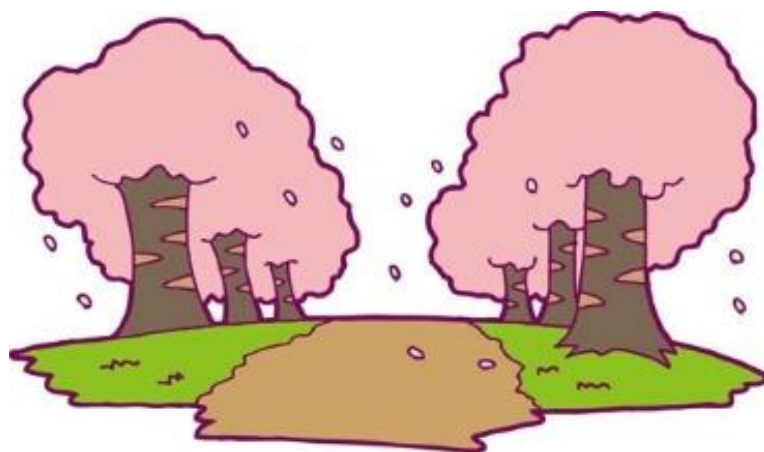


令和3年度「育成支援チーム」事業

活動実践報告書

—ミドルリーダー育成プログラム実践事例集—



はじめに

平成28年に、教育公務員特例法等が改正され、各都道府県の教育委員会において、教員養成を行う大学等と構成する協議会を組織したうえ、「校長及び教員の資質の向上を図るために必要な指標」を定めるとともに、指標を踏まえた「教員研修計画」を定めることが義務付けられました。

大阪府教育庁では、大阪教育大学をはじめとする府内5大学、市町村教育委員会、各校種の校長会の代表で構成された「大阪府教員育成協議会」を組織し、ご意見をいただきながら、令和4年3月に「大阪府教員等育成指標」、「大阪府教員等研修計画」を改訂しました。校長・准校長のリーダーシップのもと、ミドルリーダーを含むすべての教員が、資質向上のためにこの指標と研修計画を活用し、校内外の研修の充実に向けて取り組み、一丸となって学校運営を推進していくことが求められています。

また、中堅教諭等を学校のミドルリーダーへと育成することを目的に、大阪府教育庁では、平成21年度より「育成支援チーム事業」を実施してきました。この事業では、指導主事が支援対象校に出向き、校長・准校長と十分に協議しながら研修計画を策定し、ワークショップ型の研修を実施します。これまでの主な研修テーマとして、教員の学校経営に参画する意識を高めるため、「学校の組織力向上」や「学校経営の円滑化に向けた方策の検討」等を取り上げてきました。さらに、近年では「保護者対応」や「生徒指導」といったテーマを取り入れ、より実践的な場面での教職員のスキルアップにも取り組んでいます。

本年度も、新型コロナウイルス感染症の影響により、3校の府立学校からの応募にとどまりました。様々な教育活動を制限せざるをえない状況の中、受講者はさらなる学校力向上にむけて自校の課題を解決するため、熱心に研修に取り組みました。その研修の内容と成果をここに実践事例集として取りまとめました。各学校においては、本冊子を活用し、学校運営の改善に向け校内の取組みを継承・推進するミドルリーダーの育成に努めていただくようお願いします。

令和4年10月

大阪府教育庁
教育振興室高等学校課

目 次

I 「育成支援チーム」事業の概要.....	1
1 事業の目的.....	1
2 事業の内容.....	1
3 「育成支援チーム」の設置.....	1
4 支援対象校への支援.....	1
5 支援対象校の決定.....	1
II 支援対象校における研修.....	2
1 府立成城高等学校 全日制の課程.....	2
2 府立摂津支援学校.....	9
3 府立豊中高校能勢分校.....	15
III 支援対象校における評価.....	18
1 各回の研修終了時に受講者に実施した「ふりかえりシート」の比較.....	18
2 全ての研修終了時に実施したアンケート結果.....	19
3 今後に向けて.....	21
IV 研修で活用すると効果的なツール.....	22

I 「育成支援チーム」事業の概要

1 事業の目的

本事業は、支援対象となる府立学校（以下「支援対象校」という。）において、学校組織マネジメント等に関わり、校長・准校長と十分に協議しながら研修計画を策定し、研修を実施することにより、ミドルリーダー（校長・准校長、教頭のもとで、教職員集団をとりまとめる首席・指導教諭や中堅教諭など）の育成を支援し、当該校の組織力の向上及び学校経営の円滑化を図るものである。さらに、その実施を通して府立学校におけるミドルリーダー育成のための研修プログラムを開発し、全府立学校に提供することにより、府立学校におけるミドルリーダーの育成及び学校の組織力の向上に資することを目的とする。

2 事業の内容

- 大阪府教育庁の指導主事等が学校を直接訪問し、支援対象校のニーズ等を踏まえた研修プログラムを企画し、実施する。
- 支援対象校における研修の実施を通して、ミドルリーダー育成のための研修プログラムを開発し、すべての府立学校での活用を図る。

3 「育成支援チーム」の設置

大阪府教育委員会は、研修の実施に当たり、指導主事等により構成する「育成支援チーム」を高等学校課学校経営支援グループに設置する。

4 支援対象校への支援

ア 支援対象校の決定

府立学校に対して公募を行い、応募のあった学校の中から、学校の状況や校長・准校長の意向等を踏まえ、大阪府教育委員会が年間5校程度の支援対象校を決定する。

イ 支援対象校への支援内容

- 「育成支援チーム」は年間3回程度、支援対象校において、ミドルリーダーの育成を図るため、次の観点から研修を実施する。
 - ・ 人材育成能力の向上
 - ・ 学校組織マネジメント
 - ・ 取組みの点検・評価 等
- 研修の実施を通して、受講者の学校運営への参画意欲を高め、対象校の課題について、具体的な解決策を検討・実施することにより、実践的な学校運営能力の向上を図る。

5 支援対象校の決定

令和3年度の支援対象校を、次のとおり決定した。

- 府立成城高等学校（全日制の課程）（浅川 又一 校長）
- 府立摂津支援学校（藤井 雅乗 校長）
- 府立豊中高等学校能勢分校（菅原 亮 准校長）

Ⅱ 支援対象校における研修

1 府立成城高等学校 全日制の課程

校長	浅川 又一	課程	全日制の課程
期待すること	「成城みらいプロジェクト」を充実させ、ミドルリーダーを中心として、経験年数の少ない教員の「教員力」の向上を期待する。		
校長の方針等 R3 学校経営計画 「中期的目標」 より	(令和3年度「学校経営計画」より抜粋) 5 組織の活性化と人材育成 (1) 初任者を含む経験の少ない教員のスキルアップを図る校内研修を充実させる。 ※相互の授業見学を積極的に行い、良好な人間関係と授業力向上をめざす。 (2) コンプライアンス意識の向上と職務の効率化の取組み (3) 危機管理体制及び保健・安全・衛生管理の徹底 (4) 職務の効率化の取組み ⇒ 教員全員が、組織として何事にも取り組める学校づくりをめざす。		
学校の現状と 課題	<現状> 本校は総合学科であるため、科目数が多く、教員も学年を超えて教えている。そのため、授業や生徒指導面において、幅広い人間関係とコミュニケーションが特に重要となる。教職員同士の協力、連携がなければ組織として生徒への指導が成立しない。 <課題> 経験年数の少ない教員はそれぞれ個人で仕事を抱え込みがちで、悩みながら夜遅くまで教材研究や苦手分野の克服、保護者対応に追われていることもある。		
テーマ	業務系 テーマ	1 保護者・地域との連携 2 観点別学習状況の評価を含めた授業力向上	
	組織づくり テーマ	3 業務の効率化による働き方改革	
ゴール	経験年数の少ない教員（メンティ）が「保護者・地域の連携」「授業力向上」「組織としての働き方」について振り返り、首席等（メンター）が助言を行うことで、教員力を高める。 育成支援チーム事業を活用して今後の学校全体の教員力を高める仕組みを作っていく。		

