

Q 1 特色ある学校づくりを進めるために、組織マネジメントを取り入れたいが、具体的にはどのようにすればよいか。

A : 組織マネジメントを学校経営に取り入れる目的は、学校が外部・内部の環境に適応し、組織としてよりよく変化し続けることにある。組織マネジメントを取り入れる効果は 個人の力量だけに頼るのではなく、組織力を向上させることで課題解決を図ることができる、教職員の学校経営への参画意識を促し、目標を共有化することで見通しをもって校務にあたることができる、学校自らが自己評価と改善・更新を繰り返すことで、形骸化を防ぎ、児童生徒・保護者・地域から信頼される学校づくりが可能となる、ことである。

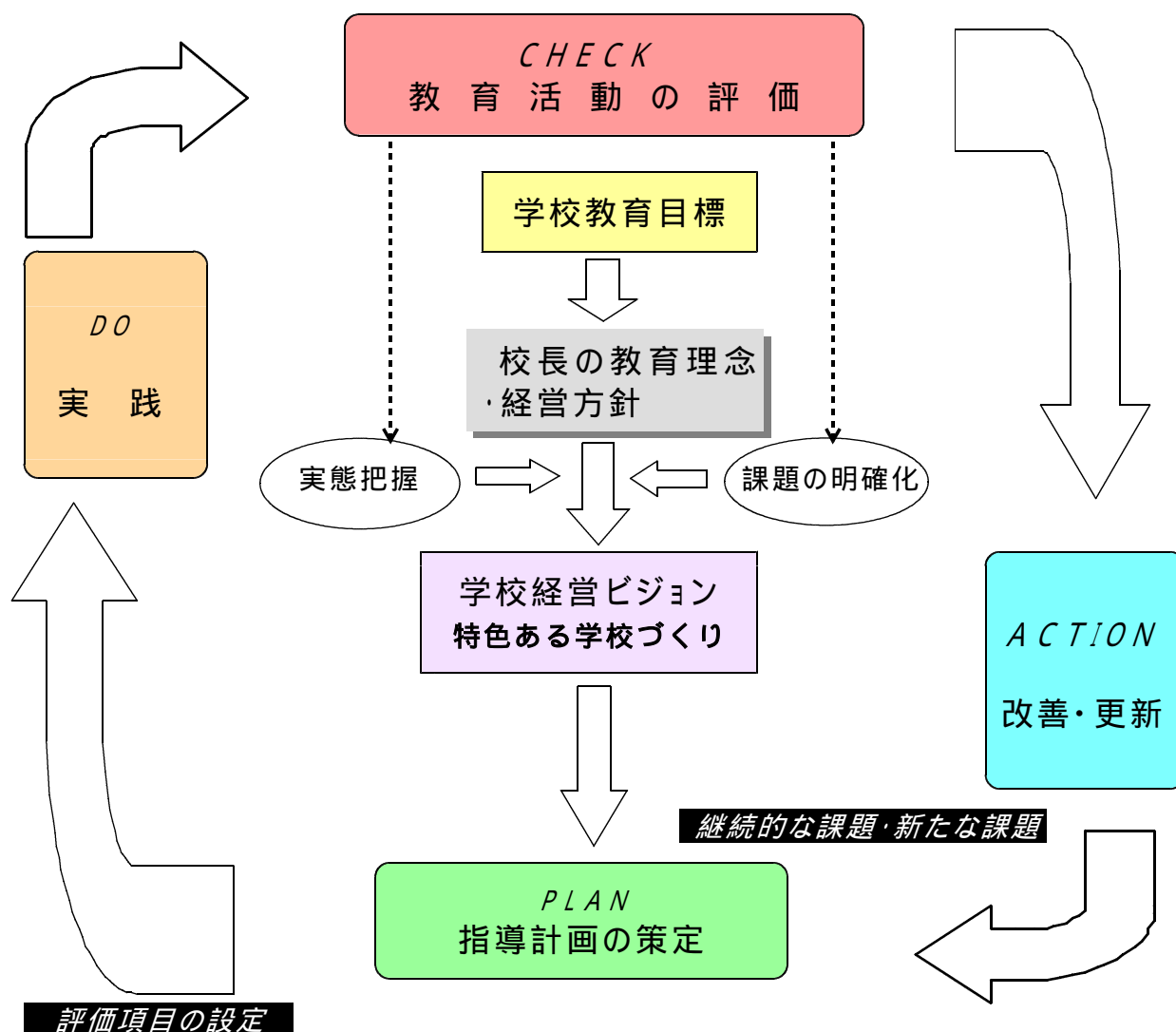
自校の特色を生かした学校づくりを進めていくには、学校の現状分析から課題を把握し、ビジョンを明確にした学校経営・学校運営が必要である。その有効な手段がP D C Aサイクルである。

