

学校組織マネジメントに関心を高める 研修プログラムの開発に関する研究

御坊市立御坊中学校
教諭 栗山尊史

【要旨】

本研究の目的は、学校組織マネジメントに関する研修プログラムを開発する場合に、教職員の関心を高め、気づきを促し意欲を引き出すための手立てを見いだしていくことである。所属校では、学校評価から組織として機能する体制を見直す必要が生じたため、学校組織マネジメントの考えに着目し、その具体的な手立てとして既存の校内研修会にその役割を求めた。また、教職員のコミュニケーション型の学びをより重視したいと考え、研修会の手法をワークショップ型に絞ることにした。このことから、先行研究や所属校での校内研修会を通して、マネジメントサイクルによるワークショップ型研修会の考案や学校評価のマネジメントサイクルにワークショップ型研修会を意図的に配置した研修プログラム開発のための Tips(注1)を見いだすことに取り組んだ。

【キーワード】

学校組織マネジメント ワークショップ型研修 Tips SWOT分析 概念化シート
KJ法 PDSAサイクル ファシリテータ

1 テーマ設定の理由

所属校では、教育基本方針に「長年にわたる生徒指導上及び人権教育上の課題解消の取組を継承・発展させ、生徒一人一人が輝く教育活動の充実をめざす」と位置付け、生徒指導上の課題解決に向けて教職員が地域と共に取り組んできた。

所属校の平成23年度及び24年度の学校評価において、生徒と保護者の生徒指導に対する受け止め方は、教職員と学校評議員の受け止め方と比してより厳しさ(注2)がみられた。生徒指導を重点課題として取り組んできた経緯から考えると予想外の結果であった。学習指導においても、同様の傾向(注3)がみられた。このことは、学校の取組が生徒と保護者の理解を十分得られていないことを表しており、学校に対して指導の改善を求めたメッセージと受け止めた。今まで取り組んできた教育活動を振り返り、生徒、保護者、教職員、学校評議員のつながりをより深め、信頼関係を築く手立てを講じる必要性を強く感じた。

本年度、所属校では「学校教育の使命は学力向上」であるとして、研究主題を「基礎的・基本的な内容の習得と定着を図り、思考力、判断力を育てる指導と評価の工夫」と定め、新たな取組を始めている。この機会に、学校課題の解決や教職員の意識変革を促す上で、学校組織マネジメントの発想を取り入れた校内研修が有効であると考え、研究テーマを「学校組織マネジメントに関心を高める研修プログラムの開発に関する研究」とした。具体的な目的は、「ワークショップ型研修の経験が少ない学校を対象に、研修プログラムを開発する場合のTipsをいくつか見いだすこと」である。

2 学校組織マネジメント

(1) 学校組織マネジメントの必要性

文部科学省は、学校における組織マネジメントについて「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）」（※1）とし、学校経営に学校組織マネジメントを取り入れることを積極的に推進している。浅野も、「学校と企業との違いをみると、学校のマネジメントの方が制約条件も多く難しい。だからこそ、われわれは企業マネジメントを超えた、学校ならではの組織マネジメントを開発実践しなければならない」（※2）としている。また、従来の組織としての統合性を失い非効率的な組織運営に陥っている学校の組織化とそのためマネジメントの導入の必要性が指摘されている（佐古, 2006）。そこで、学校組織マネジメントを効果的に学校の組織運営に取り入れる機会としての校内研修会に着目した。校内研修会には、教職員同士のコミュニケーションを通じ、共通の目的について合意して協働の意思をもち、様々な資源を有効に関連づけて課題を解決していく過程を凝集させることを可能とする作用が働くと考えられる。

（2）参考とする先行研究

文部科学省（2004, 2005）、茨城県教育研修センター（2012）、熊本県立教育センター（2010）を主たる参考文献として研究を進めた。中でも熊本県立教育センターで示された研究協力校の実践を参考とし、学校組織マネジメントになじみの薄い所属校教職員に学校組織マネジメントの目的と要諦への理解を深め、組織としての実践を促した。

3 校内研修会

（1）工夫改善の必要性

中央教育審議会答申では、過去10年間で、教職員の研修を重視する提起が何度かみられる（注4）。戦後の校内研修に関する調査研究を総括している中留も、「すぐれた効果的な研修を通して、一人一人の教職員の専門職としての力量が高まることを期待して研修が展開される」（※3）とし、校内研修の必要性に言及している。

学校現場では、いわば一般解ではなく特殊解を探索しなければならず、社会の多様化とともに、組織として対応できる仕組みが求められている。この具体的な手立てを探る手掛かりとなるのが、校内研修会を改善、充実させることであると考えられる。