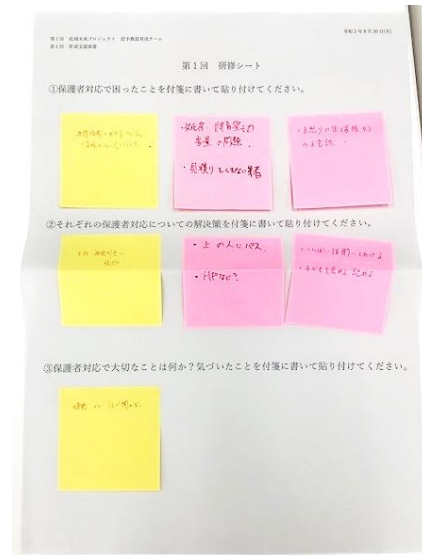
ア 研修の概要

第1回	令和3年8月30日(月) 15:30 ~ 16:30	
ゴール	個人としての対応力向上だけでなく、組織としての対応力を学び、今後の学校生活に活かす。	
	内容(項目)	ポイント
はじめに	1 教頭挨拶 2 本日の研修について	・本日の研修内容とゴールを確認する。
展開	3 保護者対応や地域との対応において今まで苦労した点を例に挙げ、対応策を振り返る。【グループワーク】 4 グループで共有【グループワーク】 5 成果の発表【発表】	・事前課題『保護者・生徒・地域の対応についてのワークシート』を基に話し合う。 ・首席から解決法の提案や助言を行う。
ふりかえり	5 指導・助言(指導主事より) 6 育成支援チーム事業の説明について 7 「ふりかえりシート」の記入	・指導主事より、冊子「学校・家庭・地域をつなぐ 保護者等連携の手続き」についての説明を行う。

[研修資料等]

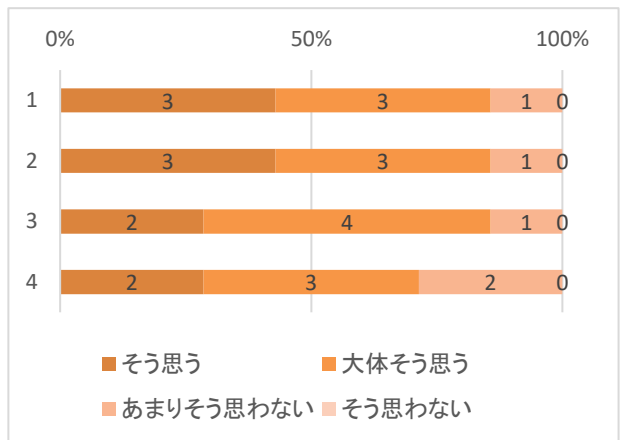


< 研修の様子 >



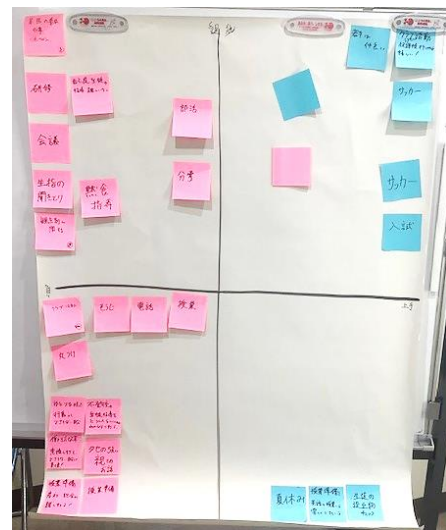
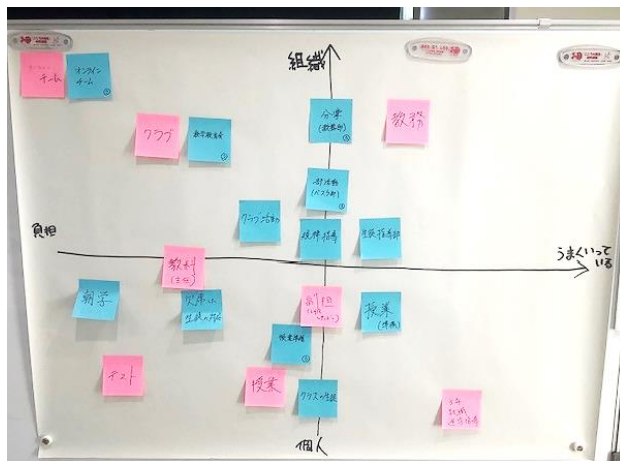
< 研修の成果物 >

項目	そう思う	大体そう思う	あまりそう思わない	
			そう思わない	あまり思わない
1 研修のゴールは理解しやすいものでしたか	3	3	1	0
2 研修内容は理解しやすいものでしたか	3	3	1	0
3 研修内容については満足できるものでしたか	2	4	1	0
4 研修全体を通して、気づきや他への活用応用につながりなど参考になりましたか	2	3	2	0



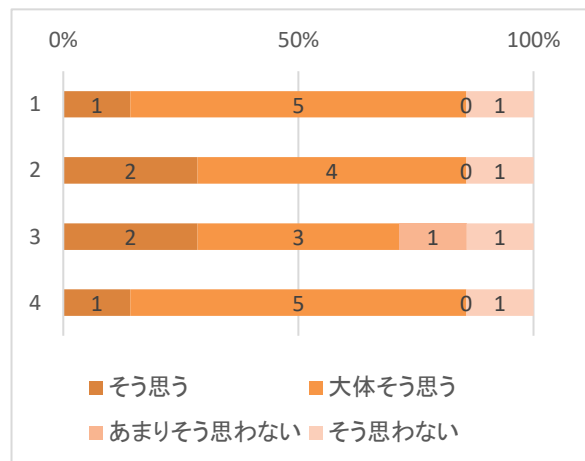
第2回	令和3年10月4日(月) 14:00 ~ 15:00	
ゴール	個々の学校業務について見つめなおし、業務負担軽減に関する取組みを行うために必要な組織的運営体制について理解する。	
	内容(項目)	ポイント
はじめに	<ol style="list-style-type: none"> 1 教頭より 2 本日の研修内容について 3 研修目標の確認 	<ul style="list-style-type: none"> ・本日の研修内容とゴールを確認する。
展開	<ol style="list-style-type: none"> 4 個人業務と組織業務について意見を出し合う。【グループワーク】 5 業務の効率化について具体的な取組み案を考える。【グループワーク】 6 グループ別に発表・質疑【発表】 	<ul style="list-style-type: none"> ・事前課題『業務振り返りワークシート』を基に、疑問点や改善点等を話し合う。 ・実行策検討シートを活用しながら、具体策をチーム及び個人で絞る。
ふりかえり	<ol style="list-style-type: none"> 7 指導・助言(指導主事より) 8 「ふりかえりシート」の記入 	<ul style="list-style-type: none"> ・担当指導主事より「業務の効率化について」事例紹介を行う。

[研修資料等]



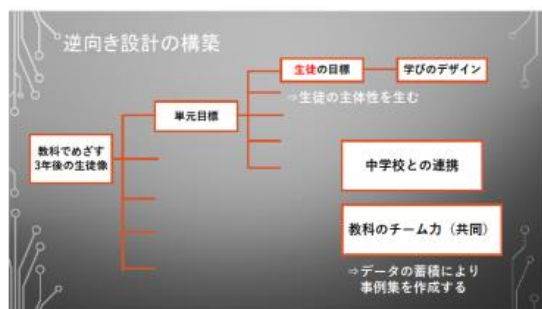
< 研修の成果物 >

項目	そう思う	大体そう思う	あまりそう思わない	そう思わない
1 研修のゴールは理解しやすいものでしたか	1	5	0	1
2 研修内容は理解しやすいものでしたか	2	4	0	1
3 研修内容については満足できるものでしたか	2	3	1	1
4 研修全体を通して、気づきや他への活用応用につながるなど参考になりましたか	1	5	0	1



第3回	令和3年12月1日(水) 14:00 ~ 15:00	
ゴール	チームとして授業改善に取り組む方法について話し合い、継続的な授業改善を考える。	
	内容(項目)	ポイント
はじめに	1 教頭より 2 本日の研修内容について 3 研修目標の確認	・ 本日の研修内容とゴールを確認する。
展開	4 観点別評価の試行についてグループで共有し、課題を洗い出す。 【グループワーク】 5 学校全体で取り組んでいくことについて発表する。【発表】	・ 事前課題『主体的・対話的で深い学びを取り入れた授業改善ワークシート』を基に課題や成果を話し合う。
ふりかえり	6 指導・助言(指導主事より) 7 「ふりかえりシート」「総括アンケート」の実施	・ 指導主事より、他校の取組みの紹介と研修う全体の総括を行う。

