

平成26年度総合的な教師力向上のための調査研究事業報告書

**「21世紀型能力」モデルを活用した
学校管理職養成プログラム開発のための調査研究**

**上越教育大学
新潟県教育委員会
新潟市教育委員会**

本報告書は、文部科学省の初等中等教育等振興事業委託費による委託事業として、国立大学法人上越教育大学が実施した平成26年度「総合的な教師力向上のため調査研究事業」の成果を取りまとめたものです。

したがって、本報告書の複製、転載、引用等には文部科学省の承認手続が必要です。

平成26年度総合的な教師力向上のための調査研究事業報告書

**「21世紀型能力」モデルを活用した
学校管理職養成プログラム開発のための調査研究**

目 次

| | | |
|-----|---------------------------------|----|
| I | 研修プログラムをつくる | 1 |
| 1 | 問題意識の所在 | 1 |
| 2 | 研修プログラム開発の実際 | 3 |
| | (1) 「21世紀型能力モデル」を活用したプログラムを構想する | |
| | (2) プログラムの内容を決定する | |
| | (3) 研修プログラム実施日程と募集人員について | |
| | (4) 研修会の名称を決める | |
| II | 研修プログラムを評価する | 10 |
| 1 | 研修プログラムの効果1 -総括的視点から- | 10 |
| | (1) 研修直前と研修直後を比較する | |
| | (2) 講座終了直後の振り返りシートから | |
| | (3) 各講座の総括的な評価 | |
| 2 | 研修プログラムの効果2 -一人一人の学びの軌跡について- | 17 |
| III | まとめに代えて | 35 |
| 1 | ミドルリーダーの変容過程は | 35 |
| 2 | 研修会運営上の課題を確認する | 36 |
| | 資料 | 40 |

I 研修プログラムをつくる

1 問題意識の所在

本調査研究の連携先である新潟県教育委員会が、今、直面しつつある課題として教員の大量退職と、それにとまなう大量採用がある。例えば、新潟県内の公立小学校教員の退職者数は、これまで毎年200人を越えない範囲で推移してきたが、平成25年度には約200人、翌年度からは250人を越え、平成29年度以降は300人から400人に近い教員の退職が7～8年続くことが予想されている。平成26年度から平成35年度までの10年間に退職する公立小学校教員の総計は約3,400人、その2年後の平成37年度までには約4,000人の退職が予想され、この4,000という数は、公立小学校教員総数の半数にも上る。同様の大量退職は、公立中学校では平成30年度を迎えるころから始まり、平成39年度ごろまで、公立高等学校の退職者数の変動は、小中学校ほどではないが、平成33年ごろから10年以上続くことが予想される。

この時期の管理職は、現在以上に厳しい状況に追い込まれる可能性がある。経験豊かで指導力のある教員が大量に教職を去り、代わって初任者を含む若年教員によって教員組織をつくり運営しなければならず、学校の教育力が低下する危惧があるからである。すでに世代交代が進行している他の地方自治体の教員からは、校内の大半の教員が30歳代、20歳代となり、教育組織が若返る一方で、幅広い年齢層による組織的な指導が困難であるという声も聞く。加えて、グローバル化が進行する中で、教育内容についても世界標準化が進行し、課題解決能力の育成を中核とした「21世紀型能力」へとパラダイムの転換が求められていくことになるであろう。

ここでいう「21世紀型能力」とは、国立教育政策研究所プロジェクト研究「教育課程の編成に関する基礎的研究 報告書5 社会の変化に対応する教育課程編成の基本原則（平成25年3月）」の中で試案として提案されたものである。同報告書によれば、「21世紀を生き抜く力をもった市民」としての日本人に求められる能力であり、右図のように「思考力」「基礎力」「実践力」から構成される。その中核が「思考力」であり、「問題解決・発見力・創造力、その過程で発揮され続ける論理的・批判的思考力、自分の問題の解き方や学び方を振り返るメタ認知、そこから次に学ぶべきことを探す適



【図1】21世紀型能力の概念図

国立教育政策研究所『教育課程の編成に関する基礎的研究 報告書5 社会の変化に対応する資質や能力を育成する教育課程編成の基本原則』2013年3月 p26

応的 (adaptive) な学習力」などによって構成される。

「思考力」を支えるのが「基礎力」であり、「言語、数、情報 (ICT) を目的に応じた道具として使いこなすスキル」である。そして、最も外側に「実践力」が位置づけられている。「実践力」とは、「思考力」の使い方を方向付けるものであり、「日常生活や社会、環境の中に問題を見つけ出し自分の知恵を総動員して、自分やコミュニティ、社会にとって価値ある解を導くことのできる力、さらに解を社会に発信し協調的に吟味することを通して他者や社会の重要性を感得できる力」である。そして、「実践力」を図の最も上に位置づけることにより、非常に大切にしたい観点であることを示そうとしたという。

そこで、本調査研究の推進に当たっては、「21世紀型能力モデル」を活用し、新たな管理職養成のプログラムづくりを目指した基礎的・実践的調査研究とする。「21世紀型能力モデル」を用いるのは、次のような理由がある。

一つは、新たな能力を子どもたちに指導できる教員や管理職は、その能力を体現できなければならないと考えるからである。しかし、さらにもう一つとして、管理職養成に特化して考えると様々な有効性が見えてくる。管理職が獲得すべき能力をこの図に位置づけて説明する。

まず、「基礎力」として、「法制度等における学校の位置や役割の理解」「ICTなどの新しいツールの理解」といったもののほかに、熟達教員が共通にもつといわれる「子どもの見取り能力」などもこれに位置付くであろう。これらは、学校の課題発見に大きく寄与し、課題解決の糸口を与えるものとなるであろう。

「思考力」としては、学校が抱える課題の解決場面で働く力がそれに位置付く。例えば、課題発見力がその第1であるが、子どもやその家庭をめぐる課題の解決には、その子の能力や性格、その家庭の状況に合わせた解決策が求められるのであって、そこでは、論理的思考による解決策をさらに翻案する能力が求められる。この翻案の過程では、例えば教員のアイデアを交流してその事案に合うように修正を加えることも含まれるので、管理職としてのリーダーシップも欠かせない。なお、この「21世紀型能力」には、残念ながら「情意面」に関する記述がないが、翻案過程を推進する原動力として、その子への愛着といった「教育的な愛情」が発揮されることが予想される。このことも重視していきたい。

「実践力」としては、実践の契機となる判断力・決断力のほか、チームで取り組むなどのコミュニケーション能力、状況の変化に応じて対応できる柔軟性、そして何よりもその結果を自分の責任として引き受ける受容能力などが位置付く。特に学校として、管理職としてその責任を果たそうとする能力は不可欠であろう。

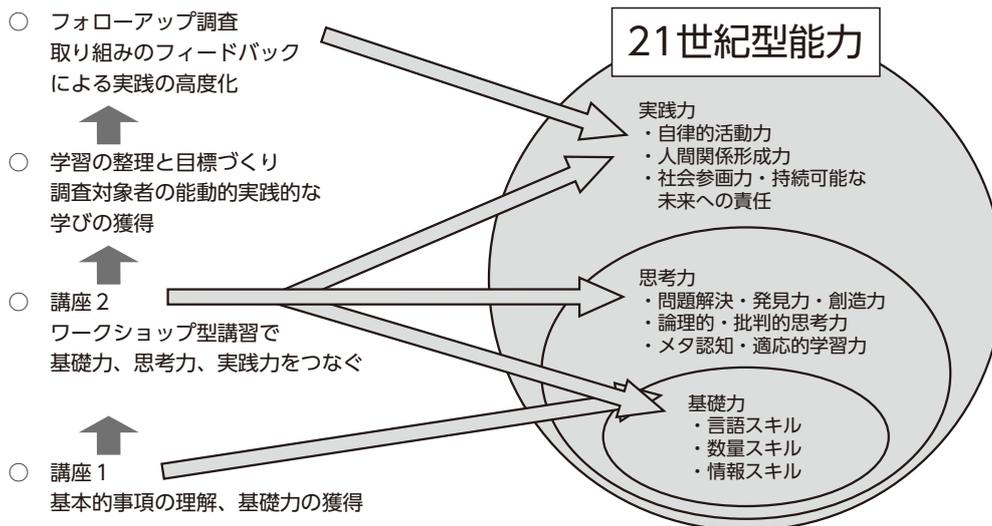
もちろん、これら全ての能力の育成を本調査によって達成しようとしているわけではない。管理職としての基礎的な理解の上に、広い視野から思考、実践することによって、例えば所属職員や児童・生徒が高い意欲をもち、創意工夫を生かして教授＝学習活動に取り組めるようにするなど、よりよい学校とするための「正のスパイラル」をどのように創り出すかを中核的な課題としたい。

また、新潟県では、県教育委員会が行う管理職研修に加えて、教員による自主的な研修会においても年齢層ごとに管理職研修などが行われている。これらの取り組みも視野に入れながら、結果としてそれらをつないだり、隙間を埋めたりできるような配慮もしていきたいとも考えている。

2 研修プログラムの開発の実際

(1) 「21世紀型能力モデル」を活用したプログラムを構想する

従来の研修会では一般に、教える側(講師)と学ぶ側(参加者)とが固定されていて、参加者が意見を述べたり参加者同士が話し合いを通して考えを練り上げたりすることは少ない。しかし、「21世紀型能力」では、「思考」したことを統合して「実践」する、あるいはよりよく「実践」するために「思考」するということを考え、従来のように受動的な研修ではなく、より能動的に参加できるような工夫が必要である。そこで、「21世紀型能力モデル」の三層構造に合わせ、研修プログラムも三層構造とすることを考えた。



【図2】「21世紀型能力」を活用した研修モデル図

第一は、「基礎力」である。「21世紀型能力モデル」でいう基礎力は、リテラシーに関するスキルとなっている。例えば「言語」を例にすると、言葉をツールとしてそれを駆使し、自分に必要な様々な情報を手に入れたり、自分の考えなどを言葉として発信し他者と交流したりするなど、相互作用的に言語を用いることで思考するための基礎的な情報やスキルを手に入れることができるようになる。そこで、本研修を構成するいくつかの内容については、初めに、その根幹となる情報や考え方などを講師から参加者に話してもらうことが必要であると考えた。したがって、講師は、現在、我が国の一線で活躍している研究者の選定を心がけた。

第二は、「思考力」である。本報告書冒頭で述べたように、1つの課題を解決していくための方策は多様であり、課題解決にあたっては、その中から様々な条件を考慮しながら最も効果的とであろうと思われる方策を選ぶこととなる。そこで、「21世紀型能力」では「問題解決・発見力」「創造力」「論理的・批判的思考力」「メタ認知・適応的思考力」などの能力がこれに含まれると考えられている。研修プログラムの開発にあたっては、参加者に上記能力を身に付けてもらうこと、この企画を推進する上越教育大学教職大学院の教員がもつ指導特性等を勘案し、最も効果的とであろうと考えられるワークショップ型の研修を仕組んだ。また、思考を深めるとともに、「基礎力」「思考力」「実践力」を一体として考える契機としたいとも考えた。

第三は、「実践力」である。本研修を受講したことによって、参加者が勤務校での職務

遂行に当たって新たな着想、取り組みなどが明確になるかということ、そうなる人もいれば、そうはならず少し長い時間をかけて講座内容を咀嚼し内面化する人もいるであろう。そこで、研修が終わってからは各参加者が自ら行う「学習の整理と（ミドルリーダーとしての）目標づくり」の時間とし、勤務校でどのように取り組むか考える時間とした。さらに、研修から約4ヶ月後となる10月初旬にフォローアップ調査を設定し、一人一人の実践の報告とそれぞれの取り組みの交流を位置づけた。

このようにして、「21世紀型能力」の構造と対応した研修モデルを構想した。さらに、より具体化するため、1つの領域を1ユニットとし、1ユニットを2つの講座で構成することとした。すでに述べたように、講座1は、「基礎力」の育成を目指し、その分野の第一線で活躍する研究者に、講座2は、「思考力」「実践力」の育成を意識してワークショップ型とし、基本的には上越教育大学教職大学院の教員が担当することとした。

(2) プログラムの内容を決定する

プログラム内容の決定にあたって、まず、学校管理職を対象とする質問紙調査を行い、管理職にはどのような能力が認められるかなどについての基礎データとすることとした。その際、どのような質問項目とするかによって内容が規定される可能性があるがあるので、次のような配慮をした。

平成25年10月25日に文部科学省の「教員の資質・能力向上に係る当面の改善方策の実施に向けた協力者会議」から出された報告書「大学院段階の教員養成の改革と充実について」では、校長や教頭等のリーダーとしての能力を伸ばすべきことが説かれ、教職大学院に管理職養成に特化したコースを設置することを求めている。そして、繰り返し強調されたのは、高度な学校マネジメント能力の育成である。

学校管理職のマネジメント能力が重視されるようになった原点は、平成10年9月の中教審答申「今後の地方教育行政の在り方について」にある。この中では、「校長、教頭の学校運営に関する資質・能力を養成する観点から、例えば、企業経営や組織体における経営者に求められる専門知識や教養を身に付けるとともに、学校事務を含め総合的なマネジメント能力を高めることができるよう、研修の内容・方法を見直すこと。」（中央教育審議会「今後の地方教育行政の在り方について（答申）」平成10年9月、「第3章 学校の自主性・自律性の確立について 3 校長・教頭への適材の確保と教職員の資質向上」）とされ、併せて企業経営等で優れた実績を有するいわゆる民間人校長等を登用する道を開くことも提言されていたことから、以来、企業経営の手法を取り入れるべきことが学校運営上とくに強調されてきた。しかし、この平成10年答申においても、マネジメントの前提として、管理職選考で「筆記試験の比重を縮減するなど、より人物・識見を重視する観点から改善を図ること。」（中央教育審議会「今後の地方教育行政の在り方について（答申）」平成10年9月、前出）などとされていたことも見落としてはならない。

一方、日本教育経営学会が平成21年に作成した「校長の専門職基準2009」（平成24年一部修正。以下、「学会基準」という。）では、求められるべき校長像を「教育活動の組織化のリーダー」と捉え、それを構成する7つの基準を示している。すなわち、①学校の共有ビジョンの形成と具現化、②教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくり、③

教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり、④諸資源の効果的な活用と危機管理、⑤家庭・地域社会との協働・連携、⑥倫理規範とリーダーシップ、⑦学校をとりまく社会的・文化的要因の理解である。ここにおいても、管理者としての校長像だけでなく、教育者としての校長像が求められている。

以上のことから、学校管理職に求められる学校マネジメント能力については、狭く、管理や経営の面からのみ捉えるのではなく、広く人格教養や指導育成能力の面からも捉えなければならない。この視点を欠いた学校マネジメントでは、強固な学校組織を作ることはできても、目指すべき方向を見誤ることになりかねない。

これらのことを踏まえると、学校管理職に求められる資質・能力のカテゴリーは、次の4つの領域に大別して整理することができる。

ア. 人格教養

- ・ 人格・識見、倫理観、使命感等
- ・ 研究・修養、教育理念・哲学等
- ・ 教育法規、最新の教育事情、政策動向等
- ・ 求められる管理職像等

イ. 管理

- ・ 職員管理（服務勤務監督、人事評価、校務分掌等）
- ・ 児童生徒管理（入学卒業等、教育指導、安全管理等）
- ・ 施設・設備・財産管理（整備点検、安全衛生管理等）
- ・ 危機管理（学校事故、不祥事、災害、不審者等）

