

4. 反省点（成果と課題）

（1）全般について

受講者一人一人が多種多様な情報やその収集方法に気づき、グループワークで様々な情報内容があることや情報収集の方法について気づきの幅を広げることができた。反面、多種多様な情報そのものや情報収集の方法に触れたりする研修や機会の少なさに気づくこともでき、学校教育そのものが抱える問題点も見えてくる。

研修全体の始まりと終わりにしっかりと趣旨等を押さえたことで、より理解が深まった。

（2）研修の実施方法について

受講者が小中高の校種にまたがったり、教頭や事務長の職種にまたがったりしての研修であったが、研修そのものには大きな影響はなかったように感じた。逆に受講者からはお互いの校種のことが分かったり、校種を超えて教育について本質的な議論ができたことを喜ぶ声が多く聞かれた。

演習時間は、全体的に下関における研修より長めに設定していたが、最初のケース本文や補助資料の読み込み時間を長くしたことで、取組を考える際に余裕が感じられたが、ワーク②ではテンポが速いこともあって、落ち着いてじっくり取り組むために時間設定を長くして欲しいとの受講者からの声が聞かれた。

演習の最後に「振り返り」の時間設定をしたことで、各受講者自身の気づきの整理を促すことができたり、他の受講者の気づきを知ることができたりして、気づきの幅を広げることにもつながった。

演習時間を確保するために、予定していたスライドを一部カットした。客観的なデータを揃えるなかで解決手段が見えてくることを理解するためには、受講者の状況によってはカットしない方が演習がスムーズに進むことも考えられる。

演習時間の確保のために、一斉の休息の時間はとらなかったが、研修のメリハリと集中した思考の継続ということからは一斉の休息はあった方がよいと感じた。

演習では、付箋や模造紙を使う場面があるが、付箋については、思考をスムーズにしたり判断しやすくするためにワークによっては色分けして使用するなどの配慮も必要ではないかと考える。

（望月聡・谷口史子）

気付いたこと	
自分の情報収集の特徴	上記の特徴が出る理由
地域の側からの視点が多い。	生涯学習課としての経験が大きい。
児童生徒に直接関わる内容が目に行く。「教職員の指導」という視点が弱い。	管理職というより「一教師」として児童生徒を「指導」しようとする意識が強く残っている。
	固定概念・既成概念から脱却できていない。
生徒・教師に関する事に偏った傾向にあった。	学校外に目を向ける視点がなかった。まずは校内での情報収集が優先であるという意識が働いた。
表面的なことは把握できていても、一步踏み込んだ取り組みが不足。	現状の把握が不十分であり、分析まで至っていない。
経験値での情報が多い。保護者・地域の情報が少ない。行政に関わる情報収集の視点がなかった。	学校経営を大きく見る見方がない。
生徒の実態や教師の力量のマイナス面を捉えて、課題を見つけようとしている。	「課題」は改善すべき点であり、伸びしろがあり、成果が見えやすいと考えるから。
身近なところから現状認識しようとする。外部機関との連携も少しは意識している。国県市等、大きな枠からの視点が欠落している。	学校教育目標を意識していなかった。
学校とかかわりのある身近な人からの情報収集が多い。視野が狭い（目の前の対処で終わる可能性がある）	性格。新しい分野を開拓する努力をしていない。
生徒と直接関係のある、職員・生徒・保護者・地域に対してのみの考えしかなく、関係諸機関や、教委・県・国といった部分が抜けていた。	視野を広く持っていなかった。
職員・児童・地域の偏っている（目の前の状況のみ）。市や県・国という視野に立っていない（関連付けていない）	目の現状しか見えていない。俯瞰してみること、国県市の動向に対する情報収集が足りない。
目標が担任目録であったため、子どもや学校のことが中心になっている。国や教育委員会の方針や方向性にも情報収集の範囲を広げないといけない。	視野が狭くなっている。
生徒の情報収集には目が行っているが、学校設置者、国、首長などの機関には目向けられていない。	広い視野を持たず、校内の状況だけを見ている気がする。
より学校に近いところでの情報収集が主であった。	限られた範囲（地域）で学校が運営されているものと認識していた。
教育委員会・首長・国等行政からの情報収集が目に向いていない。生徒・職員・保護者・地域にはよく目を向けている。事務的な見方ができていない。	行政的な視点を身につける努力をしていないから？
児童生徒を中心にその周辺の実態に目を向けている。学校組織・地域に重点的に目を向けている。行政の意向・施策については考えているつもりであったが、情報収集という観点からは発想することができなかった。	国県市の方針、施策について当たり前と思っており、積極的に目を向けていなかった。職員も働きかけていく意味からも十分な情報収集を行うべきだと感じた。
目先のことにとらわれ、視野が狭くなる。数値化、文書化された情報に対する意識が低い。身近なところから情報収集しようとしている。	経験に頼って、課題を認識し解決しようとしているため。「人」に目が行っている。「物」「金」はどうか。
生徒・教職員・保護者・地域のみが目が行っており、視野の狭さに気付かされた。	学校というものを成立させている要素を狭く見ていたため。物事を多面的に見る姿勢に欠ける。
行政に勤務中は、文科省、知事等の動きに気を付けていたが、学校では現場中心になっている。地域・保護者への目配りが中心になる。	現場にいと中央（国・県）の動きが見えにくい。意識付けが必要。
児童生徒に関するカテゴリーが多かった。上位4つ以外のカテゴリーについては考えが及ばなかった。客観的なデータに関する情報が多い。	日々の生徒等への対応に追われ、大局的な見地から学校組織を捉えることが不足している。教頭として、校長の立場からの思考・判断がまだまだ十分でない。
児童生徒に関する情報収集が多い。関係機関からの収集という意識、観点がなかった。	学校という組織体がどのようなもので成り立っているかという意識が弱い。
幅広さが不足している。	事務処理だけで終わっており、先見性が不足している。学校運営への参画意識が不足している。
学校内及び生徒・教職員・保護者からの情報収集が多い。	幅広く情報を得ようとする考えが少ない。
学校の全体像、国・県・外部からの収集が欠如している。	近視眼的着想。
自ら得ようとしたものだけを情報として判断していた。漠然と入ってくる情報や、ネガティブな情報は知らず知らずのうちに拒否していた。	情報を無意識のうちに取捨選択している。自分の都合のよい情報のみを情報として取り扱っている。
児童・教職員・保護者に関する情報については意識しているが、学校・教委・首長などの観点がまったく抜けていた。学校に関する情報は目頭からなんとなく手に入っていると思い込んでいるところがあり、正確な情報を収集する方法を考えていく必要がある。	教育全体を見ていない。授業のところ、見えやすいところには目が行っている。より多くの情報を収集する視点が足りない。
生徒に関すること、学校に関することばかりで、他のところに目が行っていない。小さいことばかりとらわれていて、大局を見ることができていない。視野が狭い。	目の前の事象にしか目が行っていない。対症的解決ばかりになっている。先を見通して諸問題に向き合っていない。
直接見聞きすること。他からの情報は確かめること。	
経験則に頼りがち。行政の視点が抜けていた。	経験則に依存している。視野が狭かった。
カテゴリーが身近なものに偏っている。行政などに対する視点が弱い。	視野が狭い。こうあるべきという考えにおちいっている？
教職員についての情報が中心になっている。教委等の重点施策にはまったく触れていない。	日頃から意識していることの表れである。幅広い視点を意識していく必要がある。
学校内の生徒、教師、保護者にばかり目が行っていて、外部に対する意識が低い。地域や関係機関を巻き込んだ学校経営になっていない。情報収集の方法が少ない。	知識、経験、理解力、思考の不足。意識の低さ。視野の狭さ。
学校、生徒、保護者、地域については考えることがある程度できているが、外部（国や教育委員会等）については意識が足りない。	視野が管理職としては狭いと痛感している。
学校を取り巻く地域までは発想できていたが、県教委、国の動きについての情報収集は後回しになっている。個人からの情報に頼りすぎている。	目の前の問題に対処療法的解決方法になっており、長期的でマクロ的な視点がなかった。
学校内（教職員、保護者、子ども）に向いている。教委や市などの幅広い視点が少ない。	幅広い視点が欠けている。
学校関係者（児童生徒）、教職員、保護者が情報源の中心になっている。	地域等の視点が弱い。地域の教育的人材とのかわり弱い。
現状（子どもや地域、保護者、職員など）のみを情報収集の基本として捉えている。	多方面からの情報、特に委員会や首長の見方という情報の取り方が弱い。
学校内部に対しての情報収集への目も向ける傾向がある。国や県の方向性を知る努力はしているが、まずは目の前の課題に対処することが優先と考える。外部を頼る前に、内部で解決を図ろうという思いが強い。	学校改革を校内資源を活用して行おうとしているため。
行政職に在籍していたが、行政の分が欠落していたのはショックだった。	身近なものに目が奪われ、長期的視点の側面が欠落。
児童生徒、職員等、日々接していることへの視点が多い。方法にも偏りがあることが分かった。	委員会、首長、国等、根本となる部分が弱い。
自分の情報領域の捉え方が狭かった。他にどんな視点があるのか視野を広げることが十分できていなかった。冷静に分析し、整理することが必要である。	教諭、主幹教諭での立場が長かったため、どうしても視野が狭くなったのかもしれないと思う。
児童生徒に関する情報を多く収集しようという傾向が強い。幅広い観点から情報収集をしていないため、事実ベースで議論することがおろそかになりやすく、事実と解釈の誤同が起こりやすい。	現場主義が強くなる（行政経験がないため）、多角的な視点が不足しているため。
情報は多様多岐である。常にアンテナを広くしておく必要がある。日常の教育活動の中に多くの情報はある。悪い情報に気を取られがちであるが、よい情報は積極的に発信して行きたい。	学校職員の多忙さを解消するため、働きやすい環境づくりに努めることが、児童生徒の学習や生徒指導に資すると考える。
生徒、職員、地域、保護者へのアプローチは意識しているが、外部団体や教育委員会等へのアプローチが弱い。人材の確保は自分だけではできない。	現場を中心に見ることが、良い悪いの結果が見やすいため、視野が狭くなる傾向にある。もの、金から管理に目が行っていない。
自信の足元に近い、狭い範囲にしか視点が向いていないという傾向が見られる。広い視野及び、多面的な視点を持つことが課題のように思う。	思考の傾向として「自分発」に偏りがちである。より多くの人材との協働体験が不足しているから。
学校の職員に対する情報収集や、在校している生徒に対する情報収集に偏っている。学校を取り巻く地域や保護者への関心が薄く、関係機関へは意識がなかった。	自分に近い人から手がけていこうとしている。もっと協力してもらえる機関等への意識を向ける必要あり。
身近に見える場所の現状に限られている。先を見通す、半年先、1年先、3年先の学校のあるべき姿を想定していない。	学校を内側からしか見えていない。外の視点から学校を見ることも大切。
主に校内が大部分である。施策を決定、通知する側の情報を得る姿勢がない。	教育行政への認識不足。校内ばかりに目が行く視野の狭さ。

