

はじめに

管理職や経験豊かな教職員の大量退職の時代を迎えるなど、教育を取り巻く状況が大きく変化する中、次世代を担う管理職やミドルリーダーの養成、また初任者・新規採用者の増加に伴う若手教職員の育成など、教職員の人材育成と学校組織の活性化への対応が重要となっています。

京都府教育委員会の「『京の子ども、夢・未来』プラン21 - 京都府の教育改革 - 」において府民の信頼を高める学校づくりが示され、国のさまざまな教育改革においても、学校が自主性・自律性を高め、保護者や地域社会と連携協力することと教育活動の成果を説明責任の視点から公表していくことが求められています。

京都府総合教育センターでは、「『京の子ども、夢・未来』プラン21」、「指導の重点」「『教師力』向上のための指針」などを踏まえ、「学校・教職員を支援するセンター」を使命（ミッション）とし、学校の特色づくりや授業づくりを支援する研究事業、教職員の専門性や社会性の向上に向け、地元京都の豊富な人的、知的資源を活用した研修事業、児童生徒、保護者や教職員への教育相談事業などを展開しています。

特に、現在、学校組織の活性化や教職員の資質能力の向上に向け、学校組織マネジメントの考え方や手法が注目されています。

こうした背景には、法令、規則の遵守を前提とした学校組織運営や学校経営に加え、校長のリーダーシップのもと、教職員が協働しながら個々の得意分野を生かし、学校経営に参画するなど組織として力を発揮することが求められていることにあると考えられます。

本書は、文部科学省が開発した学校組織マネジメント研修のテキストを参考にしつつ、平成17年度より当センターで実施している学校組織マネジメントの研修講座の内容から本府の学校の現状により適応させた形で作成しています。

学校経営（運営）や校内研修、特に学校におけるミドルリーダーの立場にある先生方等に幅広く活用されれば幸いです。

最後になりましたが、本書発刊に際し、専門的立場からご指導をいただきました関係各位及び貴重な資料を提供いただいた名城大学木岡一明教授に厚く御礼申し上げます。

平成20年4月

京都府総合教育センター所長

1章 学校組織マネジメントを考える上でのキーワード

当センターでは、自らの職能成長及び学校組織の活性化につながるものとして教職員のライフステージに応じ、組織マネジメントの要素を取り入れた研修を実施しています。

本書は、研修の中から学校組織の活性化や自らの気づきを生み出す上で参考となる考え方や具体的な演習例を「ビジョン（目標）づくり」、「組織づくり」、「ひとづくり」、「学校評価」、「組織的な協働による学校運営」に分けてまとめています。

「京の子ども、夢・未来」プラン21の中で府民の信頼を高める学校づくりが示され、今まで以上に、学校が判断し、その教育活動の成果を説明責任の視点から公表していくことが求められます。

学校組織マネジメントを一言で表すならば、「学校内外の環境にどのように適応していくのか」を考えることといえます。

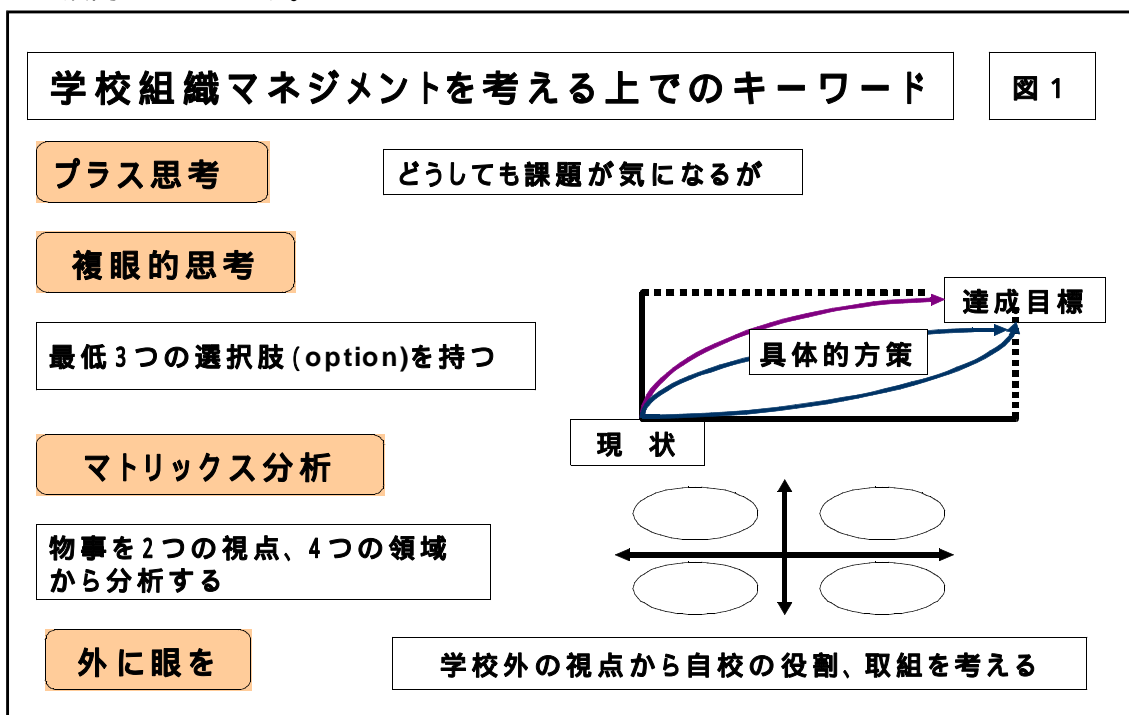
生物学者であるダーウィンは、「生き残る生物とは、強い生物でも、賢い生物でもなく、環境の変化に対応できる生物である」と述べています。

学校組織マネジメントは、

- ・ 教職員がコミュニケーションを通して協働する。
- ・ 学校内外の資源（人、もの、金、情報）を活用する。
- ・ 設定した目標の達成を目指し、学校の使命を果たす。

ための考え方といえます。

本書は、学校組織マネジメントについて、図1のように「プラス思考」、「複眼的思考」、「マトリックス分析」、「外に眼を」の4つのキーワードを基本的な考え方として展開していきます。



「**プラス思考**」は、児童生徒への指導と同様に、学校のよいところに気付き、それを伸ばそうとする発想のことです。

「**複眼的思考**」は、現状から目指すゴールに到達する手だては、教職員の納得を引き出すためにも複数考えることです。

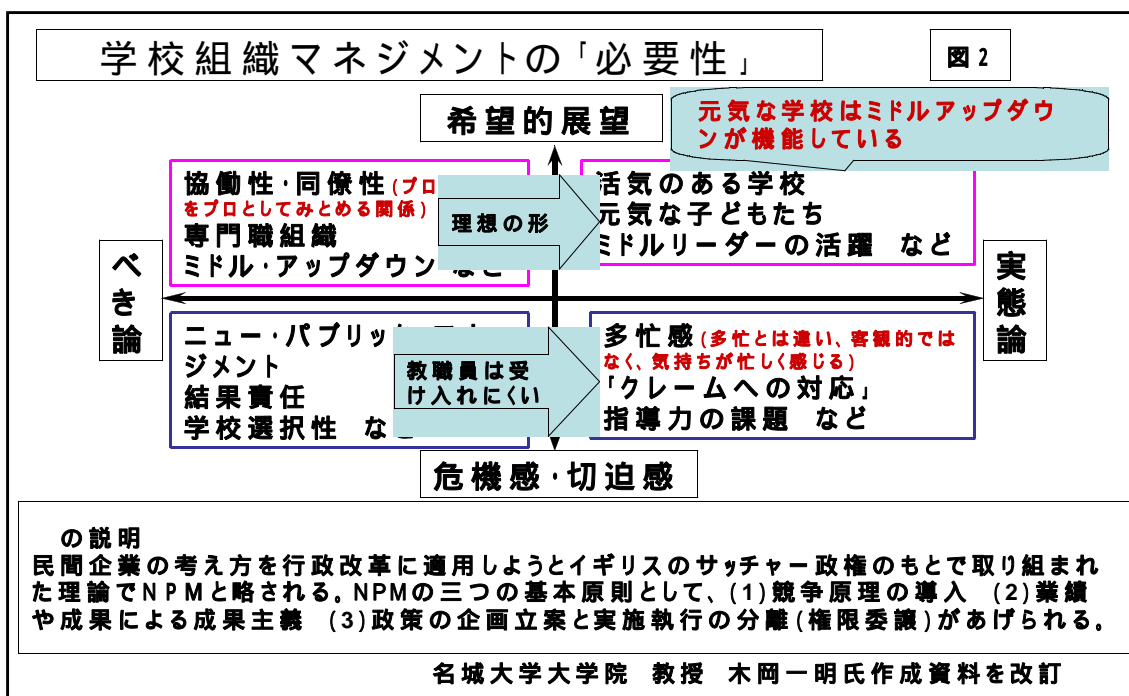
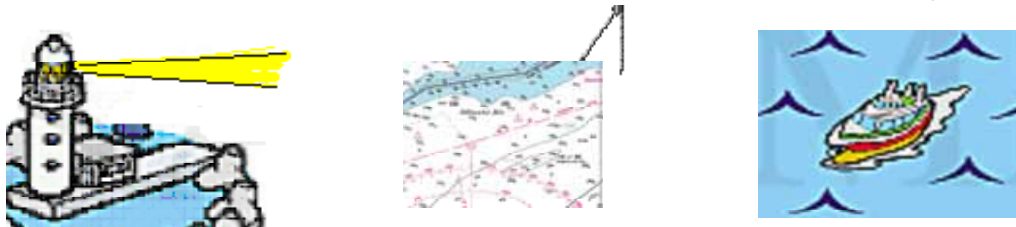
「**マトリックス分析**」は、物事を一面的に見ないため、考える軸を2つ持ち、4つの領域から絶えず考える習慣を身に付け、視野を拡大していくことです。

「**外に眼を**」は、学校を中心とした視点だけでなく、学校に関係する人々の視点から学校をとらえ直してみようということなのです。

2章 学校組織マネジメントの必要性和考え方

(1) 灯台の光としての学校組織マネジメント

学校を船に例えるならば、航海をするための海図、さらには目的の港にたどり着くためには自校の目指すべき位置を指し示す『灯台の光』が必要となります。



「学校組織マネジメント」とは、学校を取り巻くさまざまな環境を的確に把握し、自校の有り様をその刻々と変化する環境の中に適応させ、生き抜く（貢献する）ための手法であると考えられます。

ただし、手法の活用だけではなく、なぜ、その手法を使うのかを絶えず意識することも大切です。すなわち、どの学校にもそれを実施すればうまく課題が解決する魔法のようなものがあるのではなく、各校独自の創意工夫により、その学校に当てはまる学校独自のものを求めていくため、目標や目的、手段を考えていく必要があるのです。

一般的に「結果責任が問われる。学校が選ばれる。だからしっかりしなさい。」という「べき論」から学校組織マネジメントの必要性を語ることは学校組織を元気にすることにつながりにくいとされています。

「組織の実態」に沿いつつ、協働性、同僚性（相互を認知した中で批判し、良さをかみ合わせながら、組織を活性化させるという批判的友人関係）、専門性に立脚したプラス思考（希望的展望）から考えることが大切です。その組織に応じた在り方を試

行錯誤で考える際、有効となるものが学校組織マネジメントの考え方です。この考え方を取り入れた各校での取組により、確実に学校は変容していくことが、学校組織マネジメントの研修講座を受講した受講者の感想からもうかがうことができます。

(2) 学校に組織マネジメントを導入する着眼点

もともと組織マネジメントの考え方は、企業の中で生まれ、現在も企業や自治体等が活用している経営の手法です。その考え方とは組織内外の変化する環境を読み取り、それをうまく受け入れたり、環境変化によって生じる危機を回避しつつ、どのような社会的貢献を果たしていくかという目的に向けて自らの組織を適応させることです。

しかし、企業で生まれたものを、そのまま学校に導入しようとするときさまざまな不具合が生じます。なぜなら、企業と学校では、組織の考え方や機能が違うからです。

ただし、学校組織マネジメントのキーワード(P1)に掲載したように学校を外側の視点からとらえ直すことは非常に大切なことです。

一般的に学校は、「効果性」(コストや時間を度外視してでもよいものを目指す)を重視し、企業は、「効率性」を重視すると言われています。また、企業では、不振部分の切り捨てなどを実施することはありますが、学校は切り捨てではなく、重点化によって対応するとされています。

そして、企業はその成果についても相対的(同じ市場の中で、他の会社と自社製品のシェアを競う)に考え、学校は絶対的によいものを目指します。

絶対的によいものを目指すとは、各学校の努力によって生み出されるよいことは共有し合い、すべての学校がよくなりましようということで、多くの企業では考えられないことなのです。

また、活用する資源は企業においては原則、企業内部のものを使いますが、学校は、内部の資源に加え、働きかけ次第で外部の資源を活用することが可能です。たとえば、卒業生やその家族、地域住民といった人々や学校とつながる組織や機関などが考えられます。

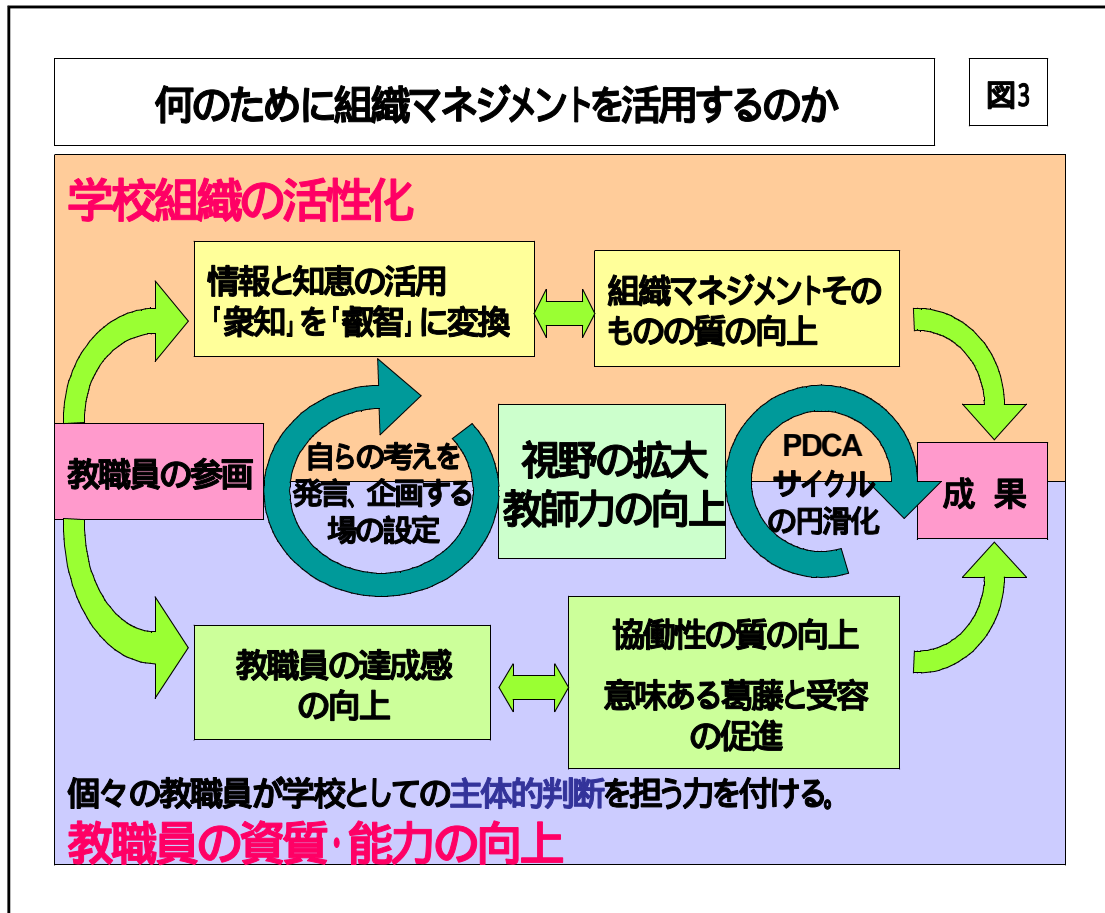
さらに、学校組織マネジメントの考え方では自校の取組を見直す視点として、その取組が正しいとか正しくないではなく、「自校」に適しているかいないかという視点が大切です。他校で成功した教育活動であっても、その取組が自校にあっているのかがどうかを判断していく。その際の判断の根拠は、現状分析や自校が何のために存在し、どのような使命があるのか、目指す姿や将来像といったビジョンの考え方などです。

組織マネジメントの考え方を活用するねらいは、図3で示すように学校組織を活性化させることと、教職員の資質能力の向上という2点です。教職員が積極的に学校運営に参画することにより、学校組織が多様な意見や気付きから質の高い教育活動を生み出し、PDCAサイクルが機能していきます。

また、教職員のモチベーションの高まりから、個々の教職員の資質能力の向上が図られ、相互に協力することによって組織に好影響を与えていくこととなります。

学校運営の在り方についても、管理職からのトップダウンや教職員からのボトムアップ以外にもミドルリーダーを中心とした運営や組織的な協力によって、学校組織の活性化や校内での研修による教職員一人一人の職能成長を組織運営にどのように生かしてい

くかについて考えていくことにします。



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。

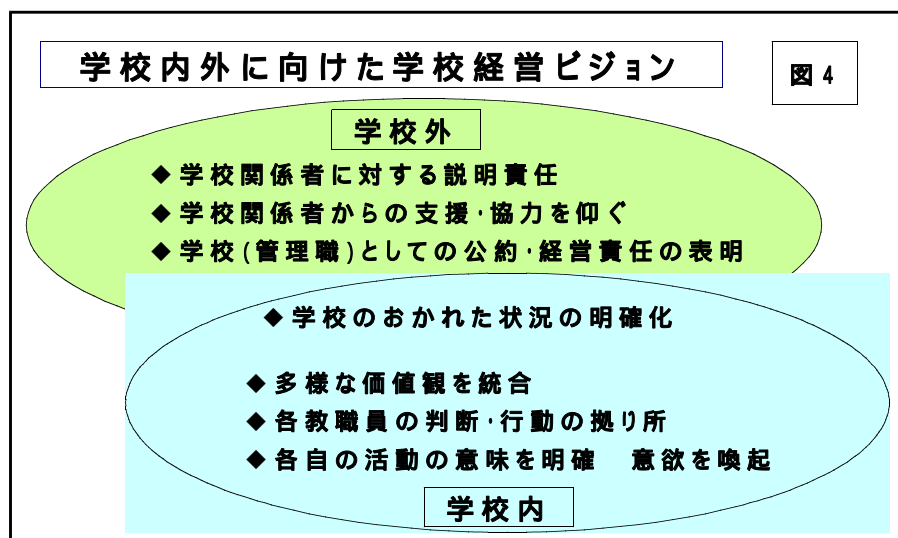
千葉大学の天笠茂教授は「これまでの学校の組織運営は、多分に『戦略』という概念の存在を意識することなく取り組まれてきた。」と述べています。

