

# スクールマネジメント 研修プログラムの開発

—組織マネジメントとカリキュラム・マネジメントの統合をめざして—

令和元年度

スクール・マネジメント研修プログラム

開発プロジェクト 報告書

プロジェクトリーダー

(独)教職員支援機構客員フェロー・千葉大学 特任教授 天笠 茂



## 「スクール・マネジメント研修プログラム開発プロジェクト」 プロジェクトチーム

プロジェクトリーダー

天 笠 茂

(独)教職員支援機構客員フェロー・千葉大学 特任教授

森 山 賢 一

(独)教職員支援機構特任フェロー・玉川大学 教授

安 藤 福 光

(独)教職員支援機構客員フェロー・兵庫教育大学大学院 准教授

本 関 愛 実

(独)教職員支援機構客員フェロー・宮城教育大学 教授

照 屋 翔 大

(独)教職員支援機構客員フェロー・茨城大学大学院 准教授

宮 迫 隆 浩

(独)教職員支援機構 研修協力員・フェロー

※なお、次の方々にもプロジェクト協力者としてご登壇をいただき、プロジェクトを実施することができました。ご協力ありがとうございました（敬称略）。

上越教育大学 教授 安藤 知子

玉川大学 教授 笠原 陽子

茨城大学 教授 加藤 崇英

岐阜聖徳学園大学 教授 玉置 崇

國學院大學 教授 田村 学

## 目 次

目次	1
I 本プロジェクトのねらいと課題	
1 スクールマネジメントに関する研修プログラムの開発	2
2 研修プログラムの開発の基本的な方向性	
(1) ねらい	2
(2) 研修プログラム開発の留意点	3
II 研修の実際	
1 学校改善をはかるマネジメント能力の育成に関わるセミナーの開催	4
2 各回の研修内容及び研修講師	
(1) 第1回 京都セミナー	4
(2) 第2回 東京セミナー	4
(3) 第3回 京都セミナー	5
(4) 第4回 秋田セミナー	5
(5) 第5回 鹿児島セミナー	6
III 研修プログラムの分析と考察	
1 研修講師による研修内容や方法についてのコメント	
(1) 組織マネジメントに関する研修	7
(2) カリキュラム・マネジメントに関する研修	11
(3) アクティブ・ラーニングに関する研修	14
(4) グループ協議と発表	15
2 スクールマネジメントに関する層別研修プログラムについて	
(1) 管理職を対象とする研修プログラムについて	16
(2) ミドルを対象とする研修プログラムについて	20
(3) 初期層教員を対象とする研修プログラムについて	21
3 各回の研修についての分析-受講者の声をもとに-	24
IV まとめ	
1 プロジェクトのねらい	40
2 研修プログラムの共同開発者としての研修参加者	40
3 時間の短さと研修講師の戸惑い	41
4 研修講師間の連携・協働	41
参考 各セミナーの講義資料	43

## I 本プロジェクトのねらいと課題

### 1 スクールマネジメントに関する研修プログラムの開発

学習指導要領改訂によるカリキュラム・マネジメントの提唱にともない、学校のマネジメントに係る研修についてプログラムの内容や方法をはじめ、全体としての調整など構造的な見直しが課題となっている。

これまで、実施してきた組織マネジメントやカリキュラム・マネジメントなどマネジメントに関わる諸研修についても、研修プログラム間の重複が目立つなど、学校のマネジメントに関する研修プログラムの見直しが求められる状況にある。

改めて、現職研修をめぐる改革の動きをみると、2015（平成27）年12月の中央教育審議会「これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について―学び合い、高め合う教員育成コミュニティの構築に向けて―」（答申）を起点にして、養成・採用・研修における教員の主体的な「学び」の推進をはかる観点から、教員育成指標をもとにした研修計画の整備が全国的に進行中である。

その中で、「答申」は、これからの時代の教員に求められる資質能力として、「チーム学校」の考え方の下、多様な専門性を持つ人材と効果的に連携・分担し、組織的・協働的に諸課題の解決に取り組む力をあげている。この連携・分担とか、組織的・協働的といったキーワードが示す資質能力は、いずれもマネジメントと深い関りを有し、しかも、初期層からベテランまですべてのキャリアの段階において求められるものと考えられる。

その意味で、マネジメントに関わる研修は、管理職、及び、管理職をめざす教員はもとより、さらには、若手を含めた教員にも問われ、新たな在り方としてキャリアシステムに応じたマネジメントの研修、それを支える研修プログラムの開発が問われているものと考えられる。

これら諸点をふまえ、本プロジェクトは、カリキュラム・マネジメントの提起をきっかけに生まれたマネジメントに関わる研修を取り巻く環境の変化をふまえ、従来からの組織マネジメントとカリキュラム・マネジメントの研修プログラムについて、相互の関係を明らかにするとともに、両者の融合をはかる学校のマネジメントに関する新たな研修プログラムの開発をめざすことを取り組むべき課題とした。

### 2 研修プログラムの開発の基本的な方向性

#### (1) ねらい

- ・既存の組織マネジメントの研修プログラムについて、カリキュラム・マネジメントに関する研修プログラムとの融合をはかり、新たなスクールマネジメントに関する研修プログラムの開発をめざす。
- ・管理職を対象にした、ミドルを対象にした、初期層の教員を対象にした、学校のマネジメントに関する層別研修プログラムの開発をめざす。
- ・カリキュラム・マネジメントの研修プログラムの開発を起点にして組織マネジメントに関する研修プログラムの見直しを図る。
- ・校内研修のリーダーの育成や校内研修計画の作成についての支援を通して、都道府県、市町村の教育センターなどによるマネジメント系に関する研修への支援をめざす。
- ・研修参加者の受講した声をもとにして研修プログラムの改善をもとに開発を進める。

## (2) 研修プログラム開発の留意点

- ・受講者へのマネジメントに関する知見の提供
- ・校内研修の企画・運営を進める校内研修主任の育成
- ・学校のマネジメントに関する研修プログラムの開発
- ・都道府県、市町村による研修の改善への示唆
- ・一日日程（午前・午後それぞれ2～3時間程度）
- ・複数の指導者によるリレー方式（各講義・演習など一連の流れをもって実施）
- ・受講者の参加・参画意識の重視（演習・協議・発表など）

## Ⅱ 研修の実際

### 1 学校改善をはかるマネジメント能力の育成に関わるセミナーの開催

- |     |               |            |                    |
|-----|---------------|------------|--------------------|
| (1) | 2019 (平成31) 年 | 3月 3日 (日)  | 於：立命館大学            |
| (2) | 2019 (令和元) 年  | 7月26日 (金)  | 於：玉川大学             |
| (3) | 2019 (令和元) 年  | 8月20日 (火)  | 於：立命館大学            |
| (4) | 2019 (令和元) 年  | 12月14日 (土) | 於：由利本荘市西目公民館       |
| (5) | 2020 (令和2) 年  | 1月22日 (水)  | 於：TKP ガーデンシティ鹿児島中央 |

### 2 各回の研修内容及び研修講師

#### (1) 京都セミナー【2019 (平成31) 年 3月 3日 (日) 於：立命館大学】

- |                       |  |
|-----------------------|--|
| < 基調講演 10:30-11:20 >  | 「教員の資質・能力の育成をめぐる今日的動向」<br>天笠 茂 (千葉大学特任教授)  |
| < 講義・演習 11:20-12:20 > | 「授業改善とアクティブ・ラーニング<br>ー学習指導要領改訂と新たな学びの推進ー」<br>田村 学 (國學院大學教授)                                  |
| < 講義・演習 13:20-14:20 > | 「学校改善をめざす組織マネジメント」<br>加藤崇英 (茨城大学准教授)   |
| < 講義・演習 14:20-15:20 > | 「特色ある学校作りとカリキュラム・マネジメント」<br>安藤福光 (兵庫教育大学准教授)   |
| < 演習・協議 15:30-16:55 > | 「校内研修の改善による学校改革<br>ーわが校の校内研修の何をどのように見直すか：校内研修プログラムの開発ー」<br>本図愛実 (宮城教育大学教授)<br>天笠 茂・安藤福光・加藤崇英 |

#### (2) 東京セミナー【2019 (令和元) 年 7月26日 (金) 於：玉川大学】

- |                       |  |
|-----------------------|--|
| < 基調講演 10:10-11:00 >  | 「教員の資質・能力の育成をめぐる今日的動向」<br>天笠 茂 (千葉大学特任教授)  |
| < 講義・演習 11:10-12:00 > | 「授業改善とアクティブ・ラーニング<br>ー学習指導要領改訂と新たな学びの推進ー」<br>森山賢一 (玉川大学教授)<br>宮迫隆浩 (独立行政法人教職員支援機構 研修協力員) |
| < 講義・演習 13:00-13:50 > | 「特色ある学校作りとカリキュラム・マネジメント」<br>笠原陽子 (玉川大学教授)<br>安藤福光 (兵庫教育大学准教授)                            |
| < 講義・演習 14:00-14:50 > | 「学校改善をめざす組織マネジメント」<br>照屋翔大 (茨城大学准教授)   |
| < 演習・協議 15:00-16:55 > | 「リーダーシップの基盤を固めるーミドルの育成と学校改善ー」<br>天笠 茂・森山賢一・宮迫隆浩・笠原陽子・安藤福光・照屋翔大                           |

(3) 京都セミナー【2019（令和元）年 8月20日（火） 於：立命館大学】

- <基調講演 10:10-11:00> 「教員の資質・能力の育成をめぐる今日的動向」  
天笠 茂（千葉大学特任教授）
- <講義・演習 11:10-12:00> 「授業改善とアクティブ・ラーニング  
ー学習指導要領改訂と新たな学びの推進ー」  
宮迫隆浩（独立行政法人教職員支援機構 研修協力員）
- <講義・演習 13:00-13:50> 「特色ある学校作りとカリキュラム・マネジメント」  
安藤福光（兵庫教育大学准教授）
- <講義・演習 14:00-14:50> 「学校改善をめざす組織マネジメント」  
安藤知子（上越教育大学教授）
- <演習・協議 15:00-16:55> 「学校研修の改善による学校改革  
ーわが校の校内研修の何をどのように見直すか：校内研修プログラムの開発ー」  
天笠 茂・安藤知子・安藤福光

(4) 秋田セミナー【2019（令和元）年12月14日（土） 於：由利本荘市西目公民館】

- <基調講演（全員） 10:10-11:00> 「教員の資質・能力の育成をめぐる今日的動向」  
天笠 茂（千葉大学特任教授）
- <講義・演習（管理職対象） 11:10-12:00> 「特色ある学校作りとカリキュラム・マネジメント」  
天笠 茂（千葉大学特任教授）
- <講義・演習（ミドル対象） 11:10-12:00> 「学校改善をめざす組織マネジメント」  
照屋翔大（茨城大学准教授）
- <講義・演習（管理職対象） 13:00-13:50> 「学校改善をめざす組織マネジメント」  
照屋翔大（茨城大学准教授）
- <講義・演習（ミドル対象） 13:00-13:50> 「特色ある学校作りとカリキュラム・マネジメント」  
天笠 茂（千葉大学特任教授）
- <講義・演習（全員） 14:00-14:50> 「授業改善とアクティブ・ラーニング  
ー学習指導要領改訂と新たな学びの推進ー」  
田村 学（國學院大學教授）
- <演習・協議（全員） 15:00-16:55> 「校内研修の改善による学校改革  
ーわが校の校内研修の何をどのように見直すか：校内研修プログラムの開発ー」  
本図愛実（宮城教育大学教授）  
天笠 茂・田村 学・照屋翔大

(5) 鹿児島セミナー【2020（令和2）年 1月22日（水） 於：TKP ガーデンシティ鹿児島中央】

<基調講演 10:10-11:00> 「教員の資質・能力の育成をめぐる今日的動向

—学級経営とカリキュラム・マネジメント入門—

天笠 茂（千葉大学特任教授）

<講義 11:10-12:00> 「ミドルリーダーへの展望と期待

—これからの学校におけるミドルリーダーシップ—

玉置 崇（岐阜聖徳学園大学教授）

<講義・演習（グループ協議と発表） 13:00-14:40> 「学校経営・教科経営の考え方・進め方

—学校教育目標との関係を探る—

玉置 崇（岐阜聖徳学園大学教授）

宮迫隆浩（独立行政法人教職員支援機構 研修協力員）

<講義・演習（グループ協議と発表） 15:00-16:40> 「校内評価を通じた学校改善への貢献」

照屋翔大（茨城大学准教授）



### Ⅲ 研修プログラムの分析と考察

#### 1 研修講師による研修内容や方法についてのコメント

##### (1) 組織マネジメントに関する研修

##### ① 研修テーマ 学校改善をめざす組織マネジメント

ア 研修講師 茨城大学 准教授 加藤 崇英

##### イ 研修のねらい

今日では、教育の分野においても、ますます成果や結果が求められており、その意味でマネジメントの必要性がますます高まっているといえる。確かに教育の現場としては、子どもの成長や教師の力量向上に対してじっくりと向き合う必要があるが、同時に組織としての計画性や効率性を上げるとともに生産性を高めることが求められていることも否定できない。また、学校教育をめぐる様々な問題が起こっており、それらへの対応において信頼を得るためにもマネジメントが必要となっている。かつては、マネジメントのマインドは、トップリーダーとしての管理職にのみ、求められるものと捉えられていた。しかし、現在ではミドルリーダーの重要性が着目されているだけではなく、さらには若手にもキャリア相応のマネジメント力が求められるようになってきている。様々なマネジメントの視点を、有効に、前向きに、無理なく活かしながら、少しずつでも学校を改善し、かつ自分自身も高められれば良いのではないかと。そうした組織マネジメントの概要とイメージに対する理解を促進することをねらいとして本研修を実施した。

##### ウ 内容・方法についての概要と特色

本講義は、60分の限られた時間ではあるが、「マネジメント研修カリキュラム等開発会議」（文部科学省、平成16（2004）年3月）によるモデル・カリキュラムの趣旨やポイントを押さえながら、この刊行からの年数の経過を念頭に、また筆者自身の研究や考えを補足した内容として構成した。

内容及び方法としての特色は以下の三点である。

第一に、「改善を志向する組織を創る」と題し、自らのこれまでの実践を振り返り、そしてこれからの実践を展望出来るように、10項目を示し、これらをチェックポイントとして、振り返りやディスカッションなどの簡単な演習を行うことができるようにした。

第二に、評価に関する考え方を解説した。今日、学校評価の制度が定着してきたと指摘できる一方で、その取り組みが形骸化していたり、マネジメントにおける評価機能に対する一面的な理解があったりすることで、適切な「PDCA」が機能せず、したがって、組織の改善が一向に進まないという事例が散見される。この点を改善する視点を明確にした。

第三に、協働性の構築を課題とするなかで、ゴール、ストーリー、タスクのそれぞれの、これら3つのイメージの共有を促進することの重要性を指摘した。またその役割がリーダーにあることを指摘した。これは、組織マネジメントとリーダーシップをつなぐ、リーダー行動としての実践上のポイントとなる視点であり、特に筆者自身が学校改善に関わるなかで提唱しているものである。

##### エ コメント

組織マネジメントの視点は多様で、膨大でもあり、どこから手をつける必要があるのか、難しい側面もある。そうしたなかでの適切な理解のための一助となればと考える。

## ② 研修テーマ 学校改善をめざす組織マネジメント

ア 研修講師 茨城大学 准教授 照屋 翔大

### イ 研修のねらい

本研修講座が管理職やミドルの教員を対象にしたものであることを踏まえて、次の3点をねらいとして設定した。①組織マネジメントおよび学校改善の概念について理解を深める、②学校におけるミドルの意味と組織マネジメント上の役割期待について理解を深める、③自校のグランドデザインの分析を通して、学校教育目標達成に向けた自身の役割について省察する。

### ウ 内容・方法についての概要と特色

研修講座の内容を設計するうえでの前提条件として、①50分という比較的短時間で実施できること、②できる限り演習の要素を取り入れ自校のあるいは自身の具体的課題に引き付けながら受講できることの2点があった。しかし当日の研修時間内で上記を満たすことは困難、すなわち、受講者にとって理解が追いつかない/じっくりと考えることができないまま講義・演習が進行してしまう可能性が高い、と判断したため、A4用紙一枚を事前課題として提示し、当日はそれらの課題について解説を加えていく形で進行するという方式を採用することにした。事前課題と当日の講義内容の構成、意図（受講者の理解を促すポイント）の関係は下表のように整理できる。

事前課題	当日の講義内容	意図（受講者の理解を促すポイント）
Q1：組織マネジメントはどのような働きであり、何を対象にしたものとイメージしますか。	1. 組織マネジメント、学校改善の意味と意義を確かめる。	・学校経営には組織マネジメントの発想が不可欠である。 ・カリキュラムを核にした組織マネジメントが必要である。
Q2：あなたの学校において「学校改善」とはどのような姿をイメージしますか。下の○と□にことばを当てはめてください（複数になっても結構です）。	1. 組織マネジメント、学校改善の意味と意義を確かめる。	・学校改善は、すべての学校が向き合うべき事柄である。 ・学校全体のPDCAと授業レベルでのPDCAを一体化・連動させることで学校改善を図る。
Q3：あなたの学校で「ミドル（・リーダー）」とは、どの職員が該当しますか。具体的な名前を挙げてください。	2. ミドルとは一多様なミドルのイメージ 3. ミドルを活かした組織マネジメントーミドル・アップダウン・マネジメント	・学校組織におけるミドルには、改善に向けた学校全体の能力を高める役割が求められる。 ・ミドルに期待されるリーダーシップは、管理職のそれとは質的に異なるものである。
Q4：あなたの学校の今年度の重点目標を書き出してください。またそれは、全教職員で共有され、実践されていると思いますか。	4. グランドデザインー共有された認識・活動の基盤として 5. 学校その組織としての力を高める機能と戦略	・グランドデザインには本年度の学校の見取り図としての役割がある。 ・学校の組織力を高めるには、リーダーシップ（創造性）とマネジメント（着実性）の2つの機能が両輪となる。

## エ コメント

本研修講座ではミドルを対象にした講座と管理職を対象にした講座を同テーマで開講することができたため、可能な範囲で内容の重複を図った。次年度の計画を検討する中で、校内での共通言語になってほしいと考えたためである。とりわけ、学校におけるミドルの意味やミドル・アップダウン・マネジメントの考え方、グランドデザインの役割と構造は本研修講座におけるポイントとして位置づけ、重点化を図った。また、本研修プログラムの全体テーマとして、カリキュラム・マネジメントの考え方を組織マネジメント研修の中に取り込んでいくことがあるため、できる限りその点への言及を図った。受講後のアンケートにも、上記項目についての言及が多く、一定意図は達成されたと考える。その一方で、参加者から学校規模や地域特性等も加味した内容を要望する声も聞かれた。組織マネジメントが文脈に大きく依存する営為である以上、研修内容を設計するうえでどの程度事例の個別性を組み込むかは、今後に向けた検討課題になりうる。

### ③ 研修テーマ 学校改善をめざす組織マネジメント

ア 研修講師 上越教育大学 教授 安藤 知子

#### イ 研修のねらい

学習指導要領の改訂に伴い、マネジメントという用語が学校でも広く使われるようになってきた。今日では、カリキュラム・マネジメント、組織マネジメントなど多様な場面で使用され、新任教員もミドルリーダーも、他人ごとではなく学校管理職とともにマネジメントをできるようにならなければいけないことが強調されている。また、本研修テーマでもある学校改善についても、当たり前のように大事だと言われているが、実際のところ何からどのように着手することができるのか、具体的に考えることは困難である。

そこで、本研修ではまず、「学校組織マネジメント」「学校改善」について、それがそもそもどのようなものなのかを、受講者一人一人の経験に即して具体的にイメージを持っていただくことからはじめた。そのうえで、学校改善につながるアクションとして「組織で学習する」ことを意識できるように、学習する組織の条件に対する理解を深めていただくことをねらいとした。各受講者がそれぞれ所属する組織に照らし合わせて課題を明確化することを意図した演習等も取り入れている。限られた時間の中で、まずは自らが所属する組織が学習することに関心を向け、動き出すことを目指していただきたいと考えた。

#### ウ 内容・方法についての概要と特色

本研修の内容及び方法の特色は以下の三点である。

第一に、用語の理解を促進する前半と、学習する組織づくりを考える後半のどちらも、演習形式で受講者自身が自らの所属する組織のメンバーを想起しながら具体的に自身の課題を意識化しながら概説を理解できるように工夫した。

第二に、キーワードの解説では、具体例を演習のなかで学校実践場面に置きなおしたり、その言葉が登場した背景まで含めて概説したりすることで、各受講者の現実に即して理解できるように配慮した。「マネジメント」も「学校改善」も、また「組織が学習すること」も、言葉の意味を教科書的知識として語れることが意味を持つのではなく、現実の実践場面において意思決定や行動の具体化を方向づける手掛かりとなって初めて意味を持つ。そのような有用な概念として理解していただくことを心掛けた。

第三に、本講習で取り入れた演習は、概説部分を経験に即して理解するための助けとなることを意図するものであるが、それだけでなく、各組織へ持ち帰って職員研修を行う際にメンバー全員でチームの現状を理解し、課題を明確化するために利用可能な演習とした。いずれも、実際場面を想起しながら現状把握を共有する道具となると同時に、組織が機能するために不可欠な条件をキーワードで理解することを促進するものと思われる。

#### エ コメント

60分という限られた時間での研修のため、内容過多であったかもしれない。しかし、重要なことは全てを修得することではなく、当事者意識をもって組織マネジメントに向き合っていただくことである。少しでも有用だと感じた点や、心に残ったポイントがあれば幸いに思う。そこから各自のマネジメントへと展開していただけることを期待している。

## (2) カリキュラム・マネジメントに関する研修

### ① 研修テーマ 特色ある学校作りとカリキュラム・マネジメント

ア 研修講師 兵庫教育大学 准教授 安藤 福光

#### イ 研修のねらい

カリキュラム・マネジメントは古くて新しい概念である。カリキュラムをマネジメントするという考えの始期については、論が分かれるけれども、遅くとも90年代後半の「総合的な学習の時間」の設置に象徴される教育課程基準の大綱化が、一つの契機であると考えられる。そこで一連の研修では、90年代以降の教育改革に関する内容を踏まえた上で、今次改訂(2017/2018)学習指導要領のうち、「生きる力」「社会に開かれた教育課程」「枠組みの見直し」「資質・能力の3つの柱」「主体的・対話的で深い学び」「カリキュラム・マネジメント」を取り上げ、そして実践における課題として想定される「教科を越える試み」を研修内容とした。なお「カリキュラム・マネジメント」については、そのカギを握る「カリキュラム評価」についても扱った。

#### ウ 特色

研修実施者として、一連の研修においては、先に示した内容を扱う際、次の点にも留意した。すなわち第一に、今実施している自身/自校の教育内容を分析し整理することの必要性を指摘した点である。第二に、研修受講者が自分の言葉で新しい概念を語り、それを各学校での実践に生かすことを強調した点である。そして第三に、学校現場での実際に重点を置いた内容とした点である。

第一について、今次改訂の学習指導要領で示された内容は、新しい言葉・概念が多数あるけれども、一方でこれらは日本の学校のこれまでの教育実践の蓄積を言語化・概念化した部分が少なからず存在する。この点で、「真新しい」ことを新たに取り組むというよりも、まずは自身のこれまでの実践を分析し、これらの概念と照合した上で整理することが必要であることに言及した。

第二は、これらの新しい概念について中央教育審議会答申や学習指導要領はかなり詳細な説明を施している。こうした取り組み自体は、学校現場が混乱しないようにという配慮のもとに行われていると推察するが、一方では「これが〇〇」であるという印象/誤解を招きかねない。しかし多様な状況下にある学校に必要なことは、汎用的な「最善解」ではなく、自校の文脈に適した「最適解」である。このためにも彼らに必要なものは改革の理念や新しい概念のもつ意味の理解であると考えて内容を構成した。また「最適解」を導出するためには、まずは自校の分析が必要不可欠であるので、「カリキュラム」という語のもつ概念理解や「カリキュラム評価」についても、研修内容に組み込んだという意図がある。

とはいえ、理念だけの内容では、彼らの理解を深化されるのは難しいので、第三として実際の学校現場の事例や実態を内容として取り入れた。ここでは理想的な意味での「先進事例」ではなく、あくまでも先に実施した意味合いでの「先行事例」とした。「先進事例」としてしまうと、それを一つの理想モデルとしてしまう恐れがあるので、先行事例(先進ではない)にもとづいて、自身・自校でどのように行いうるかを考えることが肝要であることを強調した、というねらいがある。

また、研修担当者自身が実施した教科横断に関する調査内容の結果もあわせて研修内容に取り入れた。この調査は教科横断に関する教員の意識と実態の把握を目指して行われたものである。また、実際にどの教科単元が教科横断を行う際の障壁となるかについて、限られた事例ではあるけれども、研修担当者が学校の教員から収集した事例を紹介した。いずれも高等学校教員を対象としたものであったので、説明の際にはその点を断った上で提示した。

## ② 研修テーマ 特色ある学校づくりとカリキュラム・マネジメント

ア 研修講師 玉川大学 教授 笠原 陽子

### イ 研修のねらい

本研修全体のねらいが、カリキュラム・マネジメントの視点から学校マネジメント論を捉え直すというものであり、一連の講義との連続性（つながり）を意識して「カリキュラム・マネジメント」（全ての教員参加による教育課程の編成・実施・診断・評価・改善）を位置づけた。

### ウ 内容・方法についての概要と特色

「カリキュラム・マネジメント」が、全ての教職員が参加することによって、学校の特色を創り上げていく営みであることを、管理職としてどのように実践していくか、そのために職員に対しどのように理解を図るかが重要な点であることを基本に、全体の流れを構成した。大まかな流れとして、「カリキュラム・マネジメント」を進める上で「学校の教育目標」を全職員で共有することの重要性とそのために「グランドデザイン」の作成が果たす役割について解説をした。さらに、管理職が対象であることから、学校マネジメントの視点から「ミドルリーダー」を活用した「カリキュラム・マネジメント」の推進について触れ、最後に演習を通して認識を深めた。

まず、学校の教育目標を実現するための道筋（カリキュラム・マネジメントを展開するための地図）としてグランドデザインの作成である。グランドデザインを作成することは、学校教育全体を俯瞰できるメリットがあると同時に、教職員一人ひとりが果たす役割についての見通し、価値づけ、関係性といったことが明確になることで、より組織的に経営する効果が期待できることを示した。

次に、「ミドルリーダーを育てる・つなげる」として、グランドデザインを基に、実際に組織を動かす時のキーパーソン（ミドルリーダー）を育成していくことの重要性について触れた。管理職としてビジョンを誰と共有するか、誰に任せると学校が組織として機能するか、誰と誰が組むと効果的かといった職員の強みや良さ、職員間の関係性を知ることが重要となることから、まずは管理職自らが積極的に職員との人間関係を作り、職員の考えや思いに耳を傾け（アクティブ・リスニング）、職員を孤立させない、といった点がポイントになることを示した。その際、具体的な事例として、本職が勤務する教職大学院で学んだミドルリーダーの実践を紹介し、イメージ化を図った。

最後に、講義を踏まえた演習を通して、「カリキュラム・マネジメント」のポイントを確認した。その際、「カリキュラム・マネジメント・モデルを利用した分析シート（株式会社 ぎょうせい）」を用いて、管理職として「カリキュラム・マネジメント」を実施していく上でのポイントとなる①学校教育目標の具現化②子どもの実態把握③リーダーシップの3点から、自校の取組を振り返り、グループでの話し合い（異なる視点や意見）を通して、認識を深めることとした。

### エ コメント

そもそも「カリキュラム・マネジメントとは何か」と問われたとき、簡潔にその目的を述べるができる管理職は決して多くないという印象を、これまでいくつかの研修を実施する中で持っていた。そこで、「幼稚園、小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校の学習指導要領等の改善及び必要な方策等について」（平成28年12月21日中央教育審議会答申）で示された、ポイント、キーワードを確認することが重要である。同時に、管理職という立場から、「カリキュラム・マネジメント」に取り組む目的が、学校経営マネジメントの一つの手段・方法であり、最終的には、児童・生徒、保護者や地域住民からの信頼を得ることであり、「信頼」の中核は、児

童・生徒自身が授業を通して、自らの成長（資質・能力の育成）を実感できる教育課程の編成・実施・診断・評価・改善こそが、管理職に求められる重要な役割であることを改めて認識してほしい。

### (3) アクティブ・ラーニングに関する研修

#### ① 研修テーマ 授業改善とアクティブ・ラーニング

ア 研修講師 教職員支援機構 次世代教育推進センター 研修協力員 宮迫 隆浩

#### イ 研修のねらい

今回の学習指導要領には、「カリキュラム・マネジメント」を進めると同時に、「主体的・対話的で深い学び」を実現することの重要性が示されている。本研修は、実際の子供の姿を分析する演習等を通して、「主体的・対話的で深い学び」に関する理解を高めることをねらいとしている。

#### ウ 内容・方法についての概要と特色

今回示された「主体的・対話的で深い学び」は、授業改善の視点である。教師は授業改善につなげるために、まずは「主体的な学び」「対話的な学び」「深い学び」の三つの視点から、子供が行っている学びを見取る必要がある。この視点で子供たちの学びを見取り授業改善に向かい続けることが、今回のアクティブ・ラーニングの本意であると考えられる。

主体的な学びを見取る場面として、振り返りの場面を考えた。振り返りの効果の一つとして、「自己変容の気づき」がある。子供は授業から多くの学びを得ることで成長し続けるが、その変容を子供自身が自覚することは少ない。子供が自分自身の学びを文章等の記述を伴いながら振り返ることは、自己の成長を自覚する有効な手段であると考えられている。そのために、教師は振り返りの記述から、成長を自覚し主体的に学ぼうとする子供の姿を見取らなければならない。もしも、教師が想定している振り返りの記述がみられない場合は、そこを糸口に授業改善を行う必要がある。

対話的な学びとは、ただ子供が話せばよいということではない。子供自身の考えの広がりや深まりがあることが求められる。そのような学びを見取るために、教師は対話の量ではなく質に着目しなければならない。その手掛かりとして、例えば子供の発話中に含まれる情報の「つながり」を意識して対話を聞くとよいと考える。考えの広がりや深まりがある対話には、つながりがあるものである。教師はつながりを手掛かりに授業中の子供たちの対話を価値付け、そこにつながりが薄いと考えたなら、さらに質の高い対話を目指して授業改善を行う必要がある。

深い学びに関して、これまで「学び」を、「教科書の内容を間違えることなく覚えること」と捉えていた方もいるかもしれない。しかし、そもそも「学び」とはそのようなものではなく、自身もつ既有知識と、教科書や他人から得られた情報（知識）とを関連付けることで、新たな知を生み出すことである。そこに「深い学び」を重ねて考える。つまり、深い学びを「知識が構造化されるプロセス」と考えるのである。教師は子供の発話、記述、ふるまい等から、子供がすでにもっている既有知識や授業中に新たに取り入れた知識をもとに、どのような新たな知識を作りあげたのかを見取る必要がある。もしも当初想定していた知識構造に至っていないと考えたならば、そこから授業改善を行う必要がある。

#### エ コメント

このような子供の学びを見取る教師としての力量は、容易に習得できるものではない。日々の授業改善のなかで少しずつ養われるものである。

最後に、本研修は、教職員支援機構 校内研修シリーズ No 4 「新しい学習指導要領において期待される学び（國學院大學 教授 田村学 氏）」を参考に行ったものである。合わせてご視聴いただきたい。

URL : <https://www.nits.go.jp/materials/intramural/004.html>



#### (4) グループ協議と発表

##### ① 研修テーマ 校内研修の改善による学校改革

－わが校の校内研修の何をどのように見直すか：校内研修プログラムの開発－

ア 研修講師 宮城教育大学 教授 本図 愛実 他

##### イ 研修のねらい

組織マネジメントとカリキュラム・マネジメントの融合と発展を視野にいた、スクールマネジメントにおいては、PDCA マネジメントサイクルの視点を基盤に、学校の教育力について、いかに改善をもたらすかが重要となる。そこで校内研修を題材とし、その見直しについて他の参加者との意見交換を踏まえて検討した。

##### ウ 内容・方法についての概要と特色

3月3日の立命館大学実施においては、組織マネジメントとカリキュラム・マネジメントの融合と発展という課題の一方で、学校をめぐるマネジメントの本質は、自律的な成長を促す人材育成にあると考え、「一人ひとりが輝く」組織づくりという視点を提示した。グループ協議のコマに至る前の講義で、グランドデザインなど学校全体という視点があるとも想定し、グランドデザインの中で研修見直しの議論をしてもらいたかったが、時間的な限界があり、受講者からねらいがわかりにくいとの意見もあった。

12月14日の由利本荘市での実施では、「どのように」見直すかの視点を二点に絞り提示し、できるだけグループ別協議の時間がとれるように工夫した。討議内容の発表について、当日の講師それぞれが選んだグループから発表してもらい、講師が講義内容に即して講評することにし、講義内容の深化を図った。グループ編成についても、キャリア段階別・校種別に行い、基礎的情報が共有されているなかで論点が深まることを目指した。

会場形式についても、由利本荘市は多目的ホールのようなスペースであった。話し合い用に開発された円形の段ボールを向き合って座った受講者の膝の上におき、付箋なども用い、書き込みしていった。話し合いの間、ずっと段ボールが膝の上にあることになり、集中した話し合いになったのではないと思われる。

##### エ コメント

改善を校内研修に焦点化するという事は極めて魅力的な方法だと思う。しかし未熟を露呈するようだが、このことに気づくことが遅く、立命館大学では協議への導入が冗長となってしまった。由利本荘市版では、見直しの視点に限定したが、それでも後から振り返ると、配分された時間から考えれば、マネジメント論から校内研修の見直しに迫るのではなく、校内研修論だけを提示し、受講者がマネジメントの視点に到達するようにしてもよいかと考えた。思いきって「教えすぎない教師」になることも演習の濃度をあげるためには必要であるかもしれない。しかしながら、「教えすぎない教師」になるには、確固とした研究知見の蓄積がなければならず、自分の至らなさを痛感している。

## 2 スクールマネジメントに関する層別研修プログラムについて

### (1) 管理職を対象とする研修プログラムについて

#### ア プログラム開発のねらい

本プロジェクトのめざすところは、組織マネジメントとカリキュラム・マネジメントに関わる研修が別立てになっている現状をふまえ、両者の統合・一体化を図り、新たにスクール・マネジメント研修プログラムとして立ちあげることにある。

マネジメントに関わる研修の現状として、まずは、組織マネジメントは管理職、カリキュラム・マネジメントは中堅教員（ミドル）という年齢・経験年数の層別に分けた研修のシステムやプログラムがみられる。しかし、そのような、層別の研修は、学校や教職員を取り巻く環境の変化をはじめ、教職員の世代交代にともなう年齢構成の変化などによって現実に合わなくなってきている。

また、先に組織マネジメントの研修が導入され、その後、カリキュラム・マネジメントの研修が加わった経過があるものの、今日に至るまで調整がなされないことによって、マネジメントの研修の二元化が温存された状態にある。

さらに、現在なされている組織マネジメントとカリキュラム・マネジメントの研修には、受講者の立場からして重複がみられるということである。

振り返ってみれば、組織マネジメントの研修プログラムの中に教育課程（カリキュラム）やカリキュラム・マネジメントが位置づけられなかったことが、組織マネジメントをして企業の研修という性格をなかなか脱しきれなかったり、学校のマネジメントに関わる研修をめぐる現状の混乱を招く一因と考えられ、早急にその是正が必要と考える。

#### イ 玉川大学を会場とした研修の実施

これら現状の改善をめざし、若手・ミドル・管理職のどの層にあっても、教育課程（カリキュラム）、授業、組織それぞれに関わるマネジメントの研修が必要であるとの立場から、授業のマネジメント、カリキュラムのマネジメント、組織のマネジメントを構成要素とするマネジメントに関する研修プログラムの開発をめざしたのが本プロジェクトであり、次の表1のように、学校改善をはかるマネジメント能力の育成をめざし、講義と演習による研修プログラムを組み立てた。

この研修プログラムを、「学校改善をはかるマネジメント能力の育成ーリーダーシップの基盤を固める：組織マネジメントとカリキュラム・マネジメント」とのテーマのもとに、29名の管理職（受講者は小学校：校長7名、副校長5名、主幹教諭1名、中学校：校長2名、副校長5名、教頭1名 高等学校：校長5名、副校長0名 教頭1名 その他2名（現在教育委員会に所属、前職は教頭） 合計29名）を対象に、玉川大学においてセミナーを実施した。

表1

タイトル	講義・演習	時間
○「教員の資質・能力の育成をめぐる今日的動向」	講義	50分
○「授業改善とアクティブ・ラーニングー学習指導要領改訂と新たな学びの推進」	講義	50分
○「特色ある学校作りとカリキュラム・マネジメント」	講義	70分
○「学校改善をめざす組織マネジメント」	講義	50分
○「リーダーシップの基盤を固めるーミドルの育成と学校改善ー」	演習	95分

およそ一日の流れは、次の通りである。まず、学長のあいさつの後、教職員に求められている資質・能力、教員研修政策の動向など教員研修をめぐる全体的状況を伝える講義があり、その際、本研修のねらいや一日の進行などについての説明もなされた。

これに続いて、学習指導要領改訂のキーワードの一つとされるアクティブ・ラーニングを取り上げ授業改善について、さらに、カリキュラム・マネジメントと組織マネジメントについて、授業方法と教育課程と組織運営と三者の関係を相互に関連させながら学校のマネジメントに関わる思索をめぐる講義が続けられた。

そして、最後に、演習・協議として、「リーダーシップの基盤を確かめるー学校改善のプランを練るー」をテーマにして、それぞれのグループによる協議、それをもとにした発表とあり、当日の講師全員がそれぞれ短くコメントした。

校長と教職員とをつなぎ、それぞれの取り組みを促す役割を果たすのがミドルリーダーとされ、管理職にとってミドルリーダーをどのように育て、活かしていくか、その具体的な方策や活かし方が、カリキュラム・マネジメントの講義においても、また、組織マネジメントの講義においても取り上げられ、全体を通してのテーマでもあった。

それぞれの講師による講義・演習が相互に関連し合いながら一連の流れを持って行われるようにプログラムを組み、それぞれを50分から70分前後と比較的短時間のコマを連続させているのが本研修プログラムの特色である。そのなかで、95分と最も長く時間を確保したのが演習「リーダーシップの基盤を確かめるーミドルの育成と学校改善ー」である。講義で得た情報をもとに、それを活用してグループでの協議に生かす。そのような経験を得ることを通して、組織マネジメントに関わる知識とカリキュラム・マネジメントに関わる知識の再組織化を図る。それが演習のねらいである。

この演習がねらうところの一つに、管理職の立場から、組織マネジメントとカリキュラム・マネジメントの統合を図ることである。それぞれの講義より提供された知見を、演習テーマをグループで協議することを通して、管理職の立場から整理をはかり再構築をはかることをめざしている。

## ウ 秋田県由利本荘市を会場とした研修

次に、秋田県由利本荘市を会場に開催された研修会は、「学校改善をはかるマネジメント能力の育成ー校内研修経営の改善をはかるミドルリーダーー」をテーマにミドルを対象にしたものであった。

ただ、参加者の内訳として、教諭122名（小学校65名、中学校47名、高等学校10名）管理職24名（小学校：校長7名、教頭7名、中学校：校長3名、教頭7名）、高等学校0名 合計146名 とあるように、管理職からも多数の参加者が得られたことから、研修プログラムは、表2の通り、先に玉川大学で実施したのと同じものであるが、一部のプログラムについて受講者を管理職とミドルに分けて実施した。すなわち、組織マネジメントとカリキュラム・マネジメントについては、管理職とミドルに分けて実施した。

表2

タイトル	講義・演習	時間
○「教員の資質・能力の育成をめぐる今日的動向」	講義	50分
○「特色ある学校作りとカリキュラム・マネジメント」	講義	50分
○「学校改善をめざす組織マネジメント」	講義	50分
○「授業改善とアクティブ・ラーニングー学習指導要領改訂と新たな学びの推進」	講義	50分
○「校内研修の改善による学校改革ーわが校の校内研修の何をどのように見直すか：校内研修プログラムの開発」	演習	115分

およそ一日の流れは、次の通りである。まず、前回と同様に教員研修政策の動向や教員研修をめぐる全体的状況、および、一日の進行についての説明もなされ、これに続いて、管理職とミドルとに分けてカリキュラム・マネジメントと組織マネジメントに関わる研修を行った。その後、再び一堂に会して、授業改善とアクティブ・ラーニングに関わる研修、さらに、校内研修をテーマにグループ協議を中心とする演習に取り組んだ。

このうち、午前の11:10-12:00、午後の13:00-13:50 について、次のように管理職とミドルを分けて研修を実施した。

管理職には、まず、「学校改善をめざす組織マネジメント」、次に、「特色ある学校作りとカリキュラム・マネジメント」、ミドルには、「特色ある学校作りとカリキュラム・マネジメント」、「学校改善をめざす組織マネジメント」の順に、それぞれ研修を計画した。

ちなみに、カリキュラム・マネジメントに関わる研修について、管理職とミドルそれぞれの柱立ては、表3の通りである。両者ともに共通して、カリキュラム・マネジメントとは何かを理解することに重きが置かれている。

その一方、管理職に対しては、カリキュラム・マネジメント推進にあたってリーダーシップの発揮に関わる要件に関わる事項が加えられている。すなわち、教職員へ働きかけとして参加・参画を誘う手立てや育成をはかる内容や手法の提起を中心に、組織マネジメントとカリキュラム・マネジメントとの統合が試みられている。

カリキュラム・マネジメントの内容を話すことにほぼすべての時間が充てられているのに対して、管理職には、カリキュラム・マネジメントを推進するにあたってのビジョン、教職員の参加・参画や育成に関わる事項にも時間を充てているということである。

表3

講義・演習 特色ある学校作りとカリキュラム・マネジメント	
管理職：13:00-13:50	ミドル：11:10 -12:00
I. 教職員を育てる	I. カリキュラム・マネジメントをめぐる3つの話
II. カリキュラム・マネジメントをめぐる3つの話	1. カリキュラム・マネジメントの背景
1. カリキュラム・マネジメントの背景	2. いわゆる三つの側面
2. いわゆる三つの側面	3. 教育課程（カリキュラム）で考え、実践する
3. 教育課程（カリキュラム）で考え、実践する	II. 演習ービジョンを描くー
III. すべての教職員の参加・参画	
IV. 演習ービジョンを描くー	

なお、受講者に配布した印刷資料のなかに「演習ービジョンを描くー」がある。これについては、持ち帰ってもらう資料として簡略に説明するにとどめている。

ただ、それは、“ビジョン”の存在を軽視しているわけではない。むしろ、管理職のビジョンやグランドデザインこそ、教職員の育成や参加・参画への働きかけなどとともにカリキュラム・マネジメント推進の要件として欠かせないといわねばならない。すなわち、カリキュラム・マネジメントの推進にあたって、管理職としてビジョンやグランドデザインの構築と提示が、目的や課題の明確化が求められ、ビジョンをもって教職員の育成をはかるリーダーシップの発揮が期待されている。

その意味で、本研修プログラムは、管理職が描くビジョンの存在を、カリキュラム・マネジメントの研修と組織マネジメントの研修を通して学び取ってもらうことをねらいとしており、さしずめ、「演習ービジョンを描くー」には、カリキュラム・マネジメントの研修から組織マネジメントの研修へのバトンタッチを、両者を

つなぐ“つなぎ手”としての役割をもたせたことを強調しておきたい。

## エ 研修実施をめぐる課題

本研修プログラムのめざすところは、学校改善をはかるマネジメント能力の育成である。そのようなマネジメント能力の育成をめざして開発をはかったのが本研修プログラムである。実施してみてもの課題として、一つに研修講師間の連携をあげておきたい。本研修プログラムの特色として、短時間の講義形式を中心とした研修、及び、最後にグループ協議による演習にもっていく一日日程のプログラムであり、この間、研修講師も原則として受講者とともにそれぞれの研修に同席する方式を取った。したがって、研修講師には、前の時間の話を受けた展開が求められるものの、多くの場合、事前に準備したものをもとにして進めるというものであった。しかも、いわゆる導入ととらえられるところに多くの時間を使い、肝心のところについては時間不足ということがよく見られた。研修講師自身が、この研修プログラムのねらいや進め方についてポイントを押さえ切れていなかったということになる。本研修プログラムについて、研修講師間の連携及び共通理解を深める事前の連絡調整の在り方が、今後の改善すべき課題としてあることをあげておきたい。

