

平成30年度

# 学校管理職・教育行政職特別研修

(ニューリーダー特別研修)

## 実施報告書

兵庫県教育委員会  
兵庫教育大学



## 平成30年度

### 学校管理職・教育行政職特別研修（ニューリーダー特別研修）実施報告書

#### 目 次

I	研修の目的・内容・方法	1
II	日程の概要・日程表・受講者名簿	11
III	研修の記録（受講者作成）	21
	第1期	21
	第2期	69
IV	管理職の振り返りと職能成長プラン	117
	(1) 管理職としての振り返り	117
	(2) 管理職としての職能成長プラン（シート）	135
	(3) 管理職としての職能成長プラン（レポート）	159
V	研修プログラムの評価と改善（改善意見シートのまとめ）	237



## I 研修の目的・内容・方法



# 学校管理職・教育行政職特別研修（ニューリーダー特別研修）

## I 研修の目的・内容・方法

### 1. 学校管理職・教育行政職特別研修の創設の経緯

兵庫県教育委員会（以下、兵庫県教委と略記する）と兵庫教育大学（以下、兵教大と略記する）は平成16年度、共同して「学校管理職・教育行政職特別研修（ニューリーダー特別研修）」（以下、「特別研修」と表記）を起ちあげた。

兵庫県教委は『美しい兵庫の教育を担う教職員のパワーアッププラン』（平成14年5月）を策定して、教職員の資質力量の向上に取り組んでいた。とりわけ、教育行財政の地方分権化と自律的学校経営という新しい状況に対応できる力量を学校管理職と教育行政職に育成することと、そのための研修プログラムを開発・実施することは急務と考えられていた。

一方、「教員のための大学」であることをミッションとする兵教大は、学部における養成教育と大学院における現職教員の再教育を中心に、教員の資質能力の向上を目指すさまざまな活動を行ってきた。このミッションをより一層果たすためには、現職教員の研修を組織的に支援する活動も行うべきと考えて、平成15年度に、兵庫県教委、神戸市教育委員会、姫路市教育委員会、兵庫県教職員組合、私立学校団体等の参画を得て「兵庫教育大学現職教員研修支援プログラム開発に関する調査研究会」を発足させた。

このような兵庫県教委の課題・ニーズと兵教大の現職教員研修への積極姿勢が一致して、上記調査研究会の主要成果の一つとして生まれたのが特別研修である。

平成15年度後半以降、兵庫県教委の主として総務課と教職員課の指導主事・管理主事と、兵教大の教育経営講座（当時）の教員（加治佐哲也教授、竺沙知章助教授、武井敦史助教授）が何度も会合して、特別研修のカリキュラムや運営方法についての検討を重ね、第1回特別研修のプログラムが共同開発された。そこでは、兵庫県教委や学校が蓄積してきた実践的事例と兵教大がもつ理論・専門知識を融合することにより、理論と実践の両面を兼備したカリキュラムを編成することがとくに意図された。

本年度（平成30年度）の特別研修は15回目である（注）。平成19年度までの10日間は、平成20年度からは5日間に短縮されているが、過去14回の経験を生かした改善を加えた。また、兵庫県教委と兵教大との連携で企画・実施する学校管理職・教育行政職特別研修（ニューリーダー特別研修）は、これまで各種媒体でも紹介され、管理職研修のカリキュラムのモデルとしても全国の注目を浴びている。

### 2. 特別研修の目的（育成が目指される力量）

兵庫県教委の『兵庫の教育改革プログラム～県民すべてがかかわる兵庫の教育をめざして～』（平成15年7月）に述べられているように、教育行政・財政の地方分権化と自主的・自律的な学校経営を進める改革のなかで、教育行政・学校経営のあり方が大きく見直されようとしている。それに対応していくために、教育行政・学校経営の担当者には新たな力量が求められるようになっていく。そこで、そうした新しい教育行政・学校経営のあり方についての理解を深めるとともに、その基礎的な知識を身につけ、新しい状況に対応することができる実践力を養っていくことが重要な課題になる。

特別研修は、これからの兵庫の学校経営と教育行政を担う人々に対して、教育行政・学校経営の基礎を学ばせるとともに、教育行財政の地方分権化と自律的学校経営の下で教育行政・学校経営の改善を実践することのできる力量（知識とスキル）を育成することを目的とする。

要するに、新しい学校経営と教育行政に対応できる力量を養う。受講者である皆さんはこれまでは教育のプロであったが、これに加えて、学校経営と教育行政のプロになるための力量を養う。具体的には、次のような力量の獲得が目指される。

本研修は2種類の学校指導者を養成の対象としている。すなわち、校長、教頭という単位学校のリーダーである学校経営専門職と、指導主事、管理主事といった教育行政の専門職である。それぞれの専門職に次のような力量を育成することが目指される。

#### (1) 学校経営専門職（校長、教頭など単位学校のリーダー）

学校経営専門職には、自主的・自律的な学校経営の下で、特色ある学校づくり、魅力ある学校づくりを推進できる力量が必要である。それは具体的には次の4つの力量である。

##### ① 学校の教育・学習活動の改善能力（「教育的リーダーシップ」）

「教育的リーダーシップ」(instructional leadership)とは、学校を児童生徒と教職員の学びが何よりも尊重される文化をもつ「学習社会」とすることのできるリーダーの能力である。学校を学習社会にするためには、まずもってリーダーそのものが常に学習している姿勢を示すことが必要である。たとえば、校長免許制度が確立されているアメリカでも、教育的リーダーシップは学校指導者に習得させるべき最優先の能力とされている。

学校の活動の中核はいうまでもなく、教育・学習活動である。学校のリーダーには、教育・学習活動の創造・開発、実施、そして評価を組織的に主導する役割と能力が求められる。学校は教育組織であり、教育組織のリーダーには教育に精通し、教育活動の改善を組織的に主導する能力が欠かせない。なかでも教育課程経営と生徒指導経営を推進する力量が重要である。

学校の組織的能力を高めるためには、教職員の職能開発と成長を図ることが必要である。教職員の職能開発・成長を促す力量も教育的リーダーシップであり、リーダーにはそのために、たとえば校内研修を経営する力量や教職員評価・育成制度によって教職員の意欲と職能の向上を図る力量が求められる。

##### ② 学校のビジョン・目標の創造と共有化の能力

自主性・自律性を有する組織には、その組織に固有のビジョンが不可欠である。ビジョンを創造するのはリーダーである。こうした組織のリーダーにとって、ビジョン創造はもっとも重要な役割であり、もっとも基本的な能力ということができる。自律的学校経営を担う校長は、自らが中心となって、教育組織としての学校のビジョンを創造する能力を備えていなければならない。

ビジョンにはミッション（その学校の使命や存在意義）が伴っていなければならない。また、ビジョンは抽象的なレベルにとどまるものでは意味がなく、中期、短期や年間の目標として、また焦点化された重点事項として表現され、さらに学校の各部署の目標や取り組み・活動として具現化されうるものでなければならない。こうしたビジョンの創造能力は総合的な能力であり、その能力を獲得するためには、教育行政・学校経営の特性、教育に関する国とその地方の政策や改革の動向、その学校の地域・学校・学校の特性、実態などについて理解していることはもちろんのこと、幅広い教養や教育哲学も欠かせない。



ビジョンと目標は創造されるのみでは無意味であり、教職員に理解されて浸透していかなければならない。保護者や地域の人々にも理解されることが望ましい。ビジョン・目標が教職員に共有されることによって、ビジョンと目標の達成に向けての協働がリーダーと教職員間に生まれる。ビジョン・目標への保護者・地域の理解は、学校への支持と支援につながる。リーダーには、そのためのコミュニケーション能力が必要である。

### ③合理的組織運営能力

あらゆる組織体は日常的に、それぞれの目的達成に向けて、安全に生産的に運営されなければならない。学校もひとつの組織体であり、そのリーダーである校長は、学校組織の特性を理解して、児童生徒や教職員の安全を確保し、学校組織を効率的に機能させる力量、いわゆる学校のマネジメント能力を身につけている必要がある。学校マネジメント能力を支える基本的能力が教育法規の知識と応用能力である。

教職員や施設設備などの管理能力も必要であるが、自律的学校経営においては、特色ある学校づくりに向けた予算編成・執行（学校財務）能力、結果責任を明らかにするための学校評価能力、そして生徒指導、学校事故、情報などにかかわる危機管理能力がとりわけ重要である。

### ④保護者・地域社会との連携構築能力

自主的・自律的な学校は開かれた学校でもある。学校は保護者と地域住民の理解と協力・支援を得た教育活動を展開しなければならない。経営責任を明らかにするために、保護者と地域住民に対する説明責任も学校には要求されている。自律的学校経営を推進する校長には、外部の学校関係者（stakeholders）である父母、地域住民との協力関係を築く力量が不可欠である。

保護者・地域社会と学校との連携関係の構築に関して、校長にはとくに、学校と地域の教育・学習活動において協働をつくる能力、および学校評議員制度を効果的に運用する力量が求められている。

## (2)教育行政専門職（指導主事、管理主事など教育委員会の専門職員）

指導主事などの教育行政専門職には、教育行財政の地方分権化の下で、それぞれの地方・地域の特性と実情を踏まえた特色ある施策の企画・立案を行うとともに、自主的・自律的な学校経営を支援する力量が必要である。それは具体的には、次の3つの力量である。

### ①特色ある施策の企画・立案能力

教育行政と教育財政の地方分権化が、学校経営の自律化とともに、急速に進んでいる。地方分権化した教育行財政の下では、教育委員会は、国に依存することなく、各地方・地域の特性に応じた独自の教育施策を策定する必要がでてくる。これを担当するのが教育行政の専門職である教育長、指導主事である。教育行政専門職には、特色ある効果的な教育施策を企画・立案する能力が求められている。

こうした施策を企画・立案できるためには、少なくとも、教育行政・学校経営についての基本知識、国と各地方の行財政一般や教育に関する政策や改革の動向についての理解、各地方・地域の特性と実情の理解、そして管轄する学校など教育機関の特性についての理解が必要である。

## ②自律的学校経営支援能力

自律的な学校経営の下では、教育委員会の役割も自ずと変容する。すなわち、これまでの画一的基準にもとづいて指示・命令することから、各学校の自主的で特色ある活動を個別事情に応じて専門的に支援することになる。指導主事など教育行政専門職には、学校の主体性と自律性を尊重して、その取り組みを支援する専門的能力が必要になる。

自律的学校の成功を図るためには教育課程経営と生徒指導経営、および校内研修経営に関する支援が重要であり、指導主事などにはとりわけ、これらについての支援能力が求められる。自律的学校経営の下にあっても、学校の危機管理は教育行政機関たる教育委員会の責務であることに変わりはない。いうまでもなく、各学校の危機管理能力は限られている。自律的学校における危機管理を支援する能力も教育行政専門職員には必要である。

## ③教職員研修企画能力

自律的学校においては、これまで以上に教職員の資質・力量がその成功にとって重要な要因となる。各学校でも、校長が中心となって校内研修を組織し、教職員の職能開発が図られるが、教育委員会の主催する研修の重要性も従前以上に高まる。指導主事などには、学校教育の変化とニーズに対応し、教職員の職能成長を促す教職員研修を企画する力量もより一層求められる。

## 3. 受講者

特別研修の受講者は、①兵庫県内（神戸市を除く）の公立の小学校、中学校、高等学校、特別支援学校のすべての新任教頭（県立学校は名簿登載者を含む）と、②兵庫県教委所属の新任指導主事である。

これら対象者は、第1期の県立学校の新任教頭、県立学校の教頭名簿登載者、県立学校出身の新任指導主事、市町立学校出身の新任指導主事、市町立中学校の新任教頭と、第2期の市町立小学校、特別支援学校の新任教頭の2組に分けられた。平成30年度は、第1期が127名（県立学校教頭名簿登載者26名、兵庫県教委新任指導主事等32名、市町立中学校新任教頭69名）、第2期が122名（市町立小学校新任教頭117名、市町立特別支援学校新任教頭5名）の総計249名であった。

なお、対象者を校長や主任クラスではなく、新任教頭、名簿登載者、新任指導主事としたのは、これから一定期間、学校経営ないし教育行政を担うことが決まっている者に対し、管理職・教育行政職への任用後の早い時期に、あるいは任用前に、新しい教育行政・学校経営に対応する力量を育成する方が効果的・効率的と考えられたことによる。

## 4. カリキュラム

### (1)内容構成

カリキュラムは5日間に及ぶものであり、「日程概要」に示されるような構成となっている。第1期と第2期の構成は共通する。日毎に研修テーマが設定されており、各日、講義と演習の5コマが行われる。

#### 1日目：教育行政・学校経営改革と学校組織マネジメント

開講式とオリエンテーションに続いて、まず、今日の教育行政と学校経営の改革と施策の動向について知ってもらおう。学校づくりと学校支援には、改革と施策の方向を押さえておくことが不可欠である。

今日の改革の中で学校づくりと学校経営を推進するためには、学校組織マネジメントの発想とスキルが必要とされている。学校を一つの組織体として捉え、それをマネジメントするという学校組織マネジメントの講義が行われる。

#### 2日目：教育行政・学校経営改革と学校経営ビジョン

二日目は学校環境の分析の演習から始まる。そして、学校経営ビジョンの構築の演習と続く。

教職員の多忙を克服し、子どもたちと向き合う時間を確保する必要性から、「業務改善」についての時間を設け、講義・事例紹介と演習を行う。

#### 3日目：教育法規と学校危機管理

教育法規は学校経営と教育行政を行う際の基礎であり、管理職にはその知識と応用能力が欠かせない。生徒指導と労務管理に焦点をあてる。

危機管理も今日の学校経営にとって最重要事項であり、危機管理能力はこれからの学校経営者、教育行政者には不可欠である。危機管理の原理や理論についての講義に続いて、事例研究を行い、学校事故への対応法や情報セキュリティについても学ぶ。

また、現在の教育課題への対応として、いじめ問題とその対応マニュアルの活用について講義と演習を行う。

#### 4日目：労務管理と地域との連携協働

まず管理職としての必須の労務管理について、実践的な演習を行う。次にカリキュラム・マネジメントや地域との連携協働の必要性についての講義と演習が行われる。また、今日の学校経営は、開かれた学校づくりでもある。開かれた学校には二つある。すなわち、学校経営面で開かれることと、教育活動で連携協力することである。講義と演習で構成される。

#### 5日目：教職員の職能開発と教職員評価

組織マネジメントを実践するためには、教職員の職能開発（スタッフ・ディベロップメント）が必要である。それを主導する力量は管理職の「教育的リーダーシップ」の中心である。指導主事にとっても、これは欠かせない力量といえる。学校内で育成するOJTに加えて、平成19年度から試行実施された教職員評価・育成制度についての講義と演習が行われる。また、教職員のメンタルヘルスに関する管理職の取組についても扱う。

最後に、本研修全体の振り返りを行い、受講者各人にとっての成果と課題、そして今後の自分のリーダーとしての力量向上の方法について考える。宿題も出される。リーダーとしての学習は特別研修で終了ではない。むしろ始まりである。本研修を契機にして、今後の自己学習に励んでもらうために、「全体総括」の時間が設けられた。また、特別研修についての総体的な評価も行っていただく。閉講式で本研修全体を締める。

