

# 学校の自主性・自律性を確立するための学校経営

## 教職員集団の資質向上を通して

教職研修部経営研修課

教職研修課

### 研究の概要

「学校組織の機能向上」と「個人の資質向上」の統合の鍵<sup>かぎ</sup>として「知」を想定した。これまでも、校内研修の場などで「知」の共有が図られてきたが、教職員が継承できず風化してきた「知」も多かった。この状況を踏まえ、学校内の多様な情報を、生かせる「知」という形で、組織内でいかに継承していくかについて研究の焦点を絞った。

アンケート結果に基づき、文書の分類の起点として「みんなが分かる知」を設定し、横軸に共通性と個別性の程度、縦軸に理解と実践の関係を取り、学校文書の位置付けを試みた。さらに、文書を組織の視点からとらえ、横軸の要素として、均一の指導から役割分担につながるものも想定した。

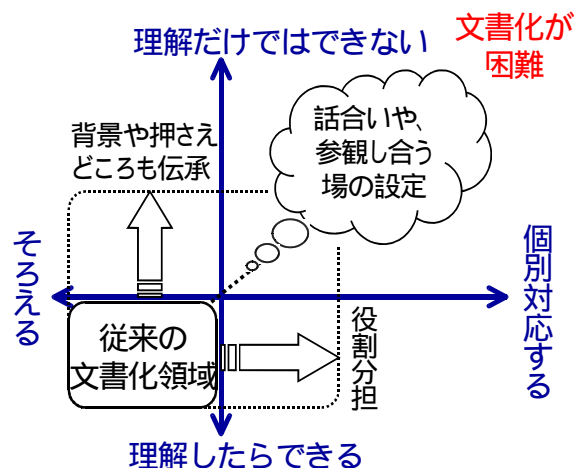
学校での実践を聞き取り、以下の四つに分類し、分析した。

- (1) 「知」のマニュアル化を図った事例
- (2) 工夫して「知」を文書化した事例
- (3) 「暗黙知」の共有化を目指した事例
- (4) システムの工夫を図った事例

まとめとして、以下の点を提案したい。

- ・ 行事にかかわる運営事務や成績処理など、時間を掛ければできる仕事は文書化やマニュアル化により効率よく処理し、生まれた時間を資質向上等に活用する。
- ・ 文書化の際、形式や手順等を明記したものと、背景や押さえどころを明記したものとを区別し、層に分けて保管する。日常使う形式等は表層に、背景等は下の層に置く。
- ・ 暗黙知を表出させる、語り合う場や時間の設定を行う。
- ・ 「知」を組織的に活用し、型だけでなくその精神も含めて伝承していけば、年代を超えた学習の場が生まれる。そこから、新たな知の創出も期待できる。このような風土が学校内に醸成されれば、教職員集団の資質向上が図られ、学校の自主性・自律性が確立できる。

キーワード: 知、手順、背景、共有、文書化、暗黙知、伝承、場、風土



## 目次

|   |    |
|---|----|
| 研究の目的                                       | 23 |
| 研究の方法                                       | 23 |
| 1 アンケート【調査2】                                | 24 |
| (1) 内容                                      | 24 |
| (2) 回答者                                     | 24 |
| (3) 分析方法                                    | 24 |
| 2 聞き取り【調査3】                                 | 25 |
| 研究の内容                                       | 25 |
| 1 アンケートから【調査2】                              | 25 |
| (1) アンケートの結果                                | 25 |
| (2) 分析                                      | 27 |
| ア 共通理解から個別対応まで                              |    |
| イ 均一の指導から役割分担まで                             |    |
| 2 聞き取りから【調査3】                               | 29 |
| (1) 「知」のマニュアル化を図った事例                        | 29 |
| ア より実効性を旨とした危機管理マニュアル（A小学校）                 |    |
| イ 迅速な対応を可能にした問題行動等の危機管理マニュアル（B中学校）          |    |
| ウ 適切な改善が使用頻度を高めた「内規集」（C高等学校）                |    |
| エ 共通理解を図るための教師マニュアル（D小学校）                   |    |
| (2) 工夫して「知」を文書化した事例                         | 31 |
| ア 授業後の協議を深める授業案（E小学校）                       |    |
| イ 学び方の指導における共通認識づくり（C高等学校）                  |    |
| ウ 「指導」を共有する「授業指導案集」と進路指導用冊子（F高等学校）          |    |
| (3) 「暗黙知」の共有化を目指した事例                        | 33 |
| ア ビデオを活用した授業反省会（G中学校）                       |    |
| イ 中高6か年の組織的・体系的な指導を確保するための協議や授業の相互参観（H高等学校） |    |
| ウ 学習指導法の伝達・共有の場となるTT指導（I高等学校）               |    |
| エ 「学級づくり」に関する「暗黙知」を公開する取組（J中学校）             |    |
| オ 相互連携を深める「文書化しない」取組（K高等学校）                 |    |
| (4) システムの工夫を図った事例                           | 35 |
| ア 効率化を図る文書管理システム（L中学校）                      |    |
| イ 電子情報システムの導入と運用の工夫（M高等学校）                  |    |
| 研究のまとめ                                      | 36 |
| 1 文書化できる「知」は                                | 36 |
| (1) 文書化は「知」の共有の第一歩                          | 36 |
| (2) 活用されてこそ「知」                              | 37 |
| 2 文書化できない「知」は                               | 38 |
| 3 経営的に「知」をみる風土の醸成を                          | 39 |
| おわりに  | 40 |

# 学校の自主性・自律性を確立するための学校経営

## 教職員集団の資質向上を通して

教職研修部経営研修課  
教職研修課

### 研究の目的

現在、学校の裁量権が拡大しつつあり、各学校は自主性・自律性をもつことをこれまで以上に強く求められている。これからの学校が自主性・自律性を発揮するためには、「個人の資質向上」と「組織の機能向上」を経営的視点から統合する必要がある。

この統合の鍵<sup>かぎ</sup>となるのが「知」(本研究では学校で必要とされる知識・技能を総称して「知」と記す。)であると考え、これまで学校においても、校内研修などを通じ、「知」の共有は行われてきた。しかし、その共有の仕方はややもすればあいまいであった。しかも、意図的な継続の意志なしには風化していくものも多かった。さらに、新たな時代を迎え、学校が抱える課題は多様化し、求められる「知」の在り方については、マニュアル的な「みんなが分かる知」から踏み出すものも多くなってきている。

そこで、組織の機能を向上させる様々な手だての中で、「知」を組織内で生かせる形で、構成員が継続的にどのように共有していくかに研究の焦点を絞った。具体的には、アンケート及び聞き取り調査により、各学校が、「知」となり得る情報をどのように整理し、伝承しているかについて調べることにした。

なお、本研究では、人間関係における機微や個性の生かし方など、言葉では伝えにくい様々なカンやコツなどを「暗黙知」と記す。

### 研究の方法

- 【調査1】平成14年度10月：学校改革を進めている県内公立の小・中・高等学校の抽出校132校と、県内公立の盲・聾・養護学校全27校に対してアンケート調査を実施した。  
(平成14年度 研究紀要で報告済み)
- 【調査2】平成15年度6月：マネジメント研修に参加した中堅教員126名に、自校の「知」、特に文書に関するアンケート調査を実施した。
- 【調査3】平成15年度11～12月：特色ある活動を行っている小・中・高等学校13校を訪問し、聞き取り調査を行った。

# 1 アンケート【調査2】

## (1) 内容

- ・学校における文書を、学習、生徒指導、行事運営、その他(進路を含む)の四つに分類し、分類ごとに重要であるとする文書名あるいはファイル名を回答してもらう(各分類三つ以内)。
- ・回答された各文書について、主としてかわる範囲が、担当のみか、分掌・学年か、教職員ほぼ全員であるのか、回答してもらう。
- ・回答された各文書について、各文書をそのまま使うか、弾力的に運用するのか、参照・引用する程度であるのか、回答してもらう。
- ・回答された各文書について、それが役立っているのはどういう点か、記述してもらう。

