

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)

平成16年3月

マネジメント研修カリキュラム等開発会議

目 次

第1ユニット 学校マネジメント概論

第1章 オリエンテーション

- 1 研修のねらいと進め方 1-1
- 2 研修生自己紹介 1-4
- 3 研修生自己紹介シート（事前課題） 1-6

第2章 学校を取り巻く環境と組織マネジメントの必要性

- 1 なぜ今、学校経営改革なのか 2-1
- 2 教育改革の基本的な考え方 2-4
- 3 企業・自治体・学校の変化の方向 2-11
- 4 学校に組織マネジメントを導入する着眼点 2-15
- 5 組織マネジメントにおける管理職の役割(参考) 2-19
- 6 企業の組織マネジメントとの違い 2-23
- 7 企業における競争戦略の構造（参考） 2-24

第2ユニット 内外環境の把握と特色づくり

第3章 特色ある学校づくりに向けての課題整理

- 1 特色ある学校づくり 3-1
- 2 企業経営との比較からみた学校経営の特色 3-2
- 3 リーダーシップ発揮の実際 3-5
- 4 自校の担う具体的な役割 3-7
- 5 自校のミッションの探索 3-9

第4章 学校を取り巻く環境分析と対策の検討

- 1 学校の内外環境をS W O T分析する 4-1
- 2 学校を取り巻く外部環境の把握と解釈 4-3
- 3 外部環境要因の把握・解釈シート 4-5
- 4 自校の外部環境の分析と方策の検討 4-10
- 5 学校の内部環境の把握と解釈 4-11
- 6 内部環境要因の把握・解釈シート 4-13
- 7 自校の内部環境の分析と方策の検討 4-18
- 8 自校の内外環境の分析と方策の検討 4-19
- 9 自校の特色づくりと問題解決策の検討 4-20
- 10 これまでのふりかえり 4-24
- 学校内の状況把握と課題整理（参考資料） 4-25
- 学校経営診断カードによる自校のチェック 4-25

第3ユニット 学校経営のビジョンづくり

第5章 学校経営のビジョンづくり

- 1 学校経営ビジョンの必要性と構成要素…………… 5-1
- 2 自校の重点(努力)事項の検討…………… 5-4
- 3 学校経営ビジョンの展開図…………… 5-5

第4ユニット 学校経営ビジョンの実現に向けて

第6章 学校組織開発の展開

- 1 業務・組織の見直しと教職員の育成…………… 6-1
- 2 管理職としてのコミュニケーションスキル…………… 6-11
- 3 演習：ロールプレイ・ディベート…………… 6-16
- 4 管理職としての振り返り…………… 6-18
- 5 研修のまとめ…………… 6-19



学校マネジメント概論



第1ユニットでは、本研修のねらいと進め方、そして学校における「組織マネジメント研修」の必要性と概要について説明します。

1

オリエンテーション

1 . 研修のねらいと進め方

(1) 研修のねらい

学校運営の中心的な役割を担う管理職と主任クラスに対して、企業や自治体で実施されている組織マネジメントのエッセンスを提供することにより、変化に対応した新しい学校づくりのノウハウを獲得し、学校運営の改善に資することを目的とする。

(2) 研修の目標

組織マネジメントの考え方・進め方の理解

学校運営の改善案づくり

自分自身の振り返りと新たな行動計画づくり

(3) 研修への取組姿勢

現在の自分の学校に当てはめて考える

自分の学校や自分自身が教材

活発な意見交換やディスカッションからも多くのヒント

(4) 研修のスケジュール

第1ユニット「学校マネジメント概論」

章	ユニットの研修内容	ユニットで使用する研修方法
第1章 オリエンテーション	(1) 研修のねらいと進め方 (2) 研修生自己紹介	講義 グループ 演習
第2章 学校を取り巻く環境と組織マネジメントの必要性	(1) なぜ今、学校経営改革なのか (2) 教育改革の基本的な考え方 (3) 企業・自治体・学校の変化の方向 (4) 学校に組織マネジメントを導入する着眼点 (5) 組織マネジメントにおける管理職の役割(参考) (6) 企業の組織マネジメントとの違い (7) 企業における競争戦略の構造(参考)	講義 個人演習 グループ 演習

第2ユニット「内外環境の把握と学校の特色づくり」

章	ユニットの研修内容	ユニットで使用する研修方法
第3章 特色ある学校づくりに向けての課題整理	(1) 特色ある学校づくり (2) 企業経営との比較からみた学校経営の特色 (3) リーダーシップ発揮の実際 (4) 自校の担う具体的な役割 (5) 自校のミッションの探索	講義 個人演習 グループ 演習
第4章 学校を取り巻く環境分析と対策の検討	(1) 学校の内外環境をSWOT分析する (2) 学校を取り巻く外部環境の把握と解釈 (3) 外部環境要因の把握・解釈シート (4) 自校の外部環境の分析と方策の検討 (5) 学校の内部環境の把握と解釈 (6) 内部環境要因の把握・解釈シート (7) 自校の内部環境の分析と方策の検討 (8) 自校の内外環境の分析と方策の検討 (9) 自校の特色づくりと問題解決策の検討 (10) これまでのふりかえり	講義 個人演習 グループ 演習
学校内の状況把握と課題整理(参考)	学校経営診断カードによる自校のチェック	参考資料

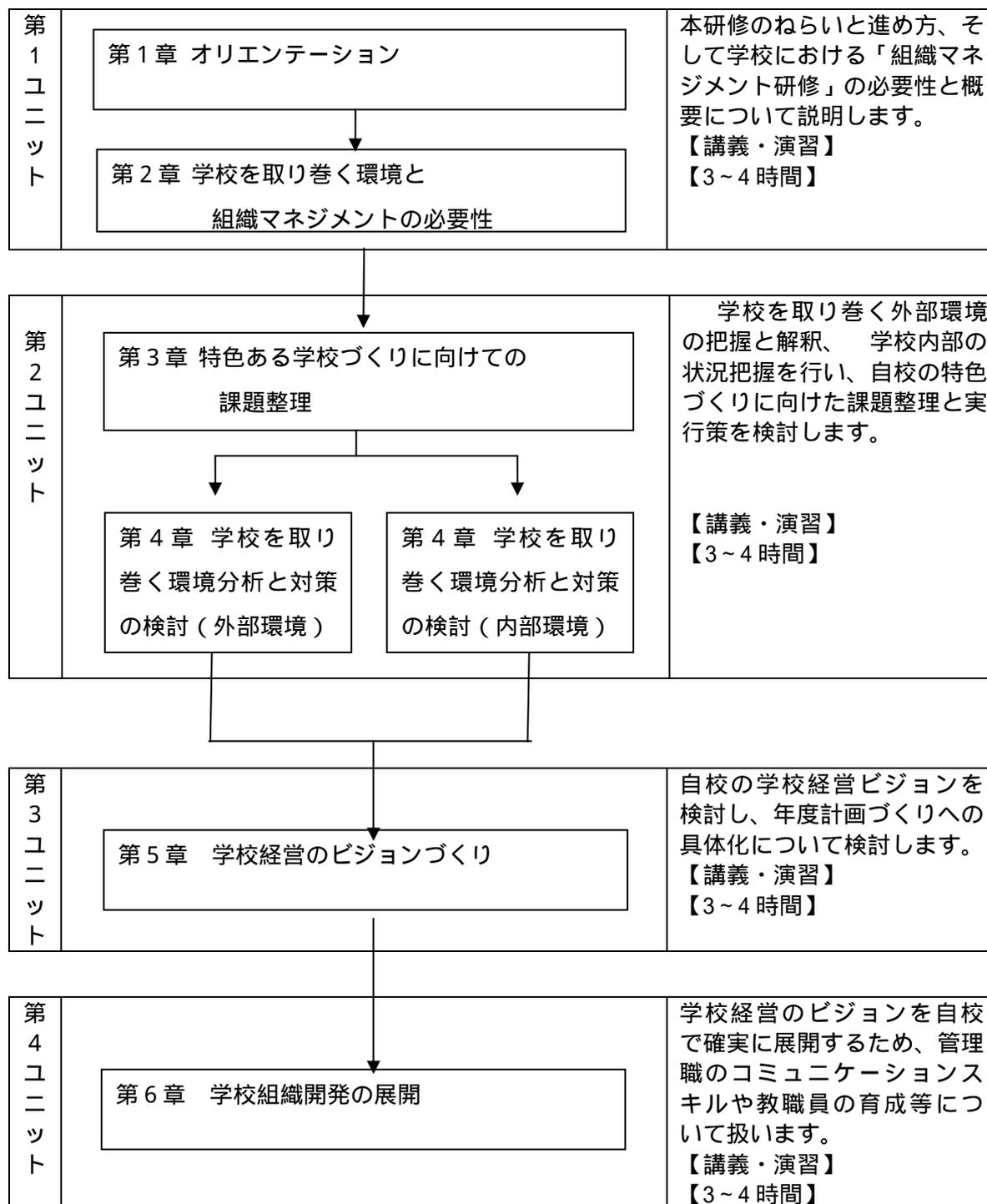
第3ユニット「学校経営ビジョンづくり」

章	ユニットの研修内容	ユニットで使用する研修方法
第5章 学校経営のビジョンづくり	(1) 学校経営ビジョンの必要性と構成要素 (2) 自校の重点(努力)事項の検討 (3) 学校経営ビジョンの展開図	講義 個人演習 グループ 演習

第4ユニット「学校経営ビジョンの実現に向けて」

章	ユニットの研修内容	ユニットで使用する研修方法
第6章 学校組織開発の展開	(1) 業務・組織の見直しと教職員の育成 (2) 管理職としてのコミュニケーションスキル (3) 演習：ロールプレイ・ディベート (4) 管理職としての振り返り (5) 研修のまとめ	講義 個人演習 グループ 演習

(5) 研修の流れ



2 . 研修生自己紹介

(1) 自己紹介のねらいと進め方

この研修は、各自の学校と自分自身を教材として進めます。

研修には、グループ内での意見交換やディスカッションが盛り込まれており、効果的・効率的に研修を進め、多くの成果を持ち帰るためには、研修の早い時期で、研修生相互の学校を知り、お互いが話し合える基盤をつくる必要があります。

また、研修生がお互いの問題意識を交換し、研修で学ぶポイントを自分なりに焦点化することも、研修受講の準備状態（レディネス）を高めるために必要です。

そこで、研修受講に際して準備をお願いした「研修生自己紹介シート」をもとに、グループ内で順番に自己紹介をしてください。なお、「研修生自己紹介シート」は、1 - 6 ページの通りです。

自己紹介の一人あたりの時間は、5分以内を目処にしてください。

次ページにメモ欄がありますので、他の研修生の自己紹介を記入してください。

(2) 他の研修生の情報メモ

氏名・学校名	紹介内容

3 . 研修生自己紹介シート（事前課題）

自己紹介のメモを作成し、6部コピーし、研修時に持参ください。

学校名・氏名	
私の学校で1番自慢できるもの、特色	
私が解決したいと思っている課題や直面している問題点	
この研修に対する期待（研修を通して学びたいこと）	

2

学校を取り巻く環境と組織マネジメントの必要性

1. なぜ今、学校経営改革なのか

(1) はじめに

組織 = 生き物 (有機的組織体)

ア. 社会的な存在である

イ. 目的を持ち、目標によって駆動する

ウ. 人のコミュニケーションを通じた協働が前提となる

エ. 意図的に構成され、調整される活動システムである

オ. 外部の環境と結びついている (オープンシステム)

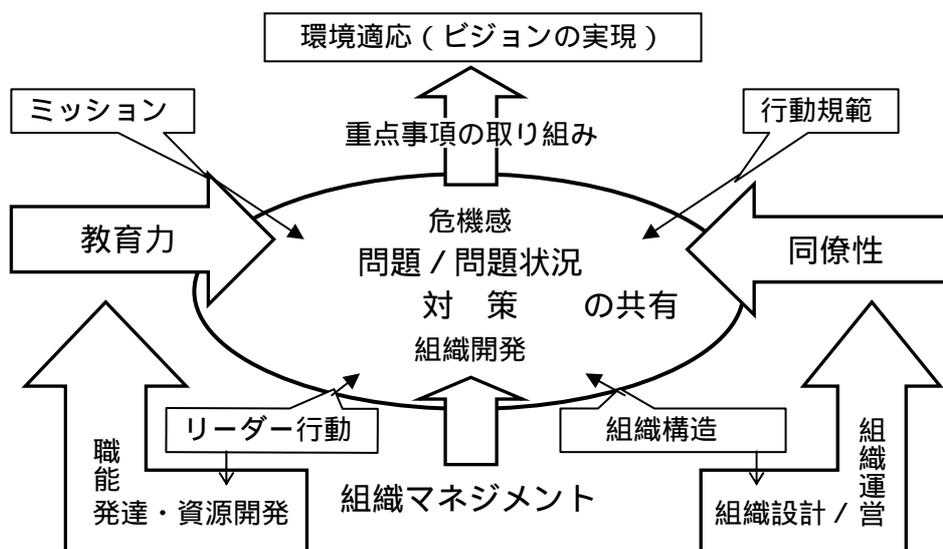
急激な社会変化 変化への対応 進化・発達 (退化・淘汰)

- ・ 外部環境 国際社会 (グローバル化 / 経済競争 / 知識社会) 国内情勢、地域環境、etc
- ・ 内部環境 校内組織、児童・生徒集団、etc

組織マネジメントの目的は環境適応

しかし、学校において「不易」を重んじすぎると、、、環境変化から取り残される！

学校組織マネジメントの展開図



(2) 内外環境の変化

社会経済の変化

- ア．経済面での国際競争の激化
- イ．情報革命
- ウ．知識社会の到来

教育や子どもたちをめぐる変化

- ア．家庭や地域社会の「教育力」の低下
- イ．青少年における「公」の軽視傾向
- ウ．子どもの個性・能力に応じた教育の軽視
- エ．時代・社会の進展への対応の不十分さ

地方自治体における教育改革の展開

- ア．教育委員会、首長部局等による市民の意識啓発
- イ．説明責任に配慮した教育改革
- ウ．学校、家庭、地域の連携による教育力の向上
- エ．独自の制度の先駆的な取組

(3) 教育改革への視点

「生涯学習社会」の構築・・・教育改革を貫く基本的な理念 / 先進国の共通の課題

教育の危機への対応・・・「教育改革国民会議」の三つの視点

- ア．人間性豊かな日本人を育成する教育を実現する
- イ．一人ひとりの才能を伸ばし、創造性に富んだリーダーを育てる教育システムを実現する
- ウ．新しい時代にふさわしい学校づくりとそのための支援体制を実現する

基準による事前管理から**結果の管理**へ；「**事後の評価**」に重きが。学校・教職員は、**結果責任**を担う主体となる。

教育システム全体を国民の期待や要望、社会の変化を敏感に察知し機敏に対応していくよう
に変革する「教育の構造改革」の推進

(4) 学校改革の方向と課題

教育の量的拡大から質的充実へ、重点の移行

学校に期待される役割の変化：社会問題、家庭問題に起因する子どもの心の問題の支援

課題1 教育システムの整備（開かれた学校づくり）

課題2 教育責任の履行（信頼される学校づくり）

内外環境の把握と分析（強みと弱み、支援と阻害）へ：診断的評価からビジョンへ
ビジョンから計画(Strategic Plan)へ 機会と資源の活用・創出
ポートフォリオによる形成的評価へ

(5) 新しい時代に対応した学校づくり

文部科学省の施策

- ア． 地方分権の推進及び教育委員会の活性化
- イ． 学校評議員制度の導入
- ウ． 学校の裁量権の拡大
- エ． 学校評価、教員評価システムの確立
- オ． 教員の研修システム、競争的環境の整備

地方自治体の施策

地域コミュニティの活動

2 . 教育改革の基本的な考え方

(1) キーワーズ

学校のアカウンタビリティ (accountability)

もともとはアメリカの住民運動から派生した概念で、税金の用途にかかわり、納税者の要求に応える行政当局の応答責任 (responsibility) に対して、有効な成果を上げたかどうかを納税者が納得するように説明する責任

学校経営をめぐる様々な関係者間のコミュニケーションの確立

(「信頼関係」や「相互受容関係」、「満足感」や「相互理解」が重要な内容)

学校のアカウンタビリティは情報公開にとどまらない

責任主体としての学校の当事者性の強調

規制緩和と地方分権——多様化の推進 = 特色ある学校づくり

行政改革委員会：「規制緩和の推進に関する意見 (第2次) (平成8年)

学校選択の弾力化 「臨時教育審議会 (第3次答申)」: 通学区域の緩和 / 廃止

自己責任 = 点検・評価、参加、説明

学校の教育の質が問われている



【総括】

参加・評価・公開がセットになった展望 学校のアカウンタビリティとチェック機能

ただ「公開すればいい」という安直な姿勢では、「多元的な、多様な物差し」からの評価にさらされて、学校は右往左往することになってしまう。

双方向的なコミュニケーション関係 = 「開かれた = 地域に支えられる」学校づくり

そのような学校づくりを推進する校長のリーダーシップ マネジメント能力

(2) 近年の教育関係審議会等の提言と通知

<p>中央教育審議会答申「今後の地方教育行政の在り方について」(平成10年9月)</p> <p>校長の裁量権の拡大</p> <p>学校経営についての説明責任</p> <p>学校評議委員制度の導入</p>
<p>教育課程審議会答申(平成12年12月)</p> <p>学校の自己点検・自己評価</p> <p>自己点検・自己評価に当たっての学校評議員の活用</p> <p>自己点検・自己評価の内容、方法、公表の在り方についての研究開発</p>
<p>教育改革国民会議提案(平成12年12月): 地域の信頼に応える学校づくり</p> <p>開かれた学校づくりと説明責任</p> <p>学校評価制度(外部評価を含む)の導入と学校選択</p> <p>親・地域の学校運営参加</p>
<p>中央教育審議会答申「今後の教員免許制度の在り方について」(平成14年2月)</p> <p>信頼される学校づくり</p> <p>学校からの情報提供の充実</p> <p>授業の公開の拡大</p> <p>学校評議員制度等の活用</p> <p>学校評価システムの確立</p> <p>新しい教員評価システムの導入</p>
<p>文部科学事務次官通知「小学校設置基準及び中学校設置基準の制定等について」</p> <p>(平成14年3月29日; 13文科初第1157号)</p> <p>自己評価の実施と結果公表、及びそれに基づいた学校運営の改善</p> <p>開かれた学校づくりと説明責任</p>

