

独立行政法人教職員支援機構

「平成31年度 教員の資質向上のための研修プログラム開発・実施支援事業」

# 新任教頭研修（職能開発演習） 指導マニュアル

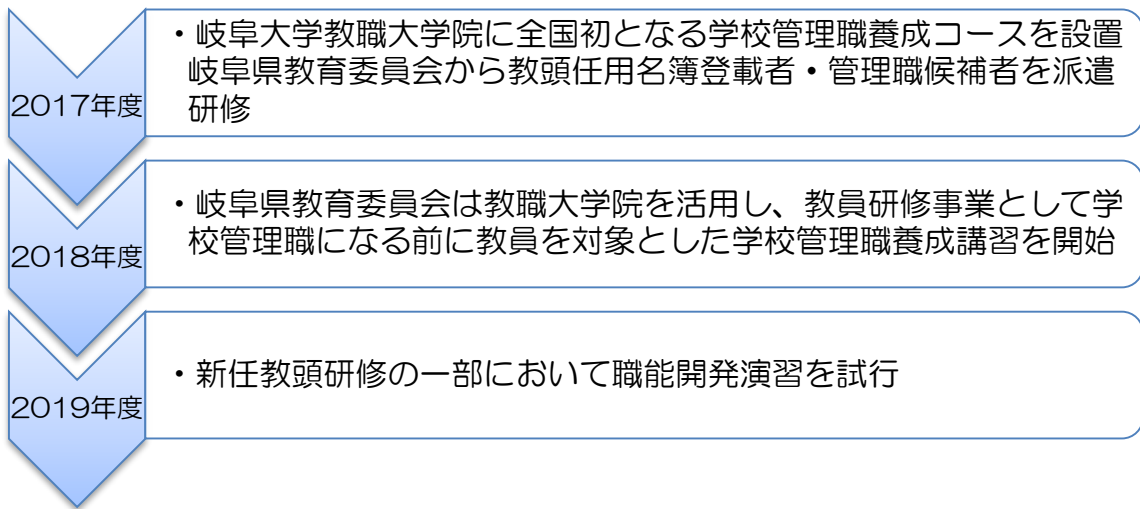
令和2年3月

岐阜大学教職大学院

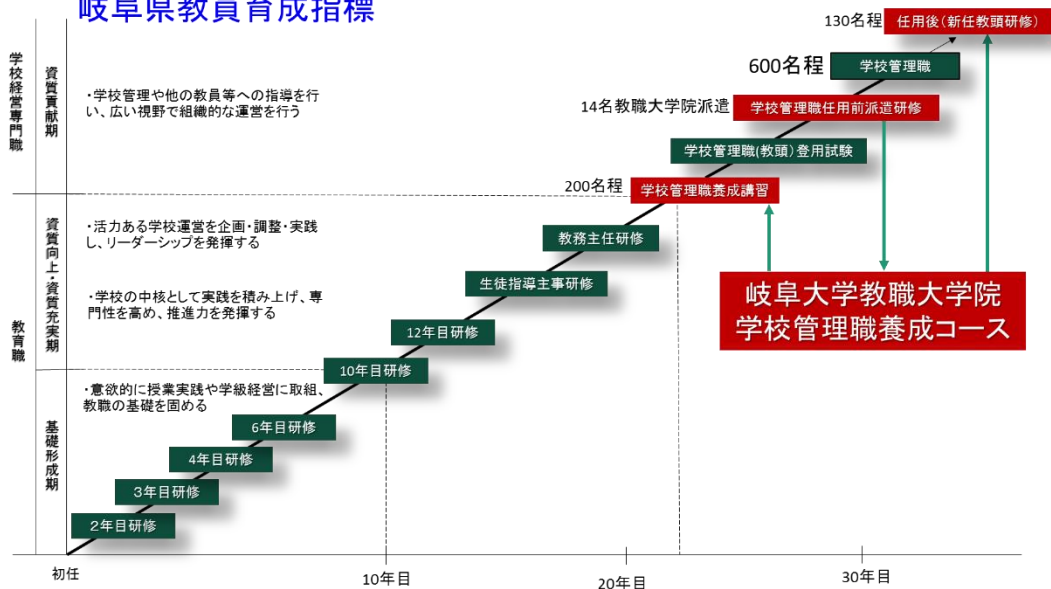
# 研修開発の趣旨

教職員の大量退職を迎える一方で、学校は多様な教育課題に直面しています。こうした中で、教職大学院と教育委員会が連携して、学校管理職の養成や研修の充実を図ることが求められています（中央教育審議会, 2015）。

