

令和2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・
教員研修の開発・試行に係る研究報告書

令和3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	
3. オンラインによる学校管理職及び教員マネジメントプログラム	
(1) プログラム及びワークシートの内容	
(2) 研修全体のコンセプト	
(3) 検討された内容（想定された課題）	
第2章 開発プログラムの運営	21
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	
4. オンラインによる学校管理職及び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成果発表会	39
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成果発表会	45
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 延岡市での教員用マネジメントプログラムの試行	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 新潟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 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	69
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	75
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	
5. オンラインによる管理職及び教員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	79

【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

令和2年度は新型コロナにより、学校教育はもちろんのこと、全ての社会活動が経験のない停滞の1年であった。当研究会も例年通りの計画を立て、新しいテキストの開発と開発済みのテキストによる研修を全国の学校管理職に実施する予定であった。それが急遽研修の中止が相次ぎ、ON-LINEによる研修の研究も試行する機会を失われ、いわゆる研究そのものに専念する1年間であった。それでも、ON-LINEの研修テキストは一応の完成をみた。

そもそも本研究会の主旨は、新しい時代に対応する学校管理職に必要な能力や資質をマネジメントとリーダーシップの観点から追求するものである。折しも、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。

ポストコロナにおいては、学校教育も研修の在り方も従来の方法とは全く違ったことが始まることが予想される。その意味ではコロナ禍で現場が模索してきたことは決して無駄ではないと思われる。本研究会の研究も1日も早く新型コロナを克服し通常の研究活動を開始できることを望むものである。

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」には、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、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。

現在、日本のみならず世界中に拡大している新型コロナウイルス感染症への学校現場における様々な対応において、学校管理職のマネジメント力が今まで以上に重要となっている。これは、本研究で取り組んでいる学校管理職のマネジメント能力を高める研修の必要性、重要性がより高まっているということであり、本研究のさらなる浸透、発展が期待されるところである。

○ 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則は以下の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

この基本原則は、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則の順序性である。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則の順番性は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」変える作業とすることができる。

○ 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 教員対象のプログラム「イントロダクション」の作成

管理職対象のマネジメントプログラムを教員対象のマネジメントプログラムに応用し、学級経営にマネジメントの発想を取り入れる、また教員が学校組織の一員として管理職とともにマネジメントを行い、「社会に開かれた教育課程」を実現することが重要である。その際、本研修を管理職を対象とした研修と比較すれば、受講者の経験年数や関心の度合いの幅は広がる。これまでの教員を対象としたプログラムの試行を通して、まずは受講者のマネジメントに対する関心を高めるとともに、研修への主体的な参加の動機づけにもつながることを目的としたプログラム「イントロダクション」の作成を検討する必要がある。

(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、兵庫教育大学教職大学院の教育政策トップリーダーコース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、令和元年度は、「組織をみる」の残り2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、平成 30 年度に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、令和元年度には、「分析」の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

昨年までに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」「チームをみる」「個人をみる」の3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、校長(学校)の理念を、学校内(外)に広く浸透させる上での基本的な理論(考え方)を学び、実践する上で必要な基礎力を高める対人面に係るリーダーシッププログラムの「理念浸透の考え方」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「イントロダクション」の作成

従来、学校管理職マネジメントプログラムでは、「教育新事情」と題し、マネジメントプログラムの導入を実施していた。教員用マネジメントプログラムは、対象を教員とすることで、管理職を対象とした研修と比較すれば、受講対象者の経験年数の幅は広い。教員の中にはマネジメントに関心が低い場合もあるかもしれない。しかしまた、これからの学校のあり方を考えれば、教員も組織の一員としてマネジメントの考え方を理解し、身につけていかなければならない。真に「社会に開かれた教育課程」を実現するために、教員を対象としたマネジメントプログラム全体を見通すことができ、研修に向かう動機付けにもなるプログラム「イントロダクション」を作成する。

④ 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、1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」「チームをみる」「個人をみる」）作成における成果と課題を踏まえて今年度作成するプログラム（「理念浸透の考え方」）作成の方向性、留意点などについて協議した。その後、Web会議アプリケーション（Zoom）による会議、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、1月の神戸での成果発表会、1月の新潟市での試行を通して検証・改善を繰り返し、2月14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

9月の全体会議以降、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、1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、「成果発表会」のオンラインストリームの際のチャット等を活用しながら検討を加えるとともに、講師育成を図った。

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・分析）作成における成果と課題を踏まえて今年度作成する1プログラム（「イントロダクション」）作成の方向性、留意点などについて協議した。その後毎月、Zoomを用いたオンライン会議によりマネジメントプログラムにおける位置づけ、プログラムの内容、スライドについて検討した。12月21日の延岡市での試行、12月27日の会議でプログラムの最終確認を行った。また、延岡市での試行動画を共有することや1月9日の成果発表会での試行を通して、細かいブラッシュアップを行った。

⑤ 管理職及び教員マネジメントプログラムのオンライン化

新しい生活様式に合わせて、研修をオンラインで行うための留意事項や指導計画の作成を行った。その際、すでに開発している管理職および教員マネジメントプログラム「情報収集」を扱う。

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。

⑥ 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，北海道，新潟市，沖縄県，延岡市で設定した。しかし，今年度は新型コロナウイルス感染症対応のため，学校管理職リーダーシッププログラムの試行は新潟市（講師以外の研修メンバー参加なし），教員用マネジメントプログラムの試行は延岡市のみの実施となり，いずれの試行でも研修の前後のミーティングを行うことができなかった。そこで，「教育行政トップリーダーセミナー」「成果発表会」等をビデオ視聴した後の検証やプログラムの検証・改善をオンラインによる Zoom 会議で行い，研修講師育成に取り組んだ。

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）の教育研修センター等の管理職研修担当職員，小学校・中学校の校長・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

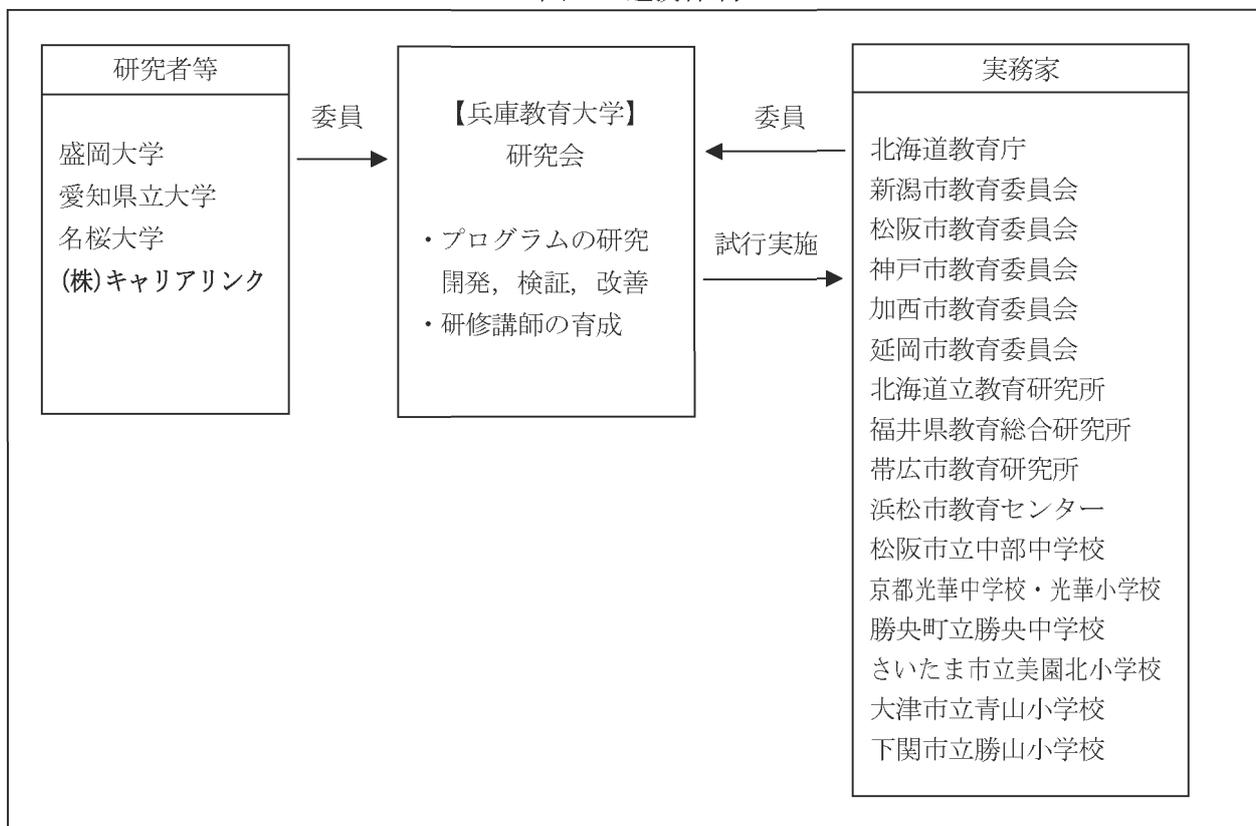
所属部署・職名	氏名	役割分担
兵庫教育大学	日渡 円	調査・研究の総括
兵庫教育大学	泉村 靖治	プログラム開発に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当
兵庫教育大学	澤山 郁夫	プログラム開発に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当
盛岡大学	福島 正行	プログラム開発に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当
愛知県立大学	葛西 耕介	プログラム開発に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当
名桜大学	新城 敦	プログラム開発に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当
北海道教育庁	中澤 美明	プログラム開発に関する調査・研究担当 プログラム試行運営担当
北海道教育庁	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
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
神戸市教育委員会	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
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
延岡市教育委員会	澤野 幸司	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
北海道立教育研究所	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
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
帯広市教育研究所	傳法谷 肇	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
松阪市立中部中学校	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
勝央町立勝央中学校	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
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
大津市立青山小学校	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
下関市立勝山小学校	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	大芝 大聖	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

7月	<p>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」の実施）[於：浜松市／幼稚園，小学校，中学校／園長・校長]</p> <p>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」「実行」「判断」の実施）[於：帯広市／幼稚園，小学校，中学校／園長・校長]</p>
9月	<p>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]</p> <p>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]</p>

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「構想」「企画」の実施） 〔於：浜松市／幼稚園，小学校，中学校／園長・校長〕
11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「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	教員マネジメント研修実施（新開発のプログラム「イントロダクション」，開発済のプログラム「情報収集」の実施）〔於：延岡市／小学校，中学校／教員〕
1月	学校管理職リーダーシップ研修成果発表会実施（新開発のプログラム「理念・浸透の考え方」の実施）〔於：JEC 日本研修センター神戸元町／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（新開発のプログラム「イントロダクション」「情報収集」の実施）〔於：JEC 日本研修センター神戸元町／一般公募による教員等〕
	学校管理職リーダーシップ研修実施（新開発のプログラム「理念・浸透の考え方」の実施）〔於：新潟市／小学校，中学校／校長，教頭〕
2月	第2回研究会（研究開発）〔於：ZOOM 会議〕 第2回チーム会議（研究開発）〔於：ZOOM 会議〕

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生も、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。

なお、今年度は、コロナ禍において試行検証する場が十分に確保できない中で、複数回のオンライン会議による解説スライドの提示順番、プログラムの目的を達成するための重要なスライド（以下、キースライド）の確認、講義を担当する講師や記録者等の事後協議などをもとに、一部スライドの変更等を行った。

(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グループにおいて、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

教員用の研修プログラム作成にあたっては、これま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た。また、本プログラムは、教員対象の研修プログラム全体で共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進める講義や演習を通して、「情報収集」及び「分析」のプログラムともに、自分のこれまでの「経験」や「学び」による自身の考え方の傾向に気づき、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。

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」による自身の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」「学校教育こそが教育」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・特別支援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ている。

⑤ グループ編制

勤務校種により受講者が特有の考え方をする傾向にあることを考慮し、演習（ワークショップ）におけるグループ編成は、受講者の勤務校種別にするのではなく、勤務校種にばらつきがでるようにした。受講者が校種の違いによる考え方の違いを感じる、また校種の違いがあっても、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づきを促したいと考えた。

解説スライド

本年度、改めて新規作成した「イントロダクション」プログラムは、教員マネジメントプログラム全体を貫くメッセージとしての位置づけ、またこの研修をなぜ受けるのかという動機づけにもつながるものとするをめあてとしながら、以下の内容について検討し、スライドを作成した。

① 研修受講者の対象をどのように考えるか

対象を教員とすることで、管理職を対象とした研修と比較すれば、受講者の経験年数の幅は広がる。経験年数が浅い教員の中にはマネジメントに関心が薄い場合もあるかもしれない。ただ、経験年数の如何に関わらず、教員は普段から無意識に学級経営をするうえでマネジメントをしているはずである。経験の長短にかかわらず、教員はマネジメントの当事者である。さらにいえば、マネジメントに意識的な教員であっても、個々の教員の既存の知識や経験、「いま」目の前にいる子どもの現象を捉えるという視点に囚われていることが多い。それだけではなく、不確実な時代における未来の大人を育てていくという観点から、マネジメントの発想の枠組みを作り直す必要があると考えた。

また、教員用マネジメントプログラムは、トップリーダーとしての教育長向け、学校のリーダーとしての管理職向けといったプログラム開発の流れを汲むものである。学校の現状を考えると、将来のリーダーに、具体的には2校目の学校を経験した10年未満までに、マネジメントの発想をもってほしいと考え、スライドの構成をまとめた。

② 講師養成の視点から

本研究会は「新しい時代に対応する」研究会と名乗っている。この「新しい時代」の教育をどのように講師側が捉えているのかについて改めてチーム会議の中で議論する場面があった。「いま」までの視点だけでなく、「新たな」視点をどこまで講師が示すのか、受講者にどこまで気づかせるのか、などについて、我々研究会のメンバーが講師をする上で共通理解しておくことが必要であると考えた。

その結果、受講者に「いま」の自分には認識が不十分であることに気づかせることが、導入としてのプログラムに必要なことであり、そのために、学習指導要領の意味・意義や、担任が自身のありたい姿をもとにいわば独善的、管理的に学級経営を考えていなかったかという「問い」の必要性について議論を行った。また、本研究会のマネジメントに関する基本的な考え方である「①現状の把握」→「②ありたい姿」→「③課題と具体策」を受講者に提示しないまでも、そのことを講師側がイメージしながら、講師自身その意味を考え、自分の言葉で話すことの必要性について確認した。

③ 教員マネジメントの位置づけ

「イントロダクション」の柱としては、「マネジメントとは」、「教育の目的(教育基本法)」、「学校教育、家庭教育、社会教育の割合」、「社会に開かれた教育課程」、「学習指導要領は社会からの要請」である。講師により、「学校教育目標」を起点として伝える場合や、「教育の目的」を起点とする場合もあり得る。いずれにしても、教員として普段行っている行為が、「マネジメント」としてどのように位置づいているかということを受講者である教員に気づかせることが目標である。言い換えると、このことに受講者である教員に気づかせることができなければ、「情報収集」以降のマネジメントプログラムの受講における受講者自身の気づきや思考の深まり、さらには行動変容への期待度は低くなるといえよう。

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

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

II

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

理念浸透の考え方

- A ケース演習①（個人ワーク・グループワーク）
 - 個人課題ワークシート
「3人の校長のプロフィールを読んで好感が持てる順に順位づけをする」
 - グループワークシート
「順位づけとその理由を共有する」
- B ケース演習②（個人ワーク・グループワーク）
 - 個人課題ワークシート
「カードを用いて、自分の理念を言葉にする」
 - グループワークシート
「互いの理念を共有する」
 - 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

- 「イントロダクション」プログラム
 - 1 私たちの仕事について考えよう
 - ・何を根拠に教育をおこなっているのだろうか
 - ・教育の目的は何だろう
 - ・私たちは「教育」を国民から「頼まれた」ことを意識しているか
 - ・私たち教員は、「教育」の何パーセントを担っているのだろうか
 - 2 マネジメントについて考えよう
 - ・管理職だけがマネジメントをしているのではない
 - ・マネジメントの考え方を学級経営に生かそう
 - ・教育の目的と学校教育目標と学級目標
 - 3 学級の子どもをみるとき
 - ・目の前の子どもだけをみていないだろうか

- ・マネジメント視点を取り入れて行う学級経営

3. オンラインによる学校管理職及び教員マネジメントプログラム

(1) プログラム及びワークシートの内容

本年度は、管理職マネジメント、教員マネジメントの「情報収集」プログラムをオンライン研修で試行するための協議を行ってきた。ともに、プログラム及びワークシートに関して、対面研修でのものと同じものを使用することを前提にしている。したがって、すでにこの昨年までの報告書及び本報告書で記載されたものと重複するため、ここに記載することはしない。

研修の流れは、「第2章 開発プログラムの運営」において記載する。

(2) 研修全体のコンセプト

オンライン研修には、講師の講義を録画し、一方向からのビデオ配信による研修も想定される。しかし、本研究会では、各自治体の研究機関、学校現場におけるICT環境の整備が進む中で新しい研修のあり方として、双方向性を担保したライブ研修を想定している。

本研究会が開発してきたプログラムは、対面での研修を前提にしているが、この研究によりライブでのオンライン研修が実現できれば、メイン講師が遠隔地にいても、各地域の研究員メンバーがサポートすることで各自治体での研修が可能になる。さらには複数の自治体を同時につないだ形の研修も考えることができ、新たな形の研修という研究開発の可能性はさらに広がる。

このようなコンセプトに立ち、本研究会では、現在のプログラムを大きく変えることなく、オンライン研修における課題とその対応策を考え、さらなる課題や成果を検証するための試行研修の実施に向けて研究協議を進めてきた。

しかし、新型コロナウイルス感染症の拡大という今日的な状況の中で、現地入りできる講師の数や受け入れ先自治体等の判断により、オンラインの研修自体は実施できないこととなった。そのため、実際の研修を通じた効果や課題の検証はできていない。

○試行研修を実施する予定であった自治体等

実施予定日	実施自治体	研修プログラム	受講対象	備考
12月25日(金)	大分県 玖珠郡九重町	管理職マネジメント (情報収集)	郡内小・中学校教職員・管理職(希望者) 大分県教育委員会事務局指導主事(希望者)	中止
1月20日(水)	三重県松阪市	教員マネジメント (イントロダクション・情報収集)	松阪市立久保中学校 教員	中止

(3) 検討された内容(想定された課題)

① 研修の形態

協議当初の検討課題は、オンライン化をどこまで想定するかであった。この時、検討されたのは、次の2つの形態である。

- 形態1 全体講義の部分のみをオンラインとし、ワークショップは対面とする。
- 形態2 講師と受講者は完全な別室とし、全てをオンラインで実施する。

初年度であることから、まずは「1」の形態で試行することも考えられた。しかし、研究の目的に立ち返り検討した結果、「1」ではこれまでのオンライン研修と大きく変わることはないことから、実施自治体内、松阪市のICT環境の整備に期待ができることから、「形態2」で実施することが

可能か、その際の課題を協議し、試行研修で検証していくことになった。

◎試行研修で実施予定であった研修形態

講師と受講者は、全行程で別室とし、講義、グループワークの指示は、別会場から配信する。
受講会場には、最少人数のサポートメンバーを配置し、演習を支援する。

(実施のイメージ図は、研修の運営の項に記載)

② 使用アプリ

今年度の実施については、試行自治体である松阪市で導入されている ZOOM ミーティングアプリの使用を想定した。

使用可能なツールは多く、何を使用するかは自治体の状況にも左右される。どのツールであっても、注意すべき点は、利便性が高く、双方向のやり取りが簡単なものであると同時に安全性の高いものを考えていく必要がある。

③ 受講者のグループ分け

オンラインを想定した場合、ともに対面での研修よりやや少ない「4～5人」が最適ではないかと考える。

④ 必要な ICT 環境

実施するにあたっては、会場のインターネット環境、整備できる機器等を含め、次のような確認が必要である。

○ 安定したインターネット回線の確保

講師及び各グループに1台のタブレット端末

双方向性を担保し、各グループのワークの進捗状況が講師に見える形にすることが必要

○ スクリーン若しくは大型テレビ

タブレットが受講者全員に整備できるならば、スクリーンは必須ではない。ただし、各グループに1台しかない場合には、スクリーン、大型テレビが必要。

⑤ 機器（タブレット端末を想定）の活用と目的

タブレット端末を活用することで次のことが可能となる。

○ 講師の講義をライブで配信できるだけでなく、双方向性が担保できる。それにより、講師が受講者の表情、反応を確認することができ、そこから「講義内容の理解度」をある程度把握することが可能になり、それに合わせた講義が可能となる。

○ タブレットを活用することで、作成中のワークシートを提示することができ、受講者の様子も分かり、講師のフォローも受けることができる。

⑥ 会場環境（ICT 環境以外）

ICT 環境の他は、対面研修と大きな差はない。ただしホワイトボードは、演習に活用することができ、演習中の協議内容を講師が確認しやすくなるため、特にオンライン研修にはあったほうがよいと考える。

また、演習中の受講者からの質問のために、各グループに1～2枚程度、小さなホワイトボードも必要。音声による質問も可能であるが、この場合、音声は他のグループの演習の妨げになる場合もある。

⑦ 講師の関わり方、サポートメンバーの役割

講師は別室にいることから、当然であるが、すべての受講者や各グループの演習の様子をすべてを把握することができない。このことから、講義はより分かりやすい言葉や表現、視覚的にわかりやすい提示を心がける必要がある。また、対面では、受講者の発言やワーク最中の呟きを逃すことなくとらえて、そこから流れを転換させたり、落とし込みへとつなげたりすることができるが、それをとらえることが対面より難しくなる。

