

群 教 セ	E01 - 01
	平18.232集

組織の活性化に向けた教頭や主任の 優れた行動モデルの作成と活用

- 思いや言動の特徴に視点を当てた実態調査の分析を通して -

（研究の概要）

本研究は、学校現場において、教頭や教務主任、学年主任、研修主任が組織をリードし活性化するための望ましい考え方や行動を指標として示すことを目指した。そこで、職務上優れた業績を上げている教頭、教務・学年・研修主任を対象にインタビュー、行動観察調査等を行い、収集した言動や思い・願いを整理・分析・統合し、それぞれの職・主任において、組織の活性化につながる行動モデルと行動事例、それらの活用方法を示した。

はじめに

学校は、子どもたちのより良い成長のために、毎日の教育活動を充実させていくとともに、さまざまな課題に柔軟に対応できる組織である必要がある。そのためには、校長の経営ビジョンの下、教頭や中堅教員（主任層）が、教員一人一人のよさを生かしながら学年や分掌組織に働き掛け、効率よく組織的な教育活動を展開できるようにしていくことが必要である。

しかし、教頭や主任であっても、その仕事は一通りこなせるものの、組織を生かし教育活動を充実させる立場としての行動が十分に行えず、組織がもつ潜在的な力を十分発揮させることができていない場合もあると考える。

そこで、各学校の教育活動の活性化の原動力となる組織運営力の高い人材の育成に役立てたいと考え、学校において目標の実現や組織の活性化の面で活躍している教頭、教務・学年・研修主任の実際の言動や思い・願いを収集・整理・分析・統合し、手本や参考となる行動モデルと行動事例、それらの活用方法を作成することとした。

調査研究の構想

1 調査研究の流れ

(1) 言動や思い・願いの収集・整理

学校における組織のリーダーとして活躍している教頭、教務・学年・研修主任にインタビュー調査・行動観察調査等を行い、そこから得た具体的な言動や思い・願いを「28のコンピテンシー定義」を参考に教頭や各主任ごとに整理・分析する。

(2) 行動事例、行動モデルの作成

整理・分析した結果や、組織の活性化のための顕著な成果につながると考えられる言動や思い・願いの傾向から、教頭や各主任別の特徴やそれぞれの職務に共通した特徴を把握する。その上で、代表的な言動や思い・願いから、「行動事例」と「行動モデル」を作成する。

(3) 行動事例、行動モデルの活用

行動を促す「思いや願い」と関連させながら、教員一人一人が取り組める行動モデルや行動事例の活用方法や、学校内の組織として取り組める活用方法について示す。

2 基本的な考え方

(1) 行動の特徴と「行動モデル」について

収集した多くの言動や思い・願いを、後述のコンピテンシー理論を用いて7分野4次元からなる28種類の枠で整理し、これを分析することで、教頭や各主任別の特徴やそれぞれの職務に共通した特徴を見いだしていく。

「行動モデル」とは、行動の特徴を生み出す言動や思い・願いのうち、調査による収集数が多い枠内の代表的なものと高い成果へつながると考えられるものを統合して作成した、教頭や各主任別の優れた言動の姿である。本研究では、職務内容に応じた手だてや言葉掛けも含めた姿であると考えられる。ここで「姿」としたのは、単に目に見える動きや言葉のみでなく、そのような言動を促す思いや願いも含めることを意図したからである。

(2) コンピテンシー理論と行動の特徴について

コンピテンシーとは、「高い成果を達成する高

業績者の恒常的な行動」と定義されている。つまり、継続的に高い業績を上げる人に特徴的に見られる、物事の見方や仕事に対する姿勢、こだわりであり、観察・測定できるものとされている。

