

令和元年度 教員の養成・採用・研修の一体的改革推進事業
実施テーマ：民間教育事業者との連携による教員の資質能力向上

新しい時代に対応する 学校管理職等研修の試行に係る研究報告書

令和2年3月

国立大学法人兵庫教育大学
新時代対応学校管理職マネジメント等研修研究会

目次

はじめに	1
I. 事業概要	
第1章 事業概要	3
1. 研究の背景と研究目的	
2. 調査研究の具体的な内容・取組方法	
3. 体制	
4. 実施経過	
II. 開発プログラム	
第1章 開発したプログラムの概要	13
1. モデルケース・解説スライドのコンセプト	
(1) 学校管理職リーダーシッププログラム	
(2) 教員用マネジメントプログラム	
2. プログラム及びワークシートの内容	
(1) 学校管理職リーダーシッププログラム	
(2) 教員用マネジメントプログラム	
第2章 開発プログラムの運営	19
1. プログラムを運営するにあたって	
2. 学校管理職リーダーシッププログラム	
3. 教員用マネジメントプログラム	
III. プログラムの実施	
第1章 学校管理職リーダーシッププログラムの研究成果発表会	35
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. 改善点と今後について	
第2章 教員用マネジメントプログラムの研究成果発表会	43
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. 改善点と今後について	
第3章 北海道での学校管理職リーダーシッププログラムの試行	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. 改善点	

第4章 函館市での学校管理職リーダーシッププログラムの試行	61
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. 改善点	
第5章 大津市での教員用マネジメントプログラムの試行	71
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. 改善点	
第6章 延岡市での教員用マネジメントプログラムの試行	81
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. 改善点	
IV. 開発プログラムの実施による成果と課題	
第1章 本調査研究の成果と課題	95
1. プログラム開発における基本構想	
2. 研修講師養成	
3. 学校管理職リーダーシッププログラム	
4. 教員用マネジメントプログラム	
V. 数字で見る新時代対応学校管理職マネジメント等研修研究会の活動まとめ	99
おわりに	105

【参考資料】

講義演習プログラム及びワークシート等

はじめに

新しい学習指導要領では「社会に開かれた教育課程」という理念として、①社会や世界の状況を幅広く視野に入れ、よりよい学校教育を通じてよりよい社会を創るという目標を持ち、教育課程を介してその目標を社会と共有していくこと。②これからの社会を創り出していく子供たちが、社会や世界に向き合い関わり合い、自らの人生を切り拓いていくために求められる資質・能力とは何かを、教育課程において明確化し育てていくこと。③教育課程の実施に当たって、地域の人的・物的資源を活用したり、放課後や土曜日等を活用した社会教育との連携を図ったりし、学校教育を学校内に閉じずに、その目指すところを社会と共有・連携しながら実現させること。が上げられている。

そのためには、学校に組織マネジメントの発想を導入し、校長が独自性とリーダーシップを発揮できるようにする。組織マネジメントの発想が必要なのは、学校だけでなく、教育行政機関も同様である。行政全体として、情報を開示し、組織マネジメントの発想を持つべきである。また、教育行政機関は、多様化した社会が求める学校の実現に向けた適切な支援を提供する体制をとらなくてはならない。具体的には、予算使途、人事、学級編成などについての校長の裁量権限を拡大し、校長を補佐するための副校長制や教頭複数制を含む運営スタッフ体制を導入することも重要である。

いずれにしても、学校を取り巻く現実の景色は、裁量権限の拡大が制度的に進められているが、裁量権限拡大に伴う管理職の能力の見直しや養成は進んでいない。そのために、旧来の知識と能力で新しい権限を行使している姿がそこにある。地方分権化時代を迎え、学校には特色づくりが求められる中、「他人と違うこと」「突出すること」を良としない学校経営が依然として続いている。また、子どもに大きな影響を与えている家庭教育や地域教育から離れたところで学校教育が存在し続けている。

当研究会の開発したこのプログラムは、このような問題を克服し、平成27年12月の中央教育審議会答申、教育委員会制度改革や、新しい学習指導要領の趣旨に沿うように、従来のマネジメントサイクルに新たな視点から取り組んだものである。

I. 事業概要

第1章 事業概要

1. 研究の背景と研究目的

(1) 研究の背景

○ 教育の動向と学校管理職マネジメント

平成12年の教育改革国民会議において、教育行政や学校教育現場での組織マネジメントの重要性が提言されて以来、教育関係機関等は、学校管理職の研修に学校組織マネジメントに関する内容を取り入れ、校長等の資質・能力の向上に努めてきた。その後、平成24年の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、教員の養成、採用、研修の一体化とともに、改めて校長等のリーダーシップ・マネジメント能力の育成について取り上げられ、教育委員会、大学等の関係機関が連携・協働して育成を支援する必要があることも指摘され、学校における管理職マネジメントの一層の充実が求められている。

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」の改正では、教育委員会制度の基本原則である「1. 教育における民主性の担保」、「2. 教育の自主性・専門性の担保」、「3. 教育行政の一般行政からの独立」の中で、従来から相対的に軽んじられてきた「1. 教育における民主性の担保」に、首長による新教育長の任免・罷免と、首長の総合教育会議の主宰という内容が盛り込まれた。これは、教育行政への民意の反映が一層重視されることを意味するものであり、学校現場にも大きな影響を与えるものである。

平成28年12月の中央教育審議会答申においては、児童生徒の資質・能力を確実に身に付けさせるために、「主体的・対話的で深い学び」の実現に向けた（「アクティブ・ラーニング」の視点からの）授業改善が取り上げられ、この度の学習指導要領改訂に新たに取り入れられた。この学習スタイルは、他者とのかかわりを通して、活用できる知識の質を高めるとともに、思考を深めながら自己の考えを確立していくものであり、児童生徒の学習はもとより、教員研修においても効果的である。昨今の教員研修では、演習や事例研究を取り入れるなどアクティブ・ラーニングの要素を取り入れた様々な工夫がなされてきているが、教員の多くは、未だこうした深い学びにつながる研修を経験していない。「教員は学校で育つ」と言われるように、まずは、指導的な立場にある学校管理職がアクティブ・ラーニング型研修を経験し、学校内で教員の資質・能力の向上を図るアクティブ・ラーニング型研修を実施できる仕組みと風土をつくることは重要である。

以上のような教育委員会や大学等の関係機関の連携・協働による学校管理職マネジメント能力の育成の重視、学校マネジメントの在り方に大きな影響を与える教育委員会制度の改正、教員の研修スタイルの転換など、昨今の教育の動向を鑑みれば、学校管理職におけるマネジメント研修の見直しは、喫緊の課題とすることができる。

○ 学校管理職研修の現状と課題

現在、都道府県や市町村の教育委員会で実施されている学校管理職研修では、「マネジメント力」を念頭においた研修が実施されているが、この研修は、日本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内容を踏襲している傾向があり、指示命令型や画一的な学校運営を進めるマネジメントの一面がある。

こうした学校管理職研修の多くで用いられている学校組織マネジメントテキストは、平成17年2月、マネジメント研修カリキュラム等開発会議が開発したもので、教育界に初めてもたらされたマネジメントテキストである。本テキストを用いた研修は、国の研修をはじめ都道府県、市町村の研修プログラムとして定着しており、特に校長、教頭等の学校管理職を対象とした研修で広く活用されている。

一般的にマネジメントの基本原理は以下の3点である。

- 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

この基本原理は、前述した現行の学校管理職マネジメント研修でも当然踏襲されているが、問題となるのは基本原理の順序性である。現行の学校管理職マネジメント研修では基本原則を①→②→③としており、学校はこれまで自分たちになかった組織マネジメントという発想を、この原理に基づき忠実に実行するよう努めた。そのため、校長という組織のリーダーが組織のビジョンである「学校教育目標」をしっかりと打ち出すようになり、現在多くの学校において、年度当初に校長が職員に対して提示することが通例となっている。

このことにより、組織目標である「学校教育目標」を校長が一人で考えることとなり、年度当初の4月に赴任した校長であっても、その学校の実態を把握しないまま「学校教育目標」を示すなど、教職員、児童生徒、地域住民・保護者と共有されているとは言い難い現状となっている。また、「学校教育目標」の内容は、学校教育法や学習指導要領の一節をコピーしたり、校長の個人的な理念や信念を示したりするなど、画餅のごとく形骸化している学校が多くを占めている。「民意」の反映をより重視した教育委員会制度の改正や中央教育審議会の答申等を踏まえれば、組織マネジメントの基本原理の順番性は②→①→③と並べ替える必要がある。このことは、言い換えるならば、学校における組織マネジメントをいわゆる「企業型から公務員型に」変える作業と行うことができる。

○ 発展的な課題

本研究では、これまで管理職を対象として、課題解決にかかるマネジメントプログラムのテキストを開発し、研修の試行を通して評価・改善を図ってきた。その研究の過程で次のような発展的課題もみえてきた。

① 対人面に係るリーダーシッププログラムの作成

本研究では、これまで対課題面のマネジメントプログラムの開発・試行実施・検証に取り組んできたが、学校管理職には、組織、チーム、個人を的確にとらえ、学校経営方針などの理念を浸透させて成果に結びつけることが重要であることから、対人面に係るリーダーシッププログラムを作成することも検討する必要がある。

② 教諭対象のマネジメントプログラムの作成

管理職対象のマネジメントプログラムを教諭対象のマネジメントプログラムに応用し、学級経営の充実に資することも重要である。また、管理職登用前の教諭段階で本研究のプログラムに関するマネジメントの考え方を養うことは、教員のキャリアにおいて重要である。

(2) 研究目的

こうした研究の背景や学校管理職研修の成果と課題を踏まえ、本研究は、これまで、現行の学校管理職研修の基本姿勢を見直すために発展的に「学校管理職マネジメントプログラム」の開発を進めてきたものであり、今後は、改善・充実を図るとともに研修講師の育成を通して開発したプログラムを全国的に活用していくことを目的とする。また、研究を通して生まれた発展的課題を受けて、対人面に係る理念の浸透を主眼においた「学校管理職リーダーシッププログラム」、教諭を対象とした学級経営に係る「教員用マネジメントプログラム」を新たに開発しようとするものである。これら3つのプログラムの具体的なコンセプトは以下のとおりである。

① 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」をはじめとする様々な情報を幅広く収集し、それを分析する能力や方法が重要である。更に、分析結果を基に目指す姿である「学校教育目標」や具体的な方策を企画する際の学校管理職としての判断の在り方、企画を組織的に実行する際の運営の考え方も養われるべき資質能力である。

そこで、本プログラムでは、学校が保護者や地域の情報を収集・分析する能力、学校教育目標の実現に向けた組織の在り方やその運営方法を確立するものである。

② 理念の浸透を図る（主に学校管理職リーダーシッププログラム）。

「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。極めて公共性の高い学校教育では、校長は、保護者や地域住民の思いや願いも反映された人材像を「学校教育目標」として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」を作成するとともに、その実現を図るために理念を組織全体に浸透させるものである。

③ 教育資源を活用する。

保護者や地域住民の「民意」も反映された「学校教育目標」を実現するために、学校内外の情報を収集し、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。

これは、前述した現行の学校管理職マネジメント研修の課題として示した基本姿勢「①→②→③」の順序性を、本研究では、「②→①→③」を基本的な考えとし、これまでのマネジメントプログラムの考え方を転換するものである。

④ プログラムの質の向上と教育委員会等への支援

本プログラムを活用した研修が、全国の教育委員会等が作成する教職員の研修体系に位置付けられ、教員育成指標を踏まえた人材育成の一助となるよう、開発、試行実施、評価、改善を積み重ねプログラムの質の向上を図るものである。この質の向上は、受講した管理職はもとより学校の組織、チーム、個人の意識を変え、効果的、効率的な業務推進、引いては学校現場の今日的な課題である働き方改革にも繋がると考えている。

⑤ 研修講師を育成する。

全国の教育委員会等のニーズに応え、学校管理職がマネジメント力とリーダーシップ力を発揮でき、また教員がマネジメント力を発揮できる研修とするため、本研究会の主なメンバーは、学校教育にかかわりの深い実務者としている。今後は、テキストの作成を含めたプログラムの開発と合わせて、講師スキルの向上などに取り組み、多くの地域の研修会で質の高い講義・演習を提供できるよう努める。

2. 調査研究の具体的な内容・取組方法

(1) 具体的な内容

本研究では、兵庫教育大学の教育政策トップリーダー養成カリキュラム研究開発室において教育長等を対象に実施している「教育行政トップリーダーセミナー」で活用しているマネジメントプログラムの考え方を基にプログラムの開発を行っている。教育行政のトップリーダーである教育長に必要な考え方は、学校のトップリーダーである校長に求められる考え方と相通じるものがあり、この考え方を基に、現行の学校組織マネジメントプログラムを見直し、開発したものである。

平成 27・28 年度に作成した新たな学校管理職マネジメントプログラムの中では、6つのプログラムのうち、「情報収集」「分析」「構想」「企画」の4つについて、試行研修を繰り返し、プログラムを完成させた。

平成 29 年度では、「情報収集」「分析」「構想」「企画」の4プログラムの試行研修と検証を繰り返しブラッシュアップするとともに、「実行」「判断」の2プログラムを完成させ、6プログラムすべてを試行実施した。

平成 30 年度では、教育長等を対象に実施している「教育行政トップリーダーセミナー」で活用しているリーダーシッププログラムの考え方を基に対人面に係るプログラムの作成に着手し、「組織をみる」の1プログラムの試行研修と検証を行い完成させた。

また、教員用マネジメントプログラムは、学校管理職マネジメントプログラムの内容を基にして「情報収集」の1プログラムの試行研修と検証を行い完成させた。こうした経過を踏まえ本年度は次の内容について研究を進める。

① 学校管理職リーダーシッププログラムの運営に係る改善

昨年まで作成した学校管理職リーダーシッププログラムの「組織をみる」の1プログラムの内容、運営の在り方について検証改善する。

② 学校管理職リーダーシッププログラムの作成

「教育行政トップリーダーセミナー」で活用しているリーダーシッププログラムを基にして、学校のチーム、個人を的確にとらえ、学校経営の方針を浸透させて成果に結びつけることができる対人面に係るリーダーシッププログラムの「チームをみる」「個人をみる」の2プログラムを作成する。

③ 教員用マネジメントプログラムの運営に係る改善

昨年まで作成した教員用マネジメントプログラム「情報収集」の1プログラムの内容、運営の在り方について検証改善する。

④ 教員用マネジメントプログラムの作成

学校管理職マネジメントプログラムを応用して、教諭が学級経営で活用しながらマネジメントの考え方を養うことができる教員用マネジメントプログラムの「分析」「構想」の2プログラムを作成する。

⑤ 研修講師の育成

教育委員会や研修センター等における研修、試行実施、成果発表会を通して、内容の更なる充実を図るとともに、①教育委員会のニーズや受講者一人一人の実態に応じたプログラムの運営、②アクティブ・ラーニング型の効果的な演習、③受講者の思考を揺さぶる介入の仕方などを視点とした、講師のスキルアップを図る。

(2) 具体的な取組方法

本研究では、大学と各地域の教育委員会、研修機関が互いの機能を生かし協働することにより、研修の理論と実践が融合できるよう、兵庫教育大学と都道府県教育委員会、市町村教育委員会、学校教育現場が連携・協力した組織を基本として推進する。そのため、組織のメンバーは、学校経営及び教育経営を専門とする大学教員（研究者）、都道府県・政令市・中核市の教育委員会や教員研修センターの担当者、現役の校長及びミドルリーダークラスの教員、教育財務を主な研究としている全国小中学校事務研究会研究部員（実務家）で構成されている。

本調査研究における取組方法については、次のとおりである。

① 学校管理職マネジメントプログラムの運営に係る改善

完成した学校管理職マネジメントプログラムの成果発信として、12月に公募形式で実施した「成果発表会」を通して内容や運営の在り方について検討した。また、教育委員会や研修センター等における研修、試行実施において講師、運営者等による事前、事後のミーティングを通して検討を加えた。

② 学校管理職リーダーシッププログラムの作成

9月の会議では昨年度のプログラム（組織をみる）作成における成果と課題を踏まえて今年度作成する2プログラム（チームをみる、個人をみる）作成の方向性、留意点などについて協議した。その後、メール等によりプログラム、配布資料や講師用マニュアルについて検討、11月の北海道での試行や12月の会

議, 1月の函館市での試行を通して検証・改善を繰り返し, 1月26日の会議でプログラムの最終確認を行った。

③ 教員用マネジメントプログラムの運営に係る改善

完成した教員用マネジメントプログラムの成果発信として, 12月に公募形式で実施した「成果発表会」を通して内容や運営の在り方について検討した。また, 教育委員会や研修センター等における研修, 試行実施において講師, 運営者等による事前, 事後のミーティングを通して検討を加えた。

④ 教員用マネジメントプログラムの作成

9月の会議では昨年度のプログラム(情報収集)作成における成果と課題を踏まえて今年度作成する2プログラム(分析, 構想)作成の方向性, 留意点などについて協議した。その後, メール等によりプログラム, 配布資料や講師用マニュアルについて検討し, 12月の会議, 12月25日の大津市での試行, 1月26日の会議でプログラムの最終確認を行った。また, 翌1月27日の延岡市での試行を通して細かいブラッシュアップを行った。

なお, 学校管理職リーダーシッププログラムや教員用マネジメントプログラムの作成にあたっては, 経費負担を考慮して, 昨年度と比べて全体での会議の回数を減らし, 主にメール等を活用して作業を進めてきた。

更に, 本事業の効果的な運用を図るため, 民間企業の研修コンサルタントを本研究会のメンバーに加え, 幅広い視点から事業改善等について助言をいただいている。

⑤ 研修講師の育成について

都道府県・市町村の教育委員会や研修センター等で実施する研修の前後に講師, 運営者等のミーティングを行うなどして, 講師育成の場を設定している。具体的には, 沖縄県, 大津市, 浜松市, 福井県, 延岡市, 三重県, 北海道, 函館市で設定した。

また, 前述の「成果発表会」を講師育成の場として活用し, 更に, プログラム運営のマニュアル(学校管理職講師用の指導要領)の整備に取り組み, 学校管理職マネジメントプログラムについては改訂, 学校管理職リーダーシッププログラムについては新規に作成した。

今後は, 育成された本研究会メンバーが一層スキルアップを図り, 全国各地に研修講師として配置されるなど, 人材バンク的なネットワークの構築を進めたいと考えている。

3. 体制

(1) 実施体制

調査研究の役割分担を含む実施体制は, 表1のとおりである。本研究を専門分野とする大学教員のほか, 道県(北海道, 福井県)・政令市(新潟市, 浜松市, 神戸市)・中核市(大津市)の教育研修センター等の管理職研修担当職員, 独立行政法人教職員支援機構の現職管理職, 小学校・中学校の校長・教頭・教諭・事務職員, 民間教育事業者で研究会のメンバーを構成した。

表1 実施体制

所属部署・職名	氏名	役割分担
兵庫教育大学	日渡 円	調査・研究の総括
兵庫教育大学	泉村 靖治	プログラム開発に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当

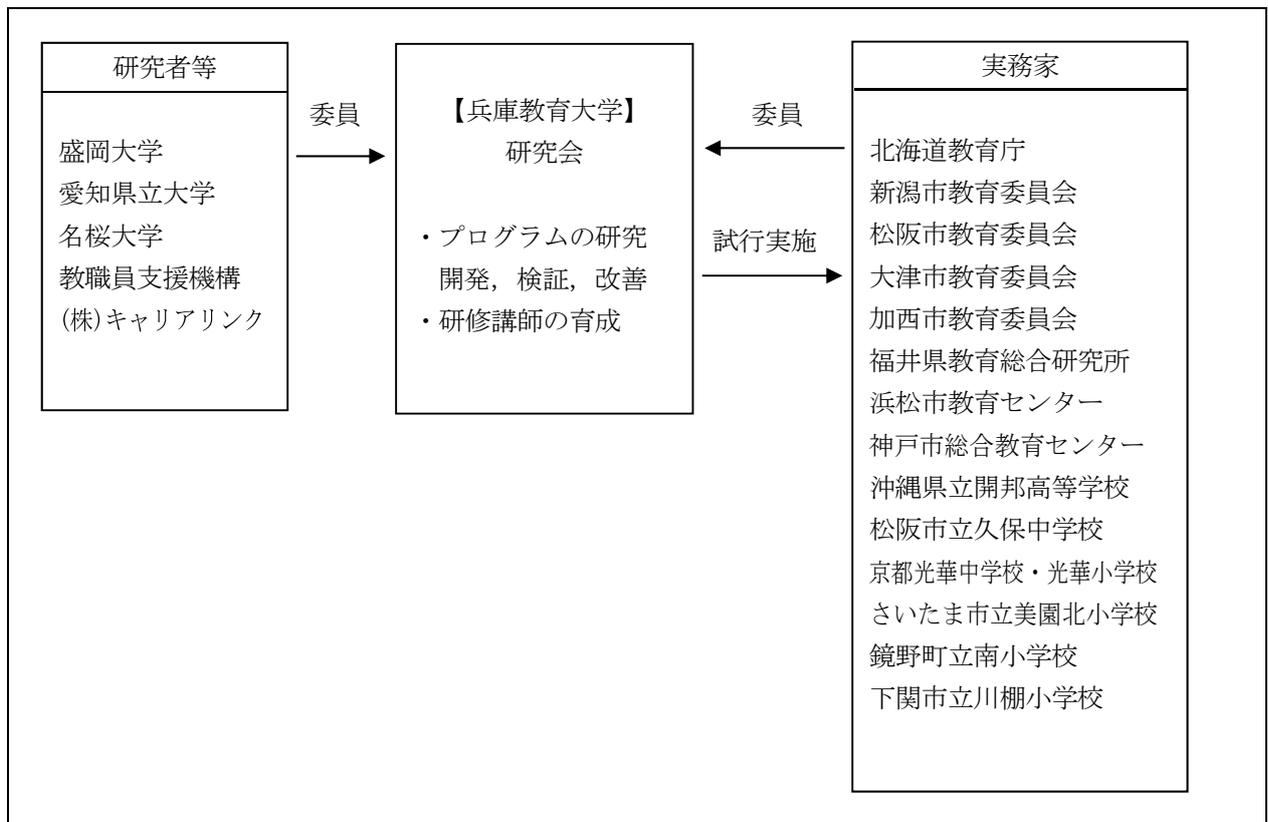
兵庫教育大学	澤山 郁夫	プログラム開発に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当
盛岡大学	福島 正行	プログラム開発に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当
愛知県立大学	葛西 耕介	プログラム開発に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当
名桜大学	新城 敦	プログラム開発に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当
教職員支援機構 つくば中央研修センター	葛上 秀文	プログラム開発に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当
北海道教育庁	鈴木 淳	プログラム開発に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当
北海道教育庁	中澤 美明	プログラム開発に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当
北海道教育庁	毛利 繁和	プログラム開発に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当
北海道教育庁	平山 道大	プログラム開発に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当
新潟市教育委員会	池田 浩	プログラム開発に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当
松阪市教育委員会	楠本 誠	プログラム開発に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当
大津市教育委員会	丹羽 広光	プログラム開発に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当
加西市教育委員会	藤田 亮	プログラム開発に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当
福井県教育総合研究所	福田 浩之	プログラム開発に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当
浜松市教育センター	犬塚 智春	プログラム開発に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当
神戸市総合教育センター	大藪 二三雄	プログラム開発に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当
沖縄県立開邦高等学校	赤嶺 剛	プログラム開発に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当
松阪市立久保中学校	西井 直子	プログラム開発に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当
京都光華中学校 光華小学校	谷口 史子	プログラム開発に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当

さいたま市立美園北小学校	金子 健一	プログラム開発に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当
鏡野町立南小学校	西山 由花子	プログラム開発に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当
下関市立川棚小学校	澄川 忠男	プログラム開発に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当
株式会社キャリアリンク	若江 眞紀	プログラム開発に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当
兵庫教育大学・副課長	白川 勝也	事業運営・実施に係る調整担当
兵庫教育大学・主査	服部 康子	事業運営・実施に係る調整担当
兵庫教育大学・課員	岡本 紗妃	事業運営・実施に係る調整担当

(2) 連携体制

連携体制は、図1のとおりである。

図1 連携体制



4. 実施経過

本調査研究の実施経過は、表2のとおりである。

表2 実施経過

8月	学校管理職マネジメント研修実施（開発済のプログラム「分析」「構想」の実施）[於：大津市／小学校，中学校／校長]
9月	第1回研究会（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] 第1回チーム会議（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]
10月	学校管理職マネジメント研修実施（開発済のプログラム「企画」「実行」「判断」の実施）[於：大津市／小学校，中学校／校長] 学校管理職マネジメント研修実施（開発済のプログラム「構想」「企画」の実施）[於：沖縄県北部／小学校，中学校／校長，教頭] 学校管理職マネジメント研修実施（開発済のプログラム「企画」「実行」「判断」の実施）[於：福井県／小学校，中学校，高等学校，特別支援学校／新任教頭]
11月	学校管理職リーダーシップ研修実施（開発済のプログラム「組織をみる」，新開発のプログラム「チームをみる」「個人をみる」「理念・浸透の考え方」「対話する力」「伝える力」の実施）[於：北海道／小学校，中学校，高等学校，特別支援学校／2校以上校長] 学校管理職マネジメント研修実施（開発済のプログラム「実行」「判断」の実施）[於：浜松市／幼稚園，小学校，中学校／園長・校長]
12月	第2回研究会（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] 第2回チーム会議（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] 学校管理職リーダーシップ研修成果発表会実施（開発済のプログラム「組織をみる」の実施）[於：AP大阪梅田東／一般公募による学校管理職等（校園長，副校園長・教頭，事務長，指導主事等）] 教員マネジメント研修成果発表会実施（開発済のプログラム「情報収集」の実施）[於：AP大阪梅田東／一般公募による教員等] 教員マネジメント研修実施（開発済のプログラム「情報収集」，新開発のプログラム「分析」の実施）[於：大津市／小学校，中学校／教員，指導主事]
1月	学校管理職マネジメント研修実施（開発済のプログラム「情報収集」「分析」「構想」「企画」の実施）[於：函館市／小学校，中学校／校長，教頭] 学校管理職リーダーシップ研修実施（開発済のプログラム「組織をみる」，新開発の

<p>プログラム「チームをみる」「個人をみる」の実施) [於：函館市／小学校，中学校／校長，教頭]</p> <p>学校管理職リーダーシップ研修実施（開発済のプログラム「組織をみる」の実施） [於：沖縄県北部／小学校，中学校／校長，教頭]</p> <p>教員マネジメント研修実施（開発済のプログラム「情報収集」の実施） [於：沖縄県北部／小学校，中学校／ミドルリーダー]</p> <p>第3回研究会（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]</p> <p>第3回チーム会議（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]</p> <p>教員マネジメント研修実施（開発済のプログラム「情報収集」，新開発のプログラム「分析」の実施） [於：延岡市／小学校，中学校／教務主任，中堅教職員]</p>

II. 開発プログラム

第1章 開発したプログラムの概要

1. モデルケース・解説スライドのコンセプト

(1) 学校管理職リーダーシッププログラム

モデルケース

学校管理職マネジメントプログラムで作成した統合モデルケースをベースにして、学校管理職リーダーシッププログラムのモデルケースを作成した。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 リーダーシッププログラム全体を通して使用できるモデルケースとする

リーダーシッププログラムは、全体で6つのプログラム（「組織・人事」1・2・3、「理念・浸透」1・2・3）で構成されており、モデルケースは6つのプログラム全体を通して使用できる内容・構成とした。

モデルケースは、学校の基本情報である補助資料1と基本情報を補う統計的な資料の補助資料2で構成されており、プログラムでは補助資料1を中心にして使用し、必要に応じて補助資料2を追加で配布し使用する。

② 受講生が、状況を的確に把握できるような内容・構成・分量とする

プログラムでは、受講者はモデルケースである朝日南中学校の校長として思考する必要がある。しかし、本研究会がこれまで行ってきた講義では、受講生がその時勤務している学校の状況や、それまでの経験をもとにして思考してしまう傾向が見られた。そこで、受講生がスムーズにモデルケースの全体像を把握できるような内容・構成・分量とした。

③ モデルケースの設定を中学校とする

研修には、幼稚園・小学校・中学校・中等教育学校・高等学校等の管理職が参加するが、モデルケースの設定を中学校とした。本研修は、「リーダーに必要な応用力」をつけることを目的とするため、モデルケースが学校種に左右されるものではないと考える。これまでの講義では、中学校以外の校種に勤務する受講生も、中学校の校長として思考することにより、自身の思考の傾向に気づいたり、校種による考え方の偏りを実感したりする姿が見られた。現在どの校種にいる受講者も、モデルケースについて考えることにより、研修の目的は十分に達成できるものとする。

④ 試行を行いながら、修正を加えていく

学校管理職リーダーシッププログラムは、本年度より試行を開始した。今後、試行を重ねることにより、モデルケースの内容等に修正の必要が生じた場合には、随時修正を加えながら、よりよいモデルケースとしていく。

解説スライド

トップリーダーセミナーよりも人数が増え、会場が大きくなることを想定し、教育長用の解説スライドをもとに文字サイズの調整及び管理職用マネジメントプログラムの色彩への統一を行い、ユニバーサルデザイン化した。

(2) 教員用マネジメントプログラム

モデルケース

教員向けのプログラムの作成において、学校管理職向けマネジメントテキストにおけるモデルケースをベースに、以下のようなコンセプトで作成することを確認した。

① 研修プログラム全体を通して使用できるモデルケースとする

すでに作成した学校管理職用マネジメントプログラムテキストのモデルケースをベースにして、すべての研修プログラムを通して使用できるものを意図した。その際、教員向けのプログラムであることから、学級で起こりえる事象をモデルケースとした。

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わりや講師の指導を通して、「情報収集」及び「分析」のプログラムとともに、自分のこれまでの「経験」や「学び」による考え方の傾向に気付き、課題解決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

上記②と同様に、研修を通して、自分のこれまでの「経験」や「学び」による考え方の傾向に気づくことで、従来教員がとらわれがちな「学校教育だけで教育を完結させる」という考え方から脱し、社会教育や家庭教育を意識した幅広い視野で教育をとらえることが新しい時代における教員マネジメント研修であることを受講者に再確認させることを意図した。

④ モデルケースを中学校とする

研修には、幼稚園・小学校・中学校・高等学校等の教員が参加するが、モデルケースの状況設定は中学校とした。本研修は「教員に必要な応用力」をつけることを目的とするため、モデルケースが学校種に左右されるものではないと考えた。また、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偏りが生じ、それが偏りであることを意識できないことが考えられる。そこで、あえて校種を組み合わせるグループを編制することで、受講者が校種の違いによる考え方の違いを感じるようにし、また校種の違いがあれども同じモデルケースをもとにして考え、演習することで、自身の考え方の傾向への気付きを促したいと考えた。

解説スライド

マネジメントの発想を学級経営などに応用することができないか、という提案であるため、すでに作成している学校管理職向けの解説スライドをベースにして、演習の内容をケースに合わせて作成した。同時にユニバーサルデザイン化（色の変更、文節改行の実施）の観点、および学校管理職向けの昨年度の試行研修における反省点や今年度の試行研修における受講者の様子、講義を担当した講師や記録者を交えた事後協議をもとに、全員で確認しながら一部スライドの追加・変更・削除を行なった。

補足スライド

今年度研究会の構成員となった（株）キャリアリンクの民間教育事業者としての知見に基づき出された意見を参考に、研修実施の際、原因分析の考え方を伝える場面で、講師の説明を補うための手持ち資料にするスライドの確認を行った。

2. プログラム及びワークシートの内容

(1) 学校管理職リーダーシップ

ア. プログラムの内容

リーダーシップにおいては、管理職マネジメントプログラムの「補助資料1」の内容を「補助資料」として研修に使用することとした。「補助資料1」については以下のとおりである。

【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
- 教職員の情報及び校務分掌について
 - ・氏名 ・年齢 ・性別 ・教科 ・学年部 ・校務分掌 等
- 生徒数の概要

- ・本年度の生徒数 ・生徒数の推移
- 学校経営方針

イ. ワークシートの内容

組織をみる

- A ケース演習①（個人ワーク・グループワーク）
 - 「組織のあるべき状態を描く」
 - 組織を見る観点
- B ケース演習②個人ワーク・グループワーク）
 - 課題ワークシート「組織の課題と打ち手を考える」
 - 組織をみる観点 朝日南中の結果
 - 振り返りシート

チームをみる

- A ケース演習①（グループワーク）
 - モデルZの作成
- B ケース演習②（個人ワーク・グループワーク）
 - よいチームの7つの要素とレベル
 - 課題ワークシート
「チームの現在のレベルと、チーム力を高めるための方法を考える」
 - 振り返りシート

個人をみる

- A ケース演習①（個人ワーク・グループワーク）
 - 課題ワークシート
「自分自身の体験から育成のポイントを考える」
- B ケース演習②
 - A主任のプロフィール
 - A主任の能力評価表
 - 課題ワークシート（個人ワーク・グループワーク）
「A主任の育成」
 - 振り返りシート

(2) 教員用マネジメントプログラム

ア. プログラムの内容

統合テキストは、「ケース本文」「補助資料1」によって構成されている。「ケース本文」「補助資料1」の内容は、以下のとおりである。なお、「情報収集」のみの研修を実施する際には、「ケース本文」「補助資料1」のテキストの配付とした。

※今年度、「ケース本文」「補助資料1」を見直した。

- ・学校評価を追加した。
- ・2年1組の生徒について生徒の様子と人数を見直した。
- ・資料の順序を次のように見直した。
 - 1 校区内の状況
 - 2 学級編成・校舎配置

- 3 教職員の人事管理
- 4 2年1組の生徒の様子
- 5 教職員の情報及び校務分掌について
- 6 生徒数の概要
- 7 学校経営方針
- 8 朝日南中学校 学校評価アンケート保護者の意見（主なもの）

A. ケース本文

現在の状況が記載されている。「あなたは、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等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、どの強化も全国平均、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少なくなっている。
- 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ある。
- 各部とも計画的に行事運営の企画、立案、実施ができてはいるが、実施後の反省が十分になされずに、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。

【生徒の実態（学年）】

- 山口：特定の教科の教諭と合わず、授業中も反抗的な態度をとっていた。本年度はその教科については別の教諭となる。
- 23 藤原：昨年度、SNSに関わるトラブル（グループはずし）があったが、その原因を作った生徒。教員が見えないところで、他の生徒を巻き込みトラブルを起こすことがいくつかあった。
- 朝井：不登校生徒、昨年度の欠席80日。

【生徒の実態（学級）】

- 19 原：外国籍の生徒。日本語がまだわからないこともある。友達が少なく、保健室で時間を過ごすことがある。
- 21 藤田：昨年度末から少し休みがちである。学力的にしんどい生徒。
- 23 藤原：昨年度、SNSに関わるトラブル（グループはずし）があったが、その原因を作った生徒。教員が見えないところで、他の生徒を巻き込みトラブルを起こすことがいくつかあった。

【始業式の様子】

【学級活動の様子】

【地域の実態及び願い】

- 元PTA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ってもらいたい」「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。

【補助資料1】

- 校区内の状況
- 学級編制・校舎配置
- 教職員の人事管理
 - ・職員数
 - ・学年組織
 - ・年齢構成
- 2年1組の生徒の様子
- 教職員の情報及び校務分掌について
 - ・氏名
 - ・年齢
 - ・性別
 - ・教科
 - ・学年部
 - ・校務分掌
 - 等
- 生徒数の概要
 - ・本年度の生徒数
 - ・生徒数の推移
- 学校経営方針
- 朝日南中学校 学校評価アンケート保護者の意見（主なもの）

イ. ワークシートの内容

情報収集

A ケース演習①（個人ワーク・グループワーク）

- とりくみ記載シート

「自分が『朝日南中学校の2年1組の担任』として、どんなことに取り組むか」

- 振り返りシート①

「自分の特徴→その特徴が児童・生徒に与えている影響」

B ケース演習②（個人ワーク・グループワーク）

- 情報収集シート

生徒の「現状を把握するために必要な情報」とその「入手方法」

- 振り返りシート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

ケース演習（個人ワーク・グループワーク）

- 問題分析ツリー作成シート

「『前田さんの元気が最近ない』ことの原因分析のためのツリーを作成する」

- 補助資料（原因分析の留意点）

- 振り返りシート

「自分の思考特徴」

「『分析』で学んだことをどのような場面で応用できそうか」

第2章 開発プログラムの運営

1. プログラム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、受講生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ほうが良い場合もある。
- ② 「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やすくなる。
- ③ 可能であれば、受講生に見えるように、演習の残り時間が表示できるようにする。

2. 学校管理職リーダーシッププログラム

組織をみる

(1) 講座実施までの準備

① 受講生のグループ編成

1 グループ6人程度でグループを編成する。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には、全体共有での発表を数グループ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，資料「組織をみる観点」，資料「組織をみる観点と調査結果」，グループ討議シート，振り返りシート，印刷模造紙
- ・消耗品・・・模造紙，付箋紙2色，サインペン（1人1本），マジックペン（各グループ1セット）
- ・備品など・・・時計，ホワイトボード，プロジェクター，パソコン

(2) テキストの進行について

【組織をみる】3時間

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	5分
【解説】 研修の流れ	1 オリエンテーション 2 解説～組織とは？～ 3 演習①：組織のあるべき状態を描く 4 演習②：組織の課題と打ち手を考える 5 まとめ	5分
【アイスブレイク】	相互理解 ・名前，学校名，現任校の課題 等	10分
【解説】 研修の構成	トップリーダーが成果を創出するために必要な応用力 ・課題を設定し，その解決に向かう（対課題面） ・人に影響を与え，人を通じて目的を実現する（対人面）	5分
【解説】	リーダーシップ研修の構成・・・今回は組織をみる	45分

組織をみる	【組織・人事】 1. 組織をみる 2. チームをみる 3. 個人をみる 【理念浸透】 4. 理念浸透の考え方 5. 対話する力 6. 伝える力	
【解説】 組織・人事と理念浸透	校長の視界 ・校長個人の力で目的は実現されない ・人を通じて目的の実現を図ることになる ・リーダーである校長は組織全体、チーム、個人をそれぞれみていくことが重要	
【解説】 研修の全体像と各プログラムのねらい	今回は、組織（全体）をみる ・校長として、学校の組織全体の状態をみて、強みや課題を把握し、組織力を高めるために必要な観点を学ぶ	
【解説】 「組織」とは？	「組織」「組織で備わっているべき条件」「組織は必要？」 ・これがなければ組織とは言えないのではないかという条件について話し合う	
【解説】 組織の三要素	組織の3要素について説明する ① 共通の目的 ② 協働意欲 ③ コミュニケーション	
【解説】 組織と戦略との関係	「組織は戦略に従う」が伝統的な戦略論の立場 ・「戦略は組織に従う」という立場も、注目されている ・「戦略」≒「目的・目標・方針」と読みかえられる	
【解説】 「組織」を見る観点	組織の目的は、最大限のパフォーマンスをあげること ・「やりがい・満足度」「負担感」の状態と、それに影響を与える諸要因を把握することが必要	
【演習】 組織のあるべき状態を描く	【取り組むこと】 朝日南中学校のケースと組織をみる観点をみながら、高い成果を出すためのあるべき組織の状態を考える ・思いつくまま、付箋に書き出す（1枚につき1つ） （印刷模造紙を使用）	15分
【演習】 グループワーク：回答の共有、分類、整理	【取り組むこと】 各自が考えた「あるべき状態」を共有し、グループとしての見解を作る（1グループ2分以内で発表） （資料「組織をみる観点と調査結果」を配布）	20分
【演習】 全体共有	【取り組むこと】 朝日南中学校の調査結果を読み込み、組織の現状を把握する	5分
【演習】 個人ワーク	個人で調査結果を読み込む	15分
【演習】 グループワーク	【取り組むこと】 組織の現状・問題を把握し、あるべき状態につなげるための打ち手を考える ・結果・要因両方から、気になる項目を付箋に書き出す ・良い意味で気になる項目を、青の付箋に書き出す ・悪い意味で気になる項目を、ピンクの付箋に書き出す （印刷模造紙を使用）	20分
【演習】 全体共有	模造紙にまとめた内容のポイントを発表 ・全体を俯瞰する	20分

	<ul style="list-style-type: none"> ・結果とその要因を明らかにする ・具体的な状況を知る ・問題解決に重要なことさらにを絞り込む 	
【まとめ】 組織をみる	【講師コメント例】 <ul style="list-style-type: none"> ・校長は、「組織を通じて」目的を実現する ・組織の3要素は確立したもの ・このスライドの4点をしっかり行わないと、自転車操業、ジャグリングになってしまう (振り返りシートを配布) 	10分
【振り返り】	講座全体を振り返って、まとめを行う	5分

チームをみる

(1) 講座実施までの準備

① 受講生のグループ編成

「組織をみる」を参照

② 準備物

- ・テキスト類・・・ケース本文，資料「グループワーク：「モデルZ」の作成」，資料「よいチームの7つの要素とレベル」，資料「チームの現在のレベルとチーム力を高めるための方法を考える」，振り返りシート，印刷模造紙
- ・消耗品・・・模造紙，付箋紙2色，サインペン（1人1本），マジックペン（各グループ1セット），「モデルZ」
- ・備品など・・・時計，ホワイトボード，プロジェクター，パソコン

(2) テキストの進行について

【チームをみる】3時間

項目	留意点	時間
【解説】 チームをみる	リーダーシップ研修の構成・・・今回はチームをみる 【組織・人事】 1. 組織をみる 2. チームをみる 3. 個人をみる 【理念浸透】 4. 理念浸透の考え方 5. 対話する力 6. 伝える力	5分
【解説】 講義・演習の目的	校長に求められる「応用力」を養うポイントをつかむ ・ケース演習を通じて基本的な考え方を理解する ・お互いの考え方・経験から学ぶ ・講義・演習を通じて、自分自身の思考特徴をつかむ	5分
【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	5分
【解説】 研修の全体像と各プログラムのねらい	今回は、チームをみる ・校長として、チームの状態を見て、強みや課題を把握し、チーム力を高めるためのポイントを学習する	5分
【解説】	1 オリエンテーション	10分

