

学校組織マネジメント研修モデル・カリキュラム（事務職員版）

学校組織マネジメント研修

- すべての事務職員のために -

（モデル・カリキュラム）

平成17年2月

マネジメント研修カリキュラム等開発会議

学校組織マネジメント研修モデル・カリキュラム（事務職員版）

目 次

第0ユニット 学校組織マネジメント研修モデル・カリキュラム 事務職員版について

- 第0章 学校組織マネジメント研修モデル・カリキュラム（事務職員版）について
- 1 マネジメント研修カリキュラム等開発会議の取組経過 …………… 0-1
 - 2 事務職員版プログラム開発 その意義と特徴 …………… 0-6

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 …………… 1-5

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 自治体における環境変化への対応の方向性 …………… 2-3
- 3 学校における環境変化への対応の方向性（三重県の例） …………… 2-4
- 4 学校に組織マネジメントを導入する着眼点 …………… 2-5
- 5 企業の組織マネジメントとの違い …………… 2-6

第3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和構成要素 …………… 3-1
- 学校経営ビジョン構想図 図1 …………… 3-2
- 参考 研修のふりかえり …………… 3-9

第2ユニット 組織マネジメント能力の向上と学校事務

第4章 問題発見から解決の進め方

< 学校経営ビジョンと問題解決 図2 >

- | | |
|---------------|-----|
| 1 職場の問題解決プロセス | 4-1 |
| 2 問題解決技法の駆使 | 4-4 |
| 解決策評価シート | 4-9 |

第5章 学校におけるPDCAサイクルと目標管理

< 学校経営ビジョンと目標管理 図3 >

- | | |
|---------------------------|-----|
| 1 学校における組織マネジメントのPDCAサイクル | 5-1 |
| 2 組織のビジョンと学校評価 | 5-2 |
| 3 目標管理（MBO） | 5-3 |
| 4 目標設定、実施、評価、更新の進め方 | 5-5 |
| 演習 | 5-6 |
| 目標設定演習シート | 5-8 |
| 私の目標シート | 5-9 |

第3ユニット 学校組織の活性化

第6章 学校組織の活性化

< 学校経営ビジョンと学校組織の活性化 図4 >

- | | |
|-------------------------------|------|
| 1 組織の活性化と協働ネットワークづくり | 6-1 |
| 2 学校事務組織の確立と教育組織との連携 | 6-3 |
| < 学校経営ビジョンづくりと対人関係マネジメント 図5 > | 6-6 |
| 3 対人関係のマネジメント能力の向上 | 6-7 |
| 4 コミュニケーションスキル | 6-15 |

第7章 組織マネジメントの基本的技法

< 学校経営ビジョン構成図と組織マネジメントの基本的技法 図6 >

- | | |
|--------------|-----|
| 1 自己のミッション探索 | 7-1 |
| 演習 | 7-3 |
| 2 SWOT分析 | 7-4 |
| 演習 | 7-7 |

第4ユニット 学校経営ビジョンの実現に向けて

第8章 自校のミッションの探索

< 学校経営ビジョンの構築とミッション探索の意義 図7 >

- 1 保護者・地域から信頼される学校づくり …………… 8-1
- 2 自校のミッションの探索 …………… 8-3
- 演習 …………… 8-4

第9章 自校を取り巻く環境分析と対策の検討

< 学校経営ビジョン展開と自校のおかれた状況の把握・共有化 図8 >

- 1 自校を取り巻く環境分析と対策の検討 …………… 9-1
- 2 外部環境の把握と解釈 …………… 9-3
- 外部環境要因の把握・解釈シート …………… 9-5
- 3 外部環境要因のまとめ …………… 9-7
- 4 内部環境の把握と解釈 …………… 9-8
- 内部環境要因の把握・解釈シート …………… 9-10
- 5 内部環境要因のまとめ …………… 9-12
- 6 S W O T分析に基づく対策の検討 …………… 9-13

第10章 自校の重点事項の検討と展開

< 学校経営ビジョンの具体的展開 図9 >

- 1 自校の重点（努力）事項の検討 …………… 10-1
- 2 学校経営ビジョンの展開図 …………… 10-2
- 学校経営ビジョン展開シート …………… 10-3
- 学校内の状況把握と課題整理（参考資料） …………… 10-4
- 学校経営診断カードによる自校のチェック

第11章 学校組織開発の展開

< 学校組織開発の展開 図10 >

- 1 業務・組織の見直しと教職員の育成 …………… 11-1
- 参考 職場における能力開発・人材育成の機会 …………… 11-8
- 2 リーダーシップ発揮の実際 …………… 11-9

第12章 研修のまとめ《要点整理》

- 1 研修のまとめ …………… 12-1
- 参考文献 …………… 12-3

0

学校組織マネジメント研修 モデル・カリキュラム - 事務職員版について -

第0ユニットでは、学校組織マネジメント研修が今なぜ重視され、学校教職員全体で取り組む必要があるのかについて、これまでのカリキュラム開発等の取組経過を踏まえて説明します。

また、これからの学校経営に求められる事務職員の専門的能力の開発を念頭に作成された本カリキュラムの特徴を説明し、研修のねらいを明らかにします。

学校組織マネジメント研修モデル・カリキュラム （事務職員版）について

1. マネジメント研修カリキュラム等開発会議の取組経過

(1) 背景

学校の自主性・自律性の確立や外部との連携が求められる中、関係審議会等の答申・提言で、学校及び管理職のマネジメント能力の形成と向上の必要性が指摘された。これらを背景に文部科学省は「マネジメント研修」を教員研修の体系に位置づけるためのモデル開発を行い、研修の実施を推進してきた。

教育委員会月報「学校組織マネジメント研修について」文部科学省教職員課（平成16年7月）

学校教育の充実は、その直接の担い手である教員の資質能力に負うところが極めて大きい。特に、新学習指導要領の下、児童・生徒に基礎・基本を確実に身につけさせ、自ら学び考える力など、「確かな学力」の向上を図るとともに、「豊かな人間性」の育成を図るためには、魅力ある優れた教員を確保していくことはますます重要となっている。

また、児童生徒や保護者、地域の学校教育に対する要請の多様化に応え、信頼される学校づくりを進めるためには、教員一人一人の資質・能力の向上だけでなく、校長・教頭等の管理職のリーダーシップの下、学校が組織として力を発揮することが求められている。

……………中略……………

現在の様々な要請・ニーズに対応するためには、学校の教職員すべてが組織の一員として学校経営に参画することが重要である。この課題に対応するためにも、学校組織マネジメント研修の実施が必要とされている。

(2) 関係審議会等の答申・提言

中央教育審議会答申（平成10年9月21日）

「今後の地方教育行政の在り方について」

第3章 学校の自主性・自律性の確立について

3 校長・教頭への適材の確保と教職員の資質向上

具体的改善方策

ク 校長、教頭の学校運営に関する資質能力を養成する観点から、例えば、企業経営や組織体における経営者に求められる専門知識や教養を身に付けるとともに、学校事務を含め総合的なマネジメント能力を高めることができるよう、研修の内容・方法を見直すこと。

教育職員養成審議会 第3次答申（平成11年12月10日）

「養成と採用・研修との連携の円滑化について」

研修の見直し

3 具体的方策

（3）教職経験者研修等の見直し

管理職研修

管理職研修については、校長、教頭の学校運営に関する資質能力や新しい教育課題に対応できる能力を養成する観点から、これからの学校教育や学校経営の在り方についての理解に加えて、一般に組織体の経営に必要とされる専門知識や教養を身に付け、学校事務を含め総合的なマネジメント能力を高めることができるよう、管理職研修カリキュラムの開発を行うとともに、例えば、他部局、他校種、異業種等の管理職等と合同で研修を行ったりするなど、研修の内容・方法を見直すことが必要である。

教育改革国民会議報告（平成12年12月22日）

- 教育を変える17の提案 -

4 新しい時代に新しい学校づくりを

学校や教育委員会に組織マネジメントの発想を取り入れる

学校運営を改善するためには、現行体制のまま校長の権限を強くしても大きな効果は期待できない。学校に組織マネジメントの発想を導入し、校長が独自性とリーダーシップを発揮できるようにする。組織マネジメントの発想が必要なのは、学校だけでなく、教育行政機関も同様である。行政全体として、情報を開示し、組織マネジメントの発想を持つべきである。また、教育行政機関は、多様化した社会が求める学校の実現に向けた適切な支援を提供する体制をとらなくてはならない。

中央教育審議会答申（平成14年2月21日）

- 今後の教員免許制度の在り方について -

教員免許更新制の可能性

4 教員の資質向上に向けての提案

（2）教員の専門性の向上を図るために

新たに教職10年を経過した教員に対する研修の構築

（教員が）中堅段階に進んでいく期間の中でも、特に重要な時期である教職経験 10 年を経過した教員に対し、勤務成績の評定結果や研修実績等に基づく教員のニーズ等に応じた研修を各任命権者が行うものとする。すなわち、一定の力量を備えた教員に対しては、更に指導力を高めるための研修や、これからの学校や教員に求められるマネジメントや学校の説明責任に関する素養を身に付ける研修などその得意分野作りを促し、苦手分野や弱点を抱えている教員に対しては、その分野に必要な指導力等を補うことのできるような、個々の教員の力量に応じた研修を各任命権者において実施することとする。

中央教育審議会初等中等教育分科会教育行財政部会学校の組織運営に関する作業部会
「学校の組織運営の在り方について」作業部会の審議のまとめ（平成 16 年 12 月 20 日）

平成 12 年の教育改革国民会議報告では、学校運営を改善するには、現行体制のまま校長の権限を強くしても大きな効果は期待できないとの認識のもと、校長が独自性とリーダーシップを発揮できるよう、学校に組織マネジメントの発想を導入することを提言している。これを受けて、学校組織マネジメントの研修の実施などの取組が進められているところである。

政府や地方公共団体において、今後とも、これらの取組を一層推進していくことが求められるところである。それとともに、これら提言を踏まえた上で、学校の権限が拡大されていくなかで今回改めて、組織的な学校運営を実現するための組織運営体制の在り方について検討するものである。その際、有機的な連携によりチームワークとして機能を発揮するなど学校の特質も考慮する必要があると考える。また、学校全体で目的を共有し学校が組織として力を発揮できるよう、目的意識の共有化や組織体制の整備、評価などの在り方で学校に応用できるものを取り入れるなど、必要に応じ学校運営に組織マネジメントの考え方も取り入れることも必要であると考えられる。

（1）学校運営をめぐる現状と課題

学校本来の目的である教育活動の実施は、教職員の個々具体の活動に収れんされる側面が強く、他の組織よりも組織的な運営を難しくしていると考えられる。学校に組織マネジメントの発想が余りないとの指摘があるが、このような状況にあってはむしろ当然の指摘とも言えるものであり、その結果として、組織や業務がうまく整理されておらず、学校の運営は積み上げ方式となっている（したがって業務を「捨てる」ということがなかなかない）のではないかと考えられる。

しかし、主体的な特色ある学校づくりが求められ、そのための学校の権限の拡大が図られているなかでは、学校が自らその権限を責任を持って適切に行使していかなければならない。それを実現するには、個々の教職員の活動をより有機的に結び付け、組織的な学校運営を行う体制を整えることが必要である。さらに、学校については、その組織

が分かりにくく責任の所在が不明確であるとの指摘があるが、より多くの権限を移譲するのであれば、より透明性の高い組織運営を行うことも大切である。

（２）学校の組織体制の再編整備

先に述べたように、学校においては集団としての力を生かすことが大切であると考えられることから、各教職員の適切な役割分担と連携によりチームとしての機能を発揮し、学校全体の組織力の向上につながるようにする視点も重要であると言えるのではないかと。

事務処理体制の整備

マネジメント研修も含め研修などにより、事務職員の事務能力のみならず教育活動への理解や学校運営に参画する意欲の向上を図るとともに、管理職や教員の事務に対する理解を進め、相互に刺激し合うようなことも大切ではないかと。

（４）管理職の一層の適材確保

管理職の一層の適材確保

（ウ）組織全体の総合力の向上

学校運営の責任者は校長であるが、校長一人がすべてを担うのではなく、学校組織全体の総合力を高めることが重要である。そのためには、すべての職員が自らの職責を自覚しながら能力や個性を発揮し、組織全体として有機的な運営態勢となることが求められる…

さらに、組織的な学校運営を行うには、すべての教職員がマネジメントの発想やリーガル・マインドを持ちながら教育活動を含め業務を遂行することが大切であり、そのような研修等について工夫することも必要であろう。

（３）各種答申を受けた国の取組

学校が組織として力を発揮するための研修モデル・カリキュラムの開発の推進

マネジメント研修カリキュラム等開発会議（平成 14 年 座長 牧昌見聖徳大学教授）

学校が組織として機能するためには、校長教頭等の管理職がリーダーシップを発揮し、すべての教職員が組織の一員としての自覚を持つ。

ア 学校組織マネジメント研修（モデル・カリキュラム）開発

- これからの校長・教頭等のために - （平成 16 年 3 月）

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。

イ 学校組織マネジメント研修（モデル・カリキュラム）開発

- すべての教職員のために - （平成 17 年 2 月）

学校教育の中心的な役割を担うすべての教職員に対して、組織マネジメントのエッ

センスを提供することにより、協働的な学年・学級経営や授業づくりの基本を理解するとともに、変化に対応した新しい学校づくりに貢献する職能を開発し、学校経営への協働参画システムの構築に資することを目的とする。

学校組織マネジメント研修企画・実施担当者および講師向け説明会等
都道府県・政令市・中核市の教育委員会の指導主事等を対象に説明会を実施
独立行政法人教員研修センター研修

ア 各地域の中核となる校長・教頭等の育成を目的とした研修（旧教職員等中央研修講座）
において実施（平成 14 年度～）

・校長・教頭対象：2 日間（年 4 回実施） ・中堅教員対象：1 日間（年 4 回実施）

イ 各地域の中核となる事務職員の育成を目的とした研修において実施（平成 16 年度～）

・小・中学校対象：1 日間（16 年度～） ・高等学校対象：1.5 日間（17 年度～）
1.5 日間（17 年度～）

ウ 各地域において組織マネジメント研修を円滑に実施するための指導者の養成を目的
とした研修（平成 17 年度～）

・各都道府県・各市で学校組織マネジメント研修を実施する場合の講師の養成研修

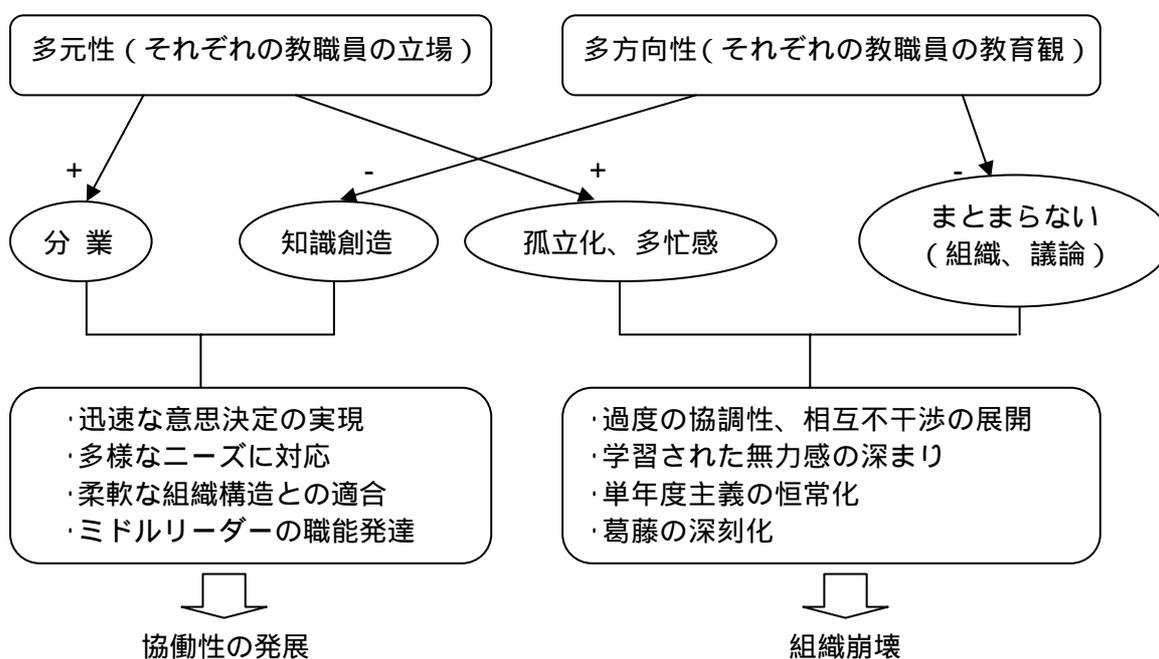
2．事務職員版プログラム開発 その意義と特徴

(1) 学校経営と学校組織

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）

学校の組織の特性：多元的、多方向的な指向をもつ人々によって構成される運動体



「マトリックス組織を学校の強みに」

事務管理部門と指導部門がつながることのメリット：教育と経営の関係

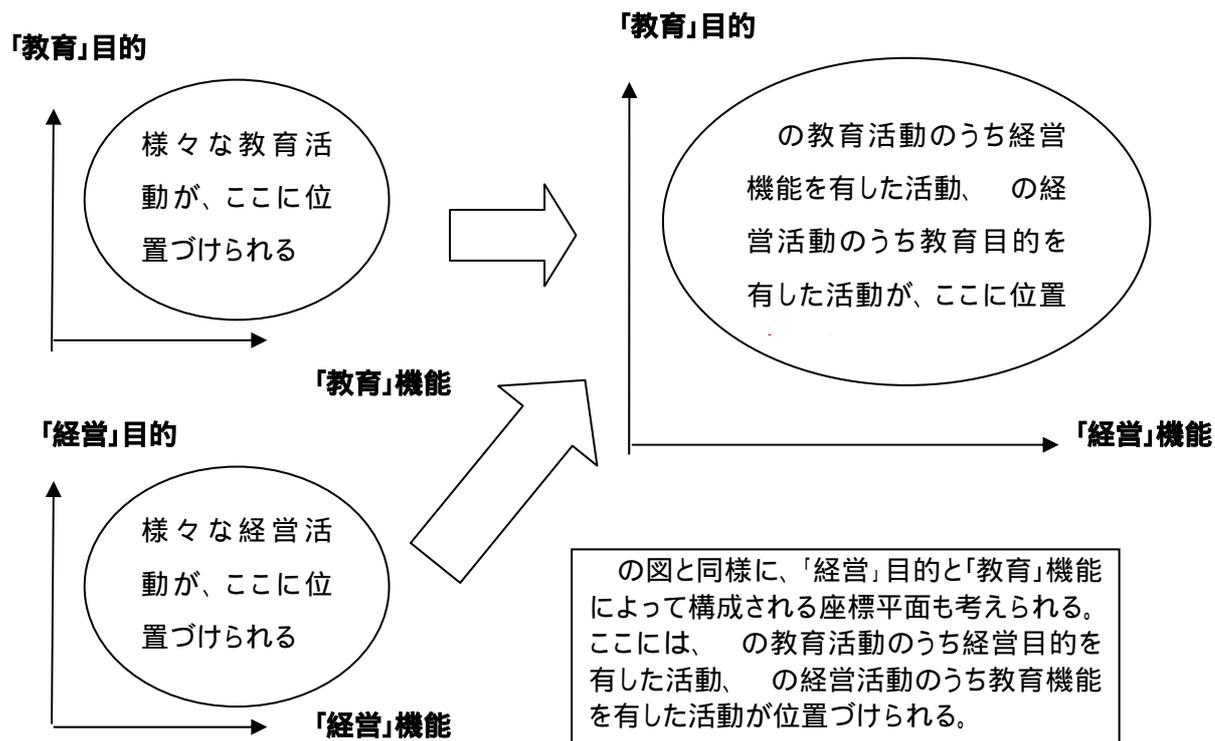
「教育」も「経営」も機能である

「教育目的を有した経営」機能や「経営目的を有した教育」機能を想定することができる。

たとえば、教育目標の設定は「教育目的（と経営目的）を有した経営」であり、

同様に 研修予算の確保は「教育目的（と経営目的）を有した経営」であり、

実践情報の提供は「経営目的を有した教育と経営」である。



つまり、その行為が「教育」なのか「経営」なのかは、目的と機能の両面からそれぞれ独立して捉えることができる（上図 と ）。しかし、一般に、その両面をともに備えた行為（「教育」の場合には、 から と を除いた行為。「経営」の場合には、 から と を除いた行為）のみが専門職の固有役割として意識されやすい。それに対して、両方にまたがる行為（ や の行為）は互いに「雑務」と捉えられたり、「越権的な行為」と捉えられたりしてしまいやすい。

そのため、管理職や事務職員は、「経営目的と経営機能」を有した行為のみを専門的に担い、教員は、「教育目的と教育機能」を持つ行為のみを専門的に担うと考えられてしまう傾向にある。

こうした結果、それぞれが分断された専門領域を独立的に担い、他者の干渉を寄せ付けない排他的な関係が形成されてしまう。そして、協働的に仕事を推進するという組織マネジメントが機能しない状況を生み出してしまう。

「教育」と「経営」の関係を再構築するには
 両者が良好な関係にない状況とは
 両者の目的ないしは機能に対立している場合
 （例）

- ・教育上必要と考えられる事柄が、経営上の理由から実行を禁じられる
- ・経営上重点化した事柄が、教育上の都合から実行されない

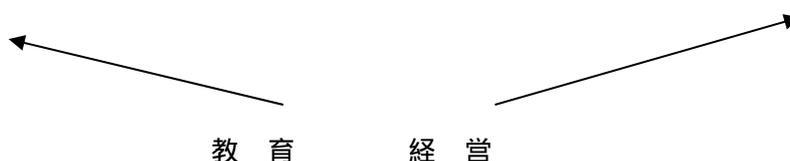
上記の場合には、下図のように、両者は向き合っている(対立している)といえる。



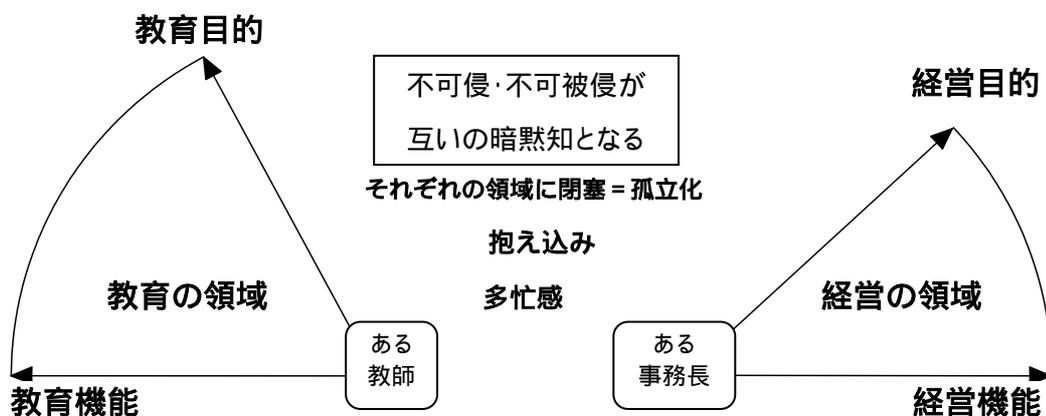
両者が目的も機能もすれ違っている場合

(例) 経営においては保護者や地域の意向を重視した取組を指向し、教育では児童生徒の学習需要にのみ関心を払った取組を展開する。

上記の場合には、下図のように、それぞれの原点が乖離し、向かおうとする先も違っているといえる。



上記、ア、イの場合には、それぞれが自己の活動領域を狭く設定し、下図のように相互に関わりを有さないでいるのである。



上記の状態では、教育活動・経営活動ともに、それぞれの学校全体からの支援が得られなくなるばかりか、日々の活動をそれぞれ抱え込んで多忙感を募らせ、学校全体としても、まとまりや系統性のないバラバラなもの集合体になってしまう。

そして、このような場合には、それぞれが自己の活動領域を狭く設定し、相互に関わりを有さないでいるのである。

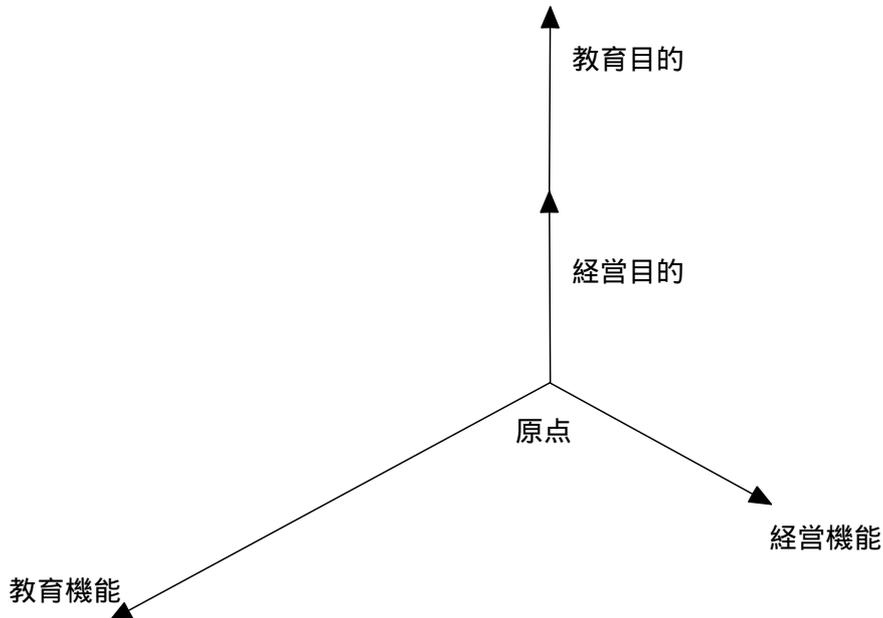
・活動の連鎖（繋がり）が問題となる
不幸な「経営と教育」の対立は、

原点がそろっていないことに起因
教育目的の軸と経営目的の軸のぶれに起因
A領域とB領域の関係づけの弱さに起因

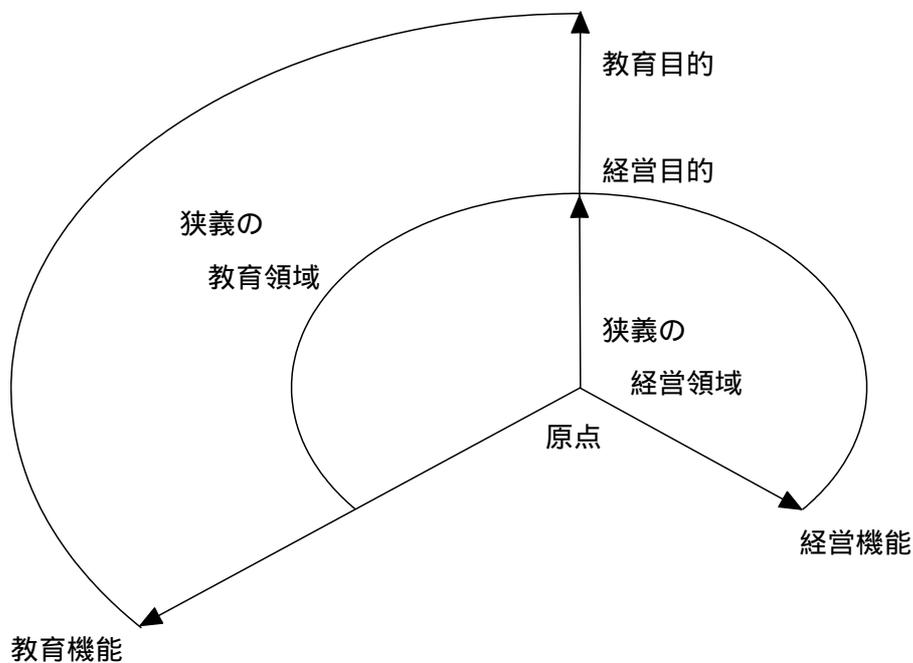
両者を良好な関係にするために

- ・「教育」と「経営」の目的上の原点をそろえ、軸を合わせる。

（ただし、学校は教育のために特設された機関であり、経営目的は教育目的に従属する。）



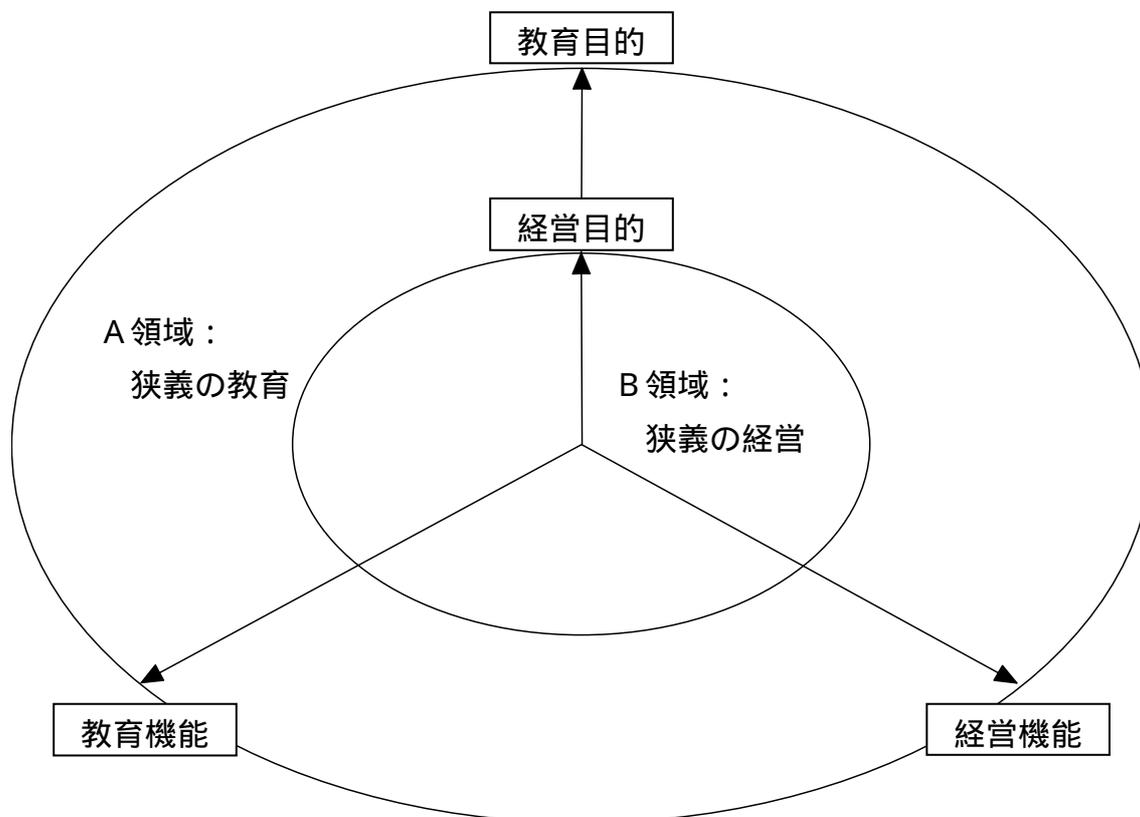
原点と目的の方向が揃ったこの座標平面上においても、教育と経営が相互不干渉になってしまう状況を想定することができる。



これでは、確かに対立的な雰囲気は解消されるであろうが、相変わらず、狭い範囲でそれぞれが仕事を抱え込み、協働的な仕事の体系は生み出されない。

両者のつながりをつけるには

A領域（目的も機能も教育）とB領域（目的も機能も経営）の連続性を確保する。



A領域とB領域の意味のある関係づけ（連続性の確保）を果たすためには
上図には、A領域（狭義の教育領域）とB領域（狭義の経営領域）のほかに
ア．教育目的を有しながら経営機能を発揮する領域（C領域）
イ．経営目的を有しながら教育機能を発揮する領域（D領域）
ウ．教育目的のもとで教育機能と経営機能を発揮する領域（E領域）
エ．経営目的のもとで教育機能と経営機能を発揮する領域（F領域）
が含まれている。

（例題）

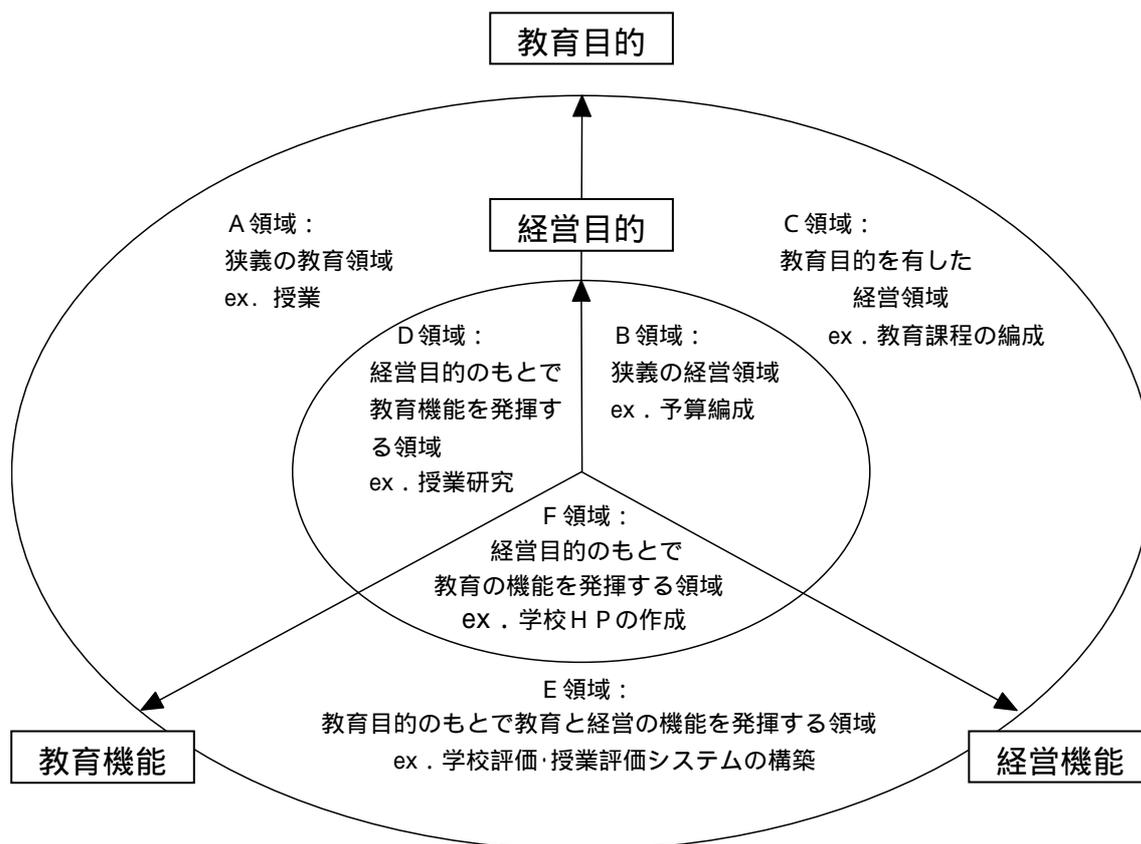
A領域（教育目的／教育機能）とB領域（経営目的／経営機能）の関係を意味あるものとするためには、