多くの企業では、表1の「28のコンピテンシー

定義」(出典：相原孝夫『コンピテンシー活用の実際』日本経済新聞社)をベースにモデルを構築し、人材開発や人事マネジメントの領域で活用している。

表1 28のコンピテンシー定義

分野/次元	1)遂行	2)適応	3)統合	4)創造
	実施力、追求力、統制力、維持力	適応力、調整力、伝達力、協調力	展開力、立案力、影響力、統合力	変革力、創造力
1)自己	自己統制力 仕事におけるいかなる状況下においても自己を安定的に維持する力	自己適応力(環境適応力) 自己をチーム環境・職場環境に柔軟に親和・適応させる力	自己展開力(イニシアチブ) 自己の強みや特長を、環境に合わせて統合・展開する力	自己変革力 自らの行為や価値観を変化・改革する力
2)対人	対人追求力(対人間関係力) 長期間にわたる安定的な信頼関係を築く力	対人協調力(対人サポート力) 人に対して敏感に対応し、協調し、サポートする力	対人統合力 人に対して影響を与え、指導する力	対人変革力 人に対して感化を与え、変化させる力
3)成果	成果追求力 目標やゴールに強く執着し、追求する力	成果調整力(チーム成果志向性) チームとして最大の成果が上げられるようにチームの活動をとりまとめ、調整する力	成果統合力(成果極大化力) 内外の資源を統合し、最大の成果を追求する力	成果創造力 チャレンジングに新しい分野での成果を追求する力
4)戦略(プロセス、手順)	戦略遂行力 定められたプロセスを、高い精度で着実に遂行する力	戦略調整力 チームとしての計画や段取りを柔軟・的確に調整する力	戦略立案力 目標達成のためのプロセスを立案する力	戦略創造力 未知の領域への戦略を創造する力
5)思考(概念、理論)	論理追求力 論理的な思考・話し方・書き方を維持・遂行し、結論に導く力	論理伝達力(概念共有力) 思考や理念を、論理的にわかりやすく伝達し、共有する力	論理統合力(フレームワーク構築力) 混沌とした複雑な対象に対して論理的なフレームワークを適用し、統合する力	論理創発力(ビジョン構築力) 未知の領域において、新しい論理的なフレームワークを創造し、適用する力
6)情報	情報適応力 新しい情報に対する強い関心を維持し、情報収集を遂行する力	情報伝達力 情報をわかりやすくまとめ、効果的に伝える力	情報統合力(情報活用力) 広く社内外の、様々な分野の情報を収集・分析・統合・活用する力	情報創造力(情報発信力) 価値のある新しい情報を生み出す力
7)時間(効率、生産性)	効率追求力 仕事のスピードや効率的な時間の使い方を追求する力	効率調整力(チーム効率調整力) チームとしての効率化を追求し、チーム活動を調整する力	効率統合力(組織効率極大化力) 組織やプロジェクトとしての生産性を高めるための仕組みを立案・展開する力	効率創発力(自己効率極大化力) 自己の生産性を飛躍的に高める新しいアイデアを創発する力

この表には、ビジネス上重要な点を全て網羅していること、細かさのレベルが一定であること、全体像を把握、記憶しやすいものであることの3点が盛り込まれている。

学校も組織体であり、効果的に組織を機能させて活動し、成果を上げることが求められている。そこで、この定義を参考に、調査から得た言動を整理・分析することで、教頭や主任別の言動の特徴や、職務に共通した言動の特徴を把握することができる。

また、教頭や各主任の日常的な言動は、児童生徒のより良い成長を願ったり、一人一人の教員の力量伸長を期待したりするなどの強い思いや願いに後押しされるものである。

そこで、言動のみを取り扱うコンピテンシー定

義に、言動を促す思いや願いを関連させて研究を行うこととした。具体的には、目に見える言動そのものを整理・分析することに加えて、言動と思いや願いとの関連をとらえながら整理・分析するために、次頁表2の分類表を用いることとした。

このことで、教頭や各主任の思いや願いを含めた行動全体の特徴を把握することができる。

表2 言動と思い・願いの分類表

次元 分野	自分で取り組む力		協働する力		まとめる力		創り上げる力	
	(1) 遂行		(2) 適応		(3) 統合		(4) 創造	
	実施力、追求力、統制力、維持力		適応力、調整力、伝達力、協調力		展開力、立案力、影響力、統合力、判断力		変革力、創造力	
自己	自己統制力		自己適応力(環境適応力)		自己展開力		自己変革力	
	仕事で困難を抱えたりトラブルがあったりしても、自分を見失わずに、安定させて、自己を維持していく力		自分を学年や職員とのかかわりのなかで、人的環境に柔軟に適応させていく力		学校内外の環境と、自分の強みや特長を合わせながら、考えや案を立てていく力		仕事に対する自分の行動や考え方を、より良い方向へ変えていく力	
	言動	思いや願い	言動	思いや願い	言動	思いや願い	言動	思いや願い
対人	対人追求力(対人間関係力)		対人協働力(対人サポート力)		対人統合力		対人変革力	
	長期間にわたって、職員や子ども、保護者との信頼関係を安定的に築いていく力		職員や子ども、保護者の状況に敏感に対応し、協動的に支える力		職員や子ども、保護者に対して、良い影響を与えながら指導していく力		職員や子ども、保護者に対して良い影響を与え、実際に変えていく力	
	言動	思いや願い	言動	思いや願い	言動	思いや願い	言動	思いや願い
成果	成果追求力		成果調整力(チーム成果志向性)		成果統合力(成果極大化力)		成果創造力	
	自分の仕事に課せられた目標を設定し、それをしっかり意識して追求する力		学年や部会、学校として最大の成果が上げられるように、属する組織の活動をとりまとめたり調整したりする力		学校内外の良さや強みを合わせ、最大の成果を求めていく力		現状を見直して、より良い成果を追求する力	
	言動	思いや願い	言動	思いや願い	言動	思いや願い	言動	思いや願い
戦略	戦略遂行力		戦略調整力		戦略立案力		戦略創造力	
	自分のすべき仕事を、着実・確実に遂行する力		学年や部会、学校としての計画や段取りを、柔軟に、また的確に調整する力		目標達成のためのプロセス(方法や手順、段取り)を立案する力		より良い成果のためのプロセス(方法や手順、段取り)を創造する力	
	言動	思いや願い	言動	思いや願い	言動	思いや願い	言動	思いや願い
思考	論理追求力		論理伝達力(概念共有力)		論理統合力(フレームワーク構築力)		論理創発力(ビジョン構築力)	
	筋道の通った思考・話し方・書き表し方ができ、結論に導く力		思考や根本的な考え方を論理的にわかりやすく伝え、共有する力		複雑な事柄や状況に対して、論理的な考え方で、整理してまとめている力		未知の場面でも新しい考え方を論理的に創り出し、その考えを生かしていく力	
	言動	思いや願い	言動	思いや願い	言動	思いや願い	言動	思いや願い
情報	情報適応力		情報伝達力		情報統合力(情報活用力)		情報創造力(情報発信力)	
	新しい情報に対する強い関心を持ち続け、情報収集をしていく力		情報をわかりやすくまとめ、効果的に伝える力		学校内外の様々な分野の情報を集め、それを活用する力		価値のある新しい情報を生み出す力	
	言動	思いや願い	言動	思いや願い	言動	思いや願い	言動	思いや願い
時間	効率追求力		効率調整力(チーム効率調整力)		効率統合力(組織効率極大化力)		効率創発力(自己効率極大化力)	
	仕事のスピードや効率的な時間の使い方を追求する力		学年や部会、学校組織の効率化を追求し、組織の活動を調整する力		学年や部会、学校としてのより良い成果を高めるための仕組みを考えたり、進めたりする力		効率的で効果の大きい考え方や方法、仕組みといった新しいアイデアを創り出す力	
	言動	思いや願い	言動	思いや願い	言動	思いや願い	言動	思いや願い

