

第3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付け

函館市においては、函館市北海道教育センターが、小・中学校の学校長を対象に、学校経営に関わる内容で年間2回の研修を実施している。第1回は、「学校危機管理研修」を実施し、第2回は、「創意ある学校づくり」に関する学校経営マネジメント研修として本調査研究チームが作成したプログラムを活用した研修を実施することになった。当初は、午前の設定で「情報収集」のみを実施する予定であったが、研修内容の充実を図る観点から、校長会との協議を経て、希望者を対象に「分析」の内容で、午後の講座が行われた。

本研修プログラムの実施にあたっては、これまでの下関市及び長崎県で実施された「管理職マネジメント研修プログラム」の講義・演習について、内容面や運営面の検証を行い、本年度最後の試行となる函館市での研修に向け、次の点が改善されている。(詳細は、「(3) 試行プログラムの検証点」に記載)

- ・「情報収集」に関するテキスト・ワークシート等

ケース本文と補助資料において、若干の文言や数値の加除修正

- ・「分析」に関するテキスト・ワークシート等

ツリー作成の演習が、十分に理解されないまま個人ワークやグループワークに取り組みられている状況が見受けられたことから、仮説の発想を広げることができるように、原因分析の例を3枚追加した。(ホテルの客が減少した原因分析例を2枚、教頭の多忙化の原因分析例を1枚) さらに個人ワークシートも変更(詳細は「Ⅱ. 開発テキスト 第1章 開発したテキストの概要」に記載)

- ・ワークに関する時間、介入等

ワークに関する時間設定の再考、ワークへの介入のタイミングと助言内容の検討

前述のように、函館市は長崎県同様「情報収集」「分析」の研修であったが、本報告書では、主に「分析」を中心に、受講者アンケートの結果分析と合わせて、受講後に行った校長へのインタビュー、研修終了後に実施した本調査研究チームのミーティングで協議されたことから、プログラムの内容、運営に関する成果と課題について述べることとする。

なお本研修プログラムについては、平成28年度の北海道立教育研究所で実施される管理職研修講座に位置付けることを予定しているため、4名の北海道教育委員会事務局指導主事が午後からの研修に参加し、実際にグループワークを体験し、校長の活動の様子を把握するなどして、今後の研修講座の企画準備などにつなげていくことができるようにした。

【図1 全体会の様子】



【図2 「情報収集」の様子】



(2) 研修の実際

当日の研修の内容や役割分担等については次の通りである。

項目	内容
目的	組織マネジメントの発想に基づき、学校経営に必要な知識・技能等を学び、学校改善のための力量を図る。
主催	函館市教育委員会
会場	函館市立函館高等学校（〒040-0002 北海道函館市柳町11番5号）
参加者	<p>函館市立小・中学校 校長</p> <p>午前：「情報収集」 小学校43名 中学校28名 合計71名</p> <p>午後：「分析」 小学校9名 中学校15名 合計24名 （北海道教育委員会事務局指導主事4名が参加し、総合計28名）</p> <p>※冬期休業明けの職員会議等を予定していた学校が多かったため、参加者が少なかった。</p>
日程	<p>平成28年1月20日（水）</p> <p>9：00～ 9：10 開会行事</p> <p>9：10～ 9：30 全体講義</p> <p>9：30～ 9：40 会場移動</p> <p>9：40～11：45 ケース演習①（125分） ・「情報収集」講義演習（3会場）</p> <p>11：45～11：50 会場移動</p> <p>11：50～12：00 閉会行事①</p> <p>12：00～13：15 昼食休憩</p> <p>13：15～15：45 ケース演習②（150分） ・「分析」講義演習（3会場）</p> <p>15：45～15：55 会場移動</p> <p>15：55～16：10 まとめ・閉会行事②</p>
グループ等	<p><グループ数></p> <p>午前：13グループ（以下、Gと表記） 第1会場…4G、第2会場…4G、第3会場…5G ※各Gの構成は5～6名、校種混合</p> <p>午後：6G（内4Gに指導主事を1名ずつ配置） ※各会場2G、構成は3～5名、校種混合</p>



グループ等	<p><役割分担></p> <ul style="list-style-type: none"> ・全体講義 日渡 円（兵庫教育大学） ・午前「情報収集」 <ul style="list-style-type: none"> 第1会場…進行；小西 哲也（兵庫教育大学） 補助；葛西 耕介（兵庫教育大学） 第2会場…進行；西井 直子（三重県教育委員会） 補助；西山由花子（久米南町立久米南中学校） 第3会場…進行；谷口 史子（延岡市立旭中学校） 補助；三田村 彰（福井大学） ・午後「分析」 <ul style="list-style-type: none"> 第1会場…進行；池田 浩（新潟市教育委員会） 補助；谷口 史子（再掲） 第2会場…進行；稲垣 健（神戸市総合教育センター） 補助；西山由花子（再掲） 第3会場…進行；桑原 鉄次（長崎県教育センター） 補助；三田村 彰（再掲） ・記録（午前・午後兼ねる） 諏訪 英広（兵庫教育大学）、鈴木 淳（北海道立教育研究所） 佐藤 大輔（函館市教育委員会）、宮脇 浩和（兵庫教育大学） 沼田百合絵（兵庫教育大学）
-------	--

