

### Ⅲ. テキストの活用

## 第1章 長野県での試行

### 1 研修の概要

#### (1) 本研修プログラムの位置づけ

項目	内容
研修講座名	平成28年度「義務校長マネジメント研修」 平成28年度「高校校長マネジメント研修」
目的	<p>【義務・特別支援】 学校組織マネジメントを行うために参考となる事例に学ぶ</p> <p>(1) 学校における望ましい合理的配慮のあり方について、事例を通して学ぶ</p> <p>(2) 21世紀の社会に求められる人材の資質・能力を育成する学びについて考えることを通して自校の総合的な学習の時間の充実やカリキュラムマネジメントへの参考とする</p> <p>(3) 地域等との連携の進め方について、事例を通して学ぶ</p> <p>【高校】</p> <p>(1) トップリーダーとして、喫緊の教育課題に対応できる学校組織運営能力の向上に資する</p> <p>(2) 高等学校における学校組織マネジメントについて情報の収集、分析ツールを活用しながら理解を深め、自校の改善に資する</p>
対象	長野県 小学校・中学校・養護学校・高等学校 校長
参加者	小学校 校長 310名 中学校 校長 147名 特別支援学校 校長 15名 高等学校 校長 77
会場	会場 長野県総合教育センター (〒399-0711 長野県塩尻市大字片岡南唐沢6342-4)
グループ編成	<p>【義務・特別支援】</p> <p>1グループ5～7人とし、会場の広さによりグループ数を分散し、会場ごとに講師を配置して実施</p> <p>【高校】</p> <p>1グループ5～6人とし、二つの会場に分かれ、会場ごとに講師を配置して実施</p>
時間設定	<p>【義務・特別支援】</p> <p>10月6日(木)【中東信 地域】</p> <p>10:10～10:25 開講式</p> <p>13:25～15:55 講義・演習「地域の特色を生かした学校づくり」</p>

	<p>10月7日 (木)【南北信 地域】</p> <p>9:40～ 9:55 開講式</p> <p>10:00～12:30 講義・演習「地域の特色を生かした学校づくり」</p> <p>【高校】</p> <p>6月17日 (金)</p> <p>9:40～ 9:55 開講式</p> <p>10:00～ 12:00 全体講義「これからの学校づくりのあり方」～ 地域の特色を生かした学校づくり～</p> <p>13:00～ 15:10 講義・演習「これからの学校づくりのあり方」 ～ワークショップ～</p> <p>15:20～ 15:40 全体講義</p>
<p>グループ別講師 等講師等</p>	<p>【義務・特別支援】</p> <p>10月6日 (木)【中東信 地域】</p> <p>グループ数：39班（1班当たり5～6人）</p> <p>1～11班 講師 日渡 円（兵庫教育大学）</p> <p>12～19班 講師 小西 哲也（兵庫教育大学）</p> <p>20～22班 講師 稲垣 健（神戸市総合教育センター）</p> <p>23～25班 講師 澄川 忠男（山口県山口市立白石小学校）</p> <p>26～31班 講師 西井 直子（三重県松阪市立久保中学校）</p> <p>32～36班 講師 谷口 史子（宮崎県延岡市立旭中学校）</p> <p>37～39班 講師 毎野 正樹（兵庫教育大学）</p> <p>10月7日 (金)【南北信 地域】</p> <p>グループ数：41班（1班当たり5～7人）</p> <p>1～11班 講師 日渡 円（兵庫教育大学）</p> <p>12～19班 講師 小西 哲也（兵庫教育大学）</p> <p>20～23班 講師 稲垣 健（神戸市総合教育センター）</p> <p>24～27班 講師 澄川 忠男（山口県山口市立白石小学校）</p> <p>28～33班 講師 西井 直子（三重県松阪市立久保中学校）</p> <p>34～37班 講師 谷口 史子（宮崎県延岡市立旭中学校）</p> <p>38～41班 講師 諏訪 英広（兵庫教育大学）</p> <p>全体講義 講師 日渡 円（兵庫教育大学）</p> <p>【高校】</p>

	グループ数：13班（1班当たり5～6人）
	1～7班 講師 日渡 円 （兵庫教育大学）
	8～13班 講師 池田 浩 （新潟市教育委員会）

## （2）研修内容

### 【義務・特別支援】

- ・「情報収集」  
…テキスト（ケース本文・補助資料）、ワークシートを活用

### 【高校】

- ・「情報収集」  
…テキスト（ケース本文・補助資料）、ワークシートを活用
- ・「分析」  
…講義のみ

## 2. 研修講座に対する受講者の評価

### 【評価義務・特別支援高校】

#### ・研修内容に対する理解度・資質向上の観点からの自己評価

- ・「定量・定性の両側面をおさえること」「事実と解釈を混同しないこと」「入手方法をあわせて検討する」について自分の思考のクセに気づいた。
- ・校長のリーダーシップは「目標ありき」ではなく、現状の把握、原因の特定、目標の設定、具体策の検討のプロセスを組織的に展開すること、子どもの人格形成は、家庭・地域社会・学校の三者が協働で行うことを忘れてはいけないこと。
- ・ビジョンを示すことばかりが先にたち、現状把握が不十分なままに目標や具体策を示していたことに反省した。拙速に対応することでは根本的な解決にならないことが多い。情報を集めて、根本的な対策を考えていくことの大切さに気づかされた。
- ・情報収集のポイントが分かってよかった。情報収集内容は予想よりも多く、今の学校経営に足りない点が多いことに気づくことができた。
- ・デメリットは見方を変えればメリットにもなりうる。そこを校長としてどう変えていけるかが課題。
- ・今回のグループワークの中には、必ず自分の特性を見直す時間があったことで、自身を振り返ることができた。新しいマネジメントの方向・考え方はより学校にフィットしていてわかりやすく、生かせると思いました。
- ・新しいマネジメントの考え方を教えていただき、すっきりしました。まず情報収集。それも自分だけでやるのではなく、幅広いいろいろな人に情報を集めてもらうことにも活路を見た思いでした。一日ゆっくり研修を受けてみたい。

- ・第3の大きな教育の転換点が個性の重視・多様性の重視であったことを恥ずかしながら初めて知った。その意味でマネジメントを進めたい。
  - ・校長として教育委員会制度の法改正をきちんと理解していなければいけない。
  - ・現状把握のための情報収集は自分の知識・経験に基づいて行われるため、特定の分野に偏っていることが多いということがよく分かった。複数のチームで、複数の仮説を立てていくことが大切である。校長一人の思い込みで判断しないように注意したい。
- ・今回の研修で勉強になったこと、刺激を受けたこと
- ・自分の意識や認識の偏りを知るという全く新しい発見をした。
  - ・校長として視野を広げるために意識して学び、応用力を磨く大切さを痛感した。
  - ・皆で語るよさを感じるとともに、多くの方を交えて学校運営を行う意義を感じた。
  - ・自分の情報収集に行政、外部機関等の情報を得る視点がなかったことに気づかされた。
  - ・リーダーとして必要な力は、現状にふさわしい目標設定をすることであり、そのために情報収集と分析が大事であると学んだ。また、演習を通して自分の傾向性、そして視野、発想の狭さを実感することができた。
  - ・「地域に開かれた」ということの真の意味がよく理解できた。家庭・地域を学校という視点からとらえる世界から脱却し、社会の視点からマネジメントする重要性を学んだ。
  - ・それぞれの教育施策や方針に対する社会的な背景をしっかりと押さえることが重要で、今、まさに改革の中にいることを再確認できた。
  - ・午前の講義では、校長としてのマネジメントにおける「目的」「海図」「誰のための航海」という明確な視点を押さえていただいた。その背景にある教育改革の意味と位置づけを確認できた。午後はグループごとのワークショップで、自己の経験値は相対であって、他者の経験値により自己の情報収集力の特性を自覚する視点を得た。私は全体を優先する傾向であり、個別性と具体性により留意したい。最後のまとめで大きなマネジメントの捉えで自校を見直したい。
- ・資質向上に向けた自らの課題とその改善方法
- ・自分の視野を広げる必要性を強く感じた。特に地域、家庭、行政など多面的な情報・視点に基づいた思考を心すべきと反省した。
  - ・今までの自分がいかに少しの知識や狭い経験の中で判断していたか、思い知ることができた。「落とし穴に気づく」ことが分かった気がする。瞬時の判断が求められる場合もある。今日の講義を思い出しながら適切な判断に心掛けたい。
  - ・地域・保護者・児童の声を聴くことを大切にしたいが、どのような方法でそれを

行うかは大きな課題。

- ・自分が偏っているという自覚、情報収集の大切さ、学校づくりは地域の特色を生かすことが必要条件であることが理解できた。自校は地域との結びつきが強い地域であるので、どのように情報を集め、生かすか、職員と一緒に考えていきたい。
- ・まだまだ自身のフィルターを通した主観でとらえているところが多く、事実を分析して方策をたてるプロセスが私には足りないことが自覚できた。根拠に基づいた課題解決策をもって学校運営を構想していきたい。
- ・校長としての役割、仕事を「科学する」機会を得たように感じた。これまでの知識、経験に限定された枠の中で、対応に終始している自分に気づけた。「片寄りからの脱却」もこれからの取り組みの中で大事にしていきたい。学校とつながる家庭と地域という大きな共同体とその意識の中でまず改めて現状把握と分析から動き出したい。
- ・こういう講義はもっと早い時期に聞くことができれば姿勢がもう少し変わっていただろう。社会に対して、もっと何を求めているかあまりにも無関心であったように思う。社会に対してもっとアンテナを高くし、感性を磨かねばと実感した。
- ・現在抱えている課題の解決とともに、教員生活を終える際に再度、この研修内容について振り返ってみたい。
- ・教育課程の見直しを行うときに、なぜ見直しが必要なのかについて職員に話す際、現状の分析をし、目標を明示するようにしたい。
- ・校長のビジョンから始めるのではなく、現状把握から始めることが大切であるとか、原因分析では、思い込みでなく具体的なデータに基づくことの大切さを再度確認できた。

