

<実践報告>

学校管理職マネジメント研修の改善に関する事例と提案
— マネジメント研修増加の動向を踏まえて —

山崎保寿 信州大学教育学部教育科学講座

A Case Study and Suggestions for the In-service Training of School Administrators
— Based on the Trend of the Increasing Management Training —

YAMAZAKI Yasutoshi: Educational Science, Faculty of Education, Shinshu University

研究の目的	学校管理職に対する組織マネジメント研修の方法と提案
キーワード	学校管理職 マネジメント研修 教務主任 グループディスカッション
実践の内容	学校管理職を対象としたマネジメント研修の事例と改善提案
実践者名	山崎保寿
対象者	教務主任, 新任校長
実践期間	2004年6月(教務主任:義務教育諸学校)準備期間1カ月 2004年9月(新任校長:義務教育諸学校)準備期間1カ月
実践研究の方法と経過	教務主任マネジメント研修および新任校長マネジメント研修において, 組織マネジメントに関する講義とグループワークを主とした演習を組み合わせた方法を実施した。その結果, 研修参加者の知見が広がり積極的な取り組みが見られた。
実践から得られた知見・提言	研修の目的に即した事例文を用いた事例文検討の方法が, 教務主任マネジメント研修において有効であった。新任校長マネジメント研修においては, ミッションシートを用いて学校課題を検討する方法が有効であった。今後の研修改善方法として, グループワークによる3-3解決法を提案した。

1. はじめに

現在, 学校管理職の職能成長を図るための研修の在り方が教員研修における重要な課題の一つになっている。とりわけ, 学校管理職のマネジメント能力の向上に焦点付けた研修は, 研修を推進する都道府県教育委員会や教育センターでの体系的な研修推進の在り方が見直されていることもあり, 有効な研修方法が模索されている。実際には, 講義式によるマネジメントの専門的・具体的内容に関する研修とグループワーク等の活動を取り入れた参加型の研修とを組み合わせ一層実効性のある方法が模索されている。

文部科学省では、平成14年6月にマネジメント研修カリキュラム等開発会議を設置し、学校に組織マネジメントの発想を取り入れるための方策とマネジメント研修のモデル・カリキュラムを研究してきた。文部科学省は、平成15年5月に作成したモデル・カリキュラムを都道府県等教育委員会に配布説明し、同年9月に都道府県教育委員会および教育センターの研修企画担当者に説明会を実施してきた。こうした状況により、現在、全国的にマネジメント研修の実実施数が増えつつある。

一方、学校教職員の研修に関しては、東京都教職員研修センター（2003）、佐藤真（2004）により研修の方法と内容に関する文献が刊行されているが、それらは必ずしも学校管理職の研修に焦点づけたものではない。また、マネジメント研修に関しては、木岡一明（2003）、文部科学省（2004）による教職員の職能発達と組織開発に関する文献が刊行されている。しかし、これら以外の文献数は僅少である。

筆者は、2004年度に教務主任対象のマネジメント研修と新任校長対象のマネジメント研修の二つのマネジメント研修を担当した。担当したのは、両研修とも午前中の講義1コマと午後の演習2コマであり、筆者は、講師として研修の内容と方法を任された。マネジメント研修に関しては、上述した状況により、全国的に研修実施数が増加しているものの研修担当者による実践報告は必ずしも多く刊行されている訳ではない。そこで、本稿では、マネジメント研修の状況を実践報告として示すとともに研修の改善に関する提案を示す。なお、教務主任は厳密には学校管理職ではなく法令主任の一つであるが、教務主任は教育課程経営に関する実質的推進者であるので、本稿では一括して学校管理職のマネジメント研修に含めて扱う。

2. 教務主任マネジメント研修

(1) 講義内容

教務主任マネジメント研修における講義内容（午前1コマ）は、「教育課程経営の考え方」「学習指導要領一部改正の内容」「教育課程評価の方法」「学校のアカウントビリティ」「事例文検討の方法」などである。講義内容の概要は、表1に示した通りである。午前中の講義は、午後の演習を円滑に行うための基礎知識として役立つよう内容を考慮してある。教務主任マネジメント研修の実施日は平成16年6月24日、会場は長野県総合教育センターである。