ウ. 経営

- ・ 校務運営（企画、職員会議、組織編制、学校評価、予算等）
- ・ 連携・協力（教育委員会、保護者、地域、関係機関、説明責任等）

エ. 指導育成

- ・ 教員の授業（評価の視点→指導育成→力量形成等）
- ・ 校内研修（企画、指導等）
- ・ 児童生徒指導（式辞、作文、児童生徒理解、直接指導等）

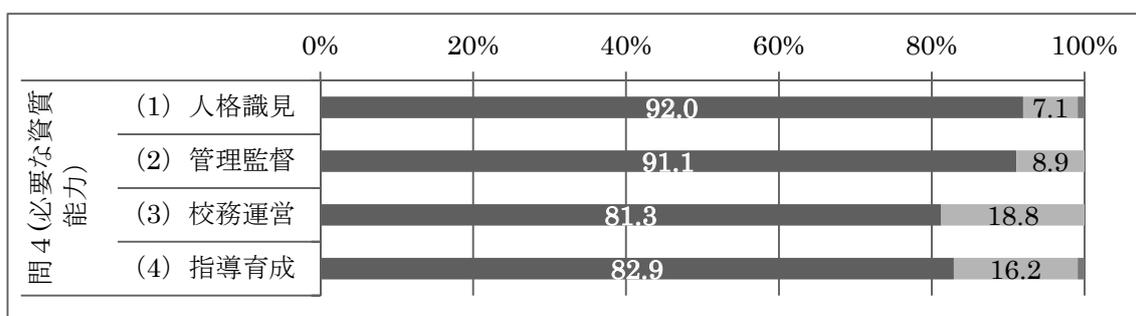
このうち「イ. 管理」の領域は、上記「学会基準」との関連でいえば④と特に深く関連し、「ウ. 経営」の領域は、①②③⑤と特に深く関連する。近年とくに重視されている資質・能力であり、教育委員会が実施する管理職研修や、校長会・教頭会等の任意団体が計画する自主的研修の中でも主要テーマとされている。これに対して「ア. 人格教養」の領域は、「学会基準」⑥⑦と特に深く関連し、①～⑤をも根底から支える資質・能力である。いつの時代にも校長・教頭等に求められる基本的要件であり、教育法規の知識などは管理職選考試験でも必須とされていたりするが、近年は「組織マネジメント能力などが強調されるあまり、最も大切な人格の完成を目指す管理職研修が疎んじられる現状があるとすれば、反省を促さねばならない」（廣瀬裕一「管理職研修の基本的課題」若井彌一編『教員の養成・免許・採用・研修』教育開発研究所、2008、p.186）といえよう。

また、「エ. 指導育成」の領域は、「学会基準」②③と関連するが、教員の授業を的確

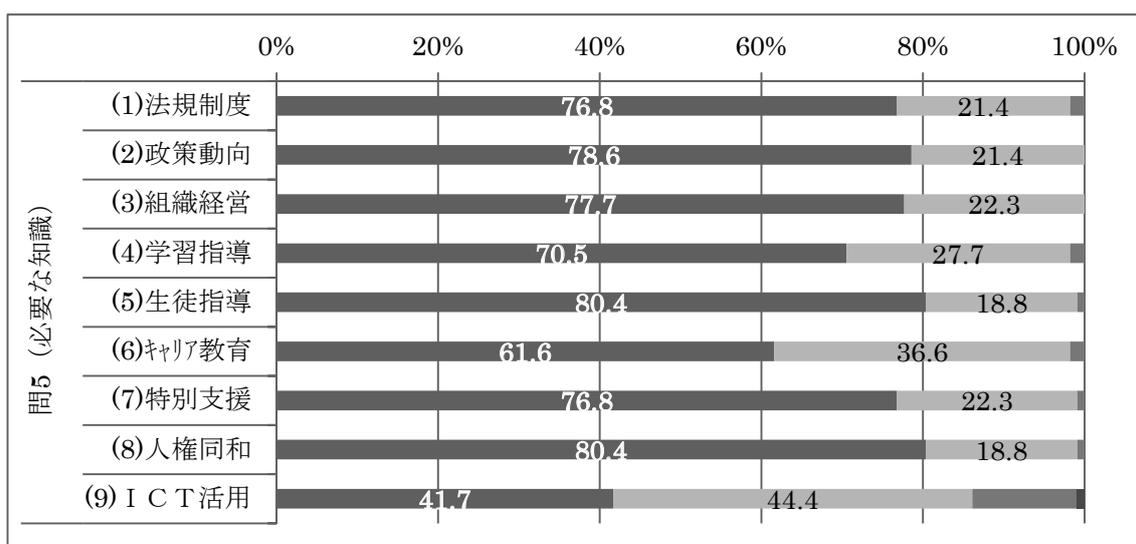
に評価・指導し職能開発する能力については、我が国においてはこれまであまり重視されてきたとはいえない。特に、中学校や高等学校においては、専門外の教科の授業には口出ししないという傾向も顕著である。しかし、例えばドイツでは中等教育の学校においても、校長がすべての教員の授業を見て教科の枠を超えた教育的視点から評価し、勤務評定をするとともに職能開発をしている。授業を見る目がなくては内実ある能動的な学校経営を行うことは困難であり、今後は我が国の校長等もこの力量を身に付ける必要がある。

以上の考え方を基本に、管理職に必要な資質・能力としての「人格教養」「管理」「経営」「指導育成」と、現代的教育課題となっている事項などを加えた、必要な知識について質問紙を作成した【資料1-1】(資料は巻末にまとめて掲載、以下同じ)。また、回答は、①全くそう思う ②だいたいそう思う ③あまりそう思わない ④全くそう思わない、の4件法とし、マークシートによって記入してもらった【資料1-2】。

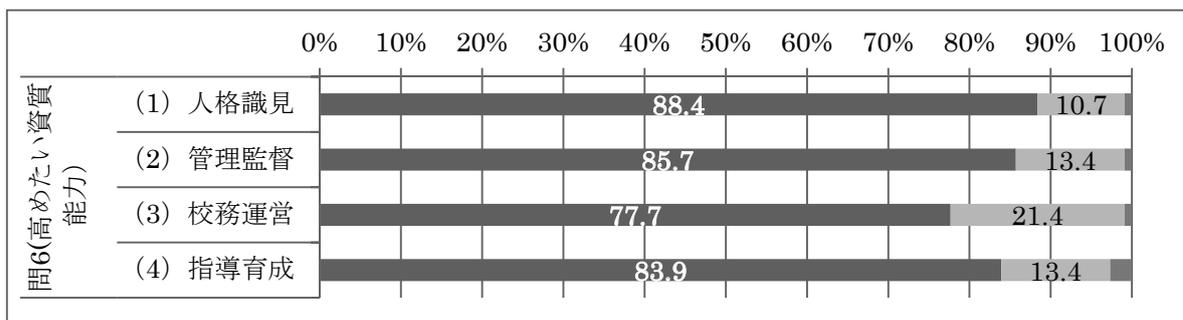
質問は、大きくは2つ、「管理職としてどのような資質・能力、知識が必要か」というものと、「管理職として、今後さらにどのような資質・能力、知識を高めたいか」というものである。回答した管理職の数は112名、結果は、【グラフ1】～【グラフ4】の通りである。



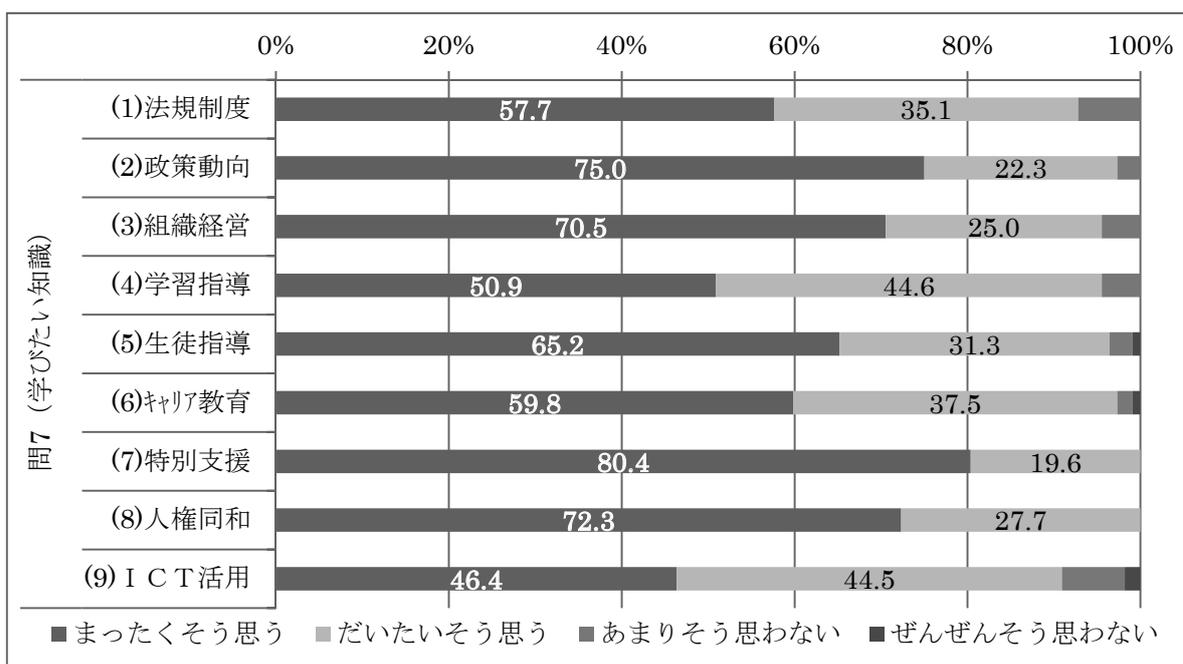
【グラフ1】 管理職に必要な資質・能力



【グラフ2】 管理職に必要な知識



【グラフ 3】 管理職として今後高めたい資質・能力



【グラフ 4】 管理職として、今後学びたい知識

このデータを基礎資料としてプログラム作成に入った。その過程で、このデータによればニーズが低いのであるがプログラムに組み入れた内容が2つある。1つは「ICT活用」もう1つは「外から見た学校」である。前者については、新潟県立教育センターとの話し合いの中で、ICT活用が県の重点施策として取り組んでいるところであり是非入れて欲しいという要望があったものである。また、後者については、この調査項目に入っていないが、学校という組織をより客観的にとらえる、メタ認知的な視点をもつことが必要であると考え、上越教育大学の提案として入れた。

(3) 研修プログラム実施日程と募集人員について

研修日程に関して、まず気になったのは、研修プログラムの試行を管理職試験実施以前に終了しなければならないという条件である。新潟県の管理職試験は、例年、時期が2つに分かれており、小・中学校が8月初旬、高等学校等が11月である。そこで、学校種に分けて全体で研修会を2回開催し、それぞれの参加者を40名計80名程度とすることを検討し

たが、必要経費の試算してみると、1回しか実施できないことがわかった。

次に、新潟県という県の大きさが課題となった。つまり、新潟県は北東から南西に向かってかすなりの距離にひろがっており、また島嶼部も存在することから、県内のどこを研修会場として選定しても、必ず移動距離が100 kmを越える参加者が出るということである。つまり、公平に学習機会を提供すべき研修において、地理的条件から研修会参加について有利な者と不利な者が生まれるのである。この地理的条件をできるだけ緩和、軽減する方策が求められた。

そこで、新潟県立教育センターとの協議の中で発案されたのが、2泊3日の宿泊をとまなう研修会の実施である。新潟県教育センターは宿泊施設を併設しており、これまでも初任者研修等において宿泊をとまなう研修会を実施してきた実績があった。また、想定する参加者が各学校を牽引するミドルリーダー層であることから、日程を分散して移動に時間を費やすよりは、短期「3日間」と限定することにより各学校長には学校運営上「諦めて」もらいやすいのではないかという意見も出された。

このように、日程については「最高」の条件を求めて決定したものではない。様々な状況を勘案して「よりよい」ものを求めたのである。したがって、配慮すべき事項も生まれているので、それについて述べておきたい。

配慮しなければならないことの一番は、3日間という短時間に大量の情報が交錯する研修会となるということである。そこでは、参加者が大量の情報を追いかけることに終始し、内容等を十分理解できなかつたり、場合によっては誤解したりする可能性があると考えた。また、研修会を調査研究の基礎データを収集する場として見たときにも、あまりにも全体的な時間が少なく参加者の質的変容等をとらえるのに無理があるようにも考えられた。

そこで、補助的に2つの手立てを加えることとした。1点目は、宿泊するという点を利用し、夕食後に各ユニットを担当した講師との懇談の機会もつこととしたことである。研修時間における各講座の時間は限られており、直接、講師に質問し話し合う時間は十分ではない。だから、夕食後は腹を割って話せるよい時間になると期待した。もちろん、講師も全員が参加できるわけではない。また、勤務時間外の企画なので、参加は自由とした。

2点目は、先に述べた「フォローアップ調査」の実施である。ある程度の時間をおき、参加者が実際に各勤務校で各自が考案し実践してみることは、研修の内容が理解される契機になるであろう。発表の機会をもつことも、実践への意欲付けの効果も期待できると考えた。さらに、調査者が参加者の変容をとらえやすいとも思ったのである。

(4) 研修会の名称を決める

本調査研究は「総合的な教師力向上のための調査研究」として公募された5つのテーマのうち、「テーマ4 管理職を養成する仕組みの確立」について応募し採択されたものである。しかし、研修会実施にあたっては、「管理職を養成する」という言葉については、一切使用しないこととした。

それは、「管理職」という言葉を用いた研修会に参加することによって、参加者自身が管理職予備軍としての意識をもつであろうし、その研修会が大学と教育委員会が連携して実施していることにより、管理職登用等にあたって何らかのインセンティブが付与されるかのような誤解を生じかねないという危惧があったからである。そこで、上越教育大学と

新潟県教育委員会との話し合いの中で、「広い視野と経営感覚をもつミドルリーダーを育てることは、将来的によりよい管理職を育てることと矛盾しない」ことを確認し、本事業における研修会をミドルリーダー養成に焦点化することとした。新潟県教育委員会に加え、新潟市教育委員会からも本研修会への参加希望があり、研修会の名称は、下記枠内のようなになった。なお、新潟市教育委員会からの参加者については、その費用は同市教育委員会が負担するという同教育委員会からの申し出があった。また、研修会運営についても同委員会のスタッフが参加し、応分の負担を負うこととなった。

文部科学省委託事業

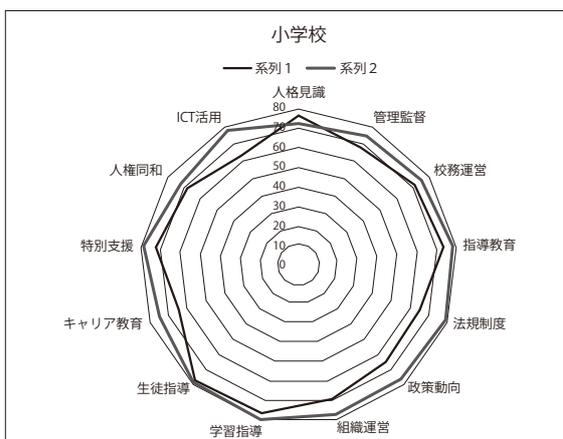
上越教育大学と新潟県教育委員会、新潟市教育委員会との連携事業

「広い視野と経営感覚をもつミドルリーダーの育成」に関する研修会

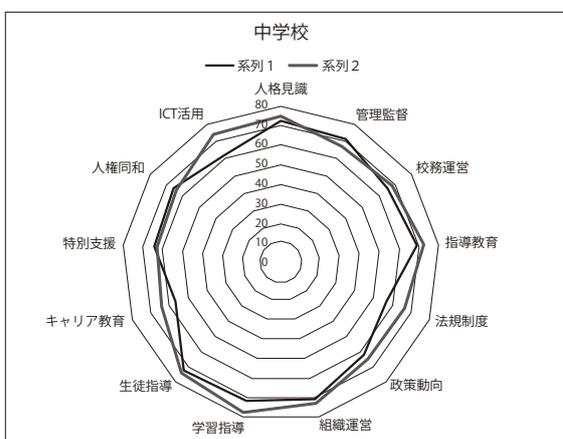
以上のような過程を経て、新潟県教育委員会、新潟市教育委員会を通じて配布された各学校長宛の募集要項は、【資料2】の通りである。ちなみに参加者は計42名となった。(ただし、勤務校等の事情により、全員が全ての講座を受講したわけではない。)

