

<実践報告>

教員研修センターと教職大学院との連携による 学校マネジメント領域の授業実践とその成果

青木 一 信州大学大学院教育学研究科
伏木久始 信州大学大学院教育学研究科

キーワード：教員研修センター，学校マネジメント，連携授業

1. はじめに

信州大学大学院教育学研究科高度教職実践専攻（以下、「本大学院」）は、宮城教育大学教職大学院の先例に倣い、独立行政法人教員研修センター（平成29年度より独立行政法人教職員支援機構と改名、以下、「センター」）と平成28年に連携協定¹を締結した。この協定は、両機関が相互に連携・協力し、教員の研修に関する諸課題に的確に対応することを目的とするものである。その事項として、①本大学院カリキュラムとセンターの研修プログラムを相互活用すること、②教員の資質能力向上のための研修プログラムの開発と支援に関すること、③その他両機関で合意されること、が挙げられ、教員の資質向上のための研修プログラムの開発や活用等が可能となった。この連携協定について、「新生教職大学院では初めての有効な相互連携」（センター高岡信也理事長）、「高度教職実践専攻カリキュラムと教員研修センタープログラムを相互に活用することによって、大きな成果が期待できる」（本大学院永松裕希研究科長）とその成果に期待を寄せる。

平成28年度開設された本大学院では、この協定に基づいてセンター講座「学校組織マネジメント指導者養成研修」（以下、「センター・マネジメント研修」）と本大学院の選択科目「学校マネジメント」との連携授業を設計した。さらに本大学院の共通必修科目「学級づくりと学校づくり」において、「センター・マネジメント研修」の参加学生²（以下、「対象学生」）をファシリテータとして位置付け、多角的多面的にマネジメント力量を発揮できるような場を設定した。

本研究は、「センター・マネジメント研修」と、本大学院の「学校マネジメント」および「学級づくりと学校づくり」を連携させたプログラムの成果を、対象学生のマネジメント力量という観点から、その有効性について論じることを目的とする。

2. 教職大学院の開校と期待される学び

国の大学政策の中で、教職大学院の新規開校が推奨された（表1）。まず、平成20年に初代の19校が開校し、平成27年度までに計27校の教職大学院が設立された。平成28年度には本大学院を含めて18校が開校し、教職大学院は全国で45校になった。今後もその数は増える見込みであるが、教職大学院修了者が学校現場で実際にどのような力を発揮でき

表1 大学政策における教職大学院の設立経緯

| 大学政策の中で教職大学院を見る | |
|-----------------|--------------------------------------|
| 平成11年(1999) | 国立大の独立行政法人化検討開始 |
| 平成13年(2001) | 遠山プラン(大規模な統合再編方針) |
| 平成15年(2003) | 専門職大学院設置基準改正 |
| 平成16年(2004) | 国立大学法人化 |
| 平成17年(2005) | 教員分野に係る大学等の設置抑制撤廃 |
| 平成20年(2008) | 教職大学院発足 H24年答申、H25年報告、H27答申) |
| 平成25~27年 | 国立大ミッションの再定義、第3期中期 計画作成、3つの重点支援枠組 |
| 平成28年(2017) | 中教審大学分科会で今後の高等教育政策 について検討開始 |

得した学校経営に関する知や技の深化, 展開, 検証」を目的として, 学校経営の実態と分析, 問題・課題の解明と処理・解決にかかわる知と学校経営力を身につけること。第3に, 教職経験や研修等では獲得が困難な知「すなわち, 学校経営に関する知の本質, 構造の解明, 新たな知の創造にかかわる知を獲得すること。第4に, 「学校経営にかかわる知とその実践活用にかかわる知」として取り上げられる「学校経営計画, カリキュラムマネジメント, スタッフマネジメント, 意思形成・決定, リーダーシップ, 学校評価, 教員評価, 外部関係づくり, 学校経営改善プラン策定」などにかかわる知を獲得すること。第5に, 「学校づくりのビジョンや戦略にかかわる知」としての, 自律的な学校経営の構築にかかわる知, 学校の総合力としての学校力の構築にかかわる知, 学校経営実践課題の解明, 解決を事例にした戦略的, 構造的, 総合的思考にかかわる知を獲得することである。

本大学院でも, 大学設置審議会提出資料において, 育成すべき人材像を「児童生徒に関する基礎的知識や技能の確実な習得に加えて, 思考力・判断力・表現力等を育成する学びをデザインできる指導力と, 多様な教育課題に柔軟に対応できる力をもった省察的实践家としての教員」および「学校改革や授業改善のために, 様々な立場の人と協働しながら学校現場の抱える多様な課題を解決できる能力やマネジメント能力を持った中核的教員」と明記して, 学部段階の教員養成教育では学べないことや教育委員会が主催する研修講座では経験しにくい学び等をカリキュラムに位置づけている。なかでも, 先行した教職大学院の実績において受講者の満足度が相対的に低い学校経営・マネジメント系の授業において, 本大学院ではセンターとの連携協定を生かした授業を実践している。