- ・教育目的の軸と経営目的の軸の整合性を図っていくこと
- ・組織ベースとなるC領域を同僚性によって固めていくこと
- ・E領域の充実が鍵

E領域が学校を協働化していくベースとなる。なぜなら、この領域では、教育と経営が一

体的（相互補完的）に展開するからであり、そのために、児童生徒や学校に関わる人々を含む学校の全構成員が直接に担う活動であるからである。

したがって、この局面（領域）を同僚性によって固めていくことが、まずは全体のつながりを創っていくうえで重要なのである。



そのためには、学校事務職員としては、まずは学校HPの作成などを、親しい教員や児童生徒と協働で取り組むこと（F領域の活動）である。それを足がかりにして、さらにE領域の活動（たとえば、学校評価システムの開発）へと展開していく道筋が考えられる。そして、教育目標の設定や教育課程の編成についての諸活動（C領域の活動）に自ら参画していくことが期待される。

こうした学校経営改善の総体の「成果」は、簡単には可視化できない（学校は複雑系）が、各領域にとっては、その成果を手応えのあるものにでき得る。（教職員、支援者の組織認識の問題）

(2) 事務職員の役割

今、事務職員に求められているもの

ア 今、学校に求められるもの

- A 魅力ある学校 わかる授業、豊かな教育環境
- B 信頼される学校 地域・保護者との連携の推進
- C 安全・安心な学校 危機管理機能の強化
- D 機動的な学校 新たな組織運営体制づくり

学校の自主性を高める事務職員

地域との連携を推し進める
地域に根ざした事務職員

イ 今、事務職員に求められるもの

- A 効果的・効率的な事務処理、学校経営の中核へ
- B 裁量予算等校長権限の拡大への対応
- C 地域連携を推進する渉外調整機能
- D 情報の公開と学校評価・自己点検への対応

学校組織マネジメントを展開する
高度な経営能力をもった事務職員

ウ 事務長に求められるもの

教育指導部門を統括する教頭と、教育支援（事務管理）部門を統括する事務長が、経営陣の一員として校長を支えながら校長とともに学校経営に責任をもつ。

幹部事務職員に期待される役割行動（参考）

学校の経営陣の一員として学校経営の中核を担う幹部事務職員には、時代の要請や地域の状況に応じた学校の円滑な活動遂行と今日的な教育課題の解決のため、様々な役割が期待されている。そのために、必要になる能力育成はどうあればいいのか、また、幹部事務職員として何をすべきか明確にしていくことが求められている。

次ページにあげた幹部事務職員に期待される役割行動を参考に、研修をとおして、幹部事務職員として何を期待され、何ができ、何をすべきか考えてみましょう。

幹部事務職員が担う役割、必要とされる資質・能力、果すべき役割行動(例)

1 学校経営戦略・企画

幹部事務職員が担う役割

- ・学校ビジョンの構築・ミッションの設定
- ・教育目標・学校経営目標の設定
- ・学校経営方針の策定
- ・学校経営方針に基づく業務の具体的な企画及び遂行
- ・校内諸システムの整備
- ・校内諸規定の整備
- ・危機管理・安全管理
- ・学校評議員会・学校運営協議会の運営
- ・学校経営会議・企画運営委員会等の運営
- ・学校経営評価委員会の運営
- ・校務分掌組織検討会の運営

幹部事務職員が果たすべき役割行動(例)

- ・長期的で広範な視点に立ち、地域や保護者のニーズ・課題の本質・学校の内外環境を把握し、前年度の課題のみならず、学校の組織の基本的課題を明示し、具体的なビジョン案を提言する。学校を取り巻く状況の将来的な変化の予測をたて対応策を提言し、校長を補佐する。
- ・内外の情報を収集・整理・分析し、児童生徒の特性・地域の状況・学校内外環境や教育資源等を把握し、教育行政的視点を踏まえて、学校の組織目標・経営目標案を提言する。経営目標をわかりやすく説明、伝達し、職員に浸透させる。
- ・教育情報はもとより社会の幅広い情報を迅速に捉え、教育行政的視点を踏まえ、学校課題を把握・整理し、重点化された学校経営方針案を提言する。学校経営方針に基づき、職員に適切な支援を行い組織を活性化させる。
- ・学校経営目標を受け、事務部経営案を策定し、そのなかで、事務部経営目標や具体的な、仕事の手順、スケジュール等を定めた実行計画を作成し、それに基づいた業務執行を行う。業務目標を達成するために、実行計画を作成する。各業務の目標設定や実施計画策定を援助する。学校事務をとおして組織の連携を図る。
- ・校内の事務・業務執行の一連の動きや責任・権限の所在を明確化するシステム構築を行い整備する。学校組織全体で共通理解を図り、システムの定着化を図る。さらに円滑で効率的な事務・業務の執行のためのシステム改善や、新たな組織課題に対応できるシステム開発を行う。
- ・円滑で適正な事務・業務の執行のため、関係法規を理解し、校内の管理運営に関する諸規程を制定する。状況に応じて諸規程の見直しを行い改訂を行う。校内規程について職員が理解できるよう説明し浸透させる。
- ・事件・事故に対する防止策を立て緊急課題に適切に対処する。財務・人員配置・施設設備・情報管理の側面から、危機管理・安全管理システム改善を行う。関係機関との連絡体制並びに地域・関係団体との協力体制を構築整備する。状況に応じて見直しを行い改善する。
- ・学校経営計画や教育課程に合致させた予算編成・事務事業計画、並びにその執行状況や成果と課題等の学校情報を提供する。学校に対するニーズを積極的に収集する。協業体制を構築する。
- ・経営陣の一員として効果的な学校経営戦略や学校改善を提言する。学校事務の統括者として各種事業運営へ提言や他部門との連携調整を図る。過去の事例の分析結果等により効果・実行可能性を比較検討した上で、具体的、効率的な施策を企画立案する。
- ・経営陣の一員として、幅広く情報を収集し学校評価への提言や評価システムの改善を行う。教育行政の視点からの各種教育事業への課題解決や改善の提言を行う。学校事務の統括者として、学校事務に関する評価項目の策定や評価結果の分析を行う。
- ・教育目標等に基づき、学校課題に応じた校務分掌の在り方や、事務配分の適正化を調査し組織編成の改善を行う。職員の能力や適性が発揮でき、活性化につながる組織を構築する。

必要とされる資質・能力

- ・総合的企画能力
- ・目標管理・企画立案能力
- ・ビジョン構築能力
- ・事務部経営能力
- ・システム開発能力
- ・法規解釈説明能力
- ・危機管理能力
- ・組織マネジメント能力
- ・経営戦略能力
- ・評価能力・自己管理能力
- ・組織構築能力

2 人材育成

幹部事務職員が担う役割

- ・人材育成と研修システムの構築
- ・学校事務全般にかかる指導・助言
- ・研修(現職教育)計画の策定と実施

幹部事務職員が果たすべき役割行動(例)

- ・職員の育成プログラムや研修システムの策定に積極的に参画する。有効な研修技法や手法についての活用を推進する。職員の能力を向上させるために、業務を通じて計画的、継続的に指導する。
- ・学校事務分野についての研修テキスト・資料作成や研修会の企画実施を行う。個々の職員の業務遂行状況を把握し、目標達成に向けて支援を行う。意図的な業務の割当・機会・場面を設定し、その結果を評価等の方法により、職員にフィードバックし職務に対する意欲を高める。
- ・校外研修計画並びに校内研修計画を策定し実施する。研修実施に必要な人的条件・財務的条件整備を行う。職員の業績や能力を客観的に把握し、有効な能力開発につながる研修参加等の助言を行う。

必要とされる資質・能力

- ・人材育成能力
- ・指導育成能力
- ・研修企画実施能力

3 組織構築・組織運営

幹部事務職員が担う役割

- ・機動的な組織づくり
- ・校内連絡調整会等の設置
- ・組織運営に関するシステム化の推進
- ・PDCAシステムの構築
- ・IT化の推進

ア 組織編成

幹部事務職員が果たすべき役割行動(例)

- ・必要に応じて新たなプロジェクトチーム等を編成するなどして、機動的な組織運営を行う。
- ・各種事業推進の部会、部長連絡調整会等において、収集した情報を提供するとともに、事務部から提言を行い、他部門と連携を密にする。円滑な学校事務遂行のために必要に応じて関係者による連絡調整会を設置し開催する。
- ・組織の運営上必要な校内のルールづくりを行い、校内諸規程等ルールに基づいた各種システム化を推進する。
- ・マネジメントシステムを学校運営に積極的に取り入れ、PDCAサイクルのもとに各種事業の遂行を推進する。また職員のマネジメントシステムへの理解がより深まるように支援する。
- ・円滑で効果的な学校運営のため、事務処理体制を含め学校運営全体のIT化を推進させる。

必要とされる資質・能力

- ・組織構築・運営能力
- ・内部調整能力
- ・システム構築・運営能力
- ・マネジメント能力
- ・IT活用能力

3 組織構築・組織運営

イ 財務管理

幹部事務職員が果たすべき役割行動(例)

幹部事務職員が担う役割

- ・予算要求・予算配当申請
- ・予算委員会の企画・運営
- ・校内予算運営システムの運用・改善
- ・予算執行計画・施設整備計画の策定
- ・施設設備改善の推進
- ・予算説明及び財務評価の推進

- ・教育事業の有効性を説明し、そのために必要となる予算要求を効果的に行う。財政部局等への積極的な働きかけを行う。
- ・予算委員会を開催し、効果的効率的な予算編成・執行に関する協議結果をもとに、予算編成と決算を行う。執行の状況把握、適正執行の判断を行う。コスト意識を持って効率的に業務を遂行するとともに、職員に対してもコスト意識を浸透させる。
- ・適正かつ円滑な予算執行のために、財務規則・財務事務取扱要綱等に則った校内の予算運営方法や決済等の規準を示す。保護者負担経費について集金・会計処理・決算報告等の規程化とシステム化を図る。
- ・学校経営方針に基づき、重点化された予算編成を行う。財務規則・財務事務取扱要綱に則った予算の執行と学校備品の購入や修繕、廃棄、学校施設の改修、工事、修繕の年間計画、年次計画の立案を行う。職員に保護者負担経費軽減を浸透させる。
- ・安全点検等の情報把握により施設設備の適切な管理を行い、必要な施設設備改善を推進する。児童生徒や保護者・地域の方が利用しやすい施設設備の整備の要求を行う。
- ・予算に関する情報を提供すると同時に、予算評価を行い、予算編成・執行・予算評価の結果に関する説明を行い、課題と効果を明確に示す。

必要とされる資質・能力

- ・プレゼンテーション能力
- ・交渉能力
- ・予算編成能力
- ・財務管理能力
- ・予算案立案能力
- ・外部折衝能力
- ・財務情報管理能力

3 組織構築・組織運営

ウ 情報管理

幹部事務職員が果たすべき役割行動(例)

幹部事務職員が担う役割

- ・情報システムの整備
- ・情報ネットワークの整備
- ・学校情報管理
- ・情報公開・学校情報の提供

- ・事務処理システムの機器やソフトウェアの整備、オンライン化など情報処理・情報伝達のシステムの整備を推進する。
- ・校内、関係機関との情報ネットワーク施設設備・システムを整備し、活用を促進させる。
- ・校内情報(児童生徒や学校職員、学校組織等)、校外情報(地域、保護者、外部から寄せられた情報)の分類・整理・選択・保管を系統だてて管理する。資源としての価値をもつ学校情報を有効に利用するため、効率的・統合的に運用し、限られた目的以外に、情報が故意にまたは事故によって漏洩しないように管理する。個人情報の保護を厳正に行う。
- ・情報公開に関する事務処理を適切に行う。地域や保護者に対して、学校情報を提供するとともに、教育活動の成果と課題を具体的に示し説明責任を果たす。

必要とされる資質・能力

- ・情報処理能力
- ・ネットワーク構築能力
- ・情報管理能力
- ・情報マネジメント能力

4 外部折衝

幹部事務職員が果たすべき役割行動(例)

幹部事務職員が担う役割

- ・学校事業のPR
- ・学校事業への諸協力の要請
- ・公共施設としての行政サービスに関する渉外
- ・地域交流の場としての学校づくり
- ・生涯学習の場としての学校づくり

- ・学校紹介や、学校ガイドの作成や配付、学校HPへの作成や掲載等とおして、外部への情報提供を行う。学校HPの運営管理を推進する。
- ・地域や保護者の学校教育に対する関心と納得性を高め、協力的な雰囲気醸成につとめる。学校の事業推進にあたって、教育行政機関、PTA・後援会等の関係団体や地域へ協力要請を積極的に行う。
- ・災害時の拠点、あるいは、選挙投票所や一般行政サービス提供の会場としての公共施設として機能を果たすために必要な関係機関との連絡調整を行う。学校施設開放に関する連絡調整や事務を行う。
- ・学校が地域コミュニティの中心的役割をはたすことを積極的に推進すると共に、児童生徒と地域の授業交流等の連絡調整役を行う。
- ・生涯学習のカリキュラムや行事との調整役を積極的に行うと共に、施設の提供だけでなく、知の財産の提供・活用を推進する。

必要とされる資質・能力

- ・プレゼンテーション能力
- ・外部折衝能力
- ・連絡調整能力
- ・地域理解能力
- ・生涯学習推進能力

5 学校事務・業務の共同実施

幹部事務職員が果たすべき役割行動(例)

幹部事務職員が担う役割

- ・学校事務の効率化・適正化の推進
- ・学校管理運営の適正化の推進
- ・事務職員の専門性の向上

- ・学校の事務・事業の効率的な執行、適正な執行を、共同実施組織の構成員と協力して行う。共同実施組織の業務目標を達成するために、仕事の手順、スケジュール等を定め、実行計画を作成する。
- ・学校事務の効率化・適正化により、各学校の管理運営面での標準的な行政サービスの提供と適正な組織運営を推進する。
- ・学校事務の共同実施をおしての専門性の向上の推進とこれからの学校の事務職員に求められる能力、資質、技能の向上を図る。

必要とされる資質・能力

- ・事務管理能力
- ・組織運営能力
- ・指導育成能力

参考 中央教育審議会初等中等教育分科会教育行財政部会「教育条件整備に関する作業部会」

「義務教育費に係る経費負担の在り方について」中間報告より抜粋（平成 16 年 5 月 25 日）

事務職員及び学校栄養職員は、いずれも学校運営に必要な基幹的職員であり、そのため、これまで教員と同様に県費負担・国庫負担の対象職員とされてきた。これらの職員については、次のような理由により、その重要性がますます高まっている。

事務職員は、学校における唯一の行政職として管理職の校務運営を支えている学校に不可欠の基幹的職員であり、そのため、これまでも義務教育費国庫負担の対象職種とされてきている。もとより学校も一つの組織体として、企業や官公庁と同様に、総務、給与、管財、経理、渉外等の様々な事務を処理する必要があるが、これを行うのが事務職員である。企業や官公庁においても、こうした事務を担う部署ないし職員が全くいないということは通常考えられないことであり、その意味でも、事務職員は学校に必須の職員であるといえる。とりわけ、多くの小・中学校では事務職員が 1 人配置であることから、これらの多様な業務を 1 人で処理しなければならず、事務職員が欠けた場合には学校運営に大きな支障が生じる。仮に、事務職員が配置されていない場合は、通常、教員が代わって事務を行うことになるが、その場合には効率的な事務処理に支障をきたし、教員本来の職務である教育活動の円滑な実施に困難が生じるであろう。特に現在、学校の自主性・自律性を確立すべく、学校への権限委譲や学校の裁量拡大が進められているが、これにより、事務職員の役割はますます大きく、かつ重要になる。さらに、学校評議員や制度化予定の学校運営協議会の設置に伴う事務も見込まれる。今後、学校は自らの責任で、より主体的な運営を行うことが求められるが、このような学校運営を実現するための、いわば基礎体力として、事務職員の配置は欠かせないものである。

中央教育審議会初等中等教育分科会教育行財政部会「学校の組織運営に関する作業部会」

「学校の組織運営の在り方について」作業部会の審議のまとめ（平成 16 年 12 月 20 日）

事務職員は、より効果的、効率的な事務処理を図り、事務執行や渉外などにおいて学校経営の専門スタッフとして中心的な役割を担うことが期待される。

学校組織マネジメントの重要な担い手であり推進者として

ア 経営陣の一員として教頭と異なった視点から校長を補佐する。

A 行政職として培ってきたキャリアから事態を考え、整理する必要がある。

・法令、法規等の説明、各種条例規則の審査など

・学校の組織マネジメント能力に情報・財務管理の視点を加味する。

イ 学校内外の連絡調整・渉外の役割を果たす。

A 学校内部からも外部からもこの役割の必要性和重要性が求められている。

・組織としての対応が従来以上に強く必要となる。そのため、組織マネジメントの資質能力を持った行政職員である事務職員がその役割を担う。

- B 新たな学校内外の要求、問題整理を行う専門的能力を持つ職員が学校に必要となる。
・教員とは異なる視点での調整、整理能力
- ウ 情報マネジメントの専門能力を生かす。
- A 行政職員としての事務職員が持っている情報ネットワークを使い、収集した情報を整理・取捨選択し、有効な情報を効果的に提供する事務職員の専門能力が必要である。
情報の適正な管理及び円滑な運用を行う仕組み（情報マネジメントシステム）を構築することにより、これまで以上に健全で信頼のおける行政運営と、効率的で安定した行政サービスの提供を推進することができる。
- エ ファシリテーターとして、学校組織活動を促進させる。
- A 学校組織マネジメントの発想をもとにファシリテーターとして、学校内外の要望を引き出し、組織マネジメントの実践者として学校内部と学校外部をつないでいくことが必要である。
学校が目標を達成するために、創造や変革、問題解決、合意形成、学習などを体系的に支援し、活動が円滑に行われるように、中立的な立場から支援を行い、プロセスを促進させる。
教育改革を推進する学校は校長をはじめ、教職員全員が組織マネジメントを理解し体現することは当然である。事務職員は学校経営を担っている職員として、また、学校にいる唯一の行政職員として組織マネジメント能力を有し、組織マネジメントの推進者としてその能力を遺憾なく発揮し「教育と経営」が分離しないように、原点を揃え目的の軸をあわせ、両者の活動をさらに強くつなげていくことが求められている。

組織マネジメントにおける幹部事務職員に期待される具体的な役割（参考）

使命感と責任感	<ul style="list-style-type: none"> ・経営陣の一員として教頭と共に校長を補佐する。 ・学校事務を総括し、教育目標の達成を図る ・新しい学校教育に貢献できる事務部（室）経営の推進を図る ・学校事務の企画・運営及び管理について説明責任を持つ ・経営担当者として開かれた学校づくりを推進する ・教育行政職として学校の事業を外部にPRする ・行政職として、教職員に専門的知識に関する指導・助言を行う
学校ビジョン構築	<ul style="list-style-type: none"> ・教育活動部門と学校事務活動部門の機能・役割を明確にする ・学校事業(教育関係+行政関係)の目標づくりに参画する ・経営方針に基づいた具体的な活動の計画づくりと効率的な運営を図る ・学校ビジョンについて、事務部（室）職員の考えを吸い上げ、まとめる ・学校の方針について校長に行政的視点で意見具申する ・長期的学校経営戦略構想計画を立案する

環境づくり	<ul style="list-style-type: none"> ・経営活動に必要な諸システム及び諸規定の整備を行う ・財務・情報マネジメントを推進する ・学校事業全般の財政的裏付けを図る ・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） ・公の機関としての組織運営と公の意識の周知徹底を図る ・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"> ・適材適所の人員配置や将来に向けての人材育成について校長に提言する ・学校経営に積極的に参加しようとする人材を育成する ・教職員に対して、学校事務の指導・助言及び調整に努める ・事務職員の能力や個性、持ち味、関心を把握し、指導する ・教職員のメンタルヘルスに努める
外部折衝	<ul style="list-style-type: none"> ・教育委員会に対し、予算要求や施設設備の改善要求の充実を図る ・学校経営に外部の声を反映させる ・地域への情報発信、中継基地としての役割を果たす ・学校事業への支援要請など関係機関や地域との連携事業を促進する ・学校事務の共同実施の運営や推進を促進する

(3) 事務職員版プログラムの特徴と意義

事務職員版プログラムの特徴

ア 他の二つのモデル・カリキュラムとの比較において

A - これからの校長・教頭等のために - （平成 16 年 3 月）モデル・カリキュラム

・管理職のビジョンづくり

・組織の動かし方

B - すべての教職員のために - （平成 17 年 2 月）モデル・カリキュラム

・教職員の同僚性づくり

・組織の使い方

C - すべての事務職員のために - （平成 17 年 2 月）モデル・カリキュラム

・学校事務をとおした組織の連携づくり

・組織の使い方・人の動かし方

イ 事務職員の強みと弱みを踏まえて

A 学校に勤務する唯一の行政職員

- B 学校全体を見渡し、経営資源により学校マネジメントをしている職員
経営資源（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）
- C 学校では少数職種
- D 今まで以上に情報・財務管理の視点が必要

既存の二つのモデル・カリキュラムを参考に

組織の基礎理論の理解

学校事務組織の確立と教育組織との連携

など事務職員として必要な事柄を加味して事務職員版プログラムを作成

事務職員版プログラムの意義

ア 事務職員の新たな役割の明確化

- A 学校における暗黙知の攪拌
異質情報の提供 暗黙知との葛藤 組織創造過程の展開
- B 学校にない資源の調達
- C 学校における外部情報の調達
- D 学校の理解・地域への発信
マネジメント機能とリーダーシップ機能
組織間の連携づくり（目標の連鎖・活動の連鎖）
サービススタッフからゼネラルスタッフへ
ゼネラルスタッフ
〔参謀の意〕経営陣に直属し、企画の調査・立案に当たる人々。管理スタッフ。

イ 学校事務観の明確化

- A 学校事務の業務に同僚性を見出し、協働体制構築
* 同僚性：専門性をもって言いたいことが言い合える
- B 学校全体の座標軸における学校事務の位置の確認
* 目標設定と軸の一体化（教育目的のものと経営目的）

ウ 学校運営の改善・教育改革推進

- A 学校運営機能は教育部門と経営部門（事務管理部門）がシンクロして発揮される。
 - B 「教育システムの整備」、「教育に対する責任の履行」への対応
 - C 「学校の評価と公開」、「学校の裁量の拡大」、「学校が保有する資源の補強」への対応
 - D 教育の「量的拡大」から「質的充実」への対応
 - E 学校のアカウンタビリティとチェック機能
-

1

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」の必要性と学校マネジメントの概論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事務職員に対して、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

学校事務の効率化を通じた学校運営の改善案づくり

校長を補佐する立場での学校経営ビジョンづくり

（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0ユニット「学校開発マネジメント研修モデル・カリキュラム - 事務職員版について - 」

章	ユニットの研修内容	研修方法
第0章	組織マネジメント研修モデル・カリキュラム（事務職員版）について (1) 研修モデル・カリキュラム開発会議の取組経過 (2) 事務職員版プログラム開発 その意義と特徴	講義

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	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) 自治体における環境変化への対応の方向性 (3) 学校における環境変化への対応の方向性 (4) 学校に組織マネジメントを導入する着眼点 (5) 企業の組織マネジメントとの違い	講義 個人演習 グループ演習
第3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 研修のふりかえり	講義 個人演習

第2ユニット「組織マネジメント能力の向上と学校事務」

章	ユニットの研修内容	研修方法
第4章	問題発見から解決の進め方 (1) 職場の問題解決プロセス (2) 問題解決技法の駆使	講義 個人演習 グループ演習
第5章	学校におけるPDCAサイクルと目標管理 (1) 学校における組織マネジメントのPDCAサイクル (2) 組織のビジョンと学校評価 (3) 目標管理（MBO） (4) 目標設定、実施、評価、更新の進め方	講義 個人演習 グループ演習

第3ユニット「学校組織を活性化する」

章	ユニットの研修内容	研修方法
第6章	学校組織の活性化 (1) 組織の活性化と協働ネットワークづくり (2) 学校事務組織の確立と教育組織との連携 (3) 対人関係のマネジメント能力の向上 (4) コミュニケーションスキルの向上	講義 個人演習 グループ演習
第7章	組織マネジメントの基本的技法 (1) 自己のミッション探索 (2) SWOT分析	講義 個人演習

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	研修方法
第8章	自校のミッションの探索 (1) 保護者・地域から信頼される学校づくり (2) 自校のミッションの探索	講義 個人演習 グループ演習
第9章	自校を取り巻く環境分析と対策の検討 (1) 自校を取り巻く環境分析の対策と検討 (2) 外部環境の把握と解釈 (3) 外部環境要因のまとめ (4) 内部環境の把握と解釈 (5) 内部環境要因のまとめ (6) SWOT分析に基づく対策の検討	講義 個人演習 グループ演習
第10章	自校の重点事項の検討と展開 (1) 自校の重点（努力）事項の検討 (2) 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11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) リーダーシップ発揮の実践	講義 個人演習 グループ演習
第12章	研修のまとめ《要点整理》 (1) 研修のまとめ	講義 個人演習

（５）研修の流れ

<p>第0 ユニ ット</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>第0章 学校組織マネジメント研修モデル・カリキュラム 事務職員版について</p> </div> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p>なぜ、事務職員に組織マネジメント能力が必要なのか、研修の意義について説明します。 【講義・演習】 【1時間】</p>	<p>事務職員として必要な研修内容</p>
<p>第1 ユニ ット 概論</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>第1章 オリエンテーション</p> </div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>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</p> </div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>第3章 学校経営のビジョンづくり</p> </div>	<p>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」の必要性と学校マネジメント及び学校経営ビジョンの概要について説明します。 【講義・演習】 【2～3時間】</p>	<p>学校教職員として必要な研修</p>
<p>第2 ユニ ット 基本編</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>第4章 問題発見から解決の進め方</p> </div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>第5章 学校におけるPDCAサイクルと目標管理</p> </div> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p>これからの学校事務の業務遂行に必要なマネジメント能力を開発する上で基本となる 問題解決のプロセスにおいて有効なマネジメント技法 【講義・演習】 【3～4時間】 経営ビジョンの軸を揃えるための「目標による管理」 【講義・演習】 【3～4時間】 について説明と演習を行います。</p>	<p>学校事務を統括する事務職員として必要な研修</p>

<p>第3ユニット 展開編</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">第6章 学校組織の活性化</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">第7章 組織マネジメントの基本的技法</div> <div style="text-align: center;">↓</div>	<p>学校組織を活性化するために学校組織の特徴を踏まえ事務職員の役割を明らかにします。校内外の協働ネットワークづくりの基礎である対人マネジメントやコミュニケーションスキルを学びます。 ミッション探索とSWOT分析技法の基本を説明し演習します。 【講義・演習】 【3～4時間】</p>	<p>学校事務を統括する事務職員として必要な研修</p>
-----------------------	---	---	------------------------------

<p>第4ユニット 総括編</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">第8章 自校のミッションの探索</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">第9章 自校を取り巻く環境分析と対策の検討</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">第10章 自校の重点事項の検討と展開</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">第11章 学校組織開発の展開</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">第12章 研修のまとめ《要点整理》</div>	<p>学校経営ビジョンの実現に向けて 自校のミッション探索 自校を取り巻く外部環境と内部環境の把握 信頼される学校づくりに向けた実行策を検討します。 【講義・演習】 【6～8時間】 学校経営のビジョンを展開するため、教頭とは違った視点から校長を補佐する事務長としてのリーダーシップの発揮や教職員の育成等を検討します。 【講義・演習】 【2時間】</p>	<p>学校経営陣の一員である事務長として必要な研修</p>
-----------------------	---	--	-------------------------------

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。

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

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）

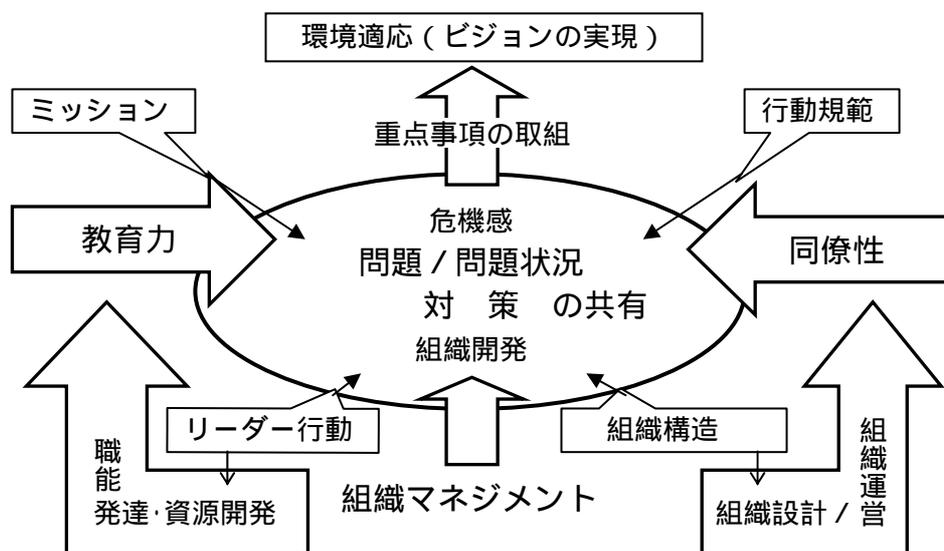
急激な社会変化 変化への対応 進化・発達（退化・淘汰）

- ・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

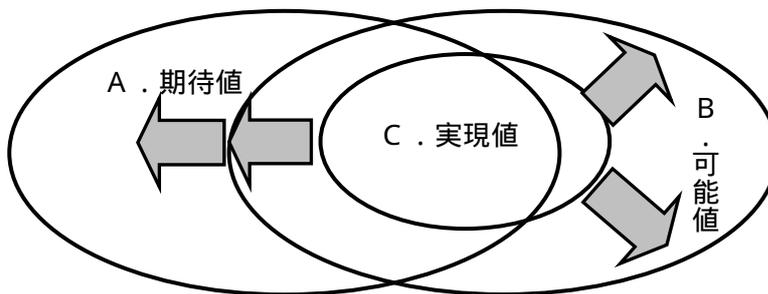
しかし、学校において「不易」を重んじすぎると、環境変化から取り残される！

学校組織マネジメントの展開図



環境との折合いを考える際の視点

- A．期待値
 - B．可能値
 - C．実現値
- 着手順序：



(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

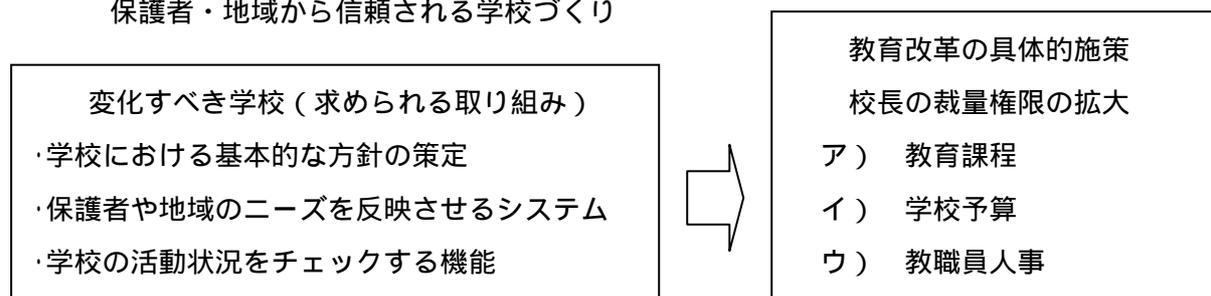
- ア 教育委員会、首長部局等による市民の意識啓発
- イ 説明責任に配慮した教育改革
- ウ 学校、家庭、地域の連携による教育力の向上
- エ 独自の制度の先駆的な取り組み

(3) 学校づくりに不可欠な学校事務の改善

公立学校全体の活性化

画一的、硬直的、閉鎖性が強く地域社会との連携を欠きがちな学校運営に問題

保護者・地域から信頼される学校づくり



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組	今後の考え方や取組
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組	今後の考え方や取組
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 ・P T A 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、O A 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 . 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、学校に關与する人たちのニーズに適應させながら、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）

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、集団のまとめ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

(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

5 . 企業の組織マネジメントとの違い

公立学校に最適な組織マネジメントには、民間企業とは違った形態が考えられるが、教育の地方分権や規制緩和の流れから、民間企業に習うべき点が多いことに気がつくはずである。

