

平成 28 年度総合的な教師力向上のための調査研究事業  
実施テーマ：教員養成塾（「教師塾」等を活用した教員の育成）

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 29 年 3 月

国立大学法人兵庫教育大学  
新しい時代に対応する学校管理職マネジメント研修に係る研究会議

## 目次

はじめに	1
I. 事業概要及び先行研究の検討	
第1章 事業概要	3
1. 研究目的	
2. 調査研究の具体的な内容・取組方法	
3. 体制	
4. 実施経過	
第2章 先行研究・調査の検討	9
1. はじめに	
2. 学校管理職の力量とその形成に関する研究	
3. 学校管理職に求められる力量とは何か	
4. 校長の専門職基準	
5. ケースメソッドに基づく実践的な研究	
6. おわりに	
II. 開発テキスト	
第1章 開発したテキストの概要	15
1. モデルケース・解説スライドのコンセプト	
2. テキスト及びワークシートの内容	
3. 解説スライドの変更点	
第2章 開発テキストの運営	21
1. 情報収集	
2. 分析	
3. 構想	
4. 企画	
5. 実行・判断に関する研究	
III. テキストの活用	
第1章 長野県での試行	41
1. 研修の概要	
2. 研修講座に対する受講者の評価	
3. 検証・改善点	
第2章 福井県での試行	51
1. 研修の概要	
2. 研修講座に対する受講者の評価	
3. 受講者の傾向	
4. 反省点	

第3章 神戸市での試行	63
1. 研修の概要	
2. 二年次校園長研修②「学校園経営の課題Ⅱ」について	
3. 二年次校園長研修③「学校園経営の課題Ⅲ」について	
4. 2回の研修を通じて	
第4章 長崎県での試行	77
1. 研修の概要	
2. 研修講座に対する受講者の評価	
3. 受講者の傾向	
4. 検証・改善点	
第5章 北海道での試行	89
1. 研修の概要	
2. 研修講座に対する受講者の評価・傾向	
3. 検証・改善点	
第6章 函館市での試行	101
1. 研修の概要	
2. 研修講座に対する受講者の評価と傾向	
3. 検証・改善点	
第7章 三重県、山口県で得られた情報	111
三重県での試行①②	
山口県周南市での試行	
IV. 開発テキストの試行による成果と課題	
第1章 本調査研究の成果と課題	127
1. テキスト開発における基本構想	
2. テキストの内容	
3. 研修の実施体制	
4. 成果と課題	
おわりに	133
<b>【参考資料】</b>	
講義演習テキスト及びワークシート等	

## はじめに

平成27年4月の「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」の改正は、教育行政への影響は言うまでもなく、学校現場にも大きな影響を与えるものである。今回の改正は、教育委員会制度の基本原則「1教育における民主制の担保」、「2教育における地方分権」、「3教育の政治的中立」を変えるものではない。教育現場はどちらかというと、この3原則のうち、「3教育の政治的中立」は認識してきたが、「1教育における民主制の担保」、「2教育における地方分権」については認識してこなかったのではないかと。今回の改正では、この2と3がクローズアップされることとなった。

また、平成12年には教育改革国民会議において、教育行政や学校現場に組織マネジメントの発想が必要とされ、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された。

平成12年の教育改革国民会議において、組織マネジメントの発想が提案されて以来、学校現場でのマネジメントの必要性は既に共通認識となっており、都道府県教育委員会や市町村教育委員会の実施する、管理職研修に際しては、「マネジメント力」を念頭においた研修が既に実施されている。しかし現在行われているマネジメント研修は、我が国の学校教育現場にマネジメント研修が導入された初期の研修のまま現在に到っている。

その内容は、ややもすると、指示命令型や画一的な学校運営を進めるためのマネジメントの一面がある。教育における地方分権の進展や、平成27年12月21日の中央教育審議会答申を踏まえると、これからは、学校と地域が連携をより深めながら、学校教育と地方創生が一体のものとされた。学校マネジメントも学校内外の資源を学校教育に如何に効率よく、効果的に投入するという学校教育中心の内的マネジメントではなく、地域や家庭と連携しながら、子供を中心に据えるといった、連携マネジメントいわゆる外的マネジメントへの転換が重要である。

本研究会は、内的マネジメントから外的マネジメントに転換を図ったテキストを開発してきた。



## I . 事業概要及び先行研究の検討

## 第 1 章 事業概要

### 1 研究目的

本研究は、現行のマネジメントテキストの発展型として、基本姿勢を見直すものである。つまり、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、教育界に初めてもたらされたマネジメントテキストにおけるマネジメントの基本原則（以下の 3 点）

- ①管理職（リーダー）は組織のビジョン「共通目標（学校教育目標）」を打ち出すこと
- ②「現状」を把握すること
- ③目標と現状のギャップから課題を捉え、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こと

について、①から③の順序性に着目し、内容等を吟味したうえで、より充実に資するもの（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。

○理念の浸透を図る。

「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。

○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。

○教育資源を活用する。

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、基本姿勢「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とともに、研修実施のさらなる充実を目指すものである。

○研修講師を育成する。

さらに、本研究会のメンバーの構成を研究者と教育現場の実務者としていることから、テキストの開発とあわせて、研修講師の育成を図ることも目的としている。

## 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、現行の学校組織マネジメントテキストを見直すことで、現管理職（若しくは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作成し、学校管理職の組織運営能力を向上させるプログラムを開発した。この点、兵庫教育大学教育政策トップリーダー養成カリキュラム研究開発室が研究・開発し、同開発室が実施している「教育行政トップリーダーセミナー」（平成28年度は全国7会場にて実施）で実際に使用・活用しているマネジメントテキストの内容は、前掲の②→①→③の順序性を意識したものであるなど、学校管理職の能力開発にとっても共通性があり、また学校管理職の能力開発にとっても必要不可欠なものである。そのため、このテキストをベースにして、自治体レベルの教育行政リーダーと学校レベルの学校管理職との共通点と差異に配慮しつつ、発展的な開発を進めた。

そして、昨年度作成した新たな学校管理職用マネジメントテキスト「情報収集」「分析」「構想」の発展型として、「企画」のテキストをケースメソッド中心に作成した。また、講師用の指導要領も作成し、研修講師の育成も図った。

本調査研究は、テキスト開発のための会議と、実際の学校管理職者の研修におけるそのテキストの試行との繰り返しによって進められた。開発・作成した新たな学校管理職用マネジメントテキストの内容の詳細は本報告書の後のパートで論じるが、結論的な知識を伝達するものとは大きく異なり、ケースメソッドを用いて学校の管理職が目標や内容を設定する際に必要な情報を収集し分析する手法・応用力・能力を開発するテキストとなっている。こうした学校管理職の実情とニーズに応えた内容となり、かつ、現職の学校管理職に分かりやすい具体的で平易なテキストとなるよう、試行における参加者の応答や多くの実務家メンバーからの提案を反映して開発・作成を進めた。

### (2) 具体的な取組方法

まず、本調査研究は、下記3で具体的に示すとおり、実践的、機能的な体制に支えられている。すなわち、兵庫教育大学の他3大学所属の大学教員と、道県教育委員会、市町教育委員会、学校現場が連携した体制をとっている。

また、本研究会は、本研究に対し柔軟に対応しその改善を促すことが可能な、学校経営及び教育経営を専門とする大学教員（研究者）及び道県、政令市、中核市の教員研修センターの管理職研修担当者、現役の校長、教諭、事務職員（実務家）で構成されている。特長的なのは、道県の他に政令市、中核市などで実際に学校管理職研修を行っている現職者がメンバーに加わっていることである。これによって、新たに開発したマネジメントテキストを活用し、学校管理職の学校運営能力を向上させるプログラムを開発できる体制となっている。大学の研究者と教職員研修センターの担当者との連携協力、つまり理論と実践との融合が可能であり、双方の機能強化に繋がる体制となっているのである。

こうした実践的、機能的な体制によって、実際の学校管理職研修の場を用いた次のような取り組みを行うことが可能となった。

まず、6月に研究会メンバーが集い、教育行政トップリーダーセミナーのテキストを参考にしながらも、各自治体レベルの教育行政職とは異なる学校管理職に固有のマネジメン



トテキストのあり方を議論し、これまでも開発を行ってきたテキストに改善、修正を加えた。

さらに、こうして作成されたテキストを、メンバーの所属する自治体の教職員研修センターで実際に試行した。試行の開催地は、本調査研究でのテキスト開発の進捗にあわせて28年度研修計画を柔軟に変更・対応できる体制を整えている研修センターに協力を求めた。具体的な研修会実施自治体等の情報については、「4 実施経過」に記載している。

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、まず、教育行政トップライダーセミナーの講義方法や、使用しているテキストを参考にしながら、発展型の新たなマネジメントテキストを開発し、試行実施を行う。また、昨年度作成したテキストについては、構成するメンバーが所属する公共団体等の教職員研修センター又は、要望のある公共団体等でさらに試行、運用を重ね、検証、改善を行う。

各研修会でテキストを実施するにあたっては、テキストの内容が最も効果の出る最適なグループ構成や、適正な時間等について検証を行い、より一層精度の向上を図って学校管理職の組織運営能力を向上させるプログラムを検討・開発した。クラウド型コミュニケーションツールなどを活用しつつ、各研修を実施するための準備の中で議論を重ね、また、研修直後に現地での検討会を重ねて、テキストの改訂を繰り返した。

こうした試行の場を、本テキストを用いた研修の講師養成の場ともするために、毎回の研修では担当講師を変え、本研究会のほとんどのメンバーが1度は研修講師を担当するようにした。

