

# 体力向上マネジメント

筑波大学体育系教授 柳沢 和雄



独立行政法人教職員支援機構

# 講義のねらい

---

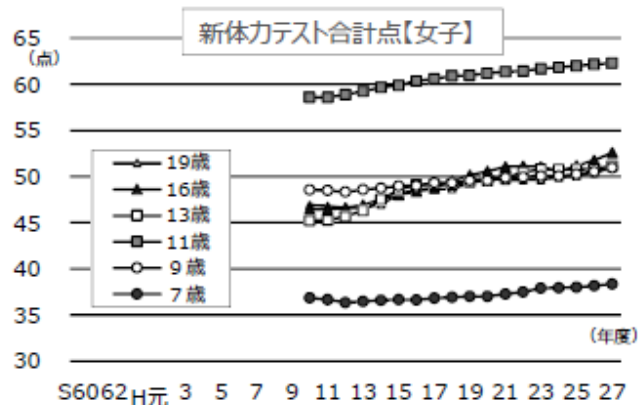
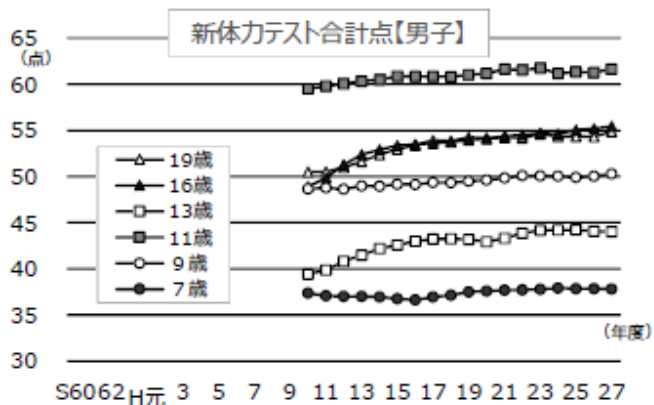
# 目次

---

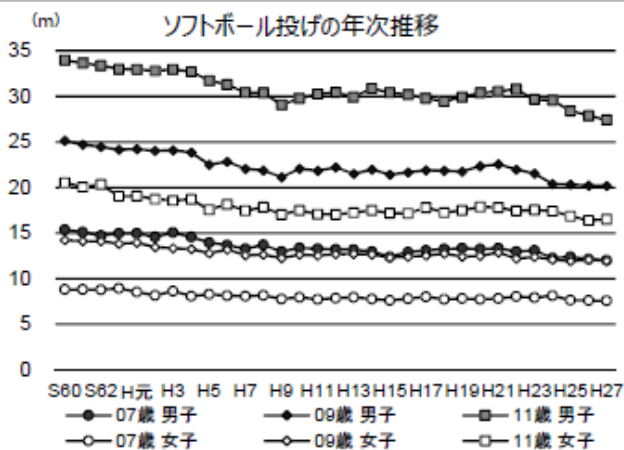
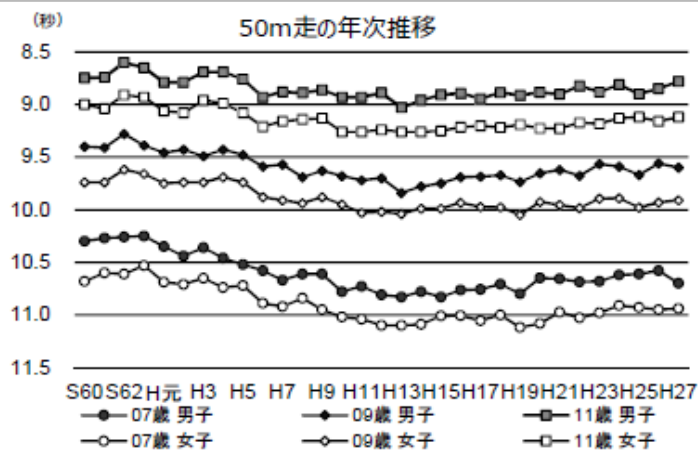
- 1 学校改革とマネジメント
- 2 学校体育と組織的取り組み
- 3 「経営」の理解
- 4 体育経営の構造
- 5 体育経営とマネジメントサイクル
- 6 良い計画の特徴
- 7 運動部活動の運営組織
- 8 経営評価の内容と方法
- 9 学校と地域の連携

