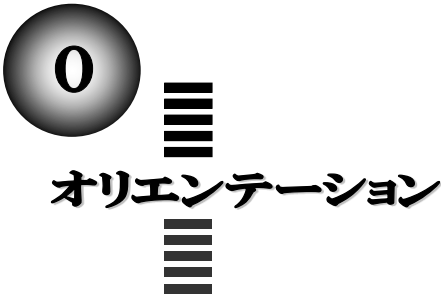


青森県総合学校教育センター
令和6年度 教頭研修講座(後期)

学校組織を活性化するためのマネジメント

令和6年8月27日(火) 10:00～15:45

浅野良一(兵庫教育大学・環太平洋大学)



1 オリエンテーション

章	各章の内容	
第0章	オリエンテーション	講義
第1章	学校改善・改革の着眼点	講義
第2章	学校のビジョンづくり	講義
第3章	学校の内外環境分析と特色づくり	講義
第4章	学校の組織づくり	講義

学校戦略マップ作成(学校の3年ビジョン) 演習

1 オリエンテーション

P.1

研修ゴールは「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。

研修の課題で作成する「**学校の戦略マップ**」とは、
わが校の

①**3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。

1 オリエンテーション

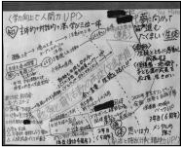
P.1

学校の戦略マップ事例

小学校
事例



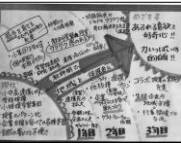
中学校
事例



特別支
援学校
事例



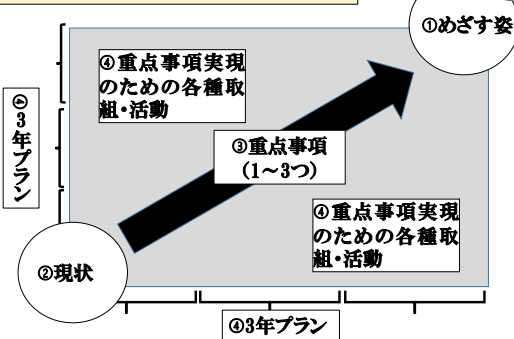
特別支
援学校
事例



1 オリエンテーション

P.2

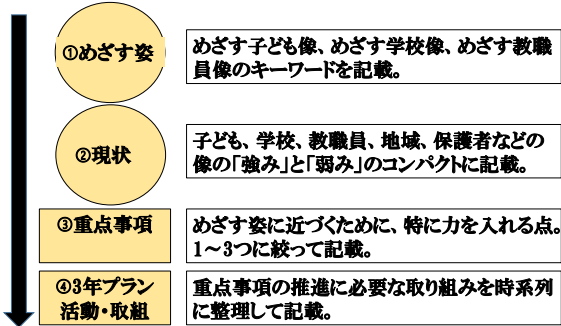
学校の戦略マップの構造



1 オリエンテーション

P.2

学校の戦略マップの作成手順



1 オリエンテーション

戦略マップ作成のための各情報

戦略マップ検討事項	戦略マップ作成のための演習等
1 めざす姿	<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	<input type="checkbox"/> SWOT分析(第3章)
3 重点事項	<input type="checkbox"/> 重点事項の検討(第2章)
4 3年プラン・各種取組	<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)



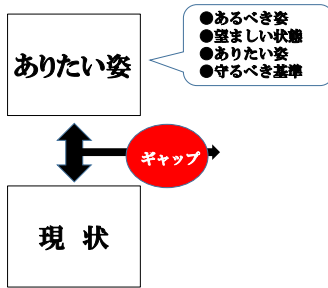
わが校の戦略マップ作成

1

学校の改善・改革の着眼点

1 改善・改革とは問題解決の連続

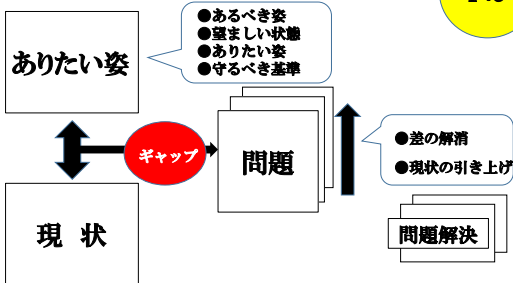
P.3



佐藤允一「問題構造学入門」1984、吉田博「問題整理法」2009を参考に作成

1 改善・改革とは問題解決の連続

P.3



佐藤允一「問題構造学入門」1984、吉田博「問題整理法」2009を参考に作成

1 改善・改革とは問題解決の連続

P.3

2種類の問題

問題の内容	発生型の問題 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。
問題の定義	通常の期待水準やレベルと現状の「発生している」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%
問題解決の目的	通常の期待水準やレベルの回復や維持
問題解決の手順	問題の事実の確認 原因の究明

困っている状態

1 改善・改革とは問題解決の連続

P.3

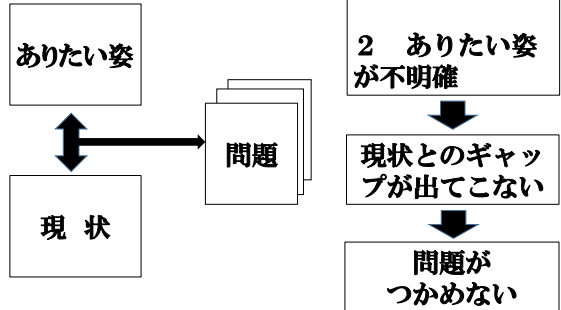
2種類の問題

	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っと高い期待を持つ場合に現れる。
問題の定義	通常の期待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期待水準により「 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 新しい価値や意味の創造
問題解決の目的	通常の期待水準やレベルの回復や維持	
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

1 改善・改革とは問題解決の連続

P.3

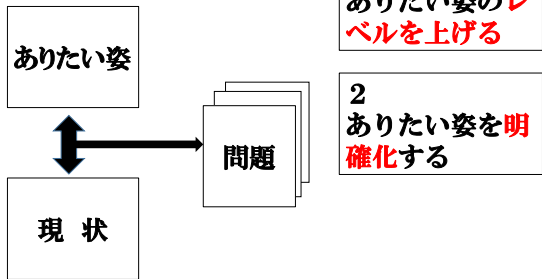
問題がない？ 見えない



1 改善・改革とは問題解決の連続

P.3

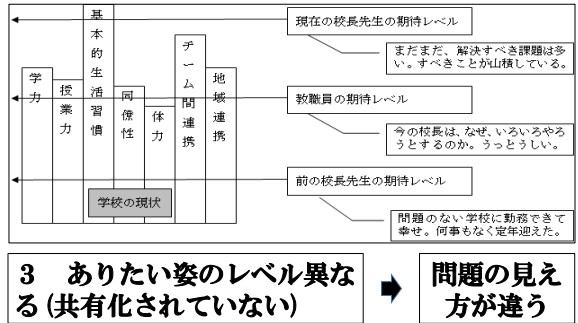
学校の改善・改革には



1 改善・改革とは問題解決の連続

P.4

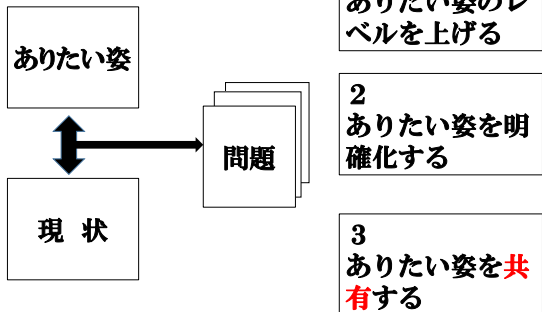
立場によって見える問題が違う？



1 改善・改革とは問題解決の連続

P.3

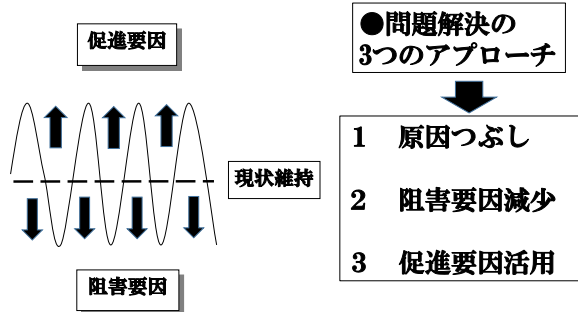
学校の改善・改革には



2 問題解決の枠組み

P.5

クルト・レ빈の場の理論



2 問題解決の枠組み

P.5

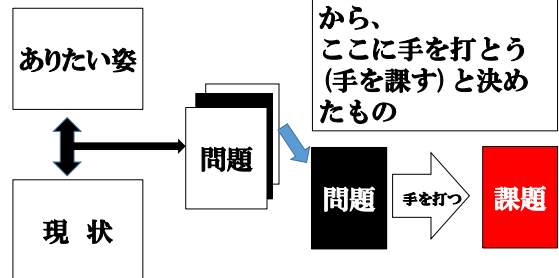
●問題解決の3つのアプローチ

- 1 原因つぶし
→トヨタ：なぜなぜ問答を5回行う
- 2 阻害要因減少
→少しでも弱みを減らして全体を浮上させる
- 3 促進要因活用
→強みを生かして全体を持ち上げる