### 【資料】調査2アンケート用紙

教職員集団の共有文書に関するアンケート

| 目的   |   | 関係する範囲                                   |       |      | 使い方    |       |         | 校名 | 学校 |
|--|---|--|-------|------|--------|-------|---------|----|----|
| <p>目的 学校には、文書化も電子化もされずに伝えられている知(意)が数多くあります。その一方で、そうした知を具体的な形にして、有効に活用している学校も数多くあります。このアンケートは、各学校において、どのような学校の知が、具体的な形にされ、引き継がれ、活用されているかを調べるものです。</p> |   | 教職員ほぼとんど                                 | 分掌・学年 | 担当のみ | 領域そのまま | 柔軟に適用 | 参照・引用程度 |    |    |
| <p>回答方法 1～4のそれぞれの領域において、あなたの学校で文書化(電子化)されている学校の知の中で、引き継いでいきたい文書名を、各領域三つ以内でお答えください。関係範囲と使い方はあてはまる記号を○で囲み、その文書がどういう点で役立っているのか、可能な範囲で簡単に書かしてください。</p>   |   | <p>文書名(ファイル名)</p> <p>どのような点で役立っていますか</p> |       |      |        |       |         |    |    |
| <p>1 学習関連</p> <p>2 その他</p>   | <p>指導案の書き方、評価の仕方、授業分析の仕方、授業の進め方、授業で活用できる資料、学習の仕方等</p> | A  | B     | C    | 1      | 2     | 3       |    |    |
|  | <p>や、進路指導等で先の内容を複数含むもの</p>                            | A  | B     | C    | 1      | 2     | 3       |    |    |
|  |   | A  | B     | C    | 1      | 2     | 3       |    |    |
|  |   | A  | B     | C    | 1      | 2     | 3       |    |    |

表1 回答者数と文書数

## (2) 回答者

マネジメント研修に参加した中堅教員(30歳台後半から40歳台)、小学校52名、中学校44名、高等学校30名。

|         | 小学校 | 中学校 | 高等学校 |
|---------|-----|-----|------|
| 回答者人数   | 52名 | 44名 | 30名  |
| * 回答文書数 | 348 | 305 | 179  |
| 平均回答数   | 6.7 | 6.9 | 6.0  |

## (3) 分析方法

\* 分類ごとに3文書以内で記述、最多で一人12文書となる

### ア 文書の領域

#### (ア) 文書名

文書やファイルの名称について、頻出語を抽出し、多く扱われる文書名を確認した。

#### (イ) 文書数

校種により、重要とする文書やファイルの数に違いが見られるか検討した。

#### イ 文書を使う目的

文書の使用が役に立っているとする理由の記述から、頻出語を抽出し、文書を使う目的の傾

向を確認し、それとともに、語相互の関係を調べた。

## ウ 文書の使われ方

文書を使う際に、どの程度、弾力的に運用しているか、校種ごとに割合を求めた。

## 2 聞き取り【調査3】

以下の項目を聞き取り、文書が共通性の保持や、相互理解の確保にどう役立っているかを中心に検討した。

- (1) 学校の業務のうち、具体的な記述がなされているものの活用の仕方
- (2) 今後、文書化したい分野・内容
- (3) 授業の工夫や児童生徒の表れ、教材などについて、語り合い、共有している場面

## 研究の内容

### 1 アンケートから【調査2】

#### (1) アンケートの結果

##### ア 文書の領域

##### (ア) 文書名

どういう文書が挙げられていたかについて、校種ごとに頻出用語を表2にまとめた。特に目立つ語を表中に下線で示した。

小・中学校では、指導案の書き方を挙げた率が高く、高等学校では内規を挙げた率が高かった。そのほか、行事や式関連の文書が小、中、高ともに比較的多く見られた。

表2 文書名として使われる語 上位5位

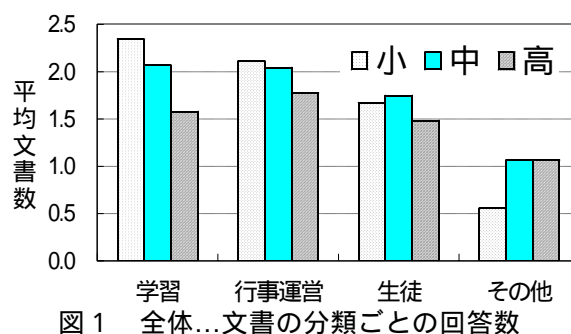
| 上位順 | 文書名に含まれる語の出現(%) |            |      |            |      |           |      |
|-----|-----------------|------------|------|------------|------|-----------|------|
|     | 位               | 小          |      | 中          |      | 高         |      |
| 1   |                 | <u>指導</u>  | 22.8 | <u>指導</u>  | 20.7 | <u>内規</u> | 20.7 |
| 2   |                 | <u>案</u>   | 12.7 | <u>案</u>   | 13.1 | <u>指導</u> | 15.6 |
| 3   |                 | <u>指導案</u> | 10.1 | 行事         | 10.5 | 生徒        | 12.8 |
| 4   |                 | 行事         | 9.5  | <u>指導案</u> | 9.5  | 教務        | 8.9  |
| 5   |                 | 式          | 9.2  | 生活         | 8.5  | 行事        | 6.1  |

注：「指導案の...」とあった場合、「指導」「案」「指導案」のそれぞれで語を数えた

#### (イ) 文書数

今回のアンケートでは、電子的なファイルも文書に含めた。学習関連、生徒指導関連、行事運営関連、その他(進路を含む)の4種類に文書を分類し、回答数は、各分類とも3文書以内とした。そのため、文書数に大きな差が出にくいアンケートとなったが、校種による違いという点では、答える文書数に差が見られた(図1)。

小、中、高ともに、進路を含むその他の文書数は少ない。特に中・高等学校に比べ、小学校では進路関係の文書は少なかった。その一方で、学習関連の文書は小・中学校の方が、



高等学校よりも多く挙げられていた。

### イ 文書を使う目的

文書がどのように役に立っているかという質問に対する記述について、頻出語を抽出し、語の相互の関係を調べて分析した。

最も多く記されていた語は「指導」という語であり、複数の語と組み合わせて、用いられていた。学習面で「指導」が挙げられた率は小学校が一番高く、中、高の順に低くなっている。一方、生徒指導に関する文書では、役立つ理由として「指導」という語が挙げられた率は小、中、高の順に高くなり、逆の結果となっている(図2)。