気付いたこと	
自分の情報収集の特徴	上記の特徴が出る理由
児童生徒や学校そのものことなど、直接的に係わり合いのある項目に偏りがある。	学校を外から見ると、これまでより一回り広い目で見ることがまだできていない。
学校自体が持つ課題を内面から探る傾向。	学校、家庭、地域との連携が大切だと思うから。
必要な情報の捉え方がややおかしかった。生徒、教師、保護者の実態だけにとどまっている。	学校内に偏り、学校外から見ると欠けていた。新しく調査をしなければならないという意識が働いている。
保護者の実態について収集する特徴がある。	事務としての経験から、学習・生徒指導の面より、納金等を通して保護者との関わり方が多かった。
児童生徒や学校については多いが、教職員については少なかった。そこからの情報を大切にしていきたい。	広い視点で物事を見ることに欠けていた。
学校や保護者、児童生徒の実態調査等の収集の必要性は意識していたが、外部機関や国、県等からの収集については思い至らなかった（市行政の視点はあった）。	3月まで担任だったので、全体的な教育的機能のビジョンがない。
学校の様子については主観による情報収集となっている。学校の外からの情報収集を押さえたいない。	行政職経験から、核心は何かというところをまず焦点化し、段階的に進める。
大きく見ていたつもりでも、学校の枠を超えていない。	全体を見る視点が欠けている。
個々の生徒の状況に関心がある。	学校全体を見渡す中で目立ってくる問題点を考えるうち、個人が抱える様々な問題が浮かんでくるため。
学校及び生徒に関する情報収集に偏っている。広い視点での情報収集に欠ける。	身近なことから目が行ってしまい、問題解決に向けた広い視野での視点に気付かなかった。
学力や教職員等、ある程度数値化されてあるものや、身近なものに関しては収集しようという意識がある一方、学校生活を支える生活習慣、健康面、また事務職に任せてしまいがちな施設設備の管理情報、地区での児童の姿、地域人材等に関するものは意識が低いという特徴がある。	現時点での自分の能力。
児童生徒の情報や地域の情報について収集しようとする傾向が見られる。	子ども、地域の実態ということばにとらわれすぎている。多角的な情報収集に至っていない。
生徒、職員、学校の状況把握の内容が多い。自分の得意分野の情報を得ようとしている傾向がある。学校における生徒、教職員にのみ目が向き、その背景にある家庭などはこの次となる傾向が分かった。	自分の経験、得意分野にまず思考が働いた。
児童生徒、保護者に偏っている。子どもを取り巻く環境を広く見ることができていない。	視野を広く持つことができていない。
児童生徒に関する情報収集については、数が多いのに対し、他の項目の収集数が少ない。教育委員会をはじめ、外部機関からの情報収集ができていない。教職員に対する情報も少ない。	視野が狭い。課題を全体像として捉えきれないことでの数の偏りがある。
児童生徒の実態に関わる情報収集に偏っている。	この朝日南中の課題を、学力向上と捉えたので、その要因がどこにあるか把握するための情報を収集した。カテゴリをはじめから決めてしまっているところがある。
学校、生徒、保護者、地域の順で情報を収集している。国、県教委、市教委、外部機関の情報領域からの情報は収集していない。	教育行政、外部機関とのつながりを意識していない。
生徒の態度、対外折衝、予算といった限られた範囲の情報	事務職員として、生徒や外部との接触が多くあり、また業務上の必要性があるため。
教職員や児童生徒の実態、また学校の情報など身近なものに目が向きすぎているという感じがする。	地域にどのような人材がいるか、また保護者どうしの見えない力関係に至るまで把握しておく必要がある。
教職員の実態把握について、情報収集が少なかつたことが分かった。国、外部機関との関連、情報収集に目を向けていなかった。	
自校内における情報収集に偏っている。	視野が狭くなってしまっており、大局的なもの見方考え方ができていない。土台となる部分への意識が不足していた。
学校内ではなく学校外のことも気にかけている。学校内のことにも気を配る必要性を感じた。ヒヤリングがほとんどであった。資料を読むなどの作業が少ない。	目の目が気になったり、地域や保護者が第一であると考えているから。もっと広い視野で物事を見るべき。
情報の領域については児童生徒、教職員、保護者の領域が多くを占めている。地域や市町村、国などからの情報がほとんどない。学校のことでは、小学校との連携や特別な配慮が必要なことに視点が集中している。	
児童生徒、教職員、家庭・地域など、学校教育の主たるものに限定されている。学校教育を支える要件については触れられていない。	物事を直接的、限定的、部分的にしか見えていない。もっと幅広い視点で情報を収集しないとけないと感じた。
学校の情報収集という部分が抜けている。働きかけがしやすい部分の収集が多い。行政の施策等は考えていなかった。	管理するという意識が低いのだろう。
生徒中心の情報収集に偏っている。国・県・市教委への情報収集を行っていない。教職員への情報収集が少ない。	視点が生徒と学校にしか向いていない傾向にあるため。付箋を見ての気付きでは、生徒、学校、教職員についても見えていない面があった。
生徒、教職員、地域の面で収集しようとしているが、教委、首長、国、県の視点は明らかに持たない。	勤務校の実態把握しようと考え、学校の上位に位置する機関が打ち出しているものを軽視する傾向にある。
学校、地域内に偏った傾向にある。また、学校内においても生徒、教職員が中心で、学校を取り巻く環境についてはまったく考えていない。	目の前の現状を改善することに気を取られている。
学校に近い、また自分に近いところからの情報収集を行っている。	視野が狭い。横のつながりを求め、縦のつながりを求める点が薄い。
学校のみ情報（学校を取り巻く情報）に集中している。学校を支えている行政機関への収集がまったくない。	目に見える（目の前にある）情報に集中している。視野が狭い。全体像を俯瞰していない。教育情報が新しくなっていない。自分の思いが中心。
具体的な子どもへの指導、対応、対処等に集中している。	自分の経験則でしか考えていないから。
学校全体、教職員、児童生徒の項目については情報収集しようとしているが、外部（教委、行政、警察…）などと連絡を取り合ったり、情報収集しようとする意識が欠けている。	問題、課題ばかり気を取られて、直接的な当事者の方にしか目が行かず、周囲の客観的知見を取り入れようとしていない。問題の本質を多様な角度から見ていない。
教職員に係る内部の情報及び学校がどう思っているかの情報を収集しようとしている。生徒に係る細かい情報を収集しようとしていない。	事務員であるため、生徒に係る情報については校長や教頭が行うものという考えが無意識にあるのではないか。学校の表面に出る部分を重点に考えているような気がする。
学校に直接関わる人・事からの情報収集に頼っている。問題・課題に目が行っている。	あらゆる角度から見るという視点の欠如。改善への意識が強く、よいものを活かそうという意識が弱い。
思いの聞きとり中心で幅が狭い。出張旅費の支出状況、安全点検記録などから客観的なデータが取れるなどと思ってもいなかった。外部関係機関等、学校がとの連携という視点がない。	まず、自分ができること、そして学校ができるという視点で職務に遂行しようとするため。次の一手、その次の一手を考えて動こうとはしていないため。
目の前にあるものを中心にしてた。外部への依頼がほとんどなかった。	学校の外にあるものをほとんど考えていなかった。
地域との関わりは気になる点としてあげられると思う。	事務員としてPTAとの接点が多い。勤務校が小中高連携を実施しており、地域との連携を密にしているため。
学校、家庭、地域の視点は見られたものの、国や県など行政からの視点が欠けていた。	自らの経験（生涯学習課勤務）によるところが大。
児童生徒、職員に関する情報収集に偏っている。行政からの収集が全くない。収集のバランスが悪い。	子どもたちの教育に関わっているので、子どもの姿が一番気になる。まずは子どもの実態を把握することで、課題が見つけやすくなる。保護者、地域の情報は収集しにくい面もある。
児童生徒、教職員、地域に限定されている。	様々な領域を考え、全体を俯瞰する目が育っていないことが原因。
教員ではなく、事務職員の立場で考えてしまう。PTAや地域との連携を重視。	事務職員としての長年の勤務。
生徒や教職員の情報を多く取り入れようとする傾向がある。もっと学校を取り巻く様々な領域に目を向けなければならない。	これまで教諭（教務主任）として授業と職員室での作業が多かったから（生徒指導を含む）生徒との関わりが多かったため。
児童生徒や教職員の情報に偏っている。	教育が、児童生徒と教職員との間で行われるものという認識が強く、学校自体の特色や国や県の動向等に目が向いていない。
児童生徒、教職員、学校が上位3項目で、保護者、地域、市町村教委、外部機関への情報収集意識が薄かった。首長、都道府県教委、国に至っては、意識することもできなかった。	視野が狭い。
国や県のことには目が向いていない。生徒だけが強調され、偏っている。生徒は多面的に見ようとしているが、他は見方が少ない。	視野が狭い。国や県の動きに無頓着。収集データを多く持っているべき。
学校、職員、生徒を中心に保護者や地域に集中しており、教委をはじめとした外部へ目が向いていない。	場面設定により、まず自分の足元固めを急ぎたいという思いで、近い所を中心と考えた。外へ目を向ける意識が欠けている。

