

# 第2ステージ

[4～10年目]  
6ユニット・18時間

## 【構成】

### 自己マネジメント(SL)

Unit 8 ……自己理解に基づいたキャリア開発

### 組織マネジメント(OG)

Unit 9 ……リーダーシップの発揮

Unit 10 ……効果的なチームづくり

### 機関マネジメント(IS)

Unit 11 ……使命(ミッション)から考えるマネジメント

Unit 12 ……内外環境分析から考える特色づくり

### 地域マネジメント(RG)

Unit 13 ……地域協働とネットワーキングの推進

## 【第2ステージガイド】

### 多様な教職員がチームとして成果を上げるために

#### 【1】学校マネジメント研修のねらい

##### (1) 本研修のねらい

本研修によること。本研修は学校教育の中心的な役割を担う全ての教職員に対して、学校マネジメントのエッセンスを提供することによって、新しい学校づくりに貢献する資質・能力を開発することをねらいとしています。学校マネジメントとは、教育資源を開発・活用して関係者のニーズに適切につつ、目標を達成していく働き（プロセス）のことです。こうした学校マネジメントの力を身につければこれまで以上に学校づくりに貢献することができます。

##### (2) 第2ステージの皆さんへの期待

第2ステージは4年～10年目までの教職員を対象にしています。職業人のキャリア段階は大きく「初期キャリア（20～30歳前半）」「中期キャリア（30歳前半～40歳半ば）」「後期キャリア（40歳半ば～）」に区分できます。「初期キャリア」の発達課題は、社会人として適応すること、職場の文化に適応すること、与えられた仕事に適応すること、理想と現実とのギャップの中で自分のあり方を模索することです。がむしゃらに仕事に向かって試行錯誤をする時期といえます。

第2ステージはこの「初期キャリア」の完成に向けて努力するきわめて重要な時期です。この第2ステージにおいて、教科やそれぞれの仕事に関する専門性を向上させることも大切ですが、マネジメントに関する専門性を向上させることも重要です。本研修におけるマネジメントに関する考え方を理解するために「全ユニット共通ガイド 多様な教職員がチームとして成果を上げるために」を是非一読してください。

本研修では受講後に皆さんが次のようなことができるようにデザインされています。

マネジメントの種類	目標
自己マネジメント (自分の仕事や自分の成長をマネジメントする)	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリアとキャリア発達について理解を深め、自分の資質・能力のあり方を分析するための考え方を理解することができる</li> <li>モチベーションについて理解を深める</li> </ul>
組織マネジメント (学年や分掌をマネジメントする)	<ul style="list-style-type: none"> <li>リーダーシップについて理解を深め、チームを動かすうえでのポイントについて理解することができる</li> <li>後輩指導のポイントについて理解することができる</li> </ul>
機関マネジメント (学校全体をマネジメントする)	<ul style="list-style-type: none"> <li>学校のミッション・ビジョンについて理解することができる</li> <li>教育目標実現に向けて、学校全体の現状を分析するための手法を理解することができる</li> </ul>
地域マネジメント (保護者や地域住民との関わりをマネジメントする)	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域に開かれた学校づくりにおける地域との望ましい交渉や情報発信のポイントについて理解することができる</li> <li>地域に開かれた学校づくりにおける地域住民との協働とネットワーキングのポイントについて理解することができる</li> </ul>

#### 【2】学校マネジメント研修受講の成果

(1) 各ユニット終了後、「自己評価シート」で振り返りと明日からの活用を考えてみましょう。

(2) 本研修(第2ステージ)の終了時には、次の観点で自分の学習を振り返ってください。

- ①自己マネジメントに関する目標が達成できたか      ②組織マネジメントに関する目標が達成できたか  
③機関マネジメントに関する目標が達成できたか      ④地域マネジメントに関する目標が達成できたか

## 第2・SL

## 自己理解に基づいたキャリア開発

## ねらい

「第2ステージ」のキャリア発達課題を理解し、自己理解に基づいて自己の仕事、成長や感情等をマネジメントすることの必要性とそのポイントを理解することができる。

## 学習活動

時間の目安(分) ↓

1. 講義	「第2ステージ」のキャリア発達課題	20
2. 演習	自分の資質・能力の分析	70
3. 演習	「10年後の自分」をイメージ	70
(休憩)	上記の中で適宜設定し、時間を確保してください。	10
4. 振り返り	ユニットの終わりに、「自己評価シート」記入の時間を確保してください。	10
総計		180

## 評価の目標

- 「第2ステージ」のキャリア発達課題について理解する。
- 自己理解に基づいた自己の仕事、成長や感情等をマネジメントすることの必要性とそのポイントについて理解する。

## 準備いただくもの

- 主催者
- 付箋紙(25mm×75mm) 1人50枚程度
  - A3白紙 1人1枚
  - 演習シート(「資質・力量マップ」, 「私の内なる資源(強み・弱み)シート」)
  - 色鉛筆セット(受講者4~6人程度に1セット)
- 受講者
- 筆記用具
  - 学校経営計画書(各分掌・学年・教科等の計画も掲載されたもの)

## 学習環境

スクール型→演習時にグループ型(4~6人)に再編  
グループは校種や性別などが多様になるように編成

## プレステージ

Pre・SL Unit 1  
問題解決手法Pre・OG Unit 2  
学校教育目標Pre・IS/RG Unit 3  
よい学校とは

## 第1ステージ

第1・SL Unit 4  
役割理解第1・OG Unit 5  
フォローの役割第1・IS Unit 6  
学校全体を見渡す第1・RG Unit 7  
学校を取りまく人々

## 第2ステージ

第2・SL Unit 8  
キャリア開発第2・OG-1 Unit 9  
リーダーシップ第2・OG-2 Unit 10  
チームづくり第2・IS-1 Unit 11  
使命(ミッション)第2・IS-2 Unit 12  
内外環境分析第2・RG Unit 13  
地域協働

## Basicセッション

Bas・SL/OG Unit 14  
自己啓発Bas・IS/RG Unit 15  
組織人の基本

## 1. 「第2ステージ」のキャリア発達課題

### 1. 組織人のキャリア発達課題

#### (1) 「初期段階」のキャリア発達課題

キャリア発達とは「社会の中で自分の役割を果たしながら、自分らしい生き方を実現していく過程」(文部科学省 キャリア教育における外部人材活用等に関する調査研究協力者会議『学校が社会と協働して一日も早くすべての児童生徒に充実したキャリア教育を行うために』平成23年12月)のことである。

教職員もさまざまな失敗体験や成功体験を経験しながら、成長し、自分らしい生き方・働き方を生み出していく。教職員という仕事は、他の仕事以上に子どもや保護者・地域住民、同僚たちと関わり合うことによって成長を実感できる仕事である。

組織人のキャリア段階を「初期キャリア(20～30歳前半)」「中期キャリア(30歳前半～40歳半ば)」「後期キャリア(40歳半ば～)」「定年期」に区分した際のそれぞれの発達課題は以下のように整理されている。

表 8-1 組織人のキャリア発達課題

年齢とキャリア段階	キャリア発達課題	ライフ課題
■初期キャリア (20～30歳前半)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 組織における行動規範の理解</li> <li>○ 組織からの期待の自覚</li> <li>○ 経験による業務遂行の応用力の習得</li> <li>○ 経験を通じた仕事スタイルの確立</li> <li>○ 理想と現実のギャップに建設的対処</li> <li>○ 仕事における適性・個性の発見</li> <li>○ メンター(支援的助言者)の発見</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 社会と出会い、社会人としての自覚</li> <li>○ 特定の間人間関係から、様々な価値観年齢層との人間関係づくり</li> <li>○ 信頼できる友人関係づくり</li> <li>○ 独立生計をたて、生活基盤を固める</li> <li>○ ライフスタイルの探索</li> </ul>
■中期キャリア (30歳前半～ 40歳半ば)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 自分の専門領域の選択・開発</li> <li>○ 組織からの期待の増大に対処</li> <li>○ 自分の存在意義・価値の発見</li> <li>○ 将来の方向を選択し、今後のキャリアをデザイン</li> <li>○ 自分のキャリアアンカーの自覚</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 配偶者、家族の発生と存在意義確認</li> <li>○ 配偶者あるいは親の役割を担当</li> <li>○ アイデンティティーの確立</li> <li>○ 生活基盤の確立と将来の生活設計</li> <li>○ 家庭生活と仕事生活の間に発生する葛藤への対処</li> <li>○ ライフスタイルの確立</li> </ul>
■後期キャリア (40歳半ば～)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 深化された専門性の発揮、あるいは管理業務の増大への対処</li> <li>○ 仕事のスタイルの定着と変化への抵抗の克服</li> <li>○ 管理職・専門職としての革新力開発</li> <li>○ メンターとしての存在</li> <li>○ 残された時間での可能性の検証</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 経済的負担の増大への対処</li> <li>○ 身体的変化や機能上の衰えの受容</li> <li>○ 前半の人生で排除した自分を見つめ自分を再定義</li> <li>○ 両親の扶養・介護などの問題の顕在化と対処</li> <li>○ 老後に対する不安の対処</li> </ul>
■定年期	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 後継者の育成</li> <li>○ 再就職の可能性の検証</li> <li>○ 勇退に備え、これまでのキャリアを振り返り、心理的・物理的な整理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 親の役割を果たした後、配偶者との絆の確立</li> <li>○ 老後の人生設計を現実的なものとして受容</li> <li>○ 健康上の問題に対処</li> </ul>

(文部科学省 マネジメント研修カリキュラム等開発会議 (2005) 『学校組織マネジメント—すべての教職員のために—(モデル・カリキュラム)』 参考資料 2-2(浅野良一氏作成)より引用)

つまり、「初期キャリア」の発達課題は、「社会と出会い、社会人としての自覚」をもつという社会への適応を土台として、「組織における行動規範の理解」という職場への適応、「組織からの期待の自覚」「経験による業務遂行の応用力の習得」「経験を通じた仕事スタイルの確立」「理想と現実のギャップに建設的に対処」といった業務への適応、「仕事における適性・個性の発見」「メンター(支援的助言者)の発見」という自分のあり方の模索というものである。

## (2) 目標の達成による職業能力の向上と「仕事における適性・個性の発見」

この「初期キャリア」の段階は「筏(いかだ)下り」というイメージで表現されることがある。「筏下り」とは、「自分がいったいどこに向かっているのかもよくわからない。とにかく目の前の急流と向き合い、自分のもつ全ての力を振りしぼってその急流や岩場を乗り越えていくのである。一つの急場を乗り越えれば、またすぐ難所がやってくる。その繰り返しをしていく中で、力をつける」(大久保幸夫 (2006) 『キャリアデザイン入門[1] 基礎力編』 日本経済新聞出版社)というプロセスである。このように理解すれば、「筏下り」の時期とは、が

むしゅらに仕事や人に向き合い、多くの経験を積む中で短期的な目標を何度もクリアし、職業能力を高め、「仕事における適性・個性の発見」に努めていく時期である。

さて、キャリアの大部分は予期しない偶然の出来事によって支配されており、将来の目標を明確に決めてそこから逆算して計画的にキャリアをつくりこんでいくことは現実的ではないという理論が、クランボルツ, J. D. による「計画された偶発性理論」である(クランボルツ, J. D. ・レヴィン, A. S. (著)、花田光世・大木紀子・宮路夕紀子 (訳) (2005)『その幸運は偶然ではないんです！一夢の仕事をつかむ心の練習問題』ダイヤモンド社)。この理論によれば、予期せぬ出来事を柔軟に受け止められるオープンマインドこそがキャリア形成にとって必要であるという。職業人生においていつも予期しない偶然の出来事に委ね続けることには問題がある。しかし、「初期キャリア」の段階においては、仕事や自分の能力を限定しないで、ある程度の方角性をもって何にでもがむしゅらに取り組み、しだいに「仕事における適性・個性の発見」に努めていくのがよいのだろう。

この「仕事における適性・個性の発見」において必要とされるのがキャリアアンカーの自覚である。アメリカの組織心理学者エドガー・H・シャインによって提唱されたキャリア理論の概念であり、個人がキャリアを選択する際に、自分にとって最も大切で、これだけはどうしても犠牲にできないという価値観や欲求、動機、能力などをさす(シャイン, E. H. (著)、二村敏子・三善勝代 (訳) (1991)『キャリア・ダイナミクスーキャリアとは、生涯をとおしての人間の生き方・表現である。』白桃書房 pp.38-65)。船の“錨”(アンカー:Anchor)のように、職業人生のかじ取りのよりどころとなるキャリアアンカーは、一度形成されると変化しにくく、生涯にわたってその人の重要な意思決定に影響を与えるとされる。

「自分にできることは何か、自分の得意なことは何か(能力・才能に関する自己イメージ)」、「自分は何がやりたいのか(動機・欲求に関する自己イメージ)」、「自分は何をやることに価値を感じるか(意味・価値に関する自己イメージ)」ということについて自分に問いかけることによってキャリアアンカーが見えてくるとされる。「初期キャリア」においては、仕事をしながら、以上3つの問いに対する答えを出すための材料集めが大切である。



図8-1 試行錯誤によるキャリアアンカーの発見

### (3) 第2ステージのキャリア発達課題

第2ステージは「初期キャリア」の後期に相当する。この時期の発達課題は、学生から社会人への移行を確かなものにする、職場でのコミュニケーションに適応し、リーダーシップを発揮できるようになること、学校全体を見渡しながら特色づくりを仕掛けることができるようになること、試行錯誤の中で得た自分のあり方や経験を振り返り自己理解に努め、「中期キャリア」への移行を準備することである。

表 8-2 第2ステージのキャリア発達課題

	第2ステージのキャリア発達課題
社会になじむ(社会適応)	社会人としての信頼を得る 自分の生活リズムを確立する 与えられた仕事に対し責任をもって工夫して行う
職場になじむ(職場適応)	人との適切な距離感を確立する 適切に相談にのることができる 適切にリーダーシップを発揮できる
仕事になじむ(業務適応)	学校全体を見渡すことができる 周りの力を開発しながら仕事をする 問題を発見して解決し特色をつくる
自分になじむ(自己適応)	仕事における適性・個性を探究することができる 「中期キャリア」への移行を準備する 我慢強さを確立する

#### (4) 自己マネジメントと自己理解

自己マネジメントとは、自己の仕事、成長や感情等をマネジメントすることである。この自己マネジメントの前提として、自己理解が必要とされる。「第2ステージ」になれば、小さくてもさまざまな試行錯誤や修羅場を突破する経験によって自分が見え始めているはずである。自己理解は、自己分析と他人からのフィードバック、検査や診断の3方向から考察することで、より深く確実になる。自分のありようにしっかりと向き合うとともに、仲間との共同作業やメンター(支援的助言者)との関わりの中で自分を見つめ、時には検査や診断ツールを活用して自己を省察することが必要である。

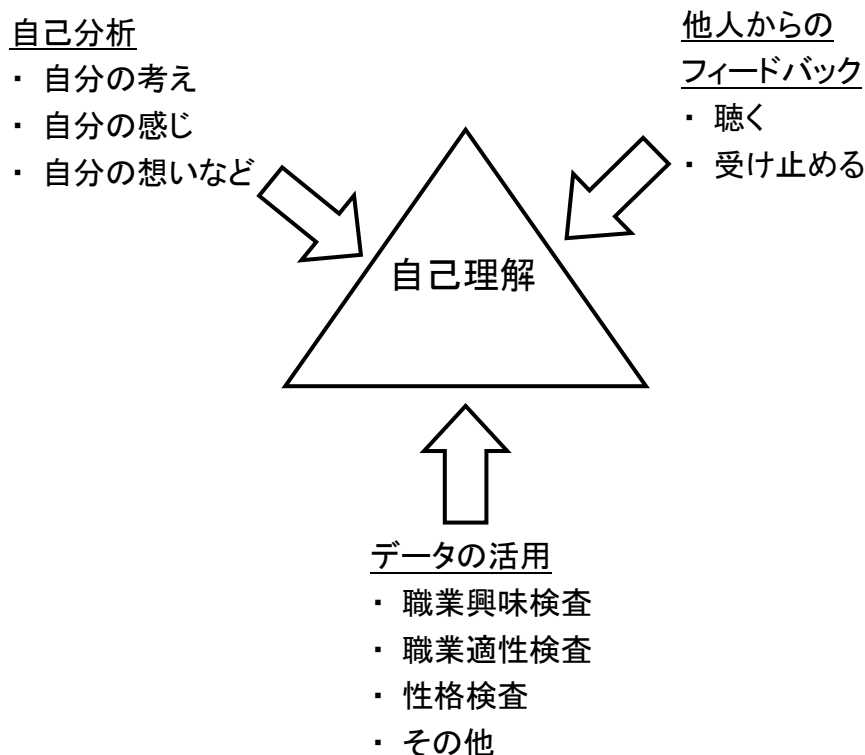


図 8-2 自己理解の3視点(内閣府政策統括官(共生社会政策担当)(2007)『ユースアドバイザー養成プログラム(改訂版)』内閣府 第5章第1節2 図5-1 をもとに作成)

既に述べたように、「第2ステージ」の発達課題の一つは「我慢強さを確立する」ということである。感情やストレスを制御し、自分のモチベーションを向上させ、困難に直面してもやり抜く力の育成がこの時期の課題である。この力は生涯にわたる財産になるものとして今日広く注目されている。

こうした自己をコントロールする力(対自己能力)は、大久保(2006)によれば、気持ちの揺れを制御する力(感情制御力)、前向きな考え方ややる気を維持する力(自信創出力)、主体的に動き、よい行動を習慣づける力(行動持続力)として整理されている(大久保幸夫(2006)『キャリアデザイン入門[1] 基礎力編』日本経済新聞出版社)。



## 2. 自分の資質・能力の分析 【演習】

### 1. 自分の資質・能力の分析

#### (1) 自分の資質・能力の分析

既に述べたように、自己マネジメントの基盤は自己理解である。ここでは、まず、それぞれの職種に必要とされる資質・能力を基準として、資質・能力の現状についての理解を深め、今後の資質・能力開発を考えることとする。

なお、平成24年8月に出された中央教育審議会答申『教職生活の全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上方策について』では、「これからの教員に求められる資質能力」を以下のように整理している。

#### □中央教育審議会答申『教職生活の全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上方策について』

○これからの社会で求められる人材像を踏まえた教育の展開、学校現場の諸課題への対応を図るためには、社会からの尊敬・信頼を受ける教員、思考力・判断力・表現力等を育成する実践的指導力を有する教員、困難な課題に同僚と協働し、地域と連携して対応する教員が必要である。

○また、教職生活全体を通じて、実践的指導力等を高めるとともに、社会の急速な進展の中で、知識・技能の絶えざる刷新が必要であることから、教員が探究心をもち、学び続ける存在であることが不可欠である(「学び続ける教員像」の確立)。

○上記を踏まえると、これからの教員に求められる資質能力は以下のように整理される。これらは、それぞれ独立して存在するのではなく、省察する中で相互に関連し合いながら形成されることに留意する必要がある。

- 1) 教職に対する責任感、探究力、教職生活全体を通じて自主的に学び続ける力(使命感や責任感、教育的愛情)
- 2) 専門職として高度な知識・技能
  - ・ 教科や教職に関する高度な専門的知識(グローバル化、情報化、特別支援教育その他の新たな課題に対応できる知識・技能を含む)
  - ・ 新たな学びを展開できる実践的指導力(基礎的・基本的な知識・技能の習得に加えて思考力・判断力・表現力等を育成するため、知識・技能を活用する学習活動や課題探究型の学習、協働的学びなどをデザインできる指導力)
  - ・ 教科指導、生徒指導、学級経営等を的確に実践できる力
- 3) 総合的な人間力(豊かな人間性や社会性、コミュニケーション力、同僚とチームで対応する力、地域や社会の多様な組織等と連携・協働できる力)

## 2. 自分の資質・能力の分析の進め方

### (1) 資質・力量シートの作成

- ・ (i)～(iii)の領域ごとに、自分が自分の職種にとって必要であると思う資質・力量を3～4つ以内で挙げてください。そして、1枚の付箋にその資質・力量1つを記入してください。
- ・ また、各付箋の角に、領域の記号(☆□○)を併記しておいてください。

領域		記号
(i)	教職に対する責任感、探究力、教職生活全体を通じて自主的に学び続ける力(使命感や責任感、教育的愛情)	☆
(ii)	それぞれの職種の仕事を遂行するうえでの高度な知識・技能	□
(iii)	総合的な人間力(豊かな人間性や社会性、コミュニケーション力、同僚とチームで対応する力、地域や社会の多様な組織等と連携・協働できる力)	○

#### <記入例>

- ・ 自己理解を進め、自分の力を伸長させる力量(全職種) … ☆
- ・ 教材を分析し授業内容を構成する力量(教諭の場合) … □
- ・ 学校保健情報を適切に管理する力量(養護教諭の場合) … □
- ・ 調理員との人間関係を構築する力量(栄養教諭の場合) … ○
- ・ 予算を有効に活用して授業の質を上げる力量(事務職員の場合) … □



### (2) 他者とのコミュニケーション

- ・ 他の職種や同じ職種の他者が、それぞれどのような資質・能力が必要と考えているか議論してください。
- ・ 一人で考えず、意見を出し合うようにしましょう。  
そのうえで必要があれば、「資質・力量シール」を追加してください。



### (3) 資質・力量マップの作成

- ・ (1)で作成した資質・力量シールを、資質・力量マップに貼りつけてください。
- ・ マップの縦軸は、実際の仕事においてあなたが活用している度合いの大・小、横軸はあなた自身の自信の大・小を表しています。



**(4) あなたの「内なる資源(強みと弱み)」シートの作成**

- ・ 資質・力量を自己評価して、自己の内なる資源についてどんな気づきがありましたか。
- ・ 「あなたの内なる資源(強みと弱み)」シートに気づいたことを記入してください。  
縦軸は、「強み－弱み」の軸であり、横軸は「不変的－可変的」の軸です。
- ・ これらの軸を活用して、自分の強みに注目して自信を高めるとともに、弱みに関しては可変的な事柄に関しては開発・改善に努め、不変的な事柄に関しては周りのサポートを得る作戦を立ててください。

**発 展**

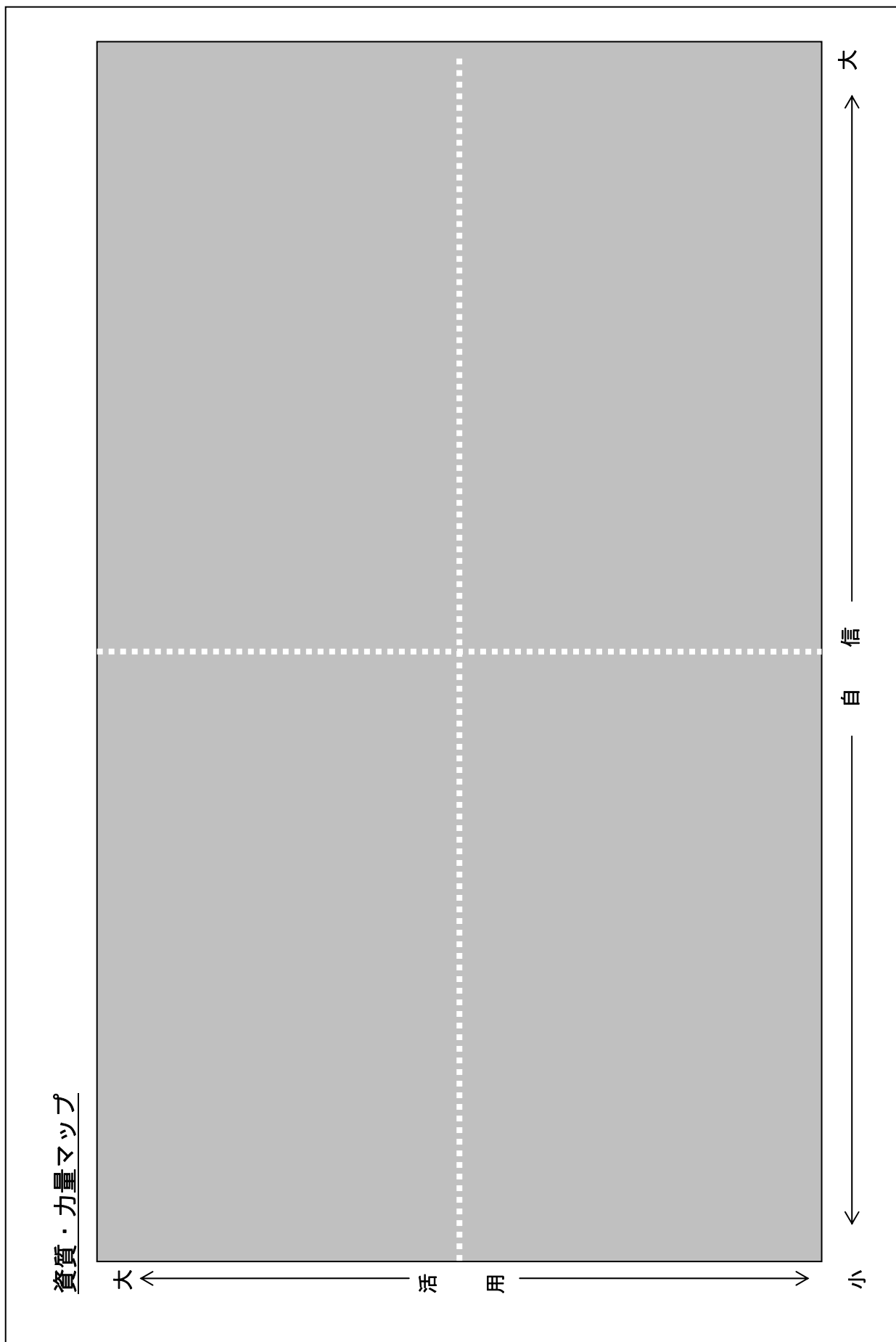
- ・ このシートで、要サポート領域にある「不変的」な「弱み」は、本当に不変的なのでしょうか。
- ・ もしかしたら、改善していないだけ、あるいは改善できないと思いこんでいるのかもしれない。
- ・ この領域の資源が、どうしたら「弱み」でなくなるか考えてみましょう。
- ・ グループで話し合い、「不変的」な「弱み」という分類について意見を求めてみましょう。
- ・ また、可変的なものに転換できないか、アイデアを出し合ってみましょう。
- ・ マイナス資源と思いきこんでいたものが、とらえ方によっては、プラスに転じることもあるかもしれません。

