

平成 26 年度文部科学省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 27 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報告書

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 先行研究の検討	7
1. 学校の自主性・自律性の確立と「学校組織マネジメントテキスト」	
2. 日本教育経営学会「校長の専門職基準」と新しい研修プログラムの開発	
3. 兵庫教育大学教育行政能力育成カリキュラム開発室	

### 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. モデルケース設定過程	
3. テキスト及びワークシートの内容	
4. 情報収集シート（代表例）の概要	
第2章 開発したテキストの運営について	17
1. 講座実施までの準備	
2. テキストの進行について	
3. 具体的な進め方	
4. 講座を運営するにあたって	

### 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	35
1. 研修の概要	
2. 研修講座に対する受講者の評価	

3. 受講者の反応と傾向
4. 反省点（成果と課題）

#### IV. 総括

第1章 本調査研究の成果と課題 .....	61
1. テキスト開発における基本構想	
2. テキストの内容	
3. 研修試行者（講師）について	
4. 研修試行体制について：受講者の特性や反応・評価	
5. テキストの効果：受講者の認識転換・課題	
第2章 今後の校長マネジメントテキスト開発への示唆 .....	67

#### V. 参考資料

・開発テキスト .....	69
・ワークシート4種類 .....	89

## 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」の向上は、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区町村教育委員会は、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いる。

2012 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、研修や校長等の学校でのリーダーシップ・マネジメント能力の育成の重要性を挙げ、教育委員会・大学等の関係機関の連携・協働について、総合的・一体的に検討する必要があると指摘している。

教育現場では、「グローバル化人材育成」や「危機対応」が喫緊の課題とされているが、そのような現状に、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。

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

このマネジメントテキストの基本姿勢は以下の 3 点である。

- ①組織として「共通目標（学校教育目標）」を持つこと
- ②「現状」を把握すること
- ③（そして、目標と現状のギャップから課題を発見し、）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ものであった。

そのため、「学校教育目標」は、現在多くの学校において、年度当初に校長が職員に対して提示することが通例となっている。

しかし、「学校教育目標」が教職員、児童・生徒、地域・保護者と共有されているとは言い難く、形骸化している学校も少なくない。

また、「現状」を把握することという視点は、認識は深まりつつあるものの、具体的には「(子どもやその保護者などの学校関係者の声に) 耳を傾ける」や「地域に出向く」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姿勢は、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、活用して「学校教育目標」に迫るまで至っていない。これらの課題に対応するために、現状把握の対象と方法を理解できるテキストを作成し、学校教育現場に活かしたい。

## (2) 目的

本研究は、(1) で挙げた①から③の順序性に着目し、内容等を吟味したうえで、より充実資するもの(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することである。具体的なコンセプトは以下の3点である。

### ①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、学校教育において児童・生徒のめざす人材像そのものである。そのため極めて公共性の高い学校教育では、この人材像を保護者や地域住民の思いや願いも反映された「学校教育目標」を校長は掲げなければならないといえよう。

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

### ②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

そのためには、保護者や地域住民の思いや願いという「民意」や情報を収集し、それを分析する能力や方法が重要である。

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

### ③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するというものである。

つまり、現行のマネジメントテキストでは、「①→②→③」の順序性を有していたものを、本調査研究では、「②→①→③」というマネジメントテキストを開発し、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こうと試みるものである。



## 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、前掲した教育行政幹部職員養成プログラムで開発されたマネジメントテキストを活用し、現行の学校組織マネジメントテキストを見直すことで、管理職となる前の教員を対象に、新たな学校管理職用マネジメントテキストを活用し、学校管理職の組織運営能力を向上させるプログラムを開発する。

開発する新たな学校管理職用マネジメントテキストは、ケースメソッドを中心に、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ツールをイメージできるようにする。あわせて、学校経営における経営資源としての、ヒト、モノ、金、情報、時間とはどのようなものであるか、学校の管理職がイメージできるように、具体的で平易なテキストとしたい。

### (2) 具体的な取組方法

本調査研究の取組方法では、本学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調査研究を組織する。この組織は、本研究に対し柔軟に対応しその改善を促して頂ける、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）で構成する。また、この組織の特徴は、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をメンバーに加えたことである。

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のためには、大学の研究者と教職員研修センターでの担当者が協働し、理論と実践が融合できる組織としたい。

本調査研究における研究方法については、既述した通りであるが、新たなマネジメントテキストは、メンバーの所属する公共団体等の教職員研修センターで実際に試行、運用する。具体的には、8月に約30名を対象として下関市管理職研修会を、10月に約90名を対象として長崎県新任管理職研修会を、各1回でそれぞれ1日（5時間）の試行を予定している。各研修会でテキストを実施するにあたり、テキストの内容が最も効果の得る最適な人数や、適正な時間等について検証を行うことで、より一層精度の向上を図り、学校管理職の組織運営能力を向上させるプログラムを充実させたい。