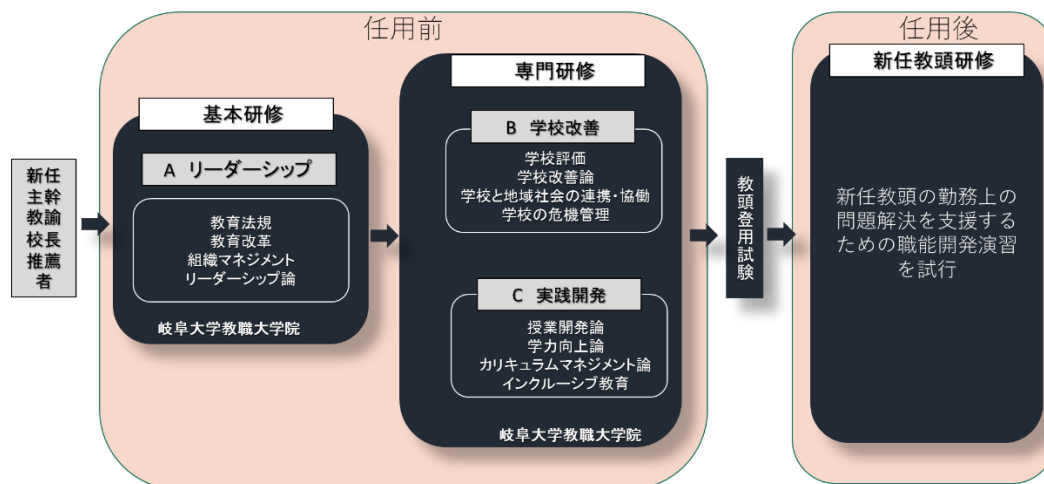
そこで、全国に先駆けて、岐阜大学教職大学院と岐阜県教育委員会が連携し、岐阜県教員育成指標に基づいた学校管理職の養成を開始しました。



## 岐阜県教員育成指標



## 岐阜県における学校管理職養成・研修システム



学校管理職が習得すべき「学校経営」や「連携・協働」「危機管理」等の資質能力の向上を目指し

- 任用前にリテラシー（知識）を習得
- 任用後にコンピテンシー（優れた管理職の思考・行動様式）を習得

### 任用前 学校管理職養成講習

ユニットA リーダーシップ	ユニットB 学校改善	ユニットC 実践開発
①教育法規	①学校評価	①カリキュラムマネジメント論
②教育改革	②学校と地域社会との連携・協働	②授業開発論
③組織マネジメント	③学校の事件・事故	③今日的教育課題
④リーダーシップ論	④学校の危機管理	④インクルーシブ教育

対象：新任主幹教諭（必須）、校長推薦者

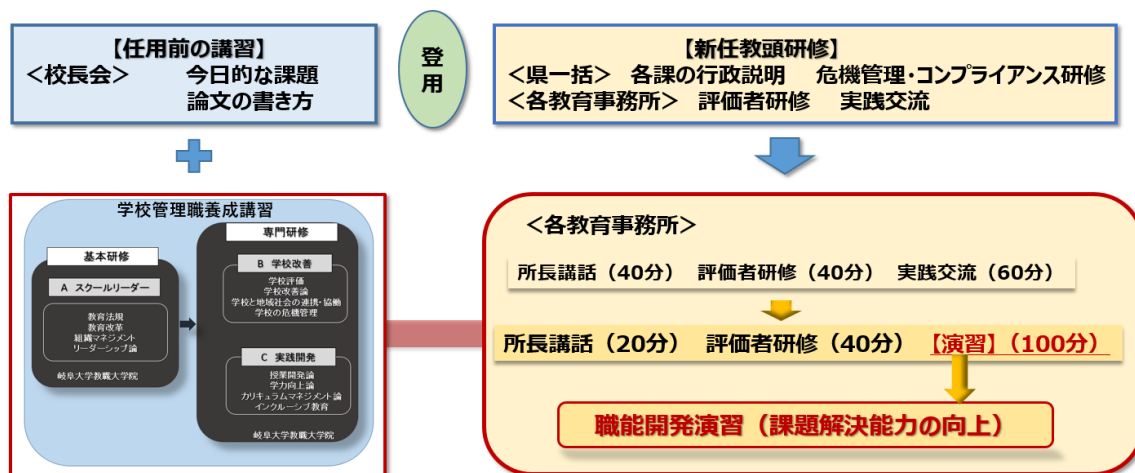
時期：7月～8月

内容：教職大学院科目「学校経営の理論と実践」を集中講義で提供

- ・ユニットAは必須、BとCは選択
- ・単位希望者は全てのユニットを履修し、科目等履修制度により、試験合格者に単位を付与。本単位は入学後に教職大学院の単位として認定する。

