

3章 組織の活性化に向けた学校組織マネジメントの活用ポイント

(1) ビジョンづくり

ア ビジョンと戦略（strategy）の関係

学校における経営や運営を考える際、ビジョンが重要であるとよくいわれています。ビジョンは組織、あるいは教職員一人一人が取り組んでいく方向性を示し、自らの業務の位置付けを明確にするものです。各学校で作成されている学校経営計画（スクールマネジメントプラン）が絵に描いた餅とならないよう、ビジョンを明確にする必要があります。

そのため、学校教育の進むべき方向やその果たすべき役割について管理職だけでなく、それぞれの立場でビジョンを持ち、その実現に向けた戦略（組織を取り巻く環境の分析、なぜこの手立てや方策を選ぶのか。）を考えることが必要となります。一般的には戦略は戦術の上位概念とされており、いかに優れた戦術を試してみても、戦略的な考え方が不十分であったために多くの失敗があったことは、歴史が教えてくれています。

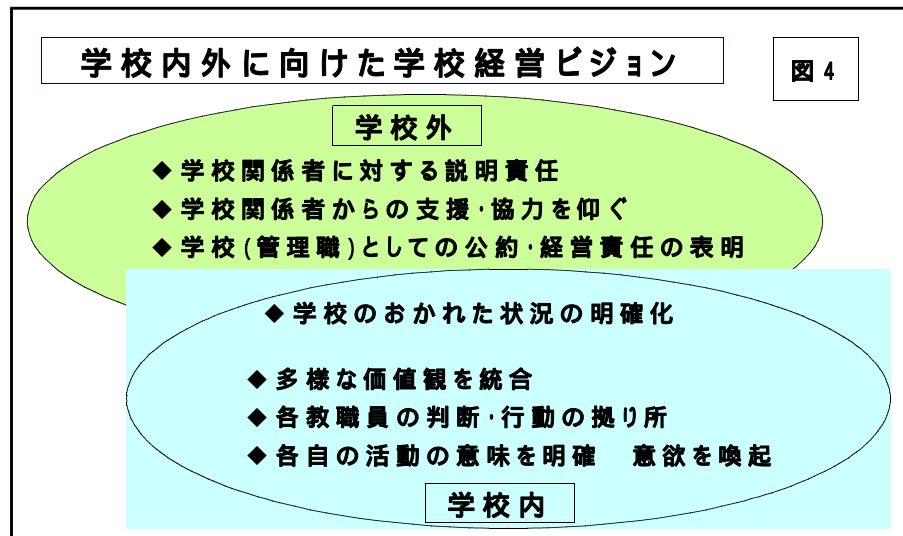
千葉大学の天笠茂教授は「これまでの学校の組織運営は、多分に『戦略』という概念の存在を意識することなく取り組まれてきた。」と述べています。

いままでの教育や学校には戦略（strategy）の概念がなく、あるいは教育にはその概念が馴染まないと考えられてきました。

目標やその具現化は、「何のために、どのようになるのか。」というビジョンから導き出されることが重要であり、教職員にとっては、少なくとも何に自らの業務が繋がっているのかという目的意識や効力感の向上につながると考えられます。

イ 各学校におけるビジョンの必要性

経営ビジョンが、学校内外に対して果たすべき役割やその必要性は図4に示すとおりです。



ウ ビジョンを構成する7つの要素

(ア) ミッション

自校の果たすべき使命や存在意義、誰に対して貢献するかについて多様な観点から捉える。

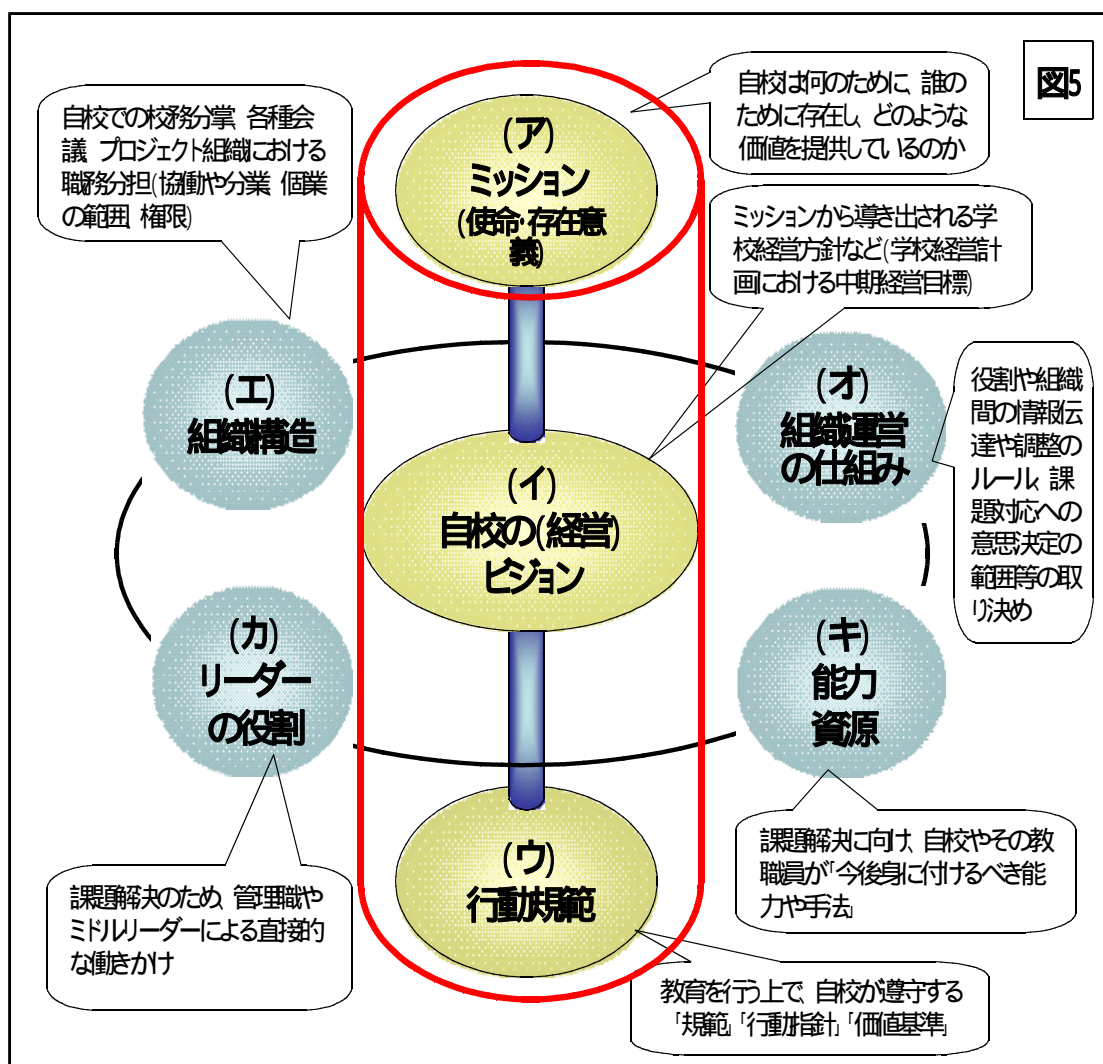
(イ) 自校の(経営)ビジョン

学校経営計画(スクールマネジメントプラン)における中期経営計画に対応する3~5年の中期目標です。学校要覧では、「本校の重点目標」「努力目標」と記載されることが多いです。