IV. 総括

第 1 章 本調査研究の成果と課題

1. テキスト開発における基本構想

第 I 部第 1 章で既述の通り、テキスト開発における基本構想について確認しておく。

平成 17 年 2 月にマネジメント研修カリキュラム等開発会議が開発した学校組織マネジメントテキスト（以下、「現行テキスト」）により、特に校長、教頭等管理職研修への浸透は進んでいると言える。現行テキストの基本姿勢は、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る。しかし、多くの学校において、「学校教育目標」は年度当初に校長が教職員に対して提示するものであり、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」を把握するという視点は、認識の深まりは見られるものの、「学校関係者（児童・生徒、保護者等）の声に耳を傾ける」「地域に出向く」といった行動にとどまっており、定量的データなどの客観的データに基づいた「現状」を把握する手段を用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し、学校教育現場に活かすために、現状把握の対象と方法を理解できるテキスト（以下、「新テキスト」）を作成する必要がある。

本研究は、現行テキストを否定するものではなく、基本姿勢の見直し、新たな視点を採用するものである。つまり、上記①～③の順序性に着目し、内容等を吟味した上で、より充実に資するテキストを作成し、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ものである。具体的なコンセプトは以下の 3 点である。

○理念の浸透を図るマネジメントテキスト

○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

○教育資源を活用するマネジメントテキスト

つまり、現行テキストでは、①→②→③の順序性を有していたものを、本研究では、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到達できなかった段階へ近づこうと試みるものである。

以上の基本構想において、今年度は、「情報収集」の理解の深化と「情報収集」の方法の獲得を促すための講義と演習（モデルケース）の開発に焦点を当て、研究に取り組んできた。

2. テキストの内容

第Ⅱ部第1章で既述の通り、本研究では、ケースメソッドによる演習題材としてのモデルケース（本文、補助資料、ワークシート、情報収集シート）を開発した。モデルケースのコンセプトは以下の4点であった。

- ①モデルケースに必要な情報が全て含まれない設定とする。
- ②年度途中の校長着任とする。
- ③学校の「強み」と「課題」の対象を明確にする。
- ④状況設定の校種を中学校とする。

モデルケースの開発は、学校経営に関わっている（きた）実務家系メンバーが中心となり、研究会議だけでなくクラウド型コラボレーションツールを活用し、試行錯誤を経てなされた。この際、特に、上記コンセプト④を意識して、情報の精選を図ることに視点を置いた。ここには、受講者が自らの情報収集の癖や傾向に気づき、情報収集の新たな視点を獲得するために、テキストに記述される情報を意図的に制限し、情報収集に対する受講者の主体的関わりを喚起するというねらいがあった。また、演習の目的の一つは、情報収集に関する自身の癖や傾向を認識することであったが、演習後にその認識をさらに深め広げるための資料としての情報収集シートの開発が本研究の重要課題の一つであった。

3. 研修試行者（講師）について

（1）研修試行者の概要

本研究メンバーである研修試行者（講師、補助者）は、教育行政学・学校経営学を主たる研究領域とする大学教員、都道府県、政令市及び中核市レベル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、現職事務職員と多彩である。これまでに、現行テキストを用いた講義・演習を企画、実施、受講してきた経験を持つ。また、教育研修センター等の管理職研修担当職員は、新テキストの試行を実現するための環境づくり（場、時間、協力者等）の点からも不可欠な存在であった。各メンバーは、将来的に新テキストが本格実施される時、各地域において研修指導者となっていくこと、さらには、各地域を超えて本テキストの浸透・推進役を担うことが期待されている。

各メンバーは、自身の経験に照らして、現行テキストがもたらす効果・成果とともに改善課題に関してそれぞれに見解を有していることから、新テキストの開発にあたっての有益な視点やアイデアの提供が期待された。実際、研究会議・試行時・試行後において、研究代表者の説明と問いかけを受けて、また、自ら問いを発する形で、直接あるいはクラウド型コラボレーションツールを活用しての率直かつ活発な意見交換や議論が展開された。このようなメンバー間の主体的・積極的な関わり合いによって、また、会議記録（板書内容含む）や気づきのメモ・コメントの蓄積・共有によって、新テキスト開発の基本姿勢がメンバー間で共有されたと言える。特に、クラウド型コラボレーションツールの活用につ

いては、メンバーのコメントや提供資料やそれへの反応が瞬時に共有されるため、テキスト開発のみならず、研修試行のシミュレーションともなった。全国（宮崎～北海道）に分散するメンバーが一堂に会することが非常に難しい中で、比較的短期間で効果的に諸情報や研修試行イメージを共有し、研修試行の実践と振り返り・改善の質を高めるために、このツールは非常に有効であったと言える。

（２）研修試行における試行者（講師）の動き

次に、研修試行における試行者（講師）の動きについて述べていく。

研究メンバーが全国に分散するため、また、試行会場・試行日は協力教育委員会（下関、長崎）の計画に依存するため、各試行日に参集可能なメンバーによって試行チームは編成された。それまでの研究会議において直接顔を合わせたことはわずかな回数（1回の場合もある）でしかない中、試行当日はチームとして動く必要があった。3会場を7名（2名、2名、3名）の講師で試行した長崎を例として、ここでいうチームのイメージを示すと、メイン講師とサブ講師との連携・協力に加え、会場間の連携・協力（責任）を臨機応変に遂行するというものである。事前に試行シミュレーションを行っていたとは言え、時間配分の変更、受講者の反応や質問などあまり想定していない事態が起こる可能性があったため、会場内・会場間で情報交換やサポート等を提供し合う必要があった。実際に、これらのやり取りは、演習中、休憩中を問わず臨機応変に行われた。今後、本テキストが実践されていくにあたって、講師自身がテキストの意味・意義を十分理解し、演習における予期せぬ事態に臨機応変に対応する見識やスキルを身に付ける必要があることは当然である。しかし、一方では、限られた時間の中で、演習がスムーズに実施され、受講者の学びの質を高めるためには、複数講師あるいは補助者から成るチームによる実施を基本とする必要がある。すなわち、講師陣がチームとして思考、情報交換、サポートし合うという一連の動きは、本テキストの効果を高めるための重要な要素と考える。

（諏訪英広）

4. 研修試行体制について：受講者の特性や反応・評価

本節では、研修試行における受講者の特性や彼らの反応、評価について述べていく。

下関市と長崎県では受講者が異なっていた。前者は、市内全小・中学校の校長（74名）で、後者は、県下の新任教頭（小・中・高・特別支援学校）と県立学校新任事務長・事務局長であった（95名）。

本報告書で既述されていた通り、特に、下関においては、研修試行以前より、受講者の研修に対する関心やモチベーションは高かった。当該市において「組織マネジメントの発想に基づいた、校長のリーダーシップ・マネジメント能力の向上を図る」という目的を全面に据えた研修」や、また「大学や研究機関等の研究にかかわる内容を活用した研修の実施

が初めて」、という背景があったからである。従来版の『学校組織マネジメントテキスト』が公表されて約 10 年経過するが、学校現場の管理職や行政研修を企画する教育センター等にとって、「組織マネジメントの発想に基づいた、校長のリーダーシップ・マネジメント能力の向上を図るという目的を全面的に捉える」ことは、言い換えれば、未だ、組織マネジメントの発想は定着していないといえる。受講者が“新鮮味”を覚えて本研修に臨んでいたことをわれわれはどう受け止めればよいのか、検討しなくてはならないといえよう。

長崎県においては、新任の教頭・事務長・事務局長が受講者であった。「管理職として、まだ1年を見渡せていない状況の中で、『校長としての視点で』というややハードルの高い課題」に挑んだ。近年、さまざまな演習のマネジメント研修が各地で展開されつつあるが、どういった立場で提示されたテーマに臨むのかといったことが問題となる。現任校の、今まさに喫緊の課題解決に資する立場に立つのか、あるいは、近い将来の自分や学校を想定してシミュレーションのようにかかわっていく立場に立つのか等、設定は多様に可能である。今回、当該県では、校長の立場を採用した。本テキストが校長仕様ということもあるが、既述のように「教頭だからできないではなく、校長のつもりで考え」(p.42) るといふ、受講者の意識レベルを上げることやポジティブな未来志向（思考）ができるように配慮したのであった。本研修が現任校の課題解決を目的としたものではなく、情報収集の方法を学ぶという目的に拠れば、あえて、今の立場から離れたことは、重要だったといえる。

また、両自治体において、研修の演習時には、学校種の異なるグループ編成を行った。同一グループに他校種が混在する中で、校種による考え方の違い等も副次的に学ぶことが可能となった。学校間連携や一貫教育がこれほどまでに叫ばれている今、このような学校種間における認識の交流が図れたことも、本研修の成果であったといえる。

演習のグループワークでは、講師はほとんどそれに関与しなかった。質問があればそれに対応するのみにとどまった。従って、各グループは若干の程度の差はあったものの、主体的に演習を進めるしかない状況に置かれ、自発的にリーダーシップや自身の学びが生起していた場面もあった。「やり方が分からない活動もあったが、グループ協議で情報交換ができたのがよかった」という受講者の記述からもそれを裏付けるものといえる。

5. テキストの効果：受講者の認識転換・課題

本テキストを用いた研修の効果は、受講者の情報収集に関する認識が大きく転換したことであったといえる。

例えば、既述されているように、「自らの情報収集の傾向を知ることができたというものであった。その中でも、自分では気づかなかった思考の傾向、いわゆる『情報収集の癖（特徴）』があることや、その癖の内容を知ることができた」（下関）という受講者の受講後の記述（感想）はそれを象徴している。これまで、自分の情報収集のやり方が狭い視点・視野であり、広い視野から行う、すなわち、経験と勘からの脱却である。「これまでの自分が

