

オリエンテーション

1 学校の戦略マップ作成が本研修のゴール

1 学校の戦略マップ

一般的に、経営計画とは、①将来のある時点で、どのような発展・成長していきたいかの構想や将来像であり、②それらに向けての大まかな工程であるとされている。

今回作成しようとしている「学校の戦略マップ」とは、わが校の①3年先の目指す姿と、②その実現に向けたラフプランである。

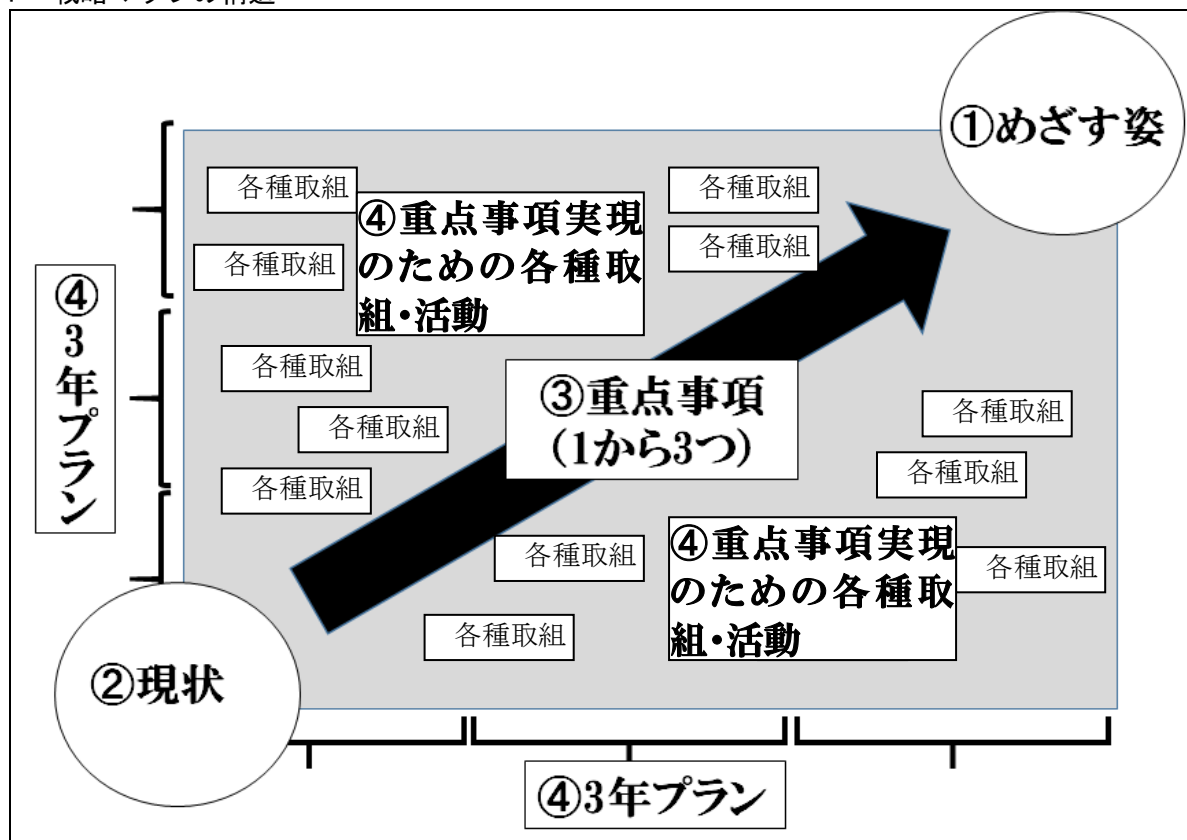
2 学校の戦略マップのイメージ

(事例は、下記の作品を含めスライド配布資料に載せています)

小学校事例	中学校事例
高等学校事例	特別支援学校事例

2 学校の戦略マップの構造と作成方法

1 戦略マップの構造



2 戦略マップの作成手順

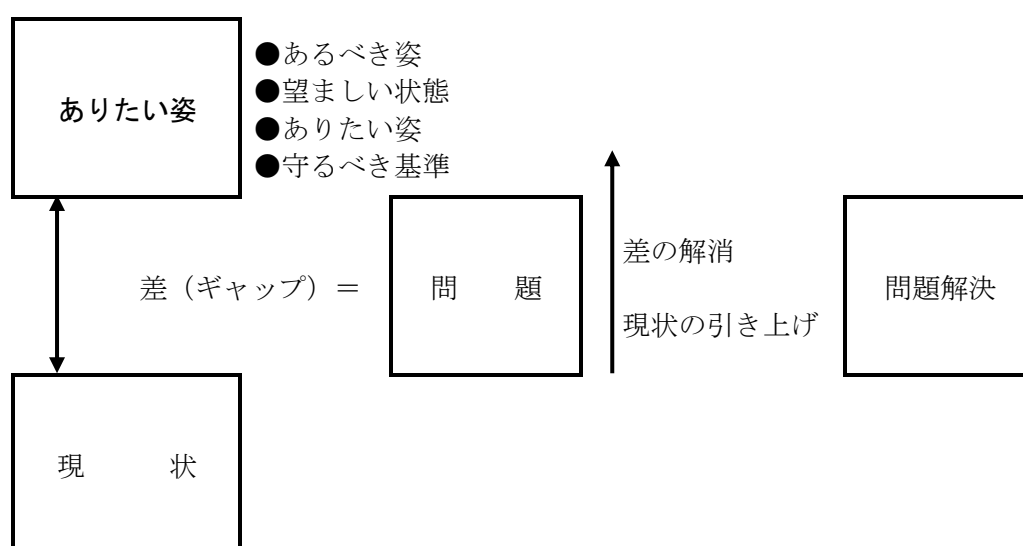
	検討事項	内容	参考テキスト・戦略マップメモ
1	めざす姿	めざす子ども像、めざす学校像、教職員像のキーワードを記載。	<input type="checkbox"/> めざす学校像（第2章） <input type="checkbox"/> めざす子ども像（第2章） <input type="checkbox"/> めざす教職員像（第2章）
2	現状	子ども、学校、教職員、地域、保護者の「強み」と「弱み」のコンパクトに記載。	<input type="checkbox"/> SWOT分析（第3章）
3	重点事項	現状からめざす姿に近づくために、特に力を入れる重点を1～3つ記載。	<input type="checkbox"/> 重点事項の検討（第2章）
4	3年プラン・各種取組・活動	重点事項の推進に必要な取り組みを3年間の時系列に整理して記載し、それぞれの関係を整理。カリキュラム・教育活動、授業改善、組織改編、人材育成、業務改善、地域連携、他校種連携等を検討する。	<input type="checkbox"/> 改善・改革の手の打ちどころ（第1章） <input type="checkbox"/> わが校の特色づくり（第3章） <input type="checkbox"/> ミドルの戦略的突出シナリオ（第4章） <input type="checkbox"/> 戦略マップ事例（スライド集）

