

第4章 長崎県での試行

1 研修の概要

(1) 本研修プログラムの位置づけ

長崎県においては、本研究に平成26年度から参画し、長崎県教育センターが主催する「管理職のためのマネジメント研修講座」として実施している。この研修講座は、小学校、中学校、高等学校、特別支援学校における新任教頭、及び高等学校、特別支援学校における新任事務長を対象としており、毎年受講者が変わる。長崎県では昨年度に続く開催となるが、今年度はそのうちの「構想」「企画」両プログラムを実践の中心とした。

しかしながら、「構想」「企画」を行うには、その前段階の「情報収集」「分析」も不可欠である。一方で、日程や時間の制約も大きいことから、直前の神戸市での試行における反省や課題を基に、「情報収集」「分析」は時間を短縮して行い、「構想」「企画」は2時間30分ずつ確保することとした。

講座が2日間に跨っており、1日目に3時間10分、2日目は4時間5分という配分時間内に効率的かつ有効な学びが得られるよう、初日は全体会形式、2日目は分科会形式での開催とした。内容も1日目は「導入」「情報収集」「分析」を併せて1時間40分、「構想（前半）」を1時間15分（休憩・移動15分）とし、2日目は「構想（後半）」を1時間25分、「企画」を2時間30分（休憩10分）とした。

(2) 研修内容等

項目	内容
研修講座名	平成28年度 管理職のためのマネジメント研修講座
目的	新任管理職に対する研修で、学校組織マネジメントに関する講義・演習を通して、管理職の役割について学び、管理職としての資質の向上を図る。
対象	平成28年度公立学校新任教頭、県立学校新任事務長及び過年度未受講の校長・教頭・事務長
参加者	小学校 教頭58名 中学校 教頭33名 高等学校 校長1名 教頭14名 事務長7名 特別支援学校 教頭5名 事務長1名 計120名
会場	長崎県教育センター (〒856-0834 長崎県大村市玖島1丁目24-2)
グループ編成	校種・職種混合 4名×25班 5名×4班 計29班
時間設定	11月7日(月) 13:00～13:20 開講行事 13:20～16:30 講義・演習「学校組織マネジメント」 13:20～15:00 「導入」「情報収集」「分析」

	<p>15:15～16:30 「構想（前半）」</p> <p>11月8日（火）</p> <p>9:30～14:45 講義・演習「学校組織マネジメント」</p> <p>9:30～10:55 「構想（後半）」</p> <p>11:05～12:15、13:00～14:20 「企画」</p> <p>14:30～14:45 研修報告・振り返り</p> <p>14:45～15:00 閉講行事</p>
グループ別講師等	<p>全体会</p> <p>「導入」「情報収集」「分析」</p> <p>講師：日渡 円（兵庫教育大学）</p> <p>「構想（前半）」</p> <p>講師：小西 哲也（兵庫教育大学）</p> <p>分科会</p> <p>「構想（後半）」「企画」</p> <p>分科会①（12班；52名）</p> <p>講師：谷口 史子（延岡市立旭中学校）</p> <p>記録等：日渡 円（兵庫教育大学）</p> <p>毎野 正樹（兵庫教育大学）</p> <p>坂地 亜紀（兵庫教育大学）</p> <p>澄川 忠男（山口市立白石小学校）</p> <p>毛利 繁和（函館市立本通中学校）</p> <p>分科会②（5班；20名）</p> <p>講師：押田 貴久（兵庫教育大学）</p> <p>記録等：小西 哲也（兵庫教育大学）</p> <p>中澤 美明（北海道立教育研究所）</p> <p>小和田和義（福井県教育研究所）</p> <p>分科会③（5班；20名）</p> <p>講師：諏訪 英広（兵庫教育大学）</p> <p>記録等：藤田 亮（加西市立北条中学校）</p> <p>西山由花子（岡山県久米南町立久米南中学校）</p> <p>分科会④（5班；20名）</p> <p>講師：稲垣 健（神戸市教育センター）</p> <p>記録等：三田村 彰（福井大学）</p> <p>西井 直子（松阪市立久保中学校）</p>

