

独立行政法人教職員支援機構

「令和2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 第2版

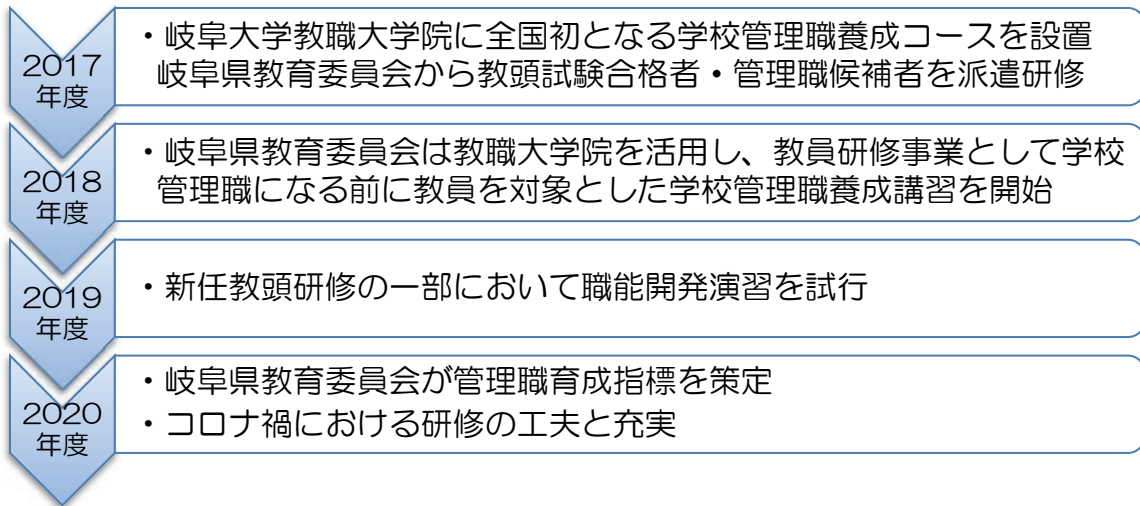
令和3年3月

岐阜大学教職大学院

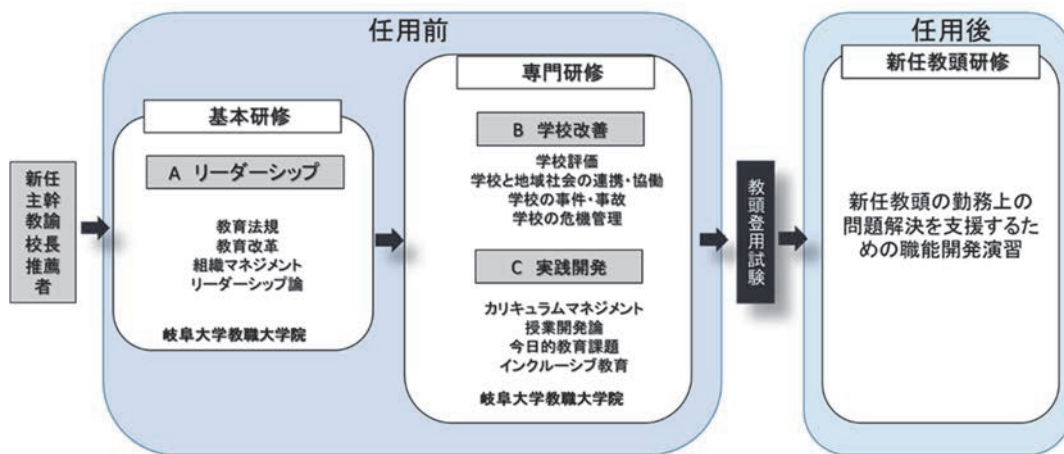
# 研修開発の趣旨

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、岐阜県管理職育成指標に基づいた学校管理職の養成を開始しました。



## ■ 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

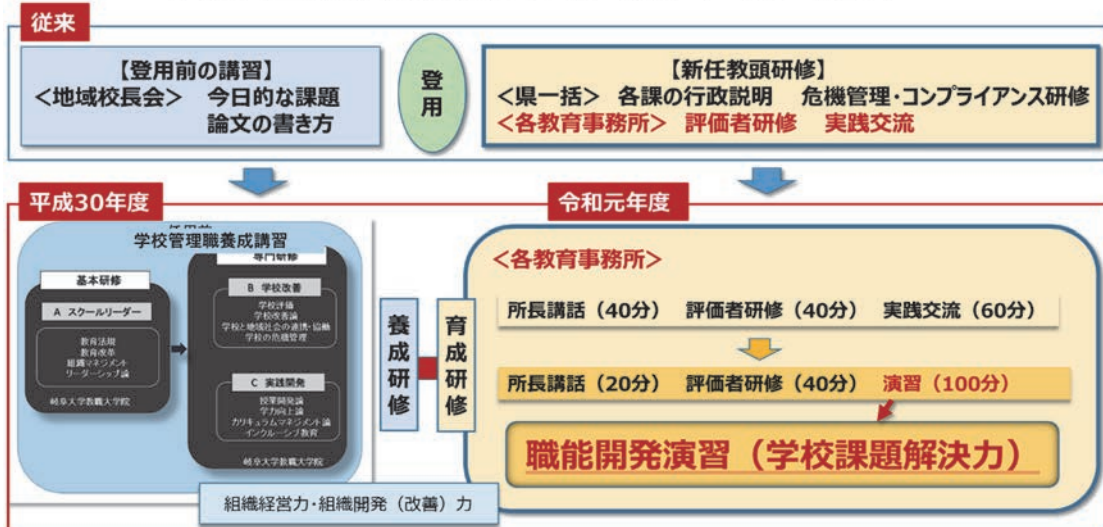
時期：7月～8月

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（経緯）




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～9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

