新任教頭研修（職能開発演習）
指導マニュアル（第３版）

～各教育事務所における単独開催に向けて～

令和４年３月

岐阜大学教職大学院

はじめに　【P3】

新任教頭研修（職能開発演習）　【P5】

職能開発演習（100 分）の進め方（TT）【P7】

資料編　【P19】

PP＜基本型＞解説　【P33】

＜別添＞

・【配付資料・受講者】・・・印刷用

・【配付資料・危機管理】・・・印刷用

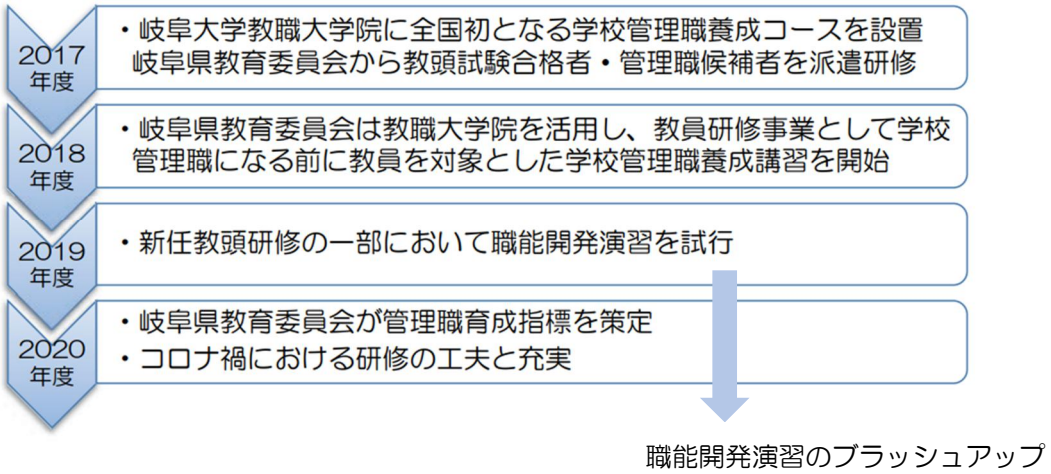
・PP：演習展開（コロナ）・・・演習時提示

・PP：基本型・・・演習時提示の基本型

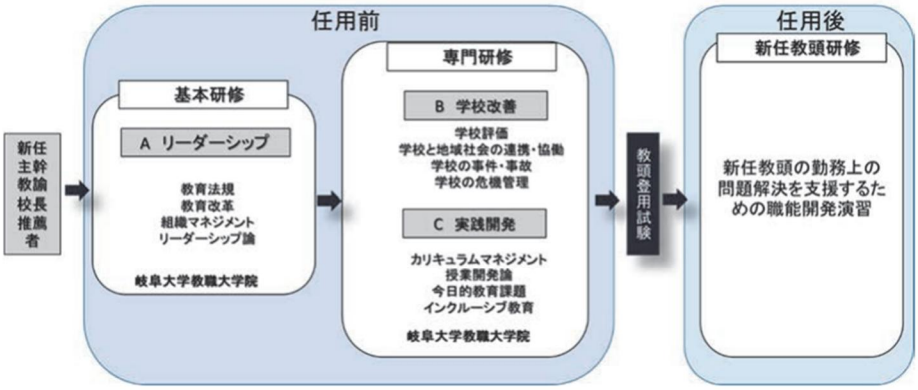
はじめに

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る。こうした中で、教職大学院と教育委員会が連携をして、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る。（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、岐阜県管理職育成指標に基づいた学校管理職の養成を開始した。



■　任用前と任用後の体型的な学校管理職研修



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

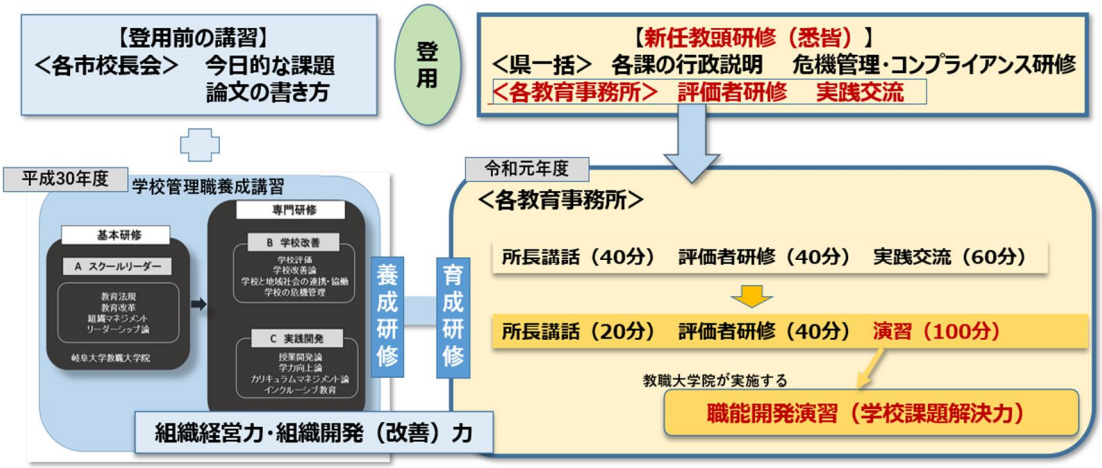
■　任用前　学校管理職養成講習
県教委主催の大学連携研修

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。
・講義内容は、岐阜県教育委員会教育研修科と協議し、岐阜県管理職育成指標や学校現場のニーズに応じる事項とする

■　任用後　新任教頭研修（職能開発演習）
地区の新任教頭研修の一部

新任教頭研修の取組



対象：新任教頭（悉皆）
時期：各教育事務所で設定（５月下旬～９月）
内容：新任教頭研修の一部を教職大学院で担当し、「職能開発演習」を実施

新任教頭研修（職能開発演習）

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】
・制限時間内に思いつく限りの問題点をワークシートに書き出す。（個人作業）
・講師が問題点を分類する意味を解説する。
・グループで交流、守秘義務を徹底し、具体的な状況を語り合う。（グループ協議）
＜解説・グループ協議は順番を入れ替えても可）

【解説】
・分類することで本質的な問題は何かを捉えることが重要である。

問題対応（改善策の構想）

【Task】
・分類した問題に対して制限時間内に思いつく限りの改善策をワークシートに書き出す。（個人作業）
・グループで交流し合いながら助言し合い解決策の視野を広げる。（グループ活動）
・講師が改善策を分類する。

【解説】
・教頭の職務を想定し、管理面、教育指導面、組織活動面で分類し、その意味を解説する。

改善策（実行プラン）

【Task】
・分類した解決策に対して、勤務校の教頭として実現可能な解決策をひとつ選び、それについて各学校の職員構成やこれまでの教育活動を踏まえ、誰が、いつまでに、何を、どのようにするのかを具体化する。（個人作業後にグループ協議で助言し合う）

【解説】
・具体的な内容を描き出しアクションを起こすことが最優先。
・理論的な側面からまとめる。

【ねらい】

学校が抱える課題の解決に向けて、管理職（教頭）としての見方や考え方、思考の仕方を「演習」を通して身に付けることを通し、勤務校での課題改善の動きを創り出す。

【学習活動】　講師：進行役 1 名、解説役 1 名　　100 分

① 導入（7 分程度）
　・演習の位置付け、教頭の行動様式について
② 演習（80 分程度）
　・問題点抽出（交流・解説）
　・改善策構想（交流・解説）
　・実現可能な改善策と実行プランの構築（交流）
③ まとめ（10 分程度）
　理論解説、受講者の今後のアクションについての動機付け
④ 諸連絡等（アンケート）

【出口の目標】

・自校で生じている諸問題の捉え方と解決に向かう際の思考の仕方を体験し理解する
・自校の問題に対して具体的な解決への実行プランを描き出すとともに課題解決実践への確かな意欲をもつ

【準備】

・配付資料（別添【配付資料・受講者】）

・パソコン、プロジェクター（別添 PP「演習展開（コロナ）」or「基本型」でテーマに合わせて作成したもの）

・受講者を 5 人程度のグループに編成（可能な限り学校規模で編成）

・受講者：付箋（小）、筆記用具

【学習環境】

・スクール形式

（オンライン可、その場合はグループ協議用に事前にブレイクアウトルームの設定）

・交流は事前に編成をしたグループで交流（司会者も決めておく）

【その他】

・演習の展開にメリハリを付けるために講師は 2 名（進行役・解説役）が望ましいが、1 名でも可能である。

職能開発演習（100 分）の進め方（TT）

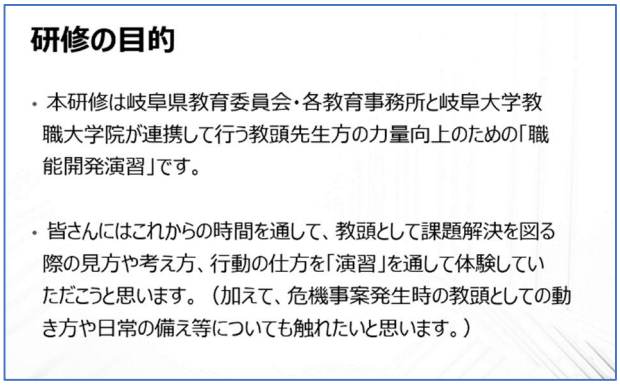
＊ここではイメージを描いていただくために令和 3 年度実施の演習をもとに示します。

■印は、別添「演習展開（コロナ）ＰＰ」のアニメーションを進めるタイミングを示す。
黒文字は「Ｔ１」、青文字は「Ｔ２」を示す。

1　導入

◎研修の位置付け
◎教頭職の仕事の解説

＜T1＞（「演習展開（コロナ）PP」の最初の画面をスクリーンに表示）



画面左上に、岐阜県のロゴマークと岐阜大学のロゴマークが並んでいますが、■この研修は、■岐阜県教育委員会・各教育事務所と岐阜大学教職大学院が連携して開発した管理職の先生方のための「職能開発演習」です。

様々な課題に対して、皆さん自身で問題を抽出し、皆さん自身で解決策を考えていく「参加型の演習」です。

■さぁ、皆さんにはこれからの時間を通して、教頭としての課題解決のための見方や考え方、その思考の仕方をつかみ取っていただきたいと思います。

それでは＜T2＞先生、始めましょう。

＜T2＞

＜Ｔ１＞先生、演習に入る前に、学校教育法には「教頭は、校長を助け、校務を整理し、及び必要に応じて教育をつかさどる」とあり、その具体的な業務については様々な解説書でも紹介されているわけですが、先生の経験上、教頭として一番大切な仕事って何でしょ

うか？

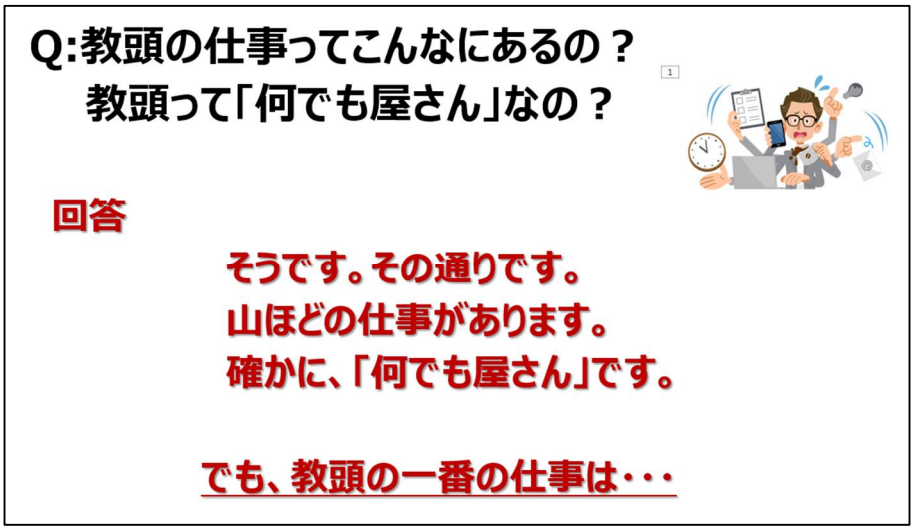
「指導マニュアル第３版」P8～P9　令和６年度改訂　文中の■は別添 PP のクリック

＜T１＞

確かに学校教育法には「校長を助け、校務を整理し、必要に応じて教育をつかさどる」というようなことが書かれていたと思いますが・・・

これまで、この研修会の中では、新任の教頭先生方からこんな質問を受けました。■「教頭の仕事ってこんなにあるの？教頭って何でも屋さんなの？」・・・皆さんももしかしたらこう感じているんじゃないですか？

■この質問に対する回答は、■「そうです」「その通りです」■「山ほどの仕事があります」■「確かに何でも屋さんです」・・・こう言われると身も蓋もないですねぇ・・・

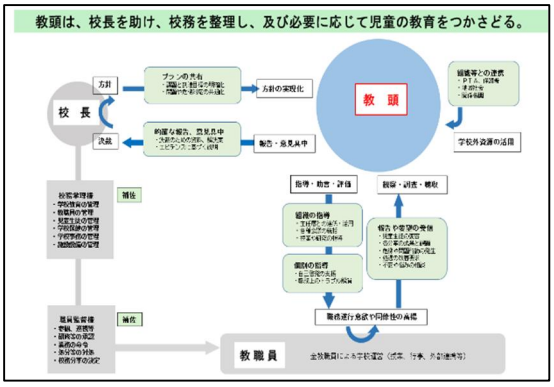


■「でも、教頭の一番の仕事は」ってことで、説明してきたのが次のスライドになります。

■■学校教育法では、教頭の職務は、「校長を助け、校務を整理し、及び必要に応じて児童の教育をつかさどる。」って規定されてますね。この条文は、皆さん、登用試験の時に真っ先に暗唱したんじゃないですか？

