

指導資料



鹿児島県総合教育センター

教育経営 第32号

—小・中・高等学校・特別支援学校対象—

平成24年10月発行

学校組織マネジメントによる学校の活性化 ～SWOT分析の活用を通して～

学校が信頼され、特色ある教育活動を展開するために、学校運営への学校組織マネジメントの導入が求められている。学校組織マネジメントとは、「学校内外の能力や資源を開発・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や活動」のことである。

そこで本稿では、学校組織マネジメントを効果的に進める手法の一つであるSWOT（スウォット）分析を活用した、学校を活性化するための取組について述べる。

1 学校組織マネジメントが求められる理由

学校組織マネジメントの必要性については、これまでの中央教育審議会答申等で述べられてきているが、中央教育審議会「教員の資質能力向上特別部会」の「審議のまとめ」（平成24年5月）の中でも、「学校現場では、いじめ・不登校等生徒指導上の諸課題への対応、特別支援教育の充実をはじめ、複雑かつ多様な課題に対応することが求められている。教員がこうした課題に対応できる専門的知識・技能を向上するとともに、マネジメント力を有する校長のリーダーシップの下、

地域の力を活用しながら、チームとして組織的かつ効果的な対応を行う必要がある（一部省略）」ことに改めて言及している。

各学校では、学校評価を基にしたPDCAサイクルによる学校運営に努めているが、「取組が形骸化し改善が不十分である」などの反省が研修会で聞かれることがある。このような学校では、取り組むべき課題とその対策を教職員間で共有して実践するなど、学校組織マネジメントによる学校運営の改善が必要である。

2 学校組織マネジメントの特徴

(1) 学校組織マネジメントのプロセス

まず、学校内外の環境に応じて、ミッションとビジョンを明確にして、重点目標を定め具体的な実行策を立てる。「ミッション」とは、組織の存在意義であり社会における使命を示す。児童生徒に対するミッションは、学校教育目標と考えることもできる。「ビジョン」とは、学校や児童生徒の将来像を明らかにしたもので、学校の中期の目標に当たる。ビジョンで示された重点

目標は、単年度の活動計画(Plan)として具体化される。そして、活動計画を、実践(Do)、評価(Check)、改善(Action)のPDCAサイクルにより展開していく(図1)。

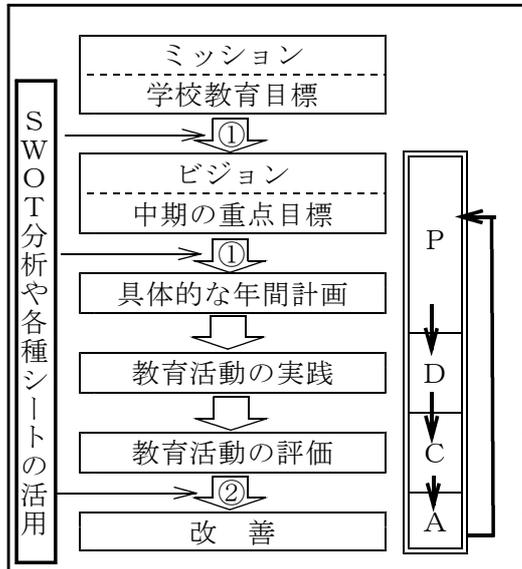


図1 学校組織マネジメントのプロセス

学校組織マネジメントは、Planの段階を充実させる取組ともいえる。ミッションやビジョンを明確にする段階(①)や評価を基に改善策を検討する段階(②)では、SWOT分析や論理的に考えを展開するための各種シートを活用することが効果的である。

(2) 学校組織マネジメントにおける目標設定

目標は、いつまでに、何を、どのレベルまで達成するのかなどを具体的に設定することが大切である。

学力向上が課題である学校を例にとると、「子どもに確かな学力を付ける。」という目標ではなく、「子どもに確かな学力を付けるために、今年度は、授業改善と家庭学習の習慣化に重点的に取り組む。授業改善では、学習のめあ

てを子ども全員に意識させる導入の工夫と一単位時間での評価の確実な実施に取り組み、学年末には単元の評価問題の平均通過率が8割になっていることを目指す。」などとする。

