変化を予測することが困難な時代（「非連続」と言えるほど、劇的に変わる状況）
- Society 5.0（AI、ビッグデータ、IoT、ロボティクス、イノベーション）
- 地球規模の諸課題：飢餓・格差・感染症の拡大・気候変動・自然環境や資源の有限性・紛争など国境を超えた課題（ローカルでグローバルな課題）

I 現在の学校を取り巻く環境

2 我が国の社会状況

- 都市化・過疎化の進行
- 家族形態の変容
- 価値観やライフスタイルの変容
- ◎ 地域社会等のつながりの希薄化
- ◎ 地域住民の支え合いによるセーフティネット機能の低下

I 現在の学校を取り巻く環境

3 我が国(昭島市)の子供たちの課題

- 「判断の根拠や理由を示しながら自分の考えを述べる」ことに課題がある。
- 「自己肯定感や学習意欲、社会参画の意識等が国際的にみて低い」という指摘がある。

I 現在の学校を取り巻く環境

4 我が国(昭島市)の学校や教員の課題

○ 欧米諸国の学校と比較すると

＋ 教育活動の多くの機能・役割を担っており、「人格の完成を目指す」という観点から総合的な指導が行われている。

－ 役割や業務を際限なく担うことにつながりかねない側面がある。

I 現在の学校を取り巻く環境

- 1 社会の状況：将来の変化を予測することが困難
Society 5.0、地球規模の諸課題
- 2 地域社会等のつながりの希薄化
- 3 我が国(昭島市)の子供たちの課題：判断や根拠に基づいた説明に課題、自己肯定感・社会参観意識の低下
- 4 役割や業務を際限なく担う⇒働き方改革

複雑化・多様化した課題

グループではなく、チームとしての学校！

Ⅱ チームとしての学校

1 「チームとしての学校」像

校長のリーダーシップの下、カリキュラム、日々の教育活動、学校の資源が一体的にマネジメントされ、教職員や学校内の多様な人材が、それぞれの専門性を生かして能力を発揮し、子供たちに必要な資質・能力を確実に身に付けさせることができる学校

2 「チームとしての学校」の具現化

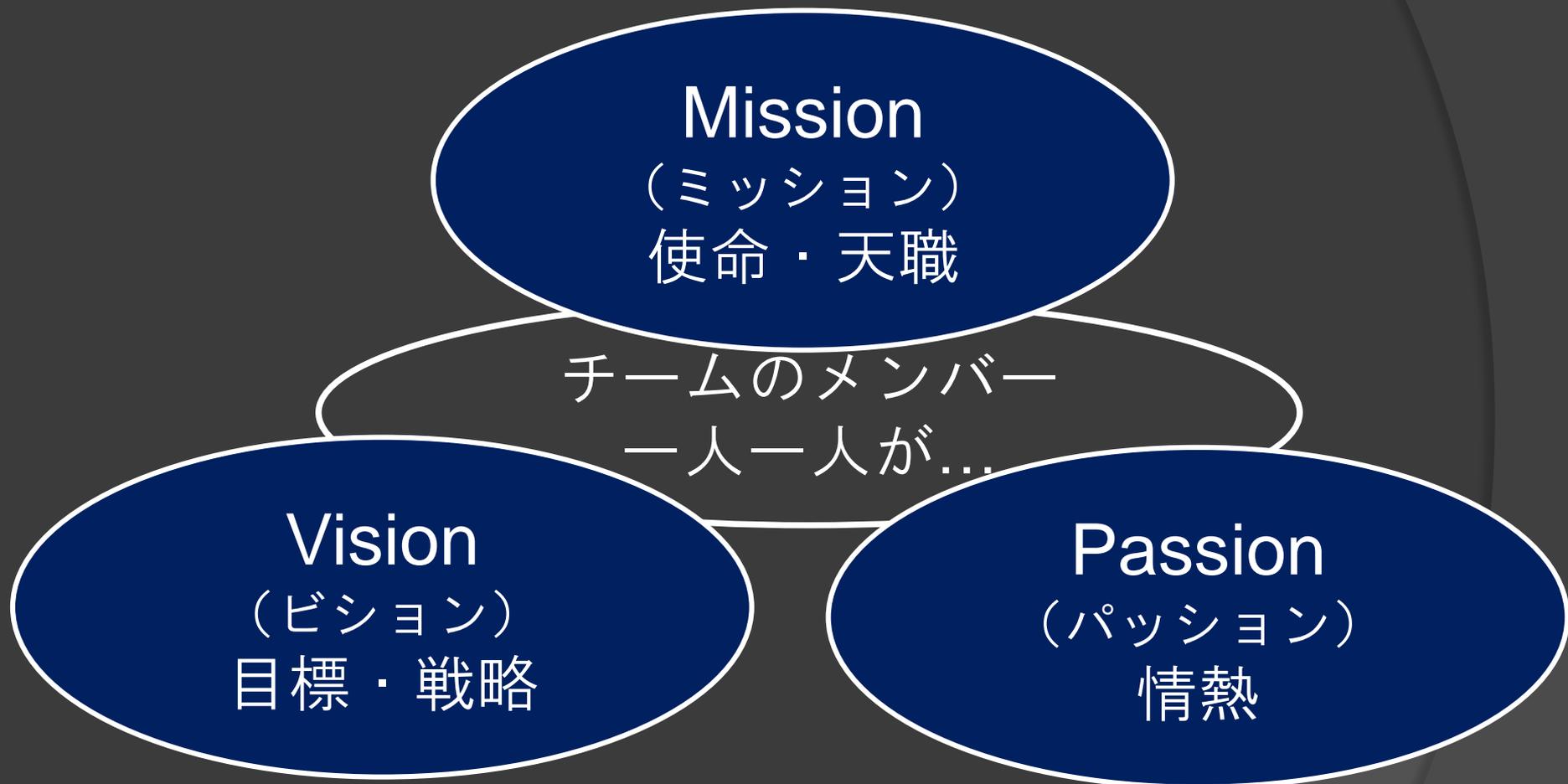
① 専門性に基づく体制の構築

② 学校のマネジメント機能の強化

③ 教職員一人一人が力を発揮できる環境の整備

Ⅱ チームとしての学校

3 チームとして学校のメンバーに求められるもの



チームができる！

Ⅱ チームとしての学校

2 チームとしての学校のメンバーに求められる資質・能力

- 学習指導力
- 生活指導力
進路指導力
- 外部と連携
・折衝能力
- 学校運営力
・組織貢献力

+ α

Ⅱ チーム学校

2 チーム学校のメンバーに求められる資質・能力

○ 学習指導力

○ 生活指導力
進路指導力

○ 外部と連携
・折衝能力

○ 学校運営力
・組織貢献力

+ 学校マネジメント能力

Ⅲ 学校マネジメント 1 学校マネジメントとは

- ① 学校や地域の実態・課題を把握する。
- ② 課題解決に向けた経営目標を設定する。
- ③ 経営目標（戦略・計画）を所属職員に理解させ、保護者・地域等に説明する。
- ④ 経営目標の実現に向け、所属職員力を結集させる。
- ⑤ 経営目標（戦略・計画）を達成するための教育活動施策・解決策を企画・立案し、共通実践を図ることで組織的な教育活動を確実に展開する。
- ⑥ 実践した教育活動を評価し改善につなげる。