1

学校を改善・改革する着眼点

1 学校改善・改革とは「問題解決」の連続

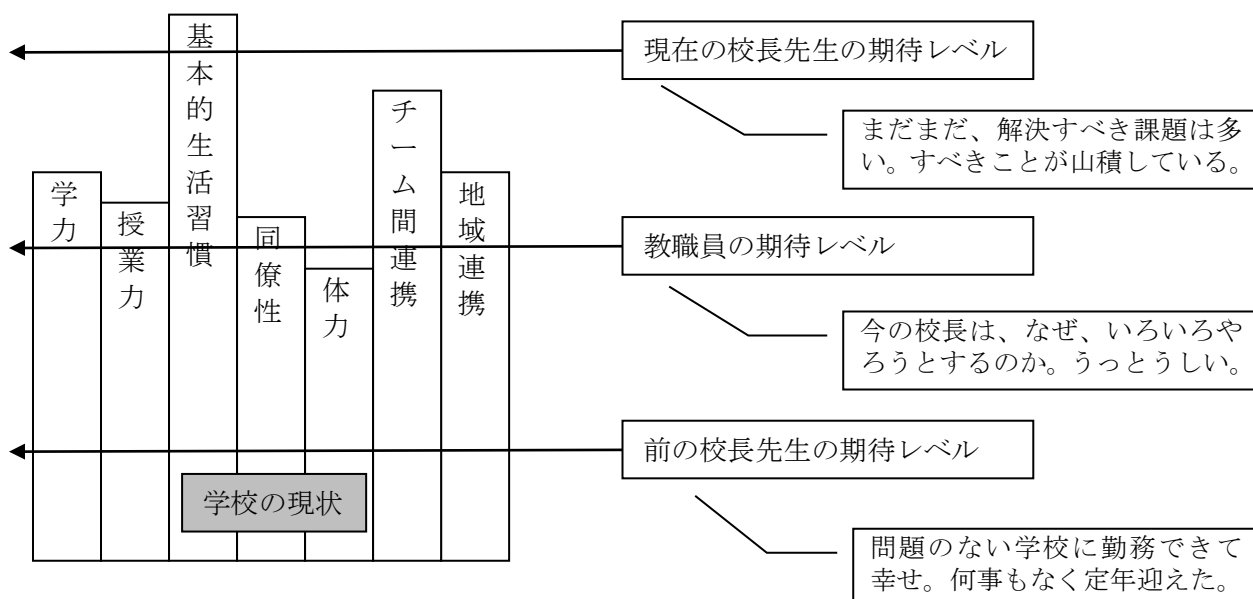
1 問題とは何か



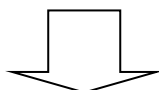
2 2種類の問題

	発生型の問題	探索・開発型の問題
問題の内容	定常の状態に対して異常事態が発生し、通常の状態と現状との差ができてしまった問題。	現在直面した問題は発生していないが、現状に満足せず現状のレベルよりももっと高い期待を持つ場合に現れる。
問題の定義	通常の見込水準やレベルと現状の「発生している」ギャップ	新しいまたはレベルの高い見込水準により「意図的に作り出される」ギャップ
問題の事例	生徒の問題行動の多発 学級崩壊の発生 学習時間ゼロの生徒 50%	地域資源の活用が今一歩 組織的な生徒指導ができていない キャリア教育システムの不活性
問題解決の目的	通常の見込水準やレベルの回復や維持	新しい価値や意味の創造
問題解決の手順	問題の事実の確認 原因の究明	目標の設定 障害の発見や予測

3 見る位置（立場）により問題のとらえ方は異なる



	現在の校長	教職員	前の校長
問題の認識	子どもたちの学力、教職員の同僚性や授業力、さらに地域連携等問題が多い。残された1年で何とかしなければ。	うまくいっている学校なのに、校長がいろいろ独り相撲をとっている。わが校の問題は、校長の人間性。	さらにいい学校になると、私の立場がない。この学校がさらにいい学校になることが問題。
問題解決（1） 【原因の除去・改善】	業務の効率化による教材研究の時間確保。	教職員間で校長の批判大会。残り1年を待つ。	校長のOB会等で現校長批判を展開。
問題解決（2） 【阻害要因の予防・回避】	教頭をパイプにしてビジョンの理解促進。	校長の指示には最低限の対応。	学校関係者評価委員になって改革を阻害。
問題解決（3） 【促進要因の活用・開発】	研究指定等を取り、目に見える成果向上。	現在の校長に批判的な前の校長の取り込み。	教職員と接する機会をもち、不満をさらにあおる。

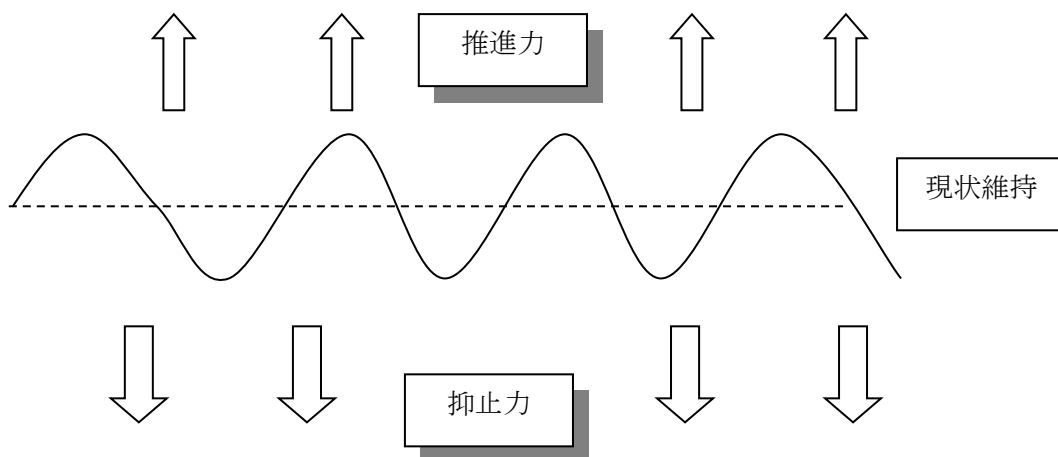


●教職員にとって、現在の校長は、（都合の）悪い校長。前の校長は、（都合の）良い校長？

2 改善（問題解決）とは、状況をよくしていくこと

1 クルト・レビンの「場の理論」

- 1930年代、レビン（Kurt Lewin）は、物理学での場の理論を心理学に当てはめ、心理学的な「場の理論」を提唱した。物理学では、ある物体が静止しているのは、それに対して働いている諸力の総和がゼロであると考ええる。
- そこで、ある社会的な状況や問題状況が現状維持されているのは、決して静止状態にあるのではない。現状が維持されて変化がないように見えても、そこには、現状を変革しようとする「推進力（Driving forces）」と、現状を維持し変革に抵抗しようとする「抑止力（Restraining forces）」が拮抗し、そこに働いている2つの力のバランスがとれており、プラス・マイナスが平衡状態の状況にある。
- このように、あらゆる状況には、2つの力が働いているのである。また、相反する2つの力がバランスを保っている状態を準定常的平衡（Quasi-stationary Equilibrium）と言う。
- 「場の理論」をベースにした問題解決として、「力の場の分析（Force Field Analysis）」がある。これは、問題状況が明らかになり、その変革目標が設定された後、変革目標に対する現状の「推進力」と「抑止力」を把握することで、問題の原因を分析する。
- また、問題の原因を分析するだけでなく、「推進力」を増大させ、「抑止力」を減少させることによって、問題解決にもつながる。つまり、レビンの「1. 現状の氷解」「2. 新しいレベルへの移行」「3. 再凍結」でいうと、準定常的平衡が崩れて、新しいレベルへと移行するのである。
- しかし、増大した「推進力」が、新しい状況を常に押し続けないと、もとに戻りやすい。したがって、「推進力」を増大させると同時に、「抑止力」の減少も図る必要がある。



