

(独立行政法人教員研修センター委嘱事業)

平成 28 年度教員の資質向上のための研修プログラム開発事業

## 報 告 書

プログラム名	複数県教育委員会連携による「習得・実践連動型」学校組織マネジメント研修の開発
プログラムの特徴	①理論的基盤と実践的有効性の明確な組織マネジメント研修プログラムであること。（習得-実践研修プログラムの開発） ②試行プログラムの知見を踏まえ学校組織マネジメントの実践に資する教材の作成と提供が可能であること。 ③複数県教育委員会の交流と協議を研修プログラム開発に組み入れていること。 ④そのことによって汎用性に優れた研修プログラムが開発可能であること。

平成 29 年 3 月 27 日

機関名 国立大学法人 鳴門教育大学  
連携先 高知県教育委員会，徳島県教育委員会

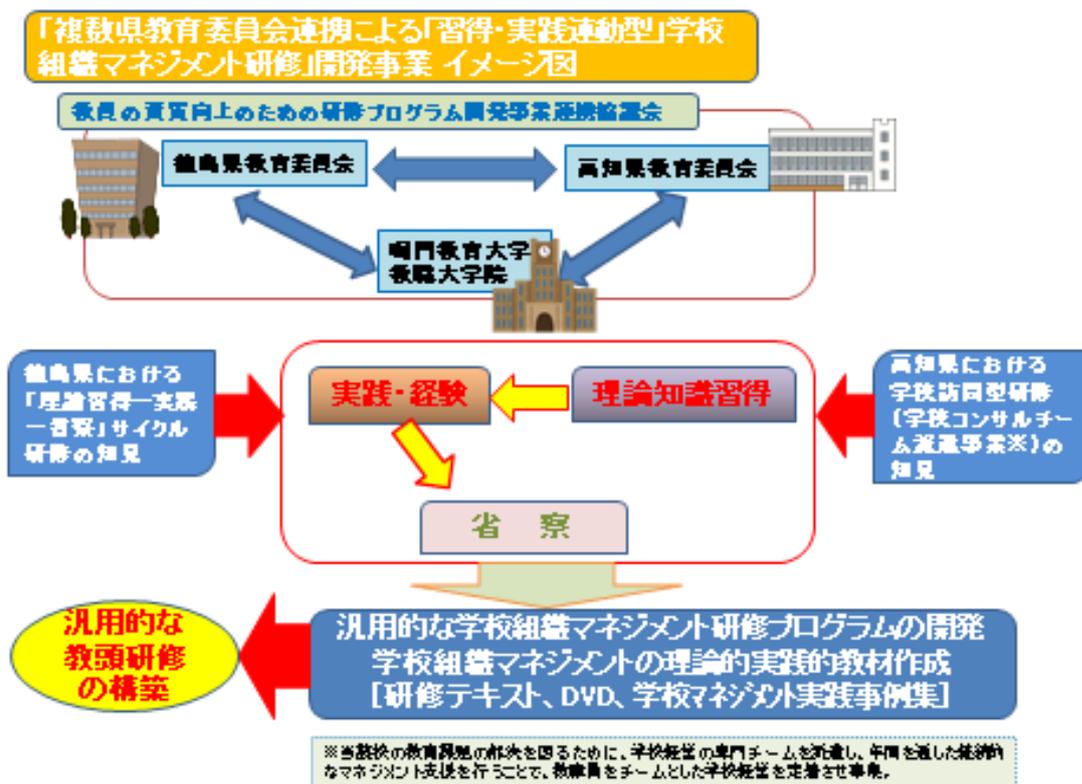
## プログラムの全体概要

学校の組織マネジメント実践の高度化のために、マネジメントの理論とスキルの習得に関する研修（習得型研修）のみでは困難であり、管理職もしくはミドルリーダーとして習得した知識を踏まえて実際に学校の組織マネジメントを実践し省察する仕組みを駆動させること（実践化研修）が不可欠であり、これら両者の実践を含めて、研修体系を見直し、再構築することが必要である。とりわけ、マネジメント実践局面におけるサポート機能ならびに省察機能を主要な構成要素とする実践化研修の部分に関しては未開拓な領域である。

このような問題意識から、本プログラムでは、習得型研修と実践化研修を組み合わせた、マネジメント研修の体系化と高度化ならびに実践化に資するマネジメント研修のプログラムを、徳島県教育委員会及び高知県教育委員会と連携しながら構築することを試みた。

本研修プログラムでは、11の小学校を対象に、3日間の集合研修と6日間（1日あたり90分程度）の校内研修が実施された。

本研修プログラムは、学校ごとにばらつきは見られるものの、教員には、好ましい影響を与えていることが明らかとなった。また、本研修プログラムは、教頭、校長の学校組織マネジメントに関する力量形成にも寄与していることが推察された。



## I 開発の目的・方法・組織

### 1. 開発目的

学校の組織マネジメント実践の高度化のために、マネジメントの理論とスキルの習得に関する研修（習得型研修）のみでは困難であり、管理職もしくはミドルリーダーとして習得した知識を踏まえて実際に学校の組織マネジメントを実践し省察する仕組みを駆動させること（実践化研修）が不可欠であり、これら両者の実践を含めて、研修体系を見直し、再構築することが必要である。とりわけ、マネジメント実践局面におけるサポート機能ならびに省察機能を主要な構成要素とする実践化研修の部分に関しては未開拓な領域である。