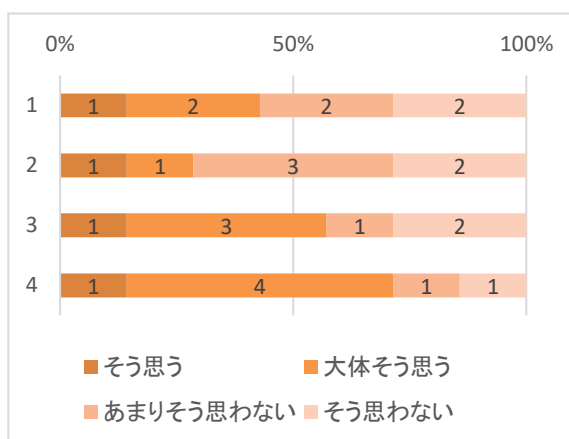
[研修資料等]



< 提示資料 >

< グループワークの様子 >

	項目	そう思う	大体そう思う	あまりそう思わない	そう思わない
第3回	1 研修のゴールは理解しやすいものでしたか	1	2	2	2
	2 研修内容は理解しやすいものでしたか	1	1	3	2
	3 研修内容については満足できるものでしたか	1	3	1	2
	4 研修全体を通して、気づきや他への活用応用につながるなど参考になりましたか	1	4	1	1



イ 校長向けアンケート結果

1 受講者の、ミドルリーダーに対する意識の変化はありましたか。				
	そう思う	少し思う	あまり 思わない	全く 思わない
① 現在のミドルリーダーに、ミドルリーダーとしての自覚が生じた・高まった。	○			
② ミドルリーダー候補に、ミドルリーダーとして学校運営に参加しようとする意識が生じた・高まった。		○		
③ 研修参加者のミドルリーダーについての理解・認識が深まった。	○			
2 受講者の、ミドルリーダーとしてのスキルが向上しましたか。				
	そう思う	少し思う	あまり 思わない	全く 思わない
① バランスよく人の話を聴く態度・能力の向上につながった。	○			
② 自分の意見や考えを相手にわかりやすく伝える能力の向上につながった。		○		
③ 学校の目標や校長のビジョンを理解し、自校で取り組むべき課題について考える意欲・能力が向上した。	○			
3 「同僚性」を高める仲間（チーム）づくりを進めることができていましたか。				
	そう思う	少し思う	あまり 思わない	全く 思わない
① 課題解決に向けてチームで取り組もうとする意欲が見られるようになった。	○			
② チーム内で意見を調整しながら、自校の課題を把握し、課題解決策を考案・具体化する意欲・能力が向上した。	○			
② 課題解決策の実行に当たって、チームや他のメンバーと協働して、主体的に学校運営に参画していこうとする意識・態度が見られるようになった。	○			
4 受講者は、研修のどのようなことに興味・関心を持たれた様子でしたか。（複数回答可）				
				当てはまる欄に○
ア 同僚の意見を聴く機会を持たれたこと。				
イ 自校の課題について、分析したり整理したりすること。				○
ウ 自校の課題に対する解決策を計画すること。				○
エ 自校の課題に対する解決策を実践すること。				○
オ 興味・関心がなかった。				
5 研修を通じて学校が進めようとしていた取組みに対する何らかの成果が現われましたか。（複数回答可）				
				当てはまる欄に○
ア 研修の中で分析・検討した自校の課題や課題解決策は、自校の取組みの参考になった。				○
イ 研修の中で分析・検討した自校の課題や課題解決策が、分掌や委員会で採用された。				○
ウ 研修の中で分析・検討した自校の課題や課題解決策の推進に、受講者が中心となって組織的に取り組んだ。				○
エ 研修の中で分析・検討した自校の課題や課題解決策は、自校の取組みの参考にならなかった。				
6 研修の進め方・内容についての意見・感想				
<p>教頭と担当指導主事が綿密に連絡を取り合い、8月、10月、12月の計3回を計画的に行うことができた。</p> <p>校内では首席を中心に参加メンバーから意見を集約したり、職員室で話し合う場が増える等、協調性が高まった。教材研究や保護者対応等、個人の抱える悩みや不安を共有し、教頭、首席を交え組織的に取り組むことで学校全体の活性化につながることを再認識した。</p>				
7 本事業の活用についての意見・感想				
<p>人材育成の観点から、「経験年数の少ない教員」に対して、学校の目標に向かってチームで取り組むことが個人の課題や不安を解決し、組織的に取り組むことの大切さを学ばせることができた。</p>				

ウ 研修参加者向けアンケート結果

1 研修参加前に研修に期待していたものは何か。				
	強く期待していた	期待していた	少し期待した	期待していなかった
① ミドルリーダーとして学校運営に参加しようとする意識の醸成・向上	0	3	1	3
② ミドルリーダーとしてのスキルアップ	0	3	1	3
③ 学校運営・学校改善に取り組むためのチームづくり	2	1	3	1
④ 学校運営・学校改善について同僚と話し合う機会	3	0	3	1
2 ミドルリーダーに関する意識に変化はあったか。				
	十分変化があった	少し変化があった	変化があった	変化がなかった
① 自分がミドルリーダーである自覚	0	1	5	1
② ミドルリーダーとして学校運営に参加しようとする意識	0	1	5	1
③ ミドルリーダーが学校運営に果たす役割に対する理解	0	1	5	1
3 ミドルリーダーとしてスキルアップできたか。				
	行動変容につながった	十分できた	できた	全くできなかった
① 相手の意見を引き出すなど、バランスよく人の話を聴く力	0	2	4	1
② 自分の意見や考えを、相手にわかりやすく伝える力	0	2	4	1
③ 学校のミッションや校長のビジョンを理解し、自校で取り組むべき課題を考える力	0	2	3	2
4 「同僚性」を高める仲間（チーム）づくりを進めるための意識・能力に変化はあったか。				
	行動変容につながった	十分変化があった	少し変化があった	全く変化はなかった
① 課題解決にチームで取り組むという意識	0	3	4	0
② チーム内で意見を調整しながら、自校の課題を把握し、課題解決策を考案・具体化する能力	0	2	5	0
③ 課題解決策の実行に当たり、チームや他のメンバーを巻き込みながら主体的に学校運営に参画していこうとする意識	0	2	5	0
5 研修を通じて進めようとした取組みによって、何らかの成果が現われたか。(複数回答可)				
ア 研修の中で分析・検討した自校の課題や課題解決策は、自校の取組みの参考になった。				5
イ 研修の中で分析・検討した自校の課題や課題解決策が、分掌や委員会で採用された。				0
ウ 研修の中で分析・検討した自校の課題や課題解決策の推進に、受講者が中心となって組織的に取り組んだ。				0
エ 研修の中で分析・検討した自校の課題や課題解決策は、自校の取組みの参考にならなかった。				1
6 受講者は、研修のどのようなことに興味・関心があったか。(複数回答可)				
ア 同僚の意見を聴く機会を持てたこと。				5
イ 自校の課題について、分析したり整理したりしたこと。				1
ウ 自校の課題に対する解決策を計画したこと。				0

エ 自校の課題に対する解決策を実践したこと。					2
オ 興味・関心がなかった。					1
7 研修参加前の期待に対する満足度はどうか。					
	十分 満たされた	ある程度 満たされた	少し満たされた	満たされ なかった	
① ミドルリーダーとして学校運営に参加しようとする意識の醸成・向上	0	1	4	2	
② ミドルリーダーとしてのスキルアップ	0	1	5	1	
③ 学校運営・学校改善に取り組むためのチームづくり	0	2	4	1	
④ 学校運営や学校改善について同僚と話し合う機会	1	3	3	0	
8 その他（研修参加教員の感想より）					
<p>【ファシリテーターを務めた首席(2名)の感想】</p> <p>○経験年数の少ない教諭の育成やミドルリーダーに向けての研修事業は育成側の立場で考えると非常にありがたい事業である。経験年数の少ない教諭の教育力向上や中堅教諭のミドルリーダーの育成は学校運営や教育力に大きくかかわってくるので、今後も色々な研修を提示してもらえるとありがたい。</p> <p>○育成支援チームを任されることで、なんとなく考えていたことが、しっかり考えて行動できるようになった。人材育成を人財育成にして、学校の財産としたい。</p> <p>指導主事の助言を得て、次年度すること（中学校との連携や認識の共有など）がはっきりとした。</p>					