（2）ワークショップ型研修の導入

研修方法については、教職員の協働的な学びやコミュニケーション型の学び等をより重視したいことからワークショップ型研修に着目した。

村川（2006）は、教職員向けにワークショップ型研修を開発している数多くの実践事例から、学校現場の日々の授業や経営に関する課題が研修にもち込まれる（具体性）、その解決に向けて、参加者が知や経験、専門性を生かして繋げ解決しようとする（問題解決性、協働性）、その解決策を明日の実践に生かすことができる（実現性）、一連のプロセスにおいて互いに力量を高め合い、その学び合いの文化が校内で日常化する（OJT性）の4点に特徴を見だし、参加者の満足度の高さにつながっているとしている（※4）。

ワークショップ型研修では、教職員間の十分な話し合いが保障され課題に対する共通理解が深まることで、教職員の協働意識が高まり、学校の組織力が強くなると考えられる。よって、ワークショップ型研修が所属校の校内研修会に適していると考えた。

本研究では、SWOT分析（注5）を教職員がワークショップ型研修に興味をもたせる手段として用いた。この分析手法は、問題点が整理しやすく、解決策を導き出すという点において、所属校のように今まで組織的に学校課題について分析を行った経験が少ない職場でも、抵抗なく取り組むことが可能な方法であると思われる。

（3）校内研修会の実施と効果

校内研修会の実施に当たり、学校評価を生かした取組とすることを考えた。そのため、研修の目的を「所属校の教育活動を振り返ることを通して課題を見だし、分析する機会とする」とともに、教職員一人一人が学校組織マネジメントについて関心を高

められる研修プログラムを開発する基礎資料とする」とした。学校評価の考え方については、文部科学省の学校評価ガイドラインに示されているPDCAサイクル（注6）を参考とした。

PDCAサイクルは、目的達成のためにスパイラル状に回る取組として、一般的に使われ、計画 Plan の P、実行 Do の D、評価 Check の C、改善 Action の A の順で構成されている。

しかし、評価をより丁寧に行い、深く考察し、反省し、学びを共有させたいとの考えから検討 Study の S で表されたPDSAサイクル（注7）を用いることとした。また、見直す機会が重要と考え、Research（調査）や Review（再吟味）の意味で R を最初に置いた RPDSA サイクルの方がより適していると考えた（図1）。

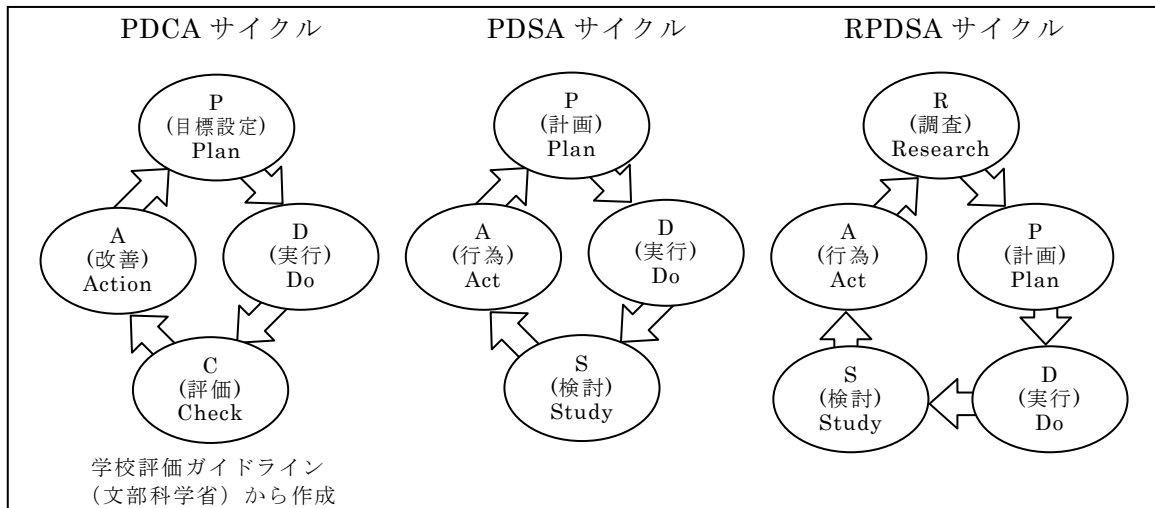


図1 PDCA サイクル、PDSA サイクル、RPDSA サイクル

このサイクルの考え方で学校評価を2年間で行うマネジメントサイクルについても考え、1年目は、RP までを、2年目に DSA を行う構想（図2）を立てた。また、RPDSA サイクルの考え方で進行するワークショップ型研修会（図3）を考え、校内研修会①として所属校で実施した。

1年目			
1 学期	夏季休業	2 学期	3 学期
R		P	
2年目			
1 学期	夏季休業	2 学期	3 学期
DSA			

図2 学校評価の構想

次のア、イ、ウは校内研修会①当日までの流れである。

ア 学校内外環境の調査

[Research 調査]（4月，5月）

所属校の現状把握のため、学校評価（平成 23, 24 年度）を分析し、その分析結果と所属校校長の学校経営方針とのすり合わせを行い、課題の明確化を図った。

イ 研修会内容の作成

[Plan 計画]（6月，7月）

所属校の本年度教育目標及び校長の学校経営方針をもとに、校内研修会の内容及び手法について、「取り組みやすさ」「分かりやすさ」「継続性の高さ（続けられること）」から検討を行った。その結果、校内研修会を「1 学期の学習指導についてSWOT 分析を実施する」内容で実施することとなった。