### 【傾向義務・特別支援高校】

#### ・受講者の全般的な傾向

受講者が個人ワークにもグループワークにも積極的に参加していたこと、いずれもスムーズに研修が進み、研修に慣れていることを感じた。今までの各地の研修では、ある程度の割合で個人ワークが進まずに、講師による個別の支援が必要な受講者がいたが、長野県では、そのような受講者はほとんど見受けられず、集中して取り組んでいた。

グループワークにおいても、誰かの意見に強力に引っ張られるということもなく、皆が意見を出し合っている様子であり、進め方からみて、グループワークをファシリテートできる者がいるようにも見受けられた。また、全体的に「新しいマネジメント」に係る研修の必要性を肯定的に受け取っていることが、次のような受講後の感想からみてとれる。

- ・第3の大きな教育の転換点が個性の重視・多様性の重視であったことを初めて知

った。

- ・ 校長として教育委員会制度の法改正をきちんと理解していなければいけない。
- ・ 地域に開かれたということの真の意味がよく理解できた。家庭・地域を学校という視点からとらえる世界から脱却し、社会の視点からマネジメントする重要性を学んだ。

「情報収集」に関しては、「自分の意識や認識の偏りを知るという全く新しい発見をした。」「自分が偏っているという自覚、情報収集の大切さ、学校づくりは地域の特色を生かすことが必要条件であることが理解できた。」「現状把握のための情報収集は自分の知識・経験に基づいて行われ、特定の分野に偏っていることが多いことが分かった。複数のチームで、複数の仮説を立てることが大切である。校長一人の思い込みで判断しないよう注意したい。」という記述からわかるように、自らの思考の特徴を捉えることができ、自分でも気づかなかった「思考の特徴（癖）」の内容を知ることができたという声が多くあった。

また、校長個人が行うものではなく、学校教職員がチームとして情報収集を行うためのマネジメントをするのが大切であることや、思考の偏りを少なくするために多方面からの情報収集を行うことが大切であることも理解されたように思う。

高校の研修では「分析」の講義を約20分程度行った。「分析について、もう少し時間をとって話を聞きたかった」という感想やこの研修の続きが今後の研修希望としてあがったことなどから、受講者にとって興味を引く内容であったことは確かである。

### 3 検証・改善点

#### (1) 研修の成果と課題（プログラム全体）

##### 【義務・特別支援】

評価の観点	目標評価値 (%)	評価値平均 (%)	達成状況
① 受講の意欲	70～80	89.5	達成した
② 目標の達成度	65～75	72.5	達成した
③ 内容の理解度	70～80	83.0	達成した
④ 研修の分量感	65～75	77.0	達成した
⑤ 成果還元の意欲	75～85	92.5	達成した
⑥ 研修全体の満足度	75～85	87.3	達成した
⑦ 研修後の自己変容	70～80	87.3	達成した
⑧ 研修報告の有無	70～80	88.8	達成した

義務：数値データ等は日渡以外の講義も含めての数値

【高校】

評価の観点	A (%)	B (%)	C (%)	D (%)	E (%)
①受講の意欲	77.9	20.8	1.3	0.0	0.0
②目標の達成度	40.3	50.6	6.5	2.6	0.0
③内容の理解度	45.5	44.2	7.8	1.3	1.3
④研修の分量感	49.4	41.6	6.5	2.6	0.0
⑤成果還元の意欲	64.9	31.2	3.9	0.0	0.0
⑥研修全体の満足度	53.2	42.9	1.3	2.6	0.0
⑦研修後の自己変容	59.7	39.0	1.3	0.0	0.0
⑧研修報告の有無	55.8	39.0	3.9	1.3	0.0

A（そう思う） B（どちらかといえばそう思う） C（どちらともいえないと思う）

D（どちらかといえばそう思わない） E（そう思わない）

（【義務・特別支援】【高校】とも長野県総合教育センター「アンケートまとめ」から数値を引用）

上記、長野県総合教育センターが実施されたアンケート結果からわかるように、【義務・特別支援】【高校】とも、概ね肯定的な評価結果であった。

【義務・特別支援】においては、目標値を設定し、それに対する達成状況を記載しており、本研修講座に対しては「達成した」との評価が得られ、本研究会としても満足いくものであった。しかしながら、達成度（研修開始時に設定した自己目標は達成できたか）と分量感（テキストや資料も含んだ研修内容の分量は適切だったか）では【義務・特別支援】は評価値平均が80%未満、【高校】でも同項目が、「C・D・E」評価の数値割合が高かった。

達成度と分量感と講座の時間配分については、互いに密接な関係があると考えられる。

【義務・特別支援】では「情報収集」で2時間30分、【高校】では「情報収集」2時間10分、「分析」は約20分の研修時間であった。本来「情報収集」「分析」は、各セッション3時間20分の研修として講義やワークが組まれている。しかし、長野県に限らず、外部から依頼される研修については、時間設定が短い場合が多い。

本研究での研修講座の中では「情報収集」「分析」「構想」「企画」「実行」「判断」を実施する前の導入部分（0の講義）が重要な意味を持つ。「新しいマネジメント」を学ぶための根幹を成す部分であり、現在の教育改革の流れや情勢、この研修の必要性や意図するところを学ぶ部分である。研修講座を依頼される場合は、設定時間によりその部分を丁寧にできない場合があることや、与えられた時間に対して講義や演習時間が短くなること、テキストや補助資料の分量が多く感じる可能性があることが、達成度と分量感に関わっており、今回の長野県における研修での評価となったと思われる。

総じて、アンケート結果を見る限り、本研修において伝えたいことは受講生に伝わっていると考えられる。講師としては進めやすい研修であったが、これまでの試行に比べ、ス

ムーズに行えたという感覚があり、その分、受講者の「ああそうだったのか！」というような落ち感を得ることができたのかについては、実施した後に不安が残っていた。しかし、アンケートの記述を見る限りでは、受講生の意識の変革の一助になっていると推察できる。

## (2) プログラムで活用するテキスト類の問題

テキストやスライドの内容は、研修を依頼される自治体等によって変更する必要はないが、研修の設定時間が依頼により異なることから、その時間に合わせて扱う内容等を変更して対応する必要がある。

依頼されて行う研修の場合は、最初から、補助資料の部分を受講生に与えることが必要かどうかについては再考が必要と思われる。「情報収集」では、ケース本文をじっくり読ませることを重視するのであれば、補助資料の配付は「分析」の時でよいと思うこともある。受講生によっては、ケース本文を早く読み終え、補助資料を読んでいる者もあるが、その場合は補助資料を読まなければならないと思うあまり、ケース本文をしっかりと読みこんでいない傾向があるように思われる。「分析」を続けて行う研修講座なら、最初からすべてを印刷して受講生に与えておくことも、この後どんな講座が続くのだろうという期待感を持たせるためにも必要だと思われるが、「情報収集」のみであれば、ケース本文を与え、補助資料は与えないという選択もあるのではないだろうか。

また、テキストに記載しているケース本文は、中学校を例として作成している。長野県における研修では、本プログラムを小学校・中学校・高等学校・特別支援学校といった異校種の受講者を対象として行ったが、ケース本文の校種が自らの校種と違うことによる違和感や戸惑いは、研修を進める上で感じられず、受講者の感想にもそれに関する記述はなかった。ケース本文の校種が受講者の校種と違っていても、プログラムを実施するねらいは達成できると考えられる。

## (3) プログラムの進行等、指導上の課題

前述した「新しいマネジメント」を学ぶための根幹を成す部分である現在の教育改革の流れや情勢、この研修の必要性や意図を学ぶ部分を、研修の実施先の依頼から、日渡が行う場合が多い。長野での【義務・特別支援】では各研修会場の講師が時間を短縮して行った。今後の「新しいマネジメント」研修の拡充を意識したとき、この導入講義を研究に携わる者全員ができるようになる必要があると考える。本研修の各地への広がりには併せて、講師を育成するという観点からも互いに研鑽を積み、講師としての経験を重ねて、力を高めていかなければならない。

長野県での研修を実施するにあたり、依頼を受けた段階では、【義務・特別支援】では大会場で一斉に一人の講師が講義を行い、他の研究会メンバーは補助講師として各グループを回る形で実施する案も検討された。しかし、「情報収集」は今まで回を重ねているだけ、講師陣も慣れてきていると思われることや、今後の講師の育成という観点からも別会場で行うことを選択した。今回は時間がやや不足したことを除き、受講者のおかげで各会

場とも焦りも感じることなく比較的伝えるべき所はうまく伝わったということを実感している。個々の講師陣がアクシデントに対応できる力がついているかどうかは疑問が残るところであり、講師の育成も本研究会の課題として残っている。

また、時間配分は他県の短縮時間設定での研修に比べると長い方だと思われるが、やはり時間不足の感は否めない。講師としてもう少し丁寧に説明したい、受講生がもう少し資料を読む時間や熟考する時間がとりたいと思っても進行が気になり、丁寧に行えなかった部分はある。長野の場合は、ワークがスムーズに進められたのは、研修に慣れ積極的に参加した受講者のおかげであると考えられる。

その中でも、振り返りには時間が十分とれなかったという反省がある。特に2日目は、日渡が全体講義を実施したため、各会場における振り返りは実施していない。時間設定と大きく関係するが、「振り返り」はやはり外すべきではないと思われる。この部分が行われることによって、受講者自身が研修により何を得たのかをより深く内省でき、また講師もそれを確認できる場として重要であると考ええる。

依頼された内容によって、時間を短縮しての研修を行うことが多くあったが、使用するテキストはどの場合においても共通のものを使用し、講師によって、時間の長短に合わせて行うことで対応してきた。

しかしながら、本来の設定時間で行うことで、最大限の研修効果が得られると考えるので、今後、依頼元との協議を重ねるなど検討が必要な課題として残っている。

(西井直子・西山由花子・澄川忠男)