2 問題解決の枠組み

P.6

問題から課題へ

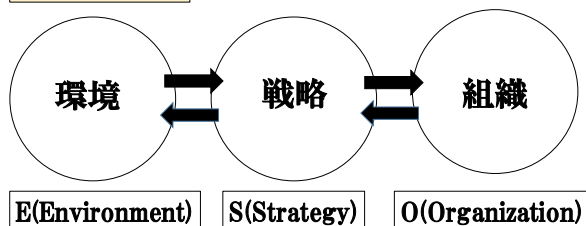


3 改善・改革の手の打ちどころ

P.7

H.アンゾフの戦略企業論

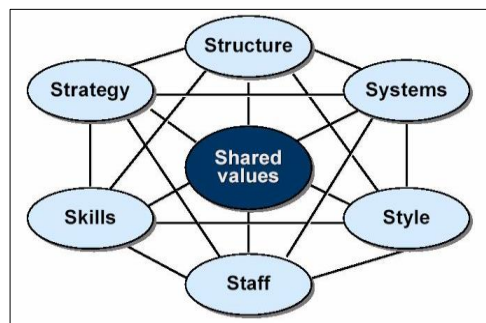
ESOモデル



3 改善・改革の手の打ちどころ

P.7

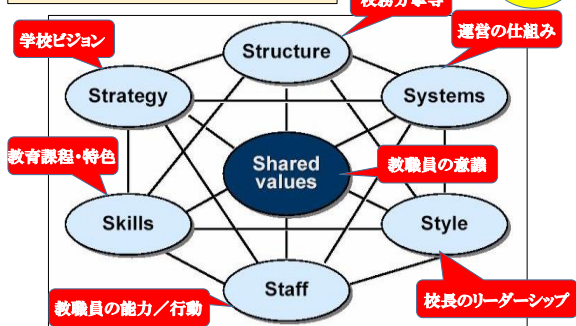
マッキンゼーの7Sモデル



3 改善・改革の手の打ちどころ

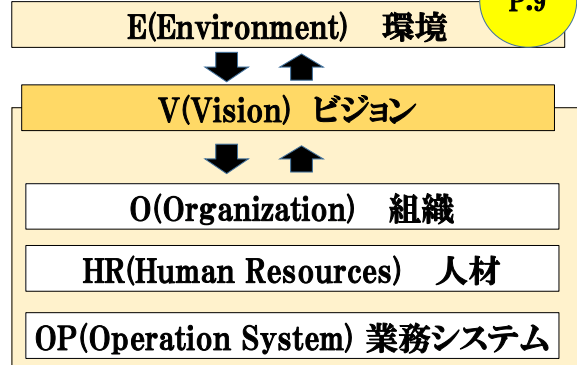
P.7

マッキンゼーの7Sモデル



3 改善・改革の手の打ちどころ

P.9



3 改善・改革の手の打ちどころ

P.9

- 1 ビジョン
- 2 組織構造
- 3 運営の仕組み
- 4 教職員の意識・能力・行動
- 5 管理職のリーダー行動
- 6 業務のオペレーションシステム
- 7 学校と外との関係

3 改善・改革の手の打ちどころ

P.9

- 1 ビジョン
- 2 組織構造
- 3 運営の仕組み
- 4 教職員の意識・能力・行動
- 5 管理職のリーダー行動
- 6 業務のオペレーションシステム
- 7 学校と外との関係

校長がその気になれば変えやすい点

3 改善・改革の手の打ちどころ

P.9

- 1 ビジョン
- 2 組織構造
- 3 運営の仕組み
- 4 教職員の意識・能力・行動
- 5 管理職のリーダー行動
- 6 業務のオペレーションシステム
- 7 学校と外との関係

すぐには変わらない
変わりにくい点

3 改善・改革の手の打ちどころ

P.9

- 1 ビジョン
- 2 組織構造
- 3 運営の仕組み
- 4 教職員の意識・能力・行動
- 5 管理職のリーダー行動
- 6 業務のオペレーションシステム
- 7 学校と外との関係

外の風に触れさせる。外の風を入れる。

4 学校組織マネジメントとは

P.10

マネジメントは、手を打つ場所は共通するが、手の打ち方は違う

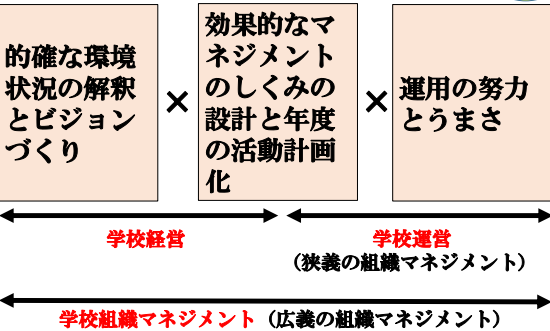
組織マネジメントには、いつでもどこでも通用するような「唯一最善」の方法などは存在せず、管理職は自らのおかれた状況の中で、つねに「一般解」ではなく「特殊解」を探索しなければならない。したがって、組織マネジメントには、「適・否」はあっても「正・誤」はない。

わが校でうまくいくやり方「特殊解」の探索が必要。

4 学校組織マネジメントとは

P.10

特殊解を探索するために



4 学校組織マネジメントとは

P.10

的確な環境状況の解釈とビジョンづくり

●環境状況⇒外部環境と内部環境

●解釈⇒情報を単に把握するのではなく、情報の意味をとらえること。
情報収集⇒状況の解釈⇒状況共有化へ

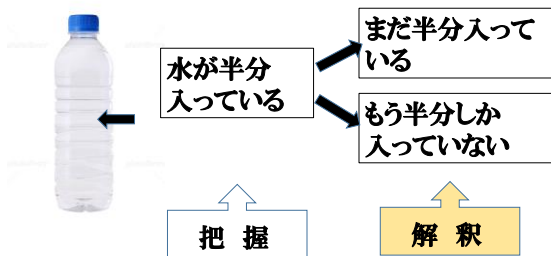
●状況の法則（フォレット）
人は、本来、人の指示命令では動かない。
人は、状況の理解・納得で動く。

●状況共有化がビジョンの理解共有の前提

4 学校組織マネジメントとは

P.10

解釈とは、情報を単に把握するのではなく、情報の意味をとらえること。



4 学校組織マネジメントとは

P.10

効果的なマネジメントのしくみの設計と
年度の活動計画化

●マネジメントのしくみ
→組織構造、運営の仕組み等

●年度の活動計画化



運用の努力とうまさ

5 改善・改革の手の打ちどころ【メモ】

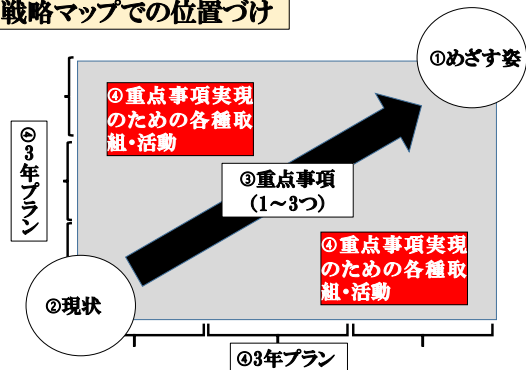
P.21

	現状の問題点・課題	課題解決の方



● 本メモの戦略マップでの位置づけ

戦略マップでの位置づけ



2

学校のビジョンづくり

1 ビジョンとは何か

P.22

学校に内部に対する役割

- 1 教職員の統合
→校長のリーダーシップの一部
→教職員の**求心力**
- 2 学校の個々の活動の**意欲づけ**
→教職員の仕事を作業にしない
- 3 環境や状況のあいまい性削減
→教職員が**動きやすくなる**

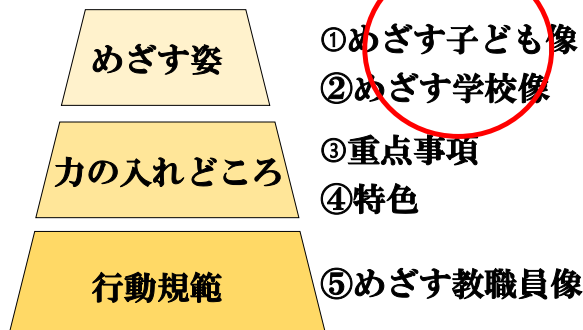
1 ビジョンとは何か

P.22

学校に外部に対する役割

- 1 校長の説明責任
→アカウンタビリティ(Accountability)
- 2 旗を上げる
→外部関係者からの各種情報や**支援獲得**
- 3 学校への各種要望事項の取捨選択
→フィルタリング

2 ビジョンの構成要素



2 ビジョンの構成要素

P.23

①めざす子ども像≡学校教育目標

眼前の子どもについて、これを育て上げようとする望ましい人間についての**具体的な目当て**である。

(上滝孝次郎・山村賢明・藤枝静正共著『日本の学校教育目標』ぎょうせい1978)

2 ビジョンの構成要素

P.23

●学校教育目標の**トップ5**

	小学校	中学校
第1位	心の教育 豊かな心	心の教育 豊かな心
第2位	思いやり	健康 体力
第3位	健康 体力	思いやり
第4位	自ら学ぶ力自己学習力	自立 自主 主体性
第5位	生きる力	自ら学ぶ力 自己学習力

ベネッセ『第5回学習指導基本調査：小中版』2011

2 ビジョンの構成要素

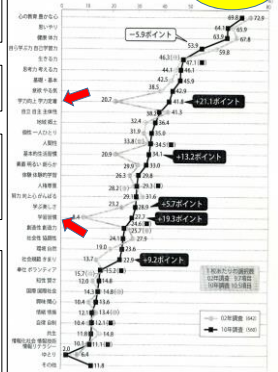
P.24

学習指導要領改訂

学校教育目標変化

学力向上・学力定着
学習習慣が増加

学習指導要領改訂
時に、めざす子ども
像が変化する

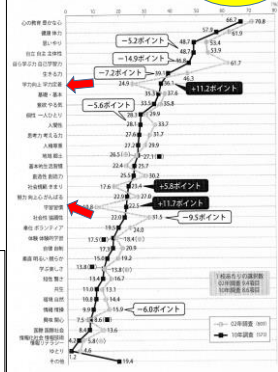


2 ビジョンの構成要素

P.25

中学校も同じ
ところが増え
ている

学習指導要領改訂
時に、めざす子ども
像が変化する



2 ビジョンの構成要素

P.26

●21世紀の社会

①キャシー・デビッドソン

(Cathy.N.Davidson) 「2011年度に米国の小学校に入学した子どもたちの**65%**は、大学卒業時に今は存在しない職業に就くであろう」

②マイケル・オズボーン

(Michael.A.Osborne) 「今後10～20年程度で、米国の総雇用者の約**47%**の仕事が自動化されるリスクが高い」

2 ビジョンの構成要素

P.26

知識・技能

思考力・判断力・表現力等

学びに向かう力・人間性等

主体的な学び

対話的な学び

深い学び

生きて働く知識・技能の習得

未知の状況でも対応できる思考力・判断力・表現力等の育成

学びを人生や社会に生かそうとする学びに向かう力・人間性等の涵養

2 ビジョンの構成要素

小学校:めざす子ども像事例

- 将来に、**生きてはたらく学力**をもつ子ども【確かな学力】
- 自分で考え、**主体的に行動**する子ども【主体性】
- 自分に自信をもち**、失敗をおそれず、チャレンジする子ども【自己有用感】
- コミュニケーション力を高め、**お互いを認め合い**、幅広い人間関係を築ける子ども【集団づくり】