2 「問題」と「課題」はウラオモテ（いろいろな定義や考え方があるが・・・）

（1） 問題：「困ったこと」「不都合なこと」

⇒関心が「現状」に向いている

「教員の多忙による子どもたちと向き合う時間の減少」

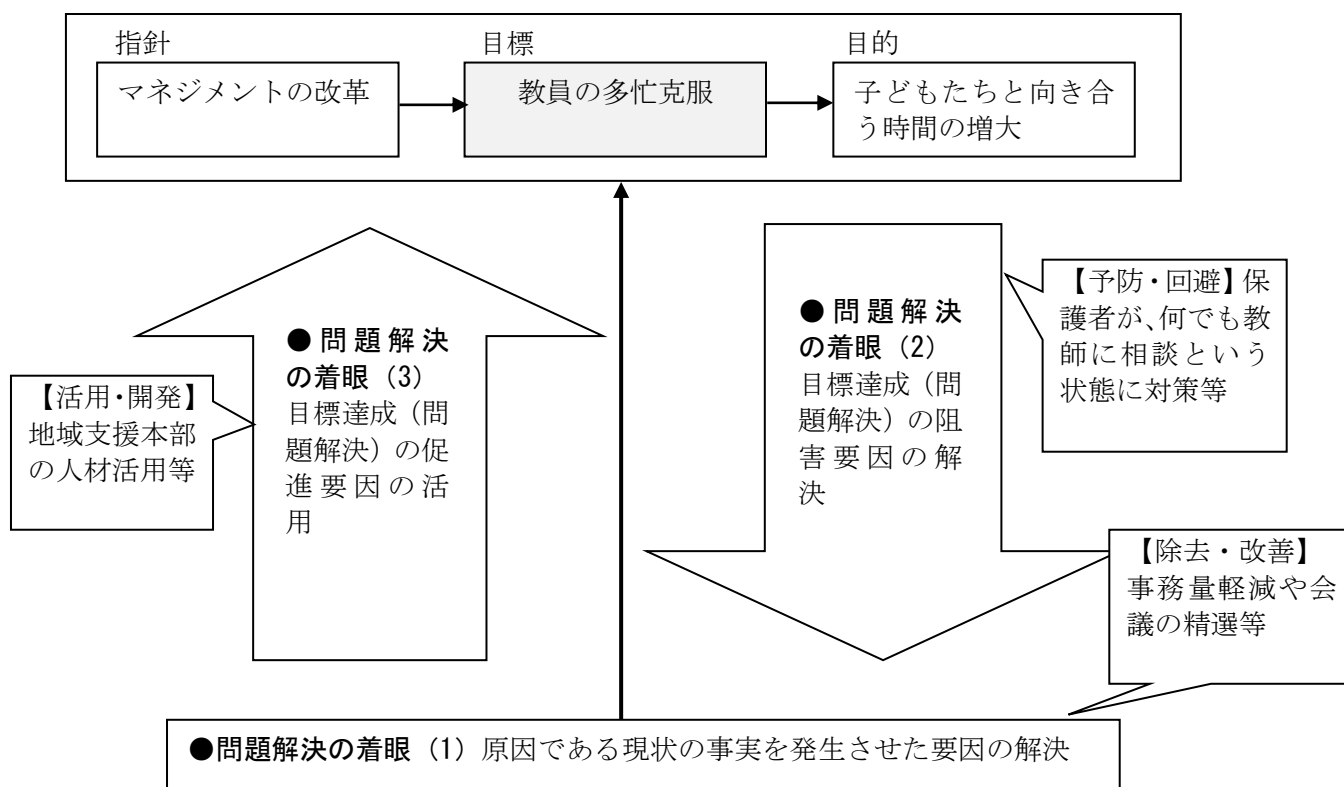
（2） 課題：「解決すべきこと」「何とかしたいこと」

⇒関心が「期待」に向いている

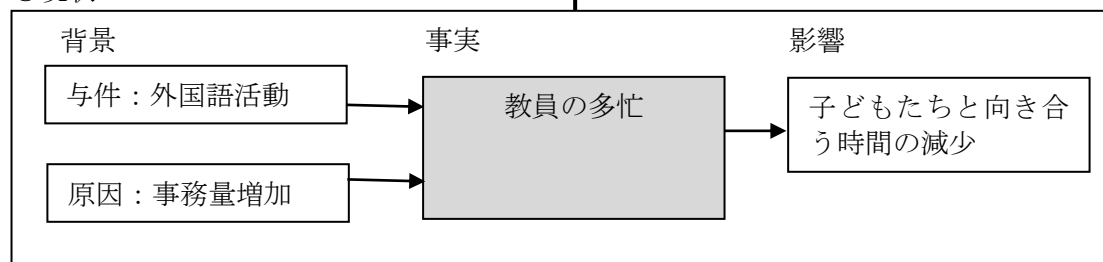
「教員の多忙克服による子どもたちと向き合う時間の増大」

3 問題解決に向けた着眼

○期待

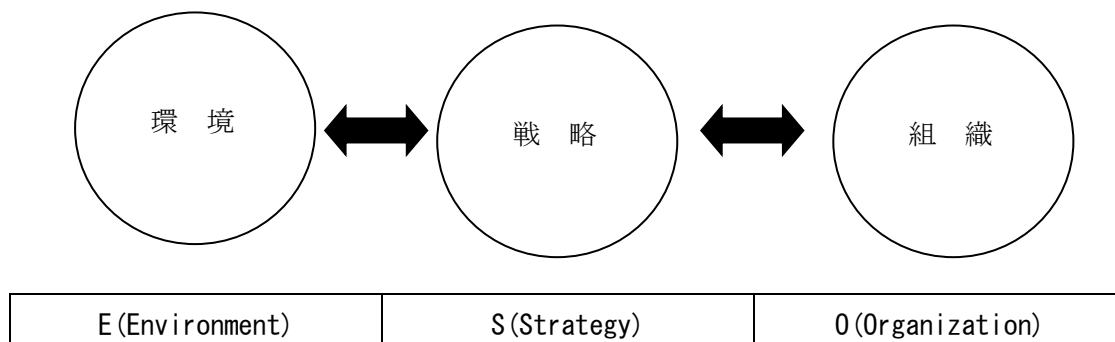


○現状

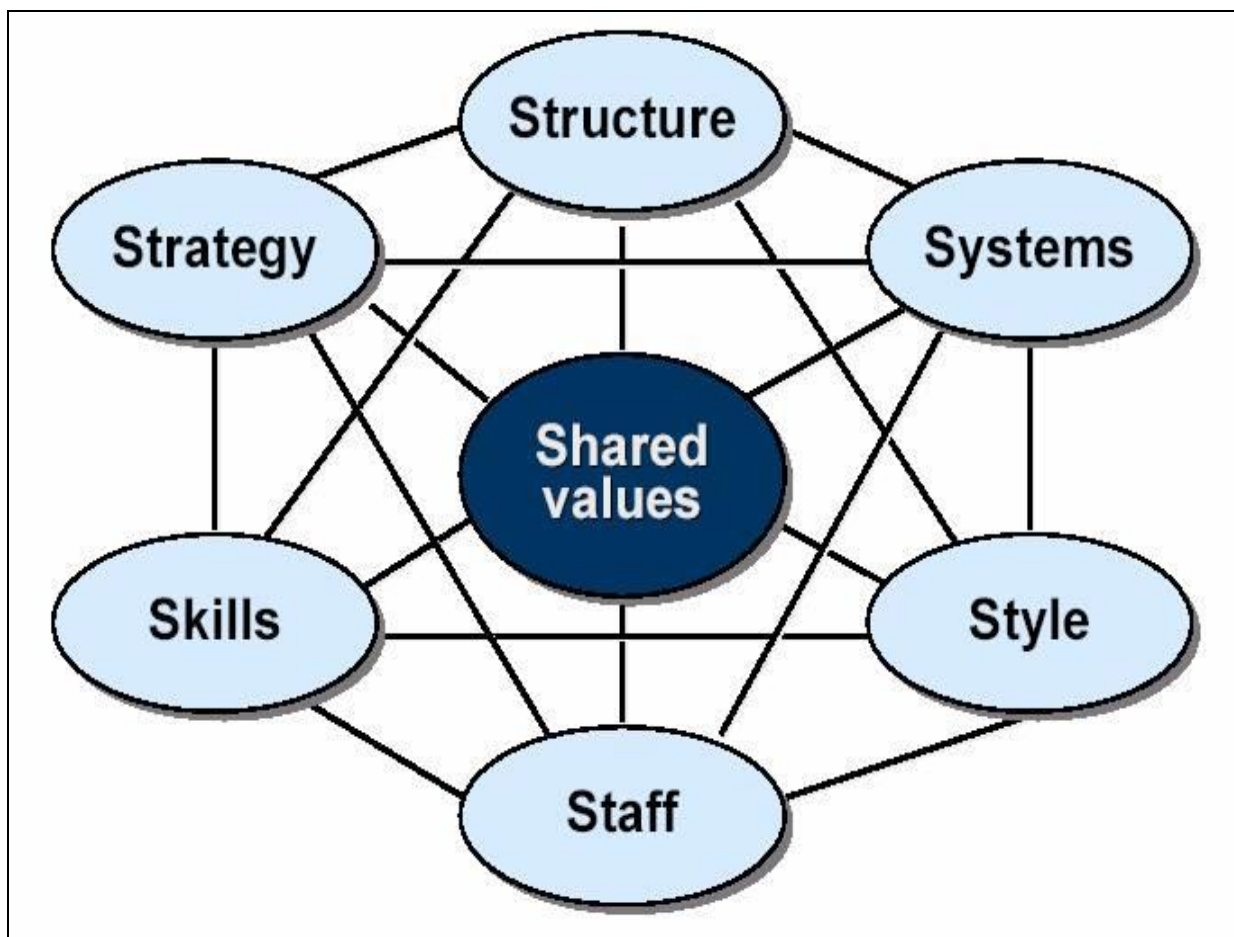


3 学校改善・改革する手の打ちどころ

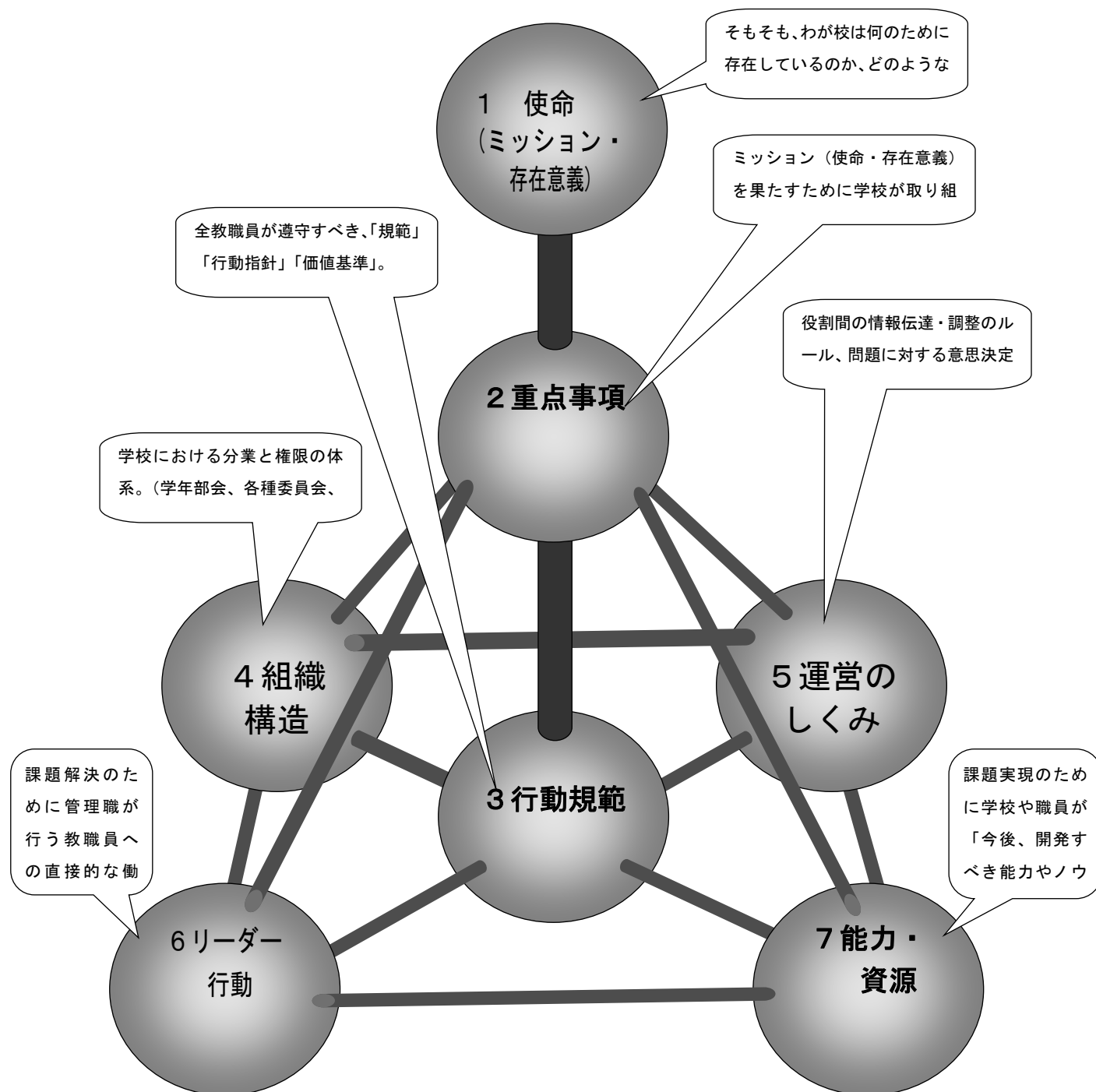