## 第2章 福井県での試行

### 1 研修の概要

#### (1) 本研修プログラムの位置づけ

福井県教育研究所では、年間に時期を変えながら3日間の新任教頭研修を実施している。第1回目は、4月に学校組織マネジメント研修Ⅰ「教頭の実務Ⅰ」として、教育長講話、目標管理・人事評価の考え方、実務研修等について実施している。第2回目は6月に学校組織マネジメント研修Ⅱ「教頭の実務Ⅱ」として傾聴の技術と実践、組織マネジメントなどが実施されている。第3回目は、学校組織マネジメント研修Ⅲ「学校組織の活性化と危機管理」として学校組織の活性化と危機管理、事例研究等が実施されている。本研修プログラムは、学校組織マネジメント研修Ⅱ「教頭の実務Ⅱ」の部分で学校経営方針の具現化に向けた組織マネジメントを学ぶために実施されたものである。

受講者を3名の講師と4名の補佐・記録で担当するため、分科会会場の広さから分科会①は9グループ、分科会②③は各6グループによる構成とした。

今年度は、時間を短縮しての研修試行がひとつの課題である。現在作成している「新しい時代に対応するマネジメント研修」は、「情報収集」「分析」「構想」「企画」「実行」「判断」の6つで構成されている。ひとつのプログラムに要する時間は概ね2時間30分から3時間を想定している。しかし研修を実際に実施する研究協力者から、「単年度に6つのプログラムを実施すると本プログラムだけでも最低でも3日間かかる。そのため、その他の研修も加えるとさらに日数が増えることが予想される中で、管理職がそのように学校現場を離れることが可能か」という意見が出された。このようなことから、「短縮バージョン」による研修が可能であるのか検証するため試行することとした。

今回の福井県での研修は、講師3名の内、兵庫教育大学の2名は時間を短縮しながらそれぞれの考え方で実施し、残る1名は昨年度作成した講師用マニュアルをもとに個人ワーク、グループワークの時間配分を考えながら実施することとした。

#### (2) 研修の実際

表1 研修講座概要

項目	内容
研修講座名	平成28年度新任教頭研修（福井県）
目的	危機管理、人材育成等の諸問題についての見識および実務に関する理解を深め、教頭としての資質能力と機動的な対応力の向上を図る。
対象	平成28年度福井県公立学校小学校・中学校・県立学校の新任教頭 平成27年度新任教頭研修欠席者
参加者	小学校 教頭 56名 中学校 教頭 16名 高等学校 教頭 13名 特別支援学校 教頭 2名 附属小学校 教頭 1名 合計 88名
会場	会場 福井県教育研究所 (〒918-8045 福井県福井市新町2505)
グループ編成	1グループあたり4～5人、校種混合とし、21グループを編成

	(分科会①：9G、分科会②：6G、分科会③：6G)
時間設定	6月22日(水) 10:15～10:40 研修導入(全体) ※ 前研修の遅れからスタートが15分遅延したため、研修の時間配分を以下のように変更した。 10:45～12:15 「情報収集」(90分) 3会場 13:15～15:15 「分析」(120分) 3会場 15:25～15:50 研修総括(全体)
グループ別 講師等	研修導入(全体講義)(88名) 講師 日渡 円(兵庫教育大学) 補佐・記録 稲垣 健(神戸市総合教育センター) 藤田 亮(加西市立北条中学校)  分科会グループ数：21グループ(1グループ当たり4～5人) 分科会①(9グループ：40名) 講師 日渡 円(兵庫教育大学) 補佐・記録 稲垣 健(神戸市総合教育センター)  分科会②(6グループ：24名) 講師 小西 哲也(兵庫教育大学) 補佐・記録 藤田 亮(加西市立北条中学校)  分科会③(6グループ：24名) 講師 谷口 史子(延岡市立旭中学校) 補佐・記録 宮脇 浩和(兵庫教育大学) 坂地 亜紀(兵庫教育大学)

### (3) 試行プログラムの検証点

本年度の課題として、研修協力先の研修時間確保の状況により、時間を短縮しての研修による試行がある。そのため、時間設定、グループ内の人数や役割、ワークの行い方等について講師の進め具合を確認し、受講者の反応も含めてみていく。「情報収集」と「分析」を3つの分科会で実施するため、研修導入及び研修総括は全体で行い、「新しい時代に対応する学校管理職マネジメント研修」の趣旨の理解と振り返りが共通にできるようにした。

#### ① 時間設定について

今回の研修は予定では10時にスタートする予定であったが、前の研修が15分延びたことから、研修時間はさらに短縮することになり午前の「情報収集」を12時15分までの90分とし、午後の「分析」は研修総括の時間の確保のため15時15分までの120分とした。

## ② グループ内の人数や役割等

受講者が新任教頭でまだ1年間を見通した経験がない。研修プログラムの設定では「校長」として考えていくため、「校長」になりきって考えるよう指示をした。

グループは、多様な考え方や状況に触れることを意識し、小・中学校、高等学校、特別支援学校の校種混合で4～5名で構成されている。なお、グループ編成は福井県教育研究所が行い、ケース演習における役割分担は流れの中でグループごとに決めさせた。

## ③ 講師の進行について

分科会は3つに分かれるが、受講者の状況をみながら講師ごとに流し方を判断することとし、細かな進め方や時間設定等までは統一しなかった。「情報収集」で行うケース本文・補助資料の読み込みは時間が限られることから「ケース本文のみ読み込む」、「ケース本文・補助資料をグループで分担して読み込み情報を共有する」などの方法が考えられた。講師の進行や受講者のケース演習中の状況は、分科会ごとに記録者を決め記録を残した。記録については、「受講者の傾向」、「反省点」の項目で触れていく。

## 2 研修講座に対する受講者の評価

受講者のアンケート結果は以下の通りである。アンケートは、福井県教育研究所の様式のため、「新しい時代に対応する学校管理職マネジメント研修」の内容に絞ったものではない。そのため、同日行われた他の研修の振り返りも含まれているため、「新しい時代に対応する学校管理職マネジメント研修」に関わると思われる回答を抜粋している。

表2 受講者のアンケート結果（福井県教育研究所作成）

1 本日の満足度を1つ選び、番号で記入してください。				
項目	① 満足	② どちらかといえば満足	③ どちらかというと不満	④ 不満
回答数	51	35	2	0
2 教頭の職務について、新たに得た視点など気づいたことや考えたこと				
<input type="radio"/> 課題解決のため「質を高める」ための考え方について勉強になった。				
<input type="radio"/> 自分の気づきにかたよりが生じていることが分かった。もっと幅広い視点をもつ必要がある。				
<input type="radio"/> 自分の思考にかたよりがあつことを再認識できた。				
<input type="radio"/> 学校の様々な問題についてもっと幅広い視点が必要であること、教員の特性なのかすぐに答えを導こうとするこつも注意が必要と感じた。				
<input type="radio"/> 今日の研修の中で、これからの管理職は自分の経験の中だけで物事を見るのではなく、幅広い視点をもつてみるこつが重要であることを認識しました。学校現場で問題に直面したとき、これまでの経験でうまくいったのだからその方法で解決すればよいと考えていたが、本日の研修を受けて、原因をいろいろな面から分析し対処していかなければならないこつがよく分かった。				
<input type="radio"/> これまで課題に対しして表層の見えている部分にだけ手立てをうとうとしていたと反				

省した。情報を広く収集し真因を探るように分析していくことが大切だと思った。

- 何かの課題に対して、対策や対応を考える場合、これまでは経験に基づいてというのが頭にあった。まずは情報収集を広い視点で行い、一見関係なさそうなことでも頭ごなしに決めずにできる限り集め、考えることが分析につながると学んだ。
- 課題に直面したとき、その原因を把握して解決するための方策を考える際に欠かせない分析という手法を経験できた。今後の職務で活かせるスキルだと思う。
- 学校内外で発生する問題に対して、その対応・解決策を考える上で分析を丁寧にすることが大切であるということ、しかもその分析は、特定の教職員でなく全ての教職員であることが必要である。その上で、今後の方向性を定めてひとつになって取り組むことが大切になる。
- 今までの知識や経験で行動が決まる。知識や経験が違えば行動が替わってくるというのは目からうろこであった。そのために、絶えず新しい知識や経験値を高めていくことが必要だと分かった。また、情報収集に偏りが出ることも知ることができた。

### 3 今後、職務を進めていく上で役立てたいこと

- 問題が起こったとき、あるいは特性を探るときに本日の演習で行った情報収集、分析の手法を取り入れていきたい。次元を揃えて仮説を立てていくことは結構難しく、どう進めていけばよいのか迷ってしまうが、知らず知らずのうちに自分なりの結論を出しており、その方向に論を進めていくのではなく、あらゆる角度から物事を見ること、いろいろな資料から真偽を検証していくことの必要性を強く感じた。
- 「現状をどのように捉えるか」「対課題面」について、問題の真因を見極める力をつけて問題解決につなげていきたい。
- マネジメントの原則として、本日学んだ思考「現状を把握した上で『ありたい姿』を設定し、そのために課題を具体的に決定する」を実践していきたい。また、情報収集は幅広い視点で行うことを大切にしたい。その際に、どうしても問題に目がいきがちなので良さについても目がいくようにしたい。
- 真因を見つけ、組織的に対応していきたいと思った。
- マネジメントの手法の活用を進めていく。新しい仕事に新たな観点で取り組み、新しい活動につないでいきたい。
- 現状把握するためにいろいろなところから情報を入手することの大切さ、経験による勝手な思い込みの危うさ、こういうことに気をつけたいと思う。
- 問題に対しての情報収集や分析の仕方、方法を今後役立てたい。その際に、これまでの経験や知識をもとに決め打ちをしてきたことを改めたい。
- 情報収集、分析の方法で、自校の現状を事実としていろいろな視点で捉え、そこから課題を見つけその原因を深掘りしていく手法を活用したい。
- 無意識のうちに出てしまう思考の偏りを是正したい。
- 情報収集の際に、どうしても欠点ばかりを探すのが教師の悪いところだと思う。長所、短所、得意、不得意、より多くの視点で学校を、教職員を認め励ましていける教頭でありたい。

