

(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 20 年度 教育課題研修)

## 報 告 書

プログラム名	スクールリーダーの“学校変革力”高度化カリキュラムの開発
プログラムの特徴	本プログラムはスクールリーダー（校長，教頭，主任教諭）の“学校変革力”を高度化するための研修カリキュラムを開発する。この研修では，スクールリーダーが学校変革プランを自力で作成できるように指導する。

平成 2 1 年 3 月

岡山大学      岡山県教育委員会

## プログラムの全体概要

今日、知識基盤社会で活躍できる人材育成が学校に期待されている。だが、学校は知識基盤社会に対応した新たな教育実践を展開するに至っていない。この要因として、スクールリーダー（校長、教頭、主任教諭）の“学校変革力”が不十分なことがあげられる。そこで本プログラムでは、スクールリーダーの“学校変革力”の高度化を目的とした研修カリキュラムを開発する。

研修対象者は、校長、教頭、主任教諭である。達成目標は、受講生がリーダーとしての力量を向上し、学校変革プランを自力で作成できるようにすることである。学校変革プランは、学校変革の組織的方略を示しており、学校経営計画の中核に位置づくものである。研修カリキュラムは「①スクールリーダーの自己理解と役割認識、②学校変革プランの方法と実際、③学校変革プランの演習」から構成されている。

①では、講義の他に、リーダーシップ能力の中核の一つである評価（アセスメント）研修を行い、各受講生の自己評価と集団討議を通して、学校変革力に必要な多様な評価能力について学ぶ。②では、組織マネジメントの理論と学校変革プランの作成方法について講義を行う。③では、受講生が学校変革プランを試作する。そのための資料として、勤務校の学校要覧・学校経営計画書等を持参するように事前に受講生に指示しておく。演習を効果的に行うために、学校種別ごとの分科会を設置する。その理由は、学校種別によって学校の実態と課題が異なるからである。分科会は、小学校、中学校、高等学校、特別支援学校の4種類を予定している。開発成果は学校変革プランのワークシートである（下記参照）。

学校の未来図（好ましい未来）
<基本理念> <子ども像> <教師像>
未来図に到達するための組織的計画 －（ ）を中心に－
<何を> <どのように> <だれが> <いつ> <どのような変化が起こったら達成したことにするのか>

## I 開発の目的・方法・組織

### 1. 開発目的

受講生がリーダーとしての力量を向上し、学校変革プランを自力で作成できるようにすることである。

### 2. 開発の方法

理論研究，調査研究，実践研究によって駆使して開発を行う。適宜，国際比較研究も取り入れる。主要な方法論として，数量的方法と質的方法を組み合わせる。モデルカリキュラム開発プログラム作成のスケジュール(要点)は下記の通りである。

2008年4月 日本のスクールリーダー研修カリキュラムの調査・検討。

2008年5月 カリキュラムと単元の開発。指導法と教材の開発。

岡山県教育委員会との協議による研修の事前準備。

2008年6月 岡山県新任教頭研修において，カリキュラム(全体)を実施。

2008年7月～10月 スクールリーダー教育の理論的・実践的研究の実施。

2008年11月 モデルカリキュラムの完成。

2008年11月 シンポジウムの開催。モデルカリキュラムの発表。意見交換。

2009年12月～1月 報告書の作成。

### 3. 開発組織

モデルカリキュラムを開発する組織体制として，カリキュラム開発研究委員会を設置する。同委員会のメンバーは下記の通りである。

- 淵上克義（岡山大学大学院教育学研究科教授，教育経営学）（委員長）
- 佐藤博志（岡山大学大学院教育学研究科准教授，学校経営学）（副委員長）
- 北神正行（申請時：岡山大学教育学部教授，学校経営学・教育法制論 現在は国土館大学教授）
- 熊谷慎之輔（岡山大学教育学部准教授，社会教育学・生涯学習論）
- 宮野正司（岡山大学教育学部特任教授，教育行政学）