## 任用後 新任教頭研修（職能開発演習）

### 従来の研修を充実



目的：学校現場の課題解決力を向上し、自らの職能開発を行う。

対象：新任教頭

時期：7月～8月

内容：教職大学院の「職能開発演習」を提供

## スケジュール

📍 開催場所（岐阜県教育事務所 6 管区）

👤 担当 岐阜大学教職大学院教員・岐阜県教育委員会指導主事

📅 スケジュール

🗓️ 3月 研修内容の打ち合わせ

👤 4月 研修対象者への案内

👤 7月 研修

📊 12月 研修成果の事後アンケート

## 演習の進め方（100分）

---

**【導入】** 5分：講師代表

---

演習の位置づけや演習を進めるにあたっての留意点

---

**【G協議】** 60分：1グループ（5～7人）に1人の講師

---

自己紹介

---

①問題点（問題の析出・確認）

---

②問題対応（改善策の構想）

---

③改善策（実行プラン）

---

**【G発表】** 共有化 20～30分

---

**【総括】** 5分：講師代表

---

3つのプロセスの考え方、今後の実践の動機付け

---

**【演習評価】** 5分

## 職能開発演習における指導ポイント

### 問題点(問題の析出・確認)

#### Task

課題に関連した問題事例(ケース)をできるだけ多く出させ、相互に問題の全体像を確認させるとともに、その構造をイメージさせる。

#### Point

1. 確認と相互理解を重視(付箋を貼るときに口頭での説明と相互の確認を求める)
2. 停滞した場合は、誘導するためにこちらから付箋を提案する
3. 受講者の偏りを修正指導(できるだけ全員が貼るように)

### 問題対応(改善策の構想)

#### Task

思いつく限りの改善策を出させ、その可能性を協議させる。

#### Point

1. 確認と相互理解を重視(付箋を貼るときに口頭での説明と相互の確認を求める)
2. 可能性の視点から全体での協議を促す
3. 協議における支配者・追随者のアンバランスを是正