このような問題意識から、本プログラムでは、習得型研修と実践化研修を組み合わせた学校組織マネジメント研修のプログラムを開発することを目的とする。

### 2. 開発の方法

- ①知識・スキル習得型の集合研修と、各校での「学校ビジョン（めざす児童の姿及びそれを実現するための取組みの柱）」作成及び実践交流会の場となる校内研修を組み合わせた「『習得・実践連動型』学校組織マネジメント研修」を、高知県の小学校11校において、年間を通して実施する。なお、この研修は、高知県において「学校コンサルチーム派遣事業」と呼ばれている。
- ②「『習得・実践連動型』学校組織マネジメント研修」の研修効果を、「学校ビジョン」に基づいた教員による取組みの実施前と、実施後に、同一の質問紙調査を実施することによって測定する。この調査の対象は、児童及び教員である。
- ③教頭職を対象とする学校組織マネジメント研修に関する教材を作成する。

### 3. 開発組織

No	所属・職名	氏名	担当・役割	備考
	学長	山下 一夫	総括	各機関の役職は、平成28年4月1日現在。
	理事・副学長	佐古 秀一	プロジェクトの全体調整 試行プログラムの指導助言 開発プログラム担当	
	学校教育研究科 高度学校教育実践専攻 長	小坂 浩嗣	試行プログラムの指導助言 開発プログラム担当	
	高度学校教育実践専攻 教職実践力高度化コー ス 教授	藤井伊佐子	試行プログラムの指導助言 開発プログラム担当	

教職実践力高度化コース 教授	前田 洋一	試行プログラムの指導助言 開発プログラム担当	
教職実践力高度化コース 講師	大林 正史	試行プログラムの指導助言 開発プログラム担当	
徳島県教育委員会 徳島県立総合教育センター 所長	岩崎 洋	連携協議会，開発会議担当 開発プログラム担当	
高知県教育委員会 高知県教育センター 所長	上岡 美保	試行プログラムの計画実施 開発プログラム担当 連携会議，開発会議担当	
鳴門教育大学 社会連携課長	藤原 司	プロジェクトの進行管理	
鳴門教育大学 社会連携課 地域連携係長	森本 潤一	会議の調整，連絡，準備	

## II 開発の実際とその成果

### 1. 「習得・実践連動型」学校組織マネジメント研修の実施

#### (1) 研修の背景やねらい

##### ①研修の背景

学校の組織マネジメント実践の高度化のために、マネジメントの理論とスキルの習得に関する研修（習得型研修）のみでは困難であり、集合研修において管理職もしくはミドルリーダーとして習得した知識を踏まえて実際に学校の組織マネジメントを実践し省察する仕組みを駆動させること（実践化研修）が不可欠である。

##### ②研修のねらい

本研修のねらいは、校長、教頭及び主幹教諭等が「学校組織マネジメント」を知識として理解するだけでなく、これを実践し、教員の組織化及び児童の問題もしくは課題解決を実現することである。

#### (2) 対象，人数，期間，会場，日程，講師

#### ①対象，人数

年3回行われた集合研修の対象は，本研修の対象となった11小学校の校長，教頭及び主幹教諭等を含む2～3名及びオープン参加者の合計25名程度である。

各学校で行われた校内研修の対象は，11小学校のほぼ全ての教職員である。

本研修の対象となった11校のうち，本年度新規対象校は，3校である。

#### ②期間

本研修の実施期間は，平成28年4月から，平成29年3月までである。

#### ③会場，日程

集合研修の日程，会場は，次の通りである

- ・ 第一回 4月26日 13：30～16：50 高知県教育センター分館
- ・ 第二回 8月25日 10：00～16：00 香美市中央公民館
- ・ 第三回 1月6日 13：00～16：50 高知県教育センター分館

校内研修の会場は，各小学校である。

校内研修は，講師の日程と学校の都合を調整するために，不定期に実施される。ただし，およその時期は，次のように計画された。

- ・ 5月 「学校の現状把握」ワークショップ
- ・ 6月 「学校の基本課題と取組みの柱」の作成
- ・ 7月 「学校ビジョンの確認」
- ・ 8月 実践交流型校内研修Ⅰ
- ・ 10月 実践交流型校内研修Ⅱ
- ・ 11月 実践交流型校内研修Ⅲ
- ・ 1月 「振り返り」ワークショップ

#### ④講師

本研修の講師は，本学の佐古秀一理事・副学長，大林正史講師，及び高知県教育センターの企画監，指導主事がチームとなって務めた。

#### (3) 各研修項目の配置の考え方

4月に行われた第一回目の集合研修では，新規対象校における校長，教頭及び主幹教諭等が，講義や，前年度に本プログラムを実施した学校の実践発表を聞いたり，グループで討議したりすることを通して，本研修の趣旨及び学校組織マネジメントの基本的知識を習得することが期待されていた。校長，教頭及び主幹教諭等には，今後数年にわたる本研修プログラムの校内における推進役を担うことが求められていた。