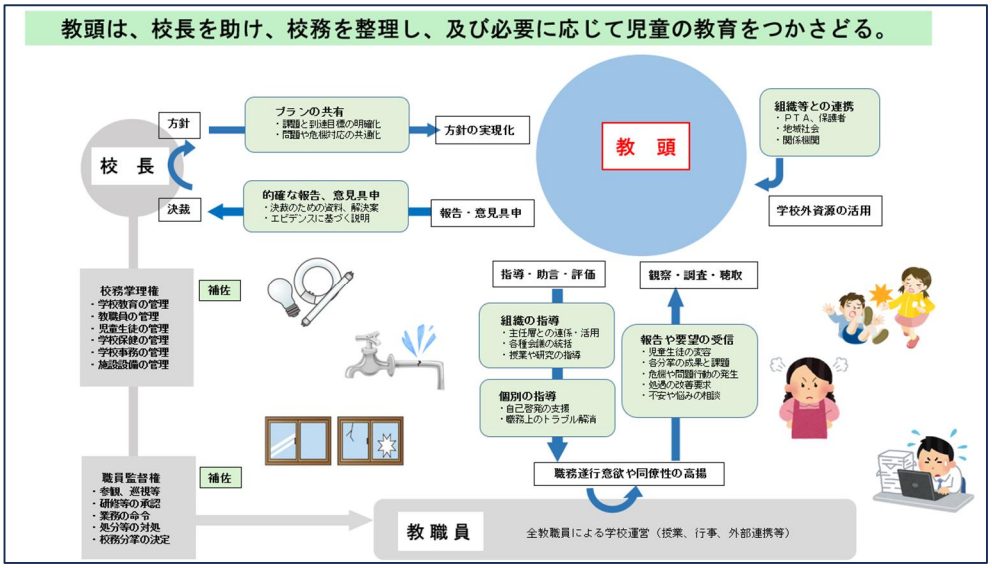
この■「校長を助け、校務を整理する」って何なのか？

これをまとめた図がこれです。■

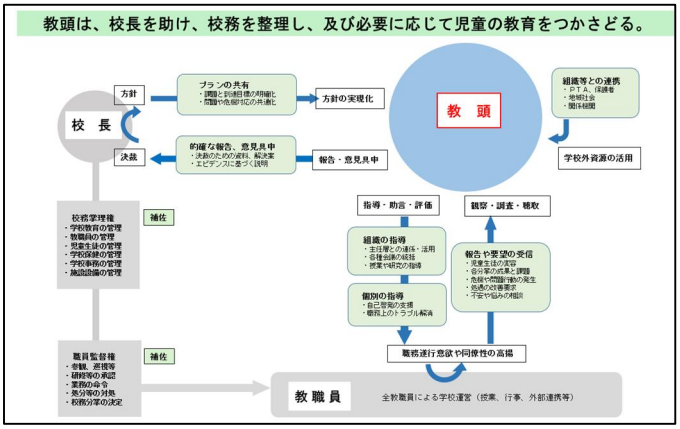


右上の教頭の左側には校長が位置付いています。教頭の下には教職員が位置付いています。そして、それぞれに対して教頭からの矢印が出ていますが、それぞれからも教頭への矢印があります。その矢印の意味するところは、矢印の途中にある薄緑の四角で囲まれた内容になるわけです。校長の仕事の「補佐」を含め、およそ薄緑の部分が「校務の整理」です。

ただ、現実には■「教頭先生、どこどこの蛍光灯が切れています」、■「水道の水漏れがあります」、■「ガラスが割れました」、■「子どもが怪我をしました」、■「保護者が憤慨しています」、■「教育委員会からまた調査が来た」とかですよね。まさに「何でも屋さん」ですよ。これらのことも図の中の矢印を成立させるためには必要なことで、常にアンテナを張っておかなくてはいけない。目にしたり耳にしたり、アンテナにかかってきたら教頭は動かなくてはいけないわけです。ただ、全て教頭自らが動くというのではなく、組織を動かしたり、担当職員に指示したりすることもできる内容が結構あるんですよね。つまり、これらの内容は、当然必要だけど「教頭の本来の仕事の『周辺に位置付く仕事』」と解釈できます。



じゃぁ、「教頭の本質的なお仕事」とは何か？というと、■やはり、この図で示した内容となります。

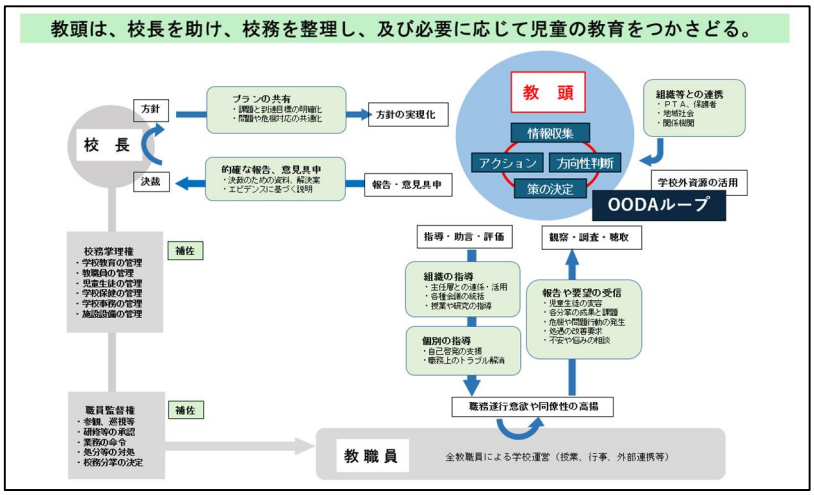


しかしながら、ここで留意したいのは、現実には、各学校現場においては、こんなにきれいな矢印にはならないということです。

時には校長からの矢印が強烈に太い場合があったり、その校長の属性により、職員指導の面では太いけど地域連携は細かったりなんてこともあります。教職員からの矢印にしても一部の職員が斜めに構えていたり、職員間の同僚性の問題から矢印が細かったりもします。

この両方向の矢印を、勤務校のその時の実態に応じて、バランス良く創り出していくことが実は教頭としては重要なお仕事になるわけでして、そのことが、まさに組織を機能させることになります。矢印のバランスが保たれていない組織は、現実には組織体としては機能していないわけですよ。

この両方向の矢印をバランスよく創り出していくために必要な思考の仕方というのが、■「OODA（ウーダ）ループ」・・・この「OODA（ウーダ）ループ」については、この先の演習を体験していただいた後、解説をしたいと思います。



さて、教頭の本質的なお仕事は、矢印をバランスよく創り出していくと言いましたが、このことは、教頭職を巡る様々なテキストには、実はほとんど書かれていない、本に書かれている多くは教頭の仕事の「内容項目」です。

でも、教頭経験のある人で教頭の仕事の面白さを体感した人であれば、バランスよくこの矢印を創り出すことで組織を機能させることができる、そこにこそ、教頭職の醍醐味があると感じているはずです。

その醍醐味を新任教頭である皆さんにも味わっていただきたい、そのためにも勤務校の抱えている課題に対して教頭としてどのように立ち向かっていけば良いのか、この後の演習を通して気付いていただければと思います。

では、＜T2＞先生、よろしくお願いします。

（7 分／100 分）

2　演習

① 問題抽出（交流・解説）
② 解決策構想（交流・解説）
③ 実現可能な改善策と実行プランの構築（交流）

① 問題抽出（交流・解説）

＜T２＞
それではみなさんにもその教頭職の醍醐味を味わっていただくために演習へと入りたいと思います。
（以下、テーマを「コロナ対策」で実施した令和３年度を例として示す。「働き方改革」「職員指導」「いじめ対策」などのテーマを扱う場合は本冊子の「資料編」の各テーマ展開（案）・「基本型」または PP 版「基本型」解説を参考にアレンジしてください。）

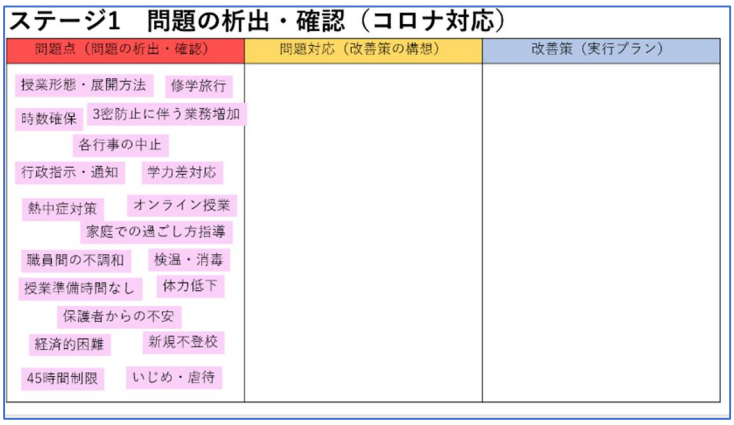
・令和２年度にはコロナの関係で長い休校を余儀なくされ、６月に入って分散登校・通常登校が始まったものの３密を避ける日々の活動や遅れた授業をどうするのかなど様々な問題が学校現場には降りかかって来ました。そして、その１年間、各学校の前向きな対応によりコロナ禍における教育活動が様々な工夫や改善の中で展開されてきています。しかしながら、コロナ禍という状況は未だ変わることがなく、各学校にはまだまだ多くの問題が生じていると思われます。またコロナ禍によって最近になり新たに生じてきた問題もあるかも知れません。
・皆さんの学校ではコロナ禍にあって「今」どのような問題がありますか？　お手元の付箋に問題点を簡潔に書いて■ワークシートの一番左の「問題点」の所に張り付けてください。３分間で思いつくだけ書き出してください。

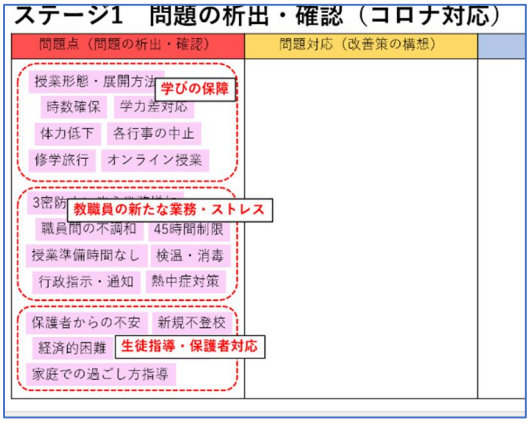
（３分経過後）、
それでは、事前にグループ分けをした人たちでどのような問題があるかを学校の実態を含めて交流してみてください。各グループ、司会も決めさせていただいていますのでその先生で進めてください。時間は１５分とします。終了２分前には声をかけます。では始めてください。（より詳細な実態を理解し合うために「守秘義務の徹底」を念押しする。）

（比較的活発に交流が進められているグループを指名し）
「〇〇クループの司会の□□先生、そちらではどのような交流がなされましたか？」など一部発表を促す。（発表を受けて T２が簡単なコメントを入れる）

さて、＜Ｔ１＞先生、皆さんからいくつか問題点が出されましたが、問題を抽出したら、この先、どのように考えていけば良いのでしょうか？

＜T1＞





■スクリーンを御覧ください。■画面は昨年度の演習（コロナ対策）のステージ１であがってきた問題の一部を紹介していますが、こうして問題を挙げただけの状態では何からどのように手をつけていけば良いのかがなかなか導き出せません。ここからどのように考えていけば良いのかを解説してみたいと思います。

■まずは、これらの問題をいくつかのカテゴリーでくくってみましょう。■ここでは学校行事や授業などは■「学びの保障」というカテゴリーでくくってみました。■検温や消毒などは■「教職員の新たな業務・ストレス」、■不登校やいじめ等は■「生徒指導・保護者対応」でくくってみました。これはどんなくくりでもいいです。類型化することに意味があります。

　こうして類型化することの意味は、学校現場ではともするとひとつの問題に対してひとつの策を講じがちです。それはそれで即効性があり緊急の場合には必要です。しかしながら、全てのことにそのように対応していくとモグラ叩き状態、つまり、後に同じような問題が生じてくる可能性があります。これらの問題は俯瞰的に見たらどういう問題でどこにその問題の根本があるのかをまずは冷静に分析する必要があります。

　例えば、修学旅行の問題、これを旅行という枠組みだけで考えれば実施するかしないかの二択であったり、実施するにも県内か日帰りかという考えになったりしますが、これを「小６や中３の学習保障」という枠で考えれば旅行以外の様々な内容も考えられるのではないでしょうか？

　類型化してみることで各教育活動の本質的な部分に立ち返ることができ、ともするとこれまで当たり前と感じて行われていたことが実はそうではないことや形骸化していることなどにも気付けるはずです。

　この第１ステージでは、生起している問題を俯瞰的に見つめることで問題の根本的な部分は何かを整理することがポイントです。

　では、＜Ｔ２＞先生、次のステージに進みましょうか！

＜30 分／100 分＞

＊上記の流れではなく、問題を出させた後に先に講師が分類をして見せ、分類することの意味づけを解説してから実際に受講者に分類をさせ、分類の意図も含めてグループ協議で交流させてもよい。（参考：P３３～の PP「基本型」解説）

＜問題点を書き出した後に講師が先に分類例を示してグループ協議に移る場合＞
さて、T1 先生、皆さんにいくつか問題点を挙げていただきましたが、問題を抽出したら、この先、どのように考えていけば良いのでしょうか？

スクリーンを御覧ください。昨年度挙がってきたいくつかの問題をあげてみました。
ただ、こうして問題を挙げただけの状態では何からどのように手をつけていけば良いのかがなかなか導き出せないわけでして、ここからどのように考えていけば良いのかを解説してみたいと思います。
まずは、これらの問題をいくつかのカテゴリーでくくってみましょう。ここではとりあえず皆さんにイメージを持っていただくために「学びの保障」「教職員に新たな業務・ストレス」「生徒指導・保護者対応」でくくったとして示していますが、実はこれはどんなくくりでもいいですよ。もちろん、３つでなくても良いです。ここでは、「類型化するという行為」にこそ意味があります。
こうして類型化することの意味は、学校現場ではともするとひとつの問題に対してひとつの策を講じがちです。それはそれで即効性があり緊急の場合には必要です。しかしながら、全てのことにそのように対応していくとモグラ叩き状態、つまり、同じような問題が次から次へ生じてくる可能性があります。これらの問題は俯瞰的に見たらどういう問題でどこにその問題の根本があるのかをまずは冷静に分析する必要があります。
類型化してみることで本質的な部分に立ち返ることができ、ともするとこれまで当たり前と感じて行われていたことが実はそうではないことやまさに形骸化していることなどにも気付けるはずです。
この第 1 ステージでは、生起している問題を分類することを通して、俯瞰的に見つめることで問題の根本的な部分は何かを整理することがポイントです。
では、みなさん、どんなカテゴリーでもいいです、直感的に浮かんできた項目でいいですので問題点のところに張り付けた付箋を動かしていくつかのカテゴリーに分けてみてください。時間は３分。