## II 開発の実際とその成果

平成20年度新任教頭研修講座—スクールリーダーの“学校変革力”高度化カリキュラム
--

### ○研修の背景・ねらい

現代は教師にとって困難な時代である。自己責任論，経済的・文化的格差の拡大を背景として，家庭と子どもをとりまく環境は厳しくなっている。

保護者の学校への要求が大きくなる一方で、子どもの学習レディネスは多様化が進んでいる。その結果、教師の仕事が難しくなっている。さらに、職場の多忙化と成果主義が教師を追い込んでいる。その結果、教師は自分のことで精一杯になり、組織力が低下している。学校では誰もが限界を感じているが、組織として次の方策を出せなくなっている。

この現状を突破するためには、スクールリーダー（校長、教頭、教諭（主任等））の学校変革力を高度化する必要がある。スクールリーダーに誠実な人柄が大事なことは言うまでもない。だが、それだけでは不十分である。学校の現状を変えるために、スクールリーダーは教育界の慣習と風土を越えて、新しい発想を創出し、その妥当性と予想される結果を構成員に分かりやすく説明し、戦略的に行動することが求められる。つまり、スクールリーダーはイノベーションを実現できなければならない。イノベーション思考のスクールリーダーの存在が、教職員に好影響を与え、子どもの発達を豊かにする。これが、スクールリーダーシップである。逆に、教育界の既存の思考様式を相対化できない人物は、どんなに人柄が優れていても、組織の停滞を招き、教職員の求心力を低下させてしまうだろう。

学校変革プランは、イノベーションの発想を持つための手がかりを与えてくれる。既存の学校経営計画は抽象的・標語的であり、学級経営と授業を実質的に改善するものになっていない。近年、具体的な学校経営計画も見られるようになってきたが、ただ詳しいだけで、組織の刷新に向けたダイナミズムは感じられない。スクールリーダーは学校変革プランを作成する際、まず、既存の組織と教育を維持する考えを一旦停止する。その代わりに、未来の学校像を素描し、新たに何ができるのか、何を中止・統合・維持するのか、どのように重点化・焦点化し、組織の求心力を高めるかを考えていく。つまり、学校変革プランは、学校コミュニティの未来図とそこに向かう組織的方略を示して、教育活動を好循環に転換しようとするものである。

以上の問題意識から、私たちは、スクールリーダーの“学校変革力”高度化カリキュラムを開発する。研修対象者は、校長、教頭、教諭（主任等）である。研修のねらい、つまり、達成目標は、受講生がリーダーとしての力量を向上し、学校変革プランを自力で作成できるようにすることである。学校変革プランは、学校変革の組織的方略を示しており、学校経営計画の中核に位置づくものである。

#### ○対象、人数、期間、会場、日程、講師

対象は、岡山県下の小学校・中学校・高等学校・特別支援学校の新任教

頭である。参加人数は 124 名である。期間は 7 月 1 日（火）から 7 月 2 日（水）である。会場は、岡山県青少年教育センター閑谷学校（岡山県備前市閑谷 748 番地）である。講師は、淵上克義（岡山大学教授）、佐藤博志（岡山大学准教授）、熊谷慎之輔（岡山大学准教授）である。

#### ○各研修項目の配置の考え方

研修カリキュラムの配置は「①スクールリーダーの自己理解と役割認識，②学校変革プランの方法と実際，③学校変革プランの演習」である。この構成の通り実施する研修が基本的であるが，別のカリキュラムにも発展的に活用できる。例えば，90 分間の管理職研修の場合，②の講義を簡潔に行い，③を中心に実施する方策が考えられる。

モデルカリキュラムの考え方は次の通りである。

第一の考え方は，スクールリーダーとしての自己理解と役割認識である。諸外国においては近年スクールリーダーの重要な役割の一つに評価者としての能力が問われており，客観的かつ的確な評価（アセスメント）能力を習得することが必要とされている（Gutkin & Renolds, 2008(The Handbook of School Psychology), Hoy & Miskel, 2007(Educational Administration))。そこで①では，まず受講生である教頭一人一人による評価能力の自己評価，次に小グループによる互いの自己評価を基にした討論，そして講義者による評価能力の標準版の提示と解説，最後に各受講生による振り返り，というプロセスを通してスクールリーダーの評価者としての自己理解と役割認識を深めることを目的とした。