## (2) ミドルを対象とする研修プログラムについて

### ア ミドルリーダーの特質と今日的状況

校内におけるミドルリーダーの位置づけはあいまいである。教職経験や校務分掌において、学校の文脈に大きく依存するため、教職員支援機構による多様な要素を取り入れた質の高い研修により、リーダーとしての意識涵養を図ることは極めて重要である。研修の実施においては、ミドルリーダーの特質と今日的状況を踏まえておきたい。それらは次のような二点である。

第一は、ミドルリーダーとは、実務に携わりながら質向上を促していき、組織業務の中核を実質的に担うという強みをもつリーダーであるということである。

第二は、人口動態的にミドル層が少なく、この層に属する教員にリーダーとしての意識をもってもらうために、意図的で効果的な学びの機会を作る必要があるということである。ベテラン教員と若手教員が校内においても同年齢集団による学び合いの機会をもつことができる可能性に比べると、ミドル層教員は、同年齢集団の規模や多様性が限定的になりやすい。したがって、教職員等中央研修がますます重要ということになる。

組織業務の中核を担うからこそ、俯瞰した見通しをもつための国や地方自治体の政策動向を把握する学びが必要であり、その上で、授業を中心とする実務の質向上に関する学びの機会も充実を図る必要がある。さらに、通常的な学校教育活動の確保や働き方改革を踏まえた業務の効率化という観点から、危機未然防止などが研修項目として有用であると考ええる。

### イ 研修のデザイン

ミドル層のマネジメント論に、ミドル・アップダウン・マネジメントがある。アップとしては、管理職に組織運営に関わる重要な情報を提示する。ダウンとしては、若手層などに、実務をともにやりながら、業務改善を促す。これらを学校にあてはめてみると、学校教育目標の達成のためのPDCA マネジメントサイクルを土台としつつ、「アップ」の主要項目には、危機の未然防止について、「ダウン」については、授業改善といった焦点化が有効であると言える。子どもの実態をどのように捉え成長に導くか、単元計画において単元を貫く問いが子どもたちの発達段階と実態に適した計画となっているか、授業の質向上を協働的、組織的に進めていくには、授業の実践に深く関わるけん引役が不可欠である。危機の未然防止においても同様である。子どもの実態や小さな出来事に危機が拡大する可能性を感じ取り、対応策を取ることは現場の第一線にいなければならない。

本プロジェクトでは、スクールマネジメントの要諦として、政策課題の動向をカリキュラム・マネジメントにおき、それを土台に、組織マネジメントとの関わりや、授業づくりとしての「主体的・対話的で深い学び」を展開してきた。それらは授業改善のための視点を提示するものでもあった。実務に強いミドルリーダーの強みをさらに高める要素が埋め込まれていたと言えるだろう。グループ協議課題は、校内研修の改善であったが、筆者自身の反省点として、キャリアステージ別の課題を踏まえ、協議することを促すようにすれば、それまでの講義内容をより一層深めることができたのではないと思われる。

センゲの「学習する組織」論では、自己実現すなわち職能成長が、学習し健全に発展していく組織の中核にあるとする。ミドルリーダーが、上記のような危機の未然防止と授業改善の要になるとしたら、管理職だけでなく学校全体の教職員から認められることになり、自己有用感を高め、職能成長を促すという好循環をもたらすと考える。そのような学校風土と具体的な仕組みを管理職が作っているかという点も重要となる。

### ウ モデル研修で用いたグループ協議の展開例

校内研修を改善する視点として、授業改善と効果的な学校づくり（人材育成）を提示した。反省点として、後者についてはさらに焦点化した視点とすべきであった。

### (3) 初期層教員を対象とする研修プログラムについて

#### ア はじめに

本章では、2020年1月22日に開催された鹿児島セミナーの内容をもとに、初期層の教員を対象にした学校のマネジメントに関する研修プログラムについて検討する。同セミナーは、「ミドルリーダーへの道」をテーマに冠しているように、セミナー参加者が今後ミドルリーダーとして勤務校のマネジメントに資する基礎的な理解と実践的な知の獲得を促すことを目的とする。実際、他会場と比べて、20代、30代の参加比率が高くなっている。

以下では、まず当日開催された各プログラムの概要について整理し、受講者アンケートの結果をもとに成果を確認する。次に、それらをもとに学校における「マネジメント」への意識や実務上の経験が十分でない初期層の教員にとって、それらに対する意識と将来的にミドルリーダーとしての役割を担っていくために必要な資質・能力を養う研修プログラムの内容あるいは方法上の要件について探ってみる。

#### イ 各プログラムの概要

##### ① 基調講演：教員の資質・能力をめぐる今日的課題（10:00-11:00 担当：天笠茂）

本プログラムは、次の4つの柱で構成されている。学び続ける教員とマネジメント力、授業と学級経営、授業の質的改善を目指すカリキュラム・マネジメント、学校・学年経営への参加と参画—カリキュラム・マネジメントの担い手として一である。

本プログラムは、その後の各プログラムの内容につながる前提的事項の整理を役割として担うが、大きく次の2つの観点から、教師が個人として担う仕事と学校という組織として取り組まなければならない仕事のつながり方を丁寧に解説している。観点の一つは政策的動向の側面であり、もう一つは、教師のイロハとしての仕事のあり様という側面である。組織マネジメント研修という冠の下では、どうしても学校全体の話題に目が向きがちとなる。本会場でのセミナーは初期層教員を対象とするという意図もあり、彼ら／彼女らが現に向き合っている仕事がいかに組織のマネジメントに連結するのかについての解説を入り口にする事で、いわば自分事としてマネジメントをイメージすることを促している。

受講者アンケートにも、カリキュラム・マネジメントは管理職やミドルのものではなく、児童にかかわる教員全員に必要な意識であること、当事者意識が若手こそ必要であるという回答が多く寄せられたことは、その意図が伝わった証左といえる。

##### ② 講義：ミドルリーダーへの展望と期待（11:10-12:00 担当：玉置崇）

本プログラムは、講師が現職校長として勤務していた時代に出会ったミドルリーダーについて彼らの具体的なリーダーシップ行動の提示を通じて、学校におけるミドルリーダーのイメージについて具体性をもって獲得することを目的に構成された。ここでのミドルリーダーとは、教職員に対して実際に影響力を持っている人として定義されている。実際に、講義内において例示されたミドルリーダーたちは、経験年数や公式化された役割（例えば、分掌）は多様であるが、学校改善に向けた提案を積極的に行い、そこに同僚を巻き込んでいくという共通点が見られた。また、ミドルリーダーに必要な資質・能力として同僚性の構築（コミュニケーション力、プレゼンテーション力、人間関係調整力）がまとめとして挙げられたが、これらは前掲の事例を補完する役割を果たしている。

このように、本プログラムは、説明（抽象）から入るのではなく、実践（具体）を入り口にしながら、内容を構成した点に特徴がある。受講者アンケートには、ミドルリーダーがどのようなものなかを具体的にイメージすることができた、事例の紹介からカリキュラム・マネジメントの意味をしっかりと捉えることがで

きたなどの回答が多く寄せられた。受講者の日常にリンクするような例示や説明が効果的であることが示唆される。

### ③ 講義・演習：学校経営・学級経営の考え方・進め方（13:00-14:40 担当：玉置崇）

本プログラムは、上記②での講義内容とも関連させながら、主にグループ協議を中心に進められた。およそ6人を1グループとして編成し、次のグループワーク課題に取り組みながら、学校経営や教科経営の改善に向けた留意点についての探索と省察を図った。すなわち、①研究主任の立場で、どこに課題があるか、②働き方改革から思い込み業務の改善、③校長から学校教育目標の見直し指示、の3点である。（ただし③は時間の都合で実施できなかった）。いずれの課題も、「校長から〇〇という指示がありました。あなたならどうしますか」というような基本形で提示され、勤務校の状況を思い浮かべながらできるだけ具体的に課題内容をイメージしつつ取り組めるような工夫があった。

本プログラムのもう一つの特徴は、進め方にある。具体的には次の4ステップで進められた。①個人で課題に向き合い、その回答を付箋紙に起こす、②その付箋紙を模造紙上で共有・分類していく、③「ワールドカフェ方式」を用いて、グループ間での情報共有と所属グループ内でのコミュニケーションの活性を図る、④最後に講師チームがいくつかのグループを選定し、内容発表と講師からのコメントを付す、の4ステップである。今回のセミナーには、管理職の参加もあった。ワールドカフェ方式により、職位や経験年数等を越えて、活発に意見交換を進めている様子が非常に印象的であった。

受講者アンケートからは、具体的な場面が設定された中での思考・協議が、受講者の理解と満足度を大きく高めることが示唆された。また、多様な意見を出し合いながら解決することの良さを実感したなど、今後勤務校でのコミュニケーションや働きかけ方に変化を求めようとする回答が多く寄せられた。

### ④ 講義・演習：学校評価を通じた学校改善への貢献（15:00-16:40 担当：照屋翔大）

本プログラムの内容は、学校改善に向けて学校評価を効果的に実動させるリーダーとしての基礎の獲得を目指し、①学校評価とは何かを法制度も含めて理解すること、②学校評価へのかかわり方を勤務校の学校評価資料の分析を通して省察する、をねらいに構成された。

具体的には、学校評価の意味と目的、グランドデザインと学校評価、学校改善に貢献する学校評価であるために、の3つの柱からなる。①については、主に学校評価ガイドライン〔平成28年改訂〕の内容解説から、学校評価は学校教育目標達成に向けて、学校が組織的・継続的な改善を図るために実施されるものであることが強調された。また②では、グランドデザイン設定の意味と学校評価の役割の解説を踏まえて、準備されたワークシートに従って、勤務校の学校評価活動について、評価の内容・評価の時期・評価の主体・評価の方法の各観点から分析を行い、グループ内で共有を図った。これは、初期層の教員が多いこともあり、学校評価の進め方やイメージを勤務校のそれに固定化させないための工夫である。これまでの活動を踏まえ、学校評価が学校改善に資するためには、目標と評価項目は関連しているか、アンケート主義になっていないか、数値（スケール主義）になっていないか、評価の結果を活用できているかが見直しのポイントであるとしてまとめられた。

受講者のアンケート結果からは、学校評価の目的や役割、実施上の留意点などについて理解が促された旨の回答が多く寄せられた。その一方で、演習の内容・指示が適切でなく、検討および協議の時間を十分に取ることができなかったという課題が残った。



## ウ 考察：初期層教員を対象とした学校マネジメント研修プログラムの要件

上述の全プログラムに共通していたねらいは、いかに初期層教員の日常的な業務と組織マネジメントという全校的な取り組みをつなぐかということへの意識づけにあったと言える。これは、他会場での管理職やミドルを主対象にした研修とはプログラムテーマに用いる用語がそもそも異なるという点にも表れている。例えば、本研修では、学校経営よりも学級経営・学年経営・教科経営という用語を用い、組織マネジメントではなく学校評価という用語を用いた。内容の詳細に目を向けると、取り扱おうとしている内容そのものに大きな違いは無い。むしろ全会場に通底する本研修プログラムのねらいの点から考えると、大きく異なることはできない。しかし、初期層教員を対象にした、本研修プログラムでは、あえて抽象度が低いあるいは参加者が日常的に接している用語を積極的に用いつつ、個別性よりも全体性の高いマネジメント活動への意識化を図ったと解釈することが適当であろう。

これは言い換えると、個人の仕事と全員の仕事あるいは教育と経営が、学校という組織においては不可分な関係にあることを意識化させる構成を全てのプログラムにおいて採用していたということである。ともすれば、授業は教諭、マネジメントは管理職というように分断し捉えられることが多いが、それを統合的に捉えることでカリキュラム・マネジメントは作動するのであり、そのようなつながりを組織的に仕組んでいくのが研究主任の役割であり、そのつながりの適切さを確かめ組織活動を継続的に更新していくことが学校評価の意義なのだというように、上述した各プログラムは連動しているという具合である。

教員のキャリアステップという側面から考えても、初期層にある教員がマネジメントという思考や用語で自らの業務を捉え、そこでの役割期待を理解するという事は難しい。マネジメントという感覚を獲得するには、やはり一定の経験を不可欠とする部分があることは否めない。しかし同時に、学習指導要領にカリキュラム・マネジメントの重要性が位置づけられ、教員集団の年齢構成比という点からも、現在初期層にある教員の多くは、現在のミドル層よりもいち早く、ミドル的役割を校内で発揮することが求められる可能性が高い。その意味で、初期層の教員には、近未来においてミドルリーダーとして活躍するために、その土台あるいは核となる「マネジメント・マインド」(学校の抱える業務を多面的・多角的・総体的に捉えながら、自らの役割を位置づけている思考や態度)について時間をかけて獲得してもらう必要があるのではないかと。本研修プログラムのいずれも、そのような点で、学校での諸活動に関する参加者の思考を揺さぶる内容を多分に含むものであった。

以上から、初期層の教員を対象にした学校マネジメントの研修は、彼ら/彼女らが日常の業務で接している場面・用語を入り口にしながら、それが学校全体の仕事につながる(意識的につなげる必要がある)ということ、を、理論的・政策的・実践的といった多面的アプローチによって、その基礎を涵養する内容を含む必要がある。また方法論としては、できる限り近い教職経験年数にある参加者が、自らの実践や経験を出し合い、ピアとして学び合うことのできる方法を採用することが有効であることが、本研修からは示唆された。

### 3 各回の研修についての分析-受講者の声をもとに-

本プロジェクトは、前3セミナー（京都セミナー[3月]、東京セミナー、京都セミナー[8月]）で、簡易的なアンケートをとり、それをもとに研修プログラムの改善に努めた。そして、後に行われた2セミナー（秋田セミナー、鹿児島セミナー）にて、参加者の理解を測るアンケートを行い、本プログラムの有用性を測ることとした。

特に秋田セミナーは、管理職とミドルの教員用に研修プログラムを構成し、一部の講義を別室で行うことで、管理職を対象とするプログラムとミドルの教員を対象とするプログラムの差別化を図った。また、鹿児島セミナーは、初期層教員用に研修プログラムを構成した。

よってここでは、秋田セミナーと鹿児島セミナーの結果を示し、アンケートから得られた情報をもとに、今後の各プログラムの在り方を総括として示す。

#### (1) 調査の概要

##### ア 実施主体

独立行政法人教職員支援機構

##### イ 調査対象

- ・管理職を対象とする研修プログラム……………秋田セミナーに参加した管理職 23 名
- ・ミドルの教員を対象とする研修プログラム……………秋田セミナーに参加したミドルの教員 93 名  
※便宜上 40 代以上の非管理職をミドルの教員と捉え調査した。
- ・初期層教員を対象とする研修プログラム……………鹿児島セミナーに参加した初期層教員 31 名  
※便宜上 30 代以下の非管理職を初期層教員と捉え調査した。

##### ウ 調査日

- ・管理職を対象とする研修プログラム……………2019 年 12 月 14 日秋田セミナー直後
- ・ミドルの教員を対象とする研修プログラム……………2019 年 12 月 14 日秋田セミナー直後
- ・初期層教員を対象とする研修プログラム……………2020 年 1 月 22 日鹿児島セミナー直後

##### エ 調査方法

- ・満足度に関する項目……………四つの選択肢からなる選択肢形式
- ・理解に関する項目……………自由記述形式

##### オ その他

初期層教員を対象とするプログラムを実施した鹿児島セミナーでは、比較対象として、管理職とミドルの教員にも受講していただいた。

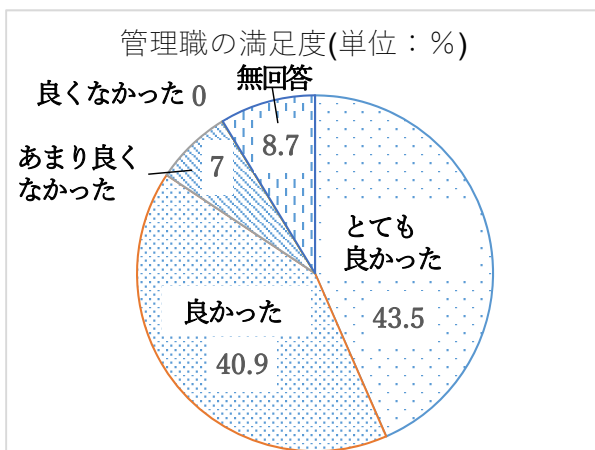
(2) 秋田セミナーのアンケート結果（管理職・ミドル対象）

ア 秋田セミナーに対する満足度について

受講者全員に各講義・演習に対する満足度を、4択の選択肢（とても良かった、良かった、あまり良くなかった、良くなかった）で調査した。調査対象は管理職とミドルの教員である。下の表は、各講義・演習の満足度の平均を表している。

（図表1-1）管理職の満足度

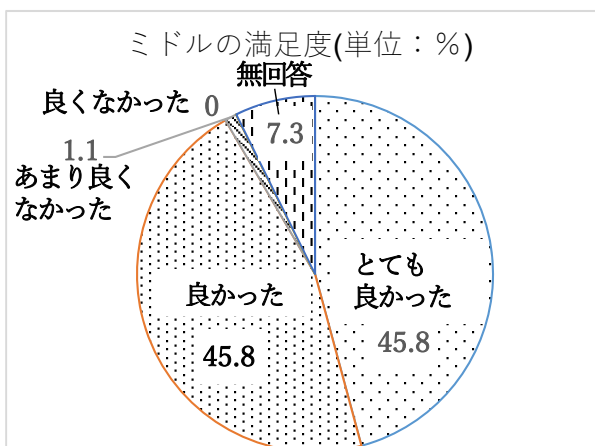
選択肢	とても良かった	良かった	あまり良くなかった	良くなかった	無回答	合計
各講義・演習の平均（単位：人）	10.0	9.4	1.6	0	2.0	23
割合（単位：%）	43.5	40.9	7.0	0	8.7	100



管理職の評価は比較的高く、84.4%の管理職が「とても良かった」「良かった」と回答している。ただし、7.0%が、「あまりよくなかった」と回答しており、今後の改善の必要性を感じる。評価が低い理由について、「あまり良くなかった」とした受講者の回答には明確に書かれていなかったが、「とても良かった」「良かった」と回答した受講者から、「今回の講義を90分くらいかけて、じっくりとかがいいたいと思った」という意見が多く寄せられた。講義・演習の時間の短さが満足度を下げた一要因と考えることができる。

（図表1-2）ミドルの教員の満足度

選択肢	とても良かった	良かった	あまり良くなかった	良くなかった	無回答	合計
各講義・演習の平均（単位：人）	42.6	42.6	1.0	0	6.8	93
割合（単位：%）	45.8	45.8	1.1	0	7.3	100



ミドルの教員の満足度は管理職のそれより高く、91.6%が「とても良かった」「良かった」と回答している。

## イ 各講義・演習に対する理解について

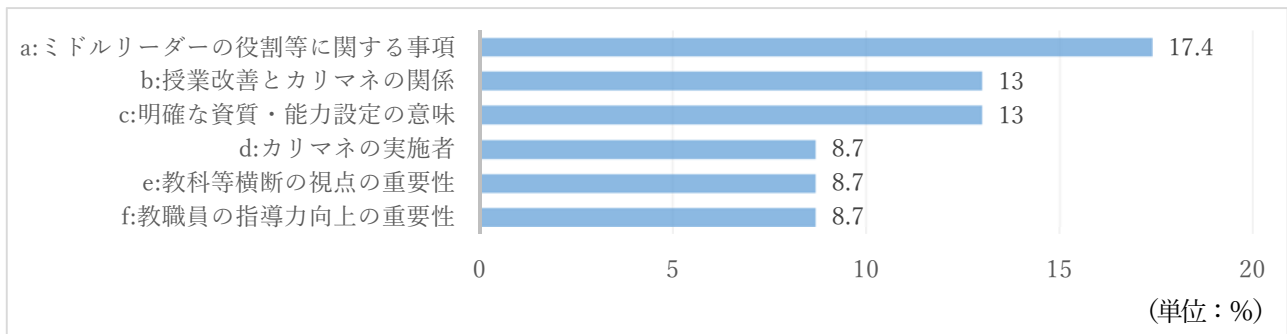
### 講義 I (基調講演) 「教員の資質・能力の育成をめぐる今日的動向」

講師：千葉大学 特任教授 天笠 茂 氏

本講義は教員の資質・能力の育成をめぐる今日的動向を概観したのち、教職員に必要なカリキュラム・マネジメント（以下カリマネ）に関する事項について講義形式で理解の向上を図ったものである。

その講義に対する質問「本講義によって、新たに知ったこと、又は考えが深まったことがあればお書きください。」の回答（自由記述）を類型化したもののなかから、特に回答が多かったものを（図表 2-1）と（図表 2-2）に示す。

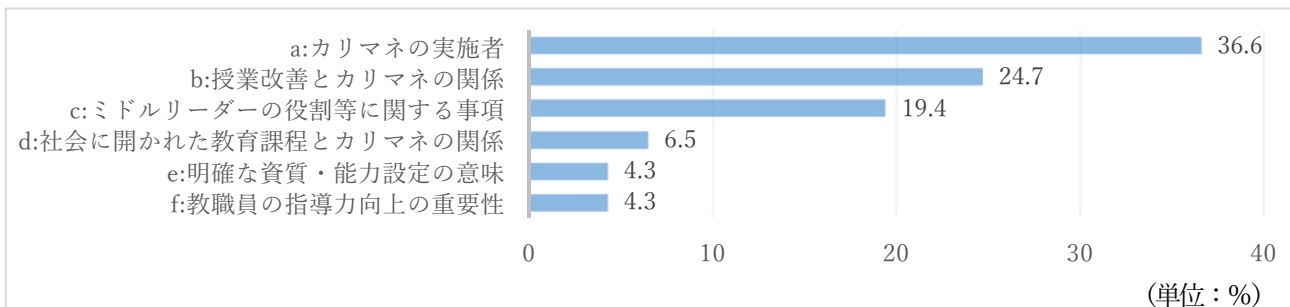
（図表 2-1）講義 I による管理職の理解



管理職が本講義から得られた一番の理解は、「ミドルリーダーの役割等に関する事項」である。管理職の、17.4%がミドルリーダーの理解の深まりについてアンケートに記している。代表的な回答として「ミドルの位置づけについての考え方が参考になりました。」というものがある。

また、「授業改善とカリマネの関係」や「明確な資質・能力設定の意味」に関する理解の深まりについて、13.0%の管理職がアンケートにポジティブな意見を記述している。代表的な回答として、「授業の質的改善を目指すために、学校をマネジメントする必要があることをもう一度確認できた。」「今回の学習指導要領の改訂には、学校教育目標の見直しなど、大規模な学校の意識改革が必要であると感じた。」というものがある。

（図表 2-2）講義 I によるミドルの教員の理解



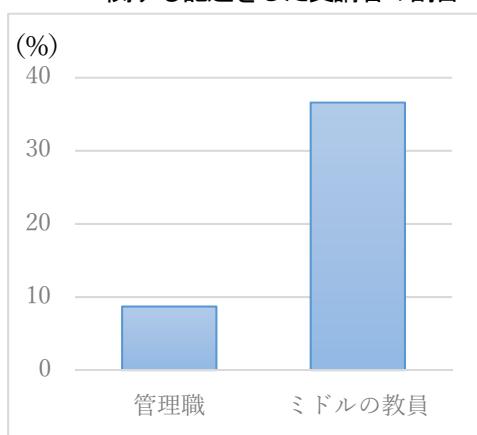
ミドルの教員が本講義から得られた一番の理解は、「カリマネの実施者」に関するものである。代表的な回答として「学校は管理職によって変わるもの、管理職の考えにより変化するという気持ちでいましたが、様々な立場で

マネジメントをしていく。確かにその通りであり、年齢に関わらず、自分の立場でマネジメントをしていく必要性を感じました。」というものがある。一定数のミドルの教員は「カリマネは管理職がするもの」という認識にあると考えられる。参加者の中にもそのように考えていた教員がいたと思うが、本講義を通して、「カリマネは教職員全員が関わるものである」という認識に変化したと考えられる。36.6%のミドルの教員が、自分もカリマネに関わっているという認識に立てたことは、本講義の一番の成果であると考えられる。

また、「授業改善とカリマネの関係」について、24.7%のミドルの教員がアンケートに理解が進んだ旨を記述している。代表的な回答として、「カリキュラム・マネジメントについて、授業が既にマネジメントである。」というものがある。

さらに、「ミドルリーダーの役割等に関する事項」について、19.4%のミドルの教員がアンケートに理解が進んだと記述している。代表的な回答として、「ミドルやカリキュラム・マネジメントは、その集団やその立場によって違うことについて考えが深まった。たとえ、20代であってもミドルである場合もあるし、(カリキュラム) マネジメントをする必要はあるのだと分かった。」というものがある。

(図表2-3) 「カリマネの実施者」に関する記述をした受講者の割合



(図表2-2) に比べ (図表2-1) をみると、それぞれの項目の値がそれほど高くない。ミドルの教員の理解が「カリマネの実施者」に偏ったのに対し、管理職の理解はばらつきが見られたためである。また、「カリマネの実施者」について、管理職とミドルの教員の数値には、30ポイント程度の差が見られる (図表2-3)。管理職は「カリマネは全職員でするもの」という認識である反面、ミドルの教員は、今まで「カリマネは管理職が行うもの」という認識でいたため、そのずれが生んだ結果であると考えられる。

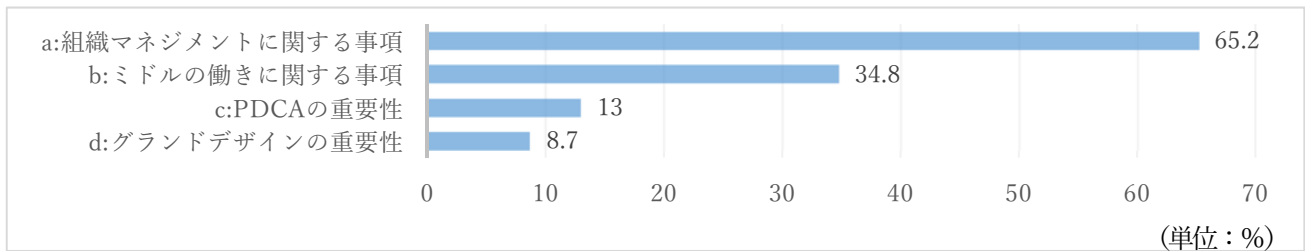
## 講義II 「学校改善をめざす組織マネジメント」

講師：茨城大学 准教授 照屋 翔大 氏

本講義は学校改善につながる組織マネジメントの在り方について、各職層の教職員に必要な事項について講義形式で理解の向上を図ったものである。なお、この講義については、管理職とミドルの教員とで別室に分かれて受講してもらうことで、内容を違えて実施している。

この講義に対する質問「本講義によって、新たに知ったこと、又は考えが深まったことがあればお書きください。」の回答 (自由記述) を類型化したものを (図表2-4) (図表2-5) に示す。

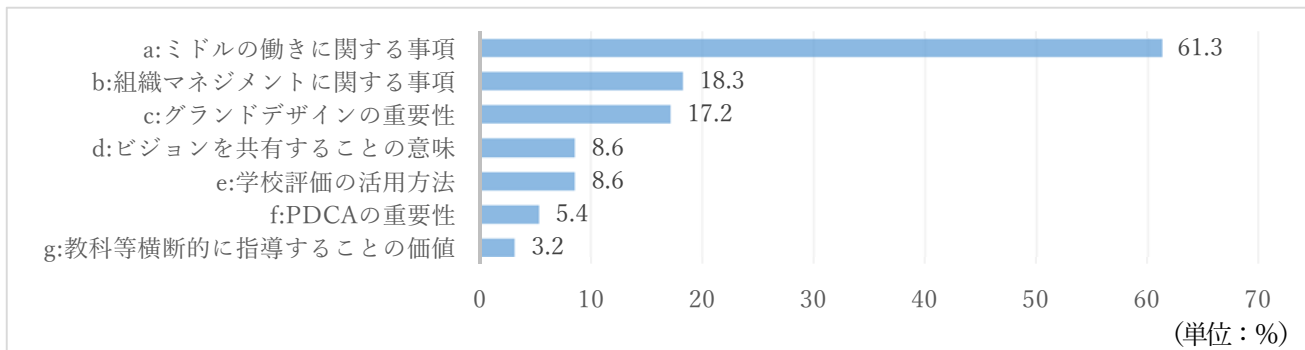
(図表 2-4) 講義Ⅱ(管理職用)による管理職の理解



本講義から得られた一番の理解としては、「組織マネジメントに関する事項」である。管理職の、65.2%が組織マネジメントについて理解が深まったとアンケートに記している。代表的な回答として「学校経営は組織マネジメントがベースにならなければいけない。」というものがある。

また、「ミドルの働きに関する事項」について、34.8%の管理職がアンケートに記述している。代表的な回答として、「ミドルリーダーをこれまで、個人として捉えていたので、束にして層にして捉えるという考え方が勉強になった。」というものがある。続いて、「PDCAの重要性」、「グラウンドデザインの重要性」に関して理解を得たと記述する参加者が多かった。

(図表 2-5) 講義Ⅱ(ミドル用)によるミドルの教員の理解



本講義から得られた一番の理解は、「ミドルの働きに関する事項」である。ミドルの教員の、61.3%がミドルリーダーの理解の深まりについてアンケートに記している。代表的な回答として「学校改善のために組織マネジメントする上で、ミドルリーダーのミドル・アップダウンマネジメントが重要である。」というものがある。特に、ミドル・アップダウンマネジメントに関する記述をしたミドルの教員は過半数を大きく超えており、参加者にとって非常に有益な情報であったと考えられる。

その他、「組織マネジメントに関する事項」「グラウンドデザインの重要性」と続くが、「ミドルの働きに関する事項」と比べれば、その割合は圧倒的に少ない。それだけミドル・アップダウンマネジメントに関する講義が受講者を引きつけたと考えられる。

管理職とミドルの教員とを比較すると、管理職は、「組織マネジメントに関する事項」のポイントが最多となっているのに対し、ミドルの教員は「ミドルの働きに関する事項」のポイントが最多である。これは、職層に応じて別プログラムで実施したことに要因があると考えられる。「管理職を対象とするプログラム」と「ミドルの教員を対象とするプログラム」で、その理解に優位な差が現れたことは成果の一つと考えられる。

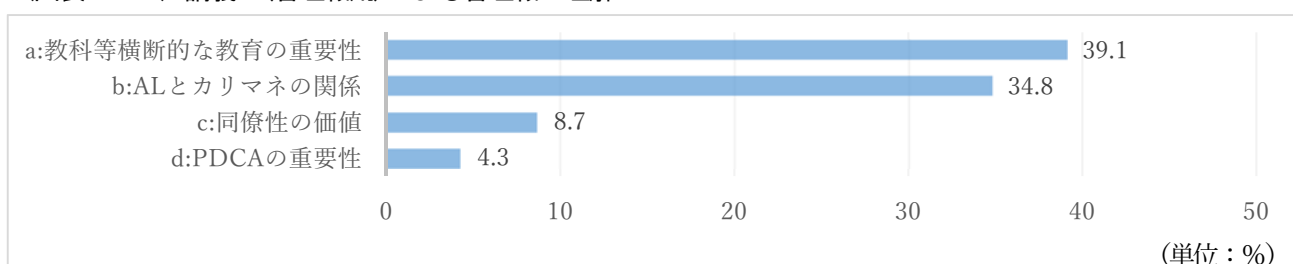
### 講義Ⅲ「特色ある学校作りとカリキュラム・マネジメント」

講師：千葉大学 特任教授 天笠 茂 氏

本講義は各学校の特色ある学校作りに関してカリキュラム・マネジメントが果たす役割について、各職層の教職員に必要な事項について講義形式で理解の向上を図ったものである。なお、この講義については、管理職とミドルの教員とで別室に分かれて受講してもらうことで、内容を違えて実施している。

この講義に対する質問「本講義によって、新たに知ったこと、又は考えが深まったことがあればお書きください。」の回答（自由記述）を類型化したものの一部を（図表2-6）（図表2-7）に示す。

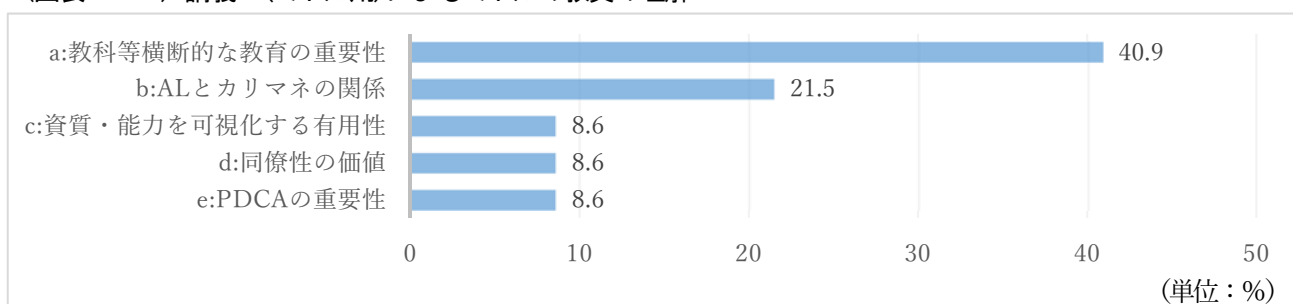
（図表2-6）講義Ⅲ（管理職用）による管理職の理解



本講義から得られた一番の理解は、「教科等横断的な教育の重要性」である。管理職の、39.1%が教科等横断的な教育について理解が深まったとアンケートに記している。代表的な回答として「教科等横断的な見方は、教材研究をしていく中で教科の奥底で、あるいは見方・考え方でつながっていることに気づくことができることだと思う。総合的な学習の時間の内容の見直しが必要と思った。」というものがある。

また、「AL（アクティブ・ラーニング）とカリマネの関係」について、34.8%の管理職がアンケートに記述している。代表的な回答として、「カリキュラム・マネジメントとは授業の質を組織的に高めるための機能である、ということが大変分かりやすかった。」というものがある。以降、「同僚性の価値」、「PDCAの重要性」の理解と続くが、先2つの理解に比べるとその割合は少ない。

（図表2-7）講義Ⅲ（ミドル用）によるミドルの教員の理解



本講義から得られた一番の理解は、「教科等横断的な教育の重要性」である。ミドルの教員の、40.9%が教科等横断的な教育に関してアンケートに記している。代表的な回答として「自校の教育目標を達成するために、各教科の連携を密にし、教科横断的な授業を構築していくことが大切であるということに再認識しました。」というものがある。

また、「AL（アクティブ・ラーニング）とカリマネの関係」について21.5%のミドルの教員がアンケートに記述

している。代表的な回答として、「理念の実現を図る手立てとして、3つの手立てがあることを知りました。アクティブラーニングとカリキュラム・マネジメントが、車の両輪のようなものであるという視点が新鮮でした。」というものがある。以降、「資質・能力を可視化する有用性」、「同僚性の価値」、「PDCAの重要性」と続くが、先2つに比べてその割合は少ない。

管理職対象の講義とミドルの教員対象の講義の大きな違いは、「すべての教職員の参加・参画」の内容の有無にある。今回はその違いが数値として現れなかった。その理由として、一つは両講義の共通部分の情報に価値を置く参加者が多かったことが考えられる。また、「すべての教職員の参加・参画」は、共通部分の内容と非常に関連性の強い内容であり、その違いが言語としてアンケートの記述に現れなかったことも考えられる。

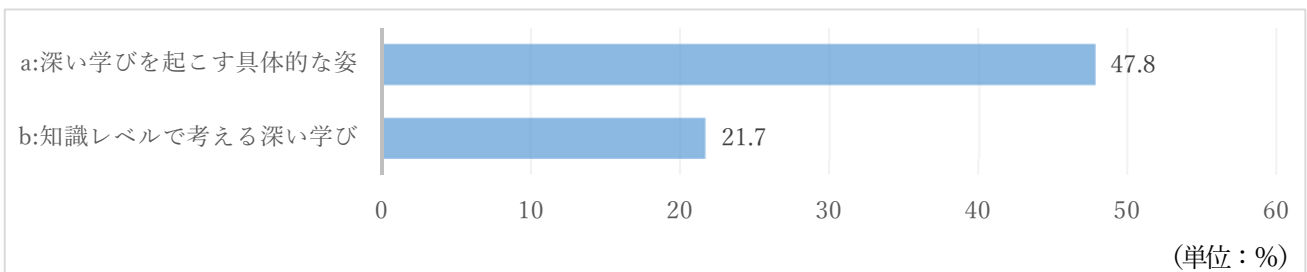
#### 講義Ⅳ「授業改善とアクティブ・ラーニング —学習指導要領改訂と新たな学びの推進—

講師：國學院大學 教授 田村 学 氏

本講義は資質・能力ごとに分類された「深い学び」に関してその具体を示すことで、教職員に必要な深い学びを見取る視点について、講義形式で理解の向上を図ったものである。

この講義に対する質問「本講義によって、新たに知ったこと、又は考えが深まったことがあればお書きください。」の回答（自由記述）を類型化したものの一部を（図表2-8）（図表2-9）に示す。

（図表2-8）講義Ⅳによる管理職の理解

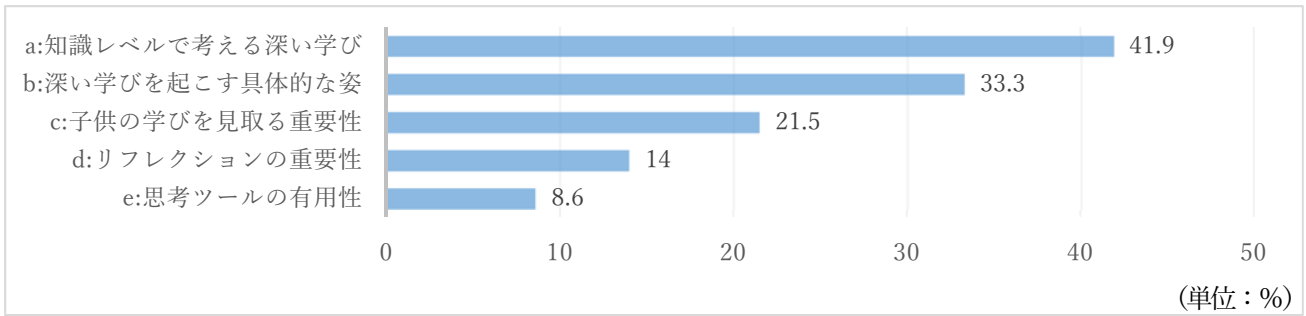


管理職が本講義から得られた一番の理解は、「深い学びを起こす具体的な姿」である。管理職の47.8%が具体的な姿について理解が深まったとアンケートに記している。代表的な回答として「『主体的・対話的で深い学び』について、具体例を通すことで、初めてはっきりと理解できた。」というものがある。

また、「知識レベルで考える深い学び」について、21.7%の管理職がアンケートに記述している。代表的な回答として、「私自身がイメージしていた知のネットワークを4パターンで示していただき、よりネットワークの構造の必要性和効果を感じた。」というものがある。



(図表2-9) 講義IVによるミドルの教員の理解



ミドルの教員が本講義から得られた一番の理解は、「知識レベルで考える深い学び」である。ミドルの教員の41.9%が深い学びと知識の関連についてアンケートに記している。代表的な回答として「深い学びの子どもの姿、知識・技能をつなぐイメージがはっきりした。」というものがある。

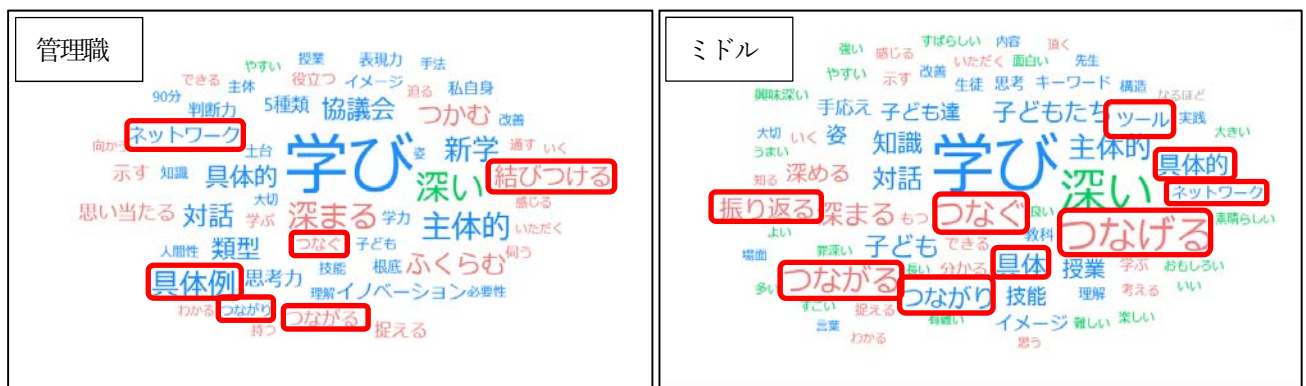
また、「深い学びを起こす具体的な姿」について33.3%のミドルの教員がアンケートに記述している。代表的な回答として、「アクティブ・ラーニングを行っている子どもの思考がよく分かりました。『深い学び』の定義を、子どもの姿から教えて頂き、分かりやすかったです。」というものがある。

その他に、「子供の学びを見取る重要性」「リフレクションの重要性」「思考ツールの有用性」について記述をする参加者が多かった。

管理職とミドルの教員の理解を比較すると、どちらも「深い学びを起こす具体的な姿」と「知識レベルで考える深い学び」に関する理解が多く、大きな違いは認められない。若干の違いとして、ミドルの教員は「リフレクションの重要性」や「思考ツールの有用性」等、直接的に授業に関わる内容の記述が見られた。

(図表2-10)は、管理職とミドルの教員のアンケートの記述をワードクラウドで表したものである。両方ともに「具体例」や「つながり」、「ネットワーク」という言葉が並ぶことから、両者とも具体的な事例を通して深い学びの見取りに関する理解を得ていると考えられる(本講義では深い学びを見取る際、知識同士のつながりと重ねて考えることを提案している)。また、ミドルの教員には管理職のものにはみられない「振り返る」「ツール」という言葉があり、授業者の立場から講義内容を理解しようとしていたことが考えられる。

(図表2-10) 講義IVによる管理職とミドルの教員のワードクラウド



ユーザーローカル テキストマイニングツール ( <http://textmining.user.local.jp/> ) で分析

## 演習「校内研修の改善による学校改革」

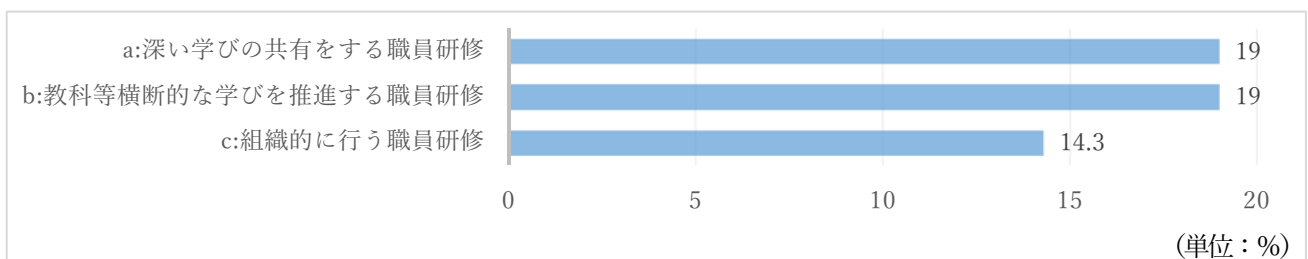
### －わが校の校内研修の何をどのように見直すか：校内研修プログラムの開発－

講師：宮城教育大学 教授 本図 愛実 氏 他

本演習は先の4つの講義を踏まえ、校内研修の改善点を考えるものである。なお、演習に当たっては、管理職グループとミドルの教員グループとに分かれて実施している。

この演習に対する質問「本演習を受講した後、自校の校内研修の何をどのように見直したらいいと思いませんか。」の回答（自由記述）を類型化したものの一部を（図表2-11）（図表2-12）に示す。

（図表2-11）演習による管理職の理解

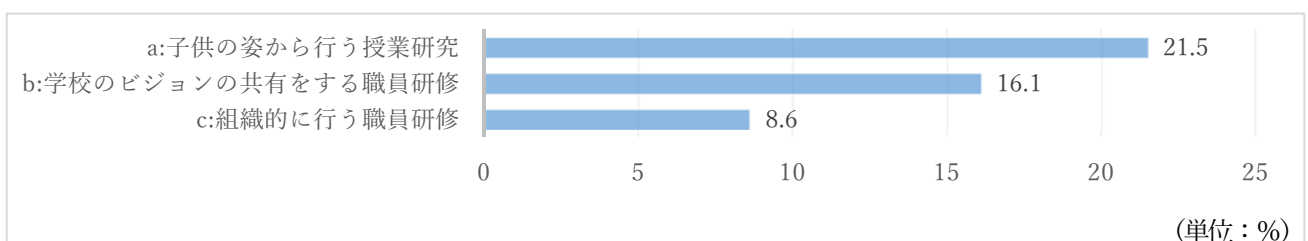


本演習から得られた一番の理解は、「深い学びを共有する職員研修」である。管理職の19%が深い学びに関する研修の重要性についてアンケートに記している。代表的な回答として「学校として深い学びをどう捉えるかを共有する。」というものがある。

