

平成 29 年度教員の養成・採用・研修の一体的改革推進事業
実施テーマ：研修の一体的改革推進事業（効果的な管理職の育成）

新しい時代に対応する 学校管理職マネジメント研修に係る研究報告書

平成 30 年 3 月

国立大学法人兵庫教育大学
新時代対応学校管理職マネジメント研究会

目次

はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	1
I. 事業概要及び先行研究の検討	
第1章 事業概要・・・・・・・・・・・・・・・・	3
1. 趣旨と研究目的	
2. 調査研究の具体的な内容・取組方法	
3. 体制	
4. 実施経過	
第2章 先行研究・調査の検討・・・・・・・・	13
1. 育成指標	
2. 学校管理職養成に関する先行研究	
II. 開発プログラム	
第1章 開発したプログラムの概要・・・・・・・・	17
1. モデルケース・解説スライドのコンセプト	
2. プログラム及びワークシートの内容	
第2章 開発プログラムの運営・・・・・・・・	22
1. 講座を運営するにあたって	
2. 情報収集	
3. 分析	
4. 構想	
5. 企画	
6. 実行	
7. 判断	
III. プログラムの活用	
第1章 神戸市での試行・・・・・・・・	49
1. 研修の概要	
2. 研修講座に対する受講者の評価	
3. 受講者の傾向	
4. 反省点	
第2章 沖縄県教育庁国頭教育事務所での試行・・・・・・・・	63
1. 研修の概要	
2. 研修講座に対する受講者の評価	
3. 受講者の傾向と気づき（反省点）	

第3章 福井県での試行	69
1. 研修の概要	
2. 研修講座に対する受講者の評価	
3. 受講者の様子	
4. 講師の気付き（反省点）	
第4章 浜松市での試行	85
1. 研修の概要	
2. 研修講座に対する受講者の評価	
3. 受講者の傾向	
4. 反省点	
第5章 北海道での試行	97
1. 研修の概要	
2. 研修講座に対する受講者の評価	
3. 受講者の様子	
4. 反省点	
第6章 函館市での試行	115
1. 研修の概要	
2. 研修講座に対する受講者の評価	
3. 受講者の傾向	
4. 反省点	
第7章 長野県での試行	123
1. 研修の概要	
2. 研修講座に対する受講者の評価・様子	
3. 検証・改善点	
第8章 延岡市での試行	133
1. 研修の概要	
2. 研修講座に対する受講者の評価	
3. 受講者の様子	
4. 反省点	
第9章 三重県での試行	143
1. 研修の概要	
2. 研修全体に対する受講者の評価	
3. 研修講座に対する受講者の評価	
4. 受講者の傾向	
5. 反省点	

IV. 開発プログラムの試行による成果と課題	
第1章 本調査研究の成果と課題	151
1. プログラム開発における基本構想	
2. プログラムの内容	
3. 研修の実施体制	
4. 成果と課題	
V. 数字で見る新時代対応学校管理職マネジメント研究会の活動まとめ	157
おわりに	163

【参考資料】

講義演習プログラム及びワークシート等

はじめに

平成１２年教育改革国民会議は教育を変える１７の提案を行った。この報告が以後の教育行政や学習指導要領に大きな影響を与えたのは言うまでもない。この１７の提案のひとつに、「新しい時代に新しい学校づくりを」の項に学校や教育委員会に組織マネジメントの発想を取り入れる、という報告があった。報告書には次のように書かれている「学校運営を改善するためには、現行体制のまま校長の権限を強くしても大きな効果は期待できない。学校に組織マネジメントの発想を導入し、校長が独自性とリーダーシップを発揮できるようにする。組織マネジメントの発想が必要なのは、学校だけでなく、教育行政機関も同様である。行政全体として、情報を開示し、組織マネジメントの発想を持つべきである。また、教育行政機関は、多様化した社会が求める学校の実現に向けた適切な支援を提供する体制をとらなくてはならない。」続けて、具体的な提言として「予算使途、人事、学級編成などについての校長の裁量権限を拡大し、校長を補佐するための教頭複数制を含む運営スタッフ体制を導入する。校長や教頭などの養成プログラムを創設する。若手校長を積極的に任命し、校長の任期を長期化する。」

続く教育委員会改革では、学校を含む教育行政と地域住民との関係が見直されたのは記憶に新しい。

いずれにしても、学校を取り巻く現実の景色は、裁量権限の拡大が制度的に進められているが、裁量権限拡大に伴う管理職の能力の見直しや養成は進んでいない。そのために、旧来の能力で新しい権限を行使している姿がそこにある。地方分権化時代を迎え、学校には特色づくりが求められる中、「他人と違うこと」「突出すること」を良しとしない学校経営が依然として続いている。また、子どもに大きな影響を与えている家庭教育や地域教育から離れたところで学校教育が存在し続けている。

このプログラムは、このような背景を克服するために、また、平成２７年１２月の中央教育審議会答申や、平成２９年３月の新しい学習指導要領の趣旨に沿うように、従来のマネジメントサイクルに新たな視点から取り組んだものである。

I．事業概要及び先行研究の検討

第 1 章 事業概要

1 趣旨と研究目的

(1) 趣旨

平成 27 年 4 月の「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」の改正は、教育行政への影響は言うまでもなく、当然学校現場にも大きな影響を与えるものである。今回の改正は、教育委員会制度の基本原則である、「1. 教育における民主性の担保」、「2. 教育の自主性・専門性の担保」、「3. 教育行政の一般行政からの独立」といった政治的中立を変えるものではなく、従来から相対的に軽んじられてきた「1. 教育における民主性の担保」が、教育への民意の反映という形で焦点化され、首長による新教育長の任免・罷免と、首長の総合教育会議の主宰という形で盛り込まれた。

また、現在の学校には、平成 12 年の教育改革国民会議で教育行政や学校教育現場に組織マネジメントの発想が必要とされ、中央教育審議会答申「教職生活の全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上方策について」では、教員免許制度、教員養成、採用、研修や校長等の学校でのリーダーシップ・マネジメント能力の育成の重要性を挙げ、教育委員会・大学等の関係機関の連携・協働について、総合的・一体的に検討する必要があると指摘された。

学校教育現場へのマネジメントの必要性はすでに共通認識となっており、都道府県教育委員会や市町村教育委員会の実施する管理職研修に際しては「マネジメント力」を念頭においた研修が実施されている。しかし、現在行われているマネジメント研修は、日本の学校教育現場にマネジメント研修が導入された初期の研修のまま現在に至っている。

つまり、指示命令型や画一的な学校運営を進めるためのマネジメントの一面がある。その後、教育における地方分権の進展や、今期の中央教育審議会答申(H27.12.21)を踏まえ、これからは学校と地域が連携をより進めながら学校教育と地方創生が一体のものとされ、かつ、教育委員会制度が改正された状況では、学校における、特に管理職におけるマネジメント研修の見直しは、喫緊の課題である。

見直しに当たっては、前述の中央教育審議会答申において指摘されている点や、学校教育現場においては、「グローバル人材育成」や「危機対応」が喫緊の課題とされている点をふまえる必要があるが、そのような現状に、これまでの学校組織マネジメントテキストでは対応が難しい。

現在、多くの学校管理職研修に用いられている学校組織マネジメントテキストは、平成 17 年 2 月、マネジメント研修カリキュラム等開発会議が開発したもので、国の研修をはじめ都道府県、市町村の研修プログラムとして定着しており、特に校長、教頭等管理職の研修への浸透は進んでいる。このテキストは教育界に初めてもたらされたマネジメントテキストである。

マネジメントの基本原理は以下の 3 点である。

- ①管理職（リーダー）は組織のビジョン「共通目標（学校教育目標）」を打ち出すこと
- ②「現状」を把握すること
- ③目標と現状のギャップから課題を捉え、ヒト・モノ・金・情報・時間等の資源を有効

に活用し方策を立てること

この基本原理は、現行のマネジメント研修でも当然踏襲されているが、問題は基本原理の順序性である。現行プログラムは基本原則を①→②→③としたために、学校はそれまでに自分たちになかった、組織マネジメントという未曾有の発想を忠実に実行する努力をした。そのことで、校長という組織のリーダーが組織のビジョンである「学校教育目標」をしっかりと打ち出すようになった。「学校教育目標」は、現在多くの学校において、年度当初に校長が職員に対して提示することが通例となっている。

一方、このことは、組織目標である「学校教育目標」を校長一人で考えることとなり、毎年度当初の4月に赴任した校長であっても、その学校で「学校教育目標」を示すなど、教職員、児童・生徒、地域・保護者と共有されているとは言い難い。また、「学校教育目標」も学校教育法や学習指導要領の一節をコピーしたり、校長の個人的理念や信念を示したりするなど、形骸化している学校が多くを占めている。今回の法改正や中央教育審議会の答申を踏まえれば、組織マネジメントの基本原理の順番性は②→①→③と並べ替える必要がある。

このことは、言い換えるならば、学校における組織マネジメントをいわゆる「企業型から公務員型」に変える作業とすることができる。

（２） 目的

本研究は、現行のマネジメントプログラムの発展型として、基本姿勢を見直すものである。つまり、（１）で挙げた①から③の順序性に着目し、内容等を吟味したうえで、より充実に資するもの（マネジメントプログラム）を作成し、学校管理職の組織運営能力を向上させるプログラムを開発することである。具体的なコンセプトは以下の３点である。

○理念の浸透を図る。

「学校教育目標」は、学校教育において児童・生徒のめざす人材像そのものである。そのため極めて公共性の高い学校教育では、この人材像を保護者や地域住民の思いや願いも反映された「学校教育目標」を校長は掲げなければならないといえよう。

そのため、教育に対する保護者や地域住民の「民意」も反映され、学校の自主性・自律性を担保できる「学校教育目標」を作成し、その理念の浸透を図るものである。

○情報を収集・分析する能力、組織の在り方や方法を確立する。

教育に対する保護者や地域住民の「民意」も反映され、学校の自主性・自律性を担保できる「学校教育目標」を作成し、その理念の浸透を図るためには、保護者や地域住民の思いや願いという「民意」や情報を収集し、それを分析する能力や方法が重要である。

そこで、学校が保護者や地域の情報を収集・分析する能力、組織の在り方や方法を確立するものである。

○教育資源を活用する。

保護者や地域住民の願いも反映された「学校教育目標」を実現するために、ヒト、モノ、金、情報、時間という資源を活用するというものである。

つまり、現行のマネジメントプログラムでは、課題認識で示した基本姿勢「①→②→③」の順序性を有していたものを、本調査研究では、「②→①→③」というマネジメントプログラムを開発し、試行することで、これまでのマネジメントプログラムで実現到達できなかった段階へ近づこうと試みるとともに、研修実施のさらなる充実を目指すものである。

○研修講師を育成する。

さらに、本研究会のメンバーの構成を研究者と教育現場の実務家としていることから、プログラムの開発とあわせて、研修講師の育成を図ることも目的としている。

2 調査研究の具体的な内容・取組方法

(1) 具体的な内容

本調査研究では、現行の学校組織マネジメントプログラムを見直すことで、現管理職（若しくは管理職となる前の教員）を対象に、新たな学校管理職用マネジメントプログラムを作成し、学校管理職の組織運営能力を向上させるプログラムを開発した。この点、兵庫教育大学教育政策トップリーダー養成カリキュラム研究開発室が研究・開発し、同開発室が実施している「教育行政トップリーダーセミナー」（平成 29 年度は全国 5 会場にて実施）で実際に使用・活用しているマネジメントプログラムの内容は、前掲の①→③→②の順序性を意識したものであるなど、学校管理職の能力開発にとっても共通性があり、また学校管理職の能力開発にとっても必要不可欠なものである。そのため、このプログラムをベースにして、自治体レベルの教育行政リーダーと学校レベルの学校管理職との共通点と差異に配慮しつつ、発展的な開発を進めた。

そして、昨年度までに作成した新たな学校管理職用マネジメントプログラム「情報収集」「分析」「構想」「企画」の発展型として、「実行」「判断」のプログラムをケースメソッド中心に作成した。また、講師用の指導要領も作成し、研修講師の育成も図った。

本調査研究は、テキスト開発のための会議と、実際の学校管理職者の研修におけるそのプログラムの試行との繰り返しによって進められた。開発・作成した新たな学校管理職用マネジメントプログラムの内容の詳細は本報告書の後のパートで論じるが、結論的な知識を伝達するものとは大きく異なり、ケースメソッドを用いて学校の管理職が目標や内容を設定する際に必要な情報を収集し分析する手法・応用力・能力を開発するプログラムとなっている。こうした学校管理職の実情とニーズに応えた内容となり、かつ、現職の学校管理職に分かりやすい具体的で平易なプログラムとなるよう、試行における参加者の応答や多くの実務家メンバーからの提案を反映して開発・作成を進めた。

(2) 具体的な取組方法

まず、本調査研究は、下記 3 で具体的に示すとおり、実践的、機能的な体制に支えられている。すなわち、兵庫教育大学の他 5 大学所属の大学教員と、道県教育委員会、市町教育委員会、学校現場が連携した体制をとっている。

また、本研究会は、本研究に対し柔軟に対応しその改善を促すことが可能な、学校経営及び教育経営を専門とする大学教員（研究者）及び道県、政令市の教職員研修センターの

管理職研修担当者、現役の校長・教諭、主に教育財務を研究している全国小中学校事務研究会研究部員（実務家）で構成されている。特長的なのは、道県の他に政令市、中核市などで実際に学校管理職研修を行っている現職者がメンバーに加わっていることである。これによって、新たに開発したマネジメントプログラムを活用し、学校管理職の学校運営能力を向上させるプログラム開発ができる体制となっている。大学の研究者と教職員研修センターの担当者との連携協力、つまり理論と実践との融合が可能であり、双方の機能強化に繋がる体制となっているのである。

こうした実践的、機能的な体制によって、実際の学校管理職研修の場を用いた次のような取り組みを行うことが可能となった。

まず、7月に研究会メンバーが集い、教育行政トップリーダーセミナーのプログラムを参考にしながらも、各自治体レベルの教育行政職とは異なる学校管理職に固有のマネジメントプログラムのあり方を議論し、これまでも開発を行ってきたプログラムに改善、修正を加えた。

さらに、こうして作成されたプログラムを、メンバーの所属する自治体の教職員研修センター等で実際に試行した。試行の開催地は、本調査研究でのプログラム開発の進捗にあわせて29年度研修計画を柔軟に変更・対応できる体制を整えている研修センター等に協力を求めた。具体的な研修会実施自治体等の情報については、「4 実施経過」に記載している。

本調査研究における研究方法については、既述した通りであるが、まず、教育行政トップリーダーセミナーの講義方法や、使用しているプログラムを参考にしながら、発展型の新たなマネジメントプログラムを開発し、試行実施を行う。また、昨年度作成したプログラムについては、構成するメンバーが所属する公共団体等の教職員研修センター又は、要望のある公共団体等でさらに試行、運用を重ね、検証、改善を行う。

各研修会でプログラムを実施するにあたっては、プログラムの内容が最も効果の出る最適なグループ構成や、適正な時間等について検証を行い、より一層精度の向上を図って学校管理職の組織運営能力を向上させるプログラムを検討・開発した。クラウド型コミュニケーションツールなどを活用しつつ、各研修を実施するための準備の中で議論を重ね、また、研修直後に現地での検討会を重ねて、プログラムの改訂を繰り返した。

こうした試行の場を、本プログラムを用いた研修の講師養成の場ともするために、毎回の研修では担当講師を変え、本研究会のほとんどのメンバーが1度は研修講師を担当するようにした。

最後に、メール会議をはさみながら、こうした試行を踏まえた研究会をもち、この1年間の研究の振り返りと到達点・課題の来年度への継承を行い、この報告書をまとめた。

3 体制

(1) 実施体制

調査研究の役割分担を含む実施体制は、表1のとおり、本研究を専門分野とする大学教員のほか、道県（北海道、福井県、長野県、山口県）・政令市（新潟市、浜松市、神戸市）・中核市（大津市）の教育研修センター等の管理職研修担当職員、独立行政法人教職員支援機構の現職管理職、小学校・中学校の校長・教諭・事務職員で構成する研究会議をメンバーにした。

表1 実施体制

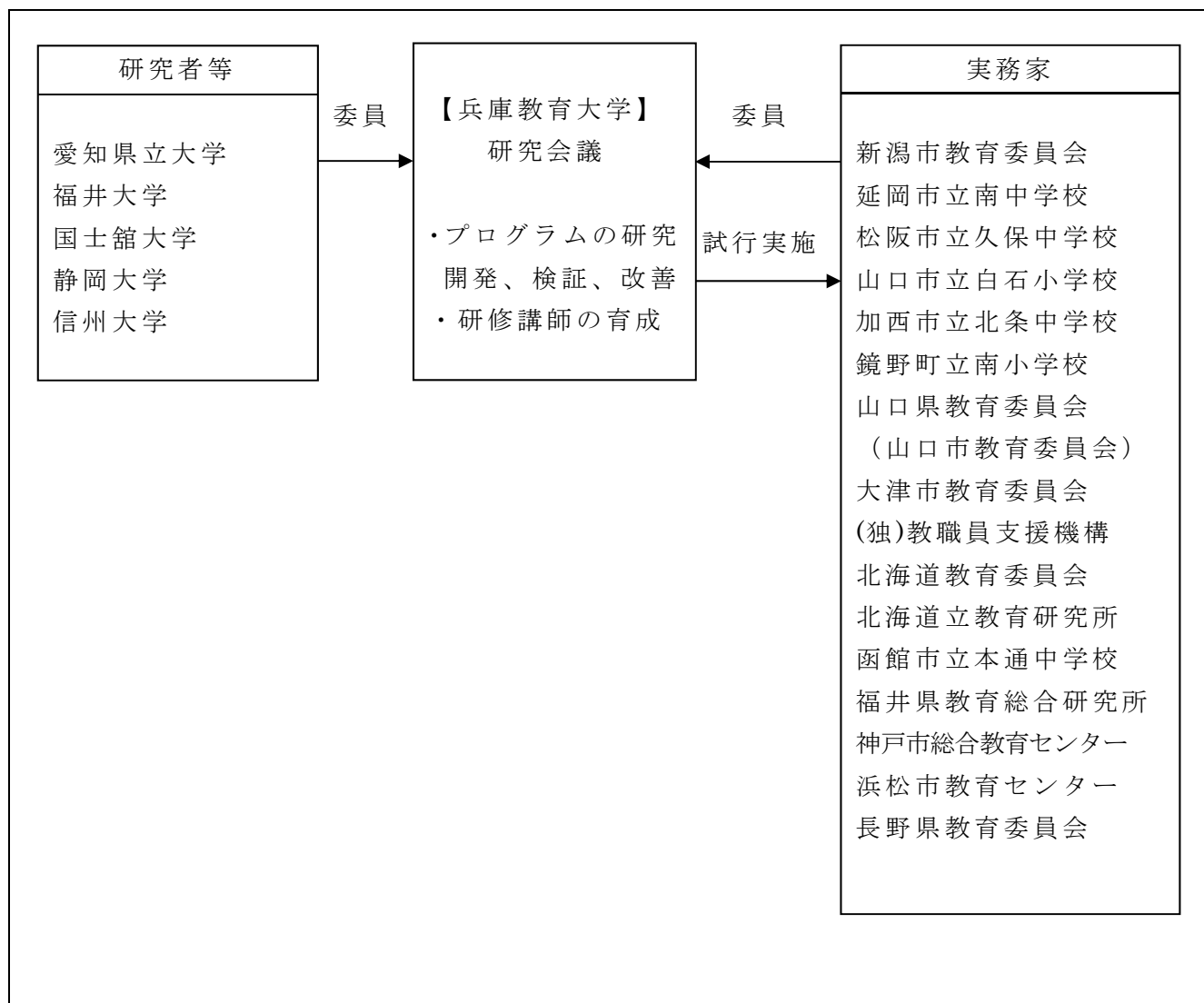
所属部署・職名	氏 名	役割分担
兵庫教育大学・教授	日 渡 円	調査・研究の総括
兵庫教育大学・准教授	諏訪 英広	プログラム開発全般に関する調査・研究担当 講師育成担当
兵庫教育大学・准教授	毎野 正樹	プログラム開発全般に関する調査・研究担当 講師育成担当
兵庫教育大学・准教授	押田 貴久	プログラム開発全般に関する調査・研究担当 講師育成担当
兵庫教育大学・助教	澤山 郁夫	プログラム開発全般に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当、講師育成担当
愛知県立大学・講師	葛西 耕介	プログラム開発全般に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当、講師育成担当
福井大学・教授	三田村 彰	プログラム開発全般に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当、講師育成担当
国土舘大学・教授	北神 正行	プログラム開発全般に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当
静岡大学・講師	島田 桂吾	プログラム開発全般に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当
信州大学・准教授	荒井 英治郎	プログラム開発全般に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当
新潟市教育委員会	池田 浩	プログラム開発全般に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当
宮崎県延岡市立南中学校	谷口 史子	プログラム開発全般に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当
三重県松阪市立久保中学校	西井 直子	プログラム開発全般に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当
山口県山口市立白石小学校	澄川 忠男	プログラム開発全般に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当

兵庫県加西市立 北条中学校	藤田 亮	プログラム開発全般に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当
岡山県鏡野町立 南小学校	西山 由花子	プログラム開発全般に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当
山口県教育委員会 (H29.12.23～山口 市教育委員会)	藤本 孝治	プログラム開発全般に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当
神戸市総合教育 センター	田原 唯志	プログラム開発全般に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当
神戸市総合教育 センター	大藪 二三雄	プログラム開発全般に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当
大津市教育委員会	丹羽 広光	プログラム開発全般に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当
北海道教育委員会	鈴木 淳	プログラム開発全般に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当
独立行政法人 教職員支援機構	古川 聖登	プログラム開発全般に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当
北海道立教育研究所	中澤 美明	プログラム開発全般に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当
北海道函館市立 本通中学校	毛利 繁和	プログラム開発全般に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当
福井県教育総合 研究所	小和田 和義	プログラム開発全般に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当
浜松市教育センター	下鶴 志美	プログラム開発全般に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当
長野県教育委員会	佐倉 俊	プログラム開発全般に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当
兵庫教育大学・副課長	宮脇 浩和	プログラム開発全般に関する調査・研究担当 事業運営・実施に係る調整担当
兵庫教育大学・主任 (～H30.2.15)	藤井 良憲	事業運営・実施に係る調整担当
兵庫教育大学・課員	斎藤 達朗	事業運営・実施に係る調整担当
兵庫教育大学・課員 (H30.2.16～)	藤本 紗妃	事業運営・実施に係る調整担当

（２） 連携体制

連携体制は図１のとおりである。

図１ 連携体制



4 実施経過

本調査研究の実施経過は表2の通りである。

表2 実施経過

5月	研修実施（開発済みのプログラム「情報収集」の試行）〔於：神戸市：幼稚園・小学校・中学校・義務教育学校・特別支援学校 2年次校園長〕
6月	研修実施（開発済みのプログラム「情報収集」の試行）〔於：沖縄県：小学校・中学校 校長、指導主事〕 研修実施（開発済みのプログラム「情報収集」「分析」の試行）〔於：福井県：小学校・中学校・高等学校・特別支援学校 新任教頭〕
7月	研修実施（開発済みのプログラム「情報収集」の試行）〔於：浜松市：小学校・中学校 校長〕 第1回研究会議（研究開発）〔於：兵庫教育大学神戸ハーバーランドキャンパス〕 研修実施（開発済みのプログラム「分析」の試行）〔於：神戸市：幼稚園・小学校・中学校・特別支援学校 2年次校園長〕
8月	（7/31～）研修実施（開発済みのプログラム「情報収集」「分析」「構想」「企画」及び新開発のプログラム「実行」「判断」の試行）〔於：北海道：小学校・中学校・高等学校 2年以上教頭〕 研修実施（開発済みのプログラム「情報収集」「分析」「構想」「企画」及び新開発のプログラム「実行」「判断」の試行）〔於：函館市：小学校・中学校 新任校長・希望校長〕 研修実施（開発済みのプログラム「構想」「企画」の試行）〔於：福井県：小学校・中学校・高等学校・特別支援学校 新任教頭〕
9月	研修実施（開発済みのプログラム「構想」の試行）〔於：神戸市：幼稚園・小学校・中学校・特別支援学校 2年次校園長〕
10月	研修実施（開発済みのプログラム「情報収集」「分析」の試行）〔於：長野県：小学校・中学校・特別支援学校 校長〕 第2回研究会議（研究開発）〔於：長野県総合教育センター・松本市中央〕

	公民館]
	研修実施（開発済みのプログラム「情報収集」「分析」の試行）[於：延岡市：小学校・中学校 校長]
	研修実施（開発済みのプログラム「情報収集」の試行）[於：三重県：小学校・中学校・高等学校・特別支援学校 新任校長]
11 月	研修実施（開発済みのプログラム「情報収集」「分析」「構想」「企画」及び新開発のプログラム「実行」「判断」の試行）[於：北海道：小学校・中学校・高等学校・特別支援学校 2 年以上校長]
	研修実施（開発済みのプログラム「企画」の試行）[於：神戸市：幼稚園・小学校・中学校・特別支援学校 2 次校園長]
	研修実施（開発済みのプログラム「分析」の試行）[於：三重県：小学校・中学校・高等学校・特別支援学校 新任校長]
12 月	研修実施（開発済みのプログラム「構想」の試行）[於：延岡市：小学校・中学校 校長]
	研修実施（開発済みのプログラム「分析」の試行）[於：浜松市：小学校・中学校 希望校長]
1 月	研修実施（開発済みのプログラム「構想」の試行）[於：浜松市：小学校・中学校 希望校長]
2 月	第 3 回研究会議（研究開発）[於：新潟市立総合教育センター]
	第 4 回研究会議（研究のまとめ）[於：兵庫教育大学神戸ハーバーランドキャンパス]

第2章 先行研究・調査の検討

はじめに

本章では、学校管理職育成に関する先行研究・調査をレビューし、本研究会での検討課題を析出する。今年度は、教育公務員特例法の改正により、「校長及び教員としての資質の向上に関する指標」（以下、「育成指標」とする）の作成が求められていることからその導入状況を把握する。また、最近の研究動向として篠原編 2016 を確認したい。

1. 育成指標

平成 28 年 4 月の教育公務員特例法の改正により、任命権者は文部科学大臣が定めた「校長及び教員としての資質の向上に関する指標の策定に関する指針」を参酌し「校長及び教員としての資質の向上に関する指標」（育成指標）を協議会で協議し、策定することとなった。

その支援機関でもある独立行政法人教職員支援機構では、67 自治体（47 都道府県教育委員会、20 指定都市教育委員会）へ「公立の小学校等の校長及び教員としての資質の向上に関する指標策定に関するアンケート」を実施しており（平成 29 年 5 月、7 月、11 月の計 3 回）、調査結果を公表している。

平成 29 年 11 月に実施された第 3 回調査では、育成指標が「完成している」が 16 自治体、「ほぼ完成している」が 21 自治体、「検討中」が 30 自治体となっており、年度末の 3 月までには全自治体で公表が予定されている。また、「指標策定にあたって参考にした資料」としては、「指針」（文部科学省告示第五十五号）が 57 自治体と最も多く、次いで「他自治体の指標や資料等」が 51 自治体、となっている。

そして、校長の指標で上げた項目では、「危機管理」と「組織マネジメント」が最も多く（39 自治体）、次いで「教育理念に基づいた学校経営」（35 自治体）、「保護者や地域との連携」（31 自治体）、「判断力」、「決断力」（30 自治体）となっている。各自治体ではこれらの項目をもとに研修計画が作成され、研修プログラムが構築されるが、本マネジメント研究会が開発した研修プログラムは指標の項目の多くを抱合し得るものであり、各自治体で採用されていくことが期待される。なお今後、中央研修のシステム並びにコンテンツも再編化される。岐阜大学教職大学院教授で独立行政法人教職員支援機構客員フェローでもある篠原清昭は、システムの改善案として、現行の「中央集中研修」から地方と連携した「ネットワーク研修」への転換が示している（篠原 2017, p.32）。具体的には地方の研修センターや教職大学院等と連携して、全国 6 つのブロックごとに分散させるとのことである（同前, p.34）。また、コンテンツの再編化として、第 1 に講習内容を研修講習と養成講習に分けること。第 2 に個々の講習における育成指標と育成すべき資質能力のカリキュラム標準の検討する点。第 3 にその受講方式の再検討であり、「講話」「講義」形式から「演習」や「協議」さらには「実習」方式の導入である（同前, pp.34-35）。本マネジメント研究会

の研修プログラムが中央研修等で採用されるためにもこれらの視点からの検討が必要になるだろう。

2. 学校管理職養成に関する先行研究：篠原編（2016）『世界の学校管理職養成』より

先述の篠原清昭は、学校管理職養成のシステムとコンテンツに着目し、システムに関しては「我が国の学校管理職養成のシステムの現状では、任用前の養成は学校現場での上司校長による徒弟的育成と、その『声かけ』による地区校長会主催の登用試験受験対策講座的なインフォーマルな研修会への受講参加を主な方式として」おり、「資格選考」「採用」も含め「大きな改善すべき問題がある」と指摘する（篠原 2016, まえがき ii）。

また、「我が国の学校管理職養成のコンテンツの現状では、学校管理職自体を教育専門職の延長として『教師の教師』と捉え、独立の固有な『学校経営専門職』として、そのマネジメント能力を養成する見方が少ない」と指摘する。そして、「学校ビジョンの設計、学校経営計画の設定、学校評価さらに地域社会との連携など、スクールリーダーとしてのマネジメント能力の育成が課題である」と述べる（同上）。

そこで、日本の学校管理職養成の開発モデルを検討するため、先進的に学校管理職養成のシステムとコンテンツを開発実行している諸外国（アメリカ、イギリス、ドイツ、中国、台湾、シンガポール、韓国）との比較研究を行っている（同上）。

諸外国では、学校管理職の養成は学校管理職資格取得のための研修を指しており、世界的には学校管理職の養成システムは資格制度と関連しているという（同、まえがき iii）。各国での学校管理職の資格化は、多くの場合、資格付与のための養成プログラム（の開発）、さらに資格・養成プログラムの裏付けとなり学校管理職の専門的能力・力量を規定する学校管理職基準（専門職基準）を随伴するのである（p.218）。

管理職養成プログラムの「内容」面については、

- ① プログラム内容には、学校経営に関する理論・実務の知識やスキルの習得も組み込まれる一方、教授学習の質向上や複雑な状況下での未来の構想・具体化（革新）にかかる職務遂行能力の育成に重心が置かれている。
- ② 教授方法・形態では、講義・文献購読のほかワークショップ、シミュレーションや事例研究のバリエーションが開拓されている。
- ③ 現場実習も、シャドウイングによる行動様式学習、勤務校以外の実習校での課題解決学習、各科目の学習との連続性（各科目の課業成果の実践化、各科目内での現場実習の組み込み）等の工夫により、理論・実践の往還や高度な職務遂行能力の育成機会として開発されつつある。

とまとめられている（p. 241）。

わが国の学校管理職育成に向けて、「学校管理職資格認定証」とその取得のための「学校管理職養成講習」の創設を提案している。そして、新たな学校管理職育成のコンテンツは、ナショナルな次元で「学校管理職専門職基準」を策定し、この基準にもとづいたカリキュラム標準が作成されなければならないとする。学校管理職養成講習のコンセプトは経営専

門職（professional）としての学校管理職の養成であり，単に「教師の教師」としての「教育指導的リーダーシップ」ではなく，学校管理・経営のマネジメント能力を持つ「管理的・経営的リーダーシップ」を育成する指標が求められるという。しかしながら，学校管理職養成講習の受講生は「学校管理職」という新しい「職種」の職能機会はないことから，講習での育成指標は，学校経営専門職としての「基礎形成」をイメージして，理論知を中心とした「理解・認識」に置かれると述べる（p.249）

カリキュラムに関しては，「スクールリーダー」「学校改善」「実践開発」の3つのユニットに区分し，それぞれ4つ合計12の領域による学校管理職養成カリキュラムを提案している。このカリキュラムは，養成段階に位置づく「専門職養成課程」のみにとまらず，「登用」（採用）後の（新任）「研修」に連続した一貫したものとして編成されている（pp.249-251）。

このように篠原らの研究は，わが国の学校管理職育成の現状と課題を踏まえ，諸外国との比較研究をもとに，新しい学校管理職育成のシステム，コンテンツ（カリキュラム）を包括的かつ具体的に提案している点で示唆に富むものである。こうした研究動向との関連性を確認しながら研修プログラムを検討していくことが求められる。

【参考文献等】

- 篠原清昭『世界の学校管理職』ジダイ社，2016年
- 篠原清昭「育成協議会の設置と育成指標・研修計画の作成に関する調査研究（プロジェクトA）中間報告ー中央研修の再編化プランー」『Synapse』vol.60，2017年，pp.32-36
- 独立行政法人教職員支援機構「平成29年度 公立の小学校等の校長及び教員としての資質の向上に関する指標策定に関するアンケート調査結果（第3回）」
http://www.nits.go.jp/research/result/001/files/012_002.pdf（最終確認日：2018年2月14日）

Ⅱ．開発プログラム

第1章 開発したプログラムの概要

1 モデルケース・解説スライドのコンセプト

モデルケース

すでに作成している統合モデルケースをベースにして、今年度新たに試行を行う「実行」「判断」に対応できるかどうかの検証を行った。その過程で、モデルケースについてのコンセプトを以下のように確認した。

① 6つの研修プログラムを通して使用できるモデルケースとする

すでに作成した統合モデルケースをベースにして、6つの研修プログラムを通して使用できるかどうかを試行により、確認した。また、本年度は補助資料を2分冊とすることで、「情報収集」においては「補助資料1」までの配布とした。その上で、研修主催者の意向とする研修時間や内容、講師が受講者に読み込ませるページを指定するなど、指示を工夫することにより、どの研修でも使用できるような汎用性を確認した。

② モデルケースの情報を意図的に制限する

受講者が他の参加者とかかかわりや講師の指導を通して、「情報収集」「分析」「構想」「企画」「実行」それぞれのプログラムにおいて、自らの「経験」や「学び」による考え方の傾向に気づき、問題解決能力における新たな視点や考え方を主体的に獲得していくことを目指した。本マネジメントプログラムの特徴を生かし、受講者の主体的なかかわりを喚起するために、モデルケースで提示される情報を意図的に制限している。

③ 研修を通して学んだ幅広い視野を継続させる

上記②同様に、研修を通して、自分のこれまでの「経験」や「学び」による考え方の傾向に気づくことで、学校教育だけで教育を完成させるという考え方に限定されることなく、社会教育や家庭教育といった幅広い視野で教育を捉えることで、新しい時代における学校管理職研修である目的を再確認する。

④ モデルケースを中学校とする

研修には、幼稚園・小学校・中学校・高等学校等の管理職が参加するが、モデルケースの状況設定は中学校とした。「リーダーに必要な応用力」をつけることを目的とするため、モデルケースが学校種に左右されるものではない。また、演習を校種ごとにグループ編制した場合、校種ごとの考え方の傾向が生じると考えられる。そこで、あえて校種を組み合わせるグループを編制し、受講者が校種の違いによる考え方の違いを感じたり、校種が異なっても同じように考えることを実感したりすることで、自身の考え方の傾向への気づきを促したいと考えた。

解説スライド

すでに作成している解説スライドをベースにして、ユニバーサルデザイン化（色の変更、文節改行の実施）、および昨年度の試行研修における反省点および今年度の試行研修における受講者の様子から、一部スライドを追加・変更・削除を行なった。

2 プログラム及びワークシートの内容

(1) プログラムの内容

統合モデルは、「ケース本文」「補助資料1」と「補助資料2」の2分冊によって構成されている。「ケース本文」「補助資料1」及び「補助資料2」の内容は、以下のとおりである。なお、「情報収集」のみの研修を実施する際には、「ケース本文」「補助資料1」のみの配布とした。

A. ケース本文

現在の状況が記載されている。「あなたは、前任の山中校長の急病による休職に伴い、新任校長として、朝日南中学校に着任することになった」という設定である。本文には、「朝日南中学校着任前後の動き」が日付順に記載されており、前任の山中校長からは直接の引継ぎができない状況の中で収集した情報について記載されている。記載されている主な内容は、以下の通りである。

【生徒の実態】

- 行事等における生徒の良さや部活動で結果を残すだけの頑張りが見られる。
- 学習面が本校の課題である。学力検査の結果は、どの教科も全国平均、県平均に比べ、かなり厳しい状況である。
- 10年前のかなり荒れた頃に比べると、生徒指導上、確かに問題発生件数など改善されてきているが、校内外を含めて問題がないわけではない。
- 各学年とも、問題行動が発生している状況はあるものの、授業において指導が通らない場面は全体的には少なくなっている。

【教職員の実態】

- 指導力に問題を抱えている教職員、精神疾患による休職歴のある教職員もいるが、中堅、若手が多い年齢構成で、全体的に雰囲気は明るくなってきている。
- 各部とも計画的に行事運営の企画、立案、実施ができているが、実施後の反省が十分なされずに、翌年に向けての改善や関係している年度内の行事への反映が不十分なようであった。
- 生徒指導の場面で、同じ状況でも、注意を「する」、「しない」教師がいる。

【前任校長の願い】

- 今年度後半から次年度に向けて、学習面に力点を置いてほしい。

【保護者の実態及び願い】

- P T Aは、全体的に協力的な雰囲気がある。
- P T A三役の方々は、前校長が急な病気で休職ということもあり、基本的に学校へのバックアップに積極的であった。P T A会長は、学校正常化に向けて、「今は正念場だ」という意識を強くもっている。

【地域の実態及び願い】

- 地域からは、苦情も含めて、現状を学校に連絡してくれる人が多い。
- オープンスクールや学校支援会議を通じて、相互の情報の共有や相互理解の機会はつくられている。
- 同窓会長は、朝日南中学校のここ10年近くの荒れを憂慮しつつも、「今後の由井市を引っ張る人材の育成に学校は頑張してほしい」「若い世代も多い由井市であり、学

校は、目の前の子どもの育成だけではなく、地域に貢献できる活動も今後は、是非、取り入れてほしい」という熱い思いをもっている。

【小中連携】

- 校区内の2つの小学校長とも、「小学校の時は、結構ちゃんとしているんだけど…」と話していた。
- 事務長からの情報では、計画的に準備のための購入相談等に来る先生もいれば、いつも場当たりの予算執行の先生もいるとのこと。
- 小中連携の必要性は理解しているものの、小中それぞれに学校の事情が前面に出ており、実体を伴った小中連携はなされていないようであった。

【補助資料1】

- 校区内の状況
- 学級編成・校舎配置
- 教職員の人事管理
 - ・職員数 ・学年組織 ・年齢構成
- 教職員の情報及び校務分掌について
 - ・氏名 ・年齢 ・性別 ・教科 ・学年部 ・校務分掌等
- 生徒数の概要
 - ・本年度の生徒数 ・生徒数の推移
- 学校経営方針

B. 補助資料2

- 年間行事実施状況
- 小中連携
 - ・年間行事予定（小中連携（一貫）教育関係） ・昨年度活動報告
- 学校評価等
- 施設・設備の管理
- 全国学力・学習状況調査の結果から
- その他資料
 - ・学校評価アンケート結果（生徒・保護者）
 - ・問題行動統計
 - ・主な主任からの聞き取り
 - ・由井市教育振興基本計画概要

（2）ワークシートの内容

情報収集

A ケース演習①（個人ワーク・グループワーク）

- 課題ワークシート
 - 「自分が朝日南中学校の校長だったら、今後何に取り組むか」
- 振り返りワークシート①
 - 「自分の特徴→その特徴が周囲に与えている影響」

B ケース演習②（個人ワーク・グループワーク）

- 課題ワークシート
「現状を把握するために必要な方法とその入手方法」
- 振り返りワークシート②
「自分が収集した情報の整理」
「自分の情報収集の特徴→その特徴が出る理由」
- 情報収集シート（代表例）

分析

A 解説

- 原因分析の留意点（「原因の分析」ステップで陥りがちな例）
「具体的な事実やデータに基づいていない」
「一つの原因に2つ以上の要素を含めてしまう」
「結果←原因の関係になっていない（逆も成り立ってしまう）」
「結果←原因の関係に飛躍がある」「原因を抽象化してしまう」

B ケース演習

- 課題ワークシート
「ツリーをつかって問題分析をしてください。またその真因も特定し、その根拠も含めてお答えください」
- ツリー作成例
- 振り返りシート
「自分の特徴 → その特徴が周囲に与えている影響」

構想

A ケース演習（個人ワーク）

- ワークシート①
「全体状況を見据え、あなたは校長として、朝日南中学校の教育に於いて、どのような姿を実現しますか？」
「上記の姿を実現するために、何を目標として設定しますか？最大5つ以内で設定してください。」
- ワークシート②
「目的（実現したい姿）と目標を設定した根拠を記入してください」
- 振り返りワークシート
「自らの着眼点の特徴」
「自分の思考特徴や行動特徴（良い面・悪い面）」
「上記の特徴が何故出るか」
「上記の特徴が現実どんな影響を与えているか（良い面・悪い面）」

B ケース演習（ペアワーク）

- ワークシート①（情報整理シート）
「(1)自治体、校区の現状 (2)外部環境の変化
(3)国・都道府県の教育方針 (4)自治体の方針」

(5)民意

(6)私の教育観

- 振り返りワークシート
 - 「自らの着眼点の特徴」
 - 「自分の思考特徴や行動特徴（良い面・悪い面）」
 - 「上記の特徴がなぜ出るか」
 - 「上記の特徴が現実になんか影響を与えているか」 良い面・悪い面)」
- 【構想】全体発表の進め方

企 画

- A ケース演習（個人ワーク・グループワーク）
 - 「学校給食の地域への開放」企画原案
 - ワークシート①（企画案の評価と改善案シート）
 - 「企画原案を読み、以下に各基準についての評価とその理由、改善案を記入してください」

実 行

- A ロールプレイ
 - 「抵抗者への対処」①
 - 「校長用資料」「抵抗者用資料」「オブザーバー用資料」
 - 「抵抗者への対処」②
 - 「校長用資料」「抵抗者用資料」「オブザーバー用資料」
- B ケース演習（個人ワーク・グループワーク）
 - ワークシート①一里塚（経過目標）を考えるワークシート
 - 「経過目標と、そのために自分が意識して行動すること」
 - 各ステップの振り返りシート
 - 「印象に残ったこと」
 - 「ご自身の学校で実行する際の留意点」

判 断

- A ケース演習（個人ワーク・グループワーク）
 - ケース1「学級担任交代の要求」
 - ケース2「全国学力・学習状況調査の公開」
 - ケース3「コミュニティ・スクールの導入」
 - ケース4「ノー残業デーの導入」
 - レビューシート
 - 「各ケースを振りかえって、気づいたことを記入してください」
 - 「このセッションを通して気づいた、ご自身の特徴について記入してください」

第2章 開発プログラムの運営

1 講座を運営するにあたって

研修を効果的に実施するために、次のような工夫が必要になることを想定して進める。

- ① アイスブレイクは、提示した内容にこだわらず、受講者の意見を出しやすくすることを目的とし、別の方法で実施した方が良い場合もある。
- ② 「正しい答え」を求める研修ではないことを繰り返し押さえる。そのことで、個人ワークは進みやすくなると同時に、グループワークにおいても少数意見が反映させられやすくなる。
- ③ 可能であれば、受講者に見えるように、演習の残り時間が表示できるようにする。

2 情報収集

(1) 講座実施までの準備

① 受講生のグループ編制

一班6人程度でグループを編制する。個人ワーク→グループワーク→全体共有、とセッションが徐々に大きくなり受講生全体で一つの作品を共有するため、基本的には30人程度を一クラスとすることが望ましいが、会場の都合により大人数となる場合は全体共有での発表を数班の発表とするなど工夫して対応する。

② 準備物

- ・テキスト類・・・ケース本文、ワークシート（ケース演習①②）、
振り返りシート（ケース演習①②）、情報収集シート
- ・消耗品・・・模造紙各班2枚、付箋紙2色（1人に各色30枚程度）、
サインペン（1人1本）、マジックペン（各班1セット）
- ・備品など・・・時計、ホワイトボード（できれば班の数）、プロジェクター、
パソコン

(2) テキストの進行について

【情報収集】3時間

項 目	留 意 点	時間
【解説】 受講に際して	◆議論中心の「参加型」セミナーであること → 積極的な発言 ◆正解を求めるのではなく「自分と何か違うのか」を意識しながら進める ◆自分の思考特徴を意識し内省する機会にする	10分
【解説】 研修の流れ	1 オリエンテーション 2 演習①（個人ワーク，グループワーク，全体共有） 3 解説～情報収集①～ 4 演習②（個人ワーク，グループワーク，全体共有） 5 解説～情報収集②～	

	6 振り返り 7 まとめ	
【アイスブレイク】	相互理解 ・名前、学校名、現任校の課題 役割分担 ファシリテーター、発表、タイムキーパーを決める ※講師が全体を見ながら時間を促せる場合には、タイムキーパーは不要	10 分
【解説】 ～情報収集～	講義・演習の目的 「校長に求められる行動の質をあげるために必要な「応用力」を養うポイントをつかむ」 (学校や地域の情報に管理職としてどのような視点で対応するかのポイントをつかむ)	
【演習】 個人ワーク:校長として取り組むこと	(使用するシート: ケース演習①ワークシート) 【取り組むこと】「ケース本文」「補助資料」を読んでワークシートに回答を記入する ※ワークにはいる前に、進め方を説明する ※補助資料に書くのではなく、配布したワークシートを使用するように指示する	25 分
【演習】 グループワーク: 回答の洗い出し	【取り組むこと】グループ内で共有し、各メンバーの回答を要点のみ模造紙に転記する ※班でまとめる必要はない、1つのものを作り上げるのではないことに注意する	20 分
【演習】 全体共有	1 班 2 分以内で発表 ・(付箋の色を指示) 発表を聞きながら、次のことを付箋に記入する(自分の書いた内容と特に異なる点、参考になった点)	10 分
【解説】 ケースの焦点	◆「現状をどのように捉え」、「どういった課題を設定し」「どのような方策を遂行するか」という「対課題面の力」が校長には強く求められる	10 分
【解説】 業務遂行上の落とし穴	◆多くの場合、私たちは「これが問題だ」と認識すると、どのように解決するかを考えて、解決策を決定する ◆これは、問題に直面した時に、私たちは限られた経験や知識から解決策を導こうとするためであり、よくありがちなことである 例: 歯が痛い→歯医者に行って治す 学力が低い→授業改善する ◆この場合陥りやすいのは次のようなことである ・抜本的な解決とはならず、対症的な解決なので、同じ問題	

	<p>が繰り返し起きる可能性が高くなる</p> <ul style="list-style-type: none"> ・周囲と共に解決していく上で、なぜその解決策なのか、十分な理解や同意が得られないまま進む可能性が高くなる <p>◆前に経験した時とは状況が変わっているのに、同じ解決策を実行することで、問題が解決しないことがある</p>	
【解説】 問題解決のステップ	<p>◆解決策を考える前に、「現状」を把握した上で、「ありたい姿（目的－目標）」を設定し、ありたい姿を達成するための「課題と具体策」を決定する</p> <p>◆課題と問題の違い</p> <p>課題：目標達成のために手を打つべきテーマ</p> <p>問題：悪さ加減</p>	
【演習】 ケースの振り返り	<p>（使用するシート：ケース演習①振り返りシート）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・全体共有で記入した付箋を貼る ・付箋や解説を通じて気づいたことを記入する 	10 分
【解説】 説明：次のワーク内容について	次のセッションでは、「現状」を幅広い観点で把握するために必要となる「情報収集」の力を高めることをねらいとするワークを行う	5 分
【演習】 個人ワーク：必要な情報と入手方法	<p>（使用するシート：ケース演習②情報収集シート）</p> <p>【取り組むこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「現状を把握するために必要な情報」「情報の入手方法」を記入する ・ワークシートに記入した「情報内容」を1種類ずつ付箋に記入する 	25 分
【演習】 グループワーク：情報のカテゴリ化と入手の方法	<p>【取り組むこと】情報をカテゴリ化し、情報収集のための方法を記入する</p> <ul style="list-style-type: none"> ・模造紙に全員分の付箋を貼り出す ・同じ種類の情報をカテゴリ化する ・カテゴリについて、その情報を収集するための方法を記入する <p>※ワークイメージを示す</p>	25 分
【演習】 全体共有	<p>【進め方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・他のグループの模造紙を順番に見る。その際に付箋を持ち、次のことを記入する（付箋の色を指示） 「自分になかった観点」「参考になった点」 ・時間は、1グループ2分とし、時間を区切って、次への移動を促す。回る方向を指示する 	15 分
【解説】 情報収集のポイント	<p>◆できる限り幅広い観点から行う</p> <p>◆定量、定性の両側面から押さえる</p> <p>◆事実と解釈を混同しない</p>	10 分

	◆入手方法も併せて検討する	
【解説】 情報収集のステップ	<p>現状に関する情報収集</p> <p>◆思い込みではなく、事実ベースで教育の現状に関する情報を収集する</p> <p>◆収集する情報は、特定の領域に偏っているケースが多いため、自身の傾向を自覚しておく</p> <p>◆収集した情報はカテゴリごとに「良い情報(特色)」と「悪い情報(問題)」とに分類する</p> <p>◆分類は無意識の基準に左右されやすいことを自覚しておく</p> <p>◆往々にしてその人の経験則に基づくものの見方や価値観で判断をしている</p>	
【演習】 個人ワーク：ケース演習②の振り返り	<p>(使用するシート：ケース演習②振り返りシート)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自分が付箋に記入した「情報内容」を領域ごとに分類しそれらの数をシート左側の一覧表に記入する ・数が多い3項目に「○」数が少ない3項目に「×」をつける ・全体共有で記入した付箋があれば、シート右側の付箋貼り付けスペースに貼る ・自分の情報収集の特徴について気づいたことをシート右側の下欄に段に記入する <p>※時間があれば、班で情報交換を行う。</p>	10 分
【解説】 講座のまとめ	<p>講座全体を振り返って、まとめを行う。</p> <p>◆どんなねらいで、ケース演習①及び②演習を行ってきたか→ありたい姿を描くための現状把握とそのための情報収集のありかたについて演習をした</p> <p>◆組織として課題解決の質を高めるためには、マネジメントの次の6つの力を高める必要がある</p> <p>①情報収集 ②分析 ③構想 ④企画 ⑤実行 ⑥判断</p>	10 分

(3) 講座を運営するに当たって

- ① 最初の演習で本文を読み込むのに時間がかかる受講者もあるので、時間を意識し、残り時間を促す、余裕がある場合には時間延長も考える（他の演習でも同様）。
- ② 最初の演習で殆ど書き込みができない受講者があることを想定し、必要に応じて声掛けをするなどする。
- ③ ケース演習②「情報のカテゴリ化と入手方法」のグループ演習では、付箋のカテゴリ化を行う際に、内容の異なるものを無理にグループ化しないことを注意する。ここで、内容が異なるものを無理にグループ化すると、情報の入手方法が具体的になくなり、場合によっては、付箋の代わりに、個別に切り離せるタイプのタックタイトル（タックシール）を使用してもよい（一度貼りつけた付箋は、動かすことが少ない傾向がある）。

3 分析

(1) 講座実施までの準備

① 受講生のグループ編制

「情報収集」を参照

② 準備物

- ・テキスト類・・・ケース本文，ワークシート，振り返りシート，分析のポイント
- ・消耗品・・・模造紙各班2枚，付箋紙2色（1人に各色30枚程度），
サインペン（1人1本），マジックペン（各班1セット）
- ・備品など・・・時計，ホワイトボード（できれば班の数），プロジェクター，
パソコン

(2) テキストの進行について

【分析】3時間

項 目	留 意 点	時間
【解説】 講義・演習の目的	講義・演習の目的 「校長に求められる行動の質をあげるために必要な「応用力」を養うポイントつかむ」 (組織で行う分析に管理職としてどう対応するかのポイントをつかむ)	
【解説】 受講に際して	◆議論中心の「参加型」セミナーであること → 積極的な発言 ◆正解を求めるのではなく「自分と何か違うのか」を意識しながら進める ◆自分の思考特徴を意識し内省する機会にする	10 分
【解説】 研修の流れ	① オリエンテーション ② 解説 ～分析～ ③ 演習 ④ まとめ	
【アイスブレイク】	相互理解 ・今朝の目覚め ・今日の意気込み・・・等々	50 分
【解説】 ～分析～	情報収集の振り返り 1. 現状に関する情報収集 ・事実ベースでの収集 ・自身の傾向があることの認識 2. 「特色」と「問題」の二軸で分類 ・収集した情報はカテゴリごとに良い情報と悪い情報に分類する	
【解説】	問題の原因分析	

分析の方法	<p>特色（強み・良さ）の要因分析</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆問題や特色を表層的に理解するのではなく、何か本質なのかをつかんでおくことが重要 ◆問題を構造的に理解しておかなくては「打ち手を間違える」「再発する」というリスクがある ◆問題は優先順位の高いものを中心に分析 ◆特色を構造的に理解しておかなければ強みを生かし、強化していくチャンスを見逃す。もしくはせつかくの良さを破壊してしまうリスクが発生する
<p>【解説】</p> <p>分析方法の紹介</p>	<p>「環境変化分析」：P E S T分析</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆政治，経済，社会，技術の4枠から情報収集し分析する <p>「内外環境分析」：S W O T分析</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆強み，弱み，機会，脅威の4枠から情報収集し分析する 「関係者・関係機関の要望」 ◆国や県，市町村の方針や考えを斟酌することや保護者や地域住民の要望等の意見を聞くことに加え自身の教育観を重ねて意思決定の材料とする
<p>【解説】</p> <p>分析方法の紹介</p>	<p>分析を行う重要テーマを特定する</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆複数の問題・特色の中から分析を行う重要テーマを特定することの大切さを知る
<p>【解説】</p> <p>問題の原因分析</p>	<p>原因とは？</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆原因とは，問題を引き起こしている事実 ◆最重要問題を取り除くためには，その根本的な原因を明らかにする ◆なぜこの問題が引き起こされたかを探っていく技術が学校課題を解決する手腕につながることを理解
<p>【解説】</p> <p>原因分析の進め方 ツリーを作成し掘り下げながら原因を探っていく技術</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 問題を引き起こしている可能性のある直接の原因を仮説として複数挙げ，この仮説を1段目として2段目，3段目と原因の原因を掘り下げながら真因を探る技術を身につける ◆そのために 2. 仮説を確認するためには何を調べればいいかを考え，具体的事実を収集する 3. 1で上げた仮説（原因）を引き起こしている原因を挙げる 4. 上記1～3を3～5回繰り返す
<p>【解説】</p> <p>原因分析のポイント</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 具体的な事実やデータに基づいていること 2. 一つの原因に二つ以上の要素が含まれていないこと 3. 原因と結果の関係に飛躍がないこと