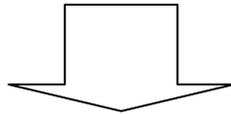
(3) 学校の自主性・自律性の確立に向けて（グローバルな動向）

アメリカ

- ・ 自主的運営（SBM:School Based Management）
- ・ チャータースクール
- ・ 保護者・地域住民の学校運営参加

イギリス

- ・ 自主的運営（LMS:Local Management of Schools）
- ・ 保護者・地域住民の学校運営参加



説明責任の強化

- ・ 州 / 全国テスト結果に基づいた学校監査、評価及び問題校への改善指導
- ・ 改善が見られない場合、教職員の大幅入替え、廃校、民間会社への運営委託（イギリス）などの措置

ニュージーランド

- ・ 教育委員会制度の廃止 学校理事会の設置とチャーターの制定
- ・ 教育評価局（Educational Review Office）の設置
 学校評価（School Review）の実施
- ・ 学校支援プログラムの開発

韓国

- ・ 人事に関わる学校裁量権の拡大

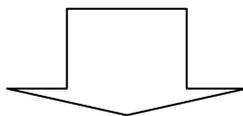
(4) 学校の自主性・自律性の確立に向けて（日本での具体的な取り組み）

学校の「評価」と「公開」

《文部科学省》「今後の地方教育行政の在り方について（平成10年中教審答申）」
学校評議員制度の導入
学校自己評価システムの確立

ア．学校評議員制度

- ・ 校長が学校運営に関し、保護者や地域住民の意見を聞くことができる仕組み
- ・ 平成12年4月から施行
- ・ 平成15年7月1日現在、約6割の公立学校で学校評議員制度（類似制度を含む）を設置している



[学校評議員制度の意義]

- ・ 保護者や地域住民等の意向を一層把握・反映することができる
- ・ 保護者や地域住民等の協力を一層得ることができる
- ・ 学校運営の状況等を周知するなど学校としての説明責任を一層果たしていくことができる
- ・ 教育目標・計画や地域との連携の進め方などに関し、保護者や地域住民等の意見を聞くとともに、その理解や協力を得て、特色ある教育活動を一層主体的かつ積極的に展開できる

イ．学校評価と情報提供

- ・ 小学校設置基準等の省令に、学校は自己評価及びその結果の公表に努めること、積極的な情報提供を行うことを規定し、平成 14 年 4 月から施行
- ・ 学校の状況に応じて、外部評価（保護者や地域住民等による評価）を実施

「沖縄県立高等学校管理規則」；義務規定の例

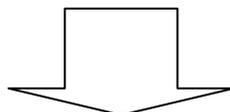
第 63 条 校長は、学校の教育目標、教育計画その他必要な事項を必要に応じて保護者等に説明するものとする。

2 校長は、前項に示す教育目標等に関する自己評価を実施し、必要に応じて保護者等に説明するものとする。

同じく義務規定：宮城県、東京都、山梨県、長野県、岐阜県、静岡県、三重県、岡山県、広島県、福岡県、鹿児島県、仙台市

- ・ 平成 14 年度間において自己評価を実施した公立学校は約 88%、外部評価を実施した公立学校は約 44%

公表を前提にした自己評価の実施が重要



「自己評価結果の公表」 公表を前提とした自己評価の実施が重要

- ・ 「評価結果の公表については、各学校において、例えば、学校便りの活用や説明会の開催、インターネットの利用など、多くの保護者や地域住民等に公表することができるような適切な方法を工夫すること」

（平成 14 年 3 月 29 日 各都道府県教育委員会等宛 文部科学事務次官通知）

- ・ 評価結果を含め、学校運営の状況について保護者等へ積極的に情報提供

「学校公開週間」の実施等によって

- ・ 平成 14 年度間において自己評価実施校の約 4 割が、また外部評価実施校の約 7 割が、その結果を公表している。 （全国都道府県教育長協議会のアンケート調査）

学校の裁量の拡大

学校管理規則の見直し

学校予算に関する校長裁量の拡大

文部科学省：

「総合的な学習の時間」の創設、選択学習の幅の拡大など、教育課程の基準の大綱化・弾力化

法改正：「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」の改正（平成 14 年）

人事に関する校長の意見の反映

学校が保有する資源の補強

ア．社会人講師の活用（特別非常勤講師制度等）

- ・優れた知識や経験等を有する社会人・地域住民が教員免許状を有しなくとも、教壇に立つことができる制度
- ・平成 13 年度現在、全国で 14,695 件

イ．文部科学省の取り組み

- ・「学校と社会の相互交流事業」（平成 13 年度から）
- ・「学校いきいきプラン」（平成 13 年度補正予算で措置された「緊急地域雇用創出特別交付金」の活用による教員補助者の導入等）
- ・「放課後学習チューターの配置等に係る調査研究事業」（平成 15 年度から）などの調査研究

ウ．教員出身でない者の校長への任用

- ・平成 12 年 4 月から導入
- ・平成 15 年 4 月 1 日現在、67 名の任用実績あり

(5) 問題点

問題1 学校改善のための「学校評価」の浸透しにくさ

問題2 学校の役割を置かれた環境状況に応じて具体的に考えていく必要性の高さ

問題3 家庭・地域の教育力の向上や学校との連携を広く一般に求めることの難しさ

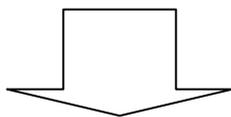
問題を問題と捉えられる組織認識がないと、自己評価や自律的な学校経営は機能しない。

評価が改革を導くのではなく、評価をもとにした人々の知恵と現状打破の意志が改革へのネットワークを形成する。

外部評価に意味があるのは、校内では気付きにくい事柄への向性と学校では調達できない知恵が備わっているとき。

これらが噛み合うのは、職責に対する専門職的自覚と、自らの職分が脅かされるとの危機意識が組織に働くとき。

そのもとで、組織の何が活かせるのか、どんな機会を設けたらよいのかを各場面で評価し、知恵を集め考え、可能な策を実行していくことが、学校改革を導く。



だからこそ、学校組織マネジメントへ

- ・ < 疑う > ということの難しさ
- ・ 学習された無力感
- ・ コミュニケーションの断絶 の克服

3 . 企業・自治体・学校の変化の方向

(1) 日本企業の戦略展開の方向と新たな枠組み

	これまでの考え方や取り組み	今後の考え方や取り組み
戦略行動	<ul style="list-style-type: none"> ・オペレーション中心 ・内部蓄積資源の活用 ・応用・開発研究 ・効率性の追求 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業開発・製品開発型戦略への転換 ・外部資源活用による機動性 ・基礎研究の重視 ・創造性の発揮
組織構造	<ul style="list-style-type: none"> ・階層的ピラミッド ・大きな本社 ・安定的官僚制構造 	<ul style="list-style-type: none"> ・階層を削減したフラットな構造 ・小さな本社 ・ネットワーク構造
意思決定	<ul style="list-style-type: none"> ・ボトムアップ型意思決定 ・戦術課題中心の意思決定 ・前例重視・根回し・稟議 	<ul style="list-style-type: none"> ・トップダウン・ボトムアップな構造 ・戦略的な意思決定
人事システム	<ul style="list-style-type: none"> ・終身雇用・年功制 ・情報・パワーの集中（集権） 	<ul style="list-style-type: none"> ・成果主義 ・情報・パワーの分散（分権）
人的資源 (活用と開発の視点)	<ul style="list-style-type: none"> ・同質化への圧力 ・強固な集団主義 ・職務中心の能力開発 ・日本的ゼネラリストの育成 (会社専門家) 	<ul style="list-style-type: none"> ・異質性の尊重と活用 ・健全な個人主義の許容 ・個性の開花を旨とす能力開発 ・スペシャリストの育成 (事業専門家)
(価値観)	<ul style="list-style-type: none"> ・組織への高い帰属意識 ・昇進・昇格への強い願望 ・集団規範への同調（会社中心） 	<ul style="list-style-type: none"> ・生活者としての意識の高揚 ・自己の能力の開発と発揮 ・個人の価値観の重視
ミドル・マネジャー	<ul style="list-style-type: none"> ・オペレーショナル・マネジメント ・情報の中継点 ・伝道師型リーダー ・動機づけ中心の管理行動 	<ul style="list-style-type: none"> ・戦略的マネジメント ・環境の解釈と情報の創造 ・変革型リーダー ・システムアプローチ

(2) 自治体における環境変化への対応の方向性

	これまでの考え方や取り組み	今後の考え方や取り組み
事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 施策、事務事業執行を中心 ・ 既存事業が中心 ・ 行政主導型のまちづくり ・ 内部の各種資源による実施 ・ 事業プロセスの改善指向 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 政策形成の重視 ・ 新規事業の重視と既存事業の改廃 ・ 住民と行政の協働によるまちづくり ・ 外部資源活用による機動性と効率性 ・ 事業そのものの成果指向（事業評価）
組織	<ul style="list-style-type: none"> ・ 縦割り行政 ・ 階層型ピラミッド構造中心 ・ 情報の他部門での活用不足 ・ 年功序列色が強い人事管理 ・ 前例、根回し、稟議の重視 ・ 調整型のリーダーシップ ・ プロセス重視 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各部門の政策形成機能の発揮 ・ プロジェクトチームの活用 ・ フラット型組織 ・ 庁内LAN、総合情報システムの構築 ・ 能力主義、実力主義の人事管理 ・ 女性職員、高齢者の積極的な活用 ・ 結果指向の迅速な意思決定 ・ 変革型のリーダーシップ ・ 成果重視
職員の欲求や期待	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織への高い帰属意識の保持 ・ 昇進、昇格指向 ・ 多くはゼネラリスト指向 ・ 強固な集団主義 ・ 集団規範への同調 ・ 自治体内での活動による貢献 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 生活者個人としての意識の高まり ・ 業務指向、自己実現指向 ・ スペシャリスト指向の職員も登場 ・ 健全な個人主義の許容 ・ 個人の価値観の重視 ・ 地域社会における個人での活動でも貢献

(3) 学校における環境変化への対応の方向性（三重県の例）

	これまでの考え方や取り組み	今後の考え方や取り組み
基本理念	<ul style="list-style-type: none"> ・供給者の論理に立った教育サービスの提供 ・明確な基本的理念の欠如 	<ul style="list-style-type: none"> ・教育行政サービスの受け手の立場に立った改革（顧客志向） ・教育振興ビジョンの実現に向けて児童生徒を中心とする「学習者起点」の教育行政システムの確立
構成員の意識状況	<ul style="list-style-type: none"> ・手続き重視 ・権威主義的な意識 ・前例踏襲、前例重視 ・横並び意識 ・規則、校務内規優先による管理志向 	<ul style="list-style-type: none"> ・特色ある学校づくり、創造的な教育 ・学校の自主性、自律性の向上 ・迅速な意思決定とフォロー ・専門職（プロ）としての意識 ・成果志向 ・個性ある教員の教育活動 ・権限移譲、分権化（学校管理規則の全面改正、市町村立学校の管理に関する基準規則の廃止） ・学校運営の活性化（分権・自立）
組織運営	<ul style="list-style-type: none"> ・調整型のリーダーシップ ・一般教員の組織体の一員としての意識の不足 ・セクト主義の校務運営 ・過度のフラット組織 ・職員会議を中心とした合議制の学校運営、集団討議の重視 ・業務に対する評価意識の不足 ・情報共有の不足 ・情報非開示の傾向 ・閉鎖的な社会 ・教職員中心の学校教育目標 ・PTA会費に依存した学校運営 	<ul style="list-style-type: none"> ・変革型のリーダーシップ ・集団・組織的な活動 ・横断的な組織運営 ・適度なフラット組織化 ・校長のリーダーシップ発揮による学校マネジメントの実現、民間経営手法の活用 ・学校自己評価システムの導入 ・情報の共有化、OA化の推進 ・個人情報保護に配慮した情報の積極的な提供 ・説明責任（アカウントビリティ）の確保 ・開かれた学校づくり（公開・参画） ・学校評議員による地域住民などの意向の反映 ・公費による学校運営と経理の明朗化

(4) 自校における環境変化への対応の方向性

	これまでの考え方や取り組み	今後の考え方や取り組み
戦略・ビジョン		
組織構造 (校務分掌等)		
運営の仕組み		
外との関係		
職能開発		

4 . 学校に組織マネジメントを導入する着眼点

(1) 組織マネジメントとは何か

組織マネジメントの意味

- ・ 個人が単独でできない結果を達成するために、他人の活動を調整する一人ないしはそれ以上の人々の活動
- ・ 求める目的に向かって効率的・効果的に動くために、資源を統合し、調整すること

学校における組織マネジメント

学校内外の能力・資源を開発・活用し、学校に関与する人たちのニーズに適応させながら、学校教育目標を達成していく過程（活動）

組織マネジメントの焦点は自ら変化し続けること（環境とうまく折り合いをつけながら）

(2) 組織マネジメントのポイント

唯一最善の正解はない

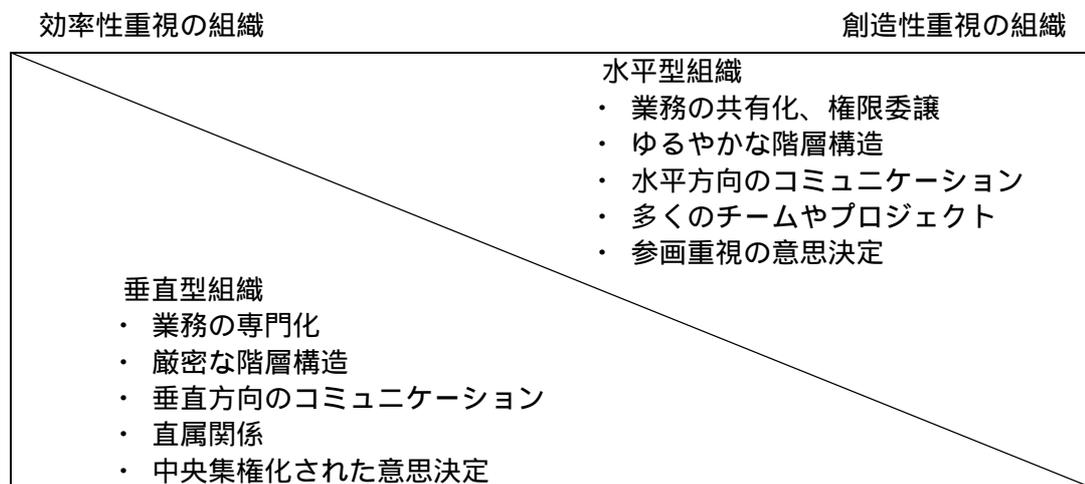
置かれた状況の中で、「一般解」ではなく「特殊解」を探索

組織マネジメントの有効性を支える3つの着手領域

的確な環境状況の解 釈とビジョンづくり	効果的なマネジメントの しくみの設計と活動の計画化	運用の努力とうまさ
校長		教頭・事務長

(3) 学校における組織を考えるヒント

組織のパターン



R.Daft(Organization Theory & Design:2001)を参考に作成

組織の種類

ア．ライン・スタッフ型組織

イ．事業別組織

ウ．マトリックス（格子状）組織

長所	短所
<ul style="list-style-type: none"> ・ 迅速な意思決定 ・ 柔軟な組織運営 ・ 周囲の多様なニーズに対応 ・ 創造的な問題解決 ・ 中堅クラス的能力伸長 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 短期課題志向に陥りやすい ・ 若手クラスの育成停滞 ・ 多忙感（頻繁な会合等） ・ 優れた対人能力必要 ・ 管理職のマネジメント力次第

(4) 組織マネジメントにおけるリーダーシップ

おかれた状況により、リーダーシップスタイルを変える

ビジョンによるリーダーシップ 明確なビジョンや目標を示し、そこに至る道筋を明確にする	環境変化が激しく、環境状況が不確実な場合に特に有効
環境整備によるリーダーシップ 構成員が動きやすい仕事のしくみや組織の構造・ルールづくりをする	環境変化が激しく、環境状況が不確実な場合に特に有効 大規模組織に特に有効
コミュニケーションによるリーダーシップ 率先垂範や指導など直接的な働きかけ、集団のまとまりや個々のメンバーのやる気を促す	環境が安定している場合に特に有効 小規模組織に特に有効