3 SWOT分析

(1) 「SWOT分析」とは

学校の内部環境の具体的な状況を、強み(Strength)と弱み(Weakness)に、学校を取り巻く外部環境の具体的な状況を機会(Opportunity)と脅威(Threat)とに分類することにより、多様な観点から特色ある学校づくりや課題の解決策を構築するための手法である(図2)。

| | 【内部環境】 | 【外部環境】 |
|-------|---------------------------------------|---|
| プラス面 | 強み (S) 学校内の環境や資源の中で、活用できるもの | 機会 (O) 学校外の環境や資源の中で、学校に支援的に働くもの |
| マイナス面 | 弱み (W) 学校内の環境や資源の中で、修正すべきもの | 脅威 (T) 学校外の環境や資源の中で、学校に阻害的に働くもの |

図2 SWOT分析の4観点と内容

内部環境や外部環境には、表1のような例があるが、視点によって変わることもある。また、同じことでもプラスとマイナスの両面をもつこともある。

表1 内部環境・外部環境の例

| |
|---|
| 〈内部環境の例〉 児童生徒、教職員、学校評議員、PTA、生徒会、校舎、グラウンド、予算、校風・伝統、教育課程 など |
| 〈外部環境の例〉 保護者、同窓会、地域住民、小中高등학교、幼稚園、保育所、少年団、自治会、警察、企業、自然、産業 など |

(2) SWOT分析のよさ

SWOT分析で分類された強みと機会を生かせば、特色ある学校づくりが可能になる。また、弱みと脅威を明確にすれば、克服すべき解決策も検討しやすくなる。

分析する活動を通して、新しい事実が分かったり、同じ事柄でも学校にプラスに働く場合やマイナスに働く場合があることに気付いたりすることができる。また、一人一人がお互いの考えを出し合うことによって、教職員間のコミュニケーションが図られ、教育活動に主体的に参画していこうとする意欲や態度の高まりも期待できる。

(3) 実施時期

SWOT分析は、特色ある学校づくりや課題の解決策を検討する際に役立つ。そのことから、次年度の教育課程を策定する2学期末や、新年度の取組を具体的に検討する年度初めが適切である。

4 SWOT分析の活用例

(1) 現状認識と課題の解決策の検討（複数の学科がある高等学校の例）

ア 取組の概要

- ・ 校内研修において全教職員で現状を確認し、課題の解決策を検討した。
- ・ 一人一人が考えた取組を付箋紙に書き出すなどして、グループごとに分析し、分析結果を基に特色づくりと課題の解決策を検討し、全体で発表後、研修係がまとめた。

イ SWOT分析の結果

| 強み (S) | 機会 (O) |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 多様な学習コースを選択できる。 ・ 進学、就職先が多様である。 ・ 工業の設備が充実している。 ・ 教職員の数が多い。 ・ 部活動への加入率が高い。 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 新設校のため地域の期待が大きい。 ・ 地域の企業が協力的である。 ・ 中高連携の取組が盛んである。 ・ 駅から近く通学に便利である。 |
| 弱み (W) | 脅威 (T) |
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 1, 2年生の進路目標が明確でない。 ・ 学校の特色が新入生に理解されていない。 ・ 職員の年齢構成に偏りがある。 ・ 定員に満たない学科がある。 ・ ホームページの閲覧数が少ない。 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 保護者や企業が学科内容を十分理解していない。 ・ 地区内の中学生の数が減少している。 ・ 同じような学科の高校が増えていく。 ・ 進路希望に応じた就業体験の場が少ない。 |