また、「教科等横断的な学びを推進する職員研修」について19%の管理職がアンケートに記述している。代表的な回答として、「教科横断的な捉え方…個々の教員が教科横断的な視点から自教科を見て、単元構想を練ること、そうすることによって、授業は面白くなる。」というものがある。

さらに、「組織的に行う職員研修」について14.3%の管理職がアンケートに記述している。代表的な回答として、「学力向上について研究主任を中心にして、組織的に取り組んでいくことを徹底していきたい。」というものがある。

（図表2-12）演習によるミドルの教員の理解



本演習から得られた一番の理解は、「子供の姿から行う授業研究」である。ミドルの教員の、21.5%が子供の学びを見取る力量を高める研修の重要性についてアンケートに記している。代表的な回答として「やはり、子どもの姿が大切だと思った。普段の授業で、そして、授業研究の中で、子どもを中心とした校内研修が必要だと思った。」というものがある。

また、「学校のビジョンの共有をする職員研修」について16.1%のミドルの教員がアンケートに記述している。代表的な回答として、「学校教育目標を達成する為の校内研修という視点を持つ」というものがある。

さらに、「組織的に行う職員研修」について8.6%のミドルの教員がアンケートに記述している。代表的な回答として、「研修成果の共有と、チームで行う意識を高めることが必要と思いました。改めて“つなぐ”ことを意識していきたいと思いました。」というものがある。

管理職の結果（図表2-11）とミドルの教員の結果（図表2-12）を見ると、どちらも低い割合で上位3つの理解が示されていることがわかる。これは、アンケートの記述が、かなり多岐にわたったためである。つまり、全体的に演習が発散的に動いていたことが考えられる。講義内容を俯瞰したり、一つの解を全員で見付けたりという収束型の演習とはならなかったが、その分講義内容を広く網羅して思考を巡らそうとしていたことが考えられる。

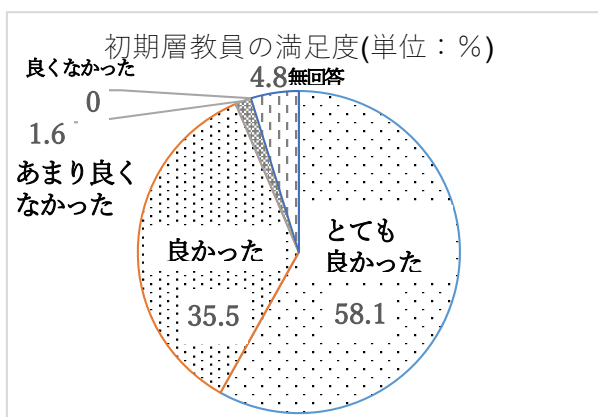
(3) 鹿児島セミナーのアンケート結果（初期層教員対象）

ア 鹿児島セミナーに対する満足度について

受講者全員に各講義・演習に対する満足度を、4択の選択肢（とても良かった、良かった、あまり良くなかった、良くなかった）で調査した。調査対象は初期層教員、比較対象の管理職・ミドルの教員である。下の表は、各講義・演習の満足度の平均を表している。

（図表3-1）初期層教員の満足度

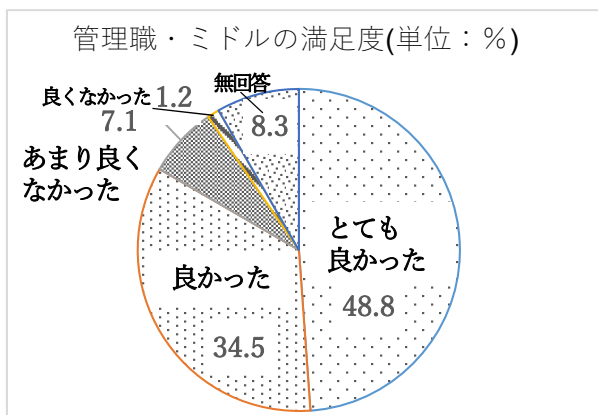
選択肢	とても良かった	良かった	あまり良くなかった	良くなかった	無回答	合計
各講義・演習の平均（単位：人）	18	11	0.5	0	1.5	31
割合（単位：%）	58.1	35.5	1.6	0	4.8	100



本セミナーの満足度は非常に高い。初期層教員の93.6%が「とても良かった」「良かった」と回答している。

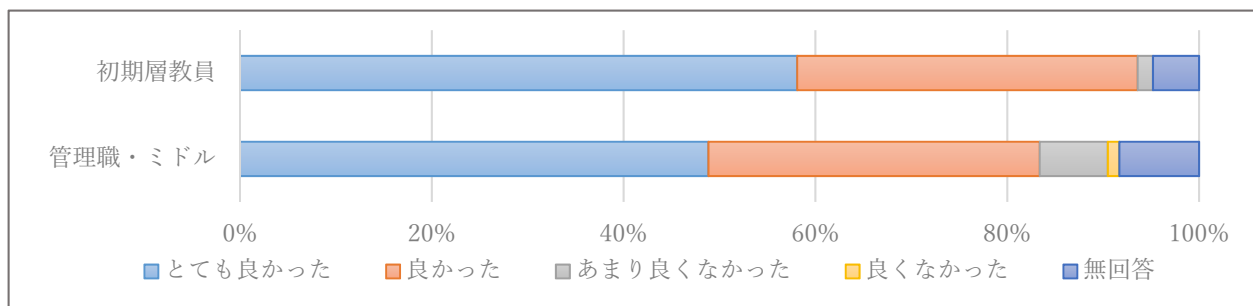
（図表3-2）管理職・ミドルの教員の満足度

選択肢	とても良かった	良かった	あまり良くなかった	良くなかった	無回答	合計
各講義・演習の平均（単位：人）	10.3	7.3	1.5	0.3	1.8	21
割合（単位：%）	48.8	34.5	7.1	1.2	8.3	100



比較対象の管理職・ミドルの教員の満足度も比較的高く、83.3%が「とても良かった」「良かった」と回答している。

(図表 3-3) 初期層教員と管理職・ミドルの教員の満足度の比較



初期層教員と管理職・ミドルの教員の満足度はどちらも高いものの、そこには 10 ポイント程度の差が見られる。それは、無回答率の差も若干は関係しているものの、多くは「あまり良くなかった」「良くなかった」と回答した受講者の差にある(図表 3-3)。その原因の一つに、演習時間の時間設定が考えられる。実際、満足度が低かった教員の自由記述欄には、演習時間の短さに関する記述が記されていた。

### イ 各講義・演習に対する理解について

**講義 I (基調講演) 「教員の資質・能力の育成をめぐる今日的動向」**

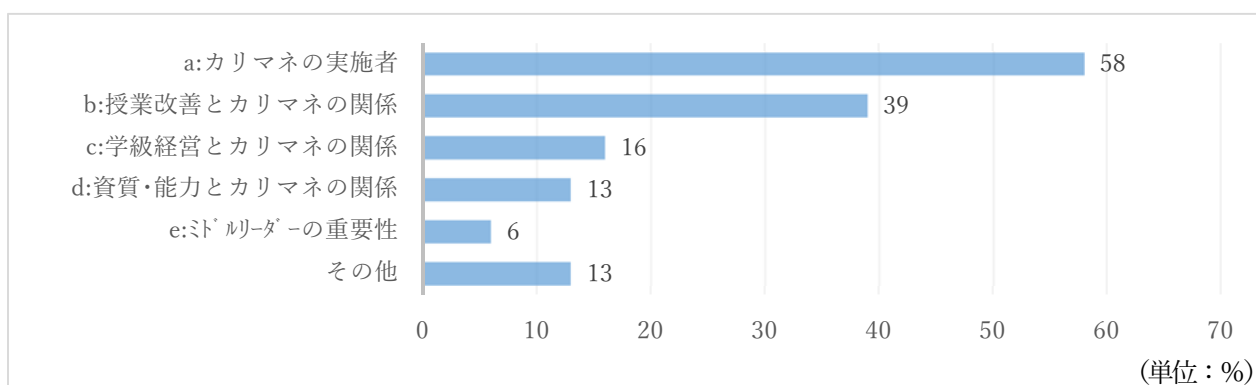
—学校経営とカリキュラム・マネジメント入門—

講師：千葉大学 特任教授 天笠 茂 氏

本講義は教員の資質・能力の育成をめぐる今日的動向を概観したのち、特に初期層教員に必要なカリキュラム・マネジメント (以下カリマネ) の基本的な事項について講義形式で理解の向上を図ったものである。

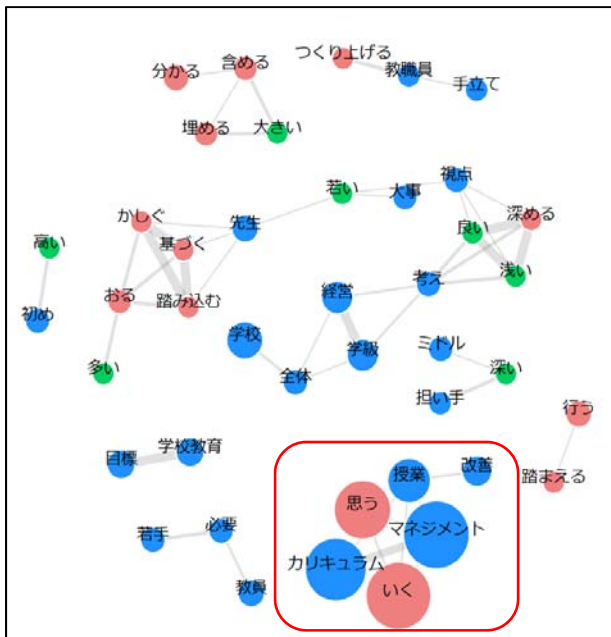
その講義に対する質問「本講義によって、新たに知ったこと、又は考えが深まったことがあればお書きください。」の回答 (自由記述) を、類型化したものが (図表 4-1) である。

(図表 4-1) 講義 I による初期層教員の理解



本講義から得られた一番の理解は、「カリマネの実施者」である。58%の初期層教員が、理解が深まった旨をアンケートに記述している。代表的な回答として「カリキュラム・マネジメントは管理職や教務が関係あることだと思いましたが、自分にも関係があることを意識できました。」というものがある。初期層教員に限らず、「カリ

(図表4-2) 講義Ⅰの共起キーワード(初期層)



マネは管理職がするもの」と認識している教員が多いと思われる(実際、秋田セミナーにおけるミドルの教員のアンケートからも、それをうかがわせる結果が得られた)。参加者の多くもそのように考えていたと思うが、本講義を通して、「カリマネは教職員全員が関わるものである」という認識に変化したと考えられる。約6割の初期層教員が、自分もカリマネに関わっているという認識に立てたことは、本講義の一番の成果であると考えられる。

また、授業改善とカリマネの関連について、39%の初期層教員がアンケートに記述している。代表的な回答として、「授業の質を改善していくためにカリキュラム・マネジメントを行っていくのだ、ということ再認識できました。」というものがある。(図表4-2)は、初期層教員が回答した記述の共起キーワードを示している。これを見ると、初期層教員の記述の傾向として、「カリキュラム」「マネジメント」「授業」「改善」の関連が強いことが分かる。このこと

からも、カリマネと授業改善の関連性について理解が深まったとする初期層教員が多かったと分析できる。

ユーザーローカル テキストマイニングツール (<http://textmining.userlocal.jp/>) で分析

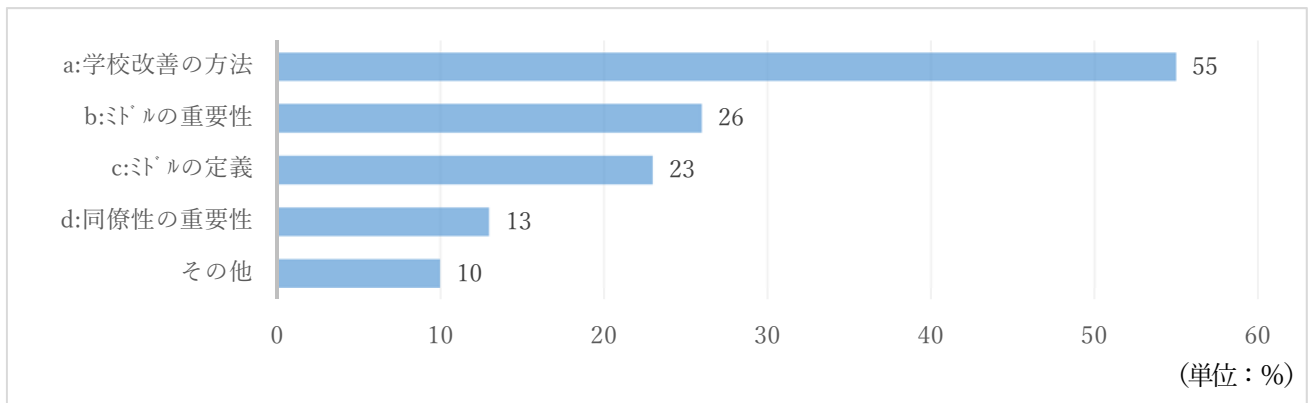
## 講義Ⅱ「ミドルリーダーへの展望と期待—これからの学校におけるミドルリーダーシップ—」

講師：岐阜聖徳学園大学 教授 玉置 崇 氏

本講義は、先の講義Ⅰの総論を受け、特にミドルリーダーの役割等について理解を深めることを目的としている。また、講義Ⅰが理論的な内容を多く含むことに対し、講義Ⅱは、その具体を示す位置付けにもなっている。

その講義に対する質問「本講義によって、新たに知ったこと、又は考えが深まったことがあればお書きください。」の回答(自由記述)を、類型化したものが(図表4-3)である。

(図表 4-3) 講義Ⅱによる初期層教員の理解



受講者の理解として、「学校改善の方法」を得ることができたというものが過半数を占めた。代表的な回答として「学校を変えるのは、課題意識とアイデアであること。」というものがあげられる。中にはさらに具体的な取組例をあげ、「自校でも実践したい」と記述する受講者もいた。本講義が具体を知ることによって理解を深めることを目的としていることと照らすと、目的を概ね達成していると考えられる。

また、ミドルリーダーの重要性について記述する受講者も多かった。代表的な回答として、「ミドルリーダーに求められることは、コミュニケーションを通じて、どのように周りを動かさせていけるかということを学んだ。」というものがあげられる。演題にもあるように、講義Ⅱのねらいには、ミドルリーダーの基礎的内容の理解も含まれる。ミドルリーダーの重要性やその定義に関する記述が約 49%の初期層教員から得られたことから、講義のねらいを概ね達成していると考えられる。

一方で、初期層教員は講義を限られた視点から捉えている可能性があることが見えてきた。(図表 4-4) は、初期層教員と、比較対象の管理職・ミドルの教員の回答の記述を、ワードクラウドで表したものである。初期層教員は「ミドル」という言葉が前面に出ているのに対し、管理職・ミドルの教員は「学校経営」という管理職に関わる言葉が強く出ている。また、その周囲には「ミドル」「管理職」「保護者」という用語もある。初期層教員がミドルリーダーの立場から(もしくはその立場になったときを想定して)講義を理解したのに対し、管理職・ミドルの教員は、様々な立場から講義を理解していたことが推測できる。

さらに、初期層教員には「具体例」「具体」「具体的」という用語が多く出現しているのに対し、管理職・ミドルの教員のものは、そこまで多く出現していない。初期層教員は、講義中に提示した具体例そのものに価値を置いているのに対し、管理職・ミドルの教員は、複数の具体例を関連付け、やや抽象化した情報として捉えていると推測できる。

(図表 4-4) 講義Ⅱのワードクラウド (左: 初期層教員 右: 管理職・ミドルの教員)



ユーザーローカル テキストマイニングツール ( <http://textmining.user.local.jp/> ) で分析

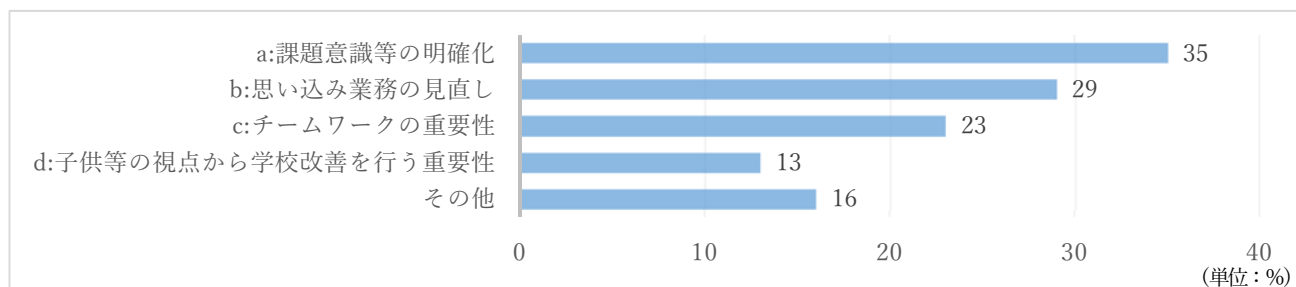
## 講義・演習Ⅰ 「学校経営・教科経営の考え方・進め方ー学校教育目標との関係を探るー」

講師：岐阜聖徳学園大学 教授 玉置 崇 氏

本講義・演習は、前二つの講義を受けて、初期層教員の立場から教科経営等を学校教育目標の関連性から捉えなおすことをねらいとしている。

その演習に対する質問「本講義・演習を受講した後、ご自身の学級経営や教科経営の何をどのように見直したらいと思われましたか。」の回答（自由記述）を、類型化したものが（図表4-5）である。

（図表4-5）講義・演習Ⅰによる初期層教員の理解



受講者の理解として、初期層教員の35%が「課題意識等の明確化」について理解が深まったことがあげられる。代表的な回答として、「困り感から→実態を把握することで課題を明確にする段階が大切だと思いました。」というものがある。また、「思い込み業務の見直し」や「チームワークの重要性」、「子供の視点からの学校改善を行う重要性」を理解としてあげる参加者もいた。

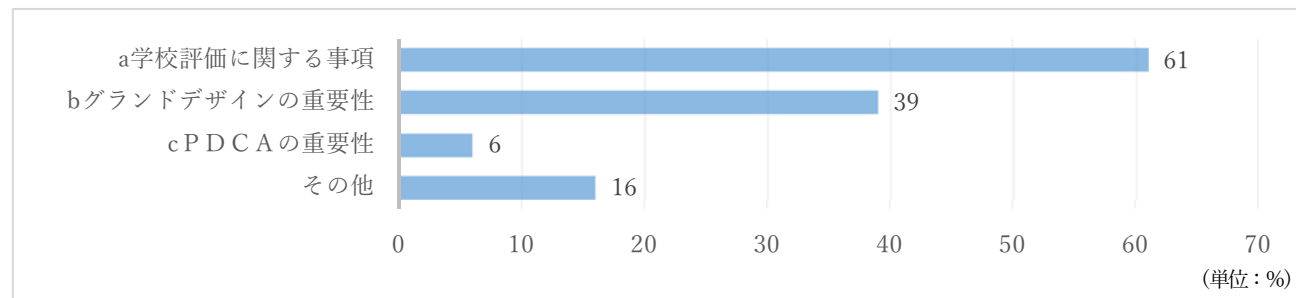
## 講義・演習Ⅱ 「学校評価を通じた学校改善への貢献」

講師：茨城大学 准教授 照屋 翔大 氏

本講義・演習は、前三つの講義、演習を受けて、学校改善における学校評価の在り方を考える内容である。

その講義・演習に対する質問「本講義・演習を受講した後、学校改善に関して、どのように関わっていかうと思うようになりましたか。」の回答（自由記述）を、類型化したものが（図表4-6）である。

（図表4-6）講義・演習Ⅱによる初期層教員の理解





初期層教員の61%が学校改善における「学校評価に関する事項」について理解していることがあげられる。代表的な回答として、「学校評価を『しなければならないから、するもの』ではなく、『改善に生かすためのもの』にするために、時間・場を確保していく。」というものがあげられる。また、自分の立ち位置に引き付けて考える受講者もいた。代表的な回答として、例えば、「評価を生かすための自分の在り方について考えられた。係会などを行い、多くの意見を改善へと向ける場も作りたい。」というものがあげられる。さらに、グランドデザインとの関連で理解をしている受講者も39%見られ、講義・演習のねらいは、ほぼ達成していると考えられる。

#### (4) 今後の各研修プログラムに関して

以上のアンケートの結果から、それぞれのプログラムは、その目的を概ね達成していたと考えられる。しかし、各研修プログラムで見られた課題等から、今後の研修プログラム開発には以下の点に留意する必要があると考えられる。

##### ア 管理職を対象とする研修プログラム

秋田セミナー（管理職を対象とする研修プログラム）で管理職から多く出された改善に関する声として、講義・演習の十分な時間の確保があげられる。特に演習の時間は、様々な視点から意見が出された結果、時間内に作業が終わらないグループが多かった。管理職ともなると、日々の学びと経験の豊富さから、演習時の意見が多岐にわたる可能性が高くなる。特に演習にかける時間は多めに設定するべきと考えられる。

また、管理職は自身の立場を踏まえて講義を聞いていることが、アンケートの記述から見えてきた。例えばアクティブ・ラーニングに関する講義も、それをどのように自校の職員に広めるかという視点から聞いているのである。研修プログラムを考える際は、その視点の違いも踏まえる必要があると考える。

##### イ ミドルの教員を対象とする研修プログラム

アンケートの結果より、特に「管理職の視点や考え方」に関する情報の提供が必要であることが見えてきた。秋田セミナーでは管理職と同じ講義を受講したが、管理職とミドルの教員ではその理解に大きな差が見られた。それは、立場の違いから生まれる視点の違いであると思われるが、ミドル・アップダウンマネジメントの実現等を考えたとき、ミドルリーダーが管理職の学校全体を捉える視点や考え方を知ることは、有益なことであると考えられる。

##### ウ 初期層教員を対象とする研修プログラム

初期層教員の特徴として、具体的事例が出されたとき、それ自体に価値を置くことが見えてきた。鹿児島セミナー（初期層教員対象）では秋田セミナー（管理職・ミドルの教員対象）に比べて具体的事例を取り扱う時間が多かったが、多くの参加者が、同様の実践を自校でも行いたいとするアンケートの記述が目立った。ちなみに、比較対象の管理職・ミドルの教員は、複数の具体的事例を関連付け、やや抽象的な情報として理解していることがアンケートの記述から見えてきた。初期層教員に対する研修プログラムを考える際は、具体的事例と抽象度の高い情報との関連性を、より明確にしたうえで、研修プログラムを構築することが必要であると考えられる。

その他として、全プログラムに共通して残された課題が、各講義（演習）が繋がらない点である。プログラムの後半になればなるほど、前半の講義内容が生かされるのが理想的な形ではあるが、秋田セミナーも鹿児島セミナーも、そのようにはなっていなかったと考えられる。講師間の情報共有が必要である。

## IV まとめ

### 1 プロジェクトのねらい

まずは、本プロジェクトのねらいについて、組織マネジメントとカリキュラム・マネジメントの統合。学校のマネジメントについて教育内容と方法と組織の相互の連関を通した全体的・構造的な理解。マネジメントに関わる従来の層別研修の見直し。などがある。改めて確認しておきたい。

学校を率いていくにはビジョンやグランドデザインが欠かせない。それらを描くにあたって教育課程・授業・組織の三者について一体的な把握が必要であり、これを基盤にしたリーダーシップの発揮が求められている。そのため、管理職には、リーダーシップの基盤づくりとして、組織マネジメントとカリキュラム・マネジメントの両面を関連させ統合させたマネジメントの理解を課題とした。

また、若手は授業、マネジメントに関する研修は中堅と管理職とに層別に分断して若手を遠ざけてきた研修のプログラムやシステムの転換を課題とした。管理職はもとより中堅教員においても、さらには初期層といわれる若手教員にとっても、教育と経営が学校という組織においては不可分な関係にあることを意識させることも課題とした。これらの点をふまえ、全ての層の教員を対象にした研修プログラムの開発と試行に取り組むことにした。

### 2 研修プログラムの共同開発者としての研修参加者

本プロジェクトでは、研修プログラムの開発にあたり研修参加者を共同開発者として位置付け、その声を重視して開発に反映させることに心がけた。

まずは、本研修プログラムの全体テーマとして、カリキュラム・マネジメントと組織マネジメントとの往還をねらいにしたことに対して、受講後のアンケートには、これらについての言及が多くあり、その意図は一定程度達成されたと受け止めた。

また、受講者アンケートを通して、カリキュラム・マネジメントについて、管理職やミドルにとどまるものではなく、授業など子ども達の指導に直接かかわる教員全員に求められる知識や技能でありマインドであることをはじめ、当事者意識の必要性について理解が寄せられたこともふまえ、本研修プログラムがねらう意図が受け止められたととらえた。

その意味で、初期層の教員を主な対象にした研修では、授業や学級経営など日常的に用いている用語を積極的に取り上げ、学校全体との関連について理論的にも実践的にも深く考察していく研修プログラムについて、参加者の一定の理解が得られたととらえた。

その一方、それぞれの講義や演習について、ねらいがわかりにくいなど多岐にわたる意見も寄せられており、本プロジェクトの評価に関わるデータとして生かし研修プログラムのさらなる見直しに反映させていきたい。

たとえば、学校規模や地域特性等も加味した内容を要望する声も聞かれた。しかし、学校規模別研修については、このたびのプロジェクトでは及ばなかった課題の一つであり、今後に向けた検討課題として位置付けたい。また、研修プログラムの演習の位置付けについてもどのような演習をいかに進めていけばよいかを含め、校内研修プログラムの企画・立案について見直しを図っていきたい。

いずれにしても、研修参加者からのフィードバックを生かした研修プログラムの絶えざる見直しが欠かせない。研修参加者が何を学んだかを重要な評価情報とする研修プログラム開発システムの探究も検討課題としたい。

### 3 時間の短さと研修講師の戸惑い

一方、本プロジェクトでは、60分前後の講義と100分前後の演習によって1日日程の研修プログラムを組み立てた。この比較的短時間の研修時間について、研修講師から次のようないくつかのコメントがあった。

- ・60分という限られた時間の中での研修でしたので、内容過多であった。
- ・協議への導入が冗長となってしまった。配分された時間から、校内研修論だけを提示し、受講者がマネジメントの視点に到達するようにしてもよいかと考えた。
- ・(比較的短時間では、)受講者にとって理解が追いつかない／じっくりと考えることができないまま講義・演習が進行してしまう可能性が高いと判断し、事前課題として提示し、当日はそれらの課題について解説を加えていく方式を採用することにした。

このように、短い研修時間によって、研修講師は講義内容の精選や焦点化を迫られることになった。と同時に、次のような示唆に富むコメントも残された。

- ・重要なことは全てを修得することではなく、当事者意識をもって組織マネジメントに向き合っていただくことです。
- ・演習の濃度をあげるためには、「教えすぎない教師」になることが大切であり、そのためには、(研修講師は、)自らの「確固とした研究知見の蓄積」がなければならない。

これからの研修の在り方を考える上で、まさに貴重なコメントということになる。

### 4 研修講師間の連携・協働

また、研修講師は、リレー形式による研修プログラムへの対応にも迫られることになった。これまでの教員研修の慣習として、あらかじめ指定された時刻と時間の枠内において、求められた知見を提供することが研修講師の果たすべき役割であって、研修プログラム全体についての責任が問われることはなかった。別の言い方をすれば、そういうものとして教員研修は長年なされてきたということになる。

これに対して、本プロジェクトでは、研修講師に互いの講義を聞き合うこととして同席を原則とし、そのことによって、それぞれの講義内容の焦点化をめざすとともに一日の研修の流れを生み出すことをめざした。

このことからして、各コマの重複を避けるために、講師は“本丸”の部分から話を始めることが求められ、互いの連絡と調整が問われることになった。

その意味で、研修プログラムの企画に始まり実施・評価に至るまで、研修講師間の連携・協働をはかるコーディネータの存在が重みをもってくることになった。コーディネータを中心とする研修講師チームの編成など、その在り方を問うことが、本プロジェクト全体を通じた成果の検証と密接にかかわると述べておきたい。



## 参考 各セミナーの講義資料

### 京都セミナー【2019（平成31）年 3月 3日（日） 於：立命館大学】

- ・「教員の資質・能力の育成をめぐる今日的動向」 天笠 茂（千葉大学特任教授）・・・ 44
- ・「学校改善をめざす組織マネジメント」加藤崇英（茨城大学准教授）・・・ 47
- ・「特色ある学校作りとカリキュラム・マネジメント」 安藤福光（兵庫教育大学准教授）・・・ 51
- ・「校内研修の改善による学校改革」本図愛実（宮城教育大学教授）・・・ 55

### 東京セミナー【2019（令和元）年 7月26日（金） 於：玉川大学】

- ・「教員の資質・能力の育成をめぐる今日的動向」天笠 茂（千葉大学特任教授）・・・京都[3月]と同資料
- ・「授業改善とアクティブ・ラーニング」森山賢一（玉川大学教授）  
宮迫隆浩（教職員支援機構 研修協力員）・・・ 56
- ・「特色ある学校作りとカリキュラム・マネジメント」笠原陽子（玉川大学教授）・・・ 60
- ・「学校改善をめざす組織マネジメント」照屋翔大（茨城大学准教授）・・・ 63

### 京都セミナー【2019（令和元）年 8月20日（火） 於：立命館大学】

- ・「教員の資質・能力の育成をめぐる今日的動向」天笠 茂（千葉大学特任教授）・・・京都[3月]と同資料
- ・「授業改善とアクティブ・ラーニング」宮迫隆浩（教職員支援機構 研修協力員）・・・東京セミナーと同資料
- ・「特色ある学校作りとカリキュラム・マネジメント」安藤福光（兵庫教育大学准教授）・・・ 66
- ・「学校改善をめざす組織マネジメント」安藤知子（上越教育大学教授）・・・ 70

### 秋田セミナー【2019（令和元）年12月14日（土） 於：由利本荘市西目公民館】

- ・「教員の資質・能力の育成をめぐる今日的動向」天笠 茂（千葉大学特任教授）・・・ 77
- ・「学校改善をめざす組織マネジメント(ミドル)」照屋翔大（茨城大学准教授）・・・ 81
- ・「特色ある学校作りとカリキュラム・マネジメント(管理職)」天笠 茂（千葉大学特任教授）・・・ 84
- ・「学校改善をめざす組織マネジメント(管理職)」照屋翔大（茨城大学准教授）・・・ 89
- ・「特色ある学校作りとカリキュラム・マネジメント(ミドル)」天笠 茂（千葉大学特任教授）・・・ 92
- ・「校内研修の改善による学校改革」本図愛実（宮城教育大学教授）・・・ 96

### 鹿児島セミナー【2020（令和2）年 1月22日（火） 於：TKP ガーデンシティ鹿児島中央】

- ・「教員の資質・能力の育成をめぐる今日的動向」天笠 茂（千葉大学特任教授）・・・ 97
- ・「ミドルリーダーへの展望と期待」玉置 崇（岐阜聖徳学園大学教授）・・・ 101
- ・「学校経営・教科経営の考え方・進め方」玉置 崇（岐阜聖徳学園大学教授）・・・ 103
- ・「校内評価を通じた学校改善への貢献」照屋翔大（茨城大学准教授）・・・ 104

<基調講演>

教員の資質・能力の育成をめぐる  
今日的動向

2019(平成31)年3月3日  
立命館大学朱雀キャンパス  
天笠 茂(千葉大学特任教授)

## 構成

- I. 昨今の現職研修改革の動向
- II. 短期・中期・長期の見直し
- III. 授業の質的改善をめざす
- IV. 改めて、学校にマネジメントを

## I. 昨今の現職研修改革の動向

### 現職研修の改革(1)

○「これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について～学び合い、高め合う教員育成コミュニティの構築に向けて～」(答申)  
2015(平成27)年12月21日

### 現職研修の改革(2)

- 【継続的な研修の推進】
- 校内の**研修リーダーを中心とした体制作り**など**校内研修推進**のための支援等の充実
  - **メンター方式の研修(チーム研修)の推進**
  - 大学、教職大学院等との連携、教員育成協議会活用の推進
  - **新たな課題(英語、道徳、ICT、特別支援教育)やアクティブ・ラーニングの視点からの授業改善等**に対応した研修の推進・支援

学び続ける教員を支える  
キャリアシステムの構築のための体制整備

- 教育委員会と大学等との協議・調整のための体制(**教員育成協議会**)の構築
- 教育委員会と大学等の協働による**教員育成指標、研修計画**の全国的な整備
- 国が大綱的に教員育成指標の策定指針を提示、**教職課程コアカリキュラム**を関係者が共同で作成

### 現職研修の改革(3)

- 【初任研改革】
- 初任研運用方針の見直し(校内研修の重視・校外研修の精選)
  - 2,3年目など初任段階の教員への研修との接続の促進
- 【十年研改革】
- 研修実施時期の弾力化
  - 目的・内容の明確化(ミドルリーダー育成)
- 【管理職研修改革】
- 新たな教育課題等に対応した**マネジメント力の強化**
  - 体系的・計画的な管理職の養成・研修システムの構築

### 教員育成協議会

- ◆ 国は、教育委員会と大学等が相互に議論し、養成や研修の内容を調整するための制度として「教員育成協議会」(仮称)を創設する。
- ◆ 当該協議会においては、教育委員会と大学その他の関係者が**教員の育成ビジョン**を共有するため**教員育成指標(後述)**を協議し共有する。
- ◆ 当該協議会には、地域の実情に応じたものとするとともに、各主体の**自主性・自律性**が生かされる仕組みとする。
- ◆ 当該協議会は、養成・採用・研修における教員の主体的な「**学び**」を積極的に進めるための協議・調整に取り組むべきであり、国はそのための支援を総合的に実施する。

### 教員育成指標

- ベテラン段階：より広い視野で役割を果たす時期  
△
- 中堅段階：「チーム学校」の一員として専門性を高め、連携・協働を深める時期  
△
- 1～数年目：教職の基礎を固める時期  
△
- 採用段階  
△
- 養成段階

## 千葉県・千葉市の教員等育成指標

資質能力 「4つの柱」	ステージⅠ (成長期) 研修・実践研修 としての取組と教 育能力の向上	ステージⅡ (発展期) びんごーと、 での取組と指導 能力の向上	ステージⅢ (充実期) 千葉大学等へ 進出する自身の専門 能力の向上
教職に必要な 素養	採		
学習指導に 関する実践的 指導力	成	用	
生徒指導に 関する実践的 指導力	段	段	
チーム学校を 支える資質能 力	階		階

## 2030・40年に向けたグランドデザイン

- 「2040年に向けた高等教育のグランドデザイン」(答申) 2018(平成30)年11月26日
- 「2040年を見据えた大学院教育のあるべき姿―社会を先導する人材の育成に向けた体質改革の方策―」(審議のまとめ) 2019(平成31)年1月22日
- 2030年に向けた初等中等教育のグランドデザイン  
「幼稚園、小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校の学習指導要領等の改善及び必要な方策等について」(答申) 2016(平成28)年12月21日
- 「第三期教育振興基本計画」について(答申) 2018(平成30)年3月8日  
・第三期教育振興基本計画 閣議決定 2018(平成30)年6月15日

## 「社会に開かれた教育課程」という理念

- ① **社会や世界の状況を幅広く視野**に入れ、よりよい学校教育を通じてよりよい社会を創るという目標を持ち、教育課程を介してその目標を社会と共有していくこと。
- ② これからの社会を創り出していく子供たちが、社会や世界に向き合い、自らの人生を切り拓いていくために**求められる資質・能力とばかり**を、**教育課程において明確化**し育てていくこと。
- ③ 教育課程の実施に当たって、地域の人的・物的資源を活用したり、放課後や土曜日等を活用した社会教育との連携を図ったりし、学校教育を学校内に閉じずに、その**目指すところを社会と共有・連携**しながら実現させること。

- 学習指導要領等の枠組みの見直し(「学びの地図」)
- 「主体的・対話的で深い学び」の実現(「アクティブ・ラーニング」)
- 「カリキュラム・マネジメント」の実現

## これからの時代の教員に求められる資質能力

- ◆これまで教員として不変とされてきた資質能力に加え、自律的に学ぶ姿勢を持ち、時代の変化や自らのキャリアステージに応じて求められる資質能力を生涯にわたって高め、いくとことのできる力や、情報を適切に収集し、選択し、活用する能力や、知識を有機的に結びつけ構築化する力などが必要である。
- ◆アクティブ・ラーニングの視点からの授業改善、道徳教育の充実、小学校における外国語教育の早期化、教科化、ICTの活用、発達障害を言含む特別な支援を必要とする児童生徒等への対応などの新たな課題に対応できる力量を高めることが必要である。
- ◆「チーム学校」の考えの下、多様な専門性を持つ人材と効果的に連携・分担し、組織的・協働的に諸課題の解決に取り組む力の醸成が必要である。

## Ⅱ. 短期・中期・長期の見通し

## “第4次産業革命”、“Society 5.0”について

- 第4次産業革命
  - ・第1次: 蒸気機関による工業化
  - ・第2次: 電力による大量生産
  - ・第3次: 情報通信技術革命
- 先端技術の高度化と社会生活への浸透
  - ・ビッグデータ
  - ・AIなどの技術革新の進展
- Society 5.0(超スマート社会)
  - ・狩猟社会・農業社会・工業社会・情報社会

⇒「現時点では想像もつかない仕事に従事していくことも予想され、幅広い知識を基に、新しいアイデアや構想を生み出せる力が強みとなる。」  
(「2040年に向けた高等教育のグランドデザイン」(答申))

## 学びの過程を質的に高めていく ―「主体的・対話的で深い学び」の提起―

- 改訂が重視したのは、**教育の質的転換であり授業の質の改善**である。めざすところは、**学習者の主体性・能動性**を引き出すこと、**深い学びの実現**である。
- 「知識・技能」にとどまらない**「思考力・判断力・表現力」の育成**を重視する改革であり、**授業改善の求め**。
- 育成を目指す資質・能力  
三つの柱のバランスの取れた実現

- (1) 知識及び技能が習得されるようにする。
- (2) 思考力、判断力、表現力等を育成する。
- (3) 学びに向かう力、人間性等を涵養する。

## Ⅲ. 授業の質的改善をめざす

### 理念の実現をはかる車の両輪

#### ○理念の実現をはかる車の両輪

- ＜主体的・対話的で深い学び(アクティブ・ラーニング)＞  
+  
＜カリキュラム・マネジメント＞
- 教科横断的な視点によるカリキュラム・マネジメントの強調

- ⇒「主体的・対話的で深い学び」の実現をめざす**授業改善**と密接な関わり
- 授業を核にしたカリキュラム・マネジメント

## 「学校組織マネジメント研修」

マネジメント研修カリキュラム等開発会議 2004. 3

- 特別の教科 道徳 について
  - 中学年における外国語への対応  
高学年における外国語科
  - プログラミング教育 について
  - インクルーシブ教育 について
- 第1ユニット「**学校マネジメント概論**」  
第1章 オリエテーション  
第2章 学校を取り巻く環境と組織マネジメントの必要性
- 第2ユニット「**内外環境の把握と学校の特色づくり**」  
第3章 特色ある学校づくりに向けての課題整理  
第4章 学校を取り巻く環境分析と対策の検討
- 第3ユニット「**学校経営ビジョンづくり**」  
第5章 学校経営のビジョンづくり
- 第4ユニット「**学校経営ビジョンの実現に向けて**」  
第6章 学校組織開発の展開

## “学校にはマネジメントがない”ということ

＜教育改革国民会議—教育を変えよう17の提案—  
(2000年)＞

### ○学校や教育委員会に組織マネジメントの発想を取り入れる

学校運営を改善するためには、現行体制のまま校長の権限を強くしても大きな効果は期待できない。学校に組織マネジメントの発想を導入し、校長が独自性とリーダーシップを発揮できるようにする。

## IV. 改めて、学校にマネジメントを

### 学校改善をめざすマネジメント力

＜テーマ＞

学校改善をはかるマネジメント能力の育成  
— マネジメント研修の刷新をめざして —

○4つの柱

- ・特色ある学校づくりと教育課程の編成
- ・授業改善
- ・集合体から組織体への学校改善
- ・地域との関係構築

⇒校内研修のマネジメント

### 合同セミナーの日程

- ・11:20～12:20 授業改善とアクティブ・ラーニング
- ・13:20～14:20 学校改善をめざす組織マネジメント
- ・14:20～15:20 特色ある学校づくりと  
カリキュラム・マネジメント
- ・15:30～16:55 校内研修の改善



## 講義・演習

# 学校改善をめざす組織マネジメント

担当：加藤 崇英（茨城大学）

takahide.kato.365@vc.ibaraki.ac.jp

学校にマネジメントが要請された背景  
～2000年前後の教育改革～

1. 学校の自主性・自律性  
① 「開かれた学校」と教育の個性化  
② マネジメント機能の強化  
③ リーダーシップ機能の強化  
④ アカウンタビリティ(説明責任)の確保  
⑤ 学校組織内外の整備
2. 教育改革国民会議 17の提案
  - 学校や教育委員会に組織マネジメントの発想を取り入れる

改善を志向する組織を創る ～チェックポイント～

- ① 学校マネジメントに対するイメージと理解
- ② 関係法令に対する基礎的な理解
- ③ 学校教育目標、ミッション・マネジメントの実践
- ④ **学校の評価、PDCAに対する理解と実践**
- ⑤ 学校の現状(環境、資源)に対する分析

## はじめに

- 学校におけるマネジメントの必要性
- マネジメントにおけるサイクルや評価の考え方
- 現状分析とビジョンの共有
- 協働性の構築、3つのイメージ共有
- 校内研修の重要性

## 学校マネジメント

～内外からの課題解決の要請に応えるために～

教育の質を保証する、マネジメントのいっその必要性

- 学力向上の課題に応える
  - 「学力低下」の問題
  - PISA調査の影響、全国学力学習調査の実施
- 学級経営を支援する
  - 「学級崩壊」問題
  - 特別支援教育のニーズと対応要請の高まり
  - 若手教員の増加
- 新たな教育課題に応える
  - 道徳の教科化
  - 小学校英語
  - 新学習指導要領(カリキュラム・マネジメント課題)

## 学校組織マネジメントの課題

- 文科省「マネジメント研修カリキュラム等開発会議」—基本的なテーマ—
  - 置かれる環境において、
  - 学校組織の内と外を
  - いかにマネジメントによって機能させ、
  - 問題・課題の解決を図り、
  - 教育を向上させていくか。

## □ ⑥ **学校の戦略ビジョン、イメージの共有**

□ ⑦ 教員の資質力量向上プラン

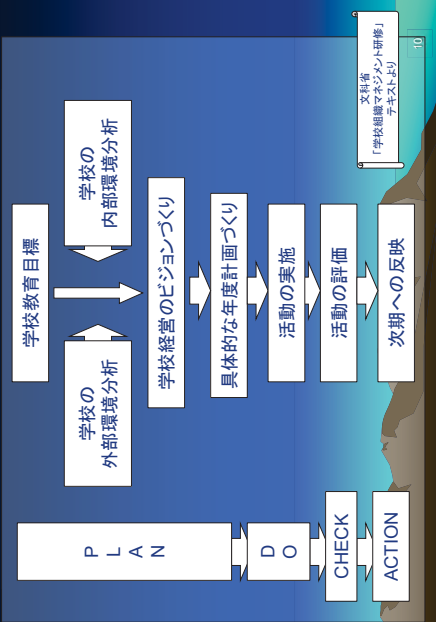
□ ⑧ ミドルリーダーの抜擢、育成、活用

□ ⑨ **協働性の構築と同僚性の現状**

□ ⑩ 教育改革(「チーム学校」「働き方改革」「新学習指導要領」)の理解と自校における課題の関係

## PDCAサイクル、評価の機能

## 学校における組織マネジメントサイクル



13

「学びのバリエーション」を得て、プロセスを質的に高める改善を

### ● 教育の質的転換、つまり授業の質の改善

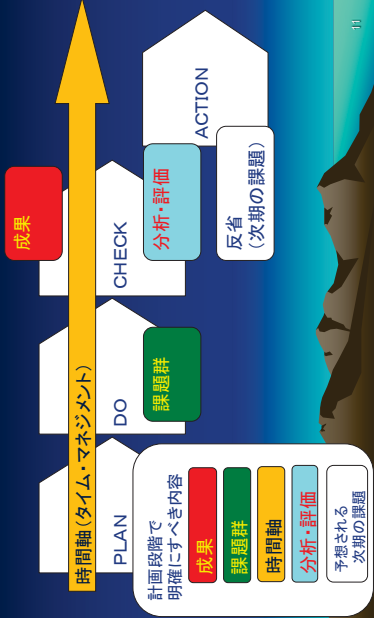
- 学習者の主体性
- 互いの意見交換、尊重、共有
- 深い学び
- 「知識・技能」にとどまらず、「思考力・判断力・表現力」の育成を重視する

