

平成27年4月21日
初等中等教育分科会
チーム学校作業部会
資料2



兵庫教育大学

中央教育審議会初等教育分科会説明資料

管理職養成に関する学校経営コースの取組

チームとしての学校・教職員の在り方に関する作業部会(第7回)

平成27年4月21日(火)

浅野良一(兵庫教育大学教職大学院)

資 料 目 次

- 1 学校経営コースにおける管理職養成の概要…………… 1
- 2 理論をベースにし、実践への橋渡しをする授業の工夫…………… 6
- 3 理論と実践をつなぐケースメソッド方式の事例研究…………… 19
- 4 より実践的な力量形成に向けたフィールドワーク…………… 25
- 5 学校経営コースの修了生進路…………… 29
- 6 兵庫県教育委員会と連携した管理職研修【参考】…………… 30

学校経営コースにおける管理職養成の概要

1. 兵庫教育大学のミッションと教職大学院

1 兵庫教育大学の設置目的

主として現職教員の研究・研鑽の機会を確保するための大学院と初等教育教員の養成を行うための学部を有し、学校教育に関する実践的な教育研究を推進することを目的とした新しい教育大学として、昭和53年に設置された。

その後、大学等における教員養成の改善・充実に資することにより学校 教育の質的改善・改革に貢献するため、兵庫教育大学を基幹大学として、上越教育大学、岡山大学教育学部、鳴門教育大学の4大学による連合学校 教育学研究科（博士課程）が平成8年に設置された。

また、より専門性と実践性の高い教員を養成するために、平成19年に 学校教育研究科の改組により、学校指導職専攻及び教育実践高度化専攻が設置され、平成20年に教職大学院が設置された。

2 本学の強みや特色、社会的な役割

兵庫教育大学の教員養成分野は、大学院（現職教員再教育）重点化を目指す大学であり、大学院における現職教員の再教育を行う中核的な機関として、学校現場に密接に関連した実践的な教育研究を行うことを基本的な目標とする。

また、教育委員会等との連携により、教員養成の質的転換と研修機能の強化を図るとともに、国内外の学校教育の課題やニーズを不断に捉え、新しいカリキュラムや教育方法を主体的に改善・開発することにより、教員養成・研修の先導的モデルとなる。

3 本学教職大学院の2つの機能

(1) スクールリーダー養成

現職教員を対象として、地域や学校における指導的役割を果たし得る教員等として不可欠な、確かな指導理論と優れた実践力・応用力・経営力を備えたスクールリーダーを養成する。

小学校を中心とした新人教員から、カリキュラム、授業づくりや生徒指導について専門性と指導力をもつミドルリーダーそしてトップリーダーである校長まで、教職キャリアの全段階のスクールリーダーを養成する総合プログラムとして、また学生定員100名の最大規模の大学院として、教職大学院の一つのモデルとしての役割を果たしてきた。

今後は、この実績を基盤に、教科教育や特別支援教育等を取り入れたプログラムや「スーパー校長」「特別支援教育スーパーバイザー」などの「スーパースクールリーダー」を養成するよりハイレベルのプログラムを開発・実施する。

(2) 新入教員の養成

兵庫県教育委員会等との連携・協働により、学部卒業者（社会人経験者を含む）を対象として、より実践的な指導力・展開力を備え、新しい学校づくりの有力な一員となり得る新入教員を養成する。

4 教員養成大学・学部のミッションの再定義

ミッションの再定義(教員養成)

振興の観点
 国立大学の教員養成大学・学部については、今後の人口動態・教員採用需要等を踏まえ量的縮小を図りつつ、初等中等教育を担う教員の質の向上のため機能強化を図る。

考え方

- ① 教職大学院への重点化等(新課程の廃止など組織構成の抜本的見直し)
- ② 実践型のカリキュラムへの転換(学校現場での実践的な学修の強化)
- ③ 学校現場での指導経験のある大学教員の採用増

各大学の「強み」、「特色」、「社会的役割」に応じた機能強化を推進。

■ 地域連携機能の強化・・・(34)
 ～都道府県の教育委員会との密接な連携により、当該地域の教員養成・現職研修の中核的機能を担う総合大学等

■ 広域にわたる特定機能の強化・・・(7)
 ～地域密着に加え広域の拠点となる特定の機能を併せ持つことを目指す教員養成大学等

■ 大学院重点大学・・・(3)
 ～大学院教育を中核に位置付け、我が国の現職教員再教育の拠点型機能を目的として設立された大学

(■ 教職大学院を設置<19>)

北海道教育大学
教員養成の質の向上を図る抜本的な組織改革

上越教育大学
地域の学校現場における課題解決に資する教職大学院実習

福井大学
学校現場と大学院の一体化による教師教育の改革とその県内外ネットワークの構築

兵庫教育大学
大学院における現職教員の再教育・研修(管理職研修等)拠点

長崎大学
大学院を教職大学院に一本化

岡山大学
教師教育研究センターの設置による全学教員養成体制の構築

和歌山大学
和歌山県教育委員会との協働による初任者研修の高度化

京都教育大学、大阪教育大学、奈良教育大学
京阪奈三大学連携による教員養成機能の強化

5 学校経営コースのミッション

- (1) 兵庫教育大学教職大学院学校経営コースは、学生に対して、学校や教育委員会で活用しうる学校経営や教育行政の高度な専門性を提供することで、学校経営や教育行政の刷新を支援するとともに、学生の充実した教職キャリアの実現に寄与する。【教育委員会・学校・学生に対する使命】
- (2) 現職教員が集まる学校経営コースは、「理論を実践の統合」を図り、教員・学生の優れたチームワークにより、教育の諸活動における戦略的突出を図ることで、兵庫教育大学活性化の牽引者となる。【国立大学法人兵庫教育大学に対する使命】
- (3) 学校経営に特化した学校経営コースは、カリキュラムや日々の授業科目、フィールドワーク、相互学習、個別指導、自学自習等のあらゆる場面での学びを充実させ、全国の教職大学院の管理職養成モデルとしての先導的な役割を担う。【全国の教職大学院に対する使命】

2. 教職大学院学校経営コースが養成する人材像

学校経営コースが養成の対象としているのは、校長、教頭という単位学校のリーダーである学校経営専門職と、指導主事、管理主事といった教育行政の専門職である。学校経営専門職として、次のような力量、すなわち自主的・自律的な学校経営の下で、特色ある学校づくり（魅力ある学校づくり）を推進する力量育成することが目指している。

1 学校の教育・学習活動の改善能力（教育的リーダーシップ）

- ・ビジョン・目標を実現するための教育課程経営を推進する能力
- ・ビジョン・目標を実現するための生徒指導経営を推進する能力
- ・教職員の職能開発・成長を促す能力 など

2 学校のビジョン・目標の創造と共有化の能力

- ・教育行政・学校経営についての基本知識
- ・教育に関する政策や改革の動向についての理解
- ・地域の特性の理解
- ・学校の特性についての理解
- ・幅広い教養と教育哲学
- ・学校評価能力
- ・コミュニケーション能力 など

3 合理的組織運営能力

- ・教育法規の知識と応用能力
- ・機動的な校内組織をつくる力量（校務分掌、校内人事など）
- ・学校組織を効率的に機能させる力量（効率的な会議運営など）
- ・施設・設備の管理能力
- ・特色ある学校づくりのための予算の編成・執行（学校財務）能力
- ・危機管理能力 など

4 保護者・地域社会との連携構築能力

- ・開かれた学校をつくる能力
- ・学校と地域の教育・学習活動において協働をつくる能力（地域人材の活用など）
- ・学校評議員制度を効果的に運用する力量
- ・学校情報を効果的に発信する能力 など

2015年4月現在の学校経営コース在籍学生：1年生14名、2年生23名、合計37名

- ・保育園1名、小学校10名、中学校8名、高等学校14名、特別支援学校1名、教育委員会3名（内私学3名）
- ・8道府県、3政令市、私学3法人

3. 学校経営コースの3種類の科目群と授業科目

1 共通基礎科目

領域	授業科目名	履修時期	単位	種別
教育課程の編成・実施に関する領域	特色あるカリキュラムづくりの理論と実際A	1年前期	2	必修
教科等の実践的な指導方法に関する領域	授業の指導計画と教材研究の演習A	1年前期	2	必修
	授業での学習支援と指導法に関する事例分析A	1年前期	2	必修
	授業における評価の基準作成理論と学力評価法A	1年後期	2	必修
生徒指導，教育相談に関する領域	児童生徒の問題行動に関する事例研究A	1年前期	2	必修
	学校における心の教育の実践研究A	1年前期	2	必修
学級経営，学校経営に関する領域	教員のための学校組織マネジメントの実践演習A	1年前期	2	必修
	児童生徒を活かす学級経営の実践演習A	1年前期	2	必修
学校教育と教員の在り方に関する領域	教員の社会的役割と自己啓発A	1年前期	2	必修
	教員のための人権教育の理論と方法A	1年後期	2	必修
その他の領域	人間的成長を促す教育の理論と実践A	1年後期	2	選択
	学校における特別支援教育への対応と方法A	1年後期	2	選択
	教員のための情報処理演習(基礎)	1年前期	2	選択
	教員のための情報処理演習(応用)	1年後期	2	選択
修了要件(10科目)			20単位	