	<p>4. 原因を抽象化しないこと</p> <p>5. 他に可能性はないのかを考えること</p>	
<p>【解説】</p> <p>真因の特定</p>	<p>真因とは？</p> <p>◆最重要問題と強い因果関係のある原因で、取り除くことによって最重要問題が解決するもの</p>	
<p>【解説】</p> <p>真因特定のポイント</p>	<p>◆取り除くことができる原因かどうかを検討する</p> <p>◆取り除いたときに、効率・効果性が高いかどうかを検討する</p> <p>◆真の原因は、原因分析を行う中で繰り返し似たような原因が出てくることが多いことに注目する</p>	
<p>【演習】</p> <p>個人ワーク：分析ツリー作成</p>	<p>(使用するシート：ワークシート)</p> <p>【取り組むこと】「全国学力・学習状況調査の結果が全国平均より低い」ことを問題として取り上げ、問題分析と真因の特定を行う</p> <ul style="list-style-type: none"> ・原因分析のツリーを仮説で作成する <ul style="list-style-type: none"> ※まずは資料を見ずに考える ・資料を基に、仮説を検証し以下のマークをつける <ul style="list-style-type: none"> ○：該当する事実あり ×：制約条件 △：該当する事実はないが追加調査が必要 ・真因を特定し、その根拠を示す 	30 分
<p>【演習】</p> <p>グループワーク：分析ツリー作成</p>	<p>【取り組むこと】グループで問題分析のツリーの作成と真因特定を行う</p> <ul style="list-style-type: none"> ・各人の考え方を集約し、問題分析ツリーを作成する ・真因を特定し、その根拠も示す。 ◆朝日南中学校の校長であること ◆学力が低い → 仮説（ツリーの一段目）をできるだけ多く置いた上で次元等のカテゴリに分ける ◆カテゴリに分けたもののうち数個を深掘りしていく（4段以上は掘り下げてみる） ◆この作業を通し、班のメンバーそれぞれの考え方や経験に基づく判断等を観察すること ◆自分と違った思考や判断を付箋紙に書き留めておく ◆各班で意見を集約して班としての考えをまとめていく作業は、個人の発表やその意見に対する追及などの過程を踏むが、この際のプレゼンの力や思考の統合などが貴重な体験であることを理解する 	40 分

<p>【演習】 全体共有 5 班の場合</p>	<p>【進め方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・発表の際の会場は全体が 30 人以内で 5 班程度であれば、全員が各班作成の模造紙（作品）を確認できるよう配置を工夫する ・一班 3 分以内の発表とする ・他班の発表を聴きながら、以下を付箋に記入 ・自分の書いた内容と特に異なる点 ・参考となった点 ・「正しい」、「間違い」を気にするのではなく、疑問に感じた点やもう少し理解を深めたい点について遠慮することなく発表後に質問する ・発表後の質問に対する回答は班全員で対応する <p>※班の発表を全体の活発な協議につなげる進行をする</p> <p>【全体共有の視点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆打ち手（自分の経験に基づく解決策）に固執していないか？ ◆ツリーが無理なく掘り下げているか？（4 段、5 段目まで掘り下げている） ◆一段目の座りが適切か？（総花的でなくカテゴリ別にまとめているなど、説明者の意図が読み取れるくくりとなっている等） ◆朝日南中学校の課題解決につながるか？ ◆発表者の説明に合理性があり筋道がわかるか？ ◆説明が市民に対しても理解でき、また通じるものか？ ◆説明にストーリーがあるか（腑に落ちる、納得する・・・等々） 	30 分
<p>【解説】 分析する上での留意点</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆検証できていないものの、問題に影響が大きいと考えられるものは、追加の情報を集めて検証する ◆制約条件（常識、慣例、法律の規定等の与件）かどうかは自身の知識・経験に左右されやすいことを自覚しておく ◆分析は、あくまで仮説であり、仮説立案→実行→検証のサイクルを回し、ブラッシュアップすることが前提 ◆真因をどのように設定するかによって打ち手は大きく異なることを意識し、複数人で認識をすり合わせる ◆ツリーを使うと数ある原因の見落としが少なくなることを理解する 	
<p>【演習】 演習の振り返り</p>	<p>（使用するシート：振り返りシート）</p> <p>【取り組むこと】振り返りシートへの記入</p> <ul style="list-style-type: none"> ・グループワークや全体共有で記入した付崖を活用する 	10 分

	・ツリーを自身の学校でいかに活用するかのポイントをまとめておく	
【解説】 まとめ	講座全体を振り返って、要点を押さえる ・どんなねらいで、ケース演習を行ってきたか ・組織として課題解決の質を高めるには、マネジメントの次の6つの力を高める必要がある ①情報収集 ②分析 ③構想 ④企画 ⑤実行 ⑥判断	10 分

(3) 講座を運営するにあたって

研修を効果的に実施するために、次のような工夫が必要になることを想定しておく

- ① 仮想ではあるが朝日南中学校の校長として、学校経営に取り組む意識を常に喚起すること
- ② グループ活動、全体共有のセッションの中で自身が他者の考えや判断と異なる点を常に意識するよう呼びかけること
- ③ 自身の学校に戻ったときに「仮説」で分析を行う場面をセッションを通じて意識させること

4 構想

(1) 講座実施までの準備

① 受講生のグループ編制

「情報収集」を参照

② 演習を実施するための準備物

テキスト類・・・ケース本文、ワークシート、振り返りシート

消耗品・・・付箋紙（一人30枚以上）、サインペン・マジックペン（人数分）、
模造紙（班の数×2）

備品等・・・時計、ホワイトボード（できれば班の数分）、プロジェクター、
パソコン

(2) テキストの進行について

【構想】3時間

項 目	留 意 点	時間
【解説】 講義・演習の目的	講義・演習の目的 「校長に求められる行動の質をあげるために必要な「応用力」を養うポイントつかむ」 (新しい時代の学校のありたい姿を考えるポイントをつかむ)	
【解説】 受講に際して	◆議論中心の「参加型」セミナーであること → 積極的な発言 ◆正解を求めるのではなく「自分と何が違うのか」を意識しながら進める ◆自分の思考特徴を意識し内省する機会にする	10 分

【解説】 分析の振り返り	◆分析の振り返り 1. 分析は具体的な事実やデータに基づいていること 2. 一つの原因に二つ以上の要素が含まれていないこと 3. 原因と結果の関係に飛躍がないこと 4. 原因を抽象化しないこと 5. 他に可能性はないのかを考えること 以上の5点が問題（悪さ）の原因について分析を行う時のポイントであること ◆これらのポイントを押さえながら、いちばん近くにあると思われる原因の仮説を立てる作業を組織で行うことが望ましい ◆このため、リーダーは常に情報を収集し原因を探るという一連の動きを教職員が日常的に取り組めるよう繰り返し働きかけることが肝要である	
【解説】 校長が行う課題解決の考え方	「現状」を把握した上で、 「ありたい姿」を設定し、 「方策」を決定する	15 分
【解説】 ありたい姿とは	◆「ありたい姿」は基本的に以下の2つの要素から構成される ①目的：最終的に実現したい状態 ②目標：特定の期間までに達成する状態・成果 ※方策は目標を達成するために具体的に取り組むものであり施策や方策と目的・目標を混同しない	
【解説】 目的から方策までの一貫性	◆方策 → 目標 → 目的の一貫性が常に意識されることが重要である	
【解説】 目標設定の基本的な考え方	SMARTの法則 目標設定する際の注意すべき5つのポイントの頭文字をとったもの ◆具体的になっているか？・・・具体的であれば実現に向けての打ち手や計画が立てやすくなる ◆結果が測定可能か？・・・数字で明確に表せるか。数値化が難しいものは達成された状態を具体的な言葉で表現できるか ◆組織で同意して達成可能か？・・・曖昧な目標ではなくチャレンジを伴う「達成可能」なもの ◆現実的で成果を重視しているか？・・・挑戦的であっても「現実的な目標」であり、数字として達成できそうな目標であること。何を成し遂げるための目標かを常に意識する	

	◆期限が明確か？・・・目標は達成すべき期限やスケジュールが明確であること。いついつまでに達成したい！という「期間」を設定する	
【解説】 本セッションの流れ	①個人ワーク：情報を元に朝日南中の校長として、朝日南中の「ありたい姿」を策定する ②グループワーク：グループで「ありたい姿」の統一見解を求める。このとき、グループ全員の理解が必要だが、複数人の考えを混ぜて丸くする必要はない ③全体プレゼンテーション：会場全体に「ありたい姿」を説明し納得を得る ④質問会：朝日南中の関係者や報道関係者、市民等の立場で質問、疑問を投げかける → 発表班は全員で対応 ⑤振り返り：発表について、よい点・悪い点をフィードバックする	
【演習】 個人ワーク：ありたい姿の策定	(使用するシート：ケース演習①ワークシート) 【取り組むこと】 朝日南中学校の情報を元に、校長として、朝日南中学校の「ありたい姿」を策定する ◆ここで邪魔になるのが参加者の「経験」と「知識」。自身の学校の実情やこれまでの経験だけでなく、0ベースで取り組むこと ※ワークシート①に自身の考えた「ありたい姿」目的・目標を書く。ワークシート②はその考えにたどり着くまでのメモとして作戦ボード的に利用する	30 分
【演習】 グループワーク：ありたい姿の策定	【取り組むこと】 グループとして「ありたい姿」の統一見解をまとめる ・周りに説明できるよう、模造紙にまとめていく ◆具体的な方策はいらない ◆班員が理解し発表者以外も質問に答えられるようにする ※一人一人の作品には個性豊かで面白いものがあるが、5～6人の話し合いになるとどこにでもあるような中庸な作	40 分

	<p>品になることが多い。皆の平均でなく統合すること。様々な考えに触れることが次のセッション（質問会）の狙いであることを告げておく</p> <p>【注意事項】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. どちらが勝ちかという見方をしないで、全員が納得するに足る結論を見出すよう努めること ※全員の意見，考え方を少しずつ入れてみんなが納得するものを作るのではない 2. 多数決や足して割るという妥協策はとらない 3. 意見の対立こそ，グループのよりよい決定に貢献するということを念頭に置き，対立を恐れず，互いの相違点を明確にする 4. 全員が朝日南中の職員として関わることを再認識する 	
<p>【演習】 全体共有</p>	<p>以下2点を発表</p> <p>①教育目的・目標 ②上記の内容を考えた理由 ※聞き手が納得できるプレゼン能力が問われることを言い含めて会を始めること</p> <p>◆発表を聴きながら，以下を付箋に記入する</p> <ul style="list-style-type: none"> ・質問したいこと ⇒保護者，住民，教職員，他校の校長や教職員その他報道関係者，議員，首長等々 <p>※質問は遠慮することなくその立場の人間になりきって行うこと。教員の世界の言語だけで話さないようにする。再質問，再々質問も可能</p>	40 分
<p>【解説】 ありたい姿を考えるプロセス</p>	<p>①情報収集を幅広くきめ細かく行った上で，②分析を加え，③組織で構想する</p> <p>①情報収集</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現状に対する情報を問題と特色の両面から収集する ・環境変化に関する情報の収集 ・関係者・関係機関の要望に関する情報の収集 <p>②分析</p> <ul style="list-style-type: none"> ・問題が生じる原因 ・特色が生まれる要因 ・環境変化や関係者等の要望が教育に与える影響 <p>③構想</p> <ul style="list-style-type: none"> ・①②を踏まえ「ありたい姿」を構想する 	5 分
<p>【演習】 個人ワーク：考えたことを統合し，</p>	<p>（使用するシート：情報整理シート）</p> <p>(1) 学校・地域の現状，(2) 外部環境の変化，(3) 国・県の教育方針，(4) 自治体の方針，(5) 民意，(6) 自分の教育観</p>	20 分

構想する	それぞれのフレームを埋めていくが、大事にしたいのは(6)自分の教育観であることを認識させる「あなたが、今の立場にあることの自覚」	
【解説】 構想する際の留意点	<p>◆フレームを意識する（6つ）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・情報を整理し、分析するときに ・関係者に伝えるときに <p>◆自分の感性に注意する</p> <p>自身のクセや知識の偏り、あるいは得意分野、強みがあることを意識し、組織で協議を行うときに他者の意見をないがしろにすることもあることを認識する</p> <p>◆複数名で精度を高める</p> <p>班内に5～6人の校長がいる。複数名で朝日南中学校の改善を考えることの貴重な体験から何か学べるかを認識する</p>	5分
【演習】 振り返り	<p>(使用するシート：ワークシート③)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・6つのフレームに書き込んだ内容が十分であったかどうか検討を行い、それぞれの項目の重要度を決定してみる ・他者との比較や発表会での気づき等から観点の特徴を振り返る 	10分
【解説】 まとめ	<p>講座全体を振り返って、要点を押さえる</p> <ul style="list-style-type: none"> ・どんなねらいで、ケース演習を行ってきたか ・組織として課題解決の質を高めるには、マネジメントの次の6つの力を高める必要がある。 <p>① 情報収集 ②分析 ③構想 ④企画 ⑤実行 ⑥判断</p>	5分

(3) 講座を運営するにあたって

研修を効果的に実施するために、次のような工夫が必要になることを想定しておく

- ① あくまでも朝日南中学校へ途中着任した校長として、学校経営に取り組む意識を常に喚起すること
- ② 「納得」できる解を、いわゆる教師の言語だけではなく市民目線で幅広く語ることが意識させること
- ③ プレゼンに際して、専門用語や難解な表現を用いず地域住民に対して理解を得るつもりでのぞむこと
- ④ 全体会では発表者のみならずグループの全員が質問に即座に対応できるよう「まとめた成果」を理解し質問に備えておくこと

5 企画

(1) 講座実施までの準備

- ① 受講生のグループ編制
「情報収集」を参照
- ② 演習を実施するための準備物

テキスト類・・・ケース本文，企画案，企画改善案検討シート

消耗品・・・付箋紙（一人 30 枚以上），サインペン・マジックペン（人数分），
模造紙（班の数×2）

備品等・・・時計，ホワイトボード（できれば班の数分），プロジェクター，パソコン

（2）テキストの進行について

【企画】 3 時間

項 目	留 意 点	時間
【解説】 情報収集から構 想までの振り返 り	<p>※他のセッションからの連続講座として本セッションを実施する場合には，この振り返りを省略し時間配分を変更できる</p> <p>◆情報収集の振り返り</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 現状に関する情報収集 <ul style="list-style-type: none"> ・事実ベースでの収集 ・自身のクセ（偏り）があることの認識 2. 「特色」と「問題」の二軸で分類 <ul style="list-style-type: none"> ・収集した情報はカテゴリごとに良い情報と悪い情報に分類する ・分類は無意識の基準に左右されやすいことを自覚 <p>※問題（悪さ）の原因について取り上げるが，特色（良さや強み）の要因は意外に放置されたままが多い。良さの要因を探り，手を打つことが安定した学校経営につながることを認識を持つ</p> <p>◆分析の振り返り</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 分析は具体的な事実やデータに基づいていること 2. 一つの原因に二つ以上の要素が含まれていないこと 3. 原因と結果の関係に飛躍がないこと 4. 原因を抽象化しないこと 5. 他に可能性はないのかを考えること <p>以上の5点が問題（悪さ）の原因について分析を行う時のポイントである</p> <p>◆これらのポイントを押さえながら，いちばん近くにあると思われる原因の仮説を立てる作業を組織で行うことが望ましい</p> <p>◆このため，リーダーは常に情報を収集し原因を探るという一連の動きを教職員が日常的に取り組めるよう繰り返し働きかけることが肝要である</p>	10 分

	<p>◆構想の振り返り</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 国、教育委員会、自治体の町づくりなどの方針も把握しておくこと 2. 教育委員会の縦（国、県、市町村）の方針の連鎖だけでなく、自治体の方針までを考慮に入れること 3. そのことと併せて、学校は公教育として地域住民の民意も見ていくこと 4. 自分の経験に基づく教育観も意思決定の材料としていくこと 5. ありたい姿は「目的－目標」から構成されること 6. 「目的－目標－方策」の一貫性をもつこと <p>◆つまり、これまで学んできた「情報を収集」し、「分析」を加えた上で、関係者と共に「構想」ということが一連の流れである</p>	
<p>【解説】</p> <p>ケース（朝日南中学校）の再確認</p>	<p>ケース</p> <ul style="list-style-type: none"> ・年度途中の赴任で、前任者との引継ぎもできない ・まずは情報を各方面から収集し、そこから問題を分析し、職員と共に学校運営について構想した。 <p>学校教育目標及び学校像</p> <p>目的：ふるさと由井を愛し、ふるさと由井市の未来を担う生徒</p> <p>目標：どこに行っても由井をふるさとだと胸を張って言える生徒の育成</p> <p>ふるさと由井の自治の担い手となる生徒の育成</p>	7分
<p>【解説】</p> <p>講義・演習の目的</p>	<p>講義・演習の目的</p> <p>「校長に求められる行動の質をあげるために必要な「応用力」を養うポイントつかむ」</p> <p>（職員の企画に対して管理職としてどう対応するかのポイントをつかむ）</p>	
<p>【解説】</p> <p>受講に際して</p>	<p>◆議論中心の「参加型」セミナーであること</p> <p>→ 積極的な発言</p> <p>◆正解を求めるのではなく「自分と何が違うのか」を意識しながら進める</p> <p>◆自分の思考特徴を意識し内省する機会にする</p>	
<p>【解説】</p> <p>研修の流れ</p>	<ol style="list-style-type: none"> ① オリエンテーション ② 検討基準の検討（個人ワーク，グループワーク） ③ 改善案の検討（個人ワーク，グループワーク） ④ まとめ 	

<p>【解説】 各プログラムのねらい</p>	<p>◆情報収集～構想 勤務する学校の現状・問題を明らかにし、「ありたい姿」を描くために必要な力を高める</p> <p>◆企画 「ありたい姿」に向けた方策を「企画」する際、出された案を「検討」「改善」し、「決定」するための考え方や観点を学ぶ</p> <p>◆実行 方策を「実行」するにあたり、周囲を巻き込みながら効果的に実行していくために必要なステップを学習する</p> <p>◆判断 日常の問題状況に対して、健全な「判断」を下すために必要な資質や考え方を学ぶ。また自分自身の判断軸や価値観を考察する。</p>	10 分
<p>【アイスブレイク】</p>	<p>相互理解・参加した理由など 役割決め</p>	
<p>【解説】 企画における手順</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 目的・決定事項の明確化 2. 検討基準の明確化 3. 基準の分類と優先順位づけ 4. 企画を起案する 5. 企画案の評価と改善 6. 最終決定 	
<p>【解説】 演習①で扱う範囲と学校教育目標と重点目標、方策の関係確認</p>	<p>演習①で扱う範囲 「目的・決定事項の明確化」「検討基準の明確化」「基準の分類と優先順位付け」</p> <p>朝日南中学校 目的：ふるさと由井を愛し、ふるさと由井市の未来を担う生徒 目標：どこに行っても由井をふるさとだと胸を張って言える生徒の育成 ふるさと由井の自治の担い手となる生徒の育成 方策は具体的な実行計画にまで展開させる必要がある。</p>	
<p>【演習】 個人ワーク：内容の検討基準を考える</p>	<p>【取り組むこと】学校給食の地域への開放の内容を検討するにあたっての、「検討基準」を考える</p> <p>・今回の企画について自分が朝日南中学校の校長として設定したい検討基準を考え、付箋に書きだす</p> <p>◆食堂といっても給食を子どもと一緒に食べるものであり、うどんとか丼ものとかを出すということではない</p>	30 分

	<p>◆検討基準は、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・期待する成果 ・大切にしたい条件、クリアすべき条件 である <p>※通常は、予算・納期等もこちらに含まれるが、今回のワークでは考慮しない</p> <p>※付箋に書く検討基準の内容は抽象度が高くなりすぎないように注意する</p> <p>例えば「地域の活性化」では抽象度が高すぎて基準にはふさわしくないが、「地域住民と生徒の交流が活発になること」なら具体的で基準として適切</p> <p>同様に、「イメージアップ」 は不適切だが、「朝日南中学校の知名度やイメージの向上につながること」なら適切</p>	
<p>【演習】</p> <p>グループワーク：基準のグループ案を作成する</p>	<p>(模造紙を使用)</p> <p>【取り組むこと】「学校給食の地域への開放」の検討基準についてグループで検討し、グループ案をつくる</p> <ul style="list-style-type: none"> ・各人の考えを共有し、グループとしての共通の基準を出す ・MUST 基準と WANT 基準に分ける ・WANT 基準を、優先の高い順に並べる <p>【基準の説明】</p> <p>1. MUST 基準</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆その施策の実施にあたって、絶対に満たさなければいけない基準・条件 ◆満たしていなければ、方策案として採択しない（絶対的条件） <p>2. WANT 基準</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆その方策の実施にあたって、できるだけ満たしたい基準・条件 ◆必ずしも満たしていなくても、他の基準を高いレベルで満たしていれば、方策案として採択することもある（相対的条件） <p>【進め方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・上部に MUST 基準，下部に WANT 基準を書く ・WANT 基準は、優先順位が高いと考えたものをより上に貼る（それほど厳密でなくてもよい） 	50 分
<p>【解説】</p> <p>検討基準例</p>	<p>◆MUST 基準の例</p> <ul style="list-style-type: none"> ・子ども向けの学校給食の献立そのものは変えない 等 <p>◆WANT 基準の例</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域住民が、生徒に食事マナーを教えてくれること 等 	3 分

【解説】 演習②で扱う範囲	演習②で扱う範囲 「企画案の評価と改善」「最終決定」	30 分
【演習】 個人ワーク：評価と改善	（使用するシート：演習②「学校給食の地域への開放」企画原案，企画案の評価と改善案シート） 【取り組むこと】提出された企画原案について，検討基準に沿って評価したうえで，改善案を考える。 【進め方】 ・企画原案を読む ・各検討基準について企画原案を評価し，改善案を考える。 ・検討基準はシートに記載されたものとする。 ・評価は4段階とする。 ・検討基準をより満たす方策にする具体案を考える。	
【演習】 グループワーク：共通案作成	【取り組むこと】各人の考えを共有し，グループとして共通の案をつくる 【進め方】 ・各人の考えを共有する ・グループとしての見解をまとめる	30 分
【演習】 全体共有	以下の点を発表する ・グループとして決めた案 ・上記の内容になった理由，議論のポイント	15 分
【解説】 まとめ	◆企画にあたっては，検討基準を決め，示しておくことが大切 ◆示しておくことでの効果 1 目的や基準に即した施策案を企画できる（上がってくる） 2 複数案の場合，同じ基準で評価・決定することができる 3 効果的な改善案を考えることができる 4 決定の理由を明示でき，納得感が高まる 5 基準作りから，必要な関係者を巻き込んでおくことで，決定後の実行がスムーズになる ◆今あるものではなく，より創造的な目標を描いていくのがリーダーである	5 分

（3） 講座を運営するにあたって

研修を効果的に実施するために，次のような工夫が必要になることを想定しておく

- ① グループ活動，全体共有のセッションの中で自身の考えや判断と異なる点を常に意識するよう呼びかけること
- ② 自分の勤務する学校の話ではなく，あくまで朝日南中学校の校長として考えるように呼びかけること
- ③ 企画書としての体裁等の議論にならないように注意すること

6 実行

(1) 講座実施までの準備

① 受講生のグループ編制

「情報収集」を参照

② 演習を実施するための準備物

テキスト類・・・ケース本文，ワークシート，振り返りシート

消耗品・・・付箋紙（一人 30 枚以上），サインペン・マジックペン（人数分），
模造紙（班の数×2）

備品等・・・時計，ホワイトボード（できれば班の数分），プロジェクター，
パソコン

(2) テキストの進行について

【実行】3 時間

項 目	留 意 点	時間
【解説】 講義・演習の目的	講義・演習の目的 「校長に求められる行動の質をあげるために必要な「応用力」を養うポイントつかむ」 （組織を巻き込みながら効果的に実行していくためのポイントをつかむ）	10 分
【解説】 受講に際して	◆議論中心の「参加型」セミナーであること → 積極的な発言 ◆正解を求めるのではなく「自分と何が違うのか」を意識しながら進める ◆自分の思考特徴を意識し内省する機会にする	
【解説】 マネジメントの 各プログラムと 「実行」の位置関係	◆情報収集～構想 勤務する学校の現状・問題を明らかにし、「ありたい姿」を描くために必要な力を高める ◆企画 「ありたい姿」に向けた方策を「企画」する際，出された案を「検討」「改善」し，「決定」するための考え方や観点を学ぶ ◆実行 方策を「実行」するにあたり，周囲を巻き込みながら効果的に実行していくために必要なステップを学習する。	
【アイスブレイク】	相互理解 ・ 参加した理由など 役割決め	

【解説】 「実行」の4ステップ	①ビジョンを構築し、伝える ②抵抗者に対処する ③一里塚において、成果を確認・賞賛する ④見直し、強化する	
【解説】 どのステップが欠けても方策は成功（継続）しない	◆ビジョンが欠けると 必要性・方向性が分からず混乱する ◆抵抗への対処が欠けると 抵抗を抑えられず不満を生む ◆一里塚が欠けると 皮肉を言う人が現れ活動が停滞する ◆見直しが欠けると 一時的なブームで終わる。元にもどる。	10 分
【解説】 ビジョンとは	◆ビジョンとは その方策を実行する根拠として、実行によって目指す状態を、分かりやすく、かつ魅力的に描いたもの ◆ビジョンの構成要素 ・方策が実行され、成功したときに、最終的に実現されている状態 ・実行によって得たい成果・効果 ・実行にあたって、何を大事にしたいか／何に注力するのか ・影響をうけるのはだれか／どのような影響か	5 分
【解説】 ビジョンとは	◆構想から企画の一部である ありたい姿（目的－目標）を描く－①目的・決定事項の明確化－②検討基準の明確化 →内容自体はこれまでの研修を通して、ほぼ描けている →それをどう編集し、伝えるか	
【解説】 ビジョンを伝える際のポイント	・色々な手段、場面を活用する（スピーチ、会議、日常の会話など） ・熱意を持って伝える ・聞き手の立場や感情を理解し、相手に合わせた内容や伝え方を考える ・時には、危機意識を高めるように伝える ・自らが率先垂範する ・大事なことは、繰り返し伝える ・例え話やストーリーを用いて表現する	

【解説・演習】 ステップ② 「抵抗者に対処する」	◆人はなぜ、新しいことや変化することに抵抗するのでしょうか？	5分
【解説】 人はなぜ抵抗をするのか	◆人は、基本的に新しいものや変わることにに対しては抵抗を示しやすいものである ・うまくいくかどうかの漠然とした不安 ・慣れ親しんだ方法を変えることの面倒 ◆明確な理由があることもある ・すでに取組んでいたり、検討している別の方策がある ◆現場に近い人ほど、必要な労力が認識できる ・新しい知識ややり方の習得 ・関係分掌、関係者への説明・調整など	5分
【演習】 ロールプレイ： 抵抗者への対処	【取り組むこと】 「方策の実行に抵抗を示している人に対処する」 場面をロールプレイで体感する ・校長役（伝える役）、抵抗者役、オブザーバーの3名1組に分かれて実施する ・ロールプレイは2度実施する。2度目は、3人の中で役割を交代して行う ・朝日南中学校のケースです	20分
【演習】 ロールプレイ 1 回目	1. それぞれの役割に応じて、配布された資料を読んで準備する（5分） 2. ロールプレイを実施する（5分） 3. ふりかえる	20分
【演習】 ロールプレイ 1 回目の振り返り	1. オブザーバーの進行で、各組でふりかえりを行ってください（5分）	
【解説】 抵抗者への対応のポイント	①相手に耳を傾け、抵抗の背景・理由を把握する ②どうすれば前向きに取り組めるかを一緒に考える ③「抵抗者＝敵」ではなく、新しいことや変化への対応スピードの違いだと捉える （邪魔しようとしているのではなく、自分のペースを守ろうとしている） ④異なる視点や対立する見解から学ぶ （方策の改善の可能性が潜んでいないか？） ⑤方策（手段）ではなく、目的や目標のレベルで訴える	5分

【演習】 ロールプレイ 2 回目	1. それぞれの役割に応じて、配布された資料を読んで準備する（5分）（校長役は、先ほどのポイントを踏まえて考える） 2. ロールプレイを実施する（5分） 3. ふりかえる	15 分
【演習】 ロールプレイ 2 回目の振り返り	1. オブザーバーの進行で、各組でふりかえりを行ってください（5分）	休憩 15 分
【解説】 ステップ③ 「一里塚において、成果を確認・称賛する」（解説・演習）	◆一里塚とは 江戸時代に作られた、大きな街道の側に 1 里（約 4km）毎に設置した塚（土盛り）。旅行者用の目印として活用された（＝マイルストーン） →大きなビジョンや目標に対しての、「経過目標」のことを指す	10 分
【解説】 なぜ一里塚（経過目標）が大切なのか？	①いきなり大きなビジョンや目標は達成はできない（前提） ②経過目標を達成することで、自分達の努力が実を結ぶのだという証拠を示す ③取りくみ方をふりかえり、見直すきっかけとする ④達成に貢献した人を称賛し、さらに促進する ⑤抵抗者の抵抗を抑え、実行の勢いを維持する	
【演習】 個人ワーク	【取り組むこと】 方策の成功へ向けた経過目標を考え、そのための自分の行動を考える ・ワークシートを見ながら、案を考える ・朝日南中学校のケースです	20 分
【演習】 一里塚（経過目標）を考えるワークシートについて	◆研究期間が終了し、参加者の募集がスタートしている（3年後の目指す状態） 日常的に多くの地域住民が学校給食を利用することによって、 ・給食以外でも学校に足を運ぶことが増えた ・地域住民と子どもが声をかけあう場面が増えた ・地域全体で学校のことを話題にする機会が増えた ◆序盤（3ヶ月後）、中盤（約1年後）、終盤（約2年後）に各対象がどのような状態を目指すかを記入する	
【演習】 グループワーク	【取り組むこと】 個人で考えた案をもとに、グループの見解を作る 1. 各人の考えを共有する 2. グループとしての共通の見解を出す	40 分

【演習】 全体共有	以下の2点を発表してください 1. グループとして決めた案 2. 上記の内容になった理由、議論のポイント	
【解説】 ステップ④「見直し、継続する」	常に状況を見直ししながら、継続して①～③を強化することが必要 ①ビジョンを構築し、伝える ②抵抗者に対処する ③一里塚において、成果を確認・賞賛する ④見直し、強化する	10分
【解説】 見直しや強化を怠ると…	①ビジョンを構築し、伝える →手段が目的化する 大義を失い、形骸化する ②抵抗者に対処する →新たな抵抗者の誕生を見落とし、実行が滞る ③一里塚において、成果を確認・賞賛する →効力感が続かず、尻すぼみに終わる	
【解説】 情報収集から実行までが一連の流れ	①情報収集②分析③構想④企画⑤実行までが校長として着任した際の、一連の意思決定に関わるプロセス	10分

(3) 講座を運営するにあたって

研修を効果的に実施するために、次のような工夫が必要になることを想定しておく

- ① グループ活動、全体共有のセッションの中で自身の考えや判断と異なる点を常に意識するよう呼びかけること
- ② 傾聴やカウンセリングマインドといった技法に偏らないようにすること
- ③ 朝日南中学校のケースであることを繰り返し確認すること

7 判断

(1) 講座実施までの準備

① 受講生のグループ編制

「情報収集」を参照

② 演習を実施するための準備物

テキスト類・・・ケース本文、ワークシート、振り返りシート

消耗品・・・付箋紙（一人30枚以上）、サインペン・マジックペン（人数分）、
模造紙（参加者数）

備品等・・・時計、ホワイトボード（できれば班の数分）、プロジェクター、
パソコン

(2) テキストの進行について

【判断】3時間

項 目	留 意 点	時間
【解説】 講義・演習の目的	講義・演習の目的 「校長に求められる行動の質をあげるために必要な「応用力」を養うポイントつかむ」 (自分の判断軸や価値観を考察する)	5 分
【解説】 受講に際して	◆議論中心の「参加型」セミナーであること → 積極的な発言 ◆正解を求めるのではなく「自分と何が違うのか」を意識しながら進める ◆自分の思考特徴を意識し内省する機会にする	
【解説】 プログラムのねらい	◆日常の問題状況に対して、健全な「判断」を下すために必要な視点や考え方を学習する。同時に、自身の判断軸や価値観を考察する →つまり、「判断」とは全体に通じるものであり、今日は自分がどのように「判断」しているのかを見つけてほしい	
【解説】 研修の流れ	◆ショートケース演習 ー個人ワーク ー全体討議 ◆レビュー ー自らの判断の特徴	
【アイスブレイク】	相互理解 ・参加した理由など 役割決め	
【解説】 「判断」の内容を左右する要素	◆「判断」は「企画」において学んだような客観的・合理的な側面に加え、個人の「ものの見方・考え方」「価値観」「意思」という主観的・非合理的な側面にも左右される。 ①ものの見方・考え方 ・関心領域 ・視野ー認識できる範囲 ・視点ーある事象を認識するときの立ち位置 ②価値観 ・組織観 ・人間観 ・教育観 ……など ③意思 ・主体的意思	5 分
【解説】 演習のねらい	◆演習を通じて、自分の「ものの見方・考え方」と「価値観」「意思」をできる限り、客観視し、言語化すること ◆判断には正解はないが、判断を下すに当たって自分が前提として持っている「ものの見方・考え方」と「価値観」、「意思」が影響していることを実感する	5 分

【解説】 演習の進め方	◆ショートケース演習 ・朝日南中学校の校長が直面した「日常の判断場面」を取り上げ、校長の立場で判断をする ①個人ワーク（ショートケースに回答する） ②グループワーク（全体討議の準備をする） ③全体討議（ケースの判断についてクラス全体で討議を行う）	20 分
【演習】 ①個人ワーク	①配布されたショートケースに順番に答える ※1問ずつ回答してください ※終了の合図とともに、次の回答に移ってください ②回答後、用紙の下段に「なぜそのように考えたのか」を記入する	
【演習】 ②グループワーク	①グループごとに扱うケースを指示する ②担当するケースの回答を、模造紙に転記する ※見えやすいように大きな字で記入	10 分 休 憩 15 分
【演習】 ③全体討議	◆ねらい（再掲） 演習を通じて、自分の「ものの見方・考え方」と「価値観」、「意思」をできる限り客観視すること ①模造紙をケース番号順に前に貼り出す ②1 ケースずつ、順番に議論をする ③討議をしている際に、自分の考え方の 特徴として気づいたことがあれば、付箋にメモをする	90 分
【解説】 判断の質を高めるポイント①	（１）問題・テーマを多面的に捉える ①問題・テーマの核心をとらえ、 ※問題が生じている原因や、テーマの要素をとらえ直すと、当初の意図とは別のところに対策の糸口が見つかることも多い ②自分が判断したときに影響を及ぼす範囲を認識する ※自分の判断が、その問題だけでなく、全体にどういう影響を及ぼすのか、短期だけでなく、中長期でどのように影響が拡大するのも視野に入れておく必要がある	15 分

【解説】 判断の質を高めるポイント②	<p>(2) 問題をチャンスにする</p> <p>①それまでやれなかったことがやれる機会、と捉える ※問題をまずいいこととだけ見ないで、その積極的側面に注目すること、これが革新への大きなエネルギーを引き出すことにつながる。</p> <p>②一石二鳥、一石三鳥の手を打つ ※ある手を打つことが、目の前の問題解決だけでなく、方針・目標の浸透・実現や、その他の問題解決にも役立つように、意図する</p>	
【解説】 判断の質を高めるポイント③	<p>(3) 判断の前提を掘り下げていくことが、判断力を高める以下の観点で、都度振り返ることが重要</p> <p>①どんな事実に着眼したか、またなぜその事実注目したのか</p> <p>②事実や問題をどう解釈したか、またなぜそのように解釈したか</p> <p>③対処を考える前に、その対処のねらいがはっきり描かれていたか（自分の意図がしっかり盛り込まれていたか）</p> <p>④判断の理由を再検討した際に、影響を与えていた価値観はあったか また、どういうものだったか</p>	
【演習】 レビュー	<p>【取り組むこと】</p> <p>振り返りシートに自分の判断の特徴を振り返って記入する</p> <p>①付箋のメモを見直す</p> <p>②振り返りシートに記入する</p>	10 分
【解説】 対課題面の力を構成する要素	①情報収集②分析③構想④企画⑤実行⑥判断	5 分

(3) 講座を運営するにあたって

研修を効果的に実施するために、次のような工夫が必要になることを想定しておく

- ① グループ活動, 全体共有のセッションの中で自身の考えや判断と異なる点を常に意識するよう呼びかけること
- ② 判断の正解を求める演習ではないこと
- ③ 後付けの理由ではなく、自分の判断軸や価値観を考察するというめあてがぶれないように講師が意識すること
- ④ なるべく少人数で全体討議を実施すること

Ⅲ. プログラムの活用

第1章 神戸市での試行

1. 研修の概要

(1) 本研修の位置づけ

神戸市では平成27年度より本研究に参加し、昨年28年度より、総合教育センターが所管する二年次校園長研修のプログラムとしての試行を始めている。昨年度はのべ4日間行われている研修日程のうちの2日目と3日目を「管理職マネジメント研修」に位置づけ、本プログラムの「情報収集」「分析」「構想」「企画」までのプログラムをのべ2日間に分けて実施した。昨年度は、2日間で4プログラムを実施するにあたり、1プログラム90分間という、普段の想定より約半分の時間で時間短縮版による試行を行った。この時間短縮版での運用が可能であるかが、昨年度の神戸での試行研究の大きな課題でもあったが、受講者の自由記述による事後アンケートの多くに、「考察の時間が少ない」との指摘があり、時間短縮版での運用は難しいとの判断を行った。

そこで本年度は、4日間の二年次校園長研修の日程すべてを「管理職マネジメント研修」として実施するものとした。「情報収集」から「企画」までの4プログラムをそれぞれ1日ずつ行い、残りの「実行」「判断」は翌年度に希望者による自主研修で行うというスケジュールで、以下のように通常の時間設定を確保して本プログラムの試行を行うこととした。

【第1回】

項 目	内 容
研修講座名	二年次校園長研修①
目 的	学校園の経営に必要な組織マネジメント能力を高める
対 象	市立学校園の採用2年目を迎える校園長
参加者	幼稚園長 2名 小学校長 27名 中学校長 5名 高等学校長 0名 特別支援学校長 0名 合計 34名
会 場	神戸市総合教育センター 602号室
グループ編成	校種混成4～5名グループ8班編成
時間設定	平成29年5月16日（火） 13:30～17:00 講義・演習「新しい時代に対応する学校マネジメント研修 喫緊の課題、一情報収集一」
講師等	講義・演習 兵庫教育大学教職大学院 教授 日渡 円

【第2回】

項 目	内 容
-----	-----

研修講座名	二年次校園長研修②
目 的	学校園の経営に必要な組織マネジメント能力を高める
対 象	市立学校園の採用２年目を迎える校園長
参加者	幼稚園長 ２名 小学校長 ３２名 中学校長 １１名 高等学校長 ０名 特別支援学校長 ２名 合計 ４７名
会 場	神戸市総合教育センター ６０２号室
グループ編成	校種混成４～５名グループ８班編成
時間設定	平成２９年７月１８日（火） １３：３０～１７：００ 講義・演習「新しい時代に対応する学校マネジメント研修 － 分析 －」
講師等	講義・演習 兵庫教育大学教職大学院 教授 日渡 円 兵庫教育大学教職大学院 准教授 毎野 正樹

【第３回】

項 目	内 容
研修講座名	二年次校園長研修③
目 的	学校園の経営に必要な組織マネジメント能力を高める
対 象	市立学校園の採用２年目を迎える校園長
参加者	幼稚園長 ２名 小学校長 ２３名 中学校長 ７名 高等学校長 １名 特別支援学校長 ０名 合計 ３３名
会 場	神戸市総合教育センター ６０２号室
グループ編成	校種混成４～５名グループ８班編成
時間設定	平成２９年５月１６日（火） １３：３０～１７：００ 講義・演習「新しい時代に対応する学校マネジメント研修 － 構想 －」
講師等	講義・演習 山口市立白石小学校 校長 澄川 忠男

【第４回】

項 目	内 容
研修講座名	二年次校園長研修④

目 的	学校園の経営に必要な組織マネジメント能力を高める
対 象	市立学校園の採用２年目を迎える校園長
参加者	幼稚園長 ２名 小学校長 ２３名 中学校長 ８名 高等学校長 １名 特別支援学校長 ２名 合計 ３６名
会 場	神戸市総合教育センター ６０２号室
グループ編成	校種混成４～５名グループ８班編成
時間設定	平成２９年１１月９日（木） １３：３０～１７：００ 講義・演習「新しい時代に対応する学校マネジメント研修 － 企画 －」
講師等	講義・演習 兵庫教育大学教職大学院 准教授 諏訪 英広

（２）研修内容

【第１回】 冒頭４０分間では、日渡教授より中教審答申の趣旨の解説がされた。それに伴う、今後の日本社会の展望と必要とされる学力、それを達成するために学校と社会が連携する必要性を、受講者との応答的な講義を通して、明解に解説された。



その後、本研修の必要性を「民意に基づく学校経営」が公教育としての本筋であり、学校長の恣意的な想いで経営をすることは間違いであるとの研修の土台としての考え方の説明があり、受講者には今まで無かった貴重な視点を得ることができていた。

１４：１０以降は、本研修の「情報収集」プログラムについて、以下の時間設定でテキストに沿って研修を実施した。

１４：１０～１４：４０（３０分間） 情報収集プログラムにおける理論説明、要点整理をパワーポイントによる解説で実施。

１４：４０～１５：００（２０分間） ケース本文の読み込み

１５：００～１５：１０ 休憩

１５：１０～１５：５０（４０分間） グループワークによるカテゴリー化

１５：５０～１６：２０（３０分間） 意見交流及び総括

１６：２０～１６：５０（３０分間） 情報収集におけるポイント解説

１６：５０～１７：００（１０分間） アンケート記入

【第2回】

冒頭 20 分間で、前回の振り返り、及びアイスブレーキングを兼ねた時事的な内容の談話を行った。

13:50 過ぎより本研修の「分析」について以下の時間設定でテキストに沿って研修を実施した。



13:50～14:20 (30分間)	分析における理論説明 (原因分析と要因分析の区別、環境分析の類型、 ツリーモデルによる教育目標の構造)
14:20～15:20 (60分間)	分析の演習方法についてのガイダンス
15:20～15:30 (10分間)	休憩
15:30～16:05 (35分間)	グループワーク
16:05～16:20 (15分間)	ロジックツリーについての補足説明
16:20～16:35 (15分間)	グループワーク続き
16:35～16:50 (15分間)	発表・交流
16:50～17:00 (10分間)	アンケート記入

【第3回】

冒頭 15 分間、講師自己紹介を兼ねたアイスブレーキングを行った。それ以降は本研修「構想」について、以下の時間設定でテキストに沿って研修を実施した。



13:45～14:00 (15分間)	オリエンテーリングとして本研修の要点確認
14:00～14:30 (30分間)	SMART についての説明、個人ワークについてのガイダンス
14:30～15:10 (40分間)	個人ワーク (本文読込、ワークシート作成)
15:10～15:20 (10分間)	休憩
15:20～16:05 (45分間)	グループワーク
16:05～16:35 (30分間)	質問会
16:35～17:00 (25分間)	振り返りワークシート記入、アンケート記入

【第4回】

冒頭40分間で、ここまでの欠席者の割合が高いことを配慮し、前回までの振り返りを丁寧に行った。また、講師の神戸市に対する見取りを披露する中で、受講者とのリレーションシップを強化した。その後、本研修「企画」について、以下の時間設定でテキストに沿って研修を実施した。



14:10～14:20 (10分間)	個人ワーク (検討基準) のガイダンス
14:20～14:50 (30分間)	個人ワーク (検討基準)
14:50～15:00 (10分間)	グループワーク (検討基準) のガイダンス
15:00～15:30 (30分間)	グループワーク (検討基準)
15:30～15:40 (10分間)	休憩
15:40～15:50 (10分間)	改善案作成のガイダンス
15:50～16:15 (25分間)	個人ワーク (改善案)
16:15～16:35 (20分間)	グループワーク (改善案)
16:35～16:50 (15分間)	改善案発表
16:50～17:00 (10分間)	アンケート記入

2. 研修講座に対する受講者の評価

【第1回】－喫緊の課題、情報収集－

(1) 研修内容に対する理解度・資質向上からの自己評価

		A	B	C	D	計	平均
①事前に、この研修の目的（ねらい）をよく理解していましたか。	人数	19	11	1	0	31	3.58
	百分率	61.3%	35.5%	3.2%	0.0%		
②この研修で仕事に対する意欲・知識・スキル等が向上することをきたいしていましたか。	人数	25	6	0	0	31	3.81
	百分率	80.6%	19.4%	0.0%	0.0%		
③研修の内容は、自分のニーズに応じた難易度でしたか。	人数	26	5	0	0	31	3.84
	百分率	83.9%	16.1%	0.0%	0.0%		
④研修の形態は、自分自身の目的意識と照らして満足のいくものでしたか。	人数	30	1	0	0	31	3.97
	百分率	96.8%	3.2%	0.0%	0.0%		
⑤講師の説明や研修の進め方などは、好感の持てるものでしたか。	人数	30	1	0	0	31	3.97
	百分率	96.8%	3.2%	0.0%	0.0%		

⑥研修を通じて、自分の日頃の取組を振り返ることができましたか。	人数	29	2	0	0	31	3.94
	百分率	93.5%	6.5%	0.0%	0.0%		
⑦研修を通じて、管理職の責務について理解や課題意識が深まりましたか。	人数	30	1	0	0	31	3.97
	百分率	96.8%	3.2%	0.0%	0.0%		
⑧研修を通じて、自らの意欲が喚起されましたか。	人数	29	2	0	0	31	3.94
	百分率	93.5%	6.5%	0.0%	0.0%		
⑨研修を通じて、自分自身の指導力、実践力の向上に役立つものを発見できましたか。	人数	30	1	0	0	31	3.97
	百分率	96.8%	3.2%	0.0%	0.0%		
⑩研修を通じて、学校での実践に活かせるものを会得しましたか。	人数	30	1	0	0	31	3.97
	百分率	96.8%	3.2%	0.0%	0.0%		
平均値							3.89

(2) 今回の研修で勉強になったこと、刺激を受けたこと（受講者の感想より）

- ・教員としての経験を基にして学校運営を進めてきましたが、改めて校長として求められる資質がよく分かったように思いました。
- ・対課題行動は、自分の経験と知識からのみ得られる。教員の技術力をあげるのが校長の役目。知識と経験が違うので理解し得ない。抜本的な解決、まず現状把握→家庭・地域との連携の大切さ、今までと違うとこのことの必要性。目からウロコでした。
- ・知識と経験が行動を支配していること。まさにその通りであると感じました。

(3) 資質向上に向けた自らの課題とその改善方法（受講者の感想より）

- ・学校経営という大きなテーマを考えていく上で、これまで自分が持ち得ていたものとは大きく異なる視点・考え方をたくさん提示していただき、とても楽しくすごさせていただきました。実際の学校現場での取り組みの中で、是非十分に活かしながら、今後の取り組みへとつないでいきたいと思います。しっかりと自校のことにあてはめて考え直したいです。
- ・つつい教師のときの意識が残ってしまいましたが、校長としての自覚をもって取り組んでいかなければと改めて感じています。
- ・自分のものの見方の狭さを感じるとともに、自分の目標、考えを理論的に納得させるとはどういうことかを学ぶことができた。また、人と学校を育てる立場であるとともに、責任の重要さがかなり入ってきた。先生の力＝子供の人生というように思う。

【第2回】－分析－

（1）研修内容に対する理解度・資質向上からの自己評価

		A	B	C	D	計	平均
①事前に、この研修の目的（ねらい）をよく理解していましたか。	人数	25	17	4	0	46	3.46
	百分率	54.3%	37.0%	8.7%	0.0%		
②この研修で仕事に対する意欲・知識・スキル等が向上することを期待していましたか。	人数	35	8	3	0	46	3.70
	百分率	76.1%	17.4%	6.5%	0.0%		
③研修の内容は、自分のニーズに応じた難易度でしたか。	人数	25	19	1	1	46	3.48
	百分率	54.3%	41.3%	2.2%	2.2%		
④研修の形態は、自分自身の目的意識と照らして満足のいくものでしたか。	人数	35	10	0	1	46	3.72
	百分率	76.1%	21.7%	0.0%	2.2%		
⑤講師の説明や研修の進め方などは、好感の持てるものでしたか。	人数	38	7	1	0	46	3.80
	百分率	82.6%	15.2%	2.2%	0.0%		
⑥研修を通じて、自分の日頃の様子を振り返ることができましたか。	人数	38	7	1	0	46	3.80
	百分率	82.6%	15.2%	2.2%	0.0%		
⑦研修を通じて、管理職の責務について理解や課題意識が深まりましたか。	人数	37	9	0	0	46	3.80
	百分率	80.4%	19.6%	0.0%	0.0%		
⑧研修を通じて、自らの意欲が喚起されましたか。	人数	35	10	0	1	46	3.72
	百分率	76.1%	21.7%	0.0%	2.2%		
⑨研修を通じて、自らの指導力、実践力の向上に役立つものを発見できましたか。	人数	36	9	0	1	46	3.74
	百分率	78.3%	19.6%	0.0%	2.2%		
⑩研修を通じて、学校での実践に活かせるものを会得しましたか。	人数	38	6	1	1	46	3.76
	百分率	82.6%	13.0%	2.2%	2.2%		
平均値							3.70

（2）今回の研修で勉強になったこと、刺激を受けたこと（受講者の感想より）

- ・とても分かりやすい講義だった。ラーメン店から始まり、教頭の勤務時間の演習と具体的にその原因をさぐっていく中で、Logic treeのはじめの2つの原因の重要性を考えるのが面白く、役に立った。
- ・日頃とは違う頭の働かせ方をしていた研修であったと思う。物事の捉え方というものを改めて考えることができる研修であった。抜けなく考えていく、広い視野で捉える等

は、とても大切なことであると思う。苦手意識をもたず、引き続き努力していきたいと思う。

・今回のテーマは「分析」であったが、校長が自校の課題をどのように分析するのかにより、問題はスムーズに解決されたり、余計に大きくなったりする。より多様な情報を集め、正しく分析する力はリーダーにとって不可欠だと思いました。

（３）資質向上に向けた自らの課題とその改善方法（受講者の感想より）

・普段これだけロジカルに物事を考えないというより、考えている時間がないのが現状であるが、対応が適切であるためには、経験則で判断したり思考したりするのではなく、論理的に判断分析する能力をつけないといけなと感じた。

・普段「分析する」という考え方に触れていないので、新鮮な研修となりました。人間関係の構築や生徒指導の問題解決にも生かせるのではと研修を受けながら考えていました。

・目前の事象の対応をするのは得意だが、分析は苦手である。今日は、その内容を勉強することができ、問題解決方法についての考え方を学ぶことができた。

【第３回】－構想－

（１）研修内容に対する理解度・資質向上からの自己評価

		A	B	C	D	計	平均
①事前に、この研修の目的（ねらい）をよく理解していましたか。	人数	14	10	0	0	24	3.58
	百分率	58.3%	41.7%	0.0%	0.0%		
②この研修で仕事に対する意欲・知識・スキル等が向上することを期待していましたか。	人数	17	7	0	0	24	3.71
	百分率	70.8%	29.2%	0.0%	0.0%		
③研修の内容は、自分のニーズに応じた難易度でしたか。	人数	15	7	2	0	24	3.54
	百分率	62.5%	29.2%	8.3%	0.0%		
④研修の形態は、自分自身の目的意識と照らして満足のいくものでしたか。	人数	18	6	0	0	24	3.75
	百分率	75.0%	25.0%	0.0%	0.0%		
⑤講師の説明や研修の進め方などは、好感の持てるものでしたか。	人数	21	3	0	0	24	3.88
	百分率	87.5%	12.5%	0.0%	0.0%		
⑥研修を通じて、自分の日頃の取組みを振り返ることができましたか。	人数	21	3	0	0	24	3.88
	百分率	87.5%	12.5%	0.0%	0.0%		
⑦研修を通じて、管理職の責務について理解や課題意識が深まりましたか。	人数	20	4	0	0	24	3.83
	百分率	83.3%	16.7%	0.0%	0.0%		

⑧研修を通じて、自らの意欲が喚起されましたか。	人数	17	7	0	0	24	3.71
	百分率	70.8%	29.2%	0.0%	0.0%		
⑨研修を通じて、自らの指導力、実践力の向上に役立つものを発見できましたか。	人数	19	5	0	0	24	3.79
	百分率	79.2%	20.8%	0.0%	0.0%		
⑩研修を通じて、学校での実践に活かせるものを会得しましたか。	人数	19	5	0	0	24	3.79
	百分率	79.2%	20.8%	0.0%	0.0%		
平均値							3.75

(2) 今回の研修で勉強になったこと、刺激を受けたこと（受講者の感想より）

- ・学校をマネジメントする上で、学校目標を設定することは第一のことではありますが、今日は、どう考え設定していくかを理論的に教えていただいたことが、とても参考になりました。自校での（学校目標の）分析を今度見直してみたいと感じました。
- ・発表の機会を得たが、何回経験しても質問にはどきどきしてしまう。揺らぎのない回答をするためには、普段何を考えているのかが問われる。子ども、職員をしっかりと見つけ、これからもよりよい経営を目指したい。
- ・自園においても、情報収集、分析、構想という発想が常に必要であると思った。今後の研修においても、今まで学んだことをしっかりと土台として考えていきたいと思う。