民間企業の組織マネジメントを学校に生かす。

事務職員の役割 = 行政職員の視点から校長を補佐する
 ・教育サービスの提供 ・顧客（納税者）意識 ・コスト感覚

組織経営面のマネジメントでは、学校と民間企業とでは基本的には相違がみられる。
 （下表のとおり）

ただし、民間企業の組織マネジメントの考え方、視点を生かす方向で常に見直し、学校の組織マネジメントに厚みを加えていくことが大切。

業務遂行面のマネジメントでは、共通点もある。

民間企業の組織マネジメントの良いところは採り入れていく。

	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」「情報の資源」「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）」テキストより引用。事務職員の視点から民間企業の組織マネジメントのうち、今後の学校組織マネジメントへの関わりについては、全国公立小中学校事務職員研究会で加筆）

民間企業の組織マネジメントを学校に採り入れる視点

より考慮する必要性が高くなる項目

無関係ではないが、必要と思われる項目

3

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 学校の関係者に対する説明責任
- イ 学校の関係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の教職員としての規範

組織構造

- ア 分業と権限の関係
- イ 校務分掌等

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

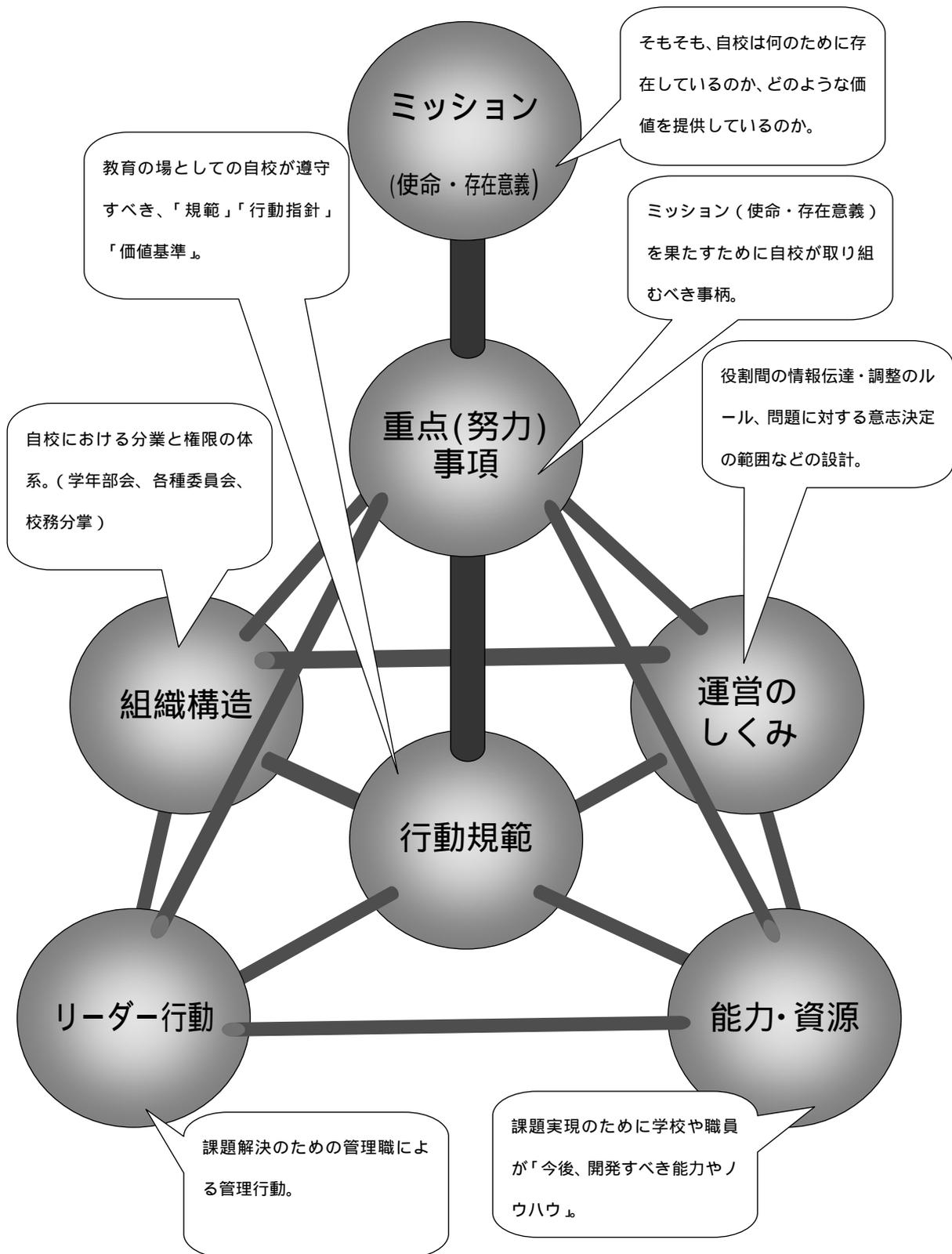
リーダー行動

課題解決のための管理職や主任クラスによる行動

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 教職員自身の能力開発がポイント

学校経営ビジョン構想図 図1



（産業能率大学（1998）「OJTマネジメント実践研修」を参考に作成）

(3) 教育改革の基本的考え方

キーワード

ア 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、税金の使途にかかわり、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

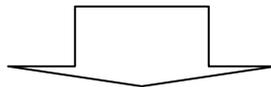
イ 規制緩和と地方分権——多様化の推進 = 特色ある学校づくり

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

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組）

ア 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

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 16 年 7 月 1 日現在、約 7 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
- ・平成 15 年度間において自己評価を実施した公立学校は約 95%、外部評価を実施した公立学校は約 64%
- ・「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
- ・平成 15 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 8 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）

イ 学校の裁量の拡大（平成 16 年 4 月 1 日現在 文部科学省調査結果）

学校管理規則の見直し状況

各学校において、教育課程の編成、副教材の使用、宿泊を伴う学校行事の決定、休業日の変更、学期の設定を行う際に、許可制・承認制による関与を行わない（＝学校に裁量権がある）教育委員会の数を調査したところ、次の通りである。

例えば、学校の行う教育課程の編成について、許可・承認による関与を行わない教育

委員会が、市町村立学校で約7割など、答申前の平成10年度に比べて、いずれの項目においても、学校の自主的判断に委ねる教育委員会が大幅に増加している。

	平成10年度	平成16年度
<u>教育課程の編成</u>		
都道府県・指定都市立学校	33 教委（55.0%）	52 教委（86.7%）
市町村立学校	1,479 教委（47.5%）	2,093 教委（67.2%）
<u>副教材の使用</u>		
都道府県・指定都市立学校	41 教委（68.3%）	58 教委（96.7%）
市町村立学校	1,313 教委（42.2%）	2,022 教委（64.9%）
<u>宿泊を伴う学校行事の決定</u>		
都道府県・指定都市立学校	23 教委（38.3%）	43 教委（71.7%）
市町村立学校	841 教委（27.0%）	1,590 教委（51.0%）
<u>休業日の変更</u>		
都道府県・指定都市立学校	18 教委（30.0%）	44 教委（73.3%）
市町村立学校	663 教委（21.3%）	1,249 教委（40.1%）
<u>学期の設定</u>		
都道府県・指定都市立学校	6 教委（10.0%）	30 教委（50.0%）
市町村立学校	503 教委（16.1%）	711 教委（22.8%）

学校裁量予算についての取組状況

予算についての学校の裁量権限の拡大の方法には、学校からの企画・提案に応じて競争的に経費措置をする予算枠を設ける場合、あらかじめ用途を特定せず校長の裁量により用途を決定できる経費を措置する場合、予算執行に関し、校長限りで決済できる金額の上限を引き上げる場合がある。

例えば、学校に対して校長が用途を決定できる経費を措置する教育委員会が倍増するなど、いずれのケースの取組も、着実に広がってきている。

学校提案による予算の措置	平成10年度	平成16年度
都道府県・指定都市	6 団体	21 団体
市町村	150 団体	287 団体
用途を特定しない経費の措置		
都道府県・指定都市	7 団体	14 団体
市町村	100 団体	233 団体
校長の専決で執行できる金額の引上げ		
都道府県・指定都市	平成 11 年度以降、 10 団体で実施	
市町村	平成 11 年度以降、 125 団体で実施	

ウ 学校が保有する資源の補強

社会人講師の活用（特別非常勤講師制度等）

・平成 13 年度現在、全国で 14,695 件

文部科学省の取組

・「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

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 16 年 4 月 1 日現在、92 名の任用実績あり

新しい公立学校の仕組み（日本版コミュニティ・スクール）

ア 新しい学校

地域運営学校 = 日本版コミュニティ・スクール

保護者や地域のニーズに応えるだけでなく、保護者や地域住民が一定の権限を持って運営に参画する新しいタイプの公立学校

公立学校の管理運営の改善を図ることがねらい。

教育委員会が指定する学校の運営に関して協議する機関として、地域の住民、保護者等が学校運営に参画する学校運営協議会を設置できる。

イ 関係法令

地方教育行政の組織及び運営に関する法律の一部を改正する法律

公布日 平成16年5月21日 施行日 平成16年9月1日

ウ 学校運営協議会を設置するねらい

地域の力を学校運営に導入することを通じて学校運営の活性化を図る。

地域住民や保護者の参画により校長の学校経営を支援する。

外部講師やボランティアの依頼等、地域の協力を得やすい環境を構築する。

家庭に対する要望等を通じて、学校と家庭の適切な役割分担を実現する。

平成16年7月1日現在設置検討校 67校

エ 改正法令の概要と学校経営への今後の影響

学校の運営、教育課程の編成等については学校運営協議会の承認を得なければならない。学校運営について、学校運営協議会は教育委員会、校長に対して意見を述べることができる。

より一層の説明責任が問われると同時に設定した教育目標等についての成果、いわゆる結果責任が問われることになる。教育委員会、学校の組織に学校運営協議会のモニタリングやコーディネートを担当する組織を明確化する必要がある。

職員の採用、その他任用について、任命権者に対して意見を述べるができる。任命権者はその意見を尊重する。

学校の自己評価や、学校運営協議会による外部評価、教職員の評価制度、第三者評価の評価システムの構築が必要となる。

校長の責任と権限、学校運営協議会の責任と権限の細かな点について、学校の運営面だけではなく、児童生徒のよりよい教育の実現という観点からの対応が必要とされる。

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

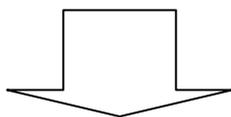
ア 問題を問題と捉えられる組織認識がないと、自己評価や自律的な学校経営は機能しない。

イ 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。

ウ 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。

エ 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。

オ 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

参考シート：研修のふりかえり

（研修の終わりに活用してください。）

次の点について、研修をふりかえって、グループで話し合ってください。

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・・・

2

組織マネジメント能力の向上 と学校事務

（組織マネジメント基本編）

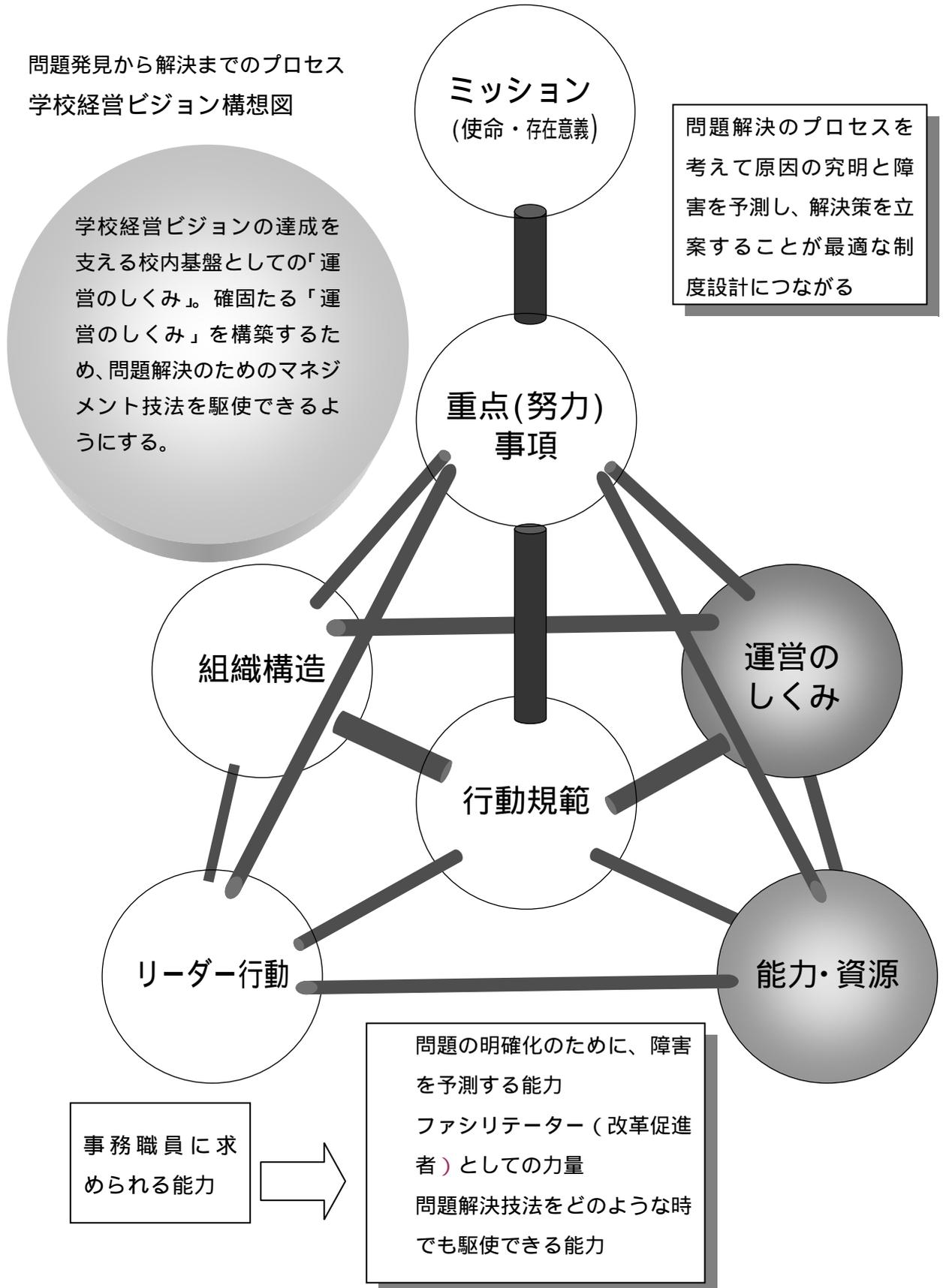
第2ユニットでは、これからの学校事務の業務遂行に必要なマネジメント能力を開発する上で基本となる 問題解決のプロセスにおいて有効なマネジメント技法、目標による管理の進め方について学習します。

職場の身近な問題を分析・整理し、解決の手だてが見出せるよう、図解による問題解決の技法について演習します。

目標設定と計画化の段階で考慮すべきポイントに留意し、組織目標に沿って個人目標を設定する演習をします。

学校経営ビジョンと問題解決 図2 <第4章>

問題発見から解決までのプロセス
学校経営ビジョン構想図



（産業能率大学（1998）「OJTマネジメント実践研修」を参考に作成）

4

問題発見から解決の進め方

1. 職場の問題解決プロセス

(1) 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、学校内外の関与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

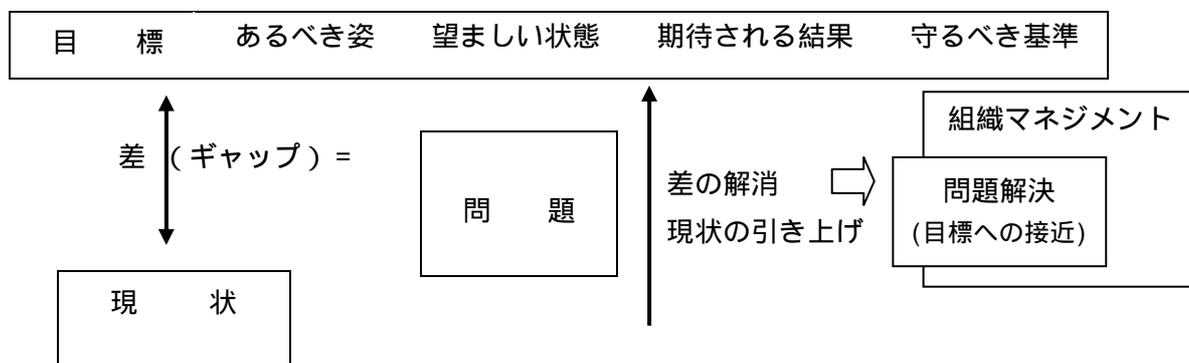
マネジメントの資源

「人的資源」「物的資源」「資金的資源」「情動的資源」「ネットワーク的資源」

(2) 問題の定義

「問題」とは、目標と現状との差である

「問題解決」とは、目標と現状の差を解消することであり、現状を目標のレベルに引き上げることである



(3) 問題の種類

組織管理上の問題には大きく3つの種類があり、それぞれの性質は異なります。

発生型の問題（直面型の問題）

発生型の問題とは、定常の状態に対して異常事態が発生し、目標である状態と現状との差としてできてしまった問題です。すでに「起きてしまった問題」であり、問題に「直面している」ので、この問題を発生型の問題（直面型の問題）と呼びます。

- ・あらかじめ定められていた基準や規則からずれた問題 逸脱問題
- ・予定の目標や課題が達成されなかったという問題 未達問題

探索型の問題（改善型の問題）

探索型の問題とは、現在直面している問題はありませんが、現状に満足せず、現状のレベルよりももっと高い目標をもつ場合に現れます。したがって、問題意識の高い人のみが「発見し、探してくる問題」であると言えます。この探索型の問題は改善型の問題に代表されます。

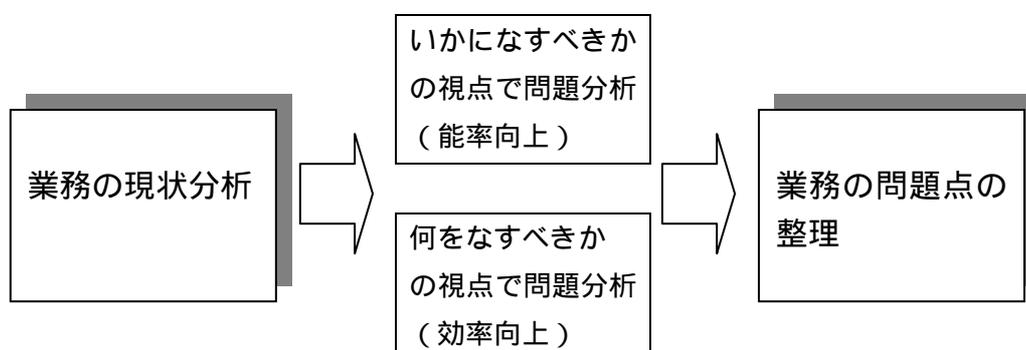
設定型の問題（創造型の問題）

設定型の問題とは、未来に対して企画的・開発的に対応しようとする問題で、時代を先取りしようとする問題です。したがって「創る問題」とも言います。

- ・まったく新しい目標を設定するという開発型の問題 開発問題
- ・将来のリスクを予防・回避しようとする問題 回避問題

(4) 業務の効率と能率改善マネジメント

業務改善の着眼点



業務の改善方法

「標準化：Standardization」業務手続や帳票の標準化等

「簡素化：Simplification」業務の廃止・短縮化・機械化等

「専門化：Specialization」分業化・外注等

（５）職場の問題解決プロセス

組織マネジメントで大切なことは、目標の達成に向けて常に現状に安住することなく、現状を改善していこうとする積極的な考えに立つことです。そのためには、問題がどこにあるのか、その所在を正確に捉えることが必要です。

第1段階	問題の発見と共有化	職場のあるべき姿を明らかにすると同時に、職場の状況を把握し、そのギャップである「問題」を発見する
第2段階	問題の明確化	原因の究明と障害を予測し、問題のポイントを明確化する。また解決の対象とすべき問題（課題）や原因を選定する
第3段階	問題の解決策づくり	第2段階で選定した問題（課題）に対して解決のためのアイデア・ヒントを考え、それらをもとに解決策を立案する
第4段階	解決策の実施準備と実施・評価	解決策実施をスケジュール化し、そのあとは実施に移る。結果を評価し、さらに繰り返すことにより「力のある職場」を実現する

2 . 問題解決技法の駆使

(1) 図解による問題の分析・整理

問題と原因の関係を分析・整理する

- ・ 図解をすることにより矛盾や欠落が見えてくる。
- ・ 情報伝達効率を高めることができる。

情報の把握（キーワードの抽出）
 全体像の明確化
 基本図形を直線や矢印でつなぐ

- ・ 対等関係は直線でつなぐ。 ・ 因果関係は矢印でつなぐ。

【独立】 【背反： ↔ 】 【相互連携： → ← 】 【手順： → 】

【従属関係】 【重複関係】

論理の整合性をとる

【階層でグループ化する】

- ・ ロジックツリー ・ ピラミッドストラクチャー

【図表や分析手法を使って整理する】

- ・ マトリックス思考 ・ プロセスチャート ・ フローチャート ・ グラフ化

マトリックス思考

大量の情報をマトリックスで整理・分類することで、全体像を把握したり、方針やコンセプトを考えやすくしたりすることができる。

文章 = 「線思考」 マトリックス = 「2次元の平面」

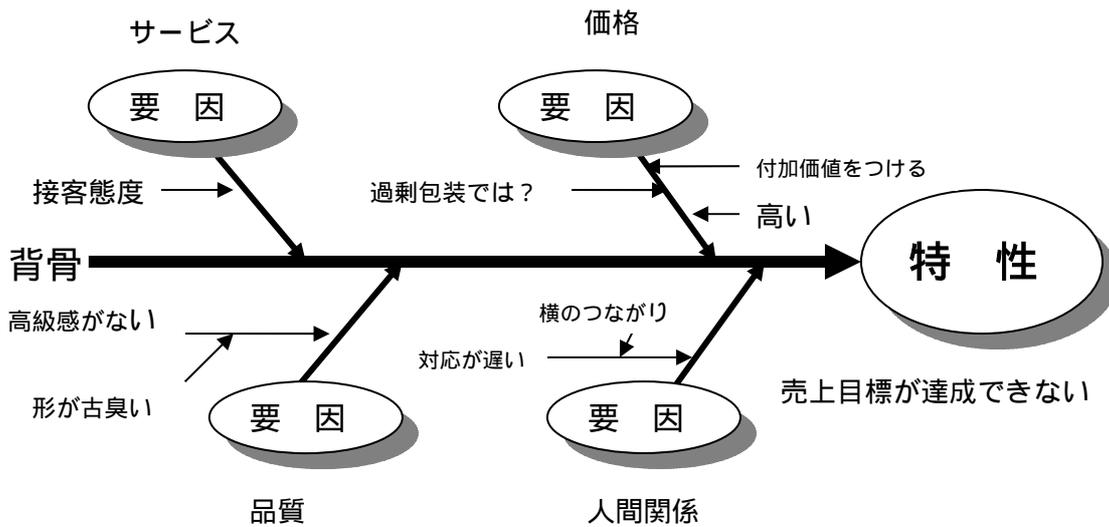
SWOT分析やPPM（ポダグ外ポ-トフォ）などもマトリックス思考

パラメータマトリックス 	ボックス型マトリックス
-----------------	-----------------

(2) 問題解決技法の活用

特性要因分析

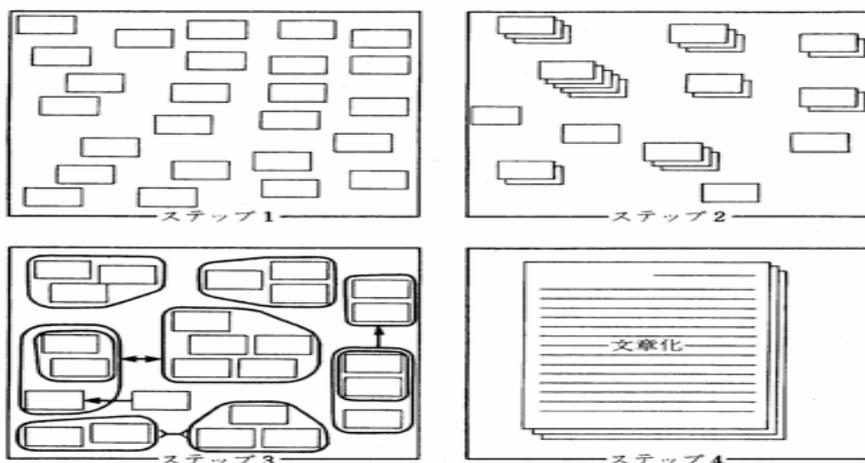
発生している問題の特性に対して、影響を及ぼすと考えられる要因との関連を整理し、これを体系的にまとめた図。図が魚の骨のような形になるので、「魚骨図」、「フィッシュボーンダイアグラム」とも呼ばれる。



KJ法

名前のKJは、提唱者の文化人類学者、川喜田二郎のイニシアルから来ており、元来は学問的な方法論であったが、1960年代から70年代の高度成長期に、ビジネスマンの間で広く用いられた経緯がある。

KJ法は4つの作業段階から成る。

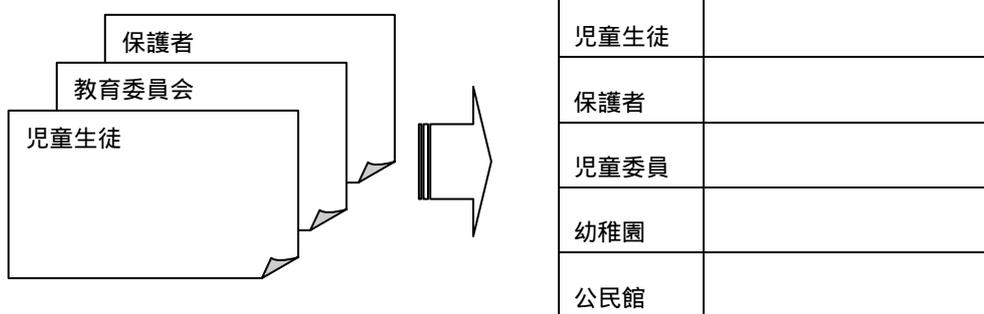


<http://www.crew.sfc.keio.ac.jp/lecture/kj/kj.html>

(3) 組織の力で解決する

特性要因分析、KJ法、あるいは他の技法であっても、図解による問題解決の技法とは、組織の中で問題解決に取り組む際に活用するとき、最も効果を発揮します。黒板にフィッシュボーンダイアグラムを記入しながらグループ協議をしたり、KJ法を用いて情報を分類したりするなど会議を有意義なものにしていく必要があります。

- 各部（各人）から意見を集めて、基本情報をまとめる
- 調査対象事項について、ブレインストーミングで意見を引き出す
- グルーピングを行いヒアリングシート化して整理
- 図表化してまとめ、データ集の完成



- 複雑な問題はマクロからミクロに考えることが原則（バードビュー）
- 全体像の明確化
- 構成要素の確定
- 対策の立案

(4) マネジメント技法の応用

マネジメントは情報の収集と分析、問題点の発見と解決策の立案といった一連の活動とも言えます。マネジメントが効率的に行われるように、図解による問題解決技法は、様々な局面に応じて開発されています。

(おもなマネジメント技法)		
外部環境とのマッチング	予測手法	SWOT分析
計画立案	損益分岐点分析	生産性分析
問題点を識別・分析	A B C分析	キャップ分析
意思決定支援	経済性分析	オペレーションズ リサーチ

（ 損益分岐点の指標等、公立学校にはなじみにくいものも多く、効果的に活用できるツールの開発はこれからの課題と考えられています。）

【例題】教育目標達成のためのより効果的な教育計画と予算

A校では、教職員から取った予算要求書が配当予算額を大幅にオーバーしている。学校予算の編成をめぐる5年生の宿泊体験学習の日程が問題になり様々な意見が出されたが、予算会議では言いつばなしで結局結論に至らなかった。

出された意見とは次のようなものであった。図解により整理して下さい。

5年生の校外宿泊体験学習を1泊2日から2泊3日にしたい。

いのちを大切にする教育のためには、体験的な学習を重視すべきである。

6年生の修学旅行が1泊2日であるのに、5年生が2泊3日で良いのだろうか？

ボランティアの謝金や交通費も増額しなければならない。

保護者の負担もある。保護者はどう考えるだろうか。

社会科から出ているコンピュータソフトの要望が多すぎる。

用紙代や筆記具など、もう少し節約できないだろうか。

教職員の引率旅費は捻出できるだろうか。

6年間の成長過程の中で、宿泊学習体験をどう位置づけるか？

2泊で実施すれば、田植えの体験ができる。

貸し切りバスでなく、電車を使えば交通費は半額になる。

解法について

個人演習として行う場合、どのような技法（自分流でもかまわない）によっても、つぎの点が明らかにできればよい。

この会議で出された意見や質問が、結局のところ何に対する結論を求めるために話し合われたものであるのか、特性要因分析でいう「特性」は何なのか、それを見極める。

「特性」は、共通する質問や意見を整理し、筋道を立てて「要素」としてまとめ（グルーピング）、それらの要素に共通する一つに貫く太い骨がどれであるか考えることにより導き出される。

会議を通して話し合われた中心課題は、「5年生の校外宿泊体験学習を2泊3日にすべきか」ということであった。したがって、「豊かな体験ができる校外学習にする」(目的)のために、どうしたらよいのか。出された意見から検討すべき事項の関連性をわかりやすく図解することになる。

各要因間の関係をフィッシュボーンで表したり、グループにまとめたりするなど整理する。ここで要因として列挙されるものは、「教育効果」「保護者の意向」「予算は足りるのか」「学年間の調整」等となる。(一例)

ここでのテーマは、問題解決のプロセスの第2段階である「問題の明確化」であった。けっして、正解を求めるものではなく、つぎの第3段階に向けての課題の整理をしたにすぎない。第3段階において、整理された各要素の中に含まれる課題を各担当組織に持ち帰り、組織で考えた結論を、もう一度寄せ合って調整し、意思決定していくことになる。また、第1段階の「問題の発見と共有化」が大切であることを再度確認しておきたい。

現状を目標のレベルに引き上げるために、問題のポイントを明確化する。

グループ内で、「問題解決のプロセス」について話し合う組織像として、事務部、共同実施組織、地区事務研究会等、いずれかの組織（あるいは学校全体を指してもよい）を任意に選んでください。

選び出した組織について、思いつくままに、各自が問題と考えることを意見として出来るだけたくさん出してください。

出された問題をグループで整理してください。また、原因の究明、解決に向けたアイデア等について意見交換してください。

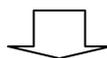
テーマ（検討する組織の名称）

問題と考えられること

- ・
- ・
- ・
- ・
- ・
- ・
- ・



グループで集約 整理
原因の究明や解決のためのアイデアやヒントを考える。



問題の解決策づくり

解決策評価シート

教職員レベルで実施可能	学校ぐるみで実施可能	学校外の関係者の協力を得て取組可能

効果大きい

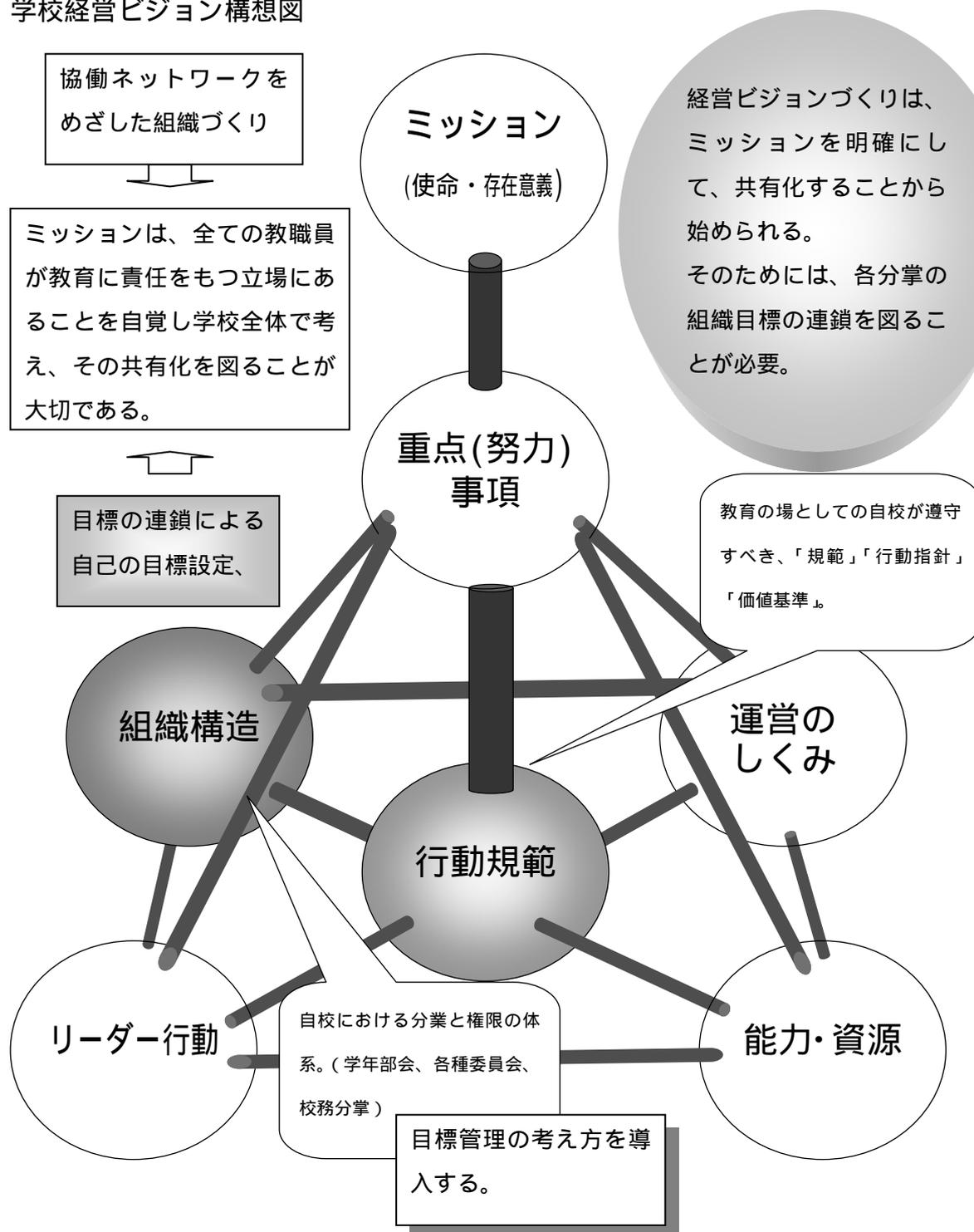
効果小さい

学校経営ビジョンと目標管理 図3 <第5章>

学校におけるPDCAサイクル

- ・ 目標の連鎖
- ・ 数値目標の考え方

学校経営ビジョン構想図



(産業能率大学(1998)「OJTマネジメント実践研修」を参考に作成)