### 3. 体制

#### (1) 体制

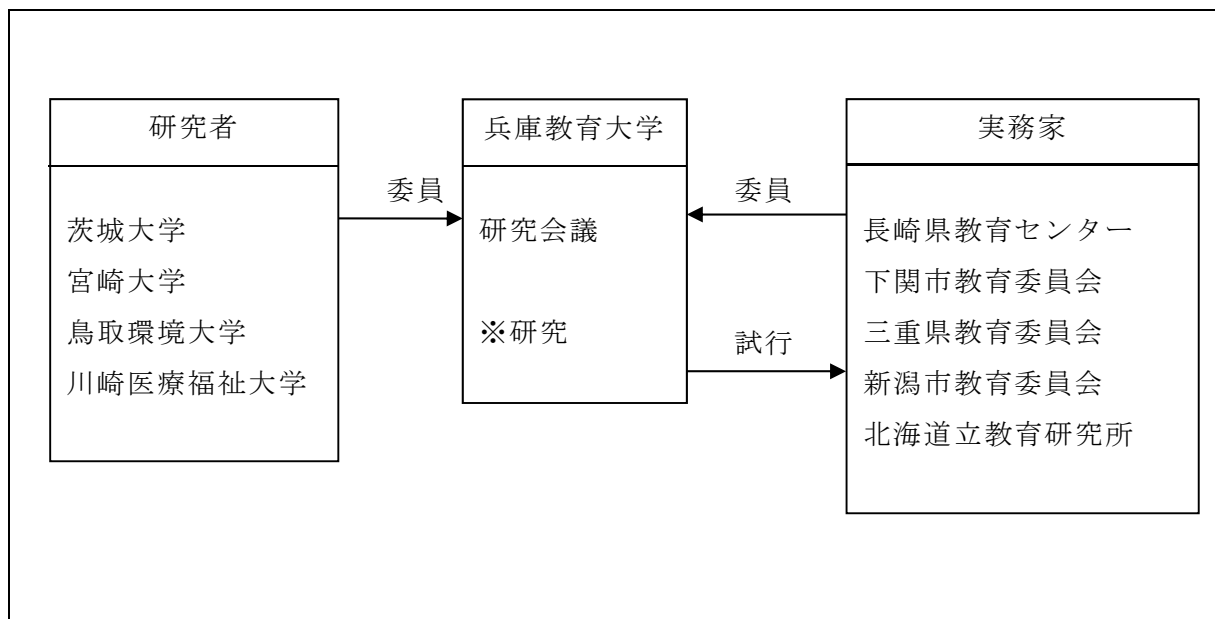
調査研究の役割分担を含む実施体制は、下表のとおり、教育学研究者の他に都道府県教育委員会の教員研修センター等の管理職担当指導主事（長崎県、北海道）や研修主事（三重県）、政令市教育委員会管理職研修担当管理主事（新潟市）、中核市教育委員会教職員研修担当室長、現職校長（宮崎県）、現職学校事務職員（石川県）をメンバーにした。

所属	氏名	役割分担
兵庫教育大学	日渡 円	調査・研究の総括
兵庫教育大学	藤本 孝治	テキスト開発全般に関する調査・研究担当
兵庫教育大学	大野 裕己	テキスト開発全般に関する調査・研究担当
茨城大学	加藤 崇英	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	押田 貴久	テキスト開発全般に関する調査・研究担当
鳥取環境大学	川口 有美子	テキスト開発全般に関する調査・研究担当
川崎医療福祉大学	諏訪 英広	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	望月 聡	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	坪川 泰嗣	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
宮崎県延岡市立北方学園	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
石川県白山市立美川中学校	宮本 健司	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) 連携内容

本研究を専門分野とする大学の教員に加えて、都道府県レベル（長崎県、三重県、北海道）、政令市レベル（新潟市）、中核市レベル（下関市）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で、新テキストを作成する。作成されたテキストは、上記の研修センター等で実際に試行することにより、研究途中でのテキストの見直し修正を加えテキストの精度を高める。連携体制は下図のとおりである。

表 1 連携内容



#### 4. 実施経過

##### (1) 試行開催場所の選定

下関市及び長崎県での研修会開催については、本研究及びそれぞれの管理職研修会でのテキストの試行にあわせて、26年度研修計画を柔軟に変更できる体制を整えている研修センターであるため、施行の開催地とした。

調査研究の実施計画	
6月	第1回研究会議（研究開発計画・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]
7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]
8月	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]
9月	第4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]
10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：長崎県]
11月	第6回研究会議（研究のまとめ／メール等による）
1月	第7回研究会議（研究のまとめ／メール等による）
2月	第8回開発会議（研究のまとめ／メール等による）

(日渡円・藤本孝治)

