

児童の成長を実感できる持続可能な学校組織マネジメント

ー 自律した研修組織づくりを通して ー

鈴木 智也
学校運営コース

1 テーマ設定の理由

今般、教職員の人数不足や経験不足が課題であるといえる。また、教師の研修観の転換も余儀なくされ、研修の在り方も課題である。そこで、教師・教職員集団の持続的な成長に向けて、急激な変化に対応するための教師の学びが組織的に行われるような協働性・心理的安全性を確保した自律した研修組織づくりが必要である。また、1年や2年ではなく、継続的な運営を見据えた取組を今後していかなければならない。そこで、児童の成長の実感を伴いながら、教職員の自律した研修組織を持続可能な形でマネジメントしていくことが有効であると考え、本テーマを設定した。

2 研究の視点

本研究では、自律した研修組織の在り方を明らかにすることを目的とする。そのための3つの視点は次の通りである。

- (1) 組織の再編を通して、研修の主体が教職員になることで負担感が減り、有益な研修になる。
- (2) 適切なPDCAサイクルを行うことで、自律して研修に取り組むようになる。
- (3) 教職員間の交流を深めることで、研修組織の心理的安全性が高まる。

3 研究の内容

(1) 基本的な考え方

① 自律した研修組織

自律した教職員の学びとは教職員自身の学びを教職員自身がコントロールすることであり、組織においても同様である。また、佐古(2019)は、学校のマネジメントには、「学校としての組織的な教育活動のまとめ、つながりをつくること」と「教職員の自主的で能動的に教育活動の改善に取り組むこと、つまり自律的な教育活動への関与を促すこと」の2つの方向性の両立が必要であると述べている。教職員個人や組織の学びが独立したものではなく、つながりを持ちつつ、主体性をもつことが重要である。そこで、本研究では、自律した研修組織を「組織目標の実現に向けて、教職員がチームの一員として、主体的に研修を進めつつ、有機的に機能する研修組織」と定義することにした。

② 持続可能な組織の在り方

組織の在り方として、心理的安全性、信頼性、構造と明瞭さ、仕事の意味、インパクトの5つの柱をもとに考えていく。さらに持続可能な組織にするには、特定の教職員に依存するのではなく、組織として進めていく体制づくりと適切なPDCAサイクルの運用が必要である。

(2) 学校運営開発実習Ⅰの活動内容

昨年度の学校長は、「ボトムアップの風土ができており、研修等で出てきた業務の効率化のための施策が実現されているが、さらに主体的になって研修に取り組んでもらいたい」と述べていた。また、1年目、2年目、学年主任、再任用の教職員に研修について尋ねると、求める研修が多岐にわたっていた。教職員のキャリアなど個に応じた研修を展開していくことが必要である。

また、職場における心理的安全性について調査した。組織として互いに支え合うことや、自分の意見を言いやすい風土であることが強みであるとわかった一方で、不安なく反対の意見等を伝える点に課題があったため、率直に意見を出し合う環境をつくるためのマネジメントが必要である。

4 研究の手立て

本研究の手立てを次の表1のように整理した。

表1

5つの柱	内容	手立て
構造と明瞭さ	明瞭な目標、計画等	(1) 目標・施策の作成・共有
仕事の意味	与えられた役割の意味づけ	(2) 組織の再編
インパクト	組織内や学校等において影響力のある仕事	(2) 組織の再編 (3) PDCAサイクル (4) 希望研修
心理的安全性	安心して意見を言える環境	(5) 教職員間交流
信頼性	互いに任せ合うことのできる関係	(5) 教職員間交流 (6) 3部会主任会・リーダーシップ

手立ての一覧

5 研究の実際

(1) 目標・施策の作成・共有

昨年度末において、学年や経験年数等が被らないようにした5つのグループをつくり、グループごとにSWOT分析を行ったものを筆者が1つにまとめた。それをもとに学年で検討し、研究推進部で再度検討し、「自分もみんなも大切にする児童の育成」という今年度の研修テーマを立てることができた。また、研究テーマから、ブロックごとに目指す児童の姿のルーブリックを作成し、毎月の職員会議において共有するようにしている。