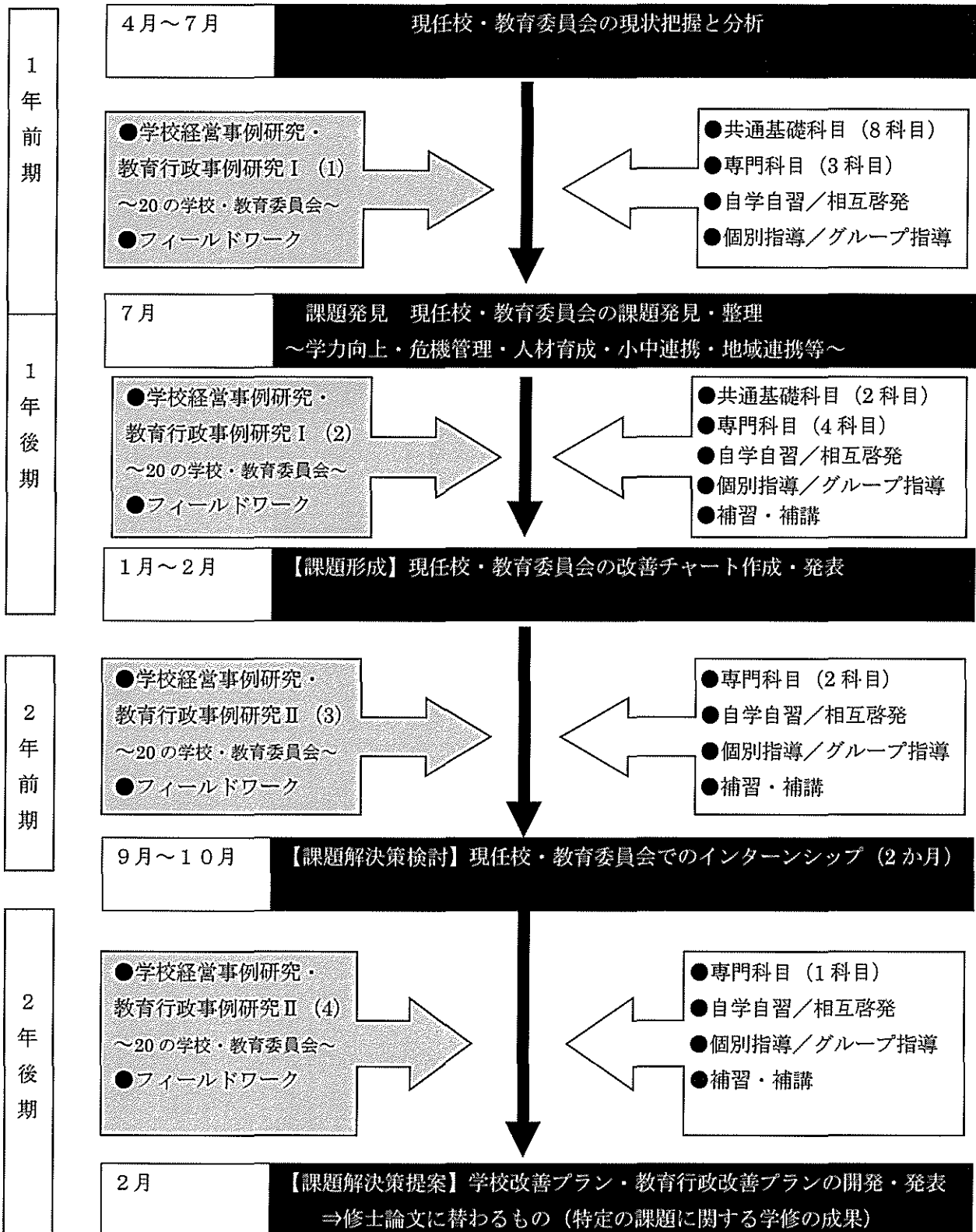
2 専門科目

領域	授業科目名	履修時期	単位	種別
教育行財政・法規に関する分野	教育行財政の制度と運用	1年後期	2	必修
	教育施策の立案と評価	2年前期	2	必修
	教育法規の理論と実務演習	1年後期	2	必修
学校組織開発に関する分野	学校組織マネジメントと学校評価	1年後期	2	必修
	教職員の職能開発と研修プログラムの開発	1年前期	2	必修
学校経営実践に関する分野	開かれた学校づくりの事例と実践演習	2年前期	2	必修
	カリキュラムの開発と学校の特色づくり	1年後期	2	必修
	学校危機管理の理論と事例演習	1年後期	2	必修
フィールドワーク	学校経営・教育行政実践課題研究Ⅰ(*)	1年後期	2	必修
	学校経営・教育行政実践課題研究Ⅱ(*)	2年後期	2	必修
修了要件(10科目)			20単位	

3 実習科目

授業科目名	履修時期	単位	種別
学校経営専門職インターシップ	2年後期	10	選択必修
教育行政専門職インターシップ	2年後期	10	選択必修
修了要件		10単位	

