

平成 27 年度総合的な教師力向上のための調査研究事業  
実施テーマ：管理職を養成する仕組みの確立

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 28 年 3 月

国立大学法人兵庫教育大学  
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会

## 目次

### I. 事業概要及び先行研究の検討

第1章 事業概要	1
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	7
1 はじめに	
2 学校管理職の力量とその形成に関する研究	
3 学校管理職に求められる力量とは何か	
4 校長の専門職基準	
5 おわりに	

### II. 開発テキスト

第1章 開発したテキストの概要	11
1 モデルケースのコンセプト	
2 モデルケース編集の過程	
3 テキスト及びワークシートの内容	
第2章 開発テキストの運営	17
1 分析	
2 構想	

### III. テキストの活用

第1章 下関市での試行	27
1 研修の概要	
2 受講者の反応	
3 受講者の傾向	
4 反省点	
第2章 長崎県での試行	39
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3章 函館市での試行	53
1 研修の概要	
2 受講者の反応	
3 受講者の傾向	
4 反省点	
IV. 開発テキスト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	69
1 テキスト開発における基本構想	
2 テキストの内容	
3 研修試行体制について	
4 テキストの成果と課題	
第2章 今後の学校管理職マネジメントテキスト開発への示唆	75
1 学校管理職マネジメントテキスト開発の基本構想	
2 学校管理職マネジメントテキストのコンセプト	
3 学校管理職マネジメントテキスト開発への示唆	
V. その他収集した情報	
VI. 参考資料	
講義演習テキスト及びワークシート等	

## 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

これまで、「学校管理職のマネジメント力向上」は学校現場や教育行政現場において共通認識とされ、都道府県教育委員会や市町村教育委員会は管理職研修に際して「マネジメント力」を念頭においたカリキュラムを施行してきている。

また、平成 24 年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、研修の重要性に加え、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、しかも、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している。

しかしながら、こうした学校・教育行政現場での努力を後押ししたり国の方策を実施したりするためには、これまで使用されてきた学校組織マネジメントテキストでは対応が難しいと考える。

すなわち、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 月に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ある。これが、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が進んでいる。

このマネジメントテキストの基本姿勢と順序性は以下のとおりである。

- ①まず、組織として共通目標（学校教育目標）を持つ、
- ②つぎに、現状を把握する、  
そして、①と②とのギャップから課題を発見し、
- ③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。

しかしながら、まず、上記①～③の順序性として、子ども、保護者、地域に奉仕するという公益性のある学校教育においては、民間企業とは異なり、②現状の把握が①組織として共通目標を持つことに先行するべきである。現状の把握によって初めて解決すべき目標が見出されるのである。

また、現状を把握するという点については、その必要性や手法についての認識は深まりつつあるものの、具体的に行っていることは子どもやその保護者などの学校関係者に耳を傾けたり地域に出向いたりする程度の行動にとどまっており、定量データなどの客観的なデータに基づいた「現状」を把握する手段を用いている実践は皆無に等しい。

さらに、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という点についても、学校運営協議会や学校支援地域本部事業などの地域資源を活用することができるメニューが増えているにもかかわらず、実際に活用して「学校教育目標」に迫るまでは至っていない。

そこで、これらの課題に対応するために、まず現状把握をする手法の開発を最優先に位置付けた上で、現状把握のための情報収集の方法、そして収集した情報を分析する方法について、学校管理職が理解し実践できるテキストを作成し学校教育現場に活かしたいというのが本調査研究事業の趣旨である。

## (2) 目的

本研究は、現行のマネジメントテキストの発展型として、公共性の高い学校におけるマネジメントの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の順序性に着目して内容等を吟味したうえで、より充実した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テキスト化することである。そのテキストの具体的なコンセプトは以下の3点である。

### ○理念の浸透を図るマネジメントテキスト

「学校教育目標」は、当該学校の教育がめざす児童・生徒の人材像そのものである。学校教育は極めて公共性の高いため、この人材像について保護者や地域住民の思いや願いが反映されていなければならない、校長はそのような「学校教育目標」を掲げなければならないといえよう。このようにして、教育に対する保護者や地域住民の「民意」が反映された「学校教育目標」を作成するという順序性、そしてこの順序性ゆえに学校の自主性・自律性が発揮できるといった公共性の高い学校教育固有のマネジメント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マネジメントテキスト

そうしたマネジメントにおいては、校長ら学校管理職者が学校教育目標を作成するにあたり、保護者や地域住民の思いや願いという「民意」を含めた種々の情報を収集し、それを分析する能力や方法が最も重要な基盤を形成するといえる。

そこで、本テキストは、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マネジメントテキスト

あわせて、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能力、方法が重要である。本テキストでは、この点の能力開発、方法の確立についても提示するものである。

このように、(1)で示したように、現行のマネジメントテキストの基本姿勢が「①→②→③」という順序性を有しているのに対して、本テキストの基本姿勢は「②→①→③」と理念が全く異なっている。それゆえに公共性の高い学校教育のマネジメントに相応しい順序性を有したテキストとなる。このテキストを開発し試行することで、これまでのマネジメントテキストで実現・到達できなかった段階へ近づくことを試み、研修実施のさらなる充実を目指すというのが本研究開発の目的である。

## 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、管理職となる前の教員を対象とした新たな学校管理職用マネジメントテキストを作成し、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 27 年度は全国 7 会場にて実施）で実際に使用・活用しているマネジメントテキストの内容は、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、このテキストをベースにして、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。

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テキスト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テキスト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・能力を開発するテキストとなっている。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テキストとなるよう、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 3 大学所属の大学教員と、都道府県教育委員会、市町村教育委員会、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）及び中核市、政令市、都道府県の教員研修センターの管理職担当者、現役の校長、教育財務を主な研究と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、都道府県の他に政令市、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テキストを活用し、学校管理職の学校運営能力を向上させるプログラムの開発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、平成 27 年 8 月の兵庫教育大学の教育行政トップリーダーセミナー（九州・沖縄会場）を参観し、その講義方法、使用しているテキスト、参加者の反応、等を共有した。

次に、9 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テキストを参考にしながらも、各自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テキストのあり方を議論し、これまでも開発を行ってきたテキストに改善、修正を加えた。

さらに、こうして作成されたテキストを、メンバーの所属する自治体の教職員研修センターで実際に試行した。試行の開催地は、本調査研究でのテキスト開発の進捗にあわせて 27 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に協力を求めた。

具体的には、27 年 10 月に小・中学校校長約 20 名を対象とした下関市新任管理職研修

会を、11月に小・中・高・特別支援学校教頭・事務長約100名を対象とした長崎県新任管理職研修会を、28年1月に小・中学校校長約70名を対象とした函館市立小中学校管理職研修会を、それぞれ1日かけて行った。

各研修会でテキストを実施するにあたっては、テキスト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。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、テキストの改訂を繰り返した。

こうした試行の場を、本テキスト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) 体制

調査研究の役割分担を含む実施体制は、下表のとおり、本研究を専門分野とする大学教員のほか、都道府県レベル（長崎県、福井県、三重県、北海道）、政令市レベル（新潟市）、中核市レベル（下関市、函館市）の教育研修センター等の管理職研修担当職員、中学校の現職校長、現職事務職員で構成する研究会議をメンバーにした。

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・教授	小西 哲也	テキスト開発全般に関する調査・研究担当
兵庫教育大学・准教授 (前・川崎医療福祉大学・准教授)	諏訪 英広	テキスト開発全般に関する調査・研究担当
兵庫教育大学・助教	葛西 耕介	テキスト開発全般に関する調査・研究担当
福井大学・教授	三田村 彰	テキスト開発全般に関する調査・研究担当
宮崎大学大学院・准教授	押田 貴久	テキスト開発全般に関する調査・研究担当
公立鳥取環境大学・准教授	川口 有美子	テキスト開発全般に関する調査・研究担当

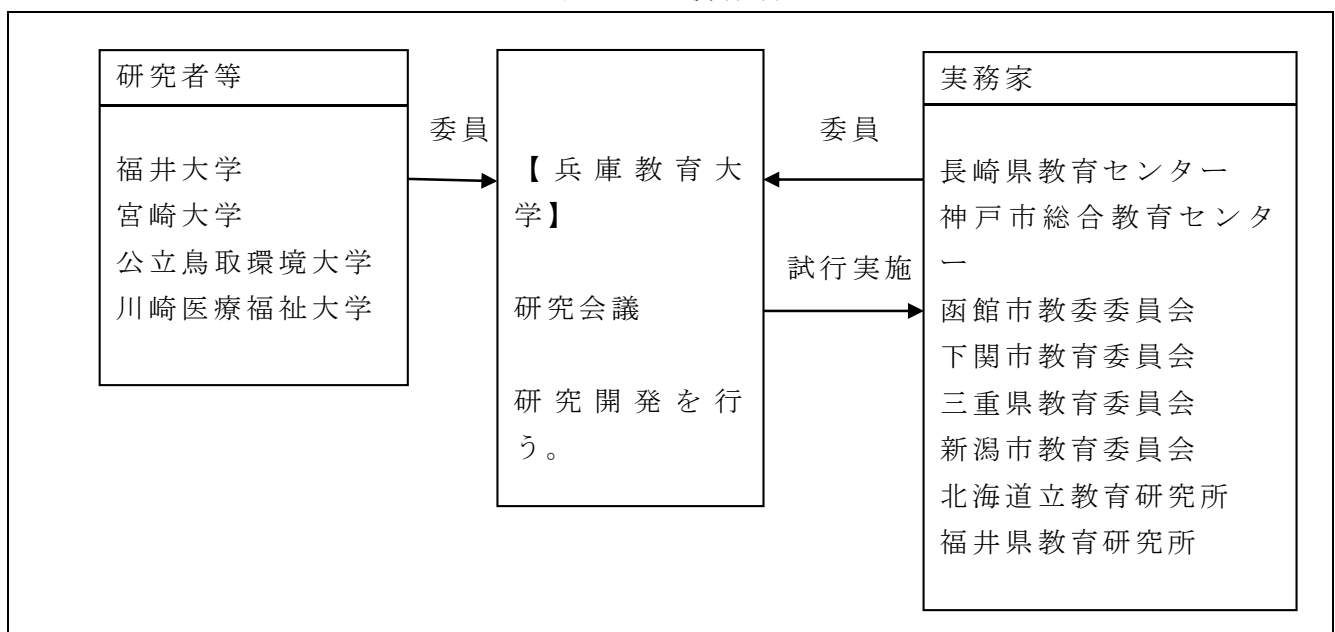


長崎県教育センター	桑原 鉄次	テキスト開発全般に関する調査・研究担当 テキスト試行運営担当
神戸市総合教育センター	稲垣 健	テキスト開発全般に関する調査・研究担当 テキスト試行運営担当
函館市教育委員会	佐藤 大輔	テキスト開発全般に関する調査・研究担当 テキスト試行運営担当
福井県教育研究所	小和田 和義	テキスト開発全般に関する調査・研究担当 テキスト試行運営担当
下関市教育委員会	澄川 忠男	テキスト開発全般に関する調査・研究担当 テキスト試行運営担当
三重県教育委員会	西井 直子	テキスト開発全般に関する調査・研究担当 テキスト試行運営担当
新潟市教育委員会	池田 浩	テキスト開発全般に関する調査・研究担当 テキスト試行運営担当
北海道立教育研究所	鈴木 淳	テキスト開発全般に関する調査・研究担当 テキスト試行運営担当
宮崎県延岡市立旭中学校	谷口 史子	テキスト開発全般に関する調査・研究担当 テキスト試行運営担当
岡山県久米南町立久米南中学校	西山 由花子	テキスト開発全般に関する調査・研究担当 テキスト試行運営担当

## (2) 連携体制

連携体制は下図のとおりである。

表 連携体制



#### 4 実施経過

本調査研究の実施経過は次のとおりである。

8月	教育行政トップリーダーセミナー（九州・沖縄会場）の参観及び第1回研究会議（研究開発計画・研究開発）〔於：福岡県〕
10月	第2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〕
	第3回研究会議（開発済みのテキストの一部施行（試行））〔於：下関市〕
11月	第4回研究会議（開発済みのテキストの一部施行（試行））〔於：長崎県〕
	研究のまとめ／メール等による
1月	第5回研究会議（開発済みのテキストの一部施行（試行））〔於：函館市〕
	研究のまとめ／メール等による
2月	第6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〕
	福井県教育委員会主催・研究発表交流会での情報収集

（葛西 耕介）

## 第2章 先行研究・調査の検討

### 1 はじめに

本章では、学校管理職に求められる力量に関する近年の先行研究・調査を整理する。

小島・淵上・露口（2010）では、これまでのスクールリーダーシップに関する研究動向を整理しており、露口は学校組織におけるリーダーシップの主なアプローチとして、「教育的リーダーシップ・アプローチ」「変革形リーダーシップ・アプローチ」「エンパワーメント・アプローチ」「分散型リーダーシップ・アプローチ」の4つをあげている（p.137）。

### 2 学校管理職の力量とその形成に関する研究

小島らは、学校管理職養成のための大学院の固有の役割や在り方を探るための基礎資料を得ることを目的として、2001年に小学校・中学校の校長および教務担当者を対象とした質問紙調査を行っている。現職校長に対しては、「校長としての職務を遂行するうえで、あなたにとって、もっと身につける必要があるとお考えになる力量はどのようなものでしょうか」と54項目にわたり4段階で回答させている。