5

学校におけるPDCAサイクルと目標管理

1. 学校における組織マネジメントのPDCAサイクル

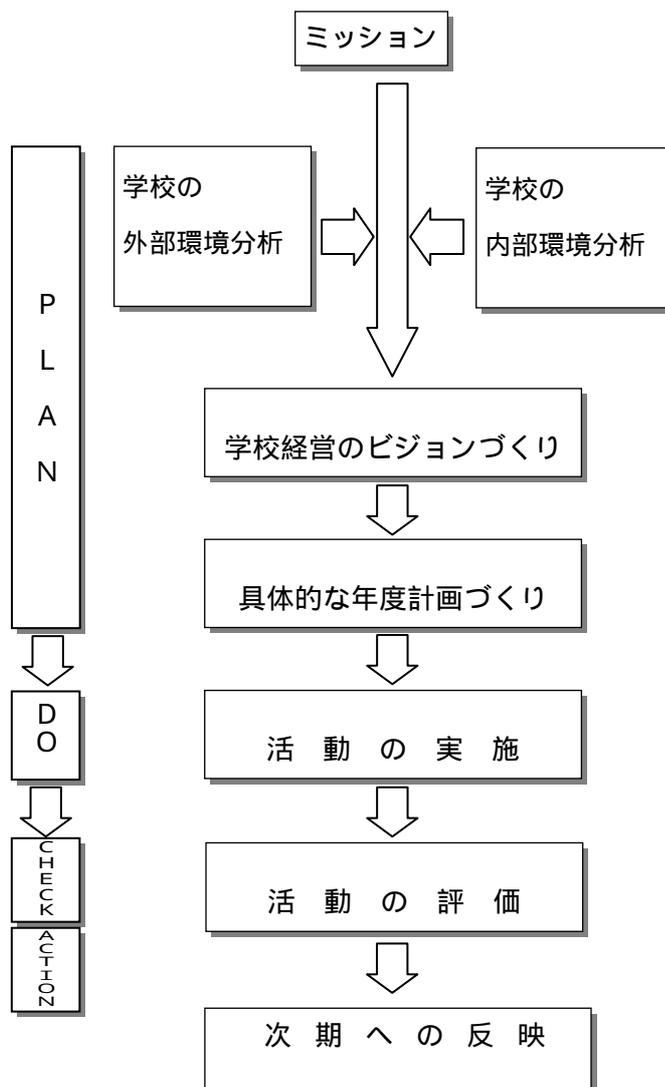
(1) PDCAサイクル

学校経営のビジョンづくりは、ミッションをもとに具体的な年度計画づくりを進め（P）活動を実施（D）評価（C）の後、次期への反映（A）を図る。

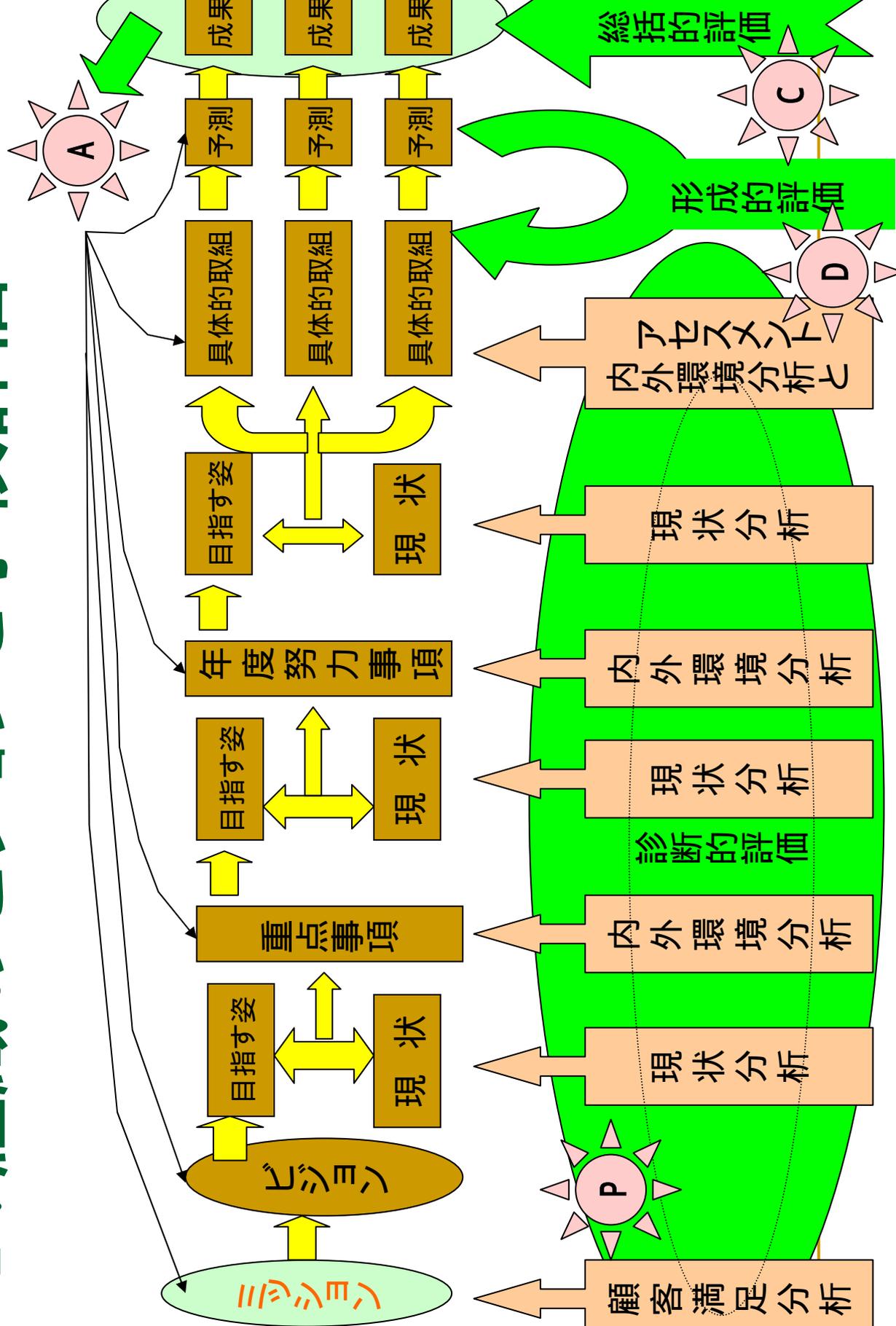
学校全体の経営ビジョンは、部門のビジョン、職員一人一人（自己）のビジョンが策定され、それらが連鎖するようになっていなければならない、目標管理の手法を採用する必要がある。

学校経営の重点事項、年度努力目標、具体的取組と落とし込んでいく過程においても、目ざす姿と現状とのギャップを課題と考え、内外環境分析を試みる必要がある。

学校経営の評価は、計画を具体化する段階（P）での診断的評価、具体的な取組を実施（D）してみて予測される効果・変化と成果との比較において判断される形成的評価をすすめながら、個々の具体的な取組に対して、評価基準に基づき評価を行い、総合評価を下す。



2. 組織のビジョンと学校評価



3．目標管理（MBO）

(1) 目標管理（MBO）とは

目標管理(Management by Objectives)とは

- ・マネジメントの方法論の一つ
- ・組織全体の目標に基づいて個々人に各自の目標を設定し、それを自己統制や自己評価を原則にして目標遂行する。
- ・「目標による管理」と「目標を管理」のちがい

X理論、Y理論

アメリカの経営学者マクレガーによって提唱された、管理行動を考える際の人間観。X理論は、人は生まれつき怠け者で、厳しい賞罰で統制しなければ働こうとしないという前提に立つ。それに対しY理論は、人は条件次第で目標達成に努力し、自ら進んで責任をとろうとするという前提に立つ。マクレガーは、人を成長させ、より高い目標を達成するためにはY理論を前提とすることが必要と唱えた。

目標

- ・マネジメント理論の中では、ある活動や課題に取り組み、一定期間後に実現する状態。
- ・活動の目的や課題に、期間と到達レベルを加えたもの。
- ・期末までにどれだけやる、どんな状態にするということを明確にしたもの。

目標の連鎖

- ・目標は、その上位組織の目標と関連させ、組織の構成メンバー全員の目標を合わせると上位組織の目標が達成できるよう関連性を作る。
- ・経営トップから個々人まで、組織全員の目標に連なった状態になる。

目標と方針 : 方針とは、目標を達成するための活動の方向づけや制約条件

(2) 目標設定のプロセス

学校の中・短期の経営方針を校長等管理職が策定し、それに基づき部門計画を展開。部門計画を基に、個人計画に落とし込み、学校から個人目標までの整合性を図る。

目標は、「業績計画」と業績を達成させるための「施策計画」の両面で策定する。

個人の目標設定は、「業績計画」と「施策計画」における到達成果目標と個人の役割に対する能力目標を設定する。

組織目標と個人目標のズレ・ギャップは、「面談」と「対話」により整合をとり、個人目標を設定。組織と個人の目標をどちらも満足できるような第3の解を探すことで発展的な統合を図る。

目標は達成度の評価がしやすいように数値化（定量目標化）するか、達成の状況がわかる（定性目標）に設定する。

中間組織目標導入と個人目標との統合 （参考）

マネジメント サイクル	目標	P(計画)	D(実施)	C(評価)	A(改善)
全体組織	学校経営目標	学校経営計画	実施	学校自己評価	学校改善
	連鎖	連鎖	連鎖	連鎖	連鎖
部門組織 (事務部)	事務部目標	事務部経営計画 事務部経営案	実施	事務部評価	事務部改善
	連鎖	連鎖	連鎖	連鎖	連鎖
個人	個人目標	自己申告書	実施	自己評価	業務改善 能力開発

4．目標設定、実施、評価、更新の進め方

(1) P（目標設定と計画化）の段階でのポイント

目標の条件

- ア いつまでに（期限） スケジュールが必要
- イ 何を（テーマ） 誰もが理解できる具体的なテーマ
- ウ どのレベルまで（達成基準）

設定した期限の最後に、どのような状態になっていけばよいのか。

意欲を生む目標とは

- ア 適切な難度 努力すれば可能なレベル
- イ 達成が生み出す成果のイメージ
- ウ 自らの意思で設定
- エ 重点化して設定（3～5つ）

留意点

- ア 目標はあくまで「めあて」
- イ 数値化の持つ意味と意義

目標の数値化（企業の例）

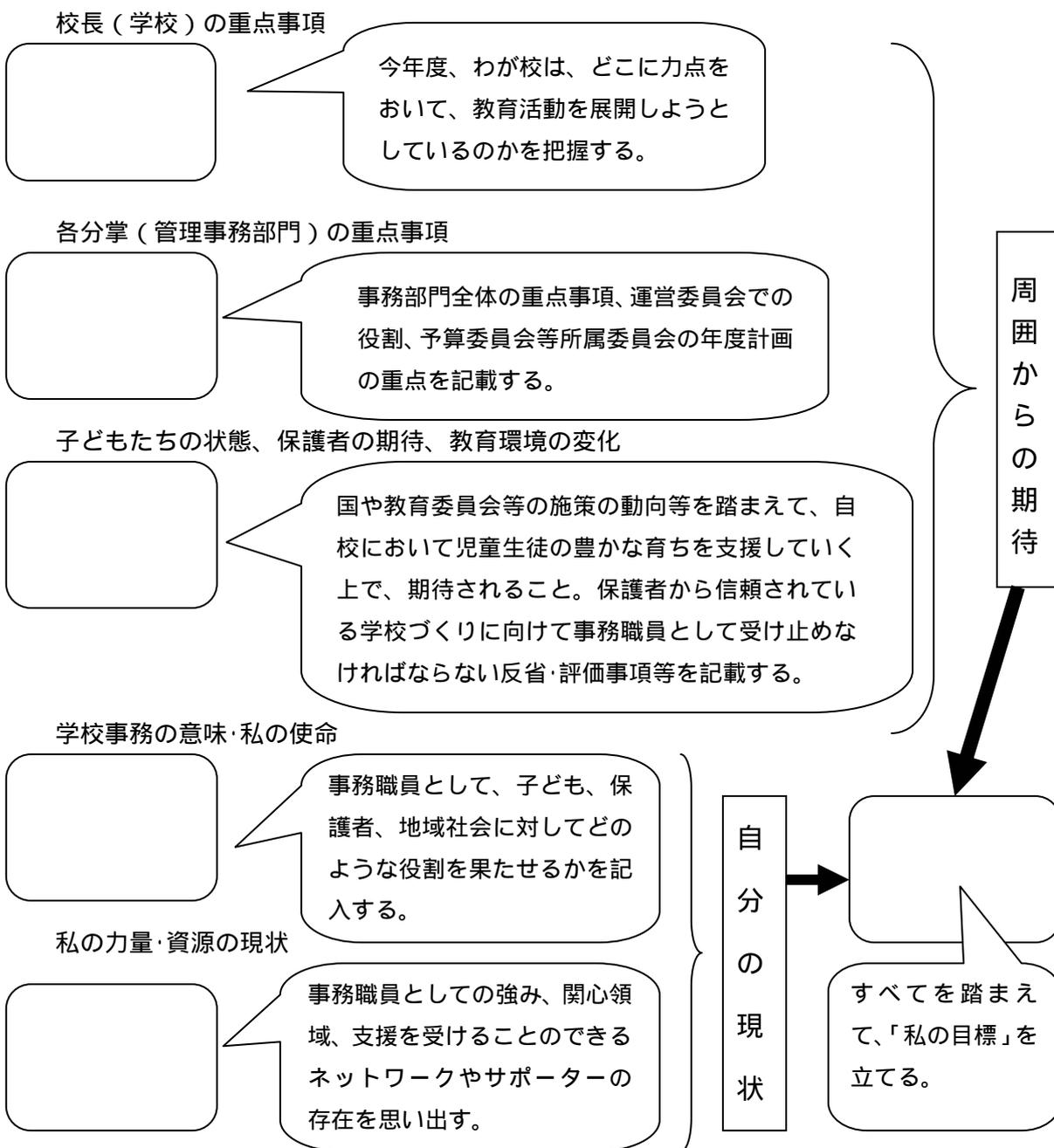
- ・間接部門（総務・経理・人事等）の業務は数値化できるものが少なく、定量的な目標が立てづらい。
- ・無理に定量化しないかわりに定性的な表現を用いて達成状態のイメージをできるかぎり明確に表すようにする。
- ・過去の主だった指標のデータ採取を行い数値目標が立てやすい状態にしておく。
（遅延日数・ミスの件数・クレームの件数・問い合わせ件数と処理件数などのほか関係者との協調度や満足度）

【演習】

今年度のあなた自身の自己目標を設定してください。

(1) まず、何を目標とするかを検討します。（目標設定演習）

目標項目の検討・決定には、さまざまな周囲の状況が影響します。したがって、次の点を考えた上で、目標項目の検討・決定を してください。いわば、今年度の取組の「WHAT TO DO」を考えるステップです。



(2) 「私の目標」を具体化します（私の目標シート）

目標の達成には、具体的な計画や段取りが必要です。ここでは、目標の具体化を行います。いわば、今年度の取組の「HOW TO DO」を考えるステップです。

目標項目

前のページのシートの「私の目標」を記入する。
テーマは、明確か。自分以外の人にもわかりやすいか。2つ以上の項目は入っていないか。

達成された姿

目標項目が年度末に達成された姿や状態。
目標項目の達成基準になるため、可能な限り、数値化や定量化の指標を設定する。

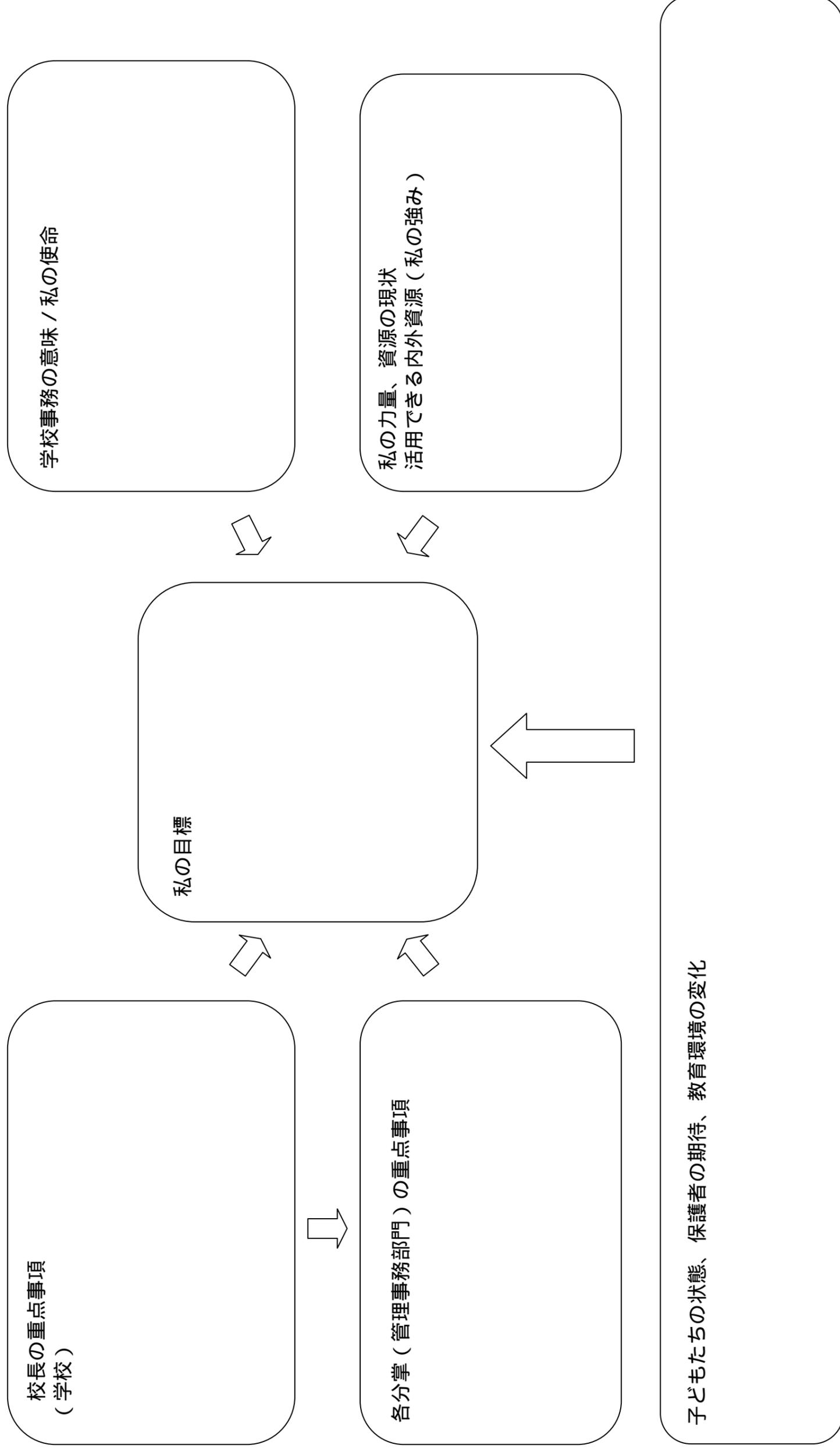
達成のための手だて

どのような取組や活動をする必要があるか、やろうと思う方策や手段を記入する。何回実施するか。何%アップさせる等、数値化や定量化を踏まえて、適切な手だてを考える。

スケジュール

目標項目を達成するための方策や手段に、時間差やステップがある場合は、いつ実施するかを計画化する。

目標設定演習



私の目標シート

	目標項目	達成された姿	スケジュール	達成のための手立て
1				
2				
3				
4				
5				

3

学校組織の活性化

（組織マネジメント展開編）

第3ユニットでは、目標の達成に必要な経営資源のうち最も重要な「人」に着目し、望ましい教職員の協働関係を構築するために何が必要かを考えます。

学校組織の特徴を踏まえ、組織の活性化と協働ネットワークづくりを図るため、教職員が互いに、自らの支援者を広げる取り組みとして、資源マップづくりの演習とコミュニケーションスキルを学習します。

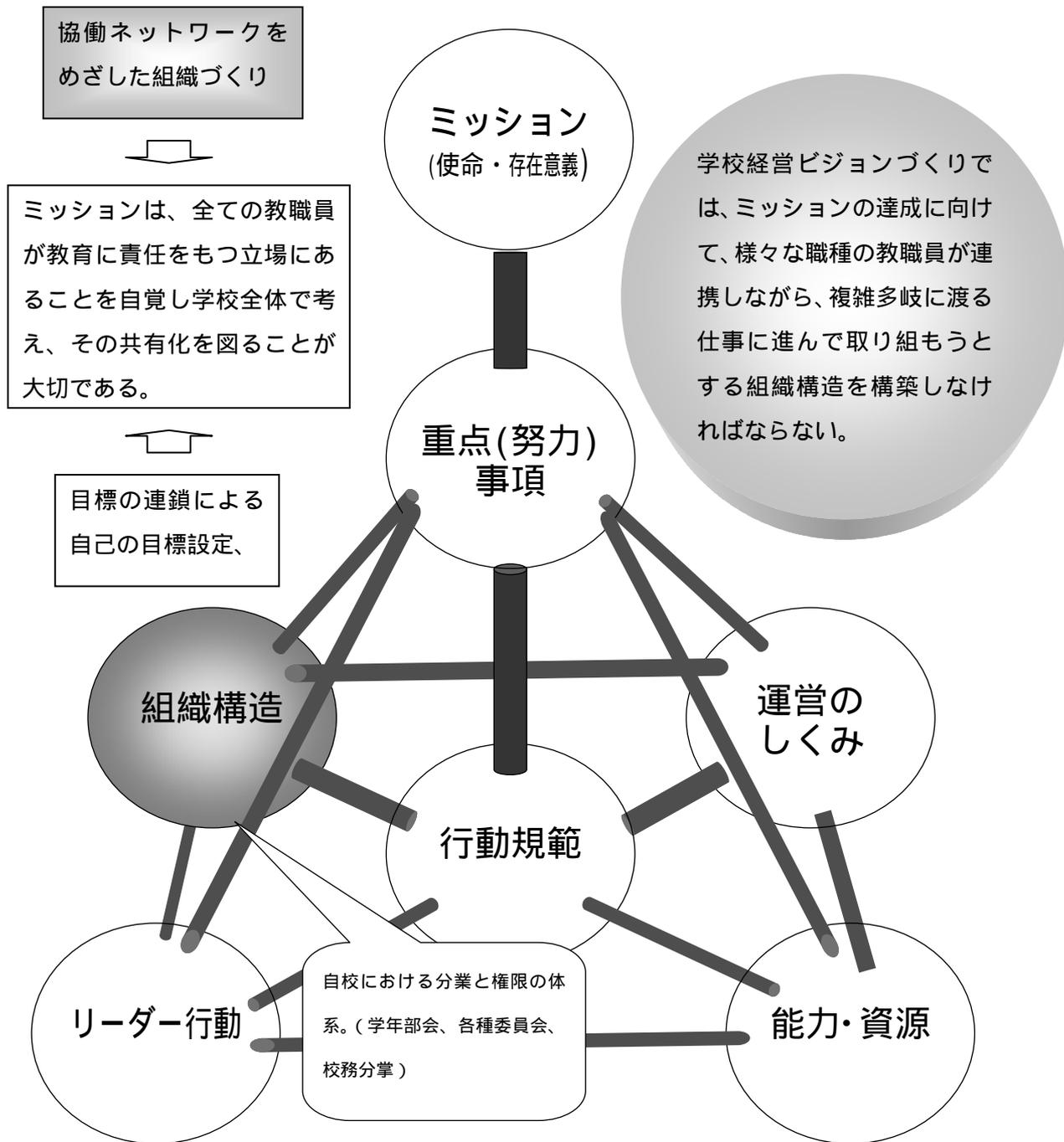
経営ビジョンづくりにおいて出発点となる「ミッション探索」と取り巻く環境を把握し検討するための「SWOT分析」の2つの技法の基本を身につけ、学校事務の業務遂行段階において適宜活用できるようにするとともに、学校全体のビジョンづくりの場面でファシリテーターとしての役割を果たせるようにします。

学校経営ビジョンと学校組織の活性化 図4 <第6章>

学校組織の活性化と協働ネットワークづくり

- ・ マトリックス組織
- ・ 学校経営スタッフ機能
- ・ 経営資源のタイミング良い配分

学校経営ビジョン構想図



(産業能率大学(1998)「OJTマネジメント実践研修」を参考に作成)

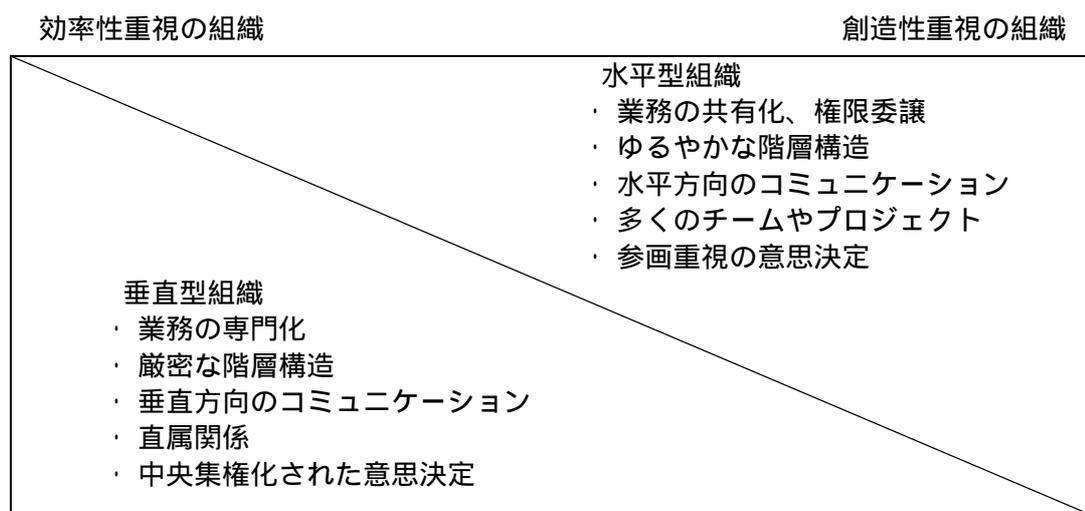
6

学校組織の活性化

1．組織の活性化と協働ネットワークづくり

(1) 学校における組織を考えるヒント

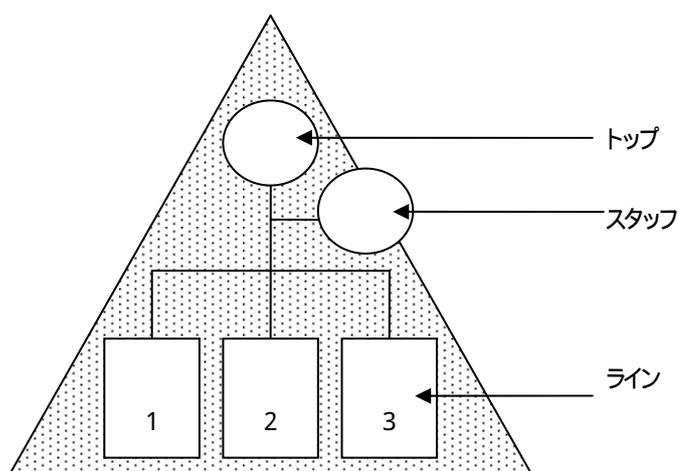
組織のパターン



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

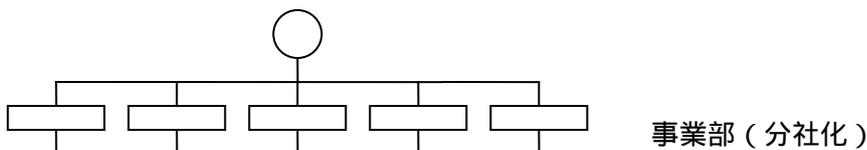
組織の種類

ア ライン・スタッフ型組織

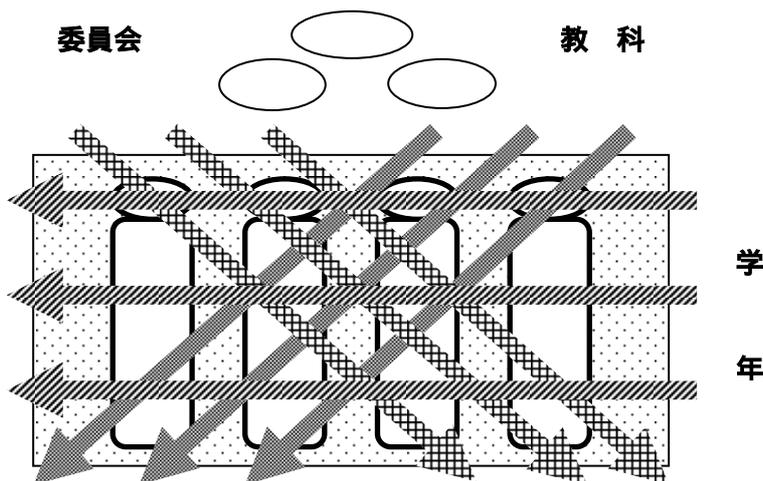


ラインとは、社長 部長 課長 課員のように直線的な命令系統や直系組織のことで、会社の主要な仕事を直接的に担当する部門（直接部門）やそのライン上にいる担当者を指す。スタッフとは、ラインから外れて位置し、ラインの仕事を助ける働きを担当する部門（間接部門）や担当者を指す。

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

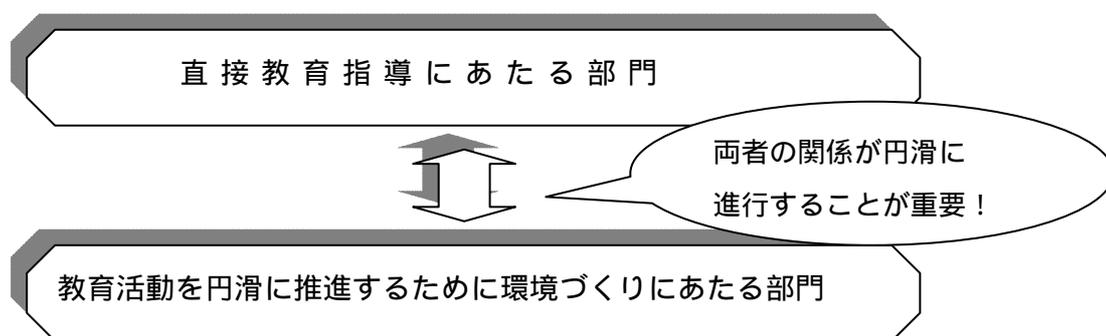
学校は、状況に応じて組織を使い分けしている

事務職員の役割は... 《サービススタッフ ゼネラルスタッフ》

- ・**メイン・スタッフ型組織**では、幹部事務職員としてトップマネジメントに参画するとともに、サービススタッフ及びゼネラルスタッフとしてマネジメント全体を支援する。
- ・**マトリックス組織**では、事務部の分掌（総括）、予算委員会等各校内委員会へ所属するなど複数の内部組織に所属する。マトリックス組織の短所を、事務職員が校内の情報の流れを円滑にすることによりカバーできる。
- ・**事業別組織**の例としては、特別企画のプロジェクトとして設置される特別委員会（周年行事や校舎改築等）の役員や委員として参画すること等がある。

2 . 学校事務組織の確立と教育組織との連携

学校は教育機関としてだけでなく行政機関として存在している。その組織の意思決定権限は校長にあると同時にその意思決定における責任も当然負っている。学校の自主性・自律性の確立が求められる今、特色ある学校づくりのための校長の職責は増大している。校長個人の力量だけでは当然ながら学校経営は困難であり、学校が行政機関として地域住民や納税者に対して責任ある説明を果たすためには組織的な対応が求められる。



事務組織を確立するためにはどのような取り組みが必要なのだろうか。

(1) 事務組織の確立

学校教育は、意図的な組織力によって教育目標を効果的に達成していく。そのような組織的な学校教育に対応できる高度な管理や運営のノウハウが要求され、その改善や確立、さらには組織の見直しが早急に求められている。

(2) 分業と協業

近年「学校経営」という表現が多く用いられているが、学校には「運営」はあっても「経営」はなしと言われることがある。本来の経営の概念は経済学上の概念であり、管理や運営に比べて、より計画的で総合的な管理運営機能であるとされている。

