

# 目指す子供像の実現に向かう協働型組織の構築のためのマネジメント — ミニレポートを活用した実践交流型研修を通して —

秋山 みゆき  
教育実践高度化専攻 学校運営コース

## 1. テーマ設定の理由

近年学校には、子供達に様々な力を身に付けさせることや、組織として教育活動に取り組む体制の整備が求められている。日頃の様子などから、現任校の生徒は素直で粘り強く、前向きに物事に取り組むことができるが、自分一人で選択や判断する力は弱く、指示待ち傾向であることが課題となっている。しかし日々の教育活動では、前例踏襲の取組も多くなっており、手段が目的化していることや生徒が自分で考え、判断し、行動するための時間を十分に確保していないことから、生徒の課題克服に結び付いていないものが多くなっている。また、教職員の意識調査から目標の必要感と学校運営に対する参画意識が低いことが分かった。加えて、担当学年や分掌を超えた関わりや、日常的な学び合いが必要であることも分かった。

これらのことから、組織と個人がつながるしくみづくりを行い、教員一人一人が主体的・能動的に取り組む組織的な教育活動を展開することが必要であると考えた。そこで、「目指す子供像」を共有し、担当学年や分掌を超えた教職員同士のつながりを強化する中で、教職員の組織の一員としての当事者意識を高めることができれば、協働型組織が構築され、組織としての教育力を高めることができると考え、本テーマを設定した。

## 2. 研究の視点

本研究を進める上で次のことを明らかにしたいと考える。

- (1) 生徒の実態の整理と「目指す子供像」を共有することが、組織の一員としての参画意識を高め協働型組織の構築につながるのか明らかにする。
- (2) 協働型組織の構築におけるミニレポートを活用した実践交流型研修について教職員の理解度や有効度が、協働型組織の構築に向けて与える関係性や有効性について明らかにする。

## 3. 研究の内容

- (1) 基本的な考え方

### ① 目指す子供像とは

本研究では、「目指す子供像」を、教育活動を通して育てたい生徒の姿として捉え、分かりやすくインパクトのある合言葉となるようなものにすることと、学校教育目標や組織目標と関連付けることで、日々の実践において意識することができるようにした。

### ② 協働型組織とは

「協働」とは、同じ目的のために力を合わせて働くことであることから、本研究では次の2つの姿を協働型組織の具体的な姿として捉える。一つ目は、互いの良さを活かし、共有した課題に全員

で取り組むことができる組織である。二つ目は、互いに認め合い、失敗しても、そこから学び次に活かし、資質向上を図る組織である。

## (2) 研究の構想

研究の構想として、図1に表した。協働型組織の構築のために五つの活動を行う。

### ①学校ビジョンシートの作成

学校ビジョンシートの作成を通し、協働型組織の土台となる学校の課題や目指す子供像について共通理解することで、参画意識や協働する意識を高めたいと考えた。

### ②ミニレポート

ミニレポートを作成することで、子供の姿をもとに、個人の実践を振り返り、改善につなげる。

### ③実践交流会の実施

ベテラン、中堅、若手で構成されるグループで行い、多様な見方や知識を共有できるようにする。

### ④プロジェクト活動

学校ランドデザインに示されている3つのプロジェクトの活動を連携・協働できるようにする。

### ⑤リーダー会議

若手と中堅、ベテラン同士の学び合いが盛んになるためには、ミドルリーダーの役割が重要となる。そこで、各グループ長とコーディネーターによるリーダー会議を実施することにより、ミドルリーダーを育成し、教職員同士の積極的な関わり合いによる組織の活性化を促す。

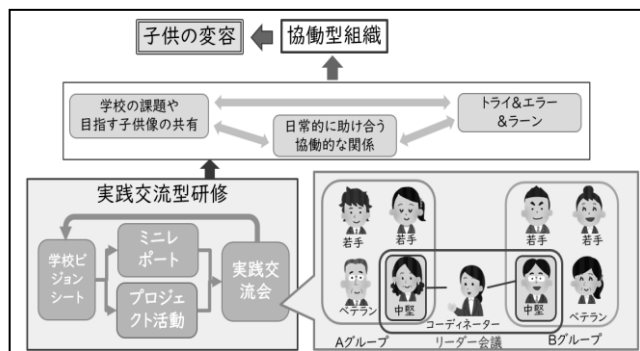


図1. 研究の構想

## 4. 研究の実際

### (1) 研修方法

本研究で行う研修を6つのタイプに分け、実施した。(図2)