（3） 試行プログラムの検証点

今回の函館市での試行プログラムは、長崎県で試行したプログラムにおいて、受講者の取組状況や進行役の振り返り、アンケート調査結果などを検証し、次の点を変更して実施することとした。

なお、この検証点を踏まえた本プログラムの分析等については、「2 受講者の反応」、「3 受講者の傾向」で報告することとする。

① 時間配分の工夫

「情報収集」「分析」の各ケース演習では、個人ワークの時間を十分に確保し、受講者自身の思考をしっかりと整理させた後、グループワークでの協議において、自分の思考とは違った思考の気付きにつながるような時間配分にした。

② ワークへの介入

個人ワークやグループワークの中で、受講者の思考が停滞していたり、ワークシートや模造紙に思考のプロセスを記入している活動場面において、その思考の方向性が違ったりしている場合に、進行役や補助役が適切に助言を行い、受講者の思考やワークの活性化を図ることで講義・演習のねらいに向かうことができるようにした。

③ ケース演習の理解を図るテキスト、個人ワークシートの改善

「分析」のケース演習におけるツリー作成は、これまで試行実施してきた下関市及び長崎県において、スムーズに行うことができなかつたことから、講義で活用するテキストの一部を表1のように加除修正を行い、受講者の理解を図ることができるようにした。また

個人のワークシートも変更を行った。

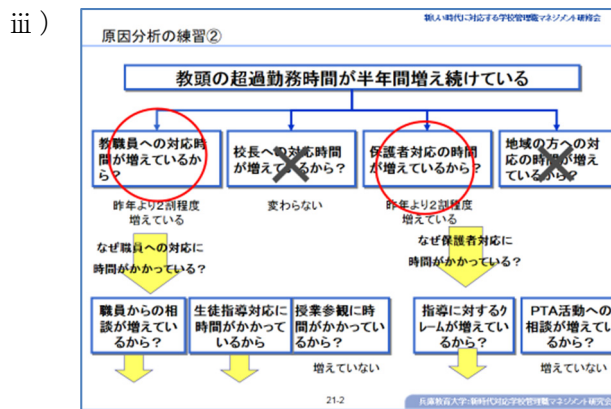
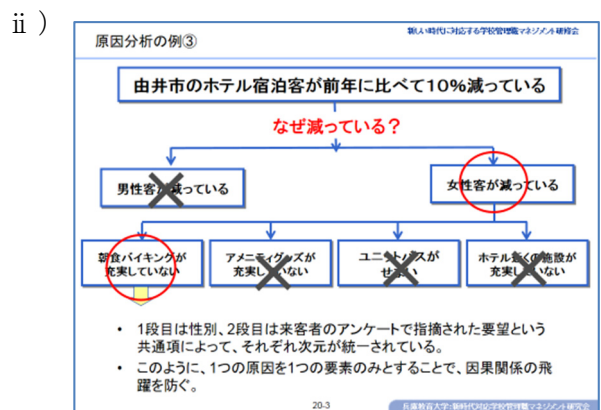
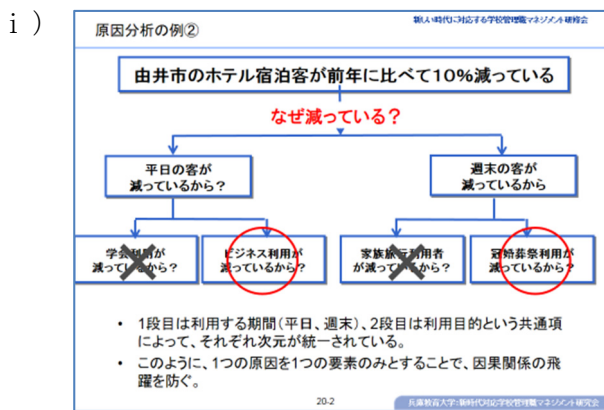
表 1 講義テキストの変更点