1 H. アンゾフのESOモデル



2 マッキンゼーの「7S」



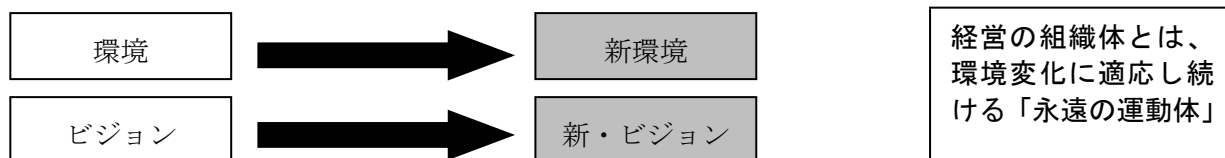
3 文部科学省「学校組織マネジメント研修モデルカリキュラム」



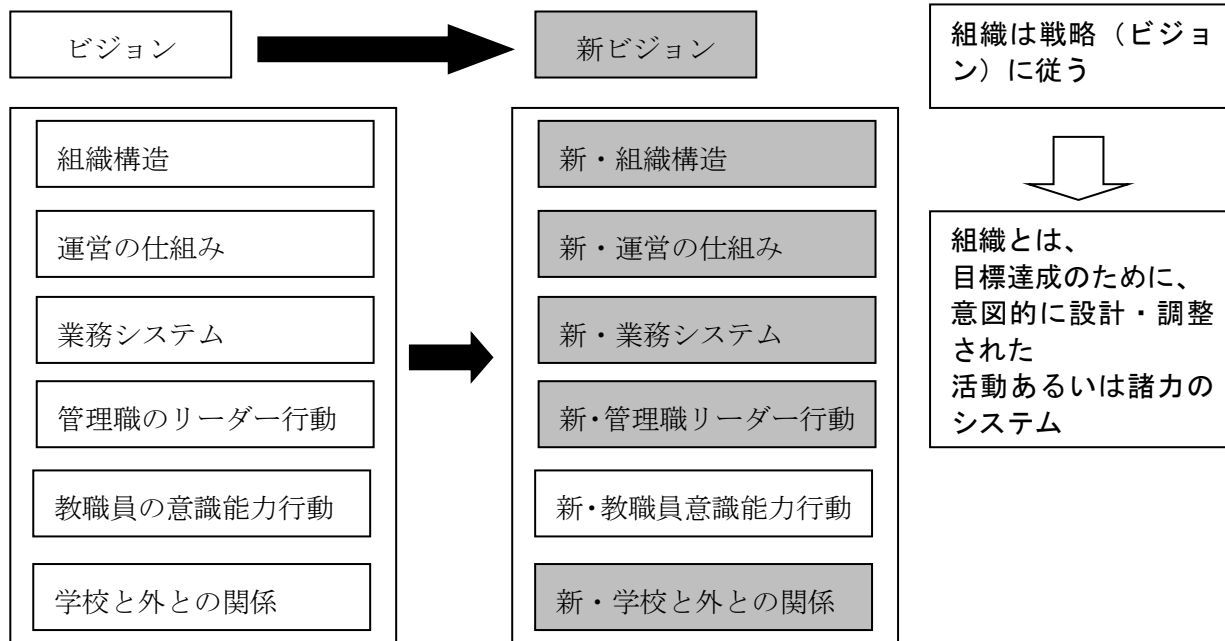
文部科学省「学校組織マネジメント研修モデルカリキュラム」平成14年

4 ビジョン実現のための手の打ちどころ

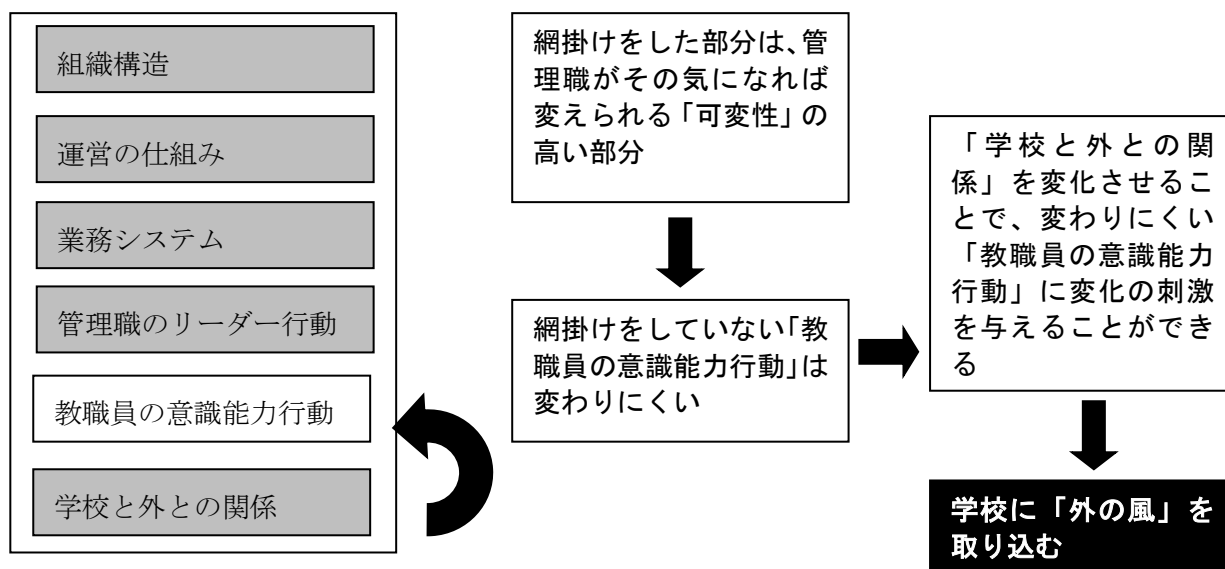
1 「環境」が変化すると「ビジョン」が変わる



2 「ビジョン」が変わると「組織内部の運営」を変える



3 手の打ちどころの「可変性」が高い部分とそうではない部分



5 組織マネジメントの手の打ちどころと手の打ち方

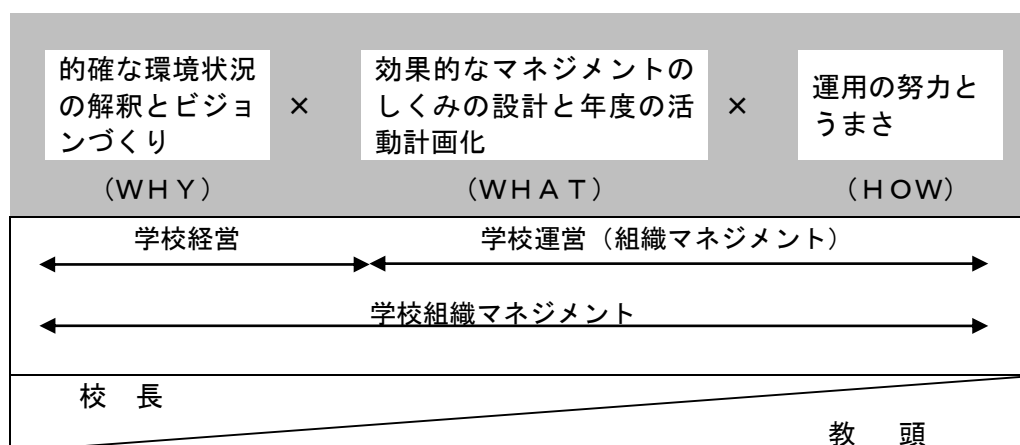
組織マネジメントには、いつでもどこでも通用するような「唯一最善」の方法などは存在せず、管理者は自らのおかれた状況の中で、つねに「一般解」ではなく「特殊解」を探索しなければならないといわれています。したがって、組織マネジメントには、「適・否」はあっても「正・誤」はないのです。

経営組織体は、環境との“やりとり（相互作用）”を通じて自らを成長させ発展させていく“生き物”です。マネジメントの古典理論といわれる「科学的管理法」「人間関係論」、バーナードやサイモンに代表される「近代組織管理論」、あるいは「状況対応理論」など、これまで様々なマネジメントの考え方が出てきましたが、これらはみな、時代環境の要請に応じて世にあらわれたものです。古典理論では現代の組織のマネジメントはできないと言われますが、古典理論が間違っていたわけではありません。それぞれの時代環境の中では十分に役に立ったものであり、ただ、その考え方とやり方が、現代の環境が要請する内容と大きくずれてしまっただけなのです。