(ウ) 行動規範

すべての教職員が守るべき事、あるいは、校長が示す「すべきこと」の指針であり、学校要覧では、「目指す教員像」と表されることがあります。

(ア)~(ウ)の3つをコマの中心軸となるように調整することが大切です。



(I) 組織構造

学校における仕事の分担やどのような役割を結びつけてチームをつくるのか、チーム（分掌等）の関係をどのようにするかなどがあげられます。

(オ) 組織運営の仕組み

各校で設計された組織での情報伝達や、調整のルール、危機対応、あるいは会議の在り方、どのように意思決定を行っていくかなどがあげられます。

(カ) リーダーの役割

各校におけるスクールリーダーが教職員への直接的な働きかけをどのようにするかです。成果向上に向けて働きかける「課題達成志向」と教職員間の調整や集団個人のやる気を高める「集団維持志向」の両方を含んでいることを留意する必要があります。（P 69 リーダーシップと組織的な協働の関係で解説）

(キ) 能力・資源の開発

学校経営（運営）において、人的、物的、資金的、情動的、ネットワーク資源をいかに有効に活用するのが重要です。

(ア)～(ウ)を一つの軸とし、軸と関連した組織のシステムや体制、学校を運営していくルール作り、課題解決を図るためにリーダーとしての行動、OJT（On the Job Training の略：職場内で、やってみせる 説明する やらせてみる 気付きを引き出すという人材育成の手法）の活性化による教職員の計画的な資質能力の向上、学校内外に眠っている資源の活用を盛り込んだビジョンを作成することが重要です。

エ 学校の果たすべき役割や使命（ミッション）を考える

ミッションとは、ビジョンに比べ、なじみのない言葉です。学校組織マネジメントの考え方では、環境にどのように適応するかを重視しますが、環境の変化の中で学校が生き抜いていくためには、各校の実情にあわせ貢献する対象を定め、「貢献していく」ことが大切になってきます。

そのため、ビジョンを導き出すものとしてミッションがあります。企業等では、いかなる社会貢献を果たすかを明文化したものと表されることが多いです。

ミッション（ラテン語の *mittere* / 送る）とは、使命とかその組織の存在理由と訳される。
・その組織がいかなる社会貢献を果たすかを明文化したものであり、時間の限定がない。

ミッションにより、学校として「何に」「どのように貢献していくのか」から、その対象それぞれの現状分析を行い、目指すべき姿を考える。

演習1

自校のミッションを見つけよう<簡略版>

「自校の在り方検討シート」は、気軽に自校の役割や貢献対象を教職員で検討する際に利用できる形に開発したものです。

学校は、誰のために存在し、貢献していくのでしょうか。従前より学校では、児童生徒のために学校が何ができるかやその取組について日常的に考えています。しかし、学校が貢献する対象は、児童生徒だけなのでしょうか。それ以外にも貢献する対象があるのではないかという視点でミッションを考えていきます。

下記の検討シートに、児童生徒、保護者、地域社会以外にどのような貢献対象があるか、思い当たるものを一つ書き込みます。

次に学校からの視点として、そのそれぞれの貢献対象に貢献する内容を記入し、学校の教育内容（具体的な取組）と取組のねらいを記入していきます。

次に学校外からの視点として、そのそれぞれの貢献対象が学校にどのようなことを期待しているのかや学校の教育活動にどの程度満足しているかを記入します。

次に自校が、現有の教育資源を活用し、貢献できる内容を記入します。

最後に であげた現在の教育活動をどのように改善できるかを検討します。

自校の在り方検討シート								
	学校からの視点			学校の外からの視点		自校は何ができるか		教育活動(取組)の改善点
	学校は誰のために何のためにあるのか	教育活動(具体的な取組)	取組のねらい	学校にどのようなことを期待しているのか	学校の教育活動(取組)に対する満足度			
児童生徒								
保護者								
地域社会								
()								

各学校で検討する場合は、検討シートを模造紙等に拡大し、6～7人程度の小グループで一人一人が考えを付箋に書き出し、整理することも考えられます。

1 自校の在り方検討シート

自校の在り方検討シート

	学校からの視点		学校の外からの視点		自校は何ができるか	教育活動(取組)の改善点
	学校は誰のために何のためにあるのか	教育活動(具体的な取組)	取組のねらい	学校にどのようなことを期待しているのか		
児童生徒						
保護者						
地域社会						
()						

演習2

自校のミッションを見つけよう

この演習では、「貢献対象」「貢献方法」「貢献内容」の3項目から考えていくことにします。貢献とは、役に立っていることと考え、自校は、「誰に（何に）対して」「何を提供することで」「何の」役に立っているかを順序立てて検討していきます。

演習の進め方

まずはミッションを明確にするために、「貢献対象」を確定させます。

2-1シート「貢献対象から自校は何を期待されているのか」に児童・生徒や保護者、地域住民、府民、教育行政、それ以外にも、学校が役立っているものがないかを考えます。

対象が決まると、次に貢献する内容を記入します。

2-2シートに2-1で考えた期待される内容から「自校として何が実際にできるのか」を明らかにさせます。

2-3シート「実際にどんな役割を果たしていくのか（誰に対して、何をすることで、いかに貢献するのか）」を明確にします。（学校は周囲から期待されていることだけをしていればいいというわけではないため）

<ミッションを考える上での留意点>

演習では、「一般的な学校」を考えてしまいがちです。

学校は「国の法令や基準、府や市町村の方針に学校が何をするのが示されているから、どこの学校でも同じになるのではないか。」と考える人がいます。

しかし、学校に関係する人々の期待に応えるため、その学校が備えた力を最大限発揮できる範囲について想定することで、各校の特色が表れてくるはずで

貢献しようとする相手の立場から学校は何を望まれているのかを考える顧客発想（Customer Satisfaction：以下CSと略す）の視点が大切です。


学校にとって大切な人に意識を向け、その人がどのようなニーズを持っているかを考え、大切な人の立場で自校の役割を考えることが、CSの基本的な考え方です。自校が達成可能な部分から実施していく、こうしたことが本来的な特色ある学校づくりであると考えられます。

学校は、周囲から期待されていることだけをしていればいいわけでもなく、広く求められているものをすべて努力してやり遂げようとするにも無理があります。自校の状況に応じ、効果をあげる教育活動範囲を規定するミッションを考えることが必要となります。

2-1 自校に何が期待されているのか（学校に関係する人々の学校への期待）

・対象の立場に立って考える

児童生徒は学校に何を望んでいるのか

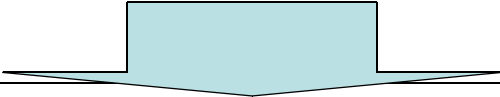


保護者は学校に何を望んでいるのか	
地域住民（府民）は学校に何を望んでいるのか	
教育委員会は学校に何を望んでいるのか	
教職員は学校に何を望んでいるのか	
（ ）は学校に何を望んでいるのか	

学校組織マネジメント研修～すべての教職員のために～（モデルカリキュラム）より抜粋

2-2 自校に何ができるのか（期待されている中で自校が貢献対象にできること）

- ・自校が無理をすることなく努力によってかなえられそうなこと


児童生徒に対して学校は何ができるのか	
	
保護者に対して 学校は何ができるのか	
地域住民（納税者） に対して 学校は何ができるのか	
教育委員会に対して 学校は何ができるのか	
教職員に対して 学校は何ができるのか	
（ ） に対して 学校は何ができるのか	

学校組織マネジメント研修～すべての教職員のために～（モデルカリキュラム）を改訂

2-3 自校はどんな役割を果たしていくのか（自校が本来なすべきことを含めて）

・自校の果たすことができる役割や何のために自校が存在するのか

児童生徒の成長・発達に対する基本任務であるミッション（存在意義・使命）



（ ）に 対してのミッション	
（ ）に 対してのミッション	
（ ）に 対してのミッション	
（ ）に 対してのミッション	
（ ）に 対してのミッション	

学校組織マネジメント研修～すべての教職員のために～（モデルカリキュラム）を改訂

ミッションは「貢献対象」（～に対して）「貢献方法」（～することで）
「貢献内容」（～する）という文章完成法で作成していきます。

（例）

児童生徒に対して、相互にかかわり高めあう教育活動を行うことで、次世代を担う人材を育成する。

演習を進める上での留意点

教職員一人一人にも自らの使命や役割という個人のミッションが存在します。学校全体のミッションを機能させるためには、個人と組織のミッションをつなげる工夫が求められます。

