

新任校長研修 テキスト

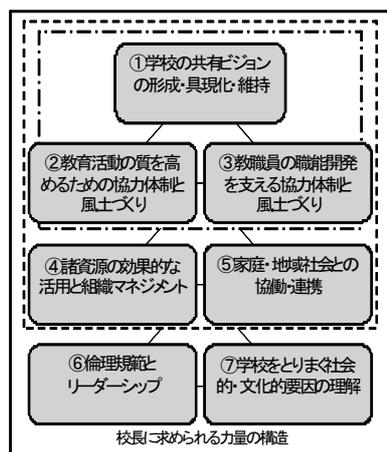
TRAINING TEXTBOOK FOR NEWLY APPOINTED PRINCIPALS

九州大学大学院 元兼研究室

はじめに

教育界も「ひしめく」団塊の世代が定年退職の時期を迎え、「ワイングラス型」などと称されてきた教員構成ピラミッドの形も変化しつつあります。とりわけ都市部では校長退職者の急増に伴い、学校管理職候補者の確保が急務となっており、今後は従来の昇進ルートを辿らずに管理職に抜擢されるケース（教頭や教務主任の未経験者など）や一般行政、民間出身者の登用なども増えることが予想されます。そのため、新任（新採）校長研修もしくは次代を担うスクールリーダー対象の任用前研修等において、効果的に学校管理職としてのスキルや資質・力量を修得してもらう研修トレーニング方法を開発する必要に迫られているといえます。

こうした現状の緊急性に鑑み、このたび、独立行政法人教員研修センター「教員研修モデルカリキュラム開発プログラム(平成21年度教育課題研修)」に応募しました研究テーマを「新採校長研修のアクション・リサーチによる「次世代スクールリーダー」養成プログラムの共同開発」とネーミングし、一年間の研究開発事業を行うことができました。その際、斯界の専門学協会であります日本教育経営学会が作成しました「校長の専門職基準[2009年版]ー求められる校長像とその力量ー」（下図）の知見を踏まえつつ、これからの校長職に期待される役割や備えておくべき資質・能力について検討しながら、これらの力量を効果的に修得する方法を開発することを目的としました。



本テキストでは新任校長研修で活用できる演習用ワークシート、課題を学校関係者らの知見を踏まえ、研究室スタッフで協議を行い作成し、その活用の仕方を具体的に紹介しています。校長の専門職基準の対応図（校長に求められる力量の構造図への対応図）も演習利用の際のガイドとして添付してありますのでご活用下さい。

我が国の教育行政改革・学校経営改革のキーパーソンとして一層、存在感が増している校長職の研修に対し、新採時の研修を効果的に行うことの意義は小さくありません。本「新任校長テキスト」がそうした一助となることを願ってやみません。

九州大学大学院 教育学部門
准教授 元兼正浩(研究代表者)

目 次

第1回	「まず、プレゼンスを問うことから始めよう」演習課題	1
第2回	「組織の一員としての自覚をもとう」演習課題	3
第3回	「タイム・マネジメントをどうはかるか」演習課題	5
第4回	「セルフ・マネジメントをどうはかるか」演習課題	7
第5回	「管理職はいったい何を『管理』するのか」演習課題	9
第6回	「校長と教頭、そして副校長はどう違うのか」演習課題	11
第7回	「スクールリーダーとしての校長はことばで勝負する」演習課題	13
第8回	「ハレ舞台としての学校行事をどのように演出するか」演習課題	15
第9回	「研究によってナレッジを共有化しよう」演習課題	17
第10回	「学校の危機をどのように捉えるべきか」演習課題	19
第11回	「わが校のリスク・マネジメントをしよう」演習課題	21
第12回	「年度末の「棚卸し」をしよう」演習課題	23

第13回	『地位は人をつくる』をいかした組織づくり」演習課題	25
第14回	「地域を信頼するところからはじめよう」演習課題	27
第15回	「クライシスに対応できる組織づくり」演習課題	29
第16回	「わが校の経営戦略を推進しよう」演習課題	31
第17回	「専門家としての教師に期待しよう」演習課題	33
第18回	「わが校と我が身をリーガルマインドで見直そう」演習課題	35
第19回	「学校評価により等身大の学校を示そう」演習課題	37
第20回	「子どもの権利・人権を保障する学校づくり」演習課題	39
第21回	「『評価』を通じて人と組織を育てることは可能なのか」演習課題	41
第22回	「予算に明るいスクールリーダーとなろう」演習課題	43
第23回	「自身と組織メンバーのワークライフバランスを尊重しよう」演習課題	45
第24回	「最後に改めてプレゼンスを問い直す」演習課題	47

第1回 「まず、プレゼンスを問うことから始めよう」演習課題

キーワード：プレゼンス、なぜ・何のために、ミッション

【目的】

このワークでは、まず自分自身の「プレゼンス」を問うことから始めます。プレゼンスとは「存在理由」と捉えてかまいません。ともすれば、日々の職務に追われ、「なぜ自分がここにいるのか」・「何のためにここにいるのか」といった自分のプレゼンスを見失ってはいないでしょうか。ここで「今」、自分の存在理由を改めて認識することから始めてみませんか。

【使い方】

(1) Q.1～Q.2 までの問いに 10 分で回答してもらいます。なお「Q.3」は、研修の締めくくりや時間の調整弁として活用してください。

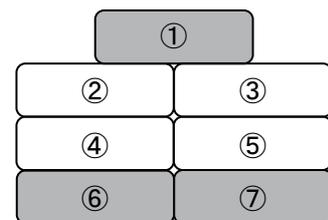
「Q.1」では、このたび、自分が「校長」に登用された理由を自分なりに考察してもらいます。「校長に任用されたのはなぜか？」教頭先生と校長先生は、非連続の存在です。よって、例えば「教頭時代の実績が評価されたから」といった回答は、「校長職は教頭職の延長」と捉えてしまっているのかもしれない。ここではまず第一歩として、校長職と教頭職では求められるものが異なるということを解説時に説明し、改めて自分が校長職として任用されたのだという使命感を持ってもらいたいと思います。

「Q.2」では、自分が「現任校」に配属された理由を自分なりに考察してもらいます。何が自分に求められているのか。具体的な「使命」を改めて考えることはとても重要です。

最後の「Q.3」では、自分に求められていることが何なのかを再認識し、そこから今自分が何を為さねばならないのかの決意を示してもらいます。

【ポイント】

このワークは自分の過去と未来を結ぶ「現在」を意識することにつながります。プレゼンスの意識こそが、新しい出発点なのです。校長研修で使用した後は、自校に持ち帰り、教職員の士気を高めるために使用されてみてはいかがでしょうか。時期は年度当初でも、長丁場となる2学期はじめの引き締めのためでも、何か意図を持って使用するといいと思います。



校長の専門職基準

以下に、ご自身のプレゼンス(存在理由)を証明ください。

Q.1：このたび、私が「校長」として登用された理由について。

Q.2：私が「現任校」に配置された理由について。

Q.3：ご自身に求められていることを改めて認識していただいた上で、
「今」ご自身がなすべきことは何でしょうか。

学校名 ()

氏名 ()

波多江俊介(元兼正浩)

第2回 「組織の一員としての自覚をもとう」演習課題

キーワード：個人，組織，個人目標，学校目標

【目的】

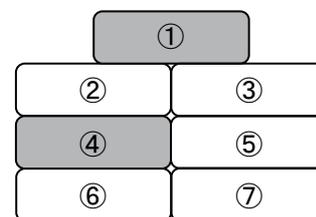
本ワークシートは、「学校と私」というテーマで、組織と個人の関係の今までを振り返ること、その関係の今を見つめること、そしてその関係のこれからを考え組織構成員としての個人目標の設定を行うことを目的とします。

【使い方】

- (1) 学校と私を二つの円で表して、その二つの円の関係性を図にしてください(2分程度)。
- (2) 学校と私を二つの円で表すとすると、「学校と教諭時代の私」、「学校と教頭時代の私」、「学校と今の私」はそれぞれの構図をお書き下さい。また、その理由をお書き下さい(5分程度)。
- (3) 私の今年の目標(個人目標)と今年の学校経営目標(学校目標)をそれぞれお書き下さい(5分程度)。
- (4) 組織構成員として、学校組織に合わせた個人目標をお書き下さい(5分程度)。
- (5) 以上のことを、グループで発表をして下さい。4人1グループとします。(3分程度×4)。

【ポイント】

本ワークシートを通じて、自分と組織の関係を見直すことができます。また、教諭時代の自分、教頭時代の自分、現在の自分と学校との関係を思い出す作業を通じて、校長の教職員への意思伝達やビジョンの共有化に役立つと考えます。



校長の専門職基準

第3回 「タイム・マネジメントをどうはかるか」演習課題

キーワード：タイム・マネジメント，緊急度，重要度

【目的】

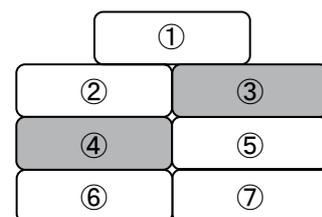
「重要度は低いのに緊急度が高いだけ」の仕事に振り回されていないかを認識し、「緊急度は低くとも、重要度の高い」仕事を疎かにしない大切さを伝えます。