研修の流れ	2 演習①：チームワーク体験（休憩を含む） 3 演習②：チーム力を高める 4 まとめ	
【演習】 モデルZの作成	【取り組むこと】 グループで、時間内に「モデルZ」を完成させる	5分
【解説】 グループワーク課題	別のところに置いてあるX製品、Y製品を観察し、用意されている部品を使って全員で協力して、『モデルZ』を完成させる	
【解説】 作戦タイム	1. 各グループは、Xチーム・Yチームに分かれる 2. チームを決定したら、各自付箋にX・Yいずれかを書き胸に貼り付ける 3. 作戦タイム中にルールを理解し、チームを分け、計画を立てる	15分
【解説】 観察タイム	<観察タイム> 1. XチームはY製品を観察することはできない YチームはX製品を観察することはできない 2. 講師の合図とともに観察・組立タイムに入る 観察タイム中は何度でも観察できるが、同時に同じモデルを2人以上で観察することはできない 3. 組立タイムに入るまでは、部品に手を触れてはならない 4. 観察タイムと組立タイムの配分は各グループで決定する 観察タイムを終えて組立タイムを開始する場合は、各グループの代表者が講師にその旨を伝える	
【解説】 組立タイム	<組立タイム> 1. 組立の際、XチームはYチームの観察結果をもとにY製品を組み立て、YチームはXチームの観察結果をもとにX製品を組み立てる その際に、他チームのモデルに触れてはならない 2. 組立に入る際には講師にその旨を報告し、了解を得てから組立を開始しなければならない 3. 組立は、X製品・Y製品両方の観察が終了してから開始する 4. 組立開始後は製品の観察は原則できないが、各グループ3回まで、講師に申請することで、追加で観察をすることができる ただし、1回につき1名・1分以内の観察となり、1回につき3点の減点となる 5. 両製品の組み立てが完了したら、『モデルZ』を完成させる 6. 『モデルZ』が完成したら、講師に完了報告をする 7. 他チームの作業を観察してはいけない	
【解説】 得点について	1. X製品・Y製品それぞれの完成によって各20点の得点となり、さらにモデルZの完成により10点の得点となる 2. ただし、間違い一箇所につき、1点の減点となる 3. 一番早くモデルZを完成（完了報告）をしたグループは、10点の加点となる	

【演習】 作戦タイム	ルールを理解し，チームを分け，計画を立てる	10分
【演習】 組立タイム	XチームはYチームの観察結果をもとにY製品を組み立て，YチームはXチームの観察結果をもとにX製品を組み立てる	50分
【演習】 ブロックゲームの振り返り	「良いチームの要件」とは何かを考え，模造紙に書き出す 1 チームとして良かった点（うまくいった点） 2 チームとしての反省点（うまく行かなかった点） 3 良いチームの要件 (印刷模造紙を使用)	15分
【演習】 全体共有	模造紙にまとめた内容のポイントを発表する	15分
【解説】 良いチームの7要件	良いチームの7要件について説明 ・開放 ・相互信頼 ・目的・目標共有 ・協働意欲 ・完遂 ・挑戦 ・相互成長	5分
【演習】 チーム力を高める	【取り組むこと】 自チームの現在のレベルと，チーム力を高めるための方法を考える (資料「よいチームの7つの要素とレベル」「チームの現在のレベルと，チーム力を高めるための方法を考える」を配布)	15分
	【取り組むこと】 チームの現状の認識をあわせ，より良いチームにするための打ち手を考える	
【演習】 全体共有	模造紙にまとめた内容のポイントを発表	15分
【振り返り】	講座全体を振り返って，まとめを行う (振り返りシートを配布)	5分

個人をみる

(1) 講座実施までの準備

① 受講生のグループ編成

「組織をみる」を参照

② 準備物

- ・テキスト類・・・ケース本文，ワークシート「自分自身の成長曲線から育成のポイントを考える（成長曲線）」，「自分自身の成長曲線から育成のポイントを考える（成長した時期・成長の内容・成長の要因）」，「A主任の育成」，資料「A主任プロフィール」，振り返りシート
- ・消耗品・・・模造紙，付箋紙2色，サインペン（1人1本），マジックペン（各グループ1セット）
- ・備品など・・・時計，ホワイトボード，プロジェクター，パソコン

(2) テキストの進行について

【個人をみる】 3時間

項目	留意点	時間
【解説】 個人をみる	リーダーシップ研修の構成・・・今回は個人をみる 【組織・人事】 1. 組織をみる 2. チームをみる 3. 個人をみる 【理念浸透】 4. 理念浸透の考え方 5. 対話する力 6. 伝える力	5分
【解説】 講義・演習の目的	校長に求められる「応用力」を養うポイントをつかむ ・ケース演習を通じて基本的な考え方を理解する ・お互いの考え方・経験から学ぶ ・講義・演習を通じて、自分自身の思考特徴をつかむ	5分
(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	5分
【解説】 研修の全体像と各プログラムのねらい	今回は、個人をみる 校長として、個人（主に教頭・主任等）の強みや課題を把握し、その能力を高めていくために必要な観点や考え方を学習する	5分
【解説】 研修の流れ	1 オリエンテーション 2 演習①：人を育成するためのポイント（休憩を含む） 3 個人を見る観点 4 演習②：A主任の育成 5 まとめ	10分
【アイスブレイク】	相互理解 ブロックゲームの感想等	10分
【解説】 人材育成で重要な点	人を育成するときに重要なことは何か ・正解は一つではなく各人各様 ・人を育てた経験，自分が育った経験	5分
【演習】 個人ワーク	【取り組むこと】 自分自身が成長した体験をふりかえり，そこから人を育成するためのポイントを考える (資料)「自分自身の成長曲線から育成のポイントを考える(成長曲線)」，「自分自身の成長曲線から育成のポイントを考える(成長した時期・成長の内容・成長の要因)」を配布	15分
【演習】 グループワーク	【取り組むこと】 各自の成長曲線から最も重要なものを3つ選び，それぞれ以下の2点を付箋に記入する ・人が成長するために必要な機会や経験（ピンクの付箋） ・成長を促すためのリーダーや周囲のかかわり方のポイントや留意点（ブルーの付箋） (印刷模造紙を使用)	15分

【演習】 全体共有	【取り組むこと】 各自が記入した内容を共有し、次のように模造紙をまとめる ・人が成長するために必要な機会や経験 ・成長を促すためのリーダーや周囲のかかわり方のポイントや留意点	15分
【解説】 人を育成するためのポイント	人が成長する過程の各時点でどう関わるか？ ・育成のためには Plan→Do→Check→Action のサイクルを回すことが必要	15分
【解説】 個人をみる観点	人を育成する際には、あげた成果だけでなく、職務遂行の発揮状況を把握し、強みや課題をとらえることが重要	
【解説】 評価は育成のため	「人をみる＝評価する」ではなく、人事評価制度で出てきた結果について人を育てるために活用すること 「人事評価→任免・給与等に活用」 ↑↓ 相乗効果 「人材育成→組織パフォーマンスの向上」	
【解説】 主任の能力をみる観点	主任（ミドルリーダー）の能力をみる際の観点 ・倫理 ・事案対応 ・判断 ・説明・調整 ・業務運営 ・組織統率 ・人材育成	15分
【解説】 A主任の育成について	今回の演習は、これまでのような具体的な朝日南中学校をどうするのではなく、あるいはA主任をどう変えるか、どのように最高のものを作っていくかではなく、人事評価制度をどうアウトプットするか演習	
【演習】 個人ワーク	【取り組むこと】 A主任の能力の現状を把握し、育成方法を考える ・A主任のプロフィールを読み、ワークシートを記入（資料「A主任プロフィール」、ワークシート「A主任の育成」を配布）	15分
【演習】 グループワーク	【取り組むこと】 A主任の育成について、グループの見解をまとめる ・各自が考えた内容を共有し、グループの見解を模造紙にまとめる 1. A主任の現状 2. 期待と課題 3. どのような仕事を付与し、関わっていくか？	15分
【演習】 全体共有	模造紙にまとめた内容のポイントを発表 ・「評価」だけでなく、どう「育成」につなげるかがポイント (印刷模造紙を配布)	15分
【解説】 A主任を育てる	人材を育てるポイントについて説明 強みと弱み 期待と課題 仕事の付与と関わり	10分
【振り返り】	講座全体を振り返って、まとめを行う (振り返りシートを配布)	5分

3. 教員用マネジメントプログラム

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

1 グループ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グループ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），
振り返りシート（ケース演習①②），情報収集シート
- ・消耗品・・・模造紙各グループ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（各グループ1セット）
- ・備品など・・・時計，ホワイトボード（できればグループの数分），
プロジェクター，パソコン

(2) テキストの進行について

【情報収集】 3時間

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】 研修の流れ	1 オリエンテーション 2 演習①（個人ワーク，グループワーク，全体共有） 3 解説～情報収集①～ 4 演習②（個人ワーク，グループワーク，全体共有） 5 解説～情報収集②～ 6 振り返り 7 まとめ	
【アイスブレイク】	相互理解 ・名前，学校名，自分の考える学級経営とは？ 役割分担 発表者を決める	10分
【解説】 ～情報収集～	講義・演習の目的 「教員に求められる行動の質をあげるために必要な「応用力」を養うポイントをつかむ」 （教員として、学校や児童・生徒の現状を把握する力を高める）	
【演習】 個人ワーク:教員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1」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、配付したワークシートを使用するよう	25分

	に指示する ※時間が少ない場合は、直接模造紙に書き込むことも可能	
【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 ※グループ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グループ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」が求められる	15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】 対症療法的な考え方と課題解決的な考え方	◆学校においては、対症療法的な解決方法で物事が進むことが多くある ◆「これまでに経験がないこと」や「何度試みても解決しないこと」に対して、マネジメントの発想を用いて課題解決的な考え方をとり入れる	
【解説】 課題解決のステップ	◆解決策を考える前に、「現状の把握」をした上で、「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	3分
【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：次のワークの内容について	次のセッションでは、「現状の把握」を幅広い観点で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	2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】 ・「生徒の現状をするために必要な情報」「情報の入手方法」を記入す	25分

	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	
【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 ◆それぞれのカテゴリの大きさ(大・中・小)を意識しておく ◆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 ※指導者用「情報収集のイメージ」(印刷不要) 参考	
【演習】 個人ワーク：ケース演習②の振り返り	(使用するシート：ケース演習②振り返りシート) ・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 ・数が多い3項目に「○」、数が少ない3項目に「×」をつける ・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 ・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記入する ※時間があれば、グループで情報交換を行う。	10分
【解説】 講座のまとめ	講座全体を振り返って、まとめを行う。 ◆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の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 ◆教員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	10分

	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	
--	---	--

(3) 講座を運営するに当たって

- ① 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）。
- ② 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。
- ③ 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カテゴリ化しないことにも後から触れることも可能である。ここで、内容が異なるものを無理にカテゴリ化すると、情報の入手方法が具体的になりにくくなる。

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・・・模造紙各グループ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（各グループ1セット）
- ・備品など・・・時計，ホワイトボード（できればグループの数分），プロジェクター，パソコン

(2) テキストの進行について

【分析】 3時間

項目	留意点	時間
【解説】 講義・演習の目的	講義・演習の目的 「教員に求められる行動の質をあげるために必要な「応用力」を養うポイントつかむ」 (原因や要因を考えると き どのような見方・考え方をするか のポイントをつかむ)	
【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】 研修の流れ	① オリエンテーション ② 解説 ～分析～ ③ 演習 ④ まとめ	
【アイスブレイク】	相互理解 ・今朝の目覚め ・今日の意気込み・・・等々	50分
【解説】	情報収集の振り返り	

～分析～	<ol style="list-style-type: none"> 現状に関する情報収集 <ul style="list-style-type: none"> 事実ベースでの収集 自身の傾向があることの認識 「特色」と「問題」の二軸で分類 <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>※情報収集プログラムから連続して実施する場合は省略可能</p>	
【解説】 分析の方法	<p>問題の原因分析</p> <p>特色（強み・良さ）の要因分析</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆問題や特色を表層的に理解するのではなく、何が本質なのかをつかんでおくことが重要 ◆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 ◆問題は優先順位の高いものを中心に分析 ◆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。もしくはせっかくの良さを破壊してしまうリスクが発生する 	
【解説】 環境の分析	<p>児童生徒の背景にある環境も分析する必要がある</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆「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 	
【解説】 分析の前に	<p>分析を行う重要テーマを特定する</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆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	<p>原因とは？</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆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必要がある <p>※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力を高める</p>	
【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	<ol style="list-style-type: none"> 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 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 1で上げた仮説（原因）を引き起こしている原因を挙げる 上記1～3を3～5回繰り返す 	
【解説】 原因分析のポイント	<ol style="list-style-type: none"> 具体的な事実やデータに基づいていること 1つの原因に2つ以上の要素が含まれていないこと 原因と結果の関係に飛躍がないこと 原因を抽象化しないこと 他に可能性はないのかを考えること 	
【解説】	真因とは？	

真因の特定	◆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】「前田さんの元気が最近ない」ことを問題として取り上げ、仮説で問題分析を行う ・原因分析のツリーを仮説で作成する (真因を特定する場合は) ・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 ※教員用プログラムでは真因は特定できないため、仮説を立てる練習であることに注意する	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ツリーの作成 ・各人の考え方を集約し、問題分析ツリーを作成する (真因を特定する場合は) ・資料をもとに、仮説を検証する ・真因を特定し、その根拠も示す。 ◆朝日南中学校の2年1組の担任であること ◆元気がない → 仮説(ツリーの1段目)を「もれ」や「重なり」なく置いた上で始める ◆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、グループ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 ◆各グループで意見を集約して、グループ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"> ・発表の際の会場は全体が30人以内で5班程度であれば、全員が各グループ作成の模造紙（作品）を確認できるよう配置を工夫する ・1グループ3分以内の発表とする ・他のグループの発表を聴きながら、以下を付箋に記入 ・自分の書いた内容と特に異なる点 ・参考となった点 ・「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 ・発表後の質問に対する回答はグループ全員で対応する <p>※グループ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"> ◆打ち手（自分の経験に基づく解決策）に固執していないか？ ◆ツリーが無理なく掘り下げてあるか？（3段、4段目まで掘り下げてある） ◆1段目の仮説のカテゴリの大きさが適切か？（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） ◆説明にストーリーがあるか（腑に落ちる、納得する…等々） 	30分
<p>【解説】 分析する上での留意点</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆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 ◆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 ◆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 ◆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 	
<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"> ・グループワークや全体共有で記入した付箋を活用する ・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 	10分
<p>【解説】 まとめ</p>	<p>講座全体を振り返って、要点を押さえる</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 <p>①情報収集 ②分析 ③構想 ④企画 ⑤実行 ⑥判断</p>	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2年1組の担任として、学級経営に取り組む意識を常に喚起すること

- ② 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
- ③ 自身の学校に戻ったときに「仮説」で分析を行う場面を，セッションを通じて意識させること

Ⅲ. プログラムの実施

第1章 学校管理職リーダーシッププログラムの研究成果発表会

1. 研修の概要

項目	内容
研修講座名	令和元年度 学校管理職リーダーシップ研修プログラム開発成果発表会
趣旨	文部科学省委託事業「教員の養成・採用・研修の一体的改革推進事業」の採択を受け、学校管理職のリーダーシップ力向上を目的とした研修プログラムの開発に取り組んでおり、これまでの成果発表として、学校管理職を対象としたリーダーシップ研修（組織をみる）を実施する。
対象	学校管理職等
参加者	小学校 校長 2人 教頭 4人 中学校 校長 1人 教頭 2人 高等学校 教頭 2人 教諭 1人 特別支援学校 校長 2人 事務職員 1人 教育委員会 所長 1人 職員 2人 指導主事7人
会場	AP 大阪梅田東 5階 Mルーム (大阪市北区堂山町3-3 日本生命梅田ビル)
グループ編成	1グループあたり4～5人、校種混合とし、5グループを編成
時間設定	令和元年12月22日(日) 10:00～10:25 本プログラム開発の目的と経緯 講師：日渡 円(天津市教育長) 10:25～13:00 講義・演習「組織をみる」 講師：谷口 史子 (京都光華中学校・光華小学校校長) (1)「組織とは」に関する討議(50分) (2) 講義・演習①「組織のあるべき姿を描く」(55分) (3) 講義・演習②「組織の課題と打ち手を考える」(45分)



2. 研修講座に対する受講者の評価

受講者に対するアンケートの集計結果は次のとおりである。

令和元年度 学校管理職リーダーシップ研修に関するアンケート 集計結果

日 時： 令和元年12月22日（日） 10：00～13：00

場 所： AP大阪梅田東

対 象 者： 学校管理職等（校園長，副校園長，教頭，事務長，指導主事等）

講 師： 日渡 円（兵庫教育大学特別教授／大津市教育長），谷口 史子（京都光華中学校・光華小学校校長）

研修内容： 組織をみる

受講者数： 25人

回収枚数： 23人分

同 行 者： 鈴木 淳，中澤 美明，池田 浩，福田 浩之，犬塚 智春，丹羽 広光，大藪 二三雄，新城 敦，若江 真紀，泉村 靖治

問1. 所属校等の種別

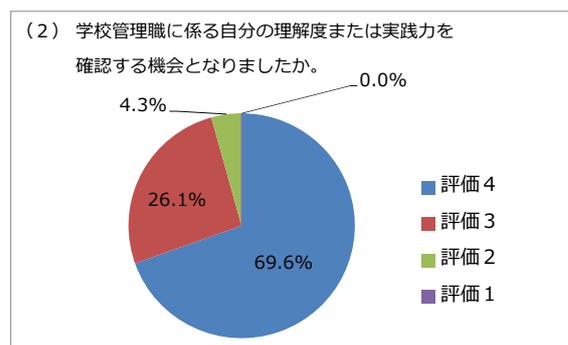
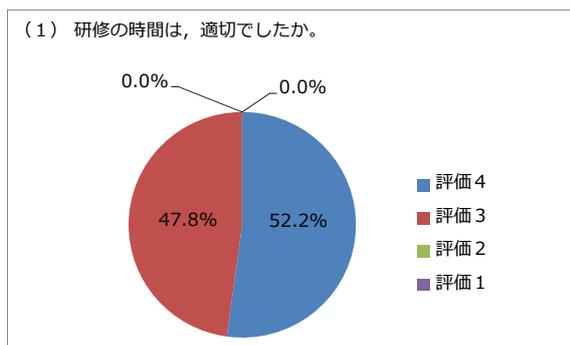
1. 小学校	4人
2. 中学校	4人
3. 高等学校	2人
4. 幼稚園	0人
5. 特別支援学校	2人
6. 都道府県教育委員会	5人
7. 市区町村教育委員会	5人
8. その他	1人（中高一貫）

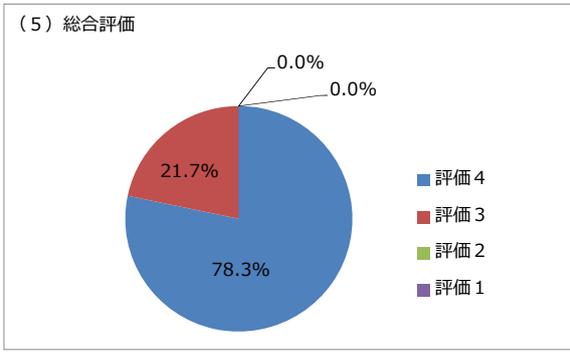
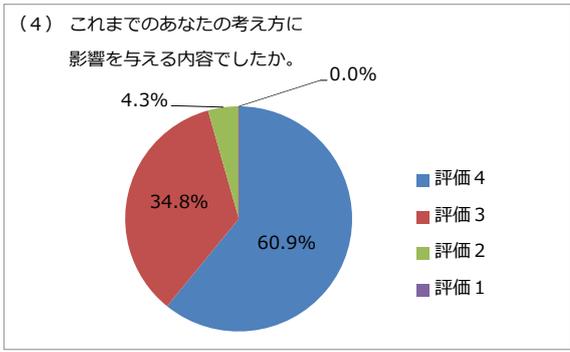
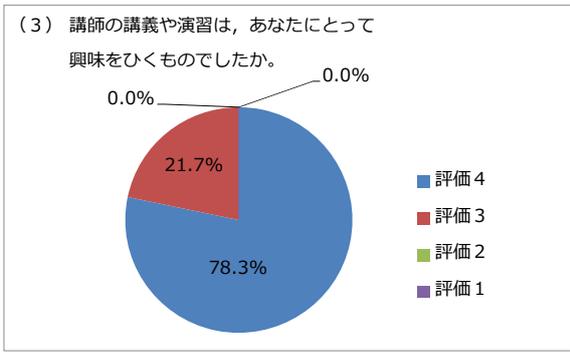
問2. 職種

1. 校園長	3人
2. 副校園長, 教頭	8人
3. 主幹教諭	0人
4. 行政職	9人
5. その他	3人（学校事務1人, 未記入2人）

問3. 研修を受講されて，次の点についてどの程度満足されましたか。

評 価 表	評価4		評価3		評価2		評価1	
	非常に良かった よくできた 非常に参考になった		良かった できた 参考になった		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		良くなかった 理解できなかった 参考にならなかった	
項 目	人数(人)	割合(%)	人数(人)	割合(%)	人数(人)	割合(%)	人数(人)	割合(%)
(1) 研修の時間は，適切でしたか。	12	52.2%	11	47.8%	0	0.0%	0	0.0%
(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。	16	69.6%	6	26.1%	1	4.3%	0	0.0%
(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。	18	78.3%	5	21.7%	0	0.0%	0	0.0%
(4) これまでのあなたの考え方に影響を与える内容でしたか。	14	60.9%	8	34.8%	1	4.3%	0	0.0%
(5) 総合評価	18	78.3%	5	21.7%	0	0.0%	0	0.0%





問4. 今後、学校管理職に求められる能力や専門性について、お考えがありましたら、ご記入ください。今後の研修の参考にさせていただきます。

- 今回の研修のような「組織」に着目して、成果に繋げていくための力を付けていくことは、大切なことだと思います。初任校長や教頭研修で、ぜひやって欲しいと思います。私自身、引き継ぎ無しに、今年1月いきなり校長に昇任したので身に染みて思います。
- 求められる能力や専門性について知ることができたと共に、自分の力量の無さや不十分さを痛感しました。
- リーダーシップとマネジメント。この2つは必要な力なのだが、学ぶ機会が少ない。
- 様々な事案への対応ばかりにとらわれない学校経営力。
- 管理職としての応用力が最重要と考えます。
- 管理職研修を担当して3年目になります。教頭も校長もしたことのない私が、研修を組み立てることへの大きな不安を抱いています。内容を学ぶこと、マネジメントについて学ぶこと、働き方改革の波の中、年間2回105分の管理職研修の在り方が勉強になりました。管理職に必要な内容（骨格全体）を知る機会が欲しいです。
- 状況判断、決断・実行、調整（バランス）
- いかに自分の思いを納得できるように伝えるか。
- カリキュラム・マネジメントについて
- 分かりやすいビジョンの立て方。
- リーダーシップについて改めて考えることができました。
- リーダーシップの在り方を具体的に分かりやすくしたものと良いと思いました。
- 組織をどう動かすか、そのためにどういうスタンスと立ち位置で見るか、動くか、とても分かりました。
- 行政感覚と現場感覚のバランス。
- マネジメントとリーダーシップの違い。リーダーシップは教員の意識を変えることが大切。

問5. 今回の研修を受講されて、印象に残ったこと、感じたこと、あるいは、今までのリーダーシップ研修との違い、今回の研修で使用した資料や事例についてなど、お気づきの点がありましたら、ご記入ください。

(良かった点)

- 応用力という点に重点を置いて、とても臨場感のある研修になったと思います。
- 組織を見るという言葉は知っていましたが、見る視点やあるべき姿を目指して、見ることの大切さを学びました。
- 自分が、その立場が、見るという体験ができた。
- 具体的なプラン作成をする際に、明確な根拠があったところ。
- 組織の三要素
- 2つの結果、5つの要素という新たな観点を知ることができました。
- ケーススタディで、共通の認識や自分との相違が明確化された。
- グループでの話し合いで、様々な意見をお聞きすることができ、自分の考え方を広げることができた。
- 管理職の視点を学べた。
- マネジメント以外の観点で考えていくという発想に初めて触れた。
- 「マネジメントとリーダーシップは違う」というお言葉が印象に残りました。リーダーは言葉で語らないといけないと思います。知識だけではないリーダーになれたらと思いました。
- こういう手法があるということで、まず自分の学校の組織をまず分析してみたいと思いました。
- 動き方ではなく、見方・考え方を教え考えたこと。
- 「マネジメントで見ないで、リーダーシップの視点」で助言があり、見方を広げる意味が分かった。
- 自分の思考がかなり癖があることに気付きました。5つの要因を覚えておきたいと思います。
- 具体的な朝日南中のケース（これまでになく資料がかなり具体的）について話し合いを持つことができ、中身を深めることができた。様々な職種の方々と研修・ワークショップが持て良かった。
- 自分を見つめ直す良い機会となった。リーダーとは？を具体的に考えることができた。
- ケーススタディとして具体的に想定できた点。

(改善してほしい点)

- 資料が多くありましたが、時間的に使いこなせないものもありました。時間と資料のバランスについて、さらに調整していただけたらと思います。
- 考える時間が不足、慌ててしまいました。その時間内で考えられない自分の力の無さですが。
- 何をどうしていくのか（ワークショップの進め方）が分かりにくかったので、途中混乱してしまいました。
- 時間が足りないところ。
- テキストの、年度途中で教頭が校長となる設定は少々無理がある。自分の学校で教頭と校長と2名入れ替わりでは、ほぼ準備や着任1週間何もやれないと考えるからです。
- もっと知りたい点として、理論と応用ワークの中で出てきた内容とがさらに繋がると良いなあと思います。理論と応用で出た話題をリフレクションで繋がられて、初めて分かる。自分の思考の特色が何か、まだクリアになれていません。
- 実際にこのプログラムを運用する時には、自校のことについても並行して考えるようにしたら良いのかと考えました。
- 考えたり話し合ったりする時間がもう少しあると良かった。
- 時間が短く、もう少し詳しく知りたかった。
- もう少しゆとりのある講習を。このプログラムは1日でする方が分かりやすいです。
- 指示に分かりにくいところがあった。「リーダーシップ」と「マネジメント」の違いという観点など、最後に言われても分らなかった。グループワークによる成果が感じにくかった。

問6. 今回の研修は、研修プログラムの一部の領域の研修でしたが、機会があれば、研修プログラムの全領域の研修を受講してみたいですか？

- | | |
|------------|-----|
| 1. 受講したい | 20人 |
| 2. 受講したくない | 0人 |
| 3. 分からない | 3人 |

3. 受講者の傾向

令和元年度の成果発表会では、研究会で開発した新しいリーダーシップ研修プログラムを実際に受講していただき、受講者の対人能力の育成を図るとともに、今後各地で実施していただくことを目的として開催した。今回、様々な校種・地域の方に受講いただき、全体では25名の参加があったが、そのうち各地の教育委員会事務局および研修センターの所長・指導主事の参加が9名あり、今後の開催拡充への布石になったと感じられる。

受講者のアンケート結果からは、「リーダーシップの具体的な形を知ることができた」、「リーダーとしての視点の持ち方を考える事ができた」などの、本研修のねらいに対してある程度の達成が見られたことが伺えた。その一方で、研修自体の進め方について、ケーススタディの実践としての評価は得たものの、資料の多さや、討議・演習活動時間の少なさに対する意見が複数見られた。

「組織をみる」のプログラムにおいては、「組織をみる観点」の提案をもとに、より良い組織の状態をイメージできることが必要となる。これを意図した朝日南中学校の事例を基にした演習①では、朝日南中があるべき状態のイメージを個々に描き、それを共有してグループとして一つの見解を導く作業を行ったが、どちらかといえば、事例から課題を抽出しその改善のための打ち手を考えていくグループが多く見られた。これは、スライド中の提示例として「職員同士が率直に意見交換をしている」等を示した事が、事例から推察される、職員同士のコミュニケーション等の朝日南中学校の課題に注視させてしまう事となっていたためと感じられた。しかしながら、各グループ内での意見交流は活発であった。とくにメンバー内の職種・校種が違っているため、違った視点からの解釈、「校種連携の必要性」などへ内容が発展している様子も伺え、グループ編成の在り方は妥当であったと思われる。

また、全体発表の場面でも、グループ内の多様な意見をKJ法をうまく使ってまとめ、それをモデル図に集約して表わすなどの表現の工夫も見られた。ただその一方、各個々の意見のカテゴリズはできていない様子も見られた。

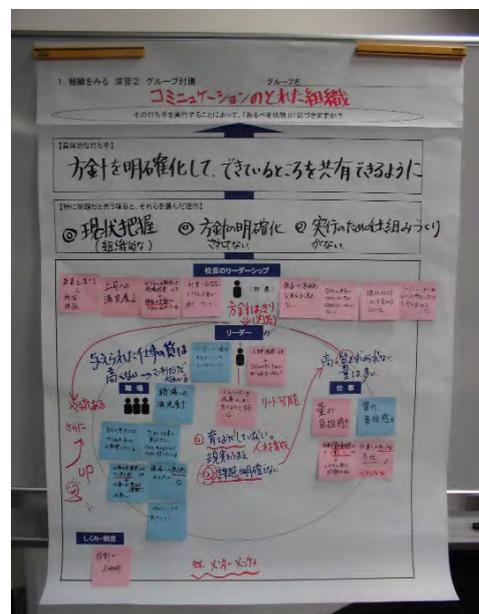
演習②においては、朝日南中学の事例を分析的にとらえ、これからの手立てを組み立てることができており、グループそれぞれに根拠を持ったプレゼンテーションが行えていた。ただ、マネジメントとリーダーシップの違いを混同し、これからの手立てとして、「ビジョンの共有」などの組織マネジメント面としての意見を発表するグループも散見された。



4. 改善点と今後について

今回の学校管理職リーダーシッププログラムの研究成果発表会は、文部科学省からの教員の養成・採用・研修の一体的改革推進事業として「教員マネジメント研修プログラム開発」とともに事業委託を受けたものについての発表会である。その関係上、「教員マネジメント研修プログラム開発」の発表会との共催として実施したため、半日という短い時間設定となり、十分に研修内容を伝達するのが難しい面があった。研究発表会とするならば、プログラムの内容説明に重点を置き、実際の研修場面は、一つの演習実演にとどめるなどの運営上の工夫が必要であったと思われる。

また、研修内容については以下の2点が課題と考えられた。1点目は、演習①において討議した「あるべき状態」が、演



習②において活かされておらず、演習①と②の活動の有機性が見られない事である。今後、「あるべき状態」を題材とすることで、研修全体のストーリーの一貫性を考える事が必要である。2点目は、演習①においてKJ法を用いることで、受講者の意見の見える化は図られるが、個々の意見のカテゴリに留まってしまい、グループとしての一つの見解を導き出すことができていなかったところである。講師のファシリテーションの在り方、KJ法の手法の見直しによって、改善していきたい。

いずれにせよ、リーダーシップ研修は対人関係を題材としてその対応力を育成する性質上、マネジメント研修以上に、受講者に対して内在する気持ちへの揺さぶりや、即応的な問いかけなどのコミュニケーション力が必要であり、プログラムの改善とともに、講師の育成に力を入れていきたいと考えている。

また、プログラムについて、「『個人をみる』から初めて『チームをみる』『組織をみる』と順序立てた方が受講者は理解しやすいのではないか」との提言を民間人材育成会社の方から受けたことを生かし、次回の研修では試行する予定である。

第2章 教員用マネジメントプログラムの研究成果発表会

1. 研修の概要

項目	内容
研修講座名	令和元年度 教員マネジメント研修プログラム開発成果発表会
趣旨	文部科学省委託事業「教員の養成・採用・研修の一体的改革推進事業」の採択を受け、学校管理職の組織マネジメント力向上を目的とした研修プログラムの開発に取り組んでおり、これまでの成果発表として、学校管理職を対象としたマネジメント研修（情報収集）を実施する。
対象	学校管理職等（校園長，副校園長，教頭，事務長，指導主事等）
参加者	小学校 校長 1人，教諭 1人 中学校 教頭 1人，指導教諭 1人 特別支援学校 校長 2人 教育委員会 指導主事等 6人 合計 12人
会場	A P大阪梅田東 5階 Mルーム (大阪府大阪市北区堂山町3-3 日本生命梅田ビル)
グループ編成	1グループあたり4人，校種混合とし，3グループを編成
時間設定	令和元年12月22日（日） 14:00～14:15 本プログラム開発の目的と経緯 講師:日渡 円（大津市教育長） 14:15～16:50 講義・演習「情報収集」 講師:西井 直子（松阪市立久保中学校） (1) ケース演習① ～朝日南中学校のケース～(75分) 「朝日南中学校の2年1組の担任」としてどんなことに取り組むかを検討する。 (個人ワーク，グループワーク，グループごとの発表，まとめ) (2) ケース演習② ～情報収集～(65分) 2年1組の生徒の現状を把握するために必要な情報を洗い出す。 (個人ワーク，グループワーク，グループごとの発表，まとめ) 16:50～17:00 研修総評・アンケート 助言者:日渡 円（大津市教育長）

2. 研修講座に対する受講者の評価

受講者に対するアンケートの集計結果は次のとおりである。

令和元年度 教員マネジメント研修に関するアンケート 集計結果

日 時： 令和元年12月22日（日） 14：00～17：00

場 所： AP大阪梅田東

対 象 者： 教員等

講 師： 日渡 円（兵庫教育大学特別教授／大津市教育長），西井 直子（松阪市立久保中学校総括主幹）

研修内容： 情報収集

受講者数： 12人

回収枚数： 12人分

同 行 者： 金子 健一，楠本 誠，藤田 亮，若江 真紀，泉村 靖治

問1. 所属校等の種別

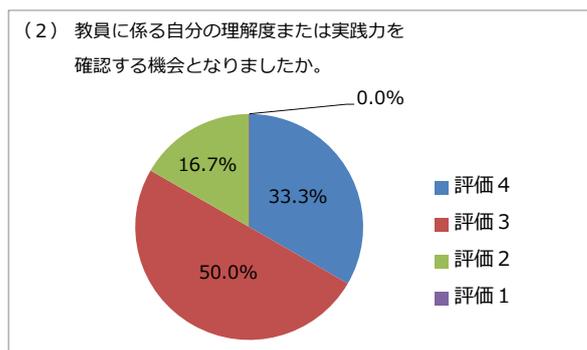
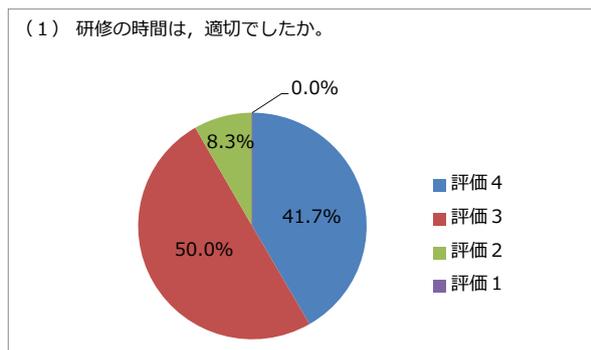
1. 小学校	2人
2. 中学校	2人
3. 高等学校	0人
4. 幼稚園	0人
5. 特別支援学校	2人
6. 都道府県教育委員会	5人
7. 市区町村教育委員会	1人
8. その他	0人

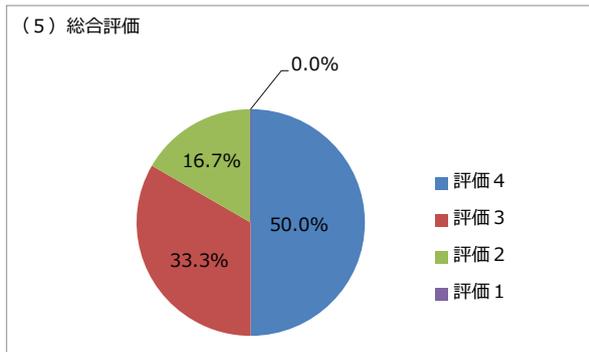
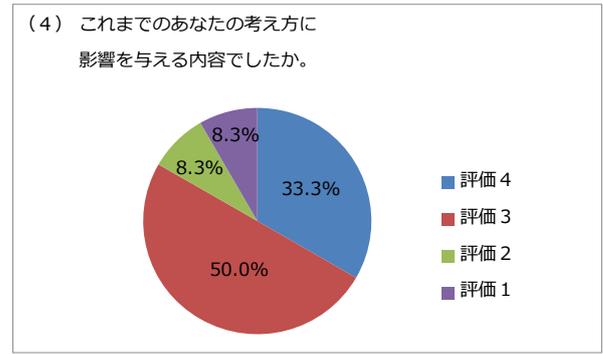
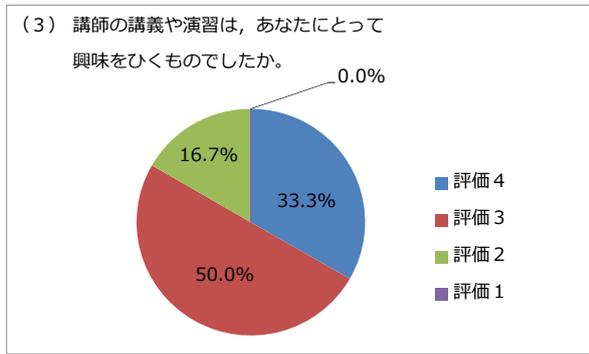
問2. 職種

1. 主幹・指導教諭	1人
2. 教諭	1人
3. 臨時講師	0人
4. 指導主事	6人
5. その他	4人（校長3人，教頭1人）

問3. 研修を受講されて、次の点についてどの程度満足されましたか。

評価表	評価4		評価3		評価2		評価1	
	非常に良かった よくできた 非常に参考になった		良かった できた 参考になった		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		良くなかった 理解できなかった 参考にならなかった	
項 目	人数(人)	割合(%)	人数(人)	割合(%)	人数(人)	割合(%)	人数(人)	割合(%)
(1) 研修の時間は、適切でしたか。	5	41.7%	6	50.0%	1	8.3%	0	0.0%
(2) 教員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。	4	33.3%	6	50.0%	2	16.7%	0	0.0%
(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	33.3%	6	50.0%	2	16.7%	0	0.0%
(4) これまでのあなたの考え方に影響を与える内容でしたか。	4	33.3%	6	50.0%	1	8.3%	1	8.3%
(5) 総合評価	6	50.0%	4	33.3%	2	16.7%	0	0.0%





問4. 今後、教員に求められる能力や専門性について、お考えがありましたら、ご記入ください。今後の研修の参考にさせていただきます。

- 校内だけでなく、地域や行政機関、国の動向についても意識することが大切だと思いました。
- もう一度学級経営に携わり、さらに研鑽を積みたいと思いました。
- インシデント・アクシデント事例をどう学校経営に生かしていくか、組織としてのデータの共有・分析・活用ができるスキルを高めたい。
- 鳥の目と虫の目のバランス、使い分け。
- 学級担任は多岐にわたる指導があり、これに対応できる力量を付けるのであれば、相当の研修（OJT）が必要です。ケース1にあるような教職5年目の若い教員をどう育てていくのか、それを支えていく同僚や管理職の関わりを考え直すことが大切だと思いました。
- コミュニケーション能力、課題分析力
- 若い教員が増えていますので、臨機応変に対応する力や保護者への対応等を学んでほしいです。
- 人間力（対話、他者理解など）

問5. 今回のマネジメント研修を受講されて、印象に残ったこと、感じたこと、あるいは、今までに受講された研修との違い、今回の研修で使用了資料や事例についてなど、お気づきの点がありましたら、ご記入ください。

(良かった点)

- 自分の考え方に偏りがあることが自覚された。視野の狭さを知った。
- 多様な考え方や視点に触れることができました。ありがとうございました。
- 配付されているケースメソッドの資料はよく作り込まれていて面白かったです。マネジメントという視点で物事が考えやすいようによく工夫されていました。
- ケーススタディで共通した認識や自分の認識との相違が明確化された。
- 広い視野で、情報を漏らさず収集。収集した情報をどう受け止め・分析し、改善につなげるのか。
- 実際の学校である事例で、グループで考えて、色々な意見を聞くことができて良かった。

- 教員としての視点で大切だと思いました。
- 自分の気付かない考え方の偏り等が分かって良かったと思いました。
- とても新鮮で勉強になりました。有意義な時間をありがとうございました。
- 幅広い考えが分かった。
- 多様な視点が必要であること。

(改善してほしい点)

- 活動の時間がもう少しあると、話が深まった気がします。
- 自分なりに考えたり、書いたりしますが、それが正しいのか、それで良いのか不安です。こうするといい、これが正しいという答え(アドバイス)が欲しいです。
- 進行が十分練られたものとは思いませんでした。発問が曖昧で、受講者にとっては何が求められているのか分かりにくい。前半の模造紙の使い方も、発表前提であれば不適切。シートと進行が違っている。
- 実際にこのプログラムを運用する時は、自校のことについても並行して考えるようにしたら良いのかと考えました。キャリアステージに応じて研修内容をどのように工夫できるか。
- 生徒の「現状を把握するために必要な情報」の設定は後の分類につながらない。
- 時間が短い。
- 現場の実態も多様なので、より実態をもとに研修できれば良かった。

問6. 今回の研修は、研修プログラムの一部の領域の研修でしたが、機会があれば、研修プログラムの全領域の研修を受講してみたいですか？

- | | |
|------------|----|
| 1. 受講したい | 7人 |
| 2. 受講したくない | 0人 |
| 3. 分からない | 5人 |

3. 受講者の傾向

令和元年度教員マネジメント研修成果発表会では、研修プログラム「情報収集」を実施した。受講者は、全国から12名が参加し、職種の内訳は、教諭2名 管理職4名 教育委員会6名であった。

本プログラムでは、ワークショップを取り入れ、受講者の活動を通じて研修を深め、実感体感を促していく。

プログラム開始時は、受講者に緊張も見られたが、プログラムの進行とともに打ち解けあい、ワークショップ等での話し合いは活発になった。

最初のワークでは、受講者は、朝日南中学校への異動が決まり、どのような情報を集めるか考えた。活動を通して受講者は、自身の情報収集の特徴に気付いていった。例えば、情報源は、子どもに関する項目が多く、委員会や外部機関に関する項目が少ないこと、限られた情報源からの情報収集を目指していること等を確認していった。同じ設定で同じ資料を見ても、個々が求める情報源は、それぞれ特徴があり、それは経験値等によって差があることを確認できた。

考えをまとめる場面では、多様な意見をKJ法でまとめ、モデル図に集約して表わしていた。参観者は、教諭以外に管理職、教育委員会の受講者もいたため、いろいろな視点で話し合いがなされていた。その中で、講師は、同類の意見をまとめてカテゴリー化する際の観点について取り上げた。受講者は、大きい観点と小さい観点を、まとめ方に差があることに気づき、観点を意識して活動することができた。

発表の場面では グループでまとめた意見をほかのグループに紹介した。机の上に置かれた各グループの成果物を、それぞれのグループが順番に見ていく方法をとった。他グループの成果物を見ることで、自分たちの考えと比較しながら、新たな考えを得ることができたようである。

研修会終了後に実施したアンケートのコメントである。

今回の研修については「多様な考え方や視点に触れることができた。」「自分の考え方に偏りがあることを自覚した。」「視野の狭さを知った。」「幅広い考えが分かった。」など、本研修を受講した成果について回答していた。今後、教員に求められる能力や専門性については、「校内だけでなく、地域や行政機関、国の動向についても意識すること」、「コミュニケーション能力」、「課題分析力、人間力（対話、他者理解など）」など、本研修で扱った能力や専門性を回答していた。

また、研修会終了後、受講者が、会場を出られるとき、「今回のプログラムの続きを受けてみたい」「本市でもこの研修を受けてみたい」との声もいただいた。

これらから、本研修を体験した受講者の満足度は高く、概ね本研修のねらいに迫ることができたと考える。

4. 改善点と今後について

この度の学校管理職マネジメント研修の研究開発成果発表会は、文部科学省から教員の養成・採用・研修の一体的改革推進事業における「特色ある研修改革取組の推進」というテーマで事業の委託を受けたものである。

昨年度は東京で成果発表会を実施したが、本研修研究会に所属する構成員が関西に在籍するものが多い観点から、本年度は大阪で本発表会を実施することにした。

運営面においては、昨年度のアンケートより「講義（講話）をもう少し聞きたかった」「グループワークでの時間ももう少しとって欲しい」などのご意見が寄せられたため、本年度は、本来の研修時間である3時間で実施することとした。また、まとめでは、他の受講者との意識や考え方の違いについて気付いたことを付箋に書かず、ワークシートに直接記入することとした。これは、自身の考えを付箋からワークシートへの転記作業による思考の中断を避けるためである。

広報活動面について、本研修研究会に所属する構成員を介して全国の自治体に広報活動を実施した。

来年度以降も試行実施していない地域において、他の研修事業等と併せて広報活動を行うなど、本研修内容が周知されるよう広報活動を強化し、情報が学校現場に一層広がるようにしていきたい。研修内容においては、教育現場に沿った様々な事例がある方が望ましいとの意見もあり、今年度は補助資料についての見直しを図ったが、今後は様々な地域や校種に対応できる事例の作成についても検討していきたい。

さらには、昨年度から開発を手掛けている学校管理職リーダーシッププログラムと教員用マネジメントプログラムについても、順次、公表し広げていきたいと考えているとともに、各地域の教育委員会等と連携し、それぞれの研修プログラムを悉皆研修や自主研修だけでなく、同研修内容を教員免許状更新講習や大学院のラーニングポイント制などにも活用できる内容に工夫するなど、本事業の発展的検討も行っていきたい。

そのためには、この成果発表会の在り方も再構成する必要がある。現在のように1つのプログラムを実施して終了という形ではなく、最初に全体像を発表する時間を設定し、その後、1つのプログラムを要約・抜粋して実施するなどの工夫がある。「成果発表会では参加者に研修の概要を理解してもらった上で、どのような研修であるかを体験してもらおう」ことをねらいに、リーダーシップも含め、成果発表会の構成を再検討していきたい。

研修プログラム開発 成果発表会

あなたの地域でも
研修を実施しませんか!?