回答の傾向として、第1に不測の事態に備えた危機管理と、児童生徒の健康・安全管理を内容とする管理的力量への関心が非常に高い。第2に「使命感」「教育に関する理念や価値観」といったような、管理職としての力量を根底で支える見識・資質に類する項目の必要性が高い。第3に「教育目標・計画の設定」にかかわる「将来像（ビジョン）の提示」「中期的な計画」「教職員への伝達・説明」の必要性が高いことが明らかにされている。

一方で、必要性の低いものに関しては、第1に「職員団体との折衝」「外部圧力に対する対応」である。第2に「授業実践を通じた指導」および「教科の内容・単元についての知識」と校長自ら直接に教育活動に携わるということに関係する力量についてである。第3に「学校経営に関する研究動向」および「企業経営学」であった。

これらの結果から校長がさらに必要と感じている力量は、「教育目標・計画の設定」に関わる「ビジョンの提示」「中期的な計画」「教職員への伝達・説明」と「力量を支える見識と資質」に関わる「教育に関する理念や価値観」「使命感」「学校教育の課題についての広い視野」の2領域に集中しているとまとめている。

### 3 学校管理職に求められる力量とは何か

白石らは、教職大学院の創設の機運の中、大学院における学校管理職養成の動向をフォローし、その実態や課題を明らかにし、それを通して大学院における学校管理職養成の方向や課題を把握しようと2006年から2カ年の「大学院における学校管理職養成・研修プログラムの実施・運営方策に関する研究」を進めていた（白石編、2009、p. ii）。この研究では、学校管理職とりわけ校長に必要な力量とは何かを把握するために、現職校長に対するアンケート調査を実施している。

まず、「学校管理職の資質・能力に対する現職校長の自己評価」では、「誠実さと責任感」「管理職の自覚と使命感」「教職員との協調的關係」「報告・連絡・相談体制」「地域の協力獲得」「児童生徒の健康安全管理」の順に自信をもっていると回答している。一方で、「幅広い教養」「各地の教育活動の知見」「教育法規への精通」などの情報収集には自信がない

という結果であった。

次いで、「現職校長が自分自身にさらに必要と思われる資質・力量」についてであるが、「教職員をまとめる」「教育目標達成の戦略・計画」「教育理念・価値観」「管理職の自覚と使命感」「校務分掌・教職員配置」などが求められる力量としてあげられている。一方で、「教職員への模範指導」「各地の教育活動の知見」「地域のプラス面、マイナス面の把握」については必要性が低い。

現職校長が考える、「将来、学校管理職になる教員が身につけておくべきと考える資質・力量」についてであるが、「教育理念・価値観」「教育課題の把握」「幅広い知見・豊かな思考」「管理職の自覚と使命感」「誠実さと責任感」の順にあがっている。一方で、必要性の低い項目としては「各地の教育活動の知見」「地域のプラス面、マイナス面の把握」「校内の整備・緑化」「教委の協力の確保」であり、これらは校長としての具体的な実践活動に関する内容であり、職に就いてから必要とされるものといってもよい。

これらの結果から、「管理職の自覚と使命感」や「教育理念・価値観」という学校管理職としての意識・教育に関する識見をもつこと、それを高めていくことが、管理職になる前にもなった後にも重要であるとまとめている。また、学校管理職として実際に職務を遂行していくにあたっては、「校務分掌・教職員配置」「教職員をまとめる」「教育目標達成の戦略・計画」という教職員とともに組織的に教育目標を達成していく学校経営を担当する実践的な力量が必要であるとする一方で、それらの力量は、将来、管理職になる教員が事前に身につけておく必要性は低く、実践の中で身につけていくべきものと考えられるとしている。将来、管理職になる教員が身につけておくべき能力としては、「教育課題の把握」「幅広い知見・豊かな思考」という教育的識見に関する事項であり、現職校長が将来管理職になる教員に対してその修得を期待する力量ということである。

さらに 37 項目を因子分析により、「学校目標形成・達成力」「洞察判断力」「協働協調力」「法的管理力」「家庭地域連携力」「学校管理職倫理」の 6 つの因子に整理している。現職校長の自己評価においては、「学校管理職倫理」が最も高く、次いで「家庭地域連携力」、「協働協調力」、「学校目標形成・達成力」、「洞察判断力」、「法的管理力」の順となっている。現職校長の現在の必要性については、「学校管理職倫理」と「学校目標形成・達成力」が共に高く、次いで、「家庭地域連携力」、「洞察判断力」、「協働協調力」となり、「法的管理力」については、必要性を感じていない。将来、学校管理職が身につけておくべき資質・力量については、「学校管理職倫理」が最も高く、次いで「学校目標形成・達成力」、「洞察判断力」、「家庭地域連携力」、「協働協調力」、「法的管理力」の順であり、ここでも「法的管理力」の必要性は低くなっている。すなわち、この 6 つの因子からみた学校管理職に必要な資質・力量は「学校管理職倫理」と「学校目標形成・達成力」であり、「法的管理力」は必要性が低いとのことである。

#### 4 校長の専門職基準

日本教育経営学会では、2004 年に学校管理職教育プログラムのスタンダードを作成することを目的の一つとして「学校管理職教育プログラム開発特別委員会」を設置し、2006 年 3 月に「スクールリーダー専門職基準（案）」を作成した。その後、2006 年 6 月に新設された実践推進委員会において、その成案化に向けた検討作業を行い、2009 年に「校長の専

門職基準」を作成している。この「基準」は、「校長職を専門職として確立することを目的とし、求められる校長像とそこで必要とされる専門的力量的構成要素を示したもの」である。

この「基準」は校長の職務を教育活動の組織化をリードするものにとらえ、7つの基準によって構成している。

**基準1 「学校の共有ビジョンの形成と具現化」**

校長は、学校の教職員、児童生徒、保護者、地域住民によって共有・支持されるような学校のビジョンを形成し、その具現化を図る。

**基準2 「教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくり」**

校長は、学校にとって適切な教科指導及び生徒指導等を実現するためのカリキュラム開発を提唱・促進し、教職員が協力してそれを実施する体制づくりと風土醸成を行う。

**基準3 「教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり」**

校長は、すべての教職員が協力しながら自らの教育実践を省察し、職能成長を続けることを支援するための体制づくりと風土醸成を行う。

**基準4 「諸資源の効果的な活用」**

校長は、効果的で安全な学習環境を確保するために、学校組織の特徴を踏まえた上で、学校内外の人的・物的・財政的・情動的な資源を効果的・効率的に活用し運用する。

**基準5 「家庭・地域社会との協働・連携」**

校長は、家庭や地域社会の様々な関係者が抱く多様な関心やニーズを理解し、それらに応えながら協働・連携することを推進する。

**基準6 「倫理規範とリーダーシップ」**

校長は、学校の最高責任者として職業倫理の模範を示すとともに、教育の豊かな経験に裏付けられた高い見識をもってリーダーシップを発揮する。

**基準7 「学校をとりまく社会的・文化的要因の理解」**

校長は、学校教育と社会とが相互に影響し合う存在であることを理解し、広い視野のもとで公教育および学校を取り巻く社会的・文化的要因を把握する

これら7つの基準に加え、33の各基準の小項目が示されている。

基準と研修内容との関連について、全国の都道府県及び政令市の教員研修センターへ調査を実施している（日本教育経営学会実践推進委員会、2015、pp.196-211）。管理職研修の実施内容について、義務制学校では、基準4の諸資源活用の中でも「組織マネジメント」

に関する内容が最も多く実施されており、ついで「危機管理」となっている。さらに基準3の職能開発の中の「人材育成」、基準6の組織とリーダーシップの中の「リーダーシップ論」、基準1のビジョン形成の「ビジョン作成」となっている。県立学校では、危機管理が最も多く実施され、次に「組織マネジメント」、「人材育成」、「リーダーシップ論」と続き、基準7の社会的・文化的要因の「教育政策」が実施されている。一方、実施機関の少ない内容として、義務制学校では教材開発（基準2）、多文化（異文化）理解（基準7）、社会教育（基準5）である。県立学校については、教材開発（基準2）、多文化（異文化）理解（基準7）があがり、さらに校務分掌（基準5）や情報処理能力（基準4）が続いている。

管理職研修では、「組織マネジメント」「危機管理」「人材育成」「リーダーシップ」などが実施されている。

## 5 おわりに

本章では、学校管理職に求められる力量に関する先行研究・調査を概観し、整理してきた。小島らの調査では、危機管理はもとより、校長がさらに必要と感じている力量は、「ビジョンの提示」「中期的な計画」「教職員への伝達・説明」などの「教育目標・計画の設定」に関するものと「教育に関する理念や価値観」「使命感」「学校教育の課題についての広い視野」などの「力量を支える見識と資質」に関する2領域に集中しているとまとめている。また、白石らの調査からは、学校管理職に必要な資質・力量は「学校管理職倫理」と「学校目標形成・達成力」であり、「法的管理力」は必要性が低いとのことであった。日本教育経営学会の専門職基準では、校長に求められる力量として7つの基準が示されている。実際に各研修センターの学校管理職研修では「危機管理」並びに「組織マネジメント」に関する研修が多く実施されていることから、それらに対応した研修プログラムの開発が求められていると考えられる。

### <参考文献>

- 小島弘道編著（2004）『校長の資格・養成と大学院の役割』東信堂  
小島弘道・淵上義克・露口健司（2010）『スクールリーダーシップ』学文社  
白石裕編著（2009）『学校管理職に求められる力量とは何か』学文社  
露口健司（2008）『学校組織のリーダーシップ』大学教育出版  
露口健司編（2011）『校長職の新しい実務課題』教育開発研究所  
日本教育経営学会 HP「校長の専門職基準(2009年版一部修正)その他について」  
[http://jasea.sakura.ne.jp/teigen/2012\\_senmonshokukijun.html](http://jasea.sakura.ne.jp/teigen/2012_senmonshokukijun.html)（最終アクセス日：  
2016年1月31日）  
日本教育経営学会実践推進委員会（2015）『次世代スクールリーダーのための「校長の専門職基準」』花書院

（押田 貴久）

## II. 開発テキスト

## 第1章 開発したテキストの概要

### 1 モデルケースのコンセプト

昨年度作成した「情報収集」テキストにおけるモデルケースをベースにして、今年度試行を行う「分析」及び「構想」に対応できるテキストとするために検討を行った。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設定した。

#### ①「情報収集」「分析」「構想」を通して使用できるモデルケースとする

昨年度作成した「情報収集」テキストのモデルケースをベースにして、「情報収集」「分析」「構想」を通して使用できるよう、「分析」の演習で必要となる学習指導や生徒指導に関わる詳細な情報を追加した。

研修全体を通して、研修内容やねらいにより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もたせた。

#### ②モデルケースの情報を意図的に制限する

昨年度同様、今年度の研修も、受講者が他の参加者とのかかかわりや講師の指導を通して、「情報収集」「分析」「構想」段階において、自らの考え方の癖に気づき、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。そこで、受講者の主体的なか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た。

#### ③年度途中の着任とし、ケース本文に着任前後の状況の詳細を記載する

通常行われる年度末の引継ぎでは、前任の校長から情報を聞き出すことで情報収集が十分となり、新任校長自らが、主体的に情報を収集し学校課題を考察しようとする必要感が弱まってしまう。そこで、前校長の病気休職に伴う年度途中の着任とした。

また、ケース本文に着任前後の動きを記載することにより、受講者が、大まかに学校課題に関わる情報を収集することが出来るような構成とした。

#### ④学校の「特色」と「問題」の対象を明確にする

現在の学校は、校種を問わず「特色」と「問題」がそれぞれ複雑に影響し合っている傾向にある。「特色」と「問題」は、その学校の「児童生徒」「教職員」「保護者」「地域」だけでなく、日本全体の社会状況（政治、経済等）や時代性（高度情報社会、モラルの低下等）にも影響される。本テキストでは、あくまで学校及び学校周辺の状況を中心にして、「特色」と「問題」が明確になるような内容及び構成とした。

#### ⑤校種に関わらず受講できる内容とする

研修には、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。演習を校種ごとにグループ編制した場合、どうしても校種ご



との習慣や癖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、校種が違っても同じように考えることを実感したりすることで、自身の情報収集の特徴への気づきを促したいと考えた。

なお、今回のテキストでは、中学校のモデルケースについて研修を行ったが、小学校や高等学校のモデルケースを作成し研修を行うことも可能である。

## 2 モデルケース編集の過程

- ① 昨年度作成したモデルケースで、修正が必要な内容・構成等について検討を行う。
- ② 検討で指摘された点について、情報の修正及び追加を行う。今年度、修正・追加を行った主な内容は以下の2点である。
  - ・ケース本文に着任前後の動きを加え、自身が見取ったり、聞き取ったりした内容を記載する形式にした。
  - ・「分析」の演習で必要と思われる学習指導に関する情報をその他資料として追加した。
- ③ 修正されたモデルケースを使用して、下関市、長崎県、函館市で試行を行う。
- ④ 参加者の見取り及びワークシートへの書き込み内容等を参考にして、モデルケースを修正する。
- ⑤ モデルケーステキストを完成させる。

