

令和4年度教職員等中央研修 第3回事務職員研修報告

全事研岡山支部 令和5年度 第1回研修会
令和5年7月21日（金）岡山県総合教育センター
勝央町立勝央中学校事務主幹 西山由花子

教職員等中央研修の目的

学校が直面する課題に組織的に対応し、特色ある教育活動を自律的に推進するマネジメント力と、各地域の教職員の専門性向上を牽引する人材育成・研修推進力を習得し、研修後にその成果を活用することを通して、各地域において中心的な役割を担う校長等、副校長・教頭等、中堅教員等、次世代リーダー教員等、4～8年経験教員等、事務職員等を育成する。

事務職員研修の目的

校長とともに、学校の改善を推進するために必要な力量を高め、当該地域の中核となる事務職員を育成する。

研修内容

スクール・マネジメント	学校改善	実践開発
<ul style="list-style-type: none"> ○学校組織マネジメント ○カリキュラム・マネジメント ○コミュニティ・マネジメント ○スタッフ・マネジメント ○財務マネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> ○学校マネジメントプランの設計 ○リスク・マネジメント ○校務情報化の推進 ○タイム・マネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> ○学校改善計画の策定

学校組織マネジメントと リスク・マネジメントは 校長と合同研修

(中学校)				
9月5日(月)	9月6日(火)	9月7日(水)	9月8日(木)	9月9日(金)
	8:45~8:55 ミーティング	8:45~8:55 ミーティング	8:45~8:55 ミーティング	8:45~8:55 ミーティング
	休憩	休憩	休憩	休憩
	9:00~12:15 (休憩:15分を含む) 講義・演習	9:00~12:15 (休憩:15分を含む) 講義・演習	9:00~12:15 (休憩:15分を含む) 講義・演習	9:00~10:30 講義・演習
9:45~10:15 受付	カリキュラム・マネジメント	スタッフ・マネジメント	財務マネジメント	校務情報化の推進
10:15~10:50 開講式	大阪教育大学 准教授 田中 真秀	国立教育政策研究所 初等中等教育研究部長 藤原 文雄	愛知教育大学 教授 風岡 治	文部科学省初等中等教育高等学校 デジタル化プロジェクトチーム
10:55~12:15 研修ガイダンス 講義・演習				休憩
12:15~13:15 昼休憩	12:15~13:15 昼休憩	12:15~13:15 昼休憩	12:15~13:15 昼休憩	10:45~12:15 講義・演習
13:15~16:30 (休憩:15分を含む) 講義・演習 学校組織マネジメント	13:15~16:30 (休憩:15分を含む) 講義・演習 コミュニティ・マネジメント	13:15~16:30 (休憩:15分を含む) 講義・演習 学校マネジメントプランの設計	13:15~16:30 (休憩:15分を含む) 講義・演習 リスク・マネジメント	13:15~14:45 講義・演習 学校改善計画の策定
国士館大学 教授 北神 正行	新潟大学教職大学院 准教授 雲尾 周	国立教育政策研究所 初等中等教育研究部長 藤原 文雄	鳴門教育大学大学院 特命教授 阪根 健二	教職員支援機構
休憩	休憩	休憩	休憩	15:00~15:10 閉講式
16:45~17:13 ユニットミーティング (リフレクションを含む)	16:45~17:14 ユニットミーティング (リフレクションを含む)	16:45~17:15 ユニットミーティング (リフレクションを含む)	16:45~17:15 ユニットミーティング (リフレクションを含む)	

報告内容

受講した研修の内容を次の視点に絞って報告したいと思います。

※マネジメントの説明や制度の説明、講義の概要で大切だなと思ったことも入れています。

組織マネジメント

カリキュラム・マネジメント

コミュニティ・マネジメント

財務マネジメント

タイム・マネジメント

リスク・マネジメント

スタッフ・マネジメント

なぜ組織なのか

なぜ組織マネジメントなのか

組織の中の役割

事務職員の育成

学び、学び合う場としての学校をつくる

独立行政法人教職員支援機構理事長 荒瀬 克己

重要だと考えていること

→ 教職員の学び、学び合う場の再構築

「令和の日本型学校教育」の構築を目指して（答申）」

→ 一人一人の子供を主語にする

目標 — 現状 = 課題

生徒の現状・学校の現状を把握して、目標を設定する。

現状把握…組織でのメタ認知が必要となる。

学校組織マネジメント 国士舘大学 教授 北神 正行

現代教育改革の全体像 2030年を見据えた教育改革

2015（平成27）年12月21日中央教育審議会答申

- ・「新しい時代の教育や地方創生の実現に向けた学校と地域の連携・協働の在り方と今後の推進方策について」
- ・「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」
- ・「これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上についてー学び合い、高め合う教員育成コミュニティの構築に向けてー」

