福井大学リポジトリ
UNIVERSITY OF FUKUI REPOSITORY

学校管理職マネジメント研修の一考察：国立大学法人兵庫教育大学「新しい時代に対応する学校管理職マネジメント研修に係る研究会」に参加して（その１）

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 公開日: 2021-05-11 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 小和田, 和義 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/10098/00028697

学校管理職マネジメント研修の一考察

国立大学法人兵庫教育大学「新しい時代に対応する学校管理職マネジメント研修に係る研究会」に参加して（その１）

小和田　和義

Ⅰ．はじめに

平成２９年４月の教育公務員特例法の一部改正により、任命権者は文部科学大臣が定めた「校長及び教員としての資質の向上に関する指標の策定に関する指針」を参酌し「校長及び教員としての資質の向上に関する指標」（育成指標）を協議会で協議し、策定することになった。福井県においても、平成３０年３月に育成指標が研修に反映されることになった。背景には、急速に進むグローバル化・テクノロジー化の中にあって、既存の知識を教えるだけでなく、自らが児童・生徒と共に学び続けることで、児童・生徒により深い学びを修得させることのできる教員の育成が求められていることがある。そして、教員一人ひとりだけでなく、学校全体を学びの組織体に変えていくには校長の役割は大きい。学校の状況は校長によって大きく変わるという現実を踏まえると、校長には「教育者としての資質」の他、「的確な判断力」、「決断力」、「交渉力」、「危機管理能力」「学校全体を学びの場とするマネジメント能力」などが今まで以上に求められる。そうした中で私は、永年、管理職が自分の学校の置かれている状況を客観的に把握・分析し、学校のあるべき姿に向かって職員全員で改善を進めていくためには、管理職に対してどのような研修が有効なのかを考えていた。

研修には大きく分けると２つのパターンがある。法令や事例を中心にした「講義型」の研修と、対話を中心にした「参加型」の研修である。限られた時間で研修を組むとき、基礎・基本的な知識・経験に関しては「講義型」の研修で行い（福井県では、通信型研修を活用）、応用力・深まった知識に関しては「参加型」の研修で行うことが効率的である。

そして、私は、学校を活性化させるためには、学校のいろいろな場所に自発的に学習する組織が誕生する環境づくりをすることが管理職にとって最も重要な役目であると考えていた。その種（たね）の具体的な撒き方（応用力）を身に着けるためには、研修参加者が講師の理論を一方的に聞くだけではなく、具体的な事例をもとに研修参加者同士が多角的に対話をすることが大切であると考えていた。

ただ、「参加型」の研修の中には、グループ協議が井戸端会議のようになり、研修目的が達せられない例も見受けられ、マネジメント研修の在り方を模索していたときに、兵庫教育大学のマネジメント研修に係る研究会の存在を知った。

Ⅱ．新しい時代に対応する学校管理職マネジメント研修に係る研究会（兵庫教育大学：平成27年度）への参加

兵庫教育大学では従来、全国の教育長を対象とした「教育行政トップリーダーセミナー」を開催していた。そのセミナーのために開発したテキストを参考にして、学校管理職の研修に利用するマネジメントテキスト開発の研究を平成２６年度から始めたという情報を得て、平成２７年度からメンバーに加えていただいた。

この研究事業に興味関心を持ったのは、管理職の研修の時間が限られている中、研修を効率的に行うために管理職としての基礎的な知識の習得は個人（通信型研修など）に任せ、深い知識や能力（応用力）を身に着けることを目的にした研修の在り方を研究しようとしている点にあった。そして、「情報収集」→「分析」→「構想」→「企画」→「実行」→「判断」という順で６つの力をワークショップ方式で育成することにより、管理職としての総合的な資質を育てようとしている点にあった。

日渡円は、マネジメントテキストのコンセプトを２点掲げている。第１は、成果を出すリーダーの

行動を支える知識と能力を言語化したテキストとすること。第２は、従来の、①まず、組織として共通目標（学校教育目標）を持つ。②次に、現状を把握する。そして、①と②とのギャップから課題を発見し、③ヒト、モノ、金、情報などの資源を有効に活用して方策を立てるという順序性では子ども、保護者、地域に奉仕するという公益性のある学校教育においては運営が難しいと考え、②（現状把握）を①（共通目標を持つ）より先行させたテキストにすることである。

Ⅲ. 事業概要（平成27年度）

1. 趣旨

① テキストは、「情報収集」→「分析」→「構想」→「企画」→「実行」→「判断」の順で６部作成されるが、平成２７年度は、「情報収集」、「分析」、「構想」について研究

② 成果を出すリーダーを育成するテキストの開発

③「現状把握」が「組織として共通目標を持つこと」に先行するテキストの開発

④「現状把握」のための「情報収集」の方法や収集した情報を「分析」する方法について、学校管理職が理解し実践できるテキストの開発

⑤ 分析をもとに「目的」「目標」を「構想」する方法について理解し、その「構想」を関係者に説明できるテキストの開発

2. 目的

「学校教育目標」は、当該学校がめざす児童・生徒の人材像（あるべき姿）である。国や地方自治体の施策を踏まえ、保護者や地域住民の民意が反映されたものでなくてはならない。

学校管理職は、自らの経験に基づいた教育観だけでなく、国・県の方針、自治体の方針、民意、自治体・校区の現状、環境変化などに着眼して学校の方針を決めていかなければならない。

そのためには、学校が関係機関や保護者・地域の情報を収集し分析する能力を持たなければならない。また、情報収集から得られる、ヒト・モノ・金・情報・時間という地域資源を活用する能力も持たなくてはいけない。

「情報収集」、「分析」、「構想」についてのテキストは、これらの点の能力を開発する方法について提示するものである。

3. 具体的な内容･取組方法

1）内容

兵庫教育大学教育政策トップリーダー養成カリキュラム研究開発室が実施している「教育行政トップリーダーセミナー」で使用しているマネジメントテキストをベースとしてテキスト開発に取り組んだ。

その内容は、結論的な知識を伝達するものではなく、ケースメソッドを用いて、学校管理職が目的（学校教育目標）や目標（月間努力目標など）を設定する際に、必要な情報を収集し分析する技術・応用力・能力を開発することにより、管理職としての資質を高めるものとなっている。