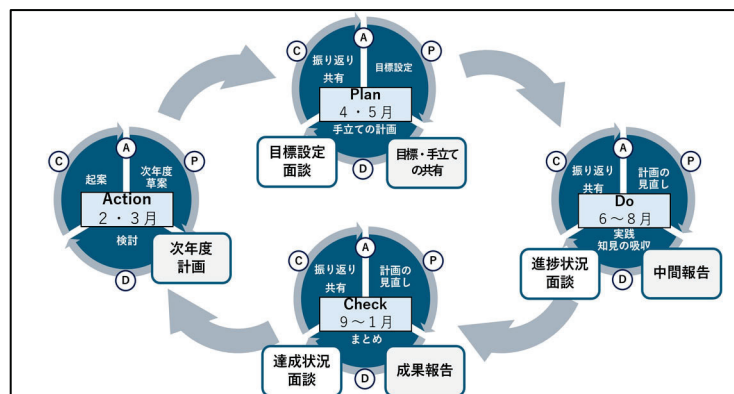
(2) 組織の再編

各学年と特別支援の中から1名以上ずつ所属している研究推進部・特活部・生徒指導部の3つの既存の組織（3部会）を有効活用するために、そこから2つの組織を設けることにした。1つが、各部会の主任である研究主任、特活主任、生徒指導主事と教務主任による3部会主任会であり、もう1つが低学年から中学年、高学年、特別支援の担当の教職員がいるように各部会を偶数学年と奇数学年の2つのグループに分けてできた計6つの研究グループである。

(3) PDCAサイクル

大きなPDCAサイクルの基として、自己申告書と関連付けていくことにした。自己申告書における面談の時期に合わせて、4つの時期に分けて進めていくことにした。目標設定の時期では目標と手立てについて、進捗状況の時期では中間報告（8月）、達成状況の時期では成果報告（1月）を

研究グループ会で行うことで、自己申告書と校内研究が一体となって進んでいけるようにした。研究グループでは、自己申告書に記載した目標と手立てに対して、毎月の3部会後に進捗状況等を共有し、振り返る時間を設けた。児童の変化についても、月1回の自己イメージアンケート（項目：自分の大



【図：PDCAサイクル】

切さ、共に学ぶこと、クラスの雰囲気）を実施し、見取れる機会を設けた。1か月の間に目標の確認、実践、振り返りといった小さなPDCAサイクルが生まれ、2軸のサイクルになった（図）。中間報告・成果報告は1人ずつ自分の立てた目標と手立て、実践や児童の変容についてまとめ、3部会内で報告する形をとった。

（4）希望研修

3部会や普段の会話の中で話題になった研修を3部会主任会で検討し、研究推進部で希望研修を企画することにした。また、希望研修については、自由参加の形をとった。2か月に1回行われ、若手教員の相談の場となっている。

（5）教職員間交流

5月や8月には教職員間の交流を深める活動を行った。また、3部会主任会での特活主任による提案から3部会の前には学級でも活用できる活動を取り入れ、話しやすい雰囲気づくりに努めた。

（6）3部会主任会・リーダーシップ

3部会主任会を定期的や臨時的に行うことで、教職員の様子や各部会の行っていることを主任同士が把握できるようになり、教職員への伝達もスムーズとなった。3部会主任会の教職員たちと、研究グループ会のリーダーにあたる教職員に対して心理的安全性に関する研修を行った。

6 研究の成果

（1）自律した研修

自律した研修組織として、教職員が主体となった研修の推進や有機的に研修が深まっていく場面が出てきている。まず、校内研修の自走化である。自己イメージアンケート（前述）の実施や人権担当の教職員による人権研修、ICT主任による生成AIについての研修など、教職員の自律性から校内研究が活性化していった。組織の再編を通して、研修の主体が教職員になったことで研修が自分事になったためであると考えられる。次に校内研修の波及である。校内研修の自走化により、校内研修等で行ったことが、学年や他の教職員との共同の研修へと波及していった。教職員達が主体となって研修を進めているからこそ、様々なアイデアに対して、必要感が生まれた際に共有しやすく、実践にもつながりやすくなっている。そして、個人の研修の深まりも見られた。

自律した研修組織の意識調査を行った（表2）。主体的・学年・3部会・有機的のまとめりに数値化してみると、11月に一度下がっているところもあるが、7月から1月にかけて上昇している。本研究の実践により、自律した研修組織として機能しているといえる。