## 第2章 先行研究の検討

本章では、スクールリーダーシップに関する研修及びテキストの開発状況について、これまでの先行研究や先行調査から確認していく。

### 1. 学校の自主性・自律性の確立と「学校組織マネジメントテキスト」

規制緩和・地方分権が進められる中、1998(平成10)年の中央教育審議会答申「今後の地方教育行政の在り方について」では、学校の自主性・自律性の確立が求められ、「学校において個性や特色ある教育活動を展開するためには、校長及びそれを補佐する教頭に、教育に関する理念や識見を有し、地域や学校の状況・課題を的確に把握しながら、リーダーシップを発揮するとともに、教職員の意欲を引き出し、関係機関等との連携・折衝を適切に行い、組織的、機動的な学校運営を行うことができる資質を持つ優れた人材を確保することが重要である」と指摘された。また、2000(平成12)年の教育改革国民会議の報告書では、「学校に組織マネジメントの発想を導入し、校長が独自性とリーダーシップを発揮できるようにする」と学校組織マネジメントの導入が求められた。

これらを受け、学校管理職等の研修も従来の法規の解釈・運用を中心とする内容から、危機管理を含め、学校管理職としていかにリーダーシップを発揮し、組織運営することができるかといった内容にシフトしていった。実際に独立行政法人教員研修センターでは、産業能率大学との連携により「組織マネジメント研修」のための教材を共同開発し、2002(平成14)年度より教職員等中央研修講座の中に取り入れられた(木岡編2007)。また、文部科学省では、2002(平成14)年6月に「マネジメント研修カリキュラム等開発会議」を設置し、校長、教頭、主任クラスを対象とした学校組織マネジメント研修のカリキュラムが開発された。さらには「すべての教職員を対象としたカリキュラム」も開発されたのである。この「学校組織マネジメントテキスト」により、学校組織マネジメントの必要性が説かれ、「SWOT分析」による学校を取り巻く環境分析をもとに、特色ある学校づくりに向けたビジョン形成が注目されるようになった。

また、加治佐らは文部科学省からの委託を受け、「学校運営の改善に向けた教員等の研修の在り方に関する調査研究」をすすめ、自律的な学校経営と開かれた学校をつくり、有効に機能させるための教材や資料として、教育委員会の主催する校長・教頭や中堅層を対象とした研修会、校長会や教頭会の提供する研究会・研修会や、校内研修などにおいて、是非活用できるようにと「学校運営の実践事例」を2005(平成17)年3月にまとめている。この報告書の22校の実践事例は、①教職員間の協働づくりや校内組織の活性化に力点を置いた学校づくり(3校)、②教育課程開発・授業づくりや生徒による授業評価に力点を置いた学校づくり(5校)、③学校組織マネジメントの導入や学校自己評価システムの構築に

力点をおいた学校づくり（6校）、④開かれた学校づくりや保護者・地域連携づくりに力点をおいた学校づくり（8校）に分けて提示された。自律的な学校経営と開かれた学校づくりを推進し、一定の成果をおさめている22校の学校運営の実践が紹介された。

このように自律的な学校経営と開かれた学校づくりを推進するための研修テキストや事例集が作成され、各地の学校管理職等研修でも活用されるようになった。

## 2. 日本教育経営学会「校長の専門職基準」と新しい研修プログラムの開発

日本教育経営学会では、2001(平成13)年にスクールリーダーの資格任用に関する特別委員会を設置し、スクールリーダーの資格、任用、養成、研修などについて検討してきた。また、「校長職が専門職であるためには、求められる専門的力量的内容を明確にし、資格・養成・研修等の制度を確立する必要がある」とし、「校長の専門職基準」を2007(平成19)年に作成した。

日本教育経営学会実践推進委員会では、2010(平成22)年から科学研究費による共同研究(『専門職基準に基づく校長の養成・採用・研修プログラムの開発に関する実証的研究』:研究代表者 牛渡淳)に取り組んでいる。この共同研究では、全国の学校管理職養成・研修プログラムの実態及び校長の専門職基準との対応関係に関する調査(全国アンケート調査と訪問調査)、諸外国の学校管理職養成・研修プログラムの特色・改革動向に関する調査が行われている。全国アンケート調査結果では、研修実施時の使用教材については、教育委員会や教育センターで作成した「自主教材」や外部依頼した講師が準備する「講師教材」により実施されている。講師教材の内容については、学校組織マネジメントが最も多く、学校危機管理、メンタルヘルスなどが続いている。学校管理職研修における演習の実習形態は、ほとんどの機関がグループワークを実施しており、加えてロールプレイ、問題演習、事例研究が取り入れられている。