【使い方】実施時はグループ形式でも、個人形式でもかまいません。

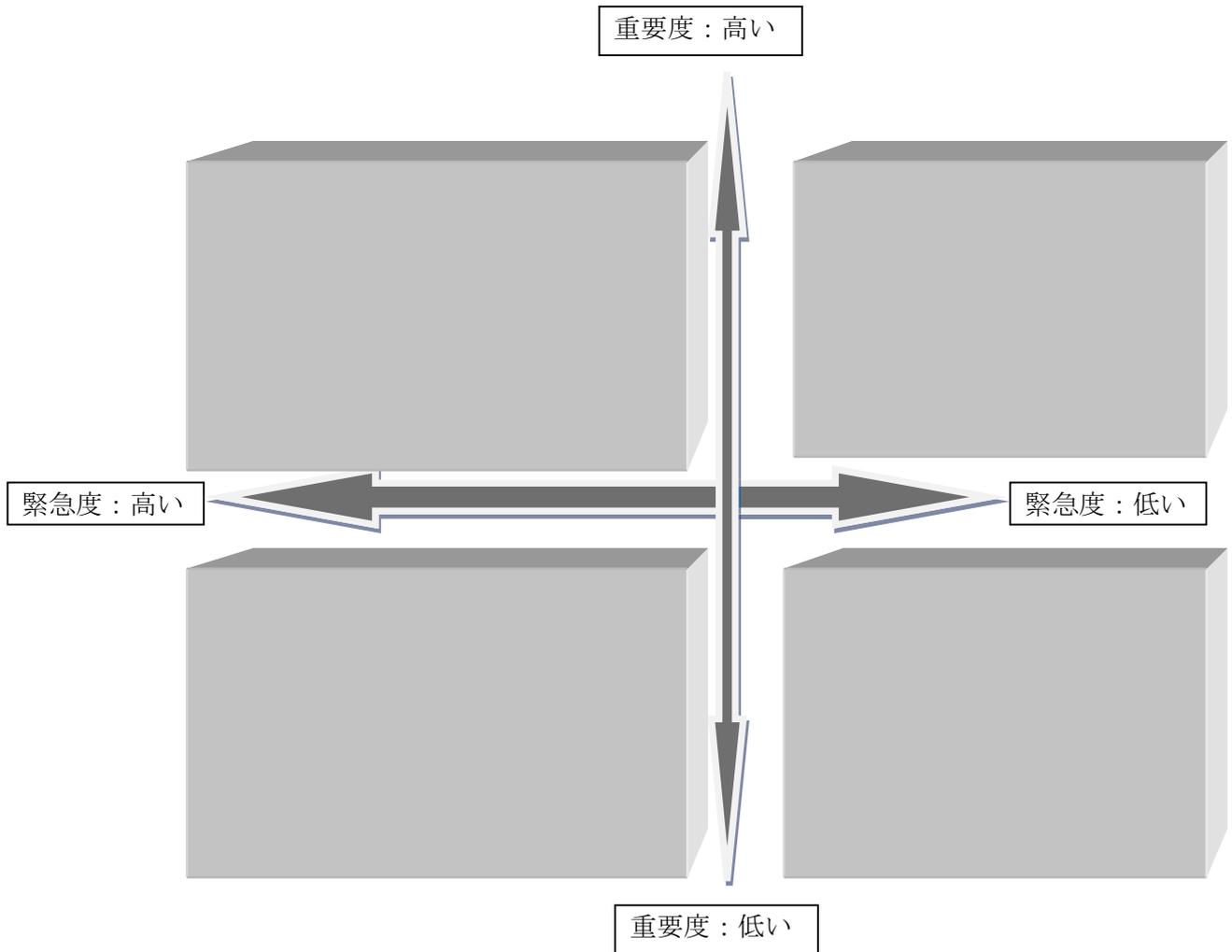
- (1) 今取り組まなければならない仕事を10個程度考え、付箋に一つずつ書いてもらいます。
- (2) ワークシート上の「緊急度」・「重要度」の度合いを判断して当てはめてもらいます。
- (3) 「緊急度」も「重要度」も高い象限部分に集中した人は、それらに優先順位をつけ、なるべく一箇所に固まらないようにしてもらいます。

【ポイント】このワークシートは解説が重要なポイントとなります。

- (3)で仕事の仕分けをした後、解説者は、「緊急度は高いが、重要度は低い」象限部分にある仕事に振り回されていないか問いかけます。教育の効果は長期間にわたる教師の懸命な取り組みの中でやっと実を結ぶというものが多いです。「緊急度は高いが、重要度は低い」仕事に振り回され、「緊急度は低いが、重要度は高い」仕事果たして疎かになっていないか問い直す必要があることを気付かせることが課題の目的であります。また、年度当初は「緊急度が低い」と認識していても、時間の経過とともに「重要度の高い」仕事、「緊急度の高い」象限へじわじわ移行してきます。気が付けば年度末で、「重要度の高い」仕事疎かになっていたという事態になっては取り返しがつきません。そうならないように、常に「重要度の高い」仕事を意識して教育活動を行うことが肝要で、それを受講者に認識してもらうようにします。
- 「緊急度が高く、重要度は低い」仕事は簡単な事務作業も含まれており、それをまずは片付けて、仕事に弾みをつけようとする人がいます。しかし、それは自ら多忙化を無意識のうちに招いているということを述べると受講者の意識が変わるようです。
- (1)でうまく回答が出てこない場合、象限ごとに思い浮かぶ仕事を考えてもらいます。
- 多忙化が叫ばれる中、「緊急度が低い」象限は、具体的回答数がそれほど多くないと考えられますが、中には極めて重要度の高い仕事もあります。解説時のインパクトのため、象限の大きさを不均一にし、回答が左に偏る誘導式の図にしています。



校長の専門職基準



手順：

- (1) 今取り組まなければならない仕事を 10 個程度考え、付箋に一つずつ書いてください。
- (2) ワークシート上の、「緊急度」・「重要度」の度合いを自身で判断し当てはめてください。

例 1：インフルエンザ感染が自校で確認された際の保護者説明

⇒ 「緊急度：高い，重要度：高い」象限に張り付ける。

例 2：児童生徒がわからない箇所についての質問をしに，職員室に来た

→ 「緊急度：高い，重要度：低い」象限に張り付ける。

※ 緊急度・重要度の度合いは，あくまでも例です。

- (3) 付箋を貼らなかった象限にも，どんな仕事があるかも考えて，挙げてみましょう。

学校名 ()

氏名 ()

波多江俊介(元兼正浩)

第4回 「セルフ・マネジメントをどうはかるか」演習課題

キーワード：自己認識，自己評価，コミュニケーション

【目的】

このワークでは、アメリカの社会心理学者ジョセフ・ルフトとハリー・インガムが考案した「ジョハリの窓」を元に作成したワークシートを用い、受講者の自己認識を深めていきます。自己分析やグループワークを通じ、自他による性格考察の一致点や相違点を把握してもらい、他者から見た自分、自分の知らない自分について気づいてもらうことによって、セルフ・マネジメントに不可欠な自己の客観化を行いましょ。

【使い方】

(1) まず、各4名を目安に、グループを作ります。よく知っている人同士でグループを作る方が望ましいです。

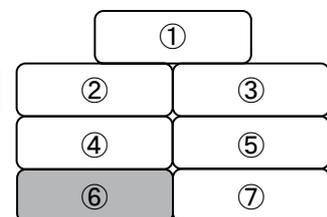
(2) 次に、ワークシートの「自分の知る自分」の部分に、自分の見た目や性格について自己分析を行い、箇条書きで記入しましょう。時間は5分から10分を目安にします。

(3) 次に、グループ内でワークシートを回覧し、「他人からみた自分」について互いに記入し、他者分析を行いましょ。時間は10分から15分を目安にします。

(4) 得られた自己分析、他者分析の結果を、①、②、③に分類し、「ジョハリの窓」を完成させ、得られた結果についてグループで討議しましょ。時間は15分を目安にします。

【ポイント】

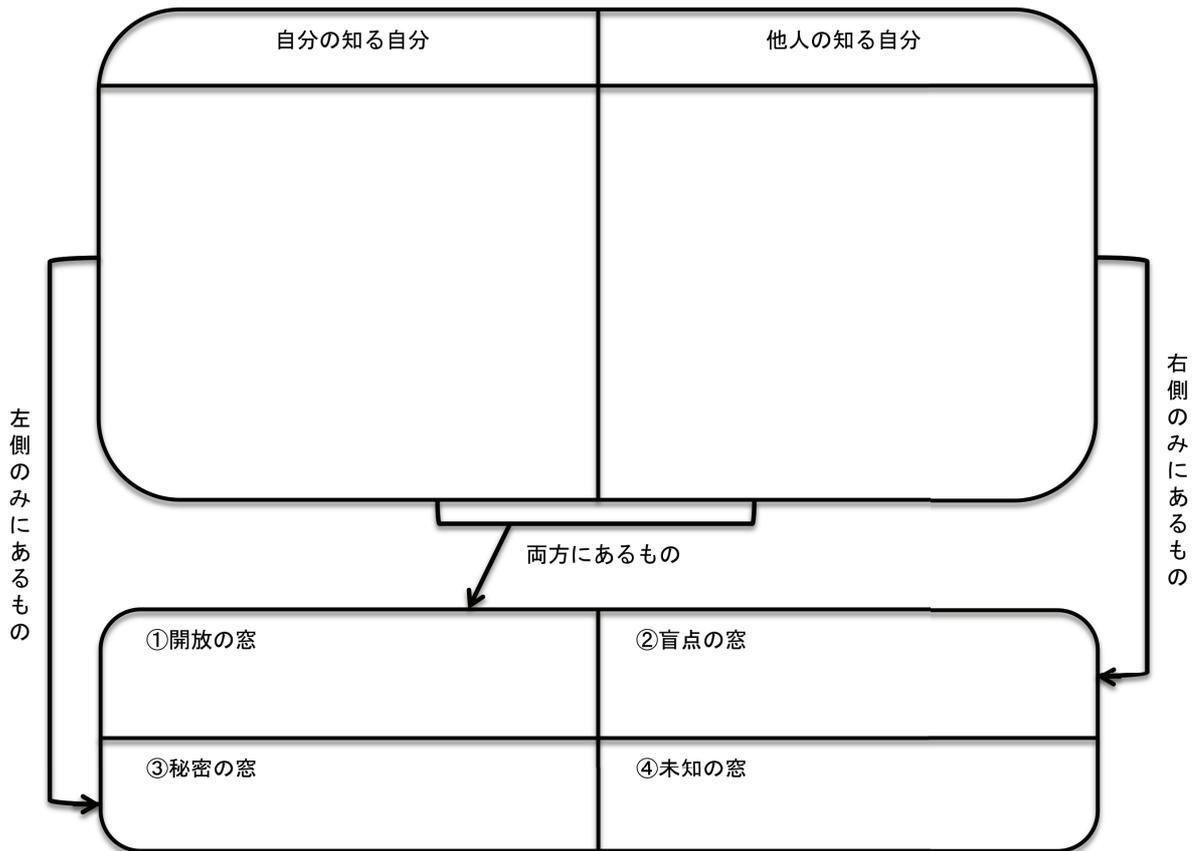
「メラビアンの法則」にあるように、人はコミュニケーションにおいて、言葉の内容よりも顔の表情や話し方から多くの情報を受け取ると言われています。この演習を機会に、自分が他者からどのように見られているのかを知り、自己の客観視を行いましょ。そのためには、グループ内で「他人から見た自分」をより多く書いてもらうことが重要です。