（３分経過後）、
それでは、どのような問題が生起しているか、それをどのようなカテゴリーに分類したかなどを小グループで交流してみましょう。事前にグループ分けをしておきましたのでその

グループで交流してみてください。各グループ、司会も決めさせていただいていますのでその先生で進めてください。時間は１５分とします。終了２分前には声をかけます。では始めてください。

（15 分後）・・・交流の様子を簡単に評価（褒めることを基本に）

---

② 解決策構想（交流・解説）

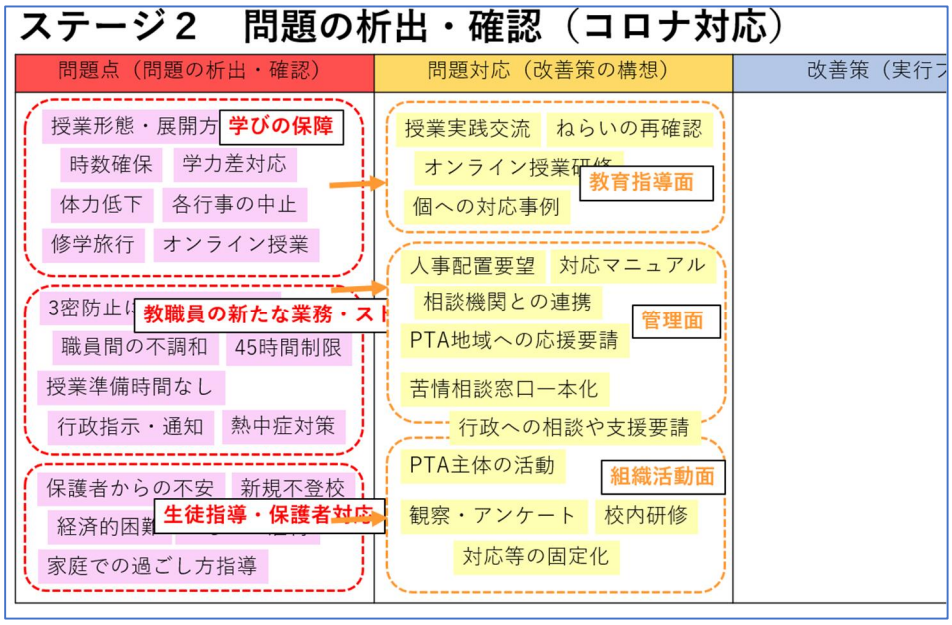
＜T２＞
それでは、次に解決策を考えてみましょう。
・ここでは実現可能かどうかは問いません。行政に望むことなども含め考えられる限りの解決策を付箋に書き込みワークシート真ん中に張り付けてください。（３分）

（３分後）
・解決策についても交流したいと思います。先ほどのグループで１２分、２分前には声をかけます。

・〇〇グループの司会者の方、どのような交流がなされましたか？
（発表を受けてＴ２が簡単なコメントを入れる）

・いくつかの解決策が挙げられましたが、＜T１＞先生、ここからどのように整理していけば良いでしょうか？

＜T１＞



■スクリーンを御覧ください。■画面では昨年出た解決策の一部を紹介していますが、ここで行政に望むことを含めて挙げていただいたのは、解決に向かう道筋を広く皆さんの視野に描いて欲しい、さらに、その中でこれは行政がやること、学校単独では無理だからと思われる解決策も、もしかしたら学校でやれる方法があるかも知れない！というところに立っていただきたい、驚くような改善のアイディアというものは私の経験上からも実はそういった所から生まれるものだと考えています。

さて、この第２ステージのポイントです。出された解決策をここでも類型化してみますが、ここでは■「教育指導の側面」、■「管理の側面」、■「組織活動の側面」で分けてみましょう。この第２ステージでの類型化はこの３つで分けてみましょう。というのは、このように分けることによって、解決に向かうときの主体者がイメージしやすくなります。つまり、「管理面」でくくった解決策は管理職（校長・教頭）が先頭に立って行うことになるでしょうし、「教育指導面」では教頭が校務分掌上の担当に指示をして企画させる、「組織活動面」ではどの組織を動かすか、また新たにどのような組織を立ち上げることが必要なのかがイメージできます。つまり、その内容によっては教頭が自ら動くであるとかその司令塔として位置付けばいいなど、およそハッキリしてくると思います。

さぁ、いよいよ第３ステージです。＜T2＞先生よろしくお願いします。

（50 分／100 分）

③ 実現可能な改善策と実行プランの構築（交流）

＜T２＞

では最後のステージです。

・今あげた解決策の中から、自校の実態を踏まえた時、あなたが「教頭」として実現可能だと思われる解決策、自校で取り組むべきものはどれですか？「一つ」選んでワークシート一番右の枠の最上段に書き出してください。
また、この先その解決策を実行するにあたり、自校の教職員構成や保護者・地域の実態、これまでの自校の教育活動を踏まえて、「教頭」としてどのように推し進めるかを考え、いつ頃までに何をどのようにするかなど、できるだけ具体的な実行プランを描き出してください。ここは個人作業時間１０分取ります。できるだけ具体的に構想してみてください。（自校の職員や地域の実態を踏まえてできるだけ具体化するような声かけを行う）
（進行状況や受講者の様子によっては 15～２０分で）

（グループで交流、10 分）

（時間的にグループ内交流ができなかった場合は、具体的なところまで構想をしている受

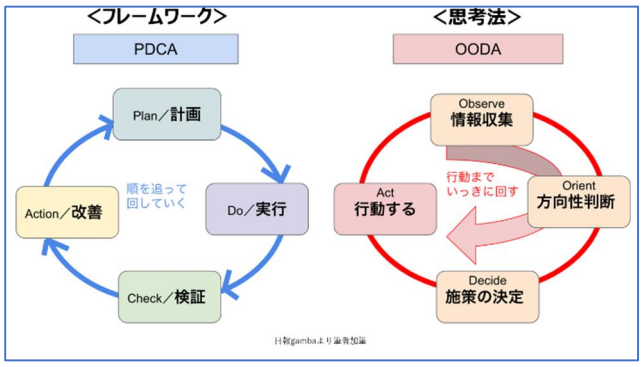
講者を見つけて、〇〇学校の◇◇教頭先生、先生はどのような実行プランを立てられましたか？）

さて、演習を進めてきましたが、時間も限られてきましたので＜Ｔ１＞先生、まとめをお願いします。
（75 分／100 分）

３　まとめ

◎理論解説、受講者の今後のアクションについての動機付け

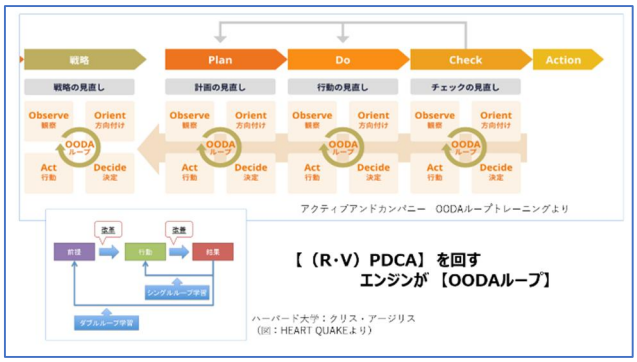
＜Ｔ１＞
本日の演習は、課題解決に向かう際の管理職（教頭）としての思考の仕方を体験していただくのが主たる目的でした。（この第３ステージでは、時間の関係もあり、具体的なところまでは十分構想できなかったかも知れませんが、）第３ステージでの項目を挙げれば、例えばこんなことが挙がってきたかも知れませんね。■■■このステージでの重要なポイントは、解決策が良いかどうかではなく具体的かどうか！、つまり、■「いつ頃までに何をどうするのか？」「誰が協力をしてくれそうで誰を突けば事が動くのか？」「予想される壁は何でどう乗り越えるか？」など、すぐに教頭としてアクションが起こせそうなものが描けるかが重要です。まずはアクションを起こしてそれを実行しながら修正していけば良いです。重要なのは何かしらのアクションを起こす、スタートを切るめどを立てることです。
さて、それでは「まとめ」の話をします。



■左の PDCA サイクルについては、みなさんすでにご承知のフレームワークだと思います。この PDCA サイクルは、そもそも工場での生産性を高めるために作られたフレームワークで、いかに低コストで効率的に精度の高い製品を作り出していくか、こうした課題に対して改善を図るのにはこの PDCA サイクルは最適ですので、学校でいえば、教育課程の編

成や実施についてはこのフレームワークは適していると言えるでしょう。しかし、このフレームワークは、サイクルを回せないような困難な状況が発生することは実はあまり想定されていないフレームワークです、加えてこのサイクルを一回りさせるにはある一定の期間が必要になる。

そこで私が注目をしているのが■「OODA ループ」という「思考法」です。これは戦闘機のパイロットの思考法です。本部の指示や上司の判断を待っていては自らが命を落としてしまうような状況の中で、即座に情報を集め、即座に方向性を判断、行動を決定し、勇気を持って行動する、このループを一気に回す「思考方法」です。うまくいかなかったらすぐに次の OODA ループを回す。コロナ禍における解決策や危機事案の対応等はこの OODA ループの思考法が有効だと考えています。



左の PDCA サイクルは「フレームワーク」、右の OODA ループは「思考法」ですのでそもそも次元が違うものですが、ある専門家はこの両者の関係をこのように示しており、■PDCA を回すエンジンが OODA ループと言っています。学校現場にはこの考え方は活用できそうな考え方だと思います。

もうひとつ、PDCA サイクルでも OODA ループでも頭のどこかに置いていて欲しいと私が感じている考え方があってですね、それは■シングルループ・ダブルループの考え方です。例えば学級の全員に９０点以上取らせようという前提のもとに行動をする、つまり指導をする、結果、数人が９０点に届かなかった場合、行動の所に戻り指導の在り方を検討する、これがシングルループです。ダブルループの考え方は、そもそも全員に９０点以上取らせることが本当に必要なのかという前提の部分に立ち返る考え方です。ともすると学校という組織体はシングルループに陥りやすい傾向があるのではないかと思っています。コロナ禍だからこそ、前提に戻って考える絶好のチャンスなのではないか、今日体験していただいた問題解決への営みの中でダブルループの考え方も積極的に行ってみてはどうでしょうか！

今日体験していただいた課題解決の見方や考え方、思考法はこれらの考え方を参考にしつつ創り出したものです。たまたま今日はコロナ対策をテーマとしましたが、他の課題解決に向けてもこの見方や考え方、思考の仕方をぜひ活用してみてください。

＜T２＞

＜T１＞先生、ありがとうございました。

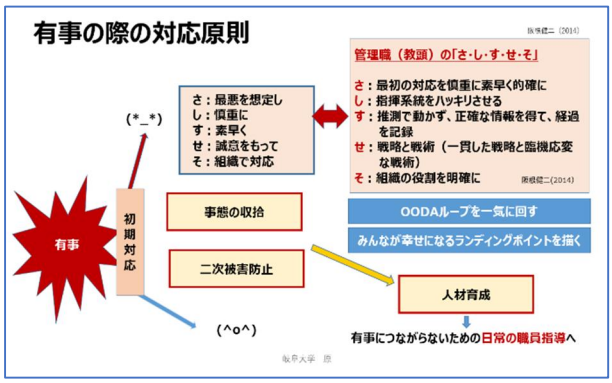
さて、皆さん、今日は問題解決に向かう際の思考の仕方を体験していただいたわけですが、重要なのはこの先に実際に各学校で教頭である皆さんがアクションを起こしていただくことです。そのアクションにより、学校は変わります、皆さんの管理職としての課題解決の思考の仕方も強化されると思います。＜T１＞先生のまとめにもありましたが、今回テーマとしたコロナに限ったことではなく、働き方改革やベテラン層の活性化や若手教員の育成などの職員指導、いじめ対策、研究の推進など今自校で浮上している直下の問題、見直しをかけないといけないと考えていることなどにも活用できます。この先の各学校での皆さんのアクションを期待したいと思います。

（85 分／100 分）

＊ここまでを 100 分で展開して終了するのも可、次頁の「危機管理」に関する内容を挿入するのであれば以下の部分の説明役は＜T１＞でも＜T２＞でもよい。

演習はここまでですが、教頭先生方には本日もう一つ重要な視点を持っていただきたいと思います。それは、即座に対応しなくてはいけない緊急性が高い有事の際の教頭としての対応の仕方や普段の備えについて、紹介しておきます。

大項目	中項目	小項目
学校安全	学校事故	始業前／授業中／休み時間／給食／放課後／部活動／校外学習／長期休暇中／休日　等
	不審者等	不法侵入／脅迫／暴力行為／器物破損／迷惑行為／盗難／放火　等
	施設管理	施設・設備の破損／遊具／体育器具／防火扉／火災　等
	保健衛生	食物アレルギー／食中毒／熱中症／感染症　等
	交通事故	登下校時／授業時／引率時／自転車　等
教育運営管理	教科指導等	教育課程／教科書／教育の中立性／宗教／著作権／国歌・国旗／指導力不足　等
	生徒指導	いじめ／不登校／児童生徒間暴力／対教師暴力／対人暴力／器物破損／性非行／薬物／運動指導／交通指導／授業妨害／深夜徘徊／恐喝／怠学／虐待／自殺／体罰　等
	情報取扱	指導要録／調査書／職員会議録／いじめアンケート／成績表／事故等報告書
	その他	就学／試験／学校徴収金／予算執行　等
人事管理	職務・服務	法令遵守／職務命令／信用失墜行為／守秘義務／職務専念義務／研修／勤務時間／休暇／処分　等