2）取組方法

本調査研究は、テキスト開発のための会議と、学校管理者の研修におけるテキストの試行との繰り返しによって進められた。【次表参照：○出席した会議等】

月	会　議　等
8	教育行政トップリーダーセミナー（九州・沖縄地区） ○ 第１回研究会議（福岡県）
10	○ 第２回研究会議（兵庫教育大学：神戸市） ○ 第３回研究会議、テキストの一部試行（下関市）
11	○ 第４回研究会議、テキストの一部試行（長崎市） ○ 研究のまとめ（メール等による）
1	第５回研究会議、テキストの一部試行（函館市） ○ 研究のまとめ（メール等による）
2	○ 第６回研究会議（兵庫教育大学：神戸市）

4. 先行研究

1）学校管理職に求められる力量

平成１８年から２ヶ年の「大学院における学校

管理職養成・研修プログラムの実施・運営方策に関する研究」（白石編、2009）では、現職校長が考える、「将来、学校管理職になる教員が身に着けておくべきと考える資質・力量」については、「教育理念・価値観」「教育課題の把握」「幅広い知識・豊かな思考」「管理職としての自覚と使命感」「誠実さと責任感」の順に挙げられている。一方、低い項目としては、「各地の教育活動の知見」「地域のプラス面、マイナス面の把握」「校内の整備・緑化」「教委の協力の確保」であり、これらは、校長としての実践活動であり、校長になってから身に着けるものと考えられる。この結果から、「管理職の自覚と使命感」や「教育理念・価値観」という学校管理職としての意識・教育に関する識見を持つこと、それを高めていくことが、管理職になる前にも、なった後にも重要であるとまとめている。

2)校長の専門職基準

日本教育経営学会では、平成１６年に学校管理職教育プログラムのスタンダードを作成することを目的の一つとして「学校管理職教育プログラム開発特別委員会」を設置し、平成１８年３月に「スクールリーダー専門職基準（案）」を作成した。その後、平成１８年に新設された実践推進委員会に置いて、その成案化に向けた検討作業を行い平成２１年に「校長の専門職基準」を作成している。

参考【校長の専門職基準】

○基準１「学校の共有ビジョンの形成と具現化」

校長は、学校の教職員、児童生徒、保護者、地域住民によって共有・支持されるような学校のビジョンを形成し、その具現化を図る。

○基準2「教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくり」

校長は、学校にとって適切な教科指導及び生徒指導等を実現するためのカリキュラム開発を提唱・促進し、教職員が協力してそれを実施する体制作りと風土醸成を行う。

○基準3「教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり」

校長は、すべての教職員が協力しながら自らの教育実践を省察し、職能成長を続けることを支援するための体制づくりと風土醸成を行う。

○基準4「諸資源の効果的な活用」

校長は、効果的で安全な学習環境を確保するために、学校組織の特徴を踏まえた上で、学校内外の人的・物的・財政的・情報的な資源を効果的・効率的に活用し運用する。

○基準5「家庭・地域社会との協働・連携」

校長は、家庭や地域社会の様々な関係者が抱く多様な関心やニーズを理解し、それらに応えながら協働・連携することを推進する。

○基準6「倫理規範とリーダーシップ」

校長は、学校の最高責任者として職業倫理の模範を示すとともに、教育の豊かな経験に裏打ちされた高い見識を持ってリーダーシップを発揮する。

○基準7「学校をとりまく社会的・文化的要因の理解」

校長は、学校教育と社会とが互いに影響し合う存在であることを理解し、広い視野のもとで公教育および学校を取り巻く社会的・文化的要因を把握する。

全国の都道府県及び政令市の教員研修センターへの調査（日本教育経営学会実践推進委員会、2015）によると、管理職の研修内容で多い基準は、義務制では基準４「諸資源の効果的な活用」で、中でも「組織マネジメント」「危機管理」が多く実施されている。さらに、基準３の職能開発の中の「人材育成」、基準６の組織とリーダーシップの中の「リーダーシップ論」、基準１のビジョン形成の中の「ビジョン作成」となっている。県立学校では、「危機管理」が最も多く実施され、次に「組織マネジメント」「人材育成」「リーダーシップ論」、基準７の社会的・文化的要因の「教育政策」が続いている。

一方、実施機関の少ない内容は、義務制学校では教材開発（基準 2）、多文化（異文化）理解（基準7）、社会教育（基準5）であり、県立学校では、教材開発（基準2）、多文化（異文化）理解（基準7）、校務分掌（基準5）、情報処理能力（基準4）となっている。

3)まとめ

校長として身に着けたい力量（先行事例参照）を

得るためには、校長研修を少しでも効率的・効果的に実施する必要がある。そのためには、互いの実践に基づいた省察を対話することにより得られる新しい知を種として互いの資質・能力（応用力）を高め合っていくことが良いと考える。

Ⅳ. テキストの概要（平成27年度）

1. モデルケースのコンセプト

1）「情報収集」「分析」「構想」を通して使用できるモデルケースにする

前年度作成した「情報収集」テキストをベースに、「情報収集」「分析」「構想」を通して使用できるテキストにする為、学習指導や生徒指導の詳細な情報を追加した。テキストを一本化することは、次年度以降、「情報収集」「分析」「構想」「企画」「実行」「判断」を通して実施されることとなる。

2）情報を意図的に制限する

本研修の大きな目的でもあるが、本研修を受けた受講者が他の参加者との関わりや講師の指導を通して、自らの考え方の癖に気づき、新たな視点や考え方を主体的に身に着けることを目指すために、情報を意図的に制限した。私としては、このことについては、時間的なことを考えるとベターな選択であると考えるが、制限枠の枠組みについては検討の余地があると思えた。

3）年度途中の着任とし、ケース本文に着任前後の状況の詳細を記載する

年度末の定期異動では、前任の校長からの引継ぎを受けることで情報収集はほぼ十分（受身的要因が強い）であると考えている。そこで本ケースは、新任校長自らが主体的に情報を収集し、学校の課題を考察しようとする必要感が強まる年度途中の異動としている。また、着任前後の新任校長の動きを記載することにより、受講者が、おおまかに学校課題の情報収集を出来るようにしている。

4）学校の「特色」と「問題」の対象を明確にする

学校の「特色」と「問題」は、その学校の「児童・生徒」「教職員」「保護者」「地域」「自治体の教育関係機関」だけでなく、「日本全体の社会情勢」「時代性」にも影響されているのだが、本テキストでは、学校及び学校周辺の状況を中心として「特色」及び「問題」が明確になるような構成とした。

5）校種に関わらず受講できる内容にする

モデルケースの状況設定は中学校としている。しかし、講師による講義内容は、校種に関係なく管理職としての応用力を育てる内容になっている。また、演習においては、異校種を組み合わせてグループを編成することにより、受講者は校種の違いによる考え方の違いを感じたり、校種が違っても同じように考えることを実感したりする。これらのことで、自身の情報収集等での特徴に気づくようになる。

