

## 第5章 北海道での試行

### 1 研修の概要

#### (1) 本研修プログラムの位置付け

北海道立教育研究所では、平成 27 年度は、校長を対象として連続 3 日間の日程で学校経営に関する研修講座を実施し、国や北海道の教育の動向、教育課程、生徒指導、先進校の実践発表、危機管理、教育法規など、主に知識に関する内容を取り扱ってきた。今年度は、これに加え、学習指導要領の改訂をはじめとする教育改革の動向、教育を取り巻く諸課題などに対応するため、知識のみならず、学校が直面する課題により適切に対応できる校長の力量の向上を図る内容を位置付けた研修講座を再構成した。その内容の一つが本プログラムによる「導入」、「情報収集」、「分析」、「構想」、「企画」の 5 つのセッションである。

本年度は、福井県教育研究所や神戸市総合教育センター、長崎県教育センターなどで、本プログラムを試行し、プログラムやテキスト類、進行等の視点から、「時間を短縮しての研修」の可能性について検証してきた。このたびは、これまでの試行の視点に加え、次の点についても検討課題として検証することとした。

#### ○ 日程

受講者の思考が途絶えることなく円滑に研修が推進されるよう、9:00～17:00（休憩 1 時間を含む）までの連続 7 時間で、5 つのセッション（「導入」、「情報収集」、「分析」、「構想」、「企画」）を行うこととした。これまでの試行では、セッションの間に数か月のインターバルを設けたり、2 日間にまたがって行ったりしてきたが、北海道での試行では、1 日日程ですべてのセッションを行うよう計画した。

#### ○ 講師

講師が、受講者の反応や傾向に合わせて柔軟かつ適切に対応ができるよう、同一の講師が同一の会場を継続して担当することとした。また、このように講師が受講者と繰り返しコミュニケーションを重ねる進め方は、和やかな雰囲気を醸し出し、より受講者の内面が表出しやすくなり、相互交流が一層活性化することにもつながると考えられる。

#### ○ 時間

「導入」のみ全体が一堂に会して行うこととし、そのほかの 4 セッションは、3 会場に分けて 6 時間半で行った。各セッションの時間配分は、均等にすることを基本としながら、受講者の実情に応じて講師が柔軟に調整することとした。

#### ○ 1 会場の人数

グループ協議等に講師が適切に介入できるよう 1 会場の人数を 20 名（4 名×5 グループ）程度で構成した。



全体会での「導入」の様子



部会（20名程度）の様子



4人一組のグループの様子

## (2) 研修の実際

表-1

項目	内容
研修講座名	平成28年度学校経営研修講座（小中高特）
目的	これからの時代に求められる管理職の資質能力について研修し、学校が直面する課題に適切に対応できる校長としての力量の向上を図る。
対象	概ね経験年数2・3年の校長
参加者	小学校 15名 中学校 17名 高等学校 12名
会場	北海道立教育研究所 〒069-0834 北海道江別市文京台東町42番地
グループ編成	A会場（4人×5グループ） B会場（4人×4グループ） C会場（4人×4グループ） ※4人班編成は異校種。A会場の1グループは北海道教育庁義務教育指導監が参加。
時間設定	12月6日（火）9：00～17：00 ●9：00～9：30 講義・演習（全体会） ・学校経営者としてのリーダーシップ ・スクールリーダーのための課題解決スキル ●9：40～12：00 講義・演習（会場別） ・情報収集 ・分析 ●13：00～14：50 講義・演習（会場別） ・構想 ●15：10～17：00 講義・演習（会場別） ・企画 ※各会場の実態に応じて各講義・演習の時間や休憩時間は調整する。
会場別講師等	グループ数：13グループ A会場 1～4グループ 講師 日 渡 円（兵庫教育大学） B会場 5～8グループ 講師 小 西 哲 也（兵庫教育大学） C会場 9～12グループ 講師 毎 野 正 樹（兵庫教育大学）



(3) 研修内容

① 全体会 (9:00~9:30)

表-2-①

段階	内 容
導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>・所要時間：20分（すべて講義）※スライド不使用。</li> <li>（概要）変革期にある校長には、新たな成果とそれを実現するための行動が必要。行動を起こすためには、知識と応用力を身に付け、絶えず刷新していくことが重要。本プログラムはこの応用力を養うポイントを理解することをねらいとする。</li> </ul>

② 3会場 (9:40~17:00 休憩1時間を含む)

表-2-②

段階	内 容		
	A会場 受講者数20 (小6、中6、高4、教育局4)	B会場 受講者数16 (小5、中6、高5)	C会場 受講者数16 (小8、中5、高3)
情報収集	<ul style="list-style-type: none"> <li>・所要時間：2時間7分</li> <li>・説明・解説：64分</li> <li>・個人ワーク：26分</li> <li>・グループワーク：37分</li> <li>・全体共有：なし</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・所要時間：1時間27分</li> <li>・説明・解説：50分</li> <li>・個人ワーク：15分</li> <li>・グループワーク：18分</li> <li>・全体共有：4分</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・所要時間：2時間20分</li> <li>・説明・解説：26分</li> <li>・個人ワーク：23分</li> <li>・グループワーク：44分</li> <li>・全体共有：47分</li> </ul>
分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・所要時間：57分</li> <li>・説明・解説：33分</li> <li>・個人ワーク：なし</li> <li>・グループワーク：24分</li> <li>・全体共有：なし</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・所要時間：1時間30分</li> <li>・説明・解説：34分</li> <li>・個人ワーク：6分</li> <li>・グループワーク：29分</li> <li>・全体共有：21分</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・所要時間：1時間34分</li> <li>・説明・解説：49分</li> <li>・個人ワーク：6分</li> <li>・グループワーク：19分</li> <li>・全体共有：20分</li> </ul>
構想	<ul style="list-style-type: none"> <li>・所要時間：1時間24分</li> <li>・説明・解説：22分</li> <li>・個人ワーク：なし</li> <li>・グループワーク：49分</li> <li>・全体共有：13分</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・所要時間：1時間27分</li> <li>・説明・解説：18分</li> <li>・個人ワーク：20分</li> <li>・グループワーク：20分</li> <li>・全体共有：29分</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・所要時間：1時間15分</li> <li>・説明・解説：11分</li> <li>・個人ワーク：なし</li> <li>・グループワーク：33分</li> <li>・全体共有：31分</li> </ul>
企画	<ul style="list-style-type: none"> <li>・所要時間：1時間35分</li> <li>・説明・解説：37分</li> <li>・個人ワーク：17分</li> <li>・グループワーク：26分</li> <li>・全体共有：15分</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・所要時間：1時間50分</li> <li>・説明・解説：20分</li> <li>・個人ワーク：24分</li> <li>・グループワーク：31分</li> <li>・全体共有：35分</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・所要時間：30分</li> <li>・説明・解説：17分</li> <li>・個人ワーク：6分</li> <li>・グループワーク：7分</li> <li>・全体共有：なし</li> </ul>



個人ワークの様子



グループワークの様子



全体共有の様子

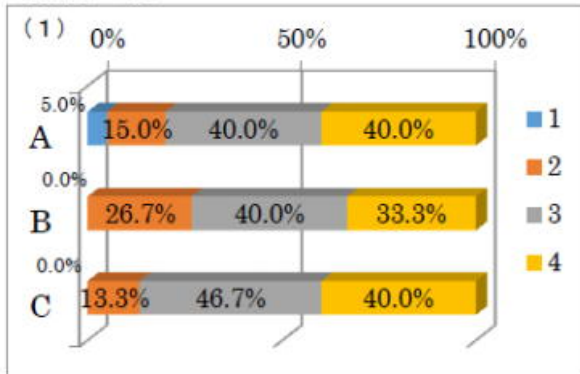
## 2 研修講座に対する受講者の評価・傾向

(1) 受講者の評価 (アンケート結果) ※ A、B、C は会場を表す。(1)~(4)は質問の番号を表す。

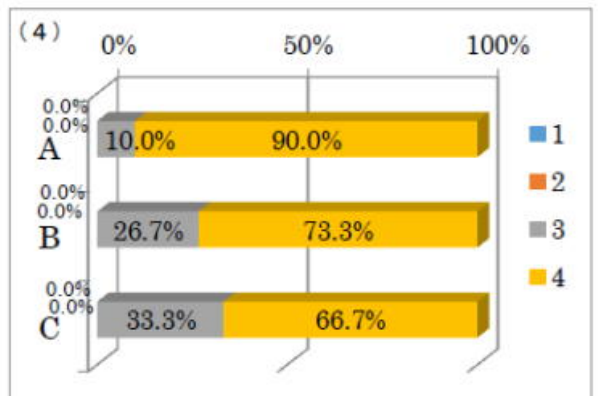
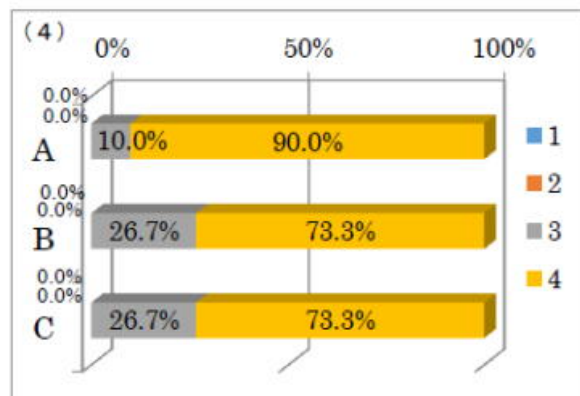
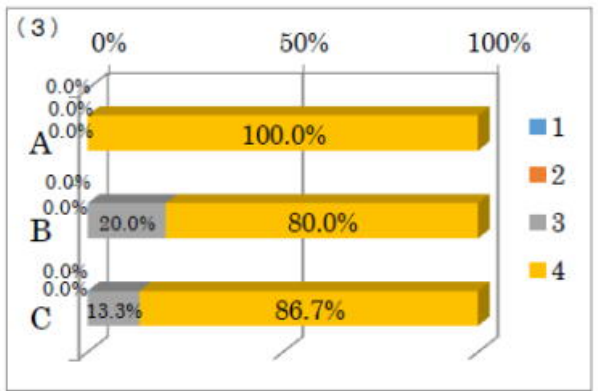
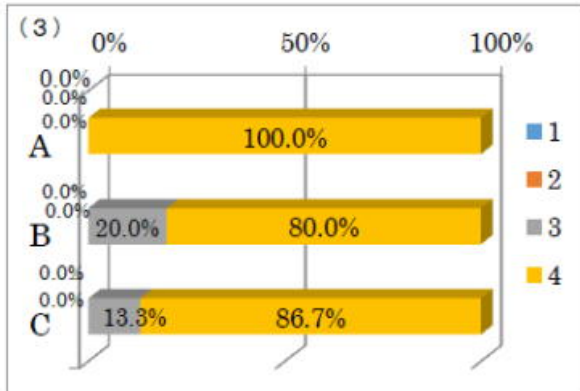
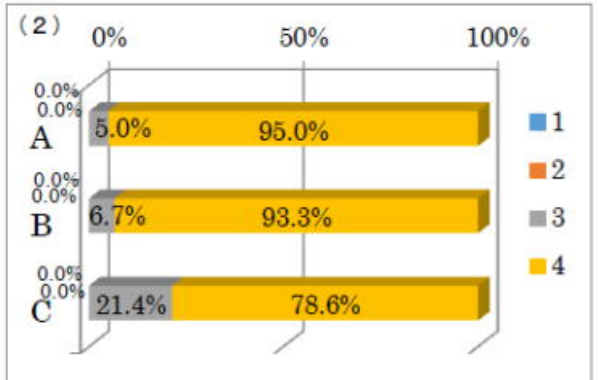
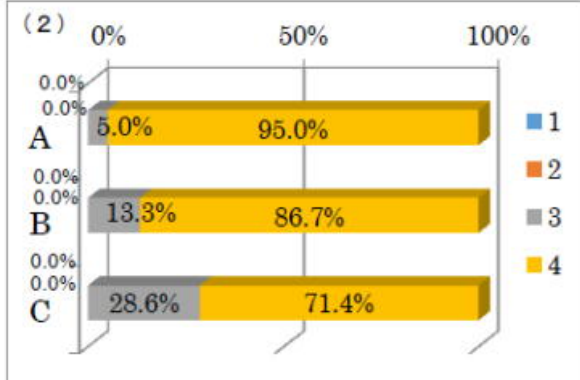
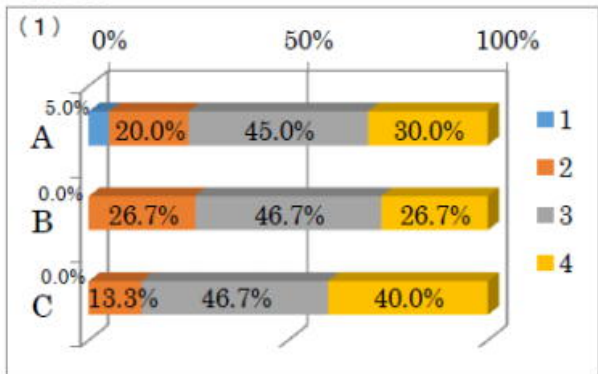
1	よくなかった(理解できなかった、参考にならなかった)
2	あまりよくなかった(あまり理解できなかった、あまり参考にならなかった)
3	よかった(できた、参考になった)
4	非常によかった(よくできた、非常に参考になった)