■学校が直面する危機にはどのようなことがあるかをまとめてみました。この表をもとに一度整理してみてください。

実際に何かしらの有事が起きた時の対応について話を続けます。■■有事が起きたとき、その初期対応で■その後の状況は大きく変わってきます。初期対応が迅速で適切であれば

事は収束に向かっていくでしょうが、初期対応がまずいと負の連鎖が始まります。

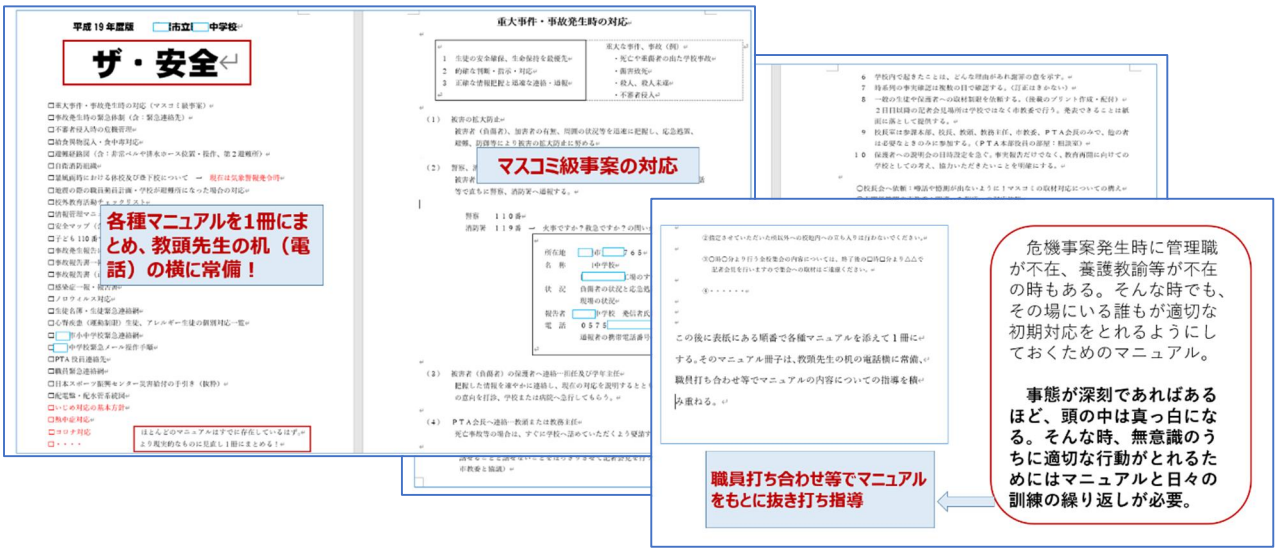
初期対応は、■事態の収束と２次被害の防止を視点とし、よく言われる■「緊急時のさ・し・す・せ・そ」が重要なのですが、管理職にはもう一つの「さ・し・す・せ・そ」があるわけでして・・・

それは、このような■「さしすせそ」です。

この中でも特に教頭としては「す」と「せ」が重要だと考えています。推測で動かず、正確な情報を得て経過を時系列で記録するということ、これは教頭の役目だと考えます。「せ」の一貫した戦略と臨機応変な戦術というのは、そもそも戦略と戦術は違うわけで戦略はぶれてはいけないが、戦術はその時々の状況によって切り替えていく必要があると考えます。戦略がぶれないように、また臨機応変に戦術を変えていくような冷静さを持ってその時々に校長に進言していくことも教頭の重要な役目だと考えます。

その際に留意していただきたいのが、先ほど触れた■OODA ループを一気に回すということと、そして、目指すところは、■みんなが、または一番辛い思いをしている人間が幸せになる着陸点を描いて、事を進めて欲しいと思います。危機事案が起きた時に、管理職が保身に走ったらそこで全てはお仕舞いです。ランディングポイントをどこにおいて取り組むかは極めて重要なポイントだと考えます。

また、事が落ち着いたときにその事案を教訓に職員指導がなされますが、その指導をその後は人材育成の視点から意図的計画的に日々の職員指導に切り替えていくことが必要だと考えます。



次に危機への備えとして結構盲点になっているのが各種マニュアルの扱いです。様々なマニュアルが各学校には存在していて年度当初には職員会等で確認し合っていると思いますが、その後各職員のファイルに綴じられたままであるとか、担当者だけが理解しているようでは意味が無い。職員室等に掲示してあるところもありますが、掲示してあるマニュアル

も実はごく一部ではないでしょうか？

事が起きたときに管理職がいない場合もあります。養護教諭がいない場合もあります。そうしたときでも職員の誰もが適切な初期対応をするためにこうしたマニュアルを 1 冊にまとめて教頭先生の机の電話の所に常備しておく。さらに職員打ち合わせなどの時間にこのマニュアルをもとに教頭先生からの職員指導を積み重ねていく。

実際、校長や教頭がいない、養護教諭もいない場面で生徒が大きな怪我をしましたが、こうしたマニュアル本を準備していたことで、その場にいた教員・事務職員が連携し合って見事な初期対応をとることができたという報告もあります。是非お勧めしたいです。

（アンケート記入時間、研修全体の終了の挨拶等）

Ｔ１、Ｔ２担当の方へ

漫才風な掛け合いになるよう至る所で「アドリブ」をかましてください。

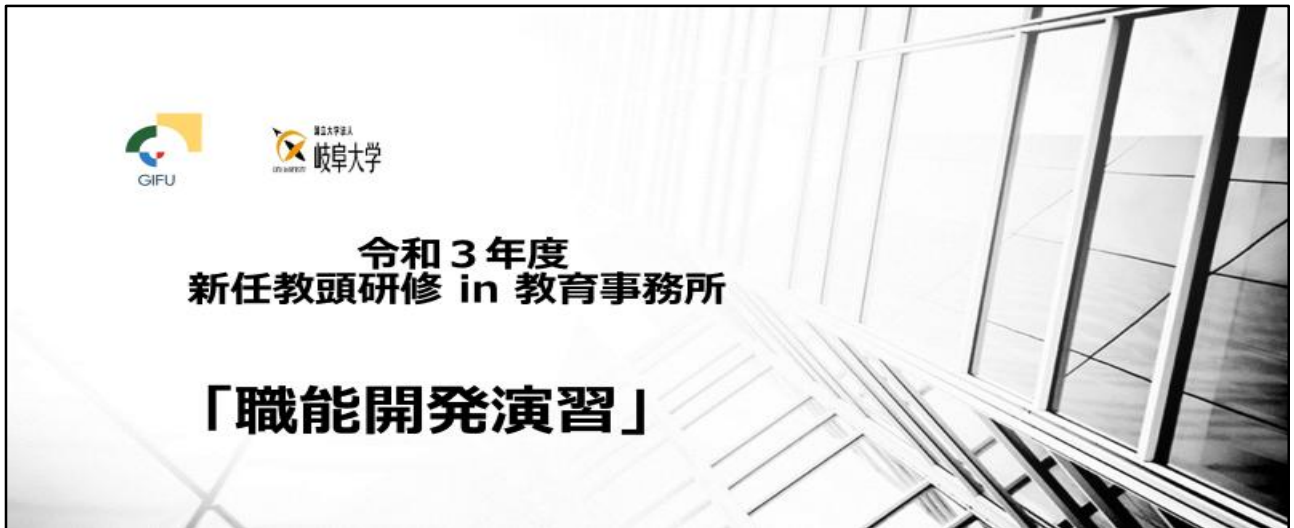
資　料　編

これは、演習の時に提示する資料の概要です。

別添でアニメーションを設定した「演習展開（コロナ）PP」があります。また、PP「基本型」があります。「基本型」については、テーマに合わせて予想される問題などを事前に打ち込んでいただき準備してください。作業手順を示すだけでよいのであればそのまま使用していただいても結構です。

受講者への配付資料は、別添「配付資料・受講者」で印刷してください。

1



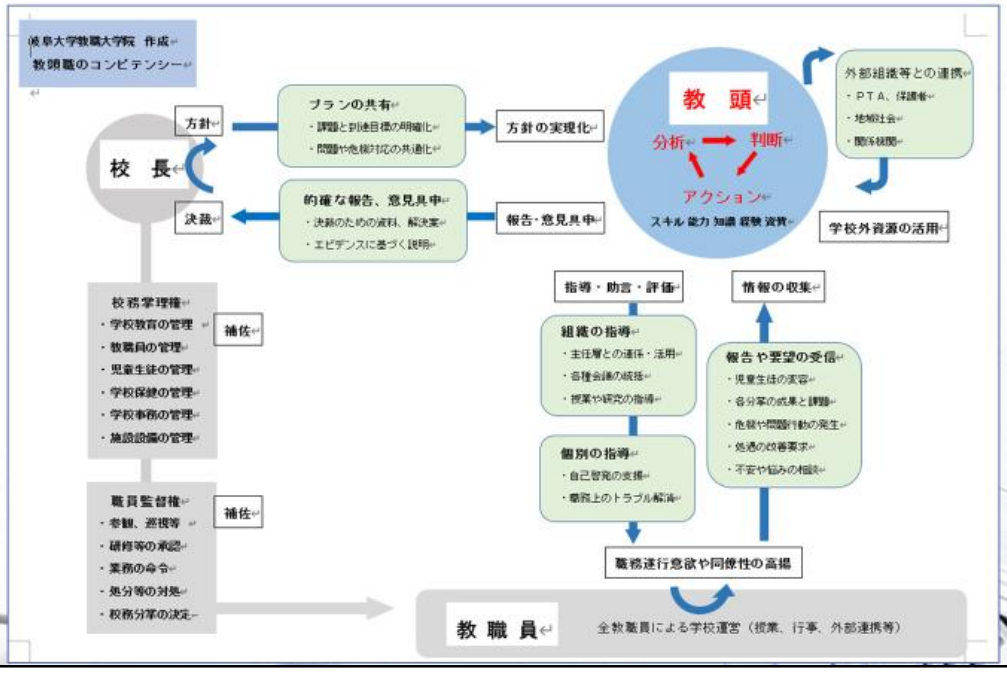
2

研修の目的

- 本研修は岐阜県教育委員会・各教育事務所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「職能開発演習」です。

- 皆さんにはこれからの時間を通して、教頭として課題解決を図る際の見方や考え方、行動の仕方を「演習」を通して体験していただこうと思います。（加えて、危機事案発生時の教頭としての動き方や日常の備え等についても触れたいと思います。）

3



4

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）

5

ステージ1　問題の析出・確認（コロナ対応）

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）
授業形態・展開方法　修学旅行 時数確保　3密防止に伴う業務増加 各行事の中止 行政指示・通知　学力差対応 熱中症対策　オンライン授業 家庭での過ごし方指導 職員間の不調和　検温・消毒 授業準備時間なし　体力低下 保護者からの不安 経済的困難　新規不登校 45時間制限　いじめ・虐待		

6

ステージ1　問題の析出・確認（コロナ対応）

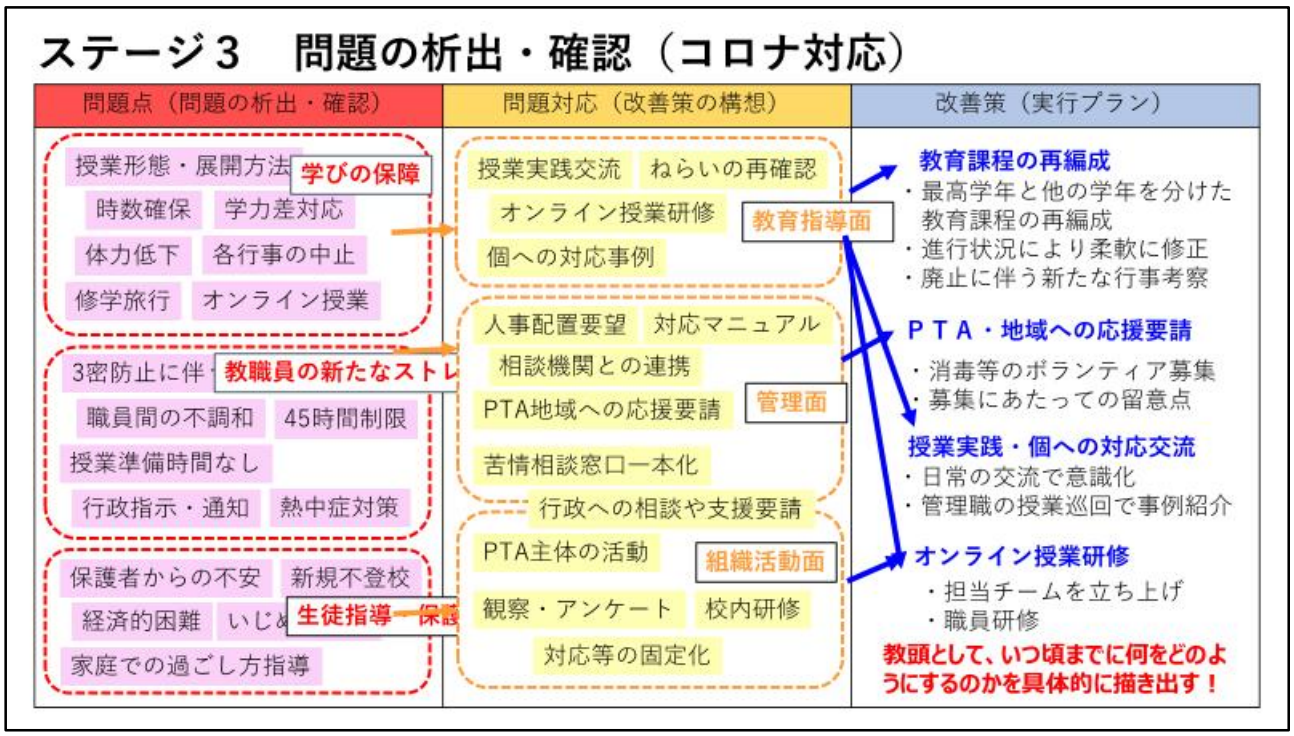
問題点（問題の析出・確認）	問題対応（改善策の構想）	改善策（実行プラン）
授業形態・展開方法 学びの保障 時数確保　学力差対応 体力低下　各行事の中止 修学旅行　オンライン授業 3密防止 教職員の新たな業務・ストレス 職員間の不調和　45時間制限 授業準備時間なし　検温・消毒 行政指示・通知　熱中症対策 保護者からの不安　新規不登校 経済的困難 生徒指導・保護者対応 家庭での過ごし方指導		