校長の専門職基準

ジョハリの窓

自分が		知っている	知らない	他人が	①
知っている	知らない				自分も知っているし 他人にも知られている
①開いている窓	②気づいていない窓				② 自分は気づいていないが 他人は知っている
③隠している窓	④誰も知らない窓				③ 自分は知っているが 他人には知られていない
					④ 自分も知らないし 他人にも知られていない



学校名 ()

氏名 ()

前田晴男

第5回 「管理職はいったい何を『管理』するのか」演習課題

キーワード：アイスブレイキング，自己紹介，グループワーク

【目的】

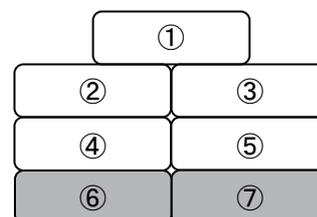
このワークは、初回の研修の際に導入として実施するものです。アイス・ブレイキングとは、初対面の参加者同士の緊張をほぐすために行う、コミュニケーション促進のためのグループワークです。ワークシートを活用し、自己紹介を行うことによって、受講者の緊張をほぐすとともに、研修を受ける目的や意義について再確認してもらいましょう。

【使い方】

- (1) まず、各4名を目安に、グループを作ります。
- (2) 次に、ワークシートの①～⑥の空欄を埋めて、個人プロフィールの記入を行いましょう。時間は5分から10分を目安にします。
- (3) 次に、ワークシートを使い、グループの中で自己紹介を行います。それぞれ①から⑥まで順に発表し、終わったら発表者に拍手をしてもらうことで、グループに支持的風土を作り出しましょう。時間は10分を目安にします。
- (4) 時間があれば、各グループから代表者を決め、受講者全体に向かって自己紹介をしてもらいましょう。時間は10分を目安にします。

【ポイント】

近年では研修の方法も多様化し、ただ講義をするだけでなく、グループワーク等を用いることが多くなってきました。研修でグループワークを行う際に、グループ内で活発な意見が出やすくなる雰囲気を作るためにも、研修の第1回目に、このアイス・ブレイキングを行ってみてください。



校長の専門職基準

アイスブレーキングシート

自己紹介形式の場合…個人プロフィールの紹介（特技、趣味など）

メンバーに興味・関心をもってもらうことが重要！

- ① （マイ・ブームを紹介）にはまっている
（氏名）です。 cf. 齊藤孝『偏愛マップ』
- ②以前（教頭・教諭時代）は （勤務状況など紹介）
にはまっていました。
- ③わが校は が有名です（学校の特色、自慢）。
- ④わたしは のために現任校に着任しまし
た（プレゼンス）。
- ⑤わが校の職員のいい点は です。
- ⑥ 年後には のような学校に
したいと思います（共有ビジョン）。

学校名（ ）

氏名（ ）

前田晴男（元兼正浩）

第6回 「校長と教頭、そして副校長はどう違うのか」演習課題

キーワード：リーダーシップ・スタイル、リーダー、マネジャー

【目的】

校長・副校長・教頭の法制上の規定からも導かれるように、校長と教頭に求められる職務の性質は異なっています。リーダーとマネジャーの特性比較を行った先行研究を着想点として、校長のリーダーとしてのあり方を考えることを目的とします。

【使い方】

(1) ワークシートの上段の表を埋めます。5分～10分程度でどのような職務が考えられるかについて記入します。

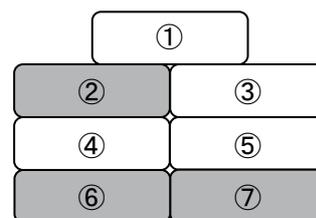
(2) (1)での回答とワークシート中段の表を見比べてどのような傾向があるかを振り返ります。可能であれば、グループワークを行い(1)の結果をグループ内で共有します。数名でグループを組み、ひとりあたり1～2分程度で自分のワークシートの内容について発表し、協議を行います。

(3) 上記の活動を振り返って、校長として求められる職務の性質や心構えについての認識を深めます。その際に、ワークシートの下段を活用します。

【ポイント】

教頭の職務の性格は、各種資料の整理や組織内での連絡調整といった職務に典型的に現れているといえ、校長の職務の性格は、経営ビジョンや組織のグランドデザインを作るといった職務に典型的に現れているといえます。なかなか違いを見出せない受講者には事例として示唆を与えてください。

リーダーとしての校長の職務の性格をより明らかなものとするために、教育委員会の求める校長職像について資料や、日本教育経営学会の「校長職の専門職基準」を参考として配布することも考えられます。後者の資料については、日本教育経営学会のホームページ (<http://wwwsoc.nii.ac.jp/jasea/>) より入手可能です。



校長の専門職基準

1.以下の表に思いつく仕事を記入してみましょう

教頭時代の職務	校長としての職務

2.上段の表と下記の表を見比べて気づいたことを記入してください

マネジャー(Managers)	リーダー (Leaders)
管理する(Administrate) 維持する(Maintain) 組織に焦点あり(Focus on structure) 統制に依拠する(Relay on control) 短期の展望をもつ “いかに” “いつまでに” を問う 模倣する(Imitate) 物事を正しくする(Do things right) 現状を正しく受け入れる(Accept the status quo)	革新する(innovate) 開発する(Develop) 人間に焦点あり(Focus on people) 信頼を抱かせる(Inspire trust) 長期の展望をもつ “何を” “なぜか” を問う 創始者(Originate) 正しい物事をする(Do the right thing) 現状に挑戦する(Challenge the status quo)

参考：中留武昭『学校指導者の役割と力量形成の改革—日米学校管理職の養成・選考・研修の比較的考察—』東洋館出版社，1995年，p. 123

・気づいた点

3.校長として，リーダーの要素を深めながら職務に当たるために，あなたはどのようにしますか

学校名 ()

氏名 ()

金子研太 (元兼正浩)

第7回 「スクールリーダーとしての校長はことばで勝負する」演習課題

キーワード：校長講話，経営ビジョン，ことばの力

【目的】

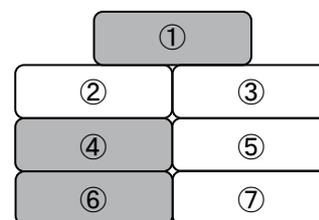
本ワークシートは，校長講話を通じた学校経営に関する組織構成員間のビジョンの共有のために効果的な校長講話のあり方や伝え方を身につけることを目的とします。

【使い方】

- (1) テーマ（例えば，「2学期の始業式での「校長先生の話」）」に基づき，「校長先生の話」での講話でねらうことを「※」の枠内に簡単にまとめてください（5分程度）。
- (2) 4人1グループとします。各グループ内で実際に講話を行います。1人につき発表3分，グループのすべてのメンバーが持ち回りで発表します（3分程度×4）。
- (3) 他の3人の発表を聞いたうえで，講話の内容，話し方などに対して，お気づきの点を「☆」の枠内にお書き下さい（2分程度）。
- (4) グループ内で意見交換を行います（5分程度）。
- (5) 以上の発表と意見交換を振り返り，自らの経営ビジョンを教職員全体に伝えるために，どのようなポイントがあるかについて「★」の枠内にまとめます（5分程度）。
- (6) 宿題として，「校長先生の話」での講話内容（全文）を作成します。

【ポイント】

本研修では，自らの校長講話を，学校での実際の講話と同じテンポと抑揚で表現することに注意してください。それによって，同グループの参加者からの意見が自らにより役立つものになります。



校長の専門職基準

第8回 「ハレ舞台としての学校行事をどのように演出するか」演習課題

キーワード：学校行事，修学旅行，ハレ舞台

【目的】

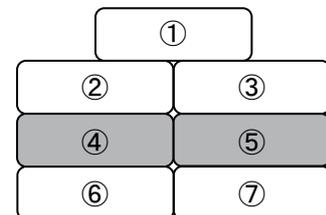
本ワークシートは修学旅行の意義や目的などを改めて考え、自校の学校行事の目的・方法を見直すことを目的とします。