#### (2) 観点

以上のようなカリキュラムは、次のような観点をもとに作成された。

① 上述の学校経営専門職と教育行政専門職に必要とされる力量を育成する内容が取り入れられた。各日のテーマ・内容は複数の力量と関連しているが、主たる関連は次のようになっている。

- 1 日目：教育行政・学校経営改革と学校組織マネジメント
- 2 日目：教育行政・学校経営改革と学校経営ビジョン  
(1)② (2)①②
- 3 日目：教育法規と学校危機管理  
(1)③ (2)②
- 4 日目：労務管理と地域との連携協働  
(1)①④ (2)②
- 5 日目：教職員育成と教職員評価  
(1)①②③ (2)①②③

②学校を自己の使命や目標を達成する自律した組織体として捉え、それをマネジメントするという「学校組織マネジメント」の発想と手法を学ぶことを基本に内容は編成された。とくに、1 日目、2 日目、5 日目は学校組織マネジメントを直接に扱う。

③原則として教頭と指導主事は同内容である。それは、職務内容が重なる部分が多く、指導主事もその後のキャリアとして学校管理職を経験する機会が多いと考えられることに加えて、指導主事に対しては、別に研修が企画・実施されているからである。

④講義のみでなく、事例研究や受講者参加型の演習を多く取り入れた。

#### 5. コーホート

演習が多くを占める。25～30人前後のクラスが、第1期、第2期ともそれぞれ5クラスつくられ、そして各クラスは5～7人の班に細分される。演習は、全期間、クラスを単位に行われ、各クラスの構成メンバーは固定される。また、班メンバーも固定される。つまり、演習はすべて、次のような意図から、メンバーを固定した「コーホート（学習を協力して行う同僚集団）」を単位に実施される。

①演習では、事例も扱われるが、現任校を想定して行われることがより多い。各人の考え方や経歴、勤務校の状況が互いによく認識されているほど、ディスカッションは深まる。また、互いの進歩や成長を確認しながらのディスカッションには、相互に啓発されるものがある。そうした深まりのある刺激的なディスカッションを通じて、それまでの経験、当面している課題やその解決方法を共有化できる。偶発的な集団ではこれは期待できないし、できても限られる。

②研修終了後のネットワーク形成につながる。5日間も学びの場を同じくするのであるから、そのことを、「同じ釜の飯を食った者」同士の連帯感や同僚意識が形成される機会として、メンバーを固定することにより意図的、積極的に活用する。ネットワークを通じて、リーダーとして必要な情報の交換を行ったり、直面する課題解決への支援を相互に得ることができるであろう。ネットワークはリーダー間の一種のサポートシステムといえることができる。

## 6. 振り返りシートと職能成長プラン

### (1) 毎日の振り返りシート

受講生は、毎日の研修の終了時に、「振り返りシート」に記入する。そのねらいは次の2点である。

- ・テーマの異なる毎日の研修を振り返ることにより、その日の研修の成果と課題を自分に意識化して、研修の効果を高めること。
- ・研修のカリキュラムと方法についての評価データとすること。  
受講生を評価する資料ではない。集めてコピーし、次の日に返却される。

### (2) 管理職（教育行政職）としての振り返り

受講生は5日間の研修を振り返り、とくに印象に残った点や関心を持って取り組んだ点（研修内容の振り返り）と、なるほどと思った点や自分の考え方が変化した点（自己認識の変容の振り返り）をそれぞれ3点程度記述する。

### (3) 管理職（教育行政職）としての職能成長プラン（シート）

「管理職（教育行政職）としての振り返り」をもとにして、学校管理職あるいは教育行政職としての自分の「強み」（すでにもっている資質・力量）と「弱み」（これから身につける必要のある資質・力量）を自己分析し、それぞれ3点程度を記述する。そして、「得意分野」や「強み」をさらに伸ばす方策と、「不得意分野」や「課題」を克服する方策を策定する。

### (4) 管理職（教育行政職）としての職能成長プラン（レポート）

これからの学校管理職や教育行政職としての自分の職能開発の構想や計画を、「管理職（教育行政職）としての職能成長プラン」をもとにして、文章化する。レポートの課題名は「これからの学校管理職・教育行政職と自己の職能開発について」である。

(2)(3)(4)の作成方法は最終日の「全体総括」の時間に説明され、宿題として後日提出が求められる。

## 7. 指導スタッフ

講義と演習には、兵教大の教育行政・学校経営、教育課程関係の教員、兵庫県教委の総務課、教職員課、高校教育課、義務教育課、教育研修所等の指導主事・管理主事をはじめとして、県外の学校関係者を講師・助言者として招いている。

連携している兵教大と兵庫県教委がそれぞれの有する人的資源とネットワークをフルに活用してこうした人材を集めた。研究機関と実践機関の連携であればこそ、可能となったことであろう。

## 8. 資料

資料や演習等での作業成果をまとめてもらうために、ファイルを用意した。追加資料がある。宿題も出される。その都度、それらを綴じること。

## 9. 運営体制

運営は、兵庫県教委の指導主事・管理主事が兵教大教員とともに兵教大に常駐し、兵教大の社会連携担当の事務職員も施設設備と教材の整備・準備に携わる。

## 10. 報告書の内容と活用方法

報告書には、目次にも示されているように、特別研修にかかわる①から⑤の資料が収められている。

### ①受講生作成の研修の記録

②「管理職（教育行政職）としての振り返り」（小学校11点、中学校7点、高校5点、特別支援学校1点、指導主事3点）

③「管理職（教育行政職）としての職能成長プラン」（小学校11点、中学校9点、高校7点、特別支援学校1点、指導主事4点）

④宿題として出された「レポート」（小学校10点、中学校7点、高校8点、特別支援学校1点、指導主事4点）

### ⑤改善意見の集計

②，③，④は、具体的であること、わかりやすいこと、論理的であること、内容が豊かであること、を基準に掲載分を選定した。

①は講義で学んだ内容と、演習で取り組んだ内容と成果物を確認し、整理する資料として活用していただきたい。

②，③，④は、自分の学校指導者や教育行政専門職としての成長に向けて自己学習の方法を考えたり、見直してゆくための有用な教材となるであろう。他受講生の職能成長プランのアイデアを、自分の状況に合わせて大いに取り入れていただきたい。

⑤は特別研修を改善してゆくための評価資料であるが、受講生が特別研修についてどのように考えていたか、またどのように変えて欲しいと思っていたかを、受講生にも知っていただくために掲載した。受講者の意見をもとに、来年度の特別研修は一層の改善が図られる。

要するに、本報告書は、受講者と主催者の県教委・兵教大の「共有財産」である。

注：10日間の内容・方法は次の刊行本にまとめられているので、ぜひ参照されたい。加治佐哲也編著『学校のニューリーダーを育てる－管理職研修の新しいスタイル－』学事出版，2008年10月発行。

## Ⅱ 日程の概要・日程表・受講者名簿





## 平成30年度 学校管理職・教育行政職特別研修日程概要

1期・2期	研修テーマ
1日目	教育行政・学校経営改革と学校組織マネジメント
2日目	教育行政・学校経営改革と学校経営ビジョン
3日目	教育法規と学校危機管理
4日目	労務管理と地域との連携協働
5日目	学校評価と教職員評価

- 1期（127名：男105名，女22名）：県立学校教頭採用候補者名簿新規登載者（26名）  
 県教育委員会新任指導主事等（32名），市町立中学校新任教頭（69名）
- 2期（122名：男 89名，女33名）：市町立小学校新任教頭（117名），市町立特別支援学校新任教頭（5名）

日程	1期	2期	講義内容					
1 日 目	5/16 (水)	5/30 (水)	時間	9:20～10:20	10:40～12:00	13:10～14:30	14:50～16:50	
			内容	開講式 オリエンテーション	(講義) 教育改革と学校 指導者に求めら れる力量	(演習) 教育改革と学校 経営課題の明確 化	(講義) 学校組織マネジメントとは何か①②	
2 日 目	5/17 (木)	5/31 (木)	時間	9:00～10:20	10:40～12:00	13:10～14:30	14:50～16:50	
			内容	(演習) 学校環境の分析	(演習) 学校経営ビジョン の構築①	(演習) 学校経営ビジョン の構築②	(講義・事例紹介) 教職員の勤務時 間適正化	(演習) 教職員の勤務時間 適正化
3 日 目	5/18 (金)	6/1 (金)	時間	9:00～10:20	10:40～12:00	13:10～14:30	14:50～16:50	
			内容	(講義) 学校危機管理の 考え方と進め方	(演習) 学校経営と危機 管理の実際 (事例研究)①	(演習) 学校経営と危機 管理の実際 (事例研究)②	(講義) 非違行為の防止・ いじめ問題と対応 マニュアルの活用 について	(演習) いじめ問題と対応マ ニュアルの活用につ いて
4 日 目	6/11 (月)	6/18 (月)	時間	9:30～10:30	10:50～12:10	13:10～16:50		
			内容	(演習) 労務管理関係 法規実践演習①	(演習) 労務管理関係 法規実践演習②	(講義・演習) カリキュラム開発と地域との連携協働の実際		
5 日 目	6/12 (火)	6/19 (火)	時間	9:00～10:20	10:40～12:00	13:10～14:30	14:50～16:00	16:20～16:50
			内容	(講義) 教職員の職能開 発の実際	(講義) 教職員のメンタル ヘルス	(講義) 教職員の評価・育 成システムの理解	(演習) 教職員の評価・育 成演習	全体総括 閉講式



## IV 管理職の振り返りと職能成長プラン



(1) 管理職としての振り返り

記入シート

**管理職（教育行政職）としての振り返り**

『学校組織マネジメント研修』p. 6-18)

(1) 研修内容の振り返り

本研修を振り返り、特に印象に残った点、関心を持って取り組んだ点を3つ程度書く。

(2) 自己認識の変容の振り返り

本研修を受講して、なるほどと思った点、自分の考え方が変化した点を3つ程度書く。

# 管理職（教育行政職）としての振り返り（第1期）

## 【高等学校①】

### (1) 研修内容の振り返り

#### ① 学校経営と危機管理の実際（事例研究）

コミュニティスクールの存在意義、具体的な事例に関心を持ち、地域社会と共にある学校の実現の必要性を痛感した。

#### ② 労務管理関係法規実践演習

教育実務必携のページ数を同時に教えていただいたことで、今後の実務実践の際に活用するイメージができた。また、自分の理解不足を痛感する時間となった。

#### ③ 教育改革と学校指導者に求められる力量（講義）

「主権者は国民であり、常に国民の意見を頭に入れた上で学校経営を考えなければならない」という視点を、改めて論理的に理解することができた。

### (2) 自己認識の変容の振り返り

#### ① カリキュラム開発と地域との連携協働の実践

学校だけで学びを完結させるのではなく、地域社会の資源を活用すること、またコミュニティスクールの実現により地域社会の教室となることで、様々な相乗効果が得られることに気付いた。

- ・社会に開かれたカリキュラムの実現
- ・地域住民と関わることで「苦情」を「提案」に変える（事前に対応）
- ・教師のみでなく、幅広い職種の大人の考えに触れる機会を子どもたちに提供できる
- ・地域の過去を知ることで減災に繋げる

#### ② 学校経営と危機管理の実際（事例研究）

事例研究を行う際、「教頭として（管理職として）」という意識を持ち続けることの難しさを痛感した。今後、「管理職として職員をどう動かすのか」ということを常に意識しながら職務を遂行し、それを習慣化させたい。

#### ③ 学校組織マネジメントとは何か

ミッションの貢献対象として、「イオンの基本理念」の中のその対象を学校に置きなおして考える方法がとても分かりやすかった。学校は、「お客様（子どもたち、保護者）」「地域社会」「取引先（入口校、進路先）」「株主（地域住民）」「働く仲間（教職員）」を対象に「役に立つ」存在でなければならない。管理職として常に持ち続けていなければならない姿勢であると感じた。

## 【高等学校②】

### (1) 研修内容の振り返り

#### ① カリキュラム開発と地域との連携協働の考え方、実践

H26年度から4年間文部科学省指定研究で特別支援教育モデル事業に携わってきた中で、文部科学省の調査官の方から「カリキュラムマネジメントができるようになるといい」という言葉をいただいた。その当時はどういう意味なのかよくわからなかったが、今回の研修でカリキュラムマネジ

メントとは何かの話を聞いて、よく理解できた。この特別支援教育モデル事業に当てはめて考えると、通級による指導だけでなく、学校全体が特別支援教育の視点に立った授業の工夫、教育課程の編成であり、まさにインクルーシブな学校づくりであったと思われた。実際は、通級による指導、ユニバーサルデザインの考え方を生かした授業に取り組んだが、他にも学校設定科目や行事などを特別支援教育の視点に立って取り組むことができたように思われた。

## (2) 自己認識の変容の振り返り

- ① 今回の研修では、同じ班になった先生方がどこも進学校であり、学力保障や生徒の自主性を高めていくために努力されている話を聞くことができた。また、地方の学校の取り組みでは、地域密着型であり、先生方が外部連携を密にされているのがよくわかった。新しい学習指導要領でも「社会に開かれた教育課程」と言われるように、今後、地域の方々がもっと積極的に学校教育に参画する取り組みが多く、学校で取り組むようになっていくと考えると、自分の中では、まだ閉鎖的な感覚があるので、変えていかなければならないと思った。
- ② 教職員のメンタルヘルスで、この数年で、学校が抱える課題の増加、保護者からの要望、若手教員の仕事に対する姿勢に変化を感じていた。メンタルヘルスや心理的サポートは自分の専門分野でもあり、若手育成のためにも今後は、積極的にアドバイスしていけるようになりたい。

## 【高等学校③】

### (1) 研修内容の振り返り

- ① 現任校の良さや課題は頭に入っているものだが、目に見える形として「SWOT分析」できちんと整理をすれば、今後推進すべき学校の特色づくりのイメージが現実味を帯びて浮かんでくるものである。
- ② 労務管理は、勤務時間の適正化とも合わせて、法規内できちんと扱うことができるように、関心を持ちながら学んでいきたい。
- ③ 時代を経て、カリキュラムがそれぞれの学校で考えられるようになり、その編成には学校として責任を持って取り組むべきであり、管理職がマネジメントするイメージを持っておく必要がある。

### (2) 自己認識の変容の振り返り

- ① 現在の教諭の価値観をそのままの状態を持ち込むのではなく、管理職として任される学校経営を攻めの経営につなげられるように自己の意識改革、ネットワークづくり、自己研鑽に努めていなければならない。
- ② 学校における危機管理は何を差しおいても優先されることだが、教諭として甘く考えている部分を一番脱却させていかなければならない。
- ③ 新任教員や中堅教員の転勤後1年目でのその学校における教員の資質や能力を分掌の配置、仕事の見せ方、役割の任せ方によって、大いに高めることができることに気付かされた。

## 【高等学校④】

### (1) 研修内容の振り返り

#### ① SWOT分析

前任校の校長から、「赴任後3か月で現状把握、課題の発見を行わなければならない」と教えられた。SWOT分析はそれを行う上で有効なものであるため、関心を持って取り組んだ。

#### ② 労務管理関係、法規実践演習

管理職として赴任後すぐに対応しなければならない事柄であり、あいまいな知識しかなかったため、関心を持って取り組んだ。

#### ③ 教職員の評価、育成システムの理解

管理職の重要な仕事であり、今までの管理職面談を振り返りながら、関心を持って取り組んだ。特に、教職員との信頼関係の構築、プロセス重視の評価ということを常に意識していかなければならないと痛感した。