長崎県の試行プログラム	函館市の試行プログラム
<p>原因分析の例②</p> <p>由井市のホテル宿泊客が前年に比べて10%減っている</p> <p>なぜ減っている？</p> <p>平日の客が減っているから？</p> <p>週末の客が減っているから</p> <p>学生利用が減っているから？</p> <p>ビジネス利用が減っているから？</p> <p>家族旅行利用が減っているから？</p> <p>宿泊施設利用が減っているから？</p> <ul style="list-style-type: none"> 1段目は利用する期間(平日、週末)、2段目は利用目的という共通項によって、それぞれ次元が統一されている。 このように、1つの原因を1つの要素のみとすることで、因果関係の飛躍を防ぐ。 <p>20.2</p>	<p>原因分析の良くない例</p> <p>由井市のホテルの宿泊客が前年に比べて10%減っている</p> <p>なぜ減っている？</p> <p>競合のホテルが近くにできた</p> <p>消費税が上がった</p> <p>イベント客が減っている</p> <ul style="list-style-type: none"> 三者に共通項がなく、次元が統一されていない(競合者のタイプ、由井市のホテルに固有ではない事情、客層) そのため、整理して因果関係をたどれず、真の原因にたどり着けない。 <p>19</p>
<p>原因分析の良くない例</p> <p>由井市のホテルの宿泊客が前年に比べて10%減っている</p> <p>なぜ減っている？</p> <p>競合のホテルが近くにできた</p> <p>消費税が上がった</p> <p>イベント客が減っている</p> <ul style="list-style-type: none"> 三者に共通項がなく、次元が統一されていない(競合者のタイプ、由井市のホテルに固有ではない事情、客層) そのため、整理して因果関係をたどれず、真の原因にたどり着けない。 <p>19</p>	<p>原因分析の例②</p> <p>由井市のホテル宿泊客が前年に比べて10%減っている</p> <p>なぜ減っている？</p> <p>平日の客が減っているから？</p> <p>週末の客が減っているから</p> <p>学生利用が減っているから？</p> <p>ビジネス利用が減っているから？</p> <p>家族旅行利用が減っているから？</p> <p>宿泊施設利用が減っているから？</p> <ul style="list-style-type: none"> 1段目は利用する期間(平日、週末)、2段目は利用目的という共通項によって、それぞれ次元が統一されている。 このように、1つの原因を1つの要素のみとすることで、因果関係の飛躍を防ぐ。 <p>20.2</p>

※分析例の後に、良くないツリーを例示

※良くないツリーを例示した後に、分析例を提示(左記の提示順を逆にした)

【新たに追加】



※ツリーの作成手順の理解を図るため、「ホテル宿泊客」の例示を2画面、「教頭の超過勤務」の例示を1画面追加して、ツリーの作成手順の理解を図られるよう変更した。

2 受講者の反応

(1) 受講者アンケート結果の状況

本研修講座を受講した校長の状況は、校長経験年数3年目以下が30.5%（内、1年目の採用校長は10.2%）、4年目以上6年目以下が54.2%、7年目以上が15.3%の割合である。また、勤務校数は、1校目勤務が22.0%、2～3校目勤務の校長が71.2%、4校目勤務が6.8%の割合である。

今回の本研修プログラムの試行は、これまで複数校で学校経営に取り組んできている校長の割合が高い受講者の中で実施したことになるが、アンケート（自己評価表）の結果については次の通りである。

まず、はじめに本研修プログラムを受講した満足度についてのアンケート結果は表2の通りである。

なお、当日の研修講座は、午前のみ参加と、1日参加の受講者がいるが、アンケート集計については、その点を考慮せず、記載されている内容をそのまま整理している。

表2 受講者のアンケートの結果①

アンケート項目	A	B	C	D
○本研修プログラムは、研修講座の目的（学校経営に必要な知識・技能を学び、学校改善のための力量向上を図る）を達成する内容だったか。（選択式）	35	23	0	0
※満足度の高さをAからDまでの4段階で評価				
○研修講座の内容についての感想・意見等（記述式） ※主な内容を抜粋し、□；肯定的評価、■；否定的評価で分類して掲載した。				
<input type="checkbox"/> 新たな学校経営の視野（視点）が広がった。 <input type="checkbox"/> 情報収集の視点を広げることができた。 <input type="checkbox"/> 「理論→演習→まとめ」という構成が大変よかった。 <input type="checkbox"/> 実践的な内容で学校経営に係る示唆をいただいた。 <input type="checkbox"/> 校長としての視点で考えることができた研修だったので充実していた。 <input type="checkbox"/> ■ ケース本文や補助資料の読み取りにおいて、状況把握のための時間が十分ではなかった。裏を返すと時間が足りないと感じるほどの充実した内容であった。 <input type="checkbox"/> ■ グループワークは有意義であるが、知識豊富なスーパーバイザーによるまとめがないと研修した受け止めが弱い。 <input checked="" type="checkbox"/> ■ 時間が足りなかった。 <input checked="" type="checkbox"/> ■ 個人ワークやグループワークで考えを深めきれなかった。 <input checked="" type="checkbox"/> ■ 「現状把握」のケース演習において、「どのような情報をどのように集めるのか」という説明ではなく、校長として「何をしたい」のでこの情報が必要であるとの説明の方が作業する視点が明確になるのではないかと感じた。 <input checked="" type="checkbox"/> ■ 「分析」の講義・演習がやや難しかった。 <input checked="" type="checkbox"/> ■ 講座内容と、必要と思われる時間のバランスが悪かった。				

次に、「情報収集」と「分析」の内容について、校長に求められる「応用力」の視点から自己評価した結果は表3、校長で求められる資質・能力に関わっての自己評価等についての結果は表4の通りである。