ウ 特色づくりと課題解決

○ 強みと機会 (SWOT分析結果のゴシック部分)を生かす特色づくり

キャリア教育を重点とする教育活動の充実

- ・ 就業体験を核とした、多様な進路選択に対応する教育活動への取組
- ・ 保護者・企業等との積極的な連携

○ 弱みと脅威 (SWOT分析結果のゴシック部分)を克服する具体策

特色ある教育内容の積極的な広報

- ・ 中高連携活動の充実(体験入学, 出前授業, 部活動指導など)
- ・ ホームページや広報誌の充実

(2) 学力向上に向けた実行策の検討（中学校の例）

ア 取組の概要

- ・ 管理職から、学力向上を重点目標として提示された。

- ・ 校内研修において全教職員で具体的な実行策を検討した。
- ・ 学年ごとのグループで分析し、分析結果を基に実行策を検討し、全体で発表後、研修係がまとめた。

イ SWOT分析の結果

| | |
|---|---|
| <p>強み (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 生徒が素直で仲もよい。 ・ 生徒は教員を信頼している。 ・ 部活動に熱心に取り組む。 ・ 共通実践への教職員の意識が高い。 ・ 中堅教員が多く意欲的である。 | <p>機会 (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 保護者が積極的に支援する。 ・ 地域住民が学校に協力的である。 ・ 伝統文化が継承されている。 ・ 自然環境が豊かである。 ・ 学区内に高校が4校あり、多様な選択が可能である。 |
| <p>弱み (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 指示された内容以上の学習をする生徒が少ない。 ・ 家庭学習の時間が少ない。 ・ 教科担任間の連携が十分でない。 ・ 教具が十分揃っていない。 | <p>脅威 (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 塾通いの生徒が半数いる。 ・ 1, 2年生の保護者の学力への関心が低い。 ・ 地域の施設等の活用が少ない。 ・ 校区内の小学校との連携のための組織がない。 |

が容易で、効果が大きいと考えられる実行策を全体で話し合い、「授業での共通実践項目の設定と家庭学習の習慣化」への取組を具体化することを決めた。そして、グループごとに具体的な取組案を出し合い、全体で次のようにまとめた。

- 〈家庭学習の習慣化への取組案〉
- 学習の手引を参考に、基本的な家庭学習の計画を立てさせる。
 - 家庭学習の時間を毎日記録させるとともに、学習状況を学級通信等で保護者にも知らせる。
 - 授業の終末に家庭での学習内容を確認する。
 - 予習課題にも取り組ませる。
 - 入学前に小学6年生に中学校での家庭学習について説明する。

確実な実践とするために、研修係は、次の校内研修会で取組案に担当者や評価などを位置付けて提案した。

ウ 実行策の検討と取組案

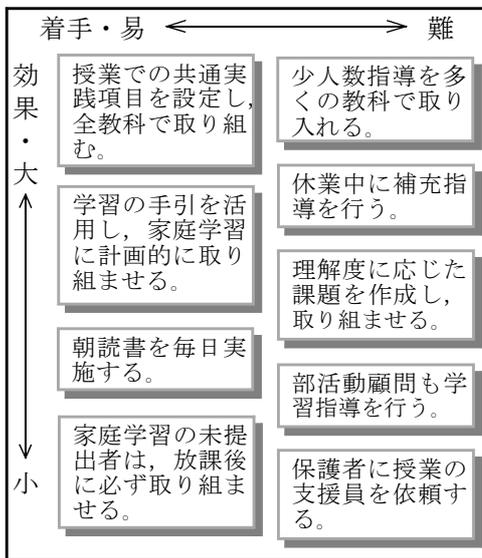


図3 シートを使った整理

まず、各自が付箋紙に具体的な実行策を記入し、記述内容を「着手の難易」と「効果の大小」を指標にシートに整理した(図3)。次に、着手

学校の教育活動は、管理職はもちろん全教職員が、学校組織マネジメントのよさを理解し、様々な場面でSWOT分析を通じた話し合いなどを行い主体的な実践を行うことで、活性化する。実態に応じた効果的な手法を選択し活用しながら、取り組むことが大切である。

また、学校組織マネジメントを展開することは、結果として、教職員が問題解決の能力やコミュニケーション能力を身に付けることにもつながる。教職員の資質能力の向上を図る点からも、積極的な取組を期待したい。

—参考文献—

- 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～すべての教職員のために～』 平成17年
- 高階玲治 『学校の組織マネジメント』(教育開発研究所) 平成19年
- 中央教育審議会「教員の資質能力向上特別部会」審議のまとめ 平成24年

(教職研修課)