6 組織マネジメントの特殊解を見つけるために

現代の経営組織体は、決められたことを決められた通りに手際よくこなしていけば、成果があがるような安定した事業環境のもとにあるわけではありません。環境の変化と同時に、あるいは変化を先取りして組織も動き続けなければならないのです。管理職は、つねに現在のマネジメントの適否を判断するための“事実”と、次の戦略を練るための“アイデア”が必要です。また、組織メンバーは自分たちのおかれている“状況の意味”と、努力を傾注すべき“課題”が何であるかを知りたいと思っています。

これからの管理職がマネジメントの有効性を高めるためには、自分なりの状況把握にもとづくしっかりとした“マネジメント観”をもち、外部の関与者とメンバーの双方に確実に応えていかなければなりません。そのポイントは、与えられた仕事や問題に「いかに（HOW）」対処するかを見きわめるだけでなく、おかれた状況の中で「何（WHAT）」をなすべきなのか、また、それは「何故（WHY）」か考えぬき、自ら課題を設定できることです。



7 企業・自治体・学校の改善・改革事例

1 民間企業の場合

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

2 自治体行政部局の場合

	これまでの考え方や取り組み	今後の考え方や取り組み
事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 施策、事務事業執行を中心 ・ 既存事業が中心 ・ 行政主導型のまちづくり ・ 内部の各種資源による実施 ・ 事業プロセスの改善指向 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 政策形成の重視 ・ 新規事業の重視と既存事業の改廃 ・ 住民と行政の協働によるまちづくり ・ 外部資源活用による機動性と効率性 ・ 事業そのものの成果指向（事業評価）
組織	<ul style="list-style-type: none"> ・ 縦割り行政 ・ 階層型ピラミッド構造中心 ・ 情報の他部門での活用不足 ・ 年功序列色が強い人事管理 ・ 前例、根回し、稟議の重視 ・ 調整型のリーダーシップ ・ プロセス重視 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各部門の政策形成機能の発揮 ・ プロジェクトチームの活用 ・ フラット型組織 ・ 庁内LAN、総合情報システムの構築 ・ 能力主義の人事管理 ・ 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 学校の場合（三重県の事例）

	これまでの考え方や取り組み	今後の考え方や取り組み
教育基本理念	<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 ・ 基本的理念の周知徹底不足 	<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
学校運営の基本的な考え方	<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）
組織運営のあり方	<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 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 変革型のリーダーシップ ・ 集団・組織的な活動 ・ 横断的な組織運営 ・ 適度なフラット組織化 ・ 校長のリーダーシップ発揮による学校マネジメントの実現、民間経営手法の活用 ・ 学校自己評価システムの導入 ・ 情報の共有化、OA化の推進 ・ 個人情報保護に配慮した情報公開の推進 ・ 説明責任（アカウンタビリティ）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

4 学校事例

(1) 小学校事例

着手点		現在の考え方や取り組み	今後の考え方や取り組み
戦略・ビジョン		学校協働体制による児童理解 ・生活連絡会 隔週 ・実態交流会 年3回 ・教科担任・専科制（任意） 全体での生徒指導方針、役割等の共通理解がなされず、学年、担任間でバラつきが生じている	・経営の重点、指導方針、役割など、年度当初に職員間で共通理解を図る ・高学年一部教科における教科担任制、少人数分割授業をシステム化する ・会議の精選と充実を図る
組織	組織構造	校務分掌組織の固定化・形骸化 ・慣れによる分掌の固定化 ・担当学年の固定化 ・研究体制の不備 ・責任所在の不明瞭さ（反主任制）	・校務分掌組織改革 ・異動を鑑みた担当分掌の決定 ・高学年集中型（低学年集中型）人事の見直し ・主任、ミドル、中核の明確化
	運営の仕組	超ボトムアップ型組織運営 ・管理職の権限の弱さ 超フラット型職員意識 ・主任制等職員の序列を嫌う風土	・リーダーシップを発揮し、リーダーの働きを認める風土 ・世代交代の推進 ・管理職の地位向上
人材	教職員の意識・行動能力	児童理解への熱意の高さ 例年通り・慣習の踏襲 教科研究の希薄さ 自己中心的な人事希望 出る杭は打つ	・管理職の権限を高める ・改革意欲の向上 ・研究推進委員会組織の強化 ・研究会、研修への参加促進 ・人事、校務分掌の一部ローテーション制
	管理職の行動	管理職の権限の弱さ ・報告、連絡、相談機能の脆弱さ ・p m型 Mすぎて結局職員に足元を見られ、最終的にmになる ・校長室の位置の悪さ	・校長室の場所の変更 ・管理職権限を強める ・積極的な校内巡回 ・管理職の適正な配属（年数、経験、地域対応など）
外との関係		学校間協働体制による児童理解 中学校区重複による連携の難しさ 公立の保幼小中高大特支が地域に	・学区改変（市レベル） ・隣接校同士の情報交換、連携 ・異年齢交流の充実

(2) 中学校事例

着手点		これまでの考え方や取り組み	現在・今後の考え方や取り組み
戦略・ビジョン		地域との連携では、管理職と担当教師(2名)しか運営に関わっていない。 学力向上については、週末課題、朝自習、帰りの会での補充学習の取り組みを行った。	地域との連携では、全職員が共通認識を図れるように職員朝礼・職員会議での報告・連絡を密に行い、学年ごとにできる仕事は割り振っていく。
組織	組織構造	学校支援地域本部の会合は、管理職と担当教員2名が参加。地域からは、事務局長(保護者)、学習支援部長(ゲストティーチャー)、環境支援部長(ボランティア)の3名が参加。 学力向上については、管理職を含めて、研究主任をはじめ、各学年校内研修担当者2名ずつの計6名で組織。	今まであった、学校環境部の分掌を学校支援地域本部に係する分掌である地域担当部へと変更する。各学年から代表者が学校支援地域本部の会合へ関われるようにする。 各教科の代表者から構成される学力向上委員会を組織する。教科内・外での取り組みについて意見交換を行う。
	運営の仕組み	月1回の学校支援本部の事務局会を学校が主催となって開催。 学力向上では、年度当初と年度末の研究推進委員会の中で議論。	学年部会や職員会議において、学校支援地域本部事務局会の議事内容を連絡、報告する。その逆に学年部会や職員会議から出てきたものを事務局会で連絡・報告する。 学期ごとの反省において、学力向上委員会で教科内・外での取り組みについて意見交換を行い、授業力向上を図る。
人材	教職員の意識・行動・能力	地域運営学校についてどのような取り組みを行っているか知らない。 学力向上については、必要性を感じて、協力体制はある。	SWOT分析を校内研修に取り入れ、学校の変革の必要性を感じ取らせ、各人がどのようなことに取り組むことができるのか考えさせる。 習得・活用・探究に焦点を当てた校内研修を行い、教科の枠にとらわれずに意見交流ができるようにする。
	管理職の行動	一部の職員の動きに頼り切ってしまう。 トップダウンで迅速な決定ができる。	ミドルリーダーの意見を学校経営に活用できるような部会を発足させる。そこでの提案を学校経営に活かしていくことで、ミドルリーダーの育成と学校の活性化を図る。
外との関係		地域が学校を頼りにしているところがある。 地域からの評価が、好意的なものとうでないものがある。	地域に貢献し、地域から支援を受けられるような学校を目指していく。そのために、地域の人を招き、職員は、地域に出ていくよう心がける。