一億総活躍社会の実現と地方創生の推進の推進のため、学校と地域が一体となって地域創生に取り組めるようにしていく。

「学校教育の質」の保証の具現化に向けて、**新たな教育の展開に向けた新たな学校像のもとで、学校教育全体を視野に入れた改革の必要性**

学校組織マネジメント 国士舘大学 教授 北神 正行

教育内容の改革（学力の質保証） ⇒ 身につける力が変わるから中身が変わる
教員の指導力改革（教員の質の保証） ⇒ 教授方法を変える
学校運営と組織改革（経営の質の保証） ⇒ 子ども達の生活の場である学校を変える
3つの側面からの改革

① 「評価」政策との連動による「学校教育の質」の保証

学力評価・教育課程評価、教職員評価（人事評価）、学校評価

エビデンスを元にした改革（経験や勘ではない）

改善策の構築の必要性和評価の前提としての目標設定（目標があるから評価が生きる）

② 「学校教育の質」の保証とマネジメント改革

カリキュラム・マネジメント

スタッフ・マネジメント

キャリア・マネジメントとも言える

スクール・マネジメント

リスク、タイム、コミュニティ、財務マネジメントなど

新たな教育環境（教育施策の変化）の中で、「学校教育の質」保証を図るトータルマネジメントシステムとしての「学校組織マネジメント」。

各学校では3つの側面の改革・改善策にどのように取り組んでいこうとするのか、その観点から学校ビジョンや戦略の構築が必要。

※「教員」部分は教職員と理解するのが当然との説明があり。

学校組織マネジメント 国士舘大学 教授 北神 正行

現代教育改革におけるマネジメント改革の方向性

⇒ 学校の教育力・組織力の向上を図ることを目的に進められている

「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向性について」中教審答申（2019年1月）

- ・ 重点目標、経営方針への働き方改革の改善項目の設定
- ・ 業務の見直し、削減する機会の設定
- ・ 校務分担の見直し（校内、校外一家庭や地域）



「組織としての学校」が取り組む働き方改革の実効性を高める学校組織マネジメント

「『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—」中教審答申（2021年1月）

- ・ 校長を中心に「学校組織マネジメント力の強化を図る
- ・ 学校内外との関係での「連携と分担」による学校マネジメント
- ・ チーム学校の実現
- ・ 学校—家庭—地域の連携と分担 コミュニティスクール 子ども達の教育を3者で分担する
- ・ カリキュラムマネジメントの推進 協働的なマネジメントで質を保障する

「組織」とは？ どのような状態なら「組織」といえるの？

組織の三要素

①共通目的 ②貢献意欲（協働意欲） ③コミュニケーション
(バーナード)

一人だけでは達成できない同じ目的を抱く二人以上の人々が、互いに意思疎通を図りながら協力して働くというプロセスや相互関係が「組織」概念の本質

「組織力」とは？

人が組織をかたちづくることによって生み出される、
個人の方の総和を超えた力
組織が持っている実行力や対応力の相対

今日的課題（学力、いじめ・不登校、学校安全等）に対して、
学校の「組織としての成果」が問われている。

学校組織マネジメント 国士舘大学 教授 北神 正行

個業型組織から協働型組織への転換

教育活動の「個業的」性格の問題性

授業や学級経営は、担当する教員個人の専門性と裁量に委ねられているという組織構造相互に関連することを要することなく、個別的・並列的に実施される

- ⇒問題状況
- ①自己完結型の教職観の形成
 - ②教職を支える意識と知識の形成と共有の制約
 - ③孤立化

学校組織マネジメントを稼働させ、**個業型組織から協働型組織へ**転換する

学校組織マネジメントとは

管理職が教職員との連携協力の下、学校に関与する人たちのニーズに適応させながら学校の目標を策定し、学校内外の能力・資源を開発・活用し、活動を組織化し評価改善を行う、自律的な過程であり、それによって学校に期待される教育の質の向上を図る取り組みだといえる。

児童生徒の確かな成長を保障するために、**質の高い教育**を提供する

教育課程から生徒指導、人材育成まで**学校運営に影響を与える要素要因全てを対象全教職員で取り組む**と共に、**校内の教職員だけでなく**専門スタッフも含めたマネジメント