7

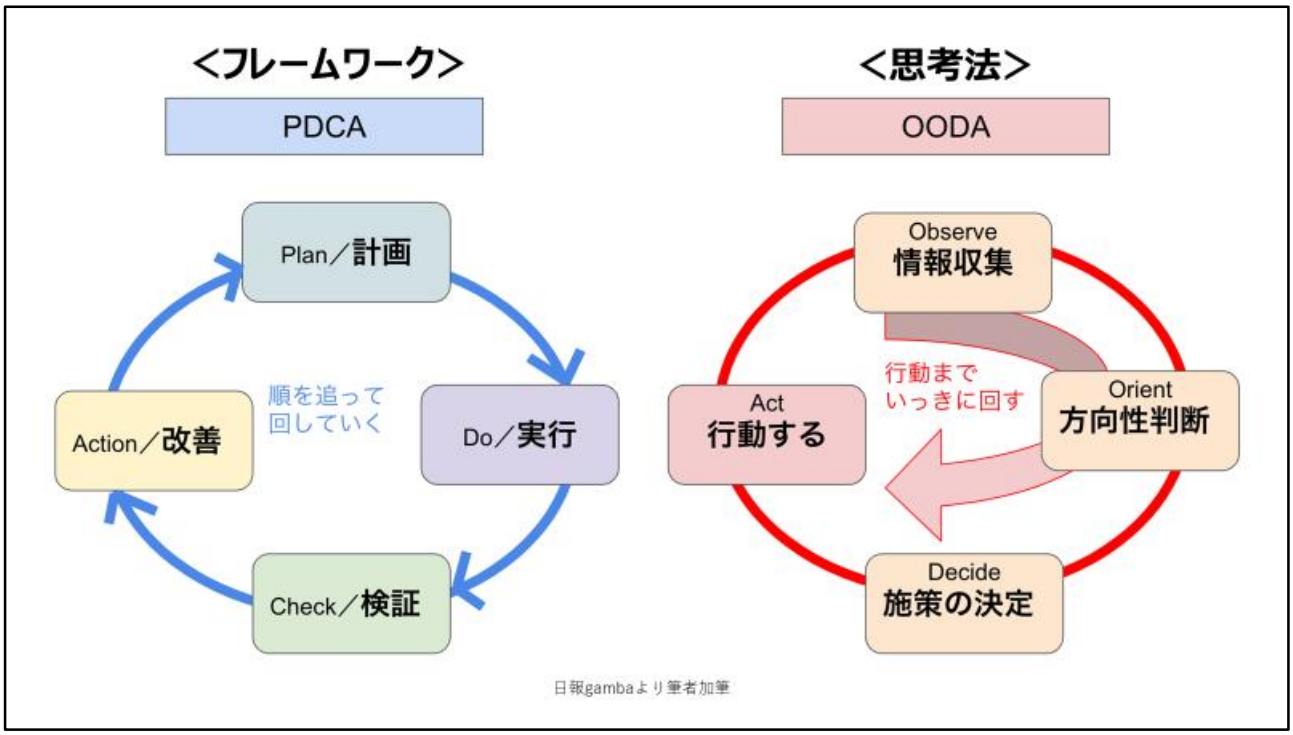
ステージ2　問題の析出・確認（コロナ対応）

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）
授業形態・展開方 学びの保障 時数確保　学力差対応 体力低下　各行事の中止 修学旅行　オンライン授業 3密防止 教職員の新たな業務・ス 職員間の不調和　45時間制限 授業準備時間なし 行政指示・通知　熱中症対策 保護者からの不安　新規不登校 経済的困難 生徒指導・保護者対応 家庭での過ごし方指導	授業実践交流　ねらいの再確認 オンライン授業研修 個への対応事例 教育指導面 人事配置要望　対応マニュアル 相談機関との連携 PTA地域への応援要請 管理面 苦情相談窓口一本化 行政への相談や支援要請 PTA主体の活動 組織活動面 観察・アンケート　校内研修 対応等の固定化	

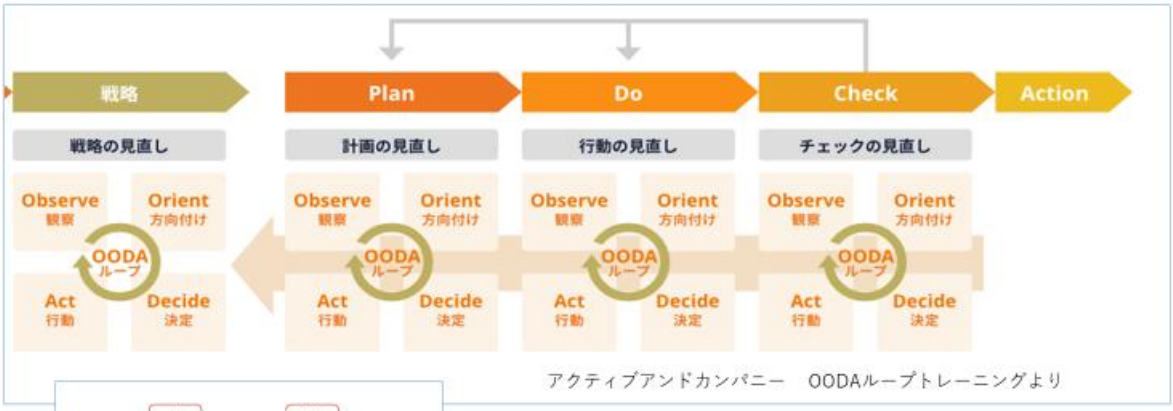
8


ステージ３　問題の析出・確認（コロナ対応）
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）
授業形態・展開方法
学びの保障
時数確保
学力差対応
体力低下
各行事の中止
修学旅行
オンライン授業
3密防止に伴
教職員の新たなストレ
職員間の不調和
45時間制限
授業準備時間なし
行政指示・通知
熱中症対策
保護者からの不安
新規不登校
経済的困難
いじめ
生徒指導
保護
家庭での過ごし方指導
授業実践交流
ねらいの再確認
オンライン授業研修
教育指導面
個への対応事例
人事配置要望
対応マニュアル
相談機関との連携
PTA地域への応援要請
管理面
苦情相談窓口一本化
行政への相談や支援要請
PTA主体の活動
組織活動面
観察・アンケート
校内研修
対応等の固定化
教育課程の再編成
・最高学年と他の学年を分けた教育課程の再編成
・進行状況により柔軟に修正
・廃止に伴う新たな行事考察
ＰＴＡ・地域への応援要請
・消毒等のボランティア募集
・募集にあたっての留意点
授業実践・個への対応交流
・日常の交流で意識化
・管理職の授業巡回で事例紹介
オンライン授業研修
・担当チームを立ち上げ
・職員研修
教頭として、いつ頃までに何をどのようにするのかを具体的に描き出す！

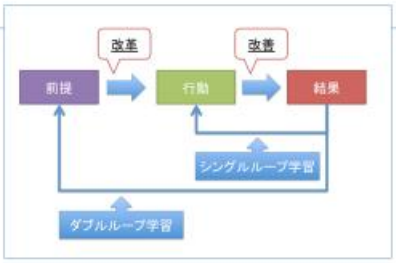
9


<フレームワーク>
PDCA
Plan／計画
Do／実行
Check／検証
Action／改善
順を追って
回していく
<思考法>
OODA
Observe
情報収集
Orient
方向性判断
Decide
施策の決定
Act
行動する
行動まで
いっきに回す
日報gambaより筆者加筆

１０



アクティブアンドカンパニー　OODAループトレーニングより



【（R･V）PDCA】を回す
エンジンが【OODAループ】

ハーバード大学：クリス・アージリス
（図：HEART QUAKEより）

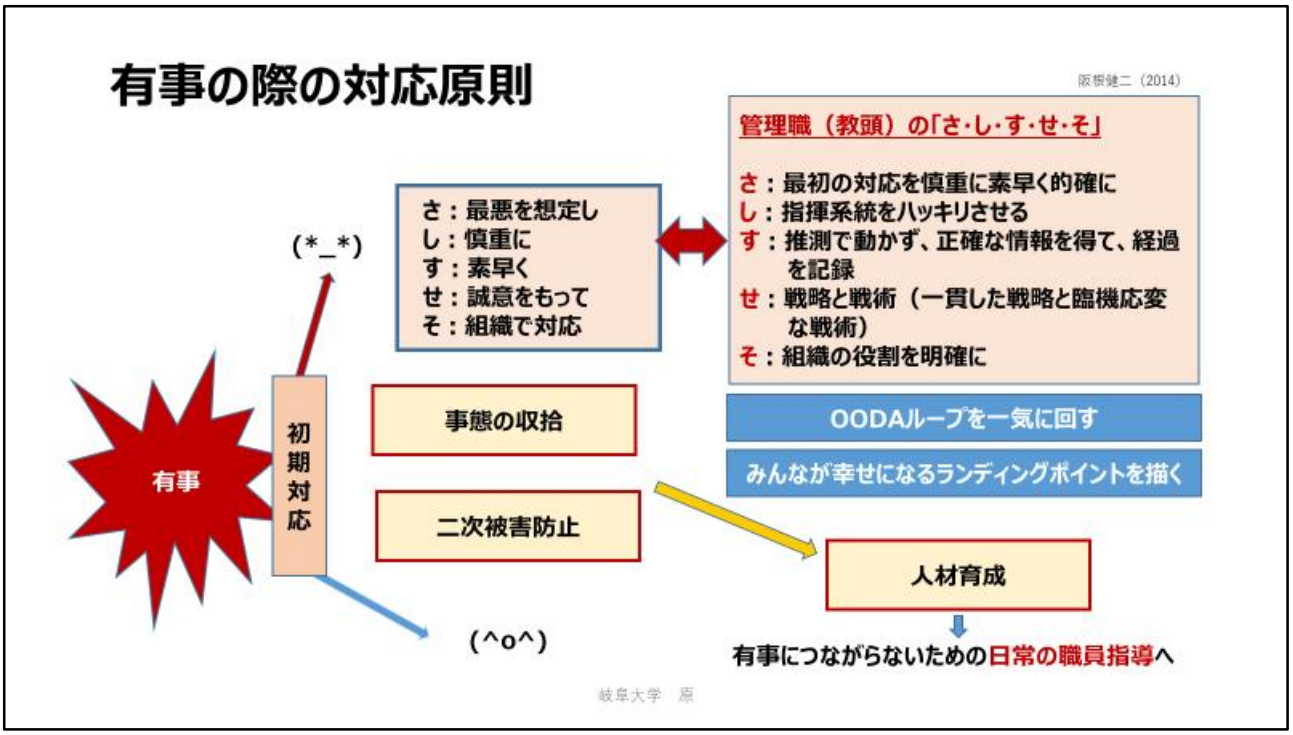
１１

職能開発演習に加えて

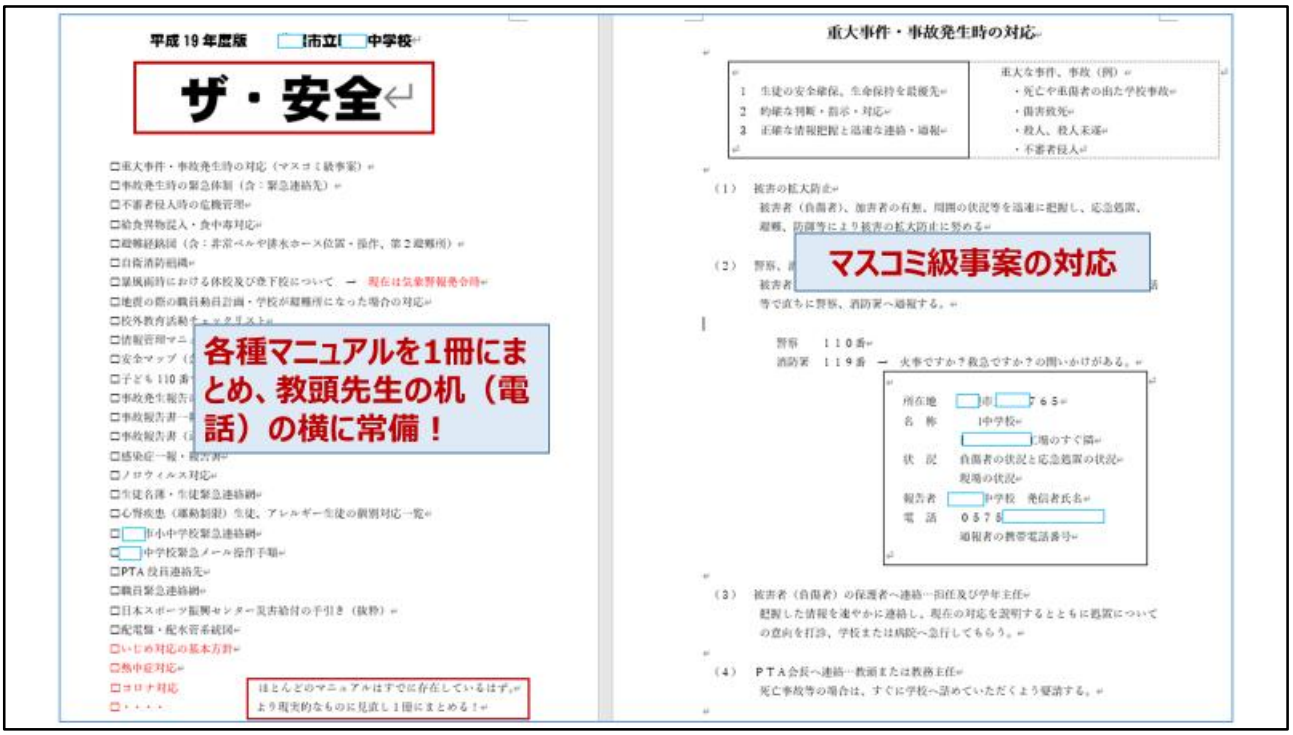
学校が直面する危機

大項目	中項目	小項目
学校安全	学校事故	始業前／授業中／休み時間／給食／放課後／部活動／校外学習／長期休暇中／休日　等
	不審者等	不法侵入／脅迫／暴力行為／器物破損／迷惑行為／盗難／放火　等
	施設管理	施設・設備の破損／遊具／体育器具／防火扉／火災　等
	保健衛生	食物アレルギー／食中毒／熱中症／感染症　等
	交通事故	登下校時／授業時／引率時／自転車　等
教育運営管理	教科指導等	教育課程／教科書／教育の中立性／宗教／著作権／国歌・国旗／指導力不足　等
	生徒指導	いじめ／不登校／児童生徒間暴力／対教師暴力／対人暴力／器物破損／性非行／薬物／遅刻指導／交通指導／授業妨害／深夜徘徊／恐喝／怠学／虐待／自殺／体罰　等
	情報取扱	指導要録／調査書／職員会議録／いじめアンケート／成績表／事故等報告書
	その他	就学／試験／学校徴収金／予算執行　等
人事管理	職務・服務	法令遵守／職務命令／信用失墜行為／守秘義務／職務専念義務／研修／勤務時間／休暇／処分　等