①~⑥を具現化する能力＝学校マネジメント能力 → 演習

演習：下記の背景、教育目標、課題（調査結果・観察）を踏まえ、解決策（施策）を立ててください。その際、なぜそのような解決策を設定したのか、理由を明らかにしてください。

2022（令和4）年度 昭島市立拝島市立〇〇学校 学校経営グランドデザイン

背景

学校教育（生涯学習社会の構築→知識基盤社会）

※「社会に開かれた教育課程」
「カリキュラム・マネジメント」
「主体的・対話的で深い学び」

- 確かな学力の定着と伸長
- 豊かな心の育成
- 健やかな体の育成

- 知識（教科独自の見方・考え方）・技能
- 思考力・判断力・表現力等
- 学びに向かう力・人間性等

◇求められる人間像

「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て問題解決を回り、豊かな人生を切り拓き、持続可能な社会の創り手となる人間の育成」（+協働的に議論し納得解を生み出し解決を図っていく）⇒その資質・能力の基盤

◇これからの社会の動向

- ・ 将来の変化を予測することが困難な時代（「非連続」と言えるほど、劇的に変わる状況）
- ・ Society 5.0（AI、ビッグデータ、IoT、ロボティクス、イノベーション）
- ・ 地球規模の諸課題：気候・格差・感染症の拡大・気候変動・自然環境や資源の有限性・紛争など国境を超えた課題

持続可能な社会の創造

学習指導要領・第2次昭島市教育振興基本計画「確かな学力の定着」「豊かな心の育成」「健やかな体の育成」「輝く未来に向かって」・新型コロナウイルスとともに生きる！

感染症対策について万全を期し、最大限 子供の健やかな学びを保障する！

教育目標

拝二小「育てたい子供像」「自らの人生（運命）を自らの力で切り拓き、これからの社会の創造を担う人材の育成～Think Globally, Act locally地球規模で考え、足元から行動する子の育成～」

○ 心豊かな子（情） 自らのよさを見つめ、他者を尊重し、共によりよく生きようとする子

○ よく考える子（知） 自ら学び考え判断し、協働して問題解決を図る子

○ 元気な子（体） 自らすすんで心と体を鍛えたくましく生きる子

○ 元気な子（意） 自らすすんで挑戦し、最後までやり遂げる子

学校は失敗するところ！ 教室は間違えるところ！ 授業は子供が主人公！ 誰一人取り残さない！ 子供の成長を教育活動のど真ん中におく！

課題（調査結果・観察等）

◇ 確かな学力の定着と伸長（知）

令和3年度「全国学力・学習状況調査」結果 A～D層の割合（％）

国語	A層				B層				C層				D層				
	5月	13.1	38.3	28.0	21.5	12月	24.3	4-11.2P	37.4	22.4	19.6	1-9P	5月	20.6	34.6	27.1	18.7
算数	5月	20.6	34.6	27.1	18.7	12月	32.7	4-12.1P	34.6	23.4	15.0	3.7P					

- 知識（概念・教科独自の見方・考え方）・技能の習得
- 思考力・判断力・表現力等の育成
- 読み解く力の育成・論理的表現力
- 学びに向かう力・人間性等（主体的な学習態度）

☆ 学力保障

◇ 豊かな人間性の育成（情・意）

授業中、学び合いや教え合い、高め合うことができる学校です。	5月		2月		年度	
	72.1%	80.7%	48.8%			
「地域や社会をよくするために何をすべきかを考えたことがあります。」	5月	2月 <td>年度</td> <td></td> <td></td> <td></td>	年度			
	33.7%	34.1%	40.0%			

- 自ら進んで挑戦する
- 多面的・多角的に考え、自己の生き方を見つめ直す力
- 社会性の育成
- 人間関係調整能力
- 主権者教育（自律・自立）
- チャレンジ精神・生き抜く力
- 学級力の向上
- 人権尊重の精神・道徳心や規範意識、社会性の育成

☆ 心の教育の充実(ケア)

◇ 体力・健康・安全にかかわる力（体）

(新型コロナウイルス感染症対策から)
● 規則正しい生活習慣の確立
(体力・運動能力、運動習慣等調査：6月(719校)・11月(719校)・2回調査結果から)
○ 6月調査結果は市内で最も好成績であったが、11月調査と比較すると、「回復傾向」に課題があることが明らかになった。(生活実態より)
● 事故やケガが多い：危険を予測し、回避する力

- 基本的な生活習慣の確立
- 健康・体力を保持増進
- 危機回避能力の育成

☆ 健康の増進

☆ 体力の向上

◇ 学校力の強化（指導力・組織力）

- ・ 学年の連携→全コース共通学習・生涯指導
- ・ 「報告・連絡・相談」の徹底・学校経営への参画の向上
- ・ 教職員の働き方改革
- ・ 危機管理意識の向上及び、服務規律の確立

- 感染症拡大防止
- 教師の指導力の向上
- 説明・結果責任の明確化
- 幼保・小・中の連携
- 特別支援教育の充実

☆ 組織力の強化

☆ 感染防止の徹底

今だからこそできること！ 新たな教育活動の創造へ！

課題解決策（施策）

学力向上プラン

例□ 教師一人一人の指導力の向上を図る！：「拝二小授業力スタンダード Ver.4（基本的指導過程）」の共通実践POCA サイクル化（自己申告・授業観察に位置付ける：数値目標を自己申告に記入する。(7-12・2月)）