学校組織マネジメントの3つの視点

視点1 「変わる」(「変える」)…組織は環境の変化によって変えていかなければならない。

学校は組織という認識が薄く成功体験にとらわれ現状維持に陥りやすい。

教職員一人ひとりの意識を変え、学校を「変える」主体としての役割を果たしていくことが必要。
うまくいっている時ほど、変えるチャンス。

視点2 「見つける」… 学校の持つ「強み」「弱み」解決すべき課題等を「見つける」

学校の「強み」に着目し、それを生かす方法、「弱み」を「強み」に変える方法を工夫することがポイント。同時に、学校の有する資源(ヒト、モノ、カネ、情報、時間、ネットワーク)を「見つけ」それらを活用・開発する視点の導入が必要となる。

視点3 「つなぐ」… 「人と人」「組織」と「組織」をつなぐマネジメントの構想と具現化

「チーム学校」「地域とともにある学校」「連携と分担による学校づくり」も「つなぐ」というマネジメントによって具現化

その「つなぎ方」を学校の実情に応じながら構想し、具現化を図ることがスクールリーダーに求められることになる。

学校組織マネジメント 国士舘大学 教授 北神 正行

組織マネジメントの手法

学校改善を構成する経営的要素

(中留武昭、田村知子著「カリキュラムマネジメントが学校を変える」学事出版、2004年)

- 1) 共有化された明確な教育ビジョンと、それを達成するための経営戦略（戦略）が策定されていること
- 2) 学校のウチとソトとにおけるいずれも組織間にポジティブな協働文化（同じビジョンを共有し相互支援を伴った同僚性の認識枠）が形成されていること
- 3) 改善を促進させる手立てとして構成教職員による研修が学習として活性化しており、これを促すスクールリーダーがチームの中心として機能していること
- 4) 改善はイベントではなく、そこに評価からはじまるS-P-Dの継続的なサイクルとして機能していること
- 5) 学校は環境対応することを通して自己革新していくという教育的エコロジー観が関係者に共有されて実践されていること

失敗しない！

フェーズト・プランニング (Phased Planning)

(岡本薫著「なぜ日本人はマネジメントが苦手なのか」中経出版2011年)

- 7つのステップ ①現状把握 ②原因特定 ③目標設定 ④手段選択 ⑤集団意思決定 ⑥手段実施の確保 ⑦結果と目標の把握 ①～④は関係者全員の参画で行い⑤集団意思決定を行う。