ここでの演習のねらいは、以下の2点です。

- ① 自分の強みと弱みを理解できること
- ② その理解に基づいて、今後の自分の成長への努力を見通すこと

この二つのねらいを念頭において、演習に取り組みましょう。

上記のねらいをしっかりと達成してから、次の演習に進むようにしてください。



私の内なる資源(強み・弱み)シート

	<p><b>【強み】</b></p>
<p><b>【不変的】</b></p>	<p><b>【可変的】</b></p>
<p>活用・発揮領域</p> <p>要サポート領域</p> <p><b>【弱み】</b></p>	<p>維持・向上領域</p> <p>開発・改善領域</p>

### 3. 「10年後の自分」をイメージ【演習】

#### 1. 10年後の自分を考える重要性

##### (1) 「中期キャリア」への移行を視野に入れる

「初期キャリア」においては目の前のことにがむしゃらに取り組むということが求められる。しかし、ある程度経験すれば仕事に慣れ、がむしゃらさが失われキャリア発達が停滞することもある。これを「キャリア発達におけるプラトー」という(文部科学省 マネジメント研修カリキュラム等開発会議 (2005)『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)』 参考資料 2-3 図表 2 を参照)。

このプラトー(plateau)とは、もともと学習心理学の用語で、人が学習を継続していくと、ある時期には習熟して慣れの状態になり、実用として役立つようになるが、上達は目だたなくなり横ばいになるという現象のことをさしている。そして、その状態に自己満足すれば、そのままの状態に固定化され、上達は止まる可能性がある。

「第2ステージ」においては、近い将来の「中期キャリア」への移行を視野に入れて、30歳代をどう生きるのかという「10年後の自分」という構想をもつことが望まれる。結婚や出産など重要なライフイベントも予想される時期であるからこそ、しっかりとした「10年後の自分」という構想が必要である。そうした「10年後の自分」という構想に基づき、それに近づく具体的努力をすることが幸福への道である。

「10年後の自分」という構想をもつためには、いくつかの方法が考えられる。例えば、自己理解(自分の強み・弱み、こだわり、望みなど)を深めてそこから未来を探求するというアプローチ、尊敬すべき先輩の姿を内面化するというアプローチ、10年後の社会や学校のあり方から自分の姿を探求するというアプローチ、先輩や上司、近親者からの期待を分析するというアプローチ等が考えられる。

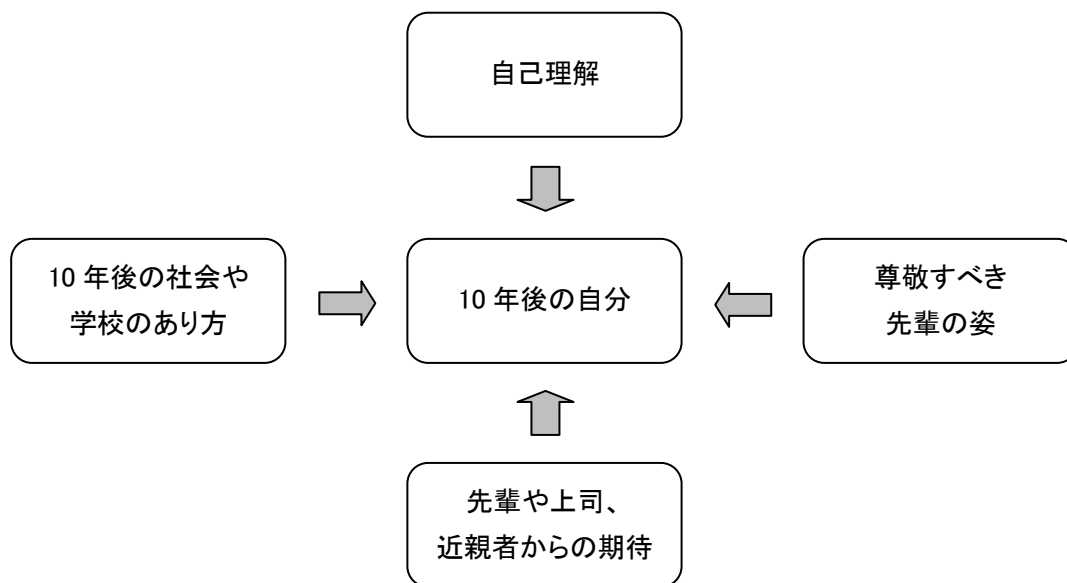


図 8-3 「10年後の自分」へのアプローチ

## 2. 「10年後の自分」イメージ演習の進め方

図 8-3 での要素について考えながら、ペアとなった人と協力して、「10年後の自分」を1枚の紙に表現します。

### 【作成手順】

- 手順① 受講者をペアにして、協力してそれぞれの「10年後の自分」を完成させるためのチームをつくりま
- す。
- 手順② お互いに図 8-3 の要素について語り合いながら、それぞれの「10年後の自分」について考えを深
- めていきます。
- 手順③ 最後に、それぞれの「10年後の自分」を1枚の紙に表現します。表現方法は自由です。

この演習のねらいは、自己理解などに基づいて、自分のワーク(職業)とライフ(生活)の10年後を少しでも具体的に構想することです。

ペアで語り合いながら、一人ひとりがより具体的に「10年後の自分」をイメージできるよう、相互にリラックスした雰囲気づくりをしながら取り組んでください。

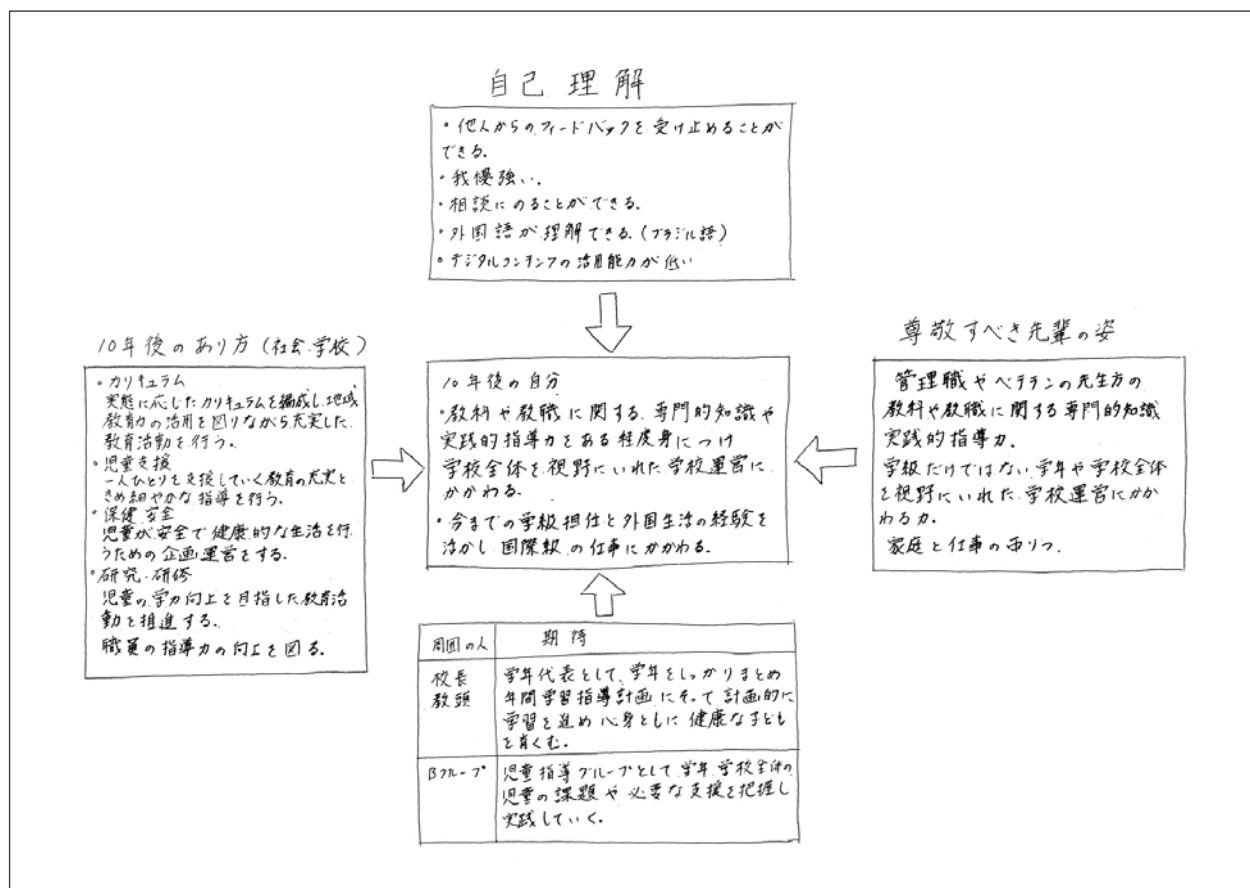


図 8-4 「10年度の自分」シートの作成例(協力:綾瀬市教育委員会)

## 参考文献

1. 大久保幸夫 (2006) 『キャリアデザイン入門[1]基礎力編』 日本経済新聞出版社
2. 木岡一明 (編著) (2004) 『「学校組織マネジメント」研修』 教育開発研究所
3. クランボルツ, J. D. ・レヴィン, A. S.、花田光世・大木紀子・宮路夕紀子 (訳) (2005) 『その幸運は偶然ではないんです！一夢の仕事をつかむ心の練習問題』 ダイヤモンド社
4. シャイン, E. H.、二村敏子・三善勝代 (訳) (1991) 『キャリア・ダイナミクスーキャリアとは、生涯を通しての人間の生き方・表現である。』 白桃書房
5. 内閣府政策統括官(共生社会政策担当) (2007) 『ユースアドバイザー養成プログラム(改訂版)』 内閣府
6. 藤原文雄 (編著) (2012) 『学校事務職員という仕事・生き方ーキャリア・ステージごとの悩み、学び、成長』 学事出版
7. 文部科学省 マネジメント研修カリキュラム等開発会議 (2004) 『学校組織マネジメント研修ーこれからの校長・教頭等のためにー(モデル・カリキュラム)』
8. 文部科学省 マネジメント研修カリキュラム等開発会議 (2005) 『学校組織マネジメント研修ーすべての教職員のためにー(モデル・カリキュラム)』
9. 山崎準二 (編著) (2009) 『教師という仕事・生き方ー若手からベテランまで教師としての悩みと喜び、そして成長(第2版)』 日本標準



## 自己評価シート

### 自己評価

1. 本研修の終了時には次の観点で自分の学習を振り返ってください。

1. 「第2ステージ」のキャリア発達課題について理解できた。

そう思う      ややそう思う      あまりそう思わない      そう思わない

2. 自己理解に基づいた自己の仕事、成長や感情等をマネジメントすることの必要性とそのポイントについて理解できた。

そう思う      ややそう思う      あまりそう思わない      そう思わない

### 成果の活用

2. 本研修のゴールは、本研修の修了者が学校現場に帰って、学んだことを活用し学校づくりに貢献することです。受講後に以下の問いをまとめてください。

**【成果】** このユニットを振り返って、あなたが学んだことの中で最も重要だと思うことを書いてください（5つまで）。


**【活用】** あなたやあなたの職場を思い浮かべた際に、ここで学んだことをどのように生かすことができるか考えて書いてください。


(150) 第 2 ステージ: 自己[SL]

## 第2・OG-1

## リーダーシップの発揮

## ねらい

「第2ステージ」の教職員は、学校内で最も若く、常にチームのリーダーの指示で動いたり、先輩に直接・間接に頼っていたりするような状況から、プロジェクトリーダーや分掌の主任などを任されることも生じるような段階にあって、リーダーシップを発揮したり、後輩に対する指導をしたりすることが求められる。本ユニットでは、リーダーシップについて学び、自分なりに発揮できるようになることを目的とする。

## 学習活動

時間の目安(分) ↓

1. 演習	リーダーのイメージ	40
2. 講義	リーダーシップとは何か	60
3. 演習	多様なリーダーシップ	50
4. まとめ	リーダーシップのポイント整理	10
(休憩)	上記の中で適宜設定し、時間を確保してください。	10
5. 振り返り	ユニットの終わりに、「自己評価シート」記入の時間を確保してください。	10
総計		180

## 評価の目標

1. リーダーシップの基本を理解する。
2. 自分にあったリーダーシップをとるためのスキルを理解し、実行しようとする意志をもつことができる。

## 準備いただくもの

- 主催者 ・付箋紙 (25mm×75mm) 1人 50枚程度  
 ・シート A、B (A3に拡大・1人1枚)  
 受講者 ・筆記用具

## 学習環境

- 2人掛けスクール形式  
 前後 3～4人でもグループが組めるようにする

## プレステージ

Pre・SL Unit 1  
問題解決手法Pre・OG Unit 2  
学校教育目標Pre・IS/RG Unit 3  
よい学校とは

## 第1ステージ

第1・SL Unit 4  
役割理解第1・OG Unit 5  
フォロワーの役割第1・IS Unit 6  
学校全体を見渡す第1・RG Unit 7  
学校を取りまく人々

## 第2ステージ

第2・SL Unit 8  
キャリア開発第2・OG-1 Unit 9  
リーダーシップ第2・OG-2 Unit 10  
チームづくり第2・IS-1 Unit 11  
使命(ミッション)第2・IS-2 Unit 12  
内外環境分析第2・RG Unit 13  
地域協働

## Basic セッション

Bas・SL/OG Unit 14  
自己啓発Bas・IS/RG Unit 15  
組織人の基本

## 1. リーダーのイメージ 【演習】

### 1. リーダーのイメージ

組織にはリーダーが必要で、強いリーダーシップに引かれて動くことが理想と考えたりしていませんか。なんでもかんでもやってくれるリーダーに頼っていませんか。自分はリーダーの器ではないと考えたりしていませんか。そうではなく、誰でもリーダーシップを発揮する場面はあります。

まず、リーダーとはどんなものか考えてみましょう。

(個人で進める場合は、(1)から順に行ってください。)

複数名で共同して行う場合は、(1)は個人作業、(2)以降を共同作業で進めてください。)

(1) リーダーをイメージする言葉、リーダーから連想される言葉をできるだけたくさん挙げてください。(5分)

(付箋紙1枚に1語ずつ書いていきます。)

(2) 上記で挙げた言葉について、グループ分けしてください。(10分)

(関連のある言葉を書いた付箋紙を近くに集めて、並べ直していきます。)

(3) あなたは、自分がリーダーに向いている部分はどこだと考えますか。向いていない部分はどこだと考えますか。話し合ったり、まとめたりしてみましょう。(15分)

## 2. リーダーシップとは何か

### 1. リーダーシップの資質・特性論

リーダーシップに関する研究においては、1950年代のオハイオ研究が始まるまでは、リーダーにはある特性や能力が付与されていると考えられていた。リーダーは一般の人とは異なる身体的・人格的な特性を有していて、その特性ゆえに他人に影響力を行使できると考えられていたのである。

中村(2010)によれば、「個人的資質についての測定では、身長・体格・外見・健康等の身体的特性、内向性・外向性等の精神的特性、適応性・創造性等の性格的特性、知能・知識・雄弁さ・判断力等の知的特性、活動力などの行動的特性等が対象項目となっている(波頭、2008)。」という。

### 2. リーダーシップの行動類型論

中村(2010)は、「これらの研究では対象になった資質・特性とリーダーシップの関係は研究者間で一貫しないか、一貫していてもあまり強い相関がないという結論(Stogdill, 1972; Mann, 1959)になっており、どれもリーダーとして成功するための必然的資質を発見するまでには至っていない。」と述べている。リーダーシップ研究は、特性論から、リーダーの行動に注目する行動の類型論へ移っていくことになった。

### 3. リーダーシップの状況適合理論

それまで、リーダーが取るべき行動は、一つに限定されていたが、資質・特性論の時代が終わったように、更に研究が進むにつれて、唯一有効なリーダー行動は存在しないのではないかという疑問が出てきた。リーダーは、状況に応じて、取るべき行動が異なるとの主張が現れてきた。

1977年にハーシー(Hersey, P.)とブランチャード(Blanchard, K. H.)によって提唱された「SL理論」(状況適応理論:Situational Leadership)の考え方が、リーダーシップの変容を主張しているのである。この「状況」とは部下の習熟度のことであり、望まれるリーダーシップのスタイルを部下の習熟度が低い場合から高い場合に応じて変化させること、適応させることが必要と主張しているのである。

#### 4. 多様なリーダーシップ

リーダーシップには、いくつかの形態があり、常に強く発揮すればいいというものでもないことは「SL 理論」からわかることである。リーダーシップのあり方について、木岡一明氏は以下のキーワードを挙げている(文部科学省 マネジメント研修カリキュラム等開発会議 (2004) 『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)』)。

- ・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

例えば、子育てにおいて厳父と慈母(慈父と厳母でもよい)という言葉があるように、厳しさだけでも優しさだけでもいけないとされている。

山本五十六が「やってみせ、言って聞かせて、させてみて、褒めてやらねば人は動かじ」と述べているが、これもリーダーシップの観点からみると、相手の状態に応じて取るべき手法が変わっていくことを示唆している。初心者に対しては自ら行動し、聞く態度が備わったならば説明し、やる意思がある者には委任し、行動を起こした者に対しては賞賛するというものである。そして、「話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、人は育たず」、「やっている、姿を感謝で見守って、信頼せねば、人は実らず」と続く。

学校におけるさまざまなコミュニケーション場面の中で、以下のようないくつかのリーダーシップのあり方が考えられる。

##### (1) 戦略的リーダーシップ : 戦略的な思考

状況の変化に対応し、複数の対応策の中で最善・優先の項目から選択していく必要がある場合がある。保護者との関わりの中でいろいろと局面が変化する場合や、学級での子どもの学習状況の変化、落ち着きのなさ・特殊ニーズへの対応が求められる場合等である。これらに対し教職員組織・集団の側で臨機応変に対応しなくてはならない中で、リーダー的役割を發揮する。仕掛けの工夫も必要であるが、仕掛ける対象の選定、どういった順番で誰からという仕掛けの組み立て、そして攻撃的な戦略(押す)だけでなく、時には一見消極的な戦略(引く)も駆使しながら、目標を達成していくのである。

## (2) 教育的リーダーシップ : ミドルリーダー育成

同じ職場の同僚関係の中でも、明らかにキャリア経験差による指導助言関係があったり、あるいは指導教諭と若手の教員、初任者と初任者研修担当者などのように明確に役割として指導助言関係があったりする場合がある。そういった中で自分がそのような指導者である場合、更にはそのような指導者を支援する場合に、リーダー的役割を發揮する。組織の中で後進を育てることは、組織の維持・発展のためには必要不可欠である。その際、教育とは知識を与えることのみではないことに留意しなければならない。教えこみではなく、引き出すこと、すなわち、本人の気づきを大事にし、内なる力を発現させることが大切であり、そのためには説くこと（理論を話し、具体を見つけさせる）、促すこと（自ら行動するように仕向けること、一歩踏み出すよう背中を押すこと）などの働きかけが求められる。

## (3) 応答的リーダーシップ : 自己組織化とネットワーキング

組織では成功体験に基づいて、ある決まった行動や手法、慣習が繰り返し実践される。しかし時として、新しく入学してきた子ども・その保護者、数年かけて入れ替わった教職員集団などで、同じやり方が通じなくなる場合がある。この場合、別のやり方をしなくてはならないが、理解を得るのが難しい場合もある。共通理解を得て、そういった課題の変化に応答できるように組織が動中で、リーダー的役割を發揮する。ある問題に直面した時、人は答えを自分なりにもっていることが多いが、自覚がない。そこに何が提案されても、反発は起こりうる。まずは聴くことで、その人なりの回答を引き出し、それに対するこちらの思いを語ることで応答関係が生じる。相手の思いを引き出しそれに応(答)えることでできるつながりが、閉塞状況を打開するのである。

## (4) 文化的リーダーシップ : フラット型組織の活性化

グループや小集団の中で自由な雰囲気や風土(すなわち文化)を形成しながら、成員の学習を促進し、日常における分掌ごとの役割や年齢による先輩後輩関係などにとらわれることなく、さまざまな意見を出し合い、新たなアイデアや知識の創出を優先する中で、リーダー的役割を發揮する。伝統的な集団(同質な集団)を維持しようとすることは、組織の行き詰まりを招来する。異質なものをまぜることで、同質の中身が初めて自覚され、比較対象により、新しいものを創ることや、組織を変えることが可能となる。伝統は常に革新しながら保持されてきたのである。

### 3. 多様なリーダーシップ【演習】

リーダーシップは、状況や条件に応じて多様な形がある。

ここでは、自分が発揮してきたリーダーシップを振り返り、さまざまなリーダーシップのあり方を考えるとともに、これから自分がどのような場面で、どのようなリーダーシップを発揮していったらよいのか考えよう。

#### 【演習の進め方】

- (1) あなたは、上記のリーダーシップの中で、どういった対応をとったことがありますか。あるいはとることが多かったですか。自分の得意な(よく発揮する)リーダーシップと、苦手な(ほとんど発揮しない)リーダーシップを考えてみましょう。
  
- (2) あなたの学校の管理職の得意な(よく発揮する)リーダーシップはどういったものでしょうか。また、ほとんど発揮されないリーダーシップはどういったものでしょうか。その発揮されないリーダーシップは、別の誰かが発揮していますか。校内で考えてみましょう。
  
- (3) 今後、自分がどういった場面でどのようなリーダーシップを発揮すべきか、考えましょう。



## リーダーシップ分析シート（記入例）

(1) 自分のリーダーシップ分析【例】

(3) 今後の自分のリーダーシップ【例】

	リーダーシップ	どんな場面で	今後は？
1	戦略的 リーダーシップ 発揮(△)	主任を任せ、やり方を変えていくために相談したり、決定事項を伝えたりすることが増えた。	新しいやり方を分掌内に周知して、他に先駆けて実施することで、効果を実感してもらう。
2	教育的 リーダーシップ 発揮(○)	生徒指導で悩んでいる年下の先生に自分の体験(失敗談)を話し、取り組みを進めた。	悩みを相談してもらうのを待つのではなく、積極的に声かけして話を引き出すようにする。
3	応答的 リーダーシップ 発揮(△)	運動会の競技について地域との編成会議を開催して新しい種目を作った。	地域の人の要望を受け止めながら、生徒の実態や運営への支障を説明しながら理解を得ていく。
4	文化的 リーダーシップ 発揮(◎)	若手で生徒指導劇を行ったが、脚本を書き、仲間の意見を取り入れながら作り上げた。	分掌やプロジェクトの中でも、自由な意見交換(アイディア出し)の会議を設定して、新しいものを作る。

※ 発揮度は◎○△×などで表記。

(2) 校内のリーダーシップ分析【例】

	リーダーシップ	誰が発揮？	どんな場面で？
1	戦略的 リーダーシップ	学年主任	進路に関する手続き(三者面談の進め方など)を示して学年の足並みをそろえ、学年便りで保護者に周知した。
2	教育的 リーダーシップ	教頭	迷ったり悩んだりしていると声をかけてくれて、話を聞いてもらっているうちに答えがいつの間にか見つかっている。
3	応答的 リーダーシップ	事務主幹	校費徴収方法の変更に際し、保護者への説明が抜けていて問題になりかけたが対応の指揮をとってくれた。
4	文化的 リーダーシップ	S先生(海外日本人学校勤務経験あり)	学年総合(国際理解教育)を構想する際に、いろいろなアイディアを出したり、皆の意見を引き出したりして進めた。

リーダーシップ演習シート

シートA

(1) 自分のリーダーシップ分析

(3) 今後の自分のリーダーシップ

	リーダーシップ	どんな場面で	今後は？
1	戦略的 リーダーシップ 発揮( )		
2	教育的 リーダーシップ 発揮( )		
3	応答的 リーダーシップ 発揮( )		
4	文化的 リーダーシップ 発揮( )		