【使い方】

- (1) テーマ（自由に設定すること。例えば、修学旅行）に基づき、その行事を行うことへの賛成意見と反対意見を「※」の枠内にそれぞれ簡単にまとめてください（5分程度）。
- (2) グループごとに弁論会を行います（17分程度）。
 - ①グループを賛成派と反対派の二つに分けます。分け方は自由ですが、賛成派、反対派が同程度の人数になるようにしてください。各自弁論のポイントを「☆」の枠内にまとめます（5分程度）。
 - ②賛成派、反対派それぞれで意見を述べます（2分程度×2）。その後、相手の弁論ポイントを「★」の枠内に記録します（2分程度）。記録をしたら、相手への質疑を行い、それに対して応答をしてください（3分程度×2）。
- (3) 本弁論会での議論を通じて、他者の意見を聞くことで学校行事の目的や意義をより深く理解できた点をお書き下さい（5分程度）。

【ポイント】

本ワークシートでは、学校行事に対する考えを深め、目的や意義をより深く理解するために、他者の意見を聞き、まとめることが重要なポイントです。ディベートの勝ち負けにこだわり過ぎず、相手の意見を受け入れる姿勢を持ってください。



校長の専門職基準

第9回 「研究によってナレッジを共有化しよう」演習課題

キーワード：ナレッジ，教育実践研究，協力体制

【目的】

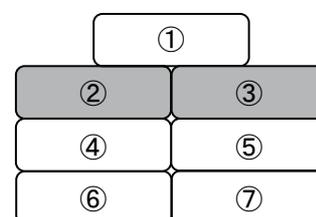
本ワークシートは教育実践研究の重要性を再認識するとともに，研究意識を教職員の間で共有化するための方法を探ることを目的とします。

【使い方】

- (1) 「職員室を研究する土壌にし，その成果を蓄積するには校長としてどうすればよいのか」という課題を提示します。
- (2) 「教育実践研究の必要性」(理念)と「教育実践研究に対して，本校の教職員の意識実態」(現状)をそれぞれ「※」の枠内にお書き下さい(5分程度)。
- (3) 4人1グループの意見交換を行います(3分程度×4)。
- (4) 「教育実践研究が本校教育にもたらす効果」と「ナレッジの共有」のための方法を「△」の枠内にお書き下さい(5分程度)。
- (5) 4人1グループの意見交換を行います(3分程度×4)。
- (6) 「なぜ研究の成果の蓄積ができないのか，どうすればできるのか」に関して，以上の意見交換の結果を振り返ります(5分程度)。

【ポイント】

以上のワークシートの手順(1)～(3)は校長自身が研究の重要性を意識するためのものです。(4)～(5)はその研究の重要性を教職員に意識させる方法を作り出すものです。ポイントは，教育実践研究が役立ったことを具体的にイメージしながら書くことです。



校長の専門職基準

第10回 「学校の危機をどのように捉えるべきか」演習課題
キーワード：危機管理，リスクマネジメント，クライシスマネジメント

【目的】

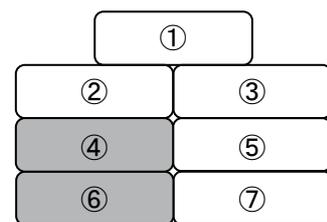
このワークでは、学校を取り巻く環境の中で起こりうる危機についての洗い出しを行うことを目的としています。このワークを通して、学校の危機についての認識を深めます。

【使い方】

- (1) ワークシートにあらかじめ挙げられている危機以外に思いつくものを1つずつ空欄に記入してください(5分)。
- (2) 次にそれぞれの危機についての発生率，深刻度をそれぞれ5点満点で評価し，それらの積を記入してください(10分)。
- (3) 導きだされた数字をもとに，学校の危機についてグループで共有を図ってください(10分)。

【ポイント】

特に(3)において，一つの危機についてグループ内で評価が分かれるかもしれません。自らの評価と他のメンバーによる評価の違いを認識し，その理由をお互いに確認することを通して，一つの危機についての多角的な見方に気づくこともあるかもしれません。一つの危機についてのグループ内での評価が同じ場合は，その危機については学校を問わず認知されている危機であると言えます。



校長の専門職基準

		発生率	×	深刻度	=	リスク
子ども問題	いじめ		×		=	
	不登校		×		=	
	学級崩壊		×		=	
			×		=	
学校安全	不審者の侵入		×		=	
	学校事故		×		=	
	新型インフルエンザ		×		=	
			×		=	
教職員問題	体罰		×		=	
	指導力不足		×		=	
	病気休職		×		=	
			×		=	
災害	火災		×		=	
	地震		×		=	
	水害		×		=	
			×		=	
保護者対応	クレーム対応		×		=	
	校納金未納		×		=	
	虐待・ネグレクト		×		=	
			×		=	

学校名 ()

氏名 ()

山下顕史 (元兼正浩)

第11回 「わが校のリスク・マネジメントをしよう」演習課題
 キーワード：危機管理，リスクマネジメント，クライシスマネジメント

【目的】

このワークでは第10回において洗い出した危機を，発生率と深刻度に基づきマッピングを行うものです。マッピングを通し，早急に対処すべき事柄について認識することを目的とします。

【使い方】

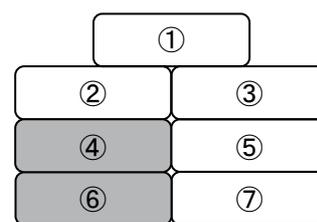
(1) 第10回ワークシートにおいて指摘した発生率と深刻度について，深刻度は「1：深刻度小」から「5：深刻度大」，発生率は「1：発生率低」から「5：発生率高」までそれぞれに対応する部分に危機を書き込んでください(10分)。

(2) 次に，網掛けの部分にある「危機」について，下の「着手シート」を作成してください(10分)。

(3) 完成した着手シートをもとに，自らの学校が抱えている危機と，その危機の深刻度と発生率を改めて確認してください(10分)。

【ポイント】

危機管理で最も必要なことは，深刻度が高くかつ発生率の高い危機に対していかに早急に取り組むかということです。このワークシートで重要な部分は，着手シートになります。着手シートを作成することで具体的な危機管理の手だてについて考えることができます。



校長の専門職基準

リスク予測



5					
4					
3					
2					
1					
	1	2	3	4	5



いつ	だれが	どのように

【着手シート】

学校名 ()

氏名 ()

山下顕史 (元兼正浩)

第12回 「年度末の「棚卸し」をしよう」演習課題

キーワード：反省的实践，ビジョン形成，ビジョン共有

【目的】

このワークでは、年度末に校長が自らの活動を振り返ることを通して、経営実践の反省と今後の展望について考えることを目的とします。また、ワークシートをもとにしたグループワークを通して、実践知を共有することを目的とします。

【使い方】

(1) 自分自身が今年、学校経営を通して達成したかった（やりたかった）ことを「☆」の部分に特に3つ記入します。時間は5分から10分を目安にします。

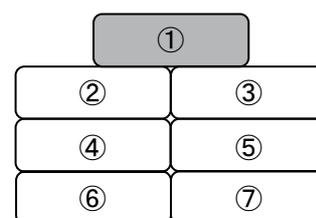
(2) 次に(1)で記入したことについて経営ビジョンにどのように反映したかを「※」の部分に記入します。時間は5分から10分を目安にします。

(3) では、これらのビジョンに基づく実践はどうでしたか。成功したと思える場合は次年度の展望、失敗だと思える場合は改善点の模索を行い「★」の部分に記入しましょう。時間は10分から15分を目安にします。

(4) 作成したワークシートをもとに、それぞれの実践結果について討議しましょう。1グループ4名を目安に、時間は15分を目安にしましょう。

【ポイント】

このワークは一度自分の実践を振り返るために設計されています。常に自らの実践を反省する機会を持つことが重要ですが、なかなかそのような機会を持つことも難しいかもしれません。ここで一度、自分の実践についての反省を行い、今後の実践の展開について考える必要があるものと考えられます。



校長の専門職基準

The diagram consists of three columns. At the top of each column is an oval containing a star. A downward-pointing arrow connects each oval to a rectangular box below it. Each of these boxes contains an asterisk. From the bottom of each rectangular box, an upward-pointing arrow leads to a rounded rectangular box. Each of these rounded boxes also contains a star.

学校名 ()

氏名 ()

山下顕史

第13回 「『地位は人をつくる』をいかした組織づくり」演習課題

キーワード：人材育成，校務分掌，人事評価

【目的】

このワークでは、経営ビジョンと校内人事の整合性を確認し、その人事配置を行った理由を明らかにすることと、その人材に対しての期待と働きかけについて再確認することを通し、人材育成の観点の意識化を目的とします。