(3) 高等学校（普通科）の事例

	これまでの考え方や取り組み	現在・今後の考え方や取り組み
学校ビジョン	①学校教育目標が職員間に認識されていない。また、認識されていても、抽象的でわかりづらい。 ②進学実績の指標に国公立大学合格者数等を意識していて、現在の多様な価値観や多様なニーズを十分満たしていない。	①学校教育目標と重点事項の関連を明確にし、教員に浸透させる。（教育目標や重点事項に関わる機会を作る、増やす） ②顧客（生徒や保護者、地域等）を意識した重点事項を具体的に設定し、実行する。また、重点事項の達成状況を学期ごとに評価し、修正する。
校内分掌および組織運営	①学年内分掌の分担が不十分なため、1人に仕事が集中する。 ②部から学校としての方針が示されない。 ③各学年の連携が取れず、学年のカラーが出すぎる。	①学年内分掌を決定した時に、担当者間で業務内容を細部にわたって具体的に分担する。 ②学校の重点事項から、各部の具体的な行動を職員全体に示し、学校内で統一した学年運営、学年が同じ方向を向いた学校運営を行う。
情報共有化	①学年間の担当者の情報の共有ができていないため、3年ごとにパターンができる。 ②部でも、数年前に担当していた人が再び担当すると、数年前のやり方に戻る。	①学校全体の流れを意識して、情報を積極的に行内で公開し、共有する。 ②各学年作成書類等は、年度末に整理し引き継ぐ。 ③以前担当したという経験に頼りすぎず、毎回新たな企画のつもりで、前年度の状況を把握する。
仕事の進め方	①授業等個人の仕事は十分にこなしていても、組織の仕事に消極的な人がある。 ②他人の提案を受け入れることで、仕事が増えるのを嫌う人がある。	①苦手な仕事をこなしていくことで自分が成長するといった、仕事に対する前向きな意識が持てるように、管理職や同僚から働きかける。 ②自分の働きが周囲の人の助けになることを実感させるような、同僚間での声掛けをする。
教職員の行動	①本校で〇〇（分掌）をやるのは初めてだという理由で、十分経験を積んでいる人が責任あるところで活動するのを嫌がる。 ②生徒の事や共有できる仕事を抱え込む傾向のある人がある。	①顧客（生徒や保護者等）に誠実に対応するため、また学校全体を見て、働きやすい職場になるように、情報の共有化やお互いの支援を行う。 ②分担した仕事の実施状況を共有し、お互いに評価、改善する。
管理職の行動	①職員の意向よりも、悪くない今の状況に満足し、変革を嫌う傾向がある。 ②将来を見据えた取り組みが少ない。	①職員の意向を大切にしつつ、学校の将来像を描いて、必要に応じてトップダウンでの思い切った決断を行う。
外部との関係	①地域に対する意識が、管理職と一部の教員を除いて低い。 ②ホームページは充実しているが、職員や生徒による本校のアピールが他校に比べて不十分である。	①地域に貢献する活動（清掃ボランティア・交通マナーの向上等）や地域を知る活動（郷土史を学ぶ・地域の講師を招へいする等）に積極的に取り組む。 ②外部（学区内小中学校や地域施設など）との交流を活発に行う。

(4) 高等学校（普通科）の事例

	これまでの考え方や取り組み	現在・今後の考え方や取り組み
戦略・ビジョン	<ul style="list-style-type: none"> ・教育目標が抽象的で、しかも重点事項の細目が多く、徹底できていない。 ・学校評価と学校経営目標の関連づけが弱く、PDCAが機能していない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・本校の使命を見直し、学校経営目標の重点化を図り、人資源を集中させる。 ・年度ごとの重点事項に沿った学校評価項目を設定し、評価結果を次年度に確実に反映させる。
組織構造・運営	<ul style="list-style-type: none"> ・縦割の分掌組織で、担当者が固定化し、学年・各部の連携がとれていない。 ・各種委員会が多く、多忙化の原因。 ・特定の人間に仕事が集中し、組織的活動ができていない。 ・校運が形骸化し機能していない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・部の統合を進め、部長の数を減らすことで定期的に交替させ、他の部署を知ることで連携を強化する。 ・全職員が学年団に所属する体制を作り、一体化を図る。 ・部長・主任の支援による効率的な仕事の分担を図る。 ・職員会議の時間をあらかじめ短く設定することで、校運での十分な議論を促す。
教職員の意識・行動	<ul style="list-style-type: none"> ・現状維持に固執し、危機感に乏しく、新規の取組には否定的な職員が多い。 ・全員で協働するという意識に欠ける職員集団。 	<ul style="list-style-type: none"> ・学校の将来像を周知し、開かれた学校づくりを促進することで、より外部の目を意識させる。 ・新規取組≠多忙の実現のため業務のIT化を促進。 ・共通の名札を作って、職員の仲間意識を高める。
管理職の行動	<ul style="list-style-type: none"> ・ミドルリーダーや若手教員の育成への取り組みが弱い。 	<ul style="list-style-type: none"> ・育成担当者を置いて、計画的なOJTを支援する。 ・小集団の自主研修グループを作らせ、支援する。
外部との関係	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の要望に十分応えていない。 ・外部との交流に慣れていない職員が多い。 ・広報活動が不十分。 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の行事と学校行事の一体的実施を図る。 ・各教科の授業に地域人材を積極的に活用する。 ・中学校への広報活動に力を入れ、正しい情報を伝える。
授業改善	<ul style="list-style-type: none"> ・職員が授業を見られることに抵抗感あり。 ・授業評価の活用が個人の意志に任されており、授業改善につながっていない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・公開授業は外部の人間にも公開し、授業評価も受ける。 ・授業評価の結果や改善策を全職員で共有する制度に改善し、学校評価に組み込む。
学力向上（国公立大進学率の向上）	<ul style="list-style-type: none"> ・私立や推薦を勧める職員も多く、職員間で進路指導の方向性が一致していない。 ・職員は補習に熱心に取り組んでいる。 ・組織的・戦略的ではない補習体制。 ・安易な早期進路決定に流れやすい生徒とそれを容認する保護者の増加。 	<ul style="list-style-type: none"> ・国公立大進学者増が地域や中学校の要望であることを職員が共通理解して、教育目標を設定する。 ・更なる補習内容や方法の研究と専門化を図る。 ・妥協しないための継続的な進路指導計画とその実施。 ・保護者会の回数を増やすなど、保護者に対する学校の進路方針の理解を促進する。
部活動の活性化	<ul style="list-style-type: none"> ・顧問の参加が少ないことによる部活動の停滞傾向と部員の向上心低下。 ・授業時間確保による部活動時間の減少。 	<ul style="list-style-type: none"> ・部の整理を進め、学校としての重点化を図る。 ・全員が一つは運動部顧問（正or副）を担当する。 ・遅い始業時間を繰り上げ、放課の開始を早める。 → 補習・会議時間の確保にもつながる。