サポートメンバーの役割として、これまでの対面研修の際にも、ワークに介入する形で進められてきたが、オンライン研修では講師が別室にいることから、講師との連携及び介入を行うサポート

メンバーの力量がより研修の効果に影響を与えると思われる。受講者の困り感などを推し測りながら、介入のタイミング、アドバイスの仕方など、サポートメンバーの役割も研究の対象になるとと思われる。

⑧ オンラインとしての進め方

講師からの指示、確認、受講者の実態把握などは対面に比較して困難であり、オンライン研修ならではの課題がやはり研修の効果に与える影響は大きい。

上記⑦の課題とも関連するが、この点を講師とサポートメンバーが理解した上で、事前の打ち合わせ等を行い、指示の出し方、質問の出し方など、誰がどのように行うか、撮影も含めて、それぞれの役割分担を確認したうえで研修に臨む必要がある。

さらに、受講者が1つの会場である場合には問題ないが、複数の会場に分散している場合には、演習の発表をどのような形で行うかも考えなければならない。発表は会場ごとに行うのか、全体で共有するのか、その場合の講師の関わり方をどうするかという点と同時に、各会場の演習の進捗状況を把握しながら、時間を切るタイミングを計ることも必要になる。

また、受講者の立場に立って考えてみても、このような双方向のオンライン研修に慣れていない者には研修自体に抵抗感を持つことになりかねない。その対応策として、例えば、研修を開始する前に操作確認ができる時間をとるなど、受講者のICT機器操作の習熟度に合わせた配慮が必要になる。これもオンラインならではの課題である。

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 キーとなるシートを明確にしておく。必要に応じて、複数回表示することもある。
- ② 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。
- ③ 「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。
- ④ 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

理念浸透の考え方

(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4人～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。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・・・資料「3人の校長」、個人ワークシート、グループ討議シート、振り返りシート
- ・消耗品・・・「理念カード」100枚
- ・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

【理念浸透の考え方】 3時間

項目	留意点	時間
【解説】 理念浸透の考え方	リーダーシップ研修の構成・・・今回は理念浸透の考え方 【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 → 積極的な発言が大切である ◆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	
【解説】	リーダーシッププログラムは3部構成	5分

研修の全体像と各プログラムのねらい	<p>理念を浸透する上での基本的な理論(考え方)を学び、実践する上で必要な基礎力を高める</p> <p>今回は、最初のプログラム、理念浸透の考え方 校長の理念を学校内外に広く浸透させるために必要な考え方や方法を学ぶ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・理念とは ・理念の重要性 ・理念浸透のポイント 	
【解説】 研修の流れ	<p>オリエンテーション</p> <p>演習①：3人の校長 休憩</p> <p>演習②：自分の理念を言葉にする 休憩</p> <p>まとめ：理念の重要性 理念浸透のポイント</p>	5分
【アイスブレイク】	<p>相互理解</p> <ul style="list-style-type: none"> ・氏名，学校名，現任校の課題等 	10分
【演習】① 3人の校長 個人ワーク	<p>【取り組むこと】</p> <p>3人の校長のプロフィールを読んで、好感が持てる順に順位づけをし、その理由も併せて記入する (資料「3人の校長」「個人ワーク 3人の校長」を配布)</p>	15分
【演習】① 3人の校長 グループワーク	<p>【取り組むこと】</p> <p>各自が、自分がつけた順位およびその理由を発表する 自分の意見をグループ内で共有し、自分と他者との違いを明確にする</p> <ul style="list-style-type: none"> ・グループとして3人の校長の順位づけをするのではなく、自分と他者との違いを感じ取らせる 	15分
【解説】 3人の校長のそれぞれの理念	<p>3人の校長の理念をまとめたシートを表示</p> <ul style="list-style-type: none"> ・受講者の選択に違いがみられたのは、これまでの経験の違いなどが影響している 	5分
【解説】 「理念」とは	<p>個人の価値観(人間観・世界観・人生観など)を本研修では理念と呼ぶ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・理念は人によって違う ・理念は、潜在的で見えにくく、変わりづらいものであるが、人はこの理念から、直接的・間接的に影響を受けている ・理念は相手を大きく共感させる ・リーダーシップを発揮させるためには、自己の理念を自覚することが重要である 	15分
【演習】② 自分の理念を言葉にする	<p>【取り組むこと】</p> <p>理念カードを用いて、自分の理念を言葉にする</p> <ul style="list-style-type: none"> ・様々な言葉が書かれた100枚の理念カードから、自分が共感するカードを10枚選び、さらにその中から特に共感できるカードを5枚選ぶ ・5枚のカードに記載されているキーワードをワークシートに記入する 	15分

	<ul style="list-style-type: none"> 自分の理念（大切にしている価値観）およびその背景となっていたことについてワークシートに記述する （「理念カード」100枚、「個人ワーク自分の理念を言葉にする」を配布） 	
【演習】 グループワーク	【取り組むこと】 互いの理念を共有する <ul style="list-style-type: none"> 各自が、自分選んだ5枚の理念カードについて、1枚ずつなぜそれを選んだのかについて説明する 自分の意見をグループ内で共有し、自分と他者との違いを明確にする 個人としての理念と、校長職としての理念を言う者がいる 校長職としての理念になりがちであるため、個人の理念を重点的に語らせる 	15分
【演習】 全体共有	演習を通じて、理念の中には①校長職としての理念と②個人の理念が混在しており、さらに両者は全く異なることもあるために、自己の理念を明確にすることは難しいことを実感させる <ul style="list-style-type: none"> 校長は、民意を踏まえ、①と②の折り合いをつけて校長としての理念を明らかにし、自信をもって関係者に浸透させることが求められる 個人の理念のみを主張するのであれば、校長の職責は果たせない 今回の演習を通して、自己の理念を明確にする、探し続ける際のヒントとさせる 	15分
【解説】 理念浸透の効果	<ol style="list-style-type: none"> ① 周囲が共感し、積極的な関わりを引き出す ② 周囲の行動に大きなズレが生じなくなり、一貫するようになる ③ 周囲が自律して行動するようになる <ul style="list-style-type: none"> 理念は心の中から生まれるものであり、人を動かす原動力となる 	20分
【解説】 周囲と理念を共有するポイント	<ol style="list-style-type: none"> ① 相手の理念を引き出し、共感した上で伝える ② 実際の仕事の場面を通じて伝える ③ 相互理解を深める場を持つ <ul style="list-style-type: none"> まずは、校長として教頭や主任層への浸透が重要である 具体例、例え、研究成果などを示しながら浸透させる 講師自身の想いや経験をもとにした具体例を示す プログラム「対話する力」との関わりを押さえる 	
【解説】 多くの人に理念を伝えるポイント	<ol style="list-style-type: none"> ① 伝わる形に編集する ② 現実とのつながりを理解してもらう ③ 伝える内容に想いを込める <ul style="list-style-type: none"> 具体例、例え、研究成果などを示しながら浸透させる 講師自身の想いや経験をもとにした具体例を示す プログラム「伝える力」との関わりを押さえる 特に「③伝える内容に想いを込める」では、自分の理念が込められているか、言行が一致しているか、といった雰囲気は相手に伝わるこ 	

	<p>とが、内容を共感してもらえらるポイントとなる</p> <ul style="list-style-type: none"> ・この雰囲気は、日ごろから自分の理念を体現するために業務に取り組む姿勢から、時間をかけて醸成されるものである 	
【振り返り】	<p>講座全体を振り返って、まとめを行う</p> <ul style="list-style-type: none"> ・振り返りシートを配布し、記述させる 	5分

3. 教員用マネジメントプログラム

(1) 講座を運営するにあたっての講師としての心構え

- ・プログラムはいくつかに分かれているが、「イントロダクション」の講義が、受講者にとってどれだけ腑に落ちるか。インパクトになるか。それがプログラム全体の受け取り方に大きく影響すると考えられる。
- ・そのために、教員をターゲットにする際は、「イントロダクション」を独立させ、プログラムに位置づけなければ、「情報収集」以降の考え方の変化に近づけないと考え、「イントロダクション」を新たなプログラムとして位置付けた。このことを理解しておかなければならない。
- ・どのプログラムであっても、講師自身が、「自分の言葉で、自分の腹に落ちた言葉で話す」ことができるようになることが大切である。自分の切り口や持ちネタのようなものを入れながら、自分なりにしゃべることができるようになって初めて講師ができるものである。スライドを読み進めるだけでは、それは「説明」にしかすぎず、「伝える」ことにはならない。
- ・ポイントとなるところで、受講者に問いかけ、そして、言葉が出るのを待つことを心がけることも必要である。そして受講者から出た言葉を拾うことをしなければならない。意図した言葉が出た場合など、大きく頷くなどのリアクションも必要であり、そこから研修の流れを変えることができることもある。一方的に話さず、必ずこのような受講者とのやり取りを行いながら進めるようにし、演習の最中であっても、受講者がつぶやく言葉をできる限り聞き逃さないようにするとよい。
- ・講師は、どこで受講者を揺さぶる（圧をかける）ことができるのかが大切である。大学教授として、法律を中心に話をして揺さぶることができる者。学校の中で校長として、学校の中でどうしてほしいのかという視点で揺さぶることができる者。講師それぞれに、その人なりにどこで揺さぶることができるのかが大事である。

(2) 講座までの準備物

ア) 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。

イ) 準備物

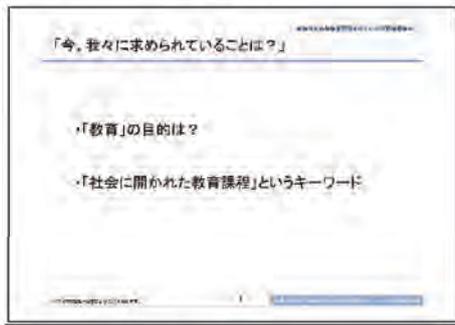
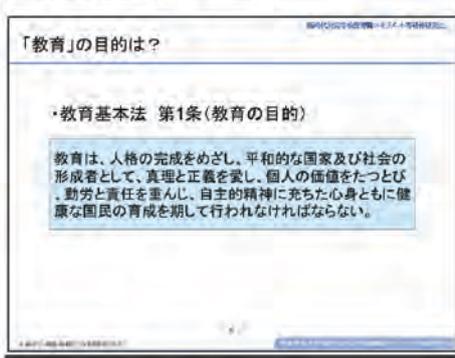
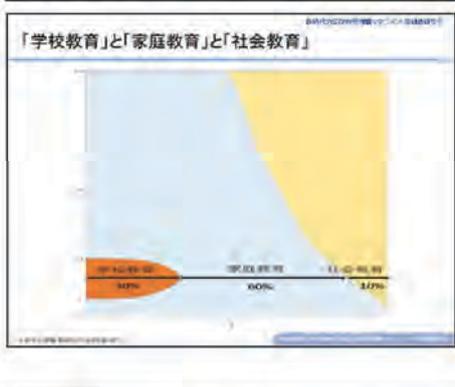
- ・備品など・・・時計、ホワイトボード（できればグループの数分）、プロジェクター、パソコン
- ・消耗品・・・付箋、マジック、模造紙などの演習に使用する消耗品

(3) **イントロダクション**

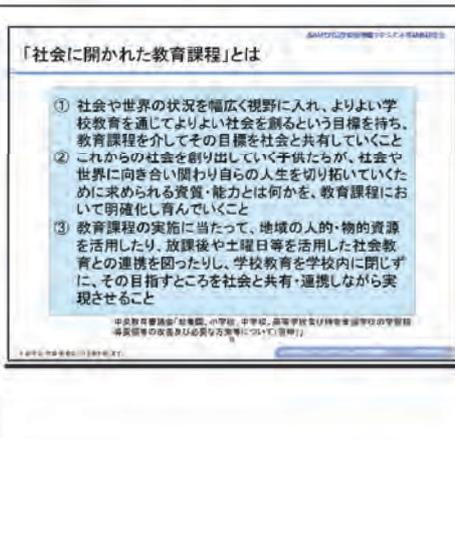
①テキストの進行について

【必要時間：40分～1時間】

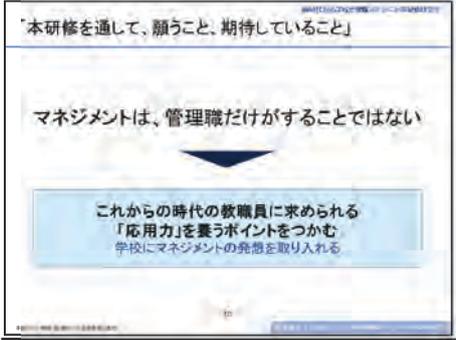
項目及び留意点
<p>スライド1「教育（学校）の目標とは」</p> <p>○教育の目的は？</p> <ul style="list-style-type: none"> → 教育基本法 「人格の完成」「平和で民主的な社会の形成者」 ・私たちは教育の対象か？ → 対象である ・何の教育を受けている → 家庭教育・社会教育 <p>○我々は「教育」の何パーセントを請け負っているのだろうか → 学校教育 30%</p> <p style="margin-left: 40px;">家庭教育 60%</p> <p style="margin-left: 40px;">社会教育 10% (教育の割合の図)</p> <p>○人生 100 年時代を考えたときに今まで行ってきた学校教育が中心という考えから広げていく必要があるのではないか。</p>

スライド

<p>(非表示スライド 2 枚)</p>



<p>スライド2「社会に開かれた教育課程」とは</p> <p>○このことは、今回の学習指導要領のキーワードである「社会に開かれた教育課程」という考え方とつながる</p> <ul style="list-style-type: none"> ・学習指導要領は約 10 年ごとに変わっている ・誰が作ったの ・どうして守るの ・文部科学省が作ったから守るの？ ・国民の声は反映してないの → 反映している (中央教育審議会) <p>○つまり学校と社会と家庭が同じ目的(目標)を共有した上で、それぞれの役割を果たす</p> <ul style="list-style-type: none"> ・どうやったら連携できるのか ・社会と家庭と学校がおこなうべきもの ・学校だけが行うのではないという考え方
--


<p>(非表示スライド 1 枚)</p>

<p>○(中教審から)私たちは「教育」を国民から「頼まれた」ということを自覚しているか</p> <ul style="list-style-type: none"> ・教員は頼まれたこと以上をやるうとしていないだろうか ・教職員がしていることは「学習指導要領」からつながっており、その目的・目標はつながっている。 	<p>「学習指導要領」って?</p> <p>中央教育審議会(中教審) 社会言語 【学者】</p> <p>学習指導要領 教師言語 (教科書会社)</p> <p>教科書 子ども言語 (教師)</p> <p>児童生徒</p> <p>国民</p>
<p>スライド3 「マネジメントとは」 (ディスカッション)</p> <p>○受講者(教員)が持っている「マネジメント」という言葉に対するイメージは</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「マネジメント」と聞いて自分が持つイメージを話し合ってもらおう ・各グループで出たイメージを紹介する 	<p>「マネジメントとは」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・グループでマネジメントについてのイメージを話し合ってみましょう ・イメージを紹介してください
<p>スライド4 「マネジメントとは」</p> <p>○講師から一般的な「マネジメント」を紹介する</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ある目的に向かってリソース(資源)を活用してそこに向かうこと <ul style="list-style-type: none"> → そのために使えるリソース(資源)を使う → その際に組み合わせて最大限の効果を狙う ・一般的に言われているリソースは「人・もの・金・情報・時間」 	<p>「マネジメントとは」</p> <p>マネジメント Management</p> <p>目的(目標)を達成するために行うもの</p> <p>目的(目標)を特定し、人やものなどの組織のリソースを効率的に活用すること</p>
<p>スライド5 「マネジメントをしていますか？」</p> <p>○受講者にディスカッションしてもらおう ⇒ グループごとの発表</p> <p>○例えば学校経営を考えた場合のリソースは・・・</p> <ul style="list-style-type: none"> 人(児童生徒, 保護者, 教職員, 管理職, 地域) もの(教材, 教科書, 行事, 様々な活動 → 教育課程そのもの) 金(教材, 学校予算, 徴収金など) 情報(児童生徒に関わる情報, 地域の情報, 法令, 自治体の教育方針など) 	<p>「マネジメントをしていますか？」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・グループで、イメージを話し合ってみましょう ・イメージを紹介してください ・学校経営を考えた場合の学級経営は・・・ ・目の前の子どもしかみてないのでは・・・ ・どんな学校経営の目標を持ってやっていますか・・・

<p>時間（時間割，教育課程，勤務時間など）</p> <p>○今一度，我々教員としての仕事を振り返ってみたい</p> <ul style="list-style-type: none"> ・私たちは，今まで目の前の児童生徒しか見ていなかったのではないか？ ・学級経営をする上での目標は？ <ul style="list-style-type: none"> → 学級目標（めあて） ・その学級目標はどんなもの <ul style="list-style-type: none"> → 管理的なものになっていないか → 行動の指針になっていないか → どこでも通用するものになっていないか <p>○そもそも目的や目標は誰が設定するのか？誰の目的や目標なのか？</p> <ul style="list-style-type: none"> → 最初の「教育の目的」の話とつなげる → 人生100年時代の → 「社会」とは言い換えると「地域」とも考えられる 	
<p>スライド6「本研修を通して」</p> <p>○すべて教育活動は国民から「頼まれた」ものであり，目的や目標はつながっているという意識を</p> <ul style="list-style-type: none"> → 子どもの姿で価値付けできているか <p>○マネジメントは管理職だけがすることではないこと</p> <p>○学校をケースとしてマネジメントを学ぶ</p> <ul style="list-style-type: none"> → もちろん学年・学級でも考え方は同じ 	 <p>本研修を通して、願うこと、期待していること</p> <p>マネジメントは、管理職だけがすることではない</p> <p>これからの時代の教職員に求められる「応用力」を養うポイントをつかむ 学校にマネジメントの発想を取り入れる</p>

② 「イントロダクション」のスライドの順序性について

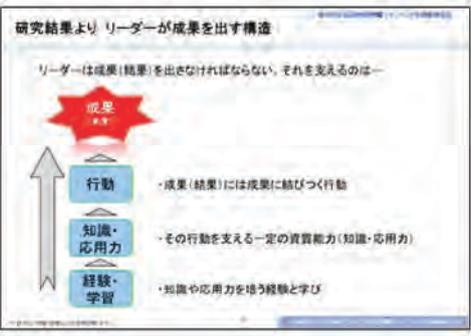
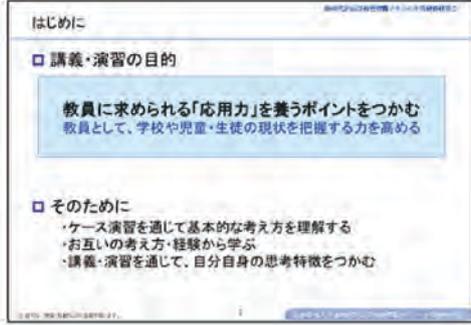
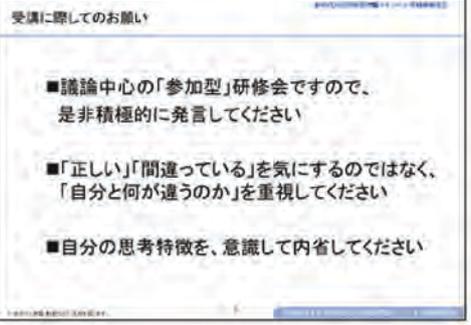
- ・法規をもとに紐解いていけば，教育活動というものは，国家・自治体レベルでのマネジメントに位置づいているということが，自然と理解できると考えられるのではないかと。
- ・自分たちの身分（市町村の職員であるという教員の法律上の立場）の話，（教育基本法の）「教育の目的」，「家庭教育・社会教育・学校教育の役割」，（学習指導要領の）「社会に開かれた教育課程」の意味などの，基本的・原則的なことを最初に確認していくことで，教員は，法律のもとで，目的を与えられて職に就き，国家・自治体レベルでのマネジメントの中に位置しているということに気づかせようとしている。
- ・「イントロダクション」から「情報収集」のプログラムまで，全てがつながっているということは，講師側（実施側）は資料や今までの講義等から理解することができるが，受講生がそれをどれだけつなげて，振り返ることができるか，場合によっては圧倒されるのみで終わっていないかということには心配である。
- ・研修プログラムを受講して，すぐに使えるような，何らかの「知識・技能」ではなく，「考え方」に衝撃を与えるものすることを大切にしている。
- ・教員用マネジメントとして，今まで受講者が行ってきた担任業務を否定するのではなく，マネジメン

ト視点（この研修によって得られる考え方の変化）を取り入れることで、社会に開かれた教育課程の実現に近づくことができることに気づくことを期待している。

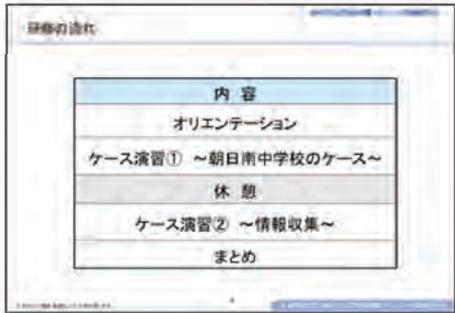
情報収集

① テキストの進行について

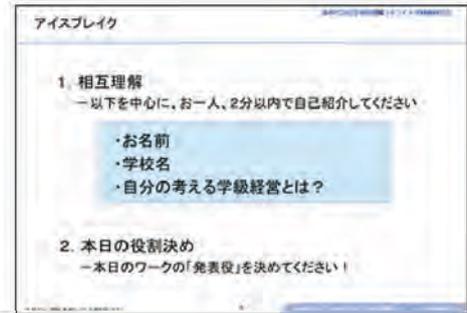
【全体の必要時間：120分～150分】右に示すスライドに沿って、講義と演習を進める。