人間力向上プラン

体力向上プラン

学校力向上プラン

例□ 「〇〇学校版新型コロナウイルス感染症防止策」の策定し、徹底及び「新しい生活様式」の定着を図る。

Ⅲ 学校マネジメント

2 学校マネジメント能力

○ 学校経営力

教育目標の達成のため、学校経営上の課題を把握し、課題解決のため、組織的に学校改革を推進することができる。

○ 外部折衝力

保護者や地域、関係機関等との信頼関係を築き、適切に外部人材を活用した学校経営ができる。

○ 人材育成力

人事考課制度を効果的に活用し、教職員の能力開発を行うとともに人材発掘と人材育成ができる。

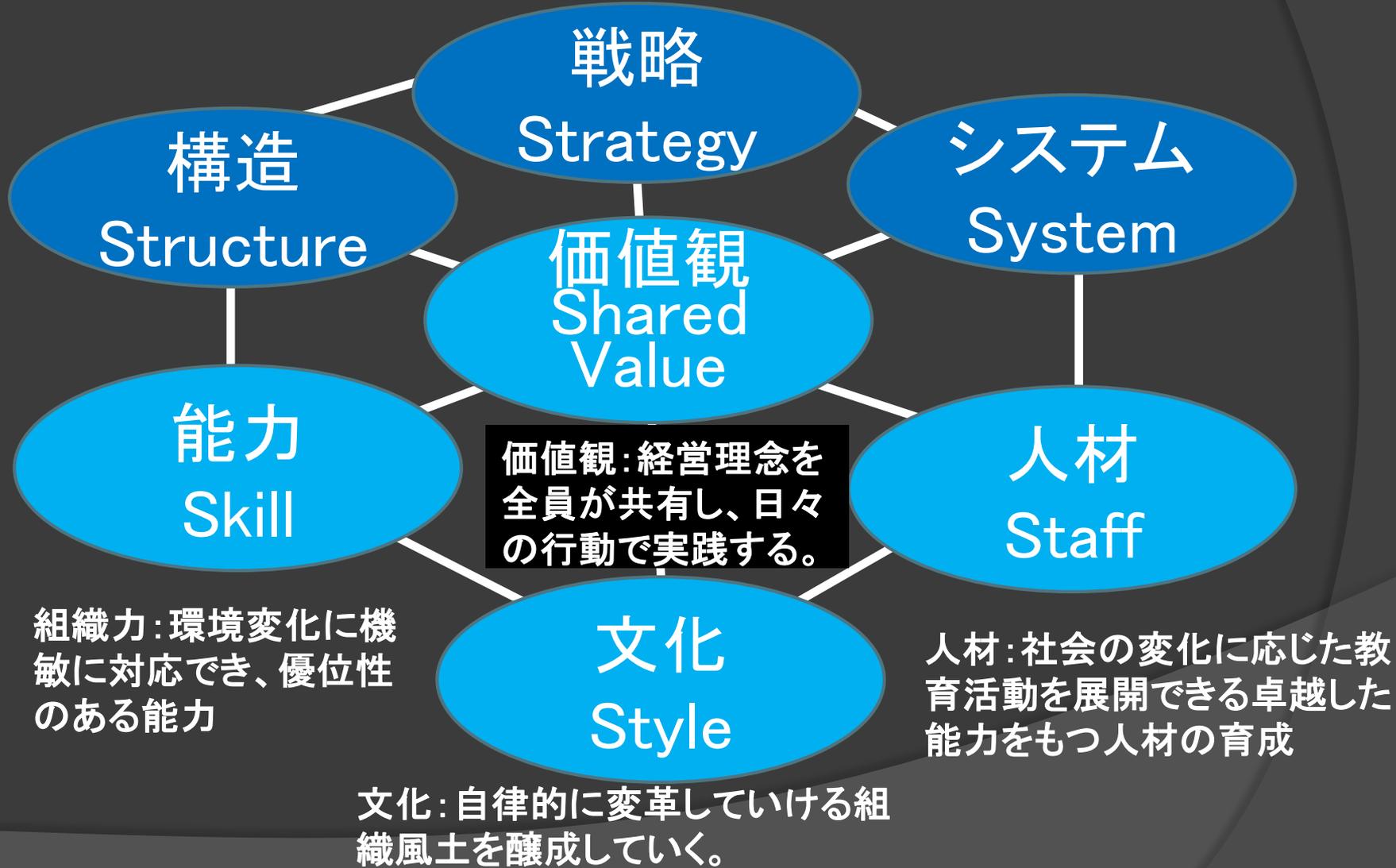
○ 教育者としての高い見識

教育に対する地域、保護者等都民の期待や保護者のニーズを把握し、高い見識や教育理念に基づいた学校経営を行い期待に応えることができる。

IV 学校マネジメントの展開

1 経営資源7s

戦略: 優先順位を明らかにして、選択と集中を進める



1 経営資源7s 戦略の立案

Strategy

優先順位を選択

1 参画力

3

2 指導力

(1) 学習指導力

1

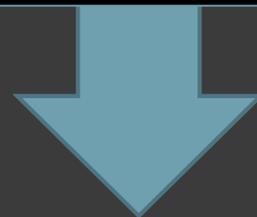
(2) 生活・進路指導力

4

3 学年・学級経営力

2

あれもこれも！網羅的



重点化・焦点化

波及効果



Structure(構造)

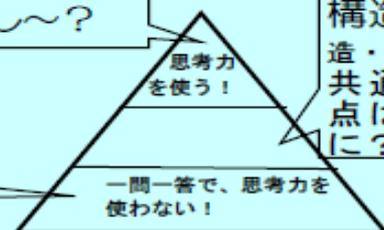
～基本的指導過程～

◇ 導入（問題把握）

- ⑦ 授業始めの挨拶をしている。
- ⑧ 既習事項や生活経験に基づいて、誰もが答えられるような発問から授業をスタートさせている。
- ⑨ 「単元名」「学習のめあて」を明示している。（めあて：具体的行動目標＝ゴールの姿）
- ⑩ 「学習問題（課題）」及び「仮説（予想+理由）」を立てさせたり、見通しをもたせたりしている。

概念的発問：なぜ？ どうして？ 何のために？ もし～？

構造的発問：（構造・分布・比較）
共通点は？ 相違点は？ どのように？



◇ 展開（追究〈自力解決・協働解決〔学び合い〕〉）

- ⑪ 問いの構造を踏まえ、意図的に発問をしている。
- 記述的発問：いつ・どこで・誰（何）が・どうした？ 式は・答えは？
- ⑫ 児童の表情をよく観察し、つぶやきを取り上げるとともに、机間指導等で学習状況を把握（形成的評価）している。
 - ⑬ 構造的に板書をしている。（学習のプロセスやポイントを振り返ることができる。児童の思考が板書されている。）
 - ⑭ 児童自らの考えを表現できる場を設定している。（ペア、グループ、全体）
 - ⑮ 児童の相互評価（学び合い）の場を設定している。（比較・関連付け、総合）

裏面参照

◇ まとめ（振り返り・内面化）

- ⑯ 「学習のめあて」が達成できたかどうか、振り返り（セルフモニタリング・セルフコントロール）の場を設定している。
- ⑰ 児童が次時の学習に対して、関心・意欲や見通しをもてるようにしている。

IV 学校マネジメントの展開

1 経営資源7s System(システム)