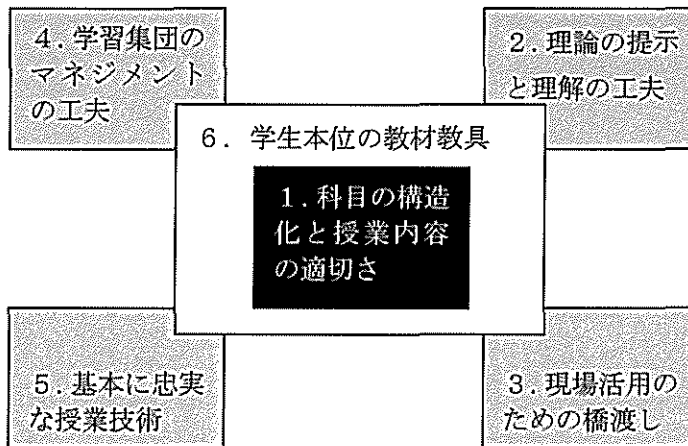
4. 学校経営コースでの学修のプロセス



理論をベースにし、実践への橋渡しをする授業の工夫

1. 授業を構成する6つの要素と毎時の多面評価

1. 科目や授業を編成・実施するにあたっての着眼点



2. 授業後の自己評価表例（活動評価：アウトプット評価）

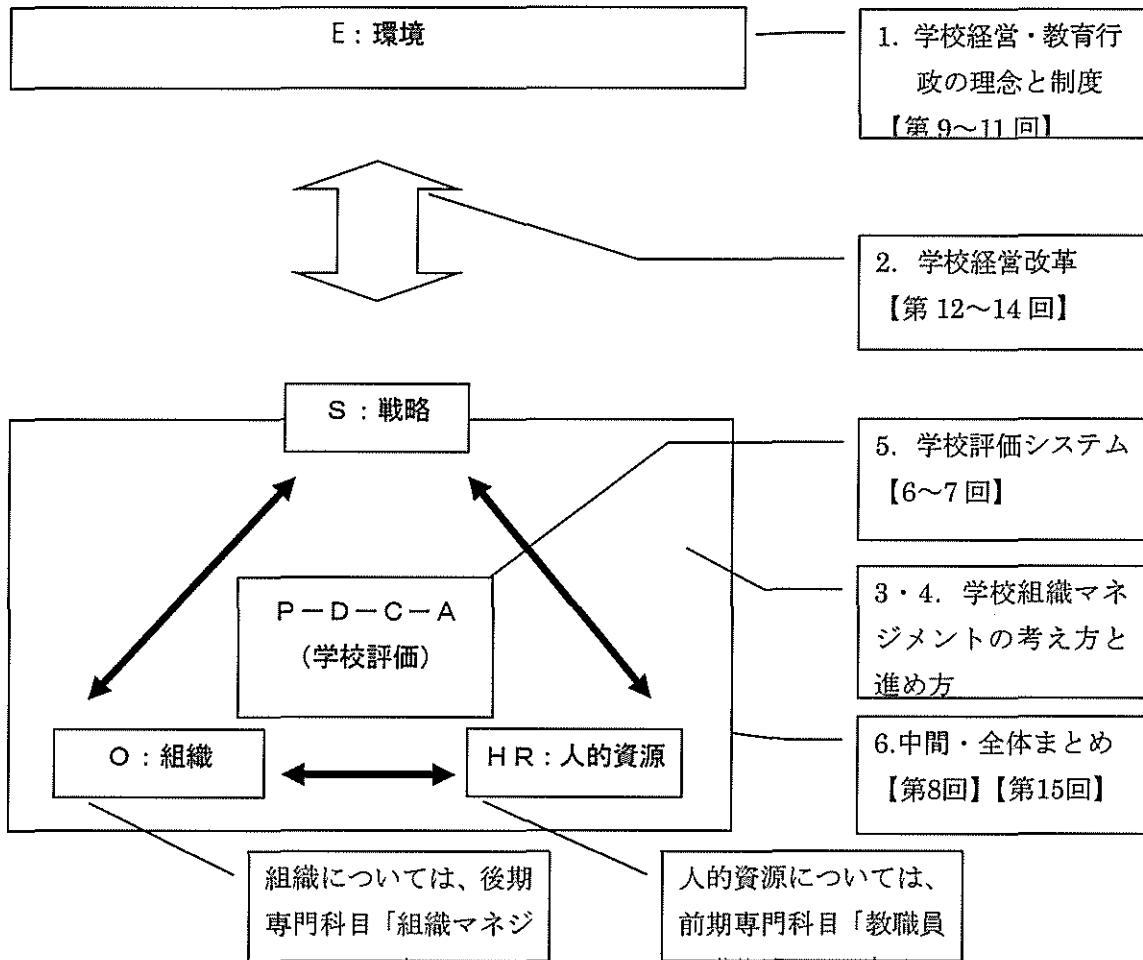
評価項目	評価項目の内容・評価の着眼点	自己評価
レディネス確保	授業内容の理解と現場での活用が円滑に行えるレベルにするための事前・事後学習や事前課題提示を行ったか。	B
1. 科目構造	科目全体のねらいを明確に伝え、授業の各回の流れやつながり、それらの関係性の理解促進を図ったか。	B+
1. 授業内容	到達目標を目指し、シラバスに沿った内容を過不足なく提供。授業内容の到達目標に応じた授業方法の選択をしたか。	A
2. 理論理解	授業で扱う各項目について、理論部分のわかりやすい説明と、発展的な学習を促進するための情報提供はできたか。	B
3. 現場活用	授業内容を学生の学校現場に転移させるためのメタファー（比喩・例話、他校事例・企業事例）の活用は十分だったか。	B-
4. 学習集団	授業空間での学生の反応や活動に対する適切な対応、グループダイナミクスを活用した授業展開や演習の介入は適切だったか。	C
5. 授業技術	学生の理解促進ため、教員と学生との適切な各種コミュニケーション（情報発信、情報受信、KR、創造的対話等）をはかったか。	B
6. 教材教具	授業内容の到達目標に向けて、学生の理解・習得を促進するための効果的・効率的な教材教具の提供・活用はできたか。	B+

3. 授業評価結果例（成果評価：アウトカム評価）

評価項目	評価項目の内容・評価の着眼点	5段階評価（人数）				
		5	4	3	2	1
内容理解度	授業の内容が理解できた程度	11	27	3	1	
実践活用度	学校現場や教員として活用できる程度	8	28	6		

2. 授業科目の構造と授業内容・進め方、評価基準を明示

1 オリエンテーション時に、科目の全体象と各授業の位置づけを提示する

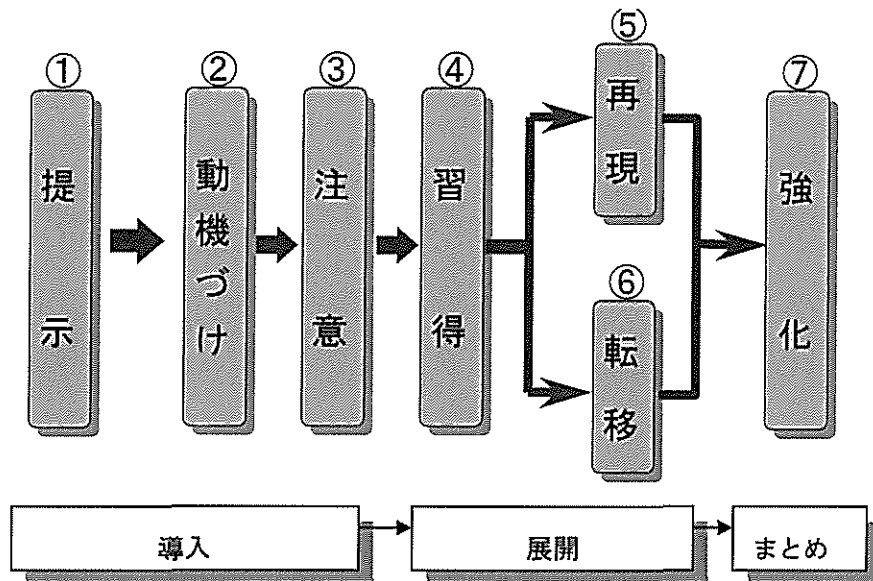


2 オリエンテーション時に授業の進め方を提示し、学びを準備させる

導入	① 科目全体のシラバスや全体構造図を示し、本時の位置付けを明確化 ② 本時の目標と進め方の提示 ③ 前回授業の質問に対する回答
展開	① 理論部分 ・ 内容の講義とキーワードの解説／関連情報の提供（資料の配布と解説等） ② 演習部分 ・ 個人演習 ・ グループ（ペア・トリオ）検討 ・ 机間巡視によるヒント提示とフィードバック
まとめ	① 本時のまとめ講義（キーワード確認） ② 発展的な学習のための情報提供 ③ 回の予告と事前学習の提示

3. 成人の学習理論をベースにした授業展開

1 授業は「学習の7段階」で組み立てる



(1) 提示の段階

人が学習を起すためには、まず、「自分は、これから何を学ぼうとしているのか」といった認識を持つことが必要である。つまり、学習テーマを明確に自覚することがないまま、各種の経験をしただけでは、単なる出来事や思い出に終わってしまう可能性が高い。

職場の朝礼で「今日は、〇〇に留意して、業務を遂行しよう」と言ったり、時間外の勉強会などで「これから、〇〇についての情報交換をします」と言ってから始めるのは、この提示の段階を意識したものである。

(2) 動機づけの段階

学習テーマを提示した後は、受講生が学習しようとする意欲の喚起、すなわち動機づけが必要となる。これから学ぶことによって獲得される内容や成果を示し、学習に対するやる気を高める。

この動機づけの段階をうまくやるためのポイントは、まず、この内容を学ぶことが、自分自身にとって、何故重要なのかをわからせることある。そして次に、その機会は、今しかないことを理解させる。そして、受講生にとって、今回の研修が、自分にどのようなメリットをもたらすかを納得させることが大切となる。よく、研修会の冒頭に、幹部職員やや人事部長の講話があるが、これなどは動機づけの役割を果たしていると考えられる。

(3) 注意の段階

動機づけの次の段階は、これから研修する内容の重要ポイントに注意を集中する段階である。ここでは、今回学ぶ内容の全体像を伝えることがまず必要になる。また、受講生自らに学習目標を設

定させ、学習の「心的構え」を形成させることも有効である。

学習内容に注意を集中させるためには、重要ポイントを3つから5つくらいに絞ることが有効である。アレモコレモと欲張らずに、コレダケは確実に学ぶとの重点化が研修をより効果的なものにする。

(4) 習得の段階

この段階では、新しい知識や技能が習得される。研修では、講義のような教示型技法、グループ演習スタイルの相教型技法、そしてシミュレーションゲームや歩行ラリーといった体験型技法があり、それぞれに習得させる学習内容が存在している。

また、視聴覚教材や討議、発表といった方法は、習得する内容の記憶の保持率を高める工夫であり、短期的な記憶を長期的な記憶として保存するためのものである。

(5) 再現の段階

再現の段階は、習得された内容を正しく理解し、適切な行動がとれるかを実際にやらせてみる段階である。いうなれば、受講生に練習問題を解かせ、学習の程度を確認すると同時に反復させることにより習得した内容を定着させる。

再現の段階とは、研修において、練習問題や事例研究をさせることで、習得した内容を確固たるものにする段階である。

(6) 転移の段階

転移の段階は、研修で学習した内容が、実際の場面で活用できるように橋渡しをする段階である。習得段階で学習した内容を、実際の場面や現実の課題で演習させることで、学習内容のさらなる定着を目指す。

研修では、研修の終盤に、今回習ったことを、自分の職場や自分自身の行動に照らし合わせて、行動計画として記述させることがよくあるが、これなどは、転移の段階を意識したものと言える。