0

### 改善策(実行プラン)

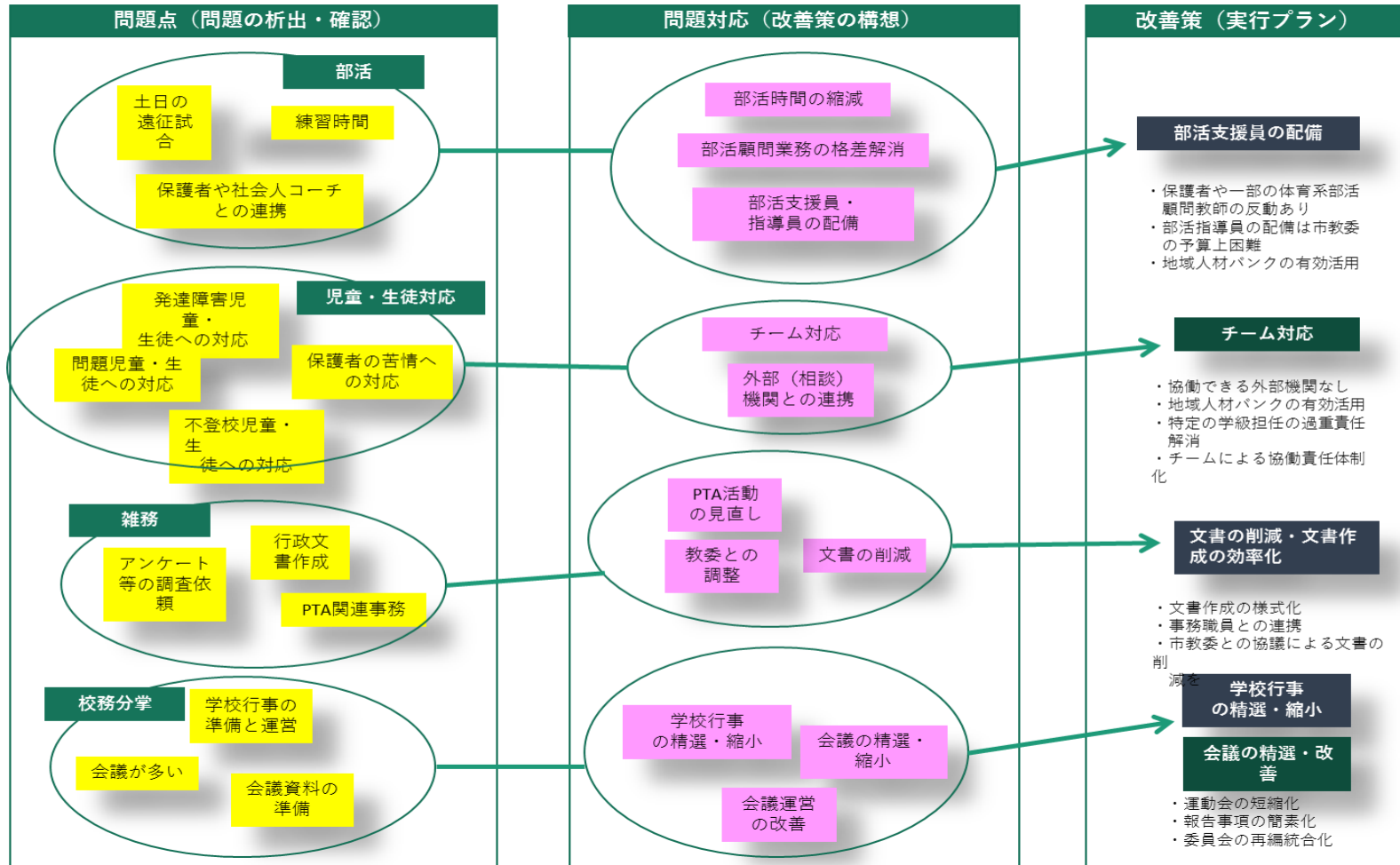
#### Task

実行可能性を踏まえてできるだけ具体的な実行プランを立てさせる。

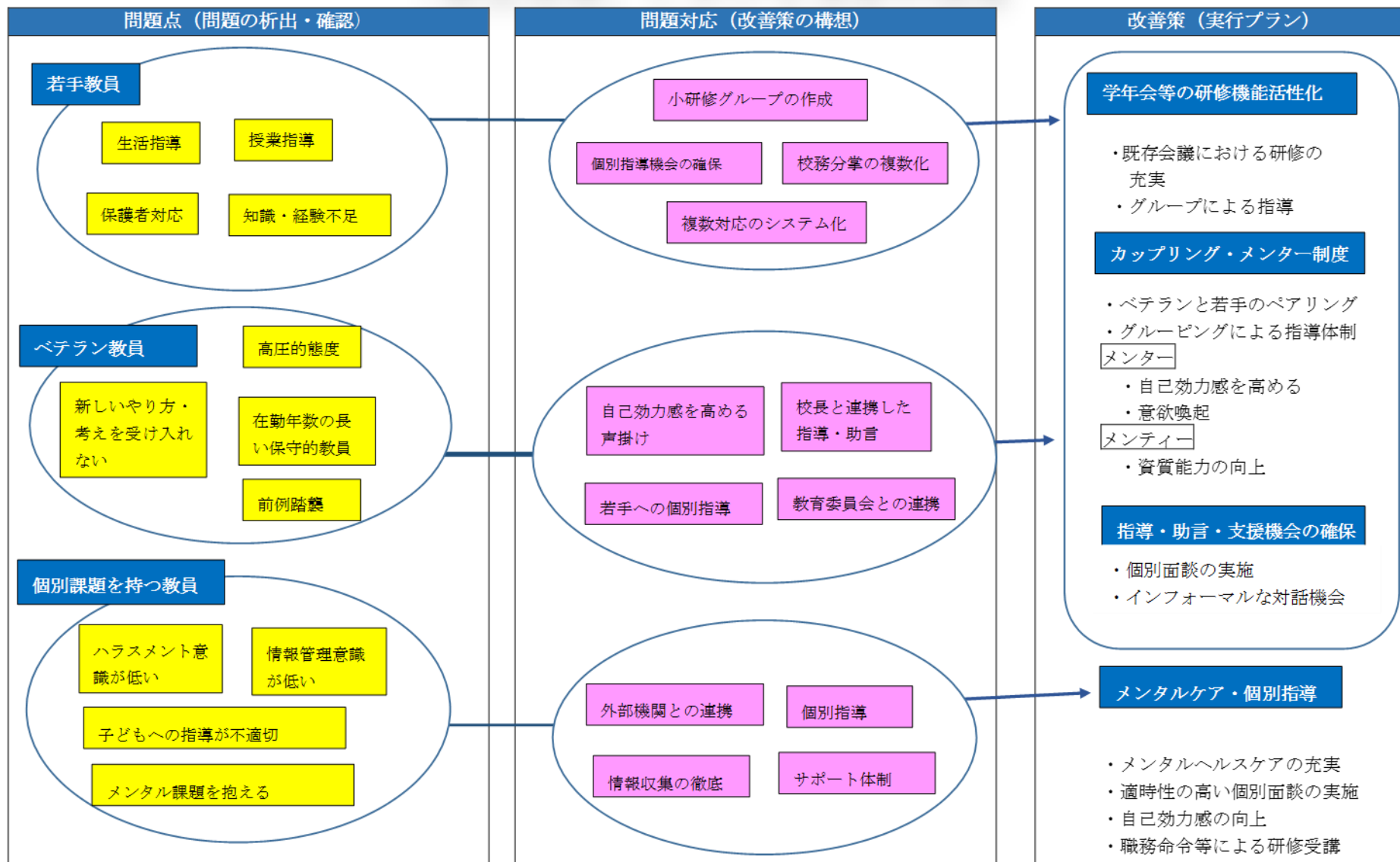
#### Point

1. 改善策の一つ一つをその阻害要因と促進要因の分析により検討・協議させる
2. 可能性のある改善策を協議の上選択させる
3. その実行プランを協議させる
4. 協議における支配者・追随者のアンバランスを是正