管理職は折にふれて、個々の教職員に対し、組織と個人の役割を気付かせる働きかけが求められます。そのため、教職員評価制度の当初面談や中間面談、最終面談が非常に重要な意味を持つといえます。

ミッションを考える際、一つの言葉で多様な解釈がされ、具体的に何をすればよいかのわからないという言葉ができるだけ使わないということが大切です。

しかし、我々は、下図の例を見ても、こうした言葉を多用しているといってもよいでしょう。ミッション、ビジョンは、教職員及び組織が進む方向や判断の基準となるものですからそれぞれの立場で理解する際の齟齬が生じないように、改善例をあげています。

図 6

ミッション探索をする際、使ってはいけない言葉(禁句)

抽象的な言葉をできるだけ使わない

向上する 推進する 発展する、
支援する 徹底 充実 サ変動詞や体言止め
積極的な 前向きな 生き生きと 豊かな 確かな 主体的な 形容詞(句)
即する 資する 踏まえる 明るい 元気な 主体的に 確実に

具体的に何をするのか、どのような状態にするのが曖昧な言葉

「地域との連携を強化する」
「地域」はどこ(誰)をさすのか 「連携強化」とは何をどのように強めるのか

どうしても使わなければならないこともあるが、日常から意識をして、抽象的な言葉をできるだけ使わないようにすることが必要

ミッションの表記について		
あいまいな表現例	変更の考え方	改善例
努力・徹底・頑張る 目指す	目標は達成するために設定するものであり、努力目標を匂わすような表現をしない。	までに達成する。 を実現する。 「徹底した」でどうなるかを記述
支援・助言 協力・調整	目標達成の主体が他力本願になりがちな表現はしない。	自分自身が主体的になって行う 目標を設定する。また、「支援した」 結果どうなるかを記述
効率的・明確化 安定化・共有化	具体的内容が記述されていればよいが、どう 化するのかわからない場合は表現を変える。	「明確化した」結果どうなるかを 記述
等・etc	目標の範囲を曖昧にさせる表現は排除する。	と 、 を完了する。
極力・可能な限り できるだけ・なるべく 必要に応じて	どれだけできればよいのかわからない場合は表現は避ける。	を まで達成する。
積極的に・臨機応変に 迅速に・協調して	気持ちの表現により、達成度を曖昧にさせる表現は削除する。	こうした表現は記述から外しても 実施内容は変わらない。

オ ミッションからビジョンを考える（あるべき姿と重点目標）

ビジョンは、本来、約10年程度の長期目標にあたりますが、学校経営計画（スクールマネジメントプラン）における学校経営方針（中期経営目標）にあたるものと考えられることもできます。

ビジョン（ラテン語の *videre*/見る）とは望ましい、あるいは目指すべき将来の姿

・組織の長期的（5～10年）な目標の記述
あるいは将来像ととらえることができる。

ビジョンは本来的に長期のものであるので、毎年変わるものではない。

演習の進め方

自校の現状を箇条書きで記入していきます。

ミッションをもとに「あるべき姿」（学校の長期目標で概ね5年～10年程度先の将来像）を記入します。学校全体をイメージしにくい場合は、自らが担当している校務分掌や教科を考えながら記入します。

短期経営目標、重点目標について、なぜ、それを考えたのかやあるべき姿を実現するための具体的な方策について「重点目標に対する自らの考えの欄」に記入していきます。

目標には、いつまでに（期限）、何を（テーマ）、どのレベルまで（達成基準）といった事柄を盛り込むことが重要です。

（例）「子どもに確かな学力をつける」「心豊かな子どもの育成」
は目標ではなく、目的である。

上記の例はよく目標としてあげられていますが、目標として書き直すならば、「子どもに確かな学力をつけるために今年度、家庭学習の充実と朝学習、朝読書に取り組みます。家庭学習の充実については、年3回の状況調査及び保護者との懇談会を実施し、年度末には家庭学習の平均時間が20%アップしていることを目指します」と書くことができます。

目標を具体的に設定することで、達成基準を設定しやすくなり、具体策の結果予測、年度末の評価において反省点や課題の分析の視点が明確になり、PDCAサイクルのA段階、すなわち、次の一手を考える際に検討しやすくなります。

児童生徒の変化を数値化することは非常に難しいことです。しかし、数値化することによって評価が客観的になること、取り組む側にとって目標が明らかになり意欲を喚起すること、結果を公表する場合に説明の根拠となりやすくなることなどの効果が期待できます。

ただし、数値化は教育活動の全てをカバーするものではないこと、「基準さえ達成すればよい」という「基準の目的化」にならないように注意するため、取組についてのスケジュールをあげて考えることもあります。

演習3**あるべき姿と重点目標**

・演習1、演習2の「自校のミッション」を参考に、自校のビジョン（あるべき姿）を明確にしていきます。

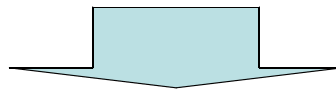
自校の様子のご共通理解や自己の考えを整理するために、自校の現状を箇条書きで記入していきます。

あるべき姿（ビジョン）の検討では、学校教育活動全体、全体がイメージしにくい場合は、自らが担当する学年や校務分掌、教科等をイメージして記入していきます。

ビジョンを実現するための重点目標等を検討します。その際、重点目標の選定理由、あるいはビジョンを実現するための具体的な方策について自分の考えの欄に記入していきます。

<p>【自校の現状】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ・ ・

<p>【自校のあるべき姿】</p>

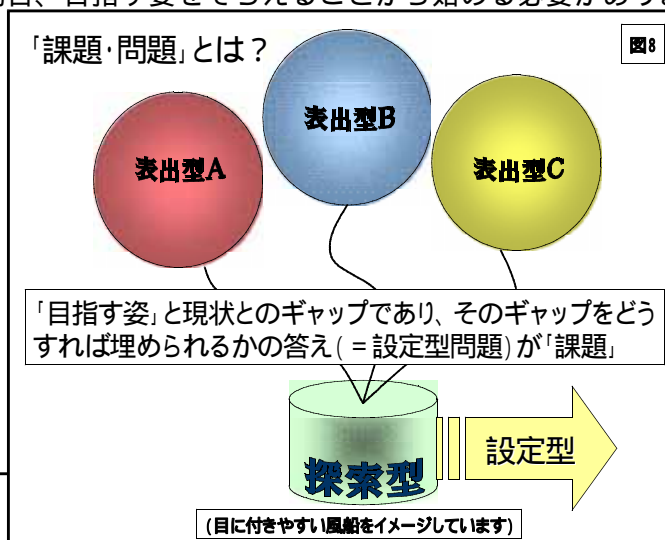


学校経営の重点または重点目標	重点目標等に対する自分の考え

カ 課題の整理の考え方

組織の課題とは目指す姿と現状との差であり、個々の教員にとっては、「望ましい授業像」と「現在自分が行っている授業」との差が課題であるといえます。

考える「望ましい授業像」のレベルが異なれば、その差も異なります。学年や学校など全体で課題を考える場合、目指す姿をそろえることから始める必要があります。



「課題」の定義 図9

「課題」とは、目指す姿と現状のギャップである

表出型・・・すでに起きてしまった問題で直面していることが多い
 ・ あらかじめ定められていた基準や規則からずれた場合 **逸脱**
 ・ 予定の目標や課題が達成されなかった場合 **未達**