2 ビジョンの構成要素

高等学校:めざす生徒像

各県立高校の更なる特色・魅力化を図るため、各校においてスクール・ミッションに基づいた、以下の三つの方針(スクール・ポリシー)を定めました。

- また、各校では、スクール・ポリシーを基に教育活動の充実を図ります。
- ①**育成を目指す資質・能力に関する方針**
(グラデュエーション・ポリシー)
 - ②教育課程の編成及び実施に関する方針
(カリキュラム・ポリシー)
 - ③入学者の受入れに関する方針(アドミッション・ポリシー)

青森県教育委員会高等学校教育改革推進室(HP2023年4月1日更新)

2 ビジョンの構成要素

青森県立野辺地高校 スクール・ポリシー:めざす生徒像

○もっと知りたいという好奇心を持ち、生涯にわたって積極的に学び続ける力を育成 する。
○社会を構成する一員としての社会性や道徳性、コミュニケーション能力を育成する。
○課題解決に向けた探究力を身に付け、地域社会に貢献できる力を育成する。

青森県立むつ工業高校:スクール・ポリシー:めざす生徒像

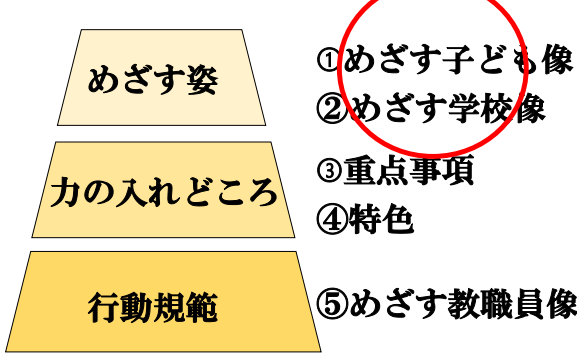
○自立した職業人として地域社会に貢献するための専門的な知識・技術を育成します。
○基本的生活習慣を確立し、心身ともに健やかで、未来を切り拓いていく力を育成します。
○地域社会の発展と活性化に向けて献身的に活動できる、豊かな人間性や社会性を育成します。

2 ビジョンの構成要素

青森県立青森北東高校:スクールポリシー:めざす生徒像

「強みを生かし社会で活躍する人財」
(1) 自らつくりだす風
・知的好奇心を持ってチャレンジする力
・気づく・疑問に思う力
・多様な視点から論理的に考える力
(2) 共に巻き起こす風
・わかりやすく伝える力
・認め合い高め合う力
・柔軟に考え創造する力
(3) 未来を切り拓く風
・自分を振り返り先を見通す力
・課題を発見し解決する力
・実現に向けて調整する力

2 ビジョンの構成要素



2 ビジョンの構成要素

P.28

②めざす学校像≡学校の使命

●使命：ミッション、存在意義
Ex.私学：建学の精神

●使命
そもそも、わが校は**何のために存在**しているのか、どのような価値を提供しているのか。
→めざす学校像

2 ビジョンの構成要素

八戸工業大学第二高校：建学の精神

正 己 以 格 物 己を正し、以て物に格る
人格、徳性の涵養並びに知性を錬磨し、社会の要請に応える

弘前学院聖愛高校：建学の精神

●本校の目的と使命
本校は信仰に根ざした人格教育を基礎とし、新しい日本と世界のために奉仕できる健全で品格ある人間を育成することを目的としています。

2 ビジョンの構成要素

P.29

●中学校の事例

- 1 **生徒**にとっての使命
将来の自己実現にむけた知・徳・体の基礎固めの場
- 2 **保護者**にとっての使命
協働して子どもの成長を支えるパートナー
- 3 **地域**にとっての使命
世代を越えた交流を図る地域コミュニティづくりの拠点
- 4 **教師**にとっての使命
新たな挑戦により自らの教師力を高める場

2 ビジョンの構成要素

P.29

●中学校の事例

- 1 生徒にとつての機会
将来の自
固めの場
- 2 保護者にとつての使命
協働して子どもの成長を支えるパートナー
- 3 地域にと
世代を越
づくりの
- 4 教師にと
新たな挑戦により自らの教師力を高める場

教育的使命

社会的使命

2 ビジョンの構成要素

高等学校:めざす学校像

各県立高校の教育理念や社会的役割について、生徒及び学校内外の関係者に分かりやすく示すため、学校の特色や地域の実情等を踏まえながら、各校に求められる役割や目指すべき学校像等をス
クール・ミッションとして決めました。

青森県教育委員会高等学校教育改革推進室(HP2023年4月1日更新)

2 ビジョンの構成要素

青森県立青森高校のスクールミッション

国内外の高校・大学や研究機関等との連携を生かしながら、創造的思考や深い洞察を伴った問題解決型の質の高い探究的な学びを推進します。こうした学びにより、果敢に未来を切り拓こうとする心と主体的に課題を発見し、他と協働しながら解決を目指す態度を養い、創造性と協調性を備えたグローバル社会を牽引する人材を育成します。

2 ビジョンの構成要素

青森県立五所川原農林高校のスクールミッション

企業や外部機関と連携した質の高い農業教育を推進し、環境保全型農業・6次産業化・スマート農業等に対応できる知識・技術を身に付けるとともに、自ら課題を発見し、解決に向けて協働しながら取り組む探究活動により、協調性や創造性を育み、高い専門性と志を持った、社会の健全で持続的な発展を担う人材を育成します。

2 ビジョンの構成要素

青森県立八戸北高校のスクールミッション

全日制普通科単位制を生かし、生徒一人一人の興味・関心や進路志望等に応じたきめ細かな教育活動及び自己の可能性を最大限に引き出すキャリア教育により、個性を伸長するとともに、地域や大学、国内外の高校と連携・協働した探究活動を通して、教科等横断的な視点を育み、探究心を持った、社会の持続的な発展を担う人材を育成します。

2 ビジョンの構成要素

●イオンの事例

P.30

「お客様のお役に立つ」
私達は、常にお客様の利便、安全、快適、経済性を追求し、心身ともに健康で豊かな生活を実現するための品を真心こめて提供する。
「地域社会のお役に立つ」
私達は、快適な環境と平和で、自由で豊かな社会の創造に貢献する。
「お取引先様のお役に立つ」
私達は、「お客様のお役に立つ」をモットーに、お取引先様との共存共栄をはかる。
「株主様のお役に立つ」
私達は、株主様の期待に応えるため、保有株に対する有形、無形の価値を増大させる。
「働く仲間のお役に立つ」
私達は、個人を尊重しつつ、助け合い、全ての仲間が生かしの持てる人生を送れるよう支援する。

2 ビジョンの構成要素

P.30

企業のステークホルダー

お客様	・期待以上の満足が得られる商品を提供する。 ・最高の品質と安心により、信頼される企業をめざす。
社会・地域	・ルールを遵守し、企業市民の役割を果たす。 ・文化の向上や環境と資源の持続可能な保護を行う。
取引先	・相互に利益を生み出す関係を築く。 ・戦略的共通化を通じ、共存共栄の道を歩む。
株主	・長期的視野に立って、持続的に株主価値を高める。 ・情報を積極的に開示し、公正かつ透明な経営を行う。
社員	・人間性を尊重し、成長と自己実現の機会を提供する ・能力開発を支援し、社員の幸せのために尽くす。

社会生産性本部編 「ミッション・経営理念」生産性出版 2004年を参考に作成

2 ビジョンの構成要素

P.30

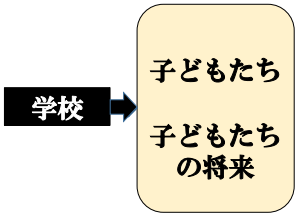
●イオンの事例

「働く仲間のお役に立つ」 私達は、個人を尊重しつつ、助け合い、全ての仲間が生きがいを持てる人生を送れるよう支援する。	「お客様のお役に立つ」 私達は、「お客様のお役に立つ」をモットーに、お取引先様との共存共栄をはかる。	「株主様のお役に立つ」 私達は、株主様の期待に応えるため、保有株に対する有形、無形の価値を増大させる。	「地域社会のお役に立つ」 私達は、快適な環境と平和で、自由で豊かな社会の創造に貢献する。	「お取引先様のお役に立つ」 私達は、「お客様のお役に立つ」をモットーに、お取引先様との共存共栄をはかる。	「お客様のお役に立つ」 私達は、常にお客様の利便、安全、快適、経済性を追求し、心身ともに健康で豊かな生活を実現するための品を真心こめて提供する。
---	---	--	---	---	---

2 ビジョンの構成要素

P.30

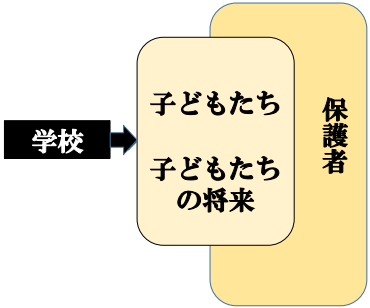
●めざす学校像を多面的に描く



2 ビジョンの構成要素

P.30

●めざす学校像を多面的に描く



2 ビジョンの構成要素

P.30

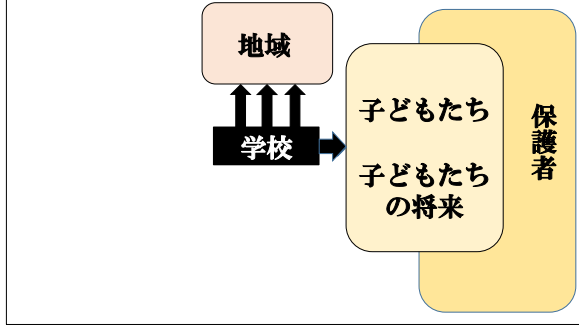
●イオンの事例

「働く仲間のお役に立つ」 私達は、個人を尊重しつつ、助け合い、全ての仲間が生きがいを持てる人生を送れるよう支援する。	「お客様のお役に立つ」 私達は、「お客様のお役に立つ」をモットーに、お取引先様との共存共栄をはかる。	「株主様のお役に立つ」 私達は、株主様の期待に応えるため、保有株に対する有形、無形の価値を増大させる。	「地域社会のお役に立つ」 私達は、快適な環境と平和で、自由で豊かな社会の創造に貢献する。	「お取引先様のお役に立つ」 私達は、「お客様のお役に立つ」をモットーに、お取引先様との共存共栄をはかる。	「お客様のお役に立つ」 私達は、常にお客様の利便、安全、快適、経済性を追求し、心身ともに健康で豊かな生活を実現するための品を真心こめて提供する。
---	---	--	---	---	---