とってきた方策が、校長の指導と自分の体験に基づくものだったと再認識できた。広く情報も求め、法律や国県市の動向と関連づけることが、その方策の根拠となり、説明や理解を求める上で大切だと分か」(p. 41) った(長崎)ということが本研修で獲得できた認識だとすれば、大きな効果をもたらしたといえる。広い視野とは、具体的には、「全体を俯瞰する」「海図を持って情報を整理する」「情報は多様な手法で多面的に収集する」「情報収集を曖昧にしない(定量と定性の情報の種類の違い)」「内部にこだわらず外部の資源の活用」等であると受講者は認識したようであった。

また、本テキストの“柱”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」→「①：理念の浸透を図る」→「③：教育資源を活用する」という順序性を受講者が理解したことである。起点を「ありたい姿」ではなく、民意を含めた「現状把握」としたことで、彼らが情報収集の重要性を認識できたことも、本テキストの効果である。「今まで自分はP D C Aの前にはR(リサーチ)が必要だと考えていた。そのことを改めて理論的に裏付けされたと感じた」という受講者の記述からもその重要性が認識できたことがうかがえる。

一方で、本研修(テキスト運用)で残された課題もある。研修の運営方法等、実務的な点(反省点・具体例)の指摘については、下関市・長崎県の報告にてそれぞれなされているので、そちらを参照されたい。ここでは、研修全体を通した課題を述べておきたい。

ある受講者が「何の研修か分からなかった。『答えを見つけられない』のが、既存の教育を受けてきた自分なのだろうと感じた」と記述していた。本研修は、何らかの明確な解答を提示するものではなく、情報収集の方法を学ぶということで主題設定がなされていた。当該受講者は、「正答」を求め、獲得して終了したかったのであろう。このような受講者はある程度存在すると想定される。本研修では、講義の時間を使って、趣旨説明を行ったものの、特に、演習後の講義に時間を割き、演習のフィードバックや研修全体のリフレクションが十分に必要であったことを指摘しておきたい。

また、試行という形態を採用したため、運営スタッフは通常の研修よりも多かったのかもしれない(大学関係者・現場関係者・現地スタッフ)。われわれの“動き”を今後、どのようなものにするのかを検討せねばならない。積極的ファシリテーターでいるのか否か、主たる進行者以外のスタッフの果たすべき役割を再考せねばならない。

最後に、2つの演習とテキストとの連動性・連続性の再考も指摘しておかねばならない。下関市からは次のような報告があった。「演習を進めていくときに『補助資料』が受講者にどれだけ活用されているのか」、「『補助資料』と『情報収集の重要性』との関連性がどうであるのか」、「演習1と2のつながりについては、つながりがややみえにくい部分があった」、「情報が必要だということは、演習・講義で『理解』できたとしても、そのことが、演習1で『自分が立てた取り組みを見直す必要があるかどうか』と考えるほどの『気づきや納得感』があったかどうか」。長崎県においても、筆者が観察していた限り(下関市でも観察

を行っていたが)、類似の印象をもった。

連動性や連続性の問題が克服されないと、部分的な方法・技術の習得で研修を終了してしまう可能性が否めない。次のステップのテキスト：「情報分析」に際し、われわれがいま一度、検証しなくてはならないであろう。

(川口有美子)

第2章 今後の学校管理職マネジメントテキスト開発への示唆

1. 教育行政幹部職マネジメントとの比較

今後の学校管理職マネジメントテキスト開発への示唆を、教育委員会事務局の事務を統括し、所属職員を指揮監督する教育行政幹部職：「教育長」のマネジメント能力と比較をすることで示したい。

兵庫教育大学では、平成24年度より文部科学省特別経費を受け、「教育行政職幹部職員の能力育成モデルカリキュラムの開発」に関する研究を行っている。研究成果として、教育長には、教育行政を遂行するなかで、まず「現状をどのように捉え」、次に「どういった課題を設定し」、さらに「どのような施策を遂行するか」という3つのステップに基づいた「対課題面の力」が強く求められ、教育長らは、「民意」を汲み取りながら企画立案する能力が大いに必要であると報告されている。

このように、地域とこれまで以上に関係を深めた学校教育活動を行わなければならないことは、学校運営においても同様である。つまり、地域資源をどのように把握できるかが学校運営の一つの鍵となり、新しい時代に対応する学校管理職として必要なマネジメント能力といえよう。

そこで、教育行政幹部職マネジメントテキストのコンセプトを参考にしながら、今後の学校管理職マネジメントテキストのコンセプトを述べていきたい。

2. 教育行政幹部職マネジメントテキストのコンセプト

教育行政幹部職マネジメントテキストのコンセプトは、「対課題面の力」の強化である。

ここで言われる教育行政幹部職に必要な「対課題面の力」とは、教育委員会が所管する業務の学校教育や社会教育、文化財保護まで多岐に渡って発生する課題への対応力である。そのため、常に質の高い課題解決が求められ、その対応力とは、①情報収集、②分析、③構想、④企画、⑤実行、⑥判断の6つの能力に分類されている。

これらの能力とは、同大学が民間の能力開発関係機関との協働により民間企業のノウハウから導きだされた。これらは、教育行政幹部職に限定されるものではなく、学校管理職にも当てはまる。特に、学校管理職においても課題解決の質を高めることは必須である。

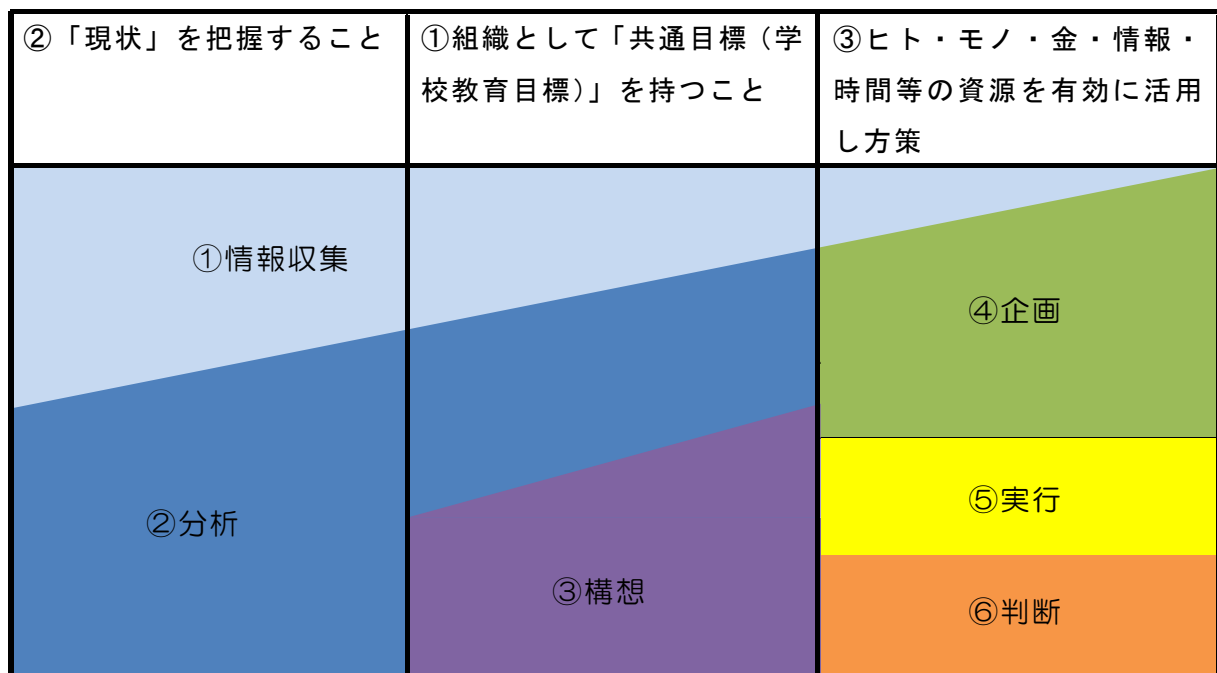
3. 学校管理職マネジメントテキスト開発への示唆

そこで、平成17年2月に文部科学省マネジメント研修カリキュラム等開発会議が開発した学校組織マネジメントテキストの基本姿勢を教育行政幹部職マネジメントテキストのコンセプト図に当てはめてみたい（図1参照）。

図を見て分かるように、「対課題面の力」とは、6つの力が各段階に対して、各々採用しているのではなく、6つの能力が相互乗り入れをするように成り立っている。

例えば、「①情報収集」は、「現状」を把握し、「共通目標（学校教育目標）」を持ち、ヒト・モノ・金・情報・時間等の資源を有効に活用し方策を打ち出すためには、様々な視点からの情報を得る必要があり、「②分析」は、情報収集によって集められた情報を精査するうえで必要な能力である。また「③構想」は、組織としての「共通目標（学校教育目標）」を構築する際に必須の能力であり、「②分析」も不可欠であることは言うまでもない。「④企画」、「⑤実行」、「⑥判断」の3つの能力は、方策を企画し実行する力やその方策を判断（評価）する力が必要であり、各能力が相互に絡み合っている。

図1 学校管理職マネジメントテキスト開発への示唆



今後、起こるであろう課題や問題などに対し、状況に応じて個々の能力が発揮され、学校教育現場に生かせるような演習テキストを開発する必要がある。そのためには、学校管理職の組織運営能力を向上させるプログラムの開発のコンセプトである「理念の浸透を図る」、「情報を収集・分析する能力、組織の在り方や方法を確立する」、「教育資源を活用する」を含むマネジメントテキストを念頭に置かなければならない。

今年度は、「情報収集」に関する理解の深化とその方法の獲得を促すための講義と演習（モデルケース）の開発に焦点を当て、研究に取り組んだ。今後は、「分析」から「判断」までの5つのテキストを作り上げることで、新しい時代に対応する学校管理職マネジメントテキストが完成するであろう。