## SWOT分析演習 ～プロセスの特徴～

- ① 組織の内部環境、外部環境を分析、同時にその境界を検討すること。
- ② 強み(ストロングポイント)、弱み(ウィークポイント)を明らかにすること。
- ③ 組織内外の資源の交換関係を明らかにすること。
- ④ 実行策の優先順位を決定すること。
- ⑤ 実行策の具体的な実行計画を策定すること。

16

## 「PDCA」の「P(計画)」においてすべきこと



## スケジュールリング(タイム・マネジメント)の重要性

- 教育課程計画
  - ・ 今日の学校は、授業時数・行事の確保など、多くの課題で過密なスケジュールにある。
- 外部との関係
  - ・ 保護者・地域、学校評議員、学校関係者評価など。
  - ・ 接続のある学校、周囲の学校との関係(幼・保・小・中・高・大、特別支援学校など)の重要性がいっそう高まっている。
- 教職員一人一人
  - ・ 働き方・力量の高め方、ワークライフバランス
  - ・ マネジメントによる「わかりやすい」「動きやすい」「働きやすい」環境を支援

14

## カリキュラム・マネジメント

学習する内容  
授業時数

いかに学習するか  
(方法・手段)  
時間割・学年暦  
(時間・日程)

内容の量・  
難易度・適切性

満足・不満足  
楽しい・つまらない  
わかりやすい  
・わかりにくい

計画

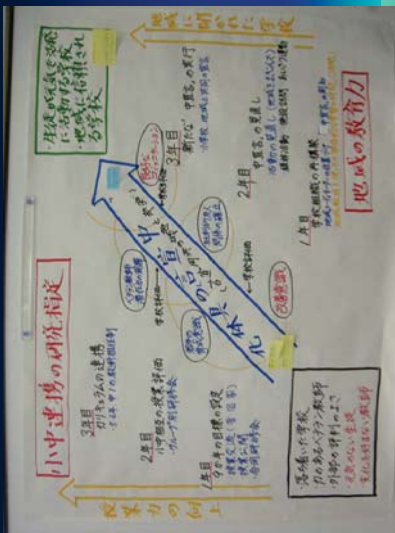
評価

## 学校の現状分析

15

NO	現状	課題	原因	なぜ	どのように	具体的な改善策
1	授業時数不足 授業時数確保が困難	授業時数確保が困難	授業時数確保が困難	授業時数確保が困難	授業時数確保が困難	授業時数確保が困難
2	授業時数不足 授業時数確保が困難	授業時数確保が困難	授業時数確保が困難	授業時数確保が困難	授業時数確保が困難	授業時数確保が困難
3	授業時数不足 授業時数確保が困難	授業時数確保が困難	授業時数確保が困難	授業時数確保が困難	授業時数確保が困難	授業時数確保が困難
4	授業時数不足 授業時数確保が困難	授業時数確保が困難	授業時数確保が困難	授業時数確保が困難	授業時数確保が困難	授業時数確保が困難
5	授業時数不足 授業時数確保が困難	授業時数確保が困難	授業時数確保が困難	授業時数確保が困難	授業時数確保が困難	授業時数確保が困難

18



## 戦略マップ演習の例(事例の紹介)

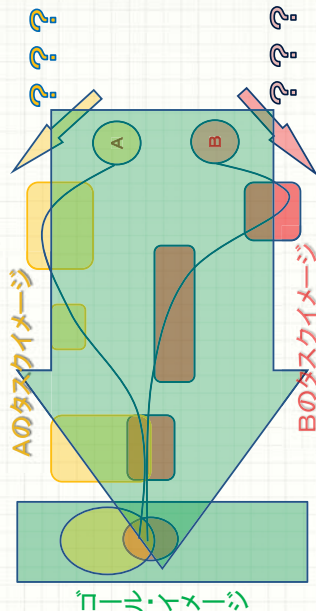
(教職員支援機構、旧・教員研修センターで実施)

- 3年間で区切りとして、3年後の学校の姿(ビジョン)を実現するための3カ年の経営ステップを構想する。
- ミッション・マネジメント、SWOT分析、実行策検討シートなど、学校組織マネジメント研修で用意される様々なツールで導き出した結果を用いて行う。
- 自校の経営計画、学校評価など、具体を参照する。
- 学校の理想的な姿、求められる力や条件、総じてビジョンとなるモデルを参考にする。
- イメージや具体的な課題を共有するためのディスカッション、概念図づくりを行う。

## 戦略のビジョン(戦略マップ演習)

## 協働性の構築と校内研修の重要性

同じ方向の“ベクトル”を持つとは？



## 協働の要件(協働性の在り方)

- 目標の共有
- 組織成員の自主性・自発性
- 協力関係、支援関係
- 秩序、ディシプリン、ルール、了解

- 協働体系(cooperative system)とは、少なくとも一つの明確な目的のために、二人以上の人が共同することによって特定の種族ある関係のもとにおかれている物的・生物的・個人的・社会的構成要素の複合体である。
- 協働体系のなかの一つの体系であり、二人以上の人間の協働という言葉のうちに暗示されているものを「組織」(organization)と呼ぶ。
- C・H・バーナード 田杉鐵監訳 (1956) 経営者の役割 ダイアモンド社、72頁

## 協働性の構築とリーダーの役割

ゴールイメージの共有を促進する

リーダーの役割

様々なタスク(イメージ)を調整し、共有する。目標に束ね、方向付ける。

各人のストーリー・イメージをつなげる。

## ビジョン共有から実行までの“イメージ共有”

- ビジョン、目標を共有
  - ビジョンは、理想の姿であり、到達すべき目標、ゴール。
  - 大きなミッションを有する組織にとっては、ひとつの“ゴール・イメージ”である。大きな姿であり、ある方向に大きく“そびえる山”である。
- 目標達成までのストーリー、シナリオ “ストーリー・イメージ”
  - どのような道筋でそこまでたどり着こうとしているのか？
  - 取り得る道筋は、ほかにあるのか？どれだけあるのか？
  - 人的・物的な内外資源の充足や調達とは？
  - タイムスケジューリングは？
  - 予想される困難や障害は？
- ストーリー、シナリオのなかでの手立てや方策
  - 課題を遂行するための技術や方法は？ “タスク・イメージ”
  - 課題の達成に必要な情報や知識を有しているか？

## 例)カリキュラム・マネジメントのためのイメージ調達と共有、課題の設定～ミドルリーダーによる分担

- ゴールイメージ
  - 管理職を中心しながら
- タスクイメージ
  - 各教科、各学年レベルの授業開発、改善、公開、協議等
  - 年間授業計画、単元計画等の開発
- ストーリーイメージ
  - 学校の年間計画、各学期・各節等の計画
  - 校内研究・研修の年間計画
  - 各課題領域との関連
- ゴール、ストーリー、タスクは相互に関連、重なる部分も多い。



平成30年度 茨城県教育研修センター  
「校内研修支援事業」に  
茨城大学教職大学院が連携・協力  
(茨城県内小学校における教科横断的な視点による学年ESDカレンダー作成の様子)



## 協働性の構築～その必要性と考え方～

- ① おおまかなゴール・イメージの共有は、必要である。
- ② ストリー・イメージは、役割や立場によっても、キャリアや経験によっても、持ち方が異なることがある。
- ③ タスク・イメージは、得意・不得意、興味・関心の有る無し、専門性の違いによっても、持ち方が異なることがある。
- ④ 多様な課題に応えることができるために、多様な経験、専門性を持ち合わせた教職員がいる。(強み・メリット)
- ⑤ しかし、それゆえに目標達成(ゴール・イメージ)までのプロセスに対する考え方も多様である場合がある。(デメリットの恐れ)
- ⑥ 目標を共有しながら、互いの考えや関心を理解し、支え合い・助け合うことで、強み・メリットを引き出し、デメリットを減じる。
- ⑦ こうした協働性とともに、素朴な意味での教員間の同僚性が支えであり、重要となる。

29

## まとめ

- 学校が、内外からの課題解決の要請に対し、効果的・効率的に応えるためには、マネジメントが必要であり、重要である。
- “改善する・良くする”ためには、目標設定と評価が重要であるが、特にサイクルや評価の考え方を改めていく必要がある。
- 授業の向上、教師の力量向上、そしてカリキュラムの向上を実現するマネジメントが求められており、とりわけ校内研修が重要といえる。

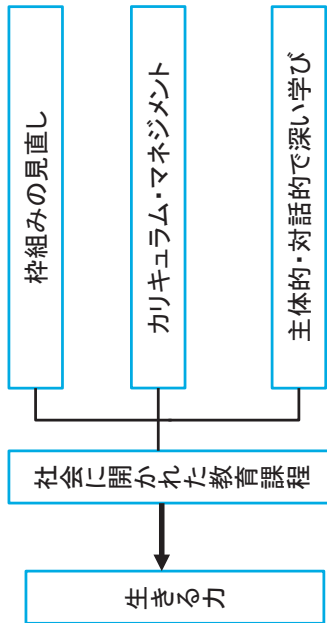
30

立命館大学教職大学院・教職員支援機構合同セミナー  
20190303@立命館大学 朱雀キャンパス

特色ある学校づくりと  
カリキュラム・マネジメント

兵庫教育大学院  
安藤 福光 (あんどう よしみつ)  
yando@hyogo-u.ac.jp

2-1.新しい学習指導要領の理念(中教審2016より)



2-4.枠組みの見直し

- 「何ができるようになるか」「何を教えるか」
  - 「何を学ぶか」
  - 「どのように学ぶか」
  - 「子供一人一人の発達をどのように支援するか」
  - 「何が身に付いたか」
  - 「実施するために何が必要か」
- 「何を教えるか」を前提とした総則の抜本的改善

0. 本日のお品書き

1. 日本の教育の現在
2. 新しい学習指導要領の概略
3. カリキュラム・マネジメントとは何か?
4. カリキュラム・マネジメントの要諦、カリキュラム評価
5. 教科を越える試みの可能性

2-2. 生きる力とは

確かな学力: 基礎的な知識・技能を習得し、それらを活用して、自ら考え、判断し、表現することにより、様々な問題に積極的に対応し、解決する力  
豊かな人間性: 自らを律しつつ、他人とともに協調し、他人を思いやる心や感動する心などの豊かな人間性  
健康・体力: たくましく生きるための健康や体力

変化の激しいこれからの社会を生きるために  
必要な力

「知識・技能」「思考力・判断力・表現力」  
「主体的に学習に取り組む態度」  
(学教法第30条2項)

2-5. 資質能力の3つの柱(生きる力の理念の具体化)

- 生きて働く「知識・技能」の習得
  - 何を理解しているか、何ができるか
  - 未知の状況にも対応できる「思考力・判断力・表現力等」の育成=理解していること、できることをどう使うか
  - 学びを人生や社会に生かそうとする「学びに向かう力・人間性等」の涵養
- =どのよう社会と関わり、よりよい人生を送るか

「学力論の大幅な拡張と刷新」 秦須2017、p.37

1. 日本の教育の現在(教育改革の歴史)

- 第一の改革: 明治維新-教育の近代化、富国強兵の教育
- 第二の改革: 戦後-戦前への反省、民主主義の教育
- 第三の改革: 世紀末-教育の質保障、地方分権の教育

↑ 規制緩和路線=「自律」と「特色」

現代は地域(学校)最適の教育を構想する時代  
そのカギを握るのはカリキュラム

2-3. 社会に開かれた教育課程とは

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

2-6. 主体的・対話的で深い学び(アクティブ・ラーニング)

- 主体的な学び
- = 学習に対する関心、自己のキャリアとの関連、ふり返り
- 対話的な学び
- = 子ども同士の協働、大人との対話、先人の考えの理解
- 深い学び
- = 各教科の「見方・考え方」を生かして、知識の関連付け

↑ アクティブ: 「能動性」「イニシアティブ」「意味の実感」  
「活動あって学びなし」はNG

### 3-1. 教育課程とカリキュラムの違い

- 教育課程＝「教育計画」を指す言葉、ペーパープラン
- カリキュラム＝「学習経験の総体」(「教育計画」から「子どもたちの経験した内容」を指す言葉  
「隠れたカリキュラム(Hidden・Curriculum)」の重要性  
＝知らず知らずのうちに教えた・学んだ内容  
**意図と経験の乖離：計画よりも経験(結果)の重視**

田中2005

### 3-4. カリキュラム・マネジメントの要点

- **全体計画**の視点をもつ  
→ 学校教育目標、教科学習、教科外学習の相互関係の重視、アクティブ・ラーニングとの関係
- 実践を「個業」から「協業」へ  
→ カリキュラム実践の共有化  
教員一人ひとりの実践の可視化
- 学校のもつ**資源(学校内外)の再認識**、強みへの着目  
→ カリキュラム論では、SWOT分析による内部環境S(強み)と外部環境O(機会)への着目

### 3-7. 教科横断に関する高校教員の悩み(1)

数学と科学の授業のことですが、今、少し気になっているのは、「酸・塩基」のところのpHです。「科学基礎」で取扱うpHは数値のみでなぜpH7が中性、 $pH < 7$ が酸性、 $pH > 7$ が塩基性になるかは説明しません。理由はpHが対数計算で求めるものだからです。対数は、**数学Bで扱うので「科学基礎」を1年生で履修するのであれば、絶対に無理です。**ただ、化学基礎は文系へ進む生徒もセンターで利用する場合もあるのであまり深入りできません。

(高等学校理科)

出典：安藤の聞き取りによる

### 3-2. カリキュラム・マネジメントが求められる背景

- 1996(平成8)年中等教育審議会「21世紀を展望した我が国の教育の在り方について」…「ゆとり」「生きる力」
- 1998(平成10)年中等教育審議会「今後の地方教育行政の在り方について」…「学校の自主性・自律性の確立」
- 同年教育審議会「幼稚園、小学校、中学校、高等学校、盲学校、聾学校及び養護学校の教育課程の基準の改善について」…「総合的な学習の時間」
- 2003(平成15)年学習指導要領一部改正…**最低基準化**  
→ 教育課程基準の大綱化を核とした学校裁量権の拡大  
＝**特色あるカリキュラム開発を中心とした学校経営**  
→ **カリキュラムにもマネジメントの視点が必要不可欠**

### 3-5. Cマネジメント(教科横断の点)の悩み(1)

それは理科という教科を小中高と縦で見るとは文科省がしていることではあるのはよくわかるのですが、**横での連携はどの程度考慮されているのでしょうか?**というのは、私**が化学が専門なのですが、化学で指数の割り算(アボガド口数など)**  
 $10^{\wedge}23 \div 10^{\wedge}24$   
のような計算が出てきます。これは**数学では後に学習するよう**で生徒は**??の状態で学習**しています。このような計算は**化学では4月下旬～5月上旬の時期に直**面します。**化学の本質に触れる前に**数学的な処理**でつまづき、**化学を嫌**いになります。**

安藤2016、pp.68-69

### 3-8. 教科横断に関する高校教員の悩み(2)

高等学校の「保健」と「家庭科」の教えているところがよく重なっています。「食事と健康」や「青年期・成年期・壮年期・老年期の健康」「結婚と出産」等々**お互いにどこを教えていることなど話し合うこともなく、生徒が「同じところがテスト範囲で良かった…」**等話しているから分かれることも多いです。

(高等学校保健体育科)

出典：安藤の聞き取りによる

### 3-3. カリキュラム・マネジメントの3つの側面

- 各教科等の教育内容を**相互の関係**で捉え、学校の教育目標を踏まえた**教科横断的な視点**で、その目標の達成に必要な教育内容を組織的に配列していくこと。
- 教育内容の質の向上に向けて、**子供たちの姿や地域の現状等に関する調査や各種データ等**に基づき、教育課程を編成し、実施し、評価して改善を図る一連の**PDCAサイクルを確立**すること。
- 教育内容と、教育活動に必要な人的・物的資源等を、地域等の**外部の資源も含めて活用**しながら効果的に組み合わせること。

### 3-6. Cマネジメント(教科横断の点)の悩み(2)

現在では高等学校における理科は基礎科目を3科目とするのが主流になっているので本校でも、1年次に物理基礎、生物基礎を学習します。物理でも同様のことが起こります。sin、cosなどの三角関数です。**理科では**数学的な処理**がどうしても避けられません。その際、**数学の単元学習時期の差**が**ネック**になります。**このような現象を毎年感じます。そこで、上記の質問になるのですが「高等学校における教科間の連携などは考慮されているのでしょうか?」

安藤2016、pp.68-69

↑  
指数量数と対数量数の指導は理科との関係で早期指導が可能とされている。  
文部科学省2009、p.32

### 3-9. 教科横断に関する高校教員の悩み(3)

「日本史と古典」「生物と保健」「現代社会と家庭科」「世界史と外国語」など横断的な科目連携の可能性が考えられます。考慮は、全くされていないため、**教員間のコミュニケーション次第**になってます。**どの授業がどのように進んで、生徒たちがどのような知識を備えているか、正直わかっている高校教員はいません。**ほぼ、自分の高校時代の価値観(このくらいわかっているだろうか?)や感覚で話しています。整理されることが生徒にとつては**メリットが大**きいのは確かだとは思いますが、**そのコーナーにひとりで肌脱いでやろうという教員は皆無**だと思えます。**(高等学校地理歴史科)**

出典：安藤の聞き取りによる

### 3-10. 高校とは異なる小と中の事情

小学校では、ほぼ一人の教師がすべての教科を教えることから**教科間の連携**で困るという事例は少ないです。むしろ、教科横断的、合科的な取組を考える(例: 国語で大見出し、小見出しについて学ぶ + 社会科見学の新聞づくり、国語のインタビュアーの仕方 + 総合学習で実践etc)ことが小学校教員の醍醐味です(後略)。

出典: 安藤の聞き取りによる

特に技・家の場合、理科等の関係(電気)もあり、**理科の既習に合わせて、学習する時期を入れていました。**

(中学校家庭科)

出典: 安藤の聞き取りによる

### 5-1. 教科を越える試みの可能性

- 新しい学習指導要領で求められるカリキュラム観  
**横の関係性** = 教育活動 + 生活(人生)  
**縦の関係性** = 学校(幼小中高大)から社会へ
- 今だからこそ「総合的な学習(探究)の時間」を核にしたカリキュラムづくりの必要性  
= 教科学習の軽視ではなく、**教科学習と探究学習とをいかに架橋するか、いかに関連付けるか**  
= 彼らの**生活との関連性**の中で

⇒ **各教科が関わることのできるテーマ学習の可能性**

美術 「津波対策を考慮した家の形と構造を考える」ことを項目に入れて自分の住みたい家の間取り図・外観図・模型を製作した。

保健体育 保健の授業の中で国際理解、環境、食育について扱っている。体育の授業で人との関わり方について触れたり、部活動の指導の中で食育に取り組んでいる。

機械科 なかがわ災害ボランティアネットワーク、中川区社会福祉協議会の方々を招いて3年生を対象に防災講座を実施。[HUG]などを実施し、避難所運営の仕方などを学んだ。

自動車 デザインの授業で防災を意識して車をデザインさせたところ災害救助に行けるような車や、避難生活に使えるような居住性を意識した車を考えた。

電気 大学の防災館に行き防災についての授業を受け南海トラフ地震について考えた。

情報技術 地域のイベントのチラシをつくった。

環境技術 バイオ科学の授業で、衛生的な水について学ぶとともに、大災害時にかける水の確保について学ぶ。環境保全の授業で「自分が首相となつて日本のエネルギー政策をどうするか国民に説明しよう」というタイトルで日本のエネルギー問題について考えた。

名古屋市立工高2018

### 4-1. Cマネジメントにおけるカリキュラム評価とは

- カリキュラムはゼロから作れない、教員が現状のカリキュラムの問題点を点検

= P-D-C-AからC-A-P-Dへ(PDCAサイクルの否定ではない)

↑ 評価を起点としたマネジメント・サイクル

- カリキュラム評価における「観察」の重要性  
評価 = カリキュラムの良さ悪しを判定、教育実践の良さ悪しを「**価値判断**」すること  
観察 = カリキュラムの良さ悪しを判断するために**データ**を**収集**すること(アセスメント)

⇒ 観察によってデータを収集し、カリキュラムを評価する

### 4-2. Cマネジメントのためのカリキュラム評価の方法

- 仮説検証型であること: 何を知りたいのかが大切
- 統計法と事例法を組み合わせる: 「%」だけがデータではない、「日記」や「日記」もデータです。
- 長期的な影響を把握する:  
経年比較、追跡調査、**回顧的**(過去を振り返る)調査
- 複数の調査(例: 児童生徒調査、教員調査、保護者調査など)を組み合わせる: 「H・C」の発見?
- 学カテスだけでなく、カリキュラムの評価はできない: 一つの項目に過ぎないことを自覚する必要がある
- カリキュラム情報の**蓄積と共有**(例: カリキュラム管理室)
- 大学を有効活用する

田中2009、根津2009・2012、佐藤2009、安藤2009

### 5-6. 「持続可能な開発」を核にした教科横断

国語 震災前のありふれた日常を送る人々を描いた小説の一部を読むなか震災のこわさを身近に感じ、防災意識を高める活動を行った。

社会 世界遺産となった理由を学ぶ授業や、世界的に紛争が継続するなか平和に向ける活動について現地での取組を学んだ。時事問題研究でESDにまつわる諸問題を提案し解決策や考え方をまとめていく活動で新聞切り抜き作品を制作発表した。

数学 データの整理の単元で箱ひげ図を活用して東日本震災の市町村ごとの特徴を死亡者数から分析をした。

理科 物理分野で外部講師を招き放射線からの防御について講義と実験を行った。地学分野で生徒の住む地域のハザードマップを準備して実践的防災について授業を行った。

英語 「緊急時における英会話」をテーマにグループワーク、グループに割り振られた緊急事態のシチュエーションに応じて3分程度の寸劇を行う。3.11で避けた緊急事態が起き取れず犠牲になつた外国人の方もいたということ、困っている人を助けられるようにコミュニケーション力を育むことを目的とした。

名古屋市立工高2018

### 5-7. 教科横断学習の例(小・中学校)

『平成29年版学習指導要領』総則第2の2(2)

- 各学校においては、児童(生徒)や学校、地域の実態及び児童(生徒)の発達の段階を考慮し、豊かな人生の実現や災害等を取り越えて次代の社会を形成することに向けた**現代的な諸課題**に対応して求められる**資質・能力を、教科横断的な視点**で育成していくことができるよう、各学校の特色を生かした**教育課程の編成を図るものとする**

- 『小学校学習指導要領解説 総則編』より
- 環境に関する教育
  - 伝統や文化に関する教育
  - 主権者に関する教育
  - 消費者に関する教育
  - 法に関する教育
  - 知的財産に関する教育
  - 郷土や地域に関する教育
  - 海洋に関する教育
  - 放射線に関する教育
  - 生命の尊重に関する教育
  - 心身の健康の保持増進に関する教育
  - 食に関する教育
  - 防災を含む安全に関する教育



文部科学省2017, pp.240-241

## 5-8.2018年版学習指導要領が目指すもの

- 2018年版学習指導要領で求められるカリキュラム観  
**横の関係性と縦の関係性**
- 社会に関かれた教育課程  
社会と関わる、向き合うための資質・能力を明確に  
実際に社会の人と関わること
- 主体的で対話的で深い学び  
自分はどうありたいか、そのために他者から学ぶ、  
学んだことをつなげて生かす
- カリキュラムマネジメント  
教科内容の相互関係性、教科横断の視点  
(教科を学ぶ意義、育成する資質能力の明確化)  
教育内容と教育活動に外部資源の活用

## 参考文献(1)

- 安藤福光(2009)『小中一貫教育のカリキュラム評価の視点』田中統治・根津朋美編著『カリキュラム評価入門』勁草書房、pp.191-212
- 安藤福光(2016)『教科書を教える学校』から『カリキュラムを開発する学校』へ』末松裕基編『現代の学校を読み解く』春風社、pp.51-80
- 月刊高校教育編集部(2016)『次期指導要領改訂とカリキュラム・マネジメント』月刊高校教育』第49巻第6号、学事出版、pp.21-43
- 佐藤進(2009)『カリキュラム評価の常態化』田中統治・根津朋美編著『カリキュラム評価入門』勁草書房、pp.75-89
- 田中統治(2005)『教育研究とカリキュラム研究』山口満編著『現代カリキュラム研究』第二版、学文社、pp.21-33
- 田中統治(2009)『カリキュラム評価の必要性と意義』田中統治・根津朋美編著『カリキュラム評価入門』勁草書房、pp.1-27
- 中央教育審議会(2016)『幼稚園、小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校の学習指導要領等の改善及び必要な方策等について』

## 参考文献(2)

- 名古屋市立工業高等学校(2018)『平成29年度ユネスコスクール年次報告書』  
<http://www.kogyo-th.nagoya-c.ed.jp/oudan/H30/29houkokoku.pdf>(最終閲覧日190217)
- 奈須正裕(2017)『「資質・能力」と学びのメカニズム』東洋館出版社
- 根津朋美(2009)『カリキュラム評価の理論と方法』田中統治・根津朋美編著『カリキュラム評価入門』勁草書房、pp.29-49
- 根津朋美(2012)『カリキュラム開発』藤原清昭『学校改善マネジメント』ミネルヴァ書房、pp.180-195
- 文部科学省(2009)『高等学校学習指導要領解説 理数編』実教出版株式会社
- 文部科学省(2017)『小学校学習指導要領解説 総則編』東洋館出版社
- 山辺恵理子・木村充・中原淳編著、堤ひろゆき・田中智輝著、日本教育イノベーションセンター編集協力(2017)『ひとはもととアクティブ・ラーナー！』北大路書房
- 綾利誠・青木幸子(2018)『何が教師と生徒を「越境」による共創』へと駆り立てるのか』活動理論研究会当日配布資料(20180311、於：関西大学)



# 校内研修の改善による学校改革 一わが校の校内研修の何をどのように 見直すか:校内研修プログラムの開発

天笠 茂 加藤 崇英 安藤 福光  
本図 愛実

## 組織成員の動機づけ

期待されているか(信頼)  
活動が認められているか(承認)

何をすべきかが明確か(目標)

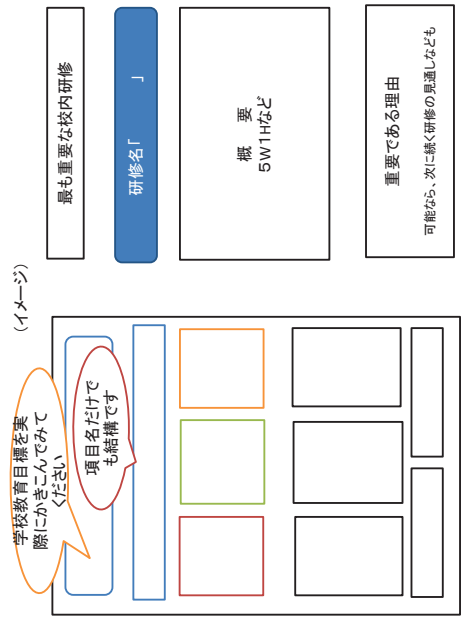
→ 達成感・自己実現 → 次のステージへ

- 目標と方法が明確で適切か
- コンピテンシー向上が実現するか
- 自己実現(職能成長)を導くか

問1 GDに何を示すか？

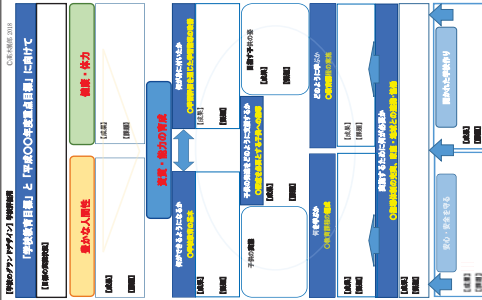
問2 GDを実現するために必要な校内研修とは？

(イメージ)



テーマ:学校改善をはかるマネジメント能力の育成ーマネジメント研修の刷新をめざして

学校教育目標の実現は  
コンピテンシー向上を基盤に  
一人ひとりが輝くように  
組織マネジメントを行いつつ  
校内研修を見直す



16:40~50 「辛口の友人」 建設的な批判を

3班を例にすると

ラウンド1 (3分)

Aさん~Cさんの3名が説明者で残る、Dさん・Eさんは4班へ(2班のDさん・Eさんが3班へ)

ラウンド2 (3分)

Dさん・Eさんは3班にもどり説明者に、Aさん~Cさんは5班へ(1班のAさん~Cさんが3班へ)

ラウンド3 (3分)

全員もどり、他のグループから与えられた意見等を共有する

マネジメント研修の刷新→  
組織マネジメントとしてのカリキュラム・マネジメント

カリキュラム・マネジメント

・実態→展開 コンピテンシー ベースド

・PDCA

・つなぐことによる効果&効率

教科 発達段階 学校内外の資源

⇒ 組織的な取り組み

⇒ 組織構成員に意欲がなければ機能していかない  
人材育成「一人ひとりが輝く」が課題に

15:40~16:00

① 司会をきめます(学校住所の郵便番号末尾が一番小さい数の人)

② 一人ずつ勤務校の特徴と、学校教育目標とその達成状況について話してください(お一人3分程度)

③ 事例校(架空の学校でもよい)をつきめてください

16:00~16:25

④ 学校教育目標の実現をGDとして示すとしたら？  
学校教育目標と項目名を書いてください。

16:25~16:40

⑤ GD実現のために最も重要な校内研修の内容とは？  
模造紙の残りのスペースで

16:40 終了

講義・演習

「授業改善とアクティブ・ラーニング」  
- 学習指導要領改訂と新たな学びの推進 -

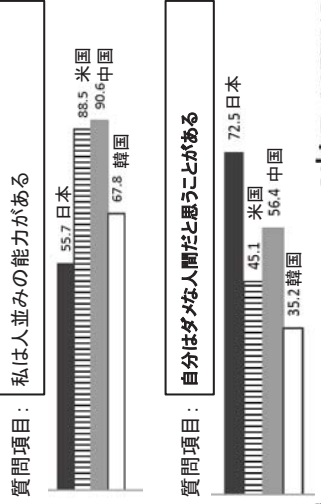
玉川大学 教授 森山 賢一  
教職員支援機構 研修協力員 宮迫 隆浩



独立行政法人教職員支援機構

子供の実態

自分について

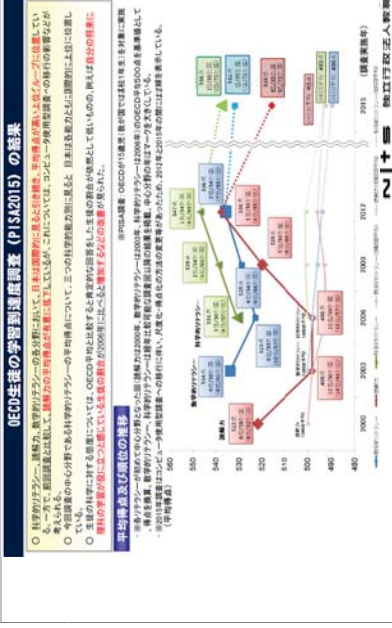


独立行政法人教職員支援機構

1 「主體的・対話的で深い学び」  
が求められる背景

1

独立行政法人教職員支援機構



これからの社会(AI)

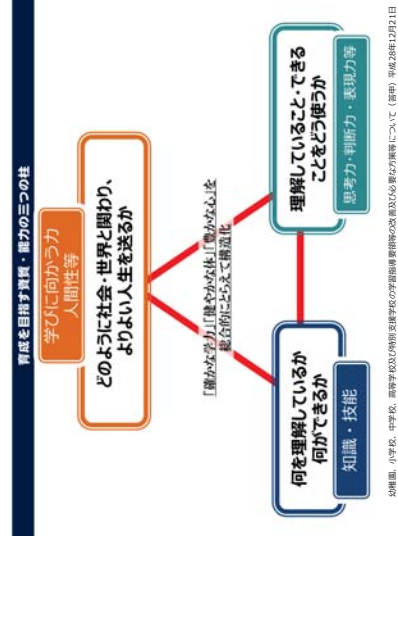
20年以内に、今の仕事の  
機械がおこなう。  
%は、

(英・マイケル・オズボーン)

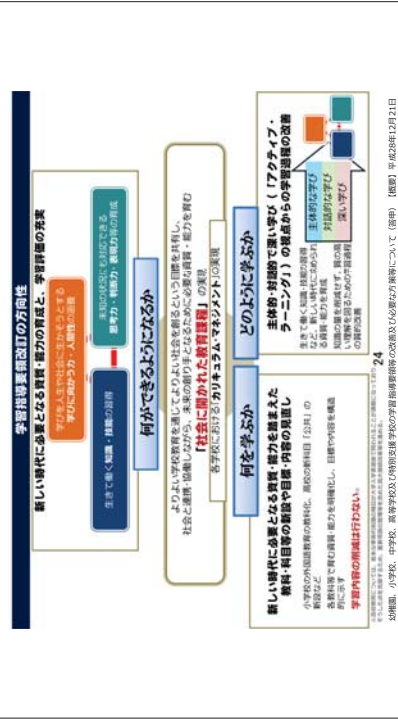
近い将来、10人中  
う仕事をしている。

(米・ラリー・ペイジ)

独立行政法人教職員支援機構



出典：小野寺、中野、高野『2015年度学習指導要領改訂の背景』2015年12月21日



a) キーコンピテンシーをはじめとする資質・能力の育成  
「何を学ぶか」から「どのよう学ぶか」へ  
b) 『産業界の求める人材像と大学教育への期待に関するアンケート結果』  
経団連 平成23年1月18日  
c) 『これからの企業・社会が求める人材像と大学への期待』  
経済同友会 平成27年4月2日  
社会人に求められる基礎的な能力（社会人基礎力）として、主体性、コミュニケーション能力、実行力、協調性、課題解決能力等があげられた。

独立行政法人教職員支援機構

2 「主體的・対話的で深い学び」  
を実現する子供のイメージ例

2

独立行政法人教職員支援機構

「主体的な学び」

学ぶことに興味や関心をもち、自己のキャリア形成の方向性と関連付けながら、見通しをもって粘り強く取り組み、自己の学習活動を振り返って次につなげる「主体的な学び」が実現できているかという視点。

振り返りの機能

- ・事実の確認
- ・関係性や一般化の生成
- ・自己変容の気付き

中学3年生 保健体育「器械運動」

・最初に見たままできていない例の映像では、マットにつく手の指を閉じていたけど、手本では手の指を広げていた。練習で手の指を広げるとバランスが取れやすくなって安定することに気付いた。

・今日の授業で、倒立前転が前回よりできるようになった。  
(グループで見つけた)「足をそろえるのと頭を引いてから倒れる」という順序を意識して練習した。残りのポイントも意識して完成度をもっと上げようと思う。

中学3年生 保健体育「器械運動」

連続技のうち倒立前転の完成度を高めた



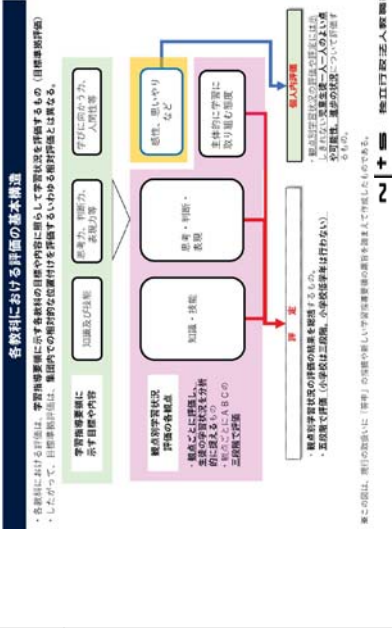
技の完成度をもっと高め、いろいろな技に挑戦したい



タブレットで撮影した映像を使って技の完成度を高める視点に気付く

中学3年生 保健体育「器械運動」

振り返って気づく



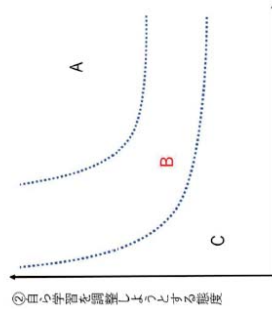
主体的

自分の判断等によって行うこと

自主的

なすべきことを自ら行うこと

「主体的に学習に取り組む態度」の評価のイメージ



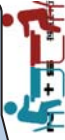
①粘り強く学習に取り組む態度

左

A案がよい  
いや、絶対A案だ!  
いや、僕はB案がいい!  
いやいや、A案だ!

右

A案がよい  
B案がよい  
なるほどB案もいけるかも...  
A案に比べて00という点で優れているからB案がいいと思うよ  
でもA案は△△が優れているよ



中学3年生 技術・家庭(技術分野)「プログラムによる計測・制御」  
 図解して 問題解決する



生活を工夫し創造する能力  
と実践的な態度を育てたい

2 | 埼玉行政法人 職業実践教育機構

中学3年生 技術・家庭(技術分野)「プログラムによる計測・制御」  
 図解して 問題解決する



そうか。たくさん付けたと、コストがかさむしね。

圧力センサーはピンポイントの反応ですよ。1個しかつけないかったら赤ちゃんがかそこを通るとは限らない。

圧力センサーじゃなくても、なんで距離センサー？

圧力センサーじゃ無くても、距離センサーにしよう。

2 | 埼玉行政法人 職業実践教育機構

## ドレッシング問題

- ある店のトマトドレッシングは、オリーブオイルとマテケチャップを80ml、30mlで混ぜ合わせます。
- 次のA～Cのうち、この店と同じ味になるドレッシングはどれでしょう。

	オリーブオイル	トマトケチャップ
A	32	12
B	40	25
C	42	18

2 | 埼玉行政法人 職業実践教育機構

## 導入の場面

直感で、A、B、C、店と同じになるのはどれだと思おう？  
 これって思うのに手をあげてね。

A・・・多数 B・・・5人 C・・・0人

なるほど。Aが多いね。それを確認するにはどうすればよいと思う？

計算してみればいい！！

比べることだね。では、今日の目当てを書きましよう。

目当て：どうすれば比べやすくなるかな。

2 | 埼玉行政法人 職業実践教育機構

## 終末の場面

まず、80を÷10して、30を÷10して、8:3にしました。  
 (後略)だからAです。

なるほど。こう君はお店のドレッシングをどうしたのかな？

÷10をした！！

そうだね。簡単にして小さくしたんだね。

∴

まとめ：比にして簡単にして比べればよい

2 | 埼玉行政法人 職業実践教育機構

## 「深い学び」

習得・活用・探究という学びの過程の中で、各教科等の特質に応じた「見方・考え方」を働かせながら、知識を相互に関連付けてより深く理解したり、情報を精査して考えを形成したり、問題を見いだして解決策を考えたり、思いや考えを基に創造したりすることに向かう「深い学び」が実現できているかという視点。

2 | 埼玉行政法人 職業実践教育機構

小学6年生 社会科「武士の世の中へ」  
 知識や技能を 概念化する



幕府が徳政令を出した理由について、新たな領地が得られず恩賞を与えられなかったこと、幕府の存続を優先するために苦渋の決断であったことを様々な立場から考えさせたい。

2 | 埼玉行政法人 職業実践教育機構

26

小学6年生 社会科「武士の世の中へ」  
 知識や技能を 概念化する



**武士** お金を買えたわけじゃないから・・・

生活は苦しくなっていく

あー、幕府のさあ・・・(自分の窮乏を説明)

でも、借金はなくなった

買った目的は「土地」

あー、なるほど

あー、なるほど

お金を貸した人は損し、かした人は得です。(100万円の例を用いて)

損するが

損しかなかった


**幕府** 幕府の力が弱まるので、幕府は幕府を倒しに来る。

そんな感じがするよね

2 | 埼玉行政法人 職業実践教育機構

小学6年生 社会科「武士の世の中へ」  
 知識や技能を 概念化する

徳政令を出すことで  
 武士は、借金が無くなるけど、無くなるだけのお金や土地は新しくもえないから、生活は苦しいまま。  
 お金を貸した人は、貸したお金が返ってこないから損しかしない。  
 でも、幕府は自分たちの時代が長く続くことを願っていて、そのためには土地が必要だから、幕府の土地が減らずに、武士の不満をなるべく少なくする方法として徳政令を出した。(一部省略)



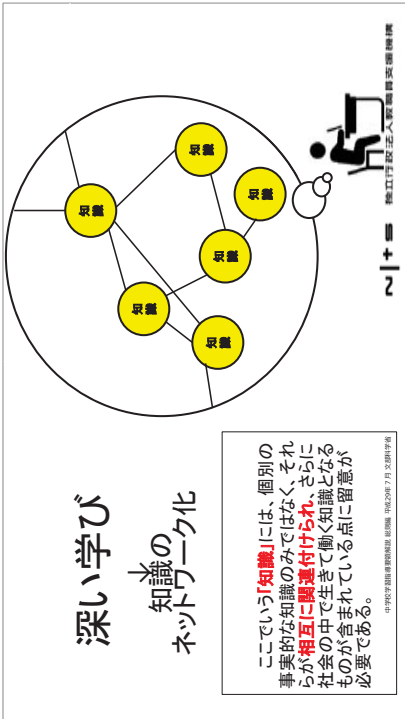
2 | 埼玉行政法人 職業実践教育機構

# 深い学び

## 知識の ネットワーク化

ここでいう「知識」には、個別の事実的な知識のみではなく、それらが**相互に関連付けられ**、さらに**社会の中で生きて働く知識**となるものが含まれている点に留意が必要である。

© 2019 株式会社 日本経済新聞社



## 講義・演習

# 「特色ある学校作りと カリキュラム・マネジメント」

玉川大学 教授 笠原 陽子



独立行政法人教育普及支援機構

## はじめに

# 信 頼

独立行政法人教育普及支援機構

## 目次

### 前半（30分） 講義

- 1 カリキュラム・マネジメントの意義
  - 2 全職員で創り上げる各学校の特色
  - 3 ミドルリーダーを育てる・つなげる
- ### 後半（20分） 演習
- カリキュラム・マネジメントへの取組

独立行政法人教育普及支援機構

## 1 カリキュラム・マネジメントの意義

カリキュラム・マネジメントの重要性（「答申」より）  
教育課程とは、学校教育の目的や目標を達成するために、教育内容を子供の心身の発達に応じ、授業時数との関連において総合的に組織した学校の教育計画であり、その主体は学校である。各学校には、学習指導要領を受け止めつつ、子供たちの姿や地域の実情を踏まえて、各学校が設定する学校教育目標を実現するために、学習指導要領等に基づき教育課程を編成し、それを実施・評価し改善していくことが求められる。これが、いわゆる「カリキュラム・マネジメント」である。

独立行政法人教育普及支援機構

## キーワード

学校教育目標  
子供たちの姿や地域の実情  
実施・評価し改善していく  
全職員が参加  
学校の特色を創り上げる

独立行政法人教育普及支援機構

全ての教職員で創り上げる各学校の特色（「答申」より）  
「カリキュラム・マネジメント」の実現に向けては、校長又は園長を中心としつつ、教科等の縦割りや学年を越えて、学校全体で取り組んでいくことができるよう、学校の組織や経営の見直しを図る必要がある。そのためには、管理職のみならず全ての教職員が「カリキュラム・マネジメント」の必要性を理解し、日々の授業等についても、教育課程全体の中での位置づけを意識しながら取り組む必要がある。また、学習指導要領等の趣旨や枠組みを生かしながら、各学校の地域の実情や子供たちの姿等と指導内容を見比べ、関連付けながら、効果的な年間指導計画等の在り方や、授業時間や週時程の在り方等について、校内研修を通じて研究を重ねていくことも重要である。このように、「カリキュラム・マネジメント」は、全ての教職員が参加することによって、学校の特色を創り上げていく営みである。

独立行政法人教育普及支援機構

## 簡単な質問です。

自校の現状を振り返りましょう。

- Q 1 学校教育目標は、子供の実態や課題に即したものですか？ ハイ いいえ
- Q 2 全職員が学校教育目標を自分の言葉で語れますか？ ハイ いいえ
- Q 3 学校教育目標は、教職員全員に共有化されていますか？ ハイ いいえ