## 3 テキスト及びワークシートの内容

### (1) テキストの内容

テキストは、「ケース本文」と「補助資料」によって構成されている。「ケース本文」及び「補助資料」の内容は、以下のとおりである。

#### 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。

### 【教職員の实態】

- 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。
- 各部とも計画的に行事運営の企画、立案、実施ができていますが、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。P T A会長は、学校正常化に向けて、「今が正念場だ」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ってもらいたい」「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。

## B. 補助資料

- 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
  - ・ 氏名
  - ・ 年齢
  - ・ 性別
  - ・ 学年部
  - ・ 主な校務分掌
- 生徒数
  - ・ 2014年度の生徒数
  - ・ 生徒数の推移

- 学校経営方針
- 平成26年度年間行事実施状況
- 小中連携
- 学校評価等
- 施設・設備の管理
- 全国学力・学習状況調査結果
- 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

## (2) ワークシートの内容

### 情報収集

#### A ケース演習①

- 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

- 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」

※ツリー作成のワークシートは、下関試行→長崎試行→函館試行のプロセスで、下記のように変更した。

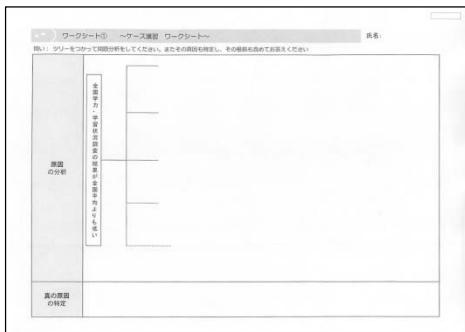
【下関試行ワークシート】



【下関試行ワークシート】

ツリーの階層を深く書き込みやすくするために、ワークシートの向きを縦にし、ツリーの向きを上→下とした。

【長崎試行ワークシート】



【下関試行から長崎試行への変更】

受講生の様子から、ワークシートの紙幅が狭いため、ツリー1層目の広がり制限される傾向が見られた。

その解決のために、長崎試行ではワークシートの向きを横とし、さらにツリーの向きを左→右とした。

【函館試行ワークシート】



【長崎試行から函館試行への変更】

受講生の様子から、ワークシートの1層目につながる線が4本（内1本は点線）あるため、1層目を4種類に限定してしまう傾向が見られた。その解決のために、1層目につながる線を消去し、さらに思考の広がりを促すために、ワークシートの向きを横にし、さらにツリーの作成の方向を上→下にした。

○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」

「上記の特徴が現実に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どんな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

（池田 浩・三田村 彰）

## 第2章 開発テキストの運営

### 1 分析

#### (1) 講座実施までの準備

##### ① 受講生の班編制

一班6人程度で班を編制する。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 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、分析のポイント  
 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

##### 【分析】3時間バージョン

項目	留意点	時間
受講に際して	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆議論中心の「参加型」セミナーであること → 積極的な発言</li> <li>◆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</li> <li>◆自分の思考特徴を意識し内省する機会にする</li> </ul>	10分
研修の流れ	<ul style="list-style-type: none"> <li>①オリエンテーション</li> <li>②解説 ～分析～</li> <li>③演習</li> <li>④まとめ</li> </ul>	
アイスブレイク	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 相互理解                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・今朝の目覚め</li> <li>・今日の意気込み・・・等々</li> </ul> </li> </ul>	50分 アイスブレイク含む
解説 ～分析～	情報収集の振り返り <ul style="list-style-type: none"> <li>1 現状に関する情報収集                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・事実ベースでの収集</li> <li>・自身のクセ（偏り）があることの認識</li> </ul> </li> <li>2 「特色」と「問題」の二軸で分類                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul> </li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・分類は無意識の基準に左右されやすいことを自覚</li> </ul> <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>
分析の方法	<p>◆問題の原因分析</p> <p>◆特色（強み・良さ）の要因分析</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・問題や特色を表層的に理解するのではなく、何が本質なのかをつかんでおくことが重要</li> <li>・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</li> <li>・問題は優先順位の高いものを中心に分析</li> <li>・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。もしくはせっかくの良さを破壊してしまうリスクが発生する</li> </ul>
分析方法の紹介	<p>◆「環境変化分析」：PEST分析</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・政治、経済、社会、技術の4枠から情報収集し分析する</li> </ul> <p>◆「内外環境分析」：SWOT分析</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・強み、弱み、機会、脅威の4枠から情報収集し分析する</li> </ul> <p>◆「関係者・関係機関の要望」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul>
分析の前に	<p>◆分析を行う重要テーマを特定する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul>
問題の原因分析	<p>原因とは？</p> <p>◆原因とは、問題を引き起こしている事実</p> <p>◆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</p> <p>◆<u>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</u></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>1.問題を引き起こしている可能性のある直接の原因を<u>仮説として複数挙げ</u>、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たい</p> <p>◆そのために</p> <p>2.仮説を確認するためには何を調べればいいのかを考え、具体的事実を収集する</p> <p>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</p>

	4.上記1～3を3～5回繰り返す	
原因分析のポイント	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.具体的な事実やデータに基づいていること</li> <li>2.一つの原因に二つ以上の要素が含まれていないこと</li> <li>3.原因と結果の関係に飛躍がないこと</li> <li>4.原因を抽象化しないこと</li> <li>5.他に可能性はないのかを考えること</li> </ul>	
真因の特定	<p>◆真因とは？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul>	
真因特定のポイント	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆取り除くことができる原因かどうかを検討する</li> <li>◆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</li> <li>◆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</li> </ul>	
ケース演習 ～分析～		
個人ワーク	<p>【取り組むこと】</p> <p>「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>	30分
作業の進め方	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.原因分析のツリーを仮説で作成する ※まずは資料を見ずに考える</li> <li>2.資料を基に、仮説を検証し 以下のマークをつける ○：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</li> <li>3.真因を特定し、その根拠を示す</li> </ul>	
グループワーク	<p>【取り組むこと】</p> <p>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>	40分
作業の進め方	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.各人の考え方を集約し、問題分析ツリーを作成する</li> <li>2.真因を特定し、その根拠も示す</li> </ul>	
グループワークの留意点	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆朝日南中学校の校長であること</li> <li>◆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</li> <li>◆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）</li> <li>◆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</li> <li>◆自分と違った思考や判断を付箋紙に書き留めておく</li> <li>◆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</li> </ul>	



	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	
全体共有 5班の場合	<p>◆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</p> <p>◆一班3分以内の発表とする</p> <p>◆他班の発表を聴きながら、以下を付箋に記入</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自分の書いた内容と特に異なる点</li> <li>・参考となった点</li> </ul> <p>◆「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</p> <p>◆発表後の質問に対する回答は班全員で対応する</p> <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>	30分
全体共有の視点	<p>◆打ち手（自分の経験に基づく解決策）に固執していないか？</p> <p>◆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）</p> <p>◆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）</p> <p>◆朝日南中学校の課題解決につながるか？</p> <p>◆発表者の説明に合理性があり筋道がわかるか？</p> <p>◆説明が市民に対しても理解でき、また通じるものか？</p> <p>◆説明にストーリーがあるか（腑に落ちる、納得する・・・等々）</p>	
分析する上での留意点	<p>◆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</p> <p>◆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</p> <p>◆分析は、あくまで仮説。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</p> <p>◆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</p> <p>◆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>	
演習の振り返り	<p>振り返りシートへの記入</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・グループワークや全体共有で記入した付箋を活用する</li> <li>・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</li> </ul>	10分
まとめ	講座全体を振り返って、要点を押さえる	10分

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・どんなねらいで、ケース演習を行ってきたか</li> <li>・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。</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>①情報収集</li> <li>②分析</li> <li>③構想</li> <li>④企画</li> <li>⑤実行</li> <li>⑥判断</li> </ol>	
講座の運営にあたっての留意事項	<p>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</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 仮想ではあるが朝日南中学校の校長としての学校経営として取り組む意識を常に喚起する</li> <li>2. 資料の読み込みは時間をとるため、6人で頁を分担するなどの工夫があるとよい</li> <li>3. 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</li> <li>4. 自身の学校に戻ったときの活用場面をセッションを通じて意識させること</li> <li>5. 正解を求める演習ではないこと</li> <li>6. 「納得」できる解を市民目線で幅広く語ることを意識させること</li> </ol>	

## 2 構想

### (1) 講座実施までの準備

#### ① 受講生の班編制

「分析」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時間バージョン

項目	留意点	時間
受講に際して 研修の流れ アイスブレイク	分析を参照	10分
解説 ～構想～	<p>◆分析の振り返り</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.分析は具体的な事実やデータに基づいていること</li> <li>2.一つの原因に二つ以上の要素が含まれていないこと</li> <li>3.原因と結果の関係に飛躍がないこと</li> <li>4.原因を抽象化しないこと</li> <li>5.他に可能性はないのかを考えること</li> </ol> <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こと。</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>	30分
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	
ありたい姿 とは	<p>◆「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</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>①目的：最終的に実現したい状態</li> <li>②目標：特定の期間までに達成する状態・成果</li> </ol> <p>※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</p>	
目的から方 策までが一 貫性を持つ こと	◆施策 → 目標 → 目的の一貫性が常に意識されることが重要	
目標設定の 基本的な考 え方	<p>S M A R Tの法則</p> <p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・結果が測定可能か？・・・数字で明確に表せるか。数値化が</li> </ul>	

	<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>	
本セッションの流れ	<p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p>	
ケース演習 ～構想～		
個人ワーク の進め方	<p><b>【取り組むこと】</b></p> <p>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</p> <p>◆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</p> <p>※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</p>	40分
グループワーク の進め方	<p><b>【取り組むこと】</b></p> <p>グループとして「ありたい姿」の統一見解をまとめる</p> <p>◆周りに説明できるよう、模造紙にまとめていく</p> <p>◆具体的な方策はいらない</p> <p>◆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</p> <p>※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品になる</p>	40分

	<p>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>	
グループにおけるコンセンサスの取り方	<p>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</p> <p>※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</p> <p>2. 多数決や足して割るという妥協策はとらない</p> <p>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</p> <p>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>	
全体共有	<p>◆以下2点を発表</p> <p>①教育目的・目標</p> <p>②上記の内容を考えた理由</p> <p>※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"> <li>・質問したいこと</li> </ul> <p>⇒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> <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。再質問、再々質問も可能</p>	40分
ありたい姿を考えるプロセス	<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"> <li>・現状に対する情報を問題と特色の両面から収集する</li> <li>・環境変化に関する情報の収集</li> <li>・関係者・関係機関の要望に関する情報の収集</li> </ul> <p>②分析</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・問題が生じる原因</li> <li>・特色が生まれる要因</li> <li>・環境変化や関係者等の要望が教育に与える影響</li> </ul> <p>③構想</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・①②を踏まえ「ありたい姿」を構想する</li> </ul>	
考えたことを統合し、構想する	<p>◆情報整理シート（A3版）</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> <p>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</p>	

	「あなたが、今の立場にあることの自覚」	
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"> <li>・情報を整理し、分析するときに</li> <li>・関係者に伝えるときに</li> </ul> <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。複数人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が学べるかを認識する</p>	
振り返り	<p>◆ワークシート③</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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の検討を行い、それぞれの項目の重要度を決定してみる</li> <li>・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</li> </ul>	10分
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"> <li>・どんなねらいで、ケース演習を行ってきたか</li> <li>・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。</li> </ul> <p>①情報収集 ②分析 ③構想 ④企画 ⑤実行 ⑥判断</p>	10分
講座運営にあたっての留意点	<p>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</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.あくまでも朝日南中学校へ途中着任した校長としての学校経営として取り組む意識を常に喚起する</li> <li>2.資料の読み込みは、時間が必要な場合6人で頁を分担するなどの工夫があるとよい</li> <li>3.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</li> <li>4.自身の学校に戻ったときの活用場面をセッションを通じて意識させること</li> <li>5.正解を求める演習ではないこと</li> <li>6.「納得」できる解を市民目線で幅広く語ることを意識させること</li> <li>7.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</li> <li>8.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</li> </ol>	

(小西 哲也)



### Ⅲ. テキストの活用



## 第1章 下関市での試行

### 1 研修の概要

下関市においては、長崎県教育センターにおける研修会の実施に向けた試行ということで研修会を実施した。研修の概要は表1の通りである。

表1 研修会概要

項目	内 容
目 的	学校の自主性・自立性を保つための学校運営には、常日頃から組織マネジメントの発想を取り入れることが必要である。本研修会では組織マネジメントの発想に基づき、教員集団（チーム）をまとめていく校長のリーダーシップ・マネジメント能力の向上を図ることを目的とする。
主 催	下関市教育委員会 「新しい時代に対応する学校管理職マネジメント研修」に係る研究会
会 場	下関市立 勝山公民館（〒751-0872 下関市秋根南町2丁目4番33号）
参加者	下関市立 小・中学校 校長 対象者：小学校51人 中学校22人 合計73人 参加者：小学校15人 中学校 4人 合計19人（26.0%） ※当日は、地区文化祭等の行事が全市的に行われていたため、参加者が少なかった。
日 程	開催日：平成27年10月24日（土）  日 程： 9：30～ 9：35 開会行事 9：35～10：40 ケース演習① （65分） ・オリエンテーション ・「情報収集」講義 10：40～10：45 休憩 10：45～12：10 ケース演習②前半 （85分） ・「分析」講義演習 12：10～13：10 昼食休憩 （60分） 13：10～14：20 ケース演習②後半 （70分） ・「分析」演習 グループワーク 14：20～16：40 ケース演習③ （140分） ・「構想」講義 演習 グループワーク 16：40～16：50 まとめ・閉会行事 （10分）