3 調査研究の方法

(1) 言動や思い・願いの収集方法について

ア 収集の目的

教頭や各主任の行動の特徴を把握し行動モデルを作成するため、教頭、教務・学年・研修主任が、学校内の様々な組織に対してどのような働き掛けをすることで成果を上げているかを把握する。

イ 調査の全体構造

今回の調査研究では、代表的な教頭、教務主任、学年主任、研修主任計5名の行動全体を把握し具体的な姿(言動や思い・願い)を収集する基礎調査(1次調査・2次調査)と、教頭と各主任の具体的な姿をより多く収集する拡大調査を実施する。これら調査全体の構造を右図に示す(図1)。

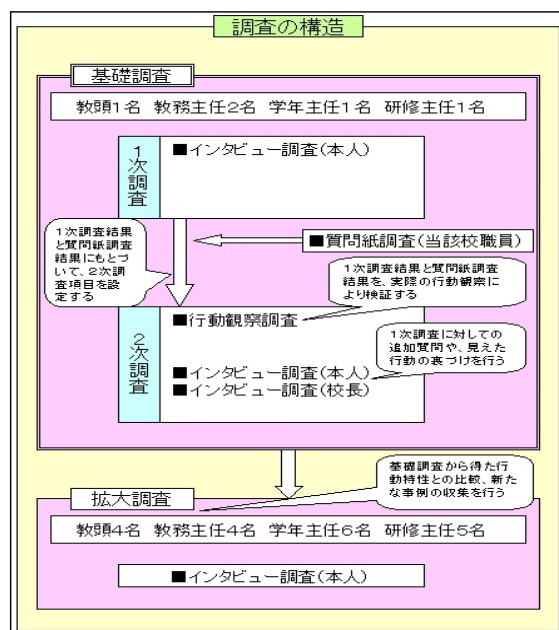


図1 調査の全体構造

(2) 行動の特徴の把握について

調査によって収集した言動や思い・願いを、前掲の分類表（前頁表2）に整理する。整理した28枠それぞれに位置付く数の違いや枠ごとの言動や思い・願いの傾向を分析し、教頭や各主任別及び職務共通に、行動の特徴として把握する。また、言動や思い・願いが数多く位置付いた枠については、組織を活性化する上で特に重視すべきととらえる。

(3) 行動事例と行動モデルの作成について

ア 行動事例について

「行動事例」とは、学校において人を生かし組織を活性化させていく際に、職務内容と関連させた行動はどのようなものが効果的であるかを、具体的な場面が想起できるようにまとめたものである。これを作成し、示すことで、教頭、教務主任、学年主任、研修主任が人を生かし組織を活性化させる際、望ましい行動について理解を深めてほしいと考える。

イ 行動モデルについて

「行動モデル」（1頁の2(1)参照）を示すことで、教員が人を生かし組織を活性化させる力を高めていくための手本としたい。本研究では、組織の活性化につながる言動や思い・願いを研究の対象としているため、行動モデルは、各職務の全般ではなく広範な職務の一部を示すこととなる。したがって、行動モデルは、職務の一指標であると考えている。