### (2) 自己認識の変容の振り返り

#### ① 勤務時間の適正化

川西明峰高校の実践報告で、現状分析を通して改善策の立案・実践を行っていく管理職の姿勢を強く意識した。自分ならどうするか、何ができるかを常に自問自答しながら、現任校の職務に当たっていかなければならないと痛感した。

#### ② 危機管理事例演習

演習中、指導主事から「管理職の視点で考えていますか」という一言に自分の立場がどういものかを思い知らされた。まだまだ一教諭の視点で考えていることに気づかされ、管理職として組織的にどう対応していかなければならないかを痛感させられた。

#### ③ 教職員の評価・育成システムの理解

現任校の校長は「人が、人に順番をつけるにはなにがしかの客観的な根拠が必要だ」と話されている。その根拠の基準を知ることができた有益な時間であったが、一方では管理職としての職責の重さを痛感したのもであった。

## 【高等学校⑤】

### (1) 研修内容の振り返り

① 学校組織マネジメントについて、特色のある教育活動を行うために学校環境の分析を行い、環境要因の強みと弱みを検討し整理していくことが重要であり、そのための手法として「SWOT分析」という方法を学んだ。

② 新学習指導要領について、指導要領の改訂は学校で教える「価値観」の転換期である。絶対に変えてはいけない価値観が不易として存在する。この不易の部分を変えないために、学校が変化していかなければいけないことがある。

③ 教職員の職能開発について、普段の仕事の中で人材を育てていくというところが興味深かった。評価システムが教員の能力開発につながることを改めて学んだ。



## (2) 自己認識の変容の振り返り

- ① 危機管理の事例研究について、これまでは居合わせた一教職員として何をしなければならいかを考えていたが、「管理職の立場で何をしなければいけないかを考えて下さい」と言われ、同じ事例を考えるときに管理職としての視点・立場を再認識した。
- ② 「社会に開かれた教育課程」とは、関係機関と協力したうえで、学校教育を通じて社会を創るために地域の人的・物的資源を活用していくことであり、学校だけですすめていくものではないことを学んだ。
- ③ 若手を育成するために、研究授業や公開授業についてアドバイスを行うことはあったが、普段の仕事ぶりについての助言や評価が必要であることや、もっと仕事を任せていくことの必要性和、評価を行うための観察力の重要性を感じた。

## 【指導主事①】

### (1) 研修内容の振り返り

- ① 労務管理関係法規実践演習で、サービス管理、病気休暇、職務専念義務免除、勤務時間の割振変更など、本来、知ったうえで勤務すべきだった内容を学んできたし、本などから最新の正しい情報を得る方法を身につけるべきだと感じた。
- ② SWOT方式による環境分析について、内外環境の特徴や事実をもとに、支援的要因・障害要因、強み・弱みとして整理し、強みを活かしたり、弱みを克服し障害要因を回避する方策を見出せる手法であると感じた。
- ③ 学校経営の1つの角度として「ミッション」があると学んだ。学校教育目標を参考にしながら、「児童生徒の成長に関する基本任務であるミッション(使命・存在意義)」を挙げ、他方、保護者や卒業生、地域住民に対するミッションを挙げた。このとらえ方で考えると、すべきことが明確になると感じた。

### (2) 自己認識の変容の振り返り

- ① 「社会に開かれた教育課程」について、社会や世界の状況を把握し、これからの社会を創り出していく子どもたちが自らの人生を切り拓いていくために求められる資質・能力を明確にし、その目指すところを社会と共有・連携するという本当の意味を考える大きな契機となった。
- ② 学習内容について、例えば、円周率 $= 3.1514\dots = 3.14 = 「3に対する違和感」$ は社会的な価値判断である。正確性は2のつぎになることも。
- ③ 中学校教員は「多忙」や「生徒指導」をストレスの原因としていないことである。現場の先生方を振り返ってみても、接する生徒たちのために、その状態があたり前でストレスとしない風潮があった。別の角度から考えれば、ストレスに気づかず、疲れ果ててしまう状況だったのだろうと感じた。

## 【指導主事②】

### (1) 研修内容の振り返り

- ① 学校組織マネジメントや学校経営ビジョンの演習は、自校や同じグループの他校の分析結果を検討することで、「社会に開かれた教育課程」ということを具体的な事例から必要性を学ぶことができ

た。学校の教育活動全体で取り組むべき「人権教育」についても、学校の中だけでなく、地域社会や保護者、外部人材・機関との連携をさらに密接にして、「社会に開かれた教育課程」にきちんと位置づけて行かなければならないと感じた。

- ② 危機管理に関する講義では、「リスクの4つの要素のどれか一つの要素でも取り除くことができ、連鎖を回避できれば、重大事態という最後のドミノは倒れない」という「ドミノ理論」から、随時のチェックや多面的・多角的な対策を講じることで、重大事態を防ぐチャンスは確保できると感じた。「人権教育」としての「危機」や「重大事態」を想定し、その危機管理も含めた指導や助言、施策が必要であると感じた。また、マスコミ対応は県民対応に、ポジションペーパーの作成は報告書に活かせると思った。

## (2) 自己認識の変容の振り返り

- ① 「校長職」「指導主事」は、教頭・教諭の延長、ステップアップではなく、全く別の職業である。このことを認識することが、これからの時代の「新しいリーダー」の第一歩である。教育現場への指導・助言、行政事務だけでなく、行財政一般や教育に関する政策や改革の動向についての理解をすすめ、これからの兵庫の教育に必要な施策を企画・立案することも見通しの先に意識しておきたいと感じた。
- ② カリキュラム・マネジメントを前提として、兵庫の教育、人権教育のこれからの動きや改革の方向性についての情報を収集し、予測あるいは先取りの動きができるようにすることが必要。一見、他課の担当のように思えることでも、積極的に自課との関わりを考えながら積極的に情報を収集したい。
- ③ 人材育成・資質向上について、「人材育成のための方策」を特別に設けるのではなく、日々の様々な業務の中で、「人材育成の視点」を踏まえ、要素を盛り込んで取り組むことが重要かつ効果的であるという点は人権教育にも通じる。

## 【指導主事③】

### (1) 研修内容の振り返り

- ① 学校危機管理等の講義・演習は、特に印象に残った。自分がまだ、教諭の視点であったことに気づかされると共に、組織としてどう動くべきかを考えなければならない立場になることを再認識させられた。リスクマネジメントの重要性を改めて感じた。
- ② 学校経営ビジョンの演習は、行政の仕事においても非常に役に立つと思った。広い視野からの発想で今、目の前の事業をやっていかなければと思った。
- ③ 浅野教授の講義は、管理職としての自身の発想を転換するのにとてもいい刺激となる話ばかりで非常に役に立った。

### (2) 自己認識の変容の振り返り

- ① 学校を運営・管理する立場として、これから様々な知識とノウハウを身につけていかなければと思った。その視点でこれからの業務に励みたい。
- ② 日本の教育の転換期に今は自分はある。学校だけで完結しない教育、社会にひいては世界にひらかれた教育活動を創造しなければならない。しかし、その一歩はやはり足元からである。地域を愛せ

てこそ世界を語ることができる。まずは、自分がそういう人間でありたいと思った。

## 【中学校①】

### (1) 研修内容の振り返り

- ① 「学校危機管理」の重要ポイントについて、特に「悪い情報こそ最優先で報告できる組織づくり」という点は、大切にしなければいけないということで強く印象に残った。
- ② 「勤務時間の適正な管理について」、特に勤務時間の記録等に関して、大変勉強になった。
- ③ 「教職員の評価・育成」について、「人を育てることは意欲を育てること」という言葉が印象に残った。「負の反省」よりも「成功の原因」を、自分自身でふりかえらせることが大切だと学んだ。

### (2) 自己認識の変容の振り返り

- ① 「学校危機管理」については、「価値ある無駄」という言葉で示されたように未然防止が大切であると、あらためて学んだ。
- ② 「地域との連携について、視点を変えれば地域や社会に活用できる人材・教材は多く、工夫次第でいくらでも地域とつながっていけると感じた。
- ③ 「教職員のメンタルヘルス」について、厳しい就労環境をあらためて確認することができた。教員が今、どのようなストレスを感じているのかを把握し、自分がどのように対応していけるのか、専門的な知識も学ぶ必要があると感じた。

## 【中学校②】

### (1) 研修内容の振り返り

#### ① 学校組織マネジメント

浅野教授の学校組織マネジメントに関する講話が最も心に残りました。特に、学校を変化させる手の打ちどころとしての6つのポイントや学校の組織づくりについて学べたことは、大変役に立ちました。

#### ② 労務管理

実際の演習を通して記録簿の書き方等について学ぶことができ、大変勉強になりました。今後、適切な労務管理に努めていきたいです。

#### ③ 教職員の職能開発とメンタルヘルス

管理職として、最も重要な経営資源である教職員の意欲を向上させ、風通しのよい職場づくりの重要性を実感しました。

### (2) 自己認識の変容の振り返り

- ① 労務管理については、日々事務的にも煩雑で難しいと感じながら行っていました。しかし、適切に労務管理を行うことが教職員の人材育成につながるものであると理解でき、プラスに働くように取り組んでいかなければならないと考え方が変化しました。
- ② コミュニティスクールに対しての認識が変化しました。本校では、平成27年度からCSとなっています。このCSが新学習指導要領にある「社会に開かれた教育課程」の実現に、いかに有効かを実感しました。自校のCSの取組を見直し、活性化することで、もっと学校が良くなると思いま

した。

- ③ 事務処理ばかりに追われる毎日でしたが、他市町や異校種の教頭先生方と意見交換、交流することでたくさんの気づきがありました。

## 【中学校③】

### (1) 研修内容の振り返り

- ① 悪い情報ほどはやく管理職に報告できる組織づくりに努めることが大切である。
- ② 危機管理において何かがあった時に初期対応を万全な状況にできるよう教職員全員が共有しておくこと。
- ③ SWOT分析を行ってみて、マイナス面に目が行きがちであるが、プラス思考で攻めの経営に変えてプラス面を前面に出していきたい。

### (2) 自己認識の変容の振り返り

- ① 生徒を対象として AED の使用を含む応急手当の実習がしっかりと行われているのかの確認をしなければならない。
- ② 教職員から管理職への情報量、スピードが危機管理の成否を左右するので普段のコミュニケーションと報、連、相を大切にしていきたい。
- ③ 管理職として自分の発言の重みをしっかりと確認すること。

## 【中学校④】

### (1) 研修内容の振り返り

#### ① 学校組織マネジメント

SWOT分析について教えていただいたこと。学校環境の分析をして、学校の強みを生かして特色のある経営ビジョンを作ることが必要だと知った。人材だけでなく、地域や保護者と連携し、協力しながら学校経営を行うことが大切であることが分かった。

#### ② 勤務時間の適正化

教職員の健康を守るために必要であり、そのためには教職員の意識の改革が必要であるということ。また、記録簿の記入の仕方を具体的に学んだこと。

#### ③ 危機管理について

常に最悪のことを想定し、初期対応を冷静かつ迅速に行うことがスムーズな解決につながることを。

### (2) 自己認識の変容の振り返り

#### ① 人事評価について

人を評価することの難しさと、どのように評価していくのかということが少しは理解できた。評価をする教職員が納得できるような説明をする力をつけていかねばいけない。そのために、これからもっと授業を見たり話しかけたりしていこうと思った。

#### ② 法令を覚える

私たちの身分は法令によって保障されている。学習内容も同様に法令によって定められている。確実に覚えておく必要があると考える。

### ③ 地域の担い手を育てる

学校の存在意義は地域の担い手を育てることであるという話を聞いた。開かれた学校として地域とともに歩む学校づくりを目指そうと考えた。

## 【中学校⑤】

### (1) 研修内容の振り返り

#### ① 学校組織マネジメントをどのようにすすめるか

ミドルリーダーをキーパーソンとして大きな流れを起こし、自校のプラス面を生かした経営ビジョンをたてることが大切であると知った。さらには、周り（地域や保護者）を巻き込んで、様々な支援を受けながら学校経営を行う必要性に改めて気づけた。

#### ② 危機管理の初動対応の必要性について

危機管理の基本は未然防止である。管理職として、多岐多様にわたる教育課題・危機に対して、あらゆる安全計画、マニュアルの見直し、改善を行う必要性を知った。常に命と人を大切にできる判断材料、対応力を身につけたい。

#### ③ 勤務時間の適正化について

「働き方改革」昨今の大きな流れを汲み、教育現場簿の適正化について改めて考える機会になった。現場において、主義主張は様々である。まずは管理職から業務改善を進めるという強い気持ちを持ち、粘り強く効率的かつ効果的に働きやすい職場環境を整えていきたい。

### (2) 自己認識の変容の振り返り

① 強いリーダーシップが必要であることは言うまでもない。しかし、教育課題が多岐多様にわたる昨今、学校、組織マネジメント力の向上が不可欠である。

② 昨年度までの教諭と違い、管理職としての危機意識、危機管理、リスクマネジメントとクライシスマネジメントを意識した業務の必要性を痛感した。（迅速な初期対応、適切な状況判断・把握と組織的な対応）

③ 「さ・し・す・せ・そ」の意思統一。学校運営、職務の遂行、多岐多様な境域課題への対応において、管理職はもとより、教職員の資質向上が急務である。抽象的ではあるが、昨年度まで現場で必死に戦ってきた私が、管理職として、自分自身を改めて見つめ直す機会となった。

## 【中学校⑥】

### (1) 研修内容の振り返り

① 危機管理について、常に想定していても、実際に遭遇した時には仲々対応できないものである。この演習については、特に力を入れて取り組んだ。ミスや不手際は隠さずにオープンにし、謝罪すべき点は誠心誠意謝罪すること、記録を確実に残すことを再確認した。

② 記録簿の書き方について、他市と情報交換する中で、従事時間の相違や意識の違いを感じた。

③ SWOT分析によって、感覚的に漠然と捉えていたことを構造的に分析し、学校の強みと弱みを考えることができた。このことで学校のことがまだまだ理解できていないことにも気づけた。

## (2) 自己認識の変容の振り返り

- ① 学校は何の為にあるのだろうか。誰の為にあるのだろうか。このことをしっかりと考え直し、学校目標の設定を行ったり、日々の指導を行ったりする必要がある。(社会に開かれた教育課程)
- ② 学校経営は「校長のリーダーシップのもと」とよく言われているが、これが強調され過ぎると、教職員の良さを引き出したりモチベーションを上げていくことが難しい。  
提言シートを有効に活用することで教職員の育成にもつながる。教職員も育てていくことが一層求められていること、その使命があることを理解できた。教職員の内面や変化にしっかりと目を向けていきたい。
- ③ 浅野先生が言われた「ゴールのないマラソン(駅伝)はさせてはいけない」の言葉が印象的だった。本校のゴールはどこにあるのか。どこに向かって毎日みんなは頑張っているのか、このことを共有しない限り、疲労感ばかりで成果がでない。そのビジョンを校長の意向を汲んで進めたい。