最後に、メール会議をはさみながら、こうした試行を踏まえた研究会をもち、この1年間の研究の振り返りと到達点・課題の来年度への継承を行い、この報告書をまとめた。

### 3 体制

#### (1) 体制

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

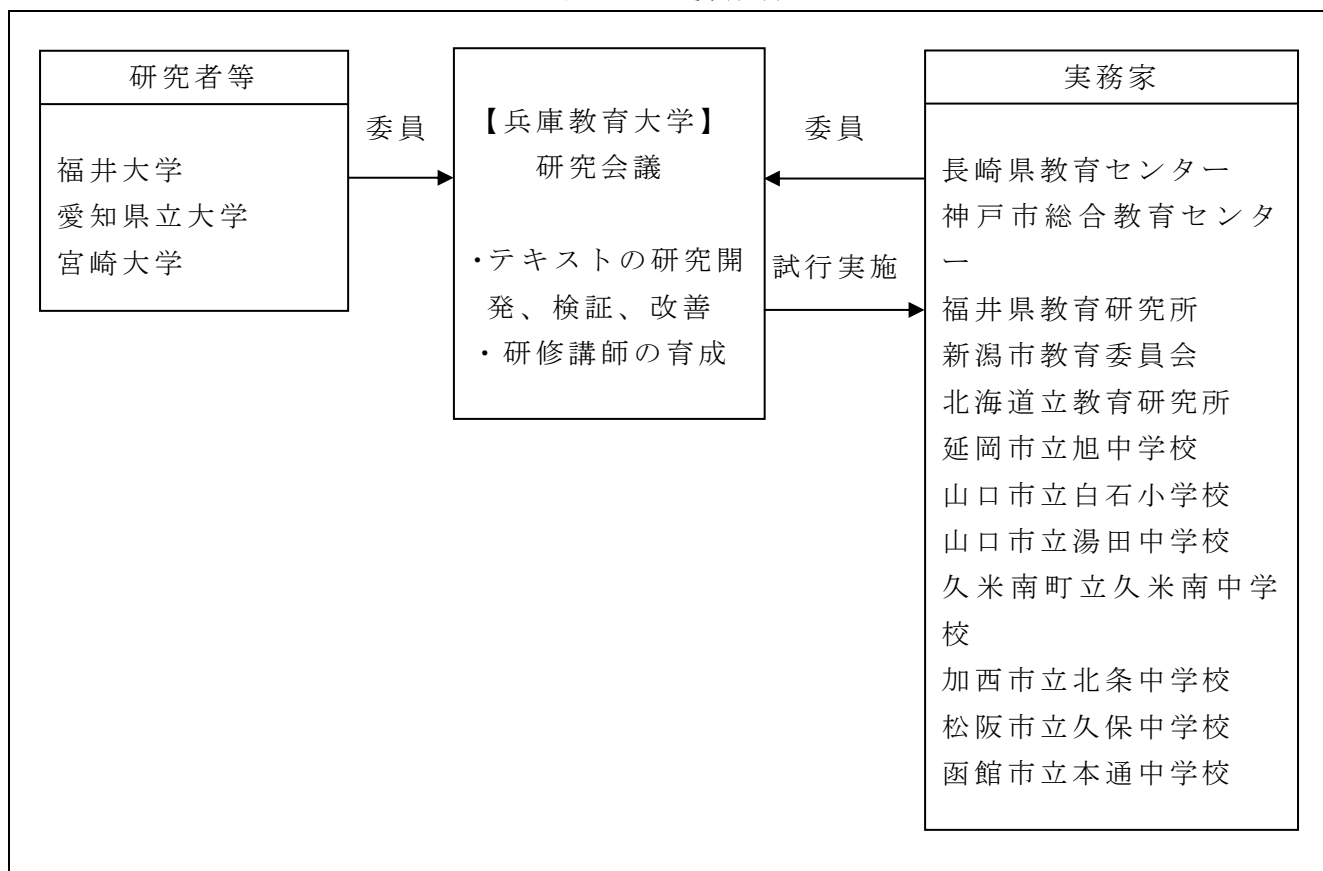
所属部署・職名	氏名	役割分担
兵庫教育大学・教授	日渡 円	調査・研究の総括
兵庫教育大学・教授	小西 哲也	テキスト開発全般に関する調査・研究担当
兵庫教育大学・准教授	諏訪 英広	テキスト開発全般に関する調査・研究担当
兵庫教育大学・准教授	毎野 正樹	テキスト開発全般に関する調査・研究担当

兵庫教育大学・ 准教授 (前・宮崎大学・ 准教授)	押田 貴久	テキスト開発全般に関する調査・研究担当
福井大学・ 教授	三田村 彰	テキスト開発全般に関する調査・研究担当
愛知県立大学・ 講師	葛西 耕介	テキスト開発全般に関する調査・研究担当
長崎県教育センタ ー	桑原 鉄次	テキスト開発全般に関する調査・研究担当 テキスト試行運営担当
神戸市総合教育セ ンター	稲垣 健	テキスト開発全般に関する調査・研究担当 テキスト試行運営担当
福井県教育研究所	小和田 和義	テキスト開発全般に関する調査・研究担当 テキスト試行運営担当
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	中澤 美明	テキスト開発全般に関する調査・研究担当 テキスト試行運営担当
宮崎県延岡市立旭 中学校	谷口 史子	テキスト開発全般に関する調査・研究担当 テキスト試行運営担当
山口県山口市立白 石小学校	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
山口県山口市立湯 田中学校	藤本 孝治	テキスト開発全般に関する調査・研究担当 テキスト試行運営担当
岡山県久米南町立 久米南中学校	西山 由花子	テキスト開発全般に関する調査・研究担当 テキスト試行運営担当
兵庫県加西市立北 条中学校	藤田 亮	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
三重県松阪市立久 保中学校	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
北海道函館市立本 通中学校	毛利 繁和	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
兵庫教育大学・室長	宮脇 浩和	テキスト開発全般に関する調査・研究担当 事業運営・実施に係る調整担当
兵庫教育大学・主査	坂地 亜紀	事業運営・実施に係る調整担当

## (2) 連携体制

連携体制は下図のとおりである。

表 連携体制



## 4 実施経過

本調査研究の実施経過は次のとおりである。

6月	第1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]
6月	研修実施（開発済みのテキスト「情報収集」「分析」の試行）[於：長野県：高等学校 校長]
6月	研修実施（開発済みのテキスト「情報収集」「分析」の試行）[於：福井県：小学校・中学校・高等学校・特別支援学校 新任教頭]
7月	情報収集（事務職員主査研修）[於：三重県：学校事務職員（主査）]
7月	第2回研究会議（研究開発）[於：神戸市総合教育センター]
7月	研修実施（開発済みのテキスト「情報収集」「分析」の試行）[於：神戸

	市：幼稚園・小学校・中学校・義務教育学校・特別支援学校 2 年次校園長]
9 月	情報収集（新任校長研修）[於：三重県：小学校・中学校・高等学校・特別支援学校 校長]
10 月	研修実施（開発済みのテキスト「情報収集」の試行）[於：長野県：小学校・中学校・特別支援学校 校長]
10 月	第 3 回研究会議（研究開発）[於：神戸市総合教育センター]
10 月	研修実施（開発済みのテキスト「構想」及び新開発のテキスト「企画」の試行）[於：神戸市：幼稚園・小学校・中学校・義務教育学校・特別支援学校 2 年次校園長]
11 月	第 4 回研究会議（研究開発）[於：長崎県教育センター]
11 月	研修実施（開発済みのテキスト「情報収集」「分析」「構想」及び新開発のテキスト「企画」の試行）[於：長崎県：小学校・中学校・高等学校・特別支援学校 新任教頭・事務長]
11 月	情報収集（ミドルリーダーマネジメント研修）[於：山口県：教頭を目指す者]
12 月	研修実施（開発済みのテキスト「情報収集」「分析」「構想」及び新開発のテキスト「企画」の試行）[於：北海道：小学校・中学校・特別支援学校 2 校を経験した校長]
1 月	研修実施（新開発のテキスト「情報収集」「分析」「構想」及び新開発のテキスト「企画」の試行）[於：函館市：小学校・中学校 新任及び希望校長]
2 月	第 5 回研究会議（研究のまとめ）[於：兵庫教育大学神戸ハーバーランドキャンパス]

（諏訪 英広）

## 第2章 先行研究・調査の検討

### 1 はじめに

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

学校管理職（スクールリーダーシップ）の重要性は国際的に見ても着目されており、政策上優先すべき課題だと提言されている。とりわけわが国へ示唆深いのは、そこでは学校レベルに自律性があるべきことは前提であるとされ、さらにその学校レベルにおいてもリーダーシップの分散が推奨されている点である。まずこの点を、わが国の研究と実践を俯瞰する際に示唆的な視点であるため、触れておこう。すなわち、OECDによれば、学校の自律性はそれ自体では意味をなさない。そのため、学校の自律性を十分に活用するだけリーダーシップの責任として相互に関連している次の4つをあげる。そして、これを研究者と行政機関とによって奨励・支援すべきだとするのである。それは、第1に、教師の専門的職能開発、教師間のチームワークの促進、教師のモニタリングや形成的評価など、教師を支援・評価・育成することである。第2に、各学校でデータを独自に収集・分析・活用できる力をもたせ、この仕事を校長だけではなく複数のリーダーで分担することによって、学校の教育目標の設定、評価、説明責任を果たすことである。第3に、予算でのマネジメントスキルや学校に必要な教師を独自に採用し集める力といった、財政・人事にわたる資源管理である。第4に、公的私的セクターの諸機関や地域といった学校外部のパートナーとの協力であり、その際に手薄になる校内責任の校長以外のリーダーへの分散・分担である（OECD編、2009、pp.98-103）。このように、行政・校長からの一元的で指示命令的なリーダーシップではなく分散的なリーダーシップ、またコツやカンに基づく経験的なリーダーシップではなく合理的でエビデンスに基づくリーダーシップの必要性が提示されている。これを踏まえ、日本の研究を概観してみる。