経営	=	企画・政策・判断等の機能を持つ	(上位の概念)
管理	=	指揮・命令・指導・助言・調整等の機能を持つ	

経営の概念を組織に導入すると



組織目的達成のために必要な様々な人々（職種）が、互いの役割を理解し、尊重し、連携しながら、それぞれの任務を、主体的に、責任を持って遂行することであり、全員が分業と、協業を通して組織の経営に参画し、それを担っていくことになる。

事務職員の役割は



学校事務のプロフェッショナルとしての経験と見識を持って、事務組織のリーダーシップを担い、事務部門における業務を分配し、結合させ、調整する。

F 小学校の事務職員の実践例（参考）

「事務部経営案を学校経営評価へと広げる」

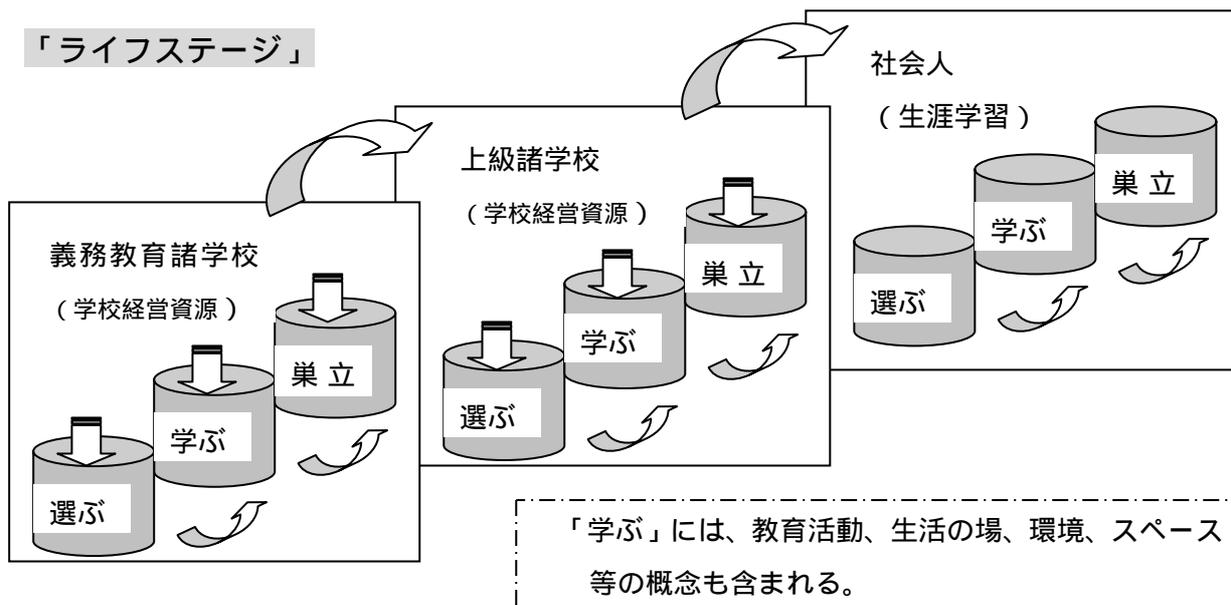
F 小学校では、学校事務を学校運営組織の中に事務部として確立し、事務職員が総括するようにしている。K 主査によれば、「校務分掌によって毎年教員が持ち回りで担当していた頃と異なり、関連する仕事や留意事項等を系統立てて学校経営計画に規定化する等、校内組織運営の円滑化が進んだ。また、事務部を組織として確立させ、強化、拡大されたことで、事務職員の学校経営への参画を具体化することができた」という。

また F 小学校では、学級担任が学校教育目標、学年目標を踏まえて学級経営案を作成していることに倣い、事務職員も当該年度の事務部の目標を事務部経営案に示し、全教職員で目標の共有化を図っている。事務部経営案の実践は、指導部門に偏りがちな学校評価の評価項目に管理事務関係の項目を盛り込む必要があることに気づかせ、学校評価が学校経営評価としても機能するものになった。K 主査は今、「管理職や他職種と学校評価の結果をもとに改善案について議論することにより学校教育目標の実現に向けて道筋も明確に描くことができるようになった」と職務に対する達成感を感じている。

(3) 学校のミッション達成に向けた学校事務の基本的な機能

学校事務の基本的な機能は、人、物、資金、情報、ネットワークなどの経営資源を、タイミングよく配分すること。

経営資源は、児童生徒の学校生活のライフステージに合わせて、適時性を確保し、バランス良く投入する必要がある。



「学校経営資源」

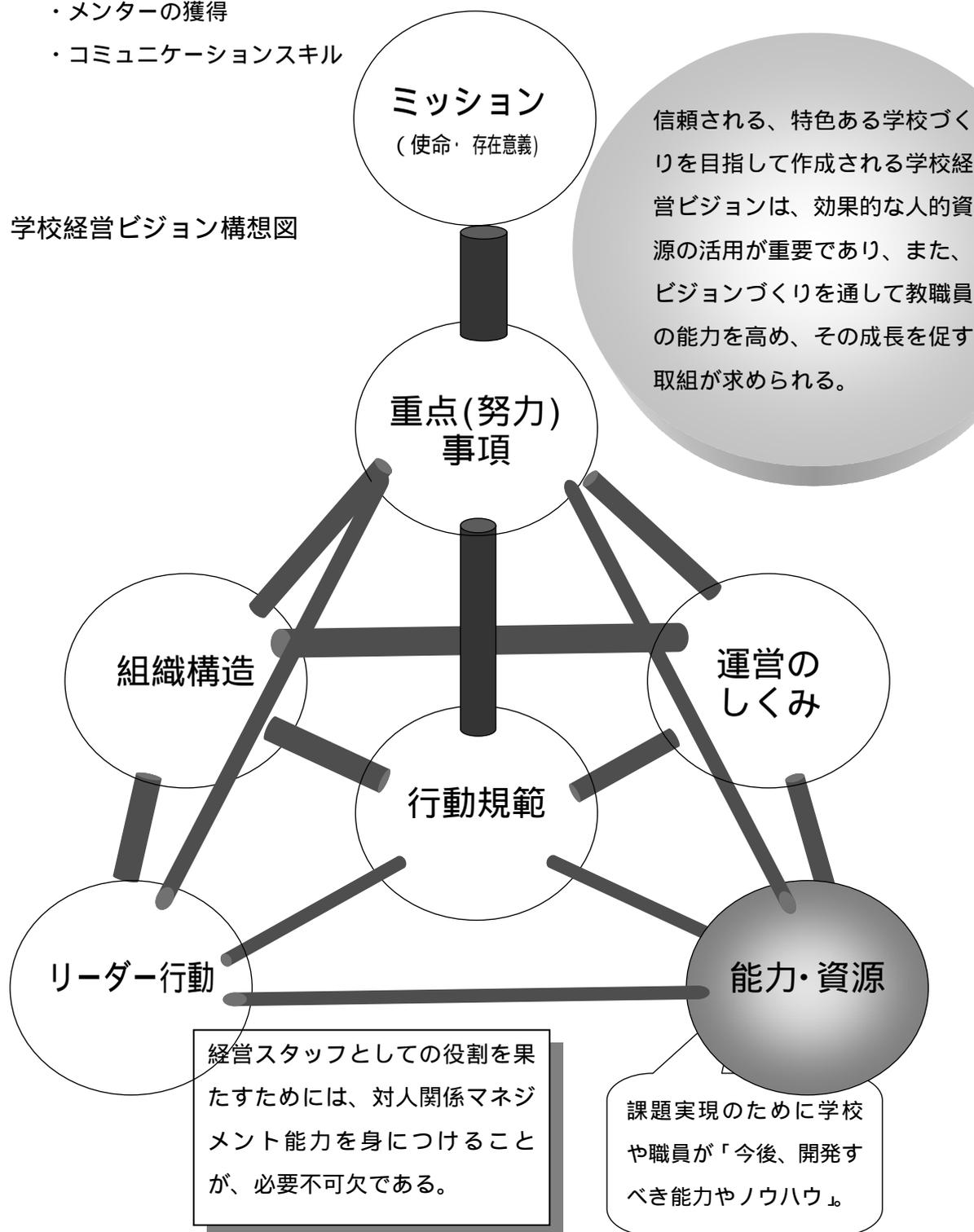
人	人材の任免・活用、それらに係わる法令に関すること
物	施設・設備・備品・物品、物に関すること
資金	予算・徴収金等、お金に関すること
情報	積極的な情報提供、情報の収集管理整理、広報に関すること (説明責任)
ネット ワーク	校内の各組織・担当間及び学校内外にある人・物・資金・情報を結びつける機能 (渉外・調整的な学校事務)

学校経営ビジョンづくりと対人関係マネジメント 図5 <第6章3>

対人関係マネジメントと事務職員の役割

- ・自校の資源の発見と活用
- ・メンターの獲得
- ・コミュニケーションスキル

学校経営ビジョン構想図



（産業能率大学（1998）「OJTマネジメント実践研修」を参考に作成）

3．対人関係のマネジメント能力の向上

(1) 資源の発見と活用

組織的な取組とは、自分自身に取り組んでいる活動を、あらゆる人、物、資金、情報、ネットワークを活用することによって、教育成果の向上に努めることにほかなりません。言い換えれば、学校という組織ならではの強みを生かすことなのです。

私たちを取り巻く資源構造を整理してみましょう。

【演習】 私の周囲の資源マップ あなたの資源マップを作成してみましょう

組織マネジメントの資源は、人、物、資金、情報やネットワークがあります。ここでは、人に注目し、学校としての組織的な取り組みがより円滑に進められるよう、資源マップの作成を通して自己のもつ資源の充実を図る方策を考えましょう。

《演習の進め方》

あなたの周囲にいる人たちを思い浮かべます。その人たちが、現在の自分にとって、【ファミリー】か、【隣人】か、【サポーター】か、【圏外人】かを考えます。（学校内外により2色の付箋を使ってください）

- ・ 【ファミリー】には、職務を遂行していく上で欠かせない、学校内で連携・協働関係にある人、自分を良い方向に導いてくれる人、自分の存在を大切に思ってくれていると考える人（職位、分掌上の職、個人であればイニシャル等）を記入します。
- ・ 【隣人】には、【ファミリー】であってほしいが、【ファミリー】とは感じられない人を記入します。
- ・ 【サポーター】には、学校の外にあって自分を支援してくれる人を記入します。
- ・ 【圏外人】には、学校の外にいる単なる知り合いでお互いにあまり関心のない人を記入します。

【ファミリー】と【サポーター】には、協働していることや支援してもらっていることなど現在の関わりを記入します。

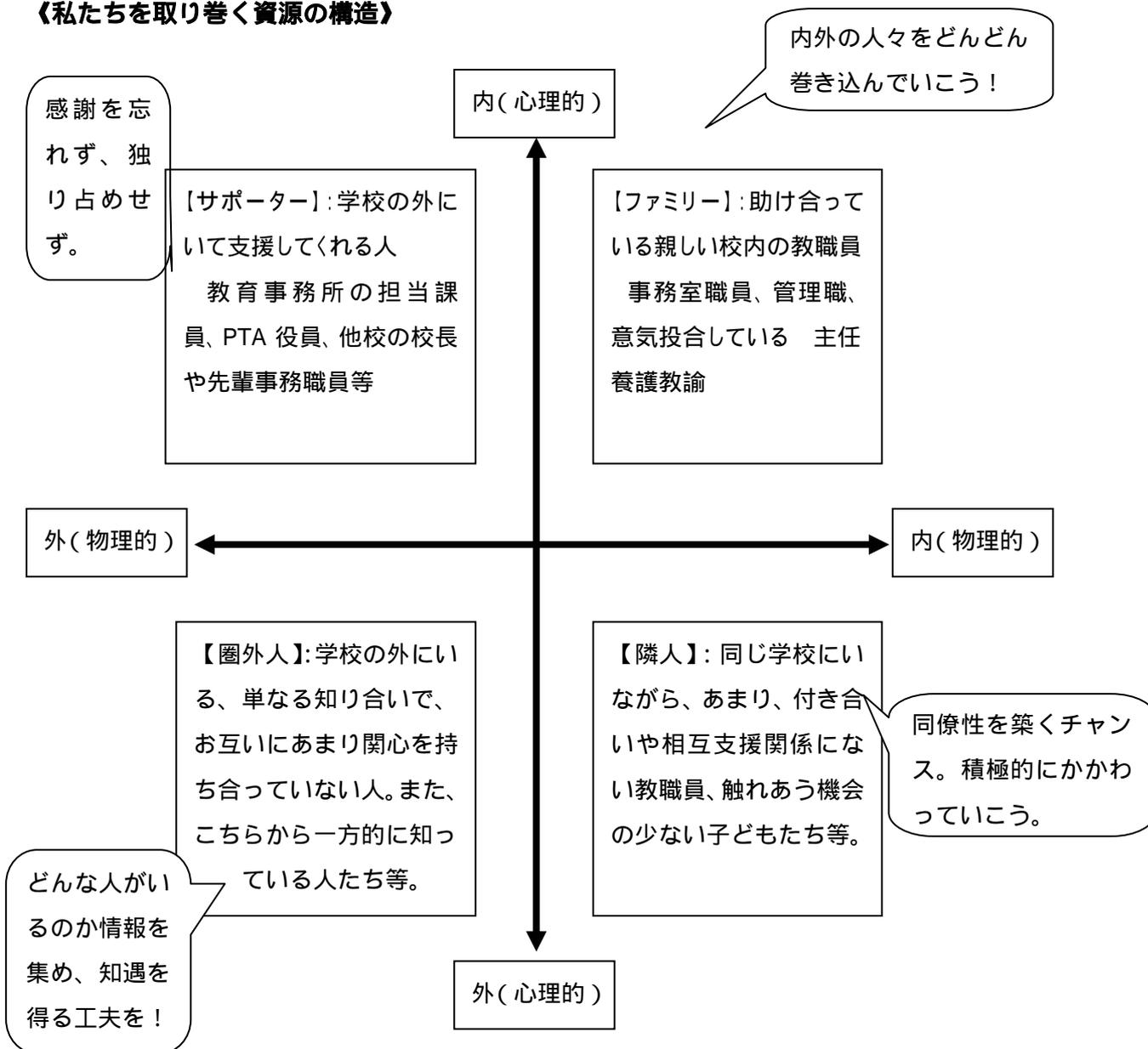
【隣人】や【圏外人】には、【ファミリー】や【サポーター】になってもらえた場合に受けられる支援の内容や、あなた自身が支援してもらいたいアドバイスやノウハウを記入します。

（例）現在隣人である理科主任：ファミリーであれば理科準備室の薬品管理の円滑化が図れるようになることから、「隣人」の欄に「理科主任／薬品管理の円滑化」と記入する。

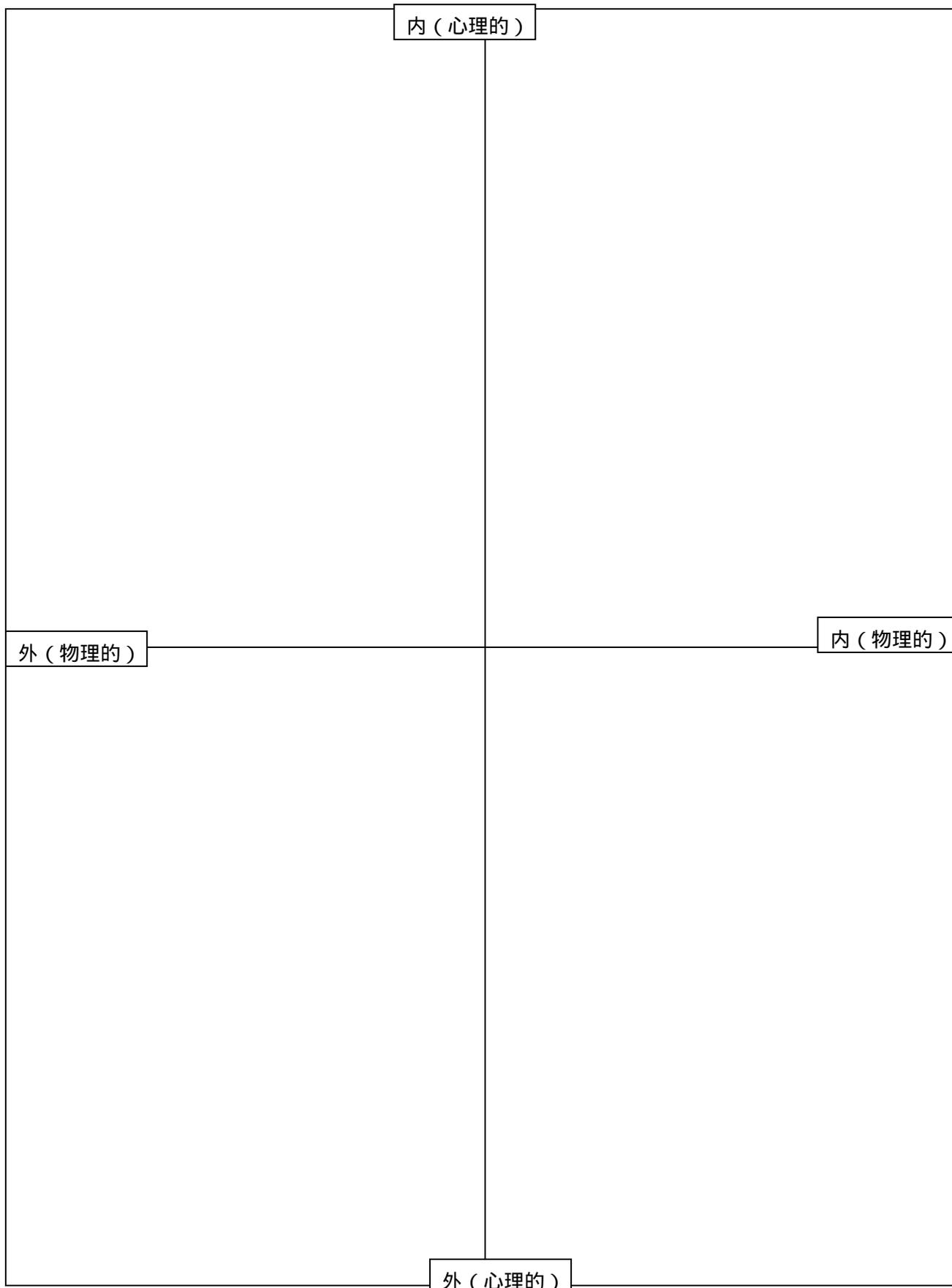
「私の周囲の資源マップ」に付箋を貼り終えたら、グループ内で意見交換してください。意見交換では「私の周囲の資源マップ」を作成して感じたことや現在の問題点、そして、今後どのようにすればよいか等話し合ってください。

- ・ 【隣人】から【ファミリー】に変わった人がいたら、その経験を思い出して隣同士で経験の交流をしてみましょう。
 - ・ 【圏外人】とした人との接し方で、努力していることがあれば、意見交換してみましょう。
 - ・ 児童・生徒との関わりについても話し合ってみましょう。
- 話し合いの結果をもとに気付いたことを「あなたの外部資源（強みと弱み）」シートに記入してください。

《私たちを取り巻く資源の構造》



私の周囲の資源マップ



私の外部資源の強みと弱み

【強み】

【弱み】

(2) 協働ネットワークづくり

支援的助言者（メンター）の支援を獲得する・実施する

支援的助言者（メンター）とは

支援的助言者（メンター）とは、自らの体験をもとに公私にわたる適切な助言と指導を行いながら、直接的・間接的に支援してくれる人。

支援的助言者（メンター）としてのメリット

支援的助言者（メンター）からの支援が必要であると同時に、自ら若手教職員や後輩（メンティー）の支援的助言者として、支援を提供する側になる必要がある。そのことにより自身の仕事や行動の総点検、ブレマネジメントの機会を得ることができる。

支援的助言者（メンター）の役割

支援的助言
キャリア支援アプローチ
(1) スポンサーシップ（sponsorship） ドアを開けること。後進者のキャリア発達を援助するであろう関係を持つこと。
(2) 指導（coaching） “コツ”を教えること。後進者の業績と能力を改善するために適切な肯定的そして否定的なフィードバックを与えること。
(3) 保護（protection） 異なる状況において援助を提供すること。後進者の統制の範囲外であったミスに対する責任を取ること。必要なときに緩衝の役割を果たすこと。
(4) 表出（exposure） 重要な場面で、後進者が能力を証明する機会を作り出すこと。彼あるいは彼女の可視性を高める可能性のある重要な会議へ後進者を連れて行くこと。
(5) 挑戦的な仕事の提供（challenging work） 昇進するための準備と成長を刺激する目的で後進者の知識とスキルを伸ばす仕事の割当を行うこと。

心理・社会的アプローチ
(1) ロール・モデル (role modeling) 能力、自信、明らかな専門的独自性を後進者が伸ばすことを助けるような、評価された行動、態度およびスキルを明示すること。
(2) カウンセリング (counseling) 個人的・専門的なジレンマを調査するための有用なそして頼みになる討論の場を提供すること。中心的な発達の関係を扱う個々人の両者に機会を与える、優れた傾聴、信頼、調和。
(3) 受容と確認 (acceptance and confirmation) 自信と自己イメージを強めるための、継続した援助、尊重、賞賛を提供すること。高く評価される人々と組織への貢献者である両者を定期的に強化すること。
(4) フレンドシップ (friendship) 毎日の仕事の課業についての必要条件の範囲を超えて相互に関心を持つこと。親密さ。直接的な職務状況の範囲外の経験を共有すること。

Kram, K. E. (1985) "Mentoring at work"

(3) プレゼンテーション力・交渉力

プレゼンテーションは、情報発信の重要な手法であり、学校と社会との接点、自己と他者の接点をなす。

コミュニケーションの特性；ピーター・ドラッカー（米：経営学者）

ア 受け手の言葉が成立を規定する（相手に知覚されてはじめて成立する）

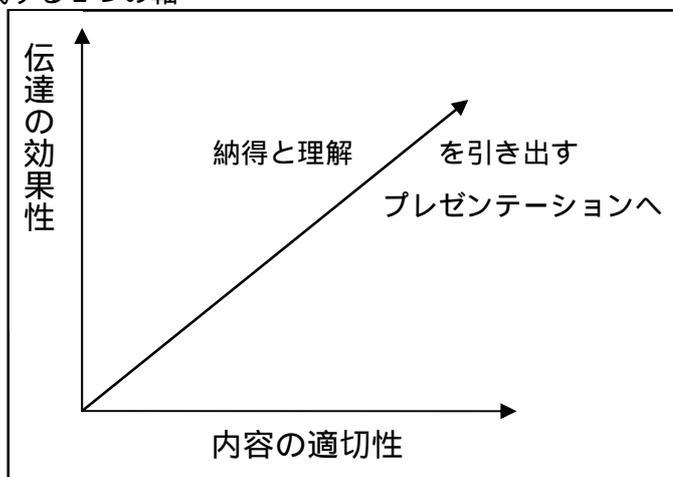
イ 受け手は聞きたいことだけを聴く（選択的注意）

送り手のメッセージの強弱は受け手の価値や欲求、目的との合致度に規定される。

プレゼンテーションを構成する2つの軸

内容の適切性

伝達の効果性



説得的コミュニケーションのポイント

（ア）「わかる」ことの位相（段階と局面）

- 何を（対象の意識化）
- とりあえず（非精緻的处理）
- しっかりと（精緻的处理）
- 使ってみよう（適用と応用）

プレゼンテーションのポイント

- ・ わかってもらおう
- ・ 行動を起こしてもらおう

（イ）「わかる」ことの促進

- | | |
|---------------------|----------|
| 何についてかのテーマを明確に！ | <対象の意識化> |
| 対象や内容の概要や既有知識と関連づけて | <非精緻的处理> |
| リハーサルを促し | <精緻的处理> |
| 試行を引き出す | <適用と応用> |

（ウ）コミュニケーション対象の理解

（エ）「納得する」ことの促進

- 自尊欲求と信頼感
- 相手の興味・関心、知的好奇心（内発的動機づけ）
- ビジョンの共有と目標設定（意味、意義、必要性）
- 顧客発想（顧客満足の視点；互惠性）と対象理解（個性、特性、メリット）

（オ）プレゼンテーションを支える「印象」

声・話しぶり・態度

（カ）あがらないために

- | | |
|-------------------|------------|
| 準備とリハーサル | <安心感> |
| 貢献意欲と確信 | <不動心> |
| 自己の発露・投影（飾らず地で行く） | <アイデンティティ> |
| 味方と反応 | <準拠と緊張感> |
| 話の流れ | <ストーリー> |
| 前置きと惹きつけ | <手応えと動機づけ> |

（4）創造的対話（コラボレーション）の進め方：

<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 >

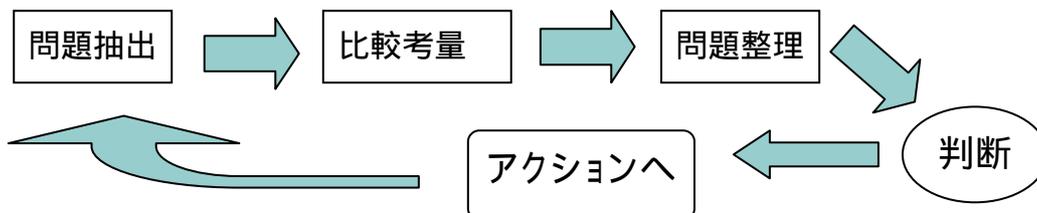
「ミッションマネジメントを語るときの重要なキーワードは『Skill よりも Will』である」

（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）

経営の役割（教育的リーダーシップの発揮）

<ジョハリの窓> ジョセフ・ルフトとハリー・インガムが考案

		自 分 が	
		知っている自分	知らない自分
他 者 が	知 っ て い る 自 分	自由な行動の領域 = 互いにメンバーとして打ち 解けて、理解しあい共有さ れている できるだけ拡大したい領域	見えない領域 = 自分の気づい ていない考え 方・くせ 拡大
	知 ら な い 自 分	隠された、逃避した領域 = 他者に伝わっていない 自己の持ち味 拡大	未知の領域 = 自他とも知らない不 思議な内容



4．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）

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

クレーム対応

感情面の問題である「苦情」と正当な権利に基づく問題解決の要求・請求である「クレーム」のそれぞれに適した対応

小さな苦情でも、対応を誤ると大きなクレームに発展していく

クレームが発生したら適切な対応や処理を行い、校内で情報伝達を迅速に行い共有化することで、顧客満足度を高め、学校への信頼度を高めることになる。

HEAT スキル対応

H Hear : よく聴く

E Empathize 相手の言い分を理解し感情を受け止めること、共感すること

A Apologize そういう状況が起こったことに対して謝る

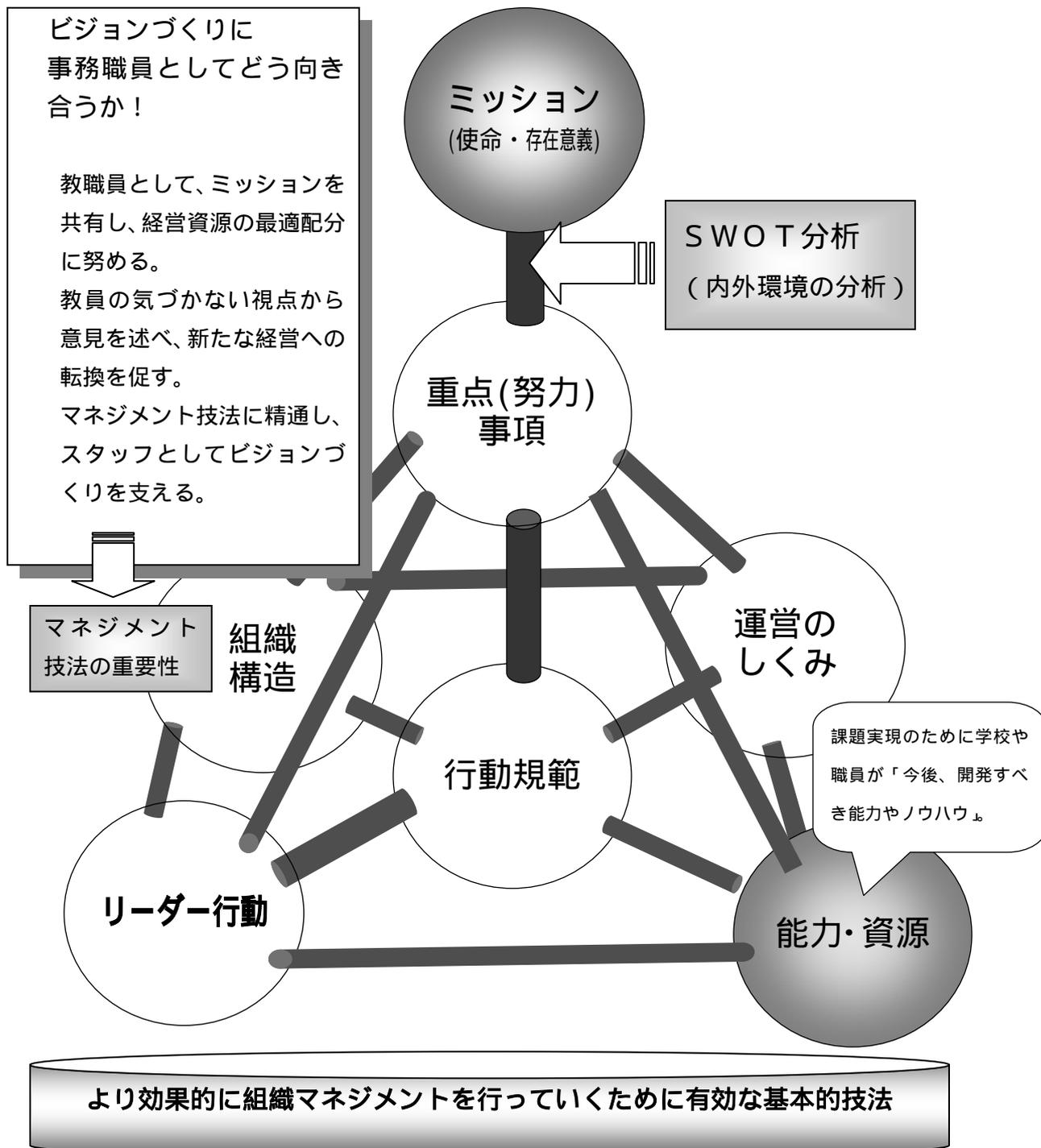
T Take responsibility for action 問題解決に対して責任を示す

住民クレーム対応モデルと各段階での望ましい行動 <参考>

モデルの段階	望ましい行動項目	望ましい行動例	
1 適切な初期対応を行う	迅速に対応する	待たせない	
		窓口でのたらいまわしをしない	
		その場で解決できる問題ならば即対応する	
	丁寧に対応する	住民をお客様としてとらえる	
		親切に接する	
		目を見て話す	
		丁寧な言葉を使う	
		媚びない	
	感情を抑制する	大声を上げられてもひるまない	
		立腹しない	
		住民の怒りが冷めるのを待つ	
		自信を持って対応する	
		情に流されない	
	2 クレームの内容を聞く	傾聴する	住民に最後まで話をさせる
			気を長く持って話を聞く
すぐに結論を出そうとしない			
住民の誤解や誤りがあったとしても、すぐには指摘せず、一通り話を聞く			
環境を把握する		応接室等の話をしやすい場所に案内する	
		電話や投書によるクレームには直接住民の自宅等へ出向く	
		プライバシーの取扱いには細心の注意を払う	
		1対1では対応せず、上司や関係者を同席させることにより、「上司に相談します」「担当者に確認します」等の対応はできるかぎり減らす	
3 事実を確認する	本質を理解する	クレームの原因を正確に把握する	
		住民は何に対して一番怒っているのかを理解する	
		「おっしゃりたいことは ですね」と相手のことばを繰り返して確認する	

4 事実について 説明する	非は認める	こちらの非があれば素直に認めて謝罪する
		心から誠意を持って謝る
	平易さを心がける	わかりやすく説明する
		専門用語・行政用語・庁内用語を多用しない
		言葉を省略せずに説明する
	納得を引き出す	関連法規、規則をもとに説明する
何度でも説明する		
説明に割く時間を惜しまない		
5 反論を聞く	相手の立場に立つ	こちらの説明でわかりにくい点がないのか確認する
		「たいへんでしたね」とねぎらいの気持ちを表現する
6 対応策を提示 する	対応基準を明確にする	解決を急ぐことばかりに気をとられない
		うやむや、軽率な回答をしない
		庁内で十分な協議をしない段階では回答しない
		自分で判断できない時は、上司や担当者に相談した後に返答する
		関連法規、規則をもとに回答する
		回答に時間を要する際は、あらかじめ回答時期の目安を明確に示しておく
7 解決策を共有 する	住民が理解しているかどうかを確認する	後になって双方の認識違いがないよう、結論を共有する
		「言った言わない」でトラブルにならないよう、できるだけ記録に残す
	住民の要望が受け入れられない結果の際は他の方法を考える	他にできる方法はないか可能な限り探す
		無理なことであっても他の角度から考える
	毅然とした態度を持つ	できないことはできないとはっきり伝える
		安易な回答をださない
8 人間関係を形成する	クレームを唱えた住民と共に考える	住民と行政のあり方を話し合う
		住民との接点を見つける
		職員の意見もはっきり述べる
		今後も気付いた点について、住民からの意見を請う

学校経営ビジョン構想図と組織マネジメントの基本的技法図6 < 第7章 >



7

組織マネジメントの基本的技法

1．自己のミッション探索

(1) ミッションの明確化が全ての始まり

どのような小さな企業においても、経営理念を明確にして、その存在意義や経営活動の基本的な方向を示すことが必要とされている。学校においても同様であり、児童生徒、保護者、地域住民、教育委員会等の発想でミッション（使命）を考え（顧客発想）、全ての教職員が共感をもって理解し、教育活動や学校事務・管理等の各部門業務の行動原則や判断基準とすべきである。