## 【中学校⑦】

### (1) 研修内容の振り返り

- ① 教育改革と学校指導者に求められる力量  
教諭を対象とした指導、教諭の視点で仕事をしてはいけない。別の職業であると考え。子どもたちのテーマから構造に向けたテーマ。自分の言葉で具体的に伝える。
- ② 学校組織マネジメント  
自分自身、そして学校の「強み」と「弱み」を見つけること。  
SWOT分析
- ③ 学校経営と危機管理の実践  
危機管理の多様化と複雑化、危機管理能力

### (2) 自己認識の変容の振り返り

- ① 管理職として、今までの立場の違いから戸惑い、悩むこともあったが、「別の職業」「転職したと同じ」という内容の講話を聞き、心の中に詰まっていたものがスーと落ちた気がした。自分の発言の重みやマネジメントの重要性をさらに感じた。
- ② マネジメントをするためには、自らを変化させ、組織を動かして成果をあげていくことである。そのためには、重点事項は具体的に示すことで、ベクトルをあわせ特色を作っていくことがある。組織づくりの大切さを改めて実感した。
- ③ 危機管理に関しては、予防こそが最高の危機管理であり、未然防止と最悪の事態を想定した対応をしていきたい。また、管理職として初期対応の重要性と決断力の大切さを再認識した。

## 管理職（教育行政職）としての振り返り（第2期）

### 【小学校①】

#### (1) 研修内容の振り返り

##### ① 学校経営ビジョンの構築

学校経営ビジョンの作り方が分かった。具体的に自校のビジョンを作って書き出すことで、自校を見つめ直す機会となり、本校のビジョンが見えた。

##### ② 学校業務改善

国や県の働き方改革が進む中、各校での具体的な取り組みを知ることができた。そして、自校の教職員の意識改革・業務改善を進めていく方法を考えたことは今後の学校運営に活かすことができる。

##### ③ 学校危機管理の考えと進め方

学校には、多様なリスクがあり、未然防止・早期発見・拡大防止・再発防止をどのように進めたらよいか具体的に学んだ。自校での危機管理への取り組み方に役立てる。

#### (2) 自己認識の変容の振り返り

##### ① 職員の職能開発の研修

今までの自分の体験を振り返ってみて、自分が職能開発されていたことがわかった。そして、それが今後の教職員の人材育成に繋がっていると感じた。

##### ② 教職員の評価・育成システム

人事評価をするときの項目や着眼点を学んだ。教師の仕事の定量的な評価が難しいため、評価誤差がないように客観的に見ていくことが大事である。実際に足を運んで見て記録をとることは公正な評価につながる。また、評価結果を開示して指導助言を行うことは、教職員の成長につながることに分かった。

##### ③ 学校業務改善

教職員の意識改革を行い、教職員自身がマネジメントしていくことが効果的だと分かった。業務改善チームを機能させていきたい。校務支援システムの導入や情報・資料・教材等の共有は有効だと分かった。

### 【小学校②】

#### (1) 研修内容の振り返り

##### ① 学校組織マネジメントの演習

「SWOT分析」「経営ビジョン作り」「展開」について、自校のことを考えグループ交流を行ったこと。自校の強みを生かす、ということ。

##### ② 学校危機管理の事例研究の演習

さまざまなタイプの事例に対してどう対応するか、演習することが勉強になった。未然防止のためには日頃から情報をキャッチするアンテナを高くすると同時に常に最悪の事態を想定して準備しておくことの大切さを学んだ。

- ③ カリキュラムマネジメントやコミュニティスクールについて  
自校が地域にとってなくてはならない存在となるために何ができるかを考える時、参考にできる内容であった。

## (2) 自己認識の変容の振り返り

- ① 教育行政手法の変化によって、現場の裁量権が拡大しているだけに、現場の責任が重くなっているということ。地域にとってなくてはならない施設としての「学校」づくりのビジョンを管理職として持つ必要があるということ。
- ② 学校教育目標は、環境や対象の変化に応じて変えていけるものであること。  
「不易流行」をふまえて、変化をとらえ柔軟に対応すべきであること。
- ③ 教頭は校長の示すビジョン、重点事項を分かりやすく翻訳して教職員に示す役割を担っているということ。

## 【小学校③】

### (1) 研修内容の振り返り

- ① 「学校経営課題の意識化と対応」の研修  
ひょうご教育創造プランに基づく、学校経営における特色づくりや課題解決についての分析をしたこと。
- ② 「学校組織マネジメントを作る際の、学校経営ビジョンづくり」の研修  
学校教育目標を達成するために、様々な要因・因子からのプラスのアプローチ、マイナスのアプローチを検証し、ミッションを作成したこと。
- ③ 様々な事例に対して演習形式をとり具体的解決方法を取り組んだ「危機管理」研修  
グループの先生方と事例について検討し、対応方法を導き出した演習が実践的であり、自校での対応に役立つと感じた。

### (2) 自己認識の変容の振り返り

教育研究や教科研究、授業づくり等キャリアの中で取り組んでおり、自信はあったが、それ以外にも、教職員のリーダー（管理職）として、すべき幅広い管理、組織マネジメント、経営方法等様々な要因・内的外的環境の中で、取り組まなければいけないことが理解できた。

自分の得意分野である教育研究・学級経営力を、若い教職員に伝えていくために、今まで担任として子どもたちを見てきた視点で、職員室の担任として、教職員の成長を見取り、組織力を高めていきたいと考えることができた。

また、自分の強み・弱み、自校の強み・弱みを分析することで、漠然としていたことを整理し、課題を明確にすることができた。今後は、その課題解決にむけて、具体的な手立てや方策を立案し、実践、評価等、PDCAサイクルを機能させていきたい。

## 【小学校④】

### (1) 研修内容の振り返り

- ① 勤務時間の適正化



- ・管理職としての心構え。常に職場の人間関係づくりに気を配り、頼み事のしやすい職場づくりに努める。
- ・組織マネジメントにより、主幹教諭や主任の役割を明確にする等、校内組織を整理する。

## ② 労務管理と記録簿

- ・法の面からも健康面からも職員を守ることができるよう、記録簿をしっかりとつけさせる。
- ・具体的な事例をもとに、「記録簿上にどう記載していくのか」が、事務的業務の中で今一番困っていることなので、関心を高く持って取り組むことができた。

## ③ いじめ問題と対応マニュアル

- ・研修後、さっそく「学校いじめ対策方針」の見直しを行った。改訂によって新しく出てきたキーワードやどのように変わったのかがわかった。

## (2) 自己認識の変容の振り返り

### ① コミュニティ・スクールの考え方が学校を救う

- ・これからの時代の学校は、「公助」ではなく、「互助」「共助」の団体であるべき。「公助」である限り、地域からの苦情を浴び続けることになる。「いじめ」の課題も同様。学校だけでなく、地域の大人を巻き込まなければ解決はない。
- ・「授業は地域の文化」であり、「学校は地域の教室」であるという考え方でカリキュラム・マネジメントを行う。そうすることで、地域の「大人の学び」が始まる。

### ② 社会に開かれたカリキュラムを具体化するために

- ・学年に応じた発達段階と系統性を踏まえて、地域の人材を選定、活用する。ただ、地域の方々を中心に据えると、ともすれば方法重視に陥るので、内容を重視することを常に念頭に置き、バランスをとる役割を教頭が担っていく。

### ③ 変形労働時間制と記録簿の関連

- ・教職調整額が4%と定められた根拠がわかった。また、変形労働時間制の制定のもと、記録簿ができたことも知り、教職員を法や健康面から守るために記録簿の記入の仕方を完全に修得し、職員に伝えていきたいと思った。

## 【小学校⑤】

### (1) 研修内容の振り返り

#### ① 危機管理について

「最悪の事態を想定して」この言葉にドキリとした。自分の覚悟と意識の甘さを強く感じさせられた講義と演習であった。最終判断は校長がといえども、教師とともに最前線にいる教頭の「判断」の大切さを演習と解説の中で学んだ。

#### ② 学校組織マネジメントについて

今までの仕事や立場では、まったく意識していなかった。教頭という立場になり、その大切さが講義を受けることで理解し実感できた。

#### ③ 人事評価・育成システム

今までの同僚から評価する側へ立場が大きく変わったことを実感し、実際の教職員を思い浮かべな

がら講義を聞いた。演習においては、講義の内容を思い出しながら、一つ一つの事例を实在のものと想定して大切に考えることができた。

## (2) 自己認識の変容の振り返り

### ① 危機管理について

自分の演習の解答の内容に甘さを感じた。「最悪に事態を想定する」全く頭になかった考え方により、考え方だけでなく今までの対応の甘さ、結果的にはうまくいったかに見えた事例の対応に対する危うさに気付かされた。今までと違い、自分の学校の教職員の立場まで考えなくてはならず、覚悟と自覚、鋭い判断、危機を未然に防ぐ日ごろからの注意。これらのことに気付くことができた。

② SWOT分析は2回目だったが、現任校における強みや弱みを考えていくことで、私自身4月から自校の現状を全く分かっていなかったということが良く分かった。そんな私がマネジメントできるはずがない。まずは、自校をよく知らなくてはならないと思った。

③ 管理職になって、責任をもって一人一人をよく見ないといけないと思った。また、「意図的にほめる場をつくる」を子どもだけではなく教職員にもと思った。

## 【小学校⑥】

### (1) 研修内容の振り返り

① 学校組織マネジメントの考え方や進め方について理論面での講義を受けた後、自校の例にあてはめてSWOT分析をした。自校の内外の強み弱みを認識することで学校経営に生かしていける学校の特色を多く発見できた。

② 学校危機管理やいじめ問題対応の事例研究では、学校で起こりうる様々な危機について班員で話し合った。管理職に求められる危機対応能力について、具体的にシュミレーションしながら学ぶことができた。また次々と違った内容の事例を考えることで、迅速で的確な判断が求められる危機管理らしい内容であった。

③ 5日間の班別演習を通して、学校規模やこれまでの経験は様々であるが、4月から同じ立場にいる市外の新任教頭と、思いや悩みを共有したり、情報交換したりすることで、モチベーションが上がった。つながりを大切にしたいと思った。

### (2) 自己認識の変容の振り返り

① 管理職には、遠近両用のバランスが大切だと感じた。NL研修までの2ヶ月は、直近の課題に対応していく近視眼的な業務に追われていた。今後は現状理解にとどまらず、学校経営ビジョンを達成するための方向性を読み取っていく視点を大事にしながら、遠近両用のバランスの取れた管理職を目指したい。

② 一つに力を入れ、そこを突破することで他のことにも波及していくという「一点突破から全面展開」という考えを学んだ。自校の経営ビジョンを展開していくために、何からスタートしていくか、校長の補助役ではなく補佐役として進言できる力をつけたい。

③ 危機管理においては、最悪の状況を想定しておくことや、悪い情報こそ最優先に報告できる組織づくりが大切だと実感した。危機の渦中であっても毅然とした態度でリーダーシップを発揮し、教職員に適切な指導、助言ができる力を身につけたい。そして、みんなで問題を共有し、組織的に解決

していける職場をつくりたい。

## 【小学校⑦】

### (1) 研修内容の振り返り

- ① 勤務時間の適正化に向けての演習では、各校の取り組みを聞き、勤務校にすぐにでも取り入れたいと考えて取り組んだ。特に、西宮市教委が作成した「教職員の勤務時間適正化に向けた取り組みについて」は、保護者にも協力を求めており、印象に残った。
- ② 危機管理の演習では、災害発生時に校長が不在の場合や休日における問題が発覚した場合など、様々なケースが考えられる。具体的な事例をもとに演習を行うことで、他者の意見を聞き、自分の気づかなかったことを数多く知ることができた。
- ③ 記録簿の取り扱いについての事例研修では、実際に起こりうる事例ばかりのため、自分事の問題として、真剣に考えることができた。

### (2) 自己認識の変容の振り返り

- ① 学校組織をフラット型組織から事案によっては、垂直型組織に替え、効率性を重視したい。そうすることで、勤務時間の適正化が実現できる。
- ② 上司からのサポートがあれば、一般の職員のストレス反応は、軽減できる。  
一般職員のバーンアウトにつながるストレス要因の一つが、管理職である。
- ③ 教職員を育てるためには、反省をさせるだけでなく、うまくいった理由を聞くなど、自己評価を促す声かけが有効である。

## 【小学校⑧】

### (1) 研修内容の振り返り

- ① これからの管理職にはマネジメントが必要で、マネジメントの有効性を高めるためには、自分なりの状況把握にもとづいて、しっかりとした“マネジメント観”をもち外部の関与者とメンバーの双方に伝えていかなければならないこと。
- ② 日本人は危機意識が低いこと。  
(いざとなったら誰かが助けてくれる)  
(最悪の事態の想定や備えができない)  
(心理的・物理的場準備不足)
- ③ 人材育成とは、現在および将来の組織力と個人の能力・意欲を引き上げることを目指すことである。  
物事を多面的・多角的にみるということ。
- ④ 「教え上手」よりも、「学ばせ上手」「場づくり上手」になること。

### (2) 自己認識の変容の振り返り

- ① 教頭となって3か月。目の前のことに追われ、期限までに書類を提出したり、児童や職員が無事に1日を終えたりすることに満足していたことに気づき、今後は、「学校の教育課題に対応しながら学校組織を運営する」という意識をもって取り組む。
- ② 一つの事実からプラス面、マイナス面、両方ある。マイナス面はすぐ見つかるが、プラス面はすぐ

に見えない。だから、発見・発掘する。

- ③ 自分の仕事を一層計画的・効率的に行う姿勢に自ら育てる。
- ④ 予防こそが最高の危機管理。  
最悪を想定して・慎重に・素早く・誠意をもって・そして組織的に対応
- ⑤ 学校での各種活動の「見える化」「見せる化」「盗ませる化」をする工夫が必要

## 【小学校⑨】

### (1) 研修内容の振り返り

- ① 学校における危機管理において、事例研究を通して様々なケースに触れる中で、最悪を想定しその防止や回避に努めること、管理職がリーダーシップを発揮し対応に当たることの大切さを感じた。
- ② 労務管理においては、数々の事例をもとに記録簿や割り振りに関して考えることで、具体的な対応について理解を深めることができた。同時に、自分自身の理解不足を痛感した。そして、教育法規等の関係文書にも目をおし精通することが必要であると感じた。
- ③ 人材育成に関しては、教職員の意欲を育てることの大切さを再確認した。講義の中での「やる気があれば、多少困難なことが起きたとしても解消しながら伸びていく。」という言葉が印象的で、自分自身の経験に照らし合わせ、その言葉を実感することができた。

### (2) 自己認識の変容の振り返り

- ① 地域の力を最大限活用するためには、教員や地域の方が協力することによって、子どもが変わっていくことを教員が知ることであると分かった。学校・保護者・地域・関係機関が、意識を一つにまとまって、子どもたちを育てていく大切さをあらためて感じた。
- ② 人材育成に関しては、教職員が力を発揮できる環境を整えることと、課題の設定や取組を行う各場面で適切な助言を行っていくことが大切であると分かった。また、教職員をよく観察し、評価が相手の成長につながっていく価値あるものにする 것도大切であると分かった。
- ③ 組織マネジメントにおいては、講義の中での「人は人の命令では動かないが、人は状況の理解・納得で動く。」という言葉が印象的であった。教職員に学校教育目標の解釈を分かりやすく伝え納得させ、全教職員で状況の共有化を図ったうえで、目標の具現化に向け取り組むことが大切であると感じた。