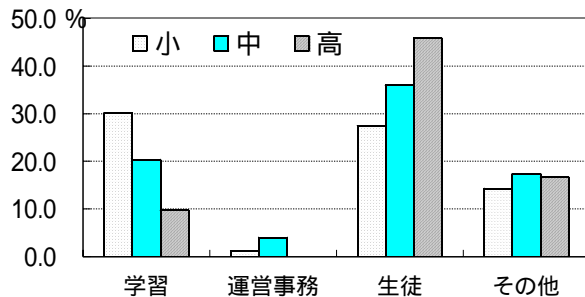


図2 役に立っている理由の中に「指導」という語が出る割合

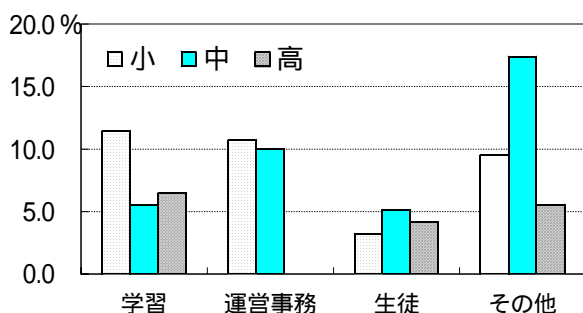


図3 役に立っている理由の中に「参考」という語が出る割合

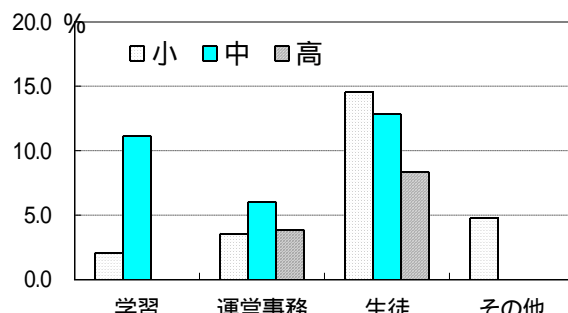


図4 役に立っている理由の中に「解」という語が出る割合

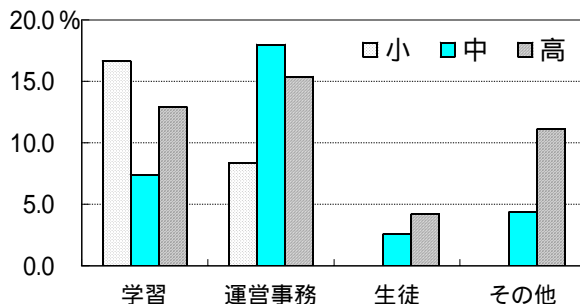


図5 役に立っている理由の中に「作」という語が出る割合

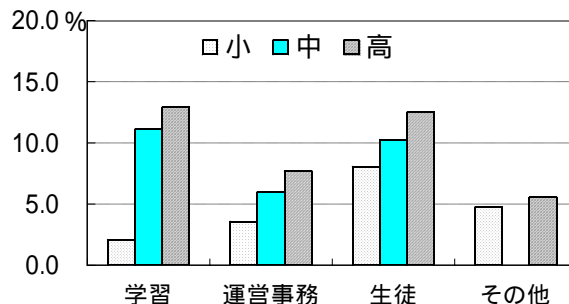


図6 役に立っている理由の中に「共」という語が出る割合

表3 文書を使用する理由の例

|              |  |
|--------------|--|
| 指導案の書き方      | 「指導案の形式が統一され、共通理解が図られる」「それぞれの先生方が研修した授業の指導案がしっかり保存されており、参考になっている」              |
| 行事マニュアル      | 「前年度の文書が参考になる」「必要に応じてそのまま使用できるので作成の手間が省ける」「担当者が引き継ぎ、修正を加え、今年度用として作成して各教員に配られる」 |
| 生活指導<br>生徒指導 | 「着任した先生に対して、児童の様子を伝え、学校としての指導体制を理解してもらう資料となる」「生徒指導上の共通理解を図ることができる」             |

語を機械的に拾い挙げる方法だけでは、語と語の関係は確認できない。使用する理由として記述されていた中の代表的な記述を文書の種類と併せて考え、語の関係を確認した。

「指導」という語についてみると、まず、「参考」との関係が目につく(図3)。両者の関係では「引き継がれてきた文書が指導面で参考になる」という内容の記述が多い。また、「解」との関係(図4)では、「指導案の形式の統一による共通理解」や「生徒指導面での共通理解、指導体制の理解」などの記述が多い。

「作」(図5)という語についてみると、作るのに役立つなどの理由が、中、高の運営事務関連の文書に多く見られる。一から作る手間が省けるなど、時間短縮の面が、儀式などの運営関係の文書のメリットとして挙げられていた。ほぼ同様の趣旨から、「参考」という語も比較的多く用いられていた。なお、「参考」に関しては、形ややり方がそろうというもう一つのメリットも挙げられていた。

この「そろう」というメリットは「共」(図6)の文字にも通じるものである。共通性をメリットとして挙げる割合は、小、中、高の順に上がる傾向があった。他に文書化のメリットとして挙げられたものに「解」(分かる)という語もあった。生徒指導関連で多く、「共」の語とともに共通理解という形で多く使われていた。

## ウ 文書の使われ方

文書の使い方に関しては、高等学校は小・中学校と比べると、ほぼそのまま使う率が高い(図7)。このことは、高等学校においては、内規という厳密なルールに関する文書が多く挙げられていることによると考えられる。内規の場合、運用の仕方を変更する自由はほとんど考えられない。そのため、指導案のように様々な工夫も要求される文書が多い小・中学校と比べると、高等学校の場合、ほぼそのままの形で使うことが多くなるのであろう。

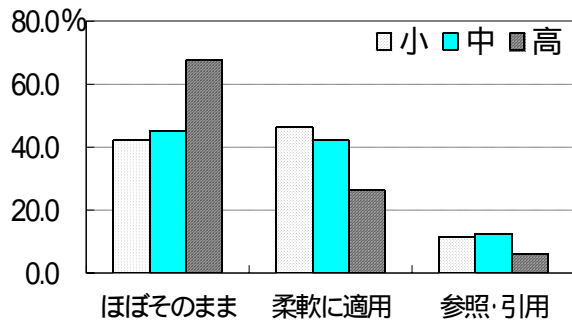


図7 文書の弾力的運用の度合い

## (2) 分析

### ア 共通理解から個別対応まで

「みんなに分かる」状況を一番左下に位置付けるところから分析を始めた。この点は、調査2のアンケートにおける、文書を使う目的(1、(1)、イ)の中に見られた「共通理解」にも通じるものである。ここには、「共通性」と、「理解」(分かる)という二つの要素が含まれる。

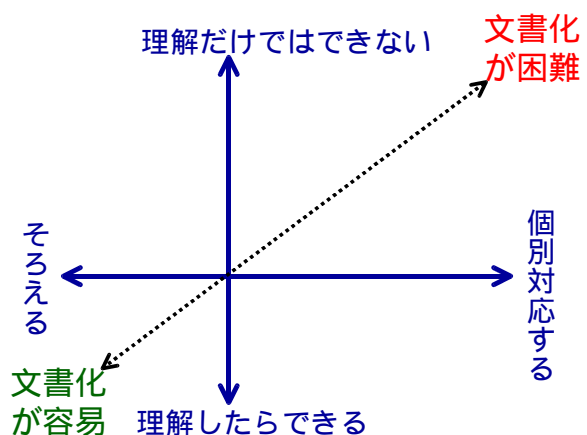


図8 暗黙知・個別対応を必要とする程度と文書化との関係

横軸に共通性と個別性の程度を取り、そろえるべき、共通にすべき要素を左に、右に向かって個別対応する要素を多く含む事象を並べる。縦軸には理解と実践の関係を取る。理解が即、



実践につながる、理解したらできることを下に取り、上に向かって、言語で分かって実践しにくい事象（暗黙知の要素が大きい事象）を並べる(図8)。

左下の部分、分かったらすぐ実践でき、そろえることが望ましいものは、文書化が容易であろう。それに対して、理解しただけでは実践できない部分で、なおかつ、状況に応じて個別に対応することが望ましいものは、文書化、マニュアル化が困難な領域となる。

代表的な文書をこの座標軸に置いてみたのが図9である。学校の文書では、卒業式や入学式のイスの並べ方、式次第、提出文書の書き方などは、定型化やマニュアル化、文書化が進んでいる。表2の文書名の分析において