１２


有事の際の対応原則
阪根健二（2014）
管理職（教頭）の「さ･し･す･せ･そ」
さ：最初の対応を慎重に素早く的確に
し：指揮系統をハッキリさせる
す：推測で動かず、正確な情報を得て、経過を記録
せ：戦略と戦術（一貫した戦略と臨機応変な戦術）
そ：組織の役割を明確に
さ：最悪を想定し
し：慎重に
す：素早く
せ：誠意をもって
そ：組織で対応
(*_*)
有事
初期対応
事態の収拾
二次被害防止
OODAループを一気に回す
みんなが幸せになるランディングポイントを描く
人材育成
(^o^)
有事につながらないための日常の職員指導へ
岐阜大学　原

１３


平成 19 年度版
市立 中学校
ザ・安全
重大事件・事故発生時の対応
マスコミ級事案の対応
各種マニュアルを1冊にまとめ、教頭先生の机（電話）の横に常備！
ほとんどのマニュアルはすでに存在しているはず。
より現実的なものに見直し１冊にまとめる！

１４

会　長　　090－
副会長　　0575　090－

（５）　市教育委員会へ第一報を入れる…教頭または教務主任
発生状況を速やかに教育委員会へ報告　　市教委　３５
校長　０９０－

（６）　マスコミ対応の部屋を準備…「金工室」…案内表示・誘導：事務職員
校長室は参謀本部、職員室は個人情報が飛び交う。マスコミを校長室や職員室に入れない、近づけない。

役割分担

◎校長 教頭　　外部との 教務主任　　窓口	陣頭指揮、警察・消防署・報道機関等への対応、教育委員会への報告、被害者等への家庭訪問、保護者会等の開催連絡、時系列に事実把握、緊急メール対応
生徒指導主事	生徒の安全確認、誘導等の指示、加害者への対応
学年主任・担任	安全確認、人員確認、被害者等への家庭訪問
養護教諭、保健主事	応急処置、救急車同乗、医療機関との連絡・調整
教育相談主任	カウンセラー等の派遣調整
事務職員	電話対応（教頭へ）、マスコミ関係者の誘導
警察・病院等での待機職員	その都度指示されたものが話める

＜留意点＞

1　校内で事件・事故が起きた場合は**即時に教育活動を中止**する。
2　現場から関係生徒以外の生徒を遠ざける。
3　速やかな帰宅を指示…現場への舞い戻り生徒に留意。
4　緊急メール発信…**事実を正確に伝えるとともに、噂や憶測で他者に語ることが更なる被害を生み出してしまうことの金を押す。今後の連絡を待つよう伝える。**
5　マスコミには記者会見の用意があることを伝える。マスコミ専用の部屋には、学校名、校長名、生徒数、所在地、市教委教育長名、学校教育課長名等を記載する。記者会見で発表したことは訂正をしない。よって正しい事実を早急に把握することと警察発表がない中では未確認なので発表できないことを明確に伝える。話せることと話せないことをはっきりさせて記者会見を行う。（内容や場所等を市教委と協議）

6　学校内で起きたことは、どんな理由があれ謝罪の意を示す。
7　時系列の事実確認は複数の目で確認する。（訂正はきかない）
8　一般の生徒や保護者への取材制限を依頼する。（後載のプリント作成・配付）
　２日目以降の記者会見場所は学校ではなく市教委で行う。発表できることは紙面に落として提供する。
9　校長室は参謀本部、校長、教頭、教務主任、市教委、ＰＴＡ会長のみで、他の者は必要なときのみに参加する。（ＰＴＡ本部役員の部屋：相談室）
１０　保護者への説明会の日時設定を急ぐ。事実報告だけでなく、教育再開に向けての学校としての考え、協力いただきたいことを明確にする。

○校長会へ依頼：噂話や憶測が出ないように！マスコミの取材対応についての構え
○市関係機関や市教委：間違った報道への対応依頼
○子どもや保護者のマイナス情報は一切出さない
○職員の警察の事情聴取等には被取後の印象をいったんは控える。最終的に校長がすべての事実確認をした上で校長の責任で押印する。

何よりも被害者に学校が寄り添うことが重要である！

＜マスコミに対する取材自粛の申し入れ＞

平成　　年　　月　　日

マスコミ　各　位

市立　　学校
校　長　　（自筆）
ＰＴＡ会長　（自筆）

取材に関する協力依頼

この度は、いろいろご迷惑をおかけしております。被害者のご遺族の心情と生徒への衝撃を最小限に食い止めるため、以下のように協力いただきますよう御願いします。

記

①登下校中の生徒への取材はご遠慮ください。

１５

②指定させていただいた所以外への校地内への立ち入りは行わないでください。

③○時○分より行う全校集会の内容については、終了後の□時□分より△△で記者会見を行いますので集会への取材はご遠慮ください。

④・・・・・・

この後に表紙にある順番で各種マニュアルを添えて１冊にする。そのマニュアル冊子は、教頭先生の机の電話横に常備、職員打ち合わせ等でマニュアルの内容についての指導を積み重ねる。

職員打ち合わせ等でマニュアルをもとに抜き打ち指導

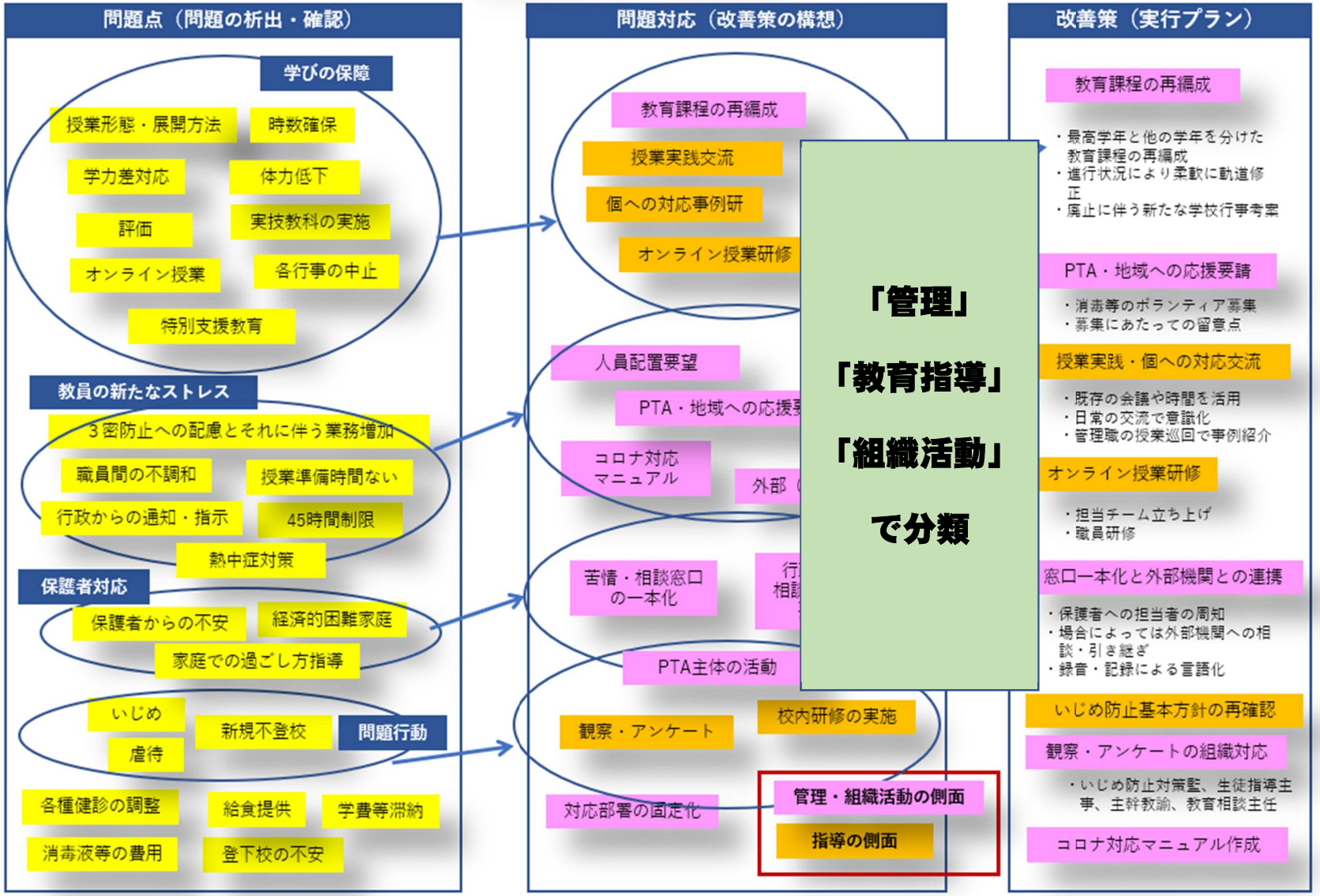
危機事案発生時に管理職が不在、養護教諭等が不在の時もある。そんな時でも、その場にいる誰もが適切な初期対応をとれるようにしておくためのマニュアル。

事態が深刻であればあるほど、頭の中は真っ白になる。そんな時、無意識のうちに適切な行動がとれるためにはマニュアルと日々の訓練の繰り返しが必要。

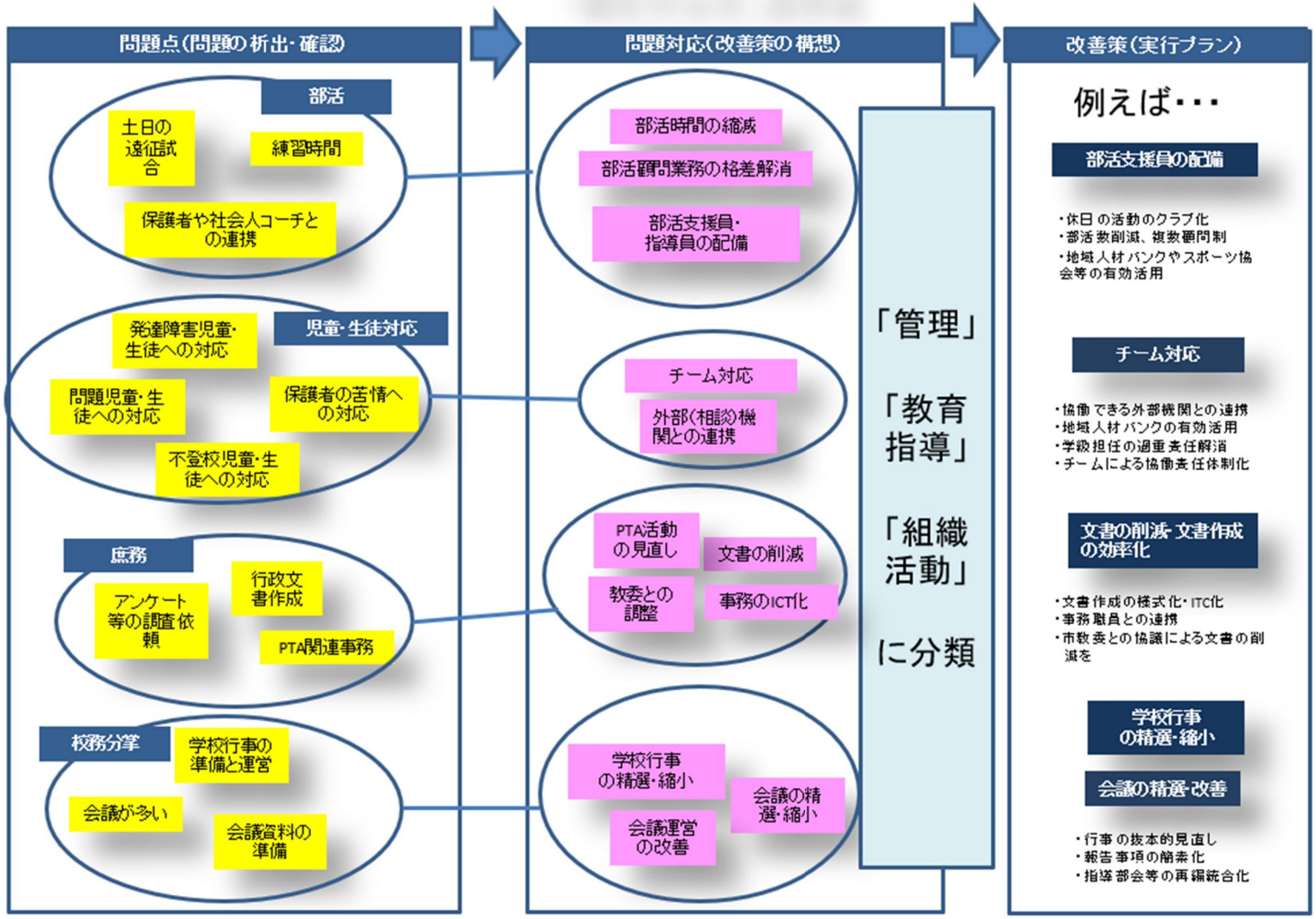
１１～１５は、手元で見やすいように受講者には別刷りで提供した方が良いかも知れません。その場合には、添付の「配付資料・危機管理」を印刷配付してください。