参加費
無料
事前申込制

研修プログラムを提供します!!

国立大学法人兵庫教育大学は、文部科学省委託事業「教員の養成・採用・研修の一体的改革推進事業」の採択を受け、学校管理職や教員の組織マネジメント力向上を目的とした研修プログラムの開発に取り組んでいます。今回は、これまでの成果発表として、下記のとおり研修会を実施します。

学校管理職リーダーシップ研修

- 日 時 令和元年12月22日(日)
10時00分～13時00分
※受付は9時40分から行います。
- 対 象 学校管理職等
(校園長, 副校園長, 教頭, 事務長, 指導主事等)
- プログラム 組織をみる (組織力を高めるために
必要な観点を学ぶ)
- 場 所 A P大阪梅田東 5階 Mルーム
(大阪府大阪市北区堂山町3-3 日本生命梅田ビル)
- 定 員 各研修 36名
- 申込方法 裏面の申込方法をご覧の上、**12月6日(金)**までにお申し込みください。[先着順]
- 講 師 新時代対応学校管理職マネジメント等研修研究会
日渡 円
(国立大学法人兵庫教育大学 先導研究推進機構
教育政策トップリーダー養成カリキュラム研究開発室 特別教授) 他
- 問合せ先 兵庫教育大学 教員養成・研修企画室
〒673-1494 兵庫県加東市下久米942-1
TEL : 0795-44-2409 FAX : 0795-44-2320
E-mail : office-renkei-t@ml.hyogo-u.ac.jp

教員マネジメント研修

- 令和元年12月22日(日)
14時00分～17時00分
※受付は13時40分から行います。
- 教員等
- 情報収集 (学校や児童・生徒の現状を
把握する力を高めるために
必要な観点を学ぶ)

[主催] 国立大学法人兵庫教育大学 (新時代対応学校管理職マネジメント等研修研究会)
[後援] 全国連合小学校長会 / 全日本中学校長会 / 日本教育新聞社



FAX : 0795-44-2320 兵庫教育大学 教員養成・研修企画室 行

令和元年度 学校管理職リーダーシップ研修 / 教員マネジメント研修 参加申込書

申込締切：令和元年12月6日（金）

ふりがな		
氏名		
機関名等		
役職名		
連絡先	〒 _____ (自宅・勤務先・その他) ※○で囲んでください。	
	住所	
	電話番号	FAX番号
	メールアドレス _____ @ _____	
参加希望 ※複数選択可。 ※【】に○を入れてください。	【 】 学校管理職リーダーシップ研修 12月22日(日) 10:00~13:00	【 】 教員マネジメント研修 12月22日(日) 14:00~17:00

参加申込方法

定員：各研修 36名 [先着順]



○お電話によるお申し込みは受け付けておりませんので、以下のいずれかの方法にてお願いいたします。

[インターネット] <https://www.hyogo-u.ac.jp/maneken/>
上記のURLからホームページにアクセスし、「お申し込みはこちら」からお申し込みください。
右記のQRコードからもアクセスできます。

[E-mail] office-renkei-t@ml.hyogo-u.ac.jp
件名を「研修参加申込書」として、上記の必要事項をご記入の上、送信してください。

[FAX] 0795-44-2320

参加申込書に必要事項をご記入の上、送信してください。

○先着順に受付を行い、各研修毎に定員（36名）に達し次第、締切とさせていただきます。

○申込受付後、「参加申込書」に基づき参加者を決定の上、参加申込者にご連絡いたします。

○申込書にご記入いただいた個人情報は、本研修に関連する事項にのみ利用し、その他の目的には利用いたしません。

会場へのアクセス

AP大阪梅田東 5階 Mルーム
(大阪府大阪市北区山手町3-3 日本生命梅田ビル)

○最寄り駅

- JR「大阪駅」御堂筋南口より 徒歩約9分
- 阪急「梅田駅」2階中央改札口より 徒歩約6分
- 阪神「梅田駅」東改札口より 徒歩約6分
- 地下鉄谷町線「東梅田駅」北東改札/北西改札より 徒歩約4分
- 地下鉄御堂筋線「梅田駅」南改札口より 徒歩約6分

○当日の連絡先（携帯）：090-5882-5162



第3章 北海道での学校管理職リーダーシッププログラムの試行

1. 研修の概要

(1) 本研修の位置づけ

北海道では、連続3日間の午前・午後というほかの地域には見られない長時間かつ連続での校長研修の時間を確保して本研修プログラムを実施している。そのため、短縮することなく十分な時間（個人演習、グループ討議）を確保して各プログラムを受講することができるとともに、「①組織をみる」「②チームをみる」「③個人をみる」「④理念浸透の考え方」「⑤対話する力」「⑥伝える力」という6つの連続したプログラム間のつながりを意識した受講が可能になっている。こうした北海道での研修実施の機会、受講者にとって本プログラムの意図や効果を十分な形で享受することができる機会であるとともに、研修を実施する側の研修プログラムの試行やブラッシュアップの場としても貴重な機会となっている。

この点、本マネジメント研究会が行っている本年度の事業の対象は「②チームをみる」「③個人をみる」についてのプログラムの研究開発である。そこで、本報告書では、北海道で行われた本研修のうち、「④理念浸透の考え方」「⑤対話する力」「⑥伝える力」については基本的に扱わないこととし、「①組織をみる」については「②チームをみる」「③個人をみる」へと密接につながっているという事情から、本報告書でも扱うこととしたい。

(2) 研修の実際

項目	内容
研修講座名	令和元年度（2019年度）校長の学校経営力向上研修【発展編】～人や組織に対するリーダーシップの在り方～
目的	年齢や教職経験が異なる教職員をまとめ組織力を高める「応用力」について理解を深め、校長としての資質能力の一層の向上を図ることを目的とする。
対象	校長経験2校以上のすべての校種の校長
参加者	小学校9名 中学校8名 高等学校3名 特別支援学校1名 計21名
会場	北海道立教育研究所 大講義室 〒069-0834 北海道江別市文京台東町42番地
グループ編成	6人×2グループ、5人×2グループ ※1日目～2日目午前と、2日目午後～3日目でグループ替え
時間設定・講師	○11月13日（水） 9:30～12:00 「組織をみる」 13:00～17:00 「チームをみる」 講師：北海道教育庁渡島教育局 主幹 毛利 繁和 ○11月14日（木） 9:00～12:00 「個人をみる」 13:00～16:15 「理念浸透の考え方」 講師：大津市教育委員会 教育長 日渡 円 ○11月15日（金） 9:00～12:00 「対話する力」 13:00～14:20 「伝える力」 講師：大津市教育委員会 教育長 日渡 円
記録者・同行者	泉村靖治（兵庫教育大学） 葛西耕介（愛知県立大学） 中澤美明（北海道教育庁）

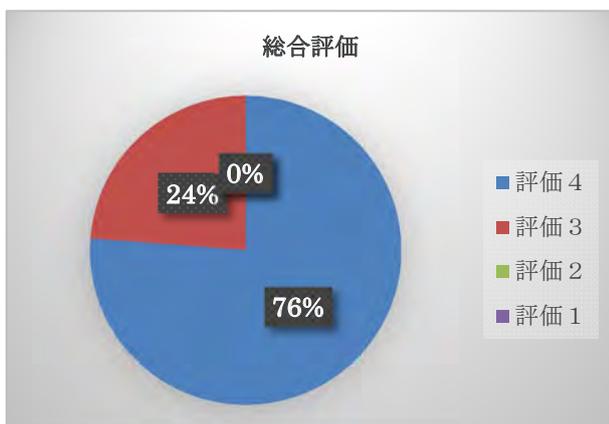
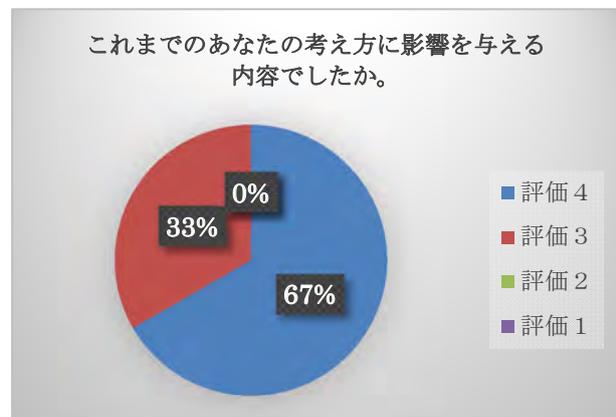
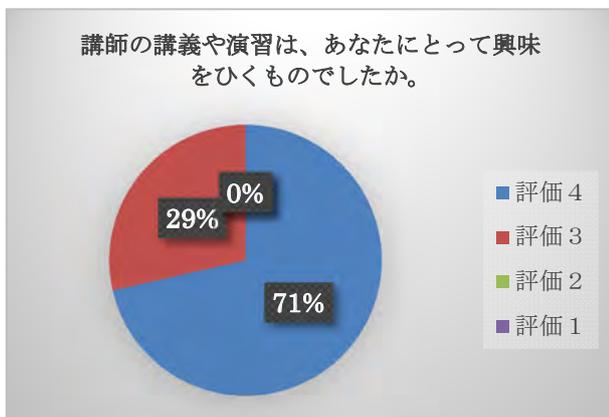
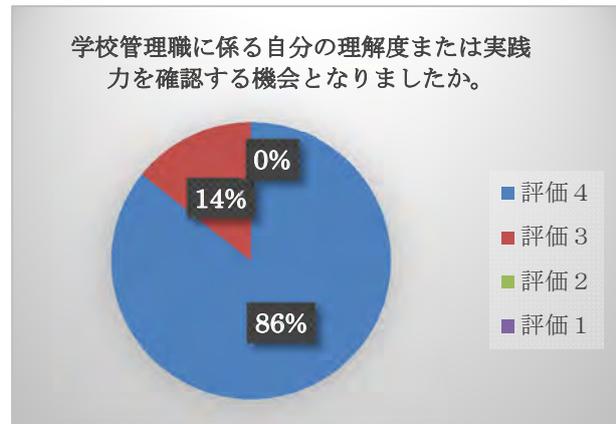
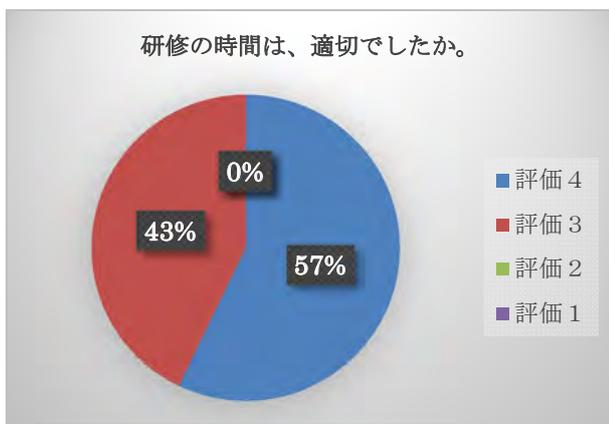
2. 研修講座に対する受講者の評価

受講者から5項目について4段階評価でのアンケートの回答を、6つの各プログラムについて得た。【評価4】は「非常に良かった」「よくできた」「非常に参考になった」、【評価3】は「良かった」「できた」「参考になった」、【評価2】は「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」、【評価1】は「良くなかった」「理解できなかった」「参考にならなかった」、である。

また、自由記述アンケートとして、「今回の研修を受講されて、印象に残ったこと、感じたこと、あるいは、今までのリーダーシップ研修との違い、今回の研修で使用した資料や事例についてなど、お気づきの点がありましたら、ご記入ください。」との問いに対する回答も得た。

以下では、「組織をみる」「チームをみる」「個人をみる」の3つのプログラムごとにこうした受講者の評価をまとめる。そのうえで、それに対する簡単な分析を記述する。

(1) 「組織をみる」



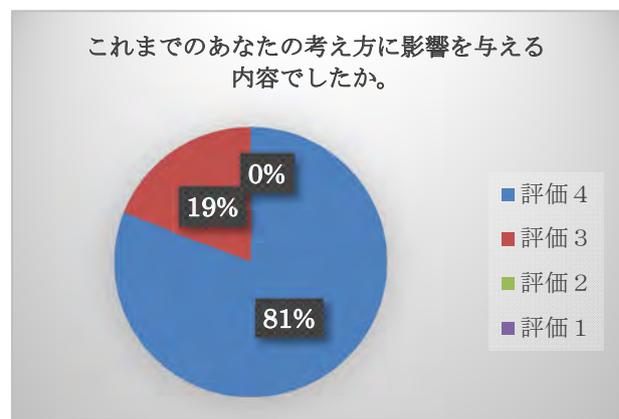
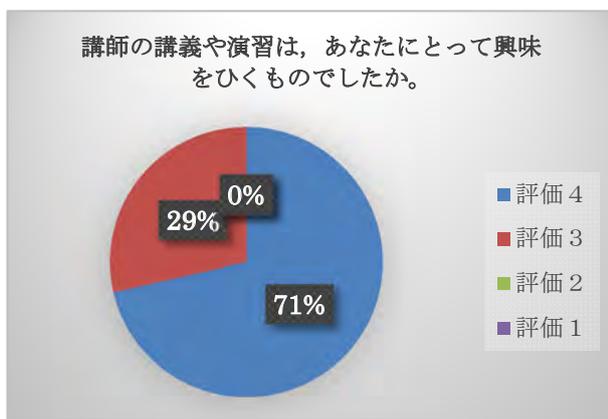
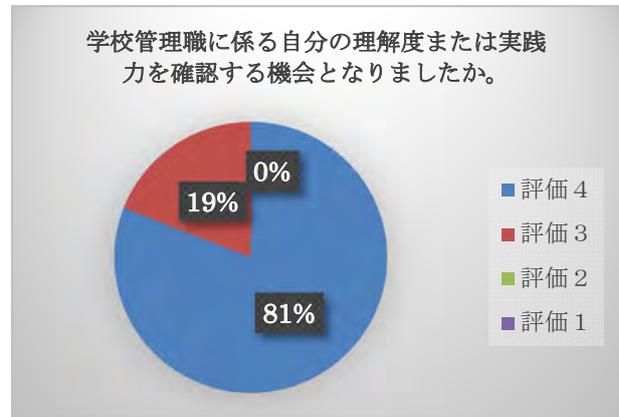
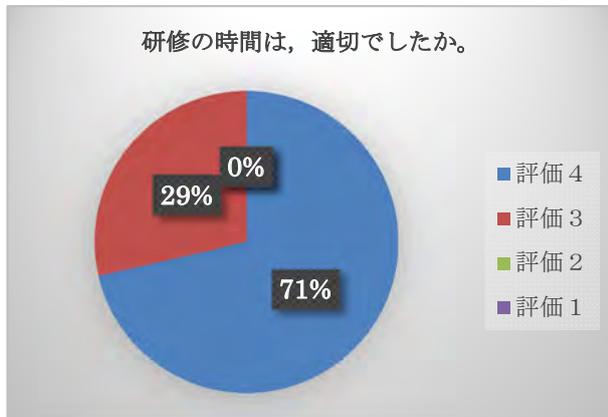
(良かった点)

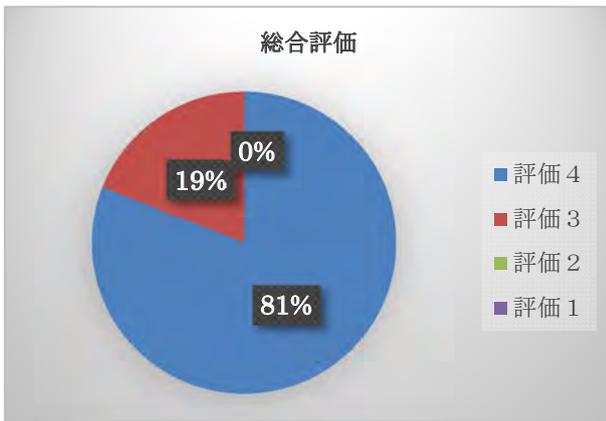
- 組織の3要素について等
- 校長としての視点をしっかり確認できた。
- 組織としての在り方を再確認し、それに近づけるための手立て・考え方を学べた。
- 組織をみる観点が整理されており、実践すべき課題が明確になった。
- 客観的に自校の姿を見ることができた。
- 組織とは何かを再考し、自分の経営を振り返ることができた。
- 組織をみる観点を明確に示していただいた。
- 組織の3要素の理解
- 組織をみるポイントが演習を通して行えたのは良かった。
- 自校の組織の在り方について、今一度考える機会となった。
- 組織をみる観点、とても参考になりました。
- スクールリーダーは何をすべきか、どうあるべきか考えさせられた。
- 組織をみる観点が明確になったこと。
- 自分には欠けていた共通の目的、協働意欲、コミュニケーションの視点でチーム作りをすること。
- 実際に調査をしてみたいと思いました。
- 演習②組織をみる観点
- 演習が中心であり、実践的だと感じました。

(改善してほしい点)

- 配付資料(パワーポイント)をカラー印刷にして欲しい。

(2)「チームをみる」





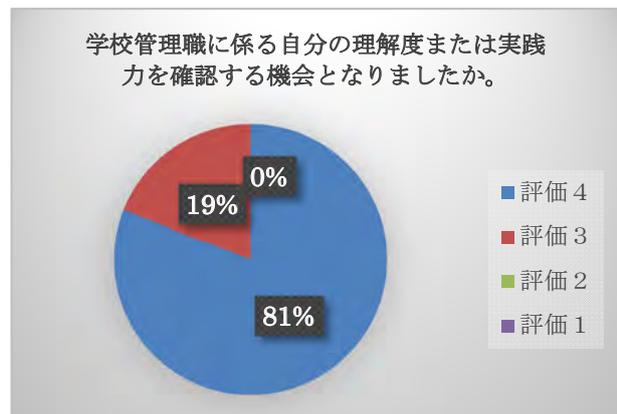
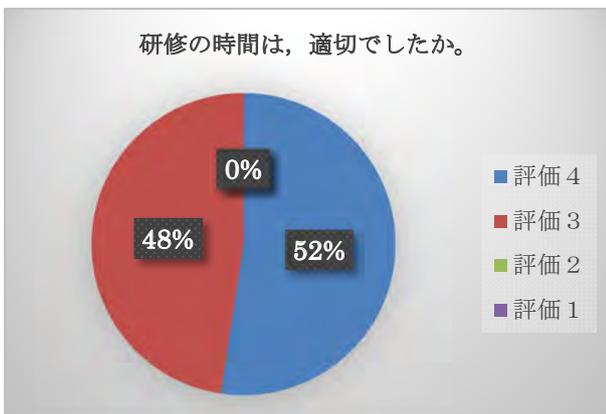
(良かった点)

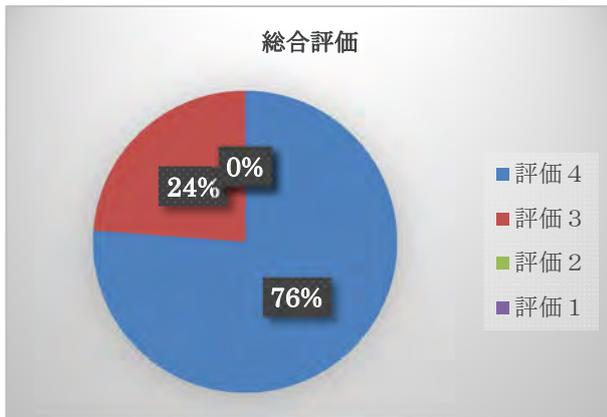
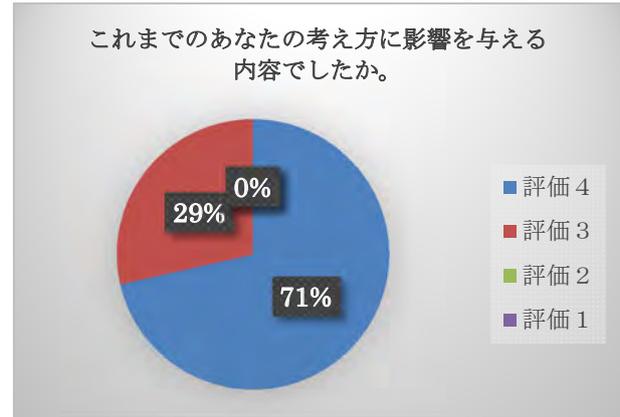
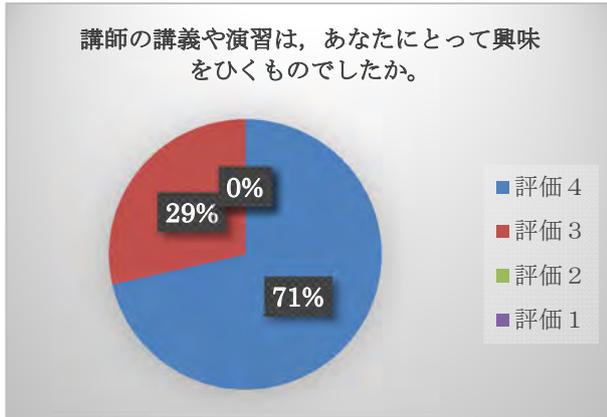
- モデルZの組み立てを通じた演習
- チームの目的を意識して、コミュニケーションを図ることの大切さを理解できた。
- 評価結果を見ながら、アンバランスさや、チームとしての揺れ、ベクトルのズレの見とり方、改善策のヒントを得た。
- グループワークから、チームをみるとはどういうことかを学んだこと。
- 実際のモデルを作り上げていく作業を通して、気付くことがたくさんあった。
- チーム力を高める方法を見つめ返すことができた。
- 演習がとても良かったです。
- グループワークで全く新しい視点でアプローチできた。
- チーム作りを意識した演習
- 理念の重要性を再確認できた。また、自分の「理念を持つ」ことがいかに大変かも分かった。
- チームの在り方について、そしてそのチームの見方について、改めて学ぶことができた。
- 良いチームの7つの要素、自校のチームにも当てはめて考えてみようと思う。
- モデルZの作成
- 具体の作業からチームについて考えたこと。
- 自分には欠けていた共通の目的、協働意欲、コミュニケーションの視点でチーム作りをすること。
- 今までに経験したことのない研修で良かったです。
- 演習②良いチームの7つの要素

(改善してほしい点)

- 面白かったのですが、年齢も上なので、もう少し何をどうすることを求めているのか、分かり易い方が取り組みやすい。

(3)「個人をみる」





(良かった点)

- 人事評価を学校経営に生かすこと。
- 一人ひとりの強みを理解しながら、ポストを与えることの重要性が理解できた。
- 付与、関わりにも触れ、様々な手立てを得られた。
- 「育成」という観点で、評価制度を活用していくということ。
- リーダーの育成に対する方法・姿勢について見返しができた。
- 少し難しく感じた演習でしたが、自分の課題も認識できました。
- 個人を評価する観点がそれぞれ違いがあり、多様な意見を聞けて良かった。
- 人事評価の活用の仕方
- 個人の意欲を高める参画意識の向上や、力量向上について示唆をいただくことができた。
- 評価制度を育成に生かす。個人もPDCAの視点でしてみる。
- 人事評価シートの指導でたまにため息が出るので、実践的で良かった。
- それぞれの見方を共有することで、確認することができた。
- 育成の観点が自分はまだまだ弱いと思った。
- 人事評価の活用方法を見直したいと思いました。
- ブロック、チームで作業
- 校長として、教頭をどう見るのか考えられた。教頭にも職員をどう見るか伝えていきたい。

(改善してほしい点)

- 演習後の評価について、いかにテーマに迫ることができたのかについて、触れて欲しかった。

(4) 受講者の評価についての分析

自由記述について言うと、モデルZの作成について見られるように、講師による講義からのみならず、

受講者それぞれが演習を通じて、この演習が「チーム」「組織」「リーダーシップ」を考えるヒントが噴出して来る設計であることに気づき、この演習からそれぞれの気づきを引き出している点に着目できる（②チームをみる）。それぞれの受講者が、それぞれの観点から、本プログラムを積極的に受け止め評価していることが見出されよう。

他方で、校長からなる受講者は、「組織の3要素」など経営学の教科書的なベーシックな事項についても学び共有する機会がないまま学校管理職となり、したがって、多くの場合、経験のみに基づいて学校経営を行っていることに気付かされる。すなわち、よく指摘されるように、日本の学校経営現場には学術的・研究的な知見が共有されていることは少ないのである（①組織をみる）。したがって、こうした同職種・同僚が集い相互に職能を開発しあう集団的な研修の機会をより有意義なものとするためには、こうした受講者であることを踏まえて、講義内で経営学領域で共有され所与とされている知識・知見を共有したり、一般図書からアカデミックなものまでを含む参考文献を提示したりすることにより、自学自習が同時に行われるよう促すような工夫も必要だと思われる。本プログラムは数回に分けて受講することが想定されているが、日常的な自学自習と組み合わせることで、研修の効果も向上するものと考えられる。

3. 受講者の傾向

北海道立教育研修所の本校長研修は、義務としての研修ではなく、基本的には、受講を希望する校長が受講者となっている。また、受講者の中には、これまでも本グループが開発・実施してきたマネジメント研修を受講した経験のある者もいる。したがって、受講者からは、研修への積極性や、本プログラムへの信頼感が見られた。グループ編成については地域、校種を多様にするのを心掛けた。

(1) 「組織をみる」

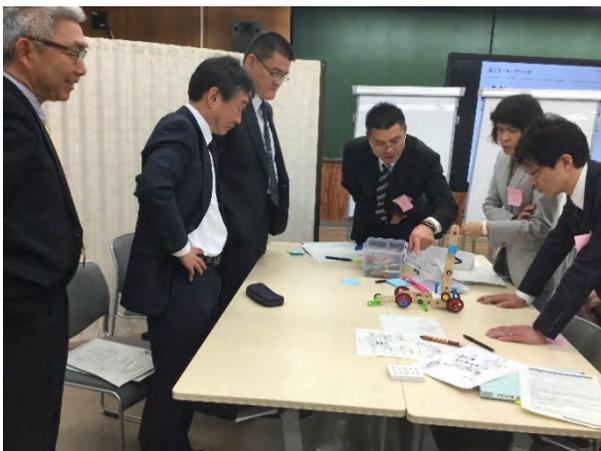
- 「組織」、「組織で備わっているべき条件」をグループに問いかけ、議論してもらった際には、次のような意見が出された。「目的を共有し理解している」「ベクトルが同じ方向を向いている。そのため体制が整っている。」「ディレクター、マネジャー、プレイヤーの役割を持っている」。基本的な論点についての討議であるが、こうしたことを日ごろ議論することは少ないとみられ、新鮮なディスカッションが行われているようであった。
- 「組織で備わっているべき条件」として、教科書的には、①共通の目的、②協働意欲、③コミュニケーション、が挙げられていることや、「組織は戦略に従う」「戦略は組織に従う」と言った経営学の議論が講師から紹介された際には、新鮮なものとして受け止められていた。
- 朝日南中学校の教職員へのアンケート結果を分析し「演習② 組織の課題と打ち手を考える」の発表では、次のようなことが出された。上記、講義を受けたグループ内での議論になっていたことが分かる。
- 「特に問題は、目的・目標の方向性の『共有』がないこと、『コミュニケーション』が不足していることだ。打ち手としては全員参加型の学校経営だ。フラットな関係で言える場を作るのがいいのではないか。」「職場への満足感が高く、負担感をそれほど感じていないものの、マンネリ感があり充実感がない状況がある。それにもかかわらず、仕事を完遂しようとしたり、能力を発揮しようとしている。だから、伸びしろのある教師集団のはず。」「校長に変革の意欲があるが職員に伝わっていない。リーダーに充実感がなく人間関係に悩んでいて組織が回っていない。先生がたに子どもへの貢献、満足感が低い。現状を踏まえて校長の考えを職員にしっかり伝える。一方的に伝えるのではなく職員と話し合う。」
- 提供いただいた受講者の「振り返りシート」のコピーからは、「自分の思考の特徴」を多面的にまた深く省察しているものが多くみられたほか、「どのような場面で応用できそうか」の点でも自身の課題に即した記載が多数見られた。こうしたことから、受講者は本プログラムに対して積極的で、自己省察について柔軟であるという傾向が指摘できよう。

(2)「チームをみる」

- 「演習① チームワーク『モデルZの作成』」では、全チームがほぼモデルに近いものを完成させた。この演習のねらいは、ブロック作成の過程で起きた具体的な事象を抽象的な言葉で置き換え、学校経営や組織を見るときにどのような状態がその状態に相応するのかを自身の中で咀嚼することである。この点、演習後の全体討議での受講者の着目点が、モデルZの作成過程についてのメタ分析＝俯瞰よりも、「正確さ」や「勝ち負け」に集中しがちであったことを懸念したが、その後に提出された上記アンケートの自由記述から見ると、受講者はそれぞれ、モデルZの作成過程で組織、チーム、リーダーシップに関する気付きを得ていたようである。
- 実際のグループ作業においては、グループの人数も同数ではなく、追加観察をするかしないか、役割分担をどうするかなど、様々なグループが発生することが見取られた。美術教師出身の校長が3～4名おり、そうした特性をどのようにチーム内で生かすかと言った点も、ポイントとなったようである。
- その後のグループ発表において次のようなコメントが出された。「もっとリーダー的な存在がはっきりしていた方が進めやすかった。皆が校長なので指示系統がぼやける。適材適所が職場では可能だが、メンバーをまだよく知っておらずそれができない。」「良いチームの条件として、コミュニケーションが必要だ。課題を整理するリーダーが必要だ。他者の意見を聞くことが必要だ。それがモチベーションを高める。」

(3)「個人をみる」

- 「演習① 人を育成するためのポイント」では、受講者から次のようなことが出された。
- 「人が成長するためのポイント」としては、「個人が成長したいという思いが必要」「個人が持っているものよりも一段上の課題・ミッションをあたること」「よき理解者がいること。周囲の支え、アドバイス。」
- 「リーダーや周囲の関わり方のポイント」としては、「その人がどういう性格、特徴、長所・弱点を持っているのかを把握する。」「ある程度責任のあるポジションを与える。適材適所。次の段階に向上できるような役割を与える。」「仕事の結果に対して的確にほめる、どうして失敗したかを考える、手立ての示唆を与える。」「意欲をもたせる。そのための時間、場面を設定する。その人の視点を変えてあげ、見えていないもの気づかせる。」「目配り、心配り、信頼関係のある集団。自己有用感を感じさせること、励まし、賞賛、居てよかったと思わせること。」「失敗しても責めない。次のステップにつなげる評価。」などである。



上記の受講者の評価や受講者の傾向から指摘することができよう。

(2) 改善点・課題

今回の試行を通じた改善すべき点や課題については、大小区別せず列举すれば、次のような点が指摘できる。

第1に、対人能力を開発する本リーダーシッププログラムは、すでに開発を終えている対課題能力を開発するマネジメントプログラムと比べると、実施する講師が自分の言葉や思いで話すことが一層必要になる。これは、組織開発、リーダーシップ開発というプログラム内容からの自然な帰結である。

第2に、それに関連して、こうしたリーダーシッププログラムの実施のためには、北海道立教育研究所のように、長時間の、また連続的であり少人数であるなど、講師と受講者とのある程度密度の濃い時間を確保することが実施の条件として求められることになる。

第3に、6つのプログラムのつながりを意識して実施・受講することである。満足度と負担感と5つの要因との関連性という「①組織をみる」からストーリーがつながっていること、インプット面の①～③とアウトプット面の④～⑥が相互に影響を与え合う関係になっていること、などを押さえる必要がある。ただ、この点は、1日や半日と言った細切れの研修時間では、実現が難しい課題となる。

第4に、受講者アンケートに見られるように、事前に、受講者に何をどうすることを求めている演習なのかを講師の側は説明をし、事後には、その取り組み、プログラム、演習にどういう意味があるのか、を説明し、目的に対してどこまで達成できたのかを評価することが求められていると言えよう。この点は、また、プログラムを運営していく側の熟達も求められる。

第4章 函館市での学校管理職リーダーシッププログラムの試行

1 研修の概要

項目	内 容
研修講座名	令和元年度専門研修「管理職研修Ⅱ」
趣旨	学校経営，学校運営に必要な知識・技能等を学び，学校改善の力量向上を図ることを目的とした標記研修において，学校管理職を対象としたリーダーシップ研修（「個人をみる」「チームをみる」「組織をみる」）を実施する。
対象	函館市立小学校，中学校の校長および教頭
参加者	○1月14日（火） 小学校校長 4名 中学校校長 1名 小学校教頭 9名 中学校教頭 6名 合計20名 ○1月15日（水） 小学校校長 2名 中学校校長 1名 小学校教頭 3名 中学校教頭 4名 合計10名
会場	函館市国際水産・海洋総合研究センター
グループ編成	校種，職種を混合したグループ編成
時間設定・講師	○1月14日（火） 9:00～ 9:05 開会行事 9:05～ 9:50 共通講義 教育の大きな変化も含め，本プログラム作成と経緯について 10:00～12:15 「個人をみる」 13:00～16:00 「チームをみる」 講師：大津市教育委員会 教育長 日渡 円 ○1月15日（水） 9:00～12:00 「組織をみる」 講師：大津市教育委員会 教育長 日渡 円
記録者・同行者	記録 谷口史子（京都光華中学校，光華小学校校長） サポート 中澤美明（北海道教育庁学校教育局義務教育課長） 垣内亜佐子（株式会社キャリアリンク） 毛利繁和（北海道教育庁渡島教育局主幹）

2 研修講座に対する受講者の評価

受講者に対するアンケートの集計結果は次のとおりである。

令和元年度 学校管理職リーダーシップ研修に関するアンケート 集計結果

日 時 : 令和2年1月14日(火) 9:00~16:00

場 所 : 函館市国際水産・海洋総合研究センター

対 象 者 : 新採用校長, 希望する校長, 全教頭

講 師 : 日渡 円(兵庫教育大学特別教授/大津市教育長)

研修内容 : 個人をみる・チームをみる

受講者数 : 19人

回収枚数 : 19人分

同 行 者 : 谷口 史子, 中澤 美明, 垣内 亜佐子

問1. 所属校等の種別

1. 小学校	12人
2. 中学校	7人
3. 高等学校	0人
4. 幼稚園	0人
5. 特別支援学校	0人
6. 都道府県教育委員会	0人
7. 市区町村教育委員会	0人
8. その他	0人

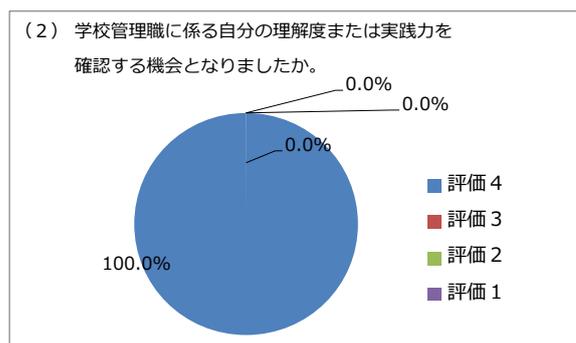
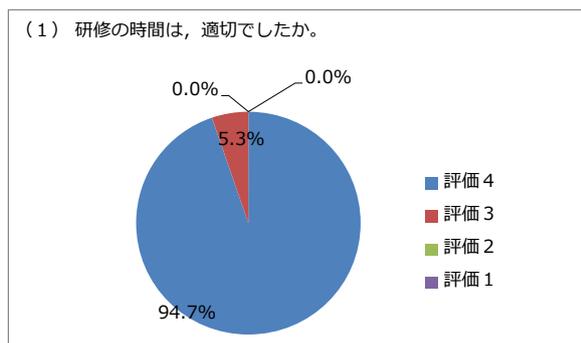
問2. 職種

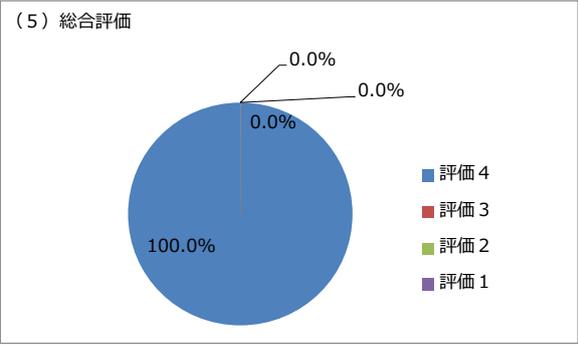
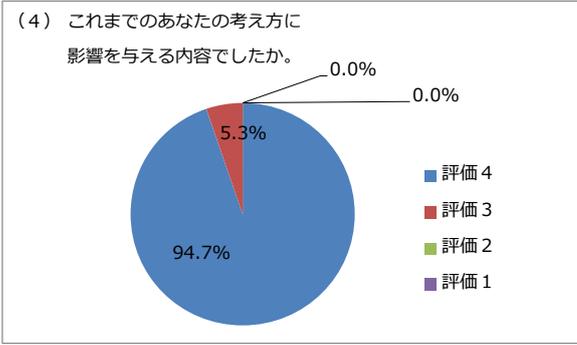
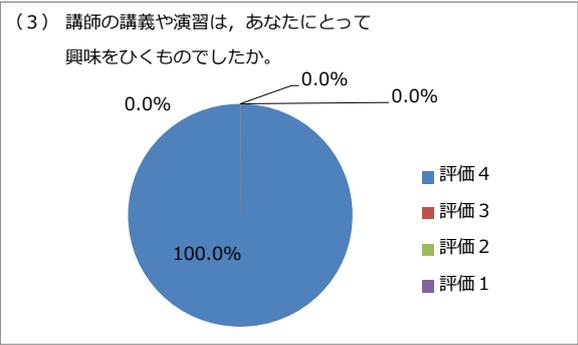
1. 校園長	4人
2. 副校園長, 教頭	15人
3. 主幹教諭	0人
4. 行政職	0人
5. その他	0人

問3. 研修を受講されて、次の点についてどの程度満足されましたか。

【個人をみる】

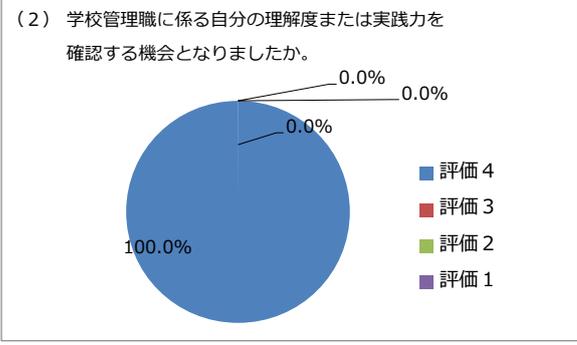
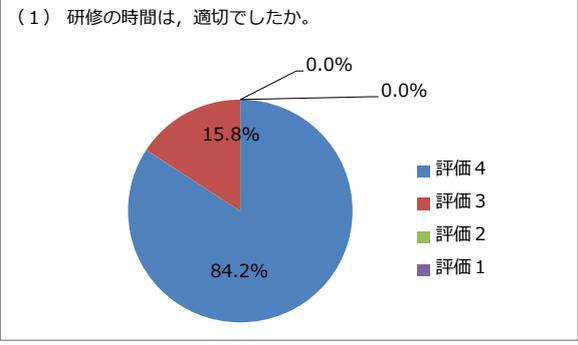
評価表	評価4		評価3		評価2		評価1	
	非常に良かった よくできた 非常に参考になった		良かった できた 参考になった		あまり良くなかった あまり理解できなかった あまり参考にならなかった		良くなかった 理解できなかった 参考にならなかった	
項目	人数(人)	割合(%)	人数(人)	割合(%)	人数(人)	割合(%)	人数(人)	割合(%)
(1) 研修の時間は、適切でしたか。	18	94.7%	1	5.3%	0	0.0%	0	0.0%
(2) 学校管理職に係る自分の理解度または実践力を確認する機会となりましたか。	19	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
(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。	19	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
(4) これまでのあなたの考え方に影響を与える内容でしたか。	18	94.7%	1	5.3%	0	0.0%	0	0.0%
(5) 総合評価	19	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

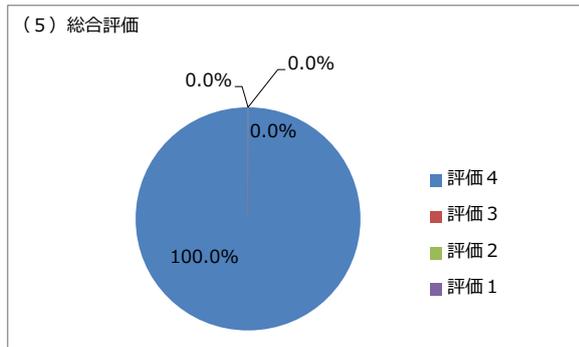
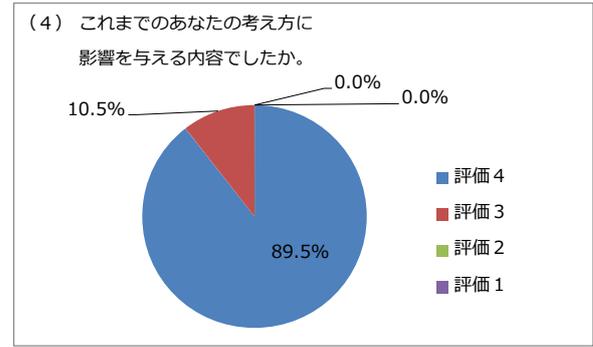
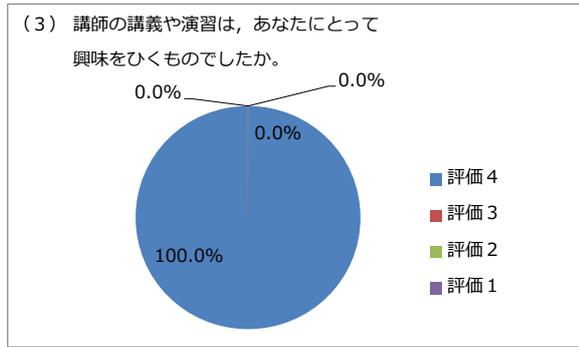