(5) 学校における組織マネジメント

マネジメントの目的

児童・生徒の成長・発達のため、学校内外の関係者の期待とつながった学校教育目標の達成。

マネジメントの対象

学校運営に大きな影響力を与える要素・要因は、すべて対象となる。

ただし、学校に大きな影響を与えるが、こちらからはまったく操作できない要素・要因はマネジメントの対象ではなく、「与件」として存在する環境である。

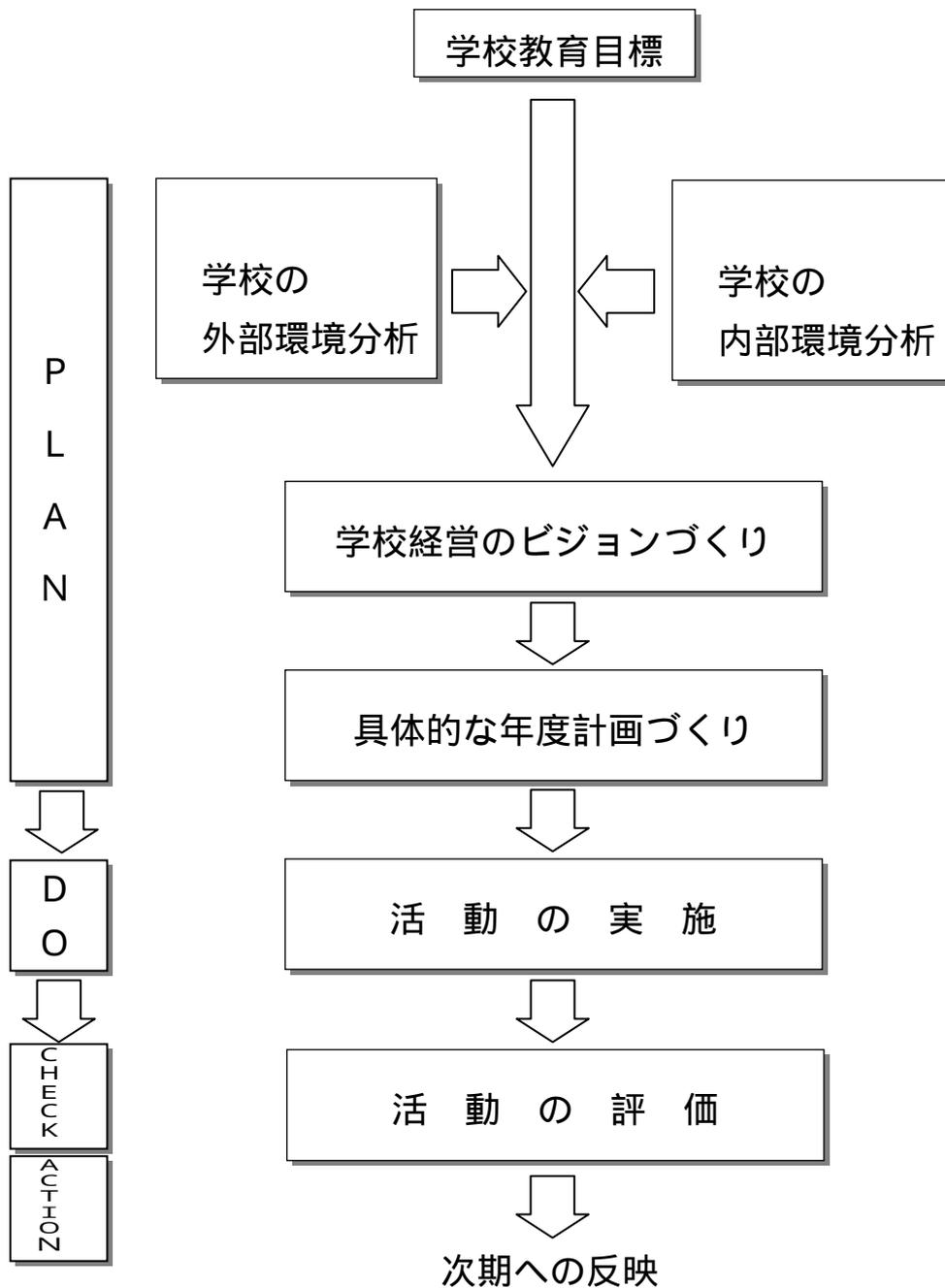
マネジメントの方法【マネジメントサイクル】

Plan(計画) Do(実施) Check(評価) Action(更新)のサイクル。

マネジメントの資源

「人的資源」「物的資源」「資金的資源」「情動的資源」「ネットワーク資源」

(6) 学校における組織マネジメントのサイクル

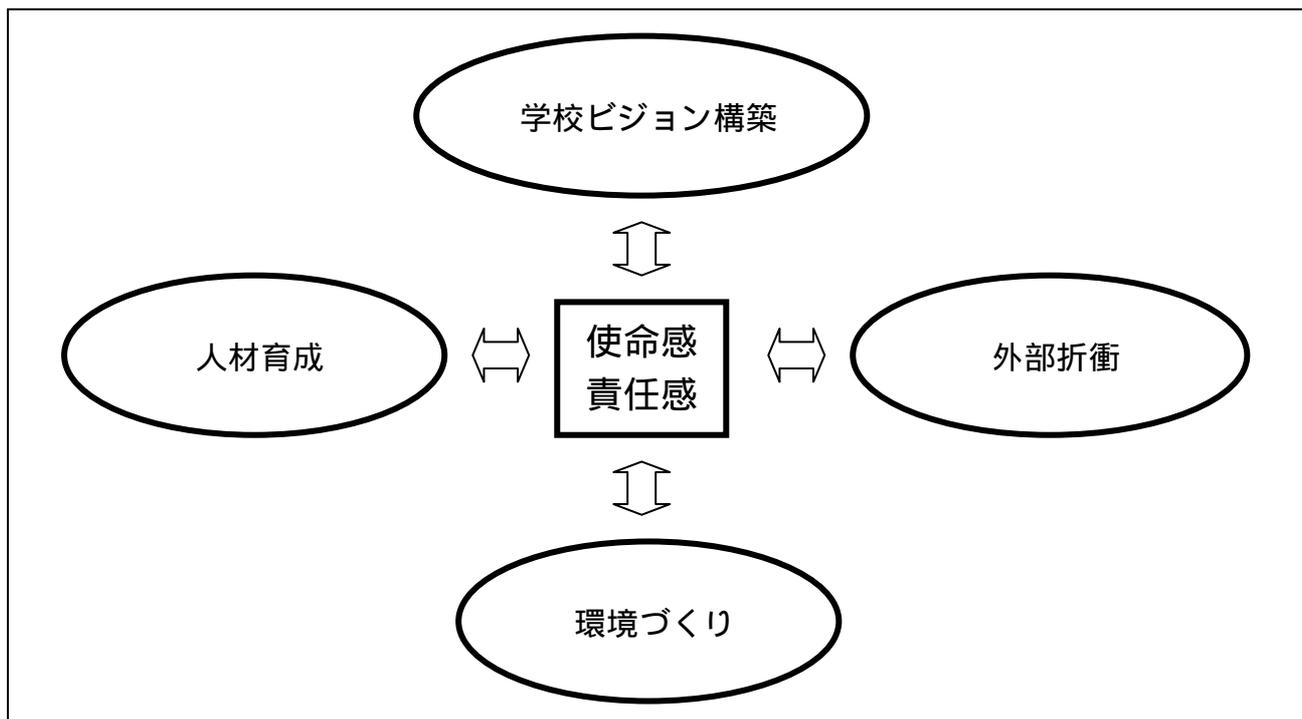


5 . 組織マネジメントにおける管理職の役割（参考）

（1）管理職に期待される4つの役割

基本姿勢 使命感と責任感	「教育者としての使命感」をベースに持ち、学校に期待される目的・目標を達成する「学校経営の責任者」としての役割。
学校ビジョン構築	学校教育目標の実現に向けて、学校の中期・短期（年度）双方の視点から、取り組むべき重点事項を明確にし、実現のシナリオを描く役割。
環境づくり	学校教育目標の実現に向けて、学校内外の「人的資源」「物的資源」「資金的資源」「情動的資源」「ネットワーク資源」を最も効果的に活かすため、学校の組織づくりや環境整備をする役割。
人材育成	学校の各種活動を通じて、自らと教職員の能力を向上させ、人としての成長を促進させる役割。
外部折衝	学校の各種活動を効果的・効率的に進めるため、学校外部に理解を求め、外部との協働ネットワークを築く役割。

児童・生徒の成長・発達



(2) 校長に期待される具体的な役割行動（例示）

使命感と責任感	<ul style="list-style-type: none"> ・教育者として熱意と姿勢を一貫して保つ ・成果や活動に対する結果責任を負う ・学校の動き、自分の行動について説明責任を持つ(特に外部に対して) ・人(児童、生徒、教職員)に対する関心と愛情を持つ
学校ビジョン 構 築	<ul style="list-style-type: none"> ・学校の中期的なビジョンを具体的に描く ・特色ある学校づくりの方向性を示す ・学校の置かれた状況を多面的に把握し、教職員に発信する ・教育成果の向上に向けた、リスクを恐れないビジョンを構築する
環 境 づ くり	<ul style="list-style-type: none"> ・学校での教育成果をあげるための担任・校務等の組織づくりをする ・教職員の自律性や創意工夫を生かす仕組みをつくる ・部会、委員会、校務の各部やチームの役割を明確にする ・教頭との率直な議論により、学校全体の運営を検討する ・教職員とのコミュニケーションを図り、お互いの意思疎通を図る
人 材 育 成	<ul style="list-style-type: none"> ・教職員の能力向上のための機会としくみをつくる ・適宜、配慮ある指導アドバイスをする ・教育者としての姿勢について体現することによって指導する(校長のうしろ姿を見せる) ・教職員に対するメンタルヘルスにも配慮する ・教頭を将来の校長として育成する
外 部 折 衝	<ul style="list-style-type: none"> ・学校教育の課題解決に向け、教育委員会と連携して取り組む ・地域住民や保護者に対して、学校の方針などのメッセージを発信する ・自校の課題に応じて他校などの情報を収集し、取捨選択の上で、学校運営に生かす ・外部とのさまざまな調整の最終責任者として自覚する

(3) 教頭に期待される具体的な役割行動（例示）

使命感と責任感	<ul style="list-style-type: none"> ・教育者として熱意と姿勢を一貫して保つ ・成果や結果に対して遂行責任を負う ・学校の動き、自分の行動について説明責任を持つ（特に内部に対して） ・人（児童、生徒、教職員）に対する関心と愛情を持つ
学校ビジョン 構 築	<ul style="list-style-type: none"> ・学校ビジョンについて、教職員の考えを吸い上げ、まとめる ・学校の方針について憶さず率直に校長と議論し、意見具申する ・校長の学校運営に対する基本的な考え方を早く理解する ・リスクに対し万全に準備をし、またトラブルに対して迅速に処理する
環 境 づ く り	<ul style="list-style-type: none"> ・校長と教職員のコミュニケーションのパイプ役となる（情報の交流） ・教職員の意欲を高めるための職場活性化のリードオフマンとなる ・従来のやり方やしくみの見直しについてのメッセージを常時発信する ・働く場所としての学校環境を向上させる
人 材 育 成	<ul style="list-style-type: none"> ・教職員の能力や個性、持ち味、関心を把握し、指導する ・教職員からの公私にわたる相談にのる ・自分を含めた教職員相互の人間関係をつくる ・壁にぶつかったり行き詰りを感じていそうな教職員へ、適宜適切なアドバイスをする
外 部 折 衝	<ul style="list-style-type: none"> ・外からの各種情報を受信し、正確に理解する ・外部団体に足を運び、学校からの情報を発信する ・外部団体との調整を行う

(4) 主任級教職員に期待される具体的な役割行動(例示)

使命感と責任感	<ul style="list-style-type: none"> ・子どもへの関心と優れた接し方 ・担当する教科や校務の高い専門性 ・誰とでも気軽に接するオープンなマインド ・絶えざる自己革新・自己成長への意欲と具体的な取り組み
学校ビジョン構築への参画と教育活動の推進	<ul style="list-style-type: none"> ・年度の計画に加えて、中長期的な学校づくりのビジョンを持つ ・自校の特色(強み・改善点)について、自分の意見と推進案を持つ ・現場の情報をもとに、学校運営の方向性を筋道立てて発信する ・学校運営について、管理職に機会を自ら創り出して意見具申する。 ・学校運営や校務の推進について、従来の考えにとらわれない発想と企画 ・アイデアを持つ
学校職場の活性化	<ul style="list-style-type: none"> ・同僚の教員と、仕事に関するコミュニケーションを積極的にとる ・学年間や校務間のつながりを積極的に引き受ける ・職場の一体感や雰囲気盛り上げるイベントの提案者になる ・講師や外部の人が持つノウハウをピックアップして、学校に生かす ・放課後の何気ない雑談場面や、アフター5にも関心を持つ
同僚教職員の指導・育成	<ul style="list-style-type: none"> ・教員としてのロールモデルであることを常に意識する ・自らの教育・指導ノウハウをオープンにし、若手を育てる ・「最初はうまくいかないのが当たり前」との気持ちで、若手や後輩の些細な相談に積極的に乗る(ちょっとした一言がヒントになる) ・TT等で同僚と一緒にいる機会等に、ざっくばらんな教育談義 ・自ら学んでいる姿勢を常に見せる(自らをさらけ出す勇気) ・「わからないことは聞く」雰囲気を率先してつくる
学校外部との折衝対応	<ul style="list-style-type: none"> ・教員以外のネットワーク(友人)を持つ ・学校関係以外からの情報でも、使えるものはどんどん使う ・自分なりの保護者や地域のネットワークを築く

6 . 企業の組織マネジメントとの違い

	比較項目	公立学校	民間企業
マネジメントの目的	組織の使命	学校教育目標の実現 児童・生徒の成長・発達 学習需要の充足	顧客満足の提供 企業利潤の追求 企業の存続
	課題達成の考え方	一般高次の社会的能率 (Social efficiency)	事業収支面からみた経済効果 (cost reduction)
	課題達成の方法	効果性向上重視	効果性向上と同時に採算性も重視 (生産性向上)
マネジメントの対象	対象範囲	外部のミクロ環境に加えてマクロ環境からも影響	外部のミクロ環境に重点
	対象の選択	重点化は可能だが、「捨てる」ことができない。	思い切った重点化が可能。言い換えれば「捨てる」ことができる。
	競合・競争	基本的にプラスサム型の競争。絶対優位を目指す。	基本的にゼロサム型の競争。競争優位を目指す。
マネジメントの方法	成果の評価	最終目標 (学校教育目標) については、年度毎の業績測定は困難。課題達成度や活動については測定可能。	最終目標については、年度毎に、財務諸表等による業績測定が可能。課題達成度や活動についても測定可能。
	法規制	民主性、公共性、公平性等の高次元の原理を中心に活動するため、法的制約が大きい。	法的制約はあるが、自治体や公立学校に比べて、あまり強くない。
	職場運営スタイル	参画を基本としたフラットなマネジメント	権限・地位を軸とした上下のマネジメント
マネジメントの資源	資源の多様性	経営資源は働きかけにより、学校内部だけではなく、外部にもある。	経営資源は原則として企業内部にある。
	資源獲得	学校にもよるが、「人的資源」「情報的資源」「ネットワーク資源」が経営の重要資源であることが多い。	業種にもよるが、「物的資源」「資金的資源」が経営資源の中核であることが多い。

(産業能率大学 (2003)「組織マネジメント研修 (校長・教頭向け)」テキスト)

7. 企業における競争戦略の構造（参考）

競争地位	競争対抗戦略				マーケティング・マネジメント戦略	
	戦略課題	基本戦略方針	戦略ドメイン	戦略定石	戦略的ターゲット	マーケティング・ミックス
市場リーダー (Leader)	<ul style="list-style-type: none"> 市場シェア 利潤 名声 	全方位型 (オーソドックス)戦略	経営理念 (顧客機能中心)	<ul style="list-style-type: none"> 周辺需要拡大 同質化 非価格対応 最適市場シェア 	フルカバレッジ	<ul style="list-style-type: none"> 中・高品質 価格 フルライン化 高プロモーション 開放型流通
チャレンジャー (Challenger)	<ul style="list-style-type: none"> 市場シェア 	対リーダー差異 (非オーソドックス)戦略	顧客機能と独自 能力の絞り込み (対リーダー)	<ul style="list-style-type: none"> 上記以外の政策(リーダーが出来ないこと) 	フルカバレッジ/ 選択的特定化	<ul style="list-style-type: none"> 対リーダー差異のミックス構築(e.g, 価格ディスカウント, 低品質低価格, プレステージ品...)
フォロワー (Follower)	<ul style="list-style-type: none"> 利潤 	模倣戦略	通俗的理念(良いものを安くなど)	<ul style="list-style-type: none"> リーダー, チャレンジャー政策の観察と迅速な模倣 	二次・三次市場でのフルカバレッジあるいは選択的特定化	<ul style="list-style-type: none"> 臨機応変型のマーケティング・ミックス
ニッチャー (Nicher)	<ul style="list-style-type: none"> 利潤 名声 	製品・市場 特定化戦略	顧客機能, 独自 能力, 対象市場 層の絞り込み	<ul style="list-style-type: none"> 特定市場内で, ミニ・リーダー戦略 	焦点市場 ないしニーズ特化	<ul style="list-style-type: none"> 特定ニーズ訴求型のマーケティング・ミックス

(嶋口充輝(1984)「戦略的マーケティングの論理」を参考に作成)



内外環境の把握と特色づくり



第 2 ユニットでは、より効果的・効率的な組織マネジメントを展開する上での前提条件である、自校のミッションを検討します。そして、学校を取り巻く外部環境の把握と解釈と、学校内部の環境把握・解釈を行い、自校の特色づくりに向けた課題整理と実行策を検討します。

特色ある学校づくりに向けての課題整理

1. 特色ある学校づくり

(1) 特色ある学校とは

- ・ 自校の有する資源と機会の最大活用
- ・ 教育ビジョンが伴った理想の追求

(2) モデルなき創造

- 「貧に処する教育」(欠乏欲求) から 「富に処する教育」(自己実現欲求) へ
- 「模倣」(先進校モデル) 依存から 「応ずる」(自校主義、眼前主義) 指向へ
- 「あてがい」(やらされる) 実践から 「納得」(やりたい) 実践へ
- 「古い革袋」から 「新しい革袋」へ (組織体制の見直し)
- 「閉じた世界」(校内主義) から 「開かれた世界」(地域主義) へ
- 「よそゆきの装い」から 「普段着」(等身大) の実践へ
- 「縦割り」(教科主義) から 「縦横」な関係づけへ

(3) みんなで学校を創る

- ・ 保護者との定期的な会議
- ・ インターネットなど、保護者 学校間の回路の整備
- ・ 地域協働教育

(4) 人々を巻き込み、足腰の強い学校づくりを

- ・ 新しい教育への支持的な学校組織づくり

2 . 企業経営との比較からみた学校経営の特色

(1) 学校経営とは：多元的で多方向的な指向の総体からなる働き

吉本二郎の定義：一つの学校組織体（協力体系）の維持と発展をはかり，学校教育本来の目的を効果的に達成させる統括作用（『学校経営学』国土社、昭和40年）

問題；この前提は学校組織の現実に適用できるか？

- ・ 組織目的
- ・ 協働性
- ・ 統括作用

- ・ 多元性（それぞれの教職員の立場）
- ・ 多方向性（それぞれの教職員の教育観）

- * プラスに働くと
 - ・ 迅速な意思決定の実現
 - ・ 多様なニーズに対応
 - ・ 柔軟な組織構造との適合
 - ・ ミドルリーダーの職能発達
- * マイナスに働くと
 - ・ 多元性 孤立化、多忙感
 - ・ 多方向性 まとまらない（組織、論議）