## 【小学校⑩】

### (1) 研修内容の振り返り

- ① (講義) 学校経営と危機管理の考え方と進め方  
危機管理については、いちばん管理職に必要とされる考え方や力量だと思うので非常に参考になったし勉強になった。特に様々な具体の事例において他の先生方と相談して進めていく経験がよかった。
- ② (演習) 学校経営ビジョンの構築  
これも新しく管理職となって、一番大切な根幹が学校教育目標であること、そこから重点目標とつながり、一本の筋が通るような学校経営ビジョンをしっかりと、もつことが管理職として重要だと

分かった。特に「自校のミッション」(使命・存在意義)という認識が私にとって、非常に勉強になった。

③ (講義) 学校組織マネジメントとは何か

目標管理やSWOT分析、学校組織の課題や特徴など、広い立場で学術的に学ぶことができとても勉強になった。もっと学術的に力をつけて学校組織マネジメントを計画的に学びたいと思う。

(2) 自己認識の変容の振り返り

① 危機管理の認識

想定することの難しさを感じ、最悪を想定すること、素早い対応を組織として運営することを深く考えることができた。

② 学校経営ビジョンの構築

地域の中の学校、社会に開かれた教育課程という言葉があるが、学校の使命は何かというときに、児童を対象とするだけでなく、地域のために学校が存在し、期待されているという考えが非常に大きいことをあらためて認識した。

③ 学校組織マネジメント

学校を運営していく視点が様々あり、教職員の特徴をつかみ、どのような手法で運営していくのかという部分を、しっかり学術的に分析をして、指標をもって考えていくことがとても勉強となった。

【小学校⑪】

(1) 研修内容の振り返り

① 教頭の職務を「遠近両用」という言葉で教えていただいた。2ヶ月の自分の職務をふり返った時に「近」をするのに精一杯だったが、「遠」も意識することの大切さが印象に残りました。

② 危機管理やいじめの事例等も含め、教頭が学校全体を見て動かなければいけないことを改めて認識しました。また、組織で共通理解して動き、最悪を想定した考えられる万全の準備が児童の命を守ることにつながること。

③ 職員にやる気を与え、成長させるには、やはり声かけ、コミュニケーションが重要だということ。日頃の仕事の中で育てられることと、研修を通じて成長することがある。OJTを通じて若手教職員の育成にミドルリーダーを燃やすことが印象に残りました。

(2) 自己認識の変容の振り返り

① この研修を受けて、期待されて現任校に配属されたことを改めて気づいた。一日の仕事をノルマのようにやっていたが、教頭という職務の魅力を伝えていけるように、日々の仕事を楽しめる働き方をしようと思った。

② 自校のことをSWOT分析してみると、学校と地域の関係の深さを知った。それは、1日で成し得ることができない。これまで本校に勤められた管理職先生方が大切に関係を築かれた伝統のバトンを引き継がなければいけないと思った。

③ メンタルヘルスの講義で、ベテランの先生、バリバリ頑張る先生であっても新しい学校に転任した1年目は学校に慣れてもらう配慮が必要だという話を聞いてなるほどと思いました。

## 【特別支援学校①】

### (1) 研修内容の振り返り

- ① 研修の中にグループ演習を多く取り入れていただいたことで、さまざまな考え方や視点に触れ、新たな気づきがあった。
- ② 講義「教育改革と学校指導者に求められる力量」の中で「自分自身が触れる情報をどう解釈していくか？」という言葉について深く考えさせられた。教頭という立場になり、これまでとは違った視点や解釈が求められることを改めて実感した。
- ③ 危機管理に関するグループ演習では、シミュレーション等、備えることの重要性と「組織を動かす」ことを意識する大切さを認識した。

### (2) 自己認識の変容の振り返り

- ① 閉校式での浅野教授の言葉  
「悩む」ことより「考えよう」・「あせる」のではなく「急ごう」  
「処理（片づける）」ではなく「受け止めよう（どう料理してやろうか）」  
研修最終日にうかがったこの言葉は、私たちに対するエールに感じられたと同時に、日常の中でこの言葉を意識して取り組みたいと考えた。
- ② 本研修が兵庫教育大学、県教育委員会をはじめとして多くの支えにより実施されていること、研修の目的を知ることで、研修の重要性を再認識できた。そして、学校目標のビジョンや組織マネジメントなどを学ことで、管理職としてビジョンを持つことの重要性、また、それを実行するための方策に関する考えが深まった。管理職としての意識や判断の重要性について、再認識するとともに、受け身ではない学校課題への積極的な取り組み方について考える機会が得られた。
- ③ 勤務時間の適正化の取り組みは、職員一人ひとりの意識だけでなく、組織としての取り組みが重要であるという意識を改めて持つことができた。

(2) 管理職としての職能成長プラン (シート)

記入シート

**管理職 (教育行政職) としての職能成長プラン**

(1) 管理職 (教育行政職) としての自分の「強み」、「弱み」

①強み (すでにもっている資質・力量) (3点まで)

②弱み (これから身につける必要のある資質・力量) (3点まで)

(2) 方策・計画の策定

①「得意分野」や「強み」をさらに伸ばす方策

②「不得意分野」や「課題」を克服する方策

# 管理職（教育行政職）としての職能成長プラン（第1期）

## 【高等学校①】

### (1) 管理職（教育行政職）としての自分の「強み」、「弱み」

- ① 強み（すでにもっている資質・力量）
  - ・新しい事にチャレンジする実践力
  - ・コミュニケーション力と調整力
  - ・校務の情報化
- ② 弱み（これから身につける必要のある資質・力量）
  - ・教育法規に関する知識とそれに基づく実践力
  - ・危機に直面した経験が少なくリスク管理能力が乏しい
  - ・学校全体を俯瞰してみる力の弱さ

### (2) 方策・計画の策定

- ① 「得意分野」や「強み」をさらに伸ばす方策
  - ・世の中のトレンドや児童生徒の実態の変化にあわせ、自らが率先して新しいことにチャレンジしていく。その際、中堅層や若手を巻き込み、教師がワクワクしながらチャレンジする学校風土を作っていきたい。
  - ・小さな会議や職員室での会話の中には、新しいアイデアや危機の未然防止につながる内容が埋もれている。それらに対してアンテナを高く持ち、管理職や各分掌とのパイプ役として調整力を発揮していく。
  - ・IT関連企業での就労経験を活かし、業務における情報化を推進することで、教職員の働き方改革を推進するとともに、教師の個人プレーの常習化を改善する。
- ② 「不得意分野」や「課題」を克服する方策
  - ・教育実務必携を購入。日々、学校で起こる事案について、逐一法規に基づいた処理方法を考える癖をつける。特に、教職員の勤務においては教頭の代わりに解答できる程度の力をつける為、疑問点は自ら調べるとともに教頭に教えを請う。
  - ・教育現場のみではなく世の中で起こっている危機の情報収集に努め、それを整理、分類することで、予測できない危機にも備える「リスク管理能力」を高める。
  - ・生徒指導部長として全学部における危機に対応していくとともに、児童・生徒のみならず、教職員と日頃からコミュニケーションを密に図り、各部、分掌の調整役を担うことで学校全体を見渡す力を身につけていく。

## 【高等学校②】

### (1) 管理職（教育行政職）としての自分の「強み」、「弱み」

- ① 強み（すでにもっている資質・力量）
  - ・臨床心理学の立場から、いろいろな事象や人の気持ち、行動を心理学的に分析し、コーディネートや組織マネジメントに生かすことができる。



- ・特別支援教育の専門性を生かして、教員研修やインクルーシブ教育システムを学校に取り入れたカリキュラムマネジメントができる。
- ・演劇やダンスとセラピーを結びつけた手法を生かして、若手教員の表現力育成、ロールプレイング等を用いた研修ができる。

② 弱み（これから身につける必要のある資質・力量）

- ・労務管理などに必要な法令を覚えること
- ・学校全体を見渡した広い視野と組織を動かしていく考え方。まだ一人の生徒や教員に注目しがちである。
- ・社会の動向と教育の在り方を考えていく視点

(2) 方策・計画の策定

① 「得意分野」や「強み」をさらに伸ばす方策

臨床心理学、特別支援教育などの研修を継続し、最新の知見を得る努力をする。国家資格である公認心理師を受験し、資格を取得する。臨床心理学では、本来なら個人的なスーパーバイザーや教育分析を受けることが理想的で、現在指導者を探している。

研修会を重ね、人前で発表することにより、より解りやすく、伝わりやすい話し方を身につける。

② 「不得意分野」や「課題」を克服する方策

高等学校の学校組織、特に教務関係、大学進学等の進路関係についての知識はまだ勉強不足である。生徒の事例や教務部、進路指導部が主催する研修を受け、わからないことは積極的に聞いて理解する努力が必要。

教育法規などに関して、校内で起こる事案や新聞記事等の情報から、どのような判例があるのか、法令のどの部分にあたるのかを調べて、覚えておくように努力する。

**【高等学校③】**

(1) 管理職（教育行政職）としての自分の「強み」、「弱み」

① 強み（すでにもっている資質・力量）

- ・学習指導、進路指導、生徒指導における経験と知識
- ・学年経営の経験と方法論
- ・会議の運営や情報発信の能力

② 弱み（これから身につける必要のある資質・力量）

- ・危機管理能力（自然災害、生徒指導事象、学校事故など）
- ・校務分掌の編成、人事評価、人材育成の能力
- ・施設、設備及び財務管理の能力

(2) 方策・計画の策定

① 「得意分野」や「強み」をさらに伸ばす方策

- ・校務分掌内外でリーダーシップを発揮する
- ・校運、職員会議などの会議に提案し、質問などに対応する
- ・校外の研修会等に積極的に参加する

- ② 「不得意分野」や「課題」を克服する方策
  - ・ 現任校の管理職の仕事をよく観察し、話を聞く
  - ・ 事務室の仕事ぶりを見に行く
  - ・ 校務便覧等から知識を得る

## 【高等学校④】

### (1) 管理職（教育行政職）としての自分の「強み」、「弱み」

- ① 強み（すでにもっている資質・力量）
  - ・ 論理的に整理された考えや意見を出す。
  - ・ 事実と意見を混同せず、できる限り客観的な状況判断を行う。
  - ・ 関わる人に関心を示し、コミュニケーションを図ろうとする。
- ② 弱み（これから身につける必要のある資質・力量）
  - ・ 相手にやってほしいことを明確に指示・要求する。
  - ・ 自分にできることを、若手に対して指導・教育する。
  - ・ 自分の仕事の流れを把握する。

### (2) 方策・計画の策定

- ① 「得意分野」や「強み」をさらに伸ばす方策
  - ・ 自分がリーダーをつとめる委員会等で、学校の重点課題に沿った意見を出し、取り組む。
  - ・ 会議の前には事前に内容を参加者に伝え、活発な意見が出せるよう依頼する。
  - ・ 学校間や校務間のつながりを積極的に引き受ける。
- ② 「不得意分野」や「課題」を克服する方策
  - ・ 教職員の研修会を企画する。
  - ・ 授業研究グループ（3人程度）を作り、研究授業を行う。
  - ・ 仕事を受けた時点で、一次チェック、二次チェック、最終チェックを行う日時を決める。

## 【高等学校⑤】

### (1) 管理職（教育行政職）としての自分の「強み」、「弱み」

- ① 強み（すでにもっている資質・力量）
  - ・ ある程度の情報を収集し、全体像を早めにつかむことができること。
  - ・ 責任感を持って、職務を遂行できること。
  - ・ 積極的に新しいものを取り入れようとできること。
- ② 弱み（これから身につける必要のある資質・力量）
  - ・ 労務管理関係法規等の理解が浅いこと。
  - ・ 多校種経験が少ないこと。
  - ・ 書類整理とタイムマネジメントが甘いこと。

### (2) 方策・計画の策定

- ① 「得意分野」や「強み」をさらに伸ばす方策

- ・自分の視点に加え、他の学校で行われている事例の情報を収集したり、教職員からの意見を集約するなど、幅広い判断基準を持ち合わせた上で学校の方向性を示していきたい。
- ・他の職員への働きかけを積極的に行い、学校全体が責任感に満ちた職場になるように努める。
- ・自分の考えをきちんと示し、関係部署との連絡を密にし、向上心をもったコミュニケーションを交わし合うことで、さらに良い企画が出てくるはずである。

## ② 「不得意分野」や「課題」を克服する方策

- ・現時点から法規を学び続けていくことと、現任校のケースを参考にしながら法的根拠を考える習慣を身に付けていく。
- ・校種経験をしていない学校であっても、教職員とのコミュニケーションをきちんととることで、柔軟に対応できるはずである。情報収集のアンテナを高く保ち、ネットワークづくりなどに努めていく必要がある。
- ・管理職の情報量の多さに驚くことになるのであろうが、整理整頓を心がけ、スケジュール管理を徹底する。

## 【高等学校⑥】

### (1) 管理職（教育行政職）としての自分の「強み」、「弱み」

#### ① 強み（すでにもっている資質・力量）

- ・仕事を遂行するにあたっての使命感と責任感
- ・相手の思いに寄り添いながら、協力を得るように話し合う調整力
- ・教務部長の経験から、組織的に学校を動かす視点や事務処理を適切に行う力

#### ② 弱み（これから身につける必要のある資質・力量）

- ・危機管理に対する知識と対応力
- ・組織的に教職員を動かすためのマネジメント力
- ・新しい企画を学校運営に取り入れていく発想力

### (2) 方策・計画の策定

#### ① 「得意分野」や「強み」をさらに伸ばす方策

- ・分掌の仕事について、教職員に一定の方向性をしっかりと示すとともに、必要に応じてフォローを行うが、任せられる仕事は任せ、結果について責任を持つという姿勢で取り組む。
- ・教職員とのコミュニケーションをとりながら寄り添い、前向きな姿勢で意見を聞き、リーダーシップを発揮しながら学校全体の適切なバランスを考えて調整していく。
- ・分掌内だけでなく、学校全体を見渡せるようになるため、教職員とのコミュニケーションを積極的にとり、各部の情報収集を行うよう心がけていく。

#### ② 「不得意分野」や「課題」を克服する方策

- ・危機管理に対する対応を日頃の業務の中でイメージし、シミュレーションを行う。さらに、管理職の危機管理に対する対応を見て学ぶ。
- ・主幹教諭という立場を認識し、学校運営に積極的に携わると同時に、管理職の視点で学校全体を見渡しマネジメント力を身につけていく。

- ・学校現場はもちろん、それ以外での活動において考え方の幅や発想力を広げられるよう、経験を重ねるとともに柔軟性を身につけていく。

## 【高等学校⑦】

### (1) 管理職（教育行政職）としての自分の「強み」、「弱み」

#### ① 強み（すでにもっている資質・力量）

- ・責任感があり困難に立ち向かう意欲を持っている  
今年度初めて経験する聴覚障害の特別支援学校で、今年度から合併した「幼小学部」の学部長として職責を果たしている。前年度の資料等を元に、両学部の業務の漏れがないように気をつけながら学部運営をしている。
- ・忍耐強く人間関係を築ける  
主幹教諭の業務として校長から「教職員の資質向上業務」を任されている。特に幼小学部には、新規採用の教員が1名、2年目の教員が1名いる。この二人の教員をはじめとする、校内の若手教員の指導を常に心がけるようにしている。
- ・専門的な職場環境から真摯に知識・経験を身につける  
今までに経験のない聴覚障害の特別支援学校に勤務し、専門的な知識のある環境に身を置いている。この状況をできるだけ活用し、聴覚障害教育の専門的な知識・技能を身につけていく。