表1 教務主任マネジメント研修における講義内容（午前）

1	教育課程経営の考え方について
	(1)教育課程経営のプロセス（PDS, PDCA, APDS I）
	(2)教育課程の運営とはどう異なるのか
	(3)教育課程経営の考え方はなぜ必要か
2	平成15年12月の学習指導要領一部改正の内容について
	(1)学習指導要領の基準性を踏まえた指導の一層の充実：すべての生徒に指導する内容等を確実に指導したうえで、生徒の実態により、その他の内容を加えて指導することができること。
	(2)総合的な学習の時間の一層の充実：教育課程の全体計画のなかで、各教科等の内容と総合的な学習の時間との相互関連付けを図ること。

- (3) 個に応じた指導の一層の充実：生徒の興味・関心等に応じた課題学習，補充的な学習，発展的な学習を取り入れ，個に応じた指導を一層充実させ，個性を生かす教育を進めること。
- (4) 教育課程の実施状況に関する自己点検・自己評価：各学校が教育課程の実施状況について自己点検・自己評価を実施し，教育課程を適切に実施するために必要な指導時間を確保する。

3 教育課程評価の方法について

- (1) 教育課程審議会答申「児童生徒の学習と教育課程の実施状況の評価の在り方について」（平成12年12月4日）
- (2) 学習評価と教育課程の評価の違い（評価の対象，評価の主体）
- (3) 教育課程の評価の方法
- (4) 評価の結果をどう生かすか

4 教育課程評価と学校のアカウントビリティについて

- (1) 説明責任とアカウントビリティの概念
- (2) 学校のアカウントビリティは，なぜ重要なのか
- (3) 教育課程および教務的事項に関する危機管理の重要性
- (4) 評価の考え方との関連（学習評価，教育課程の評価，学校評価）

5 事例文検討について（別紙）

6 その他

- (1) 21世紀型の学力（P，D，C）
- (2) 基礎基本の徹底，生涯学習社会の中で生きる学力の育成

視点Ⅰ「教育課程経営の発想を持つ」

- ① 教育課程のPDS（Plan-Do-See）サイクルの点検と活性化
- ② 教育成果と学校のアカウントビリティ（結果責任・説明責任）

視点Ⅱ「教務のマネジメント能力を高める」

- ① 人材を生かし，組織を活用するマネジメント能力が重要
- ② 先見の明を高めるには，情報によく目を通し，自己の見識・見解を明確にすること
- ③ 授業の実践力の高い教務主任には，周囲が自ずと付いてくる

視点Ⅲ「総合的な学習はビジョンをもって推進する」

- ① 生徒の将来をどう保障するか
- ② 地域との連携，地域の特色・産業をどう生かすか

（講義および内容編成：山崎）

(2) 演習の内容と方法

午後の演習（2コマ）は，午前中の講義内容を基礎知識とし教務主任の立場で学校のマネジメントに役立つ内容と方法を考慮し，グループによる事例文検討と発表を中心に実施した。事例文検討を実施する理由，事例文検討の目的，事例文検討における配慮事項，事例文と課題は以下の通りである。これらを研修参加者に説明したうえで，最初に個人単位での事例文検討を行い，次にグループによる事例文検討を実施した。

①事例文検討を実施する理由

研修の一方法として，学校で実際に起きている事実を客観的・多面的に分析することによって事実を一層明らかにし，考察を深めることを目的として事例研究が行われている。例えば，授業研究・授業分析で用いる観察的な事例研究，子どもの生育歴に関する事例研究，子どもの問題行動に関する事例研究などである。この場合，実際に生じた事例を扱う場合は，そのリアリティによる現実感と切実感を伴った考察が可能になるというメリットがある。反面，事例によってはプライバシーの保持が難しく，また，必ずしも研修の目

的に適した事例が見つかるとは限らないというデメリットがある。

これに対して、今回実施した方法は、研修の目的に即した模擬的な事例を作成し、それを事例文として示して分析する方法（事例文検討）である。模擬的な事例を述べた事例文を用いる方法は、実際に起こった事例に比べリアリティには若干欠けるものの、研修の目的に適した事例文を分析でき、いろいろな学校から参加した研修者が研修の目的を踏まえたうえで自由に推理力や洞察力を働かせることができるというメリットがある。