(1)	研修の時間は、適切でしたか。
(2)	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となりましたか。
(3)	講師の講義や演習は、あなたにとって興味をひくものでしたか。
(4)	明日からの実践に生かせる内容でしたか。(ヒントが得られましたか)

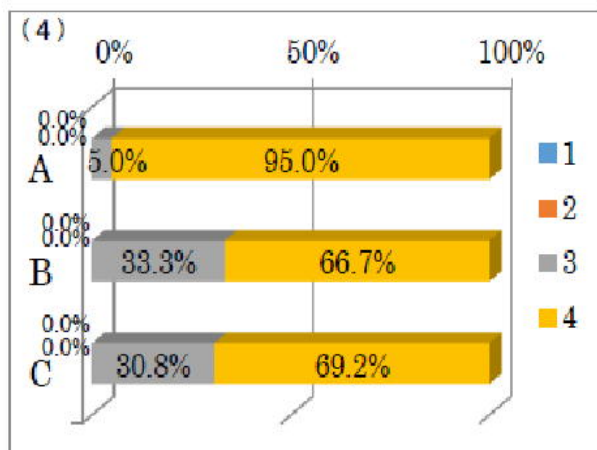
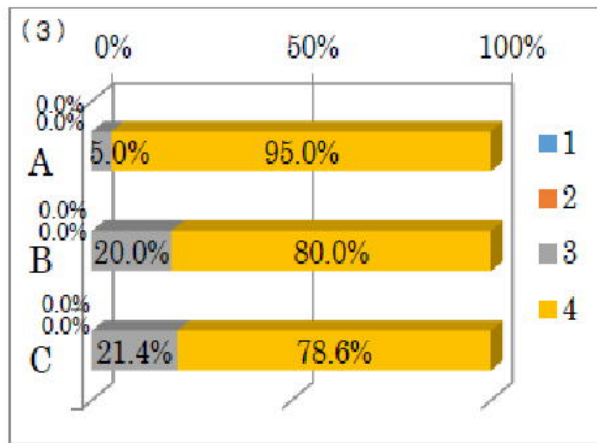
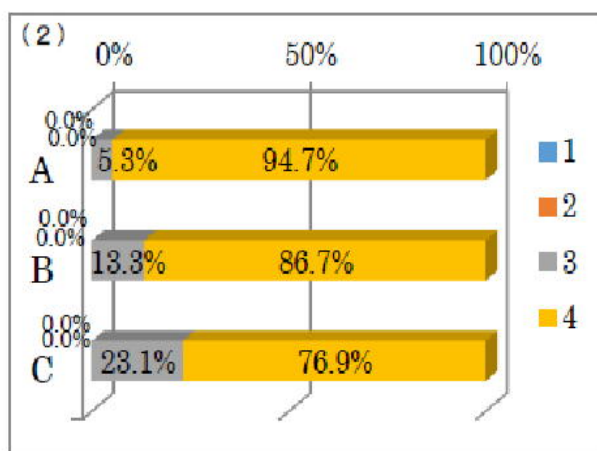
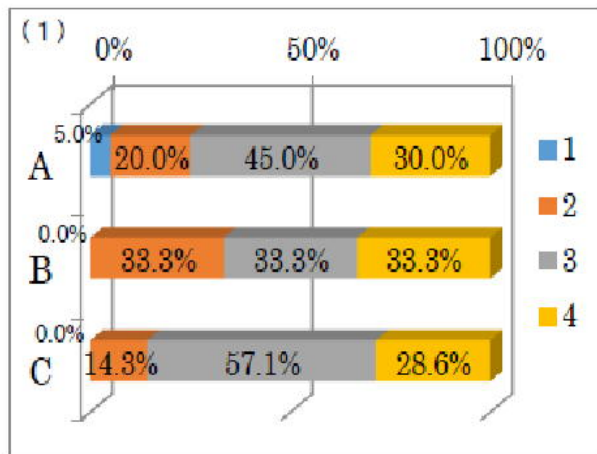
### 【情報収集】



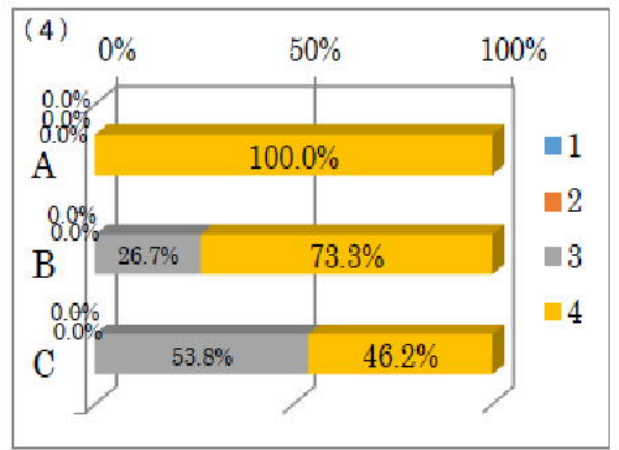
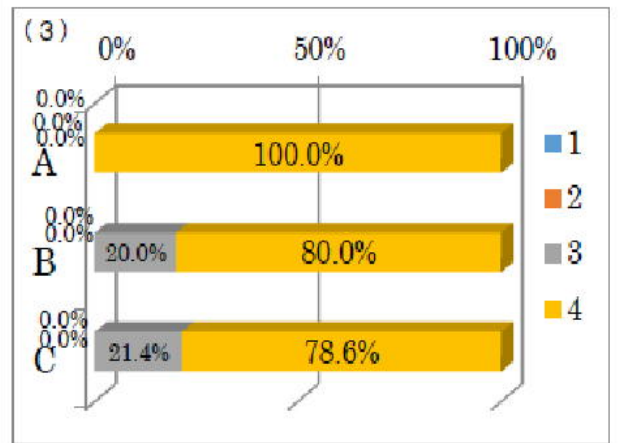
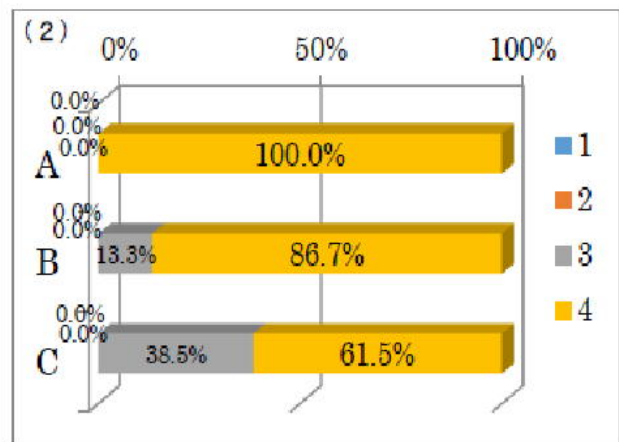
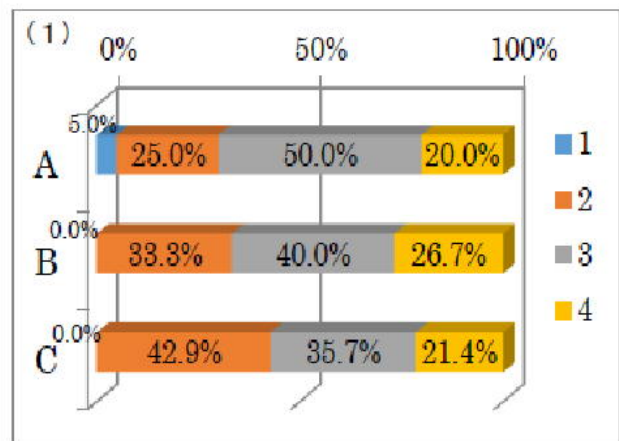
### 【分析】



**【構想】**



**【企画】**



## 【記述欄】

### (全体)

- 多くの校長先生方と交流を深めることで、多様な気付きを発見することができた。
- 事例は分かりやすく、演習プログラムも丁寧に作られている。
- グループ協議では、耳当たりのよい表現や外向きの表現を使って格好を付けてしまい、本音を表出することができなかった。
- すべてにおいて、自分があまりに経験則に縛られていることに気付いた。研修を通して新たな視点を持つことができた。
- 目の前の現場ばかりに目が行きすぎて幅広い観点に欠けていると認識した。
- いかに関自分が旧態依然とした考え方や思考に縛られていたか実感できた。
- 自分の経験のみを基にするとどうしても偏りが出ることを実感した。
- 自分の思考の傾向や弱点を把握し、視野や視点を広げることができた。
- 結論ありきの判断しかしてこなかったことに気付いた。
- どのセッションも学校経営を進める際の考え方そのものを見直す契機となった。
- よくまとまった一貫性のある資料をいただいた。校長会の研修資料として活用したい。
- 講師のかかわりが我々の研究意欲を一層高め、よい研修につながったと思う。