グループ等	グループ数：全体を4グループ（1グループ当たり4～5人）																																								
	役割分担：																																								
	<table border="0"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">全体指導</td> <td>①</td> <td>・・・日渡 円</td> <td>（兵庫教育大学）</td> </tr> <tr> <td></td> <td>②</td> <td>・・・諏訪英広</td> <td>（兵庫教育大学）</td> </tr> <tr> <td></td> <td>③</td> <td>・・・諏訪英広</td> <td>（兵庫教育大学）</td> </tr> <tr> <td></td> <td>まとめ</td> <td>・・・日渡 円</td> <td>（兵庫教育大学）</td> </tr> <tr> <td></td> <td>記録</td> <td>・・・谷口史子</td> <td>（宮崎県延岡市立旭中学校）</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>西井直子</td> <td>（三重県教育研修センター）</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>西山由花子</td> <td>（岡山県久米南町立久米南中学校）</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>澄川忠男</td> <td>（下関市教育委員会）</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>宮脇 浩和</td> <td>（兵庫教育大学）</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>沼田百合絵</td> <td>（兵庫教育大学）</td> </tr> </table>	全体指導	①	・・・日渡 円	（兵庫教育大学）		②	・・・諏訪英広	（兵庫教育大学）		③	・・・諏訪英広	（兵庫教育大学）		まとめ	・・・日渡 円	（兵庫教育大学）		記録	・・・谷口史子	（宮崎県延岡市立旭中学校）			西井直子	（三重県教育研修センター）			西山由花子	（岡山県久米南町立久米南中学校）			澄川忠男	（下関市教育委員会）			宮脇 浩和	（兵庫教育大学）			沼田百合絵	（兵庫教育大学）
	全体指導	①	・・・日渡 円	（兵庫教育大学）																																					
	②	・・・諏訪英広	（兵庫教育大学）																																						
	③	・・・諏訪英広	（兵庫教育大学）																																						
	まとめ	・・・日渡 円	（兵庫教育大学）																																						
	記録	・・・谷口史子	（宮崎県延岡市立旭中学校）																																						
		西井直子	（三重県教育研修センター）																																						
		西山由花子	（岡山県久米南町立久米南中学校）																																						
		澄川忠男	（下関市教育委員会）																																						
		宮脇 浩和	（兵庫教育大学）																																						
		沼田百合絵	（兵庫教育大学）																																						
<table border="0"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">グループ</td> <td>記録</td> <td>A・・・小西哲也</td> <td>（兵庫教育大学）</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>川口有美子</td> <td>（公立鳥取環境大学）</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>B・・・池田 浩</td> <td>（新潟市教育委員会）</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>三田村 彰</td> <td>（福井大学）</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>C・・・葛西耕介</td> <td>（兵庫教育大学）</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>小和田和義</td> <td>（福井県教育研究所）</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>D・・・鈴木 淳</td> <td>（北海道立教育研究所）</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>桑原鉄次</td> <td>（長崎県教育センター）</td> </tr> </table>	グループ	記録	A・・・小西哲也	（兵庫教育大学）			川口有美子	（公立鳥取環境大学）			B・・・池田 浩	（新潟市教育委員会）			三田村 彰	（福井大学）			C・・・葛西耕介	（兵庫教育大学）			小和田和義	（福井県教育研究所）			D・・・鈴木 淳	（北海道立教育研究所）			桑原鉄次	（長崎県教育センター）									
グループ	記録	A・・・小西哲也	（兵庫教育大学）																																						
		川口有美子	（公立鳥取環境大学）																																						
		B・・・池田 浩	（新潟市教育委員会）																																						
		三田村 彰	（福井大学）																																						
		C・・・葛西耕介	（兵庫教育大学）																																						
		小和田和義	（福井県教育研究所）																																						
		D・・・鈴木 淳	（北海道立教育研究所）																																						
		桑原鉄次	（長崎県教育センター）																																						
<table border="0"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">開閉会式の進行</td> <td>・・・澄川忠男</td> <td>（下関市教育委員会）</td> </tr> </table>	開閉会式の進行	・・・澄川忠男	（下関市教育委員会）																																						
開閉会式の進行	・・・澄川忠男	（下関市教育委員会）																																							

## 2 受講者の反応

受講者のアンケートから抽出し概要を記載

<p><b>(1) 今回の研修を受講して気がついた、自己の思考特徴</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・得意分野の思考に偏り、多面的な見方が難しく広がりが見られないことが分かった。</li> <li>・「結論ありき」で思考している傾向があるため、分析が一面的になっている。</li> <li>・原因を特定して、すぐ対策を取ろうとする傾向がある。</li> <li>・組織を活用した情報分析ができていなかった。自分の思い込みに左右されやすいことが分かった。</li> <li>・これまで生徒指導を担当することが多かったため、その視点からの分析が多かった。</li> <li>・経験に頼りすぎている。ツリーの一層目を設定することが、真因特定に大きく影響を及ぼす。</li> <li>・制約条件にこだわらず、可変的な部分を分析する事の重要性を感じた。</li> <li>・最初に「教師」「生徒」「保護者」等のフレームワークに分けて分析する傾向にあり、別</li> </ul>
--

の視野からのフレームワークがあることについて、意識的に行う必要がある。

- ・校内に視点がいきすぎているので、大きな視野で分析することができていない。分析より、早く対策をと考えているので、真因をしっかりとつかむことができていない。
- ・教師集団に目を向ける傾向が強い。具体的には指導力（授業、生徒指導、子供との人間関係づくり）についてである。保護者・地域に原因をさぐることができなかったのも、今後の参考にしたい。
- ・生徒指導を中心に考えてしまう傾向は以前から感じていた。教職員組織の在り方も大切にしているつもりである。その傾向が出ていた。それ以外への広がりが無い。
- ・分野や視点を決めてツリーにすることで、問題分析はやりやすくなった。個人で分析すると学校に関する事は多く考えつくが、学校外の事は考えにくかった。同じグループの他の方も同様であったが、話し合いによって溝はかなり埋められた。
- ・問題点が教職員と子供に目がいきやすく、学校教育以外について考えが及びにくい。
- ・教員の指導力や学校体制としての共通理解、共同実践に安易に結びつけて考えてしまう傾向にある。また、原因の分析が解釈になりやすい。
- ・原因分析の際、原因を羅列できるが同じカテゴリに分類されるものが多く、視点の幅が狭いことが分かった。原因分析が対応策になっていることが多く、分析力が弱い。
- ・学力学習状況調査の分析であったため、学力不足の要因となる具体を第一層に挙げて考えてしまい、考える範囲が狭く、そこにこだわっていることが分かった。
- ・慢心とこれまでの知識経験で十分だろうという甘さが出て、ある程度の情報収集で満足してしまう傾向がある。
- ・国・県・市の方針を、自分は重視していないことが分かった。
- ・得意分野で勝負し、恥をかきたくないため、苦手分野には目を向けたくない、手をつけたくない自分がある。
- ・自分なりに情報収集を行い、分析もやっているとは思いますが、深みが足りない。それは、真因を探るのに相手のことを考え悪く思われぬようにするためである。真因を見つけても、説得し納得させるときの言葉に力を持たないことがある。変に言葉を選んでしまっている現実がある。
- ・自分の考えが多くをウエイトを占めてしまい、自治体等の方針を後回しにしていた。
- ・自分の狭い解釈にこだわり、大局をみていないため、客観性に欠けることがある。そのため、ミスリードしてしまうかもしれない。
- ・現状分析・生徒の実態把握から、目的・目標があるという順序性を常に頭に置いて、職務にあたりたい。

## (2) 今回の研修を受講して、今後の学校経営に活用できる内容

- ・情報収集した多様な情報を、ある一面だけでなく違う面からも見ることに留意できそうである。
- ・校長個人の考えだけでなく、企画委員会・職員会・学校運営協議会等で、いろいろな意見・考え方・情報を得る努力をしていきたい。
- ・複数の想定される視点に立って、客観的に思考するという分析の仕方を身につけていく必要を感じた。

- ・ ツリーを使って、学力向上対策、生徒指導面等で分析していきたい。学校独自の取組の他にも考えられる関係機関との連携という視点でも分析をしていきたい。その際に、○・△・×をつけて考える習慣をつけるようにしたい。
- ・ 真因にたどり着くまでの分析方法を、校内研修や学校運営協議会でも試してみたい。
- ・ 校長個人ではなく、学校という組織で情報収集をしていくことが大切であることを学んだ。学校評価の結果を再度分析してみたい。
- ・ 次年度の学校教育目標設定、学校経営方針策定、教育課程編成にできる限り応用していきたい。
- ・ ツリー構造で分析することは、個別に支援が必要な児童の分析に応用できる。
- ・ 自らの経験だけでは真因にたどり着くことがないので、自分自身「なぜ？」を繰り返していくように心がけ、学校での様々な課題解決の場で活用したい。
- ・ 地域連携、授業改善等を校内で進めていく際の、課題分析、具体的取組、組織作りに役立てたい。
- ・ 4月の早い段階で、校内研修で分析してみたい。その際は、老若男女が混じるように設定すると良いと思う。できれば、学校運営協議会の委員にも入ってもらいたい。
- ・ 真因に行き着くまでのスキルを高め、校長一人の考え＝リーダーシップではないことを肝に銘じ、三役や五役を含めた構成で自分なりにやっていきたい。
- ・ 一度自分の考えのプロットを決めてしまったとしても、そこから一旦組み立て直していくことを学んだので、柔軟性を持って、さらに外部に目を向けていく必要がある。

### (3) 感想や意見、今後の要望等

- ・ 部下の意見を十分に受け止めずに学校経営をしているのではないかと独善的な学校運営になってしまう面があるのではないかと考えさせられた。
- ・ 資料の読み取りに時間がかかるので、短時間で課題把握ができていない。
- ・ 自分が「知らない」ということを自覚すると、人の話をしっかりと聞きやすい。
- ・ 他の校長とともに、このような考えを磨き合う場が必要である。
- ・ 一つ一つの演習がとても意義のあるものであることはわかる。時間的な制約があることはわかるが、もうすこしゆとりがほしい。
- ・ 研究会の方々ともっとフランクに意見が交換できる時間があると良かった。
- ・ 研修に関しては、説明・作業の順序説明がもう少し分かりやすいと良いと思う。
- ・ 前回の振り返りである、目的・目標を定めるための現状把握の重要性がよく分かった。分析は少し分かりづらかった。これまで経験したことのない研修だったが、校長として重要だが、曖昧なままにしてきた部分のため、とても良い一日となった。
- ・ 気軽に話せ、話し合える雰囲気もう少しあると緊張感も薄れて参加しやすい。
- ・ 学校組織マネジメントは知っているようで、よく理解していないことに気づかされた。演習を通じて、体験型講習は分かりやすく身をもって多くのことを学べたが、若干時間が足りず、消化できない部分があり、理解できない自分の力不足を感じた。
- ・ テキストは分かりやすいが、時間がもう少しあると良かった。
- ・ このような研修やそのための時間がとても大切だと感じた。古く堅い頭には、このよう

なシェイクする時間が必要だ。

- ・「自らの教育理念」とテキストの「ケース例」をどこまで使い分けるのか、迷いながらの研修となった。
- ・少人数で同じ市内の校長同士のため、しっかり本音で話し合いができた。
- ・資料の読み取りや考えをまとめること等、短時間でやらなければいけないことが多く、もっと時間があればと思った。書くことに関しては、少し分かりにくいところもあった。
- ・講師陣について最後に紹介はありましたが、最初に紹介があるか、名簿が配付されると良かったです。分からない時に相談がしにくかったです。
- ・時間不足。内容が多すぎる。
- ・作業をしている途中での指示が多すぎる。演習の時間が少なかった。自分の能力不足もあるが、資料の読み取り等にもう少し時間があると良い。
- ・書く・聞く・話し合う・考える等、個々の時間設定が必要でした。
- ・時間的にかなり制約があり、かけ足の研修となった感がある。その中でも集中して研修に取り組むことができた。
- ・分析と構想は、これまでの経験と比べて、非常に高いレベルの講義だった。じっくりと取り組めば自分の見直しに役立てそうである。
- ・講義は、スピードが速かったので消化不良の部分がある。もう少し納得してから進みたかった。
- ・新しい学校組織マネジメントの目的は理解できた。
- ・学校のリーダーに求められる「応用力」を養うポイントを学ぶことができた。現状把握からスタートすること、学校という組織が情報収集をしていくことが大切であることが分かった。真因をしっかりと探ることによって、打ち手が大きく変わることに気づいた。
- ・収集した情報を多くの視点で考えていかないと真因にたどりつけないのが分かった。目の前に見える現象だけでなく、想定できる多くの角度から分析する力、自分の知識や経験以外の視点で物事を分析する力をつけたい。
- ・資料の読み取りに時間がかかってしまったので、本題にたどりつけなかったことは残念である。