2. テキストの内容

テキストは、「ケース本文」と「補助資料」から構成されている。その内容は以下のとおりである。

1）ケース本文

前任者の急病による休職に伴い、校長に昇任した教頭が、当該校に着任する前後の動きを日付順に記載されている。その中で得られた情報は次のとおりである。

a. 生徒の実態

〇学校行事、部活動での頑張りと生徒指導の成果（１０年前より改善）

〇学力調査の結果は、どの教科も県平均・全国平均と比べてかなり厳しい状況

b. 教職員の実態

〇若手・中堅が多く、割と職場は明るい。一方、指導力に問題を抱えていたり、精神疾患による休職歴があったりする教員もいる。

〇生徒指導の場面で教員間のばらつきがある。

〇各部とも行事運営は計画的にできているが、実践後の反省の機会がなく、翌年度に活かせない状況が続いている。

〇予算執行については、計画的に事務と話し合う教員もいれば、場当たり的な執行をする教員もいる。

c. 前校長の願い

〇学習面に力点を置いて欲しい。

d. 保護者の実態、願い

〇協力的な雰囲気があり、会長は学校正常化に向けて「今が正念場だ」という意識を持っている。

e. 地域の実態及び願い

〇地域住民の学校への関心は高く、同窓会長はここ１０年ほどの学校の荒れを憂慮しつつも、子供

の育成・地域への貢献に期待を寄せている。

f. 小中連携

○校区内の２つの小学校の校長は、「小学校の時は結構きちんとしていたのだが・・・・」と話していた。

○小中連携の必要性は理解しているものの、実態を伴った小中連携はなされていない。

2)補助資料

a. 校区内の状況

○学校数、地区行事、小学校区別人口　など

b. 学級編成･校舎配置

c. 教職員の人事管理(9月末現在:新校長の着任は10月20日)

○職員数、学年組織、年齢構成

d. 教職員の情報及び校務分掌(学校組織)

○教職員の情報（氏名、職名、年齢、性別、勤務年数、担当学年、所持免許、校務分掌）

○校務分掌図（組織表）

e. 生徒数の概要

○平成２６年度の生徒数

○生徒数の推移

f. 学校の経営方針

○学則

○平成２６年度学校経営方針（学校教育目標、目指す学校像、目指す生徒像、目指す教師像、重点目標）

g. 平成26年度年間行事実施状況

h. 小中連携

○経過と現状及び課題

○平成２５年度活動報告及び平成２６年度活動計画

i. 学校評価等

○学校関係者評価委員会の活動内容と構成メンバー

○生徒・保護者の要望→授業の充実

　教職員の要望→家庭教育の充実

j. 施設･設備の管理

○環境整備計画と整備状況について

○施設・設備等の営繕と管理について

○防火・防災・戸締りの管理について

○諸会計の執行について

○備品管理について

k. 全国学力･学習状況調査の結果から

○教科別平均点の推移

○質問紙での特色的な項目

○学校評価（平成２５年１２月実施）

　生徒、保護者、教職員対象

○平成２５年度末保護者アンケート（自由記載）

　調査項目

- 学校経営・教育課程について
- 学習指導について
- 生徒指導について
- 保健安全について
- 庶務管理について

○生徒学習アンケート結果（平成２６年７月実施）

○問題行動統計（平成１６年度～平成２５年度）

○各部における今年度前期の実態（各主任より聞き取り）

3. ワークシートの内容

1)情報収集

a. ケース演習①「個人→グループ→全体共有」

○課題ワークシート

「自分が朝日南中学校の校長だったら、今後何に取り組むか」

○振り返りワークシート

「自分の特徴→その特徴が周囲に与える影響」

b. ケース演習②「個人→グループ→全体共有」

○課題ワークシート

「現状を把握するために必要な情報とその入手方法」

○振り返りワークシート

「自分が収集した情報の整理」

（注）情報を収集するのは教員。管理職は集まった情報を選択する。

「自分の情報収集の特徴→その特徴の出る理由」

○情報収集シート（参考：代表例）

2)分析

a. 解説

○原因分析の留意点

- 具体的な事実やデータに基づいているか。
- 一つの原因に二つ以上の要素を含めていないか。
- 「結果 ⇔ 原因」の関係になっていないか。（逆も成り立ってしまう）
- 「結果 ← 原因」の関係に飛躍がないか。