独立行政法人教育普及支援機構

大切なことは

子どもの実態を共有すること  
学校の教育目標を共有すること

具体的な行動として

全教職員で

学校教育全体を俯瞰できる  
「グランドデザイン」を  
全教職員で作成する

- 見通しをもてる
- 自分のやっていることへの価値付け
- 軸がぶれない
- 関係性を理解

- 3 ミドルリーダーを育てる・つなげる

ミドルリーダーに期待される役割

- 文化をつなぐ
- 世代をつなぐ
- 技術をつなぐ
- 可能性をつなぐ

実践事例(実践者)

東京都江東区明治小学校 高橋洋之教諭

玉川大学教職大学院での取組  
(H30年度「教育課程の研究と実践」講義から)

「玉川大学教職大学院での学びをどのように還元するか考えたときに、**学校の教育目標の表現に向けて教職員が共有できた**らよいと思われることを伝えていきたいと感じていた」  
(以下で赤字が内部に聞いている学校長・高橋教諭の発言)

高橋教諭の実践 I

①学校の教育目標達成プロジェクト

高橋教諭の実践 II

②生活指導夕会での取組

真念の10冊が読まされた。授業が個別学習の準備ではなかった。主体的・対話的で深い学びを実現するために、本校では一昨年度プロジェクトチームを作り「め、い、い、い」の順文字を使って子どもたちと一緒に「学校の教育目標」を作りました。  
めあてをもちつ＝主体的 いっしょに考える＝対話的  
自分で考える＝深い学び

実践 I

「めあてをもちつ」→「いっしょに考える」→「自分で考える」

「めあてをもちつ」→「いっしょに考える」→「自分で考える」

「めあてをもちつ」→「いっしょに考える」→「自分で考える」

「めあてをもちつ」→「いっしょに考える」→「自分で考える」

「めあてをもちつ」→「いっしょに考える」→「自分で考える」

「めあてをもちつ」→「いっしょに考える」→「自分で考える」

「めあてをもちつ」→「いっしょに考える」→「自分で考える」

「めあてをもちつ」→「いっしょに考える」→「自分で考える」

「めあてをもちつ」→「いっしょに考える」→「自分で考える」

「めあてをもちつ」→「いっしょに考える」→「自分で考える」

「めあてをもちつ」→「いっしょに考える」→「自分で考える」

高橋洋之教諭作成資料を基に作成

「めあてをもちつ」→「いっしょに考える」→「自分で考える」

「めあてをもちつ」→「いっしょに考える」→「自分で考える」

「めあてをもちつ」→「いっしょに考える」→「自分で考える」

「めあてをもちつ」→「いっしょに考える」→「自分で考える」

「めあてをもちつ」→「いっしょに考える」→「自分で考える」

「めあてをもちつ」→「いっしょに考える」→「自分で考える」

「めあてをもちつ」→「いっしょに考える」→「自分で考える」

「めあてをもちつ」→「いっしょに考える」→「自分で考える」

「めあてをもちつ」→「いっしょに考える」→「自分で考える」

「めあてをもちつ」→「いっしょに考える」→「自分で考える」

「めあてをもちつ」→「いっしょに考える」→「自分で考える」

「めあてをもちつ」→「いっしょに考える」→「自分で考える」

高橋洋之教諭作成資料を基に作成

「めあてをもちつ」→「いっしょに考える」→「自分で考える」

「めあてをもちつ」→「いっしょに考える」→「自分で考える」

「めあてをもちつ」→「いっしょに考える」→「自分で考える」

「めあてをもちつ」→「いっしょに考える」→「自分で考える」

「めあてをもちつ」→「いっしょに考える」→「自分で考える」

「めあてをもちつ」→「いっしょに考える」→「自分で考える」

「めあてをもちつ」→「いっしょに考える」→「自分で考える」

「めあてをもちつ」→「いっしょに考える」→「自分で考える」

「めあてをもちつ」→「いっしょに考える」→「自分で考える」

「めあてをもちつ」→「いっしょに考える」→「自分で考える」

「めあてをもちつ」→「いっしょに考える」→「自分で考える」

「めあてをもちつ」→「いっしょに考える」→「自分で考える」

# ミドルリーダーを育てる・つなげる

管理職としての戦略

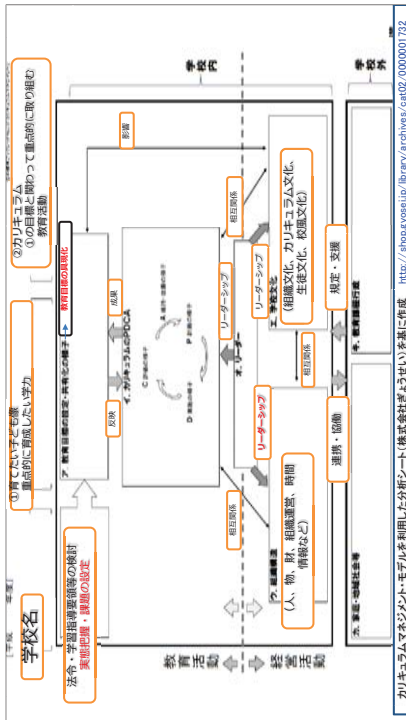
どのような学校にしたいか (ビジョン)  
 環境をデザインする  
 誰に任せると機能するか 誰を育てるか  
 誰と誰が組むと効果的か 誰と誰をつなげるか

そのためには

リーダーシップ 関係性を作る  
 アクティブ・リスニング 孤立化させない

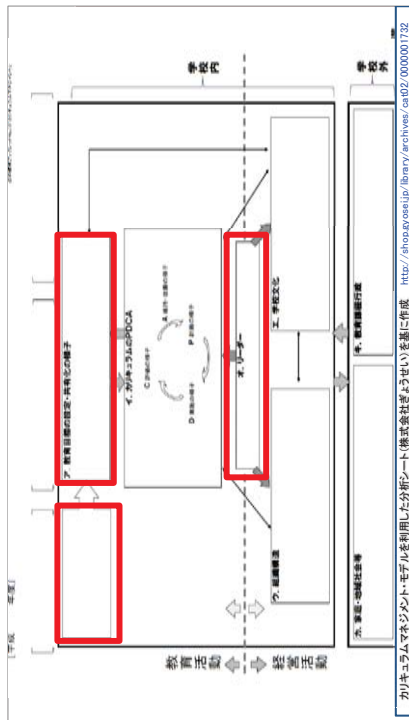
# 演習

## カリキュラム・マネジメントへの取組



### 手順

- ① 学校教育目標の具現化  
 現状を踏まえ、どのような手だてを打つことで学校教育目標を共有化することができるか。できている点や強み、問題点や改善点を明らかにする。
- ② 子どもの実態把握  
 現状を踏まえ、どのような手だてを打つことで子どもの実態を共有化することができるか。できている点や強み、問題点や改善点を明らかにする。
- ③ リーダーシップ  
 特に管理職としてミドルリーダーをどのように育て、活かしていくか、具体的な方策や活かし方を考える。





講義・演習

「学校改善をめざす組織マネジメント」

茨城大学 准教授 照屋翔大



独立行政法人教育開発支援機構

目次

- 1 改めて、なぜ組織マネジメントか
- 2 多様な学校改善イメージ
- 3 カリキュラムを核にした組織マネジメント
- 4 学校の組織としての力を高める
- 5 学校改善を実現する組織マネジメントに向けて

独立行政法人教育開発支援機構

1. 改めて、なぜ組織マネジメントか

○組織マネジメントとは  
 ・学校内外の能力・資源を開発・活用し、学校に関与する人たちの「ニーズ」に適切  
 させながら、**学校教育目標を達成**していく過程または活動  
 (出典：マネジメント研修カリキュラム(専門委員会))  
 ・学校としての独自の**ビジョン**をもち、創意工夫による**特色ある教育活動を創出**  
 し、**計画を立て、実施し、評価する、さらに自己点検・自己評価の結果を公表**  
 しアカウンタビリティを果たす  
 (出典：北神2007, p.23)

cf. 学校経営

「各学校が**独自に教育目標を設定し**、その効果的な達成に向けて**カリキュラムを編成・実施**及び**人的・物的諸条件の組織化**を行い、さらにその**成果を吟味して教育目標の**とらえ直しを図る」という、学校において行われる一連の営み  
 (出典：浜田2008, p.80)

○組織マネジメントという営みは、各学校が自律的に展開する学校経営そのものの

独立行政法人教育開発支援機構

○組織マネジメントを求めた背景 (00年代の議論として)  
 「学校は組織として教育活動に取り組んでいるはずなのに、そのような  
 経営理論に準拠して、組織に不可欠な**共通目標の明確化**や**活動の計画性**、  
 あるいは**活動の評価**が十分になされず、組織が脆弱だった」  
 (出典：浜田2008, p.334)

Q: 現在においても、あなたの学校は上記の指摘に該当するだろうか？  
 具体的にどこが該当するだろうか？それはなぜだろうか？

さらに近年の変化として…

- ①旧来の教師の専門性 (教育の専門性) で対応することが難しい、教育課題の複雑化や多様化
- ②教員個人の力量任せにすることが難しい教員集団の構造

○学校が「組織」として課題に向き合う必要性は益々高まっている

独立行政法人教育開発支援機構

○内発的 school 改善への着目 (改善の動機・主体・目標はどこに?)  
 「教職員集団が主体的・自律的に教育目標・経営目標を定め、その目標を共有化し、協働的に働けば学校は改善できる」という考え方  
 (出典：藤原2012, p.9)  
 「内発的動機づけに支えられた学校改善は、個人や集団の創意を喚起し、目標達成に向けた行動を持続させる効果に優れている」  
 (出典：佐古・宮坂2011, p.129)

Cf. external accountability と internal accountability  
 (出典：工藤2006 / 神山2006)

○何を改善と捉えるかという問いは、つまり、何を「課題」として捉えるのかという問いでもある。

しかし、「課題」のイメージ (何を課題として位置づけるかではなく、課題をどのような性質のものとして認識するか) は一様ではない。

独立行政法人教育開発支援機構

○組織とは何か？  
 「二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系」  
 (出典：バーナー1968, p.76)

○組織は、形ではなく「働き」

- (組織として成立するための要件)
  - 共通目的の達成を目指している (共通目的)
  - それらの人々が行為に貢献しようとする意欲を持っている (貢献意欲)
  - 互いに意思を伝達できる人がいる (コミュニケーション)

○「協働」の関係性が成員の間に介在していることが組織の要件  
 (組織マネジメントの考え方を導入≠組織になる、  
 組織マネジメントの考え方・取り組み＝組織化の方策)

独立行政法人教育開発支援機構

2. 多様な学校改善イメージ

Q: あなたの学校にとって「学校改善」とはどのような姿をイメージしますか。学校改善にむけた課題について書き出してみましよう。

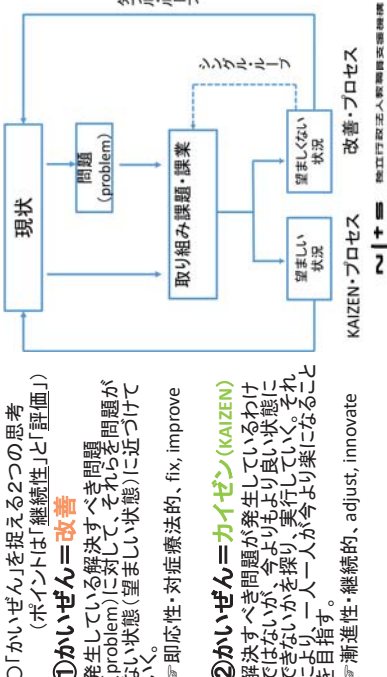
学校改善：学校の教授・学習活動をより善くすること、  
 そのための組織的な営み

(チエックポイント)

- 学校のグラント・デザインを踏まえたものである
- 他の教職員と共有されたイメージである

ビジョン共有・イメージ共有は、協働的な学校改善の肝

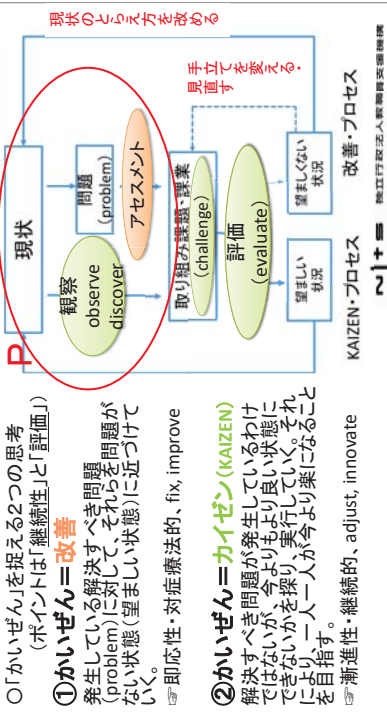
独立行政法人教育開発支援機構



○「かいぜん」を捉える2つの思考 (ポイントは「継続性」と「評価」)

- ①「かいぜん」=改善  
 発生している解決すべき問題 (problem) に対して、それらを問題がない状態 (望ましい状態) に近づけていく。  
 即応性・対症療法的、fix, improve
- ②「かいぜん」=カイゼン (KAIZEN)  
 解決すべき問題が発生しているわけではないが、今よりもより良い状態にできないかを探り、実行していく。それにより一人一人が今より楽になることを目指す。  
 漸進性・継続的、adjust, innovate

独立行政法人教育開発支援機構



○「かいぜん」を捉える2つの思考 (ポイントは「継続性」と「評価」)

- ①「かいぜん」=改善  
 発生している解決すべき問題 (problem) に対して、それらを問題がない状態 (望ましい状態) に近づけていく。  
 即応性・対症療法的、fix, improve
- ②「かいぜん」=カイゼン (KAIZEN)  
 解決すべき問題が発生しているわけではないが、今よりもより良い状態にできないかを探り、実行していく。それにより一人一人が今より楽になることを目指す。  
 漸進性・継続的、adjust, innovate

独立行政法人教育開発支援機構

### 3. カリキュラムを核にした組織マネジメント

○学校改善と組織マネジメントの接点  
学校ビジョンを軸にした学校組織の活性化と教育活動の充実

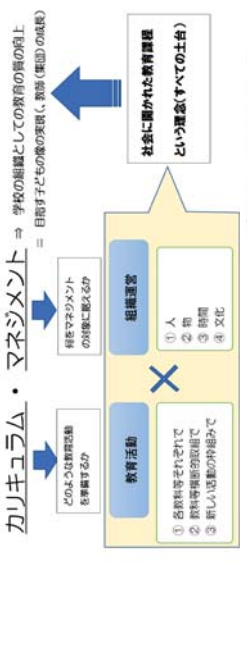
Cf. 組織マネジメントをめぐめる課題  
「学校組織マネジメントは、その登場の経緯から、民間企業におけるマネジメントの色合いが濃いものになっている」  
(出典：浅野2018, p.121)

☞学校教育や学校という組織の特性を考慮したマネジメントの重視  
\*経営科学 (management science) から  
教授学習を基盤にした組織マネジメントへ



### カリキュラムを核にした組織マネジメントの必要性・意義

カリキュラムを核にした組織マネジメントとは...  
「目指す子ども像(学校教育目標)の効果的な達成に向けて、子どもの学び・成長が最大化するように、学校内外に広がる諸資源を、効果的かつ効率的にやりくりすること」



○組織マネジメントの対象  
教育活動にかかわること  
教員にかかわること  
学校内環境にかかわること  
学校外環境にかかわること  
(Cf. マネジメントの対象：ヒト・モノ・カネ・時間・知識・文化...)

☞「社会に開かれた教育課程」はこれからの学校教育を支える基本的な理念。組織マネジメントにおいても学校の中心(地域社会や関係諸機関)にある資源を活かす思考を。(e.g. SWOT分析の活用)

### OSWOT分析を活かした組織変革

(1) S (強み) と O (機会) に着目 = 「改革志向」 (reform)  
顧客が価値を感じる特色により、満足度が高まること目指して組織変革に取り組む

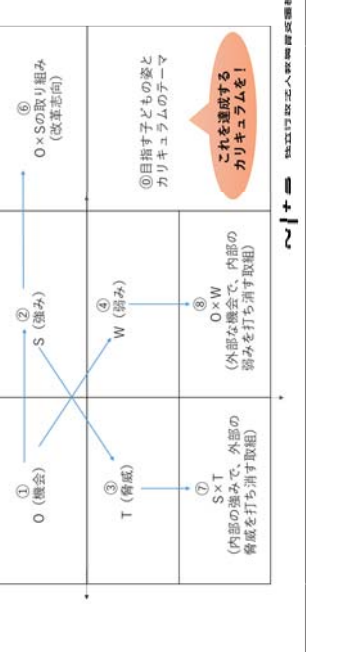
(2) W (弱み) と T (脅威) に着目 = 「改善志向」 (improvement)  
抱える問題点を解決し、顧客の不満を軽減することを旨とする。しかし、満足度は高まらない。

☞学校組織においてSWOT分析を行う際は、学校内部の強み(S)と学校外部にある機会(O)に目を向けることを重視している  
⇒往々にして弱みや脅威が目が行きやすい

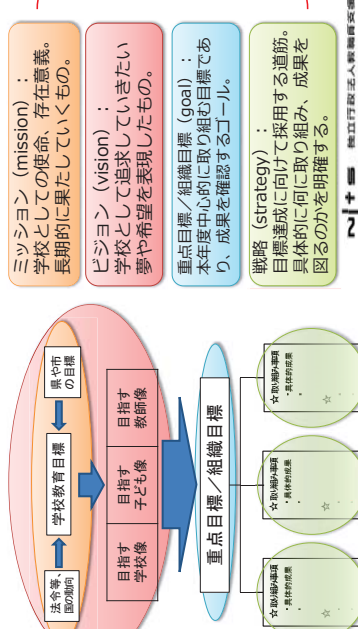
\*教員の意欲・やりがいにつながる、モチベーションを高めるという観点。その観点で取り組みを進めていくことで、「脅威や弱みが克服される」と考える。

### 学校の組織としての力を高める

○学校という組織の成り立ち

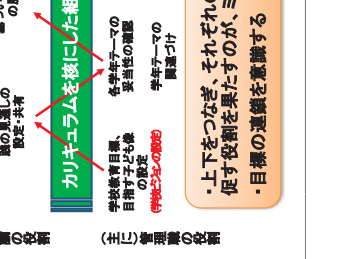


### 目標の連鎖をグランド・デザインに落とし込む

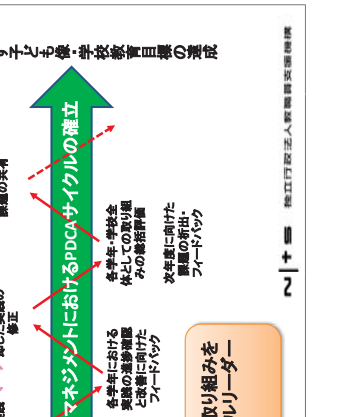


### 教員職の役割

(まじ) 教員職の役割



### 管理職の役割



### 学校組織を動かす2つの機能

リーダーシップ機能：ビジョン実現に向けて人を巻き込み創造する機能  
「目標とそれを実現するためのビジョンと戦略を設定し、それについて成員の理解と納得を得て、個人の中に参加意欲と協働意欲を喚起し、それに基づいて協働関係をつくり、個人と組織の中に一定の変化をつくる動き。時には破壊を伴う創造、変化がリーダーシップのイメージ」 (参照：小島2002, p.56)

マネジメント機能：組織の秩序を作り、計画の達成を管理する機能  
「ビジョンと戦略に基づいて、その実行計画を編成して、それが成員各人や部署で確実に実行されるように、また確実に実行されているかを監督・点検、指導することにより、予定した計画を実現すること。」 (参照：小島2002, pp.56-57)

### リーダーシップ機能とマネジメント機能が両輪となる組織づくりを

## ○学校の組織マネジメントを機能させる戦略

(参照：木岡2006, pp.214-215、藤田2012, pp.225-227)

- (1) 自校のミッションを明確にする
  - ☞ ミッションを念みこんだビジョンこそ、組織マネジメントの基礎でありコアである。
- (2) 取り組みの達成を引き出す
  - ☞ ビジョンは追求するもの。達成を確認できる現実的なスモールステップを設定する。
- (3) 優先順位を決める
  - ☞ やみくもに手を付けない。即時的/継続的の見極めが重要。Time is money.
- (4) 外部資源に目を向ける
  - ☞ 政策動向をうまく活用し、信頼と協力を取り付ける。
- (5) 同僚性を強化する
  - ☞ 批判的友人関係 (critical friend) としての関係性を大事にする。
- (6) プラス思考を促す
  - ☞ 強み・夢・希望に着目し、ホジティブな潜在力を引き出す (Appreciative Inquiry/AI)。
- (7) 巻き込みを展開する
  - ☞ 過度な平等化志向を乗りこえ、「できる人ができるところから」を出発点にする。

2 | + = 独立行政法人教育委員会事務局

## 5. 学校改善を実現する組織マネジメントに向けて

- ① 学校づくりの要はビジョン。ブランド・デザインにそれが明確に示されていることは不可欠。組織マネジメントはそこに力を束ねていく働き。
- ② 学校における各目標を連鎖させる。PDCAにおいてはPが圧倒的に重要。
- ③ 学校改善に活かせる資源は学校のソートにも広がっている。学校のイメージを柔軟かつ拡張的に。(e.g. チーム学校、地域とともにある学校etc)
- ④ アイデアは色々＝目標達成に向けた方策は多様にある。それぞれの良さ悪しを上手に組み合わせながら、正解ではなく最適解を目指す。
- ⑤ マネジメントにはリアリティが必要。ある資源でいかに最大の効果を得るか、という思考と実践を。 (“ないものねだり”にとどまらないために)
- ⑥ 学校改善を組織的取り組みに仕上げていく機会として、校内研修(校内研究)を活用する。

2 | + = 独立行政法人教育委員会事務局

## 引用・参考文献一覧

- ・浅野寿一 (2018) 『組織マネジメント―日本教育経営学会編『教育経営ハンドブック (講座「時代の教育経営」第5巻)』学文社、pp.120-121.
- ・C・I・バーナード著/山本安次郎・田形龍・熊野善昭訳 (1967) 『解説 経営者の役割』ダイヤモンド社。
- ・兵田博文 (2008) 『学校経営』原研出版『教育用語辞典』一巻社、pp.86-81.
- ・――『組織マネジメント』原、前掲書、p.334.
- ・木岡一明編 (2006) 『学校の組織マネジメント能力の向上―目標達成を目指す組織マネジメントの展開―』教育開発研究所。
- ・北神正行 (2007) 『学校経営改革とスクールリーダーの役割変容』北神正行・高橋豊代編『学校組織マネジメントとスクールリーダー―スクールリーダーと教育プログラム開発に向けて―』学文社、pp.9-29.
- ・水本龍明 (2007) 『スクールマネジメントの理論』藤原清昭編『スクールマネジメント―新しい学校経営の方法と実践』三井出版局、pp.27-42.
- ・藤原清昭 (2012) 『学校の組織開発』藤原、後掲書、pp.214-232.
- ・小崎弘道 (2002) 『21世紀の学校経営をデザインする (下) マネジメントとリーダーシップ』教育開発研究所。
- ・佐志秀一・酒根修『学校における内部的改善力を高めるための組織開発 (学校組織開発) の展開と類型：価値的自律生成型の学校組織開発の展開をふまえて』『開拓教育大学研究紀要』第26巻、pp.128-143.
- ・藤原清昭 (2012) 『学校改善マネジメント―課題解決への実践的アプローチ』三井出版局。
- ・リチャード・エドモア著・神山正弘訳 (2006) 『現代アメリカの学校改革―教育政策・教育実践・学力』同時代社。

2 | + = 独立行政法人教育委員会事務局

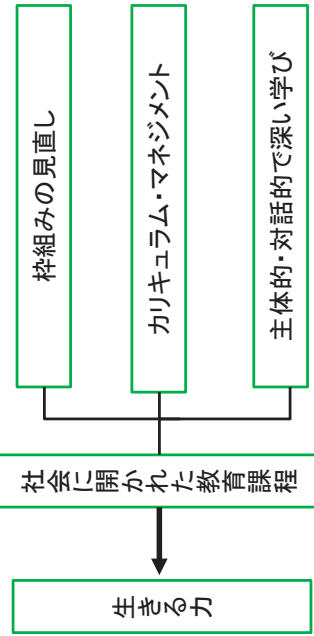
立命館大学教職大学院・教職員支援機構合同セミナー  
20190820@立命館大学 朱雀キャンパス

## 特色ある学校作りと カリキュラム・マネジメント

兵庫 教育 大 学 大 学 院  
安藤 福光 (あんどう よしみつ)  
yando@hyogo-u.ac.jp

### 2-1. 新しい学習指導要領の理念

改訂のねらい: 「生きる力」をこれからの社会の姿(知識基盤社会、加速度的に変化する社会)との関係で捉え直すこと



### 2-4. 学びの見える化

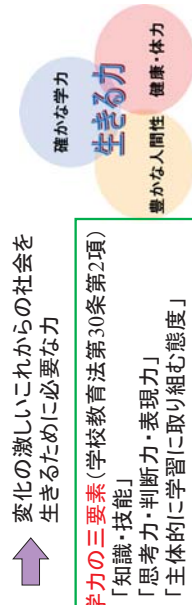
教育者の視点から学習者の視点へ、  
「何を教えるか」から「何が出来るようになるか」へ  
学習指導要領を「学びの地図」としての位置づけへ  
1 「何が出来るようになるか」 「何を教えるか」  
2 「何を学ぶか」  
3 「どのように学ぶか」  
4 「子供一人一人の発達をどのように支援するか」  
5 「何が身に付いたか」  
6 「実施するために何が必要か」  
→ 「何を教えるか」を前提としたこれまでの「総則」の抜本的改善

### 0. 本日のお品書き

- 日本の教育の現在
- 新しい学習指導要領の概略
- カリキュラム・マネジメントとは何か?
- カリキュラム・マネジメントの要諦、カリキュラム評価
- カリキュラム・マネジメント(教科横断の点)の悩み
- 教科を越える学びの可能性

### 2-2. 生きる力とは

**確かな学力**: 基礎的な知識・技能を習得し、それらを活用して、自ら考え、判断し、表現することにより、様々な問題に積極的に対応し、解決する力  
**豊かな人間性**: 自らを律しつつ、他人とともに協調し、他人を思いやる心や感動する心などの豊かな人間性  
**健康・体力**: たくましく生きるための健康や体力



変化の激しいこれからの社会を  
生きるために必要な力

**学力の三要素**(学校教育法第30条第2項)  
・「知識・技能」  
・「思考力・判断力・表現力」  
・「主体的に学習に取り組む態度」

### 2-5. 資質能力の3つの柱(生きる力の理念の具体化)

生きて働く「知識・技能」の習得  
= 何を理解しているか、何が出来るか  
未知の状況にも対応できる「思考力・判断力・表現力等」の育成  
= 理解していること、できることをどう使うか  
学びを人生や社会に生かそうとする「学びに向かう力・人間性等」の涵養 = どのように社会と関わり、よりよい人生を送るか  
= 「生きる力」を具体化するために教育課程全体を通して育成する資質・能力の3つの柱、各教科の目標と内容もこの3つの柱で整理  
「学力」から「資質・能力」へ  
= 学力論の大幅な拡張と刷新(奈須2017, p.37)

### 1. 日本の教育の現在(教育改革の歴史)

- 第一の改革: 明治維新—教育の近代化、富国強兵の教育
- 第二の改革: 戦後—戦前への反省、民主主義の教育
- 第三の改革: 世紀末—教育の質保障、地方分権の教育

規制緩和路線=「自律」と「特色」

現代は**地域最適の教育**を構想する時代

そのカギを握るのはカリキュラム

### 2-3. 社会に開かれた教育課程とは

社会に開かれた教育課程: “よりよい学校教育を通じてよりよい社会を創る”という目標を学校と社会が共有し、連携・協働しながら、新しい時代に求められる資質・能力を育む

- 社会や世界の状況を幅広く視野に入れ、**よりよい学校教育を通じてよりよい社会を創る**という目標を持ち、教育課程を介してその目標を社会と共有すること
- これからの社会を創り出していく子供たちが**社会や世界に向き合い関わり合い、自らの人生を切り拓いていくために求められる資質・能力**とは何かを、教育課程において明確化し育んでいくこと
- 教育課程の実施に当たって、**地域の人的・物的資源を活用**したり、放課後や土曜日等を活用した**社会教育との連携**を図ったりし、学校教育を学校内に閉じずに、その目指すところを社会と共有・連携しながら実現させること

### 2-6. 主体的・対話的で深い学び(アクティブ・ラーニング)(1)

- 学ぶことに**興味や関心**を持ち、**自己のキャリア形成の方向性**と関連付けながら、**自通しを持って粘り強く取り組み、自己の学習活動を振り返って次につなげる**主体的な**学び**が実現できているか。
  - 子供同士の協働**、**教職員や地域の人の対話**、**先哲の考え**を手掛かりに考えること等を通じ、**自己の考えを広げ深める**。「対話的な学び」が実現できているか。
  - 習得・活用・探究**という学びの過程の中で、各教科等の特質に応じた「**原方・考え方**」を働かせながら、**知識を相互に関連付けてより深く理解**したり、**情報を精査して考えを形成**したり、**問題を見いだして解決策**を考えたり、**思いや考えを基に創造**したりすることに向かう**深い学び**が実現できているか。
- 特定の指導方法を指すものでも、**教員の指導の意図性を否定するものでもない**  
教育内容と方法をともに重視することで、**子どもの学びの過程を質的に高めることを目的**

## 2-7.主体的・対話的で深い学び(アクティビティ・ラーニング) (2)

アクティビティ・ラーニングは、確かに講義形式を減らし、生徒の主体的・協働的な学習活動を増やすことを求めます。だからこそ、プレゼンテーションや課題解決学習、探究学習などの教育方法論に改めて注目が集まっています。しかし、アクティビティ・ラーニングは方法論ではありません。

本章では、アクティビティ・ラーニングを「取り組んでいることに生徒自らが意味を見出しながら学ぶこと」と定義します。そして、このような学びを促すためには、能動的であったり協働的であったりする活動にどこどこ取り組むことが重要だと考える一方、その促し方は無教あると考えます。(中略)生徒のアクティビティ・ラーニングを促すためには、教師が生徒をよく見て、明確で根拠のある「目標」の授業をカスタマイズして、実践していくことが大事なのです。

(山辺他2017, p.66)

□「アクティビティ」の意味:「能動性」「イニシアティブ」「意味の実感」

⇒「活動あって学びなし」はNG

□参考:未来を育てるマナビラボ <http://manabilab.jp/>

## 3-3.カリキュラム・マネジメントとは(1)

□カリキュラム・マネジメント(CM):子どもや地域の実態を踏まえて、学習指導要領等に基づき教育課程を編成し、それを実施・評価し改善していくこと

□三側面:これまでは以下の②が重視されてきたが、今後は①から③が求められる

- ① 各教科等の教育内容を相互の関係で捉え、学校の教育目標を踏まえた教科横断的な観点で、その目標の達成に必要な教育内容を組織的に配列していくこと。
- ② 教育内容の質の向上に向けて、子供たちの姿や地域の現状等に関する調査や各種データ等に基づき、教育課程を編成し、実施し、評価して改善を図る一連のPDCAサイクルを確立すること。
- ③ 教育内容と、教育活動に必要な人的・物的資源等を、地域等の外部の資源も含めて活用しながら効果的に組み合わせること。

## 4-1.Cマネジメントにおけるカリキュラム評価とは

□カリキュラムはゼロから作れない、教員が現状のカリキュラムの問題点を点検  
=P-D-C-AからC-A-P-Dへ  
(PDCAサイクルの否定ではない)

↑評価(C)を起点としたマネジメント・サイクル

□カリキュラム評価における「観察」の重要性  
評価 = カリキュラムの良し悪しを判定、教育実践の良し悪しを「価値判断」すること  
観察 = カリキュラムの良し悪しを判断するためにデータを収集すること(アセスメント)  
⇒ 観察によってデータを収集し、カリキュラムを評価する

## 3-1.教育課程とカリキュラムの違い

□教育課程=「教育計画」を指す言葉、ペーパープラン

□カリキュラム=「学習経験の総体」を指す言葉

・「教育計画」から「子どもたちの経験した内容」

・「隠れたカリキュラム(Hidden Curriculum)」の重要性

= 知らず知らずのうちに教えた・学んだ内容

・意図と経験の乖離

⇒計画よりも経験(結果)を重視する概念

## 3-4.カリキュラム・マネジメントとは(2)

□教科間の縦横の関係と、各教科と教科外活動との関係も視野に  
□管理職だけでなく、全教員が当事者 = 日々の授業等も教育課程全体の中での意識

□小学校:弾力的な時間割編成もCMの一部とし、指導内容・指導方法を検討

□中学校:CMを軸に子どもたちに育成する資質・能力の明確化と

学校関係者間での共有

□高等学校:校訓をもとに資質・能力の設定し、教育課程の改善・充実にを図る学校文化の醸成

□学校評価の核となるもの

## 4-2.Cマネジメントのためのカリキュラム評価の方法

- ① 仮説検証型であること:何を知りたいのかが大切
- ② 統計法と事例法を組み合わせる:「%」だけがデータではない、「語り」や「日記」もデータです。
- ③ 長期的な影響を把握する:  
経年比較、追跡調査、回顧的(過去を振り返る)調査
- ④ 複層的な調査(例:児童生徒調査、教員調査、保護者調査など)
- ⑤ 学力テストだけでは、カリキュラムの評価はできない:  
一つの項目に過ぎないことを自覚する必要がある
- ⑥ カリキュラム情報の蓄積と共有(例:カリキュラム管理室)
- ⑦ 大学を有効活用する

## 3-2.カリキュラム・マネジメントが求められる背景

□1996(平成8)年中教審答申「21世紀を展望した我が国の教育の在り方について」…「ゆとり」「生きる力」

□1998(平成10)年中教審答申「今後の地方教育行政の在り方について」…「学校の自主性・自律性の確立」

□同年教課審答申「幼稚園、小学校、中学校、高等学校、盲学校、聾学校及び養護学校の教育課程の基準の改善について」…「総合的な学習の時間」

□2003(平成15)年学習指導要領一部改正…最低基準化  
→教育課程基準の大綱化を核とした学校裁量権の拡大  
=特色あるカリキュラム開発を中心とした学校経営  
→カリキュラムにもマネジメントの視点が必要不可欠

## 3-5.カリキュラム・マネジメントの要点

□全体計画の視点をもつ

→ 学校教育目標、教科学習、教科外学習の相互関係の重視、アクティブ・ラーニング

□実践を「個業」から「協業」へ

→カリキュラム実践の共有化、教員一人ひとりの実践の可視化

□学校のもつ資源の再認識、強みへの着目

→カリキュラム論では、SWOT分析による内部環境S(強み)と外部環境O(機会)への着目

## 5-1.C・マネジメント(教科横断の点)の悩み(1-1)

□とある高校教員からのメール(安藤2016, pp.68-69)

それは理科という教科を小中高と縦で見るとは文科省がしていることではあるのはよくわかるのですが、横での連携ほどの程度考慮されているのでしょうか?というのは、私が化学が専門なのですが、化学で指教的割り算(アボガドロ数など)

10<sup>-23</sup> ÷ 10<sup>-24</sup>

のような計算が出てきます。これは数学では後に学習するよう生徒は??の状態で学習しています。このような計算は化学では4月下旬~5月上旬の時期に直します。化学の本質に触れる前-数学的な処理でつまづき、化学を嫌いになります。

現在では高等学校における理科は基礎科目を3科目とするのが主流になっているので本校でも、1年次に物理基礎、生物基礎を学習します。物理でも同様のことが起こります。sin、cosなどの三角関数です。

理科では数学的な処理がどうしても避けられません。その際、数学の単元学習時期の差がネックになります。

このような現象を毎年感じます。そこで、上記の質問になるのですが「高等学校における教科間の連携などは考慮されているのでしょうか?」

### 5-2.C・マネジメント(教科横断の点)の悩み(1-2)

指数関数と対数関数の指導は理科との関係で早期指導が可能とされている(文部科学省2009, p.32)。つまり指導要領上では調整が可能とされる。

□ところが、学校では困難とされ、他にも以下のような例が存在

数学と科学の授業のことですが、今、少し気になっているのは、「酸・塩基」のところのpHです。「科学基礎」で取扱うpHは数値のみならず、pHが酸性、pH<7が酸性、pH>7が塩基性になるかは説明しません。理由はpHが対数計算で求めるものだからです。対数は、**数式Bで扱うので「科学基礎」を1年生で履修するのであれば、絶対に無理です。**ただ、化学基礎は文系へ進む生徒もセンターで利用する場合もあるのであまり深入りできません。(高等学校理科)

出典: 安藤の聞き取りによる

### 5-5.高校とは異なる小と中の事情

小学校では、ほぼ一人の教師がすべての教科を教えることから**教科間の連携で困るという事例は少ない**です。むしろ、教科横断的、総合的な取組を考える(例: 国語で大見出し、小見出しについて学ぶ+社会科見学の新聞づくり、国語のインタビュ어의仕方+総合学習で実践etc)ことが小学校教員の醍醐味です(後略)。

(小学校教員)

出典: 安藤の聞き取りによる

特に技・家の場合、理科等の関係(電気)もあり、**理科の既習に合わせて、学習する時期を入れていました。**

(中学校家庭科)

出典: 安藤の聞き取りによる

美術 「津波対策を考慮した家の形と構造を考える」ことを項目に入れて自分の住みたい家の間取り図・外観図・模型を製作した。

保健体育 保健の授業の中で国際理解・環境、食育について扱っている。体育の授業で人との関わり方について触れたり、部活動の指導の中で食育に取り組んでいる。

機械科 なかがわ災害ボランティアネットワーク、中川区社会福祉協議会の方々を招いて3年生を対象に防災講座を実施。『HUG』などを実施し、避難所運営の仕方などを学んだ。

自動車 デザインの授業で防災を意識して車をデザインさせたところ災害救助に行けるような車や、避難生活に使えるような居住性を意識した車を考えた。

電気 大学の防災館に行き防災についての授業を受け南海トラフ地震について考えた。

情報技術 地域のイベントのチラシをつくった。

環境技術 バイオ科学の授業で、衛生的な水について学ぶとともに、大災害時における水の確保について学ぶ。環境保全の授業で「自分が首相となつて日本のエネルギー政策をどうするか国民に説明しよう」というタイトルで日本のエネルギー問題について考えた。

名古屋市立工業高等学校webページより作成

### 5-3.C・マネジメント(教科横断の点)の悩み(2)

高等学校の「保健」と「家庭科」の教えているところがよく重なっています。「食事と健康」や「青年期・成年期・壮年期・老年期の健康」「結婚と出産」等々お互いに**どこを教えていることなど話し合うこともなく、生徒が「同じところがテスト範囲で良かった…」**等話しているから分かることも多いです。

(高等学校保健体育)

出典: 安藤の聞き取りによる

### 6-1.教科を越える試みの可能性

□新しい学習指導要領で求められるカリキュラム観 **レリバンズ(関連性)**=教育活動+生活(人生)

□今だからこそ「総合的な学習の時間」「総合的な探究の時間」を核にしたカリキュラムづくりの必要性

= 教科学習の軽視ではなく、**教科学習と探究学習をいかに架橋するか、いかに関連付けるか**

⇒ 各教科が関わることでできるテーマ学習の可能性

□とある高校での実践事例(衣食住をテーマ)

・ Co-Creative Learning(通称:コクリ、以下コクリと記す)

・ 中等教育の「教科」「学年」「学級」の壁を越境する試み

・ 教員子どもではなく、広範な関係性の中でともに学びを創り上げ、教育の質を向上

### 6-5.更新講習から

□「食」をテーマに教科学習とどんなコラボできそうか???

音(日本語の特性、オノマトペ)

寿司(安全・健康・環境)

歴史(時代性、移り変わり、身分ごとの差)

食育(自分で育てる、自分で収穫する、自分で食べる)

農業(職業としての現状と展望、農業、農協)

食の国籍(摂食比)

地域(東西対決、国内外)

### 5-4.C・マネジメント(教科横断の点)の悩み(3)

「日本史と古典」「生物と保健」「現代社会と家庭科」「世界史と外国語」など横断的な科目連携の可能性が考えられます。考慮は、全くされていないため、**教員間のコミュニケーション次第**になってきます。

どの授業がどのように入っていくか、生徒たちがどのよう**な知識を備えているか、正直わかっている高校教員はいません**。ほぼ、自分の高校時代の価値観(このくらいわかっているだろうか?)や感覚で話しています。整理されることが生徒にとっては**メリットが大きいのは確かだとは思いますが、そのコーディネートにひと肌脱いでやろうという教員は無だ**と思います。

(高等学校地歴科教員)

出典: 安藤の聞き取りによる

### 6-4.「持続可能な開発」を核にした教科横断

国語 震災前のありふれた日常を送る人々を描いた小説の一部を読むなか、震災のこわさを身近に感じ、防災意識を高める活動を行った。

社会 世界遺産となった理由を学ぶ授業や、世界的に紛争が継続するなか平和に向けての活動について現地での取組を学んだ。時事問題研究でESDにまつわる諸問題を提案し解決策や考え方をまとめていく活動で新聞切り抜き作品を制作発表した。

数学 データの整理の単元で箱ひげ図を活用して東日本震災の市町村ごとの特徴を死亡者数から分析をした。

理科 物理分野で外部講師を招き放射線からの防御についての講義と実験を行った。地学分野で生徒の住む地域のハザードマップを準備して実践的に防災について授業を行った。

英語 「緊急時における英会話」をテーマにグループワーク、グループに割り振られた緊急事態のシチュエーションに応じて3分程度の寸劇を行う。3.11で避けた緊急事態のシチュエーションになつた外国人の方もいたということで、困難指示が聞き取れず犠牲になつた外国人の方もいたということで、困っている人を助けられるようにコミュニケーション力を育むことを目的とした。

名古屋市立工業高等学校webページより作成

### 6-6.地域資源を活用することの意味(1)

□地域資源を活用する4つの意味(美作2015):

- ・ 地域で学ぶ(地域をフィールドにした学び)
- ・ 地域と学ぶ(地域の人との協働的な学び)
- ・ 地域を学ぶ(地域のことそのものの学び)
- ・ 地域から学ぶ(地域を通しての学び)

最終的な目標の達成へ

□レリバンズの視点から:

- = 学校知と日常知との架橋、学校と日常生活や身近な社会とをつなぐことで学習の意味を見出させる
- ・ 環境問題や貧困問題は海の向こうの問題なのか?
- ・ 身近な日本の中でも無数存在するのではないのか?
- ・ 海の向こうの問題を学ぶこと自体の意味は大いにあるけれど、身近なところでの話の方が学習者にとってよりリアルでは?

## 6-7. 地域資源を活用することの意味(2)

- テーマ×地域×教科×教材による学習は可能性
  - テーマ = 環境問題といった社会問題もありだが、衣・食・住といった生活に密着したもので良いのでは？
  - 地域 = テーマに即してその地域に密接したものはないだろうか  
例：名産品、言語、伝承文化など
  - 教科 = 自分の専門/得意教科からどのようにアプローチするか  
アプローチの仕方はそれぞれの教員次第
- ▶ □ 地域に関する情報収集の重要性  
▶ ・ 地域の歴史や特色についての情報  
▶ ・ 地域の人に関する情報(ネットワーク) ] 収集と共有と蓄積

## 参考文献(1)

- ・ 安藤福光(2016)『教科書を教える学校』から『カリキュラムを開発する学校』へ』末松裕基編『現代の学校を読み解く』春風社、pp.51-80
- ・ 安藤福光・緩利誠(2019)『「秘境」による共創』のカリキュラム開発に対する高等学校教員の意識と実態に関する予備的検討』日本カリキュラム学会第30回大会当日配布資料(20190623、於：京都大学)
- ・ 月刊高校教育編集部(2016)『次期指導要領改訂とカリキュラム・マネジメント』月刊 高校教育』第49巻第6号、学事出版、pp.21-43
- ・ 田中統治(2005)『教育研究とカリキュラム研究』山口満編著『現代カリキュラム研究』第二版、学文社、pp.21-33
- ・ 田中統治(2009)『カリキュラム評価の必要性と意義』田中統治・根津朋実編著『カリキュラム評価入門』勁草書房、pp.1-27

## 参考文献(2)

- ・ 中央教育審議会(2016)『幼稚園、小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校の学習指導要領等の改善及び必要な方策等について』
- ・ 名古屋市立工業高等学校『平成29年度ユネスコスクール年次報告書』
- ・ 奈須正裕(2017)『「資質・能力」と学びのメカニズム』東洋館出版社
- ・ 文部科学省(2009)『高等学校学習指導要領解説 理数編』
- ・ 文部科学省(2018)『高等学校学習指導要領』
- ・ 緩利誠・青木幸子(2018)『何が教師と生徒を『越境』による共創』へと駆り立てるのか』活動理論研究会当日配布資料(20180311、於：関西大学)
- ・ 山辺恵理子・木村充・中原淳編著・堤ひろゆき・田中智輝著・日本教育研究イノベーションセンター編集協力(2017)『人ほもととアクティブ・ラーナー』北大路書房

## 学校改善を目指す組織マネジメント

令和元年 8 月 20 日（火）14:00～14:50

立命館大学朱雀キャンパス 3 階 308 教室

安藤知子（上越教育大学） e-mail tomoko@juen.ac.jp

### はじめに

短い時間の中で、コンパクトに講義・演習を進めるために大幅に内容を省略します。

詳細はレジメに紹介した資料をご覧ください。

I 組織マネジメントの感覚を持つ

II 組織マネジメントのキーポイント

III 組織の外部適応：学校運営の基本方針と環境変化

IV 組織の内部統合：学習する組織・チームをつくる

---

## I 組織マネジメントの感覚を持つ

□学校組織マネジメントとは、

「学校のミッション（存在意義・使命）をもとに中・長期的なビジョンを描き、環境変化に対応した組織開発や職能開発を展開していく営み」。

木岡一明編『「学校組織マネジメント」研修』教育開発研究所, 2004.