### 3 受講者の傾向

#### (1) 研修における傾向

本研修は、下関市内全小中学校校長（73人）を対象として実施した。本市において「組織マネジメントの発想に基づいた、校長のリーダーシップ・マネジメント能力の向上を図る」という目的を前面に据えた研修、また大学や研究機関等の研究にかかる内容を活用した研修（講義・演習）は、昨年度に引き続きの2回目で、事前段階での校長の関心は高いものがあったが、土曜日の開催ということや当日が市内各所で地区文化祭のシーズン



講義の様子

だったこともあり、参加できない者が多く、参加率は26%（19人）と低調であった。

人事異動等により、今年度の受講が初めてという参加者がいたこともあり、最初に日渡による「現行マネジメントに対しての新マネジメント」及び「情報収集」の内容に関しての講義を行った。

下関での試行を、長崎での試行のための実践研究の場とするにあたって、人数が少ないことが気になったところではあるが、テキストや提示資料等の修正、研修の組み立てや進行の内容修正に対しては、人数の多寡は関係しないであろうという見通しで実施することとなった。

研修会自体は、常日頃から見知っている者同士での研修ということもあり、親和的な雰囲気の中で進行した。また、一方向的な講義型の研修でなく、個人演習やグループワークの演習が中心であったため、全体的ににぎやかに研修が進んでいた。中でも、小中の校長が同じグループとして研修を行うことはほとんどないことから、互いの校種の違いによる考え方やものの見方の違いが出し合えたことは、演習の中の話し合いでも新鮮であったようだ。

受講者の傾向としては、次のようなことがみられた。

まず、「現行マネジメントに対しての新マネジメント」についての講義部分では、現状把握から出発する「新マネジメント」の必要性はしっかり理解できたようである。また、この講義部分は、後に行われる「情報収集」「分析」「構想」のオリエンテーションとしての位置づけも担っている。今回の研修が、学校のリーダーに求められる「応用力」を養うポイントをつかむためのものであり、従来の知識伝達型の研修ではなく、まず基本的な考え方をつかんだ上で、受講者同士の経験や考え方の差から学ぶこと、そして講義や演習などを通じて、自分の思考の傾向（癖）をつかむことなどが説明された。

個人演習部分では、受講者の傾向としては「与えられた資料は読みたくなる」「ワークシートを配付されれば書く必要を感じる」という様子が見られた。そのため、下関での実践の前にケース本文等が記述してある講義・演習テキストの内容等については、必要最小限にとどめたつもりではあるが、ケースの場面設定を理解しにくかった者、テキストの個々の細かい記述内容を読み取ろうとして時間が足りないと感じた者がいた。テキストの全体的な分量が多いため、必要だと考える情報までたどりつけない者もいたようである。

また、全体提示用プレゼンテーションソフトの内容と同一の資料は配付しなかったため、

受講者にとっては、提示した字の大きさから見えづらい部分があったり、今一度前に戻って考えたいときの参考になるものが手元になかったりということにより、何を使ってどのようなことをするのか分かりづらいつと感じた者もいた。

また、演習をグループで行う場面とペアで行う場面があった。グループワークは、多様な考えを知る、参照するということをねらいとし、ペアワークは、どちらに合わせるとか妥協案をつくるのではなく、自身の考えをより大切にして、二人がしっかりと考えを練り合わせること



グループワークの様子

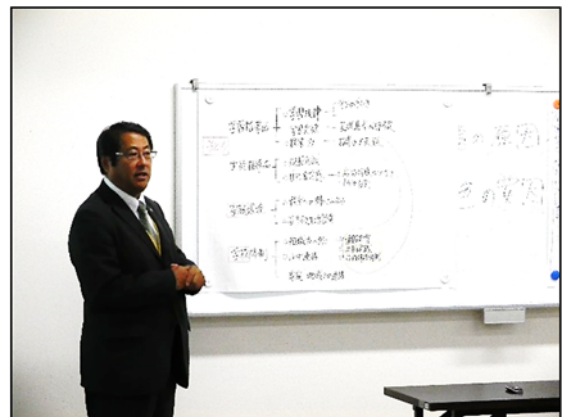
をねらいとしていた。

本研修の個人・ペア・グループそれぞれの演習で気づかせたい内容や達成させたいねらいからすると、資料の読み込みやワークシートや模造紙を用いたペアやグループでのワークでは、何をねらいとしてどのような作業を要求しているかについて、もう少し説明しておく方がよかったと思われる。例えばペア・グループワークで、他者との違いから自分の思考の特徴に気づかせたい部分が大きいなら、模造紙に書き込む段階でも各人の意見要点を書き出す形をすすめる等の指示が必要である。同様に、個人のワークシート記入においても、特に力を入れるべき点について、講師の指示で強調することも考えられる。

しかしながら、全体的に時間が足りないことから、事前の説明が足りない部分や、作業中に説明やコメントをせざるを得なかった場面もあり、受講者の振り返りからもねらいを達成できなかった部分もあるように思われる。

「分析」段階のツリー作成では、「全国学力・学習状況調査の結果が全国平均よりも低い」ことの問題分析を行った。与えられた分析課題が、受講者にとって常日頃から考え続けている身近なものであることから、階層にこだわらずに原因と考えられる細かい部分に先に思考が及び、ツリーを使った論理的階層による分析になりにくかった傾向がある。このことは、ツリーによる演習に入る前のプレゼンテーションによる説明が不十分であったことにも起因していると考えられる。次の段階の「○（該当する事実あり）・△（該当する事実があるかは現在不明であるが、継続して調査する必要あり）・×（現在の状況ではどうしようもない事実でこれ以上掘り下げられない）」による真因を探り出す演習も、例を示しての説明を行ったが、講師の説明を受講者が理解しないまま取り組んだ可能性があり、作業が進まない姿も見られた。

「構想」段階の講師の説明では、学校のありたい姿を求める際の「目的」と「目標」の違いや、「目的」は学校現場での「学校教育目標」、「目標」は学校現場では「重点目標」「重点取組事項」と表されること等の関係性について理解が不十分であったため、受講者が演習の途中で考え込む場面も見られた。ペアによって、学校のありたい姿の背景をしっかりと説明できるようにするためのワークでは、お互いが納得するまで妥協しないことや「情報収集」「分析」での情報とつながっていることを、講師が確認した上で取り組んだつもりではあった。しかしながら、全体共有の場で「構想」を誰に対して説明するのか、根拠も説明できているかなどの観点で、各ペアの発表を評価した場合、他の受講者からの質問に対して明確な回答はなく、曖昧なままであった。



受講者の発表の様子

## （２） 研修後における傾向

研修後の個人の感想等に見られる傾向は、大きく２点に整理できる。

一つ目は、自らの思考の特徴を知ることができたというものであった。その中でも、自分では気づけなかった「癖（特徴）」があることや、その癖の内容を知ることができたというものである。その癖は、自らの経験によって生じる傾向があり、「情報収集」「分析」「構

想」の各段階での際に、どうしても学校内のことを重視してしまうことや、「結論ありき」で考えてしまうこと、分析によって真因をつかむ前に、対処療法的に対策を考えてしまうことが顕著であることに、自らが気づいたというものである。

二つ目は、「現状分析・生徒の実態把握から、目的・目標があるという順序性を常に頭に置いて、職務にあたりたい」という受講者の振り返りから分かるように、出発点を「ありたい姿」としていた今までのマネジメントの考え方ではなく、出発点を「現状把握」とした今回のマネジメントの考え方を改めて考えることによって、現状把握に直接つながる情報収集の大切さ、情報を基にした分析で真因にたどり着かなければ、本当の課題解決はできないことに気づいたというものであった。

三つ目は、校長個人でのみ学校経営をするのではなく、特に「情報収集」「分析」は、所属教職員の関わりをどのようにマネジメントするのも重要である事に気づいたようである。研修後の「今後の学校経営に活用できる内容」として「校長個人の考えだけでなく、企画委員会・職員会・学校運営協議会等で、いろいろな意見・考え方・情報を得る努力をしていきたい」「4月の早い段階で、校内研修で分析を試みたい。その際は、老若男女が混じるように設定すると良いと思う。できれば、学校運営協議会の委員にも入ってもらいたい」「真因に行き着くまでのスキルを高め、校長一人の考え＝リーダーシップではないことを肝に銘じ、三役や五役を含めた構成で自分なりにやっていきたい」等の記述があったことから伺うことができる。

これらのことから、今回の研修の目的である「従来のマネジメントの考え方ではなく、現状把握を出発点とした新しいマネジメントの考え方に気づくこと」「現状把握を目的とした情報収集のための視野の広げ方、その方法や情報の生かし方を学ぶこと」「現状を幅広い観点で把握するために必要となる分析の力を高めること」「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こと」は、時間の制約等もあり、不十分な部分はあるがおおむね達成されたと考える。

#### 4 反省点

今回の下関での研修は、昨年度の研修を踏まえた今年度第1回目の現場での研修であり、次回の長崎での研修につなげるという共通認識の上で行われた。

以下に、反省点を記す。

##### (1) 研修の成果と課題(プログラム内容全体)

下関の試行では、新マネジメントの必要性や研修の目的、「情報収集」の振り返りの時間を短い時間だったが設けた。短い時間でもこれらの研修を行ったうえで「分析」「構想」の研修を実施したことは、受講者の「現状把握の重要性がわかった」などの感想から、理解を図る上では効果的であったと考えられる。

今回の学校管理職マネジメントプログラムは6構造を想定している。昨年度作成した「情報収集」、今年度作成した「分析」「構想」はつながっている。「情報収集」で学んだ思考が、「分析」「構想」で切断され元に戻ってしまわないようにしなければならない。今回の試行では、研修後の受講者の感想から、研修の意図が伝わっていたことは読み取れたため、概ね研修の目的は達成できたと言える。しかし、「情報収集」で自分の思考のくせ、偏



りを知り、俯瞰的に物事を見ていくことや、現状把握が大切であることを学んだものの、「分析」「構想」で自身のくせに捕らわれ、結論ありきで考えていく場面が多く見られた。「分析」では原因を考えてツリーを作成していき、真因にたどり着かなければならないのに、「結論」をまず考え、逆さのツリーを作成したグループがあった。また「構想」では、目的と目標を設定した根拠を記入するワークシートに根拠を記入できない受講者がいた。思考の途切れ等に対しての問題は、研修の構成とともに、テキスト及び指導の技術等も合わせて検討する必要がある。

## (2) プログラムで活用するテキスト類の問題

### 1) ケース本文と補助資料

テキストの分量が多すぎると演習時間がほとんど読み込み時間になってしまうと考え、講座ごとに内容を精選して作成した。しかし、受講者の感想には「資料を読む時間がほしかった」という意見が多かった。「情報収集」「分析」「構想」で重なる内容もあったことから、長崎では重複部分は省き1冊にまとめ、指導者が講座ごとに受講者へ読む個所を指示するように変更した。

「構想」では職員の情報が必要ではないかと考え詳細なものを用意していたが、下関の試行で必要ないことが分かったため削除した。

### 2) プレゼンテーションソフト (PowerPoint) について

下関ではプレゼンテーションと同一の資料は配布せず講義と演習を行ったが、投影のみでは受講者に理解させるには難しかった。そのため、長崎ではプレゼンテーションの資料を配布することに変更した。しかし、「分析」のツリーの作成例まで配布すると、受講者がその作成例にとらわれてしまう恐れがあったため、ツリー作成例のスライドのみ配布資料から除き、演習の最後に印刷したものを別に配布することにした。

「分析」における原因分析のためのツリーは、受講者がなかなか作成できなかったことから、良い例と悪い例の説明が不十分でわかりにくかったのではないかと考えられる。ツリーの良い例と悪い例のスライドに、なぜこの例が良いのか、なぜこの例が悪いのかをわかりやすく詳しい説明を追加することになった。

## (3) プログラムの進行等、指導上の課題

### 1) 研修時間

研修は9時30分から16時50分と1日日程であった。「分析」「構想」とも180分を想定した内容となっていたが、130分から145分の設定時間となり、講義、演習とも時間が短くなった。受講者も時間が足りず、講義や演習を消化不良に感じたことがアンケートからもわかる。各講座の研修時間は180分の時間確保が望ましいが、必ずしも確保できるとは限らない。今後のことを考えてもポイントを押さえた講義を行い、演習時間をなるべく確保し、時間が多少短くても、受講者が学べるよう研修の組み立てを考えておく必要がある。

### 2) 演習グループの人数

グループは4～5名で構成され、各班とも話し合いで、自然発生的にファシリテータをする人、資料を整理する人などが出てきて、協力して演習に取り組んでいた。ただ、個人差が見られ、文字にするのに時間がかかる受講者も見られた。また、発言力のある受講者に班全体が引っ張られる場面もあり、各人に発言の機会を保証する必要（機会の均等化）があると感じた。