# 平成27年度体力・運動能力調査の結果

- 各年代の合計点を平成10～27年度（18年間）で比較すると、ほとんどの年代で緩やかな向上傾向を示している。

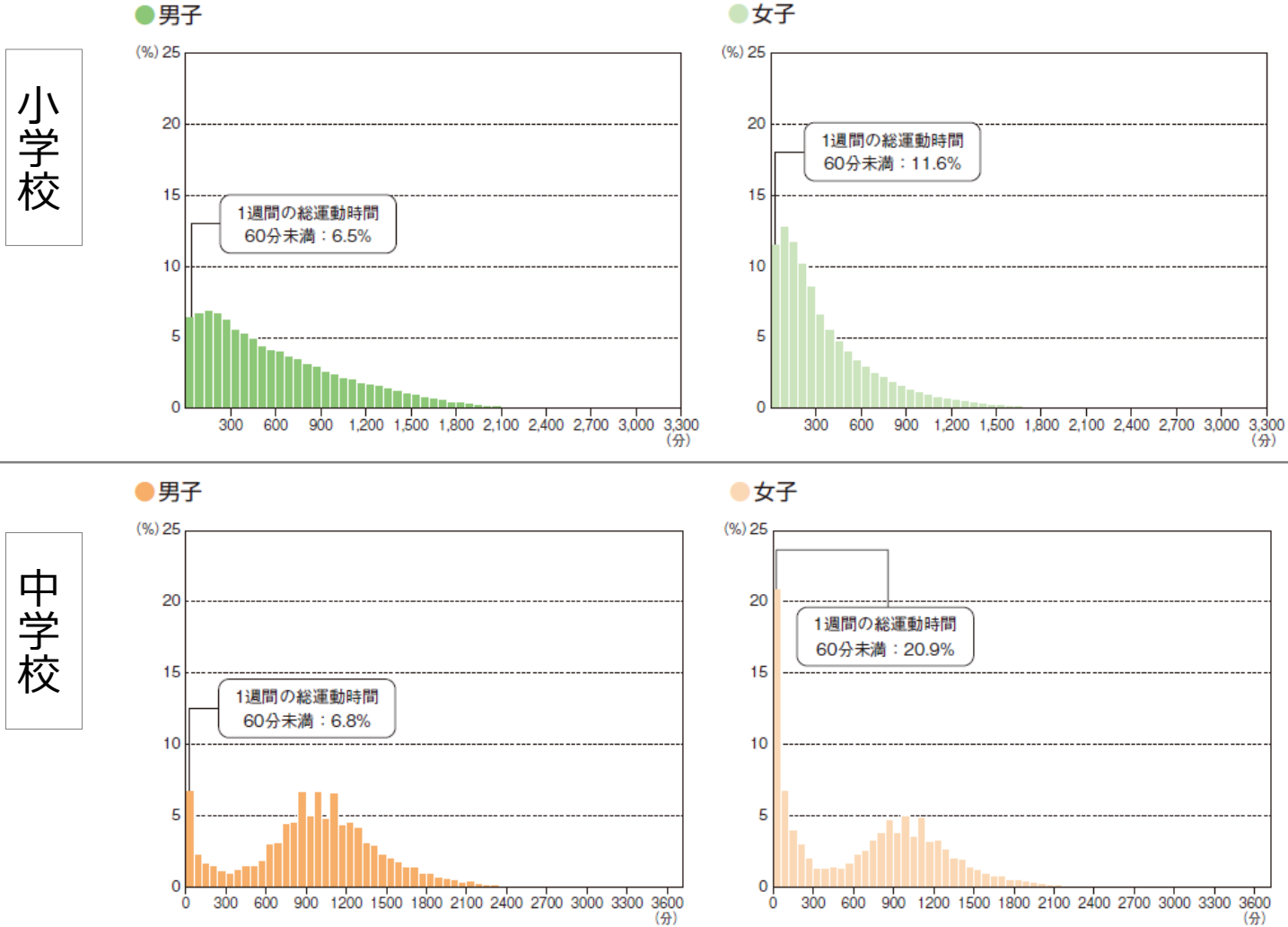


- 平成27年度の調査結果と体力水準の高かった昭和60年ころを比較すると、依然として低い水準にとどまっている。
- 平成10年度から平成27年度では、ソフトボール投げ等一部の種目を除き緩やかな向上傾向が続いている。