2 研修講座に対する受講者の評価（回答者数は119名）

（1）研修プログラム全体評価

理解度についての結果は次の表のとおりであった。

	理解できた	おおむね理解できた	だいたい理解できた	あまり理解できなかった
今年度	52.9%	45.4%	1.2%	0.0%
昨年度	72.4%	27.6%	0.0%	0.0%

昨年度は「情報収集」を約2時間で、「分析」2時間40分で実施した。単純に比較することはできないが、「理解できた」割合が19.5%減少し、「おおむね理解できた」まで含めるとほぼ同じであるが、明らかに受講者の理解度は低下しているといえる。

（2）研修プログラム別評価

各研修プログラムについて、次の評価項目及び評価基準で行った。その結果は下表のとおりであった。

評価項目

- ア 研修の時間は、適切でしたか
- イ 学校管理職に係る自分の理解度または実践力を確認する機会になりましたか
- ウ 講師の講義・演習は、あなたにとって興味をひくものでしたか
- エ 明日からの実践に生かせる内容でしたか（ヒントは得られましたか）

評価基準

- 4 非常に良かった（よくできた、非常に参考になった）
- 3 良かった（できた、参考になった）
- 2 あまり良くなかった（あまり理解できなかった、あまり参考にならなかった）
- 1 良くなかった（理解できなかった、参考にならなかった）

評価		4	3	2	1
情報収集	ア	16.8%	54.6%	28.6%	0.0%
	イ	67.2%	31.9%	0.8%	0.0%
	ウ	68.1%	27.7%	4.2%	0.0%
	エ	63.9%	33.6%	2.5%	0.0%
分析	ア	18.5%	57.1%	24.4%	0.0%
	イ	65.5%	32.8%	1.7%	0.0%
	ウ	66.4%	29.4%	4.2%	0.0%
	エ	65.5%	32.8%	1.7%	0.0%

構 想	ア	29.4%	56.3%	14.3%	0.0%
	イ	69.7%	28.6%	1.7%	0.0%
	ウ	71.4%	25.2%	3.4%	0.0%
	エ	63.9%	34.5%	1.7%	0.0%
企 画	ア	35.4%	53.1%	11.5%	0.0%
	イ	66.4%	31.9%	1.8%	0.0%
	ウ	70.8%	24.8%	4.4%	0.0%
	エ	67.3%	30.1%	2.7%	0.0%

① 「情報収集」について

「ア 研修の時間は、適切でしたか」について、28.6%の受講者が評価2とし、時間が不足していたと感じている。しかし、他の項目ではすべて評価2は5%未満であることから、63%以上の受講者は内容がよく理解でき、高い有効性を感じていると考えられる。管理職としての自己を振り返る機会となり、実践に生かせると感じているようである。

② 「分析」について

「情報収集」とほぼ同じ傾向であった。「ア 研修の時間は、適切でしたか」について、24.4%の受講者が評価2とし、時間が不足していたと感じている。しかし、他の項目ではすべて評価2は5%未満であることから、65%以上の受講者は内容がよく理解でき、高い有効性を感じていると考えられる。管理職としての自己を振り返る機会となり、実践に生かせると感じているようである。

③ 「構想」について

研修は2時間40分で行われた。「ア 研修の時間は、適切でしたか」について評価を2とした受講者は14.3%と「情報収集」「分析」と比べて半分近くであり、4が29.4%とほぼ倍近くであった。研修の時間は概ね確保されてはいたが、前半1時間15分と後半1時間25分と2日間に分けて行った影響が出たと考えられる。他の項目ではすべて評価2は4%未満であることから、内容は概ね理解され、その有効性を感じていると考えられる。

④ 「企画」について

研修は2時間30分で行われた。全体としては「構想」とほぼ同じ傾向であった。「ア 研修の時間は、適切でしたか」について評価を2とした受講者は11.3%であり、4は35.4%であった。他の項目ではすべて評価2は5%未満であることから、内容は概ね理解され、その有効性を感じていると考えられる。「ア」について、「構想」と比べると若干高い割合であった。これは、研修の時間はほぼ同じであるが、1日で行ったためと考えられる。