3. センターおよび本大学院のマネジメント・プログラムの概要

3.1 「センター・マネジメント研修」の趣旨

「センター・マネジメント研修」は, 日本の教育改革等の「現状の把握」, 学校経営の基本やマネジメントの実践等の「マネジメントの基礎」を基盤に学校経営の戦略構築をシミュレーションする特徴がある。この講座の目的は, 受講者が学校組織マネジメントの理論を習得し, 校長のリーダーシップと経営理念のもとに的確に戦略を構築し, 学校内外の資源を活

るのかという“現場での評価”が, 今後の教職大学院への期待やニーズを大きく左右することになる。

小島ほか(2010)は, 大学院での学びにより獲得させたいこととして以下の5点を挙げている。第1に, 「教育的識見の視野を広げる」ための, 学校づくりに関する哲学的・思想的・戦略的思考や視野, またこれにかかわる知を獲得すること。第2に, 「教職経験を通じて獲

教員研修センターと教職大学院との連携による学校マネジメントの実践

表2 学校組織マネジメント指導者養成研修の内容

| 曜 | 回 | 内容 | 形式 |
|---|----|-------------------------|-------|
| 月 | 1 | オリエンテーション | |
| | 2 | 政策に見る新しい学校経営の動向 | 講義 |
| | 3 | 経営理念の構築とリーダーシップ | 講義 |
| | 4 | 学校組織マネジメント上の課題分析 | 協議 |
| 火 | 5 | 学校ビジョンと戦略① | 講義 |
| | 6 | 学校組織と研修の実践 | 発表・協議 |
| | 7 | 学校と地域の連携の実践 | 発表・協議 |
| | 8 | 学校ビジョンの戦略② | 講義 |
| 水 | 9 | 学校組織マネジメントの実践① | 演習 |
| | 10 | 学校組織マネジメントの実践② | 演習 |
| 木 | 11 | 社会に開かれた教育課程の実現に向けて | 講義・演習 |
| | 12 | 人的資源管理の考え方と活用 | 講義・演習 |
| 金 | 13 | 学校組織マネジメントの推進 | 協議・発表 |
| | 14 | 学校組織マネジメントに関する研修の企画運営評価 | 協議・発表 |
| | 15 | まとめ | |

用することができるようにすることである。

本講座の受講生は地元に戻ってからここで学んだことを研修講師として各学校への指導・助言等を行うことになるため、マネジメント力量を高めるのみならず、指導者養成という役割も担う講座でもある（表2参照）。

本大学院の連携授業では、この講座のメニューのうち、第4回から第10回までの内容を相互に補完し合うコアの演習部分として授業計画を立てた。

3.2 「学校マネジメント」の概要と連携授業

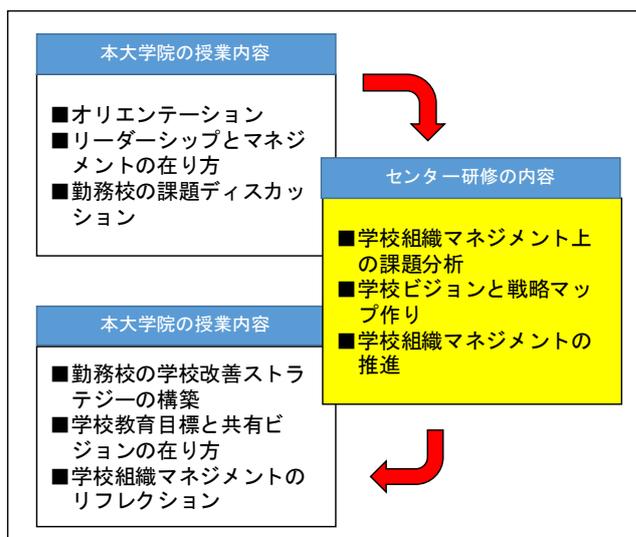


図1 センターと大学院との連携授業

本大学院の選択科目「学校マネジメント」のねらいは、「学校経営をめぐる今日的な課題を踏まえ、実践的な演習を通して、マネジメントに関する専門的知識を習得し、学校経営能力の力量を高めるとともに、マネジメント研修を自ら企画し運営する力量を身につけること」である。具体的には「教育課程の編成・実施」と「学級経営・学校経営」にまたがる実務的・専門的知識の習得と、学校マネジメントの実践的な演習を通して、学校経営能力の力量を高めるために、センターとの連携授業を設計し実践した。（図1参照）。

連携のコアとなる部分は、課題解決のストラテジーを構築する演習をクロスさせる点である。本大学院では勤務校の課題をそれぞれ SWOT 分析³させた上で個々の具体的課題に即してディスカッションを行い、学校改善ストラテジーを構築するのに対し、センターでは全国各地から集結した受講生をグループ編成し、どこの現場でも共通に生じるような一般的課題を取り上げて架空の学校を設定し、課題分析とその解決を目指した戦略マップ作りを行っている。ここでの連携を端的にまとめると、①「勤務校の課題ディスカッション」（本大学院）→②「学校組織マネジメント上の課題分析」+「学校ビジョンとの戦略マップ作り」（センター）→③「勤務校の学校改善ストラテジー構築」（本大学院）、というように、両者

