

平成21年度「育成支援チーム」事業 報告書 兼 研修用資料

ミドルリーダー育成プログラム

～ 学校の組織力向上のために ～



大阪府教育委員会

はじめに

大阪府では、多くの教職員が退職・採用される時期を迎え、長年にわたり教育活動に取り組んできた経験豊かな教職員の知識や能力等を校内組織の中で効果的に活用するとともに、教職経験の少ない教職員を育成していくことが必要です。

また、学校の直面する課題が多様化、深刻化する中で、平成18年12月に府教育委員会が策定した「学校組織運営に関する指針」の趣旨を徹底し、各学校が掲げる教育目標の実現に向けて、校長・准校長の適切なリーダーシップのもと、教職員が一丸となって取り組む組織的な学校運営を推進することが重要です。

こうした中、経験豊かな教職員と経験の少ない教職員の間をつなぎ、また校長・准校長のもとで学校を組織的に運営していくために大きな役割を果たす「ミドルリーダー」の存在がますます重要になってきており、その育成が急務となっています。

府教育委員会では、平成21年1月に「『大阪の教育力』向上プラン」を策定し、学校の持つ総合的な力である「学校力」を高めることを目標に、学校の組織力と学校へのチーム支援を強化する基本方針のもと、学校におけるミドルリーダーの育成を支援するため、平成21年4月に高等学校課に「育成支援チーム」を設置しました。

この「育成支援チーム」は、府立学校において、校長・准校長のリーダーシップを支えるミドルリーダーの育成を支援し、もって学校の組織力の向上及び学校経営の円滑化を図ることを目的としています。本年度は、府教育委員会が指定した「支援対象校」10校を指導主事等が直接訪問し、支援対象校のニーズ等を踏まえた研修プログラムを企画・実施するとともに、その成果を踏まえ、各府立学校においてミドルリーダーを育成するために必要なエッセンスを、本プログラムとしてまとめました。

各学校においては、本プログラムを活用し、各校における組織的なミドルリーダーの育成を進めていただくようお願いします。

平成22年3月

大阪府教育委員会事務局
教育振興室高等学校課

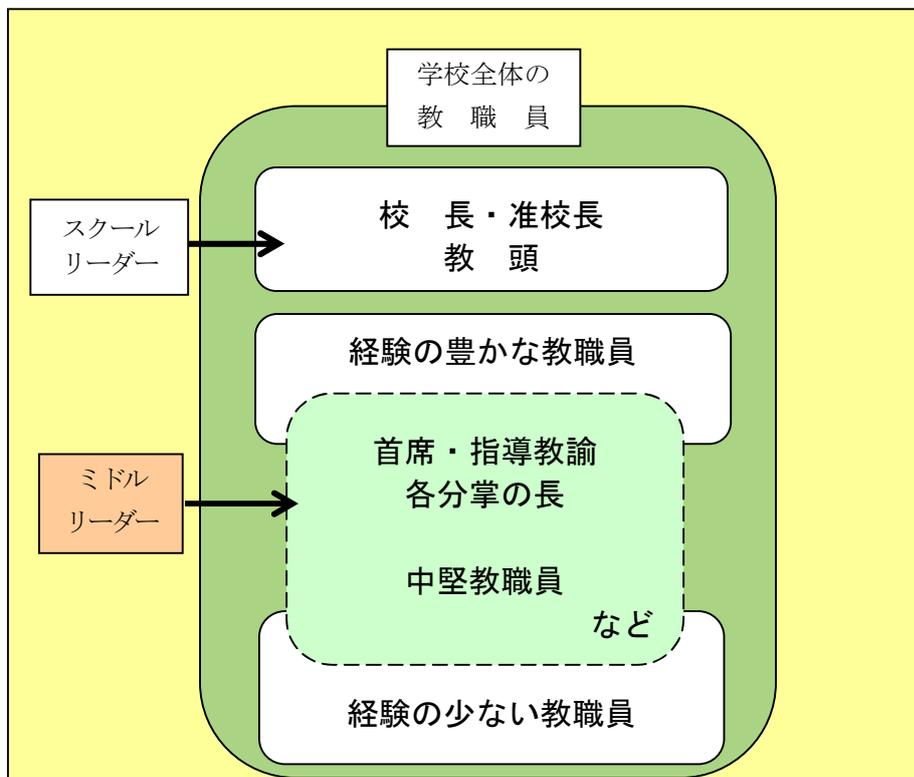
目次

第1章	「育成支援チーム」事業の概要	1
1	「育成支援チーム」事業	2
2	「育成支援チーム」事業による研修の企画	4
第2章	「育成支援チーム」による研修の実施	7
1	現状把握・計画	8
2	研修の実施	10
3	研修の点検・評価	12
4	研修を通じての気づき	16
第3章	「育成支援チーム」事業の評価	19
1	事業の成果	20
2	ミドルリーダー育成に必要な7つのエッセンス	24
3	ミドルリーダー育成に際しての課題	31
資料		
理論編	「学校におけるミドルリーダーの育成」	33
用語解説		48
実践編	I 研修実践例	50
	II 研修で用いた手法例	70

第1章 「育成支援チーム」事業の概要

ミドルリーダーとは・・・？

校長・准校長、教頭の下で、教職員集団をとりまとめる
首席・指導教諭や中堅教職員など



ミドルリーダーに求められる役割

- ・ 経験の豊かな教職員と経験の少ない教職員とをつなぐ。
- ・ 学校組織運営で中心的な役割を担う。 etc.

1 「育成支援チーム事業」

(1) 事業の目的

本事業は、支援対象となる府立学校において、学校組織マネジメント等に関わり、校長・准校長と十分に協議を図りながら研修計画を策定し、研修を実施することにより、ミドルリーダー（校長・准校長、教頭の下で、教職員集団をとりまとめる首席・指導教諭や中堅教職員など）の育成を支援し、当該校の組織力の向上及び学校経営の円滑化を図るものである。さらに、その実施を通して府立学校におけるミドルリーダー育成のための研修プログラムを開発し、府立学校に提供し、もって府立学校におけるミドルリーダーの育成及び学校の組織力向上に資する。

(2) 事業の内容

- 府教育委員会の指導主事等が学校を直接訪問し、支援対象校のニーズ等を踏まえ、研修プログラムを企画し、実施する。
- 支援対象校における研修の実施を通して、ミドルリーダー育成のための研修プログラムを開発し、すべての府立学校での活用を図る。

(3) 「育成支援チーム」の設置

府教育委員会は、研修の実施に当たり、指導主事等により構成する「育成支援チーム」を高等学校課学校経営支援グループに設置する。

(4) 支援対象校への支援

ア 支援対象校の決定

府立学校に対して公募を行い、応募のあった学校の中から、学校の状況や校長・准校長の意向等を踏まえ、府教育委員会が年間10校の支援対象校を決定する。

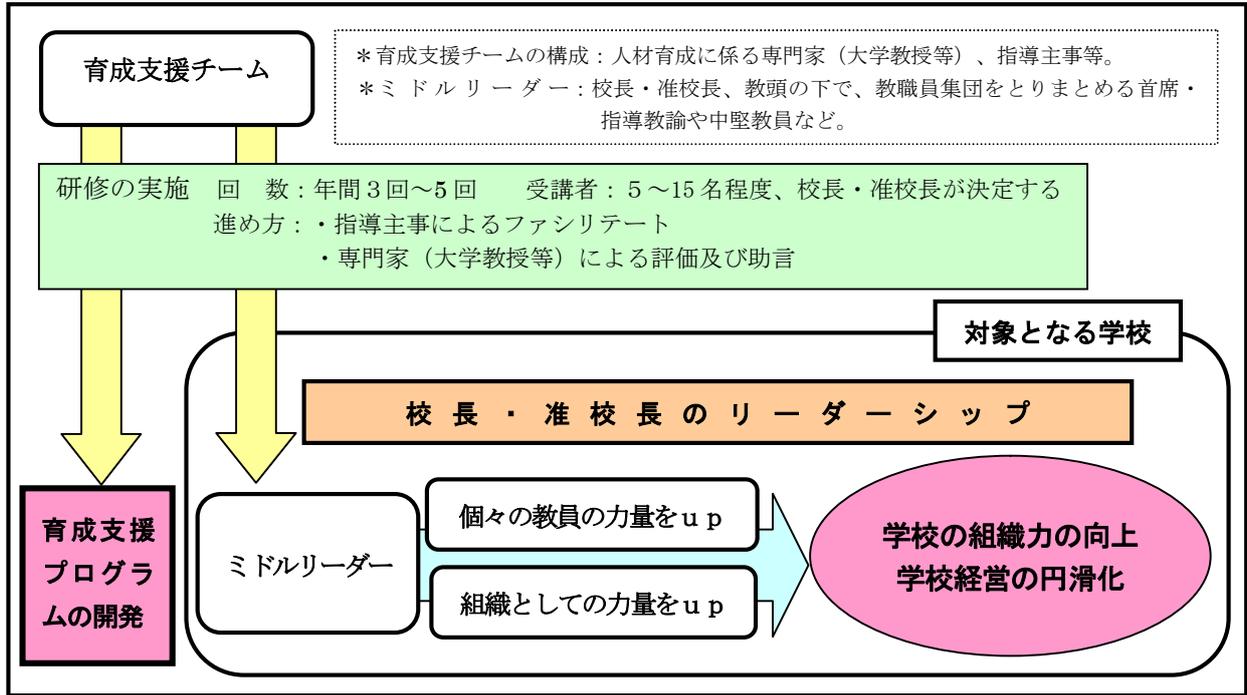
イ 支援対象校への支援内容

- 「育成支援チーム」は年間3～5回、支援対象校において、ミドルリーダーの育成を図るため、次の観点から研修を実施する。
 - ・ 人材育成能力の向上
 - ・ 学校組織マネジメント
 - ・ 学校訪問による情報交換とネットワークづくり
 - ・ 取組みの点検・評価
- 研修の実施を通して、受講者の学校運営への参画意欲を高め、対象校の課題について、具体的な解決方策を検討・実施することにより、実践的な学校運営能力の向上を図る。

ウ 受講者

受講者は当該支援対象校の校長・准校長が決定するものとする。

【図表1】「育成支援チーム」事業の概要



(5) 「ミドルリーダー育成プログラム研究会議」の開催

ア 目的

「『育成支援チーム』事業実施要項」に基づき、学識経験者や関係各課からの意見や提言等をもとに、本事業における方向性や方策等について協議するとともに、各支援対象校における研修計画や研修内容について検討することにより、本事業の円滑な推進を図ることを目的とする。

イ 内容

- 支援対象校のニーズ等を踏まえた研修プログラムを研究・作成する。
- 支援対象校における研修の実施を通して、すべての府立学校で活用することができる、ミドルリーダー育成のための研修プログラムを開発する。

(6) 支援対象校の決定

平成21年度の支援対象校を、公募により次のとおり決定した。

- | | |
|-----------------------|----------------|
| ○茨木西高校（笹山幸子校長） | ○泉尾高校（林誠校長） |
| ○天王寺高校（兵庫將夫校長） | ○東住吉高校（三上和久校長） |
| ○富田林高校（大木徳史校長） | ○金剛高校（前比呂子校長） |
| ○佐野高校（宮村誠一校長） | ○堺東高校（尾崎進校長） |
| ○今宮工科高校（丸岡俊之校長） | |
| ○だいせん聴覚高等支援学校（亀平福一校長） | |



2 「育成支援チーム」事業による研修の企画

(1) 研修のねらい

研修の実施を通して、受講者のミドルリーダーとしての資質向上を図るとともに、受講者が、自校の課題解決や学校運営改善に組織的に取り組むことにより、学校の組織力の向上や学校運営の円滑化につなげる。

また、実施した研修の成果等を踏まえ、ミドルリーダー育成のための研修プログラムを開発する。

そのため、ミドルリーダーに求められる役割、ミドルリーダーに必要な資質・能力、研修の成果目標及び研修のモデルを、次のとおり設定した。

(2) ミドルリーダーに求められる役割

- 学校のミッションや校長・准校長のビジョンを理解し、その具現化のため、具体的なシナリオを提示したり、教職員間の意見を調整して意思疎通を図ったりする。（「ミドル・ダウン」の機能）
- 多くの教職員の情報や知恵、意見等を集積し、校長・准校長に様々なアイデア等を提案して学校運営に反映させる。（「ミドル・アップ」の機能）
- 「同僚性」を高め、教職員が互いを支えあい高めあい、協働するための環境づくりを行う。

(3) ミドルリーダーに必要な資質・能力

- バランスよく相手の話を聴き、自分の意見を伝える「コミュニケーション力」
- 自分の意見や考えを相手にわかりやすく提示する「プレゼンテーション力」
- 教職員間の意見の違いや対立を整理・調整できる「関係調整力」
- 学校の課題を分析し、課題に応じた解決策（手段・方法）を具体化し、課題解決の取組みを組織的・計画的に進め、取組みの成果について評価・点検を行い、改善につなげる「マネジメント力」

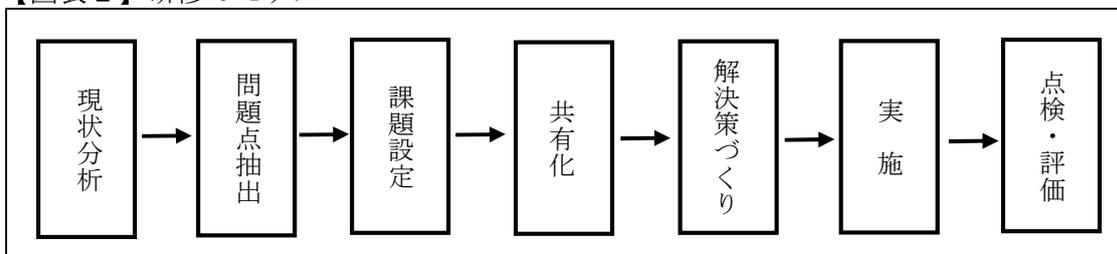
(4) 研修の成果目標

- ミドルリーダーとしてのスキルアップ
受講者個々人が、ミドルリーダーとして必要な資質・能力を身につける。
- 「同僚性」を高めるチームづくり
受講者が、自校の課題や課題解決策を検討するなど、研修における取組みを通して、互いのコミュニケーションを深め、チームとしての同僚性を高める。
- 学校運営への反映
受講者が、研修で検討した課題解決策を、学校の取組みの中で具体的に反映させる。
また、分掌や委員会等に組織的に働きかけたり、自分たちが中心となって組織的に取り組む。

(5) 研修のモデルの設定

- 対象者 : 校長・准校長が選定した受講者
- 回数 : 3回～5回
- 流れ : 研修の流れを表すものとして、モデルを次の図表2のように設定した。

【図表2】研修のモデル



◆ 現 状 分 析

- ・ 現状分析に先立ち、「学校教育計画」等を示される校長・准校長の学校経営ビジョン（「めざす学校像」等）について、受講者間で共通理解を図る。
- ・ 生徒や保護者、地域、教職員集団等を取り巻く現状について分析を行う。

◆ 問 題 点 抽 出

『あるべき姿（ありたい姿）』と『現状』との差（ギャップ）から、学校が抱える「問題点」を抽出する。

◆ 課 題 設 定

- ・ これらの「問題点」のうち、学校として自らの努力や経営改善によって解決を図ることが可能なものを「課題」とすることについて、共通に理解する。
- ・ 「課題」の中から、改善・解決を図るため、着手するものを設定する。

◆ 共 有 化

着手する課題の設定に至るまでの議論の内容や経緯について、受講者間や校内の組織で共通理解や意思統一を図る。

◆ 解 決 策 の 具 体 化

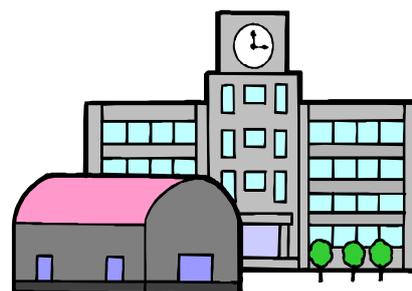
- ・ 設定した課題の解決策の実施に向け、学校組織の中で、「いつ（までに）」「誰が」「何を」「どのように」行うかを計画する。
- ・ 解決策の達成目標を設定する。

◆ 実 施

計画に沿って実施する。

◆ 点 検 ・ 評 価

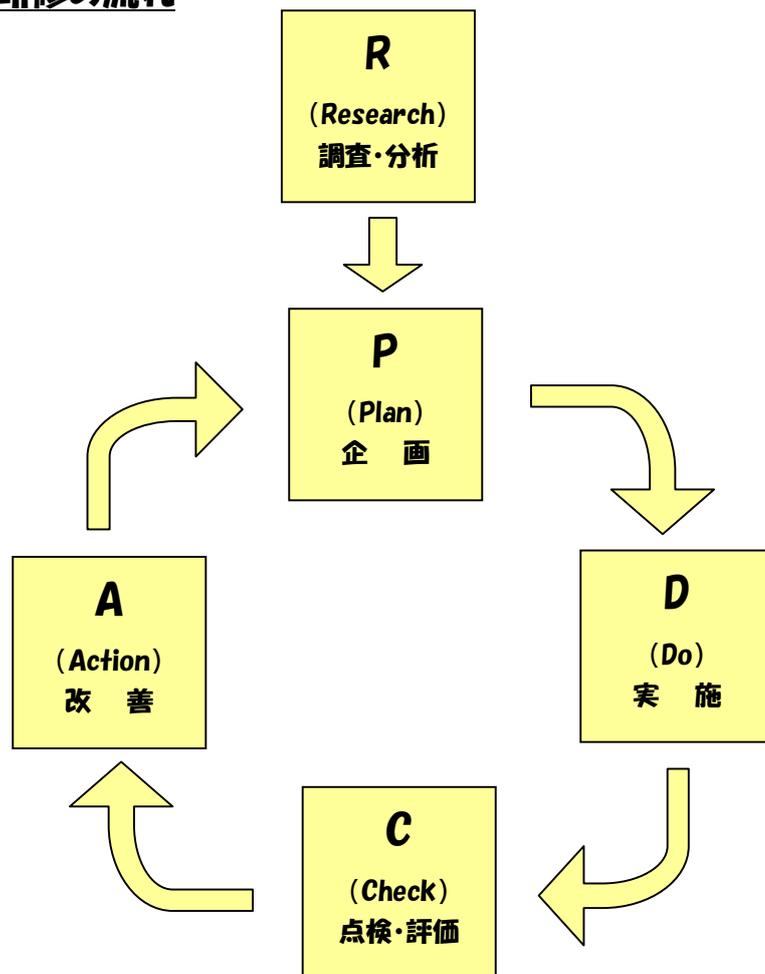
実施後に、どの程度まで目標を達成できたか、評価・点検し、解決策の改善等を行う。





第2章 「育成支援チーム」による研修の実施

研修の流れ



* 研修の実施にあたっては、「現状を調査・分析し、研修を企画・実施し、点検・評価して、改善していく流れ」（「R- PDCA サイクル」）を意識した。

1 現状把握・計画 (Research・Plan)

(1) 現状把握 (Research)

ア 目的

学校の状況とニーズに対応する研修を企画するため、各支援対象校について、校長の学校経営方針、学校の現状と課題、校長や受講者の研修に対するニーズや期待等を把握する。

イ 方法

- ◇ 支援対象校の「学校教育計画」や学校案内、学校Webページ等で学校の状況を把握するとともに、学校を訪問し、事前打合せを行った。
- ◇ 校長との打合せ以外に、受講者の研修へのニーズを詳細に把握するため、必要に応じて、教頭、首席、受講者等との打合せを行った。

(2) 研修の計画 (Plan)

ア 研修内容の調整

現状把握をもとに、支援対象校の研修テーマや研修の到達点（ゴール）等を「企画書」として作成し、研修内容について校長と調整した。

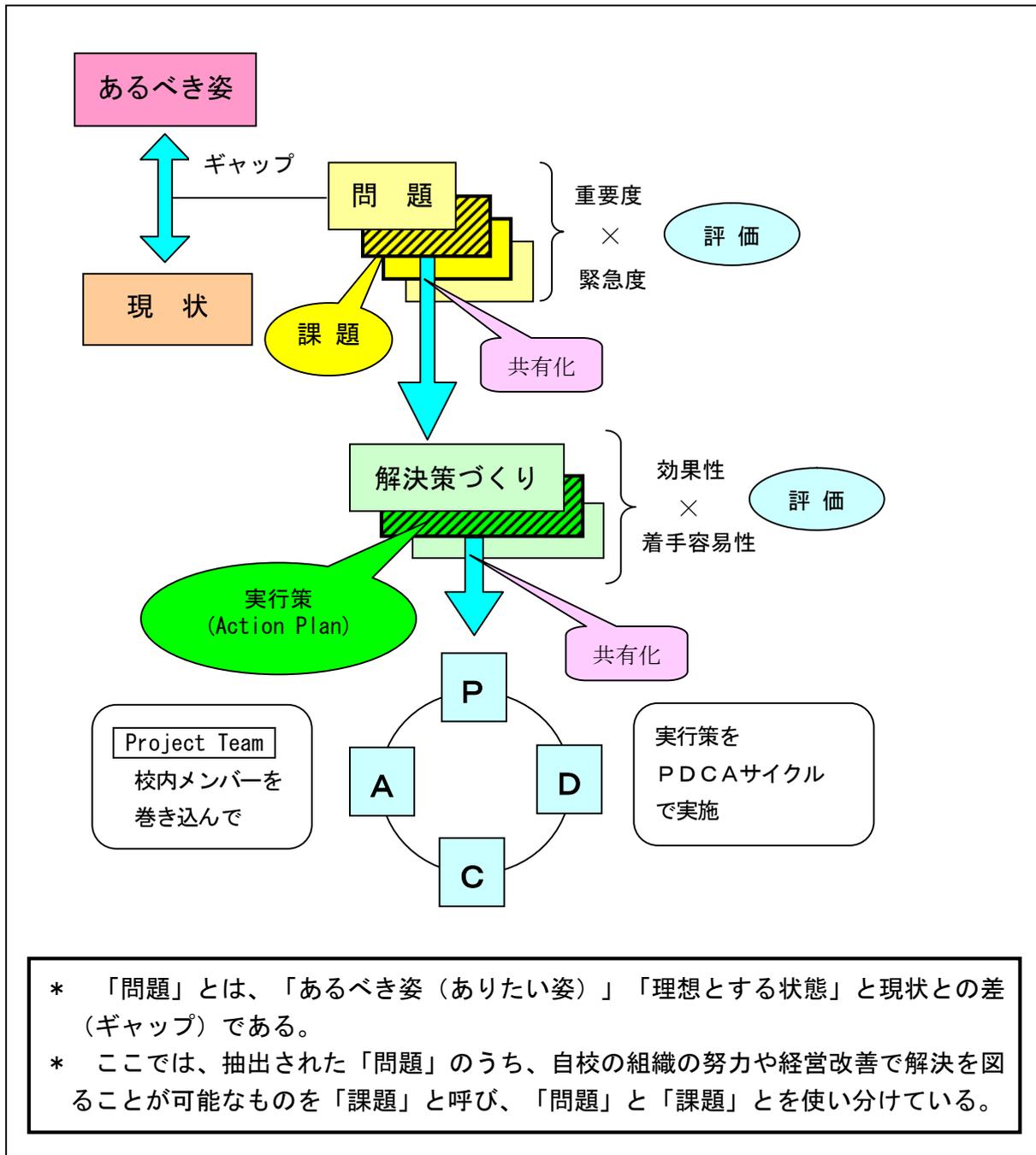
イ 研修を計画する際に重視したこと

- ◇ 参加体験型研修（ワークショップ）
受講者がモチベーションを高め、研修に主体的に参加するため、今回の研修は参加体験型（ワークショップ）形式を中心に行うこととした。
- ◇ 小集団活動
受講者間でバランスよく発言し、円滑に議論を進めるため、小集団（数人のグループ）によるディスカッションを行う形式を中心に行うこととした。
- ◇ 傾聴のスキル
受講者が互いにコミュニケーションを深め、安心して議論ができるような関係や環境をつくるため、「傾聴のスキル」を重視して研修をすすめることとした。
- ◇ 校長のニーズや各校の状況を踏まえた研修
支援対象校10校に対して、一律に同じ研修内容を展開するのではなく、校長のニーズや各校の状況を踏まえ、個別に研修を計画することとした。
- ◇ 担当指導主事はファシリテーター
研修での受講者の主体性を重視するため、担当指導主事は基本的にファシリテーターの役割を担うこととし、結論を導き出したりすることのないよう配慮することとした。

ウ 評価について

受講者が当日の研修を振り返ることで受講者自身の気づきを促すことと、担当指導主事が次回の研修の改善につなげることを目的に、各回の研修の最後に「ふりかえりシート」による点検を行い、研修内容の理解度や満足度、ゴールへの到達度等について評価することとした。

★ 課題解決に向けた取組みの全体イメージ図



2 研修の実施 (Do)

各支援対象校における研修の概要

(平成21年度)