(7) 強化の段階

受講生が習得した内容をより定着させ、実行に移させるために、再現や転移の出来ばえを本人にフィードバックし、正しい行動にはプラスの評価をすることにより強化することが必要である。逆に、間違った理解や行動については、マイナスの評価を伝え、その内容を消去するとともに、正しい内容をもう一度習得させる。

これが、強化の段階であり、以上の学習の7ステップを踏むことで、人は学習をしている。したがって、時間がないからといって、いずれかの段階を省略したりすると、かえって、学習がおこらず、非効率になったりする。

(浅野良一「研修技法の理論と実践」消防大学校／消防研修 83号：平成20年より)

2 理論の説明は、R-E法かE-R法か工夫する

(1) 「ルーレグ法」における有意味受容学習

有意味受容学習とは、橋渡しや水先案内のような材料を手がかりに、新たな知識を意味のあるものとして受容していく学習の仕方である。ルーレグ法による学習は、実例の前に rule としての知識を付与することになるため、受講者は受動的な学習となりがちである。

ところが、ある事柄を学習する場合に、それが既に持っている知識とどのように関連しているかがわかれば容易に理解できる。また、全く新しいものであれば、それらに関係づけるような何らかの枠組み（全体像を示す図や全体の流れ図等）が与えられるとわかりやすくなる。つまり、全体的な意味を理解するためには、橋渡しや水先案内のような役割を果たすものが必要となる。この橋渡しや水先案内のような役割を「先行オーガナイザー」という。

先行オーガナイザーとは、研修内容の学習促進に役立てるため、先立って提示される準備的な材料のことを言い、本論への接点的な役割を担う。これによって、受講者の段階的に理解を進めていくことができる。この「先行オーガナイザー」には2種類ある。

ひとつは、「提示オーガナイザー」で、学習内容が受講者にとって未知の場合に、新しい内容の概略を示すという形の準備としての提示されるもの、もうひとつは「比較オーガナイザー」と呼ばれ、学習してもらいたい内容と類似の内容をすでに学習済みの場合に、新旧の内容を比較して、その差異について提示することである。

受講生が比較的経験の浅い、あるいは、研修内容が受講生にとって未知の領域である場合、「ルーレグ法」における有意味受容学習が効果的である。

(2) エグルール法における発見学習

発見学習とは、受講者に多くの具体的事例や実例 (example) を示し、演習や意見交換等の経験の場を与えたあと、そこに、これまで見過ごしがちであった原理・原則 (rule) を洞察させ、受講者自らに発見させる学習である。

エグルール法による学習は、気づかせる学習となるため、「発見学習」的になる。また講師が提示した情報を受講者が加工し、仮説や推察によって法則を発見することを重んじる。すなわち、受講者の自発的・主体的学習活動が尊重され、学習のプロセスを重視する方法と言える。

研修参加者の先行経験が豊富で、研修内容について、受講生がかなりの情報を持っている場合、「エグルール法」における発見学習が効果的である。

ブルナー (Bruner, J.S.) は、発見学習の有効性について、①内発的動機づけを高める、②記憶の保持が高い、③一般的な発見方法・技術を学ぶことができる、④学習した内容の理解を深め、知的能力の増強につながる4点をあげている。

「研修技法の理論と実践」消防大学校／消防研修 83号：平成20年)

3. 一般教育学 (PEDAGOGY) と成人教育学 (ANDRAGOGY) との違いを意識する

Pedagogy とは、ラテン語の「paidー子」に「agogusー指導」をつけたもので、子どもに対する一般的な教育学である。一方、Andragogy とは、「anerー成人」に「agogusー指導」で、成人の学習理論に基づいた成人教育学である。

成人教育学は、経験のある大人を対象にした教育学であり、学習者は明確な自己概念を持ち、自己主導欲求が強い「自己主導的学習者」と位置付ける。したがって、学習者の経験は貴重な学習資源として認識される。学習者相互の交流に力点が置かれ、そのやり取りの中で、問題解決のプロセスを踏み、答えを発見する。

また、組織開発のコンサルタントであるブレーク&ムートンは、集団力学を活用した学習の場の設計と運用の工夫として、相教教育学：Synergy (synergosー共同+agogusー指導) を提唱した。

【Pedagogy と Andragogy の比較表】

	PEDAGOGY (一般教育学)	ANDRAGOGY (成人教育学)
学習者の自己概念	<ul style="list-style-type: none"> ・ Self Identity は未確立 ・ 学習者は依存的で教師が学習場面の中心 ・ 受容的学習者 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 確立された Self Identity ・ 学習者は明確な自己概念を持ち、自己主導欲求が強い ・ 自己主導的学習者
学習者の経験の役割	<ul style="list-style-type: none"> ・ ほとんど重要視されない。教師の経験や教材の内容に重点 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 学習者の経験は貴重な学習資源として認識される。学習者相互の経験交流に力点が置かれる
学習者の準備状態 (Readiness)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 生物的発達を前提とした発達課題 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会的役割による発達課題
学習への動機づけ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 外発的動機 > 内発的動機 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 外発的動機 < 内発的動機
学習成果の活用	<ul style="list-style-type: none"> ・ 延期された応用 (未来での活用) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 応用の即時性 (現在から未来にかけての実践)
学習への方向づけ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 教材、教科中心 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 問題解決中心
研修技法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 誘導型 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 発見型

(麻生誠「生涯学習論」放送大学 1989)

4 演習場面における介入のパターンを使い分ける

研修等において、自己主導的な学習である成人の受講生の学びを支援するためには、複数名が討議して進める方式、いわゆる「グループ演習」での講師役の関与の仕方が重要になる。

グループ演習への介入として、第1に「内容」に介入するか「過程」に介入するか、第2に介入は「指示的」か「非指示的」かをクロスさせ、4つに分類される。また、介入しない「非介入」もありえるので5つの介入パターンがある。

【介入の5つのパターン】

		介入方法	
		指示的 (Directive)	非指示的 (Non-Directive)
介入対象	内容 (Contents)	演習における内容面のアドバイス等	演習における内容面の暗示・ヒント等
	プロセス (Process)	演習における討議過程への指導・助言等	演習における討議過程への暗示・ヒント等

非介入 (肯定的な姿勢・サイン)

(1) 「内容」に「指示的」に介入する

グループ演習における討議がテーマから外れていたり、演習のゴールイメージがない場合に、演習テーマを再確認し、演習ゴールの内容やキーワードを教えるなどして誘導する。

(2) 「内容」に「非指示的」に介入する

グループ演習における討議が混乱している場合、演習ゴールの内容やキーワードを暗示したり、ヒントを与えるなどして、討議内容を整理する働きかけを行う。

(3) 「過程」に「指示的」に介入する

グループ演習における討議方法が間違っている場合や、全く動きのない場合等に、討議方法や発言のルール等を指導・助言する。

(4) 「過程」に「非指示的」に介入する

グループ演習における討議が不活発な状態にあったり、発言機会のないお客さんが発生している場合に、討議を円滑に行えるようなヒントや暗示を与える。

(5) 非介入

意図した状態でグループ演習が行われている場合には「非介入」もよい。ただ、グループ演習を見ながらうまくいっていることを感じさせる肯定的なサインを出す。

4. 活用できる理論を多く提供し自学自習を促進する

1. 組織変革ステップの理論（1）

ナドラー（1995）＊1	コッター（2002）＊2	シャイン（1985）＊3
1 診断	1 危機意識を高める	1 解凍
	2 変革推進のチームをつくる	
2 ビジョンの明確化と連携の構築	3 適切なビジョンをつくる	
	4 変革ビジョンを周知する	
3 行動	5 メンバーの自発的行動を促す	2 移行（変化）
	6 短期的成果を生む	
4 整理統合と仕上げ	7 変革を進め、根づかせる	3 再凍結
5 変革の維持		

＊1：Nadler,D.A, Shaw,R.B.& Walton,A.E. 「不連続の組織改革」ダイヤモンド社（1997）

＊2：Kotter,J.P. 「ジョン・コッターの企業変革ノート」日経BP社（2004）

＊3：Schein,E.H. 「組織文化とリーダーシップ」ダイヤモンド社（1989）、Schein,E.H. 「組織心理学」岩波書店（1966）

2. 組織変革ステップの理論（2）

森田（1984）＊4 「組織づくりの基本ステップ」	古川（1990）＊5 「構造こわしの実践プロセス」
1 現状の的確な把握（診断）と問題意識の共存的醸成	1 変革準備
2 あるべき姿を設定し、計画的組織づくりのための計画作成	2 変革導入
3 組織づくりの実践と自主的組織作りの動きの定着	3 変革実践