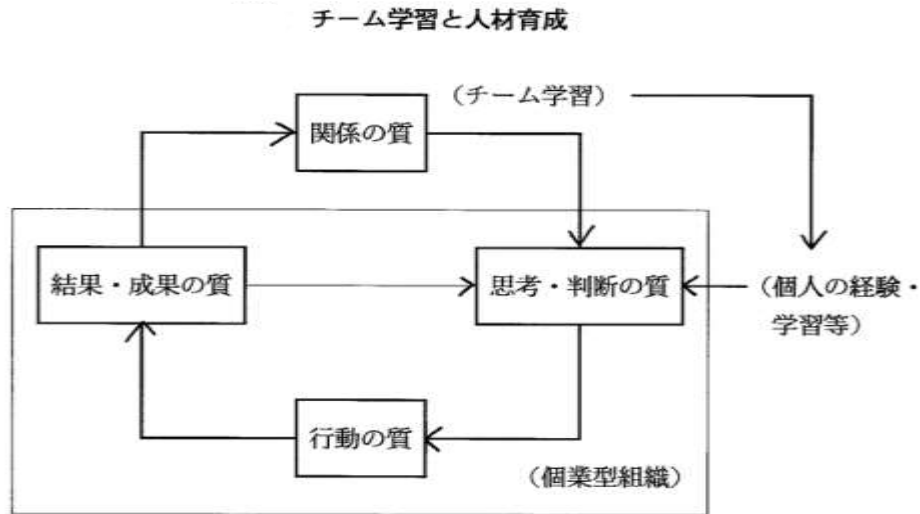
学校組織マネジメント 国士舘大学 教授 北神 正行

組織マネジメントの手法

学校組織カモデル

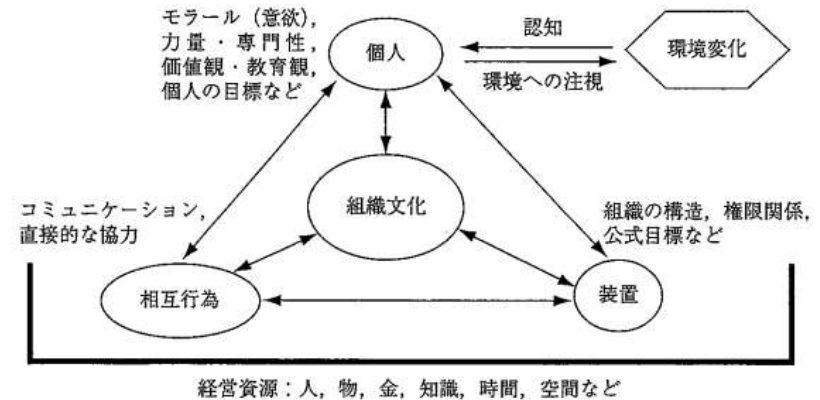
(水本 徳明「スクールマネジメントの理論」
篠原清昭編著『スクールマネジメント』
ミネルヴァ書房、2006年)

チーム学習と人材育成



学校の組織カモデル

経営：資源を活用して、個人、相互行為、装置にはたらきかけ、目標達成と組織の維持・発展を図る行為



(出典：水本徳明「スクールマネジメントの理論」篠原清昭編著『スクールマネジメント』ミネルヴァ書房、2006年、P. 34)

ミドル・アップダウン・マネジメントの稼働による人材育成

新しい時代の学校づくりとスクールリーダーの役割期待

学校経営環境の変化とスクールリーダーの役割変容※学校の管理者から学校の経営者、最高責任者へ

- ・法規に基づく学校運営から、学校ビジョンに基づく学校経営へ
- ・現状維持的経営から、創造的・未来志向的経営へ
- ・学校内部者のみによる経営から、保護者・地域住民等の参画を得た経営へ
- ・教職員のみによる経営から、多様な専門スタッフを含んだチーム・マネジメントへ

事務職員の役割期待と求められるマネジメント力

①中教審答申「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」にみる事務職員像

- ・学校経営参画職としての事務職員

(総務・財務等を中核とする学校運営事務の専門性を基礎とする経営参画)

- ・副校長、教頭とともに校長を支える学校運営チームの一員としての役割
- ・カリキュラム・マネジメントの具現化における専門的力量的の発揮

②文部科学省科学省通知「事務職員の標準的な職務の明確化に係る学校管理規則参考例等の送付について」(2020.7.17)

- ・趣旨「事務職員の標準的な職務の明確化を図り、事務職員が他の教職員との適切な業務の連携・分担の下、学校組織における唯一の総務・財務等に通ずる専門職として、校務運営への参画を一層拡大し、より主体的・積極的に参画できるような環境を整備」していく。 ※学校経営への参画職

求められるマネジメント力

①自ら思考する力②ビジョンづくり力③組織する力④挑戦する精神⑤総合的判断力

講義の目的 財務・総務等に司る専門職の事務職員として、カリキュラム・マネジメントに携わるために必要な知識・技能および観点を習得し、実践する意識を醸成するとともに、各学校の改善方策について探求する。

各学校には、学習指導要領等を受け止めつつ、子供たちの姿や地域の実情等を踏まえて、各学校が設定する学校教育目標を実現するために、学習指導要領等に基づき教育課程を編成し、それを実施・評価し改善していくことが求められる。これが、いわゆる「カリキュラム・マネジメント」である。（中教審答申 2016. 12. 21）

カリキュラム・マネジメントの3つのアプローチ

1. 各教科等の教育内容を相互の関係で捉え、学校の教育目標を踏まえた教科横断的な視点で、目標達成に必要な教育内容を組織的に配列する
2. 教育内容の質の向上に向けて、子ども姿や地域の現状に関するデータに基づき、教育課程を編成・実施・評価・改善（PDCA）を確立する
3. 教育内容と教育活動に必要な人的・物的資源を地域等の外部の資源も含めて活用する

カリキュラム・マネジメントを実践するには

キーワード：つながる・共通理解・可視化

- 5つの視点：①学習指導要領の趣旨を理解する ②組織全体で共通認識をもって取り組む
③学校教育目標を共通理解する ④これまでの取組みを価値あるものに高める
⑤教育活動と経営活動をつなげる

カリキュラム・マネジメントの基本的な方法

- ①学校課題と教育目標を明らかにして共有化を図る。
- ②評価を核としたマネジメントサイクルをつくる。
(開発の前提。改善だけでなく取組みを継続)
- ③教育内容・方法上の「連関性」を確保する。
- ④カリキュラムに関わる各種文書の工夫。(年間指導計画、週案、本事案—「見える化」)
- ⑤組織運営上の「協働性」
- ⑥関係者の当事者性を高め、主体的な取組みとする。