【チームをみる】

評価表	評価 4		評価 3		評価 2		評価 1	
	非常に良かった よくできた 非常に参考になった		良かった できた 参考になった		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		良くなかった 理解できなかった 参考にならなかった	
項目	人数(人)	割合 (%)	人数(人)	割合 (%)	人数(人)	割合 (%)	人数(人)	割合 (%)
(1) 研修の時間は、適切でしたか。	16	84.2%	3	15.8%	0	0.0%	0	0.0%
(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。	19	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
(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。	19	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
(4) これまでのあなたの考え方に影響を与える内容でしたか。	17	89.5%	2	10.5%	0	0.0%	0	0.0%
(5) 総合評価	19	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%





問4. 今後、学校管理職に求められる能力や専門性について、お考えがありましたら、ご記入ください。今後の研修の参考にさせていただきます。

- 感想
社会人としての幅広い視点を持つためには、教員の研修だけでは難しい。人との関わりについて改めて考え直したい。
- 法律に関することが自分は弱い。また研修の機会も少ないと思っています。
- 一人一人の適性を見極め、伸びる可能性を判断し、その気になるように働きかける能力です。
- 組織マネジメントについて、管理職としての能力専門性について学びたいと思っています。

問5. 今回の研修を受講されて、印象に残ったこと、感じたこと、あるいは、今までのリーダーシップ研修との違い、今回の研修で使用した資料や事例についてなど、お気づきの点がありましたら、ご記入ください。

【個人をみる】

(良かった点)

- 具体的な資料をもとに考え、それをグループで共有し、考えを広げられたことです。
- 管理職研修の機会に恵まれたこと。
- 自分の経験からという視点が良かった。よく理解できました。
- 人間なので、課題も強みもあることが確認できました。
- 資料から様々な手立てを考える点、人により考え方も若干異なる点、参考になった。
- 関わり方、働きかけ方として、付与するミッションから考えることができました。
- 職員の貢献意欲を引き出していきたい。
- 大変参考になりました。
- 今後更に研修を深めます。
- 管理職として「個人をみる」と「チームをみる」についてどう捉えればよいか、悩んでいたもので、大変参考になりました。
- 一人一人の状況を把握する大切さを実感しました。

(改善してほしい点)

- 特に意見はなかった。

【チームをみる】

(良かった点)

- 体験的な研修であり、動きがあって良かったと感じています
- 協働の場があったこと。
- 作業を通してのグループワークは、実践的で良かったです。
- 自分だけではなく、チームとして課題を解決する手順が確認できました。
- 協働でのブロック作りは考えていなかったが、今後、チームを考える上で参考となった。
- チームとして、体験的研修を通して、その考えを体感できました。
- ブロックを使ったグループワークは、大変ユニークでした。チームで作業する際の心理状態を実感することができた気がします。
- 「7つの視点」→自校で改善すべき点が少しずつ見えてきた。
- 役割が自然とできるなど、大変参考になりました。
- 活動しながらの研修が大変分かりやすかったです。
- 実践というか、チームで考えることがあり、よかった。
- グループで演習し、考えさせられた。
- ブロック作りを通して、チームを見る視点をつかめました。

(改善してほしい点)

- 特に意見はなかった。

令和元年度 学校管理職リーダーシップ研修に関するアンケート 集計結果

日 時： 令和2年1月15日（水） 9：00～12：00

場 所： 函館市国際水産・海洋総合研究センター

対 象 者： 新採用校長, 希望する校長, 全教頭

講 師： 日渡 円（兵庫教育大学特別教授／大津市教育長）

研修内容： 組織をみる

受講者数： 10人

回収枚数： 10人分

同 行 者： 谷口 史子, 垣内 亜佐子

問1. 所属校等の種別

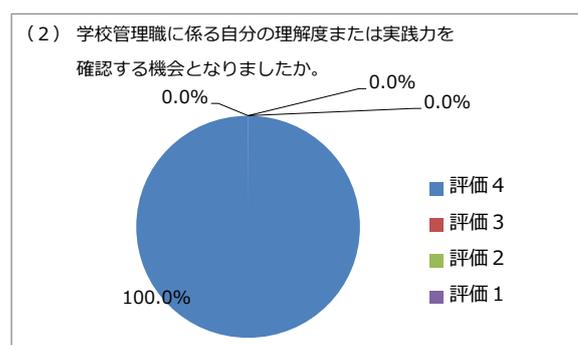
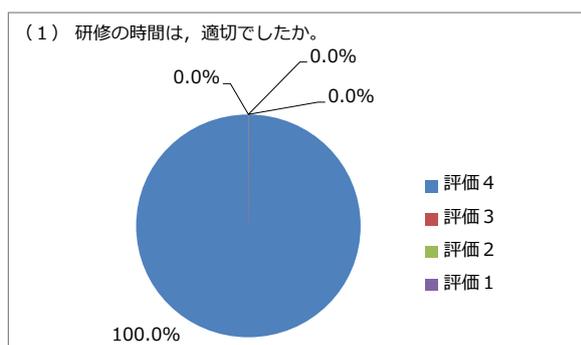
1. 小学校	5人
2. 中学校	5人
3. 高等学校	0人
4. 幼稚園	0人
5. 特別支援学校	0人
6. 都道府県教育委員会	0人
7. 市区町村教育委員会	0人
8. その他	0人

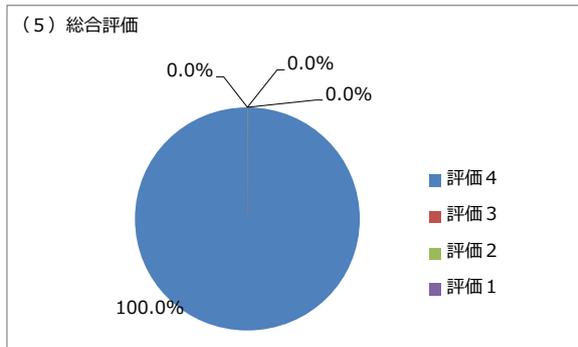
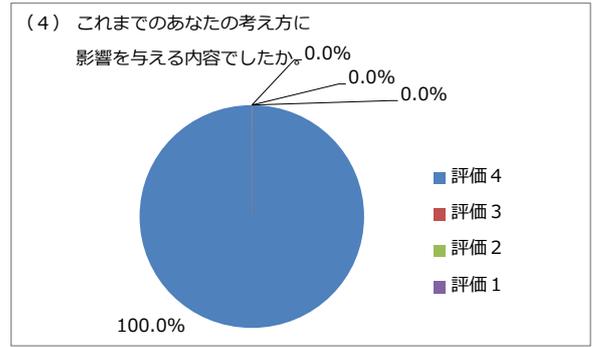
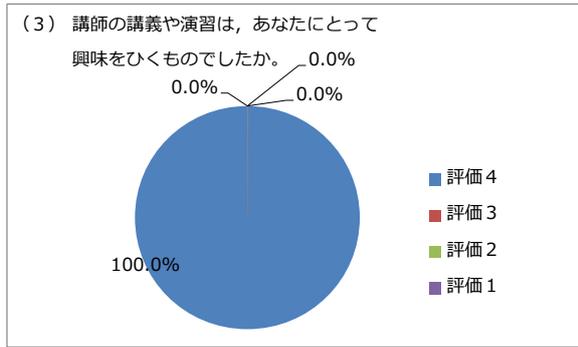
問2. 職種

1. 校園長	3人
2. 副校園長, 教頭	7人
3. 主幹教諭	0人
4. 行政職	0人
5. その他	0人

問3. 研修を受講されて、次の点についてどの程度満足されましたか。

評 価 表	評価4		評価3		評価2		評価1	
	非常に良かった よくできた 非常に参考になった		良かった できた 参考になった		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		良くなかった 理解できなかった 参考にならなかった	
項 目	人数(人)	割合(%)	人数(人)	割合(%)	人数(人)	割合(%)	人数(人)	割合(%)
(1) 研修の時間は、適切でしたか。	10	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
(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。	10	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
(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。	10	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
(4) これまでのあなたの考え方に影響を与える内容でしたか。	10	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
(5) 総合評価	10	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%





問4. 今後、学校管理職に求められる能力や専門性について、お考えがありましたら、ご記入ください。今後の研修の参考にさせていただきます。

- 強いリーダーシップと幅広い分野に対する分析能力が求められると思いました。
- マネジメントとリーダーシップをしっかりと意識することで、学校経営が成り立つと改めて思いました。
- マネジメントとリーダーシップ。
- 真のリーダーシップについて考えるきっかけをいただきました。

問5. 今回の研修を受講されて、印象に残ったこと、感じたこと、あるいは、今までのリーダーシップ研修との違い、今回の研修で使用した資料や事例についてなど、お気づきの点がありましたら、ご記入ください。

(良かった点)

- しっかりと評価を分析し、対策を立てるということを学びました。
- 人それぞれの打ち手があるということが、再確認できました。(目的は同じ)
- 結果には要因があること、要因に手を打たなければ根本的な解決につながらないこと等とても参考になった。
- やはりミドルリーダーをどう経営に参画させていくかの重要性について、再確認できたことが、ありがたかったです。この研修を今後の学校経営に生かしていきます。
- 現象を見て、要因、原因を見ていないということが印象的でした。その通りと思います。これまでの自分の課題(ピンチをチャンスに変えたいと思います。)・欠点であったその改善のためにも「応用力」を身につけようと感じました。
- 「組織マネジメントとリーダーシップの両輪」で「現象レベルから原因レベルへ」(根拠)、この2つをしっかりとやっていきます。
- 今回も新たな視点を体験できました。ありがとうございます。
- 共通の目的、協働意欲、コミュニケーションの組織の三要素。組織は戦略に従う。→思いがあるなら、組織を変えて戦う。現象を感じる、原因を見ない、要因へ手を打つ。マネジメントとリーダーシップ。
- マネジメント+リーダーシップ、これを両輪として考えていくことの重要性が、よく分かりました。ありがとうございました。
- 要因に視点を置き、客観的な分析から状況を把握して考えることができました。

(改善してほしい点)

- 特に意見はなかった。

3 受講者の傾向

2日間で「個人をみる」「チームをみる」「組織をみる」の3つのプログラムを実施した。「個人をみる」「チームをみる」では20名が参加したが、「組織をみる」では10名の参加と参加者数の大きな変化があった。「組織をみる」では参加者数も考え2グループ構成としたが、ひとつのグループは教頭のみ構成となった。

最初に実施した「個人をみる」では、演習①の個人ワークで新たなワークシートを受講者の思考の状況も踏まえ、急遽追加した。ワークシートは、どこで自分が伸びたかを意識し、そこで何が良かったかを記入するものである。縦軸に育った大きさ、横軸に時間軸を置いた。このワークシートに切り替えたことにより受講者の成長体験の振り返りがスムーズであった。また、その後行ったグループ内での各自の振り返りの共有もしやすかったようである。「個人をみる」では、比較的身近な話題から入るため、グループ内の協議を含め意見が活発に出されたように感じられる。

2つめに実施した「チームをみる」では、ブロックを組み立てるワークを通してチームワークを体験したが、組み立てる作業に入る前の組み立てる形を把握する時間に4つのグループが多く時間を費やしていたのが特徴的であった。最終的には、一番観察に時間をかけたグループが正解に近いものとなっていた。自然とグループ内での役割分担ができ、チームとして動いている状況ができていた。

3つ目に実施した「組織をみる」では、最初の説明において、「対課題面の力」を考えるのが「マネジメント」であり、「対人面の力」が「リーダーシップ」であることを丁寧に説明した。このことにより、受講者は、マネジメントとリーダーシップの違いを意識するようになり、演習①「組織のあるべき状態を描く」において、過去の研修では「打ち手」を考えがちであった状況とは違い、「あるべき状態」を考えられていたように思われる。

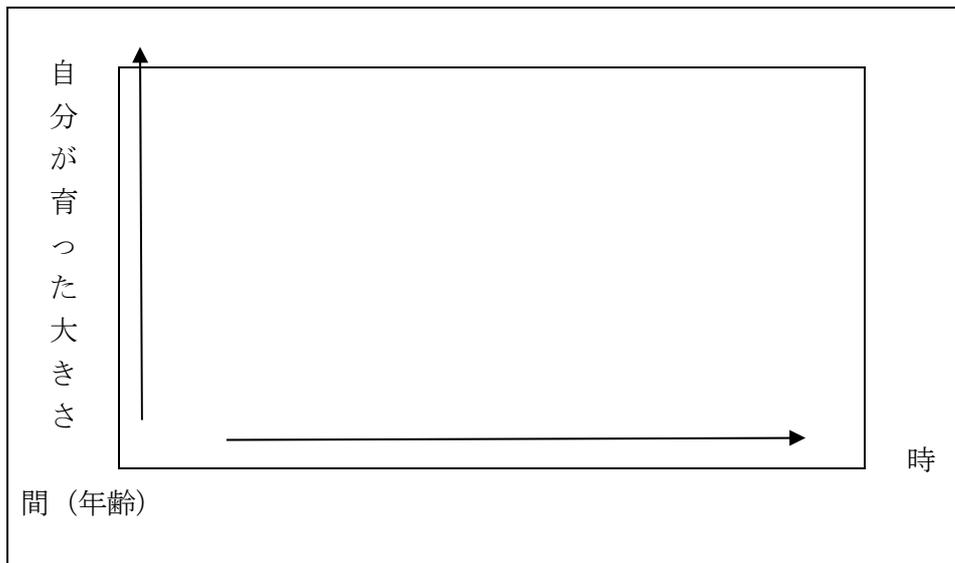
校長、教頭が混在するグループではあったが、2日間を通して積極的な意見交換をする姿が見られた。



4 改善点

学校管理職リーダーシップ研修プログラムとしては、「組織をみる」→「チームをみる」→「個人をみる」の順で今までは実施している。今回は、「個人をみる」から始めた方がスムーズな流れになるのではないのかという意見もありプログラム実施の順番を変え「個人をみる」→「チームをみる」→「組織をみる」の順で実施することとした。

「個人をみる」では、演習①の個人ワークにおいて、以下のワークシートを追加した。



縦軸に自分が育った大きさや伸び率，横軸に時間軸をとっている。今まで使用しているワークシートに比べ，成長段階における自分の振り返りがしやすく，自分が伸びたきっかけとなった出来事も想起しやすいようであった。

「チームをみる」では，モデルの難易度が高く，観察に時間を要し作り上げる時間が不足する状況が見られた。演習時間も考え，モデルの難易度については検討していく必要がある。

「組織をみる」では，「対課題面の力」をつけるのが「マネジメント」であり，「対人面の力」をつけるのが「リーダーシップ」であることを繰り返し説明した。このことにより，今までの研修の中でよく見られた「問題を探して打ち手を考える」状況ではなく，しっかりと「組織のあるべき状態」について考えられていた。「マネジメント」と「リーダーシップ」を区別して考えられるようにするためにも「マネジメント」と「リーダーシップ」両方のプログラムの説明を「組織をみる」の初めに押さえることは重要である。

このようなことも踏まえると，「組織をみる」プログラムの中には，「リーダーシップ」プログラムを進めるにあたっての重要な内容が含まれることから進めていく順番として「組織をみる」はやはり最初にやるべき内容として考えられる。

個々のプログラムをみるのではなく，「マネジメント」及び「リーダーシップ」全体を俯瞰し，ひとつひとつプログラムを実施できることが講師には求められる。

なお，「組織で見る」の中で使用する「朝日南中の調査結果」の元となるアンケートを実際に学校でできるようなアンケートとして作成・実施し，その結果に対して本研究会がアドバイスしていくこともできるのではないかと考える。実施できれば，本研究会の活動の幅を広げていくことにつながると思われる。



第5章 大津市での教員用マネジメントプログラムの試行

1. 研修の概要

(1) 本研修プログラムの位置付け

本研究会で進めてきた新しい時代における学校管理職に対するマネジメントの研究によって得られた知見をもとに、一人ひとりの教員が公教育におけるマネジメントの発想を学級経営に生かすヒントとすることができるのではないかと考え、学級担任など教員を対象としたプログラム作成を試みた。そのため今回の研修は、教員向けに作成したプログラムを試行したものである。大津市では平成30年度より校長を対象としたマネジメント研修を進めており、校長によるマネジメントのみならず、組織的で自律的な学校になるためには、それに対応した実践ができる教員等が増えることは有効であると考え、今回の研修を計画し実施した。また、今回については試行ということもあり、20名を上限とした希望者による研修とし、学級担任をしている教員と限定することなく実施したとのことであった。このことにより受講生の中には、指導主事等も含まれることとなった。

(2) 研修の実際

当日の研修の内容や役割分担等については次の通りである。

項目	内容
目的	公教育におけるマネジメントの発想を活かし、学級経営の指導力向上を図る。
主催	大津市教育委員会
会場	大津市教育センター 2階 会議室(湖都) (〒520-0814 大津市本丸町6-50)
参加者	大津市立小・中学校 教員・指導主事 午前：「教育新事情」「情報収集ワーク①」 小学校籍7名 中学校籍4名 合計11名 午後：「情報収集ワーク②・分析」 小学校籍6名 中学校籍4名 合計10名
日程	令和元年12月25日(水) 9:30～9:35 開会行事 9:35～10:20 全体講義 ・「情報収集」講義演習 10:20～11:30 ケース演習①・解説 11:30～12:35 昼食休憩 12:35～13:40 ケース演習②・解説 ・「分析」講義演習 13:50～14:35 解説：分析 14:45～15:05 ケース演習① 15:05～16:15 ケース演習② 16:15～16:25 まとめ・閉会行事
グループ等	<グループ数> 午前：2グループ ※構成は5～6名，校種混合 午後：2グループ ※構成は5名，校種混合 <役割分担> ・全体講義 日渡 円(兵庫教育大学)

・「情報収集」・「分析」 進行；楠本 誠（松阪市教育委員会）・日渡 円（兵庫教育大学） 補助；泉村 靖治（兵庫教育大学） 記録；若江 眞紀（(株) キャリアリンク） 丹羽 広光（大津市教育委員会） 西井 直子（松阪市立久保中学校） 藤田 亮（加西市教育委員会）
--

6時間の研修プログラムの流れについては、冒頭に50分程度、日渡講師による講義を行った。この時間は、いわゆる研修のイントロダクションとしての意味合いがある。校長マネジメント研修における「教育新事情」に相当するものであり、講義は教員に向けたものとなっている。この講義の後に、今回教員向けに改良した「情報収集」と「分析」のプログラム演習を5時間で行った。

まず、「教育新事情」の内容は、平成27年の「地方教育行政の組織及び運営に関する法律の一部を改正する法律」の背景、意義から入り、教育に地域住民の声を反映させていくということの必要性がまず押さえられた。そのため何をするのか、学校が今直面している新学習指導要領の「社会に開かれた教育課程」の考え方をもとに、その実現に向けた学校教育の在り方が受講者にわかりやすい図を用いて示された。そして、最後に、本研修がマネジメント研修であること、従前の価値観に加えて、学級経営をマネジメント論で見てみるための研修であることがおさえられた。

次に、プログラムについては、パワーポイント資料に従って進められた。本委託研究では講師養成についても取り組んでいるが、「情報収集」「分析」と連続してプログラムを進行するのが初めてとなる楠本講師が主として進行した。ポイントとなる箇所については、ホワイトボードを活用するなどしながら、日渡講師からの補助的な説明や解説を実施した。



(2) 試行プログラムの検証点

今回の大津市での試行プログラムは、昨年度試行したプログラムにおいて、受講者の取組状況や進行役の振り返り、アンケート調査結果などから、次の3点について検証することとした。

なお、この検証点を踏まえた本プログラムの分析等については、「4. 改善点」で報告することとする。

① 管理職用と教員用のそれぞれのワークの取り組み結果から得られる特徴

昨年度実施した大津市の試行では教諭以外に教頭や指導主事も参加があった。「教諭」と「教頭、指導主事」のそれぞれでグループを分けて演習を行ったが、「情報収集」のケース演習②における情報のカテゴリーの「ものさし」に違いが見られた。管理職（指導主事）の立場と教諭の立場で見ている情報に違いが見られたのである。つまり、教諭は目の前にいる生徒を基準に現状の把握をしようと考え、管理職（指導主事）はもう少し広い視点で現状の把握をしようとしていたのである。

今年度は教員用のプログラムの試行を大津市の後、延岡市でも試行することを踏まえ、解説のスライドを通して生徒の現状の背景にある広い視点での情報にまで気づくための講師側の伝えるべき考え方を検討した。

② 情報収集の観点（振り返りシート）の位置づけ

上記①の特徴を踏まえ、教員用により最適化した情報収集の観点（振り返りシート）の在り方を検討した。

③ ケース演習の理解を図るテキスト、スライド、個人ワークシートの改善

昨年度の試行を踏まえ、「情報収集」および「分析」のめあてを再度焦点化することで必要となる「ケース本文」「補足資料①」について、データを一部削除および加筆修正した。また、提示用のスライドや個人のワークシートの変更も行った。

2. 研修講座に対する受講者の評価

研修後のアンケート調査結果からは、研修の時間について全体的にはよかったという評価ではあった。しかし、受講者の様子からは、じっくりと考えたり、グループでディスカッションしたり、他のグループでの様子を知ったりする時間がもう少しほしかったのではないかと思われた。

なお、受講者に対するアンケートの集計結果は次のとおりである。

令和元年度 教員マネジメント研修に関するアンケート 集計結果

日 時 : 令和元年12月25日(水) 9:30~16:30

場 所 : 大津市教育センター

対 象 者 : 小・中学校教員, 指導主事のうち希望者

講 師 : 楠本 誠(松阪市教育委員会指導主事)

研修内容 : 情報収集・分析

受講者数 : 9人

回収枚数 : 9人分

同 行 者 : 日渡 円, 丹羽 広光, 西井 直子, 藤田 亮, 若江 真紀, 泉村 靖治

問1. 所属校等の種別

1. 小学校	3人
2. 中学校	1人
3. 高等学校	0人
4. 幼稚園	0人
5. 特別支援学校	0人
6. 都道府県教育委員会	0人
7. 市区町村教育委員会	5人
8. その他	0人

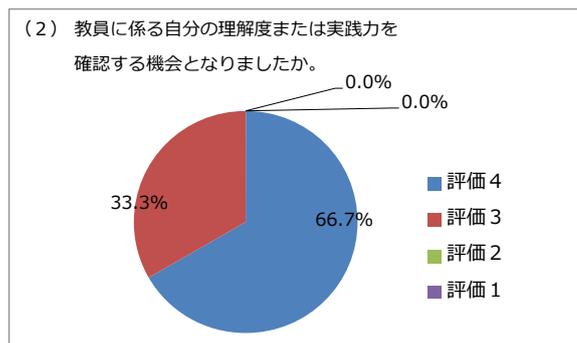
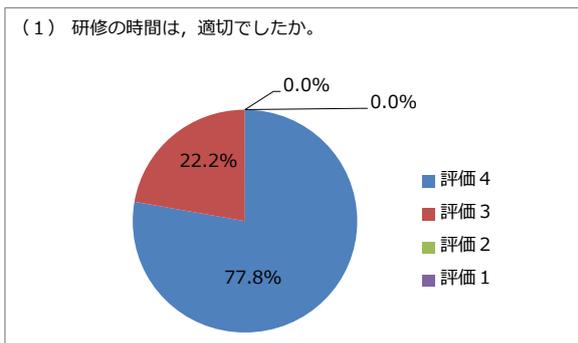
問2. 職種

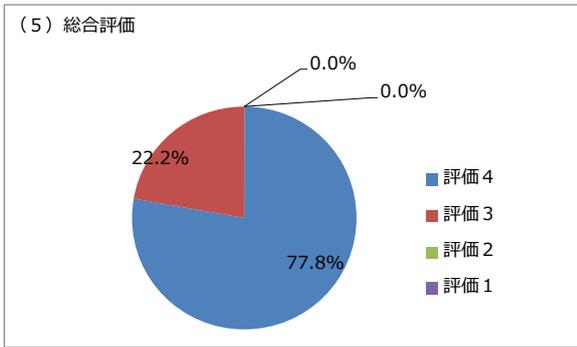
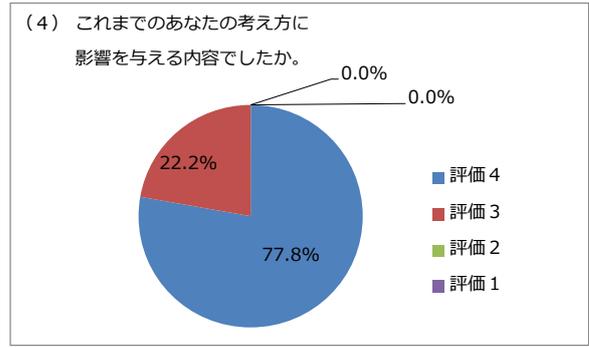
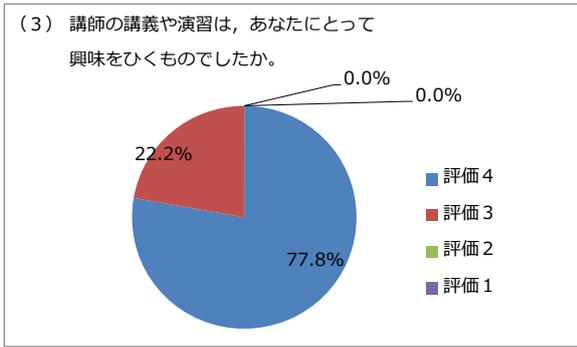
1. 主幹・指導教諭	1人
2. 教諭	3人
3. 臨時講師	0人
4. 指導主事	5人
5. その他	0人

問3. 研修を受講されて、次の点についてどの程度満足されましたか。

【情報収集】

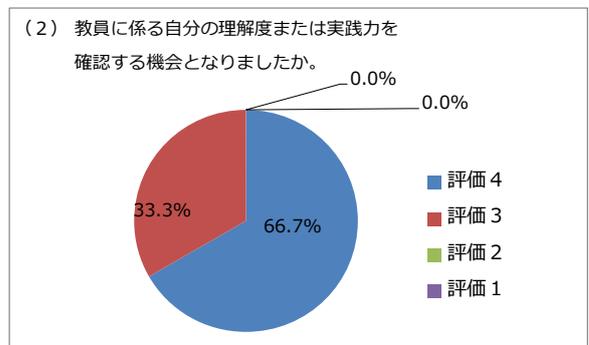
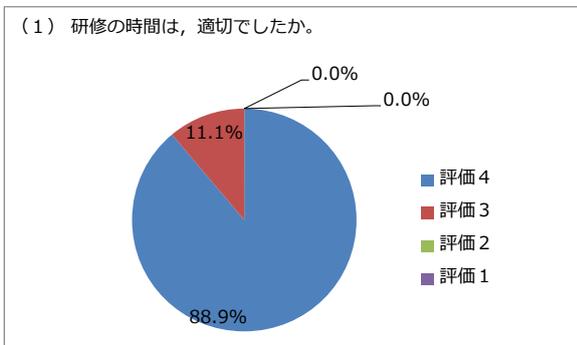
評価表	評価4		評価3		評価2		評価1	
	非常に良かった よくできた 非常に参考になった		良かった できた 参考になった		あまり良くなかった あまり理解できなかった あまり参考にならなかった		良くなかった 理解できなかった 参考にならなかった	
項目	人数(人)	割合(%)	人数(人)	割合(%)	人数(人)	割合(%)	人数(人)	割合(%)
(1) 研修の時間は、適切でしたか。	7	77.8%	2	22.2%	0	0.0%	0	0.0%
(2) 教員に係る自分の理解度または実践力を確認する機会となりましたか。	6	66.7%	3	33.3%	0	0.0%	0	0.0%
(3) 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。	7	77.8%	2	22.2%	0	0.0%	0	0.0%
(4) これまでのあなたの考え方に影響を与える内容でしたか。	7	77.8%	2	22.2%	0	0.0%	0	0.0%
(5) 総合評価	7	77.8%	2	22.2%	0	0.0%	0	0.0%

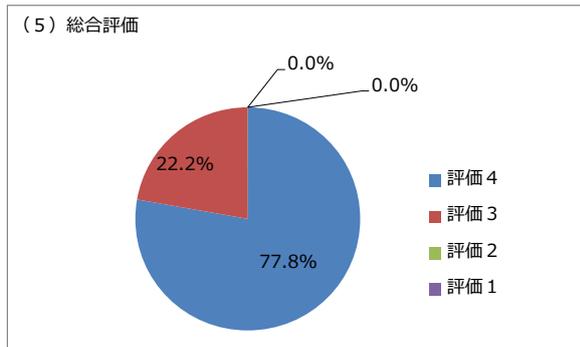
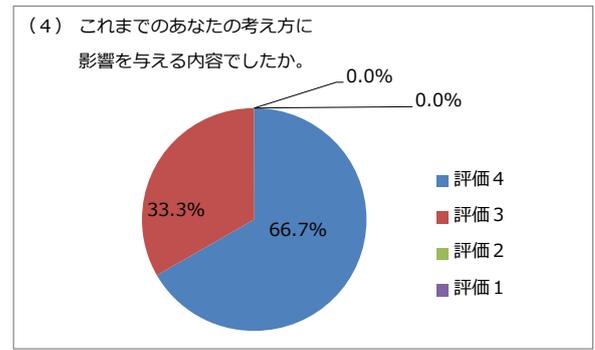
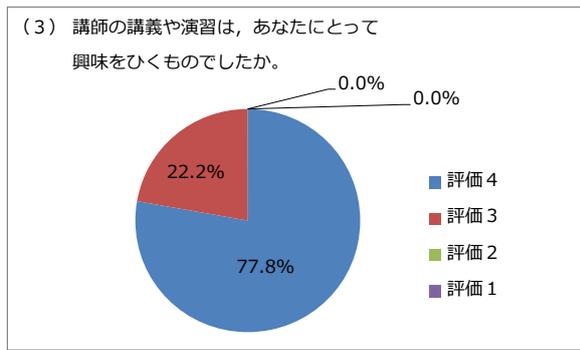




【分析】

評価表	評価 4		評価 3		評価 2		評価 1	
	非常に良かった よくできた 非常に参考になった		良かった できた 参考になった		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		良くなかった 理解できなかった 参考にならなかった	
項目	人数(人)	割合 (%)	人数(人)	割合 (%)	人数(人)	割合 (%)	人数(人)	割合 (%)
(1) 研修の時間は、適切でしたか。	8	88.9%	1	11.1%	0	0.0%	0	0.0%
(2) 教員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。	6	66.7%	3	33.3%	0	0.0%	0	0.0%
(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。	7	77.8%	2	22.2%	0	0.0%	0	0.0%
(4) これまでのあなたの考え方に影響を与える内容でしたか。	6	66.7%	3	33.3%	0	0.0%	0	0.0%
(5) 総合評価	7	77.8%	2	22.2%	0	0.0%	0	0.0%





問4. 今後、教員に求められる能力や専門性について、お考えがありましたら、ご記入ください。今後の研修の参考にさせていただきます。

- 先を見通し、教師集団の狭い世界ではなく、広く、つながる力が求められると思う。
- 今日講義していただいた内容は、現場の先生、特に担任としておられる先生方に受けていただきたい内容でした。自分の思考の癖を知り、広い視野をもって対応していく力は必要だと感じました。
- 特別支援の視点やその手立て。
- 仮説を立て、分析ツリーにしていく必要性を感じたが、今までの経験が先に立ってしまう。今日の研修を学校に戻り、チームで共有できるようにしてみたい。
- 新しい発想で動こうとする力が、これからの学校教育には必要だと感じています。
- 広い視野で物事を見つめ、課題について分析する能力がさらに求められると思います。
- 様々な場で学ぶ機会を自ら求めていくことが大切だと思いました。少人数で話す機会も多くあり、良かったです。

問5. 今回のマネジメント研修を受講されて、印象に残ったこと、感じたこと、あるいは、今までに受講された研修との違い、今回の研修で使用した資料や事例についてなど、お気づきの点がありましたら、ご記入ください。

【情報収集】

(良かった点)

- 自分自身の情報収集が限定されていた部分が確認でき、広い領域での情報収集の大切が分かり良かった。
- 実際に自分で情報収集する際の癖が分かり、他方面から情報を収集する必要があるということを知ることができました。
- 全体として
 - ・“マネジメント”の視点は大切だと思うし、それを実習を通して学ぶことができて良かった。
 - ・「講師のくすもと先生の話最後まで聞いてから教育長のまとめ」という流れにしてもらったかった。“マネジメントの内容”と“教育長としてこのようにマネジメントを活用してほしいという思い”は少し異なる部分があると思うので。
- 全体を通して教師としての新たな視点をいただいたと感じます。98%の成功の裏に潜む2%のリスク、その2%をどのように見立てるのか、経験則でない視点を持つてるようにしていきたい。資料、くすもと先生の講義、とても分かりやすかったです。何より日渡教育長の熱意ある話が聞けて良かったです。
- 広い視野で情報を収集することが、グループでの議論をすることで大切だと思えた。
- 考えを交流することによって、様々な視点をいただきました。
- 自分の経験に頼りすぎていることに気がつきました。

- 自身の傾向を再認識することができました。目の前の子もだけでなく、広い視野で教育を見ていく必要があると思いました。

(改善してほしい点)

- 講師先生もお昼ご飯、休み時間をとっていただけるようにお願いします。皆さん健康第一で仕事をしたいと思います。

【分析】

(良かった点)

- ロジックツリーの方法、そこから見える原因、今までの決めつけた原因追求を客観的に考えることができた。
- 実際にロジックツリーを考えたこと。かなり難しい。
- 原因分析の方法は、今までの自分にはないもので、新しい価値観だった。ロジックツリーを自分で作っていくにはまだまだ理解しきれていないところもあるので、今日、学んだことを忘れないよう、日々の業務で意識的にロジックツリーの手法を活用していきたい。
- ロジックツリー、仮説の立て方について学び、問題の原因を探すヒントをいただいたので、これからは活かしていきたいです。
ありがとうございました。
- どうしても自分の経験に近づいてしまうこと、そういう自分を常に意識し、相手や事象に向き合うことの大切さを実感しました。
今日はありがとうございました。
- 経験から決めつけてすすめてしまうことに気付きがあり、原因の追求に新たな視点を見いだしていきたいと思いました。
- ロジックツリーを使う場面や、仮説の立て方を知り、演習できたところ。

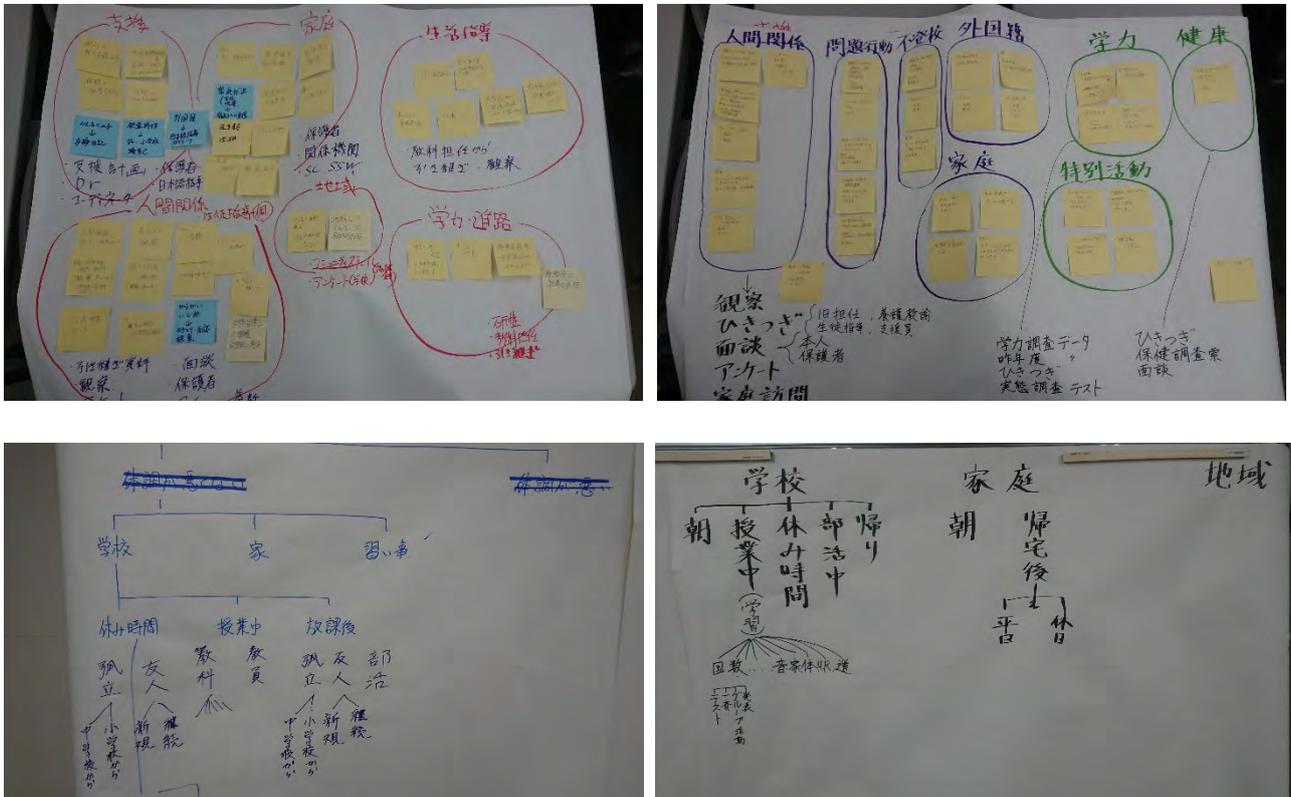
(改善してほしい点)

- 校種毎に資料内容や演習課題を変えた方が、より具体的な演習ができたと思う。

3. 受講者の傾向

アンケート結果から、研修内容に対しては、高い評価を得ていることがわかる。一方で、記述を求める設問のうち「改善してほしい点」を問うたものの回答には「校種毎に資料内容や演習課題を変えた方が、より具体的な演習ができたと思う。」や、「ロジックツリーの方法」という、実際に使える研修や技法という受講者自身の研修の経験則から抜け出そうとしていないとも思われる様子が見てとれる記述があった。このことについては、受講者が演習においてよい成果物を作ろうとする様子からも伺えた。教員については、日ごろから知識や技術を身につけること、つまりすぐに使えるようなノウハウを学ぶ研修が多くなされると予測される。「情報収集」と「分析」のプログラムはともに演習を通して、自らの傾向を知ることやそれが周りにどう影響しているのかという自身の振り返りから次の行動変容につなげるのがポイントとしてあげられる。こういったことから、特に今回は対象を教員としていることから、本プログラムの受講後の自身の行動変容がどの部分にあたるのか、あるいはどのように意識が変化しているかなどについて、丁寧な考察が必要であると考え。本研究会の進めるプログラムをノウハウのものと捉えられてしまうことは、本研究会が目指すところとは違うと考えるからである。

< 参考写真 >



4. 改善点

本委託研究では講師養成についても取り組んでいるが、講師は提示用のスライドをスムーズに流すことを目標とするような研修を実施してはならない。管理職用マネジメントプログラムにおいても同様であるが、教員用マネジメントプログラムは、「応用力」に着目した研修であり、受講者が「何かの知識を得た」となるような研修ではないはずである。ところが、今回の試行における実際の受講者の様子を見ると、何かの知識を得ようとしている傾向が感じとれた。これは講師による解説や説明と演習との関連性の低さに起因していたように思われる。つまり、講師側の説明が多くなることで、受講者は「何をするか」や「何を学ぶか」に注意が向いていたのである。

受講者が自らの行動変容を促すための要因のひとつには心を揺さぶることが挙げられる。つまり自ら考えることが必要なのである。講師が各プログラムのめあてやポイントをより明確にし、「なぜそうするのか」

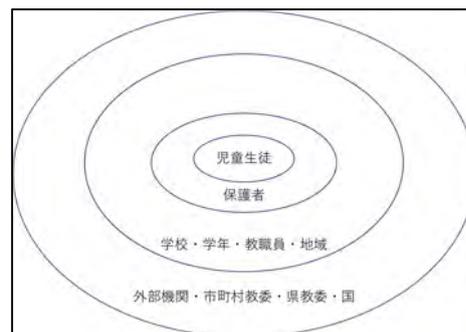
「なぜそう考えるのか」という「問い」を受講者に向けて発することができなければ、受講者の行動変容は望めないのではないかと考える。

また検証点としてあげた3点について以下に述べる。

今回の試行研修は、教員等を対象とした研修であり、グループ協議の結果として模造紙に示された内容が、昨年の試行と同様、管理職の研修時とは少し異なるものとなった。その特徴としては、やはり視点がより生徒に近いことであると言える。例えば、グループワークでカテゴリー化したときの模造紙では、「人間関係」「不登校」「問題行動」といった生徒を指導する際の視点が中心になってカテゴリー化されていた。このことは、管理職を対象とした研修で「俯瞰する」という言葉を用いて指導するときがあるが、管理職と教員との視点の高さの違いからくるものであろうと思われる。

教員からすれば、情報といえば、まず一番大きく考えの中で占めるものは児童生徒の情報であることは明らかである。受講者の経験や学びからそのような考え方になることは当然と言えるだろう。しかし、学級経営にマネジメントの発想を活かすという考えにおいては、そのような児童生徒の背景にある情報の存在についても俯瞰しておく必要がある。

講師がそのことについてイメージしやすいように右図のような図を考えてみた。図示すると物理的には、児童生徒が小さい円になっているが、教員では、これが一番大きな面積を占める円である。このことについては、昨年度の報告書にも記載したが、管理職対象の研修時には「大カテゴリーの中に中・小カテゴリーがある」という表現で説明する場面があるが、この小カテゴリーや中カテゴリーにあたるものが教員対象の研修で現れてくるのであろう。つまり、教員から校長へ、報連相（報告・連絡・相談）として情報がもたらされるが、教員の収集した情報をカテゴリー化し、更にいくつかのカテゴリーを凝縮して、管理職へ情報を伝えることをすることで、管理職としての小カテゴリーや中カテゴリーになるというイメージであろう。



情報収集の観点（振り返りシート）については、上記の特徴を踏まえ、「児童・生徒自身の実態」と「保護者、学年、学級、学校、教職員、地域」の間を、また「保護者、学年、学級、学校、教職員、地域」と「外部機関、市町村教委（教育長）、都道府県教委、国（文科省）、その他」の間をカテゴリーの大きさの違いと捉え、整理した（巻末参考資料参照）。

「ケース本文」「補足資料①」については、昨年度の試行により、生徒の情報量が多くなることで個々の生徒の情報に引っ張られ、研修のねらいとのズレが生じていることが分かってきた。そのため、今年度のテキストで、必要最低限の生徒の情報のみを本文に記載することでそのズレを修正した。また、生徒の背景にある幅広い情報に触れる資料として、学校評価アンケートについても補足資料①に追加した。