5～7月にかけて，新規対象校については，約90分×3回で，各校の教職員が，「学校ビジョン」すなわち，「学校の基本課題」（どのような児童にするか）及びそのような児童にするための取組みの柱を作成した。講師は，本研修の趣旨について講義するとともに，教職員による「学校ビジョン」作成の支援を行った。2年目，3年目の学校では，前年度末に修正された「学校ビジョン」に基づいた実践が行われた。

7～8月にかけては、作成された「学校ビジョン」に基づいた各教職員の取組みに関する実践交流型校内研修が行われた。実践交流型校内研修を実施することによって、主に、①「学校ビジョン」に基づいた共通の実践に関する各教員の経験を交流し合うことを通して優れた取組みの普及を図ること、②各教職員が日常的に「学校ビジョン」に基づいて児童に関わることを促すこと、が期待されている。

また、この研修を通して、新規対象校の校長、教頭及び主幹教諭等には、自校での実践交流型校内研修の運営を経験したうえで、第二回の集合研修で行われる優れた実践交流型校内研修を参観することで、より質の高い学習を行うことが期待されていた。

8月に行われた第二回目の集合研修では、9月以降に各学校にて本格的に行われる実践交流型校内研修に関する講義や、実践交流型校内研修の参観が行われた。実践交流型校内研修の参観では、2年目の学校のうち、とくに優れた校内研修を実施している学校の教職員が実演した。

10～1月にかけては、第二回目の集合研修において学ばれた実践交流型校内研修の趣旨や方法を受け、各学校2度ずつ、校長、教頭及び主幹教諭等が、「学校ビジョン」に基づいた取組みに関する実践交流型校内研修を運営した。講師は実践交流会型校内研修の様子を観察し、交流会終了後に指導・助言を行った。

また、平成28年度については、実践型校内研修Ⅲの直後に、来年度に向けての「振り返り」ワークショップが行われた。「振り返り」ワークショップでは、各学校において、「『学校ビジョン』の取組みをどの程度実践できたのか」、及び「それによって児童がどのように変容したのか」を振り返ることを通して、当該年度のビジョン自体が修正された。

(4) 各研修項目の内容、実施形態（講義・演習・協議等）、時間数、使用教材、進め方

研修項目	時間数	目的	内容、形態、使用教材、進め方等
「学校コンサルチーム派遣事業の考え方と進め方」(第一回集合研修)	60分	新規対象校における校長、教頭及び主幹教諭等が、本研修の趣旨及び、学校組織マネジメントの基本的知識を習得すること	<ul style="list-style-type: none"> <li>・内容：「学校コンサルチーム派遣事業の考え方と進め方」（講師：佐古秀一）</li> <li>・実施形態：講義</li> <li>・使用教材：パワーポイント資料</li> <li>・進め方の留意事項</li> </ul> <p>「学校コンサルチーム派遣事業」は、これまでの学校の教職員にとって、なじみのないものである。そのため、事業のはじめに、①本事業では何をするのか、②なぜ、本事業をするのか、③どのように、本事業を進めるのか、を受講者とのやりとりを通して、十分に認識させておくことが重要であると思われる。</p>
実践発表「課題解決に向	55分		<ul style="list-style-type: none"> <li>・内容、形態：本事業をはじめから2年目、3年目の学校のうち、4つの学校に、これまでの本事業で</li> </ul>

けた全校的実践」(第一回集合研修)			<p>の取組みを 10 分ずつ全体に対して発表していただいた。その後、コンサルチームより指導・助言が行われた。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・使用教材：各発表校が作成したレジュメ</li> <li>・進め方の留意事項 新規対象校における本事業の取組みが円滑に進むように、発表していただく学校を注意深く選択することが重要であると思われる。</li> </ul>
グループ協議(第一回集合研修)	50 分		<ul style="list-style-type: none"> <li>・内容：本事業をはじめてから 2 年目、3 年目の学校のうち、3 つの学校に、これまでの本事業での取組みを 10 分ずつグループメンバーに対して発表していただいた。その後、各グループで、その実践について、質疑応答が行われた。</li> <li>・実施形態：グループ討議</li> <li>・使用教材：各発表校が作成したレジュメ</li> <li>・進め方の留意事項 各学校における本事業の取組みが円滑に進むように、グループ編成に注意することが重要であると思われる。</li> </ul>
「学校の現状把握」ワークショップ(校内研修 1 回目)	90～120 分(各学校の都合に合わせて)	新規対象校において、教職員が、当該学校の児童の全体的傾向に関する現状の認識を共有すること	<ul style="list-style-type: none"> <li>・内容、実施形態： はじめに、佐古もしくは大林が、学校コンサル事業の趣旨と、学校組織マネジメントの概要を 30 分程度講義した。その後、「学校の現状把握」ワークショップを実施した。その手順の概要は、次の通り。</li> <li>①各教職員は、4～5 名の小グループに分かれる。</li> <li>②各教職員が、当該学校の子どもの良さ・問題を付箋に書き出す。</li> <li>③グループごとに、子どもの良さ・問題を書き出した付箋を、模造紙(「生活・行動面、学力・学習面」を横軸に、「良さ・問題」を縦軸に区切)に整理する。</li> <li>④付箋のうち、似たものを集めて線で囲む。ただし、囲ったグループには名前をつけない。</li> <li>⑤グループ化された付箋のうち、そのグループを最も代表する付箋に印をつける。</li> <li>⑥印をつけた付箋のうち、最も重要と思われる良さ・問題を 2 つずつ選び、その付箋にさらに印をつ</li> </ul>