### (情報収集・分析)

- 定性的側面をしっかりとらえる必要性を感じた。
- 原因と方策を決めるとき、経験や限られた情報だけでは思い込みに陥ることがあることから具体的なデータの必要性を実感した。
- ロジックツリーの作成は初めての経験だったので、手間取った。
- グループ協議の際、誤った分類について講師から御指摘いただき助かった。誤っていると分かっているにもかかわらず、声の大きい人に流されやすく、グループ協議の難しさを感じた。
- 全体発表後の質疑応答の際に、講師から質問していただいたことで気付くことがたくさんあった。
- ロジックツリーを使って真因を分析する方法には、新鮮な驚きを覚えた。

### (構想・企画)

- しっかりした目的、目標、子供の姿、方向性を示すことが大切である。
- 目的・目標・方策の順序性が混同し、方策をはじめに考えてしまう面もあった。
- MUST基準、WANT基準の考え方が校長の一貫した判断につながるものが納得できた。
- できない理由ではなく、チャレンジさせるような検討基準を示すようにしたい。
- 目的に合致している企画を実施できるようにする姿勢が校長には必要である。

### (全体の課題)

- 時間のない中での研修となり、お聞きしたいことが多く残ってる。
- 全体で質問し、再度検討する時間を設けてほしかった。
- 短縮バージョンでの実施であったが、全体的に時間不足で消化不良の感がある。
- それぞれのセッションでもっと深く考えたり、時間がたくさんあるとよかった。
- 実習時間が短かったため、振り返りの時間が足りなかった。
- 一部の演習に臨む際、課題を考えるための条件等が不明確で考えたことや話し合いが的外れになることもあった。

## （２）受講者の傾向

道立教育研究所の運営者の観察等をもとにした受講者の傾向は、以下のとおりである。なお、情報収集以降は、3会場で実施したため、各会場の特徴的な傾向を記載した。

### ○ 導入（全体会）

本プログラムの背景、ねらい、今後の校長に求められる「応用力」などについて、約 20 分の講義を行った。受講者の多くは、講義に真剣に耳を傾け、熱心にメモを取っていた。受講者の中には、もう少し長い時間聞きたかったという声があった。

### ○ 情報収集

ケース演習①では、応用力を養うポイントの理解、自己の思考特徴の自覚など、本プログラムの趣旨を十分理解していない受講者が多かったが、講師が随所で繰り返し趣旨を伝えることにより、正解を求める姿勢や模範的・総花的な表現が徐々に少なくなっていた。

### ○ 分析

・全く経験したことのない演習にほとんどの受講者は戸惑いを隠せなかった。また、失敗を避け、ロジックツリーの正しさ、美しさを求める受講者も散見された。こうしたことからロジックツリーの作成は円滑に進まないグループが多かったが、作成のプロセスでは、それぞれの見方や考え方の違い等を感じながら、構造的な分析の在り方について議論を深めていた。

・ロジックツリーを作成しているとき、「打ち手（解決策）を決めてから、それに合うものを真因にしているのではないか」といった講師の指摘に対して、受講者は返す言葉がなかった。多くの受講者は、経験則に偏った真因の分析であることを改めて実感していた。

### ○ 構想

・「目的」と「目標」の違いを理解することに苦労していた受講者が散見されたが、講師の「例え」を交えた補足説明により理解を深めていた。

・グループ交流を行う中で、多くの受講者が、自分は原因より解決策から考える思考回路になっていることに気付いていた。

・グループごとの発表に対する質疑応答は積極的に行われていたが、学校関係者の視点からの内容が多かったことから、講師から、地域住民からの視点を大切にするよう助言があった。この助言により質問の視点は地域へと広がり意見交流が一層活性化した。

### ○ 企画

・研修の終盤にもかかわらず、受講者は疲れも見せず積極的に取り組んでいた。演習の素材が日常の実践とかかわりが深く、イメージしやすいためか多くの意見が出された。

・MUST 基準、WANT 基準の考え方、企画案の改善の返し方などは管理職にとって重要であることを実感していた。

・給食が実施されていない高校の参加者も前向きな姿勢で取り組んでいた。

### ○ 全体

・タイトなスケジュールでの研修であり、中には途中で講師の指示が理解できなくなり作業が滞った受講者が散見されたが、講師やグループ内メンバーのフォローなどにより、全受講者が最後まで参加することができた。

・セッションを体験するたびに、自分の思考特徴を自覚し、交流することの重要性や確かな教育観を持つことの大切さを実感していた。

### 3 検証・改善点

#### (1) 研修の成果と課題

受講者のアンケート結果では、研修時間の項目以外は、すべての会場においてすべての項目が「非常によかった」「よかった」が選択されている。また、記述欄では、「自分がいかに経験則に縛られていて旧態依然とした考え方であったかということに気付いた」、「交流の大切さを実感した」、「自己の思考特徴に気付いた」などの記述があった。こうした結果から一定の成果が得られたと考えられる。研修時間の課題については、受講者のみならず運営者からも挙げられており、今後の改善が必須である。

研修全体から考えられる課題については、次のとおりである。

##### ○ 日程

研修の時間帯は、9:00～17:00（休憩1時間を含む）までの連続7時間であり、「導入」、「情報収集」、「分析」、「構想」、「企画」の5つのセッションを行った。受講者の思考の流れが途切れることなく、研修のストーリーを意識しながら円滑に研修が推進された。但し、多くの受講者、運営者から「1日で5つのセッションを行うのは盛りだくさん」といった情報量の多さが指摘された。本プログラムの内容を精選した「短縮バージョン」をもとに実施したが、今後、さらに改善が必要と考える。

##### ○ 講師

同一の講師が同一の会場を継続して担当したことにより、講師がグループや個人の思考の特徴などに応じて柔軟に介入するなど、受講者の実態を十分とらえ、柔軟かつ適切に対応している様子がうかがえた。また、受講者と講師がコミュニケーションを重ねることにより、受講者が気兼ねなく発言できる雰囲気となった。このたびは、1日の研修であったためその有効性はある程度明らかになったが、数日間にわたる研修においては、同一の講師が連続して行うことの有効性についてさらに検証が必要である。もし、セッション間で講師が変更する場合は、受講者の思考特徴、特性など、その傾向を事前に講師間で引き継ぎ、情報共有することが重要である。

##### ○ 1会場の人数

1会場の人数を20名（4名×5グループ）程度で構成した。各会場の講師は、個人ワークやグループワークの際に適宜巡回し、全体を把握しながら適切に介入することができた。また、グループの発表なども5グループ程度が適切であった。こうしたことから、20名程度が本プログラムの演習における適切な人数と考えられる。また、北海道の試行では、1つのグループに小学校、中学校、高等学校の校長を混合して構成することにより、様々な視点から交流することができた。今後は、自己の思考特徴を自覚するという研修の目的を実現するためには、他校種の教員はもとより学校事務職員などをグループに取り入れるなどの工夫が効果的であると考えられる。

##### ○ 振り返りの時間の確保

アンケート項目の「研修時間は適切でしたか」という項目については、すべての会場のすべてのセッションにおいて、「よくなかった」「あまりよくなかった」と回答した割合が最低でも13.3%、最高では42.9%であった。受講者アンケートや運営者の声などを踏まえると、その原因として、個人ワークや振り返り（内省）の時間不足が考えられる。本プログラムの進行は、説明、個人ワーク、グループワーク、全体共有、振り返り（内省）の過程を基本と



して、受講者自身が気づき、納得していくことを大切にしている。表-2-②を見ると、全体的にグループワークの時間は確保されるが、個人ワークや振り返り（内省）の時間が十分ではない。特に振り返りはどの会場でもほとんど行われていなかった。今後、研修効果を高めるためには、時間配分、確保に配慮する必要がある。

また、受講者や運営者からは「スピードについていけず十分理解できない場面があった」「もっと考える時間がほしかった」などの声が寄せられていることから、本テキストを活用したプログラムの実施に要する時間については、再度検討する必要がある。

#### ○ 各セッション間のつながり

運営者の反省の中に、「各セッションの講義や演習は興味深く今後の実践に生かすことができるが、セッション間のつながりについて説明することがさらに研修を充実させる」とあった。各セッションの冒頭に研修の趣旨を繰り返し取り上げることとしているが、その際にセッション間のつながりについて確認して進めることも重要と考える。

### （2）プログラムで活用するテキスト類の問題

#### ○ ケース本文と補助資料

運営者の中には、架空の学校を素材としてケースメソッドを行うことは、対課題面の応用力を養う上で効果的であるといった声が多かった。参加者や運営者の中には、北海道の実情に合わせて学校規模、地域の実態を変更してはどうかといった意見があったが、自分自身の思考の特徴を理解することや、自己の経験のみに頼らず、交流によって課題を解決する本プログラムの趣旨に鑑みれば、むしろ、このまま北海道の実情とは異なる学校をケースとして取り扱うことが効果的と考える。

#### ○ 繰り返しの説明

本プログラムは、これまでの知識伝達型の研修から、「応用力」を養うことに主眼を置いている。受講者がこの趣旨を理解し、受講への意識を高めていくために、各セッションの冒頭に意図的に繰り返し同様のスライドを用いて説明することとなっている。今回の研修では、これらのスライドの説明は、時間不足のため、かなり割愛されている。セクション後半の振り返り（内省）も同様である。こうした流れでは、本プログラムの目的は十分達成できない可能性がある。

#### ○ 模造紙

自身の思考特徴を実感することができるよう、グループワークで作成したロジックツリーの図、MUST 基準や WANT 基準の表などを発表する際、自他の成果物を比較できるよう、黒板、ホワイトボードなどに成果物を並べて掲示した。また、休憩時間に他のグループの成果物を余裕をもって見ることができるよう、セクション終了後には、側面や背面の掲示板に成果物を掲示した。こうした取組により、自分の思考の特徴を一層自覚することができたと考える。

### （3）プログラムの進行等、指導上の課題

#### ① 情報収集

#### ○ 導入の必要性

ケース演習を行う前に、「これからのリーダーに求められること」、「そのためにすべきこと」、「本プログラムの趣旨」などを全体で共有したことは、受講者の参加意欲を高め、研修への動機付けとなった。今後も、本プログラムの冒頭では、こうした「導入」での意識付けは必須と考える。

## ○ グループ内での共有の在り方

ケース演習①「朝日南中学校のケース」において、個人ワークでは、「ケース本文」「補助資料」を読んでワークシートに考えを記入し、グループワークでは、グループ内で共有を図り各メンバーの考えの要点のみ模造紙に転記する。その後、グループごとに発表し全体共有することとなっている。ある会場では、グループで要点を転記する際、メンバー全員の考えをまとめながら表記したため、すべてのグループが総花的でほぼ同様の内容となった。受講者からは、どのグループもあまり差がみられず、思考の特徴や違いは感じられないとの感想があった。このケース演習①のねらいが自分の思考の特徴に気付くことであるとするならば、①グループ内の各メンバーの思考の違いが分かるよう分割して模造紙に転記する。②全体に発表するときに各メンバーの違いについても説明するなど、改善を図ることが考えられる。