調査研究の実際

1 調査の実施

(1) 調査の段階と方針について

ア 調査対象の選定と手順

以下の手順で、調査対象者を選定し、調査を実施した。

県内で特に活躍している教頭、教務主任、学年主任、研修主任を選出した。

活躍している方々の中から基礎調査対象者として教頭1名、教務主任2名、学年主任1名、研修主任1名の計5名を選定した。

拡大調査は、校種、学校規模、地域等を考慮し、それぞれ4～7名とした。

基礎調査実施日は、研究者が該当校校長に調査依頼をした後、研究者が日程調整を行い決定した。

拡大調査の依頼は、教育事務所、教育委員会を通して、当該校の校長に研究者が電話で行った。

相互確認のため、内諾が得られた対象者について、依頼文書とインタビュー内容をファックスで送付した。

調査日程の決定後、正式な依頼文と実施要項を教育委員会を經由して実施校へ送付した。

実施日の前日に確認のための電話を入れた。

調査対象者の勤務校に行き、管理職と本人に調査の趣旨や留意点を説明し、納得いただいた後に調査を実施した。

イ 基礎調査

基礎調査は言動の全体を把握する1次調査と具体的な姿を収集する2次調査の2回に分けて実施した。

1次調査...組織を活性化させている教頭や各主任の具体的な言動や思い・願いを収集するためにインタビューを実施した。次のような方針で実施し、分類表（前頁表2）に整理した。

方針

大きく4つの質問（努力していること、経歴、実践の成功例、人材育成）を作成し、その質問から7つの分野にわたるように意識しながら質問をする。

調査者は、その場面での具体的な言動とそれにつながる思いや願いを引き出せるように質問する。

教頭や各主任としての取組で工夫していることや新たに取組をしていること等を聞き出せるような質問をする。

2次調査...1次調査におけるインタビューやその後の職員に対する質問紙調査の結果を基に、組織に働き掛ける言動や思い・願いの具体的な姿や雰囲気、管理職から見た具体的な言動等を、次のような方針で収集した。

方針

特に顕著な取組をすると予想される日時や場面に、職務を遂行している様子を直接観察する。

観察調査の記録を基に、その言動の意図や思い・願いを引き出せるように本人に質問する。

勤務校の他の先生方へ質問紙調査を実施し、組織に働き掛けている言動についてエビ

ソード風に3つ程度書いてもらう。その結果を基に、本人の思いや願いが具体的に引き出せるように質問をする。

1次調査の結果を前述の表に整理し、インタビューの結果が不十分であったところや、思いや願いが十分に聞き出せなかったところについて、重点的に質問をする。

インタビュー内容については、その職や主任として特に力を入れている取組や工夫した取組、新しい取組を中心に、事例作成の材料が引き出せるように質問内容を絞って実施する。

ウ 拡大調査

基礎調査の結果を基にして、行動事例を作成するために調査対象者を増やし、組織に働き掛けている言動や思い・願いをインタビューにより収集した。

インタビューの方針

事例を作成することを前提にし、組織を活性化するための言動や思い・願いを網羅的に聞き出す方法ではなく、最も力を入れている取組やその言動等を中心に、1時間程のインタビューで聞き取る。

優れた取組やその言動とともに思いや願いも聞き出すようにする。

(2) 収集の具体的な方法や留意点について

今回の各調査を実施した際の具体的な方法や留意点を次に示す。

ア インタビュー調査

- 調査者の人数は2～3名とし、質問内容が網羅できているかを確認するために、インタビューアーと記録者との役割分担をした。
- インタビュー内容を正確に記録するため、ICレコーダーでの録音の許可を得ておいた。
- インタビュー場所は、静かで落ち着いて話ができる場所を選ぶようにした。
- 時間は、事前、事後の挨拶、雑談等を入れて90～120分程度とした。
- 落ち着いてじっくりとインタビューができる時期（夏季休業中など）を選んだ。

イ 行動観察調査

- 調査人数は、学校現場の状況を考え1名とした。
- 調査対象者から事前に許可を得てICレコ

ーダーを身につけてもらい、言動を記録させてもらうようにした。

- 職員室内外、休み時間、給食時間、清掃時間、放課後を特に重視して観察調査をした。
- 観察は、勤務の開始時刻から終了時刻まで行った。
- 記録用紙を用意し、声掛け、表情、雰囲気、動き、話の内容等を時系列で記録した。
- 調査対象者との距離をとりながら、ひたすら目と耳を使って観察、記録した。
- 他の職員の業務に支障がないように配慮した。

ウ 質問紙調査

- 事前に質問紙調査を職員に説明して依頼し回収した。
- 質問紙調査のまとめを基に本人インタビューの項目を作成した。
- 調査対象は管理職も含め、本人の勤務校の職員に実施した。

2 調査結果の整理・分析

(1) 収集した言動や思い・願いの分析について

24名(教頭5名、教務主任6名、学年主任7名、研修主任6名)を対象とした基礎調査と拡大調査から、人や組織に働き掛ける合計816の言動や思い・願いを収集した。

以下の表3は、収集した816の言動や思い・願いを前述の28枠の分類表に整理した数の一覧である。表中の数字は、調査対象者計24名の方々のうち、枠内の行動について何名の方から収集できたかを示している。()内は収集した言動や思い・願いの総数である。