の強みを生かした連携授業を設計し実践したということになる。

3.3 「学級づくりと学校づくり」の概要と連携授業における位置づけ

次に、共通必修科目「学級づくりと学校づくり」のシラバスに沿って、対象学生をファシリテータに位置付け、「センター・マネジメント研修」で得たマネジメント力量の知見が発揮できる機会を設けた。「学級づくりと学校づくり」の授業のねらいは、「学級経営や学校経営に関する今日的課題について整理し、学校現場での実際の組織構成やそれぞれの機能お

表3 学級づくりと学校づくりの授業計画

| 回 | 内 容 | 形 態 |
|----|---------------------------------|---------|
| 1 | オリエンテーション | 講義 |
| 2 | 教職人生曲線作成による教職リフレクション | (講義・演習) |
| 3 | 学校経営と授業研究① | (調査・演習) |
| 4 | 学校経営と授業研究② | (調査・演習) |
| 5 | 学級・学年の規範意識の把握と戦略① | (講義・演習) |
| 6 | 学級・学年の規範意識の把握と戦略② | (講義・演習) |
| 7 | メンタルヘルスに関するケースメソッド | (講義・演習) |
| 8 | リスク・マネジメントとクライシス・マネジメントのケースメソッド | (講義・演習) |
| 9 | 院生による拠点校の学校課題に関する事例ディスカッション | (演習) |
| 10 | PM理論によるリーダーシップとマネジメントの在り方 | (講義・演習) |
| 11 | 学校運営の改善を目指した学校評価の在り方 | (講義・演習) |
| 12 | 学校教育目標と共有ビジョンの在り方 | (演習) |
| 13 | SWOT分析による学校改善戦略の構築① | (講義・演習) |
| 14 | SWOT分析による学校改善戦略の構築② | (講義・演習) |
| 15 | まとめとリフレクション | (講義・演習) |

よび諸問題について、最新の研究成果に基づいて問題解決を図る」ことである。この授業では、①「学校教育目標・経営案および学校評価を通して、マネジメントを俯瞰する力を形成する」、②「1年間の学級経営・学校経営を行っていく上で必要な視点を獲得し、その具体的な計画案を構築する」ことの2点をねらいとしている。つまり、勤務校の課題に向き合い、学級経営の全体構造と教師の役割を理解し、学級の状況に即した学級経営改善方針の立案とそ

の取組を、事例研究を通して具体的に学ぶことになる。そして、学校組織のマネジメントや同僚性の向上に関わる演習、学校運営の改善を目指した学校評価のあり方などの演習等を行っている。その授業計画は表3に示す通りであるが、とりわけ、第11回の「学校運営の改善を目指した学校評価の在り方」から第14回の「SWOT分析による学校改善戦略の構築②」までの4回の演習では、対象学生をファシリテータとして指導的立場に位置づけ、既習の学校マネジメントに関する力量を具体的状況の中で発揮する場とした。

4. 学生のリフレクションと考察⁴

4.1 経営理念構築に関するリフレクション

「センター・マネジメント研修」に参加した対象学生4名のリフレクションシートの記述を手がかりに、連携授業を通してその4名のマネジメント力量にどのような影響があったのかを考察した。対象学生は連携授業を通して学んだことをそれぞれ約8,000字におよぶテキストに表現しているが、その記述の中から、経営理念構築に関するリフレクションが表現されている部分を抜き出して整理したものが表4である。

学生Aは連携授業を振り返って、学校教育目標について「絵に描いた餅」と述べているように、形骸化した現状に着目した。そこであらためて状況確認や定期点検をした上で、学校の強みに着目し(①)、協働で作り上げること(②)の重要性を認識している。学生Bは、

教員研修センターと教職大学院との連携による学校マネジメントの実践

学校の問題点にばかり目を向ける教職員の学校運営意識を反省し、勤務校の強みや良いところをさらに伸ばす着眼点を得ている (③)。学生Cは、学校内だけで考えるのではなく、地域等との連携を通して課題解決を考えていくことの重要性に言及している (④)。また、学生Dは、学校改善には教員一人ひとりの意識改革が必要であること、リーダーにはそれをマネジメントする能力が求められることを強く感じている (⑤)。