(3) 資質向上に向けた自らの課題とその改善方法（受講者の感想より）

- ・「目的」と「目標」の関係、手順など、これまで全く意識していなかった。グループ演習を行い、次第に頭の中がクリアになっていくのが分かった。自分の弱点でもある部分が分かった。時間を追うにつれ、今回の研修が楽しくなってきた。
- ・今の自分には難しい内容であったが、自校のグランドヴィジョンを描くのに必要なことが具体的にわかった。根拠の大切さを学んだ。
- ・「学校の目的、目標がだれでもが覚えやすい具体的なものを」。その通りだと思いました。構想を立てる時に、情報を整理した上で立てる。校長として、いかに情報を収集し、整理するかが大切である。今まで通りでいいという考えを改めていこうと感じました。

【第4回】－企画－

		A	B	C	D	計	平均
①事前に、この研修の目的（ねらい）をよく理解していましたか。	人数	14	17	2	0	33	3.36
	百分率	42.4%	51.5%	6.1%	0.0%		
②この研修で仕事に対する意欲・知識・スキル等が向上することを期待してい	人数	19	12	2	0	33	3.52
	百分率	57.6%	36.4%	6.1%	0.0%		

ましたか。							
③研修の内容は、自分のニーズに応じた 難易度でしたか。	人数	15	16	1	1	33	3.36
	百分率	45.5%	48.5%	3.0%	3.0%		
④研修の形態は、自分自身の目的意識と 照らして満足のいくものでしたか。	人数	14	15	3	1	33	3.27
	百分率	42.4%	45.5%	9.1%	3.0%		
⑤講師の説明や研修の進め方などは、好 感の持てるものでしたか。	人数	16	14	3	0	33	3.39
	百分率	48.5%	42.4%	9.1%	0.0%		
⑥研修を通じて、自分の日頃の取組みを 振り返ることができましたか。	人数	23	8	2	0	33	3.64
	百分率	69.7%	24.2%	6.1%	0.0%		
⑦研修を通じて、管理職の責務について 理解や課題意識が深まりましたか。	人数	19	12	2	0	33	3.52
	百分率	57.6%	36.4%	6.1%	0.0%		
⑧研修を通じて、自らの意欲が喚起され ましたか。	人数	14	18	1	0	33	3.39
	百分率	42.4%	54.5%	3.0%	0.0%		
⑨研修を通じて、自らの指導力、実践力 の向上に役立つものを発見できた か。	人数	15	15	3	0	33	3.36
	百分率	45.5%	45.5%	9.1%	0.0%		
⑩研修を通じて、学校での実践に活か せるものを会得しましたか。	人数	16	13	4	0	33	3.36
	百分率	48.5%	39.4%	12.1%	0.0%		
平均値							3.42

(2) 今回の研修で勉強になったこと、刺激を受けたこと（受講者の感想より）

- ・校長先生と一緒に話させていただくなかで、自分の気付かなかったところや、広い視野で考えていくことの大切さを改めて感じました。毎回のテーマが、幼稚園の園長としては、基礎・基本的なことが理解できず、（給食の成り立ちなど）課題への取組が難しい面もありましたが、だからこそこのような研修は貴重な機会であるのだと思いました。
- ・いつも感じることだが、大学の先生の講義を聞くことは新鮮である。特に、理論をしっかり講義して下さることが自身のためになると感じる。

(3) 資質向上に向けた自らの課題とその改善方法（受講者の感想より）

- ・想定しづらい課題（企画案）で考えにくい部分もあったが、企画案の検討をする中でしっかりとした基準をもつことの必要性を再確認できた。情報収集、分析、構想、企画という一連の流れを頭のどこかに常に置き、学校運営に生かしていきたい。
- ・今の自分には難しい内容であったが、自校のグランドヴィジョンを描くのに必要なこ

とが具体的にわかった。根拠の大切さを学んだ。

- ・グループの発表の仕方、様子が勉強になる。一人ひとりの個性で同じことを言っているけど受け取り方が全く違う。学校からの発信にも気をつけたい。配慮する必要がある。

3. 受講者の傾向

(1) 受講者の全般的な傾向

これまで神戸市ではあまり取り組んでこなかった、フレームワークによる思考ツールを用いた実習形式の研修であり、多くの受講者が興味を持って取り組んでいた。研修後の感想にも、新たな視点をもてたとの好印象の感想が多かった。ただ、4回を通じて出席できた受講者が殆どおらず、また、各回のインターバルも長かったため、一連の研修のつながりを持っていない受講者も多く、研修意図が把握できないままの作業的なワークショップになっていることも感じられた。

(2) 各回における個人ワーク

各回ごとの期間が開いてしまっていることもあり、ケース本文を毎回読み込む必要があり、予想以上に作業時間がかかっていた。また、幼・小・高等学校においては、このような学校経営の在り方を期待する基盤があり、自校の現状に照らし合わせて考えることができるが、中学校では、学校管理に注視する管理職には傾向が強く、現実感がもてないまま、作業に取り組んでいる様子が伺えた。特に企画のユニットにおいては、ケース事例が、神戸では全く該当しない中学校給食についてであり、研修自体への嫌悪感へとつながっている受講者が見られていた。

(3) 各回におけるグループワークとペアワーク

グループワークにおいては、神戸市職員の特徴かもしれないが、他都市での実践と比べると、真摯に課題を考えるというよりは、新奇的な発想を表現する志向が強く、そのような意見が出れば迎合してしまいがちで、考えの摺り寄せが少ないようにも感じられた。しかしながら校種混合で編成されているグループでの作業は、それ自体が多様な視点を得る研修となっており、多くの情報交換をされている姿が見られた。

(4) 各回における振り返り

先述したように、個人ワークによる本文の読み込みの時間が毎回必要であり、その分振り返りの時間が殆ど持てなく、アンケート記入により自己内での振り返りとなってしまった。アンケートの自由記述では、自己を客観視し多様な課題と成果をまとめられているので、交流の時間があれば、新しい価値観や見通しが持てるようになるのではと思われる。

4. 反省点

(1) 研修の成果と課題

思考ツールを用い、ワークショップによって研修を行うこと自体が神戸市では今まで

少なかったもので、管理職にとってはよい経験となっていた。今後各校では、カリキュラム・マネジメントの実践が不可欠になっていくが、その際の実践を牽引していく上でのよいスキルを得られたのではないかと思う。また、4回の研修を通して、校長としての考え方が、教員とは全く別なものが要求されていることが体得できたように感じる。今後の校長としてのパースケティブの変容が期待される。ただ一方、やはりワークショップ型の研修は時間的にも手数がかかり、この研修全体を完遂するのが現実的に難しいという課題は残った。本年度は管理職の育成指標も全国的に整備され、校長としての研修項目も増えていくと思われる。その中でマネジメント技能にだけ多くの時間を割くのは困難であり、プログラム自体のスリム化の検討も必要である。

また、ワークショップ型の研修は、当初は活動的で充足感を得られるが、同じパターンを続けていくことにより、作業量が多いこともあって研修の非効率性・有益性の低さを感じさせることも予想される。もう少し、専門的な理論知識を講義として混ぜていくことも、研修自体の活性化には必要ではないかと感じられる。

(2) プログラムで活用するテキスト類の問題

思考ツールとして多くのフレームワークを用いていることは、受講者にとっても新奇的で興味が深い様子が伺える。また、説明の段階で用いられている事例もわかりやすく、適切であった。しかしながら、ケース本文としての事例が、各校・各校種によっては現実味を持たないものもあり、校長としての対応力が即席的につくことを期待している受講者にとっては、このような事例を研修しても意味が無いと考える方も多く見られた。

本研修は、ケースメソッドとしての展開を期待しているため、その主旨をより受講者に浸透させる手立ての必要を感じた。また、ケース事例に関しては、より汎用性の高い内容に改善させていくこともできればと考えられる。

(プログラムの進行等、指導上の課題)

【情報収集】

「事象の捉え方が個人の経験によって違ってくる」とのパースケティブの課題は、殆どの受講者に欠けていたもので、必ず抑えるべき最重要項目であるとの認識を持つことが大切である。その際、ケース本文に大事なところをアンダーラインを入れさせる場面があるが、その箇所が個々によって違ってしまいう現実を確認させると、大きな問題提議となって効果的であった。時間的には2時間は要する内容と思われるが、付箋を使わず直接模造紙に記入すること、また各班ごとの発表による交流をワールドカフェ方式に切り替えると事で90分間のプログラムにすることができると考えられる。

【分析】

ロジックツリーでの原因分析が難しい。ラーメン店についての例示などでその思考作業自体は理解されているが、「全国学力テストについて」の課題に沿わせてしまうと、どうしても7テスト自体に収束してしまうのは仕方が無いのではと感じられる。

また、多様に捉えることができたとしても、その様相はどの班もほぼ同じにある傾向が

強いので、課題自体をもう少し抽象性の高いものに変え、多くの視点が許容される流れを作り出せればと考える。

【構想】

校園長としての構想とは、学校教育目標を作り出すことであり、それは校園長の個人としての想いではなく、多様な情報の収集から導き出すものであるとのコンセプトは受講者からの支持も高く維持されるべきである。ただ、記載シートに自由記述が多いため、後のグループワークで意見を統合しづらいのではないかと思われる。個人ワークからグループワークにする流れではなく、ブレインライティング等を用いて、個人ワークとグループワークが並存する状況を作る方がスムーズな流れができると思われる。

【企画】

検討基準の作成はわかりやすいが、やはりケース事例としての「学校給食の地域食堂としての活用」が、神戸においては全く実感が持てない事例であった。事例に関しては、その地域にあったものや、または研修主催者の要望などに対応できるように数種用意できればと思われる。

第2章 沖縄県教育庁国頭教育事務所での試行

(PR 及び地域の状況を把握するために実施)

1. 研修の概要

(1) 本研修プログラムの位置づけ

学校教育の当面する課題等について研修を行い、学校経営の改善・充実に資することを目的に小・中学校長を対象に場が設定されており、「全国学力学習状況調査結果を生かした授業改善」と題する講話の後、「校長として諸調査を生かした授業改善をどうすすめるか」の協議題に引き続き、学校管理職マネジメント研修（情報収集）の試行を実施し、反応等の検証を行った。

項 目	内 容
研修講座名	小・中学校長研修会
目 的	学校教育の当面する課題等について研修を行い、学校経営の改善・充実に資することを目的とする。
対 象	小学校及び中学校の校長、市町村教育委員会指導主事、 国頭教育事務所指導主事
参加者	小学校 40 名、中学校 18 名、市町村教育委員会指導主事 11 名、 国頭教育事務所指導主事 8 名 計 77 名
会 場	北部合同庁舎 2 階（沖縄県名護市大南 1 丁目 13 番 11 号）
グループ編成	1 グループ 5～6 人で全 12 グループを編成し、1 会場で実施
時間設定	6 月 19 日（月） 13:05～13:35 全体講義〔日渡〕 13:35～16:35 講義・演習「情報収集」〔日渡〕 ー記録・サポートー 田原、宮脇

(2) 研修内容

- ・「情報収集」の講義・演習とも、管理職対象研修用のテキスト（ケース本文・補助資料）、ワークシートを活用

2. 研修講座に対する受講者の評価（主な事項のみ掲載）

【（情報収集）／学校管理職に求められる能力や専門性についての考え】

- ・決してわがままでなく、地域家庭と一体となって子どもたちの未来をみすえて教育していくこと。

- ・学校目標を達成するためにそれをかみくだいて職員へ説明しやる気にする力。難しいことを難しく説明することはできるが、一人一人がやる気になって目標を具体化するための工夫・実践を主体的に行えるように、やる気にする力。
- ・地域社会・行政・保護者等とのつながり、コーディネートする力
- ・次期学習指導要領の中身や教科（英語・道徳）等や時数の増加等も含め、物理的に厳しい状況である。年輩教師の英語科の授業等、現実的に厳しい。
- ・教職員集団をひとつにまとめ、ベクトルをひとつにして教育活動を進めていくことの必要性を感じます。
- ・豊かな人間性（＝信頼される、まとめる、行動する）
- ・情報収集能力
- ・人事評価
- ・「行動」についてどうとらえ、どう組織化するか、研修の続きがあるといいですね。
- ・保護者や地域の想いや願いをどのように集めていくか。集めた集約した内容を具現化する方策等。
- ・情報収集及び処理能力が校長には必要だということが分かりました。いつでも広い視野に立ち、教職員の声を拾って、児童の成長につなげていくよう努力していきたいと思います。
- ・今後も管理職としてのマネジメント力を学んでいきたい。
- ・マネジメント力をつけていきたい。
- ・トップダウンの力とボトムアップを引き出す能力。
- ・古い理念を払拭しなくてはならないと思います。地域・家庭との連携は実は「支援」だった。「理念」の整理が絶対に必要。
- ・学校・家庭・地域と連携した学校教育の推進。
- ・社会に開かれた教育課程&チーム学校の具体例。地域活性化への学校の取り組みについて
- ・教職員をどう動かすか。
- ・管理下の教職員との関わり方も能力として必要だと感じます。
- ・書物からの情報も大切ですが直接講和を受けると理解が早く助かります。
- ・学校社会より（少し）離れた視点とマネジメント能力。職員と同じレベルで対話のできる言語の翻訳能力。
- ・これからのリーダーは指導力・カリスマ性・調整能力等も大事だと思うが、「人間力」重要となると思います。
- ・学校経営者としてのリーダーシップ。幅広い知識。
- ・幅広い情報収集と理念とアイデア、特にやわらかい思考力が必要かと思います。
- ・学校組織マネジメントについては、あと1回程度続編があれば助かります。
- ・年数回の研修会が必要。

- ・多角的な視点が要求されている。
- ・今日、学んだことを新たなスタートのエネルギーにしたい。
- ・管理職に求められるマネジメント力についてさらに深めていきたい。
- ・学校マネジメント研修について理解することができた。学校の校長として、かけがえのない子供を大切にして、成長させてあげたいと考えている。学校管理職として、責任をとる、判断する、任せる、という仕事をしっかりと成しとげていきたい。

【(情報収集)／印象に残ったこと、感じたこと、気づき】

- ・片寄らない情報収集とリーダー。
- ・ありがとうございました。時間が短く感じられた。それだけ充実していたと思います。校長職ではありませんが、校長先生とのお話をたくさん聞くことができ、勉強になりました。
- ・ケース演習をする中で、自分のこだわりやかたよりを知ることができました。なすことで学び自己理解がはかれたような気がします。
- ・くり返し、自己の拘りや偏りを自覚していきたいと思います。
- ・マネジメントの視点を再考させてもらえた。
- ・マネジメントとよく聞くし、云うけれども「開かれた教育課程」の意味がいくらか解けた様な気がします。本日の研修を参考に今後の学校経営に生かしていきたいと思います。
- ・グループワークを通して自分の偏りに気づき、自分にはない情報・見方を得ることができた。家庭・地域・学校のキーワード（枠）で改めて教育を考えたこと。
- ・チーム学校としての大切さ。
- ・今後の教育の方向性を示していただき参考になりました。学校・家庭・地域を学校教育目標に設定していく必要性を感じました。エネルギーは必要ですが。
- ・学校管理職へむけたマネジメント研修であったことが、明日からの実践に役立つと感じた。
- ・時間がなく途中で終えたので、一連できる（やってみたい）機会を作ってほしいと感じました。
- ・幅広い視点をもつことの大切さと具体的にどういう視点が必要なかを分かりやすく示していただきました。ありがとうございました。
- ・とても良い学びになりました。地域がとても近くなりました。感謝です。
- ・一つ一つの取組を関連づけて視覚化できること（意識の共有）が、分かりやすさにつながることに分かりました！感謝です！「情報」と「行動」を校長として今後の動き方のパワーにつながるよう尽力していきます。
- ・校長のリーダーシップについて、あらためて理解を深め、意欲を高める研修になりました。ありがとうございました。

- ・情報収集とチーム学校について学校経営に活かしていきたい。
- ・開かれた教育課程における校長が押さえるべきことについて、多くの示唆を頂いた。
- ・今回は、「真理」に基づく、深い研修だったと思います。このような研修こそ力量の向上につながります。ありがとうございました。
- ・校長は情報にどう立ち向かうかということ今后、自分事として考えていきたい。
- ・じっくり研修を受ける時間があると…（午前からの研修）。
- ・学校目標が卒業後を意識する（見通す）ということには、気づかされたように思う。
- ・日渡先生の言葉での説明の方が分かりやすかったです。
- ・学校・家庭・地域と連携して、情報を集め、目標を設定する。
- ・本校長研修会を本日並のレベルで継続することができれば、本地区のレベルは早く上がるように思う。「対処療法的な対応」ではなく「抜本的な対応」という言葉が響いている。ぜひ他の資料についても演習したい。
- ・時間の制約があったと思うが、もう少し内容の焦点化をしてほしかったです。
- ・校長としての多角的な面からの学校経営。
- ・大学の教授の説明には説得力があり、視野を広げてくれました。初心忘れるべからず、日々研修ですね。データ、情報収集の大切さを改めて学びました。また、明日からの実践に活かして行きたい。
- ・経営とは結果を残すこととありましたが、責任とやりがいを感じました。（意を強く感じました）
- ・話が分かりやすく、時間が短く感じられました。学校の教育活動の充実のために、校長として家庭・地域に広く目を向けられるようにしたいと思います。
- ・研修の進め方の流れの説明を分かりやすく行うとよい。
- ・実践的なよい研修であった。
- ・日頃の校長実践の参考になり、自信を持つこともできるようになる内容だった。
- ・参加型の研修は、意欲的に参加できてよかった。
- ・次期学習指導要領における学校管理職マネジメントについて勉強することができました。ありがとうございます。
- ・もやもやしていたものが整理されたように思います。

本研修の満足度について、以下の観点と評価値で受講者アンケートを行った。

- 4：非常に良かった（よくできた、非常に参考になった）
- 3：良かった（できた、参考になった）
- 2：あまり良くなかった（あまり理解できなかった、あまり参考にならなかった）
- 1：良くなかった（理解できなかった、参考にならなかった）

研修の満足度（人）

評価の観点	評価 4	評価 3	評価 2	評価 1	無記入	平均値
研修時間は、適切でしたか。	16	37	7	1	0	3.11
学校管理職に係る自分の理解度または実践力を確認する機会となりましたか。	34	27	0	0	0	3.56
講師の講義や演習は、あなたにとって興味をひくものでしたか。	39	21	1	0	0	3.62
明日からの実践に生かせる内容でしたか。（ヒントが得られましたか）	31	28	2	0	0	3.48

3. 受講者の傾向と気づき（反省点）

上記のアンケート結果からわかるように、いずれの観点においても肯定的な評価結果（86～100%）であった。

今回の「情報収集」においては、学校管理職に求められる能力や専門性についての考えとして、広い視野で、危機管理能力、調整力や対応力などが必要という考えが多く、「情報収集」の続きとなる学びを希望されていることも、受講者アンケートから読み取れる。印象に残ったこと、感じたこと、気づきとしては、狭い視野で自分の知識と経験だけで判断していたなど、考え方の偏りや拘りがあると痛感された受講者も多くあり、意欲を高める研修となった。

〔具体的な感想等〕

- ・校長先生方は、朝からの研修に続いて昼からの学校管理職マネジメント研修（情報収集）であった。最初の 1 時間の日渡教授の講義が受講者の校長先生方の学校経営の課題に迫るものであったため、その後の班別ワークショップでの熱心な取り組みに繋がったと思う。最初の講話（日渡先生の）がこの研修では大変重要であると感じた。
- ・個人ワークでは、ペンを走らせる速度も全体的に早く、このような研修形態に慣れていることが伺えた。
- ・各班での討議も積極的で、発表に向けてプレゼンについてよく話し合われていた。
- ・小学校と中学校のグループで討議の内容や取り組みに少し違いがあった。中学校の班の方が気さくかつ活発に話が進んでいたように思えた。（班によって協議の深さや活発さに差があるのは仕方ないことですが、何か班分けに意図的なものがあったのかもしれない）
- ・この地域の管理職は、研修受講の機会が多く、積極的に議論に参加されており、組織

的に物事を推進するには大きな力が動く印象を受けた。今後も、管理職マネジメント研修の続きや更に発展する研修も効果は生まれると思われる。

- ・大教室で多人数の受講となり、各グループのプレゼンテーションの時間は短く、発表グループ数も少なかったが、前述のように受講者が積極的に議論され、盛会な研修であった。



↑ 日渡教授の講話



↑ 個人ワーク



↑ グループディスカッションへの介入



↑ グループワーク

第3章 福井県での試行

1 研修の概要

(1) 本研修の位置づけ

福井県教育総合研究所では、年間に時期を変えながら5日間の新任教頭研修を実施している。第1回目は、4月に学校組織マネジメント研修Ⅰ「教頭の実務」として、教育長講話、講義「目標管理・人事評価の考え方」等が実施されている。第2回目は、6月に学校組織マネジメント研修Ⅱ「学校管理職マネジメント」が、第3・4回目は、免許状更新講習でのファシリテーターとしての研修が実施されている。第5回目は、学校組織マネジメント研修Ⅲ「学校管理職マネジメント」が8月に実施されている。本研修プログラムは、学校組織マネジメント研修Ⅱ（6月実施）およびⅢ（8月実施）の「学校管理職マネジメント」の部分で、学校経営方針の具現化に向けた組織マネジメントを学ぶために実施されたものである。

研修Ⅱ（6月実施）では、受講者を3名の講師と3名の補佐（記録）で担当するため、会場①（大講義室）は51名、10グループ、会場②（第1研修室）③（第2研修室）は各20名、4グループによる構成とした。

研修Ⅲ（8月実施）では、6月に引き続き受講者を3名の講師と3名の補佐（記録）で担当するため会場①（大講義室）は52名、10グループ、会場②（第1研修室）③（第2研修室）は各20名、4グループによる構成とした。なお、各分科会のメンバーは研修Ⅱと同じとし（追加1名は、分科会①に）、グループのメンバーは入れ替えた。

今年度は、研修成果が得られないということで、昨年度試行した研修時間を短縮することと止め、「情報収集」「分析」「構想」「企画」「実行」「判断」の6つのプログラムの実施時間を各々3時間とした。

しかし、今回の福井県の研修については、運営上時間確保が難しく、研修Ⅱは「情報収集」9:30～12:00（2時間30分）、「分析」13:00～16:00（3時間）を実施し、研修Ⅲは「構想」9:30～12:30（3時間）、「企画」13:30～16:30（3時間）を実施した。研修Ⅱの「情報収集」は規定時間（3時間）に足りなかったため、ケース本文を前もって受講生に配布することとした。

また、研修Ⅱにおいては、講師3名の内、兵庫教育大学の1名は「情報収集」の導入部や「分析」の例示を自身の考え方で実施し、残る2名は講師用マニュアルをもとに個人ワーク、グループワークの時間配分を考えながら実施することとした。

(2) 研修の実際

表1 研修講座概要（学校組織マネジメント研修Ⅱ：6月27日（火））

項 目	内 容
研修講座名	平成29年度新任教頭研修（福井県）
目 標	教頭に求められる資質能力に関する理解を深め、ケース演習を通して実践的なマネジメント手法を学び、学校経営力の向上を図る。
対 象	小・中・高等学校および特別支援学校の新任および前年度途中任用の教頭、前年度「新任教頭研修」の欠席者

参加者	小学校 教頭 49名 中学校 教頭 26名 高等学校 教頭 11名 特別支援学校 教頭 4名 附属特別支援 教頭 1名 合計 91名
会 場	会場 福井県教育総合研究所 (〒919-0461 福井県坂井市春江町江留上緑8-1)
グループ編成	1グループあたり5～6人、校種混合とし、18グループを編成 (大講義室：10G、第1研修室：4G、第2研修室：4G)
時間設定	6月27日(火) 9:30～12:00 「情報収集」(150分) 会場①、②、③ 13:00～15:50 会場①(大講義室) 「情報収集」(30分)、「分析」(140分) 会場②(第1研修室)、③(第2研修室) 「分析」(170分) 15:50～16:00 振り返り(アンケート) (10分)
グループ別 講師等	グループ数：18グループ(1グループあたり 5～6人) 会場①(大講義室) (10グループ：51名) 講師 日渡 円(兵庫教育大学) 補佐・記録 宮脇 浩和(兵庫教育大学) 会場②(第1研修室) (4グループ：20名) 講師 谷口 史子(延岡市立南中学校) 補佐・記録 藤井 良憲(兵庫教育大学) 会場③(第2研修室) (4グループ：20名) 講師 澄川 忠男(山口市立白石小学校) 補佐・記録 大藪 二三雄(神戸市総合教育センター)

表1 研修講座概要(学校組織マネジメント研修Ⅲ：8月21日(月))

項 目	内 容
研修講座名	平成29年度新任教頭研修(福井県)
目 標	教頭に求められる資質能力に関する理解を深め、ケース演習を通して実践的なマネジメント手法を学び、学校経営力の向上を図る。
対 象	小・中・高等学校および特別支援学校の新任および前年度途中任用の教頭、前年度「新任教頭研修」の欠席者
参加者	小学校 教頭 48名 中学校 教頭 26名 高等学校 教頭 13名 特別支援学校 教頭 4名 附属特別支援 教頭 1名 合計 92名
会 場	会場 福井県教育総合研究所

	(〒919-0461 福井県坂井市春江町江留上緑8-1)
グループ編成	1グループあたり5～6人、校種混合とし、18グループを編成 (大講義室：10G、第1研修室：4G、第2研修室：4G)
時間設定	8月21日(月) 9:30～12:30 「構 想」 (180分) 会場①、②、③ 13:30～16:30 「企 画」 (170分) 会場①、②、③ 16:30～16:40 振り返り(アンケート) (10分)
グループ別 講師等	分科会グループ数：18グループ(1グループ当たり 5～6人) 会場①(大講義室)(10グループ：52名) 講師 日渡 円(兵庫教育大学) 補佐・記録 藤井 良憲(兵庫教育大学) 会場②(第1研修室)(4グループ：20名) 講師 谷口 史子(延岡市立南中学校) 補佐・記録 三田村 彰(福井大学) 会場③(第2研修室)(4グループ：20名) 講師 押田 貴久(兵庫教育大学) 補佐・記録 大藪 二三雄(神戸市総合教育センター)

(3) 試行プログラムの検証点

昨年度の反省を踏まえて、今年度の1プログラムの時間を3時間としたが、研修協力先の研修時間確保の状況により、今回は、「情報収集」の時間を2時間30分とし、「分析」「構想」「企画」については、3時間とした。また、3会場で並行して実施するため、事前に講師間で、講義の進め具合や、グループ内での役割、ワークの行い方等について確認し、実際の進行に当たっては受講者の反応を見て進めていくこととした。

① 時間設定について

研修協力先の講座開始時間が、9時30分を原則としているため、朝に3時間のプログラムを入れることには工夫が必要となる。今回は、研修Ⅱでは、「情報収集」のプログラムを2時間30分とし、研修Ⅲでは、昼休みを30分移動させた。

② グループ内の人数や役割等

受講者が新任教頭でまだ1年間を見通した経験がない。研修プログラムの設定では「校長」として考えていくため、「校長」になりきって考えるよう指示をした。

グループは、多様な考え方や状況に触れることを意識し、小・中学校、高等学校、特別支援学校の校種混合で5～6名で構成されている。なお、グループ編成は福井県教育総合研究所が行い、ケース演習における役割分担は流れの中でグループごとに決

めさせた。

③ 講師の進行について

研修は3会場で実施された。受講者の状況をみながら講師ごとに流し方を判断することとし、細かな進め方や時間設定等までは統一しなかった。「情報収集」で行うケース本文・補助資料の読み込みは時間が限られることから「ケース本文のみ読み込む」、「ケース本文・補助資料をグループで分担して読み込み情報を共有する」などの方法が考えられた。講師の進行や受講者のケース演習中の状況は、会場ごとに記録者を決め記録を残した。記録については、「受講者の様子」、「反省点」の項目で触れていく。

2 研修講座に対する受講者の評価

受講者のアンケート結果は以下の通りである。アンケートは、福井県教育総合研究所の様式による。

表2 受講者のアンケート結果（福井県教育総合研究所作成）

1 本日の満足度を1つ選び、番号で記入してください。

【6月27日（火）】

項目	満足	どちらかといえば満足	どちらかという不満	不満
回答数	63	28	0	0

【8月21日（月）】

項目	満足	どちらかといえば満足	どちらかという不満	不満
回答数	58	33	0	0

2 教頭の職務について、新たに得た視点など気づいたことや考えたこと

【6月27日（火）】

- ・「現状」を幅広い観点で把握するために「情報収集」の力を高めなくてはいけないという考え方が新たに得た視点です。自分の癖として、生徒指導面に関するものに情報収集が偏りがちであることに気付くことが出来ました。「分析」は、次元のそろえ方が難しく、なかなか整理できませんでしたが、一教諭としての考え方になりがちということに気づけて良かったと思います。管理職としての考え方や視点の広め方が分かりました。
- ・演習を通して自分の試行の傾向に気づいた。これまでの経験や知識の傾向に偏りがあったと思うが、今後、教頭として意識して幅広い視点で情報収集をし、分析していきたい。また、情報収集は比較的「出来た」と感じたが分析は難しさを感じた。
- ・情報収集の視点が自分は本当に狭いと痛感しました。グループ全体で共有して、よい勉強になりました。教師とは異なる職種と考えるくらいの意識で教頭職に臨んでいきます。
- ・リーダーは結果を出すべき存在であること。結果を残すためには行動を起こす必要

があること。教員と違い、成果が求められる立場であることを改めて理解した。これまで行っていた経験則での判断は、対処療法的なものであり抜本を変えていくことも必要であるが分かりました。

- ・目標—ビジョン—の設定は、「現状把握」に基づくべきで、リーダーの「こうありたい。こうあるべき。」という思いが最初に来るのではないというのが一番の気付きでした。スクールプランが地域、家庭、児童生徒を取り巻く社会全体のニーズに沿ったものであることが大切であり、リーダーは設定した目標に対するエビデンスに基づく結果を出さなければならない存在であることを再認識しました。
- ・多くのカテゴリーの中で、「児童」や「学習」に対して着目する割合が大きすぎることに気づいた。目標を立てるときには、自分の思いだけでなく、現状をしっかりとつかんでおくことが大切なことを再認識した。

【8月21日（月）】

- ・今まで一般教員だった立場から管理職となり、管理職の視点で考えるとはこういうことかと思った。目的のための目標の設定についてじっくり考える機会となった。
- ・自分自身の知識や経験に基づく教育観を持つことは大切ではあるけれど、学校の現状や環境、地域や保護者の願いなどを総合的に判断して学校の進むべき道を定めていくことが大切であると改めて認識することが出来ました。その中で、教頭としていろいろな方面にアンテナを張り巡らし情報を得ることで教頭なりの助言を校長の学校運営に生かしていくことが大切であると感じました。
- ・目的と目標を明確に分けて考えなければならないことが新たな視点として気付いたことである。また、目的・目標は自分の学校だけで、あるいは、自分の考えだけで立てて良いものではなく、国や県、市町の目的・目標と一貫性・連続性を保ちながら、より具体的に検討する必要があることが分かった。
- ・目的・目標を考えることは難しくなかったですが、それをグループの中でまとめることが難しいと感じました。多様なものの見方・考え方に触れるという点では大変勉強になったのですが、普段、ファシリテートの効果ばかり説明されていたので一つに絞り込むのは非常に難しいと感じました。話し合いの後、自分の目的・目標を見直すというのはどうでしょうか。
- ・年度初めに校長からスクールプラン作成で相談を受けたが、今回の構想の講座を受けた後だと、いろいろな意見を言えたのにと感じた。今春の異動で勤務した学校なので、情報収集や地域の要望など今年度中にできることは、幅広く集めて、来年度の構想には意見が言えるように努めたい。
- ・教頭として目的と目標をいかに理解していなかったか痛感しました。教諭時代も同じです。学校教育目標をしっかりと理解しないまま授業をしていました。職員だけでなく、児童・生徒、保護者、地域の方に分かる、そして説明できるような実情を踏まえての目的と目標を作ることが大事であることが分かりました。また、企画に当たり応用力を養うことが必要であると分かりました。

3 今後、職務を進めていく上で役立てたいこと

【6月27日（火）】

- ・管理職として幅広い視野が必要。国・都道府県・教育委員会にも常に目を向けていきたい。
- ・マネジメント能力については教職大学院でも学んだが、その時とは少し手法が変わった部分もあったように感じる。改めて、マネジメントについて勉強して学校運営に役立てたいと考えた。
- ・情報を集めるには、自分のアンテナを高く、広くするようにしていきたい。また、その情報の質を見極める力を着けていく必要があると感じました。
- ・分析と情報収集をいろいろな場面で生かし、真因を突き止められるように努力したい。
- ・ロジックツリーという手法を頭の中に入れてこれからの仕事をしていきたいと思います。また、機会を見つけて他の人にも広めていきたいと思いました。
- ・仮説を立てて情報を収集する。そして、検証する。そういったプロセスは今後様々な問題解決において役立てていけるように思える。これまでと違った意識で、課題解決に当たっていけると思う。
- ・特に、午後の演習の中で言われていた「これまでの知識や経験から判断する傾向にある」ことを忘れずに「本当の原因を突き詰めたか？」という意識を常に持って仕事に当たりたいと思います。後半のロジックツリーの作成では、項目立てが考えすぎて訳が分からなくなってしまうしましたが、漏れのないように留意して仮説・検証を繰り返していくことの重要性和やり方のイメージだけは分かったと思います。明日からの仕事に生かしていきたいと思います。
- ・自分のこれまでの思いや経験に基づいて判断・行動してきたが、これからはデータに裏付けされた行動・方策を心がけていきたい。
- ・課題を分析する手法は様々な場面に役立ちそうである。全ての問題を今日のように扱うことは出来ないと思うが、同じレベルで仮説を立て、事実と解釈を分けて原因を突き詰めていくことの大切さが分かった。同じ手法で自校の研究推進について分析してみたい。

【8月21日（月）】

- ・管理職は実行者ではなく、しかも教頭は校長ではないので、リーダーシップがどのようにとれるのかあいまいでしたが、今回の研修で直接的ではないが日頃の職員との対話の中で教頭の意味が伝わるという話がよく分かりました。日頃から判断することの難しさを感じていましたが、それは判断基準の数や範囲の適正に自信がないということであると思いました。演習の最後に判断基準を最初から明示しておくという話がありましたが、教諭の時に不満を抱いた経験上も納得すべきことでしたので自分も留意したいと思いました。
- ・企画会において上がってくる企画に対して、いろいろな角度、立場で見るようにしたいと思います。MUSTが多すぎないようにし、先生方が企画したものを実現できるようなアドバイスをしていきたい。今回の研修の中で先生方一人ひとりの考え方の違い、視点の違いを感じることができ、現場でも同じことなんだという認識を持って取り組んでいきたいと思いました。
- ・目標を設定する上で大切にしなければならない五つの要素（SMART）を学んだこと

で、今後、教育活動を進める際の視点が明確になった。また、教職員が目標を設定する際に助言する指針を得ることが出来た。企画案についての視点が明確となり、管理職として大切にしていること、大切にしなければならないことを自分なりの教育理念として持つことの重要性を学んだ。

- ・MUST 基準、WANT 基準はすごく参考になった。自身の考え方で MUST にも WANT にもなるということで、管理しすぎない、挑戦しようとする職員を応援できるような管理職となるよう思考していきたいと思った。
- ・他の方と話していると「なるほど」とか「そういう見方もあるのか」と思うものがあつた。自分の考えを他と比べることで自分の考えの甘さや浅さも感じられた。思いを話し合うことの大切さを改めて感じた。教頭として立場が今までとは違うことを学んだ。教員を活かしながら職務を進めたい。

4 その他、何か気づいた点（○：肯定な意見、●：否定的な意見）

【6月27日（火）】

- 今日の研修は、これまで自分としては出来ているはずと思っていたことが、実はあやふやだったことに気付かされたものとなりました。現場に戻り普段の職務を務めるとともに、改めてもう一度学び直していきたいと思いました。
- 今まで演習形式の講座は物足りなさを感じてきましたが、今回は課題が難しく、講師の方の説明も高度で充実感たっぷりです。「えっ?」「なぜ?」と考えながら受講できたので時間が経つのが早かったです。
- パワポの資料を後から頂けることを最初に伝えて頂いたり、演習も盛りだくさん入れて頂いたりしたので研修に集中できた。
- 教頭（校長）は一般の教員と何が違うのかがこの参加型の研修を受ける中で学ぶことが出来た。また、具体的な参加型研修を受けることで今後の教員研修、しいては、授業改善にも役立つものと感じた。
- グループで他校種の人が集まったのは、視野が広がり良かったと思います。
- リーダーとして行動を起こすには知識と応用力が必要である。「どうしたら真因に辿り着けるか」の手法として「仮説を複数挙げる」ことが大切。仮説を立てるクセをつける。ロジックツリーを頭の中に作ることなど、多くの発見があつた。自分の教員としての経験ゆえに「偏りがある」という認識を持つことが重要であることに気付かされる有意義な研修となりました。
- 大変熱意ある先生のお話だったので自分もしっかりやらねばと感じさせて頂きました。パワーをもらいました。（多数）
- 市の教頭会の研修会、勉強会にもぜひ講師をお願いしたいと思いました。
- グループワークが多く、自分の考えを振り返ってみたり、他の先生方の考えを聞かせてもらったり出来たので良かったです。他の先生方の考え方は、これからの職務の参考になるものが多かったです。知識経験による偏った考え方だったので、これまで気付かなかったことに気付くきっかけになりました。
- 将来的な大きなくりの課題。目の前の早急に対応すべき事案等の、場に応じた具体的な事例に沿った演習も有ると良い。

- 研修の方法についても勉強になりました。実は、ロジックツリーというものは初めてで悩みました。また、ひとりで作成するとどんどん出来るのに、5人でやるとまとまりませんでした。これをコーディネート出来るようにしたいです。
- もっと時間を掛けて「分析」の演習をしたかった。
- 今は、現状の職務に取り組むことで精一杯ですが、同じ立場の者と学ぶのは楽しかったです。今後も、アクティブな研修をお願いします。
- やや難しい内容でしたが、これからの教育の方向性ということで、それを背負っていく責任の重さを感じました。
- 講師の先生と受講生との呼吸が合わない部分がありました。人に思いを伝えること、逆に、その人の言わんとすることを正しく受け止めることは難しいですね。

【8月21日（月）】

- これからのリーダーとしてのあるべき姿の中で、私に欠けているものが分かったような気がします。ありがとうございました。専門性を広げることは大切だと感じました。
- 前回の研修は時間に追われた印象でしたが、今回はわりと考える時間も取れていたのが良かったと思います。対人関係の話も興味があります。
- 今回の演習は、今後、自分が管理職を続けていくときに、じわじわと効いてくるものだと考えている。その為にも、頂いたテキストはこれから何度も見直して、学校の具体的な問題解決に用いたいと思う。学校の実態に合わせて具体的に考えていくこと、経験を積むことが今後必要になると考える。片道2時間かけての研修は辛いものがあるが、それ以上に今後の自分の管理職生活に得るものが多い研修であったと考える。
- 講師の先生の全体を見渡した進行に時間の長さを感じずに集中して取り組むことが出来ました。私も、学び続けていきたいと思います。
- 目的と目標の違いがよく分からなかった。できれば、抽象的な目的・目標と具体的な方策との関わりなどをもう少し詳しく説明して欲しいと思った。
- 「講義→個人思考→グループ思考→全体」という研修の流れの中で、自分の思考の深まりを感じ大変勉強になりました。欲を言えば、机の向きがやや後ろ向きにつき、画面がやや見えにくかったので、先に資料を頂ければなと思いました。先生が話してくださったメモも取れますので。

受講中の様子

【6月27日（火）】



（情報収集：大講義室）



（情報収集：第1研修室）



（情報収集：第2研修室）



（分 析：大講義室）



（分 析：第1研修室）



（分 析：第2研修室）

【8月21日（月）】



（構 想：大講義室）



（構 想：第1研修室）



(構 想：第2研修室)



(企 画：大講義室)



(企 画：第1研修室)



(企 画：第2研修室)

3 受講者の様子

(1) 研修全般の形態

今回、本研修プログラムを新任教頭研修5日間の内の2日間に位置づけ、「情報収集」「分析」「構想」「企画」を通して、3会場（大講義室・第1研修室・第2研修室）で並行開催した。また、各会場の受講者は1日目（6月実施）と2日目（8月実施）を同じメンバーとした。大講義室の講師は、両日とも日渡、第1研修室は谷口、第2研修室は1日目が澄川、2日目は押田が担当した。また、各会場でのグループ分けについては、校種を混在させることとした。受講生にとっては会場内のメンバーが同じであったことが、特に、2日目のグループ協議において有効に働いたようである。

(2) 「情報収集」全般から

3会場で並行して研修を進行した。どの会場も、新任教頭研修ということで簡単な自己紹介の後にケース演習実施上の留意点を説明し「情報収集」の研修に入った。受講者は新任教頭であるが、研修プログラムの設定では「校長」として考えていくため、「校長」になりきって考えるよう指示をした。

「情報収集」は大きくは2つのケース演習からなる。2つの会場（第1研修室、第2研修室）は自己紹介を含めて午前中に終了したが、残る1つの会場（大講義室）は午後に30分ずれ込んだ。ケース演習中心の研修であることから、受講者は徐々に雰囲気もほぐれ、活発な意見が出されるようになった。

「情報収集」前半では、個人ワーク、グループワークともに時間が確保され受講生達は積極的に取り組んでいた。ケースの振り返りでは、多くの受講生が「自身の思考の特徴や偏り」を新鮮な目で自覚する姿が見られた。

「情報収集」後半では、あらためて自身の情報収集の特徴に気付いたという受講生が多く見られた。また各講師は、項目として、児童生徒や教職員、学校組織の項目の多さに比べて、教育委員会や外部機関に関する項目が少ないことを指摘し、国や県の施策を知ることの重要性を説いた。

（３） 「分析」全般から

「研修導入」、「情報収集」が午前中に実施されたことから、休憩を挟み午後からは「分析」そのものの内容にすぐ入った。（大講義室の会場は、「情報収集」の残り時間終了後）「次元を揃える」ことに関して、問題分析ツリーの例「大講義室：高齢者がお店に来ない、第１研修室：ホテルの宿泊数減、第２研修室：教頭の勤務時間数が半年間増え続けている」は比較的分かりやすかったが、いざ「全国学力・学習状況調査の結果が全国平均よりも低い」ことを問題として取り上げ、問題分析と真因特定のワークに入ってみると、カテゴリーへの割り振りや、問題分析ツリーでの上位概念と下位概念の位置づけに考えが止まってしまい、なかなか前に進めなかったという意見が聞かれた。その中で、ある程度の時間の経過を見ながらタイミングの良い講師の介入により、考え方を深めながらワークが進む姿も見られた。

研修会場①（大講義室）では、グループワークは５０分ほどであった。問題分析ツリーの作成では、第２階層・第３階層の作成に時間がかかっている班が見られた。前段階での例が活かされ、カテゴリー分け、次元を揃えた問題分析ツリーの作成などをグループ内で活発に協議しながら着実に進めている班も見られた。

研修会場②（第１研修室）では、個人での問題分析ツリー作成に手間取り、約４０％の受講生が１５分ほど経っても作成出来なかった。多くの受講生が２階層目から３階層目への掘り下げに苦勞していた。次元が揃っているかの判断が難しかったようである。

研修会場③（第２研修室）では、受講生は個人ワークでの問題分析ツリー作成で、第１層目を作成するのに活動の停滞が見られた。グループワークに入ってから、講師の助言により、各階層での視野も広がり着実に作業を進めていた。

（４） 「構想」全般から

当日（８月２１日）は、６月２７日（火）に実施された研修（新任教頭研修）に続いての２日目の研修ということで最初から３つの研修会場に分かれて研修を実施し、「構想」は午前中（９：３０～１２：３０）に実施した。

研修会場①（大講義室）では、グループ内自己紹介から始まり、１５分間の講義（「ありたい姿」とは、「目的」とは、「目標」とは、「方策」とは）の後、「個人ワーク」に入った。「個人ワーク」では各人が朝日南中学校の校長として全体状況を見据え、目的（実現したい姿）を実現する為の「目標（最大５つ以内）」の設定に取り組んだ。休憩を挟んだ後、講義があり、国の目的・目標—地方自治体の目的・目標—学校の目的・目標には一貫性と連鎖が必要であること、学校の目的・目標には具体性が望まれることなどを学び、「グループワーク」に進んだ。各班とも、目的の設定に苦勞しており、一度目的を設定した後も、具体的な目標を書き始めてから、協議が目的に戻る班も見られた。講師からは「子どもたちのための「目的」「目標」を作って欲しいとの指導があった。最後に情報整理シートが配付され、（１）学校・地域の現状、（２）外部環境の変化、（３）国・県の教育方針、（４）自治体の方針、（５）民意、（６）自分の教育観のフレームを埋めていくこ

とにより、大事にしたいのは自分の教育観であることを強調した。

研修会場②（第1研修室）では、「個人ワーク（30分）」で、テキスト本文から朝日南中学校の「ありたい姿」を策定した。途中、講師から「国・県・市町・学校・教師」の各階層についての、連鎖・一貫性と抽象・具体の考え方の説明があった。続く「グループワーク」では、各班とも「ありたい姿」の統一見解をまとめるのに、各人が自分のキーワードを述べるところから始めていた。「目的と目標が混然としていて分かりづらい」という受講者の声に対しては、講師が「学校教育の目的は生徒に示すもので、『～な生徒』となる。」と助言し、受講者は「すっきりした」と述べていた。その後は、各班とも順調に作業が進んだ。全体プレゼンテーションの後、各班の発表に対する質問会を開き、振り返りにつないだ。

研修会場③（第2研修室）では、講師から6月の研修の流れと今回の研修の流れを説明された後、各人の自己紹介に入り、「個人ワーク（30分）」に進んだ。「個人ワーク」では、各受講者が朝日南中学校の「ありたい姿」を策定し、「グループワーク」に臨んだ。「生徒の育成」を目的にした班が多い中、「『行きたい学校』『行かせたい学校』『働きたい学校』」を目的とした班に対しては、「どのような学校にしたいのか不明確」「生徒指導に触れていないが、いじめ問題は大丈夫か」「目指す生徒像は」という質問が出された。

どの班の発表に対しても他の班から積極的に質問が出され、活気あるグループ協議となった。ただ、目標はやや具体性に欠けるものが見られた。

（5） 「企画」全般から

「企画」は午前中に引き続き3つの会場で、午後（13：30～16：30）に実施された。

研修会場①（大講義室）では、「方策」として、「学校給食の地域の食堂としての活用」を教職員が「企画」してきた際の「検討基準」について、各人が付箋に記入した。講師からは、基準は「期待する成果」「大切にしたい条件」「クリアすべき条件」であることを示唆され、作業はスムーズに進行していた。「グループワーク」に進むと、グループごとに各人の付箋を「MUST基準」と「WANT基準」に分け始めだした。講師から、「WANT基準」には優先順位を付けるように指示があり、各班とも議論を深めていった。MUST基準としては、衛生、安全・防犯、広報・募集方法、人員・設備などが挙げられた。WANT基準としては、食事の形態、地域住民の意向、育成される資質、教員の役割分担などが挙げられていた。講師からは「MUSTとWANTは、管理職の価値観。今回は、MSUTが多いと感じる。MUSTが多いと教職員の自由な活動が阻害される。MUSTをWANTに持って行くことが重要」と助言があった。その後、助言をもとに各班ともグループワークで共通の検討基準などを作成した。休憩の後、提示された企画案の評価に入った。一覧表にすると、どの基準に対してもグループにより評価が分かれた。その理由について各班に意見を求め、評価基準の難しさなどの回答を得た。講師からは、基準作りから、関係者を巻き込んでおくことの必要性が指摘された。

研修会場②（第1研修室）では、「検定基準」を、個人で付箋に書き出す→グループ討議→他のグループを見て回る→グループ案作成の順に作っていった。最初のグループ討議では、地域の特産物の利用、参加者（対象者）の範囲、開催期間、新しい人との交流など

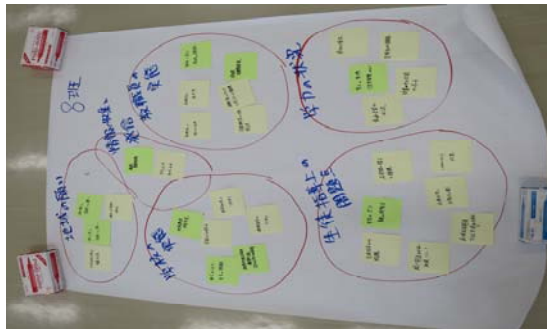
が検定基準として浮かび上がった。続いて、MUST 基準・WANT 基準の振り分けに入ると、安全面、時間と場所の確保、地域の担い手の育成、地域の人材・資源の活用などが MUST 基準に浮かび上がってきた。WANT 基準については、優先順位を付けることに難しさを感じる受講生もいた。ある班は、当初、地域資源（食材）の活用を WANT 基準に入れていたが地域を担う人材を育成する目標を考えると MUST 基準であるとして、付箋を MUST に移動させていた。提示された企画案の評価については、MUST 基準「生徒向けの学校給食の献立そのものは変えない。」と「一品を一クラス分持ち込む」という内容についての齟齬について活発な議論がなされ、対象者や施設の大きさなども鑑み WANT 基準に変更された。

研修会場③（第 2 研修室）では、最初に講師から朝日南中学校の目的（ふるさと由井市を愛し、ふるさと由井市の未来を担う生徒）と目標（主体的に学ぶ学び方を身につけた生徒を育成する。どこにいても由井をふるさとだと胸を張って言える生徒を育成する）の確認がなされた。その後、「開かれた学校」、「目的・目標・方策の一貫性」、「演習の目的」、「企画における手順」についての説明が行われた。演習に入ると、個人ワーク（8 分）で各受講生は、付箋に校長として気をつける条件、守る条件、受け入れられる条件を書いていった。作業はスムーズに進んだ。グループワーク（15 分）に入ると、各班とも、MUST 基準と WANT 基準の分類、WANT 基準の優先付けに苦労していた。MUST 基準としては、食の安全性、不審者対策、地産地消、地域の人々との交流などが挙げられ、WANT 基準としては、地産地消、高齢者への対応、不審者対策などが挙げられ、MUST 基準の項目が多い形になった。講師からは、「MUST 基準が多いと教職員の負担が増え、モチベーションが下がる恐れがある。」ことを指摘された。また、「MUST が揺らぐと職員の不信感が広がるので基準をしっかりと持つことが大切。」と説かれる。

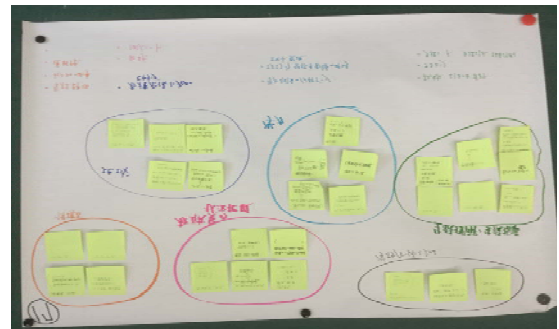
その後、起案された企画案についての評価と改善に入った。個人ワーク（20 分）では、各人が比較的スムーズにワークシートに評価とその理由、検討基準をより満たす方策にするための具体案を記入していった。グループワーク（40 分）に入ると、各人が意見を出し合いグループとしての見解をまとめていった。興味深い点もみられた。ほとんどの班が×を付けていた項目「⑤新たな予算が発生しないこと、⑥教職員の負担が増えないこと」で、⑤で○を、⑥で△を付けた班がいた。⑤については、他の学年がいないとき（修学旅行など）に実施する。⑥については、地域 PTA ボランティア等に協力を依頼する。とし、改善していこうとする意欲が見られた。最後に、講師が「企画にあたっては、検討基準を、関係者を巻き込んで決め、全員に示しておくことが大切。その際、自分と同じ考えの人、違う考えの人をメンバーに入れておくことがポイント。」と述べ研修を締めくくった。

「情報収集・分析・構想・企画」の成果物

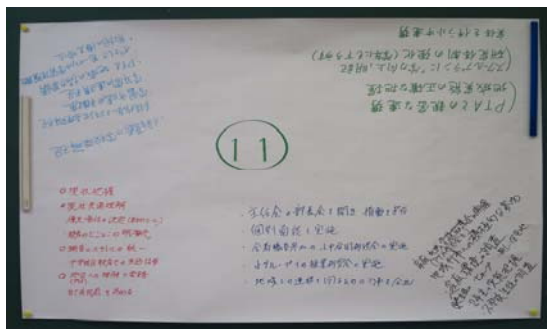
【6月27日（火）】



(情報収集：大講義室)



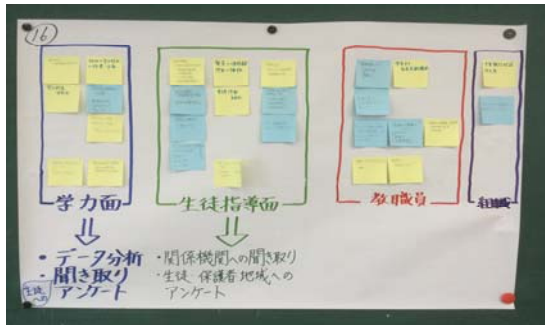
(情報収集：第1研修室)



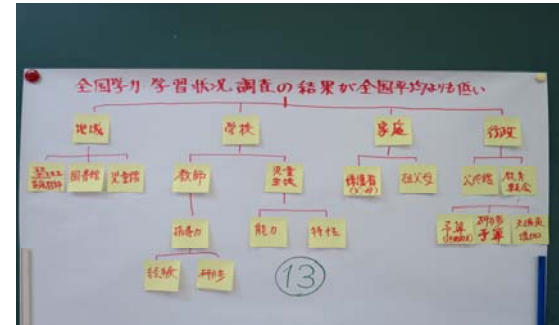
(情報収集：第2研修室)



(分 析：大講義室)