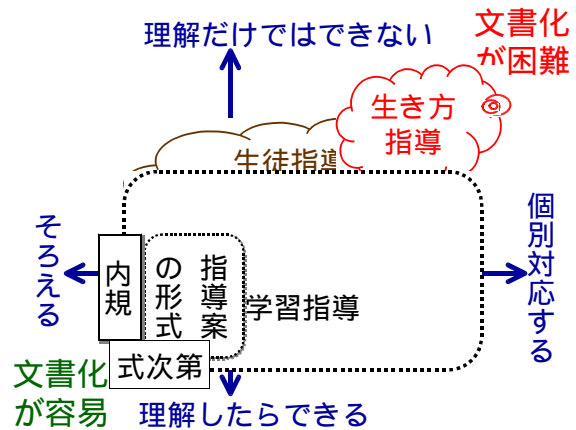


図9 主な文書の位置付け

多かった「指導案の形式」「内規」「式次第」は、そろえるのが望ましく、かつ、理解から実践までの距離が短い左下に位置すると考えられる。共通性を保ちながら仕事が進むこれらの事象は、文書化により、仕事の効率化のメリットが生じる(1、(1)、イ文書を使う目的)。

それに対して、生き方指導などは極めて多様な可能性を考慮しなければならず、文書化された言語による指導だけでは、児童生徒が納得するような指導には至らない。したがって、進路などを含む文書を一つにまとめていく作業は困難であり、結果として文書の数はいなくなる(図1)。以上のことから、進路を含む生き方指導は右上に位置すると考えられる。

学習指導に関しては、学習内容によって、教師が理解するだけで指導がほぼ成り立つものや、理解するだけでは、ほとんど指導とならないものもある。また、全体にそろえたい場合と、個性に応じた多様な表れを期待したい場合とがある。そのように考え、広い範囲に相当すると判断した。

生徒指導は、図4にあるように「解」という語や、図6にあるような「共」の語が役に立つ理由として挙げられる場合が多い。この点から、生徒指導特有の難しさがうかがえる。それは、生徒指導においては、児童生徒一人一人の気持ちを理解した上での指導が求められるだけでなく、指導の共通性も保たなければならないからである。生徒指導の手法に関する文書は、校種による違いはあるが、学習指導関連の文書ほど多くはない(表2、図1)。そのため、図9では、学習指導よりも、理解から実践までの距離が長く、統一性から個別指導までについては、学習指導と同様に比較的広範囲にわたるものと考えた。

さらに、細かく左下の領域における各文書の位置付けをとらえると次のようになる。行事関連の文書である式次第は、前年度までのものを参考にして、効率的に作られる場合が多い(図3、5)。そのため、共通性の高い左端の、理解から実践までの距離が近い、一番下の位置に置いた。内規は、式次第より理解しただけでは実践につながりにくく、より上の位置に置かれ、指導案の形式よりも共通性が求められるため(図7)、指導案の形式よりも左側、よりそろえるべき位置に置いた。



## イ 均一の指導から役割分担まで

図8では、横軸が示す、児童生徒に対して行う共通理解に基づく対応から、個別対応までを考えたが、図10においては、教職員の活動自体にも、統一性が必要とされる活動から、異なった対応が必要とされる活動までである。

仕事が多様化し、複雑になるほど、全体で一律に使えるマニュアルは減ってくる。そして、仕事が多様化・専門化が進むと、その全てに対してマニュアルをそろえるのも難しくなる。したがって、仕事が多様化し、複雑になるほど、現場判断が多く求められるし、それだけ暗黙知も必要となってくるといえる(図10)。

しかし、基本的に文書は、知が具体的な形となっているものの代表であり、文書化されていれば、組織の知として継続的に活用できる可能性が高まるといえる。

なお、今回の聞き取りによる事例紹介では、汎用性を考慮して、担当用のマニュアルや役割ごとの文書ではなく、学校全体で活用されている文書を中心に報告する。

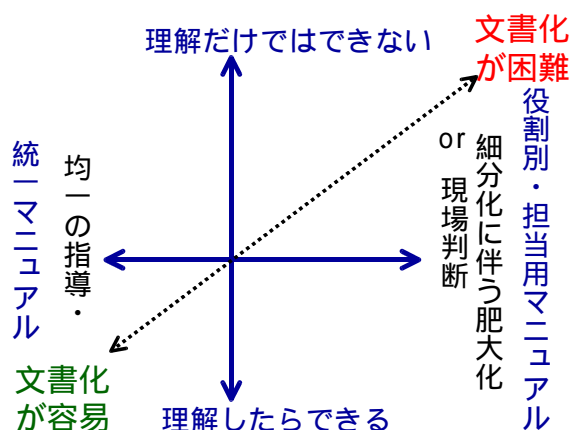


図10 暗黙知・役割分担を必要とする程度とマニュアル化との関係

## 2 聞き取りから【調査3】

特色ある活動を行っている、県内13の小・中・高等学校を訪問し、聞き取り調査を行った。以下に示す内容は、聞き取り校の実践を示した事例紹介である。なお、事例は、図8を参考に分類し、以下に示すように(1)から(4)に区分した。

「(1)『知』のマニュアル化を図った事例」では、比較的文書化しやすい事例を扱った。「(2)工夫して『知』を文書化した事例」では、文書化が困難であったが、工夫により文書化が可能になった事例、「(3)『暗黙知』の共有化を目指した事例」では、文書化しただけでは実践につながらないため、「知」の共有化を図る手だてを講じている事例、「(4)システムの工夫を図った事例」では、文書の保管・管理の仕方に関する事例について取り上げた。

### (1) 「知」のマニュアル化を図った事例

#### ア より実効性を目指した危機管理マニュアル(A小学校)

大阪市の学校で起きた児童殺傷事件等を受けて、学校に対して安全管理の再点検や防犯体制の強化が求められている。

A小学校では、学校への不審者侵入に備えて「危機管理マニュアル」が作成されている。このマニュアルは、文部科学省の「学校への不審者侵入時の危機管理マニュアル」を参考にしており、学校の実状に合わせ、校内に不審な人物が現れた場合の対処法を中心にしたこと、登下校中、児童が不審者によって被害を受けた場合の対応を詳しくしたことなどが特徴として挙げられる。

教職員には年度当初に配布し、常に身の回りに置くことや、マニュアルに基づいた対応がで

きるように日ごろからイメージトレーニングしておくことなどを指示している。また、マニュアルを図解化して一覧できるようにしたものを各教室に掲示し、とっさの時にすぐに対応できるようにしている。

この学校の特色は、マニュアルに基づいて、教職員で何回か訓練を実施し、その都度全員で話し合い、マニュアルの見直しを行っている点である。今後も児童を含めた訓練を実施し、更に実効性のあるマニュアルづくりを目指している。

また、このような学校の取組を積極的に保護者や地域に知らせ、理解と協力を求めているため、地域の人から防犯用具が寄贈されるなど、地域を巻き込んだ取組になってきている。

とかくマニュアルを作ることだけが目的になっている学校もあるが、A小学校のように、絶えず見直しを図りながら教職員が実際に使えるものに改善していくことによって、教職員の意識の高まりを継続させることができるとともに、本当の意味でのマニュアルとしての機能の維持にもつながっている。

#### イ 迅速な対応を可能にした問題行動等の危機管理マニュアル（B中学校）

生徒指導が大変だった数年前の経験から、B中学校では、教職員のだれであっても問題行動に迅速な対応ができるよう、問題行動に対する「危機管理マニュアル」が作成された。

このマニュアルには、校内での暴力行為、校内への暴走車の乗り入れ、不審者の侵入及び学校周辺での挑発行為への対応の仕方などが記されている。

具体的には、状況の軽重による授業中・外の教職員の動き（該当生徒以外の生徒への対応の仕方を含む）、報告・連絡先、警察の電話番号、警察へ通報する場合の文言の例等が記載されている。