以上の結果から、「情報収集」「分析」について時間的には不足していたものの、多く

の受講者には各研修プログラムに対して概ね内容を理解し、今後の実践に生かせると感じていたと判断される。

3 受講者の傾向

(1) 研修時間と理解度の関係について

① 4つの研修プログラムの相関性

次の表は、2-(2)で示した評価結果を各研修プログラムにおける「評価項目」の(ア)に注目して個人のつながりをまとめたものである。なお、回答者119名のうち全ての項目に回答したのは113名であった。

1番目に多いのは、「3-3-3-3」の38人(34%)であり、2番目は「4-4-4-4」の16人(14%)で、3番目は「3-3-4-4」の10人(9%)で、その後に「2-2-2-2」の9人(8%)であった。

以上のことから、4つとも同じ評価とする傾向がみられた。

評価の組み合わせ

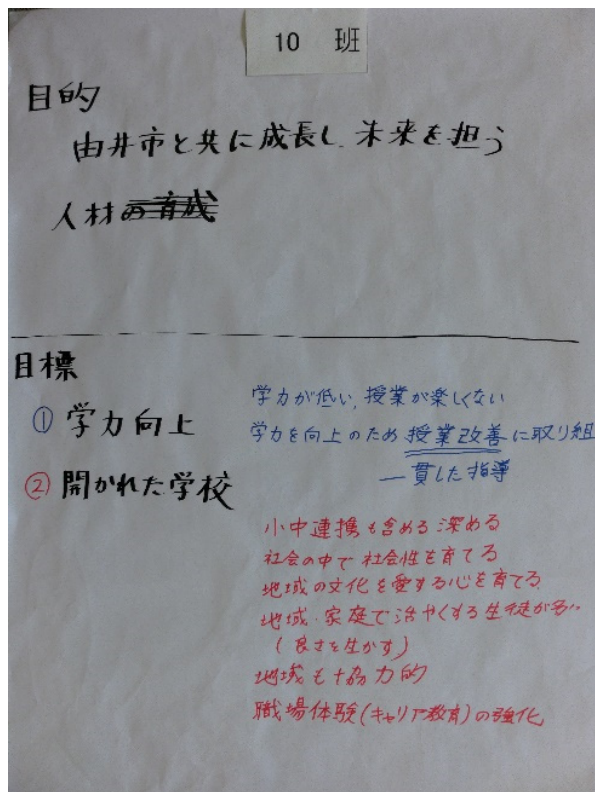
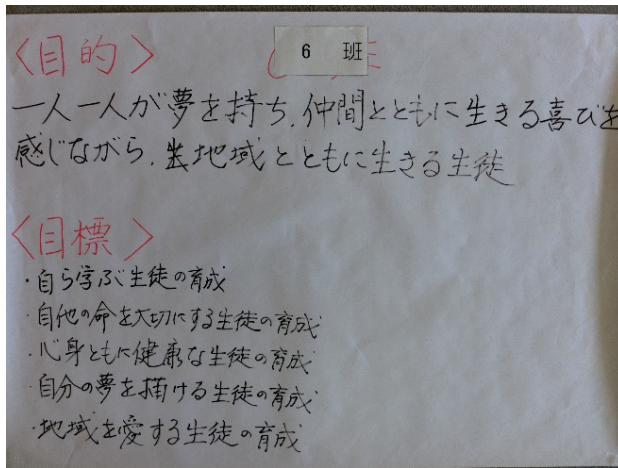
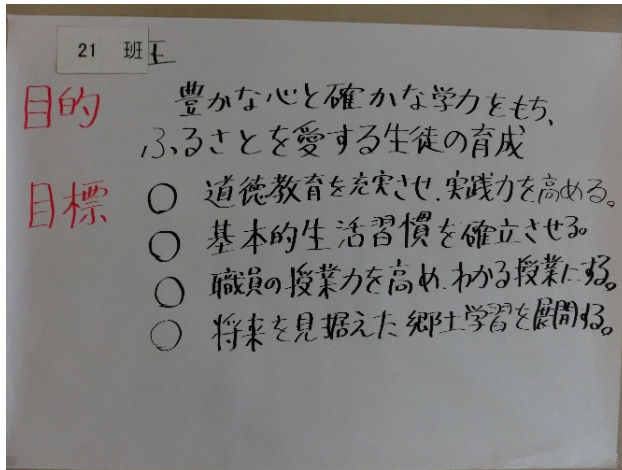
情報 収集	分析	構想	企画	人数
2	2	2	2	9
2	2	2	3	4
2	2	3	3	7
2	2	3	4	4
2	2	4	4	3
2	3	2	2	1
2	3	3	3	3
2	3	4	4	1
2	4	4	4	1
3	2	3	3	2
3	3	2	2	2
3	3	2	3	1
3	3	3	2	1
3	3	3	3	38
3	3	3	4	4
3	3	4	3	1
3	3	4	4	10
3	4	3	3	2
3	4	4	4	1
4	3	3	3	2
4	4	4	4	16