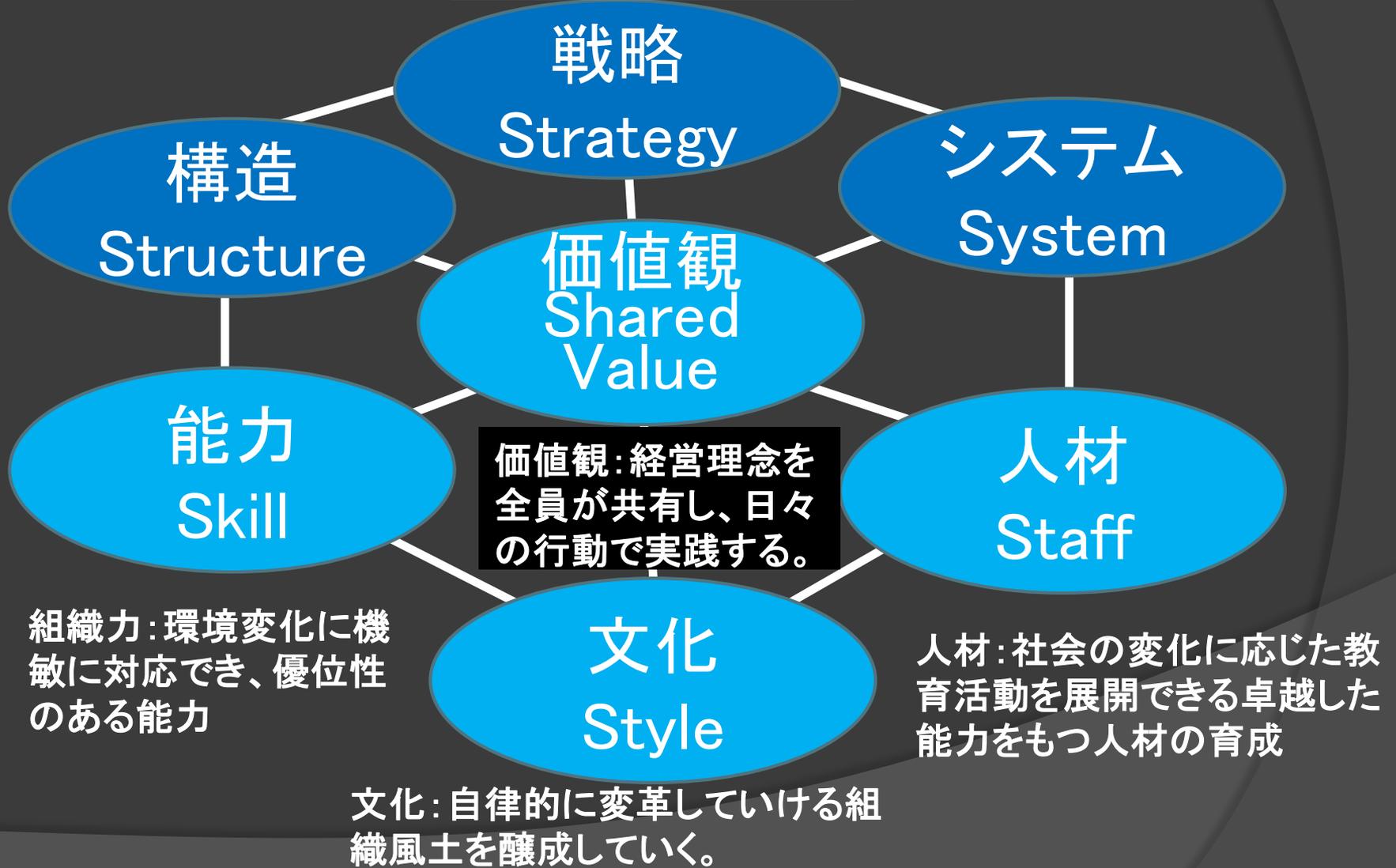


教諭												平成27年度 教育職員自己申告書（職務及び能力開発等について）		表面
所属	武蔵村山市立第九小	氏名	○● ○●	職員番号	00000000	性別	男	年齢	25年 6月 (年度末現在)	学校番号	0725309	現所属異動日	平成27年4月1日	
1 学校経営方針に対する取組目標						2 昨年度の成果と課題								
<p>「魅力ある授業」・・・自分の授業を見直し、授業改善を行う。問題解決学習やアクティブラーニングを積極的に取り入れ、思考力・判断力・表現力を育み、魅力ある授業を行う。</p> <p>「活力あふれる活動」・・・国語の授業を学習の中心に据え、アクティブラーニングなどの言語活動を積極的に取り入れ、活力ある児童を育成していく。</p> <p>「信頼される学校」・・・児童一人一人に学校の居場所をつくり、学校が楽しいという環境を整え、児童のために家庭や地域と連携を密にし、信頼を得るようにしていく。</p>						<p>昨年まで、創価大学教職大学院生として、理論的な視点と実践的な視点で学んできた。特に、2年間、武蔵村山市立第九小学校で授業面での指導と助言をたくさんいただいた。そして、今年度から同じ学校で教員をすることになり、まだまだこれから学ぶ機会があるので、どんどん学びを深めていきたい。特に、今年度は学級経営に重点を置き、「高学年の女子」「特別な配慮を要する児童」にどのように関わり、学級をまとめていくのかを考えていきたい。</p>								
学 習 3 指 導 担 当 職 務 の 目 標 と 成 果	当 初 申 告 日			中 間 申 告 日			最 終 申 告 日							
	今年度の目標			目標達成のための具体的手立て 「いつまでに」「どのように」「どの程度」			進捗よく状況及び追加/変更			成果と課題				
	<p>①問題解決学習やアクティブラーニングを各教科の学習過程に設定していく。</p> <p>②言語活動を意図的・計画的に位置付け、子ども自身が問題解決をしていく力を育む。</p> <p>③学習問題に工夫を加え、児童が考えた同じ根拠の違いを分類・整理</p>			<p>①1年間を通じて、月2本程度、勝負する単元を定め、教材研究を重点的に行う。</p> <p>②1年間を通じて、授業の導入で全体対して、めあてや学習課題を明示し、個人思考の場面では机間指導を通して、指導や助言を与えたり、評価したり、していく。</p> <p>③「九小版基本的指導過程」を7月までに60%、12月までに、80%、2月までに90%達成し、問題解決的な学習を展開していく。</p>										
<p>◇ 人事考課制度の活用</p> <p>① 「拝二小版授業力スタンダード」を7月までに60%、12月までに80%、2月までに90%を達成し、問題解決的な学習の充実を図っていく。（目標設定）</p> <p>② 学期2回による授業観察の視点、指導・助言の視点（面談）⇒解決方法の決定</p>														