これら上記3点については、今後実施される延岡市の試行において、受講者のワークを分析することでもう少し詳しく検証することができるであろう。

最後に、研修時間やプログラムの時間配分についても、もう少し協議を重ねる必要があると感じた。グループワークという研修の方法は、受講生の満足度を高めやすいものであるが、ある程度のまとまった時間がどうしても必要となる。そのうえで、グループワークから感じたことや気づきを引き出し、私たちが伝えたいメッセージにつなげていく作業を限られた研修時間内に行わなくてはならない。このことはある意味、講師の力量に委ねられるものであろう。今回の大津市の試行の事後の協議では、講師の声のトーンや速さ、メリハリ、プログラムに込められたメッセージを、講師が自分の言葉として伝えることなど講師の指導技術や姿勢などに触れるような議論もあった。民間では、講師養成のためのセミナーをまず実施し、それを受けて実際に講師をすること、その者をメンターとして、講師を増やしていくことなどが実施されている。管理職・教員向けを問わず、講師の技術向上そのものについてもプログラム開発同様、研究を重ねていく必要がある。

第6章 延岡市での教員用マネジメントプログラムの試行

1. 研修の概要

(1) 研修の実際

当日の研修の内容や役割分担等については次の通りである。

項目	内容
目的	公教育におけるマネジメントの発想を活かし、学級経営の指導力向上を図る。
主催	延岡市教育委員会
会場	延岡市社会教育センター 1階 研修室1 (〒882-0812 宮崎県延岡市本小路39-1)
参加者	延岡市立小学校教員 中学校教員 午前：「導入」「情報収集」 小学校籍：教諭19名 中学校籍：教諭14名 主幹教諭1名 指導教諭1名 養護教諭1名 合計36名 午後：「分析」 小学校籍：教諭18名 中学校籍：教諭14名 主幹教諭1名 指導教諭1名 養護教諭1名 合計35名
日程	令和元年1月27日(月) 8:30～9:00 受付 9:00～9:10 開会行事 9:10～12:00 「導入」、研修①「情報収集」 12:00～13:00 昼食 休憩 13:00～15:50 研修②「分析」 15:50～16:00 諸連絡
グループ	午前：6グループ ※構成は、5～6名、校種混合 午後：6グループ ※構成は、5～6名、校種混合
役割分担	・「情報収集」／「分析」 進行：澄川 忠男（下関市立川棚小学校校長） 補助：泉村 靖治（兵庫教育大学准教授） 記録：楠本 誠（松阪市教育委員会指導主事） 大藪二三雄（神戸市総合教育センター研修育成係長） 谷口 史子（京都光華中学校、光華小学校校長）

今回の研修の主なプログラムは、情報収集、分析である。さらに今回は、これらのプログラムを行う前に、導入プログラムを実施した。このプログラムは、管理職用には無かったプログラムである。これを入れた理由は、研修の対象を教員とした場合、管理職に比べて、事前に研修の目的、研修を行う背景を、より丁寧に伝える必要があると考えたからである。内容は、校長マネジメント研修における「教育新事情」に加え「リーダーとは」などをとりあげた。この後に、「情報収集」と「分析」のプログラムを行った。

プログラムは、本委託研究で作成した提示資料を基に進め、ワークショップを取り入れ受講者の参加意識を高めた。講師はすでに各地で「情報収集」「分析」のプログラムを行っている澄川講師が担当した。進行は、受講者の様子を見ながら、重点箇所は、ホワイトボードを活用して説明を行った。

(2) 試行プログラムの検証

今回は、大津市での試行プログラムを受け、課題として挙げた3点について、受講者の取組状況や進行役の振り返り、アンケート調査結果などから検証した。

① 管理職用と教員用のそれぞれのワークの取り組み結果から得られる特徴

受講者のワークでの発言や付箋紙に書かれたコメントは、児童生徒視点でとらえたものが多かった。また、情報をカテゴリー化するための「視点」には、大津市での教員対象の研修と同様の特徴が見られた。これは、管理職、教諭の立場によって情報を見る視点に違いがあり、教諭は児童生徒の現状から考えているからである。

今回の受講者は経験年数を積んだ教員が多かった。そのため、研修における知識・技能の習得意欲が強いと感じた。各自がとっているメモには、専門的な用語や、ツールの使用方法などの記述が多くみられた。今後、対象年齢を下げて汎用性を高めるのであれば、経験が少なく、知識・技能の習得意欲が大きい教員に対しては、「知識付与」ではないことを伝えていく必要がある。

② 情報収集の観点（振り返りシート）の位置づけ

振り返りシートを教員用に研修の視点を最適化したことで、議論する場が焦点化された。しかし、振り返りの時間の確保が十分でなかったこともあり、今後の試行においても継続して検討していく必要はある。

③ ケース演習の理解を図るテキスト、スライド、個人ワークシートの改善

事前に資料の読み込みがなされていたため情報におけるワークはとてもスムーズに行えた。今回の試行では十分な分析はできなかったため、今後の試行においても、継続して検討していく必要がある。

2. 研修講座に対する受講者の評価

研修後のアンケート調査結果からは、研修の内容については概ねよかったという評価であった。しかし、研修時間については、もう少し考えたいなどの声も聞こえたことから、時間の配分については検討する必要がある。

なお、受講者に対するアンケートの集計結果は次のとおりである。

令和元年度 教員マネジメント研修に関するアンケート 集計結果

日 時 : 令和2年1月27日(月) 9:30~16:30

場 所 : 延岡市社会教育センター

対 象 者 : 教務主任, 中堅教職員

講 師 : 澄川 忠男(下関市立川棚小学校校長)

研修内容 : 情報収集・分析

受講者数 : 36人

回収枚数 : 34人分

同 行 者 : 楠本 誠, 泉村 靖治, 谷口 史子, 大藪 二三雄

問1. 所属校等の種別

1. 小学校	16人
2. 中学校	17人
3. 高等学校	0人
4. 幼稚園	0人
5. 特別支援学校	0人
6. 都道府県教育委員会	0人
7. 市区町村教育委員会	0人
8. その他	0人

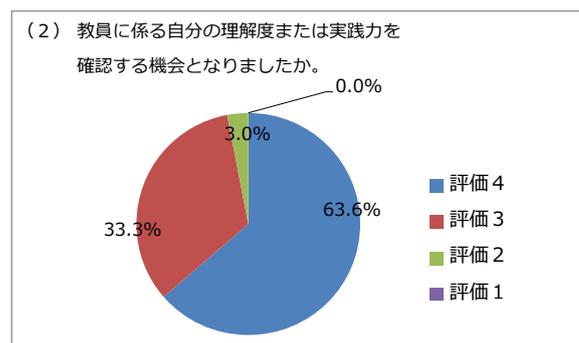
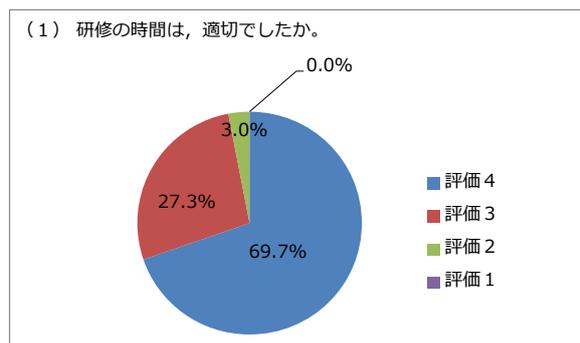
問2. 職種

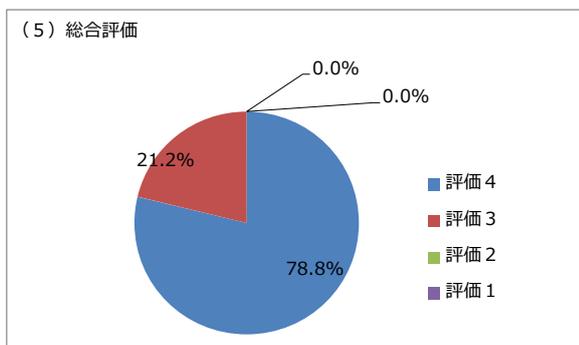
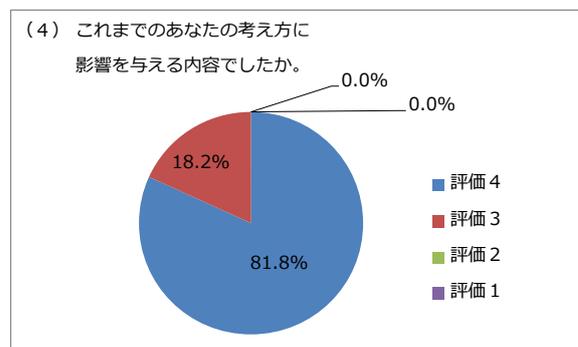
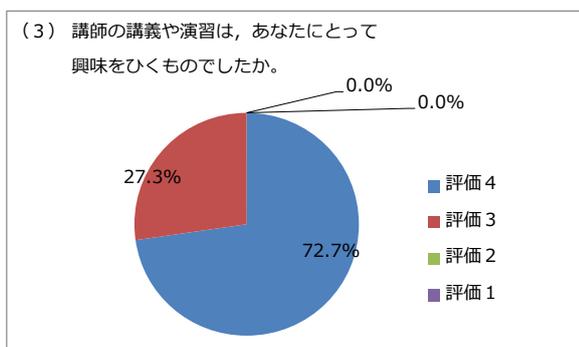
1. 主幹・指導教諭	3人
2. 教諭	29人
3. 臨時講師	0人
4. 指導主事	0人
5. その他	1人

問3. 研修を受講されて、次の点についてどの程度満足されましたか。

【情報収集】

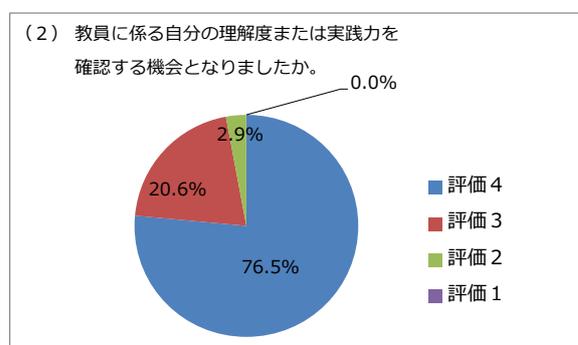
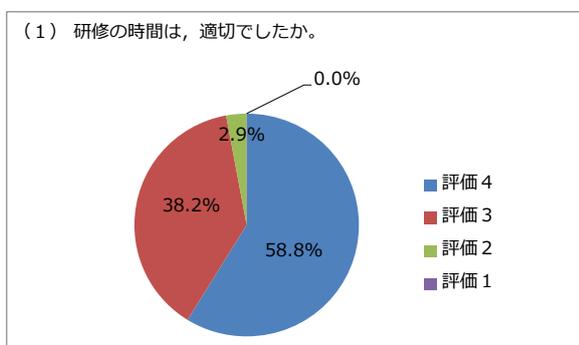
評価表	評価4		評価3		評価2		評価1	
	非常に良かった よくできた 非常に参考になった		良かった できた 参考になった		あまり良くなかった あまり理解できなかった あまり参考にならなかった		良くなかった 理解できなかった 参考にならなかった	
項目	人数(人)	割合(%)	人数(人)	割合(%)	人数(人)	割合(%)	人数(人)	割合(%)
(1) 研修の時間は、適切でしたか。	23	69.7%	9	27.3%	1	3.0%	0	0.0%
(2) 教員に係る自分の理解度または実践力を確認する機会となりましたか。	21	63.6%	11	33.3%	1	3.0%	0	0.0%
(3) 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。	24	72.7%	9	27.3%	0	0.0%	0	0.0%
(4) これまでのあなたの考え方に影響を与える内容でしたか。	27	81.8%	6	18.2%	0	0.0%	0	0.0%
(5) 総合評価	26	78.8%	7	21.2%	0	0.0%	0	0.0%

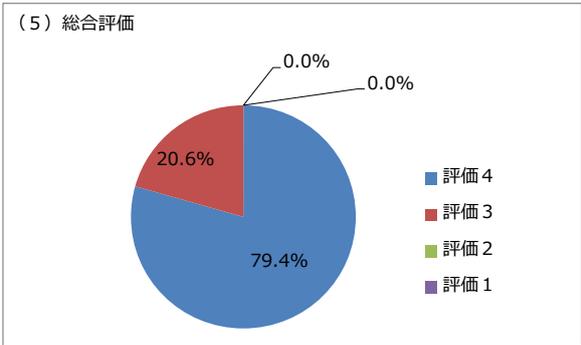
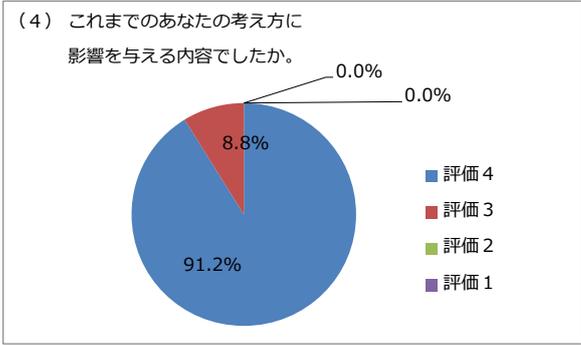
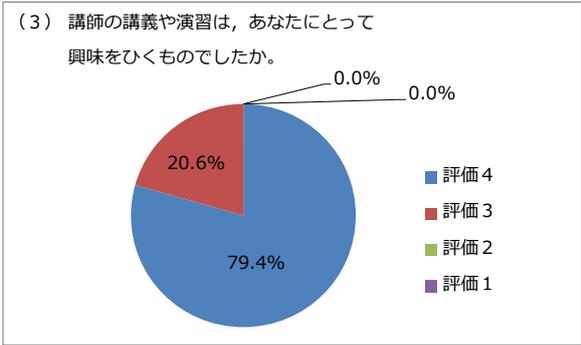




【分析】

評価表	評価4		評価3		評価2		評価1	
	非常に良かった よくできた 非常に参考になった		良かった できた 参考になった		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		良くなかった 理解できなかった 参考にならなかった	
項目	人数(人)	割合 (%)	人数(人)	割合 (%)	人数(人)	割合 (%)	人数(人)	割合 (%)
(1) 研修の時間は、適切でしたか。	20	58.8%	13	38.2%	1	2.9%	0	0.0%
(2) 教員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。	26	76.5%	7	20.6%	1	2.9%	0	0.0%
(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。	27	79.4%	7	20.6%	0	0.0%	0	0.0%
(4) これまでのあなたの考え方に影響を与える内容でしたか。	31	91.2%	3	8.8%	0	0.0%	0	0.0%
(5) 総合評価	27	79.4%	7	20.6%	0	0.0%	0	0.0%





問4. 今後、教員に求められる能力や専門性について、お考えがありましたら、ご記入ください。今後の研修の参考にさせていただきます。

- 若手教員へ指導的立場になっていくであろうその時に、自信を持って動けるようになりたい。
- 今まで通りにならないよう、今求められているものをしっかりと生徒へ伝えられるようになりたいと思います。
- 地域との連携の取り方、開かれた学校としてどのように準備をしていけばよいのか、どんなことに気をつければよいのか等のスキルはあった方が良くと思います。
- 人材を育成する能力。
- 時代の流れに合わせて、学校や自分が何をすべきかを考える能力。状況に応じた柔軟な対応力。
- コミュニティスクールを進めていく上で必要な力。
- OJT等まだまだ分からないことが多いので、勉強していきたいです。
- 授業改善に力を注ぐことは勿論だが、仕事の段取りや時間を効率よく使っていく技術も身につけていく必要がある。
- 他の教員、保護者、地域、外部組織等と連携していく能力。
- 職員同士でいかにつながって指導していくことができるか。
- 生徒の学ぶ意欲を高める教科指導力。夢を熱く語ることでできる情勢。地域人材や保護者と積極的に連携する力。
- 多面的な考え方（固定観念に縛られない考え方）。
- 自分の考えにこだわるだけでなく、幅広い視野で物事を見ていくことが大切だと再認識させられました。
- セルフマネジメントが必要な時代だと思う。教師自身が自ら考え、行動できなくては、子どもを育てることは難しいと思う。日々研鑽に励んでいきたい。
- 若い先生方が多くなるこれからの延岡・宮崎では、多くの先生が今回のような研修を受け、幅の広い視点で教育に関わっていく必要があることを感じました。
- 働き方改革の具体的な進め方について。

問5. 今回のマネジメント研修を受講されて、印象に残ったこと、感じたこと、あるいは、今までに受講された研修との違い、今回の研修で使用了資料や事例についてなど、お気づきの点がありましたら、ご記入ください。

【情報収集】

(良かった点)

- 1つの物事の問題点と特色という考え方。ポイントが分かりやすかった。
- 【情報収集】【分析】共通して、視点を変える、視野を広げる、多面的に判断することなど大変勉強になりました。
- 自分ではこれが正しい(こういう考えをしがちであるということ)と思っていたもそれ以外の方法、見方や考え方があるということが、改めて確認できました。他の人の意見を聞くことの大切さを確認できました。100%にするというところ参考にします。
- 情報の収集の仕方にクセがあり、これまでの知識や経験で全く違うことがよく分かった。
- 今回のような研修は「明日使えるものではない」と言われていたが、逆にこれから先しっかりと使える考え方を学ぶことができた。とてもありがたい研修であった。続きを受けたいと思っている。
- 今までの自分にはない視点だったので話の内容全てがとても参考になりました。
- 現状を「特色」と「問題」の両面から捉える、自分の限られた経験や知識で思考の偏りがある、という見方・考え方がよく分かった。
- 自分にはクセがあるということが分かったので、気をつけていこうと思いました。
- 例が多く分かりやすかったです。
- 普段意識することのない内容で良かったです。ワークショップ形式は眠くならずありがたいです。様々な視点から物事を見ることを意識できた。
- 多面的な考え方を持つことを再認識した。
- 多様な視点(自分に欠けている視点)を把握すること。
- 自分の考えの癖があることに気がきました。情報収集の仕方を学べました。
- 自分の視野が狭かったことに気付くことができました。様々な視点で情報を収集したいと思いました。
- 自分の知識・経験にもとづいたものに、偏りがあることに気付きました。広く見るように心掛けること、また、他の人との関わりを積極的にやっていたいと思いました。
- 気付けないところに気付かせていただくことが多く充実した。
- 改めて、自分の癖や視野について知ることができました。
- “情報収集”という言葉は知っていたが、実際に行う見方ということに関しては、考えたことがなかったので、知ることができて良かった。
- 他の先生方の情報収集のやり方がよく分かりました。
- 情報を収集するだけでなく、整理することの難しさを感じた。
- いろんな視点から物事を考え、見つめることが大切だということがよく分かった。
- 個→グループ→全体の流れで、自分の意見をしっかりと伝える機会があったこと。
- 具体的な資料の提示があったので、よりリアリティーがあり、当事者意識も高まった。
- 自分たちで考えていくことのできる内容で、自分を高める視点がいくつもあり、とてもありがたく思いました。
- 応用力の部分が初めて聞く話であったので、これまでの自分の経験を踏まえて、腑に落ちるところがあった。
- 自省する、他との視点の違いに気をつける。
- 自分自身の思考のクセの把握→(他者の考え)→柔軟な思想(受容)大切だと思いました。
- 活動が多く、集中ができた。
- 進め方・テンポ・理論的なこと
- 経験に頼りすぎなのが分かった。
- 広い視点、視野を持つことの重要性を再認識した。自分のクセにとらわれすぎではいけないことに気付かされた。

(改善してほしい点)

- 組織マネジメントについて、もう少し詳しく教えていただきたかったです。
- 具体的に本校の課題分析の時間があるとよかったか。
- 問われていることが、うまく捉えられないまま活動が進んでいく場面があった。例示をしてくださるとよく分かりました。

【分析】

(良かった点)

- 100%になるものさしを考えること。
- ものさしをそろえること、100%かを考えること、初めはモヤモヤしましたがスッキリしました。考え方を学ぶことができた。今後この考え方を生かし、日々使っていかねば身に付かないと思います。
- 今回のような研修は「明日使えるものではない」と言われていたが、逆に、これから先しっかりと使える考え方を学ぶことができた。とてもありがたい研修であった。続きを受けたいと思っている。
- 今までの自分にはない視点だったので話の内容全てがとても参考になりました。
- ものさしについて、なんだか分かったような気がしました。ものさしをそろえることで、無駄がなくなるということで、分析していくことへの助けとなると思いました。
- 考える時間を多くとってくれたので、考えを整理することができた。
- 多くの方と意見を交換でき楽しかったです。
- ワークショップ型と個人思考の区別があり、よかった。
- ブラッシュアップしていく分析の仕方を学べたこと。
- ツリーという分析法を初めて知りました。
- 班の人と一日議論できて、勉強になりました。自分の課題も見つかりました。
- 「ものさし」について、悩みに悩んだ分だけ、少しつかむことができました。実際にやってみると、たくさんの考え方、まだ狭い見方だったことに気付かされました。
- 頭の中を整理して演習をすることができた。
- 分析の際にものさしを100%にすることがよく分かりました。自分1人では苦しかったので、他の先生方と協力してできたので良かったです。
- “ものさし”という見方をすることで、ひとつひとつ整理しながら考えることができました。むやみに捉えていたことを整理でき、実際の指導場面での困り感を解決していけたらと思います。
- 分析方法がよく分かりました。演習では他の先生方の考え方が、よく分かりました。
- これまでになかった見方を知れた。
- 「100%になっているかどうか」常に頭の中で考えていきたい。
- 自分で考える時間の大切さを感じた。
- 自分たちで考えていくことのできる内容で、自分を高める視点がいくつもあり、とてもありがたく思いました。
- ツリー作成の考え方について知り、同僚と共に考えてみたいと思った。
- ツリー方式を学べたこと。勉強になりました。
- ものさしを100%にすることを肝に銘じたい。
- 0か100の思考分析。
- 自分自身の考え方がとてもひねられているので、多くの選択肢を作るツリー図はとても便利だと思った。
- グループワークが多かったところ。
- 広い視点の持ち方が少し分かりました。
- 真因を突き止めないと問題は解決しない。
- グループでツリーを作成する際、個々の考えが全く異なることを実感できて良かったです。

(改善してほしい点)

- もう少し時間がほしかったです。
- まだまだ実践的な応用力が自分がないため、そこを身に付けるための内容も教えていただきたい。
- 前半の解説が、やや長すぎたように感じました。もう少しケース演習の時間が欲しかったです。
- 事前資料の活用がほとんどなかったこと。

3. 受講者の傾向

【導入】

最初に、自己紹介を兼ねて「マネジメント」からイメージすることについて考えた。「マネジメントは管理職がすること」という声も聴かれた。学級をマネジメントすることについては、人、もの、金、情報、時間などのリソースがあり、それらは学級にあるものと対応させて確認した。受講者の雰囲気はまだかたかった。講師は「今日の研修は、考え方を学ぶ研修であり、モヤモヤし、はてなが飛び交った状態になる」と伝えた。しかし、受講者がこれまで受けてきた研修は、何かを解決することを目的としたものが多く、この時点では腑に落ちていない受講者も見られた。「今、我々に求められていること」の話の中で、「今、みなさんは何を根拠に仕事をしていますか」の講師の問いには「えっ」と考える場面や、「法律」「自己実現のため」との答えがあった。「私たちは教育の何%を担っている?との問いについては「1/3で残りは家庭教育・社会教育と答えたが、講師の「本当に30%? 教育は学校がやるものだと思いませんか?」には大きく頷く受講者もいた。

【情報収集】

講師からの「皆さんはリーダーか?」という問いに、戸惑いが見られた。教諭の立場では日常においてリーダーを認識することはあまりないように感じた。

演習①では、同じケース本文であっても、模造紙に書いた内容が受講者ごとに違うことから、その差に経験、知識の違いが表れていることに気づいていった。誰が担任をするかで取り組むことが違うとの話に「そうだな」という受け止めがみられた。それぞれの考えや意見は時間短縮を図るために、付箋に記入せず直接、模造紙に記入した。「振り返りシート」を配布し、グループ内で発表し合っただけで情報共有をしながら、「振り返りシート」に他者からの気づきを記入した。これは振り返りシートの別の活用方法だった。グループ内の情報共有後、発表を行った。発表に際して、何が違っていたかを発表することが目的であり、グループ内でまとめるわけではないことを伝えた。発表は、見方、考え方が違うことが出された。講師からの「目の付け所が違うのはなぜか」との問いに対しては、受講者は「自分のくせがあること」、「経験や知識に左右されること」の発言がみられた。

演習②では、「情報収集シート」を配布し、どんな情報が欲しいかについて何人かに発表させた。講師の「どんな情報を見て考えるのか?」という問いについては、具体的な答えもあったが、何も見なくて良いとの声もあった。そこで自分が学級担任だったらどんな情報が欲しいかを書かせた。受講者の「情報収集シート」への記入量が多く、速かった。今回の受講者は学年主任等の経験も多いためであろう。考えを付箋に書き出し、模造紙に各自の付箋を貼り、カテゴリー化した。グループで自然とリーダーが発生し、活動を進めていく様子が見られた。また、各々がためらわずに意見を言い始め、このころから研修の雰囲気も和みはじめた。

次に各グループの考えをカテゴリー化した成果物を見て回った。ほかのグループの考えを見ながら、自分の考えとの違いをメモしていた。また、グループ数が多いにもかかわらず、個人で見て回るだけにとどまらないで一緒に回るメンバーと意見交換している姿も見られた。

最後に気づきを発表させた。声に出させることを繰り返すことで、意見が出しやすくなった。振り返りシートで自分の情報収集に関する特徴を認識させたが、時間が取れなかったため十分な考えを出せずにいた受講者もいたかもしれない。

【分析】

午後から1名減。私たち教員は教育の世界だけでものを考えがちであるという説明には多数の頷きが見られた。分析のスタートは説明が多い部分になるが、真剣に聞く姿が多かった。興味深そうに顔が上がっていた。「仮説」の意味を押さえる場面では、直感的に「これだ」と思って取る打ち手はほとんど間違っていないが、たまに対応できない問題にもぶつかる。そのときに、考えて欲しいのが「分析」の場面であるという説明に頷きがみられた。

午後のワークショップ「由井市のホテル」では、受講者の学び合いを活性化させるために、グループで意見交換を積極的にとれるように声掛けをするなどの講師の工夫が見られた。その結果、午後からのワークについても活発な意見交換が見られた。「ホテル客が減少した原因」の発表では、様々な意見があがったが、ホワイトボードに「くまで(熊手)」の状態であることを示した。それを見せ、この状態は検証が大変になり、あまり良い方法ではないことを伝えていった。受講者は納得しながら話を聞いていた。「だからどうするか」について「ツリー」「ものさし」を説明した。ここで講師は「ものさし」について、考えさせる時間を長めにとった。各グループでは悩みながらも少しずつ「ものさし」の考え方が整理されていった。ひとつの「ものさし」が出ると一気にほかの「ものさし」も出されてきた。このように考える時間を確保したことで、その後のワークにおいても受講者は「ものさし」を意識して取り組みを進めることができた。「超過勤務時間」では、テーマが学校に近づくと、受講者の思考は一気に狭まった。しかし、前のワークで「ものさし」をしっかりと考えさせたので、意見交換は活発であった。

ワーク「〇〇さんの元気が、最近ない」では、まず、個人ワーク、その後、グループワークで行った。どのグループでも「ものさしによって100%網羅できているか?」「これだとこぼれているからだめ」などの声が聞かれ、活発な意見交換がなされていた。グループによって、場面的に直線的なツリーも見られたが、おおむねツリーの形に掘り下げることができた。しかし、すべて掘り下げた方が良いのか、ひとつか2つに絞って掘り下げた方が良いのか悩みながら進めているグループもあった。

4. 改善点

(1) 今回の研修内容について

①導入

導入時におけるプログラムの目的の明確化

本研修のプログラムの目的が「知識付与」か「経験の内省」については、まだわかりにくいと感じた。そのことで、受講者も研修目的が同定できず、何を何のためにやっているか曖昧なまま参加することになり、主体性を高められない受講者もいたと思われる。

本研究会が掲げる「新しい時代～」とは、「先が読めない、劇的変化が予想される時代」なのか「マス・リベラリズムが終焉し、コミュニティリズムへの移行の時代」なのか、など再定義の必要があるかもしれない。

導入時における伝達情報の再考

今回の導入で語られた学校教育目標の重要性は、「これからは、学校区など地域単位での最適化の時代である。だから保護者の意見を加味した学校独自の目標が必要で、国の目標の焼き直しや、学校長の独善ではなく、民意を反映した目標のつくり方を今回は覚えて帰っていただきます。」とするならば、わかりやすい。

そして振り返りやアンケートに「新しい考え方を知ることができてよかった」という記述を肯定評価として捉えることができると考える。

②情報収集・分析

導入部で語られた「モヤモヤして帰ってもらえれば成功です」の言葉は、今回の研修を通して受講者に意識してほしい点である。本研修が「経験の内省」を意図して、受講者の内面に自己対立、葛藤が起こることを期待していることを、よりわかりやすく伝え、またその場の設定を確保したい。事例を用いて話し合うことは、ツールの活用についてではなく、話し合ったことによって感じたことの「感情の交流」を重視することがポイントとなる。今回、講師は、より受講者が感情を安心して表出させる場づくりをすることを意識して進行していた。一方で、今回は、振り返る時間が少なくなってしまう、分析においては振り返りシートが使用できなかった。受講者自身が、今までの経験に影響を受けて、考えが硬直化してしまうことが課題であると気づくためにも「経験の内省」は大切である。振り返りやアンケー

トには、「いままでの経験が否定されたようで辛かった」や「どうしたら人と意見と合わせられるかがこれからの課題」などの記述があると「モヤモヤ」して成功なのかもしれない。

(2) 研修の運営

模造紙を用いたトークセッションにおいて、太字のマジックで大きく箇条書きに書くと発表するときの有効な視覚情報となっているようである。細かいがそのあたりもファシリテーショングラフィックの手法として指導してもよいかもしれない。

急遽、ツリーの由井市の課題討議において、使用後の模造紙の裏を使って書かせたが、それがわかりやすかった。常にホワイトボードトークをさせてもよい。

なぜ「情報収集」が必要であるか伝わっていない受講者も見られた。ギャップアプローチの斜め→図の説明にもう少し時間をかけて、「目標を設定するときに、独善的な目標とならないためですよ」と念を押しておくともよいかもしれない。

頭痛を用いた考え方の説明時に、「対症療法的な思考」と「課題解決的な思考」との表現で分けたのは分かりやすく、そのあとの発問にも答え易そうである。

模造紙に書いた情報の一覧についてのワールドカフェは必要だろうか。かなりの時間がかかったが、案外どの班も似たような感じとなり、ほとんどの受講者が世間話をしているようであった。同世代研修の場合、このようになりやすい。班内での共有だけでもよい。

アクションを起こす優先順位のPPは必要か。真因を探ることと、優先順位を結びつけることの関係性は、感じることはできるが、実際は意外と難しい。

今回のロジックツリーの理解に対する充足感は高いと感じた。その理由として、熊手型と称した間違い例のわかりやすさ、一般例から学校事例への流れの良さ、演習問題を三題用意してのスムーズステップ、要因を漏れなく挙げたかを「100%?」と問い返すことのわかりやすさ、第1層の次元が狭くて100%であれば容認したことなどがあげられる。

参考資料

「導入」の記録

9:00 開始

講 師：この研修は、どういう研修かおわかりでしょうか。どういう経緯からご参加されましたか。自ら？ 校長に言われて？

紹介がありましたように、メンバーがいろいろいますが、我々はいろんなところで研修をしています。

講 師：では、「マネジメント」って何でしょうか。

講 師：自己紹介を兼ねて、マネジメントについて感じる事を話してください。今日は自分の考えを話さないとい何にもなりません。

9:03 グループ討議

討議の具体

- ・企画運営、目標を決めて点検すること、上手く運営すること、バラバラにやっていることをまとめること 等

9:07

講 師：では誰か発表してください。

受講者A：計画的にコントロールすること

受講者B：企画すること

受講者 C : アンガーマネジメントのようなもの

講 師 : ありがとうございます。(PP を示しながら) マネジメントとは、目的に向かってリソースを使うことを言います。

講 師 : では、皆さんは学級をマネジメントするとはどういうことか話し合ってみてください。

グループ討議

討議の具体

- ・いろいろな情報をもとに整理すること、中学校では教科制なので情報は得やすいが、小学校では個人によって差がある。

9:12

講 師 : では発表してください。

受講者 D : 長期的に目標を達成したりすること

受講者 E : 子供達の情報を整理し、指導の為に子供達を引っばっていく事

受講者 F : 学年で同じようにどう指導するか、子ども達をいかに目標に向かわせていくか

受講者 G : 一年後の姿を想像しながらやっていく

9:15

講 師 : リソースとは、人、物、金、情報、時間ですが、では、学級の中の人とは誰ですか？
学級の中の物とは？ 学級の金は？ ある？ 時間は、情報はなにですか？
教科書、教材、行事もものと考えます。時間は教育課程そのものと考えます。

講 師 : 学級目標在りますか？

受講者 : ある (挙手)

講 師 : ありますね。「忘れ物をしない」とかではないですか？
それは指針であって目標ではない。

受講者 : (うなづく)

講 師 : 学校の教育目標を言えますか？ 誰が作っていますか？
学校教育目標って何でしょう？ 今日はそういうことを考えてほしい。

講 師 : 今日の研修は一体何？と思うでしょう。今日の研修は頭の中の考え方を覚えてもらいます。
モヤモヤを感じていただければ成功です。

講 師 : では次は、何を根拠に仕事をしていますか？ 話し合ってください。一分だけ。

9:22 グループ討議

講 師 : では発表してください。

受講者 H : 法律かな？

受講者 I : 学習指導要領

受講者 J : 自己実現を達成させるため

受講者 K : 法律

講 師 : なぜ私たちは指導要領に基づいてやっているんですか？ 考えたことありますか？
指導要領は誰が作ったの？

受講者 : 文部科学省

講 師 : 指導要領に国民の意思は反映されていると思いますか？

受講者 : (多数うなづく)

講 師 : どうやって反映されていますか？

講 師：では私たちは教育の何%を担っていますか？

受講者：33・3%，50%，三分の一 等

講 師：では、あなたたちは三分の一を担ってやっているということですね。ではあとの3分の2は？

受講者：家庭！

講 師：そんなに家庭が教育していますか？（ホワイトボードに学校、家庭、社会の分布図を書く）
もっと学校、頑張っていると思いませんか？

指導要領は「社会に開かれた教育課程」をうたっている。学校教育目標は校長が作るとうい
ました。指導要領がそう変わるので、目標のつくり方を変えなければいけない。それを今は
感じてモヤモヤとこれからしてもらったらよいのです。

9:34

講 師：私は学校で、教育目標を意識してねといっている。今年目標を変えた。変えるときに保護者
アンケート等を参考に变えた。行事をするときもそれは学校教育目標にあっているかを問い
かけている。私の学校の子ども達は学校教育目標を言えます。

学校教育目標を達成するために、子ども達、皆さんがその姿を目指してほしい。子供が何か
したときは、目標に照らして価値づけをしてほしい。

9:39

講 師：ではそろそろ本題に入りますが、今までの皆さんがダメだといっているわけではない。それ
にプラスアルファになるものをもって帰って欲しい。

9:41 導入終了

IV. 開発プログラムの実施による 成果と課題

第1章 本調査研究の成果と課題

1. プログラム開発における基本構想

(学校管理職リーダーシップ)

「学校教育目標」は、学校教育において児童・生徒の目指す人材像そのものである。きわめて公共性の高い学校教育では、校長は、この人材像を保護者や地域住民の思いや願いも反映した「学校教育目標」として掲げなければならないといえる。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・自立性を担保する「学校教育目標」を作成し、その理念の浸透を図っていく必要がある。

このようなことを踏まえ、対課題面のマネジメントプログラムとあわせて、実際の学校経営において必要となる対人面のリーダーシッププログラムを作成し、試行・改善を行っていく。

その際に、すでに開発され実施されている教育行政トップリー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、理念の浸透を主眼に置いた発展型（アクティブ・ラーニング形式）の新たな学校管理職リーダーシッププログラムとしていく。

(教員用マネジメントプログラム)

教員用マネジメントプログラムは、学校管理職マネジメント研修を通して得られた知見を、従来の学級経営に活用することができないかという提案を行うことを基本姿勢とする。今までのいわゆる学級経営観を否定するものでは無く、またこういう学級経営が良い・悪いというものでも無い。ただ、これまでの学級経営「観」にマネジメントという視点を持ち込むことで、「社会に開かれた教育課程」の実現を目指すものである。

また学校管理職とともに、本研修プログラムを通して教員自身が学校や学級に「学校教育目標」をもとにしたマネジメントの発想をすることで、教員の教育的行為が、管理職や一教員にだけにとどまらず、学校として組織的、継続的に実施されていくことも考えられよう。

2. 研修講師養成

昨年度開発した学校管理職リーダーシップの「組織を見る」プログラムおよび教員用マネジメントの「情報収集」プログラムの必要性や重要性の理解が今まで以上に全国的に進み、研修機会もより一層多く設定されていくことを想定し、本年度は効果的、効率的な研修講師養成の在り方を模索した。

研修に派遣する人数や場所については事前に調整を行い、各構成メンバーの講師担当機会が確保できるよう配慮した。しかしながら、学校管理職リーダーシップ研修の受講対象者は、学校管理職および20年程度以上の教員経験者であること、教員用マネジメント研修の受講対象者は、教員経験年数にかなりの幅があることから、それぞれ研修講師を担える対象が極めて限定される。そのため本年度は、次年度に向けた研修講師養成の改善および効率化について、教育支援プログラムの開発や講師育成のノウハウを有する民間企業の知見を、年間を通して得る事とした。

今年度の民間企業による指摘は、プログラム開発と講師養成について次のとおりである。①プログラム開発者は、教員経験者ではあるが、すでにリーダーシップやマネジメントについての概念をある程度確立していることから、新任管理職や一般的な教員の理解や関心を見誤る状況もみうけられた。そのため、プログラム開発については、開発したものをどのように伝えるかというプロダクト・アウトの視点ではなく、受講者の理解には何が必要であるのかを確認するといったマーケット・インの視点での改訂が必要である。②研修講師養成については、知識・技能提供型ではなく概念理解を求めるといった本プログラムの特徴を活かすために、研修講師のファシリテーション力が不可欠となる。そのため研修講師ガイドの改良について、ビデオ映像の採用やワークシートの改良、および講師マニュアルの改訂などが必要であるとのアドバイスを得た。

3. 学校管理職リーダーシッププログラム

学校管理職リーダーシッププログラム作成に係り、まず、参考としていく教育行政トップリーダーセミナーの講義方法やテキスト等の理解を深めるために開発チーム員が教育行政トップリーダーセミナーのセミナーを受講する、あるいはセミナーを録画したDVDを見る方法をとった。その上で、開発チーム員による会を複数回実施し学校管理職リーダーシッププログラムの作成を進めた。

基本的なプログラムの構成は、教育行政トップリーダーセミナーと同一にすることとし、提示資料、テキスト、ワークシート等を学校管理職リーダーシッププログラム用に修正、改善を行うこととした。

昨年度は、「組織・人事」に係る「1. 組織をみる」について、提示資料、ワークシートの作成を行った。本年度は、「組織・人事」に係る「2. チームを見る」「3. 個人を見る」について、提示資料、ワークシートの作成を行った。試行研修については、「1. 組織をみる」5会場、「2. チームを見る」3会場、「3. 個人を見る」2会場で実施した。札幌会場ではリーダーシッププログラムの「組織・人事」に係る「1. 組織をみる」「2. チームを見る」「3. 個人を見る」および「理念浸透」に係る「1. 理念浸透の考え方」「2. 対話する力」「3. 伝える力」の全6プログラムについて実施できた。リーダーシップの一連のプログラムの中における「1. 組織をみる」「2. チームを見る」「3. 個人を見る」を振り返る機会となった。

次年度は「理念浸透」に係るプログラムの変換を図っていく。次年度はベースとなる4番目「1. 理念浸透の考え方」に注力する。また、実施する中で「組織・人事」に係る「1. 組織をみる」「2. チームを見る」「3. 個人を見る」においてもよりよいプログラムを目指し修正が必要であれば加えたい。

4. 教員用マネジメントプログラム

教員用マネジメントプログラムの作成に係り、開発チーム員による会議を複数回実施し、教員用マネジメントプログラムの内容を検討する中で、本プログラムのコンセプトを明らかにしつつ、テキストの構成や内容について大枠を定めた。今年度は昨年度の試行を踏まえ、プログラム全体の構成の検討と並行して、各プログラムの具体的な内容を検討したことにより、「情報収集」から「分析」までのストーリー性を意識しながらケース本文に盛り込むべき内容について再検討し、ケース本文およびワークシート等を修正した。

また、管理職ではない教員を対象とした研修プログラムであることから、開発チームとして、職による受講者の視野・視点等の違いを意識した。そのため、受講者が研修に臨むにあたり、本研修プログラムの必要性を実感することができるようにする必要があると考えている。

実際、昨年度の試行においては、「情報収集」プログラムを実施する前に、社会情勢の変化や学習指導要領の改訂の背景に係る講義を重要視し、学校管理職向けと同様に、明確に位置付ける必要があると考え、いわゆる「教育新事情」の講義を実施していた。また民間においては、研修に際し「インストラクション」的な講義が行われる場合も多い。今年度は、昨年度からの試行を通し、開発チームとして「教員は普段目の前にいる児童生徒に対して対症療法的な考え方で行動しており、マネジメントという発想そのものを考えることはほとんどないのではないか」という仮説を立てた。そのため、大津市における試行も踏まえ、本研修プログラムでうたわれる「マネジメント」そのものは何なのか、なぜ必要とされるのかという点を重視した「導入」についても検討し、延岡市での試行で初めて実施した。

改めて考えると、教員のマネジメントと学級経営のマネジメントとは似ているようで非なるものである。学級経営のマネジメントは「学級づくり」や「集団づくり」といった面が、教員の経験や学習から強調されることが多い。教員は学校管理職に比べ、より児童生徒に近いところに存在し、教育課程そのものの実行者であるはずである。その教員が、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・自立性が担保された「学校教育目標」のもと、マネジメントという発想をもって学級経営や学年経営に取り組むことで、教員の教育的行為が、管理職や一教員だけにとどまらず、学校として組織的、継続的に「新しい時代に対応」し、児童生徒の生きる力を育てていくものになる

のであろう。そのため、この「導入」の内容については、教員用マネジメントプログラムの考え方の根幹に関わる部分であることも踏まえ、次年度以降の最重要課題としたい。

また、今年度の研修では「情報収集」「分析」の2つのプログラムであったが、6つのプログラム全体からいえば、「現状の把握」というマネジメントのスタートとなるプログラムであるということ、受講生にしっかりと伝える必要がある。「現状の把握」「ありたい姿～課題を設定する」「具体策を考え・実行する」という大きな流れの中で、「情報収集」・「分析」のプログラムはどこに位置しているのか、全体の構成とどのような関係性があるのかなどを、的確に受講生に伝え、イメージ化させる必要がある。受講生である教員は、前述したように普段から校内外の研修会等では、知識や技術を身に付けるような研修に参加している。つまり多くの教員は「すぐ使えるノウハウ」を学ぶことを習慣化していると思われる。受講生が「情報収集」・「分析」のプログラムを受けた後に「情報収集の方法のひとつが学べた」や「ロジックツリーの考え方を知った」と感じただけで終わらせてはならない。