# 運動する子供としない子供の状況

- 中学生では、運動する子供としない子供の二極化が見られる。
- 中学生女子の2割は1週間の総運動時間が60分未満の状況である。



# 1 学校改革とマネジメント

---

# 1 学校改革とマネジメント

文部科学省： 「次世代の学校・地域」創生プラン  
～学校と地域一体改革による地域創生～2016

「学校・地域それぞれの視点に立ち、『次世代の学校・地域』両者一体となった体系的な取り組みを進めていく。その際、学校にかかる観点からは、『社会に開かれた教育課程』の実現や学校の指導体質の質・量両面での充実、『地域とともにある学校』への転換という方向を、地域にかかる観点からは、次代の郷土をつくる人材の育成、学校を核としたまちづくり、地域で家庭を支援し子育てできる環境づくり、学び合いを通じた社会的包摂という方向を目指して取組を進める」



- ◆新時代の教育や地方再生の実現に向けた学校と地域の連携・協働
- ◆チームとしての学校あり方と今後の改善策
- ◆これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上

## 2 学校体育と組織的取り組み

---



## 2 学校体育と組織的取り組み

### 中学校学習指導要領（平成29年3月） 総則

#### 第1 中学校教育の基本と教育課程の役割

- 1 各学校においては、〈略〉 生徒の人間として調和のとれた育成を目指し、生徒の心身の発達の段階や特性及び学校や地域の実態を十分考慮して、適切な教育課程を編成するものとし、これらに掲げる目標を達成するよう教育を行うものとする。
- 2 学校の教育活動を進めるに当たっては、〈略〉 主体的・対話的で深い学びの実現に向けた授業改善を通して、創意工夫を生かした特色ある教育活動を展開する中で、〈略〉 生徒に生きる力を育むことを目指すものとする。
  - (1) 基礎的・基本的な知識及び技能を確実に習得させ、これらを活用して課題を解決するために必要な思考力、判断力、表現力等を育むとともに、主体的に学習に取り組む態度を養い、個性を生かし多様な人々との協働を促す教育の充実に努めること。

## 2 学校体育と組織的取り組み

(3) 学校における体育・健康に関する指導を、生徒の発達段階を考慮して、学校の教育活動全体を通じて適切に行うことにより、健康で安全な生活と豊かなスポーツライフの実現を目指した教育の充実に努めること。特に、学校における食育の推進並びに体力の向上に関する指導、安全に関する指導及び心身の健康の保持増進に関する指導については、保健体育科、技術・家庭科及び特別活動の時間はもとより、各教科、道徳科及び総合的な学習の時間などにおいてもそれぞれの特質に応じて適切に行うよう努めること。また、それらの指導を通して、家庭や地域社会との連携を図りながら、日常生活において適切な体育・健康に関する活動の実践を促し、生涯を通じて健康・安全で活力ある生活を送るための基礎が培われるよう配慮すること。

### 第5 学校運営上の留意事項

#### 2 家庭や地域社会との連携及び協働と学校間の連携

ア 学校がその目的を達成するため、学校や地域の実態に応じ、教育活動の実施に必要な人的又は物的な体制を家庭や地域の人々の協力を得ながら整えるなど、家庭や地域社会との連携及び協働を深めること。また、高齢者や異年齢の子どもなど、地域における世代を超えた交流の機会を設けること。

# 3 「経営」の理解

---

### 3 「経営」の理解

学校経営は教育機関として、**教育目標**とそれを達成するための**ビジョン**と**戦略**を設定し、その実現のために**経営資源**（ヒト、モノ、カネ、情報）を調達、動員して、それぞれが持つ機能を活かしながら、**組織を通して**目標を達成しようとする**計画的で継続的**な行為である。