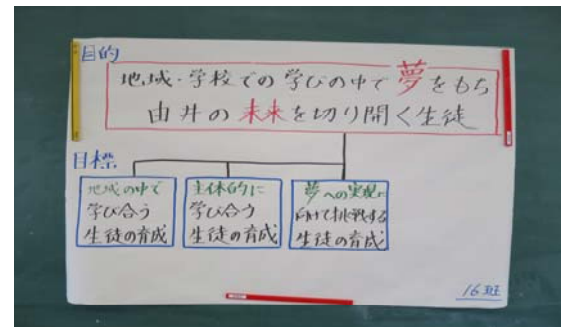
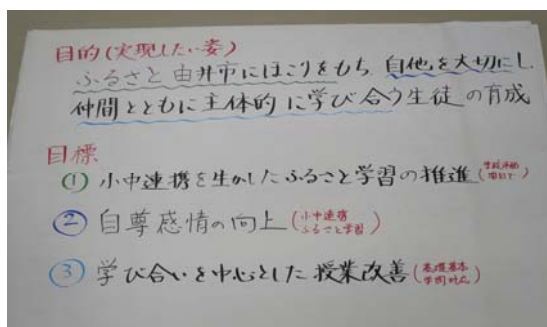


(分 析：第1研修室)

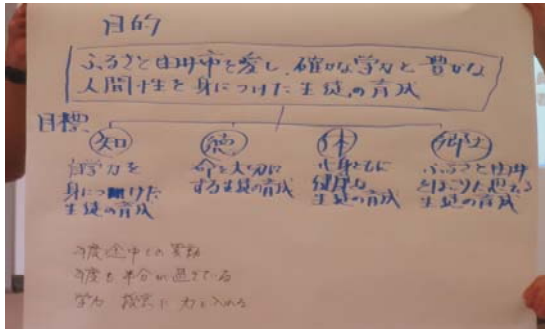


(分 析：第2研修室)

【8月21日（月）】



(構 想：大講義室)



(構 想：第1研修室)



(構 想：第2研修室)

(企 画：大講義室)

(企 画：第1研修室)

(企 画：第2研修室)

4 講師の気づき（反省点）

(1) プログラムについて

昨年度は日程の都合で、研修時間を短縮して実施したが、今年度はその反省を踏まえ、「情報収集」を2時間30分、「分析」「構想」「企画」を各3時間で行った。また、「情報収集」の時間を確保するために、「全てのプログラム」を受講者に配付し読み込ませたが、「分析」では、仮説（テキストに囚われない）で「漏れ、抜け」なく行わせること、「情報収集」では「ケース本文」で十分ワークが行えることから、「ケース本文」の配付だけで良かったかもしれない。

(2) 指導者サイトの課題

両日（6月27日、8月21日）とも、研修前の綿密な打合せにより、講師（3名）間で講義進行の概略を確認できたのは良かった。

1日日程であったことから、昼休みに午前の反省や気づき、午後の研修についての確認をすることが出来た。

各講師は、マニュアルに縛られることなく、必要に応じて個人ワーク、グループワークの時間を変更して実施し、議論を活発なものにした。

講師をする際に心掛けたいことは、6つのプログラム（「情報収集」「分析」「構想」「企画」「実行」「判断」）を俯瞰しておくことであることを改めて確認した。

対話的な研修の流れの中では、用意した資料のように講義が進まないことも多々ある。そのようなときには、必要に応じて説明を加えていくことが大切である。例

えば、「企画」で改善案を考える際に、受講者の思い込みによる発言（例えば、「高齢者はインターネットが出来ない。」などの発言）が見られたときに、「なぜそう思うのか？根拠は？」と、過去のワークの中で促してきた考え方に触れることが大切。

また、パワーポイントでの説明に終始するのではなく、書きながら説明した方が受講生の思考を促しやすい一面も見られた。例えば、国、県、自治体の首長は選挙という民意を受けて成り立っているが、学校の校長はどうか？地域社会と一体になっていく必要性を説くときに順を追って書きながら説明すると分かりやすかった。目的、目標の連鎖と一貫性も説明しながら、過去の「学校教育目標」が「国」の示したもののコピーに近いことも気付かせやすかった。

「情報収集」から「判断」までの流れを講師自身が俯瞰しておく、講座の流れを掴み易く感じたし、目先の受講生とのやりとりに振り回されないように感じられた。また、「WHY — HOW — WHAT」の考え方を使うと説明し易い部分が沢山あることに気付かされた。

第4章 浜松市での試行

1 研修の概要

(1) 本研修プログラムの位置づけ

浜松市においては、本研修に平成 29 年度から参画し、浜松市教育委員会並びに浜松市教育研究会校長研究部が主催する『学校管理職マネジメント研修』とし、年度内に 3 回（半日）の研修を実施した。

本研修プログラムを導入した理由としては、今日の学校現場が、常に外部からの評価を受け、日常的に判断や対応に迷う場面に遭遇することも多く、管理職としての対応能力を高める必要性が増大してきたことが挙げられる。これまで、本市が実施していた管理職研修は、内容こそ今日的課題を取り上げていたものの、講義形式がほとんどであった。そのため、講義等で得た知識を実際にアウトプットする場が限られており、管理職としての学校経営力、管理運営力等を高めるための研修を求める声が挙げられていた。

今年度は、まず、第 1 回の研修として「情報収集」の講座を、浜松市教育研究会校長研究部の研修会として市内全校長を対象に実施し、「分析」「構想」の 2 講座を、浜松市教育委員会・教育センターの希望研修として位置づけ、第 2 回、第 3 回として実施した。講座はいずれも午後 1 時 30 分から 4 時 30 分までの 3 時間を設定した。第 1 回の研修では、100 名以上の校長が参加したため、全体会を行った後、会場を 4 つに分け、それぞれ 6 名ほどに分かれてグループ協議中心の研修を行った。希望研修とした第 2 回、第 3 回の研修にも 40 名ほどの参加者があり、浜松市の校長の意識の高さが伺えた。

【第 1 回】

項 目	内 容
研修講座名	学校管理職マネジメント研修① 新しい時代に対応するための学校管理職マネジメント研修会 ～校長のリーダーシップ～ 「情報収集」
目 的	学校経営に関わる諸問題についてのケース演習を通して、情報収集する際の基本的な考え方を理解したり、自分自身の思考特徴をつかんだりして、校長に求められる「応用力」を養うポイントをつかむ。
対 象	浜松市内小・中学校長
参加者	7 月 1 3 日（木） 小学校長 9 0 名 中学校長 4 2 名 一貫校校長 3 名 附属小・中校長 2 名 合計 1 3 7 名
会 場	浜松市教育会館 〒433-8104 静岡県浜松市北区東三方町 1 4 9 - 2
グループ編成	分科会① 中会議室 6 名× 1 0 グループ 分科会② 小会議室 A 6 名× 4 グループ 分科会③ 小会議室 C 6 名× 3 グループ 5 名× 1 グループ 分科会④ 多目的室 6 名× 1 グループ 5 名× 4 グループ
時間設定	13:30～13:40 開会 13:40～14:00 全体会

	<ul style="list-style-type: none"> ・政策的背景 ・講義・演習目的の共有 14:00～16:30 講義並びに演習「情報収集」 <ul style="list-style-type: none"> ・グループワーク形式にてスタート
グループ別講師	分科会① 中会議室（60名） 講師 日渡 円（兵庫教育大学） 補佐・記録 島田 桂吾（静岡大学講師） 押田 貴久（兵庫教育大学） 分科会② 小会議室A（24名） 講師 中澤 美明（北海道立教育研究所部長） 補佐・記録 佐倉 俊（長野県教育委員会教育主幹兼係長） 藤井 良憲（兵庫教育大学） 分科会③ 小会議室C（23名） 講師 毛利 繁和（函館市立本通中学校長） 補佐・記録 丹羽 広光（大津市教育委員会教育監） 西山由花子（岡山県鏡野町立南小学校事務主任） 分科会④ 多目的室（26名） 講師 葛西 耕介（愛知県立大学講師） 補佐・記録 下鶴 志美（浜松市教育センター所長）

【第2回】

項 目	内 容
研修講座名	学校管理職マネジメント研修② 新しい時代に対応するための学校管理職マネジメント研修会 ～校長のリーダーシップ～ 「分析」
目 的	学校経営に関わる諸問題についてのケース演習を通して、分析する際の基本的な考え方を理解したり、自分自身の思考特徴をつかんだりして、校長に求められる「応用力」を養うポイントをつかむ。
対 象	浜松市内小・中学校長
参加者	12月18日（月） 小学校長 34名 中学校長 10名 合計 44名
会 場	浜松市教育センター 〒433-8104 静岡県浜松市北区東三方町143-4
グループ編成	分科会① 研修室 1 4名× 6グループ 分科会② 研修室 2・3 4名× 5グループ
時間設定	13:30～13:40 開会 13:40～16:30 講義並びに演習「分析」 <ul style="list-style-type: none"> ・小中の校長が混在する構成で各グループ4名 ・グループワーク形式にてスタート

グループ別講師	分科会① 研修室 1 (24 名) 講師 日渡 円 (兵庫教育大学) 補佐・記録 毛利 繁和 (函館市立本通中学校長) 中西 光範 (兵庫教育大学)
	分科会② 研修室 2・3 (20 名) 講師 澄川 忠男 (山口市立白石小学校長) 補佐・記録 北神 正行 (国土舘大学教授) 藤井 良憲 (兵庫教育大学)

【第 3 回】

項 目	内 容
研修講座名	学校管理職マネジメント研修③ 新しい時代に対応するための学校管理職マネジメント研修会 ～校長のリーダーシップ～ 「構想」
目 的	学校経営に関わる諸問題についてのケース演習を通して、新しい時代の学校のありたい姿を考え、校長に求められる「応用力」を養うポイントをつかむ。
対 象	浜松市内小・中学校長
参加者	1 月 2 9 日 (月) 小学校長 2 8 名 中学校長 9 名 合計 3 7 名
会 場	浜松市教育センター 〒433-8104 静岡県浜松市北区東三方町 1 4 3 - 4
グループ編成	分科会① 研修室 1 4 名× 5 グループ 分科会② 研修室 2・3 4 名× 4 グループ
時間設定	13:30～13:40 開会 13:40～16:30 講義並びに演習「構想」 ・小中の校長が混在する構成で各グループ 4 名 ・グループワーク形式にてスタート
グループ別講師	分科会① 研修室 1 (21 名) 講師 日渡 円 (兵庫教育大学) 補佐・記録 北神 正行 (国土舘大学教授) 毛利 繁和 (函館市立本通中学校長) 西山由花子 (岡山県鏡野町立南小学校事務主任) 斎藤 達朗 (兵庫教育大学) 分科会② 研修室 2・3 (16 名) 講師 中澤 美明 (北海道立教育研究所部長) 補佐・記録 丹羽 広光 (大津市教育委員会教育監) 佐倉 俊 (長野県教育委員会教育主幹兼係長) 宮脇 浩和 (兵庫教育大学)

(2) 研修内容

【第1回】情報収集・・・講義＋テキスト（ケース本文・補助資料）、ワークシートを活用

最初の全体講義では、導入として、校長のリーダーとしての自覚や学校が組織としてマネジメント力を最大限発揮できる環境の整備の必要性についての講話を通して、研修の目的を共有した。続く「情報収集」の講義・演習では、グループに分かれて、行動の質を上げるために必要な「応用力」を高めるワークを行った。問題の抜本的な解決を図るために必要な情報を洗い出しカテゴリ化することで課題解決の質を上げることを学んだ。

【第2回】分 析・・・講義＋ワークシートを活用

限られた時間での実施となったため、始めからグループに分かれて研修の導入を行った。「分析」の講義・演習では、問題の真因を特定するためにロジックツリーを作成する演習を行った。原因分析を行う際には、自分の思い込みで進めるのではなく、同じ『物差し』で仮説を立てて論理的に原因を探る方法を学んだ。

【第3回】構 想・・・講義＋ワークシートを活用

2会場で行い、それぞれの会場で本研修の意図と前回までに研修で学んだ内容を振り返る時間をとった。「構想」の講義・演習では、『児童・生徒のありたい姿』を構成する学校教育の目的、目標を明確に示すという個人ワーク、グループワークを通して、学校の外に向けて納得できる説明を求められた。「社会に開かれた教育課程」とするためには、教職員の共通理解だけでなく、地域社会にも伝えていく必要性や改めて学校が行うべきことを教育目標に据えることが大切であることを学んだ。

2 研修講座に対する受講者の評価

受講者のアンケート結果は以下の通りである。この数字からも分かるように、研修に対する満足度や関心は高く、学校経営に関わる管理職研修の必要性を感じる結果となった。

【第2回（分析）の研修全体に対する満足度】

80%以上	70%程度	50%程度	30%程度	20%以下
91%	9%	0%	0%	0%

【第3回（構想）の研修全体に対する満足度】

80%以上	70%程度	50%程度	30%程度	20%以下
92%	8%	0%	0%	0%

(1) 研修内容に対する理解度・資質向上の観点からの自己評価

- ・ これまで行ってきた自校の実態からビジョンや方向性を定める作業や、教育課程編成の仕方等を振り返ることのできる研修内容であった。
- ・ 最後の演習（第2回の分析）が少し難しかったが、次回が楽しみである。
- ・ 原因分析の際に思い込みを避けることの難しさをケース演習で実感できた。具体的なデータに基づく客観的な見方も重要であることに気付いた。
- ・ 新学習指導要領の実施を前に、変える必要性を感じて実践しているつもりであったが、分析の重要性が理解でき、かなり無駄もあることが分かった。結果的に何とかなっているが、この手法を学ぶことで、効率的に考えることができるのではないかと感じている。
- ・ 学校の抱える課題に対して、具体的に何が、いつ、どういう状態かを捉え、どのような姿に

なることを期待しているかという視点で解決策を探してきたが、今回の研修で、それ以前の情報収集と分析する上での注意点がはっきりと分かり、今後の参考となった。

- ・ 研修を通して、分析時における自分の癖、つまりこうあるべきだという思い込みが強いことがよく分かった。改めて何が本質であるかを見取る力をつけなければいけないと思った。
- ・ 演習で行った課題解決のための手立てについて、日頃の自分の発想と違う観点から課題を捉えることができ、多面的なものの見方や考え方の重要性を再認識することができた。
- ・ 次年度の構想について悩んでいたため、タイミングがよく参考になった。分析の「仮説」「検証」の手法がよく分かり、校長としてすべきことが明確になった。
- ・ 学校経営に特化したプログラムを学ぶ目的が前回より理解でき、前向きに取り組むことができた。また、校長としての思考の視点や結論を導くまでの過程を学ぶことができ有意義な研修だった。
- ・ 「良い教師」になるための研修はたくさん積んだが「良い管理職」になるための研修は非常に少なく、非常に有り難かった。
- ・ 「構想」の研修は大切で学ぶことの多い研修だったが、理解できたかどうか、まだ十分消化できていない。来年度の学校経営方針を伝えた今、これでよかったのか反省点も多い。来年度も継続して行いたい。
- ・ 地域、社会に学校教育を説明していく力がより重要になってくると思う。どのような視点で開かれた教育課程とし、どのように説明していくか、その内容をさらに知りたいと感じた。
- ・ 「構想」の研修では、学校目標の作成の結果ではなくプロセスが重要であると強く感じた。しかし、そこには子供たちの姿、教職員の姿で結果を求められていることも自覚できた。
- ・ 目的と目標の違いが明確になった。自分が目標だと思っていたことが実は方策レベルであったと分かり、民意も含めて目的や目標を作らなければいけないことを実感した。

(2) 今回の研修で勉強になったこと、刺激を受けたこと

- ・ 校長のタイプや人事の適材適所の話は、校内の職員にも置き換えられる話であり、大所高所から物事を見る目を養っていきたいと感じた。
- ・ 多くの刺激を受け、改めて学校の果たす役割、その上での校長の責任を考えることができた。正論でいかんともし難い学校の現状と制度との乖離、地域との温度差やずれ、それらに苦しむ教員の思い等を汲みつつ、校長のすべきことについてさらに考えていく必要性を感じた。
- ・ 第2回では、情報を「分析する」というその考え方がよく分かったことが収穫であった。今までの自分とは違う見方や考え方を学ぶことができて、大変有意義であった。
- ・ 毎日がジャッジの連続である校長職にとって、自分の判断が正しいかどうかは学校運営に大きく影響するため、判断する際の自分の癖があることに気付かせていただけたことは有難かった。組織を生かすという点で大変勉強になった。
- ・ 目の前の課題を解決するだけでは根本的な解決にはならないことがよく分かった。原因の洗い出しや優先順位の付け方など演習で行ったことを実践していきたい。
- ・ 新任校長として、日々の学校のマネジメントや来年度の経営方針をどうすべきか悩んでいる。今回「情報収集」に引き続き「分析」を行うことで、つながりをもって学び吸収することができた。特に学校の特色や課題となる真因の求め方は参考になった。
- ・ 校長は行動を示すことで成果を出すことが仕事であると改めて学んだ。問題を分析する際は、

仮説と検証を繰り返すことなど、具体的で大変分かりやすかった。

- ・ 校長の責務の重さを、グループワークを通じて感じる事ができた。今後もこの研修を続けていくことを強く希望する。
- ・ 自校の学校教育目標を振り返るインパクトのある機会となった。学校経営について独りよがりにならないためにも、学校を留守にしても学びたい研修である。
- ・ 毎回振り返りの時間をとることで、自身にフィードバックすることができた。シートに自分の考えをまとめることで勉強になった。

(3) 資質向上に向けて自らの課題とその改善方法

- ・ 自分のもっている『物差し』を変えるためには、多くの対話を繰り返し、自分の見方や考え方を変容させなければいけないと感じた。
- ・ 様々な情報を収集した後の分析が一番難しいと思っていたので「なるほど」と思うことがいくつもあった。今後の教育課程の編成でも活用していきたい。
- ・ 学校は分析を苦手としており、私自身仮説を立てることに苦労した。場合によっては真因にたどり着くまで分析を繰り返すことが解決への近道であると考えることができた。
- ・ 「分析」の講習の中で、一般社会の課題について原因のカテゴリをスムーズに整理できたが、いざ学校の課題となると同様には考えられなかった。如何に自分がその原因を決めつけて解決を図ろうとしていたかがよく分かった。今後、自分のそのような傾向を頭に入れて対応を図らなければいけないと感じた。
- ・ 学校経営に関する考え方を整理することができた。ロジックツリーによる分析以外の分析方法も学んでいきたい。
- ・ 今回のマネジメント研修は、主幹教諭や教頭の時に学べるとさらによいと感じた。
- ・ 高見から学校全体を見る力、マネジメント力、鳥瞰的なメタ認知の見方等について、資料を開きながら今後も意識していきたい。
- ・ 幅広い視点から物事を見るという意味で、情報収集と分析についてもっと学んでいきたい。

【学校管理職マネジメント研修①「情報収集」の様子（7月13日）】



《個人ワーク》資料を読み取り組み記載シートに記入



《グループワーク》 互いの考えを共有する



各メンバーの考えの要点を模造紙に転記



発表を聞きながら参考になったことを記入



《全体共有》他グループの見方、考え方を知る



現状を把握した上でありたい姿を設定することを認識



《情報収集のまとめ》 各自の書いた付せん紙の情報をカテゴリ化し、情報収集のための方法を記入する

【学校管理職マネジメント研修②「分析」の様子（12月18日）】



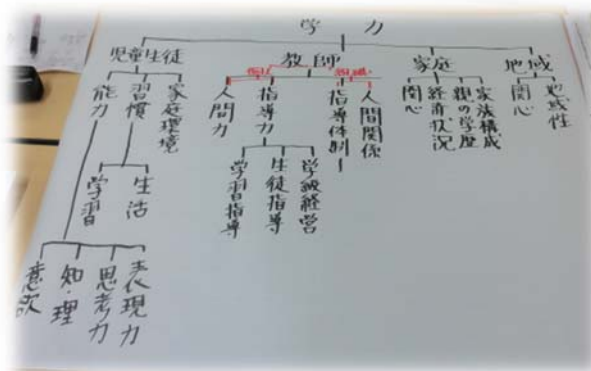
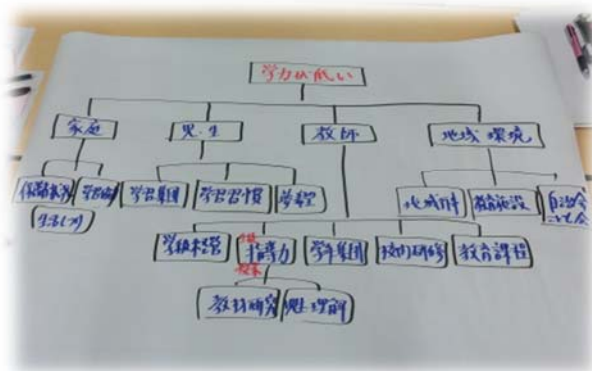
《分析の方法を学ぶ》 問題や特色を表層的に理解するのではなく何が本質かをつかむことが重要である



《個人ワーク》原因分析を各自で行いシートに記入 《グループワーク》互いの考えを共有する時間をとる



《グループワーク》仮説を立てロジックツリーを作成 《全体共有》他グループの見方、考え方を知る



《分析のまとめ》「学力が低い」ことを問題と捉え、その真因を特定するために作成したロジックツリー

【学校管理職マネジメント研修③「構想」の様子（1月29日）】

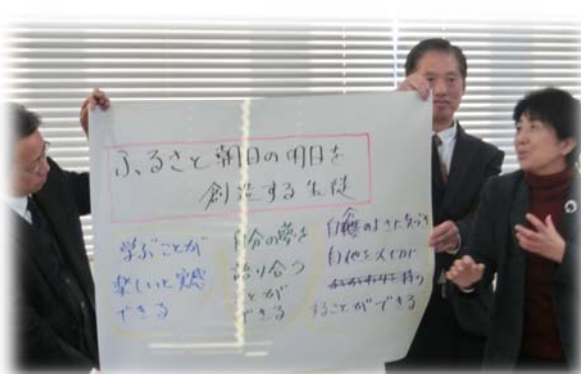


III

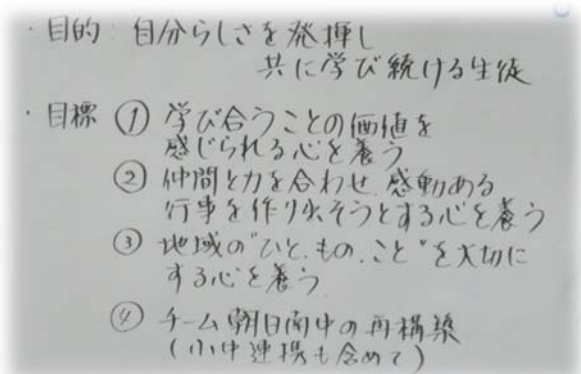
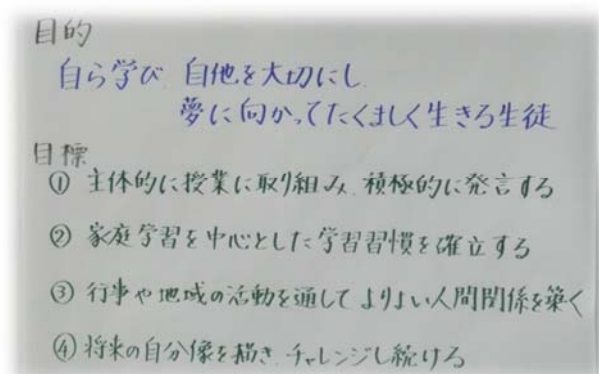
《構想の考え方を学ぶ》 「現状」を把握した上で「目的」「目標」を設定し、「方策」を決定する。



《個人ワーク》「ありたい姿」を策定しシートに記入《グループワーク》互いの考えを共有する時間をとる



《グループワーク》教育の目的と目標を決定し記載する 《全体共有》他グループの見方、考え方を知る



《構想のまとめ》学校の現状や様々な立場からの要望を鑑みて教育目標を立てることの大切さを感じた演習

3 受講者の傾向

(1) 受講者の全般的な傾向

第1回の研修の導入では、本プログラムのねらいや今後の校長に求められる「応用力」などについて、詳しく説明があり、真剣に耳を傾ける受講者が多かった。これまでにない形態の研修スタイルに新鮮さを感じ、管理職としてのものの見方や考え方を議論することを通して、校長としても学びの充実を感じることができた。

「情報収集」の演習ケース①では、応用力を養うポイントを十分に理解して演習を行う様子が伺えた。講師が例を挙げて説明することで、ワークの進め方が分かり、付箋紙への記入や模造紙へのまとめなど情報収集の演習をスムーズに行っていた。

「分析」の演習では、収集した情報の原因分析について、これまでにあまり経験がなく戸惑いを感じる受講者が多くいた。講師が仮説を立てる際に「同じ物差しで考える」ことを再三に渡って説明し、例を挙げて演習を進めることで、多くの受講者の理解が深まった。分析の方法が分かると多面的な見方で多くの意見が出るようになり、思考が深まった。

「構想」の演習では、「児童生徒のありたい姿」の見方が人によって少しずつ違うことを実感しているようだった。教育の「目的」と「目標」では、自校の教育目標がどのように立てられたのかを振り返り、教職員全員で作るものという意識が高まったが、「目的」と「目標」の違いや校訓と学校教育目標との関連について悩む場面も見られた。しかし、自校の経営方針を改めて見直すよい機会となり、教育課程の編成に生かそうとする意欲的な姿勢の参加者が多く見られた。

全体を通して、3時間という限られた時間の中での研修であったが、学びを深めたいと前向きに参加する受講者が多く、回を重ねるごとにその意欲も高まる傾向にあった。学校経営について学ぶ必要性和真剣に取り組もうとする姿勢が随所に見られ「演習をもう少し行いたい」「時間が短い」などの感想も多く聞かれた。



(2) 「分析」における個人ワーク

今回は、受講者が分析に対する理解を深めるまでに時間を要したため、個人ワークの時間を短縮した。しかし、仮説を立てる際には、講師の丁寧な説明により理解が深まり、短い時間の中で意欲的にワークシートや付箋紙への記入を行うことができた。講師が繰り返し説明した「同じ物差しで考える」ことの意味が腑に落ちたことが大きな要因であったと考える。

(3) 「分析」におけるグループワーク

多くの受講者は、個人ワークで書いた付箋紙を片手に、積極的に自分の考えを交流することができた。意見交流を通して、新たな気付きもあり、付箋紙に付け足して記入する姿も見られた。

しかし、ロジックツリーの作成には手間取る受講者が多く、仮説をどう立てればよいかを悩んでいた。経験則に偏った考えにとらわれる受講者は多くいたが、議論を重ねる中で試行錯誤を繰り返し、構造的な分析の方法を理解することができた。

（４）「分析」による振り返り

今回は、時間の都合で振り返りの時間を多く設定することはできなかったが、自分の思考の特徴に気付いたという声が多く聞かれた。また、自校に戻っての実際の応用場面を考えたり、校内研修に生かしたりしたいと前向きな意見も多くでていた。



4 反省点

（１）研修の成果と課題

今回は、管理職である校長対象の研修会であったが、受講者のアンケート結果では、全ての受講者が「非常によかった」「よかった」と回答している。「新しい時代に対応する学校管理職マネジメント研修」の趣旨や管理職としてのあるべき姿等については、概ね理解されていたことが分かる。また、管理職としての研修に対するニーズは高く、「学校をマネジメントする」という意識を高く持つことのできる研修であった。今後も新任校長を中心にこの研修を継続する意向である。

ただし、研修で学んだことを学校に戻って生かすためには、もう少し研修を積み上げる必要性を感じる。演習の時間をより多くとったり、短期間に集中して受講したりすることで学校の様々な場面で応用できるだけのスキルを身に付けることができるよう、研修の在り方を模索していきたい。

（２）プログラムで活用するテキスト類の課題

架空の学校を題材としてケースメソッドを行うことは有効であると考え。しかし、研修全体の時間的な問題もあり、ケース本文をじっくりと読む時間がとれずに、実態を把握した上での演習とまではいかなかった。

また、テキストを事後に配ることで、後で研修内容を振り返ることはできるが、講義を受けながら確認をしたい内容もある。講義中に参考になるページのみ事前に配布しておいてもよいのではないか。

（３）プログラムの進行等、指導上の課題

- ・ 第１回は、人数が多過ぎたため、グループワークで各グループの考えを講師が把握するこ

とが困難であった。研修を進める上で、一会場 30 名前後、一グループ 4～5 名が最適な人数ではないだろうか。

- 「分析」の研修に関しては、ロジックツリーを作成する演習において、仮説を立てるまでに多くの時間を要した。これは、これまでの経験則で、すぐに解決の方法を導こうとするあまり、十分な分析ができていないことが原因であるが、ツリーの作り方を理解するまでに時間が必要であるし、ツリーの上からトップダウンで作るのはかなり難しいだろう。より時間を掛けて具体的な例を挙げ、その方法（手続き）を丁寧に説明することが必要ではないだろうか。
- 「構想」の研修に関して、今回のようなスキルと同時に、学校のグランドデザインに入れ込むべきものについてのグループワークも行い、両輪でできるとさらに充実したものになるだろう。
- 3回の研修実施日が離れていたため、参加者の中には内容を確認するのに時間がかかるという意見もあった。実施日を集中してできるとさらによいだろう。
- 2会場に分かれての実施となり、各グループの様子や進度に合わせて柔軟に研修が進められるメリットがあると感じた。しかし、会場による講義内容や演習時間の配分等に若干の差があり、それが研修者の感想にも表れていたため、考慮したい。

第5章 北海道での試行

1 研修の概要

(1) 本研修の位置付け

北海道立教育研究所では、昨年度までは、校長を対象として連続3日間の日程で学校経営に関する研修講座を実施し、国や北海道の教育の動向、教育課程、生徒指導、先進校の実践発表、危機管理、教育法規など、主に知識に関する内容を取り扱ってきた。昨年度は、この研修講座の中では、校長として求められる応用力を養うことを目的として、本研修の4つのプログラムの時間を短縮して行い、成果を上げることができた。一方、より高い成果を得るためには、①導入で本研修に係る教育の動向等についてさらに説明することが重要である、②プログラムに3時間程度の十分な研修時間を保障する必要があるなどの改善点が明らかとなった。

また、昨年度は本研修の6つのプログラムのうち、4つのプログラムの実施にとどまったことから、すべてを実施することにより、研修の効果が一層高まるのではないかと考えた。

そのため、今年度は、「導入」を1日間、本研修の6つのプログラム（「情報収集」、「分析」、「構想」、「企画」、「実行」「判断」）をおよそ4日で実施する研修講座に再構成した。

北海道試行では、他県の教育研究所や教育研修センターでの試行の視点に加え、次の内容に係る効果などについても検証することとしている。

○ プログラムの連続性の効果

受講者の思考が途絶えることなく円滑に研修が推進されるよう、「導入」を1日日程で行い、6つのプログラム（「情報収集」、「分析」、「構想」、「企画」、「実行」、「判断」）を4日日程で連続して行うこととした。

○ 同一講師による講義・演習の効果

講師が、受講者の反応や傾向に合わせて柔軟かつ適切に対応ができるよう、また、受講者の内面が表出しやすい和やかな雰囲気となるよう、分析のプログラム以外は同一の講師が、継続して全てのプログラムを担当し、受講者と繰り返しコミュニケーションを図れるようにした。

○ 「実行」、「判断」のプログラムの効果

本研究会が、初めて校長を対象として実施する「実行」「判断」のプログラムのテキスト、運営等の効果について検証する。



5日間の講師を担当した日渡教授



「実行」「判断」のグループによる演習

(2) 研修の実際

表-1

項 目	内 容
研修講座名	平成29年度校長経験者研修講座（小中高特）
目 的	これからの時代に求められる管理職の資質能力について研修し、学校が直面する課題に適切に対応できる校長としての力量の向上を図る。
対 象	概ね経験年数2・3年の校長
参加者	小学校 14名 中学校 12名 高等学校 10名 特別支援学校 1名 計 37名 ※11月9日（木）36名 11月10日（金）33名
会場	北海道立教育研究所 〒069-0834 北海道江別市文京台東町42番地
グループ編成	6人×2グループ、5人×5グループ ※11月7日（火）のみ2会場に分割 A会場（6人×2グループ、5人×2グループ） B会場（5人×3グループ）
時間設定・講師	<ul style="list-style-type: none"> ・11月 6日（月）10:00～17:00 「教育最新事情」 講師：日 渡 円（兵庫教育大学） ・11月 7日（火） 9:00～17:00 「情報収集」「分析」 講師：A会場 日 渡 円（兵庫教育大学） B会場 中 澤 美 明（道立教育研究所） ・11月 8日（水） 9:00～12:00 「構想」 講師：日 渡 円（兵庫教育大学） ・11月 9日（木） 9:00～17:00 「企画」「実行」 講師：日 渡 円（兵庫教育大学） ・11月10日（金） 9:00～14:15 「判断」 講師：日 渡 円（兵庫教育大学） ※休憩は12:00～13:00
記録者等	<ul style="list-style-type: none"> ・西井直子（松坂市立久保中学校） ・丹羽広光（大津市教育委員会） ・谷口史子（延岡市立南中学校） ・毛利繁和（函館市立本通中学校） ・藤田 亮（加西市立北条中学校） ・宮脇浩和（兵庫教育大学） ・藤井良憲（兵庫教育大学）

2 研修講座に対する受講者の評価

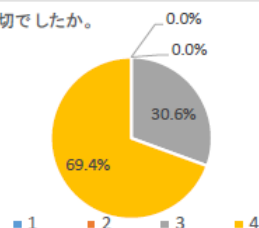
(1) 直後のアンケート結果

《評価表》

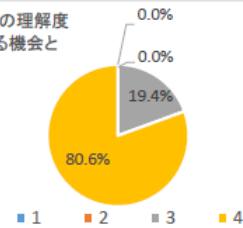
1	よくなかった(理解できなかった、参考にならなかった)
2	あまりよくなかった(あまり理解できなかった、あまり参考にならなかった)
3	よかった(できた、参考になった)
4	非常によかった(よくできた、非常に参考になった)

【情報収集】

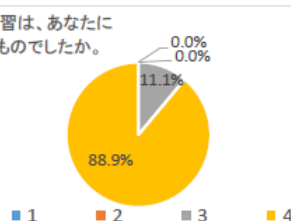
(1) 研修の時間は、適切でしたか。



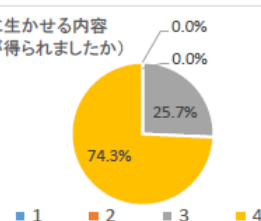
(2) 学校管理職に係る自分の理解度または実践力を確認する機会となりましたか。



(3) 講師の講義や演習は、あなたにとって興味をひくものでしたか。

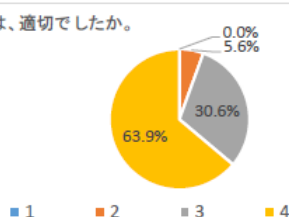


(4) 明日からの実践に生かせる内容でしたか。(ヒントが得られましたか)

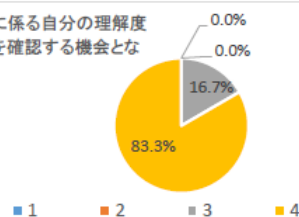


【分析】

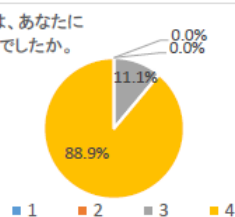
(1) 研修の時間は、適切でしたか。



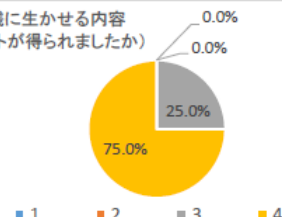
(2) 学校管理職に係る自分の理解度または実践力を確認する機会となりましたか。



(3) 講師の講義や演習は、あなたにとって興味をひくものでしたか。

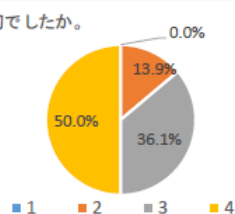


(4) 明日からの実践に生かせる内容でしたか。(ヒントが得られましたか)

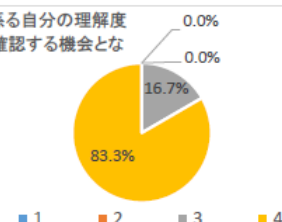


【構想】

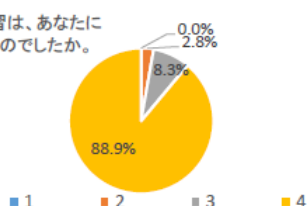
(1) 研修の時間は、適切でしたか。



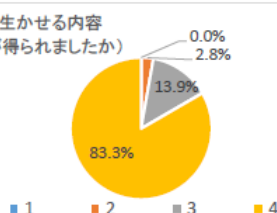
(2) 学校管理職に係る自分の理解度または実践力を確認する機会となりましたか。



(3) 講師の講義や演習は、あなたにとって興味をひくものでしたか。



(4) 明日からの実践に生かせる内容でしたか。(ヒントが得られましたか)

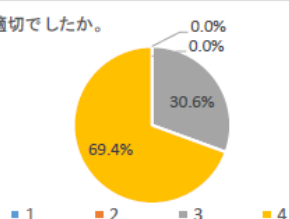
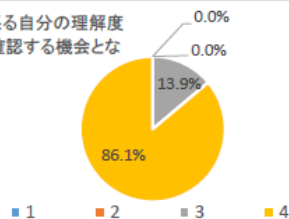
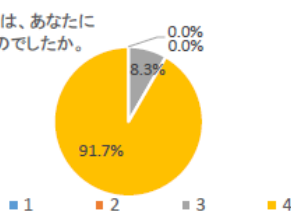
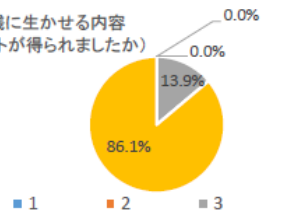


《評価表》

- | | |
|---|-------------------------------------|
| 1 | よくなかった(理解できなかった、参考にならなかった) |
| 2 | あまりよくなかった(あまり理解できなかった、あまり参考にならなかった) |
| 3 | よかった(できた、参考になった) |
| 4 | 非常によかった(よくできた、非常に参考になった) |

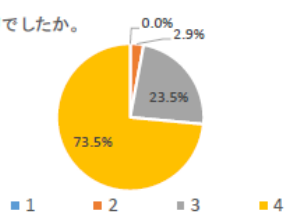
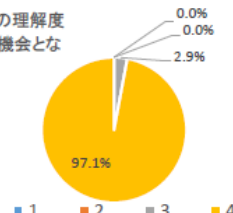
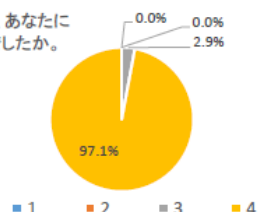
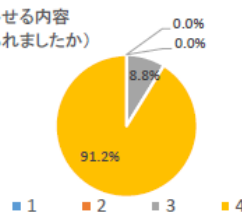
【企画】

(1) 研修の時間は、適切でしたか。

(2) 学校管理職に係る自分の理解度
または実践力を確認する機会とな
りましたか。(3) 講師の講義や演習は、あなたに
とって興味をひくものでしたか。(4) 明日からの実践に生かせる内容
でしたか。(ヒントが得られましたか)

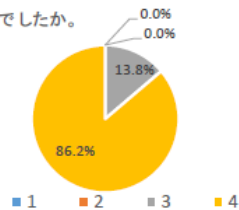
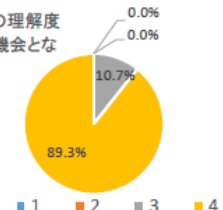
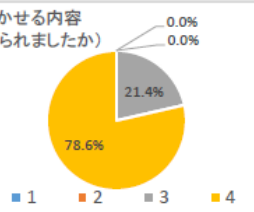
【実行】

(1) 研修の時間は、適切でしたか。

(2) 学校管理職に係る自分の理解度
または実践力を確認する機会とな
りましたか。(3) 講師の講義や演習は、あなたに
とって興味をひくものでしたか。(4) 明日からの実践に生かせる内容
でしたか。(ヒントが得られましたか)

【判断】

(1) 研修の時間は、適切でしたか。

(2) 学校管理職に係る自分の理解度
または実践力を確認する機会とな
りましたか。(3) 講師の講義や演習は、あなたに
とって興味をひくものでしたか。(4) 明日からの実践に生かせる内容
でしたか。(ヒントが得られましたか)

【記述欄】

(全体)

- 日渡先生の熱い講義、わかりやすい説明に感銘を受け、とても有意義な研修となった。
- 時代の流れの中で、校長も変わらねばと意識を強く持つことができた。
- 講師の説明内容で理解できない面があった（自分の力不足）が、繰り返し聞いていると後半で理解できるようになってきた。
- 自分の特性や癖を理解することができた。
- 研修を受ける前より自信をもって自校の先生方に話せる内容が増えた。
- 教育の自己の価値観、校長に必要な資質・能力について考えることができた。
- 事前に資料を配布していただけるとありがたい。
- 素晴らしい内容の研修であるが、自分の力量が足りないため十分理解していない。
- 幅広い見地から判断しているつもりであったが、偏っていることに気付いた。
- 答えの出ない演習が多かったが、研修の意図を考えると十分納得できる。
- 今までの思考とは異なるパターンを求められ苦労したが、新たな気づきを得ることができた。
- 講座の趣旨が一貫しており、講師がそれを繰り返し伝えていたのでわかりやすかった。
- 自分では、「一皮むけた」と思っている。
- 異校種の取組や考え方、課題解決の方法を知ることができたことは有益である。
- 今後、自校や自町の取組を進めるうえで、とても役に立つ考え方である。
- 定着のための自己研修が必要である。
- まだ消化しきれていないので、持ち帰って整理し直したい。成果につなげようと焦りすぎないように気を付けたい。
- ローカルの校長としての教育観が必要である。
- 5日間の日程は、学校を離れ、集中して研修を受けることができてよかった。
- 今年度の内容であれば、運営を工夫し、3日くらいの日程で実施できないか。
- 手元にテキストがあると説明を踏まえて、より効果的な演習を行うことができる。
- 一部のスライドの文字が小さく、後方から見えづらかった。
- 4日間、すべてのプログラムが演習で進められるので、途中で疲労感を感じる。講師の先生も体力的に大変ではないか。

(情報収集)

- 自分の都合のよい情報ばかり収集していることや、偏りがありバランスの悪いことに改めて気づいた。広い視野から客観的な情報を集めることが大切である。
- アバウトな収集で方針を決めてしまっていた。
- 解決策を見出す前にしっかりと情報収集を行うことが大切である。
- 収集するのは主に教員であり、収集した情報を判断するのが校長の仕事である。
- 自分が意識していない枠やカテゴリーを超える視点でものを見ることが大切である。
- 道教委や町教委、PTA、地域に関する情報収集に努める必要がある。
- 複数で確認したり、自分の目で確かめたりすることが必要な場合がある。
- 情報の中には、数値だけでは捉えられないもの、報告者の解釈によっては別のイメージでとらえられてしまうものもあることを自覚しておかなければならない。

- 情報には事実と解釈があり、校長はその判断に常にさらされている。
- スピーディーになるあまり、現状を十分把握せず目標を決め、教職員間の共通理解を得ないまま取り組むことがある。これが「やらされ感」「多忙感」につながる。
- 多様な情報収集法を知るべき。
- 今までの知識・経験だけを根拠にしない。
- 客観的な情報を踏まえず、自分の推測に頼ってしまう傾向にある。
- 過去に勤務していた学校を物差しにしてしまう傾向にある。
- 自分は、今までの経験や知識に振り回されている古いタイプの校長であると気付いた。

(分析)

- 問題の分析を行う際に、自分の経験に縛られ、結果や着地点を決めてしまう。直感で結論を導いている傾向がある。
- 論理的思考の重要性を感じた。
- 真因を探る前の方策や結果を決めてしまう思考から脱却できない。
- 仮説－検証を繰り返すと抽象から具体へ進む。
- ロジックツリーはつくることが目的ではなく、つくことで様々なことに気付くことが大切である。
- グループでのケース演習は深まった。校内研修でも使える考え方や手段であり、活用してみたい。
- 校長は一段高いところから眺めることが大切である。
- 偏見なしで物事を捉えることが難しい。
- 「熊手にならない」の意味がわからず自信をもって考えられなかった。
- 正解を気にしてしまうところがあるので、気にせず論理的に考える癖をつけたい。
- 俯瞰的にロジックツリーを使い、考えることで今まで見えなかった部分まで試行することができた。
- 制約条件であることを適切に整理することも重要なことである。

(構想)

- 「目的・目標の主体はだれなのか」「子供自身が理解できるものにする」という観点が新鮮であった。
- これまで学校で立てていた目標は、教職員向けに考え、子供や住民に向けての意識がなかったので、とても混乱した。目的は何とか立てることができたが、目標はどのように表現したらよいか困った。
- 目的や目標の根拠に自分の教育観が盛り込まれていない。国や道の言葉で考えている。
- 国や道の方針も意識せず美辞麗句を貼り合わせて作ってしまった。
- 自分の思いばかりに固執しないようにしたい。
- 前例を頼りにする傾向がある。
- 地域柄、もっと高齢者の声を聞く機会を増やす必要がある。
- 構想を立てる際の情報収集や分析の甘さを感じた。
- イメージ重視で短い言葉にまとめがちである。具体が見えるようにすべき。
- 目的－目標－方策を構造的にとらえることが重要である。
- 目的と目標の線引きが難しく設定に時間を要した。

- 民意を意識すること、国や道の目的や目標を意識する必要性を感じた。
- S M A R Tの視点を持ち目標に具体性を求めていくことが、目標達成の可能性を高めることにつながる。
- 目標を考える際に、S M A R Tについて深く考えすぎて考えがまとまらなかった。
- 多種多様な人が理解できる構想（ありたい姿）が必要である。
- 校長として根拠を基に多くの対象に説明するという立ち位置を意識できた。
- 様々な現状把握を通し、自己の教育観のフィルターを通して、目的、目標を設定することが重要である。
- 視野を広く持つように努めていたが、それを統合するのが弱いと感じた。見極める力と統合する力を養いたい。短い時間で考えをまとめるトレーニングも必要である。
- 目的と目標の関連性や、それらを構想することについてはおおむね理解できたが、実際、作成する段階で既成概念にとらわれることが多く、うまく進められなかった。

（企画）

- M U S Tの基準が多いことに気付いた。
- 校長は日ごろのコミュニケーションにより、M U S TとW A N Tを教職員に伝え、理解させることが大切である。そのために校長室に籠らず、発信の機会を増やしたい。
- M U S T基準よりW A N T基準を多くしないと教職員から新しい発想や企画は生まれない。
- 校長として企画にあたっての検討基準を決めて示しておくことの大切さを学んだ。
- 教職員の企画に対して、校長としてどのような視点、姿勢でジャッジすればよいのかはつきりした。
- 企画案に対する改善案については、企画者の意図を考慮しながら進めることが重要である。
- 校長としてジャッジするという意識は、これまでのプログラムより高く持つことができた。

（実行）

- 方策の実行に当たり、4つのステップがあり、これらを踏まえることが重要である。
- 抵抗者の対応では、目的を共有する、具体的方法論で議論しない、相手に提案させることが重要である。情だけではなく理論で迫れるなることが大切。
- 抵抗者の思いの奥底にあるものをしっかりととらえ共感しながら解決を図ることが大切である。
- 抵抗者と対立するよりも仲間として一緒に考える姿勢、理念を共有しようという思いが必要である。
- 教職員の抵抗者もさることながら、保護者や地域住民への対応も同様に対応することが重要と考える。
- 経過目標をそれぞれの立場（子供、教職員、保護者、地域住民）で押さえることで視点が定まることがよく理解できた。
- 一里塚（スモールステップ）を設定して取組を進めることは、目標やスケジュールの管理の観点からも重要である。
- 新たな取組がマンネリ化しないよう、各段階で見直し、強化することが大切である。

- ビジョンに対して抵抗する方は敵ではなく、対応のスピードが違う、新たな課題を持っているととらえることは新たな発見であった。
- 校長の人柄や校種などの違いで対応の仕方がかなり異なることを実感した。
- ビジョンの定義である「わかりやすく、魅力的に描いたもの」を実現するためには、校長がビジョンを「自分のもの」にしなければならない。
- 一里塚を設定し評価することにより、目的や目標に確実に近づくと実感した。
- 経過目標を考える際、子供や教職員の姿はすぐに思いつくが、保護者や地域については、なかなか思いつかなかった。
- 説得したいがためにことらの話が長くなる傾向にある。聞き上手になることが肝要である。

(判断)

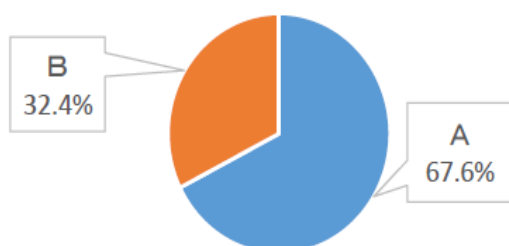
- 自身の判断の底に眠って（隠れて）いたものがあることに気付いた。それと今後どのように付き合っていくのかを考えていきたい。
- 自分の判断や思考は、人間性や経験や体験に基づいていることが分かった。それを踏まえたうえで、学校の校長として根拠と信念を持って「決める」ことが重要である。
- 判断しなければならないことには多面的にとらえる必要がある。判断するために考えることがまだまだ少ないと感じた。
- 子供のためと言いながら、実は評価を気にしている。
- 自分の内面に迫ることに苦慮した。
- 本音ではやりたくないと思っていることは、実行しても絶対うまくいかない。
- 個人としての意思と校長としての判断の相克に迷いを感じた。そのギャップを必要性や情勢の分析などと共に飲み込み、それを前向きに転換して伝えなければならない。
- 自分の判断の基準を知ることで、判断の傾向がわかった。
- 自分と向き合い、自分の本音を知り、それを乗り越える力も必要である。
- 校長によって考え方が様々であり、校長による判断が異なることが分かり、「校長が変われば学校が変わること」「校長の責任の重さ」を感じた。
- 判断を下す際、無意識に働く様々な要因に影響されていることを改めて認識することができた。またその中で、校長はいかに公平・公正の立場を貫き、民意に応えられる存在でなければならない。

(2) 2か月後のアンケート結果

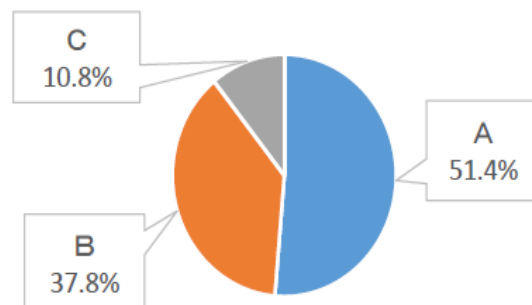
(設問)「対課題面の応用力」の活用状況について、次のA～Dのうち当てはまるものに○印を付けてください。
また、A、Bを選択した方は、記述欄にどのように場面で役に立ったかを御記入ください。

A…役に立った B…少し役に立った C…あまり役に立っていない D…役に立っていない

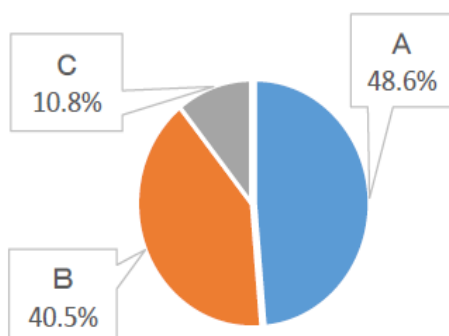
1 「情報収集」



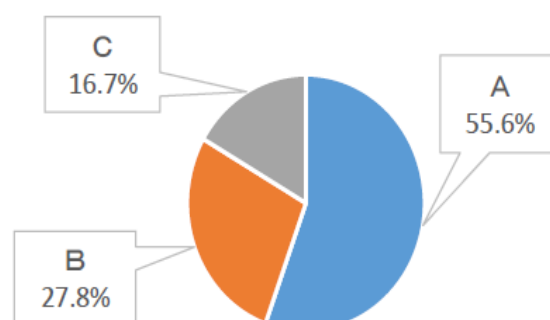
2 「分析」



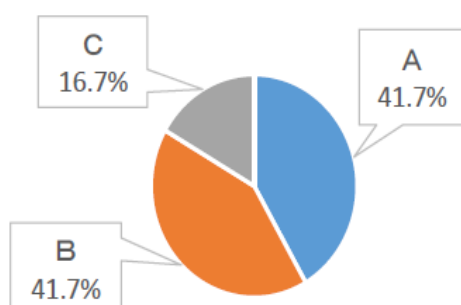
3 「構想」



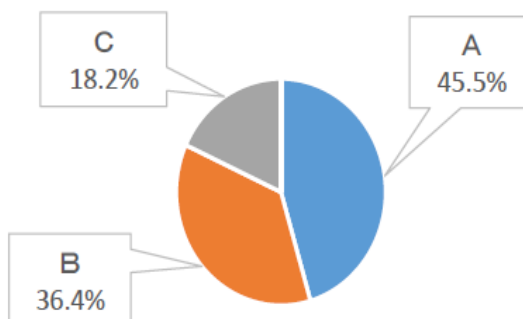
4 「企画」



5 実行



6 判断



項 目	A	B	C	D	記述欄（代表的なもの）
1 情報収集	25	12	0	0	<p>○できるだけ偏りなく幅広く情報を得ることを意識している。</p> <p>○以前より多面的に情報収集できるようになった。</p> <p>○次年度の学校経営計画の作成に向けて、なるべく多くの情報を収集するように心がけている。</p> <p>○この講座で扱った情報収集と整理、まとめ方を活用し、事実に基づいた情報処理を実際に行った。</p> <p>○「自分で」から部分的に周囲に任せるようになった。</p> <p>○解決策を考える前に、現状を把握した上で、目標を設定し、具体策を考えるようにしている。</p> <p>○思い込みや自分の思考の傾向を知った上で情報収集している。</p>
2 分析	19	14	4	0	<p>○真因を絞り込むことを意識している。</p> <p>○学校経営上の課題について、本コマで扱った考え方を活用している。</p> <p>○この講座により、自分はすぐに方策を考えてしまう思考の特徴が分かったので、問題や課題に対応する際に、原因と方策を分けて考えるようにしている。</p> <p>○思いこみで進めるのではなく、真因を探るようにしている。</p> <p>○校長としての視界を持つことの重要性が分かった。</p> <p>○分析の前段である重要なテーマの順位付けは有効に活用できている。</p> <p>○課題対応の不備に至った真因をとらえる意識が強まった。</p>
3 構想	18	15	4	0	<p>○ありたい姿からその目的、そのための目標、そして方策という流れがとても明確になっている。</p> <p>○目的と目標を区別して考えるようになった。</p> <p>○根拠のある目的・目標設定の必要性を認識した。</p> <p>○民意の捉え方とその反映の仕方が参考となっている。</p> <p>○構想に行き詰まりが感じられた際に、目標の設定要件や民意を優先するという考え方が役立っている。</p> <p>○構想と現実とのギャップ、具体的な結果の可視化をするなどして、今までの学校運営を振り返った。</p> <p>○来年度の経営方針を考える際に、「ありたい姿」を目的・目標・根拠で考えることができた。</p>
4 企画	20	10	6	0	<p>○MUST基準とWANT基準を意識している。</p> <p>○行事、分掌業務の企画に際しては、あらかじめ検討基準を提示することで、業務の円滑な推進がなされている。</p> <p>○MUST基準とWANT基準に分けて企画するため、教職員との日常的なコミュニケーションを大切にしている。</p> <p>○MUST基準とWANT基準のバランスを考えるようになった。</p>
5 実行	15	15	6	0	<p>○うまくいかない場合、何が欠けているのかを考える際に、実行の4ステップを基準に考えるようにしている。</p> <p>○抵抗者への対応が難しい場合、この講座の内容を参考にしている。</p> <p>○相手に対して、ビジョンを明確にし、熱意を持って伝えることを心がけている。</p> <p>○スモールステップの作り方、考え方が参考になっている。</p> <p>○学力向上の新しい方策をビジョンレベルで訴えることができた。</p> <p>○ロールプレイでの演習が日常の教職員に対応する際に役立った。</p> <p>○抵抗者を敵として捉えないという考え方が身に付いた。</p>
6 判断	15	12	6	0	<p>○問題をチャンスだと考えるようになった。</p> <p>○校長としての裁量における自らの教育観と明確な根拠や目的とのバランスを図って判断していこうと考えている。</p> <p>○根拠を明らかにした上で、自分の考えを職員・地域・保護者に語るように心がけている。</p> <p>○判断の根拠について考えるようになった。</p> <p>○判断の基準となる自らの思考の傾向を意識し、より高い客観性を意識し判断するようになった。</p> <p>○判断の前提を掘り下げていくことを意識している。</p> <p>○ジャッジすることが校長の主たる仕事であると捉えられるようになった。</p>