#### (2) 研修①「学校ビジョンシートの作成」

子供の実態を明確化し、整理・共有するために、全国学力・学習状況調査、県学力診断のためのテスト、学校評価アンケートの結果などの学校で活用できる客観的資料を整理したアセスメント資料を作成した。作成したアセスメント資料を活用し、ワークショップ型校内研修により、教職員個人が日頃から認識している生徒の良さや課題についての考えを共有した。それぞれのグループから良さや課題について様々な意見が挙げられたことで、色々な角度から子供の実態について捉えることができた。研修終了後には、各グループから提案された内容を「学校のまとめ(実態と課題)」としてまとめ、今年度着任した教職員や研修に参加していない教職員にも学校の傾向について捉えることができるようにした。次に、対症療法的な対応を解消するために、生徒の傾向の要因や背景にある要因(根っこの課題)の探求を行った。話し合いでは、本校の根っこの課題を「何をすべきか自ら考え行動することが少ない。」として設定した。次に、育てたい子供像を全職員が共有するために育成課

研修	研修名	研修内容	実施時期
研修①	学校ビジョンシートの作成	・子供実態の確認をする。 ・自校の「根っこの課題」について探究する。 ・「育成課題」を設定する。 ・学校ビジョンシートにまとめる。	前年度末 ～4月中旬
研修②	プロジェクト活動の目標と計画	・実践の柱を決定する。 ・活動計画の作成と指標を設定する。	4月中旬
研修③	ミニレポートの作成	・個人の実践について振り返る。 ・ランドデザインを意識した実践をする。	5月、7月、9月
研修④	実践交流会	・学校の課題や目指す子供像について確認する。 ・教職員個人の気づきをさらに深める。	6月、8月、10月
研修⑤	プロジェクト活動の振り返り	・協働的、省察的に教育活動を捉える。 ・R-PCDAサイクルをまわし、改善につなげる。	夏休み、12月
研修⑥	リーダー会議	・実践交流グループ長と情報共有をする。 ・プロジェクト活動活性化への取組について確認する。	実践交流会後 プロジェクト活動後

図2. 本研究で行う研修分類一覧表

題についてプロジェクト推進委員会で話し合い、今年度の育成課題を「考えるのも自分！やるのも自分！」と設定した。

#### ④ 実践の柱の設定

学校運営への参画意識の向上ために、グランドデザインに示されている3つのプロジェクトごとに実践の柱となる取組についてアイデアを出し合った。取組の柱は、根っこの課題を改善する活動を通し、育成課題に近づけるための取組となる。そのため、これまでの学校の取組をそのまま入れるのではなく、教職員が互いに協力しながら継続して実践することができるようにした。それぞれのプロジェクトから提案された実践の柱については、プロジェクト推進委員で提案された内容を確認後、学校ビジョンシート（図3）にまとめ、教職員へフィードバックし、共有した。

##### （3）研修②「プロジェクト活動の目標と計画の設定」

学校ビジョンシートで設定した実践の柱を基に、具体的施策や指標、計画についてプロジェクト毎に話し合いを行った。その後、プロジェクト推進委員会で報告し、その内容について提案された改善点などについて追記したものを配付し、活動内容について共有した。

##### （4）研修③「ミニレポートの作成」

学校ビジョンシートで設定した「目指す子供像」について自分の実践を捉え直すことや、改善することだけでなく、グランドデザインを意識した実践を行うことができるよう、2ヶ月に1回程度ミニレポート（図4）を作成するよう計画した。右側の上段の「生徒の実態」の欄に、子供の様子を確認して具体的に記入することで、実践課題と子供の実態をもとに工夫し、実践することができるようにした。右側中段の「手立て」の欄では、実行した実践内容を具体的に記入することで他の教職員の気付きを深めることや広げることにもつながるようにした。右側下段の「生徒の変容」の欄では、行った実践に対する子供の変容や反応を記入することにより、実践の成果の検証を行った。左側の、「写真や生徒の作品等」の欄は、記述した内容を理解しやすいよう写真やコピーなどを入れることで、他の教職員との情報共有の充実を図った。作成されたミニレポートは、回数を重ねる毎に記述内容がより具体的になるなど、個人での振り返りでの深まりが見られた。