※ 発揮度は◎○△×などで表記。

## シートB

## (2) 校内のリーダーシップ分析

	リーダーシップ	誰が発揮?	どんな場面で?
1	戦略的 リーダーシップ		
2	教育的 リーダーシップ		
3	応答的 リーダーシップ		
4	文化的 リーダーシップ		

## 参考文献

1. 木岡一明 (2003) 『新しい学校評価と組織マネジメント—共・創・考・開を指向する学校経営』 第一法規
2. 佐久間 賢 (2003) 『問題解決型リーダーシップ』 講談社
3. 波頭 亮 (2008) 『リーダーシップ構造論—リーダーシップ発現のしくみと開発施策の体系』 産業能率大学出版部
4. ハーシイ, P. ・ジョンソン, D. E. ・ブランチャード, K. H. (著)、山本成二・山本あづさ (訳) (2000) 『入門から応用へ 行動科学の展開—人的資源の活用』 生産性出版
5. 中村久人 (2010) 『リーダーシップ論の展開とリーダーシップ開発論』 経営力創成研究 pp.57-71.
6. 文部科学省 マネジメント研修カリキュラム等開発会議 (2004) 『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)』

## 自己評価シート

## 自己評価

1. 本研修の終了時には次の観点で自分の学習を振り返ってください。

1. リーダーシップの基本を理解できた。

そう思う      ややそう思う      あまりそう思わない      そう思わない

2. 自分にあったリーダーシップをとるためのスキルを理解し、実行しようとする意志をもつことができるようになった。

そう思う      ややそう思う      あまりそう思わない      そう思わない

## 成果の活用

2. 本研修のゴールは、本研修の修了者が学校現場に帰って、学んだことを活用し学校づくりに貢献することです。受講後に以下の問いをまとめてください。

**【成果】** このユニットを振り返って、あなたが学んだことの中で最も重要だと思うことを書いてください（5つまで）。


**【活用】** あなたやあなたの職場を思い浮かべた際に、ここで学んだことをどのように生かすことができるか考えて書いてください。


(162) 第2ステージ:組織[OG]

# Unit 10

## 第2・OG-2

# 効果的なチームづくり

### ねらい

本ユニットでは、学校ごとに異なる学校文化が存在することを認識しつつ、自校の現状に沿ったチームづくりを試行することによって、校内組織の編成と運用について理解する。

### 学習活動

時間の目安(分) ↓

1. 演習	学校文化・学校組織	40
2. 講義	チームをつくり動かす	30
3. 演習	プロジェクトチームの編成	80
4. まとめ (休憩)	チームづくりのポイント整理 上記の中で適宜設定し、時間を確保してください。	10
5. 振り返り	ユニットの終わりに、「自己評価シート」記入の時間を確保してください。	10
総計		180

### 評価の目標

1. 学校によって異なるやり方や雰囲気をもっていることを意識的に理解し、学校文化を認識できるようになる。
2. 校務分掌として年度当初に割り当てられた組織ではなく、プロジェクトという課題対応組織の基本を理解し、プロジェクトチームの編成を試行することで、自校で活用できるようにする。

### 準備いただくもの

- 主催者 ・ 模造紙（グループごとに数枚）  
・ 水性マーカー8色（太字角芯＋細字丸芯）グループごとに1セット  
・ 付箋紙（75mm×75mm）1人20枚程度
- 受講者 ・ 筆記用具

### 学習環境

- 2人掛けスクール形式  
前後3～6人でグループが組めるようにする

#### プレステージ

Pre・SL Unit 1  
問題解決手法

Pre・OG Unit 2  
学校教育目標

Pre・IS/RG Unit 3  
よい学校とは

#### 第1 ステージ

第1・SL Unit 4  
役割理解

第1・OG Unit 5  
フォローの役割

第1・IS Unit 6  
学校全体を見渡す

第1・RG Unit 7  
学校を取りまく人々

#### 第2 ステージ

第2・SL Unit 8  
キャリア開発

第2・OG-1 Unit 9  
リーダーシップ

第2・OG-2 Unit 10  
チームづくり

第2・IS-1 Unit 11  
使命(ミッション)

第2・IS-2 Unit 12  
内外環境分析

第2・RG Unit 13  
地域協働

#### Basic セッション

Bas・SL/OG Unit 14  
自己啓発

Bas・IS/RG Unit 15  
組織人の基本

## 1. 学校文化・学校組織【演習】

学校には、学年や分掌のようなさまざまな形態の組織が存在するし、時に応じてプロジェクトなどのチームが編成されることもある。第2ステージの皆さんは、このような組織やチームの主任やリーダーなどを任されることも増えてくることだろう。本ユニットでは、これらの集団がチーム力を発揮して、目的を達成するために、効果的なチームづくりについて学んでいく。

そこでまず、学校の組織や学校文化について考えてみたい。異動の経験のある人なら、前任校との違いにとまどった経験をもつ人も少なくないだろう。学校は、学校種や立地環境、構成員が同じようであっても、学校ごとにその雰囲気や、仕事の進め方は異なっている。自分のやり方で進める姿勢を保つことも悪くはないが、その学校がどのような組織文化をもっているかを意識的に把握することで、自分の職務のやりやすさや、人への働きかけの方法を再考することができる。

### 1. 演習の進め方

(1) 第2ステージの皆さんは、異動を経験している人が多いでしょう。あなたが学校を異動して感じた違いにはどんなことがありますか。組織文化の観点から分析し、話し合ってみましょう。

異動経験がない人の場合は、管理職等の異動によって生じた違いや、グループに他の学校の方がいればその学校との違いについて考えてみましょう。【15分】

組織文化とは、組織のメンバーに共有された価値観、及び特徴的な行動パターン・慣行である。

#### 1) 共有された価値観

組織メンバーが、わが組織では、何が大切で、何が大切でないか、何に価値をおいているかを共有していること。

#### 2) 特徴的な行動パターン・慣行

組織内で共有された価値観が、組織メンバーに浸透し、その組織ならではの共通の行動となって表れたもので、比較的に見えやすく、外部から観察可能である。

(2) 次頁は、B小学校とO小学校の校務分掌組織です。比べて気づくことはありますか。

あなたの学校と同じようなところや違うところはどこですか。また、それはなぜだと考えますか。

① まず、個人で分析を行ってみましょう。

② 次に、グループで、各自の着眼点を示しながら、話し合ってみましょう。【15分】



## 【校務分掌組織】

<N 市立 B 小学校> (2001 年度 2 校統合により開校したターミナル駅前繁華街校区の学校)

係名 学年・学級

通級

教科等

特別活動(①学校行事、②学級活動、③クラブ活動、④児童会活動、⑤縦割班)

生活指導(①生徒指導(心の教育)、②町内子ども会、③教育相談)

各種教育(①環境、②情報、③国際理解、④人権同和、⑤図書館、⑥保健安全、

⑦特別支援、⑧給食、⑨清掃、⑩キャリア)

教務(①教務一般、②学籍統計(出席統計)、③広報、④教科書)

庶務(①庶務一般、②文書、③調査統計)

経理(①県費・市費、②諸校費、③就学援助、④給食会計、⑤特殊奨励)

管理(①学校防護、②校地校舎、③校教具、④給食、⑤学校開放)

PTA(①事務局、②調査広報部、③健全育成部、④文化教養部、⑤保健体育部)

渉外(①市・県小学校研究会、②中学校区青少年健全育成協議会、③学校警察連絡協議会、

④街頭育成、⑤学校開放、⑥交通安全協議会、⑦学校評議員)

職員厚生

特設委員会(学校安全、特別支援、学校保健、学校給食、いじめ不登校対策、

生涯学習、人材バンクなど)

<N 市立 O 小学校> (2011 年度新設(1 校分離・1 校廃止)郊外新興住宅地・農村混在の学区)

指導研究部 (1) 学年部

(2) 教科・道徳・総合部

(3) 進路指導部

(4) 特別活動

(5) 特別支援教育

(6) 学力向上推進

(7) 豊かな心の推進

(8) 体育・健康

(9) 各種教育(①保健安全教育、②給食教育、③図書館教育、④情報教育、

⑤国際理解教育、⑥人権・同和教育、⑦環境・福祉教育)

校務部 (1) 校務部

(2) 庶務部

(3) 経理部

(4) 環境整備部

評価部

渉外部 (1) PTA

(2) 諸団体(①市小学校研究会、②教育振興会、③学校教育ボランティア)

## 2. チームをつくり動かす

### 1. 学校内の組織

#### (1) 校務分掌組織

学校文化・学校組織の中にある校務分掌を見ると、同じ市の比較的新しい学校でも校務分掌組織は異なっている。O 小学校の組織からは、この10年で学力向上や学校評価政策が推進されてきたことがわかる。また、B 小学校では、渉外に多数の団体が挙がり、駅前繁華街などを含む地域で統合前からの地域性を引き継いでいることがうかがえる。

教職員はこれらの校務分掌組織に複数属し、それぞれで分担して仕事を果たす。この点で、校務分掌は職務指向の組織であり、決められた仕事を効率よく果たすことがよいと考えられる。

一方、教職員は異動で絶えず入れ替わるとはいえ、学校の伝統・歴史や地域性によって、学校ごとに組織文化の違いがある。したがって、職務指向の校務分掌においても、組織文化が働くことによって、情緒指向の組織ともなる。

#### (2) 組織文化の逆機能

最初は新しい組織にとまどっていても、いずれ慣れてくる。まさに OJT により、組織文化を身につけていき、職能成長も図ることができる。教えられなくても、周りを見渡しながら、これはこうすればいいということが徐々にわかってくることもある。その学校の物理的構造に由来して自然発生的にできたものであれば、ある意味で合理的なこともある。ところが、それが別の物事に由来したり、意図的につくられたりしたものであっても、既に組織文化となっていれば、それらを弁別することはせず、この学校ではこうなのだと丸ごと受け止めてしまうことが起こりうる。前任校であれば批判的にとらえていたようなことも、この学校では許容する。全体がそういった方向に動いていくと、組織構成員の価値観や思考様式はしだいに均一化していく。その結果、変化に気づかなかったり、事態打開に多様な手が打てなかつたりして、状況は悪化していつてしまう。組織文化がマイナスに機能してしまうのである。

そのような状況に陥ったとき、通常ならば相手と自分の状態を詳細に比較検討し、自分自身の正すべきところを正すという手も打てる。しかし、自組織の組織文化への過度の固執がある場合、批判されるべきは、自組織に適合してくれない外部であり、責任を他に求めるばかりで改善は図られない。

そういった学校は、もともとうまくいっていなかったのではないかと思われるかもしれない。しかし、過去に高い成功をおさめていた学校でも、このようなことは生じる。学校の環境は内部も外部も大きく変わっていくし、その変化の速度は速いが、学校文化の変化の速度は遅いのである。過去の成功体験があればあるほど、学校はそこにこだわり、前例を踏襲、強化するだけで、新たな挑戦が行われない。「前にはこうやってうまくいった」、「うちの学校はずっとこれでやってきて問題なかった」と言い続けるのである。昔は校内に ICT はなかったし、学校が終われば子どもたちは近所で遊んだ。今はどうだろうか。

学校の内外の環境は変わっているのだから、組織文化もそれに応じて変化を必要とするのが自然ではないか。

## 2. 校務分掌組織をチームにする

このように組織文化は、構成員の成長を促したり、居心地よく働く環境をつくったりする一方で、組織にとってマイナスに働く逆機能もあるのである。では、学校文化はなくして、全ての学校が均一になったほうがよいのかといえば、決してそうとはいえない。なぜなら、学校の基本が対人業務であるからである。そしてその対する「人」は、例えば、その地域で生まれ育った子どもであり、その地域の文化に染まった保護者や地域住民が中心である。それに呼応して、学校にもその地域にあることによって生じる独自の組織文化はむしろ望ましいものである。組織文化に影響を与えるものは、地域性以外にも、環境や価値観などさまざまに存在する。

さて、組織文化は明文化されたものではなく、異動後、その学校に以前からいる教職員を見ながら徐々に身につけていくと考えられている。校務分掌として割りふられた仕事では、当該校の組織文化を身につけなくともある程度やるべきことはわかり、職務を遂行しながら、分掌組織の中でつながりをつくれればよい。

その際に、組織文化の機能として、①組織メンバーの判断基準を示し、②組織メンバー間のコミュニケーションの円滑化を図り、③一体感による意欲の向上をもたらすということが果たされると、ここにおいて初めて校務分掌組織は、個々の教職員の寄せ集めから情緒指向の組織化が図られ、チームとして機能する。

情緒指向でなければチームではないわけではなく、職務指向でもチームたりうる。しかし、この場合でも、組織文化に照らせば先ほどと同じように、①組織メンバーが判断基準を共有し、②組織メンバー間で職務のための円滑なコミュニケーションがとられ、③達成感による意欲の高いレベルでの保持、が求められる。

## 3. プロジェクトチームづくりのポイント

### (1) ミッション

校務分掌のような組織では、例年どおり執行するようなルーティーンワークが多く存在し、業務遂行の目的や評価基準は年度当初において既に決定されているため、改めてミッションを考える必要がない。

一方、プロジェクトを編成するということは、何らかの状況変化が生じたということであり、学校全体のミッションに加えて、プロジェクトのミッションを設定する必要がある。ミッションを達成すればプロジェクトは解散するが、この設定がきちんとなされないと、いつのまにかプロジェクトの維持が目的化してしまい、プロジェクトを組織した意味がなくなってしまう。有限のミッションを達成する組織が、プロジェクトなのである。

### (2) メンバー

プロジェクトは、通常業務に加えて行われるため、メンバーに過重な業務負担がいかないように考えれば、比較的手すきの人が集められることとなる。しかし、現在の学校内で手すきの人はほとんど考えられない。

そこでまず、希望者を募ることが考えられる。プロジェクトに興味・関心がある人はそれだけ積極的に関わってくれるため、順調に進行することが期待される。しかし、業務過多の現状において、更に進んで自分の仕事を増やそうとする人がどれだけいるかは疑問である。現実的には、関係部署に人員拠出を依頼し、割り当てで人を集めることが多い。これらの人は、それぞれの部署との連絡・意思疎通を図る役割ともなるため、校内全体でのプロジェクト認知・推進にも寄与することとなる。

希望制にしても割り当て制にしても、全体像が見えない中でそれぞれの個人や部署が判断することは、全体整合性がとれない結果をまねくことがある。なるべく優秀な人を出すという前提で行われた場合、例えば「飛車」だけ5枚集まった将棋が行われたり、逆になるべく本体業務に影響のない人ということで「歩」しかない将棋を打つことになったりしては困りものである。プロジェクトの中で必要な人材はさまざま

あり、その適任者が適当な人数集まるように指名できることが理想である。あるプロジェクトに「飛車」や「角」を全て集めても、プロジェクトの中では「香車」や「銀」の動きだけでよいこともあり、その能力は他部署で有効活用したほうが、学校全体からは有益である。

限られた人材の中でのメンバー選出はなかなか困難を伴うが、こういった能力の人材をどの程度必要としているのかを予想しながらメンバーを集めることで、自分の役割を認識した人が参加することとなる。

もちろん、この後のタスク検討の中で新たなメンバーが必要になったりすることもあるし、学校外部にメンバーを求めることも考えられてよい。

### (3) タスク・スケジュール・予算

ミッションを果たすためにはどのようなタスク(作業や課題)が存在するか。それらについて、誰が、いつまでに、何を、(どの程度)行うのか、をチームとして検討し、確実に遂行することが必要である。タスクとして細分化すれば、アウトソーシング(外部委託)も可能であるし、他のチームや組織を巻きこむことも可能になる。

タスクごとにスケジュールを定め、順次実現していかなければならないが、そのためには予算計画も必要であり、プロジェクトの実施のために必要な予算は、総額だけでなく、どの時点で何にどれだけ使うのかという検討が必要である。予算は最初から全額必要なものではなく、順次消化されていくため、後日手当てがつくことが確実であれば、それを見越したタスク配置とスケジュール計画を行えばよい。

なお、この場合の予算とは、お金そのものだけでなく、物品や施設設備そのものも含めて考える。

## 4. プロジェクトチーム運営のポイント

### (1) コミュニケーションによるスケジュール管理・進捗状況の共有と促進

チームのメンバーは各分掌からの出向であったりするなど、必ずしも近接したところにいたわけではないことが多いため、意識的にコミュニケーションをとる必要がある。チームのメンバー間での連絡や報告を確実にに行い、何がどの程度進んでいるのかを把握しておくためである。

また、校内の各分掌、あるいは個々の教職員に対しての経過報告や要請事項の伝達、管理職に対するチームの進捗状況の報告や必要とされる支援の獲得なども、タスクの進行に連動して行う。校内全体で進捗状況を共有するとともに、プロジェクトの促進要素を引き出すためである。

学校外もプロジェクトの働きかけの対象である場合には、進捗の報告や支援の獲得は学校外にも及ぶ。

### (2) 事業評価

プロジェクトの最終的評価はミッションの達成ということであるが、タスクの進行に合わせて中間評価も行えるような評価基準をあらかじめ定めておくことが必要である。

### (3) 教員評価

また、チームのメンバーも評価されなければならない。プロジェクトチームは、通常の校務分掌以外に設けられるため、それまでの校務分掌(の一部)が免除されるとは限らないし、負担軽減が図られるにしても、チームのメンバーの負担は、プロジェクトに参加する前より確実に増えているであろう。適切な評価を行ってプロジェクトメンバーに報いることは当然である。

学校には報償の原資があまりないが、例えばプロジェクトの成功を喜び満足できれば、その達成感も大きな報酬の一つといえる。

### 3. プロジェクトチームの編成 【演習】

#### 1. 演習の進め方

(1) 5~6人でグループワークを行います。複数の学校連携で、「総合的な学習の時間」を行うためのプロジェクトチームを編成してください。その際、ミッション、メンバー、タスク、スケジュール、予算について話し合い、模造紙にまとめて示してください。

連携する校種によって、幼児・児童・生徒の発達年齢を考慮する必要があります。学習者の発達年齢から見通す年数は、例えば以下ようになります。

幼・小連携:生活科だけの4(5)年間、または総合も含む8(9)年間

小・小連携:生活科含む6年間、または総合だけの4年間

小・中連携:生活科含む9年間、または総合だけの7年間

中・中連携:3年間

中・高連携:6年間

高・高連携:3年間

(2) 次に、このプロジェクトを運営するための、コミュニケーション、スケジュール管理、評価基準について、まとめてください。

(3) プロジェクトが計画できたら、実際に予想される問題点や働きかけのポイントなどをまとめてください。(模造紙は、基本的に横長で使ってください。最上段に「題名」、日付・場所、作成者を入れてください。)



図 10-1 模造紙作成例(協力:上越市教育委員会)

## 参考文献

1. インタービジョンコンソーシアム (著)、小林恵智 (監修) (2008) 『[入門]チーム・ビルディング 1+1が2以上になる最強組織の作り方』 PHP研究所
2. コッター, J. P. ・コーエン, D. S. (著)、高遠裕子 (訳) (2003) 『ジョン・コッターの企業変革ノート』 日経BP社
3. シャイン, E. H. (著)、松井資夫 (訳) (1966) 『組織心理学(現代心理学入門10)』 岩波書店
4. 竹内弘高・加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博 (1986) 『企業の自己革新—カオスと創造のマネジメント』 中央公論社
5. ドラッカー, P. F. (著)、上田惇生 (訳) (2002) 『ネクスト・ソサエティ—歴史が見たことのない未来がはじまる』 ダイヤモンド社
6. ナドラー, D. A. ・ウォルトン, A. E. ・ショー, R. B. (著)、斎藤彰悟 (監修)、平野和子 (訳) (1997) 『不連続の組織改革—ゼロベースから競争優位を創造するノウハウ』 ダイヤモンド社
7. 野中郁次郎 (1985) 『企業進化論—情報創造のマネジメント』 日本経済新聞社
8. 古川久敬 (1990) 『構造こわし—組織変革の心理学』 誠信書房
9. 堀 公俊・加藤 彰・加留部貴行 (2007) 『チーム・ビルディング—人と人を「つなぐ」技法』 日本経済新聞出版社
10. 森田一寿 (1984) 『経営の行動科学』 福村出版

## 自己評価シート

## 自己評価

1. 本研修の終了時には次の観点で自分の学習を振り返ってください。

1. 学校によって異なるやり方や雰囲気をもっていることを意識的に理解し、学校文化を認識できるようになった。

そう思う      ややそう思う      あまりそう思わない      そう思わない

2. 校務分掌として年度当初に割り当てられた組織ではなく、プロジェクトという課題対応組織の基本を理解し、プロジェクトチームの編成を試行することで、自校で活用できるようになった。

そう思う      ややそう思う      あまりそう思わない      そう思わない

## 成果の活用

2. 本研修のゴールは、本研修の修了者が学校現場に帰って、学んだことを活用し学校づくりに貢献することです。受講後に以下の問いをまとめてください。

**【成果】** このユニットを振り返って、あなたが学んだことの中で最も重要だと思うことを書いてください（5つまで）。


**【活用】** あなたやあなたの職場を思い浮かべた際に、ここで学んだことをどのように生かすことができるか考えて書いてください。






## 第2・IS-1

## 使命(ミッション)から考えるマネジメント

## ねらい

どのような組織も、果たすべき使命(ミッション)や存在意義があり、学校も、このミッションに基づき、教育活動を通じて社会の期待に応えている。本ユニットでは、ミッションについての基本的な考え方を理解し、学校は、誰に、どのように貢献するのか、具体的貢献の課題を明確化する演習を経て、ミッションを起点にした、学校全体を見渡す視点からのマネジメントを考える。

## 学習活動

時間の目安(分) ↓

1. 講義	使命(ミッション)からマネジメントへ	40
2. 講義	ミッションとビジョンの位置関係	20
3. 演習	ミッション探索から始めるビジョン策定	90
4. 講義	ミッションマネジメントの重要性～本ユニットのまとめ～	10
(休憩)	上記の中で適宜設定し、時間を確保してください。	10
5. 振り返り	ユニットの終わりに、「自己評価シート」記入の時間を確保してください。	10
総計		180

## 評価の目標

1. ミッションマネジメントの意義と役割について理解し、また従来からの校訓や学校教育目標との違いについて理解する。
2. ミッション探索から、具体的貢献の課題を導き出し、ミッション策定までの基本的な進め方について理解する。

## 準備いただくもの

- 主催者 ・付箋紙(25mm×75mm) 1人50枚程度  
 ・演習シート A、B、C、D、EをA3に拡大して使用  
 受講者 ・筆記用具

## 学習環境

- 2人掛けスクール形式  
 前後3～4人でもグループが組めるようにする

## プレステージ

Pre・SL Unit 1  
問題解決手法Pre・OG Unit 2  
学校教育目標Pre・IS/RG Unit 3  
よい学校とは

## 第1 ステージ

第1・SL Unit 4  
役割理解第1・OG Unit 5  
フォローの役割第1・IS Unit 6  
学校全体を見渡す第1・RG Unit 7  
学校を取りまく人々

## 第2 ステージ

第2・SL Unit 8  
キャリア開発第2・OG-1 Unit 9  
リーダーシップ第2・OG-2 Unit 10  
チームづくり第2・IS-1 Unit 11  
使命(ミッション)第2・IS-2 Unit 12  
内外環境分析第2・RG Unit 13  
地域協働

## Basic セッション

Bas・SL/OG Unit 14  
自己啓発Bas・IS/RG Unit 15  
組織人の基本

# 1. 使命(ミッション)からマネジメントへ

## 1. ミッション(使命)とは

学校は、教育を通じて社会に貢献することを期待されており、これが学校の使命＝ミッションである。それぞれの学校は、子どもたちや地域の実情に応じて使命を明確にし、その実現に向けて教育活動を進めている。ここでは、学校全体の視点からマネジメントを考えるために、まず、学校マネジメントの基本的な考え方として、ミッション(使命)を起点としたマネジメントについて考えてみよう。

そもそもミッション(mission)とはどういう意味であろうか。元来は、宣教活動を表す言葉として、とりわけキリスト教の教えを世界中に広める宣教を意味する言葉として知られる。そういった使命を受けている活動という意味である。つまり、ミッションとは、何らかの使命であり、存在意義を示すことにもなる重要な“なすべき事柄”ということの意味する。この言葉が、企業経営に転じて、企業組織そのものの使命や存在意義を表す言葉となった。

組織の存在意義は何か、何を使命(ミッション)としていることで社会からその存在を認められているのか。このような問いを基本として、また出発点としてマネジメントのあり方を追究する考え方、それがミッションマネジメントである。学校という組織が、子どもを育て、教育を行うというミッション(使命)は、社会的に付与され、託されたものである。ミッションマネジメントとは、そのミッション(使命)からマネジメントを構築していくという考え方である。

## 2. ミッションの役割

企業経営におけるミッションは、「貢献対象」(～に対して)、「貢献方法」(～することで)、「貢献内容」(～する)で構成されている。そしてミッションを端的に表現する、宣言ともいえる言葉を、「ミッションステートメント」と呼んで強調している。