 5月～9月 研修

 **学校での実践**

 11月 フォローアップ研修（実践交流・学びの深化）

 12月 事後アンケート

# 「演習」の流れ

令和元年度

令和2年度

**【導入】** 5分

- ・演習の位置づけ

**【G協議】** 60分

各G（5～7人）に一人の講師  
受講者への事前調査から「働き方改革」「職員指導」「危機管理」のテーマをグループに割り振る

- ① 問題点抽出
- ② 改善策構想
- ③ 実現可能な改善策と実行プラン

**【G発表】** 共有化 20～30分

**【総括】** 5分

- ・取組状況の評価、3つのステージの考え方、今後の実践への意識付け、直後アンケート記入

**【導入】** 5分

- ・演習の位置づけ

**【個人ワーク】** 80分 講師一人

**「コロナ対策」をテーマ**

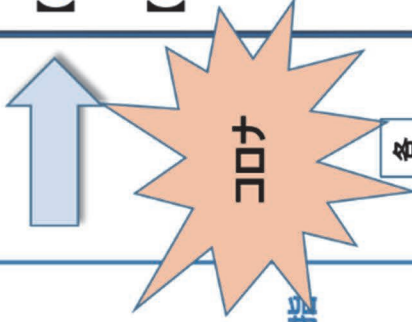
- ① 問題点抽出（交流・解説）
- ② 改善策構想（交流・解説）
- ③ 実現可能な改善策と実行プラン構築（交流）

**【まとめ】** 10分

- ・教頭の行動特性と今後のアクションへの動機付け
- ・有事の際の視点と備え

**【連絡等】** 5分

- ・フォローアップ研修案内
- ・直後アンケート記入



コロナ

各教育事務所・地区教育長会の支援

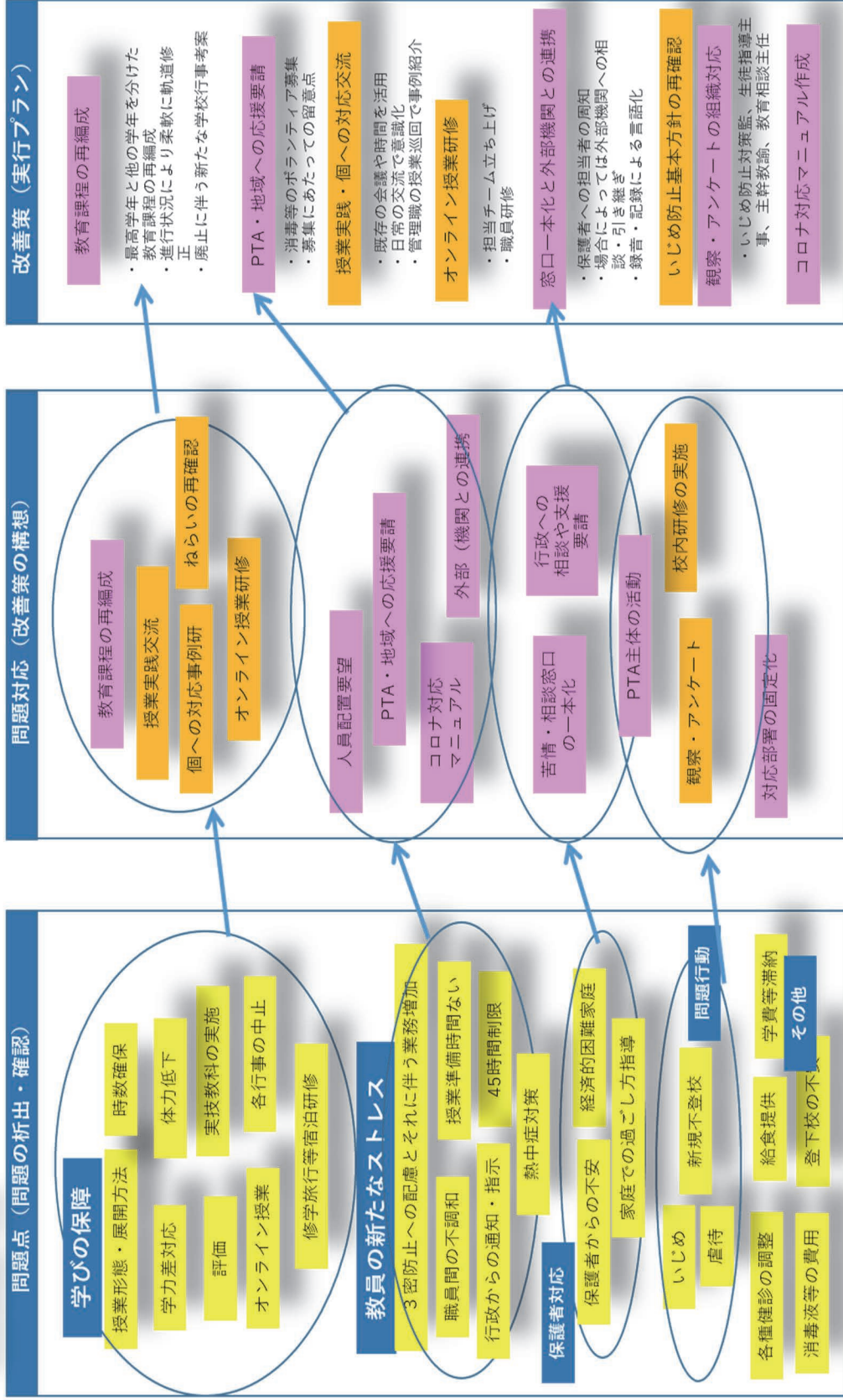
# 職能開発演習における指導のポイント

<p>問題点(問題の析出・確認) 勤務校で起きている事実、問題の背景にある根本的な課題を認識する</p>	<p>問題対応(改善策の構想) 問題の背景にある根本な課題への解決策を考える</p>	<p>改善策(実行プラン) 勤務校の教頭として実現可能な解決策を考える</p>
<p>【task】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・とくに気になっている3つを黄色の短冊に書き込み、講師へ提出する</li> <li>・選んだ3つの問題点について 近くの受講者と現状を交流</li> <li>・講師が問題点を分類する</li> </ul> <p>【解説】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・どのような視点で分類したか 意味を説明する</li> <li>・今回は対象から(学びの保障、教員のストレス、保護者対応)</li> </ul>	<p>【task】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・分類した問題点に対して、制限時間内に思いつく限りの改善策(行政に望むことも)をワークシートに書き出す</li> <li>・とくに実行したいと思う3つをピンクの短冊に書き込み、講師へ提出する</li> <li>・選んだ3つの改善策について 近くの受講者と現状を交流する</li> <li>・講師が改善策を分類する</li> </ul> <p>【解説】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・どのような視点で分類したか 意味を説明する</li> <li>・今回は教頭の職務から(管理面、教育指導面、組織面)</li> </ul>	<p>【task】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・分類した改善策に対して、勤務校の教頭として実現可能な解決策を1つワークシートに書き出す</li> <li>・書いた1つについて、各学校の職員構成やこれまでの教育活動を踏まえ、</li> <li>・誰が、いつまでに、何を、どのようにするか具体化</li> </ul> <p>【解説】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・教頭のコンピテンシーを確認(自ら動くこと、教員組織に働きかけること、新たにつくり出すこと)・危機発生時の教頭の役割と日常の備えについて</li> </ul>