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。

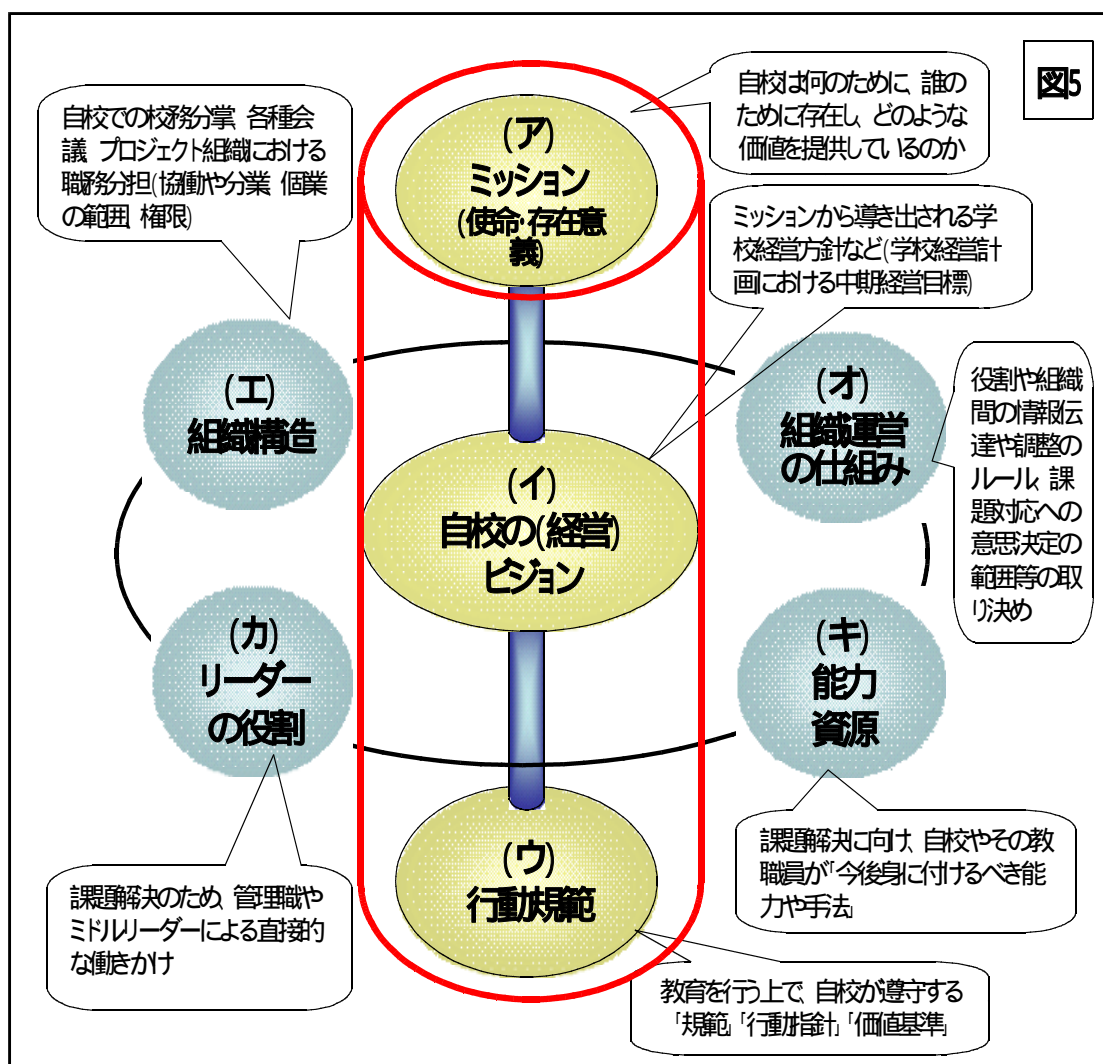
(イ) 自校の(経営)ビジョン

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すが。

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

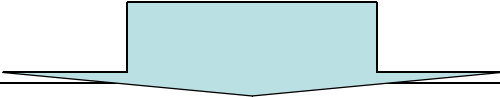


保護者は学校に何を望んでいるのか	
地域住民（府民）は学校に何を望んでいるのか	
教育委員会は学校に何を望んでいるのか	
教職員は学校に何を望んでいるのか	
（ ）は学校に何を望んでいるのか	

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 図 7		
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 化するのかが不明確な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が不明確な表現は避ける。	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。

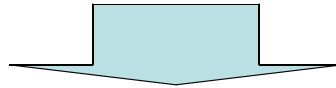
あるべき姿（ビジョン）の検討では、学校教育活動全体、全体がイメージしにくい場合は、自らが担当する学年や校務分掌、教科等をイメージして記入していきます。

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。

【自校の現状】

- ・
- ・
- ・

【自校のあるべき姿】

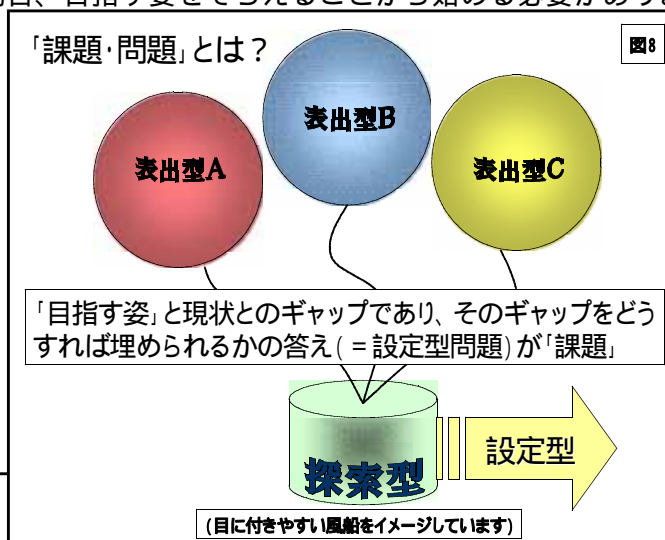


学校経営の重点または重点目標	重点目標等に対する自分の考え

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。

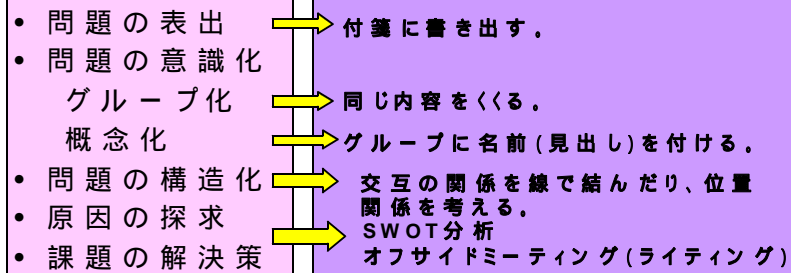
演習 4

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。

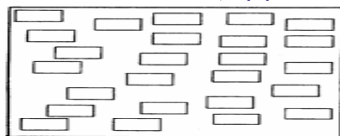
自らのアイデアや意見を20～30字程度の文章にして付箋に書き込みます。

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。

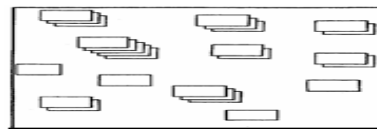
KJ法（カード操作による発想法）

図 11

思いついた事を1枚のカードに一つだけ書き出す。

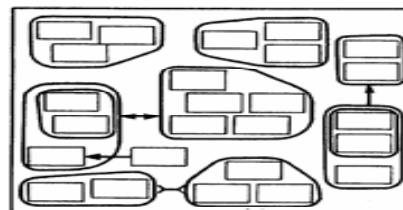


集まったカードを分類する。カードごとにグループをつくる。



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。



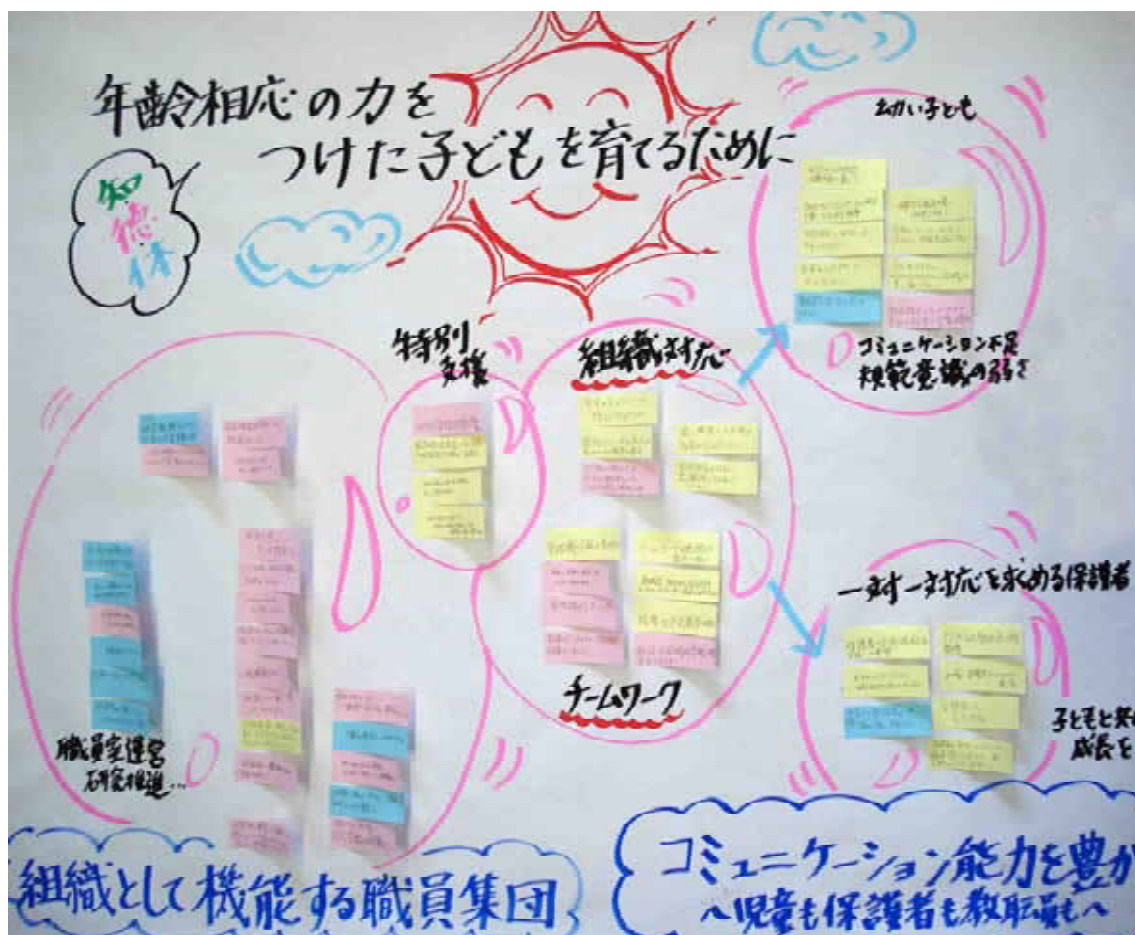
留意点

- ・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。)

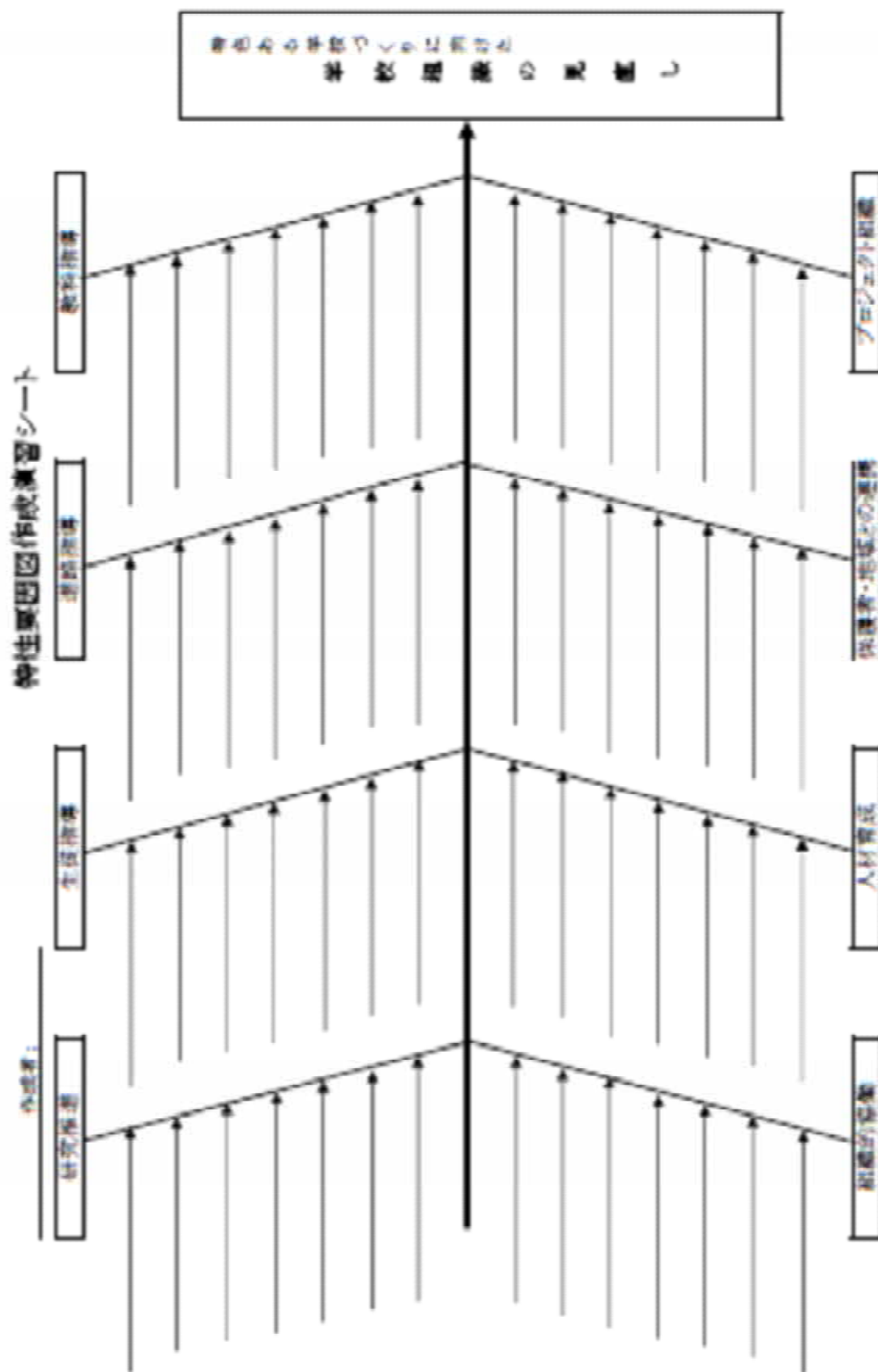
こうした手法は、例えば学力向上や学校評価をどのように進めるか等、焦点化した様々な課題に対して活用できます。

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）



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)

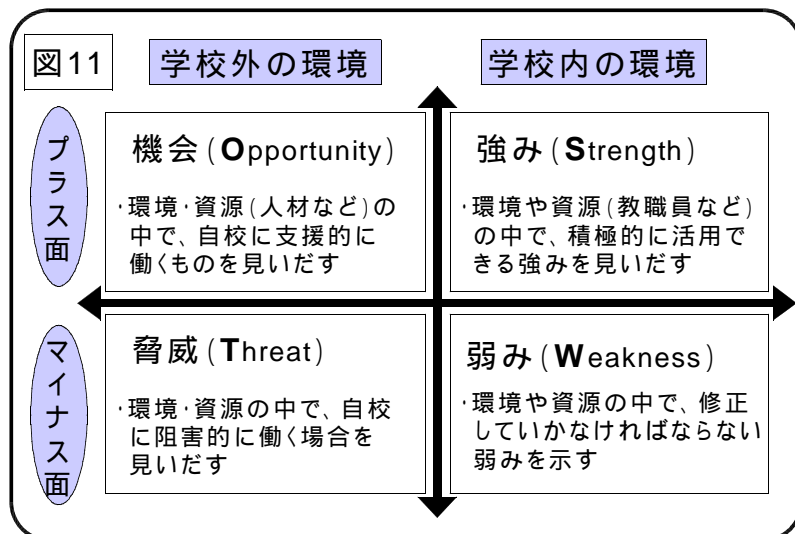
O(Opportunity：機会)

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

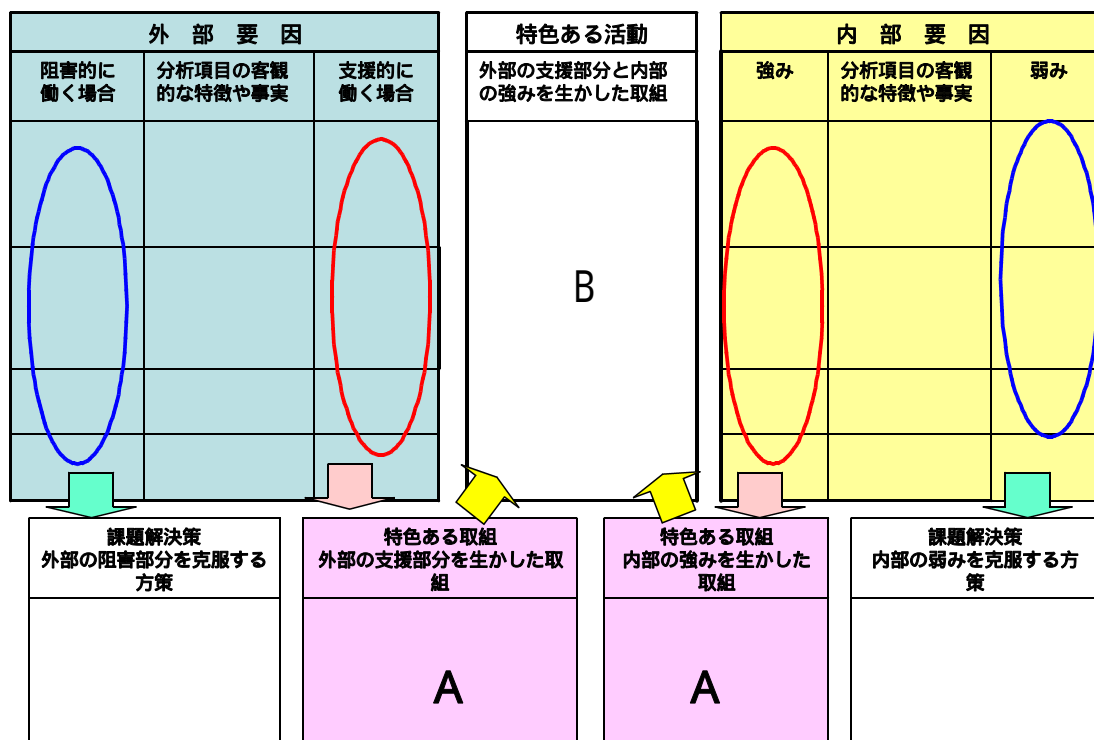
SWOT分析の一番の利点は、グループで検討することにより、考え方が深まったり、教職員の納得が得られやすいということです。

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(下図Bの部分)に生かす(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出来るか」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 学年	<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校風・校訓・教育理念・教育目標 ②組織体制・管理体制・評価体制 ③教員・職員 ④生徒・児童 </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> ⑤施設・設備 ⑥地域関係 </td> </tr> </table>	内部環境要因		①校風・校訓・教育理念・教育目標 ②組織体制・管理体制・評価体制 ③教員・職員 ④生徒・児童	⑤施設・設備 ⑥地域関係		<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社会情勢 ②経済状況 ③人口動態 ④文化・風俗 ⑤教育制度 ⑥教育資源 </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> ⑦自然環境 ⑧地域関係 </td> </tr> </table>	外部環境要因		①社会情勢 ②経済状況 ③人口動態 ④文化・風俗 ⑤教育制度 ⑥教育資源	⑦自然環境 ⑧地域関係		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">特色ある活動</th> </tr> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> ①特色ある活動 ②特色ある活動 </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> ③特色ある活動 ④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 ④特色ある活動		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">課題解決の方策</th> </tr> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> ①課題解決の方策 ②課題解決の方策 </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> ③課題解決の方策 ④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 ④課題解決の方策
内部環境要因																							
①校風・校訓・教育理念・教育目標 ②組織体制・管理体制・評価体制 ③教員・職員 ④生徒・児童	⑤施設・設備 ⑥地域関係																						
外部環境要因																							
①社会情勢 ②経済状況 ③人口動態 ④文化・風俗 ⑤教育制度 ⑥教育資源	⑦自然環境 ⑧地域関係																						
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 ④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 ④課題解決の方策																						