ミッションステートメントは、一般に長すぎたり、多すぎたりする場合は好ましくない。つまり比較的短いフレーズによって、誰から見てもわかりやすく表現されていることが重要である。よって、どういった対象に対して、いかなる方法をもってそのような貢献をするのか、そのことがわかりやすく表現されている必要がある。実際の企業のミッションステートメントの例を見てみよう。

<企業のミッションステートメント>

例1 「より良いものをより安く、洋服の販売を通して社会に貢献する」

青山商事株式会社

例2 「お気に入りの食事の場とスタイルであり続けること」

理念:QSC&V

(Quality 品質、Service サービス、Cleanliness 清潔さ、Value 価値)

日本マクドナルド株式会社

企業であれば、特別に指定しなければ、貢献対象は顧客ということになる。上記の例2は、理念を加えて考えるとその内容がいつそうわかりやすい。ミッションに加えて、価値(バリュー)がつけ加わって、解釈しやすいものとなっている。

このようなミッションとバリューの関係は、学校において考えてもわかりやすい。後にも述べるが、ミッションはさしあたって学校教育目標として理解してよい。バリューは価値観を示すが、学校でいえば校訓といってもよいだろう。つまり、学校教育目標は現在の、目の前の子どもたちの状況、社会からの要請、保護者の期待、そういった今日的状況からダイレクトに現れてくる目標であり、近年はより具体的な教育課題に近い表現で設定されている学校が多い。

だが、そういった具体的な目標は、シンプルであればあるほど具体的な課題を表すものに近い表現になっていく。そのため、教育上求められる価値観を十分に反映しきれない場合がある。よって、そこに校訓のような価値観を加えて解釈を助けることになる。そうして、教育活動が普遍的な価値や理念に支えられていることが日常的にきわめて強く実感される。つまりバリューとは、どのような時代においても、学校が教育活動を展開するうえで必要となるような強い価値観である。

よっていかなるミッションを示し、バリューを携え、学校全体における内外の関係者にわかりやすく伝えているかが重要である。ミッションは、そういったメッセージ性と協力関係構築のための戦略的な役割をもっているともいえる。つまり学校全体を見渡して、内側の教職員が協力的な関係をより深めることができるだけでなく、外側の保護者や地域住民にもわかりやすく、協力してもらい、また理解してもらえようような中身であることが理想なのである。

### 3. 校訓の意義と役割

ミッションは、今日の企業経営においてはなじみのある言葉になってきたが、どこの会社でもミッションという言葉を使っているわけではない。むしろわが国の企業経営で考えると、歴史ある企業や中小企業などであれば、社是や社訓として掲げているところも多い。社是とは、「会社・結社の経営上の方針・主張」(大辞林)であり、社訓は「企業の経営理念や、また従業員の守るべき範を定めたもの」(大辞林)である。両者の意味の重なる部分が多いが、社是は社内外に向けて示すものであり、社訓はどちらかといえば従業員の心がけや社内のルールを表すという点で、社内向けの要素が強いといえる。

学校で考えると、同様に校是と校訓、級訓がある。校是とは現在では一般的といえないが、ある程度、古い歴史をもった学校ではこれをもっているところも見られる。それに対して校訓はかなり一般的で、「その学校の教育方針などを短文や標語したもの」(大辞林)である。その例としては「誠実」「勤勉」「徳育」といった言葉が連想される。

校訓に使われているこれらの言葉を考えてみると、何か一つの具体的な活動をさし示しているというわけではないことがわかる。つまり、校訓は、行動を動機づけ、ふるまいを正し、信念を強固にするような価値観を端的な言葉で示したものである。言いかえると「誰が、何を、どうする」についてはわざわざ問わないにしても、校訓としての価値観を忘れずに行動し、ふるまうことが生徒としてふさわしい、ということの意味しており、価値(バリュー)を表している言葉である。

わが国の学校において校訓の存在がなじみのあるものとなっているのは、こういった行動上の価値観を大事にする教育が社会一般から求められてきたし、学校自身もこれを望んできたからである。それは道德観の形成でもあり、ひいては人間形成にとって重要な側面をもっている。もちろんこういった意味での学校教育へ

の期待は現代においても変わらない。

校訓の重要性は今日においても変わらないといえるし、これを学校における目標体系の最上位においていたとしてもそれ自体はよいと思われる。だが、今日の学校は説明責任に加えて、結果責任が求められるので、何を目標とし、いかなる計画を立て、実施し、その結果がどのようなものであったのかについて示すことが重要となる。そのことはPDCA マネジメント・サイクルを要請することにもつながっている。

#### 4. 学校教育目標の見直しとミッション探索

校訓がバリューを表しているとするれば、ミッションと呼びうるものは何か。学校でいえば学校教育目標をミッションと呼んでよいだろう。学校マネジメントで、学校教育目標というかわりにミッションという言葉をあえて使うのはなぜだろうか。

最近ではかなり少なくなったが、学校によっては何十年も同じ学校教育目標を掲げている場合がある。しかし、学校教育目標は、今、目の前の子どもたちの目ざす具体的な目標であり、頻繁ではないとはいえ、むしろある年数のスパンをもって時代に合わせて変えていかなくてはいけないものといえよう。もちろん教育には普遍的な価値が存在し、そのような価値を大事にすることを否定するものではない。古くなったかつての目標は、必要がなくなったというよりは、学校にとっては大切にしたい遺産であり、しっかりと受けとめるべき歴史であり、価値あるものなのである。

学校では、前任者が決めたものをむげに廃することをとかく回避する傾向が強い。だが、見直しと修正を回避し、いつまでも放置しておく、年を重ねるごとに新しいさまざまな行事や決まり事が増え続けていってしまう。確かに、学校の設立や学校教育目標の設定から数年ほどでは、周囲の環境や子どもたちの状況、課題もそれほど変化がないかもしれない。その場合、わざわざ学校教育目標を変える必要はないと考えても、これは当然のことである。しかし、どこかで学校教育目標を見直す機運が生まれる。例えば、まったく新しく、あるいは統廃合によって生まれた新設校は、そもそも学校教育目標を作らなければならない。あるいは10周年、20周年という区切りをきっかけに見直すこともある。また比較的多いのは、新しい学習指導要領実施のタイミングで見直す場合である。逆にいえば、こういった機運に恵まれなければ、学校教育目標を見直したり、変えたりすることは少ない学校が少なくない。また最も恐れるべきは、目の前の子どもの変化に気づかず、学校教育目標がいわば“おきり”にされる事態である。だが、教員は日々、子どもと接する中でその変化を敏感に感じ、自らの判断で動いているので、ここに学校における共通理解の“ずれ”の一端をかいま見ることができる。

つまり、学校教育目標を作ったり、見直したりするという機会は、改めて子どもの現状を探り、保護者の希望を考え、地域のニーズをとらえ、なおかつ教職員がこれまでどんな教育活動を続けてきたかという実績をもとに、今後のなすべき可能な教育を考えることに他ならない。したがって、こういった機会は、意識してつくり出し、全ての教員が向き合うべき課題である。

具体的には「貢献対象(子ども、保護者、地域住民、教職員)」「(～に対して)」、「貢献方法(教育活動等)」「(～することで)」、「貢献内容(学習力をつける)」「(～する)」を探索することで、“今”、学校教育目標が機能しているかどうかを見極めることができるのである。これを「ミッション探索」と呼んでいる。

学校のミッションを探索するとはどういうことか。ある人は、公教育の理念、憲法や教育基本法、更には学習指導要領や中央教育審議会答申等を吟味する必要があるという。あるいは、日本全国の公立学校は同じミッションをもっているということを指摘する人もいるかもしれない。しかし、ここでのミッションとは、目の前の子どもや保護者・地域住民を前提に「自校」のミッションを作り上げるというものである。これによって、今、学校が直面している問題に、しっかりと目を向けるようにすることが重要である。つまり、学校は固有の課題や問題に取

り組むために、また特色づくりを展開するために、適切な経営計画を策定する必要がある。ミッション探索はその第一歩なのである。

## 5. 使命(ミッション)からマネジメント全体を構築する視点

学校マネジメントでは、このミッションマネジメントの手法や考え方をまず基本において「自校のミッションの探索」を行う。このミッション探索から教育目標の設定や中期・長期の計画の策定、重点や方針の確認、更には個々のプロジェクトの企画に至るまで、体系的に構築していく経営手法が、ミッションマネジメントである。

それらを構成するものは、①ミッション(使命・存在意義)、②重点(努力)事項、③行動規範、④組織構造、⑤運営のしくみ、⑥リーダー行動、⑦能力・資源、である。これらを要素とし、学校経営ビジョンの骨格は示されるが、この中で使命(ミッション)はまさに基点となっている。

## 2. ミッションとビジョンの位置関係

### 1. ビジョンとは

ビジョンとは、理念から導き出された使命・存在意義(ミッション)に基づき、ある時点までに「こうなりたい」「こうなっていたい」と考える理想像であり、「願望」である。学校でいえば、自校が目ざす中長期的なマネジメントを経て到達するイメージであり、それを子ども・保護者・教職員といったステークホルダー(利害関係者)や内外の関係者の全体に対して示したものである。

組織におけるビジョンは、その組織で働く従業員だけに重要なのではない。学校でいえば、子ども・保護者・地域住民にとっても、ビジョンは重要である。なぜなら、学校という組織は、彼らとの信頼関係と協力・協働の関係が重要で、その関係を成り立たせる具体的な活動が創出すべき価値そのものであるからであり、学校組織マネジメントはそういった価値創出を念頭におかなくてはならない。

そのような意味で、組織においては、理念とともに戦略やマネジメントがそれなりの一貫性と整合性をもっていることが重要である。だが、現実には、必ずしも全て「お膳立て」どおりに、あるいは「想定内」として動いていくわけではなく、経営理念やビジョンと、現実の間にはギャップがある。むしろ具体的な戦略の策定は、そういった理想と現実とのギャップを埋めながら、実現可能な計画と活動をとおして、最終的に「願望」を何らかの形で「実現」していくために必要なことなのである。

### 2. 実現値・可能値・期待値

よく『理想』と『現実』は違う」というようなことがいわれる。しかし、理想を掲げなければ、停滞する現実を打破することはできない。確かに理想を高く掲げすぎてしまうとそこには届かなくなるし、逆に、理想が低すぎても、組織のモチベーションは上がらない。このあたりの難しさがあるといえるが、ここにマネジメントが必要な理由があり、意義を見出すことができるのである。

現実の問題解決を理想に近づけていくステップを考えてみよう(図 11-1)。まずは、実際に実現できていることがある(実現値)。今、何ができているのか、なぜできているのか、これに目を向け、そういった実現できていることを広げていくこと(図 11-1 の①)が、最初に必要となる。そこから見れば、着手が容易ですぐに取りかかることができるもの、あるいは少し時間がかかるがある程度のスパンをおいて取り組むことができる見込みがあるもの、更には一年、二年と数年をかけてようやく可能となるもの、これらが見えてくる。つまり、実現できていること(実現値)から見て、可能となること(可能値)があることがわかる。そういった可能なことを広げ、増やし、幅を広げていく(図 11-1 の②)に従い、だんだんと学校に関わる多様な人々が求めること、つまり内外の関係者が期待すること(期待値)が一つ一つ可能となっていく(図 11-1 の③)。よって、組織の向かう方向性はビジョンによって描かれるが、それは『理想』と『現実』のギャップを埋めるものでありながら、段階を踏んで、一つ一つ問題解決を遂げながら進んでいくものとしてマネジメントされなければならない。

学校にはさまざまな人々が関わっている。そういった人々の理想をいきなり全て、一気に解決することができると考えることは早計である。それは図 11-1 で考えるならば、実現値から見て、期待値が単に同心円状にあるとは限らず、理想と考えること、期待することが、そもそも人によって異なっていたり、ずれていたりと理由として大きい。つまり、理想という抽象的で漠然としている部分が大きいため、具体的に理想のどこが異

なっていて、どこがずれているのか把握するのが難しく、これを合わせることは、理想そのものが「まだ実現していない何か」であるがゆえに難しい。

だが、その一致を待っている、組織はいつまでたっても行動を起こすことができない。また、そういった意見の相違やずれを悪いこととしてとらえてしまい、無理やり一致させようと強いることもまた、必ずしも正しいこととはいえない。このような相違やずれは、組織から見て、「環境」の一つととらえることができる。そういった環境の中で、実現できることを増やし、可能性を広げ、期待や理想へと近づけていく。むしろそのようなプロセスにおいて、人々は価値や考え、期待を共有していくのである。

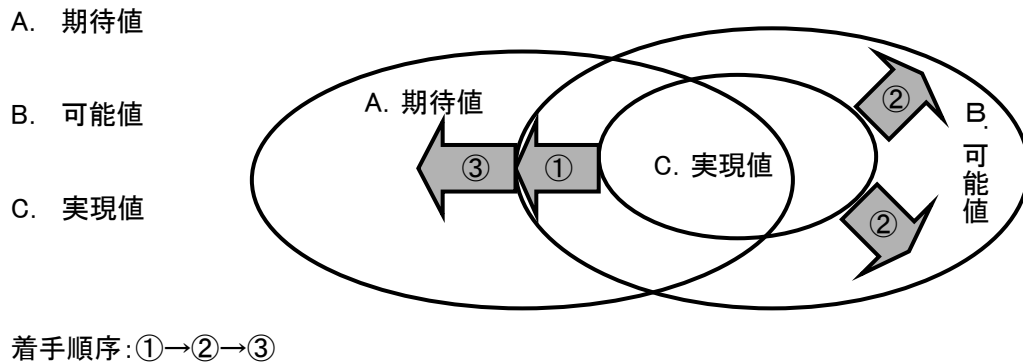


図 11-1 実現値・可能値・期待値の関係(文部科学省 マネジメント研修等カリキュラム開発会議 (2005) 『学校組織マネジメント研修テキスト—すべての教職員のために—』 p.0-1-6 より引用)

### 3. ビジョンを提示し、学校全体の方向性を定める

校長であれば「私のビジョンは……」と述べて持論を展開することができる。だが、この「ビジョン」とはいつ、何をさしているのか、使う人によって異なる場合は少なくない。「学校のビジョン」といえば、おおまかな理想の学校像、子ども像を示している場合が最も多いと考えられる。他方、ビジョンという言葉を狭義に解釈し、学校教育目標や特定の重点課題、方針等をさしている場合もある。また、前者を「教育ビジョン」、後者を「経営ビジョン」として、両者を区別したとらえ方をする場合もある。同様に、「教育方針」と「経営方針」をそれぞれ別々に述べる使い方もある。

いずれにせよ、ビジョンは、期待される理想があって、実際に実現可能なものと擦り合わせながら、さまざまなプランや方策を実行し終えたときに到達できる水準が設定され、そこに学校の内外の関係者が魅力を感じ、関心を抱き、期待できるようなものでなくてはならない。

既に述べたように、今の教職員で、児童・生徒で、保護者・地域住民で、学校の有するさまざまな条件を考えて、できること(可能値)を広げながら、期待される理想像に近づけること、また、実際に実現し、実績を積み重ねていくことが重要である。

ビジョンとは、そういった方向づけについて、学校全体の内外の関係者全ての人々が同じ方向を旨として、向かっていくことができるものである必要がある。ある人はビジョンを推進するリーダー的な役割を担い、ある人はビジョンの共有をうながすためのファシリテーター(促進者)であり、ある人はビジョンに導かれて進んでいくであろう。人によって、役割や職制によって受け止め方は異なるかもしれないが、逆にいえばそういった異な

る立場の、さまざまな考えをもった人たちが協働するからこそ、新しい価値も創出されてこよう。

学校マネジメントでは、学校における人、モノ、金といったさまざまな資源を結集し、一つの方向に導いていくためのビジョンが求められる。よって、学校経営ビジョンは、そういった組織がマネジメントによって、統合され、一つの方向性をもつために最低限、共有すべきイメージや到達点、姿について表している全体をさすものである(図 11-2)。その出発点では、ミッション探索と合わせて、学校組織のおかれる内外の環境について分析することが必要である。子どもや保護者・地域住民、あるいは教職員が、何を望み、求めているかが明らかにされる必要がある。同時に、子どもや保護者の期待に応じて、何が提供できるもの(シーズ)なのかが明らかにされる必要がある。

当然、その中では現状としての組織の強みや特徴を考慮に入れることが必要である。つまり、そういった実現可能でかつ保護者や地域から求められる学校像を描く必要があり、ここにビジョンの大きな役目がある。そのためビジョンそのものはある程度、抽象度が高く、さまざまな思いをとらえた、大きな枠組みとすることができる。よって、細かな数値目標をビジョンで掲げるようなことはおおよそ適切とはいえない。そういった細かな達成基準、段階的な目標基準となるものは、後に述べるミッションよりも更に下位レベルにおいて設定され、位置づけられるべきものになる。

これらを明らかにする中で、学校がいかなる問題を抱えているのか、そしてその問題を解決するための課題は何なのか考えていく必要がある。すなわち課題による問題解決を通じてマネジメントを展開することが必要である。

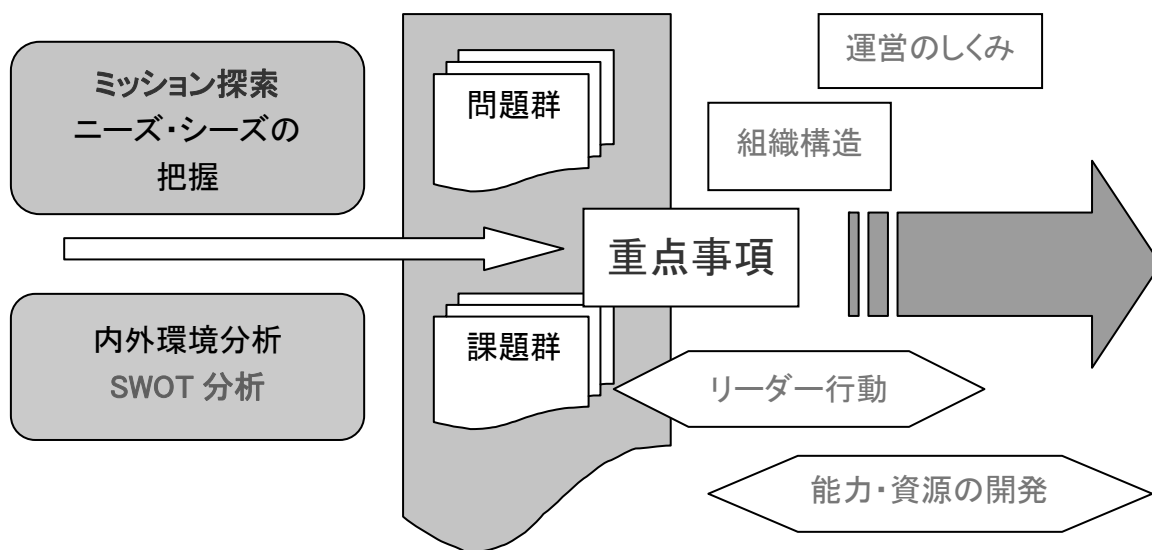


図 11-2 学校経営ビジョンの展開



### 3. ミッション探索から始めるビジョン策定【演習】

#### 1. ミッション探索

実際に、学校の使命(ミッション)を起点に、学校全体のマネジメントを考えるというのはどういうことか、体験してみよう。まず、手順に沿って学校のミッション探索に挑戦しよう。

##### 【手順①】 ニーズの掘り起こし

子どもたちの思い・ニーズ、保護者の思い・ニーズなど、貢献対象である彼らのニーズを掘り起こします。

シートA (20分)

##### 【手順②】 具体的貢献の明確化

貢献する対象、方法、内容について具体化します。

シートB (20分)

##### シートB の例

貢献対象 (～に対して)	貢献方法 (～することで)	貢献内容 (～する)
保護者	授業前の「朝の計算」練習から見てもらう。	家庭学習の向上に寄与する。
地域のお年寄り	お年寄りから子どもたちに対して郷土に伝わる民話を語ってもらう。	お年寄りが楽しみ、いきいきとできる時間を提供する。
地域の中学生・高校生	地域合同の清掃活動で、小学生をまとめる。	地域のリーダーとしての役割を体験してもらう。

**【手順③】 課題の具体化**

上記の貢献を行う手段として、課題を設定します。  
貢献対象・内容に応じて、課題を具体化するため、方法・活動等を明確にします。

**シートC** (15分)

**シートC** の例

課題	達成方法・活動	評価や留意点
「計算タイム」を全校で実施する。	各学年で共通のシートを作成する。	友だちやグループで丸つけを行い、楽しく記録が取れるようなシートを工夫する。
「郷土」をテーマにした総合学習を展開する。	お年寄りと子どもたち共同で紙芝居やセリフ(脚本)作りを行う。	活動をとおして、言葉遣いや礼儀、話し言葉・書き言葉を学ぶ。
地域の中学生・高校生との合同清掃活動を実施する。	中学生や高校生が地域を事前に調べ、自主的に計画作りをする。	保護者会、自治会、安全協会など、地域における団体にも協力を仰ぐ。

**【手順④】 ミッションステートメント(学校教育目標)の策定**

ここまで明らかにしてきたことを踏まえて、  
自校のミッションを端的な言葉(ミッションステートメント)で表してみましょう。

**シートD**

(手順④⑤合計 20分)

**シートD** の例

友だちとともに協力して課題を解決していく力を育みます。  
郷土の学習をとおして、お年寄りを大切にする優しい心を育みます。  
自主性・主体性をもって、社会貢献に率先して関わっていく意欲を育みます。

## 2. ミッションからビジョンへ

これまでに、明らかにしてきた学校のミッションを実現するために、教員間で目標とするイメージを共有できるよう、1年後、2年後、3年後の学校のなりたい姿を描きます。

手順⑤は、発展的課題として可能な範囲で取り組んでください。

### 【手順⑤】**発展** ビジョンイメージの共有化

ミッションを着実に実現するために、おおまかな中長期的なビジョン(なりたい姿)を描きましょう。

このビジョンイメージが共有されれば、学校全体のマネジメントは効果的に展開できます。

**シートE**

(手順④⑤合計 20分)

### 【手順⑥】グループディスカッション

各自、ミッション探索からビジョン形成(ないしミッションステートメントの策定)までの過程について発表してください。

ミッション探索の過程で、難しかったところ、工夫したところなどについてディスカッションしましょう。

特に以下のような点に着目し、感想やアイデアを出し合ってください。

- ・ 問題解決の課題設定は具体的に考えられたか。
- ・ 課題解決の方法は、効果的か。
- ・ 学校教育目標は、ミッション探索の成果を端的に表しているか。

(25分)

【手順①】 ニーズの掘り起こし

<ニーズ、思い、望んでいること、希望や要望>

児童・生徒	
保護者	
地域住民	
教職員	

## シートB

## 【手順②】 具体的貢献の明確化

貢献対象	貢献方法 学習方法・習慣、教育実践、 指導方法、諸活動	貢献内容 身につけたい力、満足感、 充実感、なりたい姿
児童・生徒		
保護者		
地域住民		
教職員		

【手順③】課題の具体化

課 題	達成方法・活動	評価や留意点

シートD

【手順④】 ミッションステートメント(学校教育目標)の策定

自校のミッションステートメント

A large rectangular box with a solid black border, divided into three horizontal sections by two dashed lines. The top section is the smallest, the middle section is the largest, and the bottom section is the same size as the top section. This box is intended for writing the school's mission statement.