※無回答は欠席のため

3 受講者の様子

本研究会の記録者、道立教育研究所の運営者の観察等をもとにした受講者の傾向は、以下のとおりである。

(1) 導入（教育最新事情）

これまで各種研修会で聴講した内容とは異なる切り口からの講義であり、受講者は興味・関心をもって聴講していた。講師の熱い語り口やユーモアも加わり、受講者は講義に引き込まれ、約6時間にわたり集中してメモを取る受講者多かった。また、講師からの問いかけに積極的に答えるなど、前向きな姿勢で参加する受講者が徐々に増えてきた。

(2) 情報収集

- ケース演習1の段階では、応用力を養うポイントの理解、自己の思考特徴の自覚など、本研修の趣旨や研修スタイルを十分にイメージをできない受講者が多かった。講師が随所で繰り返し趣旨を伝えていたが、正解を求める姿勢や模範的・総花的な表現が目立った。
- 知識伝達型の研修イメージから抜け切れない受講者が、ケース演習2の最後に配付した「情報収集シート（代表例）」を正解のように受け取っているようであった。

(3) 分析

- ロジックツリーの作成では、解決策を先に決めてそれに合うものを真因にする、または整った出来ばえのよいものを完成させようとするなどの傾向が見られた。
- ロジックツリーの作成は円滑に進まないグループが多かったが、作成のプロセスでは、それぞれの見方や考え方の違いを感じながら、分析の在り方について議論を深めていた。
- 多くの受講者は、いかに自分の経験則に偏った分析をしているかということを実感していた。
- 校長は分析する主体ではなく、職員に分析させそれをジャッジする役割であるということを変更して自覚し、納得していた。

(4) 構想

- 「目的」と「目標」の違いを理解することに苦労していた受講者や、「SMART」の考え方にこだわり過ぎて作業が進まない受講者が散見された。
- 個人ワークでの事例の読み取りに時間がかかり、模造紙でのまとめを完成させることができないグループがあった。
- 目的・目標の考え方は、受講者がこれまで経験したことのない考え方であり、現在多くの学校で設定されている「学校の教育目標」「重点目標」の考え方から転換できない受講者が多かった。

(5) 企画

- MUST 基準、WANT 基準の考え方、企画案の改善の返し方などは管理職にとって重要な能力であることを実感していた。
- 給食が実施されていない学校の受講者も企画案を熱心に読み取り、前向きな姿勢で取り組んでいた。
- 他のプログラムに比べ、校長はジャッジする立場であることについて納得感が強かった。

(6) 実行

- ステップ②の解説・演習（抵抗者に対処する）は、個人ワーク→3人一組による一回目のロールプレイング→全体交流と解説→役割を変更した二回目のロールプレイング→全体交流と解説の順に進められた。受講者が日常的に高い関心をもっている内容であり、これまで以上に熱心に取り組んでいた。
- 本テキストにおいて、ロールプレイは初めての形態であり、興味を持ち、新鮮な気持ちで取り組んでいる受講者が多かった。
- 演習では、互いの説得の仕方や傾聴の姿勢などから多くのことを吸収していた。
- ステップ③の解説・演習（一里塚において、成果を確認・称賛する）は、個人ワーク→模造紙と付箋によるグループワーク→A3版でのまとめ→実物投影機を活用した発表→全体交流と解説の順に進められた。受講者には、「目標達成まで急ぎすぎている」「校長は1校に2～3年しか在職できないので急いでしまう」など多くの気付きがあった。



グループワークの様子



実物投影機を活用した発表

【実行】一里塚（経過目標）を考えるワークシート 設定例

■取組む方策 学校給食の地域への開放
ふるさと由井市を愛し、ふるさと由井市の未来を担う生徒

■ゴール

いつ頃までに	どんな状態を目指すか
3年後	将来的に多くの地域住民が学校給食を利用することによって、 ● 給食以外でも学校に足を運ぶことが増えた。 ● 地域住民と子どもが声をかけあう機会が増えた。 ● 地域全体で学校のことを話題にする機会が増えた。

■経過目標と、そのために自分が意識して行動すること

タイミング	対象者に、どんな状態を目指すか	そのために自分が意識して行動すること
子ども	進んで学校給食の味を味わう	自分自身が学校給食の味を味わう
教職員	学校給食の味を味わう	自分自身が学校給食の味を味わう
保護者	学校給食の味を味わう	自分自身が学校給食の味を味わう
地域住民	学校給食の味を味わう	自分自身が学校給食の味を味わう

経過目標：3年後、学校給食の味を味わうことが増える。地域住民と子どもが声をかけあう機会が増える。地域全体で学校のことを話題にする機会が増える。

【実行】一里塚（経過目標）を考えるワークシート 設定例

■取組む方策 学校給食の地域への開放
ふるさと由井市を愛し、ふるさと由井市の未来を担う生徒

■ゴール

いつ頃までに	どんな状態を目指すか
3年後	将来的に多くの地域住民が学校給食を利用することによって、 ● 給食以外でも学校に足を運ぶことが増えた。 ● 地域住民と子どもが声をかけあう機会が増えた。 ● 地域全体で学校のことを話題にする機会が増えた。

■経過目標と、そのために自分が意識して行動すること

タイミング	対象者に、どんな状態を目指すか	そのために自分が意識して行動すること
子ども	進んで学校給食の味を味わう	自分自身が学校給食の味を味わう
教職員	学校給食の味を味わう	自分自身が学校給食の味を味わう
保護者	学校給食の味を味わう	自分自身が学校給食の味を味わう
地域住民	学校給食の味を味わう	自分自身が学校給食の味を味わう

経過目標：3年後、学校給食の味を味わうことが増える。地域住民と子どもが声をかけあう機会が増える。地域全体で学校のことを話題にする機会が増える。

グループワークでA3版にまとめたワークシート

(7) 判断

- 3つのケースについてのグループ協議は、学校現場で実際に起こりがちな事例であったことから、主に個々の経験をもとに活発な議論が行われた。
- グループごとの発表では、講師が期待していた「個々の判断を左右する根底（内面）にあるもの」についての内容はなかった。発表後の講師の解説や受講者とのやり取りにより、個々の内面が表出してきた。
- 4日間にわたり講師とコミュニケーションを図り、内面を表出しやすい雰囲気がつくられていたので、講師の問いかけに対する受講者の発言は途切れることはなく、根底には「自分を守っている」「評価を恐れている」「混乱が怖い」等の意識があるなどの本音と思われる発言が続いた。
- 「判断を変えることが目的ではない」「自分の判断を左右するものは何かを理解することが大切」「校長としての判断と個人としての判断の二重構造を理解することが重要」などの講師のまとめにより、受講者は本プログラムの意図を十分理解したようであった。

る。

- アンケート項目(3)「講師の講義や演習はあなたにとって興味を引くものでしたか」、については、企画、実行、判断の各プログラムで「非常によかった」の回答だけで9割を超え、高く評価されている。また、(2)学校管理職に係る自分の理解度または実践力を確認する機会となりましたか」については、実行、判断の各プログラムが、(4)「明日からの実践に生かせる内容でしたか」については、企画、実行が高い評価を得ている。これらの結果から、とりわけ企画、実行、判断のプログラムのテキストの内容や運営等は、他に比べて優れていると考えられる。
- 2か月後のアンケートの結果においても、全てのプログラムにおいて「役に立った」「少し役立った」の回答が8割以上を占めていた。中でも情報収集、分析、構想、企画においては「役に立った」「少し役立った」の回答が約9割であり比較的高く評価されている。この高い評価の要因は、日常において情報収集、分析、構想、企画のプログラムに関する考え方を生かす場面が比較的多く、生かしやすいことなどが考えられる。

(2) 研修の連続性の効果

「導入」に加え、6つのプログラム(「情報収集」、「分析」、「構想」、「企画」、「実行」、「判断」)を5日日程で連続して行った。この効果の一つ目は、本研修のねらい(応用力を養うポイントの理解)について、高い成果が得られたことである。このことは、他県の教育センター等の試行におけるアンケート結果や受講者の様子等と比較しても明らかである。その理由としては、①5日間の連続した日程により講義に集中できたこと、②連続したことにより6つのプログラムをストーリー性をもちながら、俯瞰してとらえることができたこと、③本研修の趣旨を随所で繰り返し確認したことにより、ねらいを意識しながら進めることができたこと、④受講者の思考が停滞・混乱した際には、次のプログラムで直ちに補足説明して整理できたことなどが考えられる。

今後、こうしたメリットを踏まえ、連続した効果的な日程で行うことが重要である。

(3) 同一講師による講義・演習の効果

ほぼすべてのプログラムを同一の講師が継続して担当したことにより、受講者からは「同じ講師が、一貫した研修の趣旨を繰り返し伝えていたのでわかりやすかった」などの感想があった。また、講師は、日を迫うごとに一人一人の特性の理解を深め、個に応じたかかわりに意を配し、研修の効果を高めていた。また、講師が5日間にわたり受講者と繰り返しコミュニケーションを重ねたことにより、会場は和やかな雰囲気となり、終盤の判断のプログラムでは、講師の問いかけに対し発言が途切れることなかった。中には、自己の内面を表出する受講者もみられた。こうしたことから、同一の講師が連続して全てのプログラムを担当することにより高い成果が得られたと考えられる。

(4) 「実行」、「判断」のプログラムの効果

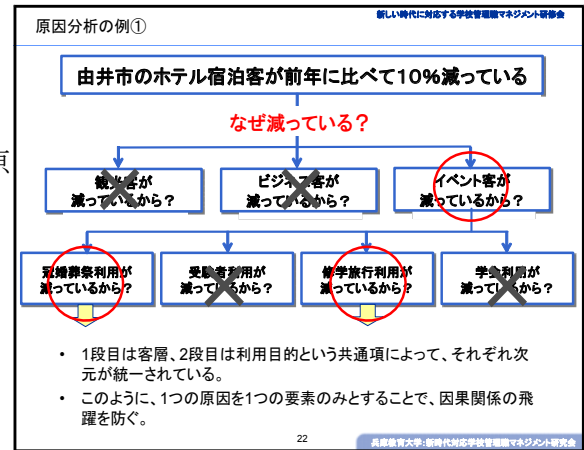
直後アンケートでは、数値的に高い評価を得ており、記述欄でも「抵抗者の思いの根底にあるものをとらえる」「一里塚を設定し評価することにより目的や目標に近づく」「個人としての意思と校長としての相克に迷いを感じた」など、プログラムのねらいとする考え方のポイントに関する記述があった。2か月後アンケートでは、「スモールステップの考え方が役立っている」「抵抗者を敵として捉えないという考え方が身についた」「判断の前提を掘り下げることが意識している」など、研修後もプログラムで学ん

だ考え方が学校マネジメントに役立っている様子がうかがえる。こうした結果から、この2つのプログラムでは高い成果を得られたと考える。

（５）研修で活用するテキスト類の問題

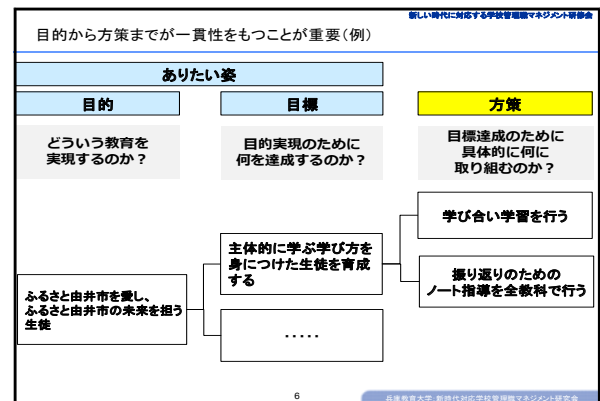
○ 分析

このプログラムでは、原因（真因）を明らかにする演習を中心に展開されるが、「原因分析の例①」（右図）は、第1層の仮説の語尾が「から？」となっているものの、それは原因ではなく「状況」の仮説である。言い換えれば10%の「内訳」を示したものである。同様のことが原因分析の例②、原因分析の練習についても言える。そのため、ケース演習「学力調査の結果が全国平均より低い問題の分析」では、一部の受講者は、原因ではなく状況を分析していた。本プログラムのねらいが真因を探る考え方のポイントを養うのであれば、例示については、原因分析に導くことができるようテキストや指導を工夫することが求められる。



○ 構想

- ・「目的から方策までが一貫性を持つことが重要（例）」では、右図のスライドを活用した。このスライドでは、由井市の例示が具体的であり、あたかも模範例を示しているかのように受け取られ、各グループの成果物が同様になる傾向があったことから、由井氏の例示を割愛するなどの工夫が必要である。



- ・アンケートから時間の不足が課題として

あげられる。これまでと同様の時間で行うならば、統合テキストの情報量を少なくしたり、作業の時間が短縮できるよう説明で補ったりするなどの工夫が必要である。

（６）研修の進行等、指導上の課題

○ 情報収集

- ・ケース1では、個人ワークの後、各自が記載したシートの要点を模造紙に転記することになる。この作業では10～15分程度必要となる。研修時間の効率的な運用のためには、シートから模造紙に転記する作業を割愛し、直接記入してはどうか。
- ・グループワークでカテゴリー分けを行う際に、個々の思考の傾向をより明らかにするために、一人一人の付箋の色を違えてみてはどうか。
- ・知識伝達型に慣れている受講者には、後半に配付する情報収集シート（代表例）が、模

範解答と受け取られかねない。配付する際には、「幅広く情報収集の視点であり、すべて収集しなければならないものではない。」「あくまで例示であり、一つの考え方である」などの補足説明が必要である。

○ 分析

- ・このプログラムでは「次元を統一する」、「因果関係の飛躍を防ぐ」、「もれや落ちがないようにする」、「熊手にならないようにする」などの原因分析のポイントに配慮しながら、具体的な仮説を複数あげる演習を中心に進められる。この演習に複雑さと難しさを感じ、個人ワークが停滞する受講者も見られた。また、アンケートでは一部の受講者が時間の不足を指摘している。限られた時間の中でより効果的な演習を行うためには、例示の段階からグループで協議させたり考えさせたりするなど、集団思考に重点をおいた時間配分を工夫することが考えられる。
- ・情報収集と同様、ツリー作成例を配付する際は、模範解答と受け取られないよう、配付時に補足説明が必要である。

○ 構想

- ・限られた時間の中で、事例を読み込みながら、目的と目標の構造、SMART の考え方を意識しながら目的や目標を設定することは、高度な演習であり、個人思考、集団思考のいずれにおいてもまとまった時間を保障する必要がある。時間的な制約がある場合は、プログラムの事前に資料の読み込みを指示したり、ワークの時間が短縮できるよう説明で補うなどの工夫が必要と考える。
- ・限られた時間の中で、これまで経験したことのない目的や目標の作成に関わり、具体例を示さないでも進んで取り組めるよう説明を工夫することが求められる。

○ 企画

- ・「取り扱う事例が現実と乖離している」「自分の校種と同様の事例がよい」と考える受講者は、消極的な姿勢で参加する傾向がある。こうした受講者が前向きに取り組むためには、本研修の目的が、自校で直ちに活用できる知識を学ぶことなく、ケース演習をとおして考え方のポイントを養うことであると冒頭に伝えることが重要である。また、こうした説明はすべてのプログラムで繰り返し伝えることが望ましい。
- ・ケース演習①では MUST や WANT の検討基準を作成し、ジャッジすることを中心に進められるため、ケース演習②でも検討基準に沿って◎、○、△にジャッジすることに議論が集中しがちである。しかし、ケース演習②は、検討基準に沿って評価した上で、改善案を考えることが目的であるため、改善案を議論することや、欄に記入することを重視するよう指示する必要がある。

○ 実行

- ・ロールプレイ 1 回目の経験を 2 回目に活かすような意識付けが大切である。
- ・資料の配付の際には、オブザーバー役に対し、校長用、抵抗者用の資料も含めて 3 種類を配布することに留意する。また、2 回のロールプレイ終了後には、3 種類の資料を全員に配付することに留意する。
- ・一里塚のグループ協議では、各自の考えを付箋に書き模造紙に貼りグループの考えをまとめるより、各自の考えを口頭で交流しながらまとめていく方が効率的であった。他のプログラムも含め、付箋を使う場面について吟味することが大切である。

- ・一里塚（経過目標）の作成では、①ゴールを見据えて1年次から順を追って考える、②3年次から逆算して2年次、1年次と考えるといった二つのグループがあった。この演習が様々な考え方を交流することを目的としていることから、いずれの考え方も尊重されることが望ましい。
- ・プログラムの後半で配付する予定の「一里塚の例」については、模範解答のように受け取られる可能性があることや、多くの受講者が互いの考え方の違いや自分の思考の特徴に気付き、実感していたことから、急遽、配付を取りやめた。他のプログラムでも同様であるが、後半に作成例を配布することの是非については検討を要する。

○ 判断

- ・受講者30名以上の前で自己の内面を表出することは難しいことから、5名程度の小グループに1名の講師を配置して行うなど、少数で交流することが望ましい。
- ・一人一人が自己の内面を見つめることが重視されるため、グループ協議では、個々の発表が保障されるよう時間、運営の配慮が必要である。
- ・講師が求めている「判断の根底にあるもの」をシートや模造紙で表現した受講者はいなかった。これらをシートや模造紙に表現させることをねらいとするならば、記入シートの様式や記入時における講師の指示・問いかけ等を工夫することが求められる。

○ 全体

- ・30名を超える受講者を対象として、より効果的なプログラムを運営するためには、2名の講師で説明や解説、介入等の役割分担を工夫したり、解説等を補い合ったりするなど、ティーム・ティーチングを行うことなども考えられる。
- ・多人数を前に模造紙を用いて発表する場合、後方からも記述内容が見えるように実物投影機などを活用することが効果的である。
- ・「大教室ではスライドが見えづらい」「演習の際にスライドテキストが手元にあるとより効果的な演習となる」などの受講者の声に対応するためには、ある程度の条件を付けてスライドテキストをプログラムの直前に配付することも検討してみてもどうか。
- ・プログラムを連続して行う場合は、各プログラムの冒頭に繰り返し投影されるスライドの一部を割愛し、時間を有効に活用することが大切である。
- ・5日間学校を空けて研修に参加することが、学校運営上難しいという感想を一部の参加者からいただいた。また、効率的な運営により短縮できるのではないかとといった意見が運営者等から出されている。こうした声に対応するため、5日間の日程を3日間の日程に短縮して実施することを検討することが大切である。
- ・本研究所では、講座を始める前に研修の目的、ケースメソッドの考え方、受講者のミッションなどについて説明した。講座のまとめでもミッションや研修成果の生かし方などについて確認した。研修終了後には「2か月後アンケート」を実施し、研修成果の活用状況について把握するとともに、活用を促している。十分とは言えないまでも、こうした取組により、研修成果が学校で活かされている様子がうかがえる。本研修を取り入れた教育研究所や教育研修センターの事前・事後の積極的な働きかけにより研修の効果が一層高まると考える。

第6章 函館市での試行

1 研修の概要

(1) 本研修プログラムの位置づけ

函館市は、平成27年度から試行研修を行い、今年度3回目である。函館市教育委員会主催の管理職専門研修および函館市校長会・教頭会研修の1つとして実施した。採用校長、昇任教頭は悉皆研修である。

函館市は、過去全日を通しての研修形態が少なく、内容も講義形式が多かった。新しい時代に対応する学校経営に生かすために本研修プログラムを実施し、根付かせることは、地域の教育にとって大きな意義をもつ。

平成27年度は、校長を対象に「導入」、「情報収集」、「分析」について実施した。函館市は、本研修プログラムを実施する日数は年間1日すなわち6プログラムのうちの2プログラムである。全プログラムを修了するには3年を要する。実際の学校経営に生かすことをねらうために、校長の候補である教頭に対象を広げた。

平成28年度は、対象を校長、教頭とし、初受講者は、「導入」、「情報収集」、「分析」について実施、前年に続く2回目の受講者は、「構想」、「企画」について実施した。校長と教頭の同日開催としたため、校長、教頭のいずれかが参加する学校が多く、2回目の受講者が少なかった。次年度以降の実施が叶えば、本研修プログラムの流れが軌道にのるものと考ええる。

各プログラムに3時間をあてるために日程を工夫したが、初受講者対象の「導入」、「情報収集」、「分析」では、「導入」30分、「情報収集」3時間、「分析」2時間30分の構成となった。

平成29年度は、受講回数に応じて3つの編成で行った。初受講者は、「導入」、「情報収集」、「分析」について実施、前年に続く2回目の受講者は、「構想」、「企画」について実施、3回目の受講者は、「実行」、「判断」について実施した。

(2) 研修内容等

項 目	内 容
研修講座名	「新しい時代に対応する学校管理職マネジメント研修」
目 的	管理職に対する研修で、学校組織マネジメントに関する講義・演習を通して、管理職の役割について学び、管理職としての資質の向上を図る。
対 象	平成29年度公立学校採用校長、昇任教頭、および受講を希望する校長、教頭
参加者	【情報収集・分析】 校長4名 教頭14名 小計18名 【構想・企画】 校長5名、 教頭34名 小計39名 【実行・判断】

	校長 1 名 函館市教育委員会指導監・指導主事 3 名 小計 4 名 総計 61 名
会場	函館市民会館（〒042-0932 函館市湯川町 1 丁目 32 番 1 号）
グループ編成	校種混合 4～5 名
時間設定	8 月 7 日（月） 【情報収集・分析】 9:00 開講 9:05 講義「導入」 9:35 分科会会場へ移動 9:45 講義・演習「情報収集」2 時間 30 分 12:15 昼食休憩 13:00 講義・演習「情報収集」30 分 13:30 講義・演習「分析」2 時間 30 分 16:00 アンケート記入 16:05 閉講 【構想・企画】 9:00 開講 9:05 分科会会場へ移動 9:15 講義・演習「構想」3 時間 00 分 12:15 昼食休憩 13:00 講義・演習「企画」3 時間 00 分 16:00 アンケート記入 16:05 閉講 【実行・判断】 9:00 開講 9:05 分科会会場へ移動 9:15 講義・演習「実行」3 時間 00 分 12:15 昼食休憩 13:00 講義・演習「判断」3 時間 00 分 16:00 アンケート記入 16:05 閉講
グループ別講師等	【導入・情報収集・分析】 講師：澄川 忠男（山口市立白石小学校長） 記録：島田 桂吾（静岡大学講師） 【構想・企画】 講師：毛利 繁和（函館市立本通中学校長） 記録：藤井 良憲（兵庫教育大学広報・社会連携課） 【実行・判断】 講師：日渡 円（兵庫教育大学教授）

	記録：西山由花子（鏡野町立南小学校事務主任） 【進行補助】 田中 登（函館市教育委員会） 他函館市教育委員会指導主事 8名
--	---

2 研修講座に対する受講者の評価（回答者数は 57 名）

各プログラムについて、次の評価項目及び評価基準でアンケートを実施した。

【評価項目】

- ア 研修の時間は、適切でしたか
- イ 学校管理職に係る自分の理解度または実践力を確認する機会になりましたか
- ウ 講師の講義・演習は、あなたにとって興味をひくものでしたか
- エ 明日からの実践に生かせる内容でしたか（ヒントは得られましたか）

【評価基準】

- 4 非常に良かった（よくできた、非常に参考になった）
- 3 良かった（できた、参考になった）
- 2 あまり良くなかった（あまり理解できなかった、あまり参考にならなかった）
- 1 良くなかった（理解できなかった、参考にならなかった）

（１）情報収集、分析について

全 体（％）

評価		4	3	2	1
情報 収 集	ア	72.2	27.9	0.0	0.0
	イ	88.5	11.5	0.0	0.0
	ウ	82.0	18.0	0.0	0.0
	エ	77.0	23.0	0.0	0.0
分 析	ア	70.5	29.5	0.0	0.0
	イ	90.1	9.8	0.0	0.0
	ウ	85.2	14.8	0.0	0.0
	エ	73.8	26.2	0.0	0.0

「ア研修の時間は、適切でしたか」は、個人によって異なる。声としては「長かった」というよりは、「もっと思考する時間がほしかった」というものが多かった。

「イ学校管理職に係る自分の理解度または実践力を確認する機会になりましたか」は高評価であった。非常に刺激を受けている。

「ウ講師の講義・演習は、あなたにとって興味をひくものでしたか」はイに次ぐ高評価であり、本プログラムの研修形態に対してプラスに捉えている。

「エ明日からの実践に生かせる内容でしたか（ヒントは得られましたか）」は、悪くはないものの、まだ実感がなく、今後の経験に生かす時間や機会が必要である。

小学校校長、小学校教頭の結果である。

小学校長（％）

評価		4	3	2	1
情報 収 集	ア	75.0	25.0	0.0	0.0
	イ	87.5	12.5	0.0	0.0
	ウ	100.0	0.0	0.0	0.0
	エ	75.0	25.0	0.0	0.0
分 析	ア	75.0	25.0	0.0	0.0
	イ	100.0	0.0	0.0	0.0
	ウ	100.0	0.0	0.0	0.0
	エ	75.0	25.0	0.0	0.0

小学教頭（％）

評価		4	3	2	1
情報 収 集	ア	73.5	26.5	0.0	0.0
	イ	91.2	8.8	0.0	0.0
	ウ	85.3	14.7	0.0	0.0
	エ	79.4	20.6	0.0	0.0
分 析	ア	76.5	23.5	0.0	0.0
	イ	88.2	8.8	2.9	0.0
	ウ	85.3	14.7	0.0	0.0
	エ	70.6	29.4	0.0	0.0

中学校校長，中学校教頭の結果である。

中学校長（％）

評価		4	3	2	1
情報 収 集	ア	66.7	33.3	0.0	0.0
	イ	66.7	33.3	0.0	0.0
	ウ	66.7	33.3	0.0	0.0
	エ	33.3	66.7	0.0	0.0
分 析	ア	33.3	66.7	0.0	0.0
	イ	66.7	33.3	0.0	0.0
	ウ	100.0	0.0	0.0	0.0
	エ	33.3	66.7	0.0	0.0

中学教頭（％）

評価		4	3	2	1
情報 収	ア	69.8	31.3	0.0	0.0
	イ	87.5	12.5	0.0	0.0
	ウ	68.8	31.3	0.0	0.0

集	エ	81.3	18.8	0.0	0.0
分 析	ア	62.5	37.5	0.0	0.0
	イ	87.5	12.5	0.0	0.0
	ウ	75.0	25.0	0.0	0.0
	エ	87.5	12.5	0.0	0.0

小学校種が本研修をスムーズに受け入れているように見える。中学校種は慎重な回答に感じる。

次に、自由記述に表れたキーワードを観てみる。

本研修の事例について思考することを通し、「応用力」、「広い視野」について意識したという回答が多かった。日常、業務を処理することに終始し、いつのまにか考えが偏っていることについて振り返る機会になっている。

「情報収集」の4つのポイントとして、定量と定性の観点、幅広い観点、事実と解釈の区別、入手方法があるが、特に、事実と解釈の区別について注目が集まった。裏を返すと現場経験として事実と解釈の混同はありがちなことで、自分の考え方について振り返る機会になった。

ロジックツリーに対する関心の高さが観られる。論理的に360度の事柄について考えることの経験の少なさがうかがえる。

また、グループでの討議形式について好感触であった。グループで課題について意見交換をすることで深い考え、広い考えに至ることを実感している。考え方の視野を広げる本研修の特徴を示した。

（２）構想、企画について

全 体（％）

評価		4	3	2	1
構 想	ア	83.5	16.5	0.0	0.0
	イ	91.2	8.8	0.0	0.0
	ウ	85.3	14.7	0.0	0.0
	エ	79.4	20.6	0.0	0.0
企 画	ア	86.5	13.5	0.0	0.0
	イ	88.2	8.8	2.9	0.0
	ウ	85.3	14.7	0.0	0.0
	エ	70.6	29.4	0.0	0.0

「ア研修の時間は、適切でしたか」は、「全日は長いがこれくらいの時間が必要」という声であった。

「イ学校管理職に係る自分の理解度または実践力を確認する機会になりましたか」、「ウ講師の講義・演習は、あなたにとって興味をひくものでしたか」は高評価であった。プログラムの内容に満足していた。

「エ明日からの実践に生かせる内容でしたか（ヒントは得られましたか）」は、悪くはな

いものの、今後の経験に生かす時間や機会が必要である。

次に、自由記述に表れたキーワードを観てみる。

「構想」について、目的、目標、方策の順と意義を考える記述が多かった。そこからは、学校教育目標が形骸化されている現場の実態を感じる。これからの学校の在り方を考えても、このプログラムの重要性が示される。

「企画」について、MUST 基準と WANT 基準について考える記述が多かった。学校の実際の場面で改革する意識の高まりにつながる期待を本プログラムはもっている。

この分科会においてもグループでの討議形式について好感触であった。グループで課題について意見交換をすることで、他の人が違う考えをもつことを実感し、自身の振り返りにつながっている。

（３）実行、判断について

実行・判断については受講者数が少なく、妥当なデータがとれなかった。本プログラムは、学校経営の実際の場面でともすると表面的に対処している自分自身を意識することにつながることを示唆する内容であった。校長という職のあり方を意識できるプログラムとなっている。

3 受講者の傾向

函館市は、教育関係の人事異動が狭いエリアで行なわれてきた傾向が否めない。こうしたことを背景に変革的な意識が高いとはいえない。しかし、3年間を経た本研修を通して、アンケートからは、ノウハウ的に考えてきた学校経営を振り返り、今後、新しい時代に対応する意識を高めようとする受講者の記述が認められる。こうした地域にとって、本研修は画期的なもので有り、地域の教育力を高める一助となる。

本研修が現場で生きて働いているのか検証する必要があるとすれば、その方法について協議しなければならない。

4 反省点

（１）時間配分について

前年度の各試行で、地域の研修設定の実情に合わせるため、各プログラムの時間を短縮しての研修を試みた。しかし、1プログラムの標準時間は3時間が必要である。本研修の各プログラムは個人ワークやグループワークが重要であり、そのことで受講者が得る自分の思考への振り返りや今後の経営への意識が培われることから、時間を短縮しての研修が馴染まず、本研修の目的を達成することは難しいと考える。

函館市試行は、各プログラムの3時間確保を前提に日程を組んで実施した。結果は、受講者の評価に表れるとおり、本プログラムの理解促進や趣旨の浸透につながった。

（２）講師について

本研修の開発目標の1つとして汎用性がある。多くの講師の育成が必要である。函館市試行は講師が兵庫教育大学以外の人材を積極的に導入している。各々がプログラムの趣旨について理解を深めるとともに、経験知を得る機会となっている。



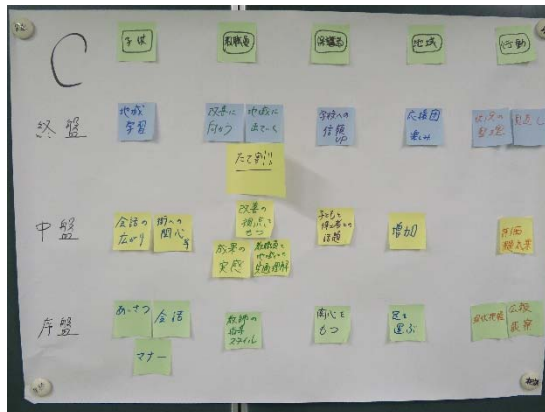
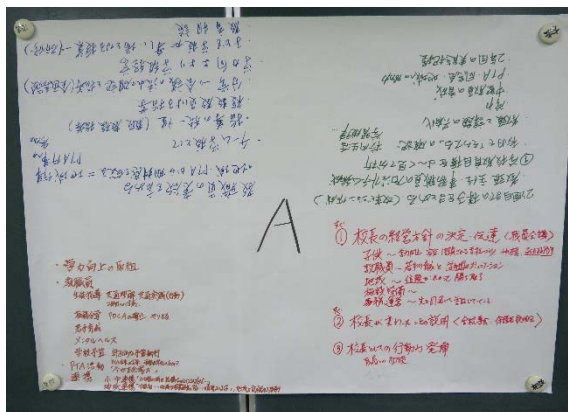
(3) プログラムで生用するテキスト類の問題

今回、複数の講師を得て、各々の経験を通して協議を深め、テキストのマニュアル化について充実しなければならない。

(4) プログラムの進行等について

【情報収集】

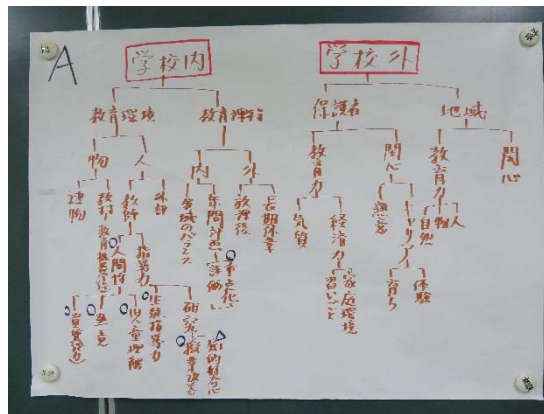
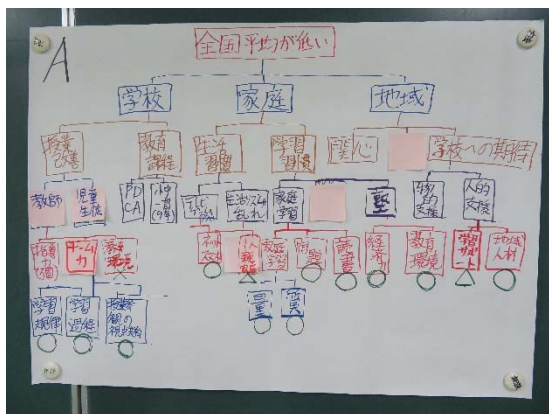
本研修の最初のプログラムである。「導入」とともに実施するが、6つのプログラムを通して研修したとき、本研修のベースとなる重要な部分である。今後もこのプログラムにおいて本研修の意義を受講者が認識するよう丁寧に扱う必要がある。



【分析】

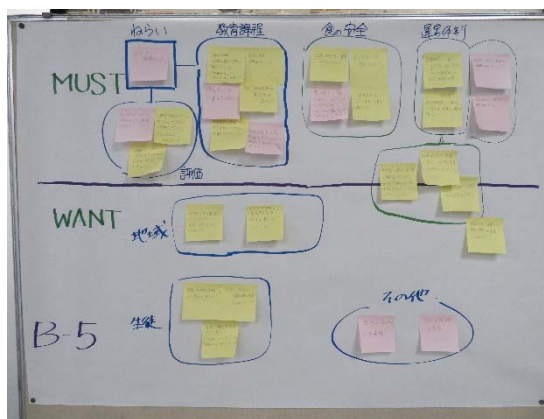
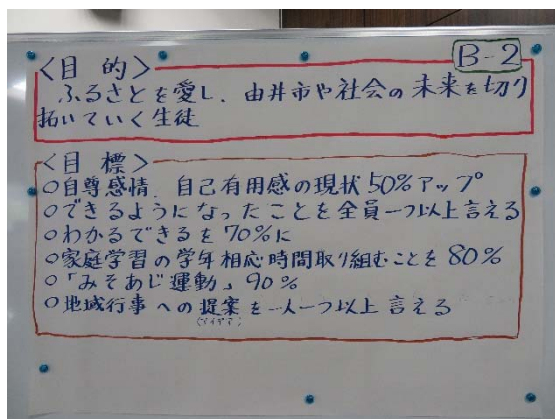
ロジックツリーについて、指導側の工夫がいつそう必要な状況にある。一番の課題はツリーを完成するという意識に陥りそうな受講者の意識をいかに変えるかである。考え方を経験するという意義を大切にしたい。

また、各段階で次元をそろえるということについて、受講者の理解促進につながる進め方について、講師陣が協議を深めることが必要である。



【構想】

1 年前に標準時間で「導入」、「情報収集」、「分析」を経験した受講者でプログラムを進めた。プランクが懸念されたが、スムーズに課題に取り組んでおり、過去に標準時間によって十分思考をしたという経験が 1 年という時間を空けた研修でも生きること確かめられた。本研修を今後進めていくにあたっては、6 つのプログラムの順を丁寧に追って標準時間で行うことが大切である。



【企画】

前述のように、「導入」から「構想」までを順を追って丁寧に受講した校長たちは、理解も十分で、質の高い演習を行った。題材の「学校給食の地域の食堂としての活用」も非常にアクセスしやすく、しかも深まりがあり、コミュニケーションも活発であった。

【実行】【判断】

今回の函館市試行では受講者数が少なく、妥当な評価ができなかった。次年度、多人数の受講者による実施で、本プログラムに検討を加えたい。

第7章 長野県での試行

1. 研修の概要

(1) 本研修プログラムの位置づけ

項 目	内 容
研修講座名	平成 29 年度「義務校長マネジメント研修」
目 的	(1) 学校における性に関する指導の充実について理解を深める。 (2) 地域に開かれた学校づくりと信州型コミュニティスクールの取組について知る。 (3) 新学習指導要領が目指す子どもの姿とそのための教員の意識改革、環境整備、カリキュラム・マネジメントについて考える。 (4) 「情報収集」「分析・構想」の観点から学校管理職マネジメントについて考える。
対 象	長野県 小学校・中学校・特別支援学校 校長
参加者	小学校 校長 301 名 中学校 校長 151 名 義務教育学校 校長 2 名 特別支援学校 校長 15 名 計 469 名
会 場	長野県総合教育センター (〒399-0711 長野県塩尻市大字片丘南唐沢 6342-4)
グループ編成	・ 1 グループあたり 5～6 人とし、学校種を混ぜて編成 ・ 会場の広さによりグループ数を分散し、会場ごとに講師を配置して実施 ・ 会場は、7 会場 演習 2 回目(分析)・・・5 会場 演習 1 回目(情報収集)・・・2 会場
時間設定	10 月 5 日 (木) <中東信地域> 「新しい時代に対応する学校管理職マネジメント 2」 13:00～13:30 全体講義 13:40～16:00 講義・演習 10 月 6 日 (金) <南北信地域> 「新しい時代に対応する学校管理職マネジメント 2」 13:00～13:30 全体講義 13:40～16:00 講義・演習
グループ別 講師等	10 月 5 日 (木) <中東信地域> グループ数：41 班 (1 班あたり 5～6 人) 分析・・・1～32 班 情報収集・・・33～41 班 1～12 班 講師 日渡 円 (兵庫教育大学)

13～20 班 講師 谷口 史子 (宮崎県延岡市立南中学校)
 21～26 班 講師 池田 浩 (新潟市教育委員会)
 27～29 班 講師 藤田 亮 (兵庫県加西市立北条中学校)
 30～32 班 講師 西井 直子 (三重県松阪市立久保中学校)
 33～36 班 講師 大藪 二三雄 (神戸市総合教育センター)
 37～41 班 講師 佐倉 俊 (長野県教育委員会)

10 月 6 日 (金) <南北信地域>

グループ数 : 41 班 (1 班あたり 5 ～ 6 人)

分析・・・1 ～ 32 班 情報収集・・・33 ～ 41 班

1 ～ 12 班 講師 池田 浩 (新潟市教育委員会)
 13 ～ 20 班 講師 谷口 史子 (宮崎県延岡市立南中学校)
 21 ～ 26 班 講師 西井 直子 (三重県松阪市立久保中学校)
 27 ～ 29 班 講師 藤田 亮 (兵庫県加西市立北条中学校)
 30 ～ 32 班 講師 中澤 美明 (北海道立教育研究所)
 33 ～ 36 班 講師 大藪 二三雄 (神戸市総合教育センター)
 37 ～ 41 班 講師 佐倉 俊 (長野県教育委員会)

全体講義

講師 日渡 円 (兵庫教育大学)

(2) 研修内容

・「情報収集」

・・・テキスト (ケース本文・補助資料)、ワークシート活用

・「分析」

・・・テキスト (ケース本文・補助資料)、ワークシート活用

2. 研修講座に対する受講者の評価・様子

【評価・情報収集】

・研修内容に対する理解度・資質向上の観点からの自己評価

- ・自分には考えの偏りがある。複数で考えあう等して補っていく必要がある、と感じた。
- ・具体的な事例をもとに少人数で話合えたことは、自分にはない見方、考え方に気づき、自分の考え方の特性を確認するのにとても役立ちました。
- ・情報を収集することは重要なことであり、日々大切に実施しているが、その方法等が偏っているのではないかと見返せた。柔軟な発想や広い視野をもってあたりたい。
- ・私自身の見方・考え方を再認識しました。シート等使わせていただき、子供中心である

ことを改めて感じました。反対に校長としてはまだまだです。くせがわかりました。

・ **今回の研修で勉強になったこと、刺激を受けたこと**

- ・ 考え方や取り入れている様々な手法に偏りがあることを自覚するというお話が印象に残り、実際の自分を客観的に見る良い機会になりました。
- ・ はじめはなかなか研修の意図や意味合いに気づけませんでした。が、ふりかえりがあり、この時間がとても有効でした。自分の特徴を分析できたことが何よりの収穫でした。
- ・ 情報収集のポイント4つの視点が参考になりました。
- ・ 校長の情報収集の仕方によって学校はずいぶん違ってくるなと思った。特色と問題の2軸で考えることが大切だと感じた。

・ **資質向上に向けた自らの課題とその改善方法**

- ・ 自分の偏りを意識する機会となりました。私は課題解決を急ぐ傾向にありますが、今後原因と合わせて考えたいと思います。
- ・ 校内だけに目を向けている視野の狭さを実感しました。
- ・ 今はどうしてもトップダウンに偏りがちな自分がいます。内に目が向いてしまう現状を打破したい。この2つのことは今後の自分の課題である。そのことに気づけたことが自分にとって大きな収穫であった。
- ・ 他の先生方の考えを聞くことで、自分の弱点がよくわかったような気がします。広い視野で情報を収集し、学校運営に取り組んでいかななくてはと思いました。
- ・ 演習を通じて自分の思考のくせや偏りがわかった。そのことを理解して、学校や地域を見つめ、経営に生かしていきたい。
- ・ この研修を通じて、現状把握に偏りがあるということがよくわかりました。得意な面はそのまま生かし、考えもおよばなかった面には意識して少しでも向けられるようにしたい。

【評価・分析】

・ **研修内容に対する理解度・資質向上の観点からの自己評価**

- ・ 昨年度の「情報収集」に続いての「分析」でしたが、すべてのプログラムを通すことでこの研修の理解が広まるのかと思いました。
- ・ 自分にはない考え方に出会い、新たな枠組みを作りだすことの大切さを学ばせていただきました。様々なことを考える時、知らないうちに自分の枠の中だけで考えてしまうので、常に新しい視点を求めて考えていきたいと思います。
- ・ 自分の思考に偏りがあると思っていても実感できる機会は少ないので、具体的な例を使って考えある場面は大変よかった。分析は大変難しく感じたが、やってみて視点が広がり、今後やっていく必要性を強く感じた。

・今回の研修で勉強になったこと、刺激を受けたこと

・教科指導や生徒指導とはちがった管理職としての見方や手法、マネジメントの在り方について、長い教員生活の中ではほとんど研修の機会がなく、今日のような研修はとても参考になりました。

・原因を考察し、真因を考えることは大切だが、マイナス面からのアプローチだけでなく、強みを生かす発想を同時に持っていないと誤るということを再確認した。

・分析の樹形図・思考の整理に役立つと思います。学校のことについて学校関係者のみでは十分な分析も行えないではないかと思います。コミュニティスクールなどにも生かしていければよいと感じました。

・校長としてのマネジメントの在り方は常に悩み所であった。先生方と共通意識をもっていきたい。

・情報を多角的に収集することの大切さを感じた。学校社会はどうしても狭い視野で見えてしまいがちなので気をつけたいと思います。

・本日の講義演習は方法ではなく、見方、考え方を教えていただいたということが終えてみてわかりました。本日の演習はなかなかうまく進められず、もやもや感が残りましたが、大変興味深く次の演習機会が楽しみです。

・このような研修はふだんなかなかできないが、何より必要なスキルだと感じました。自分の思考の特徴を知ることができました。閉じないこと、開くこと、広げること、チャレンジしていきます。

・資質向上に向けた自らの課題とその改善方法

・自分のものの見方や考え方のクセがわかりました。また、正しい結論の前に「ちょっと待って考え見る」ことをやっていきたいと思いました。

・家庭、地域との連携の重要性を教えていただくと共に、自分がいかにそれらの情報収集が不足し、働きかけもなかったかを痛感しました。

・去年もそうであったが、自分の考えに偏りがあると感じた。普段地域との関係、家庭との連携も十分意識しているつもりであったが、分析の中で考えた原因は圧倒的に校内、特に教師に結びついていて、もっと広い目で自己のことを考えるように努めたい。

・地域や保護者のことを知っているようでいて、実は知らなく、また知ろうとも努めていないことを痛感した。

・学校の教科指導力ばかりに目が向いていて、課題と具体策を幅広い目で考えることが出来ていませんでした。総合的にそして鋭角的な決め出しを学びました。

・今回の研修で改めて自分の思考傾向をすることができたことが一番の収穫。次のステップに進んで初めて前回の研修の意義がわかりました。

・事実に基づいて分析することの大切さ。どちらかというと経験や直感に頼っていることがわかる。

・分析した上で対策をとっていたつもりだったが、分析が全く不足していたことがわかった。

【受講者の様子】

・受講者の全般的な様子

受講者が個人ワークにもグループワークにも積極的に参加したため、研修がスムーズに進んだ。グループワークの際には、教育委員会事務局経験者などが中心となりグループをリードする場面が多く、時間通りにグループワークが進むとともに、深まりがあり活発な演習となった。具体的には、誰かの意見に引っ張られるということもなく、グループのそれぞれが自分の意見を出し合っている様子がみられた。

また、基本的にはマネジメントの研修の必要性を感じて研修に臨んでいたことが、次のような受講後の感想からみてとれる。

- ・校長の学校マネジメントの出発は、分析を行うことから始めるのであって、校長の思い込みで行うことではないことを学んだ。
- ・管理職マネジメントでは、経験から決めつけるのではなく、真因を探ることの大切さ、またその深さを感じさせられた。

・「情報収集」における振り返りから

演習を通して自分にある考え方のクセを感じた様子、物事を偏りなく広く見ていくことの必要性を感じた様子が、次のような受講後の感想からみてとれる。

- ・考え方のクセという観点をもってワークに参加したのは新鮮だった。客観的視点で物事を考えるために、今回いただいたリストを活用することを考えていきたい。
- ・自分の特徴（クセ）が浮き彫りになった。様々な先生方のお考えに触れ、よりよいものを学校に取り入れたい。ともすればトップダウンになりがちな自分に、他者理解、協働という視点を改めて気づかせていただいた。

・「分析」における振り返りから

演習の場においてマネジメントについて基礎的な知識が少ない様子がみられたことから、全般的にマネジメントについて研修を受けた経験が少ないように感じた。また、「分析」については、その重要性を感じつつも難しさを感じた様子、チームで取り組んでいくことの必要性を感じた様子が、次のような受講後の感想からみてとれる。

- ・「ロジックツリー」の概念は参考になった。また、「ロジックツリーをつくることが目的ではない」「ぬけ、もれのないジャッジをすることが大事である」との日渡先生の言葉が、今後の学校運営に生かされるよう精進したい。
- ・問題の分析というのはなかなか難しいと思う。独りよがりにならないように複数で分析し、対応を探っていきたい。

3. 検証・改善点

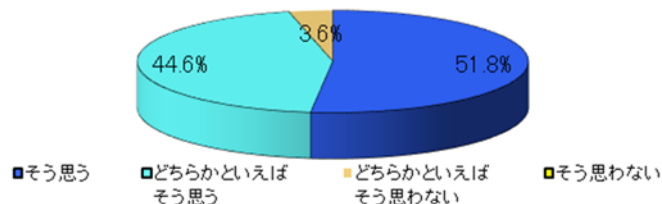
(1) 研修の成果と課題（プログラム全体）

○受講者アンケートより

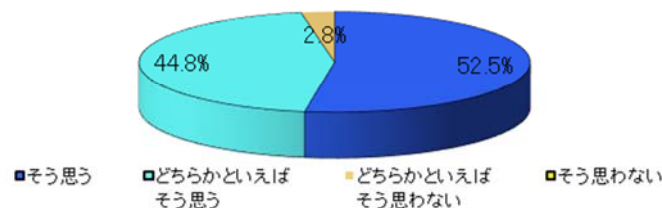
項 目	そう思う		どちらかといえば そう思う		どちらかといえ ばそう思わない		そう思わない	
	(人)	(%)	(人)	(%)	(人)	(%)	(人)	(%)
① 研修内容は、理解し易かったですか？(理解度)	243	51.8	209	44.6	17	3.6	0	0.0
② 研修全体を通して、研修内容は満足できるものでしたか？(満足度)	246	52.5	210	44.8	13	2.8	0	0.0
③ 研修内容は、新たな気づきや課題の発見に繋がりましたか？(理解の深化)	343	73.1	119	25.4	7	1.5	0	0.0
④ 研修内容を今後の実践に活用しようと思えますか？(還元の意欲)	346	73.8	119	25.4	4	0.9	0	0.0
⑤ 研修内容について、今後どのように活用するか明確ですか？(還元具体化)	223	47.5	232	49.5	14	3.0	0	0.0
⑥ あなたにとって「主体的・対話的で深い学び」となりましたか。	256	54.6	203	43.3	10	2.1	0	0.0

(長野県総合教育センター「講座アンケートのまとめ」から数値を引用、
数値データ等は日渡教授以外の講義も含めた数値、合計 469 名)

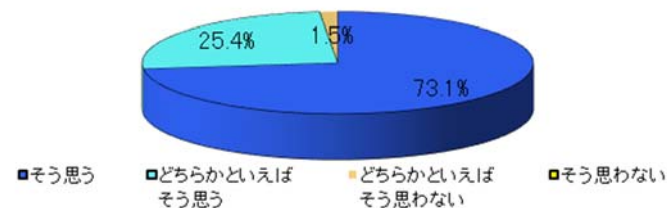
1 研修内容は、理解し易かったですか？(理解度)



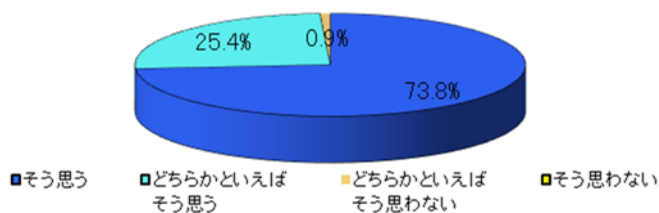
2 研修全体を通して、研修内容は満足できるものでしたか(満足度)



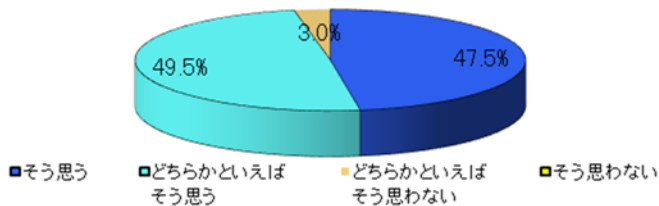
3 研修内容は、新たな気づきや課題の発見に繋がりましたか(理解の深化)



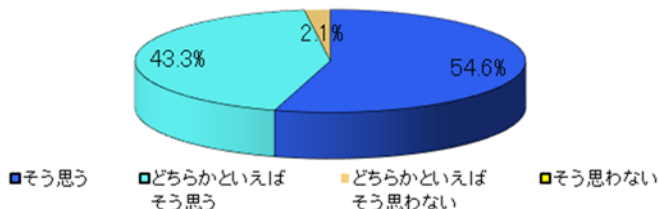
4 研修内容を今後の実践に活用しようと思いますか(還元の意欲)



5 研修内容について、今後どのように活用するか明確ですか(還元の具体化)