表3 受講者のアンケートの結果②

アンケート項目		A	B	C	D
○校長に求められる「応用力」を養うポイントをつかむことができたか。(選択式)	情報収集	20	38	0	0
	分析	14	21	8	0
※A:「できた」、B:「概ねできた」、C:「あまりできなかった」、D:「できなかった」の4段階で評価(表4も同様)					

表4 受講者のアンケートの結果③

アンケート項目	A	B	C	D
○学校経営の改善・充実に向けた管理職マネジメントについて理解を深めることができたか。(選択式)	24	32	0	0
○自校の課題解決に向けた方策などについて見通しをもつことができたか。(選択式)	17	33	2	0
○学校経営において具体的に活用できる内容について(記述式)				
<ul style="list-style-type: none"> ・情報収集の方法は多岐にわたることから、その方法などに客観性を持たせることが重要であること。 ・子どもや保護者、地域住民の思いも大切にしていくこと。 ・リーダーは成果(結果)を出さなければならず、そのためには行動することが必要であること。そして、行動するためには、知識と応用力が必要であること。 ・独りよがりにならないこと。 ・目標設定のための情報収集の仕方を工夫すること。 ・情報収集の幅を広げ、組織的に行うこと。 ・経営方針の策定や、学校像・子ども像の設定に取り組むこと。 ・情報の内容と情報収集の方法が多様にあることを改めて確認できたので、自分の校長としての行動パターンを改善しつつ学校経営に努めること。 ・学校評価や保護者アンケート、関係者評価等からの分析と、次年度に向けた具体的な戦略の方向性を明確にすること。 ・自校課題の分析や、学校独自の課題解決に向けた方策の策定に取り組むこと。 ・原因を仮説で考え、構造化(真因分析)すること。 				

最後に、本研修講座全体(運営面や内容面等)に関わって、意見や要望などについての声は次の通りである。

<ul style="list-style-type: none"> ・大変刺激になる研修だった。 ・経営改善に向けた新たな考え方に触れることができた。 ・初心に戻り、学校経営に努めたい。 ・学校経営について再確認できた。ツリーを最後まで作成できなかったのが残念である。 ・自分の特性を知ることができた。成果のある打ち手を行っていきたい。
--

(2) 受講者の活動状況

本研修講座の講義・演習の主な流れに沿って、受講者の活動状況を紹介する。

	① 「情報収集」	② 「分析」
[講義]		<p>○②はツリー作成のワークがスムーズに取り組まれるように、作成例も併せて丁寧に説明している。</p> 
[個人ワーク]		<p>○①はケース本文等を読み込みながらシートへ記入している。</p> <p>②は個人でツリー作成を行っているが、活動の停滞が見られる。</p> 
[グループワーク]	 	<p>○①は直接、模造紙に個人ワークの結果などを書き込み、交流も積極的なグループが多く見られる。</p> <p>②は1層目のレベルを何にするかの協議に時間をかけて、なかなか整理することができない状況が見受けられる。</p> 
[交流]		<p>○交流では、グループワークでの思考の広がりや深まりが①より②の方が十分でなかったため、交流の盛り上がり方に違いが感じられた。</p> 

3 受講者の傾向

(1) 全体会から

最初に全体会で、日渡から本研修プログラムの作成に至る国の教育改革の流れや教育施策等について講義を行い、講義・演習「情報収集」「分析」につながるようにした。特に、全体講義は、新しい時代に対応する学校経営に取り組む管理職マネジメントの重要性や、

これから求められる校長のリーダーシップについての講義とし、この後の講義・演習の見直しを持たせることができる研修の導入として位置付けた。

これまでの函館市の校長研修は、講義形式の知識注入型の研修会が多く、本研修プログラムのように演習中心の能力開発型の研修を行うのは初めてである。聞くところによると、函館市中学校長会では、数年前からワークショップ型の研修を導入しているとのことであるが、多くの校長は、全体会終了後、これまでの研修とは違った研修スタイルに戸惑いと、期待感をもって次の講義・演習「情報収集」の各部会へ移動した。

(2) 「情報収集」全般から

本報告書では「分析」を中心とした検証を行い、本章でまとめることから、「情報収集」における受講者の傾向については、特徴的な部分のみを示すこととする。

● ページ表 3 で示したアンケート結果において、「情報収集」の目的を達成できたと 4 段階評価の内、「A」評価をした受講者 20 名の内、小学校種が 16 名、中学校種が 4 名と大きな違いが見られた。

また、アンケートの記述式を見ると、本講義・演習から

- ・ 情報収集の視点を広げることができた
- ・ 目標設定のための情報収集の仕方が理解できた
- ・ 子どもや保護者、地域住民の思いも大切にしたい学校経営に努めたい