また、学会で策定した「校長の専門職基準」に準拠した『ケースメソッド事例集』を別冊で作成している。この事例集の特徴は、ケースメソッドの事例を、校長の専門職基準の視点から分析し、それとのかかわりで紹介している。ケースメソッドとは、米国のMBA等で採用されている講義法であり、本格的な事例研究である。具体的な事例を提示し、「その事例の問題点は何か」「原因はどこにあるのか」「その対策は何か」等について、個人研究・小グループ・大グループといった手順で討議し、参加者の世代解決能力や判断力を高めていくことがねらいである。

この『ケースメソッド事例集』作成の中心的な役割を果たしたのが、九州大学の元兼正浩教授である。元兼らは、これまでも九州大学学校管理職マネジメント短期プログラムや新採校長研修のアクション・リサーチによる『次世代スクールリーダー』養成プログラムなどの開発を進めてきた。また、日本教育経営学会実践推進委員会(第3期)の委員長と

して、校長の専門職基準の見直しや先のケースメソッド事例集の作成を進めている。  
2013(平成 25)年度には、独立行政法人教員研修センターの委託を受け、九州地区の県・政  
令市教育研修センターの指導主事らと協働で、ケースメソッドの事例作成、試行研修を行  
うなどのプログラム開発を行い、『次世代スクールリーダーのためのケースメソッド入門』  
を刊行している。なお、開発されたテキストをもとに、このケースメソッドによる管理職  
研修等が福岡県や熊本県、宮崎県等一部の教育研修センターで平成 26 年度に試行的導入  
がなされている。

このようにスクールリーダーとしての判断力を高めるための研修プログラムとして、  
「ケースメソッド」が着目され、日本教育経営学会の「校長の専門職基準」に対応したテ  
キストも開発されている。

### 3. 兵庫教育大学教育行政能力育成カリキュラム開発室

兵庫教育大学教育行政能力育成カリキュラム開発室では、教育行政の責任者としての教  
育長等の教育行政職幹部職員に必要な能力（例えば、地域教育経営マネジメント能力、  
教員人事マネジメント能力、カリキュラム経営支援能力、総合的判断力など）を明らか  
にし、能力育成のための教育行政職幹部職員研修のモデルカリキュラム開発を行っている。  
教育長セミナーでは、講義・演習を通じて、行動の質を上げるために必要な「応用力」を  
高めるポイントを理解し、「情報収集」では自分自身の思考特徴をつかませる内容のケース  
演習等が展開されている。

#### 【参考文献等】

牛渡淳編(2012)『専門職基準に基づく校長の養成・採用・研修プログラムの開発に関する  
実証的研究（その1）』（平成 22 年度～24 年度科学研究費補助金(基盤研究(B))研究成果中  
間報告書)

牛渡淳編(2013)『専門職基準に基づく校長の養成・採用・研修プログラムの開発に関する  
実証的研究（その2）』（平成 22 年度～24 年度科学研究費補助金(基盤研究(B))研究成果報  
告書)

臼井智美(2004)「中央研修における講義プログラムの変遷と今後の課題」小島弘道編著『校  
長の資格・養成と大学院の役割』東信堂、pp.55-66

大脇康弘(2005)「スクールリーダー教育のシステム構築に関する争点－認識枠組と制度的  
基盤を中心に－」『日本教育経営学会紀要』第 47 号、pp.24-35

木岡一明編著(2007)『ステップ・アップ 学校組織マネジメント』第一法規

小島弘道編著(2004)『校長の資格・養成と大学院の役割』東信堂

日本教育経営学会実践推進委員会編(2014)『次世代スクールリーダーのためのケースメソッド入門』花書院

マネジメント研修カリキュラム等開発会議(2004)『学校組織マネジメント研修－これからの校長・教頭等のために－』

マネジメント研修カリキュラム等開発会議(2005)『学校組織マネジメント研修 ～すべての教職員のために～』

吉田ちひろ (2013)「中央研修における講義内容の変遷と課題」牛渡淳編『専門職基準に基づく校長の養成・採用・研修プログラムの開発に関する実証的研究(その2)』(平成22年度～24年度科学研究費補助金(基盤研究(B))研究成果報告書) pp.76-82

九州大学スクールリーダーシップ総合サイト <http://www.education.kyushu-u.ac.jp/~schoolleaders/> (最終アクセス日: 2015年1月30日)

文部科学省 HP「学校組織マネジメント研修について」[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/kenshu/013.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/kenshu/013.htm) (最終アクセス日: 2015年1月30日)

(押田貴久・加藤崇英)



## 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

研修のねらいを達成するために、どのようなモデルケースにするのかについて検討を行った。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モデルケースの情報を意図的に制限する

本研修は、研修参加者が他の参加者とのかかわりや講師の指導を通して、自らの情報収集の癖に気づき、情報収集の新たな視点を獲得していくことを目指している。そこで、モデルケースで提示される情報を意図的に制限することにより、研修参加者の情報収集に対する主体的なかかわりを喚起したいと考えた。