2 ビジョンの構成要素

P.30

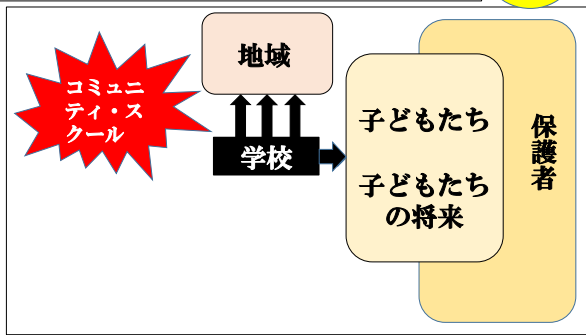
●めざす学校像を多面的に描く



2 ビジョンの構成要素

●めざす学校像を多面的に描く

P.30



2 ビジョンの構成要素

●イオンの事例

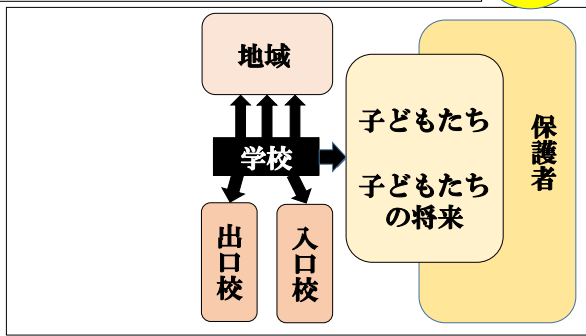
P.30

「お客様のお役に立つ」
私達は、常にお客様の利便、安全、快適、経済性を追求し、心身ともに健康で豊かな生活を実現するための品を真心こめて提供する。
「地域社会のお役に立つ」
私達は、快適な環境と平和で、自由で豊かな社会の創造に貢献する。
「お取引先様のお役に立つ」
私達は、「お客様のお役に立つ」をモットーに、お取引先様との共存共栄をはかる。
「株主様のお役に立つ」
私達は、株主様の期待に応えるため、保有株に対する有形、無形の価値を増大させる。
「働く仲間のお役に立つ」
私達は、個人を尊重しつつ、助け合い、全ての仲間が生きがいを持てる人生を送れるよう支援する。

2 ビジョンの構成要素

●めざす学校像を多面的に描く

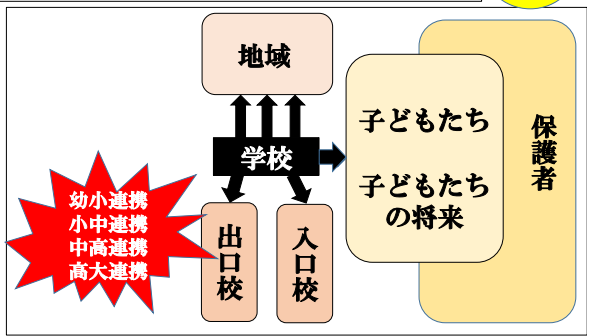
P.30



2 ビジョンの構成要素

●めざす学校像を多面的に描く

P.30



2 ビジョンの構成要素

●イオンの事例

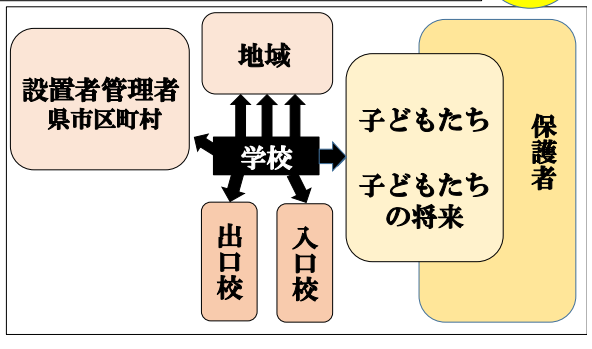
P.30

「お客様のお役に立つ」
私達は、常にお客様の利便、安全、快適、経済性を追求し、心身ともに健康で豊かな生活を実現するための品を真心こめて提供する。
「地域社会のお役に立つ」
私達は、快適な環境と平和で、自由で豊かな社会の創造に貢献する。
「お取引先様のお役に立つ」
私達は、「お客様のお役に立つ」をモットーに、お取引先様との共存共栄をはかる。
「株主様のお役に立つ」
私達は、株主様の期待に応えるため、保有株に対する有形、無形の価値を増大させる。
「働く仲間のお役に立つ」
私達は、個人を尊重しつつ、助け合い、全ての仲間が生きがいを持てる人生を送れるよう支援する。

2 ビジョンの構成要素

●めざす学校像を多面的に描く

P.30



2 ビジョンの構成要素

●イオンの事例

P.30

「働く仲間のお役に立つ」
私達は、個人を尊重しつつ、助け合い、全ての仲間が生きがいを持って人生を送れるよう支援する。

「お客様のお役に立つ」
私達は、常にお客様の利便、安全、快適、経済性を追求し、心身ともに健康で豊かな生活を実現するための品を真心こめて提供する。

「地域社会のお役に立つ」
私達は、快適な環境と平和で、自由で豊かな社会の創造に貢献する。

「お取引先様のお役に立つ」
私達は、「お客様のお役に立つ」をモットーに、お取引先様との共存共栄をはかる。

「株主様のお役に立つ」
私達は、株主様の期待に応えるため、保有株に対する有形、無形の価値を増大させる。

2 ビジョンの構成要素

●めざす学校像を多面的に描く

P.30

2 ビジョンの構成要素

●めざす学校像を多面的に描く

P.30

2 ビジョンの構成要素

●めざす学校像を多面的に描く

P.30

2 ビジョンの構成要素

①めざす子ども像
②めざす学校像
③重点事項
④特色
⑤めざす教職員像

めざす姿

力の入れどころ

行動規範

2 ビジョンの構成要素

③学校の重点事項

P.31

なぜ、重点事項を定めるのか

自治体・教育委員会に経営資源が潤沢ではない

少ない経営資源をばらまいては、全部がうまくいかなくなる

特に力を入れる点を定める

2 ビジョンの構成要素

P.31

特に**力を入れる点**を定める

力を入れる点を定め、
教職員が一丸となって取り組む

重点事項とは、学校の**ベクトル**

重点事項は、学校経営の**芯**の部分

一点突破・全面展開（毛沢東）

2 ビジョンの構成要素

P.31

一点突破、全面展開（毛沢東）

言うのは簡単だが、やるのは難しい

①何を重点事項
にするのか

校長の意思決定
Ex.独断ではない

②重点事項を浸
透・共有する

重点事項の表現
があいまい

2 ビジョンの構成要素

P.31

②重点事項を浸
透・共有する

**教頭・ミドル
役割**

重点事項を**翻訳**
して教職員に伝
える

校長は、様々な
場面で繰り返し
伝える

**重点事項の
浸透・共有**

2 ビジョンの構成要素

P.37

④学校の特色

特色とは、他校と違うことをすることではない

特色とは、

- ・わが校の「**強み**」を生かして
- ・充実した教育活動を行い
- ・わが校ならではの教育成果の向上

特色とは「**強み**」「**得意手**」のこと

2 ビジョンの構成要素

P.31

③学校の重点事項

④学校の特色

重点を定めて、強みで取り組む

組織マネジメントの基本中の基本！

重点事項もあいまいで、共有せず
弱みで右往左往

これでは、うまくいくはずがない

2 ビジョンの構成要素

P.31
~32

重点事項のヒント

エクセレント・カンパ
ニー（1982米国）

- 1 **基軸**に執着
- 2 **顧客**に密着
- 6 **行動**重視

勝者の条件（1994英
国）

- 1 ビジョンと熱意
溢れるリーダー
- 3 顧客の**期待を上
回る**
- 4 **継続的**提供

2 ビジョンの構成要素

P.32

重点事項のヒント

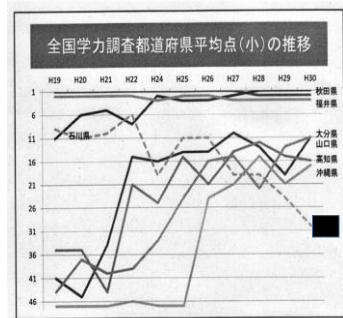
Effective school (効果的な学校) (1982米国)

- ↓
- (1)校長(管理職)の強いリーダーシップ
 - (2)子どもへの期待に満ちた風土
 - (3)教授活動に対する促進的な風土
 - (4)子どもの基礎的なスキルの獲得を明確に打ち出していること
 - (5)子どもの到達度をモニターするさまざまな手段をもっていること

2 ビジョンの構成要素

P.33

重点事項のヒント：学テ上位県の共通点



- 1 めあて提示
- 2 振り返りとまとめ
- 3 ノート指導
- 4 話し合い活動

2 ビジョンの構成要素

P.34

埼玉県・慶応大学の研究

平成27年度から、埼玉県教育委員会が慶応大学SFC研究所に委託実施している「新しいタイプの学力調査」では、次のことがわかってきた。(因果推論)

- (1)「主体的・対話的な学び」は、子どもたちの「非認知能力」や「学習方略」の向上を通して、学力を向上させる。(下図①～④)
- (2)「学級経営」が、「主体的・対話的な学び」の実現や、子どもたちの「非認知能力」や「学習方略」の向上に重要である。(下図⑤～⑦)
- ①「学級経営」がよいほど、「主体的・対話的な学び」が実現しやすい。
- ②「学級経営」がよいほど、非認知能力や「学習方略」を伸ばしやすい。