⇒ 組織マネジメント＝学校改善が目的のマネジメントと考えるとわかりやすい、

□学校改善とは “school improvement” の日本語訳

「一つまたは二つ以上の学級で、最終的には教育目標を今以上に効率的に達成することを目指して、学習条件やその他の関連する学校内の諸条件を変革することを目的とする組織的・継続的な努力」のこと。（OECD の CERI（経済協力開発機構の教育革新研究センター）による「学校改善に関する国際共同研究」（1983～1986））

### ■ 1 ■ 三人の石切り工の話

P.F. ドラッカー『『[エッセンシャル版] マネジメント』2001

最もマネジメントの感覚を持っているのはどの石切り工か？

全体の仕事を見通しながら、その一部を構成するメンバーとして仕事をする＝自らの職務に従事しながら学校運営に参画する感覚が必要。学年や教科、学校全体での教育実践に主体的、創造的に関与することができているかを振り返ってみたい。



## ■ 2 ■ 三人の石切り工の話から・・・

「教会を建てている」を教員に置き換えるとどのような答えになるでしょうか？

---

「教会を作っている」、「〇〇cityの△△に今建設中の教会を作っている」、「〇〇cityの△△に今建設中の教会の、窓枠のアーチになる部分を作っている」「〇〇cityの△△に今建設中の、ガウディが設計した教会の、窓枠のアーチになる部分を作っている」etc.

作業自体は同じでも仕事の仕方が変わってくる。

授業、生徒指導、学級経営など、それぞれ何が目的かを答えることは、おおよそ教師であれば誰でもできる。しかし、普段どのレベルでどこまで具体的に考えてそれをイメージしながら実践しているかと問われた時にはいかがだろうか。学校全体で描いている教育の姿を具体的に共有し、それを目指した実践を意識するようになっているだろうか？

## Ⅱ 組織マネジメントのキーポイント

### □協働体系としての組織の成立要件

→ 組織＝協働体系「二人以上の人間の活動や諸力の意識的に整合されたシステム」

協働体系としての組織に含まれる要素

①協働意欲・貢献意欲、②共通目的、③伝達・コミュニケーション

バーナード,C.I., 『経営者の役割』有斐閣, 1938/1976

+ チーミングという発想

チーミングは動詞だ。それは、境界のある固定された集まりではなく、動的な活動である。効果的なチームのデザインや構造によってではなく、チームワークという考え方やその実践によって、主に生み出されるものでもある。チーミングは、休む間のないチームワークだ。それは、安定したチーム構造を持たないまま一丸となって動き、協働することを伴う。

エドモンドソン『チームが機能するとはどういうことか』英知出版, 2014.

### □外部適応と内部統合

学校改善を目指す組織マネジメント、カリキュラム・マネジメントを考える時に欠かせない二つの視点がある。それは組織外部の環境変動へ応じていくことと、組織内部の統合を維持していくことである。

※「外部の環境変動に応じる」ことは、外部からの一方的な要求にひたすら応じることを意味しているわけではない。環境変動に関心を向け、それに対応しながら組織自身のもつ目的や価値観を修正し続けることを意味している。そこには組織メンバーの主体性が不可欠となる。

### Ⅲ 組織の外部適応：学校運営の基本方針と環境変化

#### 1. 学校運営の基本方針 …組織の基本的環境として理解しておくべき点

##### (1) 自律的学校経営

各学校が教育活動の計画・実施主体として責任をもって、より柔軟に目の前の子どもに応じた判断をしていくこと。組織マネジメントや学校評価を通じた特色ある学校づくりの実現。

##### (2) アカウンタビリティ：「結果責任」「説明責任」

「アカウンタビリティ (accountability) とは、アメリカの住民運動から展開してきた概念であり、税金の使途にかかわり、税金を適正に支出して有効な成果をあげたかどうかを納税者が納得するように説明する行政責任であり、行政当局が納税者の要求に応える（求められたことを実施する）応答責任 (responsibility) と対をなす。それがアカウンタビリティといわれるのは、もともと会計学でアカウント（計算）する、つまり収支が合っていて不正がないことを明示することの意味で用いられていたからである。」

木岡一明『新しい学校評価と組織マネジメント』第一法規, 2003.

#### 2. 学校経営改革のトレンド …外部環境の変化、今日的状況として知っておきたいこと

##### (1) 「チーム学校」

校長のリーダーシップの下、カリキュラム、日々の教育活動、学校の資源が一体的にマネジメントされ、教職員や学校内の多様な人材が、それぞれの専門性を生かして能力を発揮し、子供たちに必要な資質・能力を確実に身に付けさせることができる学校

2015年12月 中教審答申「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」



- ① 教師ではない人々を学校の中に入れる／外部人材 30 万人、専門性のある人材の活用
- ② 教師に新しい指導法や授業内容の勉強をしてもらう／子供と向き合う時間を確保
- ③ 子どもを取り巻く課題の複雑化・多様化に対応する／貧困、虐待、発達障害 etc.

##### (2) 地域とともにある学校・地域学校協働活動

新たに地域コミュニティを創り出すという視点に立って、学校と地域の人々、保護者等が力を合わせて子供たちの学びや育ちを支援する地域基盤を再構築していくこと、さらには、こうした取組を広げ、常に社会全体で互いの幸せについて考え、そのために何ができるかを問い、学び続ける社会の形成を進めていくことが課題となっている。

学校は、全ての子供たちが自立して社会で生き、個人として豊かな人生を送ることができるよう、その基礎となる力を培う場であり、子供たちの豊かな学びと成長を保障する場としての役割のみならず、地域コミュニティの拠点として、地域の将来の担い手となる人材を育成する役割を果たしていかなければならない。一方、地域は実生活・実社会について体験的・探究的に学習できる場として、子供たちの学びを豊かにしていく役割を果たす必要がある。

2015年12月 中教審「新しい時代の教育や地方創生の実現に向けた学校と地域の連携・協働の在り方と今後の推進方策について」

### (3) 社会に開かれた教育課程

これらの（多様で複雑な）課題を乗り越え、子供たちの日々の充実した生活を実現し、未来の創造を目指していくためには、学校が社会や世界と接点を持ちつつ、多様な人々とつながりを保ちながら学ぶことのできる、開かれた環境となることが不可欠である。そして、学校が社会や地域とのつながりを意識し、社会の中の学校であるためには、学校教育の中核となる教育課程もまた社会とのつながりを大切にする必要があります。

2016年12月 中教審「幼稚園、小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校の学習指導要領等の改善及び必要な方策等について（答申）」

## IV 組織の内部統合：学習する組織・チームをつくる

組織が組織として外部環境の変化に関心を向け、グローバルな社会や学区地域の価値・規範を取り入れながら、目指す姿へ向けた教育実践の実質的なPDCAサイクルを革新・更新していくことが求められている。

### 1. 組織の学習とは何か

#### (1) 人間にとっての学習 学校学習／心理学概念としての学習

人間は、個体として独立した生命システムを有しているが、そのシステムは決して環境から閉じられたものではなく、外部環境に応じて様々な反応を見せる。生理的反応では、例えば、寒ければ鳥肌をたてたり暑ければ汗をかくといった現象がある。人間の場合は、それに加えて寒いときにはコートを羽織り、暑いときには衣服を脱ぐ、さらにいえば、都会の町中では暑くても下着は脱がない、目上の人と話をするときには寒くてもコートを脱ぐ、など様々な条件を考慮に入れて環境に適応し、またそうした条件による不都合を補うために空調設備を開発して、環境のほうを変えるよう試みたりもする。

このような、環境に適応する能力（可塑性）の大きさは、他の動物と比べて人間ならではの特徴であるといわれる。この人間を人間たらしめている環境への適応能力のうち、汗や鳥肌などの生理的反応はともかくとして、衣服を着たり脱いだり、時や場所によって着脱の範囲を判断したりする能力は、その多くが「学習」によって得られることは容易に理解されよう。

安藤知子「教職員の職能発達と組織学習の促進」『学校組織マネジメント研修』2004, p. 144.

#### (2) 組織が学習する・・・X小、Y中が変わる ←これ自体は両義的

組織学習とは、組織が置かれた環境と、自らの組織活動の変化を把握し、その組織の規範や価値観の妥当性にしたがって、適切な活動を採用したり、あるいは規範や価値観を修正していくなかで、組織経営能力を発達させていくことである。

今津孝次郎『変動社会の教師教育』名古屋大学出版, 1996, p. 182.

ある環境・条件の時にとったAという意思決定や行動は失敗し、Bという意思決定や行動は効率良く成果に結びついたような場合、Bという判断が繰り返される。組織メンバーの1人がその判断には問題がある／異なる新しい判断をしたいと思っても、なかなか組織全体での判断は変わらない。

複数の選択肢があり得る中で、組織にとってより望ましい判断を選択しようとする行動自体が組織学習。しかし、間違った学習をすることもあるし（誤学習）、一度学習した内容が更新されていかないこともままある（学習障害）。

cf1. ちらほら問題行動が目につくようになってきた Y 中学校、指導を厳しくしたら収まった。

…のだけれども、厳しい指導を続けていたら 2 年生が爆発した。

cf2. 地域との関係を深めるために高齢者との交流活動に熱心に取り組んだ X 小学校、地域の人

も一緒になった見守り活動が活性化した。…けれども、とにかく交流すること、積極的に地域に出て行くことが良いことだという価値観が強く浸透して…



この部分で、個々の教職員も組織の当事者意識を持つようになってきている。

マネジメント意識！

## 2. 学校改善としての組織の学習を駆動するために

考え方としては…

### (1) 自らが「主体的に学習する個人」になる

個人の学習サイクルを回す

外部環境の変動に関心を持ち、①目的を達成するためにはどうすれば良いか、②そもそもなぜこの目的なのか、本当に目指したいことは何かを考える、。

### (2) 個人の学習サイクルを組織（チーム）の学習サイクルへ拡張する

組織(チーム)の学習サイクルを回す

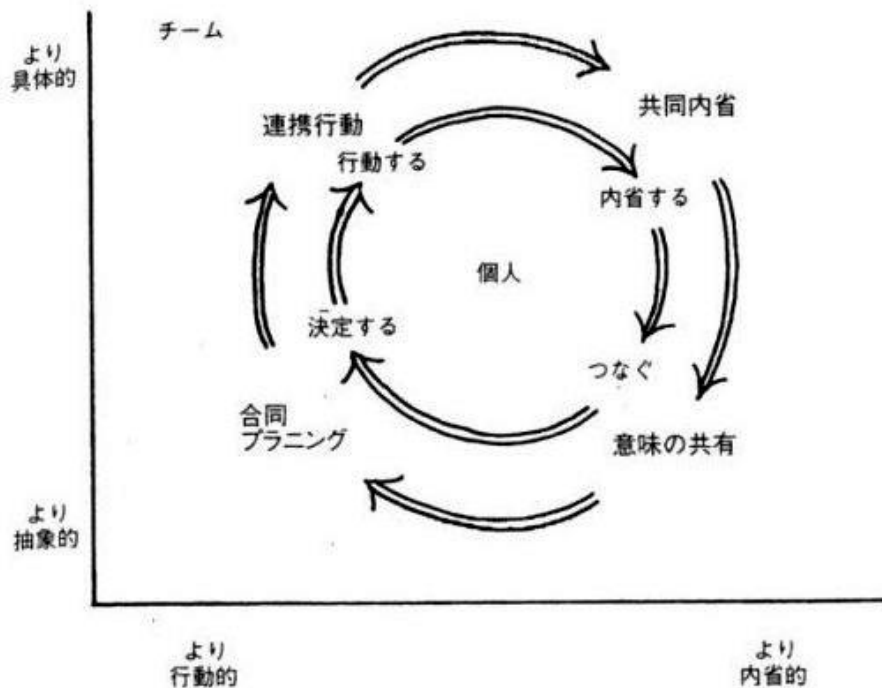


図1 チームの学習サイクル

柴田昌治/スコラ・コンサルト監訳『フィールドブック 学習する組織 5つの能力』日本経済新聞社,2003

### (3) 校内研修の機能を最大活用する

- ① 教育実践の質的向上 ← 教師個々人の力量向上
- ② 新たな知識や技術の獲得 ← 「子どもの問題」の改善、解決のための方法論の模索
- ③ 質的向上に取り組んでいることの表明・公開 ← 学校としての“存在証明”
- ☆④ 同僚間での「子どもの問題」の共有、確認
- ☆⑤ 自校での「問題」対応の判断基準の理解 ← 参照枠組みの獲得
- ☆⑥ 教師個々人にとってのモデルの発見 ← 同行者の獲得

フォーマルな学習の場よりもサード・プレイスとしての場が欲しい！  
研修運営＝そのような場づくりと考える

### ■ 3 ■ 自身の所属する組織は十分に機能している組織だろうか。チェックをしてみよう。

多様な集団の中でも、きちんと機能している組織には、その成立要件である4つの要素が明確に存在し、構成員に意識されている。組織マネジメントに際しては、組織の状態を4要素ごとに、「理解されているか（必要性の理解）」「周知されているか（共有の程度）」「希薄になっていないか」「現状に合っているか」を確認しながら必要に応じて適切に補強すべく手を打っていくことが有効である。

高橋真知子『組織を動かすコミュニケーション力』, 2010 より若干補足

	共通目的	帰属意識	地位と役割	強制力
理解されているか				
周知されているか				
希薄になっていないか				
現状にあっているか				

【組織の健康診断：結果から読み取れること、アプローチできるのはどこか】

#### □ 共通目的

組織が目指すべきゴールのことで、組織の成立要素の中で最も重要なもの。／そのためにマネージャーは、意図的にコミュニケーションの場を設定したり、理解しやすい表現を模索したり、ICT を活用して効率的に情報を共有・伝達出来るシステムを構築したり、努力と工夫が必要。／共通目的の設定は、組織の目的自体が構成員全体の支持を得られるものであるか、その時代の社会の共感を得られるものであるかが大切。

## □帰属意識

組織の構成員相互に共有される仲間意識。帰属意識のある集団からは統一感を感じることができる。帰属意識は心の安定を促し、構成員相互の信頼関係と組織への忠誠心を醸成する基盤となる。組織に帰属すること自体が自分にとって意味があり価値がある場合には、人は構成員であることに「誇り」を持ち、自律的な行動をとるようになる。また、外部の「敵」に対して戦う結束力の源にもなる。

※帰属意識は、喜び、楽しさ、安心感、誇りによって育つ。

## □地位と役割

組織の構成員には、合理的に体系づけられた構造にしたがって、地位（職階）と役割（職務）が付与される。役割の遂行には権限と責任が伴い、そのことが構成員相互に周知されていることが必要。仕事と仕事を行う立場が集団全体の中で合理的に体系づけられ調和したものでなければ、構成員の協働意欲を妨げ、信頼関係を崩すことにもなりかねない。決定権や指示命令権や情報は、組織の構造上の然るべきところに存在し、流れていくことにより、効率的に組織の目的達成が可能になる。

※役割が細かく整えられ、わかりやすく提示されている組織は合理的な存在になり、広く支持される。

## □強制力（規則と規範）

目的達成のために、構成員に物心共に圧力をかけてくる影響力のこと。規則や命令などで顕在化されて迫ってくるものと、心的な義務感や責任感という形で内面的に現れるもの（規範）がある。関係性がゆるやかにしか存在しない集団では、目的が達成されない場合でも顕著に現れてくるものではない。ちょっとした「申し訳なさ」のような形で個人の心の中で処理されていく。／しかし集団が達成すべき目的を持つ組織として形成されるにしたがって、強制力は明確に存在していく。／目的達成のために賞罰の形で表されることもある。構成員のモチベーションに大きな影響を与えながら、物心両面から圧力をかけてくるのが強制力。組織マネジメントの実際において、強制力を有効に執行するためには、評価と報酬の透明性と公平性が確保され、周知されていることが大切。

## おわりに

### □協働関係構築のファシリテーターをめざす

組織マネジメントを展開し、その中で指導力を発揮するのがリーダーであるなら、一方、こういった考え方を皆で共有し合うために様々な取り組みを提供し、学校の活性化を促進する者、すなわちファシリテーターも求められている。

同僚と問題やビジョン、文化を共有するための＜対話＞を活性化させるコミュニケーションスキルを高めることも重要。

■ 4 ■ 協働関係を構築するために、自分にできることはどんなことか考えてみましょう！

## 構成

- I. 新学習指導要領、今、何をチェツクすべきか
- II. ミドルは存在しているか、成長しているか
- III. 昨今の現職研修改革の動向
- IV. 授業の質的改善をめざす
- V. 改めて、学校にマネジメントを

セミナー：学校改善をはかるマネジメント能力の育成  
＜基調講演＞

教員の資質・能力の育成をめぐる今日的動向

2019(令和元)年12月14日

由利本荘市 西目公民館「シーガル」

天笠 茂(千葉大学特任教授)

＜その1＞改訂の趣旨や理念は教育実践の場に届いたか  
ー的確な診断・評価をー

2014(平成26)年11月 文部科学大臣より中教審への諮問  
2015(平成27)年度 教育課程企画特別部会等「論点整理」  
2016(平成28)年度 ワーキンググループによる審議「審議まとめ」  
中央教育審議会「答申」中学校学習指導要領告示  
幼稚園教育要領、小・中学校学習指導要領告示  
2017(平成29)年度 「周知・徹底」期間  
解説書  
高等専門学校学習指導要領告示  
2018(平成30)年度 幼稚園本格実施  
小学校 道徳：検定教科書による授業  
小学校 道徳：総合的な学習の時間、特別活動  
移行措置  
2019(令和元)年度 中学校 道徳：検定教科書による授業  
2020(令和2)年度 小学校本格実施  
2021(令和3)年度 中学校本格実施  
2022(令和4)年度 高等学校本格実施

＜その4＞資質・能力を明確にした  
教育課程の編成・実施・評価・改善

○育成を目指す資質・能力のバランスの取れた実現

- (1) 知識及び技能が習得されるようにする。
- (2) 思考力、判断力、表現力等を育成する。
- (3) 学びに向かう力、人間性等を涵養する。

○カリキュラム・マネジメントの実施

＜その2＞改訂のポイント  
ー小学校にとって4つのポイントー

1. 基本的な考え方
  2. 「主体的・対話的で深い学び」の実現
  3. カリキュラム・マネジメントの確立
  4. 教科・科目構成の見直し
  5. 教育内容の主な改善事項
- その他の重要事項  
・初等中等教育の一貫した学びの充実  
・主権者教育、消費者教育、防災・安全教育などの充実  
・情報活用能力(①プログラミング教育を含む)  
・部活動  
・子供たちの発達の支援  
(キャリア教育、④障害にに応じた指導、日本語等の能力等にに応じた指導、不登校等)
- ①道徳教育の充実  
②外国語教育の充実  
・職業教育の充実

＜その5＞学校教育目標の見直し

A小学校：人とのつながりや心身の健康を大切に、これからの社会を創りだす子どもの育成

B小学校：自ら進んで学び ともに築き 豊かに生きる 岩倉の子

C小学校：未来の創り手となる生きる力を備えた山下の子の育成

## I. 新学習指導要領、今、何をチェツクすべきか

＜その3＞授業改善からのアプローチ

- 改訂が重視したのは、**教育の質的転換であり授業の質の改善**である。めざすところは、**学習者の主体性・能動性を引き出しつつ、深い学びの実現**である。
- 「知識・技能にとどまらない**「思考力・判断力・表現力」の育成を重視**する改革であり、**授業改善**の求め。
- 学習の内容と方法の両者を重視し、子供の学びの過程を質的に高めていく。

○教科書をめぐって

学校教育の全体のモデルチェンジ

- 資質・能力の見直し  
⇒コンテンツからコンピテンシーへ
- 授業改善について  
⇒主体的・対話的で深い学び(アクティブ・ラーニング)
- 学校改善について  
⇒カリキュラム・マネジメント
- 働き方改革  
⇒資源の投入

## 学校にとってのミドル

- <ミドル>の歴史
- 教員の年齢構成とミドル
- 機能としてのミドル
- ミドルを育て、ミドルを核にしたマネジメント

## Ⅱ. ミドルは存在しているか、成長しているか

○「これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について～学び合い、高め合う教員育成コミュニティの構築に向けて～」(答申)  
2015(平成27)年12月21日

### 現職研修の改革(1)

学び続ける教員を支える  
キャリアシステムの構築のための体制整備

- ・ 教育委員会と大学等との協議・調整のための体制(教員育成協議会)の構築
- ・ 教育委員会と大学等の協働による教員育成指標、研修計画の全国的な整備
- ・ 国が大綱的に教員育成指標の策定指針を提示、教職課程コアカリキュラムを関係者が共同で作成

## 学校にとってのミドル

- <ミドル>の歴史
- 教員の年齢構成とミドル
- 機能としてのミドル
- ミドルを育て、ミドルを核にしたマネジメント

### 現職研修の改革(2)

- 【継続的な研修の推進】
- ・ 校内の研修リーダーを中心とした体制作りなど校内研修推進のための支援等の充実
  - ・ メンター方式の研修(チーム研修)の推進
  - ・ 大学、教職大学院等との連携、教員育成協議会活用の推進
  - ・ 新たな課題(英語、道徳、ICT、特別支援教育)やアクティブ・ラーニングの視点からの授業改善等に対応した研修の推進・支援

### 教員育成協議会

- ◆ 国は、教育委員会と大学等が相互に議論し、養成や研修の内容を調整するための制度として「教員育成協議会」(仮称)を創設する。
- ◆ 当該協議会においては、教育委員会と大学その他の関係者が教員の育成ビジョンを共有するため教員育成指標(後述)を協議し共有する。
- ◆ 当該協議会は、地域の実情に応じたものとする。また、各主体の自主性・自律性が生かされる仕組みとする。
- ◆ 当該協議会は、養成・採用・研修における教員の主体的な「学び」を積極的に進めるための協議・調整に取り組むべきであり、国はそのための支援を総合的に実施する。

## Ⅲ. 昨今の現職研修改革の動向

### 現職研修の改革(3)

- 【初任研改革】
- ・ 初任研運用方針の見直し(校内研修の重視・校外研修の精選)
  - ・ 2、3年目など初任段階の教員への研修との接続の促進
- 【十年研改革】
- ・ 研修実施時期の弾力化
  - ・ 目的・内容の明確化(ミドルリーダー育成)
- 【管理職研修改革】
- ・ 新たな教育課題等に対応したマネジメント力の強化
  - ・ 体系的・計画的な管理職の養成・研修システムの構築

## 千葉県・千葉市の教員等育成指標

「4つの柱」	ステージⅠ (成基期) 基礎的・体系的な研修を通じての自己学習能力の向上	ステージⅡ (発展期) 実践的・応用的な研修を通じての自己学習能力の向上	ステージⅢ (充実期) チーム研修リーダーとしての指導力と協働力の向上
教職に必要な素養	養	保	
学習指導に関する実践的指導力	成	用	
生徒指導に関する実践的指導力	段	段	
チーム学校を支える資質能力	階	階	



## これからの時代の教員に求められる 資質能力

- ◆ これまで教員として不易とされてきた資質能力に加え、自律的に学が姿勢を持ち、時代の変化や自らのキャリアステージに応じて求められる資質能力を生涯にわたって蓄めていくことのできる力や、情報を適切に収集し、選択し、活用する能力や知識を有機的に結びつけ構造化する力などが必要である。
- ◆ アクティヴ・ラーニングの視点からの授業改善、道徳教育の充実、小学校における外国語教育の早期化、教科化、ICTの活用・発達障害を言ふ特別な支援を必要とする児童生徒等への対応などの新たな課題に対応できる力量を高めることが必要である。
- ◆ 「チーム学校」の考えの下、多様な専門性を持つ人材と効果的に連携・分担し、組織的に諸課題の解決に取り組む力の醸成が必要である。

## 学びの過程を質的に高めていく —「主体的・対話的で深い学び」の提起—

- 改訂が重視したのは、**教育の質的転換であり授業の質的改善**である。めざすところは、**学習者の主体性・能動性を引き出しつつ、深い学びの実現**である。
- 「知識・技能」にどぞまらない「**思考力・判断力・表現力**」の育成を重視する改革であり、**授業改善**の求め。
- 育成を目指す資質・能力  
三つの柱のバランスの取れた実現
  - (1) 知識及び技能が習得されるようにする。
  - (2) 思考力、判断力、表現力等を育成する。
  - (3) 学びに向かう力、人間性等を涵養する。

## “学校にはマネジメントがない”ということ

- < 教育改革国民会議—教育を変えろ17の提案— (2000年) >
- **学校や教育委員会に組織マネジメントの発想を取り入れる**  
学校運営を改善するためには、現行体制のまま校長の権限を強くしても大きな効果は期待できない。学校に組織マネジメントの発想を導入し、**校長が独自性とリーダーシップを発揮できるようにする。**

## 「社会に開かれた教育課程」という理念

- ① **社会や世界の状況を幅広く視野**に入れ、よりよい学校教育を通じてよりよい社会を創るという目標を持ち、教育課程を介してその目標を社会と共有していくこと。
  - ② これからの社会を創り出していく子供たちが、社会や世界に向き合い、関わり合い、**自らの人生を切り拓いていくために求めらるる資質・能力とは何かを、教育課程において明確化**し育んでいくこと。
  - ③ 教育課程の実施に当たって、地域の人的・物的資源を活用したり、放課後や土曜日等を活用した社会教育との連携を図ったりし、**学校・教育を学校内に閉じず、その目指すところを社会と共有・連携**しながら実現させること。
- 学習指導要領等の枠組みの見直し(「学びの地図」)
  - 「主体的・対話的で深い学び」の実現(「アクティヴ・ラーニング」)
  - 「カリキュラム・マネジメント」の実現

## IV. 授業の質的改善をめざす

### 理念の実現をはかる車の両輪

- 理念の実現をはかる車の両輪  
< 主体的・対話的で深い学び(アクティヴ・ラーニング) >  
+  
< カリキュラム・マネジメント >
- 教科横断的な視点によるカリキュラム・マネジメントの強調  
⇒ 「主体的・対話的で深い学び」の実現をめざす**授業改善**と密接な関わり
- 授業を核にしたカリキュラム・マネジメント

## 「学校組織マネジメント研修」 マネジメント研修カリキュラム等開発会議 2004. 3

- 第1ユニット「**学校マネジメント概論**」  
第1章 オリエンテーション  
第2章 学校を取り巻く環境と組織マネジメントの必要性
- 第2ユニット「**内外環境の把握と学校の特色づくり**」  
第3章 特色ある学校づくりに向けての課題整理  
第4章 学校を取り巻く環境分析と対策の検討
- 第3ユニット「**学校経営ビジョンづくり**」  
第5章 学校経営のビジョンづくり
- 第4ユニット「**学校経営ビジョンの実現に向けて**」  
第6章 学校組織開発の展開

## V. 改めて、学校にマネジメントを

## 学校改善をめざすマネジメント力

- < テーマ >  
学校改善をはかるマネジメント能力の育成  
— マネジメント研修の刷新をめざして —
  - 4つの柱  
・ 特色ある学校づくりと教育課程の編成  
・ 授業改善  
・ 集合体から組織体への学校改善  
・ 地域との関係構築
- ⇒ 校内研修のマネジメント

## 本セミナーの日程

- ・11:10～12:00 講義・演習  
【管理】学校改善をめざす組織マネジメント  
【教諭】特色ある学校づくりとカリキュラム・マネジメント
- ・13:00～13:50 講義・演習  
【管理】特色ある学校づくりとカリキュラム・マネジメント  
【教諭】マネジメント学校改善をめざす組織マネジメント
- ・14:00～14:50 講義・演習「授業改善とアクティブ・ラーニング」
- ・15:00～16:55 演習・協議「校内研修の改善による学校改革一わが校の何をどのように見直すか：校内研修プログラムの開発」

講義・演習  
「学校改善をめざす組織マネジメント」

茨城大学 准教授 照屋翔大



独立行政法人教育委員会



■ テクニカル・スキル  
指導方法・技術、指導過程などの技術的力、職務遂行上の基礎的・基本的な力量。  
■ ヒューマン・スキル  
組織員として働く力、組織の中に協働関係を構築していく力量。  
⑥ブレインングマネジャーとして、上記のスキルをバランス良く開発することが求められる。

独立行政法人教育委員会

Q2: あなたの学校にとって「学校改善」とはどのような姿をイメージしますか。下の○と□にことばをあてはめてください。

「本校における学校改善は、○○○が□□□になることである」

学校改善：  
「学校の教授・学習活動をよりよくすること、また、それにむけた組織的な営み」

上記の○と□に入れた状況の特性に応じて、学校改善の意識を見ることができ

- (1) ○=すぐに手を付けたい問題、□=問題が克服した状況    : - → +  
(2) ○=優先順位が高くはない課題、□=今以上に良い状況    : + → +

⑥学校改善は何も「悪い学校」だけのものではない。課題のない学校など存在しない。学校改善は、すべての学校が向き合うべきこと。

独立行政法人教育委員会

目次

- 1 組織マネジメント、学校改善の意味と意義を確かめる
- 2 ミドルとは？ 多様なミドルのイメージ
- 3 ミドルを活かした組織マネジメント  
ーミドル・アップダウン・マネジメント
- 4 グランドデザインー共有された認識・活動の基盤として
- 5 学校の組織としての力を高める機能と戦略
- 6 まとめー学校改善を実現する組織マネジメントに向けて

独立行政法人教育委員会

1. 組織マネジメント、学校改善の意味と意義を確かめる

Q1: 組織マネジメントはどのような働きであり、何を対象にしたものでしょうか？

○組織マネジメントとは

・学校内外の能力・資源を開発・活用し、学校に関与する人たちのニーズに適合させながら、学校教育目標を達成していく過程または活動  
(出典：マネジメント研修カリキュラム(暫定版))

cf 学校経営

「各学校が独自に教育目標を設定し、その効果的な達成に向けてカリキュラムの編成・実施及び人的・物的諸条件の組織化を行い、さらにその成果を吟味して教育目標のつくり直しを図るという、学校において行われる一連の営み」  
(出典：沼田2019, p.79)

⑥組織マネジメントという営為は、校長のリーダーシップのもとで各学校が自律的に展開する学校経営そのもの。そのなかでミドルの役割の重要性が高まっている。

独立行政法人教育委員会

○学校改善と組織マネジメントの接点  
学校ビジョンを軸にした学校組織の活性化と教育活動の充実

Cf.組織マネジメントをめぐる課題  
「学校組織マネジメントは、その登場の経緯から、民間企業におけるマネジメントの色合いが濃いものになっている」  
(出典：浅野2018, p.121)

⑥学校教育や学校という組織の特性を考慮したマネジメントの重視

\*経営科学 (management science)から  
教授学習を基盤にした組織マネジメントへ



**カリキュラムを核にした組織マネジメントの必要性・意義**

独立行政法人教育委員会

はじめに

○次の文章を読んでください。どのような感想を持ちますか？  
(出典：中野淳(2014) 『届け出しマネジャーの成長論：7つの挑戦課題を「科学」する』、中公新書ラクレ)

仕事や生活に追われ、瞬く間に20代、30代を過ごし、気がつけば、僕たちは「ミドル」と呼ばれるようになってしまいました。その言葉をはじめて使われたとき、「自分分のこと」をわかっていく感覚が、違和感がありました。「ミドルとは自分分のこと」をわかっていく感覚が、違和感がありました。「ミドルとは自分分のこと」をわかっていく感覚が、違和感がありました。

マネジャーは、最初から「マネジャー」であるわけではありませんが、むしろ、マネジャーに至るまでの経験のプロセスと、マネジャーになつたからの経験からの学習を通じて、徐々に「マネジャー」に必要なることを学び、役割を移行していくことになりま

マネジャーは、最初から「マネジャー」であるわけではありませんが、むしろ、マネジャーに至るまでの経験のプロセスと、マネジャーになつたからの経験からの学習を通じて、徐々に「マネジャー」に必要なることを学び、役割を移行していくことになりま

独立行政法人教育委員会

○参考：ミドルリーダーに期待される機能・役割

機能	リーダー的な機能	マネジャー的な機能	メンター的な機能
経路の活性化 経路の活性化の促進	経路の活性化の促進	課題解決に向けた協働体制の構築	教職員の発展能力向上に資する支援
各部署における目標や方針の具体化と協働による課題の解決	各部署における目標や方針の具体化と協働による課題の解決	計画的に課題を解決し、協働による課題の解決を促す	若年教員を主眼とした、協働による課題の解決を促す
各部署における目標や方針の具体化と協働による課題の解決	各部署における目標や方針の具体化と協働による課題の解決	計画的に課題を解決し、協働による課題の解決を促す	若年教員を主眼とした、協働による課題の解決を促す

(出典：マネジメント研修カリキュラム(暫定版)2015, p.0-1-17)

(出典：福岡教育センター2016, p.13)

独立行政法人教育委員会

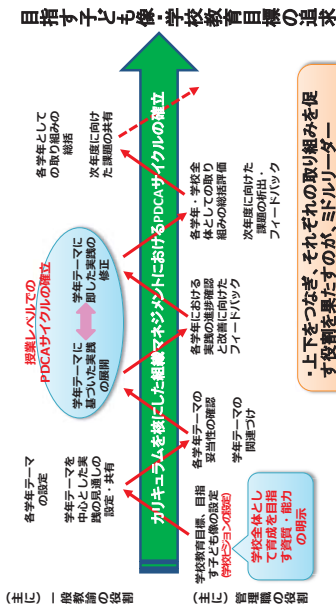
○参考：学校に「課題」があることは悪いことか！？

「私が国の学校評価試行事業で訪問した学校で、学校の欠点を隠す校長は少なからずいた。課題のない学校などない。あるのが当然で、それによってどう対応しているかが学校経営の要諦なのだ。なのに、「本校に何も問題はありませんが」と大まじめに説明する校長が多い。本気でそう思っているのであれば、本人の感受性、観察力がよほど鈍感ということであり、隠してそう言っているのであれば、学校評価者として看過できない問題だ。こちらが校内視察と関係者へのインタビューを通じて得た様々な証拠を示してようやく学校の課題を認める校長が多かった。(中略)毎年学校を公開している研究校の校長は隠さない。各教室を案内しながらこの教師の強みはどこにあるか、どこに課題があるのかを丁寧に解説してくれる。校長が各教師の成長過程を的確に把握していること、各学級の状況を適切に把握していることは、それだけで校長が校内を掌握していることを示し、その学校が上昇過程にあることを示している。」

(出典：浅田2019, p.16。本書に寄せた千々布氏によるプロフィール)

独立行政法人教育委員会

○参考：カリキュラムを核にした組織マネジメントの進め方



上下をつなぎ、それぞれの取り組みを促す役割を果たすのが、ミドルリーダー

学校全体のPDCAと授業レベルでのPDCAを一体化・運動させることへの意識

校長 校長

教頭 教頭

教務主任 教務主任

学年主任 学年主任

各学年チームリーダー 各学年チームリーダー

各学年チームメンバー 各学年チームメンバー

### 3. ミドルを活かした組織マネジメント

ミドル・アップダウン・マネジメントとは

定義：「中間としてのミドルから上下両方向への影響力を活かすことにより、組織全体に影響を与え、イノベーション（注：革新（新たな価値や活動の創造））を引き出すことをねらったマネジメント」という実践（堀田2018, pp.128-129）

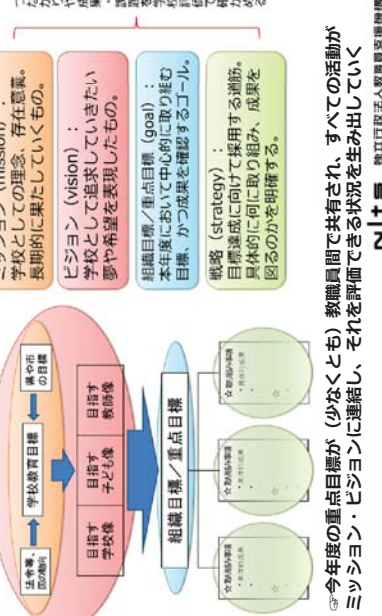
「『壮大な理論（あるべき理想）』を掲げるトップ層と『現実はある』と語る実践層の間で、この両者の視点を有する存在（＝ブレインゲーマン）として、新たなイノベーションを生み出す存在としてのミドルを活かしたマネジメント。

マネジメントスタイル	強み	弱み
トップダウン・マネジメント	ボトム層から具体的な指示や方向性を与えられる	ボトムの自律性が十分に発揮されにくい
ボトムアップ・マネジメント	実践層の意向が活かされるため、組織としての動きが創造的	機動性や効率性が低く、全体最適に向かうことが難しい

（参照：福岡県教育センター2016, p.11）

### ○گرانڈデザイン（例）

Q4：あなたの学校の今年度の重点目標を書き出してください。またそれは、全教職員で共有され、実践されていると思いますか？



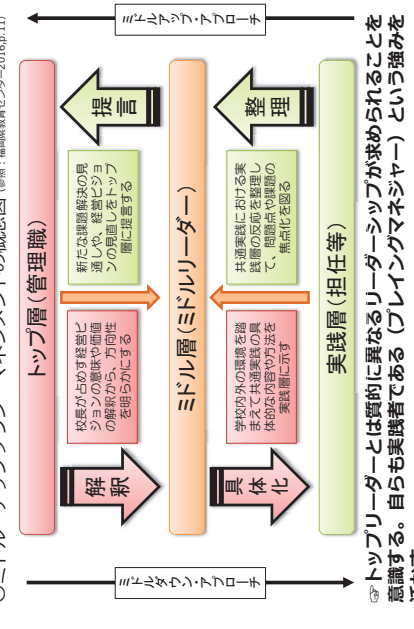
今年度の重点目標が（少なくとも）教職員間で共有され、すべての活動がミッション・ビジョンに接続し、それを評価できる状況を生み出していく

### 2. ミドルとは多様なミドル・イメージ

Q3：あなたの学校で「ミドル（リーダー）」といったららの職員が該当しますか。

- どのような理由で彼らの名前を挙げたのでしょうか？
- 学校における「ミドル」の多様性
- ① 中年
  - ② 中堅
  - ③（省令）主任・主幹教諭
  - ④ 影響力
  - ..... 年齢上のミドル
  - ..... 教職経験上のミドル
  - ..... 制度上のミドル
  - ..... 機能上のミドル

（参照：福岡県教育センター2016, p.11）



（参照：福岡県教育センター2016, p.11）

### 5. 学校の組織としての力を高める機能と戦略

○学校組織を動かす2つの機能

**リーダーシップ機能：ビジョン実現に向けて人を巻き込み創造する機能**

「目標とそれを実現するためのビジョンと戦略を設定し、それについて成員の理解と納得を得て、個人の中に参加意欲と協働意欲を喚起し、それにまついて協働関係をつくり、個人と組織の中に一定の変化をつくる働き。時には破壊を伴う創造、変化がリーダーシップのイメージ」（参照：小島2002, p.56）

**創造性** (知恵・工夫)

**素直性** (やりくり)

**マネジメント機能：組織の秩序を作り、計画の達成を管理する機能**

「ビジョンと戦略に基づいて、その実行計画を編成し、それが成員各人や部署で確実に実行されるように、また確実に実行されているかを監督・点検、指導することにより、予定した計画を実現すること」（参照：小島2002, pp.56-57）

**リーダーシップ機能とマネジメント機能が両輪となる組織づくりを。**

この二つは分けて捉えるのではなく、両面に応じてどちらも必要と捉えらる。

- 教員リーダー：無難な学級活動の枠を超えて、より広範に生徒や同僚教員との関係性を有している教員
- 公式・非公式を問わず、「改善に向けた学校全体の能力を高める」機能を持つことが重要
- ① 資源提供 (resource provider)
- 授業で活用できるウェブサイトを、教員、読み物などの資源を同僚に対して提供する
- ② 授業改善スペシャリスト (instructional specialist)
- 新たな授業のアイデアを提案するなどして、他の教員の授業改善を助ける
- ③ カリキュラムのスペシャリスト (curriculum specialist)
- 教員や教科担当者やカリキュラムに関する理解を促し、共有化された評価を開発する
- ④ 授業の支援者 (classroom supporter)
- 一緒に授業に入り、授業の進捗、疑問解答、コーチングや授業観察などを行い、授業者にフィードバックを与える
- ⑤ 学びの促進者 (learning facilitator)
- 教員間の専門学習の機会を企画する
- ⑥ メンター (mentor)
- 新任教員が当該に慣れるよう手助けをする、授業等について助言を与える
- ⑦ スクールリーダー (school leader)
- 学校改革の「責任」となる、教員主任を担う、学校代表として学外の会議に出席する
- ⑧ データコネクター (data coach)
- 学校改善の「カタリスト for change」
- ⑨ 様々な知識 (catalyst for change)
- これまででのやり方を思い直し、常に新しくより良い方法を模索する
- ⑩ 学習者 (learner)
- 教員リーダー自ら、常に学びつづけて、授業実践を改善し続ける
- （出典：福岡2014, p.22）

（出典：福岡2014, p.22）

### 4. グランデザインに共有された認識・活動の基盤として

○گرانڈデザインとは何か

「各種の法に基づきながら、児童・生徒や保護者、地域の方々への願いや期待を踏まえ、各学校が自校の目指す学校像や目指す児童・生徒像等を構築し、その実現を図るため、学校教育全体の中で、どのような課題と方策を考えたかを組織的に取り組んでいくことを示した基本構想」

○各学校が中長期的に追求していくミッションやビジョンとともに、各年度において達成を目指す重点目標とその達成に向けた手立てを容易に確認できる、学校全体の取組図

\*カリキュラム、マネジメントを刷新していく上でこの図という側面も

○گرانڈデザインはなぜ必要か

- ・学校における、様々な活動がバラバラにならないようにする
- ・向が大事で、優先的に手を付けるべきが、教員として注力すべきことが明確になる
- ・この一年間の学校の動きを、教職員だけでなく、保護者や地域の人々とも共有できる

○眺めているだけで全体の動きを見通せるという分がやりやすさ（シンプルさ）は重要

e.g. コミュニティ・スクール化に向けた動向

- 学校の組織マネジメントを機能させざるを得ない戦略
- （参照：木野2006, pp.214-215. 堀田2012, pp.225-227. 平川2018）
- (1) 自校のミッションを明確にする
- ミッションを含みこたビジョンこそ、組織マネジメントの基盤でありコアである。
- (2) 取り組みの達成度を引き出す
- ビジョンは追求するもの。達成を確認できる現実的なマイルストーンを設定する。
- (3) 優先順位に逆行して、劣後順位を決める
- やみくもに手を付けない。「即時/継続/やめる」の見極めが重要。Time is money.
- (4) 外部資源に目を向ける
- 政策動向をうまく活用し、信頼と協力を取り付ける。
- (5) 同僚性を強化する
- 批判的友人関係 (critical friend) としての関係性を大事にする。
- (6) プラス思考を促す
- 強み・夢・希望に目を向け、ポジティブな潜在力を引き出す (Appreciative Inquiry/AI)。
- (7) 巻き込みを刷新する
- 過度な平等志向を乗り越え、「できる人ができることから」を出発点にする。