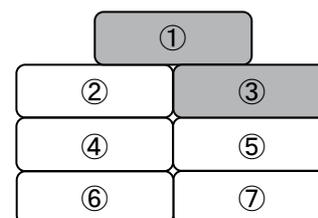
【使い方】

以下の（１）～（４）を１つずつ、５分程度で記入します。

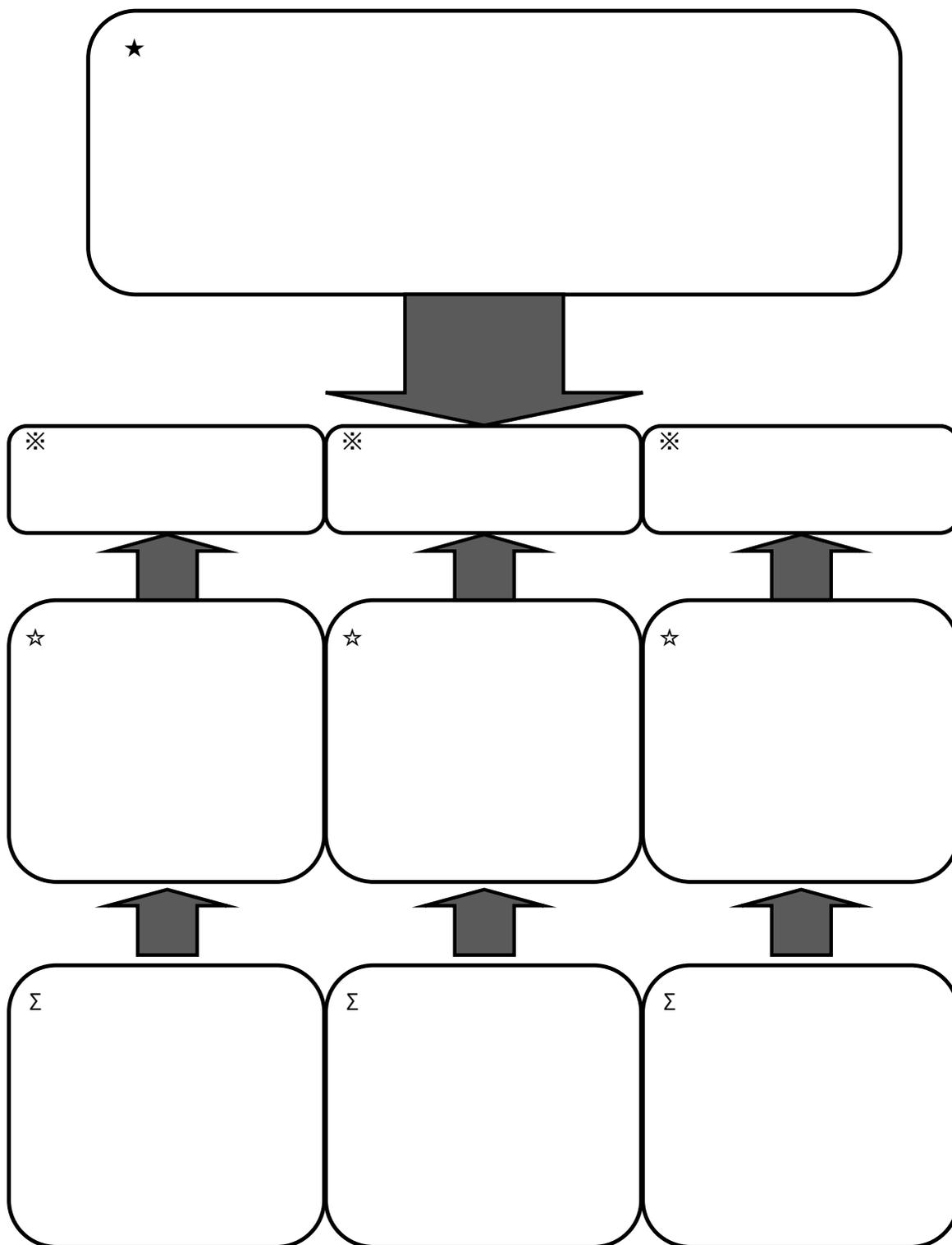
- （１）今年度の人事を行うにあたり、その前提となったビジョンについて簡潔にまとめてください（「★」）。
- （２）そのビジョンを踏まえた上で今年度の人事でこだわりを持った配置を２つから３つ挙げてください（「※」）。
- （３）そのポストにいる先生に、あなたは何を期待していますか（「☆」）。
- （４）あなたは、その先生にどのような働きかけをしていますか（「Σ」）。
- （５）グループでワークシートを元に討論し、校内人事と人材育成についての考えをまとめてください。時間は10分を目安にしてください。

【ポイント】

普段、人材育成についてどれだけ意識しているでしょうか。特に校務分掌を考える時に、人材育成の観点をどれだけ重視しているでしょうか。校務分掌は経営ビジョンを達成するために設計するものですが、リーダーにはビジョン達成だけではなく、組織の成員の成長の機会を提供する役割も求められるのではないのでしょうか。このワークを通して、まず自分の人材育成に対する意識を確認し、今後の経営実践の展望について考えてみましょう。



校長の専門職基準



学校名 ()

氏名 ()

山下顕史 (浅田昌吾)

第14回 「地域を信頼するところからはじめよう」演習課題

キーワード：ステイクホルダー、情報共有、情報発信

【目的】

このワークでは、保護者・地域住民（ステイクホルダー）と協働した学校経営を行うために求められる情報共有、情報発信について考察することを目的とします。

【使い方】

（事前作業）自身が住む地域の学校の特徴を3つ挙げます。

（1）事前作業で挙げた特徴を、「知った方法」（Ⅰ）に分類します。時間は5分程度です。

（2）4人1組で「学校の情報を共有してもらうための有効な方法」について協議します。時間は10分程度です。

（3）自校の保護者・地域住民に共有してほしい情報、その共有状況・共有方法を、Ⅱの①、②、③に記入します。時間は5分程度です。

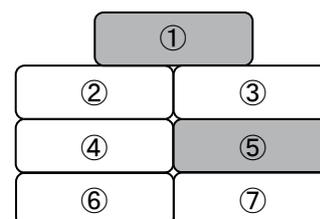
（4）4人1組で「学校側として、保護者・地域住民と学校の情報を共有するための有効な方法」について協議します。時間は10分程度です。

（5）自校の保護者・地域住民の特徴、それを知った方法を、Ⅲの①、②に記入します。時間は5分程度です。

（6）4人1組で再度「学校側として、保護者・地域住民と学校の情報を共有するための有効な方法」について協議します。（5）で挙げた保護者・地域住民の特徴を意識した情報発信がなされているでしょうか。時間は10分程度です。

【ポイント】

学校経営に、保護者・地域住民（ステイクホルダー）の存在は欠かせませんが、ともすると学校側の視点ばかりが強調される傾向があります。ステイクホルダーとともに教育実践を行うためには両者に双方向性が求められ、そのためにも情報共有・情報発信について振り返る必要があるものと考えられます。



校長の専門職基準

I 保護者・地域住民として

学校行事等の参加を通じて知った	校長からの伝達で知った	教職員からの伝達で知った	子どもからの伝達で知った
↓	↓	↓	↓
()	()	()	()

II 学校側として

- ① 自校の保護者・地域住民に共有してほしい情報
- ② ①で答えられた内容を基に以下のシートを埋めてください

共有化されていると思う内容	広報したが、共有化しているかどうかは分からない情報	広報、共有化の仕方を検討中の情報
③ ↓	↓	
方法 ()	方法 ()	

III 校長として

- ① 自校の保護者・地域住民の特徴
- ② ①で挙げられた特徴をどのようにして知りましたか

学校行事等に参加してきた方を通じて	教職員からの伝達	その他
-------------------	----------	-----

学校名 ()
氏名 ()

畑中大路（楊川）

第15回 「クライシスに対応できる組織づくり」演習課題

キーワード：クライシスマネジメント，リスクマネジメント，クレーム対応

【目的】

このワークでは，危機（クライシス）の事後対応に求められる「スピード」と「判断基準」の重要性を理解し，クライシスマネジメントへの意識を高めることを目的とします。

【使い方】

（事前準備）5人程度のグループを作り，進行担当者を1名決めます。また，「YES」「NO」カードを作成し，各グループに人数分配布します。カードの代わりとして「YES」はじゃんけんの「ぱー」，「NO」は「ぐー」などの約束をして行うこともできます。

（1）進行担当者が一問ずつ問題を読み上げ，参加者は全員「自分ならどうするか」を決めて，担当者の指示に従い，一斉に意思表示をします。時間は5分程度です。

（2）すべての問題が終了したら，グループ内で意見が分かれた問題を中心に，各自の考えを出し合い意見交換します。時間は15分程度です。

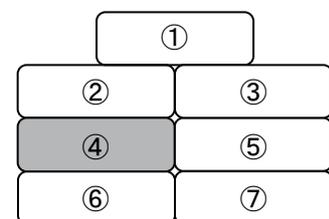
（3）最後に，グループごとに意見交換の内容を発表してもらおうと，さらに全体に広げることができます。

【ポイント】

クライシス対応に求められる「スピード」と「判断基準」のトレーニングとしては，具体的な場面を想定し，それぞれの場面で自分がどのように対応するかを考えるシミュレーションが最適です。また，参加者同士で話し合うことで，判断の難しさや自分とは異なる意見があることを学び，危機対応への意識を高めたり理解を深めたりすることができます。

この他にも，2～3人組を作り，ワークシートの事例等を用いてロールプレイを行うこともクライシス対応力の養成に効果的です。

（参考）福岡県教育センター・九州大学『危機管理講座テキスト』pp. 50-51。



校長の専門職基準

1. ある朝、女子生徒の保護者から、「昨日の放課後の部活動で、顧問教師からしつこく身体を触られたとして、子どもが学校に行くのを嫌がっている。セクハラ行為ではないのか。今すぐに謝りに来ないと教育委員会とマスコミに連絡するぞ。」という電話がありました。

あなたはすぐに駆けつける？ YES or NO？

2. 修学旅行中、旅館で夜半過ぎまで女子の部屋にいた男子生徒 2 名に注意をしていたところ、生徒の態度があまりに悪いので立腹した担任教諭が生徒を殴ってしまいました。一人は耳が痛く、聞こえも悪いとして鼓膜損傷のおそれ、もう一人は歯のぐらつきを訴えています。

このまま全員を連れて旅行を続ける？ YES or NO？

3. 学校外で生徒同士がケンカをし、一方の生徒が負傷しました。負傷した生徒の保護者から学校に電話が入り、加害生徒の自宅の電話番号をたずねてきました。さもないと警察に被害届を出すといえます。

あなたは電話番号を教える？ YES or NO？

4. 運動会がいよいよ明日に迫っています。天気予報によると明日は快晴。すべての準備も終わり、あとは明日を待つのみです。そのようなところ、学校宛に差出人不明のメールが届きました。メールは、「明日の運動会を中止にしないと学校はこっぴどみじんになるぞ」として爆破予告をほのめかしたような内容でした。