Ⅱ 研修プログラムを評価する

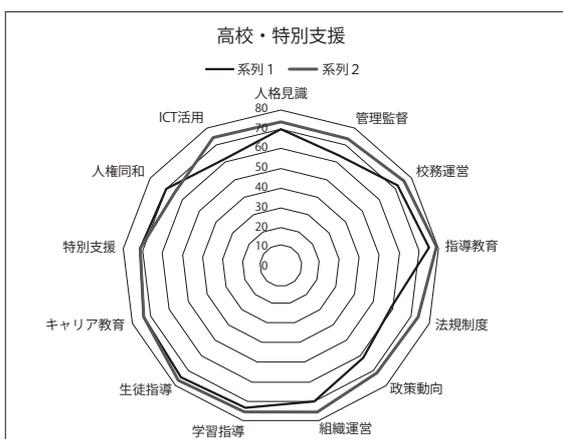
1 研修プログラムの効果 1－総括的視点から－



【グラフ5】 受講前と受講後の資質等の必要度 1
※系列1が講座前、系列2が講座後、以下同じ



【グラフ6】 受講前と受講後の資質等の必要度 2



【グラフ7】 受講前と受講後の資質等の必要度 3

(1) 研修直前と研修直後を比較する

研修の効果をとらえるため、研修前と研修直後に質問紙調査を行った。質問項目は、管理職を対象に行った質問紙調査と同様とし、「今、あなたにとって次の項目にある資質・能力や知識は、どの程度必要だと感じていますか」と必要感を問うたものである。回答は、「とても必要」4点、「まあまあ必要」3点、「あまり必要ではない」2点、「ぜんぜん必要ではない」1点の4件法とし、各項目の点数の合計をグラフ化した。

【グラフ5】～【グラフ7】は、校種別種別変化である。【グラフ5】の小学校（調査対象者21名）では、研修前では法制度、政策動向、組織運営、キャリア教育、及びICT活用のニーズが低い。小学校では学級担任制であり、複数の学級で指導することが少ないことから組織運営等が、また中学校への接続を考慮するためにキャリア教育の数値が低いのではないだろうか。【グラフ6】中学校（調査対象者10名）では、研修前と研修後の数値があまり変化していない。教科担任制、校務分掌等の状況から、研修で取り扱う内容にあまり影響を受けない傾向性があると予想できる。

【グラフ7】高等学校・特別支援学校（調査対象者10名）他の学校種と違って、研修前の管理監督の数値が低い。これは、教科等の専門性を重視するために管理的な側面については、必要感を感じていないのかもしれない。反面、キャリア教育については、高等学校、特別支援学校とも必要感が高い。大学進学をしない生徒にとっては、高等学校、特別支援

学校はターミナル・スクールであり、生徒の進路選択に直接関わる立場であることがこのような結果になっているものと思われる。総じて、どの校種においても研修前よりも研修

後の方が高くなっており、特に、法制度、政策動向、組織運営、またICTの数値が高い。これは、研修内容が参加者に直接的に理解され、数値上昇に働いたものと予想することができよう。

(2) 講座終了直後の振り返りシートから

参加者には、各講座終了直後に振り返りシートを記入してもらっている。それは、どのような内容を学んだのかをとらえるためである。ここでは、このシートを手がかりに、参加者が講座ごとにどのような言葉を共通に書いたか、つまり、どのような内容を講座から受け取ったかを調べ、各講座での学びの傾向性をとらえることを試みる。

① ユニットI法と教育 講座1「教育と法、その基本理念」

講師 若井 彌一 (仙台大学)

この講座では、圧倒的に「説明責任」と言う言葉が振り返りシートに書かれている。特に目新しい言葉ではないのに、多くの人がメモしたのは、この言葉が、次のような使われ方をして

いるからである。つまり「リーダーとして説明責任を果たすことで、自分の立ち位置を示す機会になる」。それは教育の専門職として子どもたちの能力を最大限に引き出すという役割に対して、どのような対峙の仕方をしていか、どのような姿勢をもっているかを問う厳しい言葉だったからである。また、「世界に通用する人材」も、グローバル化への対応というよりは、教育の専門職として、その子の能力をどれくらい引き出しているか、そのとき自分が目指す「学力とは何か」も問い、その子が身に付けた学力が、本当にこれからの時代に必要なあるいは通用するものであるのかなどを考えさせる、新たな視点を示すものだったからであろう。

これらのこととつないで「当事者責任」は、「教えれば終わり」ということではなく、学ぶ子供、それを支える保護者、また同じ目標をもつ同僚などの活動に対しても、リーダーには当事者として、その責任の分担を求めたのである。ここでの講義は、単に教育と法の関係に関する知識だけではなく、もっと大きな「リーダーとしての資質・能力や姿勢」「リーダとしての新たな視点」が学ばれていると考えられる。

表1 多くの参加者に受け取られた言葉

| 順 | 受け取られた言葉 | 人数 |
|---|-----------|----|
| 1 | 説明責任 | 15 |
| 2 | 世界に通用する人材 | 8 |
| 3 | 当事者責任 | 4 |

② ユニットI法と教育 講座2「学校事故等の事例検討と危機管理」

講師 廣瀬 裕一 (上越教育大学)

この講座は、学校事故の事例を用いて、学校の危機管理について学ぶ講座である。講座2であるので、グループ活動によるワークショップ型の研修となっている。振り返りシートに多く書かれた言葉は、「教育的観点」と「法的観点」である。ここでは、2つの言葉が対として使われているので、出現数も同じである。

表2 多くの参加者に受け取られた言葉

| 順 | 受け取られた言葉 | 人数 |
|---|----------|----|
| 1 | 教育的観点 | 28 |
| 2 | 法的観点 | 28 |
| 3 | 職員研修 | 8 |

教員は、常にその子の成長を第一に考え、様々な状況や環境に配慮することを行なって

きている。つまり、基本的には「教育的観点」から思考することに習熟していると言える。しかし、その子の状況の理解、指導や援助の方法は、対応する教員が変われば変化するというように、多様性がある。実は、この多様性あるということは、その子にあった対応、その場に合った対応を生み出すのであって、熟達教員がもつ専門的力量ともいえるべきものである。しかし他方、多様性は、公平や公正といった観点で考えるときには弱さをもつ。ワークショップで学校事故対応について話し合う中で「知識が足りなくて考えられない」という参加者の発言も聞こえたが、教員には「法的観点」からの思考経験がおそらく決定的に少ないのであろう。

学校事故の解決や予防に向けて、「法的観点」からも考え解決に迫るという体験は、衝撃的であり、是非、勤務校でも「職員研修」で取り上げたいという記述がカードに多く見られた。それが参加者がこの言葉を選んだ理由として考えられる。

③ ユニットⅡ教育のグローバル化と求められる能力 講座1・2

講師 多田 孝志 (目白大学)

この講座は、教育のグローバル化や国際理解を専門領域とし「21世紀型能力」の創出にも有識者委員としてかかわっている講師の担当である。また、研究者としてだけでなく、公立小学校教諭、教頭としても教鞭をとったことがあるので、講座1だけでなく講座2も担当していただくこととした。

表3 多くの参加者に受け取られた言葉

| 順 | 受け取られた言葉 | 人数 |
|---|------------|----|
| 1 | 対話 (対話型授業) | 21 |
| 2 | ずれ (異質) | 10 |
| 3 | 共生 | 5 |

最も多くの参加者が書いたのは、実践場面を内容とする講座2 (ワークショップ等)での「対話」である。この言葉は、様々に形を変えて記録されており、「対話」「対話型授業」「対話力」「対話スキル」「対話の楽しさ」のほかに、関連するものとして「語り合う」「語ることの楽しさ」「他者と交流」なども書かれている。これは、21世紀をグローバル化の時代ととらえ、異質な他者との交流を通して相互の理解を深め、共生を目指すという本講座のねらいと深く関わっている。つまり、グローバル化の時代には、「異質やずれを楽しむ」姿勢が求められるのであり、そのときに有効な手立てとなるのが「対話」なのであろう。子供たちの重い口を開かせ、語り出すようにする様々な授業の手立てやしかけも具体的に語られたので、「勤務校でやってみたい」も含め参加者の記述は多い。

④ ユニットⅢ教育政策の動向と学校経営 講座1「我が国の教育政策の動向と学校経営」 講師 牛渡 淳 (仙台白百合女子大学)

教育政策を単に紹介するだけでなく、その性格を分類して見せることが理解を早める1つの方策だとすると、教育政策を2つのキーワードで分類して見せたことは効果的であり、参加者に強い印象を残したようである。その2つが「参加と共同」と「選択と競争」である。参加者のメモには、これらを「二つの流れ」「教育政策の流れ」「第一の流れと第二の流れ」として記述されてい

表4 多くの参加者に受け取られた言葉

| 順 | 受け取られた言葉 | 人数 |
|---|-----------|----|
| 1 | 教育の2つの流れ | 16 |
| 2 | スクール・リーダー | 11 |
| 3 | 校長 | 5 |

る。これら2つの流れは、それぞれ平等と自由の論理を内包しており、矛盾もある。学校経営に関する基本的問いに気づいた参加者もいると考えられる。その中でどの流れを中心として学校経営を構想するか、あるいはそれぞれの流れの弱点を補うために何をするかという視点は重要であり、例えば、「選択と競争」にブレーキをかけるものとして「学校評価」があるが、この「学校評価」という記述も見られているので、ミドルリーダーや管理職として、学校経営のダイナミクスをとらえる視点の一端が学ばれていると推測できる。

さらに、このような学校経営に携わる校長の資質として、日本教育経営学会が作成した校長の専門職基準も紹介されており、それが「スクールリーダー」や「校長の専門性」「教育の組織化」などの言葉になっている。上記の「参加と共同」「選択と競争」の矛盾する2つの流れを調整するものとして参加者は、何を考えたか。「教育の論理」や「専門的力量」という言葉が出されているのも興味深い。

⑤ ユニットⅢ教育政策の動向と学校経営 講座2「目標管理と学校評価の活用」
 講師 壬生 裕子 (同志社大学)

ここでは、ワークシートを活用して、目標の細分化を行い、目標の具体化と分担が明確になるようなグループ・ワークを行っている。

参加者の中には、「目標管理」という言葉を初めて耳にした者もあり、細分化の有効性については十分理解されたように思われる。また、目標設定のポイントとして「目標の数値化」「手段の明確化」「役割分担」の3点を書いている参加者や、役割分担にあたって、教職員の適性等を考え「人を知る」や「人材活用」「適材適所」などの言葉も見えている。

表5 多くの参加者に受け取られた言葉

| 順 | 受け取られた言葉 | 人数 |
|---|----------|----|
| 1 | 目標設定 | 16 |
| 2 | 細分化、具体化 | 9 |
| 3 | 目標管理 | 5 |

⑥ ユニットⅣ外から見た学校とは 講座1「マスコミの視点から見た日本の学校」
 講師 早川 信夫 (日本放送協会)

この講座では、「マスコミの視点から見た日本の学校」についてはあまり語られず「こども週刊ニュース」などの新しい企画立ち上げを例にしながら、報道する立場から何をどのようにしていくことが客観性をもつ情報となるのかについて多く言及された。参加者の記録に最も多い言葉は、「分からない」であるが、これは講師の話が分からないというのではなく、情報を「分かっ

表6 多くの参加者に受け取られた言葉

| 順 | 受け取られた言葉 | 人数 |
|---|----------|----|
| 1 | 分からない | 9 |
| 2 | 情報を詰める | 6 |
| 3 | シンプルな伝え | 5 |

ている」「知っている」と考えるのでは、間違いなどが起こりやすいので「分からない」というところから出発すること趣旨として述べられたものである。具体的な記述としては「分からないを認める」や「分からないという言葉は宝物」「分かっているようでわかっていない」などが書かれている。したがって、より正確に情報をとらえるには、とことん「つめる」、つまり追い詰めることが必要だと言う。このように「分からない」と「情報を詰める」は対になっているのであって、「分からない」と同様に多くの人が「情報を詰める」を書いている。その結果、情報の出口では情報は「シンプル」になっているので、

「シンプルな伝え」も書かれている。

この他に、この講座ならではの言葉が散見される。「現場力」、「知的好奇心」「様々な角度」などもこの講座の特徴的な理解を表す言葉であろう。問題解決的な学習の過程で必要な能力が、報道という仕事を通して語られたと見ることができる。

⑦ ユニットIV外から見えた学校とは 講座2「学校を取り巻く人たちの感じる学校」
講師 西川 純（上越教育大学）

講座1と同様、学校を外側から見たときの視点は、あまり語られなかった。代わって、『学び合い』について多くの時間が費やされている。したがって、「学ぶ意義」と『学び合い』を記録した参加者が多かったと言えよう。

表7 多くの参加者に受け取られた言葉

ところが、3番目にメモした人が多かった言葉は、「他人の力を借りる（力）」である。通常、学校の教育目標として自律や自立を掲げる学校が少なくないと思われるが、「他人の力を借りる」は、その逆の発想ということができる。あまり見ない

| 順 | 受け取られた言葉 | 人数 |
|---|----------|----|
| 1 | 学ぶ意義 | 21 |
| 2 | 『学び合い』 | 20 |
| 3 | 他人の力を借りる | 9 |

表現ではあるが、確かに学校は集団で学ぶところであり、集団の力を利用して学習を効率的に進めることは当然のことである。参加者は「目から鱗」のような気持ちでこの言葉をとらえたかもしれない。また、それを裏打ちするように、「かかわり」を書いた人が6人、「仲間づくり」と「学校の意義」を書いた人がそれぞれ5人ずついる。

この講座では、集団のつながりを基盤にした学校教育の発想や手法が学ばれていると考えられる。

⑧ ユニットV未来の学校とICT教育 講座1「ICTが開く未来の学校」
講師 山西 潤一（富山大学）

この講座では、非常に珍しいことが起こった。それは、他の講座のように重なりのある言葉があまり出なかったということである。確かにICTはほとんどの参加者が書いているのではあるが、それ以外は多種多様な言葉が参加者に拾われている。それは、講師が諸外国の学校教育の取組を紹介、そこでの学力論、学校内での組織的な活用など、多方面の内容について触れたからであろう。

例えば、「資料提示場面」や「振り返り場面」といった学習場面についての言葉を書いた人は、おそらくICT機材の活用方法に興味があったのであろうし、「能力開発」「批判的思考」「問題解決能力」は、諸外国の取組も含めて育成すべき能力に関心があったのであろう。このほか、「情報教育」「協働教育」「教員養成」「ユニバーサルデザイン」「特別支援」などICT機器の活用分野をメモする人などいろいろである。ICT教育の可能性の理解ということで見れば、個人個人が自分の興味関心にしたがって学ぶことも大切かもしれない。それぞれの着眼点を交流できれば、より効果的だったであろう。

⑨ ユニットV未来の学校とICT教育 講座2「だれでもできるICT教育」
講師 清水 雅之（上越教育大学）

この講座2と講座1とは、有機的なつながりを意識し一続きの研修として設計し、この

講座2では、具体的なICT機器の活用方法、教材の紹介など実践にすぐに生かせる内容がふんだんに紹介されたため、参加者にメモされた内容にあまりに多様性がないということになった。最も多かったのが「ICT活用」であり、次は「評価し合う活動」など評価に関わる言葉である。

表8 多くの参加者に受け取られた言葉

| 順 | 受け取られた言葉 | 人数 |
|---|----------|----|
| 1 | ICT活用 | 17 |
| 2 | 評価 | 6 |
| 3 | 学習の体系化 | 4 |