項目及び留意点	スライド
<p>スライド1「研究結果より リーダーが成果を出す構造」</p> <ul style="list-style-type: none"> ○担任は、学級のリーダーである。 ○リーダーは成果をださないといけない。 成果にむすびつく行動が必要であり、行動は、知識と応用力に支えられている。 ○その応用力にポイントを絞った研修である。 	
<p>スライド2「講義・演習の目的」</p> <ul style="list-style-type: none"> ○研修のねらい 教員に求められる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ポイントをつかむ。 ○ケース演習で基本的な考え方を理解する。 互いの考え方・経験から学ぶ。 自分の思考特徴をつかむ。 	
<p>スライド3「受講に際してのお願い」</p> <ul style="list-style-type: none"> ○この研修は「答え」を学ぶ研修ではない。 	

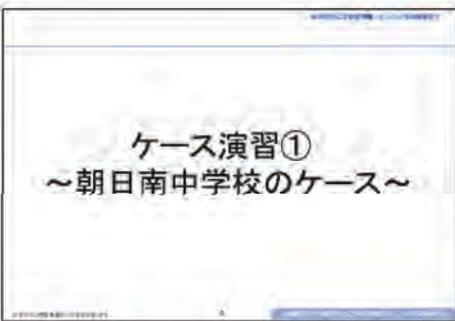
スライド4「研修の流れ」
 ○基本的な研修の流れ（休憩は状況を判断して設定する。）



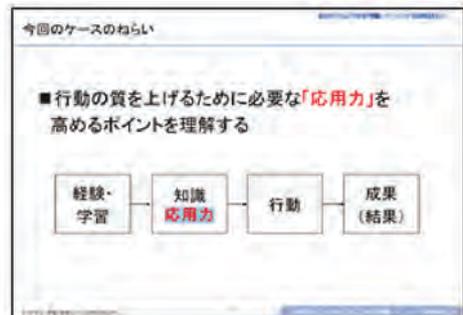
スライド5「アイスブレイク」
 ○導入で行っている場合は、不要

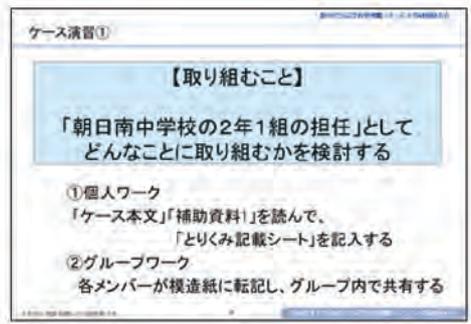
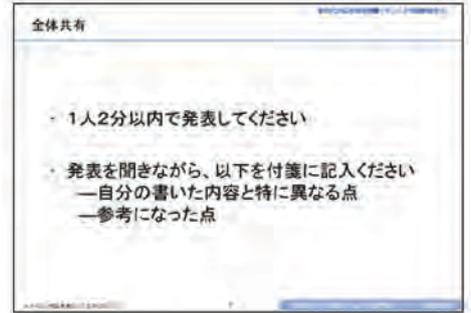
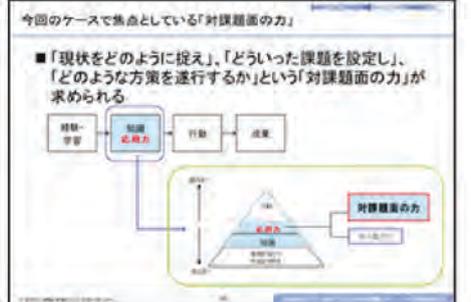
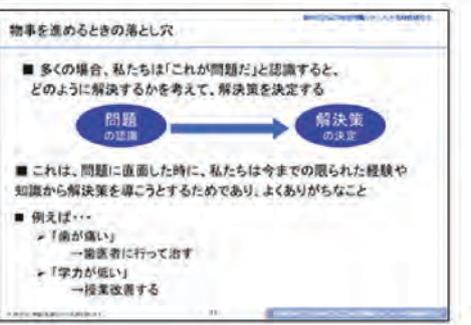


スライド6「ケース演習①」へ
 ○あくまでもケースであること、自分の学校ではなく、研修中は朝日南中学校の学級担任であることをおさえる。
 （受講者は自分の学校・学級のことと思いがち）



スライド7「今回のケースのねらい」
 ○担任は、学級のリーダーであることを再度おさえる。
 ○成果～経験・学習の関係を説明



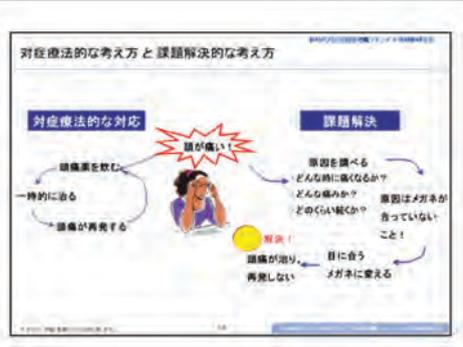
<p>スライド8「ケース演習①」</p> <p>○個人ワーク，グループワークの内容の説明</p> <p>○この時に，机上に配布してある準備物確認 (最初に確認が済んでいる場合には不要)</p>	
<p>スライド9「全体共有」</p> <p>○発表の方法は，グループの数に応じて，工夫する。</p>	
<p>スライド10「今回のケースで焦点としている「対課題面の力」</p> <p>○リーダーには，求められる「対課題面の力」を説明</p>	
<p>スライド11「物事を進める時の落とし穴」</p> <p>○物事に直面した時に，人は過去の経験や知識を頼りにしてしまう。 例示から導き出す。</p>	

スライド 12 「物事を進める時の落とし穴」
 ○過去の経験や知識に頼った行動で陥りやすいこと

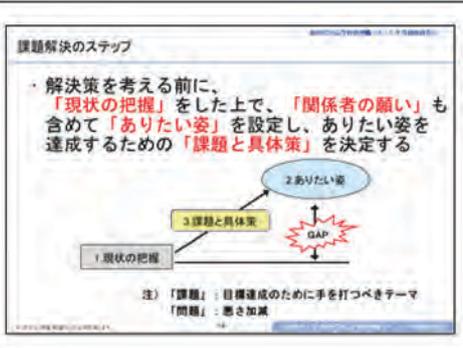
物事を進める時の落とし穴

- ただし、この場合に陥りやすいのは・・・
 - 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
 - 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
 - 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

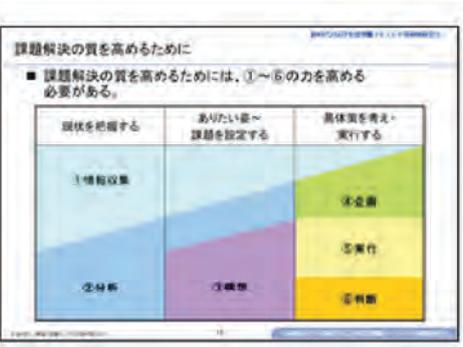
スライド 13 「対処療法的な考え方と課題解決的な考え方」
 ○2つの考え方、違いを説明



スライド 14 「課題解決のステップ」
 ○課題解決にして現状把握から始めることが提案であることを伝える。
 ありたい姿を設定する前に子どもたちの現状を把握する。



スライド 15 「課題解決の質を高めるために」
 ○本テキストにおけるマネジメントの考え方であることを説明



スライド 16 「ケース演習①の振り返り」
 ○ケース演習を振り返り、その気づきを記入

ケースの振り返り(5分)

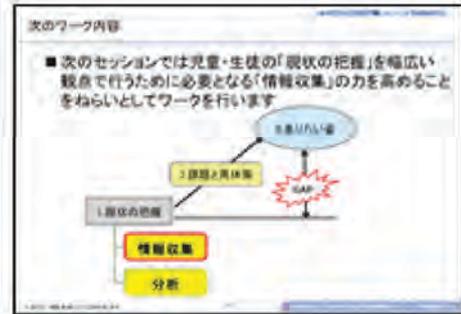
①全体共有で記入した付箋を貼る

②付箋や、解説を通じて気づいたことを記入

スライド17「次のワークの内容」

○次のセッションで行うことを説明

現状把握を幅広い観点で行うための情報収集の力を高めるためのワークを行う。



スライド18「休憩」

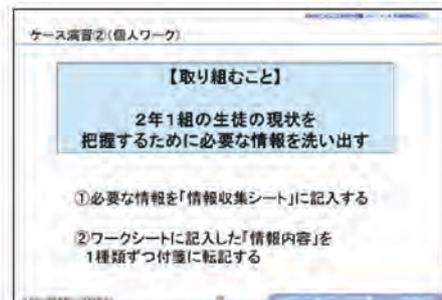
○受講者の様子を見て、休憩時間を設定



スライド19「ケース演習②」

スライド20「ケース演習②」(個人ワーク)

○個人ワークから行うことと、その内容を説明



スライド 21 「ケース演習② (グループワーク)」

スライド 22 「ケース演習② (ワークのイメージ)」

○グループワークの説明

時間が限られるが、カテゴリー化までは必ず行うように指示

ケース演習②「グループワーク」

【取り組むこと】
情報をカテゴリー化し、
情報収集のための方法を記入する

- ①模造紙に全員分の付箋を貼り出す
- ②同じ種類の情報をカテゴリー化する
- ③カテゴリーについて、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

模造紙

カテゴリー化

- ○○へのアンケート
- ○○へのアタリ

情報収集の方法

スライド 23 「全体共有」

○時間、グループ数により、方法を工夫する。

自分になかったことの気づきをうながす。

できるだけ、多くのグループのものを見ることができるようにする。

全体共有

- 他のグループの模造紙を順番に見てください
- 付箋を手にとって、以下を付箋に記入ください
 - 自分になかった観点
 - 参考になった点
- 1グループあたり2分
- 時計回りをお願いします

スライド 24 「情報収集のポイント」

○スライドに記載された 4 点について、例を上げながら説明する。(ワークと関連)

情報収集のポイント

1. できる限り幅広い観点から行う
2. 定量・定性の両側面を押さえる
3. 事実と解釈を混同しない
4. 入手方法も併せて検討する

スライド 25 「情報収集のステップ」

○情報収集のステップについて説明

「1. 現状に関する情報収集」「2. カテゴリーごとに特色と問題の2軸で分類」のどちらにも自分の経験からくる傾向が影響する。

情報収集のステップ

1. 現状に関する情報収集

- 思い込みではなく、事実ベースで相手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、自身の傾向を留意しておく
- それぞれのケースごとの大きさを大・中・小を意識して取り

2. カテゴリーごとに「特色」と「問題」の二軸で分類

- 収集した情報はケースごとにお互いの「特色」と「問題」を軸に分類する
- 分類は無意識の意識に左右されやすいことを留意しておく

例：「特徴」が「ウチ」より「エキ」の方が少ないという情報に「特徴」が「エキ」として認識される場合、自分たちの得意分野が「エキ」であるという傾向がある。一方で「問題」が「エキ」よりも「ウチ」の方が多いという傾向がある。

スライド 26 「ケース演習②の振り返り」

スライド 27 「ケース演習②の振り返り」

○自分が収集しようとした情報を一つずつ分類わけしながら表にいられていくことで、自分の偏りに気づく。

○その後、全体共有での気づきを記入して、再度自分を振り返る。

【振り返り】 ケース演習② 振り返りシート

氏名

①自分が付箋に記入した「情報内容」を分類し、それらの数を記入する

②数が多い3項目に「○」、数が少ない3項目に「×」をつける

【振り返り】 ケース演習② 振り返りシート

①発表中に記入した付箋があれば、貼付スペースに貼る

②自分の情報収集の特徴について気づいたことを下欄に記入

スライド 28 「本日のまとめ」

○なぜ現状把握から始めるのか、なぜ応用力のプログラムが必要なのかをおさえる。

本日のまとめ

1. 現状の把握

2. 課題の把握

3. 課題と具体策

4. 振り返り

5. 振り返り

6. 振り返り

7. 振り返り

8. 振り返り

9. 振り返り

10. 振り返り

11. 振り返り

12. 振り返り

13. 振り返り

14. 振り返り

15. 振り返り

16. 振り返り

17. 振り返り

18. 振り返り

19. 振り返り

20. 振り返り

21. 振り返り

22. 振り返り

23. 振り返り

24. 振り返り

25. 振り返り

26. 振り返り

27. 振り返り

28. 振り返り

29. 振り返り

30. 振り返り

31. 振り返り

32. 振り返り

33. 振り返り

34. 振り返り

35. 振り返り

36. 振り返り

37. 振り返り

38. 振り返り

39. 振り返り

40. 振り返り

41. 振り返り

42. 振り返り

43. 振り返り

44. 振り返り

45. 振り返り

46. 振り返り

47. 振り返り

48. 振り返り

49. 振り返り

50. 振り返り

51. 振り返り

52. 振り返り

53. 振り返り

54. 振り返り

55. 振り返り

56. 振り返り

57. 振り返り

58. 振り返り

59. 振り返り

60. 振り返り

61. 振り返り

62. 振り返り

63. 振り返り

64. 振り返り

65. 振り返り

66. 振り返り

67. 振り返り

68. 振り返り

69. 振り返り

70. 振り返り

71. 振り返り

72. 振り返り

73. 振り返り

74. 振り返り

75. 振り返り

76. 振り返り

77. 振り返り

78. 振り返り

79. 振り返り

80. 振り返り

81. 振り返り

82. 振り返り

83. 振り返り

84. 振り返り

85. 振り返り

86. 振り返り

87. 振り返り

88. 振り返り

89. 振り返り

90. 振り返り

91. 振り返り

92. 振り返り

93. 振り返り

94. 振り返り

95. 振り返り

96. 振り返り

97. 振り返り

98. 振り返り

99. 振り返り

100. 振り返り

スライド 29 「課題解決の質を高めるために」

○プログラムの全体像を伝える。

○その中の「現状把握」には、「情報収集」と「分析」があること

○このマネジメントの考え方として、まず現状把握からであること、そこから構想する、企画する と続いていくことを説明する。

課題解決の質を高めるために

● 課題解決の質を高めるためには、①～⑥の力を高める必要がある。

現状を把握する	ありたい姿－課題を設定する	具体策を考え・実行する
①情報収集	②企画	③実行
④分析	⑤構想	⑥判断

4. オンラインによる学校管理職及び教員用マネジメントプログラム

(1) 研修に際しての確認事項

事前の機器等の準備, 確認事項

グループ編成	1 グループ 4～5 人で編成 1 つの会場に多数のグループが入らないようにする。
使用アプリ	今回は「ZOOM」を想定 ホストの権限確認, 受講者の音声及び映像の ON, OFF の確認, 画面表示の確認
ICT 機器	タブレット端末 大型提示装置 (テレビ等) (各会場 1 台) タブレット端末を固定するための三脚 HDMI ケーブル等, 会場に合わせた機器の確認
ホワイトボード, その他, 演習等の提示に使用する 物品	ホワイトボードは, 演習に使用, この他に, ミニホワイトボード等があれば, 演習中の講師への質問に活用 できる。

これらの機器等の他, 模造紙等その他の準備物については対面での研修と同じである。

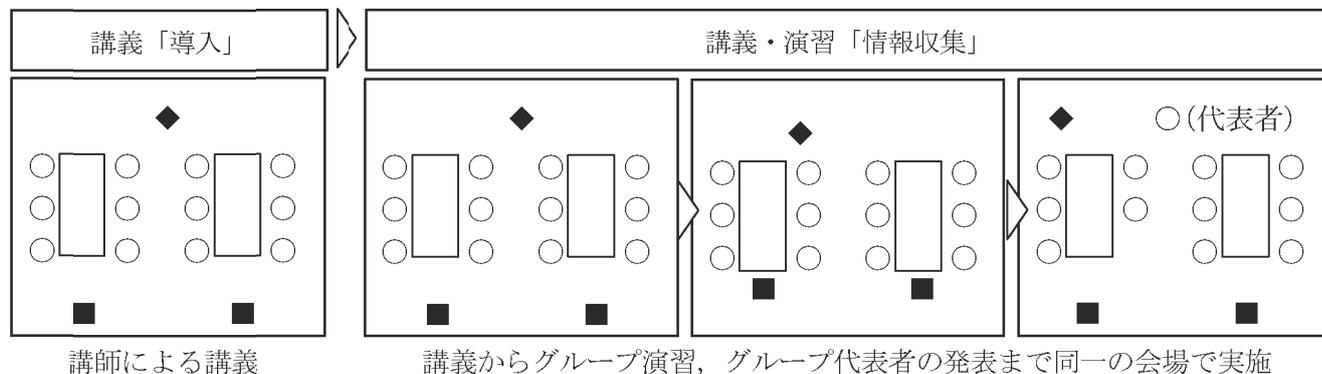
(2) 研修の運営

① 会場のイメージ図

講師が遠隔地にいる場合と, 現地に講師がいて, 感染症対策のためにオンライン研修として実施する場合により, 若干の違いは出ると思われるが, おおよその研修会場と動きは次のようになる。

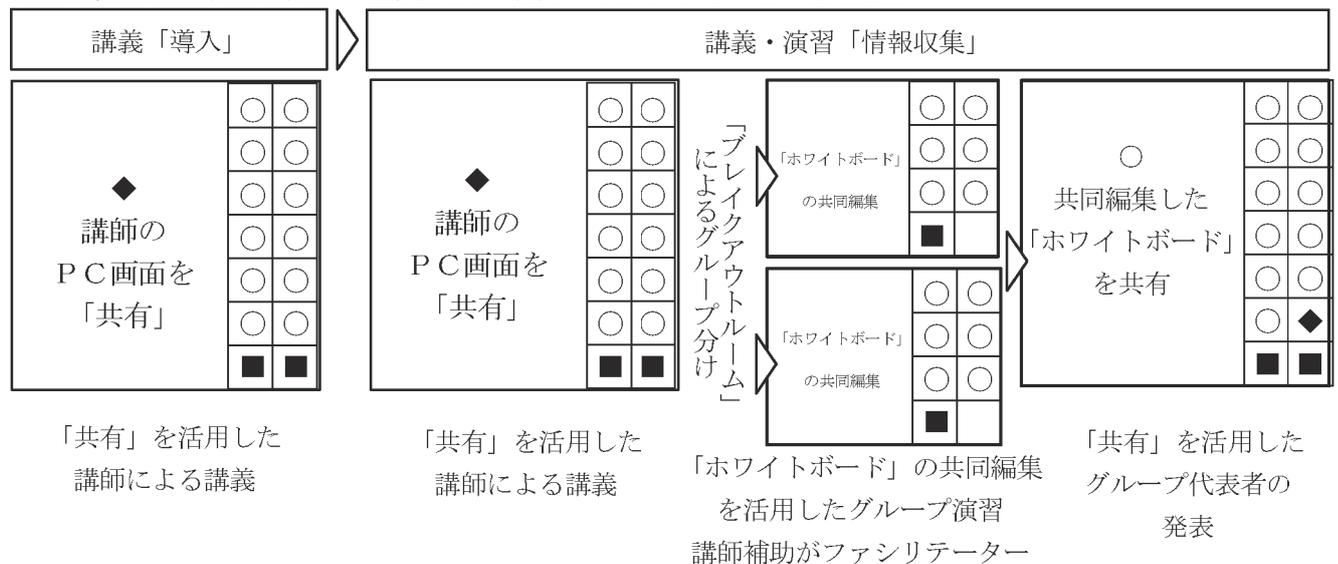
(◆: 講師 ■: 講師補助 ○: 受講者 (当日は 4 名であったが, 例では 12 名を想定) を示す。)

〈これまでの集合型の研修: 図は会場図〉



〈Zoom を活用したオンライン研修：図は Zoom 画面をイメージ〉

※講師、講師補助及び受講者全員が別の場所から参加していることを想定



② 研修の流れ (Zoom を使った場合を想定)

研修の内容、提示するスライド、講義の流れは、対面研修と同じであるため、「3 教員用マネジメントプログラム」の項を参照されたい。ただし、時間配分等は、各場面で対面より時間がかかることを想定した設定が必要になる。

ここでは、研修の流れに沿って、オンライン研修の中での準備、運営の注意点のみ記載する。

表記の注意 講師室：講師が講義を行う会場

研修室：受講者が入室する会場、演習等もこの会場で行う

活動	内容
事前準備	<p>インターネット接続</p> <p>各部屋でタブレットとネットワークの確認 →各部屋でタブレットの Wi-Fi 接続確認 →各タブレットで Zoom への接続確認</p> <p>大型提示装置への接続</p> <p>各教室でタブレットの画面を大型提示装置(テレビ)に表示するようにする →ミラーリングまたは有線でタブレットとテレビをつなぐ</p> <p>講師室と研修室の接続</p> <p>講師室のタブレットを Zoom のホストにして各部屋から接続 →ID とパスワードは大学から与えられたものを使用 →講師室と研修室で映像や音声为正しく流れるか確認 →講師室から研修室の映像や音声をオンオフできるか確認 →講師室からプレゼンを共有し、各研修室で見ることができると確認</p>