2 府立摂津支援学校

校 長		藤井 雅乗	課 程
期待すること		<ul style="list-style-type: none"> ・次世代のミドルリーダーの育成。 ・開校 10 年めを控えた摂津支援学校の未来像を学部を越えて展望する。 	
校長の方針等 R3 学校経営計画 「中期的目標」 より		<ul style="list-style-type: none"> ・笑顔きらめく 元気な学校 児童生徒の人権に配慮し、教員の人権意識を高め、人権教育を推進する。 ・君の得意を見つけ 伸ばそういいところ 「個別の教育支援計画」「個別の指導計画」に基づき、保護者や関係機関と連携して教育活動を展開する。 基礎的・基本的な事柄を大切に、達成感を積み上げることで、児童生徒の自己肯定感・自尊感情を育てる。 ・つながる心 つなげよう未来へ 児童生徒会活動、学校間および居住地校を通して、同年齢・異年齢間の交流を図る。 児童生徒の社会的・職業的自立に向け、小学部段階から個々の発達に応じたキャリア教育を進める。 <p>これらを三本柱として教職員・保護者・地域の方々がひとつになり、すべての児童生徒を、社会で自立して生きる人として育てる学校をめざす。</p>	
学校の現状と 課題		<p>創立 9 年め。児童生徒数は毎年増加の一途である（R3 は 335 人）。教職員数も増加し 145 人（昨年度は小学部職員室を拡張）。期付講師が 13 人と以前より減少した一方で、育児休業の取得が進み（予定を含め 14 人）臨時的任用講師が非常に多くなっている。教諭の平均年齢は 38.7 歳だが、講師を含めれば 35 歳ぐらいと若く、毎年 20 人近い教員が入れ替わり、開校以来本校を支えてきた教員は少なくなった。</p> <p>そのような状況に加え、新型コロナウイルス感染症の流行で、昨年 4 月から全教員が一斉に集まったの職員会議や校内研修ができなくなった。朝の職員朝礼も小学部職員室と中高職員室をワイヤレスマイクで中継して実施している。体育祭・学校祭・卒業式・入学式などの全校行事は縮小し、学部ごとの開催となるなど、全教員が連携して取り組む伝統が崩れてしまっている。学部が違えば話もしない、名前も覚えられない、マスクをしているので顔もわからない、といった状況になっている。</p> <p>この閉塞感に満ちた状況を打破し、教員間の連帯意識を高めなければならないと考えている。若手教員を中心に学部を越えて考える「チームビルディング」を行いたい。</p>	
テーマ	業務系 テーマ	<ul style="list-style-type: none"> ・前任校と比べて、本校の良いところ（強み）、悪いところ（弱み）は何か。 ・課題分析と、将来に向けたポジティブなイメージ＝グランドデザインの創造。 	
	組織づくり テーマ	<ul style="list-style-type: none"> ・次代のミドルリーダー候補を中心とした研修を行い、学部の違いを超えて議論ができる教員間の関係性の構築を通じて、協働意識、ミドルリーダーとしての自覚を育成する。 	
ゴール		<ul style="list-style-type: none"> ・検討結果を 3 学期に職員会議等でプレゼンテーション。 ・次年度の学校経営計画へ反映。 	

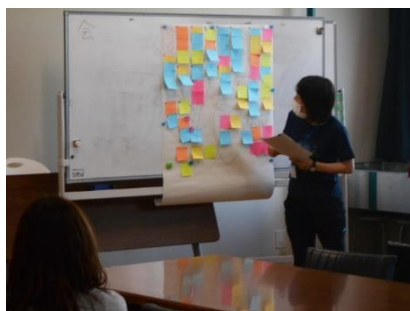
ア 研修の概要

第1回	令和3年8月30日(火) 15:00 ~ 17:00	
ゴール	(1)「学校の現状と課題」を共有し明確化する。 (2) 摂津支援学校の未来像の構築に向けて、取り組むべき課題について意見交換をする。	
	内容(項目)	ポイント
はじめに	1 校長より 2 担当者より 3 本日の研修内容とゴールの確認	・本事業や研修目的を理解する。 ・本日の研修内容とゴールを確認する。
展開	4 SWOT分析の説明【講義】 5 グループで学校の現状についてSWOT分析及び意見交換【個人ワーク・グループワーク】 6 グループ別の発表と質疑応答【発表】	・自校の教育活動の現状分析を行い、自校の強みや弱み等を洗い出す。 ・SWOT分析で整理したことについて、令和元年度の分析結果も参考にしながら、未来像の構築に向けた課題を挙げる
ふりかえり	7 校長による講評 8 「ふりかえりシート」の記入	・本日のまとめ ・次回は自校の取り組むべき課題を精選する。

[研修資料等]



< グループワークの様子 >

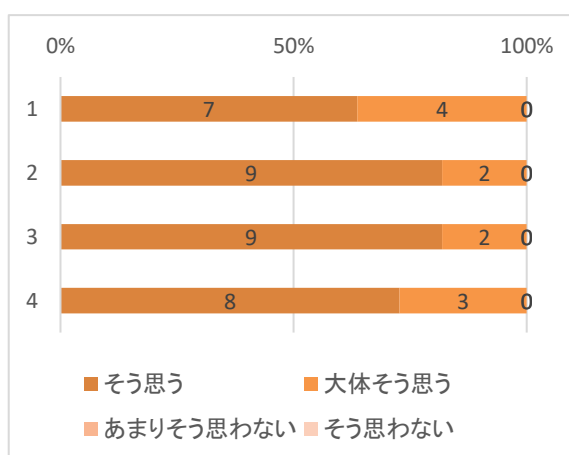


< 発表の様子 >



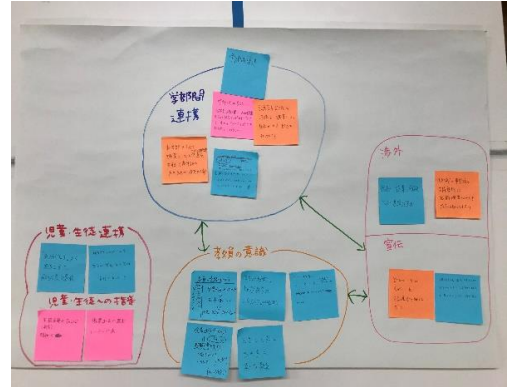
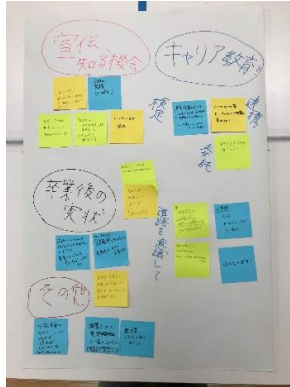
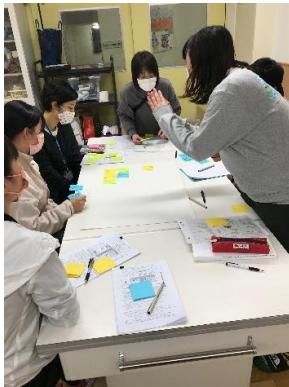
< 研修の成果物 >

	項目	そう思う	大体そう思う	あまりそう思わない	そう思わない
第1回	1 研修のゴールは理解しやすいものでしたか	7	4	0	0
	2 研修内容は理解しやすいものでしたか	9	2	0	0
	3 研修内容については満足できるものでしたか	9	2	0	0
	4 研修全体を通して、気づきや他への活用応用につながりなど参考になりましたか	8	3	0	0



第2回	令和3年11月22日（月）15:30～17:00	
ゴール	摂津支援学校の「今後大事にしたいこと」について、実現性・具体性のある実行策を練る。	
	内容（項目）	ポイント
はじめに	1 校長より 2 本日の研修内容について 3 研修目標の確認	・本日の研修内容とゴールを確認する。
展開	4 教頭より「開校以来これまで摂津支援学校が大事にしてきたこと」【講義】 5 校長より「摂津支援学校のキャリア教育の現状」【講義】 6 グループで学校の現状についてSWOT分析及び意見交換【個人ワーク・グループワーク】 7 グループ別の発表と質疑応答【発表】	・開校以来これまで摂津支援学校が大事にしてきたことを知り、「これから」を考える際の土台を共有する ・創立に際して強く意識され、その後も重要な柱の一つであるキャリア教育について、各学部においてどう取り組んできたかを振り返り、改善点や新しい取組みを提案する。
ふりかえり	8 校長による講評 9 「ふりかえりシート」の記入	