- ・ 過度の協調性、相互不干渉の展開
- ・ 学習された無力感の深まり
- ・ 単年度主義の恒常化
- ・ 葛藤の深刻化 組織崩壊

目標の類型

- 向上目標：たとえば、富士登山に耐える体力づくり
- 達成目標： " 富士山の3合目まで登ろう
- 体験目標： " 富士登山をしてみよう

マネジメントの力動的な過程（崩壊と秩序形成） 戦略的リーダーシップ

人を衝き動かす動因 = 適度なコンフリクト（葛藤）；教育観・指導観の対立

文化的リーダーシップ

職能発達過程を支えるリフレクションと教育的リーダーシップ

巻き込み（インボルブメント）の有効性；個から全体へ

	個	全体
全般	多面性	複雑性
否定的側面	<ul style="list-style-type: none">・内向性・外向性・無責任性・自己中心性	<ul style="list-style-type: none">・閉鎖性・放散性・防衛性 / 反応性・分散性
期待	自律性	協働性

コミュニケーションの有効性；応答的リーダーシップ

（2）必要なこと

- A 創出モードを有した人物（ファシリテーター候補）への肩入れ
- B ファシリテーターを活かしたチーム編成（異質編成）と「学習する組織」づくり
- C 開かれたコミュニケーションの場（本音で語れる場）の確保
- D 学校経営計画（経営方略）の策定

(3) これからのスクール・リーダーの役割

学校における暗黙知の攪拌（内面化と共同化の促進）

異質情報の提供 暗黙知との葛藤 組織創造過程の展開

学校にない資源（知識、技術、時間、財、バイタリティ等）の調達

学校についての外部情報の調達 = マーケトリサーチ（保護者・子どもを対象とする）

学校の理解・地域への発信

暗黙知と組織的知識創造

形式知とは、言語化された明示的な知識であり、つまり、組織や社会で公認され説明可能な体系や手順をさす。学校組織に即していえば、学校経営計画や学習指導要領、教科書あるいは危機管理マニュアルなどによって示されている知識をさす。それに対して、暗黙知とは、学校の組織成員によって暗黙裏のうちに共有され、支持されている言語化されていない知識であり、無意識のうちに学校組織成員の認識や行動を左右している秩序である。

組織的知識創造（野中郁次郎）：「組織が個人・集団・組織全体の各レベルで、企業から知りうる以上の知識を、あらたに創造（生産）すること」

知識創造のプロセス（SECI（セキ）プロセス）

- ・ 共同化（暗黙知からあらたに暗黙知を得るプロセス：Socialization）
- ・ 表出化（暗黙知から形式知を得るプロセス：Externalization）
- ・ 結合化（形式知をもとにあらたに形式知を得るプロセス：Combination）
- ・ 内面化（形式知からあらたに暗黙知を得るプロセス：Internalization）

3 . リーダーシップ発揮の実際

(1) 共同（コラボレーション）の推進

ある小学校の校長は、「今後は、保護者・地域住民が学校の教育課程の編成・実施・評価等に参画できるシステムを構築していきたい。加えて、学校評議員『会』を地域の中核として機能させるとともに、学校・地域・家庭が相互の納得と信頼で結ばれたネットワーク型の協働責任がとれる体制を確立していきたい。」と自らのビジョンを語り、「学校評議員会が地域の拠点として関係機関・団体をコーディネートし、よきパートナーシップを発揮し、地域での『出会い、ふれ合い、学び合い』を通して、町づくり・地域づくりに貢献したい。」との展望を描き、「異質な人々との交流により、自己変革、学校改善が図られる」との観点から学校評議員の人選を行った。その結果、歌声大会の企画を担うソプラノ歌手、学校に接する河川敷の豊かな自然を活かした環境教育を推進する県生態系保護協会役員、そして校長直近のアドバイザーである学校経営研究者などが選ばれ、校長の説くロマンに引き込まれていった。評議員には、教職員への刺激剤としての役割期待、さらに子どもたちにとっての地域創生の礎、拠点としての役割期待がかけられている。しかも、その構想を描いた上で、その適任者を自らの判断で選りすぐり、学校づくりへと巻き込んでいっているのである。

(2) 創造（クリエイション）の促進

T 市立 Y 小学校の E 教頭は、初めて教頭となって、この学校に赴任し、校内の教職員との関係づくりが最初の課題だと感じた。そして、新年度の書類事務が一段落した 5 月の末から、職員朝会のない日である毎週水曜日に、諸連絡を兼ねて「おはよう Y 小」(B 5 版 1 枚) を発行することにした。しかし、しだいに教職員から週刊ではなく日刊でとの要望が高まり、2 学期からは休業日でない限り(出張で不在の日を含め) 毎日、発行することにした。その「おはよう Y 小」の最後にはコラム欄があり、そこには E 教頭が教職員に向けたメッセージが書き込まれている。「そうすると、何を書くかを決めるのがたいへんで、子どもたちや先生たちとの話でも何か種はないかと考えながら聞いたり、校内を見て回ったりするようになりました。」こうした試みがいかに効を奏したか。「確かなことはわかりませんが、しかし、少し気になる先生の気になる事柄について書いた時は、後で『先生、あれはわたしのことですね』と礼を言いに来てくれる先生も出てきましたし、こんな面倒な学校評価票への記載についても『しゃーないな』とゆうて文句も言わずに書いてくれます。」

(3) 考究(リフレクション)する組織づくり

九州のある高等学校では、「現状維持は退歩である」と提起し、「アカウンタビリティに耐え得る学校」づくりを学校経営の基本方針とする校長が、「学校経営について広く意見を聴取するため」、20代、30代の教職員たちとの懇談会を放課後に開いている。

校長は、懇談会開催に当たり、参加者に自由な意見を求め、それらに基づき、たとえば「『学校行事の精選』『諸会議の精選』は約束します」など今後の学校経営改革の方針を明示している。職員会議とは異なったかたちで評価協議を重ねているのである。

(4) 外に開く(オープンマインド)学校経営の展開

ある小学校では、平成8年度から従来の校内研究の方式(学年部を母体)を、「研究主題のもとに教師一人一人が進めたい研究の切り口を考え、考えのよく似たもの同士で課題別のグループを構成し、部会ごとに取り組む方法」に改めた。そこには「教師自身が自らの姿勢を変えることから学校教育を変えていく」「『やらされる研修』ではなく、自ら探究していく研究が思考力、判断力、そして何よりも主体的な実践意欲が喚起される」との思いがあった、という。その結果、「授業によせる教師の個々の思いを出しやすく」し、「じっくり考え積極的に意見交流し合い、他のグループとも「自然な形で交流を始め」、「いつもの年より他の先生の授業をたくさん見られて勉強になった。」(「平成8年度 2学期 学校経営評価(集約)」)との感想も示された。

こうした中で、ある教員が育っていった。この教員が、種々の意味で校内研究の推進役を担ってきた。彼は、校内研究部会では「コミュニケーション」グループに属し、その年度末のまとめで、「教育活動全般を司っている私たち自身の『受け身的』な、『波風をたてない』、『従来型踏襲主義』を改める必要」を提起し、「ちょっとだけ軌道修正」することの大切さを語り、日常に潜む「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ために全精力をつぎ込みたい」と述べている。問題の本質を突き、この先を見通した鋭い洞察であるといえる。

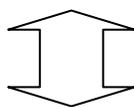
- ・戦略的リーダーシップ；仕掛ける、組み立てる、押す - 引く
- ・教育的リーダーシップ；育てる、引き出す、説く、促す
- ・応答的リーダーシップ；聴く - 語る、応(答)える、
- ・文化的リーダーシップ；まぜる、創る、変える

(出典：木岡一明(2003)「新しい学校評価と組織マネジメント」第一法規)

4 . 自校の担う具体的な役割

(1) 自校に何が期待されているのか

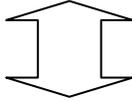
児童・生徒は学校に何を望んでいるのか？



保護者は 学校に何を望んで いるのか？	
地域住民(納税者) 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？	

5 . 自校のミッションの探索

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（使命・存在意義）



(例) 地域住民に対して	地域における人材バンク機能を果たすことで、地域活性化の中核拠点としての役割を担う

貢献対象	貢献方法	貢献内容
（～に対して）	（～することで）	（～する）

4

学校を取り巻く環境分析と対策の検討

1 . 学校の内外環境をSWOT分析する

(1) SWOT (スウォット) 分析とは

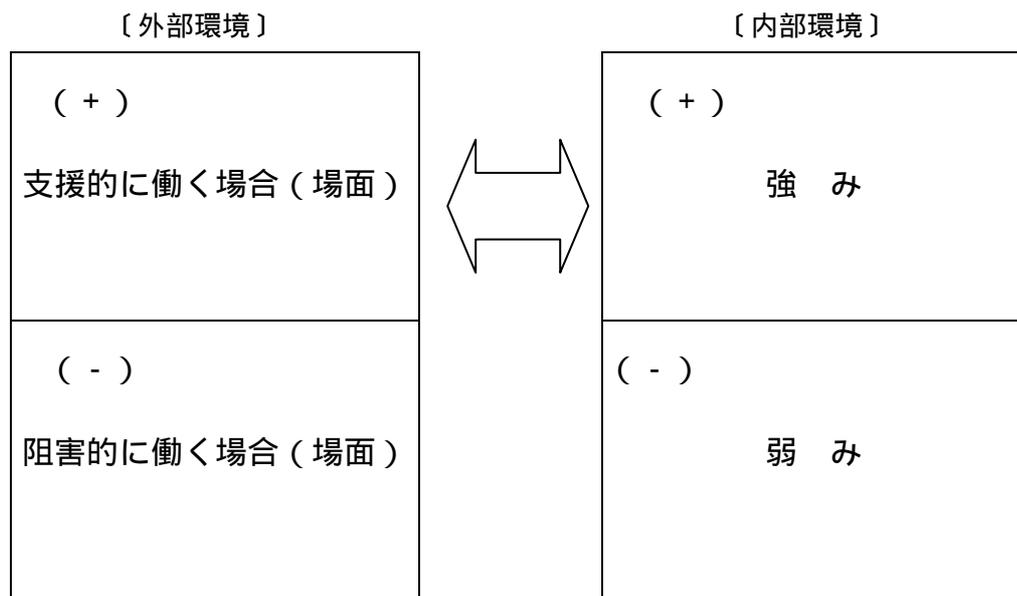
SWOT分析とは、組織マネジメントのマーケティング手法

外部環境

- ・ 機会(Oppportunity)
- ・ 脅威(Threat)

内部環境

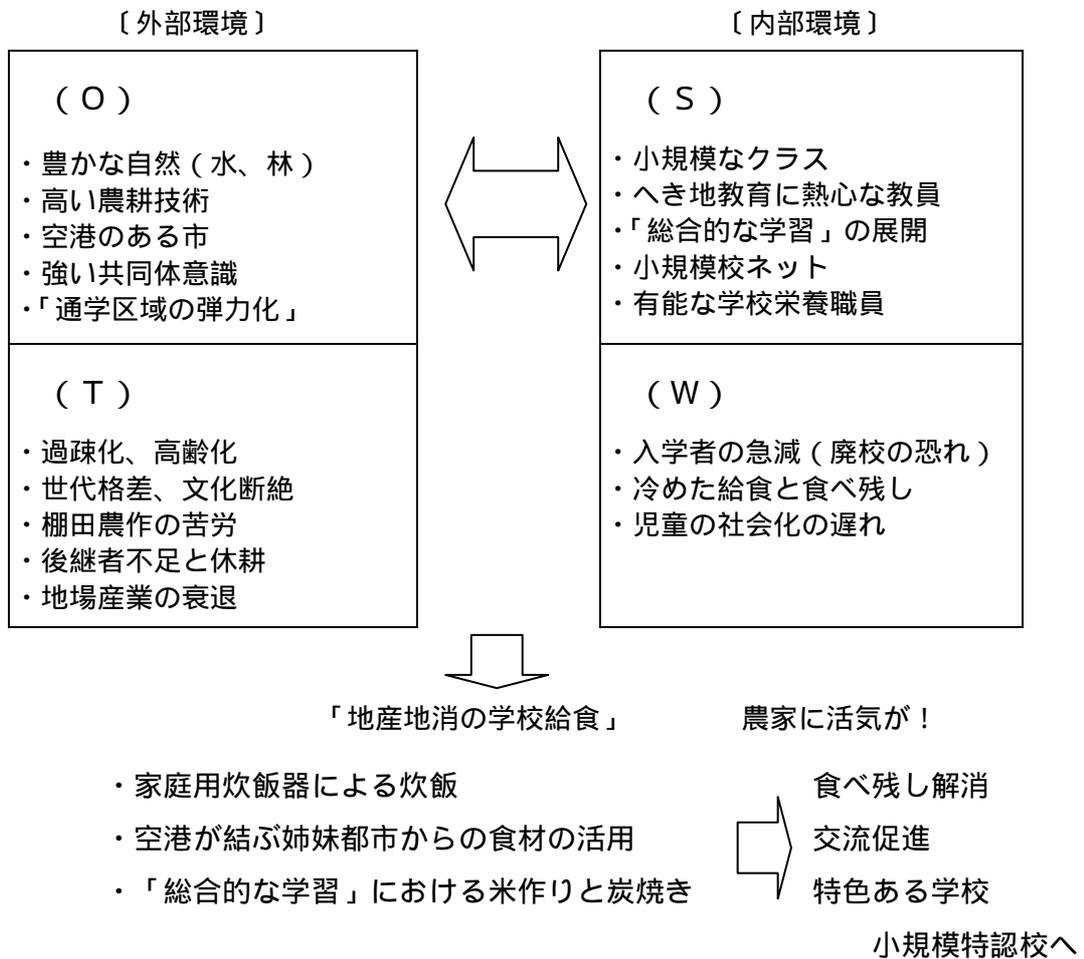
- ・ 強み(Strength)
- ・ 弱み(Weakness)



(2) SWOT分析の一般的な進め方

- 機会の探索
- 機会に合致した強みの抽出
- 強みの積極的活用
- 弱みを強みに転換（プラス思考）
- 弱みの改善・強化
- 脅威に対する対応策の検討
- 成功要因の明確化

(3) 南国市教育委員会の例



(木岡一明(2002)「プラスに眼を、そしてより大きなプラスへ」(学校経営12月号)第一法規)

(木岡一明(2003)「内外環境を把握して、手応えのある一步を」(学校経営7月号)第一法規)

2 . 学校を取り巻く外部環境の把握と解釈

(1) 外部環境要因リスト (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 学童保育所 幼稚園 小学校

中学校 高等学校 盲・聾・養護学校 専修学校 短期大学

四年制大学 他の学校 企業 ハローワーク 商工会議所・商工会

図書館 総合教育センター 教育研究所 教育研究会 老人会

婦人会 子供会 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 教育委員会(市町村) 教育長

教育委員会(県) 教職員組合 知事 文部科学省

マスコミ 業者 交通産業 スポーツ少年団 青少年育成会議

高体連 高文連 中体連 地域のサークル 歴史・文化

自然・風土 地域の産業

() () ()

(2) 学校におけるSWOT分析の進め方(外部環境)

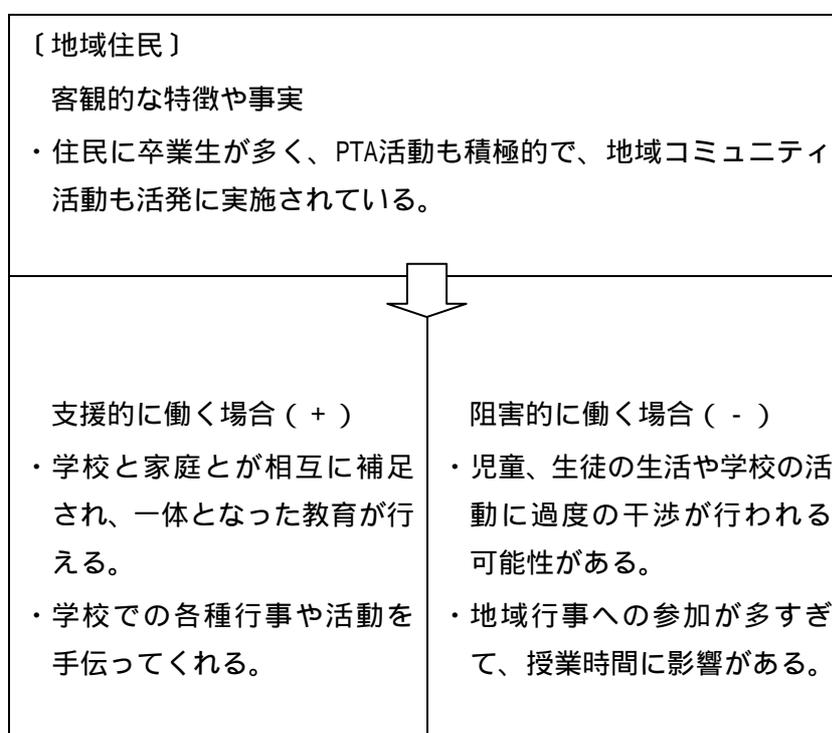
影響の大きい外部環境要因を一つ選択

外部環境要因の「客観的特徴・事実」の把握

自校の運営や教育活動に「支援的にはたらく場合」についての検討

自校の運営や教育活動にとって「阻害的にはたらく場合」についての検討

(例)