（参照：福岡県教育センター2016, p.11）

## 6. まとめ 一学校改善を表現する組織マネジメントに向けて

- ① 学校づくりの要はビジョン。グラントデザインにそれが明確に示されていることが不可欠。組織マネジメントはそこに力を束ねていく働き。
- ② 学校における各目標を連鎖させる。PDCAにおいてはPが圧倒的に重要。
- ③ 学校改善に活かせる資源は学校のソートにも広がっている。学校のイメージを柔軟かつ拡張的に。(e.g. チーム学校、地域ともにある学校等)
- ④ アイデアは色々 = 目標達成に向けた方策は多様にある。それぞれの良し悪しを上手に組み合わせながら、正解ではなく最適解を目指す。
- ⑤ マネジメントにはリアリティが必要。手持ちの資源でいかに最大の効果を得るか、という思考と実践を。(“ないものねだり”にとまらなために)
- ⑥ 学校改善を組織的取り組みに仕上げていく機会として、校内研修(校内研究)を活かす。(研究主任と教務主任のリーダーシップとマネジメントに期待)

## 引用・参考文献一覧

- ・浅田和伸 (2019) 『教育は現場が命だ：文科省出身の中学校長日記』 悠光堂。
- ・浅野真一 (2018) 『組織マネジメント』日本教育経営学会編『教育経営ハンドブック (講座「現代の教育経営」第5巻)』学文社、pp.120-121。
- ・浜田雅文 (2019) 『学校経営』 株式会社 教育開発研究所。
- ・平川理恵 (2018) 『クリエイティブな校長になる：新学級指導実践を実現する校長のマネジメント』 教育開発研究所。
- ・福原典義センター (2016) 『学校改革の決め手：学校のチーム化を目指すミドルリーダー20の行動様式』 ぎょうせい。
- ・加藤英彦 (2018) 『ミドル・アッパーダウン・マネジメント』日本教育経営学会編、前掲書、pp.128-129。
- ・木村一明編 (2006) 『学校の組織マネジメント能力の向上―目標達成を目指す組織マネジメントの展開』 教育開発研究所。
- ・北澤正行 (2007) 『学校経営改革とスクールリーダーの役割探査』北澤正行・高橋善代編『学校組織マネジメントとスクールリーダー―スクールリーダー育成プログラム開発に向けて』学文社、pp.9-29。
- ・マネジメント研修カリキュラム開発委員会 (2005) 『学校組織マネジメント研修～すべての教職員のために～』(Eメール・カリキュラム) | <http://www.moe.go.jp/press/press06/06031301001.pdf>
- ・中野孝 (2014) 『駆け出しマネジャーの成長論』7つの組織論を「科学」する(中公新書ラクレ493) | 中央公論新社。
- ・権田泰幸 (2012) 『学校の組織開発』 藤原清昭編『学校改善マネジメント―課題解決への実践的アプローチ』ミネルヴァ出版、pp.214-232。
- ・園田義隆 (1994) 『スクールリーダーとしての管理職 (シリーズ「学校改革とスクールリーダー」④)』東洋館出版社。
- ・小塚弘道 (2002) 『21世紀の学校経営をデザインする (T) マネジメントとリーダーシップ』 教育開発研究所。
- ・原藤祥大 (2014) 『カナダ・オンタリオ州における学校ミドルをめぐる政策動向』『大学・学校づくり研究』第6号、pp.17-28。

## 構成

- I. 教職員を育てる
- II. カリキュラム・マネジメントをめぐる3つの話  
その1. カリキュラム・マネジメントの背景  
ー学習指導要領改訂のグラントデザインー  
その2. いわゆる三つの側面  
ーカリキュラム・マネジメントをめぐってー  
その3. 教育課程(カリキュラム)で考え、実践する
- III. すべての教職員の参加・参画
- IV. 演習ービジョンを描くー

【管理職・講義・演習】  
特色ある学校づくりとカリキュラム・マネジメント  
ービジョンを描き、教職員を育てるー  
2019(令和元)年12月14日  
由利本荘市 西目公民館「シーガル」  
天笠 茂(千葉大学特任教授)

## I. 教職員を育てる

### A教諭

○自分たちが毎日行っている授業が、自校の教育目標や育てたい児童像に一致しているかどうかについて振り返る機会となりました。  
そして、その実現のためにカリキュラム・マネジメントをする必要がわかりました。  
カリキュラム・マネジメントと聞くと管理職や教務主任の仕事と聞いていたため、新しい見方ができるようになりました。

### A教頭

○「何のためのカリキュラムマネジメントなのか」を常に意識できる教職員を育成することが、教頭の大事な役割だと学びました。  
また、教科横断的な視点を持ち、授業を行うことが今後求められるので、その視点を持つような教職員の育成を図っていききたいです。

### B教諭

○学校教育目標と授業の間のつながりを、これまで漠然としたものでしかとらえていなかったのですが、目標とする資質・能力の明確化によって、それを達成するための教育課程を自分たちから考え、発信していく必要があると自覚する時間となりました。

### B教頭

○何のために取り組むのかという目的意識がとても大切だと思いました。それがないと先生方もやらされている感、やらなければいけないから…となってしまい、意欲もわかないのだと思います。  
そのために部会の長やそれぞれのリーダーに働きかけ、コーディネートしていくことが教頭としてできることのひとつなのかなと思います。

### C教諭

○今までは自分のクラス、自分の仕事のことばかりを考えていて、マネジメントの視点を持つことができていなかった。  
これからは、カリキュラム・マネジメントの視点を持ち、他の先生方にも声掛けをして、すべての教職員で学校をつくり上げることができるよう役割を果たしていきたい。

## II. カリキュラム・マネジメントをめぐる3つの話

## 資質・能力を教育課程において明確化

- 育成を目指す資質・能力  
三つの柱のバランスの取れた実現
- (1) 知識及び技能が習得されるようにする。
- (2) 思考力、判断力、表現力等を育成する。
- (3) 学びに向かう力、人間性等を涵養する。

## 学びの過程を質的に高めていく

ー「主体的・対話的で深い学び」の提起ー

- 改訂が重視したのは、教育の質的転換であり授業の質の改善である。めざすところは、学習者の主体性・能動性を引き出しつつ、深い学びの実現である。
- 「知識・技能」にとどまらない「思考力・判断力・表現力」の育成を重視する改革であり、授業改善の求め。
- 学習の内容と方法の両者を重視し、子供の学びの過程を質的に高めていくこと。

(中央教育審議会答申「幼稚園、小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校の学習指導要領等の改善及び必要な方策等について」(2016(平成28)年12月21日))

## その1. カリキュラム・マネジメントの背景

### ー学習指導要領改訂のグランドデザイナーー

### 理念の実現をはかる<手立て>として

- 三つの<手立て>
  - ・ 学習指導要領等の枠組みの見直し(「学びの地図」)
  - ・ 「主体的・対話的で深い学び」の実現(「アクティブ・ラーニング」)
  - ・ 「カリキュラム・マネジメント」の実現
- <車の両輪>としての「アクティブ・ラーニング」& 「カリキュラム・マネジメント」

## カリキュラム・マネジメント

ー「答申」ー

- ① 各教科等の教育内容を相互の関係で捉え、学校の教育目標を踏まえた**教科横断**的な視点で、その目標の達成に必要な教育の内容を組織的に配列していくこと。
- ② 教育内容の質の向上に向けて、子供たちの姿や地域の現状等に関する調査や各種データ等に基づき、教育課程を編成し、実施し、評価して改善を図る一連の**PDCAサイクル**を確立すること。
- ③ 教育内容と、教育活動に必要な**人的・物的資源**等を、地域等の外部の資源も含めて**活用**しながら効果的に組み合わせること。

## 学校教育の全体のモデルチェンジ

- 資質・能力の見直し  
⇒ コンテンツからコンピテンシーへ
- 授業改善について  
⇒ 主体的・対話的で深い学び(アクティブ・ラーニング)
- 学校改善について  
⇒ カリキュラム・マネジメント
- 働き方改革  
⇒ 資源の投入

## 【1】授業改善と教科横断

## その2: いわゆる三つの側面

### ーカリキュラム・マネジメントをめぐってー

育成したい資質・能力( ) <年間単元・題材配列表>

	1年	2年	3年	4年	5年	6年	7年	8年	9年
言語									
歴史									
公民									
数学									
理科									
音楽									
美術									
体育									
技術									
総合的な学習の時間									
部活動									

## 教育課程全体で取り組む課題

＜現代的な課題＞

・環境教育 ・キャリア教育 ・情報教育 ・防災教育  
 ・食育 ・ESD ・プログラミング教育 など

＜21世紀型の資質・能力の育成＞

○一つの教科等をもって単独で迫れるものではない。

○教育課程を構成するすべての教科等が、それぞれの役割を果たす。

○そして、連携と横断を生み出すことによって、成果を得るに至る。

## 育成を目指す資質・能力

○言語活動の充実＜横串を刺す＞

＜国語科が、中心的役割を担いながら他教科等と連携して言語能力の向上を図るとともに、国語科が育成する資質・能力が各教科等において育成する資質・能力の育成にも資すること  
 がカリキュラム・マネジメントの観点からも重要である。＞

## 育成をはかる資質・能力の一覧表

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
知識・技能									
思考・判断力・表現力									
学びに向かう力・									

## 教育課程の編成・実施・評価・改善

①学校教育目標→教育課程の編成→各教科等の年間指導計画

↓  
授業の指導案の作成

↓  
授業の展開→授業の評価→②単元の評価・改善→指導計画の評価・改善

↓  
教育課程の評価→③学校評価

↓  
改善への取り組み→次期の目標・計画の作成

①学校教育目標を見直す

②授業の振り返りを組織の営みとして確保する

③カリキュラム・マネジメントと学校評価をリンクさせる

## 【2】PDCAサイクルの確立

—教育課程を編成し、実施し、評価して改善を図る—

## 学校教育目標の見直し

A小学校：人とのつながりや心身の健康を大切にし、これからの社会を創りだす子どもの育成

B小学校：自ら進んで学び ともに築き 豊かに生きる 岩倉の子

C小学校：未来の創り手となる生きる力を備えた山下の子の育成

## ☆学校教育目標を見直す

総則 第2 教育課程の編成

1. 各学校の教育目標と教育課程の編成

「教育課程の編成に当たっては、学校教育全体や各教科等における指導を通して育成を目指す資質・能力を踏まえつつ、各学校の教育目標を明確にするとともに、教育課程の編成についての基本的な方針が家庭や地域とも共有されるよう努めるものとする。」

☆カリキュラム・マネジメントと学校評価をリンクさせる

＜学校評価の営みは「カリキュラム・マネジメント」そのもの＞

◇学校教育目標を評価する

◇学校評価をめぐるスケジュールの見直し

・次年度の教育課程の検討と学校評価との関係

・年度の途中に実施する学校が現れる

・学期末・年度の中間での学校評価⇒学校改善のための時間の確保

・学校評価のスケジュールの作成そのものが学校経営の工夫として問われる



### 【3】人的・物的資源の活用 —「チーム学校」のもとに—

### 学校のリソース

ヒト	モノ	カネ	情報	時間

### ヒト・モノ・カネ・時間・情報など 経営資源の投入

- すべての職種の経営参加
- 学校事務職員、養護教諭、栄養職員などと学級担任、教科担任との連携
- 教務主任のリーダーシップとミドルリーダーの協働
- 地域の人々の参加
- 時間という経営資源
- カリキュラムを核に協働する組織文化の形成

### その3:教育課程(カリキュラム)で 考え、実践する

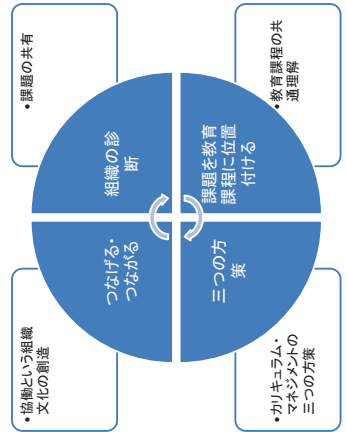
### “教育課程(カリキュラム)の強調”について

- 実現をめざす理念を教育課程として示したこと  
⇒「社会に開かれた教育課程」を社会全体で共有
- 教育課程全体と各教科等の往還を重視  
⇒教科での学習、教科外での学習  
⇒両者の往還をはかる
- 教育課程全体を通じたインクルーシブ教育システムの構築
- 教育課程を起点にして内容と方法、それに、組織をつなげることへの提起  
⇒カリキュラム・マネジメント

### 教育課程(カリキュラム)とは —総合的に組織した学校の教育計画—

- 教育課程とは、学校教育の目的や目標を達成するために、総合的に組織した学校の教育計画
- 教育課程の構成要素
  - ①教育理念・目標(教育目標、ビジョン、校訓、めざす学校像、育てたい児童・生徒像、育てたい学力、本年度の重点目標、等)
  - ②組織配列した教育内容(各教科、道徳、外国語活動、総合的な学習の時間、特別活動、年間指導計画、等)
  - ③配当した授業時数(日課表、週時程、月間行事計画、年間行事計画、等)
  - ④教材・教具・施設・設備

### カリキュラム・マネジメントのステップ



### 協働という組織文化の創造

- ◇<それぞれ>から<つなげる>というマネジメント
  - ◇<つなげる>という組織文化
  - ◇<かかわる>という参加・参画意識  
—教職員全員の経営参加による学校の特色づくり—
- ⇒「カリキュラム・マネジメント」は全ての教職員が参加することを通して、特色を創り上げていく営みである。

### Ⅲ. すべての教職員の参加・参画

## ミドルとして

- ⇒カリキュラム・マネジメントの推進
- ⇒ビジョンやグランドデザインの読み取りと具体化
- ⇒学級担任や教科担任への指導助言
- ⇒校内研究・研修計画の立案と推進
- ⇒協働の基盤づくり

## 学級担任として、教科担任として

- ⇒授業からのカリキュラム・マネジメントへの参加・参画
- ⇒学級経営からのカリキュラム・マネジメントへの参加・参画
- ⇒教科経営からのカリキュラム・マネジメントへの参加・参画

## 校長として、教頭として

- ⇒ビジョンやグランドデザインの提示
- ⇒目的や課題の明確化
- ⇒教職員の育成
- ⇒校内研修の推進

## 協働の基盤

○カリキュラム・マネジメント推進のねらいの一つには、過度に進行した教科等による**タテ割りの教育課程**、学校や教育行政のシステムや組織運営の**是正**がある。その一環として、教育関係者へのカリキュラム・マネジメント力の育成があり、教科横断的な発想や手法の修得の重視がある。

○カリキュラム・マネジメントは、全体をとらえる志向性を重視するともに、教職員それぞれにおける、**全体と部分の関係**を捉え**位置**を図る発想や思考を基盤とする。全体とは教育課程(カリキュラム)であり、さらにはグランドデザインなどであり、「部分」とは自らの授業であり学級経営であり校務の分担である。

○カリキュラム・マネジメントは、学級担任や教科担任などに対して、自らの**授業や学級経営が教育課程にいかなる関係**にあるか、それが教育課程の実現にいかなる役割を果たすか、といったことについて自らとの対話を促すことにある。

## 参考文献

- ・天竺 茂『カリキュラムを基盤した学校経営』ぎょうせい 2013年9月
- ・天竺 茂(監修)『管理職課題解決実践シリーズ』全5巻 ぎょうせい 2015年3月
- ・天竺 茂『学校と専門家が協働するーカリキュラム開発への臨牀的アプローチ』第一法規 2016年5月
- ・天竺 茂(編著)『平成29年改訂 小学校(中学校)教育課程実践講座 総則』ぎょうせい 2017年10月

## IV. 演習ービジョンを描くー

### 【演習】 どのように進めるか

テーマ1:カリキュラム・マネジメントをめぐりどのようなビジョンやグランドデザインを描き、いかに具体化をはかるか。

テーマ2:誰をカリキュラム・マネジメントのリーダーに抜擢するか。

テーマ3:学校全体で授業改善に取り組みたい。めざす方向やビジョンのもと、校内研修をどのように進めるか。

学校改善をはかるとは、マネジメント能力の養成  
～校内研修～  
令和元年12月14日

## 講義・演習 「学校改善をめざす組織マネジメント」

茨城大学 准教授 照屋翔大



独立行政法人教員養成支援機構

### ○組織マネジメントの対象

教育活動にかかわること : 各教科、教育課程、教育課程外  
 教員にかかわること : 指導体制、校務分掌、力量形成  
 学校内環境にかかわること : 施設、設備  
 学校外環境にかかわること : 保護者、地域住民、地域の関係諸機関  
 (Cf. マネジメントの対象：ヒト・モノ・カネ・時間・知識・文化..)

○マネジメントが効果的かつ効果的であるためには、各学校固有のミッション・ビジョン・戦略に基づいたマネジメントの「自校化」が必要。

さらに近年の変化として…  
 ①旧来の教師の専門性（教育の専門性）で対応することが難しい、教育課題の複雑化や多様化  
 ②教員個人の力量任せにすることが難しい教員集団の構造

○学校が「組織」として課題に向き合う必要性は益々高まっている。それらに適切に対応するためには、ミドルを活かしたマネジメントが欠かせない。

N+ S 独立行政法人教員養成支援機構

Q2: あなたの学校にとって「学校改善」とはどのような姿をイメージしますか。下の○と□にことばをあてはめてください。

「本校における学校改善は、○○○が□□□になることである」

学校改善：  
 「学校の教授・学習活動をよりよくすること、また、それにむけた組織的な営み」

上記の○と□に入れた状況の特性に応じて、学校改善の意識を見ることができ

- (1) ○ = すぐに手を付けたい問題、□ = 問題が克服した状況 : - → +  
 (2) ○ = 優先順位が高くはない課題、□ = 今以上に良い状況 : + → +

○学校改善は何も「悪い学校」だけのものではない。課題のない学校など存在しない。学校改善は、すべての学校が向き合うべきこと。

N+ S 独立行政法人教員養成支援機構

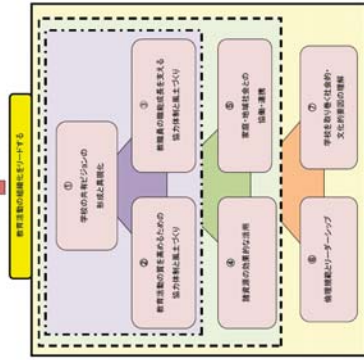
## 目次

- 1 組織マネジメント、学校改善の意味と意義を確かめる
- 2 ミドルとは？ 多様なミドルのイメージ
- 3 ミドルを活かした組織マネジメント  
—ミドル・アップダウン・マネジメント
- 4 グランドデザイン —共有された認識・活動の基盤として
- 5 学校の組織としての力を高める機能と戦略
- 6 まとめ —学校改善を実現する組織マネジメントに向けて

N+ S 独立行政法人教員養成支援機構

### ○参考：日本教育経営学会による校長の専門職基準の構造

あらゆる児童生徒のための教育活動の質的改善



出典：日本教育経営学会 2017 「校長の専門職基準」(一巻一頁)

N+ S 独立行政法人教員養成支援機構

○学校改善と組織マネジメントの接点  
 学校ビジョンを軸にした学校組織の活性化と教育活動の充実

Cf.組織マネジメントをめぐる課題  
 「学校組織マネジメントは、その登場の経緯から、民間企業におけるマネジメントの色合いが濃いものになっている」  
 (出典：浅野2018, p.121)

○学校教育や学校という組織の特性を考慮したマネジメントの重視

\*経営科学 (management science)から  
 教授学習を基盤にした組織マネジメントへ



**カリキュラムを核にした組織マネジメントの必要性・意義**

N+ S 独立行政法人教員養成支援機構

1. 組織マネジメント、学校改善の意味と意義を確かめる  
 Q1：組織マネジメントはどのような動きであり、何を対象にしたものでしょうか？

○組織マネジメントとは  
 ・学校内外の能力・資源を開発・活用し、学校に關与する人たちのニーズに適合させながら、**学校教育目標を達成**していく過程または活動  
 (出典：マネジメント研修カリキュラム(専門委員会))

・学校としての独自の**ビジョン**をもち、創意工夫による特色ある**教育活動を創出し、計画を立て、実施し、評価する、さらに自己点検・自己評価の結果を公表**しアカウンタビリティを果たす  
 (出典：北澤2007, p.23)

Cf. 学校経営  
 「各学校が**独自に教育目標を設定し**、その効果的な達成に向けて**カリキュラムの編成・実施及び人的・物的諸条件の組織化**を行い、さらにその**成果を吟味して教育目標のさらえ直しを図る**という、学校において行われる一連の営み」  
 (出典：沼田2019, p.79)

○組織マネジメントという営為は、校長のリーダーシップのもとで各学校が自律的に展開する**学校経営そのもの**

N+ S 独立行政法人教員養成支援機構

### ○参考：ミドルリーダーに期待される機能・役割

機能	リーダー的な機能	マネジャー的な機能	メンター的な機能
各部署に於いて、組織的な専門スキルをもち、専門的知識をもち、組織の活性化に寄与すること、各部署の活性化を促すこと、各部署の活性化を促すこと、各部署の活性化を促すこと、各部署の活性化を促すこと	経営ビジョンの共有化と実践の促進	課題解決に向けた協働体制の構築	教職員の業務能力向上に資する支援
各部署に於いて、組織的な専門スキルをもち、専門的知識をもち、組織の活性化に寄与すること、各部署の活性化を促すこと、各部署の活性化を促すこと、各部署の活性化を促すこと、各部署の活性化を促すこと	各部署に於いて、組織的な専門スキルをもち、専門的知識をもち、組織の活性化に寄与すること、各部署の活性化を促すこと、各部署の活性化を促すこと、各部署の活性化を促すこと、各部署の活性化を促すこと	各部署に於いて、組織的な専門スキルをもち、専門的知識をもち、組織の活性化に寄与すること、各部署の活性化を促すこと、各部署の活性化を促すこと、各部署の活性化を促すこと、各部署の活性化を促すこと	各部署に於いて、組織的な専門スキルをもち、専門的知識をもち、組織の活性化に寄与すること、各部署の活性化を促すこと、各部署の活性化を促すこと、各部署の活性化を促すこと、各部署の活性化を促すこと

(出典：マネジメント研修カリキュラム(専門委員会)2015, p.0-1-17)

N+ S 独立行政法人教員養成支援機構

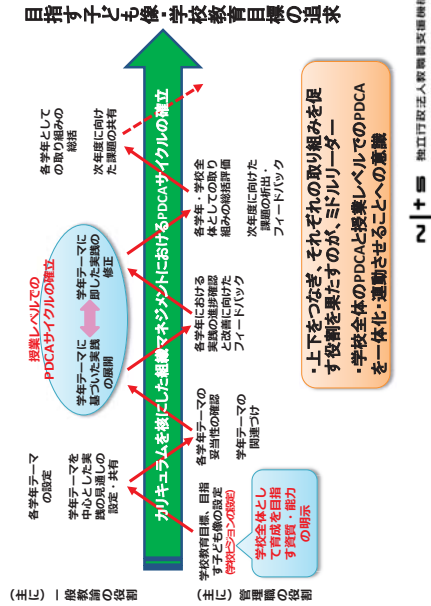
○参考：学校に「課題」があることは悪いことか！？

「私が国の学校評価試行事業で訪問した学校で、学校の欠点を隠す校長は少なからずいた。課題のない学校などない。あるのが当然で、**それらにどう対応しているかが学校経営の要諦**なのだ。なのに、「本校に何も問題はありません」と大まじめに説明する校長が多い。本気でそう思っているのであれば、本人の感受性、観察力がよほど鈍感なということであり、隠してそう言っているのであれば、学校評価者として看過できない問題だ。こちらが校内視察と関係者へのインタビューを通じて得た様々な証拠を示してようやく学校の課題を認める校長が多かった。(中略)毎年学年を公開している研究校の校長は隠さない。各教室を案内しながらこの教師の強みがどこにあるか、どこに課題があるのかを丁寧に解説してくれる。校長が**各教師の成長過程を的確に把握**していること、**各学級の状況を適切に把握**していることは、それだけで校長が校内を掌握していることを示し、その**学校が上昇過程にある**ことを示している。」

出典：沼田2019, p.16. 本書に寄せた千々布氏によるプロフィール

N+ S 独立行政法人教員養成支援機構

○参考：カリキュラムを核にした組織マネジメントの進め方



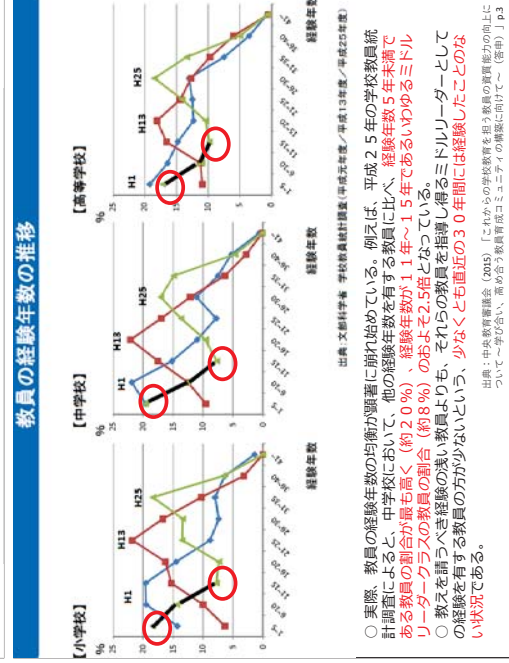
2. ミドルとは一多様なミドル・リーダー  
Q3: あなたの学校で「ミドル（リーダー）」といったららどの職員が該当しますか。

どのような理由で彼らの名前を挙げたのでしょうか？

- 学校における「ミドル」の多様性
  - ① 中年
  - ② 中堅
  - ③ (省令) 主任・主幹教諭
  - ④ 影響力
- 年齢上のミドル
- 教職経験上のミドル
- 制度上のミドル
- 機能上のミドル

年齢構成のいびつさ、採用試験受験年齢の見直しによつて、少なくとも①②③について、重ならない例が増えてくる。上に挙げた職員と④の重なりはどの程度あるだろうか？

公立小学校年齢別教員数(平成29年度)



○教員リーダー：無難的な学級活動の枠を超えて、より広範に生徒や同僚教員との関係性を有している教員  
○公式・非公式を問わず、「改善に向けた学校全体の能力を高める」機能を有していることが重要

1. 資源提供者 (resource provider)
  - 授業で活用できるウェブサイトを、教員、読み物などの資源を同僚に対して提供する
  - 授業のスペシャリスト (instructional specialist)
    - 新たな授業のアイデアを提案するなどして、他の教員の授業改善を助ける
  - 3. カリキュラムのスペシャリスト (curriculum specialist)
    - 教員がスタンダードやカリキュラムに関する理解を促し、共有化された評価を開発する
  - 4. 授業の支援者 (classroom supporter)
    - 一緒に授業に入り、授業の提案、模範授業、コーチングや授業観察などを行い、授業者にフィードバックを与える
  - 5. 教員の促進者 (learning facilitator)
    - 教員間での専門学習の機会を生み出す
  - 6. メンター (mentor)
    - 新任教員が学校に慣れるよう手助けをする、授業等について助言を与える
  - 7. アスク/リラー (school leader)
    - 新任教員の一員となる、教員主任を使う、学校代表として学外の会議に出席する
  - 8. データコーチ (data coach)
    - 様々なデータを授業改善に活かせるよう同僚教員の話し合いをリードする
  - 9. 変革の触媒 (catalyst for change)
    - これまでのやり方を思い直し、常に新しくより良い方法を模索する
  - 10. 学習者 (learner)
    - 教員リーダー自ら、常に学びつづけて、授業実践を改善し続ける

公立行政法人教員養成機構

3. ミドルを活かした組織マネジメント  
—ミドル・アップダウン・マネジメント

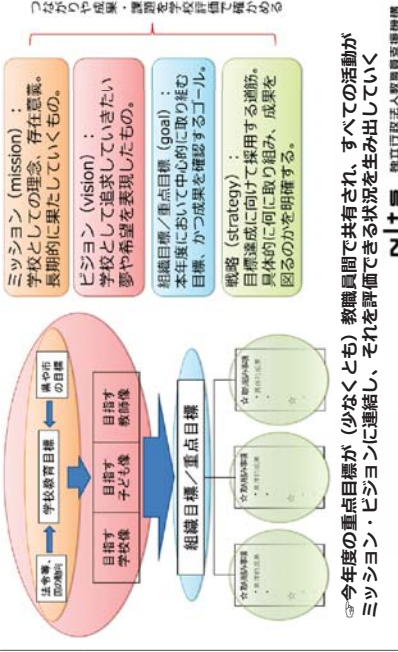
○ミドル・アップダウン・マネジメントとは  
定義：「中間としてのミドルから上下両方向への影響力を活かすことにより、組織全体に影響力を及ぼすイニシアチブ（注：革新（新たな価値や活動の創造））を引き出すことをねらう」と「ミドル（あるべき理想）」を掲げるトップ層と「現実はどうだ」とする実践層の間で、この両者の視点を有する存在（＝ブレインゲーマンジャー）として、新たなイニシアチブを生み出す存在としてのミドルを活かしたマネジメント。

マネジメントスタイル	強み	弱み
トップダウン・マネジメント	トップ層から具体的な指示や方向性が伝わりやすい	ボトム層の自律性が十分に発揮されない
ボトムアップ・マネジメント	実践層の意向が活かされるため、組織としての動きが創造的	機動性や効率性が低く、全体最適に向かうことが難しい

(参照：福岡県教育センター2016, p.11)

公立行政法人教員養成機構

○グラントデザインへの構造 (例)  
Q4: あなたの学校の今年度の重点目標を書き出してください。またそれは、全教職員で共有され、実践されていると思いますか？



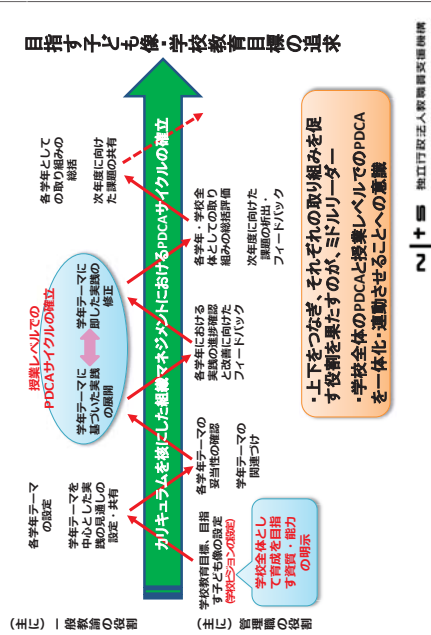
公立行政法人教員養成機構

4. グラントデザイン—共有された認識・活動の基盤として

- グラントデザインとはなにが
  - 「各種の法規に基づきながら、児童・生徒や保護者、地域の方々の願いや期待を踏まえ、各校が各自の目指す学校像や児童・生徒像を構想し、その実現を図るため、学校教員全体の中で、どのような課題や策を考え、組織的に取り組んでいくかを示した基本構想」
  - 各々が中期的に達成していくミッションやビジョンとともに、各年度において達成を目指す重点目標とその達成に向けた手立て（＝戦略）を容易に確認できる、学校全体の見取り図
  - \*カリキュラム、マネジメントを展開していく上での地盤という側面
- グラントデザインはなぜ必要か
  - 学校における各種の活動(クラブ)にならぬように、
  - ・何を大事にし、優先的に手をつけるべきか、教員として注力すべきところが明確になる
  - ・この一年間の学校の動きを、教員だけでなく、保護者や地域の人もも共有できる
- 眺めているだけで全体の動きを見通せるという分りやすさ (シンパリス) は重要
  - e.g. コミュニティ・スクール化に向けた動向
- \* 誰か(＝個人)の思いではなく、みんなの思いや願いを届けているのが、公教育。グラントデザインの作成過程にいかにかき込まれるかが、経営と教育の一体化

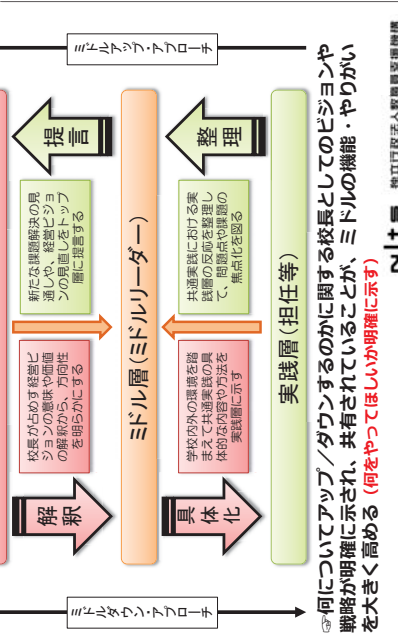
公立行政法人教員養成機構

公立行政法人教員養成機構



公立行政法人教員養成機構

○ミドル・アップダウン・マネジメントの概念図 (参照：福岡県教育センター2016, p.11)



公立行政法人教員養成機構

## 5. 学校の組織としての力を高める機能と戦略

○学校組織を動かす2つの機能

**リーダーシップ機能：ビジョン実現に向けて人を巻き込み創造する機能**

「目標とそれを実現するためのビジョンと戦略を設定し、それについて成員の理解と納得を得て、個人の中に参加意欲と協働意欲を喚起し、それに基づいて協働関係をつくり、個人と組織の中に一定の変化をつくる働き。時には破壊を伴う創造、変化がリーダーシップのイメージ」 (参照：小島2002, p.56)

**創造性**  
(知恵・工夫)

**マネジメント機能：組織の秩序を作り、計画の達成を管理する機能**

「ビジョンと戦略に基づいて、その実行計画を編成して、それが成員各人や部署で確実に実行されるように、また確実に実行されているかを監督・点検、指導することにより、予定した計画を実現すること」 (参照：小島2002, pp.56-57)

**実索性**  
(やりくり)

④ **リーダーシップ機能とマネジメント機能が面輪となる組織づくりを。**  
この二つは分けて捉えるのではなく、局面に応じてどちらも必要な機能と捉える。

2 | + | 5 独立行政法人教育普及支援機構

## 引用・参考文献一覧

- ・森田和伸 (2019) 『教育は現場が命だ：文科系出身の中学校長 日記』 教育堂。
- ・渡野良一 (2018) 『組織マネジメント』 日本教育経営学会編 『教育経営』 (第5巻) 学文社、pp.110-121。
- ・京田博文 (2019) 『学校経営』 旺文社編 『旺文社 教育用語辞典』 一社社、pp.79-80。
- ・平川理恵 (2018) 『クリエイティブな校長になる』 新学館指導実践を再現する校長のマネジメント』 教育開発研究所。
- ・相模原教育センター (2016) 『学校改革の決め手：学校のチーム化を目指すミドルリーダー20の行動指針』 ぎょうせい。
- ・加藤典義 (2018) 『ミドル・アッパー・マネジメント』 日本教育経営学会編、前掲書、pp.128-129。
- ・水野一明編 (2006) 『学校の組織マネジメント能力の向上―目標達成を目指す組織マネジメントの展開』 教育開発研究所。
- ・北郷正行 (2007) 『学校経営2.0とスクールリーダーの役割変遷』 北郷正行・高橋謙代編 『学校組織マネジメントとスクールリーダー―スクールリーダー育成プログラム開発に向けて』 学文社、pp.9-29。
- ・マネジメント能力リネウム開発会議 (2005) 『学校組織マネジメント研修』 すべての教職員のために。(『モデル・カリキュラム』) <https://www.mec.or.jp/education/03/03/03/0301/0301.html>
- ・日本教育経営学会 (2012) 『校長の専門職務書2005 (一部修正版)』 <http://www.jepa.or.jp/contents/2012/06/2012060212.6.pdf>
- ・黒田典幸 (2012) 『学校の組織開発』 龍溪閣編 『学校改善マネジメント―課題解決への実践的アプローチ』 ミネルヴァ書房、pp.214-232。
- ・小島弘道 (2002) 『21世紀の学校経営をデザインする (下) マネジメントとリーダーシップ』 教育開発研究所。
- ・原野裕太 (2014) 『カナダ・オンタリオ州における学校ミドルをめぐっての政策動向』 『大卒・学校づくり研究』 第6号、pp.17-28。

2 | + | 5 独立行政法人教育普及支援機構

○学校の組織マネジメントを機能させる戦略

(参照：本間2006, pp.214-215, 黒田2012, pp.225-227, 平川2018)

- (1) **自然のミッションを明確にする**
  - ④ ミッションを含み込んだビジョンこそ、組織マネジメントの基盤でありコアである。
- (2) **取り組みの達成感を引き出す**
  - ④ ビジョンは追求するもの、達成を確認できる現実的なステップを設定する。
- (3) **優先順位に並行して、先後順位を決める**
  - ④ やみくもに手を付けない。「即時/継続/やめる」の区別が重要。Time is money。
- (4) **外組織関係に目を向ける**
  - ④ 政策動向をつまみ活用し、信頼と協力を取り付ける。
- (5) **同僚性を強化する**
  - ④ 批判的友人関係 (critical friend) としての関係性を大事にする。
- (6) **プラス思考を促す**
  - ④ 強み・夢・希望に着目し、ホジティブな潜在力を引き出す (Appreciative Inquiry, AI)。
- (7) **巻き込みを展開する**
  - ④ 過度な平準化志向を乗り越え、「できる人ができるところから」を出発点にする。

2 | + | 5 独立行政法人教育普及支援機構

6. まとめ 一学校改善を実現する組織マネジメントに向けて

- ① 学校づくりの要はビジョン。グラントデザインにそれが明確に示されていることが不可欠。組織マネジメントはそこに力を重ねていく働き。
- ② 学校における各目標を連鎖させる。PDCAにおいてはPが圧倒的に重要。
- ③ 学校改善に活かせる資源は学校のソフトにも広がっている。学校のイメージを柔軟かつ拡張的に。(e.g. チーム学校、地域とともにある学校etc)
- ④ アイデアは色々 = 目標達成に向けた方策は多様にある。それぞれの良い悪いを上手に組み合わせながら、正解ではなく最適解を目指す。
- ⑤ マネジメントにはリアリティが必要。手持ちの資源でいかに最大の効果を得るか、という思考と実践を。(“ないものねだり”にとまらぬために)
- ⑥ 学校改善を組織的取り組みに仕上げていく機会として、校内研修(校内研究)を活かす。(研究主任と教務主任のリーダーシップとマネジメントに期待)

2 | + | 5 独立行政法人教育普及支援機構

## 構成

- I. カリキュラム・マネジメントをめぐる3つの話  
その1. カリキュラム・マネジメントの背景  
ー学習指導要領改訂のグランドデザインー  
その2. いわゆる三つの側面  
ーカリキュラム・マネジメントをめぐってー  
その3. 教育課程(カリキュラム)で考え、実践する
- II. 演習ービジョンを描くー

【ミドル: 講義・演習】  
特色ある学校づくりと  
カリキュラム・マネジメント  
2019(令和元)年12月14日  
由利本荘市 西目公民館「シーガル」  
天笠 茂(千葉大学特任教授)

## その1. カリキュラム・マネジメントの背景 ー学習指導要領改訂のグランドデザインー

- 理念の実現をはかる<手立て>として
- 三つの<手立て>  
・学習指導要領等の枠組みの見直し(「学びの地  
図」)  
・「主体的・対話的で深い学び」の実現(「アクティ  
ブ・ラーニング」)  
・「カリキュラム・マネジメント」の実現
- <車の両輪>としての「アクティブ・ラーニング」  
& 「カリキュラム・マネジメント」

## 資質・能力を教育課程において明確化

- 育成を目指す資質・能力  
三つの柱のバランスの取れた実現
- (1) 知識及び技能が習得されるようにする。  
(2) 思考力、判断力、表現力等を育成する。  
(3) 学びに向かう力、人間性等を涵養する。

## 学びの過程を質的に高めていく ー「主体的・対話的で深い学び」の提起ー

- 改訂が重視したのは、教育の質的転換であり授業の  
質の改善である。めざすところは、学習者の主体性・能  
動性を引き出しつつ、深い学びの実現である。
- 「知識・技能」にとどまらない「思考力・判断力・表現  
力」の育成を重視する改革であり、授業改善の求め。
- 学習の内容と方法の両者を重視し、子供の学びの過  
程を質的に高めていくこと。

(中央教育審議会答申「幼稚園、小学校、中学校、高等学校及び特別支  
援学校の学習指導要領等の改善及び必要な方策等について」(2016(平  
成28)年12月21日))

## その2: いわゆる三つの側面 ーカリキュラム・マネジメントをめぐってー

## I. カリキュラム・マネジメントをめぐる3つの話

## カリキュラム・マネジメント ー「答申」ー

- ① 各教科等の教育内容を相互の関係で捉え、学  
校の教育目標を踏まえ、**教科横断的**な視点で、そ  
の目標の達成に必要な教育の内容を組織的に配  
列していくこと。
- ② 教育内容の質の向上に向けて、子供たちの姿  
や地域の現状等に関する調査や各種データ等に  
基づき、教育課程を編成し、実施し、評価して改善  
を図る一連の**PDCAサイクル**を確立すること。
- ③ 教育内容と、教育活動に必要な**人的・物的資源**  
等を、地域等の外部の資源も含めて**活用**しながら  
効果的に組み合わせること。

## 教育課程全体で取り組む課題

＜現代的な課題＞

- ・環境教育 ・キャリア教育 ・情報教育 ・防災教育
- ・食育 ・ESD ・プログラミング教育 など

＜21世紀型の資質・能力の育成＞

- 一つの教科等をもって単独で迫れるものではない。
- 教育課程を構成するすべての教科等が、それぞれの役割を果たす。
- そして、連携と横断を生み出すことによって、成果を得るに至る。

## 【2】PDCAサイクルの確立

－教育課程を編成し、実施し、評価して改善を図る－

★授業の振り返りを組織の営みとして確保する

＜授業の振り返りを学校評価につなげる＞

- ・学習評価－カリキュラム評価－学校評価
- ・単元を含む年間指導計画への評価
- ・年間指導計画をもとにしたカリキュラム評価
- ・カリキュラム評価をもとにした学校評価

育成したい資質・能力( ) <年間単元・題材配列表>

	1年	2年	3年	4年	5年	6年	7年	8年	9年
知識・技能									
思考・判断力・表現力									
学びに向かう力・人間力									

## 育成をはかる資質・能力の一覧表

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
知識・技能									
思考・判断力・表現力									
学びに向かう力・人間力									

## ★学校教育目標を見直す

総則 第2 教育課程の編成

1. 各学校の教育目標と教育課程の編成  
「教育課程の編成に当たっては、学校教育全体や各教科等における指導を通して育成を目指す資質・能力を踏まえつつ、各学校の教育目標を明確にするとともに、教育課程の編成についての基本的な方針が家庭や地域とも共有されるよう努めるものとする。」

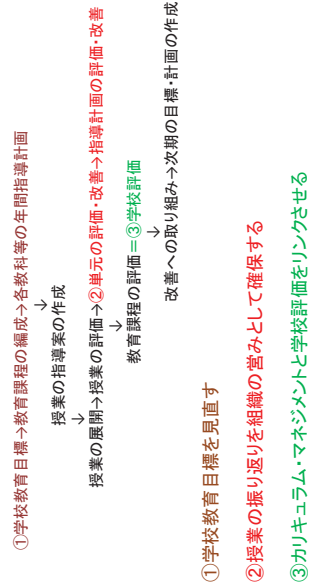
## 【1】授業改善と教科横断

### 育成を目指す資質・能力

○言語活動の充実＜横串を刺す＞

＜国語科が、中心的役割を担いながら他教科等と連携して言語能力の向上を図るとともに、国語科が育成する資質・能力が各教科等において育成する資質・能力の育成にも資することである。＞

## 教育課程の編成・実施・評価・改善



- ☆カリキュラム・マネジメントと学校評価をリンクさせる
- ＜学校評価の営みは「カリキュラム・マネジメント」そのもの＞
- ◇学校教育目標を評価する
- ◇学校評価をめぐるスケジュールの見直し
- ・次年度の教育課程の検討と学校評価との関係
- ・年度の途中に実施する学校が現れる
- ・学期末、年度の中間での学校評価⇒学校改善のための時間の確保
- ・学校評価のスケジュールの作成そのものが学校経営の工夫として問われる

## 学校のリソース

ヒト	モノ	カネ	情報	時間

### ヒト・モノ・カネ・時間・情報など 経営資源の投入

- すべての職種の経営参加
- 学校事務職員、養護教諭、栄養職員などと学級担任、教科担任との連携
- 教務主任のリーダーシップとミドルリーダーの協働
- 地域の人々の参加
- 時間という経営資源
- カリキュラムを核に協働する組織文化の形成