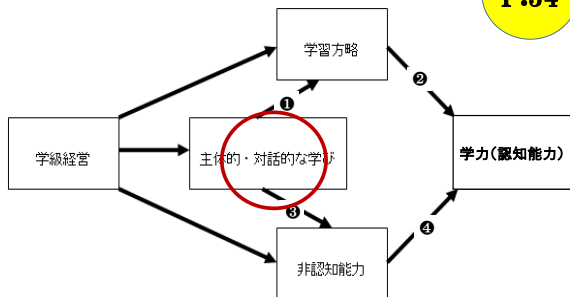
2 ビジョンの構成要素

P.34

非認知能力	自制心	自分の意思で感情や欲望をコントロールすることができる力
	自己効力感	自分はそれが実行できるという期待や自信
	勤勉性	やるべきことをきちんとやることができる力
	やりぬく力	自分の目標に向かって粘り強く情熱をもって成し遂げられる力
学習方略	柔軟的方略	自分の状況に合わせて学習方略を変更していく活動
	プランニング方略	計画的に学習に取り組む活動
	作業方略	ノートに書く、声を出すといった「作業」を中心に学習を進める活動
	人的リソース方略	友人を利用して学習を進める活動
	認知的方略	より自分の理解度を深めるような方略
	努力調整方略	「苦手」などの感情をコントロールして学習の意欲を高める活動

2 ビジョンの構成要素

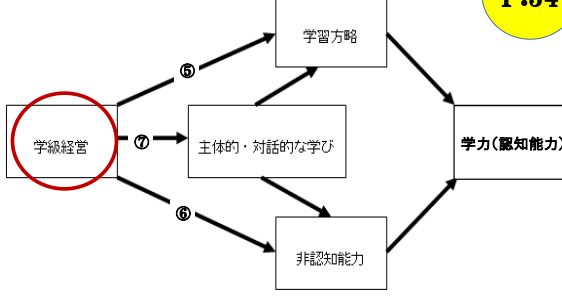
P.34



- (1)「主体的・対話的な学び」は、子どもたちの「非認知能力」や「学習方略」の向上を通して、学力を向上させる。(図①～④)

2 ビジョンの構成要素

P.34



- (2)「学級経営」が、「主体的・対話的な学び」の実現や、子どもたちの「非認知能力」や「学習方略」の向上に重要である。(図⑤～⑦)
- ①「学級経営」がよいほど、「主体的・対話的な学び」が実現しやすい。
 - ②「学級経営」がよいほど、「非認知能力」や「学習方略」を伸ばしやすい。

2 ビジョンの構成要素

P.35

重点事項のヒント

スクールバス (TOGETHER号) モデル
(志水宏吉著「公立学校の底力」ちくま新書2008)

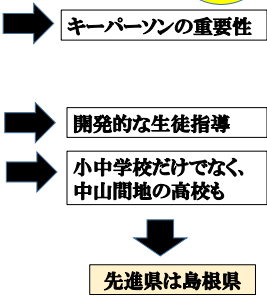


2 ビジョンの構成要素

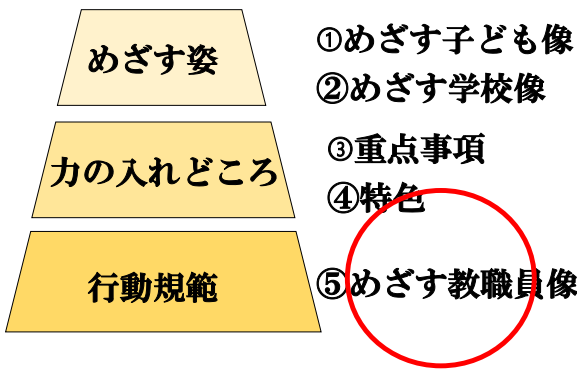
P.36

スクールバス・モデル 「力のある学校」のつくりかた-together号

① 気持のそろった教師集団 (Teachers)・・・エンジン・推進装置	● チーム力を引き出すリーダーシップ・役割・責任・エネルギー
● 役割にもつづいてチームワーク・役割の明確化	● 学びの場も学びの場・学びの場
● 学びの場も学びの場・学びの場	● 学びの場も学びの場・学びの場
● 学びの場も学びの場・学びの場	● 学びの場も学びの場・学びの場
● 学びの場も学びの場・学びの場	● 学びの場も学びの場・学びの場
● 学びの場も学びの場・学びの場	● 学びの場も学びの場・学びの場
● 学びの場も学びの場・学びの場	● 学びの場も学びの場・学びの場
● 学びの場も学びの場・学びの場	● 学びの場も学びの場・学びの場
● 学びの場も学びの場・学びの場	● 学びの場も学びの場・学びの場
● 学びの場も学びの場・学びの場	● 学びの場も学びの場・学びの場



2 ビジョンの構成要素



2 ビジョンの構成要素

P.38
~39

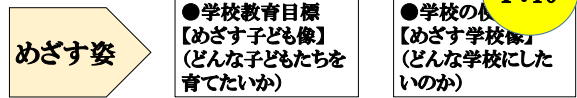
⑤めざす教職員像

行動規範とは、組織の課題を解決し、使命を果たしていくために、管理職を含めた学校の教職員全員が遵守すべき「規範」あるいは「行動指針」として打ち出す「価値基準」「中心価値」

めざす教職員像

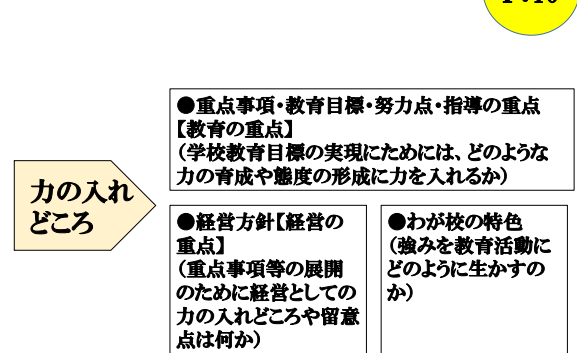
3 ビジョンの全体像

P.40



3 ビジョンの全体像

P.40



3 ビジョンの全体像

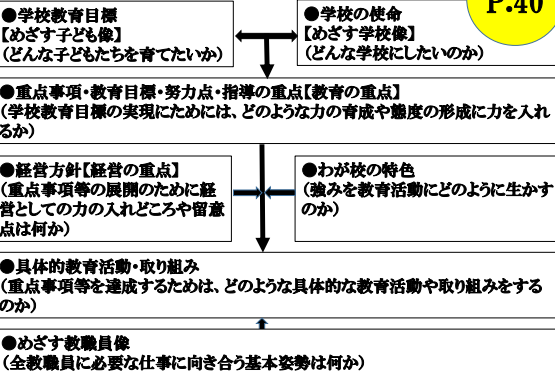
P.40

行動規範

●めざす教職員像
(全教職員に必要な仕事に向き合う基本姿勢は何か)

3 ビジョンの全体像

P.40



4 わが校のありたい姿【メモ】

●学校教育目標【めざす子ども像】
(どんな子どもたちを育てたいか)

●学校の使命【めざす学校像】
(どんな学校にしたいのか)

●めざす教職員像
(全教職員に必要な仕事に向き合う基本姿勢は何か)

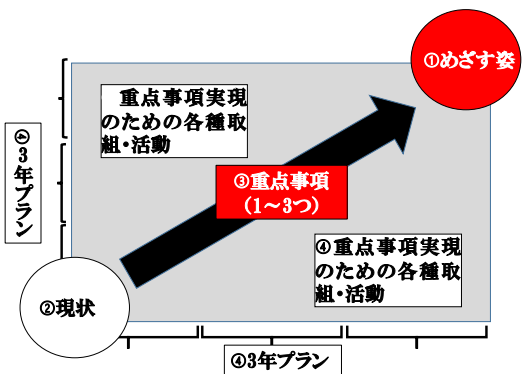
4 わが校のありたい姿【メモ】

●重点事項・教育目標・努力点・指導の重点【教育の重点】
(学校教育目標の実現のためには、どのような力の育成や態度の形成に力を入れるか)

●経営方針【経営の重点】
(重点事項等の展開のために経営としての力の入れどころや留意点は何か)

個人演習

● 本章の戦略マップでの位置づけ



3



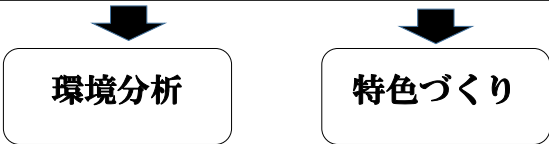
学校の内外環境の分析と特色づくり

1 SWOT分析とは

P.43

SWOT分析とは、環境分析手法

- 外部環境
⇒「機会(Opportunity)」「脅威(Threat)」
- 内部環境
⇒「強み(Strength)」「弱み(Weakness)」



1 SWOT分析とは

P.43

〔外部環境〕	〔内部環境〕
(+) O 支援的に働く 場合(場面)	(+) S 強 み
(-) T 阻害的に働く 場合(場面)	(-) W 弱 み

1 SWOT分析とは

P.43

〔外部環境〕	〔内部環境〕	
(+) O 支援的に働く 場合(場面)	(+) S 強 み	特色づくり
(-) T 阻害的に働く 場合(場面)	(-) W 弱 み	
		問題解決

1 SWOT分析とは

P.43

〔外部環境〕	〔内部環境〕	
(+) O 支援的に働く 場合(場面)	(+) S 強 み	強みと弱みは裏表 事実
(-) T 阻害的に働く 場合(場面)	(-) W 弱 み	

2 SWOT分析の進め方

P.44

SWOT分析⇒内部環境

- ヒューマンウエア
児童生徒、教職員、管理職
- ハードウエア
施設・設備
研究指定・裁量経費などの予算
- ソフトウエア
〇〇メソッド、〇〇スタンダード
校風・伝統、文化・風土・・・等

2 SWOT分析の進め方

P.44

SWOT分析→外部環境

保護者、
地域コミュニティ（自治会等）
関係機関、公的機関、他の学校
卒業生、同窓会
他校（接続する学校、中学校区内
の学校
産業
自然・風土・歴史・文化・・・等

2 SWOT分析の進め方(小学校事例)

P.44

外部環境の支援的要因(O) 〈自然・風土・環境〉 ①校舎は緑に囲まれ、校区 内には山・海・川・クリーク・ 田・畑・駅(鉄道)等があり、 学習環境として恵まれている。	内部環境の強み(S)
外部環境の阻害的要因(T) 〈自然・風土・環境〉 ① 様々な危険因子があり、 児童が事故に遭わないよう、 適切な指導が必要。	内部環境の弱み(W)