### 2 学校管理職の力量とその形成に関する研究

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

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

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

これらの結果から校長がさらに必要と感じている力量は、「教育目標・計画の設定」に

関わる「ビジョンの提示」「中期的な計画」「教職員への伝達・説明」と「力量を支える見識と資質」に関わる「教育に関する理念や価値観」「使命感」「学校教育の課題についての広い視野」の2領域に集中しているとまとめている。

### 3 学校管理職に求められる力量とは何か

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

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

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

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

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

さらに37項目を因子分析により、「学校目標形成・達成力」「洞察判断力」「協働協調力」「法的管理力」「家庭地域連携力」「学校管理職倫理」の6つの因子に整理している。現職校長の自己評価においては、「学校管理職倫理」が最も高く、次いで「家庭地域連携力」、

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

#### 4 校長の専門職基準

日本教育経営学会では、2004年に学校管理職教育プログラムのスタンダードを作成することを目的の一つとして「学校管理職教育プログラム開発特別委員会」を設置し、2006年3月に「スクールリーダー専門職基準（案）」を作成した。その後、2006年6月に新設された実践推進委員会において、その成案化に向けた検討作業を行い、2009年に「校長の専門職基準」を作成している。この「基準」は、「校長職を専門職として確立することを目的とし、求められる校長像とそこで必要とされる専門的力量的構成要素を示したもの」である。

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

##### 基準1 「学校の共有ビジョンの形成と具現化」

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

##### 基準2 「教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくり」

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

##### 基準3 「教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり」

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

##### 基準4 「諸資源の効果的な活用」

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

##### 基準5 「家庭・地域社会との協働・連携」

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

##### 基準6 「倫理規範とリーダーシップ」

校長は、学校の最高責任者として職業倫理の模範を示すとともに、教育の豊かな経

験に裏付けられた高い見識をもってリーダーシップを発揮する。

基準7 「学校をとりまく社会的・文化的要因の理解」

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

これら7つの基準に加え、33の各基準の小項目が示されている。

基準と研修内容との関連について、全国の都道府県及び政令市の教員研修センターへ調査を実施している（日本教育経営学会実践推進委員会、2015、pp.196-211）。管理職研修の実施内容について、義務制学校では、基準4の諸資源活用の中でも「組織マネジメント」に関する内容が最も多く実施されており、ついで「危機管理」となっている。さらに基準3の職能開発の中の「人材育成」、基準6の組織とリーダーシップの中の「リーダーシップ論」、基準1のビジョン形成の「ビジョン作成」となっている。県立学校では、危機管理が最も多く実施され、次に「組織マネジメント」、「人材育成」、「リーダーシップ論」と続き、基準7の社会的・文化的要因の「教育政策」が実施されている。一方、実施機関の少ない内容として、義務制学校では教材開発（基準2）、多文化（異文化）理解（基準7）、社会教育（基準5）である。県立学校については、教材開発（基準2）、多文化（異文化）理解（基準7）があがり、さらに校務分掌（基準5）や情報処理能力（基準4）が続いている。

## 5 ケースメソッドに基づく実践的な研究

こうした専門職基準と関連づけてスクールリーダーの育成を目指すものに、日本教育経営学会実践推進委員会（2014）がある。これは、ケースメソッドすなわち事例解決を通じた力量形成という手法を採る点で、しかも一般教職員向けではなく学校管理職に向けたものであるという点で新規な研究である。21のケースそれぞれについて上記「校長の専門職基準」と関係のある力量形成を目指している（p.8）。

また、このグループによる研究成果のまとめとして、牛渡淳・元兼正浩編（2016）がある。同書は日本教育経営学会の活動とも連携して多数の研究者によって執筆され、学界の到達点を示すものともなっている。第I部では「専門職としての校長職の検討」として同学会による「校長の専門職基準」の制定前後の経緯や英米における校長職が検討されている。第II部では「スクールリーダーの力量開発」として、(教職)大学院・教育センター・校長会等に期待される力量形成がアンケート調査等を通じて検討されている。第III部では「校長の力量形成の環境の整備」として、人事計画、女性や民間人登用施策、教育委員会と学会との連携が論じられている。とりわけ、各大学院での学校管理職養成の実践に多様性があり理論的基盤が弱いこと、そうしたカリキュラムが受講者の力量形成に実際に影響を及ぼしたか否かの検証が必要であること、養成しうる人材規模が必要数にはるかに及ばないこと、大学教員の力量形成の問題、の諸点の指摘（pp.82-84）が注目される。

## 6 おわりに

本章では、学校管理職に求められる力量に関する先行研究・調査を概観し、整理してきた。小島らの調査では、危機管理はもとより、校長がさらに必要と感じている力量は、「ビジョンの提示」「中期的な計画」「教職員への伝達・説明」などの「教育目標・計画の設定」



に関するものと「教育に関する理念や価値観」「使命感」「学校教育の課題についての広い視野」などの「力量を支える見識と資質」に関する2領域に集中しているとまとめている。また、白石らの調査からは、学校管理職に必要な資質・力量は「学校管理職倫理」と「学校目標形成・達成力」であり、「法的管理力」は必要性が低いとのことであった。日本教育経営学会の専門職基準では、校長に求められる力量として7つの基準が示されている。実際に各研修センターの学校管理職研修では「危機管理」並びに「組織マネジメント」に関する研修が多く実施されていることから、それらに対応した研修プログラムの開発が求められていると考えられる。

### <参考文献>

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

なお、本章は、昨年度の報告書（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に係る研究会議『新しい時代に対応する学校管理職マネジメント研修に係る研究報告書』平成28年3月）の「第2章 先行研究・調査の検討」（押田貴久執筆）に加筆したものである。

（押田 貴久・葛西 耕介）



## 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・解説スライドのコンセプト

#### モデルケース

すでに作成している「情報収集」「分析」「構想」の統合テキストにおけるモデルケースをベースにして、今年度新たに試行を行う「企画」に対応できるかどうかの検証を行った。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確認した。

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

すでに作成した「情報収集」テキストのモデルケースをベースにして、「分析」「構想」「企画」までを通して使用できるかどうかを試行により、確認した。また、研修主催者の意向とする研修時間や内容、ねらいにより講師が受講者に読み込ませるページを指定するなど、指示を工夫することにより、どの研修でも使用できるような汎用性を確認した。

#### ② モデルケースの情報を意図的に制限する

受講者が他の参加者とのかかかわりや講師の指導を通して、「情報収集」「分析」「構想」「企画」それぞれ段階において、自らの「経験」や「学び」による考え方の傾向に気づき、問題解決能力における新たな視点や考え方を主体的に獲得していくことを目指した。本マネジメントテキストの特徴を生かし、受講者の主体的なかかかわりを喚起するために、モデルケースで提示される情報を意図的に制限している。

#### ③ 研修を通して学んだ幅広い視野を継続させる

「企画」の段階における例示において、従来の学校像にとらわれない例を出すことで、本研修で学ぶ中で習得した幅広い視野を生かせることを目指した。研修を通して、自分のこれまでの経験や学びに戻ろうとしてしまう傾向に気づくことで、本研修の目的を再確認する。

#### ④ 校種に関わらず受講できる内容とする

研修には、幼稚園・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、校種ごとの考え方の傾向が生じると考えられる。そこで、あえて校種を組み合わせるグループを編制し、受講者が校種の違いによる考え方の違いを感じたり、校種が異なっても同じように考えることを実感したりすることで、自身の考え方の傾向への気づきを促したいと考えた。

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

なお、本年度については同じモデルケース・テキストで標準時間（3時間）とは異なり、時間を短縮しての研修が実施可能であるかについても検証を行なった。標準研修時間は1プログラムあたり3時間（180分）である。しかし、研修の主催者側としては4プログラムの実施により、合計12時間の研修時間を確保することが現実的に難しい。そこで、1プログラムあたり90分と時間を短縮しての実施、また「情報収集」「分析」を短時間で「構想」「企画」を2時間強で実施、といったことが可能であるかを検証することも目的とした。この検証の詳細については、各地での試行報告で後述するが、アンケート結果からは時間を短縮して実施することで本研修の目的を達成することは難しいと考えられる。

## 解説スライド

すでに作成している「情報収集」「分析」「構想」の解説スライドをベースにして、ユニバーサルデザイン化（色の変更、文節改行の実施）、昨年度の試行研修における反省点および今年度の試行研修における受講者の様子から、一部スライドを追加・変更を行なった。

## 2 テキスト及びワークシートの内容

### (1) テキストの内容

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

#### A. ケース本文

現在の状況が記載されている。「あなたは、前任の山中校長の急病による休職に伴い、新任校長として、朝日南中学校に着任することになった」という設定である。本文には、「朝日南中学校着任前後の動き」が日付順に記載されており、前任の山中校長からは直接の引継ぎができない状況の中で収集した情報について記載されている。記載されている主な内容は、以下の通りである。

#### 【生徒の実態】

- 行事等における生徒の良さや部活動で結果を残すだけの頑張りが見られる。
- 学習面が本校の課題である。学力検査の結果は、どの教科も全国平均、県平均に比べ、かなり厳しい状況である。
- 10年前のかなり荒れた頃に比べると、生徒指導上、確かに問題発生件数など改善されてきているが、校内外を含めて問題がないわけではない。
- 各学年とも、問題行動が発生している状況はあるものの、授業において指導が通らない場面は全体的には少なくなってきた。