#### ② 弱み（これから身につける必要のある資質・力量）

- ・経験量の不足と学校経営の知識量の不足  
現任校では、初めて幼小学部長を経験する。聴覚障害教育の知識と併せて、まだまだ経験が足りない。
- ・教育法規の知識量の不足とその運用経験の不足  
日常の様々な問題を解決する中で、「教育実務必携」や「兵庫県教育関係通知集」等で法的根拠を常に確認しながら、法規の運営能力の向上を図っていく。
- ・新人意識の遠慮がある  
現職場には経験年数の長いベテランの教職員が多く、1年目の私は周囲からは新人と見られることが多い。目上の教職員に遠慮してしまうことが多い。

### (2) 方策・計画の策定

#### ① 「得意分野」や「強み」をさらに伸ばす方策

教職員の資質向上業務に関しては、教職員一人ひとりにあたたかく声をかけて「ほめて育てる」「長所やがんばったことを認めて評価する」ことを心がけるようにする。学部紹介の機会などを活用し、自身のプレゼンテーション能力が向上するよう研鑽を積む。

#### ② 「不得意分野」や「課題」を克服する方策

学校経営に積極的に参画し、寄宿舎や中学部等、幼小学部以外の教育活動に積極的に関わる。校長・教頭には、緊密な「報告・連絡・相談」を怠らず、教職員や寄宿舎指導員、幼小学部はもちろん中学部の保護者、関係諸機関等とコミュニケーションを図り、意見交換をし、協力できる事には労を惜しまず協力する。

## 【指導主事①】

### (1) 管理職（教育行政職）としての自分の「強み」、「弱み」

#### ① 強み（すでにもっている資質・力量）

- ・阪神教育事務所で防災教育専門推進員としての2年間、文化財課で指導主事として1年携わることで培った教育行政職としての経験。
- ・これまでの教員、教育行政職として過ごしてきた中で構築してきた人とのつながり。
- ・これまでの仕事の中で身につけてきた未熟ではあるが、職務遂行能力。

#### ② 弱み（これから身につける必要のある資質・力量）

- ・文化財行政における知識量の無さ
- ・特に文化財課に配属されてから、教育現場との感覚のずれが自分としては気に掛かる部分である。
- ・全ての自分の仕事に言えることだが、進行管理が未熟である。

### (2) 方策・計画の策定

#### ① 「得意分野」や「強み」をさらに伸ばす方策

- ・色々教えていただける環境にある。私以外の課員はその道のプロが多い。積極的に相談するなど、分からないことは分からないと教を請うていきたい。
- ・多岐にわたる人々にお出会う機会がある。多大な協力を求めることもあるので、業務を進めるにあたって、速やかな実務処理を行い、関係する人々の信頼を獲得していきたい。
- ・自らの危機管理能力を高め、上司に逐一報告・連絡・相談を行い、早めはやめに見通しを持つことで、スムーズに業務が進むよう取り組んでいきたい。

#### ② 「不得意分野」や「課題」を克服する方策

- ・関係法令や答申等その根拠となるものの存在を意識しつつ、たくさんの人と関わる機会を大切に、自己研鑽を積んでいきたい。自己研鑽を積むことで、なぜ文化財行政に指導主事が関わっているのか、指導主事の果たす役割や位置づけについて自分なりに考えていきたい。
- ・積極的に市町の担当者等とコミュニケーションを取り、現場の求めていることを把握し、自分の仕事を進める基本にしたい。
- ・文化財課2年目を迎え、少しずつではあるが先を読みながら仕事を進めることができていると思う。仕事のやり方を見直し、優先順位をつけて取り組んでいきたい。

## 【指導主事②】

### (1) 管理職（教育行政職）としての自分の「強み」、「弱み」

#### ① 強み（すでにもっている資質・力量）

- ・順応性の高さ
- ・辛抱強さ
- ・フットワークの軽さ

#### ② 弱み（これから身につける必要のある資質・力量）

- ・様々なことを想定し、物事を遂行するための道筋を作る力
- ・根拠のための法律、条例等の知識

- ・事務処理（特に支出負担行為等）の処理能力

## (2) 方策・計画の策定

### ① 「得意分野」や「強み」をさらに伸ばす方策

教育行政職に身を置く上で、さらに人間関係を構築していくことが、方策として必要と考える。また、立場が変わったり、経験を積むことで要領よくなると思う。それをいい方向にもっていくために、謙虚で居続けることと、人を活用するために、尊敬される人間であるために、自己研鑽を積んでいくことと考える。

### ② 「不得意分野」や「課題」を克服する方策

とにかく、数多くの経験と、その反省の繰り返しが必要不可欠と考える。特に指示を受けてやる仕事であっても、どのような指示が出るかを想定し、上司が指示すべき範囲を少なくする意識を常に持って仕事に取り組む。また、知識として持っておくべきことを、頭にたたき込み、いちいち調べなくても対応できるように克服していきたい。また、管理班の方々と協力し合い、お互いの業務改善につながる関係が築くことができるように、意見交換をしたり、こちらもわからないではなく、どんどん知っていくことが重要と考える。とにかく経験値を上げたい。

## 【指導主事③】

### (1) 管理職（教育行政職）としての自分の「強み」、「弱み」

#### ① 強み（すでにもっている資質・力量）

- ・PTA活動や消防団活動などを通じて得た、地域社会での交友関係。
- ・気さくに周囲の人とコミュニケーションを図れること。
- ・何事も長時間がんばることができる気力と体力。

#### ② 弱み（これから身につける必要のある資質・力量）

- ・瞬時に適切な判断をすること。
- ・長期的な見通しを持って事務処理を進めること。
- ・教育法規をまだ十分に理解できていないこと。

### (2) 方策・計画の策定

#### ① 「得意分野」や「強み」をさらに伸ばす方策

- ・日々の生活の中で、どのような人間関係を築ければよいかを考えて行動すること。
- ・人と人とのつながりをより一層楽しむこと。初対面の人にもていねいな挨拶をして、相手のよさを見つけていくこと。
- ・自分の意志表示をはっきりすること。自分の考えを明確に伝えていくこと。

#### ② 「不得意分野」や「課題」を克服する方策

- ・失敗を糧にする姿勢を大切にする。失敗したことを振り返り、分析して次に生かす。
- ・まず最悪の事態を想定し、その因子となることがらを取り除いていくこと。
- ・深呼吸をして、気持ちを落ち着かせ、切り替えること。
- ・自分の仕事がどのような法規で支えられているかを理解し、仕事を進めていく上で、根拠を明確にしていくこと。

## 【指導主事④】

### (1) 管理職（教育行政職）としての自分の「強み」、「弱み」

#### ① 強み（すでにもっている資質・力量）

- ・コミュニケーション能力。初対面の方に対しても、自分からコミュニケーションをとることは得意である。
- ・計画性。物事にあたる際、前もって整理してから行動することは、行政においては重要なことであると考える。
- ・行動力。目の前の課題を後まわしにするのではなく、すぐに行動へとうつつところが強みである。

#### ② 弱み（これから身につける必要のある資質・力量）

- ・兵庫県に対する理解と幅広い知識。県行政職として、これからは“県”を意識して修養に努めたい。
- ・根拠に基づいた行動。事業等、何かを担当するという責任は重い。根拠をもって、自分自身がその仕事を理解して進む姿勢が今の自分には必要である。

### (2) 方策・計画の策定

#### ① 「得意分野」や「強み」をさらに伸ばす方策

- ・相手を大切にすることを意識する。相手が言いたいことは何か、求めていることは何かに心をくばる。
- ・特にこの1年間は先を見ることが難しいと思うので、自分の想定よりもはやく課題に取りかかり、状況に応じた計画を立てることの力を磨く。
- ・無計画に行動するのではなく、必ず報、連、相の中で行う。そうすることで、自らの判断力や状況を把握する力が身に付くと考えている。

#### ② 「不得意分野」や「課題」を克服する方策

- ・県内各地に足を運び、目で見て理解を深めていく。そして人のつながりを大切にす。幅広い知識とは、幅広い視野が必要であり、それは自分一人で身に付けることのできないものであると考えている。多くの人の意見や考え方を知ることが大切である。
- ・まず一人で悩まず報、連、相の中で上司や同僚と連携を密にとること。そしてPDCAサイクルを意識して、評価と改善をくり返すことが重要だと考える。

## 【中学校①】

### (1) 管理職（教育行政職）としての自分の「強み」、「弱み」

#### ① 強み（すでにもっている資質・力量）

- ・教職員とのコミュニケーションを構築する力
- ・事務処理する能力
- ・何事にも根気強く取り組む力

#### ② 弱み（これから身につける必要のある資質・力量）

- ・明確なビジョン・目標を構築する力
- ・学校経営の基本的な知識をはじめ、法的な根拠に基づいた知識が乏しい
- ・教育の動向を掴み、外部資源を有効に活用する力

## (2) 方策・計画の策定

### ① 「得意分野」や「強み」をさらに伸ばす方策

- ・教職員とのコミュニケーションを取る中で、意欲や職能を伸ばす声かけも行う。また、勤務の適材適所を行う上で、合わせて各教職員の「得意分野」や「強み」の把握も行う。
- ・特にICTを活用した事務処理をできるだけ多く導入し、教職員の事務処理の軽減を図る。
- ・生徒や教職員にとって、楽しく活動ができる学校になるよう、ハード面も含め根気よく環境整備を行う。

### ② 「不得意分野」や「課題」を克服する方策

- ・明確なビジョン・目標を構築する力を養うべく、まずは学校や地域の強みや生徒のニーズ及び夜間中学校として求められていることを情報収集し把握する。
- ・学校経営の基本的な知識をはじめ、法的な根拠に基づいた知識を得るため、書物から情報を得る他に、管理職の同僚や先輩からも広く情報を収集する。
- ・外部資源の有効活用に関して、これまでの実践における教育的効果をミドルリーダーにも意見をもとめながら検討し、新しい外部資源がないか、教職員からも広く情報収集を行う。

## 【中学校②】

### (1) 管理職（教育行政職）としての自分の「強み」、「弱み」

#### ① 強み（すでにもっている資質・力量）

- ・危機管理
- ・マネジメント能力
- ・地域や家庭との連携する能力

#### ② 弱み（これから身につける必要のある資質・力量）

- ・経営ビジョンを明確にし組み立てる力
- ・教職公務員の関係法令を熟知し、職員に指導する力
- ・キャリア教育（特に特別支援）

## (2) 方策・計画の策定

### ① 「得意分野」や「強み」をさらに伸ばす方策

定期的に行われる学年連絡会や、生徒指導部会との打ち合わせの中で、組織として動けるよう、これまで培った知識や方法を伝え指揮する。その中で、学校全体が危機意識を向上させ、レベルアップにつながる。

本校の組織が同僚性に欠け、職員間に他人事といった雰囲気もあるため、行事や体験活動、授業やキャリア教育等においても、常に人と人を繋ぎ、組織していくような体制をとれるよう、意識して声を掛け体制を整えていく。

本校教育活動において、地域との連携は不可欠であり、学校経営協議会（連携協議会）や、教育懇談会（民生・児童員、保護司との懇談会）、地域自治連合会、地域青少年愛護協議会等に積極的に参加し、学校の想いを伝え、意見を聞き、想いが繋がっていくよう取り組む。また、保護者のニーズも聞きながら、学校としてどのように取り入れていくか主体的に協議していく。



## ② 「不得意分野」や「課題」を克服する方策

学校長の教育目標の実現のため、学校長と情報を共有し、各職員の力量を普段から見極めておく。生徒や、保護者、地域からの情報にも気を配り、ほころびが無いように意識すると共に、学校長からの指示がぶれないよう確認しながら実行するように心がける。

また、法令法規については、学校長よりその都度教示していただき、自分の力に変えると共に、より深い学びができるよう、日ごろよりアンテナを高くし、文献や公開されている情報を意識して取り入れるようにする。取り入れた情報は、すぐに教職員へフィードバックできるようにする。

学力の向上について、日ごろよりキャリア教育につながるよう、学校を上げて取り組んでいくようにする。特別支援に関わる、情報の共有や、カリキュラム、キャリア教育につないでいくための経験と知識を、意識して取り入れられるよう、養護教諭やコーディネーター等と連携していく。

## 【中学校③】

### (1) 管理職（教育行政職）としての自分の「強み」、「弱み」

#### ① 強み（すでにもっている資質・力量）

- ・何事にも粘り強く前向きに取り組める。（プラス志向）
- ・生徒や教職員とコミュニケーションをとろうと行動ができる。
- ・長年、学年主任や生徒指導担当を経験してきたので、集団をまとめていく力はある程度備わっていると思う。

#### ② 弱み（これから身につける必要のある資質・力量）

- ・教育法規に関して知識が十分ではない。
- ・様々なケースでの危機管理対応能力を高める。
- ・まだ管理職としての自覚が十分ではないところ。

### (2) 方策・計画の策定

#### ① 「得意分野」や「強み」をさらに伸ばす方策

- ・自分の培ってきた経験をもとに、各先生方の悩みやしんどさに寄り添い、理解し、働きやすい職場を目指していきたい。
- ・校長の考えのもと、自校にとって必要な学校マネジメントをしっかりと築き上げる案を練り、実践に少しでも結びつけたい。
- ・勤務時間の適正化を目指し、業務の効率化への具体策を考え、先生方の少しでも負担を減らしていく。

#### ② 「不得意分野」や「課題」を克服する方策

- ・教育法規の資料をよく読み、学び、またいろんな研修会に参加をして、細かい知識を理解する。
- ・いろいろな分野において事例研修会に参加し、グループ討議などでいろいろな人の意見を交流する中で、幅広い考え方を身に付け、危機管理対応力を高める。
- ・管理職としての意識をしっかりともち、率先模範となる行動を心掛ける。

## 【中学校④】

### (1) 管理職（教育行政職）としての自分の「強み」、「弱み」

#### ① 強み（すでにもっている資質・力量）

- ・周りの人の意見に耳を傾け、様々な状況に対して柔軟に対応するところ。
- ・アイデアを出し、考えを発想、発展させ、物事を前に進めるところ。
- ・ICT機器を活用し、効率化を図ろうとするところ。

#### ② 弱み（これから身につける必要のある資質・力量）

- ・しっかりと情報収集を行い、的確及び迅速な状況判断をすること。
- ・計画的に見通しをもって業務に取り組むこと。
- ・効率的で正確な事務処理能力。

### (2) 方策・計画の策定

#### ① 「得意分野」や「強み」をさらに伸ばす方策

- ・教職員、生徒、保護者、地域に対して積極的に耳を傾け、様々な視点や立場での考えやニーズを知ること、さらにきめ細かな対応が可能になると考える。また、学校としてどんな対応をしたのか振り返り、課題を明確にし、次に活用できるように記録しておくことがさらに対応力を伸ばすことにつながると考える。
- ・自分のアイデアを実行したときの自己評価、他者評価を丁寧に行うことで、子どもにとって、また、教職員にとって最適な判断や行動指示が可能になると考える。