このまま明日の運動会を開催する？ YES or NO？

5. 児童が体育の授業中にケガをし、担任教師が病院に連れて行きました。診療後、担任は医師に病状について尋ねたところ、「ケガの詳細については保護者の同意がないと教えられません」と告げられました。したがって、ケガの程度ははっきりしませんが、児童はアレルギー体質であり、処方する薬は気になります。

あなたは、そのことを医師に伝える？ YES or NO？

学校名 ()

氏名 ()

畑中大路 (元兼正浩)

第16回 「わが校の経営戦略を推進しよう」演習課題

キーワード：戦略，ビジョン，SWOT

【目的】

このワークでは、自校の現状とビジョンを明確にし、その間をつなぐ戦略の役割を理解することを目的とします。

【使い方】

(1) 「今年度力を入れている取り組み」を記入します。この際、「スローガン」ではなく、実際に行っている活動を具体的に記入するようにします。時間は5分程度です。

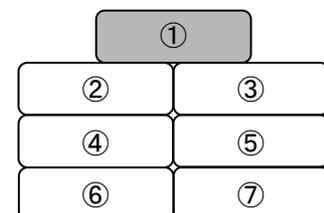
(2) 次に「今年度の経営重点目標」を記入します。時間は5分程度です。

(3) 最後に「SWOT分析」を行います。自校の内部環境の強みをS (Strength) に、弱みをW (Weakness) に、外部環境の支援的機会をO (Opportunity) に、阻害的脅威をT (Threat) に記入します。時間は10分程度です。

(4) (1)～(3)の記入内容を振り返ります。(1)「今年度の力を入れている取り組み」は、(3)「自校の現状」が(2)「経営重点目標」達成に向かうべく設計されているでしょうか。

【ポイント】

「戦略」は、自校の「現在地」とめざす方向である「ビジョン」の道のりの全体像を、高い位置から照らし出すサーチライトの役割となります。このワークでは、それらの繋がりを理解するとともに、自校の「現在地」、「戦略」、「ビジョン」を振り返るように設計されています。なお、年度始めにはSWOT分析から経営重点目標へ向かうなど、記入順番を柔軟に設定することで、多様な目的に合わせて使用することができます。

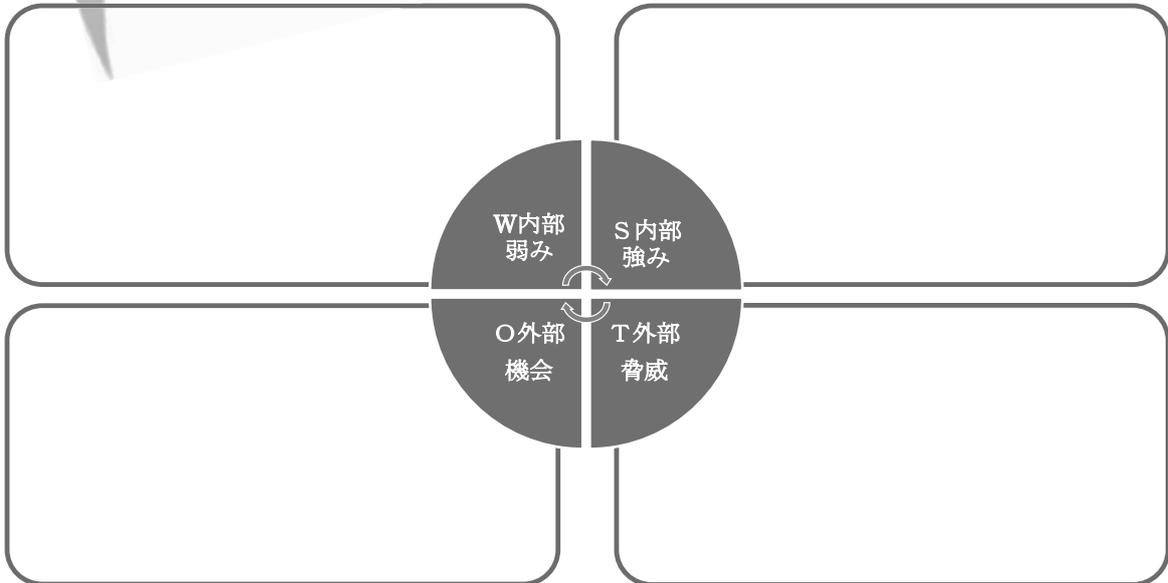


校長の専門職基準

経営重点目標

今年度力を入れている取り組み

SWOT 分析



学校名 ()

氏名 ()

畑中大路 (元兼正浩・浅田昌吾)

第17回 「専門家としての教師に期待しよう」演習課題

キーワード：専門性，職能開発，校務分掌

【目的】

このワークでは、立場によって異なる教師の専門性を再確認し、その専門性の育成について考察することを目的とします

【使い方】

(1) 職名にあてはまる専門性、その専門性を育てる場（校内・校外）を考え、表に記入します。時間は15分程度です。

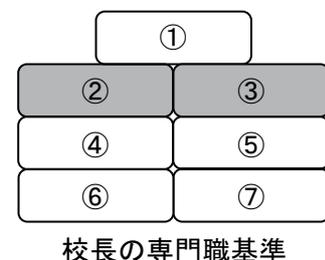
(2) 次に(1)で記入したことについて、4人1組のグループで協議します。時間は10分程度です。

(3) グループごとに内容発表を行い、全体討議を行います。時間は10分程度です。

(4) (1)～(3)を踏まえ、自身のワークシートの振り返りを行います。時間は10分程度です。

【ポイント】

ゲストティーチャーや学習ボランティアなど、教育界における「素人」の進出が進行している現在、改めて教師の専門性を考える必要があると思われます。しかし教師の専門性は一般化できるものではなく、与えられた立場（管理職、研究主任、学級担任等）によって異なります。この立場によって異なる教師の専門性を認識し、更に高めることは、学校経営を行う校長の専門性の一つであると考えられます。



第18回 「わが校と我が身をリーガルマインドで見直そう」演習課題

キーワード：リーガルチェック，リーダーシップ，心構え

【目的】

教職員が守るべき法令上の義務は多岐にわたっているため、実務において種々の危険を背負いながら日々の教育活動が行われている実態があります。現状を丸くおさめる働きをしている「内部の論理」を、第三者の視点で見直すと異なった見え方があるかもしれません。そのような「内部の論理」を見直し、危険を回避する手段として、法的視点を活用できる可能性があります。

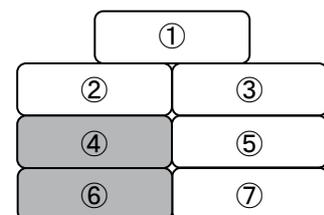
このワークシートは、法的視点を活用して日々のリスクの一つでも多く気づき、また、法的なまなざしをもって学校経営にあたることのできる管理職を養成することを目的とします。

【使い方】

- (1) ワークシートの表を埋めます。5分～10分程度でどのような不祥事と対応が考えられるかについて記入します。事例について新たに気づいた場合は空欄を使用します。
- (2) 数名でグループを組み、ひとりあたり1～2分程度で(1)の結果をグループ内で共有します。それぞれ自分のワークシートの内容について発表し、協議を行います。
- (3) 各グループの代表者がグループ内での協議内容を発表し、全体で討議します。
- (4) ワークシートの下部に、自校で現状をどう改善するか5分程度で記入します。

【ポイント】

わいせつ行為や公金横領など本ワークシートで取り上げた事例については、意識の向上で対応できる部分が多いと思われませんが、むしろチェックしなければならないのは、良かれと思って図った便宜が結果として法令違反になるパターンです。この「思わぬ落とし穴」のほうに潜在的に多くの数があることが考えられます。個々の事象とその対処法についてではなく、リスクを発見するまなざしについて考えさせることを意識します。



校長の専門職基準

具体的事象	経験事例・発生時の処理	未然の防止策
ひき逃げ・飲酒運転		宴会時は車の有無の確認 職員の飲酒傾向把握
わいせつ行為・セクハラ		
贈収賄・公金横領		
公職選挙法違反		
著作権侵害		
個人情報漏えい		
体罰		
児童保護義務の不作为		
保健衛生義務の不作为		

ワークを振り返って、自校をリーガルチェックしてください

学校名 ()

氏名 ()

金子研太 (長谷裕之)

第19回 「学校評価により等身大の学校を示そう」演習課題

キーワード：学校評価，学校理解の促進，リーダーシップ

【目的】

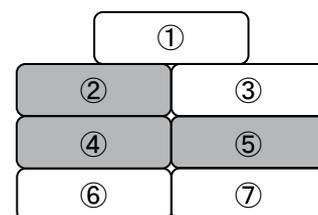
学校評価の評価項目は、本来各校ごとに工夫すべきものとして制度設計されています。真の狙いは学校評価をきっかけとして、外からはうかがい知ることのできないプラス・マイナス両面の学校の姿を理解してもらうことにあるといえるでしょう。本ワークシートは、裁量幅は小さいながらも、「上への報告のための評価」から脱却し、関係者を応援団として巻き込んだ経営を行うための学校評価を企画できる管理職の養成を目的とします。

【使い方】

- (1) 自校について短く紹介する場面を考えさせ、ワンフレーズで記述します
数分程度で思いつくままに記入し、一文には一つの内容のみとするよう指示を行います
例) 「住宅街」「学力が高い／低い」「職員が動く／動かない」
- (2) 以下のように指示を行い、記述した自校紹介について、振りかえりを行います
「(1)での記述がバランス良くあげられているかに着目して回答を振り返りましょう。」
例) 子どもの様子・教職員の体制・地域の環境 / ポジティブ評価・ネガティブ評価
自校の現状について新たに気付いたことや補足すべきことがあればワークシートの2に記入します。
- (3) 自校紹介を受けてどのように行動できるか考えます
記入欄3および4を活用します。たとえば以下のような観点から校長としての行動を考えさせることができるでしょう。必要に応じてグループワークを取り入れます。
例) ポジティブな評価をどのように公表すれば効果的か
ネガティブな評価をどのように活用し、連携や協働の契機とするか