（日渡円）

V. 參考資料

新しい時代に対応する

学校管理職マネジメント研修会

講義・演習 テキスト

スクールリーダーのための

課題解決スキル

～情報収集～

兵庫教育大学
新時代対応学校管理職マネジメント研究会

目次

～ケース本文～

●現在の状況	3
●ワークテーマ	4

～補助資料～

1 校区内の状況	5
2 学級編成・校舎配置	6
3 教職員の人事管理	6
4 教職員の特性及び校務分掌について	7
5 生徒数の概要	8
6 学校経営方針	9
7 平成26年度年間行事実施状況	10
8 時程—学校生活の流れ	10
9 小中連携	11
10 朝読書—朝学習	13
11 学校評価等	13
12 施設・設備の管理	13
13 全国学力・学習状況調査の結果から	15

～ケース本文～

●現在の状況

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。本日は、平成26年10月27日。教職員との顔合わせや、PTA会長、同窓会長、地域団体関係への挨拶を無事済ませ、ようやく今後のことを考える時間ができた。

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以下の伝言をもらっていた。

「生徒の長所としては、様々な行事において、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。特に、体育大会では、応援の声も大きく、男子の組体操（8段ピラミッド）や女子のソーラン節など、毎年、見事な出来映えを披露している。

そのパワーは部活動でも発揮されている。長時間のかなりハードな練習にも集中して耐え、良い結果をもたらす部が多いのも、朝日南中の生徒の特長でもある。

反面、学習面においては課題が多い。全国学力・学習状況調査の質問紙結果にも顕著に表れているが、全体的に学習に対する意欲は低い。授業中は、とりあえず全員着席し、多少の発表もある。しかし、全く参加できていない生徒（私語、内職、寝ているなど）が各クラスで平均2～5名程度いる。クラスによっては、一部の生徒による私語を容認するばかりか、中間層の生徒がそのノリに乗ってしまう傾向が見られる。

教員組織も一枚岩になっているとは言い難い。中には、授業よりも部活動を優先しようとする教員、保護者対応に苦慮している教員など、様々である。

本年度の後半に向けて、また、次年度の学校教育目標や重点的取組事項は、学習面に力点をおいてもらいたい。」

また、原川教頭は、山中校長からの伝言に加えて、自身の見解として以下のことを話してくれた。

「そもそも、本校は『由井市でもトップクラスの荒れた学校』というイメージが市内において未だにぬぐい切れていません。10年前は、酒、タバコは当たり前でした。時には、廊下をバイクが走るような、本当に荒れた学校でした。

数年前より警察や関係機関にお世話になる生徒はかなり減少していることもあり、『荒れ』はずいぶんと収まったと言えるかもしれません。もちろん明るく、人懐こい生徒もたくさんいます。しかし、生徒指導上の課題はたくさん残されています。

規律ある生活については、まだまだですし、私語をはじめとする授業妨害、服装違反、器物破損、指導不服従、けんか、いじめなど、大小合わせて多くの問題行動が発生しているのも事実です。

加えて、校外でも迷惑行為に地域からの苦情も絶えません。前年度の1年生の例で言えば、『登下校の際に、我が物顔で道いっばいに広がって歩いている。危ないので声をかけたら、逆に暴言を吐かれる。また、夜遅くまで住宅街の生活道路で遊んでいて、騒ぎまわる。注意したらボールをわざと家の庭に放り込まれたり、お菓子を食べ散らかして片付けずに帰る』など、その多くが道徳心、公共心に欠けるものです。まずは、生徒指導への対応が今後の最重要課題だと思います。」

あなたは、朝日南中学校の校長として今後何に取り組んでいくか、考えをまとめようとしていた。

●ワークテーマ

「あなたは、朝日南中学校の校長として今後何に取り組むか」をワークシート①に記入してください。

ケース演習① 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」を以下に記入してください

・○○○○○○○

・□□□□□□

～補助資料～

1 校区内の状況

校区は、由井市南西部に在る。小学校区では、由井市立の朝日小、桜ヶ丘小の2校が朝日南中学校となる。なお、由井市立小学校は69校、中学校は35校ある。

校区は、住宅街と田園地帯が混在するほか、ヒヤープ電工とその関連会社が連なる工場地帯がある。但し、リーマンショックの影響により、ヒヤープ電工由井工場は平成22(2010)年に閉鎖。

校区内に、大型ショッピングセンターが開店(平成16(2004)年)、それに伴いJR由井線に「朝日リバーサイド駅」が開業したため、周辺校区ではますます宅地・住宅開発が進んでいる。

新しい住宅地に比較的若い世代の世帯が入ってきていることもあってか、由井市全体に対しても年齢構成率は、現在のところ若干、若い傾向にある地域である。

校区は広い(朝日南中を起点にもっとも遠い地区で約3.5km)が、全員徒歩通学である。また、大きな「祭」を開催する地域でもある。校区内の「由井神社」の秋季例祭は、この地区では最大の氏子数を抱える祭りであり、提灯練りが有名で由井祭とも呼ばれている。平成10(1998)年には加東県指定無形重要文化財に指定されている。毎年秋に2日間開催される。神輿3台。屋台18地区、壇尻4地区、獅子舞1地区、提灯練り7地区の30地区が参加する。(例年一日目の午後と二日目は「地域の文化的行事参加」のため休業日としている。)

校区	人口	～14歳	15～64歳	65歳～
朝日小	5,451	896	3,234	1,321
桜ヶ丘小	6,463	917	3,880	1,666
合計	11,914	1,813	7,114	2,987

由井市 全体	284,066	40,771	160,419	82,876
-----------	---------	--------	---------	--------

由井市総務局総務部情報政策課(平成25(2013).9.30)発表

2 学級編成・校舎配置

(学級)

第1学年 5クラス
 第2学年 5クラス
 第3学年 5クラス
 特別支援学級(知的) 1クラス
 特別支援学級(情緒) 1クラス

(校舎配置)

第1学年 1階
 第2学年 2階
 第3学年 3階
 特別支援学級 1階

※ 生徒指導上の配慮から他学年の階への立ち入りは禁止している。

※ トイレの使用についても学年別に場所を指定している。

3 教職員の人事管理(平成26年9月末現在)

① 職員数

その他、SC1名、ALT1名

	校長	教頭	主幹 教諭	教諭	臨時 講師	非常 勤	養護 教諭	事務 職員	校務 技師	合計
男	1	1	1	15	2		1		1	22
女				10	2			1		13

*上記の内加配教員は、生徒指導1、少人数指導3

② 学年組織

	校長・ 教頭	主幹 教諭	担任	特支 担任	学年 所属	非常勤	養護 教諭	事務 職員	校務 技師
1学年			5		4				
2学年			5		4				
3学年			5		4				
学年外	2	1		2			1	1	1

③ 年齢構成

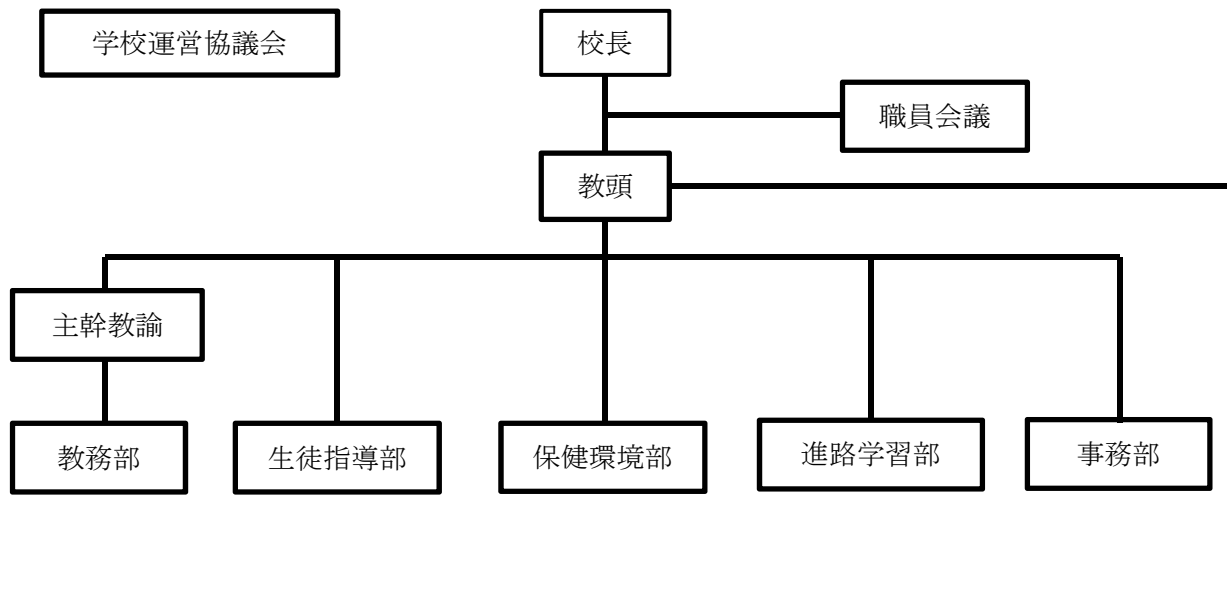
	20代	30代	40代	50代	計
男	7	6	4	5	22
女	3	4	2	4	13

4 教職員の特性及び校務分掌について

① 教職員の特性（抜粋）

NO	職名	氏名	年齢	性別	現任校年数	教科	主な校務分掌		部活動	備考
1	教頭	A	55	男	2	数学				
2	主幹教諭	B	48	男	2	社会				
3	教諭	C	59	男	5	技家	1学年副担	施設主任	剣道	
4	教諭	D	57	男	3	英語	教務主任	P T A 事務局	水泳	
5	教諭	E	56	女	2	保体	3学年主任		バレーボール	
6	教諭	F	50	女	3	音楽	2学年副担	健康指導	合唱	
7	教諭	G	49	男	4	美術	2学年主任		サッカー	
8	教諭	H	46	女	5	音楽	1学年副担	学習指導	吹奏楽	
9	教諭	I	44	男	7	保体	生徒指導主任		バスケット ボール	
10	教諭	J	40	女	3	英語	2学年担任	研究主任	ソフトテニス	
11	教諭	K	39	男	2	理科	1学年担任		野球	
12	教諭	L	37	女	5	理科	2学年担任	学習指導部長	卓球	
13	教諭	M	34	男	1	国語	1学年主任		サッカー	
14	教諭	N	33	女	5	国語	2学年副任	適応教室指導	陸上	
15	教諭	O	33	女	6	社会	3学年担任	学級経営	ソフトテニス	
16	教諭	P	31	男	2	英語	3学年担任	生徒指導	サッカー	
17	教諭	Q	23	女	1	数学	1学年副担	学籍	陸上	
18	講師	R	29	男	1	数学	3学年副担		ソフトテニス	
19	養教	S	55	女	2	養教	健康指導			
20	事務	T	39	女	3		事務主任			