			<p>ける。</p> <p>⑦グループごとに発表してもらい、それを受講者のうちの1人に、黒板に整理してもらおう。</p> <p>⑧整理された当該学校の児童の特徴を確認する。</p> <p>⑨当該学校の児童の特徴がこのように表われているのは、何が原因であるか、グループで考えさせる。</p> <p>⑩グループごとに考えたことを発表させ、当該学校の児童の「根っこの問題」を確定する。</p> <p>・使用教材：パワーポイント資料</p> <p>・進め方の留意事項</p> <p>①学校の現状を出し合うのに際して、学校評価など、より客観的なデータが示されることが望ましい。</p> <p>②手順は、1つずつ時間を明示して実施することが望ましい。そうしないとグループごとの進度が異なり、收拾がつかなくなってしまう。</p> <p>③時間が足りなくなった場合は、校内研修2回目の時までには、当該学校の児童の「根っこの問題」の案を確定させるよう校長、教頭及び主幹教諭等に依頼しておく。</p> <p>④校長、教頭及び主幹教諭等には、「学校ビジョンシート」のうち、児童の実態と根っこの問題の部分が記入でき次第、その電子ファイルを教育センターに送るように依頼する。教育センターは、その電子ファイルを、2回目の校内研修の時までにコンサルチームに配布する。</p>
「学校の基本課題と取り組みの柱」の作成(校内研修2回目)	90～120分(各学校の都合に合わせて)	新規対象校において、教職員が、当該学校の児童について、何が「根っこの問題」なのか、その問題が克服された児童の姿(学校の基本課題)は何か、に関する認識を共有する。	<p>・内容、実施形態：</p> <p>手順は、次の通りである。</p> <p>①15分程度で、講師が、校内研修1回目で行われたことを振り返った。</p> <p>②講師は、児童の実態と根っこの問題が、主幹教諭等より提案されたもので良いかどうか、教職員に確認した。</p> <p>③児童の「根っこの問題」が克服された子どもの姿(学校の基本課題)を各グループから1つずつ出し合い、教職員間の議論を通じて、これを1つに確定した。</p> <p>④めざす児童の姿(学校の基本課題)にするために、</p>

			<p>教職員が何をするのか（取組みの柱）について、アイデアを出し合い、これを3つ以内に精選する。その際、教職員ですぐに、簡単に実行できるものにするのを促す。教職員で共通の実践を行うことを通して、教職員に成果を実感させることが、学校の組織化をさらに進展させる上で重要だと考えるからである。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・使用教材：パワーポイント資料</li> <li>・進め方の留意事項 <ul style="list-style-type: none"> <li>①講師は、できるだけ多くの教職員が決定される内容に納得するように、議論を整理したり、発言を促したりすることが重要である。</li> <li>②講師は、児童の実態と、根っこの問題、学校の基本課題、取組みの柱が、それぞれ論理的に関連するように、議論を促すことが重要である。</li> <li>③時間が足りなくなった場合は、校内研修3回目の時まで、少なくとも「学校の基本課題」の案を確定させるよう校長、教頭及び主幹教諭等に依頼しておく。なお、平成28年の学校コンサル事業においては、新規対象校3校のいずれにおいても、取組みの柱を決めるワークは、3回目の校内研修で実施された。</li> <li>④校長、教頭及び主幹教諭等には、「学校ビジョンシート」のうち、児童の実態と根っこの問題に加え、「学校の基本課題」の部分が記入でき次第、教育センターに、その電子ファイルを送るよう依頼する。教育センターは、その電子ファイルを、3回目の校内研修の時までにコンサルチームに配布する。</li> </ul> </li> </ul>
「学校ビジョンの確認」（校内研修3回目）	90～120分(各学校の都合に合わせて)	新規対象校において、「学校ビジョン」を確定させ、これに関する認識を教職員が、共有する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・内容、実施形態</li> <li>手順は、次の通りである。 <ul style="list-style-type: none"> <li>①15分程度で、講師が、校内研修2回目で行われたことを振り返る。</li> <li>②講師が、新規対象校において決定された「学校ビジョン」について、教職員に、内容を確認する。</li> <li>③取組みの柱について、どの取組みを、いつ、どの</li> </ul> </li> </ul>