② 4つの研修プログラム間の相関性

情報収集	分析			構想			企画		
	2	3	4	2	3	4	2	3	4
2	2 7	6	1	1 4	1 5	5	1 0	1 4	9
3	2	6 0	2	3	5 0	1 2	3	4 4	1 5
4	0	2	1 8	0	2	1 8	0	2	1 6
分析	情報収集			構想			企画		
	2	3	4	2	3	4	2	3	4
2	2 7	2	0	1 3	1 3	3	9	1 3	7
3	6	6 0	2	4	5 2	1 2	4	4 5	1 5
4	1	3	1 8	0	2	2 0	0	2	2 0
構想	情報収集			分析			企画		
	2	3	4	2	3	4	2	3	4
2	1 4	3	0	1 3	4	0	1 2	5	0
3	1 5	5 0	2	1 3	5 2	2	1	5 4	8
4	5	1 2	1 8	3	1 2	2 0	0	1	3 2
企画	情報収集			分析			構想		
	2	3	4	2	3	4	2	3	4
2	9	1 5	1 6	7	1 5	1 8	0	8	3 2
3	1 4	4 4	2	1 3	4 5	2	5	5 4	1
4	9	1 5	1 6	7	1 5	1 8	0	8	3 2

①で指摘したとおり、「情報収集」「分析」「構想」「企画」は同じ評価になる傾向はあるが、「構想」「企画」においては「情報収集」「分析」よりも高い評価になるケースがみられる。「情報収集」と「分析」は大幅に時間を短縮して行ったためであり、「構想」「企画」は時間を短縮していなかったためと考えられる。

(2) 「構想」における成果物の例



ともに高め合い
 協調しながら
 ふるさとに貢献できる生徒

自主 自律
 思いやりのある生徒の育成
 学力を高める生徒の育成

9 班

小中連携 学

28 班

目的 豊かな心と確かな学力を身に付け、
 ふるさと由井市に誇りを持つ生徒の育成

学習	地域 小中連携	規律	教職員
<p>小中連携の意義を認識し、ふるさと由井市を愛する心を育てる。</p> <p>小中連携の意義を認識し、ふるさと由井市を愛する心を育てる。</p> <p>小中連携の意義を認識し、ふるさと由井市を愛する心を育てる。</p>	<p>地域と連携し、ふるさと由井市を愛する心を育てる。</p> <p>小中連携の意義を認識し、ふるさと由井市を愛する心を育てる。</p> <p>小中連携の意義を認識し、ふるさと由井市を愛する心を育てる。</p>	<p>規律ある生活を送ることで、確かな学力を身に付ける。</p> <p>規律ある生活を送ることで、確かな学力を身に付ける。</p> <p>規律ある生活を送ることで、確かな学力を身に付ける。</p>	<p>教職員が率先垂範し、豊かな心と確かな学力を身に付ける。</p> <p>教職員が率先垂範し、豊かな心と確かな学力を身に付ける。</p> <p>教職員が率先垂範し、豊かな心と確かな学力を身に付ける。</p>