いくつかの外部環境要因について、上記 から と同様に「客観的特徴・事実」から「支援的にはたらく場合」と「阻害的にはたらく場合」を分析

【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（+）

阻害的にはたらく場合（-）

4 . 自校の外部環境の分析と方策の検討

自校をSWOT分析して見えてきたもの

自校における外部環境（支援と阻害）

（支援的）

（阻害的）

あなたの考えるこれからの実行策は？

<考える視点>

自校の外部環境の支援要因でもっと発展させるための活動、働きかけや取り組みは？

自校の外部環境の阻害要因を克服するための解決策は？

5 . 学校の内部環境の把握と解釈

(1) 内部環境要因を探る

視点

ア．人的資源・ネットワーク資源（ヒューマンウエア）

イ．物的資源・資金的資源（ハードウエア）

ウ．情動的資源（ソフトウェア）

内部環境要因リスト（順不同）

ア．人的資源・ネットワーク資源（ヒューマンウエア）

児童・生徒 管理職（校長・教頭） 中堅教員 一般教員 職員 評議員

P T A 児童会・生徒会 部・クラブ 附属機関 組合分会 互助会 等

イ．物的資源・資金的資源（ハードウエア）

校舎 教室 グランド プール 体育館 花壇 廊下 ベランダ 附属施設

パソコン 「 室」 教材・教具

学校予算 寄付金 販売収入 等

ウ．情動的資源（ソフトウェア）

カリキュラム 時間割 行事 活動 教育方法 会議システム

研究指定 校務分掌 学校給食

校風・伝統 雰囲気 等

(2) 学校におけるSWOT分析の進め方(内部環境)

他校に比べて特徴的と思われる内部環境要因を一つ選択

内部環境要因の「客観的特徴・事実」の把握

内部環境要因の「強み」についての検討

内部環境要因の「弱み」についての検討

(例)

〔学校施設 〕 客観的な特徴や事実	
・実際に作物を育てる、生産農園がある。 ・交通の便が悪く、駅からも遠い。	
強み(+)	弱み(-)
・花や園芸育てることを通した生きた教育ができる	・施設の維持、管理が必要になる
・豊かで広々とした環境の中で教育ができる	・通学に時間がかかる
・販売収入が得られる	・遠方からの生徒が来ない

いくつかの内部環境要因について、上記 から と同様に「客観的特徴・事実」から「強み」「弱み」を分析

【内部環境要因：】

客観的な特徴や事実

強みとしてはたらく場合（+）

弱みとしてはたらく場合（-）



【内部環境要因：】

客観的な特徴や事実



強みとしてはたらく場合（＋）

弱みとしてはたらく場合（－）

7 . 自校の内部環境の分析と方策の検討

自校をSWOT分析して見えてきたもの

自校における内部環境の強みと弱み

(強み)

(弱み)

あなたの考えるこれからの実行策は？

<考える視点>

自校の強みをもっと活用した教育機会、活動や取り組みは？

自校の弱みを克服するためには、どのような解決策が必要か？

8 . 自校の内外環境の分析と方策の検討

自校の目指す姿

自校における内外環境の要因配置

(支援的要因)

(強み)

(阻害的要因)

(弱み)

あなたの考えるこれからの重点課題は？

支援的要因と強みを活かす

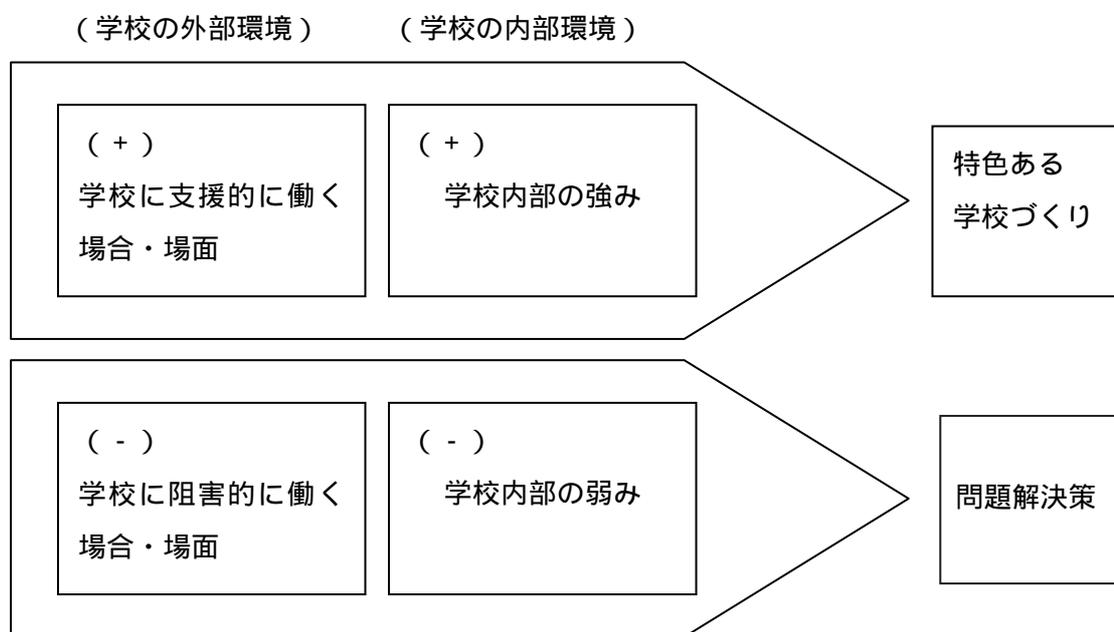
弱みを克服し阻害要因を回避する

9 . 自校の特色づくりと問題解決策の検討

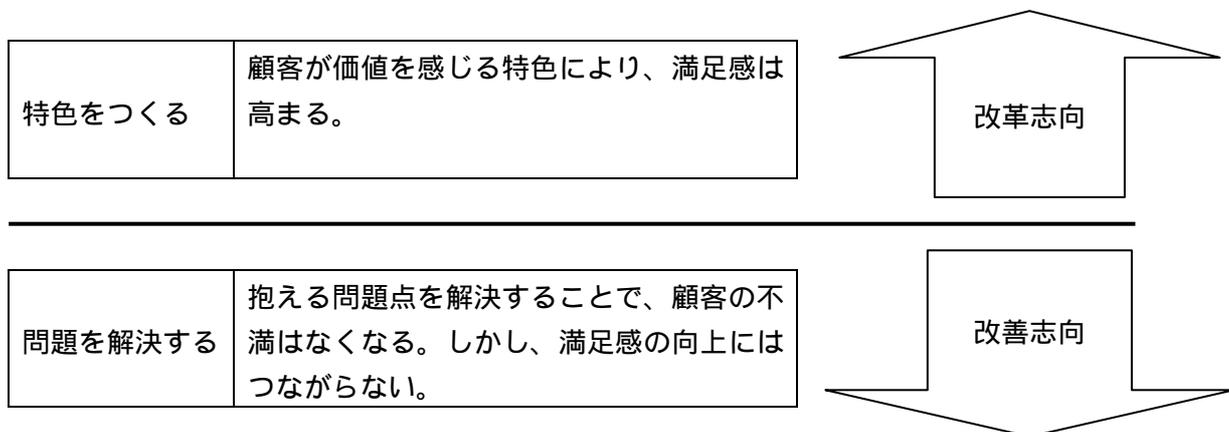
(1) SWOT分析を活用した特色づくりと問題解決

SWOT分析した結果から、自校の外部環境の支援的要因と内部環境の強みを生かした「特色ある活動」が可能になります。

また、自校の外部環境の阻害的要因と内部環境の弱みを克服する「問題解決方策」も検討できます。



(2) 顧客満足 (CS : Customer Satisfaction) の視点



(3) 演習の進め方

自校の外部環境の支援的要因と内部環境の強みを生かして、自校ならではの特色ある活動や取り組みを、ラベルに書き出してください。1枚のラベルには、ひとつの事柄を書きます。

現在取り組んでいる活動に、今回のSWOT分析により、みえてきた外部環境の支援的要因や内部環境の強みを加えたものでも結構です。

次に、自校の外部環境の阻害的要因や内部環境の弱みを克服する問題解決方を考え、ラベルに書き出してください。1枚のラベルには、ひとつの事柄を書きます。

問題解決方を考える際、わが校の外部環境の支援的要因と内部環境の強みを生かしたものが多くあると思われます。

「特色ある活動や取り組み」「問題解決方」とも、できない理由を考えないで、この場では、とりあえず、数を多く出すことに注力してください。

ラベルを書き終えたら、次頁のA3版の「学校活性化に向けた実行策検討シート(1)」に貼り付けてください。効果性が高いとは、自校のミッション実現に対する貢献が大きいことを指しています。

	着手容易性 高 ←		→ 着手容易性 低
効果性高	■ ■	■	■
	■ ■	■	■
効果性低	■		

ラベル

その後、左上にあるラベルを中心に、学校に戻ってから、早速、手を打とうと思う方策を選び、その次のA3版「学校活性化に向けた実行策検討シート(2)」で計画化してください。

学校活性化に向けた実行策検討シート(1)

	着手容易性 高 ←————→ 着手容易性 低		
効果性 高 ↑ ↓ 効果性 低			

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	予想される効果や反応	留意点

10 . ここまでのふりかえり

ここまでの研修をふりかえって、以下の文章を完成させてください。

私が気づいたのは・・・

私がかかりしたのは・・・

私がうれしかったのは・・・

私にとって必要だとわかったのは・・・

私がこれから実行しようと決めたことは・・・

その他考えたこと、書いておきたいこと、質問したいこと、言い残したことは・・・

学校内の状況把握と課題整理（参考資料）

学校経営診断カードによる自校のチェック

（１）「診断」の必要性

- ・トータルな学校組織診断：全体的な学校の健康状態を「診断」し、回復の糸口、処方箋を見つけ出す一助とする。

（２）学校経営診断研究会（代表 牧昌見）「学校経営診断カード」

[経営診断の構成要素]

目的的要因——学校教育目標に関係した条件・要素

組織運営的要因——学校の内部組織とその運営に関係した条件・要素

人間的要因——教職員と役割分担に関係した条件・要素

組織風土的要因——学校の全体的な雰囲気に関係した条件・要素

[診断によって予想されるタイプ（モデル）]

平均型 / 沈滞型 / 平穩型 / お題目型 / 現状維持型 / ムード型

人間疎外型 / 仕組軽視型 / 意欲喪失型 / 理想型

[総合診断のねらい]

学校経営の基本方針や重点を決めたり、改善のための計画を立てたりするための重要な資料を得る。

学校（組織）を構成する諸要因を分析し、それらを関係づけて構造的に把握する作業過程において、改善点や重点の置き方を明らかにできる。

「学校経営診断カード」の活用

(1) 問われるのは“実態把握”のあり方

求められる学校の自主性・自律性の確立には自己点検・評価、つまり学校評価が前提となることを、中教審は提言している。こうなると、我が校の実態把握のあり方が問われることになる。子どもたちの成績評価（教育評価）の改善努力だけでは済まされないからである。多くの学校で子どもたちや保護者からアンケートをとって学校改善のための方向を探ろうとしているのは事実であるが、学校としてどのように対応し、どこに問題があるかを家庭に知らせているとはいえない。

何が問題かといえ、我が校の教育目標を達成するために、どんな内部組織を設け、どのように役割分担し運営しているか、つまり学校経営の部分が不透明だという点である。たとえば、我が校になぜ学級や教科の組織があるのか、なぜ職員会議や企画委員会といった会議体があるのか、学級担任や教科担任はなぜどんな仕事をしているのか、学年主任や生徒指導主任はどうか、教頭や校長はどうかについて、学校教育目標に結びつけて説明できなければならない。

説明責任を果たすというのはこういうことである。そのためには、校内組織の透明性（トランスペアレンシー）の確保が重要である。「我が校は公立学校である。そんなことを言われてもどうしようもない。教育委員会に聞いてくれ。」といった姿勢でいるとすれば、それは教育制度的に説明しているにすぎないから、学校不信を解消することにはならない。我が校に求められているのは、“教育実践”的な説明である。

“教育実践的”とは、学校教育目標の達成をめざして、このような校内組織をつくり、A子やB男のためにこのような運営を行っているという我が校の実践を意味する。我が校は理想郷にあるわけではないから、四M（人的、物的、財政的、組織運営的）の条件はもとより十全ではない。生身の子どもと生身の教師が頑張っているわけだから、大事なことは限定保障の論理に立つことである。生きる力や豊かな心という美名の下に、ややもすると無限保障の論理に毒されがちである。これでは無責任である。

教育実践的に説明するというのは、我が校の“実像”を家庭や地域に伝え、協力や助言を求めるといった姿勢の表出である。現状のままだと、校内の不適切な情報が極度に歪められて校外にもれている。学校不信や教師批判の解消どころか、これを増幅させるだけである。我が校は“裸の王様”であることを忘れてはならない。それ故にこそ、限定保障の論理に立って校内組織の透明化に努めることが重要である。

(2) ひとつの工夫

我が校の実像をふまえ、どういう改善努力を行っているかを抜きにして、家庭や地域の協力を得ることはできないから、我が校の実態把握のしかたが問われることになる。「学校経営診断カード」は、そのための一つのツールである。このカードを活用すると、改善の方向が見えてくるから、学校の内外に対して“発信”の内容に責任をもつことができる。「一生懸命頑張っている」というのでは、何も言わないのと同じである。

この診断カードは、目的、組織運営的、人間的、組織風土的、の四つの要因をおさえ、要因ごとに各一〇の診断項目を設け、合計四〇項目とハンディなカードである。各教職員が五段階法でチェックし、全校的に問題点の所在を確認するとともに、改善の方向を明らかにしようとするものである。

学校は組織であるから協働的な活動の展開が必要であるが、これまでは評価アレルギー、経営アレルギーがあって自己点検・評価には必ずしも熱心であったとはいえない。筆者が声を大にして叫んでいる限定保障の論理にしても、その根拠はここにある。このカードは開発して二十年をすぎたが、アレルギー問題からの開放は、健康 - 不健康という観点に立ってチェックしてもらうという考え方をとることによって可能になった。我が校は健康だろうかという判断を各教職員が行い、診断項目をチェックするというしくみを開発したからである。『教職研修』（教育開発研究所刊）でこのカードを活用した事例分析を続けている。

このカードを活用すると、我が校が抱えている共通の問題・課題の所在がわかるほか、上記四要因の分析から(1)共通理解、(2)協働意欲、(3)コミュニケーションという公式組織の三原則（組織づくりの三原則）に即してその具体的な意味内容が見えてくる。年齢別、性別等々の指標により検討を加えることによって、教職員の反応の多様性を構造的に把握できるから、改善点や改善の方向を実態に即して具体的に検討できる。

校長としては、リーダーシップを発揮すべき所はどこか、どのように働きかけをすべきかといった問題に、多少なりとも客観的に、つまりデータに基づいて考察できるから、ある程度自信をもって対応することができる。将来、学校評議員に我が校の問題点や課題について意見を求められることがあっても、データに即して説明できるにちがいない。

もっともこのカードはもとより万全ではないから、頼りすぎることはいけない。あくまで一つの工夫、一つのツールとして活用してもらいたい。紙幅に余裕がないので、詳しく『改訂・学校経営診断マニュアル』（教育開発研究所、平成一一年五月刊）を参照されたい。中教審の答申を契機に学校評価の課題が新たな局面を迎えている。とくに都道府県の教育センターが研究開発（R & D）に意欲を燃やしてほしいものである。各学校としては、学級経営、教科経営の評価が問われることに留意すべきである。

要するに、求められる“開かれた学校”であるためには「学校の経営責任」の明確化が必要であるとの中教審答申は、「学校の自主性・自律性の確立」にとって重要である。国の審議会がこう提言していること自体画期的であるが、現実の学校は対応に苦慮している。自己点検・評価を抜きにしては説明責任を果たせないことはわかっているが、実効性のある学校評価のためのツールの開発が遅れているからである。

今なぜ自己点検、自己評価が必要か、経営責任の明確化とは何か、一つの工夫としての「学校経営診断カード」の活用について検討したのが本稿である。校長のリーダーシップが問われるだけに重要な課題である。データに基づく対応が求められるからである。

「学校経営診断カード」＜総合編＞（制作：学校経営診断研究会 代表：牧 昌見氏）

この診断カードは、各教職員が五段階法でチェックし、全校的に問題点の所在を確認するとともに、改善の方向を明らかにしようとするものである。

【カードの利用法と記入】

この診断カードは、目的要因、組織運営的要因、人間的要因、組織風土的要因の4要因について計40の診断項目が設定されています。所属教職員に配布し、右欄の評価点の該当する個所に印をつけてもらいます。評価は1=そのとおり、3=どちらともいえない、5=全くちがう、を標準にし、その中間を2、4とします。