＊4：森田一寿「経営の行動科学」福村出版（1984）

＊5：古川久敬「構造こわし～組織変革の心理学～」誠信書房（1990）

3. 組織変革ステップの理論（3）

野中郁次郎（1985）＊6
1 トップによるゆさぶりとビジョンの提示
2 ミドルによる戦略的突出
3 変革の連鎖反応
4 新しいパラダイムの確立

＊6：野中郁次郎「企業進化論」日本経済新聞社（1985）

5-1. 事例提示で実践での活用のための橋渡しをする

1-1. ミッションステートメント事例（小学校）

●使命 (Mission)

自学・自治・創造の精神に満ち、心身ともに健やかで、正しく判断し実践できる子どもの育成に努めるとともに、よりよい社会の形成者として、心豊かでたくましく生きる人間作りをめざします。

●重点事項(Task)

1	よく遊び、よく学ぶ子を育てます（自学）
2	めあてを持ち 互いに鍛え合う子を育てます（自治）
3	工夫してつくり出す 心豊かな子を育てます（創造）

●中心価値・行動規範(Core Value)

わたしたちは 太陽のような明るさと 太陽のような優しさと 太陽のようなエネルギーをもって教育活動にあたることに全力を尽くします。

その実現のために

- 常に授業力の向上に全力を尽くします。
- 常に一人残らず笑顔で過ごせる仲間作りに全力を尽くします。
- 常に地域に貢献し地域とともにある学校作りに全力を尽くします。

1-2. ミッションステートメント事例（中学校）

●使命 (Mission)

- ・私たちは、人間尊重の精神を基盤にして、豊かな心と確かな学力をはぐくみ、たくましい実践力をもつ生徒の育成を図ります。
- ・私たちは、保護者との連携・協力と子どもの成長にかかわる様々な研修の機会の提供により、家庭の教育力の向上を支援します。
- ・私たちは、地域のコミュニティにおける一組織として、学校のよさを生かしながら、「まちづくりビジョン」の実現に貢献します。

●重点事項(Task)

1	学力の向上 学力の向上に向けて、授業の充実、自学自習の学習習慣の育成、特別支援教育の共通理解と生徒支援活動の充実を図ります。
2	保護者との緊密な連携・協力と信頼関係の構築 学校だより、学年だよりなどによる情報提供や、保護者会、PTA行事などの情報交換の機会を充実させ、保護者との緊密な連携・協力と信頼関係の構築を図ります。
3	健康の保持増進の意識化 「まちぐるみ健康プラン」の推進に向けて、朝食欠食ゼロ運動に取り組みながら、健康の保持増進の意識化を図ります。

●中心価値・行動規範(Core Value)

V (Vitality)	いつも明るく元気な姿で子どもたちに接します。
S (Specialty)	常に教師としての専門性を磨き続けます。
O (Originality)	創造性あふれる魅力ある教育活動を提供します。
P (Personality)	個性豊かな持ち味のある教師集団を目指します。

2. SWOT分析事例（高等学校）

外部環境の支援的要因（O）	内部環境の強み（S）
<ul style="list-style-type: none"> ・伝統校として認知され、地域から学校に対する苦情が非常に少ない。 ・地域からの要望もそう高くないため、思い切った教育活動が企画できる。 ・市の中心駅より徒歩 15 分程度の地理的条件にあり、全県一区になった現在、より広範囲から生徒の獲得が可能である。 ・教育熱も高く「進路」をテーマにすると保護者も学校に来てくれる。 ・地域の経済・産業を支える中小企業に若手の OB・OG が多い。 ・通学路の途中にコンベンションセンターがあり、予算があれば様々な教育活動に活用できる。 ・家庭の転入・転出がほとんどなく、生徒は安定した人間関係の中で学校生活を送れる。 ・学校側が立案する学力向上に関する企画には教育委員会も支援的である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・3 万 5 千坪を超える広大な敷地にホール、体育館 2 つ、グラウンド 4 面、トレーニングルーム、弓道場があり、土地・施設を利用した様々な活動を展開できる。 ・全普通教室にネットワークに繋がった PC とプロジェクタが設置されており、デジタル教材を活用した魅力ある授業が可能な環境にある。 ・普通教室にエアコンが完備されていて、夏休み中の学習指導が快適な環境で行われる。 ・1 年生の数学と英語で 20 人程度の少人数指導を実施しており、基礎学力を細かく指導できる。 ・経験豊富な 30 代後半・40 代の教諭が多く、ミドルリーダーを養成しやすい。 ・教師が教科指導ノウハウを持っている。 ・生徒数がおおよそ 960 人の大規模高であり、様々な人間関係の中で生徒は成長できる。 ・新入生の部活動加入率が 7 割を超え、放課後も活気がある学校である。 ・素直な生徒が多く、教師の指導に乗りやすい ・まじめな教員が多く、熱心に指導している。 ・学校裁量予算制度の導入により、教諭が学校経営に参画するチャンスが増え、新たな特色作りも可能である。
外部環境の阻害的要因（T）	内部環境の弱み（W）
<ul style="list-style-type: none"> ・通学路の周辺に百貨店やカラオケボックス等があり、誘惑が多い。 ・学校評議員や外部評価委員に適切な人材がいなかったため、外部からの刺激に欠ける。 ・思春期にありながら、生徒と保護者の関係が良好な家庭が多く、生徒が最大限の力を発揮する前に保護者が甘やかしてしまうケースがある。 ・塾が多数存在し、中には学校の指導に批判的なものもある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・教育相談室が職員室の前にあり、またカウンセラーも月に 1 回しか来校しないため教育相談体制が弱い。 ・教師どうしが責任の所在を明確にしない。 ・優等生的な教員が多いが、新たな提案等を行うような創造的な仕事に対する意欲が低い。 ・学校の広報活動が組織として行われていない。 ・生徒指導に教諭によつての温度差が出る。 ・外部の眼を意識することが少なく、教諭の社会的規範意識も低下している。 ・最終的な決定権は校長にあるとは言え、学校文化により分掌主任が互選で決まってしまう校長の経営方針が浸透しにくい要素がある。 ・教科主任が輪番制のため、会議での意思決定が停滞することが多い。 ・進学校として授業力向上に向けてのシステムが構築されていない。 ・大人しい生徒が多く、主体性、覇気に欠ける。

5-2. 実務家教員との協働により実践活用の橋渡しをする

1. 内容分担オムニバス

⇒ 15回の授業を、その内容を担当する最も適した教員が担当する。

2. グランドホテル方式

⇒ 15回の授業のほとんどを、研究者教員の「講義・演習」と、実務家教員の「実践の視点」を並行して実施する。

回	日	授業内容（研究者教員 70分）	実務家教員（20分）
6	5/26(月)	4.学校組織マネジメント実践トレーニング(5) ・ビジョンを実現する組織と人づくり	6.教職員との関係づくり
7	6/2(月)	5.学校評価実践トレーニング(1) ・重点事項の具体化と評価指標づくり	7.教職員の担当・配置の実際
8	6/9(月)	5.学校評価実践トレーニング(2) ・学校評価PDCAシステムづくり	8.校長の意思決定の実際
9	6/16(月)	1.学校経営・教育行政の理念と制度(1) ・公教育・教育行政の理念と意義	9.教育委員会との関係づくり
10	6/23(月)	1.学校経営・教育行政の理念と制度(2) ・教育行財政・教育課程行政・人事行政	10.教職員の人事異動の実際

3. 実務面を1時限に集約したオムニバス方式

⇒ 実務家教員の「実践の視点」を、15回中の1時限に集約して実施する

4. 授業の中の演習部分の個別アドバイスを2人で担当

●これまでの取り組みの結果評価

学生の評価（理解度・実践活用度）は、グランドホテル方式が最も高く、授業満足度・学習理解度・実践活用度のいずれも高い。ただ、教員サイドの授業実施の難度（内容の整合性や授業での時間管理等）もグランドホテル方式が最も高い。同じオムニバスでは、集約オムニバス＞内容分担オムニバスである。

5-3. トピックスの解説により実践活用の橋渡しをする

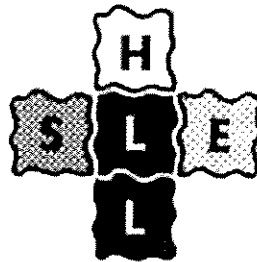
〇〇県での高校入試採点ミス

高校入試における採点ミス問題を組織マネジメントから考える

組織マネジメントの領域のひとつに、リソース・マネジメントがあり、航空各社や電力会社等では、安全運航や安全運転のために、パイロットや運転員のヒューマン・ファクターに注目した訓練プログラムを開発している。前任の産能大学で、全日空、合併前の日本エアシステムのCRM（コックピット・リソース・マネジメント）や東京電力のヒューマン・エラー防止の訓練プログラムの研究開発に携わった経験から、「SHELLモデル」が今回の入試事務改善のヒントになると思う。