表2

質問結果 令和7年7月30日、11月20日、令和8年1月9日の比較(教職員27名回答)									
		1…当てはまらない		2…あまり当てはまらない		3…やや当てはまる		4…当てはまる	
質問項目		7月		11月		1月			
		平均		平均		7月との差		11月との差	
主 体 的	①学校の研修テーマに基づく校内研修は教師主体の研修になっている。	3.81		3.52		-0.30	3.78		0.26
	②校内研修は、自分にとって必要感のある研修になっている。	3.48		3.30		-0.19	3.44		0.15
	③研究グループごとに主体的に研修を進めている。	3.48	3.51	3.15	3.31	-0.33	3.41	3.58	0.26
	④組織目標(研修テーマ)を意識して教育活動を行っている。	3.52		3.30		-0.22	3.63		0.33
	⑤自分の立てた目標に向け、学びたいことや学ぶ必要があることを主体的に学んでいる。	3.26		3.30		0.04	3.63		0.33
学 年	⑥学年で協力して研修に取り組んでいる。	3.52		3.22		-0.30	3.33		0.11
	⑦私は、学年での話し合いでは、安心して自分の意見を言うことができる。	3.67		3.59		-0.07	3.89		0.30
	⑧学年の先生は困ったときに助けてくれる。	3.85	3.69	3.89	3.56	0.04	4.00	3.71	0.11
	⑨学年での研修は、私にとって有益な時間になっている。	3.74		3.52		-0.22	3.63		0.11
3 部 会	⑩3部会(研究グループ含む)で協力して研修に取り組んでいる。	3.63		3.37		-0.26	3.56		0.19
	⑪私は、3部会(研究グループ含む)での話し合いでは、安心して自分の意見を言うことができる。	3.52		3.70		0.19	3.89		0.19
	⑫3部会(研究グループ含む)の先生は困ったときに助けてくれる。	3.81	3.64	3.63	3.52	-0.19	3.89	3.75	0.26
	⑬3部会(研究グループ含む)での研修は、私にとって有益な時間になっている。	3.59		3.37		-0.22	3.67		0.30
有 機 的	⑭3部会以外の時間で、学年外の先生と話をしている。	3.41		3.15		-0.26	3.37		0.22
	⑮3部会や他の部会などの時間以外で、学年外の先生と相談する機会が増えている。	2.93	3.19	3.07	3.12	0.15	2.93	3.27	-0.15
	⑯3部会(研究グループを含む)でのことを実務(授業や子どもへの対応、分掌の仕事など)に生かしている。	3.22		3.15		-0.07	3.52		0.37

自律した研修組織についての質問紙結果

(2) PDCAサイクルの在り方

7月・11月・1月に実施した校内研修に関する質問紙において、今年度の研修についての意見を自由記述で回答を得た。負担感について言及した教職員については、7月が0名、11月が3名、1月が0名とほとんどいなかった。また、毎月の振り返りが有益であったことについて言及した教職員の数が増加しており、振り返りを通じた情報共有が重要であったといえる。小さなPDCAサイクルを大きなPDCAサイクルの中に組み込み、計画的に研修を進めていくことで、効果的で負担感の少ない自律した研修へとつながった。

(3) 心理的安全性の向上

学年における心理的安全性(項目⑦)は高いまま維持することができた。また、表2の項目⑩において、7月、11月、1月と段階的に数値が上がっており、3部会の回数を重ねるごとに、心理的安全性が高まってきている。また、それ以外の教職員と相談する機会(項目⑮)も、肯定的回答が多いため、学年以外の教職員との関わりが増えていることがわかる。学年という横のつながり、3部会という縦のつながりに加え、様々な教職員と関わるという斜めのつながりが深まってきているといえる。このつながりを基盤として、研修組織が有機的に機能するようになっている。

7 研究の考察

本研究を通して明らかになったことは、自律した研修組織は、単に教職員に裁量を委ねることで成立するものではないということである。学年や3部会、3部会主任会といった再編した組織構造が、教職員の学びをつなぎ、支え合う媒介として機能したことで、自律的な研修が可能となったといえる。また、その組織自体を支えてくれる管理職の存在もとても大きなものであった。

今年度の実践を通して、多忙な時期を見通した計画の立て方、研究グループ会のもち方にも工夫の必要があったことがわかる。自律した研修組織を持続可能な形で発展させていくマネジメントをしていくことが今後の課題といえる。

8 引用文献

- ・佐古秀一(2019)。「管理職のための学校経営R-PDCA」. 明治図書出版