第二の考え方は，学校変革プランの作成を通して未来思考に転換することである。メルボルン大学名誉教授ヘドレー・ベアー(Hedley Beare)は，バックワード・マッピングを提唱している。これは，勤務校（子ども，教師・・・）にとって「好ましい未来」とは何かを考え，「好ましい未来」に到達するためのシナリオを作成する方法である。つまり，「好ましい未来」から現在に時間軸を後戻りして(backward)，「シナリオ」「基本計画」を作成する(mapping)ことを，バックワード・マッピングと言う。つまり，スクールリーダーが未来思考に転換することをサポートするために，バックワード・マッピングをモデルカリキュラム②③に取り入れた。

#### ○各研修項目の内容，実施形態，時間数，使用教材，進め方

岡山県教育庁と岡山県総合教育センターの協力により，2008 年 7 月の岡山県新任教頭研修でモデルカリキュラムを実施できることになった。新任教頭研修の全体日程は表 A の通りである。私たちは新任教頭研修の第 2 日に表 B，表 C のようなカリキュラムを実施した。

表 A 新任教頭研修の全体日程

第 1 日

時 間	形 態	内 容 等	講 師 等
9:00～ 9:30	受付		
9:30～ 9:45	開会	開講式	
9:45～10:15	講話	学校における人材育成	岡山県総合教育センター
10:30～12:00	講話	学校組織マネジメント による学校力の向上	現職小学校長 現職中学校長 現職高等学校長 現職養護学校長
12:00～13:00	休憩		
13:00～14:15	説明・ 演習	セクシャルハラスメン ト防止のための研修	岡山県総合教育センター
14:30～17:00	説明・ 演習	教職員の評価システム	岡山県教育庁

第 2 日

時 間	形 態	内 容 等	講 師 等
9:00～11:00	演習	サービス・法規	岡山県教育庁
11:15～12:30	講義	スクールリーダーの 自己理解と役割認識— アセスメント研修	岡山大学教授 淵上克義
12:30～13:30	休憩		
13:30～14:30	講義	学校変革プランの方法 と実際	岡山大学准教授 佐藤博志
14:40～15:50	演習	学校変革プランの演習	岡山大学教授 淵上克義 准教授 佐藤博志 准教授 熊谷慎之輔
16:00	閉会		

表 B スクールリーダーの自己理解と役割認識—アセスメント研修	
<概要>	スクールリーダーの自己理解と役割認識 11時15分～12時30分 講義・演習
<講義>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リーダーのアセスメント能力に関わる研修の説明（評価者の自己理解は大切である。企業等のアセスメント研修は評価者のアセスメント能力を高めるために行われている。標準的な業績評価の基準や次元が提示され、評価者がそれらを自分の知識構造に組み入れた場合には、評価者はその知識構造をもとに被評価者に対する情報処理が適切になされ、結果として適切な評価がなされる。）</li> </ul>
<演習>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教員評価の自己記述（単独で自由記述）</li> <li>・個人の記述をもとにグループ討議</li> <li>・討議の結果をグルーピング</li> <li>・校長と教頭のアセスメントスケール尺度の提示</li> </ul>
<講義>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・比較・検討しながら講話（ジョハリの3つの窓は重要である。自己を理解し、対人関係を発達させるためには第1の窓を広げる必要がある。そのためには縦方向の自分の自己開放性を広げるとともに、他者からのフィードバックを受けて、知らない自分への気づきを与える。自分の評価軸を知れば、多様な評価ができるようになる。業績評価には課題業績と文脈的業績という観点がある。文脈的業績の観点では、役割を超えた行動や同僚への支持・支援的な行動、自校の教育目標遂行のために積極的な姿勢を持っている、組織の一員として自覚に立った行動がとれる、教育に関する見識を高めるために自分から進んで研修等に参加できるなど、教職員の協働活動を適切に評価する。）</li> </ul>

表 C 学校変革プランの方法と実際，演習	
<概要>	学校変革プランの方法と実際 13:30～14:30 講義 学校変革プランの演習 14:40～15:50 演習
<講義>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・近年の教育改革の動向とスクールリーダーへの期待</li> <li>・岡山県における学校経営，学校評価，教員評価の関係構造</li> <li>・日本と世界の未来社会と子どもが必要な能力(バックワードマッピング)</li> <li>・教師の意識改革と組織変革の必要性</li> <li>・組織変革の方法論と学校への応用</li> <li>・プロセスデザインの必要性と方法（学校変革プラン）</li> <li>・学校変革プラン実施にあたって必要なこと—教師を動かすために—</li> </ul>
<演習>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・勤務校の学校変革プランをワークシート（本報告書の2ページに掲載）にもとづいて個別に作成する。</li> <li>・グループを編成し，学校変革プランについて議論する。</li> </ul>