小島弘道「21世紀の学校経営をデザインする」教育開発研究所、2002

経営：「人を通して物事を成し遂げる機能」

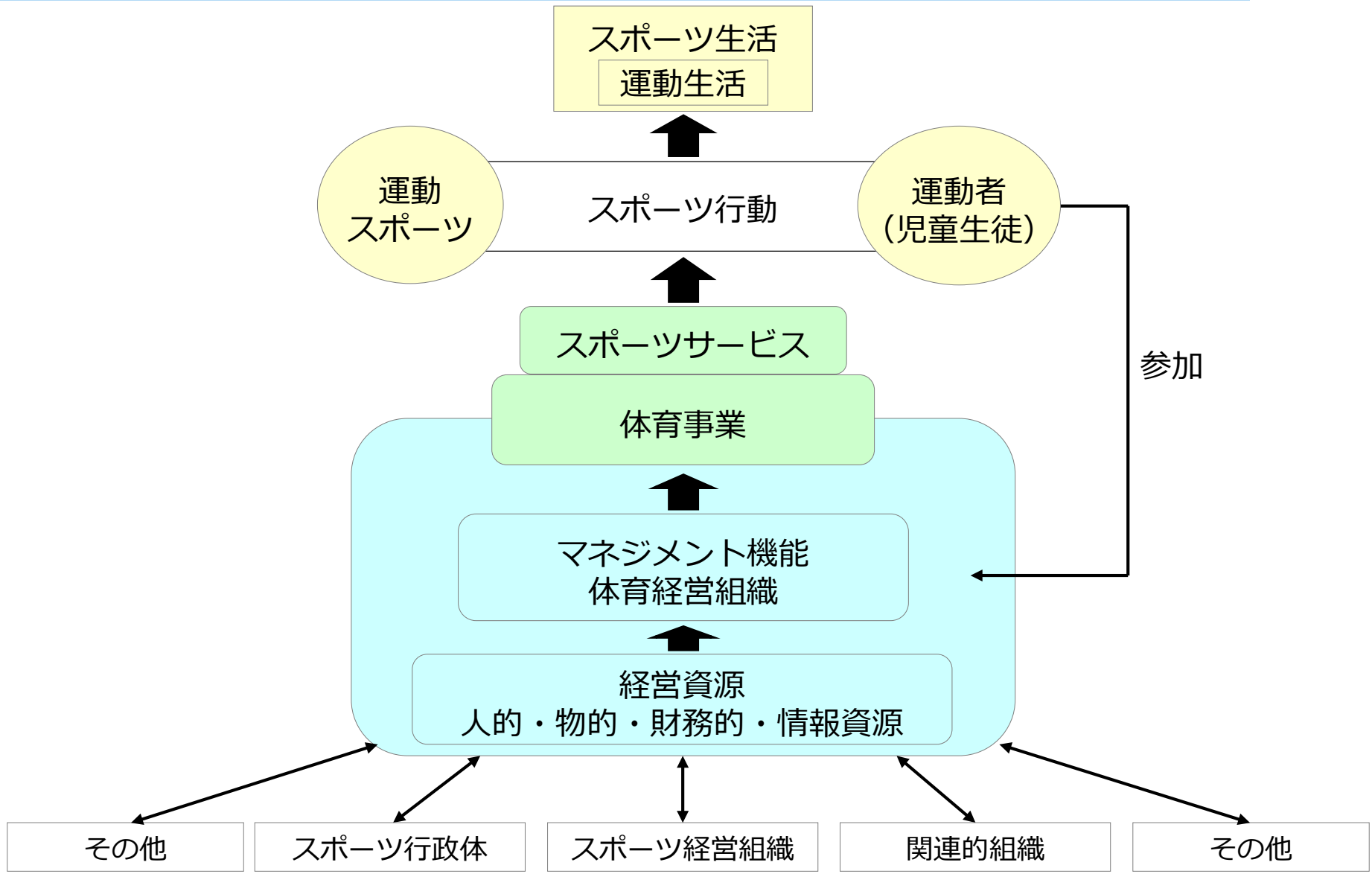
<キーワード>

- ①**目的達成**： 児童生徒の健康・体力づくり、生きる力の育成・・・
- ②**事業（仕事）**： 目的達成に向けた体育活動を行う環境づくり・・・
- ③**経営資源**： 学校内外の「ヒト・モノ・カネ・情報」
- ④**組織的活動**： 教職員・児童生徒、地域の人材や組織・・・
- ⑤**合理性・効率性**： 目的合理性、効率的活動のためのPDCAサイクル
- ⑥**環境との協働**： 学校・家庭・地域社会との連携・協働