ウ 校内研修会①の実施

[Do 実行]（8月）

R	P	D	S	A
調査	テーマ 決定	ワーク ショップ	協議 1	協議 2

図3 RPDSA 型のワークショップ型研修会

ワークショップ型研修を実施するに当たり、SWOT分析を取り入れた構造化シートを作成し活用した。校内研修会では、活発な意見交流もでき、概ね好評を得たが、いくつかの運営上の課題が浮き彫りになった。時間配分は、事前にグループを編成した上で、研修内容の説明5分、SWOT分析によるワークショップ45分、休憩10分、全体協議25分、まとめ5分の計90分で実施した。研修会参加者は計20人、50歳代8人、40歳代7人、30歳代2人、20歳代3人であった。研修会参加者には、評定法（4件法）と自由回答法を併用したアンケートを実施し、本研修会の満足度や研修内容、今後の活用について可能性を探った。最大の課題は、当初の計画通りに進まず、RPDで終了し残りの部分は次の校内研修会へ持ち越したことである。以上、校内研修会①としては不十分な結果となった。

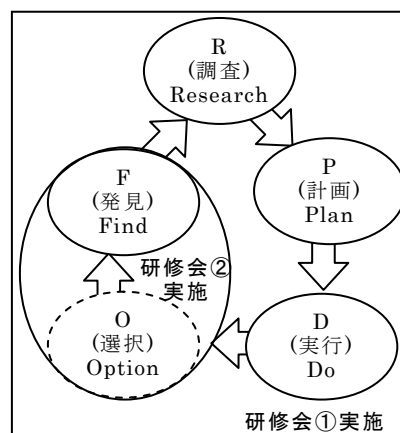


図4 RPDOF型のワークショップ型研修会

しかし、この結果を受け、発想を転換し、S、Aに代わり、発見 Find の F を置くような形で、発見するまでを目標とする研修会もあり得るとの考えをもつに至った。また、F の前で一度区切り、取組の方向性を確認する O 段階を選択することも可能な RPDOF サイクル（図4）として今回新たに考案した。つまり、取組の方向性の発見を目指すものとし、ワークショップ型研修会の経験が少ない学校が取り組みやすくなることへ配慮した。

次のエ、オは校内研修会②当日までの流れである。

エ 取組の方向性の確認

[Option 選択]（8月～12月）

RPD で終了した校内研修会①実施後、協議内容の整理、アンケートの分析をもとに、O 段階として所属校校長と取組の方向性を確認した。

表1 校内研修会①事後のアンケートのクロス分析結果（評定法部分）

SWOT分析の理解度	とても理解できた	やや理解できた	あまり理解できなかった	理解できなかった
SWOT分析の認知				
知っていた	3	3	0	0
知らなかった	2	12	0	0
研修会の満足度				
SWOT分析の認知	とても満足	やや満足	やや不満足	不満足
知っていた	5	1	0	0
知らなかった	9	5	0	0
研修会の満足度	とても満足	やや満足	やや不満足	不満足
SWOT分析の理解度				
とても理解できた	5	0	0	0
やや理解できた	9	6	0	0
研修内容の活用度				
SWOT分析の理解度	とても思う	思う	あまり思わない	思わない
とても理解できた	2	3	0	0
やや理解できた	3	12	0	0

アンケートは4件法で実施した。回答数20

アンケートに否定的回答がない結果から、研修会参加者のワークショップ型研修への好感度や効果への期待がうかがわれ、また、SWOT分析の理解を深めることが研修効果を上げるために必要であることが示された（表1）。なお、自由回答より、

研修会参加者は、協議が特に有効であると感じていることが分かった。このことから、校内研修会①への参加により、教職員はワークショップ型研修と学校組織マネジメントに関心をもち始めたと考えられた。

所属校では夏季休業中の校内研修会①を機に、2学期にキーパーソンとなる教職員を中心にワークショップ型研修会を3回実施し、継続的な取組がみられることから、関心は着実に高まりつつあると思われた。

オ 校内研修会②の実施

〔Find 発見〕(12月)

学校としての取組の方向性と役割の発見を目指し、概念化シートによるワークショップ型研修を実施した。

概念化シートは4分割し、縦軸を成果と課題、横軸を生徒と教職員とした。また、構造化シートで使用した付箋と短冊を貼りつけ、小見出しをつけてグループ化することにより、様々な気づきを捉え直した。校内研修会①は取組の焦点化まで、校内研修会②では具体的な取組方向の策定まで進めることとした。概念化シートに展開される課題の整理や気づきにより、研修会参加者はワークショップ型研修会の良さを実感し、実践意欲を高めることができた。時間配分は、研修内容の説明5分、概念化シートによるワークショップ40分、休憩10分、全体協議30分、まとめ5分の計90分で実施した。研修会参加者は、連続しての参加者14人を含み、計17人、内訳は50歳代5人、40歳代7人、30歳代2人、20歳代3人である。2度の校内研修会により、参加可能な教職員は全員参加した。