表4 経営理念構築に関するリフレクション

| 学生 | 経営理念構築に関するリフレクション |
|----|--|
| A | <ul style="list-style-type: none"> ・学校組織マネジメントにおける学校教育目標の重要性に気づいた。現状は絵に描いた餅となっていたのが実情である。 ・プランの前の状況確認や定期的な点検をしていくことで、より現状にマッチした目標となっていくことが理解できた。 ・①学校の強みに光をあてて改革のエンジンにするという発想の重要性を学んだ。 ・大切なのは、物事が変革したという事実だけでなく、②一人一人が参画を自覚したということが前提となる |
| B | <ul style="list-style-type: none"> ・学校経営に関する勤務校の課題について、先生方は、学校の問題点をすぐ話題にする。しかし、『良さや強みもあるはずなのに、そこを伸ばそうとしていない。良さを伸ばすことを学校の重点目標になぜ入れないのか?』という講師の指摘を受けて、課題にばかり向き合い、徒労感や多忙感や疲労感を感じる現状への意識の改善が必要とだと感じた。 ・どうしてうまくいったのかを吟味し、③さらによくするためにはどのようにすればよいのか、というような発想に気づいた。 |
| C | <ul style="list-style-type: none"> ・架空の学校を設定し、重点課題や行動規範について KJ 法を用いてグループ内で協議を行った。ここで学べたことは、④どこのどのような人に学校は貢献できるのかという視点で考えることだった。そこで、a:今の子ども、b:将来の子ども、c:保護者、d:地域、e:教育委員会、f:教職員、g:出口(中学校であれば高校)と入り口(中学校であれば小学校)という視点を導き出した。 ・上記の視点の中で自分になかった視点はeやgであった。 ・もっと視野を広げ、学校を取り巻く様々な人たちの役に立つ学校をつくっていかなくてはならないと感じた。 |
| D | <ul style="list-style-type: none"> ・「何をどのように…、ばかり目が行ってしまう。なぜこの学校はこういう状況にあるのだろうか?という視点をもつべき」という講師の指摘について、⑤必要に応じて変える勇氣、教員一人一人が変わるんだという意識、そこに火をつけるようなマネジメントがリーダーには必要だと感じた。 ・⑥学級経営から学校経営は同心円の拡大ということに気づいた。 |

以上、4名の学生に共通することは、「センター・マネジメント研修」で専門的知識を習得し、架空の学校を想定して経営理念を構築しながら得た知見を基に、勤務校の課題や状況を鑑みて状況把握を行ったことである。とりわけ勤務校の課題(弱み)ばかりに目が行き、強みを伸ばさせる着眼点が欠けていたことに気づき、教職員集団が前向きに学校運営に取り組める雰囲気の醸成の重要性を認識している。また、この研修をきっかけに学校マネジメ

ントという視点に立って教育活動を考える姿勢が培われ、学校教育目標に向かいマネジメントを俯瞰する力を形成していったことが、本大学院の演習でも確認された。それは、学生Dが「学級経営から学校経営は同心円の拡大ということに気づいた」と書いていることに象徴されている (⑥)。

4.2 戦略マップ作成に関するリフレクション

前項と同様に、「センター・マネジメント研修」に参加した対象学生のリフレクションシート¹⁾の記述を引用して、連携授業に関する「戦略マップ作成に関するリフレクション」という観点から整理したものが表5である。

表5 戦略マップ作成に関するリフレクション

| 学生 | 戦略マップ作成に関するリフレクション |
|----|---|
| A | <ul style="list-style-type: none"> ・問題を「<u>ありたい姿と現状のギャップ</u>」と定義づけると、ありたい姿の考え方によって、目の前の現象を問題として捉えるかどうかは、人によって判断が異なり、仮に自分が組織のリーダーだったとして、問題だと感じたことを部下に指摘したとしても、それが部下にとっての問題になっていなければ大きな食い違いが生まれ、素直に受け止めることはできないだろうと思った。大切なのは⑦<u>相手と自分のありたい姿が共有</u>されていて、その⑧<u>現状のギャップを共に把握</u>した上で助言をしていくことである。 ・掲げたビジョンやありたい姿を共有することは、職員にとってやる気の促進につながり、問題を共有する上でも重要になってくる。 ・⑨<u>協働でビジョンを構築し、協働で手立てを考えていくことの必要性を認識した。</u> |
| B | <ul style="list-style-type: none"> ・実際の戦略マップ作成時において、年も立場も異なり、さらにそれぞれ視点が違うメンバーと話し合いながら⑩<u>ゴールを設定することに困難さ</u>を感じた。 ・1年目にやるべき事、2年目にやるべき事は何となくイメージすることができた。しかし、3年目は思考が停止してしまった。原因は⑪<u>「ありたい姿」が具体化されていなかったこと</u>。「ありたい姿」と「現状」との間のギャップが小さかったことだと思った。 ・架空の学校における共通の「理想の生徒像」を定めるのが難しかった。その理想を実現するために三年スパンで手立てを考える困難さに直面した。 |
| C | <ul style="list-style-type: none"> ・⑫<u>何を目的にするのか</u>が重要なのだと気付いた。 ・⑬<u>考えの異なるメンバーと対話を通じて1つのものを作り出すプロセス</u>こそが、同僚性の構築とともに協働的な学校経営を進めていき、学校が大きく変化していくのだと感じた。 ・戦略マップを作りながら改めて思ったことは、すでにできているビジョンに学校組織をどう当てはめていくのかではなく、⑭<u>ビジョンとマップ作りを教職員の協働で作りに上げるプロセス</u>こそ、大事にしたいということを考えさせられた。 ・学校経営と学級経営は大きく重なるのではないかと考えさせられた。 ・この経験を持ち帰り、⑮<u>本校でも活用</u>できるように考えていきたい。 |
| D | <ul style="list-style-type: none"> ・戦力マップ作りについて、チームメンバーである管理職の先生方の様々なアプローチに驚いた。しかし、そのアプローチが学校や地域へどのような効果をもたらすことができるか、多面的に考えていくことが重要と学んだ。 ・3年間のシナリオを作るということに苦戦した。 ・⑯<u>重点目標(柱)が抽象的</u>になってしまった。ここが具体的にしないと、どのように阻害要因をつぶし(減少)促進要因を活用していけばよいのか、具体的な策を決めることができない |