②事例文検討の目的

事例文検討は、事例文に述べられた事項とその経緯を客観的・多面的に分析して、背後の要因を探ったり、隠れていた事項を推察し考察を深めることを目的として行う。事例文検討の目的は、事例文の内容に対する考察を深めるためだけでなく、類似の事例が起きたときの対応を適切に行うため、また、事例文の分析を通して問題解決の力を高めるために行うものである。事例文に示された代表的な状況に対して、様々な角度から検討を行うことによって、状況分析力、課題発見力、問題解決力、推理力・洞察力等を養う。そして、グループ活動を取り入れることによって、リーダーシップ、協調性、判断力等を養うことを目的とする。

③事例文検討における配慮事項

事例文に表現されている状況に対しては、グループ協議によって適切な判断を下していく。事例文からある程度読み取れる状況については、多様な状況の可能性を考慮しながら推理力を働かせて分析する。しかし、事例文から読み取れない状況については、分析や課題解決の中で重きを置いた扱いをしないように留意する。

④事例文と課題

研修参加者に「事例文」と「課題」、「教育課程の評価シート」（事例文中のA教諭作成）、「事例文検討の手順」、「改善シートの記入例」、「改善シート」（発表用）、各グループの発表に対する「評価シート」を配布し、筆者が説明を行った。ただし、本稿では、紙幅の制約のため、「教育課程の評価シート」、「改善シートの記入例」、「改善シート」（発表用）、各グループの発表に対する「評価シート」は省略する。筆者の説明に関する若干のを受け付けた後、事例文検討の手順（図1）に基づき事例文の検討を行った。

表2 教務主任マネジメント研修における事例文、課題、事例文検討の手順

事例文
40代になったばかりのA教諭は、現任校（N校）3年目である。A教諭は、「今年は、40代になったことであるし、本校で何か一つのことを成し遂げたい」と思っていたところ、新年度の校務分掌で、教務主任を務めることになった。A教諭は、昨年度は学年主任として、総合的な学習の時間で地域連携の推進役となり、その力が認められたためである。
年度始めのB校長、C教頭との打ち合わせの中で、今年は、学校評価に本格的に取り組み、年度末の2月に学校評価シートを用いて実施しようということになった。
ただし、学校評価の全体的な推進はC教頭が行うが、教育課程の評価に関する具体的な項目については、A教諭が作成することになった。B校長は、地区校長会の会長であるだけに、N校の学校評価を地区のモデルにしようと意気込んでいる。前任校で教務主任を務めていたC教頭は、

「できるだけ私も援助するから、A教諭には、是非、開かれた学校にふさわしい教育課程評価の仕組みを作ってほしい」という。学校評議員制も来年度からN校に導入されるとあって、新任のC教頭は、A教諭の役割に強く期待している。

しかし、一般教員は学校評価の取り組みを進めることに対して、賛否は様々である。同年輩のD教諭は、「そもそも学校評価なんて意味がないよ」と小声でささやく。中には、若手のE教諭のように、「自分達の行っている教育活動がどのように評価されるのか知りたい」と関心を示す教員もいる。さいわい、A教諭と同じ教務部に所属するF教諭（30代）は、教務主任のA教諭に協力的である。

6月を迎え、子ども達は明るく元気な学校生活を送っているが、A教諭の内心は、4月当初の前向きな気持ちに反して、学校評価という課題の大きさに困惑気味である。管理職の意気込みに対して、一般教員の中に消極的な姿勢があることもA教諭には気になるところである。

そんなとき、C教頭が、「よい資料があった」とA教諭に持ってきた。C教頭は、前任校でも一応の学校評価は行っていたが、あまり学校評価の結果を活用しなかったため、この資料（別紙）の方がよさそうだという。特に、教育課程の評価に関係する部分を検討してほしいという。

さっそく、A教諭は、資料に基づいて、教育課程の評価シート（下記）を作成してみた。しかし、A教諭には、この評価シートでは、まだ教育課程に関する評価項目が少なく、もう少し具体的な評価項目を加えた方がよい気がしている。そこへB校長がやってきて、A教諭が作成している評価シートを見て、「これでは、まだまだ具体的な状況はつかめないね」と感想を述べ、改善するように指示した。また、B校長は、これから学校評価の実施に向けてN校の教員集団（30名）をまとめていく必要があるので、A教諭の考えがあれば参考に聞きたいという。