カリキュラム・マネジメントは全職員で行うもの。(役割ごともある)

例えば、事務職員は、人材や予算、時間、情報、教育内容といった必要な資源を再配分していく。特色ある学校づくりのために、教材と財務の視点を連動。教科横断的・総合的な知見を持つ。⇒ 例) 年間執行計画と予算編成表を同時作成。外部人材の確認など

文部科学省「新しい学習指導要領の考え方ー中央教育審議会における議論から改訂そして実施へー」(平成29年度小・中学校新教育課程説明会(中央説明会)における文科省説明資料)

https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/new-cs/_icsFiles/afieldfile/2017/09/28/1396716_1.pdf

スライド11 これからの教育課程の理念

よりよい学校教育を通じてよりよい社会を創るという目標を学校と社会とが共有し、それぞれの学校において、必要な教育内容をどのように学び、どのような資質・能力を身に付けられるようにするのかを明確にしなが、社会との連携・協働によりその実現を図っていく。

<社会に開かれた教育課程>

- ① **社会や世界の状況を幅広く視野に入れ、よりよい学校教育を通じてよりよい社会を創るという目標を持ち、教育課程を介してその目標を社会と共有していくこと。**
- ② **これからの社会を創り出していく子供たちが、社会や世界に向き合い関わり合い、自分の人生を切り拓いていくために求められる資質・能力とは何かを、教育課程において明確化し育てていくこと。**
- ③ **教育課程の実施に当たって、地域の人的・物的資源を活用したり、放課後や土曜日等を活用した社会教育との連携を図ったりし、学校教育を学校内に閉じずに、その目指すところを社会と共有・連携しながら実現させること。**