			<p>ように行うのか，を確認する。</p> <p>④実践交流研修会の目的や方法について，講義する。</p> <p>・使用教材：パワーポイント資料</p> <p>・進め方の留意事項</p> <p>①講師は，できるだけ多くの教職員が決定される内容に納得するように，議論を整理したり，発言を促したりすることが重要である。</p> <p>②講師は，児童の実態と，根っこの問題，学校の基本課題，取組みの柱が，それぞれ論理的に関連するように，議論を促すことが重要である。</p> <p>③講師は，どの取組みを，いつ，どのように行うのかが決まるように，議論を促すことが重要である。</p> <p>④時間が足りない場合は，最低限，取組みの柱は何で，何から取り組むのか，を決定することが重要である。</p> <p>⑤校長，教頭及び主幹教諭等には，取組の実践が記入されたミニレポートの電子ファイルを，実践交流型校内研修Ⅰまでに，教育センターに送るよう依頼する。教育センターは，その電子ファイルをコンサルチームに配布する。</p>
実践交流型 校内研修Ⅰ (校内研修 4回目)	60分程度	<p>目的は，次の3点である。</p> <p>①「学校ビジョン」に基づいた共通の取組に関する各教職員の実践を交流し合うことを通して優れた取組みの普及を図ること</p> <p>②各教職員が日常的に「学校ビジョン」に基づいて児童に関わることを促すこと</p> <p>③新規対象校の校長，教頭及び主</p>	<p>・内容，実施形態</p> <p>手順は，およそ次の通りである。</p> <p>①研究主任が，取組みの柱のうち，本日の実践交流のテーマを説明する。</p> <p>②4～5人の小グループで，各教職員が作成してきたミニレポート（A5版）を基に，一人あたり5～7分程度で，実践を語り，質疑応答を行う。その際には，各自の実践を表す実物を示しながら語ると，より互いの実践が伝わりやすい。</p> <p>③各グループで紹介された実践のうち，最も他のグループで紹介したい取組み（一押し）の取組みを1つ決める。</p> <p>④各グループが，一押し）の取組みや，グループ協議では，解決できなかった問題を，他のグループに報告する。</p> <p>⑤主幹教諭等が司会となり，一押し）の取組みの中から全校で取り組むべきことや，今後留意するべ</p>

		<p>幹教諭等には、実践交流型校内研修の運営を体感すること</p>	<p>きことを、全体で確認する。</p> <p>⑥講師、校長、教頭からの質問やコメント</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・使用教材：ミニレポート様式</li> <li>・進め方の留意事項</li> </ul> <p>①講師は、教職員が、当該取り組みがめざす子どもの姿を実現するための実践になっているかどうか に注意を払う。そうでなければ、そのことを認識させるような発言や質問を行うことが重要である。</p> <p>②講師は、教職員が主体的に実践を語っているかどうか に注意することが重要である。教職員が主体的にしていなければ、時には、学校ビジョンの再確認が必要かもしれない。</p> <p>③実践交流のテーマは、互いの取り組みについての学習を促すという観点から言えば、取り組みの柱のうちの1つに焦点化すべきである。しかし、校長、教頭及び主幹教諭等の意図があつて複数にしている場合、講師は、校長、教頭及び主幹教諭等からよく話をきいて、進め方をどうすべきかを考えることが重要である。</p> <p>④実践交流会の司会は、学校の教職員が自律的に、「学校ビジョン」をもとに、取り組みの改善を図る力を獲得することを重視し、なるべく主幹教諭等に任せることが重要である。</p> <p>⑤講師は、各教職員が語る実践の中に、面白さや意外さを発見して、それがどのような意味を持つのか、に着目して発言することが重要である。こうして発見された教職員の手立てと児童の変容との関連が、さらなる質の高い実践を生み出す可能性に焦点をあてる必要がある。</p>
「実践の協働的改善」 (第二回集合研修)	30分	<p>新規対象校における校長、教頭及び主幹教諭等が、実践交流型校内研修の趣旨や方法を認識する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・内容：「実践の協働的改善」(講師：佐古秀一)</li> <li>・実施形態：講義</li> <li>・使用教材：パワーポイント資料</li> <li>・進め方の留意事項</li> </ul> <p>①なぜ、実践交流会をするのか②実践交流会では何を するのか③どのように、実践交流会を進めるのか、</p>

			を受講者とのやりとりを通して、十分に認識させておくことが重要である。
「実践交流型校内研修の参観」	90分	校長、教頭及び主幹教諭等が、実践交流型校内研修の趣旨や優れた方法を認識する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・内容、実施形態 2年目、3年目の対象校の中から、優れた実践交流型校内研修を実施している学校を選び、その学校に実演してもらう。その他の学校の校長や研究主任は、その様子をみて、良い点と問題点を付箋に書き出す。</li> <li>・使用教材：ミニレポート様式</li> <li>・進め方の留意事項 付箋は、大きい模造紙に整理し、研修参加者が参照できるようにする。</li> </ul>
「対象校の取組に学ぶ（実践交流）」	180分	校長、教頭及び主幹教諭等が、他校の実践から学校組織マネジメントの手法を学ぶことを通して、自校が抱えている学校組織マネジメント上の問題を解決する手がかりを得る。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・内容、実施形態 各対象校の校長、教頭及び主幹教諭等が、小グループで、学校コンサル事業にかかわる学校の取り組みについて、10分ずつ報告し、質疑応答を行う。 議論の後、各グループから議論の内容について報告を受け、講師がコメントや質問を行う。</li> <li>・使用教材：各学校による報告資料</li> <li>・進め方の留意事項 グループ構成について、互いによく学び合えるように、同じような課題を抱えた学校同士を同じグループにするなどの配慮をすることが重要である。</li> </ul>
実践交流型校内研修Ⅱ（校内研修5回目）	60分程度	<p>①「学校ビジョン」に基づいた共通の取組に関する各教員の実践を交流し合うことを通して優れた取組の普及を図ること</p> <p>②各教員が日常的に「学校ビジョン」に基づいて児童に関わることを促すこと</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・内容、実施形態、使用教材、進め方の留意事項：実践交流型校内研修Ⅰと同様。</li> </ul>