● SHELLモデルとは

KLM（オランダ航空）が開発した、ヒューマンファクターを理解するためのモデルで、①S（ソフトウェア）、②H（ハードウェア）、③E（エンバイロメント・環境）、④L（ライブウエア・当事者）、⑤L（ライブウエア・他者）の5つの領域に分けて、ヒューマンエラーを検討する。



SHELL モデル

図のまん中に当事者自身を表わす Liveware があり、周辺を凸凹したタイルで表現し、この凸凹が人間の諸特性（知識の量や質、生理的限界、認知的特性等）を表わしている。そして、ヒューマンエラーは、この中心にある Liveware の凹凸とそれを取り囲む各要素の凹凸がうまくかみ合っていないところに発生すると考える。（以下略）

入試事務の場合を考えると、5つの領域のそれぞれについては、次のような内容が検討されるべきである。

5つの領域	検討すべき内容例示
Software (S)	採点基準、採点手続き、採点スケジュール、採点マニュアル、ミスチェックシステム等
Hardware (H)	答案の採点欄や小計欄、集計する電卓、採点に使う色鉛筆、採点結果を入力するPC、模範解答等
Environment(E)	業務環境である採点する場所、レイアウト、照明、騒音、時間等
Liveware(L: 当事者)	当事者の心身状態や知識、技術的問題（疲労、ストレス、重要性の認識、退屈、自信、ボカミス等）
Liveware(L: 他者)	採点基準のすりあわせ方法、点検の際のコミュニケーション、例外事項の検討、管理職の監督方法（権威勾配）、チームの機能等

5-4. 校内研修教材配布により実践での活用の橋渡しをする

SWOT分析の校内研修での活用のために

●SWOT分析を校内研修で実施する場合、その目的に応じた進め方が必要です。

【初級編】

	活用例	活用のポイント	実施後
1	発想法(プラス思考)のトレーニング	良い点を探すプラス思考の発想法のトレーニングとして。	ただやればOK。
2	教職員のコミュニケーションの活性化	教職員間のコミュニケーション、特に他の学年や教科等との接点が少なく、情報の共有化どころか、まずは、教職員が共通した話題で円滑なコミュニケーションをとるため。	教職員の感想を一言メモで書いてもらい、校内便りで紹介等。

【中級編】

3	教職員の教育活動や各種取り組みの工夫	わが校の強みを把握し、それらを活用した教員個々人の教育活動の工夫を促す際。	自分自身の教育活動に活用できる点をメモで書いてもらい、校内便りで紹介等。
4	わが校の特色づくり	わが校の強みを把握し、それらを活用したわが校ならではの教育活動を展開するアイデアを検討する際。	わが校の特色ある活動の点検と新たな取り組みを学校ぐるみで検討。

【上級編】

5	学校のおかれた状況の共有化	次年度に向け、教職員が参画して学校のビジョンを考える際に、わが校の内外環境を把握するひとつの方法として活用。	学年や分掌(小規模校は全員)で実施し、感想を刷り合わせる。
6	わが校の重点事項の検討のための分析	わが校の内外環境の強み・弱みを分析に、次年度の学校ビジョンにおける重点事項を検討する際。	学年や分掌(小規模校は全員)で実施し、課題克服だけでなく、強みを生かした重点事項や重点事項を具体化した取り組みのアイデアを出す。ミッション探索が前提となる。

●テキストは、文部科学省HPにモデルカリキュラム版があり、授業で扱ったものとは、演習シートが異なりますが、下記のアドレスからダウンロードできます。

http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shotou/025/houkoku/04051201.pdf

●文部科学省HPにモデルカリキュラム版で実施する進め方等を後述します。上記の(4)(5)あたりのやり方です。研修で使用するテキストページは、4-1~4-23です。

●3回シリーズ

第1回	SWOT分析の実施	90分⇒初級編	4-1~4-17
第2回	SWOT分析のまとめ	90分⇒中級編	4-10、18、19
第3回	SWOT分析の活用	90分⇒上級編	4-20~4-23

理論と実践をつなぐケースメソッド方式の事例研究

1 ハーバード式ケースメソッドとは

1 ケースメソッドの概要

本格的な事例研究がケースメソッドである。ケーススタディがシカゴ大学で開発されたことから「シカゴ方式」と呼ばれるのに対し、ケースメソッドはハーバード大学で生まれたため「ハーバード方式」と呼ばれる。この技法は1908年、エドウィン・F・グレイ教授が考えたもので、当初は、法律学や医学の授業などに使われていたが、第1次世界大戦後、経営環境の変化にともない、マネジメントスクールや企業内で総合的管理能力の開発を目的に活用されるようになった。日本では1956年（昭和31年）に、慶応大学のビジネススクールで、1961年（昭和36年）に日本生産性本部で実施されるようになった。

この方式は具体的事例を提示し、その事例の問題点は何か、原因はどこにあるのか、その対策は何か、といった手順で討議し、参加者の課題形成力や解決力・判断力を高めていくことをねらいとする。

2 ケースメソッドの特色

ケースメソッドは、経営上で起こった専門的問題を取り上げるため、管理者や経営者層、あるいは将来の幹部候補生が対象となる。また、課題形成力や解決力・判断力を必要とするゼネラルスタッフにも適した技法である。

ケーススタディが小事例や短縮事例など比較的短い事例を用いるのに対し、ケースメソッドは20～30ページにも及ぶ、複雑で長文の事例を用いる。また、ケーススタディが第三者の立場で考えるのに対し、ケースメソッドは事例の当事者の立場で考えるという違いもある。

ケースメソッドの効果としては、次のことが期待できる。

- 常に変化する環境下で発生する新しい問題への対応能力が高まる。
- 経営分析や問題分析などの経営感覚、経営感覚が高まる。
- 多数の事例を体験させることにより、理論の実践への橋渡しを体得できる。
- 問題解決の手順や技法が体得できる。
- 自発的な発言や思考を通じて、前向きな行動力・挑戦力が開発できる。

2 実践課題研究で使用するケース例（2012年度～2013年度）

第1章 大阪府堺市立浜寺小学校	1
子どもの学力向上に活かすカリキュラムマネジメント	
第2章 広島県世羅町立世羅小学校	21
地方における小学校統廃合についての考察	
第3章 愛知県高浜市立高取小学校	43
学校評価を基軸とした学校経営の推進	
第4章 福岡県八女市立岡山小学校	63
戦略的な学校運営「0から学びの共同体を中心とした学校をつくる」に学ぶ	
第5章 埼玉県深谷市立深谷中学校	83
特別支援教育の視点に立った学校教育の推進	
第6章 大阪府立今宮高等学校	103
外発的 school 改善要求を構成員の献身的態度で内発的な school 改善意欲に変換する	
第7章 大阪府立松原高等学校	125
生徒も教員もともに主体的に学び、優しいチカラで地域に貢献する学校	
第8章 学校法人大坂産業大学 大坂桐蔭中学校高等学校	145
校長のリーダーシップから学ぶ私学経営手法	
第9章 広島県立福山誠之館高等学校	165
民間人校長による学校改革の視点と教員育成	
第10章 大阪府立柴島高等学校	185
人権教育から地域と共に成長している総合学科高校	
第11章 和歌山県立向陽高等学校及び和歌山県立桐蔭高等学校	205
併設型中高一貫教育校における6年間を見通した中高連携の在り方を探る	
第12章 大阪府立茨木高等学校	225
「贅沢なノイズ」があふれている、生徒を伸ばす学校のこれからを考える	
第13章 京都府立城陽支援学校	245
学校経営計画を基にしたプロジェクトによる学校改革の取り組み	
第14章 福岡県春日市教育委員会	267
教育委員会活性化と学校の自律化に向けた取組	
第15章 福岡県春日市教育委員会	289
コミュニティ・スクールを通して見る学校との関係構築のあり方	
第16章 兵庫県豊岡市教育委員会	309
小中連携の施策を通じた学校と教育委員会（事務局）の協働体制の確立に向けて	

4. ケースメソッドの進め方①【現状分析～改善案づくり型】

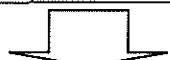
1	情報収集 【事前学習：個人】	学校や教育委員会のケースを読み、現状を把握するとともに、問題点を洗い出す。
---	-------------------	---------------------------------------



2	問題発見 【グループ演習】	事前学習で洗い出した問題点を整理し、KJ法を活用して構造化する。また、問題の中で、解決のために手を打つと決めたものである課題を明確にする。
3	課題形成 【グループ討議】	
4	課題討議 【全体討議】	各グループの作品の発表後、各グループが課題としたテーマを中心に、全体で討議する。