表3 収集できた人数と言動や思い・願いの総数

24名(教頭5名、教務主任6名、学年主任7名、研修主任6名)の 収集できた人数と言動や思い・願いの合計 ()内は合計				
区分	協働する力		まとめる力	
	(1) 実行 実行力、遠慮力、統制力、維持力	(2) 適応 適応力、調整力、応答力、協調力	(3) 統合 取組力、立派な取組力、取組力、仲間力	(4) 創造 実業力、創造力
1・自己	自己統制力	自己適応力(環境適応力)	自己展開力(イニシアチブ)	自己実業力
2・対人	対人追求力(対人間関係力)	対人協調力(対人サポート力)	対人統合力	対人実業力
3・成果	成果追求力	成果調整力(チーム成果志向性)	成果統合力(成果極大化力)	成果創造力
4・戦略	戦略遂行力	戦略調整力	戦略立案力	戦略創造力
5・情報	論理追求力	論理伝達力(概念共有力)	論理統合力(フレームワーク構築力)	論理創造力(ビジョン構築力)
6・情報	情報適応力	情報伝達力	情報統合力(情報活用力)	情報創造力(情報発信力)
7・時間	効率追求力	効率調整力(チーム効率調整力)	効率統合力(細部効率極大化力)	効率創造力(自己効率極大化力)
	8名(13)	11名(18)	9名(16)	3名(4)

24名中、何名の方から収集できたかを示す

収集した言動や思い・願いの合計

整理・分析した結果、人や組織に働き掛ける言動や思い・願いは、「対人」と「戦略」の分野に多く位置付いた。また、調査対象者の多くが、この二つの分野で人や組織に働き掛けていることが分かった。特に、「対人協調力」「対人統合力」「戦略調整力」「戦略立案力」の収集数は、教頭や各主任に共通して多いことが分かった。

(2) 行動事例と行動モデルの作成手順について

収集した言動や思い・願いを整理・分析した表3から、行動事例と行動モデルを作成してきた手順を図に示す(図2)。

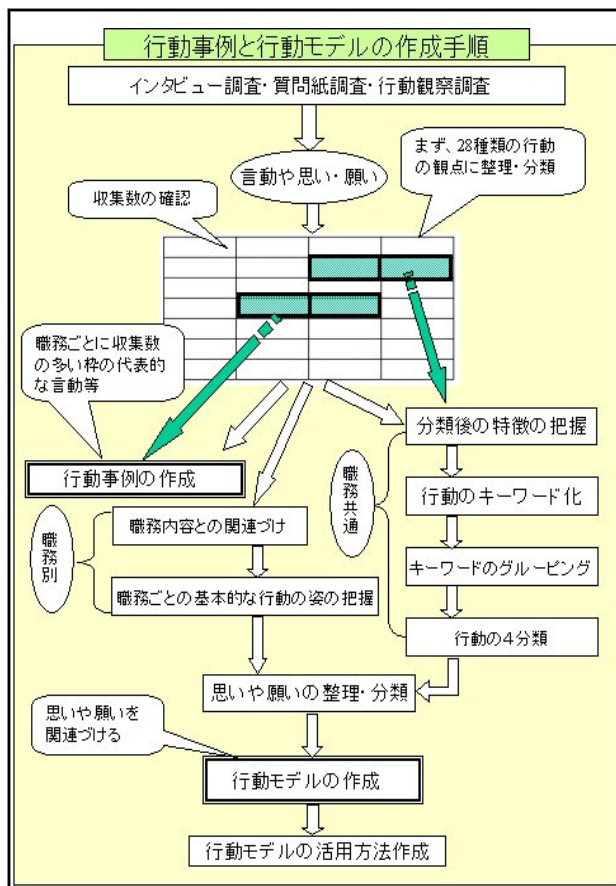


図2 行動事例と行動モデルの作成手順

教頭や各主任ごとに収集数の多い枠の代表的な言動や思い・願いから、行動事例を作成した。

作成した行動事例と収集数の多い枠の言動から、成果の見込める基本となる行動を教頭や各主任ごとに考えた。

分類表に整理・分類した言動や思い・願いと収集数の傾向から、組織を活性化させる上で顕著な成果につながると考えられる教頭や各主任に共通した行動の特徴を把握した。

収集数の多い枠の言動をキーワード化し、教頭や各主任に共通した行動のグルーピングをした。

グルーピングした行動を、さらに大きく4分類した。

収集した言動を促してきたそれぞれの思いや願いを分類し整理した。

で考えた職務ごとの基本となる行動とでグルーピングした各職務に共通した行動を基に、手だてや言葉掛けも含んだ「行動モデル」を作成した。

調査研究の結果

1 行動事例の作成

(1) 行動事例の作成について

収集した言動や思い・願いが数多く位置付いた枠の中で、それぞれの職務における代表的な取組や成果につながっていた取組を「目的」「手だて」「成果」の構成でまとめ、行動事例とした(基本型は図3、作成した行動事例は次頁図4)。