【手順⑤】 発展 ビジョンイメージの共有化

自校の中長期的ビジョン(なりたい姿)

1 年 目	
2 年 目	
3 年 目	



## 4. ミッションマネジメントの重要性～本ユニットのまとめ～

### 1. ミッション(使命)からビジョンを形成することの重要性

ミッションは使命・存在意義を明確化し、学校のなすべき課題を焦点化するために必要である。そういった課題設定を踏まえて、しだいに明確化してくる経営ビジョンは、学校の理想像を包括的にとらえる視点となる。この視点をもつことは、達成・到達した姿・形のイメージを学校全体で共有するために、きわめて重要である。そしてこのイメージの共有のうえに、個々具体的で戦略的な課題設定が、明確な手順と組み立てのもとになされていく。このように、ミッションを起点に、プロセスに合意を得て進めていく道筋や方向性、手段の見取り図というべきものができあがってくることは、学校運営に大変有益である。

### 2. 学校全体の向かう中長期的ビジョンの必要性

学校はなかなか改善されないことが指摘されるが、それはどうしてだろうか。一つの理由として、マネジメントにおけるスケジューリングの問題が見落とされがちである。丹念に学校を観察してみるならば、学校がなかなか改善されないのは、改善志向がないというより、それが単年度志向によるため、改善の契機を自ら放棄して(あきらめて)しまっている場合が多いことがわかる。したがってミッション探索から、課題設定を経て、重点課題を示し、その後、単年度志向ではなく、中長期的なスパン(2～3年間)で学校全体をとらえる視点へと発展させることが重要である。特に学校は人事異動がある組織であり、メンバーが変わってしまうと年度の初めは一からやり直しとなってしまっても少なくない。そうではなく、中長期的なビジョン形成を行い、数年来の見通しを立て、学校全体としての課題を個々人が、そして組織が受け継ぐことが重要である。いずれにしても、しっかりとしたミッションマネジメントが中・長期的なビジョン形成を可能とする条件といえよう。

### 3. マネジメント・サイクルの確立へ

ミッションマネジメントは、いわば見取り図である。この見取り図に沿って、学校経営が自己改革を伴いながら着実に実践されていくためには、具体的な年間の展開、つまりPDCA マネジメント・サイクルが構想され、実践されていかななくてはならない。そのためには、学校全体のマネジメントにおいて、SWOT 分析による内外環境分析などや評価の機能を生かし、位置づけていく視点が、盛りこまれていく必要がある。使命(ミッション)とビジョンは、与えられるものではなく、マネジメントの起点として、一人ひとりの教職員が自分の役割や立場から考えていくものである。そこで重要なのは、一人ひとりの教職員が、経験年数や役職によらず、学校全体を見渡す視点をもつことなのである。

## 参考文献

1. アーサーアンダーセンビジネスコンサルティング (1997) 『ミッションマネジメント—価値創造企業への変革』 生産性出版
2. 小野桂之介 (2005) 『ミッション経営のすすめ—ステークホルダーと会社の幸福な関係 新版』 東洋経済新報社
3. 木岡一明 (編著) (2007) 『ステップ・アップ学校組織マネジメント—学校・教職員がもつと“元気”になる開発プログラム』 第一法規
4. ドラッカー, P. F. (著)、上田惇生 (訳) (2007) 『ドラッカー名著集4 非営利組織の経営』 ダイヤモンド社
5. 文部科学省 マネジメント研修カリキュラム等開発会議 (2005) 『学校組織マネジメント—すべての教職員のために—(モデル・カリキュラム)』

## 自己評価シート

### 自己評価

1. 本研修の終了時には次の観点で自分の学習を振り返ってください。

1. ミッションマネジメントの意義と役割について理解し、また従来からの校訓や学校教育目標との違いについて理解できた。

そう思う      ややそう思う      あまりそう思わない      そう思わない

2. ミッション探索から、具体的貢献の課題を導き出し、ミッション策定までの基本的な進め方について理解できた。

そう思う      ややそう思う      あまりそう思わない      そう思わない

### 成果の活用

2. 本研修のゴールは、本研修の修了者が学校現場に帰って、学んだことを活用し学校づくりに貢献することです。受講後に以下の問いをまとめてください。

**【成果】** このユニットを振り返って、あなたが学んだことの中で最も重要だと思うことを書いてください（5つまで）。


**【活用】** あなたやあなたの職場を思い浮かべた際に、ここで学んだことをどのように生かすことができるか考えて書いてください。




## 第2・IS-2

## 内外環境分析から考える特色づくり

## ねらい

本ユニットでは、マネジメントの関心を学校全体に広げていくために、組織の環境分析の必要性を確認し、SWOT分析の活用のしかたについて学びます。「学校のSWOT分析」演習では、学校の「強み」「弱み」「支援的要因」「阻害的要因」を明確化し、問題解決のための課題を創出していきます。最後に、ここで学んだSWOT分析と学校のPDCAマネジメント・サイクル、学校評価との関係についても理解を深めます。

## 学習活動

時間の目安(分) ↓

1. 講義	学校のおかれる環境を共有し、教育という価値を創る	30
2. 講義	SWOT分析による実行策の創出	20
3. 演習	学校のSWOT分析	90
4. 講義	学校評価のマネジメント・サイクルに向けて	20
(休憩)	上記の中で適宜設定し、時間を確保してください。	10
5. ふりかえり	ユニットの終わりに、「自己評価シート」記入の時間を確保してください。	10
総計		180

## 評価の目標

- SWOT分析の基本構造を理解し、学校の「強み」「弱み」「支援的要因」「阻害的要因」を抽出する視点について理解できる。
- SWOT分析と学校評価を含む、PDCAマネジメント・サイクルの基本的な構造について理解できる。

## 準備いただくもの

- 主催者 ・付箋紙(25mm×75mm) 1人50枚程度  
 ・演習シート A、B、CをA3に拡大して使用
- 受講者 ・筆記用具  
 ・学校要覧、学校経営計画などの自校の学校運営に関する資料

## 学習環境

- 2人掛けスクール形式  
 前後3~4人でもグループが組めるようにする

## プレステージ

Pre・SL Unit 1  
問題解決手法Pre・OG Unit 2  
学校教育目標Pre・IS/RG Unit 3  
よい学校とは

## 第1 ステージ

第1・SL Unit 4  
役割理解第1・OG Unit 5  
フォローの役割第1・IS Unit 6  
学校全体を見渡す第1・RG Unit 7  
学校を取りまく人々

## 第2 ステージ

第2・SL Unit 8  
キャリア開発第2・OG-1 Unit 9  
リーダーシップ第2・OG-2 Unit 10  
チームづくり第2・IS-1 Unit 11  
使命(ミッション)第2・IS-2 Unit 12  
内外環境分析第2・RG Unit 13  
地域協働

## Basic セッション

Bas・SL/OG Unit 14  
自己啓発Bas・IS/RG Unit 15  
組織人の基本

# 1. 学校のおかれる環境を共有し、教育という価値を創る

## 1. “アイデア”を創出する視野を、学級から学校へ広げる

教師にとって、最初に意識する“マネジメント”は学級のマネジメント、すなわち学級経営であろう。学級経営は、目標を定め、年間の計画を立て、子どもたちの係や班、席順を決めたりすることなどをマネジメントの要素ととらえることができる。そして子どもたちとのやりとりを通じて、さまざまなアイデアを凝らして展開する実践といえる。つまり、学級経営はアイデア創出の連続であり、これが学校における教育という価値を創る基本的な単位といってもよい。

また、学級経営は、学級の内部だけで完結しているものではない。学校が終わって以降の時間、子どもたちは家庭や地域で、保護者や友だちとどんなふうにごろごろしているのか。それらは学級の外部であるが、子どもたちの育ちには大きな影響がある。そのため、学級担任には、学級の内部・外部のそれぞれにおける子どもの育ちを分析する視点を備えることが求められよう。確かに新任教師の段階では、なかなか外のことまで気持ちが及ばないかもしれない。しかし、徐々に内外の出来事への関心も及んでいるはずである。

このように第2ステージでは、学級における視野を、学年、学校へと広げるとともに、そこに内部と外部という両面の視野を取りこんでいくことで、マネジメントの関心を学校全体に広げていくことを期待したい。

## 2. 学校全体におけるコンセプトの創造

経験の少ない若手の教職員であれば、年齢的に先輩からアドバイスを受けることは少なくない。それは、授業中のちょっとした工夫である場合もあれば、授業計画の全体の構成に関することである場合もある。つまり細かい一つ一つのアイデアである場合もあれば、多数のアイデアが一体となった全体的なものとして示される場合もある。

更に、例えば児童・生徒に対する指導について、そういったアドバイスが同じ学年の教師の間で共有されていくことで、共通の“指導観”が形成されていくことがある。すると、今度は、何か細かい一つのアイデアを伝えなくても、いわば“以心伝心”のように伝わるようになってくる。こうして“指導観”を共有する中で、子どもに対する具体的な指示や声かけのあり方についてもどういった内容や形で行えばよいか、一人ひとりの教師にもおおそ予想がつくようになり、自ら何が必要かを判断していくことができるようになる。すなわち“観”の創造、言い換えればコンセプトの創造である。学校が教育活動を行ううえで、このような観(コンセプト)が学校全体を見渡す視点で形成され、全ての教職員で共有されることが大変重要である。

## 3. アイデア創出のために—組織の環境分析としてのSWOT分析の活用—

アイデアにしても、コンセプトにしても、これらが教職員の中で形成され、培われ、自然と教育に反映されていけば、学校全体はそういった好循環の中でどんどん改善されていくだろう。だが、これらアイデアが偶然的な思いつきで示されたものであれ、念入りに熟考されて検討されたうえで示されたものであれ、その背景には必ず優れて明快で鋭敏な環境分析が備わっている場合が少なくない。

例えば、今子どもたちはどのような状況にあるのか、どんな地域で育っているのか。保護者はどんな地域に

暮らす人々で、いかなるニーズをもっているのか。地域全体は学校とどのような関係を築いてきたのか。また、学校はどのような状況にあるのか。現在の校長は、いかなる目標や方針を掲げ、リーダーシップを発揮し、組織を整え、学校づくりを展開しているのか。教職員は、年齢やキャリア、得意な活動など、どのような職員構成で、どういった協力関係を構築しており、どのような雰囲気をもっているのか。そこで課題としていること、力量を高めるために研修として取り組んでいることは何か。

このような的確な環境分析によって学校改善のためのアイデアを創出するのは、管理職や一部の教職員だけの仕事ではない。

いうまでもなく学校は、組織である。組織を構成する一人ひとりの教職員が、それぞれの立場や役割の視点から、学校内外におけるさまざまな知識・情報・話題・考えをもち寄ることが大切である。これらを共有しながら、学校のおかれる環境を冷静に分析・把握し、ここから学校の課題を明確に洗い出すことで、目標も更に定まってくる。このようにして洗い出した課題や、できあがった目標は、皆が納得し、共有もしやすくなる。したがって、こういった環境分析のプロセスそのものについても教職員で共有していくことが重要である。

そこで本ユニットでは、教職員で共有できる学校全体のコンセプトを探るため、SWOT分析という手法を用いた演習を通じて、環境分析の基本的な視点や力を身につけていく。

## 2. SWOT分析による実行策の創出

### 1. SWOT分析とは

SWOT分析は組織の内外環境を分析し、戦略的(意図的・計画的・組織的)な計画立案につなげるためのツールである。これまでに多くの企業・行政等の組織において活用されている分析枠組みの一つである。おおまかには、内部環境要因としての強み(Strengths)、弱み(Weaknesses)、外部環境要因としての機会(Opportunities)、脅威(Threats)を分析・評価し、これら4つの象限からなるマトリクスを構成する。

ここで分析する対象は、人、モノ、金、時間など、組織の要素と思われる事柄のあらゆるものを考えてよい。そしてこれらについての評価は、客観的に測定できる数値でも、あるいは質的に評価できる尺度によるものでもかまわない。例えば、そもそも数値的なデータは客観的に与えられたとしても、経営にとって何を意味するかは、設定する目標やそれまでの組織の実績、経営者や従業員の考え方、株主の要請や顧客の志向性など、諸主体・諸側面からの視角によっていかようにも評価されうる。例えば、自動車会社の売り上げで、「200万円の価格設定による、ある車種が5,000台売れた」という客観的な数値をどのように評価するかは、上記のそれぞれの視角からみれば必ずしも一律ではない。更に例えば、「3万円の価格設定による、ある商品が10,000セット売れた」という数値に対して、経営者・管理職層が「非常に満足している」、販売部が「やや満足している」としているとする。この場合でも、市場マーケティングによって顧客から「インターネット販売がない」ことに「非常に不満である」という評価を得たとすれば、戦略は大幅な転換を余儀なくされなければならない。

上記はきわめて単純な例にすぎないが、実際には組織の内外にはさまざまな事象が複雑に存在している。これらのさまざまな事象を取り上げ、観察・議論し、分析することで何らかの評価を下すために役立つ手法がSWOT分析である。SWOT分析の特徴は、組織内外におけるプラス評価とマイナス評価をあえて区別することで論点を明確にすることにある。このように導かれた評価から、とりわけ、プラス部分に関する「強み」を伸ばすこと、また逆に「弱み」を克服・改善するか、できる限り最小限に抑える対策を施すことが組織全体のマネジメントにつながっていく。「強み」を生かす点と「弱み」に対処する点とを明確にし、どこに組織の資源を重点化するか、その経営方策を見出すのがこのSWOT分析の意義であり、趣旨といえる。

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

顧客という言葉は、学校ではなじまないとする意見も時おり聞かれる。つまり子どもや保護者は、ともに協力し、信頼関係を築いていく間柄であり、商品売り買いするような関係ではないという意見である。確かに、それはそのとおりであるが、このユニットでのねらいに着目してもらいたい。つまり、ここでは企業の顧客に対する姿勢を学ぶことが目的であり、それをSWOT分析として活用すること、ひいては学校マネジメント全体に生かすことがねらいである。

企業は徹底的に顧客を分析している。ある程度大きな企業であれば、そういった分析の専門の部署がある。データを蓄積し、傾向や志向を探り、商品開発につなげていこうとする。これは企業にとっては業績に直結する重要な戦略である。

ひるがえって、このような意味での顧客志向であれば学校にとっても必要ではないだろうか。企業がさまざまな商品やサービスを生み出すように、学校は教育活動によってさまざまな価値を生み出す。また、企業が価



値ある商品開発のために顧客の志向を重視するように、学校は子どもや保護者、地域住民のニーズを掘り起こす。そのためのデータを蓄積し、期待や不安を探り、改善につなげるとともに関係づくりに工夫を凝らす。多くの学校は、実際にそのような取り組みに努力しているはずだ。だが、そのやり方は必ずしも定式化されていないし、理論的な手法が用いられているわけでもない場合が多い。これから取り組む SWOT 分析は、そのようなときに役立つ組織の環境分析の視点の一つとして学んでほしい。また、教職員自身がどのような思いをもち、力量形成をイメージしているのか、自分たちで自己分析する際にも、役立てることができるだろう。

### 3. 学校のSWOT分析

これまで述べてきた SWOT 分析の視点を学校に生かすのが、ここでの目的である。早速、学校の SWOT 分析について考えてみよう。プラス部分に関する「強み」を伸ばすこととは、例えばカリキュラムや指導上の「特色づくり」を新たに開発したり、推進したりすることであり、逆に「弱み」を克服・改善するか、最小限に抑える対策を施すこととは、例えば生徒指導上の問題解決や教職員の意欲向上などである。

ここでの分析にあたっては、子どもや保護者、地域住民の視点や満足度について注意深く観察する必要がある。すなわち顧客満足の視点である。従来の考え方からいえば、教育関係上、教職員の側の立場の優位性は動かない。このため、ともすれば、教職員側(教育側、学校側)の視点が知らず知らず優勢化するだけでなく、十分に子どもや保護者、地域の声聞かずに物事を進めていってしまう恐れがある。つまり、教職員の側からすれば「子どもや保護者はこう思っているはず」という先回りをしてしまいすぎることで、逆に、意見を集めたり、話し合ったりする機会そのものを失ってしまいかねない。このような事態は「開かれた学校」による自主・自律的な学校経営のあり方とも逆行してしまう。

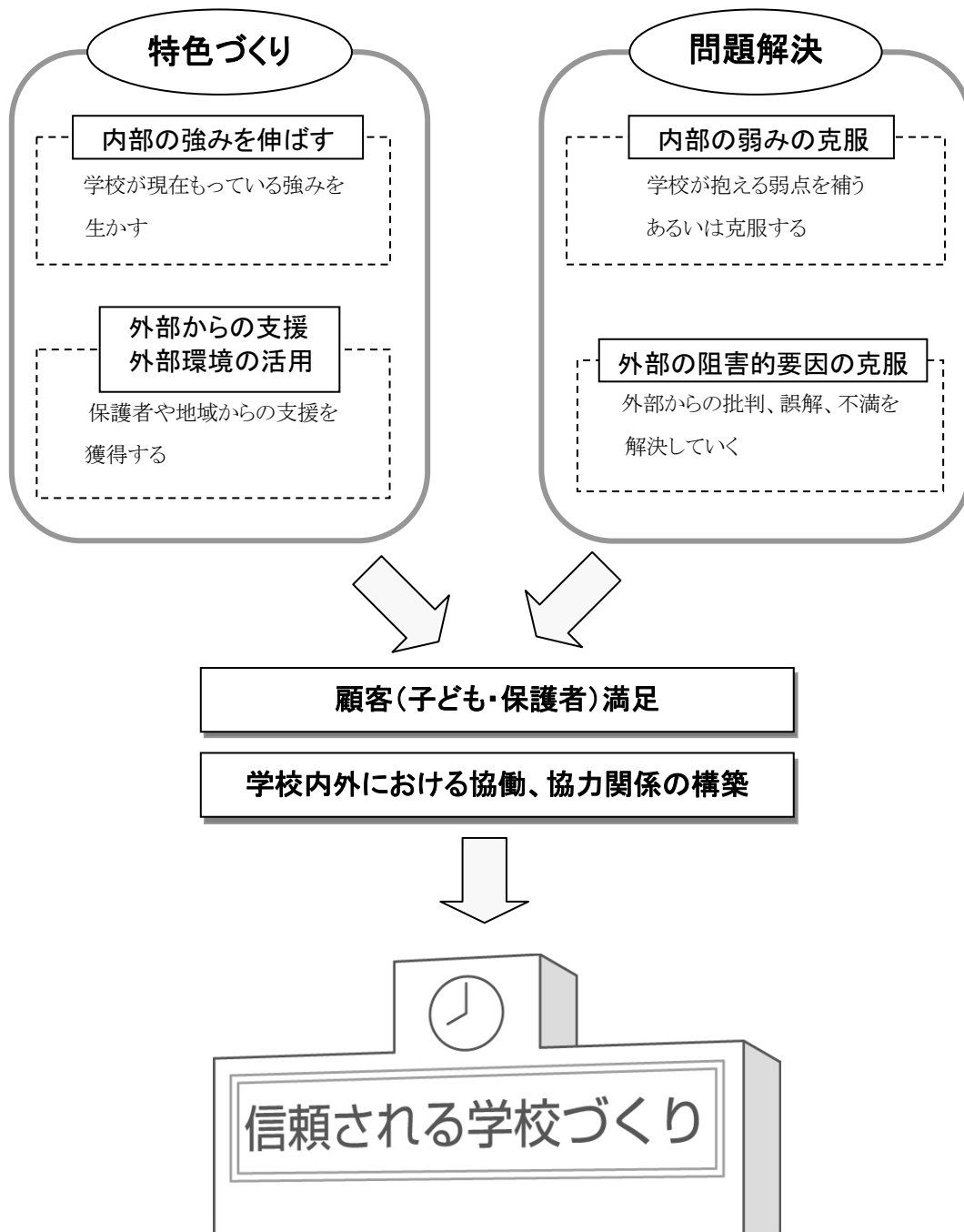


図 12-1 SWOT 分析を活用した学校改善の二本柱

### 3. 学校のSWOT分析【演習】

#### 1. 中学校の事例

では、実際に学校のSWOT分析に取り組んでみよう。まず、A中学校を例に挙げて、SWOT分析の手順を説明します。

##### (1) プロフィールの確認(例:A中学校)

以下は、A中学校についてのプロフィールです。後ほど、自校のプロフィールを紹介する際、どのような観点について整理すればよいか、参考にしてください。

##### 【内部・外部の環境要因とその分析】

A中学校は、市街地からやや離れ、周辺を農地に囲まれた地域に立地するが、比較的近くには、老人介護施設、幼稚園、保育園、県子ども館といった施設がある。また、少し足を伸ばせば、地元の地方銀行や郵便局などを備えるごく普通の町並みがある。学区地域は、比較的新しい住宅地も点在するが、農業に従事する住民が多い。住民気質は穏やかであり、古くからの住民どうしはつながりも深い。しかし、近年は、人口流出の傾向にあり、特に若手世代の減少が目だってきている。その関係もあり、近年は学区の児童・生徒数の減少が見られ、A中学校は、計6学級になるまでに学校の規模を縮小してきた。

田畑に囲まれ、周囲が比較的穏やかで落ち着いた中で子どもたちは元気に育っている。しかし、最近の子どもたちに見られる課題、すなわち関わりをもとうとする積極性にやや乏しく、コミュニケーション力に課題がある。また、生徒数の減少はさまざまな教育活動にも影響を与えている。一方、教職員も小規模であるため十分な人員とはいえず、数は少ない。しかし、若手、中堅、ベテランと年齢バランスを保ち、また、一人ひとりの能力は高いといえる。だが、教職員の地域への関心はやや低いことは否めない。そして、保護者・地域住民についていえば、おおむね協力的だが、教育活動等への積極的な関わりのある人々は限られる。また子育てを終えた住民はどんどん学校への関心を失いがちである。


##### 【環境分析から、ビジョンを形成し、学校全体の方向性を打ち出す校長の経営】

新しく赴任した校長は、そのリーダーシップの発揮とともに、教職員の協働をうながすさまざまな取り組みを展開しようとしている。特に、地域の生徒数の減少に強い危機感を抱き、地域として生徒を育てていく意味でも地域の力を活用するべきだと考えた。A中学校は、教職員全体で、学校においても地域においても教育力を高める学校経営を展開していく戦略を打ち出そうと試みた。

(2) 外部環境要因の把握・解釈シート

次の1)~3)の手順で外部環境要因シートを作成します。

- 1) プロフィールの中から、学校の外部環境要因である客観的な特徴や事実を抽出します。
- 2) 抽出した特徴や事実が、学校経営に支援的にはたらく場合は、どのような効果が得られているか(得られそうか)考えてみよう。
- 3) 同様に、抽出した特徴や事実が、学校経営に阻害的にはたらく場合、どのような状況が現れているか(危惧されるか)考えよう。

<b>【外部環境要因】</b>			
<p><b>1) 客観的な特徴や事実</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>① 学校は市街地からやや離れた、周辺を農地に囲まれた地域に立地する。比較的新しい住宅地も点在するが、農業に従事する住民が多い。</li><li>② 住民気質は穏やかであるが、人口の減少傾向にあり、特に近年は学区の生徒数の減少がみられる。</li><li>③ 学校の比較的近くに、老人介護施設、幼稚園、保育園、県子ども館がある。</li><li>④ 外部の競争的資金がある。</li><li>⑤ 地元の地方銀行の存在。農業・作物や食の安全の活動をしているNPOの存在。</li></ul>	<p style="text-align: center;"></p> <table border="0" style="width: 100%;"><tr><td style="width: 50%; vertical-align: top;"><p><b>2) 支援的にはたらく場合 <span style="border: 1px solid black; padding: 0 2px;">+</span></b></p><ul style="list-style-type: none"><li>① 作物の育成など、教育活動への農家の協力。</li><li>② 協力的な保護者、地域住民の存在。</li><li>③ 中学生をかわいい孫と見てくれるお年寄り、頼もしいお兄さんお姉さんと慕ってくれる幼児。</li><li>④ 県産業経済部の研究指定事業、社会福祉関係の指定事業等、外部の競争的資金の獲得。</li><li>⑤ 地元の銀行から職員を派遣してもらい、講演や指導を受ける。食事と農業の安全や大切さを呼びかけて活動しているNPO法人から講演や指導を受ける。</li></ul></td><td style="width: 50%; vertical-align: top;"><p><b>3) 阻害的にはたらく場合 <span style="border: 1px solid black; padding: 0 2px;">-</span></b></p><ul style="list-style-type: none"><li>① 学校に対して無関心な住民の存在 →学校に対する誤解や無知。</li><li>② 地域の人口の減少(若手世代・世帯の流出)。</li><li>③ お互いに地域での役割が異なる。 お年寄りや幼児たち自身は、行動範囲に著しく制限がある。また職員間の交流が少ない。よって、中学校との関係では無関心になりがちになる。</li><li>④ 教職員によっては、仕事が増えるために外部の教育・研究資金に対して敬遠する者もいる。 →公立義務教育学校の役割と外部との関係に対する消極的な思いこみ。</li><li>⑤ 銀行やNPOは学校を活動の対象と考えてくれない。 →銀行やNPOは、公立義務教育学校に関わりがないものと思いこんでいる。</li></ul></td></tr></table>	<p><b>2) 支援的にはたらく場合 <span style="border: 1px solid black; padding: 0 2px;">+</span></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>① 作物の育成など、教育活動への農家の協力。</li><li>② 協力的な保護者、地域住民の存在。</li><li>③ 中学生をかわいい孫と見てくれるお年寄り、頼もしいお兄さんお姉さんと慕ってくれる幼児。</li><li>④ 県産業経済部の研究指定事業、社会福祉関係の指定事業等、外部の競争的資金の獲得。</li><li>⑤ 地元の銀行から職員を派遣してもらい、講演や指導を受ける。食事と農業の安全や大切さを呼びかけて活動しているNPO法人から講演や指導を受ける。</li></ul>	<p><b>3) 阻害的にはたらく場合 <span style="border: 1px solid black; padding: 0 2px;">-</span></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>① 学校に対して無関心な住民の存在 →学校に対する誤解や無知。</li><li>② 地域の人口の減少(若手世代・世帯の流出)。</li><li>③ お互いに地域での役割が異なる。 お年寄りや幼児たち自身は、行動範囲に著しく制限がある。また職員間の交流が少ない。よって、中学校との関係では無関心になりがちになる。</li><li>④ 教職員によっては、仕事が増えるために外部の教育・研究資金に対して敬遠する者もいる。 →公立義務教育学校の役割と外部との関係に対する消極的な思いこみ。</li><li>⑤ 銀行やNPOは学校を活動の対象と考えてくれない。 →銀行やNPOは、公立義務教育学校に関わりがないものと思いこんでいる。</li></ul>
<p><b>2) 支援的にはたらく場合 <span style="border: 1px solid black; padding: 0 2px;">+</span></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>① 作物の育成など、教育活動への農家の協力。</li><li>② 協力的な保護者、地域住民の存在。</li><li>③ 中学生をかわいい孫と見てくれるお年寄り、頼もしいお兄さんお姉さんと慕ってくれる幼児。</li><li>④ 県産業経済部の研究指定事業、社会福祉関係の指定事業等、外部の競争的資金の獲得。</li><li>⑤ 地元の銀行から職員を派遣してもらい、講演や指導を受ける。食事と農業の安全や大切さを呼びかけて活動しているNPO法人から講演や指導を受ける。</li></ul>	<p><b>3) 阻害的にはたらく場合 <span style="border: 1px solid black; padding: 0 2px;">-</span></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>① 学校に対して無関心な住民の存在 →学校に対する誤解や無知。</li><li>② 地域の人口の減少(若手世代・世帯の流出)。</li><li>③ お互いに地域での役割が異なる。 お年寄りや幼児たち自身は、行動範囲に著しく制限がある。また職員間の交流が少ない。よって、中学校との関係では無関心になりがちになる。</li><li>④ 教職員によっては、仕事が増えるために外部の教育・研究資金に対して敬遠する者もいる。 →公立義務教育学校の役割と外部との関係に対する消極的な思いこみ。</li><li>⑤ 銀行やNPOは学校を活動の対象と考えてくれない。 →銀行やNPOは、公立義務教育学校に関わりがないものと思いこんでいる。</li></ul>		