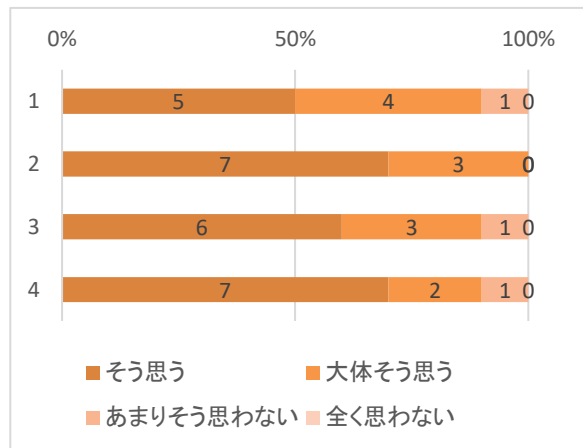
〔研修資料等〕



< グループワークの様子 >

< 研修の成果物 >

	項目	そう思う	大体そう思う	あまりそう思わない	そう思わない
第2回	1 研修のゴールは理解しやすいものでしたか	5	5	1	0
	2 研修内容は理解しやすいものでしたか	7	4	0	0
	3 研修内容については満足できるものでしたか	6	4	1	0
	4 研修全体を通して、気づきや他への活用応用につながるなど参考になりましたか	7	3	1	0



イ 校長向けアンケート結果

1 受講者の、ミドルリーダーに対する意識の変化はありましたか。				
	そう思う	少し思う	あまり 思わない	全く 思わない
① 現在のミドルリーダーに、ミドルリーダーとしての自覚が生じた・高まった。		○		
② ミドルリーダー候補に、ミドルリーダーとして学校運営に参加しようとする意識が生じた・高まった。		○		
③ 研修参加者のミドルリーダーについての理解・認識が深まった。		○		
2 受講者の、ミドルリーダーとしてのスキルが向上しましたか。				
	そう思う	少し思う	あまり 思わない	全く 思わない
① バランスよく人の話を聴く態度・能力の向上につながった。	○			
② 自分の意見や考えを相手にわかりやすく伝える能力の向上につながった。		○		
③ 学校の目標や校長のビジョンを理解し、自校で取り組むべき課題について考える意欲・能力が向上した。		○		
3 「同僚性」を高める仲間（チーム）づくりを進めることができていましたか。				
	そう思う	少し思う	あまり 思わない	全く 思わない
① 課題解決に向けてチームで取り組もうとする意欲が見られるようになった。	○			
② チーム内で意見を調整しながら、自校の課題を把握し、課題解決策を考案・具体化する意欲・能力が向上した。		○		
③ 課題解決策の実行に当たって、チームや他のメンバーと協働して、主体的に学校運営に参画していこうとする意識・態度が見られるようになった。		○		
4 受講者は、研修のどのようなことに興味・関心を持たれた様子でしたか。（複数回答可）				
				当てはまる欄に○
ア 同僚の意見を聴く機会を持たれたこと。			○	
イ 自校の課題について、分析したり整理したりすること。				
ウ 自校の課題に対する解決策を計画すること。				
エ 自校の課題に対する解決策を実践すること。			○	
オ 興味・関心がなかった。				
5 研修を通じて学校が進めようとしていた取組みに対する何らかの成果が現われましたか。（複数回答可）				
				当てはまる欄に○
ア 研修の中で分析・検討した自校の課題や課題解決策は、自校の取組みの参考になった。			○	
イ 研修の中で分析・検討した自校の課題や課題解決策が、分掌や委員会で採用された。				
ウ 研修の中で分析・検討した自校の課題や課題解決策の推進に、受講者が中心となって組織的に取り組んだ。				
エ 研修の中で分析・検討した自校の課題や課題解決策は、自校の取組みの参考にならなかった。				
6 研修の進め方・内容についての意見・感想				
<p>新型コロナウイルス感染症の対応の中、臨時休校や学級閉鎖が続き、会議日程もその都度変動となり、本研修の実施についても参加メンバーの日程調整がつかず、当初3回を予定していた研修も2回となった。教育庁の「育成支援チーム」の指導主事の方々には、その都度、たくさんの資料やまとめのレポートを作成していただいたのに、最終の振返りが十分にできず、形のあるものとして「成果物」をまとめることができなかった。</p>				

7 本事業の活用についての意見・感想				
この研修に参加した先生方から令和4年度の学年主任や分掌長に指名されたものがおり、彼らが実際にミドルリーダーとして飛躍することを期待したい。				

ウ 研修参加者向けアンケート結果

1 研修参加前に研修に期待していたものは何か。				
	強く期待していた	期待していた	少し期待した	期待していなかった
① ミドルリーダーとして学校運営に参加しようとする意識の醸成・向上	0	2	2	0
② ミドルリーダーとしてのスキルアップ	0	2	2	0
③ 学校運営・学校改善に取り組むためのチームづくり	2	2	0	0
④ 学校運営・学校改善について同僚と話し合う機会	3	1	0	0
2 ミドルリーダーに関する意識に変化はあったか。				
	十分変化があった	少し変化があった	変化があった	変化はなかった
① 自分がミドルリーダーである自覚	0	1	3	0
② ミドルリーダーとして学校運営に参加しようとする意識	1	2	1	0
③ ミドルリーダーが学校運営に果たす役割に対する理解	1	3	0	0
3 ミドルリーダーとしてスキルアップできたか。				
	行動変容につながった	十分できた	できた	全くできなかった
① 相手の意見を引き出すなど、バランスよく人の話を聴く力	0	3	1	0
② 自分の意見や考えを、相手にわかりやすく伝える力	0	4	0	0
③ 学校のミッションや校長のビジョンを理解し、自校で取り組むべき課題を考える力	1	3	0	0
4 「同僚性」を高める仲間（チーム）づくりを進めるための意識・能力に変化はあったか。				
	行動変容につながった	十分変化があった	少し変化があった	全く変化はなかった
① 課題解決にチームで取り組むという意識	3	1	0	0
② チーム内で意見を調整しながら、自校の課題を把握し、課題解決策を考案・具体化する能力	2	2	0	0
③ 課題解決策の実行に当たり、チームや他のメンバーを巻き込みながら主体的に学校運営に参画していこうとする意識	1	2	1	0
5 研修を通じて進めようとした取組みによって、何らかの成果が現われたか。（複数回答可）				
ア 研修の中で分析・検討した自校の課題や課題解決策は、自校の取組みの参考になった。				3
イ 研修の中で分析・検討した自校の課題や課題解決策が、分掌や委員会で採用された。				0
ウ 研修の中で分析・検討した自校の課題や課題解決策の推進に、受講者が中心となって組織的に取り組んだ。				3
エ 研修の中で分析・検討した自校の課題や課題解決策は、自校の取組みの参考にならなかった。				1
6 受講者は、研修のどのようなことに興味・関心があったか。（複数回答可）				
ア 同僚の意見を聴く機会を持てたこと。				4

イ	自校の課題について、分析したり整理したりしたこと。	2			
ウ	自校の課題に対する解決方策を計画したこと。	2			
エ	自校の課題に対する解決方策を実践したこと。	0			
オ	興味・関心がなかった。	0			
7 研修参加前の期待に対する満足度はどうか。					
		十分 満たされた	ある程度 満たされた	少し 満たされた	満たされ なかった
①	ミドルリーダーとして学校運営に参加しようとする意識の醸成・向上	1	2	1	0
②	ミドルリーダーとしてのスキルアップ	0	4	0	0
③	学校運営・学校改善に取り組むためのチームづくり	3	0	1	0
④	学校運営や学校改善について同僚と話し合う機会	2	2	0	0
8 その他（研修参加教員の感想より）					
<p>○学部を越えて様々な先生とゆっくり話せること自体がすごく貴重な時間で勉強になった。自分の思いや考えを発信していき、同じ学年、学部、学校の先生方と議論していく姿勢はこれからも大切にしていこうと思う。</p> <p>○転勤1年目において、本校が開校するまでの流れを学ぶ機会があったのが貴重な経験になった。開校当初の願いを大切にしつつ、現状に合わせた教育を同僚と子どもたちと創り上げていきたいと感じた。</p> <p>○参加させていただきありがとうございました。とてもいい機会を設けていただいたと思う。</p>					