#### ②年度途中の着任とする

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。

#### ③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に絞り、「特色」と「問題」をできるだけ明確に記述した。

#### ④校種に関わらず受講できる研修内容とする

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、グループを編制し、参加者が、校種の違いによる考え方の違いを感じたり、逆に、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て研修を行うことも可能である。

## 2. モデルケース設定過程

- ①複数校の情報（学校描写）を収集する。
- ②収集した情報をベースに架空の情報を組み合わせて、架空の中学校（由井市立朝日南中学校）のモデルケース案を作成する。
- ③作成されたモデルケース案について、作成委員で構成・内容等について検討する。
- ④修正したモデルケース案を活用して下関市及び長崎市で試行（講義・演習）を行う。
- ⑤参加者の見取り、ワークシートへの書き込み等を参考にモデルケース案を修正する。
- ⑥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。

前任の山中校長からは直接の引継ぎができない状況であり、着任前に原川教頭経由で幾つかの伝言がある。主な伝言内容は次のとおりである。

##### **【生徒の実態】**

- 行事には、生徒会執行部が中心となり、素晴らしい力を発揮している。
- 部活動にも意欲的である。
- 学習に対する意欲は低い。

##### **【教員の実態】**

- 教員組織も一枚岩になっているとは言い難い。

##### **【校長の思い】**

- 本年度の後半、次年度の学校教育目標や重点取組事項は、学習面に力をおいてもらいたい。

また、山中校長の伝言に加えて、原川教頭からも以下のような説明がある。

##### **【生徒の実態】**

- 明るく、人懐っこい生徒もいるが、反面、問題行動も多く発生し、生徒指導上の課題はたくさん残されている。

##### **【教頭の思い】**

- 生徒指導への対応が、最重要課題である。

以上、朝日南中学校の校長として今後何に取り組んでいくか、受講者に考えさせていく内容となっている。

## **B. 補助資料**

「補助資料」の内容は、以下のとおりである。ポイントのみを掲載している。

- 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
- 教職員の特性及び校務分掌
  - ・教職員の特性（抜粋）
  - ・校務分掌等
- 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
- 時程
- 小中連携
- 朝読書・朝学習
- 学校評価等
- 施設・設備の管理
- 全国学力・学習状況調査結果

### **(2) ワークシートの内容**

ワークシートは、「ケース演習①」と「ケース演習②」のそれぞれに「課題ワークシート」と「振り返りワークシート」を用意した。

## **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」

## 4. 情報収集シート（代表例）の概要

本シートは、学校経営に必要な現状を把握するために必要な情報内容と、それぞれの情報を得る方法について代表的な例を表に整理して示したものである。

シートでは、児童・生徒や教職員、保護者など、何（誰）についての情報であるか領域を分け、各領域ごとに必要と考えられる情報内容を挙げ、それぞれの情報の入手方法について具体的に示している。

なお、本シートは、ケース演習②において、各自で学校経営に必要と考える情報内容とその情報の収集方法を検討し、必要と考えた情報内容を情報領域ごとに分類するなどの振り返りをした後で配付するものである。

個人思考では思い至らなかった情報内容や入手方法があることを知ってもらうために、開発チームのメンバーから意見を集め、様々な領域の多くの例を挙げるようにした。

とかく、管理職の場合、自分が必要と考える情報内容は、大きなカテゴリでとらえると、「児童・生徒」「保護者」「教職員」など、学校内部の環境に偏る傾向がある。実際に、試行として演習を行った際も、学校内部の環境に偏る傾向がうかがわれた。

情報収集を行う視点として大事なことは、「地域とともにある学校」として、まずは「地域住民」の学校への期待や願いなど、「民意」をしっかりと受け止めることである。

さらに、首長の方針や要望、文部科学省をはじめ、都道府県教育委員会や市町村教育委員会などの行政機関の方針など、多様な情報内容の収集も大事である。

あわせて、情報の入手方法も把握しておかなければならない。計画書、報告書などの公的なものだけでなく、様々な方法があることに気付かせたい。

最後に、本シートはすべての内容を網羅したものではなく、あくまでも代表例として示したものである。今後、演習を行う中で、新しい視点があれば、追加していきたい。

以下、「地域」「保護者」に着目した代表例を一部紹介する。

## 【地域】

現状を把握するために必要な情報内容	情報の入手方法
<p>地域（住民）の学校に対する期待・願い （求める子ども像・学校像）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 地域（住民）へのアンケート調査</li> <li>■ 地域（住民）との意見交換（熟議など）</li> <li>■ 自治会長（民生委員）との会合</li> <li>■ 学校評価</li> </ul>
<p>地域の課題（教育・産業・経済・文化・人口の推移・高齢化率 など）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 自治会行事への参加</li> <li>■ 近隣校の校長からの聞き取り</li> <li>■ 学校公開日の活用</li> <li>■ 学校運営協議会</li> <li>■ 社会教育担当者との懇談</li> <li>■ 同窓会役員との会合</li> <li>■ 学校開放、学校と地域行事の共催</li> <li>■ 統計データ</li> <li>■ ホームページ</li> <li>■ コミュニティ・スクール など</li> </ul>
<p>地域のもつ教育的資源（人的資源・歴史・文化的資源 など）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 地域（住民）へのアンケート調査</li> <li>■ 地域（住民）との意見交換</li> <li>■ 自治会長、自治会役員との会合</li> <li>■ 教職員からの聞き取り</li> <li>■ 学校運営協議会 など</li> </ul>