### 【3】人的・物的資源の活用 ー「チーム学校」のもとにー

### その3：教育課程(カリキュラム)で 考え、実践する

### 教育課程(カリキュラム)とは ー総合的に組織した学校の教育計画ー

- 教育課程とは、学校教育の目的や目標を達成するために、総合的に組織した学校の教育計画
- 教育課程の構成要素
- ①教育理念・目標(教育目標、ビジョン、校訓、めざす学校像、育てたい児童・生徒像、育てたい学力、本年度の重点目標、等)
- ②組織配列した教育内容(各教科、道徳、外国語活動、総合的な学習の時間、特別活動、年間指導計画、等)
- ③配当した授業時間(日課表、週時程、月間行事計画、年間行事計画、等)
- ④教材・教員・施設・設備

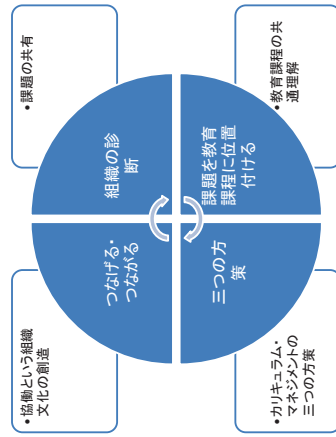
### “教育課程(カリキュラム)の強調”について

- 実現をめざす理念を教育課程として示したこと  
⇒「社会に開かれた教育課程」を社会全体で共有
- 教育課程全体と各教科等の往還を重視  
⇒教科での学習、教科外での学習  
⇒両者の往還をはかる
- 教育課程全体を通じたインクルーシブ教育システムの構築
- 教育課程を起点にして内容と方法、それに、組織をつなげることへの提起  
⇒カリキュラム・マネジメント

### 全ての教職員で創り上げる各学校の特色

- これからの時代に求められる資質・能力を育むためには、各教科等の内容と教育課程全体とを往還させるとともに、人材や予算、時間、情報、教育内容といった必要な資源を再配分することが求められる。
- カリキュラム・マネジメントは、全ての教職員の参加・参画によって、学校の特色を創り上げていく営みである。
- 問われる「チーム学校」の在り方

### カリキュラム・マネジメントのステップ





## 協働という組織文化の創造

- ◇<それぞれ>から<つなげる>というマネジメント
- ◇<つながる>という組織文化
- ◇<かかわる>という参加・参画意識
- 一教職員全員の経営参加による学校の特色づくり

⇒「カリキュラム・マネジメント」は全ての教職員が参加することを通して、特色を創り上げていく営みである。

## A教諭：授業と学校教育目標の間

- ・自分たちが毎日行っている授業が、自校の教育目標や育てたい児童像に一致しているかどうかについて振り返る機会となりました。
- ・その実現のためにカリキュラム・マネジメントをする必要があるとわかりました。
- ・カリキュラム・マネジメントと聞くと管理職や教務主任の仕事と思っていたため、新しい見方ができるようになりました。

## 参考文献

- ・天竺 茂『カリキュラムを基盤した学校経営』ぎょうせい 2013年9月
- ・天竺 茂(監修)『管理職課題解決実践シリーズ』全5巻 ぎょうせい 2015年3月
- ・天竺 茂『学校と専門家が協働するーカリキュラム開発への臨牀的アプローチ』第一法規 2016年5月
- ・天竺 茂(編著)『平成29年改訂 小学校(中学校)教育課程実践講座 総則』ぎょうせい 2017年10月

## 【演習】

どのように進めるか

テーマ1:誰をカリキュラム・マネジメントのリーダーをとるか。

テーマ2:学校全体で授業改善に取り組みたい。めざす方向やビジョンのもと、校内研修をどのように進めるか。

## B教諭：

### 学校教育目標と資質・能力と授業

○学校教育目標と授業の間のつながりを、これまで漠然としたものでしかとらえていなかったのですが、目標とする資質・能力の明確化によって、それを達成するための教育課程を自分たちから考え、発信していく必要があると自覚する時間となりました。

## C教諭：

○今までは自分のクラス、自分の仕事のことばかりを考えていて、マネジメントの視点を持つことができていなかった。これからは、カリキュラム・マネジメントの視点を持ち、他の先生方にも声掛けをして、すべての教職員で学校をつくり上げることができるよう、役割を果たしていきたい。

## II. 演習

### 演習・協議

校内研修の改善による学校改革  
一わが校の校内研修の何をどのように見直すか：校内研修プログラムの開発－

本図 愛実  
(宮城教育大学)

深い学びの鍵として「見方・考え方」を働かせることが重要になること。各教科等の「見方・考え方」は、「どのような視点で物事を捉え、どのような考え方で思考していくのか」というその教科等ならではの物事を捉える視点の中核をなすものであり、**教科等を学ぶ本質的な意義の中核をなすものであること**から、**児童生徒が学習や人生において「見方・考え方」を自在に働かせることができるようにすることにこそ、教師の専門性が発揮されることが求められること**。

力 基礎的・基本的な知識及び技能の習得に課題がある場合には、その確実な習得を図ることを重視すること。

総則の解説から

### ③ 「主体的・対話的で深い学び」の実現に向けた授業改善の推進

児童生徒が求められる資質・能力を育成することを目指す。授業改善の取組は、既に小学校を中心とした実践で地道に取り組まれてきた実践を踏襲し、これをさらに発展させ、必要に応じて新しい方法を導入すること。

授業の方法や技術の改善のみを意図するものではなく、**主体的な学び**、「対話的な学び」に「深い学び」を進めるものであること。

学校づくりの視点から  
A 自治体の学力向上  
「期待の三層構造」  
教育長→校長→ミドル・担任→子ども

- ・一人一人の職能成長に期待し、**自己有用感**を
- ・担任と気になる子の観察
- ・算教(授業改善・ベネロンと若手のTT・応用による動機づけ)を中心し、**言語活動(暗記大会・読書・家庭学習は音読など)**も
- ・「教師文化」をミドルによるお便りで
  - 一週2回(!) 校長等の考えを教務主任が文字化
  - 一指導力向上 共通化
  - 校長の声がけ(毎日2時間め)が浸透しやすい
  - 授業に関する指導力向上をほめる～自己有用感へ

(参考)

バンデューラの自己効力感  
四つの情報源から生み出される  
自分で直接経験/他者を観察/他者からの言葉/生理的症状の自覚

→ 恐怖症の患者の治癒力向上、心臓発作の回復

- ・中毒患者の更生
- ・身近な一つ一つの目標と自己効力感と数学の成績が相関
- ・内発的動機づけを高める

コリンズの実験 (1982)

- ・自己効力感が高いほど解答率が高い

ウ 各教科等において通常行われている学習活動(言語活動、観察・実験、問題解決的な学習など)の**質を向上**させることを主眼とするものであること。

エ 1回1回の授業で全ての学びが実現されるものではなく、**単元や題材など内容や時間のまとまりの中で**、学習を見直し振り返る場面をどこに設定するか、グループなどで対話する場面をどこに設定するか、児童生徒が考える場面と教師が教える場面をどのように組み立てるかを考え、実現を図っていくのであること。

A 自治体 (3小学校 2中学校)

\* 学力向上 = 公正である地域

2012年11月～2019年3月 S教育長

2013年4月～2017年3月 M校長 B小学校

2017年 仙台市、秋田県より上位

2019年 Mモデルを採用した**C小学校**、**D中学校**、**E小学校 (他自治体)** も上昇

→ 「期待の三層構造」

→ professional collaboration

15:15～15:30

アイズブレイク

① 本日の講義で印象に残ったこと

② 勤務校の学校教育目標達成のためにどのような研修を行っているのか、**成果と課題**は？

異なる色の付箋(3色)に書いてください

15:30～15:50

③ 班の中で、一人3分程度で付箋の内容を紹介

15:50～16:20

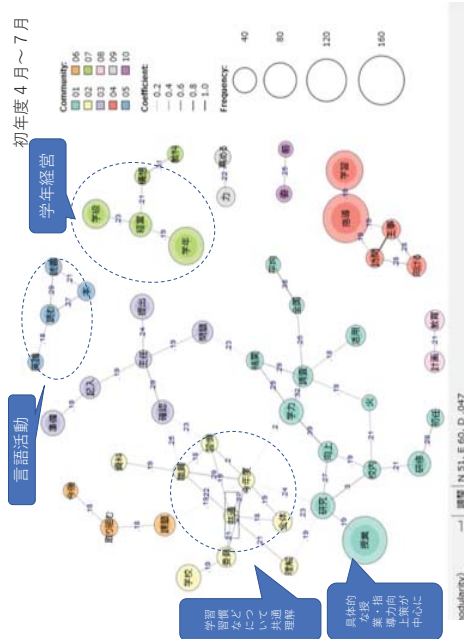
④ 課題を解決するためには？

16:20～16:50

⑤ 共有・各講師からコメント

①の付箋を使ってももらえたら研修作り手として最高です

初年度 4月～7月



＜基調講演＞  
 教員の資質・能力の育成をめぐる今日の動向  
 ー学級経営とカリキュラム・マネジメント入門ー

2020(令和2)年1月22日

TKPガーデンシティ鹿児島中央

天笠 茂(千葉大学特任教授)

### 現職研修の改革

○「これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について～学び合い、高め合う教員育成コミュニティの構築に向けて～」(答申)  
 2015(平成27)年12月21日

学び続ける教員を支える  
 キャリアシステムの構築のための体制整備

- ・教育委員会と大学等との協議・調整のための体制(教員育成協議会)の構築
- ・教育委員会と大学等の協働による教員育成目標、研修計画の全国的な整備
- ・国が大綱的に教員育成指標の策定指針を提示、教職課程コアカリキュラムを関係者が共同で作成

### 構成

- I. 学び続ける教員とマネジメント力
- II. 授業と学級経営
- III. 授業の質的改善をめざすカリキュラム・マネジメント
- IV. 学校・学年経営への参加・参画ーカリキュラム・マネジメントの担い手としてー

## I. 学び続ける教員とマネジメント力

### これからの時代の教員に求められる資質能力

- ◆これまで教員として不遇とされてきた資質能力に加え、自律的に学ぶ姿勢を持ち、時代の変化や自らのキャリアステージに応じて求められる資質能力を生涯にわたって高めていくことのできる力や、情報を適切に収集し、選択し活用する能力や知識を有機的に結びつけ構造化する力などが必要である。
- ◆アクティブ・ラーニングの視点からの授業改善、道徳教育の充実、小学校における外国語教育の早期化、教科化、ICTの活用、発達障害を言ひ特別な支援を必要とする児童生徒等への対応などの新たな課題に対応できる力量を高めることが必要である。
- ◆「チーム学校」の考えの下、多様な専門性を持つ人材と効果的に連携・分担し、組織的・協働的に諸課題の解決に取り組む力の醸成が必要である。

### 千葉県・千葉市の教員等育成指標

資質能力「4つの柱」	ステージI (成長期) 専修学校・短大等としての指導力向上	ステージII (発展期) ミドルリーダーとしての指導力向上	ステージIII (充実期) チーム学校リーダーとしての指導力向上
教職に必要な素養	養	探	
学習指導に関する実践的指導力	成	用	
生徒指導に関する実践的指導力	段	段	
チーム学校を支える資質能力	階	階	

### 教員育成指標

- ベテラン段階：より広い視野で役割を果たす時期  
△
- 中堅段階：「チーム学校」の一員として専門性を高め、連携・協働を深める時期  
△
- 1～数年目：教職の基礎を固める時期  
△
- 採用段階  
△
- 養成段階  
△

## II. 授業と学級経営

## 学習活動や学校生活の基盤となる 学級経営の充実

○学習や生活の基盤となるのが、基礎的な集団である学級やホームルームである。

\* 高等学校においては、ホームルームが生徒の学校における基礎的な生活単位となる。

⇒学習や生活における学校・学級の重要性を捉え直す。

⇒総則において、“学級経営の充実”を位置づける。

⇒特別活動において、学級活動・ホームルーム活動の改善を図る。

## カリキュラム・マネジメントの提起

○学年・学級や教科等の縦割りを越えて学校全体で教育課程の実現に向けた取組。

○授業や学級（ホームルーム）経営について、教育課程のなかでの位置付けの確認の再確認。

⇒学級（ホームルーム）経営との関わりを通して、カリキュラム・マネジメントは意味を有することに。

○カリキュラム・マネジメントは、管理職だけでなく、教職員一人一人のものになることの大切さ。

## 「社会に開かれた教育課程」という理念

① **社会**や**世界の状況**を幅広く視野に入れ、よりよい学校教育を通じてよりよい**社会**を創るという目標を持ち、教育課程を介してその目標を社会と共有していくこと。

② これからの社会を創り出していく子供たちが、社会や世界に向き合い関わり合い、自らの人生を切り拓いていくために**求められる資質・能力**と**何かを**、**教育課程**において**明確化**し育てていくこと。

③ 教育課程の実施に当たって、地域の人的・物的資源を活用したり、放課後や土曜日等を活用した社会教育との連携を図ったりし、学校教育を学校内に閉じず、その**目指すところを社会と共有**・連携しながら実現とさせること。

○学習指導要領等の枠組みの見直し（「学びの地図」）

○「主体的・対話的で深い学び」の実現（「アクティブ・ラーニング」）

○「カリキュラム・マネジメント」の実現

## 学級（ホームルーム）を生かすマネジメント

○学級（ホームルーム）経営

⇒学級（ホームルーム）経営案の作成

⇒学級（ホームルーム）活動の改善

⇒教科指導面、生徒指導面の改善

○学級（ホームルーム）を生かす学年・学校経営

## 学級（ホームルーム）経営案の再考

○学級（ホームルーム）経営とカリキュラム・マネジメントの融合

⇒経営案にカリキュラム・マネジメントを取り入れる

・学校教育目標、重点目標などとの関連

・学級（ホームルーム）活動、生徒会活動、学校行事との関連

・教科等横断との関連

・諸資源の活用や保護者との関連

・学校評価と学級（ホームルーム）経営評価との関連

## 学びの過程を質的に高めていく

—「主体的・対話的で深い学び」の提起—

○改訂が重視したのは、**教育の質的転換**であり**授業の質の改善**である。めざすところは、学習者の**主体性・能動性**を引き出しつつ、**深い学び**の実現である。

○「知識・技能」にとどまらない「**思考力・判断力・表現力**」の**育成**を重視する改革であり、**授業改善**の求め。

○育成を目指す**資質・能力**

三つの柱のバランスの取れた実現

(1) 知識及び技能が習得されるようにする。

(2) 思考力、判断力、表現力等を育成する。

(3) 学びに向かう力、人間性等を涵養する。

## Ⅲ. 授業の質的改善をめざすカリキュラム・マネジメント

理念の実現をはかる車の両輪

○理念の実現をはかる車の両輪

＜主体的・対話的で深い学び（アクティブ・ラーニング）＞

+

＜カリキュラム・マネジメント＞

○**教科横断的な視点**によるカリキュラム・マネジメントの**強調**

⇒「主体的・対話的で深い学び」の実現をめざす**授業改善**と密接な関わり

○**授業を核**にしたカリキュラム・マネジメント

## カリキュラム・マネジメント：3つの側面

① 各教科等の教育内容を相互の関係で捉え、**学校の教育目標**を踏まえた**教科等横断**的な視点で、その**目標の達成**に必要な**教育の内容**を組織的に配列していくこと。

② **教育内容の質**の向上に向けて、子供たちの**姿**や**地域の現状**等に関する調査や各種データ等に基づき、**教育課程**を編成し、**実施し**、**評価**して改善を図る一連の**PDCAサイクル**を確立すること。

③ **教育内容**と、**教育活動**に必要な**人的・物的資源**等を、**地域等**の外部の**資源**も含めて**活用**し**ながら**効果的に組み合わせること。

## 教育課程全体で取り組む課題

### ○ 現代的な課題

・環境教育 ・キャリア教育 ・情報教育 ・防災教育  
 ・食育 ・ESD ・プログラミング教育 など

### ○ 言語能力の確実な充実＜横串を刺す＞

国語科が、中心的役割を担いながら他教科等と連携して言語能力の向上を図るとともに、国語科が育成する資質・能力が各教科等において育成する資質・能力の育成にも資することがかかりキエラム・マネジメントの観点からも重要である。

## 教育課程の編成・実施・評価・改善

学校教育目標→教育課程の編成→各教科等の年間指導計画

↓  
授業の指導案の作成

↓  
授業の展開→授業の評価→単元の評価・改善→指導計画の評価・改善

↓  
教育課程の評価＝学校評価

↓  
改善への取り組み→次期の目標・計画の作成

① 学校教育目標と教育課程と諸計画をつなぐ

② 授業の振り返りを組織的な営みとして位置づける

③ カリキュラム・マネジメントと学校評価をリンクさせる

## 経営資源の投入と活用

ー ヒト・モノ・カネ・情報・時間 ー

○ これからの時代に求められる資質・能力を育むためには、各教科等の内容と教育課程全体とを往還させるとともに、**人材や予算、時間、情報、教育内容といった必要な資源を再配分**することが求められる。

1. 「社会に関わった教育課程」の実現という観点から経営資源の投入と活用を図る

2. 経営資源としての時間について、その配分と運用を通して、持続可能な教育課程の編成・実施・評価・改善を図る

3. 学校行事とされている活動について、教科指導との関連を再検討する

4. 経営資源の見える化をはかる

育成したい資質・能力( )

	1学期	2学期	3学期	4学期	5学期	6学期	7学期	8学期	9学期	10学期	11学期	12学期	13学期	14学期	15学期	16学期
知識																
社会																
数学																
理科																
生活																
音楽																
美術																
体育																
保健																
外国語																
外国語																
★																
英語																
総合																

<年間単元・題材配列表>

## 【その2】PDCAサイクルの確立

ー 教育課程を編成し、実施し、評価して改善を図る ー

## 学校のリソース

ヒト	モノ	カネ	情報	時間

## 【その1】授業改善と教科等横断

### 育成をはかる資質・能力の一覧表

	知識・技能	思考力・判断力・表現力	学びに向かう力・人間性
9			
8			
7			
6			
5			
4			
3			
2			
1			

## 【その3】人的・物的資源の活用

ー「チーム学校」のもとにー

## 1. 学校教育目標の共有

学校教育目標

授業

## 2. 課題の共有

◇教職員が自校の課題を共有すること  
ーカリキュラム・マネジメントの第1ステップー

◇わが校の課題は何ですか

◇わが校の課題を共有する

## 3. 教育課程についての共通理解

◇わが校の教育課程について共通理解

◇教育課程とは何か

◇課題を教育課程に位置付ける

## 教育課程(カリキュラム)とは ー総合的に組織した学校の教育計画ー

○教育課程とは、学校教育の目的や目標を達成するために、総合的に組織した学校の教育計画

○教育課程の構成要素

①教育理念・目標(教育目標、ビジョン、校訓、めざす学校像、育てたい児童・生徒像、育てたい学力、本年度の重点目標、等)

②組織配列した教育内容(各教科、道徳、外国語活動、総合的な学習の時間、特別活動、年間指導計画、等)

③配当した授業時数(日課表、週時程、月間行事計画、年間行事計画、等)

④教材・教員・施設・設備

## 5. 協働という組織文化の創造

◇<それぞれ> から <つなげる・つながる>

◇教職員全員の経営参加による学校の特色づくり  
⇒「カリキュラム・マネジメント」は全ての教職員が参加することを通して、特色を創り上げていく営みである。

⇒学校教育目標や育成を目指す資質・能力、学校のグランドデザイン等をとらえ、取組の方向性を共有する。

◇授業から、学級経営から、教職員それぞれの立場から、教育課程へのベクトルを生み出す。

## ミドルを中心とする教職員の参加・参画

ーA教諭ー

○自分たちが毎日行っている授業が、自校の教育目標や育てたい児童像に一致しているかどうかについて振り返る機会となりました。そして、その実現のためにカリキュラム・マネジメントをする必要があるとわかりました。カリキュラム・マネジメントと聞くと管理職や教務主任の仕事だと思っていたため、新しい見方ができるようになりました。

## 4. カリキュラム・マネジメントの3つの方策

◇3つの方策

(1)教科横断

(2)PDCA

(3)資源の運用

◇方策として：総則の活用

・総則をカリキュラム・マネジメントを学習する学習材に

## 参考文献

・天笠 茂『カリキュラムを基盤とした学校経営』ぎょうせい 2013年9月

・天笠 茂(監修)『管理職課題解決実践シリーズ』全5巻 ぎょうせい 2015年3月

・天笠 茂『学校と専門家が協働するーカリキュラム開発への臨牀的アプローチ』第一法規 2016年5月

・天笠 茂(編著)『平成29年改訂 小学校(中学校)教育課程実践講座 総則』ぎょうせい 2017年10月

講義Ⅱ  
ミドルリーダーへの展望と期待  
これからの学校におけるミドルリーダーシップ

岐阜聖徳学園大学 教授 玉置 崇  
  
 N|+S  
 National Institute for  
 Leadership Studies  
 and Staff Development

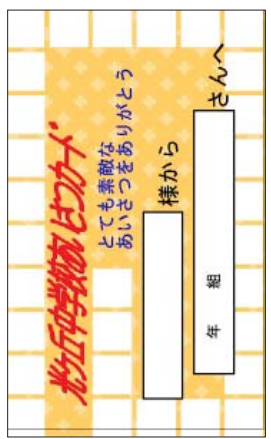
目次

- 1 ミドルリーダーとは？
  - 2 ミドルリーダーのイメージを持とう  
私が出会った忘れられないリーダー紹介
- 明日から動き出すための  
原動力となると思われる情報提供

学校づくりの根底におきたい

- ✕ 子ども・保護者のために
- 子ども・保護者の立場で

あいさつカード



ミドルリーダー  
その1  
中学生へ  
AED研修



ミドルリーダーとは

中堅教職員（学校のキーパーソン）  
= 教職員に対して実際に影響力をもっている人  
活性化している職場組織には、  
管理職以外のキーパーソンの存在あり

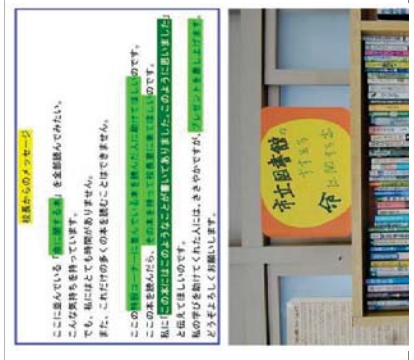
ミドルリーダーとは

1. 学校・園運営への参画
  - ・うまく伝えることができない。
  - ・分掌以外の仕事に口を挟みにくい。
  - ・具体的に何をやっていいかわからない。
2. 若手教員の育成や自身の指導力向上
  - ・自分に自信がない。
  - ・自分だけで精いっぱい。
  - ・若い教師を育てられないのでは…。
  - ・時には厳しいことを言う。そのために…。

ミドルリーダー  
その2  
図書館へ  
いのちの本



ミドルリーダーの  
取組に  
ぜひとも応えたい



**校務誌掲載報告 (4)**  
2年の原簿の校長室置換報告です。  
なぜ置換しなかったのか？  
この本校は競争主体を中心に置かれたものです。「競争」は心を持っていないので、単にその業務や有難いことを考えたい少年や若い人を向う向うしての思いが、皆さん、「競争」はとていないか？と。この本校は競争と協力が出てきます。

**校務誌掲載報告 (1.6)**  
2年、藤元さんの校長室置換報告です。  
「ルネット 金色の林檎」  
チェリブブイ原簿の被災者になった外国の10歳の女の子が主人公の家に来る話です。主人公の兄は、兄が4歳のころに亡く休んでいて、母親が外国の女の子を兄に養育する話です。主人公は女の子を養育していたけれど、最後は必死に守ろうとします。主人公の変化が凄いと感動しました。

2023-06-02 14:58 up | 11.0 | (0)

2023-12-27 23:07 up | \* 0.0 | (0)

ミドルリーダー  
その3  
若手に  
コミュニケーション  
校長講話を  
聞いて



2023-12-27 23:07 up | \* 0.0 | (0)

ミドルリーダー  
その4  
クラスタ  
導入




2023-12-27 23:07 up | \* 0.0 | (0)

ミドルリーダー  
その5・6  
教師力アップモデル



2023-12-27 23:07 up | \* 0.0 | (0)

ミドルリーダー  
その5・6  
対比的  
教師力アップ




2023-12-27 23:07 up | \* 0.0 | (0)

ミドルリーダーとしての資質能力とは

**課題解決能力**

Research Plan  
課題を分析し、解決策を具体化する。  
Do  
課題解決にむけて実践する。  
Check Action  
実践の成果を振り返り、改善する。



2023-12-27 23:07 up | \* 0.0 | (0)

課題解決能力における具体的な行動目標


- 教育における今日的な課題について、自分の考えを要約して、同僚に伝えることができる。
- 各教科・道徳・特別活動・生徒指導・学級経営等のうち、自分の苦手な分野の研修の必要性を感じており、克服するよう努力している。
- 各教科・道徳・特別活動・生徒指導・学級経営等の指導について、自信をもって同僚に指導・助言できる。
- 学校や学級経営上の諸課題を早期に発見し、その対策を練り、同僚教師と相談したり、上司の指導を受けたりして、協働で対応できている。

2023-12-27 23:07 up | \* 0.0 | (0)

ミドルリーダーの資質・能力とは

**同僚性の構築力**

コミュニケーション力  
バランスよく聞き、思いを伝える。  
プレゼンテーション力  
分かりやすく提示する、説得する。  
人間関係調整力  
意見の違いや対立を整理し、調整する。



2023-12-27 23:07 up | \* 0.0 | (0)

石垣の強さが学校組織に欲しい

バラバラな形や大きさの石の組み合わせ  
それぞれがバランスをとり、力を分散させている  
→ 500年以上も崩れない

2023-12-27 23:07 up | \* 0.0 | (0)



## 講義・演習 I

### 「学校経営・教科経営の考え方・進め方 ー 学校教育目標との関係を探る ー」

岐阜聖徳学園大学 教授 玉置 崇



独立行政法人教員養成機構

## 目次：グループワーク

- 1 研究主任の立場で、どこに課題があるか
- 2 働き方改革から思い込み業務の改善
- 3 校長から学校教育目標を見直し指示

独立行政法人教員養成機構

## グループワーク1

### 課題 1

#### 研究主任の立場で、どこに課題があるか

あなたは小(中)学校の研究主任です。  
校長から、「これまで授業が大切だと言いながら、授業についてほとんど研修をしてこなかった。今年度からは授業研究を充実させたいので、考えてほしい」と指示を受けました。ただし、校長は、日頃から学校業務の精選とも言っています。  
なお、職員室内で聞かえてくる事は、「今でも忙しいのに、授業研究を増やすと、さらに忙しくなるのではないだろうか。子どもも落ち着いているし、保護者からの授業についてのクレームはないので、今のままでもいい」といったものです。

独立行政法人教員養成機構

## グループワーク1

### 課題 1

#### 研究主任の立場で、どこに課題があるか

- どんな問題が考えられますか
- 研究主任として、どう動きますか？

独立行政法人教員養成機構

## グループワーク3

### 課題 3

#### 校長から教育目標見直し指示

あなたは校長から自校の学校教育目標を見直ししてほしいと言われました。校長に変更点とその理由を伝えてください。  
また、校長に伝えるときに何を大切にしますか？

独立行政法人教員養成機構

## グループワーク2

### 課題 2

#### 働き方改革から思い込み業務の改善

あなたは、校長から「思い込み業務があるのではないか。つまり効果があると思いついでいる教育活動があるのではないか。あなたの考えでよいので、改善策を考えてほしい」と言われました。

独立行政法人教員養成機構

## グループワーク2

### 課題 2

#### 働き方改革から思い込み業務の改善

- あなたの学校で「思い込み業務」があると思うとき、その例を教えてください。
- 校長の指示を受けて動かさなければいけません。多くの教職員から賛同がもたえるよう改善案を示すために、あなたはどう動きますか？

独立行政法人教員養成機構

## 講義・演習Ⅱ

### 「学校評価を通じた学校改善への貢献」

茨城大学 准教授 照屋翔大



独立行政法人教育委員会 委員 照屋翔大

#### 1-1 はじめに

Q.自分が勤務する学校を思い浮かべて、以下の各問について考えてください。

①学校が3年後どのような姿になっていることを夢・希望として描きますか？

②その実現に向けて今課題となることor継続して取り組む価値があることは何ですか？

③その実現に向けて、あなたが自身ができることは何ですか？

## 講義・演習Ⅱ

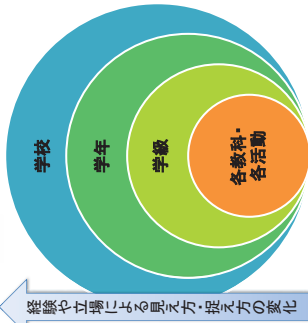
### 自校で行われている学校評価は「学校改善」に役立つものになっているのか？

茨城大学 准教授 照屋翔大



独立行政法人教育委員会 委員 照屋翔大

#### 全体的課題



#### 個別的課題

(チェックポイント)  
□学校をどのような姿にしたい、そこで自分はどのような貢献をしたいということを意識できているだろうか？

□ここに描いた夢や希望は、学校のグランドデザインと関連しているだろうか？

□夢や希望は、校内外の関係者と共有できる(理解を得られる)ものだろうか？

\*学校は組織であるということの意味。目標と評価は組織活動を方向付け、その進捗を確かめる上で重要な役割を果たす。

#### 1-2 学校評価の目的

①各学校が、自らの教育活動その他の学校運営について、目指すべき目標を設定し、その達成状況や達成に向けた取組等について評価することにより、学校として組織的・継続的な改善を図ること。

②各学校が、自己評価及び保護者など学校関係者等による評価の実施とその結果の公表・説明により、適切に説明責任を果たすとともに、保護者、地域住民等から理解と参画を得て、学校・家庭・地域の連携協力による学校づくりを進めること。

③各学校の設置者等が、学校評価の結果に応じて、学校に対する支援や条件整備等の改善措置を講ずることにより、一定水準の教育の質を保証し、その向上を図ること。

(出典：「学校評価ガイドライン(平成28年改訂)」、2頁)

## 目次

- 1 学校評価の意味と目的  
→評価という言葉にどのようなイメージを抱えていますか？そのイメージは“正しいもの”でしょうか？
- 2 グランドデザインと学校評価  
→グランドデザインとは何でしょうか？学校評価はそれと連動しているのでしょうか？
- 3 学校改善に貢献する学校評価であるために  
→具体的な学校改善に向けて、自校の学校評価にはどのような改善点があるのでしょうか？

④①学校評価とは何かを法制度も含めて理解し、②そこに一教諭として関わることを理解・実感することを通して、将来的にそれを動かすリーダーとしての基礎の獲得を目指します。

独立行政法人教育委員会 委員 照屋翔大

#### 組織として、学校全体では何言ってもいいけれど...

・組織とは何か？  
「二人以上のひとひとの意識的に調整された活動または力の体系」  
(吉本二郎『学校経営学』国土社、1965年、74頁)

④組織は、形ではなく「働き」

・組織として成立するための要件

○共通目的の達成を目指している (共通目的)

○それらの人々が行為に貢献しようとする意欲を持っている (貢献意欲)

○互いに意思を伝達できる人がいる (コミュニケーション)

④「協働」の関係性が成員の間に介在していることが組織の要件

質と精度を高め、学校をより良いものにしていく(=学校改善)

そのためにも、目標の共有と着実な進捗をはかる評価が大切

独立行政法人教育委員会 委員 照屋翔大

#### 1-4 学校評価の構造

自己評価 (学校教育法施行規則66条) *実施義務	学校評価の最も基本となるものであり、校長のリーダーシップの下で、当該学校の全教職員が参加し、設定した目標や具体的計画等に照らして、その達成状況や達成に向けた取組の適切さ等について行う評価
学校関係者評価 (学校教育法施行規則67条) *努力義務	保護者、学校評議員、地域住民、青少年健全育成関係団体の関係者、接続する学校(小学校に接続する中学校など)の教職員その他の学校関係者などにより構成された委員会等が、その学校の教育活動の観察や意見交換等を通じて、自己評価の結果について評価すること等を基本として行う評価
第三者評価 *必要に応じて実施が可能	学校とその設置者が実施者となり、学校運営に関する外部の専門家を中心とした評価者により、自己評価や学校関係者評価の実施状況も踏まえつつ、教育活動その他の学校運営の状況について、専門的視点から行う評価

④学校評価の基本は自己評価。その他はそれを補充する役割。

独立行政法人教育委員会 委員 照屋翔大

#### 1-3 学校評価の法規定

○学校教育法第42条  
小学校は、文部科学大臣の定めるところにより当該小学校の教育活動その他の学校運営の状況について評価を行い、その結果に基づき学校運営の改善を図るため必要な措置を講ずることにより、その教育水準の向上に努めなければならない。

○学校教育法施行規則  
第66条 小学校は、当該小学校の教育活動その他の学校運営の状況について、自ら評価を行うい、その結果を公表するものとする。  
2 前項の評価を行うに当たっては、小学校は、その実情に応じ、適切な項目を設定して行うものとする。

第67条 小学校は、前条第一項の規定による評価の結果を踏まえた当該小学校の児童の保護者その他の当該小学校の関係者(当該小学校の職員を除く。)による評価を行い、その結果を公表するよう努めるものとする。

第68条 小学校は、第六十六条第一項の規定による評価の結果及び前条の規定により評価を行った場合はその結果を、当該小学校の設置者に報告するものとする。

※いずれも、幼稚園、中学校、義務教育学校、高等学校、中等教育学校、特別支援学校等において適用

独立行政法人教育委員会 委員 照屋翔大

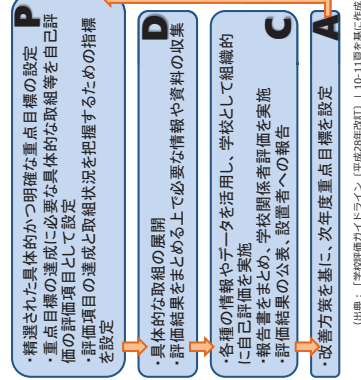
### 1-5 学校評価とPDCA (前掲)

学校評価は、学校改善のために実施される組織的取り組み。

・取り組みの効果を高めるためには、学校として必要な目標の設定・具体的な実施計画とその成果を明確に確認できる評価の内容と方法が不可欠である。

- ・あれこれではなく、焦点を絞ることが重要。
- ・教員評価の自己目標も運動させる。

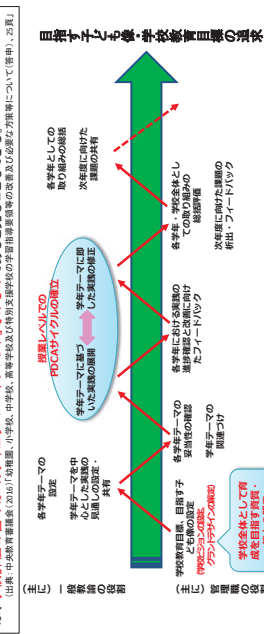
Q: 自校において以上の点は意識され、表現されているか?



(出典: 『学校評価ガイドライン(平成28年改訂)』10-11頁を基に作成)

### 1-6 カリキュラム・マネジメントと学校評価

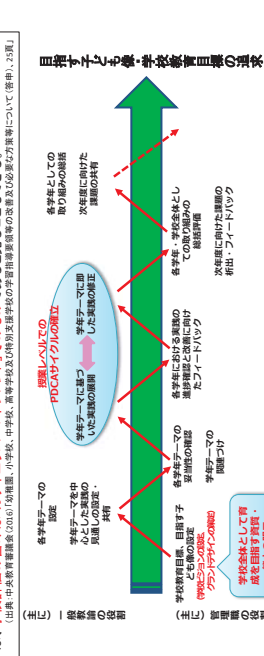
学校のグランドデザインや学校経営計画に記載される学校教育目標等の策定は、教育課程編成の一環でもあり、カリキュラム・マネジメントの中心となるものである。学校評価において目指すべき目標を、子供たちにとっての「学び」を育みたいかを踏まえて設定し、教育課程を通してその実現を図っていくことは、**学校評価の真の目的は「カリキュラム・マネジメント」そのものである**と見るともできる。



(出典: 『学校評価ガイドライン(平成28年改訂)』10-11頁を基に作成)

### 1-6 カリキュラム・マネジメントと学校評価

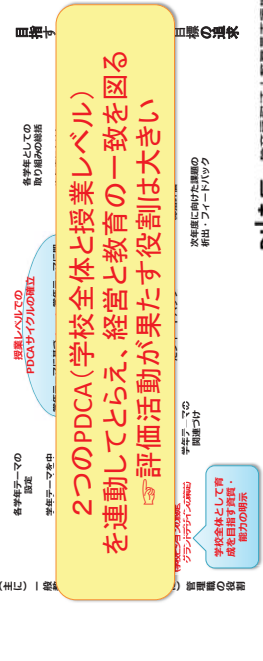
学校のグランドデザインや学校経営計画に記載される学校教育目標等の策定は、教育課程編成の一環でもあり、カリキュラム・マネジメントの中心となるものである。学校評価において目指すべき目標を、子供たちにとっての「学び」を育みたいかを踏まえて設定し、教育課程を通してその実現を図っていくことは、**学校評価の真の目的は「カリキュラム・マネジメント」そのものである**と見るともできる。



(出典: 『学校評価ガイドライン(平成28年改訂)』10-11頁を基に作成)

### 1-6 カリキュラム・マネジメントと学校評価

学校のグランドデザインや学校経営計画に記載される学校教育目標等の策定は、教育課程編成の一環でもあり、カリキュラム・マネジメントの中心となるものである。学校評価において目指すべき目標を、子供たちにとっての「学び」を育みたいかを踏まえて設定し、教育課程を通してその実現を図っていくことは、**学校評価の真の目的は「カリキュラム・マネジメント」そのものである**と見るともできる。



(出典: 『学校評価ガイドライン(平成28年改訂)』10-11頁を基に作成)

### 2-1 グランドデザイン・マネジメントの土台・共通言語

○各種の法規制に基づきながら、児童・生徒や保護者、地域の方々との願いや期待を踏まえ、各学年が自校の目指す学校像や目指す児童・生徒像等を描き、その実現を図るため、学校教育全体の中で、どのような課題と方策を考え、組織的に取り組んでいくかを示した基本構想

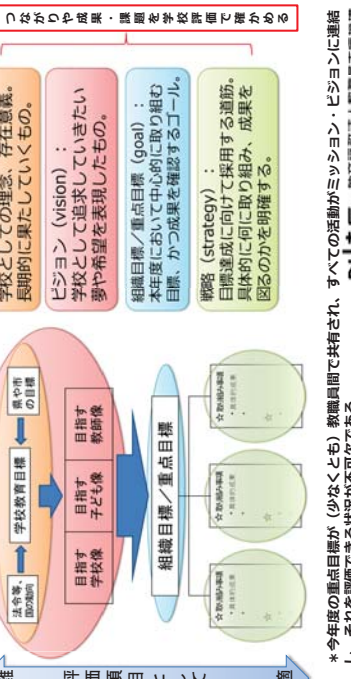
◎各学年が中長期的に追求していくミッションやビジョンとともに、各年度において達成を目指す重点目標とその達成に向けた手立てを容易に確認できる、学校全体の見取り図

- グランドデザインは必要不可欠
- 学校における各種の活動がバラバラにならないようにする
- ・何が大事で、優先的に手を付けるべきか、教員として注力すべきかが明確になる
- ・この一年間の学校の動きを、教職員だけでなく、保護者や地域の人々とも共有できる
- ◎眺めているだけで全体の動きを見通せるという分かりやすさ(シンフルさ)は重要
- e.g. コミュニティ・スクール化に向けた動向

\*誰か(=個人)の思いではなく、みんなの思いや願いを展開していくためにも、GDの作成過程にかかわること、GDを自分の職務に引き付けて実践・実践することが重要

(出典: 『学校評価ガイドライン(平成28年改訂)』10-11頁を基に作成)

### 2-1 グランドデザイン・マネジメントの土台・共通言語



(出典: 『学校評価ガイドライン(平成28年改訂)』10-11頁を基に作成)

### 2-2 勤務校における学校評価活動の分析

Q: 以下の視点で、勤務校の学校評価活動を分析すると、どのような特徴と課題が見えてくるだろうか。(視点としての3WH1H)

- ・What : 何を評価の対象に据えているか(評価項目・指標の内容は?)
- ・When : いつ評価を実施しているか(評価の実施時期、分析の実施時期は?)
- ・Who : 誰が評価活動に関わっているか(評価を進めていく上で役割分担は?)
- ・How : どのような手立てで評価に必要なデータを集め、分析しているのか

◎以上は、学校評価の前提としてのWhy(学校教育目標の達成と学校改善)とつながっているだろうか?

### 2-2 勤務校における学校評価活動の分析

Q: 以下の視点で、勤務校の学校評価活動を分析すると、どのような特徴と課題が見えてくるだろうか。(視点としての3WH1H)

- ・What : 何を評価の対象に据えているか(評価項目・指標の内容は?)
- ・When : いつ評価を実施しているか(評価の実施時期、分析の実施時期は?)
- ・Who : 誰が評価活動に関わっているか(評価を進めていく上で役割分担は?)
- ・How : どのような手立てで評価に必要なデータを集め、分析しているのか

◎以上は、学校評価の前提としてのWhy(学校教育目標の達成と学校改善)とつながっているだろうか?

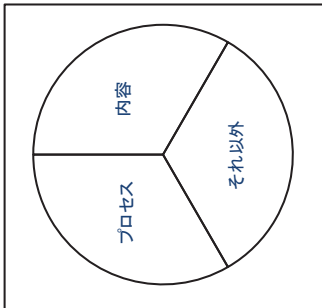
### 2-2 勤務校における学校評価活動の分析

Q: 以下の視点で、勤務校の学校評価活動を分析すると、どのような特徴と課題が見えてくるだろうか。(視点としての3WH1H)

- ・What : 何を評価の対象に据えているか(評価項目・指標の内容は?)
- ・When : いつ評価を実施しているか(評価の実施時期、分析の実施時期は?)
- ・Who : 誰が評価活動に関わっているか(評価を進めていく上で役割分担は?)
- ・How : どのような手立てで評価に必要なデータを集め、分析しているのか

◎以上は、学校評価の前提としてのWhy(学校教育目標の達成と学校改善)とつながっているだろうか?

### 3-1 勤務校における学校評価活動の見直し・改善点



- ・**グループワーク (10分)** : 3つの内容を横断的に眺めながら、学校評価を学校改善(グラントデザインの実現)に結びつけるために考えられる改善点を話し合い、模造紙の上にアイデアを書き出してください。
- ・**全体共有 (5分)** : 各グループ1分程度で、話し合ったこと、そこの気づきについて発表します。(メモ)

### 3-2 まとめ：学校改善に貢献する学校評価であるために

こんな学校になってほしい  
なっている必要がある

目標までの距離は？

学校の現在地  
(これまでの歴史、今ここにいる人の思い)

学校改善は継続性、持続性が重要。だからこそ、少しずつでも歩を進めていかなくてはならない。そのために評価を活用する。

- 〇**見直しのポイント**
- (1) **目標と評価項目は関連しているか**
    - ・年度ごとの環境変化に対応する
    - ・重点とリーダーティーンをきちんと分ける
    - ・質・量を区別する
  - (2) **アンケート主観になつていないか**
    - ・アンケートは一つの検討資料
  - (3) **数値(スケール)主観になつていないか**
    - ・取り組みの成果を保管する工夫(例えば、ポートフォリオの可能性)
  - (4) **評価の結果を活用できているか**
    - ・継続として、個人として活かす
    - ・一時期、特定の担当者に集中しないような設計

### 「ミドルリーダーへの道」というテーマにかかわって

- ・ **ミドルリーダー：プレイヤーであり、マネジャー**
  - ☞日々、子どもと対峙する第一線の実践者であると同時に、それとは質的に異なるマネジャー(経営・管理)の仕事が期待されることに
- ・ **若年層によるマネジメント、リーダーシップには独特の難しさがある**
  - ☞学校内での年齢構成上の位置づけ、一定程度の経験が必要
- ・ **大事にしてほしいのは、マネジメント・マインドと「型」**
  - マネジメント・マインド：学校の仕事は目の前の仕事/個人の仕事の集合体にとどまらない。学校が抱える仕事をタテ・ヨコ・ナナメと総体としてとらえて、自分のポジションを位置づけていく必要がある。そのような思考や態度を獲得する。
  - 「型」：教師としてのふるまひには不易の部分があるはず。基盤をきちんと身に着ける。安易な技術主義に走らない。

参考資料

令和元年度「スクール・マネジメント研修  
プログラム開発プロジェクト」報告書

スクールマネジメント研修プログラムの開発  
—組織マネジメントとカリキュラム・マネジメントの統合をめざして—

令和2年（2020年）3月

独立行政法人教職員支援機構

<https://www.nits.go.jp/>