(3) 各講座の総括的な評価

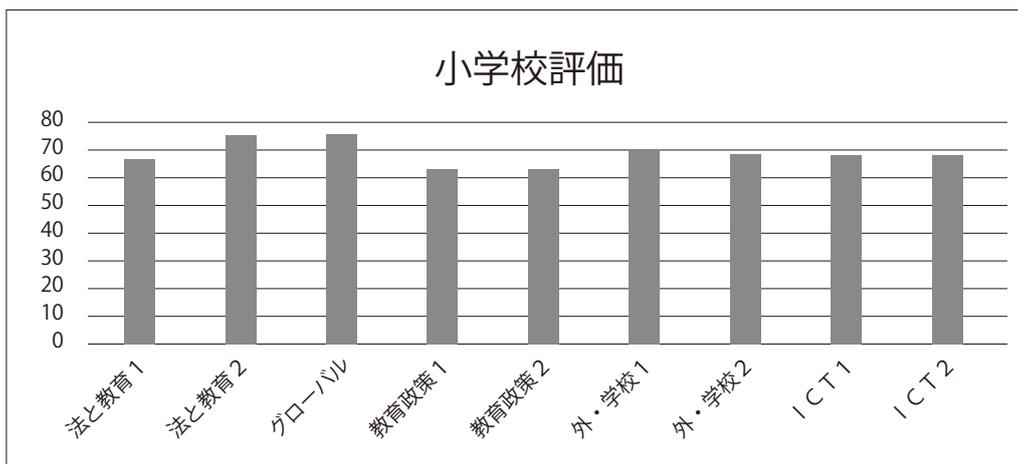
6月の研修後、3ヶ月以上経過した9月中旬から下旬にかけて、本研修参加者全員に宛てて【資料3-1】のような質問紙1、質問紙2を配付し、研修会での学びの深さや、運営や内容等の改善点を聞いた。ここでは、質問紙1の内容について学校種ごとに整理する。

質問紙1では、「各講座は、あなたが広い視野や経営感覚を獲得し、自分の在り方や取組みを見直すのに役立ったか」を尋ねた。回答は、①全くそう思う 4点 ②だいたいそう思う 3点 ③あまりそう思わない 2点 ④全くそう思わない 1点、の4件法とし、マークシートに記入してもらった。また、集計は、それぞれの学校種の教員が採点した点数をそのまま合計して次ページの3つのグラフを作成した。校種によって参加の人数が違うため、点数の総計も違っている。しかし、傾向性はとらえられると考えた。

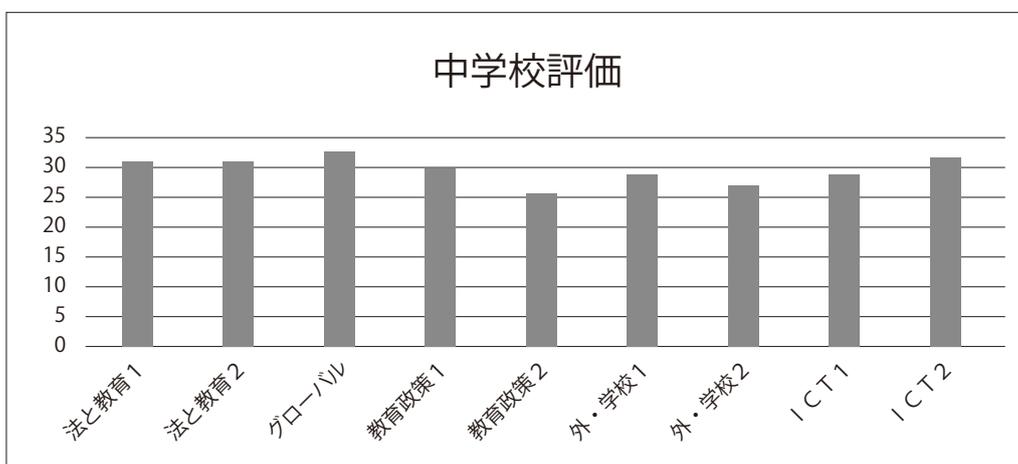
3つのグラフを比較すると、どの校種でもユニットI「法と教育」の講義1、講義2と、ユニットII「教育のグローバル化と求められる能力」の講義1・2の評価が高いことが分かる。高等学校・特別支援学校では、ユニットIの講義2「学校事故等の事例検討と危機管理」の評価がどの講義よりも高くなっている。具体的な事例(判例)を用いた教材や、グループで話し合い解決策を考えるなどの学習活動が非常にわかりやすかったことがその原因であろう。

また、小学校、中学校の教員は、ユニットIV「外から見えた学校とは」やユニットV「未来の学校とICT教育」の評価が高く、ユニットIII「教育政策の動向と学校経営」は低い。これに対して、高等学校・特別支援学校教員は、ユニットIIIの高く明確な差を示している。先にも述べたように、高等学校や特別支援学校は、求められる知識や教育内容が専門化、分化し、教員間のかかわりの機会が減少するため、明確な学校や分掌の経営方針の樹立や、目的達成のための仕事の細分化、手順の明確化が協働体制を創るのにより重要なものかもしれない。小学校では全校で、中学校では学年で目標を決め、日常的に相談しながら進めるので、このような手順については必要感が低いと考えられる。

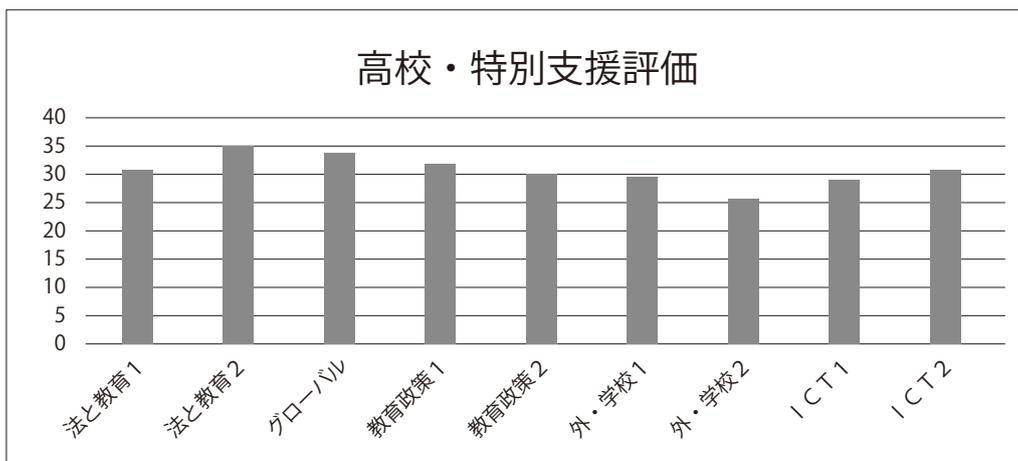
ただ、参加者が勤務校でどのような役割を担っているかによっても、その評価が微妙に違って来るように感じられる。特に教務主任の中には、学校評価などを担当している人も含まれてくるので、ユニットIIIの評価が高くなるのではないかと考えている。これについては、様々な職務を担当するミドルリーダーをさらに多く調査し、クロス集計するなどして担当する職務ごとの傾向性についても検討していきたい。



【グラフ8】 小学校教員の各講座の評価



【グラフ9】 中学校教員の各講座の評価



【グラフ10】 高等学校・特別支援学校教員の各講座の評価

2 研修プログラムの効果2 ―一人一人の学びの軌跡について―

これまで、研修の効果等を各校種ごとにとらえてきたが、一人一人の存在は個性的であり、研修での学びをどのように職務遂行に生かしているのか、その契機は何だったのかは、十分に明らかになっていない。そこでこの項では、一人一人の6月の研修から10月のフォローアップ調査までを追跡してみることとする。これによって、さらに研修の細分化が可能になり、校種、経験、現在の職務等によって様々なニーズをもつ参加者に対し、ニーズに合った複線型などの研修プログラム開発が可能になると考えている。

さて、この項の記述の仕方について簡単に述べたい。基本的には、6月研修の振り返りカードと10月のフォローアップ調査とを比較し、その間の変容をとらえることをねらいとする。その際、変容をより確かに記録するため、必要に応じて9月の質問紙調査やフォローアップ調査時の発表プロトコルなども補助資料として検討し、個々人に対する本研修の効果等について明らかにすることとする。

なお、個々人の名前は出さず便宜的にアルファベットを用いる。また、性別も示さないが、勤務する学校種、勤務校内での職務については簡単に示す。

また、一人一人の変容に関する記述については、個人ごとの冒頭のページに、6月の研修時に書いた振り返りカードの記述と、10月の報告書の記述を対比して並べ、変容を概観できるようにする。さらにそれに続くページで説明を加えることとする。

◆は、振り返りカードに書かれた、研修しての気づきや学んだこと、◇は、今後の取り組みに生かせそうな具体的なアイデア等の記述である。以下、次ページより記述する。

○ 小学校（S氏・研究主任）

1 研修中のメモと報告書との比較

研修中のメモから

（ユニットⅠ）法と教育

- ◆ 学校の活動全てが法に基づいていることだけでなく、法をどう解釈し、具体的な取り組みに結びつけていくか。一段上の「考える力」「よさを伝える力」「努力を続ける力」必要。
- ◇ 「何を知っているか」ではなく「何ができるか」という活用・探究にアプローチした授業研究の視点。
- ◇ 危機を察知する能力、（論理的な）説明責任（を果たす能力）

（ユニットⅡ）

- ◆ 授業の中で生まれる「ズレ」を大切にし、長期的なとらえで日々の授業を作っていかなければならない。
- ◇ 想定外の考えを楽しむ授業の継続。
- ◇ テレビ、雑誌などでじっくりこないことが多い。「浅さ」という言葉で腑に落ちた。

（ユニットⅢ）

- ◆ 校長の専門職基準を「学校」を「学級」に、「教職員」を「子供」に置き換えると、教員に今必要なことが浮かび上がってくる。
- ◇ 教育活動の一つひとつをどのように解釈し具体化していくかを職員会議、研修で意識的に述べていきたい。
- ◆ 目標→結果という短絡的でなく、プロセスやフォローアップイメージも含めた全体像でとらえたい。
- ◇ 「目標」の設定だけでなく、子供の目標に寄り添ってフォローアップしてきたかも考えて、目標を立てさせたい。

報告書の記述から

（自分への「問い」）

- ① 研究主任としてどのように学校経営にかかわっているのか（貢献しているか）
 - ② 自分の視野はどんな「広さ」なのか（視ているだけになっていないか）
 - ③ 自分の取組はどの勤務校でも実践できるものなのか（井の中の…では？）
- （自分の課題）

観点を広げたい。教育活動を様々な観点からみ（視、観、見）ようとする。

学級担任、研究主任と教務補助
3つの役割

（自分が感じる職場の課題と取組）

- 課題A 学校行事が例年通り一起案者の意図が主張が見えにくいー
- ・「子供の今」を視点にした提案・議論になっているかを問う。
 - ・「新しいエキス」を入れた提案をする。
- 課題B 基礎・基本習熟型の授業ー中・長期的視野に立った「力の育成」は？ー
- ・「対話型」「主張型」の教員研修を日常化する。
 - ・必要な「授業観」を共有する。
- 課題C 校務分掌の明確化ー校務のすき間が生じるー
- ・教頭、教務主任との情報交換を密にする。
 - ・分掌以外の業務を優先する。

(ユニットⅣ)

- ◆ 学校現場も公共性、公平性、中立性が求められる場である。「知っているだろう」「わかっているだろう」という安易な判断の危うさを実感した。
- ◇ 放送では冒頭15秒の原稿のよし悪しが問題になる。子供に教師の意図をいかにつたえるかも追求したい。
- ◆ 「他人の力を借りられる能力」は、管理職にとっても最も必要な力では。小さなプライドが、豊かな学ぶ場を奪うという視点をもちたい。

今後の取組のキーワード

1 「指導力」は、「徹底力」

確固たる信念、理論、実践に基づいた取組を中長期的視野で継続していくこと

2 「みえる」から「みようとする」

意識のアンテナを高くし、協働的に子供・学校をよくしていく取組を継続すること

(ユニットⅤ)

- ◆ 「今ある環境で何ができるか」を考えたい。「もっと～があれば」では、心が後ろ向きなのではと反省したい。

◎ 変容をとらえる

(1) 課題意識

6月の研修の中で見られた特徴は、対比的な思考である。例えばユニットⅠの「法と教育」では、「学校で行われる全てのことが法に基づいているという認識でいたが、本当に必要なことは、それらをどう解釈し、具体的な取組に結びつけていくか」ということである。」とメモしている。従前から「法に基づいている」ことは知っていたが、研修の中で法の解釈は時代とともに変化することを知り、新たに「法の解釈」という観点を付け加えているのである。このような思考は、研修の中で何度も見られている。「何を知っているか」ではなく、「何ができるか」では、知識詰め込み型の従来の学力観と、思考力や実践力を重視するこれからの学力観とが対比されているし、「危機を察知する(感性的な)能力」と「(論理的な)説明責任を果たす能力」も対比されている。

同様なことは、ユニットⅡでは、「考えのズレ」について、「目先の理解」と広い視野をもった「長期的な理解」が、またユニットⅢでは、校長の専門職基準をもとに、「学校」を「学級」に、「教職員」を「子供」に置き換えることによって、今必要なことや課題が浮かび上がってくるとも述べている。

(2) 実践の実際

このような思考の中で、自分への問いとして挙げたのが次の3点である。

- ① 研究主任としてどのように学校経営にかかわっているのか(貢献しているか)
- ② 自分の視野はどんな「広さ」なのか(視ているだけになっていないか)
- ③ 自分の取組はどの勤務校でも実践できるものなのか(井の中の…では?)

そして、鍵になる言葉は、「客観性」「具体的な実践力」であるとし、6月の研修会の「学び」を再構成すると、「観点を広げることの必要性」であるという。つまり、教育活動を改善していくためには、当たり前のこととしてその営みをみるのではなく、様々な観点から「み(視、観、見)る」ことが始まりであるという。視野を広げることによって、ものの見方が変わり、感覚が磨かれ、新たな発想が生まれて改善の契機になるといいたいのである。

S氏が、担っている職務は大きく3つ、研究主任、教務補助、そして2年生の学級担任である。じっくりと見つめ、改善に取り組んだことについて述べたい。

課題 A 例年行われている行事等を粛々と実施していること

これは、教務補助としての視点である。

もちろん学校行事等を継続することによって、伝統のよさが受け継がれるという点、継続しているからこそ根付いていく能力や文化もあると言う利点もある。しかし、一方で子供が変わらないという認識に立ってはいないか、また、本当に変わっていないかを「み(視、観、見)ているのか」を考え、「本校の子供の今」を視点にした提案・議論になっているかを問うこととしたと言う。つまり、子供が変われば、取組も変わるという意識を高める発言もし、新たな学校文化を創ろうとしているのである。フォローアップ調査の発表の具体は次のようである。

1つは、これは舅じいさんのように積極的に発言をする。まあ、子供が変われば取組みも変わるとか、去年の子供たちにできたからといって今年もうまく行くとは限らないとか。今年の子ども様子とかそういうものを絡めて起案者に問う。相当いじわるなんですけど、そういう役を自分で買って出て話をしています。

管理職でも教務主任でもない若い教務補助が、悪役を買って出ることによって、職員会議や研修会では軽い緊張感が走るし、提案者も質問を想定して子供たちの様子を見るようになる。それを自分の役割としている。

課題 B 基礎め基本習熟型の授業が展開されていること

これは研究主任としての視点である。確かに経験豊かな教師たちは、「自分の指導の型」をもち「教え込むこと」になれているが、それでは子供の変容を実感しにくい。新たにユニットⅡで学んだ「対話型」「主張型」の研修を日常化し、ファシリテーションを用いたワークショップ型研修を取り入れた。そして、研修だよりを発行し、「授業観」の共有、そのための「授業のとらえ方」「授業のみ(視、観、見)方」を広げるようにしている。

課題 C 校務の「すき間」が生まれてくること

これは、教務補助としての視点である。一般に学校では、その日限りの仕事も含め、様々な職務が生まれる。もちろん分掌に位置付いていないので、誰の仕事でもないということが起こる。一般に、誰の仕事でもないのは教頭がする、あるいは教頭が指示をすることが多くなるが、そのすき間を見逃さないことが校務の円滑化には不可欠である。

(3) 取組の限界

同じミドルリーダーであっても、教務主任と研究主任では、明らかに職務範囲が違い経営という観点から見たときに差がある。つまり、研究主任では自分をどの位置に立たせ、どのような役割を演じさせるのかということをも自分自身で決めなければならない。そのことで、学校の教員集団に影響を与えようとするのであるが、自分の活動をメタ認知することは難しく、また、教員集団への効果についてもとらえにくい。まず、自分をつくる。その意味で「指導力」は「徹底力」、「みえる」から「みようとする」という課題の立て方がとてもよいと思われる。