## 【保護者】

現状を把握するために必要な情報内容	情報の入手方法
学校教育への期待・願い	<ul style="list-style-type: none"> <li>■前校長との引継ぎ</li> <li>■PTA会長及び役員との意見交換</li> <li>■学校評価アンケート</li> <li>■PTA総会（議事録）</li> <li>■保護者面談</li> <li>■学年PTA</li> <li>■学級懇談会</li> <li>■地区懇談会 など</li> </ul>
保護者の実態 （要保護・準要保護の世帯数）	<ul style="list-style-type: none"> <li>■前校長との引継ぎ</li> <li>■学校事務職員・学年主任等からの聞き取り</li> <li>■統計データ など</li> </ul>
学校納付金の集金状況（未納・滞納状況）	<ul style="list-style-type: none"> <li>■学校事務職・学年主任等からの聞き取り</li> <li>■データ など</li> </ul>

（池田浩・坪川泰嗣・藤本孝治）



## 第2章 開発したテキストの運営について

### 1. 講座実施までの準備

#### (1) 班別演習の準備

全体の受講人数を参考に、6人程度で班を編成する。

演習の途中での全体共有の時間を確保するため、班の数が多くなる場合には、演習会場を2つに分けるなどしておく。

#### (2) 演習を実施するための準備物

##### テキスト類

- |                |      |
|----------------|------|
| ・ケース本文         | 1人1冊 |
| ・ケース演習①ワークシート  | 1人1枚 |
| ・ケース演習①振り返りシート | 1人1枚 |
| ・ケース演習②ワークシート  | 1人1枚 |
| ・ケース演習②振り返りシート | 1人1枚 |
| ・情報収集シート（代表例）  | 1人1枚 |

\*テキスト類は、最初に全て配付せず、演習の中で配布する。

\*配付するタイミングは「3具体的な進め方」の【説明】を参照

##### 消耗品

- |                  |               |
|------------------|---------------|
| ・模造紙             | 各班2枚          |
| ・付箋（7.5cm×7.5cm） | 2色 1人に各色30枚程度 |
| ・サインペン           | 1人1本          |
| ・マジック            | 各班1セット        |

#### (3) 使用機器

- ・パソコン
- ・プロジェクター
- ・ホワイトボード
- ・マイク（講義及び発表用）
- ・時計または演習時間を提示できる機器

（全体で時間を確認できる位置に設置する。）

## 2. テキストの進行について

次の時間を参考に進行する。

例示は3時間20分、詳細は次項「3具体的な進め方」を参照

- ・オリエンテーション（アイスブレイクを含む） 15分
- ・ケース演習①～朝日南中学校のケース～ 80分  
（休憩：進行具合により10分から15分で適宜設定）
- ・ケース演習②～情報収集～ 85分
- ・まとめ 10分

\*演習を進める中で、ねらいや演習で出てきた課題、現状把握や情報収集で学ぶべきポイントをおさえながら進める。

\*押さえておくべきポイントは、次項「3具体的な進め方」の【説明】を参照

## 3. 具体的な進め方（時間配分は参考）

### （1）オリエンテーション（アイスブレイクを含む）

進め方及び内容	時間
<p><b>【説明：最初に押さえること】</b></p> <p>講義・演習の目的</p> <p>「校長をはじめとする管理職に求められる「応用力」を養うポイントをつかむ。</p> <p>そのために</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ケース演習を通じて基本的な考え方を理解する。</li> <li>・お互いの考え方、経験から学ぶ</li> <li>・講義、演習を通じて、自分自身の思考特徴をつかむ。</li> </ul> <div style="border: 1px dashed black; border-radius: 15px; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <p>予め、次のものを配付しておく。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・テキスト（ケース本文・補助資料） 1人1冊</li> <li>・マジック 各班1セット</li> <li>・付箋2色 各色1人あたり30枚程度</li> </ul> </div>	7分
<p><b>【説明：受講の留意点】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・参加型の研修会であり、積極的に発言する。</li> <li>・「正しい」「間違っている」を気にするのではなく、「自分と何が違うのか」を重視する。</li> <li>・自分の思考特徴を意識して内省する。</li> </ul>	