	第1回	第2回	第3回	第4回	第5回
茨木西 (受講者) 5名	テーマ: 「生徒の自己実現を図る」 (教員相互の共通理解・意思統一を図るために)				
	6/22(月) ○ウォーミング・アップ ○問題点の抽出と理想像の共有	7/13(月) ○課題の設定 ○課題解決のための方策の検討	9/1(火) ○講義「アンケートについて」 ○アンケート作成に向けて ・手順の整理 ・今後の取組みについての検討	10/22(木) ○組織づくり・組織づくりの必要性、重要性 ○組織づくりに向けた手順の整理	1/5(火) ○アンケート結果の分析 ○今後の取組みについて
泉尾 (受講者) 13名	テーマ: 「教員連携を図る」				
	7/10(金) ○ウォーミング・アップ ○現状分析 ○課題設定 ○具体策・目標の設定	9/17(木) ○講義「企業研修体験」 ○学校の強みと弱み ○自分の強みと弱み ○リフレーミング	12/7(月) ○取組み状況の点検 ○改善方策の検討 ○組織として取り組むために		
天王寺 (受講者) 5名	テーマ: 「新入生向け『学習ガイダンス冊子』発行に向けて」				
	8/25(火) ○ウォーミング・アップ ○「天高育成プログラム」の確認 ○生徒につけたい力 ○新入生へのアプローチ	9/19(土) ○天高スタンダードについて ○新入生へのアプローチについて ○新入生に提示する冊子づくりについて	11/12(木) ○冊子づくりの内容 ○冊子の有効活用について		
東住吉 (受講者) 12名	テーマ: 「現状分析と課題」				
	6/24(水) ○ウォーミング・アップ ○問題点の抽出	7/9(木) ○問題点の共有化 ○課題の整理	12/3(木) ○学校内外の環境分析 ○学校の強みや弱みを勘案した具体的方策づくり		
富田林 (受講者) 12名	テーマ: 「65期生新1年生担任団への提言」				
	6/25(木) ○ウォーミング・アップ ○「育てたい生徒像の共有」 ○進路実現のための課題	7/29(水) ○新たに設置したコースについて ○実施上の課題について	12/4(金) ○講義「学校運営と人材育成」(天王寺高校の取組み) ○課題解決のために	1/14(木) ○「65期生新1年生担任団への提言」	

金剛 (受講者) 13名	テーマ：「生徒の学力・コミュニケーション力の向上に向けて」				
	7/9 (木)	7/27 (月)	8/28 (金)	10/22 (木)	10/23 (金)
	○ウオーミング・アップ ○「学力の向上」のための課題の整理	○本校生の「学習状況・意識」について ○「教員のスキルアップ」について	○「学力向上」と「コミュニケーション力アップ」の2つのチームに分かれて、課題を共有 ○課題解決のための方策の検討	○2つのチームに分かれ、各課題解決に向けた方策の検討	○2つのチームに分かれ、具体策・スケジュールの作成 ○今後の取組みについて
佐野 (受講者) 16名	テーマ：「国際教養科の現状と今後の取組みについて」				
	7/17(金)	10/2 (金)	10/23・27 <他校訪問> ○旭高校への訪問 ・授業及び施設見学、意見交換 ○箕面高校への訪問 ・授業及び施設見学、意見交換		12/9 (水)
	○ウオーミング・アップ ○国際教養科の理想像 ○国際教養科の現状	○国際教養科像の明確化 ・国際教養科と普通科の違いを考える ・国際教養科の生徒につけたい「力」を考える			○他校訪問の報告 ・旭高校 ・箕面高校 ○今後の取組みについて
堺東 (受講者) 17名	テーマ：「学力の向上を図る」				
	6/26 (金)	7/22 (水)	8/24 (月)	10/2 (金)	11/18 (水)
	○ウオーミング・アップ ○「学力の向上」について ・学校内外の環境分析	○「学力の向上」について ・自校の現状分析 ・課題の設定 ・課題解決に向けた方策の検討	○「学力の向上」について ・課題解決に向けた方策の検討 ・方策の決定 ・目標の検討 ・手順の整理	○「課題解決に向けた方策について」 ・解決策の意義を整理する ○目標を整理する	○「課題解決に向けた方策について」 ・解決策の実施計画案の作成に向けて ○今後に向けて ・実施上の課題の整理
今宮工科 (受講者) 17名	テーマ：「SHRの実施について」 「LHRの計画的な実施、組織的な運営に向けて」				
	7/2 (木)	7/21 (火)	8/25 (火)	10/6 (火)	12/14 (月)
	○ウオーミング・アップ ○問題点の抽出と理想像の共有	○課題の設定 ○課題解決に向けた方策の検討	○課題解決策の整理 ○課題解決策の設定 ○実施に向けた手順の整理	○二つの課題解決策の進捗状況や現状の確認 ○課題解決策について、その意義や手順の整理	○課題解決に向けた方策について ・解決策の実施に向け、様々な角度から検討する ○今後に向けて ・実施上の問題点の整理
だいせん 聴覚高等 支援 (受講者) 12名	テーマ：「生徒のコミュニケーション力の向上」 「周囲の状況に応じた適切な言動を選択できるようにする」				
	6/16 (火)	8/26 (水)	9/29 (火)	12/16 (水)	
	○ウオーミング・アップ ○「育てたい生徒像」について ・「3年間で身につかせたいこと」の明確化 ○問題点の抽出 ○問題点の整理	○課題の設定 ○課題解決に向けた方策の検討	○課題解決策の設定 ○目標の具体化	○課題解決に向けた方策について ・実行策の実施計画案の作成に向けて ・実行策の意義の整理 ・実施に向けた企画づくり ・実施に向けた手順の整理	

3 研修の点検・評価 (Check)

(1) 点検・評価の方法

ア 受講者からの評価

- 各回の研修終了時にアンケート「ふりかえりシート」を実施。また研修全体の振り返りとして、全研修終了後にアンケート「平成21年度『育成支援チーム』事業に係る評価について」を実施

◇対象：支援対象校の研修受講者

- ◇観点：**1**「各回の研修全体に対する満足度」
2「研修で用いたワークシートや資料等に対する満足度」
3「研修の中での気づき等に対する満足度」
4「受講者は、研修のどのような時に楽しさを感じたか」

◇方法：観点**1**～**3**：研修各回の「ふりかえりシート」を用いて、「とてもよかった」、「よかった」、「あまりよくなかった」、「よくなかった」から選択。

観点**4**：「平成21年度『育成支援チーム』事業に係る評価について」の中で、選択肢のうち、該当するものを選択（複数回答）

◇備考：「ふりかえりシート」の項目は、研修の内容に沿って変更している場合があるが、ここでは概ねいずれの学校にも共通している項目を集計した。

イ 校長からの評価

- 全研修終了後にアンケート「平成21年度『育成支援チーム』事業による研修について」を実施

◇対象：支援対象校の校長

- ◇観点：**5**「事前・事後等の担当指導主事との打合せ」
6「実施回数・実施時期」
7「校長のニーズを踏まえたものであったか」

◇方法：自由記述

(2) 点検・評価の結果

ア 受講者からの評価（「図表3」及び「図表4」参照）

- 観点**1**「各回の研修全体の満足度について」
研修に対する満足度は、「とてもよかった」、「よかった」を合わせると93%の受講者が概ね満足していると回答し、「あまりよくなかった」、「よくなかった」を合わせて7%の受講者が概ね満足していないと回答している。

- 観点**2**「研修で用いたシートや資料等に関する満足度」について
各回の研修で使用したワークシートや資料、アクティビティはそれぞれ対象校により異なるが、86%の受講者が概ね満足していると回答し、14%の受講者が概ね満足していないと回答している。

- 観点³「研修の中での受講者自身の気づきに関する満足度」について
 受講者自身の気づきに関して、65%の受講者が概ね満足していると回答し、5%の受講者が概ね満足していないと回答している。残りの30%は、選択肢を選ばずに気づいたことや感想等のコメントを記入している場合と、無記入をあわせた数値である。
- 観点⁴「受講者は、研修のどのような時に楽しさを感じたか」について
 受講者の回答結果については、「自校の課題について、分析したり整理したりした時」、「同僚の意見を聴く機会を持てた時」、「自校の課題に対する解決策を計画した時」に50%から65%の受講者が楽しさを感じている。グループでいろいろと意見を出し合っているときに楽しさを感じたことがうかがえる。
- 研修担当者としては、各設問の「あまりよくなかった」、「よくなかった」と回答している受講者の反応やメッセージに注目し、どういう点が不十分であったのかを毎回振り返り、次回に向けて研修内容を改善していくことに努めた。
- 実際に研修を進めた際の受講者の反応を観察した限りでは、傾聴のスキルなどコミュニケーションを深めるワークや、「育てたい生徒像」についてのブレインストーミングなど、自由に意見を出し合い「発散」するワークでは、受講者は楽しそうな雰囲気の中で研修に参加していた。しかし、出し合った問題点から課題を決定していくワークや課題解決策を検討するときなど、意見をまとめ「収束」していくワークでは、受講者に抵抗感や戸惑いがみられる場合があった。

* 「発散」……議論の前提として、互いに思っていることを出し合うこと。
 * 「収束」……ミーティングの結論を出すために、議論を絞り込んでいくこと。

【図表3】「ふりかえりシート」からの集計結果：支援対象校10校の集計

満足度・理解度 観 点	4 とても よかった	3 よかった	2 あまり よくなかった	1 よくなかった	その他 無記入 or コメントのみ
1 各回の研修全体に対する満足度	27%	66%	4%	1%	2%
2 研修で用いたワークシートや資料等に対する満足度	17%	69%	8%	1%	5%
3 研修の中での気づき等に対する満足度	16%	49%	4%	1%	30%

【図表4】「平成21年度『育成支援チーム』事業に係る評価について」から

観点 ⁴ 受講者は、研修のどのような時に楽しさを感じたか。 (*各校で抽出した2名の受講者による。複数回答可)	受講者20名による記入件数(率)	
ア 楽しさは感じなかった	1	5%
イ 同僚の意見を聴く機会を持てた時に楽しさを感じた。	12	60%
ウ 自校の課題について、分析したり整理したりした時に楽しさを感じた。	10	50%
エ 自校の課題に対する解決策を計画した時に楽しさを感じた。	13	65%
オ 自校の課題に対する解決策を実践した時に楽しさを感じた。	2	10%

イ 校長からの評価（「図表5」参照）

- 観点⁵「事前・事後等の担当指導主事との打合せ」及び観点⁷「校長のニーズを踏まえたものであったか」について

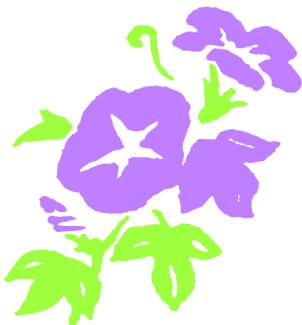
- ◇ 必要に応じて、研修の前後に打合せをすることで、校長が「研修内容の流れがよく把握できた」、「受講者への適切なアドバイスや柔軟な軌道修正」ができたなどのコメントが得られた。また、校長が流れを把握できたため、「日々の（人材）育成にも効果的であった」などのコメントがあった。

- 観点⁶「実施回数・実施時期」について

- ◇ 学校の事情を考慮しながら調整を行った。しかし、学校行事等の関係や受講者の事情によって日程調整が難しい状況もみられた。

- 研修前後に校長等と打ち合わせをしたことで、学校のニーズや実態に合わせて、研修内容や実施時期等、柔軟に対応できたことについては、一定の評価を得ている。

しかし、一回あたりの時間設定（1.5～3時間程度）については、3時間の設定では日程が限られてくることから、1回1時間で10～15回程度の設定を望む意見もあった。



【図表 5】 「平成 21 年度『育成支援チーム』事業による研修について」

観点 5 「事前・事後の担当指導主事との打合せについて」について	
肯定的意見	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 毎回研修前の綿密な打合せ、事後の報告を受け研修内容の流れがよく把握できた。 ◇ 受講者への適切なアドバイスや柔軟な軌道修正をしたことで、研修が生き活きたものになった。 ◇ 毎回事前打合せと当日中に事後打合せがあり、狙いと成果が見える形で確認できたことは、日々の育成にも効果的であった。 ◇ 事前・事後とも丁寧に打ち合わせができ、学校側が考えている形で研修が実施できた。 ◇ 学校の経営課題を十分に打ち合わせし、課題の整理、具体的な研修内容の検討が行えた。 ◇ 担当指導主事と受講者の中心者（首席）を交え、事前に基本的な方向性や進め方を打ち合わせできたので、研修が的確に進められた。 など
今後の課題等	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 受講者のリーダーを交えた打合せに、もう少し時間をかける必要があった。 ◇ 初めての取り組みでもあったので、内容等をどう計画していくか、試行錯誤の面があった。教員の参加を促すためにも、はっきりした内容にすればよかった。 など

観点 6 「実施回数・実施時期」について	
肯定的意見	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 実施回数・時期についても学校の行事予定等を考慮しながら、状況に照らして開催してもらったので問題はなかった。 ◇ 時期や回数、進め方など本校のニーズ・実態に合わせて、柔軟に対応してもらえた。 ◇ 夏期休業中を中心に、学校の実態に合わせて、内容・実施時期が決定できるので非常によかった。 など
今後の課題等	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 今年度に関しては、スタート時期が少し遅かったので、後半（2学期）が窮屈に感じた。 ◇ 実施時期等については、半日の研修であったので、考査等の午後に入れざるを得なかったが、日程調整は毎回の終了後に次回の調整ができれば、出席教員の調整が図れたと思う。 ◇ 時期を集中しての実施も取り入れたらよいのではないか。 ◇ 時間設定がとりにくく、平日 1 時間程度で回数を 10～15 と定着した方が集まりやすく運営しやすいと思われる。 ◇ 5 回の研修内容の継続性が図れず、せっかく盛り上がった受講者のやる気や組織の立ち上げ等の企画が十分活かせなかった。 など

観点 7 「校長のニーズを踏まえたものであったか」について	
肯定的意見	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 概ねニーズにあったものができ、次年度の学校の取組みに活かすことができる。 ◇ 学校の持つ課題や教員相互の思いを共有し、学校を変える力となるチームをつくりたいと考えた。10 名を超える若手、中堅の教員が研修に参加し、意識を共有しネットワークをつくったことの意義は大きい。 ◇ 管理職が、一步離れてオブザーバー的な位置に立てたことで、参加教員の自主性や自立性が刺激され、当事者意識が強まり、研修の効果が上がった。 など
今後の課題等	<p>（直接的な指摘ではなかったが、もう少し、校長との打合せの時間がほしかった旨の意見があった。）</p>

4 研修を通じての気づき (Action)

(1) 受講者と同席し、必要に応じた打合せを行うことが、研修を円滑に進めるために重要である。

■ 研修と研修の間に、受講者の何人かと事前に打ち合わせを行う機会があったが、以下の3点で効果があった。

◇ 受講者が前回の研修でどのように感じていたか、どのように受けとめていたかがわかり、その後の研修の内容を考える上で、参考になった。

◇ 打ち合わせをした受講者が、その後の研修で話し合いをリードしたり、メンバーの中心となって話し合いを導くなどの場面がみられ、研修への意欲の向上やスキルアップにつながった。

◇ 当該の受講者と担当指導主事とが課題等を共有し、研修を円滑に進めることができた。

(2) 議論を円滑に進めるために、「傾聴のスキル」を意識し、体験することが効果的である。

■ 研修では「うなずき、あいづち、アイコンタクト、繰り返し」等の「傾聴のスキル」を重視したが、互いに相手の話をしっかり聴くことで、安心して自分の意見を述べることができる雰囲気をつくりだすことができた。

■ 相手の意見を受けとめた上で自分の意見を述べるということが、意見の対立を乗り越えて議論をまとめることにつながった。この活動の中で、受講者がお互いを認め合うようになり、同僚性を高めるきっかけとすることができた。

(3) 意見を発言しやすくなるような手法の活用や雰囲気づくりが重要である。

■ 上記の「傾聴のスキル」のほか、「質問のスキル」、「承認のスキル」などもあわせることが、メンバーの発言を引き出しやすくし、議論を深める上で有効であった。

■ 少人数（5～6名程度）で話し合うことを原則としたが、大勢の前で意見を言うよりも抵抗感が少ないことや、少人数のためにあまり発言をしていない人がわかりやすく、その人に発言を促しやすいことなどもあって、メンバーがバランスよく発言しあうことができ、話しやすい雰囲気づくりに役立った。

■ ブレーンストーミングなどの手法を取り入れ、「他者の意見の批判は厳禁」などのルールを予め説明して実施することで、安心して自由に意見交換することが可能になった。

(4) 自校の課題を検討する際には、メンバーが思いを十分に「発散」させることが重要である。

■ 自校のメンバーで意見を十分に「発散」させることを通じて、「他の人が考えていること」や「同じ思いをしている人が他にもいる」ということがわかり、自校の課題の「共有化」に役立った。

- 研修の進行において、「発散」の時間を区切り、途中でも次のワークに移行したケースがあったが、メンバーには十分な「発散」ができなかったことへの戸惑いや不満が残り、ややもすると議論の途中で「発散」に戻る場面も見られた。その反面、十分に「発散」ができたケースでは、その後の話し合いが円滑に進んだ。

(5) 話し合いの過程を「可視化」することが重要である

- 議論の過程を「可視化」することで、すでに議論した内容が明確になり、同じ話し合いを繰り返すことなく、次のステップに向けて議論を積み重ね、効率よく意見をまとめることができた。
- 「可視化」することで研修のゴール（到達点）がわかりやすくなり、研修各回において、メンバーを円滑にゴールに導くことができた。
- 「可視化」することで議論の要点が整理できるため、プレゼンテーションの際に役立った。プレゼンテーション能力の向上にも「可視化」は有効である。

(6) まず、校長・准校長のビジョンを浸透させることが、研修の効果を高める上で重要である。

- ミドルリーダーには、校長・准校長のビジョンを具現化するための具体的なシナリオを提示したり、教職員の知恵や意見をもとに、校長・准校長のビジョンを踏まえた様々なアイデアを提案したりする力が求められる。研修を通じて、この力を育成するためにも、研修の受講者には、まず、校長・准校長のビジョンを十分に理解し、共有させることが効果的である。そうすることで、実際の学校運営につながる課題解決策等を導き出し、ミドルリーダーの実践と、学校改善に結びつく研修とすることができると考えられる。
- そのためにも、研修後の学校運営の改善を視野に入れた研修の企画が必要である。

(7) 受講者にファシリテーター体験をさせることが重要である。

- ある研修では受講者にファシリテーターの体験をさせることがあったが、その受講者が、研修以外の場面でも話し合いのまとめ役をするようになった例がみられた。
- ファシリテーターの体験を意図的に研修に盛り込むことが、リーダー育成につながると考えられる。

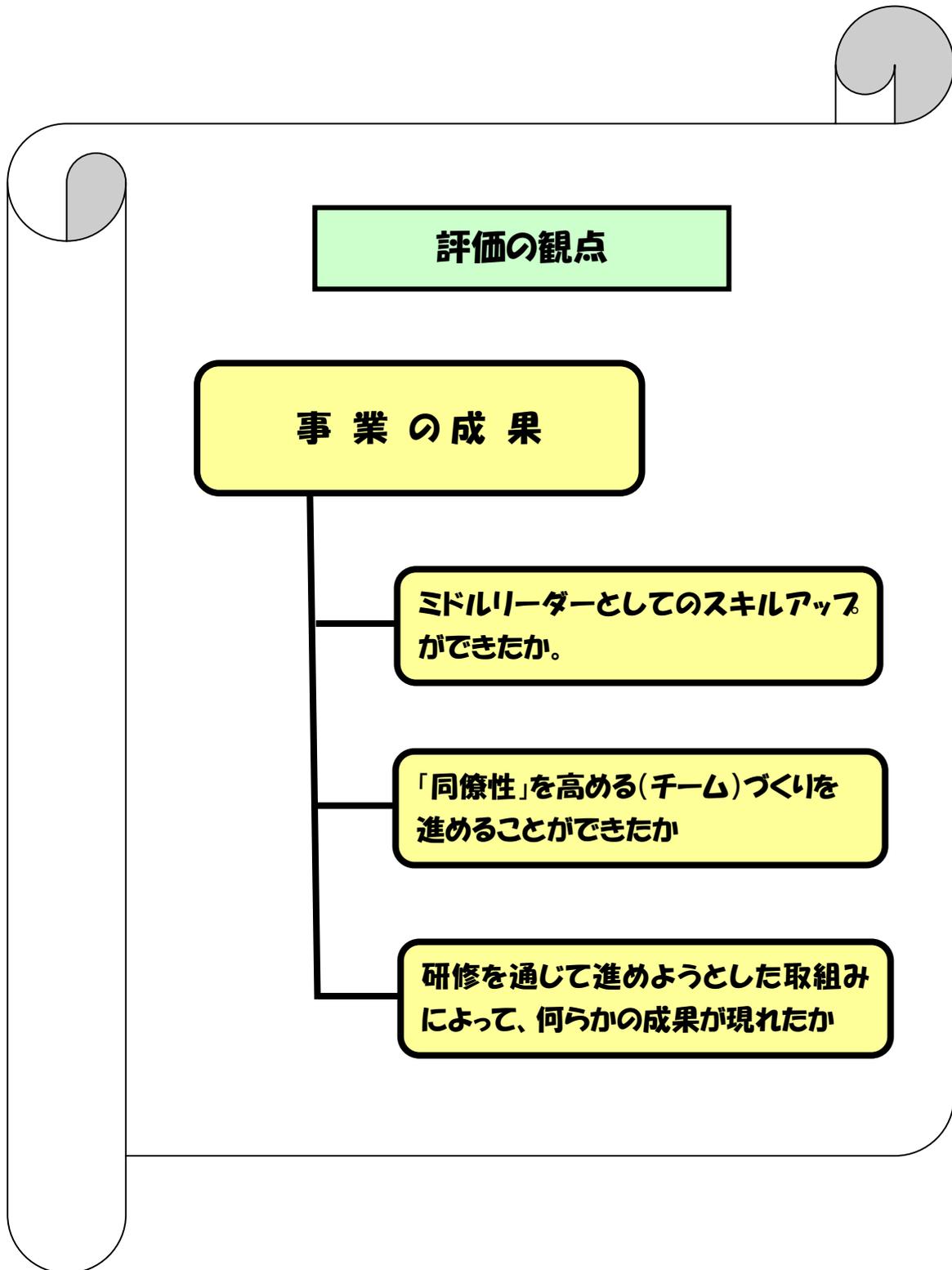
(8) 楽しみながら取り組むことが重要である。

- 受講者は、安心して意見を出し合える雰囲気の中で、グループで他の受講者の意見や考えを聴くことにより、ひとりでは思いつかない発想に触れたり、自分の考えがさらに深まる体験に、また、受講者が集まり、同じ方向に向かってともに創りあげる協働作業に、楽しさを感じていることがわかった。
- 受講者が楽しそうに取り組んでいるグループほど議論が活発化しており、楽しみながら取り組むことの重要性を改めて確認できた。





第3章 「育成支援チーム」事業の評価



1 事業の成果

(1) 評価方法

ア 校長及び受講者の評価

- 研修終了後にアンケート「平成21年度『育成支援チーム』事業に係る評価について」を実施

◇対象：支援対象校の校長と受講者2名（抽出）の計3名

（本事業の成果について、校長、受講者それぞれの評価の把握と、両者の評価の比較を行うため、対象者を「校長」と「受講者2名」とした。）

◇観点：① ミドルリーダーとしてのスキルアップができたか。

設問：① バランスよく人の話を聴くことができる。

② 自分の意見や考えを、相手にわかりやすく伝えることができる。

③ 学校のミッションや校長のビジョンを理解し、自校で取り組むべき課題を考えることができる。

② 「同僚性」を高める仲間（チーム）づくりを進めることができたか。

設問：① 課題解決にあたっては、チームで取り組むという意識が高まった。

② チーム内で意見を調整して、自校の課題や課題解決策を考え、具体化することができた。

③ 課題解決策を実行するにあたって、チームや他のメンバーを巻き込みながら、主体的に学校運営に参画していこうする意識が高まった。

③ 研修を通じて進めようとした取組みによって、何らかの成果が得られたか。

設問：① 研修の中で分析・検討した自校の課題や課題解決策は、自校の取組みには参考にならなかった。

② 研修の中で分析・検討した自校の課題や課題解決策は、次年度からの自校の取組みの参考になった。

③ 研修の中で分析・検討した自校の課題や課題解決策が、分掌や委員会で採用された。

④ 研修の中で分析・検討した自校の課題や課題解決策を、受講者が中心となって組織的に取り組んだ。

◇方法：研修終了後のアンケートにおいて、観点①、②は、受講者の「認識の深まり」、「行動変容」につながったかを、観点③は、研修が学校運営にどのように役立ったかについて問うた。

イ 校長による評価

- 研修終了後にアンケート「平成21年度『育成支援チーム』事業による研修について」を実施

◇対象：支援対象校の校長

◇観点：④ 「研修の成果について（学校の中核リーダーの育成につながったか）」

5 学校経営を進める上で、校長として「本事業をどのように活用したか」、「今後どのように活用できるか」

◇方 法：自由記述

(2) 評価結果

ア 「校長及び受講者の評価」から（「図表6」参照）

■ 観点1 ミドルリーダーとしてのスキルアップができたか。

◇ 設問①「聴く」、②「伝える」について、受講者は「認識が深まった」が45～50%と最も多く、「行動変容につながった」が30～35%、「変化はない」が20%となっている。校長では「認識が深まった」が70～80%と最も多く、「行動変容につながった」が20%、「変化はない」が0%となっている。

◇ 設問③「課題を考える」について、受講者での評価では「行動変容につながった」が50%、校長では「認識が深まった」が70%と最も多い。

◇ この結果より、全ての校長が、研修の実施を通じて、「受講者にミドルリーダーとして必要なスキルが身についた」、または「受講者がミドルリーダーとして必要なスキルを認識できた」と評価していることがわかる。また、受講者からは「行動変容につながった」と「認識が深まった」を合わせると、80～95%と高い評価が得られた。