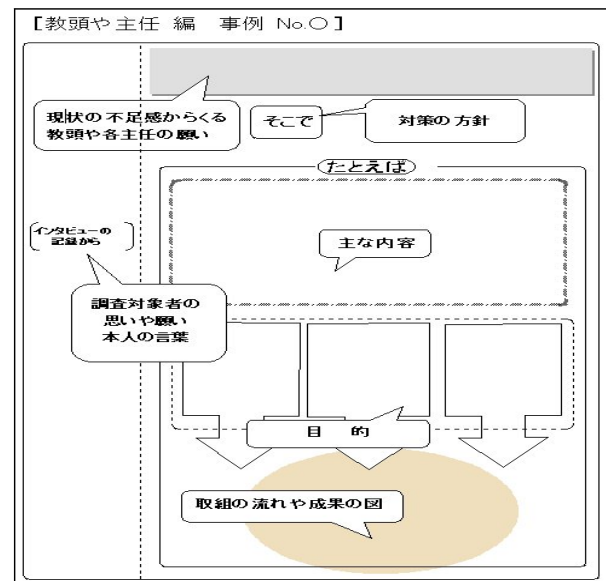


図3 行動事例の基本型

行動事例は、学校における具体的な場面で、望ましい行動をとるための参考にしたいものである。そのため、以下の方針で作成した。

方針

見出しを現状の不足感からくる教頭や各主任の願いとする。

改善策としての具体的な対策を提案する。

対策としての取組の目的や過程、成果や効果を、明記できる範囲で掲載する。

左隅に、取組を提供して下さった調査対象者の思いや願いを、本人の言葉を交えて載せるようにする。

(2) 作成した行動事例について

図4は、学年主任の行動事例の一例である。

学年主任として、日頃から生徒や保護者、職員との意思疎通に不足感や悩みを感じている教員に対して、具体的な対策として学年通信を提案している。さらに、各学校の学年主任が学年通信の内容として取り入れやすいように、主な内容を箇条書きで示している。そして、意思疎通を深めたい対象を目的とし、それぞれに対する方針と期待できる成果を関連図としてまとめている。

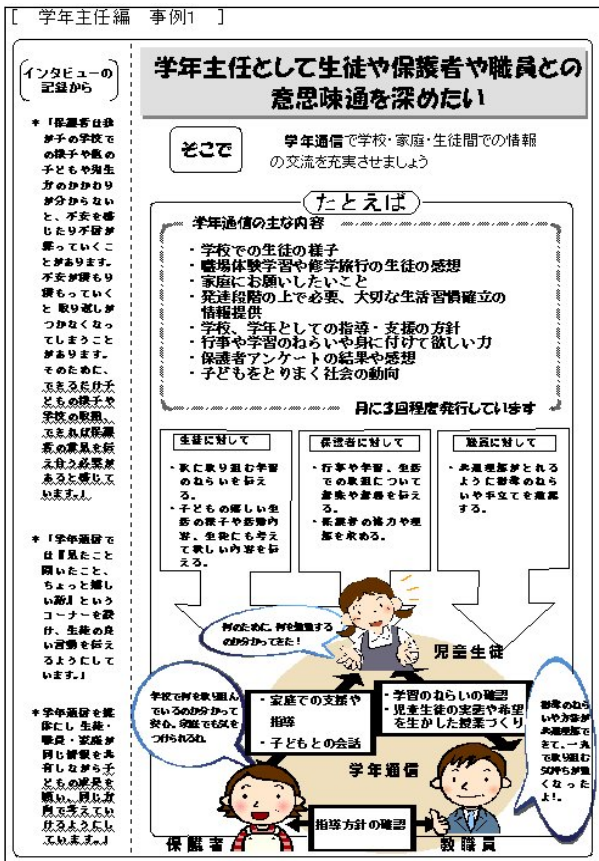


図4 作成した行動事例の一例

2 行動モデルの作成

(1) 行動モデルの作成について

行動モデルは、教員が人を生かし組織を活性化させる力を実践を通して高めていくための手本としたものである。そのため、以下の方針で作成した。

方針

教頭や各主任それぞれについて、職務内容を関連させた行動を示す。

具体的な手だてや言葉掛けも含め、思いや願いと関連付けて示す。

成果を見込むことができる行動であったり、提案性のある行動であったりすれば、

多少実施が難しいと思われるものであってもモデルとする。

(2) 「行動の4分類」について

上記の方針の基に作成する行動モデルを示す際には、一つ一つの行動モデルを単独で示すのではなく、県内の教員が日常的に意識しやすいようにしたい。そのために、人を生かし組織を活性化させる行動の全体像を示すとともに、行動モデル相互の関連も示すこととした。

教頭や各主任に共通して収集数が多かった「対人」「戦略」欄の言動をキーワード化してグルーピングし、さらに大きく「行動の4分類」としてまとめた。図5はその過程、図6は「行動の4分類」である。