「構想」では、発言力のある受講者に班全体が引っ張られる傾向があるというグループの欠点を考慮し、ペアワークを試験的に実施した。下関では受講者同士がお互いによく知っているため、自分の考えを相手にしっかりと伝える意識が強く有効な手立てであった。この研修では、自分と他人の思考の違いに気付くことも目的としている。そのため、本来はグループワークを基本として考えていたが、ペアワークの効果について引き続き検討することにし、長崎においては、「分析」でペアワークを行い検証することにした。

### 3) 指導上の課題

#### ① 「分析」「構想」共通の課題

下関の試行では、今回作成したテキスト「分析」「構想」だけでなくオリエンテーションとして「現行マネジメントに対しての新マネジメント」と、「情報収集」を行っている。受講者の感想等からもわかるように研修効果を高めるためには、研修の目的及び「情報収集」の講座の時間を確保し行うことが望ましい。

オリエンテーション以降でも、「知識獲得型ではない」こととともに研修の目的を繰り返し受講者へ伝えることが重要である。

下関では、受講者が講義内容の理解が不十分なまま演習に入ったため、演習についての理解不足が見られた。原因の一つとして、プレゼンテーションの文字が小さく受講者からは見えづらい状況があったこと、演習の方法等について受講者自身が確認しようにも手元に資料が無く、確認ができない状況があったことが考えられる。また、演習に関する指示や注意点について、下関では演習中に出していたが、多くの受講者は作業に入っており指示等が伝わりにくかった。このため、長崎では演習に入る前に指示等をすべて行うこととともに、プレゼンテーションと同一の資料を受講者へ配布することとなった。また、指導者が演習におけるポイントやどの資料を確認すればよいか等を、演習に入る前と演習中に繰り返し伝えるようにすることとした。指導者によって内容に差が出ることがないように、基本的な進め方のシナリオを長崎に向けて作成することになった。

テキスト及び補助資料を演習開始と同時に配布したが、資料を読み込むことが中心となってしまう演習時間がとれていない受講者が見られた。また、逆にワークシートをまとめて配布したところ、配布されると「書き込みたくなる」受講者がいた。長崎では、テキストと補助資料は最初に配布しておき、ワークシートは演習ごとにタイミングを決めて配布することにした。また、資料の内容が多岐にわたるため、演習ごとにどの資料を読むのか指導者から指示を出すことにした。

#### ② 「分析」の課題

原因分析のツリーを作成する演習においては、まず初めに、仮説からツリーを作成し、

次に作成したツリーを資料に基づき検証することとなっている。下関ではこの作業の説明をプレゼンテーションのみで行った。また、二つの作業の指示をまとめて行い、時間を区切らず行ったため、受講者に混乱が見られた。作業の手順を演習に入る前に伝えることとともに、グループワークでは、仮説に基づきツリーを作成する時間と、資料に基づき検証をおこなう時間を区切ることにした。

このワークはまず個人で仮説によりツリーを作成し、資料に基づいて検証を行うことになっていた。下関で試行してみたところ、個人で資料に基づき検証するところを省いた方が、その後のグループワークで仮説によりツリーを作る作業に移りやすいのではないかとの意見があった。長崎では個人で検証するワークを省き試してみることにした。

ツリーの作成方法は受講者にとって難しい。特に一層目の設定は難しいため、ツリー作成のポイントとなるスライド部分を受講者に示すとともに、丁寧にしっかりと説明が必要であることが下関の試行により再認識された。この部分の説明が不十分であると受講者が個人ワークのねらいと作業イメージを持つことが難しいことも確認できた。特にツリー作成の良い例、悪い例を示していたが、指導者の中でも共通理解ができていないことが課題であったため、長崎までに共通理解を図り、受講者が理解しやすい説明をスライドに入れ、丁寧に説明を行うことになった。またツリー作成の作業中に指導者が介入し、受講者の思考を助けていくことも行うことにした。

仮説でツリーを作成するときは、テキストの架空の朝日南中から離れることを指示することと、あくまで仮説でたてるため、一般的なもので考えるよう指示を徹底する必要がある。受講者は仮説を立てることになれていないため、受講者への指示を明確にし、なぜ仮説を立てるのかを明確に伝える必要がある。また、その後朝日南中に戻り、資料をもとに「資料から確認できる場合は○」「予想はされるが確認できる根拠が資料にない。追加情報を集めることが必要は△」「そもそも学校では解決できない問題である×」等つける検証作業に移るが、この「○△×」の検証の意味についても、受講者に思い込みでなく、事実に基づく検証が必要であることを伝え、繰り返し説明することが必要である。

### ③「構想」の課題

演習の進め方について、別紙で資料を配布していたが、受講者の理解不足が見られたため、演習に入る前に配布資料を活用するなどして確認が必要であった。

ワークでは指導者がグループごとに演習の状況等を見て、介入していくことも必要であると感じた。介入することにより、思い込みや経験のみで考えていないか、根拠を示すことができるか等を受講者に促し、「情報収集」「分析」で身につけたことと「構想」の切断にならないようにし、受講者自身が修正できるようにするためである。

下関では試行として「構想」の一部をペアにした。ペア、グループいずれにしても、メンバーが妥協するのではなく、お互いの意見を出し合い、納得できるまで議論することが重要である。ペアでもグループでも妥協したり、主張が強い受講者に引っ張られたりする場面が見られたため、妥協しないこと、お互いが納得するまで議論することを受講者に繰り返し伝えることが必要である。

学校においては、「教育目標」という「目的」が「目標」という言葉で使用されてい

る。そのため、下関では受講者に混乱が見られた。「構想」の研修を行う際には、「目的」「目標」の定義について解説が必要であることが確認された。

「構想」においては、質問会で意図を持った質問が重要である。この質問が、受講者に気づきを与えるからである。「目的」「目標」を設定するときに、資料から根拠を示すことができているか。根拠がないままに、今までの経験から設定していないか。会場からそういった質問が出なかった場合を想定し、指導者が質問を準備しておく必要がある。

(西山由花子・澄川忠男・小和田和義)

## 第2章 長崎県での試行

### 1 研修の概要

#### (1) 本研修プログラムの位置づけ

長崎県においては、長崎県教育センターが主催する年間研修計画に組み込まれている「管理職のためのマネジメント研修講座」として、本研究が昨年度から開発している研修プログラムをベースにして行われた。直前の10月に行われた下関での実施プログラムにおける反省や課題に基づき、一部を改良したり手法が比較検討できるグループ分けにしたりして臨んだ。

長崎県教育センターでは、上記「管理職のためのマネジメント研修講座」を平成14年度より実施しており、初めて管理職となった者（教頭・事務長職等）を対象として、「リスクマネジメント及び学校組織マネジメントに関する講義・演習を通して、学校の危機管理と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」ことを目的として開講されている。今年度は県全体で98名の参加があり、11月9日（月）と10日（火）の両日にわたって大村市にあるセンター本館大講堂ほかで行われた。

本研究を主催している兵庫教育大学大学院教授の日渡円は、平成24年度から長崎県における本研修講座の講師を務めており、概ね1日目にリスクマネジメント研修、2日目に学校組織マネジメント研修を実施してきた。本年度の研修内容の概要は表1の通りであり、本研究で開発してきた「管理職マネジメント研修」プログラムを、学校組織マネジメントに関する研修として実施した。

表1 研修講座概要

項目	内 容
研修講座名	管理職のためのマネジメント研修講座
目的	新任管理職に対する研修で、リスクマネジメント及び学校組織マネジメントに関する講義・演習を通して、学校の危機管理と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	小・中・高・特別支援学校教頭・事務長 98名 該当者（公立学校新任教頭、県立学校新任事務長及び過年度未受講者）
参加者	小学校 新任教頭46名                      中学校 新任教頭24名 高等学校 新任教頭11名                  新任事務局長・事務長10名 特別支援学校 新任教頭5名              新任事務局長・事務長2名
会場	長崎県教育センター（〒856-0834 大村市玖島1丁目24番2号） 本館5階大講堂、研修室A、研修室B
グループ編成	1グループあたり4～5人、校種混合とし、20グループ編成（ただし結果の比較検討のため、2日目については2人組による活動を指示したグループもある）

<p style="text-align: center;"><b>時間設定</b></p>	<p><b>【グループ演習】</b></p> <p>○1日目 13:00～13:20 開講行事  15:30～16:30 講義・演習「学校組織マネジメント  及びリスクマネジメント その1」</p> <p>・ケース演習① 15:30～16:00 (30分)  ・ケース演習② 16:00～16:30 (30分)</p> <p>○2日目 9:30～12:10 講義・演習「学校組織マネジメント  及びリスクマネジメント その2」</p> <p>・解説～分析～ 9:30～10:20 (50分)  ・ケース演習(個人ワーク) 10:20～10:50 (30分)  ・ケース演習(グループワーク) 10:50～11:30 (40分)  ・ケース演習(発表・共有) 11:30～11:50 (20分)  ・まとめ 11:50～12:00 (10分)  ・振り返り 12:00～12:10 (10分)</p> <p><b>【総括講義】</b> 13:00～14:20 日渡 円(兵庫教育大学)  14:30～14:45 研修報告  14:45～15:00 閉講行事</p>
<p style="text-align: center;"><b>グループ別 講師等</b></p>	<p>グループ数：20班(1班当たり4～5人)</p> <p>役割分担：</p> <p>大講堂(1～10班)</p> <p>講師(チーフ) 西井 直子(三重県教育委員会)  小西 哲也(兵庫教育大学)  三田村 彰(福井大学)  小和田和義(福井県教育研究所)  池田 浩(新潟市教育委員会)</p> <p>研修室A(11班～15班)</p> <p>講師(チーフ) 谷口 史子(延岡市立旭中学校)  諏訪 英広(兵庫教育大学)  佐藤 大輔(函館市教育委員会)</p> <p>研修室B(16班～20班)</p> <p>講師(チーフ) 澄川 忠男(下関市教育委員会)  葛西 耕介(兵庫教育大学)  西山由花子(久米南町立久米南中学校)  稲垣 健(神戸市教育委員会)</p>

## (2) リスクマネジメント研修(1日目)について

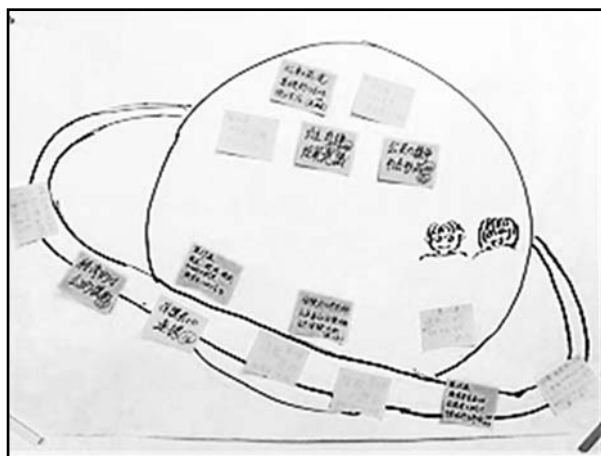
2日間にわたる研修の1日目の前半は、兵庫教育大学大学院教授の日渡円が講師となって「リスクマネジメント研修」が大講堂で行われた。これは2日目の「学校組織マネジメント研修(分析)」の布石ともなる内容で、はじめに「いじめ防止対策推進法」成立のきっかけとなった「大津市中2いじめ自殺事件」が取り上げられた。情報の取り扱いやその提供・開示に関して、旧来の感覚では対処できなくなっていること、それらに伴って新たなリスクが学校現場に生じてきていることなどを、参加者各自に事件の概要を振り返りさせながら考えさせた。

続いて「生徒指導」を例にとり、その法的根拠を教育基本法に求める作業を通して、どのように問題を認識し、どう対応しようとするのかをグループワークを交えながら考えさせた。その過程の一つで、グループにおける話し合いの結果を「ポンチ絵」に表す作業があり、学校教育法における「生徒指導」の位置づけや、学校における教育活動の中で「生徒指導」の占める役割などを、見る人に分かりやすく説明する資料として制作させた。完成したポンチ絵には、語句の表記だけにとどまるものもあったが、樹木をイメージしたものをはじめ、蜘蛛の巣や土星をイメージした図柄のものなど、視覚的に分かりやすく工夫されたものが多かった。

### リスクマネジメント研修の様子



法令の読み込みやポンチ絵作成場面の様子↑



ポンチ絵の作成例↑→



これらの作業を通じて、生徒指導には「懲戒」が伴う可能性のあることを理解する一方で、その「懲戒」の定義は曖昧であり、実際の執行に関して多くの課題があることを学んだ。そして、1日目の後半と2日目に行われる「学校組織マネジメント研修」が「答え」を聞いて帰る研修ではないこと、知識伝達型でなく「自分で考える」ことを重視する研修であること、個人が思考する際には人によって違いが生じるとともに、クセがあることなどについて共通認識が図られた。さらに、教員はそれまでの（限られた）経験の中から解決策を探ろうとする傾向があり、そのクセのようなものをあらかじめ認識しておかないと、思わぬ危険性に巻き込まれる可能性が高まることなどについても学んだ。

例えば「頭が痛い」という状況に際して、どのように対処するのかを考えた場合、「睡眠をとる」のか「鎮痛剤を飲む」のか、「病院に行く」のかではその後の展開が異なってくる。前二者では根本的な解決には至らず、再び同じ症状に見舞われる可能性があるのに対し、後者ではその原因が突き止められることで再発防止に至る割合の高いことなどが説明されると、参加者の表情には納得の肯きがみられた。メガネが合わないことで頭痛が起きているとしたら、専門家に診断してもらったり眼鏡店で交換したりすること、すなわち原因が除去されることが重要であるという事例は非常に分かりやすかった。