#### 【教職員の実態】

- 指導力に問題を抱えている教職員、精神疾患による休職歴のある教職員もいるが、中堅、若手が多い年齢構成で、全体的に雰囲気は明るくなってきている。
- 各部とも計画的に行事運営の企画、立案、実施ができているが、実施後の反省が十分なされずに、翌年に向けての改善や関係している年度内の行事への反映が不十分なようであった。
- 生徒指導の場面で、同じ状況でも、注意を「する」、「しない」教師がいる。

#### 【前任校長の願い】

- 今年度後半から次年度に向けて、学習面に力点を置いてほしい。

#### 【保護者の実態及び願い】

- PTAは、全体的に協力的な雰囲気がある。
- PTA三役の方々は、前校長が急な病気での休職ということもあり、基本的に学校へのバックアップに積極的であった。PTA会長は、学校正常化に向けて、「今が正念場だ」という意識を強くもっている。

#### 【地域の実態及び願い】

- 地域からは、苦情も含めて、現状を学校に連絡してくれる人が多い。
- オープンスクールや学校支援会議を通じて、相互の情報の共有や相互理解の機会は

つくられている。

- 同窓会長は、朝日南中学校のここ10年近くの荒れを憂慮しつつも、「今後の由井市を引っ張る人材の育成に学校は頑張してほしい」「若い世代も多い由井市であり、学校は、目の前の子どもの育成だけではなく、地域に貢献できる活動も今後は、是非、取り入れてほしい」という熱い思いをもっている。

#### 【小中連携】

- 校区内の2つの小学校長とも、「小学校の時は、結構ちゃんとしているんだけど・・・」と話していた。
- 事務長からの情報では、計画的に準備のための購入相談等に来る先生もいれば、いつも場当たりの予算執行の先生もいるとのこと。
- 小中連携の必要性は理解しているものの、小中それぞれに学校の事情が前面に出ており、実体を伴った小中連携はなされていないようであった。

#### B. 補助資料

- 校区内の状況
- 学級編成・校舎配置
- 教職員の人事管理
  - ・職員数
  - ・学年組織
  - ・年齢構成
- 教職員の情報
  - ・氏名
  - ・年齢
  - ・性別
  - ・学年部
  - ・主な校務分掌
- 生徒数
  - ・2014年度の生徒数
  - ・生徒数の推移
- 学校経営方針
- 平成26年度年間行事実施状況
- 小中連携
- 学校評価等
- 施設・設備の管理
- 全国学力・学習状況調査結果
- その他資料
  - ・学校評価アンケート結果（生徒・保護者）
  - ・問題行動統計
  - ・主な主任からの聞き取り

#### (2) ワークシートの内容

##### 情報収集

##### A ケース演習①

- 課題ワークシート  
「自分が朝日南中学校の校長だったら、今後何に取り組むか」
- 振り返りワークシート①  
「自分の特徴→その特徴が周囲に与えている影響」

##### B ケース演習②

- 課題ワークシート  
「現状を把握するために必要な方法とその入手方法」
- 振り返りワークシート②  
「自分が収集した情報の整理」  
「自分の情報収集の特徴→その特徴が出る理由」
- 情報収集シート（代表例）

## 分析

### A 解説

- 原因分析の留意点（「原因の分析」ステップで陥りがちな例）  
「具体的な事実やデータに基づいていない」  
「一つの原因に2つ以上の要素を含めてしまう」  
「結果←原因の関係になっていない（逆も成り立ってしまう）」  
「結果←原因の関係に飛躍がある」「原因を抽象化してしまう」

### B ケース演習

- 課題ワークシート  
「ツリーをつかって問題分析をしてください。またその真因も特定し、その根拠も含めてお答えください」
- ツリー作成例
- 振り返りシート  
「自分の特徴 → その特徴が周囲に与えている影響」

## 構想

### A ケース演習（個人ワーク）

- ワークシート①  
「全体状況を見据え、あなたは校長として、朝日南中学校の教育に於いて、どのような姿を実現しますか？」  
「上記の姿を実現するために、何を目標として設定しますか？最大5つ以内で設定してください。」
- ワークシート②  
「目的（実現したい姿）と目標を設定した根拠を記入してください」
- 振り返りワークシート  
「自らの着眼点の特徴」  
「自分の思考特徴や行動特徴（良い面・悪い面）」  
「上記の特徴が何故出るか」  
「上記の特徴が現実に応じた影響を与えているか（良い面・悪い面）」

### B ケース演習（ペアワーク）

- ワークシート①（情報整理シート）  
「(1)自治体、校区の現状      (2)外部環境の変化  
(3)国・都道府県の教育方針   (4)自治体の方針」

(5) 民意

(6) 私の教育観

- 振り返りワークシート
  - 「自らの着眼点の特徴」
  - 「自分の思考特徴や行動特徴（良い面・悪い面）」
  - 「上記の特徴がなぜ出るか」
  - 「上記の特徴が現実どんな影響を与えているか」 良い面・悪い面)」
- 【構想】全体発表の進め方

企 画

- A ケース演習（個人ワーク）
  - 「学校給食の地域の食堂としての活用」企画案
  - ワークシート①（企画案の評価と改善案シート）
    - 「企画案を読み、以下に各基準についての評価とその理由、改善案を記入してください」

3 解説スライドの変更点

全 般

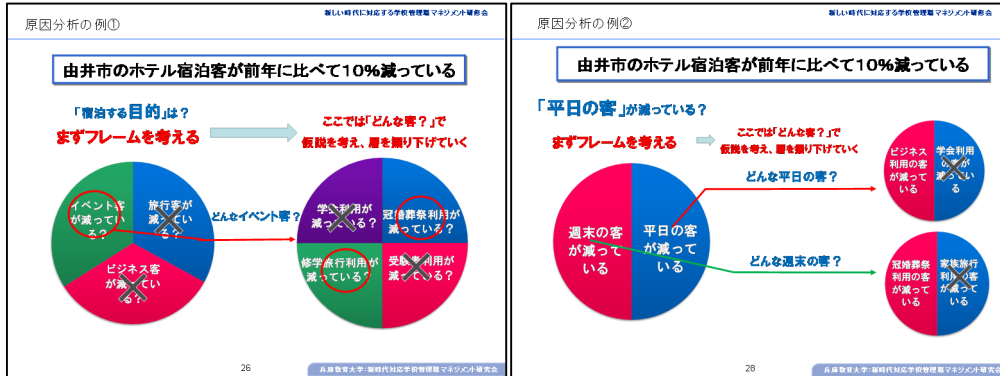
「情報収集」「分析」「構想」「企画」すべての解説スライドにおいて、マネジメントの必要性についての導入スライドを配置した。必要に応じて、利用するしないを選択する形をとる。また、「ケースのねらい」のスライドを「仮説」スライドと同じ方向の矢印とし、統一感をもたせた。ユニバーサルデザイン化についての説明は割愛する。

<p style="text-align: center;"><b>政策的背景④</b></p> <p>2015(平成27)年12月21日 中教審答申第184号 「これからの学校教育を担う教員の資質向上について ～学び合い、高めあう教員育成コミュニティの構築に向けて～」</p> <p>◎<b>社会に開かれた教育課程とチーム学校</b> 学習指導要領等を受け止めつつ、子供たちの姿や地域の実情等を踏まえて、各学校が設定する教育目標を実現するために、学習指導要領等に基づきどのような教育課程を編成し、どのようにそれを実施・評価し改善していくのかという「カリキュラム・マネジメント」の確立が求められる。</p> <p>◎<b>これからの時代の教員に求められる資質能力</b> 「<b>チーム学校</b>」の考えの下、多様な専門性をもつ人材と効果的に連携・分担し、組織的・協働的に諸課題の解決に取り組む力の醸成が必要である。</p>	<p style="text-align: center;"><b>政策的背景⑤</b></p> <p>2015(平成27)年12月21日 中教審答申第185号 「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」</p> <p>◎<b>「チームとしての学校」の在り方</b> 「チームとしての学校」像 校長のリーダーシップの下、カリキュラム、日々の教育活動、学校の資源が一体的にマネジメントされ、<b>教職員や学校内の多様な人材が...</b></p> <p>◎<b>学校のマネジメント機能の強化</b> 学校のマネジメントにおける総務・財務面の重要性が増している</p> <p>◎<b>管理職のリーダーシップの在り方等</b> 校長は、<b>学校という組織で求められるマネジメントの能力と、組織一般で有効なマネジメントの能力をバランス良く身に付ける必要がある。</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>政策的背景⑥</b></p> <p>2015(平成27)年12月21日 中教審答申第186号 「新しい時代の教育や地方創生の実現に向けた学校と地域の連携・協働の在り方と今後の推進方策について」</p> <p>◎<b>学校の組織としての総合的なマネジメント力の強化</b> これからの学校は、地域との関係を構築し、地域の人々と一体となった取り組みを進めることができる<b>マネジメント力</b>を備える必要がある。学校が<b>組織としてのマネジメント力</b>を最大限発揮できるよう、体制整備を図っていく必要がある。</p> <p>注:本答申で言う「マネジメント力」とは、学校の有している能力・資源を最大限生かし、学校に関与する人たちのニーズに適切にせながら、学校教育目標を達成していく力を指す。地域とともにある学校としてのマネジメント力とは、目指すべきビジョンの達成に向かって、学校内の組織運営を管理するにとどまらず、<b>地域との関係を構築し、地域の人材や資源等を行った学校運営</b>を行っていく力を指す。</p>	<p>今回のケースのねらい</p> <p>■ <b>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する</b></p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph LR     A[成果(結果)] --&gt; B[行動]     B --&gt; C[知識(応用力)]     C --&gt; D[経験・学習]     </pre> </div>