# 演習展開例

## COVID-19



# 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)



講義形式 シナリオ 100分

	内 容	教 示 例
導 入	本研修の位置付けや 研修の進め方 (3分)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 簡単な挨拶（リラックスモード）</li> <li>• 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。</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をレクチャーするというのではなく、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ものです。昨年度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>• 今年はコロナの関係で3密を避けるという条件があり、頭を寄せ合っのグループ協議ができない状態、本当は新任教頭という同じ立場の人たちと意見交流をするそのグループ協議の時間も大切だと思うのですが今回はできません。したがって、今回は昨年度開発した演習の流れに沿いながら私（講師）が多少強引に引っ張っていく形になります。ご理解ください。</li> <li>• 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。</li> </ul>
ス テ ー ジ ①	<p>問題点の抽出</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 個人作業 (5分)</li> </ul> <p>事務所の主事で全 員分を集めて講師 △</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 簡単な交流 (5分)</li> <li>• 講師による分類 (15分)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 今年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いると思われま。すでにそれらの問題のいくつかの解決には取り組んでいるものと思いますが・・・</li> <li>• 皆さんの学校ではコロナを受けて今どのような問題がありますか？ ワークシートの一番左の「問題点」の所に2分間で思いつくだけ書き出してください。</li> <li>• 今書き出した中でとくに気になっている問題を3つ、黄色の短冊に書き込んでください。(黄色・ピンク短冊一人3枚ずつ、マジック1本を事前に配布)</li> <li>• 短冊に書き込んだ問題点を中心に各学校の現状・実態を近くの方と交流してみてください。 (3密を避ける注意事項を告げる。この間に講師は次の問題点分類のイメージを作る)</li> <li>• 集めた短冊(交流時間に講師が選び出した短冊)を受講者に説明しながら、講師の判断で分類してホワイトボードに掲示、数人分を分類掲示後他の問題があるかを問い拾い上げる。出てきたものが不十分なら講師が追加</li> </ul> <p>【解説】</p> <p>学校現場ではともすると一つの問題に対して一つの対策を講じがち。それはそれで即効性があるし緊急の場合は必要です。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本質があるの</p>

		<p>かをまず冷静に分析する必要があります。こうした問題点の整理からスタートです。今回は、今般のコロナ禍で新たに生じている状況という視点から、「学びの保障」「教員の新たなストレス」「保護者対応」等に分類してみました。</p> <p>*この時点でコロナ第2波への備えや感染者が出たときの対応が出ていればひとまずストックし最後の+αの部分で取りあげる。</p>
<p>ス テ ー ジ ②  解 決 策 構 想</p>	<p><b>解決策の模索</b> (10分) <u>事務所の主事が全員分集めて講師へ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 簡単な交流 (5分)</li> <li>• 講師による分類 (15分)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 分類した項目に沿って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ワークシート真ん中に書き出してください。</li> <li>• その中で是非実行したい、できるといいなあと思う解決策をピンクの短冊3枚に書いてください。</li> <li>• 短冊に書き込んだ改善策を中心に各学校の現状・実態を近くの方と交流してみてください。 (3密を避ける注意事項を告げる。この間に講師は次の改善策分類のイメージを作る)</li> <li>• 集めた短冊(交流時間に選び出した短冊)を受講者に説明しながら講師が「<b>管理面</b>」「<b>指導面</b>」「<b>組織活動</b>」から<b>分類する</b>。他の解決策があれば拾い上げる。出てきたものが不十分なら講師が追加する。</li> </ul> <p><b>【解説】</b> 学校単独ではなく行政でしかできない解決策もあります。ここでそれらも含めて出していただいたのは解決に向かう様々な道筋を広くその視野の中に描いて欲しいからです。その中で学校単独では無理と思われる解決策もやれない理由を探すのではなく、もしかしたら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。驚くようなアイデアは実はそういう所から生まれるものです。</p> <p>さて、今皆さんから出された解決策を私は「管理面」「教育指導面」「組織活動面」で整理してみました。多くの解決策をこの3つで一度整理してみてください。これによって「管理面」では管理職(教頭)が先頭に立つて行うことになるでしょうし、「教育指導面」では教頭もしくは担当の教職員に指示し企画させる、「組織活動面」ではどの組織を動かすか、または新たにどのような組織の立ち上げが必要なのかなど、課題解決に向かう主体者がイメージでき、その内容によっては教頭(管理職)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ことなどがおよそハッキリして来ると思います。</p>

<p>ステージ③ 実現可能な改善策</p>	<p><b>実現可能な解決の実行プラン構築</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>個人作業 (15分)</li> <li>受講者で共有 (回覧) とまとめ (15分)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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な解決策、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。</li> <li>記述したものを受講者で回覧、自分が気づかなかった解決策や実行プランの共有 (いくつか紹介)</li> </ul> <p>【解説】 &lt;資料：教頭のコンピテンシー&gt;</p> <p>【まとめ】 本日は、「教頭としての課題解決のための見方や思考の仕方」を体験してもらいました。重要なのはこの先に実際に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、初めて成果が見えます。先生方の課題解決の思考も進化すると思います。このことは、今回のテーマの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役立つはずで</p>
	<p>危機事案対応と備えの原則 (12分)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>さて、本来ならここまでで昨年度開発した演習は終わるのですが、今回、コロナをテーマにしたこともあり、また7月の大雨による河川の氾濫等に鑑み、教頭先生方にはもう一つの重要な視点を持っていただきたいと考えます。それは、とっさに対応しなくてはいけない緊急性の高い場面が今後あるかも知れないということ、その時に教頭として必要な視点は何かということです。</li> </ul> <p>【解説】 &lt;資料：有事の対応原則&gt; 有事の際、初期対応でその後の全てが決まります。一般的には「緊急時のさ・し・す・せ・そ」が言われていますが、管理職は更に「管理職としてのさ・し・す・せ・そ」があると考えます。 また、事態が落ち着いてきたら同じような事が起きない、起こさないために有事を教訓にしたその場での職員指導(人材育成)が必要ですが、やがてはこれを日常の職員指導・人材育成に組み込んで行くことを考えましょう。それによって防げる有事もあるはずで</p> <p>【解説】 &lt;資料：「ザ・安全」&gt; 有事の際には頭の中は一瞬真っ白になる可能性が高いです。その時、管理職がいない場合も想定されます。誰も</p>