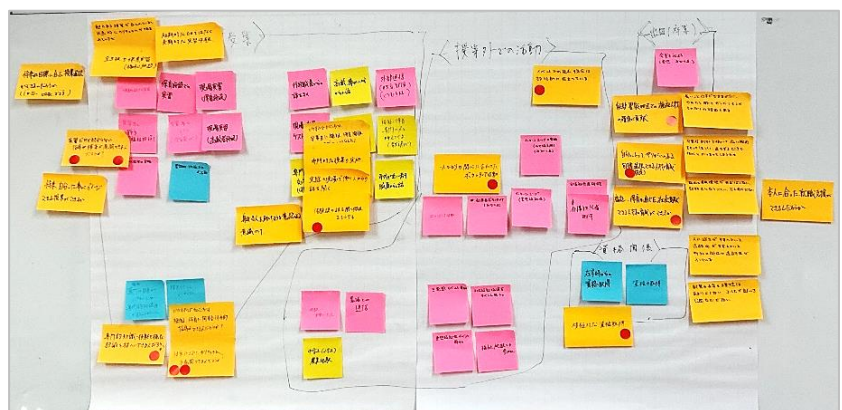
3 府立豊中高等学校能勢分校

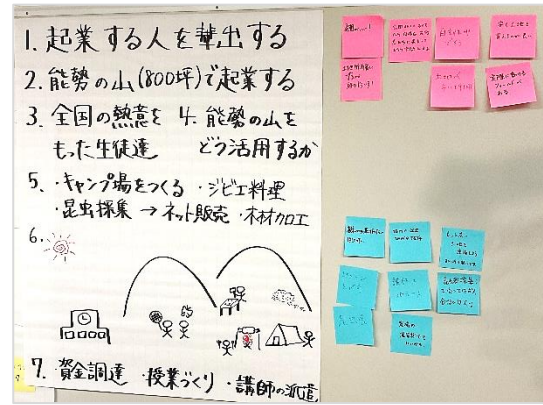
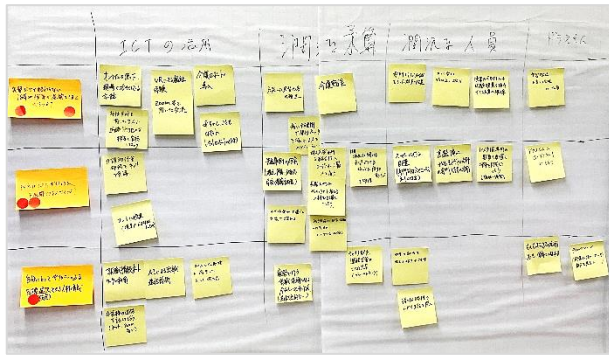
准校長	菅原 亮	課 程	全日制の課程
期待すること	<ul style="list-style-type: none"> ・能勢分校の進むべき方向性を教員が自分事として考え、教員の学校運営への参画意識を醸成したい。 ・分掌・教科・経験等の枠を超えたグループで学校課題に向き合うことにより、教員全体の団結力・組織力を向上させたい。 ・従来のやり方や慣習にとらわれず、学校教育目標の実現に向けて自由な発想で新たな能勢分校の教育活動を生み出したい。 		
校長の方針等 R3 学校経営計画 「中期的目標」 より	<p>総合学科教育を基盤に、連携型中高一貫教育や豊中本校との連携を充実させると共に、地域の教育資源や小規模校のメリットを最大限に活かし、個人として自律して理想にチャレンジする人材、自他ともに尊重し協働活動ができる人材、地域や社会の魅力化・活性化を担うことのできるグローバル人材の育成をめざす。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 確かな学力の育成 未来を担う人材として求められる知識・技能の定着を図るとともに、課題を把握するための思考力・判断力・表現力などを身に付け、主体的に学習に取り組む態度を育む。 2 多様性と人間関係力の向上 確かな規律・規範意識のもと、社会を構成する多様なあり方を確認すると共に、お互いの違いを認め相互に協働して活動を継続する力、課題解決に向けた実践力を育む。 3 確かなキャリアの形成 豊かな勤労観や職業観を身に付け、将来の夢や目標、自らの理想を明確にし、必要とされる情報や基盤を整備し、責任も持って選択・決定する力やチャレンジ精神を育む。 4 教育コミュニティの構築 保護者や地域社会の期待や要望をふまえ、その達成に向けて学校・家庭・行政・地域が一体となって教育活動を推進するため、有機的な教育コミュニティを構築する。 		
学校の現状と課題	<ul style="list-style-type: none"> ・再編整備以降も続く定員割れ（地元中学校からの進学率も減少中） ・“能勢分校だからこそできる教育活動”の視点の欠如（能勢の強み発揮、他校との差別化） ・前年度踏襲や建て増しの繰り返しにより、本来の目的が見失われた状態で継続している教育活動が少なくないこと 		
テーマ	業務系テーマ	<ul style="list-style-type: none"> ・能勢分校の系列・学習群別（コース）4つのテーマについて、現状と課題を整理・共有し、改善策及び取り組みの推進案について検討する。 	
	組織づくりテーマ	<ul style="list-style-type: none"> ・学校課題等について、経験の多少にかかわらず、受講者どうしがバランスよく活発に意見交換ができるような雰囲気醸成する。 	
ゴール	<ul style="list-style-type: none"> ・教員どうしが協働する活動を通じて、チームで学校課題に向き合おうとする意識が芽生える。 ・4つのテーマに対する解決案（コンセプトポスター）を具体化しようとする組織的な動きが発生する。 		

ア 研修の概要

第1回	能勢だからできる教育活動の追求の実現に向けた新たな教育活動のアイディエーション	
ゴール	<ul style="list-style-type: none"> ・ 教員同士が協働する活動を通じて、チームで学校課題に向き合おうとする意識が芽生える。 ・ 4つのテーマに対する解決案（コンセプトポスター）を具体化しようとする組織的な動きが発生する。 	
	内容（項目）	ポイント
はじめに ＜活動①＞	本日の研修の目的、スケジュール、最終アウトプット、各チームのお題、守るべきルール、を理解する	「デザインシンキング（デザイン思考）」と呼ばれる前例のない問題の課題解決策を考案する際に用いる思考プロセスを使用
展開 ＜活動②＞	各チームメンバー間の心理的な壁を取り払い、和やかに楽しめる雰囲気の中で各アクティビティを進められるようにする	アイスブレーキング いつもの視点や観点ではない柔軟な発想をするためのトレーニング
＜活動③＞	お題に対する個々人の意見の発散とチーム内のシェア、グルーピングを行う	考えたこと・思ったことは素直に発信・記入する
＜活動④＞	「どのようにすれば〇〇が出来るだろうか？」という問い（論点）を設定する	たくさんの案をだす
＜活動⑤＞	活動④で出てきた問いの中から筋がよさそうな意見に絞りこむ	興味のある問い、実現したら面白そうな問いに焦点をあてる
＜活動⑥＞	活動⑤で出てきた問いに対する解決策の視点を広げる	過度に実現の可能性にこだわる必要なし
＜活動⑦＞	活動⑥で出てきた解決策のアイデアを踏まえ、一つのコンセプトに絞りこみ、提案を具体化する	1つに絞っても、複数を組み合わせても良い
＜活動⑧＞	活動⑦で出てきた各お題に対するコンセプトを各チーム間で共有する	プレゼンを聞きながら、共感や提案の観点で意見をふせんに書く
ふりかえり	本日の振り返り	

【研修成果】





[研修資料]

チーム別のお題発表

チーム別お題は以下の通りです。

チーム N	<探究> ・ 課題探究の活動を進路（大学入試・就職活動など）での強み発揮に生かすにはどうすればよいか？
チーム O	<食農流通> ・ 市内農業科設置校の中で、能勢分校の食農流通学習群を一番魅力的なコースにするにはどうすればよいか？
チーム S	<対人支援> ・ 能勢・豊能地区で中高生がフククするような福祉・保育の活動を能勢分校で行うにはどうすればよいか？
チーム E	<里山起業> ・ 里山起業学習群の選抜者・卒業生から実際に起業する人を輩出するにはどうすればよいか？