・原因を抽象化していないか

b. ケース演習「個人→グループ→全体共有」

○課題ワークシート

「ツリーを使って問題分析をしてください。また、その真因を特定し、その証拠も含めてお答えください。」

【参】ツリー作成のワークシートはレイアウトを受講者が使いやすいように試行会場ごとに変更していった。また、説明用の具体例を追加していった。

○ツリーの作成例

○振り返りシート

「自分の特徴→その特徴が周囲に与えている影響」

3)構想

a. ケース演習「個人ワーク」

○課題ワークシート①

「全体状況を見据え、あなたは校長として、朝日南中学校の教育においてどのような姿を実現しますか？」

「上記の姿を実現するために、何を目標として設定しますか？最大５つ以内で設定してください。」

○課題ワークシート②

「目的（実現したい姿）と目標を設定した根拠を記入してください。」

○振り返りワークシート

「自らの着眼点の特徴」

「自分の思考特徴や行動特徴（良い点・悪い点）」

「上記の特徴が何故出るか」

「上記の特徴が現実にどのような影響を与えているか（良い点。悪い点）」

b. ケース演習「ペアワーク・グループワーク（下関で実施）」

○ワークシート（情報処理シート）

①自治体、校長の現状　②外部環境の変化③国、都道府県の教育方針④自治体の方針⑤民意⑥私の教育観

○振り返りワークシート

「自らの着眼点の特徴」

「自分の思考特徴や行動特徴（良い面・悪い面）」

「上記の特徴が何故出るか」

「上記の特徴が現実にどのような影響を与えているのか（良い面・悪い面）」

○【説明書】全体発表の進め方

Ⅴ．テキストの運営と改善（平成27年度）

1．テキストの進行（原則）と各試行会場の特徴

1)情報収集

a. オリエンテーション

○説明：最初に押さえること

・演習の目的「校長をはじめとする管理職に求められる「応用力」を養うポイントをつかむ」

・そのために、ケース演習を通じて基本的な考え方を理解する。

・互いの考え方、経験から学ぶ。

・講義・演習を通して、自分自身の思考特徴をつかむ。

○説明：受講の留意点

・参加型の研修会であり、積極的に発言する。

・「正しい」「間違っている」を気にするのではなく、「自分と何が違うのか」を重視する。

・自分の思考特徴を意識して内省する。

○アイスブレイク

○役割決定

・ファシリテーター、発表者、タイムキーパーを決める。

b. ケース演習①～朝日南中学校のケース～

○説明：ケース演習のねらいを押さえる。

ねらい：「応用力」を高めるポイントを理解する。

○個人ワーク

「ケース本文」「補助資料」を読んでワークシートに回答（校長として取り組むこと）を記入する。

○グループワーク

グループ内で共有し、各メンバーの回答を要点のみ模造紙に転記する。

※班でまとめる必要はない。１つのものを作り上げるのではないことに注意する。

○全体共有

各班２分以内で発表

各人が発表を聞きながら、自分の書いた内容と特に異なる点、参考になった点を付箋に記入する。

○説明：ケースの焦点である「対課題面の力」について

「現状をどのように捉え」、「どういった課題を設定し」、「どのような方策を遂行するのか」という

「対課題面の力」が校長には強く求められている。
○説明：「業務遂行上の落とし穴」について
私たちは、問題に直面した時に、自分の限られた経験や知識から解決策を導こうとする。その為、次のような落とし穴に陥りやすい。
・抜本的な解決とはならず、対処的な解決となり、同じ問題が繰り返し起きる可能性が高くなる。
・解決方法を議論する上で、なぜその解決策なのか、周囲の十分な理解や同意が得られないまま、進行する可能性が高くなる。
・前に経験したときとは、状況が変わっている為、同じ解決策では解決しないことがある。
○説明：問題解決のステップ
解決策を考える前に、「現状を把握」した上で、「ありたい姿（目的・目標）」を達成するための「課題と具体策」を決定する。
【私見】
学校経営の為にケース本文から情報を収集した段階で、構想までを俯瞰するようにしたが、受講生の一部に混乱が見られ、この段階では自身の偏りに気づかせることに焦点を絞った方が良いと考えた。
○振り返りシート
・全体共有で記入した付箋を貼る
・付箋や説明を通じて気づいたことを記入する。
c. ケース演習②～情報収集～
○個人ワーク：必要な情報と入手方法
・「現状を把握するために必要な情報」、「情報の入手方法」を記入する。
・ワークシートに記入した「情報内容」を１種類ずつ付箋に記入する。
【私見】時間の関係で直接付箋に記入するのも可。
○グループワーク：情報のカテゴリ化と入手方法
・情報をカテゴリ化し、情報収集のための方法を記入
模造紙に全員分の付箋を張り出す→同じ種類の情報をカテゴリ化する→各カテゴリについて入手方法を記載する。
○全体共有
付箋を持ち、各グループの模造紙を見て回り、「自分に無かった観点」「参考になった観点」を付箋に記入する。
○説明：情報収集のポイント
・出来る限り幅広い観点で行う。
・定量・定性の両側面から行う。
・事実と解釈を混同しない。
・入手方法も併せて検討する。
○説明：情報収集のステップ
・現状に関する情報収集
思い込みではなく、事実ベースで教育の現状に関する情報を収集する。収集する情報は、特定の領域に偏っていることが多いため、自身の傾向を自覚しておく。
・カテゴリごとに「特色」と「問題」の二軸で分類する。分類は無意識の基準に左右されることを自覚する。
（その人の経験に基づく物の見方や価値観で判断している。）
○個人ワーク：振り返りシート「ケース演習②の振り返り」
・付箋に記入した「情報内容」を領域ごとに分類し、それらの数をシート左側の内容別収集数欄に記入する。
・数が多い３項目に「○」を、少ない３項目に「×」をつける。
・全体共有で記入した付箋を、付箋貼り付けスペースに貼る。
・自分の情報収集の特徴について気づいたことをシート該当蘭に記入する。

【下関市での試行】
「情報収集」については、昨年度に引き続き実施されたため、受講生の関心は高かった。受講生は、「現状把握」から始める「新マネジメント」のベースとなる情報収集の大切さと、収集した情報をカテゴリ分けしたときに見られる偏りから、自身の思考の傾向を知る大切さに気付いたようである。
ただ、本研修の目的である「管理職としての、応用力を身に着けるポイントをつかむ」ことを達成するためには、演習の時間が十分に確保されていなければならず、一日で３つのプログラムを行うには時間が足りない面が見られた。
このことについては、研修時間を短縮できないか、研究所の講座の時間数を確保できないかの両

面から検討されることとなる。

プレゼン資料をプレゼン時に配布しなかったために、一部の受講生に戸惑いが見られた（次回の長崎では、プレゼン資料を研修に入る前に配布することとした）。また演習では、テキスト・補助資料・ワークシート等の配布のタイミングに苦慮した。というのは、受講生の傾向として、与えられた資料は読みたくなるし、ワークシートは書く必要を感じると考えたからである。実際、講師の説明に集中できず、理解不足のまま演習に取り組んでいる受講生の姿も見られた。また、資料の内容の多さも影響し、必要だと考える情報まで、たどり着けない受講生もいた。

「自分が朝日南中学校の校長だったら、今後何に取り組むか（演習①）」を受講生は、新マネジメント「まず、現状を把握する」をもとに書き出している。その際、情報はケース本文の中だけの情報で、ケース本文を離れることはなかったように思える。もちろん、研修時間が十分でなかったことが原因であると考えられる。（情報をケース本文に絞った面はあるのだが。）

その後、各人の振り返りの中で、「現状を把握するために必要な情報と入手方法（演習②）」を書き出している。受講者は、この段階で「俯瞰的に物事を見ていく必要性」「自分の思考の偏り」を知ることになる。特に、学校の中（児童生徒、教職員等）に関心が高く、学校の外（地域、国・県・市等）への関心が低いことに気づいた受講生が多く見られた。

受講生は、「情報収集」において、主に自身の経験則によって偏りが出ることに驚きを覚え、自覚するのだが、「分析」の研修に進むと、再び自分の癖に捕らわれて、結論ありきで考えていく場面が多くみられた。「分析」の題材（全国学力調査）が受講生にとって議論しやすいものだったからかもしれないが、今一度、原因を多角的に考えてみたい。

【長崎県での試行】

長崎県での試行は、小学校・中学校・高等学校・特別支援学校の新任教頭・事務長対象の「管理職のためのマネジメント研修」の中で実施された。演習時間の確保のため、「情報収集」の演習は、１日目のリスクマネジメントの中で、「分析」の演習は２日目の午前中に行い、午後には日渡円による総括講義で締めくくった。