事前準備	<p>研修室の準備</p> <p>iPad の設置</p> <p>→受講者がいる会場には、ワークショップを行う場と講師室と中継する iPad を 2 台設置する。</p> <p>■受講者カメラ 1（コメント用）</p> <p>→各グループでコメントを記入したミニホワイトボードを講師に提示するために使用</p> <p>グループの机に設置</p> <p>■受講者カメラ 2（ワークショップ用）</p> <p>→壁や窓に設置したホワイトボードが中心に映るように iPad を三脚に固定し設定</p> <p>ホワイトボードの設置</p> <p>■ワークショップ用</p> <p>→グループの意見を書き込めるホワイトボードを壁や窓に設置</p> <p>■コメント用</p> <p>→講師からの問いかけや講師へのコメントの書きこむ用にホワイトボードを各班に 1 つ用意</p>
受講者への事前の注意	<p>【受講者へ次のような注意をスライドで提示し、確認をうながす】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・本日はオンラインで行う ・カメラの動画、音声のオンオフは講師側で行うので、基本指示がない限り最初の設定を触らないようにする ・研修会中、ワークショップがあるので、壁の前のホワイトボードの前で意見のやりとりをする ・研修会中、講師からみなさんへの問いかけがある。グループの意見はミニホワイトボードに記入してカメラに示すようにする ・ワークショップ等でホワイトボードを使用するため、大きく、はっきり、文字を書く <p>(この時に、機器操作に不慣れな受講者がいる場合には、簡単に操作を説明し、実際に触って確認するような配慮が必要になる。)</p>
アイスブレイク 「イントロダクション」講義 「情報収集」講義	<p>(講師が見る映像 受講者カメラ 1)</p> <p>講師室</p> <ul style="list-style-type: none"> ・講師室から「イントロダクション」をライブ中継して各研修室に流す ・講師室からプレゼンを共有 <p>研修室</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大型提示装置でライブ映像を使用
ケース演習 1	<p>(講師が見る映像 受講者カメラ 1)</p> <p>個人ワーク</p> <p>「ケース本文」「補助資料 1」を読んで、「とりくみ記載シート」を記入</p> <p>(講師が見る映像 受講者カメラ 2)</p> <p>グループワーク</p> <p>受講者は壁前に移動し模造紙に転記し、グループ内で共有</p> <p>(全体共有の際の発表は、受講者カメラ 2 に向かって行う)</p>

<p>ケース演習 2</p>	<p>(講師が見る映像 受講者カメラ 1)</p> <p>各グループ、机で作業</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 必要な情報を「情報収集シート」に記入 ② ワークシートに記入した「情報内容」を1種類ずつ付箋に転記 <p>(講師が見る映像 受講者カメラ 2)</p> <p>ホワイトボード前に移動する</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 模造紙に全員分の付箋を貼り出す ② 同じ種類の情報をカテゴリー化 ③ カテゴリーについて、その情報を収集するための方法を記入 <p>(全体共有の際の発表は、受講者カメラ 2に向かって行う)</p> <p>振り返り</p> <p>各個人で行い、その様子を講師が確認 (受講者カメラ 1)</p>
<p>まとめ</p>	<p>(講師が見る映像 受講者カメラ 1)</p> <p>講師室</p> <ul style="list-style-type: none"> ・導入等と同様に、講師の講話をライブ中継して各研修室に流す ・講師室からプレゼンを共有 <p>研修室</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大型提示装置でライブ映像を使用

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成果発表会

1. 研修の概要

項目	内 容
研修講座名	令和2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
対 象	学校管理職等
参加者	校長 1人 副校長 1人 教頭 4人 教諭 1人 教育委員会 課長 2人
会 場	JEC日本研修センター神戸元町3階ルームA-1 (兵庫県神戸市中央区元町通2丁目3番2号ジェムビル)
グループ編成	1グループあたり4～5人
時間設定・講師	令和3年1月9日(土) 10:00～10:30 研修プログラム開発の目的と経緯 10:30～12:40 講義・演習「理念浸透の考え方」 講師：兵庫教育大学大学院 教育政策リーダーコース 教授 日渡 円

2. 研修講座に対する受講者の評価

受講者のアンケート集計結果は次のとおりである。

令和2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3年1月9日（土） 10:00～13:00

場所：JEC日本研修センター神戸元町

対象者：学校管理職等（校長、副校長、教頭、事務長、指導主事等）

講師：日渡 円（兵庫教育大学教授）

研修内容：理念・浸透の考え方

受講者数：9人

回収枚数：9人分

同行者：葛西 耕介, 藤田 亮, 泉村 靖治

問1. 所属校等の種別

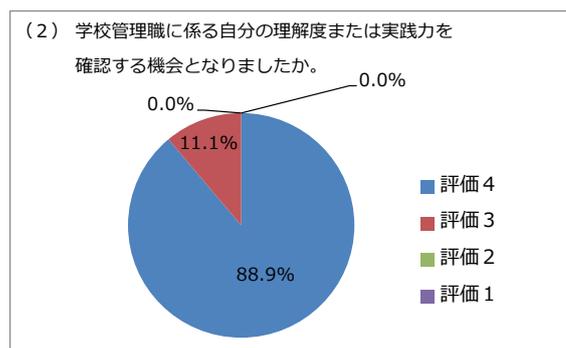
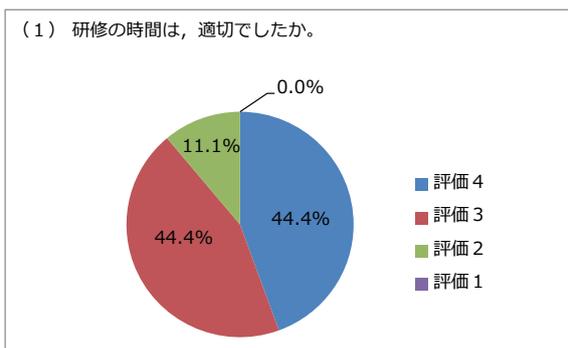
1. 小学校	4人
2. 中学校	1人
3. 高等学校	1人
4. 幼稚園	0人
5. 特別支援学校	1人
6. 都道府県教育委員会	0人
7. 市区町村教育委員会	2人
8. その他	0人

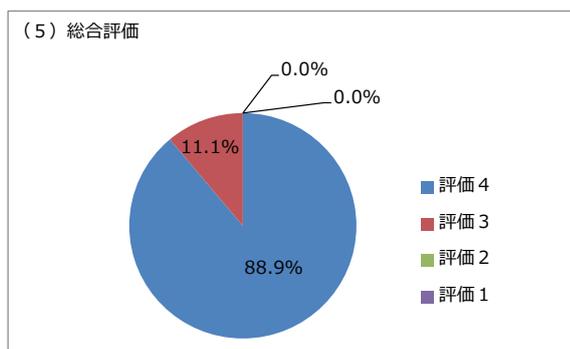
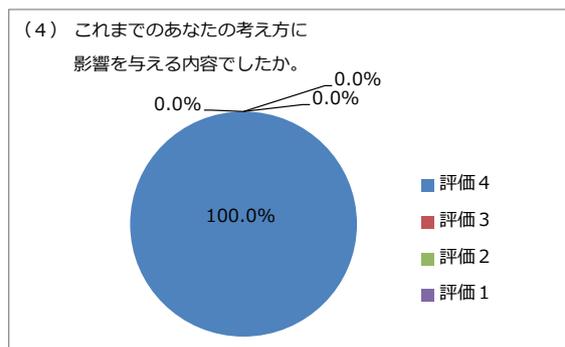
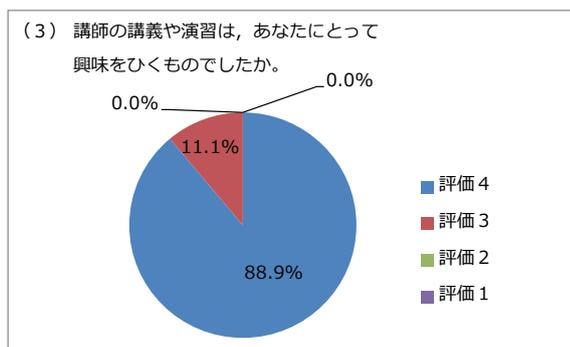
問2. 職種

1. 校長	1人
2. 副校長, 教頭	5人
3. 主幹教諭	0人
4. 行政職	2人
5. その他	1人（教諭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。	4	44.4%	4	44.4%	1	11.1%	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。	8	88.9%	1	11.1%	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。	8	88.9%	1	11.1%	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。	9	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
(5) 総合評価	8	88.9%	1	11.1%	0	0.0%	0	0.0%





上記を評価された理由をご記入ください

- 興味深い内容で、もう少し時間が欲しかった。
- 理念について、改めて、ポイント整理することができた。
- 理念をいかに浸透させていくか…、私の課題がはっきり見えてきたように思います。
- 非常に参考になりました。6つのすべてのコースを聞いてみたいと思いました。本日は、本当にありがとうございました。
- 自分の取り組みに確信が持てないと感じていましたが、ベースになる自分に業務経験を加えたものの見方、考え方、それぞれでまちがいはない…ということが理解できた。また、思い（理念）を伝えることを中心に、そのコツを教えていただき、これから先の取り組みをイメージすることができました。
- 改めて、自分の理念というものは何なのかということを考えさせられました。学校現場では、日々の業務に追われ、自分自身を見つめる機会があまりないので、本日の研修は大変貴重な時間となりました。ありがとうございました。
- もっと時間があっても良かった。とても良くわかるお話で、自分の理念が何なのかを意識できたように思います。
- コロナの影響で、研修時間が短くなり残念でしたが、とても充実した時間でした。2回目なので、前よりもよく自分の理念について考えられました。
- 学校長の視野について、これまでの考え方を変えることができました。また、自分の理念についても確かめることができました。これをしっかり伝えるとともに部下の理念を聞き出して共有していこうと思います。

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。

- 生徒も教員も時代とともに変わっていると感じています。特に人材育成の面では、今までのものでは通用しないと思います。学校現場で活用できる教員研修の内容について、知りたいと考えています。
- 最後に日渡先生が話されたリーダーシップに必要な漁具の網の話はなるほどと思いました。参考にさせていただきます。
- より広い視野と理念、発信力が必要と思います。
- 教員も含め、特に保護者のクレーム対応で、相手の感情に押し込まれる場面を多く見ってきました。そのあたりのことを教えていただきたいです。
- 教育長向けの研修だけでなく、学校管理職向けの研修を是非開催してください。
- 具体的な職員の特性・タイプについて、対応の仕方を知りたいです。

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。

(良かった点)

- 今まで自分が考えていなかった視点での研修内容で、特に自身の理念についての知識が深まり、今後の実践に活かせるものだった。
- A～C校長の経歴テキストの好感をもつ順位づけは大変特徴がよくわかりました。校長先生、市教委の課長さんの理念を聞くことができ大変参考になりました。100枚のカードを使うととても思考が深まりました。ぜひ今後の本セミナーも参加したいと思います。コロナで運営が大変な中、開催していただきありがとうございます。
- いかに周囲に理念を伝え、共感を得ながら、自律的に働いてもらうのか。大きなヒントをいただきました。
- 今までにない視点を教えていただき、伝え方について、深く考える機会となった。
- 理念・浸透について、演習①や演習②の方法は、自分自身を見つめ直す方法として、大変わかりやすかったです。
- 自分の考え方の特徴がわかりました。ランク付けの課題、よかったです。他の人の考え方と違うところがあるのがとてもよくわかりました。どうしても自分の考え方で、物事を見てしまうのですが、他の人の考え方にも気付かされてよかったです。ありがとうございました。
- 理念というのが、個人で作られているものと職から来るものがあり、自分が理念と思っているものがどちらなのか、どちらもなのか…と考えることができました。
- 学校長としての自己開示も必要だと知ることができて、参考になりました。

(改善してほしい点)

- 自分の価値観でカードを選ぶ管理職もいるかと思うので、全員が知識で選択したと決めつけるのは、よくないと感じました。参加者の価値観を否定することにもつながりかねないと思います。
- 改善ではないのですが、理念を表す100の言葉とその言葉のつながり、選択が気になり、この100の言葉の記された用紙もいただけると嬉しいです。

3. 受講者の傾向

令和2年度の管理職リーダーシップ研修での成果発表会では、「理念浸透の考え方」を実施した。受講者の対人能力の育成を図るとともに、各地で研修プログラムとして採用され実施していくことを目的としている。新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、全国から多くの参加者を見込むことは難しかったが、管理職6名、教諭1名、教育委員会課長2名の計9名の参加者があった。また、研究会メンバーの多くもZOOMでの視聴による参加となった。

成果発表会のため、最初にこの研修プログラムを開発するに至った経緯やプログラムの全体構成を説明したのち、リーダーシップのプログラムの4番目にあたる「理念浸透の考え方」の講義及びワークショップを行った。

最初のワークショップでは、タイプの異なる3人の校長のプロフィールを読み、自分が好感を持てる順位をつけ、順位と共になぜそう思ったのかグループ内で共有する。3人の校長の特徴は、以下の通りである。「校長A」は基礎学力を重視し、教員は授業で勝負する。「校長B」は市の教育方針をふまえ、学校の課題に対して丁寧な対応と着実な解決する。「校長C」は地域の教育資源の活用や先進的な取組に対して積極的である。人は、相手の行動だけではなく、その人の人間性、理念や価値観といったものによって影響を受ける。ここでは、受講者にそのことに気づかせることを目指している。受講者は好感ではなく、3人の校長が何を行ったかを着目し評価する傾向にあったため、話合いの状態を見て、好感、好きか嫌いかで判断するように声掛けを行う必要があった。評価ではなく、好感で選ぶことがポイントとなるためである。今回の受講者は、校長Bと校長Cを1番に選んだものがほぼ同数で、校長Aをほとんどの受講者が3番めに選んでいた。

次のワークショップでは、約100枚の理念カードから、自分が共感するカードを10枚選んでから、その中から特に共感するものを5枚選択し、5つのカードをもとに自分が大切にしている価値観、理念をワークシートに記入し、お互いの理念を共有した。同じ言葉のカードでも、受講者それぞれが語ることが異なっており、カードの言葉をきっかけとして自分の価値観を語っていた。受講者の傾向は大きく分けて2つのパターンがあった。

①職としての理念を語る人（職としてこれを大切にしている）

②自分自身、個人の理念と職としての理念が混ざっている人

このワークショップでは、「個人の理念」よりも「職としての理念」が出がちである。今回の成果発表会においても受講者に同じ傾向が見られた。ワークショップの後の講義で、受講者に自分自身の理念として語っていることには「職としての理念」が入っていることに気づかせ、理念の重要性とともに理念を伝えるためには「個人としての理念」を自覚しておくことが大切であることを伝えた。「職としての理念」は切り離せないにしても「個人としての理念」があり、職（校長）として仕事を進める上でも「個人としての理念」を自覚しておくことが重要である。

受講者からは、「カードを選ぶことも、自分のバックグラウンドが影響して決断しているように感じた」「理念というのが、個人で作られているものと職から来るものがあり、自分が理念と思っているものがどちらのものなのか、どちらもなのか…考えることができました」といった感想があった。

受講後のアンケートでは「自分の理念というものは何なのかということを考えさせられました」「学校長の視野についてこれまでの考え方を変えることができました。また、自分の理念についても確かめることができました。これをしっかり部下に伝えるとともに部下の理念を聞き出して共有していこうと思います」といった感想があった。

受講者は1つめのワークショップにより、自分が目に見えない何かに影響を受けて、校長を評価・選択していることが実感でき、2つめのワークショップでその目に見えない何か、理念の一部を言語化し、「職としての理念」と自分自身、「個人としての理念」について内省できたようである。

また、受講者より「6つのすべてのプログラムを聞いてみたい」「教育長だけでなく、管理職向けの研修もしてほしい」との感想もあり、参加者が少ないながらも成果発表会としての目的は達成することができた。

4. 改善点と今後について

本プログラムはワークショップを中心に構成しておりその中で自身の理念を言語化し自己認知を行った上で、リーダーとして理念を浸透させることで、人を動かしていくことを学ぶ。そのため、受講者がより自身の理念に気づきやすくするために、ワークショップの題材について、次の2点について検討し、成果発表会において検証を行った。

① 3人の校長

当初は、3人の違いを顕著にすることによって、自分の理念をよりはっきりと認識できるようになるのではないかと考えた。特にリーダーシップの在り方について違いを持たせてみることを検討した。しかし、この3人校長のプロフィールを読み、受講者がどのように感じ、なぜその順位にしたのか、どこに共感できたのかを語れば良いため、現在のプロフィールのままではよいのではないかと判断し、既存の内容でプログラムを実施した。受講者のアンケートには「A～Cの校長の経歴テキストの好感をもつ順位付けは大変特徴がよくわかりました。校長先生、市教委の課長さんの理念を聞くことができ大変参考になりました」「自分の考え方の特徴が良くわかりました。ランク付けの課題、よかったです。他の人の考え方と違うところがあるのがとてもよくわかりました」という感想があり、以上のことから現在のプロフィールでいいのではないかとと思われる。

② 理念カード

理念カードについても受講者が自分の理念、価値観を意識できるよう改善することを検討していた。成果発表では従来のもので試行してみた。受講者のアンケートでは、3人の校長のワークショップの後、「100枚のカードを使うと思考が深まった」「演習①や演習②の方法は、自分自身を見つめなおす方法として、大変わかりやすかった」という感想があった。

今回の受講者の様子から、理念カードは受講者が自分の理念を言語化していく上でのきっかけとなれば十分であると感じた。受講者が理念カードを元に、自分の価値観、理念を語っていくことができていた。職としての理念と自分自身の理念により気づかせていくために、次回に向けて職としての理念に近いものをいくつか加えて検証してみることにした。

時間について、受講者からは短かったという感想が多かった。今回は成果発表のため、本来3時間20分の所要時間のところ、約30分間のプログラム開発の背景及び説明が加わり、新型コロナウイルス感染症対策で、研修を行う予定の時間が3時間から2時間40分となったため、実質2時間ほどのプログラムとなった。「理念浸透の考え方」のプログラムだけを行う場合でも、プログラム全体の構成や考え方も含めた研修が必要であり、2時間40分以上の時間確保が必要である。

令和2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3年1月9日(土) 14:00~17:00

場 所 : JEC日本研修センター神戸元町

対 象 者 : 教員等

講 師 : 日渡 円(兵庫教育大学教授)

研修内容 : インタロダクション・情報収集

受講者数 : 4人

回収枚数 : 4人分

同 行 者 : 葛西 耕介, 大藪二三雄, 藤田 亮, 泉村 靖治

問1. 所属校等の種別

1. 小学校	3人
2. 中学校	0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	1人
8. その他	0人

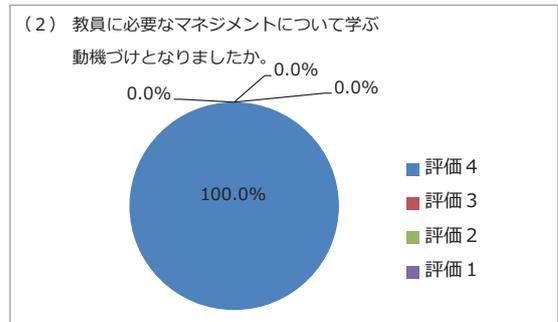
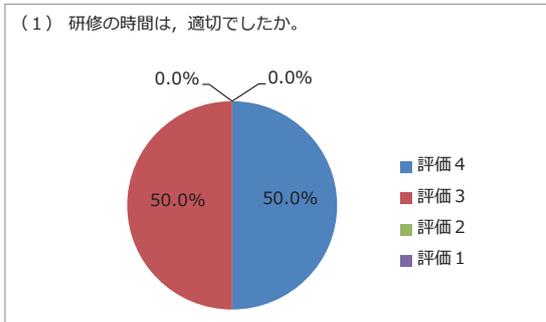
問2. 職種

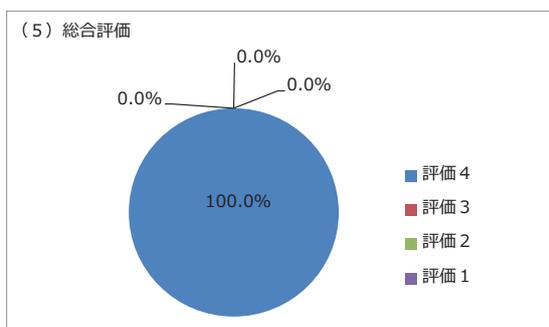
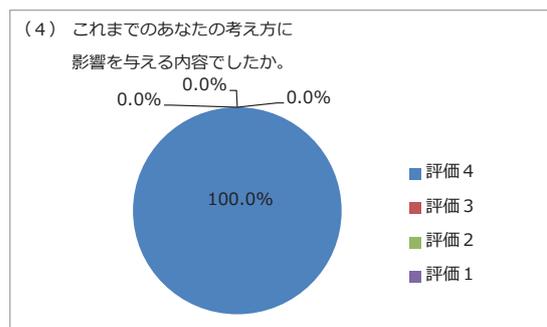
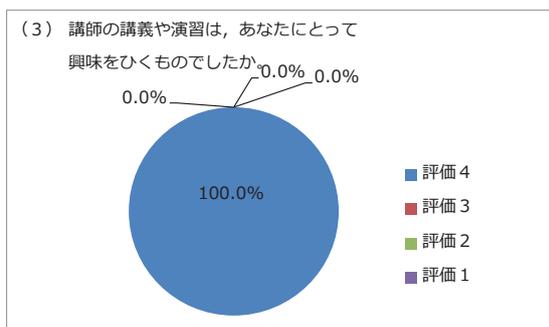
1. 主幹・指導教諭	0人
2. 教諭	0人
3. 臨時講師	0人
4. 指導主事	1人
5. その他	3人 (教頭2人, 副校長1人)