<p><b>【アイスブレイク】</b> 相互理解のために、名前、学校名、現任校の課題を1つ話す。 (1人1分以内)</p>	8分
<p><b>【役割を決める】</b> ファシリテーター、発表、タイムキーパーを決める。 *講師が全体を見ながら時間を促せる場合には、タイムキーパーは不要</p>	

(2) ケース演習①～朝日南中学校のケース～

進め方及び内容	時間
<p><b>【説明：ケースのねらいをおさえる】</b> ねらいは、行動の質をあげるために必要な「応用力」を高めるポイントを理解することにある。</p> <div style="border: 1px dashed black; padding: 10px; margin: 10px auto; width: fit-content;"> <p>この間に、次のものを配付する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ケース演習①ワークシート 1人1枚</li> <li>・模造紙 各班1枚</li> </ul> </div>	個人ワークも含めて 25分
<p><b>【個人ワーク：校長として取り組むこと】</b> 「ケース本文」「補助資料」を読んでワークシートに回答を記入する。 *ワークにはいる前に、進め方を説明する。 *テキストに書くのではなく、配布したワークシートを使用するように指示する。</p>	
<p><b>【グループワーク：回答の洗い出し】</b> グループ内で共有し、各メンバーの回答を要点のみ模造紙に転記する。 *班でまとめる必要はない、1つのものを作り上げるのではないことに注意する。</p> <div style="border: 1px dashed black; padding: 10px; margin: 10px auto; width: fit-content;"> <p>この間に、次のものを配付する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ケース演習①振り返りシート 1人1枚</li> <li>・模造紙 各班1枚</li> </ul> </div>	20分

進め方及び内容	時間
<p><b>【全体共有】</b></p> <p>1班2分以内で発表</p> <p>発表を聞きながら、次のことを付箋に記入する。(付箋の色を指示)</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>・参考になった点</li> </ul>	10分
<p><b>【説明：ケースの焦点】</b></p> <p>ケースの焦点である「対課題面の力」について</p> <p>「現状をどのように捉え」、「どういった課題を設定し」「どのような方策を遂行するか」という「対課題面の力」が校長には強く求められる。</p>	10分
<p><b>【説明：業務遂行上の落とし穴】</b></p> <p>多くの場合、私たちは「これが問題だ」と認識すると、どのように解決するかを考えて、解決策を決定する。</p> <p>これは、問題に直面した時に、私たちは限られた経験や知識から解決策を導こうとするためであり、よくありがちなことである。</p> <p>例：歯が痛い→歯医者に行って治す</p> <p>学力が低い→授業改善する</p> <p>この場合陥りやすいのは次のようなことである。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>抜本的な解決とはならず、対症的な解決</u>なので、同じ問題が繰り返し起きる可能性が高くなる。</li> <li>・周囲と共に解決していく上で、なぜその解決策なのか、<u>十分な理解や同意</u>が得られないまま進む可能性が高くなる。</li> <li>・前に経験した時とは状況が変わっているのに、同じ解決策を実行することで、<u>問題が解決しない</u>ことがある。</li> </ul> <p><b>【説明：問題解決のステップ】</b></p> <p>解決策を考える前に、「現状」を把握した上で、「ありたい姿(目的-目標)」を設定し、ありたい姿を達成するための「課題と具体策」を決定する。</p> <p>課題と問題の違い 課題：目標達成のために手を打つべきテーマ 問題：悪さ加減</p>	

進め方及び内容	時間
<p><b>【ケースの振り返り】</b></p> <p>使用するシート：ケース演習①振り返りシート</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・全体共有で記入した付箋を貼る。</li> <li>・付箋や解説を通じて気づいたことを記入する。</li> </ul>	10分
<p><b>【説明：次のワーク内容について】</b></p> <p>次のセッションでは、「現状」を幅広い観点で把握するために必要となる「情報収集」の力を高めることをねらいとするワークを行う。</p>	5分
<p><b>【休憩：10分～15分】</b></p> <div style="border: 1px dashed black; padding: 10px; margin: 10px auto; width: fit-content;"> <p>この間に、次のものを配付する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ケース演習②情報収集シート 1人1枚</li> <li>・模造紙 各班1枚</li> </ul> </div>	10分