## 分析

仮説でツリーを作成する際、仮説で原因の階層を下げていくことが受講者にとって難解に感じている場合がみられた。受講者の理解が進むことを目的に、フレームを考えるためのヒントとなるスライドを新たに作成した。



(池田 浩・西井 直子・藤田 亮)

## 第2章 開発テキストの運営

### 1 情報収集

#### (1) 講座実施までの準備

##### ① 受講生のグループ編制

一班6人程度でグループを編制する。個人ワーク→グループワーク→全体共有、とセッションが徐々に大きくなり受講生全体で一つの作品を共有するため、基本的には30人程度を一クラスとすることが望ましいが、会場の都合により大人数となる場合は全体共有での発表を数班の発表とするなど工夫して対応する。

##### ② 準備物

- ・テキスト類・・・ケース本文、ワークシート（ケース演習①②）、  
振り返しシート（ケース演習①②）、情報収集シート
- ・消耗品・・・模造紙各班2枚、付箋紙2色（1人に各色30枚程度）、  
サインペン（1人1本）、マジックペン（各班1セット）
- ・備品など・・・時計、ホワイトボード（できれば班の数）、プロジェクター、  
パソコン

#### (2) テキストの進行について

##### 【情報収集】3時間バージョン

項目	留意点	時間
【解説】 受講に際して	<p>◆議論中心の「参加型」セミナーであること → 積極的な発言</p> <p>◆正解を求めるのではなく「自分と何か違うのか」を意識しながら進める</p> <p>◆自分の思考特徴を意識し内省する機会にする</p>	10分
【解説】 研修の流れ	<p>1 オリエンテーション</p> <p>2 演習①（個人ワーク、グループワーク、全体共有）</p> <p>3 解説～情報収集①～</p> <p>4 演習②（個人ワーク、グループワーク、全体共有）</p> <p>5 解説～情報収集②～</p> <p>6 振り返り</p> <p>7 まとめ</p>	
【アイスブレイク】	<p>相互理解</p> <p>・名前、学校名、現任校の課題</p> <p>役割分担</p> <p>ファシリテーター、発表、タイムキーパーを決める</p> <p>※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>	10分
【解説】	講義・演習の目的	

～情報収集～	「校長をはじめとする管理職に求められる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」	
【演習】 個人ワーク:校長 として取り組むこ と	(使用するシート: ケース演習①ワークシート) 【取り組むこと】「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	25分
【演習】 グループワーク: 回答の洗い出し	【取り組むこと】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	20分
【演習】 全体共有	1班2分以内で発表 ・(付箋の色を指示)発表を聞きながら、次のことを付箋に記 入する(自分の書いた内容と特に異なる点、参考になった 点)	10分
【解説】 ケースの焦点	◆「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	10分
【解説】 業務遂行上の落と し穴	◆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 ◆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 例: 歯が痛い→歯医者に行って治す 学力が低い→授業改善する ◆この場合陥りやすいのは次のようなことである ・抜本的な解決とはならず、対症的な解決なので、同じ問題 が繰り返し起きる可能性が高くなる ・周囲と共に解決していく上で、なぜその解決策なのか、十 分な理解や同意が得られないまま進む可能性が高くなる ◆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、問題が解決しないことがある	
【解説】 問題解決のステッ プ	◆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 ◆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	

【演習】 ケースの振り返り	(使用するシート：ケース演習①振り返りシート) ・全体共有で記入した付箋を貼る ・付箋や解説を通じて気づいたことを記入する	10分
【解説】 説明：次のワーク 内容について	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	5分
【演習】 個人ワーク：必要 な情報と入手方法	(使用するシート：ケース演習②情報収集シート) 【取り組むこと】 ・「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 ・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	25分
【演習】 グループワーク： 情報のカテゴリ化 と入手の方法	【取り組むこと】情報をカテゴリ化し、情報収集のための方 法を記入する ・模造紙に全員分の付箋を貼り出す ・同じ種類の情報をカテゴリ化する ・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 ※ワークイメージを示す	25分
【演習】 全体共有	【進め方】 ・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） 「自分になかった観点」、「参考になった点」 ・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	15分
【解説】 情報収集のポイン ト	◆できる限り幅広い観点から行う ◆定量、定性の両側面から押さえる ◆事実と解釈を混同しない ◆入手方法も併せて検討する	10分
【解説】 情報収集のステッ プ	現状に関する情報収集 ◆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 ◆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 ◆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)」とに分類する ◆分類は無意識の基準に左右されやすいことを自覚しておく ◆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><b>【演習】</b> 個人ワーク：ケース演習②の振り返り</p>	<p>(使用するシート：ケース演習②振り返りシート)</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
<p><b>【解説】</b> 講座のまとめ</p>	<p>講座全体を振り返って、まとめを行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆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をした</li> <li>◆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 ①情報収集 ②分析 ③構想 ④企画 ⑤実行 ⑥判断</li> </ul>	10分

### (3) 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。

## 2 分析

### (1) 講座実施までの準備

- ① 受講生のグループ編制

「情報収集」を参照

② 準備物

- ・テキスト類・・・ケース本文、ワークシート、振り返りシート、分析のポイント
- ・消耗品・・・模造紙各班2枚、付箋紙2色（1人に各色30枚程度）、サインペン（1人1本）、マジックペン（各班1セット）
- ・備品など・・・時計、ホワイトボード（できれば班の数）、プロジェクター、パソコン

(2) テキストの進行について

【分析】3時間バージョン

項目	留意点	時間
【解説】 受講に際して	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆議論中心の「参加型」セミナーであること → 積極的な発言</li> <li>◆正解を求めるのではなく「自分と何か違うのか」を意識しながら進める</li> <li>◆自分の思考特徴を意識し内省する機会にする</li> </ul>	10分
【解説】 研修の流れ	<ul style="list-style-type: none"> <li>① オリエンテーション</li> <li>② 解説 ～分析～</li> <li>③ 演習</li> <li>④ まとめ</li> </ul>	
【アイスブレイク】	相互理解 <ul style="list-style-type: none"> <li>・今朝の目覚め</li> <li>・今日の意気込み・・・等々</li> </ul>	50分
【解説】 ～分析～	情報収集の振り返り <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 現状に関する情報収集               <ul style="list-style-type: none"> <li>・事実ベースでの収集</li> <li>・自身の傾向があることの認識</li> </ul> </li> <li>2. 「特色」と「問題」の二軸で分類               <ul style="list-style-type: none"> <li>・収集した情報はカテゴリごとに良い情報と悪い情報に分類する</li> </ul> </li> </ol>	
【解説】 分析の方法	問題の原因分析 特色（強み・良さ）の要因分析 <ul style="list-style-type: none"> <li>◆問題や特色を表層的に理解するのではなく、何か本質なのかをつかんでおくことが重要</li> <li>◆問題を構造的に理解しておかなくては「打ち手を間違える」「再発する」というリスクがある</li> <li>◆問題は優先順位の高いものを中心に分析</li> <li>◆特色を構造的に理解しておかなければ強みを生かし、強化していくチャンスを見逃す。もしくはせつかくの良さを破</li> </ul>	

	壊してしまうリスクが発生する
【解説】 分析方法の紹介	「環境変化分析」：PEST分析 ◆政治、経済、社会、技術の4枠から情報収集し分析する 「内外環境分析」：SWOT分析 ◆強み、弱み、機会、脅威の4枠から情報収集し分析する 「関係者・関係機関の要望」 ◆国や県、市町村の方針や考えを斟酌することや保護者や地域住民の要望等の意見を聞くことに加え自身の教育観を重ねて意思決定の材料とする
【解説】 分析方法の紹介	分析を行う重要テーマを特定する ◆複数の問題・特色の中から分析を行う重要テーマを特定することの大切さを知る
【解説】 問題の原因分析	原因とは？ ◆原因とは、問題を引き起こしている事実 ◆最重要問題を取り除くためには、その根本的な原因を明らかにする ◆なぜこの問題が引き起こされたかを探っていく技術が学校課題を解決する手腕につながることを理解
【解説】 原因分析の進め方 ツリーを作成し掘り下げながら原因を探っていく技術	1. 問題を引き起こしている可能性のある直接の原因を仮説として複数挙げ、この仮説を1段目として2段目、3段目と原因の原因を掘り下げながら真因を探る技術を身につける ◆そのために 2. 仮説を確認するためには何を調べればいいのかを考え、具体的事実を収集する 3. 1で上げた仮説（原因）を引き起こしている原因を挙げる 4. 上記1～3を3～5回繰り返す
【解説】 原因分析のポイント	1. 具体的な事実やデータに基づいていること 2. 一つの原因に二つ以上の要素が含まれていないこと 3. 原因と結果の間に飛躍がないこと 4. 原因を抽象化しないこと 5. 他に可能性はないのかを考えること
【解説】 真因の特定	真因とは？ ◆最重要問題と強い因果関係のある原因で、取り除くことによって最重要問題が解決するもの
【解説】 真因特定のポイント	◆取り除くことができる原因かどうかを検討する ◆取り除いたときに、効率・効果性が高いかどうかを検討する