◇ 校長からも、受講者の「分析・企画・立案等のスキルは向上」したことや「研修を通して、到達点を意識し、具体的な行程を意識した議論ができるようになった」等のコメントが得られた（後述の観点4、5を参照）。

◇ 観点1について、今後は、研修の中のどのようなプロセスが、受講者の行動変容に有効であったか、また、変化をもたらせなかった要因をどのように分析し、研修の改善につなげるかが課題といえる。

■ 観点2 「同僚性」を高める仲間（チーム）づくりを進めることができたか。

◇ 校長の評価では、設問3項目とも「認識が深まった」、「行動変容につながった」が40～60%であった。受講者では、設問①「チームで取り組む意識が高まった」、②「チーム内で意見を調整し、解決策を考え、具体化できた」について、「認識が深まった」が最も多く、75～80%の回答であった。

◇ 設問③「メンバーを巻き込みながら、学校運営に参画しようという意識が高まった」については、校長・受講者ともに「認識が深まった」、「行動変容につながった」の回答がそれぞれ50%であった。

◇ この結果から、本事業における研修の実施を通して、各校の受講者がチームとして動くことの意義を理解し、主体的に学校運営に参画しようとする意識が高まったといえる。

◇ 校長からも、「教科の枠にとらわれることなく、共通の目的に協働する姿勢を育成できた」、「『将来構想委員会』に積極的に参加する教員が出てきた」とのコメントを得られた。

■ 観点3 研修を通じて進めようとした取組みによって、何らかの成果が現れたか。

◇ 観点3については、校長と受講者で同様の傾向が見られた。校長・受講者を合わ

せると、設問②「次年度の参考になった」では19人、設問④「受講者が中心となって組織的に取り組んだ」では18人と回答が比較的多い。設問③「分掌や委員会で作られた」は10人が回答している。

- ◇ 本事業における研修の成果として、研修の中で分析・検討した自校の課題や課題解決策が、支援対象校の取組みに参考となっていると言える。また、設問④の回答から、本アンケートを実施した平成22年2月末時点で、分掌や委員会において採用はされていなくとも、約40%の割合で受講者が中心になって研修で検討した課題解決策に取り組んでいることがわかる。
- ◇ 校長からも「生徒指導について新たに職員会議提案ができた」、「将来構想検討委員の実践的な学校運営能力の向上に役立った」など、成果につながったという回答を受けている。

【図表6】「平成21年度『育成支援チーム』事業に係る評価について」

「行動変容につながった」	「認識が深まった」	「変化はない」
A	B	C

観点	1 ミドルリーダーとしてのスキルアップができたか。	校長 (10人)			受講者 (20人)		
		A	B	C	A	B	C
(設問)	① バランスよく人の話を聴くことができる。	20%	80%	0%	35%	45%	20%
	② 自分の意見や考えを、相手にわかりやすく伝えることができる。	20%	80%	0%	30%	50%	20%
	③ 学校のミッションや校長のビジョンを理解し、自校で取り組むべき課題を考えることができる。	30%	70%	0%	50%	45%	5%

観点	2 「同僚性」を高める仲間（チーム）づくりを進めることができたか。	校長 (10人)			受講者 (20人)		
		A	B	C	A	B	C
(設問)	① 課題解決にあたっては、チームで取り組むという意識が高まった。	40%	60%	0%	20%	80%	0%
	② チーム内で意見を調整して、自校の課題や課題解決策を考え、具体化することができた。	50%	50%	0%	25%	75%	0%
	③ 課題解決策を実行するにあたって、チームや他のメンバーを巻き込みながら、主体的に学校運営に参画していこうする意識が高まった。	50%	50%	0%	50%	50%	0%

観点	3 研修を通じて進めようとした取組みによって、何らかの成果が現れたか。	校長	受講者
(設問)	「研修の中で分析・検討した自校の課題や課題解決策」について		
	① 自校の取組みの参考にならなかった。	0 (0%)	0 (0%)
	② 次年度からの自校の取組みの参考になった。	7 (37%)	12 (43%)
	③ 分掌や委員会で作られた。	5 (26%)	5 (18%)
	④ 受講者が中心となって組織的に取り組んだ。	7 (37%)	11 (39%)

イ 「校長による評価」から（「図表7」参照）

■ 観点4 「研修の成果について（学校のみドルリーダーの育成につながったか）」及び
観点5 「学校経営を進める上で、校長として『本事業をどのように活用したか』、
『今後どのように活用できるか』」について

- ◇ 校長からは、「受講者の分析・企画・立案等のスキルは向上」したとの評価や、今回の研修を機に「若手・中堅層の学校運営への参画意欲が高まった」、「共通の目的に協働する姿勢を育成できた」などの評価をいただいた。
- ◇ また、「受講者の活躍の場を保障し、指導支援していく」、「若手への指導に貢献できる人材として育てる」、「受講者のネットワークをさらに拡大し、学校経営のチームづくりを進める」等の意見をいただいた。
- ◇ あわせて、「最初に校長としてはっきりとした展望をもち、担当指導主事と話し合う事が必要であると思う。そうすれば、研修結果を学校経営に活かせると思う」という今後への貴重な提言もいただいた。
- ◇ ある校長からは「職員会議などでも研修で使った手法を活用したい」とお話をいただいた。本事業では、研修受講者の学校運営への参画意欲が高まったり、必要なスキルが向上したという一定の成果は得られたと考えられる。また、校長は、研修受講者を、学校運営の中核を担う人材として期待し、育成するよう考えていただいていることもわかる。このため、今後は、この研修の受講者が、みドルリーダーとして活躍できるよう、研修内容の実践性をより高めていく必要がある。

【図表7】 「平成21年度『育成支援チーム』事業による研修について」

観点4 「研修の成果について（学校のみドルリーダーの育成につながったか）」

- ◇ 受講者の分析・企画・立案等のスキルは向上し、学校運営への参画意欲は高まった。
- ◇ 今回の研修をきっかけに、学校改善に意欲のある教員の参加が広く実現し、若手・中堅層の学校運営への参画意欲が高まった。
- ◇ 研修を通して、到達点を意識し、具体的な行程を意識した議論ができるようになった。
- ◇ 将来構想検討委員の実践的な学校運営能力の向上に役立った。
- ◇ 教科の枠にとらわれることなく、共通の目的に協働する姿勢を育成できた。
- ◇ 「将来構想委員会」に積極的に参加する教員が出てきたことや、生徒指導について新たに職員会議提案ができたことなど

観点5 「学校経営を進める上で校長として『本事業をどのように活用したか』、『今後どのように活用できるか』」

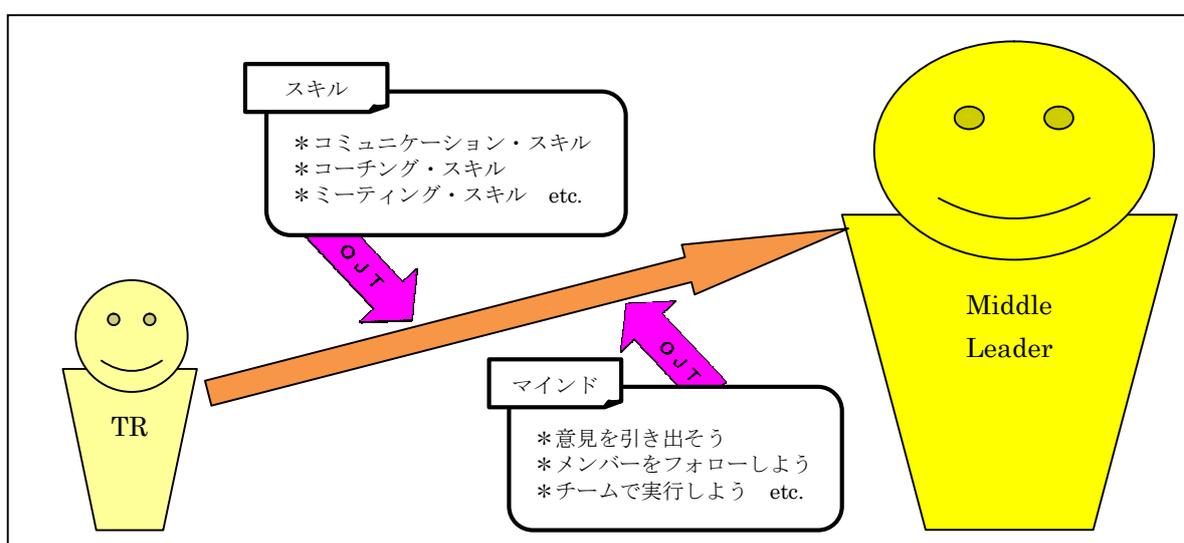
- ◇ できるだけスピーディに自分の学校経営に参画できるスキルを持ったスタッフを確保する必要を感じ、本事業の活用を決めた。
- ◇ 最初に校長としてはっきりとした展望をもち、担当指導主事と話し合う事が必要であると思う。そうすれば、研修結果を学校経営に活かせると思う
- ◇ この事業のポイントは「みドルリーダーの育成」にある。校長が考える「学校を支えるキーパーソンやオピニオンリーダー的」な教員数人に、事前に声かけをし、強制ではなく自然に参加者が集まる方法にしたことが、よかったと考える。参加人数は10人程度で多くはなかったが、意識の高い教員が結果的に集まり、効果があった。
- ◇ 中堅教員の学校運営への参画の意欲は高まり、みドルリーダーとしての自覚を促す契機となったので、受講者の活躍の場を保障し、指導支援していく。
- ◇ 受講者が、将来リーダーとして自身の力量アップに邁進するとともに、若手への指導に貢献できる人材として育てる。
- ◇ 研修を校内の活動とリンクさせて教職員の意識改革に研修成果がつながり、学校運営に反映されることが必要。成果が校内に広がりを生じるように次につながるように企画したい。
- ◇ 研修で学んだ手法は、今後の教育課程編成や、機構改革等に活用できる。
- ◇ 教員は個人としては多くの考えを持っているが、チームとしてやるということがない。そこの個人の力を結集するに、このような取組みを活用していきたい。
- ◇ 受講者のネットワークをさらに拡大し、学校経営のチームづくりを進める。
- ◇ 受講者の中から次年度の主任等リーダーとしての任用を考えている。
- ◇ 次年度からは学校組織の中に、みドルリーダーを中心としたグループにおける学校課題検討PT（仮称）などを設けて、人材育成と学校運営への参画意識及び学校運営の改善に役立てたいと考えている。
- ◇ 研修会の報告会や冊子の作成などを考えず、それぞれの学校の実態やニーズに実質的に効果のある研修を今後も望みたい。など

2 ミドルリーダー育成に必要な7つのエッセンス

今回の育成支援チームによる研修実施を通して得た気づきをもとに、学校においてミドルリーダーを育成する際に留意すればより効果的であると考えられる点を、「7つのエッセンス」としてまとめた。

エッセンス 1

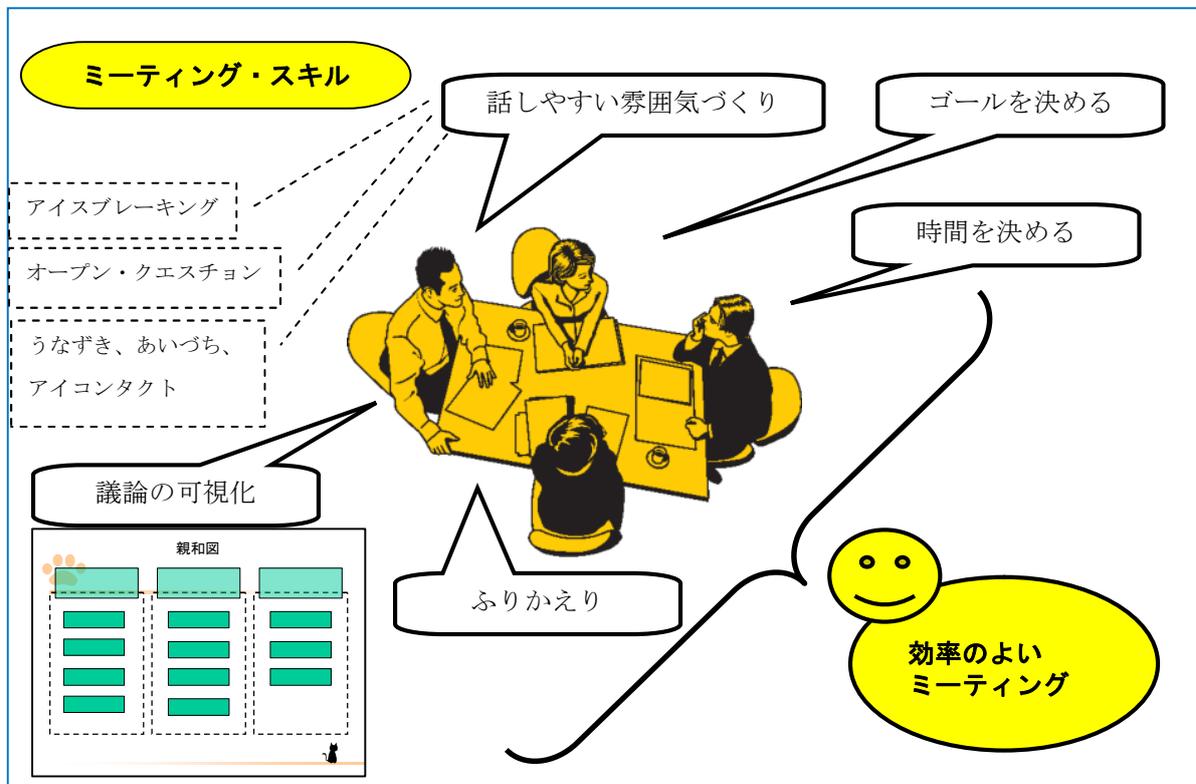
ミドルリーダーには、「スキル」と「マインド」の両面を高める必要がある



- ミドルリーダーには、自分の考えを相手にわかりやすく提示し、相手の話をバランスよく聴くなど、課題解決のための取組みを一人で行うのではなく、組織的、計画的に実行していく「スキル」を具体的に身につけさせる必要がある。この点から、今回の研修でも、コミュニケーションを深める手法や、効果的に会議を進めるための手法等の紹介を多く行った。
- しかし、研修が進むにつれ、いくつかの学校では、チームのメンバーが単に議論をするのではなく、一部のメンバーが、他のメンバーの意見をうまく引き出そうとしていたり、フォローしたり、また実際の学校での動きを想定してチームで取り組もうとする意欲的な姿勢がうかがえ、これらのグループでは議論も活発化した。
- このように、単に「話し合いのスキル」だけでなく、「マインド」とも言える部分でチームリーダーが果たす役割が大きく、ミドルリーダーの育成にあたっては、コミュニケーション等に関する「スキル」と、組織運営への意欲やチームワークについての「マインド」の両面を高めていくことが効果的であり、ミドルリーダーの育成にもこの点を意識して取り組むことが重要である。

エッセンス 2

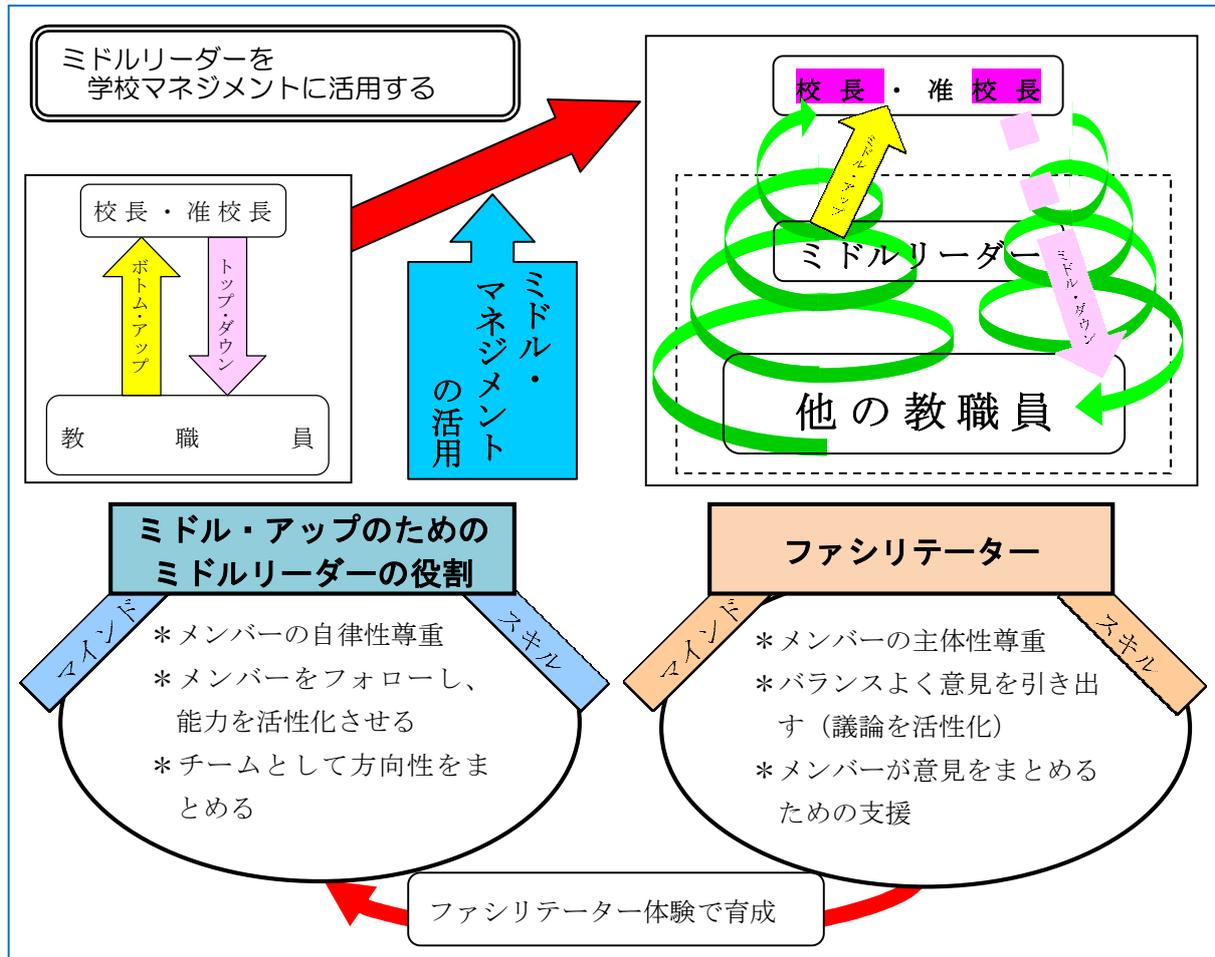
ミドルリーダーには、成果志向で効率的なミーティングを進める創造的な対話のスキルを高める必要がある



- 効果的にミーティングを進めるためには、リーダーとなる教員にいくつかのスキルがある方がよい。
- 例えば、安心して互いの意見を出し合える雰囲気づくりを行うためのアイスブレイキングや、「うなずき、あいづち、繰り返し、アイコンタクト」などによって相手の意見を傾聴するスキル、また相手の発言を引き出すような質問のスキル（オープン・クエスチョン）など、創造的な対話のスキルである。
- また、堂々巡りの議論に終始することを避けるため、議論を「可視化」して整理することや、時間とその日のゴールを決め、その到達点（「成果」）に向けて効率的にミーティングを進めることが大切である。さらにその確認のため、最後に「振り返り」を行うのが効果的である。
- ミドルリーダーに傾聴などのスキルを身に付けさせることで、相手の主張を理解し、互いに意見が対立してもそれを乗り越え調整する力を身につけていくことが可能になる。また、実際にこれらのスキルを用いてミーティングを行う中で、学校の課題をメンバーが共有し、解決に向けてチームとして取組みを進めたり、取組みにメンバーの意見が反映されるため、内発的なモチベーションを高めることも可能になる。

エッセンス 3

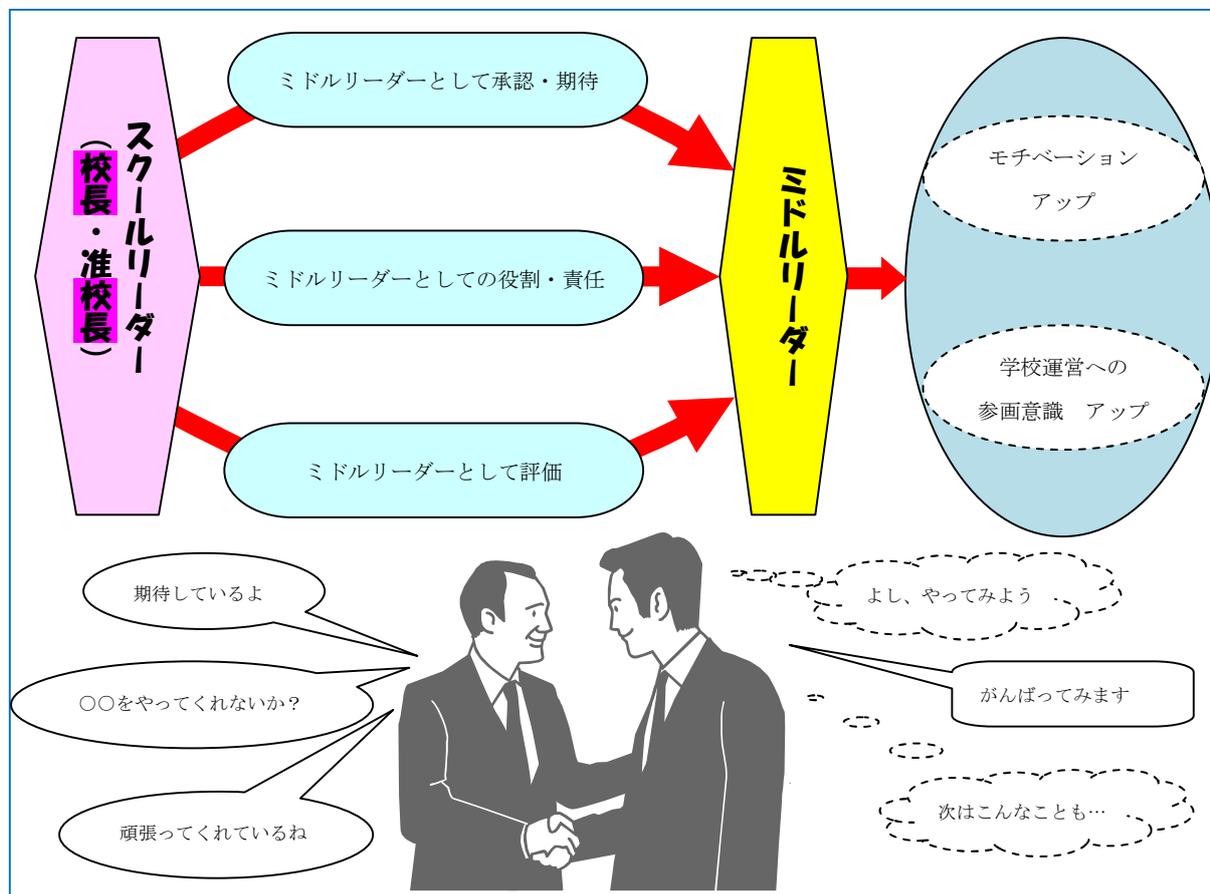
ミドルリーダーに、ミドル・アップ・ダウンのマネジメント能力を身につけさせるには、ファシリテーターの経験が有効である



- ミドルリーダーには、校長・准校長のビジョンを具現化するため、具体的なシナリオを提示したり、教職員間の意見を調整し意思疎通を図ったりする「ミドル・ダウン」や、多くの教職員の情報や知恵、意見を集積し、校長・准校長に様々なアイデア等を提案して学校運営に反映させる「ミドル・アップ」の役割が求められる。
- 特に「ミドル・アップ」に際しては、ミドルリーダーには、「メンバーの自律性を尊重する」、「メンバーをフォローして能力を活性化させる」、「チームとして方向性をまとめる」などの役割が必要になる。
- 一方、ファシリテーターは、メンバーの主体性を尊重しながら、考えを引き出し、意見をまとめる役割を果たす。ミドルリーダーの育成に際しては、このファシリテーターの経験を積ませることが、特に「ミドル・アップ」に必要なスキル等を身に付ける上で有効であると言える。