## (3) 内部環境要因の把握・解釈シート

次の1)～3)の手順で内部環境要因シートを作成します。

- 1) プロフィールの中から、学校の内部環境要因である客観的な特徴や事実を抽出します。
- 2) 抽出した特徴や事実が、学校経営の強みとしてはたらく場合は、どのような効果が得られているか(得られそうか)考えてみよう。
- 3) 同様に、抽出した特徴や事実が、学校経営の弱みとしてはたらく場合、どのような状況が現れているか(危惧されるか)考えよう。

<b>【内部環境要因】</b>	
<p><b>1) 客観的な特徴や事実</b></p> <p>①周囲が比較的、田畑に囲まれ、穏やかな中で子どもたちは育っている。しかし、最近の子どもたちに見られるマイナス面も少なくない。</p> <p>②地域の児童・生徒数が減少している。</p> <p>③教職員の数が少ない。教職員は、若手、中堅、ベテランと年齢バランスがある。</p> <p>④教職員一人ひとりの能力は高い。</p>	
<p><b>2) 強みとしてはたらく場合 <span style="border: 1px solid black; padding: 0 2px;">+</span></b></p> <p>①地域柄、生徒は、元気で、素直・素朴な気質をもち、いたってまじめである。また身体の発達は平均以上である。</p> <p>②生徒数が少なく、部が限られるが、指導が行き届き、中には県大会の上位に進む部活動がある。詩吟や琴などの文化活動も盛んである。</p> <p>③教職員の校内での校務分掌における協力ができている。</p> <p>④教職員は、自分の役割や分担について責任感と使命感をもって取り組んでいる。</p>	<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;"> </div> <p><b>3) 弱みとしてはたらく場合 <span style="border: 1px solid black; padding: 0 2px;">-</span></b></p> <p>①精神面の弱さ・幼さ、生命の尊さや性などに関する情報や知識のなさや偏り、対人関係や社交性にやや消極的、といった生徒もいる。</p> <p>②生徒数の減少により、活動によっては、規模が小さくなり、スケールが小さく見えてしまうこともある。</p> <p>③教職員の一人ひとりの負担が多くなってしまう。</p> <p>④教職員が地域に対して関心が低い側面が見られる。担任・担当以外の保護者、地域関係者とのつながりがやや希薄である。</p>

(4) **発展** 事例校 SWOTにおけるクロス分析の視点

外部環境要因、内部環境要因の分析ができれば、発展的に取り組んでください。

クロス分析は、外部・内部のプラス要因・マイナス要因の組み合わせに応じた視点(“特色づくり” “外部の支援的要因で、内部の弱みを克服する”など)を意識して取り組みましょう。

<p><b>【外部<math>+</math> × 内部<math>+</math>】の視点 = “特色づくり”</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・地域の農家の指導による植物栽培</li><li>・「親子の食育」(NPOの講師協力、保護者のお母さん方、家庭科教諭、生徒)で学区の郷土料理のレシピを集めて冊子を作り、配布</li><li>・学校合唱祭の開催(市ホールを会場に、学級対抗で。地域の団体やプロの特別出演も)</li></ul>
<p><b>【外部<math>+</math> × 内部<math>-</math>】の視点 = “外部の支援的要因で、内部の弱みを克服する”</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・起業家教育:地銀の指導・協力のもと、実際に生徒が「起業」する体験学習を展開</li><li>・「ようこそ先輩、リレーメッセージ」(会社社長、大学教授、歌手、PTA等)</li><li>・会議運営の工夫(A中サポート委員会、A中アドバイザー会議)</li></ul>
<p><b>【内部<math>+</math> × 外部<math>-</math>】の視点 = “内部の強みを生かし、積極的に外部の阻害的要因の克服を試みる”</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・生徒・管理職・教職員が、祭りや文化・芸能などの地域(地区や市)の行事に参加するなど、積極的に地域参加</li><li>・学校要覧等の情報の全戸配布</li><li>・オフサイトミーティング(職場を離れた場所での打ち解けた話し合い)によって、もともと力量ある教職員から地域への関心を引き出す</li><li>・校長による外部人材・資源への積極的なはたらきかけ</li></ul>
<p><b>【内部<math>-</math> × 外部<math>-</math>】の視点 = “外部の阻害的要因と内部の弱みが結びつかないように”</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・内部の弱みと外部の阻害のバッティングを根本から絶つ発想 → 「地域の活用」という校長のビジョン形成と戦略</li><li>・学校・教職員と保護者・地域住民の意思疎通が希薄化 → 誤解や思いこみ → 公立義務教育学校の役割に対する消極的な理解や考え方</li></ul> <p style="text-align: center;">↓</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・PTA 総会の保護者出席率 100%を目指す</li><li>・いのちの学習(老人福祉、幼児福祉)、地域ガイドの作成、通学路清掃など体験学習活動、銀行との連携(金融教育)</li><li>・小中連携活動(小中間校内授業研究会、児童・生徒間体験交流)</li></ul>

## 2. 自校のSWOT分析

### (1) シート作成手順

事例校の分析手順にならって、自校(あなたの学校)のSWOT分析に取り組みましょう。

#### 手順1 学校のプロフィールを確認します (シート省略)

分析対象とする学校のプロフィールを確認します。

- ・個人演習として行う場合は、自校であるため、通常は、シート作成や演習時間は省略します。
- ・なお、異なる学校からの教職員でグループを形成し、そのうちの誰かの学校を対象とする場合は、その学校のプロフィールについて紹介し、共通理解をしてから、次に進む必要があります。

#### 手順2 外部環境要因シート **シートA** (25分)、 内部環境要因シート **シートB** (25分)をそれぞれ作成します

シートの作成には、以下の資料などを参考にしてください。

- ・持参した学校要覧、学校経営計画など、自校の学校運営で用いている資料。
- ・以下の「外部環境要因リスト」、「内部環境要因リスト」のそれぞれから参考になるもの。  
付箋を使ってもよいし、シートに直接書きこんでもかまいません。

#### 手順3 **発展** クロス分析によって戦略的課題を創出します **シートC** (20分)

(手順2 外部環境要因シート、内部環境要因シートの作成でもSWOT分析の基本的視点は十分に獲得できます。また手順4のディスカッションでも可能です。クロス分析は発展としてとらえて、受講者の進み具合、グループの人数等によって、実施を判断してもよいでしょう。)

#### 手順4 各自がSWOT分析の結果をプレゼンテーションし、グループディスカッションをします (30分)

各自、シートにしたがって発表します。以下の点に留意しましょう。

- ・外部と内部の視点を明確にする(例えば、同じ事象でも外部からの見え方と内部から理解していることが異なる場合もあります。何を外部とし、内部とするかという視点そのものも重要です)。
- ・そのうえで、プラス(「強み」「支援的要因」と、マイナス(「弱み」「阻害的要因」)を明確にする(こうすることで、伸ばすべき特色としての長所と、弱点克服の改善プランを明確にすることがつなげられます)。

(2) 外部環境要因リスト

**直接・近接の関係者**

保護者	同窓会(OB・OG)	地域住民	自治会
老人クラブ	子育てサークル	保育所	学童保育
放課後子ども教室	幼稚園	子ども会	適応指導教室
塾・予備校	地域スポーツクラブ	児童相談	

**専門家・教育機関・教育関係経験者・教育行政**

小学校	中学校	高等学校	
特別支援学校(盲・聾・養護学校)		短大	大学
教育センター	退職校長・教職員	他校の教職員	図書館
博物館	公民館	指導主事	市町村教育委員会
同期の勉強会教育研究会			

**地域の産業・経済界**

企業	工場	商店街	農業協同組合
商工会議所・商工会	生鮮市場	大規模小売店舗	コンビニエンスストア
銀行	郵便局		

**公共機関・団体・行政**

病院	保健所	社会福祉協議会	青少年団体協議会
警察	消防	交通安全協会	民生委員
市町村・役場	市町村長		

**自然・立地等の地域条件**

地域の歴史・文化・祭り・風土	山林・河川・海洋
都市部・農村部・山間部	通学路・道路状況
バス・鉄道等の公共交通機関	

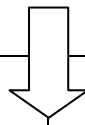


# 外部環境要因の把握・解釈シート

シート A

(試しに書き出してみます。足りない分は別のノートなどに書き出しましょう。数を出せるようにしましょう。)

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 **-**

(3) 内部環境要因リスト

**人的・ネットワーク的資源**

児童生徒	校長	教頭	中堅教員(各主任)
一般教員	補助教員	学校事務職員	学校栄養職員
技能職員(用務員等)	校務分掌組織	職員会議	学年会・教科会
授業研究会	校内研修組織	学校評議員	教育相談員
スクールカウンセラー	PTA	児童会・生徒会	部・クラブ
組合分会	学校運営協議会 等		

**物的資源、予算**

学校施設	教室	グラウンド	プール
体育館	廊下	ベランダ	附属施設
学校ビオトープ	飼育動物	視聴覚・ICT・パソコン	余裕教室
特別教室	教材・教具	備品	スクールバス
学校運営費(学校予算)		学級費	寄付金 等

**情報、その他**

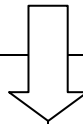
教育課程(カリキュラム)		時間割	行事
教育方法	会議システム	図書管理システム	
教育情報ネットワークシステム		文書(情報)管理システム	
研究指定	校風・伝統	雰囲気 等	

# 内部環境要因の把握・解釈シート

シート B

(試しに書き出してみます。足りない分は別のノートなどに書き出しましょう。数を出せるようにしましょう。)

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-

## SWOT におけるクロス分析

シート C

【外部 $+$ ×内部 $+$ 】特色づくり

【外部 $+$ ×内部 $-$ 】外部の支援的要因で、内部の弱みを克服する

【内部 $+$ ×外部 $-$ 】内部の強みを生かし、積極的に外部の阻害的要因の克服を試みる

【内部 $-$ ×外部 $-$ 】外部の阻害的要因と内部の弱みが結びつかないように

## 4. 学校評価のマネジメント・サイクルに向けて

### 1. SWOT分析とPDCAサイクル

これまでSWOT分析を通じて学校の環境分析を行い、学校全体で共有できるコンセプトを明らかにするとともに、実効策を検討してきた。しかし、このように創出されたコンセプトや実効策は固定的なものではなく、全教職員の教育活動を通じて常に見直され、組織的、継続的に改善されていくべきものである。この点で、SWOT分析は、PDCA(Plan-Do-Check-Action)サイクルの次の循環を創出する場面でも重要な役割を果たすことになる。

PDCAサイクルは、その名のとおり、計画、すなわちプラン作りから入る。だが、ここで注意しなくてはならない点は、そのプランとは、新設校でないかぎり、前年度の反省と改善方策を引き継いで、新しく始まる計画であるということが強く意識されねばならない。つまり、前年の評価があり、アクションとしての改善方策が引き継がれ、新たな計画としてのプランが始まる。このプラン作りをより効果的に行うために、再びSWOT分析が活用できるのである。

内部環境分析と外部環境分析が加わって、いっそう明確な学校経営のビジョン作りが可能となる。また、今日の学校組織マネジメントにおいて求められている学校経営のビジョンは、抽象的で漠然としたものではなく、実行可能で、内外の関係者によく理解してもらうという意味でも、具体的で明確なものである必要がある。前年度の学校評価の結果SWOT分析の材料として、学校が長所を伸ばし、特色づくりの更なる展開を構想する具体策を示すとともに、弱点、すなわち学校の改善点を明確にし、そこに具体的な手だてを施していく。このプロセスが、学校経営ビジョンに明確さを与えるのである。

このような観点から、学校経営のPDCAマネジメント・サイクルは、以下のような点に留意して着実に機能するようにしたい。

- ① ミッションに基づく学校経営ビジョンの達成に向け、具体的な年度計画作りを進め(P:プラン)、活動を実施(D:ドゥ)し、その評価(C:チェック)の後、次期への反映(A:アクション)を図る。
- ② 学校経営ビジョンは、校長によるビジョン提示に、各分掌・委員会のビジョン、教職員のビジョンを反映して全校で共有し、目標管理する。
- ③ 具体的な年度計画においては、内外環境分析を踏まえ、取り組むべき重点事項を設定する。これを実現するために、①の具体的な課題の企画・立案・実施・評価の流れを明確にする。
- ④ 学校経営の評価は、年度末評価だけでなく、学校全体のスケジュールを勘案し、効果的に、効率的なタイミングを計って行い、学校全体としての評価の進め方そのものを戦略的に打ち出していく。

特に④について、「評価」の観点からPDCAサイクルが形式に陥らないために、「学校評価」のあり方について考えてみよう。

## 2. マネジメント・サイクルにおける評価機能をはたらかせるために

今、学校評価に対するまちがった理解が一部に見られる。それは、学校評価＝アンケートという理解である。これでは「アンケートだけを実施すれば、それでよい」として学校評価が機能しているかのように装ってしまうことになる。そうではなく、学校のマネジメントという一連のプロセスの中に適宜、評価の機能を位置づけていくことが重要である。

評価を大きく以下の4つに分類すれば、学校のマネジメントについて、年間をとおしてさまざまな評価が機能していることがわかる。

### (1) 「年間を通じ、全教職員で検討事項として話し合うことで評価している」

学校では、いじめや不登校などの重要な課題ほど、むしろ年間をとおして話し合われている。その場合、そこでは一種の点検・評価がはたらいしているといえる。このような話し合いについて、その議論や内容を反映する資料をできうるかぎりきちんと残し、取捨選択し、それを自己評価報告書に生かしていくことができる。

### (2) 「各個人がアンケート評価により回答し、集計している」

保護者アンケートだけでなく、教職員に対するアンケートもある。学校内部でも教職員数が多い場合などは有効といえる。どんなに意見を言いやすい雰囲気を作っても、周囲を気遣って意見を述べたがらない教職員もいる。しかし、無理な数値化には注意が必要である。

### (3) 「評価方法については中心となる担当者や分掌ごとにまかせている」

校務分掌における各役割分担から評価を上げていく考え方である。また、これはミドルリーダーが評価に取り組み、改善に主体的に取り組んでいくというねらいも含む。これら分掌や分担に任せた評価の結果は、職員会議や運営委員会に上がってくることになる。組織的な評価の基本といえる。

### (4) 「学期末または年度末に確認している」

学校は従来から学期末あるいは年度末の職員会議や反省会を行ってきた。ここでの評価は、全教職員による総括的な評価であり、その場で評価を実感し、そのことを共有できるというメリットがある。だが、時間が限られるし、断片的な評価になってしまうことがデメリットである。よって、それまでに改善案や企画案などを十分に練っていることが必要である。

これらの評価が、年間をとおして束となって集約されていくことで学校内部における評価となっていく。「アンケートはとりました」＝「学校評価をやりました」では、評価をしたことにならないし、また学校はいつこうよくなることはない。学校全体をよくしていくためには全体としての方向づけが必要であり、そのためには根拠となる環境分析が必要なのである。つまり、本ユニットで取り組んだSWOT分析を活用することで、PDCAにおける評価のはらたきをいっそう高めることができるし、その結果を更なる改善計画に生かすことができるだろう。

今日の学校評価システムは、このような学校の自己評価に保護者や地域住民を含む学校関係者評価委員による学校関係者評価を行うことで、自己評価をいわば「客観化」し、アカウントビリティ(説明責任)を明確化

することに特色がある。つまり、評価を通じて学校全体の内外の連携協力を促進しながら、さまざまな課題解決を行っていくのである。

このように、SWOT 分析や学校評価は、PDCA マネジメント・サイクルを効果的に機能させるツールである。これらをうまく用いれば、根拠や理由を明確にしながら学校全体の向かう方向性を定め、その進み方がどれだけ確かなものか、更に学校をよくしていくためには何が必要か、これらを明確にしていくことができる。いうなれば、学校マネジメントの戦略性を高める条件の一つといえるのである。

## 参考文献

1. 伊藤裕一・宮川雅明 (2013) 『グローバル時代の多目的SWOT活用—探索から確認までのSWOTの設計と実施』 産業能率大学出版部
2. 大住荘四郎 (編著) INPM関東コンソーシアム (著) (2005) 『実践:自治体戦略マネジメント—SWOT/CRMによる地域価値の創造—』 第一法規
3. 木岡一明 (編) (2004) 『「学校組織マネジメント」研修 (学校の研修ガイドブック (No.4)) 』 教育開発研究所
4. 木岡一明 (編著) (2007) 『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』 第一法規
5. 保科悦久・三浦英晶・西門謙作 (2009) 『業種別「目利き力」—DASP-4列SWOT分析活用法』 経済法令研究会



## 自己評価シート

### 自己評価

1. 本研修の終了時には次の観点で自分の学習を振り返ってください。

1. SWOT分析の基本構造を理解し、学校の「強み」「弱み」「支援的要因」「阻害的要因」を抽出する視点について理解できた。

そう思う      ややそう思う      あまりそう思わない      そう思わない

2. SWOT分析と学校評価を含む、PDCAマネジメント・サイクルの基本的な構造について理解できた。

そう思う      ややそう思う      あまりそう思わない      そう思わない

### 成果の活用

2. 本研修のゴールは、本研修の修了者が学校現場に帰って、学んだことを活用し学校づくりに貢献することです。受講後に以下の問いをまとめてください。

**【成果】** このユニットを振り返って、あなたが学んだことの中で最も重要だと思うことを書いてください（5つまで）。


**【活用】** あなたやあなたの職場を思い浮かべた際に、ここで学んだことをどのように生かすことができるか考えて書いてください。




## 第2・RG

## 地域協働とネットワーキングの推進

## ねらい

学校が自律した組織として効果的に機能する、信頼できる学校経営が強く求められていることを踏まえ、探索期の終わりに近づいた教職員（勤務校2校目2年目相当）が、意図的に学校外部者（関係者）や地域との関わりを深めることを念頭に、いかなる応接や情報発信、地域参加が望ましいのかを講義と演習を通じて理解し、地域協働やネットワーキングを推進する役割に気づく。

## 学習活動

時間の目安(分) ↓

1. 講義	地域協働による学校づくりの推進	50
2. 演習	地域講師による「総合的な学習の時間」企画	60
3. 演習	大地震を想定した避難訓練を企画する	40
4. 講義	学校と保護者・地域との関係を考える関連資料	10
(休憩)	上記の中で適宜設定し、時間を確保してください。	10
5. 振り返り	ユニットの終わりに、「自己評価シート」記入の時間を確保してください。	10
総計		180

## 評価の目標

1. 平素からの保護者や地域住民との関わり必要性を理解する。
2. 自己の立ち位置から、地域協働による学校づくりに向けた取り組みの具体と留意点を理解する。
3. 地域の将来を意識した教育活動の意義を考えられるようになる。

## 準備いただくもの

- 主催者 ・A3 白紙 受講者1人に2枚ずつ  
 ・付箋紙 (25mm×70mm ; 4色 (赤、青、緑、黄色)) 各グループに1束ずつ  
 ・マジックペンセット 各グループに1セット
- 受講者 ・筆記用具  
 ・30cm 定規  
 ・各自の勤務校の、「地域学習」を盛りこんだ「総合的な学習の時間」の年間指導計画

## 学習環境

スクール型→演習時にグループ型（演習1；3～4人／演習2；4～5人）に再編  
 グループは校種や性別などが多様になるように編成

## プレステージ

Pre・SL Unit 1  
問題解決手法Pre・OG Unit 2  
学校教育目標Pre・S/RG Unit 3  
よい学校とは

## 第1 ステージ

第1・SL Unit 4  
役割理解第1・OG Unit 5  
フォローの役割第1・S Unit 6  
学校全体を見渡す第1・RG Unit 7  
学校を取りまく人々

## 第2 ステージ

第2・SL Unit 8  
キャリア開発第2・OG-1 Unit 9  
リーダーシップ第2・OG-2 Unit 10  
チームづくり第2・IS-1 Unit 11  
使命(ミッション)第2・IS-2 Unit 12  
内外環境分析第2・RG Unit 13  
地域協働

## Basic セッション

Bas・SL/OG Unit 14  
自己啓発Bas・S/RG Unit 15  
組織人の基本

# 1. 地域協働による学校づくりの推進

## 1. 問題の所在

小学校へ入学した1年生やその保護者が、「小学校」というシステムに適応できずに、学級担任をはじめ教職員や学校全体に対して不安感や不信感を抱き、「学級崩壊」や「クレーマー」問題へと発展してしまう不幸なケースが取りざたされて久しい。こうした事態は、今日、「小1プロブレム」と称されているが、ギャングエイジ問題や高学年型「学級崩壊」、「中1ギャップ」、更には、中学生の「荒れ」などを併せて考えると、少なくとも義務教育期間を通じて、学校は児童生徒や保護者から不信感や不満足感を突きつけられているということができよう。ただし、そのことは立場を変えてとらえるならば、各学校における児童・生徒への指導や配慮が必ずしも十分に保護者や地域から理解されていないこと、児童・生徒の健全育成には、学校の努力のみならず、保護者や地域の方々からの協力や連携が不可欠であることを示している。

こうした事態の根本的な解決を学校として果たすためには、指導に困難を抱える児童・生徒が在籍する学級を学年としてどう支えていくのか、更に各学年を学校全体としてどう支援していくか、そして、学校として保護者や地域の方々との連携・協働をいかに推進していくかが明らかにされねばならない。

一方、個々の教職員からすると、第一に自己マネジメントの視点から、①自らの指導力の長短得失をよく把握し強みを発揮していくこと、②中長期的なキャリア発達を展望し研鑽に努めること、が期待される。更に組織マネジメントの視点から、①学年団や教科組織での良好な人間関係を構築していくこと、②学年会や教科部会等での日常的なコミュニケーション機会を生かして報告・連絡・相談に努めること、そして③身近な同僚と批判的友人関係を構築して、よりよい授業や学級経営を行うための具体的方策を互いに形成・獲得していくこと、が必要である。しかもまた、機関マネジメントの視点から、学年や教科の次元でのビジョン構築や実行プラン策定に積極的に関わり、授業評価や学校評価を生かした改善・改革に取り組んでいくことが求められる。そのうえで、地域マネジメントの視点から、①保護者をはじめ、学校を支援してくださっている地域の方々に対して、安心・安全な教育を実現していることや、学校からの要請・要望が端的にとらえうる情報を積極的に発信していくこと、逆に②そうした人々からの期待や要望(時には苦情もあるかもしれないが)に耳を傾けること、更には③訪問客への挨拶等の応接はもとより、電話等での応対においても誠意をもって接していくこと、④地域に出かけていってネットワークを広げ、学校への協力要請や学校の地域貢献を円滑にしていくこと、などが期待される。それらを通じて、保護者や地域とともに児童・生徒、学級(学年)を育て、地域を活性化していくとの認識を深め、互いに問題を共有し、相互に役割や責任を理解し、連携・協力していく信頼関係を構築していくことになる。

## 2. 地域協働へ向かう留意事項

### (1) 地域とは何か

学校から見た場合、通常、「地域」と呼ばれている所はほぼ通学区域である。では、高等学校や大学、あるいは私立学校の場合にはどう考えたらいいか、広すぎて実体を想定できないであろう。小学校や中学校の場合にも、本当に通学区域を「地域」と考えていいのだろうか。その「地域」には学校と無関係に生活している人たちもいる。そうした人たちにとって、学校はどんな意味があるのだろうか。学校が「地域」を問題に