アクティビティ⑤「Concept Poster」流れ

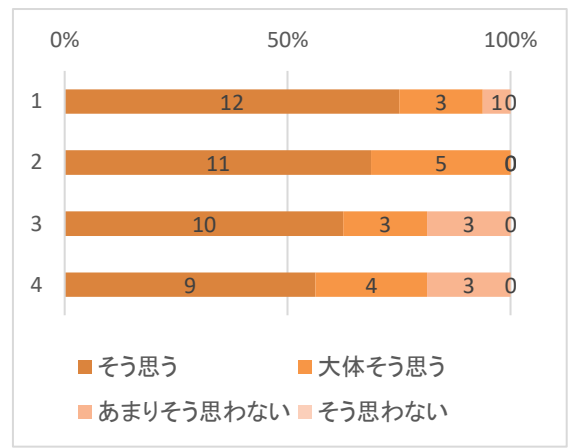
1 <チーム作業> コンセプトポスターの作成・完成 40分

1. チームに与えられたお題
2. コンセプト（一言で表すとしたら）
3. 誰にとっての？／どの組織（分掌など）にとっての？
4. どのような課題を？
5. どのように解決する？
6. コンセプトイメージ（図や絵などで表すとしたら）
7. 実現する際のチャレンジ（突破すべきハードル）

[研修の効果]

- これまでの学校の取組みを踏まえつつ、長期的な新たな取組みの方向性を先生が考え示すことができた。
- あまり接点のない教員が共通課題に取り組んだことで、教員同士のネットワークが円滑になるきっかけとなった。

項目	そう思う	大体そう思う	あまりそう思わない	そう思わない
1 研修のゴールは理解しやすいものでしたか	12	3	1	0
2 研修内容は理解しやすいものでしたか	11	5	0	0
3 研修内容については満足できるものでしたか	10	3	3	0
4 研修全体を通して、気づきや他への活用応用につながるなど参考になりましたか	9	4	3	0



Ⅲ 支援対象校における評価

1 各回の研修終了時に受講者に実施した「ふりかえりシート」の比較

《質問項目》 1 研修のゴールは理解しやすいものでしたか。
 2 研修内容は理解しやすいものでしたか。
 3 研修全体については満足できるものでしたか。
 4 研修全体を通して、「気づき」や「他への活用・応用」につながるなど、参考になりましたか。また、具体的にはどのような点が参考になりましたか

(数値は%)

	質問項目	令和元年度				令和2年度				令和3年度			
		そう 思う	大体そ う思う	あまりそ う思わ ない	そう 思わ ない	そう 思う	大体そ う思う	あまりそ う思わ ない	そう 思わ ない	そう 思う	大体そ う思う	あまりそ う思わ ない	そう 思わ ない
第1回	ゴールの理解	51	42	7	0	51	38	8	3	65	29	6	0
	内容の理解	55	43	2	0	65	32	3	0	68	29	3	0
	満足度	35	47	18	0	46	43	11	0	62	26	12	0
	気づきや活用	43	45	10	2	50	39	11	0	56	29	15	0
第2回	ゴールの理解	48	40	8	5	38	43	14	5	33	56	6	6
	内容の理解	49	41	8	2	41	43	11	5	50	44	0	6
	満足度	41	48	8	3	45	40	8	8	44	39	12	6
	気づきや活用	48	42	8	2	40	50	10	0	44	44	6	6
第3回	ゴールの理解	38	48	3	10	27	47	23	3	14	29	29	29
	内容の理解	35	55	3	6	30	40	27	3	14	14	43	29
	満足度	34	58	2	7	27	47	23	3	14	43	14	29
	気づきや活用	38	55	0	7	31	59	3	7	14	57	14	14
全体	ゴールの理解	47	43	6	4	39	42	14	4	49	37	9	5
	内容の理解	47	46	4	3	46	38	13	3	56	32	7	5
	満足度	36	50	10	4	40	43	13	4	51	32	12	5
	気づきや活用	42	48	7	3	41	49	8	2	47	37	12	3

* 令和元年度アンケート回答者数 (第1回: 58名、第2回: 63名、第3回: 62名)

* 令和2年度アンケート回答者数 (第1回: 37名、第2回: 40名、第3回: 30名)

* 令和3年度アンケート回答者数 (第1回: 34名、第2回: 18名、第3回: 7名)

(1) 3年間(令和元年度・令和2年度・令和3年度)を通じて

全体(表の最下部)を見ると、肯定的評価(「そう思う」「大体そう思う」)の平均が3カ年とも80%を超える項目が大多数となっており、受講者にとって満足度の高い研修となっている。

＜考えられる主な要因＞

- 学校や参加者のニーズに柔軟に対応した研修内容になっていること。
- 受講者が主体的に関われるようワークショップ型の研修にすることで、議論の円滑化・活性化が図られていること。
- 本研修とその事前及び事後に実施した校内研修との相乗効果により、その重要性が受講者に認識されていること。

(2) 前年度との比較

4項目のうち3項目について、肯定的評価の数値が前年度を維持又は上昇している。一方で、「気づきや活用」の項目は前年度から下降している。

- ・「ゴールの確認」 R2 : 81% ⇒ R3 : 86%
- ・「内容の理解」 R2 : 84% ⇒ R3 : 88%
- ・「満足度」 R2 : 83% ⇒ R3 : 83%
- ・「気づきや活用」 R2 : 90% ⇒ R3 : 84%

<考えられる主な要因>

- 各回の研修の前後に学校と丁寧な打合せにより、研修の目的やゴールを明確に示すとともに、受講者のニーズに応じた研修が実施できたと考えられる。
- 新型コロナウイルス感染症の影響により3回の研修を行うことができなかった学校があり、受講者が気づきや他への活用について考える機会を持つことができた実感しにくい状況だったことが考えられる。

2 全ての研修終了時に実施したアンケート結果

(1) 成果目標に対する達成度

全ての研修終了後に校長及び受講者に対して、本研修の成果目標に即した項目を設定し、アンケートを実施し、成果目標に対する達成度を測っている。今年度の結果をまとめると次の表のとおりとなる。

<研修終了後のアンケート結果から（「成果目標に関する項目」）>

	評価項目	校長・准校長		受講者		
		そう思う	少し思う	行動変容につながった	十分できた	少しできた
スキル	バランスよく人の話を聴く力	100%	0%	0%	45.5%	45.5%
	100%		90.9%			
	意見や考えをわかりやすく伝える力	0%	100%	0%	54.5%	36.4%
100%		90.9%				
仲間づくり(チーム)	ミッションやビジョンを理解し、取り組むべき課題を考える力	50%	50%	9.1%	45.5%	27.3%
	100%		81.8%			
	課題解決にチームで取り組むという意識の向上	100%	0%	27.3%	36.4%	36.4%
100%		100%				
仲間づくり(チーム)	チーム内で意見を調整し、課題解決策を考案・具体化する能力の向上	50%	50%	18.2%	36.4%	45.5%
	100%		100%			
	主体的に学校運営に参画していこうとする意識の向上	50%	50%	9.1%	36.4%	54.5%
100%		100%				

	評価項目	校長・准校長	受講者
学校運営への反映	参考になった	50.0%	61.5%*
	分掌や委員会で採用された	25.0%	0%*
	受講者が中心となり組織的に取り組んだ	25.0%	23.1%*
	参考にならなかった	0%	15.4%*

※「学校運営への反映」は複数回答可の項目。*は総回答数（受講者 11）に対して各項目の回答数が占める。

◇成果目標に関する項目の結果から

校長・准校長のアンケート結果より、「スキルアップ」と「仲間（チーム）づくり」の各項目に対する肯定的回答が、100%であり、各校の目標に対する成果が評価されたと考えられる。また、受講者についても、「行動変容につながった」・「十分できた」・「少しできた」の合計が、すべて80%以上となっている。特に「仲間（チーム）づくり」の全項目で100%となっており、本研修を通して学校の目標に向かってチームで取り組む意識の醸成につながったと考えられる。また、「学校運営への反映」の項目に対する受講者の肯定的回答の合計は84.6ポイントと高く、本事業が学校運営の直接的な改善につながっていることがわかる。一方で「分掌・委員会で採用された」の項目は0ポイントであるが、これは組織へ提案を行うような研修計画ではなかったことや、解決策を計画し実践するところまで本研修では至らなかったことが理由として考えられる。