- 本日の演習で4人グループでもいろいろな意見が出たが、他のグループからは自分が考えもしない意見が出たりしたことには驚かされた。学校には管理職が二人しかいないが、校長やミドルリーダーとの連携をしっかりとって学校運営にあたっていきたい。
- ケース演習など実践的で分かりやすい内容であったので、この方法を活用し校内の問題解決にあたっていきたい。
- 問題を把握し、原因を分析するためにツリーを作成し真因を突き止める手法が役立つと思った。
- 自分の判断基準が自分の経験や知識によるものであることから、まわりの人の物の考え方、見方を取り入れながら職務を行っていきたい。
- 演習を通して自分の情報領域が児童・生徒や教職員に偏っていることに気づいた。また、自分の行動がそれまでの経験に基づいて判断し行っていることが多いことも分かった。今後は教頭として幅広く情報を集め、経験だけに頼るのではなく、様々な観点から方策を決定し目標に迫る行動に移すことができるようにしたい。

#### 4 その他、何か気づいた点

- 演習も多く実践的に学べた。
- 自分が時代の変わり目の教頭であること、管理職は成果を出さなくてはいけないことなど大変参考になった。自覚し頑張りたい。
- 他の先生方と話をしたり、一緒に考えを進めていく演習は実践に結びつけやすくとても参考になった。
- 日渡先生の午後の演習は高いレベルであった。ツリーを作り、真因を見つけるという考え方は目からうろこが落ちました。私は今までの経験でつい問題の解決にいしがちである。大いに反省している。
- どれも内容が豊富だが、少し急ぎすぎるので納得するまでに次に進むこともあり大変だった。
- タイムなスケジュールであり、もう少し話し合う時間が欲しかった。
- 時間が不足気味なので、事前に資料が欲しい。
- 本日の内容はじっくりと時間を掛けてぜひ取り組んでみたい内容であった。
- 「分析」においてカテゴリを揃えること、上位概念と下位概念など実際に分析を行ってみると考えが止まってしまう、なかなか前に進めなかった。
- 密度のある研修で欲を言えばもっとじっくり考える時間が欲しい。
- 分析の次元を揃えるとの話が十分理解できなかった。
- 演習で示された分析例(ツリー)の仮説の次元が揃っているようには見えなかった。
- 中身のある演習だけにもう少し時間があれば次のステップまで取り組めた。
- できれば時間にゆとりを持って取り組みたかった。(多数)
- 時間が少なくどれも消化不良であった。じっくり取り組ませて欲しい。(多数)
- スクリーンの文字が見えない。

## 受講中の様子



(研修導入)



(情報収集 ケース演習①)



(情報収集 全体共有)



(分析 ケース演習における講師の助言)



(情報収集 個人ワーク)



(情報収集 グループワーク)

### 3 受講者の傾向

#### (1) 研修導入から

最初に全体会で、日渡から本研修プログラムの作成に至る国の教育改革の動向や今求められている管理職のあるべき姿、「新しい時代に対応する学校管理職マネジメント研修」の必要性について25分間講義を行った。これは、全体会後に分科会として実施される「情報収集」「分析」の研修の見通しをもたせる研修導入の位置づけである。今の時代に求められる管理職像についての説明では、受講者が大きく頷く姿が見られ研修を受ける必要性についてしっかりと理解されている様子が見られた。

## (2) 「情報収集」全般から

全体会に引き続き、3つの会場で分科会を実施した。新任教頭研修ということで簡単な自己紹介の後にケース演習実施上の留意点を説明し「情報収集」の研修に入った。受講者は新任教頭であるが、研修プログラムの設定では「校長」として考えていくため、「校長」になりきって考えるよう指示をした。

「情報収集」は大きくは2つのケース演習からなるが、3分科会場ともケース演習①に55分～60分、ケース演習②に30分～35分程度かけていた。ケース演習中心の研修であることから、受講者は徐々に雰囲気もほぐれ、活発な意見が出されるようになった。

「情報収集」前半では、ケース本文のみの読み込みでケース演習を進めても受講者は十分対応できていたようである。

時間を短縮しての研修のため説明、個人ワーク、グループワークともに時間が圧縮もしくは説明のみで実施できないワークもあり、個別には消化不良の表情も見て取れた。アンケート結果からは、「情報収集」でつかんで欲しいポイントについては概ね良好な反応があった反面、じっくり考える時間が欲しいとの声が多く聞かれた。

## (3) 「分析」全般から

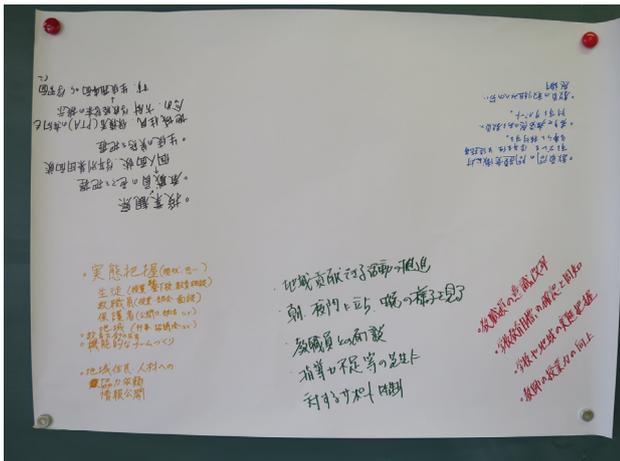
「研修導入」、「情報収集」が午前中に実施されたことから、休憩を挟み午後からは「分析」そのものの内容にすぐ入った。「次元を揃える」ことに関して、ホテルの問題分析ツリーの例は比較的分かりやすかったが、いざ「全国学力・学習状況調査の結果が全国平均よりも低い」ことを問題として取り上げ、問題分析と真因特定のワークに入ってみると、「『分析』においてカテゴリを揃えること、上位概念と下位概念など実際に分析を行うことで考えが止まってしまい、なかなか前に進めなかった。」という受講生の声にもあるように、思考が停止してしまうケースも見られた。ある程度の時間の経過を見ながらタイミングの良い講師の介入により、考え方を深めながらワークが進む姿も見られた。

分科会①では、学力が低い理由として教員の授業力や指導力の低さをあげているグループが少なかった。どちらかといえば、子どもたち自身の学習や環境に原因を求める傾向が見られた。実際には学力が高いといわれる福井県だからこその状況も考えられる。

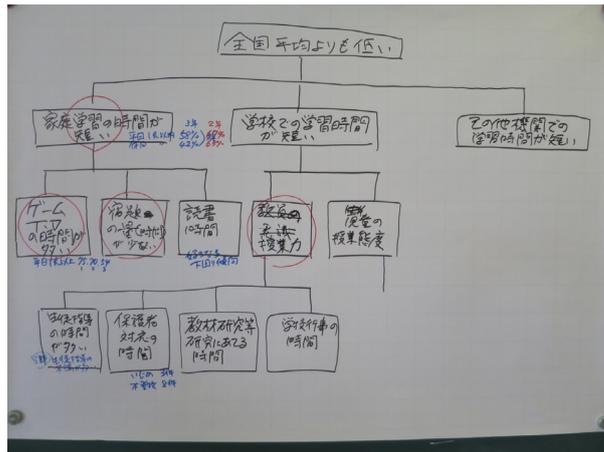
分科会②では、全てのグループが発表した。真因に至っていない、もしくははっきりしないグループも見られ、「分析」前半の「原因分析の進め方」や「原因分析のポイント」の押さえ方が不十分である可能性もある。

分科会③では、個人ワークで活動の停滞が見られたため、早めにグループワークに入り時間もその分長めに設定したが、講師が介入する前に質問するグループもあった。

「情報収集」「分科会」の成果物



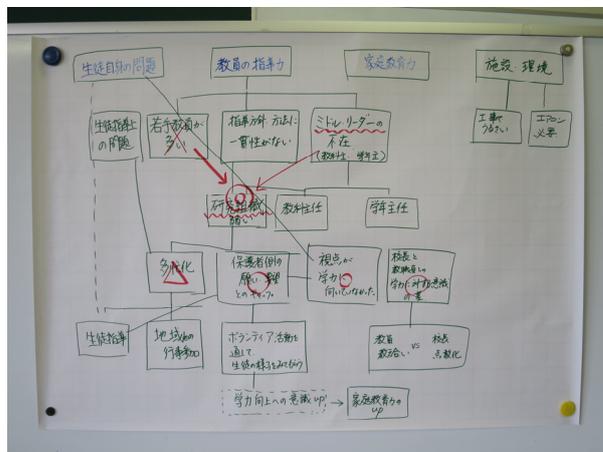
(分科会① 情報収集)



(分科会① 分析)



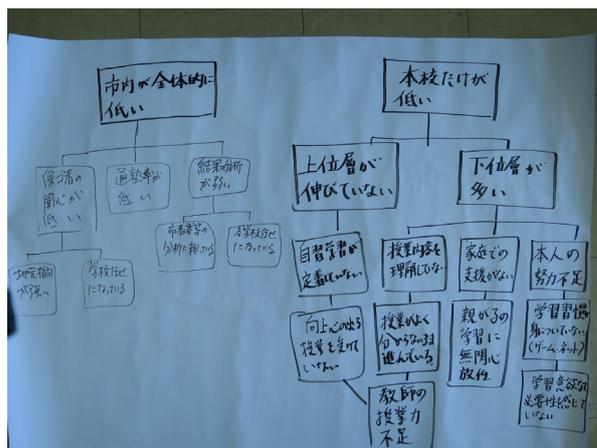
(分科会② 情報収集)



(分科会② 分析)