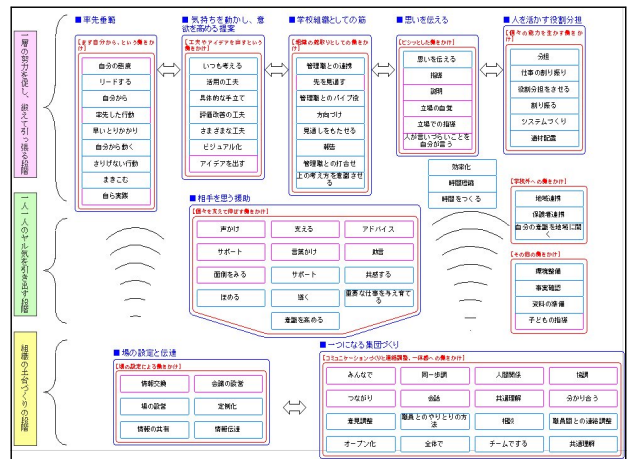


図5 言動のキーワードをまとめていく

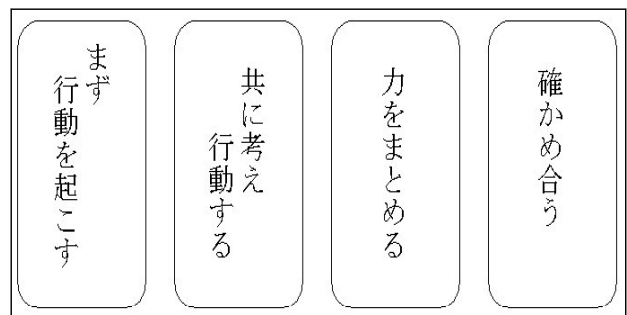


図6 「行動の4分類」

(3) 行動を促す思いや願いの整理について

活躍している教頭や各主任の言動は、子どもたちのより良い成長を目指した、人や組織に対する思いや願いに後押しされていた。

各職務に共通した思いや願いと、教頭や各主任ごとの思いや願いとを関連付けながら行動モデルを示すことで、調査対象者となった方々の考え方も手本として示すことができると考えた。

そのため、次の手順で思いや願いを整理した。

収集数の多かった「対人」と「戦略」の分野内の思いや願いを内容別に分類し、グループをつくる。

グループ間の関連を図るとともに、教頭や各主任それぞれに共通するよう配慮しながらまとめる。

最終的に「子どもの成長を願う」につながるように、各グループ間の関連に配慮しながらグループを整理する。

結果、下図7の ～ に整理することができた。

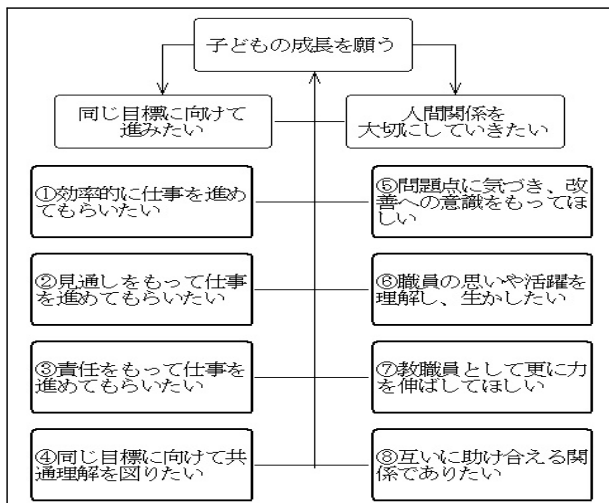


図7 教頭や主任の行動を促す共通した思いや願い

(4) 組織の活性化に向かう行動のサイクル

実際の調査から得た一つ一つの言動を整理し、4分類した際、分類された内容のそれぞれには図8のように、教頭や各主任が人や組織に働きかける際の行動の順序性があることが分かった。この順序性は、行動の質の高まりや組織の成熟という観点から見た時には、段階順となる。