更には、これまで研究に取り組んできた管理職向けのマネジメント研修においても、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と6つのプログラムを通して指導してきている。教員向けの研修においても、このことはしっかりと伝えていかなければ、先ほどと同様に、例えば「情報収集はこのようにすればうまくいく」という理解で研修を終えてしまうことも考えられる。そのためにも、この教員向けマネジメント研修の中でいう「応用力」とはどのようなものなのか、講師となる側の者がしっかりとしたイメージを持って指導に臨む必要があると考える。管理職向けの「応用力」と教員向けの「応用力」の共通点や相違点などについて、更に研究協議を行う必要があると感じた。

「行動変容」を本研修の最終の目標とするのであれば、研修において「応用力」をつける時間であると明言していること、また、今までの経験に影響を受けて、考えが硬直化してしまうことが課題であるとも投げかけていることから、「経験の内省」が大切である。つまりリフレクションの時間である。ならば、プログラムにおいて一番重要であることは、事例を用いて話し合うことやツールの活用についてではなく、話し合ったことによって感じたことの「自己評価」とも言える。そして講師はツールのインストラクターではなく、感情を安心して表出させる場づくりをするファシリテーターでなければならない。このあたりは、研修講師の育成の視点や民間企業のノウハウを活用していく上で、今後の課題となってくるであろう。

V. 数字で見る新時代対応学校管理職
マネジメント等研修研究会の活動
まとめ

数字で見る新時代対応学校管理職マネジメント等研修研究会の活動まとめ
(本学予算負担で実施した分も含む)

1. 令和元年度研修実施に協力頂いた機関数及び日数

(1) 学校管理職マネジメント研修

沖縄県北部教育研修センター (2日間と半日)

浜松市教育委員会浜松市教育センター (3日間)

大津市教育委員会 (3日間)

福井県教育総合研究所 (2日間)

函館市教育委員会 (2日間)

計 5機関 (延べ12.5日間) ※半日は、0.5日で換算

(2) 学校管理職リーダーシップ研修

※成果発表会を含む。

新潟市教育委員会 (半日)

さいたま市教育委員会 (1日)

北海道立教育研究所 (3日間)

成果発表会 (半日)

函館市教育委員会 (1日と半日)

沖縄県北部教育研修センター (半日)

計 6機関 (延べ7日間) ※半日は、0.5日で換算

(3) 教員マネジメント研修

※成果発表会を含む。

成果発表会 (半日)

大津市教育委員会 (1日)

延岡市教育委員会 (1日)

計 3機関 (延べ2.5日間) ※半日は、0.5日で換算

2. 研修受講者数 (各プログラム毎, 各地域毎)

(1) 学校管理職マネジメント研修

[情報収集] 5地域 155人

浜松市教育委員会浜松市教育センター (31人)

大津市教育委員会 (18人)

福井県教育総合研究所 (77人)

函館市教育委員会 (18人)

沖縄県北部教育研修センター (11人)

[分析] 5地域 155人

沖縄県北部教育研修センター（17人）
浜松市教育委員会浜松市教育センター（31人）
大津市教育委員会（12人）
福井県教育総合研究所（77人）
函館市教育委員会（18人）

[構想] 5地域 180人

沖縄県北部教育研修センター（33人）
浜松市教育委員会浜松市教育センター（32人）
大津市教育委員会（12人）
福井県教育総合研究所（77人）
函館市教育委員会（26人）

[企画] 5地域 170人

沖縄県北部教育研修センター（20人）
浜松市教育委員会浜松市教育センター（32人）
大津市教育委員会（9人）
福井県教育総合研究所（83人）
函館市教育委員会（26人）

[実行] 3地域 141人

浜松市教育委員会浜松市教育センター（49人）
大津市教育委員会（9人）
福井県教育総合研究所（83人）

[判断] 3地域 141人

浜松市教育委員会浜松市教育センター（49人）
大津市教育委員会（9人）
福井県教育総合研究所（83人）

[合計] 5地域 延べ942人

(2) 学校管理職リーダーシップ研修

[組織をみる] 6地域 148人

新潟市教育委員会（32人）
さいたま市教育委員会（39人）
北海道立教育研究所（21人）
成果発表会（25人）
函館市教育委員会（10人）
沖縄県北部教育研修センター（21人）

[チームをみる] 3地域 79人
さいたま市教育委員会 (39人)
北海道立教育研究所 (21人)
函館市教育委員会 (19人)

[個人をみる] 2地域 40人
北海道立教育研究所 (21人)
函館市教育委員会 (19人)

[理念・浸透の考え方] 1地域 21人
北海道立教育研究所 (21人)

[対話する力] 1地域 21人
北海道立教育研究所 (21人)

[伝える力] 1地域 21人
北海道立教育研究所 (21人)

[合計] 6地域 延べ330人

(3) 教員マネジメント研修

[情報収集] 3地域 54人
成果発表会 (12人)
大津市教育委員会 (9人)
延岡市教育委員会 (33人)

[分析] 2地域 42人
大津市教育委員会 (9人)
延岡市教育委員会 (33人)

[合計] 3地域 延べ96人

3. 講師数 (各プログラム毎, 実施人数及びコマ数)

(1) 学校管理職マネジメント研修

[情報収集] 5人 7コマ
日渡 (3コマ), 池田 (1コマ), 西井 (1コマ), 丹羽 (1コマ), 谷口 (1コマ)

[分析] 4人 7コマ
日渡 (4コマ), 池田 (1コマ), 西井 (1コマ), 谷口 (1コマ)

[構想] 5人 8コマ

日渡 (4コマ), 中澤 (1コマ), 池田 (1コマ), 西井 (1コマ), 谷口 (1コマ)

[企画] 4人 5コマ

日渡 (2コマ), 中澤 (1コマ), 池田 (1コマ), 葛西 (1コマ), 西井 (1コマ)

[実行] 4人 5コマ

日渡 (2コマ), 葛西 (1コマ), 西井 (1コマ), 澄川 (1コマ)

[判断] 4人 5コマ

日渡 (2コマ), 葛西 (1コマ), 西井 (1コマ), 澄川 (1コマ)

(2) 学校管理職リーダーシップ研修

[組織をみる] 3人 6コマ

日渡 (4コマ), 毛利 (1コマ), 谷口 (1コマ)

[チームをみる] 2人 3コマ

日渡 (2コマ), 毛利 (1コマ)

[個人をみる] 1人 2コマ

日渡 (2コマ)

[理念・浸透の考え方] 1人 1コマ

日渡 (1コマ)

[対話する力] 1人 1コマ

日渡 (1コマ)

[伝える力] 1人 1コマ

日渡 (1コマ)

(3) 教員マネジメント研修

[情報収集] 3人 3コマ

西井 (1コマ), 楠本 (1コマ), 澄川 (1コマ)

[分析] 2人 2コマ

楠本 (1コマ), 澄川 (1コマ)

4. 新時代対応学校管理職マネジメント等研修研究会 (全体会) 実施回数及び出席者数

第1回 (R1.9.8日 (日), 神戸) 20人

第2回 (R1.12.22日 (日), 神戸) 21人

第3回 (R2.1.26日 (日), 神戸) 17人

5. 学校管理職リーダーシッププログラム作成 WG（チーム会議）実施回数及び出席者数

第1回（R1.9.8日（日），神戸）9人

第2回（R1.12.22日（日），神戸）11人

第3回（R2.1.26日（日），神戸）17人

6. 教員用マネジメントプログラム作成 WG（チーム会議）実施回数及び出席者数

第1回（R1.9.8日（日），神戸）6人

第2回（R1.12.22日（日），神戸）5人

第3回（R2.1.26日（日），神戸）17人

おわりに

本プログラムを使用して学校管理職マネジメントの研修を行っている自治体はここ数年飛躍的に増え、年間あたりの受講者数は3,000人あたりで推移してきている。このことは、新しい時代に即した管理職のマネジメント力やリーダーとしての応用力の育成に効果があると期待されているからである。

さらに、継続して経年管理職研修で全プログラムを経験させることや教務主任等の次世代の管理職養成の機会にしている自治体も出てきている。新旧交代期に来ており、なおかつ、責任が重く多忙で負担感が大きい管理職の養成が喫緊の課題となっている現在、この研修が主体的・意欲的な管理職の育成に効果があることの結果である。

また、研究会のメンバーも自治体の課題を念頭に置き、それを解決するために研究と研鑽を重ね、研修講師になれる力量が必要である。これまで、全国各地で行われたマネジメント研修の実践により講師を育成してきた。本研究会は全国から学校現場や教育委員会職員等のメンバーで構成されている。自治体の課題を大学と連携し、新たな発想と実践を行っているのがマネジメント研究会である。

本研究会は、新たに取り組み始めた教員用のマネジメントのプログラムは、従来の学級経営にマネジメント視点からアプローチしようとするものである。新しい時代の教員としてマネジメントの必要性和児童・生徒のありたい姿を見つめ、学校経営に参画する教員を育成するため対人面の応用力のプログラムとして「リーダーシップ」のプログラムの開発も合わせて今後必要となってくる。

本研究会の目標としては、管理職や教員のマネジメントとリーダーシップのプログラム開発をもって目標を達成できる。さらに、このリーダーシップのプログラム開発を通じて本研究会が感じたことは、リーダーシップは学校の管理職、いわゆるリーダーだけに必要な能力ではなく、教諭レベルでも必要な能力であるということである。それは学級経営や日々の指導の中で児童・生徒に発揮されるべき能力である。研究を推進していく中で学校管理職の対人面の課題解決の鍵を握るリーダーシップと教員のマネジメントの一部のプログラムの開発と試行を行った。この取り組みは学習指導要領の変革期である学校現場と教育界に新たな発想と示唆を与えることができると確信する。

【参考資料】

学校管理職リーダーシッププログラム

ケース本文・補助資料1

新時代対応学校管理職リーダーシップ研修
【組織をみる・チームをみる・個人をみる】

講義・演習 テキスト

スクールリーダーのための課題解決スキル

【ケース本文】 【補助資料 1】

新時代対応学校管理職
リーダーシップ
補助資料 1

国立大学法人 兵庫教育大学
新時代対応学校管理職マネジメント等研修研究会

※ 許可なく複製・転載などの流用を禁じます。

目次

～ケース本文～

●現在の状況	1
--------	---

～補助資料 1～

1 校区内の状況	4
2 学級編成・校舎配置	5
3 教職員の人事管理	5
4 教職員の情報及び校務分掌について	6
5 生徒数の概要	7
6 学校経営方針	8

～ケース本文～

●現在の状況

『朝日南中学校着任前後の動き』

(10月10日)

加東県内にある由井市外の大規模校に教頭として勤務していた谷口教頭は、教頭8年目で、今の学校は3校目である。10日の午前中、突然、校長室に呼ばれる。

「途中人事の異動予告があります。あなたに、10月20日付で“由井市立朝日南中学校”の校長として赴任してもらうことになりました。現在、朝日南中の校長である山中校長が急病で倒れ休職することになり、直接引き継ぎもできない状況のようです。」と校長から伝えられる。

来週早々に朝日南中に出向き、原川教頭から、山中校長からの伝言等を聞き、引き継ぎを受けるよう指示があった。

(10月14日)

連休明け早々、朝日南中学校に、朝一番で出向く。校長室で、原川教頭から山中校長の伝言を伝えていただいた。

朝日南中学校の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などの特色、続いて、本校の課題である学習面の問題について話を聞いた。学力については、全国学力・学習状況調査の結果を基に話を聞いたが、全体的に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った。

前任校長としては、本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とのことであった。

また、原川教頭は自身の見解も校長の伝言に加えて話してくれた。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ところもあるが、校内外を含めて問題がないわけではないとのことである。教職員の指導の在り方も含め、学習以前の生徒指導の対応が今後の最重要課題ととらえているようである。さらに、教職員やPTA、地域の状況等について、原川教頭の主観となる部分もあったが、準備してもらった資料を基に話を聞くことができた。

教職員については、指導力に問題を抱えていたり、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ようであった。

PTAは、本年度はかなり協力的な雰囲気があるとのことであった。PTA会長のリーダーシップもあり、学校との話し合いもよくなされて相互理解が進み、学校との連携が図られているようである。過去には、学校との信頼関係が崩れてしまったときもあるようであった。

地域については、何かあれば苦情も含めて、学校に連絡してくれる人が多いようであった。区長の中には、幾分、学校に批判的な方もおられるが、強いリーダーシップを図る区長会長のおかげもあり、学校とのやりとりはスムーズなようであった。

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おり、特に、毎月行われる学校支援会議における意見交換は、現状把握と今後の方策を検討する貴重な場となっているようである。

(10月20日)

いよいよ着任の日である。朝、7時30分に教頭、教務主任と、本日の流れや当面の予定について打ち合わせを行う。8時、職員室にて、全職員と初めて顔を合わせ、あいさつを行った。

1校時に、企画委員会を行い、各学年、各校務分掌の状況を主任から資料をもとに概略の説明を受け、現状を把握する。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ようであった。ただ、一部の教員に対して、反抗的な態度をとる生徒がおり、落ち着かない教科の授業も見られるようである。学級崩壊している学級はないとのことであった。

校務分掌関係は、各部とも計画的に行事運営の企画、立案、実施ができてきているようであるが、実施後の反省が十分なされず、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。

2校時は、短時間ずつではあるが各クラスの授業を見て回る。確かに学年によっては、生徒指導主事から報告のあったとおり、授業中に落ち着かない雰囲気のある学級が見受けられる。気になるのは、同じ状況でも、注意を「する」、「しない」教師がいることであった。

3校時は、事務長と予算執行状況や、事務職からみた朝日南中学校について話を聞いた。先を見通して、計画的に準備のための購入相談等に来る先生もいれば、いつも場当たり的な購入希望を言う先生もいるとのことであった。施設管理については、生徒の器物損壊などの対応も含め、原川教頭との連携が十分とられているようであった。

4校時以降は、原川教頭を始め各主任等が準備してくれた資料や本年度4月からの各種資料に目を通す時間とした。

着任当日ではあったが、夜は、PTA三役と顔合わせを行った。PTA三役の方々は、前校長が急な病気で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。特に、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おられるようであった。

(10月21日)

2年生の弁論大会が、午前中、行われたが、発表する生徒は真剣に発表する姿が見られたが、聞く生徒の中には、寝転がっていたり、私語をしたり姿も見られた。弁論大会中に生活ノートに目を通して職員や指導しようとする姿勢の見られない職員がみられた。学年主任を中心とした学年体制の在り方にやや不安を感じた。

授業のあいている主任の先生方を校長室に呼んで話を聞いていく。気になった2年の学年主任とまず話をすることにした。学年主任は、昨年からの持ち上がりであるが、昨年、3年学級担任で、生徒指導の疲労から精神疾患で休職していた職員が年度初めに復職し、この学年に副担任で所属しており、「あれはしない」「これはしない」の要望が多く、まわりの職員とのコミュニケーションがとれないでいるとのことであった。まわりの職員のやる気をそぐことも多く、3年生から2年生に生徒会が引き継がれ、2年生が学校を引っ張っていかなくてはならない時期に、かなり厳しい状況があるようであった。それでも、若手職員が頑張ろうと声を掛け合っている様子も見られるとのこと、この学年には、気をとめておく必要があると強く感じた。

(10月22日)

朝日南中学校に進学してくる朝日小学校、桜ヶ丘小学校を訪問し、各校長と情報交換を行った。二人の校長とも、「小学校の時は、結構ちゃんとしているんだけど・・・」と話す場面もあった。

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。

(10月23日)

由井市の商工会役員でもある同窓会長を訪ねた。同窓会長は、歴代PTA会長を代表するとともに、由井市の商工会会長をつとめるなどいわゆる“由井市の顔”となる人物である。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ってもらいたい」という熱い思いを語られた。また、「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」とも話された。

(10月24日)

何かとお世話になる関係機関へのあいさつ回りを行った。

まず、いくつかの事案もある警察署。生活安全課の少年係長と話をすることができたが、この1～2年は、朝日南中学校の関わる事案は減ってきていることや商店街等から警察への直接の苦情や通報は、かなり少なくなってきたと聞かされた。

次に、校区内の自治会長を訪ねた。自治会長は、今年で3年目とのことであったが、生まれも育ちも由井市という生粋の由井市民である。「この町のためなら」という思いから非常に強いリーダーシップを発揮されているのがよく伝わってきた。

(10月25日・26日)

この地域では一番の祭りでもある「由井神社の秋季例祭」が行われた。今年は、ちょうど週末と重なったため、学校を休みとすることはなかったが、地域の大きな文化的行事で、地域の方々はもちろんであるが、生徒、保護者の多くが参加していた。

祭りに参加してみると、学校ではいい加減な授業態度の男子生徒が、真剣な表情で大人と御輿を担ぎ、頑張っている姿も見られた。

参加している地域の方々とも話をすることができ、古き良き伝統を守り地域を大切にしていこうとしている方が年齢を問わず多いことに気づかされた。

(10月27日)

着任2週目に入る。先週一週間の内に、教職員やPTA役員、関係者と短い時間ではあったが話すことができ、ようやく今後のことを考えることができる時間ができた。

今週中には、オープンスクールや学校支援会議も行われる。朝日南中学校に着任した校長としての学校運営方針等を話す機会ともなる。

～補助資料 1～

1 校区内の状況

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

校区は、住宅街と田園地帯が混在するほか、ヒヤープ電工とその関連会社が連なる工場地帯がある。但し、リーマンショックの影響により、ヒヤープ電工由井工場は2010年に規模の縮小が図られた。

校区内に、大型ショッピングセンターが開店（2006年）、それに伴いJR由井線に「朝日リバーサイド駅」が開業したため、周辺校区ではますます宅地・住宅開発が進んでいる。

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

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

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

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

由井市総務局総務部情報政策課(昨年度9月30日)発表

2 学級編成・校舎配置

(学級)

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

(校舎配置)

- 第1学年 1階
- 第2学年 2階
- 第3学年 3階
- 特別支援学級 1階

- ※ 生徒指導上の配慮から他学年の階への立ち入りは禁止している。
- ※ トイレの使用についても学年別に場所を指定している。

3 教職員の人事管理(今年5月末現在)

① 職員数

その他, SC 1名, ALT 1名

	校長	教頭	主幹 教諭	教諭	臨時 講師	非常 勤	養護 教諭	事務 職員	校務 技師	合計
男	1	1	1	16	2				1	22
女				9	2		1	1		13

*上記の内加配教員は、生徒指導1, 少人数指導3

② 学年組織

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

③ 年齢構成

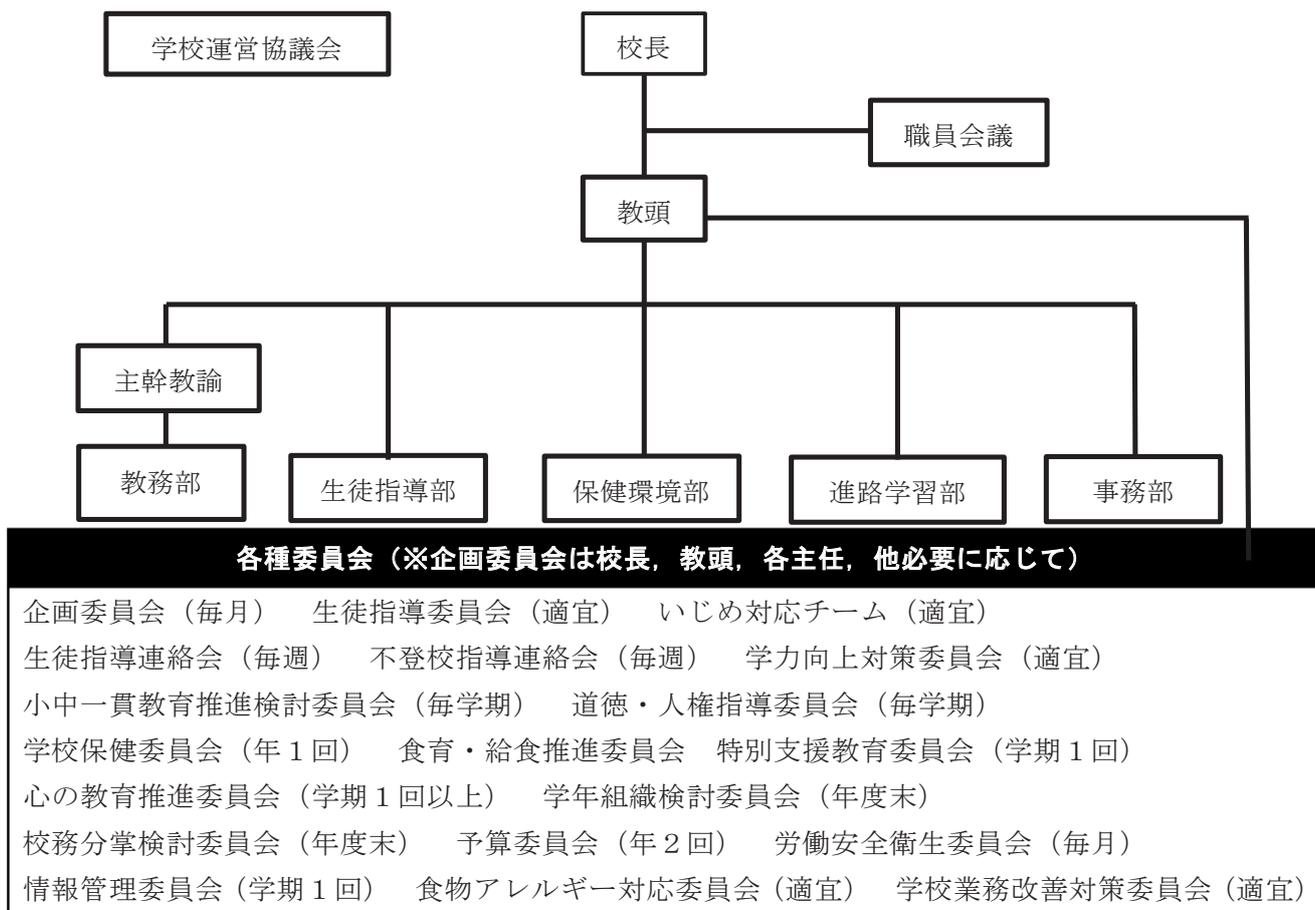
	20代	30代	40代	50代	計
男	7	6	4	5	22
女	4	3	3	3	13

4 教職員の情報及び校務分掌について

① 教職員の情報

	職名	氏名	年齢	性別	勤続年数	学年部	所持免許	主な分掌	備考
1	教頭	原川 規生	52	男	2	学年外	数学	地域連携	
2	主幹教諭	加賀 幹宏	45	男	1	学年外	音楽	教務	
3	教諭	栗原 禮子	58	女	5	1学年主任	英語	1学年主任	
4	教諭	鷺見 章雄	56	男	4	2学年主任	理科	2学年主任	
5	教諭	藤巻 栄二郎	53	男	7	特別支援	保体	情緒学級	
6	教諭	粕谷 準	53	男	2	3学年主任	保体	3学年主任	
7	教諭	山川 晴子	50	女	2	特別支援	音楽	知的学級	
8	教諭	羽田 令子	48	女	2	3年副任	国語	進路指導	
9	教諭	伴 亨敏	46	男	3	2年1組	理科	施設設備	
10	教諭	松浦 正	43	男	7	3年5組	保体	生徒指導	
11	教諭	角田 よし子	43	女	6	2年副任	英語	道徳指導	
12	教諭	梶野 祥仁	38	男	2	3年1組	社会	P T A	
13	教諭	青嶋 より	37	女	1	3年3組	国語	図書館	
14	教諭	湯川 君代	36	女	3	2年4組	社会	研究主任	
15	教諭	田淵 哲功	35	男	6	1年副任	技術	情報教育	
16	教諭	田畑 浩志	35	男	5	2年2組	国語	特別活動	
17	教諭	国島 昭雄	34	男	2	1年2組	数学	学級指導	
18	教諭	田村 顕士	33	男	3	1年1組	英語	国際理解	
19	教諭	千本 陽美	33	女	6	1年3組	数学	学習指導	
20	教諭	金山 敏広	31	男	3	2年3組	社会	生徒会	
21	教諭	坂倉 麻由	29	女	2	3年4組	理科	教育相談	
22	教諭	三輪 淳	29	男	2	2年5組	英語	人権同和	
23	教諭	上野 洋章	28	男	1	1年4組	美術	広報	
24	教諭	竹村 郁文	25	男	3	3年2組	数学	総合学習	
25	教諭	松橋 光宏	25	男	3	1年副任	数学	教科書	
26	教諭	中村 英和	23	男	1	1年5組	理科	環境教育	
27	教諭	庄司 宏美	23	女	1	2年副任	保体	部活動	
28	講師	奥田 時雄	29	男	1	3年副任	国語	防災指導	
29	講師	海野 文夫	27	男	1	1年副任	保体	清掃指導	
30	講師	中尾 美鈴	27	女	1	3年副任	家庭	食育指導	
31	講師	長浜 敦子	23	女	1	2年副任	音楽	学籍	
32	事務職員	奥谷 彩代	55	女	4	学年外		学校事務	
33	養護教諭	岩室 沙由里	48	女	2	学年外		保健主事	
34	校務技師	木上 和昭	49	男	3	学年外		学校用務	
35	S C	江川 亜矢	41	女		学年外			
36	A L T	ニコラス・ボント	38	男		学年外			

② 校務分掌等



補助資料1
学校管理職リーダーシップ

5 生徒数の概要

① 本年度の生徒数

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

② 生徒数の推移

年度	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
生徒数	526	575	547	534	527	556	565	535	501	549	577

年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020
生徒数	568	564	553	549	541	531

6 学校経営方針

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

本年度 学校経営方針

学校教育目標

ふるさと由井市を愛し、ふるさと由井市の未来を担う、
豊かな人間力と確かな学力を身につけた生徒の育成

〔目指す学校像〕

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

〔目指す生徒像〕

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

〔目指す教師像〕

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

〔重点目標〕

【知】

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

【徳】

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

【体】

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

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

【参考資料】

学校管理職リーダーシッププログラム

補助資料2

講義・演習 テキスト

スクールリーダーのための課題解決スキル

【補助資料2】

国立大学法人 兵庫教育大学
新時代対応学校管理職マネジメント等研修研究会

目次

～補助資料2（別冊）～

7	年間行事実施状況	1
8	小中連携	1
9	学校評価等	3
10	施設・設備の管理	3
11	全国学力・学習状況調査の結果から	5
12	その他資料	7
13	由井市教育振興基本計画概要	14

～補助資料2～

7 本年度 年間行事実施状況

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

8 小中連携

由井市の小中連携(一貫)教育は2011年度にスタートし、2013年度からは「現行制度の運用上の取組の中で、小中学校の教職員が連携を深め、義務教育9年間を見通した視点での子どもの『育ち』と『学び』の適時性と連続性を重視した教育活動を、校区の特色を生かしつつ行っていく」として、各中学校区を1ブロックとし市内全35ブロックで推進している。

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

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

朝日南中学校区校長会の「小中一貫について」より (2015年5月発行)

【朝日南中ブロック小中一貫教育—目指す子ども像】

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

① 本年度 年間行事予定 (小中連携 (一貫) 教育関係)

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

② 昨年度 活動報告

1 小中連携(一貫)目標による基本的な生活習慣の定着をめざして

(1) みそあじ運動

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

朝日南愛護育成会の共通目標をもとに、基本的な生活習慣の確立をめざしている。

(2) あいさつ運動

ア 小中連携した教職員によるあいさつ運動

毎月10日に小中合同であいさつ運動を展開

イ 出前あいさつ運動

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

2 小中の連続した教育をめざして

(1) 英語科

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

(2) 道徳

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

(3) 生徒会活動

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

(4) 合同職員研修

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

3 部活動での交流

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

4 特別支援教育の連携

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

9 学校評価等

学校関係者評価委員会を7月、11月、2月の年3回、学校運営協議会も兼ねて実施している。なお、学校関係者評価委員会のメンバーは、学校運営協議会委員5名と地域の団体の代表等3名、PTA会長・副会長3名、校長教頭2名の計13名で構成している。

生徒、保護者、教師による授業評価や学校評価を学期ごとに行い、学校関係者評価委員会での分析等も踏まえ、その都度公表している。

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

10 施設・設備の管理

(1) 環境整備計画と整備状況について

1981年に竣工した校舎も築後約40年になり、これまでは改修で対応してきたが来年度から校舎改築に着手することとなっている。開校以来、段階的に施設設備の改善を図ってきたため、老朽化の度合いに差があるのが課題となっていたが、改築により改善される見込みである。2005年に大規模改修を終えた北館西半分等は改築対象ではなく改築整備後も併存される。2012年のグラウンド改修、2007年のプール竣工と体育施設については整備が一段落している状況にある。

(2) 施設・設備等の営繕と管理について

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

(3) 防火管理・防災管理について

防火管理者は教頭がつとめ全職員で自衛消防組織を編成し防火・防災に対応している。避難誘

導訓練や安全点検は計画通り行えている。一方、消火設備の老朽化している箇所があること、一部生徒による消火器等設備へのいたずらや破損に対して指導を続けている。

(4) 校舎の戸締まりについて

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

(5) 諸会計の執行について

公費、私費ともに、予算委員会において協議し、それぞれの担当が執行している。

【公費】

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

【私費】

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

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

(引継書作成日現在の滞納家庭：1年8人，2年6人，3年5人)

(6) 備品の管理について

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

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

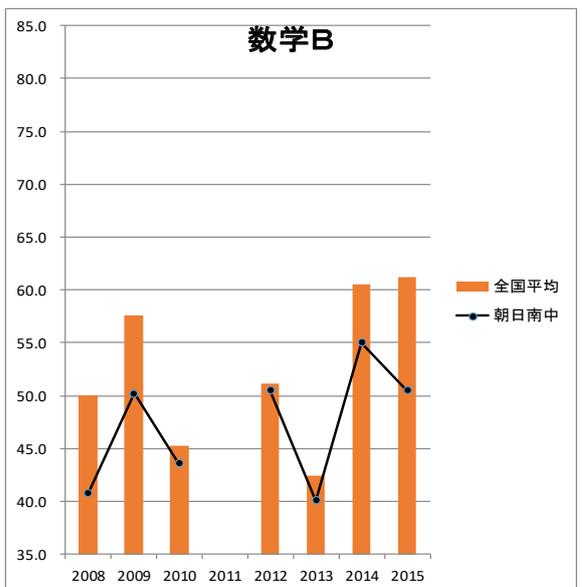
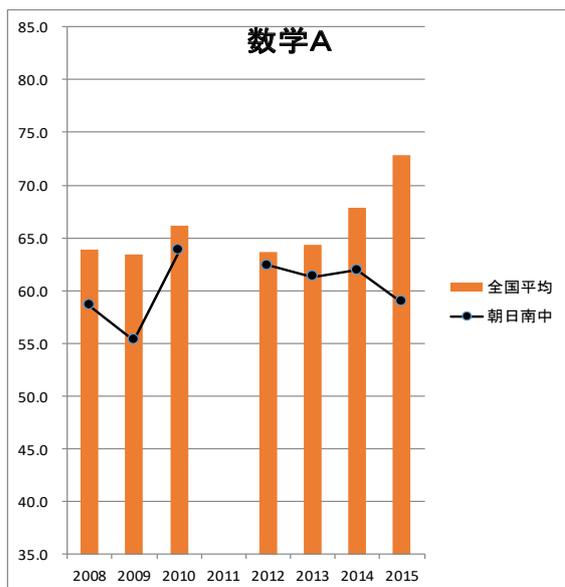
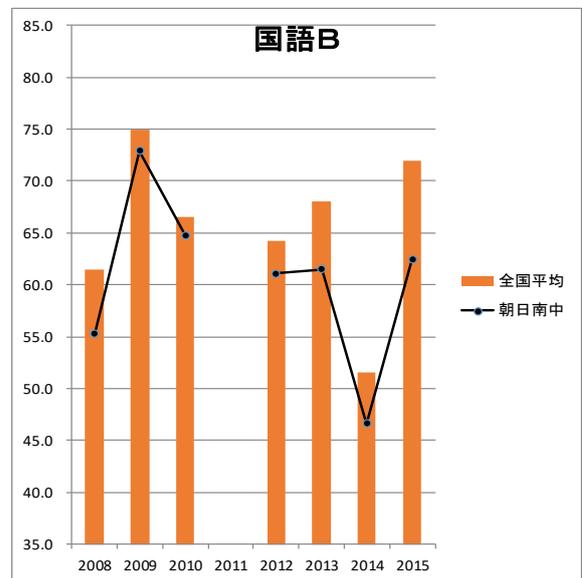
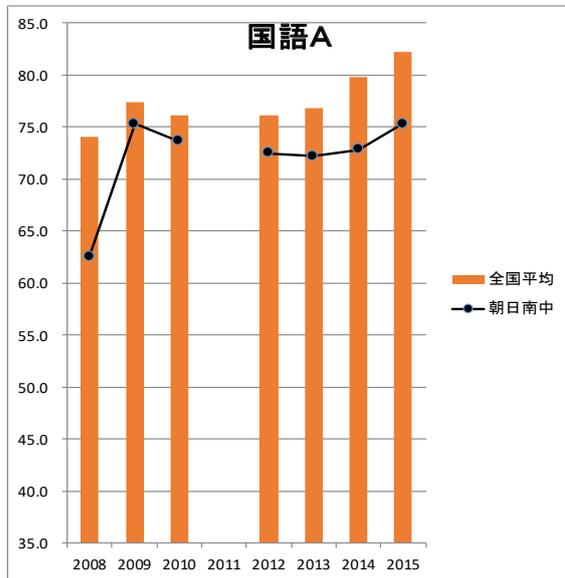
1.1 全国学力・学習状況調査の結果から

○全国学力・学習状況調査のデータ

○【中学校】全国学力・学習状況調査のデータ

全国平均					
年度/科目	国語A	国語B	数学A	数学B	
2008	74.1	61.5	63.9	50.0	悉皆
2009	77.4	75.0	63.4	57.6	悉皆
2010	76.1	66.5	66.1	45.2	抽出
2011					中止
2012	76.1	64.2	63.6	51.1	抽出
2013	76.8	68.0	64.3	42.4	抽出
2014	79.8	51.6	67.9	60.5	悉皆
2015	82.2	72.0	72.8	61.2	悉皆

朝日南中学校					
年度/科目	国語A	国語B	数学A	数学B	
2008	62.5	55.3	58.6	40.8	悉皆
2009	75.3	72.9	55.3	50.2	悉皆
2010	73.6	64.8	63.8	43.6	抽出
2011					中止
2012	72.5	61.1	62.4	50.5	抽出
2013	72.2	61.5	61.3	40.1	抽出
2014	72.8	46.6	61.9	55.0	悉皆
2015	75.3	62.5	58.9	50.5	悉皆



補助資料2
学校管理職セミナー

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

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

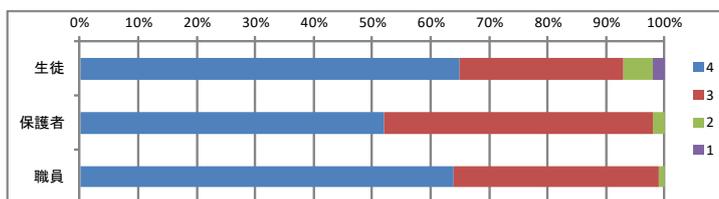
12 その他資料

学校評価の結果から（昨年12月実施）

○教育活動アンケート

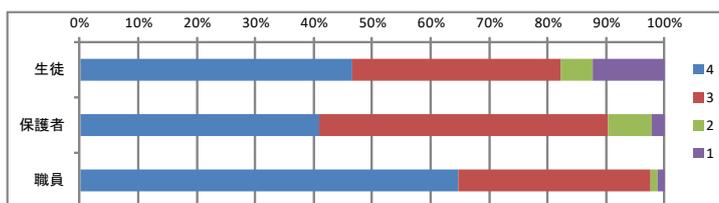
1 学校生活が充実していると思うか 数字は%

	4 そう思う	3 やや そう思う	2 あまりそう思 わない	1 そう 思わない
生徒	65	28	5	2
保護者	52	46	2	0
職員	64	35	1	0



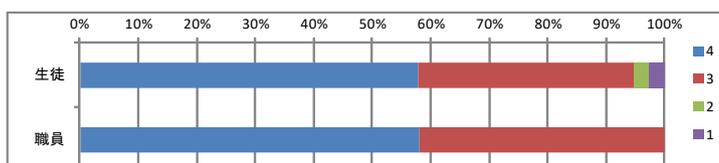
2 自分のよさが認められていると思うか 数字は%

	4 そう思う	3 やや そう思う	2 あまりそう思 わない	1 そう 思わない
生徒	42	32	5	11
保護者	38	46	7	2
職員	55	28	1	1



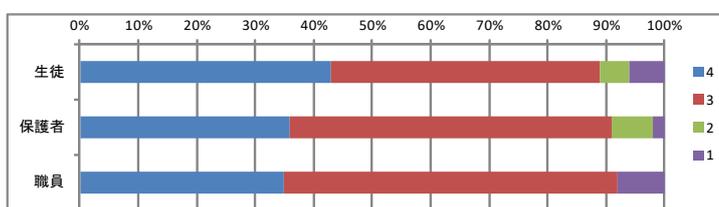
3 生徒同士で良さを認め合っているか。 数字は%

	4 そう思う	3 やや そう思う	2 あまりそう思 わない	1 そう 思わない
生徒	44	28	2	2
職員	58	42	0	0



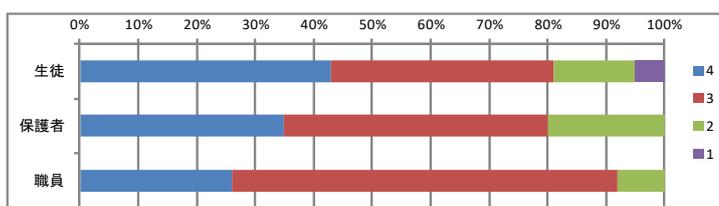
4 場に応じた言動ができているか 数字は%

	4 そう思う	3 やや そう思う	2 あまりそう思 わない	1 そう 思わない
生徒	43	46	5	6
保護者	36	55	7	2
職員	35	57	0	8



5 健康に気をつけているか 数字は%

	4 そう思う	3 やや そう思う	2 あまりそう思 わない	1 そう 思わない
生徒	43	38	14	5
保護者	35	45	20	0
職員	26	66	8	0



6 学校行事に進んで取り組んだか 数字は%

	4 そう思う	3 やや そう思う	2 あまりそう思 わない	1 そう 思わない
生徒	76	21	0	3
保護者	71	22	5	2
職員	89	11	0	0



補助資料2
学校管理職リサーチ

昨年度末 保護者アンケート（自由記述）

1 学校経営・教育課程について

- 3年間、楽しい学校生活を送ることができました。これも、先生方のおかげだと思っております。ありがとうございました。（3年）
- 毎日楽しそうに学校生活の話をする息子を、幸せな気持ちで見えていました。いつの日か母校に恩返しができるような人になってくれればと願っています。（3年）
- 中学校に入学して、あっという間の3年間でした。楽しかったこと、辛かったこと、様々な経験をして無事に卒業できること、大変うれしく思っています。先生方には常に熱心にご指導いただき、感謝しております。（3年）
- 担任の先生には3年間大変お世話になりました。いつも子どもの様子を気にかけてくださり、生活ノートのやりとりも、子どもにとってとても良いものだと思います。朝日南中学校の先生方には本当に感謝しています。（3年）
- 担任の先生の考えにより、各クラスの活動に差があることが気になりました。私の子ども担任の先生は、毎日お忙しい中熱心にご指導いただき、感謝しております。（2年）
- 日頃より、大変きめ細やかな指導をしてくださりありがとうございます。（2年）
- 身体も心も、のびのびと成長しているように感じられます。（1年）
- 1年間スムーズに中学校生活を送れたのは、温かく見守ってくださった先生方のおかげです。入学当時の不安が安心に変わりました。（1年）
- いつも、細やかな気配りをご指導をいただき感謝しております。（1年）
- 子どもの心を大切にしてくださるご指導に、感謝します。（1年）
- △3年 PTA 学年研修会（保護者向け講演会）の参加者が、少なすぎて驚きました。もっと関心のある内容に考え直した方がいいと思います。（3年）
- 学校行事では、子どもたちが自由に楽しめるよう規制を緩和して欲しいです。特に文化祭など、規則に基づいてしか参加できないオンステージは、おもしろ味に欠けるように思います。時には子どもたちを自由にさせてほしい。（2年）
- 学校行事には参加したいと思うのですが、小学校の行事と重なり参加できない時がありました。特に文化祭と小学校の運動会が重なってしまうので、どちらにも参加できるよう学校側も考慮していただきたいと思います。（2年）
- 学校の様子について、子どもを通してだけでは情報が少ないです。お便りはもちろんですが、ホームページをもっと更新して、情報や様子が分かるといいです。（1年）

2 学習指導について

- 毎日の宿題が多すぎると思います。（3年）
- 宿題の量が偏っていて、睡眠時間がしっかりとれない時があります。教科ごとで調整することはできないのでしょうか。（1年）
- 長期休業中に出される宿題について、解答を一緒に渡さないで欲しいです。考える力、調べる力を付けさせたいと思っています。（1年）
- 週に1回だけでもいいので、補習授業があるといいと思います。（2年）
- 学校を信用して子どもを託しておりますが、基礎的・基本的な部分が定着していないのが残念です。家庭でも塾でも補充はやっていこうと思いますが、やはり学校の授業が基本だと思いますので、しっかりお願いします。（1年）

3 生徒指導について

- 思春期で大変になってきましたが、学校でも厳しくご指導願います。最近の先生方は少し甘いのではないのでしょうか。(1年)
- 以前に比べ、学校内で生徒とすれ違う時、挨拶をしないように感じます。(3年)
- 生活指導の先生方は、しつこく怒りすぎだと思えます。しつこく怒る先生は絶対に嫌われて、子どもも素直になれないと思えます。(2年)
- 先生の発言や対応が、横暴すぎるように思います。子どもたちの態度にもよるのかもしれませんが、同じ目線で話してくれる先生が増えたらいいと思えます。(2年)
- 先生方の言葉遣いが悪いように思います。特に、生徒を叱る時に傷つく言葉を使っているようですので気をつけていただきたいです。(2年)
- スマートフォンの使用にはいろいろと問題もあると思うのですが、家庭では完全に把握しきれない部分もあります。校則でスマートフォンの使用を禁止していただくと、問題もなくなると思っています。(3年)
- キッズ携帯(見守り携帯)くらいなら、防犯ブザー代わりにもなるので持たせても良いのではないのでしょうか。(1年)
- 学校周辺の細い道路で、横三人並んで歩いていたり、自転車で一旦停止せずに横断する光景を目にします。(3年)
- 暗闇での帰宅がとても心配です。(1年)
- 部活動での練習試合等、保護者の送迎が多すぎるように思います。小学校でのスポーツ少年団での活動と変わりません。(1年)
- 次年度のクラス替えに不安を持っています。特に女子は、いじめや中傷の言葉も増えてくると思いますので対策をしていただきたいです。個人面談により、要望や相談に乗ってやって欲しいと思えます。(1年)
- 中学生ともなれば親もなかなか子供の行動に目が届かないことも多いですが、夜遅くに外出したりすることに寛容な保護者がいることに驚きました。先生方だけでなく、保護者も子供ともっと向き合ってほしいです。(3年)