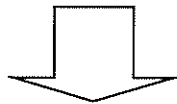
5	解決方策検討 【グループ討議】	本ケースの課題解決に向けた方向性や具体的方策を検討する。①問題の原因を解決する方策、②促進要因を開発・活用する方策、③阻害要因を遁滅・回避する方策等がある。
6	改善・改革ステップ検討 【グループ討議】	改善方策の関係を整理する。また、3年間の改善・改革ステップを検討する。
7	改善・改革案討議 【全体討議】	各グループの作品の発表後、3E（①有効性、②効率性、③実現可能性）観点で評価し、全体で討議する。



8	現任校・教育委員会の改善・改革方策の検討【個人演習】	今回のケースメソッドの流れを現任校で実施し、学校・教育委員会の3年間の改善チャートにまとめる。
---	----------------------------	---



●評価・フィードバック
・授業の中で学生や教員からの評価・フィードバック。
・公開授業のポスターセッションで、外部来場者からの評価・フィードバック。



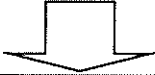
9	現任校・教育委員会の改善・改革方策の評価	修了時に、現任校の校長や教育委員会幹部の関係者に発表し、評価・フィードバックを受ける。
---	----------------------	---



●現任校・教育委員会で実践
修了後、作成した改善・改革方策をもとに実践。

5. ケースメソッドの進め方②【成功要因探索・分析型】

1	候補校・教育委員会 検討	現任校・教育委員会改善のヒントがあると思われる事例研究校や教育委員会の候補を探察・検討・決定する。
---	-----------------	---



2	情報収集 【Data】	事例研究校・教育委員会について、各種データや訪問ヒアリング等により調査（情報収集）する。
---	--------------------	--



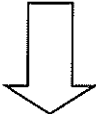
3	現状把握 【Information】	収集した情報を整理し、他人が読んでわかるようにまとめ、事例研究校・教育委員会の現状を把握する。
---	---------------------------	---



4	分析・考察 【Intelligence】	なぜ、事例研究校・教育委員会は成果があげたか、成功要因について、持論を展開する。また、事例研究校・教育委員会の次の一手は何かについて提言する。
---	-----------------------------	---



●発表
課題研究時に、個人発表・質疑応答・意見交換する。



【事後】

5	適用・転移 【Apply】	事例研究の結果、成功要因について、現任校や教育委員会への改善に役立つと思われる事項を整理する。
---	----------------------	---



●事後のグループ学習
他の学生や教員も交えて、グループでの自主学習を行う。



【事後】

6	補足・発展 【Grow】	現任校の改善に役立つキーワード（例：小中一貫、地域本部等）について深掘りの学習をし、成果を補足的に整理しておく。
---	---------------------	--



● 事後の発展学習
現任校や教育委員会へのヒントを充実させるために、各自で発展的に学習する。

より実践的な力量形成に向けたフィールドワーク

1 教育行政・学校経営に関するフィールドワーク

本コースの教員が関与している教育委員会（教育センター）での各種事業（研修講座も含む）に参加して、より学校経営や教育行政での実践的な力量形成を目指す取り組み。自主参加で運営している。

2015年度に実施する予定のものを一部紹介する。（2014年度は約100件）

1 教育行政に関するフィールドワーク

(1) 教育委員会の事業の点検・評価

A県、B市、C市、D市、E市

(2) 教育委員会の事業推進の支援

F市：小中一貫、G市：教育振興計画策定、H市：学力向上、I県：教職員育成、J県：若手教員育成、K市：幼小中連携、L県：ベテラン教員活性化

2 学校経営に関するフィールドワーク

(1) 学校評議員会・学校関係者評価委員会

長田高校・北摂三田高校・舞子高校・宝塚東高校・柏原高校・加古川北高校、小野高校、小野工業高校（兵庫県立）、北淀高校・槻の木高校（大阪府立）、伊丹市東中学校他小中学校（兵庫県他）

(2) 各種研究指定運営委員会

兵庫県立加古川東高校（SSH）、神戸市立葺合高校（SGH）、兵庫県立西脇高校（SPH）

(3) 学校活性化支援（校内活性化プロジェクト・授業力向上プロジェクト等）

M府立高校、N県立高校、O県立高校、その他小中学校（兵庫県他）

(4) 教育委員会実施の研修会参加（組織マネジメント、人材育成、学校評価等）

兵庫県、大阪府、京都府、和歌山県、神戸市、大阪市、京都市、兵庫県内各市、鳥取県、島根県、岡山県、山口県、広島県、高知県、広島市、山口市、教員研修センター、東京都、埼玉県、神奈川県、栃木県、横浜市、静岡県、愛知県、石川県、三重県、静岡市、浜松市、北海道、秋田県、仙台市、福岡県、佐賀県、大分県、宮崎県、熊本市

(5) 学校への視察訪問

秋田県、福井県の小中学校視察を予定

(6) その他（行政部局等）実施の管理者研修会やプロジェクトに参加

島根県（県グループリーダー）、Y市立病院財政健全化

(7) 学校の第三者評価

小1、中1、高校1校を予定（例年2～3校実施）

2 フィールドワーク事例（学校の第三者評価：2014年度高校）

1 視察目的

学校の第三者評価手法の活用により、授業改善の状況を中心に据えて、①生徒（学習状況・生活状況）や②教職員（教科指導・進路指導等）、そして③学校運営・システムの現状を視察し、「良い点」「改善すべき点・気になる点」「良い点をさらに伸ばす方策・アイデア・気になる点を改善する方策・アイデア」を報告することで、学校の改善に資することを目的とする。

2 視察の着眼点

		良い点	改善すべき点・ 気になる点	良い点をさらに伸ばす方策・アイ デア・気になる点を改善する方 策・アイデア
生徒	学習状況			
	生活状況			
教職員	教科指導 ・授業改善状況			
	生徒指導			
	進路指導 ・学力向上対策			
	その他			
運営・ システム	組織運営			
	研修・職能開発 ・教員の指導力向上			
	環境整備・安全管理			
	連携・情報公開			
その他（例：校風・特色）				

3 スケジュール

時間	場所	参加者
7:30	登校風景観察	校長・教頭
8:25	あいさつ	
8:35	学校運営ビジョン説明	校長・教頭・事務長・学力向上対策室長
	学校概要説明	校長・教頭・事務長・学力向上対策室長
9:30	授業参観	校長・教頭
11:30	ヒアリング1	教頭
		教務主任
		生徒指導主事

		進路指導主事
		企画広報室長
		学力向上対策室長
12:50	ヒアリング2	生徒代表
		生徒代表
		学年主任
		教育相談室長
		PTA 役員
		若手教員
		若手教員
15:10	点検委員の打ち合わせ	
16:00	管理職との面談	校長・教頭・事務長

4 評価者

- ・大学教員 2名
- ・現職教員 16名（高校 6名、中学校 4名、小学校 6名）

5 報告書

- ・総評／領域毎のコメント／具体的コメント⇒全職員対象に報告会実施

6 具体的コメント例（一部）

点検対象	良い点	改善点・気になる点	良い点をさらに伸ばす方策・アイデア・気になる点を改善する方策・アイデア
生徒 学習 状況	<p>【概ね良好な授業規律】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・授業中の私語はほとんどなく、集中して教師の話を聞いている。①②③ ・ペア学習やグループ学習にも意欲的に取り組んでいる。①③ ・教科書、副教材等忘れ物をしている生徒は見当たらない。③ ・普通科、商業科、情報経理科とも授業に意欲的に取り組んでいる。③ ・プリントやノートに学んだことをきちんと書く習慣ができています。重要な点を見やすくする工夫もしている。①③ ・週2回の小テストにより自主学習の習慣化が進んでいる。① 	<p>【意見発表時の声の小ささ】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・生徒の発表の声が全体に小さく聞き取りにくい。その結果、生徒の発言内容が生徒間で十分に共有されていない。①② ・生徒は指名されて発言する際に、教室全体に聞こえる声で説明するという意識が希薄である。① ・質問に対して、センテンスではなく単語のみで回答している生徒が目立つ。① 	<p>【積極的な意見発表に向けた統一的な指導】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・生徒が発言する時の声が小さい場合はもう一度大きな声で言い直しさせる。状況に応じて生徒の発言を教師が繰り返したり、要約したりして、生徒の発言内容が他の生徒にしっかりと伝わるようにする。③ ・自分の考えを他の人に分かりやすく伝えることを生徒に意識させ、声の大きさや筋道を立てて説明する方法等について指導する。① ・授業で発表する場面では、単語ではなくセンテンスで話すように学校全体で指導する。①