(分科会③ 情報収集)



(分科会③ 分析)

## 4 反省点

### (1) 研修の成果と課題

時間的な制約が多い中で「情報収集」、「分析」2つの研修を実施した。「新しい時代に対応する学校管理職マネジメント研修」の趣旨やこれからの管理職のあるべき姿、教育の時代の流れについては、受講者のアンケートに、以下のような気づきが多く出ていたことから概ね理解されていたことが分かる。

- 今日の研修の中で、これからの管理職は自分の経験の中だけで物事を見るのではなく、幅広い視点をもってみることを重要であることを認識した。学校現場で問題に直面したとき、これまでの経験でうまくいったのだからその方法で解決すればよいと考えていたが、本日の研修を受けて、原因をいろいろな面から分析し対処していかなければならないということがよく分かった。

福井における研修では、時間を短縮しての研修による試行が課題のひとつでもあった。限られた時間の枠の中で、複数のプログラムを実践する際の全体的な時間配分、そして各プログラムごとの時間配分や重点を置くワークなどをどうするかなどまだ検討していくべき課題は多い。詳しくは、「(3) プログラムの進行等、指導上の課題」で触れるが、福井の研修では、「情報収集」を90分、「分析」を120分と設定したことについて、講師を含めた関係者の打ち合わせで、

- 「情報収集」で6つのプログラムのベースとなる部分となる「今までとは違うマネジメントの考え方」、「人との違いに気づく」などの押さえをしっかりとやる必要がある。
- 「情報収集」と「分析」の2つのプログラムを時間を短縮した形で実施する場合は、できれば「情報収集」にウエイトを置いた方がよいのではないかと

という意見も出された。

本年度の様々な形態による試行研修全体を通して最終的に時間を短縮しての研修は可能なのかの検討も必要になると思われる。

福井県における試行研修では、実施後のアンケートは福井県教育研究所が作成したもので、本プログラム以外の全ての研修を含めて振り返る形式となっていた。そのため、「新しい時代に対応する学校管理職マネジメント研修」のプログラムや時間を短縮しての研修について、実施内容や実施方法に関わる受講者の具体的な振り返りや傾向を具体的につかむのが難しい面があった。今後実施する研修では、問題点等を明確にするための独自のアンケートの作成が必要と思われる。また、分科会形式で実施した場合、可能であれば分科会ごとのアンケート集計とし、講師と受講者の振り返りについて検証できれば、個々の講師の流し方の差による効果や課題の確認等も可能になると考える。

### (2) プログラムで活用するテキスト類の課題

テキストやワークシートについては、特に福井用の見直し点はなく規定の物を使用した。受講者からは時間不足を補い考える時間を確保する視点から、可能であればケース本文・補助資料を事前に配付して欲しいとの希望も出された。

「分析」で使用する「問題分析ツリー例」の提示枚数が多く、時間の制約がある中でどれを使うのが効果的か受講者の状況を見て講師の判断に委ねられたが、使用する「問題分析ツリー例」をあらかじめ決めて説明した方が流し方はスムーズになる。「分析」で最後に配布する「問

題分析ツリーの例」について、「演習で示された分析例（ツリー）の仮説の次元が揃っているようには見えなかった」という声もあり、今後も検討していく必要があるのではないかとと思われる。

### （３） プログラムの進行等、指導上の課題

福井では、分科会の講師は、兵庫教育大学の経験豊富な２名に加えて過去に複数回、講師経験のある１名の３名で実施した。実施前の打ち合わせは、当日朝１時間程度行った。

「情報収集」を 90 分、「分析」を 120 分としたのは、ひとつ目の理由として「分析」は説明すべき内容や問題分析ツリー作成に伴う理解を図るのに、より時間が必要ではないかという考え方に基づく。二つ目の理由として、午前中の研修のスタートが遅れたことから「情報収集」の一部を午後に回すかどうかも検討された。最終的には、午前の終了を 15 分延ばすことで「情報収集」は午前で終了させ、午後に「分析」を実施することとした。

「情報収集」前半でのケース本文・補助資料の読み込みは、一人で全てを読み込むことは困難で、ケース本文のみか全文をグループで分担し読み込んだ。全文をグループで分担して読み込んだ場合、グループで共有する際に、すでに資料から得られる情報のスクリーニングが行われているケースが見られた。時間に制約がある場合、ケース本文・補助資料は、事前に受講者に配布しておくことも必要と思われる。

「情報収集」ケース演習①の時間短縮のため、ワークシートを使わず直接模造紙、もしくは付箋に記入させた。模造紙のみを使ってワークを行う場合、付箋の使用法の説明がないと受講者が戸惑うことがあった。受講者に提供されている用具について最初に説明しておくことで作業はスムーズになるとと思われる。

「情報収集」後半では、30 分前後の時間でケース演習②を進めることから全てのワークシートを実施することは困難であった。どのワークシートで何をさせるかによって受講者の理解度に差が見られた。例えば、ケース演習②の情報収集シート記入を行い、引き続きケース演習②の振り返りシートへの作業を行った場合、個人の情報収集に関するカテゴリ分けをさせることで、個人の考え方の「偏り」にある程度まで考えさせることはできたが、他の受講者との比較や差異にまで目を向けることは難しかったように思われる。ただ、ペンや付箋の色を個人で特定できるようにすると他者と自分との違いを浮かび上がらせることは可能である。いずれにしてもケース演習②の振り返りシートは考え方の偏りや傾向に目を向けさせるために必ず行わせる必要があるが、「情報収集」の最後に行わせる全体共有の時間確保はかなり難しい状況であった。

「分析」は 120 分の予定で実施した。「情報収集」に引き続き実施することから、研修の流れやアイスブレイクなどは全て省略した。どの分科会でも「環境の分析」や「関係者・関係機関の要望」、「緊急性・重要性」などについて簡単に触れたが、実際の問題分析やツリー作成場面に即して考えると、時間を短縮しての研修においてはそこまで必要性は高くなかったように思われた。その分、次元を合わせるなどの「原因分析の進め方」や「原因分析のポイント」は丁寧に説明した方がよいと思われる。その際、スライドの画面より「参考資料【分析】原因分析の留意点」に即して説明しても良いが、「How to」の講義にならないよう気をつける必要がある。

「分析」における個人ワークは 15 分程度、グループワークの時間はどの会場でも 25 分～30

分程度確保されていた。問題分析ツリーを「仮説」でつくるが、グループによってはテキストから考えているケースも見られた。ケース本文・補助資料を分担して読んでいる場合、スクリーニングがされていると真因の特定に影響が出ている可能性もある。

「分析」の全体共有において、成果物を見ても分かるとおりに真の特定に至っていなかったり、もしくははっきりしていない班が見られた。「分析」前半の「原因分析の進め方」や「原因分析のポイント」の押さえ方が影響すると思われる。理解が十分でない場合に「次元」のとらえ方を理解させるための講師の介入の力量はかなり必要と考えられる。

研修全般を通して、会場の都合により分科会①では9グループで実施することとなったが、グループ数が多い場合は個人ワークやグループワークにおいて介入が必要な場合、補助者の配置も必要と考えられる。研修実施後の講師、記録担当者を含めた振り返りは可能な限り実施し、次の研修試行で改善すべき点や繰り返し実施する点等について確認し、情報を共有していく必要がある。

(小和田和義・谷口史子・稲垣 健・藤田 亮)



## 第3章 神戸市での試行

### 1 研修の概要

#### (1) 本研修プログラムの位置づけ

神戸市は平成27年度から本研究に参画しているが、市が行う研修として本プログラムの採用には至っていなかった。そこで、今年度より総合教育センターが行う管理職研修の一部に本プログラムを採用し、実施することになった。具体的には「職務研修」としてセンターが所管する複数の管理職研修のうち、年4回行われている神戸市立学校園「二年次校園長研修」の2回目と3回目を、「管理職マネジメント研修」に位置付け、本プログラムの内容を行うことにした。

#### (2) 研修プログラム実施前の検討課題

実施にあたって課題となったのが、研修の内容とその時間配分である。「情報収集」と「分析」については、どちらも昨年度までに複数の学校管理職研修で実施されており、ある程度の成果や課題が把握できていたが、「構想」と「企画」の二つは学校管理職を対象とした実践例が少なく、その成果や課題に関する蓄積が今年度の重要課題として挙げられていた。しかし、第1章と第2章に記載している長野試行・福井試行が、共に「情報収集」と「分析」段階にとどまることが予想されたため、年度の早い段階で続く「構想」と「企画」まで実施したいと考えたことがその前提となっている。

神戸市では前述したように昨年度までの実施例がなく、ましてや「情報収集」と「分析」とばして「構想」「企画」を行う訳にもいかないのが、年度当初の検討会でも取り扱う内容とその時間配分が注目された。幸い、神戸市では7月と10月に参加者を一にする研修会の実施が予定されており、「情報収集」に始まり「企画」に至るまでの4プログラムを、日程が分かれるものの全て実施できるのではないかとの意見が出たが、その際に懸念されたのが所要時間だった。どちらの研修も午後の時間帯に設定されており、年間の研修実施計画において会場の確保を含め、前年度中に決定している。1回の研修に予定されている時間は3時間15分、2回分として倍の6時間30分で4プログラムを実施できるのかとの疑問が、当然のように出された。これらについては、

- ①「情報収集」と「分析」を経験せずに「構想」以降のプログラムには進めない。
- ②神戸市に続いて全国各地で研修を実施する際に、これまでのモデルケースで実践してきた研修会と同様の時間確保が難しいケースも出てくるだろう。
- ③時間を短縮しての研修（以下、「時短版」と略す）の実施を想定し、予め準備しておく必要があるのではないか。

といった声があがったことなどにより、「情報収集」「分析」「構想」「企画」の各段階を、神戸市では1プログラムあたり1時間30分で試行することにした。と同時に、もしこの時間配分で実施可能ということになれば、研修の際に用いる資料や映写用パワーポイントについても、内容を簡略化したり一部を削除したりして、時短版専用のテキストを準備する必要性が出てくるだろうとの指摘がなされた。