IV 学校マネジメントの展開

1 経営資源7S

戦略: 優先順位を明らかにして、選択と集中を進める



IV 学校マネジメントの展開

1 経営資源 7Sの優先度

ハード

ソフト

戦略
Strategy

価値観
Shared Value

構造
Structure

能力
Skill

システム
System

人材
Staff

文化
Style

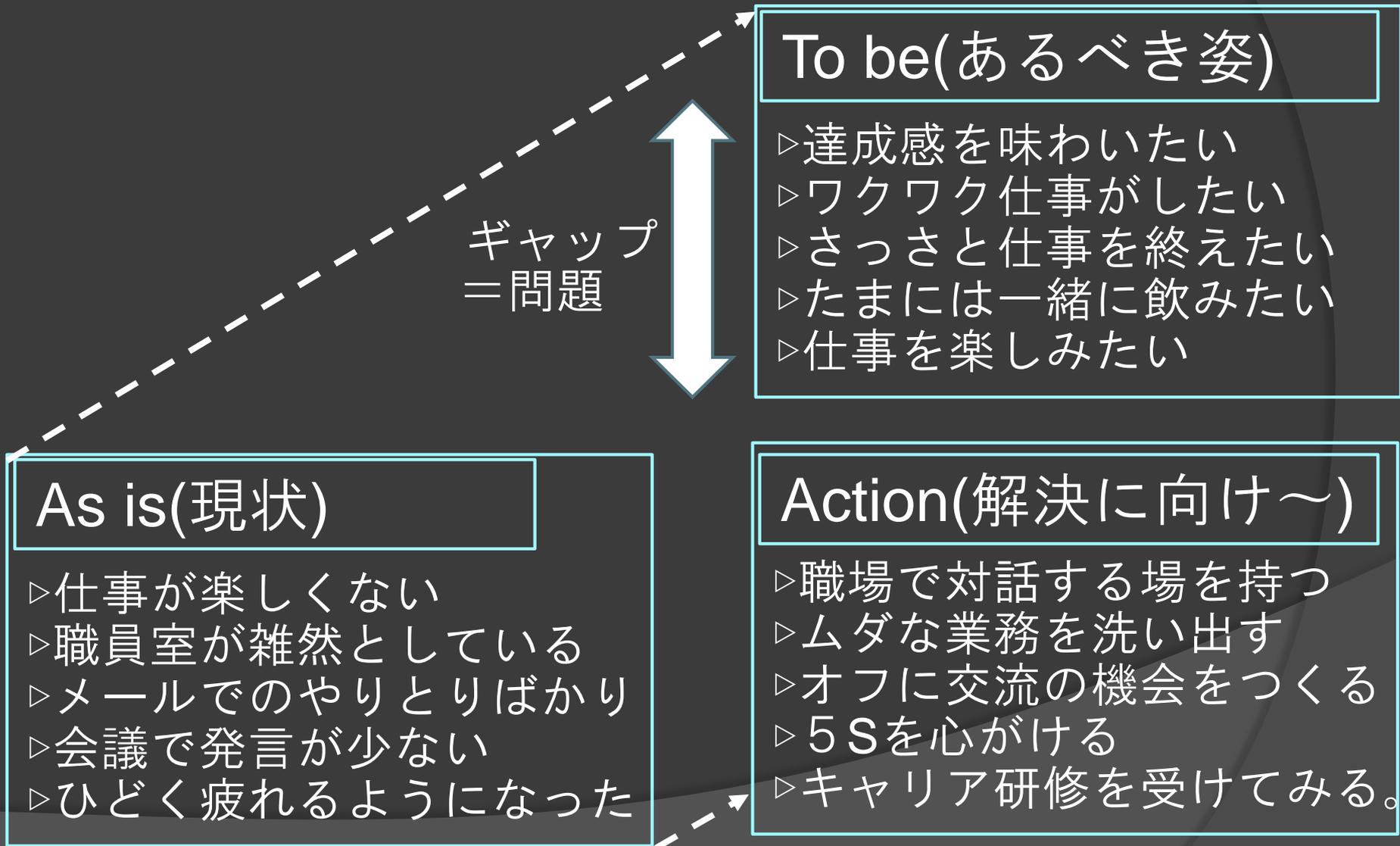


変えやすい

変えにくい

IV 学校マネジメントの展開

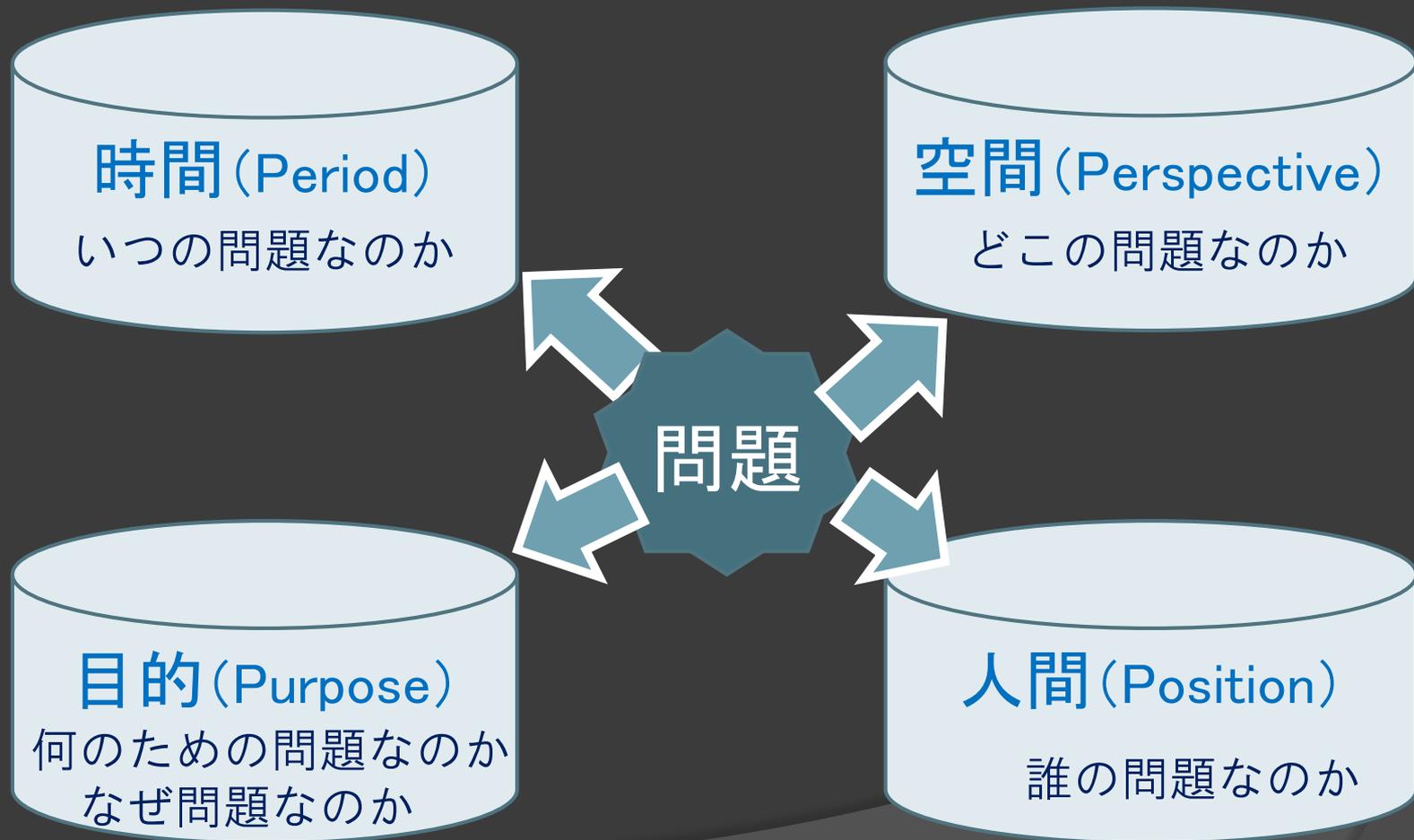