##### （5）研修④「実践交流会」

作成したミニレポートを持ち寄り、実施した。初めは、ミニレポートの内容を発表するだけになってしまっていたが、徐々に質問する様子や議論する様子も見られるようになるなど、今後の実践に役立てようとする前向きな姿が多く見られるようになった。

##### （6）研修⑤「プロジェクト活動の振り返り」

1学期の実践の様子や結果について、夏休みにKPT法を使い振り返りを行った。Tryの場面では、

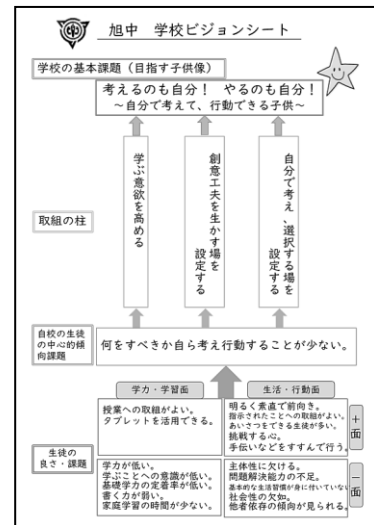


図3. 学校ビジョンシート

図4. ミニレポート

互いの意見を出しながらアイデアを記入する様子が見られるなど、温かな雰囲気の中で話し合いが進んだ。Try の記入後は、アイデアの優先順位をつけ、実行策検討シートの作成を行った。どのプロジェクトも活発な意見交換がなされたが、担当者個人での取組が多くなり、プロジェクトチームとしての活動ができていないことが多いことが共通した課題として挙げられた。

### (7) 研修⑥「リーダー会議」

それぞれの研修の前後に該当するリーダー会議を設定し、各グループからの報告や今後の活動についての確認をした。実践交流グループ長でのリーダー会議では、ミニレポートを作成する前に、現時点での良いと思われる取組を紹介し合い、何を実践するのか考える「作戦タイム」の時間を設定することが提案され実施したところ、実践する前に、アイデアを知ることにより、実践への意欲を高めることができた。

## 5 研究のまとめ

### (1) 成果

「学校教育目標または組織目標を意識しながら仕事をしている。」の質問において、肯定的回答の割合が増加していることから、学校教育目標などを意識して教育活動に取り組む教員が増えたことが分かる。(図5) このことから、「目指す子供像」を共有することは、教員一人一人の学校運営への参画意識を高めることにもつながるといえる。

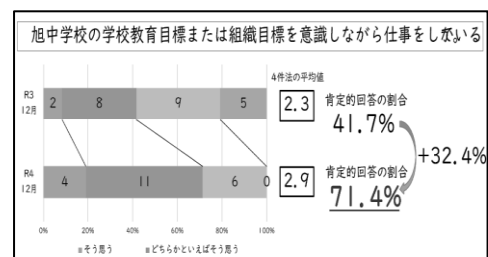


図5. 教職員への意識調査

また、「ミニレポートを活用した実践交流型研修は、自身の資質向上に役立ったか。」という質問に対し、本校の85.7%の教職員が役立ったと回答した。この結果から、ミニレポートを活用した実践交流型研修のように、定期的に指導技術や技能を伝え合う機会を設定することは、教員の資質向上に有効であったといえる。加えて、それぞれの研修の組織づくりへの有効性についての意識調査の結果では、ほとんどの研修において肯定的な回答が6割を超えており、おおむね有益な研修であったと受け止められていることが分かった。特に、ミニレポートの作成や実践交流会の項目において肯定的な回答の割合が高く、取り組みについての振り返る機会や学び合いの機会を設定することは、指導技術の向上だけでなく、学校運営への参画意欲を高めることにもつながると考える。

### (2) 課題と今後に向けて

実践交流型研修を充実させ、より効果的な取り組みとするためには、研修時間を確保することに加え、研修の効果を実感し、必要感を高める工夫をすることにより、教職員が互いに協働する組織を構築し、さらなる学校改善につなげていきたいと考えている。

## 6 参考・引用文献

文部科学省『中央教育審議会答申 第185号』(平成27年12月)

佐古秀一. 2019. 『管理職のための学校経営 R-PDCA』(明治図書)

北神正行. 2019. 「学校の組織的教育力の向上とチーム学習」『NITS ニュース第100号』

佐古秀一. 2014. 「学校組織マネジメント研修プログラムの構成と効果に関する研究

—学校組織開発理論に立脚した論拠と有効性の基礎を有する組織マネジメント研修の開発—