そこで、神戸市試行以降についても時短版での実施が可能かどうかについて、参加者の反応や講師の印象などを基に判断しようということになり、実施の日程は間が空くものの、以下のような二日間（2回）の研修プログラムを行うことが決定した。

【 1 回 目 】

項 目	内 容
日 時	平成 28 年 7 月 19 日 (火) 13 : 30 ~ 16 : 45
研修講座名	二年次校園長研修②「学校園経営の課題Ⅱ」
目 的	学校園の経営に必要な組織マネジメント能力を高める
対 象	市立学校園の二年次を迎える校園長
参加者	幼稚園 3、小学校 20、中学校 14、高校 0、特別支援学校 1 計 38 名
会 場	神戸市総合教育センター 602、702、706 研修室 〒650-0044 兵庫県神戸市中央区東川崎町 1-3-2
グループ編成	校種混成 3~4 人グループ 10 班編成 ※ 後半のプログラムは 5 班ずつ 2 部屋に分かれて実施
時間設定	13 : 30 ~ 15 : 00 講義・演習①「マネジメントの必要性と情報収集」 15 : 15 ~ 16 : 45 演習②「分析」
講師等	講義・演習① 兵庫教育大学教職大学院教授：日渡 円 演習② 兵庫教育大学教職大学院教授：日渡 円 同 上 : 小西 哲也

【 2 回 目 】

項 目	内 容
日 時	平成 28 年 10 月 11 日 (火) 13 : 30 ~ 16 : 45
研修講座名	二年次校園長研修③「学校園経営の課題Ⅲ」
目 的	学校園の経営に必要な組織マネジメント能力を高める
対 象	市立学校園の二年次を迎える校園長
参加者	幼稚園 4、小学校 21、中学校 11、高校 0、特別支援学校 2 計 38 名
会 場	神戸市総合教育センター 601 研修室 〒650-0044 兵庫県神戸市中央区東川崎町 1-3-2
グループ編成	校種混成 4~5 人グループ 10 班編成
時間設定	13 : 30 ~ 15 : 00 講義・演習①「構想」 15 : 15 ~ 16 : 45 演習②「企画」
講師等	講義 兵庫教育大学教職大学院教授：日渡 円 演習①② 兵庫教育大学教職大学院教授：小西 哲也

## 2 二年次校園長研修②「学校園経営の課題Ⅱ」について

### (1) 実施の詳細

7月19日(火)に行われた【1回目】研修は、前半に参加者全員が一部屋に集まって講義・演習①「マネジメントの必要性と情報収集」(13:30~15:00)を日渡が担当し、続く後半の演習②「分析」(15:15~16:45)は受講者が二部屋に分かれ、日渡と小西が別々に担当する形で行った。

これは、研修の前提になる「組織マネジメントの必要性」について、

①受講者全員が同じ話を聞いた上で、ある程度理解のレベルを揃えた状態を前提に次の演習部分に臨ませたい。

との考えが基本にあったことによる。このため、開始時点では全員が一部屋で話を聞く一方で、

②演習についてはグループ数の少ない条件の下で行いたい。しかし、そのための移動や準備に余分な時間はかけられない。

ため、内容の切り替え時に休憩を兼ねて部屋の移動・編成替えを行うという手順になり、変則的にならざるを得なかった。

当日は、研修の冒頭で昨今の教育改革の流れや組織マネジメントの必要性を日渡が全員に講義し、会場やグループはそのままに「情報収集」の演習に移った。従って、この部分は全10グループを一人の講師で担当したことになる。続く「分析」の部分は部屋と受講者を二手に分け、講師一人で5グループずつを担当して演習を行うことになった。

当然のことながら、前半と後半で講師と研修受講者の組み合わせが変わるため、参加者の評価や成果に差が出るのではないかと指摘がなされた。研修そのものを時短版で行う関係上、プログラム全体の進行については、部分的に軽重をつけて進めることになる。どのあたりを簡略化するのか、或いはワークや話し合いの場面にどの程度の時間をかけるのかといったさじ加減は、研修の流れやその場の雰囲気講師がどう判断するかにかかるといえる部分が多い。

通常、研修の参加者数が多くなるにつれ、会場のキャパシティや準備物等の関係で、話を聞くだけの受動的なスタイルになる可能性が高くなっていく。それにつれて受講者の意識や意欲といったものは低下しやすくなり、講師の話術やプレゼンテーションでそれらを免れたとしても、話を聞くだけの一方的な場合は、研修内容の理解度や定着率が低くなるともいわれている。

理解をより深めたり定着率を高めたりするために、視覚的な補助資料を有効活用したり、参加者によるグループトークやワーク・発表といった手法を活用したりするのは、アクティブな学びをめざすための手立ての一つであり、その点は大人であっても児童生徒とあまり変わらない。特に、グループによる発表が予定される場合にはメンバーによる合同ワークや情報の共有化、意思の疎通などが必要になるとともに、発表によって他のグループとの違いを意識させることによって、研修の意図をよりはっきりと理解させ、緊張感を持って取り組ませることが可能となる。

そこで、神戸市試行においては二つのグループに評価の差が生じるとしたら、進行上どのような違いがあったのか、何が原因なのかといった点について検証することとした。併せて、時短版実施の可否判断に向け、どの部分を簡略化するのが良いか、省略するとしたらどこが適当かといったことを視野に入れながら、研修全体の流れを見ていくこと

を事前に共通理解した。

## (2) 参加者の評価から

研修終了後のアンケートは以下の表の通りである。受講者 38 名中、37 名が 4 段階による数値評価を行い、全体の平均は 3.67 だった。小数第 3 位を四捨五入しているため、合計が 100%にならない項目もあるが、「説明や研修の進め方」や「日頃の取組みの振り返り」、「自らの意欲喚起」といった観点が高評価だったと言える。

アンケート項目	人数 (%)	A (4点)	B (3点)	C (2点)	D (1点)	合計 (人)	平均値
1-1. 研修の時間は適切だったか (情報収集)	人数	20	9	2	1	32	3.50
	百分率	62.5%	28.1%	6.3%	3.1%		
1-2. 研修の時間は適切だったか (分析)	人数	18	10	3	1	32	3.41
	百分率	56.3%	31.3%	9.4%	3.1%		
2. 自分のニーズに応じた難易度 であったか	人数	19	16	2	0	37	3.46
	百分率	51.4%	43.2%	5.4%	0.0%		
3. 研修形態は満足のいくもので あったか	人数	26	10	1	0	37	3.68
	百分率	70.3%	27%	2.7%	0.0%		
4. 説明や研修の進め方は好感が 持てたか	人数	30	7	0	0	37	3.81
	百分率	81.1%	18.9%	0.0%	0.0%		
5. 日頃の取組みを振り返ることが できたか	人数	32	5	0	0	37	3.86
	百分率	86.5%	13.5%	0.0%	0.0%		
6. 管理職の責務について理解や 課題意識が深まったか	人数	29	8	0	0	37	3.78
	百分率	78.4%	21.6%	0.0%	0.0%		
7. 自らの意欲が喚起されたか	人数	30	7	0	0	37	3.81
	百分率	81.1%	18.9%	0.0%	0.0%		
8. 指導力、実践力の向上に役立つ ものが見つかったか	人数	27	10	0	0	37	3.73
	百分率	73%	27%	0.0%	0.0%		
9. 実践に生かせるものを会得し たか	人数	26	11	0	0	37	3.70
	百分率	70.3%	29.7%	0.0%	0.0%		
平均値							3.67

一方で、1-1 と 1-2 で尋ねている研修時間に関しては、「情報収集」「分析」共に評価がやや低めであり、自由記述欄には時間に関する文章表記が複数あった。

- ①「演習を中心とした内容が良かっただけに、もう少し話し合いの時間があっても良いと思った。」
- ②「もっと時間をかけて研修したいと感じた。」
- ③「駆け足でなくもっと時間をかけた研修を受講したかった。良い内容でしたので。」

といった意見が上がっていたことを考慮すると、やはり時短版の影響が大きいと考えられる。なお、この項目に関して評価者が32名に留まっているのは、アンケートが神戸市分と本研究会分の2部構成となっており、後者については提出を必須としていなかったことによる。

### (3) 評価に関する考察

上記の内容をもう少し掘り下げて見ていくと、担当者と部屋が分かれた後半の「分析」に関して、受講者の評価に差が見られたのが興味深い。まず「分析」全体に要した時間はどちらも90分だったが、その内訳は以下のように若干の差が見られた。

部屋	手順説明	個人ワーク	グループワーク	発表	補足・解説
A	37分	5分	22分	6分	20分
B	34分	16分	22分	9分	9分

最も差があるのは個人ワークにかかる時間で、Bの方が10分ほど長い。その時間は主に最後の補足・解説にかかる時間を短縮することで捻出したと言えるだろうが、その結果として、受講者の評価において次の3項目に両者の差が生じていた。

部屋	自分のニーズに応じた 難易度であったか	研修形態は満足のいく ものであったか	研修の時間は適切 だったか(分析)
A	3.21	3.52	3.60
B	3.72	3.83	3.24

「分析」では、事例で取り上げられている「朝日南中学校の『全国学力・学習状況調査』の結果が全国平均よりも低い」ことについて、グループで問題分析と真因特定を行うワークが中心となる。受講者に上記のような評価の差が生じたのは、グループワークに先立って行われる個人ワークによる考察時間の長短が、受講者の研修全体に対する評価に影響を与えたと考えられることができそうである。