# 「働き方改革」における演習の指導

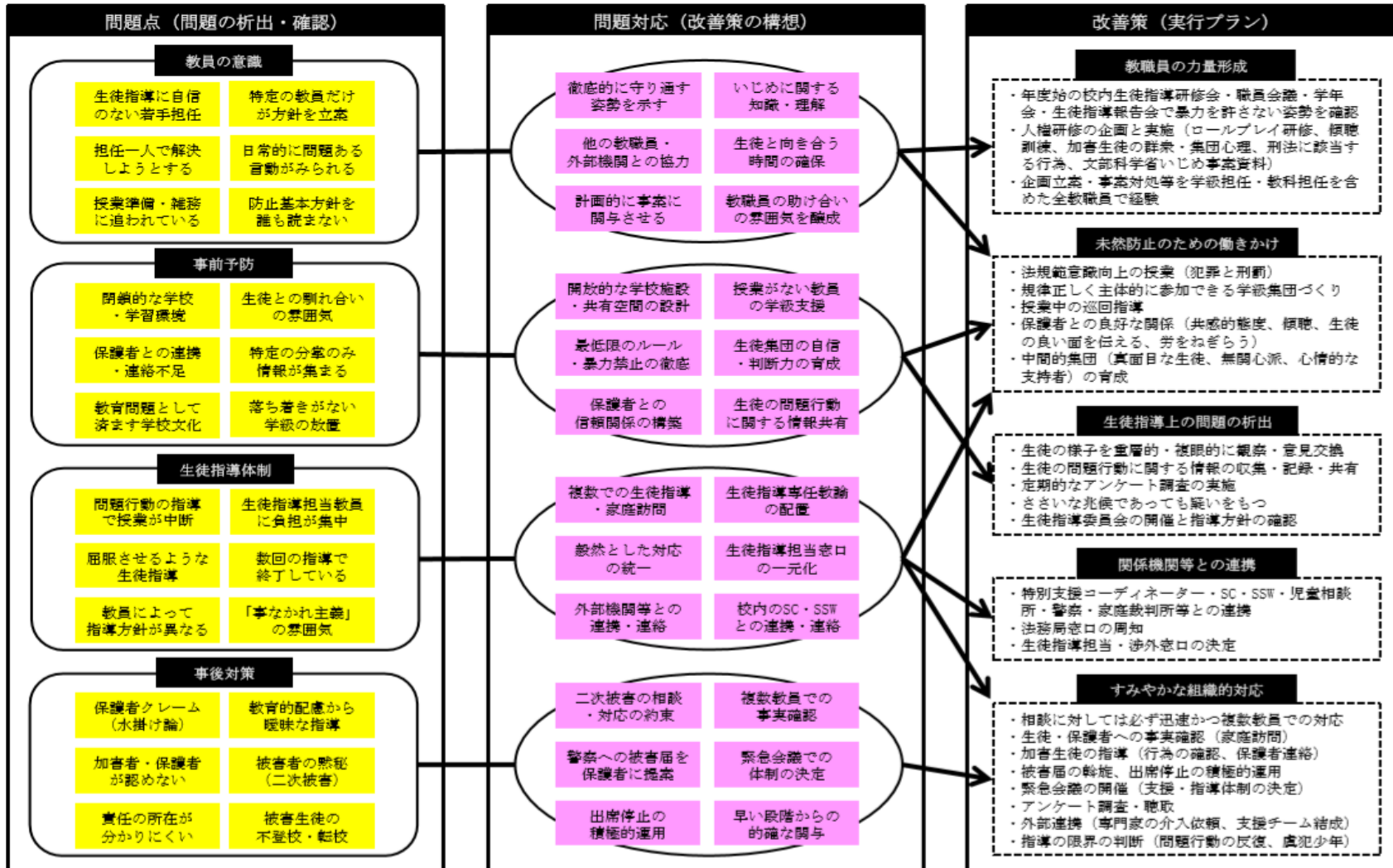


# 「教員指導」における演習の指導





## 危機管理（いじめ問題に対する組織対応）



## 職能開発演習ワークシート

問題点(問題の析出・確認)	問題対応(改善策の構想)	改善策(実行プラン)
<ul style="list-style-type: none"><li>・問題事例をできるだけ多く出す</li><li>・全体像を確認し、相互の関連をつける</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・思いつく限りの改善策を出す</li><li>・その可能性を協議する。</li></ul> <p style="text-align: center;">1</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>・実行可能性を踏まえ、できるだけ具体的な実行プランを立てる</li></ul>

## 進行シナリオ

事項	内容	教示例
導入 5分	演習の位置付け や演習を進める にあたっての留意点	<ul style="list-style-type: none"> <li>• リラックスさせる挨拶</li> <li>• 本研修は、岐阜県教育委員会と岐阜大学教職大学院が連携して行う、教頭先生方の力量向上のための「職能開発研修」です。</li> <li>• 様々な課題に対して、私どもが講義を行い、その解決策などをレクチャーするという「講義形式」ではなく、皆さん自身で問題を抽出し、皆さんで協力して解決策を考えていくといった、岐阜大学教職大学院で新たに開発した「参加型の演習」です。</li> <li>• 協議するテーマについては、昨年度の事前アンケート結果からずば抜けて多かったベスト3、「働き方改革」、「危機管理」、「職員指導」を設定しました。後ほど各グループに割り振ります。</li> <li>• 進め方（流れを記述した用紙）             <ol style="list-style-type: none"> <li>① グループ協議（60分）</li> <li>② 発表・質疑（30分）</li> <li>③ 総括（5分）</li> </ol> </li> <li>• 留意点 グループ協議においては、問題点や困っていることを素直に出し合ってください、具体的に語ってください。そのことがまずは重要なポイントです。そして、その実現のためにも、「守秘義務」を徹底すること。演習が終わればノーサイド、出た話題は一切他言しないように。</li> </ul>