4 保健安全について

- 給食を、もう少し何とかして欲しいです。(2年)
- 給食があまりおいしくなくて、給食の時間が苦痛のようです。クラスで残食もあると聞いているのでもったいないと思えます。(2年)

5 庶務管理について

- △教室にエアコンを設置して欲しいです。(3年)
- △今年の夏までには、各教室にエアコンの設備を整えていただきたいです。(2年)
- △校内の公衆電話の数を増やして欲しいです。(1年)

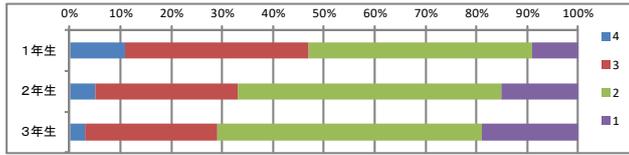
生徒学習アンケート調査結果（本年7月実施）

○学習アンケート

1 あなたは勉強が好きですか

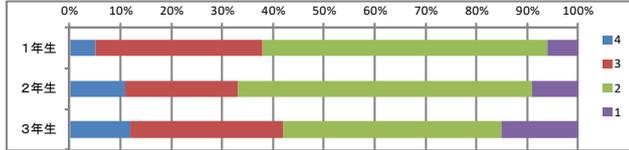
数字は%

	4 とても 好き	3 まあ 好き	2 あまり 好きでない	1 まったく 好きでない
1年生	11	36	44	9
2年生	5	28	52	15
3年生	3	26	52	19



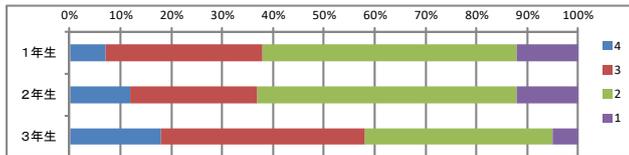
2 平日の勉強時間はどれくらいですか

	4 2時間 以上	3 1~2 時間	2 1時間 以内	1 ほとんど しない
1年生	5	33	56	6
2年生	11	22	58	9
3年生	12	30	43	15



3 休日の勉強時間はどれくらいですか

	4 2時間 以上	3 1~2 時間	2 1時間 以内	1 ほとんど しない
1年生	7	31	50	12
2年生	12	25	51	12
3年生	18	40	37	5

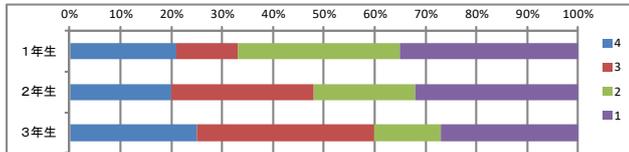


4 あなたは、家庭学習を行うとき、どんな内容を行いますか。

	宿題と塾や家庭教師の課題と自分で考えた内容	宿題と塾や家庭教師の課題	塾や家庭教師の課題のみ	宿題と自分で考えた内容	宿題のみ	ほとんどしない
1年生	5	18	15	16	40	6
2年生	9	16	10	21	35	9
3年生	12	15	8	31	19	15

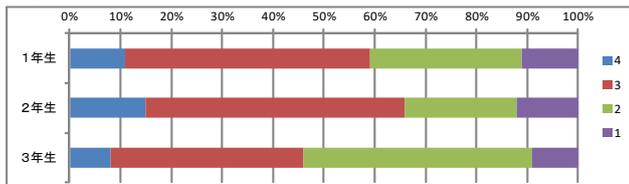
5 あなたは、家庭学習を行う時、最も参考にすることは何ですか？

	4 参考書・問題・など	3 塾や家庭教師の課題	2 学校からのプリント	1 先生の話
1年生	21	12	32	35
2年生	20	28	20	32
3年生	25	35	13	27



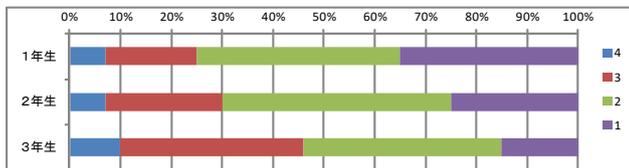
6 あなたは、家庭学習を進めていく上で、何があつたら効果的だと思いますか。

	4 宿題の量を増やす	3 学校から勉強の仕方を習う	2 塾や家庭教師からの指導を増やす	1 先生・保護者からの励まし
1年生	11	48	30	11
2年生	15	51	22	12
3年生	8	38	45	9



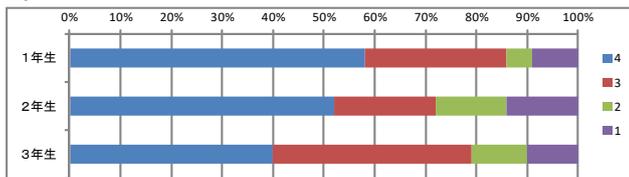
7 平日、テレビやDVD・ビデオを1日にどれくらい見えていますか。

	4 30分未満	3 30~60分	2 60~120分	1 120分以上
1年生	7	18	40	35
2年生	7	23	45	25
3年生	10	36	39	15



8 平日、スマートフォンやタブレットでSNSやメールをどれくらいしていますか。

	4 していない	3 60分未満	2 60~120分	1 120分以上
1年生	58	28	5	9
2年生	52	20	14	14
3年生	40	39	11	10

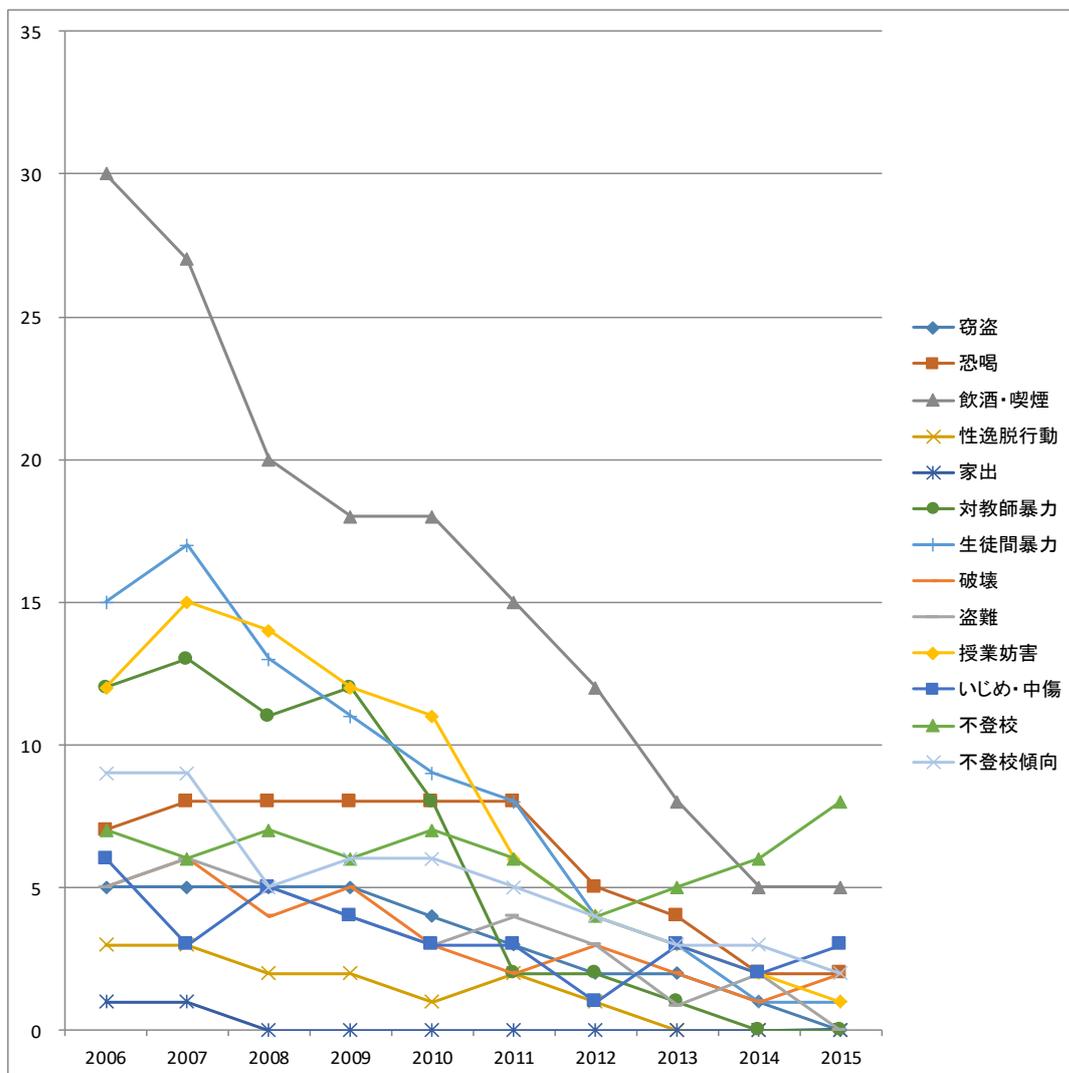


学校管理職リサーチ
補助資料2

問題行動統計

○問題行動の推移

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
窃盗	5	5	5	5	4	3	2	2	1	0
恐喝	7	8	8	8	8	8	5	4	2	2
飲酒・喫煙	30	27	20	18	18	15	12	8	5	5
性逸脱行動	3	3	2	2	1	2	1	0	0	0
家出	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
対教師暴力	12	13	11	12	8	2	2	1	0	0
生徒間暴力	15	17	13	11	9	8	4	3	1	1
破壊	5	6	4	5	3	2	3	2	1	2
盗難	5	6	5	4	3	4	3	1	2	0
授業妨害	12	15	14	12	11	6	4	3	2	1
いじめ・中傷	6	3	5	4	3	3	1	3	2	3
不登校	7	6	7	6	7	6	4	5	6	8
不登校傾向	9	9	5	6	6	5	4	3	3	2



補助資料2
学校管理職リサーチ

主な指導部の今年度前期の実態（各主任からの聞き取りより）

1. 学習指導部

○目指す生徒像 ・各教科の実態に合わせて授業に学び合い活動を取り入れ、一斉指導・講義形式の授業からの脱却を進め、主体的に学ぶ生徒の姿を目指す。
○具体的実践内容 ・各教科の年間指導計画の中に学び合い活動を位置づけ、全教科、全学年で話し合い活動の充実に取り組む。
○成果 ・全教科で学び合い活動に取り組んだことにより、生徒のかかわりの質の向上が見られ始めている。 ・教科部内の情報交換が行われ、教師同士が互いに高めあえる姿が見えつつある。
●課題 ・本校が目指す学び合い活動の定義があいまいで、単なる話し合いに終わっている授業が多い。 ・教科担任の力量差が大きく、学び合いが形式的に終わり、内容の深まりが足りない授業が見られる。 ・これまでの自分の授業スタイルから脱却することができず、学び合い活動を取り入れることに消極的な教科担任が一部に見られる。

2. 生徒指導部

○目指す生徒像 ・基本的生活習慣が定着し、自律的に規律正しい生活を実践できる生徒。
○具体的実践内容 ・全クラスで生活ノートの記入及び点検を行い、自らの生活を振り返り、律していく習慣を身につけさせる。
○成果 ・一時の荒れた状況から脱し、全体的に落ち着いて生活している生徒が多い。 ・生活ノートへの取り組みが定着し、ほとんどの生徒が自らの生活を振り返る習慣が身に付きつつある。
●課題 ・教師一人ひとりの力量差や意欲の差が大きく、生活ノートが形式的になったり、徐々に提出する生徒が少なくなってもそのままにしておくなど、学級による差が大きい。 ・一部に、「生徒指導＝強い指導」と捉えている教員がおり、行動の背景にあることに目を向けず、威圧的な指導で終わっている場合がある。 ・生徒の問題行動に遭遇してもその場で注意できず、他の教員の力を借りることでしか指導できない教員が少数ではあるが存在する。

3. 進路学習部

○目指す生徒像 ・自らの生き方について真剣に考え、積極的に自らの進路について情報を集め、正しい判断をしていこうとする生徒
○具体的実践内容 ・3学年を通じた進路指導計画を基に、各学年の実態に応じた進路指導を計画的・継続的に行っていく。

○成果

- ・各学年の進路指導担当の指導のもと、計画的に進路学習の授業が展開されている。

●課題

- ・3年生になると進学指導が中心となり、生き方指導の部分が弱まっている。
- ・地域の企業・商店等で行う職業体験が定着しているが、体験学習が単発で終わり、自らの進路にどう生かすのかが不明確である。
- ・学級担任の力量差により、進路学習の深まりに差が出ている。

4. 特別活動部

○目指す生徒像

- ・行事等への取組で、積極的に自らのよさを生かして集団に関わろうとする生徒。

○具体的実践内容

- ・3学年を通した特別活動計画を基に、各学年の実態に応じた指導を計画的・継続的に行っていく。

○成果

- ・学年の進路指導担当の指導のもと、計画的に特別活動への取組が展開されている。

●課題

- ・一つ一つの行事が単発で終わり、3年間を通した学びの高まりや深まりにつながっていない。
- ・学年間の交流が不十分で、下級生が上級生を目指す姿や、上級生が下級生をリードしていく姿がまだまだ不十分である。

5. 教務部

○具体的実践内容

- ・生徒及び教職員が、見通しを持って活動に取り組めるよう、先を見通した提案を年間を通して行う。

○成果

- ・例年通りの活動については、早めの提案を行うことができ、見通しをもった取組につながっている。

●課題

- ・新たな提案を行うことができず、前年踏襲の維持がやっとなのである。

由井市教育振興基本計画概要（昨年度からの5カ年計画）

策定の趣旨

近年、社会情勢が急激に変化する中、子供を取り巻く教育環境も大きく変化し、それに伴い教育課題も山積しています。

この計画は、教育をめぐる現状と課題を踏まえ、生涯学習社会の実現に向けて、学校教育分野のみならず社会教育分野も含めた、本市の教育振興のための施策に関する基本計画として策定しています。

基本理念と目指す人間像の設定

教育は、「人格の完成」と「平和で民主的な国家及び社会の形成者の育成」を目指して行わる人づくりの営みであることから、基本理念を、「ふるさと由井の未来をひらく人づくり ～学び、つながり、高め合う教育を目指して～」と設定しました。この基本理念の実現に向けて、学校教育の充実や生涯学習社会の構築に取り組むことにより、目指す人間像に迫っていきます

三つの観点からなる基本的政策

この計画は、「学校教育の推進」、「生涯学習社会の実現」及び「文化の振興」の三つの観点から基本的政策を設定し、基本目標を定めています。学校教育分野については、従前の「魅力ある由井の教育創造プログラム」の考え方を生かしたものとし、社会教育分野については、今回、新たに基本計画としてまとめています。

新たな視点による「魅力ある由井の教育創造プログラム」の整理

枠組みで事業を捉える「魅力ある由井の教育創造プログラム」の考え方を生かしながら、「子供」「教職員」「学校園」「家庭・地域社会」の四つの視点から、プログラムや事業を整理しています。

基本的政策1 魅力ある学校教育の推進

○政策1 魅力ある由井の教育創造プログラムの推進

魅力ある由井の教育創造プログラムに基づき、「生きる力」の要素としての「確かな学力」、「豊かな心」及び「健やかな体」をバランス良く育成するために、子供の能力や可能性を伸ばす魅力ある学校教育を推進します。

施策1-1 人間力を身に付けた子供の育成

- ◆ わかる授業の推進（創意工夫に満ちた授業づくり、学力向上推進事業の実施）
- ◆ 道徳教育・人権教育の推進（第2次由井市新・中学校区群人権教育研修会の実施）
- ◆ 学校体育の充実（各校独自の体力向上1校1実践運動の取組）
- ◆ キャリア教育の推進（ものづくりの場の見学、職場体験活動の実施）
- ◆ 国際理解教育の推進（外国語指導助手や外部人材等との交流）
- ◆ 防災教育の推進（学校災害対応マニュアル作成指針の活用）
- ◆ 消費者教育の推進（消費生活に関する知識と適切な行動の学習支援）
- ◆ 特別支援教育の充実（教育的ニーズに対応したきめ細かい教育的支援） など

施策1-2 教職員の資質と実践的指導力の向上

- ◆ 働きやすい職場環境づくりの推進（教職員相互の協力・協働による取組）
- ◆ 教職員研修の充実（実践的指導力向上への支援） など

施策1-3 組織としての学校力の向上

- ◆ 異校種間連携の強化（小中連携教育の推進、保幼小連絡会の開催）

- ◆ 安全対策の推進（危機管理能力向上への支援）
- ◆ 心の通い合う生徒指導の推進（いじめ防止基本方針による取組） など

施策1-4 家庭・地域の教育力を生かした学校支援の推進

- ◆ 学校評議員制度の充実（地域における支援体制の強化）
- ◆ 地域の人材を生かした学校園の特色づくりの推進（体験活動や交流活動の支援） など

○政策2 子供の学びを支える教育環境整備の推進

学ぶ意欲を支える就学のための援助や奨学を推進するとともに、子供が安心して学べる教育環境づくりを促進します。

施策2-1 安心して学べる環境づくりの推進

- ◆ 園舎・校舎等の改修の推進（大規模改修事業や非構造部材耐震化事業の実施）
- ◆ 学校給食の充実（中学校給食の全員実施）
- ◆ 読書環境の整備・充実（学校図書館の機能強化） など

施策2-2 学びを支える経済的支援の充実

- ◆ 就学のための援助・奨励（就学に係る費用の一部援助）
- ◆ 離島高校生への修学支援（通学に要する費用の一部補助） など

基本的政策2 いきいきとした生涯学習社会の実現

○政策3 ライフステージに応じた生涯学習の振興

生涯学習社会の実現に向けて、ライフステージに応じた多様な学習機会を提供するとともに、生涯学習関連施設の充実や人権教育の推進を図ります。

施策3-1 生涯学習支援体制の充実

- ◆ 生涯学習情報の提供（ホームページや公民館だより等による情報提供）
- ◆ 生涯学習関連施設の整備（公民館の整備、図書館などの計画的な改修） など

施策3-2 多様な学習機会の充実

- ◆ 公民館活動の充実（コミュニティの核となる活動）
- ◆ 施設の社会教育特性を生かした活動の充実（博物館や美術館等における事業の開催） など

施策3-3 人権教育の推進

- ◆ 校区人権教育・啓発の推進（校区の実情に応じた活動）
- ◆ 市民啓発の支援（人権ポスターや人権作品集の配付） など

○政策4 市民ぐるみで行う青少年健全育成の推進

心豊かでたくましい「由井っ子」の育成を目指し、家庭における教育力の向上を図るとともに、青少年への様々な体験機会の提供や健全育成を促進する環境づくりなど、市民ぐるみで青少年の健全育成に努めます。

施策4-1 家庭の教育力の向上

- ◆ 子育て教室の充実（子育て学習や保護者同士の交流機会の提供）
- ◆ 家庭教育に関する学習機会の充実（家庭教育講演会の開催） など

施策4-2 青少年の交流と活動の促進

- ◆ 野外活動の振興と施設の活用（青少年の野外活動の促進）
- ◆ 青少年センターの活用（青少年リーダー研修会の開催） など

施策4-3 地域で見守る健全育成活動の推進

- ◆ 地域愛護育成会・健育委員会活動の充実（少年の主張弁論大会の開催）
- ◆ 非行防止活動の推進（非行や問題行動の未然防止） など

基本的政策3 歴史文化の継承と市民文化の醸成

○政策5 地域に伝わる歴史文化遺産の保存と活用

多彩な文化財の保存と活用を図るとともに、地域に伝わる伝統文化や歴史的文書の調査・研究と継承・活用により、由井の歴史と文化を守り育てます。

施策5-1 由井城の保存と活用

- ◆ 由井城跡整備基本構想の推進（計画的な保存管理と整備活用）
- ◆ 城郭に関する専門的な調査研究と情報発信（由井城や地域の歴史の学習） など

施策5-2 多彩な文化財の保存と活用

- ◆ 文化財の調査と保存（由井市指定文化財への指定）
- ◆ 埋蔵文化財センターの充実（出土品等の整理及び多様な事業の展開）
- ◆ 文化財に関する情報発信（文化財見学シリーズ等冊子の発行） など

施策5-3 伝統文化・歴史的文書の継承と活用

- ◆ 文化伝承活動の振興（伝統行事の記録、体験教室等の開催）
- ◆ 古文書類の保存と活用（歴史的文書の収集・保存と公開） など

○政策6 魅力ある市民文化の創造と交流・発信

博物館として教育機関でもあり文化拠点施設でもある美術館、文学館などの活動を通して、市民が様々な文化に触れ、学ぶことができる機会を充実します。

施策6-1 新たな市民文化が育つ環境の充実

- ◆ 芸術文化・学術研究活動の顕彰（山田太郎文化賞による顕彰）
- ◆ 芸術家の育成促進（由井市美術展の開催）
- ◆ 文化のボランティア活動の充実（ボランティアガイド等による活動） など

施策6-2 市民文化の交流促進と文化拠点施設の充実

- ◆ 市民参加・交流イベントの開催（由井文学館による交流イベントの開催）
- ◆ 文化発信拠点施設の活用（特別企画展など多様な機会の提供） など

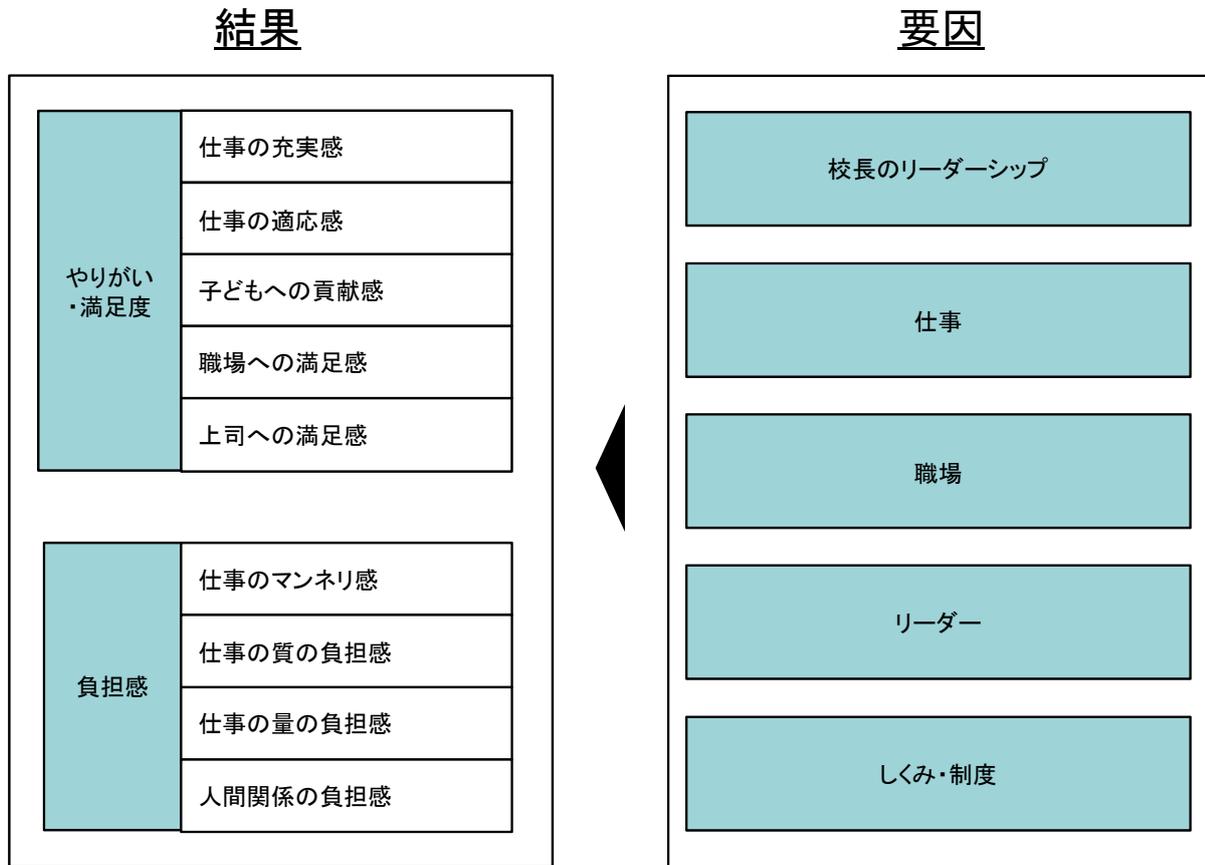
【参考資料】

学校管理職リーダーシッププログラム

ワークシート

(組織をみる)

【1組織をみる】 演習① 組織をみる観点1



具体的な項目

■満足度

仕事の充実感	今の仕事にやりがいや誇りを持っている
仕事への適応感	今の仕事は自分に向いており、自分らしさや能力を発揮できている
子どもへの貢献感	子どもの成長に貢献できていると感じている
職場への満足感	今の職場のメンバーと仕事をしてよかったですと思う
上司への満足感	今のリーダーのもとで働けてよかったですと思う

■負担感

仕事のマンネリ感	今の仕事にはマンネリ感があり、手ごたえが感じられない
仕事の質の負担感	これまでの知識・経験だけでは対応できないことが多く、荷が重い
仕事の量の負担感	仕事が忙しすぎて、ほとんど仕事だけの生活になってしまっている
人間関係の負担感	職場や組織内外の関係者とのやりとりに気疲れしたり、悩むことが多い

ワークシート
(組織をみる)

【1組織をみる】演習① 組織をみる観点2

【要因系】

■校長のリーダーシップ

ビジョンの発信	校長が魅力的なビジョンを打ち出し、繰り返し語っている
変革への意欲	校長が新たなことへのチャレンジや変革に意欲的である
現場感覚	校長が現場の状況を的確に捉えている
信頼感	校長が意思決定に関する十分な説明を行い、所属員の信頼を得ている

■仕事

影響力	子どもの成長に影響力をもっている
自律性	自分で判断し、主体的に進められる
創造性	既存の枠組みにとらわれずに、新しいものやノウハウをつくり出すことができる
成果の明瞭さ	仕事の成果が見えやすい
仕事の位置づけ	自分の仕事が全体の中でどういう位置づけにあるのかが見えやすい
専門性	専門知識やスキルを身につけたり発揮する場面がある

■職場

開放	率直な意見交換が行われ、お互いの知識・思い・考えを理解し合おうとしている
相互信頼	知識や能力のみならず個性や持ち味も認め合い、お互いを職場に必要な存在として尊重しあっている
目的・目標共有	何のために、何を目標として活動するかということが共有されている
協働意欲	全員がお互いの役割や仕事の状況に関心を持ち、進んで協力し合っている
完遂	決めたことはすぐ実行し、ルールや期限を遵守しながら、各自が意思と責任を持ってやり切っている
挑戦	難しい課題にも諦めずに取り組み、より高い成果を目指して知恵を出し合って創意工夫を行っている
相互成長	成功・失敗体験の共有や、相手の成長のための支援・率直なアドバイスを通じて、お互いから学び成長しあっている

■リーダー

課題形成	周囲を取り巻く環境変化を捉え、組織として取り組むべき課題の方向性や施策を的確に打ち出している
課題遂行	職場の目的や目標に照らして計画を立て、必要な判断を下しながら、最後までメンバーをリードしている
人材活用	それぞれの仕事についてメンバーの成長を意識したや助言・指導、公正な評価を行っている
対人対応	相手の意見や考えを引き出しながら、自己の意思や考えを相手に理解させ、物事を円滑にすすめている

■しくみ・制度

評価・処遇	評価や処遇の仕組みがわかりやすく適切に運用されている
人材育成	個人の成長を支援する研修等が実行されている
組織体制	各部署が果たすべき役割が明確で、それに見合った資源（ヒト・モノ・カネ）が適切に配分されている
雇用の健全性	生活への不安をもたず、公私のバランスをとりながら安心して働ける
執務環境	組織内のインフラ（執務環境やIT機器など）が充実している

※ 許可なく複製・転載などの流用を禁じます。

【1 組織をみる】 「組織をみる観点」 朝日南中学校の調査結果
【結果系】

■満足度

仕事の充実感	今の仕事にやりがいや誇りを持っている	2.4
仕事への適応感	今の仕事は自分に向いており、自分らしさや能力を発揮できている	3.5
子どもへの貢献感	子どもの成長に貢献できていると感じている	2.2
職場への満足感	今の職場のメンバーと仕事をすることができてよかったと思う	3.9
上司への満足感	今のリーダーのもとで働けてよかったと思う	2.9

■負担感

仕事のマンネリ感	今の仕事にはマンネリ感があり、手ごたえが感じられない	3.8
仕事の質の負担感	これまでの知識・経験だけでは対応できないことが多く、荷が重い	2.3
仕事の量の負担感	仕事が忙しすぎて、ほとんど仕事だけの生活になってしまっている	3.6
人間関係の負担感	職場や組織内外の関係者とのやりとりに気疲れしたり、悩むことが多い	2.5

【得点欄の色の意味】



【重要度について】

得点の右側に「重」と書かれている項目は、回答者が平均的に「その項目が重要だ」と考えているものです。「仕事」「職場」等の各カテゴリーの中より、上位2項目に「重」マークがついています。

朝日南中学校全体傾向

【要因系】

■校長のリーダーシップ

1 ビジョンの発信	校長が魅力的なビジョンを打ち出し、繰り返し語っている	2.7	重
2 変革への意欲	校長が新たなことへのチャレンジや変革に意欲的である	4.2	
3 現場感覚	校長が現場の状況を的確に捉えている	2.2	重
4 信頼感	校長が意思決定に関する十分な説明を行い、所属員の信頼を得ている	3.0	

■仕事

1 影響力	子どもの成長に影響力をもっている	4.2	
2 自律性	自分で判断し、主体的に進められる	3.4	
3 創造性	既存の枠組みにとらわれずに、新しいものやノウハウをつくり出すことができる	2.8	
4 成果の明瞭さ	仕事の成果が見えやすい	2.7	
5 仕事の位置づけ	自分の仕事が全体の中でどういう位置づけにあるのかが見えやすい	2.7	重
6 専門性	専門知識やスキルを身につけたり発揮する場面がある	3.6	重

■職場

1 開放	率直な意見交換が行われ、お互いの知識・思い・考えを理解し合おうとしている	2.8	
2 相互信頼	知識や能力のみならず個性や持ち味も認め合い、お互いを職場に必要な存在として尊重しあっている	3.2	
3 目的・目標共有	何のために、何を目標として活動するかということが共有されている	2.8	重
4 協働意欲	全員がお互いの役割や仕事の状況に関心を持ち、進んで協力し合っている	2.7	
5 完遂	決めたことはすぐ実行し、ルールや期限を遵守しながら、各自が意思と責任を持ってやり切っている	4.5	重
6 挑戦	難しい課題にも諦めずに取り組み、より高い成果を目指して知恵を出し合って創意工夫を行っている	3.0	
7 相互成長	成功・失敗体験の共有や、相手の成長のための支援・率直なアドバイスを通じて、お互いから学び成長しあっている	3.2	

■リーダー

1 課題形成	周囲を取り巻く環境変化を捉え、組織として取り組むべき課題の方向性や施策を的確に打ち出している	2.6	
2 課題遂行	職場の目的や目標に照らして計画を立て、必要な判断を下しながら、最後までメンバーをリードしている	4.1	
3 人材活用	それぞれの仕事についてメンバーの成長を意識したや助言・指導、公正な評価を行っている	2.8	重
4 対人対応	相手の意見や考えを引き出しながら、自己の意思や考えを相手に理解させ、物事を円滑にすすめている	3.7	重

■しくみ・制度

1 評価・処遇	評価や処遇の仕組みがわかりやすく適切に運用されている	2.9	重
2 人材育成	個人の成長を支援する研修等が実行されている	3.4	
3 組織体制	各部署が果たすべき役割が明確で、それに見合った資源（ヒト・モノ・カネ）が適切に配分されている	2.4	重
4 雇用の健全性	生活への不安をもたず、公私のバランスをとりながら安心して働ける	4.8	
5 執務環境	組織内のインフラ（執務環境やIT機器など）が充実している	3.1	

【1組織をみる】 演習② グループ討議

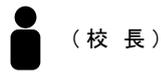
グループ名 _____

その打ち手を実行することによって、「あるべき状態」に近づきますか？

【具体的な打ち手】

【特に問題だと思う項目と、それらを選んだ理由】

校長のリーダーシップ



リーダー



職場



仕事

しくみ・制度

ワークシート
(組織をみる)

【1 組織をみる】 振り返りシート

氏名： _____

■ 演習①・②を通じて気づいたこと、感じたこと

自分の思考特徴

どのような場面で応用できそうか

【参考資料】

学校管理職リーダーシッププログラム

ワークシート

(チームをみる)

2チームをみる演習①グループワーク：「モデルZ」の作成

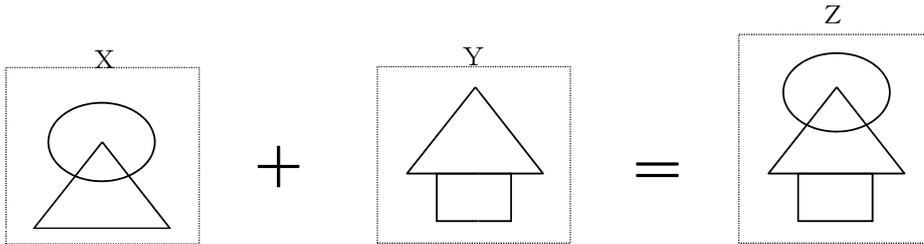
グループワーク課題

別のところに置いてあるX製品、Y製品を観察し、用意されている部品を使って全員で協力して、『モデルZ』を完成させること

- 色も形も間違いなく、制限時間内に、他のグループより早く正確に完成させること

(例)『モデルZ』

X製品とY製品の接続の部分は重なるので、どちらかを取り除いて完成させる



※このワークは、作戦タイム<10分>(ルール理解、チーム編成、計画立案)と、観察・組立タイム<50分>に分かれる

作戦タイム(10分)

1. 各グループは、Xチーム・Yチームに分かれる(XチームはX製品を観察し、YチームはY製品を観察する)
2. チームを決定したら、各自付箋にX・Yいずれかを書き、胸に貼り付けること
3. 作戦タイム中にルールを理解し、チームを分け、計画を立てること

観察・組立タイム(50分)

「観察・組立タイム」は、「観察タイム」と「組立タイム」から成り立っている。

<観察タイム>

1. XチームはY製品を観察することはできない。また、YチームはX製品を観察することはできない
2. 講師の合図とともに観察・組立タイムに入る。観察タイム中は何度でも観察できるが、同時に同じモデルを2人以上で観察することはできない。また、観察の際には何も持参してはならないし、製品に触れてもならない
3. 組立タイムに入るまでは、部品に手を触れてはならない
4. 観察タイムと組立タイムの配分は各グループで決定する。観察タイムを終えて組立タイムを開始する場合は、各グループの代表者が講師にその旨を伝える

<組立タイム>

1. 組立の際、XチームはYチームの観察結果をもとにY製品を組み立て、YチームはXチームの観察結果をもとにX製品を組み立てる。その際に、他チームのモデルに触れてはならない
2. 組立に入る際には講師にその旨を報告し、了解を得てから組立を開始しなければならない
3. 組立は、X製品・Y製品両方の観察が終了してから開始すること
4. 組立開始後は製品の観察は原則できないが、各グループ3回まで、講師に申請することで、追加で観察をすることができる。ただし、1回につき1名・1分以内の観察となり、1回につき3点の減点となる。
5. 両製品の組立が完了したら、『モデルZ』を完成させる
6. 『モデルZ』が完成したら、講師に完了報告をする
7. 他チームの作業を観察してはいけません

得点について

1. X製品・Y製品それぞれの完成によって各20点の得点となる。さらにモデルZの完成により10点の得点となる
2. ただし、間違い一箇所につき、1点の減点となる
3. 一番早くモデルZを完成(完了報告)をしたグループは、10点の加点となる

2 チームをみる 演習② よいチームの7つの要素とレベル

	要素の説明	レベル0	レベル1	レベル2	レベル3
開放	全員がたとえ言いにくいことや目上の人に対してでもお互い率直にものを言い、納得いくまで話し合い、持っている情報を積極的に提供し合うという、風通しのよさを表す要素	□ お互いに遠慮があり、率直にものを言えない。 議論では論点がずれる場面があっても軌道修正しようと思わず、持っている情報や体験も積極的に話し合うという話し合いがない。	□ 会話のはかみなり進み、論点がずれることなく話ができることが多いが、本音で話したり納得いくまで議論するには至らない。 持っている情報や体験は、言っても差し合わない範囲で話す。	□ 論点を明確にしながらか本音で話し合い、お互いの意見の背景にある考えや思いなど、真意まで汲み取って話し合っている。 持っている情報や体験をお互い隠さずに話している。	□ 立場や年齢の上下を超えて、お互いに率直に本音で話し合い、論点を明確にしながらか納得いくまで議論を尽くしている。 持っている情報や体験をお互い積極的に提供し合っている。
相互信頼	チーム全員がその人らしさを理解し合い、知識や能力だけでなく個性や持ち味まで認め合い、お互いをチームに必要な存在として尊重し合っているという、信頼の深さを表す要素	□ お互いの顔と名前、仕事の経歴くらいしか知らない。 また、お互いをあまり信頼できずに疑いや不安、相手に反応を返さなかったり、軋轢が生じることもある。	□ お互いの性格や人柄、興味・関心のある内容が分かり、相手を受容できる部分が多くなる。 また、お互いの知識や能力などに対する安心感や信頼感がわく。	□ お互いの行動の特徴や持ち味が分かり、相手の知識や能力だけでなく、個性や持ち味まで認め合える。 また、それに応じて役割が決まるようになる。	□ お互いが行動面だけでなく、考え方や思いまでを理解し、一人もチームに欠かれない存在として認め合っている。 そして、それぞれが自分らしさを発揮して生き生きと行動している。
目的・目標共有	チームが何のために存在し、何を指して、地域や社会にどう貢献するかをチーム全員が共有しているかという、目的や目標の共有の度合いを表す要素	□ チームの目標や方針、目指す姿が曖昧でよく理解されておらず、日々の業務でも、目的や目標が曖昧なままやることだけ決まることが多い。	□ チームの目標や方針、目指す姿が明確になっており、一応理解しているが、スローガンの共有に留まっている。 組織全体への貢献は伝達されているが、あまり意義を感じていない。	□ チームの目標や方針、目指す姿を全員で話し合っており、目的・目標を明確にして仕事を進めている。 大事なテーマは必ず組織全体への貢献について話し合っている。	□ 各人が目標や方針に沿って自発的に動き、ことごとくに全員でチームのあるべき姿や方向、組織全体や社会への貢献について話し合っている。 上司やリーダーからだけでなく、メンバーからも目的や方針を見直しという動きが出る。
協働意欲	チーム全員がお互いの仕事やその状況に関心を持ち、進んで協力し合うとともに、お互いの強みや持ち味を生かそうとしているという、協働の意欲の高さを表す要素	□ お互いの仕事をよく知らず、求められれば協力作業はするが、進んで協力する気持ちははならない。 お互いの強みや持ち味もよく分らず、生かし合おうとは思っていない。	□ お互いの仕事の概略は分かっており、協力作業が必要なことには進んで協力する。 また、仕事で自分より詳しい人ややることができる人がいれば、相手から教えてもらおうとする。	□ お互いの仕事の領域や状況をよく分かっており、自分から困っている人を見つけて声を掛け、進んで協力する。 さらにお互いの強みや持ち味を知っており、生かし合っている。	□ 誰が何をしているか、何を感じて仕事をしているか全員が分かっており、みんなが知恵を出し協力することに当たっている。 さらに強みや持ち味を生かし合った役割分担をしている。
完遂	決めたことはすぐに実行し、ルールや期限を遵守しながら、たとえ上司やリーダーに言われなくても自分たちが意思と責任を持って、結論が出るまでやり通そうという、やりきる度合いを表す要素	□ ややと決まっても、お互いが頼を見合わせてなかなか行動を起こさず、決められたルールや期限が守られなかったり、うやむやのまま済ませることがある。	□ 決めたことは実行に向けてまず動き出し、ルールや期限を守るように声をかけ合っている。 しかし、上司やリーダーに追い立てられてようやく最後までやりきったり、難しいことは安易な結論を出して済ませがちである。	□ 決めたことは全員がすぐに実行し、ルールや期限が守られなかった場合は必ずその原因を振り返っている。 上司やリーダーに言われなくてもお互いが意思と責任を持って働きかけ、難しいことでも結論が出るまでやりきろうとする。	□ 実行できていないときにはお互いが注意、協力し合い、常にルールや期限を遵守する。さらに、全員が最後までやりきり、成功・失敗どちらの場合もプロセスを振り返って次の取り組みに生かしている。
挑戦	新しい試みを実行しながら、挑戦的な課題にも諦めずに取り組み、決められた以上のより高い成果を目指して知恵を出し合い創意工夫を行うという、挑戦しようとする度合いを表す要素	□ 何かと今までのやり方方を踏襲し、挑戦的な課題は理由をつけて後回しにすることがある。 できる範囲内でやろうとし、決められた成果まで至らないことも多い。	□ 新しいやり方方を検討するが実行はしなかったり、挑戦的な課題に着手しても最後まで決められた成果で満足せず、より高い成果をねらおうと創意工夫している。	□ 新しい試みを実行に移し、挑戦的な課題にも最後まで諦めずに取り組んでいる。 決められた成果で満足せず、より高い成果をねらおうと創意工夫している。	□ 全員が新しいやり方方への抵抗はなく、挑戦的な課題への取り組みにやりがいを感じてより高い成果をねらうことが当たり前になっており、全員で知恵を出し合い、創意工夫している。
相互成長	成功事例・失敗事例の体験の共有や、相手の成長のための支援・率直なアドバイスを通じて、若手からベテランまでがお互いから学び成長し合うという、成長を促進する度合いを表す要素	□ 自分が学ぶぶのみに精一杯で他のメンバーまで気が回らず、共有するのはお互いの進捗状況くらいである。 相手の成長を願った前向きなアドバイスはあまり行われていない。	□ 各人の成長の目的や道筋を全員が理解しており、成功事例だけでなく失敗事例の共有も行われている。 若手からベテランまでお互いから学び合っており、普段から相談やアドバイスをし合っている。	□ 各人の成長の目的や道筋を全員が理解しており、成功事例だけでなく失敗事例の共有も行われている。 若手からベテランまでお互いから学び合っており、普段から相談やアドバイスをし合っている。	□ 喜んで成長の機会を作って参加しており、成功・失敗事例から、そのポイントを取り入れてお互いの仕事で実践している。 アドバイスは当たり前になり、相手のために、厳しいことも言い合っている。