<p>実践交流型 校内研修Ⅲ (校内研修 5回目)</p>	<p>60 分程 度</p>	<p>実践交流型校内 研修Ⅱと同様</p>	<p>・内容, 実施形態, 使用教材, 進め方の留意事項: 実践交流型校内研修Ⅰと同様。</p>
<p>「振り返り」 ワークショ ップ(校内研 修5回目)</p> <p>ただし, 平成 28 年度は, 実践交流型 校内研修Ⅲ と同日に実 施</p>	<p>90 分程 度</p>	<p>今年度の実践を 踏まえて, 来年度 に向けて, 「学校 ビジョン」自体を 見直すこと</p>	<p>・内容, 実施形態</p> <p>手順は, およそ次の通りである。各教職員が実践で きたこと, できなかったこと, めざす児童の姿に向け て, 児童が変わってきたこと, 問題として残っている ことや新たに問題として見えてきたこと, その他, 特 にみんなに伝えたいこと, 考えてほしいことを事前に 様式に記述しておく。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>①各教職員が, 取り組みの柱について, 実践できた ことを付箋に書き出す。</li> <li>②各教職員が, 取り組みの柱について, 実践できな かったことを付箋に書き出す。</li> <li>③各教職員が, めざす児童の姿に向けて, 児童が変 わってきたことを付箋に書き出す。</li> <li>④各教職員が, めざす児童の姿に向けて, 児童の問 題として残っていることや新たに問題として見え てきたことを, 付箋に書き出す。</li> <li>⑤①～④のそれぞれについて付箋に書き出したこと をグルーピングし, 最も特徴的な付箋を選ぶ。</li> <li>⑥各グループで, 教職員の実践と子どもの変容の関 連を考える。</li> <li>⑦各グループで話し合ったことを, 全体で報告し合 い, 構造化された模造紙やホワイトボードに整理 する。</li> <li>⑧次年度, 特に重視したい子どもの姿について, 全 体で議論して, 決める。</li> <li>⑨継続して取り組む事, 新たに追加, 修正して取り 組む事, 取りやめる事を, 全体で議論して決める。</li> <li>⑩講師, 校長からのコメントや質問。</li> </ol> <p>・使用教材: 様式。構造化された模造紙</p> <p>・進め方の留意事項</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>①今年度は, 日程の関係で, 振り返りの時間を十分 にとることができなかった。しかし, 1月くらい の時期に, 今年度の実践とその成果と課題を, 個</li> </ol>

			人としても、学校組織としても、しっかり振り返り、ビジョンを修正することが、次年度の実践にとって、大変重要であると思われる。
「次年度に向けて」(第三回集合研修)	55分	校長、教頭及び主幹教諭等が、振り返り研修の趣旨や方法を認識する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・内容：「次年度に向けて」(講師：佐古秀一)</li> <li>・実施形態：講義</li> <li>・使用教材：パワーポイント資料</li> <li>・進め方の留意事項 <ul style="list-style-type: none"> <li>①なぜ、振り返りをするのか②振り返りでは何をするのか③どのように、振り返りを進めるのかを受講者とのやりとりを通して、十分に受講者に認識しておくことが重要である。</li> </ul> </li> </ul>
新規対象校実践発表「今年度の実践振り返り」(第三回集合研修)	55分	新規対象校における校長、教頭及び主幹教諭等が、自校が抱えている学校組織マネジメント上の問題の解決の手がかりを得る。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・内容、実施形態 <ul style="list-style-type: none"> <li>新規対象校の校長、教頭及び主幹教諭等が、学校コンサル事業にかかわる学校の取り組みについて、10分ずつ報告する。その後、講師が、質問やコメントを行う。</li> </ul> </li> <li>・使用教材：各学校による報告資料</li> <li>・進め方の留意事項 <ul style="list-style-type: none"> <li>講師は、各校の実践の良い点や問題などについて、指摘する。</li> </ul> </li> </ul>
2年目の学校の1年間の取組についての報告、新規対象校の課題についての助言(第三回集合研修)	95分	校長、教頭及び主幹教諭等が、他校の実践から学校組織マネジメントの手法を学ぶことを通して自校が抱えている学校組織マネジメント上の問題を解決する手がかりを得る。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・内容、実施形態 <ul style="list-style-type: none"> <li>①2年目の学校の校長、教頭及び主幹教諭等が、小グループで、学校コンサル事業にかかわる学校の取り組みについて、3分ずつ報告する。</li> <li>②新規対象校の課題について、グループで討議する。</li> <li>③新規対象校の校長、教頭及び主幹教諭等が、今日の討議を受けて学んだことや、次年度の方向について発表する。</li> <li>④講師が質問やコメントを行う。</li> </ul> </li> <li>・使用教材：各学校による報告資料</li> <li>・進め方の留意事項 <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ構成について、互いによく学び合えるように、同じような課題を抱えた学校同士を同じグループにするなどの配慮をすることが重要である。</li> </ul> </li> </ul>