## ＜実施要項の添付＞

平成 20 年度新任教頭研修講座（宿泊研修）実施要項

### 1 目的

学校経営や当面する教育課題について研修し，教頭としての資質の向上を図る。

### 2 主催

岡山県教育委員会

### 3 対象

公立小・中・高・特別支援学校の新任教頭

### 4 期日，会場

平成 20 年 7 月 1 日（火），2 日（水） \*参加者は全員宿泊する

岡山県青少年教育センター閑谷学校

### 5 日程等（前掲，表 A 参照）

## ＜教材の添付＞

### 1. 近年の状況と学校マネジメントの重要性

今日の教育改革の源流は，1980 年代，中曽根内閣時代の臨時教育審議会にまでさかのぼることができる。直接的な起点は，1998 年の中央教育審議会答申「今後の地方教育行政の在り方について」であろう。同答申は，橋本内閣が推進した行政改革・地方分権化の潮流に乗って，学校の自主性・自律性を掲げ，教育政策の新たな息吹を感じさせた。1998 年中教審答申から 10 年が経過した。学校の自主性・自律性は確立したのだろうか。

- ・学校組織を形成する教師の世界は，相互不干渉，事なかれ主義，前例主義が支配し，学校の変革を困難にしている場合がある。（もちろん，協力的・問題解決志向の学校もある。）
- ・各学校は，学校変革を進めるためのプランを明確に策定していない。そのため，教師の努力が拡散する傾向がある。
- ・教材研究の時間も取れないくらい多忙化している。
- ・スクールリーダーに大学院レベルの学習機会を提供することが急務であるが，そのための全国的システムは体系化されていない。イギリスでは，ブレア前首相の提案により，国立スクールリーダーシップカレッジが設立されている。

### 2. 学校マネジメントとは何か

学校経営：「人材（人；校内の教職員，校外の協力者），設備（物），予算（金），カリキュラム（顕在的，潜在的），知識とアイデア（形式知，暗黙知）」の活用→組織目標の達成

学校マネジメント：学校組織における教職員の行動の促進・変革に重点。人への働きかけと影響力の発揮（リーダーシップ）→教育的価値観と人間関係論への注目。

### 3. 学校組織の一員としてのマネジメント・マインドの形成

### 4. 学校組織の特性



第一に、学校はマトリクス型組織である。

「マトリクス型組織とは、『校務分掌』と『学年団』が格子状になっている組織構造である。(中略) 学校経営において、組織構造にフラット型及びマトリクス型を採用しているのは、環境の不確実性、顧客の要望の多様性(教科指導・生徒指導等)、柔軟で機動的な経営、業務の煩雑さと高度さ、構成員の相互依存関係と資源共有の必要性が認識されている結果であるといえる。」(出典：浅野良一「一般経営学と教育経営－企業経営学からみた教育経営・学校経営の課題－」『日本教育経営学会紀要』第50号，2008年，34頁。)

第二に、学校はウェブ型組織である。

「ウェブ型では、マネジメントはあらゆるところに存在すべきなのだ。組織の活動が行われる場所に、その都度マネジメントの中心が移る必要がある。マネジメントの中心がどこに移動するかは予測できないし、規則化もできない。」(出典：ミンツバーグ『MBAが会社を滅ぼす－マネジャーの正しい育て方』日経BP，2006年，184頁。)

「ウェブ型の組織では、コントロールではなくコラボレーション、『上司』と『部下』の上下関係ではなく、組織内の『同僚』や外部の『パートナー』との双方向の関係が欠かせない。もちろん、正式な肩書きをもつマネジャーは必要だ。しかし大事なのは、指揮命令より、理解し、助け合うこと。そのためには、マネジャーがネットワークの中に入っていかななくてはならない。知識もないのに、リーダーの座に就こうという意志だけをもってパラシュートで舞い降りてもうまくいかない。そのチームにどっぷり浸って、リーダーシップを勝ち取っていくべきなのだ。」(出典：ミンツバーグ『MBAが会社を滅ぼす－マネジャーの正しい育て方』日経BP，2006年，185頁。)