エッセンス 4

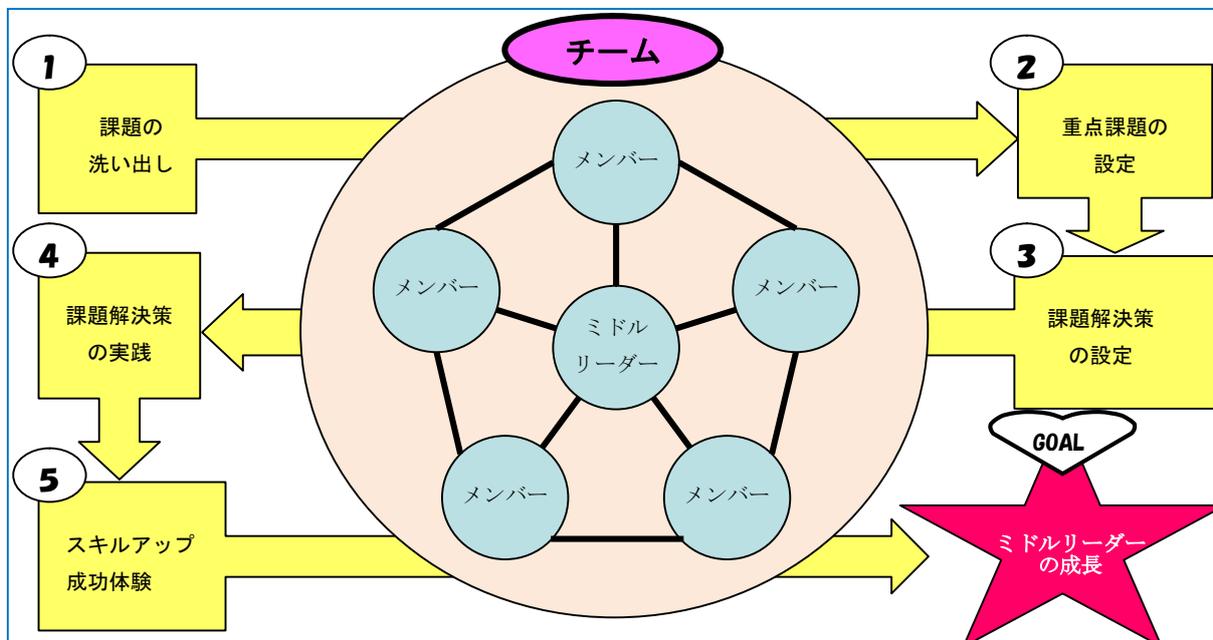
ミドルリーダーには、学校運営への参画意識を高めるため、職務遂行上、適切な役割と責任を担わせることが必要である



- ミドルリーダーを育成する際、最も重要なことの一つは、自らが「ミドルリーダー」であることの自覚や、積極的にミドルリーダーとしての役割を果たそうとする意欲・意識をはぐくむことである。
- そのためには、校長・准校長が、「ミドルリーダーをミドルリーダーとして扱う」ことが大切である。具体的には、次のような校長・准校長の行動が有効と考えられる。
 - ◇本人に「ミドルリーダーとしての役割を期待している」ことをはっきりと告げること。
 - ◇校内でそのミドルリーダーに期待する役割を明確に示すこと、また本人にはその役割に付随する責任を理解させること。
 - ◇一職員としてのみならず、ミドルリーダーとしての動きを評価すること。
- これらを通じて、ミドルリーダーとしての自覚を促し、ミドルリーダーとして活動する動機付けを与えたり、ミドルリーダーとして学校運営に積極的に参画しようとする意欲を引き出すことが重要である。

エッセンス 5

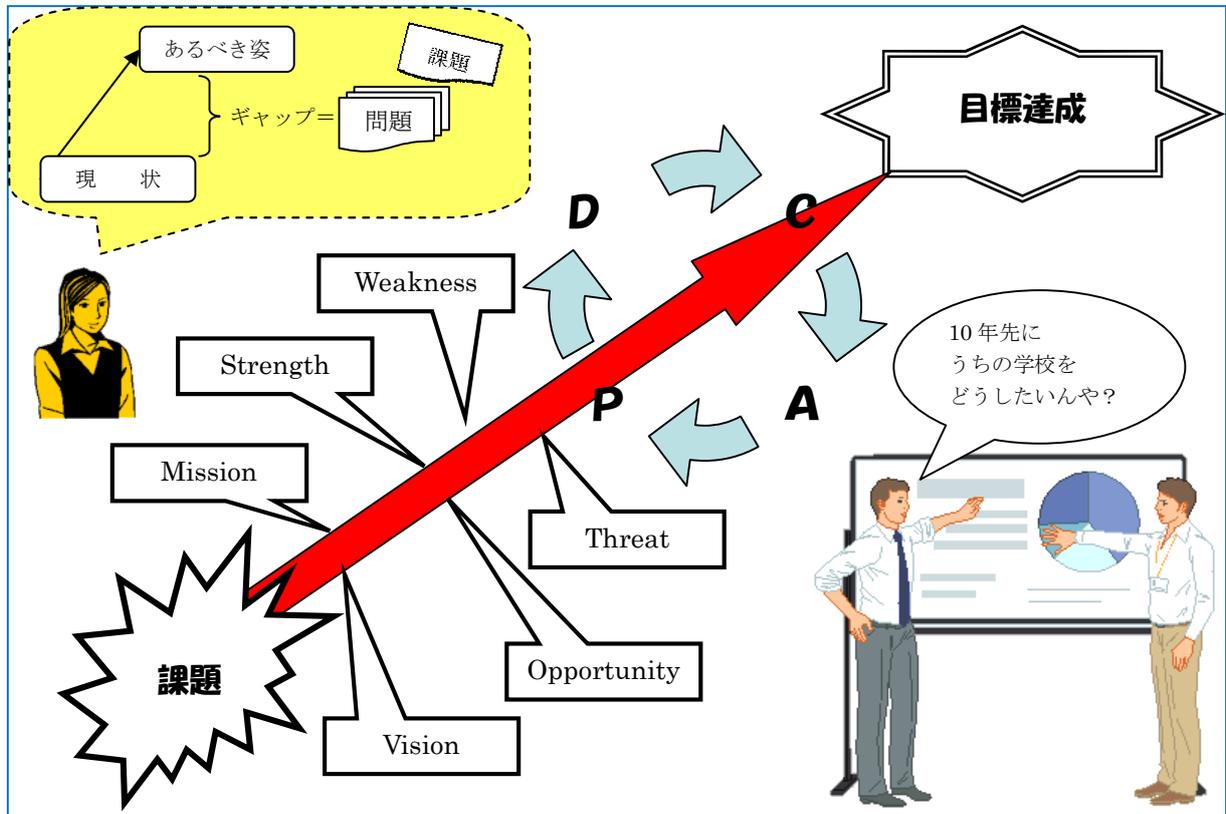
ミドルリーダーには、チームを動かして、自校の課題解決に取り組み、達成感を味わう経験が必要である



- ミドルリーダーには、ビジョンを具現化するため、PDCAのマネジメント・サイクルをまわしていくスキルを養う必要がある。
- 今回の研修では、グループワークとして、自校の課題を洗い出し、優先的に取り組む課題を設定し、その課題解決のための方策を検討・設定するという一連のアクティビティを行った。学校やグループによっては、その方策を実践し、評価するまでの取組みに至ったところもある。
- この中で、課題の洗い出しにはブレインストーミング、課題整理に親和図、解決策の検討・設定には、特性要因図、クロスSWOT、ペイオフマトリクスなど、様々なツールを用いた。
- ミドルリーダーの育成に当たっては、自校の課題解決にチームで取り組ませ、実際にこれらのツールを使いながらPDCAをまわしていく体験をさせるとよい。言わば「小さな組織」でのマネジメント体験を積み重ねることで、マネジメントの考え方の理解を深め、スキルアップを図ることが効果的である。また、この取組みが、達成感を味わい意欲を高める経験ともなる。
- また、実際に自校の課題解決の取組みを進めるには、自校の組織の現状を考慮して、具体的に手順を考える必要がある。この取組みを通して、組織を動かす「段取り力」も身につけることができる。

エッセンス 6

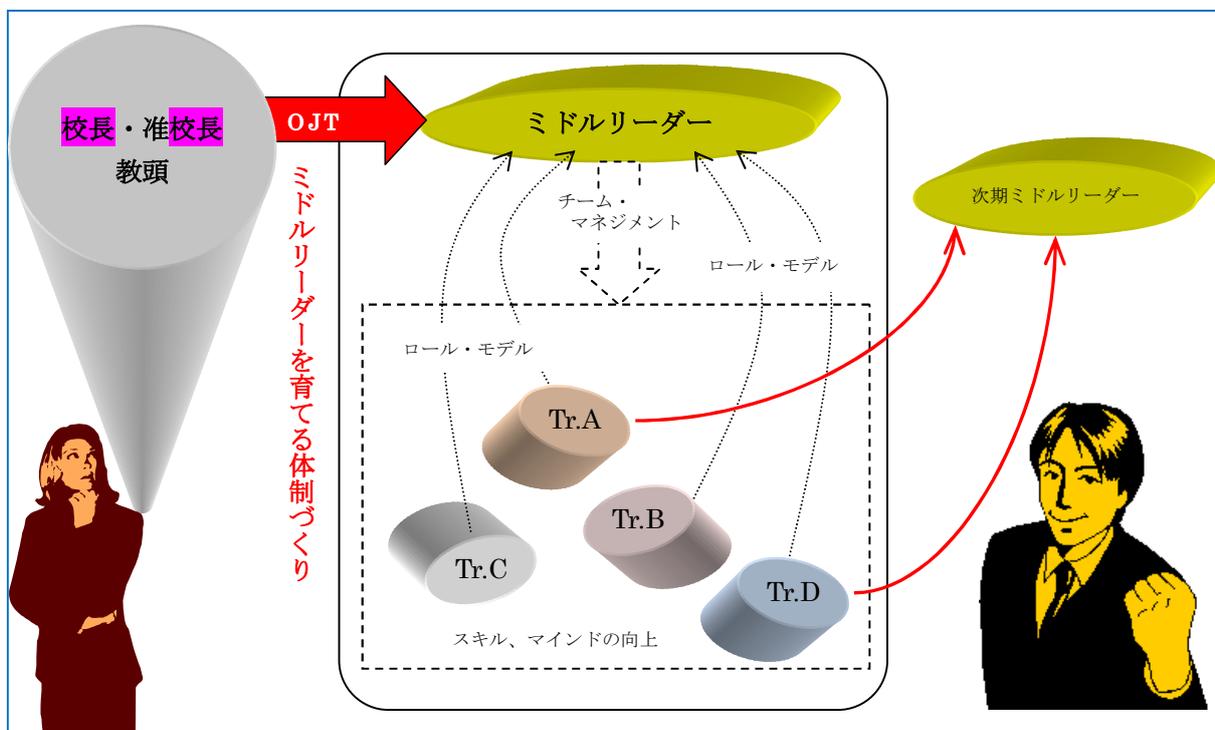
ミドルリーダーは、先を読み、将来を描き、その姿をメンバーに発信することの重要性を認識する必要がある



- ミドルリーダーには、将来のスクールリーダーとしての期待がかかる。そのため、自校の「あるべき姿」（「校長・准校長の描くビジョン」）を描く力をはぐくんでいくことが必要である。
- 適切なマネジメントを行うには、まず、自校の「あるべき姿」として「めざす学校像」を具体的に描くことが重要である。この具体的な「あるべき姿」を発信し、それが教職員間で共有できれば、次には、「あるべき姿」と「現状」との「ギャップ」＝「問題」を洗い出し、その中から解決すべき「課題」を設定する（p. 9 参照）。そしてその課題解決策を構築して取組みを進めていくことになる。
- 「あるべき姿」を描くには、自校の現状を踏まえ、先を読みながら将来像を構築していく必要があるが、そうした力をはぐくむためには、例えば自校の課題の洗い出しにあたって、常に校長・准校長の描く「あるべき姿」をミドルリーダー層に意識させ、マネジメントの発想を定着させることが重要である。
- また、普段から校長・准校長などが、ミドルリーダー層に対して、「10年先の本校をどうしたいのか？」などと投げかけるだけでも、その必要性を認識させ、将来像を考える力をつけるきっかけとして有効と考えられる。

エッセンス 7

「ミドルリーダー」を育てる仕組みづくりや実践が、「次のミドルリーダー」の育成につながる



■ ミドルリーダーを育てるために、「エッセンス5」のようにチームとして取組みを進めさせた場合、チームリーダーとしてのミドルリーダーが多くの経験を積み、ミドルリーダーとして成長していくが、このことが同時にチームの他のメンバーにも次のような好影響を与える。

- ◇ ミドルリーダーの用いるミーティングのスキルなどを学ぶことができる。
- ◇ ミドルリーダーの意欲的な姿勢が、他のメンバーにも及び、学校運営への参画意識が高まる。
- ◇ 他のメンバーにとって、成長するミドルリーダーの姿がロール・モデルとなり、自らの成長した姿をイメージしやすく、成長への動機付けともなる。
- ◇ チームとして取組みをやり遂げることで、チームとしての一体感が芽生え、その後の組織的な取組みに結びつく。

■ このように、ミドルリーダーを育てるために組織的、計画的に取り組む中で、そのミドルリーダーの影響下で他の教員のスキルやマインドが向上し、次のミドルリーダー候補の育成につながる。

3 ミドルリーダー育成に際しての課題

(1) 校長・准校長のビジョンを課題解決につなげる

- 今回の研修では、受講者の議論の中から導き出されたもの、例えば、受講者が生徒に対して抱いている「めざすべき生徒像」や「生徒に身につけたい力」が、校長・准校長が掲げる最優先の重点事項と違ったり、受講者が設定した「自校の解決すべき課題」と、校長・准校長が描くビジョンを踏まえた課題との間に隔たりがあるなど、事前の打ち合わせを通して把握した「校長・准校長のニーズ」どおりの課題設定ができない場合があった。
- 受講者にとって、生徒指導や授業をどうするかなど、日常的な課題への対応策は取り組みやすく、モチベーションは上がりやすい。しかし、組織マネジメントを視野に入れ、学校運営に適切に寄与できるミドルリーダーの育成を図るためには、校長・准校長が掲げる経営ビジョンを踏まえた課題に対する取り組みにつながるような研修内容を提案していく必要がある。

(2) ワークショップに用いる手法を効果的に活用する

課題の整理や課題の解決に向けて、様々な手法をアレンジしながら用いたが、議論をする上で、ブレインストーミングやSWOT分析などの手法やツールを用いることは有効であるため、それぞれの研修をふりかえり、今後より効果的な手法と活用方法を提示する必要がある。

(3) チームリーダーの役割を明確化する

受講者全体をチームとして捉え、受講者の学校運営への参画意欲を高め、チームとして学校の組織力の向上に貢献できるよう、チームの核となるチームリーダーとしての役割を明確にし、その期待をかけながら役割を担っていただくことが大切である。

(4) 事業目的とその効果検証のための指標を整理する

「ミドルリーダー」の育成については、次のような観点から、より客観的かつ多軸的な評価指標を整理する必要がある。

- ◇個々の教員の資質向上
- ◇個々の教員の、学校組織への参画意識向上
- ◇ミドルリーダーによる各学校の取り組み改善
- ◇ミドルリーダーの育成による学校組織の活性化

(5) 持続可能な校内体制をつくる

府立学校におけるミドルリーダーの育成及び学校の組織力の向上に資するため、本事業による成果として、本プログラムの周知と活用を図るとともに、本年度の支援対象校が、研修終了後も継続して自校の取り組みにつなげ、その成果を他校にも還元できるような方法を検討する必要がある。



理論編

学校におけるミドルリーダーの育成

兵庫教育大学教授 浅野 良一

- 1 はじめに
- 2 学校における教員育成の考え方と進め方
 - (1) 教員が育つ機会と経験
 - (2) 学校における人材育成の手法
 - (3) 教員が育つ環境づくり
- 3 学校組織とミドルリーダーの役割
 - (1) 学校組織の特徴
 - (2) 成果も上がり、メンバーも育つ組織とは
 - (3) キーパーソンがミドルリーダーとして活躍するために
- 4 問題解決プロセスによるミドルリーダー育成
 - (1) 学校の機能的側面と共同体的側面
 - (2) 問題を発見し解決しつづける組織
 - (3) ミドル・アップ・ダウンこそ学校の組織マネジメント
- 5 育成支援チーム事業の特徴
 - (1) 学校内でミドルリーダーを育成する手法
 - (2) 校長がイニシアチブをとる選抜型の育成
 - (3) 大阪府教育委員会の関与による水平展開

学校におけるミドルリーダーの育成

浅野 良一（兵庫教育大学）

1 はじめに

現在、教員育成の重要性が指摘されるなか、教育委員会や各学校は、教師力の向上に向けた取り組みを行っている。ただ、多忙化する学校での人材育成は、容易なことではない。また、財政的に厳しくなっている教育委員会や教育センターでの研修会にも限りがあり、教員に対する育成の取り組みは、このままではかけ声倒れになりかねない。

このような状況において、教師の育成に向けた課題の第1は、最も教師が時間を費やし、子どもに向き合っている学校現場に求めるべきであると考え、OJT（On-the-Job Training）とは、「仕事を通じた能力開発」のことであるが、企業や自治体の行政部局では、かなり普及した手法であり、相応の成果を上げているところもある。そこで、このOJTに着目し、学校の業務や組織の特性に応じたOJTを研究開発する必要がある。

課題の第2は、高等学校（特別支援学校も含む。以下同じ）に適した育成方法の開発である。高等学校は、小中学校に比べて規模も大きく、教科専門性も高い。したがって、小中学校における教師育成の中心的手段である「研究授業」や「校内研修会」が活発に行われている高等学校は多くない。現在、高等学校の組織に適した人材育成の手法の開発が求められている。

そして、課題の第3は、ミドルリーダーに焦点を当てた教員の育成である。教員はそのライフステージにおいて、教員としての専門性向上とともに、学校という組織の一員である組織人としての成熟度向上が求められる。とりわけ、高等学校においては、分掌や学年、教科のチームの中核となる教員が必要であると同時に、学校全体をマネジメントするセンスを持つ教員が複数名いないと、なかなか学校がうまく回らない。

上記の課題解決への取り組みとして、本年度からの大阪府教育委員会の「育成支援チーム事業」がある。そこで、本稿では、①学校内での教員育成の現状、②学校組織の特徴と教員育成の関係、③学校におけるミドルリーダーの役割を検討することで、本事業の理論的な枠組みを整理し、④「育成支援チーム事業」の意味を総括したい。

2 学校における教員育成の考え方と進め方

学校におけるミドルリーダー育成を考える前提として、まず、教員の力量がどのような経験や機会により形成されるのかを考えてみたい。

（1）教員が育つ機会と経験

第1に、仕事が教員を育てる。仕事は教員を育てる条件は、①その仕事が、本人にとってやや難しいレベルを持っていることであり、②その仕事の責任者として任され、③仕事の達成感を味わうことが必要である。

つまり、「やや難しい」「任せ仕事」「達成感」の3つがそろって、仕事は教員を育てるのである。仕事を教材にするためには、仕事の適切な割り当てや、挑戦的な目標設定が欠かせない。

第2に、管理職や先輩が教員を育てる。多くの教員は、自分の力量向上を、管理職や先輩からの個別指導のおかげだという。また、存在そのものが教材となる場合もある。つまり、手本になるような教員が身近に存在し、「〇〇先生のようにになりたい」との思いが自分を育てる。さらに、

教員生活上の留意点について、体験談などをもとにアドバイスするメンタリング（支援的助言）も有効である。

第3に、職場が教員を育てる。教員が伸びる学校とそうでない学校がある。人が育つ職場として指摘されるのは、職場の中での「ワイガヤ」である。「ワイガヤ」とは、仕事の話と同僚とざっくばらんに話し合うことで、「まじめな雑談」ができる状態になる。

第4に、評価が教員を育てる。日常的な「うまくいった、いかなかった」は自己評価であり、他人からの「ほめる、叱る」等の声かけも評価である。特に、「顧客」である児童生徒からの評価は教員を育てるインパクトを持っている。教員の「顧客」である児童生徒の授業での反応や保護者からのコメント等は、教員を育てる重要な刺激として存在する。

第5に、外の風が教員を育てる。学校以外の異なる業種の社会人と触れ合うこと、学校外部の各種情報に触れることは学ぶところが多い。

以上の項目に加え、校内研修・研究授業や校外研修も教員を育てる方法である。また、自学自習もある。教員が育つ機会と経験のある県で調査した結果が図表1である。

【図表1】教員が育つ機会と経験

	育成の機会や場面	頻度	比率%	キーワード
1	校務分掌・仕事の割り当ての工夫	92	23.0	管理職のマネジメント
2	各種部会・委員会活動	23	5.8	
3	外部交流・外部接触の促進	21	5.3	組織活性化
4	会議のあり方	9	2.3	
5	職場の活性化・コミュニケーションの活性化	51	12.7	
6	コーチング・機会指導	35	8.7	個別指導
7	授業研究会・教材研究会	49	12.2	研修会
8	校内研修会	45	11.3	
9	校外研修会	62	15.4	
10	人事（異動や派遣等）	13	3.3	人事管理
	合計	400	100%	

（文部科学省中央教育審議会初等中等教育分科会行財政部会：浅野発表資料2004年6月25日）

(2) 学校における人材育成の手法

OJTは、職場内での人材育成であり、職場研修と訳されるケースが多い。一般的にOJTとは、「上司や先輩が、部下や後輩に対して、仕事を通じて、職務に必要な能力（知識・技術・技能・態度）を計画的・重点的に育成する努力の過程」（岡部博1982）とされている。学校内での人材育成方法を整理すると、図表2のようになる。

【図表2】学校内での人材育成方法

	方式名	方式の内容・特色	具体的な方法	
直接指導方式	個別指導方式	<ul style="list-style-type: none"> ・教員の状況に応じて、マンツーマンで指導する方式。 ・計画的に業務を指導する「コーチング」と、機会をとらえて指導する「随時指導」がある。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 計画的・継続的指導（コーチング） 2. 随時指導 3. 支援的助言 	狭義のOJT 
	集団指導方式	<ul style="list-style-type: none"> ・学校内で、グループとして指導する方式。 ・校内研修会のような能力開発や相互理解を主目的とするやり方や、日常の業務として取り組む等、さまざまな方法がある。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 校内研修会 2. 授業研究会等 	
間接指導方式	マネジメントによる育成方式	<ul style="list-style-type: none"> ・日常のマネジメントのなかに、教員の育成を組み込む方式。 ・仕事の割り当て等、管理者のマネジメントそのものが教員育成の方法でもある。 ・教員や学校の多忙を克服する実践的な方法である。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. キーパーソンによる指導等 2. 学習を促進する職場風土づくり等 3. 人を育てる職務割当等 	広義のOJT

（浅野良一「学校におけるOJTの効果的な進め方（編著）」教育開発研究所 平成21年）

ア 直接指導方式

これは、育成において最もイメージしやすい方式で、まず、マンツーマンで指導する個別指導があり、コーチングや初任教員に対する指導教員の取組みがこれに当たる。

次に、気がついた時に声をかけて指導する随時指導（機会指導）がある。これは、日常業務を遂行している時、たとえば、意欲的に仕事を遂行している、意欲を失い疲れが見える、同僚と仕事の検討・論議をしている場面で指導するやり方である。また、あるひとまとまりの仕事が終了したときなども、随時指導のチャンスである。

さらに、支援的助言であるメンタリングが有効である。文部科学省マネジメント研修カリキュラム開発会議が作成した「学校組織マネジメント研修（すべての教職員向けモデルカリキュラム）」では、支援的助言を行うメンターを「自らの体験をもとに公私にわたる適切な助言と指導を行いながら、直接的・間接的に支援してくれる人」と紹介している。

イ 集団指導方式

集団指導方式とは、学校内で、グループ単位で指導する方式であり、校内研修会のような能力開発や相互理解を主目的とするやり方や、日常の業務として授業研究会に取り組む等、さまざまな方法がある。この集団指導方式と個別指導方式は、教員の能力や意欲開発のために行われる育成活動であり、「直接的な育成活動」として位置づけられる。

ウ マネジメントによる育成方式

マネジメントによる育成方式とは、いわゆる学校組織マネジメントによって教員の育成を図る方式であり、副次的に教員の育成をはかる「間接的な育成活動」である。学校組織マネジメントとは、「学校の有している能力・資源を開発・活用し、学校に関与する人たちのニーズに適応させながら、学校教育目標を達成していく過程・活動」（文部科学省マネジメント研修カリキュラム開発会議：学校組織マネジメント研修／管理職向けモデルカリキュラム）であり、学校教育目標の達成を主な目的とした活動であるが、そのプロセスを通じて教員を育てるやり方である。

その内容としては、職務の割り当てや分掌等の担当決定や、指導教諭や主任等のベテラン教員等のキーパーソンによる指導のしくみづくり、また、学習を促進する職場風土づくり等の組織活性化が該当する。

(3) 教員が育つ環境づくり

教員が育つとは、本人を取り巻く人的環境だけでなく、物理的環境とのやりとりを繰り返し、それに適応する方向で行動を変化させていく過程である。つまり、教員は学校内外の経験によって新たな知識、技能、態度を身につけ、その結果として望ましい考え方や行動が身についていく。

このように教員の育成は、環境の相互交渉を通して起こるが、教員にとって最も身近で、最も大きな影響を受ける環境は、いうまでもなく学校の職場である。そのため、学校の職場は教員が育つ環境として整備される必要がある。OJTシステムとは、教員が育つ環境として、学校における教員への指導・育成の「しくみ」であり「しかけ」である。

3 学校組織とミドルリーダーの役割

(1) 学校組織の特徴

一般的に、組織マネジメントは、「個人が単独でできない結果を達成するために、他人の活動を調整する一人ないしは、それ以上の人々の活動」、「求める目的に向かって、効率的・効果的に動くために、資源を統合し、調整すること」と言われている。

学校も企業と同じ経営組織体であり、学校における組織マネジメントとは、「学校内外の能力や資源を開発・活用し、学校に関与する人たちのニーズと適応させながら、学校教育目標を達成していく過程（活動）」と言えよう。

また、経営組織体が、単なる集団（人の集まり）ではなく、組織である条件は、①社会的な存在、②目的を持ち、目標によって駆動、③人のコミュニケーションを通じた協働が前提、④意図的に構成され、調整されるシステム、⑤外部の環境と結びついたオープンシステム、の5つがあげられるが、これらの項目も、企業と学校の両方に共通している。