など、自分のこれまでの学校経営の取組についての振り返りをしながら、今後の学校経営方針の策定などに活用していきたいとの声が多く聞こえた。

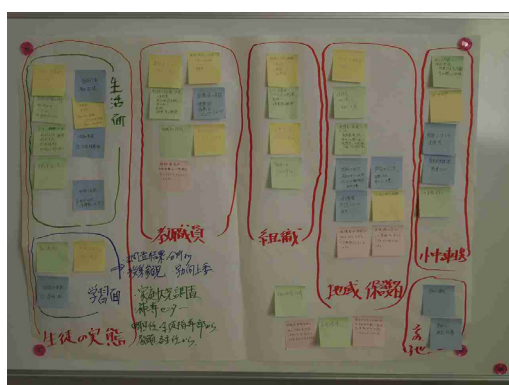
さらに、ケース演習①の振り返りシート「気付いたこと～自分の特徴～」を見てみると

- ・ 課題に対する具体的な対応や提案に弱さがある
- ・ 生徒指導を優先に考える傾向がある
- ・ 子どもの変容を外に発信する手段が乏しい
- ・ 弱みより強みを伸ばすことを優先する傾向にある

など、校長としての自分を分析的にとらえている状況が伺えた。

なお、グループワークでの成果物については、次の通りである。(一部抜粋)

i)



【カテゴリ】

生徒の実態、教職員、組織、
地域・保護者、小・中連携、その他

ii)



【カテゴリ】

学力、教職員、生徒の状況、学校組織、
保護者・家庭、小・中連携、地域連携

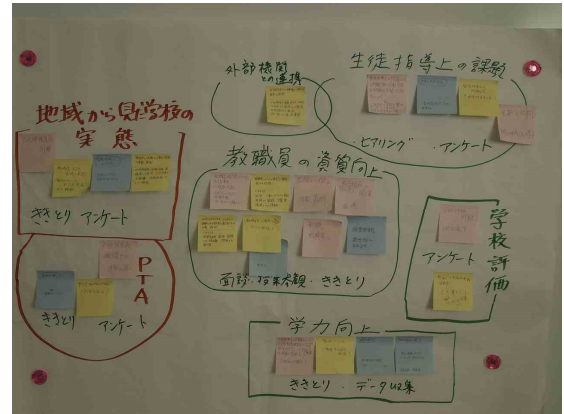
iii)



【カテゴリ】

生徒、職員、組織、地域、学校評価、
歴史、予算、連携

iv)



【カテゴリ】

外部機関、生徒指導、地域、P T A、
教職員、学校評価、学力向上

(3) 「分析」から

「分析」については、小学校長 9 名、中学校長 15 名の合計 24 名を 6 グループ（1 グループ 3～5 名、校種混合）に編制して実施した。長崎県での試行では、様々なグループ編制によって受講者の思考にどのような相違があるかを検証した。その結果、「分析」におけるペアワークでは、相互の関わり合いが見られるが、多様な考えに発展することが少なく、ツリー作成における演習形態には不向きであることが確認されたため、函館市での試行では、4～5 名のグループ編制にすることとした。なお、道教委指導主事 4 名も 4 グループに 1 名ずつ配置し、受講者と一緒に講義・演習を行った。

また、1 (3) で示した通り、ツリー作成の演習において、1 層目、2 層目と仮説の発想を広げられるようにツリーの例示を増やして講義を行った。

① 個人ワークから

長崎県での試行プログラムでは、個人思考の時間設定を 30 分間として 4 層目まで作成するようにしたが、最後まで完成に至らずグループワークに入った受講者が多かったことを踏まえ、時間設定を 45 分間に延長して実施した。

しかし、受講者の中には、長崎県での試行と同様に、1 層目を作成する段階で活動が停滞する様子が伺えた。多くの受講者は自校の取組や、これまでの校長としての経験則などから学力向上に向けての方策をもっている。そのため、学力向上のテーマの下、あくまで仮説で考えるにも関わらず、経験則に引っ張られてしまう傾向や、最初から「打ち手」を決めて活動に入ってしまう傾向、典型的な美しいツリーを作成することを目的化してしまう傾向などがあり、これらが活動を停滞させてしまう要因として考えられる。この点は、表 5 で示している自分の振り返りからも読み取れることができる。

表 5 ワークシート②「自分の思考特徴」(一部抜粋)

- ・ 教科の内容に視点が向き、校長としての視点が不足している。
- ・ 真因を予想しながらツリーを考える傾向があった。
- ・ 次元の統一を意識しながら、ツリーを考えることが難しかった。
- ・ 狭い範囲に限定して考えてしまう傾向にある。

- ・階層を意識しないで思い付くまま書き出してしまいう傾向がある。
- ・構造的な思考が不足している。分析ではなく対策の企画を行った感じである。
- ・校長として直接的に指導でき、実践が行われやすい方策を打ち出すことに終始しがちである。
- ・多様な視点で共通項を洗い出しながら考察する面に欠けている。

また、この場面での個人ワークの作成物（一部抜粋）は次の通りである。

i)

<1層目> <2層目>

「生徒」－「学習意欲が低い」

 「家庭学習が定着していない」

「教師」－「授業に問題」「宿題・課題」

 「自らの研修意欲が低い」

ii)