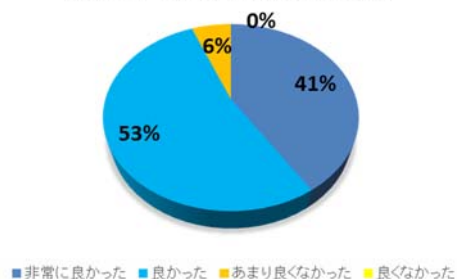


あなたにとって「主体的・対話的で深い学び」となりましたか。

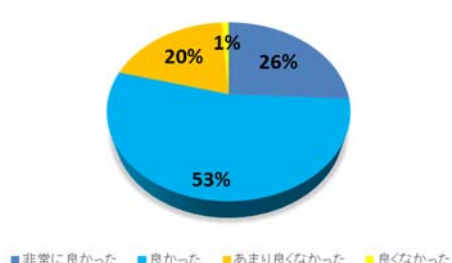


(兵庫教育大学 受講者アンケートより)

情報収集 研修の時間は適切でしたか



分析 研修の時間は適切でしたか



長野県総合教育センターが実施したアンケート結果からわかるように、概ね肯定的な評価結果であった。

① 内容に対する理解度

長野県のアンケートでは、「そう思う」と回答した受講者が 51.8% だった。特に、「分析」研修については、難しいという声が多かった。

② 研修全体の満足度

「そう思う」と回答した受講者が 52.5% であるが、「どちらかといえばそう思う」(44.8%) と合わせると 97.0% となり、高い数値であった。管理職として必要な内容を学ぶことができ

たという趣旨の回答が多くあった。

③内容に対する理解の深化

「そう思う」と回答した受講者が 73.1%と高い数値であった。新たな気づきや発見につなげることができた。

④成果還元の意欲・⑤成果還元の具体化

④成果の還元の意欲では、「そう思う」と回答した受講者が 73.8%であり、全項目中最も高い数値となった。しかし、⑤成果還元の具体化においては、「そう思う」と回答した受講者が 47.5%と、今回のアンケートでは最も低い数値となった。成果還元の意欲はあるが、自校の実態に照らし合わせて具体化するところまでは至っていない実情が伺える。

⑥この研修が、あなたにとって「主体的・対話的で深い学び」となったか

「そう思う」と回答した受講者が 54.6%であり、「どちらかといえばそう思う」と回答した受講者（43.3%）も含めると 97.9%と肯定的な回答であった。

○悉皆研修としての実施について

長野県は、昨年度に引き続き悉皆研修（中核市を除く、全小学校・中学校・特別支援学校の校長 469 名を対象）として行った。このことにより、校長のマネジメントに対する意識が高まりつつあることが、以下のようなアンケートの記述からうかがえる。

・午前の県教委からの指示・伝達は、すでに確認ができていた内容にも思えた。午後のマネジメント研修は、大変興味深いものだったので、午後の研修を増やす方向でお願いしたい。マネジメントに絞って、もう少しじっくりと学びたい。

このような校長の意識の変化を受け、長野県総合教育センターでは、来年度悉皆研修として行う義務校長マネジメント研修の一日をマネジメントの視点からを構築し直すように方向性を決めた。

（２）プログラムで活用するテキスト類の問題

「情報収集」も「分析」も、校長自身がすることもあるが、多くは職員がするもので、校長はリーダーとして職員が集めてきた情報を、職員が分析してきたものをジャッジするポイントをつかむことをねらいとしている。しかし、受講後の感想の中には、「自分がするもの」としてとらえている者がいることなどから、各講座の「ねらい」を示すことが必要であると感じた。また、昨年度「分析」のもれなくダブリなくをイメージさせる円グラフや、ロジックツリーが作れるように例題のスライドを追加した。しかし「分析」も考え方が大切なのであって、ロジックツリーをつくることがねらいではない。そのため、この円のスライドや例示のスライドが多すぎ、指導者もロジックツリーを作らせることが中心になってしまうため、スライドを精選する必要がある。

（３）講師初担当の振り返り

今回は、情報収集の 2 会場の講師が初担当であった。講師を行うにあたり、研究会や他の会場での参観を通し、指導用マニュアルを参考に指導のポイントを確認し、事前にポイントをテキストにまとめ直すことを行った。当日は、講師経験者が補佐として、記録を取

りながら時間配分やポイントの軽重について助言を行った。このことが、初担当が見通しをもって進めることにつながったと考える。今回は、演習を通して受講者が自分の考え方や情報収集の偏りに気づくことをねらいとして行ったが、講師自身の経験をまじえながら進めることができるようになるとより納得感が得られるのではないかと考える。

(4) プログラムの進行等、指導上の課題

プログラムの運営、進行等について、長野県総合教育センターが実施したアンケートに記述された受講者の代表的な意見は、次のとおりである。

- 来年度も本研究会によるマネジメント研修会をお願いしたい。
- 管理職研修として、引き続きマネジメントの研修をお願いしたい。
- 少人数による演習がとても活気があり、主体的な学びにつながった。
- マネジメントの演習は、大変興味深いものだった。
- 「分析」の研修はちょっと難しくて、消化不足だったので、まだ、具体的にこうしようという思いは整っていない。
- 演習の時間がもう少し長ければ、さらに深まったのではないかな。
- よい内容だけに、短い時間での演習でもったいない。
- 分析だけで終わってしまった。これからの構想まで絞り込むことができるとさらに充実できたと思う。
- 5年のスパンで研修を積んでいくプランのようだが、もっと早く研修したい。
- もう少しじっくりと学びたいと思った。
- 経年での続き研修は、退職初年の者にどうなのかと思った。

長野県での試行は、昨年度に引き続き行われたため、昨年度「情報収集」を受講した受講者は今年度「分析」を受講した。そのため、「情報収集」から「分析」まで約1年経過していたため、「情報収集」扱った内容を忘れてしまっている受講者が多くいた。また、受講者からは「もっと早く次の研修をしたい」「構想までやりたい」という意見や「分析をすることで昨年の研修の意味がよりわかった」という意見があった。これらのことから、本プログラムは、講座の間隔は短い方が、また続けて受講する方がより効果あると受講者も実感があるようだ。「情報収集」「分析」「構想」「企画」「実行」「判断」を短期間のパッケージとして行っていくことが必要と考える。

「情報収集」「分析」いずれも3時間が研修の標準時間である。長野県では、本プログラム全体に関係する講義を30分行った後、各プログラムに分かれて約2時間30分行った。兵庫教育大学のアンケートからも「研修時間は適切だったか」という問いに、情報収集では「あまり良くない」が6%、分析では「あまり良くない」「良くない」を合わせ21%となった。良くない理由として、「時間が短い」と答えている。また、研修に対する満足度が高い者が「短い」と答える傾向があった。受講者の「演習の時間がもう少し長ければ」「よい内容だけに、短い時間での演習でもったいない」「もう少しじっくりと学びたい」という意見からもこのことがうかがえる。特に分析は短く感じる傾向が強かった。「分析」の考え

方を伝えることを中心に行った場合には、「時間が短い」と感じる傾向は少ない。分析の考え方の例としてロジックツリーを紹介しているが、このロジックツリーの作り方を中心に行うと、ツリーが完成できないことから「時間不足」を感じる傾向が強い。このことから、すべてのプログラムに共通することではあるが、「考え方」を中心に伝えていくことが重要である。

第8章 延岡市での試行

1. 研修の概要

(1) 本研修プログラムの位置づけ

宮崎県教育委員会では、教頭、副校長試験1次合格者に対し、マネジメント研修を1日実施(本プログラムとは別)しているが、それ以外の管理職を対象としたマネジメント研修は実施されていない。

人口12万人規模の延岡市教育委員会では、新たな課題に対応していくために管理職へのマネジメント研修の必要性を感じていたことから、平成28年度にマネジメント研修開催を検討し、平成29年度、初めて公立小・中学校長を対象に本プログラムによるマネジメント研修を実施することとした。なお、研修時間の確保に当たり、連続開催は困難であったことから一日と半日に分けたうえで1.5日の実施とした。

マネジメント研修の実施に当たり、「導入」の時間を短時間ではあるが確保し、「情報収集」、「分析」、「構想」を本年度は実施した。プログラムの内容的な課題検討は担当講師並びに補助者等によって確認し、参加者の評価等については各研修試行にて実施するアンケートを用いて行った。

なお、延岡市の試行研修では、講師初担当者もいることから、補助者等も含めて、講師養成の視点からの振り返りも行っていく。

(2) 研修内容等

項 目	内 容
研修講座名	延岡市立小・中学校マネジメント研修
目 的	これからの時代に求められる管理職としての資質能力を高め、校長が直面する新たな課題等に適切に対応していくために必要な考え方を学ぶ。
対 象	延岡市内の公立小・中学校長38名
参加者	小学校 校長 23名 中学校 校長 15名(小中一貫校3校含む) ※ 中学校長1名はマネジメント研修研究会構成メンバーのため講師サイドで参加
会 場	① 延岡市社会教育センター 研修室1・研修室5 (〒882-0812 宮崎県延岡市本小路39-1) ② 延岡市役所 講堂・会議室7 (〒882-8686 宮崎県延岡市東本小路2番地1)
	小・中学校 校種混合 4～5名の9グループを構成

グループ編成	※ 平成 29 年度は、新任校長が 13 名いたことから、経験年数も加味し、グループのバランスをとった。
時間設定	<p>① 平成 29 年 10 月 10 日（火）</p> <p>9 : 1 0 ~ 9 : 1 5 開会行事</p> <p>9 : 1 5 ~ 9 : 4 5 導入</p> <p>9 : 4 5 ~ 1 2 : 1 5 講義・演習「情報収集」</p> <p>1 3 : 1 5 ~ 1 6 : 1 5 講義・演習「分析」</p> <p>② 平成 29 年 12 月 12 日（火）</p> <p>1 1 : 1 5 ~ 1 1 : 4 5 「①」の振り返り</p> <p>1 2 : 4 5 ~ 1 5 : 1 5 講義・演習「構想」</p>
グループ別講師等	<p>① 1 0 月 1 0 日（火）</p> <p>「研修導入」（全体講義） 講師 日渡 円（兵庫教育大学）</p> <p>「情報収集」「分析」（2 分科会）</p> <p>グループ数：9 班（1 班当たり 4 ~ 5 人）</p> <p>分科会 A 研修室 1 グループ A ~ E 班（5 班：2 2 名）</p> <p>講師 日渡 円（兵庫教育大学）</p> <p>補佐・記録 斎藤 達朗（兵庫教育大学）</p> <p>谷口 史子（延岡市立南中学校）</p> <p>分科会 B 研修室 5 グループ F ~ I 班（4 班：1 6 名）</p> <p>講師 丹羽 広光（大津市教育委員会）</p> <p>補佐・記録 押田 貴久（兵庫教育大学）</p> <p>※分科会 B の講師は、初担当であることから講師経験のある者が補佐につくこととした。</p> <p>② 1 2 月 1 2 日（火）</p> <p>「前回の振り返り」（全体講義） 市役所 講堂</p> <p>講師 日渡 円（兵庫教育大学）</p> <p>「構想」（2 分科会） グループ数：9 班（1 班当たり 4 ~ 5 人）</p> <p>分科会 A 市役所講堂 グループ A ~ E 班（5 班：2 2 名）</p> <p>講師 押田 貴久（兵庫教育大学）</p> <p>補佐・記録 澄川 忠男（山口市立白石小学校）</p>

グループ別講師
等

谷口 史子（延岡市立南中学校）

分科会B 市役所 607 会議室

グループF～I 班（4 班：16 名）

講師 中澤 美明（北海道立研究所）

補佐・記録 丹羽 広光（大津市教育委員会）

宮脇 浩和（兵庫教育大学）

谷口 史子（延岡市立南中学校）

※前回の実施から約2か月が経過していることから、「構想」の実施前に「振り返り」の時間を設けた。



「研修導入」



「情報収集」（グループワーク）



「初担当講師の講義の様子」



「分析」（グループワーク）

2. 研修講座に対する受講者の評価

（1）アンケートについて

【評価項目】

- ア 研修時間は適切でしたか。
 イ 学校管理職に係る自分の理解度または実践力を確保する機会になりましたか。
 ウ 講師の講演や演習は、あなたにとって興味をひくものでしたか。
 エ 明日からの実践に生かせる内容でしたか。

【評価基準】

- 4 非常に良かった(良くできた、非常に参考になった)
 3 良かった(できた、参考になった)
 2 あまり良くなかった(あまり理解できなかった、あまり参考にならなかった)
 1 良くなかった(理解できなかった、参考にならなかった)

結果は次の通りである。

評価		4	3	2	1
情報収集	ア	29.0%	71.0%	0.0%	0.0%
	イ	64.5%	35.5%	0.0%	0.0%
	ウ	58.1%	38.7%	3.2%	0.0%
	エ	41.9%	54.8%	3.2%	0.0%
分析	ア	16.1%	80.6%	3.2%	0.0%
	イ	67.7%	32.3%	0.0%	0.0%
	ウ	61.3%	35.5%	3.2%	0.0%
	エ	35.5%	61.3%	3.2%	0.0%
構想	ア	32.3%	58.1%	6.5%	0.0%
	イ	45.2%	45.2%	6.5%	0.0%
	ウ	45.2%	45.2%	6.5%	0.0%
	エ	48.4%	38.7%	9.7%	0.0%

(2) 今回の研修で印象に残ったこと、感じたことなど(アンケート記述より抜粋)

【全体を通して】

- 校長という職において、発想の柔軟性や発想の転換が必要と感じた。
- 本プログラムは、校長だけではなく教頭も含めて必要と感じた。
- 校長の立ち位置を確認する意味でも本研修は必要を感じた。
- 全体を俯瞰することや自己理解をしていくことの大切さを改めて感じた。
- 第1回の冒頭での話により、マネジメント研修の意義を理解したうえで研修を受けることができたので良かった。
- 新学習指導要領を見る視点、特に価値観についてもっと話を聞いてみたい。

【情報収集】

- 情報を集めるときに自分の主観によらずに広く集めることは難しいと感じた。
- 自分の視野の狭さと偏りに気づくことができた。
- 課題解決につながる情報集ができるようにしていきたい。
- 他の考え方も非常に参考になった。
- 「WHY→HOW→WHAT」の流れを大切にしたい。
- 教頭など一部の職員だけでなく広く情報を収集しないといけないと思った。
- 自分の興味・関心のあることに情報が偏ることがよく分かった。

【分析】

- 自分の経験にこだわらずに、素直な感覚で分析して原因を見つけるよう心がけたいと思った。
- 問題に対して対策を打つのではなく、真因に対して手を打つということを頭で理解していても実際にやってみるとかなり難しく感じた。
- 「分析」のワークの中で「掘り下げる」ことの必要性、真因に手を打つことの重要性を理解することができた。
- コマについて最低3～4時間は欲しいと思う。(時間不足の意見多数)
- 「分析」の説明が長いと感じた。
- 問題に対してすぐに対策を講じるのではなく、しっかりと原因を見極めるようにしていきたい。
- 方法論だけでは問題解決につながらないことを心にとめ、今後実践していきたい。
- 今までの経験に頼った発想、考え方ではなく、現状をしっかりと把握できるようにしていきたい。
- 原因を考える際に、「物差し」をそろえるのが難しかった。
- 自分の経験は大切だが、逆に経験が新たな発想を阻害する思考になっているように思った。
- 人を動かすためには、原因(真因)の共有が必要と感じた。
- 原因追及の「分析」は評価というイメージで理解した。校長はやはり評価者だと思った。
- 課題に対してすぐに対策を立てていることに気づかされた。原因を探ることの重要性を認識した。

【構想】

- 校長のリーダーシップの大切さを感じた。
- 校長として、目的・目標の設定に当たり、現状をいかに把握して組織的に取り組むことが大切かを痛感した。
- 目的、目標のとらえ方について、学校でも共有していきたい。

- 校長同士の考え方をすることも参考になった。
- 今後、しっかり説明できる経営ビジョンを考えていきたい。
- 従来の教育観に固まっている自分を反省した。

(3) 今後、学校管理職に求められる能力や専門性などについての考えなど(アンケート記述より抜粋)

- 職員への指導をどのタイミングでどのように行えば良いかを知る機会があると良いと感じた。
- 職員の適性をいかにうまく引き出して活用するか考えていく必要がある。
- 望ましい組織の有り様とそこにアプローチしていくための具体的な手立てを考えられる力が必要と考える。
- 教員のやる気を高めるような取組について学ぶ必要がある。
- 日本の教育は上からの「～べき論」が多すぎると感じる。自分自身で状況に即した教育ができる力を身に付けていく必要がある。
- 今後ますます多様化する社会状況の中で学校経営はさらに困難になってくる。様々な問題に対応できる多様な考え方を万部必要があると考える。
- 管理職にはバランス感覚が必要と考える。ここぞというときには強い指導力を発揮することも時として求められる。このような力をつけられる研修も必要と感じている。
- 社会の価値観と学校の価値観のずれを修正するために、対人行動についても学びたい。
- 全ての管理職が一斉にではなく、段階別の研修システムも必要と思う。
- 人事権やお金に関わる決裁権もない中で、校長の学校経営は成り立つのか、こういった議論をする機会も必要を考える。
- 時代や社会のニーズに柔軟に対応できる力をつけていかななくてはならない。
- 危機管理についても学びたい。

3. 受講者の様子

受講者38名のうち新任校長が13名であった。全体的に経験年数が少ない校長が多い。多くの校長は、受講後、マネジメント研修の必要性を強く感じていた。複数年の校長経験者は、校長になってからのマネジメント研修では遅いと感じる者が多く、教頭や副校長の職にあるときにマネジメント研修が必要であると感じていたようである。

「情報収集」、「分析」を1回目、「構想」2回目として実施した。それぞれの冒頭部分で、「研修導入の講義」、「1回目の研修の振り返る講義」を実施したことから、それぞれのプログラムはスムーズに進められていたようである。

日程上、予定していた3つのプログラムを連続して実施できなかったが、受講者からは

「連続して受講した方が分かりやすい」という声も多く聞かれた。また、ひとつひとつのプログラムの時間も、もう少し長く確保して欲しいという要望も聞かれた。

リーダー格のベテラン校長が中心となり意欲的に本研修に参加していた。

4. 反省点

(1) 研修の日程及び時間設定について

延岡市における試行研修は、1回目と2回目に分けて実施し、1回目と2回目の間に約2か月の期間があった。1回目の冒頭では、全体講義として「導入」を30分間、2回目の冒頭では同じく全体講義として1回目の「情報収集」と「分析」の「振り返り」を30分間程度行った。「研修導入」と「振り返り」の実施により、研修はスムーズに進められたと思われる。今後の課題として、一斉講義の形で「研修導入」と「振り返り」を今回は実施したが、研修時間をできる限り確保することを考えると、一斉形式から分科会形式への移動時間ロスを避けるためにも、最初から分科会の形で担当講師が実施していくことが望ましいと思われる。

1回目の研修試行終了後、研修において残った課題があると思われるグループがある場合、2回目に向け講師間の情報共有は、今後、必ずやっていく必要がある。延岡市では、2回目のグループ編成は、1回目の分科会A・Bのメンバーが混ざる形で編成している。何らかの課題が前の研修で残っている場合、状況によっては、2回目のグループメンバーは変えても分科会のメンバーは同じにするなどの対応も考えられる。年間の研修試行を分割して実施する場合、次の研修講師への引継ぎ等も含めて、研修試行終了後の講師の振り返りを含めた協議等の時間は確保した方が受講者にとってもスムーズな研修につながると思われる。

延岡市の研修試行では、時間の確保の問題からやむを得ず3つのプログラムを分割して実施したが、受講者からは連続して実施した方が取り組みやすいとの声も多く聞かれた。

(2) プログラムで活用するテキスト類の問題

配布するケース本文、補助資料について、全てを読み込ませるには量が多すぎるため、ケース本文の読み込みに絞って実施した。「分析」では、真因にたどり着いているかは朝日南中学校を想定して検証させるが、時間の関係で補助資料等を実際に読み込むことはさせずに説明で終わった。ケース本文や補助資料をどのように使うかは、講師がケースバイケースで判断していく必要がある。

(3) 指導上の課題

「情報収集」、「分析」、「構想」の提示資料について、受講者の状況等について講師が判断し、全てを提示せず、また必要な説明を加えて行うなどの工夫をしていくことも考えていかななくてはならない。また、提示資料からの戸惑いが見られた場合、臨機応変な講師の助

言も必要である。例えば、「構想」のケース演習において、「ありたい姿」のことばの理解に戸惑う受講者が見られたとする。学校教育目標が、本来、学校の「教育目的」であるにも関わらず「目標」ということばが使われていることからくる戸惑いが予想される。このような場面では、「ありたい姿」は、誰の姿なのかを講師が問い、「子どもの姿」であることを確認すると比較的理解しやすくなると思われる。

さらに、「構想」において各グループが「ありたい姿」を策定したのちに行う発表の場面では、校内の説明会ではなく、地域や外部に対しての「発表会」や「説明会」の場面設定を具体的に想定させると、校長という立場でどう説明をしていくのかも考える場となっていくと思われる。

（４）講師養成の視点から

延岡の研修試行では、講師初担当者がいたことから、初担当者、補助者等の視点から振り返ってみたい。

【初担当講師として】

- ・ 時間配分について、受講者の様子や反応をみながら、その場で進め方を変更することや説明加えるという判断も必要である。
- ・ 校長としての体験談を交えたコメントについては、受講者もよく聞いていた。
- ・ 指導のポイントを明確にし、整理しておくことで講義を進めやすくなった。
- ・ 初めて講師を担当する場合、研修プログラムの理念や考え方をしっかり理解しておくことが重要である。
- ・ 基本的には提示用資料にそって順番に進めていくが、時間配分を含めて各シートの軽重を事前にイメージしておいた方が良い。
- ・ 「身に付けたい応用力」を具体的に理解しておくことで、グループワーク等において適切なアドバイス等につながる。

【初担当講師の補佐として】

- ・ 初担当講師ではあるが、教職経験も管理職経験もあることから研修のマネジメントを講師なりに組み立てて、実施できていた。特に校長経験者としての語りへの支持・共感が高かったように思えた。
- ・ 時折、補佐役が介入する場面もあったが、資料配付のタイミングなどを予め補佐役と確認し、講師主導で進めていただいた方が良い場面もあった（意思疎通に若干課題があった）。
- ・ 午後の「分析」では、講師による説明の時間（スライド）が多く、講師なりに組み替えて説明はしたものの冗長になりがちであった。スライドの精選が必要かもしれないが、その軽重の判断は経験の浅い講師では難しいかもしれない。

【全体を通して】

マネジメント研修のプログラムが実施されるに当たり、本プログラムの根底にある理念や考え方を講師がしっかりと理解しておくことが重要である。講師養成についての留意点としては、今までに講師経験があるものと同様のことが指摘できると思われる。講師を担当する者、補助者等で事前、事後の打ち合わせや反省会を繰り返し行うことが必要である。

第9章 三重県での試行

1. 研修の概要

(1) 本研修の位置づけ

年間4日間実施する新任校長研修の中で、トップマネジメント研修として位置づけて実施している研修である。受講対象者は小学校、中学校、県立学校の新任校長であり、今年度の受講対象者は110人となっている。

実施形態は2講座をそれぞれ同じ内容で2日程設定し、受講者が日を選択して受講する形をとっている。研修の概要は以下の通りである。

①第1回 導入講義、情報収集

項 目	内 容
講座名	平成29年度第3回新任校長研修 校長のためのトップマネジメント研修
目的	学校を取り巻く状況を学び、さらに校長としてビジョンを明確にするため学校組織が必要な情報収集の在り方を学ぶ。
実施日	平成29年10月16日（月） 平成29年10月17日（火）受講者が選択し、どちらか1日受講する。
対象	小学校、中学校、県立学校の新任校長
参加者	10月16日 小学校 34人 中学校 17人 高等学校 5人 特別支援学校 1人 10月17日 小学校 29人 中学校 16人 高等学校 4人
会場	三重県総合教育センター (〒515-0007 三重県津市大谷町12番地)
日程 及び 担当講師等	【日程：両日同じ日程で実施】 10:00～10:05 開会行事 10:05～11:35 全体講義（教育改革の動向と学校の在り方） 日渡 円 11:35～12:35 講義・演習「情報収集」 講師 多目的ホール（7グループ） 日渡 円（兵庫教育大学） 第4講義室（5グループ） 藤田 亮（加西市立北条中学校） 記録・補助 西山 由花子（苫田郡鏡野町立南小学校） 西井 直子（松阪市立久保中学校）

② 分析、構想

項 目	内 容
講座名	平成 29 年度第 3 回新任校長研修 校長のためのトップマネジメント研修
目的	情報収集で学んだことをもとに、現状把握のための分析の在り方を学び、 校長として学校のあるべき姿を構想する
実施日	平成 29 年 11 月 13 日（月） 平成 29 年 11 月 14 日（火）受講者が選択し、どちらか 1 日受講する。
対象	小学校、中学校、県立学校の新任校長
参加者	11 月 13 日 小学校 32 人 中学校 17 人 高等学校 5 人 特別支援学校 1 人 11 月 14 日 小学校 29 人 中学校 12 人 高等学校 6 人
会場	三重県総合教育センター （〒515-0007 三重県津市大谷町 12 番地）
日程 及び 担当講師等	【日程：両日同じ日程で実施】 10:00～10:05 開会行事 10:05～12:00 講義・演習「分析」 13:00～16:00 講義・演習「構想」 講師 多目的ホール 11 月 13 日（7 グループ） 池田 浩（新潟市教育委員会事務局） 11 月 14 日（6 グループ） 日渡 円（兵庫教育大学） 第 4 講義室（5 グループ） 11 月 13 日、14 日 中澤 美明（北海道立教育研究所） 記録・補助 毎野 正樹（兵庫教育大学） 小和田 和義（福井県教育研究所） 澄川 忠男（山口市立白石小学校） 西山 由花子（苫田郡鏡野町立南小学校） 西井 直子（松阪市立久保中学校）

2. 研修全体に関する受講者の評価

次の評価項目及び評価基準で受講者にアンケートを実施した。

【評価項目】

- ア 研修時間は適切でしたか。
- イ 学校管理職に係る自分の理解度または実践力を確保する機会になりましたか。
- ウ 講師の講義や演習は、あなたにとって興味をひくものでしたか。
- エ 明日からの実践に生かせる内容でしたか。

【評価基準】

- 4 非常によかった。(よくできた、非常に参考になった)
- 3 良かった。(できた、参考になった)
- 2 あまり良くなかった。(あまり理解できなかった、あまり参考にならなかった)
- 1 良くなかった。(理解できなかった、参考にならなかった)

結果は次の通りである。

評価		4	3	2	1
情報収集	ア	49.5%	46.7%	3.8%	0.0%
	イ	60.0%	39.0%	1.0%	0.0%
	ウ	54.3%	39.0%	6.7%	0.0%
	エ	47.6%	48.6%	3.8%	0.0%
分析	ア	32.0%	50.0%	17.0%	1.0%
	イ	45.0%	49.0%	6.0%	0.0%
	ウ	38.0%	43.0%	16.0%	3.0%
	エ	40.0%	53.0%	7.0%	0.0%
構想	ア	27.3%	55.6%	17.2%	0.0%
	イ	45.5%	49.5%	5.1%	0.0%
	ウ	40.4%	52.5%	7.1%	0.0%
	エ	37.4%	59.6%	3.0%	0.0%

3. 研修講座に対する受講者の評価

＊受講者のアンケートから抜粋

①導入講義及び情報収集について

- 校長は教頭と異なり「採用」であり、それに合った今回のような講義がありがたい。
- マネジメントを理論的に整理できたように思う。
- 校長としての判断等をする上で基本的な考え方や具体のイメージを持つことができた。
- 校長の能力専門性と教職員の専門性との違いがはっきりとした。

- 校長として課題に対して判断していくためには、その時に応じた見方、考え方、行動の方向性が必要であり、それを使い分けなければならないということがよく分かった。もう少し早い時期に受けたかった研修だと思った。
- マネジメントで今までの理解と違う面からアプローチできる演習で大変有意義だった。
- 校長に採用されて半年が過ぎ、目前の課題の対応に追われる日々に、軸足が定まらず漠然とした不安を感じていた。それがピタッと決まったような気がする。
- 校長の仕事は「成果を残すこと」ということを改めて重く受けとめることができた。午後の演習内容は自身の現状を振り返るのに大いに役立った。
- 地域、保護者について、なぜ知らなくてはいけないかという意味がよく分かった。学校、家庭、社会（地域）が合意した内容の学校教育目標があり、多方面からの効果的な情報収集によって、校長がマネジメントするということがどういうことかわかった。
- 今まで自らの経験での判断であり教師から脱していなかった。経験のみに導かれて考えていた部分を再考できる。得意分野だけに偏らないようにしたい。
- 学校の特色や教職員の評価できる点等、校長が受け入れる姿勢に気づいて、生徒や教職員だけでなく、地域、保護者からの情報収集と把握の重要性を理解できた。
- 自分を客観的に見つめる良い機会となった。常に幅広い視点を持ち職にあたりたい。
- ケース演習で設定した学校で取り組みを考え、情報交換することにより、他の人の考えと自分との違いが明らかになり、足りないものが何か分かった。
- 課題が山積みしており、その解決に日々頭を悩ませている時に、今日のような内容で演習も含め行うことはとても疲れるし、心の中にモヤモヤしたものしか残らない。
- 理論は理解できるが、現実の学校運営を考えると、実践にいかせるかどうかやや疑問だ。
- 客観的な現状把握に職員に収集してもらおうということでさえ、+αの仕事になる。多忙化につながらないようにする方法がなかなか…と思ってしまった。

② 分析・構想について

- 校長の果たす役割について、再認識する機会となった。日頃の職務のあり方を見直し、改善していきたい。
- 課題分析を幅広い視野でみることを痛感した。校長としての視点が参考になった。
- 視野を広くして物事を捉えるということの重要性を感じるとともに、自分の特性を踏まえて課題にあたるということの大切さを痛感しました。
- そのものズバリ使用はできないが、「考え方を変える」「見る方向を変える」ことが必要であると思った。
- 自分自身の思考について客観的に振り返る機会となった。
- 職員が判断する視点より高い位置から事象を見られるように日常業務を見直したい。
- 教職員全員でやるチーム学校という考え方に結びつく内容が多くあり、学校での問題分析に応用できる。構想については次年度の目的・目標設定につなげたい。

- 今年度の学校教育目標や自己評価を振り返るとき、次年度の目標づくり時に活かせる。
- 課題に直面したとき、ツリーの考え方で広い視野になれると思う。
- 目的・目指す学校像等を児童・生徒・保護者地域に分かりやすいフレーズにすること。
- 課題解決に向けた具体策を自分の知識や経験だけをもとに考えていたことに気づかされた。問題が発生している要因を今回のツリーを作成するようにカテゴリーごとにまとめ、自分自身の中で整理していくことの大切さを認識することができた。
- 現状から来年度の学校教育ビジョンを見直す時期であり、そのヒントとなる内容が多くあった。社会に開かれた教育課程を念頭におき改訂に取り組みたい。
- 日々の教育活動で、情報収集、分析等を校長が主導で行っている現実があった。もっと職員とともに分析、行動ができる組織作りを目指したい。
- 学ぶ内容が多く良かったが、もう少し演習の時間をとっていただきたいかった。
- ツリーの作成が難しく、うまく活用できなかった。
- 分析は作業自体が目的化し、あまり教育の現場では使えないような気がした。

4. 受講者の傾向

「導入講義」には熱心に聞き入る姿があり、「情報収集」のプログラムでは、個人演習、グループ演習ともに積極的に関わる様子が見られた。個人演習の段階で書き進まないという状態は見られなかった。演習1の個人演習の段階ですでに、配付したシートの裏側や別紙に情報のカテゴリーを作成し、ケース本文を読みながら、そこにびっしりと「情報」を書き込み、それから取り組む内容を考えるという順を追っている受講者が見られた。これは幅広い観点で情報を収集しようとしている例だと思われる。グループ演習においても、自然発生的にファシリテーターが存在したようで、誰かの意見に強く引っ張られるという様子もなく、スムーズに演習が進んでいる様子が見られた。

「今までの理解とは違う面からアプローチできる研修だった」というアンケートからもわかるように、今までのマネジメント研修とは全く異なるものであったが、このプログラムは概ね肯定的に捉えられていることがアンケートの集計結果からもわかる。自身の傾向を理解できた、またなぜ多方面の情報収集が必要なのかということが分かったという声もある。導入講義では、校長が採用される職であり、これまでとは違った学びが必要であること、自身の立ち位置や職への向き合い方が明確になったという声が多く出ている。次回の研修を楽しみにしていると声をかけて帰校していった受講者もいた。

「分析」のプログラムでは、やはり難しいという印象が強く残るプログラムであり、個人演習全く進まない受講者が見られ、最後まで硬い表情で終わる受講者もあった。ツリー作成にあたっては、1層目を学校内外と指示した会場と、全く指示を出さなかった会場ではやはり差があり、指示した会場では似通ったツリーができあがった。また、他県の研修でも見られることであるが、1層目に教科を並べるグループや真因を決めてかかり逆から

思い描くような話し合いがされているグループもあった。状況分析と原因分析の違いに戸惑う場面も見られた。この結果がアンケートの集計結果にも表れている。

「構想」になると硬い表情が和らぎ、演習もスムーズに進んでいく様子であった。学校教育目標を立てるという現実と接点のある内容からだと推測される。ただ演習で読み込む資料が多く時間不足を感じる場面があった。さらに、発表になると立場を表明して質問するという事に慣れていないことと併せて、演習の目的が理解できていないことから、上手く質問が出せない場面も見られた。また「なぜその目標か」ということに対して、経過を説明できているグループもあったが、その説明がうまくできず、出された質問に対する応答が場当たり的な回答になってしまっている様子も見られた。他県の研修同様、学校や教師の姿が目標になり、学校だけに通用する「教師言語」が使われるという傾向も見られた。

全体的にこの研修自体が肯定的に捉えられていることはアンケートからもわかる。しかし中には、校長になってもやはり答えを求める研修を望む者もあり、「明日から活かせる内容か」で研修効果を判断している者があることもわかる。

5. 反省点

① 研修の日程・時間設定について

1日目に「導入講義」と「情報収集」、2日目に「分析」と「構想」という組み合わせで、約1か月のスパンを開けて設定されていた。90分の講義時間を設定し、全員が同じ会場で講師の講義をきく形がとられていた。「導入講義」は、この研究が示す「新しいマネジメント」の根幹をなす部分であり、重要な位置にある。教育改革の動向、地方分権の中での学校の在り方、校長という職をどのように考えるかという、この研修のコンセプトになる講義であり、三重ではこの講義が聞けたことで、そこから違和感なく情報収集に入ることができていた。しかし研修講座の設定によっては、この時間をとることが難しく、非常に短い時間であるか、若しくは全く設定がないという場合もある。その場合には「情報収集」の最初にどれだけのことに触れることができるかが影響する。またその場合、必然的に「情報収集」の講義や演習の時間が削減されることになり、それが受講者の満足度や達成感にも影響する。

また、三重では「情報収集」に続く「分析」「構想」のプログラムまで1か月の期間を開けて研修が設定されていた。受講者の負担や学校状況を鑑みての設定であると推測されるが、やはり継続して受講できないことには課題が残される。「情報収集」の振り返りが必要になり、その振り返りを含めて実質5時間弱で「分析」と「構想」の2つのプログラムを実施することになる。これでは受講者にも時間不足の感が否めない。この課題を改善するためには、やはり連続での講座開催が望ましいと考える。これまで実施してきた会場から考えても、「情報収集」以後のプログラムで1日に2つのプログラムを設定する場合には、各プログラムすべてに3時間の確保は難しい状況である。その場合にどのように時間配分

をしていくか、講師の判断に任される場合があり、そのことも研修効果に影響する。

② テキストについて

ケース演習として、「朝日南中学校」という学校を設定し、その学校の校長であることを意識させて研修を進める。この方法は効果的である。今回の三重の研修でも「同じケースを読んでいても、考えることが人により異なるということが分かった」という声があり、自分の癖や傾向をつかませる方法としてよい手法であると言える。

また、これまでの反省から、テキストのケース本文と補助資料を見直し分冊化した。しかし、「分析」の後半で渡す補助資料の量が多く、「構想」での読み込みに時間がかかることから、内容の精選を検討する必要があると思われる。

③ 指導上の課題

三重県では、講師も補助者も経験を重ねた者が担当したこともあり、進行上の大きな課題はなく講座を終えることができた。しかしそれでも「分析」や「構想」において、研修終了後の受講者の声からノウハウを学びにきたととらえている場面が見られた。「分析は作業自体が目的化し、あまり教育の現場では使えないような気がした。」という指摘もある。

「この研修で伝えるべきことは何か」を各プログラム断続して行う講座で伝えるのは難しい。しかし連続で講座を設定したとしても、全員の講師がそれを受講者に伝えることができるのか。これは本研究の最大の課題につながる。すでに何年か研究や試行研修を重ね、研究の構成メンバーも増えてきている。新しく加わった者も含め、全員が指導者として講座を受け持つ場面が増えてきている。さらに今後は、これまで日渡が行ってきた導入講義も他の者が行う必要にも迫られるだろう。また今までの反省から、経験を重ねた者と経験の浅い者が複数で講座を担当し、互いが補い合う形の研修をするような工夫もいる。しかし現在、構成員の全員が同じ理解で研修を実施できているわけではない。理解が十分でないことから、伝えるべきことの本質から離れて、いかにうまく進めるかという細部にこだわってしまう場面も見られる。これは経験を重ねていても陥ってしまいがちなことである。

構成員の入れ替わりがある以上、「研修のコンセプトを全員で共有する」ことが難しいのは当然である。しかし、それでもここは本研究に関わった者として克服に向けた厳しい努力をしなければならない課題である。何を最終目標にしてこの研修を行っているのか、どのような考え方で各プログラムが組まれているのか、それぞれのプログラムの狙いはどこにあるのか、そのプログラムが次のプログラムにどうつながっていくのかといった協議を全体で繰り返し行い、確認し、共有していくことが求められる。

IV. 開発プログラムの試行による成果と課題

第1章 本調査研究の成果と課題

1 プログラム開発における基本構想

本事業は学校管理職のマネジメント力向上をその目的としている。マネジメントという言葉から受ける印象や定義については各人各様であり、時代とともに重点とされるポイントも推移している。民間企業であれば、各個別の企業が一定の考え方に基づいて組織内で責任をもって推進すれば良いのであるが、学校教育現場では難しい。全国的に学校教育現場におけるマネジメントの定義をある程度統一し、浸透を図ることになる。冒頭の事業概要でも触れた通り、マネジメントについての基本原理や公務員型マネジメントなど一定の定義づけは今回行っている。これについて、本事業では6つのプログラムに分けてそれぞれテキストの開発を行った。

6つのプログラムのうち、昨年度までは4つのプログラムを試行している。今年度は新たに残り2つのプログラムを開発し、試行している。これで一連のプログラムについては区切りとなっている。校長等を念頭におき、業務を推進するために必要となる流れである。マネジメントで必要とされる要件を対課題面と対人面に大きく分類すると、対課題面に焦点を当てた内容となっている。

この対課題面において、学校管理職はマネジメント上、どのようなことを学ぶことが現場で生かされ、より良い組織づくり、人づくりに結びつくことになるのであろうか？構造としては、先に示した通り「公務員型」として現状についての情報をしっかりと見極めることから始めることや、組織のビジョンを明確に示すということを掲げている。このこと以外に検討すべきポイントは何であろうか？

学校管理職のマネジメント研修を設計するにあたり、まずは以下の観点が考えられる。

- ① 学校管理職になる前
- ② 学校管理職になってすぐ
- ③ 学校管理職として一定期間職務遂行している

これら3つのフェーズそれぞれで、提供すべきコンテンツが異なってくる。受講者の状況が異なるからである。これまでの管理職研修は②の対象者に実施されていたであろうか。場合によっては③の対象者もいたであろう。およそ①の対象者には管理職になる前の準備、レディネス形成を主として、②の対象者には一般教職員と管理職との違い、特に管理職としての心構えを主として、③の対象者には日々起きる問題に対してどのように対処すべきか等が主要なテーマになるであろう。

それでは今回本事業でメッセージとしている民意を反映するためのマネジメントの順序性というのはどのフェーズで学ぶべきであろうか？また情報収集や分析、理念浸透（今後開発予定）のプログラムはどこで学ぶべきであろうか？

今回研修の試行を何回も試みているが、基本的には②および③の対象者が多い。今回開発したプログラムもある程度イメージしているが、明確にはしていない。

研修設計の観点には次にその対象者の状態である。上記の時間的な違いのほかに、直面している現実は何か？どのような環境に置かれているのか？という前提である。これは時代と共にその様相は変化している。先に述べた、研修プログラムが時間経過により受講者に伝わらなくなるということもこれが最も大きい要因と考えられる。学校長はどのような現実と直面しているのだろうか？教員の多忙化、保護者の多様化、教育内容の変化、何かどのように作用して学校長の職務に影響を与えているのか？部分的に語られることはあっても全体として学校長の直面する現実についてうまく表現されているものは見受けられない。しかしながら、研修プログラムの設計にあたってはここを曲がりなりにも設定することが最も重要である。ここが曖昧であれば、研修の効果やその後の改変などは基準がなくなってしまう。

本事業には多くの現職校長が参加している。研修試行では講師として自らプログラム提供もしているが、受講者の状態を知悉していることによるメリットは非常に大きかったのではないかと考えられる。

学校管理職がもつ課題において、自覚的であるものと自覚できていないものに分けるとすれば、自覚できていないことが今回の各プログラムで展開されていると思われる。試行によるアンケート結果においても、「今まで考えたことがなかった」「はっと気付かされた」「最初は講師の言っていることが理解できなかった」「自分の弱みだと気付かされた」というコメントが見られる。一方で、研修の満足度や効果についても考慮に入れる場合、自覚している、認識している課題についても取り上げることで現実の場面との繋がりが強くなる。ここは、グループでの他の学校管理職とのディスカッションで担保しようとしているのであるが、同じく研修のコメントでは「もっと実際の場面について具体的に知りたかった」というものが見られることから、より検討すべき点となるかもしれない。

2 プログラムの内容

各プログラムにおいて学校管理職に何を学び取ってもらいたいかを考察する。

① 情報収集

マネジメントの順序性を語る始めのプログラムである。先に情報を収集することそれ自体は問われれば当たり前だと語るであろう。しかしながら、これまで様々な場面で意思決定してきたことが本当に情報収集から始まる流れでしてきたのであろうか？討議の場面を見るにつけ、その発言内容から結局本人のこれまでの経験が左右していることがほとんどである。学校管理職はこれまでの業務経験が20年30年を超える者ばかりである。管理職になるほどであるから、成功体験も数多くもっている。この自らの視野視界による経験則のみにとらわれないようにしたいというメッセージが込められている。無論、これまでの経験則はその後の判断に最も重要なものの一つであることは間違いない。人は元来自分の都合の良い情報を優先的にみる傾向があるとも言われている。学校管理職として、広い視野視界を持つことを今一度認識してもらいたい。

② 分析

学校管理職の最も課題となるテーマの一つである。これまでの学校管理職研修においても SWOT 等の枠組みや考え方が提示されているが、その型を知識として学ぶだけでツールとして活用されていたとは言い難い。思考の論理性が問われる場面であるが、先に述べた通り、豊富な経験を有する学校管理職は実績の豊富さが故に因果などの論理展開を示すことが不得手である場合が多い。よってここでの演習においてもこれまでの経験が邪魔をしてしまい、妥当な考えに行き着かない場合が多い。外部への説明責任が問われる場面がこれまで以上に増えている学校管理職にとって、多くの情報からクリティカルな分析をした上での説明が必須となる。相手への納得度に大きく影響することであり、避けずに対峙していきたい事柄である。試行においては、その進め方において苦労が見られた。あらためてプログラムについては精査が必要となっているところでもある。

③ 構想

これは校長の専門職基準でもある通り、理念の打ち出しに通ずることである。マネジメントの順序性、まずは民意、情報の収集だといっても一方で教育者として実現したいことがあり、そのために管理職になるということも十分考えられる。知・徳・体を網羅的にいれるべき、こどもの将来を・・・など入れるべき内容とにかく制約が多いように思えるが、ここにこそ学校管理職のその人固有の内容が込められなければならない。

④ 企画

構想やビジョンに近づくためにひとつひとつの施策をしっかりと検討しなければならない。リーダーシップの要件として、いかに周囲のメンバーを巻き込みながら推進するかという内容があるが、まさにこの部分である。企画当事者としての学校管理職ではなく、企画を推進する、多くの有用な企画を出す組織をつくる学校管理職としてのありかたを学ぶ機会としたい。

⑤ 実行

今年度学校管理職の有り様として、「今までのことを今まで通りしっかりと進める」とことと「今までのやり方に固執せず、新しい試みをする」ことがある。本事業では、今までのやり方では通用しないことが多くなってきたおり、新しい試みをそれぞれの学校の状況に応じて実行できるようにという考えを採用している。つまり後者である。いわゆる変革を起こすことである。この変革を起こすためのステップをそれぞれ学ぶよう設計している。今年度、初めて実施したプログラムである。企画との差異などをもっと明確にして位置付けるようにしたい。企画の場面において、実行フェーズでの問題が語られていることが多いからである。

⑥ 判断

情報収集から実行まで、仕事の進め方を中心にプログラム化している。それぞれの業務遂行上、全ての事柄に正解があるわけではない。しかしながら学校管理職として判断に迫られる場面が数多く存在する。その際に自らはどのような価値基準で判断する私なのか？

と受講者に問うのがこのプログラムである。どちらの方法にも一長一短があるが、どちらかを選ぶ。この時に判断した私は何を考え、何を大事に思い、どのような理由がそこにあったのかをあらためて明確にすることを目的としている。これについては受講者の非常に深い所に迫る必要があり、運営するにあたっては非常に難度が高いものとなっている。

このプログラムは、6つのないでは異質なものとなっている。簡単に「自分の判断軸を見直そう」ということで流してしまわないように留意する必要がある。学校管理職は普段の仕事が忙しく、自らを振り返る機会や時間があまりない。しかしながら、他者への影響がとても大きい学校管理職であることは確かであり、そのマネジメントの影響をじっくりと考えることが無ければただただ漫然と時間が過ぎてしまう。

3 研修の実施体制

各担当者の多大な尽力により、本年度も多くの試行の機会を得ることができた。それぞれの内容についてはⅢ第1章～第7章のとおりである。研修プログラムの内容と同じく提供する講師（ファシリテーター）の役割が非常に大きい。今回大学教員だけではなく現職の学校長も講師として研修試行を実施している。

講義形式の研修ではなく、受講者が取り組む課題の進行を支援するファシリテーターとしての役割を前に立つ講師が行う。受講者の課題に取り組む姿勢や課題そのものの理解度、またはグループによる力学形成など全て一様ではない。この変数の多い状況に対して適宜対応することが本プログラムの講師には強く求められる。プログラムを進めながら数十人の受講者の状況を把握し、対応することは簡単なことではない。勢い時間内に全てのプログラムを終わらせなければという機制が講師に働いてしまい、受講者の気づきに繋がらないことも見受けられた。

各講師は、テキストの検討段階から各演習の内容を吟味し、その意図についても議論を重ねてきた。もともとが優秀な教員等であり、教えることに長けている人材ばかりである。よってクラスとしてまとめ、気持ちの良い研修として終わることのできたところばかりであった。ただし、本人にとって、意識変革が起こり、その後の行動変容が起きるような影響をあたえることができたかどうかとなれば話は別である。

本事業で提供する研修によって、受講者にどこまでの変化を引き起こしたいかというゴールについて、研修を担当する講師によって違いがあったかもしれない。ここについては議論を深める必要がある。

4 成果と課題

これまで数多くの試行という実績を積み重ねてきており、それなりの評価を得ることができている。テキストに関してもメンバー各人の尽力により6つのプログラムについて一旦の完成をみた。実際に講師として前に立ち、本プログラムを提供して初めてみえてくる課題もそれぞれあったであろう。

対課題面において、学校管理職として身に付けたい応用力を6つのプログラムに落とし込むことができた。全てを通して見ることで、過不足を担当各人が考えることもできたであろう。研修に割くことができる時間が短い。短い時間をより効果的にするために工夫するところはたくさんある。

今後、いよいよそれぞれの場所において管理職研修として提供するためには明確にしておくべきことは、やはり研修を通じて学校管理職にどのようなになってもらいたいかということである。マネジメントの順序性を理解してもらったとして、その後学校管理職にどのような変化を期待するのであろうか？今我々が認識している学校管理職の問題状況は他にもっとあるのか、それとも想定範囲内なのか？教育改革によるこどもへの教育方法や内容の変化が教職員をあずかる学校管理職にどのような影響を与えているのかについて議論を一層深め、メンバーの意識を共有し、本研修コンテンツと運営についてより確かなものへと進化させていきたい。

V. 数字で見る新時代対応学校管理職 マネジメント研究会の活動まとめ

数字で見る新時代対応学校管理職マネジメント研究会の活動まとめ
(本学予算負担で実施した分も含む)

1. 平成 29 年度研修試行実施に協力頂いた機関数及び日数

神戸市教育委員会神戸総合教育センター（半日を 4 日間）
沖縄県教育庁国頭教育事務所（半日）
福井県教育総合研究所（2 日間）
浜松市教育委員会浜松市総合教育センター（半日を 3 日間）
函館市教育委員会他（1 日）
北海道立教育研究所（10 日間）
長野県教育委員会（半日を 2 日間）
延岡市教育委員会（1 日と半日）
三重県教育委員会（4 日間）
新潟市教育委員会新潟市立総合教育センター（半日）
沖縄県市町村教育委員会連合会（半日）
さいたま市教育委員会（半日）
計 12 機関（延べ 25 日間）※半日は、0.5 日で換算

2. 研修受講者数（各プログラム毎、各地域毎）

[情報収集] 12 地域 826 人

神戸市教育委員会神戸市総合教育センター（34 人）
沖縄県教育庁国頭教育事務所（77 人）
福井県教育総合研究所（91 人）
浜松市教育委員会浜松市総合教育センター（137 人）
函館市教育委員会他（18 人）
北海道立教育研究所（78 人）
長野県教育委員会（101 人）
延岡市教育委員会（38 人）
三重県教育委員会（106 人）
新潟市教育委員会新潟市立総合教育センター（24 人）
沖縄県市町村教育委員会連合会（83 人）
さいたま市教育委員会（39 人）

[分析] 8 地域 786 人

神戸市教育委員会神戸市総合教育センター（47 人）
福井県教育総合研究所（91 人）
浜松市教育委員会浜松市総合教育センター（44 人）
函館市教育委員会校長会（18 人）
北海道立教育研究所（78 人）

長野県教育委員会 (368 人)
延岡市教育委員会 (38 人)
三重県教育委員会 (102 人)

[構想] 7 地域 419 人

神戸市教育委員会神戸市総合教育センター (33 人)
福井県教育総合研究所 (92 人)
浜松市教育委員会浜松市総合教育センター (37 人)
函館市教育委員会他 (39 人)
北海道立教育研究所 (78 人)
延岡市教育委員会 (38 人)
三重県教育委員会 (102 人)

[企画] 4 地域 245 人

神戸市教育委員会神戸市総合教育センター (36 人)
福井県教育総合研究所 (92 人)
函館市教育委員会他 (39 人)
北海道立教育研究所 (78 人)

[実行] 2 地域 81 人

函館市教育委員会他 (4 人)
北海道立教育研究所 (77 人)

[判断] 2 地域 78 人

函館市教育委員会他 (4 人)
北海道立教育研究所 (74 人)

[合計] 12 地域延べ2,435 人

3. 育成講師数（試行実施人数及びコマ数、各プログラム毎、大学教員は除く）

※講師として、登壇した際のカウントとする。

※判断及び実行のプログラムについては、試行実施できていない。

[情報収集] 8 人 13 コマ

谷口 (1 コマ)、澄川 (2 コマ)、中澤 (2 コマ)、藤田 (2 コマ)、毛利 (1 コマ)、
大藪 (2 コマ)、佐倉 (2 コマ)、丹羽 (1 コマ)

[分析] 7 人 18 コマ

谷口 (3 コマ)、澄川 (3 コマ)、中澤 (4 コマ)、池田 (3 コマ)、西井 (2 コマ)、
藤田 (2 コマ)、丹羽 (1 コマ)

[構想] 5人 8コマ

谷口 (1コマ)、澄川 (1コマ)、中澤 (4コマ)、池田 (1コマ)、毛利 (1コマ)

[企画] 2人 2コマ

谷口 (1コマ)、毛利 (1コマ)

4. 講師数 (各プログラム毎、各地域毎、コマ数、大学教員のみ)

[情報収集・日渡] 10地域 12コマ

神戸市教育委員会神戸市総合教育センター

沖縄県教育庁国頭教育事務所

福井県教育総合研究所

浜松市教育委員会浜松市総合教育センター

北海道立教育研究所 (2)

延岡市教育委員会

三重県教育委員会 (2)

新潟市教育委員会新潟市立総合教育センター

沖縄県市町村教育委員会連合会

さいたま市教育委員会

[情報収集・葛西] 1地域 1コマ

浜松市教育委員会浜松市総合教育センター

[分析・日渡] 6地域 7コマ

福井県教育総合研究所

浜松市教育委員会浜松市総合教育センター

北海道立教育研究所 (2)

長野県教育委員会

延岡市教育委員会

三重県教育委員会

[分析・毎野] 1地域 1コマ

神戸市教育委員会神戸市総合教育センター

[構想・日渡] 4地域 5コマ

福井県教育総合研究所

浜松市教育委員会浜松市総合教育センター

北海道立教育研究所 (2)

三重県教育委員会

[構想・押田] 2 地域 2 コマ

福井県教育総合研究所

延岡市教育委員会

[企画・日渡] 2 地域 3 コマ

福井県教育総合研究所

北海道立教育研究所 (2)

[企画・諏訪] 1 地域 1 コマ

神戸市教育委員会神戸市総合教育センター

[企画・押田] 1 地域 1 コマ

福井県教育総合研究所

[実行・日渡] 2 地域 3 コマ

函館市教育委員会他

北海道立教育研究所 (2)

[判断・日渡] 2 地域 3 コマ

函館市教育委員会他

北海道立教育研究所 (2)

5. 講師支援者数（各地域毎、各プログラム毎、実施地域の研究会メンバー含む、同日に複数プログラムを実施した場合は、それぞれのプログラムで重複換算）

[情報収集] 12 地域 58 人

神戸市教育委員会神戸市総合教育センター (5 人)