G協議 60分	（自己紹介）  ① 問題点抽出	<p>（氏名、勤務校の自慢（状況）を簡単に語ってください。）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ……受講者の状況によってはカットも可</li> <li>• テーマを受け、どのような問題があるか、困り感があるかをどんどん付箋に書いてください。</li> <li>• 模造紙に付箋を貼る際には具体的な説明を加えてください。</li> <li>• 問題点をグルーピングしてみましょう。</li> </ul> <p style="margin-top: 20px;">* 多くの問題点を出させる。（相互の確認を求める）</p> <p>* 相互に問題の全体像を確認させ、その構造をイメージさせる。</p> <p>* 参加者の偏りを修正指導。</p>

	② 改善策構想	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グルーピングした項目に対しての改善策を付箋にどんどん書いてください。実現可能かどうかは抜きにまずは考えられる対策を挙げてみましょう。</li> <li>・なぜその対応なのかを説明しながら貼ってください。</li> </ul> <p>＊付箋を貼る際の説明と相互の確認を求める。 ＊途中から可能性の視点から協議を促す。 ＊協議における支配者・追隨者のアンバランスを是正</p>
	③ 実現可能な改善策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・②で挙げた改善策、<b>教頭として実現可能なことに絞り込</b>んでみよう。(人・物・金)</li> <li>・絞り込んだ改善策の<b>実行プラン</b>を協議しよう。</li> </ul> <p>＊改善策の阻害要因・促進要因の分析から検討 ＊教頭としての視点 ＊実行プランまで協議 ＊協議の支配者、追隨者のアンバランス是正</p>
G発表 と質疑  30分 程度	G発表：5分  (G数により質疑の時間は流動的に)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・何故そのような実行プランを出したのか、そこを中心に発表してください。</li> </ul> <p>＊教頭の役割(校務整理、校長の補佐、職員への働きかけや意見集約)、教頭の職務行動等のフィルターで改善策が具体的であり実現可能かどうかを吟味</p>
総括 5分	<ul style="list-style-type: none"> <li>・演習の価値付け</li> <li>・アンケート依頼</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・演習への取組状況を前向きに評価する。</li> <li>・教頭の役割についての再確認(教頭のコンピテンシー図)と課題改善に向けて本日経験した3つのプロセスの考え方を確認する。</li> <li>・この先、各学校の課題に対して、何かしらのアクションを起こすことを期待する旨を語る。</li> <li>・直後アンケート、11月以降実施の事後アンケートの依頼</li> </ul>