課題

A教諭の立場に立って、次の四つの観点から、あなたの考えをまとめて下さい。

- (1) 下記のシートに示された教育課程の評価に関する項目は、どのような点が不十分ですか。不十分な点を挙げて下さい。
- (2) 教育課程の評価の項目を改善するにはどのようにすればよいですか。具体的な評価項目を示して下さい。
- (3) 教員集団をまとめるために、教務主任としてどのような働きかけが必要ですか。その方法を具体的に示して下さい。
- (4) 今後、教育課程の評価を学校評価の一部として進めるには、B校長、C教頭から、どのような点について助言を受け、また、連携をとって進めればよいですか。
以上の点について、事例文の内容を踏まえて考察して下さい。

事例文検討の手順

- ①事前準備（個人作業）…上記四つの課題について各自の考えを用紙にまとめて下さい。
- ②グループワーク…各班に分かれ、班長または副班長が、グループワークの司会を行い進めます。（司会以外の）班長または副班長は、適宜、進行の補助をします。
- ③司会は、四つの課題について、班の意見をまとめます。その際、班としての改善の基本理念を出来るだけ明確にするよう心掛けます。改善の基本理念とは、例えば、「開かれた学校を促進する」、「学力の向上を伴った明るく楽しい学校を目指す」などです。
- ④改善シートに、班でまとめた結論を列挙していきます。その際、番号を付けて、分かりやすく、箇条書きにしていきます（下記参照）。班の意見は、最終的に1枚のシートに記入します。作業の能率化のため、各課題を4人で分担して清書し、切り取って1枚のシートに貼るようになります。
- ⑤完成した改善シートの内容を再度検討して、発表できるようにします。修正点があればこの時点までに修正します。
- ⑥司会は、時間配分に留意し、グループワークが時間以内に終了するようにして下さい。
- ⑦各班の発表と質疑を行います。（発表6分、質疑2分）
- ⑧指導者の講評を行います。

（事例文、課題、事例文検討の手順：山崎）

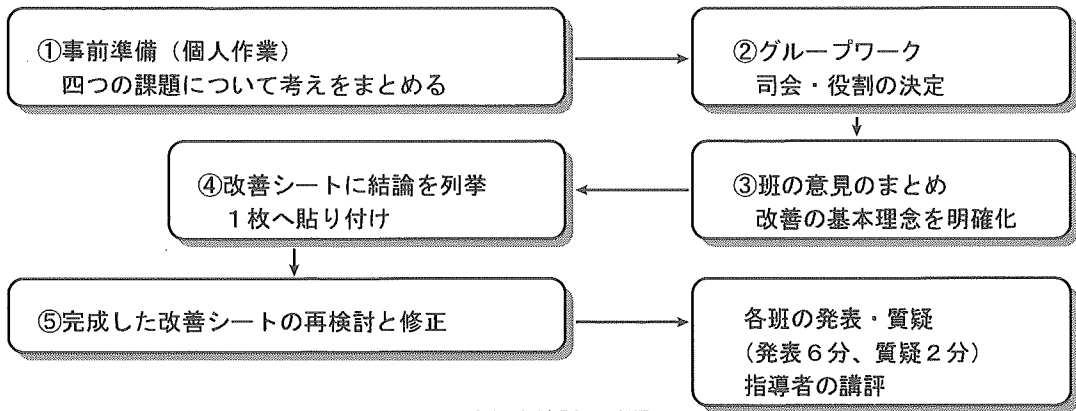


図1 事例文検討の手順

以上のような方法で事例文検討と発表会を実施した結果、グループ検討では個人検討で得た結論との違いを中心とした協議が見られた。発表会では質問の他、所属グループと異なる結論を発表したグループへの質問が見られた。研修終了後、担当指導主事から、組織マネジメントの具体的方法に関する研修参加者の知見が広がったとの評価が伝えられた。

3. 新任校長マネジメント研修

(1) 講義内容

新任校長マネジメント研修における講義内容（午前1コマ）は、「学校経営のサイクルの吟味」「組織マネジメントにおける管理職の役割」「学校のアカウンタビリティ」「ナレッジ・マネジメント」「リーダーシップのタイプ」「学習指導要領の一部改訂」などである。校長マネジメントのねらいは、校長の組織マネジメントについての諸理論を理解し、グループディスカッションを通して学校経営能力の向上に資することである。講義内容の概要は、表3に示した通りである。教務主任マネジメント研修と同様に、午前中の講義は、午後の演習を円滑に行うための基礎知識として役立つよう内容を考慮してある。新任校長マネジメント研修の実施日は平成16年9月30日、会場は長野県総合教育センターである。