校内研修会①同様、研修会参加者に評定法(4件法)と自由回答法を併用したアンケートを実施した。初めての参加者からは本研修会の満足度や活用の可能性、連続しての参加者には2回の校内研修会を比較しての満足度や活用の可能性など行動変容を探った。その結果、満足度も活用度もマイナス評価はなくプラス評価のみであった。連続しての参加者からは、協議をより深められたという感想が多く寄せられ、ワークショップ型研修会がプログラムとして受け入れられたと思われる。同時に、8月の研修会との比較では満足度も活用の可能性も全てがプラス評価であり、研修会参加者は効果を実感していると考えられる(表2)。また、初めての参加者3人がともに「とても満足」とし、今後の活用にも前向きに答えている。これは、連続しての参加者とファシリテータの運営スキルの向上が、初めての参加者をうまく巻き込んだ結果と考えられる。

アンケート結果から、研修会参加者のワークショップ型研修会に対する好感度や効果への期待が高まり、関心をもつ段階から活用しようとする段階への行動変容が現れたと捉えることができる。

表2 校内研修会②のアンケート結果(連続しての参加者対象)

8月の研修会と比べて、本日の研修会の満足度はいかがですか。	とても良くなった	やや良くなった	やや悪くなった	悪くなった
	7	7	0	0
8月の研修会と比べて、本日の研修会の経験を今後の校内運営や教育活動で活かせると思いますか。	とても思う	思う	あまり思わない	思わない
	5	9	0	0

アンケートは4件法で実施した。回答数14

(4) 2回目の校内研修会における改善点

校内研修会①で明らかになった課題は、ワークショップ型研修会が初めての参加者への付箋や短冊の扱い方等の作業説明、質問やグループ発表での時間管理、グループ発表時の構造化シート掲示位置、明確な指示や協議の方向づけを行うファシリテータのスキル、所属校の行動変容に関する追跡調査等であった。

これらについて、堀(2003, 2008)や徳島県立総合教育センター(2008)等の先行

研究を参考にして改善策を探り、校内研修会②では以下の改善により、進行も順調で余裕のある運営ができた。

- ア 実施前の改善点
 - ワークショップの作業や進行を説明したリーフレットの作成と事前配付
- イ 実施中の改善点
 - ワークショップの作業間に1分から2分の緩衝時間設定
 - グループ内へのタイムキーパー配置
 - 正面中央へのプロジェクターによる概念化シートの拡大映写
- ウ 実施後の改善点
 - 追跡調査の重視と研修参加者への了解
- エ 全体を通じた改善点
 - 協議内容をメモ書きするなどの情報収集
 - ファシリテータとしての必要に応じた介入

4 研修プログラムの構成

(1) 学校評価のマネジメントサイクルとワークショップ型研修会の組合せ

学校組織マネジメントを初めて所属校に導入することもあり、1回目の研修会をRPDOFサイクルで実施し、その後はRPDSAサイクルで実施する計画(図5)とした。

時期	1年目				2年目			
	1学期	夏季休業	2学期	3学期	1学期	夏季休業	2学期	3学期
学校評価のマネジメントサイクル	R		P		DSA			
研修会	RPDOF		RPDSA	RPDSA	RPDSA	RPDSA	RPDSA	

図5 学校評価のマネジメントサイクルとワークショップ型研修会の組合せ

(2) 校内研修会のマネジメントサイクル

校内研修会に着目した研修プログラムの開発に際しても、RPDSAサイクルとRPDOFサイクルの考え方をを用いることとした。具体的には、初めての参加者が多いことを前提としたものとして、進行状況から判断して2回に分けることも選択可能なRPDOFサイクルの考え方をを用いたタイプ1(図6)を考案した。このことにより、1回目ではRPDまで実施し、2回目でOFへと進める柔軟性をもたせ、時間的な余裕も生み出しながら取り組むことができる。中央に示した研修会の手順は、校長からの学校経営方針の聞き取りと資料調査及び分析のRを丁寧に行うことを前提として始まる。続いて、学校教育目標に沿った取り組みやすいテーマ設定に留意したPに入る。実行段階であるDにおいて採用する研修方法は、研修会参加者の取り組みやすさに主眼を置き、状況に応じて判断することが望ましいと考える。最初の校内研修会からF(Find 発見)まで進めることを理想とするが、Dにとどめる形式も可能とし、Fについては後日とすることも考えられる。その際は、Dから予想される取組方向が校長の経営方針との相違点を確認する段階としてO(Option 選択)を行った上、Fを実施する。左の2列は研修会参加者に対するものである。左端は研修会参加者の変容目標を示したものであり、関心をもつ段階から実践しようとするまでを段階順に表している。左から2列目は、その変容目標に応じた研修会参加者に対するねらいを表している。右の2列はファシリテータに対するもので、右端は変容目標を段階順に表したものである。右から2列目はファシリテータに対するねらいを表し、研修会参加者への関わりの度合いを徐々に強めていくものとしている。