学校運営協議会…必要な支援について協議

◇地方教育行政の組織及び運営に関する法律第47条の5

設置の努力義務

保護者、地域住民への積極的な情報提供

地域学校協働本部…地域と学校が力を合わせて、こども・学校・地域に資する活動を

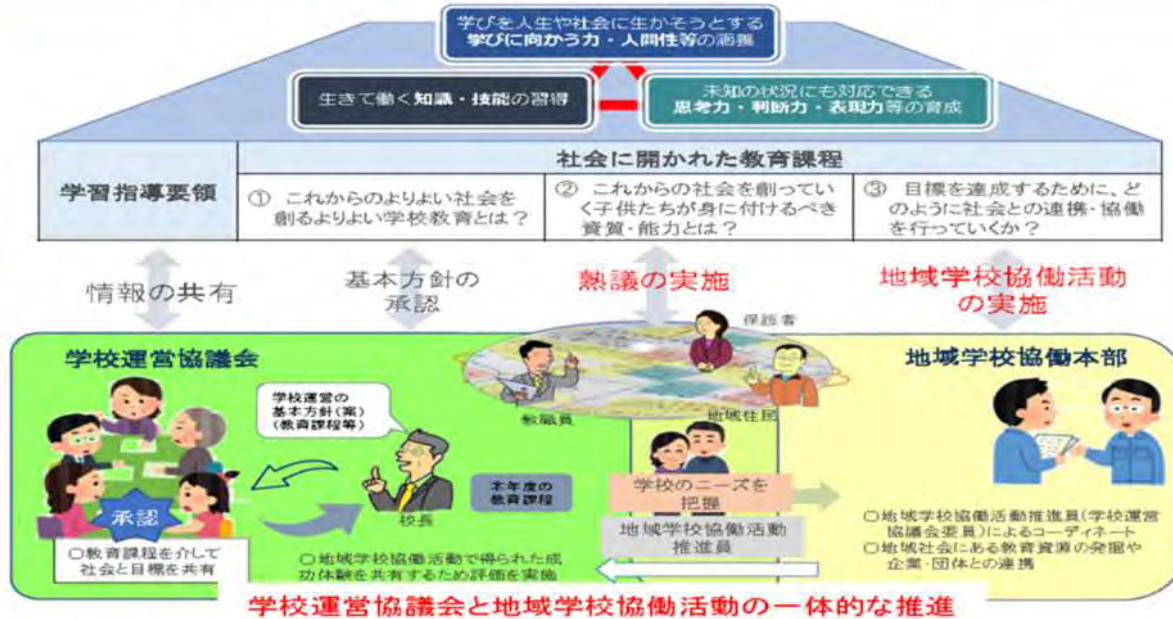
◇社会教育法第5条2項

市町村教育委員会は、学校との連携協力体制の整備、地域学校協働活動に関する普及啓発その他の必要な措置を講ずる

◇社会教育法第9条の7

地域学校協働活動推進委員

「社会に開かれた教育課程」の実現と「地域と学校の連携・協働」



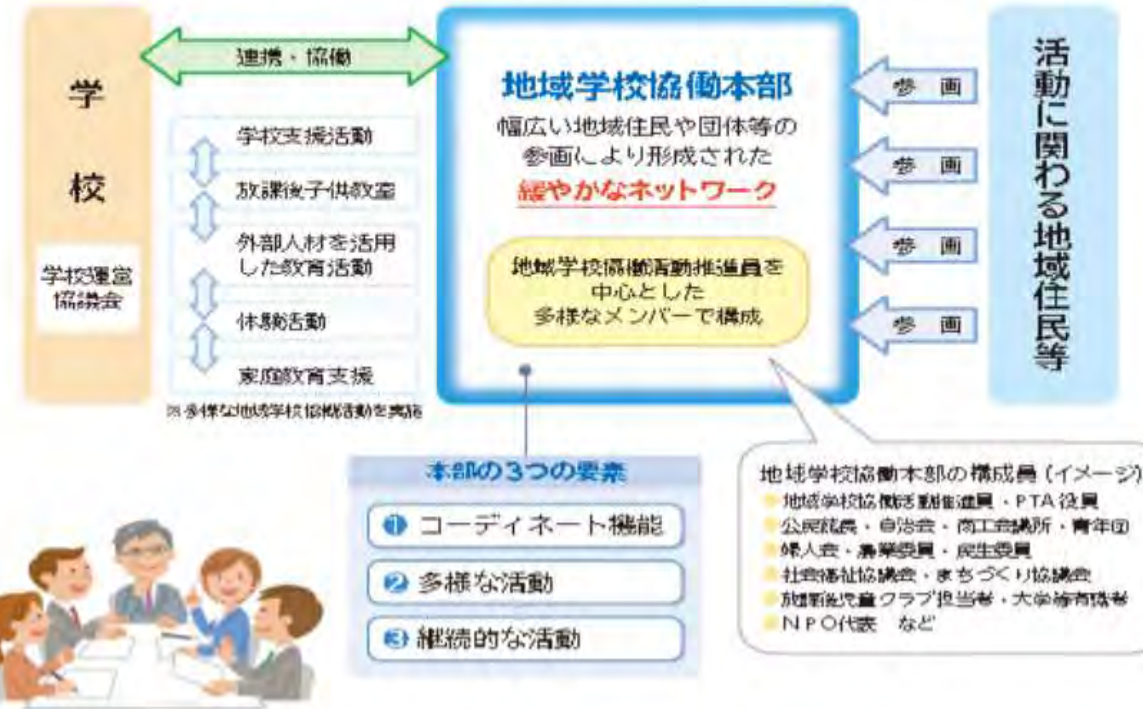
学校と地域でつくる学びの未来 > 関連資料・パンフレット
<https://manabi-mirai.mext.go.jp/index.html>

- できることから
- ・カリキュラム・マネジメントと地域住民が入る仕組みづくり (総合、他)
 - ・学校の課題抽出・地域の課題抽出
 - ・地域学校協働本部の構成員候補との熟議

文部科学省パンフレット：これからの学校と地域 コミュニティ・スクールと地域学校協働活動 (2020年3月)

地域学校協働本部の整備

地域学校協働活動の推進に当たっては、「地域学校協働本部」を整備することが有効です。教育委員会は、地域学校協働本部の整備について、積極的な支援を行うことが重要です。



スタッフ・マネジメント～スクールビジネスリーダーとしての資質・能力を高める～

国立教育政策研究所 初等中等教育研究部長 教育データサイエンスセンター副センター長 藤原 文雄

学校における事務職員の職務規定変更の趣旨

～学校事務職員が一人一人の児童生徒の幸福の促進に貢献する方法～

- 学校の**マネジメントモデルの転換**による学校機能強化
⇒チーム学校と地域連携協働
- 社会像の転換期**⇒**個人と社会のWell-being**の理念の実現 精神的な豊かさや健康
- 分散型リーダーシップとファシリテーション型リーダーシップ
校長だけでなく、**それぞれ教職員がリーダーシップを発揮**
マネジメント能力に加えて、内外環境に関する情報について収集・整理・分析し共有するアセスメントや、**関係者の相互作用により学校の教育力を最大化する**ファシリテーションが求められる。
- 事務職員の役割**⇒**教育的素養を持ったリソースマネージャー**
所属校の学校運営及び教育を理解したうえで責任をもって事故の担任事項として処理
リソースマネージャーの立場から**学校運営及び教育に提案**
- 学校事務職員の学校経営参画行動に影響を及ぼす要素（ある県の調査結果より）
「**教育法規**の知識」「**学校運営の仕組み**の知識」を身につけていると回答
「**教員と対等に学校運営について議論**する」に肯定的な回答をした事務職員は、
リソース活用に関する提案をよく行っていた。