ところが、学校は、企業の組織とは異なる組織構造で運営されており、学校組織は、なべぶた型とマトリクス（格子）構造を特徴としている。

ア なべぶた型

学校組織の特徴の第1は、「なべぶた型」にある。なべぶた型の組織とは、伝統的な企業や自治体組織にみられるピラミッド型と対比して、フラット（平ら）な構造を意味している。

一般的に、フラット型の組織は、階層の階段が少なく、その権威勾配もゆるやかであり、業務・情報の共有化や権限委譲がなされ、上司と部下の垂直方向のコミュニケーション（指示・命令／受命・報告）よりも、水平方向のコミュニケーション（ワイガヤの議論）が活発である。有名なホンダ技研の「ワイガヤ職場」、キャノンの「ワイガヤミーティング」は、いずれもフラット型の組織の雰囲気を表している。

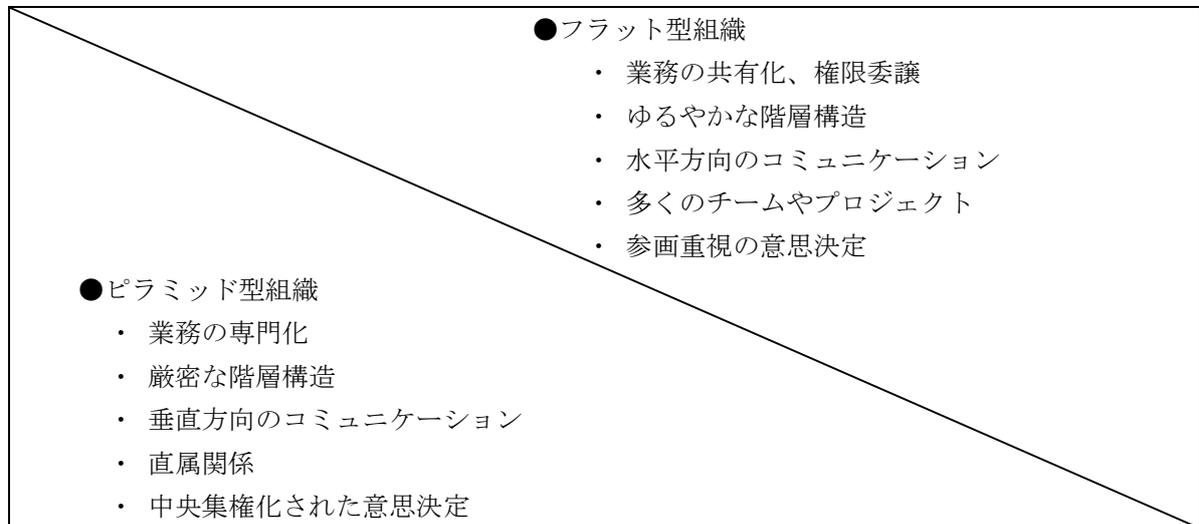
組織マネジメントの観点で言うと、ピラミッド型組織とフラットな組織は、どちらが優れているかではない。いずれの型を採用するかは、経営のあり方次第であり、ピラミッド型組織とフラット型組織を選択する基準は、おかれた状況との向き不向きだとされている。

現在、多くの企業や自治体が、従来のピラミッド型の組織をフラット型に見直しているが、その理由は、ピラミッド型の組織は、業務の効率的な遂行には向いているが、新しい課題への対応や変化に適応したアイデアが出にくいといわれ、意思決定も階層の多さから、遅くなりがちである。つまり、環境変化にすばやく対応し、柔軟で機動的な経営が求められる場合は、学校のようなフラット型の組織が適しているのである。組織運営上の特徴を整理すると、図表3になる。つまり、ピラミッド型の組織と、学校のようなフラット型組織は、異なるメカニズムを持っている。

【図表3】ピラミッド型組織とフラット型組織の比較

←効率性重視の組織

創造性重視の組織→



R. Daft (Organization Theory & Design:2001) を参考に作成

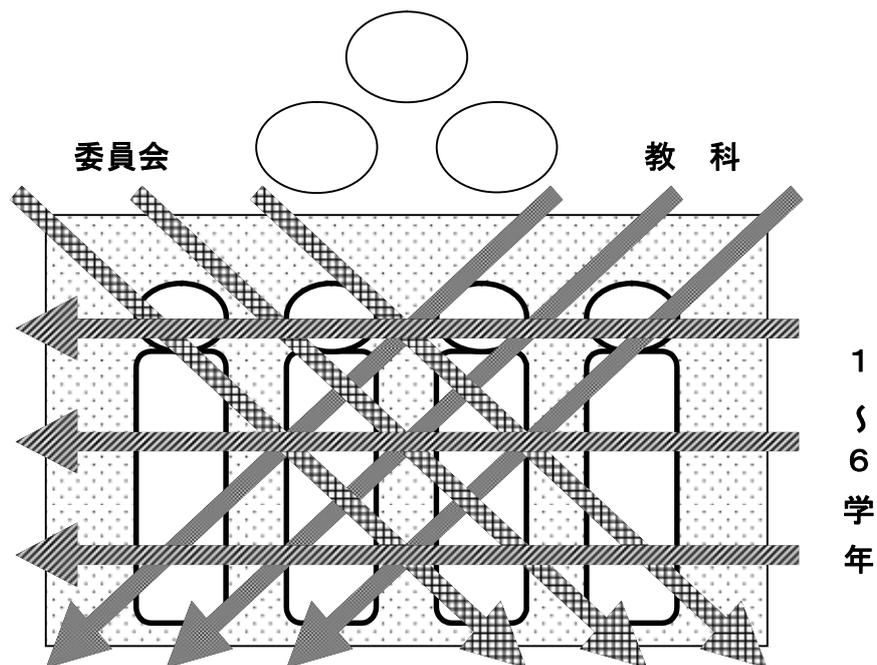
イ マトリクス（格子状）構造

学校組織の特徴の第2は、「マトリクス（格子状）構造」である。企業の多くが採用しているライン・スタッフ型は、第一線で業務を担当するライン部門と、それを支援するスタッフ部門に分かれている。また、一人の社員は、ひとつの部署に所属する。

ところが、学校は、教務部、生徒指導部といった「校務分掌」があり、小学校の場合、1年生から6年生までの「学年団」がある。そして、このふたつを別々の教職員に割り当てるので

はなく、ひとりの教職員が、両方を担当する。つまり、「校務分掌」と「学年団」が交差し、格子状（マトリクス）になっている。（図表4）中・高になれば、「教科」もあり、「〇〇委員会」も多く設置され、一人二役どころか、三役四役を兼任することになる。学校の組織図が、企業の組織図に比べて複雑で書きづらいのは、「マトリクス構造」だからである。

【図表4】フラット型・マトリクス構造組織



ウ 学校組織の長所と短所

学校組織が持つなべぶた型でマトリクス構造の組織の長所としては、①意思決定が早く変化に機敏に反応できる、②学校独自のビジョンに応じて、柔軟な組織設計が可能、③一人の顧客（子どもたち）をさまざまな角度から、多くの教職員が関与することで、子どもたちの多様なニーズへ対応できる、④職位にこだわらないざっくばらんな議論が進み、創造的なアイデアが出やすい、⑤一人何役もすることで、意欲のある中堅教職員の能力が伸長しやすい、などがあると言われている。

一方、短所としては、①組織全体のビジョンが浸透しにくく、中長期的な課題解決よりも、目の前の業務遂行に陥りがち、②頻繁な会合や業務の多忙さにより、仕事が作業化しやすい、③チェック体制が不備になりがちで、業務のミスが多い、④誰かが面倒を見るだろうと考え、初任者や若手クラスの教職員が育ちにくい、などが指摘されている。

以上の学校組織の特徴を踏まえると、組織のマネジメントはどのように行えばよいのであろうか。そのひとつの答えが、ミドルリーダーを核とした「ミドル・アップ・ダウンマネジメント」ではないかと思われる。

(2) 成果も上がり、メンバーも育つ組織とは

筆者が兵庫教育大学に勤務する前にお世話になった産業能率大学経営管理研究所では、多くの日本企業や自治体の協力を得て、フラット型組織における成果向上とメンバー満足度を統合する組織のメカニズムの研究に取り組んできた。その成果が職場診断のモデルで、職場としての組織マネジメントの有効性を決定づける重要な要素として次の7つを明らかにした。(図表5)

【図表5】フラット型組織の診断項目

1. 管理構想	管理職が描き出す職場の将来ビジョンとそこに至る具体的な活動のシナリオ
2. リーダー行動	仕事の指示や動機づけなど管理職がメンバーに対して行う直接的な働きかけ
3. しくみづくり	役割、仕事の分担、権限と責任、意思決定と調整ルールなど職場の運営のしくみづくり
4. キーパーソン	公式・非公式に職場の仕事の進め方、風土などに強い影響力をもつ管理職以外のメンバー
5. メンバーの効力感	メンバーが抱いている自分自身の能力や仕事の結果への自信
6. 集団の活性度	それぞれのメンバーが抱いている集団やチームへの誇りと一体感、相互の信頼感、集団の凝集性
7. 集団の革新度	異質性や突出行動の許容、革新への志向性など、集団やチームがもつ変化に対する前向きな態度

(産業能率大学：教員研修センター「学校組織マネジメントテキスト」を参考に作成)

ア 管理職のリーダーシップ

これをみると、職場という組織には、3つのまとまりがあることがわかる。第一は、管理職が中心となり、学校教育目標の達成に向けてリーダーシップを発揮する「1. 管理構想」「2. リーダー行動」「3. しくみづくり」である。

リーダーシップとは、「集団目標の達成に向けてなされる集団の構成員や諸活動に影響を与える過程」である。われわれは、リーダーシップというと、率先垂範や個別指導など、管理職のメンバーに対する直接的な働きかけを想像しがちであるが、それは、「2. リーダー行動」が該当する。つまり、管理職が、直接メンバーに働きかけて、集団のまとまりや個々のメンバーのやる気を促すものである。

そして、それ以外の管理職のリーダーシップとして、「1. 管理構想」がある。これは、組織の到達地点(目標)を定め、そこに至る道筋を明確にしたビジョンを提示することで、リーダーシップを発揮することである。

さらに、「3. しくみづくり」は、組織の成果を向上させ、メンバーが動きやすいように、仕事のしくみや構造づくりといった間接的な働きかけをすることもリーダーシップの働きを持っている。いわば環境整備によるリーダーシップといえよう。そして、これらの3つのリーダーシップが、状況に応じて効果的に発揮されることが、良い職場をつくる条件なのである。

イ メンバーや集団の状態

第二には、職場のメンバーや集団が、職場を動かす原動力になっており、図5の「5.メンバーの効力感」「6.集団の活性度」「7.集団の革新度」がこれにあたる。

メンバーの効力感を詳しくみると、自らの仕事の成果に対して自信を持っている（有能感）、現在担当している仕事にやりがいを感じている（有意義感）、仕事の中で能力の向上を通して成長している実感がある（成長感）、現在担当している仕事において、自分なりの意見を持って仕事をしている（自律性）、自らに期待されている役割や課題について十分自覚している（期待の自覚）があげられる。

また、集団の活性度とは、人間関係に満足しており、互いに信頼しあい、助け合いながら仕事を進めようとする団結力の強さ（凝集性）と、先輩に対して自由に発言でき、教職員同士でも互いに意見や助言をよく聞きあおうとしている度合い（同僚性）を意味している。そして、集団の革新度とは、今までとは違う新しい意見やアイデアが経験や年数に関係なく採用され、教職員たちの個性を十分発揮する土壌があるかどうか（異質の許容度）、現状にとらわれず、新しいアイデアを積極的に吸い上げる雰囲気があり、試していこうという雰囲気がある（革新志向性）かどうかである。

つまり、フラット型の職場では、メンバー個人が意欲的に諸活動に取組み、力量を発揮しながら職能成長をしており、メンバーのまとまりもよく、ざっくばらんなワイガヤのコミュニケーションにより、変化への対応が機敏にできる状態だといえる。

ウ キーパーソン

そして、職場のマネジメントに大きな影響を及ぼすのが、「4. キーパーソン」である。キーパーソンとは、公式・非公式に職場の仕事の進め方、風土などに強い影響力をもつ管理職以外のメンバーを意味しているが、府立学校では、首席と考えるのが妥当であろう。

フラット型の組織とは、平らな組織構造を持つが、ある一定規模以上の人数がいる場合、リーダーとメンバーだけでは、組織としての効果的・効率的な動きはむずかしい。そこで必要となるのは、リーダーとメンバーをつなぐキーパーソンが、両者をつなぐ「かすがい」としての機能を持ち、組織マネジメントの「連結ピン」の役割を果たすことある。つまり、ミドルリーダーとは、①管理職とのやりとりにより、組織全体を見通す視野の広さを持ち、②組織を動かすコミュニケーション活動の中心に位置し、③それに加えて、実務者としての円熟により、業務遂行にたけたメンバーの良き相談相手として存在しているのである。

(3) キーパーソンがミドルリーダーとして活躍するために

キーパーソンは、メンバーに対して、実際に影響力を持っており、教職員の課題達成に必要な専門的な知識・技術あるいは情報を持っている首席クラス、また、他の教職員の仕事や私生活の悩みごとの相談に積極的に応じているベテランなど、首席クラス以外の場合も考えられる。

成果が上がり、人も育っている職場では、管理職以外にキーパーソンが存在しているケースが多く見られるが、一般にキーパーソンは図表6のパワーを持つことで、他の人に影響を与えられている。

キーパーソンがミドルリーダーとして活躍するためには、「1. 正当性」のパワーを持つことが必要である。つまり、キーパーソンがミドルリーダーとして、どのような役割を果たすかを明確にし、本人を含めたメンバー全員に周知することが求められる。管理職が、首席の役割を、抽

象的な表現ではなく、わが校レベルでの役割の具体化をはかり、どれだけ、教職員に理解・納得させられるかにかかっているように思われる。

「2. 準拠性」や「3. 専門性」は、属人的な要素が強く、周囲からの支援でこれらのパワーを持たせるといっても、これらのパワーを既に持つ人をキーパーソン候補とするのが現実的であろう。

「4. 情報性」は、管理職から支援できる領域である。学校で最も情報を多く持っているのは管理職であるから、それらの情報をできるだけキーパーソンに提供できれば、キーパーソンは、他の教職員からの相談にも対応しやすいし、管理職の意図を汲んだ先取りの活動も可能になる。実際、ミドルリーダーとして活躍しているキーパーソンに聞くと、管理職とのコミュニケーションが質量ともに密接である。一方、ミドルリーダーとして活躍できていないキーパーソンは、管理職とのコミュニケーションが不足しているケースが多く、管理職の考えや意図をつかみきれず、積極的な行動がとれていない場合が見受けられる。

【図表6】キーパーソンのパワー

1. 正当性	社会的に正当だと受け止められている役割に基づいて人を動かすパワー (人はある人の役割に社会的正当さを感じたとき、その人の指示に従う)
2. 準拠性	人柄や人間味に対する周囲の人々からの尊敬・信頼に基づいて人を動かすパワー
3. 専門性	専門性に基づいて人を動かすパワー (ある人が何等かの知識・経験・資格などを持っているとき、人はその人の意見や行動に影響を受ける)
4. 情報性	価値のある情報に基づいて人を動かすパワー (たった一言でも価値あるものなら人に影響をあたえることができる)

(産業能率大学：教員研修センター学校組織マネジメントテキストを参考に作成)

4 問題解決プロセスによるミドルリーダー育成

(1) 学校の機能的側面と共同体的側面

ミドルリーダーとして、キーパーソンは元気な学校づくりに貢献する。元気な組織、これを組織マネジメントでは活性化した組織と言うが、この組織には、2つの側面の充実が必要である。

第一に、元気な組織とは、周囲から期待されている組織本来の役割や機能を果たし、組織としての目標を達成して、成果をあげている状態のことである。これは、組織の機能的側面であり、この側面が良い状態のことを「組織の有効性」が高いという。

しかし、組織の成果が、いかに上がっていても、教職員の欲求や期待が満たされず、各人の主体性、創造性が十分に発揮されなければ、組織での活動は永続せず、ゆくゆくは内部崩壊をもたらすことになる。これが組織の共同体的側面であり、この側面が好ましい状態を「組織の健康性」が高いという。

学校の機能的側面を高めるとは、学校における各種教育活動を充実させることであり、具体的には、日々変化する状況や要求を受け止め、これに適応するために、学校自らのあり方や動きを変革していく力を持っていることである。この適応性や変化への力を持ち、それを発揮しているとは、「学校における教育活動が、毎年、より充実し続けている」「学校のおかれている状況に対する感度が高く、変化に素早く取組み、積極的に立ち向かっている」「教職員が何に努力すればよいかを認識できており、教職員間で共有化されている」状態である。

一方、学校の共同体的側面が充実しているとは、教職員間に、不平や不満が少なく、イキイキ

として明るい状態のことある。健康的な組織とは、教職員が、それぞれの良さを生かし、各自を仕事の中で成長させる組織だといわれている。「自分から進んで、仕事や他人に働きかける能動性を持つ」「他人に過度に依存しておらず、自立している」「移り気でなく、仕事に熱中している」「自分やわが校の将来について見通しを持つ」「やらされ意識でなく、常に教職員としての誇りを持つ」「自分のことを良く知っており、自己の感情・行動のコントロールができる」など共同体的側面が充実した状態である。

(2) 問題を発見し解決しつづける組織

元気な学校にするためには、学校の機能的側面の強化と共同体的側面の充実が必要である。そのための王道はない。ただ、学校における様々な問題を発見し、解決し続けることのみが、学校をより元気にするのだ。

組織マネジメントでは、「問題とは、あるべき姿と現状との差である」といわれ、問題とは、私たちが描くあるべき姿が、高いレベルにあればあるほど、現状とのギャップが生じ、多くの問題が存在するとしている。つまり、異常事態のような発生した問題だけではなく、現状のレベルより高いあるべき姿を描き、問題を自ら発見したり、問題を探すことこそが重要とある。そこで、ミドルリーダーとして、キーパーソンが、学校における各種の問題を解決し、元気な学校にするためのステップを整理したい。

まず第一に、わが校のあるべき姿を明らかにすると同時に、学校の内外状況を把握し、その差（ギャップ）である「問題」を多く発見し、教職員間で共有化する。組織活性化に向けた問題解決では、問題を発見し共有化できれば、8割方解決したも同然だといわれる。ただ、そのためには、発見した問題を、関係者全員が、自分の問題として「何とかしなくては」という姿勢で共有化することが重要である。

特に、わが校のあるべき姿については、なかなか議論しづらいが、めざす子ども像である学校教育目標が、学校の重点事項として提示され、それが各種教育活動に具体化されるのと同じように、めざす学校像を具体的に描きたいところである。

その一例として、大阪大学の志水宏吉氏を中心とした研究グループが、「効果のある学校」あるいは「力のある学校」の研究で、「スクールバス・モデル」として提示している。（図表7）

【図表7】「力のある学校」の8つの要素「together 号」

①気持のそろった教師集団（Teachers）・・・エンジン・・・最重要項目 * チーム力を引き出すリーダーシップ・・・校長・教頭・ミドルリーダー * 信頼感にもとづくチームワーク・・・学校の組織力 * 学びあい育ち合う同僚性・・・若手教員の育成 ○学校づくりの要は、まとまりのある教職員集団をいかに作り上げるかである。 学校が良くなるか悪くなるかは校長次第である。キーパーソンが学校には要る。
②戦略的で柔軟な学校運営（Organization）・・・ハンドル・アクセル・ブレーキ * ビジョンと目標の共有・・・児童生徒及び地域や保護者の実態把握、自校の教育課題の明確化、公立学校は走る地面を選べない。十分なガソリンが必要。 * 柔軟で機動性に富んだ組織力・・・教育資源組み合わせ最適化、システム化
③豊かなつながりを生み出す生徒指導（Guidance）・・・前輪左

<ul style="list-style-type: none"> * 一致した方針のもとでのきめ細かな指導・・・情報の共有とコーディネート * 子どもをエンパワーする集団づくり・・・協働的な学び、子供の自治能力育成
<p>④すべての子どもの学びを支える学習指導 (Effective teaching)・・・前輪右</p> <ul style="list-style-type: none"> * 多様な学びを促進する授業づくり * 基礎学力定着のためのシステム・・・基礎学力保障のセーフティネット
<p>⑤ともに育つ地域・校種間連携 (Ties)・・・後輪左</p> <ul style="list-style-type: none"> * 多彩な資源を生かした地域連携 * 明確な目的をもった校種間連携・・・小中高連携
<p>⑥双方向的な家庭とのかかわり (Home-school link)・・・後輪右</p> <ul style="list-style-type: none"> * 家庭とのパートナーシップの推進・・・家庭訪問、日本の学校文化 * 学習習慣の形成を促す働きかけ
<p>⑦安心して学べる学校環境 (Environment)・・・内装 (インテリア)</p> <ul style="list-style-type: none"> * 安全で規律のある雰囲気 * 学ぶ意欲を引き出す学習環境
<p>⑧前向きで活動的な学校文化 (Rich school culture)・・・外観 (ボディ)</p> <ul style="list-style-type: none"> * 誇りと責任感にねざす学校風土 * 可能性をのばす幅広い教育活動

(志水宏吉「公立学校の底力」ちくま新書 2008年)

また、教員研修センターの学校組織マネジメントテキストでは、図表8を示している。

【図表8】あるべき職場像の例示

1. 自己コントロール	外部や管理職が統制を加えるのではなく、職場のひとりひとりが自覚を持ち自分の仕事をコントロールしている。
2. メンバーの参画	職場内では、管理職やメンバーの参画と同意により様々なことが決定され、管理職、メンバー間にはしっかりとした協同関係ができています。
3. 相互の信頼	管理職、メンバー間、メンバー同士が、お互いに信頼し合って仕事を進めている。
4. 相互援助関係	管理職やメンバーがお互いに相手に気を配り、相互に関わりを持ち、もちつもたれつのある関係にある。
5. 仕事のコミュニケーション	職場内のコミュニケーションが上下左右とも敏速・的確に行われ、歪められることがない。また、コミュニケーションの内容も仕事の話が多く、ざっくばらんで率直に行われる。

6. モヤモヤの処理	職場内での不満やモヤモヤを、ごまかしたり否定したり妥協したりせず、正面から取組み、前向きに解決しようとしている。
7. 動いて学ぶ姿勢	職場の管理職やメンバーが「動いて→考える」というやり方を行い、日ごろの経験から学ぼうとしている。また、お互いの経験やノウハウの交換を仕事の中で積極的に行っている。
8. 能力の活用	職場の管理職がメンバーの持っている力を有効に活用し、目標達成や効果的な職場の運営に役立てている。
9. 目標の受け止め	職場の目標や計画が明確にされ、メンバーがそれを自分のものとして受け止めて、達成に向かって主体的に取り組んでいる。
10. 価値の共有	仕事を進める上での考え方について、職場内で日ごろから話し合われており、管理職とメンバーの方向合わせがなされている。

(産業能率大学：教員研修センター学校組織マネジメントテキストを参考に作成)

第二に、問題原因の究明と障害を予測し、問題のポイントを明確化する。また解決の対象とすべき問題（課題）を選定する。ここでいう課題とは、多くの問題の中から、着手すると決めた問題のことをいう。

第三に、選定した問題（課題）に対して、解決のためのアイデア・ヒントを考え、それらをもとに解決策を立案する。

そして第四に、解決策の効果性や着手容易性を勘案し、いくつかの重点化した方策をスケジュール化し、実施する。実施した結果を評価し、さらに繰り返すことにより「元気な学校」に一步一步近づいていくのである。

また、この問題解決のステップに、ミドルリーダーとして、キーパーソンが中心となり、多くの教職員が参画することで、学校の機能的側面と共同体的側面の各種課題の解決だけでなく、教職員の能力・意欲向上や、チームワークづくりに役立つであろう。（図表9）

このように、各種の課題を解決しつづけ、元気な学校づくりをめざすためには、ミドルリーダーであるキーパーソンの存在と活躍が不可欠である。

また、キーパーソンは、これらの職場の課題解決を通じて、管理職や教職員の信頼を獲得し、よりスキルアップしたリーダーとして成長していくのである。

【図表9】職場の課題解決のステップ

1. 問題の発見と共有化	職場のあるべき姿を明らかにすると同時に、職場の状況を把握し、そのギャップである「問題」を発見する
2. 問題（課題）の明確化	原因の究明と障害を予測し、問題のポイントを明確化する。また解決の対象とすべき問題（課題）や原因を選定する
3. 課題の解決策づくり	第2段階で選定した課題に対して解決のためのアイデア・ヒントを考え、それらをもとに解決策を立案する
4. 解決策の実施準備と実施	スケジュール化し、そのあとは実施に移る。結果を評価し、さらに繰り返すことにより「力のある職場」を実現する

(産業能率大学：教員研修センター学校組織マネジメントテキストを参考に作成)