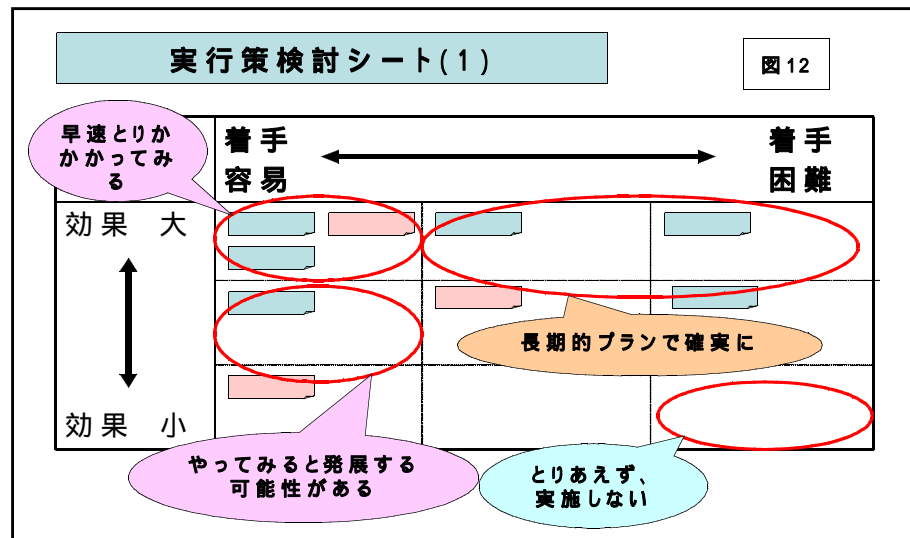
演習7

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 と主公民 B さん	子ども も職員 も	地域のよさを生かした授業計画の作成	郷土文化の活性化	地域の伝統文化と習字の学習	学校関係者の地域文化の深まり、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			

(2) 組織づくり

ア 元気な学校、組織とは

元気な学校や組織では教職員間の活発なコミュニケーションが見受けられたり、新たな取り組みに積極的に向き合おうとする姿勢などが感じられます。元気な学校については、「学校組織マネジメントの必要性」(P2)でミドルアップダウンが機能していると掲載しています。ここでは、さらに、「機能的」「共同体的」という2つの指標で考えることとします。

「**機能的**」とは、周囲からの期待された役割や機能を果たし、組織としての目標を達成し、成果を上げている状態を表します。機能的側面を高めるとは、「変化への感度が高く、迅速に対応する」「教職員は何を努力すればよいかの認識があり、そのことが共有化されている」ことです。

「**共同体的**」とは、教職員の欲求や期待が満たされ、各自の主体性、創造性が十分に発揮されている状態のことです。共同体的な面の充実には、教職員を元気な状態にすることが大切です。具体的には、「進んで分担以外の業務や他者に働きかける」「自校や自らの将来に見通しを持つ」「仕事に関して、やらされ感ではなくプロとしての誇りを持つ」といった「**組織の健康性**」が高く保たれている状態を表します。

機能的な面、すなわち組織の成果を上げて教職員としての欲求や期待が満たされず、個々の主体性や創造性が十分に発揮されなければ、活動自体が長続きせず、組織としての安定性が低いことを意識する必要があります。

イ 組織の特徴

企業や行政、学校の組織のパターンを比較すると、**ピラミッド型**（階層が多い）組織と**フラット型**（階層が少ない）組織の2つに大別できます。この2つの組織に優劣があるというよりも、その組織自体の置かれた状況や目的によって、その組織の形を変えているといえます。

ピラミッド型組織は、業務の専門化に対応し、厳密な階層構造を特徴としています。

新しい課題や変化に適応したアイデアが出にくいとされ、意志決定も階層の多さから遅くなりがち傾向があります。コミュニケーションは上下に流れやすく、トップの意志決定が所属員（フロントライン）に行き渡ることを前提とした工夫が見られます。非常に効率的な組織といえます。

一方、**フラット型の組織**は、階層が少なく、情報の共有化や業務に関する権限委譲がなされ、コミュニケーションは水平方向が中心となります。企業などでは、ワイワイガヤガヤと前向きな議論がなされるということで「**ワイガヤ組織**」とも呼ばれています。

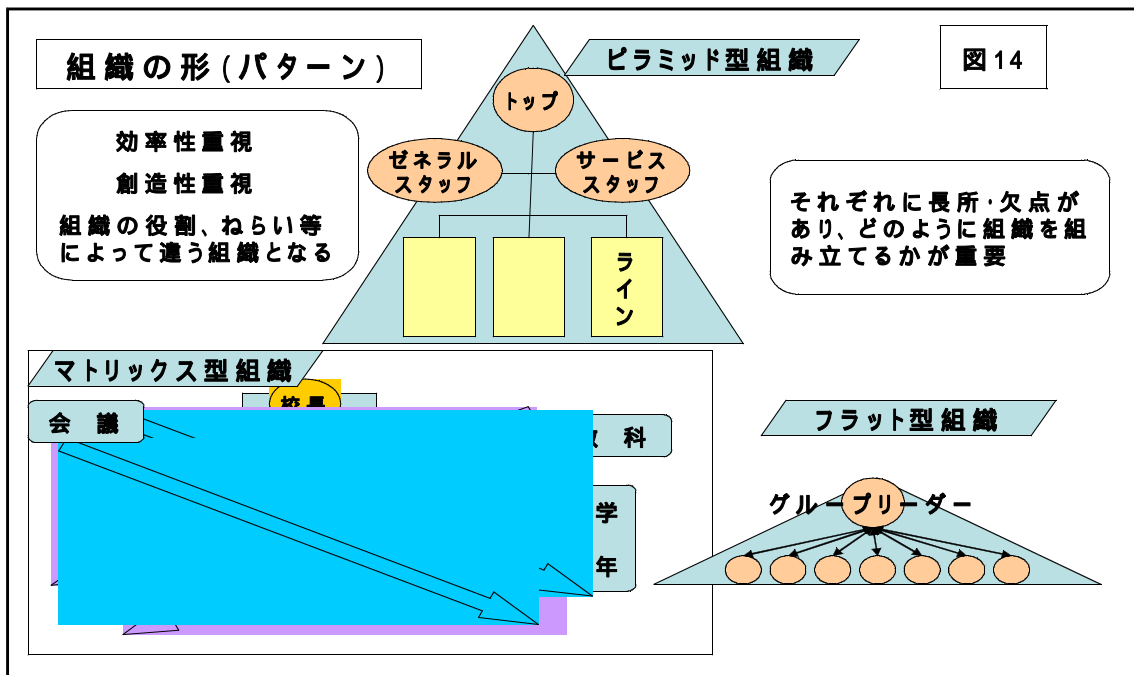
現在、多くの自治体や民間企業がこのフラット型組織に移行しようとしています。ある程度の効率性に目をつむり状況に応じた柔軟な活動を所属員のアイデアと議論により遂行しようとする創造的な組織といえます。しかし、このフラット型の組織の欠点として、近視眼的に考えやすく、中・長期的な視野に立った仕事よりもどうしても目に見える成果を志向する傾向が指摘されています。

人材育成の視点からは、中堅層は非常に伸びるものの、若手層の人材育成がおろそかになる傾向が指摘されています。この要因としては、リーダー自身が担当を持ち、複数のプロジェクトを担当することにより、従来行ってきた、一対一の指導や支援ができにくくなるためと考えることができます。

そして、業績についても、グループリーダーの力量により、かなりのばらつきがみられます。

リーダーシップの発揮の仕方についても両者を比較すると、ピラミッド型組織のリーダーはお膳立てされた組織のマネジメントを行うのに対し、フラット型組織のリーダーは自ら業務の仕組みやその場に応じた適切な判断力が求められます。

民間企業の強みは、状況に応じてこのピラミッド型とフラット型の両方を経験し、さらに、例えば翌日からというように迅速に違う組織に変わることが可能です。



ウ 学校組織の特徴

学校の第1の特徴は、校長、教頭とそれ以外の教職員が横並びの、いわゆる「なべつた」組織と呼ばれ、分類上はフラット型の組織であることです。この組織の利点は、意思決定と行動が迅速であり、創造的な活動が展開しやすいこと、それぞれの責任と役割を自己完結的に担うことによってやる気や活動の質が高まること、組織としてある部分のダメージが全体に波及することが少ないこと、などが考えられます。

しかし、欠点としては、組織全体の思いが拡散しやすく、一部の部門の突出が起こりやすく、まとまらない事態や組織自体が崩壊する危険性をはらんでいます。こうしたことを回避するために頻繁に会議を開かざるを得ない状況が生まれます。

また、お互いの専門性を尊重するあまり、相互不干渉に陥ることや独善的な行動、マンネリ化した取組となることもあります。

学校の第2の特徴は、**マトリックス（格子状）組織**であることです。

マトリックス組織は、1960年代のアメリカ宇宙航空産業において生まれたとされ、組織を複数の要素で構成していることに特徴があります。

学校は、教務部、生徒指導部といった校務分掌と学年、小学校以外では教科といった複数の役割を一人で三、四役以上を担い、組織自体が複雑化し、責任の所在が不明確になっているものも散見できます。

総じて学校組織は、目標設定が曖昧なことが多く、教職員一人一人が自律的に解釈、判断してしまったり、さまざまな立場と価値観をもった者で構成されたりしているため、一度議論になると際限がなく、それを防ぐため、過度に協調性が重んじられ、相互不干渉に陥りやすく、問題の抱え込みや多忙感、孤立感にさいなまれやすい組織といえます。

企業等の一般的な組織について兵庫教育大学浅野良一教授は、庶務、経理といった事務的な支援をする**サービススタッフ**の機能と、経営の中核を担う**ゼネラルスタッフ**の機能をあわせ持つと述べています。

ゼネラルスタッフの機能は、組織の中・長期のビジョンを描き、それに向けた取組を企画、さらには実施に向けての仕掛けを工夫します。

学校の組織では、ゼネラルスタッフの位置付けが、明確とはいえないのが現状です。確かに教務部長・主任や企画会議や運営会議がその役割の多くを果たしているとも考えられますが、その専任のスタッフではなく、権限等についての明確な規定も十分であるといえないのが現状です。

運営の仕組みでは、組織内の情報伝達や情報の共有化をどのように図るのが重要であり、コミュニケーションと情報の流通・活用の仕組みを整理する必要があります。

特に学校組織のフラットな長所を生かすためには、各種会議の位置付けや会議でのルールなどを見直すことが求められます。

すなわち情報伝達のための会議とアイデアを出し合う課題解決会議、最後に校長が決断を下す、意志決定会議等が考えられますが、会議の目的と方法を明確にすることが大切です。

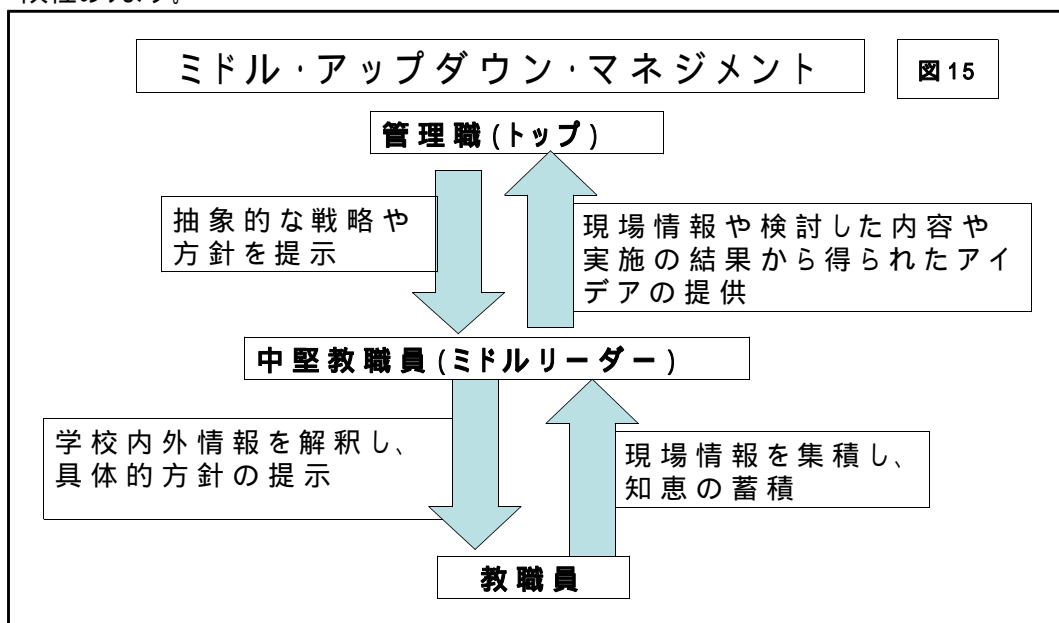
業務の進め方では、年間、日常の業務をどのように進めるのか、業務の分担範囲をどの程度明確化するのか、企業や行政では、一人一人の業務範囲を固定化し「レンガ型（業務間の隙間がない状態）」の分担とし、一人一役にする傾向があります。学校組織では、教職員の担当業務の境界をわざと曖昧にし石垣型（業務間に隙間があり、できる人がその隙間を担う）」にすることで、交互協力や意見交換の促進を図る余地を残しています。

エ ミドルアップダウン型の運営の考え方

これからの学校運営では、管理職のリーダーシップとミドルリーダー（ここでは、各校の部長、主任）を中心としたチーム運営が重要と考えられます。

管理職が全ての事柄を細部にわたって決定し、教職員に周知、実行させようとする、個々の教職員の人材育成に支障が生じることが考えられます。そのため、学校組織の本来の強みである、「たし算の論理」（人数がそれぞれ役割をこなす）から「かけ算の論理」（教職員の相互作用によって相乗効果がうまれるということ）を図るためにもミドルリーダーの果たす役割はますます注目されています。

ボトムアップという考え方もありますが、学校組織の特徴で述べたように、多様な価値観や立場があり、合意に至るまでに大変な時間と労力が必要となります。また、学校全体の視点や果たすべき役割の考え方から合意がなされた場合、独善的なものに陥りやすい危険性があります。



ミドルリーダーは、図15のように管理職の学校全体のビジョンや方針の提示を受け、その内容を読み解きながら、学校内外の情報を解釈し、具体的方針の提示に翻訳していく（学校経営計画や各校務分掌における組織目標、教職員個々の自己目標をつなげる）重要な役割を担っています。

さらに、現場情報を集積し、多様な視点から状況を分析した知恵の蓄積をもとに、具体的なアイデアについて管理職に提言をしていくことがミドルリーダーには求められます。

そして、学校が組織として協働性を高めるために、自己目標の達成が学校の目標達成に貢献するサイクルを充実させることが大切です。このような組織のシステムが作られるならば、管理職やミドルリーダーといった学校にとってのキーパーソンが異動等によって学校を去った場合でも、その意識や取組も継続され、足腰の強い組織となると考えられます。

演習9

会議を考える視点（チェックリスト）

以下のチェックリストで、自校で行われている会議を見直してみましょう。

<会議の目的>

何のために、会議を開くのか（連絡、説明、アイデア、決定、問題解決）

の目的が明確になっている。

会議の効率化を図るための方法（回覧、日常的な会話、掲示板、メール等）

の工夫をしている。

<会議の開催日>

事前通知（目的、内容、時間、出席予定者）はできている。

提案の事前精査（会議への参画意欲を高める）はできている。

<会議の主催者、参加対象>

会議の開催について参加のしやすさを意識している。

<会議場所>

会議での集中のしやすさを意識している。

進行役については、適切な者を選んでいる。

<会議の時間管理>

議題と内容を最初に説明し、項目ごとの論議の時間を予告している。

会議の終了時刻を決めている。

概ね1時間ごとに休憩を入れている。

<会議運営>

多様な意見による気付きを生み出す工夫やその役割分担を意識している。

会議の参加人数（議論の深まり）について工夫をしている。

会議室の環境（明るさ、広さ、室温、騒音）は適当である。

内容にあわせ、学校内あるいは学校外で開くかを検討している。

座り方に工夫をしている。

記録やメモの採り方、意見のまとめ方は適当である。

会議中にリラクゼーションの時間を取る意識をしている。

振り返りの場面を取り入れている。

内容の管理（達成目標、逸脱した言動、相違点や共通点の整理、発言の明確化

など）を意識している。

オ 会議の見直し

教職員が、それぞれの考えの方向性をあわせるためには、学校及び個々の教職員の果たすべき使命を自覚するとともに、さまざまな意見を調整するための会議が重要となります。

有効な会議を考える前に、自校の会議が終わった後の教職員の表情を思い出してみましょ。充実した顔で、次の段階へのモチベーションが感じられるでしょうか。

参加しているだけで、何が決まったのか分からないという会議の経験はないでしょうか。

上記の会議の違いは、会議の目的が明確で、その目的に合わせた進行となっているかどうかということが考えられます。

会議の種類

- ・ 情報伝達、進捗状況の確認、報告のための会議
- ・ 現状の分析から具体策のアイデアを出し合う課題解決のための会議
- ・ 目標を共有化し、モチベーションを高めるための会議
- ・ 最後に校長が最終判断を下す意志決定のための会議

会議を進行する上で、論理的な思考や必要なデータの事前準備、自らの意見を持った上での会議への参加といったことが求められ、そのことにより会議の質自体を高めることができます。

また、多様なアイデアを生むためには、自由な発想ができる工夫や仕掛けが必要となり、何がポイントであるかを把握する司会者の役割は重要であり、それなりのトレーニングが必要となります。

一つの会議の中において、複数の目的が混在する場合がありますが、議題(目的)によって、その場の進行方法を工夫するためにも会議をすすめるファシリテーター(促進者：参加者の心の動きや状況を見つつ、会議を進行するもの)と会議の設計者が求められます。

このファシリテーターの働きによって、主体的な参加がうながされ、次の段階へと教職員が動き出すことと成ります。ステップへと、結びつけることが容易になります。

- ファシリテーターとして求められること -

- ・ 参加者の主体性を引き出す。
- ・ 従来の知識と体験を統合できるような素材を提供する。
- ・ 参加者が主体的に考えられるような支援をする。
- ・ 状況を把握し、適切な「介入」を行う。

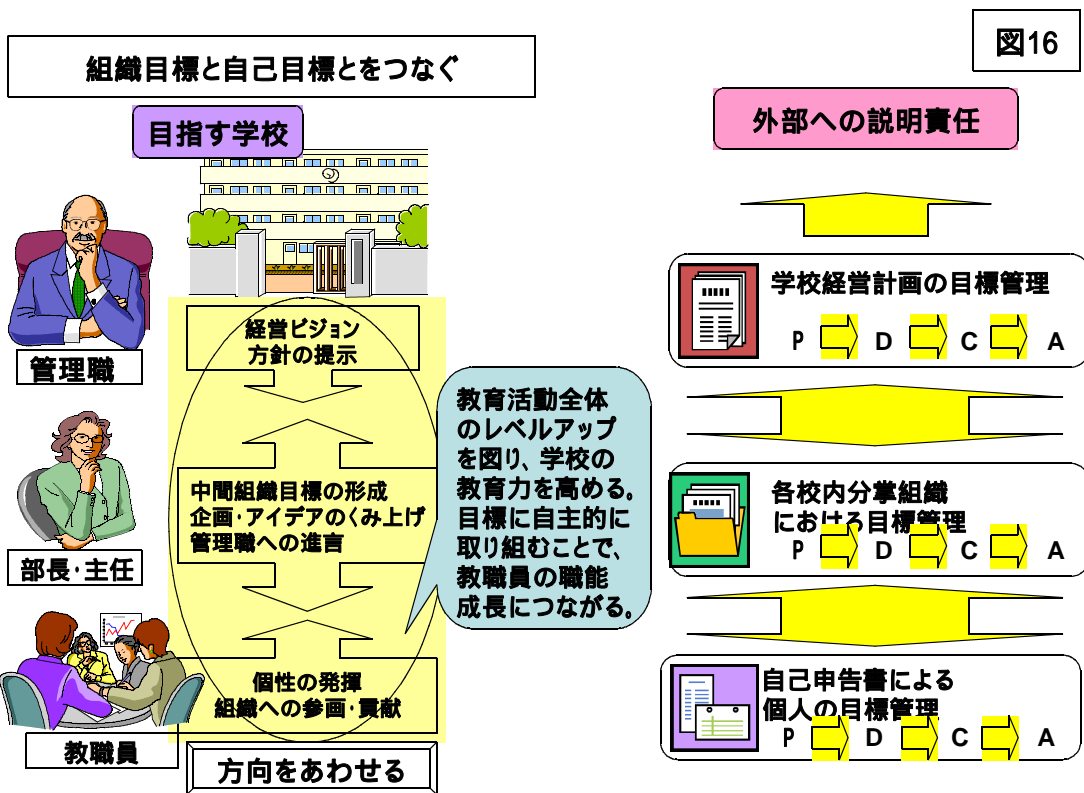
カ 組織全体と個人の目標をつなぐ

学校が、組織として教育目標や学校経営計画の達成に向け、教育活動を実践するには、校長が示す経営ビジョンや校務分掌組織の目標及び具体策、個人の目標（例えば教職員評価制度における自己申告書）とがうまくつながる必要があります。