		<p>が適切な初期対応ができるためにはマニュアルが必要、ベースにマニュアルがあつてこそ、戦略にはブレを生ずる事なく戦術は臨機応変に対応が可能になります。</p> <p>・「マニュアル総集編」作成のお勧め （「マニュアル総集編」の意図と活用）</p> <hr/> <p><b>最後に・・・</b> みなさんがこの先起こす自校の課題解決に向けたアクションの実践であるとか、または実践しようとしたがうまくいかなかったこと、（さらには演習後にこんなマニュアルを作った）などを新任教頭という同じ立場の仲間たちと交流できる場をつくりたいと思います。希望者を対象に、〇月〇日に大学主催で企画します。また、本日をスタートに随時相談に乗りますので遠慮無くご連絡ください。</p> <p>・フォローアップ研修の案内 ・直後アンケート実施</p>
--	--	--

<準備> 短冊（黄・ピンク一人3枚×人数分）、マジック（人数分） 掲示用テープ  
配付資料 ワークシート、教頭のコンピテンシー、直後アンケート  
フォローアップ研修案内（関係校長用・本人用）  
有事の際の対応原則、「ザ・安全資料」

## フォローアップ研修 シナリオ 150分

	内 容	教 示 例
	<p>本研修の目的や研修の進め方 (5分)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•本研修の目的は、前回の研修で考えたコロナ対応に関する改善策を実践した結果を交流し、教頭職として課題解決のための見方や考え方をさらに深めることです。</li> <li>•考えた改善策は、学校で実践できたこと、できなかったことがあるでしょう。今日は、その実践について交流し、なぜうまくいったか、いかなかったかを考え、今後どうすればよいか見通しを得てもらいたいと思います。</li> </ul>
	<p>意見交換・討議 (125分) グループ毎に配置した大学教員がファシリテート</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*可能な限り校種別にグループを編成する。更に可能であれば学校規模別に編成をする。</li> <li>*各地区での研修後に各学校で実施した改善策を交流する。(事前案内：口頭でも良いが実践にあたり使用した資料等があれば当日持参)</li> <li>•実践できたこと、うまくいったこと、うまくいかなかったことを交流し、その理由を検討する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>•なぜ教職員はそう考えたのですか？</li> <li>•より良い方法について案のある方はいませんか？</li> <li>•他の学校ではどうでしたか？</li> </ul> </li> </ul>
	<p>グループ報告 (10分)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•各グループで意見が出揃ったところで、成果を報告していただきたいと思います。なお、グループは学校種ごとに分けていますが、参考になることはメモをとってもらっても構いません。ただし、この場は皆さんを信頼して包み隠さず議論していただいたものですので、個人情報の保護にはくれぐれもご注意ください。</li> </ul>
	<p>解説(10分)</p>	<p>【解説】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•教頭職としての課題解決に向けた見方や思考方法で大切なことを再確認し、更なる改善への意欲を喚起する。</li> <li>•学校経営のPDCAの中で、改善(A)が弱点とされてきました。皆さんの学校でも、何年も前のマニュアルや教材を使い回す、業務内容を見直さず仕事がどんどん増えて苦しんでおられることもあろうかと思えます。今回、皆さんが考え、実践した改善策はまさに、その突破口です。</li> <li>•交流を通じて、うまくいくこと、いかないことの原因がはっきりしたと思います。例えば、①改善策が勤務校の実態にあったか、②改善しやすいこと(すぐに結果がでる)だったか、③教職員や保護者にうまく説明し、伝えたかどうか等です。それにより、今後どうすればよいかの見通しが得られたのではないのでしょうか。</li> <li>•ぜひこの気づきを、明日からの実践に活かしていただければと思います。また研修の仲間は大きな支えになります。このつながりを活かして、明日から頑張りましょう。</li> <li>•教職大学院では、学校をよりよくするための開発実践報告会を開いておりますので、関心があればご参加ください。</li> </ul>

## グループ形式 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(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)
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)

**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)
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・追従者のアンバランスを是正

**改善策(実行プラン)**

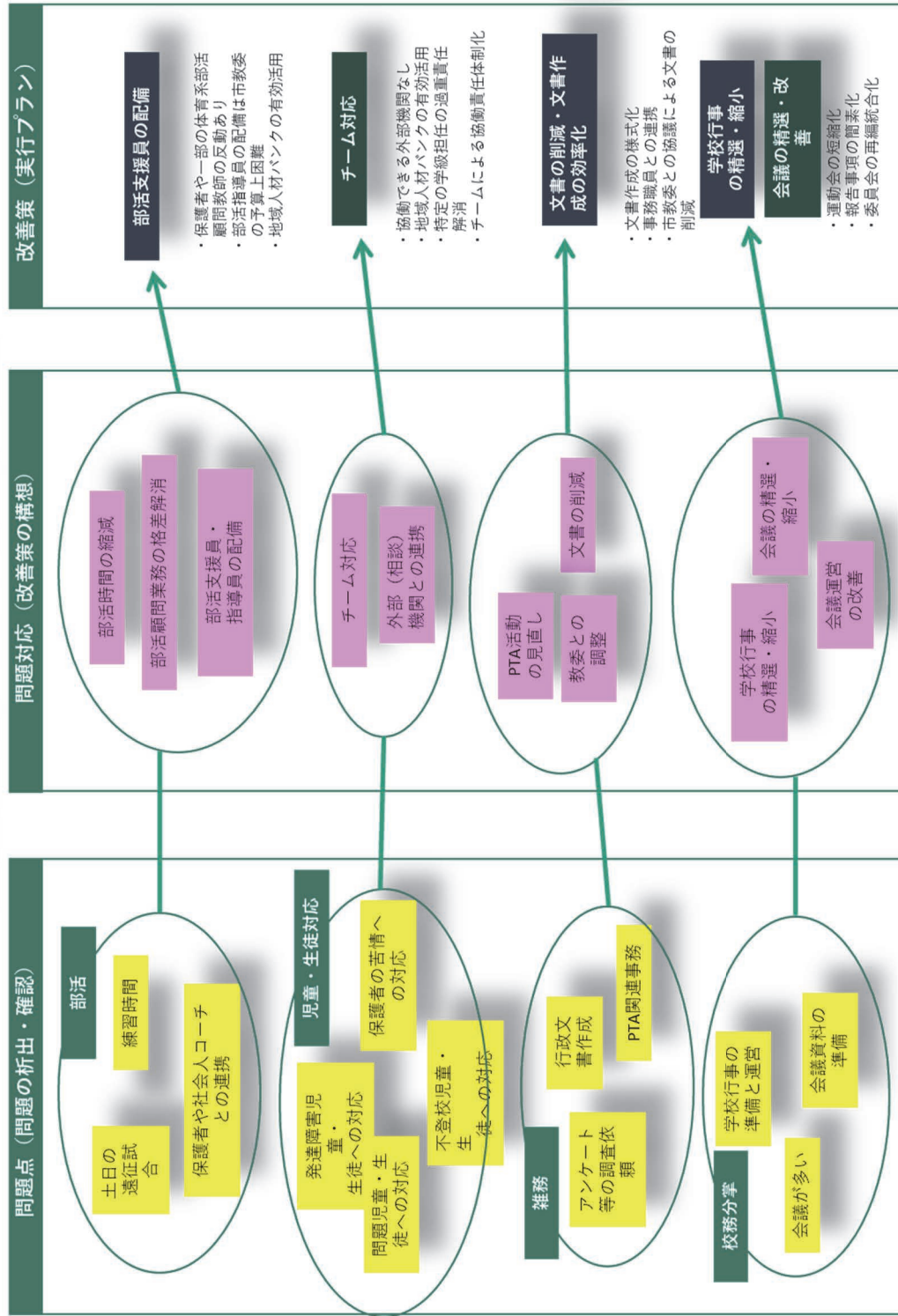
**Task**  
実行可能性を踏まえてできるだけ具体的な実行プランを立てさせる。