2 問題発見 As is/To be (ギャップ分析) 4Pの活用



IV 学校マネジメントの展開

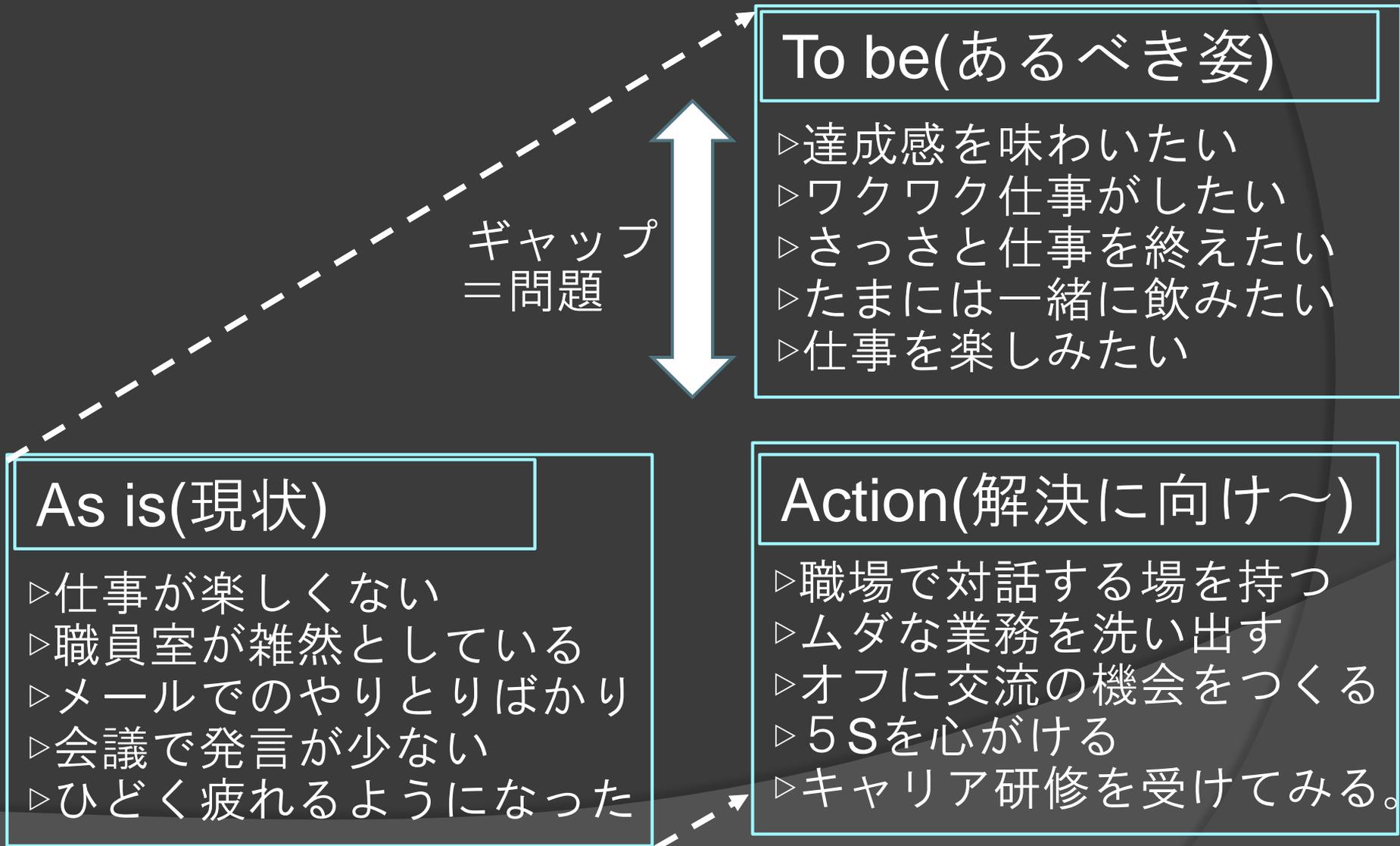
2 問題発見 As is/To be (ギャップ分析)

4Pを活用して「問題」を明らかにする。



IV 学校マネジメントの展開

2 問題発見 As is/To be (ギャップ分析) 4Pの活用



IV 学校マネジメントの展開

3 危機管理①

事前の
危機管理



緊急事態の
危機管理



事後の
危機管理

リスクマネジメント(未然防止の対応)