個人ワークで自分なりの考えや思いをある程度まとめたうえでグループワークに臨めば、互いの意見を述べ合うことで個々の違いが明確になるだけでなく、自己の思考の特徴やクセのようなものを把握しやすくなる。その結果、難易度を高いと感じにくくなる(=評価点としては高くなる)とともに、研修に対する満足度も高くなる。逆に、個人ワークが不十分なままグループワークに移行してしまうと、その後の話し合いや意見交換についていきにくくなったり活動が不活発になったりして、研修内容そのものを「難しい」と感じやすい(=評価点としては低くなる)のではないかと考えられる。

一方で、個人の意見や考え方をしっかり持って次の段階に臨むということになれば、続くグループでの話し合いや意見交換の場面において互いの相違が際立ち、活動が活発になるものの調整や取りまとめが難航することも考えられ、その分「時間が足りない」と感じるケースも増えるだろう。その他の評価項目では両者に大きな差が見られなかつ

ただけに、時短版の実施にあたっては、個人ワークの時間確保とその取扱いが重要な位置を占めると言えそうである。

#### （４）講師や授業参観者から出された意見

今回の研修を参観・記録していたメンバーと講師からは、研修終了後の話し合いで次のような意見が出された。

- ・昨年度に本研修を受講したことを思い出しながら参観したが、時間が足りないと感じていたことがよみがえった。標準時間でも足りないと感じるくらいなので、時短版を見ていると余計にその感を強くした。
- ・「分析」の場面は「真因」に迫るための論理的トレーニングのはず。しかし、今回の受講者は各自の学校の状況を視野に入れながら「答え」を見つけようとする傾向にあり、ツリー作成のねらいとしては不十分なグループが多いと感じた。
- ・解説の段階で用いた異業種の事例（＝ホテル宿泊客の減少）は、例示のスライドも増えて分かりやすかった。論理的なトレーニングとして考えさせることがねらいならば、学力問題でなくホテル業界の問題の方が作りやすいのではないか。
- ・「次元」を揃えながら考えを深めていくという思考パターンが難しかったようだ。抜けや漏れ、ダブリなく考えさせたいというのであれば、1層目を学習の主体（学校・家庭・地域・生徒）として提示することを検討してもよい。
- ・時短版での実施となると、時間の不足という課題は避けがたい。グループワークをスムーズに進めるためにも、講師や参観者のグループへの介入や支援といったことを積極的に行ってもよいだろう。

これらの結果、時間不足が予想される時短版の研修では、必要に応じてグループへの介入や支援を積極的に行った方がよいとの確認がなされた。また、「分析」段階における「学力」の取り扱いについては、事例の提示方法として今回以外のパターンを考えてはどうかという意見が出され、引き続き課題として検討していくことになった。



↑個人ワークで自分の考えをしっかりと持つ



↑意見を出し合いグループでまとめる



↑グループ毎に出来上がった意見を発表



↑他のグループの発表を聞く

### 3 二年次校園長研修③「学校園経営の課題Ⅲ」について

#### (1) 実施の詳細

今年度の重点目標の一つが、本プログラムの「構想」と「企画」段階を学校管理職向けに複数回実施し、その成果や課題を検証・検討することであると述べたが、その皮切りとなったのが10月11日（火）に行われた神戸市試行の【2回目】である。

場所は前回と同じ神戸市総合教育センター、参加者は校種別に若干の増減があったものの前回同様に2年目を迎えた校園長38名だった。7月【1回目】との主な違いは、参加者全員が通して同じ部屋で研修を受けたことである。従って10グループが研修開始時から終了時まで同一の講師で2プログラムを受講したことになる。

もともとグループの発表や、それに対するコメントの機会を多く確保するためには、グループ数が少ない方が効果的と判断していた。しかし、前回の反省に基づき、時短版の場合は時間的制約の中、グループワークを充実させるため「個人ワーク」の時間確保を優先させることが重要ではないかと考えるに至った。そのためにはグループ活動そのものの時間を減らすのではなく、発表する際の数ある程度制限することで時間を確保してみたらどうかということになった。そして、同じ制限するなら母数となるグループ数が5であっても10であっても大差ないのではないかと考えたことから、【2回目】では全員を一部屋に集め、一人の講師で実施することにした。その代わりに、もう一人の講師や補助者が「Team Teaching」形式で、必要に応じてグループワークの補助に入ったり、補足説明をしたりすることにした。

#### (2) 参加者の評価から

冒頭で研修のねらいや大まかな流れについて日渡が説明し、続く演習部分は全て小西が進行を担当した。これは、7月に行われた【1回目】の「分析」段階で、講師や部屋を分けた結果、短縮・簡略化する部分が異なったことで評価にも影響があったと考えられることから、講師を一人に限定し評価の基準を揃えたものである。終了後に行われたアンケートの結果は次のようなものだった。

アンケート項目	人数 (%)	A (4点)	B (3点)	C (2点)	D (1点)	合計 (人)	平均値
1. 自分のニーズに応じた難易度であったか	人数	15	21	2	0	38	3.34
	百分率	39.5%	55.3%	13.3%	0.0%		
2. 研修形態は満足のいくものであったか	人数	20	17	1	0	38	3.50
	百分率	52.6%	44.7%	5.0%	0.0%		
3. 説明や研修の進め方は好感が持てたか	人数	21	17	0	0	38	3.55
	百分率	55.3%	44.7%	0.0%	0.0%		
4. 日頃の取組みを振り返ることができたか	人数	26	10	2	0	38	3.63
	百分率	68.4%	26.3%	0.0%	0.0%		
5. 管理職の責務について理解や課題意識が深まったか	人数	30	8	0	0	38	3.79
	百分率	78.9%	21.1%	0.0%	0.0%		
6. 自らの意欲が喚起されたか	人数	28	10	0	0	38	3.74
	百分率	73.7%	26.3%	0.0%	0.0%		
7. 指導力、実践力の向上に役立つものが見つかったか	人数	26	12	0	0	38	3.68
	百分率	68.4%	31.6%	0.0%	0.0%		
8. 実践に生かせるものを会得したか	人数	24	13	1	0	38	3.61
	百分率	63.2%	34.2%	4.2%	0.0%		
平均値							3.61

前回の反省から、時短版で行う場合は、受講者が時間の不足を感じてしまう可能性が高いと判断し、演習時間を少しでも長めに確保することを最優先した。その結果、受講者や研修場所の移動はなく、休憩も一律には設定せず演習中にグループ毎に適宜とることとした。

そうはいつても、ほぼ3時間以上は通して研修を行う形となり、受講者の負担感はそれなりにあったと思われ、評価の平均も前回は若干下回ることになった。特にポイントの低かったのは「難易度」で、平均値が3.34だった。この理由についてアンケートに記載のあった記述から引用・要約すると

- ①「目的と目標は違う」演習をしていく中で、その違いが分かりかけてきました。でも、学校教育目標とは言うが学校教育目的とはあまり言いません。この点をこれから統一できたらいいと思います。
- ②「構想」段階で作成した「目的」と「目標」の違いについて、自分なりに考えているつもりではいたが、ついつい主語が「学校」になりがちである。あくまでも子供の姿で考え、どのような子供を育てていくかが大切である。
- ③「企画」で出てきた「MUST」基準と「WANT」基準で、校長としての信念や価値観が問われると感じた。つい安全面が前面に出て、職員のやる気をつぶしていたように思う。MUSTが多いと動きにくくなる点はその通りだ。
- ④時間が限られていたので、怠ることなく一生懸命考えることができてよかった。自

らの考えと他の人の意見が交流することで、自分の考えの偏りがよく自覚できた。といった感想に原因を求めることができそうである。一方で、

- ⑤ ケース演習が中心で、グループで話し合い発表し皆さんの考え方を知りました。このように動き、活動のある研修は大変楽しく受けることができますが、内容が深く時間の短かったのは残念。

という意見もあり、やはり時間的制約の影響を無視することができない。

### (3) 評価に関する考察

今回の「構想」や「企画」段階の研修対象者は、神戸市で管理職2年目を迎えた校園長だが、「構想」段階で使用した「どういう教育を実現するのかを示す『目的』(例:『ふるさと由井市を愛し、ふるさと由井市の未来を担う、豊かな人間性と確かな学力を身につけた生徒の育成』)」は、神戸市では「学校教育目標」として表現している学校園が多い。また、その目的実現のために必要と説明した「何を達成するのかを示す『目標』(例:『主体的に学ぶ学び方を身につけた生徒を育成する』)」については、「教育努力目標」とか「めざす子供の姿」といった表現をとることが多い。そのため「目的」と「目標」との順序性が曖昧なまま学校現場で使用するケースがあったり、学校の経営的視点からの表現になっていたりするケースが一般的で、講師から課題として示された段階で「目的」と「目標」の区別に苦慮する姿が見られた。同時にその理解に時間のかかった例もあったようで、上記の感想からもその辺りの事情がうかがえ評価に結び付いた可能性がある。

また、「企画」段階で学んだ「MUST」基準と「WANT」基準についても、改めて自身の管理職としての資質や能力について自問自答する姿が見られた。日々の学校園経営に努力している立場で、より効果のある教育課程の実践に向け改善を図ろうと思いつつも、起こるかもしれないトラブルやクレーム・事故に備えて「より安全な基準を設けがちな傾向」を各自が自覚したとしたら、勤務校において管理職として実践する難しさのようなものを実感することに結びついたかもしれない。

今回の研修は、今まで自身が漠然ととらえていたことを整理し、他人の意見と比較し、更にはグループとして複数の意見や考え方を統一見解としてまとめ発表するという演習が中心だったが、感想にもあるように相当の労力とエネルギーを費やしたようである。新しい気づきを得たり価値観を見出したりする機会は、それが話を聞くだけであっても相当インパクトがあるが、それを自分たちの演習を通して自ら学ぶということになると、最後まで気を抜くことができず、難易度を高く感じた受講者がいたとしても、やむを得ないだろう。

一方で、「管理職の責務について理解や課題意識が深まったか」や「自らの意欲が喚起されたか」という項目については、前回とさほど変わらない数値が得られており、それなりに達成感のあった研修であるとも言える。その証として次のような感想が自由記述欄に記載されていた。