ふるさと由井市を愛し、ふるさと由井市の未来を担う

心豊かでたくましい 確かな学力を身に付ける生徒の育成

体 体 知

①わかる授業と学習習慣の確立

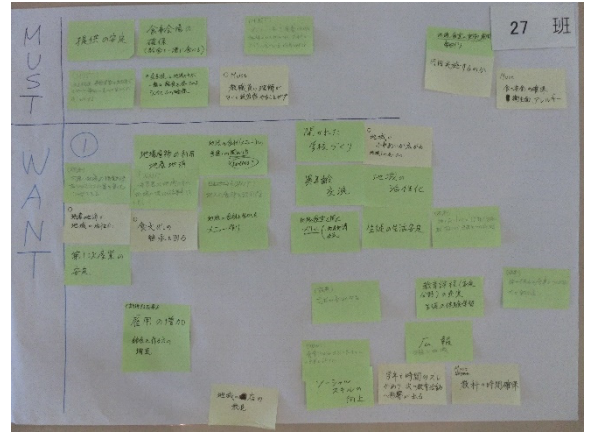
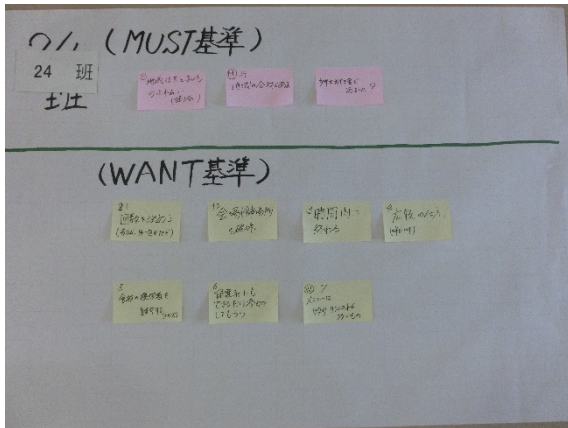
②学び直を取り入れた基礎・基本の定着

③よい集団作りを通して個の成長を促す

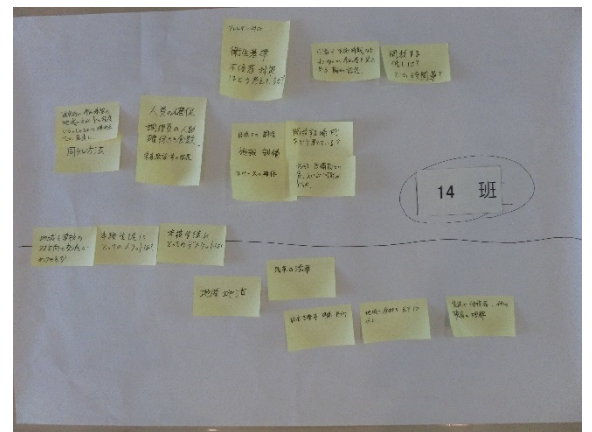
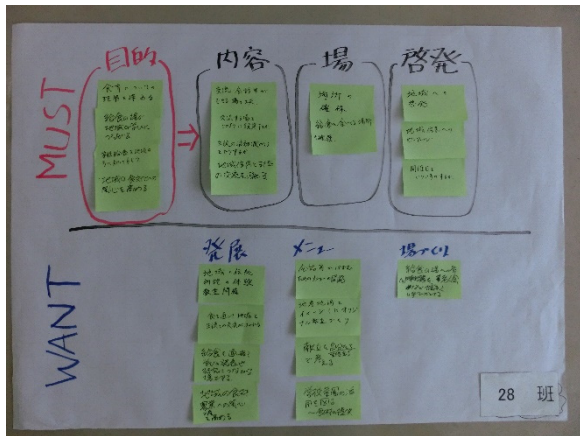
25 班