そのために、ミドルリーダーのもと、校長が示す方針を教職員が十分理解し、教職員一人一人が理解・協力して取り組むことが大切です。

そのことにより、組織への参画意識が高まり、学校全体としての教育力と個々の教職員の資質能力の向上という好循環が生まれます。

学校経営計画、校務分掌の組織目標、教職員個々の自己目標それぞれがつながるためには、その目標をどのように設定するかが重要です。



「目標による管理」とは

マネジメント手法の一つであり、MBO (Management By Objectives & Self-Control) と呼ばれています。組織目標と個々の教職員の目標が目的と手段でつながり、組織の活性化と個人の意欲や能力の向上を目指すことを目的としています。京都府における学校評価システム、教職員評価制度でもこの考え方が取り入れられています。目標の設定においては、努力すれば達成可能なレベルで考えること、目標を重点化して設定することが必要であるとされています。

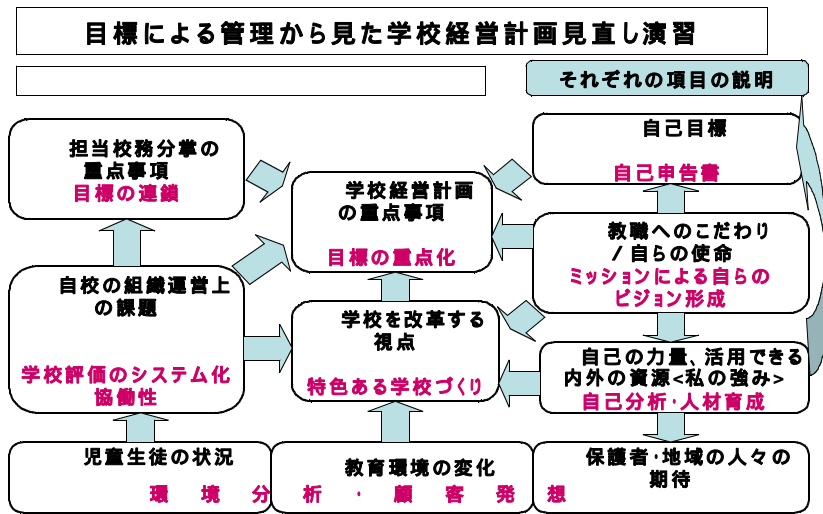
演習10

目標設定演習

この演習には、「学校全体の指針となるべき学校経営計画見直し」と、「教職員の自己目標の設定」の2種類が含まれます。

10-1 学校経営計画見直し演習

～ の順にそれぞれの欄に考えを書き込み、全体を関連させながら の学校経営計画の重点目標（中期経営計画）を考えます。



10-2 自己目標（自己申告書）設定演習

10-1 と同様に ～ の欄を記入し、 の欄に自己目標を記入します。全体の概観により、自己目標と他の目標とがつながります。最後に目標の具体化に向け、進行管理や評価規準を記入していきます。

目標設定演習

学校全体の経営計画と校務分掌の組織目標、自己目標を関連付け、進行管理する。

<p>④ 校長の重点目標 (学校)</p> <p>⑤ 担当分掌の重点目標<学年・教務・各分掌組織></p>	<p>目標の連鎖</p> <p>⑥ 自己目標</p> <p>目標の連鎖</p>	<p>氏名</p> <p>自己の内的資源</p> <p>① 教職へのこだわり/自らの使命</p> <p>自らのビジョン形成「観」をどうつくるか</p> <p>② 自己の力量、活用できる内外の資源<私の強み></p> <p>自己分析・支援的助言</p>	
③ 児童生徒の状況	学校を取り巻く環境要因	保護者・地域人々の期待	
環境分析・外に眼を			
目標の具体化			
自己目標 (1つを記入)	達成された姿	スケジュール	達成のための手立て

10-1 学校経営計画見直し演習

目標による管理から見た学校経営計画見直し演習

氏名

①担当分掌の重点事項(学年、教科、各分掌組織) <div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">目標の選取</div>	②経営計画の重点事項 <div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">目標の重点化</div>	③自己目標 <div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">自己申告書</div>
④本校の結構運営上の課題 <div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">学校評価のシステム化・協働性</div>	⑤学校を改革する視点 <div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">目標の重点化</div>	⑥教職へのこだわり/自らの使命 <div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">自らのビジョン</div>
⑦自己の力量、活用できる内外の資源(私の強み) <div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">自己分析・人材育成</div>	⑧ 児童生徒の状況 教育環境の変化 保護者・地域人々の期待 <div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">環境分析・顧客発想</div>	

10-2 自己目標(自己申告書)設定演習

目標設定演習

学校全体の経営目標と担当分掌の組織目標、自己目標を関連付け、連携管理する。

氏名

① 校長の重点目標(学校) ② 担当分掌の重点目標(学年・教科・各分掌組織)	目標の選取 ③ 自己目標	自己の内約資源 ④ 教職へのこだわり/自らの使命 ⑤ 自己の力量、活用できる内外の資源(私の強み)	
⑥ 学校を取り巻く環境要因			
⑦ 児童生徒の状況	⑧ 教育環境の変化	⑨ 保護者・地域人々の期待	
目標の具体化			
自己目標(1つを記入)	達成された時	スケジュール	達成のための単立て

キ 協働性の考え方

学校組織マネジメントでは、「組織の協働性」を高めることについて考え、教職員の多様な考えを問題解決の過程に取り込むこと、日常の学校経営（運営）への参画の在り方などを見直すことを目的としています。

協働（性）は教育の研究分野で概ね 10 数年前から使われ出しましたが、協働とはどのような意味なのかを整理する必要があると考えます。

- 「協働」とは、同じ目的のために、協力して働くこと
- 「協働」と「共同・協同」の違い
- それぞれの価値観や判断に従って自律的に行動する。
- 相互の考えを尊重(対等)し、知恵や資源を持ち寄り、責任と役割を分担して、協力し合う関係を続けること

協働とは、いろいろな意味で使われることがあります。大辞林には「同じ目的のために、協力して働くこと」とされており、協働には「cooperation」「collaboration」「partnership」という英単語があてられます。つまり、定訳がなく、「協働」という言葉はさまざまな解釈が可能ということを表しています。

「協働」という語は、同じ発音をする「共同」や「協同」とほぼ同じ意味でつかわれることも多くあります。しかし、「協働」と「共同・協同」の意味の違いは、「働」と「同」の違いから、その差異を明らかにすることができます。「協働」は、同じ目標に向かって「各自がそれぞれの価値観や判断にしたがった働き」をすることです。一方で「共同・協同」は、「各自が同じ組織や行動原理」で目標を達成することです。つまり、前者にはそれぞれの自立した働きが求められるのですが、後者は参加する人すべてが同質であることを前提とした考え方となります。

互いの違いを認め、尊重し合っって対等な関係に立ち、それぞれが持っているできる限りの知恵や資源を持ち寄り、それぞれが責任と役割を公平に分担して、協力し合い、その関係を続けることが重要です。

対等な立場とは、同じ資源(資金や権限など)を持っているということではなく、相互の意見や考えが尊重されるということ、そして責任をもって行動することを意味すると考えられます。

(3) ひとつづくり

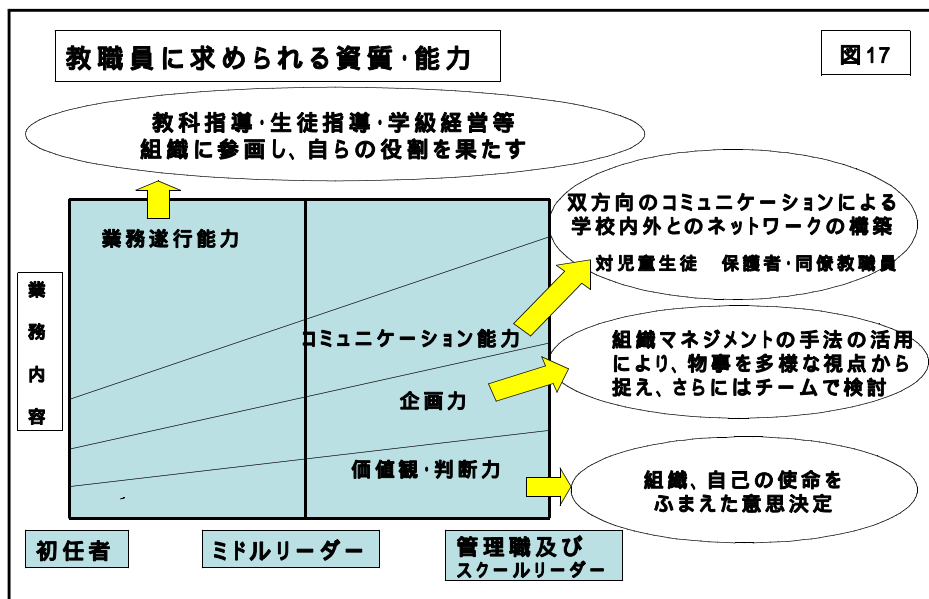
ひとつづくりについては、

自らの職能成長

教職員の育成という2つの視点から考えていくことにします。

ア 教職員に求められる資質・能力

教職員の資質能力の向上については、京都府においても、「『教師力』向上に関する検討委員会」の提言（平成18年11月）の中で、求められる教員像について、「児童生徒に対する教育的愛情」「教職に対する使命感・情熱」「人間的な魅力」「高い授業力」「児童生徒や保護者等からの信頼」「ふるさと京都への愛情」など5点にまとめました。さらに、教員のライフステージに応じて求められる資質力量についても「教師力」向上のための指針（平成19年6月京都府教育委員会）の中で具体的に示しています。その指針の内容を、別の視点から4つに分類したものが、図17です。



「業務遂行能力」は、教科指導や生徒指導、学級経営等を円滑に進めるものです。

「コミュニケーション能力」には、周囲の人々との対話によるネットワークづくりや組織でのリーダーシップの発揮、同僚の人材育成を図ることなどが含まれます。

「企画力」は、課題を発見したり、その課題の解決のための具体策を考え、組織を動かす力と言い換えることができます。

「価値観・判断力」は、あらゆる言動の基本になるもので、自らの立場を理解し、課題や難しい判断を求められた際の拠り所となるものです。よく「あの人は軸がぶれない」といった能力は、たゆまぬ努力によって身に付くものであり、長い年月を重ねることによって自然に醸し出されるものです。

それぞれの能力は、教職の経験年数や役割によってその求められるもの自体や重

要性が変わっていきます。

ミドルリーダーにとっては、自らの担当する業務を進めることとともに、組織の人材を活用し、学校や組織の目標をいかに達成するのかを意識することが求められ、業務内容においても人を動かす計画や人を引っ張るコミュニケーション能力、さらには人間的魅力を含めた価値観、判断力などについての割合が高くなります。

教員のライフステージに応じて求められる資質能力（「教師力」向上のための指針より）

ライフステージ	研修の観点	求められるもの		
初任者 (2～5年)	実践の基礎・基本	基礎的な知識・基本的な知識・技能 ・教育公務員としての自覚と使命感を持ち、教育活動に必要な基礎的・基本的な知識、技能及び職務遂行能力を身に付けるとともに、児童生徒を中心とした対人関係能力の向上を図る。	課題対応研修 教科指導、学級経営、生徒指導、児童生徒理解、コミュニケーション能力等の様態 ことに、個別の研修プログラムで課題解決を図る。	
	実践の推進	専門的な知識 ・自らの職能成長について自覚し、積極的に授業実践を積み重ね、教科指導や学級経営を始めとする専門的知識、技能を身に付けるとともに、保護者、学校に係る地域住民等との対人関係能力の向上を図る。		
10年期	実践的指導力 ・国及び本府の施策を踏まえ、ミドルリーダーとしての自覚と使命感を高めるとともに、実践的指導力と校務分掌組織の運営力量、学校組織内外との対人関係能力の向上を図る。			
11年～19年	指導的力量的形成	組織運営への積極的参画 ・校務分掌組織のリーダーとして、自らの役割を自覚するとともに学校運営に関する専門的知識や実践力を身に付け、組織の活性化に向けた対人関係能力の向上を図る。		
	管理・経営能力の向上	学校経営についての力量 ・学校内外における役割と責任を自覚し、学校の特色や抱える課題等を正しく分析し、リーダーシップを発揮して特色ある学校づくりを推進する。 ・学校経営・管理を円滑に行うために、管理職としての識見を高め、経営力量と人材育成能力の向上を図る。	教育実践についての指導力量 ・学校内外における役割と責任を自覚し、授業を中心とした教育実践等におけるリーダーシップを発揮するとともに、特色ある学校づくりに取り組む。 ・教職員の資質能力の伸長への支援をするとともに、教育活動全般にわたって実践的指導力を発揮し、学校組織の活性化を図る。	
20年～				

イ 教職員におけるキャリア発達の考え方

キャリアとは、自らの教職生涯の中で、働くことと自己実現との調和を図っていく過程と考えることができ、その人生を遠洋航海、経験する仕事や業務の内容を港に例えるならば、海図がキャリア展望（個人がイメージしている将来設計と将来の自己像）、各港で下ろす錨がキャリアアンカーと考えることができます。

つまり、**キャリアアンカー**とは、現在の仕事につなぎ止めているこだわりや仕事に対する考え方、取り組み姿勢の核になるもので、仕事観・勤労観であるともいえます。

また、キャリアアンカーは、「自分は何ができるのか」(能力・才能)、「自分は何をやりたいのか」(欲求・動機)そして「自分にとって仕事とは何か」(意味・価値)といった仕事との接点で自覚する自己イメージで、仕事や生き方の拠り所となるものです。

米国の経済学者であるエドガー・シャインは、このキャリアアンカーには、「ゼネラリスト」「スペシャリスト」「クリエイター」「生活者」「事業家・起業家」の5つに大別し、誰しもが一つ、あるいは複数のアンカーを持つものと述べています。

概ね40歳半ばの時期には、自分のキャリアアンカーを自覚し、自分なりの仕事観・勤労観を確立することが求められます。

すなわち、組織や自らの使命や役割をふまえた的確な意志決定を行うこと、業務に自らの資質能力の向上のすべてを依存するだけではなく、学校の目指すべき姿を意識しつつ、学校の課題解決に向け、自らの**キャリア発達**(資質能力の向上とともに自らの生き方全体にかかわる存在感や自己認識を持つ)との接点を見つけることが重要です。

次の演習では、自らの仕事の満足感の推移や仕事満足感の高い、あるいは低い時期はどのような時であったのか、その原因は何であったかを考えていきます。

人生の節目がどのような時に起きたのかを理解することで、自らの今後のキャリア発達や同僚教職員を支援する際、どのような対応をすればよいのかについて理解することにつながります。

教職員の資質能力の向上については、OJT(職場内で、やってみせる 説明する やらせてみる 気づきを引き出すという人材育成の手法)が有効であり、校内における日常的な校務の中で教職員が育てられる割合が多いとされています。兵庫教育大学の浅野良一教授は、「OJTが有効に機能するためには教職員が任された校務を漫然とこなさないこと、校務に適切な難易度があること、校務を行った際に達成感を感じる。」と述べています。さらに、「教職員の職能の伸長には、個別指導や校内外の研修といった『意図的な育成活動』と管理職のマネジメント(校務分掌や仕事の割り当て)や組織の活性化といった本来は教職員の育成を目的としない活動『無意図的な育成活動』が同程度に考えられる。」とも述べています。

演習11

「キャリア振り返りシート」

年号、年齢を記入します。企業体験や講師経験等の経験がある人はそのことも併せて記入していきます。

「仕事の概要」の欄に今まで勤務した学校、担当業務（学年、担当教科、校務分掌、部活動など）を記入していきます。

「主な成果」の欄に担当業務を通じて、どのような活動をしてきたのか、どのような成果をあげたのかについて思いつくものを記入していきます。

「身につけた能力」の欄に、知識や技能、仕事への取り組む姿勢、資格、人とのつながりといった点からできるだけ、具体的に記入していきます。

「仕事満足度」について「仕事の概要」や「主な成果」を見直しながら、その時々のことを思い起こし、満足度合いを曲線に描いていきます。例えば、「充実していた」とか「イキイキしていた」と感じたときは、プラス側に、逆に「仕事がうまくいかなかった」や「辛かった」と感じた時はマイナス側になめらかに線をつないでいきます。（P47 のキャリア振り返りシート記入例を参照）

途中で急激な変化をする箇所については、その変化は何によってもたらされたのかについて余白にその出来事を書いていきます。

自らのキャリアの「節目」について「年」の上側の欄外に「」印を記入してください。数カ所記入してもかまいません。この「節目」は仕事満足度のプラスの場面だけでなく、マイナスの場面でも記入する場合があります。担当業務の変更や、結婚、出産といった自らの人生のできごととも考えられます。演習シートを眺めながら、次の視点で気付いたことを下の欄に書き込んでいきます。

- ・自らのキャリアにはどのようなストーリーがあるのか（異質な経験や職務と職場の持つ意味は？計画された偶然とはどのようなこと？）
- ・モチベーションの上下はどのようなきっかけで起きるのか
- ・どのような時に多くを学べたか
- ・自分を支援してくれた人とどのように出会ったのか

【演習による気付き】

キャリア振り返りシート記入例

年	61	62	63	元	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
年齢	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41
+	仕事満足度																		
-																			
仕事の概要																			
主な成果	<p>どの学年でも一応の学級経営ができる自信を得る</p> <p>サッカー部で活躍し、地域に貢献してもらえた</p> <p>授業計画の作成の難しさ</p> <p>新学習指導要領に対応した授業実践の構築にかかわった</p> <p>国語で多くの著作指導者を知る</p>																		
身につけた能力	<p>先輩教員より学級経営のノウハウを学ぶ</p> <p>保護者や地域の方々と教員しながら交流する能力</p> <p>授業制作の難しさ</p> <p>大きな層帯と高いレベルの中で、サッカーの指導技術が高まった</p> <p>O.A.の経験</p> <p>進路指導能力が</p>																		

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

11 キャリア振り返りシート

年																		
年齢																		
+	仕事満足度																	
-																		
仕事の概要																		
主な成果																		
身につけた能力																		

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

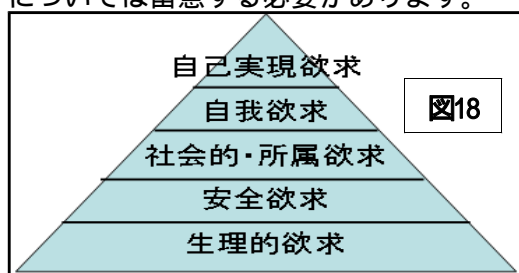
ウ キャリア発達における教職員のモチベーション

教職員の資質能力の向上には、教職員自らの意欲や組織の文化や風土といったものの影響を受けるとされます。以下に人の「やる気」、モチベーションの代表的な考え方を概略します。

・**成長動機と欠乏動機**

米国の心理学者であるマズローは、欲求の階層性について、図18の5段階に分け、人はそれぞれ下位の欲求の満足により、その上位の欲求の充足を目指すという理論付けました。このマズローの考え方は組織マネジメントの考え方においても重要な考え方であり、組織における所属員の動機付けの説明としてよく利用されます。