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。

【インタロダクション】

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。	2	50.0%	2	50.0%	0	0.0%	0	0.0%
(2) 教員に必要なマネジメントについて学ぶ動機づけとなりましたか。	4	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。	4	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。	4	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
(5) 総合評価	4	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%



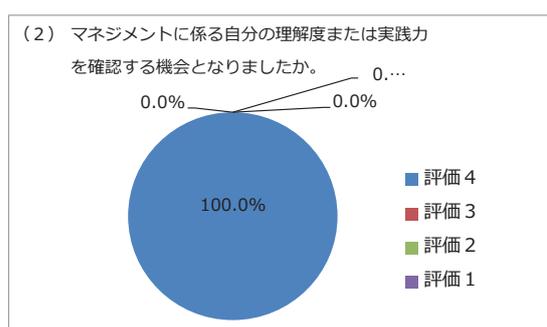
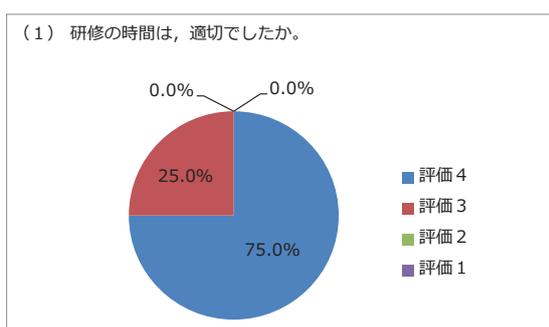


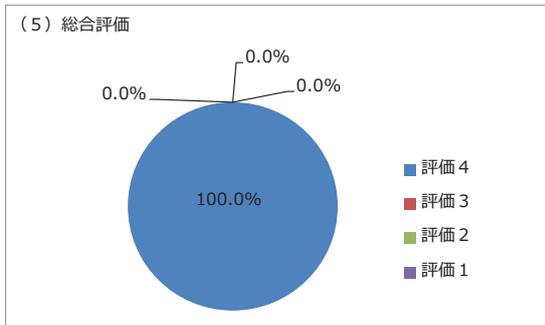
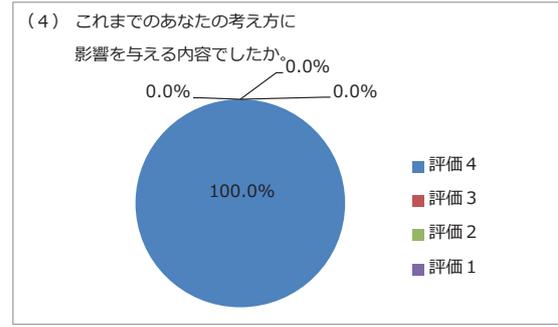
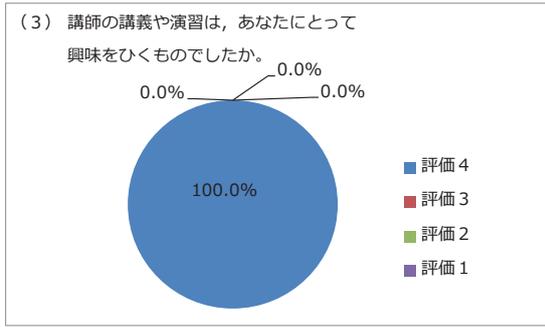
【上記を評価された理由をご記入ください】

- 教員だけでなく学校長としてのマネジメントも学べてありがたかったです。
- コロナの関係で短く、残念でしたが、ポイントがよく分かりました。
- もっと長くても大丈夫です。非常にわかりやすかったです。
- 「教育」の定義等を含め、学校教育、家庭教育、社会教育の役割、すみわけ等今まで深く考えることがなかった部分に視点が持てたことはとてもよかったです。

【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。	3	75.0%	1	25.0%	0	0.0%	0	0.0%
(2) マネジメント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	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。	4	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。	4	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
(5) 総合評価	4	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%





【上記を評価された理由をご記入ください】

- 情報の収集の方法について、少ない（大きな）カテゴリーに幅広く集めて落とし込む方法を初めて知りました。日頃の仕事に活用してみたいと思います。
- コロナの関係で短かったのですが、少人数で受講できて質問しやすく分かりやすかったです。
- とてもわかりやすく、いろんな面で気付きがありました。とても勉強になりました。
- 情報収集の考え方について、自分自身の経験だけに頼らず、自身の見ていない部分に着目しながら行うことが、大切であることがわかりました。

問4. 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。

【イントロダクション】

(良かった点)

- 課題に対する行動こそがマネジメントであり、リーダーシップとの区別が分かりました。
- ケースをもとにして、共通の場で話し合いながら学べた点。
- 改めて「教育」とは何かということを考えることができました。

(改善してほしい点)

- なし

【情報収集】

(良かった点)

- 具体的なシートをいただけてありがたいです。事例について自己の思考の整理に使用させていただきたいです。
- 担任として考えた時の自分と現在の立場での自分を分けて考える視点も大切だし、自分の傾向というのも認識できた点。
- 情報収集に関して、自分の癖として、児童・生徒に偏りがちであることがよくわかりました。客観的に見えて、とてもよかったです。管理職としては、ガン!!と反省させられました。もっと早くにこの研修を受けておきたかったです。
- 特に情報収集のポイントを意識することが様々な問題・課題に対応できると思いました。

(改善してほしい点)

- なし

3. 受講者の傾向

令和2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「イントロダクション」および「情報収集」を実施した。受講者は、兵庫県内から4名の参加があった。職種の内訳は、管理職3名 教育委員会1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。昨年度の成果発表会と比較すると、午前中のリーダーシッププログラムから継続して参加していることもあり、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。

本研究会が作成した「朝日南中学校の2年1組のケース」をもとに、ワークを行った。受講者は、朝日南中学校への異動が決まり、前任者等からの引き継ぎを終えた後、どのような情報を集めるか考えた。ワーク中、受講者間の情報交流、あるいは講師や補助者の働きかけを通して受講者は、自身の情報収集の特徴(クセ)に気付いていった。例えば、教育委員会や外部機関、保護者や地域住民など、学級経営に資する情報源が多いにもかかわらず、子どもに情報源を限定しがちであった。ワークの中では、受講者がこうした無意識的に限られた情報源から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、個々の情報源は、知識や経験が異なることでそれぞれ差異があり、それはまた管理職の立場になることによってその範囲が広がっていくことが確認できた。

ワーク中、グループ内で考えをまとめる場面では、多様な意見をKJ法でまとめ、カテゴリー図に集約して表わしていた。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、カテゴリーの大小といったレベルそのものに差異がある状態でカテゴリー化していること、またカテゴリー化にも知識や経験による差異があることに気づき、改めて自身の特徴(クセ)を意識することについても気づきがみられた。

ワーク中、発表の場面では、今回は1グループでの活動となったため、他グループの考えや成果物について見合うことはできなかったが、グループ内で他の受講者との考えや価値観の違いについて気付くことができたようである。また、グループでまとめた意見について、講師が適宜投げかけや切り返しをすることで、参加者は「自己の視野が広がった」「自身の経験に基づいた行動や判断の偏りが見えてきた」といった気づきが生まれていた。

研修会終了後に実施した参加者からのアンケート記述では、「担任として考えた時の自分と現在(管理職として)の立場での自分を分けて考える視点」や「『教育』の定義等を含め、学校教育、家庭教育及び社会教育の役割について視野を広げて考えることができた。」「管理職として反省させられた。もっと早くにこの研修を受けておきたかった」といった声もあり、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「民間教育事業者との連携による教員の資質能力向上」というテーマで事業の委託を受けたものである。本年度は当初、東京での成果発表会を予定していたが、新型コロナウイルス感染症の拡大状況を踏まえ、本学の所在地である兵庫県内(神戸市)で本発表会を実施することとした。

また、昨年度の反省点を生かし、「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う」ことをねらいに、最初に研究の全体像についてスライドを用いて発表する時間を設定し、その後、「情報収集」のプログラムを要約・抜粋して実施する計画を立てた。ただ、今回の参加者は、午前中に実施したリーダーシッププログラムの成果発表会に引き続いての参加であったため、その内容については一部割愛して実施した。

なお、新型コロナウイルス感染症の拡大により、Web会議アプリケーション(Zoom)を活用したオンラインによる本研究会の構成員の参観を初めて実施した。構成員が、Zoomで本発表会を参観しながら、次の2点について、考察を行った。

①本プログラムのオンライン研修の実施方法について

②本プログラムをオンライン研修で実施し、参観した場合の講師の育成効果について

まず、「①本プログラムのオンライン研修の実施方法について」は、次のことが共有された。

- ・新型コロナウイルス感染症対策だけでなく、多くの自治体や個人が本プログラムに参加できるよう、オンライン研修の実施について積極的に検討する必要があること。
- ・本プログラムは、知識注入型のプログラムではなく、講義での知識を基にした講師や受講者同士による演習から、ねらいに迫るプログラムであるため、演習の時間が必要であること。
- ・演習においては、講師や講師補助が、参加者の状況を見ながら適宜投げかけや切り返しをすることにより、受講者の気付きや理解の深まりが生まれるため、演習においては講師や講師補助が介入する必要があること。

次に、「②本プログラムをオンライン研修で実施し、参観した場合の講師の育成効果について」は、次のことが共有された。

- ・オンラインによる参観では、講師の説明の仕方だけでなく、個人作業やグループ活動における受講者への投げかけの言葉や受講者の発言に対する切り返しの言葉など、ファシリテーターとしての立ち振る舞い方についての気付きや学びがあったこと。
- ・「学校教育目標と学年目標、学級目標の現状と本研修が目指す目標の在り方との違い」など、本研修の課題について、講師同士が悩みを共有したり、研修会場での受講者の様子を見たことの反応について感想を述べ合ったりすることができたこと。
- ・今後、オンラインを活用した教員マネジメント研修を実施した場合の実施方法や課題等についてお互いに意見を述べ合ったり、提案したりすることができた。それにより一堂に会さなくても思いやスキルを共有することができたこと。

今後は、実施自治体のソフト面およびハード面の実態によるカスタマイズがどこまで研究としてできるかどうか、また、本プログラムの内容だけではなく、オンラインを活用した実施についてもさらなる検討をしていく必要がある。

第3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) 研修計画

教員を対象としたマネジメント研修プログラム開発を手がけてから、いくつかの試行を繰り返してきた。試行を重ねてきた中で、今回、実際の研修に入る前の講話、つまり導入部分に着目した議論がなされてきた。本研修プログラムは、これまで教育長や校長といった経営に直接携わる方を対象とした研修ではないことが着目した大きな理由である。多くの受講者は教員であり、経営やマネジメントとは日頃少し距離があると考えている方が対象となっている。こうした方々が「なぜこの研修を受講するのか（する必要があるのか）」という思いに対して、適切な働きかけを行わなければ、研修後に得られる成果として、私たちが研修プログラムを通じて伝えたいこととのズレが生じる場合があると考えた。そのために受講者には、研修プログラムに入る前の導入部分で、研修の意図するところの概要をつかんでいただくことが重要になると考えたのである。

例えば、今年度、本研修プログラムを延岡市で実施したが、受講対象者を「次の学校経営のリーダーとしての候補者」として募集がなされた。これに対して、昨年度実施した大津市では「学校におけるマネジメントに関心のある教員」とかなり幅広い範囲から受講者の募集がなされた。この二つの市における募集の仕方の違いは、集められた受講生が研修に臨むときの心構えや姿勢、見通し等に影響を及ぼすと考えられる。例えば、延岡市の研修会では各研修生が「次のリーダーを期待されている」や「自分が学校経営になう立場になったときにどんなことを考えていく必要があるのか」など、受講する前からの心構えがあるように想像できる。一方、大津市においては「学校におけるマネジメントとはどういうことだろうか」や「学級経営にどう活かせるのだろうか」などが研修の効果として期待されていると想像できる。こうしたことから、本研修プログラムの導入部分の内容等については、これまで教育長や校長を対象としたときよりも、時間をかけて丁寧に行う必要があり、私たち研究会の中でも一定の議論と一定の共通理解が必要であると考えた。

本研修プログラムを各自治体に取り入れようとされたとき、それぞれの自治体では、それぞれの意図があり、研修に対する期待がある。受講対象者が、自治体によって様々な場合においても、本研修プログラムの考え方や伝えたい内容を効果的に受講者に伝えるための導入部分という意味をもたせるべく、導入プログラムについての検討を行った。私たちの議論の中では、受講者に一般的なマネジメントについてのイメージを持ってもらうために、ドラッカーを引用して説明をしてはどうだろうかという議論もあった。実際にその具体的なスライドなどを作成しながら議論を重ねた。ところが、これまで私たちが進めてきた研修は、冒頭にノウハウを伝えるような研修ではないと伝えてきている。この基本的なスタイルを変えることのない導入プログラムを作成するという方向性で確認をした。これまでの教育長や校長を対象とした研修会の導入講義については、その多くを日渡教授が「教育新事情」と題して指導してきた。ここで今一度、日渡教授による導入講義を丁寧にふり振り返りながら、その目的や効果的な指導手段を確認しながら、今回の延岡市での研修で活用する導入プログラムを作成し、実際の研修会で活用したところである。



(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	教員対象の研修プログラムにおける「イントロダクション（※コンセプトは『管理職だけがマネジメントを行うわけではない』とした。）」の在り方を含めて、教員対象の研修プログラム「情報収集」について、実施・検証する。
主催	延岡市教育委員会
会場	延岡市役所 2階 講堂 (〒882-0812 宮崎県延岡市東本小路2番地1)
参加者	延岡市立小・中学校教諭等（中堅教職員） 「イントロダクション」「情報収集」 小学校籍：教諭18名 指導教諭1名 中学校籍：教諭15名 主幹教諭1名 合計35名 ※ 受講者の募集については、希望（15名）と校長推薦（20名）を併用した。割合的にはやや校長推薦が多かった。校長推薦の者の多くは、管理職任用試験を希望している者がほとんどであった。
日程	令和2年12月21日（月） 13:15～13:25 受付 13:30～13:35 開会行事 13:35～14:55 「イントロダクション」、研修①「情報収集」 14:55～15:05 休憩 15:05～16:30 研修①「情報収集」続き 16:30～16:35 諸連絡
グループ	午前：7グループ ※構成は、5～6名、校種混合
役割分担	・「イントロダクション」／「情報収集」 進行：日渡 円（兵庫教育大学大学院 教育政策リーダーコース 教授） 補助：澤野 幸司（延岡市教育委員会 教育長） 泉村 靖治（兵庫教育大学 教員養成・研修高度化センター 准教授）

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2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12月21日(月) 13:30~16:30

場 所 : 延岡市役所

対 象 者 : 小・中学校教諭(中堅教職員)

講 師 : 日渡 円(兵庫教育大学教授)

研修内容 : インTRODクシヨン・情報収集

受講者数 : 35人

回収枚数 : 35人分

同 行 者 : 泉村 靖治

問1. 所属校等の種別

1. 小学校	19人
2. 中学校	14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

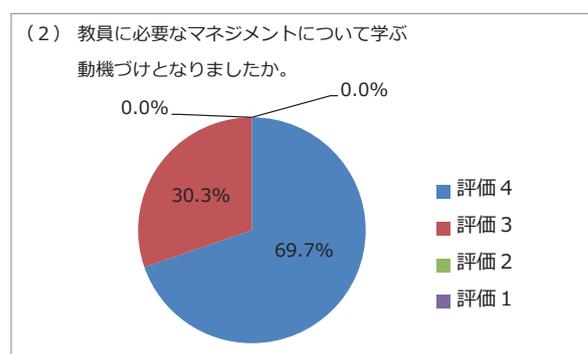
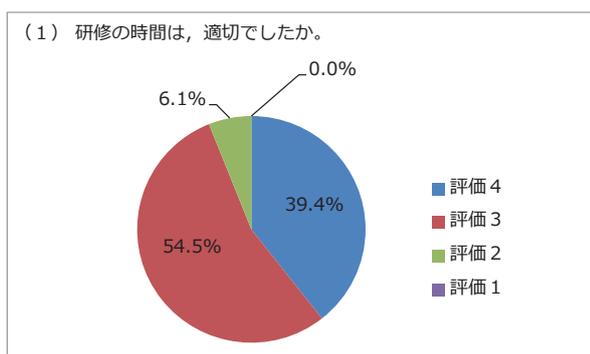
問2. 職種

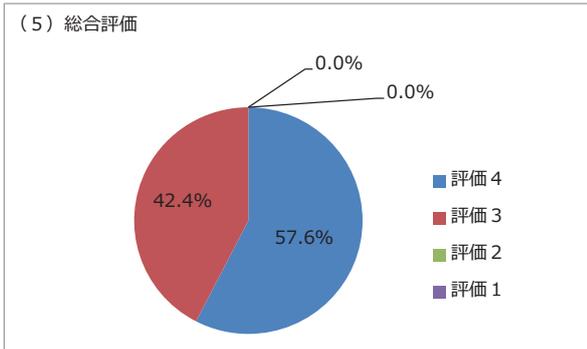
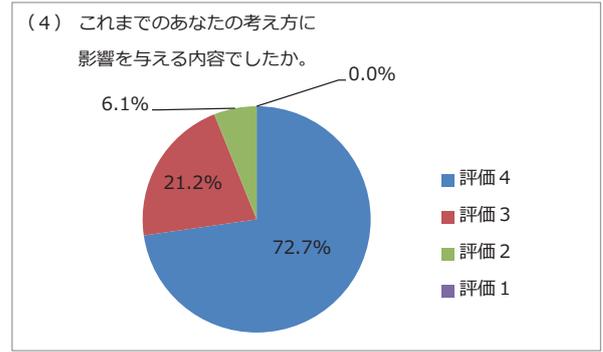
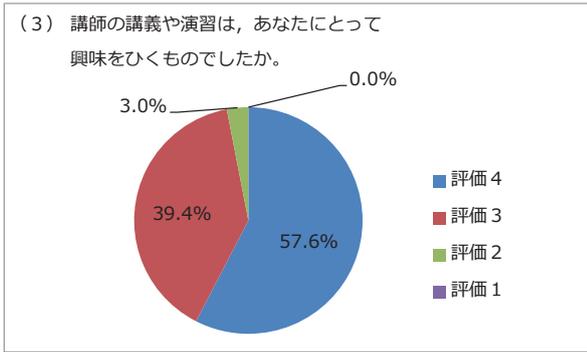
1. 主幹・指導教諭	2人
2. 教諭	31人
3. 臨時講師	0人
4. 指導主事	0人
5. その他	0人

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。

【イントロダクシヨン】

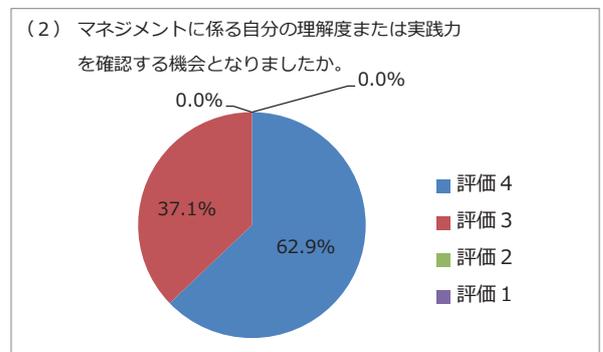
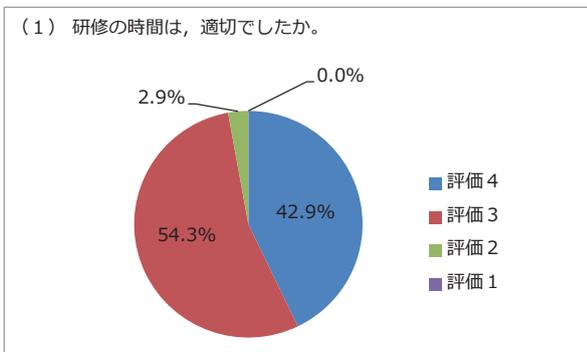
評 価 表	評価4		評価3		評価2		評価1	
	非常に良かった よくできた 非常に参考になった		良かった できた 参考になった		あまり良くなかった あまり理解できなかった あまり参考にならなかった		良くなかった 理解できなかった 参考にならなかった	
項 目	人数(人)	割合(%)	人数(人)	割合(%)	人数(人)	割合(%)	人数(人)	割合(%)
(1) 研修の時間は、適切でしたか。	13	39.4%	18	54.5%	2	6.1%	0	0.0%
(2) 教員に必要なマネジメントについて学ぶ動機づけとなりましたか。	23	69.7%	10	30.3%	0	0.0%	0	0.0%
(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。	19	57.6%	13	39.4%	1	3.0%	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。	24	72.7%	7	21.2%	2	6.1%	0	0.0%
(5) 総合評価	19	57.6%	14	42.4%	0	0.0%	0	0.0%