② 校務分掌等



各種委員会（※企画委員会は校長、教頭、各主任、他必要に応じて）

企画委員会（毎月） 生徒指導委員会（適宜） いじめ対応チーム（適宜）
 生徒指導連絡会（毎週） 不登校指導連絡会（毎週） 学力向上対策委員会（適宜）
 小中一貫教育推進検討委員会（毎学期） 道徳・人権指導委員会（毎学期）
 学校保健委員会（年1回） 食育・給食推進委員会 特別支援教育委員会（学期1回）
 心の教育推進委員会（学期1回以上） 学年組織検討委員会（年度末）
 校務分掌検討委員会（年度末） 予算委員会（年2回） 労働安全衛生委員会（毎月）
 情報管理委員会（学期1回） 食物アレルギー対応委員会（適宜） 学校業務改善対策委員会（適宜）

5 生徒数

① 平成26年度の生徒数

			学級数	男	女	計	学年総計
1年			5	93	89	182	186
2年			5	87	109	196	198
3年			5	98	92	190	193
特別支援学級	知的	1年	1	1	1	4	
		2年		1			
		3年			1		
	情緒	1年	1	1	1	5	
		2年		1			
		3年		1	1		
計		17	283	294	577		

② 生徒数の推移

年度	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26
生徒数	526	575	547	534	527	556	565	535	501	549	577

年度	H27	H28	H29	H30	H31	H32
生徒数	568	564	553	549	541	531

※平成27年以降は推定値

6 学校経営方針

校訓	自主（じしゅ）	—自分の考えをしっかりと（正しく強く）
	協同（きょうどう）	—相手の立場を考えて行動しよう（仲良く力を合わせる）
	創造（そうぞう）	—自分の生活をきり拓く力をつけよう（よく考え工夫する）

平成 26 年度 学校経営方針

学校教育目標

確かな学力を基盤とした心豊かにたくましく生き抜く力をもつ生徒の育成

〔目指す学校像〕

- ① 生徒、教師などすべてのひとが「輝く」学校
- ② 地域や保護者から信頼される学校
- ③ 思いやりにあふれ規律正しい学校

〔目指す生徒像〕

- ① 夢に向かってチャレンジする生徒
- ② 自分を大切にし、他人や自分の所属する集団・仲間を大切にできる生徒
- ③ 他の意見に耳を傾け自己変革をしようとする生徒

〔目指す教師像〕

- ① 教育に対する愛情を高め続けられる教師
- ② 生徒の心に寄り添い、保護者の思いに心を寄せられる教師
- ③ 教えるプロ、育てるプロとして専門知識・識見を有し、実践できる教師

〔重点目標〕

【知】

自学力を身に付けた生徒の育成
（具体的取組）
学び合い学習とノート指導
学習習慣・学習環境の確立
分かる授業の研究と実践

【徳】

命を大切にする生徒の育成
（具体的取組）
全領域での「耕心」の取組
心通う集団づくり
道徳の時間の研究と実践

【体】

心身ともに健康な生徒の育成
（具体的取組）
健全な生活習慣の確立
部活動の推進
防災・安全教育の実践

つながり 縦のつながり、横のつながりを意識した指導
やってみよう 「することによってしか見えてこないものがある」ことを意識した指導
自治能力 よりよい集団づくりを通して個の成長を促すことを意識した指導
環境 物的・人的環境が人の成長に大きな影響を及ぼすことを意識した指導
自立と自律 学校を離れたときの生徒の姿を意識した指導

7 平成26年度年間行事実施状況

4月	着任式 始業式 入学式 対面式 実力考査(2・3年) 入学考査(1年) 身体計測 新入生歓迎行事(生徒会) 修学旅行(3年) 保健関係検査 自然教室(1年)
5月	小中一貫教育合同部会 授業参観・P T A総会・学年・学級理事会 家庭訪問 開校記念日 保健関係検査 実力考査(3年) 学校支援会議 教育実習 朝日南中セミナー
6月	町別懇談会 保健関係検査 教育実習 計画訪問 愛護育成会総会 校区人権 期末考査 教育相談 学校水泳開始 避難訓練 生徒会選挙
7月	部活動壮行会 市総体 保護者会 終業式 地区総体 県総体 学校関係者評価委員会 学校支援会議
8月	校内研修 第1回人権のつどい ブロック総体 全国総体 愛護育成会補導 学校支援会議
9月	始業式 実力考査 体育大会
10月	中間考査 地域の社会的行事 由井市人権教育研究会 弁論大会(2年) 愛護学習会 オープンスクール 学校支援会議
11月	進路説明会(3年) 愛護学習会 避難訓練 実力考査(3年) 期末考査 文化発表会 職業体験(2年) 学校保健委員会 同和教育研究大会 少年の主張地区大会
12月	実力考査(3年) 終業式 人権のつどい 生徒会選挙 保護者会 総合学習発表会 学校関係者評価委員会 学校支援会議
1月	始業式 実力考査 保護者会(3年) 防災教育実施 私立高校入試 オーケストラ体験教室
2月	私立高校入試 就職選考 期末考査 学校保健委員会 入学説明会 学校関係者評価委員会 学校支援会議 公立高校推薦入試 避難訓練
3月	卒業生を送る会 就職生激励会 卒業式 公立高校入試 保護者会(1・2年) 小中連絡会 終業式 離任式

8 時程—学校生活の流れ

内容	時刻	所要時間 (分)
予鈴	8 : 2 0	
朝学習	8 : 2 5 ~ 8 : 3 5	1 0
朝学活	8 : 3 5 ~ 8 : 5 0	1 5
1校時	8 : 5 0 ~ 9 : 4 0	5 0
2校時	9 : 5 0 ~ 1 0 : 4 0	5 0
3校時	1 0 : 5 0 ~ 1 1 : 4 0	5 0
4校時	1 1 : 5 0 ~ 1 2 : 4 0	5 0
給食	1 2 : 4 0 ~ 1 3 : 1 0	3 0
昼休み	1 3 : 1 0 ~ 1 3 : 5 5	4 5
5校時	1 3 : 5 5 ~ 1 4 : 4 5	5 0
6校時	1 4 : 5 5 ~ 1 5 : 4 5	5 0
清掃	1 5 : 5 0 ~ 1 6 : 0 0	1 0
終学活	1 6 : 0 5 ~ 1 6 : 2 0	1 5

9 小中連携

由井市の小中一貫教育は平成21年度にスタートし、平成23年度からは「現行制度の運用上の取組の中で、小中学校の教職員が連携を深め、義務教育9年間を見通した視点での子どもの『育ち』と『学び』の適時性と連続性を重視した教育活動を、校区の特色を生かしつつ行っていく」として、各中学校区を1ブロックとし市内全35ブロックで推進している。

朝日南中ブロックにおいても、小中一貫として下記のような取組を進めている。頑張っている部会は担当の教師を中心に、一生懸命、取組を進めている。ただ、何のために、何を目指してやっているのかという部分が、全職員に浸透しきっておらず、個々の（各部会の）表面的な活動に終始している。

結局、「連携的な活動をする」という手段が目的となってしまう感がある。由井市の掲げる目的に達するためにはさらなる取組（教師間の意識の共有・連携）が必要であると思われる。

以下、朝日南中学校区校長会の「小中一貫について」より（平成25年5月発行）

【朝日南中ブロック小中一貫教育一を目指す子ども像】

- ・挨拶などのマナーをしっかりと身につけ、正しく判断して行動できる子ども。
- ・確かな学力を身につけ、自ら学び、共に伸びる子ども。

① 平成26年度 年間行事予定

月	主な取り組み	月	主な取り組み
4月	合同あいさつ運動（毎月10日）	10月	出前あいさつ運動
5月	推進委員会・合同部会 授業参観（小→中）・小中連絡会	11月	文化発表会・音楽会参観 出前授業（英語）
6月	出前あいさつ運動 出前授業（英語）	12月	小中合同特別支援学級交流会
7月	部活動交流（陸上）	1月	特別支援学級授業見学
8月	職員研修（小中合同）職員研修（特別支援教育）職員研修（カウンセリングマインド）	2月	入学説明会 出前授業（英語）出前あいさつ運動 推進委員会
9月	推進委員会	3月	授業参観（中→小） 小中連絡会

② 平成25年度 活動報告

1 小中連携目標による基本的な生活習慣の定着をめざして

(1) みそあじ運動

み：身だしなみを整える
そ：そうじを一生懸命する
あ：あいさつをきちんとする
じ：時間を守る

朝日西愛護育成会の共通目標をもとに、基本的な生活習慣の確立をめざしている。

(2) あいさつ運動

ア 小中連携した教職員によるあいさつ運動
毎月10日に小中合同であいさつ運動を展開

イ 出前あいさつ運動

中学校の生徒会役員や部活動のキャプテンなどが、学期に1回小学校に出向き、校門前であいさつ運動を行っている。

2 小中の連続した教育をめざして

(1) 英語科

小学校の外国語活動を支援し、中学校の英語教育につながるよう中学校の英語科教師による出前授業を行っている。

(2) 道徳

地域教材の開発をめざして、講師を招聘し、小中合同で研修を持った。2度にわたる合同研修を経て、郷土を愛する心を育てる教材開発を行った。

(3) 生徒会活動

新入生及び保護者への入学説明会で、スライドショーを用いた学校紹介を行い、中学生活への不安や疑問の解消に努めた。

(4) 合同職員研修

夏休みには、合同研修会で「由井検定」を体験し、由井市の小中の連続した教育について学んだ。学力の向上に向けて、共通の取組を模索する機会になった。

3 部活動での交流

中学校の吹奏楽部が、小学校スクールバンドとの合同演奏会や子ども会、小学校行事での演奏協力を行った。陸上や水泳、その他の部活動に小学生が交流し、共に活動することができた。