沖縄県教育庁国頭教育事務所 (2 人)

福井県教育総合研究所 (5 人)

浜松市教育委員会浜松市総合教育センター (7 人)

函館市教育委員会他 (3 人)

北海道立教育研究所 (6 人)

長野県教育委員会 (6 人)

延岡市教育委員会 (2 人)

三重県教育委員会 (6 人)

新潟市教育委員会新潟市立総合教育センター (9 人)

沖縄県市町村教育委員会連合会 (4 人)

さいたま市教育委員会 (3 人)

[分析] 8 地域 42 人

神戸市教育委員会神戸市総合教育センター (2 人)
福井県教育総合研究所 (5 人)
浜松市教育委員会浜松市総合教育センター (5 人)
函館市教育委員会他 (3 人)
北海道立教育研究所 (6 人)
長野県教育委員会 (11 人)
延岡市教育委員会 (2 人)
三重県教育委員会 (8 人)

[構想] 7 地域 49 人

神戸市教育委員会神戸市総合教育センター (9 人)
福井県教育総合研究所 (4 人)
浜松市教育委員会浜松市総合教育センター (8 人)
函館市教育委員会他 (3 人)
北海道立教育研究所 (12 人)
延岡市教育委員会 (5 人)
三重県教育委員会 (8 人)

[企画] 4 地域 24 人

神戸市教育委員会神戸市総合教育センター (6 人)
福井県教育総合研究所 (4 人)
函館市教育委員会他 (3 人)
北海道立教育研究所 (11 人)

[実行] 2 地域 14 人

函館市教育委員会他 (3 人)
北海道立教育研究所 (11 人)

[判断] 2 地域 14 人

函館市教育委員会他 (3 人)
北海道立教育研究所 (11 人)

6. 管理職マネジメント研修研究会（全体会）実施回数及び各回出席者数

第1回（H29.7.18（火）、神戸）18人

第2回（H29.10.6（金）～7（土）、長野）19人

第3回（H30.2.3（土）、新潟）16人

第4回（H30.2.25（日）、神戸）18人

計4回 延べ71人

7. 管理職マネジメント研修研究会（テキスト作成チーム会議）実施回数及び各回出席者数

第1回（H29.12.26（火）、神戸）9人

第2回（H30.2.2（金）、新潟）8人

おわりに

本プログラムを使用して学校管理職の研修を行っている自治体はここ数年飛躍的に増えてきた。それは、使用してる自治体がその効果性を認めていることもあるが、加えて、自治体職員が本研究に加わるにより、自前で研修を実施できるように本研究会が組織されていることも大きい。自治体が課題を克服するために教育委員会と大学が連携することの重要性が指摘されてきたが、まさに本研究会は大学と自治体との協働作業である。さらに、本研究会の特色は、参加する教育委員会の数が多くても運営できるという効率性の高さがある。

本研究は当初から、マネジメントのプログラムとリーダーシップのプログラムを作成することを目標としてきたが、本年度をもってマネジメントのプログラム作成は終わり、運営方法についても一定の結果を残すことができた。

本研究会の目標としては、次のリーダーシップのプログラム開発をもって目標を達成できる。さらに、このリーダーシップのプログラム開発を通じて研究会が感じたことは、リーダーシップは学校の管理職等、いわゆるリーダーだけに必要な能力ではなく、教諭レベルでも必要な能力であるということである。それは学級経営や日々の指導の中で児童・生徒に発揮されるべき能力である。教諭と児童・生徒の関係をリーダーシップという視点で見直すことができれば、日本の教育界に新たな発想を与えることができるのではないか。

参考資料

補助資料 1

新しい時代に対応する

学校管理職マネジメント研修会
～校長のリーダーシップ～

講義・演習 テキスト

スクールリーダーのための課題解決スキル

【ケース本文】 【補助資料 1】

目次

～ケース本文～

●現在の状況	1
--------	---

～補助資料 1～

1 校区内の状況	4
2 学級編成・校舎配置	5
3 教職員の人事管理	5
4 教職員の情報及び校務分掌について	6
5 生徒数の概要	7
6 学校経営方針	8

～ケース本文～

●現在の状況

『朝日南中学校着任前後の動き』

(10月10日)

加東県内にある由井市外の大規模校に教頭として勤務していた谷口教頭は、教頭8年目で、今の学校は3校目である。10日の午前中、突然、校長室に呼ばれる。

「途中人事の異動予告があります。あなたに、10月20日付で“由井市立朝日南中学校”の校長として赴任してもらうことになりました。現在、朝日南中の校長である山中校長が急病で倒れ休職することになり、直接引き継ぎもできない状況のようです。」と校長から伝えられる。

来週早々に朝日南中に出向き、原川教頭から、山中校長からの伝言等を聞き、引き継ぎを受けるよう指示があった。

(10月14日)

連休明け早々、朝日南中学校に、朝一番で出向く。校長室で、原川教頭から山中校長の伝言を伝えていただいた。

朝日南中学校の行事等における生徒の良さや部活動で結果を残すだけの頑張りが見られるなどの特色、続いて、本校の課題である学習面の問題について話を聞いた。学力については、全国学力・学習状況調査の結果を基に話を聞いたが、全体的にどの教科も全国平均、県平均に比べ、かなり厳しい状況であった。

前任校長としては、本年度後半から次年度に向けて、学習面に力点を置いてほしいとのことであった。

また、原川教頭は自身の見解も校長の伝言に加えて話してくれた。10年前のかなり荒れた頃に比べると、生徒指導上、確かに問題発生件数など改善されてきているところもあるが、校内外を含めて問題がないわけではないとのことである。教職員の指導の在り方も含め、学習以前の生徒指導の対応が今後の最重要課題ととらえているようである。さらに、教職員やPTA、地域の状況等について、原川教頭の主観となる部分もあったが、準備してもらった資料を基に話を聞くことができた。

教職員については、指導力に問題を抱えていたり、精神疾患による休職歴のある教職員もいるが、中堅、若手が多い年齢構成で、全体的に雰囲気は明るくなってきているようであった。

PTAは、本年度はかなり協力的な雰囲気があるとのことであった。PTA会長のリーダーシップもあり、学校との話し合いもよくなされて相互理解が進み、学校との連携が図られているようである。過去には、学校との信頼関係が崩れてしまったときもあるようであった。

地域については、何かあれば苦情も含めて、学校に連絡してくれる人が多いようであった。区長の中には、幾分、学校に批判的な方もおられるが、強いリーダーシップを図る区長会長のおかげもあり、学校とのやりとりはスムーズなようであった。

オープンスクールや学校支援会議を通じて、相互の情報の共有や相互理解の機会はつくられており、特に、毎月行われる学校支援会議における意見交換は、現状把握と今後の方策を検討する貴重な場となっているようである。

(10月20日)

いよいよ着任の日である。朝、7時30分に教頭、教務主任と、本日の流れや当面の予定について打ち合わせを行う。8時、職員室にて、全職員と初めて顔を合わせ、あいさつを行った。

1校時に、企画委員会を行い、各学年、各校務分掌の状況を主任から資料をもとに概略の説明を受け、現状を把握する。各学年とも、問題行動が発生している状況はあるものの授業において、指導が通らない場面は全体的には少なくなってきたようであった。ただ、一部の教員に対して、反抗的な態度をとる生徒がおり、落ち着かない教科の授業も見られるようである。学級崩壊している学級はないとのことであった。

校務分掌関係は、各部とも計画的に行事運営の企画、立案、実施ができているようであるが、実施後の反省が十分なされず、翌年に向けての改善や関係している年度内の行事への反映が不十分なようであった。

2校時は、短時間ずつではあるが各クラスの授業を見て回る。確かに学年によっては、生徒指導主事から報告のあったとおり、授業中に落ち着かない雰囲気の様子が目撃される。気になるのは、同じ状況でも、注意を「する」、「しない」教師がいることであった。

3校時は、事務長と予算執行状況や、事務職からみた朝日南中学校について話を聞いた。先を見通して、計画的に準備のための購入相談等に来る先生もいれば、いつも場当たりの購入希望を言う先生もいるとのことであった。施設管理については、生徒の器物損壊などの対応も含め、原川教頭との連携が十分とられているようであった。

4校時以降は、原川教頭を始め各主任等が準備してくれた資料や本年度4月からの各種資料に目を通す時間とした。

着任当日ではあったが、夜は、PTA三役と顔合わせを行った。PTA三役の方々は、前校長が急な病気での休職ということもあり、基本的に学校へのバックアップに積極的であった。特に、PTA会長は、学校正常化に向けて、「今は正念場だ」という意識を強くもっておられるようであった。

(10月21日)

2年生の弁論大会が、午前中、行われたが、発表する生徒は真剣に発表する姿が見られたが、聞く生徒の中には、寝転がっていたり、私語をしたり姿も見られた。弁論大会中に生活ノートに目を通して職員や指導しようとする姿勢の見られない職員がみられた。学年主任を中心とした学年体制の在り方にやや不安を感じた。

授業のあいている主任の先生方を校長室に呼んで話を聞いていく。気になった2年の学年主任とまず話をすることにした。学年主任は、昨年からの持ち上がりであるが、昨年、3年学級担任で、生徒指導の疲労から精神疾患で休職していた職員が年度初めに復職し、この学年に副担任で所属しており、「あれはしない」

「これはしない」の要望が多く、まわりの職員とのコミュニケーションがとれないでいるとのことであった。まわりの職員のやる気をそぐことも多く、3年生から2年生に生徒会が引き継がれ、2年生が学校を引っ張っていかなくてはならない時期に、かなり厳しい状況があるようであった。それでも、若手職員が頑張ろうと声を掛け合っている様子も見られるとのことで、この学年には、気をとめておく必要があると強く感じた。

(10月22日)

朝日南中学校に進学してくる朝日小学校、桜ヶ丘小学校を訪問し、各校長と情報交換を行った。二人の校長とも、「小学校の時は、結構ちゃんとしているんだけど・・・」と話す場面もあった。

小中連携の必要性は理解しているものの、小中それぞれに学校の事情が前面に出ており、実体を伴った小中連携はなされていないようであった。

(10月23日)

由井市の商工会役員でもある同窓会長を訪ねた。同窓会長は、歴代PTA会長を代表するとともに、由井市の商工会会長をつとめるなどいわゆる“由井市の顔”となる人物である。同窓会長は、朝日南中学校のここ10年近くの荒れを憂慮しつつも、「今後の由井市を引っ張る人材の育成に学校は頑張ってもらいたい」という熱い思いを語られた。また、「若い世代も多い由井市であり、学校は、目の前の子どもの育成だけではなく、地域に貢献できる活動も今後は、是非、取り入れてほしい」とも話された。

(10月24日)

何かとお世話になる関係機関へのあいさつ回りを行った。

まず、いくつかの事案もある警察署。生活安全課の少年係長と話をすることができたが、この1～2年は、朝日南中学校の関わる事案は減ってきていることや商店街等から警察への直接の苦情や通報は、かなり少なくなってきたと聞かされた。

次に、校区内の自治会長を訪ねた。自治会長は、今年で3年目とのことであったが、生まれも育ちも由井市という生粋の由井市民である。「この町のためなら」という思いから非常に強いリーダーシップを発揮されているのがよく伝わってきた。

(10月25日・26日)

この地域では一番の祭りでもある「由井神社の秋季例祭」が行われた。今年は、ちょうど週末と重なったため、学校を休みとすることはなかったが、地域の大きな文化的行事で、地域の方々はもちろんであるが、生徒、保護者の多くが参加していた。

祭りに参加してみると、学校ではいい加減な授業態度の男子生徒が、真剣な表情で大人と御輿を担ぎ、頑張っている姿も見られた。

参加している地域の方々とも話をすることができ、古き良き伝統を守り地域を大切にしていこうとしている方が年齢を問わず多いことに気づかされた。

(10月27日)

着任2週目に入る。先週一週間の内に、教職員やPTA役員、関係者と短い時間ではあったが話すことができ、ようやく今後のことを考えることができる時間ができた。

今週中には、オープンスクールや学校支援会議も行われる。朝日南中学校に着任した校長としての学校運営方針等を話す機会ともなる。

～補助資料 1～

1 校区内の状況

校区は、由井市南西部に在る。小学校区では、由井市立の朝日小、桜ヶ丘小の2校が朝日南中学校となる。なお、由井市立小学校は69校、中学校は35校ある。

校区は、住宅街と田園地帯が混在するほか、ヒヤープ電工とその関連会社が連なる工場地帯がある。但し、リーマンショックの影響により、ヒヤープ電工由井工場は2010年に規模の縮小が図られた。

校区内に、大型ショッピングセンターが開店（2006年）、それに伴いJR由井線に「朝日リバーサイド駅」が開業したため、周辺校区ではますます宅地・住宅開発が進んでいる。

新しい住宅地に比較的若い世代の世帯が入ってきていることもあってか、由井市全体に対しても年齢構成率は、現在のところ若干、若い傾向にある地域である。

校区は広い（朝日南中を起点にもっとも遠い地区で約3.5km）が、全員徒歩通学である。また、大きな「祭」を開催する地域でもある。校区内の「由井神社」の秋季例祭は、この地区では最大の氏子数を抱える祭りであり、提灯練りが有名で由井祭とも呼ばれている。1998年には加東県指定無形重要文化財に指定されている。毎年秋に2日間開催される。神輿3台。屋台18地区、壇尻4地区、獅子舞1地区、提灯練り7地区の30地区が参加する。（例年一日目の午後と二日目は「地域の文化的行事参加」のため休業日としている。）

校区	人口	～14 歳	15～64 歳	65 歳～
朝日小	5,451	896	3,234	1,321
桜ヶ丘小	6,463	917	3,880	1,666
合計	11,914	1,813	7,114	2,987

由井市 全体	284,066	40,771	160,419	82,876
-----------	---------	--------	---------	--------

由井市総務局総務部情報政策課（昨年度9月30日）発表

2 学級編成・校舎配置

(学級)

第1学年 5クラス

第2学年 5クラス

第3学年 5クラス

特別支援学級（知的）1クラス

特別支援学級（情緒）1クラス

(校舎配置)

第1学年 1階

第2学年 2階

第3学年 3階

特別支援学級 1階

※ 生徒指導上の配慮から他学年の階への立ち入りは禁止している。

※ トイレの使用についても学年別に場所を指定している。

3 教職員の人事管理（今年5月末現在）

① 職員数

その他，SC 1名，ALT 1名

	校長	教頭	主幹 教諭	教諭	臨時 講師	非常 勤	養護 教諭	事務 職員	校務 技師	合計
男	1	1	1	16	2				1	22
女				9	2		1	1		13

* 上記の内加配教員は，生徒指導1，少人数指導3

② 学年組織

	校長・ 教頭	主幹 教諭	担任	特支 担任	学年 所属	非常勤	養護 教諭	事務 職員	校務 技師
1学年			5		4				
2学年			5		4				
3学年			5		4				
学年外	2	1		2			1	1	1

③ 年齢構成

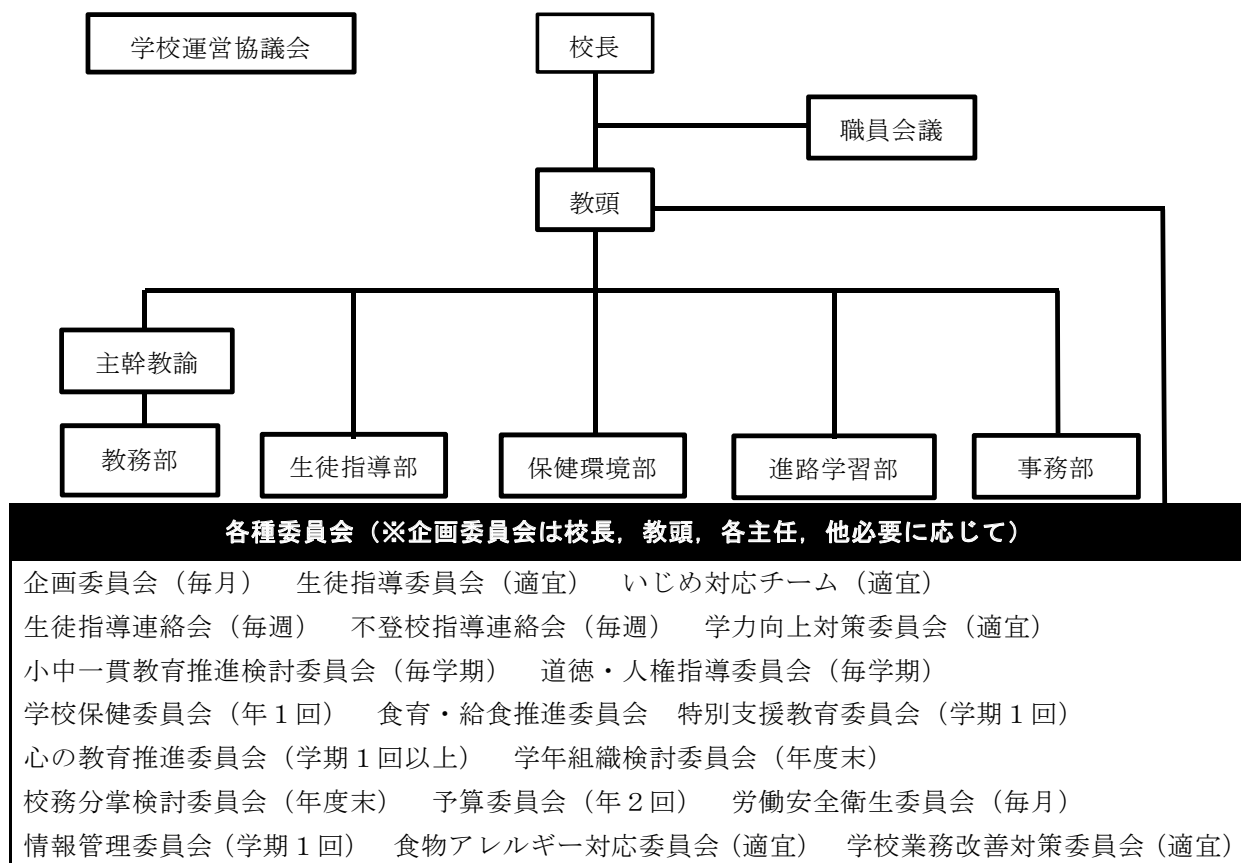
	20代	30代	40代	50代	計
男	7	6	4	5	22
女	3	4	2	4	13

4 教職員の情報及び校務分掌について

① 教職員の情報

	職名	氏名	年令	性別	勤続年数	学年部	所持免許	主な分掌	備考
1	教頭	原川 規生	52	男	2	学年外	数学	地域連携	
2	主幹教諭	加賀 幹宏	45	男	1	学年外	音楽	教務	
3	教諭	栗原 禮子	58	女	5	1 学年主任	英語	1 学年主任	
4	教諭	鷲見 章雄	56	男	4	2 学年主任	理科	2 学年主任	
5	教諭	藤巻 栄二郎	53	男	7	特別支援	保体	情緒学級	
6	教諭	粕谷 準	53	男	2	3 学年主任	保体	3 学年主任	
7	教諭	山川 晴子	50	女	2	特別支援	音楽	知的学級	
8	教諭	羽田 令子	48	女	2	3 年副任	国語	進路指導	
9	教諭	伴 亨敏	46	男	3	2 年 1 組	理科	施設設備	
10	教諭	松浦 正	43	男	7	3 年 5 組	保体	生徒指導	
11	教諭	角田 よし子	43	女	6	2 年副任	英語	道徳指導	
12	教諭	梶野 祥仁	38	男	2	3 年 1 組	社会	P T A	
13	教諭	青嶋 より	37	女	1	3 年 3 組	国語	図書館	
14	教諭	湯川 君代	36	女	3	2 年 4 組	社会	研究主任	
15	教諭	田淵 哲功	35	男	6	1 年副任	技術	情報教育	
16	教諭	田畑 浩志	35	男	5	2 年 2 組	国語	特別活動	
17	教諭	国島 昭雄	34	男	2	1 年 2 組	数学	学級指導	
18	教諭	田村 顕士	33	男	3	1 年 1 組	英語	国際理解	
19	教諭	千本 陽美	33	女	6	1 年 3 組	数学	学習指導	
20	教諭	金山 敏広	31	男	3	2 年 3 組	社会	生徒会	
21	教諭	坂倉 麻由	29	女	2	3 年 4 組	理科	教育相談	
22	教諭	三輪 淳	29	男	2	2 年 5 組	英語	人権同和	
23	教諭	上野 洋章	28	男	1	1 年 4 組	美術	広報	
24	教諭	竹村 郁文	25	男	3	3 年 2 組	数学	総合学習	
25	教諭	松橋 光宏	25	男	3	1 年副任	数学	教科書	
26	教諭	中村 英和	23	男	1	1 年 5 組	理科	環境教育	
27	教諭	庄司 宏美	23	女	1	2 年副任	保体	部活動	
28	講師	奥田 時雄	29	男	1	3 年副任	国語	防災指導	
29	講師	海野 文夫	27	男	1	1 年副任	保体	清掃指導	
30	講師	中尾 美鈴	27	女	1	3 年副任	家庭	食育指導	
31	講師	長浜 敦子	23	女	1	2 年副任	音楽	学籍	
32	事務職員	奥谷 彩代	55	女	4	学年外		学校事務	
33	養護教諭	岩室 沙由里	48	女	2	学年外		保健主事	
34	校務技師	木上 和昭	49	男	3	学年外		学校用務	
35	S C	江川 亜矢	41	女		学年外			
36	A L T	ニコラス・ボント	38	男		学年外			

② 校務分掌等



5 生徒数の概要

① 本年度の生徒数

			学級数	男	女	計	学年総計
1 年			5	93	89	182	186
2 年			5	87	109	196	198
3 年			5	98	92	190	193
特別支援学級	知的	1 年	1	1	1	4	
		2 年		1			
		3 年			1		
	情緒	1 年	1	1	1	5	
		2 年		1			
		3 年		1	1		
		計	17	283	294	577	

② 生徒数の推移

年度	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
生徒数	526	575	547	534	527	556	565	535	501	549	577

年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020
生徒数	568	564	553	549	541	531

6 学校経営方針

校訓	自主（じしゅ）　　—自分の考えをしっかりと（正しく強く） 協同（きょうどう）—相手の立場を考えて行動しよう（仲良く力を合わせる） 創造（そうぞう）　—自分の生活をきり拓く力をつけよう（よく考え工夫する）
----	---

本年度 学校経営方針

学校教育目標

ふるさと由井市を愛し、ふるさと由井市の未来を担う、
豊かな人間力と確かな学力を身につけた生徒の育成

〔目指す学校像〕

- ① 生徒、教師などすべてのひとが「輝く」学校
- ② 地域や保護者から信頼される学校
- ③ 思いやりにあふれ規律正しい学校

〔目指す生徒像〕

- ① 夢に向かってチャレンジする生徒
- ② 自分を大切にし、他人や自分の所属する集団
 - ・仲間を大切にできる生徒
 - ・他の意見に耳を傾け自己変革をしようとする生徒

〔目指す教師像〕

- ① 教育に対する愛情を高め続けられる教師
- ② 生徒の心に寄り添い、保護者の思いに心を寄せられる教師
- ③ 教えるプロ、育てるプロとして専門知識・識見を有し、実践できる教師

〔重点目標〕

【知】

自学力を身に付けた生徒の育成
（具体的取組）
学び合い学習とノート指導
学習習慣・学習環境の確立
分かる授業の研究と実践

【徳】

命を大切にする生徒の育成
（具体的取組）
全領域での「耕心」の取組
心通う集団づくり
道徳の時間の研究と実践

【体】

心身ともに健康な生徒の育成
（具体的取組）
健全な生活習慣の確立
部活動の推進
防災・安全教育の実践

つながり

縦のつながり、横のつながりを意識した指導

やってみよう

「することによってしか見えてこないものがある」ことを意識した指導

自治能力

よりよい集団づくりを通して個の成長を促すことを意識した指導

環境

物的・人的環境が人の成長に大きな影響を及ぼすことを意識した指導

自立と自律

学校を離れたときの生徒の姿を意識した指導

参考資料

補助資料 2

新しい時代に対応する

学校管理職マネジメント研修会
～校長のリーダーシップ～

講義・演習 テキスト

スクールリーダーのための課題解決スキル

【補助資料 2】

目次

～補助資料2（別冊）～

7	年間行事实施状況	1
8	小中連携	1
9	学校評価等	3
10	施設・設備の管理	3
11	全国学力・学習状況調査の結果から	5
12	その他資料	7
13	由井市教育振興基本計画概要	14

～補助資料 2～

7 本年度 年間行事実施状況

4月	着任式 始業式 入学式 対面式 実力考査(2・3年) 入学考査(1年) 身体計測 新入生歓迎行事(生徒会) 修学旅行(3年) 保健関係検査 自然教室(1年)
5月	小中一貫教育合同部会 授業参観・PTA総会・学年・学級理事会 家庭訪問 開校記念日 保健関係検査 実力考査(3年) 学校運営協議会 教育実習 朝日南中セミナー
6月	町別懇談会 保健関係検査 教育実習 計画訪問 愛護育成会総会 校区人権 期末考査 教育相談 学校水泳開始 避難訓練 生徒会選挙
7月	部活動壮行会 市総体 保護者会 終業式 地区総体 県総体
8月	校内研修 第1回人権のつどい ブロック総体 全国総体 愛護育成会補導
9月	始業式 実力考査 体育大会
10月	中間考査 地域の社会的行事 由井市人権教育研究会 弁論大会(2年) 愛護学習会 オープンスクール
11月	進路説明会(3年) 愛護学習会 避難訓練 実力考査(3年) 期末考査 文化発表会 職業体験(2年) 学校保健委員会 同和教育研究大会 学校運営協議会 少年の主張地区大会
12月	実力考査(3年) 終業式 人権のつどい 生徒会選挙 保護者会 総合学習発表会
1月	始業式 実力考査 保護者会(3年) 防災教育実施 私立高校入試 オーケストラ体験教室
2月	私立高校入試 就職選考 期末考査 学校運営協議会 学校保健委員会 入学説明会 公立高校推薦入試 避難訓練
3月	卒業生を送る会 就職生激励会 卒業式 公立高校入試 保護者会(1・2年) 小中連絡会 終業式 離任式

8 小中連携

由井市の小中連携（一貫）教育は2011年度にスタートし、2013年度からは「現行制度の運用上の取組の中で、小中学校の教職員が連携を深め、義務教育9年間を見通した視点での子どもの『育ち』と『学び』の適時性と連続性を重視した教育活動を、校区の特色を生かしつつ行っていく」として、各中学校区を1ブロックとし市内全35ブロックで推進している。

朝日南中ブロックにおいても、小中連携（一貫）として下記のような取組を進めている。頑張っている部会は担当の教師を中心に、一生懸命、取組を進めている。ただ、何のために、何を目指してやっているのかという部分が、全職員に浸透しきっておらず、個々の（各部会の）表面的な活動に終始している。

結局、「連携的な活動をする」という手段が目的となってしまう感がある。由井市の掲げる目的に達するためにはさらなる取組（教師間の意識の共有・連携）が必要であると思われる。

【朝日南中ブロック小中一貫教育—目指す子ども像】

- ・挨拶などのマナーをしっかりと身につけ、正しく判断して行動できる子ども。
- ・確かな学力を身につけ、自ら学び、共に伸びる子ども。

① 本年度 年間行事予定（小中連携（一貫）教育関係）

月	主な取り組み	月	主な取り組み
4月	合同あいさつ運動（毎月10日）	10月	出前あいさつ運動
5月	推進委員会・合同部会 授業参観（小→中）・小中連絡会	11月	文化発表会・音楽会参観 出前授業（英語）
6月	出前あいさつ運動 出前授業（英語）	12月	小中合同特別支援学級交流会
7月	部活動交流（陸上）	1月	特別支援学級授業見学
8月	職員研修（小中合同）職員研修（特別支援教育）職員研修（カウンセリングマインド）	2月	入学説明会 出前授業（英語）出前あいさつ運動 推進委員会
9月	推進委員会	3月	授業参観（中→小） 小中連絡会

② 昨年度 活動報告

1 小中連携（一貫）目標による基本的生活習慣の定着をめざして

（1）みそあじ運動

- み：身だしなみを整える
- そ：そうじを一生懸命する
- あ：あいさつをきちんとする
- じ：時間を守る

朝日南愛護育成会の共通目標をもとに、基本的生活習慣の確立をめざしている。

（2）あいさつ運動

ア 小中連携した教職員によるあいさつ運動

毎月10日に小中合同であいさつ運動を展開

イ 出前あいさつ運動

中学校の生徒会役員や部活動のキャプテンなどが、学期に1回小学校に出向き、校門前であいさつ運動を行っている。

2 小中の連続した教育をめざして

（1）英語科

小学校の外国語活動を支援し、中学校の英語教育につながるよう中学校の英語科教師による出前授業を行っている。

（2）道徳

地域教材の開発をめざして、講師を招聘し、小中合同で研修を持った。2度にわたる合同研修を経て、郷土を愛する心を育てる教材開発を行った。

（3）生徒会活動

新入生及び保護者への入学説明会で、スライドショーを用いた学校紹介を行い、中学生活への

不安や疑問の解消に努めた。

(4) 合同職員研修

夏休みには、合同研修会で「由井検定」を体験し、由井市の小中の連続した教育について学んだ。学力の向上に向けて、共通の取組を模索する機会になった。

3 部活動での交流

中学校の吹奏楽部が、小学校スクールバンドとの合同演奏会や子ども会、小学校行事での演奏協力を行った。陸上や水泳、その他の部活動に小学生が交流し、共に活動することができた。

4 特別支援教育の連携

恒例になっている特別支援学級の交流会が、昨年12月12日に行われ、中学生の司会進行で楽しい催しが営まれた。特別支援教育では、日頃からの交流と共に小学生の学校見学や授業見学を随時行っており、互いの児童生徒理解を深める場になっている。また、各校の研修会に互いに参加し、発達障害等に関し研修も進められている。

9 学校評価等

学校関係者評価委員会を7月、11月、2月の年3回、学校運営協議会も兼ねて実施している。なお、学校関係者評価委員会のメンバーは、学校運営協議会委員5名と地域の団体の代表等3名、PTA会長・副会長3名、校長教頭2名の計13名で構成している。

生徒、保護者、教師による授業評価や学校評価を学期ごとに行い、学校関係者評価委員会での分析等も踏まえ、その都度公表している。

昨年度の状況の中では、特に授業の充実を望む生徒・保護者の声が多く聞かれるとともに、教師からは家庭学習の充実の必要性が強く出されていた。学校関係者評価委員会の中では、ここ数年かなり生徒指導の状況は改善しているものの、より一層の心の教育の充実を図った上での学力の向上に向けた取組の必要性について指摘があがっている。

10 施設・設備の管理

(1) 環境整備計画と整備状況について

1981年に竣工した校舎も築後約40年になり、これまでは改修で対応してきたが来年度から校舎改築に着手することとなっている。開校以来、段階的に施設設備の改善を図ってきたため、老朽化の度合いに差があるのが課題となっていたが、改築により改善される見込みである。2005年に大規模改修を終えた北館西半分等は改築対象ではなく改築整備後も併存される。2012年のグラウンド改修、2007年のプール竣工と体育施設については整備が一段落している状況にある。

(2) 施設・設備等の営繕と管理について

直接的な営繕・管理については、教頭、事務職員、校務技師の連携・協力により速やかな対応等を実施。問題行動等による破損については、状況把握を十分に行い、生徒指導部とも連携を図った対応を実施。学校が荒れた時期には「割れ窓理論」を念頭に営繕対応を積極的に行うことで環境整備を図ってきた。改築を好機と捉え、予防的な環境整備から、学習環境の整備へ展開すべき段階かもしれない。

(3) 防火管理・防災管理について

防火管理者は教頭がつとめ全職員で自衛消防組織を編成し防火・防災に対応している。避難誘導訓練や安全点検は計画通り行えている。一方、消火設備の老朽化している箇所があること、一部生徒による消火器等設備へのいたづらや破損に対して指導を続けている。

(4) 校舎の戸締まりについて

戸締まりの管理も教頭が指揮している。校務技師が勤務時間終了前に戸締まりするが、部活動などがあるため、生徒の下校後に教頭と残っている職員で戸締まりを確認している。生徒の下校も遅れがちで、指導上・防犯上の課題と言える。学校施設開放の業務も教頭が担当している。地域の諸団体との関係は比較的円滑である。

(5) 諸会計の執行について

公費、私費ともに、予算委員会において協議し、それぞれの担当が執行している。

【公費】

配当予算、補助金、委託金からなる。公費は、事務職員が中心になって執行計画を立て、各担当と連携しながら、執行している。由井市の会計規則に基づき執行する。予算全体が厳しい状況にある。

【私費】

私費に関する取扱規程は、市の規程はなく、校内の規程のみであり、それに基づき執行されている。集金計画など全体の概要は予算委員会で確認されているが、執行管理の実質は、各担当任せになっているのが現状である。

給食費、学年会計ともに、全ての学年に滞納がある。兄弟関係のある家庭もあり、その中には就学援助費受給家庭も含まれている。

(引継書作成日現在の滞納家庭：1年8人，2年6人，3年5人)

(6) 備品の管理について

「由井市立小中学校備品管理システム」を用いて、事務職員がデータ管理を行っている。一年に一度（主に長期休業中），現状確認のため、全職員で備品点検を実施する。

通常の使用に際しての管理は、一般備品は、教頭・事務職員，教科備品は、各教科担当とし，補充，修繕などが生じた場合の管理は事務職員が行っている。

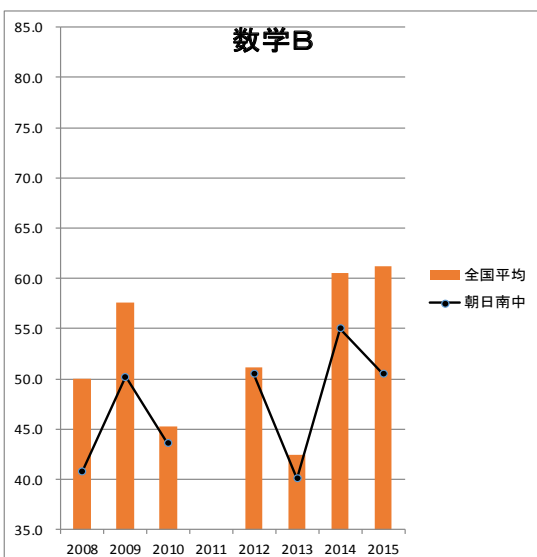
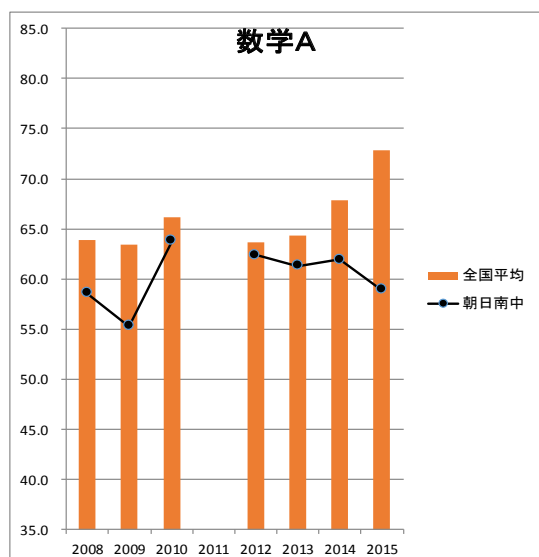
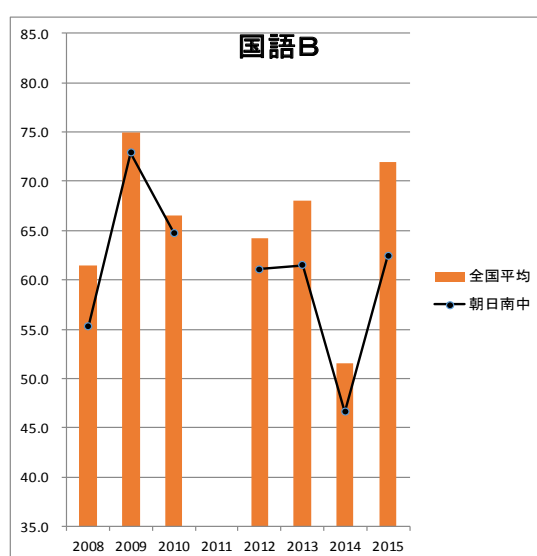
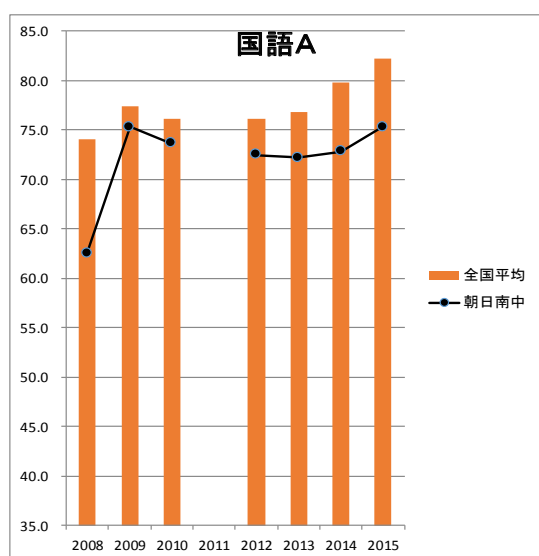
1 1 全国学力・学習状況調査の結果から

○全国学力・学習状況調査のデータ

○【中学校】全国学力・学習状況調査のデータ

全国平均					
年度／科目	国語A	国語B	数学A	数学B	
2008	74.1	61.5	63.9	50.0	悉皆
2009	77.4	75.0	63.4	57.6	悉皆
2010	76.1	66.5	66.1	45.2	抽出
2011					中止
2012	76.1	64.2	63.6	51.1	抽出
2013	76.8	68.0	64.3	42.4	抽出
2014	79.8	51.6	67.9	60.5	悉皆
2015	82.2	72.0	72.8	61.2	悉皆

朝日南中学校					
年度／科目	国語A	国語B	数学A	数学B	
2008	62.5	55.3	58.6	40.8	悉皆
2009	75.3	72.9	55.3	50.2	悉皆
2010	73.6	64.8	63.8	43.6	抽出
2011					中止
2012	72.5	61.1	62.4	50.5	抽出
2013	72.2	61.5	61.3	40.1	抽出
2014	72.8	46.6	61.9	55.0	悉皆
2015	75.3	62.5	58.9	50.5	悉皆



○特徴的な項目（市・県・全国平均との比較） ※文言は多少要約しているものもあり

全て 上回り傾向	25. 家の手伝いをしているか 37. 地域の行事に参加しているか 44. 学校のきまりを守っているか
全て 下回り傾向	6. 自分に良いところがあると思うか 30. 家で学校の宿題をしているか 31. 家で、学校の授業の予習をしているか 32. 家で、学校の授業の復習をしているか 35. 学校に行くのは楽しいと思うか 48. 授業でグループの調べ活動をしているか 49. 授業で発表の機会があるか 50. 授業で話し合い活動をしているか 54. 国語の勉強は大切だと思うか 55. 国語の授業の内容はよくわかるか 56. 読書は好きか 57. 国語の学習は将来役に立つと思うか 58. 資料を読み、考えを書いたりしているか 59. 伝わるように発表の工夫をしているか 60. 理由が分かるように書いているか 61. 内容理解しながら文章を読んでいるか 73. 数学の勉強は好きか 75. 数学の授業の内容はよくわかるか 76. 数学ができるようになりたいか 77. 数学で諦めずに解き方を考えるか 80. 数学でもっと簡単な解き方を考えるか

12 その他資料

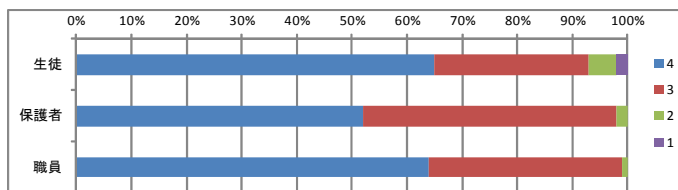
学校評価の結果から（昨年12月実施）

○教育活動アンケート

1 学校生活が充実していると思うか

数字は%

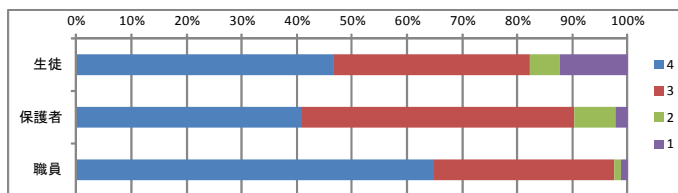
	4 そう思う	3 やや そう思う	2 あまりそう 思わない	1 そう 思わない
生徒	65	28	5	2
保護者	52	46	2	0
職員	64	35	1	0



2 自分のよさが認められていると思うか

数字は%

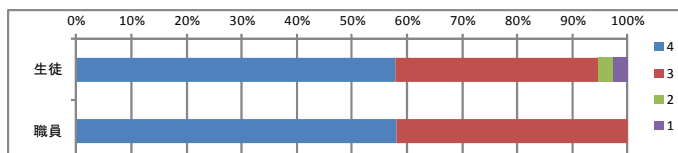
	4 そう思う	3 やや そう思う	2 あまりそう 思わない	1 そう 思わない
生徒	42	32	5	11
保護者	38	46	7	2
職員	55	28	1	1



3 生徒同士で良さを認め合っているか。

数字は%

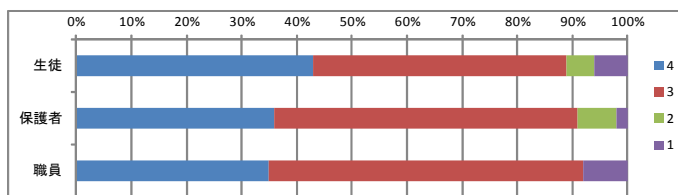
	4 そう思う	3 やや そう思う	2 あまりそう 思わない	1 そう 思わない
生徒	44	28	2	2
職員	58	42	0	0



4 場に応じた言動ができていますか

数字は%

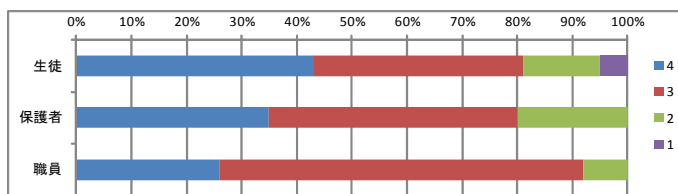
	4 そう思う	3 やや そう思う	2 あまりそう 思わない	1 そう 思わない
生徒	43	46	5	6
保護者	36	55	7	2
職員	35	57	0	8



5 健康に気をつけているか

数字は%

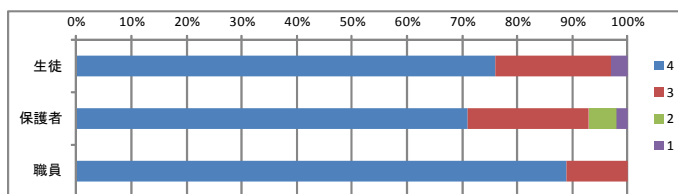
	4 そう思う	3 やや そう思う	2 あまりそう 思わない	1 そう 思わない
生徒	43	38	14	5
保護者	35	45	20	0
職員	26	66	8	0



6 学校行事に進んで取り組んだか

数字は%

	4 そう思う	3 やや そう思う	2 あまりそう 思わない	1 そう 思わない
生徒	76	21	0	3
保護者	71	22	5	2
職員	89	11	0	0



昨年度末 保護者アンケート（自由記述）

1 学校経営・教育課程について

- 3年間、楽しい学校生活を送ることができました。これも、先生方のおかげだと思っております。ありがとうございました。（3年）
- 毎日楽しそうに学校生活の話をする息子を、幸せな気持ちで見えていました。いつの日か母校に恩返しができるような人になってくれればと願っています。（3年）
- 中学校に入学して、あっという間の3年間でした。楽しかったこと、辛かったこと、様々な経験をして無事に卒業できること、大変うれしく思っています。先生方には常に熱心にご指導いただき、感謝しております。（3年）
- 担任の先生には3年間大変お世話になりました。いつも子どもの様子を気にかけてくださり、生活ノートのやりとりも、子どもにとってとても良いものだと思います。朝日南中学校の先生方には本当に感謝しています。（3年）
- 担任の先生の考えにより、各クラスの活動に差があることが気になりました。私の子ども担任の先生は、毎日お忙しい中熱心にご指導いただき、感謝しております。（2年）
- 日頃より、大変きめ細やかな指導をしてくださりありがとうございます。（2年）
- 身体も心も、のびのびと成長しているように感じられます。（1年）
- 1年間スムーズに中学校生活を送れたのは、温かく見守ってくださった先生方のおかげです。入学当時の不安が安心に変わりました。（1年）
- いつも、細やかな気配りとご指導をいただき感謝しております。（1年）
- 子どもの心を大切にしてくださるご指導に、感謝します。（1年）
- △3年 PTA 学年研修会（保護者向け講演会）の参加者が、少なすぎて驚きました。もっと関心のある内容に考え直した方がいいと思います。（3年）
- 学校行事では、子どもたちが自由に楽しめるよう規制を緩和して欲しいです。特に文化祭など、規則に基づいてしか参加できないオンステージは、おもしろ味に欠けるように思います。時には子どもたちを自由にさせてほしい。（2年）
- 学校行事には参加したいと思うのですが、小学校の行事と重なり参加できない時がありました。特に文化祭と小学校の運動会が重なってしまうので、どちらにも参加できるよう学校側も考慮していただきたいと思います。（2年）
- 学校の様子について、子どもを通してだけでは情報が少ないです。お便りはもちろんですが、ホームページをもっと更新して、情報や様子が分かるといいです。（1年）

2 学習指導について

- 毎日の宿題が多すぎると思います。（3年）
- 宿題の量が偏っていて、睡眠時間がしっかりとれない時があります。教科ごとで調整することはできないのでしょうか。（1年）
- 長期休業中に出される宿題について、解答を一緒に渡さないで欲しいです。考える力、調べる力を付けさせたいと思っています。（1年）
- 週に1回だけでもいいので、補習授業があるといいと思います。（2年）
- 学校を信用して子どもを託しておりますが、基礎的・基本的な部分が定着していないのが残念です。家庭でも塾でも補充はやっていこうと思いますが、やはり学校の授業が基本だと思いますので、しっかりお願いします。（1年）

3 生徒指導について

- 思春期で大変になってきましたが、学校でも厳しくご指導願います。最近の先生方は少し甘いのではないのでしょうか。(1年)
- 以前に比べ、学校内で生徒とすれ違う時、挨拶をしないように感じます。(3年)
- 生活指導の先生方は、しつこく怒りすぎだと思います。しつこく怒る先生は絶対に嫌われて、子どもも素直になれないと思います。(2年)
- 先生の発言や対応が、横暴すぎるように思います。子どもたちの態度にもよるのかもしれませんが、同じ目線で話してくれる先生が増えたらいいと思います。(2年)
- 先生方の言葉遣いが悪いように思います。特に、生徒を叱る時に傷つく言葉を使っているようですので気をつけていただきたいです。(2年)
- スマートフォンの使用にはいろいろと問題もあると思うのですが、家庭では完全に把握しきれない部分もあります。校則でスマートフォンの使用を禁止していただけると、問題もなくなると思っています。(3年)
- キッズ携帯(見守り携帯)くらいなら、防犯ブザー代わりにもなるので持たせても良いのではないのでしょうか。(1年)
- 学校周辺の細い道路で、横三人並んで歩いたり、自転車で一旦停止せずに横断する光景を目にします。(3年)
- 暗闇での帰宅がとても心配です。(1年)
- 部活動での練習試合等、保護者の送迎が多すぎるように思います。小学校でのスポーツ少年団での活動と変わりません。(1年)
- 次年度のクラス替えに不安を持っています。特に女子は、いじめや中傷の言葉も増えてくると思いますので対策をしていただきたいです。個人面談により、要望や相談に乗ってやって欲しいと思います。(1年)
- 中学生ともなれば親もなかなか子供の行動に目が届かないことも多いですが、夜遅くに外出したりすることに寛容な保護者がいることに驚きました。先生方だけでなく、保護者も子供ともっと向き合ってほしいです。(3年)

4 保健安全について

- 給食を、もう少し何とかして欲しいです。(2年)
- 給食があまりおいしくなくて、給食の時間が苦痛のようです。クラスで残食もあると聞いているのでもったいないと思います。(2年)

5 庶務管理について

- △教室にエアコンを設置して欲しいです。(3年)
- △今年の夏までには、各教室にエアコンの設備を整えていただきたいです。(2年)
- △校内の公衆電話の数を増やして欲しいです。(1年)

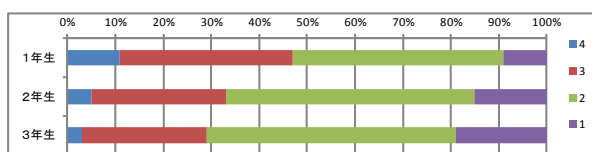
生徒学習アンケート調査結果（本年7月実施）

○学習アンケート

1 あなたは勉強が好きですか

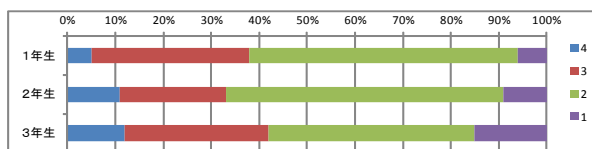
数字は%

	4 とても 好き	3 まあ 好き	2 あまり 好きでない	1 まったく 好きでない
1年生	11	36	44	9
2年生	5	28	52	15
3年生	3	26	52	19



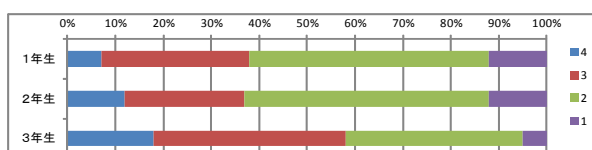
2 平日の勉強時間はどれくらいですか

	4 2時間 以上	3 1～2 時間	2 1時間 以内	1 ほとんど しない
1年生	5	33	56	6
2年生	11	22	58	9
3年生	12	30	43	15



3 休日の勉強時間はどれくらいですか

	4 2時間 以上	3 1～2 時間	2 1時間 以内	1 ほとんど しない
1年生	7	31	50	12
2年生	12	25	51	12
3年生	18	40	37	5

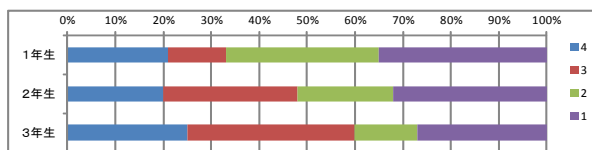


4 あなたは、家庭学習を行うとき、どんな内容を行いますか。

	宿題と塾や家庭教師の課題と自分で考えた内容	宿題と塾や家庭教師の課題	塾や家庭教師の課題のみ	宿題と自分で考えた内容	宿題のみ	ほとんどしない
1年生	5	18	15	16	40	6
2年生	9	16	10	21	35	9
3年生	12	15	8	31	19	15

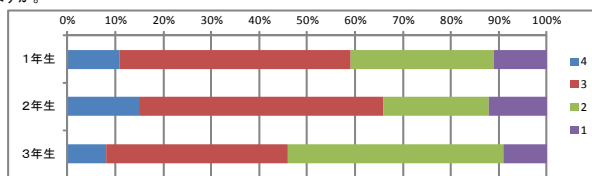
5 あなたは、家庭学習を行う時、最も参考にすることは何ですか？

	4 参考書・問題・など	3 塾や家庭教師の課題	2 学校からのプリント	1 先生の話
1年生	21	12	32	35
2年生	20	28	20	32
3年生	25	35	13	27



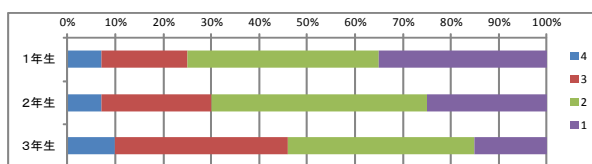
6 あなたは、家庭学習を進めていく上で、何があったら効果的だと思いますか。

	4 宿題の量を増やす	3 学校から勉強の仕方を習う	2 塾や家庭教師からの指導を増やす	1 先生・保護者からの励まし
1年生	11	48	30	11
2年生	15	51	22	12
3年生	8	38	45	9



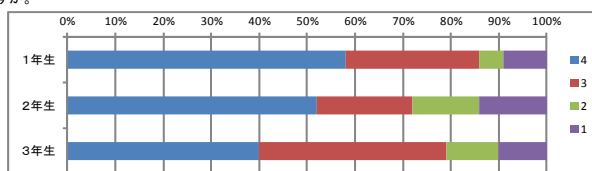
7 平日、テレビやDVD・ビデオを1日にどれくらい見えていますか。

	4 30分未満	3 30～60分	2 60～120分	1 120分以上
1年生	7	18	40	35
2年生	7	23	45	25
3年生	10	36	39	15