【ポイント】

集合研修において多種多様な学校評価を取り扱うのは難しく、さまざまな制約や経緯のもとに行われている実際の取り組みは教材としては適切でないこともあります。本ワークシートのように、自校の現状を着想点として、既存の学校評価にとらわれずに新たな取り組み姿勢を構想するという手法は、集合研修において学校評価を取り扱う手法のひとつとして考えられるでしょう。



校長の専門職基準

第20回 「子どもの権利・人権を保障する学校づくり」演習課題

キーワード：子どもの権利，人権への配慮，協働

【目的】

子どもの権利を守ることと，子どもに迎合することは異なります。学校は家庭環境に恵まれない子どもたちの最後の砦として機能する必要があるため，そのために子どもの権利を不当に抑圧していないか再点検する必要があります。

また，子どもにやさしい学校づくりは職員にも働きやすい職場環境をもたらすことにつながります。研修を通して構成員全員がよりよい環境を享受できるよう，権利・人権に配慮した学校づくりを志向する管理職を養成することを目指します。

【使い方】

(1) ワークシートに挙げられている各事例について，権利度の順に並べます。時間は5分から10分を目安にします。

(2) 作成したワークシートをもとに，それぞれの記入内容・各校での状況について討議しましょう。正しい答え・誤った答えはありませんので，議論が他のメンバーに対する批判にならないように注意します。1グループ4名を目安に，時間は15分を目安にしましょう。

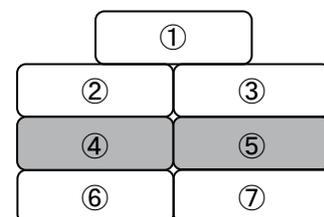
【ポイント】

時間があればさらに進んで，自校において事例として挙げた要望があり，教職員から相談を受けた場合，管理職としてどのように判断するか考えてみましょう。

また，校内に持ち帰って，各教職員が実際の場面においてどのように対応するか考えさせる題材としてもよいでしょう。

さらに，今回のワークシートを着想点として，校長版の事例を考えてみましょう。

例) 派手な時計を身につけている先生。



校長の専門職基準

以下の事例について，児童・生徒側の主張を認めてもよいと考える事例，学校として認めることが難しい事例について，分類し，順位をつけましょう

<事例集>

- ①よく勉強したいから机を前の席にしてほしい。
- ②昼休みに先生も校庭に出て遊んでほしい。
- ③家でお葬式があったので宿題の提出を待ってほしい。
- ④制服を自由にしてほしい。
- ⑤塾の課題が多いので学校の宿題を減らしてほしい。
- ⑥教科の学習で分からないところを放課後に教えてほしい。
- ⑦カラフルな色ペンを自由に使わせてほしい。
- ⑧魚を食べないので給食の献立として避けてほしい。
- ⑨昼休みに忘れた宿題をさせることを強制しないでほしい。
- ⑩男子と男子，女子と女子で机を並べたい。
- ⑪体操帽子を忘れても体育に参加させてほしい。
- ⑫水筒に氷を入れたい。
- ⑬学校指定のサイズでない連絡帳を使いたい。
- ⑭携帯電話を学校に持ってきてたい。
- ⑮修学旅行時にデジタルカメラをグループで使いたい。
- ⑯名前を呼び捨てにしないでほしい。

記入欄：

権利度が高い		権利度が低い

学校名 ()

氏名 ()

金子研太 (竹永茂美)

第21回 「評価」を通じて人と組織を育てることは可能なのか」演習課題

キーワード：人事評価、評価者訓練、ハロー効果

【目的】

このワークは、受講生が、自分の「評価者としての目」を理解することを目的とします。学校管理者となり、評価者として教職員を評価する機会が増えてきます。自分の「評価者としての目」が偏向していないか、その偏向に気づけているか、公平無私な評価者としての第一歩がここから始まります。

【使い方】（※時間短縮コース：5・6・7）

(0) 準備 資料「まちがいさがし」

資料①「まちがいさがし」は、各班に1部ずつ用意します。写真（このワークで使用する写真は <http://www.education.kyushu-u.ac.jp/~schoolleader/publication.html> にて入手可能です）をA4程度の大きさに印刷し、裏に数字を書いておきます。

(1) 資料「まちがいさがし」配布（5分）

まず、受講生を4人程度の小グループに分けます。そして、資料「まちがいさがし」を裏向きのまま配布します。まだワークシートは配布しません。

(2) グループ活動①「まちがいさがし α 」（10分）

はじめに、No.1の写真を表に向け、グループ内で回覧するよう指示します。回覧後は裏に向けさせます。No.2の写真を表に向け、回覧するよう指示します。そして、同じように回覧後は裏を向けます。そこで、「いま見た2枚の写真は同じですか？違いますか？」と問いかけ、数人の受講生に指名します。

(3) グループ活動①「まちがいさがし β 」（8分）

続いて、「実は2枚の写真には違いがあります。」と述べ、もう一度2枚の写真を封筒から取り出させます。ワークシートを配布し、グループ内で「まちがいさがし」をするよう指示します。「まちがい」は1ヶ所だけですが、まちがいの数については伏せておきましょう。

(4) 小まとめ①「ひとの目は見ようとしなければ見えない。」（7分）

数人の受講生に指名し、正解を発表します。そして、「ひとの目は見ようとしなければ見えません。」と説明します。評価者として「積極的に見る」姿勢が重要であることを意識させましょう。

(5) グループ活動②「連想ゲーム」（18分）※

演習後半は「連想ゲーム」です。お題を「ゆっくり動くもの」とし、連想するものをワークシートに記入します。制限時間は5分間です。次に、連想したものの分類（動物、植物など）を記入させます。そして、自分が連想したものの「かたより」と「とらわれ」について考えさせ、グループシェアを行います。

(6) 小まとめ②「ひとの目はとらわれる。」（7分）※

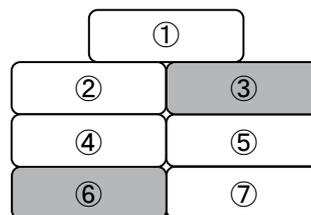
数人の受講生に連想ゲームの感想を発表させ、「ひとの目はとらわれるものです。」と説明します。評価者として「自分のバイアスを意識し、客観視する」姿勢が重要であることを認識させましょう。

(7) まとめ（5分）※

研修全体を通しての所感を述べ、「今夜は妻のいいところを探してみます。」などの言葉で終わると、受講生の実践意欲が高まることでしょう。

【ポイント】

- 「まちがいさがし」では、班によっては、たくさんまちがいを見つけてしまうかもしれません。正しい箇所をも疑ってしまう疑心暗鬼な面に気づくとともに、ネガティブなハロー効果を理解することにも役立つでしょう



校長の専門職基準

1. まちがいさがし

Q. 2枚の写真のまちがいはどこですか？

【まとめ①】

ひとの目は、見ようと(), 見え()。

2. 連想ゲーム

【お題】

Q. お題に沿って、連想しましょう。(制限時間:5分間)

Q. 連想したものを分類してみましょう

【まとめ②】

ひとの目は、()。

学校名 ()
氏名 ()

清水良彦

第22回 「予算に明るいスクールリーダーになろう」演習課題

キーワード：学校予算、ビジョン形成、人的資源活用

【目的】

このワークでは、まず「予算とは何か」について、「10万円の使い道」を例に挙げて理解します。そして、学校ビジョンを体現するものとしての学校予算を、重点目標の達成という視点から考察します。計画、実施、評価を視野に含めた、予算についての広い見識を養うことが目的です。

【使い方】（※時間短縮コース：3・4・5・6）

(0) 説明及びワークシート記入①（9分）

まず、受講生を4人程度の小グループに分けます。ワークシートを配布し、「もしも1が万円が手に入ったらどうしますか？」と問いかけ、その使い道を記入するよう指示します。貯蓄しても使い切っても構いません。何に、どれくらいお金を使うか、使いたいかを記入することで、受講生それぞれのこだわりがみえてきます。

(1) グループシェア①「10万円の使い道」（16分）

「1. 1が万円の使い道」について、グループで意見を交流させます。これは、研修のアイスブレーキングの意味合いを兼ねて行います。受講生は意見交換のなかで、それぞれが考える「1が万円の使い道」には「思想」や「嗜好」が現れることを実感することでしょう。そして、この実感が基盤となって、「学校予算案は学校改善の意志の表出である」と再認識することが期待されるのです。

(2) 説明及びワークシート記入②（12分）※

次に「2. 学校予算編成シミュレーション」に回答させます。この設問は、学校改善の重点目標をひとつ挙げ、その達成のための予算案を編成するものです。できるだけ具体的に考え、実現可能性の高い予算案を考えましょう。但し、予算規模を厳密に算出する必要はありません。また、予算委員会を既に編成してある学校では、それぞれの委員が果たす役割について考えます。編成していない学校は、人選からはじめます。

(3) プレゼンテーション①「学校予算案編成シミュレーション」（20分）※

グループ内で「2. 学校予算案編成シミュレーション」への回答内容を基にしたプレゼンテーションを行います。話し手は、予算折衝の場を仮定し、説得力を持ったプレゼンテーションを心がけます。聞き手は、予算を執行するべきかを判断する行政官の気持ちになって聞くようにします。