(5) 実施上の留意事項

①学校コンサル事業では、「学校の教職員が、どのような児童の育成をめざし、どのような取組み

を行うべきか」について、答えを持っているのは、当該学校の教職員のみであると認識すべきである。なぜなら、当該学校の教職員は、講師よりも、はるかに当該学校の児童や教職員の実態を知っているため、その実態に最も適合した「学校ビジョン」を作成することができるからである。よって、講師は、学校の教職員のアイデアを引き出し、議論を促すことに徹するべきである。そうしなければ、学校の教職員は、どのような取組みをするべきかを考えなくなるばかりか、児童の実態に合わない取組みをすることになってしまう恐れがある。

②学校コンサル事業で作成される「学校ビジョン」の質は、学校ごとにばらつきができることが、経験上、明らかである。この点については、1年目で完全な「学校ビジョン」が作成されると考えない方がよい。むしろ、「学校ビジョン」は、取組みを実践した結果を踏まえて、毎年、改善されるものであり、常に不完全であると認識することが重要である。そう考えれば、学校の教職員や講師自身に、無用なプレッシャーを与えずに済むように思われる。1年目にできた学校ビジョンが不完全のように思われても、とりあえず、教職員が取組みを実践してみることが重要である。

③本研修プログラムでは、ノートPCとモバイルルーター、遠隔講義システムソフトウェア（ポリコム）を使用して、鳴門教育大学と、各学校をつないでのコミュニケーションを試みた。その結果、導入したシステムでは、大学にいる講師が、学校の教員に、リアルタイムで意思を伝えることは可能であることがわかった。しかし、大学にいる講師が、学校の教員の会話を十分に聞き取ることができなかった。学校におけるマイクスピーカーの位置を調整すれば、この難点の克服はある程度可能であることがわかった。具体的には、①マイクスピーカーを話者のなるべく近くに置くこと②マイクスピーカーを、話者が話す方向に置くことが重要であることがわかった。

今後は、このような遠隔システムを活用した学校コンサル研修を、積極的に活用することで、講師の負担軽減に寄与していきたい。

#### （6）研修の評価方法、評価結果

本研修プログラムでは、7月と1月に、対象校の教職員と児童に対して、同様の質問項目の質問紙調査を実施した。教職員に対しては、学校組織特性など25項目（属性を尋ねる項目を除く。児童用も同様。）について、4段階（「あてはまる」1点、「どちらかといえばあてはまる」2点、「どちらかといえばあてはまらない」3点、「あてはまらない」4点）で尋ねた。児童に対しては、学習意欲や自己肯定感など32項目について、4段階（「はい（そうです）」1点、「どちらかといえば、はい」2点、「どちらかといえば、いいえ」3点、いいえ（ちがいます）4点）で尋ねた。以下、評価結果の概要を、7月実施（1回目）と1月実施（2回目）の平均値の差が0.1ポイント以上あった項目に着目して記述する。

本事業の対象となった11校全体の教職員については、25項目中、15項目で、1回目に比べ、2回目の方が、平均値で0.1ポイント以上の改善が見られた。0.1ポイントの悪化が見られた項目は、なかった。改善が見られた項目は、次の通りであった。

- ・この学校では、集団づくりや学級経営のために、工夫、改善を組織的に行っている。
- ・この学校では、自分の担当する学年だけでなく、学校全体の教育を改善しようという意識が感じ

られる

- ・この学校では、授業や生徒指導等で問題や困難が生じたときに、できるだけ担当の力で乗り切っていくことが期待されている（反転項目）
- ・この学校では、学校の課題、目標をどのように受け止めるかは、個々の教師に任されている（反転項目）
- ・この学校では、学校の重点目標の作成過程に、ほとんどすべての教師が関わっている
- ・この学校では、他の教師の授業を気軽に参観できる
- ・この学校では、生徒指導や授業の問題点について、校内の先生から率直な指摘や有益な意見を聞くことができる
- ・この学校では、学校の重点目標が共有され、教師が常に意識して指導を行っている
- ・私は学校課題を意識した実践の工夫を行っている
- ・教職員の間で、児童の課題や変容の姿が積極的に話し合われている
- ・この学校の先生方は、授業や学校経営等に関する指導力が高い
- ・この学校の先生方は、互いに信頼し合っている
- ・この学校の子どもは、進んで学習に取り組んでいる
- ・この学校の子どもは、規範意識が高い
- ・この学校の子どもは、互いに認め合うことができている

11校全体の児童については、32項目中、1項目で、1回目と比べ、2回目の方が、平均値で0.1ポイント以上の改善が見られた。その項目は、「学校に行きたくないと思うことがある（反転項目）」である。

一方、平均値で0.1ポイント以上の悪化が見られた項目は、32項目中、3項目であった。それらは、「授業中、進んで発言している」「困ったことがあれば、先生に相談できる」「学校であったことについて、家の人とよく話をしている」である。これらの項目は、11校の児童を対象としたデータにおいて、学年が上がるにつれて、否定的な回答が多くなる傾向があった。よって、半年間での児童の発達、これらの項目の変化に影響を与えているように思われる。