事実

2 SWOT分析の進め方(中学校事例)

P.45

外部環境の支援的要因(O) ・全国的にも有名な祭りがあ り、地域が一つとなって参加 する。	内部環境の強み(S)
外部環境の阻害的要因(T) ・地域の祭りに執着し過ぎて いる。	内部環境の弱み(W)

事実

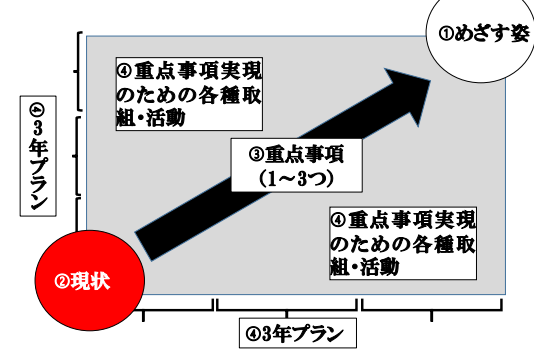
10 SWOT分析【メモ】

P.50

外部環境の支援的要因(O)	内部環境の強み(S)
外部環境の阻害的要因(T)	内部環境の弱み(W)

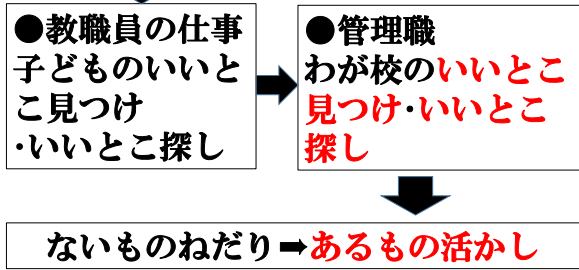
5 戦略マップでの位置づけ

SWOT分析の戦略マップでの位置づけ



2 SWOT分析の進め方

●SWOT分析でわが校のプラス部分
「S」と「O」を発見・発掘



4 SWOT分析のポイント

●SWOT分析のポイント

- 1 強みは、発見・発掘する。
- 2 プラス思考で考えてみる
- 3 一見マイナスに思えても、必ずプラス部分がある。
- 4 学校の状況把握に活用する。
- 5 多くの情報があれば、多くの強みが見つかる。
→学校の校内研修で実施

5 SWOT分析から特色づくりへ

P.49

特色とは何か？

- 学校の外部環境や内部環境の客観的特徴や事実の強みがあり、
↓
- それらを活用・発揮した活動によって、
↓
- 児童・生徒への教育成果に結びつくこと

5 SWOT分析から特色づくりへ

P.49

特色づくりを考えるにあたって必要なこと

- 児童・生徒への教育成果に結びつくこと
- また、その教育成果は、わが校の重点事項に結びついていること
- さらに、その活動を実施にあたっては、過重な負担がないこと。

上記に加えて、高等学校は、

上記に加えて、高等学校は、入学した生徒や保護者のニーズに合致していることが必要。

5 SWOT分析から特色づくりへ

P.49

●児童・生徒への教育成果に結びつくこと

- ・2年生が田植え体験をします。
- ・部活が盛んです。
- ・オーストラリアに姉妹校があります。

これだけでは、まだ学校の「教育活動」や「取り組み」レベルにすぎない

この「教育活動」や「取り組み」により、子供たちに提供できる「教育成果」まで踏み込こんでこそ「**わが校の特色**」

5 SWOT分析から特色づくりへ

P.51

●わが校の重点事項や生徒・保護者のニーズ

わが校の内
外の強み
(または弱
み)

わが校の内
外の強み
(または弱
みを逆手に
取った)教
育活動や取
り組み

教育活動や
取り組みが
もたらす教
育成果

6 特色づくり【メモ】

P.51

●わが校の特色づくりシート

わが校の内
外の強み
(または弱
み)

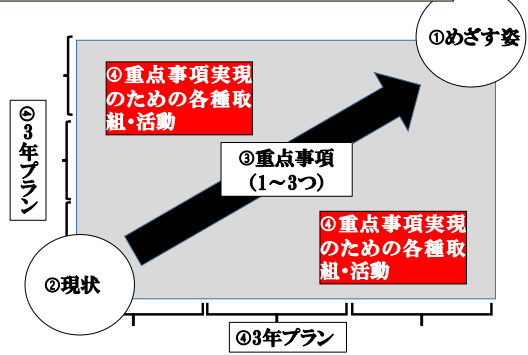
わが校の内
外の強み
(または弱
みを逆手に
取った)教
育活動や取
り組み

教育活動や取
組みがもた
らす教育成
果



● 戦略マップでの位置づけ

特色づくりの戦略マップでの位置づけ



12 SWOT分析の活用

P.52

NITS(教職員支援機構)
学校の内外環境の分析と特色づくり
校内研修シリーズ No101

学校の内外環境分析手法であるSWOT分析と、それを踏まえて発見・発掘した学校の強みを活かした特色づくりのポイントについて解説し、さらに校内研修での活用方法にも触れています。



<https://www.nits.go.jp/materials/intramural/101.html>

4

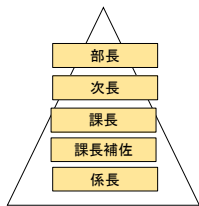
学校の組織づくり



1 学校組織の特徴

P.53

1 フラット型組織

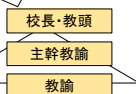


職位の段階が多い

企業・自治体



ex.ホンダ技研
「ワイガヤ職場」



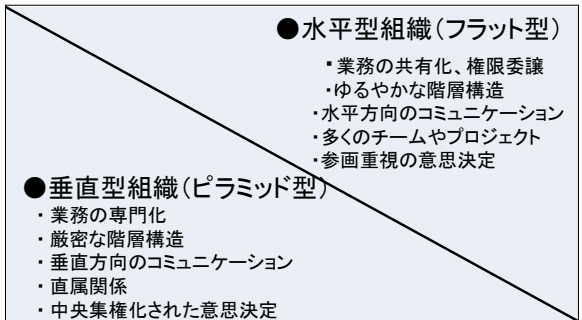
職位の段階が少ない

学校

1 学校組織の特徴

P.53

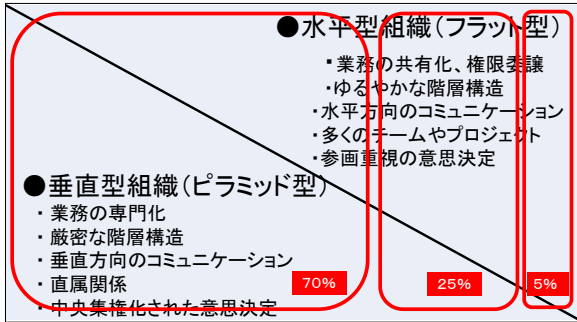
1 フラット型 (平らな) 組織



1 学校組織の特徴

P.53

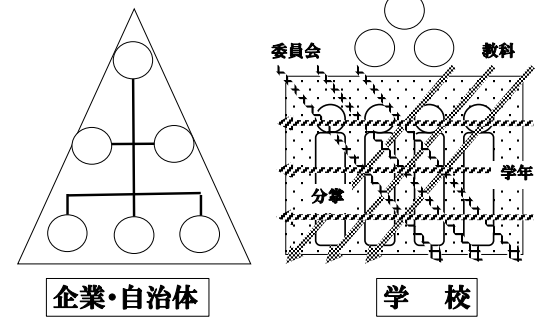
フラット型とピラミッド型のバランス



1 学校組織の特徴

P.53

2 マトリクス (格子) 組織



1 学校組織の特徴

P.53

学校の組織の長所

- ・業務の共有化、権限委譲
- ・ゆるやかな階層構造
- ・水平方向のコミュニケーション
- ・多くのチームやプロジェクト
- ・参画重視の意思決定
- ・タテヨコナメのネットワーク
- ・一人でいくつものチームに所属