	◆真の原因は、原因分析を行う中で繰り返し似たような原因が出てくることが多いことに注目する	
【演習】 個人ワーク：分析ツリー作成	(使用するシート：ワークシート) 【取り組むこと】「全国学力・学習状況調査の結果が全国平均より低い」ことを問題として取り上げ、問題分析と真因の特定を行う ・原因分析のツリーを仮説で作成する ※まずは資料を見ずに考える ・資料を基に、仮説を検証し以下のマークをつける ○：該当する事実あり ×：制約条件 △：該当する事実はないが追加調査が必要 ・真因を特定し、その根拠を示す	30分
【演習】 グループワーク ：分析ツリー作成	【取り組むこと】グループで問題分析のツリーの作成と真因特定を行う ・各人の考え方を集約し、問題分析ツリーを作成する ・真因を特定し、その根拠も示す。 ◆朝日南中学校の校長であること ◆学力が低い → 仮説（ツリーの一段目）をできるだけ多く置いた上で次元等のカテゴリに分ける ◆カテゴリに分けたもののうち数個を深掘りしていく（4段以上は掘り下げてみる） ◆この作業を通し、班のメンバーそれぞれの考え方や経験に基づく判断等を観察すること ◆自分と違った思考や判断を付箋紙に書き留めておく ◆各班で意見を集約して班としての考えをまとめていく作業は、個人の発表やその意見に対する追及などの過程を踏むが、この際のプレゼンの力や思考の統合などが貴重な体験であることを理解する	40分



<p>【演習】 全体共有 5班の場合</p>	<p>【進め方】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・発表の際の会場は全体が30人以内で5班程度であれば、全員が各班作成の模造紙（作品）を確認できるよう配置を工夫する</li> <li>・一班3分以内の発表とする</li> <li>・他班の発表を聴きながら、以下を付箋に記入</li> <li>・自分の書いた内容と特に異なる点</li> <li>・参考となった点</li> <li>・「正しい」、「間違い」を気にするのではなく、疑問に感じた点やもう少し理解を深めたい点について遠慮することなく発表後に質問する</li> <li>・発表後の質問に対する回答は班全員で対応する</li> </ul> <p>※班の発表を全体の活発な協議につなげる進行をする</p> <p>【全体共有の視点】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆打ち手（自分の経験に基づく解決策）に固執していないか？</li> <li>◆ツリーが無理なく掘り下げてあるか？（4段、5段目まで掘り下げてある）</li> <li>◆一段目の座りが適当か？（総花的でなくカテゴリ別にまとめてあるなど、説明者の意図が読み取れるくくりとなっている等）</li> <li>◆朝日南中学校の課題解決につながるか？</li> <li>◆発表者の説明に合理性があり筋道がわかるか？</li> <li>◆説明が市民に対しても理解でき、また通じるものか？</li> <li>◆説明にストーリーがあるか（腑に落ちる、納得する・・・等々）</li> </ul>	<p>30分</p>
<p>【解説】 分析する上での留意点</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆検証できていないものの、問題に影響が大きいと考えられるものは、追加の情報を集めて検証する</li> <li>◆制約条件（常識、慣例、法律の規定等の与件）かどうかは自身の知識・経験に左右されやすいことを自覚しておく</li> <li>◆分析は、あくまで仮説であり、仮説立案→実行→検証のサイクルを回し、ブラッシュアップすることが前提</li> <li>◆真因をどのように設定するかによって打ち手は大きく異なることを意識し、複数人で認識をすり合わせる</li> <li>◆ツリーを使うと数ある原因の見落としが少なくなることを理解する</li> </ul>	
<p>【演習】 演習の振り返り</p>	<p>（使用するシート：振り返りシート）</p> <p>【取り組むこと】振り返りシートへの記入</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・グループワークや全体共有で記入した付崖を活用する</li> </ul>	<p>10分</p>

	・ツリーを自身の学校でいかに活用するかのポイントをまとめておく	
【解説】 まとめ	講座全体を振り返って、要点を押さえる ・どんなねらいで、ケース演習を行ってきたか ・組織として課題解決の質を高めるには、マネジメントの次の6つの力を高める必要がある ①情報収集 ②分析 ③構想 ④企画 ⑤実行 ⑥判断	10分

(3) 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おく

- ① 仮想ではあるが朝日南中学校の校長としての学校経営として取り組む意識を常に喚起する
- ② 資料の読み込みは時間をとるため、6人で頁を分担するなどの工夫があるとよい
- ③ グループ活動、全体共有のセッションの中で自身が他者の考えや判断と異なる点を常に意識するよう呼びかけること
- ④ 自身の学校に戻ったときの活用場面をセッションを通じて意識させること
- ⑤ 正解を求める演習ではないこと
- ⑥ 「納得」できる解を市民目線で幅広く語ることを意識させること

### 3 構想

(1) 講座実施までの準備

- ① 受講生のグループ編制  
「情報収集」を参照
- ② 演習を実施するための準備物  
テキスト類・・・ケース本文、ワークシート、振り返りシート  
消耗品・・・付箋紙（一人30枚以上）、サインペン・マジックペン（人数分）、  
模造紙（班の数×2）  
備品等・・・時計、ホワイトボード（できれば班の数分）、プロジェクター、  
パソコン

(2) テキストの進行について

【構想】3時間バージョン

項目	留意点	時間
【解説】 受講に際して	◆議論中心の「参加型」セミナーであること → 積極的な発言 ◆正解を求めるのではなく「自分と何が違うのか」を意識しながら進める ◆自分の思考特徴を意識し内省する機会にする	10分
【解説】 分析の振り返り	◆分析の振り返り 1. 分析は具体的な事実やデータに基づいていること 2. 一つの原因に二つ以上の要素が含まれていないこと	

	<p>3. 原因と結果の関係に飛躍がないこと  4. 原因を抽象化しないこと  5. 他に可能性はないのかを考えること</p> <p>以上の5点が問題（悪さ）の原因について分析を行う時のポイントであること</p> <p>◆これらのポイントを押さえながら、いちばん近くにあると思われる原因の仮説を立てる作業を組織で行うことが望ましい</p> <p>◆このため、リーダーは常に情報を収集し原因を探るという一連の動きを教職員が日常的に取り組めるよう繰り返し働きかけることが肝要である</p>	
【解説】 校長が行う課題解決の考え方	「現状」を把握した上で、「ありたい姿」を設定し、「方策」を決定する	15分
【解説】 ありたい姿とは	<p>◆「ありたい姿」は基本的に以下の2つの要素から構成される</p> <p>①目的：最終的に実現したい状態  ②目標：特定の期間までに達成する状態・成果</p> <p>※方策は目標を達成するために具体的に取り組むものであり施策や方策と目的・目標を混同しない</p>	
【解説】 目的から方策までの一貫性	◆方策 → 目標 → 目的の一貫性が常に意識されることが重要である	
【解説】 目標設定の基本的な考え方	<p>SMARTの法則</p> <p>目標設定する際の注意すべき5つのポイントの頭文字をとったもの</p> <p>◆具体的になっているか？・・・具体的であれば実現に向けての打ち手や計画が立てやすくなる</p> <p>◆結果が測定可能か？・・・数字で明確に表せるか。数値化が難しいものは達成された状態を具体的な言葉で表現できるか</p> <p>◆組織で同意して達成可能か？・・・曖昧な目標ではなくチャレンジを伴う「達成可能」なもの</p> <p>◆現実的で成果を重視しているか？・・・挑戦的であっても「現実的な目標」であり、数字として達成できそうな目標であること。何を成し遂げるための目標かを常に意識する</p> <p>◆期限が明確か？・・・目標は達成すべき期限やスケジュールが明確であること。いついつまでに達成したい！という「期間」を設定する</p>	

<p>【解説】 本セッションの流れ</p>	<p>①個人ワーク：情報を元に朝日南中の校長として、朝日南中の「ありたい姿」を策定する          ②グループワーク：グループで「ありたい姿」の統一見解を求める。このとき、グループ全員の理解が必要だが、複数人の考えを混ぜて丸くする必要はない          ③全体プレゼンテーション：会場全体に「ありたい姿」を説明し納得を得る          ④質問会：朝日南中の関係者や報道関係者、市民等の立場で質問、疑問を投げかける → 発表班は全員で対応          ⑤振り返り：発表について、よい点・悪い点をフィードバックする</p>	
<p>【演習】 個人ワーク：ありたい姿の策定</p>	<p>(使用するシート：ケース演習①ワークシート)  <b>【取り組むこと】</b>朝日南中学校の情報を元に、校長として、朝日南中学校の「ありたい姿」を策定する          ◆ここで邪魔になるのが参加者の「経験」と「知識」。自身の学校の実情やこれまでの経験だけでなく、0ベースで取り組むこと          ※ワークシート①に自身の考えた「ありたい姿」目的・目標を書く。ワークシート②はその考えにたどり着くまでのメモとして作戦ボード的に利用する</p>	35分
<p>【演習】 グループワーク：ありたい姿の策定</p>	<p><b>【取り組むこと】</b>グループとして「ありたい姿」の統一見解をまとめる          ・周りに説明できるよう、模造紙にまとめていく          ◆具体的な方策はいらない          ◆班員が理解し発表者以外も質問に答えられるようにする          ※一人一人の作品には個性豊かで面白いものがあるが、5～6人の話し合いになるとどこにでもあるような中庸な作</p>	50分