タイプ2は、RPDSAサイクル(図7)による進め方である。研修会参加者及びファシリテータの役割、態度変容ともタイプ1よりも高いレベルに設定し、より意欲的に取り組めるようにしたものである。タイプ1が発見(F)を目的とする研修会とした

ことに対し、結果を検討（Study）した上で行為（Act）について判断し、実践へ結びつけることを目的とした。そのため、タイプ1より研修会参加者、ファシリテータとも役割のレベルを高く設定している。左端は、数回のワークショップ型研修会を経験していることを前提に、研修への期待感をもち、実践への意欲をもって臨むものとした。Dまではタイプ1と同じ流れとし、Sを取組方法の焦点化を図り、Aにより具体的な方法決定とするものとした。ファシリテータには、知識創造活動を支援し促進していくことを期待し、タイプ1よりも研修会参加者への関わりの度合いが強くなるものとした。右端の列は、ファシリテータのスキル面向上にとどまらず、精神面の成長も含めた変容を目的としたものである。

つまり、タイプ1を課題の発見を目的とする発散的なものとしたことに対し、タイプ2は課題の解決策を実践へ結びつけることを目的とする収束的なものとした。2つのタイプを使い分けることにより相乗的な効果も期待できる。校内研修会は、研修プログラムの中で中心的な位置を占めるものである。学校現場の状況を正確に把握し、年間計画の中に校内研修会を意図的に組み込むことが、学校組織マネジメントに関心を高める研修プログラム開発の成否を左右する重要な要素となる。