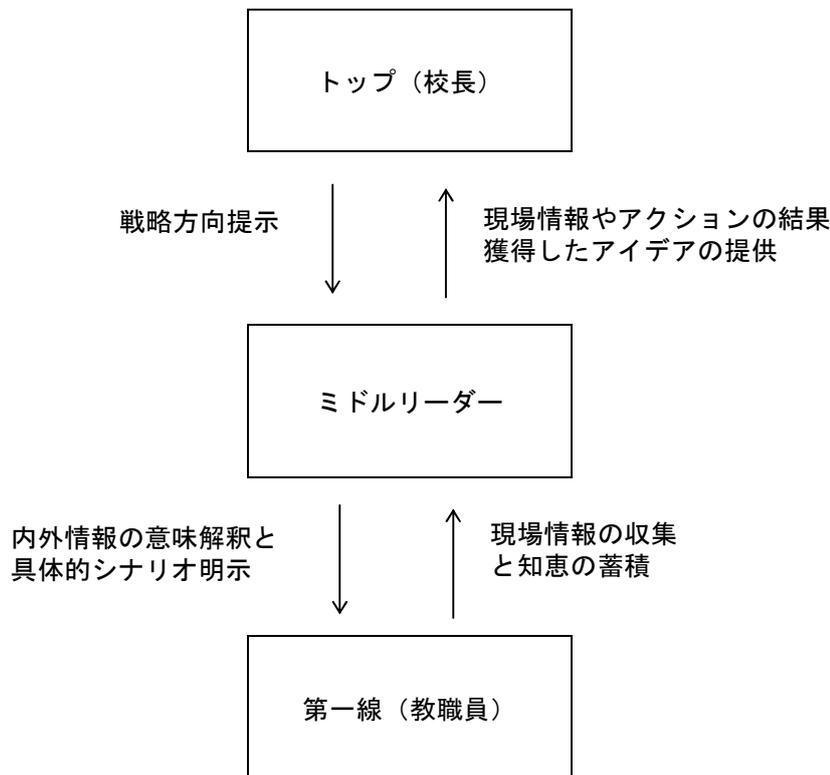
(3) ミドル・アップ・ダウンこそ学校の組織マネジメント

これまで述べてきたように、学校には企業にはない特徴を持っている。その特徴の特に長所を最も発揮するマネジメントとは何であろうか。それは、校長が学校ビジョンから具体的な取組みを全て考え、教職員にトップダウンで示すことではない。また、教職員一人ひとりが、自分の意見ややりたいことを提案し、その積み上げで学校を動かすことでもない。

学校組織の長所を生かし、充実した教育活動を展開するには、首席クラスが、キーパーソンとなり、学校のミドルリーダーとして活躍することである。校長は、学校内外の関与者とも意見交換した上で、学校のビジョンを決定し、ミドルに提示する。ミドルリーダーは、そのビジョンを解釈し、該当する項目について、第一線の教職員と取組み方策を検討・実施する。

実施に際しては、教職員の試行錯誤による成功例や失敗例に注目し、今後の学校ビジョンに反映させる必要があると感じたときは、校長に積極的に意見具申する。それを受けた校長は、学校ビジョンの修正を図る。(図表10)

【図表10】



(産業能率大学：教員研修センター学校組織マネジメントテキストを参考に作成)

このように、ミドルリーダーが核になって、学校という組織を動かしてこそ、変化に敏感に反応できるとともに、学校全体の動きを確保できるのである。学校には、ミドルリーダーが活躍する「ミドル・アップダウン・マネジメント」が求められている。

4 育成支援チーム事業の特徴

本事業は、大阪府教育委員会の指導主事が個別の学校に入り、ファシリテーターの役割を担い、学校の問題点を抽出し、課題を決定、その解決策を考え、具体化に向けて計画をたてるという研修形式での問題解決型のプロジェクト活動を通じて、各学校のミドルリーダーの育成を支援した。

つまり、この方法は、各学校が抱える問題の解決支援の形式をとりながら、同時にそれに関わるミドルリーダーたちを育成する試みである。本事業の成果としては、次の3点があげられる。

(1) 学校内でミドルリーダーを育成する手法

学校の中に入り、その学校の課題を解決する方策を、受講者が検討していくプロセスは、まるで、校内で学校改善のためのプロジェクトチームを立ち上げ、その活動を指導主事が促進する役割を担っているようにも捉えることができる。OJTとして、プロジェクトを進める中で、個々の受講者がスキルをアップするとともに、組織的な対応を図ることを学び、成果を出すことにつながることは意義深い。

これまで、高等学校でのミドルリーダーの育成の方法としては、主任等の各種チームのリーダーの役割を担わせることで育ててきた。今回の取組みは、それを意図的に作り出すことができる点が成果のひとつである。

(2) 校長がイニシアチブをとる選抜型の育成

一般的に人材育成は、①悉皆型を基本とする方法、②意欲のある人に機会を与える選択型、そして、③力量を伸ばしたい人を選んで経験の場を用意する選抜型がある。

現在の人材育成の潮流は、「次世代リーダー養成」であり、本事業におけるプロジェクト型育成は、校長が受講者を選抜する形態をとっているため、メンバーの人選に校長の学校経営上の戦略を盛り込むことが可能になった。育てたい人材に期待を寄せ、役割と責任を担わせ、その成果を評価することで、当該の受講者のモチベーションを向上させるとともに、学校運営への参画意識を醸成することができる。

(3) 大阪府教育委員会の関与による水平展開

また、本事業は教育委員会が育成に直接関わっていることにより、ファシリテーターを担当した指導主事自身がその人材育成のノウハウを蓄積していくことができると同時に、そのプロセスを整理・可視化することにより、他の府立学校で活用できるミドルリーダー育成プログラムとしての標準化が期待される。

【参考図書】

産業能率大学「学校組織マネジメントテキスト」 教員研修センター（平成14年）

浅野良一「ステップアップ：学校組織マネジメント」（共著）第一法規（平成19年）

志水宏吉「公立学校の底力」 ちくま書房（平成20年）

浅野良一「学校におけるOJTの効果的な進め方」（編著）教育開発研究所（平成21年）

用語解説

◆「ファシリテート」

ファシリテートとは、研修のプログラム等を、参加者の反応や状況を見ながら、研修の到達目標（ゴール）に向けて、実際に進行することを意味します。

「ファシリテートする」ことは、参加者自身の気づきを尊重しながら、参加者の活動を促進する、いわば「触媒」の役割を担うことが特徴です。そのような役割を担う人のことを「ファシリテーター」、そのような働き・行為を「ファシリテーション」と呼びます。

◆「R-PDCAサイクル」とは

Research（調査・分析）→Plan（計画）→Do（実施）→Check（点検・評価）→Action（改善）のプロセスを順に実施します。PDCAのマネジメント・サイクルの前にR（調査・分析）を加え、現状をきちんと分析してマネジメントを行おうとする考え方です。

◆「ワークショップ」とは

ワークショップ（workshop）とは、もともと「職場」、「作業所」、「工房」を意味し、みんなで意見交換や共同作業を行いながら進める「参加体験型」学習のことをいいます。指導・被指導の関係で学ぶ学習でなく、参加者が積極的に他者の意見や発想から“学びあい”、最後にみんなで自らの“ふりかえり”をするという、学習のプロセスでの学びを大切にします。問題解決を図るとともに、態度や技能（スキル）を身につけられるという特徴があります。（出典：「初めてのファシリテーター」大阪府人権室 平成20年3月発行）

◆「アクティビティ」とは

アクティビティとは、1つの素材、話しあいの材料を使ったまとまりのある学習活動のことで、プログラムを構成する1つの部品の役目をしています。

（出典：「初めてのファシリテーター」大阪府人権室 平成20年3月発行）

◆「コーチング」とは

人材育成の手法の一つで、「問題の解決策や答えは、すべてその人の中にある」という前提で、適切な支援を行うことによって、相手のやる気や能力、可能性を引き出していこうという考え方に基づいています。「相手の話をよく聴くスキル（傾聴のスキル）」や「相手を認めるスキル（承認のスキル）」、「相手の答えを引き出すスキル（質問のスキル）」などのスキルを通じて、相手を尊重し、その自発性と答えを引き出していきます。

（出典：「次世代の教職員を育てる OJTのすすめ ～学校で育てるために～」府教育委員会 平成20年3月発行）

◆「オープン・クエスチョン」とは

質問の仕方を、相手の答え方が限定されるかどうかという観点で分類すると、「オープン・クエスチョン」と「クローズド・クエスチョン」に分けられます。例えば、「このことについてあなたは賛成ですか」というように、「はい・いいえ」で回答するような質問を「クローズド・クエスチョン」といいます。これに対し、「このことについて、あなたはどのように思いますか」のように、回答者が具体的に答えられるような質問を「オープン・クエスチョン」と呼びます。議論を収束に向かわせたり、結論を導くような場合には「クローズド・クエスチョン」が、自由に議論をして発散させたり、発想を広げたりする場合には「オープン・クエスチョン」が有効であると考えられます。

実践集

I 研修実践例

- 1 府立茨木西高等学校
テーマ「生徒の自己実現を図る」
- 2 府立泉尾高等学校
テーマ「教員連携を図る」
- 3 府立天王寺高等学校
テーマ「新入生向け『学習ガイダンス冊子』発行に向けて
- 4 府立東住吉高等学校
テーマ「現状分析と課題の設定」
- 5 府立富田林高等学校
テーマ「65期生新1年生担任団への提言」
- 6 府立金剛高等学校
テーマ「生徒の学力・コミュニケーション力の向上を図る」
- 7 府立佐野高等学校
テーマ「国際教養科の現状と今後の取組みについて」
- 8 府立堺東高等学校
テーマ「生徒の学力の向上を図る」
- 9 府立今宮工科高等学校
テーマ「SHRの実施について」「LHRの計画的な実施、
組織的な運営に向けて」
- 10 府立だいせん聴覚高等支援学校
テーマ「生徒のコミュニケーション力の向上」「周囲の状況
に応じた適切な言動を選択できるようにする」

II 研修で用いた手法例

- | | |
|-------------------|--------------------|
| (1) コミュニケーション・ワーク | (2) ブレーンストーミング |
| (3) カード式分類法 | (4) 親和図法 |
| (5) ペイオフマトリクス | (6) ホワイトボード・ミーティング |
| (7) SWOT分析 | (8) マインド・マップ |
| (9) フィッシュボーン | |

I 研修実践例

大阪府立茨木西高等学校(全日制・普通科)

テーマ：生徒の自己実現を図る

第1回	平成21年6月22日(月) 14:00~17:00	
ゴール	(1) 参加者どうしがバランスよく意見を出し合う雰囲気をつくる。 (2) 学校が抱えている問題点を抽出するとともに、「育てたい生徒像」を共有する。	
	内容(項目)	手法・ポイント
はじめに	1. はじめに 本事業の趣旨説明	(※進行、発表、記録の担当を決める)
展開	2. ウォーミング・アップ	・「コミュニケーション・ワーク【★1】」
	3. 問題点の抽出と理想像の共有 ・「問題」とは ・「自校のビジョン」について ・「あるべき姿」と現状について ・問題点の掘り起こし・整理	・「学校教育目標」「めざす学校像」の内容確認 ・「あるべき姿」と「現状」とのギャップを、付箋を用いてブレインストーミング【★2】し、問題点をリストアップする。 ・問題点を親和図【★3】にまとめる。 ・問題点をペイオフマトリクス(重要性×緊急性)【★4】で位置づけを検討する。
ふりかえり	4. 「本日のふりかえり」	・校長へのプレゼンテーション ・「ふりかえりシート」の記入

第2回	平成21年7月13日(月) 14:00~17:00	
ゴール	(1) 「学校経営方針」に基づいて、参加者が自由に意見を出し合いながら取り組むべき課題を設定する。 (2) 課題の解決策について検討することによって、その方法及び目標を具体化する。	
	内容(項目)	手法・ポイント
はじめに	1. 前回のふりかえり 本日の研修内容とゴールについて	・前回の研修内容をふりかえる。 ・本時のゴールについて確認する。 ・進行、発表、記録の担当を決める。
展開	2. 課題の設定	・前回のマトリクスをもとに課題を設定する。
	3. 課題解決に向けた方策の具体化 ＜課題＞「生徒の自己実現を図る」 ・課題解決に向け、「教員相互の共通理解・意思統一を図る」ことが必要。 ・共通理解や意思統一が「できていること」「できていないこと」は何か、他の教員にも調査、分析することが必要。 ・アンケートの実施を検討する。	・課題解決に向け、自校の取組みの中で「できていること」と「できていないこと」を、付箋を用いてブレインストーミングし、リストアップする。 ・親和図にまとめ模造紙に貼る。
ふりかえり	4. 「本日のふりかえり」	・校長へのプレゼンテーション ・「ふりかえりシート」の記入

第3回 平成21年9月1日(火) 14:00~17:00		
ゴール	(1) アンケートの作成や実施、分析等に関する要点を理解する。 (2) アンケートについて、さまざまな観点や角度から検討し、作成に向けた手順を確認する。	
	内容(項目)	手法・ポイント
はじめに	1. 前回のふりかえり	(第2回に同じ)
展開	2. 講義「アンケートについて」	・講義のポイント (「計画(目的・方法等)」「項目の作成」「集計と分析」「報告と公表」等について)
	3. アンケート作成に向けて ・手順の整理 ・アンケートの実施を含めた今後の取組みについての検討	・「フリートーキング」による意見交換 ・ワークシートをもとに検討。意見を出し合い整理する。
ふりかえり	4. 「本日のふりかえり」	・校長へのプレゼンテーション ・「ふりかえりシート」の記入

第4回 平成21年10月22日(木) 14:00~17:00		
ゴール	(1) 「組織づくり」について、さまざまな角度から検討し、その意義等について整理する。 (2) 「組織づくり」に向け、その手順や目標を具体化し、整理する。	
	内容(項目)	手法・ポイント
はじめに	1. 前回のふりかえり	(第3回に同じ)
展開	2. 組織づくり ・組織づくりの必要性・重要性 ・組織づくりに向けた手順の整理	・「フィッシュボーン」[★5]を活用し、要因を分析・整理する。 ・実現に向けた校内での手続き等について意見を出し合う。
	3. 「本日のふりかえり」	・校長へのプレゼンテーション ・「ふりかえりシート」の記入

第5回 平成22年1月5日(火) 14:40~17:15		
ゴール	(1) アンケート結果をもとに、今後の取組みにどのようにつなげていくかを明確にする。 (2) 今後の取組みの具体案を検討し明確にする。「組織づくり」について、さまざまな角度から検討し、その意義等について整理する。	
	内容(項目)	手法・ポイント
はじめに	1. 前回のふりかえり	(第4回に同じ)
展開	2. アンケート結果の分析	・当日の研修前に、受講者が検討した内容について報告を受ける。
	3. 今後の取組みについて	・受講者の進行により、他のメンバーから意見を引き出し、整理する。
ふりかえり	4. 「本日のふりかえり」	・校長へのプレゼンテーション ・「ふりかえりシート」の記入
最後に	5. 研修全体のまとめ	・担当指導主事から ・校長より

*「手法・ポイント」欄中、「コミュニケーション・ワーク[★1]」のように、下線及び番号の表記があるものについては、「II 研修で用いた手法例」(P.70~77)で説明をしています(ただし初出のみ表記)。

○ 大阪府立泉尾高等学校(全日制・普通科)

テーマ：教員連携を図る

第1回	平成21年7月10日(金) 14:30~17:00	
ゴール	(1) 参加者どうしがバランスよく意見を出し合う。 (2) 今後の取組みの具体策を検討し、チームとして考えをまとめる。	
	内容(項目)	手法・ポイント
はじめに	1. はじめに 本事業の趣旨説明	(※進行、発表、記録の担当を決める)
展 開	2. ウォーミング・アップ (班分け等) ・カード式分類法の紹介、練習 ・ブレインストーミングについて ・ブレインストーミングの練習 ・親和図の紹介 ・コーチングのスキルについて	・ジェスチャーでバースデーチェーンをつくり、並んだ順の奇数と偶数により2班に分かれる。 ・「『○○のために教師になった』+名前」 ・ルールの呈示 ・テーマ：「『教師』という言葉で思いつくもの」について付箋に書き出していく。
	3. 現状分析 ・自校の問題点について ・シェアリング(分かち合い)	・泉尾高校の現状を出しあう。 ・付箋を用いてブレインストーミング ・「うまくいっていないこと」、「気になること」について、付箋に書き出す。 ・同様に「うまくいっていること」を書き出す。それぞれ模造紙上に親和図を作成する。 ・各班から検討したことを発表 ・親和図の中から、各班で協議し、課題を設定する。
	4. 課題設定	「うまくいっていること」と「うまくいっていないこと」について ・「なぜうまくいっていないのか？」理由を付箋に書く。 ・「どうやったらうまくいくのか？」
	5. 具体策・目標の設定	・具体策・目標について、提言できるものを検討する。 ・フレーム(課題・取組みの目的・方法・具体化・現状・いつから)に合わせて、 <u>ホワイトボード・ミーティング【★6】</u> により意見を引き出し、まとめる。
	ふりかえり	6. 「本日のふりかえり」



泉尾高校第1回の研修で用いたフレーム

課題	
取組みの目的	
方法	
具体化	
現状	
目標	
いつから	

第2回 平成21年9月17日(木) 14:00~17:00		
ゴール	(1) マネジメントスキルとしてのSWOT分析の手法を学ぶ。 (2) 教員としての自分自身の強み、弱みを確認し、今後のスキルアップにつなげる。	
	内容(項目)	手法・ポイント
はじめに	1. 前回のふりかえり 本日の研修内容とゴールについて	・前回の研修内容をふりかえる。 ・本時のゴールについて確認する。 ・進行、発表、記録の担当を決める。
展 開	2. 講義「企業研修体験」	・あいさつについて ・風土について
	3. 「学校の強みと弱み」 ・SWOT分析の手法の紹介	・「強みと弱み」について ・「クロスSWOT」〔★7〕の紹介
	4. 自分の強み・弱み	・「自分SWOT」 (ワーク1 自分の強みと弱み) (ワーク2 「あなたは～が強みだ」) (ワーク3 「リフレーミング」)
ふりかえり	5. 「本日のふりかえり」	・まとめ ・「ふりかえりシート」の記入

第3回 平成21年12月7日(月) 14:00~16:00		
ゴール	(1) PDCAのサイクルを意識する。 (2) 組織で取り組むためのステップを確認する。	
	内容(項目)	手法・ポイント
はじめに	1. 前回のふりかえり	(第2回に同じ)
展 開	2. はじめに 第1回の研修での、2つのグループの到達点の確認	・各班発表
	3. 取組状況の点検 ・ワークシートを用いて各グループの取組みの評価をする。	・「かなりできている、わりとできている、あまりできていない、ほとんどできていない」の4つの尺度で実施状況の評価する。 ・評価の根拠を明示する。 ・できていない原因や、うまく進んでいる要因を分析する。
	4. 改善方策の検討	・ブレインストーミングでアイデアを出し合う。 ・「効果-着手容易性」の二軸で整理。
	5. 組織として取り組むために ・組織化のシミュレーション	・職員会議に提案し承認を得るまでの手続きのシミュレーション
	6. 講義「組織づくりについて」 ・組織化のためのポイント	・組織で取組みを進めるために必要な条件整備や手続きについて
ふりかえり	7. 「本日のふりかえり」	・校長へのプレゼンテーション ・「ふりかえりシート」の記入
最後に	8. 研修全体のまとめ	・担当指導主事から ・校長より

○ 大阪府立天王寺高等学校(全日制・普通科、理数科)

テーマ：「新入生向け『学習ガイダンス冊子』発行に向けて

第1回		平成21年8月25日(火) 14:00~16:00	
ゴール	(1) 参加者どうしがバランスよく意見を出し合う雰囲気をつくる。 (2) 学校が抱えている課題を掘り起こすとともに、「育てたい生徒像」を共有する。		
	内容(項目)	手法・ポイント	
はじめに	1. はじめに 本事業の趣旨説明	(*進行、発表、記録の担当を決める)	
展開	2. ウォーミング・アップ	<ul style="list-style-type: none"> ・コミュニケーション・ワーク コミュニケーション・カードを用いて、各自与えられた4つのテーマ(P.55参照)について考えをまとめプレゼンテーション。 	
	3. 「天高育成プログラム」について 4. 「生徒につけたい力」	<ul style="list-style-type: none"> ・「天高育成プログラム」の説明(教頭より) ・テーマごとにブレインストーミングで意見を出し合う。 ・「3年間で生徒につけたい力」 ・「どんなことを不安に思っているか？」 ・「どんな情報を求めているか？」 ・「構成、項目はどうするか？」 ・スケジュールについて(教科との調整等) ・次回までの段取りについて 	
	5. 「新入生へのアプローチ」	<ul style="list-style-type: none"> ・「3年間で生徒につけたい力」 ・「どんなことを不安に思っているか？」 ・「どんな情報を求めているか？」 ・「構成、項目はどうするか？」 ・スケジュールについて(教科との調整等) ・次回までの段取りについて 	
ふりかえり	6. 「本日のふりかえり」	<ul style="list-style-type: none"> ・校長へのプレゼンテーション ・「ふりかえりシート」の記入 	

第2回		平成21年9月19日(土) 15:45~17:15	
ゴール	(1) 教科の枠をこえて意見を出し合う。 (2) 新入生に対して、各教科に学習のしかたを説明する冊子の構成を考える。		
	内容(項目)	手法・ポイント	
はじめに	1. 前回のふりかえり 本日の研修内容とゴールについて	<ul style="list-style-type: none"> ・前回の研修内容をふりかえる。 ・本時のゴールについて確認する。 ・進行、発表、記録の担当を決める。 	
展開	2. 「冊子に必要な要素」 ・「冊子の構成」	<ul style="list-style-type: none"> ・新入生の担任になったことを想定し、「生徒につけたい力」を考え意見を出し合う。 	
ふりかえり	5. 「本日のふりかえり」	<ul style="list-style-type: none"> ・校長へのプレゼンテーション ・「ふりかえりシート」の記入 	

第3回	平成21年11月12日（木）15:45～17:15	
ゴール	(1) メンバーの中のリーダーを中心に話し合いを進行する。 (2) 冊子作成のための具体的な段取りと、有効に活用する方法を考える。	
	内容（項目）	手法・ポイント
はじめに	1. 前回のふりかえり	(第2回に同じ)
展 開	2. 前回からの進捗状況 3. 取組み状況を交流する。	・各教科からの報告 ・教科を超えて、各教科の内容について意見を述べ合う。
	4. 「冊子作成のための手順」	・マインド・マップ [★8] の手法を使い、ブレインストーミングしながら有効な活用方法について意見を出し合い、模造紙にまとめる。
	5. 「冊子の有効活用」	・冊子の有効活用を考えることで、冊子の点検評価につなげる。
	5. 育成支援の研修モデルの説明	・研修モデルを示しながら、「バランスよく意見を出し合うこと」「可視化を図ること」「傾聴のスキル」等のポイントを明示する。
ふりかえり	6. 「本日のふりかえり」	・校長へのプレゼンテーション ・「ふりかえりシート」の記入
最後に	7. 研修全体のまとめ	・担当指導主事から ・校長より

「自己紹介」に用いた「コミュニケーション・カード」
4つのテーマ例

- | | |
|--------------------------|------------------------|
| ①最近食べて美味しかったもの | ②仕事をする上で心がけていること |
| ③仕事に対する満足度(%)
* 数字で示す | ④最近頑張っていること・最近苦労していること |



○ 大阪府立東住吉高等学校(全日制・普通科、芸能文化科)

テーマ：「現状分析と課題の設定」

第1回	平成21年6月24日(水) 15:30~17:15	
ゴール	(1) 参加者どうしがバランスよく意見を出し合う雰囲気をつくる。 (2) 「学校経営方針」に基づいて、「元気」のある東住吉高生のイメージを共有する。	
	内容(項目)	手法・ポイント
はじめに	1. はじめに 本事業の趣旨説明	(※進行、発表、記録の担当を決める)
	2. ウォーミング・アップ	<ul style="list-style-type: none"> ・「コミュニケーション・ワーク」 (自己紹介・ペアワーク) ・話し手は一方的に話すのではなく、また、聞き手は傾聴のスキルを意識しながら聞き、互いにバランスよく話をする。
	3. 問題点の抽出 <ul style="list-style-type: none"> ・「問題」とは ・自校のビジョン ・問題の掘り起こし ・問題の整理 	<ul style="list-style-type: none"> ・自校の問題点について ・「学校教育計画」の内容確認 ・「あるべき姿」と「現状」とのギャップを、付箋を用いてブレインストーミングし、問題点をリストアップする。 ・問題点を親和図にまとめる。 ・問題点をマトリクス(重要性×緊急性)で位置づけを検討
ふりかえり	4. 「本日のふりかえり」	<ul style="list-style-type: none"> ・校長へのプレゼンテーション ・「ふりかえりシート」の記入

第2回	平成21年7月13日(月) 14:00~17:00	
ゴール	(1) 「学校経営方針」に基づいて、参加者が自由に意見を出し合いながら取り組むべき課題を設定する。 (2) 課題の解決策について検討することによって、その方法及び目標を具体化する。	
	内容(項目)	手法・ポイント
はじめに	1. 前回のふりかえり 本日の研修内容とゴールについて	<ul style="list-style-type: none"> ・前回の研修内容をふりかえる。 ・本時のゴールについて確認する。 ・進行、発表、記録の担当を決める。
展 開	2. 問題の共有化 ・シェアリング(分かち合い)	<ul style="list-style-type: none"> ・問題点をペイオフマトリクス(重要性×緊急性)で位置づけた成果物を見ながら、意見交換。(バズ方式) ・各班班員が半数ずつ入れ替わり、これまでの議論の経緯や出された意見等を共有する。 ・意見交流(各班の検討結果を共有化)
	3. 課題の整理 4. 次回の研修について	<ul style="list-style-type: none"> ・課題の絞り込みについて
ふりかえり	5. 「本日のふりかえり」	<ul style="list-style-type: none"> ・校長へのプレゼンテーション ・「ふりかえりシート」の記入