8 平日、スマートフォンやタブレットでSNSやメールをどれくらいしていますか。

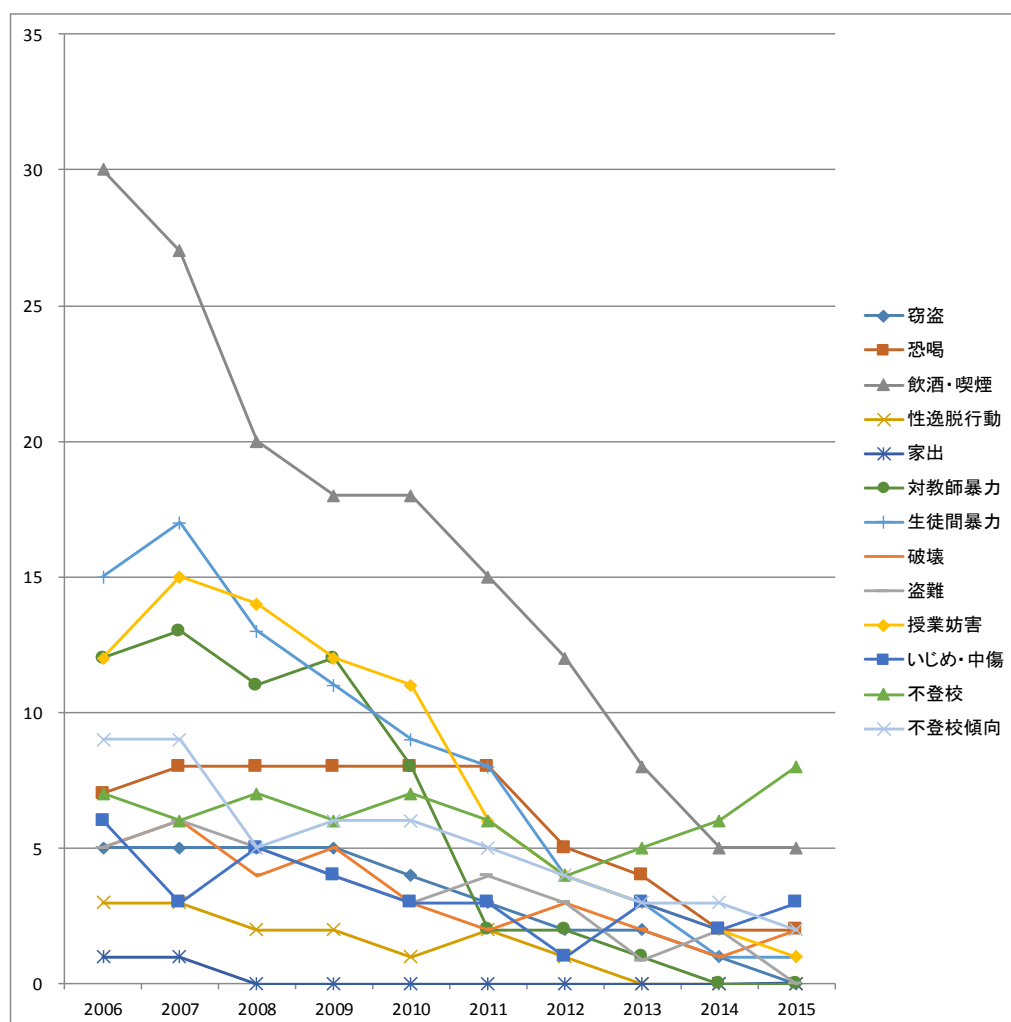
	4 していない	3 60分未満	2 60～120分	1 120分以上
1年生	58	28	5	9
2年生	52	20	14	14
3年生	40	39	11	10



問題行動統計

○問題行動の推移

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
窃盗	5	5	5	5	4	3	2	2	1	0
恐喝	7	8	8	8	8	8	5	4	2	2
飲酒・喫煙	30	27	20	18	18	15	12	8	5	5
性逸脱行動	3	3	2	2	1	2	1	0	0	0
家出	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
対教師暴力	12	13	11	12	8	2	2	1	0	0
生徒間暴力	15	17	13	11	9	8	4	3	1	1
破壊	5	6	4	5	3	2	3	2	1	2
盗難	5	6	5	4	3	4	3	1	2	0
授業妨害	12	15	14	12	11	6	4	3	2	1
いじめ・中傷	6	3	5	4	3	3	1	3	2	3
不登校	7	6	7	6	7	6	4	5	6	8
不登校傾向	9	9	5	6	6	5	4	3	3	2



主な指導部の今年度前期の実態（各主任からの聞き取りより）

1. 学習指導部

○目指す生徒像
・各教科の実態に合わせて授業に学び合い活動を取り入れ、一斉指導・講義形式の授業からの脱却を進め、主体的に学ぶ生徒の姿を目指す。
○具体的実践内容
・各教科の年間指導計画の中に学び合い活動を位置づけ、全教科、全学年で話し合い活動の充実に取り組む。
○成果
・全教科で学び合い活動に取り組んだことにより、生徒のかかわりの質の向上が見られ始めている。
・教科部内の情報交換が行われ、教師同士が互いに高めあえる姿が見えつつある。
●課題
・本校が目指す学び合い活動の定義があいまいで、単なる話し合いに終わっている授業が多い。
・教科担任の力量差が大きく、学び合いが形式的に終わり、内容の深まりが足りない授業が見られる。
・これまでの自分の授業スタイルから脱却することができず、学び合い活動を取り入れることに消極的な教科担任が一部に見られる。

2. 生徒指導部

○目指す生徒像
・基本的生活習慣が定着し、自律的に規律正しい生活を実践できる生徒。
○具体的実践内容
・全クラスで生活ノートの記入及び点検を行い、自らの生活を振り返り、律していく習慣を身につけさせる。
○成果
・一時の荒れた状況から脱し、全体的に落ち着いて生活している生徒が多い。
・生活ノートへの取り組みが定着し、ほとんどの生徒が自らの生活を振り返る習慣が身に付きつつある。
●課題
・教師一人ひとりの力量差や意欲の差が大きく、生活ノートが形式的になったり、徐々に提出する生徒が少なくなってもそのままにしておくなど、学級による差が大きい。
・一部に、「生徒指導＝強い指導」と捉えている教員がおり、行動の背景にあることに目を向けず、威圧的な指導で終わっている場合がある。
・生徒の問題行動に遭遇してもその場で注意できず、他の教員の力を借りることでしか指導できない教員が少数ではあるが存在する。

3. 進路学習部

○目指す生徒像
・自らの生き方について真剣に考え、積極的に自らの進路について情報を集め、正しい判断をしていこうとする生徒
○具体的実践内容
・3学年を通した進路指導計画を基に、各学年の実態に応じた進路指導を計画的・継続的に行っていく。

○成果
・各学年の進路指導担当の指導のもと、計画的に進路学習の授業が展開されている。
●課題
・3年生になると進学指導が中心となり、生き方指導の部分が弱まっている。
・地域の企業・商店等で行う職業体験が定着しているが、体験学習が単発で終わり、自らの進路にどう生かすのかが不明確である。
・学級担任の力量差により、進路学習の深まりに差が出ている。

4. 特別活動部

○目指す生徒像
・行事等への取組で、積極的に自らのよさを生かして集団に関わろうとする生徒。
○具体的実践内容
・3学年を通した特別活動計画を基に、各学年の実態に応じた指導を計画的・継続的に行っていく。
○成果
・学年の進路指導担当の指導のもと、計画的に特別活動への取組が展開されている。
●課題
・一つ一つの行事が単発で終わり、3年間を通した学びの高まりや深まりにつながない。
・学年間の交流が不十分で、下級生が上級生を目指す姿や、上級生が下級生をリードしていく姿がまだまだ不十分である。

5. 教務部

○具体的実践内容
・生徒及び教職員が、見通しを持って活動に取り組めるよう、先を見通した提案を年間を通して行う。
○成果
・例年通りの活動については、早めの提案を行うことができ、見通しをもった取組につながっている。
●課題
・新たな提案を行うことができず、前年踏襲の維持がやっとである。

由井市教育振興基本計画概要（昨年度からの5カ年計画）

策定の趣旨

近年、社会情勢が急激に変化する中、子供を取り巻く教育環境も大きく変化し、それに伴い教育課題も山積しています。

この計画は、教育をめぐる現状と課題を踏まえ、生涯学習社会の実現に向けて、学校教育分野のみならず社会教育分野も含めた、本市の教育振興のための施策に関する基本計画として策定しています。

基本理念と目指す人間像の設定

教育は、「人格の完成」と「平和で民主的な国家及び社会の形成者の育成」を目指して行わる人づくりの営みであることから、基本理念を、「ふるさと由井の未来をひらく人づくり ～学び、つながり、高め合う教育を目指して～」と設定しました。この基本理念の実現に向けて、学校教育の充実や生涯学習社会の構築に取り組むことにより、目指す人間像に迫っていきます

三つの観点からなる基本的政策

この計画は、「学校教育の推進」、「生涯学習社会の実現」及び「文化の振興」の三つの観点から基本的政策を設定し、基本目標を定めています。学校教育分野については、従前の「魅力ある由井の教育創造プログラム」の考え方を生かしたものとし、社会教育分野については、今回、新たに基本計画としてまとめています。

新たな視点による「魅力ある由井の教育創造プログラム」の整理

枠組みで事業を捉える「魅力ある由井の教育創造プログラム」の考え方を生かしながら、「子供」「教職員」「学校園」「家庭・地域社会」の四つの視点から、プログラムや事業を整理しています。

基本的政策 1 魅力ある学校教育の推進

○政策 1 魅力ある由井の教育創造プログラムの推進

魅力ある姫路の教育創造プログラムに基づき、「生きる力」の要素としての「確かな学力」、「豊かな心」及び「健やかな体」をバランス良く育成するために、子供の能力や可能性を伸ばす魅力ある学校教育を推進します。

施策 1-1 人間力を身に付けた子供の育成

- ◆ わかる授業の推進（創意工夫に満ちた授業づくり、学力向上推進事業の実施）
- ◆ 道德教育・人権教育の推進（第2次由井市新・中学校区群人権教育研修会の実施）
- ◆ 学校体育の充実（各校独自の体力向上1校1実践運動の取組）
- ◆ キャリア教育の推進（ものづくりの場の見学、職場体験活動の実施）
- ◆ 国際理解教育の推進（外国語指導助手や外部人材等との交流）
- ◆ 防災教育の推進（学校災害対応マニュアル作成指針の活用）
- ◆ 消費者教育の推進（消費生活に関する知識と適切な行動の学習支援）
- ◆ 特別支援教育の充実（教育的ニーズに対応したきめ細かい教育的支援） など

施策 1-2 教職員の資質と実践的指導力の向上

- ◆ 働きやすい職場環境づくりの推進（教職員相互の協力・協働による取組）
- ◆ 教職員研修の充実（実践的指導力向上への支援） など

施策 1-3 組織としての学校力の向上

- ◆ 異校種間連携の強化（小中連携教育の推進、保幼小連絡会の開催）
- ◆ 安全対策の推進（危機管理能力向上への支援）

- ◆ 心の通い合う生徒指導の推進（いじめ防止基本方針による取組） など

施策 1－4 家庭・地域の教育力を生かした学校支援の推進

- ◆ 学校評議員制度の充実（地域における支援体制の強化）
- ◆ 地域の人材を生かした学校園の特色づくりの推進（体験活動や交流活動の支援） など

○政策 2 子供の学びを支える教育環境整備の推進

学ぶ意欲を支える就学のための援助や奨学を推進するとともに、子供が安心して学べる教育環境づくりを促進します。

施策 2－1 安心して学べる環境づくりの推進

- ◆ 園舎・校舎等の改修の推進（大規模改修事業や非構造部材耐震化事業の実施）
- ◆ 学校給食の充実（中学校給食の全員実施）
- ◆ 読書環境の整備・充実（学校図書館の機能強化） など

施策 2－2 学びを支える経済的支援の充実

- ◆ 就学のための援助・奨励（就学に係る費用の一部援助）
- ◆ 離島高校生への修学支援（通学に要する費用の一部補助） など

基本的政策 2 いきいきとした生涯学習社会の実現

○政策 3 ライフステージに応じた生涯学習の振興

生涯学習社会の実現に向けて、ライフステージに応じた多様な学習機会を提供するとともに、生涯学習関連施設の充実や人権教育の推進を図ります。

施策 3－1 生涯学習支援体制の充実

- ◆ 生涯学習情報の提供（ホームページや公民館だより等による情報提供）
- ◆ 生涯学習関連施設の整備（公民館の整備、図書館などの計画的な改修） など

施策 3－2 多様な学習機会の充実

- ◆ 公民館活動の充実（コミュニティの核となる活動）
- ◆ 施設の社会教育特性を生かした活動の充実（博物館や美術館等における事業の開催） など

施策 3－3 人権教育の推進

- ◆ 校区人権教育・啓発の推進（校区の実情に応じた活動）
- ◆ 市民啓発の支援（人権ポスターや人権作品集の配付） など

○政策 4 市民ぐるみで行う青少年健全育成の推進

心豊かでたくましい「由井っ子」の育成を目指し、家庭における教育力の向上を図るとともに、青少年への様々な体験機会の提供や健全育成を促進する環境づくりなど、市民ぐるみで青少年の健全育成に努めます。

施策 4－1 家庭の教育力の向上

- ◆ 子育て教室の充実（子育て学習や保護者同士の交流機会の提供）
- ◆ 家庭教育に関する学習機会の充実（家庭教育講演会の開催） など

施策 4－2 青少年の交流と活動の促進

- ◆ 野外活動の振興と施設の活用（青少年の野外活動の促進）
- ◆ 青少年センターの活用（青少年リーダー研修会の開催） など

施策 4－3 地域で見守る健全育成活動の推進

- ◆ 地域愛護育成会・健育委員会活動の充実（少年の主張弁論大会の開催）
- ◆ 非行防止活動の推進（非行や問題行動の未然防止） など

基本的政策 3 歴史文化の継承と市民文化の醸成

○政策 5 地域に伝わる歴史文化遺産の保存と活用

多彩な文化財の保存と活用を図るとともに、地域に伝わる伝統文化や歴史的文書の調査・研究と継承・活用により、由井の歴史と文化を守り育てます。

施策 5-1 由井城の保存と活用

- ◆ 由井城跡整備基本構想の推進（計画的な保存管理と整備活用）
- ◆ 城郭に関する専門的な調査研究と情報発信（由井城や地域の歴史の学習） など

施策 5-2 多彩な文化財の保存と活用

- ◆ 文化財の調査と保存（由井市指定文化財への指定）
- ◆ 埋蔵文化財センターの充実（出土品等の整理及び多様な事業の展開）
- ◆ 文化財に関する情報発信（文化財見学シリーズ等冊子の発行） など

施策 5-3 伝統文化・歴史的文書の継承と活用

- ◆ 文化伝承活動の振興（伝統行事の記録、体験教室等の開催）
- ◆ 古文書類の保存と活用（歴史的文書の収集・保存と公開） など

○政策 6 魅力ある市民文化の創造と交流・発信

博物館として教育機関でもあり文化拠点施設でもある美術館、文学館などの活動を通して、市民が様々な文化に触れ、学ぶことができる機会を充実します。

施策 6-1 新たな市民文化が育つ環境の充実

- ◆ 芸術文化・学術研究活動の顕彰（山田太郎文化賞による顕彰）
- ◆ 芸術家の育成促進（由井市美術展の開催）
- ◆ 文化のボランティア活動の充実（ボランティアガイド等による活動） など

施策 6-2 市民文化の交流促進と文化拠点施設の充実

- ◆ 市民参加・交流イベントの開催（由井文学館による交流イベントの開催）
- ◆ 文化発信拠点施設の活用（特別企画展など多様な機会の提供） など

参考資料

ワークシート
(情報収集)

■「自分が朝日南中学校の校長だったら今後何に取り組むか」を以下に記入してください



【情報収集】 ケース演習① 振り返りシート

■付箋貼付スペース

--

■気づいたこと

自分の特徴

上記の特徴が周囲に与えている影響

【情報収集】 ケース演習② 情報収集シート

■ワークの流れ

1. 「現状を把握するために必要な情報」とその「入手方法」を記入する
2. 「現状を把握するために必要な情報」をポストイットに1種類ずつ転記する

現状を把握するために必要な情報内容 (全て列挙・何が知りたいかわかるように具体的に)	情報の入手方法 (どのようにその情報を得るか)

..

【情報収集】 ケース演習② 振り返りシート

【振り返りの進め方】

1. 左表に従って、自分が収集した情報を情報領域ごとに分類し、収集数を記入する。収集数を記入後、上位3項目に○、下位3項目に×をつける。
2. 展覧会で記入した付箋を、右表の貼付スペースに貼り付ける。
3. 左表と、付箋を見た上で、自分の情報収集の特徴とその特徴が出る理由を考え、右表「気づいたこと」の欄に記入する。

氏名：

情報領域	情報の内容（代表例）	収集数	○／×
児童・生徒	児童・生徒の実態（学力面・体力面・生活面・卒業後の進路の状況・学校満足度等）		
教職員	教職員の实態（よさや課題 特別な配慮を要する教職員の状況 同一校長期勤務者）		
	関係団体・機関との関係		
保護者	学校教育への期待・願い		
	保護者の実態（要保護・準要保護の世帯数）		
	学校納付金の集金状況（未納、滞納状況）		
学校	学校沿革・通学区域（通学距離・通学方法）		
	自校の特色や課題（子どもの人口の推移 入学予定者数 不登校・いじめ・問題行動の発生率 特別な支援を要する子どもの数 短期・中期的課題に関する取組の現状 等）		
	自校の教育目標 目指す学校像、生徒・児童像、教師像 重点目標 重点活動 教育課程 各分掌のまとめ・振り返り 等		
	教育予算の現状（学年教材費会計報告 学年預金会計報告 PTA会計報告 積立金（修学旅行）会計報告 その他会計報告 等）		
	教育施設の利用状況および条件整備		
	幼保・小・中・高の連携		
	施設・設備の管理		
地域	地域の学校に対する期待・願い（求める子ども像、学校像）		
	地域の課題（教育・産業・経済・文化・人口の推移・高齢化率）		
	地域のもつ教育的資源（人的資源、歴史・文化的資源 等）		
市町村教委（教育長）	教育委員会（教育長）の方針（重点施策 等）		
	各種規則（管理規則等）の確認		
	前年度の重点施策の評価（成果、課題、達成度等）		
	市内の学校の状況		
	施設管理（耐震状況等）		
首長	首長の教育への思い・願い、方針、施策		
国	国の教育の動向（基本的方向性・成果目標・基本施策 等）		
	（中教審答申）（教育再生実行会議）（教育振興基本計画）		
	国の教育予算		
都道府県教委	都道府県教委の教育方針・重点施策		
	人事（加配 等）		
外部機関	議会		
	社会教育団体		
	警察・児童相談所・福祉部局		
	大学・研究機関等からの情報		
その他	近隣の校長との情報交換		

付箋貼付スペース

■気づいたこと

自分の情報収集の特徴

上記の特徴が出る理由

ケース演習2

情報収集シート(代表例)

現状を把握するための必要な情報内容		情報の入手方法(どのようにその情報を得るか)
児童・生徒	児童・生徒の実態(学力面・体力面・生活面・卒業後の進路の状況・学校満足度 等)	○前校長との引継ぎ ○全国学力学習状況調査の分析 ○全国体力テストの分析 ○学校評価 ○地域(住民)へのアンケート調査 ○授業参観(校内巡視) ○保護者の声 ○職員会議、校内研修
	教職員の実態(よさや課題 特別な配慮を要する教職員の状況 同一校長期勤務者)	○前校長との引継ぎ ○教職員へのアンケート調査 ○面談 ○授業観察(校内巡視) ○児童・生徒の声 ○保護者の声 ○生徒(教職員)による授業評価
教職員	関係団体・機関との関係	○前校長との引継ぎ ○教育委員会事務局からの聞き取り ○関係団体・機関との話し合い ○前任者からの引き継ぎ
	学校教育への期待・願い	○前校長との引継ぎ ○PTA会長および役員との意見交換 ○学校評価アンケート ○PTA総会(議事録) ○保護者面談(学校行事参加時も含む) ○学年PTA ○学級懇談会 ○地区懇談会
保護者	保護者の実態(要保護・準要保護の世帯数)	○前校長との引継ぎ ○事務職員・学年主任からの聞き取り ○統計データ
	学校納付金の集金状況(未納、滞納状況)	○事務職員(担当職員)・学年主任からの聞き取り ○データ
学校	学校沿革・通学区域(通学距離・通学方法)	○学校沿革史 ○担当教職員からの聞き取り
	自校の特色や課題(子どもの人口の推移 入学予定者数 不登校・いじめ・問題行動の発生率 特別な支援を要する子どもの数 短期・中期・長期的課題に関する取組の現状 等)	○前校長との引継ぎ ○ホームページ ○学校便り ○学校評価 ○統計データ ○関係機関との意見交換 ○教職員からの聞き取り ○校内児童生徒理解の会 ○学校関係者評価委員会 ○保幼小中連絡会議
	自校の教育目標 目指す学校像、生徒・児童像、教師像 重点目標 重点活動 教育課程 各分掌のまとめ・振り返り 等	○前校長との引継ぎ ○学校要覧・教育計画 ○学校経営計画 ○教育課程年間指導計画 ○学校運営協議会の議事録 ○教職員によるSWOT分析 ○学校経営目標を確認する校内研修 ○分掌・学年による報告会
	学校財務(学校予算 学年教材費会計報告 学年預金会計報告 PTA会計報告 積立金(修学旅行)会計報告 その他会計報告 等)	○前年度会計報告の写し ○教頭・事務職員・学年主任からの聞き取り ○教育委員会事務局との意見交換 ○予算委員会
	教育施設の利用状況および条件整備	○各教職員からの聞き取り ○施設安全点検記録簿
	幼保・小・中・高の連携	○学校訪問 ○前任者からの引き継ぎ ○教育委員会事務局との意見交換 ○校区内の校(園)長からの聞き取り ○事務職員からの聞き取り(共同実施) ○連携研修や行事の開催 ○校区内校長会聞き取り
	施設・設備の管理	○環境整備計画 ○防火・防災管理計画 ○事務職員からの聞き取り ○安全点検 ○学校保管のデータ
	地域の学校に対する期待・願い(求める子ども像、学校像)	○地域(住民)へのアンケート調査 ○地域(住民)との意見交換(地区懇談会) ○自治会長(民生委員)との会合 ○学校評価 ○学校評議委員会 ○自治会行事への参加 ○近隣校の校長からの聞き取り ○学校公開日の活用 ○地域の諸会議(○学校運営協議会) ○小中・中高連携協議会 ○社会教育担当者ととの懇談 ○同窓会役員との会合 ○保護者会、PTA会議での聞き取り ○教職員からの聞き取り ○学校開放、学校と地域行事の共催 ○企業訪問 ○学校関係者評価委員会 ○統計データ ○ホームページ ○コミュニティ・スクール
	地域の課題(教育・産業・経済・文化・人口の推移・高齢化率)	
市町村教委(教育長)	地域のもつ教育的資源(人的資源、歴史・文化・文化的資源 等)	○地域(住民)へのアンケート調査 ○地域(住民)との意見交換 ○自治会長、自治会役員との会合 ○教職員からの聞き取り(教職員によるSWOT分析) ○学校運営協議会
	教育委員会(教育長)の方針(重点施策 等)	○市町村教育委員会作成の教育振興基本計画 ○教育長との懇談 ○校長研修等での教育長の講話や事務局からの連絡事項等 ○校長会議の出席
	各種規則(管理規則等)の確認	○各種規則(管理規則等)
	前年度の重点施策の評価(成果、課題、達成度等)	○教育委員会の点検評価報告書
	市内の学校の状態	○校長意見交換会
	施設管理(耐震状況等)	○教育委員会事務局からの聞き取り
首長	首長の教育への思い・願い、方針、施策	○マニフェスト ○議会答弁
国(文科省)	国の教育の動向(基本的方向性・成果目標・基本施策 等)(中教審答申)(教育再生実行会議)(教育振興基本計画)	○文部科学省ホームページ ○中教審の議事録 ○校長研修会 ○教育法規 ○各種新聞
	国の教育予算	
都道府県教委	都道府県教委の教育方針・重点施策	○都道府県教育委員会作成の教育振興基本計画 ○教育行政方針(説明書等) ○県主催の各種行事への参加 ○校長ヒアリング ○学校運営協議会からの人事に関する意見
外部機関	議会	○議会の傍聴
	社会教育団体	○社会教育団体(公民館等)との情報交換会
	警察・児童相談所・福祉部局	○各種関係機関との情報交換会 ○訪問による情報交換
	大学・研究機関等からの情報	○教委員会事務局からの聞き取り ○国立教育政策研究所ホームページ ○マスコミ関係 ○大学関係者との連携(HIP活用、各種会議) ○他県教育センターのホームページ ○他県教育センターのHIP
その他	近隣の校長との情報交換	○校長会等

参考資料

ワークシート
(分析)



問い： ツリーをつかって問題分析をしてください。またその真因も特定し、その根拠も含めてお答えください

原因 の分析	<div>全国学力・学習状況調査の結果が全国平均よりも低い</div>
真の原因 の特定	

.. 【分析】 ケース演習 振り返りシート～

氏名:

■付箋貼付スペース

■気づいたこと

自分の思考特徴

「分析」で学んだことをどのような場面で応用できそうか



【分析】原因分析の留意点

「原因の分析」ステップで陥りがちな例です。参考にしてください。

■ 具体的な事実やデータに基づいていない(推測や思い込みで進めてしまう)

例① 【結果】 授業満足度が下がっている ← 【原因】 授業の質が落ちた

- ✓ 「授業の質が落ちた」という具体的な事実はあるのか？ 推測ではないか？

例② 【結果】 Aシステムの利用率が低い ← 【原因】 Aシステムは使いにくい

- ✓ Aシステムが使いにくいというのは事実か？ 思い込みや決め付けはないか？

■ 一つの原因に2つ以上の要素を含めてしまう

例① 【結果】 Bグループの残業が多い ← 【原因】 Bグループの仕事量が多く、人が足りていない

- ✓ 仕事の量が多いことと、人員が不足していることは、それぞれ別の原因として掘り下げる

例② 【結果】 学力が低下している ← 【原因】 教員が忙しく、職場にまとまりがない

- ✓ 教員が忙しいことと、チームにまとまりがないことは、それぞれ別の原因として掘り下げる

■ 結果←原因の関係になっていない(逆も成り立ってしまう)

例① 【結果】 仕事ができるようにならない ← 【原因】 仕事へのモチベーションが上がらない

- ✓ 仕事へのモチベーションが上がらない ← 仕事ができるようにならない と、逆も成り立ってしまい、「原因」とはいえない

■ 結果←原因の関係に飛躍がある

例① 【結果】 外出先で雨に降られ濡れてしまった ← 【原因】 天気予報で今日は晴れだと言っていた

- ✓ 雨に濡れた (←傘を持っていなかった) ← 天気予報が晴れだった

例② 【結果】 新人が育たない ← 【原因】 先輩が忙しい

- ✓ 新人が育たない (←先輩が新人指導に割く時間を取っていない) ← 先輩が忙しい

■ 原因を抽象化してしまう

例① 【結果】 若手のモチベーションが低下している ← 【原因】 マネジメントが機能していない

例② 【結果】 文部科学省に提出した書類にミスがあった ← 【原因】 仕事の能力が低い

- ✓ 抽象化してしまうと、原因が大きくなりすぎ、手の打ちようがなくなってしまう

参考資料

ワークシート
(構想)



【構想】 ケース演習① ありたい姿記載シート

目的(実現したい姿)

●全体状況を見据え、あなたは校長として、朝日南中学校の教育において、どのような姿を実現しますか？

目標

●上記の姿を実現するために、何を目標として設定しますか？最大5つ以内で設定してください。

● ●

【構想】 ケース演習① 目的・目標設定の根拠記載シート

氏名

● 目的（実現したい姿）と目標を設定した根拠を記入してください（「何故この目的と目標を設定したのですか？」と関係者から聞かれた際に、相手を納得させられるように整理しておくこと）

【構想】 ケース演習 振り返りシート

■ 自らの着眼点の特徴 (A3のワークシート②を確認してください)

情報領域	国・県の方針	自治体の方針	民意	自治体、校区の現状	環境変化	自分の教育観
収集したか (○/×)						
重視度 (高/低)						

■ 自分の特徴について気づいたこと

自分の思考特徴や行動特徴(良い面・悪い面)

上記の特徴が何故出るか

上記の特徴が現実どんな影響を与えているか(良い面・悪い面)

(1)自治体、校区の現状	
●自治体、校区には教育上どのような問題があるか？	
●自治体、校区が抱えている教育上の大きな問題は何か？	

(2)外部環境の変化	
●教育を取り巻く環境が今後どのように変化するか？（政治／経済／社会／技術）	
●上記が自治体、校区にどのような影響を及ぼすか？（ポジティブ／ネガティブ）	

<p>(3)国・都道府県の教育方針</p>	<p>●国の教育方針は何か？</p> <p>●都道府県教育委員会の方針は何か？</p>
<p>(4)自治体の方針</p>	<p>●自治体が出している方針(総合計画)を実現する上で、教育に求められることは何か？</p> <p>●市民のマニフェストを実現する上で、教育に求められることは何か？</p>
<p>(5)民意</p>	<p>●住民が教育に求めていることは何か？</p>



【構想】 補助資料 全体発表の進め方

①発表について

時間は7分です

■ 聞き手に納得・共感してもらい、ありがたい姿を支持してもらうことをゴールにしてください

・発表の形式は自由ですが、「実現したい状態」と「目標」、「考えた理由」については必ず説明してください。

・時間が来ましたら、途中でも中断します。

②質問について

時間は5分です

■ 関係者の立場に立って質問してください

質問する際に「保護者の〇〇ですが…」など、関係者の立場になって質問してください。

◇質問の観点例

教育長：「教育委員会の方針と整合性がとれているか？」

校区小学校長：「掲げられた内容が現実と大きなギャップがないか？」

保護者：「書かれている内容が具体的にイメージできるか？」

地域住民：「ありがたい姿が実現することで、地域にとってのメリットがあるか？」

■ 具体的な施策については、質問しないでください

× 「具体的にどんな施策を展開するのですか？」

○ 「その目標に書かれている〇〇とは、具体的にどういう結果を出すことですか？」

③フィードバックについて

時間は3分です

■ 付箋に「発表の良かった点・気になった点」を記入してください ※お名前は不要です

・黄色の付箋に「良かった点」、ピンク色の付箋に「気になった点・改善点」をご記入ください。

・付箋には「発表した内容」と「発表の仕方・伝え方」の両方、もしくはいずれかについてご記入ください

■ 記入し終わったら、発表グループの模造紙に貼り付けてください

参考資料

ワークシート
(企画)

プロジェクトチームから、以下の企画原案の提案がありました。

1 企画名称

学校給食の地域への開放

2 ねらい

- (1) 安心・安全な学校給食を地域に開放することで、いままでの学校給食という枠組みを超えた地域と学校の新しいあり方の一環として給食を捉え直す。
- (2) 地産地消と同時に、生産者その本人と消費者である児童・生徒がお互いに顔を合わせることで、子どもたちが地域を考えるひとつのきっかけとする。
- (3) 地域の食堂として学校給食を活用することにより、地域の方々が学校へと足を運び、地域のコミュニティとしての学校づくりの推進を図る。
- (4) 世代を超えた交流により、高齢者に対して、福祉の向上やふれあいを深める機会とする。

3 内容

(1) ゆいランチサービスシステム

中学校における給食を1か月前までに申し込むことで、当日、生徒とともに給食を摂ることができるシステムの構築。そのためには、学校のホームページ・学校だより等からの案内と申し込みシステムを構築する必要がある。

(2) 地域住民への協力依頼

食事の際、子どもとの積極的な会話や指導をお願いする。

(3) 参加者による料理一品の持ち込み企画

来る人には、一品を1クラス分持込むようお願いする。

4. 研究計画

5月	研究計画の策定	10月	課題の検討
6月	システムの検討①	11月	第2回試行
7月	システムの検討②	12月	課題の検討
8月	システムの検討③ 調理室の改造	1月	第3回試行
9月	第1回試行	2月	研究のまとめ

【企画】 演習② 企画原案の評価と改善案シート 企画案：「学校給食の地域への開放」

氏名

企画原案を読み、以下に各基準についての評価とその理由、改善案を記入してください。
評価は、◎：高い水準で満たしている / ○：概ね満たしている / △：あまり満たしていない / ×：まったく満たしていない の4段階いずれかを記入してください。

	検討基準	評価	その理由	改善案
MUST 基準	①生徒向けの学校給食の献立そのものは変えない			
	②生徒と地域住民が一緒に給食をとること			

	検討基準	評価	その理由	改善案
WANT 基準	③新たな予算が発生しないこと			
	④教職員の負担が増えないこと			
	⑤なるべく地元食材を使うこと			
	⑥地域住民が、生徒に食事マナーを教えてくれること			
	⑦お年寄りの生きがいにつながる こと			

参考資料

ワークシート
(実行)

【実行】ロールプレイ「抵抗者への対応」① 校長用資料

あなたは朝日南中学校の校長として、以下の方策を推進することになりました。ところが、一部の教員が、方策の実行に抵抗感を持っているということを聞きました。

1 方策名称

学校給食の地域への開放

2 ねらい

- (1) 安心・安全な学校給食を地域に開放することで、いままでの学校給食という枠組みを超えた地域と学校の新しいあり方の一環として給食を捉え直す。
- (2) 地産地消と同時に、生産者その本人と消費者である児童・生徒がお互いに顔を合わせることで、子どもたちが由井市を考えるひとつのきっかけとする。
- (3) 地域に学校給食を開放することにより、地域の方々が学校へと足を運び、地域のコミュニティとしての学校づくりの推進を図る。
- (4) 孫の世代との交流により、高齢者に対して、福祉の向上やふれあいを深める機会とする。

3 内容

(1) 朝日南中学校ランチサービスシステム

各小・中学校における給食を1か月前までに給食センターに申し込むことで、当日、児童・生徒とともに給食を摂ることができるシステムを構築する。そのためには、町または各学校のホームページ・広報誌・ケーブルテレビ等からの案内と申し込みシステムを構築する。

給食センターでは、申し込み者の居住地域や各学校の人数を考慮した上で受け入れ学校を決め、センターから希望する人数と日にちを学校に配信する。学校はそれを受け入れる準備をする。

(2) 地域住民と生徒の積極的な交流の促進

食事の際、子どもとの積極的な会話と、食事マナーについての指導をおこなっていただく。事前に、マナーや指導方法の基準をそろえるためのプリントを作成して配布する。

(3) 給食の料金について

地域住民の料金は、子どもの1食あたりの負担額に、補助分を上乗せした金額とする。

(4) 使用する食材について

給食センターでは出来る限り地元食材を採用し、子どもと地域住民と一緒に地元食材を口にする機会を増やす。

あなたはこのあと、その教員との面談の時間を持ち、本件について話をする予定です。どのように話をするかを考えてください。

【メモ欄】

【実行】ロールプレイ「抵抗者への対応」① 抵抗者用資料

朝日南中学校の校長より、以下の方策の実行が説明されました。あなたは学校の教員として、この方策に抵抗感を持っています。

1 方策名称

学校給食の地域への開放

2 ねらい

- (1) 安心・安全な学校給食を地域に開放することで、いままでの学校給食という枠組みを超えた地域と学校の新しいあり方の一環として給食を捉え直す。
- (2) 地産地消と同時に、生産者その本人と消費者である児童・生徒がお互いに顔を合わせることで、子どもたちが由井市を考えるひとつのきっかけとする。
- (3) 地域に学校給食を開放することにより、地域の方々が学校へと足を運び、地域のコミュニティとしての学校づくりの推進を図る。
- (4) 孫の世代との交流により、高齢者に対して、福祉の向上やふれあいを深める機会とする。

3 内容

(1) 朝日南中学校ランチサービスシステム

各小・中学校における給食を1か月前までに給食センターに申し込むことで、当日、児童・生徒とともに給食を摂ることができるシステムを構築する。そのためには、町または各学校のホームページ・広報誌・ケーブルテレビ等からの案内と申し込みシステムを構築する。

給食センターでは、申し込み者の居住地域や各学校の人数を考慮した上で受け入れ学校を決め、センターから希望する人数と日にちを学校に配信する。学校はそれを受け入れる準備をする。

(2) 地域住民と生徒の積極的な交流の促進

食事の際、子どもとの積極的な会話と、食事マナーについての指導をおこなっていただく。事前に、マナーや指導方法の基準をそろえるためのプリントを作成して配布する。

(3) 給食の料金について

地域住民の料金は、子どもの1食あたりの負担額に、補助分を上乗せした金額とする。

(4) 使用する食材について

給食センターでは出来る限り地元食材を採用し、子どもと地域住民と一緒に地元食材を口にする機会を増やす。

あなたが抵抗感を示している背景・理由は以下の通りです。

あなたは、計画的な教育・指導が阻害されるのではないかと懸念しています。

- ・我々は計画的に教育をしている。外部の人間にしつくとかされると、うまくいかないという懸念がある
- ・教師ではなく地域の人子ども達の教育に参加するのであれば、その概念の整理から始めないといけない。
- ・給食だけ性急に始めても、うまくいかないのではないか。
- ・現在、学校・教職員が、子ども達に責任を持ってやっていることに対する横槍になりかねない。
- ・他の教職員からも、なぜ給食からなのかということへの理解が得られないだろう。

校長とのやりとりについてのお願い

- ① 上記にない情報については、アドリブで自由に補ってください。
- ② 校長役が一方的に説得し、こちらの言い分や抵抗している理由について聴いてこない場合は、頑なな態度を崩さないでください。
- ③ ②をクリアした上でも、校長役の話の内容について、安易に迎合しないでください。ただし、理不尽すぎる態度は取らず、内容に納得感がある場合には理解を示してください。

【実行】ロールプレイ「抵抗者への対応」① オブザーバー用資料

オブザーバー役をお願いしたいことは以下の3つです。

1. 事前準備

- ① 校長役、抵抗者役双方の資料に目を通し、2人の立場を理解してください。
- ② 以下の、「ロールプレイを見る観点」を理解しておいてください。

2. ロールプレイ中

- 以下の、「ロールプレイを見る観点」にそって、校長と抵抗者のやりとりを観察し、メモをとっておいてください。

3. ロールプレイ終了後のふりかえりの進行

- 以下の、「ふりかえりの手順」に沿って、ロールプレイ後のふりかえりを進めてください。

【ロールプレイを見る観点】

	観点	メモ(よい点、改善点 等)
①	校長は、一方的に説得しようとせず、抵抗者の立場や気持ちを引きだし、理解しようとしていましたか？	
②	校長は、方策の中身や細部だけではなく、目的や目標について理解してもらえよう話をしていましたか？	
③	校長の話の内容や話し方から、この企画を進めていこうという熱意が伝わりましたか？	

【ふりかえりの手順】

以下の手順で、ふりかえりを進めてください

1. 感想交換

それぞれに、ロールプレイをやってみての感想を聞いてください。

- ① 校長役
- ② 抵抗者役

2. 上記観点でのフィードバック

- 上記の「ロールプレイを見る観点」でロールプレイを見ていたことを伝え、それぞれの観点について、良かった点、改善すべき点等を、伝えてください。

3. (時間があれば)次に校長役をするとしたら、どのようなことを気をつけるかをそれぞれに聞いてください。

- ① 校長役(もう一度校長役をやるとしたら)
- ② 抵抗者役(次に校長役をやるとしたら)

【実行】ロールプレイ「抵抗者への対応」② 校長用資料

あなたは朝日南中学校の校長として、以下の方策を推進することになりました。ところが、一部の教員が、方策の実行に抵抗感を持っているということを聞きました。

1 方策名称

学校給食の地域の食堂としての活用

2 ねらい

- (1) 安心・安全な学校給食を地域に開放することで、いままでの学校給食という枠組みを超えた地域と学校の新しいあり方の一環として給食を捉え直す。
- (2) 地産地消と同時に、生産者その本人と消費者である児童・生徒がお互いに顔を合わせることで、子どもたちが由井市を考えるひとつのきっかけとする。
- (3) 地域に学校給食を開放することにより、地域の方々が学校へと足を運び、地域のコミュニティとしての学校づくりの推進を図る。
- (4) 孫の世代との交流により、高齢者に対して、福祉の向上やふれあいを深める機会とする。

3 内 容

(1) 朝日南中学校ランチサービスシステム

各小・中学校における給食を1か月前までに給食センターに申し込むことで、当日、児童・生徒とともに給食を摂ることができるシステムを構築する。そのためには、町または各学校のホームページ・広報誌・ケーブルテレビ等からの案内と申し込みシステムを構築する。

給食センターでは、申し込み者の居住地域や各学校の人数を考慮した上で受け入れ学校を決め、センターから希望する人数と日にちを学校に配信する。学校はそれを受け入れる準備をする。

(2) 地域住民と生徒の積極的な交流の促進

食事の際、子どもとの積極的な会話と、食事マナーについての指導をおこなっていただく。事前に、マナーや指導方法の基準をそろえるためのプリントを作成して配布する。

(3) 給食の料金について

地域住民の料金は、子どもの1食あたりの負担額に、補助分を上乗せした金額とする。

(4) 使用する食材について

給食センターでは出来る限り地元食材を採用し、子どもと地域住民と一緒に地元食材を口にする機会を増やす。

あなたはこのあと、その教員との面談の時間を持ち、本件について話をする予定です。どのように話をするかを考えてください。

【メモ欄】

【実行】ロールプレイ「抵抗者への対応」② 抵抗者用資料

朝日南中学校の校長より、以下の方策の実行が説明されました。あなたは学校の教員として、この方策に抵抗感を持っています。

1 方策名称

学校給食の地域の食堂としての活用

2 ねらい

- (1) 安心・安全な学校給食を地域に開放することで、いままでの学校給食という枠組みを超えた地域と学校の新しいあり方の一環として給食を捉え直す。
- (2) 地産地消と同時に、生産者その本人と消費者である児童・生徒がお互いに顔を合わせることで、子どもたちが由井市を考えるひとつのきっかけとする。
- (3) 地域に学校給食を開放することにより、地域の方々が学校へと足を運び、地域のコミュニティとしての学校づくりの推進を図る。
- (4) 孫の世代との交流により、高齢者に対して、福祉の向上やふれあいを深める機会とする。

3 内容

(1) 朝日南中学校ランチサービスシステム

各小・中学校における給食を1か月前までに給食センターに申し込むことで、当日、児童・生徒とともに給食を摂ることができるシステムを構築する。そのためには、町または各学校のホームページ・広報誌・ケーブルテレビ等からの案内と申し込みシステムを構築する。

給食センターでは、申し込み者の居住地域や各学校の人数を考慮した上で受け入れ学校を決め、センターから希望する人数と日にちを学校に配信する。学校はそれを受け入れる準備をする。

(2) 地域住民と生徒の積極的な交流の促進

食事の際、子どもとの積極的な会話と、食事マナーについての指導をおこなっていただく。事前に、マナーや指導方法の基準をそろえるためのプリントを作成して配布する。

(3) 給食の料金について

地域住民の料金は、子どもの1食あたりの負担額に、補助分を上乗せした金額とする。

(4) 使用する食材について

給食センターでは出来る限り地元食材を採用し、子どもと地域住民と一緒に地元食材を口にする機会を増やす。

あなたが抵抗感を示している背景・理由は以下の通りです。

あなたは、外部の人が入ることによる安全性と、教職員の負担増について懸念しています。

- ・見ず知らずの人が来ることによって、生徒の安全性に不安がある。
- ・最近では地域の絆が弱くなっている。顔見知りの数もどんどん少なくなっている。
- ・生徒に何かあった場合に責任がとれるのか。
- ・参加者の受付やチェックに、教職員の負担が大きくなる。
- ・まずは給食からというが、今後地域との交流が増えれば、どんどん負担は増していくのではないか。

校長とのやりとりについてお願い

- ① 上記にない情報については、アドリブで自由に補ってください。
- ② 校長役が一方向的に説得し、こちらの言い分や抵抗している理由について聴いてこない場合は、頑なな態度を崩さないでください。
- ③ ②をクリアした上でも、校長役の話の内容について、安易に迎合しないでください。ただし、理不尽すぎる態度は取らず、内容に納得感がある場合には理解を示してください。

【実行】ロールプレイ「抵抗者への対応」② オブザーバー用資料

オブザーバー役をお願いしたいことは以下の3つです。

1. 事前準備

- ① 校長役、抵抗者役双方の資料に目を通し、2人の立場を理解してください。
- ② 以下の、「ロールプレイを見る観点」を理解しておいてください。

2. ロールプレイ中

- 以下の、「ロールプレイを見る観点」にそって、校長と抵抗者のやりとりを観察し、メモをとっておいてください。

3. ロールプレイ終了後のふりかえりの進行

- 以下の、「ふりかえりの手順」に沿って、ロールプレイ後のふりかえりを進めてください。

【ロールプレイを見る観点】

	観点	メモ(よい点、改善点 等)
①	校長は、一方的に説得しようせず、抵抗者の立場や気持ちを引きだし、理解しようとしていましたか？	
②	校長は、方策の中身や細部だけでなく、目的や目標について理解してもらえるよう話をしていましたか？	
③	校長の話の内容や話し方から、この企画を進めていこうという熱意が伝わりましたか？	

【ふりかえりの手順】

以下の手順で、ふりかえりを進めてください

1. 感想交換

それぞれに、ロールプレイをやってみての感想を聞いてください。

- ① 校長役
- ② 抵抗者役

2. 上記観点でのフィードバック

- 上記の「ロールプレイを見る観点」のそれぞれについて、良かった点、改善すべき点等を、伝えてください。

3. (時間があれば)次に校長役をするとしたら、どのようなことを気をつけるかをそれぞれに聞いてください。

- ① 校長役(もう一度校長役をやるとしたら)
- ② 抵抗者役(次に校長役をやるとしたら)

【実行】一里塚（経過目標）を考えるワークシート

■取組む方策：学校給食の地域への開放

ふるさと由井市を愛し、ふるさと由井市の未来を担う生徒

■ゴール

いつ頃までに	どんな状態を目指すか
3年後	日常的に多くの地域住民が学校給食を利用することによって、 <ul style="list-style-type: none"> ● 給食以外でも学校に足を運ぶことが増えた。 ● 地域住民と子どもが声をかけあう場面が増えた。 ● 地域全体で学校のことを話題にする機会が増えた。

■経過目標と、そのために自分が意識して行動すること

タイミング	対象毎に、どんな状態を目指すか				そのために自分が意識して行動すること
	子ども	教職員	保護者	地域住民	
終盤 (2年後)					
中盤 (1年後)					
序盤 (3ヶ月後)					

時期	状態
現在	研究期間が終了し、参加者の募集がスタートしている

【実行】一里塚（経過目標）を考えるワークシート 設定例

■取組む方策：学校給食の地域への開放

ふるさと由井市を愛し、ふるさと由井市の未来を担う生徒

■ゴール

いつ頃までに	どんな状態を目指すか
3年後	日常的に多くの地域住民が学校給食を利用することによって、 <ul style="list-style-type: none"> ● 給食以外でも学校に足を運ぶことが増えた。 ● 地域住民と子どもが声をかけあう場面が増えた。 ● 地域全体で学校のことを話題にする機会が増えた。

■経過目標と、そのために自分が意識して行動すること

タイミング	対象毎に、どんな状態を目指すか				そのために自分が意識して行動すること
	子ども	教職員	保護者	地域住民	
終盤 (2年後)	町の中で地域の方々に挨拶をすることができる	保護者や地域住民が子どもに関わることに大切さに気づく	給食以外での学校支援が広がる	事業の安定性のための支援を計画する（公的補助）	今一度改めて、他の目標・事業との関連性・全体像を伝える
中盤 (1年後)	来校者に積極的に会話する。食事のマナーが身につけている	良さを理解して積極的に工夫を始める	周囲を誘って参加する リピーターが増える	保護者に誘われて参加する まずは参加してみる	いろいろな機会を捉えて話題にする（自治会長の集まり、校長会、老人会等）
序盤 (3ヶ月後)	学校の中で来校者に挨拶ができる	一部の教職員が良さに気づき始める	まずは参加し始める	事業を知る	温度の高い学校の工夫の例を他の学校に話して横展開する 学校への丁寧な説明

時期	状態
現在	研究期間が終了し、参加者の募集がスタートしている

.. 【実行】各ステップのふりかえりシート

ステップ	印象に残ったこと 大事だと思ったこと	ご自身の学校で 実行する際の留意点
①ビジョンを 構築し、伝える ②抵抗者に対 応する		
③一里塚をお いて、成果を 確認・称賛す る ④見直し、強化 する		

参考資料

ワークシート
(判断)

.. 【判断】 ケース1 「学級担任交代の要求」

朝日南中学校2年1組(学級担任 伴 亨敏教諭)は、年度当初から、学級全体が落ち着かず、授業が成り立たない状態が続いていた。そのような状況の中、教科担任(英語)の三輪教諭が、学級担任の伴教諭に対して、「1組の状態を何とかして下さいよ。このままじゃ定期テストも最悪の結果になりますよ」と愚痴をこぼした。

伴教諭は、その日の終学活で、自クラスの生徒に対して「お前たちが悪いから、困っている教科担任の先生がいる。俺もこんなクラスを担当してて恥ずかしい。何とかしろ!」と指導した。その指導に対して、多くの生徒が反発し、学級担任と生徒との亀裂が深まった。

その後も状況は、変わらず1ヶ月後、2年1組PTAの学級代表・副代表が校長を訪ね、「このままの状態が続けば、学力も伸びず、大変なことになる。大至急、学級担任を替えて欲しい」という要望を伝えた。

設問: あなたが朝日南中学校の校長ならどうしますか?

自分がそう考えた自分の「ものの見方・考え方」や「価値観」はどんなものですか。

.. 【判断】 ケース2 「全国学力・学習状況調査の公開」

ある日、中学校長会で、由井市の教育長からこう言われた。

「市長はマニフェストで日本一の教育の町にしている。その進捗状況を住民に伝えるには全国学力・学習状況調査の市平均や学校ごとの結果を公表し、その後の対応策も明らかにすることが必要だと考えている。私も結果を公表し、対応策も明らかにすることが必要だと思う。各校とも、具体的対応策を考え、期日までに報告するように。対応策についても学校名とともに公表する。」

一方、各小中の校長や現場の教員は一様に公開に対しては否定的である。

- ・「全国学力・学習状況調査の主旨と反する」
- ・「テスト対策が中心となってしまう本末転倒だ」
- ・「人数の少ない学校では特定されてしまい、児童・生徒がかわいそう」

などとの意見である。

設問：あなたが朝日南中学校の校長ならどうしますか？

自分がそう考えた自分の「ものの見方・考え方」や「価値観」はどんなものですか。

【判断】 ケース3 「コミュニティ・スクールの導入」

コミュニティ・スクールの設置は、地域と共にある学校づくりの観点から努力義務とされている。そのため、全国的にコミュニティ・スクールが進められているが、議会でも先日、導入を進めないのかという質問がある議員から出た。

意見は様々な立場において賛否両論に分かれている。

「保護者が積極的に参加することになり、活性化するのではないか」
「地域連携がより促進されるのではないか」

という賛成意見もある一方で

「地域連携は今でも十分できているではないか」
「教員の人事に影響がでるが、それで現場が萎縮してしまわないか」

という反対意見もある状況である。

設問:あなたが朝日南中学校の校長ならどうしますか？

自分がそう考えた自分の「ものの見方・考え方」や「価値観」はどんなものですか。

【判断】 ケース4 「ノー残業デーの導入」

教職員の働き方改革及び多忙化の解消は、文部科学省の方針である。

朝日南中学校でも多忙化の解消への取組を進めるため、先日の校務運営会議の際、校長から「来月から、毎月第一月曜日をノー残業デーとし、部活動などの生徒の放課後活動、さらに各種の会議等をしないようお願いします」と提案があった。

その提案に対し、出席する教職員の意見は賛否両論に分かれた。

「学校一斉で取り組むので、定時に帰りやすい。とてもよい取組である。」

「教職員だけでなく、生徒たちにとっても、ゆったりと時間を過ごせるよい取組である。」

という賛成意見もある一方で

「ただでさえ、部活動で体育館が使える時間が限られており、一斉の部活停止は困る。」

「ノー残業デーになっても、持ち帰り仕事が増えるだけであり意味がない。」

「生徒たちが早く帰っても、ゲームやSNSの時間が増えるだけで、生徒指導上問題である。」

という反対意見もある状況である。

設問:あなたが朝日南中学校の校長ならどうしますか？

自分がそう考えた自分の「ものの見方・考え方」や「価値観」はどんなものですか。

【判断】レビューシート

・1. 各ケースを振りかえって、気づいたことを記入してください。

ケースNo.	気づいたこと
1	
2	
3	
4	

2. このセッション全体を通じて気づいた、ご自身の特徴について記入して下さい。

①＜ものの見方・考え方の特徴＞

事実や状況、問題をとらえるときの「ものの見方（視野、視点、関心領域）」、問題をとらえたり、対処を考えるとときの「価値観」の特徴は何でしたか。

②＜意思決定の姿勢の特徴＞

対処を決めるときに、自分のどんな「意思」が反映されていると感じましたか。

③上記の特徴から考えてみて、あなたが校長として「大事にしていること」は何ですか。

④上記①～③で記述したことは、日頃、周囲にどんな影響を及ぼしていますか。
（良い面・悪い面の両方で考えてください）

執筆者（順不同）

日渡 円	兵庫教育大学
古川 聖登	教職員支援機構
中澤 美明	北海道立教育研究所
鈴木 淳	北海道教育庁
佐倉 俊	長野県教育委員会
小和田 和義	福井県教育総合研究所
藤本 孝治	山口県教育庁(～H29. 12. 22), 山口県山口市教育長(H29. 12. 23～)
池田 浩	新潟市教育委員会
下鶴 志美	浜松市教育センター
田原 唯志	神戸市総合教育センター
大藪 二三雄	神戸市総合教育センター
丹羽 広光	大津市教育委員会
毛利 繁和	北海道函館市立本通中学校
西井 直子	三重県松阪市立久保中学校
藤田 亮	兵庫県加西市立北条中学校
西山 由花子	岡山県鏡野町立南小学校
澄川 忠男	山口県山口市立白石小学校
谷口 史子	宮崎県延岡市立南中学校
北神 正行	国士舘大学
島田 桂吾	静岡大学
荒井 英治郎	信州大学
葛西 耕介	愛知県立大学
三田村 彰	福井大学
諏訪 英広	兵庫教育大学
毎野 正樹	兵庫教育大学
押田 貴久	兵庫教育大学
澤山 郁夫	兵庫教育大学
宮脇 浩和	兵庫教育大学
藤井 良憲	兵庫教育大学
斎藤 達朗	兵庫教育大学
藤本 紗妃	兵庫教育大学

平成 29 年度教員の養成・採用・研修の一体的改革推進事業

実施テーマ：研修の一体的改革推進事業（効果的な管理職の育成）

新しい時代に対応する学校管理職マネジメント研修に係る研究報告書

編集

新時代対応学校管理職マネジメント研究会

発行

国立大学法人 兵庫教育大学 平成 30 年 3 月 16 日発行

本報告書は、文部科学省の初等中等教育等振興事業委託費による委託事業として、国立大学法人兵庫教育大学が実施した平成 29 年度「教員の養成・採用・研修の一体的改革推進事業」の成果を取りまとめたものです。

したがって、本報告書の複製、転載、引用等には文部科学省の承認手続が必要です。