教員研修センターと教職大学院との連携による学校マネジメントの実践

| |
|---|
| <p>いことを実感した。ビジョン，難しい。</p> <ul style="list-style-type: none">・⑩「<u>『ありたい姿のレベルを高くする』『ありたい姿を明確にする（みえる化）』『ありたい姿を共有する』の3つの視点が重要であると思った。</u>・危機感をもつからこそ何とかしようと思案を立て実行する。徐々に改善していき、「ああよかった」とほっとしたと思った瞬間，前に戻ってしまっているという経験をしたことがある。安定してきたら，⑪<u>さらに向上しようとする意識をもつことが大切だと改めて実感した。</u>・作成しているときはあれもこれもやりたくなり，アイデアが出てくるが，新しいことを行う一方，何かを縮減していくという発想も必要であることがよくわかった。・ここで学んだことを⑫教職大学院の授業や勤務校で生かしたい。 |
|---|

4名の対象学生は、「センター・マネジメント研修」において，立場も環境も年齢も異なるメンバーとのグループ演習の中で，架空の学校を構想し，その強みと弱みを勤務校の状況と絡めながら戦略マップを作成した。その演習のふり返りの中で，4名が共通に記述していることが3点あった。

その1つは，学校ビジョンとその手立てを協働で作成することの重要性である（⑨⑩⑪⑫⑬⑭）。学生Cが述べるように，管理職の一方的な指示ではなく，ビジョンも方策も教職員が協働で作成するプロセスこそが重要で，それによって意図と手立ての共通理解が深まり，実現に向けての協力体制が確かなものになっていく。このことは「ビジョンは上からの指示」と決めつけ疑わなかった対象学生にとって，固定観念を崩され，これまでになかった発想を獲得したのである。

2つめとして，戦略マップ作成を実践して気づいたことは，ありたい姿の明確化，すなわちゴールの具現化の重要性である（⑦⑧⑩⑪⑫⑬⑭⑮）。ここがしっかり考えられていなかったため，4名の対象学生は共に戦略マップ作りに苦労している。この中で，学生Dの「⑯『ありたい姿のレベルを高くする』『ありたい姿を明確にする（みえる化）』『ありたい姿を共有する』の3つの視点が重要であると思った」という気づきでは，マネジメント力量の向上がみられる。

3つめとして，架空の学校ではなく，勤務校においてリアリティをもって強みや弱みを分析し，学校評価の結果を考慮して，実際に戦略マップを作成したいという欲求が高まったことである（⑮⑯）。

4.3 ファシリテータとしての応用

共通必修科目「学級づくりと学校づくり」の授業の最終課題は，勤務校のSWOT分析と学校評価を基に，3年間のスパンで，中期学校改善計画，すなわち戦略マップを作成することである。この授業を受講するミドルリーダー層の現職教員は，学校全体を見渡す視野に立って学校マネジメントを考えるという経験は事実上無かったと言ってよい大学院生であった。この中で，「センター・マネジメント研修」を受講した対象学生の4名に，それぞれのチームのファシリテータ役を任せた。戦略マップ構築に関する演習を通して様々なことを学んできた対象学生が，本大学院の学生仲間を勤務校の同僚に見立てて，あるいは研修の講師として指導する学校の教員グループとみなして，戦略マップを構築するためのファシリテータ

タを務めた。その役割を実践した後の対象学生のリフレクションシートへの記述のうち、AとBの記述からは連携授業の成果が抽出できる（表6参照）。

表6 ファシリテータとしてのリフレクションI

| 学生 | ファシリテータとしてのリフレクション |
|----|---|
| A | <p>・ファシリテータとしての具体的な取組について、⑳ア：所属する学校の実態についてSWOT分析を基に見直す イ：自分の学校の「弱み」と「強み」を洗い出す ウ：現状に満足せず他校との連携，地域とのつながりが考える エ：関係各位に発信する，という4点を意識して，グループ内ディスカッションを行った。</p> <p>・戦略マップでは，㉑縦軸に「生徒・児童の成長」横軸に「同僚性の高まり」を据え，㉒横軸に「生徒会・児童会」「学力向上」「同僚性」「9年間カリキュラム構想」の4本の柱を中心に作成した（図2）。</p> <p>・センター・マネジメント研修で実感したことだが，戦略マップ作成において大切なのは，㉓何を軸として考えるか，である。まずは実現可能・不可能を問わず大きな構想を描き，そのために何ができるか逆算しながら考えていく。そのように考えると，リーダーがどのように学校組織の運営にあたり，「大きな夢を描き，教職員と共有し，その夢を実現するための方法を共に考えていく」というスタンスが極めて重要だと思った。</p> <p>・学校組織マネジメントにおいて，㉔ビジョンと方策についても「共有」「協働」がキーワードであることを戦略マップ作りにおいて確信した。</p> |
| B | <p>・戦略マップ作り際に，学校という組織をマネジメントしていく上で重要なことは「㉕チーム学校として共に悩み共に歩む」ということに気づいた（図3）。</p> <p>・これまででは，自分のクラス，自分の学年，自分の教科，自分の部活動等，自分に直接的にかかわる人やグループだけに目がいきがちであったが，これらの研修を通して，学校を取り巻く多くの人（事務職員，調理員，用務員，学校医，地域の方々，他校種の教職員，教育委員会等）との㉖考えやビジョンの共有が大切であると感じた。</p> <p>・「センター・マネジメント研修」当初，将来のために学ぶべきものという，やや遠い気持ちがあったが，全教職員がリーダーシップとマネジメントを持ち合わせる必要があり，㉗管理職だけに求められる力ではないという視点に立てた。ここが，学校組織マネジメント指導者養成研修での私の姿勢に欠けていたところだった。</p> |