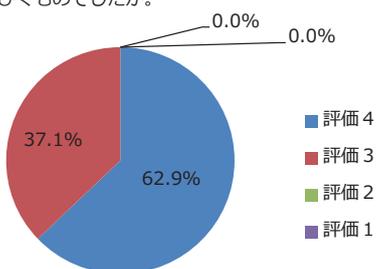


【情報収集】

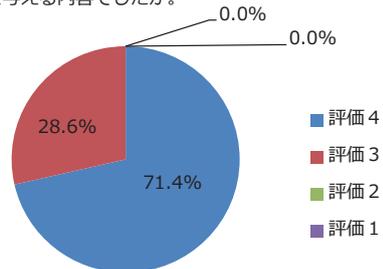
評価表	評価 4		評価 3		評価 2		評価 1	
	非常に良かった よくできた 非常に参考になった		良かった できた 参考になった		あまり良くなかった あまり理解できなかった あまり参考にならなかった		良くなかった 理解できなかった 参考にならなかった	
項目	人数(人)	割合 (%)	人数(人)	割合 (%)	人数(人)	割合 (%)	人数(人)	割合 (%)
(1) 研修の時間は、適切でしたか。	15	42.9%	19	54.3%	1	2.9%	0	0.0%
(2) マネジメントに係る自分の理解度または実践力を確認する機会となりましたか。	22	62.9%	13	37.1%	0	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。	22	62.9%	13	37.1%	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。	25	71.4%	10	28.6%	0	0.0%	0	0.0%
(5) 総合評価	22	62.9%	13	37.1%	0	0.0%	0	0.0%



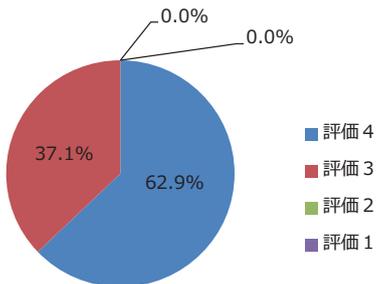
(3) 講師の講義や演習は、あなたにとって
興味をひくものでしたか。



(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。



(5) 総合評価



問4. 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。

【イントロダクション】

(良かった点)

- 導入から、沢山の問いを投げかけられ、大変考えさせられるとともに、今後、学びの意欲が湧いてくるものでした。
- 原点から考えさせられた。
- もう一度学ぶべきことがあると感じることができた。
- 演習を入れながらであったので、集中して取り組むことができた。
- 価値観を変えることの重要性に改めて気付けたこと。
- 皆さんとの意見交換で、マネジメントのイメージを共有できたこと。
- 目標を達成するために行っていくマネジメントについて、理解を深めることができました。
- 自分たちの指導が何をもとにされているか、再認識できました。
- 学校経営に対する方向性がよく分かりました。
- 今ではなく、10年、20年先を見て行動することの重要性について再確認できました。
- わかっているつもりで、法律のこととか、何も考えずに経験でやっていることがたくさんあるんだと気づきました。
- 知らないことを知りたいと思ったこと。
- マネジメントとは何なのか、全て理解した訳ではないが、何となく形としてイメージすることができた。
- 頭を使った。
- 対症療法的行動／課題解決的行動について知れたことがよかったです。
- いかに関心があるのか「教育」ということを考えていたことに気づかされました。法などをしっかりと読まないといけないと改めて感じさせられました。
- 自分がマネジメントについて、知らないことに気づかされた。
- 法にもとづいて教育を行っているのだということを再認識できた。
- 日頃あまり意識していない視点の話題で、気が引き締まる思いだった。
- 理論的な視点は勉強になった。
- あまり深く考えたことのない、当たり前に使っていたキーワードを改めて考えることができ、はっとさせられた。
- 知っておかなければならない「根本的なこと」に気づかされました。改めて勉強になりました。
- 自分が学校の目的を知らなかったことなど、課題を知ることができました。
- はじめから最後まで話筋が通っており、分かりやすかった。
- 今まで自分にはない視点を示していただいた。
- 今まで自分中心、経験中心で考えていたものを客観的、少し離れた視点からものを考えることができた点。
- 文言の説明等分かりやすかった。

(改善してほしい点)

- できれば、教育課程編成についての例があると、他の先生の意見が今の課題とマッチしてよかった。
- 専門用語も多く難しかった。
- 「家庭教育」「社会教育」「学校教育」のこと…、家庭はどのくらいご理解いただいているのか…心配になりました。
- ゴールが見えない話で（途中から分かったが…）。
- 特にないです。資料をいただけて良かった。

【情報収集】

(良かった点)

- 自分の思考特徴を内省する必要性を心底、実感しました。理論と、応用力を身につけていきたいと思いました。御指導誠にありがとうございました。
- ワークシートで具体的に考えられたことが良かった。
- これまでの行動に、別な視点をもって見ていくことで、客観的に見ることができ、足りない部分も見えてきた。
- 今後に役立ちそうです。
- 今まで気づけなかった視点に気づくことができた。
- 実際に演習をしてみて、自分がどの分野（？）に興味があり、偏りがあることに気付けたこと。
- 自分にはない考えを知れて参考になった。
経験だけで語らないようにしようと思う。
- ワークショップ型の研修で、自分の思考の癖や傾向があることが分かってよかったです。「視野を広げる」大切にしたいです。
- 講師の先生の話が、とても具体的でわかりやすかったので、時間があつという間に過ぎました。
- 自分の強み、弱みが分かりました。
- 内容の濃い講義で大変勉強になりました。自分の意識改革をしていきたいと思います。
- 幅広い角度から情報を得ることの大切さ。
- 自分の考え方の傾向、多面的な情報収集の必要性を理解することができました。
- 自分のかたよりみたいなものを改めて考える機会となりました。
- 自分のかたよりを考えるキッカケになった。
- 抜本的に見るためにはどうするか、自分が実際体験することで、実感することができた。
- 偏っている自分を認識できた。
- カテゴリーは少ないところから始めることがよいということ、自分の情報収集にもかたよりのあること、を知れてよかったです。
- 自分の考えの傾向や特徴を知る良い機会となりました。
- これから、この研修で得た視点、考え方を自分の中にしっかりもって仕事をしていきたい。
- 経験による対症的な解決を行っているのだということを確認できたこと。知らず知らずのうちに経験に頼っていることに改めて気づきました。
- まだ学校・延岡市・国（県）まで考えられていない自分に気付いた。
- カテゴリーの話がわかりやすかった。
(感想) 今まで自分のやってきたことが整理できました。「なるほど、こういうことか」ということがたくさんありました。ありがとうございました。
- 色々な先生方の意見が聞けて良かったです。
- グループワークや、視点の表を見ることで、いかに自分がかたよった考えをしていたのか、気付くことができた。
- 確かに自分の経験から考えていたな一と思いました。管理職を見る目が、変わりそうです。

- 情報の内容など、自分の興味にかたよりがあった。自分の傾向を知れてとても勉強になった。
- はじめから最後まで話筋が通っており、分かりやすかった。
- 教諭等の視点、校長の視点の違い。
- 今まで自分中心、経験中心で考えていたものを客観的、少し離れた視点からものを考えることができた点。
- 演習が分かりやすかった。

(改善してほしい点)

- グループで意見交換する時間ももっとあるとよい。
勉強になりました。ありがとうございました。
- まだ時間があってもよかったです。
- (疑問点) 生徒の情報を収集しすぎると先入観で見えてしまう自分がある。どこまでの情報量が必要なのかなどをもっと知りたかった。
- 演習の時間がもう少し欲しかった。
- 特にないです。資料をいただけで良かった。
- 時間配分。後半の分析の説明も聞きたかったです。

3. 受講者の傾向

受講者は、延岡市立小中学校の中堅教職員 35 名で各学校におけるミドルリーダーである。緊張している者もいくらか見られ、最初は、講師の問いかけに対しても遠慮気味で、反応がよいとは言えなかったが、講師の話に引き込まれ、うなずきやつぶやきなどが多く見られるようになった。特に「イントロダクション」において、講師が数多く問いかけることによって脳内が活性化している様子が見られた。「情報収集」では、グループワークで他の受講者と活発に意見を交換していた。

【イントロダクション】

教員用マネジメントプログラムを実施する導入段階で、受講者の教員にマネジメントの必要性を理解させておく方法として、昨年度は、まず「マネジメント」という言葉を正面から扱い、その後、教育と結び付けていくという方法を取った。しかし、今年度は、教員の身分や教育の法的根拠等と日常の教育活動のつながりについて最初にじっくりと見つめ直させ、その後にマネジメントという言葉について考えさせる方法を取った。その結果、学校は学校教育目標をもとに教育活動を行う場であるというマネジメントの考え方が、受講者側から自然に発言されてくる展開になった。昨年度の展開でも受講生の理解は高かったが、今年度のように自らの立ち位置や教育の概念について自ら問い直す機会を十分に持つことによって、受講生の漠然とした教育観が揺さぶられ、体験的な理解が深まっていたと考えられる。



アンケートにおいても、「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」という問いに「非常に参考になった」が 72.7%、「参考になった」が 21.2%と、計 93.9%が肯定的な回答をしている。また、受講生の感想において、「わかっているつもりで、法律のこととか何も考えずに経験でやっていることがたくさんあるんだと気づきました」「自分がなんとなく教育ということを考えていたことに気づかされました」などの気づきや、「今後、学びの意欲がわいてくるものでした」という記述が多く見られた。

【情報収集】

イントロダクションの部分では、講師からの問いかけと受講者の内省という面が多かった。それに対し、「情報収集」のワークショップでは、自らの教育実践についてアウトプットし、交流する活動の中で内省するという形態であった。よって、受講者はアウトプットに積極的に取り組んでいた。アンケートの結果から、交流の中で、他の受講者の意見を聞き、自らを見つめ直すという面で、非常に高い数値になっている。「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」という問いに対しては、「非常に参考になった」が 71.4%、「参考になった」が 28.6%と肯定的な回答が 100%であった。受講生の感想においては、「自分の思考特徴を内省する必要性を心底、実感しました。」「自分のかたよりみたいなものを改めて考える機会となりました」など、自らの偏りや思考の傾向を知る機会になったという感想が非常に多く見られた。これらの好反応には講師の力量や内容の完成度の高さなど様々な要因があると考えられるが、その中で今回のテーマであった「イントロダ



クシオン」からの接続が適切になされていることは注目しておいてよいだろう。

4. 改善点

今回の研修は、満足度も非常に高かったことがアンケートからもわかる。こうした高い満足度が得られた背景には、導入に関して「マネジメントとは？」という問いよりも、「教員の身分や教育の法的根拠等と日常の教育活動のつながりは？」という問いから入ることで、受講者が普段の職務の中で漠然と理解していた教育観そのものを崩された中での導入であったことが考えられる。受講者それぞれが、改めてこれからの教育の在り方を考える上で、同じ意識でスタートラインに立てていたことが「情報収集」プログラムにおける活発な意見交換につながったと思われる。

今後研修を継続・展開させるにあたり、課題と考えられることを3点挙げておきたい。

①受講者の意識と導入の方法について

第1節でも触れているように教員の関心は多様であり、研修を受講する際の受講者のマインドセットはとて重要である。今回の研修のように、中堅のミドルリーダーとして学校全体を見渡しはじめる時期にある者にとって、視野を広げる機会が得られたのは、今後の教員生活にとっても非常に有効であろう。一方、まだ経験の少ない初任段階の教員は、この研修で価値観の変容が起こりうるのか、反対に経験の豊富なベテラン教員は価値観の変容を受け入れられるのか、といったことを想定したとき、「イントロダクション」プログラムにおける問いの発し方にバリエーション（あるいは配慮）が必要であると考えられる。

②講師の実践力

上記のこととも関係するが、「人を見て法を説く」ことは、「言うは易く、行ふは難し」である。今回の講師である日渡教授は、「マネジメントの視点から学級経営を考える」講習を別の機会でも行っているが、ベテラン教員と若手教員の混成の受講者の場合の語り口は、受講生の理解度や関心を見取りつつ、かなり変えている。特に、この研修の根本には、受講者の教育観を揺さぶる仕掛けが含まれているため、講師には軸を明確に持ちつつ受講者に迫っていく姿勢が求められる。その意味で、講師の養成は、今後も課題になるだろう。

③時間配分

昨年度は、1日かけて研修を行ったが、今年度は「分析」の研修を実施せず、半日の研修であった。

一般的に、受講者の意識に変革を起こすためには、研修時間が短いことは条件として望ましくない。今回のアンケートでの改善希望でも、「演習の時間がもう少し欲しかった」という意見が多かった。ただ、「情報収集」の演習時間を増加させることは「イントロダクション」の時間を削減することを意味し、価値観の揺さぶりを掛ける時間を犠牲にすることになる。また、揺さぶりをかけたあと、振り返りの時間をとって自らの考えの変化を見つめ直し、再構築する時間も必要である。会得した学びであるのに時間が経つと元に戻ってしまうことが往々にしてあるからである。

上記の3点は、ある意味普遍的な課題であるともいえる。しかし、常に意識し改善していくための長期的な課題として言及する価値があると考えられる。



第4章 新潟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2年度新潟市総合教育センター「指導主事研修」
趣旨	指導主事としての指導力及びリーダーシップの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（「理念浸透の考え方」）を実施する。
対象	新潟市総合教育センター指導主事
参加者	所長 1人（校長） 所長補佐 2人（校長，行政補佐） 指導主事 16人（校長6人，教頭5人，教諭5人） 行政職 1名（主査）
会場	新潟市総合教育センター
時間設定・講師	令和3年1月13日（水） 13：30～13：35 開会行事 13：35～16：15 講義「理念浸透の考え方」 講師：新潟市教育委員会 教育次長 池田 浩
記録者・同行者	なし

2. 研修講座に関する受講者の評価

受講者に対するアンケートの集計結果は次の通りである。

令和2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3年1月13日(水) 13:15~16:45

場 所 : 新潟市総合教育センター

対 象 者 : 新潟市総合教育センター指導主事

講 師 : 池田 浩(新潟市教育委員会)

研修内容 : 理念・浸透の考え方

受講者数 : 20人

回収枚数 : 19人分

問1. 所属校等の種別

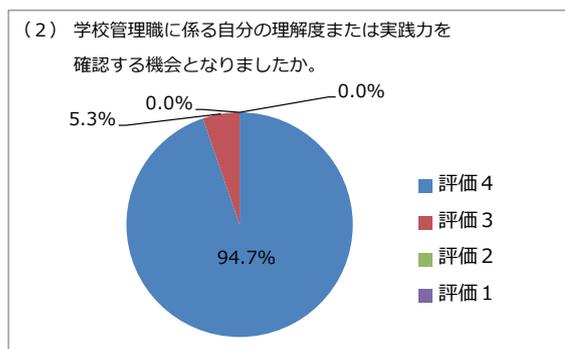
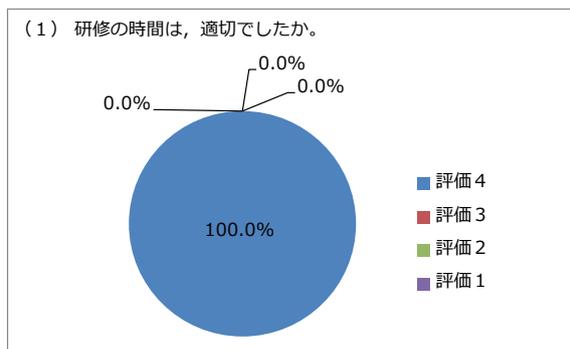
1. 小学校	0人
2. 中学校	0人
3. 高等学校	0人
4. 幼稚園	0人
5. 特別支援学校	0人
6. 都道府県教育委員会	1人
7. 市区町村教育委員会	18人
8. その他	0人

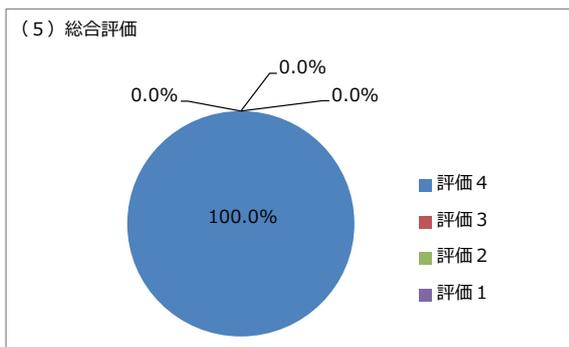
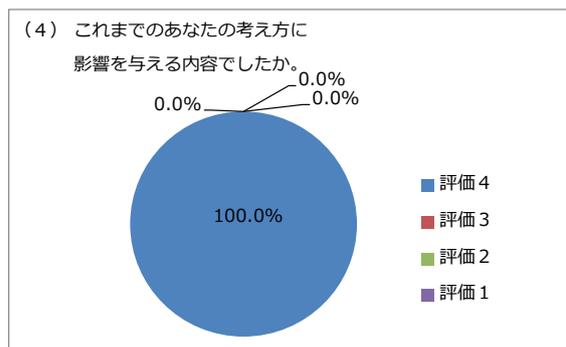
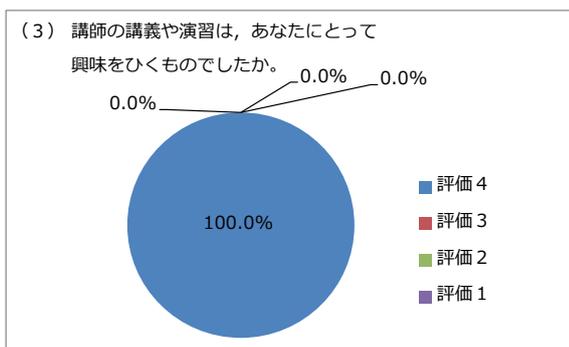
問2. 職種

1. 校長	2人
2. 副校長, 教頭	0人
3. 主幹教諭	0人
4. 行政職	15人
5. その他	2人 (指導主事1人, 無記入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。	19	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。	18	94.7%	1	5.3%	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。	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。	19	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
(5) 総合評価	18	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。

- 管理職としてのレジリエンス。
- 自校の動勢はもちろんのこと、外部環境にも大いに注視することが、求められていると感じました。
- 理念と理論のバランスが大切。考え方を示していただけのだけでもすごく効果があると思いました。
- 企業Ver.とは異なる視点と手法。
- 危機管理能力（コロナ禍の中で実感）。
- メタ認知ではないのですが、メタの部分。私の根っ子の部分（のあり様）について気付き、職と関係付けていくことが大切と思いました。
- コミュニケーション。
- 様々な情報を収集する力。判断できる力。
- 他者感覚の弱い管理職が多いように感じます。そこで、他者感覚を強化するようなプログラムもあるといいのではないのでしょうか。
- 管理職→校長、教頭、副校長等がゴチャゴチャにならないよう整理が大切だと思います。
- リーダーシップ。共感できる温かさ。広く見える目。
- コミュニケーション力。
- 教職員の資質・能力の向上に対して、管理職として戦略的に働き掛けていく、実践していくことの研修。保護者や地域に対する働き掛け、マネジメント研修。
- 判断力、先見性、多様な見方だと考えます。

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。

(良かった点)

- 自分自身の心の中を振り返ったことで、何を大切にしていけばよいか、見えてきた。研修として自分と向き合うという経験は初めてで、新鮮に感じた。
- 自分の内面と深く向かい合うことができた研修でした。これまでのマネジメント等に関する研修でも、自分の在り方を振り返る機会はありませんでしたが、これほど深い研修は初めてだったように思います。
- あらためて、自分の理念を再確認できました。理念や性格は変えられないので、行動を変えていきたいとします。
- 自分と向き合う時間、他者と関わる時間、理論を学ぶ時間、すべてが充実。教材もきめ細かくとても効果的でした。
- ‘自分’を視るという考え方。
- 自分自身を見つめることができた。自分と他人は「全く」違うことに驚かされた。この2つの気づきが、研修を構想する上で、とても役に立った。
- カードについて「創造」と「クリエイティブ」のように、和と洋の違いだけでも選択の違いが生じる。心の底で選んでいるその根拠についても見返しができた、よい研修でした。
- マネジメントや、対課題面ではなく、対人面に絞って話を聞くことができ、とても、わかりやすかったです。
- 「個人」－「職」、 「本人」－「仮面」どちらもあってよいということを知り、少しほっとしました。また、仮面をかぶった自分、職という立場も自分自身を成長させるという考えを知ることができてよかったです。
- 自分の理念とは何かと深く考えたことはなかったが、言葉で表し、伝えることを経験でき、改めて確認できたことがとてもよかったです。
- 自分以外の方たちも、それぞれ理念をもち、その理念を基に言動しているということを改めて感じたこと。
- 自分の思考の特徴について再認識できたこと。理念ということについて、深掘りできたように感じました。
- 自分を見つめ直すことができたところがよかった。
- 今までは漠然としていたものが、考え方として活用できると思いました。
- 理念浸透の考え方を通して、内省する機会となった。自己開示することの大切さ、自己開示させることの重要性・必要性を気付くことができた。
- 「理念」について初めて考えることができました。自分が大切にしていることを改めて考えることで、これから心がけるべきことが明確になりました。大変貴重な時間になりました。ありがとうございました。
- 自分自身の理念や思考の特徴を見つめ直すよい機会となった。
- 自分が何を大事にしているのか、何を大事にしなればいけないのか、大切なことに気付くことができた点が、とても良かったです。自己啓発になりました！ありがとうございました。
- 自分自身の価値観や、大切にしてきた、無自覚であったものを自覚できたのはとてもよかった。自分事の研修だった。他に大切だと思う価値にも気付くことができてよかった。