し、連携・協力を要請するのは、児童・生徒の生活圏全体が、教育環境として学習や発達に大きな影響を与えていると考えられるからである。

しかし、その生活圏は交通手段やメディアが高度に発達した現代においては流動的であり、しかも境界線ははっきりしない。ただ少なくとも、多くの人々にとって行政上の決まりでしかない居住区域や通学区域の内に生活圏があるのではないことは確かである。要は、日常生活において関係する圏域の総体が子どもたちの実際の生活圏であり、一人ひとり異なった生活圏を有しているといえる。

こうした点を踏まえるならば、木岡(2003)が述べるように、「地域」とは、そもそも物理的に「地域」として囲えるものではなく、まさにネットとしてとらえるべき広がり要素間の隔たりをもち、しかも形のないものであるといったほうがわかりやすい。しかも、それは経営の対象としてのまとまりを初めからもっているのではなく、しだいにネットの中に包含されていくことになる要素の集合体である。したがって、学校が「地域協働」を推進するというのは、抽象的なスローガンではなく、また学校の都合に合わせて「人材活用」や「教材活用」を図ることでない。子どもたちの全人的な発達を保障する教育環境を整備し、「地域社会」に生きて働く力を備えた人に育て、「地域」を再創生していくための学社融合のネットワークの展開である。だからこそ、学校の外にいかなる教育機会があるのかを探り、それと連動しうる学校の強みを把握して、その学校にマッチした「特色ある学校づくり」を果たしていくことが必要なのである。

### <小演習1>

隣どうして、学校から見た「地域」を定義してみましょう。

答えが出せればいいのですが、まずは話し合ってみることが重要です。

## (2) 学校にない資源の調達

学校が小規模化している。教職員の高齢化と若年化の度合いも加速している。その一方で、教育内容は、高度化してきている。情報化や国際化の問題を取り上げてみても、環境や福祉の問題を取り上げてみても、新聞やテレビでは聞き慣れない言葉が踊っている。そのような新奇的な情報までおさえて教材を準備し、授業を組み立てていくには相当の時間と労力が必要となる。

しかし、企業では、街では、地域では、その情報にたけた人々が、実際生活と結びついた活動を繰り広げている。そのような人々を学校教育にも活用しようとする発想が、社会人講師制度などの社会人登用のしくみや学校評議員制度、学校関係者評価などを生み出した。

こうした試みを広げ、もっと有効に機能させていくうえでも、人材情報を豊かにしていくことが重要となる。どこに誰がいるのか。そのことを学校にいて知悉するには、それなりの回路が必要である。学校評議員に期待されるのは、その情報回路をつなぎ、学校の実情に照らして補うべき要素(若さや知識や技術など)をリクルートするパイプ的役割である。

さまざまな人々と綿々とつながっている学校は、人的環境に恵まれている。保護者や校区住民はもちろん、卒業生まで数え上げれば無尽蔵のプールである。そうしたプールは、今後も卒業生を送り出すごとに潤沢に、しかもより多くの可能性を生み出すものになる。このように学校の外にいる人々を教育の可能性を高めるリソースとしてとらえる発想が基本である。そして更に、学校では提供しえない実物教材や自然環境、有形無形の歴史的・文化的な遺跡や伝統を実社会の中に見出し、地域教材として構成していくことは、地域リソースの活用という側面だけでなく、地域に活力をよみがえらせる契機にもなりうる。

<小演習 2>

日々の指導において、どんな情報や物資、手助けがあればよいでしょうか？  
思い当たるものをリストアップし、その入手方法を考えてください。

必要な情報、物資、手助け	入手方法

(3) 学校についての外部情報の調達と情報発信

子どもたちと話していると、必ず「先生は自分たちの気持ちをわかってくれない」とか「話を聞いてくれない」との不満を耳にする。母親たちの集まりでも、子どもから聞いた学校の話や先生の話でもちきりである。しかし、そうした声は、なかなか学校には直接届かない。人々は不平を飲みこみ、不信感を募らせる。それが高じると、学校への苦情となり、しかも直接に学校にもちこまれるよりも教育委員会やマスコミに届けられる。

教育におけるマーケティングは、そうした声や情報を集めるところから始まる。そして各種の情報を組み立て客観的な「学校像」を描き出し、そこに自己認識による「学校像」を重ねて、改めて何をなすべきかを考えていくことである。とりわけ、学校で担えること、学校でしかできないことに専念できる態勢づくりが必須であり、家庭や地域に委ねるべきことを明らかにし、その役割分担のもとで、子どもたちに責任を負いうる関係づくりがなされていかねばならない。このようなしくみを浸透させることこそ、「外へと開かれた」学校づくりなのである。

ただし、双方向の情報交流を果たしていくために配慮されねばならないのは、学校が発信する情報の質である。届けたい相手に届いているだろうか。ともすると、子どもたちの机やカバンの中に死蔵されてはいないだろうか。届いていても、読み手に伝えたい内容が読み手にも理解できる言葉で書かれているだろうか。教育界の専門用語がそれとして意識されずに使われ、読み手への配慮を欠いてはいないだろうか。どこまで使われ方や使いやすさ、アクセスのしやすさが考えられているだろうか。

### ＜小演習 3＞

あなたは、保護者や地域の方々に向けて、どんな情報を、どのように発信していますか？  
隣どうしで紹介し合ってみてください。

発信対象	発信内容	発信方法

### 3. 地域協働による学校づくりに向けて

平成19(2007)年6月の学校教育法の一部改正によって、学校評価に関する規定が新たに設けられ、同年10月には、学校教育法施行規則の一部改正によって、自己評価・学校関係者評価の実施・公表、評価結果の設置者への報告に関する規定が設けられた。これにより、各学校は、教職員による自己評価の実施とその結果の公表をすること、その結果及び学校関係者評価を実施した場合はその結果について設置者へ報告することが義務として位置づけられた。更に、学校関係者評価の実施とその結果の公表をすることも努力義務とされた。その結果、設置が求められるようになったのが、学校関係者評価委員会である。

東日本大震災の惨劇が起きた数日後、文科省の「学校運営の改善の在り方等に関する調査協力者会議」が九段会館で開催されるはずであった。しかし、震災によって当然に延期になった。再開されたのは5月20日、そして「審議のまとめ」が公表されたのは7月5日であった。

#### (1) 地域の礎(砦)としての学校

その「審議のまとめ」、『子どもの豊かな学びを創造し、地域の絆をつなぐ～地域とともにある学校づくりの推進方策～』では、冒頭で「東日本大震災の発生とその後の復旧に向けた営みは、本会議の議論にも大きな衝撃を与え、教育論からの学校と地域の連携にとどまらない『学校と地域の関係』が問われているのだとの認識を共有することとなった」とし、「被災地では多くの学校が避難所となり、子どもの学びの場としてだけではない、地域の礎(砦)としての学校が確かに存在していることを目の当たりにしたとき、学校は地域において最も安全で安心できる場所であればならず、平素から地域とともにその場所づくりを進めておかなければならないと確信した」と述べている。こうした認識は、各地の教育振興基本計画などから読み取ることが

できる。例えば愛知県高浜市で平成 23(2011)年に制定された「高浜市教育基本構想」では、「学校を地域の核とした、ぬくもりのある協働的なまちづくり」を旨とし、まちづくりと一体化した学校づくりを進めている(『4. 学校と保護者・地域との関係を考える関連資料』参照)。

そして、「地域とともにある学校づくりを進めていく上で、学校関係者評価は、学校と地域の人々との熟議のきっかけ(コミュニケーション・ツール)として、また、学校運営の改善を目的とした学校と地域の人々との『協働の場』として、全ての学校で活用されることが期待される」との見方を提起した。まさに「学校づくりとまちづくりの一体化」を推進する有効なツールとして、また「協働の場」として、「学校関係者評価」が再定置されたのである。

## (2) 「熟議」と「協働」と「マネジメント」

学校評価がそのような役割を果たすためには、教職員、保護者、地域住民等が自らの問題として「学校づくりとまちづくりの一体化」をとらえていかなければならない。

そのため、「審議のまとめ」では、「学校と地域の関係は、子どもを中心に据えて、家庭とあわせて三位一体の体制を構築し、子どもの成長とともに、教職員や保護者、地域住民等がともに学びあいながら人間的な成長を遂げていくという姿」を理想とし、その実現のためには、「それぞれが共通の目標のもとに、一緒に歩み出すことから始めなければならない」、「子どもたちの豊かな育ちを確保するために、全ての学校が、地域の人々と目標(「子ども像」)を共有したうえで、地域と一体となって子どもたちをはぐくむ『地域とともにある学校』となることを目指すべきである」と提起している。そして、その学校運営が備えるべき機能について、①関係者が当事者意識をもって「熟議(熟慮と議論)」を重ねること、②学校と地域の人々が「協働」して活動すること、③学校が組織として力を発揮するための「マネジメント」、を挙げた。

## (3) 実効性ある「学校関係者評価」の開発

他方、「審議のまとめ」では、「学校関係者評価」の現状に対して、「保護者からのアンケートの実施にとどまっているなど双方向的なコミュニケーションが少なく相互の理解が促進されていない、評価項目が網羅的かつ抽象的なことや学校から提供される情報が不十分(定性的で具体性に欠ける、断片的で日常の状況がわからない等)であるため評価が困難となっているなど、実効性に課題が残っている」と指摘し、「学校関係者評価の実効性を確保していくためには、実施にあたり学校と地域の人々との双方向的なコミュニケーションを重視するとともに、評価の中に学校運営に関する専門家の視点を取り入れる工夫も必要である。同時に、地域の人々に学校の現状を理解してもらうことを念頭に置いた自己評価の実施を促進していく必要がある。」との見方を提起した。

そのうえで、「学校関係者評価を実施することが教育活動や学校運営が充実・改善したとの達成感につながる」ことが重要であり、やっつけやよかったと思える評価が実施されることが必要であり、「このため、学校における評価結果に基づく学校運営改善の取り組みとともに、教育委員会による支援を促進していくべき」としたのである。

## (4) 実効性のある「学校関係者評価」の一例

ある中学校の学校関係者評価委員会において、学校側の「こころの教育」についての取り組み評価を聞いて、委員である校区内小学校の保護者からトイレがあまりに汚いとの指摘があった。学校側が説明するような「こころの教育」の成果を、とうてい首肯できないという趣旨であった。そのことを職員朝会において校長から聞いた教員が、トイレ掃除の研修会参加を申し出て、その研修会から戻って始めたのが素手で便器を



掃除するという奉仕活動である。初めは、その教員が顧問をする柔道部のメンバーだけで行っていたが、やがて共鳴した他の運動部にも波及し、部活動と一体化した活動に発展していった。それが更にその翌年度から、学校全体で取り組む「自問清掃」として特別活動に位置づけられることになった。つまり、苦情への対処療法的なトイレ掃除が教育活動へと昇華したのである。

この学校では、学校関係者評価委員の指摘をうけて改善を重ねている取り組みは少なくなく、キャリア教育や道徳教育の見直しを促したし、入学説明会での説明役が管理職ではなく各担当者に替わった。こうした取り組みによって、生徒たちは落ち着いており、授業に集中している様子が見えてくる。不登校生徒も大幅に減少した。時間的には緩やかな動きではあるものの、学校関係者評価は、一定の保護者・住民の学校経営参加の機能を果たし効果を上げうるのである。

#### (5) 家庭・地域からの協力を求めて

必要なのは、学校関係者からの理解と納得、そして連携である。だからこそ、地域協働の推進(地域マネジメント)が求められるのであり、学校と家庭・地域の双方向の評価システムの構築が必要なのである。

先にも述べたように、学校評価が目された背景には、学校や教職員に対する不信感が根深くあったし、今もいじめや体罰の問題が取り沙汰され、しかも隠ぺい・露見といった言葉が多用されているように、その不信感は払拭されたわけではない。だから、学校の健全さや安全性を証明するという働きは、「学校関係者評価」や「第三者評価」に大きく期待されるが、「学校の自己評価」には不向きなものである。そもそも学校の自浄能力に不信感があるのだし、問題に気づけていないために事件となってしまうのだから、いくら学校として自己評価に注力しても、学校の外部者からすると、その評価結果への信頼性は乏しい。したがって、まずは信頼性の回復に重点をおいて評価対象を選定していくことが有効である。

地域や保護者は、学校に何を期待しているのか。その期待に応えていくことが信頼回復の第一歩である。だから、その期待内容を知り、その期待にいかに対応できるかを、教職員のさまざまな立場や知恵をもって練り上げていく必要がある。このようにして引き出された重点的な取り組みこそが、主たる評価対象となるべきものである。したがって、評価対象は精選・重点化されている必要があるし、その取り組みは当然に実行可能で、それによって目標が達成されなければならない。

ところが多くの学校は、不信感の払拭に目が向かうあまり、総花的に取り組みを並べ、「～に努める」という表現で「努力」を前面に打ち出して、達成を棚上げしてしまっている。これでは結局、精神主義から脱却できておらず、またその「努力」も外からは見えにくいゆえに、不信感も払拭されない。このことが教職員の徒労感を引き出し、気づきや改善を遅らせて悪循環となっていく。その悪循環を断ち、学校を活性化するためには、むしろ学校としての強みや長所を生かした取り組みこそをまずは評価対象にすることが有効であると考えられる。ただし、それは弱点や不具合を放置していいというのではなく、それらについては粛々と対処していくことが必要である。

## 2. 地域講師による「総合的な学習の時間」企画【演習】

「開かれた学校づくり」への取り組みが進み、また「総合的な学習の時間」の定着に伴って、地域学習に取り組む学校が増えている。

しかし、ともすれば前年度踏襲によって地域講師を依頼し、また地域講師に内容を依存するケースも散見される。これでは、依頼された側も意欲を失うし、学校への不信感も募らせかねない。

そこで、本演習を通じて、改めて地域学習の意味を考え、どのような授業構想のもとでどのように講師を依頼すればよいのかについて考えを深めたい。

### <概要>

地域の有識者を講師にした「総合的な学習の時間」を企画するという場面設定において、いかに企画し、依頼したらよいのかをロールプレイ(役割演技;その役になりきって疑似体験する)し、その結果を、記録をもとに振り返ることによって、よりよい企画や依頼の方法について検討するとともに、地域の人々がいかなる思いを抱いて学校や児童生徒に関わろうと考えるのかについての理解を深める。3～5名1組で実施。

### <配役>

- 企画を担う学級担任
- 講師依頼される地域の有識者(1名ないし2名)
- ◎ 記録係
- タイムキーパー

### <場面設定>

最初に、グループで学校種と学年を決めてください。

更なる付帯条件については、必要に応じて自由にグループで設定してください。

- あなたは、○学校△年□組の学級担任をしています。

年度当初の学年会で、「総合的な学習の時間」を地域学習に重点をおいて進めていくことになり、その企画原案を任されました。そこで、どんな内容にしたらいいのかを相談し、できれば講師になってほしいと思っている人を学校に招き、具体的な話を進めていこうとしています。

○グループの人数によって、1名ないしは2名になります。あなた(がた)は、地場産業の担い手です。我が子が在籍していた時には、この学校でPTA役員を務めたこともあります。学校にお世話になったという思いもあり、また地域で地場産業が栄えるよう後継者が育ってくれたらいいとも考えています。

◎あなたは、記録係です。学級担任と地域の有識者とのやりとりを、後で振り返れるように丁寧に記録してください。付箋紙や定規を用いてもかまいません。

□あなたは、タイムキーパーです。したがって、このロールプレイの外にいて、全体の進行管理を担ってください。ただし、最初に、学校種と学年を決めるようメンバーに働きかけてください。また、ロールプレイ中は、ロールプレイヤーの態度や表情、やりとりなどをよく観察し、意見交換の際に感想を述べてください。グループの人数によって記録係と兼ねる場合もあります。

#### <時間配分>

15分 役作り(担任役、有識者役、記録係役、タイムキーパー役)

15分 ロールプレイ

15分 記録をもとにした意見交換

#### <意見交換のポイント>

- ・ 地域学習のねらい
- ・ 有識者の役割や位置づけ
- ・ 有識者への依頼のしかた
- ・ 授業構想の具体案
- ・ 記録のとり方 など

#### <準備物>

- ・ A3版の白紙の紙
- ・ 30cm 定規
- ・ 付箋紙(25mm×70mm;4色(赤、青、緑、黄色)) 各グループに1束ずつ
- ・ 自分の勤務する学校の、「地域学習」を盛りこんだ「総合的な学習の時間」の年間指導計画

<メモ>

### 3. 大地震を想定した避難訓練を企画する【演習】

東日本大震災は、学校の危機管理や地域との関係づくりに大きな教訓を残しました。そうした教訓の一つに、近隣の住民との平素からの関わりを強化しておくことの重要性があります。また地震発生時間帯や津波の危険性に応じて、避難のあり方が異なるということも重要な教訓となっています。

そこで、地域住民と一緒に実施する避難訓練を企画することを通じて、どういう点に留意したらいいのかを考えてみましょう。

#### <概要>

4～5名で1グループとします。各グループは、ある学校の運営委員会に所属する管理職以外の教職員で構成されていると想定します。

今回の運営委員会では、大地震を想定した避難訓練案を検討することになっています。しかも、東日本大震災の教訓から、学校側だけでなく近隣の住民にも参加いただくようにしたいとの校長の考えが示されています。そこで、どんな避難訓練をどのような手順で企画すればよいのかを検討し、その検討過程から、地域協働のあり方について考えを深めます。

#### <演習の進め方>

1. 各自が勤務する学校を前提に考えます。
2. 各自で、自分が勤務する学校の場合、どのようにして避難訓練を企画していけばいいのか、地域にはどのように働きかけていくのかを検討してください。特に地域の誰に相談や依頼をしたらいいのか、どのように相談や依頼をするのかなど留意点を整理していきます。
3. 留意点を整理する方法として、KJ法的な手法を用います。そこで、付箋紙を4色用意します。赤色は「なぜ(WHY)」、青色は「何(WHAT)」、緑色は「いかに(HOW)」、黄色は「その他」とします。その定義に従って、各自、考えたことを1枚の付箋紙に一つ、という決まりで書いていってください。
4. 整理した付箋紙をグループで発表し合い、改めて、避難訓練の留意点、更には地域協働のあり方について協議してください。進行役は、演習1でタイムキーパー役を務めた方をお願いします。

#### <時間配分>

10分 付箋紙への記入

10分 KJ法を用いた付箋紙の整理

10分 グループ協議

#### <意見交換のポイント>

- ・避難訓練のねらい
- ・避難訓練の準備内容

- ・児童・生徒への指導上の留意点
- ・避難訓練実施上の留意点 など

<準備物>

- ・ 付箋紙(25mm×70mm;4色(赤、青、緑、黄色)) 各グループに1束ずつ
- ・ A3版の白紙 各自に1枚
- ・ マジックペンセット 各グループに1セット

## 4. 学校と保護者・地域との関係を考える関連資料【資料】

※下線による強調は筆者による(1~3は、Unit7の【資料】と共通)

### 1. 教育基本法の関連条項

(教育の目的)

第一条 教育は、人格の完成を目指し、平和で民主的な国家及び社会の形成者として必要な資質を備えた心身ともに健康な国民の育成を期して行われなければならない。

(教育の目標)

第二条 教育は、その目的を実現するため、学問の自由を尊重しつつ、次に掲げる目標を達成するよう行われるものとする。

- 一 幅広い知識と教養を身に付け、真理を求める態度を養い、豊かな情操と道徳心を培うとともに、健やかな身体を養うこと。
- 二 個人の価値を尊重して、その能力を伸ばし、創造性を培い、自主及び自律の精神を養うとともに、職業及び生活との関連を重視し、勤労を重んずる態度を養うこと。
- 三 正義と責任、男女の平等、自他の敬愛と協力を重んずるとともに、公共の精神に基づき、主体的に社会の形成に参画し、その発展に寄与する態度を養うこと。
- 四 生命を尊び、自然を大切にし、環境の保全に寄与する態度を養うこと。
- 五 伝統と文化を尊重し、それらをはぐくんできた我が国と郷土を愛するとともに、他国を尊重し、国際社会の平和と発展に寄与する態度を養うこと。

(生涯学習の理念)

第三条 国民一人一人が、自己の人格を磨き、豊かな人生を送ることができるよう、その生涯にわたって、あらゆる機会に、あらゆる場所において学習することができ、その成果を適切に生かすことのできる社会の実現が図られなければならない。

(義務教育)

第五条 国民は、その保護する子に、別に法律で定めるところにより、普通教育を受けさせる義務を負う。

- 2 義務教育として行われる普通教育は、各個人の有する能力を伸ばしつつ社会において自立的に生きる基礎を培い、また、国家及び社会の形成者として必要とされる基本的な資質を養うことを目的として行われるものとする。
- 3 国及び地方公共団体は、義務教育の機会を保障し、その水準を確保するため、適切な役割分担及び相互の協力の下、その実施に責任を負う。
- 4 国又は地方公共団体の設置する学校における義務教育については、授業料を徴収しない。

## (学校教育)

第六条 法律に定める学校は、公の性質を有するものである、国、地方公共団体及び法律に定める法人のみが、これを設置することができる。

- 2 前項の学校においては、教育の目標が達成されるよう、教育を受ける者の心身の発達に応じて、体系的な教育が組織的に行われなければならない。この場合において、教育を受ける者が、学校生活を営む上で必要な規律を重んずるとともに、自ら進んで学習に取り組む意欲を高めることを重視して行われなければならない。

## (家庭教育)

第十条 父母その他の保護者は、子の教育について第一義的責任を有するものである、生活のために必要な習慣を身に付けさせるとともに、自立心を育成し、心身の調和のとれた発達を図るよう努めるものとする。

- 2 国及び地方公共団体は、家庭教育の自主性を尊重しつつ、保護者に対する学習の機会及び情報の提供その他の家庭教育を支援するために必要な施策を講ずるよう努めなければならない。

## (学校、家庭及び地域住民等の相互の連携協力)

第十三条 学校、家庭及び地域住民その他の関係者は、教育におけるそれぞれの役割と責任を自覚するとともに、相互の連携及び協力に努めるものとする。

## (教育振興基本計画)

第十七条 政府は、教育の振興に関する施策の総合的かつ計画的な推進を図るため、教育の振興に関する施策についての基本的な方針及び講ずべき施策その他必要な事項について、基本的な計画を定め、これを国会に報告するとともに、公表しなければならない。

- 2 地方公共団体は、前項の計画を参酌し、その地域の実情に応じ、当該地方公共団体における教育の振興のための施策に関する基本的な計画を定めるよう努めなければならない。

## 2. 中央教育審議会「教職生活の全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上方策について(答申)」平成24年(抜粋)

### (1) これからの社会と学校に期待される役割

- グローバル化や情報通信技術の進展、少子高齢化など社会の急激な変化に伴い、高度化、複雑化する諸課題への対応が必要となっており、多様なベクトルが同時に存在・交錯する、変化が激しく先行きが不透明な社会に移行しつつある。
- こうした中で、幅広い知識と柔軟な思考力に基づいて、知識を活用し、付加価値を生み、イノベーションや新たな社会を創造していく人材や、国際的視野を持ち、個人や社会の多様性を尊重しつつ、他者と協働して課題解決を行う人材が求められている。
- これに伴い、21世紀を生き抜くための力を育成するため、これからの学校は、基礎的・基本的な知識・技能の習得に加え、これらを活用して課題を解決するために必要な思考力・判断力・表現力等の育成や学習意欲の向上、多様な人間関係を結んでいく力の育成等を重視する必要がある。これらは、様々

な言語活動や協働的な学習活動を通じて効果的に育まれることに留意する必要がある。さらに、地域社会と一体となった子どもの育成を重視する必要がある、地域社会の様々な機関等との連携の強化が不可欠である。

- また、学校現場では、いじめ・暴力行為・不登校等生徒指導上の諸課題への対応、特別支援教育の充実、外国人児童生徒への対応、ICT の活用の要請をはじめ、複雑かつ多様な課題に対応することが求められている。加えて、社会全体の高学歴化が進行する中で教員の社会的地位の一層の向上を図ることの必要性も指摘されている。
- このため、教員がこうした課題に対応できる専門的知識・技能を向上させるとともに、マネジメント力を有する校長のリーダーシップの下、地域の力を活用しながら、チームとして組織的かつ効果的な対応を行う必要がある。
- もとより、教員の自己研鑽の意欲は高いものがあり、日本の授業研究の伝統は諸外国からも注目され、こうした自主的な資質能力向上の取組がこれまで日本の教育の発展を支えてきたとの指摘もある。今後、学校を取り巻く状況が大きく変化していく中で、そうした様々な校内・校外の自主的な活動を一層活性化し、教職員がチームとして力を発揮していけるような環境の整備、教育委員会等による支援も必要である。

## (2) これからの教員に求められる資質能力

- これからの社会で求められる人材像を踏まえた教育の展開、学校現場の諸課題への対応を図るためには、社会からの尊敬・信頼を受ける教員、思考力・判断力・表現力等を育成する実践的指導力を有する教員、困難な課題に同僚と協働し、地域と連携して対応する教員が必要である。
- また、教職生活全体を通じて、実践的指導力等を高めるとともに、社会の急速な進展の中で、知識・技能の絶えざる刷新が必要であることから、教員が探究力を持ち、学び続ける存在であることが不可欠である(「学び続ける教員像」の確立)。
- 上記を踏まえると、これからの教員に求められる資質能力は以下のように整理される。これらは、それぞれ独立して存在するのではなく、省察する中で相互に関連し合いながら形成されることに留意する必要がある。