続いて学校教育においても、しばしばありたい姿（目標）が優先され、現状の分析が後回しになったり、おざなりになったりすることが紹介された。その結果として、現状と目標の間に大きな乖離が生まれること、課題の解決や具体的対応策を考える際に、根本的な解決に向けた手立てよりも対症療法的な手立てがとられがちになることなどを学んだ。より良い学校経営をめざすためには、現状把握に向けた「情報収集」や「分析」を大事にすべきことが説明されるとともに、「情報収集」について講義・演習が行われ、初日の研修を終えた。

「リスクマネジメント」そのものの重要性を学ぶとともに、2日目の研修のめあてである「判断の根拠となる情報収集の大切さに気付く」ための布石として、二日間の研修の関連性を参加者に意識させることのできた研修となった。

### （3） 学校組織マネジメント研修について

管理職マネジメント研修について、下関での研修を踏まえて見直したことを以下に記す。

#### ① 時間設定

長崎での研修は2日間の日程であるが、「分析」の演習時間の確保のため、1日目のリスクマネジメントの中に「情報収集」の演習を含めることとした。下関市での実施では、ケース演習に入る前の解説の時間が不足し、受講者の研修内容の把握が不十分な点も見られたことから、表1のように時間設定を行った。

議論中心の参加型セミナーであることから、積極的な発言を出しやすくするために、演習冒頭では、アイスブレイキングを行った。グループ内の雰囲気もほぐれ、スムーズに演習に入ることができた。

「分析」の演習が3つの研修室に分かれて実施されることから、2日目の最後に日渡による統括講義を行い、2日間の研修目的の再確認も含めて考え方の共通理解を図った。



## ② グループ内の人数や役割等

下関市での研修を踏まえ、1グループ内の人数は、作業効率等の比較対照するために、研修室によって2～5名とした。多様な視点を受講者にもってもらいたいということから、校種を交えてのグループ編成とした。20グループを3つに分け、そのうちの2つはグループで演習を進める形をとり、残り1つはペア学習の形で演習を進め、学習形態の違いによる演習効果の違いについても検証を行った。役割分担については、特に指示は出さず各グループに任せた。時間の管理については、講師サイドから指示を出した。

## ③ ワークについて

下関市の研修では、分析のグループワークの説明を「1 仮説でツリーを作る」ワークと「2 資料をもとに仮説を検証する」ワークの説明を一度にしたことから、参加者にやや戸惑いが見られたため、「1」「2」の説明とワークを区切って行った。

その他のワークにおいても、講師の説明を強調して行ったり繰り返したりすることでポイントが押さえられるようにした。全体提示用プレゼンテーションを、流れのままに説明するのではなく、必要に応じてポイントとなるスライドに戻ったり丁寧に説明したりすることを心がけた。

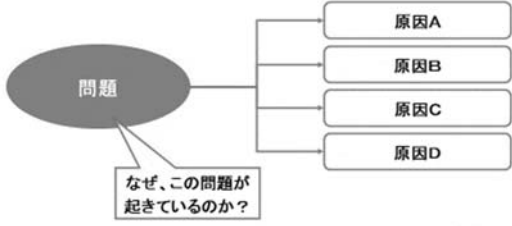
## ④ 演習準備について

下関市の研修では、講師は一人で行ったが、長崎では、3つの研修室に分かれて演習を行うことから、演習の進め方等について講師サイドの共通理解を図る必要があったため、事前に打ち合わせを行った。また、講師それぞれが話す内容についても概ね揃えていくために、プレゼンテーション資料のノート機能も活用した(表2)。

下関市では、提示したスライドの文字が見えづらい部分があったり、ワークを進める中で振り返って考えたいときに参考になる資料が手元になかったりといった反省があったことから、全体提示用プレゼンテーションソフトの内容と同一の資料を配布した。ただし、モデルと示す「ツリー作成例」は、一段目の設定を分かりやすくするために内容を「子どもと子どもを取り巻く環境」とした上で、演習の最後に配布した。なお、「ツリー作成例」以外でもワークをスムーズにするために、全ての配布物を同時に配布するのではなく、ワークシートは必要なタイミングで配布した。

同様に演習時間を確保するためテキストの分量を精選し、テキストの内容の重複部分を減らして1冊にまとめ配布した。また、受講者のツリーへの理解を進めやすくするために、「良い例」「悪い例」のスライドになぜ良いのか悪いのかの説明を明記し、ツリー作成に迷ったときに振り返られるようにした。

表 2 (解説用の資料にノートを添付したもの)

<p>問題の原因分析</p> <p>新しい時代に対応する学校管理職マネジメント研修会</p> <p>「原因」とは？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 原因とは、問題を引き起こしている事実</li> <li>◆ 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必要がある</li> </ul>  <p>16 兵庫県立大学 資料センター学校教育実践マネジメント研究室</p>	<p>個人ワークの進め方</p> <p>新しい時代に対応する学校管理職マネジメント研修会</p> <p>【取り組むこと】</p> <p>「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を行う</p> <p>1. 原因分析のツリーを仮説で作成する ※まずは資料を見ずに考える</p> <p>20 兵庫県立大学 資料センター学校教育実践マネジメント研究室</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 問題の原因分析 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ここで扱っている「原因」とは、問題を引き起こしている事実</li> <li>・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必要がある。</li> </ul> </li> <li>○ 学校では、何か問題があったとき、すぐ「対処」「対策」になっていないか？ <ul style="list-style-type: none"> <li>・問題の原因は複数ある可能性もあり、その中に根本的な原因（これを「真因」と呼ぶ）がある。</li> <li>・根本的な「真因」に対して対策を打たない限り、効果は望めない。</li> </ul> </li> <li>○ 「分析」の演習では、根本的な原因「真因」を突き止めていく考え方を学ぶ。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 個人ワークの進め方 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ここでは、資料は見ない。</li> <li>・「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を行う。</li> <li>・原因分析のツリーを仮説で作成していく。 <ul style="list-style-type: none"> <li>※ なるべく多くの原因の仮説を立てていく</li> </ul> </li> <li>・対策にならないように留意して、1層目の原因を4つ以上あげて、さらにツリーを4層以上作るようにする。</li> <li>・学校が対策出来ないものが出てきたら、それはそこでやめて、もっと他の原因がないか考える。（例えば、「保護者の経済状況が悪い」など）</li> <li>・正解、不正解はない。</li> </ul> </li> </ul>

## 2 研修講座に対する受講者の評価

2日間にわたり実施した「管理職のためのマネジメント研修講座」の受講者のアンケート（自己評価表）の結果は次の通りである。

表3 受講者アンケートの結果

(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							
	項目	5	4	3	2	1	平均
①	講義内容の理解度	4	57	33	4	0	3.62
②	講義への集中度		67	31	0	0	3.68
③	今後の資質向上への取り組み意欲		79	19	0	0	3.81
注) ①は5段階評価、②・③は4段階評価で行った							
(2) 今回の研修で勉強になったこと刺激を受けたこと							
<p>○我々の職務の扱は法であることを今後も常に意識して社会の変化に対応できる学校運営に臨んでいきたい。</p> <p>○教育関係法令の読み込みは今まで必要と思われる部分しか読んだことがなかったが、今回読み込めて非常に面白いと感じた。</p> <p>○今までの自分の価値観を変える機会をいただいたと感じた。それは、これまでの自分は打ち手（対応策）ばかりに目がいってしまい、真因を探すことを怠っていたように感じた。先生方がおっしゃったように、「策は真因に応じたものでなければ、からまってしまう」と私も思った。</p> <p>○第1日目の講義を受けて、これまで自分自身の経験のみで思考していたことに気づかされ、深く自己を見つめる良い機会となった。今後は幅広い観点から物事をとらえる、自分の経験だけで方策を立てない等気をつけていきたい。</p> <p>○経験に頼り過ぎない正確な分析が必要だとよくわかった。</p> <p>○学校は分析するという手法に慣れていない。何かあるとすぐに対処するが、それが正しいければ問題が解決されるが、解決されないのは正しい対処ではなかったということ。その正しい真因を追究するための“分析”について多くの刺激を受けました。</p> <p>○これまで分析の手法として、SWOT分析は経験してきた。今回、SWOTよりも幅広く分析していくことが可能なツリー形式の方法を教えていただき、ありがたく思う。学校は様々な課題がある。これまでは、すぐに対策を考えていたが、今後は今回の研修を生かして、幅広い情報収集をもとに、しっかり分析し、真因を探り、効果的な打ち手を構想していきたい。</p> <p>○学校における諸課題に対して固定観念にとらわれず、広い視野に立って取り組んでいく大切さを感じた。管理職は「対課題」への力が必要であり、真因に対して常に打ち手を打ち続けるという言葉が心に残った。</p> <p>○自分はリーダー（教頭）として教育行政や教育の動きについてもっと勉強し、教職員に指導・助言をできるような資質を高めないといけないと感じた。</p> <p>○なぜリーダーの変革が必要なのか、教育の歴史より講義をしていただき、大変参考にな</p>							

った。

- 同じ班になった方々の意見の違いを通して、同じ学校の教員どうしてもじっくりと話し合う場を設けることも新たな進歩につながるものと思った。
- 校種・職種の異なる方々との研修は自分にとって大変刺激を受けた。
- 今回の研修で一番感じたことは自分の視野の狭さである。教諭としての自分から管理職としての自分に変わることができず、もがいてきた6か月であった。その原因が自分の思考のかたよりであることに気づくことができた。
- P D C Aサイクルは、学校運営、各活動、各取組の時に行っているが、真因というものを究明するのは新しい視点でした。しかし、ツリーの分析方法などは職員に説明し、行わせるにはもう少し研修が必要に感じた。全職員で行い、真因の究明と課題解決の取組を共通理解のもと行うと効果は上がると思う。

### (3) 資質向上に向けた自らの課題とその改善方法

- このマネジメントを校長先生の学校経営方針の具現化のために使うと、全職員が同じベクトルで、学力・生徒指導等すべての課題が解決できるのではないかと思います。
- マネジメントの1丁目1番地は「情報収集」、これをまず大切に実施していきたい。その上で、本日学んだ原因を探るツリーによる分析を行っていきたい。自分の癖で学校課題の改善に取組まないようチームとして複数の目を生かした真因の追究を行っていきたい。
- 自分一人の考えでは偏りが見られるため、担当教諭等を巻き込んで話し合いをしながら進めていこうと思う。方向性が決まれば、企画等、担当に任せていくことも身に付けていこうと思う。
- 今回の研修での情報収集、分析の仕方について、学校に戻り、自校の学力向上や学校の特色づくりに生かしたい手法である。リーダーとしてどのような学校づくりをしたいのか、しっかりとした考えを持ちたい。
- 今回演習で行った「分析」を色んな事由で実際にやってみたいと思います。分析がうまくできれば実践できますし、うまくいかなければ何がいけないのかその原因を探ります。マクロの視界をもつための「ひいて見る」ことを習慣化していきたいと思います。
- 今回の研修のスピードについていけない自分の能力の低さを痛感しました。「ツリーを作成して真因を探す」初めての体験でした。学校現場でマネジメントの発想を持って頑張っていきます。

#### 1の評価のめやす

- ① 5：非常によく理解できた 4：よく理解できた 3：だいたい理解できた 2：あまり理解できなかった 1：ほとんど理解できなかった
- ② 4：集中できた 3：おおむね集中できた 2：あまり集中できなかった 1：ほとんど集中できなかった
- ④ 4：向上した 3 おおむね向上した 2：あまり向上しなかった 1：ほとんど向上しなかった

### 3 受講者の傾向

#### (1) 受講者の全般的な傾向

長崎における研修受講者は、小学校・中学校・高等学校・特別支援学校の新任教頭と事務長である。ほとんどの新任教頭が3月まで学校現場で教諭として勤務しており、管理職として通年を見渡せていない状況である。1日目のリスクマネジメント研修の中に含めて行われた「情報収集」の演習や2日目の「分析」の演習は、「校長としての視点」で考える場面が多かったが、特に大きな問題はなかったように思われた。

研修を進めていく中で、これまでの経験や知識により、考え方が無意識の基準に左右されたり、自分の思考には偏りやくせがあることに改めて気づいたりする受講者が多かった。

#### (2) 「分析」における個人ワーク

「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を行つために、原因分析のツリーを30分間の時間設定で4段以上できるだけ複数作るように指示して行った。

ツリーを作成するにあたって、仮説で考えること、階層の要素を統一すること、飛躍しないこと、対策にならないことなどを押さえたが、階層の要素にばらつきが見られたり階層にあげる原因が一つしかなかつたりして、本来求めるツリーの作成になっていないものも作業を進める中で見られた。また、1段目の階層で思考が停止する受講者も見られた。

#### (3) 「分析」におけるグループワークとペアワーク

個人ワーク終了後、まず、各自のツリーについて発表を行い、自分との考えの違いや気づきなどを共有した後、グループもしくはペアで「問題分析ツリーの作成と真因特定」のワークを40分間の時間設定で行った。(表4)