## 教頭としての職能開発演習」事前アンケート

新任教頭研修の充実を目的として、職能開発を行います。受講者にとってよりよい研修にしていくために、以下についてご回答をいただきたくお願い申し上げます。なお、本アンケートは研修開発のために使用し、個人情報厳守します。

現在、あなたが教頭として職務を行う上で特に課題だと感じていることはどのような内容ですか。以下の項目から選択(チェック)してください(複数選択可)

氏名 \_\_\_\_\_ 所属 \_\_\_\_\_

- 校長先生のフォロワーとしての役割
- 教職員集団のリーダーとしての役割
- 教職員への指導(人材育成)
- 教職員との協調・協働
- 個別な教員へのケア
- 外部からの苦情処理・対応
- 文書処理
- 情報処理
- 会計処理
- 法規解釈
- 学校行事の計画・運営
- 危機管理対応
- 校内の会議運営
- 校内研修の運営
- 保護者・学区(地域)との連携・協働
- 働き方改革への対応
- カリキュラムマネジメント
- 学校評価
- 学力向上
- 発達障害のある児童・生徒への対応
- 問題のある児童・生徒への対応
- いじめ防止
- その他( ) 自由に記入してください

アンケートは以上です。ありがとうございました。

新任教頭研修 直後アンケート

1 本日の演習の満足度はいかがでしたか？（数字に○を付けてください。）

高い ← → 低い

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

よろしければ、その理由をお書きください。

2 次回、今日のような演習を行うとしたら、どのようなテーマ・内容がよいですか？

ご協力ありがとうございました。  
グループ配置の大学教員へお渡しください。

なお、11・12月頃に再度アンケートを実施させていただきます。  
チェック方式の簡易なものです。ご協力ください。

## 事後アンケート

新任教頭研修の充実を目的として、職能開発演習を行いました。受講者にとってよりよい研修にしていくために、以下についてご回答をいただきたくお願い申し上げます。なお、本アンケートは研修開発のために使用し、個人情報厳守します。

氏名 \_\_\_\_\_ 所属 \_\_\_\_\_

1 演習で、教頭としての勤務上の問題解決に向けた見方や考え方が得られましたか

(1：得られなかった 2：あまり得られなかった 3：少し得られた 4：得られた)

2 演習で学んだことを学校で活用しましたか

(1：活用しなかった 2：あまり活用しなかった 3：少し活用した 4：活用した)

3と4の場合、どんなことに活用したかをお書き下さい

--

3 演習で学んだことは学校の問題解決に役立ちましたか

(1：役立たなかった 2：あまり役立たなかった 3：少し役だった 4：役だった)

3と4の場合、どんなことに役だったのかをお書き下さい

--

4 演習は新任教頭としての能力向上に役立ちましたか。

(1：役立たなかった 2：あまり役立たなかった 3：少し役だった 4：役だった)