	<p>品になることが多い。皆の平均でなく統合すること。様々な考えに触れることが次のセッション（質問会）の狙いであることを告げておく</p> <p><b>【注意事項】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. どちらが勝ちかという見方をしないで、全員が納得するに足る結論を見出すよう努めること ※全員の意見、考え方を少しずつ入れてみんなが納得するものを作るのではない</li> <li>2. 多数決や足して割るという妥協策はとらない</li> <li>3. 意見の対立こそ、グループのよりよい決定に貢献するというのを念頭に置き、対立を恐れず、互いの相違点を明確にする</li> <li>4. 全員が朝日南中の職員として関わることを再認識する</li> </ol>	
<p><b>【演習】</b> 全体共有</p>	<p>以下2点を発表</p> <p>①教育目的・目標 ②上記の内容を考えた理由 ※聞き手が納得できるプレゼン能力が問われることを言い含めて会を始めること</p> <p>◆発表を聴きながら、以下を付箋に記入する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・質問したいこと ⇒保護者、住民、教職員、他校の校長や教職員その他報道関係者、議員、首長等々</li> </ul> <p>※質問は遠慮することなくその立場の人間になりきって行うこと。再質問、再々質問も可能</p>	40分
<p><b>【解説】</b> ありたい姿を考えるプロセス</p>	<p>①情報収集を幅広くきめ細かく行った上で、②分析を加え、③組織で構想する</p> <p>①情報収集</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・現状に対する情報を問題と特色の両面から収集する</li> <li>・環境変化に関する情報の収集</li> <li>・関係者・関係機関の要望に関する情報の収集</li> </ul> <p>②分析</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・問題が生じる原因</li> <li>・特色が生まれる要因</li> <li>・環境変化や関係者等の要望が教育に与える影響</li> </ul> <p>③構想</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・①②を踏まえ「ありたい姿」を構想する</li> </ul>	5分
<p><b>【解説】</b> 個人ワーク：考えたことを統合し、構想する</p>	<p>構想する際に情報を整理するためのフレームを説明する。 ※情報整理シートを配布し、個人で考える際の資料とすように説明（演習ではない）</p> <p>◆(1)学校・地域の現状、(2)外部環境の変化、(3)国・県の教</p>	5分

	育方針、(4)自治体の方針、(5)民意、(6)自分の教育観 ◆それぞれのフレームを埋めていくが、大事にしたいのは(6)自分の教育観であることを認識させる「あなたが、今の立場にあることの自覚」	
【解説】 構想する際の留意点	◆フレームを意識する（6つ） ・情報を整理し、分析するときに ・関係者に伝えるときに ◆自分の感性に注意する 自身のクセや知識の偏り、あるいは得意分野、強みがあることを意識し、組織で協議を行うときに他者の意見をないがしろにすることもあることを認識する ◆複数名で精度を高める 班内に5～6人の校長がいる。複数人で朝日南中学校の改善を考えることの貴重な体験から何か学べるかを認識する	5分
【演習】 振り返り	(使用するシート：ワークシート③) ・6つのフレームに書き込んだ内容が十分であったかどうか検討を行い、それぞれの項目の重要度を決定してみる ・他者との比較や発表会での気づき等から観点の特徴を振り返る	10分
【解説】 まとめ	講座全体を振り返って、要点を押さえる ・どんなねらいで、ケース演習を行ってきたか ・組織として課題解決の質を高めるには、マネジメントの次の6つの力を高める必要がある。 ① 情報収集 ②分析 ③構想 ④企画 ⑤実行 ⑥判断	5分

### (3) 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おく

- ① あくまでも朝日南中学校へ途中着任した校長としての学校経営として取り組む意識を常に喚起する
- ② 資料の読み込みは、時間が必要な場合6人で頁を分担するなどの工夫があるとよい
- ③ グループ活動、全体共有のセッションの中で自身の考えや判断と異なる点を常に意識するよう呼びかけること
- ④ 自身の学校に戻ったときの活用場面をセッションを通じて意識させること
- ⑤ 正解を求める演習ではないこと
- ⑥ 「納得」できる解を市民目線で幅広く語ることを意識させること
- ⑦ プレゼンに際して、専門用語や難解な表現を用いず地域住民に対して理解を得るつもりでのぞむこと
- ⑧ 全体会では発表者のみならずグループの全員が質問に即座に対応できるよう「まとめた成果」を理解し質問に備えておくこと

#### 4 企画

(1) 講座実施までの準備

① 受講生のグループ編制

「情報収集」を参照

② 演習を実施するための準備物

テキスト類・・・ケース本文、企画案、企画改善案検討シート

消耗品・・・付箋紙（一人 30 枚以上）、サインペン・マジックペン（人数分）、  
模造紙（班の数×2）

備品等・・・時計、ホワイトボード（できれば班の数分）、プロジェクター、パソコン

(2) テキストの進行について

【企画】3時間バージョン

項目	留意点	時間
<p>【解説】 情報収集から構 想までの振り返 り</p>	<p>※他のセッションからの連続講座として本セッションを実 施する場合には、この振り返りを省略し時間配分を変更で きる</p> <p>◆情報収集の振り返り</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 現状に関する情報収集           <ul style="list-style-type: none"> <li>・事実ベースでの収集</li> <li>・自身のクセ（偏り）があることの認識</li> </ul> </li> <li>2. 「特色」と「問題」の二軸で分類           <ul style="list-style-type: none"> <li>・収集した情報はカテゴリごとに良い情報と悪い情報に分 類する</li> <li>・分類は無意識の基準に左右されやすいことを自覚</li> </ul> </li> </ol> <p>※問題（悪さ）の原因について取り上げるが、特色（良さや 強み）の要因は意外に放置されたままが多い。良さの要因 を探り、手を打つことが安定した学校経営につながること の認識を持つ</p> <p>◆分析の振り返り</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 分析は具体的な事実やデータに基づいていること</li> <li>2. 一つの原因に二つ以上の要素が含まれていないこと</li> <li>3. 原因と結果の関係に飛躍がないこと</li> <li>4. 原因を抽象化しないこと</li> <li>5. 他に可能性はないのかを考えること</li> </ol> <p>以上の5点が問題（悪さ）の原因について分析を行う時のポ イントである</p> <p>◆これらのポイントを押さえながら、いちばん近くにあると</p>	<p>10分</p>

	<p>思われる原因の仮説を立てる作業を組織で行うことが望ましい</p> <p>◆このため、リーダーは常に情報を収集し原因を探るという一連の動きを教職員が日常的に取り組めるよう繰り返し働きかけることが肝要である</p> <p>◆構想の振り返り</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 国、教育委員会、自治体の町づくりなどの方針も把握しておくこと</li> <li>2. 教育委員会の縦（国、県、市町村）の方針の連鎖だけでなく、自治体の方針までを考慮に入れること</li> <li>3. そのことと併せて、学校は公教育として地域住民の民意も見ていくこと</li> <li>4. 自分の経験に基づく教育観も意思決定の材料としていくこと</li> <li>5. ありたい姿は「目的－目標」から構成されること</li> <li>6. 「目的－目標－方策」の一貫性をもつこと</li> </ol> <p>◆つまり、これまで学んできた「情報を収集」し、「分析」を加えた上で、関係者と共に「構想」ということが一連の流れである</p>	
<p>【解説】</p> <p>ケース（朝日南中学校）の再確認</p>	<p>ケース</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・年度途中の赴任で、前任者との引継ぎもできない</li> <li>・まずは情報を各方面から収集し、そこから問題を分析し、職員と共に学校運営について構想した。</li> </ul> <p>学校教育目標及び学校像</p> <p>目的：ふるさと由井を愛し、ふるさと由井市の未来を担う生徒</p> <p>目標：どこに行っても由井をふるさとだと胸を張って言える生徒の育成</p> <p>ふるさと由井の自治の担い手となる生徒の育成</p>	7分
<p>【解説】</p> <p>受講に際して</p>	<p>◆議論中心の「参加型」セミナーであること → 積極的な発言</p> <p>◆正解を求めるのではなく「自分と何が違うのか」を意識しながら進める</p> <p>◆自分の思考特徴を意識し内省する機会にする</p>	
<p>【解説】</p> <p>研修の流れ</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>① オリエンテーション</li> <li>② 検討基準の検討（個人ワーク、グループワーク）</li> <li>③ 改善案の検討（個人ワーク、グループワーク）</li> <li>④ まとめ</li> </ol>	



<p>【解説】 各プログラムのねらい</p>	<p>◆情報収集～構想 勤務する学校の現状・問題を明らかにし、「ありたい姿」を描くために必要な力を高める</p> <p>◆企画 「ありたい姿」に向けた方策を「企画」する際、出された案を「検討」「改善」し、「決定」するための考え方や観点を学ぶ</p> <p>◆実行 方策を「実行」するにあたり、周囲を巻き込みながら効果的に実行していくために必要なステップを学習する</p> <p>◆判断 日常の問題状況に対して、健全な「判断」を下すために必要な紫檀や考え方を学ぶ。また自分自身の判断軸や価値観を考察する。</p>	10分
<p>【アイスブレイク】</p>	<p>相互理解 ・参加した理由など 役割決め</p>	
<p>【解説】 企画における手順</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 目的・決定事項の明確化</li> <li>2. 検討基準の明確化</li> <li>3. 基準の分類と優先順位づけ</li> <li>4. 企画を起案する</li> <li>5. 企画案の評価と改善</li> <li>6. 最終決定</li> </ol>	
<p>【解説】 演習①で扱う範囲と学校教育目標と重点目標、方策の関係確認</p>	<p>演習①で扱う範囲 「目的・決定事項の明確化」「検討基準の明確化」「基準の分類と優先順位付け」</p> <p>朝日南中学校 目的：ふるさと由井を愛し、ふるさと由井市の未来を担う生徒 目標：どこに行っても由井をふるさとだと胸を張って言える生徒の育成 ふるさと由井の自治の担い手となる生徒の育成 方策は具体的な実行計画にまで展開させる必要がある。</p>	
<p>【演習】 個人ワーク：内容の検討基準を考える</p>	<p>【取り組むこと】学校給食の地域の食堂としての活用の内容を検討するにあたっての、「検討基準」を考える</p> <p>・今回の企画について自分が校長として設定したい検討基準を考え、付箋に書きだす</p> <p>◆食堂といっても給食を子どもと一緒に食べるものであり、うどんとか丼ものとかを出すということではない</p>	30分