短絡的なとらえ方（例えば、給与を上げ、環境を改善すれば生理的欲求、安全欲求が満たされ、所属欲求へとつながる）については留意する必要があります。



・**達成動機付け理論**

米国の心理学者のアトキンソンは、「やる気」を規定するものとして、自らの活動の結果が環境に何らかの変化や効果を生み出すことができたという気持ち、つまり「効力感」に注目しました。

効力感というのは、本来、人にとって快感であり、環境との相互交渉において効力感を追求していくうちに次第に知識や能力が高まっていくとされています。

・**コンピテンス**

米国心理学者ホワイトは、人の「やる気」は「コンピテンス」（能力を活用し、環境との間に適切な関係を作り上げることやその願望（動機）、意欲のこと）に規定されるとし、コンピテンスの高い人は、物事に対して受け身ではなく、積極的に環境に働きかけ、自分にとって望ましい事態や成果を作り上げようとする傾向が見られるとされます。

・**認知的動機付け**

「認知的動機付け」理論は、「自分のやり方次第で何とかなる。」「人は世の中の仕組みで生きている。」といった成功と失敗の原因の考え方が人間の行動を規定するとしたものです。

米国心理学者のロッターは、成功と失敗の原因は、能力や努力などの内的要因と、運やチャンス、課題の困難度などの外的要因に分け、それぞれを内的統制型、外的統制型と名付けました。

上記の理論を進める形で米国心理学者のワイナーは、内的要因の中に変動しにくい要因（能力等）と、変動する要因（努力等）、外的要因も、変動しやすい要因（運等）と、変動しにくい要因（課題の困難度）の4つに分類しました。

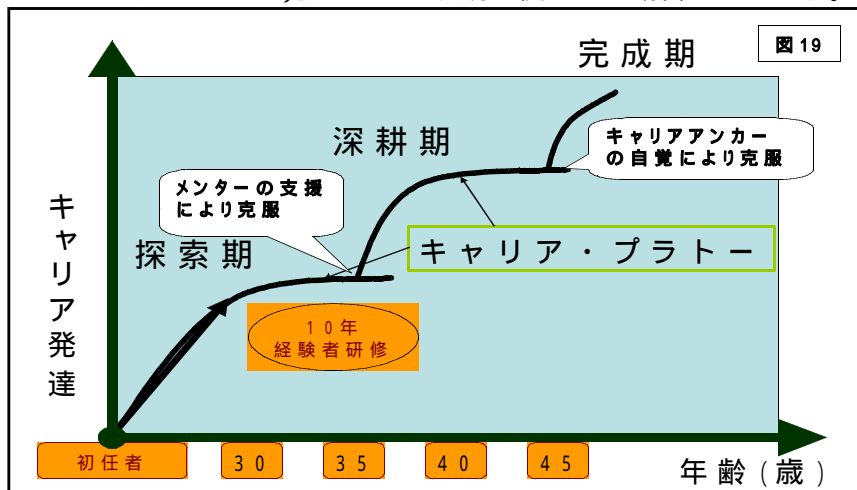
一般的に仕事の成功を「能力」ととらえると、「有能感」や再度の挑戦意欲を同時に高めることができます。逆に、仕事が簡単とか、偶然という外的な要因から考え成功した場合は、モチベーションが高まらないとされます。

一方、仕事の失敗を「努力」で片付けると、「有能感」を傷つけず、「失敗再現の恐れ」を低くすることができます。「仕事が難しかった。」とか、「偶然、失敗した。」と片付けると「有能感」を傷つけませんが、自らが関与できない原因に結果を求めるため、「失敗再現の恐れ」、つまり、次の課題に対するモチベーションが高まらないと考えられます。

こうした考え方は、児童生徒や教職員間のコミュニケーションにおいて、我々が自然と活用していることで、「なぜうまくいったのか。」は、「運がよかったから。」や「自分には能力があるから、ないから。」と考えても、本人を変えることは難しく、うまくいった体験から努力したら成功するという道筋を理解させる取組が児童生徒、教職員にも必要です。

エ 転機としてのキャリアプラトー（Plateau）の時期

キャリアでの転機は、教職において概ね二つ、30歳前半と40歳半ばにあるといわれています。下図の線が水平になった部分が**プラトー**と呼ばれます。プラトーとは、もともと学習心理学の用語で、ある程度のレベルまで達すると、それ以上のレベルになかなか到達できない状態のことを指します。別の考え方をすると、次の段階に移る準備期ともとらえることができます。この2つの転機の共通点は、キャリア発達をしていく上で、その課題の質が大きく変化し、それまでのやり方ではうまくいかず、自らの意識や行動、考え方の転換が求められる時期であると考えられます。特に40歳半ばには、個人生活においてもさまざまな変化が起きたり、あるいは、対人関係能力や調整能力を求められる時期と重なることで、「中年危機（ミドルクライシス）」といった表現が使われる場合があります。



メンター P50 参照
キャリアアンカー
P45 参照

名城大学大学院
木岡一明教授作成資料を改訂

オ 支援的助言による協働ネットワークの構築と人材育成

これまで、自校のミッション（使命）を明確にし、ビジョン策定に向け積極的に学校運営に関わること、さらにはその一つ的手段として、環境分析から具体的実行策を検討することなどを考えてきました。

これらが円滑に機能し、学校組織が活性化するかどうかは、教職員の人間関係が重要となります。組織的協働の構築のため、協働ネットワークによる支援的助言、さらには、その一部としての**コーチング**を考えていくことにします。

企業では、新人に対して、経験を積んだ先輩社員が仕事を教えていくという「メンター制度」というものを設けているところがあります。

教職員の場合、業務遂行の仕事の仕方も大切ですが、人とかかわる割合が企業と大きく異なるため、人的ネットワークの構築や支援的助言関係の概念は参考になります。

メンター（支援的助言者）とは、ギリシャの詩人ホメロスの書いたとされる叙事詩『オデュッセイア』に登場するホメロスの息子に助言をした老賢人「メントル」を語源としています。

メンター……自らの経験をもとに公私にわたる適切な助言と指導を行いながら、直接的、間接的に支援してくれる人

メンティー…支援を受ける人

すなわち、支援的助言者（メンター）とは、支援される人（メンティー）の考えや視野を広げ、環境変化のうねりを敏感にとらえることを可能にしてくれる人を指します。

一人の人間が、仕事上の必要な情報のすべてを把握することは不可能です。そのため、多くの情報に意味付けをし、提供してくれる支援的助言者は、教職員の資質能力の向上や学校組織の活性化にとって必要不可欠な存在です。

さらに、支援的助言者は仕事に限って存在するわけではなく、仕事以外にも存在するといえます。また、直接会ったことのない人、例えば、人から伝え聞き「あの人のようになりたい」「あの人の考えに賛同できる」と思うことはよくあることですし、ある作家の著書を通じて刺激を受けることもあります。このように、支援的助言者とは身近な存在であり、自身が気付かないうちに影響を受けていることもあります。

メンター（支援的助言者）の役割として以下の2つがあげられます。

キャリア支援

仕事があまくいくように関係者に働きかけたり、ミスをしたときに代わりに責任を取ること、仕事のコツを教え、新たな仕事のチャンスや新たな知識やスキルを学ぶ場を提供する

心理・社会的支援

同僚教職員のモデルとなったり、話を聴いてよいところを認めるといったコーチングやカウンセリングの考え方による支援や親密な交流から他への交流を生み出す人的ネットワークづくり

いままでの説明から、支援的助言者の重要性はあることは分かるが、忙しい中でなぜメンターなのかと疑問に感じることもあると思われます。

学校のみドルリーダーには、管理職や先輩から支援を受ける側から、適切な助言や指導を通して、若手教職員や後輩を支援し、そのことで自らの指導性を伸長させることと、「支援することは学ぶこと」を意識し、学校組織の活性化のための「支援的」な役割が求められています。

学校の組織内のコミュニケーションが活性化していれば、自然と教え合う関係ができ、教職員のやる気と可能性を引き出すこととなります。教職員の研修の中で、一番重要なOJTによる教職員の資質能力の向上の機会や校内に意図的に同僚教職員を育てる雰囲気を生み出すためにも、この支援的助言関係が不可欠となります。

支援的を受ける立場の人に対する利点を何点かあげましたが、支援的助言者自身にとっても、自らの理論や実践を理解し整理し、自らの業務の進め方や言動を振り返り、新たな気づきを生み出す機会ともなります。

また、若手教職員を育成することが、近い将来、学校を運営する際のプレマネジメントの機会となります。

さらには、同僚へのさまざまな支援を行うことによって、社会人としての成長を生み出すことも考えられます。

メンター（支援的助言者）としての利点

自らの理論や実践を整理し、自己の仕事や行動を振り返り、新たな気づきを生み出す機会

若手教職員の育成が、管理職としてのマネジメントの行う上でのプレマネジメントの機会

知識、判断力、人間洞察力の継承により社会人としての成長を生み出す機会であり、自信が高まる

演習12

支援的助言者の発見と支援的助言の内容

あなたを支援してくれる人やことがらを付箋に書き出します。

現在、あるいは過去に勤務した学校の上司や先輩、同僚、保護者や地域住民、児童生徒、学生時代の恩師や友人、仕事以外の友人、今までに読んだ書籍の作者や登場人物なども含まれます。(プライバシーに考慮してイニシャルでの記述も可)

その付箋の下の部分に支援された、あるいは支援して欲しい内容を書き込みます。

例えば、「生徒指導における子どもの内面理解について」「学級経営の在り方」「にかかわる情報の提供」などです。全ての付箋に書き込めない場合もあり、複数の人物あるいはものが同じ役割を担う場合もあります。

記入した付箋をシートの左半分に貼り付ける。

あなたが支援する人を付箋に書き出す。

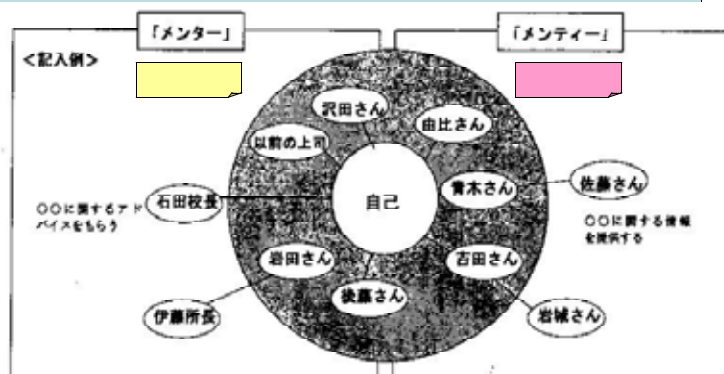
現在、及び過去の学校の先輩や同僚、保護者や地域住民、もしかすれば児童生徒、学生時代の恩師や友人、仕事以外の友人などをあげます。

その人に対してどのような内容の支援をするかを書き込み、シートの右半分に貼り付ける。

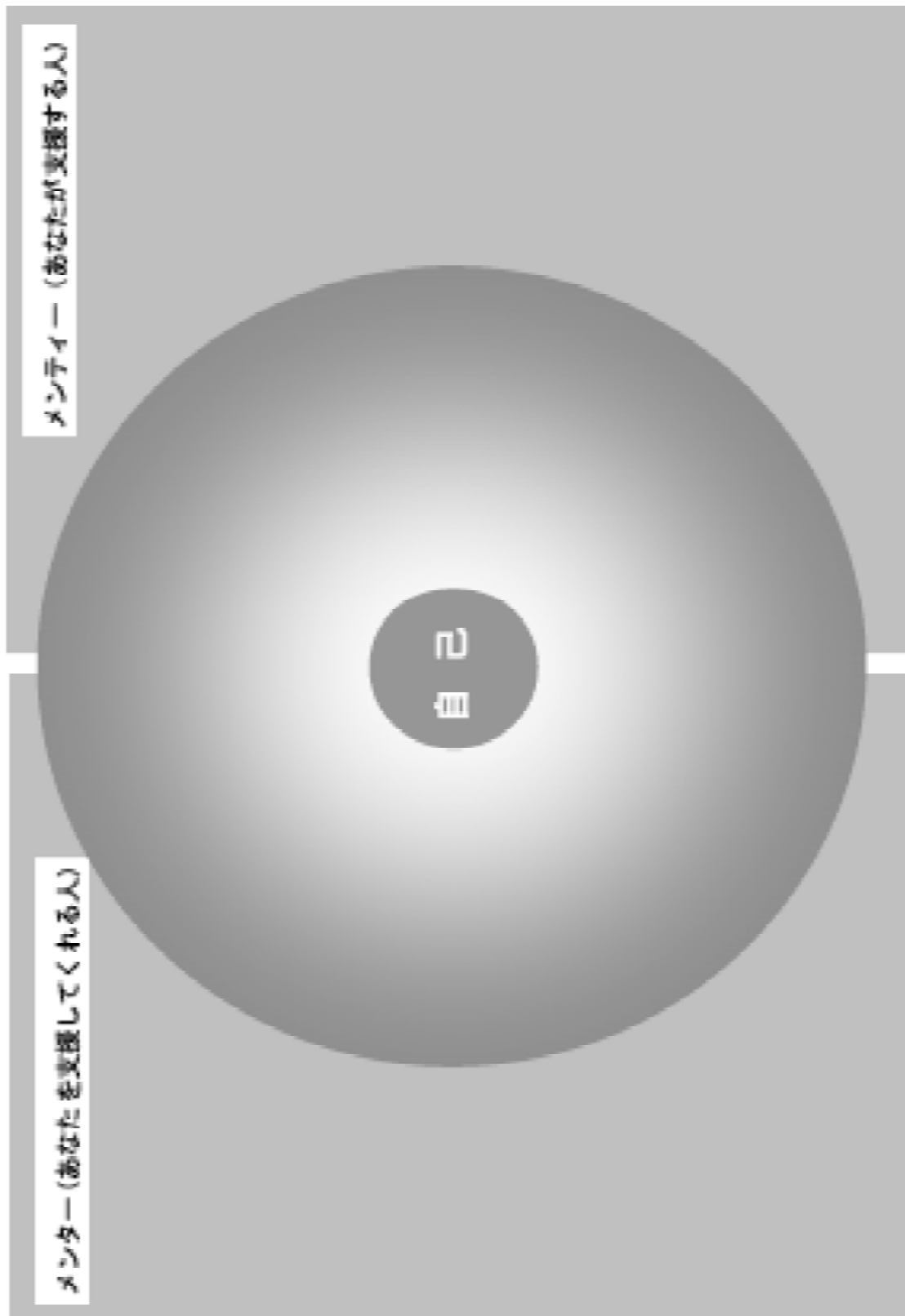
演習の進め方

図20

- 1 あなたを支援してくれる人やことがらを付箋に書き出す。
- 2 次にその付箋の下の部分に支援された、あるいは支援してほしい内容を書き込みます。
- 3 それをシートの左半分に貼り付ける。
- 4 あなたが支援する人を付箋に書き出す。
- 5 その人に対してどのような内容の支援をするかを書き込み、シートの右半分に貼り付ける。



12 支援的助言の気づきシート



カ 支援的助言関係におけるコーチング

(ア) コーチングの基本的な考え方

一般的に教職員は、指示や命令というよりも、納得と共感によって行動するといわれています。別の言い方をすれば、目標の達成に向け、教職員の自主的で、試行錯誤の取組に対し、管理職やミドルリーダーは、目標をつなげるように指導、支援を行い、教職員のさらなる資質能力をコミュニケーションを通して引き出すことが重要です。このことが組織マネジメントにおける人材育成の考え方であり、その手法の一つがコーチングです。

現在、さまざまな場面で多様なコーチングの考え方が紹介されています。

効果の上がるコーチングとは、コンサルテーション(提案)とカウンセリング(傾聴)を組み合わせたものと考えられます。

コーチングの一般的な手法では、組織や教職員に対し、組織の目標達成に向け管理職やミドルリーダーが資質能力を引き出すこと(コーチ)の割合を多くし、相手が自ら答に気付くという流れです。

しかし、この考え方だけではなく、相手の自己実現と深く関わり、個人の生き方などについて解決策などを一緒に見つけていこうという考え方もコーチングの中に含まれます。この手法は現在の教職員の年齢構成を考えた場合、非常に有効であると考えられます。

目的の共有化のためには、相手を説得し、納得を引き出す必要があり、相手にその気になってもらう。すなわち、コーチングを受けた人が、自ら動き出さなければ、意味がありません。

コーチングは、相手の可能性を引き出し、その人の自主的な前進をサポートするコミュニケーションスキルであるとされています。

次の例は、ある学校での副校長(教頭)と教員との会話を想定していますが、どのようなことが読み取れるでしょうか。

副(教頭): BさんにけがをさせたAさんにはどう指導したの？

教員 : 親が何か言ってきましたか？

副(教頭): 親じゃありませんよ。教育委員会が詳しい話を聞きたいと言ってきましたよ。

教員 : Aさんのお母さんに昨夜、電話で1時間も説明して、とにかく先方の親に謝っておいてくださいと指導しておきました。

副(教頭): ところがBさんのお母さんは教育委員会に電話をしているのですよ。あの母親との対応には気をつけるように言っていたでしょう。

教員 : はあ…でも…

副(教頭): 学校長にはあなたから状況を説明してくださいよ。

上記の会話で、副校長(教頭)は、「目的」をどこに置いているのでしょうか。自らの怒りや叱責を教員に伝え、責任を自覚させ、反省させることなのでしょう。それとも学校長への説明を教員本人にさせることなのでしょう。

(1) コーチングの前提となる考え方

コーチングを行う上で、非常に重要にしていることが以下の2つです。

- ・人は、無限の可能性を持っている。
- ・答はその人自身の中にある。

そのため、少しの時間でも、プロセスを踏んで、信頼関係を築き、説得し、納得により、共感を共有していくことが求められます。

自分が伝えるべき事を伝えていたつもりでも、相手がそれを聴きたいこととしてとらえていなければ、幾度、同じ内容を伝えたとしても、結果として相手に伝わらないといった経験をしたことはないでしょうか。聞き手は経験や知識、感情、といった情報をさまざまに関連付け、納得することによって自己の内部に落とし込んでいきます。このことは児童生徒へも共通する「分かる」というこにもつながっているのではないのでしょうか。

図21

長い時間をかけて説き伏せるのではなく、少しの時間でも
プロセスを踏んで 信頼関係を築き 説得、納得により 共感して共有

コミュニケーションとは

- ・受け手(相手がどのように知覚したか)が内容を規定する
- ・受け手は聞きたいことだけを聞く

やる気を引き出すコミュニケーションとは

	自分(相談者)はわかっている	自分(相談者)はわからない
他人(コーチ)はわかっている	開放領域・承認されたと感じる ここをベースに話を進める	盲点領域・そんな考え方もある 視点の拡大
他人は(コーチ)わかっていない	隠蔽領域・ふれられたくない 守りが弱いので配慮が必要	未知領域・人材育成の宝庫 一緒に答え探しをする

やる気を引き出すコミュニケーションとは、図 21 で、ジョリーとハリスが考案したジョハリの窓を例にして説明します。もともとジョハリの窓とは、コミュニケーションにおける自己の公開とコミュニケーションの円滑な勧め方を考えるために提案されたモデルです。この考え方をコーチングにあてはめるとコーチと、相談者相互が理解している内容(開放領域)は、話が進めやすく、相談者もコーチに認められたと感じるところです。

(ウ) コーチングの基本的スキル

コーチングのスキルは以下の3つが基本とされています。

傾聴のスキル

「聞く」から「聴く」へ
何を聴くのか
「こちらのききたいこと」
ではなく「相手の言いた
いこと」(感情・気持ち)
相手の話を、途中で
さえぎらず、否定せず
に、最後まで聴く
相手の話に関心・共感
を持って聴く

承認のスキル

相手のよいところを認め、
伝える(ほめる)
相手の存在そのものを
認める **存在承認**
相手の行動の結果や
成果を認める **結果承認**
結果に至るプロセスや、
日常の言動・習慣などを
認める **事実承認**
「承認」は相手に自信と
エネルギーを与える