## ② 分析

### ○ テキスト活用で確認すべき点

講義・演習の進め方は、テキストの内容を基準としつつ、講師に委ねられているが、次の点については統一することが大切であると考えられる。

・ケース演習でロジックツリーを作成する際、最初は、朝日南中学校の資料を見ないで考え、検証の際に資料を活用する。

・セッションの最後に配付し説明するツリーの作成例は、「複式学級」が表記されていることから、朝日南中学校のデータを基に作成したものでないことを受講者に周知する。

### ○ 受講者の柔軟な思考を促す働きかけ

受講者は無意識のうちに、説明で例示されたような整ったロジックツリーを完成させようとしたり、失敗しないように慎重になったりする。こうした意識が、思考を硬直させ、作業を停滞させているようである。この度のすべての講師は、「ロジックツリーを最初からうまく作ることは困難」「きれいなツリーを作ることが目的でない」といったことを受講者に伝え、失敗を恐れず柔軟な発想ができるような雰囲気づくりに努めていた。はじめて体験するワークショップに、受講者は不安を抱えながら参加している。これからも不安を払拭し積極的に参加できるよう配慮することが重要である。

## ③ 構想

### ○ 「学校教育目標」と「目的」、「目標」

多くの受講者は、通常、学校で使われている「学校教育目標」とケース演習で取り上げる「目標」を同義として捉えて、ありたい姿の作成に必要以上の時間を要していた。この演習が円滑に進んでいた会場では、冒頭で各学校で掲げられている「学校教育目標」は、この演習では「目的」であることを明確に伝えていた。今後も誤解される可能性のある言葉、内容は、定義を確認し、全体で共有した上で演習を進めることが重要と考える。

### ○ ワークの際に映し続けるプレゼンテーション画面

ありたい姿（目的と目標）を個人やグループで作成している際、映し続けるプレゼンテーション画面の選定は重要である。ある会場では、「SMART」（プレゼン資料 16 ページ）の画面を映し続けたところ、受講者はその5つの要素に沿って目的や目標を作成し、予定以上の時間を要した。そのほかの会場では、「朝日南中学校の情報をもとに、校長として、朝日南中学校の『ありたい姿』を策定する」（プレゼン資料 18 ページ）を映し続けたところ、「SMART」の要素にはあまりこだわらず、目的や目標の定義や一貫性などを基に作成し、やや短い時間で作業を終えた。作業内容、作業に要する時間、成果物が異なること、所要時間に差が出ること

などから、作業中に映し出すプレゼン画面については、今後吟味する必要がある。

#### ○ 効果的な例示

各講師は、目標と目的の違いについて、「リンゴ全体が目的、分割したそれぞれが目標」「教育基本法には目的があり、それを実現するための目標が謳われている」など、分かりやすい例示を活用して理解を促していた。短時間でセクションを進める場合は、こうした効果的な例示を有効に活用することも重要と考える。

#### ○ 発表での講師の適切な介入

各グループの発表に対する質疑応答の場面では、講師も質問者となり、質問の模範を示すことにより、交流を活性化させていた。また、各発表の内容で曖昧な点をより明らかにしていた。さらに、質問が教育関係者の視点からの内容に偏っていたため、講師が地域住民の目線で質問するよう促したことにより、交流内容が一層広がった。今後も交流場面では、こうした講師の適切な介入が求められる。

#### ④ 企画

##### ○ 判断の正否よりプロセス

演習②において、企画案の評価と改善シートの評価欄（○、△、×を記入する欄）について各グループが異なった判断をしたとき、ある会場では、受講者が正解を求める雰囲気になった。その際、講師は「すべての判断が正解である」、「判断する際は自分の特徴が表れることを自覚することが重要である」と改めて確認し、受講者の納得を得た。この場面は、受講者が正否を求めたくなる場面ではあるが、講師は、正否についてコメントすることなく、本プログラムの趣旨に基づき、自己の思考の特徴を自覚しながら、企画案に対して判断基準をもってジャッジし、企画者に適切に改善案を示すといったプロセスを理解することが重要であることを助言すべきであると考えた。

##### ○ 講師の適切な介入

企画の演習では、個人ワークやグループワーク、全体共有などのワークショップが大部分を占める。それぞれのワークが充実するためには講師の適切な介入が重要である。3名の講師の介入には次のような傾向があった。

- ① 方向付け：作業が進まない、または滞っている場合に補足説明や例示を行ったり、視点を示したりする。
- ② 価値付け：望ましい考え方を称賛し、演習の成果上げ、研修意欲を高める。必要に応じて他のグループに紹介し、よさを全体に広げる。
- ③ 比較・関連：他の受講者や他のグループの発表と比較したり関連させたりして、思考の特徴などに気付かせる。
- ④ 問いかけ：新たな問いを与え思考をさらに深めさせる。全く異なる視点からの問いを与え思考の特徴などに気付かせる。

介入の際は、こうした例を参考にし、「応用力を養うポイントを理解する」という本プログラムの趣旨を踏まえ、適切に対応することが重要である。

(中澤 美明)



## 第6章 函館市での試行

### 1 研修の概要

#### (1) 本研修プログラムの位置づけ

函館市は、平成27年度から試行研修を行い、今年度2回目である。函館市教育委員会主催の管理職専門研修および函館市校長会・教頭会研修の1つとして実施した。採用校長、昇任教頭は悉皆研修である。

函館市は、過去全日を通しての研修形態が少なく、内容も講義形式が多かった。新しい時代に対応する学校経営に生かすために本研修プログラムを実施し、根付かせることは、地域の教育にとって大きな意義をもつ。

平成27年度は、校長を対象に「導入」、「情報収集」、「分析」について実施した。函館市は、本研修プログラムを実施する日数は年間1日すなわち6プログラムのうちの2プログラムである。全プログラムを修了するには3年を要する。実際の学校経営に生かすことをねらうために、校長の候補である教頭に対象を広げた。

平成28年度は、対象を校長、教頭とし、初受講者は、「導入」、「情報収集」、「分析」について実施、昨年続く2回目の受講者は、「構想」、「企画」について実施した。校長と教頭の同日開催としたため、いずれかが参加する学校が多く、2回目の受講者が少なかった。次年度以降の実施が叶えば、本研修プログラムの流れが軌道にのるものとする。

各プログラムに3時間をあてるために日程を工夫したが、初受講者対象の「導入」、「情報収集」、「分析」では、「導入」30分、「情報収集」3時間、「分析」2時間30分の構成となった。

#### (2) 研修内容等

項目	内容
研修講座名	「新しい時代に対応する学校管理職マネジメント研修」
目的	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年度公立学校採用校長、昇任教頭、および受講を希望する校長、教頭
参加者	【情報収集・分析】 小学校校長8名、中学校校長4名 小学校教頭38名、中学校教頭19名 小計69名 【構想・企画】 小学校校長1名、中学校校長3名、 北海道教育研究所員2名 小計6名 総計75名
会場	函館市民会館（〒042-0932 函館市湯川町1丁目32番1号）
グループ編成	【情報収集・分析】 校種混合 4名×5班+4名×6班+4～5名×6班 計17班

	<p><b>【構想・企画】</b> 校種・職種混合 3名×2班 <span style="float: right;">計2班</span></p>
時間設定	<p>1月13日(金)</p> <p><b>【情報収集・分析】</b> 9:00 開講 9:05 講義「導入」 9:35 分科会会場へ移動 9:45 講義・演習「情報収集」2時間30分 12:15 昼食休憩 13:00 講義・演習「情報収集」30分 13:30 講義・演習「分析」2時間30分 16:00 アンケート記入 16:05 閉講</p> <p><b>【構想・企画】</b> 9:00 開講 9:05 分科会会場へ移動 9:15 講義・演習「構想」3時間00分 12:15 昼食休憩 13:00 講義・演習「企画」3時間00分 16:00 アンケート記入 16:05 閉講</p>
グループ別講師等	<p><b>【導入】</b> 分科会 1・2・3 講師：小西 哲也（兵庫教育大学） 記録：葛西 耕介（愛知県立大学）</p> <p><b>【情報収集・分析】</b> 分科会 1 講師：中澤 美明（北海道教育研究所） 記録：宮脇 浩和（兵庫教育大学） 分科会 2 講師：池田 浩（新潟市教育委員会） 記録：坂地 亜紀（兵庫教育大学） 分科会 3 講師：桑原 鉄次（長崎県教育センター） 記録：坂地 亜紀（兵庫教育大学）</p> <p><b>【構想・企画】</b> 分科会 4 講師：稲垣 健（神戸市総合教育センター） 記録：西井 直子（三重県松阪市立久保中学校） 西山由花子（岡山県久米南町立久米南中学校）</p>

	<b>【進行補助】</b> 田中 登（函館市教育委員会） 毛利 繁和（函館市立本通中学校） 他函館市教育委員会指導主事 8名
--	---

## 2 研修講座に対する受講者の評価と傾向（回答者数は67名）

### （1）情報収集、分析について

各プログラムについて、次の評価項目及び評価基準でアンケートを実施した。

#### 【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つた、あまり参考にならなかつた）
- 1 良くなかつた（理解できなかつた、参考にならなかつた）

全 体 (%)

評価		4	3	2	1
情報 収 集	ア	68.9	27.9	3.3	0.0
	イ	88.5	11.5	0.0	0.0
	ウ	82.0	18.0	0.0	0.0
	エ	77.0	23.0	0.0	0.0
分 析	ア	67.2	29.5	3.3	0.0
	イ	88.5	9.8	1.6	0.0
	ウ	85.2	14.8	0.0	0.0
	エ	73.8	26.2	0.0	0.0

小学校校長8名、小学校教頭38名、中学校校長4名、中学校教頭19名、計69名の集団の結果である。回答者数は61名であった。本プログラムを経験し、全体的にプラスに捉えている。

「ア研修の時間は、適切でしたか」は、個人によって異なる。声としては「長かった」というよりは、「もっと思考する時間がほしかった」というものが多かった。

「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」は高評価であった。非常に刺激を受けたという結果である。

「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」はイに次ぐ高評価であり、本プログラムの研修形態に対してプラスに捉えている。

「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）」は、悪くはな

いものの、まだ実感がなく、今後の経験に生かす時間や機会が必要である。

小学校校長、小学校教頭の結果である。

小学校長 (%)

評価		4	3	2	1
情報 収集	ア	75.0	25.0	0.0	0.0
	イ	87.5	12.5	0.0	0.0
	ウ	100.0	0.0	0.0	0.0
	エ	75.0	25.0	0.0	0.0
分析	ア	75.0	25.0	0.0	0.0
	イ	100.0	0.0	0.0	0.0
	ウ	100.0	0.0	0.0	0.0
	エ	75.0	25.0	0.0	0.0

小学教頭 (%)