○ 小学校（N氏・主幹教諭）

研修中のメモから

（ユニットⅠ）法と教育

- ◆ 教育者として子供の可能性をどこまで引き出せるか。日常、無意識にしていることが意識化した。
- ◇ 自分のことはもちろん、他の職員の職務に対して自分ごととして考えていく大切さ。「当事者としての責任」
- ◆ 状況に応じての対応は必要だが、柱となる対応の視点は、ぶれない。
- ◇ 事例研究では、同僚か管理職かによって思いが変わる。管理職という立場は重い。

（ユニットⅡ）

- ◆ グローバル化時代という意識が弱かった。
- ◇ 資質・能力の育成の視点から授業（教育活動）を見直す必要がある。
- ◇ 総合的な学習を中心に組みこんでいたので、スキルの例示を学活などで使いたい。

（ユニットⅢ）

- ◆ 教育改革の流れ、校長の専門性についてあらためて知る機会になった。
- ◇ 学校経営の鍵として「地域」「保護者」「教師の参加」を中心に考えたい。
- ◆ 年度初め組織的に分掌を機能させていく考え方がわかった。整理すれば個人の分担、フォローが見えてくる。
- ◇ 細分化しておくとしリーダーが見通しをもちやすい。学校評価担当なので活用してみたい。

報告書の記述から

（総括）

- ・ 研修では、自分の教育や職務への考え方、同僚や子供、保護者への接し方など自問自答する時間となった。
- ・ 研修後は、自分の中で強い確信が生まれるとともに新たな気づきも得た。職務に対する自信を深め、「よりよくしたい」という思いを発信した。

学校評価担当としての自分

（テーマ）学校評価を機能させる



- ◎ ミドルリーダー中心に全職員で研修
→各チーム主任を中心に
 - ① 「目標と役割分担見える化シート」作成
 - ② そのために付箋紙の活用
- ↓
- ◎ 二学期の取り組みの明確化へ

スポークスマンとしての自分

（テーマ）知り得た情報の発信

- ◎ 「21世紀型能力と総合的な学習」の発表
- ◎ 危機管理の観点から「学校事故の事例検討」の校内研修会実施

課題「子供も教師も成長する学校づくり」

- ・ **自分の立場で何ができるか、どのように周囲に働きかけるのか**

◎ 変容をとらえる

(1) 情報の受け取り

主幹教諭として勤務しているN氏の研修での情報の受け取りは、特徴的である。例えば、ユニットⅠ講座1のメモには、「教育者として、子供たちの可能性をどこまで引き出せるかを考える」「リーダーとして、説明責任を果たすことで自分の立ち位置を示す機会になる」と教育者からリーダーへと自分の役割を変化させながら、そこでの活動が自分の存在の表現になることに気づいている。だから、「日常、身を置いている中で無意識にしていることが、意識化された」とも言う。そして、「自分の立場から、他の職員の職務を自分ごととして考える大切さ」を挙げ、「当事者としての責任」とも書いている。自分に立場を付けて考えることによって、他の多くの校務と自分との関連が見え、他の教職員の仕事であっても自分が「当事者」として感じられるようになったのではないかと。

同様に、ユニットⅠ講座2では、様々な学校事故を学びながら、通常なら対応の多様性、個別性を問題にするところをN氏は、「細かい点は状況に応じての対応が必要ですが、柱となる対応の視点は、ぶれない」ことを講座で学んだ法的視点から述べている。そして、教育的視点と法的視点とを具体的に学ぶ研修会を勤務校の校内研修でも取り上げたいとも書いているが、10月のフォローアップ調査報告書では、この研修の実施報告が掲載されている。

このような自分の立場を強く意識した学びは、ユニットⅢでも発揮されており、校長の専門性を学ぶだけでなく、勤務校の学校経営のキーワードとして、「地域」「保護者」「教師の参加」を改めて確認している。また、ユニットⅢ講座2の目標管理のワークショップでは、学校評価が自分の校務分掌であることから、より積極的に学び「年度初め、組織的に分掌を機能させていくための考え方（傍線筆者）がわかった」「整理することで、より一人一人の分担、フォローアップが見えてきた」とも書いている。先にも述べたが、N氏の特徴は、より本質的な学びになっているということである。目標管理についても一般的には「機能させていくための手法」と書くところを「機能させていくための考え方」と書いている。そして、「学校評価を統括しているので、今日の研修はとても楽しみ（中略）、これから中間評価をチームごとで可視化（ファシリテーション）を取り入れてどのようにやろうか考えている」とも述べ、これも勤務校で実施した報告がなされている。

さて、N氏には主幹教諭、リーダーという立場の他に、他の教員と同様、実践家としての顔もある。ユニットⅡのグローバル化時代の教育では、自分が最も得意とする総合的な学習の観点から、「身に付けさせたい資質・能力の観点から、授業をはじめ教育活動を見直す必要がある」「授業の中で（中略）人とのかかわりを楽しめるために、（対話を）授業の中で仕組んでいきたい」と書いている。実践家としても様々な学び、同僚とともに新たな実践を創り出そうとしていると言えよう。

(2) 主たる実践と今後

① 学校評価の取組から

すでに書いたように学校評価は、N氏の主務である。6月の研修会で得たアイデアを生かし、学校評価の中間評価に取り組んだ様子が、10月のフォローアップ調査で報告されている。以下、報告書からの抜粋して説明する。

○ ミドルリーダーを中心に全職員で進める学校評価

学校評価は、学校運営の改善と説明責任を果たす上で重要な役割があります。学校評価を機能させていくために、ミドルリーダーを中心に全職員が当事者意識をもって取り組めるように推進しています。

研修では、「目標と役割分担見える化シート」の作成をしました。それぞれの役割を見て分かる形で整理しました。ちょうど7月の学校評価の中間評価をどのように進めるのか思案していました。各チーム主任への働きかけ、中間評価の進め方が「目標と役割分担見える化シート」によって明確にすることができました。思考を可視化する良さを実感しました。そのことを踏まえ、7月の中間評価では、付箋を活用した進め方を提案しました。実際行ってみると成果と課題が可視化することで明確となりチームごとに取組を整理し、共有することができました。（下線は、全て筆者）

この取組で優れているのは、まず、ミドルリーダーを中心とした研修を行っていることである。どんなによい考えであっても、主務者が一人で取り組んでいては教職員一人一人が学校の教育目標や取組の意味、評価の結果分析等について理解を深めることはできないであろう。主務者のアイデアをいかにして教職員に理解してもらい、学校全体の取組として質的に向上させていくのか、その組織としての動きをどのように創り出すのかが、ミドルリーダーとしての重要な経営感覚、経営能力ということができよう。もちろん、校長や教頭という管理職であれば、職務命令を発して学校全体の取組とすることは、そんなに難しいことではない。しかし、ミドルリーダーの場合は権力的な動きではなく、その取組の有効性、リーダーとしての信頼感など、効果予測や人格的な要素も含んでのリーダーでなければならないので、難しいと言わねばならない。

N氏の場合は、他のミドルリーダーに働き掛け、その考えや見える化シートの使い方を理解してもらおうとともに、7月には付箋紙を活用しての中間評価に取り組み、他のミドルリーダーを中心とした学校評価の取組に成功している。学校という組織を、機能する集団にさらに近づけることができたということができよう。

② 今後の方向性

フォローアップ報告書の中で、今後の取組について次のように述べる。

6月（研修会）から今日までを振り返ってみると、研修（省察）→確信・気づき→実践・発信→結果→評価・改善を繰り返していたように思う。また、研修から得た広い視野と経営感覚（マクロ）の視点と目の前の出来事（ミクロ）の視点が行き交い、自己の変容が促されていたことを実感した。

学校の教育活動は、子どもたちの自己実現の場であり、教師にとっても自己成長を促す場である。（中略）子どもも教師も成長する学校づくりを目指していくことが重要…

今回の研修を通して、組織を動かしていく経営感覚を身に付けるとともに、「子どもも教師も成長する学校づくり」というビジョンも獲得したという意味でよいモデルである。

○ 小学校 (T氏 教務主任)

研修中のメモから

(ユニットⅠ) 法と教育

- ◆ 法令に基づいて教育や学校が成り立っていること、保護者や地域に説明責任を果たすこと
- ◇ 教師として、子供や保護者に公正、誠実な対応をしていくことが子供の意欲を高める。
- ◆ 学校事故、危機管理では、「法的観点」「教育的観点」「倫理的観点」から考える。
- ◇ 個別の状況に対応。組織的対応、プライベートへの配慮、関係機関と連携

(ユニットⅡ)

- ◆ 多様なモノに対応する教育
- ◇ 異なった価値観、考え方を大切にシクローズアップしていく学習
- ◆ 「プラスワン型」教育の実践
- ◇ 「聞く」には「聴く」と「問う」がある。質問上手を育てる活動の設定

(ユニットⅢ)

- ◇ 説明力、発信力など、自分の考えを伝えていく。公平公正な捉え方をする
- ◆ 目標設定の数値化、手段の明確化、役割分担
- ◇ 分担は、メンバーの能力、経験と目標の把握

(ユニットⅣ)

- ◆ 「伝える」ためには、情報を詰めるすりあわせる
- ◇ 伝えるのはシンプルに

報告書の記述から (自己の変容)

(1) 考え方

- ① 教育活動は学校教育目標の具現化
- ◎ 子供にとってプラスなら、教職員の理解を深める、屈せず強い意志をもって取り組む。
- ② 案がないところで、相談や意見交換しない
- ◎ 子供の実態、時代の要請など情報収集・分析し、ビジョンをもって臨み同僚とビジョンを共有する

(2) 管理職との関係

- ① 管理職の意向をそのまま下ろすのではなく、十分研究し取り組む
- ◎ 管理職の動きをよく見て、発言や行動の背景を自分なりに考える
- ② 管理職とよく話し、学校教育に対する考えを共有する。
- ◎ 校長になったつもり、教頭になったつもり、□□になったつもりで仕事を進める。

(3) 教職員とのかかわり

- ① 教職員の意見を吸い上げ教頭に伝える。
- ◎ コミュニケーションを大切にし、心の動き、家庭の状況等も理解する。
- ② 教職員にわかりやすく提案する。
- ◎ 自分で進める中で人に手伝ってもらい、組織的に動かす。
- ◎ 一生懸命な姿も見せながら、自分だけで進めない。

◎ 変容をとらえる

(1) 情報の受け取り

6月の研修における情報の受け取りは非常にコンパクトであり、特に一つ一つの講座終了直後に書いてもらった振り返りカードの「今後の取り組みに生かせそうな具体的なアイデア等」の欄には、2行でキーワードを示すなど、その特徴が表れている。また、そのメモも今すぐにもでも実践できそうなアイデアばかりであり、即効性、実践性の高いものに関心があるように見受けられた。逆に、「組織」や「ビジョン」といった他の受講者が書いている言葉はほとんど書かれておらず、「組織」は1回、「ビジョン」は一つも書かれていないことも、印象的であった。

詳しく見てみよう。例えばユニットⅠ「法と教育」の講座1では、学んだこととして「教師として誠実な対応が重要」と書き、取組のアイデアには、「きちんとした対応」「教師として公正、誠実な対応をしていくことが子供の意欲を高める」と書いている。また、講座2の終了後には、学校の危機管理を考える観点として、「教育的観点」「法的観点」のに加えて、他の受講者があまり書かなかった「倫理的観点」も書き、取組のアイデア欄には、「状況に応じた対応が大切」とも記入している。

同様にユニットⅢ講座1「教育政策の動向」では、取組のアイデアに「説明力や発信力など、自分の考えを伝えていくこと、また公平、公正なとらえ方をしていくこと」と、ユニットⅠに共通する内容を書くとともに、講座2「目標管理」では、「メンバーの能力、経験、目標を把握した上で分担する」を挙げている。

さらに、ユニットⅡ教育のグローバル化では、講座1で学んだこととして「多種多様なモノ(マ)に対する教育が求められる」とし、取組のアイデアには「異なった価値観や考え方を大切にし、クローズアップしていく学習の導入」を、講座2では、学んだこととして「グローバル教育の一つとして対話型授業があること」取組のアイデアとして「聞くには『聴く』と『問う』がある」とも述べている。

総じて、実践的・技術的な関心からの記録が多く、学校の状況や教務主任としての自分は明確になっていない。学ぶことに集中し、勤務校ですぐ使えるものの全てを講師の話の中から拾い続けたと見ることができる。

(2) 報告書で見る変容

10月のフォローアップ調査での報告書は、個性的なものとなっている。つまり、受講者が書きそうな「学校の課題」「取組の概要」ということが一切書かれず、T氏の内面の変容を中心に書かれているからである。

一つ一つの項目の記述では、研修前の自分と研修後の自分を対比している。例えば、「自分の考え方」についてのところでは、次のようである。(_____部分が変容、以下同じ)

- | |
|--|
| ① 子供にとってどうかという視点を大切にする |
| A 教育活動は学校目標の具現化であることを自覚する。 |
| B <u>子供にとってプラスになるのであれば、教職員の理解を深めたり、反対に屈せず強い意志を持って取り組んだりする。</u> |

Aが研修以前の自分の考えであり、それは今、捨てられているのかは不明であるが、学校目標が校長によって最終的に決められることを考えると、学校目標の具現化では、それ

ぞれの教員がもつ個性的な取組は見えにくくなる。もっといえば、校長のビジョン具現化に向けて、歯車の1つとならねばならないというような顔の見えない自分の立場や職務に対する理解が垣間見える。これに対して、Bでは、子供という判断の視点を置き、「教職員の理解を深めること」「屈せず強い意志を持って取り組む」というN氏の個性的な姿勢が明確に語られている。

② しっかりとした信念を持つ

A 案がないところで、相談や意見交換はしない。

B 子供の実態、時代の要請などの情報を収集、分析し、ビジョンをもつてのぞむとともに、他の教職員とビジョンを共有する。

Aでは、自分に対して事前に「案」を持つことを強いているという厳しさがあるが、教職員からの聞き取り、場合によっては雑談といった一見無駄に見えるような「遊び」は許していない。事務能率の発揮といった面が強く出ているように感じられる。これに対して、Bでは、客観的な情報の上に、自分のビジョンを構築し、さらに他の教職員とそれを共有しようとする組織的な動きの萌芽が見えている。

③ 管理職にきちんと連絡・相談・報告する

A 教頭とよく話し、学校教育に対する考え方を共有する。

B 校長になったつもり、教頭になったつもり、学級担任になったつもりで仕事を進める。

Aは、基本的には教頭の考えや、教頭が感じている校長の考えを理解するということになりがちである。これに対して、Bは、同様に、校長、教頭、学級担任を理解するのであるが、自分をその立場に置き様々な視野から自分を含めてメタ認知しようとする意図が見えている。

③ 誠実に紀要職員に対応する

A 教職員にわかりやすく提案する。教職員に公正にかかわる。

B 自分で進める中で人に手伝ってもらい、組織的に動かす。一生懸命やっているという姿も見せながら、自分だけで進まない。

Aでは、教務主任の視点で考えているのに対し、Bでは教職員の視点も入れて自分をメタ認知しながら、組織的に学校経営に参画していこうとする姿勢が見える。

このように、本研修を契機に(校長等の指導もあるのかもしれないが、)自分で考え判断しようとするミドルリーダーに変容しつつあることがわかる。それは、誰でもできる顔の見えない教務主任ではなく、余人をもって変えられない個性的な教務主任への変容ということができよう。

○ 中学校 (M氏・教務主任)
研修中のメモから

(ユニットⅠ) 法と教育

- ◆ いじめ対応については、「学校という社会を住みやすくするものなので、みんなを全力で守る」「声を挙げてよい」
- ◇ 子供の可能性をどこまで引き出せるか、また、人間関係づくり的な活動(体験的な活動)でいじめをなくす。
- ◆ 「法との関係」がわからないと広く考えられない。