質問のスキル

適切な問いかけにより
相手の考えを深めさせ、
「答え」を見つけさせる。
質問の種類を増やし、
状況によって使い分ける
「限定質問」
「拡大質問」
「否定質問」
「肯定質問」
「過去質問」
「未来質問」

・傾聴のスキル

「聞く」から「聴く」へ変化させることは、こちらが聴きたいことを聴くのではなく、相手の言いたいことを聴くことです。相手の話に関心、共感を持ち、話を途中で遮らず、否定せず、最後まで聴くことが求められます。

・承認のスキル

承認には、結果、存在、事実の三つがあります。**結果承認**とは、「よくできたね」というもので、比較的多くの場面で使われています。しかし、いつもよい面ばかりをほめるということは難しく、相手の存在そのものを認めるという**存在承認**や結果に至るプロセスや日常の言動、習慣などを認める**事実承認**が大切です。承認そのものが相手に自信とエネルギーを与えるといわれています。

・質問のスキル

一番難しいとされるのが質問のスキルです。相手に対して強制ではなく、相手が自ら気付いて動くように水を向けることが質問のスキルです。質問の内容は「限定」、「拡大」、「否定」、「肯定」、「過去」、「未来」の6つに分類されています。限定質問は、たとえば「りんごは好きですか」というもので「はい、いいえ」で相手が答えることができるものです。拡大質問は、「りんごのどういうところが好きですか」という質問の仕方です。この質問の仕方は授業においてもよく使われるものです。

否定質問は、「なぜできないのか」という問いかけ方です。「どうしてできないのか」ではなく、「どうすればできるようになる」と尋ねる肯定質問の方が相手のやる気を引き出すといえます。

「どうしてあんな事になったのか」とか「どうすればよかったのか」という過去質問ではなく、「ああならないためには、これからどうすればよいのか」という未来質問にも同様のことがいえます。

(I) コーチングの手法を生かした目標設定

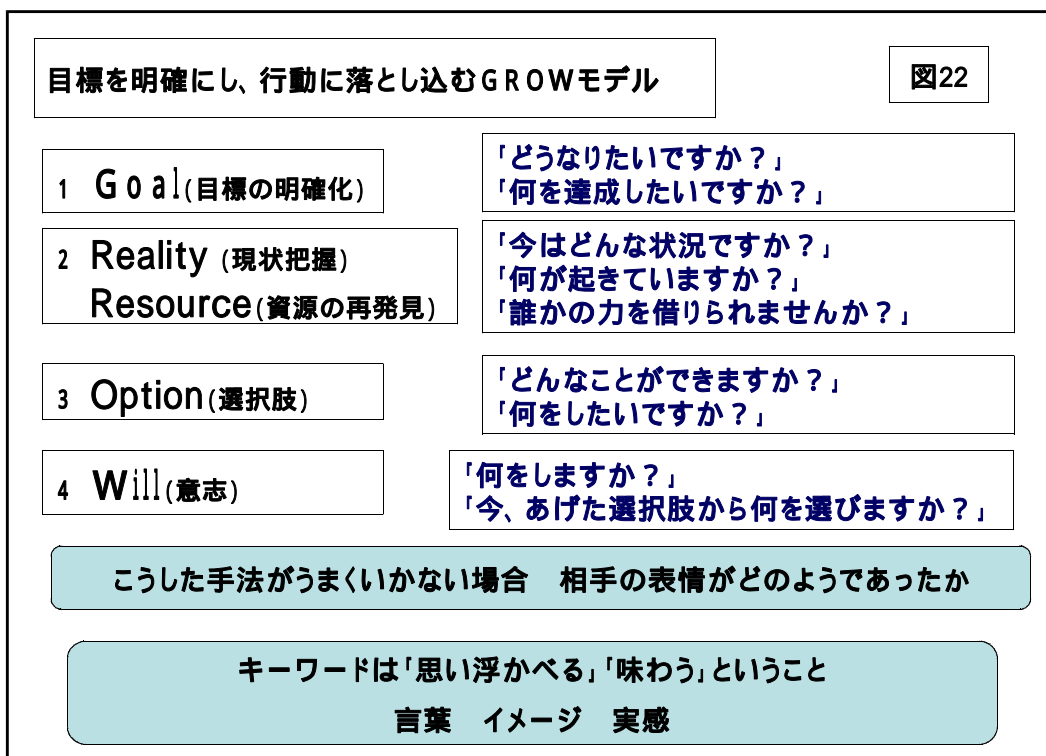
GROWモデルとは、目標 現状 選択肢 意志の順番に相手に質問しながら、目標を明確にし、行動に移れるように相手に考えさせる手法です。それぞれの頭文字からGROWモデルと呼ばれ、ミッションやビジョンと密接な関係があります。

ミッションとビジョンは、GROWモデルの目標にあたり、現状は内外環境分析とつながります。また具体的実行策を検討することは、このモデルの選択肢を考えることにあたります。

最後に、「目標に向かってあなたは何をしますか。」という意志を確認することが、このモデルの重要なところ です。

このモデルは「相手の目標を明確化し、相手の意志を引き出すのがよい。」と表層的にとらえ形式的な質問を投げかけ、それでうまくいこうと考えると失敗する事が多いとされています。

こうならないためには、相手の表情をみる事が大切です。コーチングのように人とのかかわり際には、決まったやり方で全て通用するとは考えにくく、相手に応じ、相手の話しぶり、感じ方に合わせる事が重要で、教職員評価制度の面談等にも生かすことができると考えます。ただし、円滑にコーチングの手法を使うためには、訓練や経験を重ねることが重要となります。



教員のライフステージに応じて求められる資質能力

ライフ ステージ	研修 の観点	求 め ら れ る も の			課題対応研修 教科指導、学級経営、生徒指導、児童生徒理解、コミュニケーション能力等の様態ごとに、個別の研修プログラムで課題解決を図る。
初任者	実践の基礎・基本	基礎的・基本的な知識技能	<ul style="list-style-type: none"> ・教育公務員としての自覚と使命感を持ち、教育活動に必要な基礎的・基本的な知識、技能及び職務遂行能力を身に付けるとともに、児童生徒を中心とした対人関係能力の向上を図る。 		
若年層（2～5年）		専門的な知識技能	<ul style="list-style-type: none"> ・自らの職能成長について自覚し、積極的に授業実践を積み重ね、教科指導や学級経営を始めとする専門的知識、技能を身に付けるとともに、保護者、学校に關係する地域住民等との対人関係能力の向上を図る。 		
6～9年	実践の発展	実践的指導力の向上	<ul style="list-style-type: none"> ・国及び本府の施策を踏まえ、ミドルリーダーとしての自覚と使命感を高めるとともに、実践的指導力と校務分掌組織の運営力量、学校組織内外との対人関係能力の向上を図る。 		
10年期		組織運営への積極的参画	<ul style="list-style-type: none"> ・校務分掌組織のリーダーとして、自らの役割を自覚するとともに学校運営に関する専門的な知識や実践力を身に付け、組織の活性化に向けた対人関係能力の向上を図る。 	教育活動の高い実践力	
11年～19年	指導的力量の形成	学校経営についての力量	<ul style="list-style-type: none"> ・学校内外における役割と責任を自覚し、学校の特色や抱える課題等を正しく分析し、リーダーシップを発揮して特色ある学校づくりを推進する。 ・学校経営・管理を円滑に行うために、管理職としての識見を高め、経営力量と人材育成能力の向上を図る。 		
20年～		管理・経営能力の向上		教育実践についての指導力量	<ul style="list-style-type: none"> ・学校内外における役割と責任を自覚し、授業を中心とした教育実践等におけるリーダーシップを発揮するとともに、特色ある学校づくりに取り組む。 ・教職員の資質能力の伸長への支援をするとともに、教育活動全般にわたって実践的指導力を発揮し、学校組織の活性化を図る。

(4) 学校組織マネジメントを学校評価に生かす

ア 学校評価の種類

学校評価には3つの種類に大別できます。

(ア) 学校主体の評価（自己評価）

学校評価は、各学校の管理職や教職員が、自らの学校について、自主的、自律的に行う点検・評価が学校評価の基本となります。校長のリーダーシップのもと、各校の教職員が参加し、評価項目や内容、方法、評価規準を決め、さらに、評価段階では、設定した目標や具体的計画等に照らして、その達成状況や達成に向けた取組の適切さ等について評価を行います。

各学校は、重点的に取り組むことが必要な単年度の目標を具体的・明確に定める。その目標の達成に向けた評価項目・指標を精選して設定する。（評価項目・指標については、その検討の際の参考となる例をガイドラインに掲載）

各学校は、評価項目・指標に基づき、目標の達成状況や取組状況を評価するとともに、その改善方を検討する。

自己評価を行うに当たり、児童生徒、保護者、地域住民から寄せられた具体的な意見や要望、児童生徒による授業評価など、児童生徒・保護者を対象とするアンケート等の結果を活用する。

(イ) 保護者や地域住民等を中心とした評価（学校関係者評価）

学校の関係者（学校評議員、PTA 役員、保護者、地域住民等）が、学校の自己評価の結果を検証し、評価する。学校関係者評価により、学校の自己評価の信頼性や客観性を高め、学校の自己評価を補完する。

学校関係者評価は、保護者・地域住民など学校の関係者が、自己評価の結果を評価することを通じて、

自己評価の客観性・透明性を高めるとともに、

学校・家庭・地域が学校の現状と課題について共通理解を深め、その連携協力による学校運営の改善を促進する、

ことを目的とする。

各学校は、保護者、学校評議員、地域住民等からなる学校関係者評価委員会を設置する。

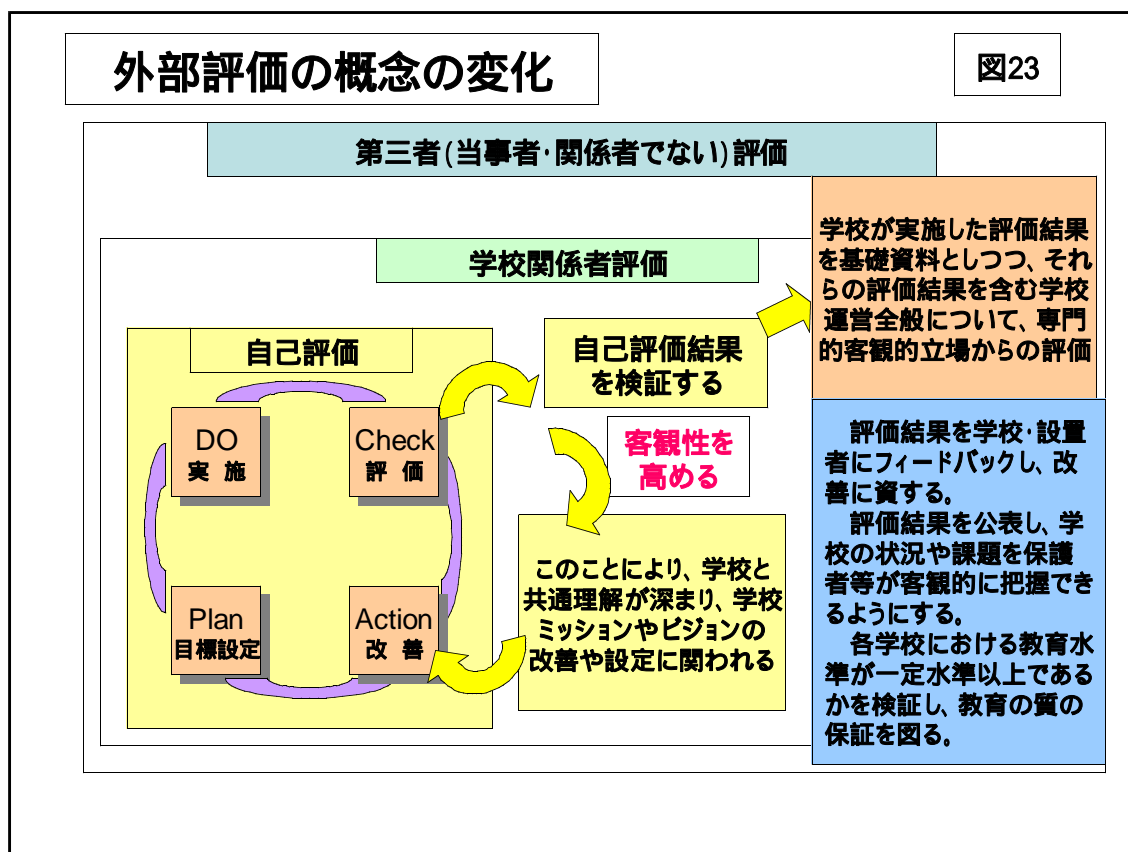
学校関係者評価委員会は、授業や学校行事の参観、施設・設備の観察、校長など教職員や児童生徒との対話等を行い、自己評価が適切に行われたかどうか、学校運営の改善に向けた取組が適切かどうかなどを評価する。

（上記の の部分は、「学校評価ガイドライン（改訂版）」H20、1月の記述を抜粋）

(ウ) 外部専門家や教育行政関係者による評価（第三者評価）

学校とは直接的に関係を持たない第三者が、専門的な立場から、各学校の点検・評価を行い、その結果にもとづいて改善のアドバイスを行います。

現在、文部科学省の視学官、学校評価の専門家、他府県教育委員会の指導主事等でチームを組み、学校に（各都道府県の小中学校それぞれ1校程度）に2～3日程度滞在し、文部科学省が作成した「第三者ガイドライン」にもとづき、観察やヒアリングを実施、評価報告書をまとめています。



学校評価の推進に関する調査研究協力者会議資料6を改訂

学校の「自己評価」と「外部評価」、特に「外部評価」については一定の整理が必要です。

（文部科学省は「義務教育に関する学校評価ガイドライン」（以下「学校評価ガイドライン」と略す。）の設定後、学校評価の推進に関する調査研究協力者会議資料等において学校の「自己評価」、「学校関係者評価」、「第三者評価」という表記をしており、保護者を対象にしたアンケートは、自己評価を補完するものとしてとらえることが自然な考え方です。）

国の考える第三者評価とは、学校の自己評価を基礎資料としつつ、客観的な評価を行うこと、評価結果を学校設置者等へフィードバックし改善を図ること、学校の状況を保護者等が客観的に理解できるようにすること、また教育の質の維持向上を図るといった機能を持たせようとしていることが「学校評価ガイドライン」から読み取ることができます。

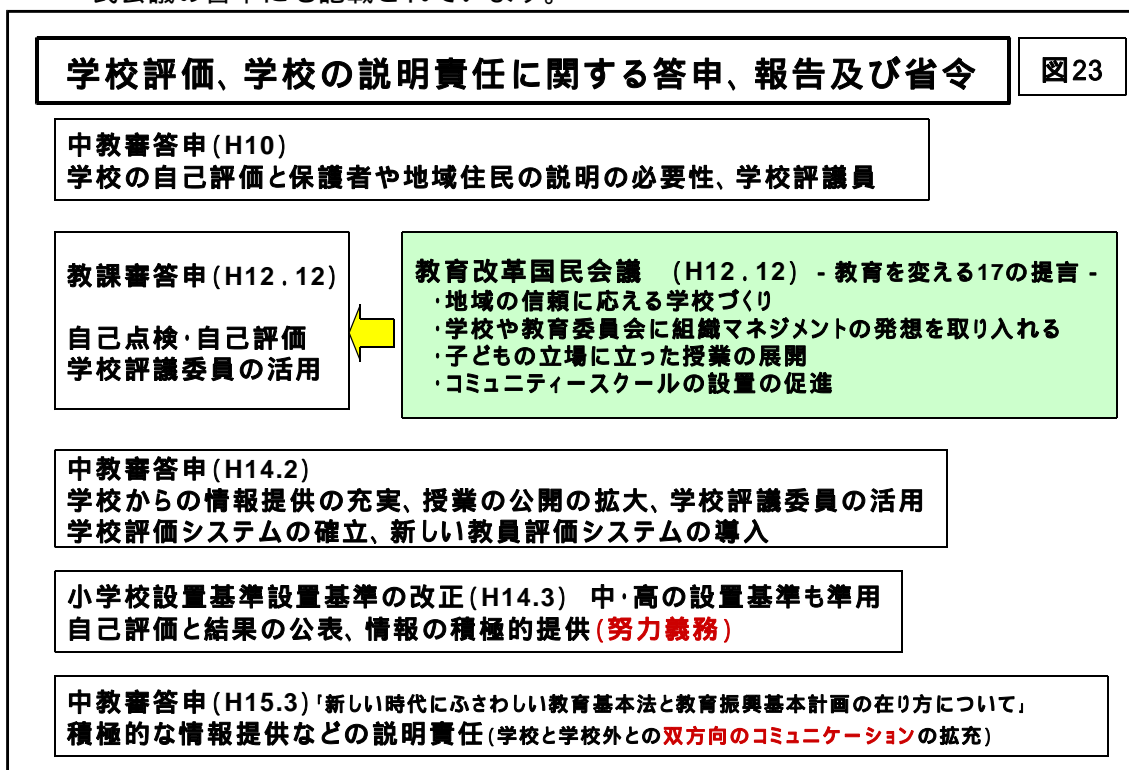
イ 学校評価の考え方の変遷

戦後教育史の中で、昭和40年代（高度経済成長の時代）に学校評価が注目された時期がありました。昭和40年代の学校評価は、アメリカをモデルとし、客観性をキーワードとしつつ「チェックリスト方式」で実施しようとしたことが特徴だと言われています。この手法が一時期のブームで終わってしまった要因としては、

- ・集計や分析に莫大な時間と労力をかけたにもかかわらず、学校の変化が実感できなかつたこと。
- ・学校の教育活動が客観化しづらい部分が多いこと。
- ・公教育において、法令や基準の遵守により学校経営が実施できたこと。

などの時代背景が考えられます。現在の学校評価がこの歴史を繰り返さないためにも、教職員の多忙感の解消と特色づくりを相互に関連付けることなど、多くを考えていく必要があります。

学校評価のシステム化とは、学校の自己評価の結果の公表と外部評価の導入を要素としており、現在の学校評価の基盤となる考え方は、平成10年中教審答申において初出となったものです。さらに平成12年には、教育課程審議会答申、教育改革国民会議の答申にも記載されています。



教育課程審議会答申では、学校評価を学校の自己点検、自己評価で実施しようと考えたものの、教育改革国民会議の報告は、保護者や地域住民等の学校教育に対する不信感の払拭を基本スタンスとすることが重要であると考えたところに特徴があります。そのためこの提言が以降の学校評価の考え方に大きな影響を与えたと考えられます。

さらに、平成14年、小学校設置基準の改正(中・高の設置基準も準用)が行われ、学校評価とその公表が努力義務とされ、15年3月の中教審答申においては、積極的な説明責任が求められ、学校と学校外との双方向のコミュニケーションを拡充していくという流れにつながっています。

また、経済財政運営と構造改革に関する基本方針2005においては、義務教育についての外部評価に関するガイドラインの設定が求められ、さらにこの方針をもとに、平成17年の中教審答申「新しい義務教育を創造する」においては、学校評価について

- ・ 大綱的な学校評価のガイドライン策定
- ・ 学校評価の実施とその公表、義務化へ
- ・ 外部評価の充実(市町村教委の評価責任、国の専門的な助言・支援)
- ・ 第三者機関による全国的な外部評価の仕組みも含めた充実方策の検討

が求められ、平成18年3月には、「学校評価ガイドライン」が出されました。

さらに、H19年の学校教育法改正案に伴い、「学校教育法等の一部を改正する法律の施行に伴う文部科学省関係省令の整備等に関する省令」(平成19年文部科学省令第40号)の公布・施行により以下のように条文番号が変更されています。

(1)自己評価(第66条)

小学校は、当該小学校の教育活動その他の学校運営の状況について、自ら評価を行い、その結果を公表するものとしたこと(第1項)。

小学校は、自己評価を行うに当たっては、その実情に応じ、適切な項目を設定して行うものとしたこと(第2項)。

(2)学校関係者評価(第67条)

小学校は、自己評価の結果を踏まえた当該小学校の児童の保護者その他の当該小学校の関係者(当該小学校の職員を除く)による評価(以下「学校関係者評価」という)を行い、その結果を公表するよう努めるものとしたこと。