- ① 校長として学校をマネジメントしていく上で必要なことを、前回に引き続き教えて頂いたことはとてもありがたかった。守りに入っている自分の存在に気づかされ、それを破りたいという強い思いになることができた。ありがとうございました。
- ② 他のものとは違って本当に頭をよく使って考えさせられた研修でした。個々の違いがグループ内で変化し、他のグループの発表を聞いて、また考えさせられました。

いい勉強になりました。ありがとうございました。

- ③いつの間にか自校のことが頭に浮かんでしまって、自校にあてはめて考えてしまう場面が多々あった。自分の考え方だけでなく、他の考え方を他のグループから聞くことができ、講師の先生がおっしゃった「自分の考え方の偏り」があったなと思います。

この一連の研修を通じて、「自己の思考の偏りやクセを知る」とか「学校を変えようと行動する際に『MUST』条件が多すぎると実行しにくくなる」という自覚が生まれることを企図しているが、アンケートの感想を読む限りにおいては、そのような点について多くの参加者が理解できていたようである。

#### (4) 講師や授業参観者から出された意見

研修終了後の振り返りでは、参観者や講師から次のような意見が出された。今回は、学校管理職を対象とした「構想」と「企画」段階として、今年度初めて行われた研修であり、受講者に示した資料や配布物に関するものが目立った。

- ①講師が解説する際に用いるパワーポイントの映像資料で、これまで「情報収集」や「分析」で用いられてきた内容と部分的に整合性に欠けるスライドが散見された。誤植も所々にあるので、文言の修正や統一、再確認が必要である。
- ②時短版で研修を進める際に、省略や簡略化する部分をモデルケース（標準時間）のスライドに×印で示すのは避けたい。通常のスライドを映写する中で、講師が使用の有無を判断しながら研修を進めたい。
- ③「情報収集」に始まり「企画」に至るまでの、パワーポイントで示すスライド構成に統一感が欲しい。「開始をそれぞれの段階で全体概要が分かる図で始める」「終了を次時へのつなぎを意識して共通のパターンにする」といった必要がある。
- ④演習に使用するワークシート（配布物）の名称が、「情報収集」～「企画」の各段階でバラバラなのは受講者にとって分かりにくさにつながっている。研修時間の短縮といった観点からも名称や表記の統一を図りたい。
- ⑤校長は、職員はもちろん子供や保護者、地域、行政等に説明する立場であり、そのためには一貫する何かがないと説得し切れない。「目的」はあくまでも「子供のありたい姿」で表現されていないと、これまでと何ら変わらないことを示すことになる。
- ⑥「企画」で用いられる演習の課題は「給食」でよい。平成27年12月21日の中央教育審議会答申で学校マネジメントの概念が変わった。学校完結のマネジメント、内的マネジメントから、学校・家庭・地域の連携マネジメント、外的マネジメントに変わったと言える。開かれた教育課程の事例として扱いたい。



↑自分の考えを文章化する個人ワーク



↑個人の意見を出し合い統一案を作成



↑講師や補助者が積極的に活動を支援



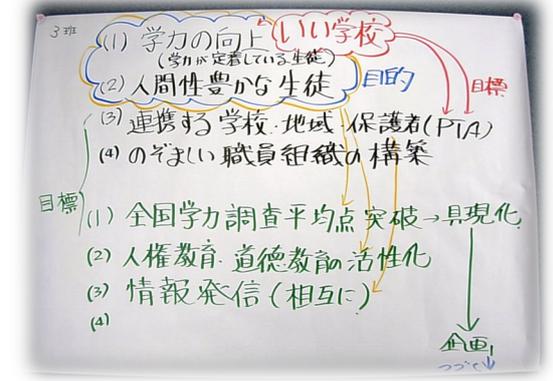
↑グループでまとめた意見を発表



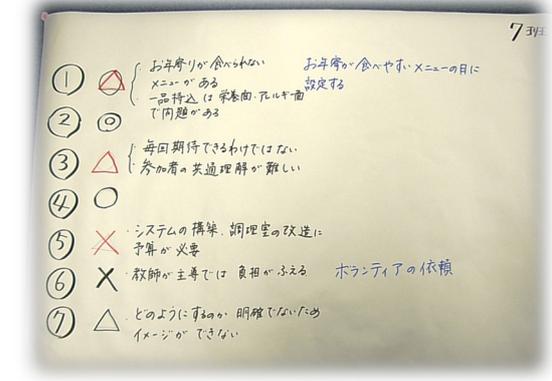
↑講師による演習内容の説明と解説



↑研修で配布するワークシートや資料



↑ありたい姿をめざす「目的」と「目標」



↑「企画案」に対する評価と改善案

#### 4 2回の研修を通じて

##### 【研修の成果と課題】

- ①神戸市試行では時短版実施の可否だけでなく、その実施に向けたテキストの検討を予定していたが、結論的なことから述べると時短版での研修は原則として行わない方が良いとの意見が大勢を占めた。理由としては、
  - ア．受講者の評価で「時間が足りなかった」「もっとじっくり研修をしたかった」といった意見が多数あり、数値評価においても同様の傾向が読み取れる。
  - イ．個人ワークをしっかりとすることで、その後のグループワークや発表が活発化するが、個人ワークを簡略化すると受講者が難易度を高く感じる可能性がある。
  - ウ．個人ワークに時間を割くと、その他の部分を簡略化することで時間を確保しなくてはならず、この場合は受講者の満足度を下げってしまう可能性がある。
  - エ．グループワークをスムーズに進行させるため、講師や補助者がグループ活動に介入・支援する方法もとられたが、その効果については今回だけで判断できないといった意見が多数を占めたことによる。
- ②時短版で行うとしても、内容的な削除や部分省略といった手法はとりにくい。研修で取り扱う一つ一つの事項が次の内容と密接に関連しているため、どうしても時間的な短縮とか説明の簡略化などに頼らざるを得ない。その結果、配布する資料や演習用プリントは時短版と変わらず、研修時間の割に配布物や資料が多過ぎるように受講者が感じる可能性がある。配布・確認の際に必要な時間的中断への配慮、資料の題名（表記）と講師が呼称する名称の整合性といったことが大切となり、「構想」「企画」段階では特に配慮・準備が重要である。
- ③本研修は知識を持ち帰る研修ではなく、正解を探すものでもなく、考え方を学ぶものであることを繰り返し伝えたが、気がつく現状に対する打ち手を考えたり、自分の勤務校の状況に対して解決策を探そうとしていたりする受講者が見られた。受講者が教育長でなく、校長という立場だからこそその反応と考えることもできるが、知識伝達型の研修に慣れている受講者が、考えを異にするメンバーと試行錯誤しながらグループ内で話し合い、発表に向けて意見を練り上げていく研修は、難しいと感じる反面、有用感を得たり楽しさを感じたりすることが可能だったようだ。アンケートでもその点を文章表記している受講者が多数いた。
- ④神戸市では「2年次校園長研修」として実施している関係で、幼稚園から小学校・中学校（中等教育学校を含む）・高校・特別支援学校の校園長が混じってグループを作り受講した。議論中心の参加型セミナーであることから、通常は演習冒頭でアイスブレイキングを行い、積極的な発言を出しやすくするための配慮をするが、神戸市においては新任校園長研修の時代からしばしば顔を合わせて研修を行ってきているせいか、特段の配慮がなくてもスムーズに演習に入ることができていた。
- ⑤「構想」で取り扱った「全国学力・学習状況調査の結果が全国平均よりも低い」ことの問題分析と真因特定の演習は、幼稚園長が日頃の業務で取り扱ったことのない分野だけに、園長参加者は戸惑いがあったようである。とはいえ、幼・小・中の連携といった観点から接続校が何に悩み、どう解決を図ろうとしているのかについて情報を交換したり、意見を述べたりすることは有意義だったとの意見があった。
- ⑥前述の③とも関連するが、校長を対象とする本研修のめざすゴール（≒レベル）の

設定が重要である。例えば

ア：一通りの内容を体験してもらい、こちらからのメッセージが肯定的に受け止められる

イ：演習の意図を理解し、主体的に取り組み実際の仕事に応用しようと試みる

ウ：受講者同士の議論を通して自らを省み、意識変革を伴った行動変容につながるといった「達成度」の差があるとしたら、どこをめざしたらよいのか。校長にどのような変化を期待するのかわかることによって、今後の本研修の有り様も変わってくる。

⑦前述した⑥にある「達成度」については、研修終了後の一定時間経過後に、「どのような改革を実際に行ったか？」とか「自己の行動変容が促されたとしたらどのようなものか」といった内容を尋ねるアンケートができないか。校長を対象とした研修なので、各教育委員会の了解・協力を得て追跡調査という方法を考えたい。

今後も各地における試行毎に、細かな点についての意見が出され、課題として検討される。しかし、今回の神戸市試行の結果、次年度に向けた大きな課題が浮かび上がってきたように思われる。それは次の2点である。

(1) 各地域のセンターで行っている本研修の持ち方については、再考の必要がある。具体的には今までのやり方（同一地域にもかかわらず毎年「情報収集」から行う、時短版を無理に行う等）での実施は難しいのではないか。

(2) できれば各地域で行う研修を経年で実施することを検討したい。一例として  
1年目：「情報収集」「分析」 2年目：「構想」「企画」 3年目：「実行」「判断」といった形ができるようであれば、優先して実施することを考慮する。

神戸市に続き、長崎県や北海道（江別）、函館市などで行われる試行に際しても、それぞれの研修の振り返りや成果、課題について細かく検討される。しかし、それらに関する話し合い以外にも、次年度に本研修の実施を検討する地区の研修方針や日程（時間）といった情報がより重要になってくるだろう。

単なる研修計画やその実施にとどまらず、予算や日程、会場等の確保を含めた長期的な展望に立った本研修の実施こそが、体系的かつ継続的な試行としてより有益な情報をもたらすように感じられる。

（稲垣 健）