このワークでは、時間を指定しながらいくつかの作業を行う場面もあることから、作業ごとに時間を伝えながら演習を進めたものの、グループによって作成時間に大きな差が見られた。また、全体的に作業時間を延長したことから最後の振り返りやまとめの時間が不足する状況も見られた。

作業効率等を比較対照するために、グループワークとペアワークの形式がとられたが、ペアワーク形式で見られた特徴として、ペアワークの場合、多様な視点での深まりは厳しく、お互いに妥協せずに協議するように説明しても、どちらかが妥協してしまう姿が見られたり、ペアの構成によっては、二人とも意見を言わない場合や妥協点が見いだせないと作業が中断してしまったりする状況があった。ただ、意見を出し合う時間は多くとれる良さもあった。

#### (4) 「分析」における振り返り

全体共有では、付箋に記入するのではなく、時間の都合もあり、直接ワークシートに記入した。各受講者とも何らかの気づきや考え方の違いについて記入が見られた。(表5)

解説や全体共有で気づいた点をどのように活用していくかについては、受講者に十分に考えさせる時間がとれなかった。

表4 ケース演習～分析～ グループワーク成果物

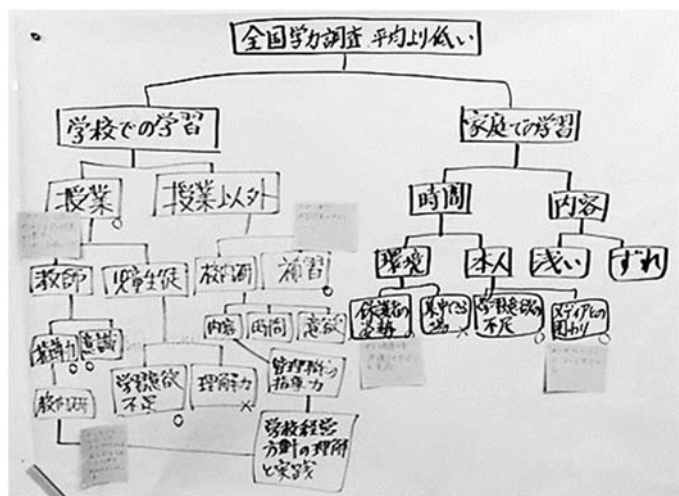
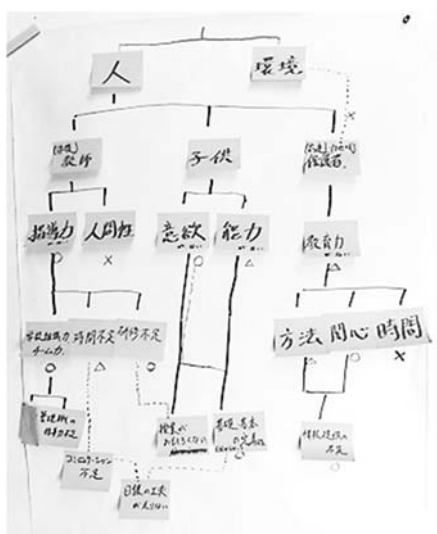
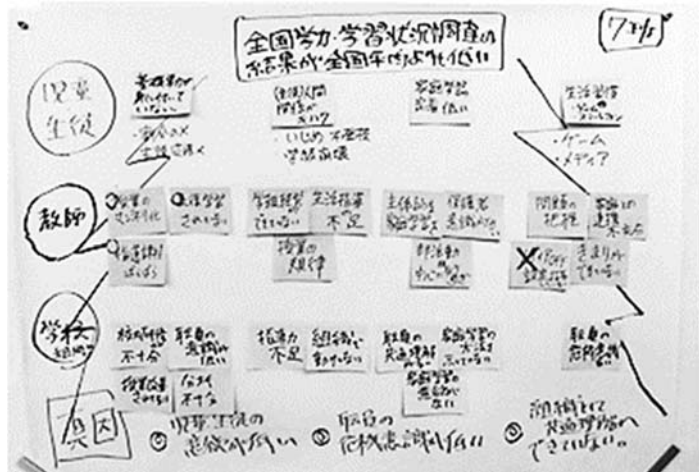
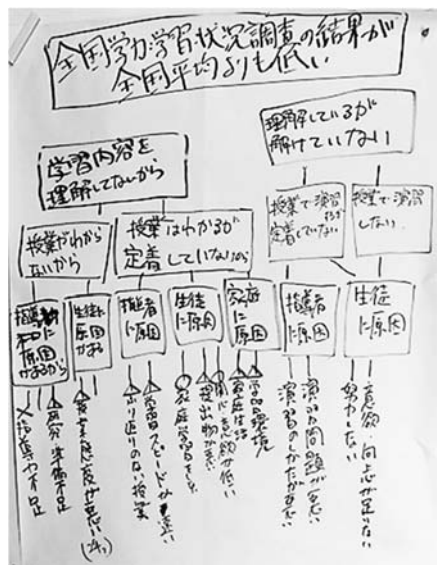
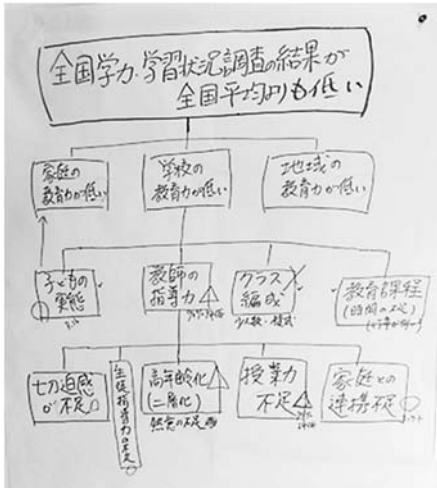


表5 ケース演習～分析～ 振り返り結果（本人気づき）

<p><b>自分の思考の特徴</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○情報（事実）と分析を混同することが多い。対策も同時に考えがちである。</li> <li>○対処療法的な思考が強い。</li> <li>◎視点が狭い。</li> <li>○大きな視点であるが、問題解決に至るまでの具体的な問題の把握に欠ける。</li> <li>○具体的な視点にたどり着けないことがある</li> <li>◎これまでの経験による持論からなかなか抜けられない。</li> <li>◎もっと多面的に見て様々な切り口で分析できるようにしたい。もっと学校外へ目を向けられるようにしたい。</li> <li>○自分の思考の特徴としては一般的だなあと考えた。（他の人と同じものが多かった）</li> <li>◎拡散しやすく、収束的な思考が苦手である。</li> <li>◎手を打つことを先に考えてしまう傾向にある。</li> <li>○原因を抽象化してしまう場合がある。情報収集が不足している。</li> <li>○具体化に比べて抽象化が苦手である。</li> <li>○教師サイドで見ている。</li> <li>○児童サイドから見てしまう。</li> <li>○小中学校の実態に対する理解不足（高校勤務のため）</li> <li>○小学校で考えている（中高の先生は子どもの将来を見て考えている）。</li> <li>○学校あるいは授業の秩序・規律のみに考えが偏向している。</li> <li>○ポジティブな思考で行動できる。他の意見を聞き、参考にすることができる。</li> </ul>
<p><b>「分析」で学んだことをどのような場面で応用できそうか</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◎自校の課題分析</li> <li>◎学校経営目標（学校経営案）づくり</li> <li>○学級経営案づくり</li> <li>○校内研修計画づくり</li> <li>○職員への指導</li> <li>○小中連携での話し合い活動</li> <li>◎保護者や職員からの疑問や相談があった場合など短時間で結論を出さなければならない場面</li> <li>○保護者集会で経営方針を伝える準備</li> <li>○複合的な原因がある場合の分析・整理</li> <li>○他者に説明するとき</li> <li>◎校内研修会</li> <li>◎生徒指導法の検討</li> <li>○リスクマネジメント</li> <li>○職員会議等での起案等、反省を生かしているか見る場面</li> </ul>

◎複数回答あり

## 4 反省点

### (1) 研修の成果と課題（プログラム内容全体）

2日間の研修を通して、十分な情報収集や分析を行わないまま対策を考えている現状に受講者は気づくことができたようである。

本研修は、知識を持ち帰る研修ではなく、正解を探すものでもなく、考え方を学ぶものであることを繰り返し伝えていったが、気がつく現状に対する打ち手を探そうとしている受講者も見られた。知識伝達型の研修に慣れている受講者には、繰り返し丁寧な説明をしていくことが必要である。

長崎では、「情報収集」の演習を1日目のリスクマネジメントに含めて行ったことから、「情報収集」と「分析」のつながりについての説明がしづらい面もあった。「情報収集」からの継続であることを丁寧に押さえる必要があった。また、「情報収集」「分析」「構想」と通して演習が行えなかったことで、受講者は、なぜ「分析」が必要なのかという点の理解が十分進まなかったように感じた。できれば、「分析」と「構想」はセットで実施した方が研修の一層の充実につながるのではないかと考える。

また、小・中・高・特別支援学校教頭、事務長と受講者の校種や職種の幅が広がったことから、「分析」で作成したツリーの一層目に「環境」という新たな視点を設定する例も見ることができた。

### (2) プログラムで活用するテキスト類の課題

下関における反省から、テキスト・補助資料は一冊にまとめ、さらに重複する部分は削除するなどして全体量を減らしたが、長崎では「情報収集」における資料の読み込みがほとんど無かった。その結果、「分析」における「資料をもとに仮説を検証する」というグループワークでは、「真因」を特定するための資料の読み込みに手間取る場面も見られた。テキスト・補助資料をグループのメンバー一人一人が内容の全てを読み込むのではなく、読み込むページ数を割り振って情報を共有するなどのワークの工夫も必要である。

「分析」における「学力向上」というテーマ設定は、身近な課題であるために取り組みやすい反面、過去の経験や知識・思い込みに左右されたり、広がりや深まりをなくしてしまったりする側面もある。特に、個人のツリー作成場面で自身の経験や考えに引っ張られてしまうことが多かったので、誰に対する説明のための「分析」なのかを明確にしたり、『あらゆる可能性を考えて原因を探った』と説明ができるようなツリーを作成する」という説明を事前に行ったりすることも必要と考えられる。

また、全体提示するプレゼンテーション資料の「原因分析の良い例、悪い例」のスライドに「なぜ良いか、悪いか」の説明を明記したが、なかなか受講者の理解が進まない現実もあった。受講者の理解をスムーズにするために、説明するスライドをより具体的にしたものを増やすなどの工夫も必要と思われる。

さらに、ツリーを作成するワークシートを下関では横向きで作成していたが、深く層を掘り下げていくことができるようにするために長崎では縦向きで作成した。どちらにしても1層目を4つに限定していることで受講者の自由な発想を妨げていることも考えられるため、自由な記述が可能なワークシートへの変更や、思考のプロセスがたどれるワークシートも検討していきたい。



### (3) プログラムの進行等、指導上の課題

研修は、リスクマネジメントの内容に「情報収集」の内容を含め、「分析」の時間を確保することを優先した。受講者の感想から、「情報収集」の時間確保は十分とは言えないが、「情報収集」のポイントとなる自分の思考に偏りがあることを自覚することはできていたので、大きな影響はなかったと判断される。ただ、「情報収集」で気づいた「思考には偏りやくせがある」、「広い視野に立って考える」ことを「分析」におけるツリー作成に活かすためには、「情報収集」と「分析」のつながりについて、どのように押さえていくか確認しておく必要がある。

「分析」では、講師に加えて介入者も待機したが、どのタイミングで介入するのか、どの部分に介入するのか、さらに共通理解を図る必要がある。受講者のツリーづくりにおける一番の戸惑いとなる1層目の要素の統一等を瞬時に判断するといった介入者の力量は、充実した研修となるために重要な要素になると思われる。ツリーを作成する際に、「校長としてツリーを作ること」、「思考には偏りやくせがあること」、「広い視野に立ってツリーを作ること」について、タイミングを見ながら繰り返し受講者に説明し、演習を進めていけば、介入する場面も減らしていけるのではないかと考える。

「分析」のワークではツリー作成に苦勞していたが、原因を掘り下げていく有効性は多くの受講者が実感できていた。「ツリーをなぜ作るのか」「なぜツリーの形をとるのか」といった基本的な点において、学校はこのような手法に慣れていないことから、ツリー作成の必要性を丁寧に説明する必要がある。加えて個人ワーク、グループワークで演習時間の延長を行うと全体共有の時間が不足するなど、演習の運営について講師は十分配慮する必要がある。

長崎でもグループワークに加えてペアワークも取り入れたが、個人ワークからペアワークに移った際に、ペアで必ずやること、妥協をせずにお互いが納得するように議論することといった指示を出したが、妥協してしまったり、互いが譲らない場合にはワークが進まなかったり、個人の特性がペアワークの成果を左右していた。このような状況から、グループワークの方がいろいろな考え方を出し合ったり、良いものができるようになっていくのではないかと考える。

最後に、演習時間の設定については、研修の実施主体の都合により希望通りの設定は難しいと思われるが、その時々で、短縮しながら、逆に厚くしながら演習を進めていくのか、事前に十分な吟味をしていくことが今後も必要と思われる。

(谷口史子・稲垣健・桑原鉄次)