## 4 体育経営の構造

---

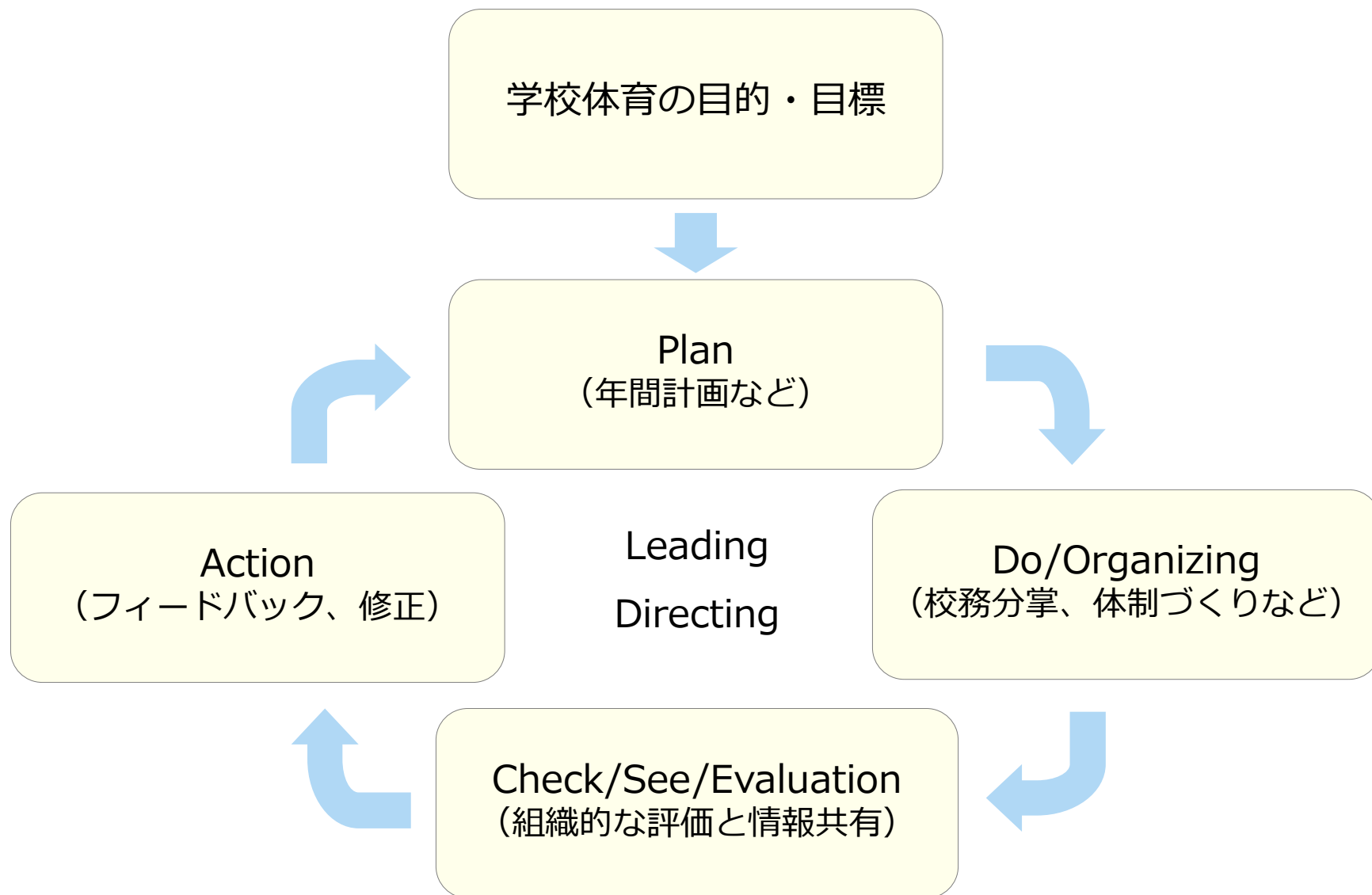
# 4 体育経営の構造



# 5 体育経営とマネジメントサイクル

---

# 5 体育経営とマネジメントサイクル





# 5 体育経営とマネジメントサイクル

## ◆新たなマネジメントサイクル

独立行政法人教員研修センター「学校組織を強化するプロセスマネジメント研修」2007

Planting  
(主体化の種をまく)

他人事にしない：組織活動において当事者意識を持ち主体的に行動する  
→①初期段階での巻き込み、②双方向の情報共有

Diagnosis  
(現状を分析する)

自分の思いこみで判断しない：学校で起こっている事象を洗い出し、学校の現状を的確に把握する  
→①事実に基づくこと、②多面的な着眼点から考察を加えること、③「組織」として把握すること

Clarify  
(課題を明らかにする)

「もぐらたたき」にならない：現状分析に基づき着手すべき課題を特定する  
→①事象を論理的かつ網羅的に掘り下げ、問題の主因を突き止める、②着手領域の優先順位を検討し、できるところから着手する

Approach  
(解決策を立案し着手する)

絵に描いた餅は食べられない：  
→①アウトカムを問うこと、②戦略的な決断をすること、③役割と責任の所在を明確にし、チェックとアクションを必ず行うこと

## 6 良い計画の特徴

---

## 6 良い計画の特徴

### ① 将来予測を前提にしていること。

経営計画はその場限りの行動計画ではなく、期待される未来を実現するためのものである。その意味で将来予想される障害を克服できる、あるいは将来の不確実性に対応できるものでなければならない。