演習に入る前の解説が不十分で、受講者が研修内容を十分に理解出来ず、演習に支障をきたしたという下関での試行の反省を踏まえ、講師は今回の研修の内容（「情報収集」「分析」）を次の通り具体的に説明した。

ア　知識伝達型の研修ではなく、自分で考える（応用力を身に着ける）ことを目的にした研修である。

イ　個人が情報を収集したり、思考したりする際には、人（経験）によって違いが生じることや、自分の癖を知る研修である。

ウ　問題が生じたとき、教員は限られた経験の中から対処療法を探る傾向にあること。真因を探り、取り除かないと根本的な解決にならないこと。これらのことを知る研修である。

例		
歯が痛い（状況）	→	鎮痛剤を飲む（対処療法）
	→	病院に行き診断してもらう（分析）

新任教頭・事務長対象の研修に「校長としての視点」で考える場面の多い演習であったが、特に大きな問題はなかった。来年以降、福井県で実施する場合も校長の採用年齢（５０代半ば）を考慮に入れると新任教頭研修で学ぶことが適当であると考えた。

下関試行での反省を踏まえ、全体プレゼンテーションソフトの内容と同じ資料を受講生に配布した。ワークシートについては、ワークをスムーズにするため、全ての配布物と同時に配布するのではなく、必要なタイミングで配布した。また、テキスト・補助資料は一冊にまとめ、重複する部分は削除するなどして全体量を減らした。

アンケートを見ると、「教師集団に目を向ける傾向が強い。具体的には指導力（授業、生徒指導、子供との人間関係）についてである。保護者・地域に原因を探ることが出来なかったので今後の参考にしたい。」「慢心と、これまでの知識経験で十分だろうという甘さが出て、ある程度の情報収集で満足してしまう傾向がある。」など、自身の情報収集の

偏りに気づき、驚く受講生が多くみられた。

【函館市での試行】

函館市での試行については、筆者は参加しなかったので、研究報告書（2016）を基に考察した。

本研修は、小学校・中学校の校長対象に、「創意ある学校づくり」に関する学校経営マネジメント研修の２日目として実施された。下関市・長崎県の試行を踏まえての研修であり、改善の有無に焦点を当てて考えてみる。

まず初めに、研修全体を俯瞰するために、講師（日渡円）による講義を行い、本研修プログラムの目的や背景にある国の教育改革の流れや教育施策などについての説明があった。受講者にとって、今までの研修は知識注入型の講義形式が多く、演習中心の能力開発型の研修であるとの説明は、興味深く捉えていたようである。

改善点は、テキスト・ワークシートに関しては、ケース本文と補助資料における若干の文言や数値の加除訂正に留まった。しかし、「情報収集」「分析」ともにケース演習の時間配分は、個人ワークの時間を十分確保し、グループワークの協議において、自分の思考とは違った思考の気づきにつながる時間配分とした。また、個人やグループワークの中で、受講者の思考が停滞したり、思考の方向性が違ったりした場合に、進行役や補助者が助言を行い、演習のねらいに向かうよう修正をした。これらの結果、アンケートに見られるように受講者は、「情報収集」のねらいを理解したようである。特に、小学校の校長の理解が高かったようである。

【参考：アンケートの結果】
○これまでの学校経営を振り返りながら、今後の経営方針などに活用していきたいとの声が多い。
○自分の思考を分析的に捉えている状況が伺える。
○「校長に求められる「応用力」を養うポイントを掴むことが出来たか」という質問に対して、A評価をつけた２０名のうち、１６名が小学校校長「小学校４３名、中学校２８名参加」

2)分析

a. オリエンテーション

○説明：情報収集と分類
・現状に関する情報収集（情報収集の振り返り）
ア　事実ベースでの収集
イ　自分に癖（偏り）があることの認識
・「特色」と「問題」の二輪で分類
ア　収集した情報はカテゴリごとに良い情報と悪い情報に分類する。
イ　分類は無意識の基準に左右されやすいことを自覚
「参」問題（悪さ）の原因については取り上げるが、特色（良さ）の要因については放置していることが多い。

○説明：分析の方法
・問題の原因分析と特色の要因分析
ア　問題や特色を表層的に掴むのではなく、本質を掴むことが重要
イ　問題を構造的に理解しなければ、「打ち手を間違う」「再発する」というリスクがある。
ウ　特色を構造的に理解しなければ、強みを生かし、強化するチャンスを見逃す。せっかくの良さを破壊する。

○説明：分析方法の紹介
・環境変化分析（PEST 分析）
・内外環境分析（SWOT 分析）
・関係者や関係機関の要望

○説明：分析の前に
・分析を行う重要テーマを特定する
複数の問題、特色の中から分析を行う重要テーマを特定することの大切さを知る。

○説明：問題の原因分析
・原因とは、問題を引き起こしている事実
・最重要問題を取り除くためには、その根本的な原因を明らかにする。
・原因を探っていく技術が学校課題を解決する手腕に通じる。

○説明：原因分析の進め方
ア　問題を引き起こしている可能性のある直接の原因を仮説として複数挙げ、その仮説を一段目として、二段目・三段目と原因の原因を掘り下げながら真因を探る技術を身に