- 危険の予知・予測
- 未然防止
- 日常の安全点検

クライシスマネジメント

- 緊急時の初動・初期対応
- 緊急時の安全確保
- 被害を最小限に抑止
- ASD(急性ストレス障害)・PTSD(心的外傷後ストレス障害)への対応

中長期的対応

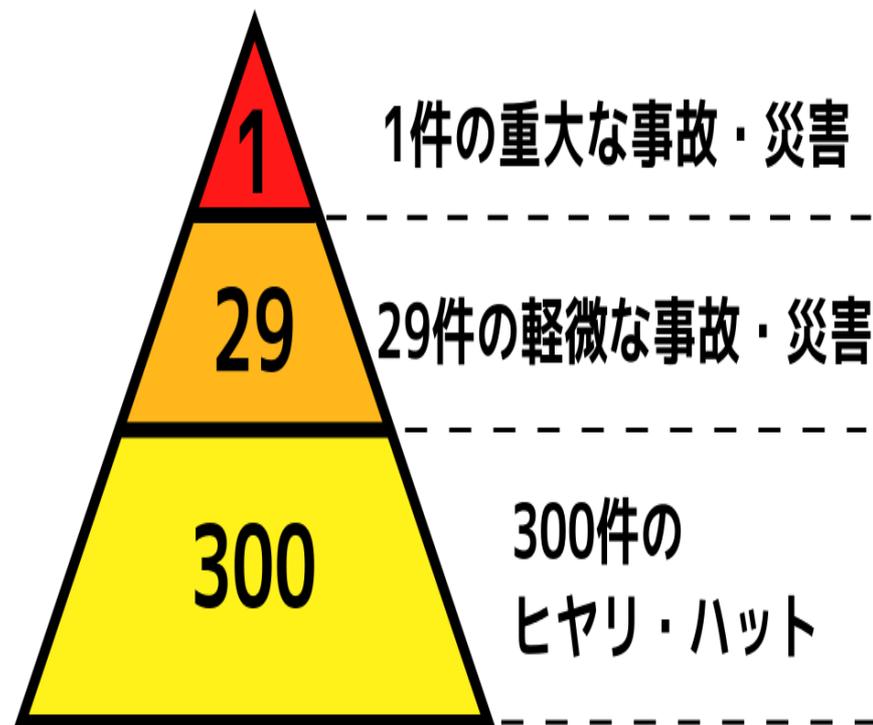
- 再発防止
- 通常生活の再開
- 心のケア

IV 学校マネジメントの展開

3 危機管理② リスクマネジメントの基本

ハインリッヒの法則

- 労務災害における経験則の一つである。
1件の重大事故の背後には29件の軽微な事故があり、その背景には300件の異常が存在する。



(ハインリッヒの法則)

IV 学校マネジメントの展開

3 危機管理③ リスクマネジメント

危害をもたらす多様な危機を未然に防止する

② リスクマネジメントの過程

①リスク
の抽出
(発見・
確認)

②リスク
の分析・
評価

③リスク
の処理
方法の
選択

④リスク
の処理
の実践

⑤リスク
の処理
の改善

PDCAサイクル化を図る

◇リスクの抽出(発見・確認)

運動時・実習時の事故、特別活動時の事故、交通事故、不審者の侵入、熱中症、食物アレルギー、食中毒、わいせつ、暴力行為、個人情報情報の漏洩・体罰等のサービス事故.....

IV 学校マネジメントの展開

3 危機管理④

クライシスマネジメントのポイント

さ

さ(最低最悪の事態を想定し、最初の対応を慎重かつ迅速に行う)
迅速で丁寧な初期対応

し

し(指揮系統をはっきりさせる)
組織的対応
校長を頂点とした組織対応(共感と誠実な対応)

す

す(推測や憶測で動かず、情報を分析し、正確な情報を得る)
情報収集・分析

せ

せ(戦略・戦術をもって)
首尾一貫した方針・多面的・多角的な対応策

そ

そ(組織の役割を明確にする)
一人一人の役割の明確化、最後まで遂行

Ⅳ 学校マネジメントの展開

3 危機管理⑤

Ⅴ クライシスマネジメント

学校関係者が認識しておかなければならないこと！

3 メディアに対するダメージコントロール①

- (1) 排除は決してできないため、ダメージを最小限にとどめるといった意識をもつこと
- (2) 事実からは逃れられない、いかに効果的な先手をうつかが勝負であること
- (3) 学校の常識は、社会の非常識となるケースがあるため、社会的な視点から捉えなおすこと

IV 学校マネジメントの展開

3 危機管理⑥

学校関係者が認識しておかなければならないこと！

3 メディアに対するダメージコントロール②

(4) 記者に誠意をもって対応！

報道は、10の情報があれば、6の情報を記事にする。
多くの場合、学校は3程度の情報を記者に提示する！



記者は残りの3の情報を周囲(世間)から補強する！
3の情報を周囲(世間)から補強⇒大体批判的な情報



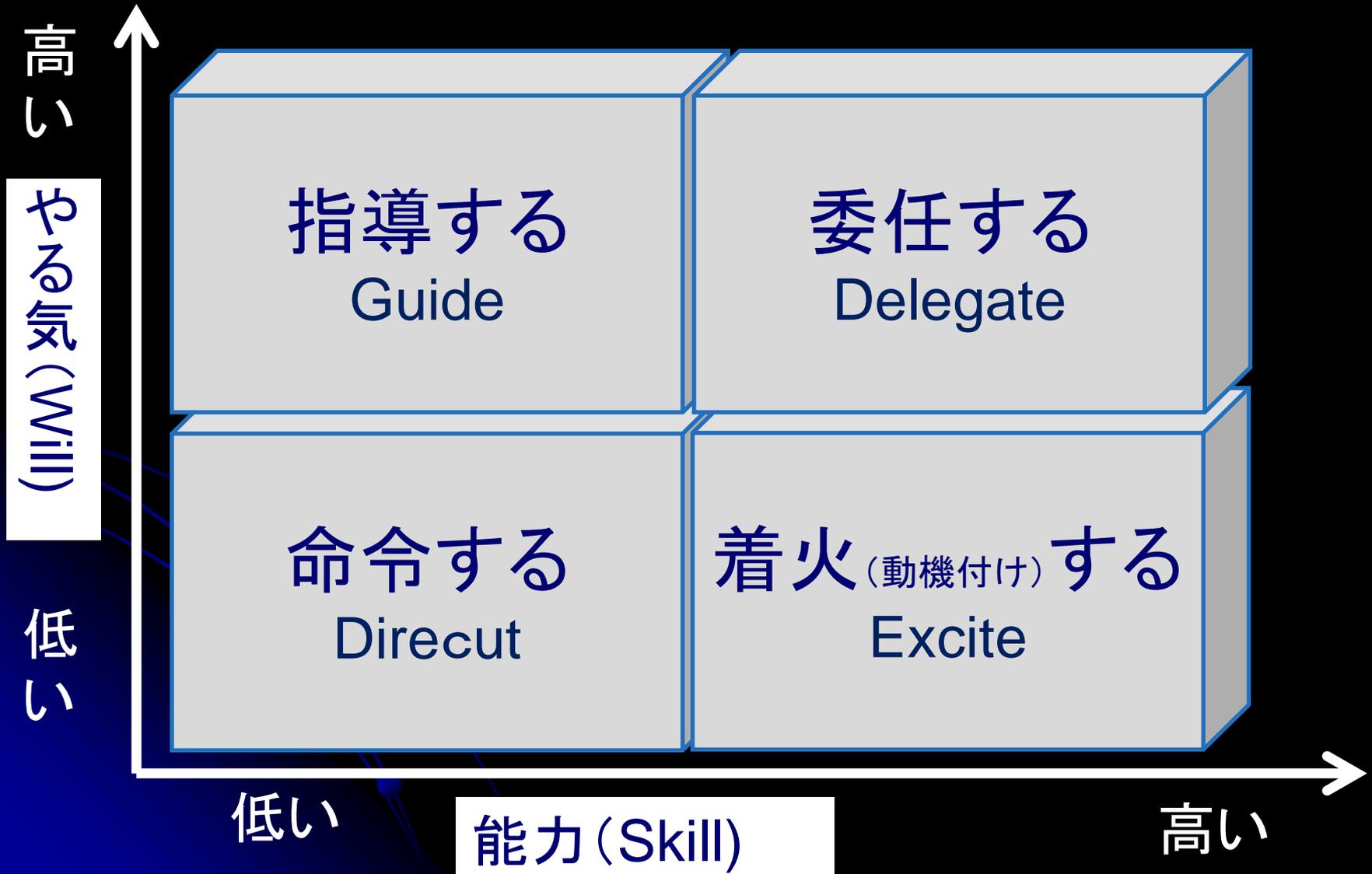
- ① マスコミ対応では出さない情報3(個人情報)を決めておく。
- ② 残りの7程度の情報を誠実に、記者に伝える。