探索型・・・現在直面していないが、現状に満足せず、高い目標を持つ場合
問題意識の高い人のみが「発見し、探ることができる問題」

設定型・・・時代を先取り、未来に対し、企画的・開発的に対応する
 ・ まったく新しい目標を設定しようとする場合 **開発**
 ・ 将来のリスクを予防・回避しようとする場合 **回避**

名城大学大学院教授
木岡一明氏 作成資料

表出型の課題とは、すでに起きてしまったこと、目に見える現状として、直面していること。あらかじめ定められていた基準や規則からずれた場合、また、予定の目標や課題が達成されなかった場合等が考えられます。

例えば「授業中の私語」とか「教師間のコミュニケーションの不足」といった非常に見つけやすい課題のことです。

探索型の課題とは、探してくるもので、現在直面していないが、現状に満足せず、高い目標を持つ場合に現れるものです。

そのため課題意識の高い人のみが発見し、探し出してくることができるものです。

設定型の課題とは、創りだすものとも考えることができ、新たな目標を設定することにより生じる開発的な場合や未来のリスクを予想し、それを予防、回避しようとする場合と考えることができます。

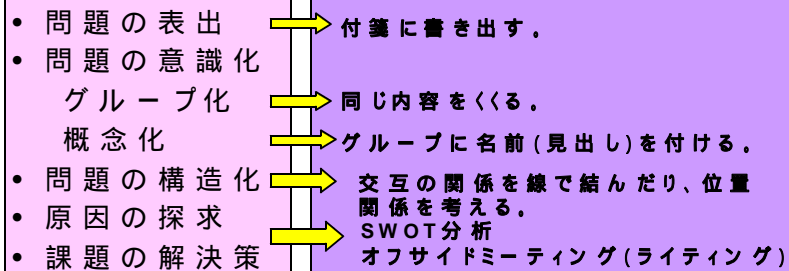
演習4

課題の整理

課題（問題）を発見し、その課題について、表層的な部分だけでなく、その課題（問題）の本質的な原因を探り、その解決に向け、具体策を共有化する過程を演習で体得し、学校の取組等の改善を図ります。

課題解決のプロセス

図 10



演習の進め方

課題の表出（個人で付箋に書き出す。）

日常の業務を遂行する上で、自らが課題だと考える点について、学級や学年、教科、校務分掌など組織上の課題と指導（教員の人間関係も含む）上の課題について、色を変えた付箋に書き出していきます。どちらとも区別がつかないものについては、さらに色を変えた付箋に書き出します。

付箋には一つの事柄のみを書き出します。付箋に書き出す際の留意点として「職場のコミュニケーション」といった単語で書き表すのではなく、何がどのように課題なのかを文章で表します。

個人で書き出した付箋を6～7人の小グループで模造紙に貼ります。その際、一斉に貼ることや順番に自らの意見を添えながら貼っていくことも考えられます。

課題のグループ化（同じ内容をまとめる。）

全員の付箋を貼り終わったら、似たような内容を重ね、整理し、いくつかのグループに分類します。

ポイントは疑問点について質問すること、相手の考えを聴くことです。

自らが気付かなかったことが、他者の視点を取り入れることによって課題が顕在化する場合があります。話し合いを通し、書かれた言葉は違っていても同じ内容であったり、課題間のつながりが整理されていきます。

付箋を出し合った後でも新たな「気づき」があれば、さらに付箋紙に記入することで、一層、事象のとらえ方が深まります。

課題の構造化（相互のグループの関係を考える。）

一度置いた付箋を移動させ、全体の中で課題のグループがどのような位置関係になるかを協議していきます。その際、グループ間を線で結ぶこともあります。

課題に見出しを付ける

課題を構造化することとあわせ、その課題のまとまりに名前を付けていきます。この作業は慣れないと難しいと感じることがありますが、非常に大切なことです。

校内研修への活用

校内研修では、課題に対し、解決策を付箋に書き出し、互いの意見を活発に出し合う、まじめな雑談（ブレインストーミング法やKJ法）が有効です。

ブレインストーミング法やKJ法は、一つのテーマについて集団で短時間に多くの意見を出し合い、コミュニケーションを活性化させる手法です。

ブレインストーミング法は、脳（Brain）から嵐（Storm）のように発想する様子に由来し、KJ法は民族地理学者である川喜田二郎氏が考案した問題解決の手法で、川喜田氏のイニシャルから命名されました。

ブレインストーミング法 + KJ法を実施する上での4つの約束

質よりも量

突飛なアイデア大歓迎

アイデアを出した人やアイデアへの批判は厳禁

他の人のアイデアにヒントを得たさらに発展させたアイデアもOK

どのように

付箋、模造紙、マジック、鉛筆などを用意し、少人数のグループ（5～6人程度）を作ります。できれば、学年、教科を同じにしない構成が望ましいです。テーマは、「よい授業とはどのようなものか」とか「児童生徒が表現力を身に付ける授業とは」「業務の多忙化をどのように解消するか」など、身近で具体的なものがよいでしょう。