学生Aは，センター・マネジメント研修において戦略マップを作成する演習で学んだことを生かし，学校ビジョンの捉えが教職員ごとにはばらつかないように，㉘「ア：所属する学校の実態についてSWOT分析を基に見直す イ：自分の学校の「弱み」と「強み」を洗い出す ウ：現状に満足せず他校との連携，地域とのつながりが考える エ：関係各位に発信する」という4点を意識して，勤務校の教職員と戦略マップ作成に取り組んでいる（㉘）。また，戦略マップの縦軸を「児童・生徒」とし，横軸を「職員」と設定し，それに沿って戦略を議論しながら進めたことで，効率よくマップを構築することができた（㉙㉚）と振り返っている（図2参照）。学校マネジメントにおいて明確なビジョンのもと，PDCAのサイクルを回して組織運営をよりよく改善していく手立てが，「学級づくりと学校づくり」の授業において応用され，連携授業の効果の一端があらわれたものと見ることができよう。

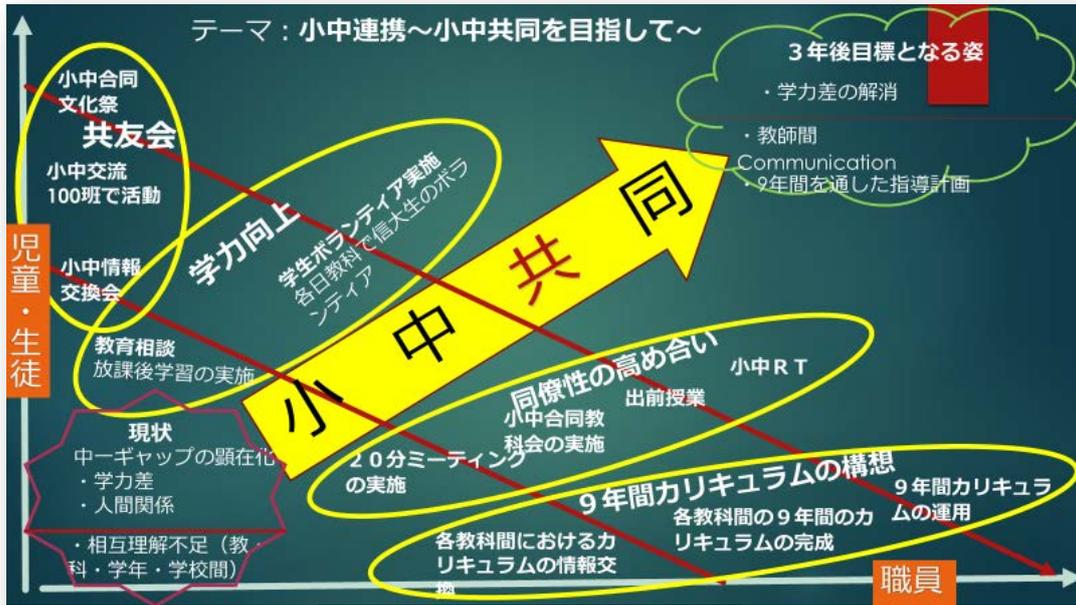


図2 学生A勤務校戦略マップ

また、学生Bは、「㉕チーム学校として共に悩み共に歩む」という着眼点を持ち、マネジメントに対する視野の広がりを見せている。このことは、図3に示されている通り、勤務校の戦略マップを作成する段階において、マネジメントの要素である「人」「金」「もの」「情報」のうち、とりわけ「人」の存在が大きいことに気づいたことになる(㉖)。