着ける。

イ　仮説を確認するための具体的な事実を収集する。

ウ　アで上げた仮説（原因）を引き起こしている原因を挙げる。

エ　上記ア～ウを繰り返す。

〇説明：原因分析のポイント

・　具体的な事実やデータに基づいていること。

・　一つの原因に二つ以上の要素が含まれていないこと。

・　原因と結果の関係に飛躍がないこと。

・　原因を抽象化しないこと。

・　他に可能性がないか考えること。

〇説明：真因の特定

・　真因とは、最重要問題と強い因果関係にある原因で、取り除くことによって最重要問題が解決するもの。

〇説明：真因特定のポイント

・　取り除くことのできる原因かどうかを検討する。

・　取り除いたときに、効率・効果性が高いかどうかを検討する。

・　真の原因は、分析を行う中で繰り返し似たような原因が出てくることに注目する。

b. ケース演習　～　全国学力･学習状況調査　～

〇個人ワーク

・「全国学力・学習状況調査の結果が全国平均より低い」ことを問題として取り上げ、問題分析と真因の特定を行う。

・作業の進め方

ア　原因分析のツリーを仮説で作成。

（ポイント）資料を見ずに考える。

イ　資料を基に、仮説を検証。以下のマークを付ける。

〇：該当する事実あり

×：制約条件

△：該当する事実はないが追加調査必要

ウ　真因を特定し、その根拠を示す。

〇グループワーク

・グループで問題分析のツリー作成と真因特定を行う。

・作業の進め方

ア　各人の考え方を集約し、問題分析ツリーを作成する。

イ　真因を特定し、その根拠を示す。

・留意点

ア　朝日南中学校の校長として対応する。

イ　仮説を出来るだけ多く置いたうえで次元等のカテゴリに分ける。

ウ　カテゴリに分けたもののうち数個を深掘りしていく。

エ　作業を通し、メンバーそれぞれの考え方や経験に基づく判断等を観察し、自分と異なった思考や判断を付箋に書き留めておく。

オ　班員の意見を集約し考えをまとめていく作業は、個人の発表やその意見に対する追及などの過程を踏むが、その際のプレゼンの力や思考の統合等が貴重な体験となる。

〇全体共有

・各班で発表（３分程度）

ア　他班の発表を聞きながら、以下を付箋に記入

①　自分の書いた内容と特に異なる点

②　参考になった点

イ　発表後に質問

①　「正しい」、「間違い」に捕らわれず、疑問に感じた点、理解を深めたい点を質問する。

②　質問に対する回答は班員全員で対応する。

・全体共有の視点

ア　自分の経験に基づく解決策に固執していないか？

イ　ツリーの１段目の項目が適当か？

ウ　ツリーが無理なく掘り下げられているか？

エ　朝日南中学校の課題解決につながっているか？

オ　発表者の説明に合理性があり筋道が分かるか？

カ　説明が地域住民にも理解でき、通じるものか？

・分析上の留意点

ア　検証できていないもの、問題に影響が大きいと考えられるものは追加の情報を集めて検証する。

イ　制約条件（慣例、法律の規定など）かどうかは、自身の知識・経験に左右されることを自覚する。

ウ　分析は、あくまでも仮説。仮説立案→実行→検証のサイクルを回し、ブラッシュアップすることが前提。

エ　真因をどのように設定するかにより、打ち手は大きく異なることを意識し、班員で認識をすり合わせることが大切。

オ　ツリーを使うと、数ある原因の見落としが少なくなることを理解する。

〇演習の振り返り

・振り返りシートへの記入

ア　グループワークや全体共有で記入した付箋を活用。

イ　ツリーを自身の学校でいかに活用するかのポイントをまとめておく。

〇講座運営の留意点

・朝日南中学校の校長として、学校経営に取り組む意識を常に喚起する。

・資料の読み込みには時間がかかるため、班員で分担を決めるなどの工夫があっても良い。

・グループ活動、全体共有の中で、他者の考えや判断と自身のそれとが異なる点を常に意識するように呼び掛ける。

・自身の学校に戻った場合の活用場面を、セッションを通して常に意識させる。

・「正解」を求める演習ではなく、「納得できる解」を市民目線で幅広に語ることを意識させる。

【下関市での試行】

ツリーを使った論理的階層分析については、講師が①仮説を立ててからツリーを作成し、その後、②具体的な資料を基に仮説を検証していくことをプレゼンで説明したのだが、時間の関係もあり理解不足でツリー作成に苦慮している受講生も見られた。特に、第 1 層で戸惑っている（次元を揃えて、重複なく、漏れなく原因を書き出せない）受講生が多かった。それは、与えられた分析課題「全国学力・学習状況調査」が受講者にとって身近なものであることから、階層にこだわらずに、原因と考えられる細かい部分に対して、先に思考が及んだことが原因と考えられる。また、班によっては、本来、仮説をもとにツリーを作成し、具体的例で検証しながら真因にたどり着かなければならないのに、「結論」を先に考えてからツリーを作成するものも見られた。

受講生の気づきのアンケートでも、「自分の思考の特徴を知ることが出来た」と本研修のねらいを満たす回答がある一方、「分析においては、真因を掴む前に、対処療法的な対策を考えてしまう。」という原因を深掘りしていく難しさを訴える回答もあった。

原因分析のためのツリー作成は、受講者にとって手強い作業なので、具体的に良い例・悪い例を複数示して丁寧に説明する必要があると考えた。（以後の試行でも、同じような受講者のつまずきが見られる。）

理解を妨げる大きな要因は、受講者が「経験則からの対処療法でものごとを解決しようという姿勢」から抜けきれないからだと考える。このことは、「情報収集」「分析」「構想」の各セクションを通して、受講者の意識の中に見える。この改善が研修のテーマの一つでもあると考えた。

【長崎県での試行】

個人ワークでは「全国学力・学習状況調査の結果が全国平均よりも低い」ことを問題として取り上げ、問題分析と真因特定とを行うために、４段以上のツリーを作成することを指示した。ツリー作成に手間取る（特に、第１層目）ことが予想されたので、留意点として、①最初に、仮説で考えること。②各層の要素のレベルを統一すること。③飛躍しないこと。④対処療法にならないことを押さえた。しかし、受講生にとってツリー作成は馴染みがなく、作成に苦慮していた。中には一層目で思考が停止する受講生も見られた。

個人ワーク終了後、「問題分析ツリーの作成と真因特定」のワークをグループ（ペア）ワークで実施した。講師が作業時間を伝えながら進行したがグ

ループ（ペア）によって大きな差が出た。（２０グループ（１グループ３～４名）を３つに分け、２つはグループワーク、１つはペアワーク）

ペアワークについては、作業効率を対照比較するために、下関に続き取り入れたのだが、最初に、妥協をせずにお互いが納得するまで議論する事といった指示を出したにもかかわらず、妥協してしまったり、互いが譲らなくてワークが進まなかったり、個人の特性がペアワークの成果を左右していた。このような状況から、グループワークの方がいろいろな考えを出し合い良いものが出来てくるのではないかと考え、次回の函館ではペアワークを実施しないこととした。

グループワークの説明を①仮説でツリーを作る、②資料を基に仮説を検証する、に区切って行い、受講生に作業内容を印象付けた。

「情報収集」で気づいたこと（「思考に偏りや癖がある」「広い視野に立って考える大切さ」）を、「分析」におけるツリー作成に活かすためには、「情報収集」と「分析」の繋がりを押さえておく必要があると考えた。

アンケート結果（今までの自分の価値観を変える機会をいただいたと感じた。それは、これまでの自分は打ち手（対応策）ばかりに目がいってしまい、真因を探すことを怠っていたように感じた。先生がおっしゃたように、「策は真因に応じたものでなければ絡まってしまう。」と私も思った。）から読み取れるように、分析の大切さを多くの受講生は理解したようだ。