3と4の場合、どんな力が向上したかをお書き下さい

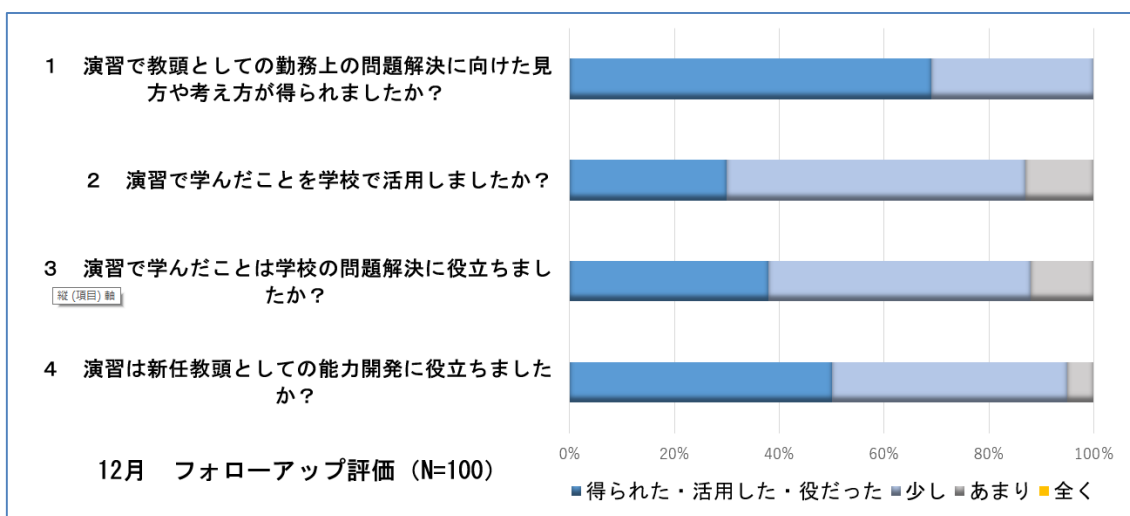
--

5 新任教頭研修に関する意見や要望があればお書き下さい。

## 資料 令和元年度の取り組み

日	地区	受講数	講師数	テーマ	評価
5/24	飛 騨	11	1	危機管理（事例演習）	9.8
5/31	岐 阜	34	7	過重労働、情報管理、健康被害 クレーム、いじめ、ハラスメント	8.1
7/22	西濃(小)	25	4	職員指導、働き方改革	8.8
7/25	西濃(中)	16	2	働き方改革	8.4
7/25	可 茂	21	3	危機管理、働き方改革	8.8
7/31	東 濃	28	4	危機管理、働き方改革	8.5
8/ 5	美 濃	16	3	働き方改革、危機管理、職員指導	8.7
		<b>151</b>	<b>24</b>		<b>8.73</b>

- ・演習直後の受講者満足度は 10 段階中 8.7 点
- ・12 月フォローアップ評価は「問題解決力の習得」、「学びの活用」、「教頭の職能開発の有用性」のいずれも 80%以上が肯定的評価。演習で考えた改善策「時間外労働の減少」、「部活動の改善」等のアクションを起こし、成果が得られた。



### <職能開発演習直後の意見>

- ◇当たり前のように思っていること、何も疑わず踏襲してきていることの中に、見直していけることがあることを実感している。
- ◇部分ではなく学校全体を見て課題解決に向けた道筋を設定していかなくてはならないことを学び、俯瞰的に物事を見つめることができるようになった。
- ◇演習での思考の流れと資料「教頭のコンピテンシー」が日々役に立っており、自信を持って取り組めるようになった。
- ◇教頭として誰に何を、どの組織を考えるようになった。
- ◇広い視点で見る力、広く情報を集める力の必要性を実感している。



- ◇次年度に向けた構想や具体的な取組を考える際、「問題析出」「改善策」「実行プラン」の流れを意図的に職員にも示し、組織で解決に向かう姿勢を作った。
- ◇一つの事象が何から起きているのかなど客観的に問題を捉えられるようになった。

＜職能開発以降の2学期に「実践(着手)した改善」＞

- ◇職員の時間外勤務の総時間数の減少
- ◇職員間のコミュニケーションの増加
- ◇天候の急変による下校時の対応方法見直し
- ◇危機管理マニュアルの見直し（含：避難所としての学校）
- ◇部活動の在り方について（朝練習の廃止、部活動数の削減）
- ◇職員会や打ち合わせの改善
- ◇教材のデータ保存や保管場所を定め共有（教材研究の時間削減）
- ◇PTA 会議の削減
- ◇事務職員との連携強化
- ◇朝学習の見直し
- ◇組織で対応（いじめ対策・熱中症対策）
- ◇保護者対応のマニュアル（内規）作成
- ◇ベテラン層の活性化

## 謝辞

本研修開発において、次の皆様に多大なご協力とご支援をいただきました。記して、感謝申し上げます。

岐阜県教育委員会義務教育総括監 古田 秀人氏

岐阜県教育委員会教育研修課

教育研修課長 鈴木 健氏

研修企画監 堀内 教子氏

研修企画監 酒井 猛氏

岐阜教育事務所 所長 林 則安氏

西濃教育事務所 所長 寺田 圭子氏

美濃教育事務所 所長 森 正昭氏

可茂教育事務所 所長 社本 勝義氏

東濃教育事務所 所長 早川 剛氏

飛騨教育事務所 所長 中村 好一氏