ミッションを共有することによって、創造的ではあるが、ときに自己中心である教職員が有機的な連携を保ち、組織としての最大限の力を発揮することができる。

(2) ミッションとPDCAサイクル

ミッションの探索

ミッション（使命）は、組織全ての構成員が理解し、納得できる明確な表現で表す。

経営ビジョンの設定

SWOT分析を通じて、取り組みの重点（努力）事項を導き出し、ミッションと重点（努力）事項の取扱を検討する中からビジョンを描き出す。

モチベーションアップ

経営ビジョン設定支援によりモチベーションアップを図る。

具体的な取組内容（アクション・プラン）

分掌組織別、個人別に具体的な行動計画「アクション・プラン」を作成する。

モニタリング

定期的にモニタリングを実施して、アクション・プランの進捗状況を建設的にチェック、フォローする。

PDCAサイクル

学校経営ビジョン設定し、以下のStepを毎年繰り返すことで、Plan→Do→Check→ActionのPDCAサイクルができて、経営の継続的発展の道筋ができる。

(3) ミッション（存在意義・使命）を考えるととは？

学校経営のビジョンには、学年、教科、事務部等、校内の全ての組織のビジョンが内包されていると考えるべきです。（目標の連鎖）ミッションの探索についても、学校全体としてのミッションを探索するのと同じように、自己のミッションを考えていくことが重要です。

自己のミッション探索



自己の周囲から何が期待されているか？ 特に学校においては、児童生徒や保護者の発想で考えてみる。（顧客発想）

自己の活動領域を設定する。（広く設定する・狭く設定する）

リセットボタンを押して、自己（分掌・事務部の総括・学校経営スタッフとしての役割）を考えてみる。

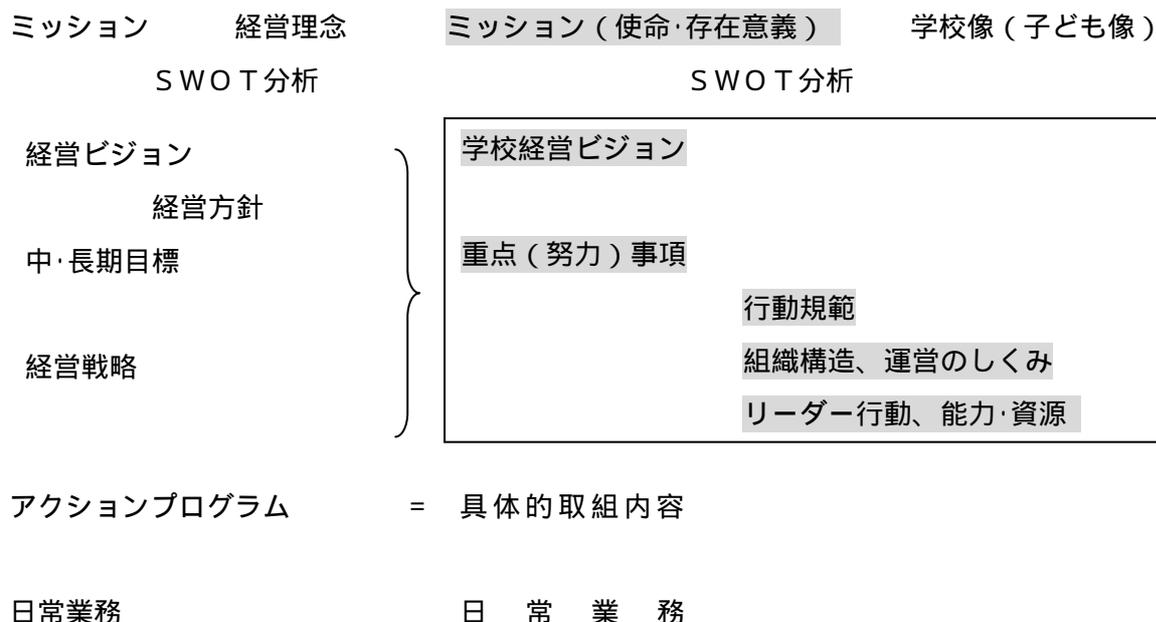
ミッションが専門性をつくる（ミッションのない専門職はない。学校事務の専門性を高めるのは、ミッションあってこそ）

アクションプログラム決定までのプロセス

（学校経営ビジョン構想）

（企業経営）

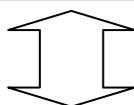
（学校経営）（学年経営）（教科経営）（事務部経営）...（自己）



【演習】自己のミッションの探索

自己のミッションを探索してみましょう

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
(～に対して)

貢献方法
(～することで)

貢献内容
(～する)

2 . S W O T 分析

(1) S W O T（スウォット）分析とは

S W O T分析とは、組織マネジメントのマーケティング手法。

組織内部の「強み(Strength)」と「弱み(Weakness)」を明らかにするとともに、組織を取り巻く外部環境を「機会(Opportunity)」と「脅威(Threat)」に分類・整理することにより、組織の抱える課題（学校においては、特色ある学校づくり等の自校の課題）を解決するための戦略を構築し、評価する体系的手法

外部環境：外部環境分析で扱う要因は基本的にその組織力で変えることが不可能なもの

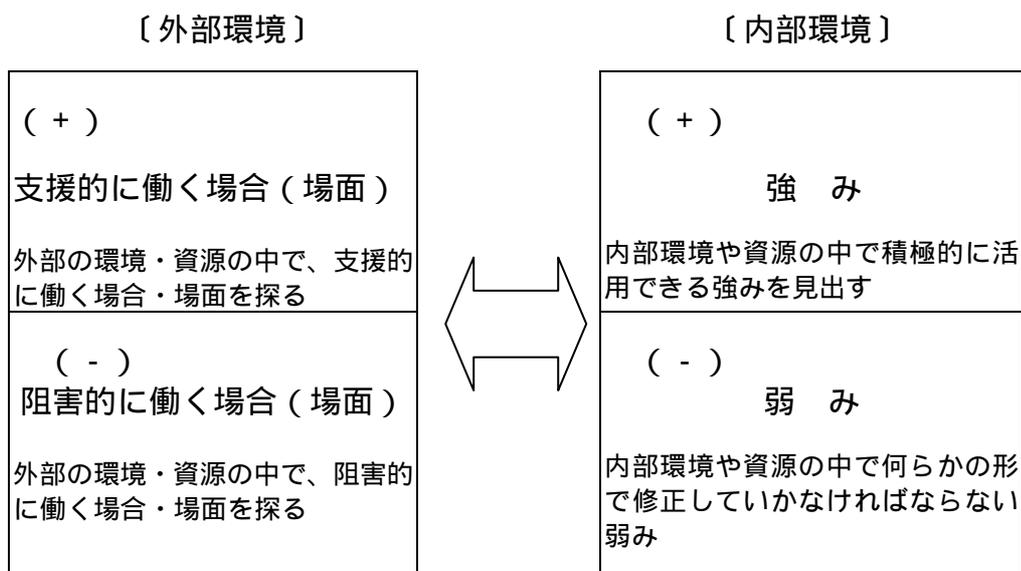
・機会(O_pportunity)

・脅威(T_hreat)

内部環境：内部環境分析で使われる項目は、その組織内で改善していけるもの

・強み(S_trength)

・弱み(W_eakness)



(2) S W O T分析の一般的な進め方

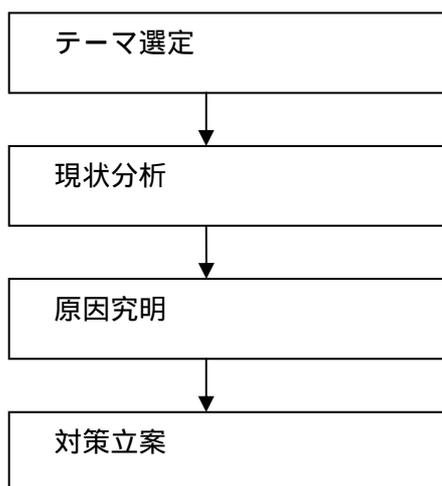
- 機会の探索
- 機会に合致した強みの抽出
- 強みの積極的活用
- 弱みを強みに転換（プラス思考）
- 弱みの改善・強化
- 脅威に対する対応策の検討
- 成功要因の明確化

外部環境要因の中から、支援的に働くと想定されるものを「成功へのチャンス」と考え、自己の「強み」を活かすようにして、新たな取組を見出す。

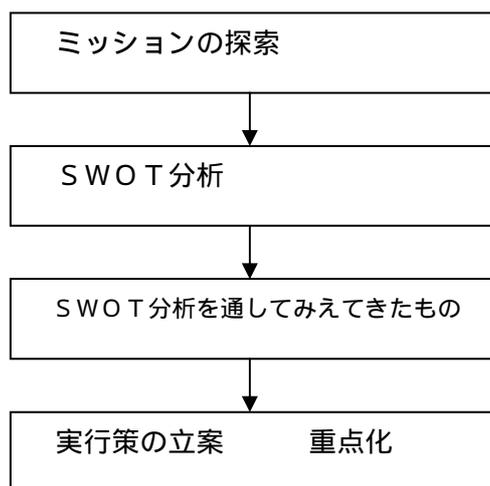
外部環境の支援的な要因により、「弱み」が克服されるような「転換の方法」はないかを検討する。

(3) 経営ビジョンづくりと問題解決のプロセス

一般的な業務の改善の手順



経営ビジョンづくりのプロセス



あなたにとってどこまでが内部環境で、どこからが外部環境

内部・外部環境は、ミッションの内容、対象がだれであるかで変化します。

- ・あなたにとって、教育委員会は<内?外?>部環境
 - ・地域との連携を進めているあなたにとって、PTA役員は<内?外?>部環境
- SWOT分析は、確実にミッションを探索して、その実現に向けて問題解決のため技法として行うことが大切です。

例題 D小学校の例

D小学校では、これまで学校の様々な情報を保護者や地域へ伝えるために、ホームページを活用したいと考えている。

D小学校を取り巻く現状の分析

Opportunity（機会） （活かす）	Strength（強み） （活かす）
<ul style="list-style-type: none"> ・小学校設置基準で積極的な情報の公開を義務規定 ・市教委が各学校に対しホームページを開設し活用を求める通知を出し予算化 ・市教育研究所主催研修でホームページ作成技術研修を実施 ・優れたホームページ作成ソフトが低価で発売 ・隣の小学校で最新デジタルカメラを数台購入し借用できる ・隣の中学校で優れたホームページを作成しノウハウがある ・地域人材バンク（学校支援ボランティア）にホームページ作成技術者が登録されている 	<ul style="list-style-type: none"> ・情報処理技術能力に優れた教務主任 ・新しいことにチャレンジする管理職 ・市教委・地域・PTAに信頼厚い事務職員 ・ホームページ作成研修を受講した教員 ・改善に積極的に取り組む教職員 ・大半の教職員がパソコンの操作ができる ・PDF作成のスキャナが導入 ・最新パソコンに更新 ・ホームページに関する校内規程の整備
Threat（脅威） （回避する）	Weakness（弱み） （克服する）
<ul style="list-style-type: none"> ・全保護者世帯や全地域世帯がインターネットに接続されていない ・インターネット接続環境は整っていても、インターネットを活用していない保護者が多い ・ホームページ作成を外部委託できる予算項目がない 	<ul style="list-style-type: none"> ・情報教育担当教員の授業時数が多い ・教職員がホームページ作成に関する外部研修を受ける機会がまだまだ少ない ・全教職員を対象にホームページ作成に関する校内研修を行う時間の確保が困難 ・情報管理関連の予算が少ない ・ホームページ運用の校内組織体制が未整備 ・保護者向けの各種便りと二重になる ・校内に広報活動を担当する部署がない

【演習】

問題の解決は、情報収集から始まります。集められた情報をもとに、SWOT分析の技法を用いてあなたを取り巻く環境の現状分析をしてみましょう。あなたが所属する組織、（事務部、学校事務共同実施組織等）をよりよいものに改善するため、内外環境の現状を前ページの例を参考に記述してください。

（目指すもの）

Opportunity（機会） （活かす）

Strength（強み） （活かす）

Threat（脅威） （回避する）

Weakness（弱み） （克服する）

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

4

学校経営ビジョンの実現に向けて

（組織マネジメント総括編）

第4ユニットでは、幹部事務職員として、教頭と違った視点から校長を補佐する立場で、学校経営のビジョンの実現に向けて求められるマネジメント能力の育成を目指します。

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。

学校を取り巻く外部環境と、学校の内部環境の把握解釈を行い、信頼される学校づくりに向けた課題整理と実行策を検討します。

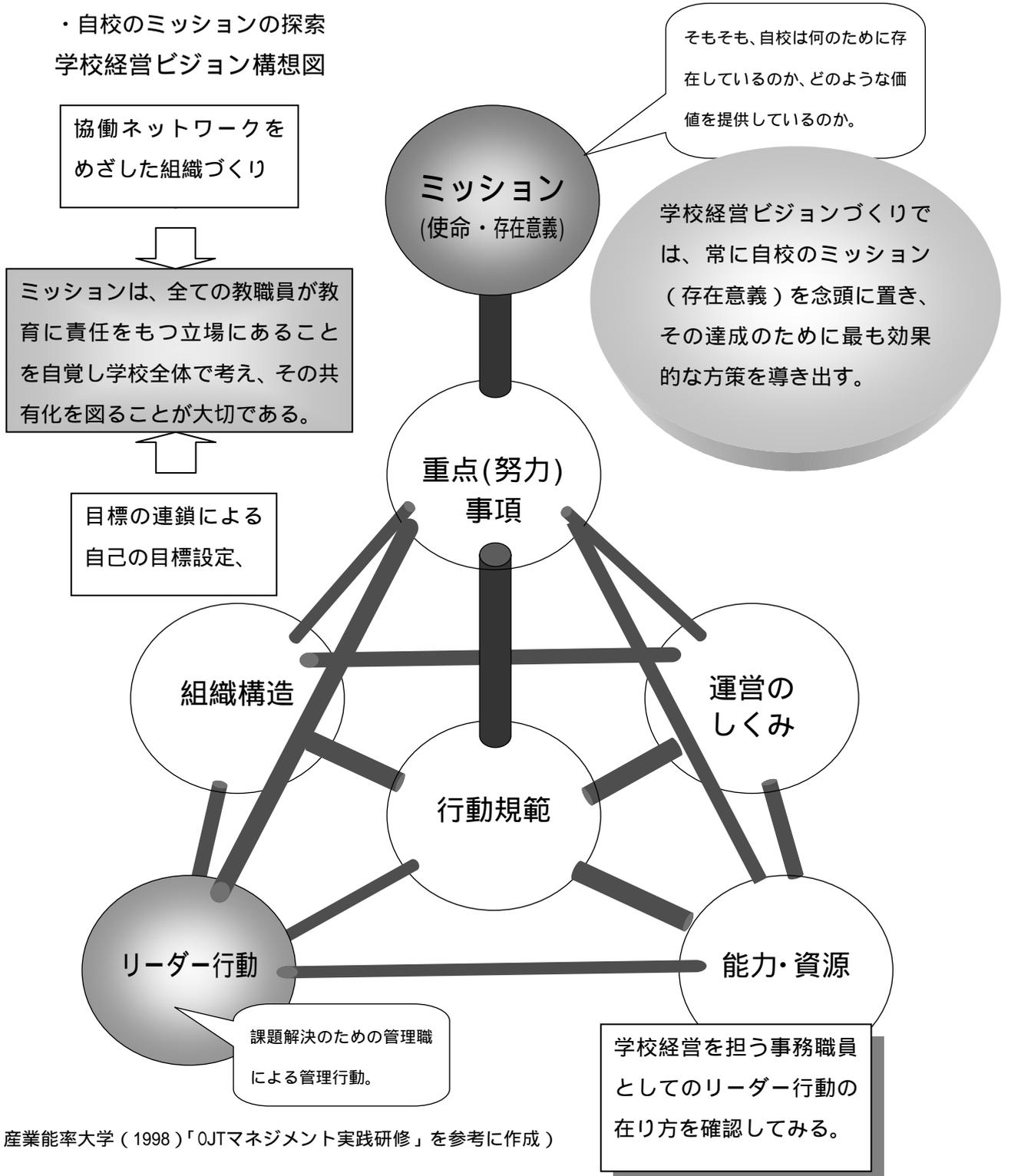
本研修のまとめとしての振り返りを行います。

学校経営ビジョンの構築とミッション探索の意義 図7 <第8章>

ミッションに基づく学校経営ビジョンづくり

- ・ 自己のミッションの探索
- ・ 保護者・地域から信頼される学校づくり
- ・ 組織マネジメントにおける事務職員の役割とリーダーシップ
- ・ 自校のミッションの探索

学校経営ビジョン構想図



（産業能率大学（1998）「OJTマネジメント実践研修」を参考に作成）

8

自校のミッションの探索

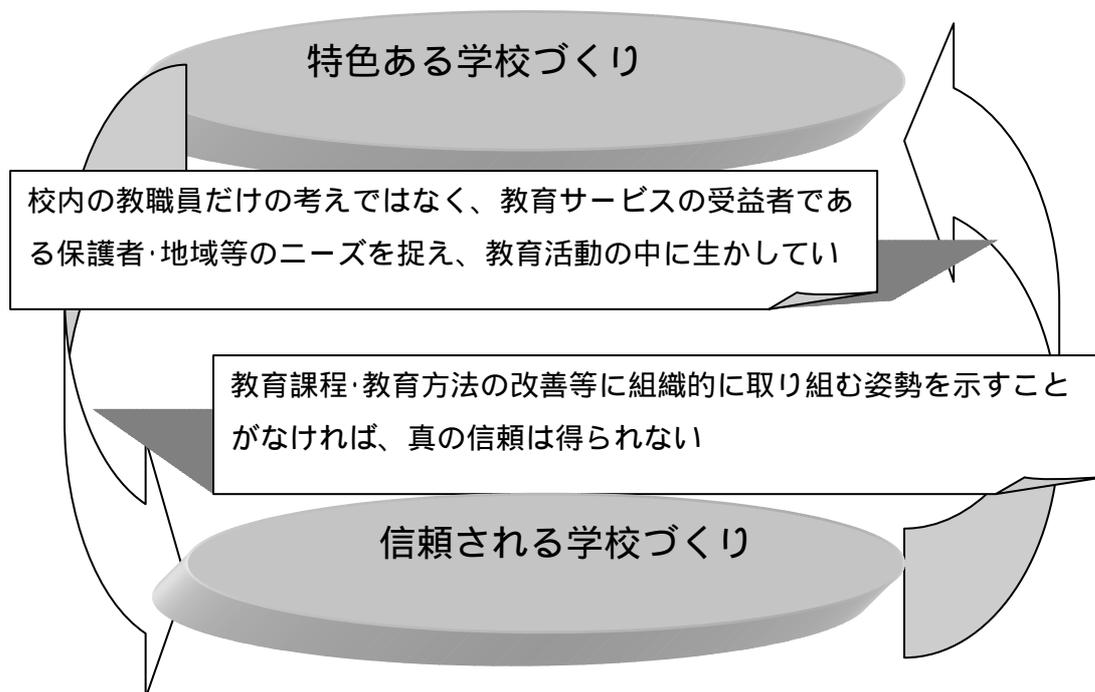
1. 保護者・地域から信頼される学校づくり

(1) 信頼される学校とは

- ・ 自校の有する資源と機会の最大活用して教育活動を展開している
- ・ 教育ビジョンが伴った理想を保護者・地域と共有できている



信頼される学校づくりは、特色ある魅力的な学校でなくてはならず、
特色ある学校づくりは、保護者・地域との信頼関係が不可欠である。



(2) 特色ある学校づくりに向けて

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」な関係づくりへ

(3) 信頼される学校づくりに向けて

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

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

(4) 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)

暗黙知：学校の組織構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構成員の認識や行動を左右している秩序のこと。

異質情報の提供 暗黙知との葛藤 組織創造過程の展開

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、企業の環境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(SEC I(セキ)プロセス)

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 = マーケットリサーチ(保護者・子どもを対象とする)

学校の理解・地域への発信

2．自校のミッションの探索

公立学校には、明確な社会的使命感（ミッション）に支えられた経営が求められています。

不登校や引きこもり、学級崩壊、いのちの大切さのわからない子ども、学力低下...等、さまざまな課題が相次いで生じており、今までどおりの授業研究の充実だけでは学校が社会の信頼を取り戻すのは困難です。学校経営の在り方が問われる中で、校長、教頭、事務長はもちろん全ての教職員が希薄化している自校のミッションに関する意識を高めて、ミッションを学校全体で考え、その共有化を図っていかねば解決の糸口は見つけれません。

公立学校の良さが認められ、その活力を取り戻すためには、より豊かな満足を顧客である児童生徒、保護者・地域住民等に提供するために何をすべきか、ミッションの探索に取り組む必要があります。

ミッションを共有するために、あなたも自校のミッションを探索してみましょう！

(1) 自校のミッションを探索するためには

自己のミッションを明確にする。
顧客意識をもつ。
教育に責任を持つ立場にあることを自覚する。
現状に対して積極的に変革していく気概をもつ。

(2) 自校のミッションの探索過程

貢献対象に対して、貢献する内容、方法を探索してみる。

学校としてのミッションを考える前に、
自己のミッションを探索してみましょう
自校に何が期待されているのか、探索してみましょう
自校に何ができるのか、探索してみましょう
以上の過程を通して、
自校はどんな役割を果たしていくのか？
その姿がみえてくる

【演習】自校のミッションの探索

明確化した自己のミッションをもとにして、自校のミッションを探索してみましょう

学校が提供する教育サービスに対して、保護者・地域住民等顧客の要求水準が高まり、教職員の専門性のみで経営方針を策定することは困難な時代が到来しています。

地域社会との融合・環境との調和を常に念頭に置き、ときに互いに相い矛盾しそうな状況を調整していく必要があります。こうした学校を巡る環境の変化の中で、自主的・自律的な学校経営を確立するためには、児童生徒、保護者、地域住民、教育委員会、様々な職種の教職員といった主要ステークホルダーに対する自らのミッションを明確にする必要があります。

マネジメント構想の策定は、そのうちのミッション（使命・存在意義）を明らかにするところから始まります。

ミッションとは、その組織がもっている存在意義であり、社会における使命を示すものです。通常、ミッション（使命・存在意義）は、「貢献対象」「貢献方法」「貢献内容」の3項目で考えるとわかりやすいと言われています。貢献とは、役に立っていることと考えてください。つまり、自校は、「誰に（何に）対して」「何を提供することで」「何の」役に立っているかを以下の手順で検討します。ミッション（使命・存在意義）のない組織は存在しません。

そこで、まずは「貢献対象」を確定させることから始めてみましょう。自校は、誰のために存在するのでしょうか。学校であるのですから、児童・生徒が当然にあがってくるでしょう。

このほか、保護者や地域住民（納税者）あるいは教育委員会、職場の同僚である教職員、といった人々が考えられます。それ以外に、どんな対象が考えられるでしょうか。

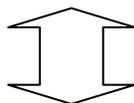
こうした人々を柱にして、次頁以降の演習シートは構成されています。

対象が定まれば、次に貢献内容を考えていくことになります。しかし、ミッションを考える際に、戸惑ってしまうのは、「自校」ではなく、広く学校一般から考え始めるからです。「国の法令や基準、県や市町村の方針、そこには数々の学校としてなすべきことが示されている。それらをいちいちあげていてはきりがいいではないか。」と考え込んでしまうのでしょうか。

もちろん、ミッションは広く設定することも狭く設定することもできますが、社会的な期待に応えながらも、その学校が備えた力を最大限発揮できる範囲についてはある程度想定できます。ここで探索するのは、その学校ならではのミッションであり、経営資源を最大限活用して果たせる事柄なのです。

(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？

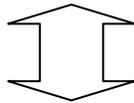


保護者は学校に何を望んでいるのか？	
地域住民（納税者）は学校に何を望んでいるのか？	
教育委員会は学校に何を望んでいるのか？	
教職員は学校に何を望んでいるのか？	
は学校に何を望んでいるのか？	

(3) 自校のミッションの探索

自校はどんな役割を果たしていくのか？

児童生徒の成長・発達に対する基本任務であるミッション（使命・存在意義）



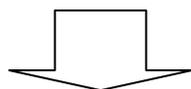
(例) 地域住民に対して	地域における人材バンク機能を果たすことで、地域活性化の中核拠点としての役割を担う

貢献対象	貢献方法	貢献内容
（～に対して）	（～することで）	（～する）

(4) あるべき姿と重点事項

あるべき姿を実現するための重点事項を検討します。また、その重要事項を選んだ理由、あるいは、あるべき姿を達成するための具体的方策などについて、私の考え欄に記入してください。

()の あるべき姿



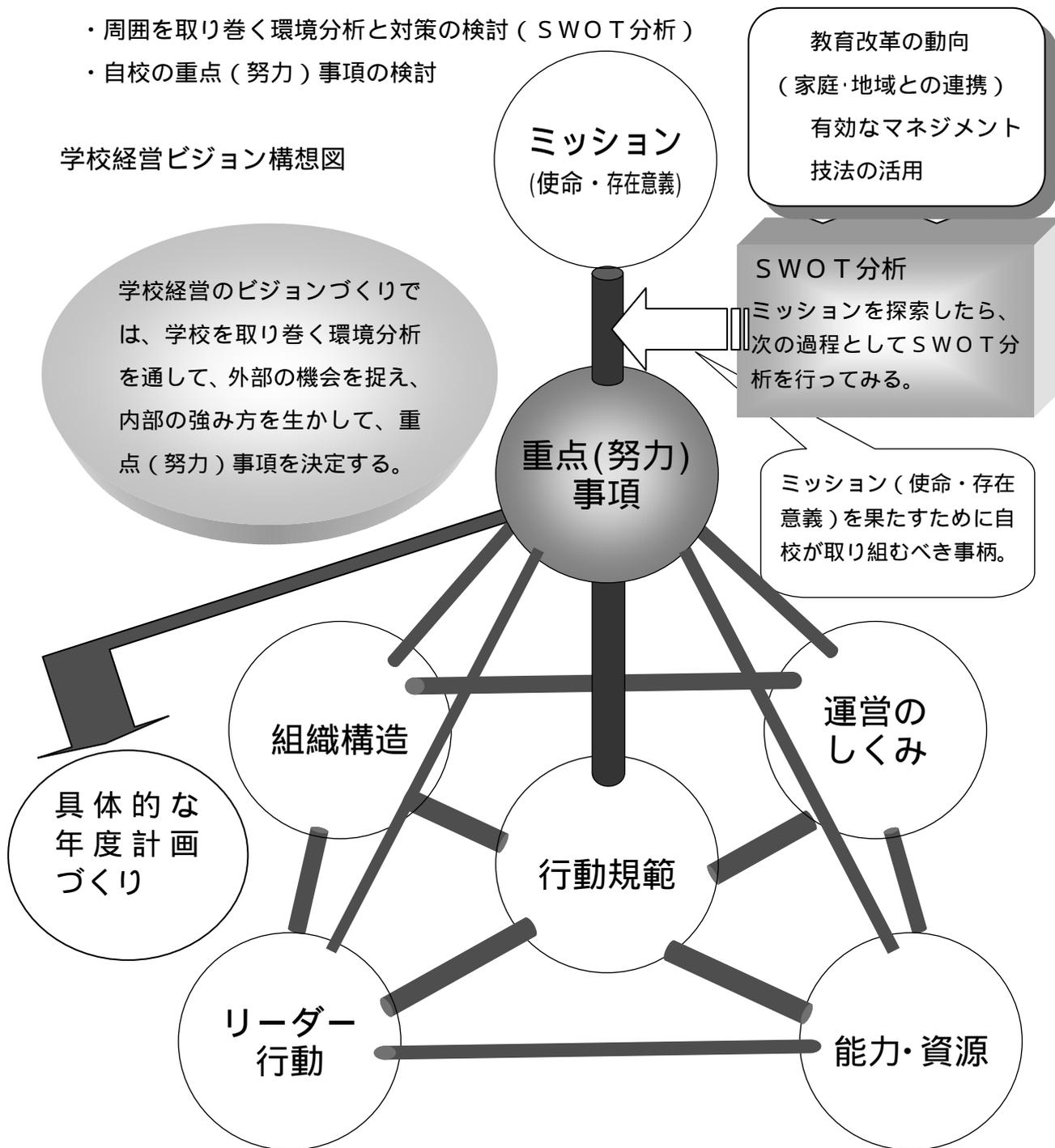
重点事項	重点事項に対する私の考え

学校経営ビジョン展開と自校のおかれた状況の把握・共有化 図8 <第9章>

学校経営ビジョンと自校の取組の共有化

- ・ 周囲を取り巻く環境分析と対策の検討（SWOT分析）
- ・ 自校の重点（努力）事項の検討

学校経営ビジョン構想図



(産業能率大学(1998)「OJTマネジメント実践研修」を参考に作成)

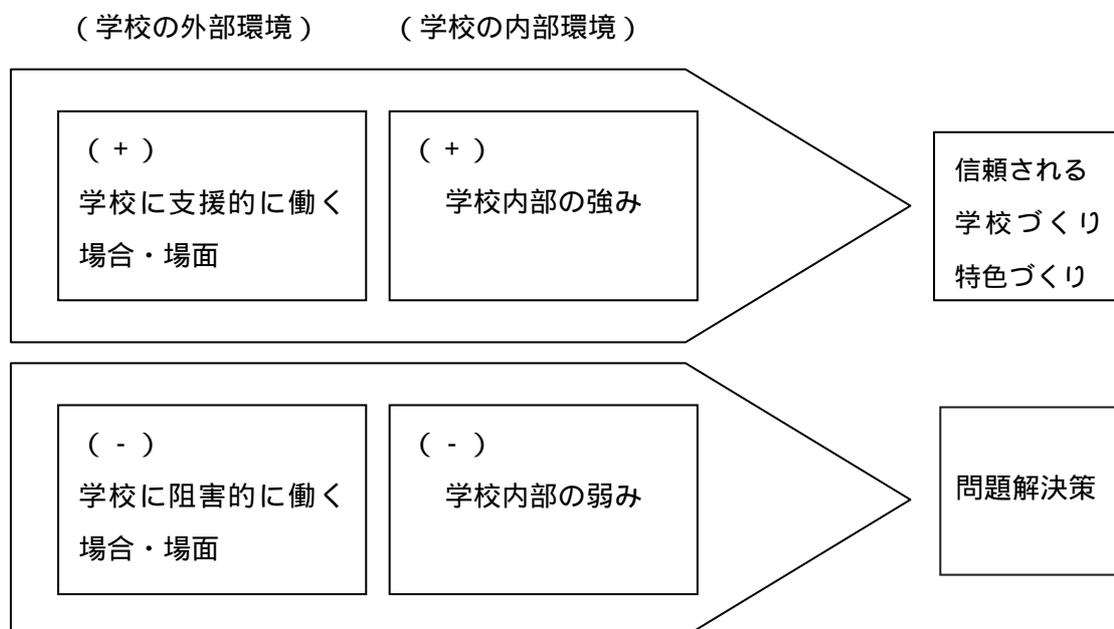
9

自校を取り巻く環境分析と対策の検討

1. 自校を取り巻く環境分析と対策の検討

(1) SWOT分析を活用した特色づくり・信頼される学校づくりと問題解決

ミッションを探索したら、次の段階としてSWOT分析を行ってみましょう。その結果から、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「問題解決策」も検討できます。

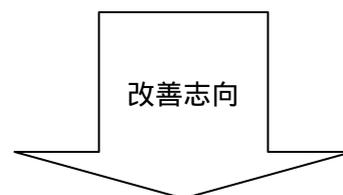


(2) 顧客満足 (CS : Customer Satisfaction) の視点

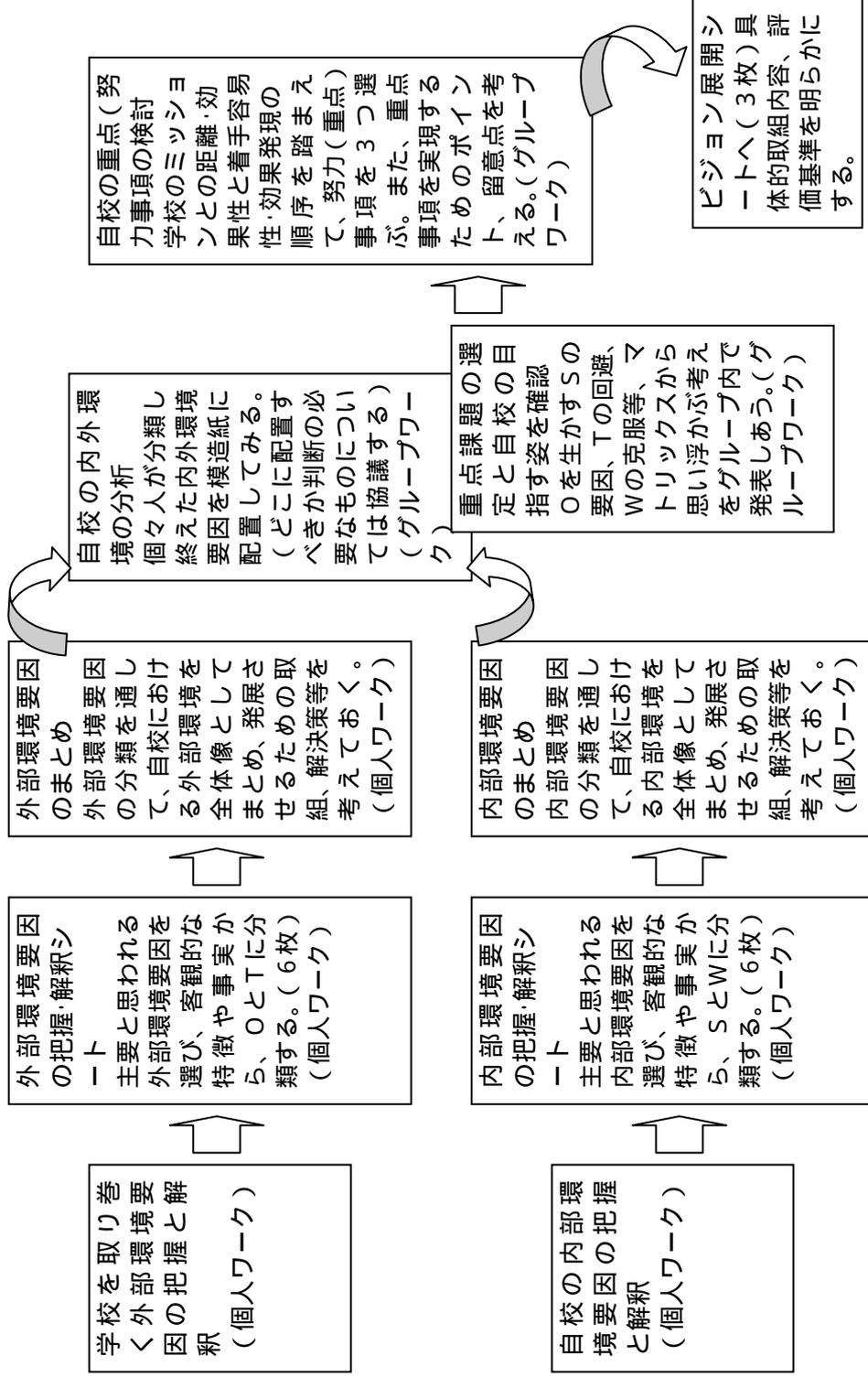
特色をつくる	顧客が価値を感じる特色により、満足感が高まる。
--------	-------------------------