(ユニットⅡ)

- ◆ 「共に目的に向かう」
- ◆ 「対話力」を基盤に「伝え合い」「話し合い」「書き合い」「創り合い」から語り始める子へ
- ◇ スキルの例示を学活などで使いたい。

(ユニットⅢ)

- ◆ 「地域の学校」「地域、保護者の参加」→地域とうまくやっていく管理職
地域の声を聞き、参加型の学校経営
- ◆ 目標管理シートによって細分化すると明確になる。

(ユニットⅣ)

- ◆ 仲間づくり、集団づくり

(ユニットⅤ)

- ◇ ICTによって②「面倒」から「楽」への転換を目指して努力する。

報告書の記述から

- ・ 過去に生徒指導の問題があった。現在もその影響がある。特別支援の必要な生徒の存在。

↓

テーマ「見放さない指導」

◎ ICT機器が使える自分

(取り組みの実際)

1 生徒指導関係

- ・ 口頭での連絡を減らす

↓

「校務支援システム」の掲示板
生徒指導のスレッド立ち上げ

↓

- ・ 問題だけでなく①生徒のよいことも記入し褒める材料にする。

(印刷は禁止)

2 学習指導関係

- ・ 保護者からの学力向上の要望
- ・ 講演会の援助による50インチ液晶テレビの購入と機材のセット化
- ・ iPadの活用

↓

③自主研修の姿

◎ 変容をとらえる

(1) 課題意識

M氏の報告書には、勤務校の現状が次のように述べられている。

「当校の数年前は、生徒指導的に大きな問題を抱えていたが、「現在は、(中略)生徒たちが比較的正常的な学校生活を送れるようになってきた。しかし、授業中集中力が続かず、「落ち着きがなかったり激高し易かったりと、様々な特性を」もつ生徒が見られる。また、特別支援を必要とする生徒もいる。そこで、この学校では、教職員全員で情報を共有し「見放さない指導」を大切な指導スタイルとして進めてきている。

したがって、M氏が6月の研修中に「気づいたことや学んだこと」として書いていることは、まず、自分たちの実践を自信を持って推進するための言葉である。ユニットⅠでは、いじめ対応については、「学校という社会を住みやすくするものなので、みんなを全力で守る」「声を挙げてよい」という原則を確認している。そして、そのためには自分の取り組みとして、「子供の可能性をどこまで引き出せるか」、また、「人間関係づくり的な活動(体験的な活動)でいじめをなくす」という2つの観点を示している。さらに「教育的視点」と「法的視点」について学んだユニットⅠ講座2のあとでは、「法と(教育)との関係がわからないと広く考えられない」とも述べ、これまでの教育的視点だけでは不十分であることも体験している。

「人間関係づくり的な活動」については、ユニットⅡでも「伝え合い」「話し合い」「書き合い」「創り合い」などの言葉に象徴される協同的な学習に注目し、それらを通して生徒の心を開かせ、内面からの言葉を引き出そうとしている。このような傾向は、ユニットⅣでも見られ、「仲間づくり、集団づくり」の言葉がメモされている。総じて、本研修会での学びの視点は、教諭職のものと言うことができよう。

(2) 「実践」の実際

しかし、10月のフォローアップ調査に提出された報告書では、視点が一変している。特に目立つのは、M氏が得意とするICT機材を活用して教職員の職務環境を変化させ、また、それを契機として徐々に教職員の意識も変容させていることである。

例えば、教職員打合せの時間として各学校が一般的に設定している「職員朝会」では、校内ネットワークである「校務支援システム」の「掲示板」機能を活用し、口頭による朝の連絡を減らすとともに、生徒指導のためのスレッドを立てている。そして、日常の連絡は教務主任が、生徒指導関係は生徒指導主事が毎週水曜日に次の週のスレッドを立てる。教頭、生徒指導主事は、学校全体の視点から、学年の生徒指導担当者は学年で話題に挙げた内容、その日にあった内容などを記入することにした。毎朝職員が出勤すると、コンピュータを立ち上げ、本日の連絡を確認するとともに、生徒指導掲示板も確認する。職員朝会では、口頭での連絡事項を少なくして、学年部での打合せ時間を増やすようにしている。内容には、良いことも記入し、生徒を褒める材料として活用してもらう。ここで大切なことは、M氏自身がつくったシステムを職務環境に埋め込むことで、間接的に他の多くの教職員に働きかけ、その人たちに生徒に向かって声を掛けてもらうことを主眼としていることである。このようにして、ゆっくりと、しかし確実に学校内の雰囲気を変え、生徒と教職員との距離を縮め、教育的な環境を作り出すことに努めている。もちろん、システムを

作ったから効果が上がるとは限らない。フォローアップ調査の中で、次のようにも発言する。これは、おそらくシステム運用上の最も重要なポイントの一つであろう。

職員の情報モラルっていうのも一つ必要になるんです。掲示板なので、何でも書けるんですけど、例えば、あそこの便所の掃除が汚いから担当何やってるんだみたいな何て言うか批判的な書き方があるよね。ああいうものは果たしてみんなが見たときにどうなんだろうとか。もっと職員がしっかりやらなきゃいけないとかそういうものでちょっと職員間がギスギスする場も正直いつてありますので、そこらへんも職員の情報モラル、校内研修でも行ったんですけど子どもに指導する前にうちら（教職員）が、まず、やるべきではないかということです。

あと掲示板に書いたから全員が同じ時間に理解しているとは限りませんのでそれを間違えないでほしいということは言ってきました。「どこどこに書いてあったでしょう」というのはやめましょうと。人によっては子どもの対応で掲示板が朝見れずに昼頃見る方もいらっしゃるんですよ。何か聞かれた場合にはやっぱり教え合ひましょうというような約束にしました。

さらに、教育活動へのICT機材の投入が挙げられる。ユニットⅢ講座1では、「地域の学校」「地域、保護者の参加」をキーワードとしてメモし、さらに「地域とうまくやっていく管理職」「地域の声を聞き、参加型の学校経営」と書いたM氏であるが、保護者からの「学力向上」の要望を契機として、管理職にも働き掛けたであろう。学校後援会の援助を得て50インチ液晶テレビ4台の購入に成功している。それを中心機材として教員がすぐ使えるようセット化して提供し、その後の校内の変容を注視している。また、後援会、保護者、そして生徒への波及効果も予想し期待している。自分の動きと、学校を中心とした組織の動きにも目が向けられていると言えよう。

古い校舎でプロジェクターを使ってもなかなか授業がうまくできなかった。セッティングするのに時間が掛かる。その間に子どもが何かけんかするだとかいうことがあると大変なので、（中略）1セット完璧にそろえたものを4台購入して、子どもにとっても授業がちょっと分かりやすいというふうに評判が多分出てくるだろうと思っています。後援会の方には様々な行事、授業を見ていただき成果を見ていただくということです。

最後に教職員の意識の変化と言うことなんですが教職員がこういうものを整備するとやっぱりやりたいなという特に若い人にそう思っていていただけますし、年配の方でも何だそんな楽だったらこんなプリント1枚1枚模造紙に作らんでもいいね、みたいな感じで皆の意識が変わってきているというようなことです。

とにかく整備をするために外部の方の協力を得て、そこをまた外部の方から評価してもらって子どもの変容も見るっていうことも非常に大切なんだなと思います。コミュニティースクール制度の導入で、外部の方も私もつながりが強くなりました。食事会などでまたお願いをするというような形でうまいお付き合いができてるのが現実です。

○ 高等学校（K氏・教務部担当）

研修中のメモから

（ユニットⅠ）法と教育

- ◆ 説明責任が「自分の立ち位置を示す絶好の機会である」ことを前向きに解釈し、実践を振り返る重要な発想とすることができた。
- ◇ 常に客観的に考えることが次の成長の足がかりになる。
- ◆ 教育的な観点から指導し、法的な観点から事象や指導を検討すること
- ◇ 判例について学ぶことも、指導力向上に必要なこと

（ユニットⅡ）

- ◆ 「異質」を生かす視点が、新しい学びを育む種であることが理解できた。
- ◇ 「成長を実感できる時間の保障」や授業の目標や流れの説明が、自分の授業変革の材料になる。
- ◇ 高校でも問いかかけを工夫しながら実践したい。

（ユニットⅢ）

- ◆ 現在教育には「2つの流れ」が混在している。
- ◇ リーダーの役割を踏まえて、学校での活用や実践を把握することが大切。
- ◆ 細分化の作業が具体的な対策を立てるキーになる作業だと実感した。
- ◇ 目標設定の具体化への道筋を発見することができた。

報告書の記述から

（総括）

- ・ 3日間の研修で、校務を円滑に遂行するために重点を置きたいのは、「目的達成のためのコミュニケーション」である。

教務担当ミドルリーダーとしての自分

（テーマ）

目標達成のためのコミュニケーション
（自分を後押しする研修内容）

- ◎ 「異質なもの」が絡み合うことで、深まりが生まれる。表面的な理解を越えて得られる理解は、深い対話力から成立する（多田）
- ◎ 「だいたいわかっている」より「わかった」の方が先に進める（早川）
 - ・ 思いは一つシンプルに
 - ・ 情報の正確性を増す
 - ・ 発信者はだれかを明らかにする
- ◎ 「細分化」と「マッチング」の発想
 - ・ 個人の役割分担の不明確さを回避する。（壬生）
 - ・ 「細分化」や仕事と人のマッチングを意識したコミュニケーション（壬生）

◎ 変容をとらえる

(1) 情報の受け取り

K氏の情報受け取りは、2つの事項をつなぎ合わせて理解するという特徴をもつ。例えば次のようである。

- ・ 説明責任が、自分の立ち位置を示す絶好の機会である。
- ・ 常に客観的に考えることが、次への成長の足がかりになる。
- ・ 判例について学ぶことも、指導力向上に必要なことである。
- ・ シートの記入を通して細分化することが、具体的な対策を立てる上でもキーになる作業となる。
- ・ 「異質」を生かす視点が、新しい学力を生徒たちに育む種である。
- ・ 「成長を実感できる時間の保障」をどのように行うか、「学習方法」を踏まえて考える。
- ・ 授業の目標や流れの説明を丁寧にすることが、自分自身の授業の在り方を変革できる材料になる。

このような関連的な思考ができるK氏が選んだテーマは、「潤滑油」としてのミドルリーダーの役割である。しかし、「潤滑油」という表現は、誤解を招くくらいに軽い。内容は、実はかなり難易度が高いと思われるが、それについては後述する。

(2) 課題設定とその理由—フォローアップ調査報告書から

氏が課題として明文化したのは、次の通りである。そして、その設定根拠も説明する。

「目的達成のためのコミュニケーション」

(問題状況)-----

学校においては、多種多様な案件が同時進行していたり、分掌間あるいは教科や学年などによって方針などが異なっていたりすることがある。また、「何となく」の理解で、動いていることも多いように思われる。そのため、ある課題への解決に向けて動き出したときに、まったく別の意図をもった要望が出てくることが生じやすい。

(設定理由)-----

日常の校務を円滑に遂行するために重点をおいて進めていきたいと考えたのは、「目的達成のためのコミュニケーション」である。課題を解決し、目的を達成するにあたっては、管理職をはじめ、複数の分掌や様々な考えをもっている教員集団の問題の共有と共通理解が不可欠であり、その関係の構築を実現する役割を担うのが、ミドルリーダーであると考えたからである。「目的達成の」とつけたのは、単なる調整役としてではなく、計画的かつ意図をもったコミュニケーションであることを強調したかったからである。

しかし、このように校務遂行上に、コミュニケーションという一手間を入れることは、おそらく容易ではない。つまり、校務の遂行過程は一種の学校文化であり、「当たり前」のこととして全教職員に受け入れられていることであるからである。そこにコミュニケーションを入れることは、その「当たり前」を崩すことであり、当該校の学校文化に変更を求めるといった性格をもつ。関係する教職員が時間を合わせて集まることすら、難しいことであり、教職員からの忌避感が出ることは容易に予想できる。

では、管理職に働き掛けてコミュニケーションの一手間を入れてもらうことにするのは

どうか。K氏は、おそらくそれでは本物の学校文化として校内に根付かないと考えたであろう。管理職がある指示をすることは指導であり、指導には現状批判や、指導対象となる人に対する否定的ニュアンスが加わる。全教職員に管理職が一斉に指導したとしても、受け取り方は人により職務によりバラバラで、コミュニケーションが行われることすら難しくなるであろう。

「だから」とK氏は考えたに違いない。「そのような権力的方法でなく、コミュニケーションのよさを定着させるには、ミドルリーダーが働き掛けるのがよいのだ」と。さらに、その困難性を十分理解し立ち向かう勇気を自分の中から引き出すために、論理的な武装(自分の考えを推進するもの)として、本研修会での学びに根拠を求めている。一つは、「『深い対話力』によって、表面的な対立を乗り越えて得られる理解」(ユニットⅡ多田)であり、二つは、「『だいたいわかった』より、『わかった』の方が前に進める」(ユニットⅣ早川)、三つは、「『細分化』と『マッチング』の発想」(ユニットⅢ壬生)である。

そして、報告書の「具体的な方策について」では、校務を円滑に行うためのプロセスの明確化として下の手順が書かれている。

具体的な方策について

- (1) 課題の発生
 - ① 要望の確認→目標の仮設定
- (2) 課題の分析・検証
 - ① 事実の確認
 - ② 過去の事例の確認
 - ③ 問題提起・問題解決の過程において、どのような利益、不利益が生じるか
- (3) プロセスの細分化
 - ① 問題解決のステップの提示
 - ② 問題解決にあたっての役割分担
- (4) 目標と過程の検証・実践

残念ながら、校内での取組については、記述がない。それは、取組の時間がなかったのか、適切な事例がなかったのか、あるいは取組の内容が公表に適さなかったからであろう。しかし、一連の思考や取組によって新たな経営的な視野がK氏に獲得されたことは間違いない。経験的に言えば、実際に学校を変えていくことができる実感するには、時や人などに恵まれるなど、もう少し時間があるのかもしれない。そのときまで取組を続けることや、そのことを継続して考えることを期待したい。

報告書の末尾に、K氏は次のように書いている。

「『幅広い年齢層による組織』においてそれぞれの良い点を効果的に融合させ、円滑な校務を運営するために、ミドルリーダーは、コミュニケーションを通して教員間のギャップを埋めていく役割を担わなければならないことが、ますます重要になることを学んだ。今後、今回の研修で学び実践したことを継続的・発展的に実践・検証していきたいと思う。」

○ 特別支援学校（R氏・教務主任）

研修中のメモから

（ユニットⅠ）法と教育

- ◆ 「説明責任」と「当事者意識」の必要性が大切。これが生徒、保護者の信頼となり得る。信頼のもてる教師を目指したい。
- ◇ いじめ問題への対策と対応、閉鎖的でなく公開していく必要がある。

（ユニットⅡ）

- ◆ 「ズレを楽しむ」こと
- ◇ 相手の考えと自分の意見とを絡み合わせた学習を行ってみたい。
- ◆ 子供たちの中に秘めた思いを開示するための方法に感銘を受けた。
- ◇ 対話力を高めるための活動

（ユニットⅢ）

- ◆ スクールリーダーとして魅力ある人材、危機管理能力、発信する説明する力など必要な力を学ぶことができた。
- ◆ 組織におけるリーダーとしての役割として教職員の職能開発を行うこと
- ◇ 「経験知」と「形式知」を得るために様々な研修を行う。
- ◆ 目標設定に上位、下位をで考える。
- ◇ 目標の細分化をすることによって、適切な目標設定ができる。