問題行動等に対する危機管理についてマニュアル化したことにより、研修等を通して問題行動等への共通認識をもたせることや対応の仕方について、共通理解を図ることが容易となった。

この学校でも、マニュアルを基に研修や訓練を繰り返すことで、マニュアルを見なくても緊急時に即時対応できる状態の整備を可能としている。

#### ウ 適切な改善が使用頻度を高めた「内規集」（C高等学校）

C高等学校では、平成10年度から内規及び校務処理要領等を1冊のファイルにまとめる（以下「内規集」と呼ぶ）作業を始めた。平成14年度に1年間かけて、徹底した内容の見直しを進め、80ページ程度の差し替え可能なファイル形式とし、全教職員に配布された。この「内規集」の中にある書類は今後の改善を考慮し、電子化されている。内容に変更が生じた場合は、適宜、紙のファイルの差し替えも行っている。

この「内規集」には、従来の内規にはなかった、不登校生徒への対応の仕方、携帯電話に関する規定、廃棄物の処分の仕方なども加え、マニュアルとして機能する形になった。

「内規集」として、その改善を常に心掛け、内規の中に入っていないものは必要に応じて加えることにより、使用頻度が高まり、文書を利用する成果が十分に得られるようになった。

#### エ 共通理解を図るための教師マニュアル（D小学校）

「D小の教師としての一日」は、教師としての心構えと1日の行動の仕方を記したマニュアルである。D小学校は、毎年、教職員の異動数が多く、学校の教育方針や指導の仕方を教職員

間で共通理解、共通実践していくまでに時間と労力がかかる。そこで、年度当初、特に確実に共通理解を図りたい内容を文書としてまとめている。

教師としての心構えについては、まず理想の教師像が述べられ、次に子供や保護者に対応する際の心構えが記載されている。1日の行動の仕方については、出勤時の仕事内容、学習指導、給食指導、学級の時間の指導、休み時間や放課後の指導内容等が具体的に述べられている。

このマニュアルは、教育課程の冊子の中に綴じ込まれ、全員に配布されている。新任者は、新しい組織での生活に慣れるまで頻繁に活用し、他の教職員も共通実践事項を確認し合う際の拠り所として活用している。また、この文書は、教育課程の話合いの中で作成されたものであるが、話合いを重ねていく中で、互いの教育観が<sup>ひれき</sup>披瀝され磨かれていったというメリットも感じられる。

## (2) 工夫して「知」を文書化した事例

### ア 授業後の協議を深める授業案（E小学校）

授業について協議することは、教員の能力、特に授業力の向上を図る上で欠かせない。

授業後の協議が効率的かつ有意義に行われるよう、協議の視点を設けている学校は多いが、E小学校では、授業の一場面を限定し、授業後の協議を行っている。そして、この場面における授業者の願いや意図、手だてなどが、授業案に書き込まれる取り決めになっている。この学校の授業分析は、この場面について、「子供の立ち止まり」という視点から分析が行われている。

授業者は、授業案に授業者の願いや意図、手だてなどを書き込むために、教材分析や子供の理解、子供への支援の在り方といったことを事前に深めなければならない。さらに、学年部等でも事前検討会がもたれるので、この場面を効果的に設定するための授業構想、子供への支援の仕方、具体的な手だてなどが話し合われ、授業案に書き込む内容が吟味される。

また、授業を参観する側にとっては、場面が限定されているので観点が絞られ、おおまかな感想ではなく授業に踏み込んだ分析が可能になる。そのため、授業後の全員参加の研修会は、視点を基に教材分析、子供のとらえ、具体的な手だての在り方などが効率良く話し合われ、深まりをもった協議となる。

このように、場面を絞って授業案に分析の視点を書き込む取組は、話合いの焦点が絞られ、より深まった協議が行われ、教員の授業力向上を図る上で有効な工夫といえる。

### イ 学び方の指導における共通認識づくり（C高等学校）

学び方の指導は、教科によって、あるいは教員によって、様々であり、生徒にとってどのような学び方が最良なのか判断は難しい。そのため、勉強の仕方や各教科の評価ポイントは、授業など、日常の活動の中で、教員が個々に伝えているのが一般的である。

一方で、近年は学習習慣が身に付いていないまま高校に入学してくる生徒が増えている。そのため、C高等学校では、学び方について、生徒に伝える働き掛けを、教員が個人として伝えるだけでなく、学校全体でも行うようにした。

新入生に対して、入学後すぐに行われるHR合宿では、高校生としての心構えや暮らし方だけでなく、学び方も併せて提示するようにした。合宿の場で実践可能な活動は実践させ、身を

もって学び方を会得させるようにしている。「学び方の手引き」をまとめ、新入生に配布する準備もしている。

表4 評価方法と評価の観点との対応関係表 美術の例

| 観 点<br>評価資料       | 関心・意欲<br>・態度 | 芸術的な感受<br>や表現の工夫 | 創造的な表現<br>の技能 | 鑑賞の能力 |
|-------------------|--------------|------------------|---------------|-------|
| 絵画(風景...想像)       |              |                  |               |       |
| レタリング(名前)         |              |                  |               |       |
| レポ ー ト            |              |                  |               |       |
| デザイン(ポスターなど)      |              |                  |               |       |
| 立 体 作 品           |              |                  |               |       |
| ク ロ ッ キ ー デ ザ イ ン |              |                  |               |       |

表5 評価方法と評価の観点との対応関係表 数学の例

| 観 点<br>評価資料 | 関心・意欲<br>・態度 | 数学的な見方<br>や考え方 | 表現・処理 | 知識・理解 |
|-------------|--------------|----------------|-------|-------|
| ペーパーテスト     |              |                |       |       |
| 観 察         |              |                |       |       |
| レポ ー ト 等    |              |                |       |       |
| ノ ー ト 記 録   |              |                |       |       |

生徒全員に対しては、何に力点をおいて学ぶべきが分かるように、一つの方法として、教師側がどのような視点から評価を行っているかを明らかにしている。具体的には、テスト、レポート、実習、意欲など、どの部分を重視して評価を行っているか、すべての教科で形式を統一した表(表4、表5)にまとめ、明示している。

新入生に学び方を示すために、教科として重視するポイントを示したことで、教員間においても共通認識がこれまで以上に必要になり、教員が互いに話し合うことが多くなったという別のメリットも表れてきている。

#### ウ 「指導」を共有する「授業指導案集」と進路指導用冊子(F高等学校)

高等学校では、平成15年度から、新学習指導要領が学年進行で順次実施されるのに伴い、平成15年度初めて「総合的な学習の時間」を1年生の教育課程に組み込んだ学校も多い。その中の1校であるF高等学校では、「総合的な学習の時間」(自分探し)の計画的な指導とその充実のため、平成13年度、「総合的な学習の時間」実施委員会を立ち上げ、高校3年間を通しての指導計画と1年生用の授業指導案集を、2年間かけて作成した。この授業指導案集は、これを基に、だれでも一定水準以上の指導ができることを目的として作成されており、3年間の学習計画、1年生の年間学習計画、1時間ごとの授業指導案や生徒配布用資料、ワークシート、体験学習の手順や依頼文書等、必要と思われる1年間分の資料が納められている。

実際、F高等学校の1学年の教員20名は、年度当初の学年会で、この授業指導案集を基に、「総合的な学習の時間」の指導についての共通理解を図り、1、2学期は、担任、副担任の2名が、ほぼ学年同一歩調で、それぞれが担当するホームルームの指導を行ってきた。さらに、

3学期は、クラスという枠をはずして、テーマごとに「課題研究」が行われる。そのため、学年の教員が、これまで以上に細部の検討を行い、指導に当たっている。平成15年度の「総合的な学習の時間」実施委員会では、1年生用の授業指導案集の見直しと2年生用の授業指導案集の作成を進め、更なる指導の充実・拡大や指導法の共有化に努めている。