(4) グループシェア②「プレゼンテーションの評価」（8分）※

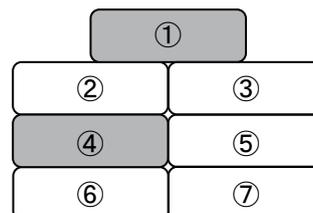
プレゼンテーションを踏まえて、グループ内で誰の予算案が魅力的であったかを話し合います。このとき、優劣を付けて順位付けする必要はないので、それぞれの発表のよさを認めあうようにするとよいでしょう。

(5) まとめ（5分）※

今回の研修の所感を述べ、「もし私が1が万円もらったら妻にバラの花束を贈ります。」などところ温まる一言で終わると、受講生の実践意欲も高まるはずです。

【ポイント】

- 「2. 予算案編成シミュレーション」では、受講生が具体的に考えるために、「来年度実現したい」を強調し、壮大なドリームではなく、堅実なビジョンを予算案として回答させましょう。
- 「予算委員会メンバー選任」の設問では、名前の横に括弧書きでその人に期待する役割を記させるとよいでしょう。人的資源活用スキルの向上が期待できます。



校長の専門職基準

1. 10万円の使い道

Q. あなたは今10万円もらいました。どのように使いますか？

2. 学校予算案編成シミュレーション

Q. 来年度実現したい勤務校の重点目標は何ですか？

Q. 重点目標達成のための予算規模は？
約 **円**

Q. 重点目標達成のために予算委員会を編成します。メンバーに誰を選びますか？

Q. 重点目標達成のための予算使途は？

Q. 重点目標を達成するための組織体制は？

Q. 重点目標の達成状況を評価する方法として考えられるものは何ですか？

学校名 ()
氏名 ()

清水良彦

第 23 回「自身と組織メンバーのワークライフバランスを尊重しよう」演習課題
キーワード：ワークライフバランス、メンタルヘルス、職場環境

【目的】

このワークでは、受講生自身のワークライフバランスを振り返るとともに勤務校の職場環境について見直します。勤務校の現状を再認識するとともに、今後、教職員が協力して働ける組織づくりを進めるために有効な手だてを考察する有意義な研修となることが予想されます。

【使い方】（※時間短縮コース：1・2・5・6・7）

(0) 説明及びワークシート記入①（8分）※

まず、受講生を4人程度の小グループに分けます。ワークシートを配布し、「1. 趣味・マイブームについて」を記入するよう指示します。日常を円で描く設問に対しては、回答した後に「趣味に打ち込む時間は十分でしょうか。日々の仕事に追われていませんか？」などと声かけをし、自身のワークライフバランスを再考するよう促します。

(1) グループシェア①「趣味・マイブーム」（12分）※

「1. 趣味・マイブーム」についてグループで意見を交流させます。これは、研修のアイスブレイキングの意味合いを兼ねて行ないます。特に、「その趣味の楽しさを一言であらわすと？」については、それぞれにこだわりがあるはずで、円についてもグループ内で見せあい、自身のワークライフバランスへの意識を交流させます。

(2) 説明及びワークシート記入②（9分）

次に「2. 勤務校の職場環境について」を記入します。受講生が、日頃、勤務校の同僚をどれだけ理解し、理解しようと務めているかを振り返るよう働きかけます。

(3) グループシェア②「勤務校の職場環境」（16分）

細かく話し合う必要はないので、特に「職員室での会話」、「問題を抱える教職員の把握」、「生き生きと働ける理由」に焦点を当て、勤務校の職場環境は生き生きと働けるものか、問題を抱える教職員に手を差し伸べることができているかを再認識します。

(4) 説明及びワークシート記入③（9分）※

最後に「3. ワークライフバランスについて」を記入します。これまでの研修を踏まえ、教職員に対して、学校長としてどのような働きかけをしていくことができるかを考えます。このとき、実現可能な手だてであるかどうかに注意しましょう。

(5) グループシェア③「ワークライフバランス」（16分）※

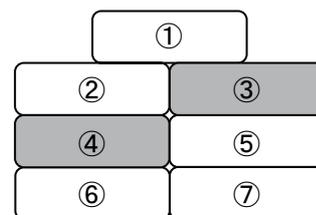
学校長として教職員のワークライフバランスを尊重するためにどういった働きかけをすることが望まれるか、グループ内で意見交換します。

(6) まとめ（5分）※

今回の研修の所感を述べ、「私も明日から毎朝のウォーキングをはじめます！」などと受講生の実践意欲を高めるような言葉をかけて終わると、研修の満足感を高めることが出来るでしょう

【ポイント】

- ワークシート「1. 趣味・マイブームについて」の自身のワークライフバランスを円であらわす設問では敢えて自由に描かせるとよいでしょう。例えば、「仕事」と「生活」の区切りがあいまいであったり、中心に「仕事」を描き、まわりを「生活」が覆っていたりと受講生それぞれに特徴が出るかもしれません。



校長の専門職基準

第 24 回 「最後に改めてプレゼンスを問い直す」演習課題
 キーワード：モチベーション管理, 反省的実践, ビジョン形成

【目的】

このワークでは、今年度 1 年間の振り返りと来年度への決意表明を行ないます。4 月からの 1 年間を「褒める」グループシェアを交えながら気軽に振り返り、今年度 1 年間の疲れをリフレッシュします。そして、来年度の決意を表明することでモチベーションを高め、来るべき 4 月から絶好のスタートを切ることが、このワークの目的です。

【使い方】(※時間短縮コース：1・2・5)

(0) 説明及びワークシート記入① (10 分) ※

まず、受講生を 4 人程度の小グループに分けます。ワークシートを配布し、研修の趣旨を説明したうえで、各自「1. 今年度やり遂げたこと (学校)」「2. 今年度やり遂げたこと (個人)」への回答を行なうよう指示します。このとき、「MVP」の質問項目は、本人も含めて勤務校の教職員などを挙げます。適切に教職員の頑張りを評価することが大切です。また、4 月からの 1 年間を振り返ることを心がけましょう。

(1) グループシェア①「褒める」(20 分) ※

まず、「1. 今年度やり遂げたこと (学校)」と「2. 今年度やり遂げたこと (個人)」について、回答をもとにグループシェアを行ないます。この際、聞き手は必ず「褒める」こと。話し手は褒められることで、自己肯定感が高まるとともに、褒めることの効能について再認識できるでしょう。また、聞き手は褒める技量を高めるとともに、他のメンバーの褒める技術を参考に出来ます。受講生は、適切に「褒める」ことが、教職員のモチベーションを向上させることを実感します。

(2) 説明及びワークシート記入② (9 分)

「1. 今年度やり遂げたこと (学校)」、「2. 今年度やり遂げたこと (個人)」を踏まえて、「3. 来年度への意気込み」への回答を行ないます。このとき、大言壮語するのではなく、実現可能性を考慮にいった、有言実行できるものが望ましいです。受講生に「言ったからにはやってもらいますから」などと念を押すと良いでしょう。

(3) グループシェア②「決意する」(16 分)

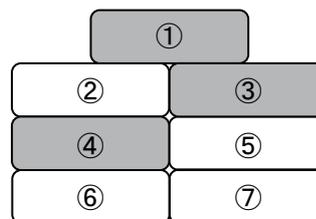
「来年度への意気込み」をグループ内で宣言します。発表者は立ち上がり、胸を張って決意を表明します。グループで拍手や歓声などが上がると好ましいです。

(4) まとめ (5 分) ※

今回の研修の所感を述べ、「来年度も頑張りましょう！エイエイオー！」などのかけ声で終わると、最後に連帯感が生まれるとともに、意気込みを実現するエネルギーにもなるでしょう。

【ポイント】

- ・ グループシェア①「褒める」では、「褒める」活動を少々大きさでもいいので、意識的に行ないます。役を演じるロールプレイに近い活動です。
- ・ 研修の時期が年度末ではない場合は、問いを「今年度」ではなく、「いままでの教員人生で」と変え、「来年度」を「これからの教員人生で」に変えて、教員人生を振り返る研修にすると良いでしょう。



校長の専門職基準

1. 今年度の振り返り(学校)

Q. 学校として今年度やり遂げたことは？

Q. 成功要因は？

Q. MVP は？

2. 今年度の振り返り(個人)

Q. あなたが今年度やり遂げたことは？

Q. 頑張れた要因は？

Q. 自分で自分を褒めてみましょう！！

3. 来年度への意気込み

Q. 来年度に向けた意気込みをどうぞ！！

学校名 ()
氏名 ()

清水良彦

スタッフ紹介（五十音順）

金子 研太	教育法制	大学院修士課程
清水 良彦	教育方法学	大学院修士課程
波多江 俊介	教育法制	大学院修士課程
畑中 大路	教育経営学	大学院修士課程
前田 晴男	教育法制	大学院修士課程
山下 顕史	教育経営学	大学院博士課程
雪丸 武彦	教育経営学	大学院博士課程
楊 川	教育法制	大学院博士課程
李 昱輝	教育経営学	大学院博士課程

監修 元兼正浩 九州大学大学院人間環境学研究院准教授

独立行政法人教員研修センター委嘱事業 教員研修モデルカリキュラム開発プログラム
平成 21 年度大学と教育委員会の連携による研修カリキュラム開発事業（大学委嘱事業）
「新採校長研修のアクション・リサーチによる『次世代スクールリーダー』養成プログラムの共同開発」

新任校長研修テキスト

2010 年 2 月 24 日印刷

2010 年 2 月 26 日発行

発行所：九州大学大学院人間環境学研究院（教育学部門）

教育法制研究室

〒812-8581 福岡市東区箱崎 6-19-1

TEL&FAX 092-642-3123

HP <http://www.education.kyushu-u.ac.jp/~schoolleader/>

<http://teachers.edu.kyushu-u.ac.jp/motokane/>

編集責任者 元兼正浩

印刷所：城島印刷株式会社