### ② 実行可能性を備えていること。

組織の能力を越えた計画、参加者・地域の実態に合わない計画は、計画を実行する人々や参加者の活動意欲を損なう。達成可能な目標と、計画でなければならない。

### ③ 統制（コントロール）のための基準を備えていること。

実行可能性のある計画は、到達すべき状態や基準が明確にされている。この到達すべき状態や基準は計画実行後の評価反省の基準となる。また評価基準が計画の中に示されることによつて、組織成員の動機づけにもなる。

### ④ 客観的なデータに基づいたものであること。

目標達成のための代替案の選択では、過去・現在の環境や実績、他の組織の実績等客観的な資料に基づいた検討により、課題解決の方法が選択される。

### ⑤ 成員に共通理解されていること。

計画とその目標は一部の者だけでなく、組織成員全員に理解されていなければならない。また計画内容の具体化、参加的な立案、共通理解の促進等により、計画が成員の動機づけの一要因となっていることが重要である。

# 7 運動部活動の運営組織

---

# 7 運動部活動の運営組織

## 学期中の休日の活動時間に関するきまり

H29

	中学校		高等学校	
	公立 n 414	私立 n 32	公立 n 274	私立 n 96
<きまりがある>1.1日につき、2時間以内	0.7	0.0	0.0	0.0
2.1日につき、3時間以内	3.1	3.1	0.7	0.0
3.1日につき、午前又は午後のいずれか又は4時間以内	26.1	9.4	9.9	7.3
4.学校としてきまりを設けている(その他)	22.7	34.4	25.2	31.3
<きまりがない>5.各部ごとに設けさせたものを学校長が承認している	15.7	12.5	15.0	16.7
6.各部の顧問に任せている	27.3	40.6	45.6	39.6
7.学校としてきまりを設けていない	3.9	0.0	3.3	4.2

## 対外試合(公式戦を除く)の実施日数に関するきまり

H29

	中学校		高等学校	
	公立 n 414	私立 n 32	公立 n 274	私立 n 96
<きまりがある>1.年間の実施日数の上限を定めている	0.7	3.1	1.5	2.1
2.学校としてきまりを設けている(その他)	3.9	9.4	6.2	10.4
<きまりがない>3.年間の実施日数の上限は定めていないが、土曜日又は日曜日に対外試合を行う場合は、いずれか1日のみとしている(両日は行わない)	11.1	0.0	0.7	0.0
4.年間の実施日数の上限は定めていないが、学校長が各部の年間・月間活動計画を確認し、承認している	39.9	21.9	27.7	29.2
5.各部の顧問に任せている	37.0	62.5	54.4	51.0
6.学校としてきまりを設けていない	7.5	3.1	8.8	6.3

# 7 運動部活動の運営組織

## ◆顧問会議の設置

運動部の管理のために運営委員会（顧問会議）が設けられ、運動部活動の運営に機能することが求められる。この組織は、運動部を担当する教師によって構成されるが、そのほかに、学校管理者、学校医、父母の代表等が加わるとよい。

日常的に発生する運動部活動の問題点を的確に把握し、問題解決へ向けて迅速に対処したり、起こり得る可能性のある問題を未然に防ぐなどの行動をとるのがこの組織である。また、生徒側の自主的な組織も重要となる。

## ◆顧問会議の任務

- ①運動部運営の基本方針の確立
- ②生徒の運動に関する実態の把握
  - a. 運動部員の活動状況の把握
  - b. 運動部に参加しない生徒の運動生活の実態把握
  - c. 運動部不参加理由の解明
- ③参加促進方策の検討と実施
- ④運動部加入に関する事項の調整
- ⑤練習に関する基本方針の決定
- ⑥練習に関する曜日、場所、時間等の調整
- ⑦顧問の活動に関する方針の決定
- ⑧対外運動競技への参加に関する方針手続き、選手選考方法
- ⑨顧問教師の人選・活動の調整
- ⑩外部コーチに関する事項についての方針の決定
  - a. コーチの任務、権限など
  - b. 顧問との関係・役割分担
  - c. コーチの報酬・勤務期間
- ⑪合宿に関する基準設定及び実施にあたっての援助
- ⑫運動部予算に関する方針の決定
- ⑬運動部関係施設の調整・維持

宇土正彦編著「学校体育経営ハンドブック」大修館書店.1982

# 8 経営評価の内容と方法

---

# 8 経営評価の内容と方法

- (1) 評価と活動段階
  - (1) 診断的評価 (事前評価)
  - (2) 形成的評価 (事中評価)
  - (3) 総括的評価 (事後評価)
  