(3)評価結果の設置者への報告(第68条)

小学校は、自己評価の結果及び学校関係者評価を行った場合はその結果を、当該小学校の設置者に報告するものとしたこと。

(4)その他(附則等)

(1)から(3)までの規定は、幼稚園、中学校、高等学校、中等教育学校及び特別支援学校において準用すること。

ウ 教職員意識の重要性と学校の自己評価と外部評価

学校評価に対する教職員の意識は、「学校評価は管理職の仕事である」ととらえがちで、日常実施している教育活動との乖離かいりが生じてしまっているという指摘もあります。こうしたギャップを埋めるため、各学校で学校評価と教職員の意識の高い授業研究や授業評価とを関連付けることが重要であり、実際に取り組んでいる学校も多く存在しています。授業研究は一人ではできないものですから、そこに必ず協働が生じるはずですが、しかし、授業の中で児童生徒がどのように学んだかということよりも、「この教科は、専門ではないので、わかりませんが・・・」とか「ごころうさまでした」という授業研究が散見できます。

授業研究が、うまく機能している学校を分析すると、いくつかの特徴が見受けられます。

1点目は、授業を批判する目があるかどうかということです。本センターの研修の中でも実施をし、効果が上がっているのは、「批判する人」「支援する人」という役割を決め、相互に言い合う、「ロールプレイ・ディベート」形式です。この形は、役割として、その授業の在り方を批判するわけですから、「役割を演じているんだ」と考えれば批判する側も批判される側も意見が出しやすい雰囲気生まれます。そして、その役割を交代することによって、その授業の本質というものが本音で語られ、相互が学べる雰囲気を生み出していきます。

2点目は、本物の授業を見て刺激を受けることです。

教員が自ら「変わろう」という気持ちになるためには、概ね自分と同じ経験や担

重点的な学校評価に向けて		図24
教育活動 評価の主体	重点目標に関する取組	役割分担された日常的な取組
全教職員による評価	年度計画に組み込む 具体的な評価基準に基づく評価と協議 全教職員で改善案を決定	定期的な会議等で 校務分掌及び個人の評価報告と協議 担当組織や個人が改善策を決定
管理職の評価 担当する組織の評価 個人による自己評価	学期末に 所定の評価シート等による総括的な評価 管理職等の支援・助言及び自己統制による改善	適時(日常的) 担当・個人が実施した評価の報告及び次年度の計画案 管理職等の支援・助言及び自己統制による改善

当する学級が似ている場面での授業研究で質の高い授業を見ることだとされます。

学校組織の活性化や教職員のモチベーションを高めるためには、学校評価により学校が変わったということを教職員自身が実感することが必要です。学校評価が学校に関係する人々の納得と信頼を得るためのツールとして活用されるためには、図24に考え方を示したように、学校評価を重点化して全員で評価すべき事項と、日常的に校務分掌や個人が評価する事項を分けることが重要であると考えられます。

エ 「信頼される学校づくり」につなぐ学校評価と学校組織マネジメント

学校評価は、外からのチェックではなく、自校の力を引き出すものとしてとらえ、校内における組織的な自己評価をどのように進めるかを考えることが重要です。自己評価に対応するものとしては、学校関係者評価等を含めた他者評価があり、自校を映し出す鏡としてとらえることができます。自己評価を拡張させることが組織の発達につながり、学校が元気になる組織の活性化の渦を生み出すこととなります。

そして、学校内外の人々を巻き込み、学校のサポーターの輪を広げていくことが求められます。しかし、一方で、外部評価による学校に関係する人々の多様な意見によって学校が揺さぶられるのではないかと心配することも考えられます。

本来的な学校評価は、自校の振り返りであり、学校内部の見方や考え方だけでは不足する部分を外部からの視点で補うという考え方を持つことが大切です。

学校組織の活性化に向けては、学校組織マネジメントの考え方の一つである「相手をその気にさせる」から、学校評価の一部分である授業評価に注目し、児童生徒に対して行う「学びによる気づき」を教職員につなげて考える。その中から、相互評価を導き出してくることが重要です。

各学校の経営計画に書かれた重点目標と自校の現状には、必ずギャップが存在します。そのギャップを埋めるために、本書で紹介したSWOT分析を活用することが考えられます。

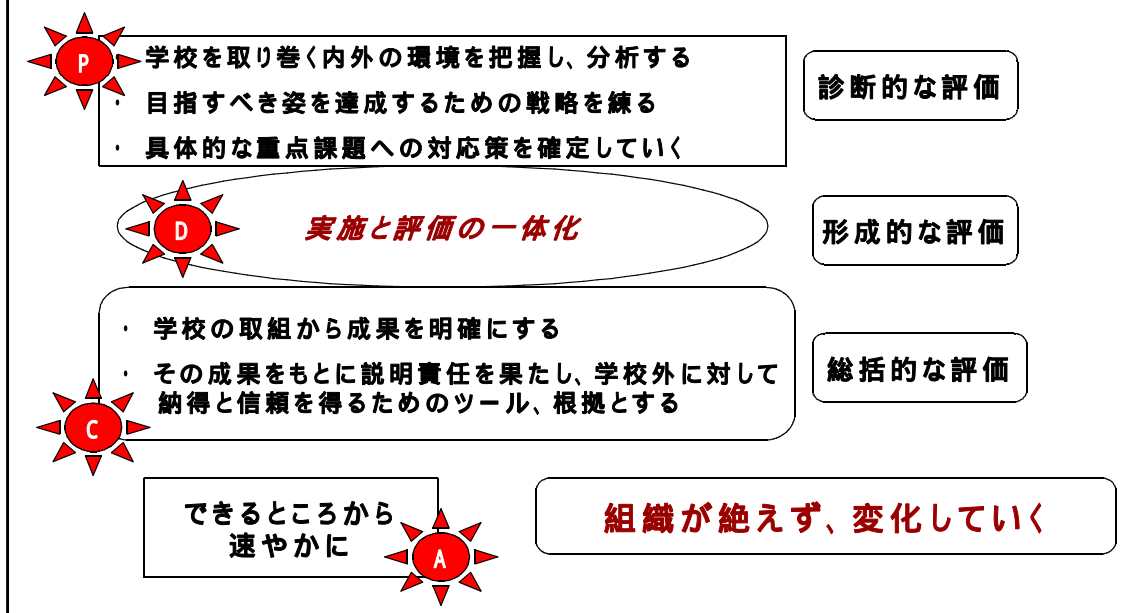
学校の強みや弱み、さらには、学校が活用できる外部資源を検討し、プラス思考で具体策を考えていきます。このことが、学校評価の計画段階にあたります。

その際、具体的な取組を実施した結果、どの程度の効果や変化が生まれるかを予測することも併せて考えておく必要があります。その予測は、評価規準として考えることも可能です。

予測どおりに取組が進んでいるかどうかを評価し、その結果を実行に反映させていくことを「**形成的な評価**」と呼ぶことができます。教職員一人一人は、一生懸命努力しているのに、組織として望ましい方向に進んでいないとすれば、「何を」実施するのかというかみ合わせが不足していることが考えられます。個々の教職員の教育力と同僚性を育て、組織としての危機感や方向性を共有する。そのことこそが学校組織マネジメントの役割といえます。

学校評価が更新 (Action) を引き出す手段となるためには

図 25



年度末の総括的な評価だけでなく、年度途中での評価は重要であり、「やってみなければ分からない」ではなく、「やればたぶんこうなる」と予測をしながら実践すること、予測はこうだったが、この部分を修正する必要があると考え、その工夫を具体化しようとするのが、C (Check) A (Action) へという本来のPDCAサイクルといえます。

オ 学校評価を自校の特色づくり、組織的な協働につなぐ

学校評価の結果の公表については、今後何をするのか(手立て) どのような効果生まれるのか(見通し) なぜ、そういえるのか(根拠)という3つの要素が含まれていることが重要です。

成果予測に基づく表記については、「…の場合には、…する」や「…まで行けば、次に…をする」といった書き方の工夫が考えられます。

学校が変わらない部分を、外側からの刺激によって学校を変えていくという考え方もあるものの、教職員にとって成果が実感できなければ、学校評価が長続きしないのではないのでしょうか。

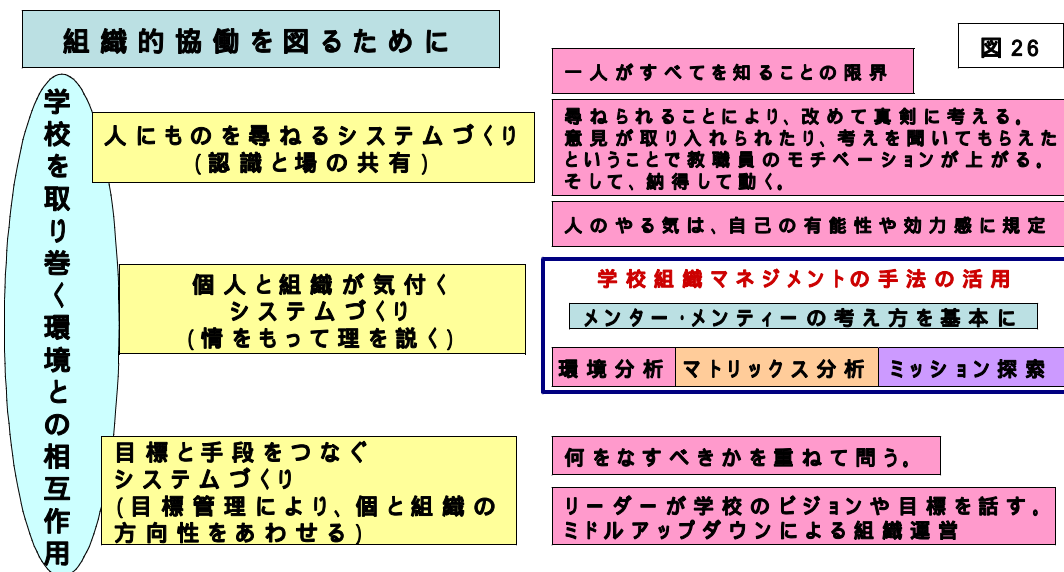
自校の特色づくりにつながる学校評価については、自校の「問題」を「問題」としてとらえることのできる組織があり、それを基礎としつつ自己評価を機能させていくこと、すなわち、評価自体が改革に結びつくのではなく、評価に基づき、現状を変えようとする意志が生まれることによって改革につながると考えることができます。

さらに、外部評価やアンケートに意味があるのは、学校では気付にくい事柄への指摘と学校では調達できない知恵が備わっているときであると考えられます。

4章 組織的協働を生み出す学校運営の在り方

(1) 組織的な協働を生むシステム

組織的な協働がある学校とはどのようなものでしょうか。各学校それぞれの特徴が考えられますが、一言で言い表すとすれば「元気な学校である」ことがいえると思われま
す。その元気な学校づくりに向け、以下の三点のシステムに注目していきます。



・人にもものを探ねるシステムづくり

一人で全てのことを知るには限界があり、リーダーは、人にもものを探ねます。尋ねることにより相手は真剣に考え始め、その考えた意見が取り入れられることなどで相手のモチベーションが向上し、納得して動き出します。

・個人と組織が気付くシステムづくり

支援的助言の考え方を基本に学校組織マネジメントの手法（環境分析、マトリックス分析、ミッション探索）を活用することにより、理論的に整理・分析し、さらなる気付きにつながります。

・目標と手段をつなぐシステムづくり

何をなすべきなのかを常に問い続けるとともに、リーダーが学校のビジョンやめざす目標を繰り返し、教職員に語ることで、組織の方向性を一致させ、ミドルアップダウンによる組織運営を生みだします。

演習 13 では、自分が理想と考える職場の姿と、自校の職場とを対比させて考えていきます。10 項目の中から、3 つを選ぶということは、非常に難しいことです。

どれに を付けるのが正解かに意識が向くかもしれませんが、10 項目に優劣はありません。一般的には、すべてが重要なのですが、学校の現状を把握し、どこから手を付けるのかといった優先順序を付けるという考え方が大切なのです。

さらに、このことを一人で考えるだけでなく、どのような考え方で、 を付けたのかを校内研修などで考えることが大切です。

例えばシートから考えたことを付箋に書き留め、協議をすることで、組織的な協働とはどのようなものなのかの相互の考えが深まり、共通認識も生まれます。

そして、学校外との連携（保護者や地域社会、関係機関等）についてと考え方を広げていくことが重要です。

10項目を別の視点（個人と集団）に置き換えて考えてみると、下の表のように分類できます。3 つをどのように選択したかを再度見直し、今後、自らの役割や立場から学校組織の活性化に向け、実践が臨まれます。

「組織的協働のある職場の条件」(10項目)

個人の視点	集団の視点	個人、集団の視点
(1)「自己統制」	(2)「教職員の参画」	(3)「相互の信頼」
(6)モヤモヤ感の処理	(4)「相互援助関係」	
(8)能力の活用	(5)仕事のコミュニケーション	
(9)ミッション・目標の受け止め	(7)動いて学ぶ姿勢	
	(10)価値の共有	

(2) 組織的な協働の具体化

次の演習では、具体策を考えたり、どこに課題があるのかを構造化する際に活用できるロジックツリーの手法を紹介します。

ロジックツリーは、テーマについて掘り下げたり、原因を探ったりするために、階層をツリー状にして階層間の関係を、「全体と部分」「原因と結果」などの関係にして上位から下位へ分解していきます。

ある自動車会社では、例えば機械に不具合が生じたとき、その応急的な処置ではなく、「なぜ」このようなことが起きたかについて、より本質的な原因とさらなる改善策を見つけるため「なぜ」を5回繰り返し、問題の核心に迫るとされています。

この5回は、それ自体に意味があるわけではなく、1つの原因に、1～2回考えただけでそれが絶対的な答えだと決めつけず、繰り返し自問自答することにより「自ら考える力」が備わり、問題が何かをとらえる気付きが組織全体に波及していくことをねらいとしています。課題の整理（P17）でも述べましたが、問題が何かを把握できていない段階では、「なぜ」は生まれてこないものです。

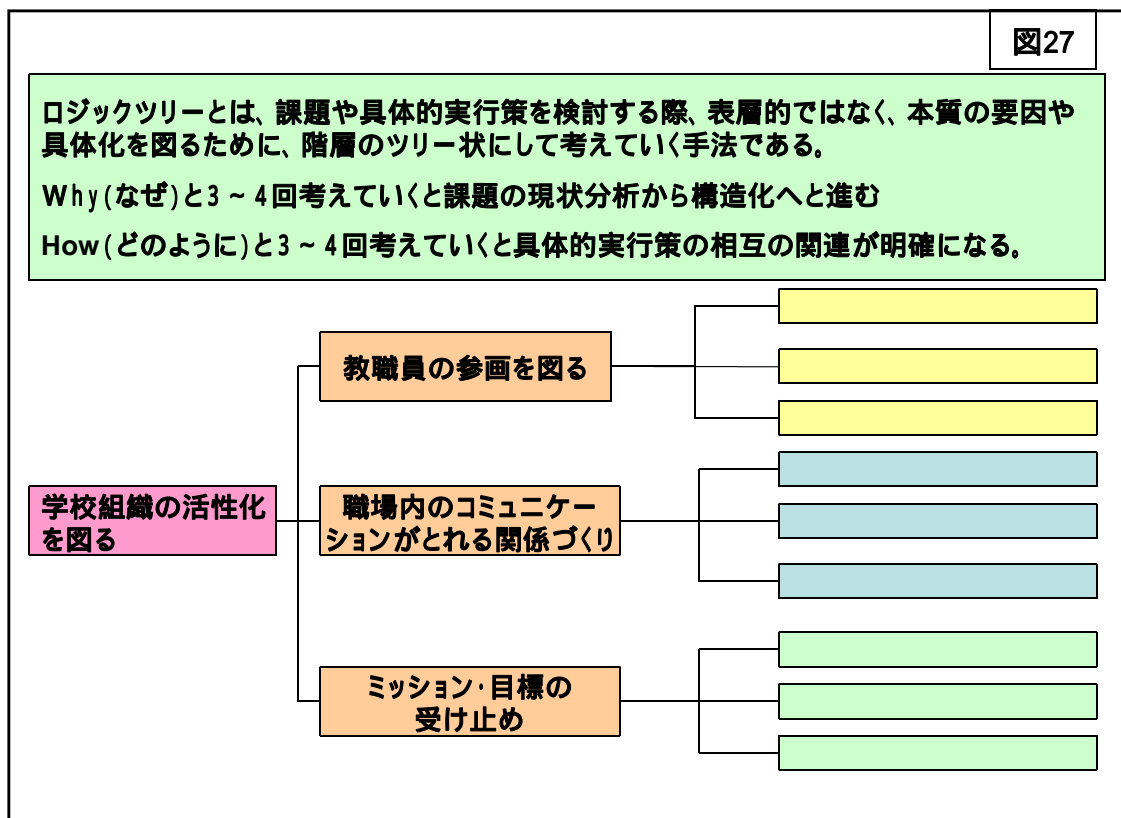
ロジックツリーを作成する際、同じ階層内での重複や不足を見つけだし、階層間では「下位の内容は上位の原因、つながりがあるか」と確認することで、目的と手段が明確になります。

この手法の特長は、テーマを具体的なレベルまで落とし込むことが可能で、対策が立てられること、無駄な要素の排除と見落としの対処ができること、要素間の関係が図解で明らかになることなどがあげられます。

演習の進め方

演習 13 (P66) で考えた、「組織的協働のある職場」シートを活用し、まず、一番左の欄に学校の活性化を図るというテーマを書き込みます。

演習 13 で を付けた3つを次の欄に書き込みます。例えば「教職員の参画」「職場内のコミュニケーション」「ミッション・目標の受け止め」などです。次にその原因や具体化を書き込んでいきます。



留意点としては、下位の内容を3つ考えるということです。学校組織マネジメントのキーワードで「選択肢を3つ考える」に「つながる」考え方です。概ね、二つの視点から考えることは、日常的に実践していることが多いですが、軸を3つ考えることで「縦」「横」「奥行き」という三次元の思考となり、内容に深まりが見られます。

演習 14

ロジックツリー作成シート

ロジックツリー作成シート

作成者:

(3) リーダーシップと組織的な協働の関係

リーダーシップについて社会心理学者の三隅氏のPM理論では、リーダーシップを目標達成（Performance）機能と集団維持（Maintenance）機能の2つの指標からとらえています。

組織の活性化とリーダーシップ

図 28

目標達成（P）機能

目標達成能力・目標設定や計画立案、所属員への指示などにより目標を達成する能力を指す。

Pm型

仕事に対して厳しく、成果をあげられるが、集団をまとめる力が弱い。

業績中心で強い組織

+

PM型

生産性を求めつつ、集団をまとめられる理想的なタイプ。

効果性の高い組織

-

pm型

仕事に甘く、所属員の面倒見も悪い。

表面的で弱い組織

+

pM型

所属員の面倒見がよいが、仕事面では甘い。

人間性中心の組織

-

集団維持（M）機能

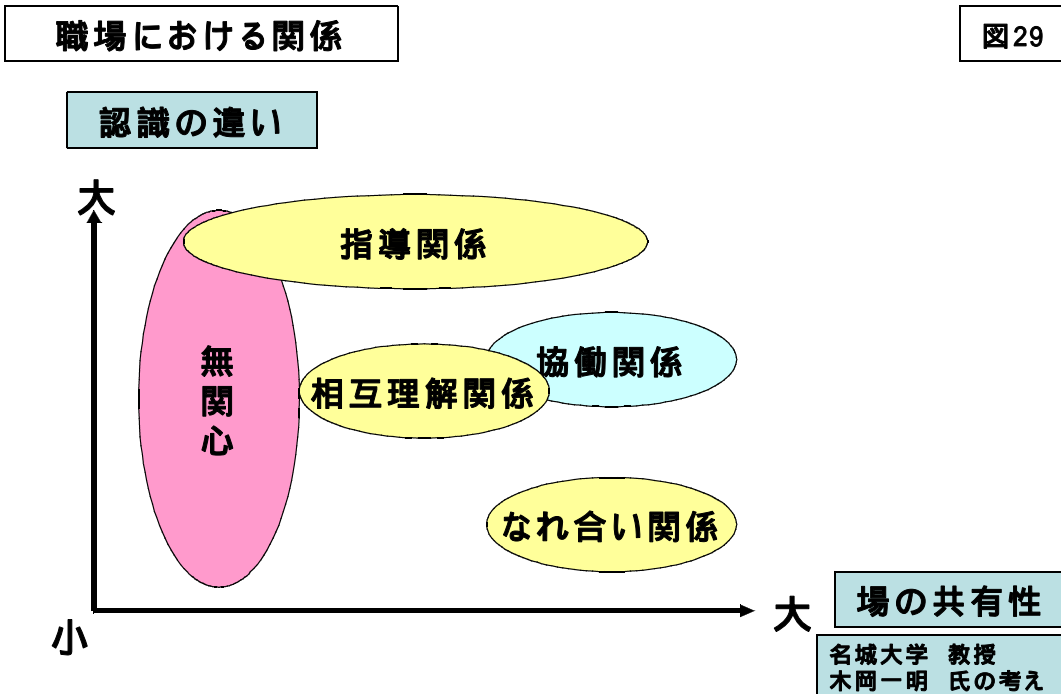
職場の人間関係を良好に保ち、集団のまとまりを維持する能力を指す。

三隅不二氏の考え

学校組織や自らのリーダーシップについて振り返ることで、組織の活性化に向けてどのように役割を果たしていくのか、さらには、どのような組織の体制を構築するのかについて検討を続けていくことが求められます。