問題を解決する	抱える問題点を解決することで、顧客の不満はなくなる。しかし、満足感の向上にはつながらない。
---------	---



SWOT分析演習の流れ



2 . 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
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	子ども会	集会所	適応指導教室
児童相談所	補導委員会	社会福祉協議会	保健所	農業改良普及委員
農業協同組合	民生委員	市町村長	市町村教育委員会	
教育長	教育事務所	県教育委員会	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 S W O T 分析の進め方（外部環境）

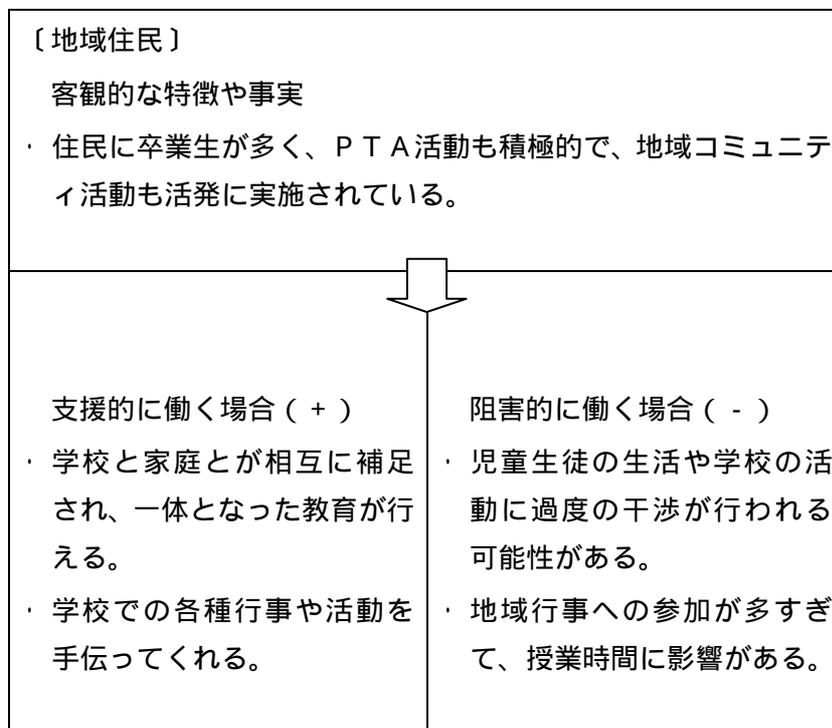
影響の大きい外部環境要因を一つ選択

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「支援的に働く場合」についての検討

自校の運営や教育活動にとって「阻害的に働く場合」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「支援的に働く場合」と「阻害的には働く場合」を分析し、9 - 6 のシートに記入してください。

外部環境要因	客観的な特徴・事実	支援的に働く場合	阻害的に働く場合

3 . 外部環境要因のまとめ

外部環境要因を分類して見えてきたもの（自校の特徴）	
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、働きかけや取組は？ 自校の外部環境の阻害要因を克服するための解決策は？	

4．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・ネットワーク的資源（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 情報的資源（ソフトウェア）

内部環境要因リスト（順不同）

ア 人的資源・ネットワーク的資源（ヒューマンウエア）

児童生徒 管理職（校長・教頭・事務長） 中堅教員 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） 学校評議員 教育相談員

P T A 児童会・生徒会 部・クラブ 組合分会 学校運営協議会 等

イ 物的資源・資金的資源（ハードウエア）

学校施設 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 学校ビオトープ 学校動物園

パソコン 余裕教室 「 室」 教材・教具 備品 スクールバス

学校予算(公金) 学級費等(準公金) 寄付金 販売収入 等

ウ 情報的資源（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

図書管理システム 教育情報ネットワークシステム（イントラネット）

文書（情報）管理システム 研究指定 校務分掌 校風・伝統 雰囲気 等

(2) 学校におけるS W O T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）

〔学校職員 〕 客観的な特徴や事実	
・職員数が多く、全体の意思統一が難しい。 ・各職員が多様な能力を持っている。 ・学級担任以外の教職員スタッフが充実してきた。	
強み（+）	弱み（-）
・各職員の多様な能力を生かした教育ができる ・経験豊かな事務職員と充実したスタッフが学校を支える ・級外を含めたサポート体制が取りやすい	・職員会議等での意思伝達などに時間がかかる ・校務分掌等の責任体制が不明確になる時がある ・学校全体の教育動きを把握するのに相当の注意が必要である

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」を分析し、9 - 11のシートに記入してください。

内部環境要因	客観的な特徴・事実	強みとして働く場合	弱みとして働く場合

5 . 内部環境要因のまとめ

内部環境要因を分類して見えてきたもの（自校の特徴）

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、活動や取組は？

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？

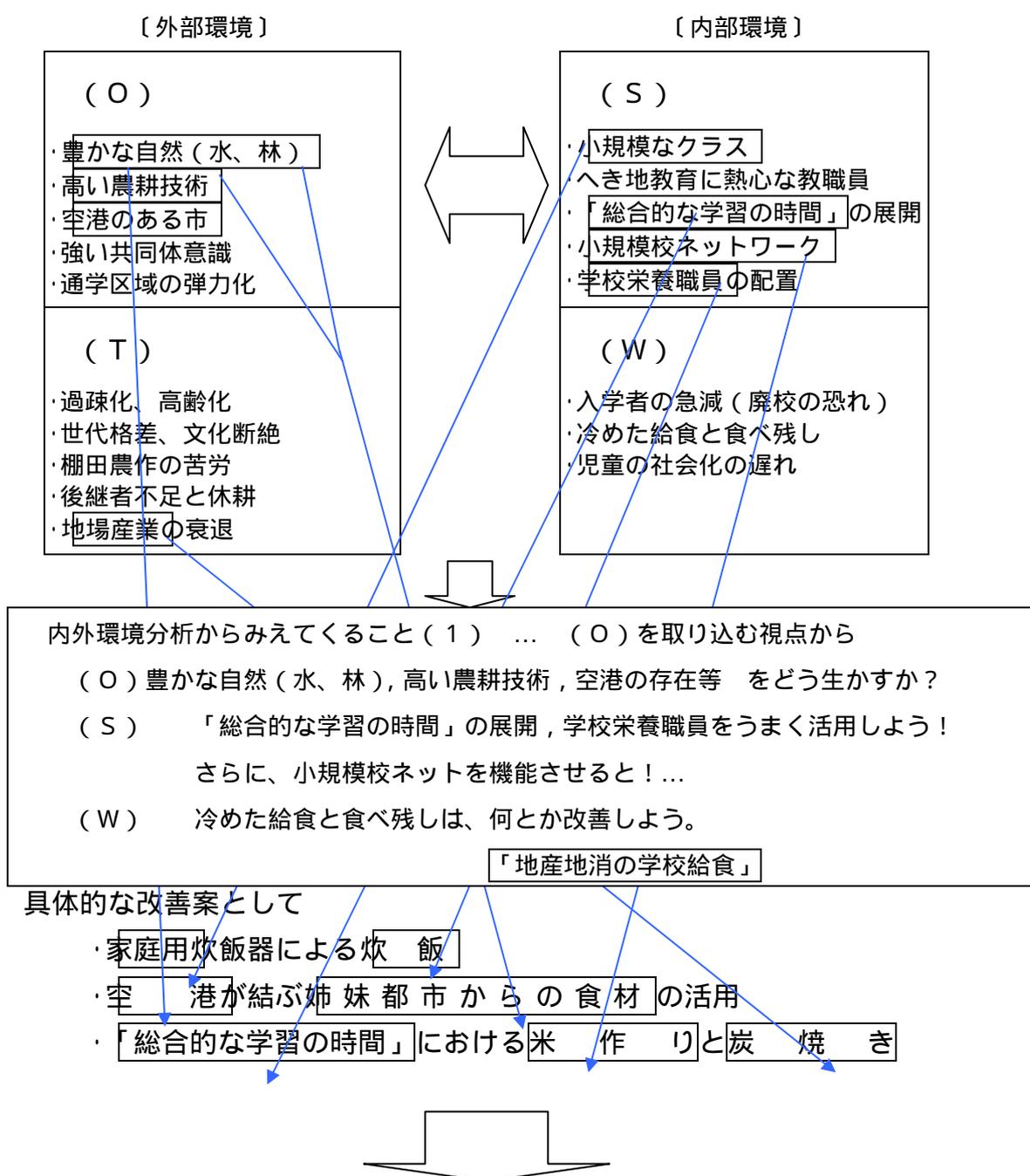
6 . SWOT 分析に基づく対策の検討

(1) SWOT分析から重点取組事項、問題解決方策の検討

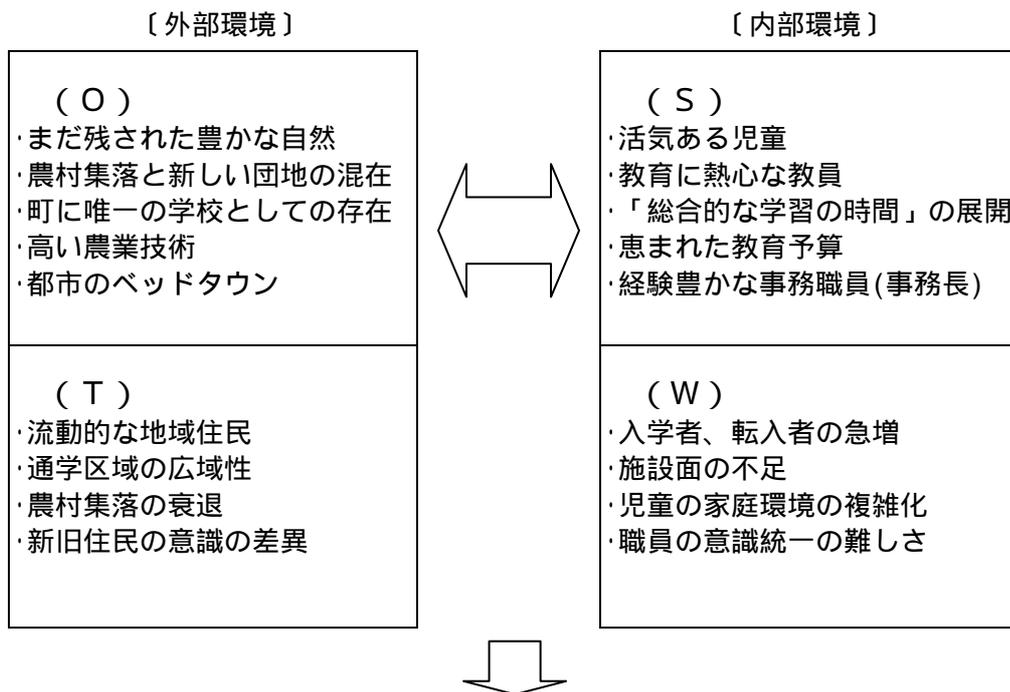
（例題）N市教育委員会の例

N市教育委員会は、豊かな自然に囲まれた農業地域に位置する。市内に空港を抱え、にぎわいもあるが、過疎化、高齢化が進み、棚田農作は休耕になるところもある。小中学校への入学者の激減から廃校となる学校もできそうである。

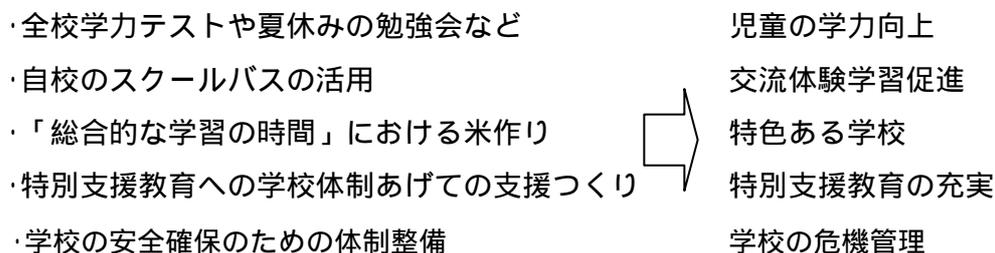
市内の学校教育の活性化を図り、豊かな町づくりの一環ともなるような教育行政施策がどうあるべきか、その方策を探るためSWOT分析をしてみたい。



(2) ある学校(大規模校)の例（学校全体の環境を分析）



大規模校としてのきめ細やかな学校教育！



(3) 重点課題の立案

自校の内外環境分析から重点課題を立案する。

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	
自校の目指す姿	

SWOT分析用マトリックスシート

このシートでは、自校を取り巻く環境の「機会」「脅威」、自校の「強み」「弱み」の4つを組み合わせ、重点事項の決定に向けての具体的方策を検討します。

各自が整理した内外環境要因をこのシートに貼り出し、N市教育委員会の例等を参考に、新しい事業展開のための具体的方策をグループで協議してください。

		内部環境要因	
		(3)強み	(4)弱み
	(1) 機会 (支援的要因)	積極的攻勢(自校の強みで取り込める事業機会の創出)	段階的施策(自校の弱みで事業機会を取りこぼさないための対策)
	(2) 脅威 (阻害的要因)	差別化戦略(自校の強みで脅威を回避)	専守防衛(自校の弱みと脅威で最悪の事態を招かない対策)

(参考)E:\swot\第2回「環境分析 - SWOT 分析」.htm (帝国データバンク 産業調査部)

(4) 学校活性化に向けた実行策の検討

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づくり・信頼の確保に向けた活動や取り組みを、ラベルに書き出してください。1枚のラベルには、一つの事柄を書きます。

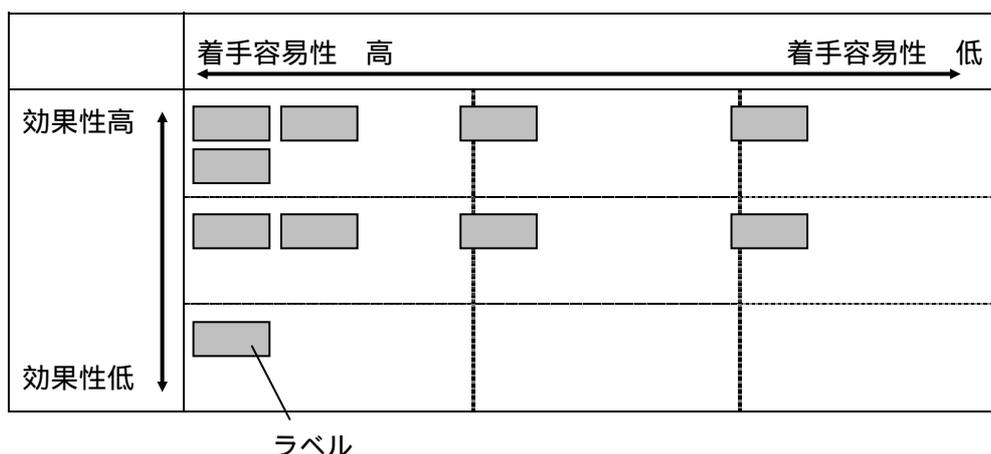
現在取り組んでいる活動に、今回のSWOT分析により、みえてきた外部環境の支援的要因や内部環境の強みを加えたものでも結構です。

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策を考え、ラベルに書き出してください。1枚のラベルには、一つの事柄を書きます。

問題解決方策を考える際、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のも多くあると思われます。

「特色づくり・信頼の確保に向けた活動や取り組み」「問題解決方策」とも、できない理由を考えないで、この場では、とりあえず、数多く出してください。

ラベルを書き終えたら、「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。



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「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）

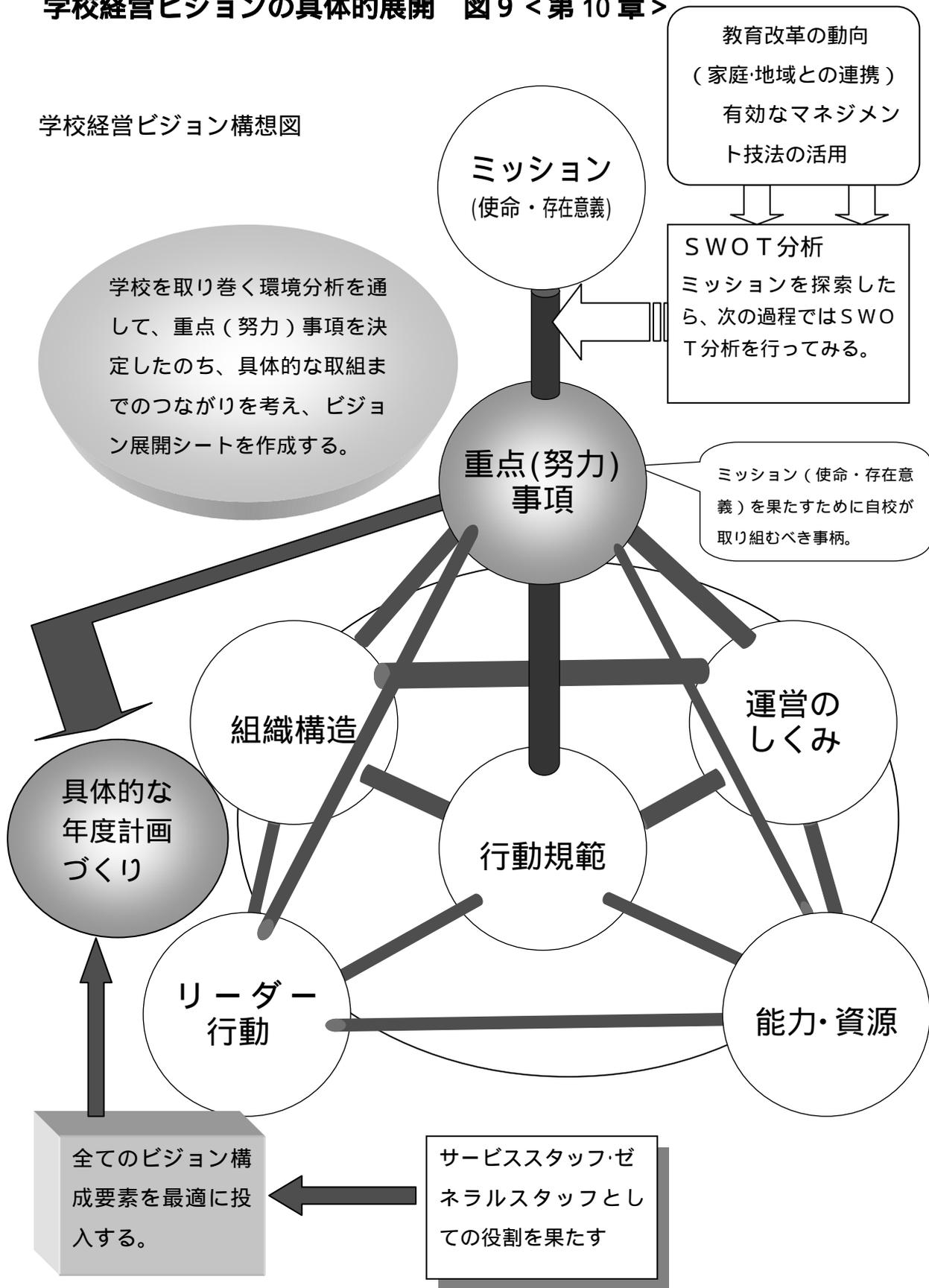
	着手 容易	着手 困難
効果 大  効果 小		

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

学校経営ビジョンの具体的展開 図9 <第10章>

学校経営ビジョン構想図

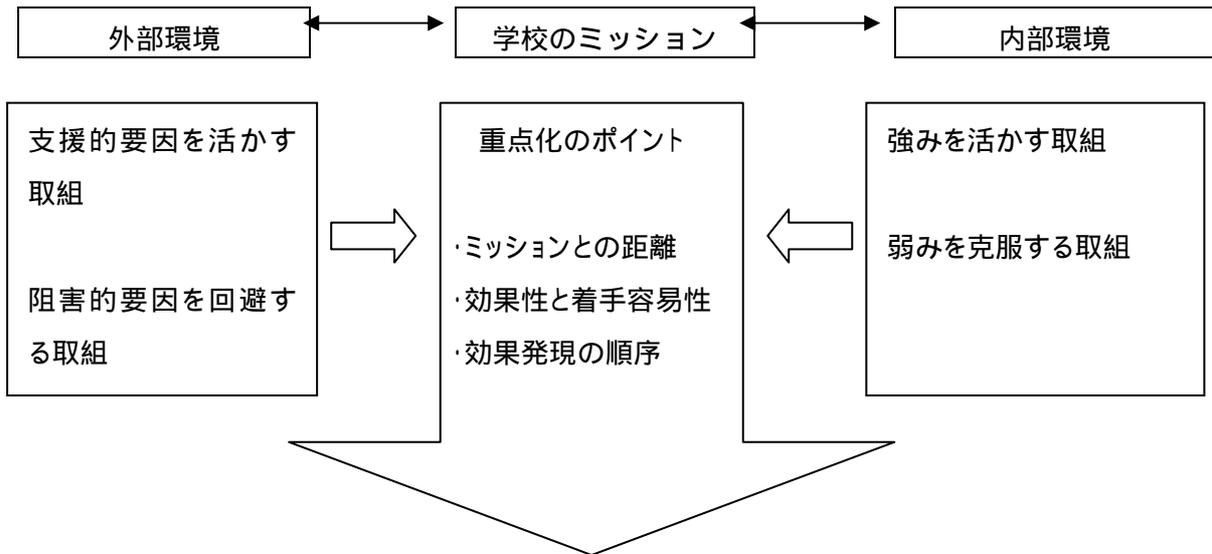


(産業能率大学(1998)「OJTマネジメント実践研修」を参考に作成)

10

自校の重点事項の検討と展開

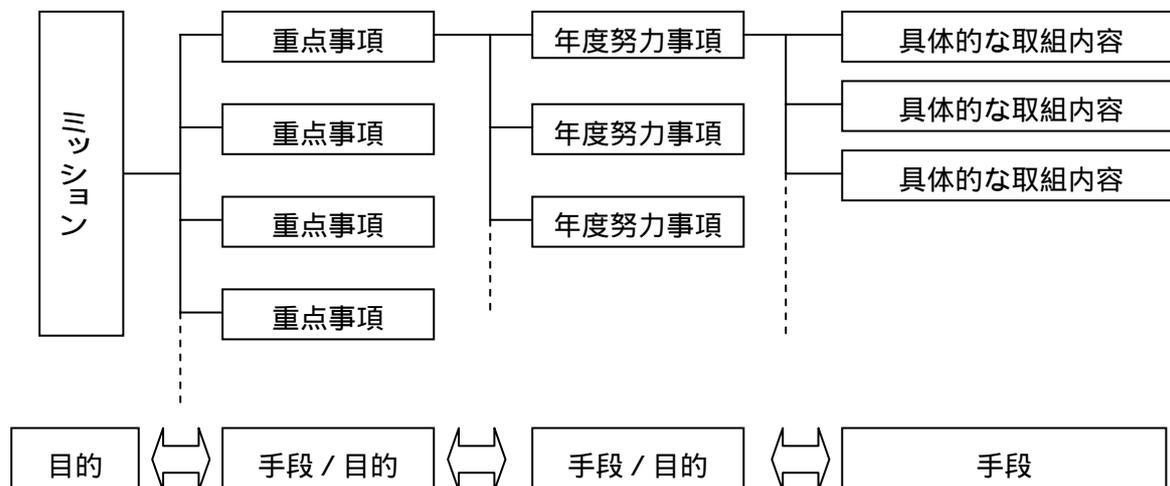
1. 自校の重点（努力）事項の検討



重点（努力）事項	重点（努力）事項に対する私の考え

2 . 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。

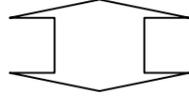
「自校の重点事項」の「目指す姿」と「現状」のギャップを埋めるためには、今年度の努力事項はいくつかあると思います。そのうちのひとつを年度努力事項欄に記入します。

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。

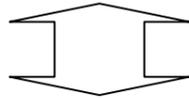
最後に、具体的な取組内容について、年度末の評価ができるように、評価基準を検討し、記入してください。

学校経営ビジョン展開シート

<p>重点事項 (ひとつ)</p>	<p>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）</p>	<p>現状</p>
-----------------------	---	-----------



<p>年度努力事項 (ひとつ)</p>	
-------------------------	--



<p>具体的な取組内容（実施形態）</p>			
<p>取組に対する評価基準</p>			

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。

何が問題かといえば、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、4M（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。生身の子どもの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、目的の、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10の診断項目を設け、合計40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20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お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』（教育開発研修所刊）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11年5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
その 教育 目標・ 経営 方針と 現 状 に 関 心 を 持 つ て	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、情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、方針がどう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 関 心 を 持 つ て	11 自分の仕事の結果がうまくいったのかどうか、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、どのようにしてたえ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 関 心 を 持 つ 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 仕事をええられやしないか、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 関 心 を 持 つ 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、お互いにいまいましい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。

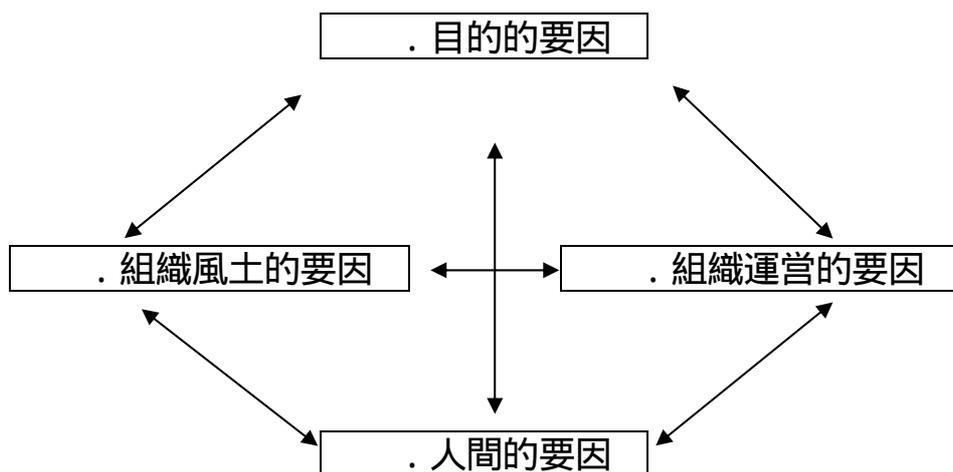
組織運営的要因……学校の内部組織とその運営に関係した条件・要素である。授業・教育課程、校務分掌、学校運営組織など。

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。

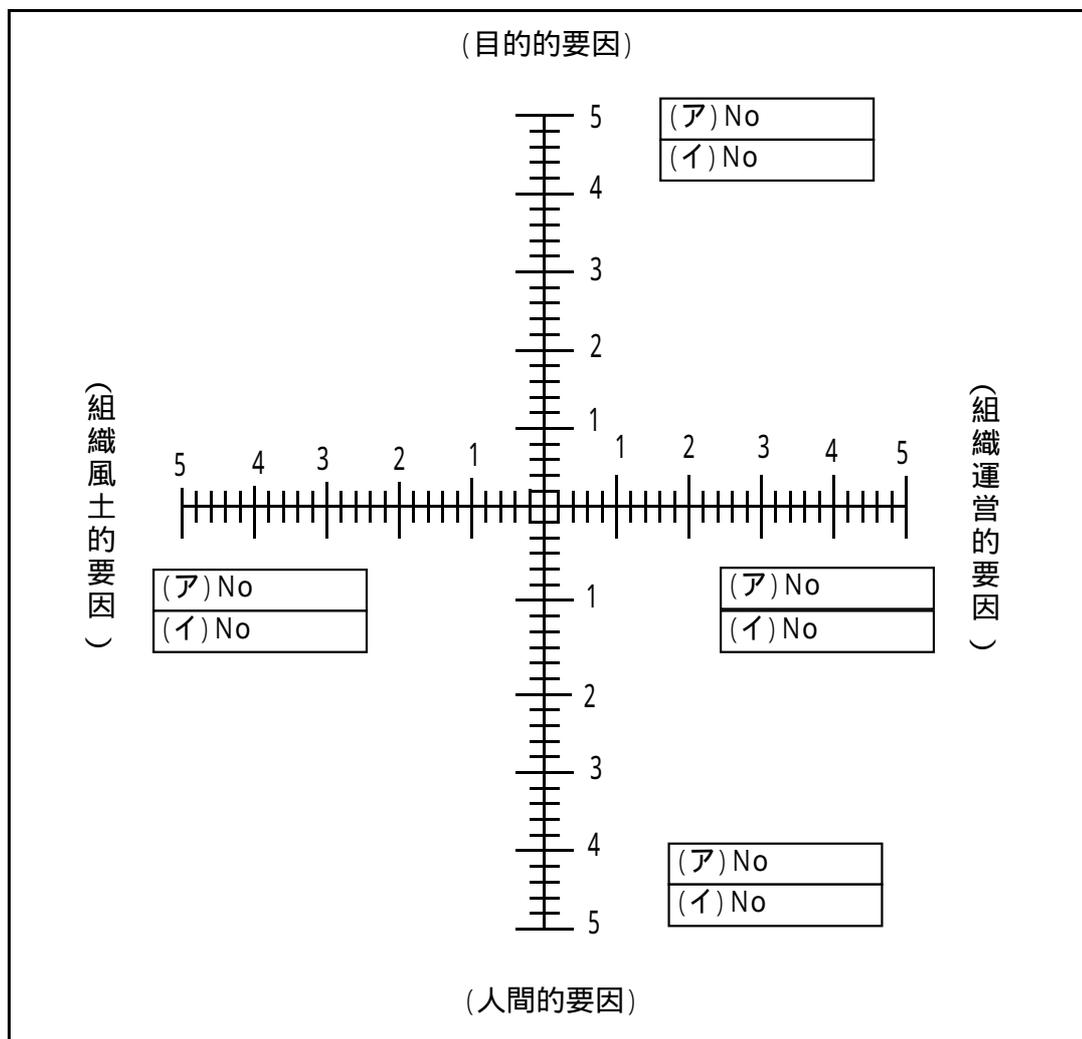
組織風土的要因……学校の全体的な雰囲気に関係した条件・要素である。慣行、規範、校風、学校文化、ムード、体質、環境など。

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

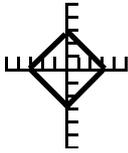
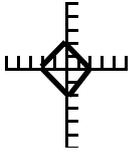
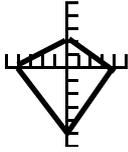
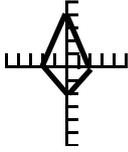
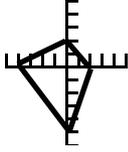
- (1) 要因()別に評価点を求め、線で結ぶ。
様式3の区分に応じて、いろいろなダイヤグラムを描くことができる。
- (2) 問題項目を抽出し、の中に記入する。抽出の基準としては、次の方法が考えられる。
(ア) 各要因ごとにその平均点を下まわっている項目。たとえば、要因で平均点が3.5の場合、3.5未満の項目。
(イ) 様式3の区分にしたがい、両者の差が1.0以上の項目。たとえば、
管理職の評価点 - 教員の評価点 1.0の項目や
40代の評価点 - 20代の評価点 1.0の項目など。

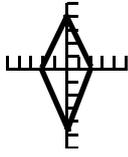
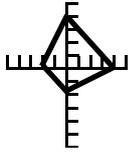
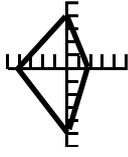
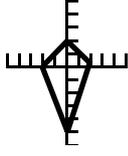
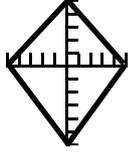
凡例