スタッフ・マネジメント～スクールビジネスリーダーとしての資質・能力を高める～

国立教育政策研究所 初等中等教育研究部長 教育データサイエンスセンター副センター長 藤原 文雄

共同学校事務室等を活用した学校事務改善～成果を高めるポイント～

(ある県における調査より)

- 共同学校事務室の効果認識 **より自治体全体の業務改善**に取り組むようになった反面、より忙しさを感じるようになっている
- 共同学校事務室による**学校経営参画効果を高めるためには**
 - 「**学校運営の仕組み**の知識」 ⇒ 学校運営系知識をもっているほど
 - 「**新しい実践をメンバー同士で共有する雰囲気**」 ⇒ 協働・学習文化があるほど
 - 「**メンバーの多くが連携する学校全ての児童生徒の生活・学習の質の向上に関心を持っている**」 ⇒ 連携校責任共有文化があるほど
 - 「**教員と対等に学校運営について議論**する」 ⇒ 意思決定参画環境が良好であるほど
- 「**より教育資源の調達・活用という視点で意見を提案するようになった**」の肯定的な回答割合が高い。

※5年目くらいまでに運営委員会に入り、10年目までにしっかり知識を身につける必要性。

- 共同学校事務室長の自信に影響を及ぼす要因 以下の4要素がプラスの影響を！
 - 「共同学校事務室の設置」「教育委員会による共同学校事務室への期待」⇒教育委員会
 - 「協働・学習文化」「経験学習」 ⇒ 室長（事務長）の組織運営

財務マネジメント 愛知教育大学 教授 風岡 治

- ◆学校財務マネジメントは、
『予算・財務面から**学校のマネジメントを支えるための条件整備**について、校内での**財務運営のあり方**や**公費・私費の負担区分**、財務を通じた**学校経営ビジョンの実現**におけたプロセスを焦点化したもの』
- ◆学校財務を**学校マネジメントに含まれるもの**として、全体を動かしていく中で、その資源である**予算をどういった形で展開していくか**、財務をつかさどる**学校事務職員と管理職や教員を巻き込んで行うプロセス**であり、スキルであり、実践

1. 学校全体のお金（公費と私費）から学校経営を「見える化」する
ー事業（目的）別予算の配分と執行について考えるー
2. 教職員の財務意識の醸成と事務職員のリーダーシップ
ーカリキュラムマネジメントの実現手段としての学校予算・財務ー

財務マネジメント 愛知教育大学 教授 風岡 治

学校全体のお金の流れを
つかみ
「見える化」することで

- ◆公費と私費が見える化し情報共有
- ◆多くの会計（公費予算・委託事業・学校徴収金など）について教育活動と照らし合わせ、執行ルールと管理体制の確認
- ◆学校経営ビジョン、優先課題を意識した予算編成・執行計画の作成との連動



カリキュラムマネジメントの活性度（停滞度）や過度な私費依存などの学校経営の健全度の「見える化」も可能にする。

学校全体の
財務事務の
効率化と適
正化

教育活動の
実施に伴う
財政的な
裏付け

- P** 学校の目標・ビジョンに基づく予算の確保
予算の配分（予算額・重点事項の確認）
- D** 計画的・効率的執行（予算-教育活動の関連性の認識）
- CA** 予算執行の適切性・活動の成果の評価と検証
予算施行状況の説明責任（アカウンタビリティ）

「つかさどる」
事務職員と
管理職・教員との協働

- 「子どもの学びを組織的に豊かにする」学校経営に向けた 予算・財務の確立
- ◆求められる学校づくりへの財務マネジメントの組織化の要点（大野2016）
 - ・教職協働の質向上：事務職員による教員の「思い」の理解、過去執行状況からのフィードバックや情報提供・サポート
 - ・会議の効率化と重点化：学校目標・重点と予算を連動する思考の醸成
 - ・教育委員会と学校の連携：教委と学校を橋渡しする事務職員の役割