表3 校長マネジメント研修における講義内容（午前）

1 学校経営のサイクルを吟味する	
(1) 学校経営のサイクル（組織マネジメントサイクル）	
PDS論	: Plan → Do → See 計画 実施 評価
PDCA論	: Plan → Do → Check → Action 計画 実施 評価 更新
APDSI論	: Aim → Plan → Do → See → Improvement 目的 計画 実施 評価 改善
(2) 学校運営とはどう異なるのか	
(3) 学校評価は、どのような意味を持つか（評価の3つの次元）	
(4) 学校経営のビジョンを明確に示すことがマネジメントの基本	
2 組織マネジメントにおける管理職の役割	
(1) 基本姿勢：使命感と責任感	
・教育者としての使命感、・学校経営への責任感、・学校の社会的使命（ミッション）への自覚、・教育目標達成のための強い信念	
(2) 学校経営ビジョンの明確化	

- ・学校の短期的・長期的ビジョンを具体的に示す、・学校課題に対する教職員の共通理解を高める、・学校が組織的に取り組む重点事項を明確に示す
- (3) 人的環境・物的環境の改善
 - ・担任・校務等の人材配置の的確化、・分掌組織がそれぞれ役割を果たすようリード、・教頭・主任の掌握と連携強化、・学校施設・設備の現状把握と改善
- (4) 人材育成と人事面への反映
 - ・教職員の能力向上のための研修を活性化、・若手人材の育成と指導、・教頭・主任の育成と人事面への反映、・教育者としての姿勢を体現することで指導
- (5) 外部との調整・折衝
 - ・自校の大局的見地に立ち教育委員会と連携、・地域住民・保護者への発信と信頼獲得、・学校外部からの要望・意見を適切に判断し対処
- 3 学校のアカウンタビリティを考える
 - (1) アカウンタビリティ（説明責任）の意味
 - (2) 学校のアカウンタビリティは、なぜ重要なのか
 - (3) 自己点検・自己評価の時代
 - (4) 危機管理の考え方と重要性
- 4 ナレッジ・マネジメントとは何か
 - (1) ナレッジ・マネジメントの考え方の重要性
 - (2) 実際はナレッジ・マネジメントに強い日本の学校
 - (3) ナレッジ・マネジメントは、リーダーシップの一つ
 - (4) ナレッジ・マネジメントは、知識の共有によって組織の人と人をつなぐこと
- 5 リーダーシップのタイプ
 - (1) リーダーシップPM論
 - P（パフォーマンス：performance）個性発揮機能
 - M（メンテナンス：maintenance）集団維持機能
 - (2) 集団意思形成タイプ：集団の意思形成を重視するタイプ。
会議やミーティングを重視し、共通理解の上でリーダーシップを発揮するタイプ。
 - (3) 啓発タイプ：新しい知識や動向に明るく組織を啓発していくタイプ。
 - (4) 人事・権限タイプ：人事権をはじめ管理職としての権限行使を重視するタイプ。
 - (5) 学校文化のリーダーシップ：組織文化を醸成することに力を注ぐタイプ
 - (6) ナレッジ・マネジメント重視タイプ：組織成員の持つ知識を全体で共有する仕組みを作り組織の創造性を高めていくタイプ。いわば、(2)(3)(5)を合わせたタイプ。
- 6 昨年12月の学習指導要領一部改正の内容について
 - (1) 学習指導要領の基準性を踏まえた指導の一層の充実：すべての生徒に指導する内容等を確実に指導したうえで、生徒の実態により、その他の内容を加えて指導することができる。
 - (2) 総合的な学習の時間の一層の充実：教育課程の全体計画のなかで、各教科等の内容と総合的な学習の時間との相互関連付けを図ること。
 - (3) 個に応じた指導の一層の充実：生徒の興味・関心等に応じた課題学習、補充的な学習、発展的な学習を取り入れ、個に応じた指導を一層充実させ、個性を生かす教育を進める。
 - (4) 教育課程の実施状況に関する自己点検・自己評価：各学校が教育課程の実施状況について自己点検・自己評価を実施し、教育課程を適切に実施するために必要な指導時間を確保すること。
- 7 その他