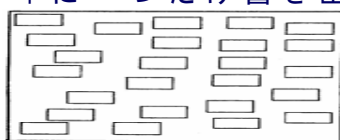
自らのアイデアや意見を20～30字程度の文章にして付箋に書き込みます。

模造紙に付箋を貼り、同じような意見は重ねる。内容でわからないときには質問をして、相互の考え方を理解します。

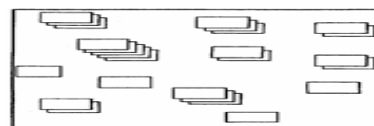
KJ法（カード操作による発想法）

図 11

思いついた事を1枚のカードに一つだけ書き出す。

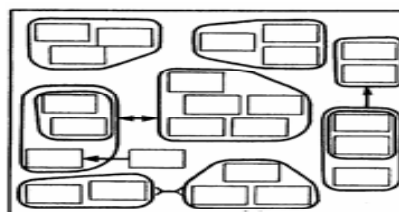


集まったカードを分類する。カードごとにグループをつくる。



グループが形成されたら、そのグループ全体を表わす「見出し」をつける。

近いと感じられたカードを近くに置く。
そして、カードやグループの間の関係性を特に示したい時には、それらの間に関係線を引く。



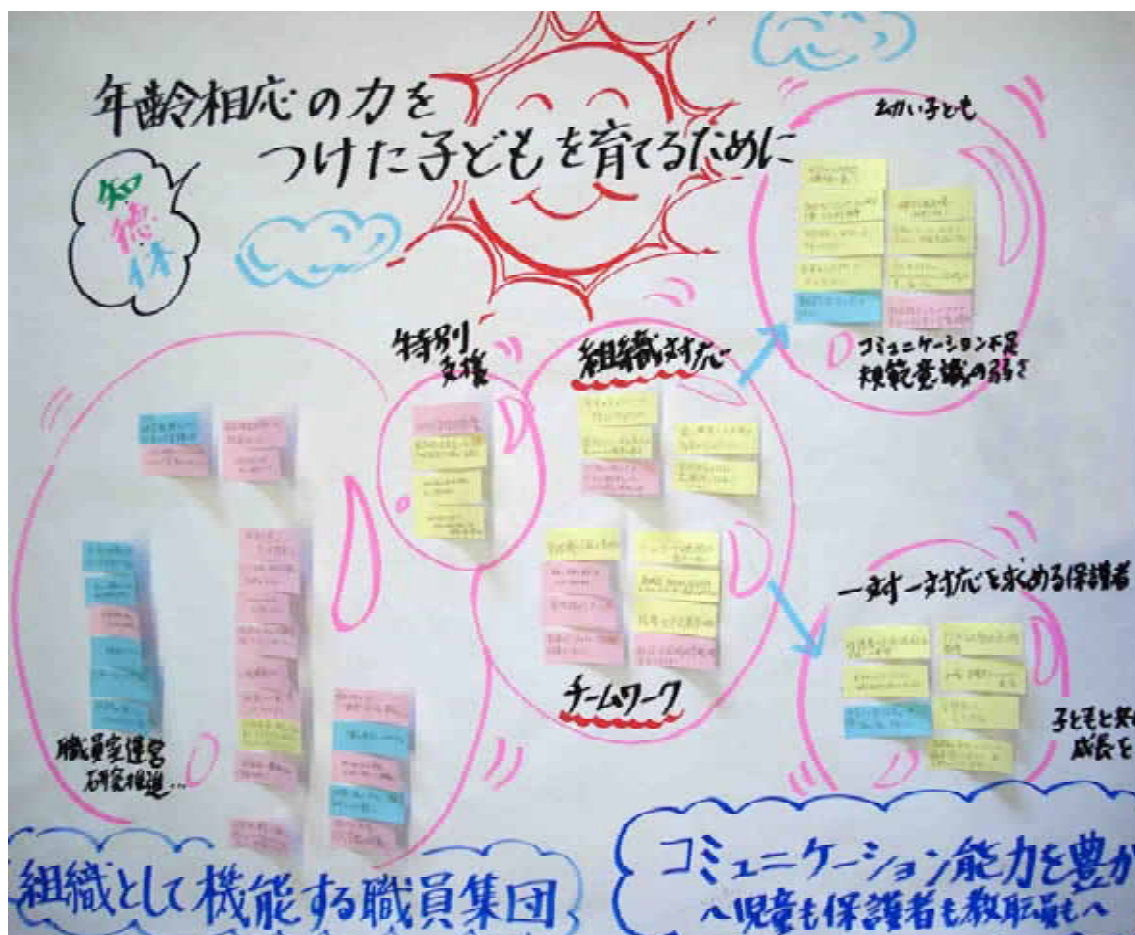
留意点

- ・付箋に書くことで、参加者に平等で積極的な参加意識をもたせること
- ・アイデアが煮詰まってきたら、貼られた付箋を眺め、「これとこれをあわせたら」、「これを逆に考えると」、「これをこのように変えたら」といった気軽な気持ちで、気づきを付箋に書き加えて行きます。
- ・よくある失敗例として、グループを一度作ると、そこから抜け出せないでいることがあげられます。多くの意見を取り入れながら、何度も組み替えることが必要です。(あくまでも目安ですが3回程度繰り返すとよいでしょう。)

こうした手法は、例えば学力向上や学校評価をどのように進めるか等、焦点化した様々な課題に対して活用できます。

研修を進める上で必要な視点は、意見を出し合い、構造化し、共有化を図るとともに、その際出された多様な意見を生かした解決策を考えるということです。教職員の言動を規定するものとして、「自らの納得」というものがあげられます。やらされ仕事ではなく、自らが納得し、建設的な意見等を表明できる「場」の設定が必要であり、この演習は、その「場」として校内研修等に位置付けることが可能です。

平成19年度「学校組織運営」特別講座受講者作成例（小学校グループ）



演習5

課題の要因分析<Fish Bone法>

課題や問題に関連する原因の洗い出しや相互の関係を整理するため、課題（特性）に対して、その発生の原因（要因）と考える事項を矢印で結んで図解していきます。

この手法は、**特性要因図**といい、企業では、QC (Quality Control:品質管理と呼ばれる)の分析手法として、しばしば用いられます。

その図の形が魚の骨の形に似ていることから、別名、"Fish Bone"とも呼ばれ、もともと日本で開発され、海外でも広がりしました。

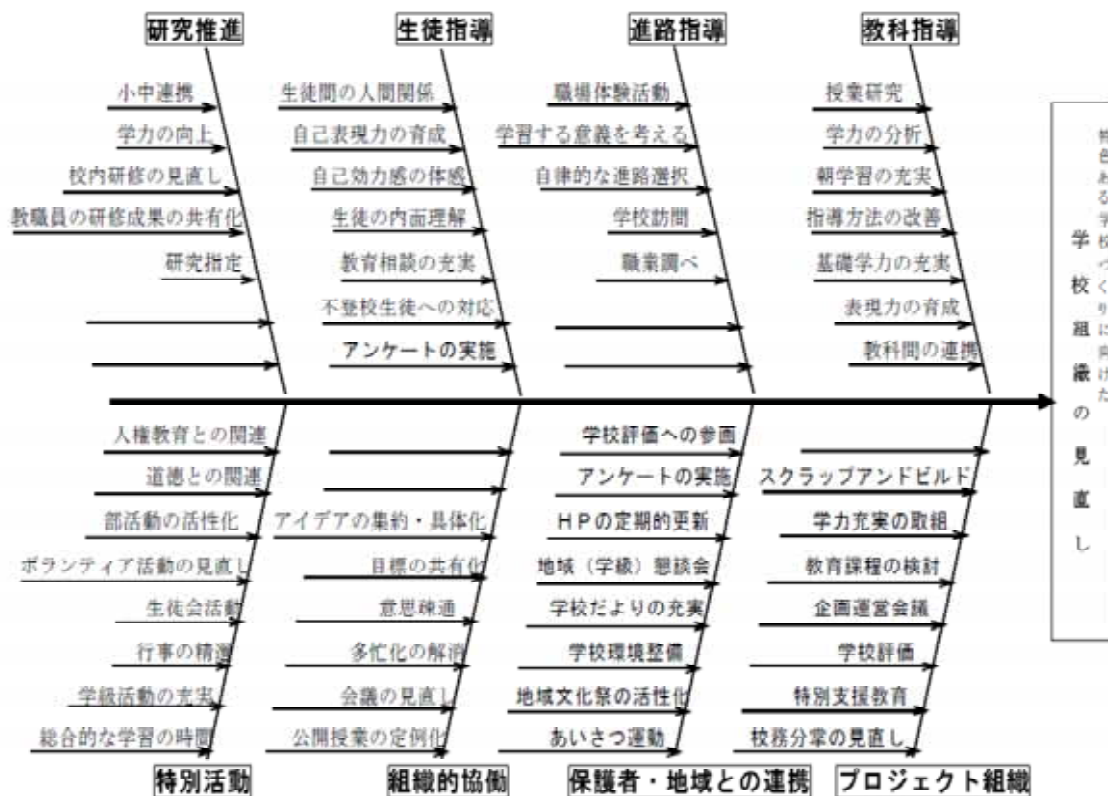
Fish Boneは、問題の体系や全体構造の把握だけでなく、潜在している課題や改善案の検討に役立つと考えられています。