	<p>◆検討基準は、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・期待する成果</li> <li>・大切にしたい条件、クリアすべき条件 である</li> </ul> <p>※通常は、予算・納期等もちらに含まれるが、今回のワークでは考慮しない</p> <p>※付箋に書く検討基準の内容は抽象度が高くなりすぎないように注意する</p> <p>例えば「地域の活性化」では抽象度が高すぎて基準にはふさわしくないが、「地域住民と生徒の交流が活発になること」なら具体的で基準として適切</p> <p>同様に、「イメージアップ」 は不適切だが、「朝日南中学校の知名度やイメージの向上につながること」なら適切</p>	
<p><b>【演習】</b> グループワーク：基準のグループ案を作成する</p>	<p>(模造紙を使用)</p> <p><b>【取り組むこと】</b>「学校給食の地域の食堂としての活用」の検討基準についてグループで検討し、グループ案をつくる</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・各人の考えを共有し、グループとしての共通の基準を出す</li> <li>・MUST 基準と WANT 基準に分ける</li> <li>・WANT 基準を、優先の高い順に並べる</li> </ul> <p><b>【基準の説明】</b></p> <p>1. MUST 基準</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆その施策の実施にあたって、絶対に満たさなければいけない基準・条件</li> <li>◆満たしていなければ、方策案として採択しない（絶対的条件）</li> </ul> <p>2. WANT 基準</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆その方策の実施にあたって、できるだけ満たしたい基準・条件</li> <li>◆必ずしも満たしていなくても、他の基準を高いレベルで満たしていれば、方策案として採択することもある（相対的条件）</li> </ul> <p><b>【進め方】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・上部に MUST 基準、下部に WANT 基準を書く</li> <li>・WANT 基準は、優先順位が高いと考えたものをより上に貼る（それほど厳密でなくてもよい）</li> </ul>	50分
<p><b>【解説】</b> 検討基準例</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆MUST 基準の例</li> <li>・子ども向けの学校給食の献立そのものは変えない 等</li> <li>◆WANT 基準の例</li> <li>・地域住民が、生徒に食事マナーを教えてくれること 等</li> </ul>	3分

【解説】 演習②で扱う範囲	演習②で扱う範囲 「企画案の評価と改善」「最終決定」	30分
【演習】 個人ワーク：評価と改善	(使用するシート：演習②「学校給食の地域の食堂としての活用」企画案、企画案の評価と改善案シート) 【取り組むこと】起案された企画案について、検討基準に沿って評価したうえで、改善案を考える。 【進め方】 ・企画案を読む ・各検討基準について企画案を評価し、改善案を考える。 ・検討基準はシートに記載されたものとする。 ・評価は4段階とする。 ・検討基準をより満たす方策にする具体案を考える。	
【演習】 グループワーク：共通案作成	【取り組むこと】各人の考えを共有し、グループとして共通の案をつくる 【進め方】 ・各人の考えを共有する ・グループとしての見解をまとめる	30分
【演習】 全体共有	以下の点を発表する ・グループとして決めた案 ・上記の内容になった理由、議論のポイント	15分
【解説】 まとめ	◆企画にあたっては、検討基準を決め、示しておくことが大切 ◆示しておくことでの効果 1 目的や基準に即した施策案を企画できる（上がってくる） 2 複数案の場合、同じ基準で評価・決定することができる 3 効果的な改善案を考えることができる 4 決定の理由を明示でき、納得感が高まる 5 基準作りから、必要な関係者を巻き込んでおくことで、決定後の実行がスムーズになる ◆今あるものではなく、より創造的な目標を描いていくのがリーダーである	5分

(3) 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おく

- ① グループ活動、全体共有のセッションの中で自身の考えや判断と異なる点を常に意識するよう呼びかけること
- ② 自身の学校に戻ったときの活用場面をセッションを通じて意識させること
- ③ 正解を求める演習ではないこと

(池田 浩・西井 直子・藤田 亮)

## 5 実行・判断に関する研究

ここまで、情報収集、分析、構想、企画と研究を進めテキストを作成してきた。情報収集、分析、構想のテキストは、管理・管轄（経営）する自治体（学校）の現状や問題を明らかにし、「ありたい姿」即ち「目的」・「目標」を描くために必要な力を高めるためのものである。そして、企画のテキストにおいては、「ありたい姿」に向けた施策を「企画」する際、複数の案を「検討」「改善」し、「決定」するための考え方や観点を学ぶことができるものとなっている。

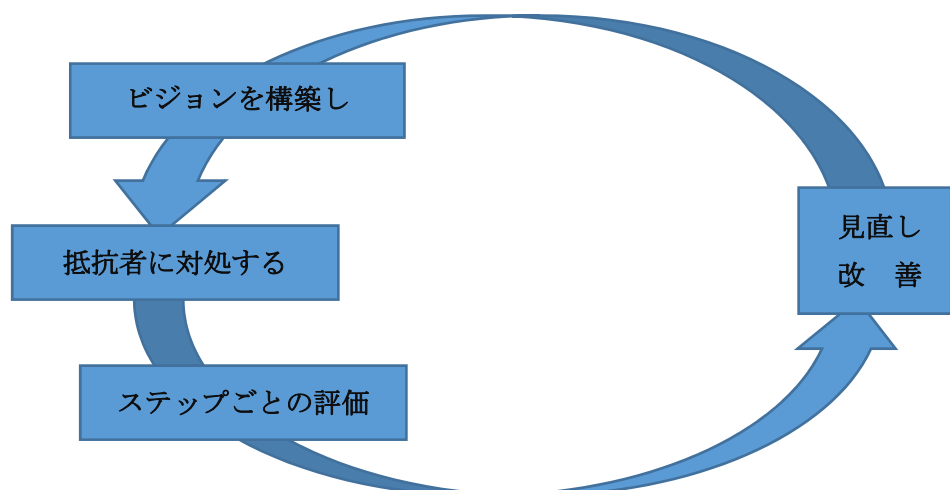
さらに、リーダーとして、より効果的なマネジメントを行うためには企画した施策や案をいかに実行し、実行された策をどれだけ客観的に見まもることができるかというリーダー自身の判断軸や価値観が問われることとなる。

このことから、企画された施策を「実行」するにあたり、周囲を巻き込みながら効果的に実行していくために必要なステップを学ぶことができるテキスト開発が必要である。さらに、日常の問題状況に対して、健全な「判断」を下すために必要な視点や考え方を学びながら、自身の判断軸や価値観を考察しながら自己省察を深めることができる「判断」に係るテキスト開発が必要であると考えている。

### （１） 実行

リーダーのマネジメントで「実行」のマネジメント力を発揮する場面においては、組織で企画された施策（打ち手）を動かしていく際、リーダーの直接的な関わりは薄まってくる。施策を動かしていく段階では担当分掌あるいは担当者が実践を進めて行くことになるが、成功に導くためには組織の理解や協力が欠かせない。

このときにリーダーとして留意すべきポイントを、いくつかのステップに分けて学ぶための演習が必要である。例えば、施策の取組に反対する者（抵抗者）にどう対処するのかといったことや、ありたい姿の実現に向けて動いていくときに一気に突き進むのではなく、途中途中で評価ポイントをもうけるなどして成果を確認しながら着実に進む方法の検討など一考すべき課題をクリアしていかななくてはならない。（下図参照）



図に示した 4 つのステップは、組織が施策を動かしていくときに丁寧に押さえていくことが大事な視点である。

一部のステップが欠けることで予想される混乱は次のようなものである。

欠けるステップ	想定される混乱
ビジョンを構築	必要性・方向性がわからず混乱を生む
抵抗者への対処	抵抗が強まり（抑えられず）不満を生む
ステップごとの評価	皮肉や陰口があふれ活動が停滞する
見直し・改善	一時的なブームに終わり元に戻る

## （２） 判断

次に「判断」である。ここでの取組は、養うべき判断力を明らかにするというものではない。リーダーは日々様々な判断を迫られる。自身が判断を下すときにその背景にどのような考え方やものの見方を備えているかといった認識の拠りどころに迫ることが必要である。

例えば、演習として正解のない葛藤場面を設定し、どちらかの意見を選択させ、その際「なぜその考えか」を内省する取組などをとおして、ブレないリーダーの価値に迫ることができる内容が必要である。

### 「判断」の内容を左右する要素

判断はここまでのテキストで学んだような客観的・合理的な側面に加え、個人の①「ものの見方・考え方」②「価値観」③「意思」という主観的・非合理的な側面にも左右される。

①ものの見方・考え方	②価値観
<ul style="list-style-type: none"> <li>・関心領域⇒そもそも何に関心があるか</li> <li>・視野⇒どこまで見るか（認識できる範囲）</li> <li>・視点⇒どこから見るか（事象を認識するときの立ち位置）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織観⇒組織を動かす上で大切にしていること</li> <li>・人間観⇒人柄</li> <li>・教育観⇒自身の考えを貫く考えの根底</li> </ul>
③意思	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・主体的意思⇒②の価値観に近いが自分の考えを貫くときのぶれない理念など</li> </ul>	

ここでは、「ものの見方・考え方」と「価値観」、「意思」をできるだけ客観視し、言語化することが大切であると考えている。判断を下すに当たって自身が前提として持っているものが影響していることを自覚（認識）できるテキストを追究する。

動き続ける学校現場において、問題状況に対して健全な「判断」を下すために必要な視点や考え方を学ぶとともに自身の判断軸や価値観を内省できる研修内容としたい。

（小西 哲也）