(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

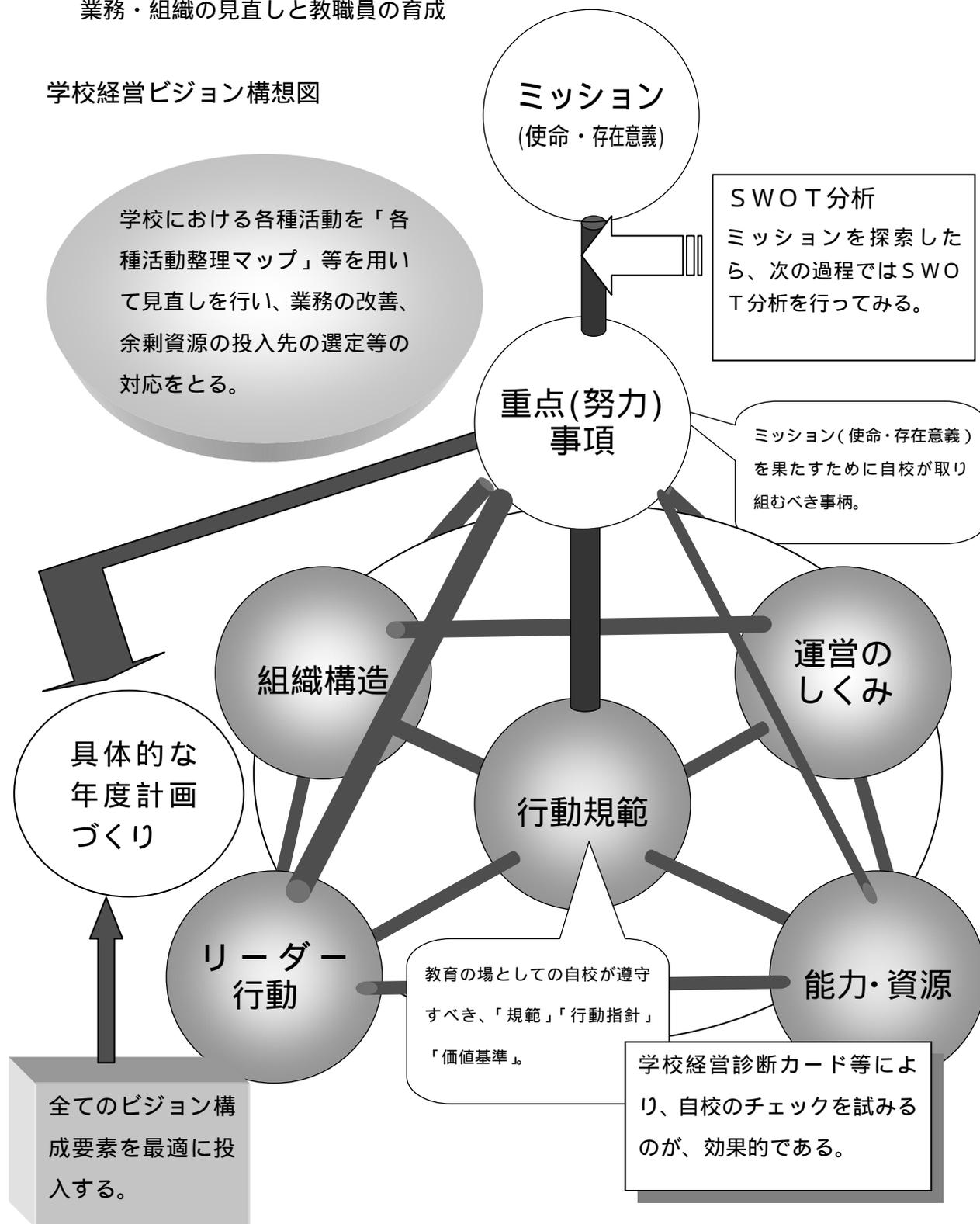
モデル名	モデルの型	改善のポイント
A 平均型		四つの要因が平均していて、高い要因もなければ、低い要因もないという型。 モラルの高揚をはかることであるが、たとえば、外部からの働きかけを考える必要がある。
B 沈滞型		四つの要因がいずれも低い型。 学校教育目標を見直してから、その具体化・具現化をはかるとともに、組織風土()の変革に努める必要がある。
C 平穩型		目的的要因()に問題があるが、他の三つの要因が高い型。 内部的には安定していて、一見平穩に見えるが、学校教育目標との関連が軽視されている。風土づくり()から手をつけるべきであろう。
D お題目型		目的的要因()は高いが、他の三つの要因が低い型。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
<p>F ムード型</p>		<p>目的志向型の教職員が多く、目的の()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。 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>
<p>G 人間疎外型</p>		<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。 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>
<p>H 仕組軽視型</p>		<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。 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>
<p>I 意欲喪失型</p>		<p>人間的要因()は高いが、他の三つの要因が低い型。 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>
<p>J 理想型</p>		<p>四つの要因がいずれも高い型。 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>

学校組織開発の展開 図10 <第11章>

業務・組織の見直しと教職員の育成

学校経営ビジョン構想図



(産業能率大学(1998)「OJTマネジメント実践研修」を参考に作成)

11

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、物、資金、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 なぜ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				
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			研修	教育センター
10	育成型人事管理	13	3.3				
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一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。

(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。

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	

職場における能力開発・人材育成の機会（参考）

下表は、自治体の行政部局における能力開発や人材育成の機会をアンケートした結果です。

- | | |
|--|-----------|
| (1) 仕事そのものが私を育てた
多くの業務・職場を経験したこと
未知の仕事にチャレンジして成し遂げた経験
ひとかたまりの責任のある仕事を任されたとき
仕事上の困難な課題を解決したとき
仕事そのものが、常に新しい知識と知力を要求した | (30.1%) |
| (2) 学びのモデルとなる人々との出会い
人生の模範としたい上司・先輩に出会った
優秀な上司・先輩の仕事ぶりに感化された
優秀な同僚の仕事ぶりを見習った
反面教師すべき上司・先輩がいた
部下からの意見で学ぶ機会があった | (18.2%) |
| (3) 職場外の人々との情報交流が刺激となった
組織内での様々なプロジェクトに参加した経験
部門間の調整会議などへの出席で視野が広がった
他の自治体や民間の人々との交流が刺激となった
他部門の同僚との交流や意見交換
異業種交流会などでの意見交換
各種研修会への出席 | (14.6%) |
| (4) 私は自分自身の努力で育った
良い上司・先輩に恵まれず、逆に啓発意欲が湧いた
ライバルに刺激され努力した
先輩に負けたくなかったので人一倍努力した
自らすすんで様々な研修を受けた
自ら新しい仕事の企画を練り、取り組んだ | (12.5%) |
| (5) 上司・先輩による指導が刺激となった
教え上手な上司・先輩の下についた
仕事の成果に対する上司の賞賛に動機づけられた
ミスをしたときの上司の励ましがきっかけとなった
常日頃、小まめに教えてくれる先輩がいた
先輩が時間外でも後輩達の面倒をみてくれた | (12.2%) |

2. リーダーシップ発揮の実際

協働性を生み出すリーダーシップ

あなたは、事務職員としての職務や日頃の行動を通して、校内の教職員に対してどのようなリーダーシップを発揮していますか？

やみくもに、自分の意のままに人を動かすことが組織マネジメントに求められるリーダーシップではありません。

(1) 幹部事務職員のリーダーシップ機能とマネジメント機能

進むべき方向の設定

リ：将来にわたるビジョンと戦略を設定する。

マ：計画立案と予算設定

設定された目標を達成するための計画を立案し、予算を設定する。

目標設定のためのステップとスケジュール表を作る。

目標設定のための人材の配置・活用

リ：人材を調達し、ビジョンと戦略の必要性和妥当性への理解をつくり、さらに協働意欲と協働関係を作り上げる。

マ：組織化と人材配置

計画を達成するための役割と責任、そして構造を持つ組織を編成し、そこに人材を配置する。

目標達成過程での働きかけ

リ：動機づけと意欲の向上、実施過程で変革の前に立ちふさがる障壁(学校内外の諸条件・環境)を乗り越え、変革を継続するよう成員を勇気づける。

マ：コントロールと問題解決

計画が予定通りきちんと実施されているかをその実績の状況をモニターする。

予定通り進んでいない場合は障害を除くか、計画と組織などを見直し、問題の解決を図る。

達成する成果

リ：これまでと違った状態を作り出し、望ましい変化を生み出す。同時に個人と組織に望ましい変化を作る。子どもの成長の姿、学力、教職員の間人関係、労使関係などでの望ましい変化する。

マ：確かさ(確実性)とルールを築く。人と組織に問題解決の学習が築かれる。

(2) 協働性を生み出すリーダーシップ（参考）

学校の協働性を生み出すためのリーダーシップには、4つの形態があります。

戦略的リーダーシップ

開かれた学校づくりを目指して、学校要覧づくりによる保護者等への情報提供という方策が効果的であることを校内で打ち出し、全校的な取り組みに広げる。

A学校では、保護者、地域に向けた「学校ガイド」を作成、活用して、開かれた学校の実現だけではなく、学校不信への解消にも努めている。

平成10年9月中教審答申を出発点とした、教育改革以前から学校要覧なるものはつくられていた。開かれた学校の実現を目指して、学校要覧の保護者や地域への配布が多くの学校で行われている。しかし、学校紹介パンフレットのものがほとんどとなっている。（内容的には、教育目標、学校教育計画、学校の沿革、日課表、生徒数、校時表、職員構成、教室配置図）これでは、保護者からすると、自分の子どもが通学している学校の様子がまだまだわかりにくいものになっている。実践校では、詳細の学校教育計画の縮小版の内容（生徒指導、各種教育活動の計画、総合的な学習の時間の計画等）だけではなく、学校の窓口となる事務室の業務内容や学校で取り扱う経費、そしてこんな時どうしたらという（けがをしたとき、校区外就学、転校手続き）ものが図式でわかりやすく載せられている。

作成に当たっては、事務職員が提案し、事務職員が各校務分掌、担当者の連結を図り、情報の収集、整理をして原稿を作成した。この学校ガイドを活用して、学校信頼回復の大きな原動力になっている。

教育的リーダーシップ（共同実施）

共同実施により事務職員だけでなくすべての教職員に学校事務の効率化を通して学校改善が進むことを促し、校内各職種間の連携を推進する。

学校事務の共同実施を実施しているB市では、市教育委員会が制定した「学校事務連携推進協議会運営要綱」に基づき、公立学校の事務職員が「学校事務指導員」として位置づけられ、教育委員会事務局各課との連携を図りながら市内の学校事務の効率化等の推進に努めている。この市の共同実施は、事務職員が担当する学校事務分野だけではなく、要綱に基づき組織した、校長・教頭・教務主任・養護教諭等の代表者からなる協議会の中で、検討・協議した業務についての効率化の推進を、事務職員が取りまとめ役として行っている。

効率化する業務については、市内全教職員へのアンケートを通して、ニーズを把握して検討を進めている。また、連携校では協議会で決定された事項をもとに、各校の事務職員が他職種と協働して学校事務及びその他の業務の効率化の推進をしている。

応答的リーダーシップ

特色ある学校づくりを目指して校内で取り込まれる教育計画立案に際して、学校予算に携わる立場からバックアップする。

C学校では、学校予算委員会において、事務職員が校内での予算要望やニーズに対応するだけでなく、児童や保護者、地域の方々からの学校予算に関する調査をした上で提案、提言を行っている。もちろん、結果に対する説明を行い、評価・振り返りを通して校内執行システム等の見直しもしている。また、特色ある学校づくりの予算の執行だけでなく、教育計画立案に際しても企画運営委員会の一員として、特色ある学校づくりの推進に取り組んでいる。D学校では、職員会議や企画運営委員会だけでなく、毎朝の校長、教頭、教務主任、事務職員での打ち合わせで、日々の細かな学校経営への提言や実践を行っている。

総合的な学習の時間において計画段階で、教員と事務職員が一緒になって練り上げていることにより、より効果的、効率的な教育活動が営まれる。

大規模改修において教育行政職員としての視点から備品、設備選定や、教室配置について教育委員会、管理職、業者、保護者等と一緒に検討している。

文化的リーダーシップ

各種の教育情報を提供し、安全点検等に対する教職員の意識の高揚を引き出すなど、学校改善に積極的に取り組む気風を校内につくる。

E市F学校では、職員配布の事務だよりを通して、学校運営上有用なデータの提供とともに、職員へ事務部の役割や思いを伝える事によって、よりよい教職員との関係づくりに努めている。事務だよりの内容は、給与や旅費、福利厚生事務連絡だけでなく、事務部主任として、学校内を見渡して気付いた点（光熱水費の使用量統計データ、施設設備の改善箇所の紹介等）を学校事務の指導的な立場としてのメッセージを載せている。また、現在様々な教育に関する新しい施策や教育改革の動向等の情報を収集整理して、教職員に解説している。

また、情報提供だけに留まらず、日々の学校施設の安全点検を、施設担当として教職員に呼びかけるなど、実際の行動により実践している。児童生徒に関することでは、各種の学校行事の終わった後、子どもたちの感動はどうだったか等、教職員への問いかけを通して予算執行の効果を確かめ、経営改善に生かすようにしている。

- ・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

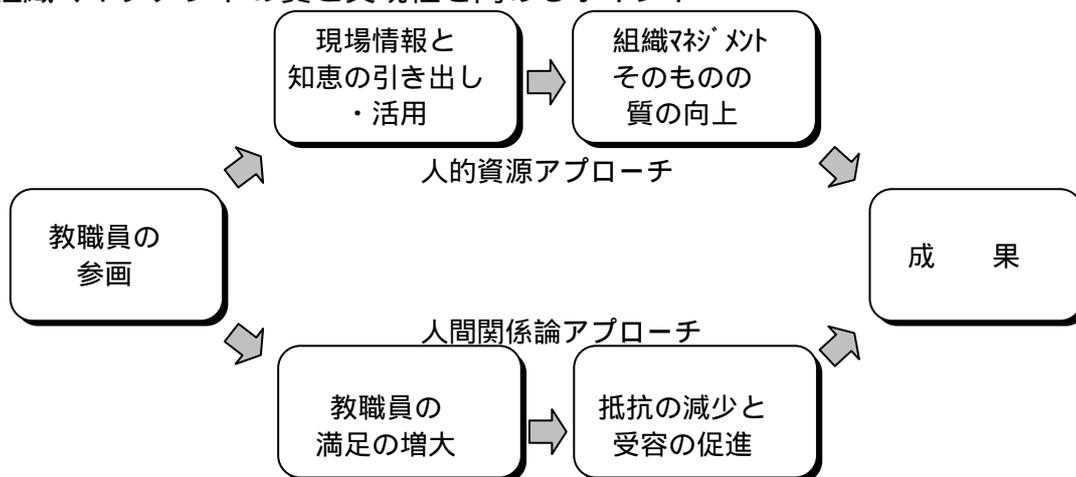
（出典：木岡一明（2003）「新しい学校評価と組織マネジメント」第一法規）

12

研修のまとめ《要点整理》

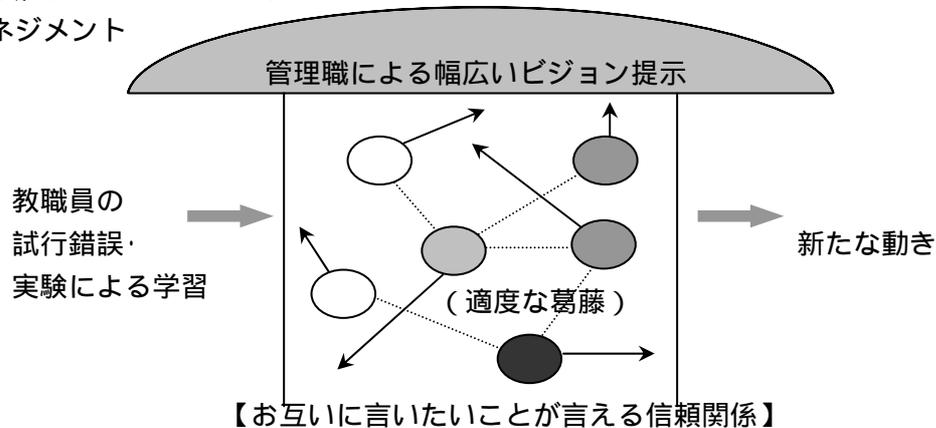
1. 研修のまとめ

(1) 組織マネジメントの質と実現性を高めるポイント

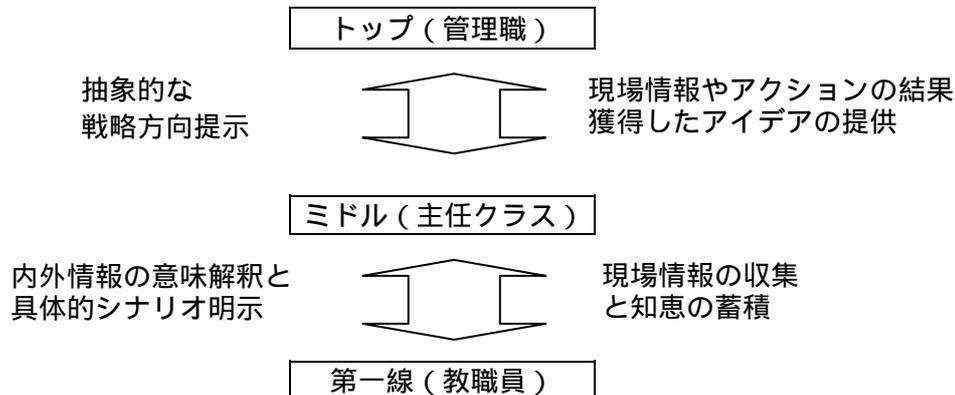


(2) 目指す組織マネジメントのキーワード

雨傘マネジメント



ミドル・アップダウン・マネジメント

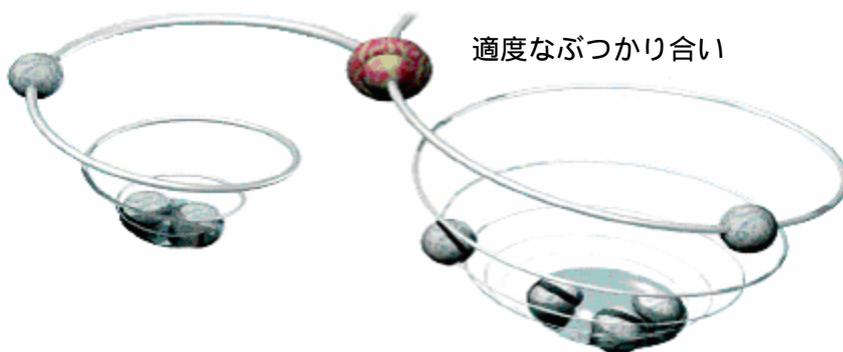


トルネード・マネジメント

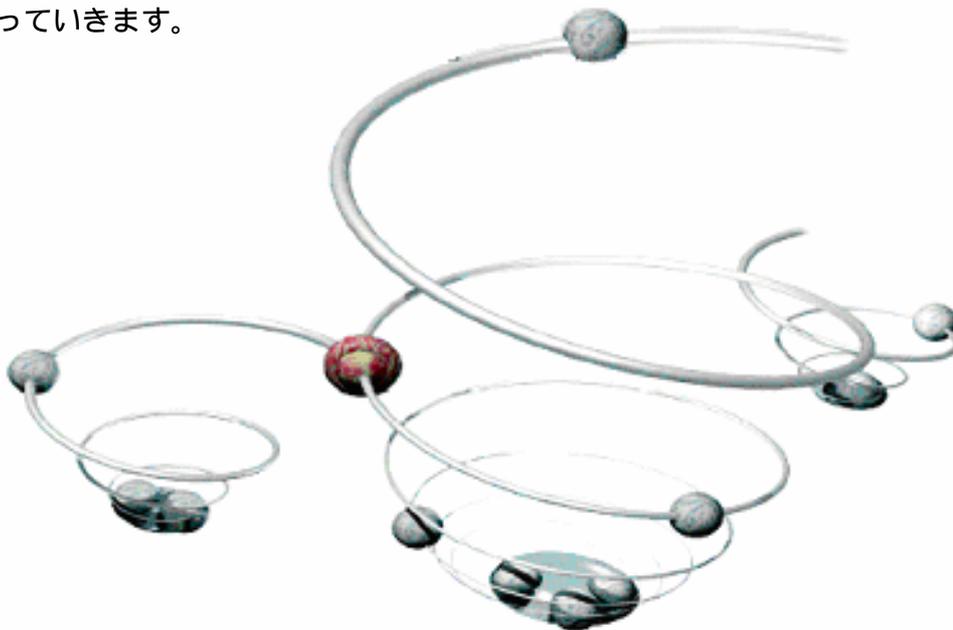
(ア) 初めは3人ほどの小さな取組が徐々に大きくなり、1人2人と巻き込み始めます。



(イ) 別の取組をしていた他のグループと合体して大きくなっていきます。



(ウ) 小さなところから始まった改革の取組が、いつしか学校全体を巻き込む大きな渦になり、さらに他方では別の渦ができ始めます。相乗効果で改革の渦が学校全体に広がっていきます。



【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）『柔らかな組織の経営』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] M B A 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

【事務職員版作成のために使用した参考文献】

- 高梨智宏（1995）『ビジュアル マネジメントの基本』日本経済新聞社
- 山際有文（1995）『図解 マネジメント』日本実業出版社
- 小島弘道（1997）『事務長・事務主任の職務とリーダーシップ』東洋館出版社
- 中森三和子・竹内清之（1999）『クレーム対応の実際』日経文庫
- 西村克己（2002）『図解する思考法』日本実業出版社
- 木岡一明編（2004）『学校評価の「問題」を読み解く』教育出版
- 木岡一明編（2004）『「学校組織マネジメント」研修』教育開発研究所

索 引

あ	
アイデンティティ	6-13
アカウントビリティ	0-18 2-4 3-3
アセスメント	5-2
雨傘マネジメント	12-1
暗黙知	0-8 0-18 8-2
逸脱問題	4-2
一般解	2-5
一般高次の社会的能率	2-6
インセンティブ	11-5
イントラネット	9-8
Will	6-14
A B C 分析	4-6
M B O	1-2
応答責任	3-3
応答的環境	11-6
オープンシステム	2-1
オペレーションズリサーチ	4-6
か	
改善型の問題	4-2
改善領域	11-1 11-2
階層型ピラミッド構造	2-3
開発問題	4-2
開発領域	11-1 11-2
回避問題	4-2
外部環境	1-2 1-4 2-1 7-4 7-5 9-1 9-2 9-3 9-4 9-7 9-13 9-14 9-15 9-18 10-1
外部環境分析	5-1 5-2
外部環境要因	1-2 7-5 9-2 9-3 9-4 9-5 9-6 9-7 9-17
外部評価	3-4 3-5 3-7 3-8
カウンセリング	6-12
学習者起点	2-4
学年経営	0-5 7-2
学級経営	0-5 6-4
学校運営	0-1 0-2 0-3 0-4 0-15 0-18 1-1 2-2 2-4 3-4 3-7 3-8 4-1
学校運営協議会	0-15 3-7 3-8 9-8
学校ガイド	11-10
学校経営	0-1 0-2 0-5 0-6 0-11 0-12 0-13 0-14 0-15 0-16 0-17 1-2 1-3 1-4 2-1 3-1 3-3 3-7 3-8 5-1 6-3 6-4 7-2 8-3 8-4 10-5
学校経営診断カード	10-4 10-5 10-6 10-7
学校経営診断研究会	10-4 10-7
学校経営ビジョン	1-1 1-2 1-3 1-4 3-1 3-2 6-6 7-1 7-2 10-2 10-3
学校事務組織	0-19 1-2 6-3
学校組織マネジメント	0-1 0-3 0-4 0-12 0-15 0-16 1-3 2-1 2-7 3-8
学校の組織の特性	0-6
学校ビジョン	0-16
学校評価	0-11 0-12 1-2 3-4 3-8 5-2 6-4 10-5 10-6
学校評議員	0-15 2-4 3-4 9-8 10-6

学校マネジメント	0-18 1-2 1-3 2-4
可能値	2-2
環境適応	2-1
簡素化	4-3
管理	6-3
管理運営	0-14 3-7 6-3
機会	7-4 7-5 7-6 7-7 9-17
危機管理	0-12 0-13 9-15
期待値	2-2
ギャップ分析	4-6
キャリア支援アプローチ	6-11
脅威	7-4 7-5 7-6 7-7 9-17
教育改革国民会議	0-2
教育課程	0-11 3-7 10-7
教育機能	0-7 0-8 0-9 0-10 0-11
教育職員養成審議会	0-2
教育組織	0-18 1-2 6-3
教育ビジョン	8-1
教育目的	0-6 0-7 0-8 0-9 0-10 0-11 0-18
教育目標	0-6 0-11 0-16 2-4 2-5 2-6 2-7 3-8 6-3 6-4 10-5 10-7 10-8 11-10
教職員等中央研修講座	0-5
教科経営	7-2
教職員の評価制度	3-8
行政改革委員会	3-3
業績計画	5-4
業績評価	11-5
協働参画システム	0-5
共同実施	0-14 0-17 11-10
協働ネットワーク	1-2 1-4 6-1 6-11
グループ化	4-4
クレーム	5-5 6-17 6-18 10-7
クレーム対応	6-17
経営	0-6 0-7 0-8 0-9 0-10 0-11 0-16 6-3
経営機能	0-7 0-8 0-9 0-10 0-11
経営資源	0-18 2-7 6-5 8-4
経営ビジョン	1-3 5-1 7-1 7-2 7-5
経営目的	0-6 0-7 0-8 0-9 0-10 0-11 0-18
経済性分析	4-6
KJ法	4-5 4-6
形成的評価	5-1 5-2
結果責任	3-6
圏外人	6-7 6-8
権限移譲	2-4
権限委譲	6-1
研修カリキュラム等開発会議	0-1 0-4
交渉力	6-12
行動規範	2-1 3-1 3-2 6-6 7-2
校務分掌組織	0-13 3-1 3-2 6-4 9-9 10-7 10-8 11-3 11-10
顧客意識	2-6 8-3
顧客志向	2-4

顧客発想	6-13 7-1 7-2
顧客満足	2-6 6-13 9-1
顧客満足分析	5-2
コミュニケーション	0-17 1-2 1-4 2-1 2-5 3-1 3-3 3-9 6-1 6-6 6-12 6-13 6-15 10-6 10-7 11-4 11-6
コミュニティ・スクール	3-6
コラボレーション	6-13
コンピテンス	11-6
さ	
サービススタッフ	0-18 6-2
財務諸表	2-7
サポーター	6-7 6-8
支援的助言者	5-6 6-11
事業別組織	6-2
自己責任	3-3
自己点検	0-12 3-3 10-5 10-6
自己統制	5-3
自己評価	2-4 3-3 3-4 3-5 3-8 5-3 5-4 10-5 10-6
実現値	2-2
指導	6-11
指導部門	0-6 0-12
事務管理部門	0-6 0-12 0-18
事務だより	11-11
事務部経営	0-16 7-2
事務部経営案	0-13 5-4 6-4
集団規範	2-3
授業研究	0-11
授業評価	0-11
主任クラス	0-4 3-1 12-1
受容と確認	6-12
小学校設置基準	3-4
焦点領域	11-1 11-2
情報公開	0-14 3-3
情報ネットワーク	0-14 0-15
情報マネジメント	0-15 0-16 0-17
職能	0-5 0-6 2-1
ジョハリの窓	6-14
診断的評価	5-1 5-2
心理・社会的アプローチ	6-12
垂直型組織	6-1
水平型組織	6-1
SWOT分析	1-2 1-4 4-4 4-6 7-1 7-2 7-4 7-5 7-7 9-1 9-2 9-4 9-9 9-13 9-17 9-18
Skill	6-14
スクールリーダー	8-2
スタッフ	6-1
スタッフ組織	11-3
ステークスホルダー	8-4
スペシャリスト	2-3
スポンサーシップ	6-11

成果主義	2-3
生産性分析	4-6
SECIプロセス	8-2
セクト主義	2-4
施策計画	5-4
絶対評価	11-5
絶対優位	2-6
設定型の問題	4-2
説明責任	0-2 0-16 2-2 2-4 3-1 3-8 10-5
ゼネラリスト	2-3
ゼネラルスタッフ	0-18 6-2
ゼロサム型	2-6 11-5
専門化	4-3 6-1
総合評価	5-1
創造型の問題	4-2
相対評価	11-5
組織運営	0-3 0-12 0-13 0-14 0-15 0-17 2-1 2-4 6-2
組織運営の要因	10-4 10-6 10-7 10-8 10-9
組織開発	1-2 1-4 2-1 11-6
組織管理	0-14 4-2
組織経営	2-6
組織構造	0-6 2-1 3-1 3-2 6-6 7-2
組織設計	2-1
組織認識	0-11 3-7 11-6
組織風土の要因	10-4 10-6 10-7 10-8 10-9
組織マネジメント	0-2 0-3 0-4 0-5 0-7 0-15 0-16 1-1 1-2 1-3 1-4 2-1 2-5 2-6 2-7 4-1 4-3 5-1 6-7 7-1 7-4 11-9 12-1
組織目的	6-4
ソフトウェア	9-8
損益分岐点分析	4-6
た	
第三者評価	3-7
対人関係マネジメント	6-6
多元性	0-6
多元的	0-6
達成的動機づけ理論	11-6
多方向性	0-6
多方向的	0-6
探索型の問題	4-2
地域運営学校	3-7
中央教育審議会	0-1 0-2
チューター	3-5
挑戦的な仕事の提供	6-11
直面型の問題	4-2
強み	7-4 7-5 7-6 7-7 9-1 9-9 9-10 9-11 9-12 9-16 9-17 9-18 10-1
統括作用	0-6
同僚性	0-10 0-11 0-17 0-18 2-1 6-8
特殊解	2-5
特性要因分析	4-5 4-6
独立行政法人教員研修センター	0-5

トップダウン	3-1
トップマネジメント	6-2
トランスペアレンシー	10-5
な	
内発的動機づけ	11-6
内部環境分析	5-1 5-2 7-4 9-16
内部環境要因	1-2 9-2 9-8 9-9 9-10 9-11 9-12 9-15 9-17
内部環境	7-4 7-5 9-1 9-2 9-8 9-9 9-12 9-13 9-14 9-15 9-18 10-1
人間的要因	10-4 10-6 10-7 10-8 10-9
認知的動機づけ	11-6
は	
ハードウェア	9-8
発生型の問題	4-2
ビジョン	0-17 1-2 1-4 2-1 2-4 2-5 3-1 5-1 5-2 6-13 7-1 7-2 9-2 11-9
PDCAサイクル	1-2 1-3 5-1 7-1
PDCAシステム	0-13
ヒューマンウェア	9-8
評価基準	5-1 10-2 10-3
評価システム	3-7 11-5
表出	6-11 10-5
標準化	4-3
ピラミッドストラクチャー	4-4
ファシリテーター	0-16 6-13
ファミリー	6-7 6-8
フィッシュボーン	4-5 4-6 4-7
不易	2-1
プラスサム型	2-6
フラット型組織	2-3
フラット組織	2-4
ブレーンストーミング	4-6
プレゼンテーション	6-12 6-13
ブレマネジメント	6-11
フレンドシップ	6-12
フローチャート	4-4
プロセスチャート	4-4
PPM	4-4
分業と協業	6-3 6-4
HEATスキル対応	6-17
方針	5-3
保護	6-11
ま	
マーケットリサーチ	8-2
マーケティング手法	7-4
マクロ環境	2-6
マトリックス	4-4 9-2 11-3
マトリックス思考	4-4
マトリックス組織	0-6 6-2 11-3

マネジメント	0-2 0-4 2-5 2-6 2-7 4-1 4-2 4-6 5-3 6-2 11-5
マネジメント機能	0-18 11-9
マネジメント技法	1-3 4-6
マネジメント研修	0-1 0-4 0-5 2-7
マネジメントサイクル	4-1 5-4
マネジメント能力	0-1 0-2 0-15 0-16 1-2 1-3 3-3 6-2
マネジメント理論	5-3
ミクロ環境	2-6
未達問題	4-2
ミッション	1-2 1-4 2-1 3-1 3-2 5-1 5-2 6-5 7-1 7-2 7-3 7-5 8-1 8-3 8-4 8-7 9-2 10-1 10-2 11-2
ミッションマネジメント	6-14
ミドル・アップダウン・マネジメント	12-1
ミドルリーダー	0-6
見直し領域	11-1 11-2
メンター	6-6 6-11
メンティー	6-11
目的的要因	10-4 10-6 10-7 10-8 10-9
目標	5-3 5-4 5-5 5-6 5-7 5-8
目標管理	1-2 1-3 5-1 5-3
目標の条件	5-5
目標の数値化	5-5
目標の連鎖	0-18 5-3 7-2
モチベーション	7-1
モニタリング	3-7 7-1
問題解決技法	1-2 4-4 4-6
や	
予測手法	4-6
欲求の階層性	11-6
弱み	7-4 7-5 7-6 7-7 9-1 9-9 9-10 9-11 9-12 9-16 9-17 10-1
ら	
ライフステージ	6-5
ライン	6-1
ライン・スタッフ型組織	6-1
ラポール	6-15
リーダー行動	2-1 3-1 3-2 6-6 7-2
リーダーシップ	0-1 0-2 0-3 0-4 1-2 1-4 2-3 2-4 2-5 3-3 6-4 10-6 11-9 11-10 11-11
リーダーシップ機能	0-18 11-9
リーダーシップスタイル	2-5
臨時教育審議会	3-3
隣人	6-7 6-8
レディネス	1-5
ロールモデル	6-12
ロジックツリー	4-4
わ	

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:kyosyoku@mext.go.jp

学校組織マネジメント研修テキスト

～すべての事務職員のために～

平成17年2月 発行

監修 マネジメント研修カリキュラム等開発会議
編集 全国公立小中学校事務職員研究会
全国公立高等学校事務職員協会
著作 文部科学省