次頁からは、
「コロナ対策」、「働き方改革」、「いじめ問題」、「教職員指導」をテーマとした場合の演習展開（案）を掲載しています。案をアレンジしてご活用ください。
最後のページは、どんなテーマでも対応可能な「基本型」です。別添でPP「基本型」があります。テーマに合わせて事前に言葉を入れ込んで準備いただくか、演習の作業の手順を示すのであればその順でスライドショーが流れますのでそのまま使用してください。

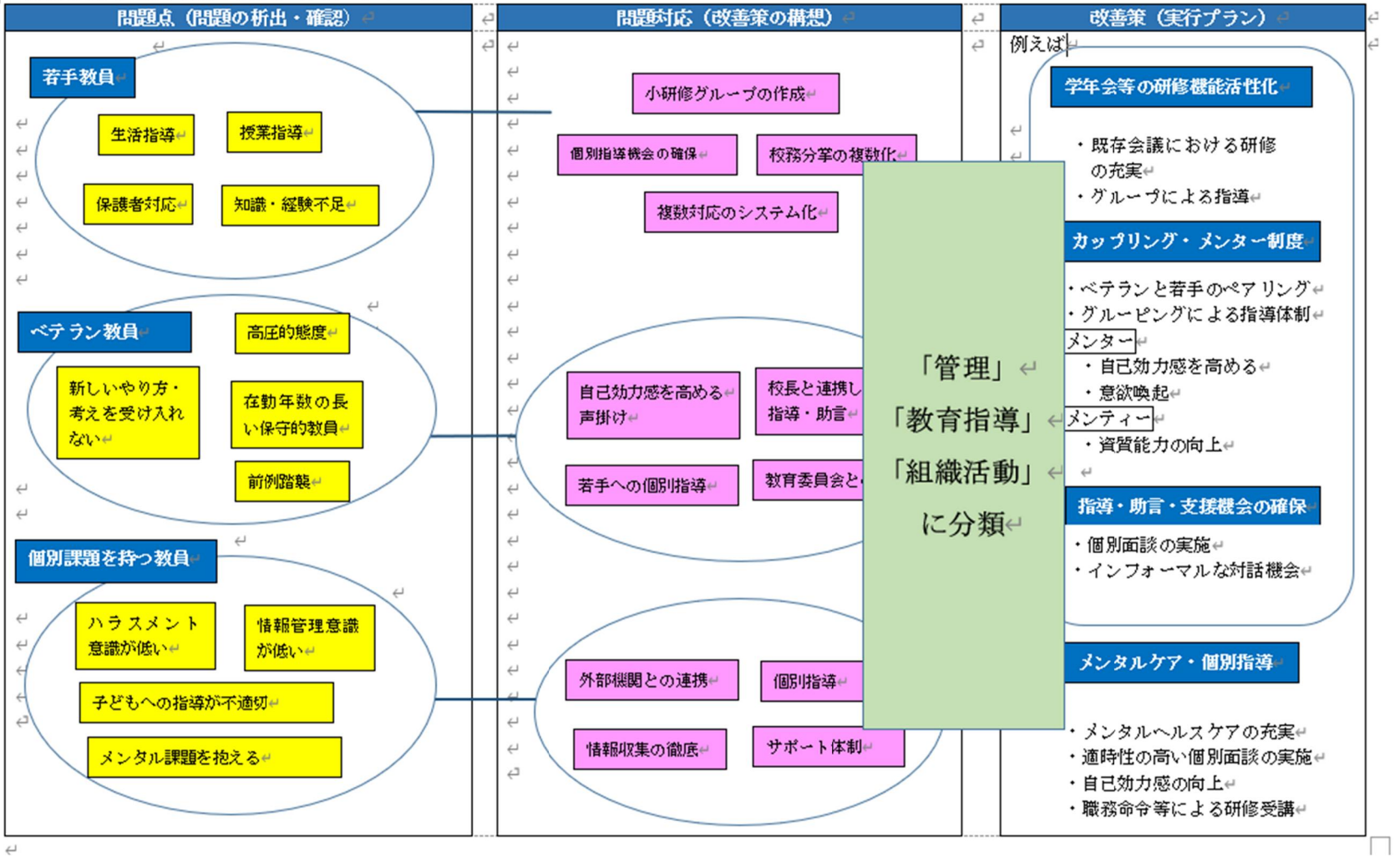
COVID-19（展開例）


問題点（問題の析出・確認）
学びの保障
授業形態・展開方法
時数確保
学力差対応
体力低下
評価
実技教科の実施
オンライン授業
各行事の中止
特別支援教育
教員の新たなストレス
３密防止への配慮とそれに伴う業務増加
職員間の不調和
授業準備時間ない
行政からの通知・指示
45時間制限
熱中症対策
保護者対応
保護者からの不安
経済的困難家庭
家庭での過ごし方指導
いじめ
虐待
新規不登校
問題行動
各種健診の調整
給食提供
学費等滞納
消毒液等の費用
登下校の不安
問題対応（改善策の構想）
教育課程の再編成
授業実践交流
個への対応事例研
オンライン授業研修
人員配置要望
PTA・地域への応援要
コロナ対応
マニュアル
外部
苦情・相談窓口
の一本化
PTA主体の活動
観察・アンケート
校内研修の実施
対応部署の固定化
管理・組織活動の側面
指導の側面
「管理」
「教育指導」
「組織活動」
で分類
改善策（実行プラン）
教育課程の再編成
・最高学年と他の学年を分けた
教育課程の再編成
・進行状況により柔軟に軌道修
正
・廃止に伴う新たな学校行事考案
PTA・地域への応援要請
・消毒等のボランティア募集
・募集にあたっての留意点
授業実践・個への対応交流
・既存の会議や時間を活用
・日常の交流で意識化
・管理職の授業巡回で事例紹介
オンライン授業研修
・担当チーム立ち上げ
・職員研修
窓口一本化と外部機関との連携
・保護者への担当者の周知
・場合によっては外部機関への相
談・引き継ぎ
・録音・記録による言語化
いじめ防止基本方針の再確認
観察・アンケートの組織対応
・いじめ防止対策監、生徒指導主
事、主幹教諭、教育相談主任
コロナ対応マニュアル作成

「働き方改革」展開案


問題点（問題の析出・確認）
部活
土日の遠征試合
練習時間
保護者や社会人コーチとの連携
児童・生徒対応
発達障害児童・生徒への対応
問題児童・生徒への対応
保護者の苦情への対応
不登校児童・生徒への対応
庶務
アンケート等の調査依頼
行政文書作成
PTA関連事務
校務分掌
学校行事の準備と運営
会議が多い
会議資料の準備
問題対応（改善策の構想）
部活時間の縮減
部活顧問業務の格差解消
部活支援員・指導員の配備
チーム対応
外部（相談）機関との連携
PTA活動の見直し
文書の削減
教委との調整
事務のICT化
学校行事の精選・縮小
会議の精選・縮小
会議運営の改善
「管理」
「教育指導」
「組織活動」
に分類
改善策（実行プラン）
例えば・・・
部活支援員の配備
・休日の活動のクラブ化
・部活数削減、複数顧問制
・地域人材バンクやスポーツ協会等の有効活用
チーム対応
・協働できる外部機関との連携
・地域人材バンクの有効活用
・学級担任の過重責任解消
・チームによる協働責任体制化
文書の削減・文書作成の効率化
・文書作成の様式化・ITC化
・事務職員との連携
・市教委との協議による文書の削減を
学校行事の精選・縮小
会議の精選・改善
・行事の抜本的見直し
・報告事項の簡素化
・指導部会等の再編統合化

「教員指導」における演習の指導（フローチャート）案



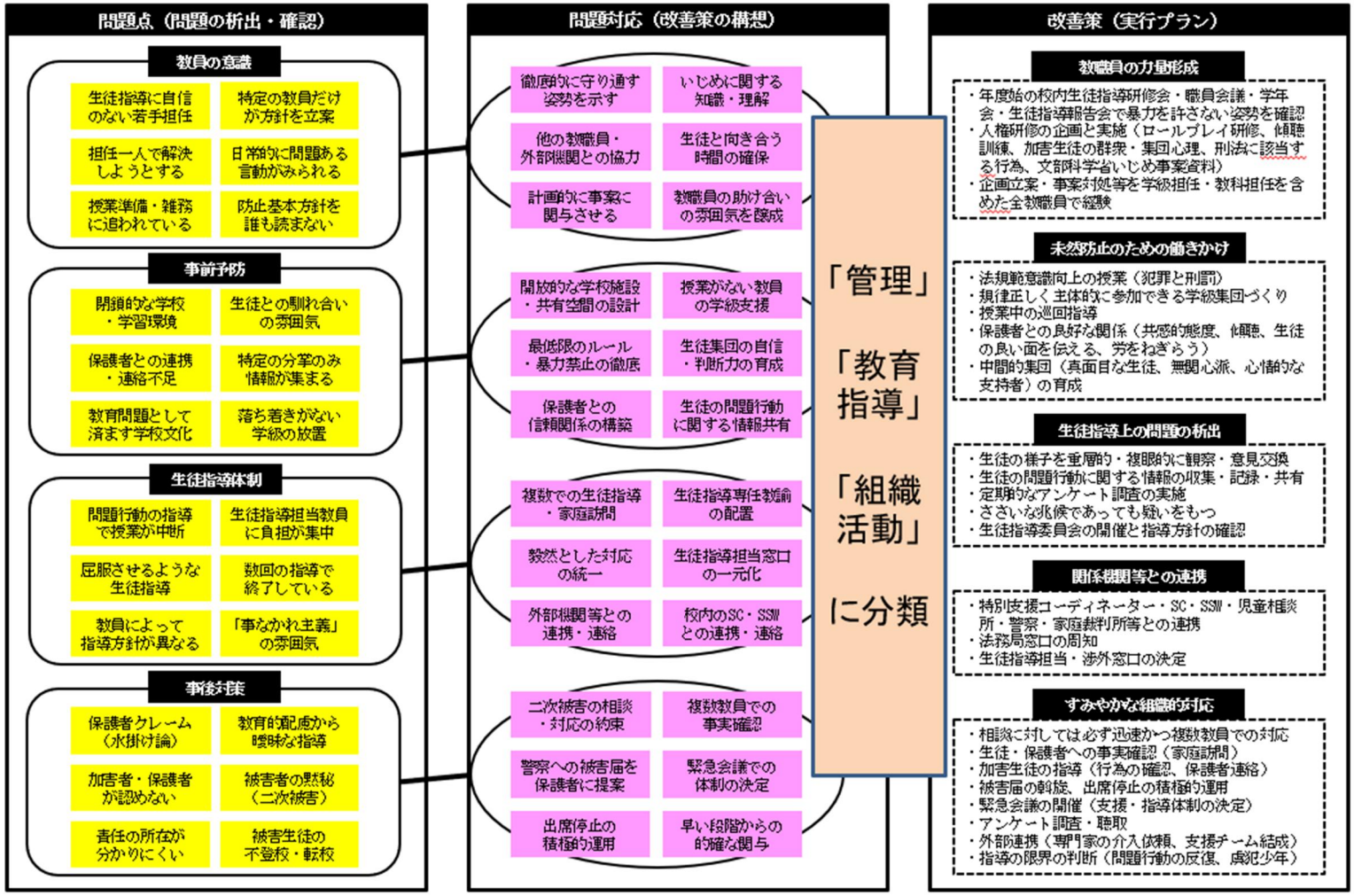
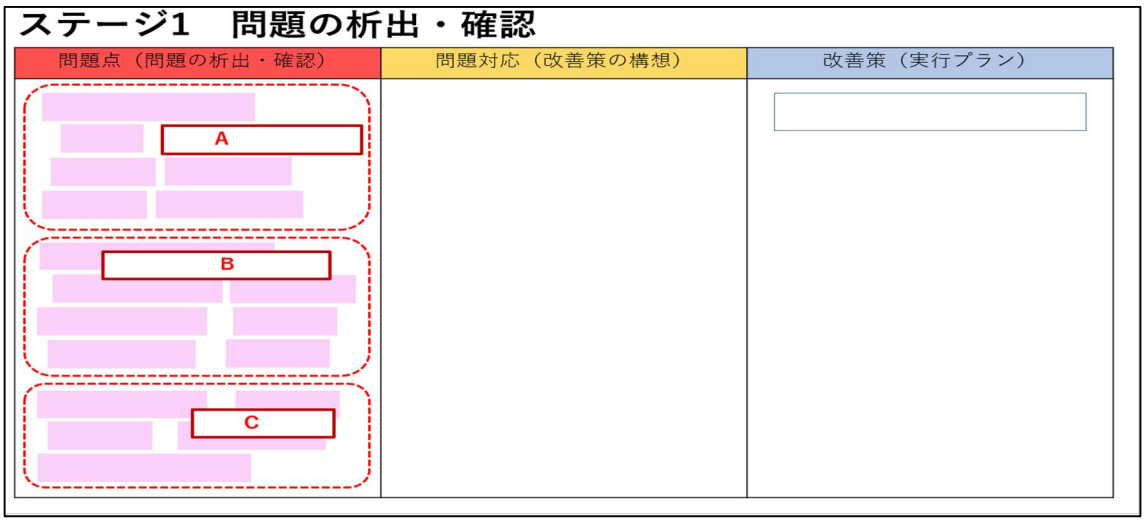
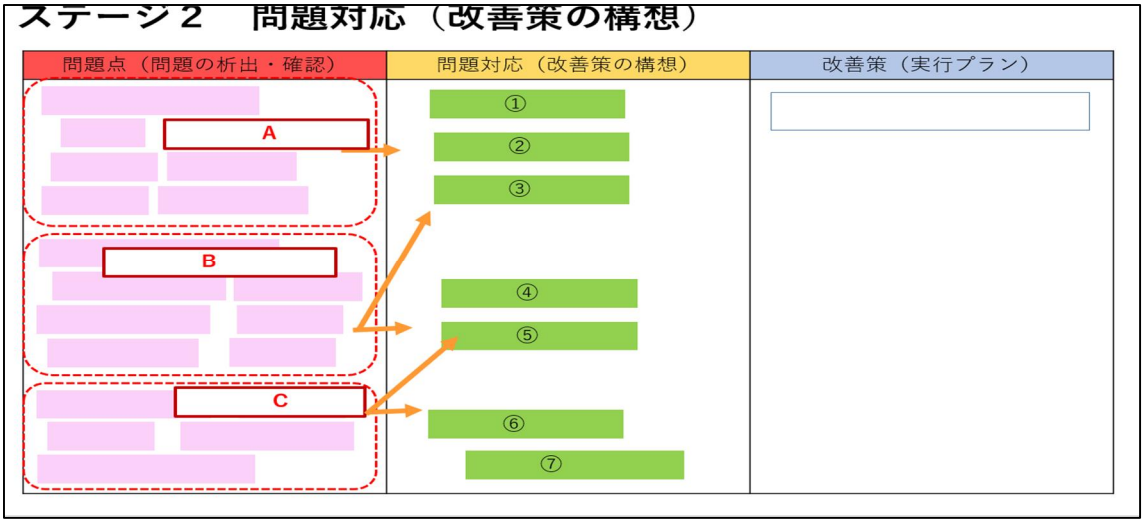
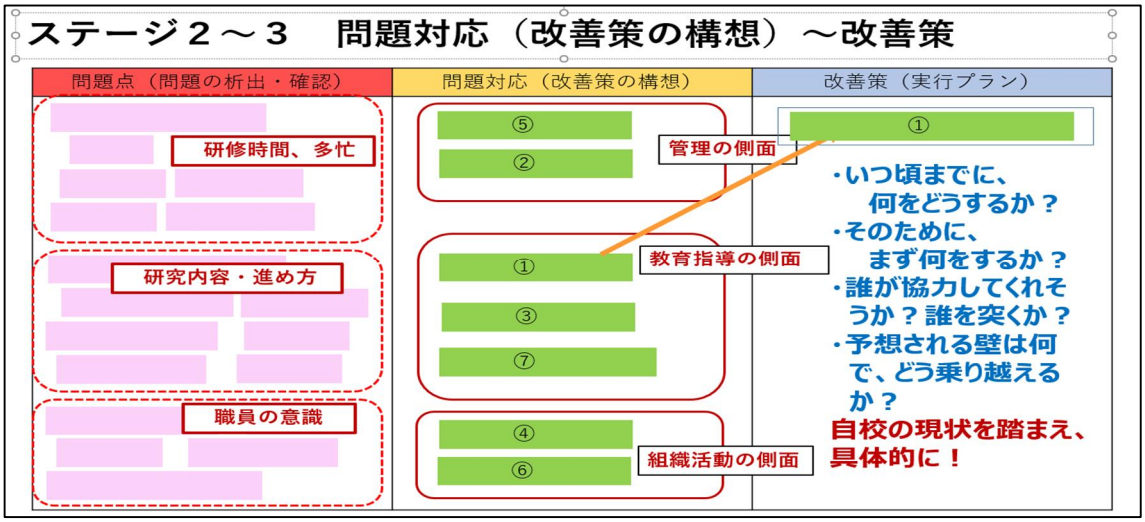