記者は、逆に1程度は削ることになり、結果的に正しいことが報道される。

IV 学校経営マネジメントの展開

4 人材育成 Will/Skillマトリクス

教職員一人一人の Will と Skill を把握することが重要



IV 学校マネジメントの展開 4 人材育成 / OJT

人材育成(OJT)の中で「レベル1」から、「レベル2→3→4…」とステップを踏んで歩いていくことが重要

責任感

高

低



レベル1
報告、
連絡のみ

レベル2
解決に
向けて指
導・助言
を求めて
くる

レベル3
解決の
選択肢を
提示

レベル4
選択肢
からベスト
案を提示

レベル5

レベル5
選択肢
を判断し
て実行、
その後、
結果を報
告

高

力量(仕事力)

IV 学校マネジメントの展開

4 人材育成 GRROWモデル(人事考課制度等)

目標設定
Goal

Q:あなたが今一番、達成したいと願うことは?
Q:5年後に自分がどうなっていたら満足?

現状把握
Reality

Q:自分自身、今の状況は?
Q:課題を3点挙げるとしたら?

資源発見
Resource

Q:実現に向けて、誰かの力を借りるとしたら?
Q:どんな情報があれば前に進むことができる?

選択肢創出
Option

Q:まだ試していない方法にはどんなものがある?
Q:あなたらしい方法には、どんなやり方がある?

意思確認
Will

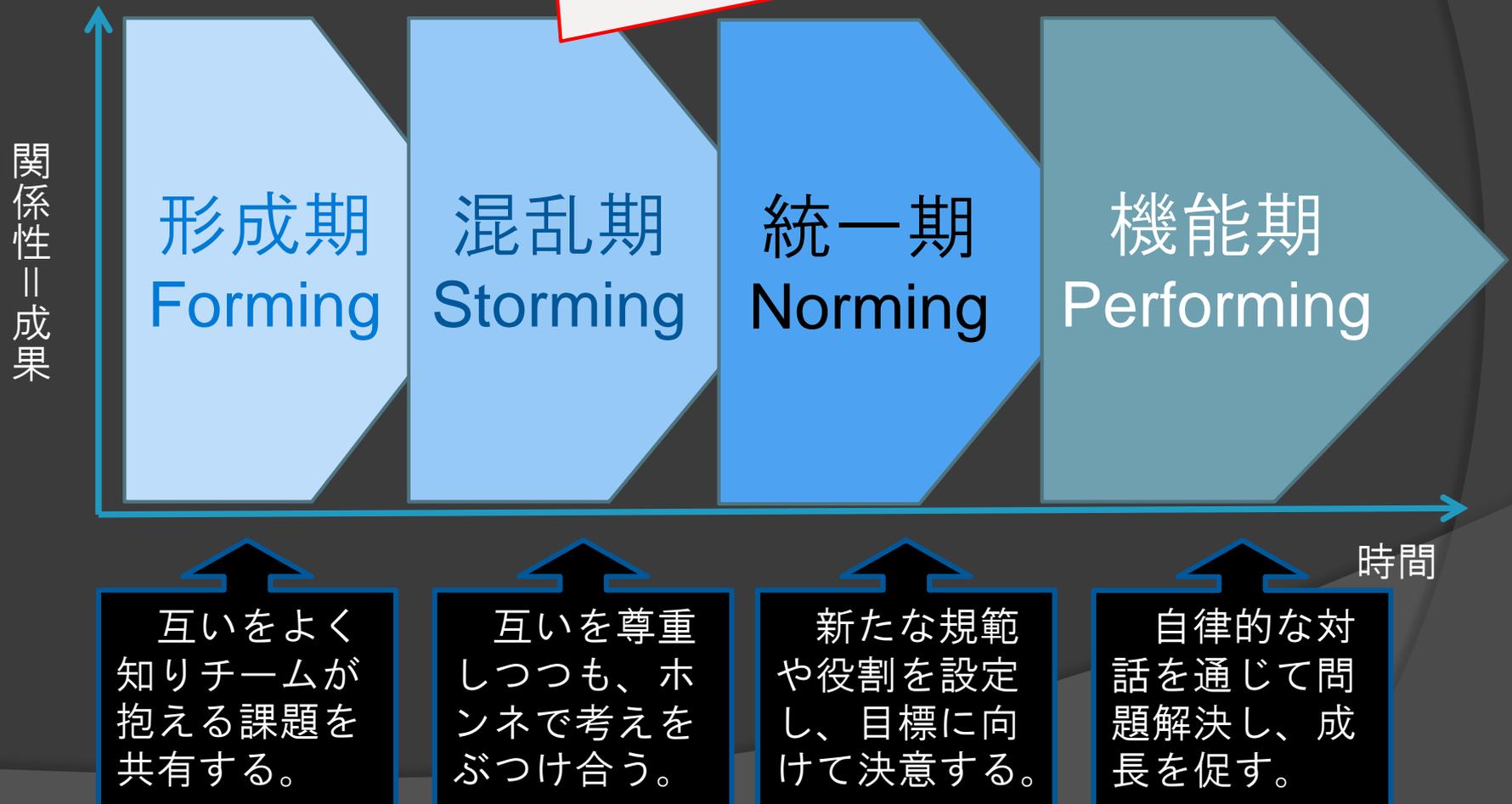
Q:一番やりやすいものから始めるとしたら?
Q:いつまでに・なにを・どこまで・だれと?

IV 学校マネジメントの展開

5 組織形成(チームの形成)

チーム(組織)は、形成期、混乱期、統一期、機能期の4段階で成長していく！

この段階を、いかに乗り越えるかが課題



IV 学校マネジメントの展開 5 組織形成(チームの形成)

- 形成期⇒混乱期⇒統一期⇒機能期の4段階のプロセスを充実（意識化を図る）させて、できるだけ活性化したチームを創るための活動=チーム・ビルディング



混乱期：チーム(組織)にとって適度な（建設的な）葛藤は不可欠であり、それを回避したり、安易に妥協したりしてしまつと、後でどんでん返しにあつてしまつたり、不完全燃焼に終わつたりして、チームとして組織が機能しなくなつてしまふ！

令和4年 7月 学校マネジメント講座

学校経営とリーダーを目指す 教員に対する期待

「チーム学校」を率いていくリーダーに求められるもの

昭島市立拝島第二小学校

校長 小瀬 和彦