第3回		平成21年12月3日（木）14:00～17:00	
ゴール	(1) マネジメントスキルとしてのSWOT分析の手法を理解する。 (2) 強みを活かした方策や弱みを克服するための改善策等について検討することによって、その方法を具体化する。		
	内容（項目）	手法・ポイント	
はじめに	1. 前回のふりかえり	(第2回に同じ)	
展 開	2. 学校内外の環境分析 <ul style="list-style-type: none"> ・「外部環境」について 「T（脅威）」：阻害的要因 「O（機会）」：支援的要因 ・進行役により、各自の意見を出し合う。 ・「内部環境」について 「W（弱み）」：マイナスに働く要因 「S（強み）」：プラスに働く要因 ・進行役により、各自の意見を出し合う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・「<u>SWOT分析</u> [★9]」について ・外部環境の要因となるものを考え、自校の運営や教育活動に「阻害的に働く場合」について、付箋に書き出す。 ・同様に「支援的に働く場合」について書き出す。 ・出された意見を整理しながらシェアリング (*「外部環境」と同様)	
	・中間報告	<ul style="list-style-type: none"> ・出された意見を整理しながらシェアリング ・各班の検討結果を分かち合う。 	
	3. 学校の「強み」や「弱み」を勘案した 具体的方策づくり	<ul style="list-style-type: none"> ・「クロスSWOT」について ・自校の外部環境の支援的要因と内部環境の強みを生かして、自校ならではの特色ある活動や取組みについて、付箋に書き出す。 ・自校の外部環境の阻害的要因や内部環境の弱みを克服する問題解決方策を考え、付箋に書き出す。 ・今後、課題解決策を実施していく上でのシミュレーション ・解決策を絞り込む手法 ・目標の具体化等 	
	4. 組織化のシミュレーション		
ふりかえり	5. 「本日のふりかえり」	<ul style="list-style-type: none"> ・校長へのプレゼンテーション ・「ふりかえりシート」の記入 	
最後に	6. 研修全体のまとめ	<ul style="list-style-type: none"> ・担当指導主事から ・校長より 	



○ 大阪府立富田林高等学校(全日制・普通科)

テーマ：「65期生新1年生担任団への提言」

第1回		平成21年6月25日(木) 14:00~17:00	
ゴール	(1) 参加者どうしがバランスよく意見を出し合う雰囲気をつくる。 (2) 「富高生」の優れたところのイメージについて意見を出し合い整理する。優れたところを大切にしながら、バランスのとれた「育てたい生徒像」を共有する。		
	内容(項目)	手法・ポイント	
はじめに	1. はじめに 本事業の趣旨説明	(*進行、発表、記録の担当を決める)	
展開	2. ウォーミング・アップ	<ul style="list-style-type: none"> ・コミュニケーション・ワーク ・アイスブレイキング ・自己紹介 ・ペアワーク 	
	3. 「育てたい生徒像」	<ul style="list-style-type: none"> ・それぞれのテーマについてブレインストーミングを用いて意見を出し合う。 	
	4. 進路実現のための課題	<ul style="list-style-type: none"> ・カード式分類法を用いて意見を整理する。 	
ふりかえり	5. 「本日のふりかえり」	<ul style="list-style-type: none"> ・校長へのプレゼンテーション ・「ふりかえりシート」の記入 	

第2回		平成21年7月29日(水) 14:00~17:00	
ゴール	「コース設置」という学校が直面する課題に基づいて、具体的な取組み案を考える。		
	内容(項目)	手法・ポイント	
はじめに	1. 本日の研修について	<ul style="list-style-type: none"> ・研修の流れを確認する。 ・進行、発表、記録の担当を決める 	
展開	2. 前回のふりかえり	<ul style="list-style-type: none"> ・前回の検討結果についてフリートーキング 	
	3. 本日のゴールの確認	<ul style="list-style-type: none"> ・ねらいとゴールについて確認 	
	4. 「課題の整理・分析から企画立案へ」 ・課題と目標、具体的な取組みの明確化	<ul style="list-style-type: none"> ・受講者がペアを組み、A3用紙に「課題」と「目標」を書き、丸く囲む。周りに具体的な取組みやつぶやきを書いていく。 ・「新たな専門コース」に関連して、テーマ設定。発言者1人、記録者1人の役割をローテーション。「マインドマップ」づくり(5人×2班) ・「誰」が「いつまでに」を赤色で記入。 	
ふりかえり	5. 「本日のふりかえり」	<ul style="list-style-type: none"> ・校長へのプレゼンテーション ・「ふりかえりシート」の記入 	

第3回	平成21年12月4日（火）14:00～17:00	
ゴール	他校の取組みを学び、自校の取組みに具体的に活かす方策を検討する。	
	内容（項目）	手法・ポイント
はじめに	1. 前回のふりかえり	（第2回に同じ）
展 開	2. 講義「学校運営と人材育成」 天王寺高校 山口智子教頭・大木徹首席	<ul style="list-style-type: none"> ・校長あいさつ ・学力向上、進路保障 ・*家庭学習が大切 ・*天高スタンダードの作成 ・質疑応答
	3. 課題解決のために ・アンケートの実施を含めた今後の取組みについての検討	<ul style="list-style-type: none"> ・ホワイトボード・ミーティング 【結論】コース制を意識し、65期生に提言をす る。 ・次回（1/14）の研修に、各自が資料や意見等を持ち寄る。
ふりかえり	4. 「本日のふりかえり」	<ul style="list-style-type: none"> ・校長へのプレゼンテーション ・「ふりかえりシート」の記入

第4回	平成22年1月14日（木）15:45～17:15	
ゴール	課題解決策として「65期生新1年生への提言」を策定する。	
	内容（項目）	手法・ポイント
はじめに	1. 前回のふりかえり	（第3回に同じ）
展 開	2. 「65期生新1年生担任団への提言」	<ul style="list-style-type: none"> ・受講者の中から進行役（ファシリテーター）を決める ・メンバーが、順次65期生への提言を述べる。 ・メンバー各自の意見を付箋に書き、模造紙に貼り整理する。
	3. 終わりに	
ふりかえり	4. 「本日のふりかえり」	<ul style="list-style-type: none"> ・校長へのプレゼンテーション ・「ふりかえりシート」の記入



大阪府立金剛高等学校(全日制・普通科)

テーマ：「生徒の学力・コミュニケーション力の向上を図る」

第1回		平成21年7月9日(木) 14:00~17:00	
ゴール	(1) 参加者どうしがバランスよく意見を出し合う雰囲気をつくる。 (2) 「学力の向上」について、各自が学校における現状を把握したうえで、問題の掘り起こしや整理を通じて課題の共有化を図る。		
	内容(項目)	手法・ポイント	
はじめに	1. はじめに 本事業の趣旨説明	(*進行、発表、記録の担当を決める)	
展開	2. ウォーミング・アップ	・「コミュニケーション・ワーク」	
	3. 「学力の向上」について ・学校の問題の抽出 ・課題とは	・自校の問題点について ・付箋を用いてブレインストーミングし、問題点をリストアップする。	
ふりかえり	4. 「本日のふりかえり」	・校長へのプレゼンテーション ・「ふりかえりシート」の記入	

第2回		平成21年7月27日(月) 14:00~17:00	
ゴール	(1) 「教員のスキルアップ」について課題を整理する。 (2) 参加者が取り組むプログラムを決定する。		
	内容(項目)	手法・ポイント	
はじめに	1. 前回のふりかえり 本日の研修内容とゴールについて	・前回の研修内容をふりかえる。 ・本時のゴールについて確認する。 ・進行、発表、記録の担当を決める。	
展開	2. 本校生の「学習状況・意識」について(首席より) ・「教員のスキルアップ」について ・「前回まとめた力を育成するために学校は何をなすべきか」 ・プレゼンテーション(5分×4班) ・「コミュニケーション力と教員のスキルアップ」チームと「受験学力と教員のスキルアップ」チームに分かれて ・プレゼンテーション(5分×2班)	・スタディサポートの年度比較についての説明 ・「スキルアップ」とは? ・ブレインストーミング(前回の班で、3名×4) ・スタディサポートも頭に入れながら、付箋に書いていく。 ・前回まとめた模造紙に付箋を貼っていく。 (4班から2班へ班再編成) ・各班で各班のテーマについて検討する。 ・各班の検討結果を共有する。	
	ふりかえり	3. 「本日のふりかえり」	・校長へのプレゼンテーション ・「ふりかえりシート」の記入

第3回 平成21年8月28日（金）14:00～17:00		
ゴール	(1) 参加者どうしがバランスよく意見を出し合う雰囲気をつくる。 (2) 方策を決定し、具体化を図る。	
	内容（項目）	手法・ポイント
はじめに	1. 校長あいさつ 本日の研修内容とゴールについて	・本時のゴールについて確認する。
展開	2. 方策の検討 ・マインド・マップづくり ・「誰が」「いつ（までに）」「何を」どうするのか、目標を具体化する。	・進行係と記録係の選定 ・テーマを模造紙の真ん中記入 ・進行係の進行によりマインド・マップをつくる。 ・模造紙に目標具体化のためのフレームを書き、まとめる。
ふりかえり	3. 「本日のふりかえり」	・校長へのプレゼンテーション ・「ふりかえりシート」の記入

第4回 平成21年10月22日（木）15:40～17:15		
ゴール	(1) 取組みの具体化に向けたスケジュール完成 (2) 取組み方策について、チェックの観点の作成	
	内容（項目）	手法・ポイント
はじめに	1. 前回のふりかえり	(第3回に同じ)
展開	2. 2つのチームに分かれ、取組みのスケジュール作成	・「コミュニケーション力向上チーム」と「受験学力向上チーム」の各班のテーマについて議論を深める。
	3. 取組み状況チェックシートの作成	
ふりかえり	4. 「本日のふりかえり」	・校長へのプレゼンテーション ・「ふりかえりシート」の記入

第5回 平成21年10月23日（金）15:40～17:15		
ゴール	(1) 取組みの具体化に向けた検討及びスケジュールの作成 (2) 今後に向けて	
	内容（項目）	手法・ポイント
はじめに	1. 前回のふりかえり	(第4回に同じ)
展開	2. 2つのチームに分かれ、取組み内容の検討	・各班で受講者の中から進行係を決め、進行係のリードにより検討を進める。
	3. スケジュール作成	・各班の意見等を整理する。
	4. チェックシートの説明 ・研修の流れについて	・「R-PDCAサイクル」について
	5. 校長への報告	・校長へのプレゼンテーション
ふりかえり	6. 「本日のふりかえり」	・「ふりかえりシート」の記入

大阪府立佐野高等学校(全日制・普通科、国際教養科)

テーマ：「国際教養科の現状と今後の取組みについて」

第1回		平成21年7月17日(金) 15:00~17:00	
ゴール	(1) 参加者どうしがバランスよく意見を出し合う。 (2) 国際教養科の現状分析を行い、課題設定の準備をする。		
	内容(項目)	手法・ポイント	
はじめに	1. はじめに 本事業の趣旨説明	(*進行、発表、記録の担当を決める)	
展開	2. ウォーミング・アップ ・ブレインストーミングについて ・傾聴のスキルについて	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ分け ・テーマ：「『教師』という言葉で思いつくもの」 ・「ワーク①」：そっぽを向く ・「ワーク②」：うなずき・あいづち アイコンタクト・繰り返し 	
	3. 国際教養科の現状・理想像 ・国際教養科の現状 ・国際教養科の理想像 ・次回に向けて	<ul style="list-style-type: none"> ・司会、発表者を決める ・「うまくいっていないと思う事実」「気になること」について、付箋を用いてブレインストーミングをし、親和図に整理。 ・「うまくいっている」ことについても同様。 ・「国際教養科は、こうあってほしい・こうあるべき」という点について同様のワークを行い、親和図に整理。 ・問題と課題について 	
ふりかえり	4. 「本日のふりかえり」	<ul style="list-style-type: none"> ・校長へのプレゼンテーション ・「ふりかえりシート」の記入 	

第2回		平成21年10月2日(金) 15:40~17:10	
ゴール	(1) 参加者どうしがバランスよく意見を出し合う。 (2) 国際教養科を明確化する。		
	内容(項目)	手法・ポイント	
はじめに	1. 前回のふりかえり 本日の研修内容とゴールについて	<ul style="list-style-type: none"> ・前回の研修内容を振り返る。 ・本時のゴールについて確認する。 ・進行、発表、記録の担当を決める。 	
展開	2. 国際教養科の明確化 ・国際教養科と普通科の違いを考える ・国際教養科の強みを整理 ・国際教養科の生徒につけたい「力」を考える	<ul style="list-style-type: none"> ・「マインド・マップ」を用いて意見を整理 ・普通科との違いから出てきた「強み」を列挙し、ホワイトボードにまとめる。 ・生徒につけたい「力」を模造紙に整理 ・各班のプレゼンテーション * (受講者の意見から) 他校を訪問して情報収集し、次回は報告会を兼ねた研修会とする。 	
ふりかえり	3. 「本日のふりかえり」	<ul style="list-style-type: none"> ・「ふりかえりシート」の記入 	

他校訪問	平成21年10月23日（金）
訪問先	大阪府立旭高等学校
主な内容	○ 授業・施設見学（国際教養科の授業見学等） ○ 意見交換

他校訪問	平成21年10月27日（火）
訪問先	大阪府立箕面高等学校
主な内容	○ 授業・施設見学（call システムを活用した授業見学・体験等） ○ 意見交換

第3回	平成21年12月9日（水）13:40～17:10	
ゴール	(1) 参加者どうしがバランスよく意見を出し合う。 (2) 今後の取組みの具体案を検討する。	
	内容（項目）	手法・ポイント
はじめに	1. 前回のふりかえり	(第2回に同じ)
展 開	2. 他校訪問の報告 (旭高校・箕面高校) ・質疑応答	・他校を訪問した受講者から報告を受ける。
	3. 今後の取組みについて	・報告を受け、本校としてできることを検討する。 ・次のテーマのいずれかを班で選び、選んだテーマについて、その方策を検討する。 *テーマ1 「中学生への発信について（方法、内容）」 *テーマ2 「『国際教養科に来てよかった』という生徒を増やす方策」 ・どのようにまとめるかも各班で考える。 ・各班のプレゼンテーション ・今後の取組みについて考える。
ふりかえり	4. 「本日のふりかえり」	・「ふりかえりシート」の記入



大阪府立堺東高等学校(全日制・総合学科)

テーマ：生徒の自己実現を図る

第1回		平成21年6月26日(金) 15:30~17:15	
ゴール	(1) 参加者どうしがバランスよく意見を出し合う雰囲気をつくる。 (2) 「学力の向上」のための要因等について意見を出し合い共有する。		
	内容(項目)	手法・ポイント	
はじめに	1. はじめに 本事業の趣旨説明	(*進行、発表、記録の担当を決める)	
展開	2. ウォーミング・アップ	・コミュニケーション・ワーク	
	3. 「学力の向上」について ・学校内外の環境分析(その1)	・内部環境の「弱み」について、付箋を用いてブレインストーミング	
ふりかえり	4. 「本日のふりかえり」	・校長へのプレゼンテーション ・「ふりかえりシート」の記入	

第2回		平成21年7月22日(水) 14:00~17:00	
ゴール	(1) 「学力の向上」について、自校の現状分析を行い、課題設定の準備をする。 (2) 「学校経営方針」に基づいて、参加者が自由に意見を出し合いながら取り組むべき課題を設定する。 (3) 課題の解決策について検討することによって、その方法及び目標を具体化する。		
	内容(項目)	手法・ポイント	
はじめに	1. 前回のふりかえり 本日の研修内容とゴールについて	・前回の研修内容をふりかえる。 ・本時のゴールについて確認する。 ・進行、発表、記録の担当を決める。	
展開	2. 「学力の向上」について ・自校の現状分析 ・学校内外の環境分析(その2)	・内部環境の「強み」、外部環境の「阻害要因」・「支援要因」について付箋を用いてブレインストーミングしながら分析する。	
	・課題の設定 ・課題解決に向けた方策の検討	・「中期的ビジョン」と分析結果とを比較し問題点を掘り起こす。 ・「強み」と「支援要因」をもとに課題解決策を検討する。	
ふりかえり	3. 「本日のふりかえり」	・校長へのプレゼンテーション ・「ふりかえりシート」の記入	



第3回 平成21年8月24日（月）14:00～17:00		
ゴール	課題の解決策として、その方法及び目標を具体化し、チームとして考えをまとめる。	
	内容（項目）	手法・ポイント
はじめに	1. 前回のふりかえり	(第2回に同じ)
展開	2. 「学力の向上」について ・課題解決に向けた方策の検討 ・方策の決定	(※前回と同様) ・「効果性」と「着手容易性」の2軸で検討する。
	・目標の検討 ・手順の整理	・「フレームワーク」により目標を整理する。 (「いつ」「誰が」「何を」「どのように」等)
ふりかえり	3. 「本日のふりかえり」	・校長へのプレゼンテーション ・「ふりかえりシート」の記入

第4回 平成21年10月2日（金）14:00～17:00		
ゴール	(1) 「学力の向上」につながるよう、具体化した解決策についてその意義を整理する。 (2) 実現に向けて、具体化した目標を整理する。	
	内容（項目）	手法・ポイント
はじめに	1. 前回のふりかえり	(第3回に同じ)
展開	2. 課題解決に向けた方策について ・解決策の意義を整理する ・フィッシュボーン（特性要因図）による分析を模造紙に可視化	・「フィッシュボーン」を用いて、解決策の実効性についての要因を分析、模造紙にまとめる。
	3. 目標を整理する ・「To do リスト」の作成	・「誰が」「何を」「いつ（いつから・いつまでに）」という項目に限定し、目標を整理する。
ふりかえり	4. 「本日のふりかえり」	・校長へのプレゼンテーション ・「ふりかえりシート」の記入

第5回 平成21年11月18日（水）14:00～17:00		
ゴール	(1) 「学力の向上」につながるよう、具体化した解決策の実施計画案作成に向け、検討した内容を整理する。 (2) 今後の実施上の問題点を明確化し、課題を整理する。	
	内容（項目）	手法・ポイント
はじめに	1. 前回のふりかえり	(第4回に同じ)
展開	2. 課題解決に向けた方策について ・解決策の実施計画案の作成に向けて	・進行役のリードにより、検討したことを「実施計画案作成用シート」に整理する。 ・「解決策（実行策）の意義・ねらい・特徴」等の観点から、意見を出し合いまとめる。
	3. 今後の取組みについて ・「実施計画案作成用シート」の作成（スケジュールの作成） ・実施上の課題について	・実施内容を、組織的な働きかけを含め、時系列に整理する。 ・「実施計画上の課題整理シート」に見えてきた問題点等について検討し整理する。
ふりかえり	4. 「本日のふりかえり」	・校長へのプレゼンテーション ・「ふりかえりシート」の記入
最後に	5. 研修全体のまとめ	・担当指導主事から ・校長より

大阪府立今宮工科高等学校(全日制・工業に関する学科)

テーマ：「SHRの実施について」「LHRの計画的な実施、組織的な運営に向けて」

第1回 平成21年6月22日(月) 14:00~17:00		
ゴール	(1) 参加者どうしがバランスよく意見を出し合う雰囲気をつくる。 (2) 学校が抱えている問題点を抽出するとともに、「育てたい生徒像」を共有する。	
	内容(項目)	手法・ポイント
はじめに	1. はじめに 本事業の趣旨説明	(※進行、発表、記録の担当を決める)
展開	2. ウォーミング・アップ	・コミュニケーション・ワーク
	3. 問題点の抽出と理想像の共有 ・「問題」とは ・「自校のビジョン」について ・「あるべき姿」と現状について ・問題点の整理	・「学校教育目標」「めざす学校像」の内容確認 ・「あるべき姿」と「現状」とのギャップを、付箋を用いてブレインストーミングしながら問題点をリストアップする。 ・問題点を親和図にまとめる。 ・問題点をマトリクス(重要性×緊急性)で位置づけを検討する。
ふりかえり	4. 「本日のふりかえり」	・校長へのプレゼンテーション ・「ふりかえりシート」の記入

第2回 平成21年7月21日(火) 14:00~17:00		
ゴール	(1) 「学校経営方針」に基づいて、参加者が自由に意見を出し合いながら取り組むべき課題を設定する。 (2) 課題の解決策について検討することによって、その方法及び目標を具体化する。	
	内容(項目)	手法・ポイント
はじめに	1. 前回のふりかえり 本日の研修内容とゴールについて	・前回の研修内容をふりかえる。 ・本時のゴールについて確認する。 ・進行、発表、記録の担当を決める。
展開	2. 課題の設定 3. 課題解決に向けた方策の検討	・前回のマトリクスをもとに課題を設定する。 ・課題解決に向けた方策を、各班で進行役の進行により、付箋を用いてブレインストーミングし、リストアップする。 ・設定された課題について、「何ができていないのか」「なぜできないのか」、付箋を用いてブレインストーミングし、課題の要因を探る。 ・出された方策をマトリクス(効果性×着手容易性)で位置づけを検討する。 ・時間的余裕のある班は、方策の中から実行策を決定し、実行に向けた目標づくりについて検討し、考えを模造紙にまとめる。
	・解決策の絞り込み (実行策の設定、目標についての検討)	
ふりかえり	4. 「本日のふりかえり」	・校長へのプレゼンテーション ・「ふりかえりシート」の記入

第3回 平成21年8月25日(火) 14:00~17:00		
ゴール	(1) 取り組むべき課題解決策を設定する。 (2) 課題解決策を、さまざまな観点や角度から検討し、実施に向けた手順を確認する。	
	内容(項目)	手法・ポイント
はじめに	1. 前回のふりかえり	(第2回に同じ)
展開	2. 課題解決策の整理 3. 取り組むべき解決策の設定 ・解決策の実施に向け、さまざまな観点や角度から検討	・議論の経緯を確認する(フリートーキング)。 ・解決策の決定(2班に班編制後、時間を区切りバズ・セッション) *論点の提示(「効果性・着手容易性」→「現状について」→「今後起こるべきハードル」)
	4. 実施に向けた手順の確認	・「誰が」「いつまでに」「何を」するのかを検討
ふりかえり	5. 「本日のふりかえり」	・校長へのプレゼンテーション ・「ふりかえりシート」の記入

第4回 平成21年10月6日(火) 14:00~17:00		
ゴール	学校全体での合意形成につながるよう、課題解決策について、さまざまな観点や角度から検討し意義等を整理する	
	内容(項目)	手法・ポイント
はじめに	1. 前回のふりかえり	(第3回に同じ)
展開	2. 二つの課題解決策の進捗状況や現状の確認	・現状を把握し問題点を整理する。
	3. 課題解決策について、その意義の整理や手順の整理 ・SHRの実施について ・LHRの計画的な実施、組織的な運営に向けて ・実施に向けた手順の整理	・改革することの「メリット(利益・喜び)」と「デメリット(コスト・痛み)」を出し合う。 ・「デメリット<メリット」となるには? ・メリットを活かしデメリットを解消するためには何が必要か、付箋を用いてブレインストーミングし、出された意見を模造紙に整理する。 ・「to doリスト」作成(手順を時系列に整理)
ふりかえり	4. 「本日のふりかえり」	・校長へのプレゼンテーション ・「ふりかえりシート」の記入

第5回 平成21年12月14日(月) 14:00~17:00		
ゴール	(1) 具体化した解決策の実施に向け、検討した内容を整理する。 (2) 今後の実施上の問題点を明確化した上で、個人として組織としてどうあるべきかについて協議し、考えを整理する。	
	内容(項目)	手法・ポイント
はじめに	1. 前回のふりかえり	(第4回に同じ)
展開	2. 課題解決に向けた方策について ・解決策の実施に向け、様々な角度から検討する	・「解決策を実施しないと、どのような問題が生じるのか」について、さまざまな角度から検討する(進行役のリードによりブレインストーミングしながら意見を出し合い整理する)。
	3. 今後に向けて ・実施上の問題点の整理	・「個人として、チームとして何をなすべきか」について、意見を出し合い整理する。
ふりかえり	4. 「本日のふりかえり」	・校長へのプレゼンテーション ・「ふりかえりシート」の記入
最後に	5. 研修全体のまとめ	・担当指導主事から ・校長より

大阪府立だいせん聴覚高等支援学校(支援学校・高等部)

テーマ：「生徒のコミュニケーションの向上」

「周囲の状況に応じた適切な言動を選択できるようにする」

第1回		平成21年6月16日(火) 14:00~17:00	
ゴール	(1) 参加者どうしがバランスよく意見を出し合う雰囲気をつくる。 (2) 学校が抱えている問題点を抽出するとともに、「育てたい生徒像」を共有する。		
	内容(項目)	手法・ポイント	
はじめに	1. はじめに 本事業の趣旨説明	(*進行、発表、記録の担当を決める)	
展開	2. ウォーミング・アップ	・コミュニケーション・ワーク	
	3. 「育てたい生徒像」について ・ブレインストーミングの紹介	・ルールの提示 ・「3年間で身につけさせたいこと」を、付箋に書き、意見を出し合う。 ・出された意見を親和図にまとめる。	
	4. 問題点の抽出	・「育てたい生徒像」実現に向け、それぞれの意見について、問題点(要因)を付箋に書き出す。	
	5. 問題点の整理	・マトリクス(重要性×緊急性)で、問題点の位置づけを検討する。	
ふりかえり	6. 「本日のふりかえり」	・校長へのプレゼンテーション ・「ふりかえりシート」の記入	