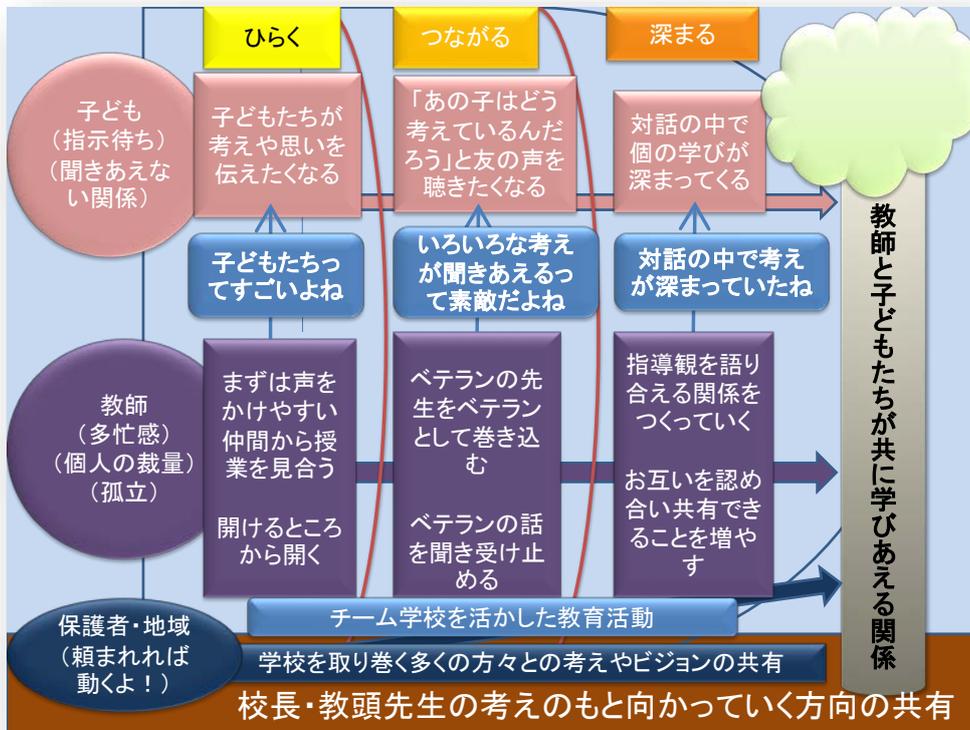


図3 学生B勤務校戦略マップ

またリーダーシップとマネジメント力量は「㉔管理職だけに求められる力ではないという視点」に気づき、教職員のリーダーシップとマネジメント力量の総量が学校の総合力を挙げるという「リーダーシップの分散化」⁵⁾に気づき、学級経営・学年経営・学校経営の「同心円的拡大」の意味を理解した。

一方、対象学生C・Dのリフレクションにおいては、連携授業の課題として留意すべき点が示唆されている。そのふり返り記述の中から一部引用したものが表7である。

表7 ファシリテータとしてのリフレクションII

| 学生 | ファシリテータとしてのリフレクション |
|----|---|
| C | ・この戦略マップ作成を㉔勤務校の教職員全員で行ってはじめて意味があるものになる。この研修をどのように生かしていったらよいのかということが大きな課題である。 |
| D | ・自分の置かれている立場（ミドルリーダー）から何ができるのかという視点に着目している。すなわち「㉔ミドルリーダーとして、どうあるべきか」という点についてである。校長からの直接の言葉だったり指示だったりすると、職員間にやらされ感がつる場合もある。緊急時はトップダウンも必要だが、意にそぐわない仕事の増加は徒労観や多忙感につながる気がする。そこで、ミドルリーダーが校長の意思を組んで、職員に翻訳して伝え、共通の課題になる、つまりミドルアップダウンマネジメントの考え方である。 |

対象学生Cが指摘しているように、最終的には勤務校での実践が重要になる（㉔）。しかし、困難さを呈しているのは、学校マネジメントに関する事項は、スクールリーダーである校長、校長・教頭・教務主任（以下、「管理職等」）の理解が必要となる。すなわち、研修で得たマネジメント力量をしまい込まず、勤務校で実践するには、管理職等からの理解を得て、連携していくという視点が重要であり、大きな課題となる。ちなみに対象学生Cは、この後、自分の立ち位置と為すべき方向性を見出し、作成した仮の戦略マップと受講した研修の内容を管理職等に説明し、全教職員の協議会の必要性を進言した。管理職等は理解を示し協議会の現実化にこぎつけたが、トップリーダーである校長の理解が大きいかかわっていることを示している。なお、この協議会でできあがった成果物は「学校戦略マップと呼べるレベルに到達してはいなかった」と対象学生Cは振り返っているが、「全職員が一堂に会し、学校の現状を把握し、校長が示した来年度のビジョンに向かって討論することができたという事実は大きかった」という意味での成果を指摘している。

対象学生Dのふり返り記述においては、戦略マップ作成を通して、ミドルリーダーとしてのマネジメントの関わりについて指摘をしている（㉔）。管理職等と一般の教諭をつなぐ立ち位置として、学校マネジメントをどのように進めていくか、ミドルリーダーに求められる資質能力、その在り方についてどうあれば良いかを自身の課題としている。

5. まとめにかえて

本研究は、「センター・マネジメント研修」と、本大学院の「学校マネジメント」および「学級づくりと学校づくり」を連携させたプログラムとして実践した授業の成果を、学生の