財務マネジメント 愛知教育大学 教授 風岡 治

特色ある教育実践の企画立案・運営 教職員の財務意識の醸成、リーダーシップの発揮

□管理職・教員の予算・財務意識の醸成の必要 …

求められる役割や権限、必要となるマネジメントスキルが異なる。それぞれリーダーシップが必要

◇カリキュラムマネジメントへの事務職員の参画

- ・子どもの学力保障、場としての学校づくりを繋ぐ
- ・データに基づくPDCAへの参画・支援

参加・視点提示、データの整備 「学校組織の問題解決」

- ・教育活動への条件整備：学校の教育活動を支える資源へのアプローチ

(対教育委員会・地域社会) ⇒開拓

※学校予算・財務の重要性…資源の獲得、学校の問題解決基盤

焦点化して事務職員の役割の再確認 (新しい役割を検討)

管理職や教員とのコミュニケーションを活性化しなくてはならない。しかし、同時にコンフリクトも生まれる。そのプロセスを持ち寄ることで財務マネジメントに関する力量形成を図り、学校マネジメントにも活かすことが求められる。

安心と安全は違う

安全とは、人とその共同体への損傷、ならびに人、組織、公共の所有物に損害がないと**客観的**に判断されること。

安心については、個人の**主観的**な判断に大きく依存。人が知識・経験を通じて予測している状況と大きく異なる状況 にならないと信じていること、自分が予想していないことは起きないと信じ何かあったとしても受容できると信じていること。

方略と対応

- ・ **平素が重要** … いざというときのために
- ・ 相手を知る … 事前の準備が可能
- ・ 情報を整理する … あわてないために
- ・ **帰着点を意識** … どう意識（報道）されるか その後の対応を予測する

- ・ 説明する（できる）意味と意義 … ダメージコントロール

リスク・マネジメント

鳴門教育大学大学院特命教授 阪根 健二

対応が甘いという指摘

⇒ 学校の組織や運営の在り方について見直す努力が不足つまり、学校の管理システムがしっかりと構築されていなかったから。教員自身が知らない、あるいは知らされていなかったという背景がある。

不安全行動では、なぜ人は不安全行動をするのか？

①知識がない②手順がわからない③態度が悪い④人間特性…ヒューマンファクター，ヒューマンエラー

問題発生直後には、適切な判断に基づくコミュニケーション活動、
クライシス・コミュニケーションの実施が重要。

- ① 迅速な意思決定と行動（最初の一歩）
- ② 情報をコントロール（何をどこまで）
- ③ 社会的視点を意識（不自然でない対応）

管理職は、当事者は、同僚は…と、それぞれの対応を考える必要がある。

レベルに従って役割分担する重要性 ⇒ だからこそ、**事前**にできる対応策を検討する



- ①危機管理マニュアル（手順や分担）づくり
- ②これまでの事件や事故の情報を収集・共有
- ③校内研修を有効に活用

「学校の働き方改革」時代における事務職員の役割と期待

○組織内の多様性や「異端」の許容の重要性—『失敗の本質』から
環境の変化に対応できる組織作りのヒント～「失敗の本質」から

自己革新能力の創造が鍵 → 自己革新能力のある組織の条件

- ① 不均衡の創造・・・多様性を認める組織
- ② 自律性の確保・・・第一線の自律性を確保
- ③ 創造的破壊による突出・・・現状の創造的破壊・自己革新の機会
- ④ 異端・偶然との共存・・・異端を許容し、偶然の発見を取り込むシステム
- ⑤ 知識の淘汰と蓄積・・・結果を客観的に評価し、次の行動への知識を蓄積
- ⑥ 統合的価値の共有
 - ・組織の構成要素に方向性と協働を促すためのビジョン策定
 - ・ビジョンを組織全員で共有

※事務職員は多様性と異端に当てはまる。

○学校事務職員の強みを活かすこと

学校事務職員の強みを学校教育の改善に活かす

- ・財務面から、学校で行われる教育指導の改善に活かす
- ・教育指導を客観的に分析する
- ・法令に詳しくなり、教育指導の改善に活かす
- ・学校の外にも目を向け、教育指導の改善に活かす

◇働き方改革とは学校教育のバージョンアップ

自治体・学校・個人の状況によって、教職員の働き方は異なる

→「こうすれば、絶対に変わる」というものはない

エビデンスや優良事例集を参照する際の心構え

- ・エビデンスは最大公約数であるという視点をもつ
- ・優良事例がどういう環境下のものかを加味する

→エビデンスや事例を自分の置かれた状況に翻訳しアレンジする

「学校教育は子どもたちに何ができるのか」を立ち止まって考えるべき時。

教育行政、学校、教職員、児童生徒、保護者、そして社会全体が向き合うことで、
学校教育はバージョンアップする。