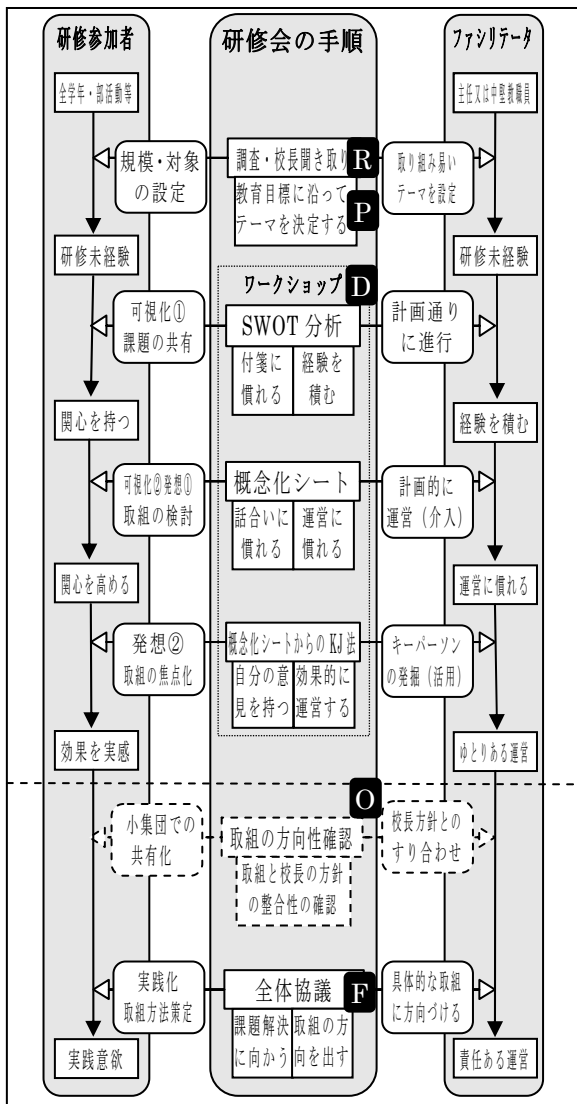


図6 タイプ1 (RPDOFサイクル) で実施する発見を目的とする校内研修会 (3) ワークショップの進行

本研修プログラムによる研修形態は、4人グループを基本とし、研修経験が少なく

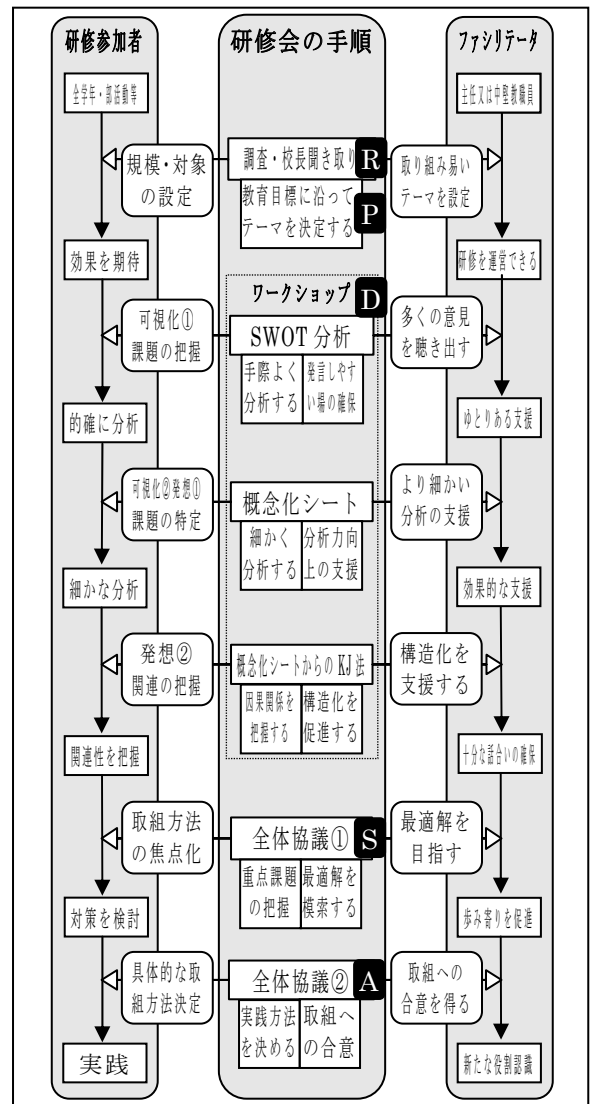


図7 タイプ2 (RPDSAサイクル) で実施する実践へ結びつける校内研修会

とも取り組みやすく、研修の平明さを大切にするとする視点から、SWOT分析、概念化シート、KJ法（注8）の3つで構成した（図8）。

SWOT分析は、ワークショップ経験の少ない研修会参加者を対象とした場合に向いており、他の分析法への援用が容易であろうとの考えから取り入れ、最初に位置づけることとした。

概念化シートは、SWOT分析での付箋を使ったワークショップに慣れたあと、その付箋を使用し、同じ4分割構成のシートを使った作業に移行することにより、細かい分析が可能となり、具体的な取組方法を見つけやすいことを利点と考えた。

KJ法については、概念化シートによる作業の終盤のまとめで使うこととした。この過程は、発散的手法から収束的手法への入門的なものとして適していると思われる。

このSWOT分析、概念化シート、KJ法の流れには、課題を共有し、可視化しながら取組の焦点化を図る中で、同僚性・協働性を高めるとともに、学校運営に参画する集団としての凝集性を生み出すねらいをもたせている。

（4）学校評価における校内研修会の配置例

学校評価のマネジメントサイクルに校内研修会を意図的に配置した継続的な取組が有効であると考え、タイプ1とタイプ2との組合せについて構想した。ワークショップ型研修会を初めて経験する参加者が多いことを前提に2年間で行うA案、多少の経験がある参加者が多いことを前提に2年間で行うB案、タイプ2のみにより1年間で行うC案を考案した（図9）。

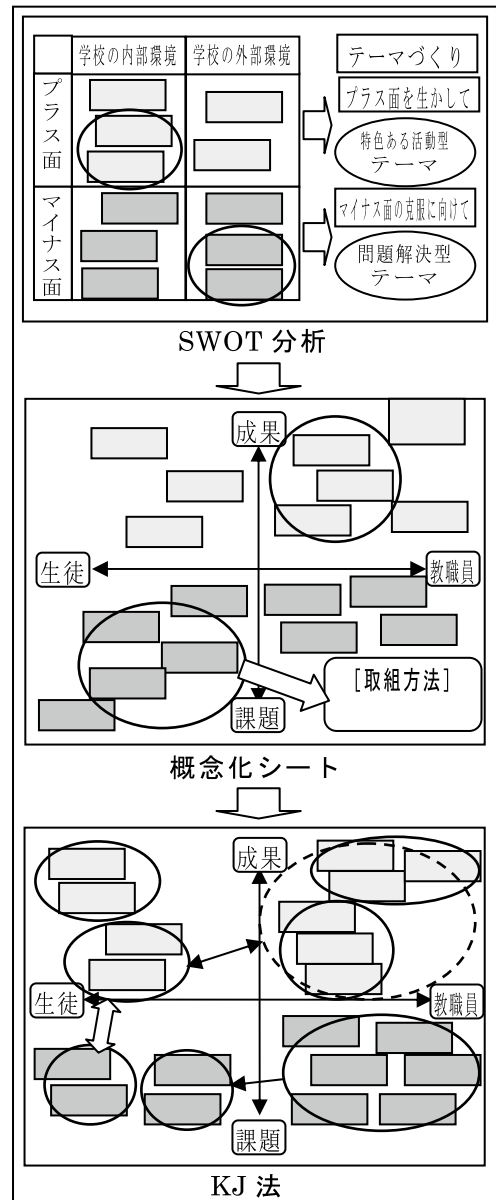


図8 ワークショップの流れ

案	時期	1年目				2年目			
		1学期	夏季休業	2学期	3学期	1学期	夏季休業	2学期	3学期
A	学校評価のマネジメントサイクル	R		P		DSA			
	研修会実施	タイプ1		タイプ2		タイプ2	タイプ2	タイプ2	
B	学校評価のマネジメントサイクル	RPDSA				RPDSA			
	研修会実施	タイプ1		タイプ2		タイプ2	タイプ2	タイプ2	
C	学校評価のマネジメントサイクル	RPDSA							
	研修会実施	タイプ2	タイプ2	タイプ2					