	<p>・教師からの問いかけに自発的、積極的に答える姿勢が見られる。①③</p> <p>・始業のチャイムが鳴る前に着席して授業の準備をしている。③</p> <p>【県平均を上回る家庭学習状況】</p> <p>・D&Dノートに学習状況を記録している。③</p> <p>・全学年の平日の家庭学習時間が県平均を上回っている。③</p> <p>・予習復習等の家庭学習は概ねできている。③</p> <p>【意欲的な学習態度】</p> <p>・休み時間や放課後に熱心に課題に取り組む姿が見られる①</p> <p>・京都大学、東京大学、名古屋大等への学校見学を実施し、学習意欲向上につなげている。②</p> <p>・模試等の成績を掲示することは生徒にとって勉強への刺激になっている。③</p> <p>・個別自習室で下校時間ぎりぎりまで勉強している生徒がいる。③</p> <p>・廊下に置かれた机を活用して、生徒同士が勉強を教え合っている。①</p> <p>【読書習慣確立に向けた取り組み】</p> <p>・朝10分間の読書タイムを設けている。③</p> <p>・読書習慣形成のための啓発を行っている。③</p> <p>【教師と生徒の良好な信頼関係】</p> <p>・教師の指導に生徒が素直に従っている。教師と生徒の信頼関係が十分に形成されている。①③</p>	<p>【教室の学習環境の乱雑さ】</p> <p>・机と机の間の床に生徒のカバンや教科書等が乱雑に置かれている教室があり、机間巡視に支障が生じている。①②③</p> <p>・廊下に置かれた机で学習する際、天候や時間帯によっては照度不足が気になる。①③</p> <p>【2年次の学習時間の減少】</p> <p>・1年生より2年生の方が家庭学習時間が短い。③</p> <p>【読書習慣がない生徒の多さ】</p> <p>・月に1冊も本を読まない人が普通科で111名、商情科で33名もいる。朝読書の時間以外は本を読まないという生徒が多い。③</p>	<p>【学習環境改善のための統一した取り組み】</p> <p>・机間巡視を行いやすいように教室の学習用具の整理整頓をさせる。①②③</p> <p>・廊下の自学自習用の机に蛍光灯を設置して見やすくする。①</p> <p>・生徒会が中心になって、年間数回の「教室美化コンテスト」等を実施し、各クラスの生徒が更に教室の美化を意識するよう促す。③</p> <p>・空き教室を利用し、個別自習室を増やすことで、3年生以外の生徒も下校時刻までの時間を有効利用できるようにする。③</p> <p>【家庭学習増加と基本的な生活習慣の確立】</p> <p>・2年生での家庭学習時間減少は大きな課題である。生徒アンケート等の調査を実施し、対処策を検討する。③</p> <p>・D&Dノートをさらに活用することで就寝・起床・勉強時間を固定して規則正しい生活習慣を確立する。③</p> <p>【読書習慣の確立に向けた工夫】</p> <p>「クラスごとに本を選ばせて1冊の本を決め、全員で読む」</p> <p>「読書感想文を書かせ、読んだ感想をグループで語り合う」</p> <p>「優れた感想を教員が選び薄い冊子にする」等の工夫を取り入れる。③</p>
--	---	--	--

学校経営コースの修了生進路

1 2013年度修了（16名）

	入学前	修了後、1年目	修了後、2年目
1	特別支援学校主幹教諭	県教育委員会主任指導主事【異動】	同左
2	高等学校教諭	現任教教諭（1学年主任）	県教育研修所【異動】
3	小学校教諭	現任教教諭（教務主任）	同左
4	小学校教諭	統合した小学校教諭【異動】	同左
5	高等学校主幹教諭	現任教主幹教諭（総務部長）	別の高校教頭【異動・昇任】
6	小学校教頭	市教育委員会学校教育課室長【異動】	同左
7	小学校教頭	町教育委員会教育次長【異動・昇任】	同左
8	市教育委員会指導主事	市教育委員会学校教育課係長【昇任】	同左
9	高等学校教諭	別の高等学校教頭【異動】	同左
10	中学校教諭	現任教教諭（学年主任）	同左
11	小学校教諭	県教育委員会小中学校課管理主事【異動】	同左
12	中学校教諭	別の中学校教諭【異動】	同左
13	高等学校主幹教諭	別の川高等学校主幹教諭【異動】	同左の高校教頭【昇任】
14	県教育委員会指導主事	高等学校教諭【異動】	県教育委員会主査【異動・昇任】
15	高等学校主幹教諭	現任教主幹教諭	別の高校教頭【異動・昇任】
16	私立高等学校副校長	系列の大学専任講師	同左

● 2014年度修了（教職大学院学校経営コース）（16名）

	入学前	修了後、1年目
1	県教育委員会管理主事	町教育委員会副課長【異動・昇任】
2	中学校教諭	別の中学校主幹教諭【異動・昇任】
3	高校主幹教諭	現任教主幹教諭
4	小学校教頭	県教育委員会〇〇教育事務所【異動】
5	高等学校教諭	現任教主幹教諭
6	中学校教諭	市教育委員会指導主事【異動】
7	中学校教諭	別の中学校教諭【異動】
8	小学校教諭	現任教
9	小学校教諭	県教育委員会〇〇事務所指導主事【異動】
10	高校主幹教諭	現任教主幹教諭
11	高校主幹教諭	別の高校教頭【異動・昇任】
12	中学校教諭	市教育委員会指導主事【異動】
13	高校主幹教諭	別の高校主幹教諭【異動】
14	特別支援学校教諭	現任教主幹教諭【昇任】
15	中学校教頭	県教育委員会義務教育課主査【異動・昇任】
16	高校主幹教諭	現任教主幹教諭

兵庫県ニューリーダー研修 2015 年度版

日程	1期	2期	講義内容					備考	
			時間	9:20~10:20	10:40~12:00	13:10~14:30	14:50~16:10		16:30~17:30
1 日目	5/13 (水)	5/20 (水)	時間	9:20~10:20	10:40~12:00	13:10~14:30	14:50~16:10	16:30~17:30	
			内容	開講式 オリエンテーション	(講義) 教育改革と学校指導者に 求められる力量	(演習) 教育改革と学校経営課題 の明確化	(講義) 学校組織マネジメント とは何か①	(講義) 学校組織マネジメント とは何か②	
			講師	兵庫教育大学・兵庫県教 委	兵庫教育大学	兵庫県教委	兵庫教育大学	兵庫教育大学	
2 日目	5/14 (木)	5/21 (木)	時間	9:00~10:20	10:40~12:00	13:10~14:30	14:50~16:10	16:30~17:50	
			内容	(演習) 学校環境の分析	(演習) 学校経営ビジョンの構築 ①	(演習) 学校経営ビジョンの構築 ②	(講義・事例紹介) 学校業務の改善	(演習) 学校業務の改善	
			講師	兵庫県教委	兵庫県教委	兵庫県教委	兵庫県教委	兵庫県教委	
3 日目	5/15 (金)	5/22 (金)	時間	9:00~10:20	10:40~12:00	13:10~14:30	14:50~16:10	16:30~17:30	
			内容	(講義) 危機管理能力を高める には	(演習) 学校経営と危機管理の実 際(事例研究)①	(演習) 学校経営と危機管理の実 際(事例研究)②	(講義) 体罰・いじめ問題と対応 マニュアルの活用につい て	(演習) いじめ問題と対応マニ ュアルの活用について	
			講師	兵庫教育大学	兵庫県教委	兵庫県教委	兵庫県教委	兵庫県教委	
4 日目	6/8 (月)	6/15 (月)	時間	9:30~10:30	10:50~12:10	13:10~14:30	14:50~16:10	16:30~17:50	1期 京都市立中 県立千種高 2期 京都市立小 栗市立千種 小
			内容	(演習) 労務管理関係法規実践 演習①	(演習) 労務管理関係法規実践 演習②	(講義) カリキュラム開発と地域 との連携協働の考え方	(事例発表) カリキュラム開発と地域 との連携協働の事例発表	(パネル) カリキュラム開発と地 域との連携協働の実践 に向けて	
			講師	兵庫県教委	兵庫県教委	兵庫教育大学	兵庫教育大学	兵庫教育大学	
5 日目	6/9 (火)	6/16 (火)	時間	9:00~10:20	10:40~12:00	13:10~14:30	14:50~16:10	16:30~17:30	
			内容	(講義) 学校評価システムの活 用	(講義) 教職員の職能開発の実 践	(講義) 教職員の評価・育成シ ステムの理解	(演習) 教職員の評価・育成演 習「評価・育成表」の 作成と面談のロールプ レイ	全体総括 開講式	
			講師	兵庫教育大学	兵庫教育大学	兵庫教育大学・兵庫 県教委	兵庫県教委	兵庫教育大学・兵庫 県教委	

兵庫県教育委員会と連携した管理職研修【参考】

中央教育審議会初等教育分科会説明資料
チームとしての学校・教職員の在り方に関する作業部会(第7回)

管理職養成に関する学校経営コースの取組

平成 27 年 4 月 21 日

浅野良一(兵庫教育大学)