**Point**

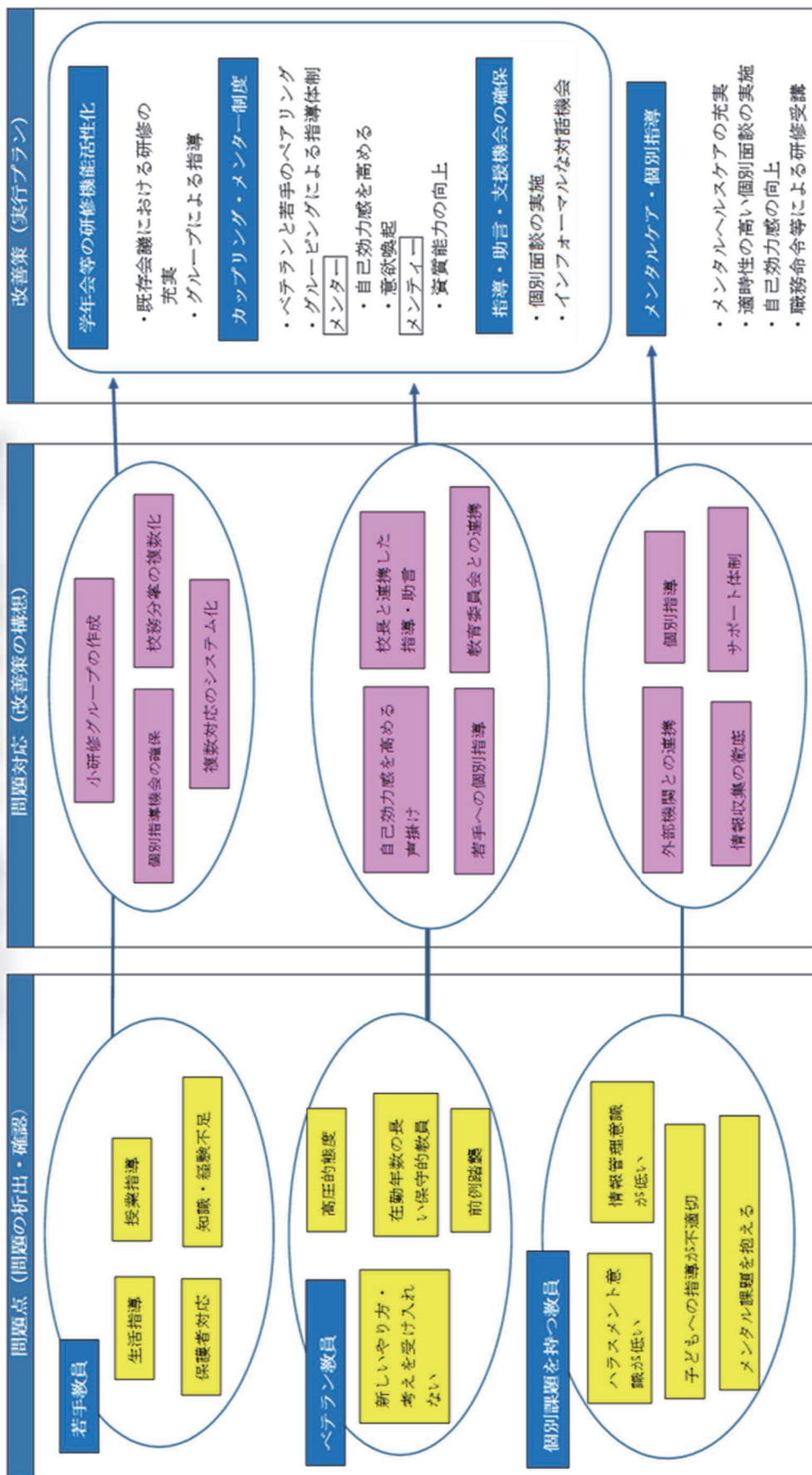
1. 改善策の一つ一つをその阻害要因と促進要因の分析により検討・協議させる
2. 可能性のある改善策を協議の上選択させる
3. その実行プランを協議させる
4. 協議における支配者・追従者のアンバランスを是正



# 「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



## グループ形式 演習シナリオ 100分

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）	<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> </ul>
	① 問題点抽出	<ul style="list-style-type: none"> <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-left: 20px;">*多くの問題点を出させる。（相互の確認を求める） *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。 *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して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 style="margin-left: 20px;">*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・追従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んでみよう。(人・物・金)</b></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> <ul style="list-style-type: none"> <li>*改善策の阻害要因・促進要因の分析から検討</li> <li>*教頭としての視点</li> <li>*実行プランまで協議</li> <li>*協議の支配者、追隨者のアンバランス是正</li> </ul> </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> <ul style="list-style-type: none"> <li>*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</li> </ul> </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てください。