また、F高等学校では、進路指導に関する様々な情報や指導法の共有にも力を入れている。たとえば、進路課は、生徒用の進路ノートや3年担任用の進路冊子を作成し、進路に関する担任の経験などにより、指導に差が出ないようにサポートするとともに、担任の力量を高める努力をしている。

生徒用の進路ノートの作成に際しては、すべてを新たに作成するのではなく、それまでプリントとして配布したり掲示したりしていたものを整理し、3年間の進路学習を見通したものと編成し直すなど、作成の効率化についても配慮している。3年担任用の進路冊子も同様に、前年度、進路課が担任に伝えたりプリントとして配布したりした情報を、1冊のファイルに整理して配布している。また、その一方で、指導の柔軟性を確保するために、ファイルの活用の仕方やその他必要な情報を、随時進路課が伝えている。このような取組が、生徒の意欲を生み出し、適切な進路選択、進路決定に結び付いている。

### (3) 「暗黙知」の共有化を目指した事例

#### ア ビデオを活用した授業反省会（G中学校）

G中学校は、「学びの共同体としての学校」づくりを学校経営の中核とし、授業改善に取り組んでいる。「『活動的で協同的で表現的な学び』の創造」を目指して、教員全員が年1回は公開授業を行い、授業反省会を実施している。その際、ビデオによる授業記録を活用しているところにこの学校の特色がある。

ビデオによる授業記録を用いた授業反省会は、学年集団を中心に実施され、全員で参観する授業は、年間3回程度としている。学年を中心に反省会を実施することによって、小集団による意見交換を活発に行うことができ、生徒について「固有名詞で語り合える場」とすることが可能となっている。また、授業研究にビデオを用いて校内研修を進めることで、教材解釈や授業技術だけにとらわれることなく、生徒に「学び」が成立しているかどうかを問い、生徒を「学びの主体」として授業を見ることができるようになった。

ビデオを使用した授業分析を研修の中心に据えたことによる利点は幾つかあるが、特に効果が上がっているのは、言葉では伝えにくい「暗黙知」を共有することができる点である。優れた授業には、発問のタイミングや問の取り方、生徒のつぶやきの取り上げ方など、言葉では表しにくい、幾つかのポイント（つぼ）がある。これらのポイントは、言葉では伝えにくいだけに、参観者から指摘をされても身に付けることが難しかった。しかし、ビデオを用いることで、具体的な場面をとらえて指摘することができ、授業者だけでなく、参観者もそれらのポイントを共有していくことができるようになってきている。

#### イ 中高6か年の組織的・体系的な指導を確保するための協議や授業の相互参観（H高等学校）

中高一貫教育校であるH高等学校では、次世代を担う生徒に確かな学力を育成するために、

6年間を見通した学習指導が行われている。生徒が、6年間で効果的な学習を行うためには、各教員が常に授業改善・指導方法の改善に心掛け、授業力を高めるだけでなく、全教職員の連携による組織的・体系的な指導が大切である。この組織的・体系的な指導を確保するために、校務内規や6か年の学習プランなどの文書によって教職員間の統一を図るほか、協議や情報交換の場をできるだけ確保するようにしている。

まず挙げられるのは、授業公開週間の設置である。各学期に授業公開週を2週間ずつ設けることにより、中高の授業内容が互いに把握でき、学習指導に一貫性をもたせることに役立っている。本来教科教員だけで行われていた研究協議を、保護者まで含めて公開することにより、各教員の授業改善や指導方法の改善に役立っている。

次に挙げられるのは、定期的実施される教科会議等である。教科会議により、指導内容の確認や指導法の協議、中、高間の調整などを定期的に行うことが可能になる。さらに、教科主任会議により、教科間の連携も深めている。なお、この二つの会合を時間割の中に組み込むことで時間的な保障をしている。

#### ウ 学習指導法の伝達・共有の場となるTT指導（I高等学校）

I高等学校は、専門教育に関する教科で独自の授業法を展開していることから、教員間での学習指導法の伝達・共有に特に力を入れている。具体的には、文書化、言語化しにくい学習指導法を確実に伝える「場」として、ティームティーチング（TT）を積極的に活用している。TTでは、教員の組合わせを、その科目に関するベテランと経験の少ない教員という形にすることや、今年度のT2経験者が、来年度T1になるという取り決めをするなどの工夫が見られる。また、独自に開発した実習授業では、教員が作成した「授業資料」（冊子）を基に学年同一歩調で授業を進めている。この場合にも、見ているだけでは指導法が習得しにくいので、初年度は生徒役として実習に参加し、2年目にはT2に、3年目はT1という順に、3年間かけて指導法を習得できるようにしている。

TTの進め方だけでなく、その他の授業内容、方法についても定期的に話し合う場を設けている。話し合いの場は、必要が生じた際に、その都度設けることもあるが、基本的には、あらかじめ年間行事予定表に会議日程として入れてある。そして、そこで話し合われた内容については、年度途中で変更が可能なことはその都度変更しながら、最終的には年度末の「授業資料」の改訂などに反映させている。

また、必要な教材、資料は、各実習室にすべてそろえておき、担当が替わってもスムーズに引き継げるような配慮も行われている。

#### エ 「学級づくり」に関する「暗黙知」を公開する取組（J中学校）

「学級づくり」は、教職員個々の生き方や感性に依るところが大きいので、指導法は、個人内にとどまっている（暗黙知）のが一般的であるが、J中学校では、全担任の「学級づくり」について、実践の公開を試みている。

具体的には、学級目標決定までの手順や配慮事項を担当が記述し、それを一冊の「学級づくり、学級目標作成実践資料」にまとめている。同様に、合唱コンクールに向けての取組についても「校内合唱コンクール実践資料」にまとめている。

これらを記述することは、各担任が自身の「学級づくり」を整理して振り返るきっかけとな

り、配布された実践資料は、以後の「学級づくり」における指導の参考となっている。

なお、これらの冊子は、年度当初に新任の教職員に配布され、それぞれの指導に生かされている。

こうした学校を挙げての取組の中で、次第に「学級づくり」のノウハウを積極的に公開しようとする風土が醸成されてきており、日常会話の中にも「学級づくり」についての話題が多く聞かれるようになっている。

#### オ 相互連携を深める「文書化しない」取組（K高等学校）

K高等学校では、数多くの選択科目を設けることにより、これまで以上に、生徒が自分の個性に応じて学ぶことができるようにしている。こうした取組は、結果として、生徒の出欠席の記録や成績の記録など教務関係の事務的な業務量を増やすことになっている。そのため、K高等学校では、事務的なものについてはできるだけマニュアル化することによって、教職員の業務量を軽減し、授業研究や生徒指導の時間を確保するようにしている。例として、「教務関係処理システム入力マニュアル」がある。これは、生徒の出欠席の記録や成績の記録を電算処理するシステムへの入力方法をマニュアル化したものである。これを見ながら、だれもがこのシステムへの入力が可能となり、指導要録や調査書の作成における業務負担が大幅に軽減された。

こうした文書化の取組の一方で、K高等学校では、「文書化しない」ことも大切にしている。例えば、連絡事項は、掲示板などを使わずに、口頭で行うようにしている。また、教員間の情報交換の機会を増やすため、授業公開週間を設置したり、定期的に各種会議を行ったりしている。これらは、科目数が多い中で、教職員と生徒、教職員相互、生徒相互のつながりが薄れることを防ぐ対策として考えられたものである。

### (4) システムの工夫を図った事例

#### ア 効率化を図る文書管理システム（L中学校）

数年前、市役所が文書をファイリングするシステムを導入したことをスタートに、現在、L中学校がある市内すべての小・中学校では、文書のファイルによる集中管理が実施されている。