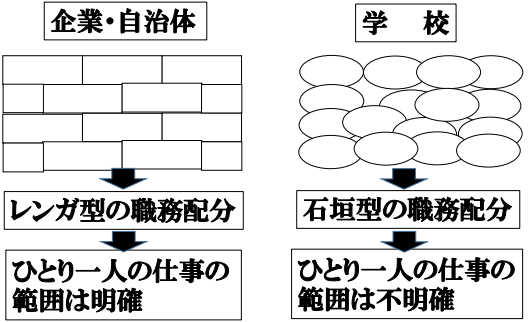
1 創造的問題解決

2 動きが早い

1 学校組織の特徴

P.53

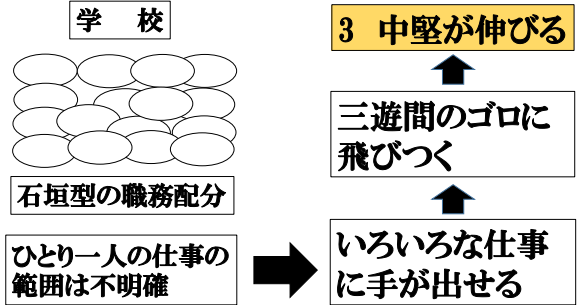
学校の組織の長所



1 学校組織の特徴

P.53

学校の組織の長所



1 学校組織の特徴

P.53

学校の仕事は、「三遊間だらけ」



1 学校組織の特徴

P.53

学校の仕事は、「三遊間だらけ」

- ・分掌と学年
- ・学年主任と担任
- ・教科担当と担任
- ・教諭と事務職員…

忙しい人と、
そうでない人の
差が大きい！

特に教頭は、前後左右が
三遊間だらけ

- ・教頭と教務主任
- ・教頭と事務職員
- ・教頭と校長…

だから、教頭
は忙しい？

1 学校組織の特徴

P.53

学校組織の短所

1 多忙・多忙感

→仕事≠作業だと多忙感は軽減

- 学校のビジョンと自分の仕事が結び付きにくい
EX.なぜ学級担任が地域のことをやるのか？
EX.コミュニティ・スクールは、忙しくなるだけ…。

- 本当に忙しい人は、忙しそうにしていない。
- 「忙しい。忙しい」と言っている人をよく見ると、それほど忙しくない？

1 学校組織の特徴

P.53

学校の組織の短所

2 戦略的近視眼

→業務のグレンシャムの法則

- 多忙な日常業務は、中長期的に必要な革新的業務を駆逐する。

- 日々の予定に追われて、肝心なことが後回しになりがち

1 学校組織の特徴

P.53

学校の組織の短所

3 若手が伸びない

→若手の面倒見役がない

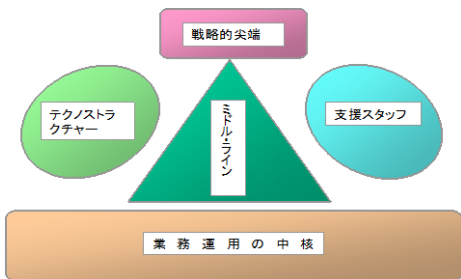
- 正規採用になった初任者には、指導教員がつくが、臨時的任用の教員には？

- 2年目、3年目は、初任と違う学年を受け持つケースが多い。
→企業や自治体は、3年程度は同じ担当業務。
→2～3年目教員に、手を打つ必要あり。

1 学校組織の特徴

P.54

組織の5機能

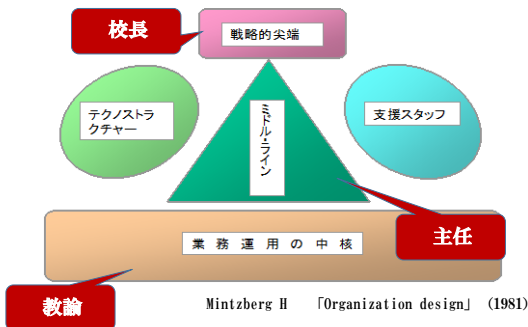


Mintzberg H 「Organization design」 (1981)

1 学校組織の特徴

P.54

組織の5機能

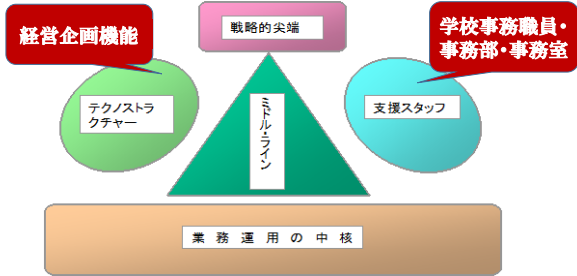


Mintzberg H 「Organization design」 (1981)

1 学校組織の特徴

P.54

組織の5機能

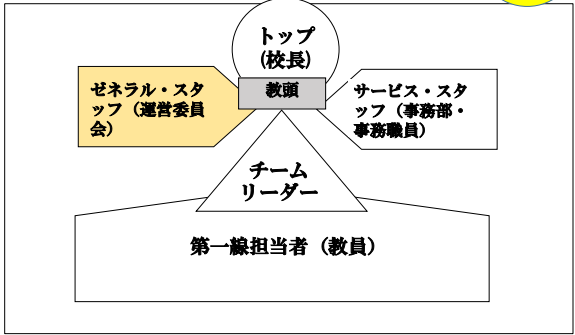


Mintzberg H 「Organization design」 (1981)

1 学校組織の特徴

P.54

学校組織は、経営企画機能が弱い



2 組織活性化の理論

P.56

米国の組織変革理論



2 組織活性化の理論

P.59

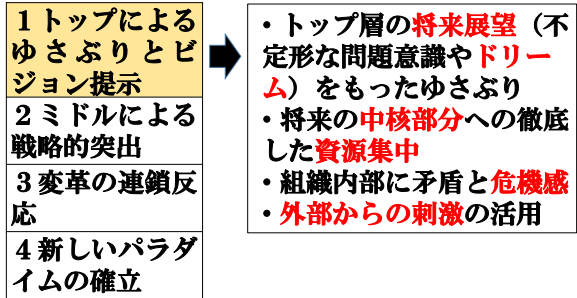
日本の組織変革理論

1. 戦略的なゆさぶり	・トップ層の将来展望(まだ、あいまいで不定形な問題意識やドリームが背景)をもったゆさぶり ・将来の中核部分(組織全体に波及効果を持つような分野)への徹底した(思い切った)資源集中 ・組織内部に矛盾と危機感→問題解決ではなく問題を顕在化 ・外部からのプレッシャーの活用
2. ミドルの突出	・ミドルを中心とした小集団による戦略的突出 ・小集団は、自然発生的or計画的に組織化されたプロジェクト ・ミドルは組織内を遊弋し、突出集団のメンバー候補を探索 ・現場情報を駆使したチャレンジ行動 ・極限追求型の目標設定(健全な開き直り) ・集団の中への異質性の取り込み ・トップの周辺状況の環境整備 ・突出集団の挑戦の目で見える成功
3. 変革の促進・増幅	・突出集団の成功による後続集団の発生 ・トップ層の意図的な支援(人・事面、予算面) ・短期間に後続集団の目で見える成功の支援 ・相乗効果による新しいレベルへの移行
4. 新しい戦略、ビジョンの形成	・変革の渦を大きくするため、トップ層の具体的な戦略、ビジョンの具体化 ・ミドルの突出の追認レベルではなく、組織の存在そのものの新たな地平を切り開くレベルの戦略ビジョンへの進化

2 組織活性化の理論

P.59

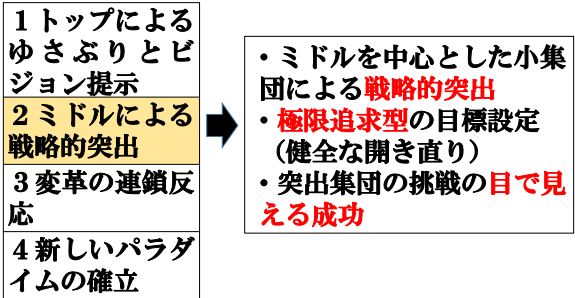
日本の組織変革モデル



2 組織活性化の理論

P.59

日本の組織変革モデル



2 組織活性化の理論

P.59

日本の組織変革モデル

- 1 トップによる
ゆさぶりとビ
ジョン提示
- 2 ミドルによる
戦略的突出
- 3 変革の連鎖反
応
- 4 新しいパラダイムの確立

- ・突出集団の成功による**後続集団**の発生
- ・**相乗効果**による新しいレベルへの移行
- ・変化の渦を大きくするため、トップ層の具体的な戦略、ビジョンの具体化

2 組織活性化の理論

P.63

マイノリティ・インフルエンス

組織文化・風土・集団規範は、組織の多数の者が持っているため、少数者が多数者に対して影響力を行使する可能性はないように見える。しかし、モスコビッチ（1969）は、**少数のイノベーターが、一貫した態度と行動を保持することで、多数者がわが影響を受け、態度を変容することを裏付けた。**

この場合、最初は少人数でもそのうち賛同者が増え、いつのまにかマイノリティからメジャーになる。経験的に、組織内の意見分布は、多くの場合、正規分布に近いと思われる。

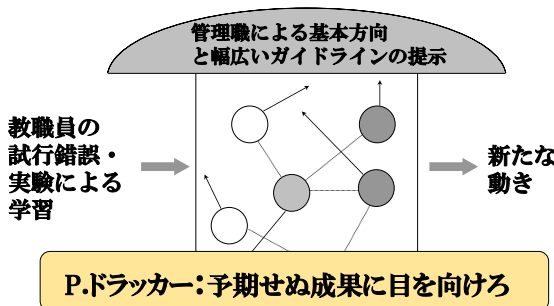
その割合は、3：4：3（サシミ）とか、2：6：2（パレートの法則）と言われたりする。

また、三菱総合研究所「**クォーター・マネジメント**」（講談社：1986）によると、**25%の人が動きを変えれば全体が変わる**としている。

4 組織活性化とマネジメント

P.73

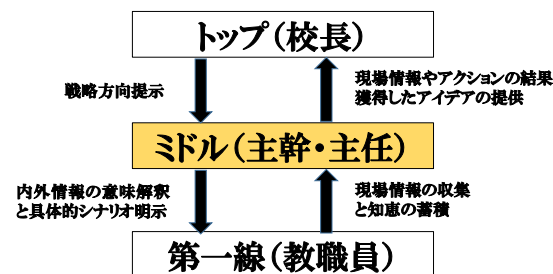
雨傘マネジメント



4 組織活性化とマネジメント

P.73

ミドル・アップダウン・マネジメント



5 組織活性化に向けて【メモ】

P.64

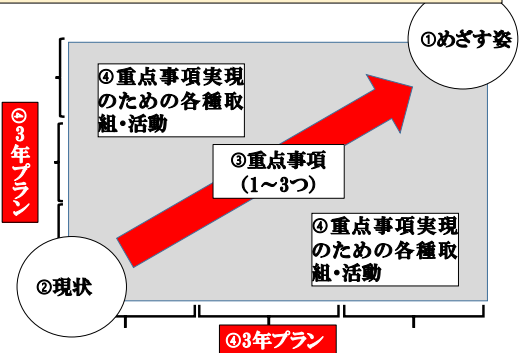
●ミドルとしての突出行動

- (1) 誰がどのような活動で突出するか。
- (2) 仲間の誰を巻き込むか。誰が同調してくれるか。
- (3) もたらす短期的な目に見える成果（変化）は何か。
- (4) 教頭・校長に必要な支援は何か。
- (5) 期待される後続集団は誰か（どのグループか）



● 本章の戦略マップでの位置づけ

組織年各モデルの戦略マップでの位置づけ



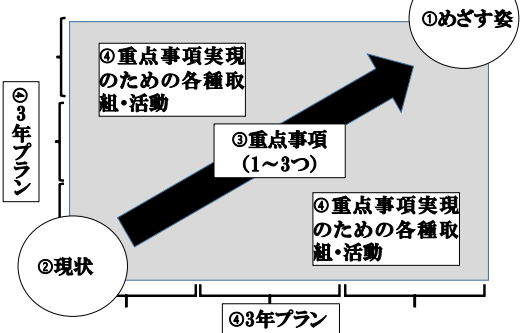
学校の戦略マップづくり

● 学校改善・改革の関所の克服

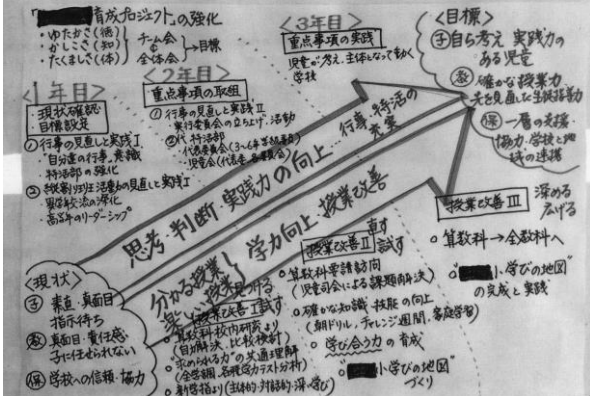
- 1 論理の関所
→ビジョンの**構成要素**の理解
- 2 状況の関所
→ビジョンの**背景状況**の共有化
- 3 感情の関所
→ビジョンづくりへの教職員の**参画**
- 4 見通しの関所
→**3年程度**のビジョンの提示