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 1 令和元年度・2年度の取り組み評価

## 演習後のアンケート「満足度調査」(10点満点)

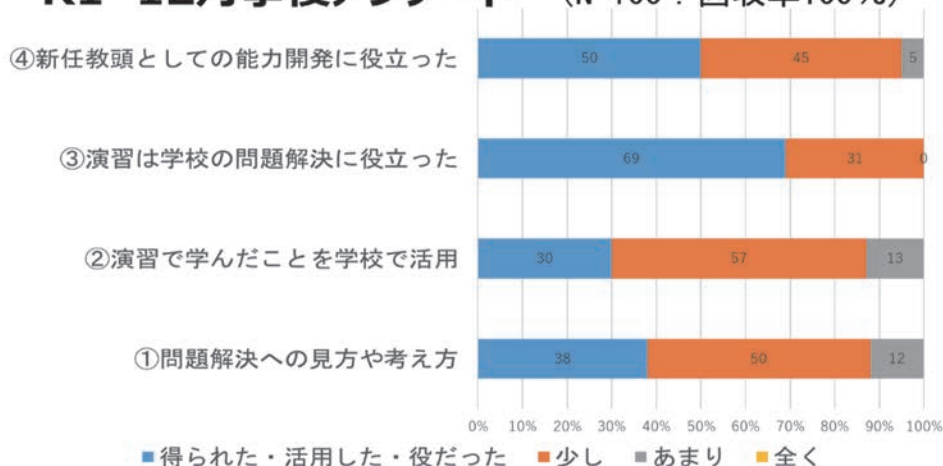
令和元年度				令和2年度			
日	地区	受講者数	満足度	日	地区	受講者数	満足度
(5/24)	F	(11(1))	(9.8)	7/31	A 100分	32	8.9
5/31	D	34(7)	8.1	8/4	B① 100分	7	9.0
7/22	E①	25(4)	8.8	8/27	C 70分	15	8.9
7/25	E②	16(2)	8.4	8/28	B② 100分	5	9.6
7/25	C	21(3)	8.8	9/9	D 70分	34	8.6
7/31	A	28(4)	8.5	9/14	E 100分	27	9.3
8/5	B	16(3)	8.7	9/17	F 70分	15	9.1
		<b>140(23)</b>	<b>8.6</b>			<b>135</b>	<b>9.1</b>

\*受講者数欄( )は講師人数  
\*全地区100分で設定

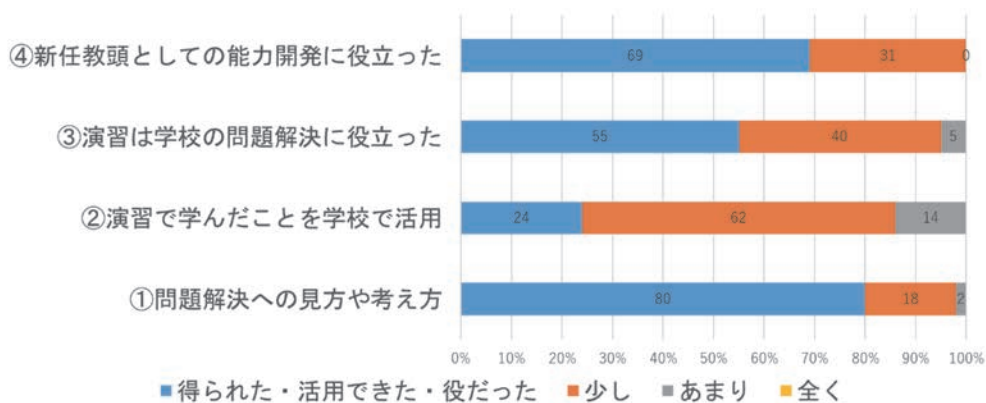
F地区(ケースメソッドで実施)以外で算出

- 演習直後の受講者満足度は10点満点中9.1点と昨年度よりも向上した。

### R1 12月事後アンケート (N=100 : 回収率100%)

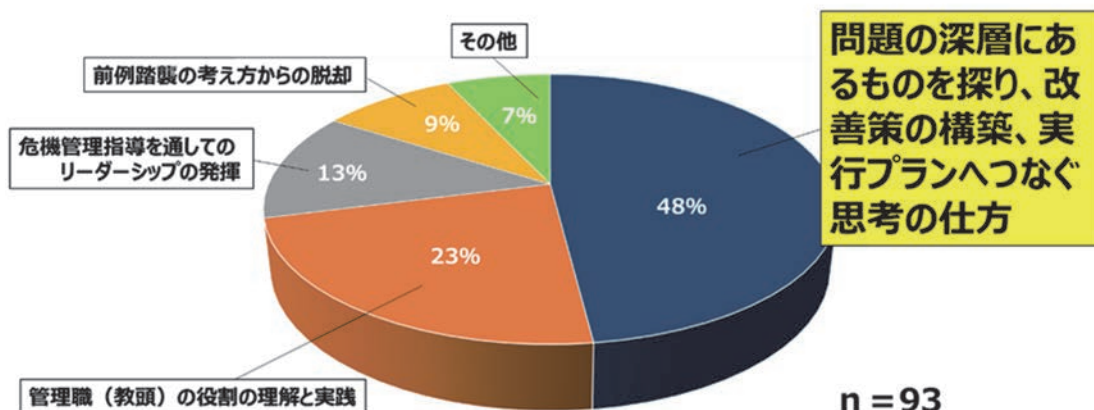


### R2 12月事後アンケート (N=135 : 回収率100%)



- ・12月の事後アンケートでは、いずれも肯定的評価であった。今年度はより向上し、とくに「問題解決への見方や考え方」は80%（前年38%）、「新任教頭としての能力開発」70%（前年50%）であった。さらに、演習で考えた改善策「学習保障」、「教師負担軽減」等のアクションを起こし、成果が得られたとされた。フォローアップ研修から、課題解決思考の習得と実践交流を通じた学びの深化が指摘された。