#### ② 「不得意分野」や「課題」を克服する方策

- ・情報をどう集めるかではなく、集まってきた情報のなかで判断に必要なものはないか、取捨選択することが大切だと考える。そのためには「5W1H」のフレームワークを意識し日々の業務に取り組むことが大切だと考えている。
- ・自分だけでなく学校全体のタイムマネジメントを意識して毎日を過ごすことが、一番の改善につながると考える。具体的にはICT機器や校務支援ソフトのスケジュール機能・TODOリスト機能など最大限に活用し情報を共有することで、組織でタイムマネジメントを意識して仕事を進めていくことができると考える。

## 【中学校⑤】

### (1) 管理職（教育行政職）としての自分の「強み」、「弱み」

#### ① 強み（すでにもっている資質・力量）

- ・コミュニケーション力
- ・組織に対する責任感
- ・人材育成に対する意欲

#### ② 弱み（これから身につける必要のある資質・力量）

- ・組織内調整力
- ・戦略的マネジメント
- ・企画、運営力

## (2) 方策・計画の策定

### ① 「得意分野」や「強み」をさらに伸ばす方策

- ・管理職として、常に教職員の手本となるよう、責任ある言動を行う。
- ・教職員を守り育てる意識をしっかりと持ち、校務分掌等で適材適所に担当させられるよう、日々見守ると同時に、良き相談相手となれるよう努める。
- ・組織活性化のため、ミドルリーダーを活用した改革に取り組む。

### ② 「不得意分野」や「課題」を克服する方策

- ・組織内の各担当に責任をしっかりと持たせ、意識改革を行っていくことを大切に、担当同士の調整を図っていく。
- ・学校教育目標実現のため、組織の一員として職員の企画力を引き出すと共に、バランスを図りながら組織運営に繋げていく。
- ・急激な変化に対応できるよう、時代に合った発想力を養い、発展的な組織的な運営ができる工夫に努めていく。

## 【中学校⑥】

### (1) 管理職（教育行政職）としての自分の「強み」、「弱み」

#### ① 強み（すでにもっている資質・力量）

- ・組織マネジメント能力
- ・人材育成能力
- ・危機管理能力

#### ② 弱み（これから身につける必要のある資質・力量）

- ・学校経営ビジョン
- ・保護者・地域との連携
- ・強いリーダーシップ

## (2) 方策・計画の策定

### ① 「得意分野」や「強み」をさらに伸ばす方策

- ・教員時代から培ってきた「人を育てる」力は、学級経営や部活動の指導で身に付けたものである。ポイントは、一人ひとりの生徒をよく見て「いかに的確な声かけやアドバイスができるか」である。組織マネジメントや危機管理についても同じで、アンテナをしっかりとあげて、人や施設や地域をよく観察することが自分の得意分野であり、強みを伸ばすことに繋がる。

### ② 「不得意分野」や「課題」を克服する方策

- ・今までは、立ち場的に職員に対してリーダーシップをとることはなかったが、これからは、「職員室の担任」として意識を変えていく。また、経営ビジョンについては、経験がない分、様々な資料や文献などで学習していく。保護者・地域との連携を高めるためには、コミュニケーション力やカウンセリングマインドについて学んでいきたい。

## 【中学校⑦】

### (1) 管理職（教育行政職）としての自分の「強み」、「弱み」

- ① 強み（すでにもっている資質・力量）
  - ・学校運営における企画・調整・実行力。
  - ・教職員とのコミュニケーション力。
  - ・保護者や地域、関係機関との連携・折衝力。
- ② 弱み（これから身につける必要のある資質・力量）
  - ・組織マネジメント力
  - ・危機管理能力
  - ・学校事務管理（処理）能力

### (2) 方策・計画の策定

- ① 「得意分野」や「強み」をさらに伸ばす方策
  - ・常に向上心を持ち、斬新な企画を提案し、学校に勢いをもたらす。
  - ・職員と円滑な関係を保ちながら、指導、助言を行い、人材を育成する。
  - ・地域の人材を発掘し、ゲストティーチャーとして招聘し、地域との連携を強めると共に、特色ある学校づくりに取り組む。
- ② 「不得意分野」や「課題」を克服する方策
  - ・これまでに培ってきた教師としての目を基盤に、管理職としての目を育てていく。
  - ・自校の教育目標を明確にし、教育課題に対して、組織を動かす力量を身につける。
  - ・常に危機意識を持ち、初期対応に自信を持ち取り組む。

## 【中学校⑧】

### (1) 管理職（教育行政職）としての自分の「強み」、「弱み」

- ① 強み（すでにもっている資質・力量）
  - ・教職員の先頭に立ち、リーダーシップを発揮する力。
  - ・健康で元気に活動できるところ。
  - ・状況を判断する力。
- ② 弱み（これから身につける必要のある資質・力量）
  - ・様々な仕事に関する法律。
  - ・事務処理能力。
  - ・年間を見通して取り組む能力。

### (2) 方策・計画の策定

- ① 「得意分野」や「強み」をさらに伸ばす方策
  - ・率先して行動し、生徒、保護者、教職員とのコミュニケーションを大切に日々の活動を行う。
  - ・常にどんな仕事でも自分の仕事だと思い、判断する練習を継続的に行う。
- ② 「不得意分野」や「課題」を克服する方策
  - ・自分で研修を行い、管理職として仕事内容や関連する法律を理解する。

- ・計画を立てて、仕事の優先順位を考え、常に先を見て行動する。
- ・学校の教育活動全てに目をやり、長いスパン、広い視野で仕事に取り組むようにする。

## 【中学校⑨】

### (1) 管理職（教育行政職）としての自分の「強み」、「弱み」

#### ① 強み（すでにもっている資質・力量）

- ・EARTH員だったので防災に対する危機意識は高く指導的立場にもなれる。
- ・ICT活用についても資質は高いと言える。
- ・文書処理についてもICTを使って有効に適確に処理することができる。

#### ② 弱み（これから身につける必要のある資質・力量）

- ・勤務時間の適正化をいかに教職員に徹底させるか。
- ・チーム学校を実現するため、まずは学校内を1つにまとめないといけないが、それが充分ではない。
- ・自分自身のタイムマネジメントをどうコントロールしていくか。

### (2) 方策・計画の策定

#### ① 「得意分野」や「強み」をさらに伸ばす方策

- ・「50年に一度」などといった気象情報もよく出されるので、様々な災害に敏感になり命を守ることの大切さを教師にも伝えていきたい。
- ・ICTの進歩は速いので、それにある程度ついていきながらわかる授業を構築できる手助けを進めていく。
- ・文書処理等で困ったときはできるだけ早くに事務や校長、教育委員会等に質問して早めに進めていく。

#### ② 「不得意分野」や「課題」を克服する方策

- ・適確に指示ができるよう自分としての指針をしっかり持つ。
- ・先を見通して早めに業務をこなしていく。

## 管理職（教育行政職）としての職能成長プラン（第2期）

### 【小学校①】

#### (1) 管理職（教育行政職）としての自分の「強み」、「弱み」

##### ① 強み（すでにもっている資質・力量）

- ・文書処理能力が高く、膨大な数の書類提出が必要となった場合も、特に難しさを感じることなく、早くに作成し、提出している。
- ・保護者対応を含め、対外的に交渉することが必要な際の折衝力。
- ・どのように人を動かせば、業務が滞りなく遂行できるのかについて、自らが視野を広げることへの柔軟性。

##### ② 弱み（これから身につける必要のある資質・力量）

突発的に起こりうる危機対応能力が弱い。先の見通しを持ちつつ、何をどのように迅速に進めていくべきなのかについて、咄嗟の判断力に欠けるといえるものである。

何を優先的に進めるべきかの判断が、その後の展開について支障をきたすことにもなり、様々な場面における判断についても慎重さが求められる中、自身は大変難しさを感じている。

#### (2) 方策・計画の策定

##### ① 「得意分野」や「強み」をさらに伸ばす方策

常に優先順位を考え、文書処理を迅速に進めていくために、先の見通しをもった業務遂行を心がけるようにする。

##### ② 「不得意分野」や「課題」を克服する方策

どうすればその課題を克服できるかについて、イメージしながら、その方向性について考えるとともに、他校の教頭など、周りからの情報を得ながら、情報内容そのものを自らが咀嚼し、活用していけるようにする。

### 【小学校②】

#### (1) 管理職（教育行政職）としての自分の「強み」、「弱み」

##### ① 強み（すでにもっている資質・力量）

- ・教育行政での経験を活かし、市教育委員会等と折衝できる点。
- ・保護者、地域の人とつながろうと積極的に行動できる点。
- ・学校の現状を分析し、学校組織を円滑に動かすことができる点。

##### ② 弱み（これから身につける必要のある資質・力量）

- ・初めての小学校勤務のため、学校経営の見通しが立てられない点。
- ・特別に配慮を要する児童への適切な指導を行うために関係機関、保護者と連携する点。
- ・教育法規に関する理解不足な点。

#### (2) 方策・計画の策定

##### ① 「得意分野」や「強み」をさらに伸ばす方策

- ・本研修で学んだ分析方法を活用することで、理論的な裏付けのできる分析を行い学校組織を向上さ

せていきたい。

- ・教育行政に勤務していた経験を活かし、自校の教育課題の解決や学校施設、設備を改良するために折衝していきたい。
  - ・保護者、地域の人との関係を密にすることで、これからの学校づくりの取組みに力をいれていきたい。
- ② 「不得意分野」や「課題」を克服する方策
- ・小学校の勤務経験がないため、業務を進めるにあたっては、常に校長や教職員と連絡、相談の上、業務を進ませるようにする。
  - ・本校在籍の特別に配慮を要する児童への理解を積極的に深めることから始め、研修などで自己研鑽を行う。

### 【小学校③】

#### (1) 管理職（教育行政職）としての自分の「強み」、「弱み」

##### ① 強み（すでにもっている資質・力量）

- ・仕事に真摯に向き合うことができる。
- ・相手の意見を丁寧に聴く傾聴力があり、考えや意見の違いを理解しながら、コミュニケーションをとることができる。
- ・対人関係調整力があり、人間関係を構築していくことができる。
- ・その上で、全体が同じ方向を向いて進められるように調整することができる。

##### ② 弱み（これから身につける必要のある資質・力量）

- ・点を線に、更には線を面として、立体的に物事をとらえ思考判断し、教育活動を大きくマネジメントする力
- ・教育法規に関する知識や、国、県、市などが進める施策を知り、それらを根拠として管理運営する力。

#### (2) 方策・計画の策定

##### ① 「得意分野」や「強み」をさらに伸ばす方策

- ・相互理解を深め、それぞれが持つ強みを発揮し、組織として成果をあげていき、チームとしての学校を築いていきたい。
- ・保護者や地域、各専門職など、様々な方々とのつながりを持ち、ネットワークを広げ、地域コミュニティを構築していきたい。

##### ② 「不得意分野」や「課題」を克服する方策

- ・自分と周囲の人々や物事との関係性を理解し、チームを動かすための自分の役割は何か、自分はどう動くべきかを把握し、物事を進めていけるようにしていきたい。
- ・書籍や文書など、様々な資料をとおして見聞を広め、特に危機管理に関する意識を高めていきたい。

### 【小学校④】

#### (1) 管理職（教育行政職）としての自分の「強み」、「弱み」

##### ① 強み（すでにもっている資質・力量）

- ・責任感
- ・ICT活用能力
- ・教育に対する熱意

② 弱み（これから身につける必要のある資質・力量）

- ・学校経営力
- ・学校組織マネジメント力
- ・学校危機管理能力

(2) 方策・計画の策定

① 「得意分野」や「強み」をさらに伸ばす方策

- ・責任感については、管理職として果たさなければならない責任を具体化し、それを果たしていけるように実践力を身につけていく。
- ・ICTの活用については、今後も研修を深めていくとともに、教職員にも研修を実施するなどし、授業力の向上、校務の効率化につなげていく。
- ・教育に対する熱意については、児童、保護者、地域、教職員にとってより良い学校になるように様々なチャレンジをしていく。

② 「不得意分野」や「課題」を克服する方策

- ・学校経営力については、校長が示した学校教育目標を具体化するために校長とその方針について話し合い等を行う中で、学校経営手法などを学んでいくとともに校長補佐として行動する中で実践力を身につけていきたい。また、他校の校長とも積極的に交流し、様々な経営手法を学んでいく。
- ・学校組織マネジメント力については、まず教職員と積極的にコミュニケーションをとり、それぞれの個性や特性を把握するとともに授業力、校務処理能力等も見極めていきたい。そのうえで、校長に相談し、協議する中で適材適所な組織マネジメント手法を身につけていく。
- ・学校危機管理能力については、日頃から施設の点検、整備を自分自身でも行うとともに、教職員からの情報がすぐに得られるように体制づくりを行っていく。また、児童や保護者、地域、教職員の様々な情報が得られるようにコミュニケーションを図っていく。

**【小学校⑤】**

(1) 管理職（教育行政職）としての自分の「強み」、「弱み」

① 強み（すでにもっている資質・力量）

- ・学校運営を行う使命感
- ・実践に基づく「教科指導の専門性」
- ・学び続ける姿勢

② 弱み（これから身につける必要のある資質・力量）

- ・学校組織の改善・充実を図るマネジメント力と調整力
- ・幅広い専門性
- ・地域・家庭からより信頼される人間力



## (2) 方策・計画の策定

### ① 「得意分野」や「強み」をさらに伸ばす方策

「校長を助け、校務を整理する」という職務を常に念頭におき、学び続ける姿勢を大切にして研修に励むとともに、現場意識をもち現在の教育課題を把握し方策を打ち出す過程の中で、「学校運営を行う使命感」「実践に基づく『教科指導の専門性』」を高めていく。

### ② 「不得意分野」や「課題」を克服する方策

「教育は人なり」という言葉を深く受け止め、教職員一人一人の課題意識も高めながら、まずは、学校長の指導のもと、自分自身が研修と研鑽に努め、管理職にふさわしい識見を身に付けていく。その際、常に自分の教育活動を振り返り、P D C A サイクル S W O T 分析の手法を取り入れていく。

## 【小学校⑥】

### (1) 管理職（教育行政職）としての自分の「強み」、「弱み」

#### ① 強み（すでにもっている資質・力量）

- ・保護者・地域・関係機関とコミュニケーションをとり、調整し連携する力
- ・若手教員に授業や保護者対応の助言をし、人材を育成しようとする力
- ・教職員のメンタルヘルスを考慮した声かけや気配りを心がける力

#### ② 弱み（これから身につける必要のある資質・力量）

- ・学校で起こる様々な問題や事故等に対応する危機管理能力
- ・組織的・効率的な学校運営を行うことができるマネジメント力
- ・客観的な情報に基づき、校長への意見具申を行ったり、調整を行ったりして、校務を整理する力

### (2) 方策・計画の策定

#### ① 「得意分野」や「強み」をさらに伸ばす方策

- ・来校者に丁寧に対応し、目を合わせてじっくりと話を聴いて受け止め、こちらの思いも伝えながら、「心地よい学校の窓口」としての役目を果たす。また電話での対応には細心の注意を払い、言葉遣いや電話の切り方にも配慮する。
- ・校外に出る文書やホームページ等をしっかりチェックし、学校の思いが十分に正確に伝わるよう、配慮する。
- ・週に1回授業を見て回り、良い点をほめながら、気付いた点について補足する。保護者対応での困り感がないか相談に乗り、保護者との信頼関係の構築に向け、どのような手立てを打てばよいか助言する。
- ・職員室での教職員の様子をしっかりと観察し、気がかりな点が見受けられたらさり気なく声かけを行う。特に子育ての大変な時期にある女性教諭には、自分の経験も生かしながら、できる限り仕事上のフォローを心がけ、相談しやすい雰囲気をつくるよう、心がける。