評価		4	3	2	1
情報 収集	ア	73.5	26.5	0.0	0.0
	イ	91.2	8.8	0.0	0.0
	ウ	85.3	14.7	0.0	0.0
	エ	79.4	20.6	0.0	0.0
分析	ア	76.5	23.5	0.0	0.0
	イ	88.2	8.8	2.9	0.0
	ウ	85.3	14.7	0.0	0.0
	エ	70.6	29.4	0.0	0.0

中学校校長、中学校教頭の結果である。

中学校長 (%)

評価		4	3	2	1
情報 収集	ア	66.7	33.3	0.0	0.0
	イ	66.7	33.3	0.0	0.0
	ウ	66.7	33.3	0.0	0.0
	エ	33.3	66.7	0.0	0.0
分析	ア	33.3	66.7	0.0	0.0
	イ	66.7	33.3	0.0	0.0
	ウ	100.0	0.0	0.0	0.0
	エ	33.3	66.7	0.0	0.0



中学教頭 (%)

評価		4	3	2	1
情報収集	ア	56.3	31.3	12.5	0.0
	イ	87.5	12.5	0.0	0.0
	ウ	68.8	31.3	0.0	0.0
	エ	81.3	18.8	0.0	0.0
分析	ア	50.0	37.5	12.5	0.0
	イ	87.5	12.5	0.0	0.0
	ウ	75.0	25.0	0.0	0.0
	エ	87.5	12.5	0.0	0.0

小学校種が本プログラムをスムーズに受け入れているように見える。中学校種は慎重な回答に感じる。また、中学校教頭がロジックツリーに対して今後に活かせるものとして関心が高いことがわかる。

次に、自由記述に表れたキーワードを観てみる。

キーワード (%)

	計	小学校長	小学教頭	中学校長	中学教頭
自分のクセ	31.1	37.5	32.4	66.7	18.8
俯瞰, 広い視野	23.0	50.0	17.6	33.3	18.8
応用力	3.3	25.0	0.0	0.0	0.0
今後に生かす意識	9.8	12.5	11.8	0.0	6.3
ツリー	23.0	0.0	26.5	0.0	31.3
情報の重要性	16.4	12.5	20.6	0.0	12.5
有意義な研修	8.2	12.5	8.8	0.0	6.3

本プログラムの事例について思考することを経験し、「自分の思考のクセ」や「俯瞰すること、広い視野で観ること」について意識したという回答が多かった。日常、業務を処理することに終始し、いつのまにか考えが偏っていることがうかがえる。

また、ロジックツリーに対する関心の高さが教頭の回答から観られる。論理的に360度の事柄について考えることの経験の少なさがうかがえる。

(2) 構想, 企画について

小学校校長1名、中学校校長3名、北海道教育研究所所員2名と、受講者が少なかつたため、数値の妥当性については考慮しなければならない。

全 体 (%)

評価		4	3	2	1
構想	ア	50.0	50.0	0.0	0.0
	イ	83.3	16.7	0.0	0.0

	ウ	100.0	0.0	0.0	0.0
	エ	66.7	33.3	0.0	0.0
企 画	ア	50.0	50.0	0.0	0.0
	イ	83.3	16.7	0.0	0.0
	ウ	83.3	16.7	0.0	0.0
	エ	66.7	33.3	0.0	0.0

「ア研修の時間は、適切でしたか」は、「全日は長いがこれくらいの時間が必要」という声であった。

「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」は高評価であった。プログラムの内容に満足していた。

「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）」は、悪くはないものの、今後の経験に生かす時間や機会が必要である。

### 3 検証・改善点

#### (1) 研修の成果と課題（プログラム全体）

##### ① 時間配分について

1プログラムの標準時間は3時間である。今年度の各試行で、地域の研修設定の実情に合わせるため、各プログラムの時間を短縮しての研修を試みた。しかし、議論の結果、本プログラムは個人ワークやグループワークが重要であり、そのことで受講者が得る自分の思考への振り返りや今後の経営への意識が培われることから、時間を短縮しての研修が馴染まず、本研修の目的を達成することは難しいと考える。

年度末に行った函館市試行は、各プログラムの3時間確保を前提に日程を組んで実施した。結果は、受講者の評価に表れるとおり、本プログラムの理解促進や趣旨の浸透につながった。

##### ② 講師について

本プログラムの開発目標の1つとして、汎用的であることが必要である。多くの講師の育成が必要である。函館市試行は各分科会講師が兵庫教育大学以外の人材が当たった。各々がプログラムの趣旨について理解を深めるとともに、経験知を得た。



### ③ 会場について

函館市試行では、大きなホールや会議室を1教室としてそれぞれ2分科会を配置して行った。パーティションを区切った実施となったが、各々の講師が声を落として進行せざるを得なかった。また、グループ討議も隣の分科会を気にして声を落としていた。プログラムの趣旨以外のことに配慮しなければならない状況は避けるべきで、今後、1教室1分科会の形式が望まれる。



### ④ 地域について

函館市は土地柄としてはおおらかさがある。また、教育関係の人事異動が狭いエリアで行なわれてきた傾向が否めない。こうしたことを背景に変革的な意識が高いとはいえない。今後、新しい時代に対応する学校経営の意識を高める必要がある地域の1つと考える。本プログラムを函館市に根付かせることは、地域の教育力を高める一助となる。

### ⑤ 研修後の実態について

本プログラムが現場で生きて働いているのか検証する必要があるとすれば、その方法について協議しなければならない。

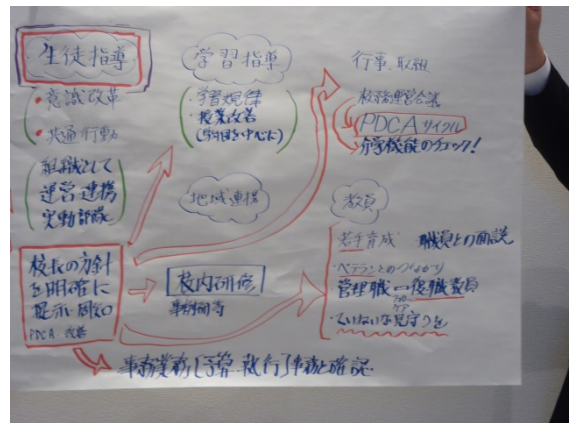
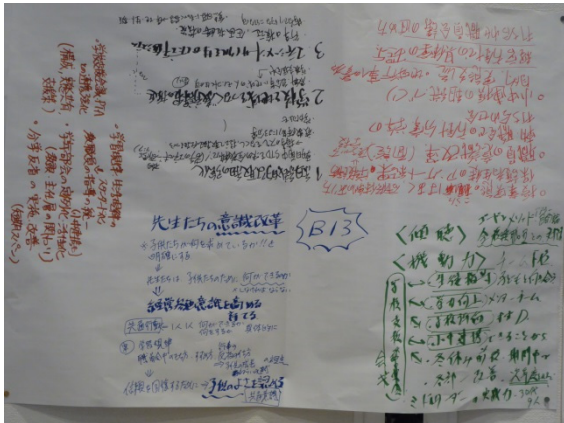
## (2) プログラムで生用するテキスト類の問題

今回、複数の講師を得て、各々の経験を通して協議を深め、テキストのマニュアル化について充実しなければならない。

### (3) プログラムの進行等、指導上の課題

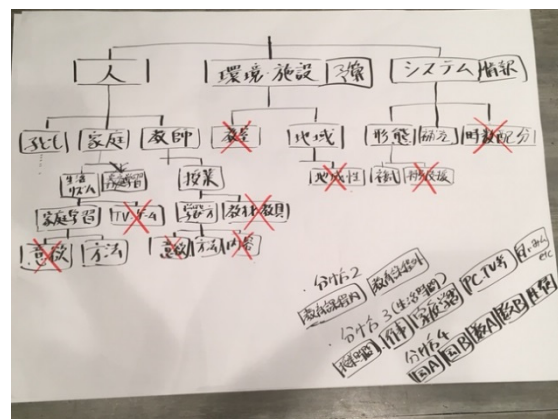
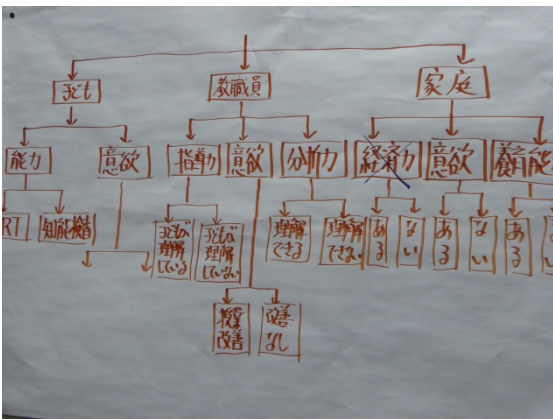
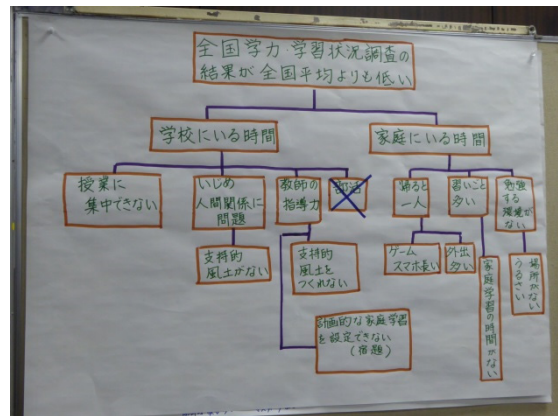
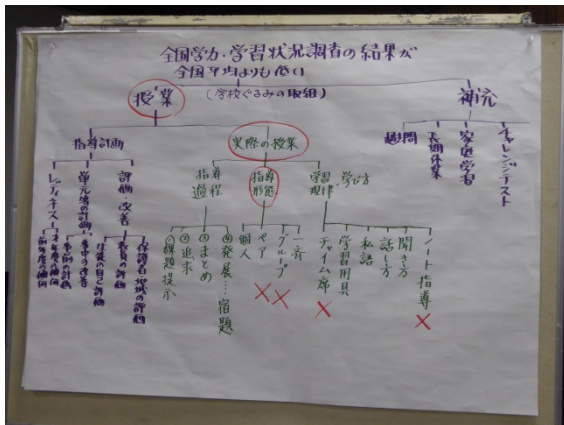
#### 【情報収集】

模造紙の使い方がまちまちだった。班の意思で自由に使うという考えもあるが、各班が発表で使用する場合には同じ向きに記述した方が、班で考えたことが伝達し易いと考える。プログラムを進める際に講師は考えを決めて取り扱うのがよい。時間配分が標準の3時間であれば、講師が事前に指示し、それに添う形での受講は可能である。