報告書の記述から

（これからの4つの目標）

- ① 組織マネジメントするための「資質」の向上
- ② 地域と保護者の「参加型」教育の取組
- ③ 柔軟性と創造性ある取組
- ④ 確かな「目標管理」

（目標の具現化に向けて）

- ① 組織マネジメントするための「資質」の向上
 - ・ 「信頼感」を得る、「説明責任を果たす力」をつける、「当事者の立場」の理解、「専門性」を高める
- ② 地域と保護者の「参加型」教育の取組
 - ・ 地域の方が、生徒とともに学ぶ
 - ・ 保護者が生徒とともに学ぶ
- ③ 柔軟性と創造性ある取組
 - ・ 生徒の生活支援、学習支援のためのICTスキルの獲得
 - ・ 障害者雇用により就職を目指す生徒への教育課程の編成
- ④ 確かな「目標管理」
 - ・ 新設する「職業学級」の教育課程の検討
 - ・ 学校評価を受けた平成 27 年度の教育方針の検討

（研修を通して）

「ミドルリーダー」という言葉の重みとともに、自身の立場、求められている資質・能力について改めて認識した。

◎ 変容をとらえる

(1) 情報の受け取り

研修におけるR氏の情報の受け取りは非常に的確であり、講座終了直後の振り返りカードには、おそらく講師が伝えたかった中核部分だと思われる記述が短く書かれている。例えば、ユニットⅠ講座1「法と教育」では、「プロフェッショナルとしての意識として、『説明責任』と『当事者意識』の必要性が大切だと思いました。これが、生徒、保護者への信頼となります。信頼のもてる教師を目指したいと改めて強く感じることができました」と書かれているし、ユニットⅢ講座1の「教育政策の動向」では、「スクール・リーダーとして魅力ある人材、危機管理能力、発信する・説明する力など、必要な力を学ぶことができました。中でも、「組織」におけるリーダーとしての役割として、教職員の職能開発を行うことが大切だと強く感じました。」として、学校では「リーダーの資質を高めるために、『経験知』と『形式知』を得るために様々な研修を行う」と書いている。さらに感想の欄には、「リーダーとなるべき人材は、チームを生かす能力をもたないといけないと感じます。トップダウンではなく、現場に対応した判断が大切だと思いました。」とも述べている。

同様に、ユニットⅡ「教育のグローバル化」では、「グローバル化時代と言われている意味を考えることができました。また、その時代を生き抜くための力として、何が必要かを学びました。印象的だったのは、『ズレを楽しむ』ことです。」と書いている。

しかし、例えばこのユニットⅡ「教育のグローバル化」で、「今後の取り組みに生かせるような具体的なアイデア等をお書きください」と問うたところでは、「対話により相手の考えと自分の意見を絡み合わせた学習を行ってみたいと思う。」や「異質な事象に対する見方、追究する活動」と書き、関心が一般の教諭と同じように、自分の教育実践に向かっていることがわかる。これは、特別支援教育に携わる教員が共通にもつ「専門性重視」というような傾向性であるのか、また、S氏の固有の傾向性なのか、確認して見る必要があろう。

(2) 主たる実践と今後

フォローアップ調査の報告書でも同様の傾向性が見えている。例えば「組織マネジメント能力」を身に付けるためには、『信頼感』『説明責任を果たす力』『当事者の立場の理解』『専門性』が必要である。これらは、教師の『資質』であると考えられる。これらの『資質』を身に付けるためには、日頃から意図的、意識的に捉え、行動することが必要である。」と主張する。ここでは、個人としての資質・能力の向上が語られており、ユニットⅢ「教育政策の動向」後に書いた「『組織』におけるリーダーとしての役割として、教職員の職能開発を行うことが大切だ」は、陰を潜めている。

もちろん、地位との連携や、特別支援学校としてのセンター的な役割については、前ページに整理したように十分取り組まれていて成果も挙げている。にもかかわらず、なぜ自身の力量形成や自身の実践のところで思考が止まっているように見えるのか、検討の余地があろう。

一概に「ミドルリーダー」と言っても、その役職によって与えられている職務内容、裁量の範囲等によって意識が違ってしまうように感じられる。そのことに踏み込まなければ、経営感覚を育てることは難しい。

Ⅲ まとめ に代えて

1 ミドルリーダーの変容過程は

本研修について参加者と話しているときに、次のような意見を聞いた。

ただの教諭だった者が、なんとか主事とかなんとか主任とか言われるだけで、結構プレッシャーがありますね。まず、うまく運営できるかとか、話がまとめられるとか…。管理職の言うことと違ったことは言うてはいけないとかもあるから、前に比べて管理職の動きが気になるし。ミスできないですよ、ほかの先生に迷惑掛けられないと思うから。だから気分的には結構ガチガチで内向きなんですよ。

そういうタイミングでこの研修会だったから、いろんな話が聞けて、だいぶ楽しくなりました。まず、自分を殺さなくてもいいんだと思いました。今まで、自分の仕事の範囲だと思ったらだまってそこに行っていましたもんね。例えば、だれもやらないんだけど学校の前の信号機のところで、朝、交通安全指導するとか。一人で立つのは、負担感もありますしけっこう恥ずかしいですよ。

これから、すこし自分のアイデア出してやろうかなって思うようになりました。

ここで語られているのは、ミドルリーダーとなったときにまずすることは、自分を動かすことである。ミドルリーダーとして研修、生徒指導、教務というように校務分掌をもつことになるのだが、最初のうちは、自分が今、何をすればよいかを考えてしまう。今回のフォローアップ調査の報告書でも、「子どもとともに〇〇に取り組んだ」とか、「〇〇がわかりやすいように（自分が）〇〇した」ということを報告されるのは多いのだが、そのことによって他の先生方の動きはどう変化したかなど、同僚の動きや同僚とのつながりはどう改善したかの報告は、あまり多くない。

本報告書で取り上げたいいくつかの事例は、だから自分の裁量の中でどのように他の教員を配置し、または集めて、その人たちの力量向上も目指しながら（他の教職員も動かしながら）取り組んだか、あるいは他の職員が動きやすいようにしたか（しようとしたか）、を上げた。そしてそのように組織的な動きを意識した報告は、正確さを欠くかもしれないが、教務主任あるいは主幹教諭（以下、教務主任等という）に集中しているのではないだろうか。教務主任等は、例えば学習発表会、卒業式、運動会、研究発表会などイベントのあるたびに、様々な職員を、その適性或職務の状況に合わせて様々な仕事に配置することができる。このような経験が組織を動かすとか、効率を高めるといような発想を生むのではないか。研修において中核的な役割を果たす研究主任でさえ、自分の裁量で動かせる人数は限られている。

したがって、同じミドルリーダーと呼ばれる教務主任と研究主任、生徒指導主事、学年主任とでは視野の広がりやニーズも違うであろう。今回の研修では教務主任等は、ユニットⅠの法と教育、やユニットⅢの教育政策の動向や目標管理から重要な情報を得ているように思うが、研究主任は、ユニットⅡの21世紀型能力や対話などによく反応しているように思われた。これは、参加者の立場、ニーズの調査を含めて複線型や段階型、あるいは交流型や一部選択型を入れるようなプログラム開発の可能性考える契機となった。今後、本年度のフォローアップ調査報告書を校務分掌と関連させて再度分析し、基礎データとして

みたいと考えている。

2 研修会運営上の課題を確認する

すでに述べてきたように、本研修会の実施にあたっては、新潟県の広さが大きな課題となっている。繰り返しになるが、新潟県内のどこを会場にしても参加者の中には、100 km以上を移動しなければならない者ができる。このことは、研修機会の公平性の観点から問題があると言わねばならない。そこで、その移動距離をできるだけ解消する方策として宿泊施設のある新潟県立教育センターを会場とし、2泊3日の詰め込み研修とした。

9月に全参加者を対象に質問紙1と質問紙2を配付し、運営上の問題点について調査している。それを整理したのが、次ページからの表である。日程については、いくつかの提案があるが、「よい」とは言わないまでも「やむなし」と評価する参加者は多いように思われる。

内容については、これはよくなかったという評価はない。問題点を指摘したように印を付けたものは、全て提案である。次年度に向けて新たな計画をするときに、十分検討し、よりよいプログラム開発に向かいたい。

企画の立案から案内状の送付まで、上越教育大学の研究連携室地域担当がその事務の全てを担当した。同様に、2泊3日の研修会では、新潟県立教育センター次長が主務者となり所長も加わって、会場の手配、機器の配置など遺漏なく進めてくださった。また、新潟市教育委員会からも運営スタッフを派遣していただいた。両教育委員会、県立教育センターに感謝したい。

もちろん各講座を担当してくださった講師のうち何人かは、夜の交流会にも参加して、参加者と懇談してくださった。プラスのプログラムとしてとてもよい企画であったと、参加者からも好評を得ている。

今後、改善しなければならない点がいくつもある。すでに述べたように、参加者のニーズに合わせて一人一人が確実に成長できる契機を提供できる内容にすることが一番大きい。この研修を継続すると言う観点からも、条件整備をしなければならない。特にウェブ配信も含めて検討していきたいと考えている。

研修会の内容や運営に関する参加者の要望等

| | 内 容 | 構成等 | 日 程 |
|-----------|--|---|---|
| 小学校 | <ul style="list-style-type: none"> ・生徒指導の役割を加えて欲しい(2) ・現場の管理職等から理想の管理職ミドルリーダー像の指導を ・カウンセリングについて加えて欲しい ・研修の進め方、まとめ方、検証方法について教えて欲しい ・21世紀型能力に関する実践例を紹介して欲しい ・国の動向についての内容を充実してほしい ・現場で聞けない内容を例えば地域連携、人材育成、職能発達など | <ul style="list-style-type: none"> ・講義形式の連続はきつい、ワークショップと交互にしてほしい。 ・ユニットによっては、時間不足の内容がある ・大学以外の講師の充実を ○多校種の交流はよい ○充実した講師がよい(3) ○懇親会でも自分の意見をぶつけることができた。 | <ul style="list-style-type: none"> ・3日は無理、2日×2で ○先進的な話、短期間でメリットがある ・つめこみは、やむなし ・最初の3日を夏期に、フォローアップを冬期に ○ハードだがよかった |
| 中学校 | <ul style="list-style-type: none"> ・学校運営の基本について教えて欲しい ・授業改善、生徒指導、緊急災害、組織の動かし方などに関する現場の具体的実践を紹介して欲しい | <ul style="list-style-type: none"> ・何をしたらよいか分からないワークショップは、やめて欲しい | <ul style="list-style-type: none"> ・修了証の発行、管理職試験のアドバンテージ、大学の単位としての認定など、インセンティブがあるとよい ・月1を3回で実施を ○3日間はやむをえない。施設を考えると県立センターがよい |
| 高等学校・特別支援 | <ul style="list-style-type: none"> ・テーマをしぼって課題や問題の共有を ・職員間のコミュニケーション、メンタルヘルスを内容に入れて欲しい ・「外から見た学校」の内容の充実を | | <ul style="list-style-type: none"> ・平日3日を夏期休業・冬期休業日に |

1ユニットを2つの講義で構成することについて（1）

| 評 価 と 提 案 | |
|-------------|---|
| 小 学 校 | <p>○ 同じテーマについて、それぞれの視点から話を聞くことができたのは、テーマである「広い視野と経営感覚」につながる。</p> <p>○ 始めに講義、そしてその内容をもとにした演習と言う形は、受身的になりすぎず、よかった。</p> <p>▲ 2人の講師で担当されるとお互いにやりにくいような感じを受けた。多田先生のようにお一人で担当していただくか、ユニットVのように最初からお二人で担当していただくかするとよいのではないか。</p> <p>▲ 講義形式の内容が多かったが、1ユニットに付き「1講義，2演習」だと、さらに実践的になる。</p> <p>▲ 様々な講師のお話を伺えて良かった半面、もっと長く受講したい講義もあった。特に、IIやIVなどは興味深く、あっという間に終わった気がする。グループ討議や個人で取り組む活動がある研修には、時間を多めに取るなど、軽重をつけるとよい。</p> <p>○ 大変よいと思います。同じ内容でもアプローチの違うお話を聞くことで、理解が深まった。</p> <p>○ 一つのテーマについて2人の先生方からお話を伺えて大変参考になった。</p> <p>▲ 自分の中で、2つの考え方を整理する必要がある。また、受講生が、テーマについて意見を交換し合う場面がもっとあるとよい。</p> <p>○ 理論と実践から話を聞くことができ良かった。</p> <p>○ 問題はありません。2人の先生方から進めていただいたおかげで、時間を気にすることなく講義に集中することができた。</p> <p>○ 理論的な講座内容と実践的な講座内容の組み合わせであったが、実践的な講座内容の方が興味をもって参加できた。</p> <p>○ このやりかたでよい。</p> <p>▲ どれかのテーマについて初日が講義で翌日に演習をすると、深まりが期待できる。但し、受講者の負担を考慮すると1テーマで限度か。</p> <p>○ 最初の講義で総論的なことを学び、次の講義で各論を学ぶ、3日目の「ICT」ではその流れがとても良かった</p> <p>○ 1ユニット2人講師で、時間・内容的にも適当</p> <p>○ 一つのテーマについて、さまざまな観点からアプローチできるという点で、よいと思う。</p> <p>▲ 女性講師がもっと多くてもよい。</p> |
| 中 学 校 | <p>○ 時間をかけて、もっとゆっくりとりくみたい研修もありました。</p> <p>▲ 1ユニット・・・など、特に意識しなくても良いかと思う。参加して、講演や実践を聞き、話し合いができる、シンプルな形でよい</p> <p>○ 異なった視点からの講義が聴けるので、良い</p> <p>○ 特に問題はないのでは。</p> |

1ユニットを2つの講義で構成することについて（2）

| 評 価 と 提 案 | |
|---|---|
| 中 学 校 | ○ 1ユニット2名の講師の先生で大変良かったと思います。たくさんの講師の先生の話をお聴きできましたし、時間もちょうど良く集中してお話を聴くことができました。内容も、ミドルリーダーとして、今何を現場で行わなければならないのかを考えさせられるような内容でとても参考になりました。 |
| 高 等 学 校 ・ 特 別 支 援 学 校 | ○ 1ユニット2人の講師による講義は、同じユニットで異なる視点から講義を受けることができるので、基本的な枠組みとしては良かったと感じています。また、ユニットの内容によっては、1ユニット1名という、多田先生のような形も十分に有意義だと思います。 ○ 講義形式のものと、受講者の演習型のもの役割を明確にすることにより一層有意義な研修になって良かったのではないかと感じています。前半のユニットが概要、あるいはそのテーマの先進的な内容、そして、後半のユニットが演習、あるいは実践的なものと位置づけるなど、実践研究とそれに対応できる先生方がいらっしゃる上越教育大学の利点を活かした研修形態もあり得るのではないかと感じています。 ○ 今回の研修を通して「21世紀型能力」について、もっと具体的に学び、実践できるように努めたいと思った。 ○ とくに課題は無く、良かったと思います。様々な視点でのお話をしていただき大変勉強になりました。 ▲ ユニットごとに複数制が効果的であったかどうかは検証する余地はあると思う。 ○ 1つの分野に対して、多面的に物事を見ることができるので、良かったと思う。また、①講義、②実践形式という流れも、変化があつて受講者としては良かった。 ▲ それぞれの講義を単独で聴いた印象で、ユニットはあまり意識しませんでした。ユニット人数については、研修で取り上げる内容や、その意図によって異なるものであり、ペアを基本として実施したことについてもメリットデメリットの両側面がある。 ○ 研修の内容と種に応じてユニット人数を弾力的に切り替えた本会のような形態が最適である。 ○ 複数の講師の方から講義を受けた方がいろいろな立場の刺激を受けられるので良い。 |

【資料1-1】

質問紙調査

問1 あなたが勤務している学校種をお選びください。

- ①小学校 ②中学校 ③高等学校・中等教育学校 ④特別支援学校

問2 あなたの職をお選びください。

- ① 校長 ② 副校長・教頭

問3 あなたの性別をお選びください。

- ① 男 ② 女

問4 次に示す資質・能力は、学校の管理職（校長、副校長・教頭）に必要なだと思いますか。それぞれについて、4つの選択肢（マークシートの①～④）の中から選んでください。(1)～(4)以外に、必要と思う資質・能力があれば、その他の欄に記述してください。