(5) 高等学校（農業高校）の事例

	これまでの考え方や取り組み	現在・今後の考え方や取り組み
学校ビジョン	生業としての農業の捉え方や地域への貢献に具体性がなく、組織としての歯車がかみ合っているように思えない。現状分析の把握が乏しい。	経営資源を活用した魅力ある教育課程の編成に基づいて、生産から流通、販売を含めた6次産業という新しい枠組みに対応する構想力が求められる。中学生のマーケティングも重要である。
業務分担	業務内容は固定されており、教職員の定数が削減される中、分掌を整理統合することだけに目を奪われている。	業務内容の明確化並びに専門化を図り、個人の責任を明確にする。業務量の公平さを保つため、業務内容に対し、ポイント制を導入する。
組織運営	学校の中枢機関である運営委員会が惰性に流されているようで、思考機能を果たしていない。	学校の形を定めるための少人数の委員会を運営委員会の上位に組織する。職場の成熟度を考慮すると強烈的なトップダウンが適切と考える。
仕事の進め方	それぞれの問題意識が混沌としており、しかも調整不足の感から、情報が共有されていない。学校組織の特徴であるマトリクス構造が機能不全に陥っている。	情報の共有化を意識的に進めるため、学年や分掌の主任が積極的に情報収集に努める。さらに、問題を顕現させ、重点化し、解決に向けての方策を練る。協同一致と成就感を積み上げていくことが要諦である。
教職員の行動	生徒の基礎学力の低さから、教科研究への熱意や意欲が脆弱になりがちである。教職員個々の業績に対し相互に無関心なため、切磋琢磨する雰囲気が感じられない。	業務内容と自己目標とを関連付け、日々、管理職からの声掛けが大事である。研究授業に取り組む体制を構築し、積極的に授業観察するなど、適度な緊張感を保持しつつ、教職員の一体感を醸成することが求められる。
管理職の動き	学校目標と管理職の行動や発言が符合しているようには感じられない。校長と教頭との有機的な連携が欠如している。具体論に欠け、一般論になりがちである。	面談や日ごろのコミュニケーションで、教職員の育成が必要である。創造的な問題解決能力があり、迅速な意思決定ができるリーダーであって欲しい。農業とは無縁である外からの管理職の着任が望まれる。
学校外部との関係	小中学校や農産物販売を通じて、地域との連携はあるが、学力底辺校として定着しており生徒募集には役立っていない。	学科ごとに地域貢献のためのプロジェクトを戦略的かつ放射状に行うことが急務である。切り札がないのが辛いところであるが、地道に継続していくしかないと思われる。

(6) 高等学校（総合学科）の事例

	これまでの考え方や取り組み	現在・今後の考え方や取り組み
学校ビジョン	<ul style="list-style-type: none"> ・校訓の「自立」をめざした取組 ・めざす生徒像が抽象的 ・浸透していない教育目標 	<ul style="list-style-type: none"> ・校訓の「自立」＝「行動」できる人と考える ・教育目標を中心に考えた学校経営に取り組む ・基礎学力の保証とキャリア教育の推進
学校運営	<ul style="list-style-type: none"> ・運営委員会はプレ職員会議 ・例年通り、慣習の踏襲 	<ul style="list-style-type: none"> ・ASK委員会（明日の総合高校を考える） ・企画戦略会議
組織構造	<ul style="list-style-type: none"> ・クラス編成が1年次20人×6クラス、2・3年次30人×4クラス ・分掌は教務課、進路課、生徒指導課、保健体育の4課 ・学年軸（縦軸）のみで回っている 	<ul style="list-style-type: none"> ・全年次1クラス40人とし、担任の数を減らし、分掌中心の仕事をする人数を増やす ・総合学科推進課の再編 ・次世代リーダーが育成できる組織 ・分掌軸（横軸）とのバランスのとれたマトリックス型組織
組織運営	<ul style="list-style-type: none"> ・生徒指導上の担任の負担は少ない ・分掌の4課長に負担がかかりすぎ ・新たな企画はででこない 	<ul style="list-style-type: none"> ・教員自らが育つ分掌内の組織編成 ・会議持ち方や組織の在り方の検討 ・業務のスクラップ アンド ビルド
情報の共有化	<ul style="list-style-type: none"> ・各年次内だけのつながり ・年次主任同士や分掌と年次での連携に乏しい 	<ul style="list-style-type: none"> ・年次主任同士または年次主任と分掌間連携の会議を実施
教職員の行動	<ul style="list-style-type: none"> ・普通科に近い授業 ・固定化された分掌での個人の部分だけの仕事 ・生徒に手をかけすぎ 	<ul style="list-style-type: none"> ・キャリア教育を柱にした「体験学習」と「教科学習」の一体化の推進 ・校務分掌のローテーション ・生徒の自主性を育てる
学校外部との関係	<ul style="list-style-type: none"> ・体験学習や社会人講師で地域にお願いはするが、貢献や交流にはなっていない 	<ul style="list-style-type: none"> ・情報を発信し総合学科への理解の深化に努める ・計画的に地域貢献・交流プログラムを企画・実施

(7) 特別支援学校（知的）の事例

	これまでの考え方や取り組み	現在・今後の考え方や取り組み
経営企画機能の強化	本来は校務運営委員会が役割を担うところだが、分掌部長の人数も多く、実質は職員会議の事前打ち合わせの場になっている。再調整が必要な議題では、委員会終了後に管理職と学部長間で意見調整を行うこともあった。	校務運営委員会と並列させて、経営企画委員会を補助機関として設置する。新委員会の特色はメンバーを固定化せず、開催も定例化しない。学校長の求めに応じて分掌部長を招集、分掌間の意見調整や行事の調整、学部連携の検討など少人数で経営方針の細部におよぶ議論を行う。
ミドルリーダーの育成	分掌部長や副部長、学年主任や各実行委員長などがミドルリーダーの役割を担う。しかし、副部長や主任というNO2のポジションに留まることで、ミドルの自覚や分掌を率先して牽引しようとする意欲が希薄になる。	分掌副部長や学年主任には、分掌部長や学部長の考えを優先させたり、委ねたり任せってしまう傾向が強く現れる。副部長や主任に対しても、分掌部長や学部長同様に、学部や校務に関する課題や目標を掲げることを求め、緊張感を持って分掌運営が行えるシステムをつくっていく。
メンター（指導教諭）の設置	1クラス2～3人のTTで学級経営を行っている。TTのペアリングは、ベテランと若手、教諭と講師、年齢や性別など様々な要素を考慮しながら構成している。バランスを整える意味で、全学級にわたりベテランと若手を混成して配置している。	実際、学級経営の中心はベテラン教員が担っており、若手との協調や指導に対してもそつなくこなしている。ただし、ベテランから若手への指導に関して、手厚さに大きな濃淡を感じている。ベテラン・若手というTTの構図の中で、メンターとしての役割を意識できているのか、ベテラン陣の自覚を促していく必要がある。
学校評価結果を教職員へ浸透させる	保護者アンケートや教職員自己評価及び学校関係者評価を踏まえて、学校評価委員会で分析を行い、要因や課題を明らかにしていくシステムがある。	評価結果の総括を周知する機会が年度末の職員会議に限られている。総括のポイントを絞り、年度当初の目標設定時や学期終盤の中間評価の際など、教職員が目にする機会を増やす。
自学自習ができる環境づくり	特別支援教育に関する専門知識や指導技術を理解して実践に役立たせるまでには時間がかかる。また、日々の教育活動や校内で実施する研修だけでは技術の習得において不十分である。校内研修以外に、文献に目を通すなどの自主的な勉強が必要になる。	自立活動部や研修部を通して、学会への参加や機関誌への投稿、学部団体が主催する研修会への参加を呼びかける。最新の研究発表を見聞きしたり諸外国の特別支援教育の動向を学んだりすることで、実践に結びつくヒントを得ることができる。校長との面談の際、どのように自学自習を行っているかをチェックしていきたい。

8 【戦略マップメモ】わが校改善・改革の手の打ちどころ

	現状の問題点・課題	課題解決の方向性
●ビジョン ・めざす姿 ・力の入れ所 ・行動規範		
●組織 ・組織構造 ・運営の仕組み		
●業務 ・業務改善		
●人 ・校長のリーダー行動 ・教職員の意識、能力、行動		
●外との関係		