以上のことから、本事業の対象となった11校全体の傾向について、本事業は、教職員の組織化を促す効果があったと言えるが、児童の学習意欲や自己肯定感などを高める効果があったとは言えない。

ただし、学校ごとに分析してみると、児童に対して、大きく効果が見られた学校と、そうでない学校があることがわかった。大まかな傾向としては、2・3年目の学校については、1年目の学校に比べ、児童の状態が改善される傾向があった。1年目の3校では、児童の状態が、改善傾向にある学校と、改善される項目と悪化している項目が同じくらいあった学校と、悪化傾向にある学校に分かれた。

各学校の教職員による日常のマネジメントの違いが、こうした児童への効果の違いに主に影響を与えているのではないかと推察される。よって、本事業を通して教職員による日常のマネジメントの改善を図ることが今後の課題の1つだと考える。

また、校長・教頭及び主幹教諭等の力量形成という観点から言えば、2・3年目の学校が1年目の学校に比べ、児童の状態が改善される傾向があったことから、本事業の対象校における校長・教頭及び主幹教諭等が、学校組織マネジメントの趣旨や方法を、学校コンサル事業の中での実践を通して学習し、これを自分なりに生かすようになってきたことが推察される。

#### (7) 研修実施上の課題

他県において、学校コンサル事業を実施する際に、課題となると思われるのは、次の二点である。

第一に、学校管理職及びその候補者を対象とした学校組織マネジメント研修を充実させることである。高知県では、ここ10年ほど、学校組織マネジメントに力を入れた教頭研修が実施されてきた。現在、校長になっている者の多くは、こうした充実した学校組織マネジメント研修を受講してきた者である。また、現在の教頭もほとんどが、学校組織マネジメント研修を受講している。現在の学校管理職にこうした学校組織マネジメントに対する理解があるからこそ、各学校における本事業の実施は、初めて可能になるように思われる。

第二に、講師の育成が課題となる。本事業は、これまで記述してきたように、標準化できる部分が多分にある。しかし、学校の児童や教職員の実態は多様であるため、講師は、どうしても、その実態に応じて、柔軟に学校への介入方法をその都度考え、実践していく必要がある。そのため、本研修プログラムの講師には、学校組織マネジメントの知識を習得していることのみならず、学校を対象としたコンサルテーションの経験を積む中で、学校組織の改善を促す力量を蓄積していくことが求められる。こうした人材を、各県が、教職大学院等と連携しながら、確保・育成していくことが課題となるであろう。

### III 連携による研修についての考察

(連携を推進・維持するための要点、連携により得られる利点、今後の課題等)

連携を推進、維持するための要点としては、県教育センター側の事務担当者、大学の事務担当者との連絡・調整を密にすることが挙げられる。本研修プログラムの推進にあたっては、高知県教育センターの指導主事が、鳴門教育大学の社会連携課や、佐古理事・副学長や大林講師と、頻りに連絡をとった。連携を推進・維持するためには、こうした頻りに連絡調整が必要である。

連携により得られる利点に関していえば、本研修プログラムは、高知県教育センターの企画監と指導主事及び鳴門教育大学の佐古理事・副学長、大林講師の協働がなければ、成立しえなかったと言える。佐古、大林が、これまでの学校組織マネジメントの研究の知見から、研修プログラムの設計や研修での発言を行うだけでは、コンサル対象校の教員の腑に落ちない事態がしばしば観察された。その足りない部分を、実践経験豊富な企画監や指導主事が補うことで、初めて、本研修プログラムを推進することが可能であった。こうした意味で、本研修プログラムにおいて、県教育センターと、本学社会連携課及び教職大学院との連携は不可欠であった。

### IV その他

[キーワード] 学校組織, マネジメント, コンサルタント, 習得・実践連動型

[人数規模] D (補足事項 校内研修参加者を含めると約150名の教職員が対象となった)

[研修日数(回数)] C (補足事項 )

【問い合わせ先】

●申請大学 国立大学法人 鳴門教育大学大学  
所在地 〒772-8502 徳島県鳴門市鳴門町高島字中島748  
担当者  
所属・職名 学校教育研究科高度学校教育実践専攻 講師  
氏名(ふりがな) 大林 正史 (おおばやし まさふみ)  
TEL/FAX 088-687-6426  
E-mail moobayashi@naruto-u.ac.jp

●連携先  
連携教育委員会 高知県教育委員会  
所在地 〒781-5103 高知県高知市大津乙181  
担当者  
所属・職名 高知県教育センター 指導主事  
氏名(ふりがな) 市川 百合 (いちかわ ゆり)  
TEL/FAX 088-866-7383/088-866-0074  
E-mail yuri\_ichikawa@ken3.pref.kochi.lg.jp

●連携先  
連携教育委員会 徳島県教育委員会  
所在地 〒780-8570 徳島県徳島市万代町1丁目1番地  
担当者  
所属・職名 徳島県教育委員会 統括管理主事  
氏名(ふりがな) 吉田 有礼 (よしだ ありのり)  
TEL/FAX 088-621-3150/088-621-2881  
E-mail yoshida\_arinori@pref.tokushima.lg.jp