演習の進め方

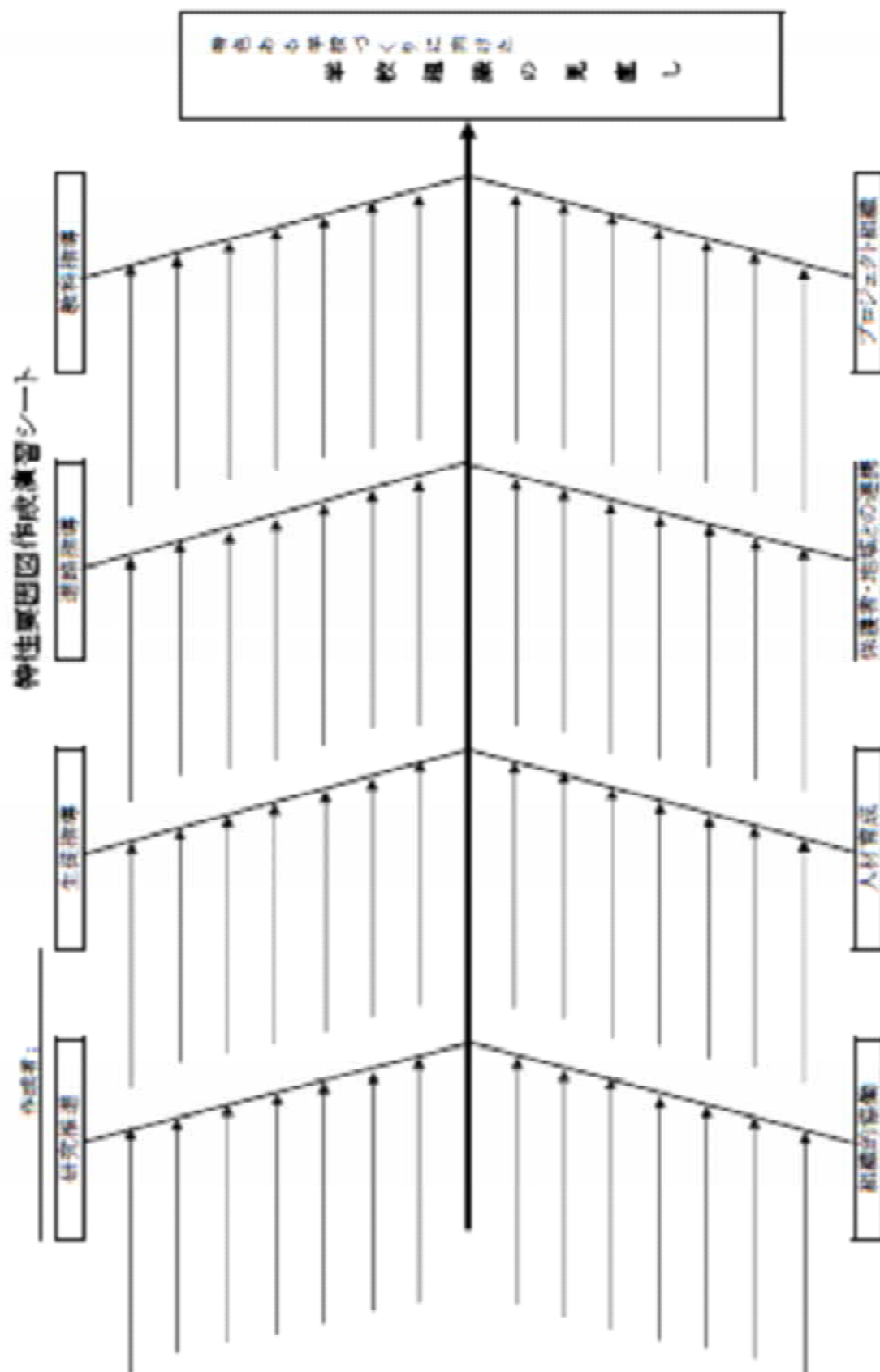
改善に向けた、または考えるべきテーマを右端に書きます。

右に向けて太い矢線を書き、テーマに特に影響すると思われる項目を上下の枠の中に記入します。(項目については、KJ法で考えたグループをあげてもよい)

さらにそれに関する要因を小枝に記入していきます。



5 特性因子分析シート



キ 自校のおかれた状況を学校内外の視点から考える

学校を取り巻く内外環境分析から学校の特色づくりを考えていくことにします。

ミッションやビジョンは、多様な意見を学校が目指す方向に収束させていくものとして活用します。次に紹介する内外環境分析は、学校を取り巻く内外の環境から環境（活用できる教育資源など）を洗い出し、そこから学校の取組についていろいろなアイデアを出し合うものです。このことにより、今までの限られた発想や視野を広げることができます。

これからの学校は、外部に存在する多様な環境に適応し、内部のまだ活用できていない資源を生かすことが求められます。

内外環境分析とは、別名SWOT分析と呼ばれ、企業が主に商品開発等（マーケティング）に使ってきた手法です。下図の4つの領域の頭文字を順に並べたものが名称の由来です。

学校の内外の環境を

S(Strength：強み)

W(Weakness：弱み)

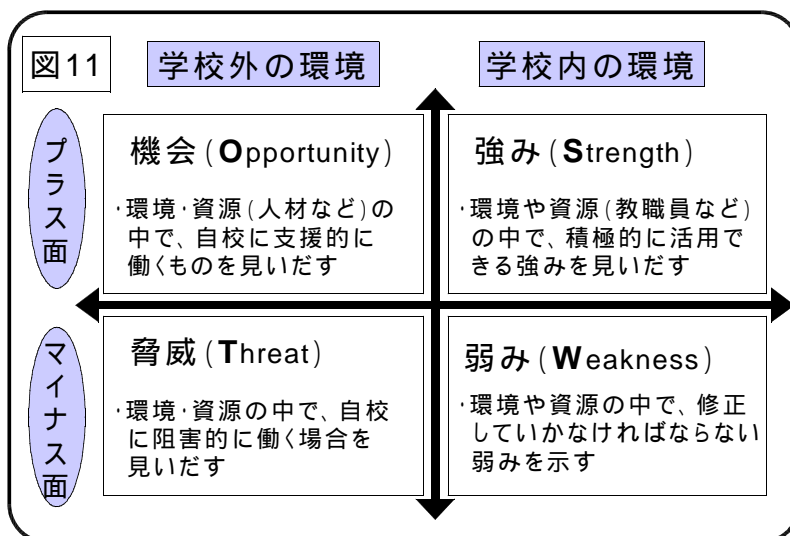
O(Opportunity：機会)

T(Threat：脅威)

に分類し、自校の目指すべき姿（ビジョン）と重ね合わせることで、保護者や地域の人々の視点を含め、自校の教育活動を見直し、特色ある学校づくりを生み出すことをねらいとしています。

個人で内容を書き出し、その見方等をグループでの協議を通じて、同じ事柄でも学校にプラスに働く場合やマイナスに働く場合があるという気付きを生み出すこととなります。

ともすれば、マイナス面に目がいきがちですが、見方によって逆の発想が引き出されることがあり、学校内外のプラス面を生かす発想で具体的な特色ある学校づくりのための方策を考えていくことが重要です。校内研修等で「学校の現状を考えよう」とか「来年度の重点目標はどのようにしよう」と気軽な気持ちで検討を始めることが可能です。



演習 6

内外環境 (SWOT) 分析

SWOT分析のねらいは、自校の内外環境要因のプラス面を生かし、特色づくりに向けた取組を立案する過程等で、自らの分析力の向上とともに多くの同僚との協働性を高め、学校組織の活性化につなげることです。

下図の外部要因の中から最も学校に影響を与えるものを3つ程度取り上げます。

外部の要因リスト例 (順不同)

保護者 同窓会 地域住民 地域の自治会 公民館
 市町村 議員 警察 消防 交通安全協会
 病院 塾 予備校 保育所 学童保育 幼稚園
 小学校 中学校 高等学校 盲・聾・特別支援学校
 専修学校 短期大学 大学 企業 ハローワーク 商工会議所等
 図書館 総合教育センター 教育研究所 老人会 婦人会
 子ども会 集会所 隣保館 適応指導教室 児童相談所
 補導委員会 社会福祉協議会 保健所 農業改良普及委員
 農業協同組合 民生委員 市町村長 市町村教育委員会
 教育長 教育局 知事 文部科学省 マスコミ スポーツ少年団
 高体連 中体連 青少年健全育成協議会 地域のサークル
 歴史・文化 自然・風土 地域の産業

6-1外部環境検討シートにそれぞれの環境要因の客観的な特徴や事実を把握し、次にその要因が自校の運営や教育活動に「支援的に働く」(プラスに)場合を考え、付箋に書き出します。

その際、一つの付箋には一つの内容しか書かないこと、できるだけ単語(指導困難な子どもへの支援)ではなく、20字程度の文章になるように書きます。

外部の要因の分析 (H17年度 講座の受講者の例から)