第2回		平成21年8月26日(水) 14:00~17:00	
ゴール	(1) 「学校経営方針」に基づいて、参加者が自由に意見を出し合いながら取り組むべき課題を設定する。 (2) 課題の解決策について検討することによって、その方法及び目標を具体化する。		
	内容(項目)	手法・ポイント	
はじめに	1. 前回のふりかえり 本日の研修内容とゴールについて	・前回の研修内容をふりかえる。 ・本時のゴールについて確認する。 ・進行、発表、記録の担当を決める。	
展開	2. 課題の設定 ・できない要因・背景を探る ・改善策・強化策を探る	・前回のマトリクスをもとに課題を設定する。 ・課題解決に向け、自校の取組みの中で「できていること」と「できていないこと」を、付箋を用いてブレインストーミングし、出された意見を親和図にまとめて整理する。 ・「なぜできないのか?(うまくいかないのか?)」その「要因・背景」を付箋に書き出す。 ・同様に「できていること」をさらに工夫することで『次にできそうなこと』を出し、親和図上に整理する。	
	3. 課題解決に向けた方策の検討	・議論結果を踏まえ、具体化された課題解決策を整理する。	
ふりかえり	4. 「本日のふりかえり」	・校長へのプレゼンテーション ・「ふりかえりシート」の記入	

第3回 平成21年9月29日(火) 14:00~17:00		
ゴール	(1) 参加者が自由に意見を出し合いながら、取り組むべき課題解決策を設定する。 (2) 目標を具体化する。	
	内容(項目)	手法・ポイント
はじめに	1. 前回のふりかえり	(第2回に同じ)
展開	2. 課題解決策の設定	<ul style="list-style-type: none"> ・マトリクス(効果性×着手容易性)で、出された解決策の位置づけを検討し、模造紙に整理する。 ・マトリクスをもとに解決策を決定する。
	3. 目標の具体化 ・大きな要因から小さな要因までを分析・整理	<ul style="list-style-type: none"> ・目標の具体化に向けて、各班それぞれの課題解決策について、「特性要因図(フィッシュボーン)」を応用し、進行役のリードにより、さまざまな角度から解決策に関する要因について分析する(付箋紙・模造紙・マーカーを利用)。 ・大きな要因から、さらに関連する小さな要因を掘りおこし、検討すべきこと、明確にすべきことを書き出し、フィッシュボーン図を完成させる。
	4. 校長への報告	<ul style="list-style-type: none"> ・研修内容を教頭へプレゼン(校長へは事後報告)
ふりかえり	5. 「本日のふりかえり」	・「ふりかえりシート」の記入

第4回 平成21年12月16日(水) 14:00~17:00			
ゴール	(1) 具体化した解決策の実施計画案作成に向け、検討した内容を整理する。 (2) 課題解決策について、どのように点検・評価すればよいか、その方法等について検討し具体化する。		
	内容(項目)	手法・ポイント	
はじめに	1. 前回のふりかえり	(第3回に同じ)	
展開	2. 課題解決に向けた方策について ・実行策の計画案作成に向けて ・実行策の意義の整理 ・実施に向けた企画づくり ・実施に向けた手順の整理	<ul style="list-style-type: none"> ・実現に向けた校内での手続き等について意見を出し合う。(ワークシートをもとに) ・実行策によって、何を実現したいのか、目的を確認する。 ・その目的実現のために、何が必要なのか、実行策の重点・特長・メリットなどのポイントを、付箋を用いてブレインストーミングする。 ・意見を共有化し、シートにまとめる。 ・企画書の基本になる「実行策の趣旨・目的」のステートメントをつくる。 ・「誰が・何を・いつまでに・どのように」という観点から、職会を通過させるためのシミュレーション(スケジュールづくり)をする。 	
	ふりかえり	3. 「本日のふりかえり」	<ul style="list-style-type: none"> ・校長へのプレゼンテーション ・校長より ・「ふりかえりシート」の記入

II 研修で用いた手法例

限られた時間の中で、受講者の議論を円滑にコントロールするためのツール（道具）として、研修の内容や目的に即した効果的な手法を提示し、活用した。

ここでは、本研修において、よく活用した代表的な手法について紹介する。

また、実際に活用した事例として、具体例の一部を併記する。

(1) コミュニケーション・ワーク [★1]

目的： ワークショップの冒頭、スムーズにワークショップに入っていけるように、受講者の心と体の緊張をほぐすために用いた。

内容： ○ 研修第1回目に、「ウォーミング・アップ」として、一方的に自分の意見を述べるのではなく、他者の話をよく聴きながらバランスよく話し合いができるように、自己開示の要素や傾聴・承認のスキルを取り入れて行った。

○ また、受講者がリラックスできるように、班分けを兼ねてごく短時間で行った場合もある。さらに、簡単なクイズ等のエクササイズを取り入れるなど、様々な形で応用ができる。

準備物： 椅子、A4判用紙、筆記用具 等

(実践した具体例)

○「アイスブレイキング」→「グループ分け」

ジェスチャーのみで誕生日のバースデーチェーンを作って並び、並んだ順番の奇数と偶数で2班に分かれた。

○「自己紹介」

配付したA4判用紙に「昨日の晩ご飯のメニュー・最近気になるニュース・今の気分・この研修に期待すること」を記入し、内容をもとに1分間で自己紹介をした。

○「ペアワーク」

『最近気になっていること』などのテーマについて、限られた時間の中で、両者がバランス良く話し合うことに注意しながらコミュニケーションを図るアクティビティを行った。

*「自己紹介」に用いた「コミュニケーションカード」のテーマ例

- | | |
|-------------------------|------------------------|
| ①最近食べて美味しかったもの | ②仕事をする上で心がけていること |
| ③仕事に対する満足度(%)
*数字で示す | ④最近頑張っていること・最近苦勞していること |

(A4判用紙)



「ペアワーク」の様子

(2) ブレインストーミング [★2]

目的： 受講者全員で可能な限り多くの意見を出し合い、アイデアの幅を広げていくために用いる。本研修では「意見の発散」を行う際によく活用した。

内容：○ この手法の目的を説明し、次の4つのルールを守るように指摘した。

- ・「質よりも量を求める」
- ・「突飛なアイデア、大歓迎」
- ・「他者の意見に対し批判は厳禁」
- ・「他者のアイデアにヒントを得たアイデアもOK」

○ 今回の研修では、多くの場合、付箋を用いて、次のように進めた。

- ・ 与えられたテーマについての自分の意見やアイデアを、できる限り多く付箋に書き出し、その付箋を順次提示しながら発表をする。
- ・ 同様に、他の受講者も順次付箋の提示・発表を行う。

○ 進行役であるファシリテーターが受講者の意見等を拾いながらホワイトボードに書いていく「ホワイトボード・ミーティング」の手法の中でも活用した（「(6) ホワイトボード・ミーティング」を参照）。

準備物： 付箋、ホワイトボード、筆記用具 等

(実践した具体例)

○ 「自校の問題点の掘り起こし」

自校の「めざす学校像」等、校長の学校ビジョンと現状との比較を通して問題点を抽出する際、できる限り幅広い角度から意見を出すためにこの手法を用いた。

○ 「課題解決策づくり」

設定された課題に対し、その解決につなげるための具体策づくりをする際、この手法を用いた。

(3) カード式分類法

目的： 各自の意見やアイデア等を付箋などのカードに記入して提示したり、提示されたカードを同じ趣旨のものを集めたりすることにより、意見等の区別・整理を容易にする。

内容：○ これを用いて「ブレインストーミング」を行うと、参加者全員が同じ条件で議論に参加できる。

○ 出された意見等が付箋で確認でき、また、カードそのものを自由に動かせることができるため、議論を整理して「可視化」したり、具体案等を絞り込んでいったりする際にも有効となる簡便な手法である。

準備物： 付箋、筆記用具 等

(実践した具体例)

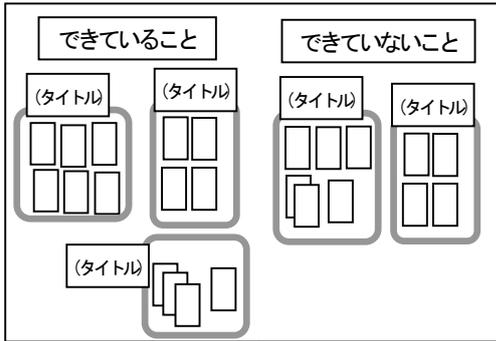
○ 「自校の問題点の掘り起こし」

自校の「めざす学校像」等、校長の学校ビジョンと現状との比較を通して問題点を抽出するためにブレインストーミングをした際に、この手法を用いた。

○ 「課題解決策づくり」や「解決案の目標設定」

設定された課題に対し、その解決につなげるための具体策づくりをする際や解決策を絞り込む際、また、絞り込んだ解決策を実現するため、「いつ(までに)」「誰が」「何を」「どのように」等の観点から実行案を具体化する際にもこの手法を用いた。

○付箋を用いてブレインストーミングをしたもの（「(4) 親和図法」を活用）
 ＊「自校の現状分析」（「できていること」と「できていないこと」について）



(説明用資料)



(模造紙上にまとめられたもの)

(4) 親和図法 [★3]

目的： 各自の意見やアイデア等を書き出した付箋などのカードを、参加者が提示して発表し合い、似た内容のものを近くに並べていきながら意見等を整理する。

内容： ○ 意見等を記したカードを模造紙等に貼り、似ているものどうしをグルーピングする。
 このときは、直感的に「似ている」と感じるものをまとめるとよい。
 ○ 各グループについて、マーカー等で枠組みをし、それぞれのタイトルを付けて、分類をより明確にする。
 ○ カードに書かれたキーワードをうまく結び付けながら、より具体的なタイトルを付けるとわかりやすくなる。

準備物： 意見等を書いた付箋紙等、筆記用具、模造紙 等

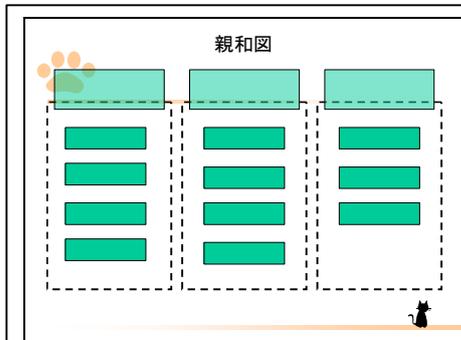
(実践した具体例)

○「掘り起こした問題点の整理」

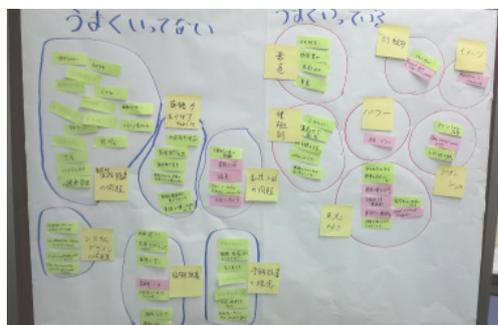
付箋に記入した自校のさまざまな問題点を分類・整理する際に、この手法を用いた。

○「課題解決のための具体策の整理」

設定された課題の解決につなげるため、参加者が出し合った具体策を整理し、さらに、整理された具体策を見ながら、新たなアイデアを生み出す際にこの手法を用いた。



(説明用資料)



(模造紙上にまとめられたもの)

(5) ペイオフマトリクス [★4]

目的： たくさんの意見やアイデア等の中からどれかを選ぶ際に、できる限り合理的に判断できるよう、判断基準を2つ設定してそれぞれの意見等を評価し、各意見等の相対的な位置づけを確認しながら意思決定を進めていく。

内容： 模造紙等に縦軸と横軸を描き、2軸それぞれに設定された2つの判断基準を書き、右上に優先順位の最も高いものがくるようにして、意見等を書いた付箋等を位置づけていく。その結果、2つの判断基準に基づいた各案の相対的な位置関係が可視化される。

準備物： 意見等を書いた付箋紙等、筆記用具、模造紙 等

(実践した具体例)

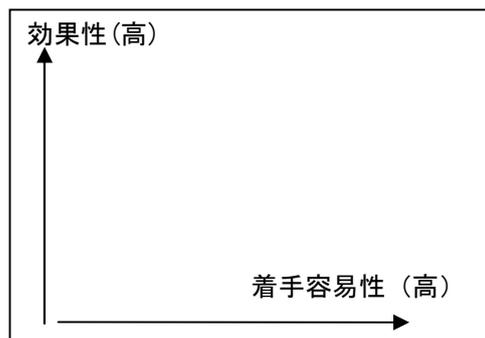
○「取り組むべき課題の設定」

抽出した課題のうち、どの課題に着手するのかを議論する際、「重要性(高・低)」と「緊急性(高・低)」の2軸を用いて、課題を書いた付箋の位置づけを検討し、絞り込んだ。

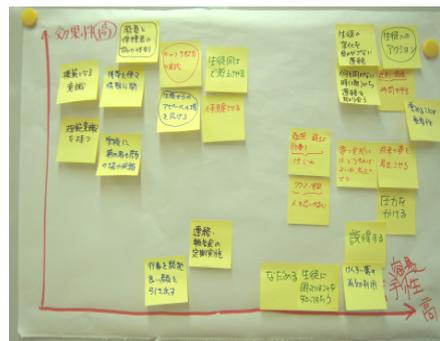
○「課題解決策の選定(実行策の策定)」

取り組むべき課題の解決策を選定する際、「効果性(高・低)」と「着手容易性(高・低)」の2軸を用いて具体策を書いた付箋の位置づけを検討し、実行する具体策を絞り込んだ。

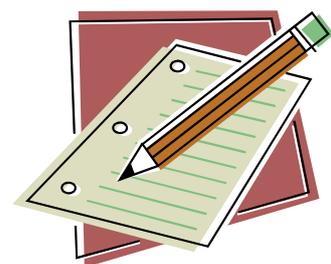
* 「効果性(高・低)」×「着手容易性(高・低)」によるペイオフマトリクス



(説明用資料)



(模造紙上にまとめられたもの)



(6) ホワイトボード・ミーティング [★6]

目的： 会議等の進行役であるファシリテーターが、ホワイトボードを活用し、受講者の意見等を丁寧にホワイトボードに書き出し、可視化することによって、同じ議論を繰り返すことなく、効率的にゴールへと導く。

内容： ○ 設定されたテーマについて、参加者からバランスよく意見を促すような発問をして意見等を「発散」させる。ファシリテーターは出された意見等をできる限りそのままホワイトボードに書き出していく。

- 参加者の理解を得ながら、意見等を「収束」させていく。
- 数色のホワイトボード・マーカーを活用すると視覚的にわかりやすくなる。
- 可視化された意見等をデジタルカメラで撮影しておく、保存ができ、後日プリントアウトして再確認することもできるので便利である。

準備物： ホワイトボード、ホワイトボード・マーカー、デジタルカメラ 等

(実践した具体例)

○ 「学校が直面する課題に基づいて、具体的な取組み案を考える」

自校の問題点について、担当指導主事がファシリテーターを勤め、受講者が出した具体的な意見をホワイトボード上に整理し、さらに、整理された意見の中から、受講者の理解を得ながら取り組むべき課題の設定を行った。

○ 「課題解決策の具体化、具体策の目標設定」

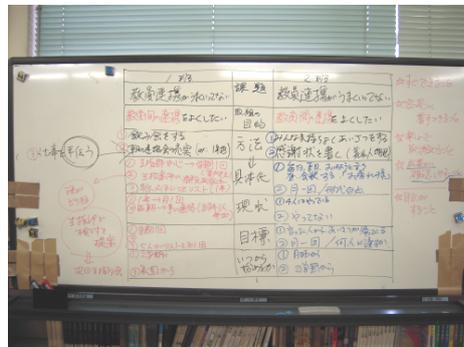
設定された課題を解決するための具体策づくりの際に、ファシリテーターが、「誰が」、「何を」、「どうするのか」、「いつから」、「どの程度するのか」等の検討の観点をホワイトボード上に示して、受講者に検討を促し、検討後の意見等を引き出して表として整理をした。

*フレーム（枠組み）を示しまとめていく方法

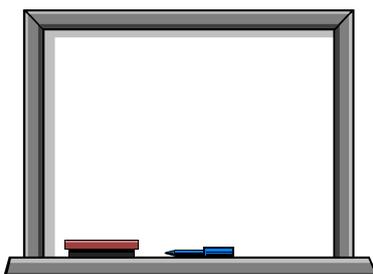
『課題の設定から具体策・目標の設定まで』

課題	
取組みの目的	
方法	
具体化	
現状	
目標	
いつから	

(説明用資料)



(ホワイトボードにまとめられたもの)



(7) SWOT分析 [★9]

目的： 組織が保有する様々な資源・環境を「外部環境」と「内部環境」に分けて分類・整理し、それらの資源・環境を活用した方策等について検討して、課題解決策や戦略を構築する。

内容： ○ 内部環境を「強み (Strength)」と「弱み (Weakness)」に、外部環境を、支援的要因としての「機会 (Opportunity)」と阻害的要因としての「脅威 (Threat)」に分類・整理し、新たな取組みや戦略を検討する。

○ 組織の外部環境の「O (機会)」と内部環境の「S (強み)」を生かした取組みや戦略、また、内部環境の「W (弱み)」を克服する方策を考えるなど、この4つを組み合わせながら「今後何をなすべきか」という具体的な戦略や方向性を検討する際に用いる (この方法を「クロスSWOT」 [★7] と呼ぶ)。

準備物： 付箋紙、筆記用具、模造紙 等

(実践した具体例)

○ 「『学力向上』に向けた自校の特色づくりと問題解決策の検討」

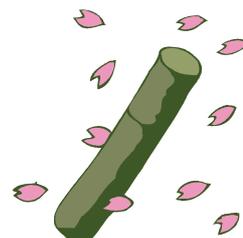
「生徒の学力の向上」を図るために、学校内部の「S (強み)」や「W (弱み)」について、付箋を用いてブレインストーミングを行い、親和図を作って整理した。同様に外部環境についても分析・整理したうえで、自校の「S (強み)」と「O (機会)」を生かした特色ある活動や取組み、また、「W (弱み)」を克服する方策等について、実行策 (アクションプラン) の具体化や実行のための計画づくりなどを行った。

		S 強み	W 弱み
O 機会			
	T 脅威		

(説明用資料)



(模造紙を利用した「クロスSWOT」)



(8) マインド・マップ [★8]

目的： 設定されたテーマについて、意見やアイデアを自由に発散させたい時に、思いつくまま書き出していき、中央に設定されたテーマから、放射線状に発想を広げていく手法の一つである。

内容： ○ ホワイトボードや模造紙を用意し、中央にテーマを書く。
○ テーマから思いつくキーワードを用いて、切り口となる分類項目を5つほど出し、真ん中のテーマから「幹」を伸ばす。
○ その幹にあたる項目から思いつくものを「枝」のように放射線状に広げ、関係すること、連想するものをどんどん広げながら書きたしていく。その際、アイデアの内容や位置づけなどによって、枝の太さを変えたり、枝ごとに色分けをしたりすると、分類も明確になり作業も楽になる。

準備物： 付箋紙、筆記用具、模造紙、ホワイトボード 等

(実践した具体例)

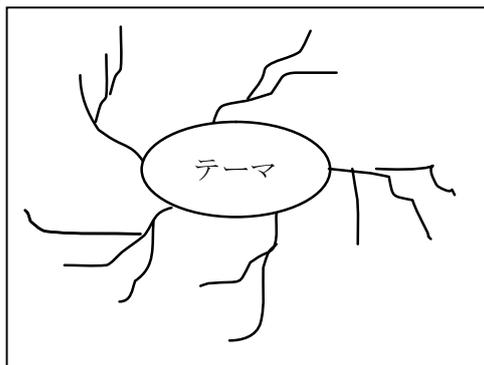
○「テーマ『国際教養科が普通科と違う点』」についての検討

「国際教養科が普通科と違う点」をテーマとし、「生徒」、「教員」、「設備」、「カリキュラム」の4つの項目について、それぞれの幹を色分けして描き、1つの幹に思いついたことを出し合い、書き出していった。続いて次の幹に移り、枝分けをさせながら発想を広げ、意見を書きたしていった。

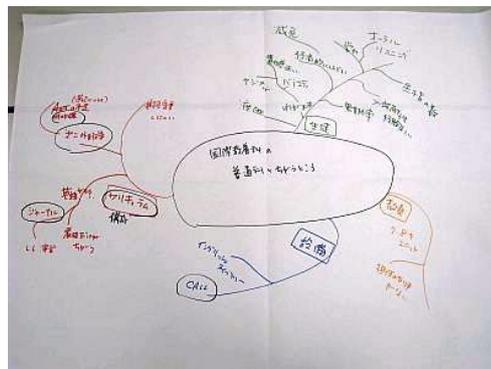
今回の研修では、この後、それぞれ書き出されたものについて、「これは国際教養科の強みだ」と思えるものに、別の色の筆記具で丸をつけ、「強み」を確認する際にも利用した。

○「テーマ『課題の整理・分析から企画立案へ』」についての検討

各班のメンバーが、学校が直面する課題について、大きな切り口となる項目を相談しながら書き出し、それらの項目について関連することや要因・背景などについて分析を加え、枝分けをして書きたしていき、課題の整理・分析を行った。続いて、課題解決策の企画・立案に向けて、さらにその内容を具体化し、「誰が」、「いつまでに」という観点から、目標について班の意見をまとめ、色分けをして明確化した。



(説明用資料)



(模造紙に描かれたマインド・マップ)

(9) フィッシュボーン [★5]

目的： 本来は「特性要因図」と呼ばれる、統計的品質管理の手法として考え出されたもの。製品の特性とそれを構成する要因の関係を整理するための図法である。

特性について、大きな単位の構成要因から、それぞれについてもう少し小さい単位の要因を明らかにしながら図に表していくものである。

漫然と意見を出し合うのではなく、大きな軸から小さな軸へと、またそれらの因果関係を考えるなど、ビジュアルな形で検討する際に便利な手法である。

- 内容：**
- テーマをホワイトボードや模造紙の右端にできる限り具体的に書く。
 - そのテーマを魚の頭に見立て、頭（テーマ）につながる背骨のような太い矢印を描く。背骨につながる大骨（大きな要因の区分）を描き、大骨の内容を示すタイトルをつけて書く（付箋を用いてもよい）。
 - それぞれの大骨に小骨を付け加え、具体的な原因やアイデア等を書き出していく。（ここでも付箋を用いると、位置づけや書き直す際に便利である。）
 - 小骨にあたる原因等について、必要に応じて補足説明を書き加えたり、別の骨との関係性を考えたりして、色分けや矢印等をうまく活用しながら、全体を通して比較・検討することによって、検討内容を整理する。

準備物： 付箋紙、筆記用具、模造紙、ホワイトボード 等

(実践した具体例)

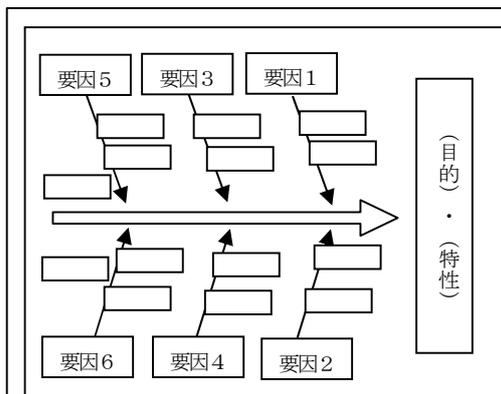
○ 「テーマ『新たな組織づくりの必要性・重要性』」についての検討

「なぜ組織づくりが必要なのか」という観点から、「趣旨・目的」、「プロセス（実現に向けた手続き）」、「メリット」、「デメリット（起こるべき問題点）」、「組織（構成員等）」、「既存の組織について」という6つの要因について、それぞれ意見等を出し合い、整理した。

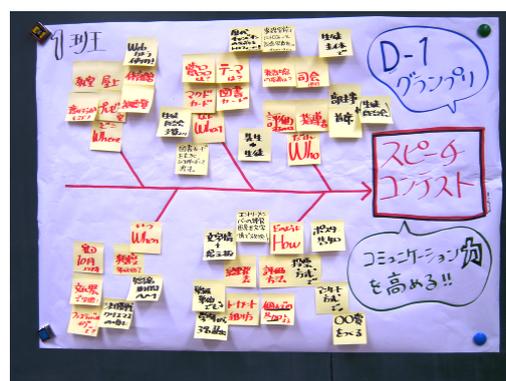
○ 「課題解決策の設定と目標の具体化」についての検討

課題解決のため具体策の実施手順を「フィッシュボーン」を用いて整理した。

まず、設定した具体策について、それを実現させるための必要な項目（5W1Hなど）を「大骨」とし、「大骨」それぞれについて、検討すべき内容を「小骨」としてアイデアを出し合い、「フィッシュボーン」にまとめていった。



(説明用資料)



(模造紙上にまとめられたもの)

本プログラム作成にあたりまして、「理論編」のご寄稿にもこころよく応じてくださいました
兵庫教育大学 教授 浅野良一氏をはじめ、同大学 准教授 大野裕己氏、大阪教育大学 准教
授 神村早織氏の皆様方には、公務何かとお忙しい中、貴重なご助言を賜りました。
この紙面をお借りし、心より御礼申し上げます。