（講義および内容編成：山崎）

(2) 演習の内容と方法

新任校長マネジメント研修では、教務主任マネジメント研修と同様に、午後の演習は、

午前中の講義内容を基礎知識とし校長の立場で学校のマネジメントに役立つ内容と方法を考慮し、グループディスカッションと発表を中心とした内容で実施した。グループディスカッションでは、研修の事前に参加者が各自で用意し持ち寄ったミッションシートを検討したうえで課題に取り組むようにした。グループディスカッションの目的、グループディスカッションの種類、効果、配慮事項は、以下の通りである。これらを研修参加者に説明したうえで、グループに分かれ各メンバーが持ち寄ったミッションシートに関する検討を行い、次にグループで課題に関する解決策の検討を実施した。

①グループディスカッションの目的

グループディスカッションは、多くの研修で取り入れられている。グループディスカッションは、課題（テーマ）に対してメンバーの意見を交換し合うことで、自分以外の様々な考え方があることを知り、理解を深めたり新しい解決策を見出すことを目的として行う。

②グループディスカッションの方法と種類

グループディスカッションの種類は、非構造的な方法と構造的な方法に大別される。非構造的な方法は、テーマや司会を特に決めないで自由に討議する方法である。ブレインストーミングなどがこれに当たり、自由で多様な意見が出やすい反面、結論が不明瞭になりがちで欠点がある。これに対して、構造的な方法は、テーマ、司会、進行順序などの決まりに基づいて討議を進める方法であり、明瞭な結論に至ることができる。本研修では、構造的な方法を実施する。

③グループディスカッションの効果

グループディスカッションでは、メンバー同士が意見を交換することで、自分とは異なる様々な意見や考え方があることを知り、メンバーの資質能力の向上に益することができる。特に、課題（テーマ）に対して、専門家同士がディスカッションを行う場合は、より良い解決の方法を明らかにするうえで大きな効果がある。

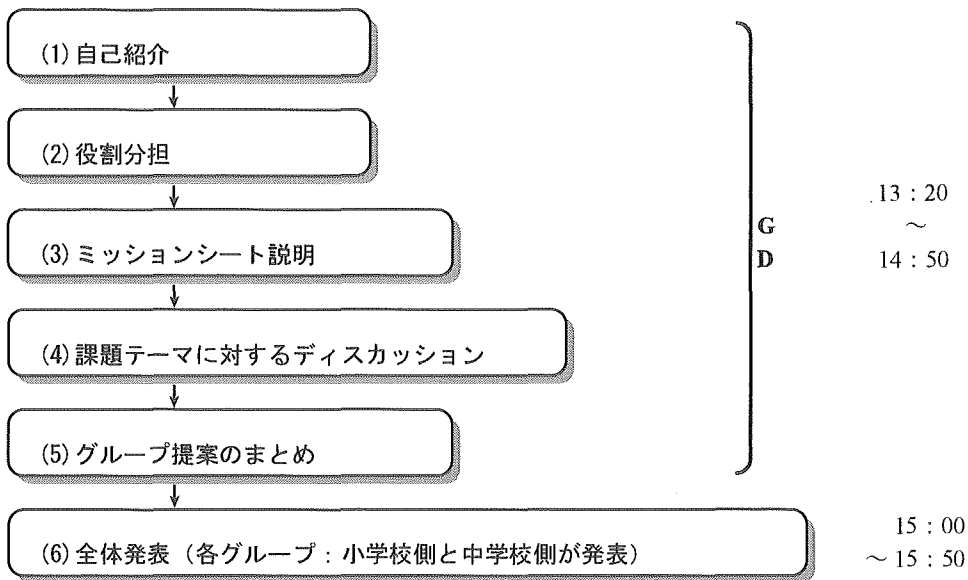
④グループディスカッションの配慮事項

グループディスカッションでは、グループのメンバーは必ずしも同一地域の学校から集まっていたりいないが、ここでは、研修の目的上、同一地域であると想定してディスカッションを進めることにする。課題（テーマ）に対する具体的方法の提案については、ある程度自由に考え、発展性のある提案を試みるよう留意する。

研修参加者に、プリントで「グループディスカッションの目的」「グループディスカッションの方法」「課題（テーマ）」「総括シート」および全員の「ミッションシート」を配布し、筆者が説明を行った。ただし、本稿では、紙幅制約のため、「ミッションシート」と「総括シート」は省略する。筆者の説明に関する若干の質問を受け付けた後、グループディスカッションの方法（図2）に基づき、検討と提案を行った。