「校内研修で行った研修内容を日常化していない」

「授業改善が進んでいない」

「家庭学習の時間が短くなっている」

「思考力・表現力・判断力が育っていない」

「校内が落ち着いた状況になっていない」

iii)

<1層目>; 「家庭環境」「授業内容」「教職員の資質・力量」

<2層目>; 「授業への取組」「子供の現状把握」「学習常規」「家庭学習」

<3層目>; 「1時間の流れ」「板書」「ノート指導」「発問」

<4層目>; 「導入（関心意欲）課題提示」など

iv)

「支持的環境に守られていない」

「家庭での時間の過ごし方が問題」

「授業に能動的に参加できない」

「教育内容が子供の実態に合っていない」

「体力の不足で計画的な生活を送れていない」

個人ワークの傾向として、

- ・ i) ; 第1層を大きく「生徒」と「教師」のカテゴリに分類していく。第2層、第3層に進んでいく中で、左右に別々のツリーが作成されている。
- ・ ii) ; キーワードで示すのではなく、キーセンテンスで表現し、第2層、第3層が、より具体的な表現になっていくように作成している。
- ・ iii) ; 第1層の「授業内容」について、第2層以下でかなり細かく原因分析しながら作

成している。

- ・ iv) ; 第1層を「環境構成」「家庭教育」「授業」「教育課程」「体力」の広いレベルにして、第2層、第3層につなげて作成している。
- など、様々な個人ワークでの分析傾向が見られた。

② グループワークから

個人ワークを充実させるために時間設定を長くしたケース演習であったが真因特定までいかなかった受講者もいる中で、グループワークに入っていた。

グループワークでは、3人～5人のグループ編制の中で、分析ツリーの第1層のレベルを何にするかという議論に時間を費やすグループが多かった。個人ワークで自分の考えを整理してグループワークに臨んでいるが、

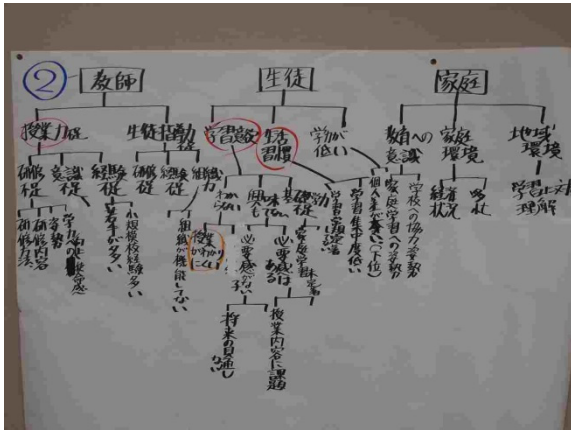


階層ごとのレベルの整理が十分になされていないこともあり、模造紙への書き込みが停滞するグループも見られた。状況により、担当者から「レベルの合わせ方」「同じ要素で調整する」「全体を俯瞰しながらツリーを作成する」等の助言をしながら活動の活性化を図った。

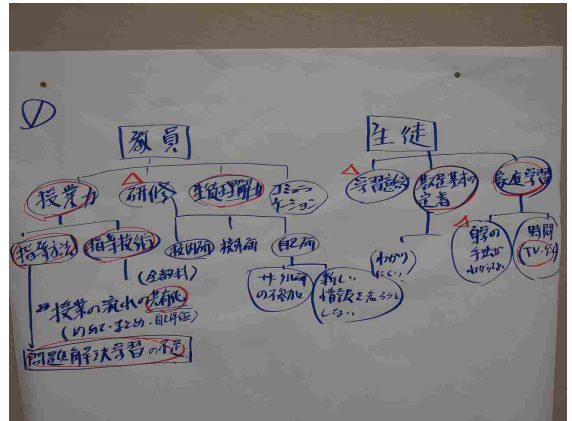
また、ツリーの作成では、キーワードでツリーを作り上げていくグループや、2語文、3語文のキーセンテンスで作りに上げていくグループが見られた。さらに、原因を数多く出し合いながら真因を考えていくグループ、第1層と第2層のレベルが重なってもいいから原因を出し合っているグループなどツリー作成に向けた取組が見られた。

グループワークでの成果物を一部紹介する。

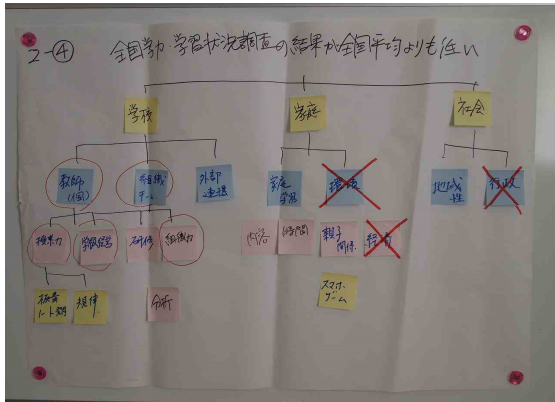
i)



ii)



iii)



iv)