- (2) 評価の内容  
(観点例)
  - (a) 経営成績 (期待する児童生徒の変化)
    - ex) 健康・体力の状況、スポーツ行動
    - 運動・スポーツに対する意識、「生きる力」など
  
  - (b) 経営条件 (経営成績を生み出すための活動)
    - ・ 目的、目標の内容、設定方法
    - ・ 計画 (情報、内容の妥当性、組織性、情報共有など)
    - ・ 組織 (分掌の妥当性、協働関係、意欲 など)
    - ・ 評価 (手順、組織性、情報共有 など)
    - ・ 経営資源
  
- (3) 評価の手順
  - (i) 標準設定 → ・ 数値目標 ・ 標語設定
  - (ii) 分析評価 → ・ 情報共有
  - (iii) 修正活動



## 9 学校と地域の連携

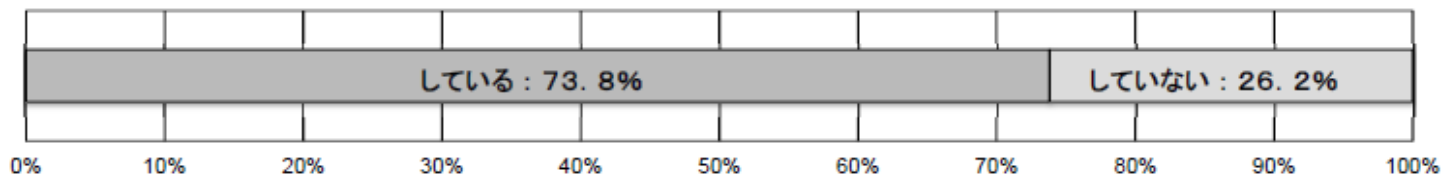
---

# 9 学校と地域の連携

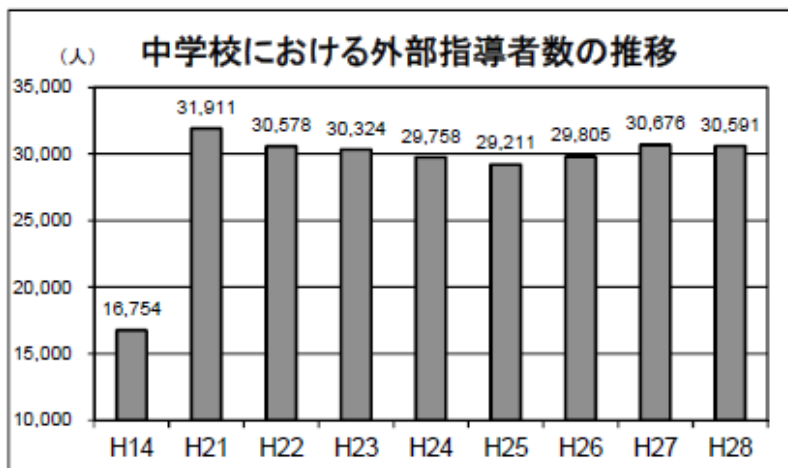
## ◆外部人材の活用状況

- 運動部活動に外部指導者を活用している中学校の割合は、73.8%である。
- 中学校における外部指導者の数は、平成28年度は30,591人である。
- 高等学校における外部指導者の数は、平成28年度は9,922人である。

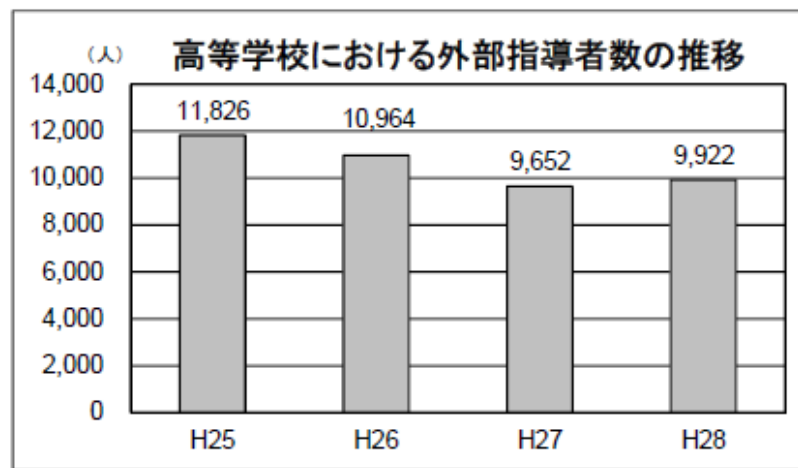
運動部活動における外部指導者を活用している学校の割合(国公立中学校)