L中学校の校内にある1000種類にも及ぶ文書は、種類によって、事務室、職員室、保健室の3箇所に分けて保管され、管理はそれぞれの部屋の責任者が行っている。文書全体の管理、年度末に行う新ファイルの作成及び旧ファイルの整理は事務職員が行う態勢になっている。

文書の綴じ込みには、出し入れの際の手間を考慮し、挟み込む形式の市販のファイルを使用している。保管方法としては、3段組のロッカーを使用している。3年間分の文書をその中に納め、それ以前の文書は、段ボール箱に入れ、所定の棚に保存している。年数が経ち、廃棄文書となったものについては、市が回収して処分を行っている。

成績関係、生徒個票、健康診断票等、生徒のプライバシーにかかわる文書の保管場所は必ず施錠し、セキュリティの面で十分な注意を払っている。

このシステムには、以下のように多くのメリットが挙げられる。

- ・引継ぎが短時間で確実にできる。
- ・新たな文書を作成する場面では、時間が短縮できるとともに、基になる文書に修正を加え



ながら新たな文書を作成しているため、内容の一層の充実が図られる。

- ・文書がいつでも見ることのできる場所に保管されているため、文書作成者以外でも内容が把握でき、教職員間の知の共有にもつながっている。
- ・外部からの問い合わせに対し、迅速に対応できるようになった。

#### イ 電子情報システムの導入と運用の工夫（M高等学校）

M高等学校では、電子情報システムの導入に際して、個人情報流出などが起きないように、LANを2系統に分けてシステムの運用を始めた。インターネットにつながる開かれた授業用システムと、セキュリティを重視した閉じた事務処理用システムに分けて、コンピュータ自体も完全に2系統に分けている。

システムを導入する際、各部署で責任者を一人ずつ決め、使用する際の抵抗感をなくすために、実際の業務の場で、コンピュータ技術を、責任者から学ぶ形をとった。

システムの運用に際しては、専門家のサポートを取り入れた。予算の面を考慮し、高等専門学校卒業生（時間給）を選出した。若い専門家は、システムのサポートと併せて、情報関連の生徒の活動を支援するなど、学校全体の情報化推進に大きく貢献している。

### 研究のまとめ

研究を進める中で、学校という組織に存在する「知」を共有すること、個人の知を学校の知として編み上げることの重要性が浮き彫りになってきた。以下、幾つかの点を研究のまとめとして挙げる。

#### 1 文書化できる「知」は

##### (1) 文書化は「知」の共有の第一歩

学校という組織には、様々な知識・技能、いわゆる知が存在する。こうした知が、教職員に共有され活用されるようになっていけば、個人の資質向上や組織の機能向上を図ることができる。そのためには、知を文書化する努力が欠かせない。

知を文書化することによって得られる具体的な効果としては、第一に、学校という組織が統一された意志をもつことができるということが挙げられる。学校に存在する知が文書化されていけば、学校が何を大事にしているか、どこに向かおうとしているかなど、教職員の共通理解が図られ、組織としての意志を統一することができる。また、何らかの情報を学校外に発信する場合、だれもが同じ認識をもって発信することができる。行事や評価といった児童生徒に直接かかわるものは当然だが、特に保護者や地域への働き掛けにおいては、組織としてぶれがあることは信頼感を損なうことにもつながる。文書化、マニュアル化することで、そうした危険は回避される。

第二に、見通しをもった効率的な仕事が可能になり、時間が生み出されることが挙げられる。日々新しい教育活動の実施が求められている学校現場には、多忙感が漂っている。行事にかか

わる運営事務や成績処理など時間を掛ければできる仕事は、それを文書化しマニュアル化しておくことで効率化を図ることができる。そこから生み出された時間は、資質向上のために有効に活用することもできよう。

こうした効果を得るために、文書化できるものはすべて文書化していきたい。その際、形式や手順まで明確なマニュアルにしたい。更にいえば、その背景や押さえどころまで明記したい。そうすることで、教職員の共通理解は深まり、組織としての意志も確固たるものになる。また、そのマニュアルを電子化することも有効な策となる。ペーパー形式でもやむを得ないものもあるだろうが、電子化することで、だれもが自由な時間に引き出すことができ、効率的に仕事を行うことができる。実際の作業を進めるに当たっても、加除修正が容易にできる利点を生かさない手はない。前項で紹介した、A小学校、B中学校、C高等学校、D小学校のマニュアルは、教職員が知の共有を図る上で欠かせない文書となっている。また、K高等学校の「教務関係処理システム入力マニュアル」は、教職員の仕事を軽減し、時間を生み出した好例といえる。

一方で、学校に存在する知には、文書化しにくいものもある。しかし、工夫をすれば文書化できるものも多々あろう。場面を絞って授業案に協議の視点を書き込んでいるE小学校、「学び方の手引き」をまとめ、学び方を身に付けさせているC高等学校、「総合的な学習の時間」の計画的な指導とその充実のために「授業指導案集」を作成しているF高等学校などの事例が物語るように、学校に存在する知を改めて洗い出し、文書にできそうなものから文書化していく努力が必要となる。

もちろん、文書化、マニュアル化を進める際、特にその質や量については、学校の規模、職員構成、異動の頻度など、各学校の状況によっては、多忙感を増幅させたり効率化を阻害したりするおそれもあるので、十分配慮しなければならない。例えば、マニュアルを作るにも1から起こす必要はない。今あるものを中心に、マニュアルとしてまとめたF高等学校のような姿勢が大切である。

いずれにしても、図11にあるように、文書化を進めるような取組が、今学校に求められている。

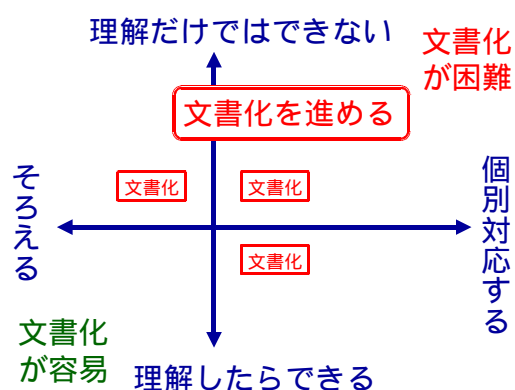


図11 「知」の文書化を進める

## (2) 活用されてこそ「知」

どんなに工夫して知を文書化しマニュアル化しても、それを組織の知として有効に活用できるかどうかは、マニュアルそのものの在り方と組織の構成員一人一人の意識にかかっている。

まず、マニュアルの在り方としては、文書としての区別・整理の仕方が問題となる。前項で「形式や手順まで明確なマニュアルに、更にはその背景や押さえどころまで明記を」と述べた。しかし、形式や手順を示した文書と、背景・押さえどころまで記した文書を一緒にすることは適当でない。この二つは「層」として区別しておく必要がある。日常使う形式・手順は表面層に、必要に応じて取り出す背景・押さえどころはその一つ下の層にといった具合に、区別・整理しておく。

また、保存・管理の仕方も問題となる。ペーパー形式ではあるが、1000種類にも及ぶ文書を教職員が効率よく活用できるように保存・管理しているL中学校、情報化に伴って機器の維持・管理を効果的に行っているM高等学校の取組のように、知を活用するためには、その保存・管理の方法を工夫する必要がある。

次に、マニュアルに対する教職員一人一人の意識も、大きな問題である。最近、学校への侵入事件や児童生徒への暴行事件が多発傾向にある。どの学校にも、安全対策マニュアルといった知は存在しているであろうに、その対応を批判されるケースも多い。マニュアルがあることで、慣れや安心感、またそれに頼り切るといった意識が、こうした問題を生じさせているのではないだろうか。