要因	診 断 項 目	評 価 点	評 価 点
具 現 化 に つ い て 教 育 目 標 ・ 経 営 方 針 と そ の	1 この学校では、計画が予定どおり進行しないことがあり、困ったことだと思っている。	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
	2 この学校では、惰性でやっているようなことが多く、どうもまずいと思っている。	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
	3 この学校では、仕事の能率が悪く、これではいけないと思っている。	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
	4 この学校では、今、進めていることよりも、もっと大切な重点があるのではないかとと思っている。	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
	5 自分のやっていることが、はたして、この学校のためになっているかどうか、気になっている。	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
	6 自分のやっていることが、学年や分掌などとの関連で、どのように役立っているかわからないでいる。	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
	7 この学校では、目標、方針がどれもはっきりしないと思っている。	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
	8 他の部門（学年、教科、分掌など）からの注文、要望などについては、無関心になることが多い。	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
	9 この学校では、目標や計画を達成していない面が多いと思っている。	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
	10 この学校では、全校の目標や計画の達成に関心がうすいと思っている。	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
組 織 ・ 校 務 分 掌 に つ い て 教 育 課 程 ・ 教 育 活 動 と 運 営	11 自分の仕事の結果がうまくいったかどうか、個々には考えているが組織のうえでは、どうもはっきりしないと感じている。	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
	12 仕事のうえで、必要な情報を求めるとき、どのようにやったらいいか、誰から聞いたらいいかわからず、とまどいを感じている。	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
	13 仕事の計画や内容が、いつ、どこで、どのようにしてたてられるかわからないでいる。	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
	14 関連する仕事をしている他の人との仕事上の調整が、どうもうまくいっていないと感じている。	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
	15 意見の対立はいいが、決定は押しつけられることが多く、不満を感じている。	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
	16 仕事の担当がはっきりせず、とまどったり、ときには、トラブルをおこし、いやな思いをしている。	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
	17 仕事についての指示や、報告のルートが、はっきりしていないと感じている。	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
	18 分掌によっては、仕事の（質、量）面から考えて、人員が少なすぎると思っている。	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
	19 仕事を進めるうえで、もっと多くの人の意見を求めてもらいたいと思っている。	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
	20 責任の範囲があいまいで、どこまでやったらいいのかわからずとまどいを感じている。	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
仲 間 関 係 や 役 割 分 担 に つ い て	21 学校での意志決定に参画する人、意志決定の方法などについて、これでいいのだろうかと疑問に思っている。	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
	22 企画や推進の仕方についてとまどいを感じたり、疑問に思っている。	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
	23 他の部門から連絡やクレームなどが整理されなくて、勝手なルートができて困る。	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
	24 自分のアイデアを生かすために、上司・先輩が他部門へも、もっと働きかけてくれたらと思っている。	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
	25 自分の仕事やポストについて不満に思っている。	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
	26 仕事にやりがいを感じない、「こんなことを長年していいのかな」と疑問に思っている。	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
	27 熱心にやっても「ほんとうに認めてくれるのか」と疑問に思っている。	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
	28 この学校で仲間と働いていることが何となくおもしろくなく、気がのらないでいる。	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
	29 この学校の人たちは、仕事を遂行するのに必要な能力が不足していると思う。	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
	30 仕事を換えられやしないか、無理な要求をされやしないかと不安である。	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
学 校 全 体 の 雰 囲 気 や 気 風 に つ い て	31 この学校では、仕事に必要な知識や技能を積極的に伸ばそうとする気風が少ない。	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
	32 この学校では、意見やアイデアを出しても、これをとりあげて生かすことが少なすぎる。	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
	33 この学校では、すすんで模範を示したり、お互いにいましめあうきびしさが少ない。	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
	34 この学校では、意見を率直に述べられるような気風が少ない。	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
	35 規則づくめで、かたくなしく、もっと自由に働けたらと思っている。	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
	36 コミュニケーションの流れが、どこかでとぎれているのではないかとと思っている。	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
	37 この学校では、仲間のあいだに相互不信があり、なんとなくいやだなあと感じている。	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
	38 グループ間や他部門との対立があるため、仕事やりにくいことが多い。	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
	39 この学校には、責任を転嫁する風潮がある。	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
	40 この学校では、他の部門の仕事に積極的に協力しようとする雰囲気がない。	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5

経営診断の構成要素

経営診断の構成要素として、われわれは次の四つの要因をおさえた。

目的的要因・・・学校教育目標に関係した条件・要素である。目標の明確化、経営方針の明確化、目標系列の系統性・体系性、目標の具体化・具体化の方途、目標達成への努力・協働意欲など。

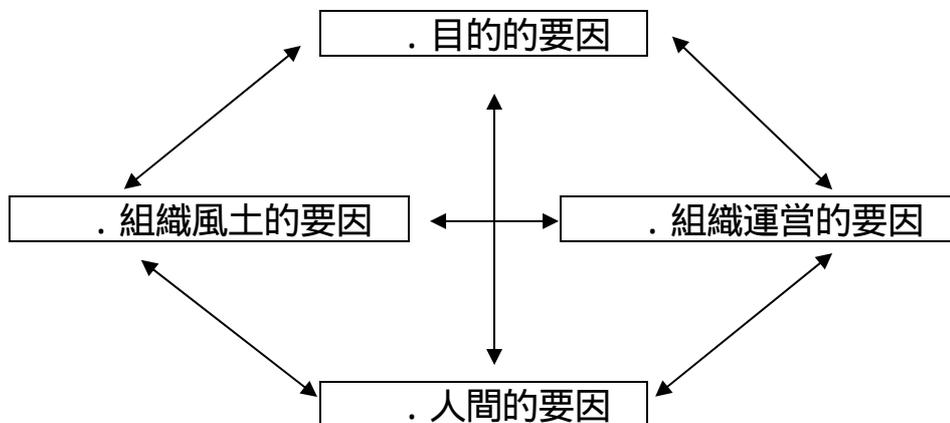
組織運営的要因・・・学校の内部組織とその運営に関係した条件・要素である。授業・教育課程、校務分掌、学校運営組織など。

人間的要因・・・教職員と役割分担に関係した条件・要素である。教職員の能力、適性、特性、個性、意欲、欲求、関心、性格、人間関係、具体的行動パターンやスタイル、態度など。

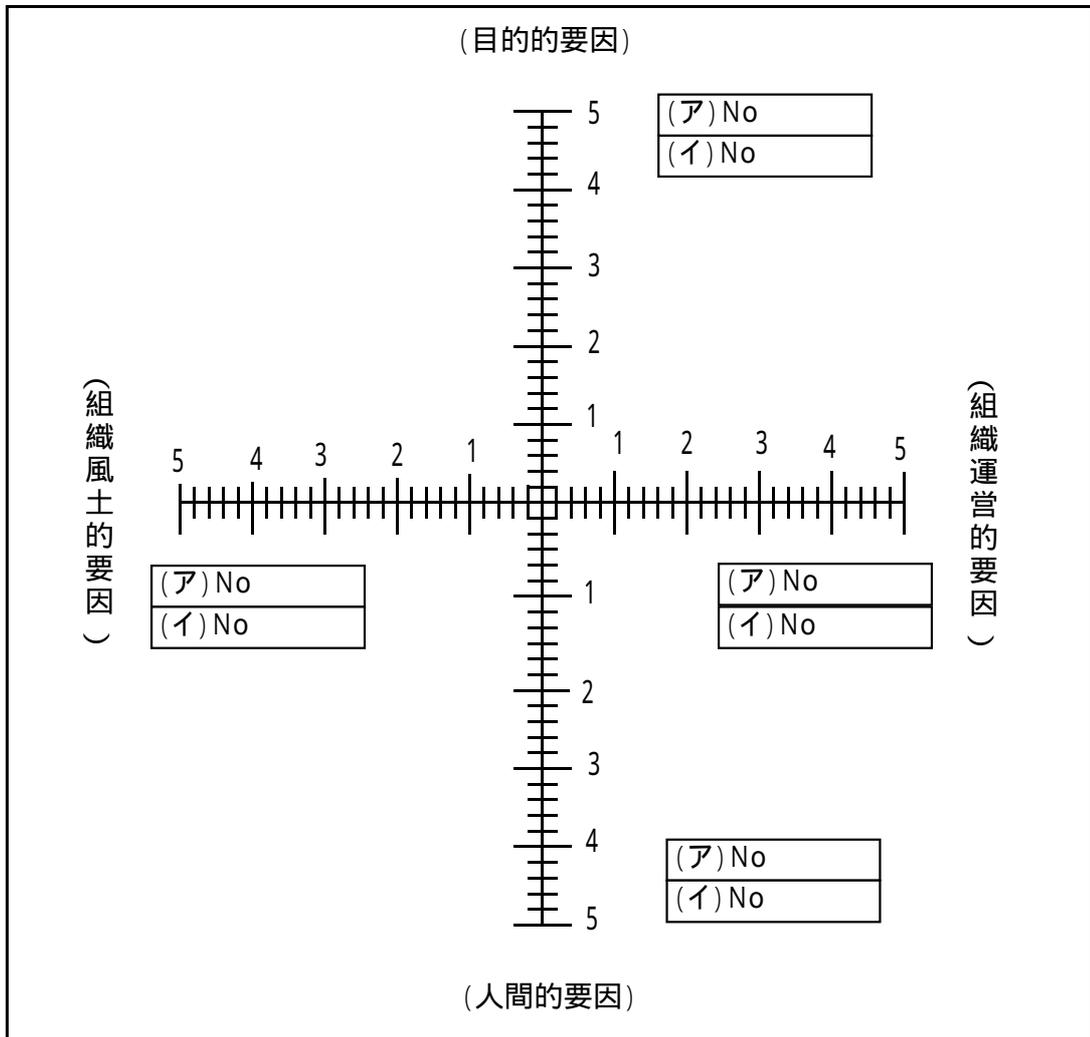
組織風土的要因・・・学校の全体的な雰囲気に関係した条件・要素である。慣行、規範、校風、学校文化、ムード、体質、環境など。

これら四つの要因は、図表 - 1 のように相互に深い関連があり、影響しあっている。「わが校」ではこれらの要因がどのような組み合わせになっているかを見極めることによって、長所と短所など改善すべき方向を見つけだそうというわけである。

図表 - 1 要因間の関係



「学校経営総合診断」ダイヤグラム()



備考

(1) 要因(~)別に評価点を求め、線で結ぶ。様式3の区分に応じて、いろいろなダイヤグラムを描くことができる。

(2) 問題項目を抽出し、の中に記入する。抽出の基準としては、次の方法が考えられる。

(ア) 各要因ごとにその平均点を下まわっている項目。たとえば、要因 で平均点が3.5の場合、3.5未満の項目。

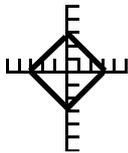
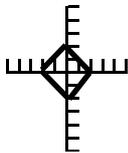
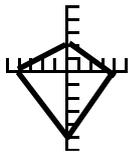
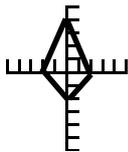
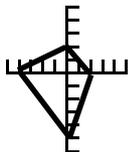
(イ) 様式3の区分にしたがい、両者の差が1.0以上の項目。たとえば、管理職の評価点 - 教員の評価点 1.0の項目や40代の評価点 - 20代の評価点 1.0の項目など。

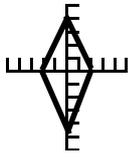
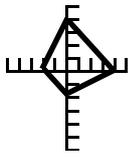
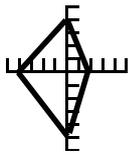
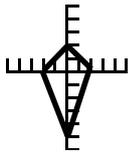
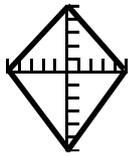
凡例



(注)たとえば、実線は男女別を表す、というように利用する。

学校経営総合診断によるモデルと改善(処方)のしかた

モデル名	モデルの型	改善のポイント
A 平均型		四つの要因が平均していて、高い要因もなければ、低い要因もないという型。 モラルの高揚をはかることであるが、たとえば、外部からの働きかけを考える必要がある。
B 沈滞型		四つの要因がいずれも低い型。 学校教育目標を見直してから、その具体化・具現化をはかるとともに、組織風土()の変革に努める必要がある。
C 平穩型		目的的要因()に問題があるが、他の三つの要因が高い型。 内部的には安定していて、一見平穩に見えるが、学校教育目標との関連が軽視されている。風土づくり()から手をつけるべきであろう。
D お題目型		目的的要因()は高いが、他の三つの要因が低い型。学校教育目標がお題目におわっていて、実践に結びついていない。 内部組織の見直しを、目標達成との関連で考える必要がある。
E 現状維持型		人間的要因()と組織風土的要因()は高いが、目的的要因()と組織運営的要因()が低い型。 「本校」の体質に合った教職員が多く、慣行で処理できるため、組織変革ができにくい。組織風土の変革に注目すべきであろう。

モデル名	モデルの型	改善のポイント
F ムード型		<p>目的志向型の教職員が多く、目的()と人間的()が結びつくが、組織風土的()と組織運営的()の関連が乏しい型。</p> <p>一時的にムードは盛り上がるが、組織づくりがともなわないので、熱がさめると、支障がでてくる。風土づくりに注目すべきであろう。</p>
G 人間疎外型		<p>目的志向性が高く、組織づくりも適切であるが、人間的()と組織風土的()の調和がない型。</p> <p>内部組織とその運営の見直しからはじめる必要がある。</p>
H 仕組軽視型		<p>組織風土もよく、人間的で目的志向性も高いが、組織運営面()が前近代的という型。</p> <p>学校の場合、一見なじむ感じがあるが、組織づくりなしに学校教育は実践できないから、校務分掌などの見直しをやる必要がある。</p>
I 意欲喪失型		<p>人間的要因()は高いが、他の三つの要因が低い型。</p> <p>よくいえば、宝の持ちぐされといえるが、学校教育目標の吟味からはじめて、風土づくりに精を出す必要がある。</p>
J 理想型		<p>四つの要因がいずれも高い型。</p> <p>このような学校があつてわるくはないが、一般的には理想であろう。診断をくりかえすことによって、問題点の発見に努めるべきであろう。</p>



学校経営のビジョンづくり



第3ユニットでは、組織マネジメント手法をベースに、自校の学校経営ビジョンを検討し、年度計画づくりへの具体化について、個人・グループ演習を中心に進めます。

5

学校経営のビジョンづくり

1. 学校経営ビジョンの必要性と構成要素

(1) 学校経営ビジョンの必要性

学校外に対する必要性

- ア．学校の関与者に対する説明責任
- イ．学校の関与者からの協力の獲得
- ウ．校長としての責任の表明（公約）

学校内に対する必要性

- ア．異質で多様な価値観を持つ教職員の統合
- イ．教職員の判断・行動のよりどころ
- ウ．教職員の活動の意味を明らかにし、意欲を喚起

(2) 学校経営ビジョンに盛り込まれるべき7つの要素

ミッション（使命・存在意義）

- ア．児童生徒に対するミッション
- イ．児童生徒以外に対するミッション

重点（努力）事項

- ア．教育活動そのものの重点（努力）事項
- イ．学校における環境づくり等の経営面の重点（努力）事項

行動規範

教育の場である学校教職員としての規範

組織構造

- ア．分業と権限の関係
- イ．管理職の権限で設計可能

運営のしくみ

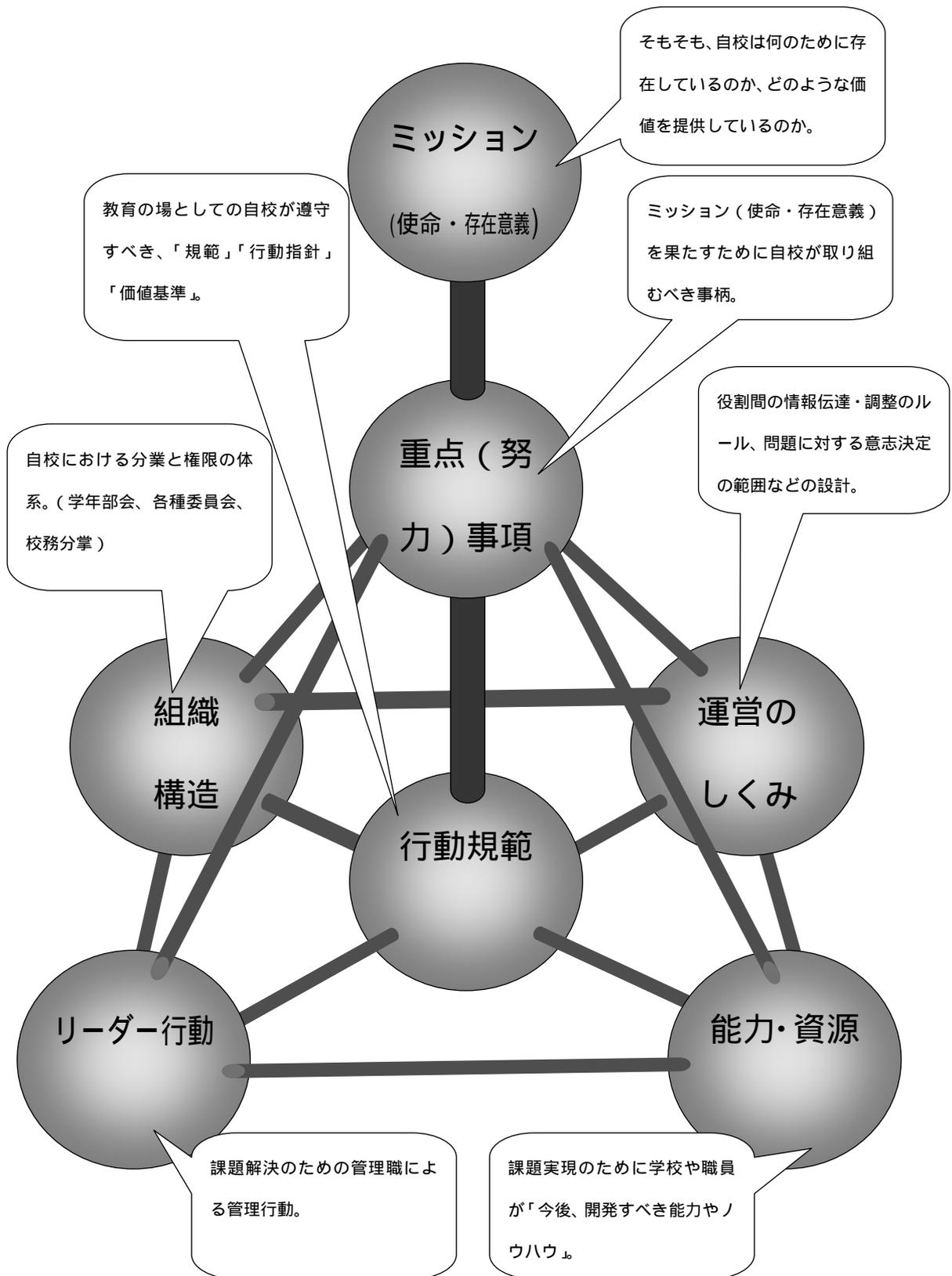
- ア．コミュニケーションと情報の流通・活用システムの設計
- イ．意思決定の方法とルール
- ウ．参画型かトップダウンか