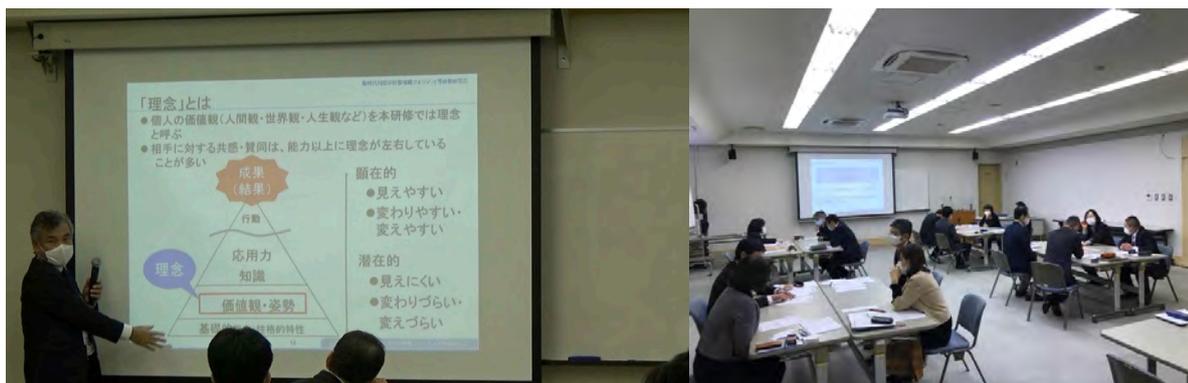
(改善してほしい点)

- 講義の全体像が少しわかりにくいと感じました。時間が足りなかったからかも知れません。
- 他のものも受講できるとよいと感じます（が、それは受講者側の都合ですね）。
- 個人と職の理念が、十分に自覚しきれなかった。

3. 受講者の傾向

参加者は20人（4人×5グループ）で、過去に本研究の研修に参加した経験のある者は、「情報収集」6人、「組織を見る」10人である。

研修では、導入として本研究の全体像について教員マネジメントグループが成果発表会用にまとめたスライドを用いて、本研究及び研修の全体像を掴むための説明が行われた。参加者は、説明を真剣に聞いていたが、特に初めて本研修プログラムを受講した参加者にとっては、研修全体への漠然としたイメージを持つ程度にとどまり、「理念浸透」プログラムの全体での位置付けやねらいを理解することができていない様子が見られた。本研修は、本来複数のセッションを連続して行うことが前提とされており、今回のように単独のセッションで開催される場合の研修の全体像を説明する導入部の説明内容をどうするのが課題である。



キースライド「トップリーダーが成果を出す構造」の説明では、リーダーが成果（結果）を出すことの重要性を説明し、それを支えるのは「経験・学習→知識・応用力→行動」であると説明した。しかし演習を行う前の段階では、参加者にとって実感を伴った理解にはならず、漠然としたイメージを大まかに感じた程度にとどまっている様子が見られた。

次に、キースライド「組織・人事と理念浸透」の説明では、講師は校長の視界について時間をかけて説明したが、ここでも漠然としたイメージで捉えている程度にとどまっている様子であった。このことから、キースライドの説明は、1回の説明だけでなくプログラムの後半で再度説明するなど工夫が必要だと考えられる。

次の演習①「3人の校長」には、参加者は意欲的に取り組んでいた。グループ内での情報共有では、日頃から共に業務に取り組んでいる間柄であることもあり、楽しそうに意見を交流させる姿が見られた。順位の付け方の人数は次の通りである。

校長の順位	C → B → A	B → C → A	A → C → B	C → A → B	B → A → C
人数	9人	6人	2人	2人	1人

20人中9人がC校長→B校長→A校長を付け、各校長に1位をつけた人数は、A校長2人、B校長7人、C校長11人であった。

グループ内交流の間に講師は、「自分が何に影響を受けてそのような順位にしたのか?」「自分と他者との違いを考えて欲しい」という問いかけを行った。参加者からは、「人によって違いがあるものだな・・・」「自分は、なぜこういう順位にしたのだろうか?」「自分は、〇〇での経験が大きく影響してこのような順位になるのかな?」などのつぶやきが聞かれ、自分の内面に目を向け、さらに自分と他者との違いにも目を向ける姿が見られた。

演習の後講師は、本研修における「理念」の捉え方について説明した。参加者は、「自分の理念は何だろ

うか?」「自分は、これまでの経験の何に影響され今の自分の考えが出来上がっているのか?」等、自分の内面に目を向けて考え、演習の振り返りシートにも、「自分は思ったよりも両親（特に母親の教え）の価値観を携えて生きていることに気づいた」「自分の価値観を形成しているのは、生活と勤務の中で出来上がってきているのだということを改めて認識した」といった記述が見られた。

以上のように、演習①全体を通して、ねらいとする「自分が何に影響を受けてそのような順位を付けたのかを明らかにしながら自分に向き合っていくこと」は、ほぼ全員の参加者が達成した様子が見られた。

講師は、演習のまとめとしてキースライド「理念とは」スライドを使って、成果（結果）を出すには、応用力・知識理解の土台となる理念（価値観・姿勢）があること、理念は潜在的で見えにくく、変えづらいものであることを説明した。振り返りシートには、「自分の理念・信条とは父や母の影響や小・中学校時代に会った先生の言葉によるものが潜在意識として強く残っているのだと気づきました」「自分は、自分自身の理念を語ることが少なく、人の目を気にしてしまう傾向があった。これは以前から感じていることではあったが、改めて自分の思考の特徴を再確認することができた」という記述があった。このように参加者の中に、まだはっきりと言語化はできないが自分の中にある潜在的な価値観や姿勢の存在に気づき、それを明らかにしてみたいという姿勢が見られた。

次の演習②「自分の理念を言葉にする」にも、参加者は演習①同様意欲的に取り組んでいた。グループ内での情報共有でも、楽しそうに意見を交流する姿が見られた。演習①で、理念（価値観・姿勢）についてある程度意識付けがされているので、理念カードを選ぶ際には自分の内面と向き合いながら真剣に作業を進めている姿が見られた。

参加者が実際に選んだ主なカードは次の通りである。

カード	謙虚	感謝	健康	広い視野	誠実	創造	遊び心	感動	愛情
人数	6人	4人	4人	4人	4人	3人	3人	3人	2人

※その他選択されたカード

チャレンジ, 忍耐, 向上心, 和, チームワーク, 多様性, 使命感, 志, 公平, 正義, 信頼 等

参加者がそれぞれの理念（価値観・姿勢）を基に選択したカードであるが、「謙虚」「感謝」「健康」「広い視野」を選択する参加者が多いなど、選択の偏りが見られた。しかし、同じカードを選んだとしてもその理由はそれぞれ異なっていた。また、白紙のカードを希望し言葉を加えた参加者が数人いた。



あるグループの交流では、次のような会話が行われた。

「自分は、同じような意味の言葉を選んでいる。理念というか理想に近いものかもしれない。でも、日頃から自分が大切にしていることである」「自分はバラバラの言葉を選んでいる。様々な場面でそれぞれ大事にしたいことが多少異なり、それを選んでみた」「皆さんの話を聞き、あらためて自分の選んだ言葉を見ると、自分は「仕事」のことを考えて選んでしまっているから、「理念」とは言えないかな」「自分は、常にこうありたいということを選んだ」

この演習②で取り組むことは、「カードを用いて、自分の理念を言葉にする」ことであるが、参加者は、「大事にしたいこと」「心がけていること」レベルでカードを選んでいる様子も見られた。このことから、演習①から演習②に向けて参加者の問題意識を高め、演習②に向かわせる講師の働きかけが大切であり、今後も検討が必要であると考えられる。

演習後の振り返りカードには、自身の理念の背景について、「これまでの自分の教員という仕事に対する生き方が、自分の大切にしていること（理念）になっている」「恵まれた幸せな環境、出会いが理念を作っていると思いつつ、信頼を失う怖さを同時に感じている」「自分の中で欠けているもの、ことでもあり、それを自由に操ることができればいいなあ・・・というあこがれの言葉でもある」といった記述があり、それぞれが自分で選んだ言葉を通して、自身の「理念」の背景に目を向けていた様子が見られた。

参加者の研修全体を振り返ったアンケートの記述には、「自分自身の心の中を振り返ったことで、何を大切にしていけば良いかが見えてきた」「研修として自分と向き合うという経験は初めてで、新鮮に感じた」「自分の内面と深く向き合うことができた研修であった」「これまでのマネジメント等に関する研修でも、自分の在り方を振り返る機会はありませんでしたが、これほど深い研修は初めて出会ったように思います」「自分の理念とは何かと深く考えたことはなかったが、言葉で表し、伝えることを経験でき、改めて確認できたことがとてもよかった」「自分自身を見つめることができたことと、自分と他人は「全く」違うことに驚かされた」「研修を通して、自己開示することの重要性、必要性に気づくことができた」「自分が大切にしていることを改めて考えることで、これから心がけるべきことが明確になった」といった内容の記述があった。これらの記述から、本研修を通して参加者は自身の理念のベースとなっている自分自身のことについて見つめ直し、さらに今後の自身の在り方について考えていくきっかけになったと考えられる。

4. 改善点

○研修プログラム全体構成説明について

本研修プログラムは、対課題面のマネジメント研修6講座、対人面のリーダーシップ研修6講座の計12講座について、可能な限り複数かつ連続で受講することにより、より研修の成果が上がる構成となっている。しかし、昨今の各自治体の状況を見ると複数講座の受講を可能とする研修日時の設定がむずかしく、半日から1日で1～2講座の場合が増えてきている。今回の新潟市における試行でも、午後半日の研修で「理念浸透の考え方」1講座の実施であった。

当日の研修の導入段階で、スライドを用いて研修プログラム全体の基本的な考え方と全体構成を説明したが、参加者は説明を聞くだけでは十分理解することがむずかしそうな様子が見られ、改善の必要があると思われた。そのために、次のような改善案を考えた。

- ・ 研修プログラムの全体構成等、キースライドは研修の途中で繰り返し説明するなどして、その時行っている演習等の研修全体の中での位置付け、意味付けを意識させる。
- ・ 必要に応じて、キースライドを印刷したものを研修の初めに配布し、参加者が手元にある印刷されたスライドをいつでも見ることができる環境を作り、研修全体の把握を促す。

以上のような改善案は、複数プログラムを実施する際にも効果があり、研修の成果が上がることにつながると考えられる。

○スライドの内容及び構成について

事前の検討で、プレゼンテーションのスライドの中で、今回の研修の核となるキースライドを選び、その説明内容、方法について議論した。今回の試行で考えたキースライドは以下の通りである。

スライド③「組織・人事と理念浸透（校長の視界）」

スライド⑧「「理念浸透」の全体像と描くプログラムのねらいについて」

スライド⑭「「理念」とは」

以上のスライドについては、スライドに書かれている内容を説明するだけでなく、講師が経験した実践的な場面に関する説明等を補足するなど、参加者の理解を深めるための工夫が必要であると思われる。

また、新潟試行では演習①から演習②へ、参加者の問題意識をスムーズに繋げるために、スライド⑬と

⑭を入れ替えて説明を行った。結果的に、多くの参加者が演習①で生まれた「自分が何に影響を受けてそのような順位を付けたのか？」という問題意識を高めて、演習②に取り組む姿が見られたので、スライドの入れ替えは効果的であったと考えられ、今後もこのスライド順で研修を進めていくものとする。

○補助資料「3人の校長プロフィール」「理念カード」について

事前検討では、補助資料「3人の校長プロフィール」「理念カード」それぞれについて、修正の有無について検討を行い、「3人の校長プロフィール」は修正なし、「理念カード」は3枚のカード（「実践」「持続」「想像」）を追加した。

結果的に、「校長プロフィール」は現在のプロフィールを使用しても、参加者は校長の順位づけの理由とその背景に目を向け、グループでの交流においても自分と他人の違いを十分実感することができている様子が見られたことから、修正の必要はないと考えられる。

「理念カード」については、今回追加したカードを選択した参加者は一人もおらず、また自分で言葉を追加することもできることから、新たなカードの追加・修正の必要はないと考えられる。

○「対話する力」「伝える力」セッションへの展開について

今回の試行は、「理念浸透の考え方」セッション単独で実施したが、連続して「対話する力」「伝える力」セッションを行う場合に、どのように研修内容を関連付け、研修を深めていくのかに課題が残った。参加者の振り返りに、「自分自身の心の中を振り返ったことで、何を大切にしていけば良いかが見えてきた」「自分の理念とは何かと深く考えたことはなかったが、言葉で表し、伝えることを経験でき、改めて確認できたことがとてもよかった」「自分自身を見つめることができたことと、自分と他人は「全く」違うことに驚かされた」「自分が大切にしていることを改めて考えることで、これから心がけるべきことが明確になった」など、自身の理念のベースとなっている自分の内面と向き合うことの大切さへの気づきは見られたが、その気づきを「対話する力」「伝える力」セッションへの期待や見通しを持たせることへと繋げることはできなかった。今後も、「理念浸透の考え方」セッション単独で実施することも考えられることから、この点について、さらに検討していく必要があると考えられる。

第5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

*令和2(2020)年度は、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響から、当初予定していた自治体での試行の多くが中止を余儀なくされた。この点、本年度の開発対象である「④理念浸透の考え方」のプログラムについては、令和元(2019)年度に北海道における校長研修にて先行的に試行を行っていたという事情がある。そこで、その際の受講者から得たデータや、プログラムの改善点として記録しておいたものを、本来は本年度の委託事業の対象ではないが、リーダーシップにおける6プログラム全体を俯瞰したり、前半の3プログラムと後半の3プログラムのつながりとなる「④理念浸透の考え方」のプログラムを検討したりする上での基礎資料となるものと考え、情報提供的な意味で本報告書に掲載することとした。なお、そうした事情から、以下の記載は、「①組織をみる」「②チームをみる」「③個人をみる」について記載した昨年度の報告書と一部重複があることをお断りしておく。

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は、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。

(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校以上の本研修を希望する校長(各校種受講可)
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）

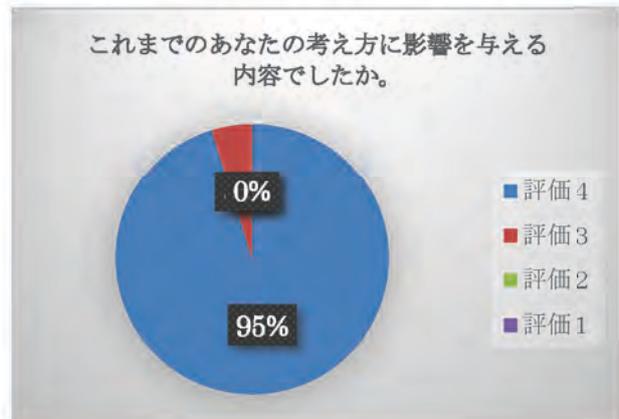
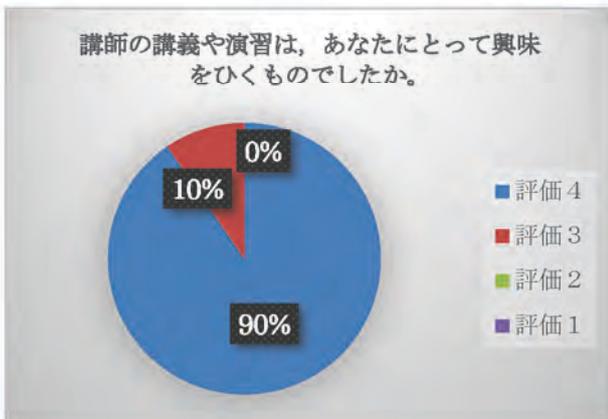
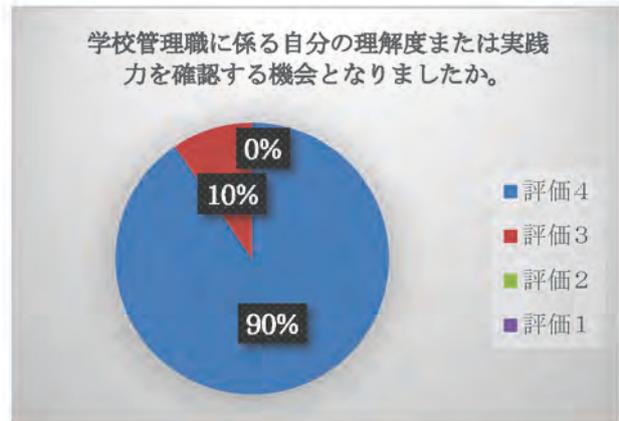
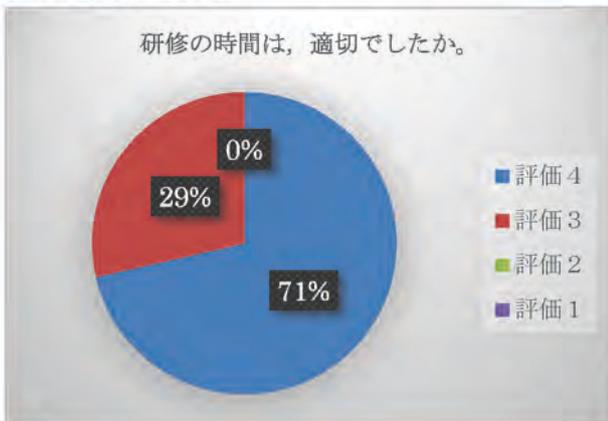
2. 研修講座に対する受講者の評価

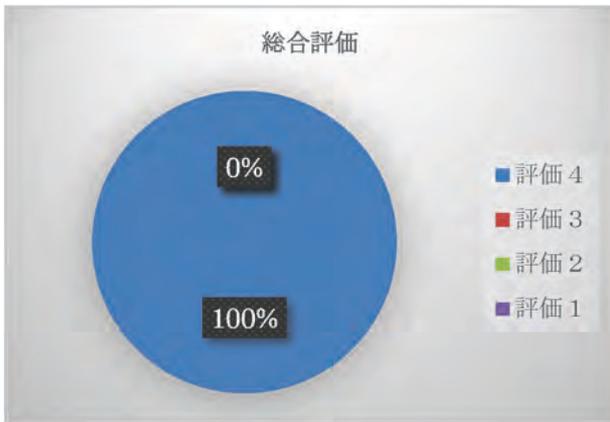
受講者から5項目について4段階評価でのアンケートの回答を、6つの各プログラムについて得た。【評価4】は「非常に良かった」「よくできた」「非常に参考になった」、【評価3】は「良かった」「できた」「参考になった」、【評価2】は「あまり良くなかった」「あまり理解できなかった」「あまり参考にならなかった」、【評価1】は「良くなかった」「理解できなかった」「参考にならなかった」、である。

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、そのうち、「④理念浸透の考え方」のプログラムについての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) 受講者の評価





(良かった点)

- 日渡先生のお話
- 理念浸透の大切さ
- 難しいが、伝わらないと人は動かないということが分かった。
- 理念に対する思いを新たにしたことと、浸透方法についてヒントを得られた。
- 校長としての顔と理念とのギャップをどう埋めていくか。
- 「校長を演じる」大切さと、理念を明確にすることの繋がりについて考えさせられた。
- 理念について改めて考えてみたい。何を伝えることが効果的なのか考えていきたい。
- とても面白かったです。
- 改めて自分の内面を考えることができた。
- 理念を伝える、伝えることの工夫
- 実際の自分の学校経営について、その不十分さを突き付けられた感じがした。
- 思いを言語化することの大切さを学んだ。
- 管理職試験の際、「教育理念」と言われ困ったことを思い出す。今回、意味が分かりました。
- キーワードカードによる理念探し
- 自分の環境、地域の環境を振り返る習慣をつけたいです。
- 理念とその浸透の大切さを改めて学ぶことができました。
- 演習②自分の理念を言葉にする (カード)

(改善してほしい点)

記述なし

(2) 受講者の評価についての分析

6つのプログラムのうち、「総合評価」の点で評価が特に高かった（他の項目も同じく高い）のは、「④理念浸透の考え方」「⑤対話する力」「⑥伝える力」である。その理由として考えられるのは、「①組織をみる」「②チームをみる」「③個人をみる」は「みる」という校長のインプットの力をつけるプログラムであるのに対して、④⑤⑥のプログラムは、教職員に対して校長のアウトプットをする力をつけるプログラムであるという対照性である。すなわち、インプットの力のみならずアウトプットの力を育成するという点は、伝達講習を中心とする他の研修プログラムにはあまり見られないものであり、本プログラムが、自身の理念の探求（④）、校長として教職員と対話するロールプレイ（⑤）、校長として学校運営協議会の場を想定したプレゼンテーション（⑥）などアウトプットの力を育成する実践的なプログラムであることが、学校現場で日々その必要に迫られている実務家である校長から高い評価を得た理由だと考えられる。

「④理念浸透の考え方」についての自由記述回答からも積極的・肯定的な評価が読み取れる。横並び型の学校経営を良しとしてきた日本の場合、自身の「理念」（経営理念、教育理念）を“自覚”し、その「理念」を言葉にして他者に伝えることの意義や必要性はなじみが薄いと思われ、こうしたことを学校経営現

場で行うことの新鮮さや難しさが表現されている。それと同時に、このプログラムの神髄である、自身の「理念」を“自覚”することの意義・必要性については受講者から積極的に受け止められており、この点で、「理念カード」を用いることなどを通じて受講者の理念を引き出す本プログラムは成功していると評価できよう。