知は、文書化、マニュアル化されたらそれでよしというものではない。実効性のある「危機管理マニュアル」を目指し、絶えず見直しを図っているA小学校のように、「慣れは知を腐らせる」ことを肝に銘じ、見直したり修正したりする中で、教職員一人一人の意識の継続を図る取組が求められる。

## 2 文書化できない「知」は

前述したように、学校の知には文書化しやすいものとそうでないものがある。学習指導や生徒指導に関するカンやコツなどといった、いわゆる暗黙知は、個人の感性に支えられている部分であり、極めて個人的な知である。したがって、文書化は難しい。しかし、だからといって、暗黙知を全く表に出せないというわけではない。むしろ、暗黙知を表に現す努力をすべきである。

そのことこそが、教職員の資質向上、組織の機能向上に寄与する最大の策であるというべきだろう。

近年、企業ではナレッジマネジメントが導入されている。そこでは、熟練した社員のもつ暗黙知を企業の財産として表出させようという努力がなされ、その具体的な方策としてランチルームやコーヒーコーナーといった場での談話が見直されている。また、大部屋方式で声に出し合って、その中で暗黙知を伝達したり、小グループ単位のミーティングを活用し暗黙知の表出を図ったりする取組も行われている。いずれの取組も、暗黙知を具体的な状況下で音声表現や身体表現など多様な表現手段を組み合わせることで表に出し、その伝達や共有化を図ろうとするものだ。

また、この取組には、現在希薄になっているといわれる組織内の人間関係を深められる利点もある。前出のK高等学校が、文書化せず声に出して語り合う場を大切にしているのは、こうした効果をねらったことである。

こうした取組を、各学校においても進めていく必要がある。

まず、小学校で行われている学年部会や中・高等学校で行われている教科部会など、すでに存在している小グループを活用することである。そこでは、行事の運営方法や教科の指導法な

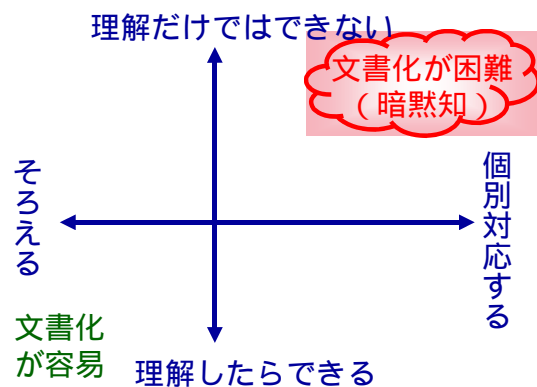


図12 「暗黙知」のゾーン

どが意外とざっくばらんに話し合われているのではないだろうか。これまでにいろいろな立場で経験し獲得してきたカンやコツを、主任レベルから部員に語り伝える場として位置付けたい。G 中学校のビデオを活用しての授業反省会、H 高等学校の組織的・体系的な指導を確保するための協議や授業の相互参観、I 高等学校の T T 指導を通しての学習指導法の伝達・共有の場、J 中学校の「学級づくり」に向けた実践を情報交換する場などの事例が示すように、教職員が語り合う場や時間の設定は、暗黙知を表出させる上で欠かせない取組といえる。

次に、企業でいうところのコーヒーコーナーのような、だれもが足を向けることができ、リラックスした雰囲気の中、様々なことが話題となるような場を大切にしたい。どの学校にも休憩室のような場はあろうが、かつてのようにリラックスした雰囲気での語り合いは消えつつあるのではないだろうか。人間関係の希薄さ、多忙感が主な原因だろうが、そのような場は暗黙知の表出に欠かせない場である。そこでは、個人の感性が語られることが多く、一見無駄な時間と思われがちだが、伝えにくいカンやコツが表出される可能性は大きい。しかもそこは、自由度の高い雰囲気をもつため、良好な人間関係が形成され、年代・分掌の枠を超えて、暗黙知が比較的容易に伝承される可能性を含んでいる。

### 3 経営的に「知」をみる風土の醸成を

現在の学校において、知の共有化は、個人の資質向上と組織の機能向上を目指す上で欠くことができない。しかし、共有化を進める上では、教職員の意識を転換することが必要である。

これまで学校は、個人のもっている知を、積極的に組織の知として表出させたり文書化したりしようとはしなかった。この背景には、いわゆる横並び主義で、目立たなくては困るが目立ちすぎても困るという意識があったように思う。しかし、今学校には自主性・自律性の発揮、特色ある学校づくりが求められている。これまでのような意識では、学校は組織として生き残ることさえままならなくなるだろう。

そこで、学校に存在する知を組織のためにいかに活用するかという、マネジメント的な見方が教職員全員に求められる。教職員一人一人は学校という組織の一員であり、個々がもっている暗黙知も含めた知は、個人の所有する知であるとともに組織の知でもあるという意識に立たなければならない。個人の知は個人にとっての財産であると同時に、組織にとっても欠かせない財産であるという考え方である。

個人の知が組織のために活用されるようになれば、当然組織の知は増幅され、増幅された組織の知は、組織の一員である個人の知に反映・蓄積されていくに違いない。

こうしたマネジメント的な風土が醸成されていくと、個人の中には知をオープンにする姿勢が生まれ、組織の中には自発的に知を共有しようとする雰囲気が育ってくる。そして、知は可能な限り文書化され、組織の中で活用されていく。

また、組織的に活用されるということは、知が効果的に伝承されることばかりでなく、その活用方法をめぐって年代を超えた学習の場が生まれることでもある。したがって、そこでの語り合いが新たな知を創出するといった効果も期待できる。

これからの時代、このようなマネジメント的な風土をもった組織ほど、自主性・自律性の確立に近い位置にいる組織であるといえよう。

## おわりに

最後に、本研究を進めるに当たり、御指導をいただいた静岡大学 藤原 文雄 助教授、並びに研究調査に御協力くださった各学校に、深く感謝申し上げます。

### 【参考文献】

- 野中郁次郎、紺野登共著 『知識経営のすすめ』 ちくま新書 1999  
マイクロソフト株式会社、ナレッジソリューション部  
『個人と組織のナレッジイノベーション』 株式会社アスキー 2001  
山下久徳、上野可南子 『50の経営理論が図表とたとえ話で3時間でマスターできる本』  
朝日香出版社 2001  
榎本英剛 『部下を伸ばすコーチング』 PHP 1999  
ヒューマンバリュー 『コーチングの技術』 オーエス出版社 2000  
下村哲夫 『先生の条件』 学陽書房 1993  
静岡大学教育学部附属教育実践センター 「ケースで考える学校経営」  
課題解決型学校経営実践講座 参考資料第2版 2002  
マイケル・ポラニー 『暗黙知の次元 言語から非言語へ』 紀伊国屋書店 1980  
斎藤 孝 『「できる人」はどこがちがうのか』 ちくま新書 2001  
森田松太郎 『社内のナレッジ・マネジメント入門の入門』 中経出版 2000  
D.M. スローン 『知の扉を開く 教育における知性の質を問う』  
玉川大学出版部 2002

### 【研究組織】

研究顧問 静岡大学教育学部附属教育実践総合センター助教授 藤原 文雄

研究担当所員 教職研修部長 浮穴 學  
経営研修課長 土屋 滋  
指導主事 池田 浩士 指導主事 豊島 慎吾  
指導主事 照井久美子 指導主事 土井千佳子  
指導主事 上野 明彦 主 査 浜田 修  
指導主事 増淵 邦夫(平成14年度)

教職研修課長 鈴木 浩  
指導主事 齋藤 洋子 指導主事 遠藤 恭輔  
指導主事 渡邊 俊洋 指導主事 山本 敏治  
指導主事 三科 真弓 指導主事 飯尾 照彦