2. チームをみる 演習② チームの現在のレベルと、チーム力を高めるための方法を考える

1. 現在のチームのレベル

	さん	結論						
開放								
相互信頼								
目的・ 目標共有								
協働意欲								
完遂								
挑戦								
相互成長								

2. より良いチームにしていくために、どんな打ち手が考えられるか

2チームをみる 振り返りシート

氏名: _____

■演習①・②を通じて気づいたこと、感じたこと

自分の思考特徴

どのような場面で応用できそうか

(チームをみる)
ワークシート

【参考資料】

学校管理職リーダーシッププログラム

ワークシート

(個人をみる)

3 個人をみる 演習②：A生徒指導主任（主事）のプロフィール

・現在の主な役割・仕事内容

生徒指導主任(主事) 朝日南中学校勤務7年目の最古参

かつての荒れを経験しており、三学年を束ね年々生徒指導上の問題も減ってきているが、職員間の共通実践や足並みがそろわないところが気がかりである。

生徒に親身になって接するが、三学年の生徒からは厳しい先生だと思われている。他の学年の職員の指導に対し、職員会議で厳しい発言もある。

生徒指導主任(主事)をしながら5組の担任を担い、同教科の3年主任からは学年の要として信頼されている。

・性格・人柄・仕事ぶり

若手・中堅教員が多い学校ながら朝日南中学校7年目で若手やベテランとの間をつなぐ重要な役割だが、先輩の学年主任等への遠慮から他学年の生徒への指導には遠慮する場面も見られ、学年間の足並みがそろっていない。生徒指導上のリーダーシップと若手教員への指導助言が欲しい。

そのことから学校評価での保護者からの要望にも1学年の先生方の指導が甘い?とか、2学年の先生方は言葉遣いや指導方法が横柄であるとの指摘がある。

・生徒指導部の動き・異学年間の連携

生徒指導部の若手の職員は、一生懸命頑張っているもの特に同学年の教員の足並みが揃っておらず、焦りからか指導がちぐはぐで言葉遣いが乱暴になったり、注意しない職員もいたり、集会に参加しない職員もいて手をこまねいている。

生徒指導主任(主事)も3年5組の担任であり、他学年の指導には遠慮や三学年の対応に手いっぱいである。

管理職も学校のこれまでの状況を一番知っている生徒指導主任(主事)の次年度の転勤が気がかりである。

演習②:A主任の能力評価結果

できていない ←できています

	D	C	B	A	S	
倫理	1 主任として、担当する業務の課題に責任を持って取り組むと、公正に職務を遂行する。				A	
	①責任感 主任として、担当する業務の課題に責任を持って取り組む。	c	b	a		
事案対応	②公正性 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	c	b	a		
	2 的確に状況を把握し、困難な事案に適切に対応する。	D	C	B	A	S
事案対応	①状況把握 業務に関連する状況を的確に把握する。	c	b	a		
	②困難・特殊事案への対応 高いレベルの知識・技術や経験を基に、困難な事案や特殊事例にも対応する。	c	b	a		
	③組織目標の徹底 組織の方針に基づいた業務への取組を部員に徹底させる。	c	b	a		
判断	3 担当する業務の遂行において、適切な判断を行う	D	C	B	A	S
	①適切な判断 担当する事案について適切な判断を行う。	c	b	a		
判断	②最適な選択 探り得る選択肢の中から、現在の状況を踏まえ最適な選択を行う。	c	b	a		
	4 担当する業務の遂行において適切な説明を行うとともに、関係者と調整を行い、合意を形成する。	D	C	B	A	S
説明・調整	①信頼関係の構築 関係機関・関係団体の担当者とは信頼関係を構築する。	c	b	a		
	②交渉・説明 担当業務について、対外的な交渉・説明を行う。	c	b	a		
	③関連機関との連携 関連機関の担当者とは日頃から連絡をとり、必要な報告を適切に行う。	c	b	a		
業務運営	5 コスト意識をもって効率的に業務を進める。	D	C	B	A	S
	①柔軟性 問題やトラブルが起こった時などの状況に応じて柔軟に対応する。	c	b	a		
業務運営	②効率的な業務運営 業務の目的と求められる成果水準を踏まえ、時間や労力の面から効率的に業務を進める。	c	b	a		
	6 業務の遂行方針を徹底し、進捗管理を行い、成果を挙げるとともに、部員の指導・育成を行う。	D	C	B	A	S
組織統率・人材育成	①体制整備 ミスやトラブルが生じないよう適切に部員に業務を分担し、必要に応じ援体制を組む。	c	b	a		
	②進捗管理 部員の仕事の進捗状況を把握し、適切な指示を行う。	c	b	a		
	③能力開発 部員のコンディションに配慮するとともに、適切な指導・支援を行い能力開発を促すなど、部員の力を引き出す。	c	b	a		



3 個人をみる 演習②個人ワーク:A主任の育成

1. A主任の現状をどのように捉えましたか？

強み

弱み

2. 校長として、A主任にどのようになってほしいか(期待)と、そのための課題を考えてください

期待

課題

3. 2で考えた期待と課題を踏まえ、どのような仕事を付与し(Plan)、どのように関わっていきますか(Do)？

付与する仕事

関わり方

3個人をみる 振り返りシート

氏名: _____

■ 演習①・②を通じて気づいたこと、感じたこと

自分の思考特徴

どのような場面で応用できそうか

ワークシート
（個人をみる）

【参考資料】

教員用マネジメントプログラム

ケース本文・補助資料1

新時代対応教員マネジメント研修
【情報収集】【分析】

講義・演習 テキスト

教員のための課題解決スキル

【ケース本文】 【補助資料1】

国立大学法人 兵庫教育大学
新時代対応学校管理職マネジメント等研修研究会

目次

～ケース本文～

●現在の状況	1
--------	---

～補助資料 1～

1 校区内の状況	4
2 学級編成・校舎配置	5
3 教職員の人事管理	5
4 2年1組の生徒の様子	6
5 教職員の情報及び校務分掌について	9
6 生徒数の概要	10
7 学校経営方針	11
8 朝日南中学校 学校評価アンケート保護者の意見（主なもの）	12

～ケース本文～

●現在の状況

『朝日南中学校着任前後の動き』

(3月15日)

加東県内にある山市の大規模校に勤務していた谷口教諭は、教諭5年目で、今の学校が初任校である。自分の仕事にも慣れ、学級担任としても充実した毎日を送っている。今年度は3年生の担任をしており、すでに卒業式も終え、新1年生の受け入れ準備や生徒の高校入試の結果を気にしている状況である。

夕方、部活動を終えて職員室に戻ると、校長に呼ばれ、校長から「あなたは、4月1日付で“由井市立朝日南中学校”に異動することになりました。」と伝えられた。

(3月16日)

過去に由井市に勤務していた現任校の同僚からは、次のような話を聞いた。

朝日南中学校は行事等における生徒の取り組みの良さや部活動で結果を残すだけの頑張りが見られるなどの特色があるが、学習面については問題が多く、全国学力・学習状況調査の結果は、全体的にどの教科も全国平均、県平均に比べ、かなり厳しい状況とのことである。

また、部活動の関係で由井市をよく知る顧問の先生に連絡すると、次のような話であった。

10年前まではかなり荒れていたが、その頃に比べると、今は問題発生件数は少なくなり、落ち着いてきたという。しかし、校内外を含めて問題がないわけではないとのことである。教職員の指導の在り方も含め、学習以前の生徒指導の対応が最重要課題だと思うとのこと。地域的にも、しんどいところであるのは間違いないと話を聞くことができた。

(4月1日)

いよいよ着任の日である。朝、朝日南中学校に出勤し、校長、教頭、教務主任と、本日の流れや当面の予定について打ち合わせを行った。その後、職員室にて、全職員と初めて顔を合わせた。

午前中は、職員会議が行われ、まず初めに、校長から本年度の学校教育目標について説明があり、その後、各学年、学級担任、各校務分掌の組織が発表された。所属学年は2年生となった。職員会議の終了後には、学年会議が行われ、2年1組の担任と学年における生徒指導も担当することが決定した。

学年会議等で話題となった話は、以下の通りであった。

- ・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いるようであった。
- ・ただ、一部の教員に対して、反抗的な態度をとる生徒がおり、落ち着かない教科の授業も見られる。
- ・2学年は、小学校時代も含め、学級崩壊の経験はしていない。
- ・校務分掌は、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、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である。
- ・生徒については、学年として特に3人について情報共有をした。

山口 特定の教科の教諭と合わず、授業中も反抗的な態度をとっていた。本年度はその教科に

については別の教諭となる。

藤原 昨年度、SNSに関わるトラブル（グループはずし）があったが、その原因を作った生徒。教員が見えないところで、他の生徒を巻き込みトラブルを起こすことがいくつかあった。

朝井 不登校生徒、昨年度の欠席 80 日

- ・学級担任をする生徒については、次の 3 人について、特に情報共有がされた。

23 藤原 昨年度、SNSに関わるトラブル（グループはずし）があったが、その原因を作った生徒。教員が見えないところで、他の生徒を巻き込みトラブルを起こすことがいくつかあった。

21 藤田 昨年度末から少し休みがちである。学力的にしんどい生徒。

19 原 外国籍の生徒 日本語がまだわからないところもある。友だちが少なく、保健室で時間を過ごすことがある。

（4月3日）

少しずつ教職員とのコミュニケーションも増え、他学年の様子を聞くことができた。

- ・入学してくる 1 学年は、小学校時代に学級崩壊を経験し、学級の枠組みに入ることができず、授業に入らなかった生徒もあり、様々な生徒がいるようである。
- ・3 学年は、1 年生時から、学年主任を中心に、枠にはめる指導をすることが多く、生徒もその期待に添うように必死に取り組んでいる。
- ・各学年主任は、昨年からの持ち上がりである。2 学年の主任は、朝日南中学校での勤務が長く、保護者からの信頼も厚く、学年に対しても全体を見通して指示を出す様子である。
- ・2 学年の副担任の一人は、昨年より、生徒指導の疲労から精神疾患で休職していたが、年度初めに復職した教員である。

（4月6日）

この地域では一番の祭りでもある「由井神社の春季例祭」が行われた。毎年、4 月最初の週末に行われており、地域の大きな文化的行事である。祭りには、校長とともに新しく赴任した教員が一緒に回り、地域の方々に挨拶も行った。祭りに参加してみると、男子生徒が、真剣な表情で大人と祭り屋台を担ぎ、頑張っている姿も見られた。

元 P T A 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ってもらいたい」という熱い思いを語られた。

校区内の自治会長も祭りに参加されており、その様子を見た地域の方は、「自治会長は、今年で 3 年目。生まれも育ちも由井市という生粋の由井市民。『この町のためなら』という思いから非常に強いリーダーシップを発揮されているよ」と言っていた。

祭りに参加したことで、古き良き伝統を守り地域を大切にしていこうとしている方が年齢を問わず多いことに気づかされた。

（4月8日：始業式）

クラスの全員が揃って出席した。初日ということもあって、生徒たちは緊張もしていたが、藤原も明るく声をかけてくれて、藤田、原も笑顔で 1 日を終えた。特に藤田は帰り際に「先生、今年は 1 日も休まずに学

校来るから」と話し、帰っていった。

始業式後には、保護者から電話があった。前田 24 の母親からの電話で、「昨年度、白木 11 さんから嫌なことを言われた。今年も一緒になったことで、本人は泣いていた。本人は伝えなくていいといていたのでこの電話のことは言わないでほしい。特に何かをしてほしいというわけでもないけれどそのことを知っておいてください。」とのことであった。この件については学年主任に報告し、学年にも共有した。明日以降、前田 24 と白木 11 の関係について、様子を見ていくこととした。

(4月9日)

学級活動の時間は、名簿による座席のまま、4人グループにして行った。自己紹介カードと今年頑張りたい事を作成し、グループや全体で共有した。

白木 11 の様子を見てみると、リーダー性があり、グループを仕切っていたが、一方で自分の考えを押し付けるような場面も見られた。

鎌田 6 は、最初は緊張して話ができなかったが、優しく声をかけて話し合い活動に促している柏木 5 の様子がみられ、鎌田 6 も会話に加わっているようであった。

田中 14 は、まだまだ、打ち解けていない様子であったので、担任が本人に声をかけたり、グループに声をかけたりして、参加を促した。

今年頑張りたい事では、学校行事の項目で、6月に行われる体育祭のクラス対抗大縄跳び大会を挙げている生徒が多かった。

(4月10日)

生徒にスマートフォンの所持率のアンケートを行った。所持率は7割で、所有者の9割がSNSをしていた。アンケートにはSNSに関わって嫌な事を経験したと記す生徒もいた。藤原 23 は特にコメントはなかった。

前田 24 の提出物や課題がでていないので、気になり生徒の昨年度からの引き継ぎ一覧票を確認したが、特に記載はなかった。昨年度の担任に確認したところ、かなり忘れ物が多く、提出物もあまり良くなかったと聞いた。

来週はクラスの役員、係を決め、学年目標、学級目標も決める予定である。

～補助資料 1～

1 校区内の状況

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

校区は、住宅街と田園地帯が混在するほか、ヒヤープ電工とその関連会社が連なる工場地帯がある。但し、リーマンショックの影響により、ヒヤープ電工由井工場は2010年に規模の縮小が図られた。

校区内に、大型ショッピングセンターが開店（2006年）、それに伴いJR由井線に「朝日リバーサイド駅」が開業したため、周辺校区ではますます宅地・住宅開発が進んでいる。

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

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

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

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

由井市総務局総務部情報政策課（昨年度5月1日）発表

2 学級編成・校舎配置

(学級)

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

3 教職員の人事管理(今年4月現在)

① 職員数

その他, SC 1名, ALT 1名

	校長	教頭	主幹 教諭	教諭	臨時 講師	非常 勤	養護 教諭	事務 職員	校務 技師	合計
男	1	1	1	16	2				1	22
女				9	2		1	1		13

*上記の内加配教員は, 生徒指導 1, 少人数指導 3

② 学年組織

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

③ 年齢構成

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

4 2年1組の生徒の様子

	名前	性別	リーダー	学力	備考	生徒所見(申し送り等)
1	井上 凜	女				2人姉妹の長女。おとなしい性格だが明るく、どの友人とも分け隔てなく接することができる。イラストを描くのが好きで、「くまちゃん」と命名したオリジナルのキャラクターは同じ小学校出身の友人によく知られており、係活動のポスターなどに活用されている。努力家で、家庭学習によく取り組んでおり、宿題以外にも自主的に課題を設定して、毎日提出している。保護者は学校に対して協力的で、小学校のころにはPTAの学級役員を何回か経験しており、同学年の多くの保護者と良好なつながりがある。
2	植木 奏	女		低		おとなしい性格の女子で、友だちはあまりいない。口数も少ない。学習の理解に時間がかかるがこつこつと努力できる。運動は不器用な面があり、得意ではない。女子は本生徒に対して優しく接するが、男子は、からかうような発言をすることが多い。小学校のときにいじめられた経験があり、本人も保護者も友人関係には敏感になっている。部活動は美術部に所属しており、活動には毎回参加するが、作品づくりには顧問の支援が必要である。
3	大下 明日香	女				3姉妹の一番下。なかなか自分に自信を持ってないところがある。自分のことよりも周りへの気配りや、お節介が好きで、そればかりしている。学習についても同様に、自分ことであるため後回しになり、基本的な学習習慣が身につけていない。小学校からバレーボールを続けていたが、人間関係の失敗から部活動にも今は所属していない。化粧等に興味がある。
4	奥田 寛太	男		低	運動○	気の合う友人は数名いるが、場の状況を気にせず自分勝手な行動をとってしまうことがあるため、学級の中で浮いてしまうことがある。小学校第4学年のころ、友人のキャラクターカードを無断で家に持って帰ってしまい、トラブルになったことがあった。母子家庭であり、就学援助を受けている。母親は教育への関心は高く、学校には協力的である。
5	柏木 雪乃	女	○	高		母親との二人暮らしの女子。明るくみんなを引っ張るリーダー的な存在。授業中にはよく考え、積極的に発言をする。友だちにもやさしく頼りにされている。所属しているバドミントン部ではキャプテンをしたいと思っている。何事にも頑張りすぎるため、追い詰められて涙を流すこともある。母親は、頑張る娘を頼もしく思う反面、無理をさせているのではないかと心配している。
6	鎌田 美乃	女		高		おとなしい生徒。美術部に所属している。人前に出るなど積極的な行動はほとんどないが、自分のペースでやるべきことは何でもきちんとこなす。学習面については、指導した内容をきちんと理解するが、応用問題については苦手。自分からは人に声をかけることは苦手である。
7	北本 亜須南	男	○			気が優しくユーモアがあり、学級の中で慕われる存在である。小学校からは、学級委員等を経験したことはないが、リーダー的な資質を持ち合わせているとの引継ぎがあった。学習面では、コツコツと努力するタイプではないが、発想が豊かで、授業の中では独創的な考えをもって積極的に発言する。運動はそれほど得意ではなく、小さいころからピアノを習っているため、吹奏楽部に入部している。
8	小林 友菜	女				人なつこく朗らかで活動的な女子である。反面、小さなことにこだわらず、人との関係、特に女子同士の機微な対応を要する関係にこだわりのないため、孤立することもある。授業中の発表等で目立つことはほとんどみられない。運動は得意ではないがバスケットボール部に所属し、頑張っている。両親は家業（イタリア料理店）の経営に忙しく、小学校時代から家で兄妹と過ごすことが多かった。
9	斉藤 芽生	女				ブラジル国籍の女子。5年のときに入国。日本語はほぼ不自由なく使える。両親はあまり日本語が話せないため、学校と家庭との連絡は、本人が通訳をしている。小学校での学習の積み上げが少ないため、理解に時間がかかるが、まじめに取り組む。おとなしい性格で、入学当初はなかなか友だちをつくれなかったが、ダンス部に入ったことをきっかけに徐々に友だちも増えた。
10	佐藤 杏奈	女		高	運動○ 協調性○	勉強も運動もできる。しかし、自分に厳しく自己肯定感が低い。友達とも仲良くできるが、注意するときの言葉がややきつい。人前に立つのは苦手である。保護者も娘に厳しい。あまり褒めてもらっていないようである。
11	白木 梨奈	女				気が強く、友人に対して強い口調で話をするところがある。小学校中学年のころ、同じ学級特定の友人と意見が合わず、陰で悪口を言うなどいじめを行い、当時の担任から指導が入ったことがある。それ以降は本人も気を付けているようであり、その後はいじめの案件は確認されていないが、気の合わない友人に冷たい態度をとってしまう場面がたびたび見られている。保護者は本人のそんな側面について理解しているものの、家での本人の発言を鵜呑みにしてしまいがちである。

教員マネジメント
補助資料1

	名前	性別	リーダー	学力	備考	生徒所見(申し送り等)
12	高井 杏子	女				父親との2人暮らしの女子。父親が病気であり、面倒をみるために休むことがある。要保護生徒であるが、集金が滞ることはない。ただ生活状態が厳しく、夕食も朝食も菓子パン程度で学校に来ている日がある。まじめに努力することを嫌がらないため、時間をかければ理解できる場合も多い。本人の夢は看護師になることであり、父親もそれを応援している。友達はさほど多くはないが、困ったことを相談できる友人が何人かクラスにいる。
13	高山 良悟	男			運動○	優しく穏やかな性格である。おとなしいがしっかりした考えを持って、何事にも前向きに取り組む。困っている友達に寄り添える友達思いの男子である。国語や英語が得意で、将来は通訳になりたいという希望を持っている。部活動は英語部に所属。家庭では共働きの両親に変わって、弟の面倒もよく見る頼もしい兄として、両親からも頼りにされている。
14	田中 蓮	男			運動○	女子とは仲良くできるのだが、男子と一緒にいると背が低いことのコンプレックスから、頑固な面もあり、友達と度々衝突する性格から、仲間はずれにされることやからかわれることがある。保護者がかなり敏感になっており、学校で嫌なことがあると、母親から学校へ毎日のように電話がかかってくる。
15	辻 悠斗	男	○	高	運動○	どの子どもとも仲良くできる。男子からも女子からも信頼されている。運動もでき、リーダーシップもある。教師から見てもとても頼りになる存在である。
16	内藤 仁	男			健康面 注意 鼻血	母親が先に考えを言ってしまう、本人に考える時間を与えられないことが多い。小学校時代にも、家庭での本人の説明不足から、担任宛に問い合わせの電話が何度かあった。鼻血をよく出し、貧血のような症状になることがあり、夏休み中には検査をかねて入院を予定している。ものの考え方にこだわりがあり、少し考え出すと、哲学的に深く考え込んでしまう。
17	中村 健斗	男		高	運動×	友達と外で遊ぶことはほとんどなく、おしゃべりや室内遊びで友達と遊ぶことが多いが、特に孤立しているわけではない。保護者は息子が外遊びしないことを心配し、教員へ相談することがある。
18	西浦 郷磨	男				母親、弟(3歳)と3人暮らしの男子。運動が好きで、休み時間は友人と外で遊ぶことが多い。部活はバスケットボール部に所属している。ノートをとらない、予習をしないなど学習にはあまりまじめに取り組まないが、理解する力を持っている。普段は穏やかだが、腹を立てると手加減なく友だちを蹴ったり殴ったりする。注意をする教師に対して反抗的になることもある。帰宅の遅い家族に代わり、弟を保育園に迎えに行ったり夕食を作ったりしている。
19	原 登弥	男				フィリピン国籍の男子。母親と妹の3人で1年前に入国し、本校に編入。日本語が全くできないため、日本語教室に通っている。就学援助を受けているが、集金は滞りがちである。母親も日本語がほとんど話せない。サッカー部に所属したが、生活が不規則で休日の練習に遅刻することも多い。教室では休み時間も黙って座っていることが多く、保健室で過ごすことも多い。部活動の時間は楽しそうに活動している。
20	福本 麗奈	女			運動○	母親と本人、弟との3人暮らしである。優しく穏やかな性格で友だちも多い。おとなしいがしっかりした考えを持って、テニス部でも中心となって活動している。小学校時代は、両親が離婚問題でもめており、学習面も生活面も不安定な状況だった。過去にいじめにあっており、今でも同じ小学校出身の者とは距離を置く傾向がある。教師の期待に応えようと一生懸命がんばる生徒である。
21	藤田 響	男		低		母親と祖母、弟(小5)妹(小3)との4人暮らし。中学校入学後、学習について行けないため、授業中に前向きに取り組めていない。1学期後半から欠席も多くなり、休日には他の生徒と一種にショッピングモールで過ごすことも多くなってきた。部活動(サッカー)の練習には本人も行かなくてはならないという思いはある。母親は小学校時代の担任にも相談をして、SCとの面談をする予定である。
22	藤本 桜	女	○	◎	社会性○	学級を代表して物事に取り組み、学力も高く、授業中も学級をリードする発言が多い。生徒会執行部への立候補を本人が希望し、周囲の友人も期待している。部活動はテニス部に所属し、地区大会での優勝経験もある。

	名前	性別	リーダー	学力	備考	生徒所見(申し送り等)
23	藤原 純輝	男		高		両親、兄との4人暮らし。学力が高く、授業中の発言も理論的である。こだわりが強く、自分の思い通りにならないと些細なことでも感情的になる(泣く・怒る・暴言を吐く)ことから、友だちとのトラブルが多い。両親は本生徒の性格をよく理解しており、トラブルが起こっても、家庭と連携して本生徒の支援をしている。将来は科学者になることが夢で、部活動には所属せず、民間の科学研究室に通っている。
24	前田 恵利	女			運動×	ネットやアニメが好きである。人前に出るタイプではなく大人しくて優しい。ネットやアニメが好きで友達と仲良くしている。正義感が強く、クラスや学年内で誰かがからかわれていたり、仲間はずれにされていたり、いじめにあっていたりする様子を見かけると、教師に知らせに来る。
25	増本 拓夢	男				感情の起伏が激しくなることがある。小学校時代は、2年生の頃から暴力行為が目立ち、通常学級の中で多数と生活することに困難があった。3年生から特別支援学級(自閉・情緒障害学級)に移籍。その後、6年生まで特別支援学級で過ごしたが、落ち着きも増して、暴力傾向もなくなったため、医師とも相談の上、中学校入学から通常学級へ進学。大人との会話、様々なことへの興味関心は高い。部活動には参加していない。
26	松下 尚美	女	○			朗らかで正義感が強く活動的な女子である。皆から頼りにされ学級委員長も経験している。皆に公平に接することができる半面、特定の友達と親密になることは少ない。自分が正しいと思うことは、それが少数であっても自分の意見として表明できる。運動は得意ではないがテニス部に所属し、頑張っている。ピアノなどの楽器演奏を得意とする。
27	安田 和貴	男				母子家庭で、母親は正社員ではなく、スーパーでパート勤務を行っている。授業参観等に参加は一切ない。2人兄弟(弟は小5)であり、本人が5年生の時に他県より転入した。転入をする前に兄弟共に深夜徘徊で補導されていた。生活リズムが乱れているため朝の遅刻が目立ち、男性が学校まで送ってくることが何度かあったようである。
28	山下 萌	女		低		2年前まで母子家庭で2人姉弟であったが、母親が再婚し、昨年、一番下の弟が生まれた。緘黙の傾向があり、学校ではほとんど声を発することはなく、唯一、仲の良い友人にだけ小さな声で話をしている。担任が話しかけても、うなずいたり首を傾げたりする程度である。真面目な性格ではあるが、学習面では理解するまでに時間がかかり、補充的な学習サポートが必要であると校内の支援委員会で検討が進んでいる。小5の弟は、活発な性格だが、一番下の弟が生まれて以降、新しい父親から虐待を受けているとの疑いがあり、近所の住民から数回、児童相談所に通報されている。
29	吉田 仁一郎	男	○			基本的に自ら前に出るようなタイプではないが、発表などは責任を持って行う。周りの生徒との関係は良好だが、女子生徒との交流が多かった。定期考査では常に上位にいる。部活動も陸上部に所属する。地域へのボランティアにも積極的に参加している。クラスでは学級委員長を経験した。
30	渡部 和人	男	△	高		両親、祖父母、曾祖母、姉・兄、妹2人と4世代10人で暮らしている。おおらかで物事にこだわらない性格で、誰からも好かれている。友達の面倒見もよく、年上の先輩や教師の言うことも素直に聞ける。人の失敗を笑ったりすることをとても嫌がるため、友達のそういう行為が原因で小さなトラブルを起こしたことがある。数学が得意で、数学が苦手な友人にも根気よく付き合い、教えている。

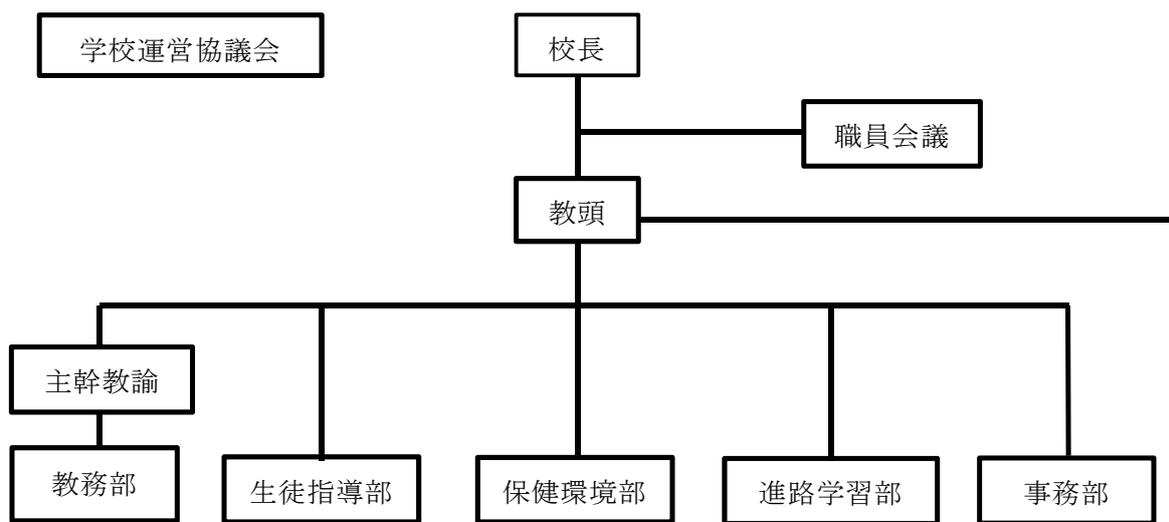
※2年1組の生徒資料については、本テキスト用に作成した資料であり、実在する学校や学級、個人を特定するものではありません。

5 教職員の情報及び校務分掌について

① 教職員の情報

	職名	氏名	年齢	性別	勤続年数	学年部	所持免許	主な分掌	備考
1	校長	山田 忠	58	男	1	学年外	保体		
2	教頭	原川 規生	52	男	2	学年外	数学	地域連携	
3	主幹教諭	加賀 幹宏	45	男	1	学年外	音楽	教務	
4	教諭	栗原 禮子	58	女	5	1学年主任	英語	1学年主任	
5	教諭	鷲見 章雄	56	男	4	2学年主任	理科	2学年主任	
6	教諭	藤巻 栄二郎	53	男	7	特別支援	保体	情緒学級	
7	教諭	粕谷 準	53	男	2	3学年主任	保体	3学年主任	
8	教諭	山川 晴子	50	女	2	特別支援	音楽	知的学級	
9	教諭	羽田 令子	48	女	2	3年副担任	国語	進路指導	
10	教諭	伴 亨敏	46	男	1	2年2組	理科	施設設備	
11	教諭	松浦 正	43	男	7	3年5組	保体	生徒指導	
12	教諭	角田 よし子	43	女	6	2年副担任	英語	道徳指導	
13	教諭	梶野 祥仁	38	男	2	3年1組	社会	P T A	
14	教諭	青嶋 より	37	女	1	3年3組	国語	図書館	
15	教諭	湯川 君代	36	女	3	2年4組	社会	研究主任	
16	教諭	田淵 哲功	35	男	6	1年副担任	技術	情報教育	
17	教諭	国島 昭雄	34	男	2	1年2組	数学	学級指導	
18	教諭	田村 顕士	33	男	3	1年1組	英語	国際理解	
19	教諭	千本 陽美	33	女	6	1年3組	数学	学習指導	
20	教諭	金山 敏広	31	男	3	2年3組	社会	生徒会	
21	教諭	あなた	31	男	1	2年1組	国語	特別活動	
22	教諭	坂倉 麻由	29	女	2	3年4組	理科	教育相談	
23	教諭	三輪 淳	29	男	2	2年5組	英語	人権同和	
24	教諭	上野 洋章	28	男	1	1年4組	美術	広報	
25	教諭	竹村 郁文	25	男	3	3年2組	数学	総合学習	
26	教諭	松橋 光宏	25	男	3	1年副担任	数学	教科書	
27	教諭	中村 英和	23	男	1	1年5組	理科	環境教育	
28	教諭	庄司 宏美	23	女	1	2年副担任	保体	部活動	
29	講師	奥田 時雄	29	男	1	3年副担任	国語	防災指導	
30	講師	海野 文夫	27	男	1	1年副担任	保体	清掃指導	
31	講師	中尾 美鈴	27	女	1	3年副担任	家庭	食育指導	
32	講師	長浜 敦子	23	女	1	2年副担任	音楽	学籍	
33	事務職員	奥谷 彩代	55	女	4	学年外		学校事務	
34	養護教諭	岩室 沙由里	48	女	2	学年外		保健主事	
35	校務技師	木上 和昭	49	男	3	学年外		学校用務	
36	S C	江川 亜矢	41	女		学年外			
37	A L T	ニコラス・ホント	38	男		学年外			

② 校務分掌等



各種委員会（※企画委員会は校長，教頭，各主任，他必要に応じて）

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

6 生徒数の概要

① 本年度の生徒数

			学級数	男	女	計	学年総計
1年			5	87	83	170	174
2年			5	81	103	184	186
3年			5	92	86	178	181
特別支援学級	知的	1年	1	1	1	4	
		2年		1			
		3年			1		
	情緒	1年	1	1	1	5	
		2年		1			
		3年		1	1		
計			17	265	276	541	

教員用マネジメント
補助資料1

② 生徒数の推移

年度	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
生徒数	526	575	547	534	527	556	565	535	501	549	577

年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020
生徒数	568	564	553	549	541	531

7 学校経営方針

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

本年度 学校経営方針

学校教育目標

ふるさと由井市を愛し、ふるさと由井市の未来を担う、
豊かな人間力と確かな学力を身につけた生徒の育成

〔目指す学校像〕

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

〔目指す生徒像〕

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

〔目指す教師像〕

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

〔重点目標〕

【知】

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

【徳】

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

【体】

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

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

8 朝日南中学校 学校評価アンケート保護者の意見（主なもの）

○は、賞賛意見。▲は、改善意見。

○子ども達の間で問題が起きた時に迅速に動いてくださり、いつも本当に感謝しております。ありがとうございます。

○個別の要望にも柔軟に対応していただき、とても助かります。

○油井祭をはじめ、学校から地域へ交流していることや、保護者や地域住民が学校行事に積極的に参加することで、お互いを知ることができる機会が多いことはよいところだと思います。

○子どもが毎日楽しく学校へ行っていることを大変喜んでいます。親も担任の先生を信頼していますし、何より校長先生の真っ直ぐな姿勢が全体を本当に良くしていると実感しております。ありがとうございます。

○いつもお世話になっております。夜、散歩中に学校の近くを通ると、遅くまで教室に明かりがついています。遅くまで子ども達のためにご苦労されているのだなあ、ありがたいなあと思っています。くれぐれも健康第一、ご無理をされませんように。

▲学校だより、学校の様子や先生方のことが細かく分かる一方で、学年だよりは伝達が多く学校での子どもの様子が分かりづらい。定期的にクラスだより等で知らせてほしい。

▲いつ、どんな時でも誰とでも自分からあいさつができるようになると、もっと素敵な学校になると思う。また、お礼の一言が言えるようになったらいいなと感じます。

▲油井祭のような地域とつながりを深める活動をするのは大変良いと思う。さらに他の活動をとおして、もっと地域と密着した活動ができるのではないのでしょうか。

▲学校のホームページが、しばらく更新されていない。行事予定など、更新していただけると助かる。

【参考資料】

教員用マネジメントプログラム

ワークシート

(情報収集)

●● 【情報収集】 ケース演習① とりくみ記載シート

■自分が「朝日南中学校の2年1組の担任」として、どんなことに取り組むかを記入してください



【情報収集】 ケース演習① 振り返りシート

■付箋貼付スペース

■気づいたこと

自分の特徴

上記の特徴が児童・生徒に与えている影響

ケース演習2 情報収集シート(代表例)

情報領域	情報の内容(代表例)	収集数	○/×
児童・生徒の現状	児童・生徒自身の実態	学力面	
		体力面	
		生活面(友人関係、生活習慣 等)	
		身体面(アレルギー、障がい 等)	
		課外活動(部活動、生徒会、塾、習い事 等)	
		その他(通学距離、通学方法 等)	
	保護者	子供への関心	
		学校教育への期待・願い	
		保護者の実態(経済状況、世帯構成)	
		学校納付金の集金状況(未納、滞納状況)	
	学年	学年の特色や課題(学級・生徒数、不登校・いじめ・問題行動等の発生状況、特別な支援を要する子供の数)	
		学年独自の教育活動(行事、総合的な学習の時間 等)	
	学校	自校の特色や課題(子どもの人口の推移、入学予定者数、不登校・いじめ・問題行動の発生状況、特別な支援を要する子どもの数、短期・中期的課題に関する取組の現状 等)	
		自校の教育目標 目指す学校像、生徒・児童像、教師像、重点目標、重点活動 教育課程 各分掌のまとめ・振り返り 等	
		学校財務(学校予算 学年教材費会計報告 学年預金会計報告 PTA会計報告 積立金(修学旅行)会計報告 その他会計報告 等)	
		幼保・小・中・高の連携	
施設・設備の管理			
他学級・他学年間の連携			
教職員	学年団		
	部活動の顧問		
	養護教諭		
地域	地域の学校に対する期待・願い(求める子ども像、学校像)		
	地域の現状(教育・産業・経済・文化・人口の推移・高齢化率)		
	地域のもつ教育的資源(人的資源、歴史・文化的資源 等)		
外部機関	社会教育団体		
	警察・児童相談所・福祉部局		
市町村教委(教育長)	教育委員会(教育長)の方針(重点施策 等)		
都道府県教委	都道府県教育委員会の教育方針・重点施策		
国(文科省)	国の教育の動向(基本的方向性・成果目標・基本施策 等) (中教審答申)(教育再生実行会議)(教育振興基本計画)		
その他	近隣の教職員との情報交換		

(情報収集)ワークシート

【情報収集】 ケース演習② 振り返りシート

【振り返りの進め方】

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

情報領域	情報の内容(代表例)	収集数	○/×	
児童・生徒の現状	児童・生徒自身の実態	学力面		
	体力面			
	生活面(友人関係、生活習慣 等)			
	身体面(アレルギー、障がい 等)			
	課外活動(部活動、生徒会、塾、習い事 等)			
	その他(通学距離、通学方法 等)			
	保護者	子供への関心		
		学校教育への期待・願い		
		保護者の実態(経済状況、世帯構成)		
		学校納付金の集金状況(未納、滞納状況)		
	学年	学年の特色や課題(学級・生徒数、不登校・いじめ・問題行動等の発生状況、特別な支援を要する子供の数)		
		学年独自の教育活動(行事、総合的な学習の時間 等)		
	学校	自校の特色や課題(子どもの人口の推移、入学予定者数、不登校・いじめ・問題行動の発生状況、特別な支援を要する子どもの数、短期・中期的課題に関する取組の現状 等)		
		自校の教育目標 目指す学校像、生徒・児童像、教師像、重点目標、重点活動 教育課程 各分掌のまとめ・振り返り 等		
学校財務(学校予算 学年教材費会計報告 学年預金会計報告 PTA会計報告 積立金(修学旅行)会計報告 その他会計報告 等)				
幼保・小・中・高の連携				
施設・設備の管理				
他学級・他学年間の連携				
教職員	学年団			
	部活動の顧問			
	養護教諭			
地域	地域の学校に対する期待・願い(求める子ども像、学校像)			
	地域の現状(教育・産業・経済・文化・人口の推移・高齢化率)			
	地域のもつ教育的資源(人的資源、歴史・文化的資源 等)			
外部機関	社会教育団体			
	警察・児童相談所・福祉部局			
市町村教委(教育長)	教育委員会(教育長)の方針(重点施策 等)			
都道府県教委	都道府県教育委員会の教育方針・重点施策			
国(文科省)	国の教育の動向(基本的方向性・成果目標・基本施策 等)(中教審答申)(教育再生実行会議)(教育振興基本計画)			
その他	近隣の教職員との情報交換			

付箋貼付スペース

■気づいたこと

自分の情報収集の特徴

上記の特徴が出る理由

【参考資料】

教員用マネジメントプログラム

ワークシート

(分析)

【分析】 ケース演習 問題分析ツリー作成シート

問い： 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

<p>原因 の分析</p>	<p>前田さんの元気が最近ない</p>
<p>真の原因 の特定</p>	

※ 許可なく複製・転載などの流用を禁じます。

●● 【分析】 ケース演習 振り返りシート

■付箋貼付スペース

■気づいたこと

自分の思考特徴

「分析」で学んだことをどのような場面で応用できそうか

【分析】原因分析の留意点

「原因の分析」ステップで陥りがちな例です。参考にしてください。

■ 具体的な事実やデータに基づいていない(推測や思い込みで進めてしまう)

例① 【結果】 授業満足度が下がっている ← 【原因】 授業の質が落ちた

- ✓ 「授業の質が落ちた」という具体的な事実はあるのか？ 推測ではないか？

例② 【結果】 Aシステムの利用率が低い ← 【原因】 Aシステムは使いにくい

- ✓ Aシステムが使いにくいというのは事実か？ 思い込みや決め付けはないか？

■ 一つの原因に2つ以上の要素を含めてしまう

例① 【結果】 Bグループの残業が多い ← 【原因】 Bグループの仕事量が多く、人が足りていない

- ✓ 仕事の量が多いことと、人員が不足していることは、それぞれ別の原因として掘り下げる

例② 【結果】 学力が低下している ← 【原因】 教員が忙しく、職場にまとまりがない

- ✓ 教員が忙しいことと、職場にまとまりがないことは、それぞれ別の原因として掘り下げる

■ 結果←原因の関係になっていない(逆も成り立ってしまう)

例① 【結果】 仕事ができるようにならない ← 【原因】 仕事へのモチベーションが上がらない

- ✓ 仕事へのモチベーションが上がらない ← 仕事ができるようにならない と、逆も成り立ってしまい、「原因」とはいえない

■ 結果←原因の関係に飛躍がある

例① 【結果】 外出先で雨に降られ濡れてしまった ← 【原因】 天気予報で今日は晴れだと言っていた

- ✓ 雨に濡れた (←傘を持っていなかった) ← 天気予報が晴れだった

例② 【結果】 新人が育たない ← 【原因】 先輩が忙しい

- ✓ 新人が育たない (←先輩が新人指導に割く時間を取っていない) ← 先輩が忙しい

■ 原因を抽象化してしまう

例① 【結果】 若手のモチベーションが低下している ← 【原因】 マネジメントが機能していない

例② 【結果】 文部科学省に提出した書類にミスがあった ← 【原因】 仕事の能力が低い

- ✓ 抽象化してしまうと、原因が大きくなりすぎ、手の打ちようがなくなってしまう

執筆者（順不同）

日渡 円	兵庫教育大学
泉村 靖治	兵庫教育大学
澤山 郁夫	兵庫教育大学
福島 正行	盛岡大学
葛西 耕介	愛知県立大学
新城 敦	名桜大学
葛上 秀文	教職員支援機構つくば中央研修センター
鈴木 淳	北海道教育庁
中澤 美明	北海道教育庁
毛利 繁和	北海道教育庁
平山 道大	北海道教育庁
池田 浩	新潟市教育委員会
楠本 誠	松阪市教育委員会
丹羽 広光	大津市教育委員会
藤田 亮	加西市教育委員会
福田 浩之	福井県教育総合研究所
犬塚 智春	浜松市教育センター
大藪 二三雄	神戸市総合教育センター
赤嶺 剛	沖縄県立開邦高等学校
西井 直子	松阪市立久保中学校
谷口 史子	京都光華中学校・光華小学校
金子 健一	さいたま市立美園北小学校
西山 由花子	鏡野町立南小学校
澄川 忠男	下関市立川棚小学校
若江 眞紀	株式会社キャリアリンク

令和元年度 教員の養成・採用・研修の一体的改革推進事業
実施テーマ：民間教育事業者との連携による教員の資質能力向上
新しい時代に対応する学校管理職等研修の試行に係る研究報告書

編集

新時代対応学校管理職マネジメント等研修研究会

発行

国立大学法人 兵庫教育大学 令和2年3月23日発行

本報告書は、文部科学省の教育政策推進事業委託費による委託事業として、国立大学法人兵庫教育大学が実施した令和元年度「教員の養成・採用・研修の一体的改革推進事業」の成果を取りまとめたものです。

したがって、本報告書の複製、転載、引用等には文部科学省の承認手続が必要です。