リーダー行動

校長・教頭による管理行動

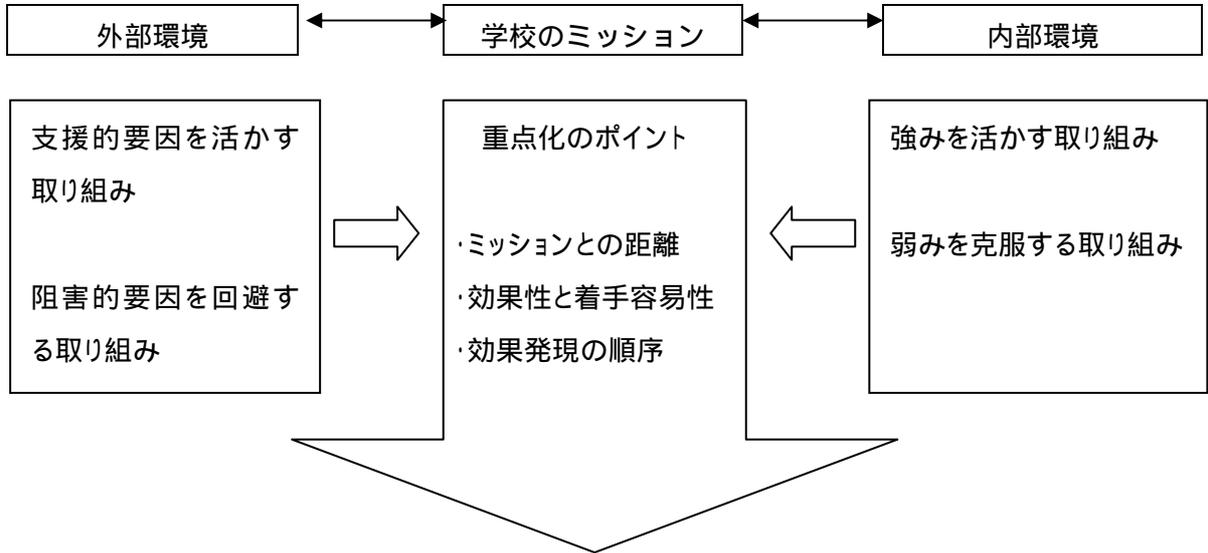
能力・資源の開発

- ア．学校が、今後、獲得・開発すべき能力やノウハウ
- イ．教職員の育成が重要課題



(産業能率大学(1998)「OJTマネジメント実践研修」を参考に作成)

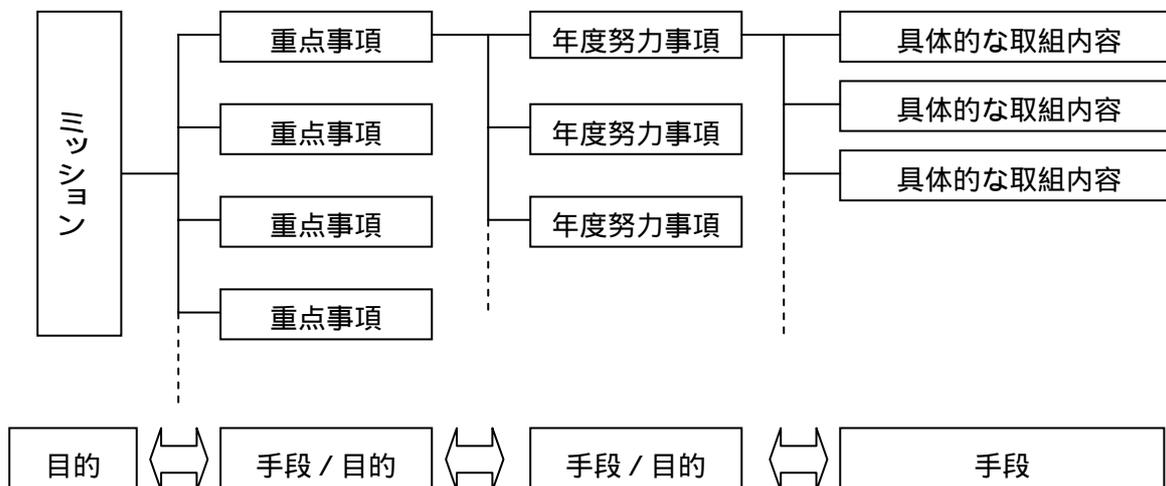
2 . 自校の重点（努力）事項の検討



重点（努力）事項	重点（努力）事項に対する私の考え

3 . 学校経営ビジョンの展開図

(1) ミッションから具体的取組までのつながり



(2) 学校経営ビジョン作成演習の進め方

次頁の「学校経営展開シート」に、前頁で検討した「自校の重点事項」をひとつ、重点事項欄に転記してください。

転記した「自校の重点事項」が目指す姿（求める具体的な状態）を考え、記入します。次に、「自校の重点事項」の現在の状態を記載してください。

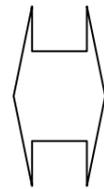
「自校の重点事項」の「目指す姿」と「現状」のギャップを埋めるためには、今年度の努力事項はいくつかあると思います。そのうちのひとつを年度努力事項欄に記入します。

その「年度努力事項」を達成するために、具体的な教育活動がありますが、それを3つ、具体的な取組欄に書いてください。

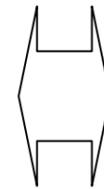
最後に、具体的な取組内容について、年度末の評価ができるように、評価基準を検討し、記入してください。

学校経営ビジョン展開シート

重点事項 (ひとつ)	重点事項の目指す姿と現状
	目指す姿 (求める具体的な姿や状態)
	現状



年度努力事項 (ひとつ)



具体的な取組内容 (実施形態)	取組に対する評価基準



— 学校経営ビジョンの実現に向けて —



第 4 ユニットでは、学校経営のビジョンを自校で確実に展開するため、管理職のコミュニケーションスキルや教職員の育成等について扱います。また、本研修のまとめとしての振り返りを行います。

6

学校組織開発の展開

1. 業務・組織の見直しと教職員の育成

(1) 学校における各種活動の見直し

あなたの学校における各種活動を下記の表に分類してみてください

各種活動整理マップ

高					
			【 開発領域】	【 焦点領域】	
			【 見直し領域】	【 改善領域】	
低					
	少	現状の資源（人、モノ、カネ、情報、時間）投入量			多

見直し領域

- ア．相対的な重要度が低く、現時点での投入資源量も少ない
- イ．何故行われているのかを疑ってみる必要
- ウ．廃止や外部委託まで含めた抜本的な見直しが必要

改善領域

- ア．重要度が相対的に低いにもかかわらず、現時点での投入資源量が多い
- イ．多くの余剰資源が埋没しており、業務の改善の対象となる領域
- ウ．思い切った業務の改善が必要

開発領域

- ア．重要度が相対的に高いにもかかわらず、現時点での投入資源量が少ない
- イ．学校のミッション（使命・存在意義）を実現するためには、この領域での業務成果が重要
- ウ．業務の見直し・改善の結果として生み出される余剰資源は、この領域に集中投入

焦点領域

- ア．重要度が高く、現時点での投入資源量も多い
- イ．学校のミッション（使命・存在意義）を支えている“中核活動”
- ウ．より一層の「成果向上」「スピードアップ（時間短縮）」を実現する継続的な業務革新が必要

(2) 校務分掌見直しの着眼点

学校はマトリックス組織

マトリックスの軸をどう決めるか

- ・ 学年
- ・ 教科
- ・ 分掌

スタッフ組織をどう構成するか

- * 重点（努力）事項に柔軟に対応した校務分掌の検討
- * 特色ある教育活動の推進からみた校務分掌の検討
- * 開かれた学校に向けた校務分掌の検討

(3) 教職員の人材育成

人材育成とは

ア．能力の開発

イ．意欲の向上

教えることだけでなく、学び・気づきの場の提供
教職員が育つ機会と場面

	大項目	小項目		区分	実施主体
		ラベル数	比率		
1	校務分掌・仕事の割り当ての工夫	92	23.0	職場	管理職
2	外部交流・外部接触の促進	21	5.3		
3	会議のあり方	9	2.3		
4	各種部会・委員会活動	23	5.8		
5	職場の活性化・コミュニケーションの活性化	51	12.7		
6	コーチング・機会指導	35	8.7	研修	教育センター
7	授業研究・教材研究	49	12.2		
8	校内研修会	45	11.3		
9	校外研修会	62	15.4		
10	育成型人事管理	13	3.3	人事管理	教育委員会
合計		400枚	100%		

この表は、ある県での新任管理職を対象に調査した結果です。新任管理職に「あなた自身が成長した機会や場面は何ですか」と問いかけ、その回答をラベルに1つずつ記述してもらいました。「区分」とは、教職員が育つ機会や場面が職場の中なのか、研修なのか人事管理によるものなのかを分けたものです。また、実施主体とは「区分」のそれぞれの中心となる人、機関です。

< 参考 > 職能発達の促進要因 - 職能発達研究から

いかに教職員の職能発達を促しうるのが。研修が効果を有するのは当然であるとして、他にどのようなことがあるのだろうか。そのことを、管理職自身の自己形成史からみていくことにしよう。自己の経験が経営行動に少なからず影響を与えていると解されるからである。

< 参照 > 平成 9・10年度文部省科学研究費補助金（萌芽的研究；課題番号09871053）研究
「教員の職能発達の促進要因に関する研究」（代表 佐藤全）

出会い

教職の魅力は様々にあるけれど、毎年、たくさんの「新しい子どもたち」に出会うこと、この魅力はその中でも大きいように思う。そうした子どもたちとの出会いを、職能発達の契機にあげる管理職も少なくない。たとえば、次のように述べている中学校校長がいる；

生徒指導困難校での非行生徒の心情を知ったとき、何とか支援をと考えた。また、一般生徒の学習へのひたむきな心と熱意を感じたとき、どのような子どもでも将来への夢を持っていること、そして、一人の子どもを粗末にすると、教育はその光を失うことを知る。

この校長は、学校経営のあり方について次のように述べている；学校の中心は生徒であり、生徒参加の学校経営に徹すること、経営の判断は生徒が基準であること、保護者や地域との連携で、良い環境の中で、よい判断力を生徒につけさせること、これが活力ある学校づくりに連携する、と。荒れた学校を経験しながら、なお生徒を信じ、生徒参加の学校経営を追求する姿勢には、優れた経営力量が伺える。

「障害児との出会い」が「学生時代に考えていた『教』中心から『育』中心へ」と教育観を新たにすると述べた校長もいた。

要するに、こうした「出会い」をどれだけ導けるかが、経営者の大切な力量であるといえる。ある高校の教頭が述べているように；

職能発達の契機となるのはすべて人的影響によるものである。したがって、そのような機会を与えれば必ずや、それぞれの教師の職能を引き出せる可能性は高い。経営上の配慮事項は、人材をいかに選び出すか（出会わせるか）の1点である。

責任ある立場

立場が人を創る、とはよくいわれる。この「責任ある立場」をあげる人は多い。その理由は、次の見解（高校教頭）に代表される；

校務分掌において主任を任されてから管理職と接触する機会が多くなり、管理職の学校経営に積極的に協力しなければならないという意識が強くなった。また、主任となってから、研修、出張等を通じ、外から勤務校を見ることができるようになって、教師、学校をより強く意識するようになった。

前段の述懐は、逆にいえば主任になるまで学校経営を意識しなかったことを物語っている。多くの教職員が学校経営を管理職の仕事と捉え、経営とは距離を置いて「教育」にあたっている。そのことが、管理職と一般教員との間の溝を大きくしている。教職員全体にマネジメントの考え方をいかに浸透させるかは大事な問題である。その浸透には、主任になるまでの時間を必要とするのなら、いつまでも全体に行き渡らない。それぞれの教職員が学校全体を見通せる立場を経験できるように配慮していくこと、そして折に触れてマネジメントの認識を促していくことが求められるゆえんである。

また、この「外から勤務校を見る」ことは、日常性から抜け出すためにも、他と「相対化」する意味でも、有効であるといえる。若年の教員に対して実施した調査でも、同じ学校に長く居続けると行き詰まりが生じ、職能発達が停滞してしまうケースが見られた。特に30歳代中盤以降の教員にその傾向は顕著であった。

こうした教職員に対して異動や校外での研修体験の機会を与えていくことは、迂遠なようで実は学校を活性化する有効な手段なのである。人事交流の意義は、まさにここにある。

転勤

「伝統校に転勤した。教職員、生徒たちが優秀であり、それについていこうと思った。」や「転勤校での同僚の先生方のがんばりや校務分掌で生徒会本部を任されたことなどが意欲につながった。」、「附属中学校への転勤は教師としてのあらゆる分野において自分にとっての転機。授業に対する構えは特に印象に残っています。」といった証言にもあるように、転勤が教職生活の転機となったとする人もまた多い。

しかし他方、その転勤によって教職への幻滅や同僚への不信感を抱くようになってしまうケースがないわけではない。インタビューに応じてくれたある小学校の女性教頭は、教頭試験の受験動機が「勤務校から脱出する」ことにあったと、少し恥じらいながら語ってくれた。

有能な教職員を途中で挫折させないためには、抱え込むのではなく、また必要以上に過酷な状況に置くのではなく、その後の明確な見通しの上で異動・配置を進めることが大切である。

さて、こうした学校間異動だけでなく、行政経験をあげる人も多い。指導行政や人事行政の経験が、「人」の大切さ、研修の重要性を教えてくれたとする校長に出会った。また、「社会教育主事として行政の仕事をさせていただいた4年間、地域のスポーツ振興、国体の開催、ス

ポーツ施設の建設等、学校では体験できない多くのことを勉強させていただいた。」と述べている教頭、「教育長のもとで、人を動かすこと、お金の使い方、折衝の仕方など、多くのマネジメント技法を間近に学んだことが大きい。」と述べる校長もいる。

こうした行政経験のある人々に共通している認識は、次の教頭の言葉によく現れており、前述の「外から学校を見る」意義にも通底する。

これまでは学校という狭い枠でしか自分の仕事を見ることができなかったが、これ（指導主事経験）を契機に地域社会全体の構想や動向から学校全体をながめ、学校教育、学校経営などを考えるようになった。

結婚と出産

転勤した直後に結婚をしたが、家庭をもつことにより、責任感が芽生えるとともに、意欲がわいてきた。家庭の安定が大切。

ある女性校長は、第一子出産にともなって退職し、子どもたちが小学校に入学して復職した経験の持ち主だった。その校長は、自身に厳しく、また子どもに優しい人だった。「日本の社会風土では女性が働きながら仕事を続けることが難しい。子どもたちに嫌な思いをさせたくなかったから、迷わず退職しました。」と話していた。こうした経験が、専門の家庭科教育にも生かされ、家族的な学校経営にも反映していると捉えられた。

結婚や出産に限らず、プライベートな出来事が職能に影響をもたらすことも少なくない。親の介護や自身の大病、旅行、青年期における酒屋での「小僧」経験など、実に様々な経験が職能発達の契機にあげられている。

管理職のリーダーシップ

強力なリーダーシップが常に有効とは限らない。しかし、また多くの教職員が適切なリーダーシップを求めていることも確かである。では、どのようなリーダーシップが有効なのか、校長自身の回答の中から、その点に関わる記述を拾っていこう。

- | | |
|-----------------------|-----------------------|
| ・管理職のちょっとした声かけ。 | ・公平な評価、人柄。 |
| ・日常の会話ではげ（激）ましていただいた。 | ・将来性・先見性と可能性をもった目的設定。 |
| ・人生について話し合うことが多かった。 | ・校長の教育理念・方針に魅力を感じた。 |

(4) 教職員の動機づけ

人間観と学習理論

- ア．反応する人間 - 行動主義；S（O）R；賞と罰（外発的動機づけ）
- イ．考える人間 - 認知理論；洞察；開かれた環境と経験（いかに学ぶかを学ぶ）
- ウ．感じる人間 - 人間主義；感情と人間関係；興味と自己組織（内発的動機づけ）

人間は複雑である。多面的な構造体として理解するほうが現実的であろう。

「感じる人間」に対する成果主義の難しさ

- ア 精巧につくられた評価システムであっても、それが最良かどうかは一概にいけない。
その評価システムがその組織に適合的であるかどうかは、評価される側の受容度や評価方法の組み合わせのあり方、評価者の熟練度、組織の民主性や職務の特性、等々と絡んで判断されねばならない。

- イ．部下たちが評価が下がってやる気をなくしたり、上司に反目したりするのを避け、また、自分の部署が成果を上げているということをアピールし、自らのマネジメント力を誇示する材料として、絶対評価による業績評価はしばしばインフレ気味になる。

- ウ．相対評価はゼロサムの世界であるために疑心暗鬼を呼び、常に社内の協力関係を阻害する動機を誘発し、会社全体の業績が向上しないわりには摩擦と反目と非協力が蔓延する風土を醸成する恐れがあり、それを避けようと無難な評価をすると、逆に緊張感のない風土をつくってしまう。

- エ．高い成果を上げた人を不安にし、継続して成果を上げようとするインセンティブ（意欲）を失わせる逆説的な作用もある。

- オ．目標管理制度によるものが、業績水準が人間の努力によって変わりやすく、また目標設定を弾力的に行わねばならない、あるいは状況の変化によって弾力的に修正していかねばならないような職務には非常に有効であるが、専制的な管理システムのもとで使用されると、「共同的」という意味合いが「命令的」とか「温情的」となる。