#### ② 「不得意分野」や「課題」を克服する方策

- ・事例集をしっかりと読み、知識を得るとともに、学校長の言動を常に観察し、学び取る。
- ・学校評価をもとに改善すべき点をしっかり把握し、人事評価も日常から自分なりにメモをとっておく。

- ・情報収集できるアプリをきちんとインストールし、使いこなせるようにしておく。また日頃から新聞や雑誌によく目を通し、教育や社会情勢を把握しておくように努める。自分が校長ならどうするか、自分なりに考え、意見をもっておく。ふだんから学校長としっかり会話し、学校長の考えをしっかり受け止め、信頼関係を築いていく。
- ・学校長との報告・連絡・相談を徹底し、教職員とのパイプ役となれるよう、和やかな雰囲気職員室づくりを意識する。事務職員・校務員・養護教諭等の一人職を大切に、何でも相談できる体制を整えておく。

## 【小学校⑦】

### (1) 管理職（教育行政職）としての自分の「強み」、「弱み」

- ① 強み（すでにもっている資質・力量）
  - ・コミュニケーションを取りながら、円滑に仕事を進めていく調整力
  - ・新しいアイデアや手法を取り入れることができる柔軟性
  - ・生徒指導、学年主任、教務と幅広い経験を生かした指導力
- ② 弱み（これから身につける必要のある資質・力量）
  - ・法的根拠に基づき、的確に判断する力
  - ・学校危機管理の考え方と進め方の甘さ
  - ・学校組織マネジメント力

### (2) 方策・計画の策定

- ① 「得意分野」や「強み」をさらに伸ばす方策
  - ・教職員とのコミュニケーションを積極的に行い、風通しの良い職場環境を構築するとともに、個々の能力が最大限に発揮できるよう声かけや機会を用意する。
  - ・学校の強み、弱みを理解し、先進事例や他校の取り組み、地域の活用など積極的に提案していく。
  - ・教職員の能力や個性、持ち味、関心を把握し、壁にぶつかったり行き詰まりを感じている教職員に適宜適切なアドバイスをしていく。
- ② 「不得意分野」や「課題」を克服する方策
  - ・法規について積極的に学習し、普段から職務を法規と関連づけて考える。
  - ・最悪を想定し、その防止、回避に常に取り組むとともに事例研究を行いシュミレーションを怠らない。
  - ・目の前の事務仕事に追われるだけでなく、学校全体を常に意識し、先を見て行動する習慣をつける。

## 【小学校⑧】

### (1) 管理職（教育行政職）としての自分の「強み」、「弱み」

- ① 強み（すでにもっている資質・力量）
  - ・教職員と意思疎通を図り、組織が円滑に機能するように調整する力
  - ・保護者、地域住民、関係機関との連携をスムーズに行う力
  - ・危機管理にあたって、組織的対応の要として調整する力

- ② 弱み（これから身につける必要のある資質・力量）
- ・法的根拠に基づき明確で的確な判断を行うための知識
  - ・学校経営ビジョンを共有化するマネジメント力
  - ・人材育成を組織的に推進するための構想力

## (2) 方策・計画の策定

- ① 「得意分野」や「強み」をさらに伸ばす方策
- ・日常のコミュニケーションを大切にし、一人一人の教職員の考えが活かされる学校運営を推進するとともに、悩みや問題があれば組織としてケアする体制を構築する。
  - ・学校の取組や方向性を保護者、地域住民、関係機関に対して、効果的に発信する方法を工夫する。
  - ・複雑化、多様化する学校の危機管理に的確に対応するために、自校での危機対応についてケース毎に教職員と意見を交わし検証する場を設ける。
- ② 「不得意分野」や「課題」を克服する方策
- ・積極的に研修会に参加したり、書籍やホームページから情報収集に努めたりすることで、判断や決断のもとになる国や県、市の動向及び法律や制度について学び続ける。
  - ・自校の強みを生かして、児童、関係者の期待に応えられることは何か、そのためにどのような手立てで取り組むか共通理解を図る場を設定する。
  - ・ベテラン教職員、若手教職員がともに子どもの抱える課題が共有でき、解決に向けての会話ができやすい教職員の雰囲気作りをする。

## 【小学校⑨】

### (1) 管理職（教育行政職）としての自分の「強み」、「弱み」

- ① 強み（すでにもっている資質・力量）
- ・教職員、保護者、地域、PTA、校友会、関係機関等と連絡を取りながら、情報を共有し、話し合っ
  - てよりよい方向に進めようとする。
  - ・自らの職務を最後まで確実にやり遂げようとする使命感がある。
  - ・誰に対しても誠実に対応することができる。
- ② 弱み（これから身につける必要のある資質・力量）
- ・素早く判断し、適切な意思決定をする力
  - ・教職員一人一人の資質と実践的指導力を向上させるための人材育成能力
  - ・勤務時間の適正化に向けて、実効性の上がる取組を推進する力

### (2) 方策・計画の策定

- ① 「得意分野」や「強み」をさらに伸ばす方策
- ・児童、教職員、保護者、地域の声にしっかりと耳を傾け、それぞれの思いを受け止め、お互いをつなぐ役割を果たす。
  - ・こまめに記録を残し、それを基に改善策を検討し、来年度の取組につなげる。
  - ・何でも言い合える温かい職場環境づくりに努め、教職員それぞれのよさが認められる機会を多くつくり出す。

② 「不得意分野」や「課題」を克服する方策

- ・普段から起こりうるリスクを想定し、とるべき対応を具体的に書き出し、改善を重ねることで、適切に対応できるようにする。
- ・教職員一人一人の特性や能力を適確に把握し、OJTを通じた日常的な校内研修を充実させる。
- ・実態を正確に分析し、できることから取り組もうとする教職員の気運を高め、業務改善を推進する。一人一人が優先順位を考え、1週間のスパンで仕事を計画し、効率よくこなすことができるようにする。

## 【小学校⑩】

(1) 管理職（教育行政職）としての自分の「強み」、「弱み」

① 強み（すでにもっている資質・力量）

- ・職員とのコミュニケーション力

② 弱み（これから身につける必要のある資質・力量）

- ・法規に関すること
- ・地域と連携する力
- ・教頭としての事務処理能力

(2) 方策・計画の策定

① 「得意分野」や「強み」をさらに伸ばす方策

- ・職員とのコミュニケーション力

○機会あるごとに職員の良さや長所を本人に伝えるようにする。

○職員から頼まれたことは、すぐに処理する。

○職員から相談を受けた場合は、真摯に対応するようになるとともに、仕事や人間関係で悩んでいる職員に対して、言葉がけをしていくように心がける。

② 「不得意分野」や「課題」を克服する方策

- ・法規に関すること

○学校長の指導を仰ぎながら、法規に関することを一つ一つ処理していき、その内容を記録にとるようにする。

- ・地域と連携する力

○地域の行事や会合にはできるだけ参加するようにし、学校に来られた来客にも丁寧に対応し、地域の方と顔見知りになるように努める。

- ・教頭としての事務処理能力

○先輩教頭からアドバイスをもらいながら、事務の効率化を図るよう努める。

## 【小学校⑪】

(1) 管理職（教育行政職）としての自分の「強み」、「弱み」

① 強み（すでにもっている資質・力量）

- ・聞き上手・・・「聞く力」があることは、職員や保護者、地域の方々との信頼関係の構築につながる。

それは、チームとしての組織力・協働体制推進の基盤になる。

・「学力向上」への取り組み経験・・・前任校で主幹教諭として、学力向上プロジェクトに取り組み、「授業改善モデルの確立」と「教職員資質向上のための意識改革」を推進してきた。「国語科B問題の分析を活かした授業改善」の職員研修推進の経験を現任校で、管理職として活かしていくことができる。

・12年間の海外生活経験・・・欧州、アジアに12年間住んだ異文化体験から、地域の長所と課題を見分ける力、日本そして地域の伝統、文化のよさに気づく力がある。管理職として「社会に開かれた教育課程」を推進するにあたって「地域の特性」を分析することに有効である。

② 弱み（これから身につける必要のある資質・力量）

- ・管理職として、自分の学校経営ビジョンを周囲に正確に伝えるプレゼン力。
- ・災害や想定外の危機に迅速に対応できる判断力、危機管理能力。
- ・教職員の服務に関する教育法規の理解、事務処理能力

(2) 方策・計画の策定

① 「得意分野」や「強み」をさらに伸ばす方策

- ・「聞き上手」をさらに伸ばすには、職員、保護者、地域の方々とのコミュニケーションを推進する。笑顔、明るいあいさつ、「ありがとう。」「(学校をよくするために)お願いします。」の言葉かけを通し、風通しの良い人間関係を築く。
- ・「学力向上」推進経験をさらに生かしていくには、現任校の校長のリーダーシップのもと、教頭として本校の実態に合った学力向上プロジェクトを推進していく。
- ・12年間の異文化体験から、私は、「地域の特性」に気づく力は強いが、感性だけでは説得力に欠ける。今回の研修で学んだSWOT法を思考ツールとして活用し、地域の特性を理論的に分析することで自分のビジョンを裏付け、周囲に周知する。

② 「不得意分野」や「課題」を克服する方策

- ・本研修で学んだ学校組織マネジメントの資料を何度も見直し、理解を深める。
- ・危機管理マニュアルの確認と臨機応変な対応の両輪で実践力を高める。
- ・服務については、法規や今回の資料を見直す、校長、事務職員にご指導いただき、本研修で出会った先生方との情報交換ネットワークを充実させることで、職員の服務、記録簿等への実践的指導力を高める。

【特別支援学校①】

(1) 管理職（教育行政職）としての自分の「強み」、「弱み」

① 強み（すでにもっている資質・力量）

- ・行政経験を生かした特別支援教育の推進
- ・行政経験で培った企画力と実践力
- ・関係機関等との連携に係る調整力

② 弱み（これから身につける必要のある資質・力量）

- ・学校マネジメント力

- ・教職員の人材育成能力
- ・危機管理能力

## (2) 方策・計画の策定

### ① 「得意分野」や「強み」をさらに伸ばす方策

- ・特別支援教育の最新の情報を得ることに努め、目指す方向性を示す。
- ・P D C Aサイクルにより業務を進める。
- ・関係機関等の職員と顔の見える関係づくりを積極的におこない、ネットワークをさらに広げる。

### ② 「不得意分野」や「課題」を克服する方策

- ・教職員とビジョンが共有できるように、積極的にコミュニケーションをとる。
- ・教職員の専門性を向上させるための、研修のスタンダードプランを作成する。
- ・学校で起こりうる危機についてシュミレーションし、対応方法を事前に検討する。

## V 研修プログラムの評価と改善 (改善意見シートのまとめ)





平成 30 年度 学校管理職・教育行政職特別研修 改善意見シート 1

\* 来年度以降の特別研修に特に継続すべきもの、特に見直した方がよいものに○を付けてください。

日付	時間	講 義 内 容 等	継続	見直
1 日目	1	開講式 オリエンテーション		
	2	(講義) 教育改革と学校指導者に求められる力量		
	3	(演習) 教育改革と学校経営課題の明確化		
	4	(講義) 学校組織マネジメントとは何か①		
	5	(講義) 学校組織マネジメントとは何か②		
2 日目	1	(演習) 学校環境の分析		
	2	(演習) 学校経営ビジョンの構築①		
	3	(演習) 学校経営ビジョンの構築②		
	4	(講義・事例紹介) 学校業務の改善		
	5	(演習) 学校業務の改善		
3 日目	1	(講義) 学校危機管理の考え方と進め方		
	2	(演習) 学校経営と危機管理の実際 (事例研究) ①		
	3	(演習) 学校経営と危機管理の実際 (事例研究) ②		
	4	(講義) 体罰・いじめ問題と対応マニュアルの活用について		
	5	(演習) いじめ問題と対応マニュアルの活用について		
4 日目	1	(演習) 労務管理関係法規実践演習①		
	2	(演習) 労務管理関係法規実践演習②		
	3	(講義・演習) カリキュラム開発と地域との連携協働の実践		
	4	(講義・演習) カリキュラム開発と地域との連携協働の実践		
	5	(講義・演習) カリキュラム開発と地域との連携協働の実践		
5 日目	1	(講義) 教職員の職能開発の実践		
	2	(講義) 教職員のメンタルヘルス		
	3	(講義) 教職員の評価・育成システムの理解		
	4	(演習) 教職員の評価・育成演習「評価・育成表」の作成と面談のロールプレイ		
	5	全体総括 閉講式		

平成30年度 学校管理職・教育行政職特別研修 改善意見シート1集計

日付	時間	講義内容等	継続			見直		
			1期	2期	合計	1期	2期	合計
1日目	1	開講式 オリエンテーション	43	42	85	1	2	3
	2	(講義) 教育改革と学校指導者に求められる力量	66	57	123	1	2	3
	3	(演習) 教育改革と学校経営課題の明確化	60	48	108	2	2	4
	4	(講義) 学校組織マネジメントとは何か①	81	91	172	1	1	2
	5	(講義) 学校組織マネジメントとは何か②	76	89	165	1	1	2
2日目	1	(演習) 学校環境の分析	58	54	112	8	4	12
	2	(演習) 学校経営ビジョンの構築①	57	63	120	7	7	14
	3	(演習) 学校経営ビジョンの構築②	53	58	111	7	8	15
	4	(講義・事例紹介) 学校業務の改善	50	55	105	7	4	11
	5	(演習) 学校業務の改善	52	51	103	3	0	3
3日目	1	(講義) 学校危機管理の考え方と進め方	64	68	132	2	0	2
	2	(演習) 学校経営と危機管理の実際(事例研究)①	88	87	175	2	1	3
	3	(演習) 学校経営と危機管理の実際(事例研究)②	86	86	172	2	2	4
	4	(講義) 体罰・いじめ問題と対応マニュアルの活用について	52	60	112	3	3	6
	5	(演習) いじめ問題と対応マニュアルの活用について	63	67	130	1	3	4
4日目	1	(演習) 労務管理関係法規実践演習①	81	78	159	3	7	10
	2	(演習) 労務管理関係法規実践演習②	80	73	153	4	10	14
	3	(講義・演習) カリキュラム開発と地域との連携協働の実践	48	41	89	7	11	18
	4	(講義・演習) カリキュラム開発と地域との連携協働の実践	41	35	76	10	16	26
	5	(講義・演習) カリキュラム開発と地域との連携協働の実践	45	43	88	8	5	13
5日目	1	(講義) 教職員の職能開発の実践	70	79	149	2	1	3
	2	(講義) 教職員のメンタルヘルス	43	41	84	12	25	37
	3	(講義) 教職員の評価・育成システムの理解	68	72	140	1	1	2
	4	(演習) 教職員の評価・育成演習「評価・育成表」の作成と面談のロールプレイ	56	67	123	6	2	8
	5	全体総括 閉講式	36	37	73	1	2	3

---

---

平成30年度 学校管理職・教育行政職特別研修(ニューリーダー特別研修)実施報告書

平成31年3月発行

発行者 兵庫県教育委員会 兵庫教育大学

---

---