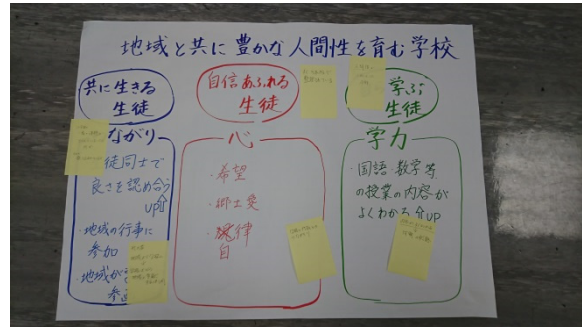
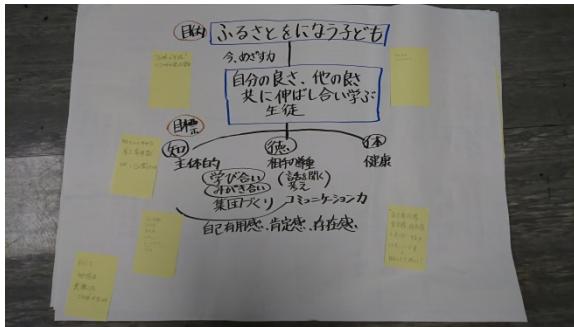
#### 【分析】

ロジックツリーについて、指導側の工夫がいつそう必要な状況にある。各段階で次元をそろえるということについて受講者の理解促進につながる資料をさらに準備するなど、このセクションの効果的な進行について、協議を深め資料作成に努めることが必要である。



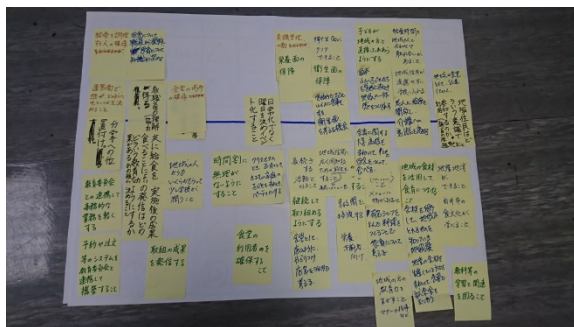
【構想】

1年前に標準時間で「導入」、「情報収集」、「分析」を経験した受講者でプログラムを進めた。アンケートでは、教育目的・目標の発表で、保護者・住民・記者などの立場からの質問場面での対応に戸惑った自己評価があったが、講師側から観ると各立場からの質問への回答の質が高かった。1年という時間を空けた研修でも、標準時間によって十分思考をしたという経験が、スムーズにプログラムのステップをふんでいくことを確かめられた。本研修を今後進めていくにあたっては、6つのプログラムの順を丁寧に追って標準時間で行うことが大切である。



【企画】

前述のように、「導入」から「構想」までを順を追って丁寧に受講した校長たちは、理解も十分に、下記の成果物に観られるように非常に質の高い演習を行った。題材の「学校給食の地域の食堂としての活用」も非常にアクセスしやすく、しかも深まりがあり、コミュニケーションも活発であった。コミュニケーションをいっそう効果的に行うため準備として、使用する付箋の大きさが複数あった方が、思考を深める作業に結びつきやすい。今後は、複数の大きさの付箋を用意して進行した方がよい。



基準	検討基準	評価	理由	改善案
MUST	献立変えない	△	持込み企画がある	持込み企画を避けたい
	一緒に食べる	○		場所や時間などの具体案を
WANT	くしを教える	○	協力依頼をどう行うか、検討が必要不可欠なところ	
	誇りを教える	△	目的に届けていない、具体的な言葉が必要	お祭りへの案内や中身の紹介を工夫する (地域と関係づくりの中にある)
NOT	新発案性	×	調理室の改造は予算が必要	行政の支援は？ 予算を伸ばす工夫
	教職員負担増	△	負担は軽減される	講師の負担を軽減する部分について検討する、無理なく進めるようにする
基準	ほかに地元の活用	◎	ありOK	

(毛利 繁和)



## 第7章 三重県、山口県で得られた情報

### 三重県での試行①（情報収集のため実施）

1. 研修の概要	
<p>(1) 本研修プログラムの位置づけ</p> <p>平成23年度から開発しているテキストを用いた学校管理職のためのマネジメント研修を事務職員用にアレンジして試行的に実施したものである。</p> <p>事務職員が、組織として何をするか、チーム学校で求められている力とは何か、本研修を通して、事務職員が普段主に担っているであろう仕事に特化するのではなく、管理職とともにマネジメントを担うリーダー的立場にある者として、学校全体をどう見るかという観点をもって研修にあたること、組織の現状を把握するための情報収集の在り方に関する新たな視点と具体策を学び、リーダー的な位置にある者として「応用力」を養うポイントをつかむことをねらいとしていた。</p>	
項目	内容
研修講座名	平成28年度小中学校事務職員主査研修
目的	サブリーダーや将来のグループリーダーを視野に入れ、組織マネジメントに対する理解を深化させる。本研修では、組織の現状を把握するための情報収集の在り方に関する新たな視点と具体策を学び、リーダー的な位置にある者として、「応用力」を養うポイントをつかむことをねらいとする。
対象	三重県内小中学校に勤務する事務職員
参加者	三重県内小学校、中学校に勤務する事務職員のうち、主査在職0～5年目の者 70名
会場	会場 三重県教育研修センター (〒514-0007 三重県津市大谷町12)
グループ編成	異校種、異学校
時間設定	7月4日(月) 10:00～10:05 開講式 10:05～11:40 全体講義(多目的ホール) 11:40～12:40 昼休憩 12:40～15:30 講義・演習「情報収集」 ・多目的ホール(8班) ・第4講義室(4班) ・第2講義室(4班) 15:30～15:40 会場移動・休憩

	15:40～16:20 　まとめの全体講義（多目的ホール） 16:20～16:30 　閉講式
グループ別講師 等講師等	グループ数：16班（1班当たり4～5人） ・多目的ホール　8班　〔講師：澄川〕 ・第4講義室　4班　〔講師：藤田〕 ・第2講義室　4班　〔講師：西井〕 記録：小和田、西山、宮脇、坂地

(2) 研修内容

最初の全体講義では「導入」の講義として、マネジメントの考え方、なぜ、事務職員がこの研修を学ぶのかについて、続く、「情報収集」では、グループに分かれて講義・演習を行った。情報収集では「応用力」を養うポイントをつかむための基本的な考え方、自分自身の思考の特徴をつかむこと、それに加え、情報収集の4つのポイントについて、最後の「まとめ」では、中教審答申で言われる「チーム学校」の下、事務職員も組織としてマネジメントに携わっていくようになるため、その心構え等についての講義が行われた。

2. 研修講座に対する受講者の評価・傾向

【評価】

- ・情報収集、状況把握、それに伴う自分の考え、特徴、勉強になった。(12)
- ・自分の偏り(強み)に自信をもち、他の偏り(弱み)を理解するために視野を広げる努力はしていかなければと思った。(7)
- ・客観的な情報収集をいろんな方向から行って発言していこうと思う。(5)
- ・「できる」というより「していかなければならない」と思う。自分に足りないところがよくわかった。(4)
- ・課題解決の能力を高めるために、これまでの考え方とは異なり、まず現状把握に努めるという意識を持つことが大切と学んだ。(2)
- ・考え方を学ぶ研修、答えのない研修、今までと違うところに頭を置くことができた。(2)
- ・「マネジメント」をもっと意識して日々の業務を見直すとともに、学校の内外に発信していけるよう、様々な場面を利用して、思いや考えを伝えられる機会を増やしていきたい。(2)
- ・教育委員会制度が変わったということは知っていたが、どんな影響が出てくるかなど勉強になった。(2)
- ・情報収集シート代表例は今後非常に活用できると思った。
- ・学校現場で、「カリキュラム用語で話をする」を実践したい。
- ・教員の考え方に圧倒されて委縮されがちだが「もっと自信を持っていい」という日渡先生の言葉にパワーをもらったので前進したい。
- ・今日の話聞いて、子どもたちのためにもう一步積極的になりたいと思った。



- ・学校で一人で頑張っても限界があると思っていたが、自身の意識改革が必要だと思った。
- ・自分の弱い点、足りないところを自分でうめるだけでなく、組織としてうめていけばよい。
- ・コミュニティースクール、チーム学校に事務職員としてどのように関わっていくか、自分でその答えを考えていく手立ての一つになった。
- ・今までの経験で何かをおこなおうとしていた自分がいたが、客観的な情報で事実と解釈を間違えず情報を幅広い範囲で収集し、学校経営にいかしていきたい。

#### 【傾向】

- ・受講対象者の年代は、講義形式の研修を受けた者が多く、グループによる演習に慣れていないこともあり、グループでの話し合いが活発には成されていない班も見られた。
- ・受講者と指導者に距離があり、密度として広すぎたことが受講者の様子に影響した可能性がある。
- ・事務職員自身が、自分の学校全体ではなく、仕事という狭い範囲でしか見えていない面もあるため、個人ワークを書けていない者もいた。
- ・一方で、グループワークもしっかり出来ている班もあり、個人差が大きかった。

#### 3. 検証・改善点

個人ワーク等を書けていない者への配慮として、「学校を知るためにはどのような情報が必要か」「学校の場所、生徒数なども情報である」などの声掛けや、思ったこと、感じたことを素直に記入するよう声をかける必要がある。

また、講師育成の観点から、もう少し細かい指示が必要など、講師の演習への参画ポイントについてもまとめていく必要がある。

テキストのモデル時間は、3時間20分であるが、今回の時間は2時間50分が確保されており、約3時間あれば十分に実施可能である。



三重県での試行②（情報収集のため実施）

1. 研修の概要	
<p>(1) 本研修プログラムの位置づけ</p> <p>平成23年度から開発しているテキストを用いた学校管理職のためのマネジメント研修を試行的に実施したものである。</p> <p>校長としての学校経営マネジメントの理念を理解するとともに、実践の振り返りを通してさらなる学校改革の意欲を喚起すること。なぜ今このような研修が必要なのか。学校管理職に求められるマネジメント力はどのようなものか。組織の現状を把握するための情報収集の在り方に関する新たな視点と具体策を学び、「応用力」を養うポイントをつかむこと、分析では、問題が起こったときの原因分析のポイント、「真因」特定のポイントについての考え方を学ぶことをねらいとしていた。</p>	
項目	内容
研修講座名	平成28年度第3回新任校長研修
目的	校長としての学校経営マネジメントの理念を理解するとともに、実践の振り返りを通してさらなる学校改革の意欲を喚起することをねらいとする。
対象	三重県内の公立学校に勤務する新任校長
参加者	三重県内の公立学校に勤務する新任校長 9月5日（月） 54名（小学校長42名、中学校長7名、高等学校長3名、盲学校、特別支援学校2名） 9月6日（火） 40名（小学校長26名、中学校長9名、高等学校長5名）
会場	会場 三重県教育研修センター （〒514-0007 三重県津市大谷町12）
グループ編成	異校種、異学校
時間設定	9月5日（月）及び9月6日（火） 10:00～10:05 開講式 10:05～11:35 全体講義（多目的ホール） 11:35～12:35 昼休憩 12:35～15:00 講義・演習「情報収集」 ・多目的ホール（5日：6班、6日：5班） ・第4講義室（5日：5班、6日：5班） 15:00～15:15 会場移動・休憩 15:15～16:20 分析の講義、まとめの全体講義（多目的ホール） 16:20～16:30 閉講式
グループ別講師	グループ数：5日：11班、6日：10班（1班当たり4～5人）