## 演習が新任教頭としての能力開発に「役立った」と回答した者の自由記述の分類：「自らの中で向上したこと」

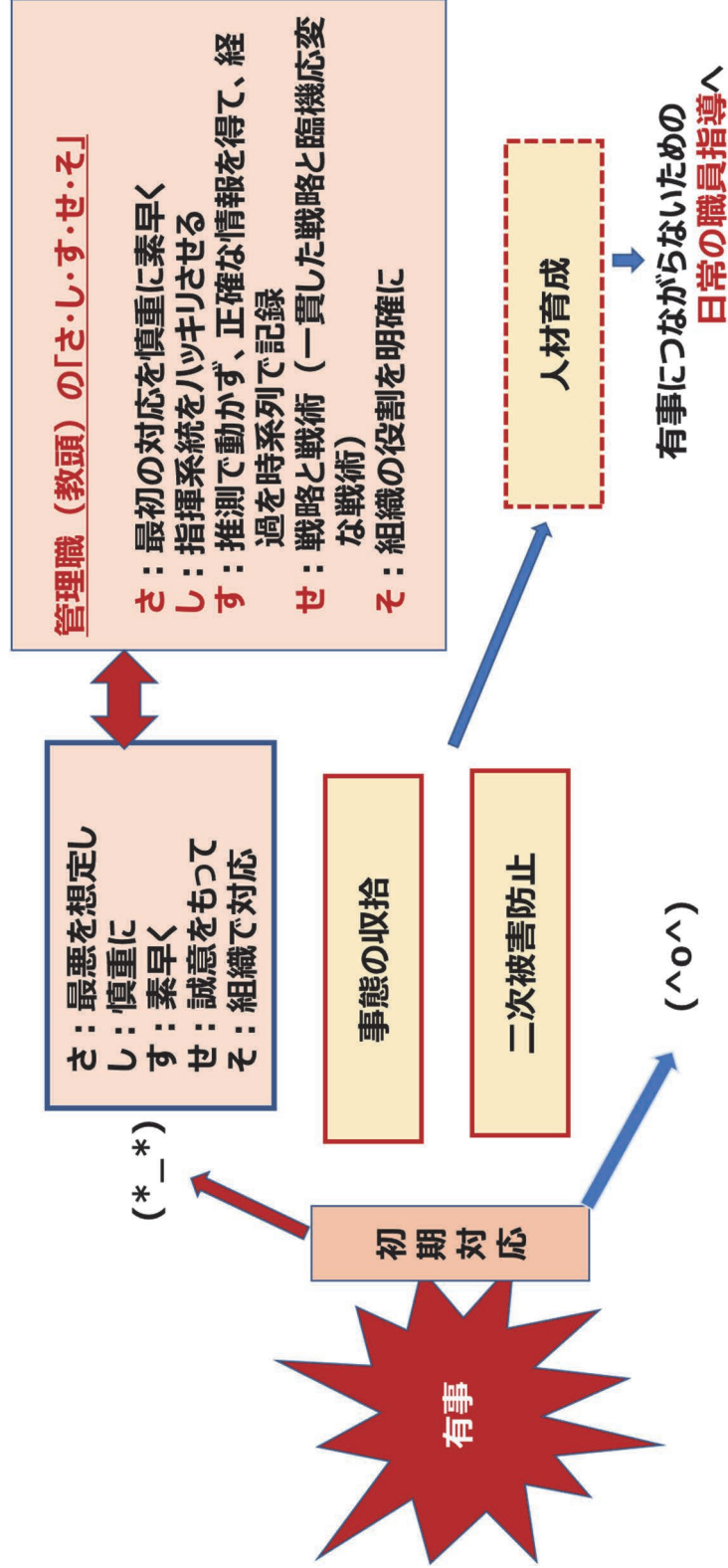


- ・役だったと回答した93名について、その自由記述を分類した。その結果、「問題の深層にあるものを探り、改善策、実行プランにつなぐ思考方法」が5割を占めた。

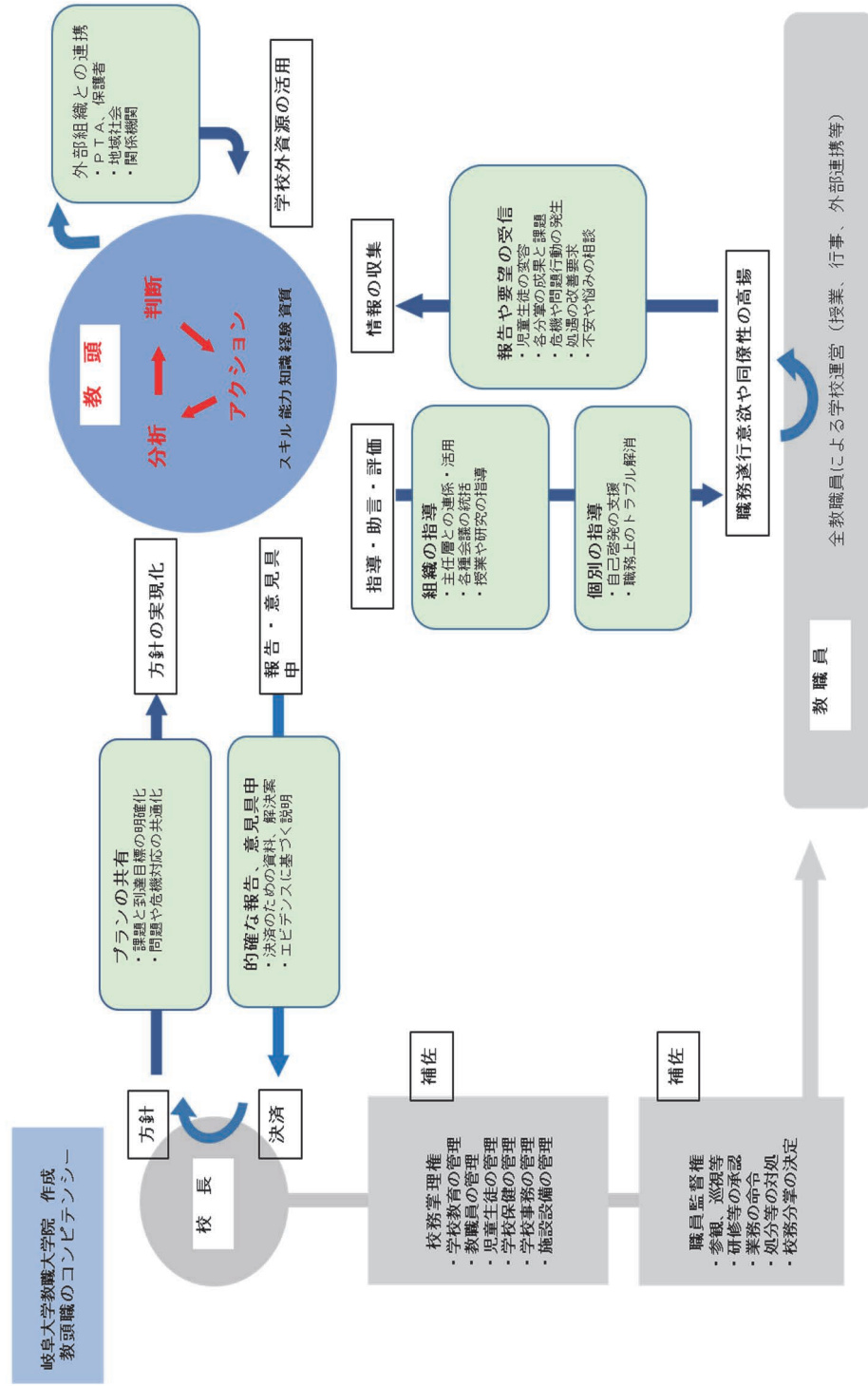
- ・下記に演習で考えた改善策を実践し、成果が得られた内容について示した。

学習保障	<ul style="list-style-type: none"> <li>・行事の見直し（「やるかやらないか」ではなく目指すものは何かの視点から学校独自の新たな行事を生み出した）</li> <li>・教育課程の再編成（指導内容・時数等）</li> <li>・3密を避けての授業工夫（学習保障・個別支援・学び合いの視点）</li> <li>・ICT研修（オンライン授業、タブレット活用、デジタル教科書）</li> </ul>
教師の負担軽減	<ul style="list-style-type: none"> <li>・SBの朝の到着時間を遅らせる（市教委へ）、日課を調整し下校</li> <li>・時間を早め教員の放課後の時間確保、スライド勤務の奨励</li> <li>・行政、保護者、地域への協力依頼（校内の消毒、検温等）</li> <li>・事務処理等のICT化</li> <li>・PTA活動の見直しと業務軽減</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オンライン授業参観、PTA活動の見直し（業務軽減）</li> <li>・外部機関を交えた児童生徒・保護者支援（不登校傾向）</li> <li>・各種マニュアル（危機管理）の見直しと周知（訓練）</li> <li>・ケーブルTVを活用した学校広報</li> </ul>

# 有事の際の対応原則



### 資料3 優れた教頭の思考・行動様式（コンピテンシー）



## 資料 4 危機対応マニュアル例（誰もがいつでも適切な初期対応をするために）

A 市立 B 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）
- 事故発生時の緊急体制（含：緊急連絡先）
- 不審者侵入時の危機管理
- 給食異物混入・食中毒対応
- 避難経路図（含：非常ベルや排水ホース位置・操作、第2避難所）
- 自衛消防組織
- 暴風雨時における休校及び登下校について → 現在は気象警報発令時
- 地震の際の職員動員計画・学校が避難所になった場合の対応
- 校外教育活動チェックリスト
- 情報管理マニュアル
- 安全マップ（含：危険箇所一覧）
- 子ども110番マップ
- 事故発生報告について（教育事務所発）
- 事故報告書一報（様式）
- 事故報告書（正式）
- 感染症一報・報告書
- ノロウィルス対応
- 生徒名簿・生徒緊急連絡網
- 心腎疾患（運動制限）生徒、アレルギー生徒の個別対応一覧
- A市小中学校緊急連絡網
- A市中学校緊急メール操作手順
- PTA役員連絡先
- 職員緊急連絡網
- 日本スポーツ振興センター災害給付の手引き（抜粋）
- 配電盤・配水管系統図
- いじめ対応の基本方針
- 熱中症対応
- コロナ対応
- ……