図9 学校評価のマネジメントサイクルと校内研修会実施時期

A案は、学校評価のRPDSAマネジメントサイクルを2年間かけて1回まわすパターンである。夏季休業中にタイプ1のRPDを、2学期末までにOFを行う。続いて3学期にタイプ2を行い、2年目はタイプ2のみを行うものである。このパターンは、所

属校で検証したものである。

B案は、夏季休業中に実施する最初の校内研修会のみタイプ1で行うものである。

C案は、タイプ2のみを行うものである。

なお、各案とも2学期は取組に集中する時期として位置づけたいことから、研修会は配置しないこととする。

本研修プログラムは、基本形を示したものであり、学校の状況に応じて効果的に組み合わせることが重要である。よって、研修プログラムを作成するに当たっては、学校の実情に合わせ柔軟に構成していくことが大切であると考え。

5 研究のまとめ

(1) 概要

学校組織マネジメントへの関心を高めるには、段階を追った研修プログラムにより進めていく必要があり、導入部分に重点を置き、初めて取り組む場合の困難さを軽減するという視点から考えた。

所属校では、学校評価のマネジメントサイクルとして取り上げたRPDSAサイクルを基にして構築したRPDOFサイクルによるワークショップ型研修会を実施した。その検証から、RPDOFサイクルが研修プログラムを開発する上でTipsの1つになり得ると考えた。また研究に取り組む中で、それ以外にも多くのTipsを見いだすことができた。これらは成果と課題に示す。

なお、研修会参加者の研修スキルを高める仕掛けも必要と考え、研修スキル向上後を想定したRPDSAサイクルに基づく校内研修会とこれら2つのタイプを組み合わせた具体的な研修プログラム例も考案した。

(2) 成果と課題

成果は、ワークショップ型研修会の経験が少ない学校に対し、学校評価のマネジメントサイクルと校内研修会の配置による研修プログラムの開発により、効果が期待できるいくつかのTips(表3)を見いだせたことである。Tips1からTips8は、部分的なものである。

表3 研修プログラム開発のためのTips

Tips 1	校長の学校経営方針確認のための丁寧な打ち合わせ(R部分)
Tips 2	校内研修会の進行のため、時間の流れ・内容項目・進行中の発言・留意点や準備物について細かく書き込んだ台本の準備
Tips 3	作業説明用のリーフレット配付と説明用スライドによる進行
Tips 4	グループで作成したシートを休憩時間中にデジタルカメラで撮影し、プロジェクターにより正面中央に大きく提示
Tips 5	効果的な協議の進行と各自の責任分担から、4人を基本のグループ編成
Tips 6	年齢、性別、所属学年等から、事前のグループ編成と掲示
Tips 7	グループ毎にタイムキーパーを置き、ファシリテータと二重に時間を管理
Tips 8	ワークショップの各作業間に1分から2分の緩衝時間を設定
Tips 9	研修会参加者の段階に応じたワークショップ手法(SWOT分析→概念化シート→KJ法)による進行
Tips10	1つのテーマを2回に分けて実施することも想定したタイプ1(RPDOFサイクル)のワークショップ型研修会の開催
Tips11	研修スキル向上後を想定したタイプ2(RPDSAサイクル)のワークショップ型研修会の開催
Tips12	タイプ1とタイプ2の配置による研修プログラム案の作成

また、Tips9からTips12は全体に係るものである。Tipsをより多く見いだすことが、より充実した取組につながっていくと考える。

所属校では、2学期から自主的に校内授業研究会をワークショップ型研修会で実施している。このことは、教職員の凝集性がより高まり、自主的・実践的な活動へと結

びついた意識の変容だと考えられる。よって、ワークショップ型研修会の進め方に着目し、Tipsを盛り込んだ研修プログラムを開発することが、学校組織マネジメントに関心を高めることにつながったものと考えられる。

ただし、校内に推進者となる人材を見だし、連絡を取り合いながら、研修会参加者を巻き込んでいく仕掛け作りには課題を残した。校内研修会においてキーパーソンとなる教職員に対し、研修会の手順とファシリテータの役割について個別に解説する必要がある。つまり、キーパーソンに研修会を運営させたり、補助役として経験を積ませることにより、校内での人材育成につながる動きを作り出すことも可能となる。

本研究を通じて、所属校教職員の学校組織マネジメントへの関心を高め、意識や行動を変容させることを目的に取り組んできた。しかし、振り返ると、自分自身の関心が最も高まり意識も行動も変容したと言える。このことから、「他者を変えることはまず自分が変わることを実感し、これが最も大切なTipsとして、自分の中に位置づいている。