→ 学年主任・学級担任の信頼を得て、そのネットワークの中に入っていく。コーチング的な態度が必要。

## 5. 専門家としての教師の三次元

ミンツバーグは、マネジャーの能力における「人間感覚」を尊重し、「アート(直観・ビジョン・洞察)、クラフト(実践経験を土台とする技)、サイエンス(実践理論、実践を支える専門的知識)」という三次元の一体化を主張している。(出典：ミンツバーグ『MBAが会社を滅ぼす－マネジャーの正しい育て方』日経BP，2006年，125頁。) スクールマネジャーも「1. アート(直観・ビジョン・洞察)、2. クラフト(実践経験を土台とする技)、3. サイエンス(実践理論、実践を支える専門的知識)」を意識し、自己研鑽を積む必要がある。

### ○実施上の留意事項

学校変革プラン作成の演習における留意事項は次の通りである。第一に、学校変革プランにおいて未来図を描く際に「自分の思い」と向き合うことが求められる。まず、自分がなぜ教師になったのか、日本の教育と勤務校の現状の何が問題だと思っているのかを明らかにすることが、未来図作成の近道である。第二に、「何を」の優先順位・重点化・焦点化を考えることが不可欠である。優先順位・重点化・焦点化の発想がないと、学校変革プランは教職員の多忙感を促進してしまうからである。第三に、学校変革プランのキーワードを定義・検討することが必要である。

### ○研修の評価方法、評価結果

研修の評価方法として、外部評価委員の観察と研修後アンケート（自由記述）を実施した。新任教頭研修に対する評価結果はおおむね良好であった。受講者はアンケートに「今まではおおざっぱな見方でしか評価していなかったが今回の研修でより具体的で総合的な評価をする大切さを感じた。」「グループのメンバーと話し合う中で、自分が気づかない評価ポイントを知ることができた。今後の評価に活かしたい。」「今日習ったことを活かして、組織の変革を考えたい。」「勤務校の現状を考えると、バックワード・マッピングは担任がやるべきことである。学校に帰ったら、早速、全学級担任に学級変革プランを作成させたい。」「マネジメントをもっと勉強したくなった。」等の感想を書いている。一方、問題点も残った。モデルカリキュラムを実施するには、講義・演習ともに時間が不足した。講義内容は精選し、演習に多くの時間を配分すべきであった。学校変革プランの演習では、各学校の状況が異なり過ぎて、議論が展開しないグループもあった。与えられた時間が短かったことも考慮すると、グループでの議論を行わずに、数名の優秀な受講生に全体で発表させた方が効果的であったと思われる。なお、これらの点は、外部評価委員によっても指摘されている。

### ○研修実施上の課題

今回の研修では、2日間の合宿研修の第2日目に実施された。そのため、受講生は本モデルカリキュラム開始時にすでに疲労していたようであった。この点は、学習効果の観点から考慮すべきかもしれない。また、第2日目のグループ編成が、第1日目と同一であった点も検討課題である。同一グループの同じメンバーで実施したことによって、一体感が保たれたグループとマンネリ化したグループに分かれてしまった。グループ編成の方法には配慮が必要であろう。

### Ⅲ 大学・教育委員会連携による研修についての考察

連携を推進・維持するためには、大学・教育委員会の間での意思疎通と信頼関係の形成が重要である。今回のモデルカリキュラム作成の際、事前に、大学と教育委員会の間で協議を重ね、率直に意見を交換した。両者とも、より良いスクールリーダー研修を実現したいという点では、意見が一致していたため、建設的な議論を展開できた。連携によって、最新の理論・知見をもとに研修プログラムを開発できる。そのことは受講生にとって大きなメリットである。今回は新任教頭研修において実施したが、今後は様々な研修で実施していくことが期待される。

### Ⅳ その他

- ☆キーワード スクールリーダー 学校変革プラン 自己理解と役割認識  
アセスメント 教頭研修
- ☆人数規模 D 岡山県の新任教頭と岡山県下の校長全員
- ☆研修日数（回数） C

#### 【問い合わせ先】

国立大学法人 岡山大学  
教育学部庶務係

〒700-8530 岡山県岡山市津島中 3 - 1 - 1

TEL 086-251-7584