以上のような方法でグループディスカッションを実施した結果、グループ検討では各自のミッションシートに関する質問と活発な意見交換が見られた。発表会では質問の他、発

表したグループとは異なる観点からの方策提案が見られた。



課題（テーマ）

学力の向上を目指して、あなたの学校が、小・中連携を進める場合、具体的にどのような方法を行えばよいでしょうか。各学校のミッションを踏まえ、考えられる課題を検討し、具体的な方法をグループで提案してください。

図2 グループディスカッションの方法と課題

4. 今後への提案

以上、2つのマネジメント研修を実施しその過程を観察した。今後の研修において、参加者が一層積極的に研修し活発な議論を行うためには、議論のプロセスに主体的な関わりを持つように工夫した体験的要素を取り入れた構造的方法が望ましい。本稿で示したマネジメント研修の実施結果を踏まえ、筆者は次のような方法による3-3解決法を提案する。

(1) 3-3解決法とは

学校改善を図るために、グループディスカッションで提出された課題とその対応方策を一覧できるように模造紙上に配置し、解決法を明らかにする方法である。学校改善の課題を3つのカテゴリーに分類し、それらの課題に対する3つの対応方策を考えていくことから、この方法を「3-3解決法」と呼ぶ。

(2) 3-3解決法の手順

①全ての課題をポストイットカードへ記入

グループディスカッションにより、テーマに関して考え得る全ての課題（現実的な障害、意識の壁、組織の問題など）を各自がポストイットカードに書く。1枚のポストイットカードに1つの課題を書くようにする。

②課題のカテゴリー化

提出された全ての課題を検討し、類似の課題や同じ領域に属する課題をまとめることに

よって、3つのカテゴリーに分類する。各課題の書かれたポストイットカードを模造紙へ貼りながらまとめていく。

③キーワードによる各カテゴリーの明確化

各カテゴリーに対して、課題の内容や性質を一言で表現する最も相応しい名称をキーワードとして付ける。例えば、「教職員の組織的対応の弱さ」、「スクールアイデンティティの欠如」などである。

④対応方策をポストイットカードへ記入

再度のグループディスカッションにより、カテゴリー化された課題に対する考え得る全ての対応方策を各自がポストイットカードに書く。1枚のポストイットカードに1つの対応方策を書くようにする。

⑤課題の各カテゴリーに対する対応方策を配置

模造紙上で、対応方策の書かれたポストイットカードを各課題カテゴリーの横に貼り、課題と対応方策との関係が明確に分かるようにする。そして、対応方策も類似のものをまとめることによりカテゴリー化する。

⑥キーワードによる対応方策の明確化

カテゴリー化した対応方策に対して、その内容や性質を一言で表現する最も相応しい名称をキーワードとして付ける。例えば、「教職員の意識改革」、「スクールアイデンティティの高揚」などである。

⑦課題のカテゴリーと関係のある対応方策のカテゴリーを結ぶ

課題のカテゴリーと関係のある対応方策のカテゴリーを矢印で結び、解決方法が明確になるようにする。

⑧全体の解決方法を明確化したスローガンの設定

模造紙上で、課題のカテゴリーと対応方策のカテゴリーの全体を検討し、解決方法を表現する最も相応しい全体的な名称をスローガンとして付ける。例えば、「生徒の個性と学力を伸ばす学校づくり」などである。

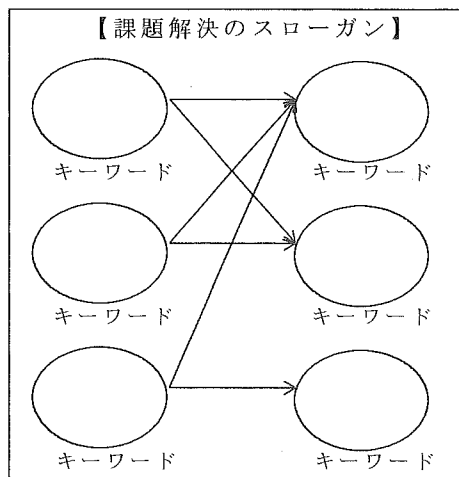


図3 3-3解決法 (模造紙)

文献

木岡一明編, 2003, 教職員の職能発達と組織開発, 教育開発研究所, 東京
文部科学省マネジメント研修カリキュラム等開発会議, 2004, 学校組織マネジメント研修, 文部科学省, 東京
佐藤真編, 2004, 「総合的な学習の時間・体験活動」研修, 教育開発研究所, 東京
東京都教職員研修センター監修, 2003, 教職員ハンドブック, 都政新報社, 東京

(2005年4月30日 受付)