4 特別支援教育の連携

恒例になっている特別支援学級の交流会が、平成25年12月12日に行われ、中学生の司会進行で楽しい催しが営まれた。特別支援教育では、日頃からの交流と共に小学生の学校見学や授業見学を随時行っており、互いの児童生徒理解を深める場になっている。また、各校の研修会に互いに参加し、発達障害等に関し研修も進められている。

10 朝の読書一朝学習

毎日8:25～8:35までの10分間を「朝の読書」の時間として実践している。

ただ、平成25年度までについて言えば、教師間で「朝の読書」の理念が共有されず、結果、「落ち着いて、一日の良いスタートを切らせる」といった期待される効果は出ていない。朝読しても全く効果が見られないから朝学習にした方がマシだとプリント学習に切り替える学年もある。

11 学校評価等

学校支援地域本部事業に基づいて設置された「学校支援会議」の開催（年間6回）の際、学校関係者評価委員会を7月、12月、2月の年3回実施している。なお、「学校支援会議」のメンバーは、地域の団体の代表等6名、PTA会長・副会長3名、校長教頭2名の計11名で構成している。

生徒、保護者、教師による授業評価やアンケートをもとにした内部評価を学期ごとに行い、学校関係者評価委員会での分析等も踏まえ、その都度公表している。

平成25年度の状況の中では、特に授業の充実を望む生徒・保護者の声が多く聞かれるとともに、教師からは家庭学習の充実の必要性が強く出されていた。学校関係者評価委員会の中では、ここ数年かなり生徒指導の状況は改善しているものの、より一層の心の教育の充実を図った上での学力の向上に向けた取組の必要性について指摘があがっている。

12 施設・設備の管理

(1) 環境整備計画と整備状況について

昭和56年に竣工した校舎も築33年を経過し、これまでは改修で対応してきたが来年度から校舎改築に着手することとなっている。開校以来、段階的に施設設備の改善を図ってきたため、老朽化の度合いに差があるのが課題となっていたが、改築により改善される見込みである。平成15年に大規模改修を終えた北館西半分などは改築対象ではなく改築整備後も併存される。平成22年のグラウンド改修、平成17年のプール竣工と体育施設については整備が一段落している状況にある。

(2) 施設・設備等の営繕と管理について

直接的な営繕・管理については、教頭、事務職員、校務技師の連携・協力により速やかな対応等を実施。問題行動等による破損については、状況把握を十分に行い、生徒指導部とも連携を図った対応を実施。学校が荒れた時期には「割れ窓理論」を念頭に営繕対応を積極的に行うことで環境整備を図ってきた。改築を好機と捉え、予防的な環境整備から、学習環境の整備へ展開すべき段階かもしれない。

(3) 防火管理・防災管理について

防火管理者は教頭がつとめ全職員で自衛消防組織を編成し防火・防災に対応している。避難誘導訓練や安全点検は計画通り行えている。一方、消火設備の老朽化している箇所があること、一部生徒による消火器等設備へのいたずらや破損に対して指導を続けている。

(4) 校舎の戸締まりについて

戸締まりの管理も教頭が指揮している。校務技師が勤務時間終了前に戸締まりするが、部活動などがあるため、生徒の下校後に教頭と残っている職員で戸締まりを確認している。生徒の下校も遅れがちで、指導上・防犯上の課題と言える。学校施設開放の業務も教頭が担当している。地域の諸団体との関係は比較的円滑である。

(5) 諸会計の執行について

公費、私費ともに、予算委員会において協議し、それぞれの担当が執行している。

【公費】

配当予算、補助金、委託金からなる。公費は、事務職員が中心になって執行計画を立て、各担当と連携しながら、執行している。由井市の会計規則に基づき執行する。予算全体が厳しい状況にある。

【私費】

私費に関する取扱規程は、市の規程はなく、校内の規程のみであり、それに基づき執行されている。集金計画など全体の概要は予算委員会で確認されているが、執行管理の実質は、各担当任せになっているのが現状である。

給食費、学年会計ともに、全ての学年に滞納がある。兄弟関係のある家庭もあり、その中には就学援助費受給家庭も含まれている。

(引継書作成日現在の滞納家庭：1年8人、2年6人、3年5人)

(6) 備品の管理について

「由井市立小中学校備品管理システム」を用いて、事務職員がデータ管理を行っている。一年に一度（主に長期休業中）、現状確認のため、全職員で備品点検を実施する。

通常の使用に際しての管理は、一般備品は、教頭・事務職員、教科備品は、各教科担当とし、補充、修繕などが生じた場合の管理は事務職員が行っている。

13 全国学力・学習状況調査の結果から

特徴的な項目（市・県・全国平均との比較） ※文言は多少要約しているものもあり

<p>全て 上回り傾向</p>	<p>25. 家の手伝いをしているか 37. 地域の行事に参加しているか 44. 学校のきまりを守っているか</p>
<p>全て 下回り傾向</p>	<p>6. 自分に良いところがあると思うか 30. 家で学校の宿題をしているか 31. 家で、学校の授業の予習をしているか 32. 家で、学校の授業の復習をしているか 35. 学校に行くのは楽しいと思うか 48. 授業でグループの調べ活動をしているか 49. 授業で発表の機会があるか 50. 授業で話し合い活動をしているか 54. 国語の勉強は大切だと思うか 55. 国語の授業の内容はよくわかるか 56. 読書は好きか 57. 国語の学習は将来役に立つと思うか 58. 資料を読み、考えを書いたりしているか 59. 伝わるように発表の工夫をしているか 60. 理由が分かるように書いているか 61. 内容理解しながら文章を読んでいるか 73. 数学の勉強は好きか 75. 数学の授業の内容はよくわかるか 76. 数学ができるようになりたいか 77. 数学で諦めずに解き方を考えるか 80. 数学でもっと簡単な解き方を考えるか</p>

学校評価の結果から

1 「楽しい学校生活を送れている」

「よくあてはまる」に○を付けた生徒が、全体として55%。「ややあてはまる」と合わせて90%あることは、教師として、少しホッとする結果であった。

2 「授業は楽しくわかりやすい」

「よくあてはまる」「ややあてはまる」をあわせれば、全体で65%はある。ただし、「よくー」だけで見れば13%。生徒たちは「やや」という表現の受け取り方として、「全くないことはない」と捉えているのではないかと推察される。

その根拠として、27「部活動には積極的に参加している」における「よくー」が60%あるところから生徒たちはハッキリ「あてはまる」と言えるときは遠慮なく「よくー」に○を付けていることが読み取れる。

また、7「授業はしんどいこともあるが、それ以上に楽しみにしている」の数値も2同様に低いことから、朝日南中の生徒にとって「授業に対する楽しみ・期待」の度合いは、いたって低いと言えるだろう。

朝日南中には、学校や教師に不信感を持っている保護者や対応が非常に難しい保護者など、「大変な保護者」が全体的に多いだろうという認識をもっていた。しかし、アンケートの結果から、全体的に、学校の教育活動や教師に対し好意的な保護者が多いことが分かった。

また、後述の職員アンケートでも「保護者との関係」が厳しいと感じている率は、予想していたほど多くはなかった。

どうしても、一部の保護者の存在が目立って、それを朝日南中の保護者像のように教師が感じてしまっているとするれば、けっして良くないことであると感じている。

それよりも気になったのは、3「学校の教育は、保護者の願いに沿っている」で「あてはまる」率が低いことである。「よくー」「ややー」合わせて全体で57%。「よくー」だけでは、わずか8%に留まっている。学校の教育活動が、多くの保護者に良く評価されていないことは明確であり、これを放っておいたら、「保護者との関係」を厳しいと感じる率が上がっていくだろうことは自明の理である。

保護者の一番の願いは、「子どもが楽しく学校に行ってくれること」であると、今までに、多くの保護者から聞いてきた。そういう観点では、20「子どもは、朝日南中の生活を楽しんでいる」の「あてはまる」率が高いのは素晴らしいことだと思う。しかし、19「子どもは、授業が楽しくわかりやすいと言っている」が非常に低いのは、生徒評価の2や7の結果とも共通しており、保護者として大いに心配なポイントであろう。ここは、早急の改善が必要であると思われるところである。

執筆者（順不同）

- 日渡 円 （兵庫教育大学大学院・教授）
藤本 孝治 （兵庫教育大学・教授）
大野 裕己 （兵庫教育大学大学院・准教授）
加藤 崇英 （茨城大学・准教授）
押田 貴久 （宮崎大学・准教授）
川口 有美子 （鳥取環境大学・講師）
諏訪 英広 （川崎医療福祉大学・准教授）
望月 聡 （長崎県教育センター・主任指導主事）
澄川 忠男 （下関市教育委員会教育研修室・室長）
西井 直子 （三重県教育委員会事務局研修推進課・主幹兼研修主事）
池田 浩 （新潟市教育委員会教職員課・総括管理主事）
坪川 泰嗣 （北海道立教育研究所・研究主幹）
谷口 史子 （宮崎県延岡市立北方学園・校長）
宮本 健司 （石川県白山市立美山中学校・事務主査）
佐久間 邦友 （兵庫教育大学・特命助教）＊