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。

- 100枚のカードを用いて、自身の理念を探求する演習を行う「演習② 自分の理念を言葉にする」では、「個人として」大事にする価値観を言う受講者と、「(校長)職として」大事にしている価値観を言う受講者が見られた。本プログラムは、「自分探し」に重点を置いており、なるべく自分の「理念」を語ってもらうことを意図しているが、校長が2つの顔を持っているのは事実であり、その2つの顔の葛藤・矛盾を自覚するのも本プログラムの目的の1つである。
- 日渡講師からの、「出してくださった理念は、本当に皆さん自身の『理念』か？『体裁』でないか？『べき論』が色濃いのではないか」との「揺さぶり」や、「素顔の自分という第1の理念と、お面をかぶった校長という第2の理念の2つがあること、これに自覚的であることが必要である」というまとめに対して、上記の自由記述のコメントが見られた。

4. 改善点

(1) 成果・到達点

多くの自治体では、校長研修は、年に数日しか行われていない。そして、校長研修で行われている内容も、多くの場合、伝達講習型の内容・知識に力点を置いたものであって、本プログラムのように内容・知識を扱う形式(スペック=応用力)に力点を置いたものではない。この点、応用力開発型の校長研修は、これまでの自身の経験のみに基づく学校経営を超え、自身の経験を相対化・対象化し、学術的・合理的根拠に裏付けられた学校経営にしていくために、絶対的に重要である。6つのプログラムから構成される本「リーダーシップ」開発プログラムが、校長からなる受講者にもたらしている新鮮さ、戸惑い、素直で柔軟な自己省察などからは、従前のこうしたプログラムの不在と本プログラムの今後の学校経営や実際の校長のニーズへの妥当性が観察できる。本プログラムはもともと自治体レベルでリーダーシップを担う教育長の応用力開発のために作られたものがベースになっているが、北海道での試行を通じて、各学校レベルでリーダーシップを担う校長の応用力開発の点でも本プログラムの必要性と有用性が裏付けられたことが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、大小区別せず列挙すれば、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、などを抑える必要がある。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、そのほか、プログラム全体を貫く「理念」について、校長の場合は、教育長とは異なり、狭いニュアンスをもつ「理念」よりもより広くとらえられる「価値観」を用いた方が適切である可能性がある。

ポジション・職階や上意下達によって組織を動かしていくのではなく、ゴールを共有し、構成員のモチベーションやオーナーシップを高め、文化を変えることによって組織を動かしていくことに慣れていない日本の学校経営現場では、構成員（教職員）と対話することや、リーダー自身の思いを分かりやすく説得的に伝えることの重要性やその「スキル」の開発に目が向けられてこなかった。そうしたスキルの開発は重要であるのはもちろんであるが、そうしたスキルの開発の前段階として必要不可欠で、また踏むべき重要なステップとして、自身の理念の“自覚”がある。そして、「④理念浸透の考え方」の主題はこの点にある。この重要なステップを飛ばして開発された「スキル」は、うわべだけの空虚なものとなるであろう。

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の内容と方法、モデルケース、得られた知見をベースとして開発を進めてきた。教育観・経営観にマネジメントの視点を持ち込むことで、受講者には現在の学級経営を問い直してもらい、「社会に開かれた教育課程」を実現する当事者としての意識を醸成することを、プログラム開発の基本姿勢とした。

ただ、教員を対象とする研修であるという特質から、受講者間の勤務経験年数、勤務校種、職位、勤務校で置かれた立場などの差異が想定された。そして、特に勤務経験年数による「マネジメント」への意識には大きな違いがあることが想定された。そこで、2020年度における研修プログラムの開発にあっては、第一に（学校経営ではなく）学級経営のケース・スタディをもとに「マネジメント」を構想できるようなテキストとすること、第二に、第一の点を踏まえながら、「マネジメント」を学ぶ意識を高めるプログラム「イントロダクション」とすること、以上の2点を特に集中的に検討した。

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」「チームをみる」「個人を見る」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、昨年度に引き続き本年度も効果的、効率的な研修講師養成の在り方を模索することとした。

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。

しかし、今年度は、新型コロナウイルス感染症のために、各地で予定されていた開発したプログラムを使っての研修を予定通り行うことができず、これまで実際に研修会の講師を行ったり、研修会に参加したりしながら行ってきた研修講師養成ができない状況であった。

このように、例年通りの研修講師養成が難しい状況であったが、「教育行政トップリーダーセミナー」「成果発表会」のビデオを視聴したり、Zoom会議を活用しメンバー間でこれまでに開発してきたプログラムのプレゼンテーション、資料等を検証・改善したりすることを通して、工夫しながら研修講師としての力量向上に取り組んだ。

次年度以降、新型コロナウイルス感染症が沈静化し、各地で研修が再開されるようになった場合にも、

現地での研修講師養成に加えて今年度同様 Zoom 会議を併用しながら、研修講師の養成に取り組んでいく予定である。

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 Zoom 会議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「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。今年度は、「理念浸透」に係る「理念浸透の考え方」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. 理念浸透の考え方」を実施した。また昨年度札幌会場で実施した、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も今年度改めて分析し、今年度の「理念浸透の考え方」についての提示資料、ワークシートの修正、改善に生かした。

次年度は「理念浸透」に係るプログラムのうち「2. 対話する力」「3. 伝える力」について変換を図っていく。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」、「理念浸透」に係る「1. 理念浸透の考え方」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作成に係り、開発チーム員による会議を複数回、ビデオ会議形式にて実施した。特に集中的に検討したのは、以下の2点である。

- ① 学級経営のケース・スタディをもとに「マネジメント」を構想できるようなテキストとすること。
- ② 第一の点を踏まえながら、「マネジメント」を学ぶ意識を高めるプログラム「イントロダクション」とすること。

2020年度は、以上の問題意識とその検討を踏まえ、試行（延岡市）においても研究成果発表会（神戸市）においても、本プログラムの最序盤のステージにあたる「イントロダクション」と「情報収集」を実施した。上記問題意識に対する成果と課題は、以下の通りである。

第一の点については、2019年度に引き続き、「情報収集」において、本研究会で開発した学級経営のケースを使いながらケース・スタディを実施した。教員の視点から行なっている教育的行為をマネジメントとして捉え、そこからマネジメントに対する理解を深めていくことを意図していた。受講者評価（第2章及び第3章）を見る限り、その意図はある程度達成されているといえる。また、「情報収集」においては、情報収集の仕方ではなく、自身の情報収集の特徴（クセ）を見出してもらうことを意図していた。この点、他者との共通点と相違点を確認しながら進める「グループワークによるケース・スタディ」は有効であったといえる。

課題としては、本研修の目標設定に関わることがある。受講者からは「情報収集の考え方について、自分自身の経験に頼らず、自分の見ていない部分に着目しながら行うことが大切であることがわかりました」（研究成果発表会受講者）というコメントが、たしかに上がってきている。しかし、受講者が、その視点をもって「自らが」マネジメントの当事者としていかなる行動を採っていくかを構想することができたか否かは不明である。すなわち、研修の「満足度」「理解度」が高いことはわかったが、受講者の職場における「行動変容」（さらには「組織変容」）にまで研修の目標設定の射程を伸ばして研修を考えること、その目標を達成するためにリフレクションの時間を設けることについては、結果として一部なされているが、

意識的ではなかった。この点は、2019年度報告書でも指摘した点であった。リフレクションのあり方、時間の持ちかた、ファシリテーターの関わりについては、今後も継続して検討課題としていく予定である。

第二の点については、2019年度において最重要課題として積み残していた課題であり、2020年度において特に議論した点である。すなわち、マネジメントを対症療法的な考えのもとで行うのではなく、「現状の把握」→「ありたい姿の構想」→「課題と具体策の構築」という考えのもと実施することの必要性・重要性を、受講者にいかに伝えていくかについて検討した。結果、「何を根拠に教育を行っているのか」という問いを受講者に投げかけ、自身の経験や知識に頼った（いわば独善的な）教育・指導のあり方を揺さぶっていくことを、プログラム「イントロダクション」のテーマとした。試行と研究成果発表会の受講者評価をみると、この「揺さぶり」は一定の効果をあげることができたといえる。

課題としてはプログラム「イントロダクション」のための時間設定があげられる。「イントロダクション」は、試行においては15分、研究成果発表会においては40分と、大きく差異が出た。受講者の受講意識に関わる重要なパートゆえ、時間再設定の検討と内容の厳選が課題となる。また、「イントロダクション」の内容の検討過程においては、講師が使用する「マニュアル」の位置づけが議論の俎上に上がった。「マニュアル」に沿って指導するのか、「マニュアル」を使用しながら進め方についてはある程度講師に委ねるのか。2020年度は、後者で運用したが、講師による効果の違いなども考えられよう。この点の検討・改善は、次年度の課題としていく予定である。

5. オンラインによる管理職及び教員マネジメントプログラム

本年度は、新しい研修のあり方として、管理職リーダーシッププログラム及び教員用マネジメントプログラムの研究開発と並行し、本プログラムをオンライン研修として実施するための研究を進めてきた。オンライン研修に関するコンセプトや研修にあたって想定される課題やその対応策に関し協議してきた内容は、「Ⅱ. 開発プログラム 第1章 開発したプログラムの概要 3. オンラインによる学校管理職及び教員マネジメントプログラム」の項を参照されたい。

前述のように、今日的な状況の中で試行研修は実施が叶わず、研修実施を通じた成果や課題の検証はできていない。ただ、今日までの研究を進める中で、当初はイメージすること自体が難しかった研修が少しずつ個々の中で具体化し、それをメンバーで共有でき、一定の形をつくることができたことは研究の成果と言ってもよいだろう。

ICT機器の整備が進む中、本報告書で提示したようなオンライン研修が実現できれば、新型コロナウイルスなどの感染症対策が必要な状況の中で、密を避けて研修を実施することができる。また、感染症対策という観点だけでなく、受講者の移動にかかる時間や費用の負担も軽減できることになる。さらに、費用の問題で研修の実施が困難な自治体にとっては、講師の移動にかかる費用負担を少なくすることができ、実施しやすくなるという利点もある。また、単一の自治体での実施に限定せず、複数自治体の合同研修や個人の参加による研修を想定することも不可能ではない。

一方でオンラインならではの課題も残されている。自治体のICT機器の整備状況、通常の研修に比較して準備が必要で、通信設定確認などの時間がかかること、受講者のICT機器を活用した研修への負担感などが挙げられる。同時に、このような実施側の課題だけでなく、研究会メンバーの課題もある。個々の機器操作のスキルという課題もあるが、何よりも、講師とサポートメンバーが同じ会場にいないという研修の経験がないことである。特に講師をする者にとっては、受講者と直接対面していないことで、通常なら拾うことができる受講者の変化や鍵となる発言を落とさず拾うことができるのか不安が残る。サポートメンバーにも同様のことが言える。

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2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

浜松市教育委員会浜松市教育センター (3日間)

帯広市教育研究所 (2日間と半日)

計 2機関 (延べ5.5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)

成果発表会 (半日)

計 2機関 (延べ1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)

延岡市教育委員会 (1日)

計 2機関 (延べ1.5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] 2地域 37人

浜松市教育委員会浜松市教育センター (29人)

帯広市教育研究所 (8人)

[分析] 2地域 37人

浜松市教育委員会浜松市教育センター (29人)

帯広市教育研究所 (8人)

[構想] 2地域 34人

帯広市教育研究所 (8人)

浜松市教育委員会浜松市教育センター (26人)

[企画] 2地域 34人

帯広市教育研究所 (8人)

浜松市教育委員会浜松市教育センター (26人)

[実行] 2地域 36人
帯広市教育研究所 (8人)
浜松市教育委員会浜松市教育センター (28人)

[判断] 2地域 36人
帯広市教育研究所 (8人)
浜松市教育委員会浜松市教育センター (28人)

[合計] 2地域 延べ214人

(2) 学校管理職リーダーシップ研修

[理念・浸透の考え方] 2地域 29人
成果発表会 (9人)
新潟市教育委員会新潟市総合教育センター (20人)

[合計] 2地域 延べ29人

(3) 教員マネジメント研修

[イントロダクション] 2地域 39人
延岡市教育委員会 (35人)
成果発表会 (4人)

[情報収集] 2地域 39人
延岡市教育委員会 (35人)
成果発表会 (4人)

[合計] 2地域 延べ78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] 1人 2コマ
日渡 (2コマ)

[分析] 1人 2コマ
日渡 (2コマ)

[構想] 1人 2コマ
日渡 (2コマ)

[企画] 1人 2コマ
日渡 (2コマ)

[実行] 1人 2コマ
日渡 (2コマ)

[判断] 1人 2コマ
日渡 (2コマ)

(2) 学校管理職リーダーシップ研修
[理念・浸透の考え方] 2人 2コマ
日渡 (1コマ), 池田 (1コマ)

(3) 教員マネジメント研修
[イントロダクション] 1人 2コマ
日渡 (2コマ)

[情報収集] 1人 2コマ
日渡 (2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 (R2.9.27日 (日), 神戸) 20人
第2回 (R3.2.14日 (日), Zoom) 19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 (R2.9.27日 (日), 神戸) 9人
第2回 (R3.2.14日 (日), Zoom) 10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 (R2.9.27日 (日), 神戸) 8人
第2回 (R3.2.14日 (日), Zoom) 7人



【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

4 理念浸透の考え方 演習① 3人の校長(A校長)

以下、A・B・Cの3人の校長についての記述を読んでください

A校長

30代前半から学年主任を務め、生徒指導や教科指導には定評があった。30代後半から教務主任、40代前半で主幹教諭となり、学校運営の中核となって活躍してきた。とりわけ、得意領域の教科指導の力を存分に発揮し、校内の授業研究の充実や若手教員の指導力向上に成果を上げてきた。

40代後半から教頭に昇任、市内初となる二学期制の導入、幼稚園と小学校の連携を深める幼小連携協議会の設置など、次々と新しい企画を生み出し、校内でのリーダーシップを発揮した。

その後、小学校の校長に昇任し、「教師は授業で勝負」を合言葉として、すべての子供に基礎学力を確実に身につけさせるための授業改善に重点的に取り組んできた。校長が毎日のように教室を巡回し授業観察を行い、教員一人一人にアドバイスを与えてきた。また、校長自ら授業者となり校内全体で授業研究を行うなど、学校全体で授業スタイルを共有できるよう精力的に取り組んできた。さらに、30分程度の短時間で実施できる実技中心の「ミニ研修」、若手教員を中心としたメンター研修など、働き方改革や若手教員の増加に対応した校内研修に成果を上げている。教職員からは日常実践を大切にし、授業を語れる校長として信頼されている。

B校長

20代では、野球部の監督として中体連の県大会で優勝するなど、部活動指導にも熱心に取り組んできた。30代後半では市内の教育研修センターの研修員として、学校の業務と並行してセンター講座の企画・運営等に当たってきた。その中で、知識伝達型の講義形式中心の研修スタイルを課題解決型の演習形式に改善するよう提案するなど、より効果的な研修形態の在り方を追求してきた。

40代では、市教委の指導主事として学校教育課の事業を推進し、コミュニティ・スクールの導入に精力的に取り組み、市内すべての学校への導入を実現した。その後、教頭に昇任し、市内の教頭会長として教育委員会と連携し、市内全校の校務支援システムの整備に取り組んだ。

小学校の校長に採用されてからは、学校の課題を洗い出し、一つ一つ着実に解決するよう努めてきた。市の教育方針に基づいた学校経営に心がけるとともに、教育の動向を敏感にキャッチしながら、防災教育、ICT活用による授業改善など、今日的な教育課題に対して率先して取り組んできた。保護者や地域住民に丁寧に対応しており、教職員もその影響を受け、地域と学校の良い関係が築かれてきている。

C校長

教員に採用された当時から、学校教育はもとより地域行事やボランティア活動に参加するなど、社会教育にも積極的にかかわり、子どもたちや地域住民に慕われてきた。30代～40代にかけては、市の社会教育主事として教育委員会の諸事業の企画・運営にかかわり、多くの市民、様々な校種の子供たちと交流しながら業務を推進してきた。

へき地校の教頭として昇任した際、小規模校ならではの特長を活かし、総合的な学習の時間での地域学習や学校行事での地域住民との交流活動を重視したカリキュラムを編成するなど、地域と密着した学校づくりの中核の役割を果たしてきた。

大規模校の校長に採用されてからは、地域の関係機関や団体に頻繁に足を運び、連携・協力できる関係づくりに努めてきた。地元の高校や大学、企業から講師を招聘したり、ICT機材を借用したりして、小学校英語教育やプログラミング教育の充実を図るなど、地域の教育資源を有効に活用した教育活動を展開している。また、県内外の学校を積極的に視察し、教科担任制の導入や学校の働き方改革などに関する先進的な取組を自校にアレンジして取り入れ、Webページやメールマガジンなどで外部に積極的に発信している。保護者や地域住民は学校の目に見える取組に関心と期待を高めてきている。

「3人の校長」の理念

	理念
A校長	<ul style="list-style-type: none"> ◆ すべての子供に基礎学力を身につけさせる ◆ 教員は授業で勝負 ◆ 授業スタイルの共有
B校長	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 学校課題を把握し、丁寧な対応と着実な解決 ◆ 市の教育方針 ◆ 今日的な教育課題
C校長	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 学校ならではの教育活動 ◆ 地域の教育資源の活用 ◆ 先進的な取組を積極的に導入

【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

(理念・浸透の考え方)

4 理念浸透の考え方 演習① 個人ワーク 3人の校長

氏名

人物名	理由	自分の順位	メンバーの順位				
A校長							
B校長							
C校長							

4 理念浸透の考え方 演習② 自分の理念を言葉にする

1. 最終的に選んだ5枚のカードのキーワードを記入してください

カード	カードに記載されているキーワード
1	
2	
3	
4	
5	

2. 上記のキーワードを見た上で、自分の理念(大切にしている価値観)を以下に記入してください。

■ 自分の理念(大切にしている価値観)

■ 理念(大切にしている価値観)の背景

4 理念浸透の考え方 振り返りシート

氏名： _____

■ 演習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】

教員用マネジメントプログラム

ケース本文・補助資料1

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。
- ・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おり、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と一緒に回り、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コツコツと努力できる。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に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、頑張り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。人前に入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つ積極的発言する。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がないため、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、同じ学級の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。

教員用
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、理解する力は持っている。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緒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な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、通常学級の中で多人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。

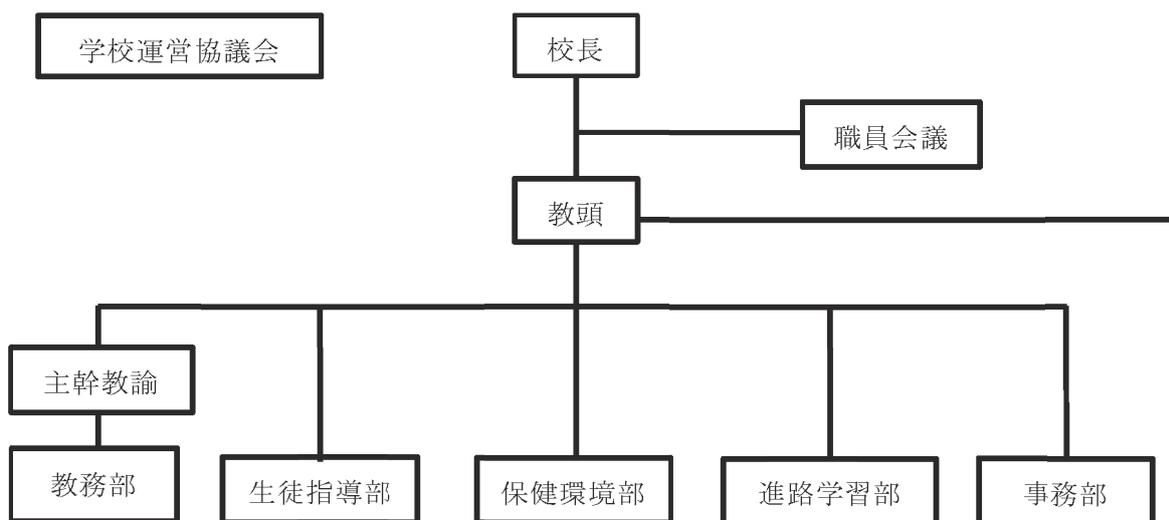
※2年1組の生徒資料については、本テキスト用に作成した資料であり、実在する学校や学級、個人を特定するものではありません。

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	鷺見 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		

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）　—自分の考えをしっかりと（正しく強く） 協同（きょうどう）—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）　—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。

○由井祭をはじめ、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。

▲由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

【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、付箋を見たと、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)		
見 童 生 徒 の 現 状	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		
教職員	他学級・他学年間の連携		
	学年団		
	部活動の顧問		
地 域	養護教諭		
	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・成長目標・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)		
	近隣の教職員との情報交換		
その他			

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

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・中期の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		

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	名城大学
中澤 美明	北海道教育庁
毛利 繁和	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
大藪 二三雄	神戸市教育委員会
藤田 亮	加西市教育委員会
澤野 幸司	延岡市教育委員会
鈴木 淳	北海道立教育研究所
福田 浩之	福井県教育総合研究所
傳法谷 肇	帯広市教育研究所
犬塚 智春	浜松市教育センター
西井 直子	松阪市立中部中学校
谷口 史子	京都光華中学校・光華小学校
西山 由花子	勝央町立勝央中学校
金子 健一	さいたま市立美園北小学校
丹羽 広光	大津市立青山小学校
澄川 忠男	下関市立勝山小学校
若江 眞紀	株式会社キャリアリンク

令和2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・教員研修の開発・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3年3月 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2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。

従って、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。