等講師等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多目的ホール 5日：6班、6日：5班 [講師：日渡]</li> <li>・第4講義室 5日：5班、6日：5班 [講師：小西]</li> </ul> 記録：西井、桑原、稲垣、坂地
------	--

(2) 研修内容

最初の全体講義では「導入」の講義として、マネジメントの考え方、なぜ、今このような研修が必要なのかについて、続く、「情報収集」では、グループに分かれて講義・演習を行った。情報収集では「応用力」を養うポイントをつかむための基本的な考え方、自分自身の思考の特徴をつかむこと、それに加え、情報収集の4つのポイントについての講義・演習が行われた。「分析」では、演習を行わず講義のみとし、原因分析のポイント、「真因」特定のポイントについて講義が行われた。最後の「まとめ」では、学校管理職は広い視野が必要となるため、1つ上から物事を見なければならぬこと、本日の研修を通して、自分自身の特性、偏りを自覚する機会となったので、今後、実践して欲しい旨の講義が行われた。

2. 研修講座に対する受講者の評価・傾向

【評価】

**H28.9.5（月）：研修内容の総合的評価（活用度）**

- ・二学期からの学校経営に活かしていける。
- ・来年度の学校経営方針等を考える上で有意義な手法、考え方を学ぶことができた。
- ・広い視野で学校に関する情報を集め、企画・実行していく。
- ・自校の分析をしながら、校内外の組織づくりに活かしたい。
- ・今後、学校のビジョンを考える上で大いに参考になる。
- ・分析の仕方が具体的で、これからやってみようと思う。
- ・今後の学校経営ビジョンを立てる時に、今日の研修を役立て、多方面からの情報収集や分析をしていく。
- ・現状把握をする上で、校長の学びや経験値だけでは偏りがあることから、教職員全員、さらには、保護者・地域の方々を交えた話し合いを実施していく。

**H28.9.5（月）：研修内容・講師・資料・時間設定等改善すべき点、要望、感想**

- ・自分のマネジメントの観点の偏りを自覚する機会となったので、気をつけて取り組んでいきたい。開かれた教育課程をつくるために、視野を広げて見る力を付けていきたい。
- ・この半年、校長として目の前にある課題を解決することで精一杯であった。本日の研修で、校長のリーダーシップをもう一度考えることができた。職員に明確なビジョンを提示していないことに気付かされた。明確なビジョンをたてるために、現状をもっと分析する必要があることに気付かされた。
- ・今進められようとしている教育改革の内容や方向性が具体的によくわかった。今一度校長としての自分の想いを再確認し、職員との対話に努めたい。

- ・今までは、限られた知識や経験から解決策を導こうとしていたが、現状を把握し、ありたい姿を設定し、課題と解決策を決定するようになっていきたい。
- ・学校のリーダーである校長は成果を出すことが求められている。そのための外的マネジメントの考え方を整理することができた。午後の演習は、応用力向上において、自己変革につなげられる内容であった。
- ・自分の経験や知識に基づく認識の偏りに気付かされた。
- ・内的マネジメントから外的マネジメントへ意識を切り替えることの重要性が良く分かりました。
- ・校長としての意識、法的・組織上の立場について、認識を新たにすることができました。
- ・自分の行動が、これまでの学びや体験によっていることが演習等を通して良く分かりました。自分の特性を振り返り、これからの情報収集の仕方や内容、また職員への指導を見つめ直していきたいと思う。
- ・時間が足らなかった。
- ・引き続きこの研修を受けたい。

#### **H28.9.6 (火)：研修内容の総合的評価 (活用度)**

- ・違った観点からのアドバイスをいただいたので、情報収集をはじめとして学校運営に活かしていきたい。
- ・目標の立て方について基本に戻れた気がします。現状把握について、理論的にシステムをつくっていきたいです。
- ・自校の課題把握から目標設定に至るプロセスが明確になり、次年度の経営方針策定に活かしたい。
- ・学校運営上の課題を精査する時や学校・家庭・地域との連携の在り方について方針を立てる際に活かしたい。
- ・学校経営を進める上で、いかに情報を集め、分析するかのヒントになった。また、自分自身の傾向が良く分かった。その傾向を踏まえて弱い部分に留意して学校経営を行いたい。

#### **H28.9.6 (火)：研修内容・講師・資料・時間設定等改善すべき点、要望、感想**

- ・学校運営の構想をねる時の基本にできると思います。
- ・情報収集についてのノウハウ、その功罪についてきっちりと教えていただいたので、今後それをもとに実践しなければならないと意識することができた。(意識変革ができた。) まず外的情報の収集から始めたい。
- ・学校経営の基本を学んだ気がします。自分の考えの偏りを知ることができたので、今後に活かしていきたいです。
- ・新しい知識と経験を短気に吸収し、成果に結びつける行動ができるように、自分自身の意識改革を図りたい。

- ・情報収集の必要性、視点について気づかなかった点に気付かせてもらった。もっと組織的に行わなければいけないと思った。
- ・校長のリーダーシップについて、正に質の高い視野の持ち方、目標管理の仕方を得られたと思います。経験に裏打ちされたマネジメントとリーダーシップが「陥りやすいポイント」になるほどと良く分かり、それを改善する努力が必要だと感じました。
- ・「校長は教頭までとは違う職である」という自覚を持って学校経営を行っていきたい。
- ・今回の講座を連続講座にしてほしい。
- ・演習は大変ためになりましたが、時間が短く慌ただしかった。

### 3. 検証・改善点

「研修内容の総合的評価（活用度）」では、2日間を通して、「できる」「どちらかというところできる」が98%～100%であった。また、「研修内容の総合的評価」についても、2日間を通して、「満足」「どちらかというところ満足」が97%～100%であり、今後の学校経営に活かしていきたいという肯定的な評価であった。

研修内容の総合的評価や、「今後の学校経営に活かしていきたい」「自身の考え方の偏りを自覚する機会となった」というアンケートの記述内容からも推察されるように、管理職として考え方や行動について深く学ぶ場になり、今後の実践に活かせると感じていることから、一定の成果は得られていると考えられる。

研修の様子



山口県周南市での試行（情報収集ため実施）

1. 研修の概要	
<p>(1) 本研修プログラムの位置づけ</p> <p>対象を学校管理職としてテキストを作成し、試行研修を実施してきたが、管理職前ミドルリーダー対象に実施した場合の反応等の検証を行った。</p>	
項目	内容
研修講座名	新しい時代に対応するミドルリーダーマネジメント研修会
目的	<p>学校運営の活性化を図るためには、学校を支える学年経営や分掌業務が充実し、それぞれに所属する教職員の連携・協力が必要となる。その学年や分掌を取りまとめる役割を担うのがミドルリーダーであり、ミドルリーダーがその役割を果たすためには、学年や分掌をマネジメントする力が求められる。</p> <p>本研修会では、学校の活性化に向け、校内組織の中核となるミドルリーダーのリーダーシップ力やマネジメント能力の向上を図ることを目的とする。</p>
対象	光市、下松市及び周南市内の小学校及び中学校のミドルリーダーのうち、校長が推薦する者
参加者	<p>11月1日（火） 小学校 35名、中学校 27名 計62名</p> <p>11月25日（金） 小学校 33名、中学校 25名 計58名</p>
会場	会場 山口県周南総合庁舎 7階（山口県周南市毛利町2-38）
グループ編成	1グループ4～5人で全14グループを編成し、二つの会場に分かれ、会場ごとに講師を配置して実施
時間設定	<p>11月1日（火）</p> <p>13:00～13:30 全体講義〔日渡〕</p> <p>13:30～16:30 講義・演習「情報収集」〔日渡・小西〕</p> <p>11月25日（金）〔日渡・小西〕</p> <p>9:30～9:35 前回「情報収集」の振り返り</p> <p>9:35～12:35 講義・演習「分析」</p> <p>13:35～13:45 午前「分析」の振り返り</p> <p>13:45～16:00 講義・演習「構想」</p> <p>—記録—</p> <p>11月1日（火） 宮脇、坂地</p> <p>11月25日（金） 西井、宮脇、坂地</p>

## (2) 研修内容

- ・「情報収集」、「分析」、「構想」の講義・演習とも、管理職対象研修用のテキスト（ケース本文・補助資料）、ワークシートを活用

## 2. 研修講座に対する受講者の評価・傾向（アンケート結果による。主な事項のみ掲載）

### 【H28.11.1（情報収集）／学校管理職に求められる能力や専門性についての考え】

- ・部下から信頼されるために学び続けること、的確に課題をつかむことができるために、多くの情報を持つことが必要だと思いました。
- ・危機対応の能力が、更に必要になると思います。
- ・幅広く俯瞰する力。
- ・調整力と企画力そしてリーダーシップ。
- ・いろいろな（能力、性格など）教員の集団なので、それぞれの個性を生かすための役割、担任などを決めたい。
- ・広い視野、高い情報処理能力、コーディネート能力。
- ・今までとは違う資質や能力が求められているということが分かりました。
- ・全体を見渡せる能力、情報収集力、企画調整力、危機管理能力など、多岐にわたる専門性が必要だと思う。
- ・知識や経験はもちろんですが、「チーム学校」で、学校運営に取り組むためには、自分が人間関係をつくる力、教職員が人間関係をつくる力が必要であると思います。
- ・フォロワーを集めるという言葉がとてもよかったです。具体的なリーダー論的な研修も受けてみたいです。
- ・マネジメントとリーダーシップが管理職として大切であることが、再度実感することができた。

### 【H28.11.1（情報収集）／印象に残ったこと、感じたこと、気づき】

- ・「アクティブラーニング」の実践方法が知れてよかったです。
- ・広い視野に立って考え、情報を集めることの大切さを感じました。
- ・国や県の動向について、もっと知るべきだと感じました。
- ・小学校教員なので、中学校の事例で考えるのは、難しい場面もあった。ただし、学校全体を考えるとという点では、小・中とも同じであると感じた。
- ・情報収集には「偏りが出てくることを前提に」ということを実感しました。
- ・校長は、教員・教頭とは別の職であるという意味がよく分かった。リーダーは成果を挙げなければならない。そのためには行動しなければならないこと、視野を広げることが必要である。経験と知識をどう増やしていくか課題である。
- ・知識と経験のもとに仕事をしていることが分かった。
- ・実際に立場を変えて考えることで、気付かなかった視点、自分の考えの偏り、現管理職の方のご苦労など、多くのことを学ぶことができた。