これらのグループワークで作成した成果物については、最後にツリー作成までのプロセスや作成する際に苦労した点や改めて感じた点などについて交流した。お互いの発表を聞きながら受講者自身は、「校長としての視点に整理することが大切と感じた」「学力向上の要因の一つに教師のコミュニケーションが入ることは考えていなかった」「ツリー作りによって整理され、見えてくるものが多様にあった」「質的なことと、量的なことで分析することが新しい発見であった」などの気づきがあったと述べている。

また、「分析」のケース演習で学んだことについては、

- ・校内研修において「授業改善」の視点で要因を考える時に活用できそう。
- ・教頭と自分の分析を比較し学校経営に活かしたい。
- ・自校の学校課題分析を見直す時に応用できる。
- ・自校の研究仮説を検証する時に活用できる。
- ・問題行動が発覚した生徒指導の場面で活用できるなどの振り返りが見られた。



4 反省点

(1) 研修の成果と課題（プログラム内容全体）

本研修を通して伝えたいことの本質は、概ね伝わったのではないかと考えられる。このことは、研修後に行った校長へのインタビューからも捉えられる。

- ・研修を通して、知識と応用力が両輪の関係ではないかと感じた。
- ・講義・演習の目的で示されている「応用力」とは、校長として本質に関わるものではないか考える。
- ・校長として、深く広く見つめることが学校経営を行っていく上で大切であると認識することができた。
- ・これまで可能性のないものと考えていた内容がツリーでつなげていくことで広い視点になることが理解できた。
- ・このような研修は、校長1年目に意義がある。校長の意識や感覚を変える研修になるのではないかと思う。

また冒頭記載したように、函館市における施行は下関市及び長崎市で行われた研修の成果と課題を基に、テキスト資料等の検討や進行に関する確認等を繰り返してきた結果を受けての研修実施である。そのため主たる指導者の講義や介入者の動きも一定整理され、比較的円滑に研修が実施できている。例えば「情報収集」のワークでは「書くこと」ができない受講者がいないだけでなく、個人ワークやグループワークにおいて、多様な視点に立った考えを見ることができた。受講者の思考が柔軟性であることが前提にあるが、進行役の説明や指示が明確であったことの結果ではないか考える。

しかし全体をみると、「情報収集」から「分析」へのつながり、個人ワークとグループワークのつながりについて、テキストや進行方法等を含めて、さらに工夫改善を図る余地がある。この点は、受講後のインタビューから「情報収集と分析の2つのワークを行ったが、そのつながりがあまり見えなかった」「グループワークは自分の思考を立ち止まらせたり、見通したりすることができる講義・演習の肝と考えるので、ワークの流れを事前に

説明してほしい」との声があったことから伺える。

また、ワークシートや模造紙に個人やグループの思考プロセスを記入することは、研修の振り返りや、研修後に活用する時の再確認などで有効な資料となることから、受講者の研修記録の保管についても配慮する必要がある。受講者によっては、作成したシートや成果物の回収を予告された場合、きれいに整えたものにしたいという意識が働くため、細かな協議内容の可視化が図られない状況もある。このことから、本研修プログラムについても、今後研修を積み重ねながら、ワークシートを作成することが目的ではなく、本来の目的である「校長に求められる『応用力』を養うポイントをつかむ」ことを明確にしていく必要がある。

さらに、「『分析』は難しいワークであったが、面白かった」「校長の意識改革の必要性が実感を伴って理解できた」などの声が聞こえる一方で、「第1層の深まり（レベルを統一すること）に時間をかけると、グループワークが違ったのではないか」「キーワードを適当に並べて、そこから拡散させて自分の気付きを見つめるワークにしてはいかがか」などの研修プログラムへの提案も聞こえたところである。

前述のようにプログラムの本質は伝わっている。しかし「情報収集」「分析」「構想」と続くプログラムの中で、特に「分析」は、そのものを理解することが難しい。この後に続く「構想」の講義・演習を経ることが、「分析」や「情報収集」の重要性を理解することにつながるということを改めて感じた研修実施であった。

（２） プログラムで活用するテキスト類の課題

「情報収集」のケース演習は、視点の多様性を重視している。テキストの構造上、難しい改編になると思うが、「情報収集」の段階から「学力向上」を取り上げて良いのではという意見も出されている。

「分析」における投影資料は、長崎での反省から分析ツリーへの理解を促進し、発想を広げられるよう、例示するスライドを複数枚追加した。（詳細：1研修の概要、（3）試行プログラムの検証点 表1）指導する者にとっては、パターンをいくつか提示することで、要素の揃え方などを丁寧に抑えることができてよかったという声がある。しかし受講者にとって、これがどういう効果をもたらしたかは、今次の研修では推察することができていない。

また、ツリー作成の個人ワークシートの変更（詳細：Ⅱ．開発テキスト 第1章 開発したテキストの概要）により、これまでの研修に比較して、函館市では、第1層目におく要素が多くなる傾向がみられた。このことからシートの変更は、個人の思考を広げるための方策として有効であったと考えられる。