● 戦略マップが本研修のゴール

学校の戦略マップの構造



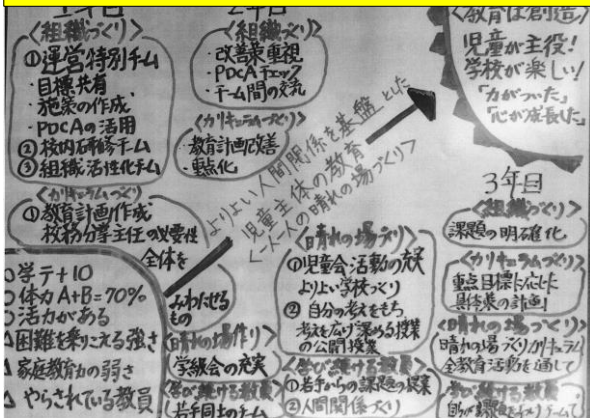
学校戦略マップ【小学校事例1】



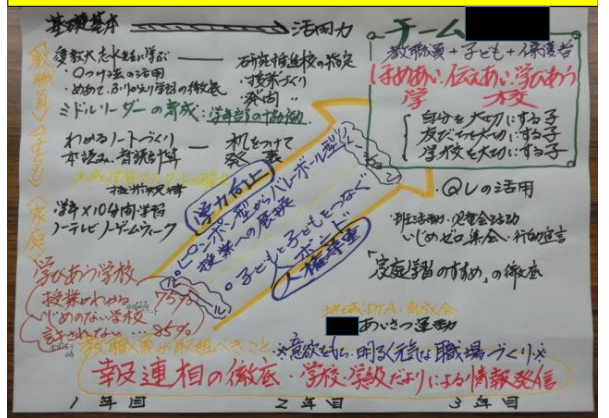
学校戦略マップ【小学校事例2】



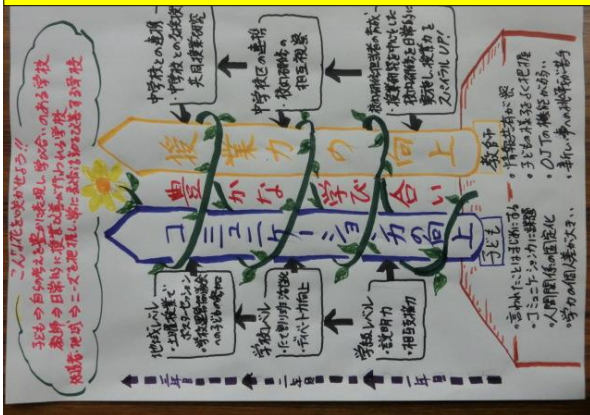
学校戦略マップ【小学校事例3】



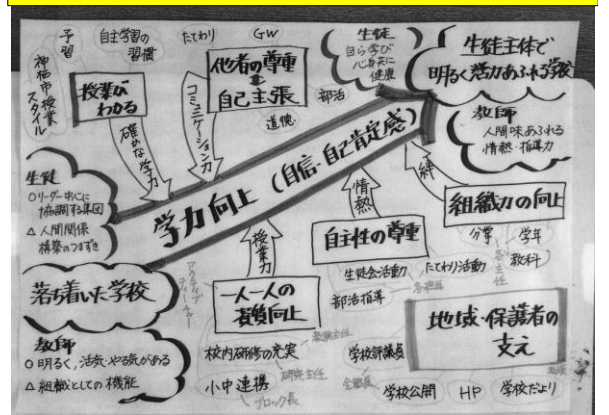
学校戦略マップ【小学校事例4】



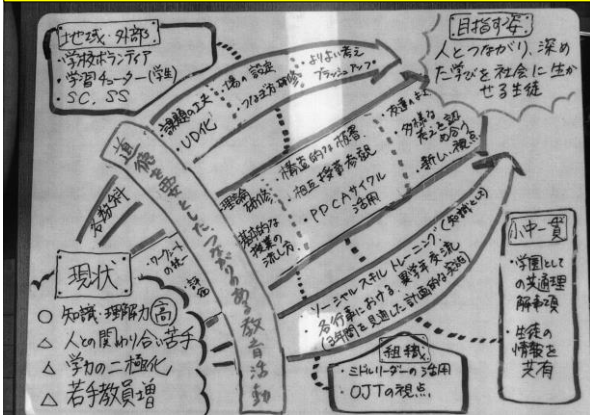
学校戦略マップ【小学校事例5】



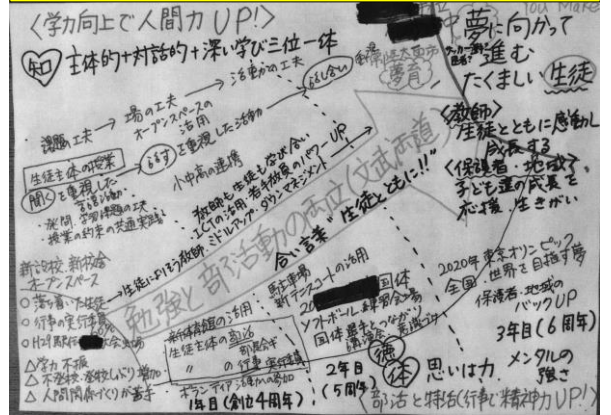
学校戦略マップ【中学校事例1】



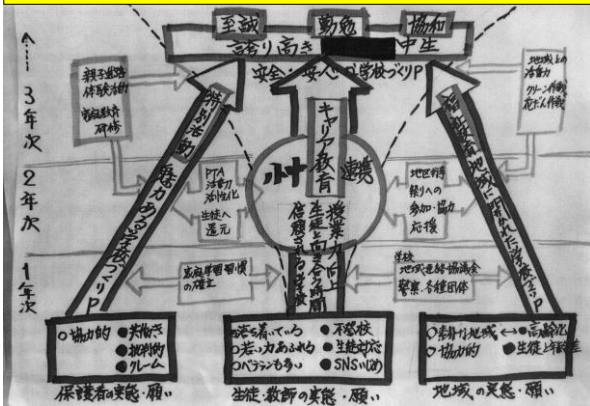
学校戦略マップ【中学校事例2】



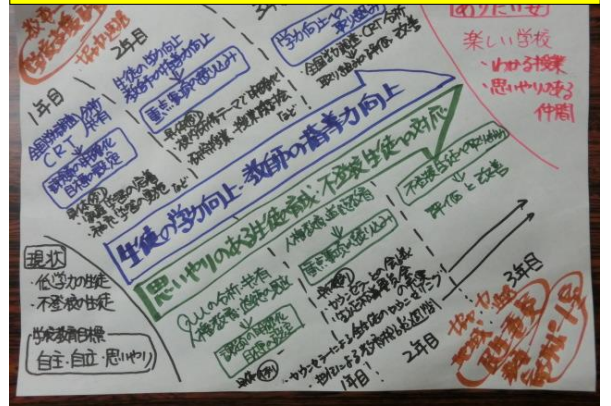
学校戦略マップ【中学校事例3】



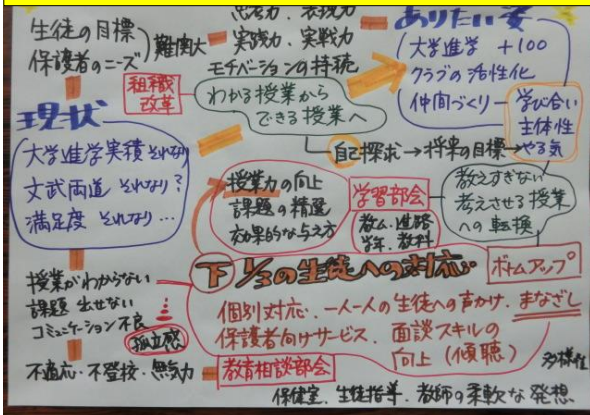
学校戦略マップ【中学校事例4】



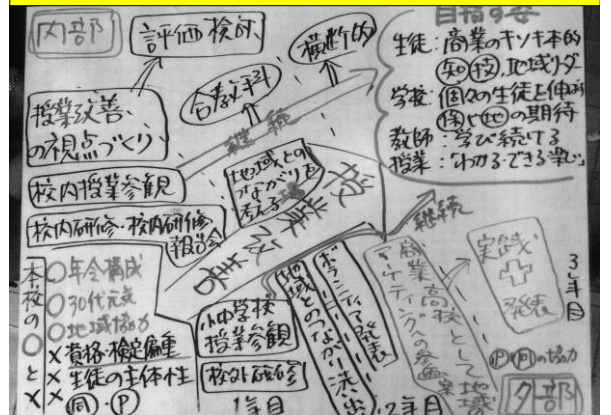
学校戦略マップ【中学校事例5】



学校戦略マップ【高等学校事例1】



学校戦略マップ【高等学校事例2】



戦略マップの活用

- 1 短時間で検討可能**
一時間少して、学校のラフプランを書くことができ、数分説明すると概要も伝わる。
- 2 見える化の効用**
マップを見ることで、意見や提案・アイデアが出しやすい
- 3 問題解決のツール**
学校ビジョンだけでなく、「授業改善マップ」など様々な用途もある。

青森県総合学校教育センター
令和6年度 教頭研修講座(後期)

学校組織を活性化するためのマネジメント

研修はこれで終了です。今後のご活躍を期待しております。

令和6年8月27日(火)10:00~15:45

浅野良一(兵庫教育大学・環太平洋大学)