ほとんどのマニュアルはすでに存在しているはず。年度当初に確認し合っているはず、それが各自の机に引き出しの中にあるような状態では対応できない。今一度より実効性あるものかを見直し1冊にまとめる！そのファイルは教頭席の電話の横に常備！さらに、職員会や打ち合わせの際などにマニュアルをもとに教頭からの職員指導を重ねることが大切。





役割分担

◎校長 教頭 教務主任	外部との 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		マスコミ関係者等の誘導
警察・病院等での待機職員		その都度指示された者が詰める

<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ふことの念を押す。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、他の者は必要となきのみに参加する。事実のみを時系列で記述するホワイトボード、今後の対応を記述するホワイトボードなどいくつかのボードを設置。(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

○職員の警察からの事情聴取等には聴取後の印鑑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！**

< マスコミに対する取材自粛の申し入れ 例 >

マスコミ 各位

年 月 日

A市立B中校  
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動揺を最小限に食い止めるため、以下のように御協力いただきますよう御願いたします。

### 記

- ①登下校中の生徒への取材はご遠慮ください。
- 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。
- ③〇時〇分より行う全校集会の内容については、終了後の〇時〇分より△△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・・・・・・・・

以上

## 謝辞

本研修開発事業において、受講者の皆様、校長先生、岐阜県教育委員会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 石田 達也氏

研修企画監 堀内 教子氏

研修企画監 田中 治氏

岐阜教育事務所 所長 寺田 圭子氏

西濃教育事務所 所長 中川 浩美氏

美濃教育事務所 所長 早川 剛氏

可茂教育事務所 所長 社本 勝義氏

東濃教育事務所 所長 岡田 海保氏

飛騨教育事務所 所長 村山 邦博氏

岐阜大学教職大学院

教授	平澤	紀子
教授	棚野	勝文
特任教授	原	尚
助教	芥川	祐征
特任教授	出口	和宏
特任教授	足立	慎一
教授	坂本	裕
教授	石川	英志
教授	柳沼	良太
准教授	長倉	守
准教授	三島	晃陽
准教授	柴崎	直人
准教授	吉澤	寛之

独立行政法人教職員支援機構

「令和2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」

学校現場に即した学校管理職任用前と任用後の体系的な

養成研修プログラムの開発

「新任教頭研修（職能開発演習）指導マニュアル 第2版」

発行者 岐阜大学教職大学院

発行日 令和3年3月31日

印刷 株式会社コムラ