- <参考> ・林伸二（1993）『人材を活かす業績評価システム』、同友館
・内田研二（2001）『成果主義と人事評価』、講談社

学習意欲と内発的動機づけ；応答的環境の重要性 暗黙の強化（セクレスト）

ア．成長動機と欠乏動機（マズロー）；欲求の階層性

生存の欲求 安全の欲求 愛情・所属の欲求 自尊の欲求 自己実現の欲求

イ．達成動機づけ理論（アトキンソン）

動機の強弱 = f （成功の可能性、成功の魅力、失敗の恐怖）

ウ．コンピテンス（ホワイト）

動機の強弱 = f （自己の有能感） = g （自己の効力感）

エ．認知的動機づけ

・統制の位置（ロッター）；内的統制型と外的統制型

・原因帰属理論（ワイナー）；能力帰属と努力帰属 （cf．運、課題の困難性）

組織開発に向けて

ア．新しい教育課題への対応

学習と巻き込み

イ．「負のベクトル」（＝学習された無力感）の克服

組織認識、内省、覚醒

ウ．コミュニケーション回路の開放

交換、交歓、交感

(5) 業務の見直し、組織の見直し、教職員の育成方策の検討

	自分の学校で実施するためのメモ
業務の見直し	
組織の見直し	
教職員の育成方策	

2 . 管理職としてのコミュニケーションスキル

(1) 対個人（保護者・教職員等）

対話の注意点

ア．相互作用

- ・笑顔（スマイル）

イ．信頼関係（ラポール）の構築

- ・アイコンタクト
- ・ほめる
- ・傷つけずに叱る

ウ．教えてもらう態度

- ・明確な問い、問題提起
- ・聴く

エ．理解する気持ち

- ・肯定的配慮
- ・あいづち
- ・感情表現を読む

オ．服装・言葉使い・マナー・時間管理

- ・色
- ・敬語表現
- ・話す速度と明瞭さ
- ・時間厳守と臨機応変な判断力

隣の人と、お互いに、自校の強みやこれからの実行策を紹介しあいましょう。

(2) 対集団（会議・説明会等）

< 職員会議の風景 >

「月1回、定例の職員会議の日。職員室への参集するよう放送が流れる。しかし、行事を目前にひかえ、その準備や連絡のためか職員の集合は遅れがちである。再度、職員会議の開始を告げる放送が流される。まだ、2、3名の教師が揃わないが、定刻10分過ぎ、来月の月中行事の説明から職員会議は始まった。各係から、行事の実施案について、細かく提案。ほとんど昨年通りの内容であり、自分の役割について確認。質問らしい質問も出ず、淡々と会議は進み、5時15分過ぎ審議終了。最後に校長より感想、ねぎらいの言葉があり、解散。そそくさと帰りの準備を始める教師。今日の議題の連絡調整に走る教師。やがて、職員室から1人、2人と人が消えてゆく。…提案者以外、ほとんど発言がない。あってもいつも同じ人しか発言しない。行事の運営について不満や疑問がうずまいているようなのに、それは、職員会議というような公式の場では、出てくることはない。係の人の負担が増えるのではないかと遠慮して、黙っていたり、自分に関わらない仕事では、勝手にすればよいと、傍観的立場でしか見ようとしなない教師も多い。また、限られた時間の中で行われる職員会議では、問題点を指摘しても先送りされるだけで、ほとんど何も改善されないというあきらめの気持ちがあるかもしれない。」

左尾充俊「校内意思形成における職員会議」

堀内孜編(1993)『教師と学校経営』第一法規

< ファシリテーター（改革促進者）の重要性 >

「教育活動全般を司っている私たち自身の『受け身的』な、『波風をたてない』、『従来型踏襲主義』を改める必要」を提起し、「ちょっとだけ軌道修正」することの大切さを語り、日常に潜む「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ために全精力をつぎ込みたい」という教員 **改革への意志と巻き込み**

< Skill よりも Will >

「ミッションマネジメントを語るときの重要なキーワードは『Skill よりも Will』である」(アーサー・アンダーセン(1997)『ミッションマネジメント』、生産性出版)

その過程を支えているのは、集団や個人が衝突しあう関係（同僚性）であり、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であり、さらに発達していこうとする意志である。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）なのである。

<ある学校評議員の会で>

ある小学校で、今年度最後の「学校評議員の会合」があった。その冒頭挨拶で、校長は次のように述べた。

「学校の内にいると、ともすれば見落としてしまうこと、気が付かないことがあると思います。そこで、学校評議員のみなさまに期待しておりますのは、学校にない発想、教職員では考えつかない意見を忌憚なくお示しいただくことです。」

この挨拶の後、校長は自己の教育ビジョンを想いを込めて述べ、次いで教頭、教務主任が順に一年間の活動報告を行い、それぞれに来年度の課題や予定が示されていった。そして、協議の時間となったのである。

進行役である教頭の目線を受けて、やむなく評議員としての筆者が口火を切ることになった。隔靴搔痒の感を否めない。教育の中身が示されていない。PTAに報告する時と、教育委員会に報告する時と、そして評議員に報告する時で、その内容の違いが意識されているのか。一体、評議員に何を求めているのか。こうした中身のない報告で、どんな意見を引き出したいのか。およそこういう意見を述べたのである。

その後の各評議員の発言も、厳しい内容であった。この会合に先立ってなされた公開授業は、保護者向けの「発表会」であって、教師の姿が見えない。学校が地域と共同で行ってきた「昔遊びを子どもたちに教える」活動について、プランニングの時に関わった人たちにさえ、それが始まったとも、こんな状況になっているとも知らされておらず、あまりに失礼ではないか。何かというとPTAの役員や地域の人々をかり出す取り組みには、無理があるのではないか。「総合的な学習」にかかりっきりで、基礎学力の保障は充分なのか。等々。

こうした流れを導いたのは筆者の発言のせいなのであろうが、やはり学校側の認識に甘さがあったと言わねばならない。

学校が外部評価を受けるということは、こうした批判が表立ってなされることを覚悟しなければならない。その批判に耐えるとは、この時の教務主任のように押し黙るのではなく、提起された問題に対して、根拠をもって説明し、相手の納得を引き出すことでなければならない。

(木岡一明(2002)『根拠ある教育の推進と当を得た応答』「学校運営研究」6月号 明治図書)

学校づくりを進めるために問われるもの

- ビジョン
- 戦略(実践方略)
- 仲間
- 手応え
- 時間

会議を考える視点

ア．なぜ会議を開くのか？（他に方法はないのか？）

- ・連絡、
- ・説明
- ・アイデア
- ・決定
- ・問題解決

会議以外の方法

- ・回覧
- ・1対1
- ・掲示板
- ・電子メール
- ・ニュースレター など

イ．何を会議で達成したいのか？

- ・事前通知（目的、内容、時間、出席予定者）
- ・提案事項の事前募集（会議への貢献）
- ・議事日程の検討

ウ．いつ会議を開くのか？

- ・参加のしやすさ
- ・集中のしやすさ

エ．誰が開き、誰に参加してもらうのか？

- ・進行役の問題
- ・異質さの交流と役割分担
- ・参加人数

オ．どこで会議を開くのか？

- ・会議室環境（明るさ、広さ、室温、騒音）
- ・学校の内と外

カ．いかに会議を運営するのか？

- ・座り方
 - ・記録やメモの採り方
 - ・リラクゼーション
 - ・進行
 - ・振り返り
-

< ジョハリの窓 > ジョリーとハリスが考案

	自分はわかっている	自分はわからない
他人はわかっている	メンバーに共有されている内容	見えていない内容
他人はわかっていない	隠している内容	不可思議な内容

3 . 演習 : ロールプレイ・ディベート

テーマ「開かれた学校づくりは、是か非か」

- 相対化の視点を獲得する
- 地域の人々をどれほど自分が理解できているかを知る
- 情報収集の必要性や重要性を認識する

第1ステージ；全員教職員として賛成派と反対派に分かれてディベート

配役；校長、教頭、教務主任、生徒指導担当、PTA担当、生徒会担当、部活動担当
ボランティア担当、校内研究担当など

* 校長は「賛成派」。スタッフ抜きで進める場合は、教頭が司会役

第2ステージ；全員地域の人間として第1ステージとは逆の派になってディベート

配役；学校評議員、自治会長、保護者、商店会長、駐在所員、コンビニエンスストア
の店長、特別養護老人ホーム施設長、学習塾長、学校支援ボランティア、交通
指導員

* スタッフ抜きで進める場合は、学校評議員が司会役（学校評議員が、地域の寄
り合いで意見を聴く、という想定）

* 各ステージの前や途中で適宜作戦会議等を開くなど、方法はスタッフの裁量で
行なう。

* ただし、各ステージでの実質のディベート時間は、最低15分間は確保する。

* スタッフは司会進行だけでなく、様々な意見が出るよう配慮する。

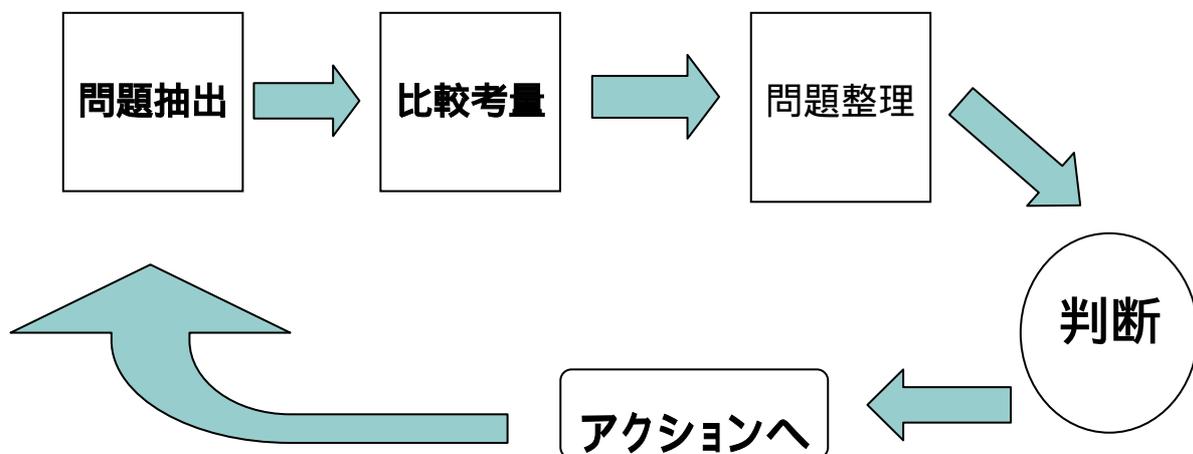
* 総合司会者は、ディベートの総時間の半ばで、そろそろステージを変えるよう
にアナウンスするが、機械的に行なうのではなく、議論の流れを尊重し、臨機
応変に進行する。

* 両ステージとも、早めに終了した場合は、班毎のふりかえりに時間を割く

振り返りの視点

1. 役づくりはうまくいったか？
2. 説得的な説明ができたか？
3. 多面的に思考できたか？
4. 臨機応変に判断できたか？
5. 問題認識は深まったか？

ロールプレイ・ディベートの流れ



カール・E・ワイク；組織において疑うことの難しさについて

- ・組織の過ちを自ら公表することは、「外部の人にとっては、組織の自信のなさを示す証拠にこそなれ、組織が柔軟で、適応力があり、より多様な環境に備えている証拠とはならない」こと、
- ・「自分の部署の存在意義を正当化しなければならない」こと、
- ・「経験に価値をおく組織は、それと全く同じ“直接”の経験を、誤っていたり信用できなかったり誤解を招くかもしれないとはなかなか言えない」こと、
- ・「ほとんどの問題にすでに何らかの形で遭遇した」との「思いこみ」が自信の高まりとともに形成されること、など

(カール・E・ワイク(1996)『組織化の社会心理学 [第2版]』、文眞堂)

4 . 管理職としての振り返り

(1) 研修内容の振り返り

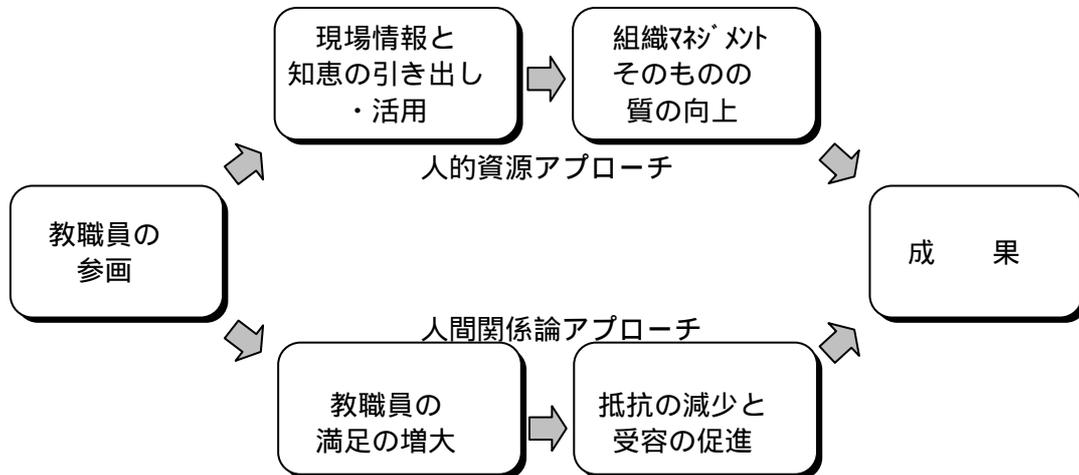
本研修を振り返り、特に印象に残った点、関心を持って取り組んだ点を5つ程度書く。

(2) 自己認識の変容の振り返り

本研修を受講して、なるほどと思った点、自分の考え方が変化した点を5つ程度書く。

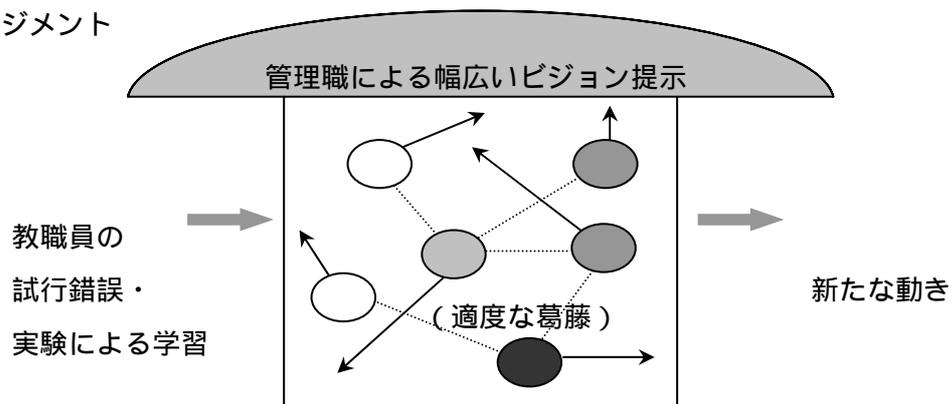
5 . 研修のまとめ

(1) 組織マネジメントの質と実現性を高めるポイント



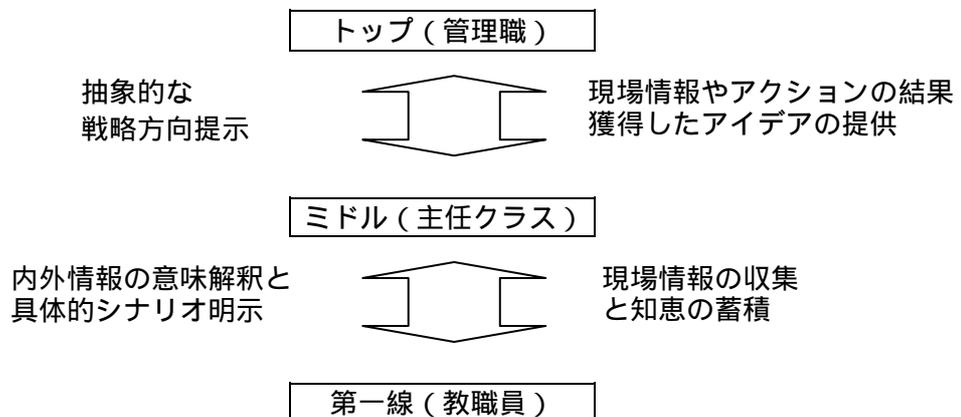
(2) 目指す組織マネジメントのキーワード

雨傘マネジメント



【お互いに言いたいことが言える信頼関係】

ミドル・アップダウン・マネジメント



【経営方略を考えるための参考文献】

- 鈴木竜太 (2002) 『組織と個人 - キャリア発達と組織コミットメントの変化』 白桃書房
- 野中郁次郎・紺野登 (1999) 『知識経営のすすめ』 筑摩書房
- アーサー・アンダーセン (1997) 『ミッションマネジメント』 生産性出版
- P・F・ドラッカー、G・J・スターン編 (2000) 『非営利組織の成果重視マネジメント』 ダイヤモンド社
- 土谷茂久 (1996) 『柔らかい組織の経営』 同文館
- 安藤史江 (2001) 『組織学習と組織内地図』 白桃書房
- 柴田昌治 (1998) 『なぜ会社は変わらないのか - 危機突破の企業風土改革』 日本経済新聞社
- 海老澤栄一 (1992) 『組織進化論 - 行動・過程・創造』 白桃書房
- 今口忠政 (1993) 『組織の盛衰と衰退』 白桃書房
- クロービス・マネジメント・インスティテュート編 (2002) 『[第2版] MBA マネジメント・ブック』 ダイヤモンド社
- 永岡順・奥田眞丈編 (1995) 『学校経営』 ぎょうせい
- 金子照基・中留武昭他編 (1994) 『教育経営の改善研究事典』 学校運営研究会
- 牧 昌見 (1995) 『学校改善の課題』 第一法規
- 牧 昌見 (1998) 『学校経営の基礎・基本』 教育開発研究所
- 中留武昭 (1999) 『学校経営の改革戦略』 玉川大学出版部
- 小島弘道 (2002) 『21世紀の学校経営をデザインする<上>自律性を高める』 教育開発研究所
『21世紀の学校経営をデザインする<下>マネジメントとリーダーシップ』 同
- 小島弘道 (2003) 『教務主任の職務とリーダーシップ』 東洋館出版社
- 木岡一明編 (2003) 『これからの学校と組織マネジメント』 教育開発研究所
以下、シリーズ『チェックポイント・学校評価』 全6巻
- 木岡一明 (2003) 『新しい学校評価と組織マネジメント』 第一法規
- 産業能率大学 (2003)
『組織マネジメント研修テキスト(中堅教員)』 独立行政法人教員研修センター
『組織マネジメント研修テキスト(校長・教頭等)』 同

(本テキストの著作権は文部科学省が所有しておりますので、転載・複写等を行う場合は、文部科学省初等中等教育局教職員課研修支援係まで御連絡下さい。
Tel:03-5253-4111 内線2987, Fax:03-6734-3742, E-mail:kyoshoku@mext.go.jp)

学校組織マネジメント研修テキスト

(平成15年度改訂版)

平成16年3月 発行

制作	マネジメント研修カリキュラム等開発会議
発行	文部科学省