- (1) 人格・識見（人間性，人間観・世界観，教養等）
- (2) 管理監督能力（教職員管理，施設設備管理，危機管理等）
- (3) 校務運営能力（学校評価，企画・調整，連携・協働等）
- (4) 指導育成能力（教職員の職能開発，児童生徒理解・指導）
- (5) その他

問5 次に示す知識は、学校の管理職（校長、副校長・教頭）に必要なだと思いますか。それぞれについて、4つの選択肢（マークシートの①～④）の中から選んでください。

(1) ～(9)以外に、必要と思う知識があれば、その他の欄に記述してください。

- (1) 教育法規・制度に関する知識
- (2) 教育政策の動向に関する知識
- (3) 組織経営の在り方に関する知識
- (4) 学習指導の在り方に関する知識
- (5) 生徒指導の在り方に関する知識
- (6) キャリア教育の在り方に関する知識
- (7) 特別支援教育の在り方に関する知識
- (8) 人権・同和教育の在り方に関する知識
- (9) ICT活用に関する知識
- (10) その他

【資料1-2】管理職イメージに関する調査

マークシート形式：良い例 ● 悪い例 ○

| | | | | |
|--------------------------------|------------------------------------|--------------|---------------|----------------|
| 問1 | ① 小学校 ② 中学校 ③ 高等学校・中等教育学校 ④ 特別支援学校 | | | |
| 問2 | ① 校長 ② 副校長・教頭 | | | |
| 問3 | ① 男 ② 女 | | | |
| 問4 | まったく そう思う | だいたい そう思う | あまり そう思わない | ぜんぜん そう思わない |
| (1) 人格・識見（人間性、人間観・世界観、教養等） | ④ | ③ | ② | ① |
| (2) 管理監督能力（教職員管理、施設設備管理、危機管理等） | ④ | ③ | ② | ① |
| (3) 校務運営能力（学校評価、企画・調整、連携・協働等） | ④ | ③ | ② | ① |
| (4) 指導育成能力（教職員の職能開発、児童生徒理解・指導） | ④ | ③ | ② | ① |
| (5) その他（ | ） | | | |
| 問5 | まったく そう思う | だいたい そう思う | あまり そう思わない | ぜんぜん そう思わない |
| (1) 教育法規・制度に関する知識 | ④ | ③ | ② | ① |
| (2) 教育政策の動向に関する知識 | ④ | ③ | ② | ① |
| (3) 組織経営の在り方に関する知識 | ④ | ③ | ② | ① |
| (4) 学習指導の在り方に関する知識 | ④ | ③ | ② | ① |
| (5) 生徒指導の在り方に関する知識 | ④ | ③ | ② | ① |
| (6) キャリア教育の在り方に関する知識 | ④ | ③ | ② | ① |
| (7) 特別支援教育の在り方に関する知識 | ④ | ③ | ② | ① |
| (8) 人権・同和教育の在り方に関する知識 | ④ | ③ | ② | ① |
| (9) ICT活用に関する知識 | ④ | ③ | ② | ① |
| (10) その他（ | ） | | | |
| 問6 | まったく そう思う | だいたい そう思う | あまり そう思わない | ぜんぜん そう思わない |
| (1) 人格・識見（人間性、人間観・世界観、教養等） | ④ | ③ | ② | ① |
| (2) 管理監督能力（教職員管理、施設設備管理、危機管理等） | ④ | ③ | ② | ① |
| (3) 校務運営能力（学校評価、企画・調整、連携・協働等） | ④ | ③ | ② | ① |
| (4) 指導育成能力（教職員の職能開発、児童生徒理解・指導） | ④ | ③ | ② | ① |
| (5) その他（ | ） | | | |
| 問7 | まったく そう思う | だいたい そう思う | あまり そう思わない | ぜんぜん そう思わない |
| (1) 教育法規・制度に関する知識 | ④ | ③ | ② | ① |
| (2) 教育政策の動向に関する知識 | ④ | ③ | ② | ① |
| (3) 組織経営の在り方に関する知識 | ④ | ③ | ② | ① |
| (4) 学習指導の在り方に関する知識 | ④ | ③ | ② | ① |
| (5) 生徒指導の在り方に関する知識 | ④ | ③ | ② | ① |
| (6) キャリア教育の在り方に関する知識 | ④ | ③ | ② | ① |
| (7) 特別支援教育の在り方に関する知識 | ④ | ③ | ② | ① |
| (8) 人権・同和教育の在り方に関する知識 | ④ | ③ | ② | ① |
| (9) ICT活用に関する知識 | ④ | ③ | ② | ① |
| (10) その他（ | ） | | | |

【資料2】

平成26年4月〇日

新潟県公立小学校長 様
 新潟県公立中学校長 様
 新潟県公立特別支援学校長 様
 新潟県立高等学校長 様
 新潟県立特別支援学校長 様
 新潟県立中等教育学校長 様

上越教育大学
 学長 佐藤 芳徳

【文部科学省委託事業・上越教育大学と新潟県教育委員会、新潟市教育委員会との連携事業】 「広い視野と経営感覚をもつミドルリーダーの育成」に関する研修会への参加者募集について(依頼)

雪の季節が終わり、新緑の春を迎えました。皆様には、日ごろより本学の教育活動、研究活動にご支援を賜り、心よりお礼申し上げます。

さて、本学では新潟県教育委員会との連携のもと、文部科学省委託調査事業として標記「広い視野と経営感覚をもつミドルリーダーの育成」をテーマとした研修会を開催いたします。この研修会は、教務主任、研究主任、生徒指導主事などのいわゆるミドルリーダーの先生方を対象に、さらに広い視野と経営感覚とを身に付けていただくための研修プログラム開発の一環として行うものです。

つきましては、下記の要領で参加者を募集いたします。貴校のミドルリーダーの方々はこの研修会に参加していただけるようご高配たまわりますようお願い申し上げます。

記

- 1 主 題 「21世紀型能力」モデルを活用した研修プログラムの開発に関する調査研究
- 2 研 修 名 「広い視野と経営感覚をもつミドルリーダーの育成」に関する研修会
- 3 実施期日 平成26年 6月2日(月)～6月4日(水) 2泊3日 及び
平成26年10月3日(金)
- 4 会 場 新潟県立教育センター

5 日 程

- (1) 第1回研修会 6月2日(月)～6月4日(水)

| | | | | | |
|------------------------|--|------------------|-------|--|-------------|
| | 10:20 | 11:00 | 12:00 | 13:00 | 16:45 |
| 【第1日】 6月2日 (月曜日) | 受付 | 開会式 オリエンテーション | 昼食 | 研修(ユニットI) 法と教育 | |
| | 8:30 | | 12:00 | 13:00 | 16:45 |
| 【第2日】 6月3日 (火曜日) | 研修(ユニットII) 教育のグローバル化と 求められる能力 | | 昼食 | 研修(ユニットIII) 教育政策の動向と 学校経営 | |
| | 8:30 | | 12:00 | 13:00 | 16:30 16:45 |
| 【第3日】 6月4日 (水曜日) | 研修(ユニットIV) 外から見た学校とは | | 昼食 | 研修(ユニットV) 未来の学校とICT教育 | 閉会式 |

- (2) 第2回研修会 10月3日(金) フォローアップ研修

| | | | | | |
|--|-------|-------|--------------------------------------|--------------------|-------|
| | 12:30 | 13:00 | 13:15 | 15:30 | 16:45 |
| | 受付 | 開会式 | 参加者一人一人からの 取組状況の報告 (グループによる交流) | 指導助言 まとめ 閉会式 | |

※ 第2回研修会はフォローアップ研修会とし、6月の第1回研修会の受講後、受講者の皆さんに校務推進上あるいは内面的になど、どのような変容があったかについて発表していただきます。そして、グループでの交流を通して様々な考えや取り組みを共有する研修会です。一人15分程度発表していただきますので、資料を準備していただくことになります。詳細は、第1回研修会で説明いたします。

- 4 募集定員 40名(定員を越えた場合は、上越教育大学が厳正に抽選し、参加者を決定します。)
- 5 参加費等 特になし。旅費(教育センター宿泊費含む)は本学が負担します。

6 ユニットの説明と講師

研修は、5つユニットで構成されています。それぞれのユニットは、講座1と講座2に分かれており、それぞれ90分程度です。講座1では、その分野の基本的な理念や内容について、第一線の研究者が講師となって講習します。講座2では、講座1で学んだことをどのように学校の中で具体化するかにについて、上越教育大学教職大学院等の教員がワークショップ型講習を行い、グループでアイデアを出し合いながら進めます。各ユニットを担当する講師とテーマは、次

の通りです。なお、講師の都合によってプログラムが前後することがあります。

【第1ユニット】法と教育

(内容) 講座1では、教育制度を規定する法令の仕組みと内容を、法の論理だけでなく教育の論理からも検討し法令と教育のかかわりを明らかにしていきます。講座2では、教育活動の中でも意識しなければならない法令の論理を具体的事例を通して考えます。

| | | |
|-----|-------|-----------------|
| 講座1 | 若井 彌一 | 教育と法、その基本理念 |
| 講座2 | 廣瀬 裕一 | 学校事故等の事例検討と危機管理 |

若井彌一 仙台大学副学長、前上越教育大学学長、元日本学校教育学会会長
廣瀬裕一 上越教育大学大学院学校教育研究科(教職大学院)教授

【第2ユニット】教育のグローバル化と求められる能力

(内容) 講座1では、これまで国際交流という視点でとらえられていた「教育のグローバル化」について、新たに「能力の国際化」という視点からとらえ直します。講座2では、そのような新たな能力を子どもたちに育成していく方策について具体的に考えます。このユニットは、多田先生が全てを担当します。

| | | |
|-----|-------|------------------|
| 講座1 | 多田 孝志 | グローバル化時代の能力とその背景 |
| 講座2 | | 今、伸ばすべき能力と指導法 |

多田孝志 目白大学人間学部学部長、元日本国際理解教育学会会長

【第3ユニット】教育政策の動向と学校経営

(内容) 講座1では、政権交代などによってめまぐるしく変化する教育政策について鳥瞰し、その中での学校教育の在り方について考えます。講座2では、学校のビジョンを具現化する目標管理の手法を学び、学校が、また教員一人一人がどのように教育力を高めていくかについて具体的に考えます。

| | | |
|-----|-------|------------------|
| 講座1 | 牛渡 淳 | 我が国の教育政策の動向と学校経営 |
| 講座2 | 壬生 裕子 | 目標管理と学校評価の活用 |

牛渡 淳 仙台白百合女子大学学長 日本教育経営学会会長
壬生裕子 同志社大学政策学部助手、元文部科学省第三者学校評価委員

【第4ユニット】外から見た学校とは

(内容) 講座1では、マスコミの世界で活躍する講師が、学校を外から見ているときと、校内研修などを通して内から見たときのイメージの違いを「違和感」として語ります。講座2では、学校が地域や保護者からどう見られているかをとらえる方策について事例を通して考え、学校と地域や保護者との連携について検討します。

| | | |
|-----|-------|------------------|
| 講座1 | 早川 信夫 | マスコミの視点から見た日本の学校 |
| 講座2 | 西川 純 | 学校を取り巻く人たちの感じる学校 |

早川信夫 NHK解説委員
西川 純 上越教育大学大学院教授、臨床教科教育学会会長

【第5ユニット】未来の学校とICT教育

(内容) 講座1では海外の事情も紹介しながらICTによって変わる学校について、そこで育てられる能力も含めて語ります。講座2では、学校の中にICTを導入するためのポイントや、教員のICT導入への抵抗感をどのようにへらしていくかについて具体的な事例を通して考えます。

| | | |
|-----|-------|--------------|
| 講座1 | 山西 潤一 | ICTが開く未来の学校 |
| 講座2 | 清水 雅之 | だれでもできるICT教育 |

山西潤一 富山大学人間発達科学部教授、前日本教育工学会会長
清水雅之 上越教育大学特任准教授 フェューチャースクール・アドバイザー

7 応募方法と締切り

参加申込みは、別紙申込み表に必要事項をご記入の上、Mail またはファックスで下記担当宛てにお送りください。●月●日必着とします。なお、質問等につきましても、下記でお受けいたします。また、申込み後、参加できなくなった場合も必ず下記担当にご連絡ください。

| |
|--|
| <p>【担当】 国立大学法人上越教育大学 研究連携室研究連携チーム(地域支援担当) 島田・竹内 TEL. 025-521-3665・3669 FAX 025-521-3621 E-mail chiiki@juen.ac.jp 住所 ☎943-8512 上越市山屋敷町1番地</p> |
|--|

【資料3 一質問紙1】

質問紙1は、皆様が受講された各講座が設立したかどうかに関するお尋ねです。これは、各講座の有効性を確認し今後の研修会の内容を検討する際に参考とさせていただきます。問いは次の2つです。

- 1 各講座は、あなたが広い視野や経営感覚を獲得し、自分の在り方や取組みを見直すのに役立ちましたか。講師ごとに4つの中から1つを選んで、□を■のように塗りつぶしてください。
- 2 各講座は、あなたが広い視野や経営感覚を獲得し、自分の在り方や取組みを見直すのに役立ちましたか。特に役立ったと思うものから順に席次の欄に1、2、3…と書き込んでください。同じ数字を複数の講師の欄に記入することは避けてください。

| ユニット | ユニット名 | 講座 | 講師 | テーマ | 大変役立った | まあまあ | あまり | 全然 | 席次 |
|------|--------------|----|-------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----|
| I | 法と教育 | 1 | 若井 彌一 | 教育と法、その基本理念 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| | | 2 | 廣瀬 裕一 | 学校事故等の事例検討と危機管理 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| II | 教育のグローバル化と能力 | 1 | 多田 孝志 | グローバル化時代の能力とその背景/今、伸ばすべき能力と指導法 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| | | 2 | 牛渡 淳 | 我が国の教育政策の動向と学校経営 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| III | 教育政策の動向と学校経営 | 1 | 牛渡 淳 | 我が国の教育政策の動向と学校経営 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| | | 2 | 壬生 裕子 | 目標管理と学校評価の活用 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| IV | 外から見た学校とは | 1 | 早川 信夫 | マスコミの視点から見た日本の学校 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| | | 2 | 西川 純 | 学校を取り巻く人たちの感じる学校 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| V | 未来の学校とICT教育 | 1 | 山西 潤一 | ICTが開く未来の学校 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| | | 2 | 清水 雅之 | だれでもできるICT教育 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

あなたの勤務する校種を塗りつぶしてください。 小学校 中学校 高等学校・特別支援学校

【質問紙2】

質問紙2前半は、研修受講後の取り組みや内面の変化についてお伺いするものです。次の問いに自由記述でお答えください。後半は、研修会の実施方法について伺います。なお、記入された内容が多くなって枠が3ページ目にはみ出しでも構いません。

1 勤務校で職務を遂行される際、本研修を契機として何か変えたことや変わったことがありますか。

① 児童・生徒や同僚、保護者等に対しての気遣い、また、一つ一つの職務遂行上の姿勢、自分の在り方や役割への気付きなど、自分の内面的なところで変えたことや変わったこと、逆に変えてはいけないと思ったりしたことなどについて自由にお書きください。

② 自分の職務遂行にあたって、手順ややり方、新たに始められた試み、重点の置き方など、自分の具体的な活動の面で変化について、自由にお書きください。

③ 10月3日のフォローアップ研修で、どのようなテーマや内容で報告しようかと考えていますか。現時点で、考えておられることの一端をお書きください。ここで書かれたことが、10月3日の報告と全く違って構いません。

2 1ユニットを基本的に2人の講師で実施しました。そのやり方の良否や改善策について研修後にも伺いましたが、再度、ご意見をお聞かせください。

3 この研修会を今後も継続する場合、加えたい内容や講師、運営上の改善点があればお書きください。

平成26年度 総合的な教師力向上のための調査研究事業報告書
「21世紀型能力」モデルを活用した
学校管理職養成プログラム開発のための調査研究

平成27年(2015年)3月24日 発行

編集： 上越教育大学
新潟県教育委員会
新潟市教育委員会

発行： 上越教育大学
〒 943 - 8512
新潟県上越市山屋敷町1番地