- ・リーダーには、フォロワーが必要、フォロワーをどう作っていくかを考えたい。
- ・現状把握の大切さを感じた。しっかり把握した後の目標設定が、その学校に相応しい目標になることを感じた。そしてその目標に向けて、チームで課題に向かっていくことが大切だということも感じた。
- ・普段考えていないことに目を向けることができ、大変充実した研修になりました。
- ・演習を通して、いかに自分の情報収集の仕方や考え方が浅いものであるかを実感した。今後、違う場面でも、この考え方は応用できると思った。
- ・考えたことのなかった学校運営の視点を得ることができました。
- ・漠然と捉えていたことがはっきりしてきたり、自分の思考の傾向が分かったり、現状を知る良い機会となりました。
- ・情報収集の広さ、自分の偏りに気付かされた研修であった。自分の考えを言葉にしようとする思考を試される場面もあり、緊張感をもって臨むことができた。
- ・自分自身の知識と経験の少なさが視野の狭さに結びついていると感じました。またそれに自分の感情を入れないように業務遂行したいと思いました。
- ・一人の考えでは、全体のことは見えず、複数のメンバーで考えていくことの大切さを強く感じました。お互いに力を振り絞って、考えを出したつもりでしたが、それでも最後の振り返りでは1つも出なかった項目があり、もっと広い視野をもって学んでいかなければいけないと思いました。また、日本の教育に欠けていた学校マネジメント育成のシステムが、兵庫教育大学でこのように起ち上げられたことは、素晴らしいことだと感じました。
- ・自分の視点はまだまだ児童の視点でしか見ていないことを痛感した。視野が広がったように感じる。
- ・子ども中心の知識と経験にのみとらわれていることが痛感させられた。広い視野で学校を見ていくことが大切である。
- ・リーダーは、幅広く考えること、課題を見つける目、情報収集等、大切なことが多くあることを学びました。特に「学び続ける」ことの大切さが一番印象に残りました。
- ・課題解決の演習が中心で、これまで学んできた学校組織マネジメントの研修がとても活かされたものでした。
- ・日頃、リーダーシップを求められながら、うまくいかない毎日ですが、今日のように具体的にその在り方を教えて頂き、自分に不足している部分や学んでいくことの大切さを理解することができました。
- ・リーダーとして、幅広い視野をもつことの再確認ができた。考え方、理論は難しい部分もあったが、講師の方の説明が分かりやすく十分に理解することができた。



**【H28.11.25 (分析・構想) / 学校管理職に求められる能力や専門性についての考え】**

- ・今回のような自分の考えやあたり前とっていたことを見直せる研修はいいと思います。
- ・情報を収集すること、分析して学校教育に生かすことがとても大切だと感じた。
- ・学校をマネジメントすること。そのためにも、情報収集、分析、判断、表現するための力を身につけておくことが大切と思いました。自分の視野の狭さをあらためて感じました。
- ・学担視点から管理職視点で、見る機会を与えてもらった。このような研修は今まで受けたことがなかったので、あらためて今回の研修をもとに、本校の学校教育目標を眺めてみたいと思う。
- ・発想だけでなく、今日のようにグループで協議し意見をまとめたり調整することの大切さ難しさを感じました。様々な意見を題意に基づいて整理していく力が必要だと思います。
- ・「学び続ける」という点において、前回の研修から今回までに自ら積極的に情報収集しようとしていなかった点に大いに反省しました。
- ・フォロワーを増やすことが大切で、そのためには自ら学び続けることが必要だと実感できました。
- ・広い視野をもって情報を集めること。多くの人の意見を聴くこと。話し合うこと。事実に基づいて考えること。成果が分かる目標を立てること。今の学校に合う目的を立てられること。

**【H28.11.25 (分析) / 印象に残ったこと、感じたこと、気づき】**

- ・原因を探るツリーを作成するのに、対策ばかりが浮かんできました。今までの経験をもとにしか考えられない。学校の中でしか仮説（仮説にすらならない…）していないことが分かりました。広い視野で物事を見ることの必要性を感じることができました。
- ・対応策ありきで考える特徴があり、なぜ問題が起きているのか憶測でしか捉えようとしていないことに気付いた。また、自分は間違うことを非常に恐れる傾向があり、それ故に子どもにも密かに正答のみを求めてしまっているのではないかと思った。自分の思考の狭さが少しでも実感でき良かった。
- ・情報の多さが分析力に繋がってくるので、情報収集をもっと大切にしなければならないと感じた。
- ・対策を考えている自分に気付いた。問題点を探るためには対策を考えることが、問題の真の姿にせまることができないことが分かった。
- ・ケース演習を通して、他の人との分析を比較することで分かることが多かった。
- ・実践は、理論に裏打ちされたものでなくてはならないこと。分析は独断ではなく、周囲の方々の考えも含めなくてはならないことを学んだ。
- ・情報を収集し、分析し、構想する過程など、日々の教育現場では得られない体験がで

きた。というより、その点を今までスルーして、職務に取り組んできたことを反省した。

- ・仮説を考えていくことの大切さを学んだ。原因を先に考えないことが大切であることが大切である。
- ・階層を考えたり、同一階層で内容を揃えたりするのを考える作業がおもしろかったです。何かに応用できそうです。
- ・真因に近づくことの難しさを実感したが、それとともに真因に近づくことの重要性を理解することができた。
- ・フローチャートの第一階層を考えるのが非常に難しかった。そのためにマインドマップ等で意見に広がりを持ち、整理してからの方が取り組みやすいと思いました。
- ・教諭の立場でも、十分、日頃の生徒指導、学級経営等でも活かせると思いました。
- ・分析も構想も今までにない視点で、考えなければならぬことが伝わってきました。真因を探るのは、特に印象に残りました。
- ・グループで話し合うことで、広く考えることができる。自分が思いつかない考えつかないことを知ることができる。
- ・自分の分析が、全体の視点から見れば、いかに一方通行若しくはワンパターンであるか自覚できました。
- ・分析する上での同じステージに並べるカテゴリを揃えるのが難しかったが、考え方はよく分かった。
- ・どちらの資料もとても分かりやすかったです。自分の視野の狭さや偏りを実感することができました。また構想では構想するだけでなく伝える力の大切さも学ぶことができました。これからの教育活動では、視野を広げて取り組みたいと思いました。

#### 【H28.11.25（構想）／印象に残ったこと、感じたこと、気づき】

- ・子どもたちを地域で育てていくという視点で目的を作っていかなければならないことがよく分かりました。
- ・学校教育目的や目標を考えるのは初めてで、いかに自分が今まで与えられたものからだけで考えていたのかが分かった。視点を変えることの難しさに気付いた。
- ・学校の中の閉ざされたところの目的、目標ではなく、子どもの将来を見据えて構想することが大切だと感じた。
- ・校内のみで目的は考えず、社会・家庭を見て、子どもに真に必要とされる力を目的にするという考え方を大切にしていきたい。過去のものや過去の目標・目的にとらわれず新しい視点で検討できる柔軟性を持ちたいと思います。
- ・学校目標を考えるという初めての体験をすることができた。柔軟に考えることが難しく、言葉さえ思い浮かばなかった。社会に開かれた～という視点、キーワードを頭に置いておきたい。
- ・目的と目標のつながり、ポイント等がよく分かりました。学校の教育目標が何故そう

- なっているのか。基本的な事柄が理解できていなかったと反省しました。
- ・目的・目標・方策等の区別を考えながら、学校教育目標を見たことがありませんでした。今までいかに閉じ込められた空間で独りよがりの考えをしていたのかが分かりました。1日半にわたりありがとうございました。
  - ・学校教育目標をどのように作っていけばよいか勉強することができた。実際に話し合い質問し合うことで、目的と目標の作り方を理解することができた。
  - ・目的、目標を考えると「教育用語」しか出てこず苦勞しました。「構想」の考え方が理解できました。ありがとうございました。
  - ・学校で当たり前のように使っている言葉が地域ではなかなか分かりづらい言葉になってしまうこと。目的や目標を考えるときには、言葉を選ぶ（地域の人に説明するつもりで）ことが重要であること。
  - ・目的（学校の教育目標）は、どうしても専門用語を多用してしまうが、具体的な方策で分かりやすく説明できることが大事だと思った。また、そう思ってもらえるような文言でなければならないと思う。
  - ・目的と目標と方策のつながりを常に意識しておくことが大切だということが分かりました。

### 3. 検証・改善点（アンケート結果による）

本研修の満足度について、以下の観点と評価値でテキスト毎に受講者アンケートを行った。

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）

#### (1) 研修の満足度（情報収集）

(人)

評価の観点	評価4	評価3	評価2	評価1	無記入	平均値
研修時間は、適切でしたか。	38	22	2	0	0	3.58
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となりましたか。	40	22	0	0	0	3.65
講師の講義や演習は、あなたにとって興味をひくものでしたか。	42	19	1	0	0	3.66
明日からの実践に生かせる内容でしたか。（ヒントが得られましたか）	34	25	2	0	1	3.52

## (2) 研修の満足度 (分析)

(人)

評価の観点	評価4	評価3	評価2	評価1	無記入	平均値
研修時間は、適切でしたか。	25	29	3	1	0	3.34
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となりましたか。	34	24	0	0	0	3.59
講師の講義や演習は、あなたにとって興味をひくものでしたか。	38	18	2	0	0	3.62
明日からの実践に生かせる内容でしたか。(ヒントが得られましたか)	25	30	3	0	0	3.38

## (3) 研修の満足度 (構想)

(人)

評価の観点	評価4	評価3	評価2	評価1	無記入	平均値
研修時間は、適切でしたか。	28	28	2	0	0	3.45
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となりましたか。	34	23	1	0	0	3.57
講師の講義や演習は、あなたにとって興味をひくものでしたか。	40	15	3	0	0	3.64
明日からの実践に生かせる内容でしたか。(ヒントが得られましたか)	29	25	4	0	0	3.43

上記のアンケート結果からわかるように、概ねいずれのテキストにおいても肯定的な評価結果(93~100%)であった。

「情報収集」においては、学校管理職に求められる能力や専門性についての考えとして、広い視野で、危機管理能力、調整力や対応力などが必要と多く受講者アンケートから読み取れる。印象に残ったこと、感じたこと、気づきとしては、狭い視野で自分の知識と経験だけで判断していたなど、考え方の偏りがあると痛感された受講者も多くあった。

「分析」「構想」においては、地域との連携や校内での連携が必要であり、そのような体制づくりが必要であることと広い視野をもって情報を集め、話し合うことの重要性が理解されたと判断できる。また、「分析」でのツリー作成について、現在の知識と経験で対策を先に考えてしまう癖に気付く受講者が多く、各グループ内での話し合いを行うことでいろいろな方面で、広く考えることができるようになったと判断できる。しかし、「分析」の満足

度のアンケートの数値から見ると他の地域同様、「分析」以外のテキストの満足度よりは低く、理解度が低いのではないかとと思われるので、部分的な改善（教授方法や事例内容等の改善）が必要と判断される。「構想」は、分かりやすかったや理解できたという評価が多く、意識改革には繋がっていると思われる。

したがって、ミドルリーダーにも本研修は、成果が得られると推測されるが、テキストや研修方法の改善は必要である。



↑ H28.11.1 演習（日渡教授）



↑ H28.11.25 講義（日渡教授）



↑ H28.11.1 講義（小西教授）



↑ H28.11.25 演習（小西教授）

（宮脇 浩和、坂地 亜紀）