名城大学の木岡氏は、職場における関係について「場の共有性」を横軸、「認識の違い」を縦軸とし、「協働関係」、「指導関係」、「相互理解関係」、「なれ合い関係」、「無関心」といった組織の特徴を5つに分けた考え方をしています。それぞれ配置してみると、「指導関係」は「場の共有性」にばらつきがあることが読み取れ、「無関心」は、「場の共有性」が小さいと分析しています。

「協働関係」の特徴は、場の共有性が高く、認識の違いが中程度であることが読み取れます。このことは、「場の共有性」があまりにも小さい＝「かけはなれた人間関係」では協働性が成立しないということを表していますので、この点に留意しつつ、各校において協働関係も構築を考えることが大切です。



(4) 教職員の果たすべき役割

学校組織マネジメントを活用するねらいは、「学校組織の活性化」と「教職員の資質能力の向上」の2点であることは重ねて述べてきました。

学校組織において、一般的に「波風を立てない」「従来通り」が多いといわれていますが、その従来の学校の常識に対して、気軽な気持ちで発想の転換を試みる（ほんの少し常識を疑う）ことが重要です。

図30の ~ のことをうながす働きかけこそが、教育的リーダーシップ（相手を育てる、引き出す、うながす）の発揮であると考えられます。

「衆知」を「叡智」に変えるという言葉は、松下幸之助氏の考えですが、一人ではなく、協働する過程で知識が「叡智」に変わる。さらにPDCAサイクルの円滑化によって組織マネジメントと組織的な協働の質の向上を図る。そして、成果を共有し、学校に関係する人々に発信することにより、学校への支援者の輪を少しずつ広げていく。

すなわち、気付いた人が、試しにちょっとしたことから始め、手応えを確認しながら、次第に関係する人々と協力して、できるところからできるときに無理をしないで少しずつ実践していくことが大切です。

その際、状況に応じ、行動派・理論派・調整派といった役割を変じながら、チーム（組織の基本は3人から）として、「具体的手立てを考え、何かをする」（例えば、授業研究や校務分掌の見直しなど）、次に「その成果をチームとして喜び、周囲にアピールする」そして、「次なる目標を決め、何かをする」という繰り返し（試行錯誤）が基本となります。

こうした実践により個々の教職員や組織全体の有能感や効力感が高まり、好循環を生み出すことにつながります。

私たちが果たすべき役割

図30

学校組織では「受け身的」な、「波風をたてない」、「従来の踏襲」が多く見受けられる。
「ちょっとだけ軌道修正」することの大切さを語り、日常的に考えがちな「常識」に対して「気軽な気持ちで発想の転換を試みる」余裕とゆとりを生み出す工夫
改革への意志（管理職、ミドルリーダー）
と巻き込み（教職員、保護者、地域住民）

SkillよりもWill、Dream

ミッションマネジメントの過程を支えているのは、

一定のルールの中で**集団や個人が衝突しあう関係**（協働性）

その衝突から**自己省察**（リフレクション）を引き出す**専門職的自覚**

さらに**発展していこうとする意志**

周囲にイメージ化が可能な夢を語る

こうした役割、それらを促す働きこそが、経営の役割（**教育的リーダーシップの発揮**）と考えられる。

引用、参考文献

- 学校組織マネジメント研修～これからの校長・教頭等のために～（モデルカリキュラム）文部科学省
2004
- 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）文部科学省 2004
- 学校組織マネジメント研修～すべての事務職員のために～（モデルカリキュラム）文部科学省 2005
- ステップ・アップ学校組織マネジメント学校・教職員がもっと元気になる開発プログラム 木岡一明
第一法規出版 2007
- 学校の”組織マネジメント能力”の向上 木岡一明 教育開発研究所 2006
- 学校の研修ガイドブック No4（教職研修総合特集「学校組織マネジメント」研修） 木岡一明 教育
開発研究所 2004
- 新しい学校評価と組織マネジメント 木岡一明 第一法規出版 2003
- 学校組織マネジメント「H19年度 教職員等中央研修(校長・教頭研修)」 浅野良一 2007
- 教職員評価制度による人材育成と組織活性化「H19年度 京都府教育委員会教職員評価制度評価者研修」
浅野良一 2007
- 平成19年度学校組織マネジメント指導者養成研修講師資料 木岡一明 浅野良一 独立行政法人教員研
修センター 2007
- 管理職のための学校経営チェックポイント 天笠茂 佐藤晴雄 第一法規出版 2007
- 学校経営の戦略と手法 天笠 茂 ぎょうせい 2006
- スクールリーダーとしての主任 天笠茂 東洋館出版社 1998
- シリ・ズ・学校力 第1巻(学校を変える「組織マネジメント」力) 高階玲治 ぎょうせい 2005
- 学校の自己点検・自己評価の進め方 高階玲治 教育開発研究所 2003
- 学校評価のしくみをどう創るか 窪田真二 木岡一明 学陽書房 2004
- 学校評価の「問題」を読み解く 木岡一明 教育出版 2004
- チェックポイント・学校評価(1～6) 木岡一明 教育開発研究所 2003～2004
- 学校組織開発テキストWithDVD2006 鳥取県教育センター学校教育支援室 2006
- 教育関係者のためのコーチングプログラム開発に関する調査研究報告書 国立教育政策研究所内教育に
おけるコーチング活用研究会 2005
- 知識創造の方法論 野中郁次郎 紺野登 東洋経済新報社 2003
- 人を導く部下を伸ばす上司の心得 江口克彦 P H P 研究所 2002
- ミッションマネジメント アンダーセン・A 生産者出版 1997
- 現代ビジネスの革新者たち ダニエル・A ロナルド・G ミネルヴァ書房 2000
- ドラッカーの実践経営哲学 望月護 P H P 研究所 2002
- 現場のQC七つ道具 石原勝吉 日科技連出版社 1983
- 問題解決プロフェッショナル「思考と技術」 斎藤嘉則 ダイヤモンド社 2001
- 部下を伸ばすコーチング 榎本英剛 P H P 研究所 2006

本書発刊に寄せて

- 京都に想う、まねびの文化と創発の気魄 -

京都に帰ると、若き日の思い出が記憶の淵から次々と湧いてくる。その一つに、京都府教育委員会から大学院に派遣された現職の先生との論戦である。

「現場のことをわかったらん研究者から、つべこべと言われたくない」、はっきりそう言われたかどうか、その辺の記憶は曖昧であるが、少なくともそうした意味がビシビシと突き刺さってくるやりとりだった。当時、わたしは大学に職を得て間もない、確かに現場知らずの「青い」研究者だった。

こうした現場の先生が大学院を修了し、現場での実践を交流した際に「あきまへん、理論は現場では使えません」といった話をしたことも記憶にある。

本冊子は、京都府総合教育センターが取り組まれてきた「学校組織マネジメント」特別講座をはじめとする研修企画・実施の経験と学修をもとに、気魄を込めてまとめられた学校組織活性化のためのガイドブックである。わたし自身も、講座の講師を務めさせていただいたが、研修の担当者から配付資料の差し替えを依頼されたり、何かと注目の多い講座である。

この講座は、5回シリーズであり、全体のストーリーが綿密に組み、なおかつ各回の目標とコンテンツが練られており、しかも、地元京都の企業との連携による内容をも配し、実に「内外資源活用」の好例である。それがわかるだけに、講師としては、いかにその目標を限られた時間の中で達成するか、悩ましいと感じるが、講師の依頼を断れない。なぜなら、講座での緊張感と終わったときの効力感が心地よいからである。

本冊子を通読していくと、諸先輩の見識とともに、随所にわたしの書いたもの、話したことも取り上げていただいているが、必ずアレンジが施してある。そのアレンジをみて、やられたと思う。わたしの語りや、学校現場の視点から新たな息吹として吹き込まれ、これまで浅野良一さん（兵庫教育大学教授）とともに創り出してきた研修テキストを超え、他の方々の見識とのハーモニーを醸し出した見事な内容として仕上がっている。研修のテキストとしても、現場のミドルリーダーの先生方の自学にも使えると考える。

あの論戦から20年近い年月が流れたが、この間の交流がこうした形で結実したことをうれしく思うとともに、わたしもこのまま引き下がる訳にはいかないと考える。さらにフィールドワークを重ね、また理論の精度を高められるよう学校組織研究に精進したい。そのためにも、本冊子が研修講座や現場で活用され、改善を加えられるとともに、学校での実践を通じて、「理論ってほんまに学校に役立ちまん」と言い合えるような研修講座の講師を務めたい。

また京都府教育委員会が平成20年度から始められようとしている「『教師力向上』教育実践力継承事業」にも積極的に関わっていきたいと、今からその構想を温めている。

まねびが智慧を解発し新たな知識を生み、異種の知識の衝突が新たな認識を創発する。

そんな関わりが持続する批判的友人関係を結べたことに感謝しつつ

名城大学教授 木岡一明

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**

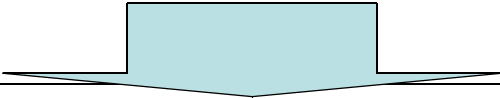
児童生徒は学校に何を望んでいるのか



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	

2-2 自校に何ができるのか（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	

2-3 自校はどんな役割を果たしていくのか

- ・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	

「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。
- ① 自校の様子の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。
- ② 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。
- ③ 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。

【自校の現状】**【自校のあるべき姿】**

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



特色ある学校づくりに向けた
学校組織の見直し

6-1 外部環境検討シート

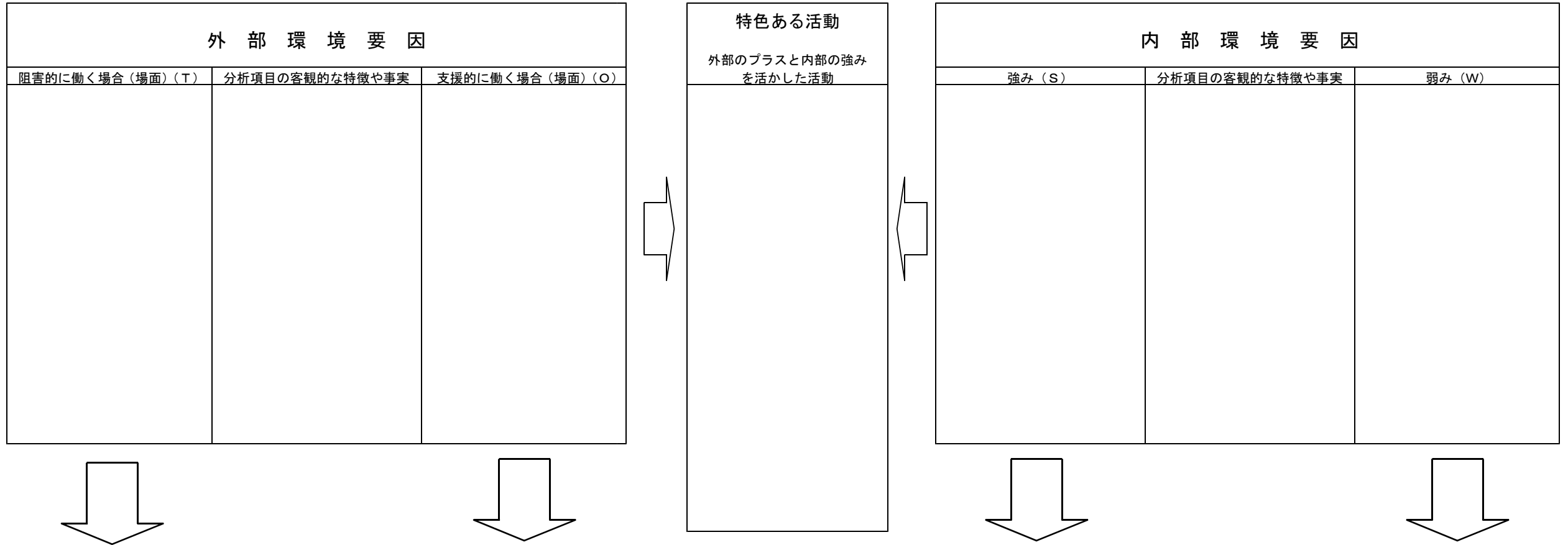
<p>【外部環境要因： 】</p> <p>● 客観的な特徴や事実</p>	
<p>● 支援的にはたらく場合（プラス）</p>	<p>● 阻害的にはたらく場合（マイナス）</p>

6-2 内部環境検討シート

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



●自校の内外環境分析シート

作成年月日	
学 校 名	



問題解決方策 <small>（外部環境のマイナス部分を克服する方策）</small>	特色ある活動 <small>（外部環境のプラス部分を活かした活動）</small>	特色ある活動 <small>（内部環境の強みを活かした活動）</small>	問題解決方策 <small>（内部環境の弱みを克服する方策）</small>

7 - 1 実行策検討シート(1)

	 着手容易 ← → 着手困難		
 効果大 ↑ ↓ 効果小			

会議を考える視点（チェックリスト）

以下のチェックリストで、自校で行われている会議を見直してみましょう。

<会議の目的>

何のために、会議を開くのか（連絡、説明、アイデア、決定、問題解決）

の目的が明確になっている。

会議の効率化を図るための方法（回覧、日常的な会話、掲示板、メール等）

の工夫をしている。

<会議の開催日>

事前通知（目的、内容、時間、出席予定者）はできている。

提案の事前精査（会議への参画意欲を高める）はできている。

<会議の主催者、参加対象>

会議の開催について参加のしやすさを意識している。

<会議場所>

会議での集中のしやすさを意識している。

進行役については、適切な者を選んでいる。

<会議の時間管理>

議題と内容を最初に説明し、項目ごとの論議の時間を予告している。

会議の終了時刻を決めている。

概ね 1 時間ごとに休憩を入れている。

<会議運営>

多様な意見による気付きを生み出す工夫やその役割分担を意識している。

会議の参加人数（議論の深まり）について工夫をしている。

会議室の環境（明るさ、広さ、室温、騒音）は適当である。

内容にあわせ、学校内あるいは学校外で開くかを検討している。

座り方に工夫をしている。

記録やメモの採り方、意見のまとめ方は適当である。

会議中にリラクゼーションの時間を取る意識をしている。

振り返りの場面を取り入れている。

内容の管理（達成目標、逸脱した言動、相違点や共通点の整理、発言の明確化

など）を意識している。

目標による管理から見た学校経営計画見直し演習

氏名

⑦担当分掌の重点事項<学年、教科、各分掌組織>

目標の連鎖



⑤自校の組織運営上の課題

学校評価のシステム化・協働性



④

児童生徒の状況

教育環境の変化

保護者・地域人々の期待

環境分析・顧客発想

⑧経営計画の重点事項

目標の重点化

⑥学校を改革する視点

目標の重点化

③自己目標

自己申告書



①教職へのこだわり/自らの使命

自らのビジョン



②自己の力量、活用できる内外の資源<私の強み>

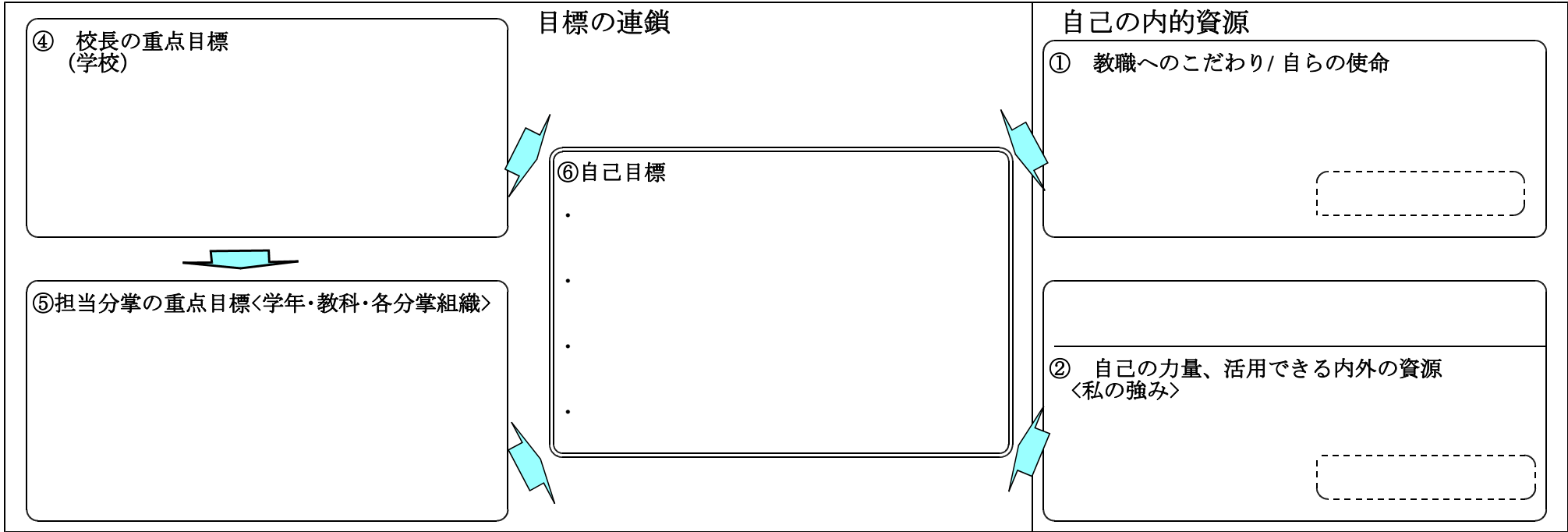
自己分析・人材育成



目標設定演習

学校全体の経営計画と校務分掌の組織目標、自己目標を関連付け、進行管理する。

氏名	
----	--



↑ 学校を取り巻く環境要因 ↓

③ 児童生徒の状況	教育環境の変化	保護者・地域人々の期待
<div style="border: 1px dashed black; width: 100px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>		

目標の具体化

自己目標 (1つを記入)	達成された姿	スケジュール	達成のための手立て
		<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border-left: 1px dashed black; border-right: 1px dashed black; width: 15%;"></div> <div style="border-left: 1px dashed black; border-right: 1px dashed black; width: 15%;"></div> <div style="border-left: 1px dashed black; border-right: 1px dashed black; width: 15%;"></div> <div style="border-left: 1px dashed black; border-right: 1px dashed black; width: 15%;"></div> <div style="border-left: 1px dashed black; border-right: 1px dashed black; width: 15%;"></div> <div style="border-left: 1px dashed black; border-right: 1px dashed black; width: 15%;"></div> </div>	

メンテナー(支援する人)

自己

メンター(支援してくれる人)