今後、本研究を現場での教育活動に生かしながら、研修プログラムの開発のために必要なものを引き続き見だししていきたいと考えている。

(注釈)

- 注1 「助言、秘訣、コツ」を表す英単語で、コンピュータ分野では「より効率よく作業するための便利なもの」のような意味で使われている。本研究では、Tipsを「ちょっとした気づきやヒント」として使うものとする。
- 注2 4点法アンケートで生徒指導関係平均値、H24年度生徒2.84・保護者3.00・教職員3.43・評議員4.00、H23も同傾向。ただし、質問内容は類似的なもので比較しており、同じものではない。
- 注3 4点法アンケートで学習指導関係平均値、H24年度生徒2.80・保護者3.01・教職員3.25・評議員3.80、H23も同傾向。ただし、質問内容は類似的なもので比較しており、同じものではない。
- 注4 中央教育審議会答申「新しい時代の義務教育を創造する」(2005)、「今後の教職員養成・免許制度の在り方について」(2007)、「教職生活の全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上方策について」(2012)
- 注5 1960年代に考案された組織ビジョンや戦略を企画立案する際に利用する現状を分析する手法の1つ。SWOTは、Strength(強み)、Weakness(弱み)、Opportunity(機会)、Threat(脅威)の頭文字を取ったもの。
- 注6 1950年代、品質管理の父といわれるW・E・デミング博士が、生産(業務プロセス)の中で改良や改善を必要とする部分を特定・変更できるように提案したもの。PDCAサイクルという名称は、サイクルを構成する次の4段階の頭文字をつなげたもの。Plan(計画)、Do(実施・実行)、Check(点検・評価)、Act(処置・改善)の4段階を順次行い1周したら、最後のActを次のPDCAサイクルにつなげ、螺旋を描くように1周ごとのサイクルを向上させて、継続的に業務改善する。
- 注7 1980年代の半ばごろからW・E・デミング博士がPDCAサイクルに代えて使い出した。入念な評価を行う必要性を強調してCheckをStudyに置き換え、PDSAサイクルと称した。
- 注8 文化人類学者の川喜田二郎がデータを集めるために考案した手法。

(引用文献)

- ※1 文部科学省(2004)『学校組織マネジメント研修—これからの校長・教頭等のために—』pp.2-15
- ※2 浅野良一(2010)『学校組織マネジメントの概要(改訂版)』p.1
- ※3 中留武昭(1999)『学校経営の改革戦略』玉川大学出版部 p.123
- ※4 村川雅弘(2006)『総合的な学習の時間の実践化戦略としてのカリキュラムマネジメントを基盤としたワークショップ型研修プラン』p.3

(参考文献)

- ・茨城県教育研修センター(2012)『学校教育目標達成のための経営戦略～今こそ学校組織マネジメントを～』茨城県・学校組織マネジメント研修講座
- ・岩手県立総合教育センター(2006)『地域の学校経営参画を取り入れた推進プログラム』
- ・岩手県立総合教育センター(2012)『校内授業研究の進め方ガイドブックⅢ』
- ・木岡一明(2004)『学校組織マネジメント研修』教育開発研究所
- ・木村慶(2012)「要請訪問による支援「学校力向上推進プロジェクト」に寄与する協働体制構築のための学校組織開発の研究」和歌山県教育センター学びの丘『平成23年度研究紀要』
- ・熊本県立教育センター『研究紀要第39集』(2010)「児童の生きる力をはぐくむ学校づくりをサポートする効果的な学校組織マネジメントの在り方について」
- ・佐古秀一(2006)「学校組織の個業化が教育活動に及ぼす影響とその変革方略に関する実証研究」『鳴門教育大学研究紀要第21巻』
- ・静岡県総合教育センター(2007)『校内研修の活性化に関する研究』
- ・中央教育審議会(2008)『今後の教員養成・免許制度の在り方について』
- ・中央教育審議会(2012)『教職生活の全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上方策について』
- ・徳島県立総合教育センター(2008)『校内研修ハンドブッカー授業研究の改善を目指して—』
- ・長野県総合教育センター(2011)『平成23年度プロジェクト研究』
- ・堀公俊(2003)『問題解決ファシリテータ』東洋経済新報社
- ・堀公俊(2008)『ワークショップ入門』日本経済新聞出版社
- ・村川雅弘(2006)『ワークショップ型研修の手引き』ジャストシステム
- ・文部科学省(2004)『学校組織マネジメント研修—これからの校長・教頭等のために—』
- ・文部科学省(2005)『学校組織マネジメント研修—すべての教職員のために—』
- ・文部科学省(2005)『学校組織マネジメント研修—すべての事務職員のために—』
- ・文部科学省(2008)『学校評価「学校評価ガイドライン〔改訂〕」の概要』
- ・W・E・デミング(1996)『デミング博士の新経営システム論』NTT出版