【函館市での試行】

「分析」については、本年度の主たる研究テーマであったが、下関市、長崎県での試行ではいくつかの問題点を残した。特に、ツリー作成の演習において、受講生が十分理解しないまま個人ワークや、グループワークに取り組んだため、思考の展開に混乱が見られた。「仮説を立てる→具体的資料で検証する」という分析の流れを確固たるものにするために、仮説の発想を広げられるよう、分析例として以下の３例を追加した。

・ホテルの客が減少した原因分析例（２例）
・教頭の多忙化の原因分析例（１例）

また、個人ワークシートを縦長から横長にしたことにより、一層目に置く要素が増えた。

ペアワークは実施せず、個人ワークの時間を長崎市の３０分から４５分に延長したが、１層目を作成する段階で活動が停止する受講生が存在した。下関市・長崎県の試行でも見られたが「学力向上」というテーマの為、仮説で考えるのではなく、経験則に引っ張られる傾向や、最初に「打ち手」を決めて活動に入ってしまう傾向が見られた。これらが、活動を停滞させている主な要因であり、「次元の統一を意識しながらツリーを考えることは難しかった。」「構造的な思考が不足している。分析ではなく対策の企画を行った感じがする」というアンケートに表れている。

ただ、個人ワークに十分時間をかけたために、様々な分析傾向が見られた。１層目を、２つのカテゴリ（生徒、先生）から始めたものや、５つのカテゴリ（環境構成、家庭教育、授業、教育課程、体力）から始めたもの、キーワードではなくキーセンテンスで始めたものなどである。

グループワークでは、１層目を何にするかという議論に時間を費やすグループが多かった。また、階層ごとのレベルの整理がなされていないため、模造紙への書き込みが停滞したグループもいたようである。しかし、状況により担当者が的確な助言をすることにより、原因を数多く出しながら真因を探っていったり、層ごとのレベルの重なりをそれほど気にせずに原因を出し合ったりして作業は進んでいった。受講者の評価は高く、アンケートでも、自校の研究仮説の検討や、問題が発覚した生徒指導に活用できると述べられていた。

函館市の試行を振り返ると、本研修のねらいはおおむね受講者に伝わった。それは、「校長として、深く見つめることが学校経営を行っていく上で大切であると認識できた。」「講義・演習の目的で示されている「応用力」とは、校長として本質に関わるものではないか考える。」というアンケートの結果からも伺える。

資料の内容や、研修の進行については、下関市・長崎県の試行を参考に改善を加えたので、指導者の講義や介入者の支援も整理され比較的円滑に研修が実施された。ただ、「情報収集」と「分析」と

の繋がり、個人ワークとグループワークとの繋がりという点においては「情報収集と分析の２つのワークを行ったが、その繋がりがあまり見えなかった」という受講後のインタビューでも指摘があるように、工夫改善を図る余地があった。

「情報収集」「分析」「構想」と続く本年度のプログラムの中で、受講者にとって「分析」は経験則が邪魔をし、理解することが難しくなっている。「分析」教材の更なる開発と、「構想」での講義、演習の学びにより「分析」の理解を深めることを考えたい。

3)構想

a. オリエンテーション

〇説明：構想

・「分析」の振り返り

ア　問題の原因について、分析を行う時のポイントは、

①　分析は具体的な事実やデータに基づいていること

②　一つの原因に二つ以上の要素が含まれていないこと

③　原因と結果の関係に飛躍がないこと

④　原因を抽象化しないこと

⑤　他に可能性がないか考えること

イ　原因の仮説を立てる作業を組織で行うことが望ましい

ウ　リーダーは、教職員が情報を収集し、原因を探るという作業を日常的に取り組めるよう、繰り返し働きかけることが肝要

・校長が行う課題解決の考え方

ア　「現状」を把握した上で　→　「ありたい姿」を設定し　→　「方策」を決定する

【参考：ありたい姿とは？】
次の二つの要素から構成される。
① 目的：最終的に実現したい状態
② 目標:特定の期間までに達成する状態・成果

イ　施策　→　目標　→　目的　の一貫性を常に意識することが重要

〇説明：目標設定の基本的な考え方

「SMART の法則」を適用

・Specific (明確性)：　具体的になっているか？

・Measurable（計量性）：結果が測定可能か？数値化が難しいものは達成された状態を具体的な言葉で表現できるか？

・Assignable（割当設定）：組織で同意して達成可能か？

・Realistic（実現可能性）：現実的で成果を重視しているか？

・Timerelated（期限設定）：期限が明確か？

〇説明：本セッションの流れ

・個人ワーク
校長として、朝日南中学校の「ありたい姿」を策定する。

・グループワーク
グループで「ありたい姿」の統一見解を求める。
【注：複数人の考えを混ぜて丸めない】

・全体プレゼンテーション

・会場全体に「ありたい姿」を説明し、納得を得る。

・質問会
朝日南中学校関係者、報道関係者、市民等の立場で質問、疑問を投げかける。発表班は全員で対応する。

・振り返り
発表について、良い点・悪い点をフィードバック。

b. ケース演習　～　構想　～

〇個人ワーク

・朝日南中学校の情報を元に、校長として、「ありたい姿」を策定する。
【ポイント】受講生の「経験」や「知識」、「自分の学校の実情」が邪魔をし、ゼロベースで取り組めない面が見られる。きめ細かな補助が必要

・ワークシート①には、自分自身が考えた「ありたい姿（目的・目標）」を記入

・ワークシート②には、その考えにたどり着くまでのメモを記入

〇グループワーク

・グループとして「ありたい姿」の統一見解をまとめる。

ア　周りに説明できるように模造紙にまとめる。具体的な方策は必要ない。

イ　班員全員が理解し、発表者以外も質問に答えられるようにする。

【ポイント】班員の考えを平均化しない。統合する。様々な考えに触れる。

・コンセンサスの取り方

ア　全員が朝日南中学校の職員として、納得する結論を見出すように努める。各人の考えの寄せ集めはダメ。

イ　多数決や足して 2 で割るという妥協案は取らない。

ウ　意見の対立こそ、グループのよりよい決定に貢献することを念頭に置き、対立を恐れず、互いの相違点を明確にする。

・全体共有：発表（質問）会

ア　次の 2 点を発表する。

①朝日南中学校の教育目的・目標

②上記の内容を考えた理由

イ　発表班以外の受講生は、発表を聞きながら次のことを付箋に記入する。(保護者、住民、教職員、他校の校長や教職員、報道関係者、議員、首長等の立場での意見)