(出典):スポーツ庁調べ(平成27年度実績)



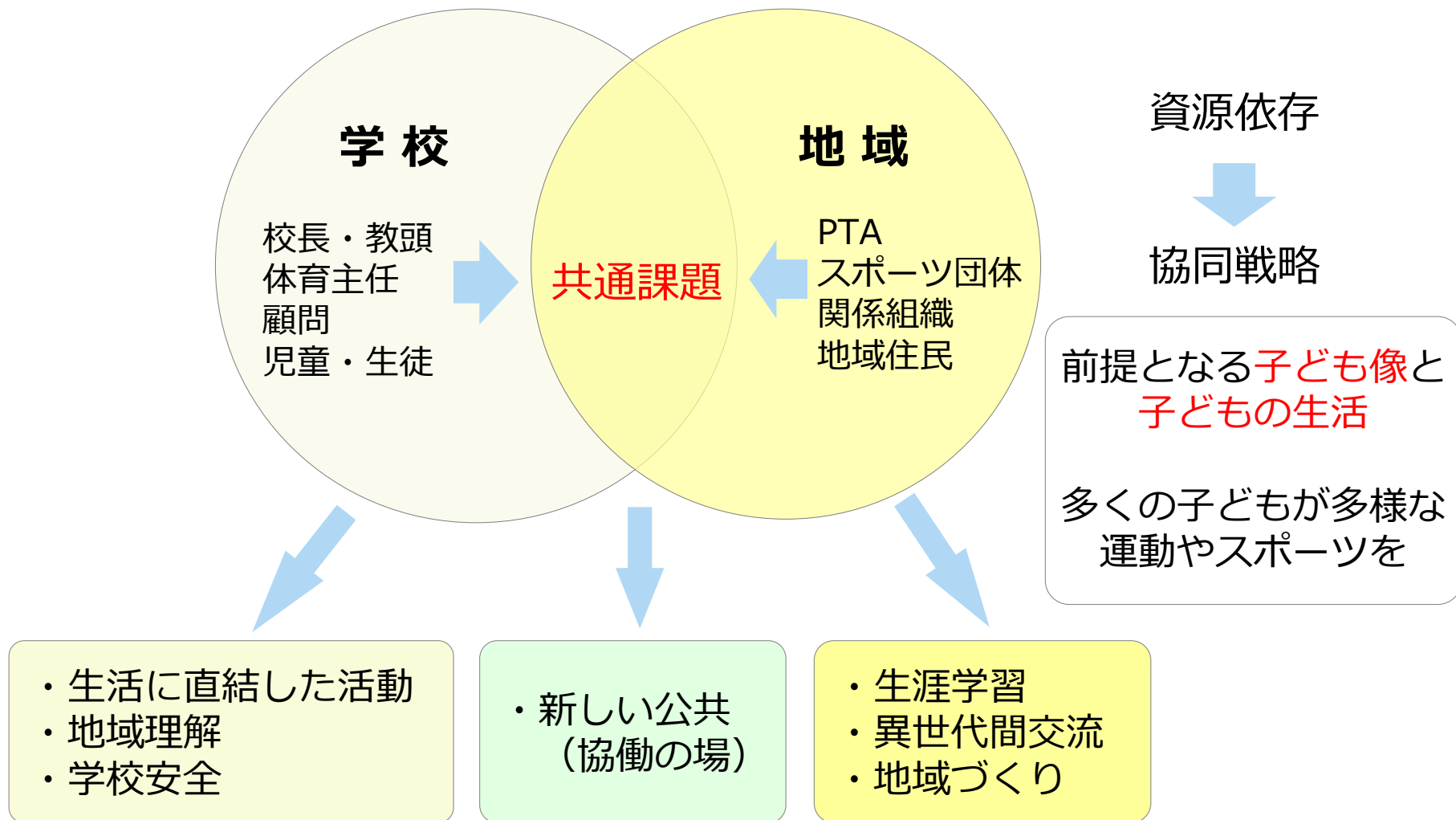
(出典):(公財)日本中体連調べ



(出典):(公財)全国高等学校体育連盟調べ

# 9 学校と地域の連携

## ◆資源の連携から課題共有（融合）へ



# 体力向上マネジメント

筑波大学体育系教授 柳沢 和雄



独立行政法人教職員支援機構