教員研修センターと教職大学院との連携による学校マネジメントの実践

マネジメント力量の向上という観点から明らかにしようと試みた。対象学生は、学校マネジメントという視点に立って教育活動を考える姿勢が培われ、学校教育目標達成に向かってマネジメントを俯瞰する力を形成していった。具体的には、学校ビジョンの策定やそれを実現する手立てについて、①協働で作りに上げるというプロセスを大事にすること、②学校の課題（問題点）に着目するよりも当該校の強みを伸ばす着眼点を持つこと、③地域等との連携を通して学校が外に開かれた視野から関わりを深めること、などの重要性を実感している。すなわち、学校改善に必要な要因は、「共通理解」と「協働」というキーワードに収斂されることになる。

学校マネジメントを考える上で有効な手立てとして、一般的には戦略マップの作成という作業があげられるが、学校がどうありたいのかというビジョンを明確にすることと、学校改善のゴールをどうイメージするかという点は特に留意する必要がある。特に、今回の連携授業を通して明らかになったことは、考え方や手法の異なる人との対話を通してビジョンを共有し、協働するプロセスが学校マネジメントを進めていく際には鍵となるということである。そしてこれらの手立ては、架空の学校でのシミュレーションよりも、現実の勤務校における実態を事例としたSWOT分析や、勤務校の「弱み」・「強み」を抽出する作業を行うことがより効果的であり、他校との連携や地域とのつながりを考えたり、関係各位に発信したりするようリアルティをもって実際に戦略マップを作成していくことがマネジメント力量を高める上で有効な方法となるということである。

学校マネジメントにおける学級経営・学年経営・学校経営は「同心円の拡大」の関係にあり、管理職だけに求められる力ではない。「チーム学校」として管理職も一般教員も共に悩み、共に歩む姿勢を持って取り組むべきものである。教職員のリーダーシップとマネジメント力量の総量が学校の総合力を上げると言ってもよい。そうであるからこそ、ミドルリーダーが率先して管理職と協議を進め、一般教員の声を集めつつ、学校の外の人材等とも連携していく姿勢が重要となる。

本稿では、センターとの連携協定により実現した連携授業の成果の一部を報告した。開校1年目の本大学院の実践はまだ試行段階である。今後、ますます多くの教職大学院がセンターや教育委員会との組織的な連携・協働体制を拡張し、有効かつ実践力が高まる研修プログラムを開発していくことになるだろう。それは、学校マネジメントに関わる力量形成の教育は、大学の資源だけでも教育行政の資源だけでも十分に高めることが難しいからであり、セクションを超えて連携し合い、磨き合う中で最新の理論と実践知を編み込んだ連携プログラムの積極的な開発が求められるからである。本大学院も、今後はさらにセンターとの連携プログラムを進化させ、地元の教育センター等との連携にも発展させたプログラムを開発すべく研究を深めていきたい。

注

¹ 平成 28 年 4 月 18 日に、信州大学大学院教育学研究科長と独立行政法人教員研修センター理事長の署名式が行われ、両者の連携協定書が取り交わされた。

² 「センター・マネジメント研修」には学生 4 名の他、本研究科教職大学院教員も 3 名受講した。

³ SWOT 分析とは、企業が自社の戦略を練るとき、自社の外部環境と内部環境を把握・分析する方法で、学校マネジメントに応用すると、学校（学級）取り巻く内外の環境のうち、外部環境の要因を「機会（Opportunity）」と「脅威（Threat）」、内部環境（学校内）の要因を「強み（Strength）」と「弱み（Weakness）」に分析して、特色ある活動を生み出す方法である。

⁴ 学生の課題や勤務校の匿名性を高めるため、リフレクションのふり返り記述および戦略マップについて、本人の了承を得て一部修正・削除を行い、ランダムに抽出している。

⁵ 露口健司は、「組織におけるリーダーシップ」『校長・教頭のリーダーシップとマネジメント術』（教育開発研究所 2016）で、近年、リーダーシップは、管理職にとどまらず、教員、保護者、子ども、地域住民など、学校にかかわる人々が場面状況に応じて発揮するもので、学校関係者のリーダーシップの総量が学校の成果を決めるというリーダーシップの「分散化」に着目し、リーダーシップは校長に集中するものではないと述べている。

文 献

- ・小島弘道・淵上克義・露口健司（2010）『スクールリーダーシップ』学文社，2010
- ・独立行政法人教員研修センター「平成 28 年度学校組織マネジメント指導者養成研修・研修のしおり」，2016
- ・露口健司「組織におけるリーダーシップ」『校長・教頭のリーダーシップとマネジメント術』教育開発研究所，2016
- ・青木一「教員研修実践レポート」『千葉教育』4・5 月号，千葉県総合教育センター，2012（関係論文）
- ・青木一「初任者教員の育成の取り組み」『教務主任の仕事術 2』教育開発研究所，2013（関係論文）
- ・OECD 著（奥田かんな訳）『教師の現職教育と職能開発』ミネルヴァ書房，2001（関係論文）
- ・伏木久始「授業内容の標準化と個性化に関する課題への対応」『教務主任の仕事術 2』教育開発研究所，2013（関係論文）
- ・伏木久始「子どもの学びを支える人」，岩田康之・高野和子編『教職論』学文社，2013（関係論文）

(2017年 2月10日 受付)

(2017年 3月 1日 受理)