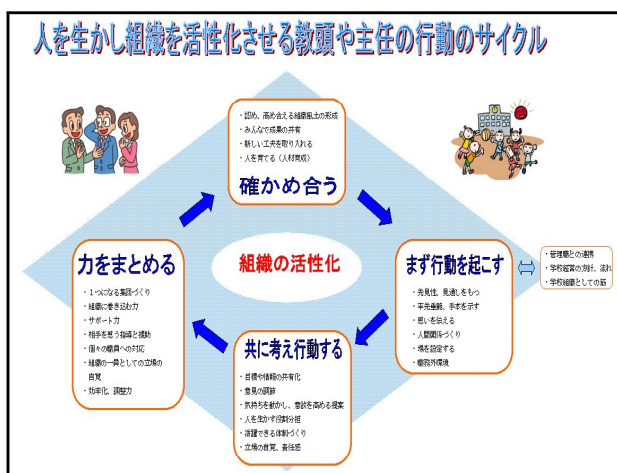


図8 人を生かし組織を活性化させる教頭や主任の行動のサイクル

(5) 作成した行動モデルについて

「行動の4分類」の分類ごとに、一つ一つの行動モデルを関連させながら作成した。

図9は、教頭の行動モデルの一部である。

以下の手順で構成している。

手順と構成

示した行動が「行動の4分類」のどの分類であり、図8のサイクルにおけるどの段階であるのかを、最上部に示した。

その分類や段階において、教頭としての望ましい行動を期待する場面を上部に設定した。

設定した場面で求められる基本的な行動を最下部に示した。

基本的な行動を実践する際の教頭としての思いや願いを3つ示し、その思いや願いごとに、手だてや言葉掛けも含めた具体的な行動を中央に示した。

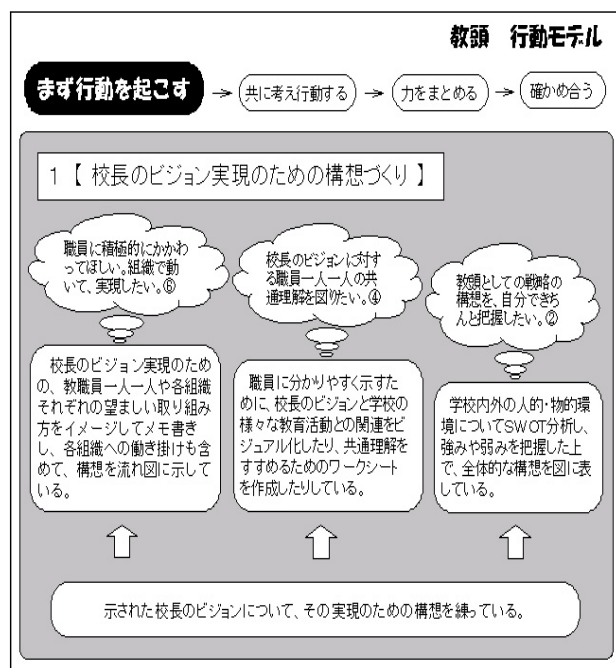


図9 教頭行動モデル(抜粋)

調査研究のまとめと活用

1 学校の教職員にとっての良さ

調査研究を通して、次のものを見いだし作成してきた。

- 「行動事例」
- 「共通した思いや願い」
- 「行動の4分類」と段階順
- 「行動モデル」

行動モデルを4分類の段階順から整理したことで、人を生かし組織を活性化させる行動をスパイラルとしてとらえて活用することができる。

このことにより、学校において教員が行動する際に、自分たちがどの段階の取組をしているのか、次に意識して取り組むべきはどの段階なのか、その段階ではどのような行動が考えられるのか等を、関連的に理解したり計画として示したりすることが可能となった。

したがって、学校の教職員にとっては以下の良さがあると考ええる。

組織に働き掛ける自分の行動の現状と今後を、段階として理解することができる。

【活用例】	「自身の行動に生かせる自己申告書(目標管理)を作成したい」
【活用例】	「自身の職能成長を目指して中・長期的に自己啓発に努めたい」
【活用例】	「組織を活性化する計画をつくりたい」
【活用例】	「仕事を効率的に進めてもらいたい」
【活用例】	「学年通信づくりを通して、児童生徒への指導を充実したい」
【活用例】	「一人一人に年間の研修目標をもってもらいたい」
【活用例】	「学校評価の項目や方策を見える形(行動)でまとめたい」

2 本調査研究の成果の活用と課題

(1) 成果の活用

本調査研究の成果として作成した行動モデルや収集・整理した行動事例を用いて、人を生かし組織を活性化させる方法を活用例としてまとめた。

以下は、行動モデルの活用例である。

なお、活用例の詳細については、本調査研究の結果を基に作成した学校組織マネジメント資料集『人を生かし組織を活性化する行動モデル・行動事例集』に掲載している。

【活用例】	「組織としての成熟度を高めたい」
【活用例】	「教職員に行動指標(目標)をもってもらいたい」

(2) 研究の課題

本調査研究においては、調査の実施から成果の活用例作成までを通し、次の2点が課題として残った。

本調査研究の成果として作成した180の「行動モデル」一つ一つについて、学校の校種・規模・職員構成別の実践・検証を通して、その有効性の程度を把握し、提示する。

活用例 ~ の各々について、学校において実施可能な研修プログラムを実践・検証を通して策定し、提案する。

提言 本調査研究の成果を生かした提言を、以下のように行います。

提言

各学校へ

【提言1】

活用例 を参考に、校内において組織的な活動がより活性化するように、自身のかかわる組織の現状について自己評価し、その結果を生かした活性化計画を立案して、確実に実施、評価・修正を繰り返すことを提言します。

【提言2】

活用例 を参考に、校内において中・長期的な人材育成の視点から、教職員の自己研修能力を高める校内のシステムをつくるよう提言します。

行政機関へ 各学校へ

【提言3】

活用例 を参考に、校内の各組織がより活性化し、その状況が見えるように、学校評価の羅針盤に「組織運営」にかかわる共通項目を追加するよう提言します。

【提言4】

活用例 を参考に、人事評価制度の目標管理がさらに充実するよう、自己申告書の「目標」設定や目標を実現するための各自の計画づくりに、「行動モデル」やその考え方をを用いるよう提言します。

Web検索キーワード

【学校経営 組織マネジメント 組織の活性化
行動モデル 行動事例】

< 主な参考文献 >

相原 孝夫 著 『コンピテンシー活用の実際』
日本経済新聞社（2002）
太田 隆次 著 『コンピテンシー実務ハンド
ブック』 日本法令（2002）

< 共同研究者 >

グループリーダー	田村 充	猪熊 仁
指導主事	関口 満	萩原 勝義
（研究チーフ）	加世田直人	小林 努
	加藤 仁子	長島 宏
長期研修員	高橋 直樹	萩原 宏明
	水谷 忠士	大塚 友香