(3) 「企画」における成果物の例

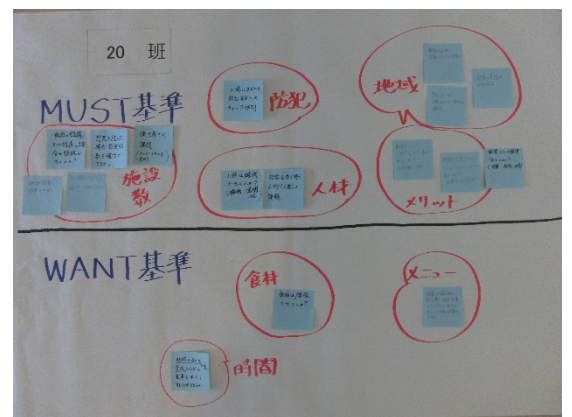
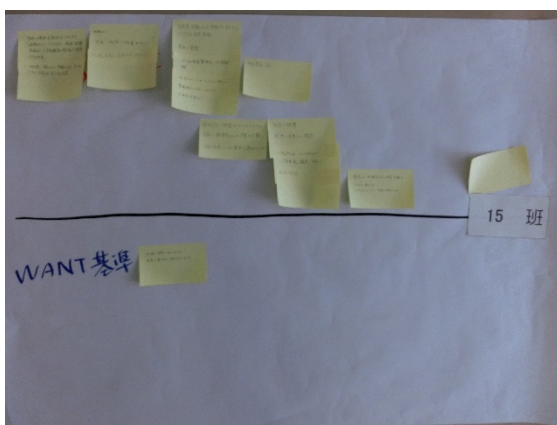
① MUST基準の付箋がMUST基準と比べて比較的少ない作品



② MUST基準とWANT基準の付箋の数の差が小さい作品



③ MUST基準の方がWANT基準と比べて比較的多い作品



全 29 作品中に①が 3 作品，②が 15 作品，③が 11 作品であった。

4 検証・改善点

(1) 研修の成果と課題

1日目の全体会は、左下図のように後方の座席からは講師の顔及びホワイトボードの文字が見えにくいため、スライドと別のスクリーンに投影した。



一斉型で行ったため、時間を短縮して行う「情報収集」「分析」の受講者の研修レベル及び時間の効率化においては非常に有効であった。ワークの時に行う介入については、29班と多数の班が存在するため、講師だけでは全ての班に対して介入するのは難しく、予め割り当てを決めておくことの必要性を感じた。

2日目の分科会は、1部屋当たりの班の数が少なくなり、講師による受講者の状況の把握及び介入が行いやすくなったため、講義で話す内容及び助言がより実態に合ったものとなり工夫しやすくなった。

また、校種を混在させて班を編制したが、異なる視点からの意見が出され、受講者の視野を広げるのに有効であった。ケース本文についてモデルが中学校であったが、演習を行う上では特に問題はなかった。



(2) プログラムの進行等、指導上の課題

長崎県では、受講対象が新任の教頭及び事務長である。このため、管理職としての実務経験が浅く、校長経験が全く無い中での研修である。このことから考えても、明確に研修のねらいを伝える必要がある。今回は「導入」に約30分充て、研修のねらいと受講者の意識の向上を図った。「情報収集」「分析」を約60分と非常に短時間で行ったが、

受講者はある一定レベルの理解を示していた。「導入」の成果と思われる。ただし、この2つの研修プログラムは、理論の理解は研修プログラムを進めていく上で支障のないレベルまで多くの受講者は到達していたが、自分の特徴を自覚するまでに至っていたかは疑問が残った。「構想」「企画」は多くの受講者が概ね理解できていた。しかし、成果物からは理解が浅い感が否めず、「情報収集」での内省の浅さが結果として表れていた。

受講者の研修プログラム全体に対する評価が、2-(1)で述べたように昨年度と比較して低下し、1つ1つの研修プログラムをしっかりと理解する必要性を強く感じるとともに、時間を短縮して行うことの効果について疑問を持たざるを得ない。受講者の感想にツリーづくりを体験してみたいと意見が散見された。また、自分の思考の特徴についての気づきの意見がこれまでと比べるとほとんど確認できなかった。このことから、研修時間の確保の重要性と受講者が安心して研修ステップを進んでいき、実りある研修とするためにも、演習時間を確保し、1つ1つのプログラムを確実に実施することが重要であると考えられる。また、研修の規模について、全体で講義を行うことは、内容の均質性を保つには効果があるが、今回の長崎県のように29班にもなると実態に合った工夫を行うことは難しくならざるを得ず、講師1人あたりの班数について多くなりすぎないように規模を検討する必要がある。今回の長崎県においては、2日目の様子から判断すると5班が最も適正な規模であったと考えられる。

(桑原 鉄次)