(3) ケース演習②～情報収集～

進め方及び内容	時間
<p><b>【個人ワーク：必要な情報と入手方法】</b></p> <p>使用するシート：ケース演習②情報収集シート</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「現状を把握するために必要な情報」、「情報の入手方法」を記入する。</li> <li>・ワークシートに記入した「情報内容」を1種類ずつ付箋に記入する。</li> </ul>	25分
<p><b>【グループワーク：情報のカテゴリ化と入手の方法】</b></p> <p>情報をカテゴリ化し、情報収集のための方法を記入</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・模造紙に全員分の付箋を貼りだす</li> <li>・同じ種類の情報をカテゴリ化する。</li> <li>・カテゴリについて、その情報を収集するための方法を記入する。</li> </ul> <p>*ワークイメージを示す。</p>	25分
<p><b>【全体共有】</b></p> <p>つぎの方法で全体共有を行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・他のグループの模造紙を順番に見る。その際に付箋を持ち、次のことを記入する。(付箋の色を指示)</li> </ul> <p>「自分になかった観点」「参考になった点」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・時間は、1グループ2分とし、時間を区切って、次への移動を促す。回る方向を指示する。</li> </ul> <div style="border: 1px dashed black; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <p>この間に、次のものを配付する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ケース演習②振り返りシート 1人1枚</li> <li>・ケース演習②情報収集シート（代表例） 1人1枚</li> </ul> </div>	15分
<p><b>【説明：情報収集のポイント】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・できる限り幅広い観点から行う。</li> <li>・定量、定性の両側面から押さえる。</li> <li>・事実と解釈を混同しない。</li> <li>・入手方法も併せて検討する。</li> </ul>	10分

進め方及び内容	時間
<p><b>【説明：情報収集のステップ】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現状に関する情報収集 <p>思い込みではなく、事実ベースで教育の現状に関する情報を収集する。</p> <p>収集する情報は、特定の領域に偏っているケースが多いため、自身の傾向を自覚しておく。</p> </li> <li>・ カテゴリごとに「特色」と「問題」の二軸で分類 <p>収集した情報はカテゴリごとに「良い情報(特色)」と「悪い情報(問題)」とに<u>分類する</u></p> <p>分類は無意識の基準に左右されやすいことを<u>自覚しておく</u></p> <p>例：「学級1クラスあたりの人数が少ない」という情報は「刺激に乏しい」として問題にもなれば、「1人あたりの指導時間が長い」として特色にもなり得る。</p> <p>このように、往々にしてその人の経験則に基づくものの見方や価値観で判断をしている</p> </li> </ul>	
<p><b>【個人ワーク：ケース演習②の振り返り】</b></p> <p><b>使用するシート：ケース演習②振り返りシート</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自分が付箋に記入した「情報内容」を領域ごとに分類し、それらの数をシート左側の一覧表に記入する。</li> <li>・ 数が多い3項目に「○」数が少ない3項目に「×」をつける。</li> <li>・ 全体共有で記入した付箋があれば、シート右側の付箋貼り付けスペースに貼る。</li> <li>・ 自分の情報収集の特徴について気づいたことをシート右側の下欄に段に記入する。</li> </ul> <p>* 時間があれば、班で情報交換を行う。</p>	10分

(4) まとめ

進め方及び内容	時間
<p data-bbox="217 340 523 371">【説明：講座のまとめ】</p> <p data-bbox="233 392 762 423">講座全体を振り返って、まとめを行う。</p> <ul data-bbox="272 443 1257 779" style="list-style-type: none"><li data-bbox="272 443 1257 577">・どんなねらいで、ケース演習①及び②演習を行ってきたか。→ ありたい姿を描くための現状把握とそのための情報収集のありかたについて演習</li><li data-bbox="272 598 1257 678">・組織として課題解決の質を高めるためには、マネジメントの次の6つの力を高める必要がある。<ul data-bbox="325 696 719 779" style="list-style-type: none"><li data-bbox="325 696 719 728">①情報収集 ②分析 ③構想</li><li data-bbox="325 748 719 779">④企画 ⑤実行 ⑥判断</li></ul></li></ul>	10分



#### 4. 講座を運営するにあたって

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

- ①アイスブレイクは、提示した内容にこだわらず、受講者の意見を出しやすくすることを目的とし、別の方法で実施した方が良い場合もある。
- ②最初の演習で本文を読み込むのに時間がかかる受講者もあるので、時間を意識し、残り時間を促す、余裕がある場合には時間延長も考える。(他の演習でも同様)
- ③最初の演習で殆ど書き込みができない受講者があることを想定し、必要に応じて声掛けをするなどする。
- ④「正しい答え」を求める研修ではないことを繰り返し押さえる。そのことで、個人ワークは進みやすくなると同時に、グループワークにおいても少数意見が反映させられやすくなる。
- ⑤ケース演習②「情報のカテゴリ化と入手方法」のグループ演習では、付箋のカテゴリ化を行う際に、内容の異なるものを無理にグループ化しないことを注意する。ここで、内容が異なるものを無理にグループ化すると、情報の入手方法が具体的になりにくくなる。場合によっては、付箋の代わりに、個別に切り離せるタイプのタックタイトル(タックシール)を使用してもよい。(一度貼りつけた付箋は、動かすことが少ない傾向がある。)
- ⑥可能であれば、受講者に見えるように、演習の残り時間が表示できるようにする。

(宮本健司・西井直子)