(i) 教職に対する責任感、探究力、教職生活全体を通じて自主的に学び続ける力

(使命感や責任感、教育的愛情)

(ii) 専門職としての高度な知識・技能

- ・教科や教職に関する高度な専門的知識(グローバル化、情報化、特別支援教育その他の新たな課題に対応できる知識・技能を含む)
- ・新たな学びを展開できる実践的指導力(基礎的・基本的な知識・技能の習得に加えて思考力・判断力・表現力等を育成するため、知識・技能を活用する学習活動や課題探究型の学習、協働的学びなどをデザインできる指導力)
- ・教科指導、生徒指導、学級経営等を的確に実践できる力

(iii) 総合的な人間力(豊かな人間性や社会性、コミュニケーション力、同僚とチームで対応する力、地域や社会の多様な組織等と連携・協働できる力)



### 3. 学校運営の改善の在り方等に関する調査研究協力者会議「子どもの豊かな学びを創造し、地域の絆をつなぐ～地域とともにある学校づくりの推進方策～」平成23年(抜粋)

#### (1) 議論の背景と問題意識

##### 1) とりまとめにあたって

- 学校と地域の連携は、教育改革の柱の一つとして推進されてきた。平成12年には、地域住民の学校運営への参画の仕組みを制度的に位置付けるものとして学校評議員制度が導入され、平成16年には、地域の住民や保護者のニーズを学校運営により一層的に反映させる仕組みとして、学校運営協議会制度が導入されている。また、平成19年には、学校評価が、学校の責務として学校教育法に位置づけられるようになるなど、これまでに、学校が地域に開かれた信頼される存在となるための一連の制度改正が行われている。
- 平成18年に改正された教育基本法において、学校・家庭・地域住民等の相互の連携協力に関する規定が盛り込まれたことを受け、教育振興基本計画(平成20年7月閣議決定)では、「地域ぐるみで学校を支援し子どもたちをはぐくむ活動の推進」、「家庭・地域と一体になった学校の活性化」等、学校と地域の連携施策を推進していくこととしている。また、新学習指導要領総則では、「学校がその目標を達成するため、地域や学校の実態等に応じ家庭や地域の人々の協力を得るなど家庭や地域社会との連携を深めること」とされている。
- そして近年、「新しい公共」という概念が打ち出される中で、保護者、市民としての子育てや学校への関わり方について、社会の意識変化が生まれつつある。
- このように、学校と地域の連携は、教育施策の中心的な柱とされており、本会議では、こうした流れの中で、社会の意識変化も踏まえながら「今後の学校運営改善の在り方」を捉え、学校運営のさらなる充実・発展のための議論を進めてきた。
- そのような中、東日本大震災の発生とその後の復旧に向けた営みは、本会議の議論にも大きな衝撃を与え、教育論からの学校と地域の連携にとどまらない「学校と地域の関係」が問われているのだとの認識を共有することとなった。
- 被災地では多くの学校が避難所となり、子どもの学びの場としてだけではなく、地域の礎(磐)としての学校が確かに存在していることを目の当たりにしたとき、学校は地域において最も安全で安心できる場所でなければならず、平素から地域とともにその場所づくりを進めておかなければならないと確信した。
- 学校が地域に根ざし、地域の礎となっている例は、被災地の学校にとどまらない。このような例は、平素からの学校と地域の関係づくりが、子ども、保護者、地域住民、教職員など、そこに関わるすべての人々の自発的な学びや成長を促し、ひいては、子どもたちを守り、地域を守ることにつながることを示している。

- 本会議での議論を端緒として、学校の在り方を見つめる取組が展開され、今後、すべての学校が、地域社会の中で役割を果たし、地域とともに発展していく存在となっていくことを期待する。

## 2) 子どもを中心に据えた学校と地域の連携

- 学校(特に義務教育段階)は、すべての子どもが自立して社会で生き、個人として豊かな人生を送ることができるよう、その基礎となる力を培う場であり、子どもにとって学校は、生活の一部と言える場所である。また、このことは、地域から見れば、学校は地域社会の将来を担う人材を育てる中核的な場所ということであり、学校は地域社会の中で重要な役割を担っている。
- 子どもの「生きる力」は、多様な人々と関わり、様々な経験を重ねていく中でよりはぐくまれるものであり、学校のみではぐくめるものではない。加えて、近年の社会の変化に伴い、多様化・複雑化するニーズに学校の教職員や行政の力だけで対応していくことは困難となっており、学校が地域社会においてその役割を果たしていくためには、地域の人々(保護者・地域住民等)の支えが必要となっている。
- さらに、学校の裁量拡大が進められてきた教育改革の流れの中では、公費で運営される公立学校をモニタリングする主体として、保護者・地域住民等の学校関係者が学校運営に関わっていくことも重要となっている。
- また、子どもを育てる中では、保護者は家庭教育の責任者として、地域住民は地域教育の担い手として、それぞれの責任があり、子どもたちをどのように育てていくのかについて、学校に求めるだけでなく、当事者として自分達の持ち場で積極的に関わっていくという意欲が求められる。
- こうした背景を踏まえれば、学校と地域の関係は、子どもを中心に据えて、家庭とあわせて三位一体の体制を構築し、子どもの成長とともに、教職員や保護者、地域住民等がともに学びあいながら人間的な成長を遂げていくという姿が理想である。その理想を実現していくためには、まずは、それぞれが共通の目標のもとに、一緒に歩み出すことから始めなければならない。
- 子どもたちの豊かな育ちを確保するために、すべての学校が、地域の人々と目標(「子ども像」)を共有した上で、地域と一体となって子どもたちをはぐくむ「地域とともにある学校」となることを目指すべきである。また、その際には、小学生から中学生になることで学校生活に戸惑いが生じないように、義務教育段階を一体的に捉え、今以上に小学校と中学校の連携を密にすることも必要である。

## 3) 地域とともにある学校づくりの促進

- 冒頭に述べたとおり、学校と地域の連携は、新しいテーマではない。これまでの教育改革の中で、関係諸制度が整備され、また、様々な施策が推進されてきた。今では、地域の実情にあわせ、学校運営協議会制度や学校支援地域本部事業などを活用し、学校と地域が連携した取組が盛んに行われている。
- その一方で、システムの導入を先行させたために活動が形骸化している例や、人材面、財政面から

活動の継続性・安定性に対する懸念などが指摘されており、今後とも学校と地域の連携の実質化を一層図っていく必要がある。

- また、子どもの育ちは各学校単位で収まるものではなく、地域における子どもの育ちは、個々の学校や学校段階をこえて捉えていくことが求められる。このため、学校を単位として行われてきたこれまでの取組を発展させ、学校間の連携、学校段階間の接続や連続性の確保に留意して、地域との連携や学校運営を捉えていく必要がある。
- さらに、学校と地域の関係を捉えていく上では、これまでの教育改革の文脈では十分に位置づけられてこなかった、「子どもの学びの場」にとどまらない学校の側面に焦点を当てていくことも必要である。

### <新たな視点>

#### ①「大人の学びの場」となる学校

地域の人々が集い、活動していく学校では、教職員、保護者、地域住民等が、多様な人々と関わることで、たくさんの人との合意形成の仕方、互いを尊重して共に活動するやり方、信頼関係の結び方などを学ぶ機会が生まれる。こうした営みを促す仕掛けを組み入れることで、学校は、地域の大人が学び合い、共に成長できる場となりうる。

#### ②「地域づくりの核」となる学校

学校は、ほとんどの大人が一度は通ったことがあり、思い出の多い、親しみのある場である。また、学校施設は日本全国、生活拠点に一定の間隔で存在し、多様な活動に対応できる施設・設備があり、常に人が集う場所である。学校は、いわば地域の人々を惹きつけやすい性質を備えていると言える。そこへ、学校が地域の活動拠点となる仕掛けを組み入れることで、学校は、地域コミュニティが結びつきを深める場(地域コミュニティの核)となり、「地域づくりの核」ともなりうる。

- 現状において、理想と現実の間にギャップが存在することは事実と言わざるを得ない。しかし、存在するギャップを埋め、学校と地域の関係を理想的な姿へと近づけるものは、各地域・学校の自発性に基づく具体的な行動であり、具体的な行動を後押しする国の施策の推進である。
- 本会議では、今後、各地域・学校において、地域とともにある学校づくりが促進されるよう、目指すべき学校運営の姿とともに、実現に向けた今後の推進方策をビジョンとして提案する。

#### 4. 学校運営の改善の在り方等に関する調査研究協力者会議 学校評価の在り方に関するワーキンググループ「地域とともにある学校づくりと実効性の高い学校評価の推進について(報告)」平成24年(抜粋)

##### (1) 学校評価の目的とこれまでの経緯

###### 1) 学校評価の目的

- 学校評価ガイドラインでは、学校評価の目的として次の3つを挙げており、学校評価を子どもたちがより良い教育を享受できるよう学校運営の改善と発展を目指すための取組と整理している。

- ① 各学校が、自らの教育活動その他の学校運営について、目指すべき目標を設定し、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することにより、学校として組織的・継続的な改善を図ること。
- ② 各学校が、自己評価及び保護者など学校関係者等による評価の実施とその結果の公表・説明により、適切に説明責任を果たすとともに、保護者、地域住民等から理解と参画を得て、学校・家庭・地域の連携協力による学校づくりを進めること。
- ③ 各学校の設置者等が、学校評価の結果に応じて、学校に対する支援や条件整備等の改善措置を講じることにより、一定水準の教育の質を保証し、その向上を図ること。

※「学校評価ガイドライン」より

###### 2) 学校評価、情報提供の仕組みづくりの経緯

- 学校評価・情報提供については、平成10年9月の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」において、学校が教育目標や教育計画と、その達成状況に関する自己評価結果を保護者や地域住民等に説明することが提言され、平成12年12月の教育改革国民会議報告「一教育を変える17の提案」において、外部評価を含む学校の評価制度を導入し、評価結果を保護者や地域住民等と共有し、学校の改善につなげることが提言された。
- こうした提言を受け、平成14年3月に小学校設置基準(文部科学省令)等が制定され、学校の自己評価の実施等が努力義務として初めて規定され、学校が保護者や地域住民と連携協力して児童生徒の健やかな成長を図っていく方向性が示された。
- 平成17年10月の中央教育審議会答申「新しい時代の義務教育を創造する」において、義務教育の構造改革として、教育の質を保証し、保護者や地域住民等への説明責任を果たす上で、学校評価を充実することが必要であり、そのためには、大綱的な学校評価ガイドラインの策定と、自己評価の実施とその結果公表が全ての学校において行われるよう義務化することの必要性が指摘された。
- これを踏まえ、平成18年3月に文部科学省は「義務教育諸学校における学校評価ガイドライン」を策定し、各学校や地方自治体の参考に資するため、学校評価の目的、方法、評価項目、評価指標、結果の公表方法等が示された。
- また、平成18年12月に改正された教育基本法第13条において、学校、家庭及び地域住民等の

相互の連携・協力を努めることが明記されたこと等を受け、平成19年6月の学校教育法改正及び同年10月の同法施行規則改正により、①自己評価の実施とその結果の公表は法律上の義務であること、②保護者や地域住民等による学校関係者評価の実施とその結果の公表は努力義務であること、③自己評価及び学校関係者評価の評価結果の設置者への報告は義務とされるとともに、④学校の情報の積極的な提供について規定された。

- このことを踏まえ、平成20年7月に閣議決定された「教育振興基本計画」において、教職員による自己評価をすべての学校で実施するとともに、保護者等による学校関係者評価も「できる限りすべての学校において実施されることを目指す」ことが明記された。
- また、「学校評価ガイドライン」は平成20年1月に高等学校に関する記述が追加され、平成22年7月は第三者評価に関する記述が追加された。

(学校評価に関する関連法令)

教育基本法(抄)

(学校、家庭及び地域住民等の相互の連携協力)

第十三条 学校、家庭及び地域住民その他の関係者は、教育におけるそれぞれの役割と責任を自覚するとともに、相互の連携及び協力を努めるものとする。

学校教育法(抄)

第四十二条 小学校は、文部科学大臣の定めるところにより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評価を行い、その結果に基づき学校運営の改善を図るため必要な措置を講ずることにより、その教育水準の向上に努めなければならない。

第四十三条 小学校は、当該小学校に関する保護者及び地域住民その他の関係者の理解を深めるとともに、これらの者との連携及び協力の推進に資するため、当該小学校の教育活動その他の学校運営の状況に関する情報を積極的に提供するものとする。

※これらの規定は、幼稚園、中学校、高等学校、中等教育学校、特別支援学校、専修学校、各種学校に、それぞれ準用する。

学校教育法施行規則(抄)

第六十六条 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する。

2 前項の評価を行うに当たっては、小学校は、その実情に応じ、適切な項目を設定して行うものとする。

第六十七条 小学校は、前条第一項の規定による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。)による評価を行い、その結果を公表するよう努めるものとする。

第六十八条 小学校は、第六十六条第一項の規定による評価の結果及び前条の規定により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する。

※これらの規定は、幼稚園、中学校、高等学校、中等教育学校、特別支援学校、専修学校、各種学校に、それぞれ準用する。

## (2) 学校評価の今日的意義

### 1) 地域とともにある学校づくりと学校評価

- 学校運営に対する保護者や地域住民等の参画意識の高まりなどを踏まえ、平成23年7月、文部科学省に設置された学校運営の改善の在り方等に関する調査研究協力者会議は「今後すべての学校が保護者や地域住民と目標(子ども像)を共有し、地域の人々と一体となって子どもたちを育ていく『地域とともにある学校づくり』を目指すべき」旨の提言をまとめ、地域とともにある学校づくりを進めるための学校運営の必須ツールとして、「すべての学校で実効性のある学校関係者評価を実施」することを提案した。
- これは、地域とともにある学校づくりを進めていく上で、学校関係者評価が学校の現状と課題について学校と保護者・地域住民等の共通理解や信頼関係を深め、相互の信頼関係や連携・協働を促すコミュニケーション・ツールとして、また、教育活動その他の学校運営の改善を目的とした学校と保護者や地域住民との「協働の場」として活用されることが期待されるためである。さらに、こうした過程を通して学校が「大人の学びの場」や「地域づくりの核」となる可能性も提言では示されている。
- 一方、すべての学校で実効性高い学校関係者評価を実施するためには、その前提となる自己評価についての検証が必要となる。自己評価については、概ね全ての学校で実施されるなど広く普及が図られているものの、それが学校運営の改善に「大いに役に立った」と答える学校の割合が半数に満たない(40.3%)※など、その実効性の面において改善すべき課題がある。  
※ 学校評価等実施状況調査(平成20年度間)より
- このため、平成23年6月、同協力者会議の下に学校評価の在り方に関するワーキンググループ(以下「本ワーキンググループ」という)を設置し、自己評価を含む学校評価の現状と課題を整理し、すべての学校で実効性の高い学校評価を進めるため、負担感の払拭や評価結果に基づく設置者の支援等の諸課題の解決方法等について議論を重ねてきた。
- 学校評価については、文部科学省の策定した「学校評価ガイドライン」において、既にその目的や取組の目安となる事項が示されている。本ワーキンググループでは、そのことを踏まえつつ、学校評価に関する調査結果や様々な立場にある有識者からの意見聴取により、地域とともにある学校づくりと実効性の高い学校評価の推進のために必要な取組について整理するものである。

### 2) 学校、設置者、学校関係者に期待すること

- 今回のとりまとめは、これまでの学校評価に係る取組の現状と課題を踏まえ、学校や設置者である教育委員会に対して、より実効性の高い学校評価を行うために参考となる具体的な取組を示すものである。ここでの実効性には、学校の課題の発見や改善といった学校や教職員にとっての実効性と、学校に対する理解や信頼の深まりといった保護者や地域住民等の学校関係者にとっての実効性の二面性がある。
- 学校や教職員にとって実効性を高める要因は、教職員の達成感、やりがいであり、子どもたちへの想いである。評価結果が教育活動その他の学校運営の改善につながり、子どもたちによりよい教育

が提供でき、子どもの成長を実感することができれば、学校評価に対する教職員の意欲が高まることが期待できる。

- 学校関係者にとって実効性を高める要因は、学校関係者評価を地域とともにある学校づくりに活用し、学校関係者評価の取組を通じて授業改善などの教育活動その他の学校運営の改善が図られ、より良い学校づくりが進むことである。それによって、教職員のみならず、保護者や地域住民等の学校関係者もやりがいを感じ、学校・家庭・地域の連携のもとに教育の質が高まることが期待できる。

### 3) 国立学校、私立学校、都道府県立学校等に期待すること

- このとりまとめは主として市区町村立の小学校及び中学校を念頭に置いているが、幼稚園、高等学校、中等教育学校、特別支援学校においても、それぞれの学校種の特性を踏まえた取組の参考としていただきたい。また現在、政府で検討が進められている子ども・子育て新システムにおいて、学校として位置付けられる総合こども園(仮称)の評価の在り方については、現在の幼稚園における学校評価の仕組み等を踏まえ、引き続き、制度設計過程で検討されるものとする。
- また、国立学校や私立学校については、公立学校とは異なる設置形態、学校運営の仕組みとなっているが、今後、このとりまとめを参考としつつ、それぞれの特性を踏まえた学校評価の充実方策について、関係者による積極的な検討を期待したい。

## 5. 教育振興基本計画の例【愛知県高浜市の場合;高浜市教育基本構想(平成23年)抜粋】

はじめに

このたびの東日本大震災は人々に大きな衝撃を与えました。未曾有の犠牲者、広範な被災地、さらに二次的、三次的に発生していった事故やトラブルに対して、人間の無力さと自然のもたらす猛威を痛感することになりました。すでにリーマンショック以来の経済不況によるダメージも大きく、日本の社会経済復興はもとより、持続可能な社会発展を導く担い手の育成は、喫緊の課題といえます。

ここ高浜市も、海に隣接しており、やがて来ると言われている東南海大地震に備えるとともに、中部経済圏を背景として、これまで推進してきた「福祉のまちづくり」をいっそう進め、高浜市の将来を担う自立的で協働的な市民の育成を果たしていかなばなりません。そうした課題に対して、学校が果たす役割はますます大きくなっています。

高浜市は、市民会議によって第6次総合計画に着手し、平成23年4月から実施しています。その総合計画では、「思いやり 支え合い 手と手をつなぐ 大家族たかはま」をキャッチフレーズにして、協働自治、活力創造、福祉・健康と並んで「生涯を通じて学びあい、育みあうことによって個性や能力を伸ばし、夢と希望と感動に出会える“大家族”を目指します」との基本目標を掲げています。

そこで、今後10年間を見据え、教育基本法第16条第3項「地方公共団体は、その地域における教育の振興を図るため、その実情に応じた教育に関する施策を策定し、実施しなければならない。」を受け、さらに第17条に定める教育振興基本計画策定の努力義務をも果たすために、ここに高浜市教育基本構想をまとめ、今後の高浜市における教育行政と学校運営の計画的な執行に資することにいたしました。

## 第1部 高浜教育の基本理念と教育行政・学校運営の基本方針

### 高浜教育ビジョン

#### 高浜を愛し、高浜の良さを学んで、高浜でたくましく生きる未来市民の育成

高浜市の子どもたちを、変化の激しいこれからの社会を生きぬくことができるようにするために、確かな学力、豊かな人間性、健康・体力の知・徳・体を学校だけでなく、家庭と地域社会と一緒にバランスよく育てることが大切です。また、子どもたちが、自分の暮らすまちやそこで共に生活する地域の人の繋がりに愛着や誇りを持ち、将来もこのまちに住み続けたいと願う「高浜市」でありたいし、そう願う「高浜市民」を育てたいと欲するところです。

今後も高浜市が発展していくためには、人々がここに住み続けたいと思える居住環境が必要です。さらに若者たちが子どもを産み育てたいと思える成育環境が必要です。そして、本市に集う人々がお互いに尊重し合い相互啓発を通じて自己実現していける文化環境が求められます。そうした環境創造を果たしていく上で、学校は自らの責務である幼児・児童・生徒の育成という営みを通じて、未来の自立的市民の育成を果たしていくとともに、まちづくりの拠点として、環境創造の基地である必要があります。

高浜市は、5 小学校 2 中学校を擁した学校数規模の小さなまちです。この規模の小ささは、教育の目標をはじめ指導方法や指導内容の共有化をはかりやすいなどのメリットがあります。このスモールスケールメリットを活かして、学校教育の目指すべき方向性を一つにし、教育効果を最大限に高めることができるとし、その実現の可能性はたいへん大きいと考えられます。

将来、このまちに住みたいと願う未来市民を育成するには、まち自体が、子どもたちにとって魅力的で活気にあふれたまちでなくてはなりません。各学校が、地域のもつ伝統や文化を伝承し、地場産業を継承し、さらに新たな文化を創造する拠点となって、家庭や地域と手を携えた教育を推進し、魅力と活気にあふれたまちづくりに貢献することが望まれます。

そのため総合計画では、前述の「生涯を通じて学びあい、育みあうことによって個性や能力を伸ばし、夢と希望と感動に出会える“大家族”を目指します」との基本目標の下に、

**目標(4) 学びを通して人づくりを進め、夢と希望につなげます**

**目標(5) 心たくましく健やかに育つ教育環境をつくります**

**目標(6) 人のつながりやぬくもりの中で、子育て・子育てを支えます**

の三つの下位目標を掲げています。

そこで、これらの目標の下で、この教育基本構想の基本理念として、

① スモールスケールメリットを生かした夢と希望を育む高浜教育の実現【目標(4)】

② 学校を地域の核とした、ぬくもりのある協働的なまちづくりへの貢献【目標(6)】

を果たしていくことを決めました。

さらに、その実現を支援する教育行政・学校運営の基本方針として、

○ 中学校区を単位とした地域学校経営システムの構築と教育環境整備【目標(5)】

を位置づけます。

ただし、こうした理念や方針は、具体的な達成目標においては相互に関連するものであり、そのため、教育基本構想策定委員会では、各理念・方針に応じて育成部会、連携部会、改革部会の三部会を設け、あらためて具体的な達成目標を定め、基本的な考え方を整理してきました。

したがって、基本的には総合計画の【目標(4)】のもとで「基本理念①」を受けた育成部会では、上位目標として、



協働する力を高め、社会的自立を果たす未来市民を育成します

を定め、【目標(5)】【目標(6)】の考え方も含んでさらなる下位目標を、

- 1 高浜市の良さを幼児・児童・生徒たちが感じながら、心豊かに成長・発達するために、12年間の学びをふまえた幼・保、小、中一貫教育を創造します。
- 2 幼児・児童・生徒の確かな学力が身につく仕組みをつくります。

としました。さらに、主として【目標(6)】のもとで「基本理念②」を受けた連携部会では、上位目標として、

幼・保、小、中、地域が協働して、学びや育ちを繋ぐ仕組みを開発します

を定め、【目標(4)】【目標(5)】の考え方も含んでさらなる下位目標を、

- 1 幼児・児童・生徒の発達段階に応じた教育の実現に向けて、学校間連携を強化します。
- 2 特別支援教育の考え方を大切にして、個に応じた教育を充実させるための仕組みをつくります。
- 3 安らぎと魅力のある地域の学習拠点を確立します。

としました。そして、主として【目標(5)】のもとで「教育行政・学校運営の基本方針」を受けた改革部会では、上位目標として、

未来の自立的市民を地域で育てる教育環境を創造します

を定め、【目標(4)】【目標(6)】の考え方も含んでさらなる下位目標を、

- 1 12年間の学びをふまえ、地域で子どもを育む教育環境を整備します。
- 2 地域との関わりを大切にした市民の学び舎となる教育環境を整備します。
- 3 災害時に地域の防災拠点や避難場所として機能するよう、学校施設を整備します。

としました。

## 参考文献

1. 木岡一明（編）（2003）『学校を取り巻く環境の把握と地域協働』教育開発研究所

## 自己評価シート

## 自己評価

1. 本研修の終了時には次の観点で自分の学習を振り返ってください。

1. 平素からの保護者や地域住民との関わりの必要性を理解できた。

そう思う      ややそう思う      あまりそう思わない      そう思わない

2. 自己の立ち位置から、地域協働による学校づくりに向けた取り組みの具体と留意点を理解できた。

そう思う      ややそう思う      あまりそう思わない      そう思わない

3. 地域の将来を意識した教育活動の意義を考えられるようになった。

そう思う      ややそう思う      あまりそう思わない      そう思わない

2. 本研修のゴールは、本研修の修了者が学校現場に帰って、学んだことを活用し学校づくりに貢献することです。受講後に以下の問いをまとめてください。

**【成果】** このユニットを振り返って、あなたが学んだことの中で最も重要だと思うことを書いてください（5つまで）。


**【活用】** あなたやあなたの職場を思い浮かべた際に、ここで学んだことをどのように生かすことができるか考えて書いてください。


(240) 第2ステージ:地域[RG]