図4　「いじめ問題」に対する組織的対応に関するグループワークのモデル図

＜基本型＞

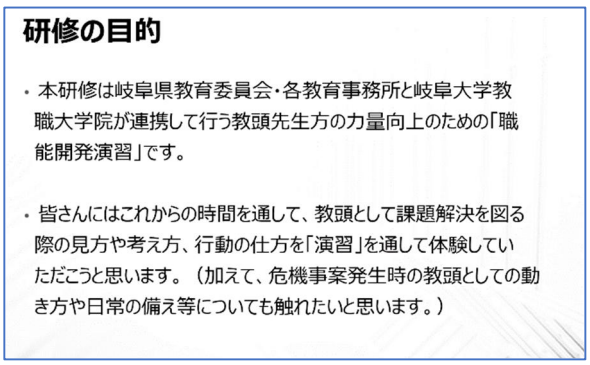

ステージ1　問題の析出・確認
問題点（問題の析出・確認）
問題対応（改善策の構想）
改善策（実行プラン）
A
B
C

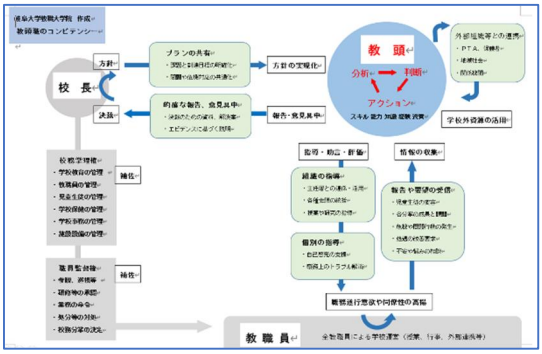

ステージ２　問題対応（改善策の構想）
問題点（問題の析出・確認）
問題対応（改善策の構想）
改善策（実行プラン）
A
B
C
①
②
③
④
⑤
⑥
⑦


ステージ２～３　問題対応（改善策の構想）～改善策
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）
研修時間、多忙
研究内容・進め方
職員の意識
⑤
②
管理の側面
①
教育指導の側面
③
⑦
④
⑥
組織活動の側面
①
・いつ頃までに、何をどうするか？
・そのために、まず何をするか？
・誰が協力してくれそうか？誰を突くか？
・予想される壁は何で、どう乗り越えるか？
自校の現状を踏まえ、具体的に！

PP【基本型】解説

- 演習の作業手順に合わせてアニメーションがかけてあります。テーマに合わせて事前に予想される問題などを打ち込んで準備していただくか、作業手順のみを示す場合はそのまま活用してください。
- 前掲で示した「コロナ対策」、「働き方改革」、「いじめ問題」、「教職員指導」に限らずどんなテーマにも応用可能です。



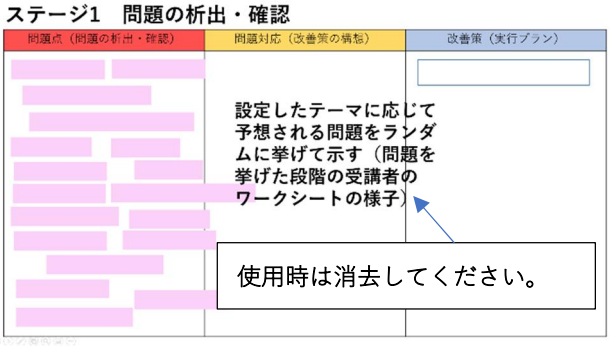


○ここまでは前掲の令和３年実施のシナリオ（P7～）と同じように進めます。

○その後、テーマに合わせて問題を抽出させます。

＊事前にアンケートを取ってグループ毎にテーマを設定したり、いくつかのテーマを提示しその場でグループ毎にテーマを選び取ったりすることなども可能です。

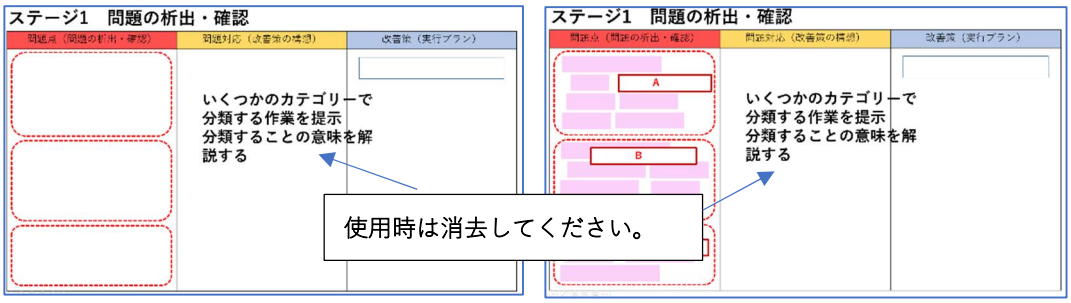
ステージ1　問題の析出・確認



○問題を付箋に書いて張り付けた受講者のワークシートをイメージしています。テーマが統一であれば、事前に左記画面の付箋部分に予想される問題のいくつかをランダムに記述して準備しておいてもよいと思います。

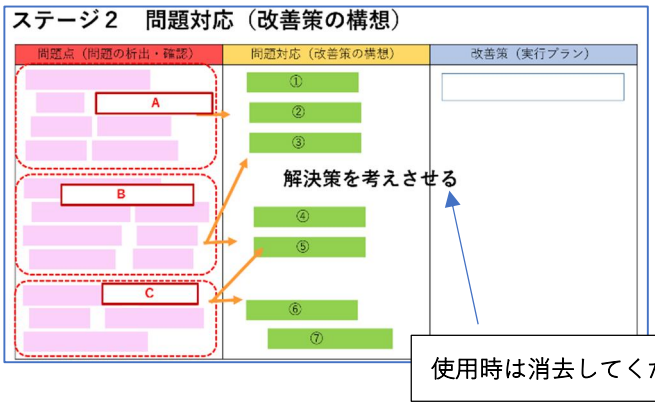
○次に問題をいくつかのカテゴリーで分類することとその意味を説明します。分類の項目にはこだわらない、分類して一つ一つの問題を俯瞰的に見つめ、本質的な問題は何なのかを見いだすことがポイントです。アニメーションは、上記画面が一度消えて

下記の左側画面になり、次に分類をした後のワークシートの様子（右）になります。



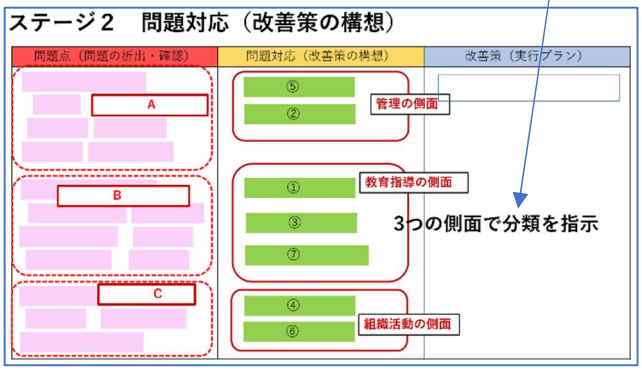
〇問題を抽出した後にグループ協議を行い分類することの解説をしても、問題抽出後に分類の解説を行い各自が分類した後に分類の意図を含めグループ協議でも可。

〇次にスライドは第２ステージ（解決策の構想）の最初の画面に移ります。分類した項目毎に解決策を考えるよう指示しながら画面を進めるとその解決策を付箋に書き込み張り付けた状態に画面が進みます。



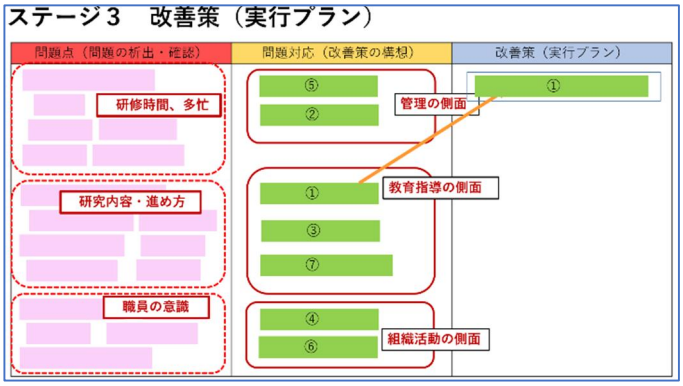
〇解決策の内容によっては項目から出る矢印はひとつではないこともあることを説明したら解決策を考える個人作業開始です。

〇個人作業後に交流を行います。

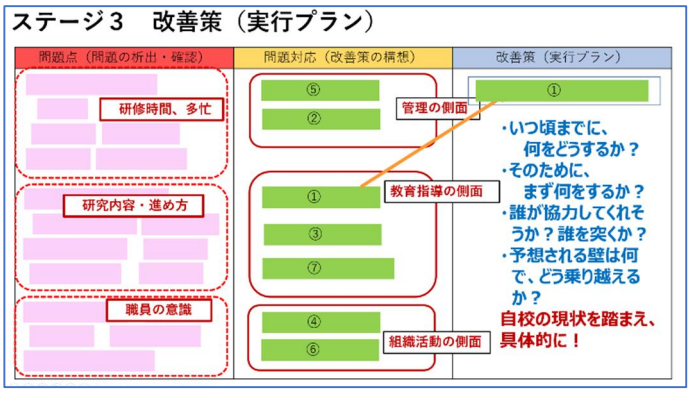


〇解決策の交流の後、その解決策を「管理」「教育指導」「組織活動」の側面で分けることの解説をします。

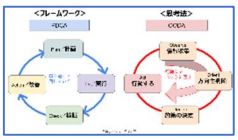
〇実際に分けてみさせると効果的です。

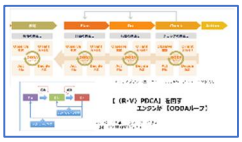


○左図の緑の解決策のどれかひとつを選び出して第３ステージに入ります。

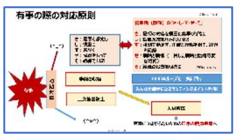


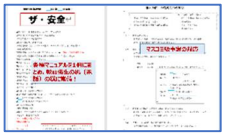
○具体性ある実行プランかどうかがポイントです。

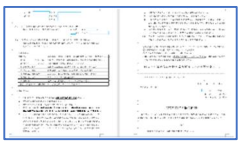


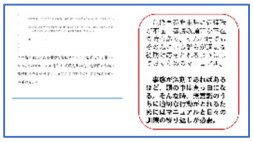


○左図「まとめ」のスライドは前掲の令和３年実施のシナリオ（P15～）に沿って使用します。









○「危機管理」を扱う場合は引き続き左のスライドを活用ください。
前掲のシナリオ（P19～）に沿って使用します。

★基本型は、教頭以外の他の役職・分掌（教務主任、研究主任、生徒指導主事等）の研修でも応用可能、その場合は冒頭の「教頭職のコンピテンシー」を対象者に合わせて入れ替える。例えば、研究主任対象の場合は研修の法的側面から研修の意義、重要性を示す図などに差し替える。