ケース演習のテーマに関し、「学力向上」はどうしても経験則に引っ張られてしまう傾向が強く「仮設」に立つのが難しいことから、異なるテーマに変更することも検討された。しかし、経験則により「打ち手は○○だ」「こうすべきだ」と断定しがちなテーマである方が、自身の思い込み等により真の原因（真因）を把握できていないという現状に気づき、「分析」の重要性に対する理解につながられることも確認されている。3地区の試行で本研修の本質が伝わっていることから考えると、当面このテーマで実施することがよいのではないかと考える。

また全体として、グループが発表し、お互いの試行をシェアすることを明確にするテキストを付加してもよいという意見もあった。

（３）プログラムの進行等、指導上の課題

情報収集に関しては特に目立った修正や課題は見られず、円滑に研修が実施できたことと併せて、本報告書は分析を中心に行っていることから、ここでは分析に限定しての記載とする。

時間設定に関しては、個人ワークの時間を長崎県での試行プログラムよりも長めに設定した。しかし、出来上がりには個人差が大きい。また、これまでの試行において、個人では思考が停滞してしまってワークが進まなくなった場合でも、グループワークになったことで思考を進めるきっかけができ、新たな気づきが生まれる例も見られた。このことから考えると、個人ワークの時間は30分程度が限度ではないかと考える。ただし、ワークが停滞している場合であっても、一律に30分で切るのではなく、研修効果からどこで切るのが適切か、全体の時間配分も配慮しながら判断するなど、指導者の柔軟な対応が求められる。併せて、全体の進捗状況を見ながら、場合によっては作成を促すための声掛けも必要となる。

グループの編成人数については、人数が多いと協議が拡散してしまうため、4人を一つの目安として編成し、方向性を整理できるようにした方がよい。また協議の様子を見ながら、誰か一人の意見に、グループの納得がないまま引っぱり張られることがないように、注意を払うこともある。グループワークは、作成するグループの全員の意見を統合させて作成するものである。全員の意見を足して割るような妥協案を作成するものではないこと、漏れやダブリがないかなどを確認しながらしっかりと協議すること、全員が納得できるものを作成することをグループワークにはいる前に押さえておく必要がある。

また、「なぜツリーを作成して構造的に分析するのか」「なぜ仮設なのか」、その必要性や良さは理解することが難しい。この点を丁寧に抑える必要があり、これが理解されないと、「分析」の必要性そのものが伝わりにくくなる。このことを意識しながら、一方的に説明するのではなく、言葉をかみ砕いて説明したり、問いかけを行ったりするなど、受講者の理解を押し量りながら全体を進めていくような工夫も必要である。「構造的に理解する」といったことや、「なぜ要素を揃えるのか」といったことについてもすぐには納得が得にくいことを指導者自身が意識しておいた方がよい。

ツリーの作成に関しては、原因分析のポイントや、原因分析の例示（良い例、悪い例）が、真に理解できるか否かが大きく影響する。ここを単に説明のみで終わらせることなく、例示を説明する際に、分析のポイントに関する振り返りを入れるなどの工夫も必要である。併せて、最初から全てを提示して説明するのではなく、受講者に少し考えさせる時間をとるなど、ツリー作成の模擬的な体験を経てからケース演習に入る方がとりくみやすいのではないかと思われた。特に、教頭の時間外が増え続けていることに対する原因分析の例示は、受講者にとってイメージが膨らませやすいものとなっているため、ワーク導入の演習として活用しやすい。同時に重要なポイントは何度も繰り返し押さえ、ツリー作成中などに該当のスライドや資料を再提示し、確認を促すことも有効な方策をなり得るのではないだろうか。

また活動が停滞している受講者やグループには、適度な介入を行い、思考の広がりをもたせるような支援を行うことが必要である。その際には「各層のレベルの合わせ方」「全体を俯瞰しながら原因を考えること」など、どのような場面でも的確な助言ができるようにいくつかのパターンを持っておくなど、指導者自身のスキルアップも必要になる。しかし他方で、研修終了後の研究会の協議において、演習中には説明や助言をあまり加えずに最後に説明した方が、受講者の「落ち感」や「気づき」につながるのではないかといった意見も出された。この点については、今後この研修が各地で展開されていく際、いずれの方法がよいのか検討を進めていかなければならない。いずれにしても、答えを持ち帰る研修ではないこと、ツリー作成が目的ではないことを繰り返し確認し、研修を通して学んだ考え方が各校でのマネジメントにつながるよう考えていかなければならない。

併せて、ワーク終了後に配付するツリー作成例を、受講者にとってどのような位置付けで提示するか整理も必要であると感じた。

最後に、指導者自身が、講義や演習を円滑に進めることに意識を集中するのではなく、研修を通して伝えるべき本質が伝えられるよう、全体を俯瞰する姿勢が重要であることを述べておきたい。

(西井 直子、佐藤 大輔、鈴木 淳)