新しい時代に対応する学校管理職マネジメント研修会 ～校長のリーダーシップ～


講義・演習 テキストスクールリーダーのための課題解決スキル～情報収集～

編集：兵庫教育大学 新時代対応学校管理職マネジメント研究会

〒673-1494 兵庫県加東市下久米 942-1

TEL:0795-44-2452/2453 FAX:0795-44-2454

平成 26 年 10 月 24 日発行

 国立大学法人
兵庫教育大学

発行

兵庫教育大学

新時代対応学校管理職マネジメント研究会

ケース演習① 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」を以下に記入してください

ケース演習① 振り返りシート

■付箋貼付スペース

■気づいたこと

自分の特徴

上記の特徴が周囲に与えている影響

ケース演習② 振り返りシート

【振り返りの進め方】

1. 左表に従って、自分が収集した情報を情報領域ごとに分類し、収集数を記入する。収集数を記入後、上位3項目に○、下位3項目に×をつける。
2. 展覧会で記入した付箋を、右表の貼付スペースに貼り付ける。
3. 左表と、付箋を見た上で、自分の情報収集の特徴とその特徴が出る理由を考え、右表「気づいたこと」の欄に記入する。

氏名:

情報領域	情報の内容（代表例）	収集数	○ / ×
児童・生徒	児童・生徒の実態（学方面・体方面・生活面・卒業後の進路の状況・学校満足度等）		
教職員	教職員の实態（よさや課題 特別な配慮を要する教職員の状況 同一校長期勤務者） 関係団体・機関との関係 学校教育への期待・願い 保護者の実態（要保護・要保護の世帯数） 学校納付金の集金状況（未納、滞納状況） 学校沿革・通学区域（通学距離・通学方法）		
保護者	自校の特色や課題（子どもへの人口の推移 入学予定者数 不登校・いじめ・問題行動の発生率 特別な支援を要する子どももの教短期・中期的課題に関する取組の現状 等）		
学校	自校の教育目標 目指す学校像、生徒・児童像、教師像 重点目標 重点活動 教育課程 各分章のまとめ・振り返り 等 教育予算の現状（学年教材費会計報告 学年預金会計報告 PTA会計報告 積立金（修学旅行）会計報告 その他会計報告 等） 教育施設の利用状況および条件整備 幼保・小・中・高の連携 施設・設備の管理		
地域	地域の学校に対する期待・願い（求める子ども像、学校像） 地域の課題（教育・産業・経済・文化・人口の推移・高齢化率） 地域のもつ教育的資源（人的資源、歴史・文化的資源 等） 教育委員会（教育長）の方針（重点施策 等） 各種規則（管理規則等）の確認 前年度の重点施策の評価（成果、課題、達成度等） 市内の学校の状況 施設管理（耐震状況等）		
市町村教委（教育長）	首長の教育への思い・願い、方針、施策 国の教育の動向（基本的方向性・成果目標・基本施策 等） （中教審答申）（教育再生実行委議）（教育振興基本計画） 国の教育予算		
首長	都道府県教委の教育方針・重点施策 人事（加配 等） 議会		
国	社会教育団体 警察・児童相談所・福祉部局 大学・研究機関等からの情報 近隣の校長との情報交換		
都道府県教委			
外部機関			
その他			

付箋貼付スペース

■ 気づいたこと

自分の情報収集の特徴

上記の特徴が出る理由

ケース演習2 情報収集シート(代表例)

現状を把握するための必要な情報内容		情報の入手方法(どのようにその情報を得るか)
児童・生徒	児童・生徒の実態(学力面・体力面・生活面・卒業後の進路の状況・学校満足度等)	○前校長との引継ぎ ○全国学力学習状況調査の分析 ○全国体カテストの分析 ○学校評価 ○地域(住民)へのアンケート調査 ○授業参観(校内巡視) ○職員会議、校内研修 ○子どもからの聞き取り(アンケート、校長室開放等)
教職員	教職員の实態(よさや課題 特別な配慮を要する教職員の状況 同一校長期勤務者)	○前校長との引継ぎ ○教職員へのアンケート調査 ○面談 ○授業観察(校内巡視) ○児童・生徒の声 ○保護者の声 ○生徒(教職員)による授業評価
	関係団体・機関との関係	○前校長との引継ぎ ○教育委員会事務局からの聞き取り ○関係団体・機関との話し合い ○前任者からの引き継ぎ
保護者	学校教育への期待・願い	○前校長との引継ぎ ○PTA会長および役員との意見交換 ○学校評価アンケート ○PTA総会(議事録) ○保護者面談(学校行事参加時も含む) ○学年PTA ○学級懇談会 ○地区懇談会
	保護者の実態(要保護・準要保護の世帯数)	○前校長との引継ぎ ○事務職員・学年主任からの聞き取り ○統計データ
	学校納付金の集金状況(未納、滞納状況)	○事務職員(担当職員)・学年主任からの聞き取り ○データ
学校	学校沿革・通学区域(通学距離・通学方法)	○学校沿革史 ○担当教職員からの聞き取り
	自校の特色や課題(子どもの人口の推移 入学予定者数 不登校・いじめ・問題行動の発生率 特別な支援を要する子どもの数 短期・中期的課題に関する取組の現状等)	○前校長との引継ぎ ○ホームページ ○学校便り ○学校評価 ○統計データ ○関係機関との意見交換 ○教職員からの聞き取り ○校内児童生徒理解の会 ○学校関係者評価委員会 ○保幼小中連絡会議
	自校の教育目標 目指す学校像、生徒・児童像、教師像 重点目標 重点活動 教育課程 各分掌のまとめ・振り返り等	○前校長との引継ぎ ○学校要覧・教育計画 ○学校経営計画 ○教育課程年間指導計画 ○学校運営協議会の議事録 ○教職員によるSWOT分析 ○学校経営目標を確認する校内研修 ○分掌・学年による報告会
	学校財務(学校予算 学年教材費会計報告 学年預金会計報告 PTA会計報告 積立金(修学旅行)会計報告 その他会計報告等)	○前年度会計報告の写し ○教頭・事務職員・学年主任からの聞き取り ○教育委員会事務局との意見交換 ○予算委員会
	教育施設の利用状況および条件整備	○各教職員からの聞き取り ○施設安全点検記録簿
	幼保・小・中・高の連携	○学校訪問 ○前任者からの引き継ぎ ○教育委員会事務局との意見交換 ○校区内の校(園)長からの聞き取り ○事務職員からの聞き取り(共同実施) ○連携研修や行事の開催 ○校区内校長会聞き取り
	施設・設備の管理	○環境整備計画 ○防火・防災管理計画 ○事務職員からの聞き取り ○安全点検 ○学校保管のデータ
地域	地域の学校に対する期待・願い(求める子ども像、学校像)	○地域(住民)へのアンケート調査 ○地域(住民)との意見交換(地区懇談会) ○自治会長(民生委員)との会合 ○学校評価 ○学校評議委員会 ○自治会行事への参加 ○近隣校の校長からの聞き取り ○学校公開日の活用 ○地域の諸会議 ○学校運営協議会 ○小中、中高連携協議会 ○社会教育担当者との懇談 ○同窓会役員との会合 ○保護者会、PTA会議での聞き取り ○教職員からの聞き取り ○学校開放、学校と地域行事の共催 ○企業訪問 ○学校関係者評価委員会 ○統計データ ○ホームページ ○コミュニティ・スクール
	地域の課題(教育・産業・経済・文化・人口の推移・高齢化率)	
	地域のもつ教育的資源(人的資源、歴史・文化的資源等)	○地域(住民)へのアンケート調査 ○地域(住民)との意見交換 ○自治会長、自治会役員との会合 ○教職員からの聞き取り(教職員によるSWOT分析) ○学校運営協議会
市町村教委(教育長)	教育委員会(教育長)の方針(重点施策等)	○市町村教育委員会作成の教育振興基本計画 ○教育長との懇談 ○校長研修等での教育長の講話や事務局からの連絡事項等 ○校長会議の出席
	各種規則(管理規則等)の確認	○各種規則(管理規則等)
	前年度の重点施策の評価(成果、課題、達成度等)	○教育委員会の点検評価報告書
	市内の学校の状況 施設管理(耐震状況等)	○校長意見交換会 ○教育委員会事務局からの聞き取り
首長	首長の教育への思い・願い、方針、施策	○マニフェスト ○議会答弁
国(文科省)	国の教育の動向(基本的方向性・成果目標・基本施策等) (中教審答申)(教育再生実行会議)(教育振興基本計画) 国の教育予算	○文部科学省ホームページ ○中教審の議事録 ○校長研修会 ○教育法規 ○各種新聞
都道府県教委	都道府県教委の教育方針・重点施策 人事(加配等)	○都道府県教育委員会作成の教育振興基本計画 ○教育行政方針(説明書等) ○県主催の各種行事への参加 ○校長ヒアリング ○学校運営協議会からの人事に関する意見
外部機関	議会	○議会の傍聴
	社会教育団体 警察・児童相談所・福祉部局	○社会教育団体(公民館等)との情報交換会 ○各種関係機関との情報交換会 ○訪問による情報交換
	大学・研究機関等からの情報	○教育委員会事務局からの聞き取り ○国立教育政策研究所ホームページ ○マスコミ関係 ○大学関係者との連携(HP活用、各種会議) ○他県教育センターのホームページ ○他県教育センターのHP
その他	近隣の校長との情報交換	○校長会等

執筆者一覧

日渡 円	兵庫教育大学大学院
池田 浩	新潟市教育委員会
大野 裕己	兵庫教育大学
押田 貴久	宮崎大学大学院
加藤 崇英	茨城大学
川口 有美子	鳥取環境大学
澄川 忠男	下関市教育委員会
諏訪 英広	川崎医療福祉大学
谷口 史子	宮崎県延岡市立北方学園
坪川 泰嗣	北海道立教育研究所
西井 直子	三重県教育委員会
藤本 孝治	兵庫教育大学
宮本 健司	石川県白山市立美川中学校
望月 聡	長崎県教育センター

補助者

佐久間 邦友 兵庫教育大学

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

編集：新しい時代に対応する学校管理職マネジメント研修会

発行：国立大学法人兵庫教育大学

〒673-1494 兵庫県加東市下久米 942-1

印刷：竹内印刷株式会社

〒675-1378 兵庫県小野市王子町 669-1

平成 27 年 3 月 15 日発行