外部の要因		【地域住民】	
客観的な特徴や事実 卒業生が多く住み、PTA活動も活発である。 反面、懇談会などに出席されない家庭があり、学校の思いや情報等が伝わりにくい。			
支援的にはたらく場合(+)		阻害的にはたらく場合(-)	
学校の諸行事や活動を支援してもらえる。		地域の行事が多く、教育活動に支障が出る。	
学校と家庭が一体となった教育が行える。		学校の教育活動に過度の干渉が行われる可能性がある。	
		保護者や地域住民が参加し、十分協議されたと思われる内容が時にクレームとして表れる。	

次に「阻害的に働く」(マイナスに)場合を考え、色を変えた付箋に書き出します。その際、できるだけ、プラス面と対比させて書くことがポイントです。どうしてもプラス面かマイナス面しか思いつかなければ、どちらか片方でよいです。

対比させて考える習慣を持つことで、物事を両面で考える思考パターンが身に付いていきます。

学校内の環境についても6-2のシートで同様な分析を行います。内部環境では、「人的資源・ネットワーク資源(ヒューマンウェア)」、「物的資源・資金的資源(ハードウェア)」、「情動的資源(ソフトウェア)」の3つの領域から考えます。(3つの領域をそれぞれあげるのではなく、学校にとって最も影響を与えるものを選択します。)

内部の要因リスト例

人的・ネットワーク領域 (ヒューマンウェア)
 児童生徒 管理職 教職員 学校評議員 保護者 PTA
 学生ボランティア 地域住民等のボランティア 児童会・生徒会
 スクールカウンセラー 部活動等

物的・資金的領域 (ハードウェア)
 校舎 教室 グラウンド プール 体育館 学校施設(ベランダ・花壇等)
 ビオトープ 空き教室 パソコン 教材・教具 学校予算 備品

情動的領域 (ソフトウェア)
 カリキュラム 時間割 行事 教育方法 会議 校内LAN
 文書(情報)管理システム 研究指定 校務分掌 学校給食
 校風・伝統 雰囲気 等

内部の要因の分析 (H17年度 講座の受講者の例から)

内部の要因 【教職員】	
客観的な特徴や事実 教職員の年齢構成が適正でなく、若手が自身の悩みを相談しにくい。 各教職員が多様な能力を持っているが、組織的な動きが少なく、学校全体に波及しにくい。	
支援的にはたらく場合(+)	阻害的にはたらく場合(-)
IT活用に堪能な若手教員がいる。	HPを作成する作業が、担当教員に固定化され、協力が得られない。
地域の文化的財産に詳しい経験豊富な教職員がいる。	コミュニケーションが不足し、貴重な実践や経験が伝わらない。
改革指向の管理職とミドルリーダーがいる。	校務分掌等の責任分担等が不明確で、協働体制が組めない。

学校の外部要因と内部要因の分析によって6枚程度のシートができました。そのそれぞれを読み解きながら、プラスにとらえられたものを積極的に活用することで、マイナスにとらえていたものをカバーする方策はないか、さらには、学校内部と外部を交差させて考えていきます。

個人演習からグループ演習へ

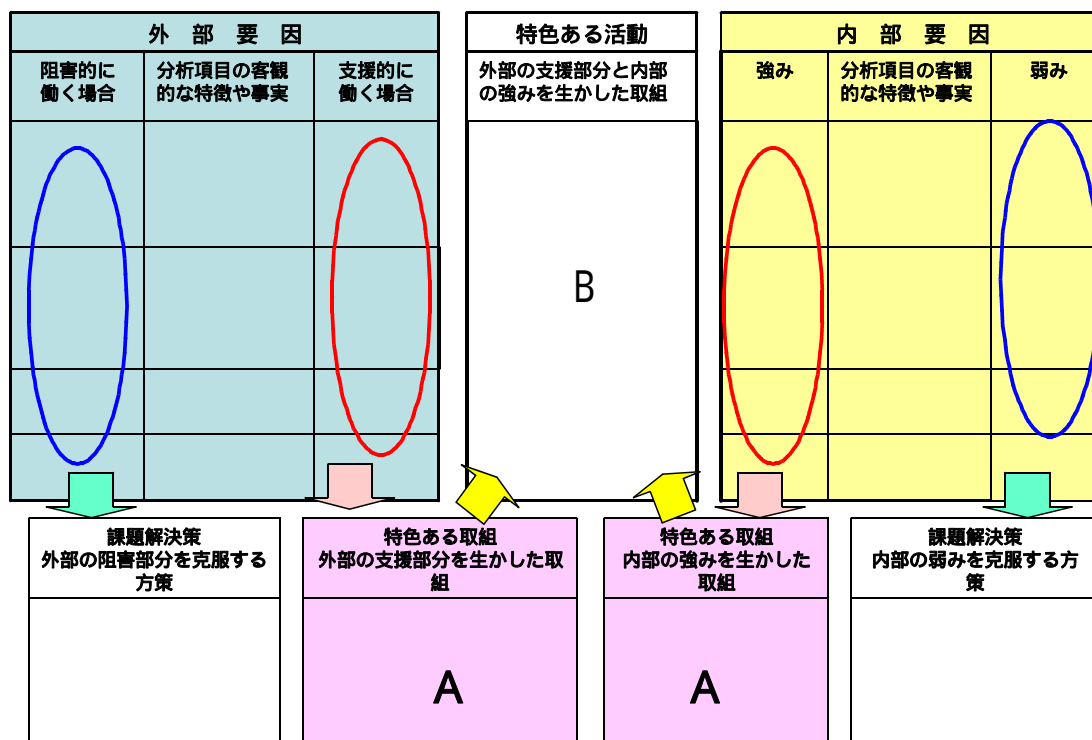
SWOT分析の一番の利点は、グループで検討することにより、考え方が深まったり、教職員の納得が得られやすいということです。

個人で分析したSWOT分析シートの内容をグループ協議で1枚のシートに流し込んでいきます。(6-3の自校の内外環境分析シート)

個々の要因の分析から学校の外部、内部のプラス要因を生かした「特色ある活動」(下図Aの部分)を生み出すことやその2つの活動を組み合わせて自校の特色づくりを生かす(下図Bの部分)ことが重要です。

SWOT分析を行った際、一般的に自校の組織や取組の現状をまとめることになりがちです。分析から新たな取組を創造するためには、振り返りと気づきを生み出すよう、グループ内で活発な意見が出るような工夫が求められます。