【学校組織マネジメントとは】

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

文部科学省組織マネジメントカリキュラム等開発会議

学校におけるP D C Aサイクルのイメージ



## マネジメントサイクル展開のポイント

### 1 学校経営ビジョンの策定

ビジョンとは達成すべき目標や進むべき方向を中・長期にわたって示した事業経営の構想である。学校においては、学校教育目標を基盤に、校長の学校経営理念・方針の下、目指す学校像・児童生徒像・教師像等を設定し、その達成に向けて目標や具体策を立案する。

ビジョンづくりにあたっては、学校の実態把握、すなわちリサーチが欠かせない。学校評価は、チェック機能と同時にこうしたリサーチの機能も兼ね備えている。様々なアンケートや検査等の結果とあわせ、前年度の学校評価から、実態をとらえ、分析し、課題を明確にしてビジョンを策定することは、PDCAサイクルの展開におけるポイントの一つである。

#### 課題整理のポイント

- ・ 自校に求められている学校像（存在意義）は何か。
- ・ 学校の特色（プラス要因）は何か。
- ・ 児童生徒、保護者、地域が学校に求めているものは何か。
- ・ 学校は児童生徒、保護者、地域に何が提供できるか、また、何を提供すべきか。

### 2 指導計画の策定（PLAN）

指導計画の策定においては、全教職員がビジョンを共有化し、各分掌、各学年、各教科等が有機的に連携しながら、特色ある学校づくりや課題解決に向けて、多角的な教育活動が展開できるようにすることが大切である。

#### 計画策定のポイント

- ・ ビジョンを踏まえ、学校の特色づくりや課題の解決を目指すものに重点化する。
- ・ 取組の成果が評価できるよう、具体的な指標を設定する。
- ・ 指標の設定にあたっては、共通理解が図りやすいよう、できるだけ数値化し、学校評価の項目として位置付け、評価（C） 改善（A）が素早く展開できるようにする。
- ・ 課題に対して様々な角度からアプローチし、複数の具体策を検討する。

### 3 教育活動の実践（DO）

実践では、責任者を明確にし、教職員の連携と協働体制の下で、各教育活動を展開していく。そのためには校務分掌を見直し、より機動的な組織体制に編成し直すことも必要である。実践を通し、組織力の向上やミドルリーダーを中心とした人材の育成を図ることは、学校の活性化にもつながるものである。

#### 教育実践のポイント

- ・ 教育活動の実践に、保護者や地域の参加・協力を促す。
- ・ 実践の様子や結果を積極的に保護者・地域に公開する。
- ・ 年度途中での評価と改善・更新を繰り返し、よりよい実践を目指す。

## 4 教育活動の評価 (CHECK)

評価を単なる達成状況の確認ではなく、改善すべき課題の発見につながるようにするために、学校の実態に応じた評価項目、評価方法を工夫することが大切である。

### 評価のポイント

- ・学校として何を計画し、どのように実施し、児童生徒や学校がどう変わったか。
- ・計画や具体的な目標設定は適切であったか。
- ・教職員一人一人が目標を理解し、その達成のために努力したか。
- ・児童生徒、保護者、地域のかかわりや協力は十分だったか。
- ・児童生徒、保護者、地域の反応はどうだったか。

## 5 評価結果に基づく改善・更新 (ACTION)

P D C A サイクルのもっとも重要な点は、評価の結果をどう改善に結びつけるかにある。長期ビジョンの場合でも、短期の C A を繰り返し、最終的な目標の達成につなげていくことが大切である。そのためには、例えば次のように評価結果を分類し、次の一手を考えてみるとよい。

### 成果があった項目

成果のあった項目を今後も継続できるようにするために、何が、どのようによかったのか、どうしてよかったのかを具体的に指摘する。

### 問題がある項目

課題や問題点を明らかにし、計画段階から見直し、どのように改善したらよいか、具体的な方策を示す。

### 効果が期待できない、または優先順位が低い項目

廃止も含め、今後も継続すべきかどうかを検討する。廃止する場合には、なぜ廃止するのか、根拠を明確にする必要がある。

### 新たに導入すべき項目

評価の結果から浮かんだ新たな問題点、さらに推進すべき項目等について、新規に導入する観点から指摘する。

### 改善・更新のポイント

- ・校務分掌、学年、教科等、各組織内で十分時間をかけて検討し、次の課題と具体的な取組をまとめる。
- ・それぞれの組織から出された評価結果をもとに、年度内に改善できることには素早く対応するなど、学校としての改善策を打ち出し、実行する。
- ・改善・更新にあたっては、児童生徒や保護者、地域の意見も考慮する。

### 参考資料

- ・ [「学校組織マネジメントによる元気な学校づくり - 学校組織マネジメント実践事例集 - 」](#) H21 県総教セ
- ・ [「学校評価に関する参考資料 \(小・中学校編\)」](#) H18 県総教セ
- ・ [「学校評価 Q & A - 明日の学校づくりのために - 」](#) H17 県総教セ
- ・ [「学校組織マネジメント研修」](#) H16・H17 マネジメント研修カリキュラム等開発会議