〇説明：ありたい姿を考えるプロセス

・「情報収集」を幅広く、きめ細かく行う　→「分析」を加える　→　組織（学びの共同体）で「構想」する。

・「情報収集」

現状に関する情報を、問題と特色の両面から収集する

環境変化に関する情報の収集

関係者・関係機関の要望に関する情報の収集

・「分析」

問題が生じる原因、特色が生まれる要因

環境変化や関係者等の要望が教育に与える影響

・「構想」

「情報収集」と「分析」を踏まえて「ありたい姿」を構想する

〇説明：構想する際の留意点

・情報を整理し分析するときや、関係者に伝えるときなどに 6 つのフレームを意識する。特に、大事にしたいのは自分自身の教育観。

参考（6 つのフレーム）
①　学校・地域の現状
②　外部環境の変化
③　県、国の教育方針
④　自治体の方針
⑤　民意
⑥　自分の教育観

・自分の感性に注意する。

自身にクセや知識の偏り、得意分野、強みがあることを意識し、協議の際に他者の意見を軽く見ることがあることを認識する。

・複数名で精度を高める。

朝日南中学校の改善を複数名で考える体験から学ぶべきものを認識する。

〇演習：振り返り

・ワークシートに書き込んだ６つのフレームの内容を検討し、重要度を決定してみる。他者との比較や、発表会での気づき等の中から自身の特徴を振り返る。

〇説明：講座（「情報収集」→「分析」→「構想」）のまとめと、講座運営の留意点

・講座全体を振り返って要点を押さえる。

・研修を効率・効果的に実施する工夫。

ア　朝日南中学校へ年度途中に着任した校長として、学校経営に取り組むという意識を常に喚起する。

イ　資料の読み込みは、時間が必要な場合、頁を分担するなどの工夫が必要。

ウ　グループ活動、全体共有のセッションでは、自身の考え方や判断と異なる点を常に意識するよう呼びかける。

エ　自身の学校に戻った時の活用場面を常に意識させる。

オ　正解を求める研修ではないことを押さえる。

カ　「納得」できる解を市民目線で幅広に説明することを意識させる。（専門用語や難解な表現を使用しない）

キ　全体会で発表者だけでなくグループ全員

が質問に即座に対応できるように「まとめた成果」を理解し質問に備えておく。

【下関市での試行】

最初に、講師から「目的」と「目標」の違いについて説明があったのだが、受講者には新鮮な驚きであったようだ。

「目的」学校教育目標

「目標」重点目標、重点取組事項

これらの関係性については、理解が不十分な受講生もいて、演習中考え込む場面があり、講師の支援が行われた。

構想を練る出発点を「ありたい姿」ではなく、「現状把握」とした新しいマネジメントの考え方において、漏れなく、偏りなく「情報収集」する大切さや、集まった情報を基にした分析で真因にたどり着かないと本当の課題解決にはならないことを、全体協議の中での講師の説明を通して受講生は理解したようである。

演習では、学校のありたい姿をその背景も含めていろいろな立場の人に説明する力を着けるためには、発言力のある受講者に班全体が引っ張られる傾向（班員全員の意見の共有が図れるか？）にある「グループワーク」よりも、お互いが納得するまで対話を続ける「ペアワーク」の方が良いのではないかとの意見もあり、試験的に一部ペアワークで行う組を設けた。研修終了後、どちらが的確かについては結論が出ず、長崎の試行で「分析」においてペアワークを行い検証することとなった。

（参考）

○グループワーク：多様な考えを知る、参照にできる。一方、発言力の強いメンバーに引っ張られる。

○ペアワーク：グループワークより考えの幅は狭いが、互いの考えを大切にして、二人がしっかりと考えを練り合わせる。

「分析」での資料「学力・学習状況調査」に引きずられ、ゼロベースで取り組むことが出来ず、他の課題や特色が埋もれてしまっていた。

受講生のアンケートなどから見える反省点は、次のとおりである。

ア　ワークシートに目的・目標の設定根拠が記載されていない。（本研修での演習が完成していない。）

イ　テキストを精選すること。（分量が多いという意見有）

ウ　プレゼン資料を配布すること（次回から実施）。

エ　講義内容の精選と、演習時間の確保（実施機関との調整必要）。

【長崎県・函館市での試行】

両会場においては、研修講座の時間との関係から、「構想」のプログラムは実施しなかった。研修講座の時間の確保は次年度の宿題となった。

Ⅵ. おわりに（今後の方向性）

今、平成２７年度の一年間の歩みを振り返ると、どの試行会場でも受講生には演習主体の研修スタイルに、当初、何が始まるのだという期待と戸惑が見られた。しかし、研修が進むにつれて自分たちが管理職としての「応用力」を身に着ける方法を学んでいるのだという確かな手ごたえを感じてくれていたことがアンケートの結果からも伺えた。

各試行会場での研修の流れは、最初に講義を行い、「学校経営」を現状把握から始める理由を講師が説明し、次に、各プログラムの演習を行った。「情報収集」については、「自身の思考に偏りがあることに気づき、物事を俯瞰的に見て、幅広く情報を収集すること」、「分析」については、「仮説を立て、具体的な資料で検証し、真因を探ること」、「構想」では「「情報収集」「分析」に基づいた「目的」「目標」を作成し、プレゼンテーションすること」などの能力を育成していった。

講義内容や介入者の動きなども試行回数を重ねるごとに改善され比較的円滑に研修が実施されるようになっていった。ただ、一年間を通して受講者は、「分析」の理解、特に「ツリー作成」「真因の特定」に苦労していた。この課題にどう対処していくかがこれからの本研修の成否の分岐点になると感じた。

この点については、「なぜ仮説なのか」「なぜツリ

ーを作って構造的に分析するのか」等を、具体的な例示（良い例・悪い例）を交えて丁寧に説明する必要性を感じた。

また、演習テキスト（ケース本文・補助資料）とプレゼンテーションとの連動制、連続性に工夫の余地があると感じた。

ただ、管理職としての「応用力」を身に着けるという本研修の目的は受講者に新鮮な驚きをもって受け入れられていた。

それらの成果を受けて、福井県教育総合研究所としても、平成２８年度から新任教頭研修講座の中に本プログラムを取り入れていくことになった。

次回は、平成２８年度から平成３０年度にかけて福井県で実施された本研修について、３年間の変遷と各年度の講座運営の特徴や課題、そしてその対策を中心に振り返ってみたいと考えている。

［参考文献］

国立大学法人兵庫教育大学　新しい時代に対応する学校管理職マネジメント研修会（2015).「新しい時代に対応する学校管理職マネジメント研修に係る研究報告書（平成２７年３月）」

国立大学法人兵庫教育大学　新しい時代に対応する学校管理職マネジメント研修に係る研究会(2016).「新しい時代に対応する学校管理職マネジメント研修に係る研究報告書（平成２８年３月）」