自校の内外環境分析シート



どのようにまとめればよいのか悩んだときには、根拠となる「自校が何のために存在するのか」「自校は誰のために何ができるか」から発想してみましよう。

最後に、効果はどのように予測できるか、現実性はどうか、などを考えることが次の具体的実行策の検討につながります。

6-1 外部環境検討シート

【外部環境要因： 】 客観的な特徴や事実	
支援的にはたらく場合（プラス）	阻害的にはたらく場合（マイナス）

学校組織マネジメント研修～すべての教職員のために～（モデルカリキュラム）より抜粋

6-2 内部環境検討シート

【外部環境要因： 】 客観的な特徴や事実	
支援的にはたらく場合（プラス）	阻害的にはたらく場合（マイナス）

学校組織マネジメント研修～すべての教職員のために～（モデルカリキュラム）より抜粋

6-3 自校の内外環境分析シート

●自校の内外環境分析シート 実施日 年 月 日	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">外部環境要因</th> </tr> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> 1. 自然環境 2. 社会環境 3. 経済環境 4. 文化環境 5. 人口環境 6. その他 </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> 1. 自然環境 2. 社会環境 3. 経済環境 4. 文化環境 5. 人口環境 6. その他 </td> </tr> </table>	外部環境要因		1. 自然環境 2. 社会環境 3. 経済環境 4. 文化環境 5. 人口環境 6. その他	1. 自然環境 2. 社会環境 3. 経済環境 4. 文化環境 5. 人口環境 6. その他		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">内部環境要因</th> </tr> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> 1. 経営理念 2. 教育課程 3. 教員 4. 生徒 5. 施設 6. その他 </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> 1. 経営理念 2. 教育課程 3. 教員 4. 生徒 5. 施設 6. その他 </td> </tr> </table>	内部環境要因		1. 経営理念 2. 教育課程 3. 教員 4. 生徒 5. 施設 6. その他	1. 経営理念 2. 教育課程 3. 教員 4. 生徒 5. 施設 6. その他		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: center;">特色ある活動</th> </tr> <tr> <td style="height: 100px;"> 1. 特色ある活動 2. 特色ある活動 3. 特色ある活動 </td> </tr> </table>	特色ある活動	1. 特色ある活動 2. 特色ある活動 3. 特色ある活動	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: center;">課題解決の方策</th> </tr> <tr> <td style="height: 100px;"> 1. 課題解決の方策 2. 課題解決の方策 3. 課題解決の方策 </td> </tr> </table>	課題解決の方策	1. 課題解決の方策 2. 課題解決の方策 3. 課題解決の方策
外部環境要因																		
1. 自然環境 2. 社会環境 3. 経済環境 4. 文化環境 5. 人口環境 6. その他	1. 自然環境 2. 社会環境 3. 経済環境 4. 文化環境 5. 人口環境 6. その他																	
内部環境要因																		
1. 経営理念 2. 教育課程 3. 教員 4. 生徒 5. 施設 6. その他	1. 経営理念 2. 教育課程 3. 教員 4. 生徒 5. 施設 6. その他																	
特色ある活動																		
1. 特色ある活動 2. 特色ある活動 3. 特色ある活動																		
課題解決の方策																		
1. 課題解決の方策 2. 課題解決の方策 3. 課題解決の方策																		

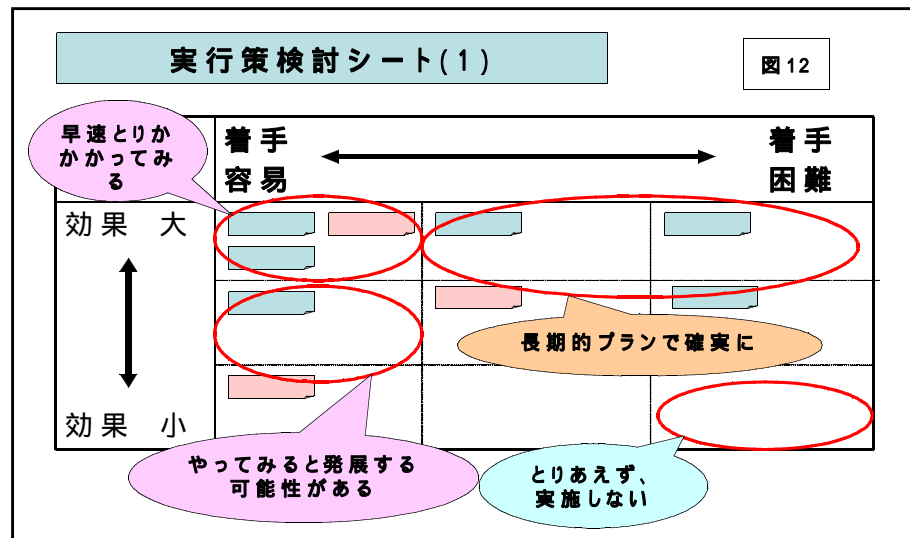
演習7

内外環境分析から考える具体的実行策の検討

具体的実行策の検討は、SWOT分析で考えた「特色づくりのための取組」、「課題解決のための取組」について、「どこから手をつければよいのか。」ということについて優先順位を決めるために実施します。

安易に「やりやすさ」のみを求めると本質を見失うことにつながります。また、学校、教職員の過度の多忙化を解消するためにも「効果性」を考える必要があります。

書き出した付箋を着手容易性、効果性の2つの観点から図12のように7-1のシートに貼り付けていきます。



さっそく実施してみようと考えた付箋について実施する具体策を「いつ」「誰が」「誰に」「何を」といった観点から図13のように7-2のシートに記入し、評価基準を明確にします。このことにより、目的や目標の共有化、進行管理の意識化により、協働化された取組となる可能性があります。

実行策検討シート(2) 図 13

子どもたちに豊かな自然と優れた地域文化への誇りを持たせる

NO	実行策	いつ	誰が	誰に	何を	なぜ	どのように	予想される効果や反応	留意点
1	地域のよさを生かした授業計画	一学期末まで	A 教諭と主任、B 公民館の先生	子どもと教員	地域の歴史や伝統を基にしたカリキュラムの作成	郷土文化の活性化	地域の伝統文化と習字の授業	学校関係者の地域理解の深まり、地域文化を伝承する子どもたち	宗立性の確保

上のような作業によって考えるポイントが絞られる。さらに評価基準の明確化が図られ、目的や目標が共有化されることにより協働した新たな動きが生まれる。
「やらされること」から「やること」に変わる。

7-1 実行策検討シート(1)

学校活性化に向けた実行策検討シート(1)

	実行可能性 高 ←————→ 実行可能性 低		
効果性 高			
効果性 低			

文部科学省 学校組織マネジメント研修～すべての教職員のために～（モデルカリキュラム）より抜粋

7-2 実行策検討シート(2)

学校活性化に向けた実行策検討シート(2)

NO	実行策	いつ	誰が	誰に	何を	なぜ	どのように	予想される効果や効果	留意点

文部科学省 学校組織マネジメント研修～すべての教職員のために～（モデルカリキュラム）より抜粋

演習 8

学校経営ビジョン展開シートの作成

この演習は、今までの手法を総合的に活用し、校内研修などで教職員の知恵の集約、参画意識を高揚し、学校経営の基本設計を考えていくことをねらいとしています。

学校経営ビジョン展開シートに学校経営方針の中から、最重要あるいは自校の特色づくりに有効であると考えられるもの一つを選んで「重点事項」の欄に書き込みます。重点事項が抽象的な表現、例えば「基礎学力の向上」であれば、具体的な取組を考える際、何が達成課題なのかが曖昧になるので、具体的な記述が必要です。

重点事項の達成に向け、どのような児童生徒像、学校像と持つのかについて具体的な言葉で「目指す姿」の欄に書き込みます。

何をどこまで達成するのかという指標が含まれていると「現状」との対比や計画等の設定が容易になるので、達成目標の形で表現することが求められます。

目指す姿を規準として学校の状態を評価し、その客観的な特徴や到達できている点、課題や問題を「現状」欄に書き込みます。

「現状」を「目指す姿」に引き上げるための課題や目標を1つ、「学校経営の重点」欄に書き込みます。

学校経営の重点についても、重点事項と同様に「目指す姿」と「現状」を書き出し、と対比させます。同じ内容を書く場合も考えられますが、次に記述する具体的取組内容と関連させることを心がけます。

取組（「いつ、誰が、何を、どのよう」の内容を具体的に記述します。

取組によって、どのような効果が見込めるかといった予測を書き込みます。

で予測したことをもとに、取組の評価規準や変容を図る指標についても記述します。

最後にその取組の完了後、次に何をするのかについての対応策まで検討することも可能です。

学校経営ビジョン展開シート

重点事項 学校経営方針		学校経営の重点		具体的な取組内容 (実施形態・方法)	予想される変化や 反応(誰に、どんな)	評価基準・指標
	目指す姿		目指す姿	□	□	□
	現状		現状			
	□		□			

8 学校経営ビジョン展開シート

学校経営ビジョン展開シート

重点事項 (学校経営方針) あるべき姿と重点事項から ひとつ抜き出す (中期経営目標・・・3年程度)		学校経営の重点 (短期経営目標)		具体的な取組内容 (実施形態・方法)	予想される変化や 反応(誰に、どのような)	取組に対する 評価基準 評価指標
	目指す姿 (次の具体的な姿や状態)		目指す姿			
	現状		現状			