本研修で検討した内容や提案は、今後も受講者が中心となり、学校全体で共有し学校の取組みとして進めていくことが期待できる。

(2) 研修開始前と研修終了後の受講者の評価

受講者が研修開始前に期待したことを「強く期待していた・期待していた・少し期待していた・期待していなかった」、期待に対する満足度を「十分満たされた・ある程度満たされた・少し満たされた・満たされなかった」のそれぞれ4段階で評価している。

<受講者に対するアンケート結果>

評価項目	研修開始前			研修終了後		
	強く期待	期待	少し期待	十分満足	満足	少し満足
学校運営に参画しようとする意識の向上・醸成	0%	45.5%	27.3%	9.1%	27.3%	45.5%
	72.7%			81.8%		
スキルアップ	0%	45.5%	27.3%	0%	45.5%	45.5%
	72.7%			90.9%		
学校運営・学校改善に取り組むためのチームづくり	36.4%	27.3%	27.3%	27.3%	18.2%	45.5%
	90.9%			90.9%		
学校運営や学校改善について同僚と話し合う機会	54.5%	9.1%	27.3%	27.3%	45.5%	27.3%
	90.9%			100%		

◇受講者の「期待」と「満足」に関する項目の結果

上の表は、研修前の期待度と研修後の満足度を4つの項目について調査した結果である。「学校運営に参画しようとする意識の向上・醸成」は研修開始前の「強く期待」が0ポイントであったのに対し、研修終了後の「十分満足」が9.1ポイントとなっている。全ての項目において、研修終了後の「十分満足」・「満足」・「少し満足」と回答した受講者の割合が80%以上となっている。

<考えられる主な要因>

<p>(プラスの要因)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 強く期待していた受講者は、研修との目的意識が合致しており、目標達成のために取り組めたと考えられる。 ○ チームで議論し、課題解決に向けた考案やそれを具現化することにやりがいや楽しさを感じ充実したと考えられる。 <p>(マイナスの要因)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 受講者が直面している自校の児童・生徒や学校の課題に対する具体的な解決の方策を実行に移すまでに至らなかったこと。 ○ 受講者の求めるスキルや自身の研修に対する目標設定が高度化・多様化したこと。

- (3) 受講者に対して、「研修のどのようなことに興味・関心をもったか」について、5項目から回答を求めている。

<受講者に対するアンケート結果（複数回答可）>

同僚の意見を聴く機会を持てたこと。	52.9%
自校の課題について、分析したり整理したりしたこと。	17.6%
自校の課題に対する解決策を計画したこと。	11.8%
自校の課題に対する解決策を実践したこと。	11.8%
興味・関心がなかった。	5.9%

◇受講者の興味・関心に関する結果

上記アンケートの結果では、「同僚の意見を聴く機会を持てたこと」が52.9%、「自校の課題について、分析したり整理したりしたこと」が17.6%である。自校の課題の洗い出しから始まり、解決策を見出すことまでが大多数を占めていることから、学校の課題や課題解決について、同僚と意見交換をする好機となったことが考えられる。一方、「自校の課題に対する解決策を計画したこと」「自校の課題に対する解決策を実践したこと」は、ともに11.8%であった。解決策を計画し実践するところまで本研修では至らず、本事業の真の成果は次年度に持ち越されることが多いが、今年度もその傾向は変わらなかった。

3 今後に向けて

事業評価より、本事業の果たす役割やその成果として次の3点があげられる。

- (1) 「自校の課題解決のために協議・検討することで、人材育成できるものであること」
校長・准校長が校内PT等の取組みと連動させ、検討させたい課題を受講者が主体的に討議し、学校のニーズを尊重した上で実施することができる研修である。
- (2) 「校長・准校長の人材育成の計画を反映できるものであること」
校長・准校長の人材育成計画や学校の課題に合わせて受講者を選ぶことができる。同時に、本事業は学校運営改善に向けた新たな校内組織づくりにも有用であると考えられる。
- (3) 「取組みが学校運営に反映されるものであること」
研修で協議・検討された内容が、運営委員会や職員会議において報告されたり、次年度の学校経営計画に反映されたりしている。研修で提案したことが実際に学校の取組みとして採用されることで、受講者が達成感を味わい、ミドルリーダーとして学校運営に参画しようとする意識やスキルの向上につながっている。

学校のニーズを的確に把握するとともに、ゴールに導くための効果的なプログラムづくりやツール及び手法の開発に努めてきたところであるが、実際に課題解決策を学校経営の中で具体的にどのように生かされたか等の成果については、次年度確認していきたい。

IV 研修で活用すると効果的なツール

ブレインストーミング

様々なテーマについて、参加者が自由に意見を出し合う際に有効なツール。ただし、以下の【ポイント】をしっかりと確認しないと、参加者全員の対等な意見の出し合いが保障されないのに注意。付箋などを使って、意見の「可視化」を進める手法と併用すると効果大。

【目的】

受講者全員で可能な限り多くの意見を出し合い、アイデアの幅を広げていくために用いる。

【ポイント】

「ブレインストーミング」の4つの約束

- ・「質よりも量」を求める
- ・「思いつきのアイデア」大歓迎
- ・「他者の意見への批判」は厳禁
- ・「他者のアイデアをヒントにしたアイデア」もOK

【具体例】「カード式分類法や親和図法を活用したブレインストーミング」

(「できていること・できていないことチェック」)

- (1) ブレインストーミングの4つの約束を確認。
- (2) グループの中で進行係と記録係を決める。
- (3) 各自で、学校教育計画の「本年度の教育目標」を参考にしながら教育活動を振り返り、普段の活動の中で「できている」ことと「できていない」ことについて考える。
- (4) 「できていない」と思うことをピンクの付箋に、「できている」と思うことをイエローの付箋に書き出す。(カード式分類法を活用)
※ 内容は問わないので、できるだけたくさん書き出す。単語で書くのではなく、「何がどうできている、いない」「何がどれくらいある、ない」というように、主語と述語を明確にして具体的に書くようにする。
- (5) まずは進行係から自分の書いた付箋を模造紙の枠内に貼っていく。
※ 最初に貼る者が観点別に位置を分けて貼った方が、後でグルーピングするとき作業がスムーズに進行する。
- (6) 次に、進行係が貼った付箋の位置を参考にしながら、一人ずつ書いたものを貼っていく。
※ 同じ内容は重ねたりまとめたりするとともに、他のアイデアが浮かんだ場合はその場で書いて貼っていく。
- (7) 全員が貼り終えた後、学習指導や進路指導、生徒指導などの観点別に貼り直してグループ分けする。(親和図法等の手法を活用)
- (8) 「できていない」ことの中で、次に「できそう」なことをグリーンの付箋に書き換える。
- (9) ペイオフマトリクス (P48 参照) 等の手法を活用して、次に「できそう」なことの中から取り組むべき課題を決定する。

できていない (できそう)	できている

親和図法

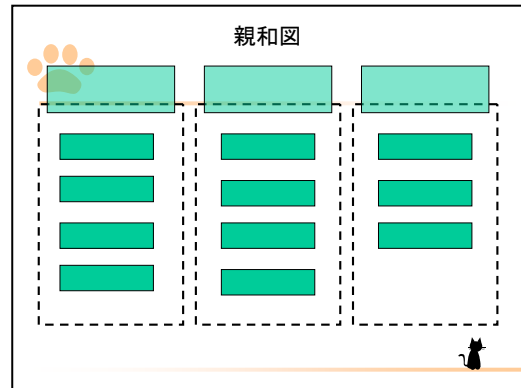
ブレインストーミングの際に出た様々な意見を付箋に書き込み、この手法を使って整理する。意見の整理も「可視化」出来るので、集団の方針を決定する際には有効。

【目的】

ブレインストーミングで付箋に書き出した意見やアイデア等、項目や要素が多数ある場合などに、言葉の持つ意味合いの親和性によってグループ化することで整理し、問題の本質や課題の所在を明らかにする。

【ポイント】

- ・意見等を記した付箋を模造紙等に貼りながら似ているものをグルーピングする場合、細部にあまりこだわらず、直感的に「似ている」と感じるものをまとめるとよい。
- ・各グループにマーカー等で枠組みを付し、付箋に書かれたキーワードをうまく結び付けながら、より具体的なタイトルを付けるとわかりやすくなる。
- ・出た意見等が付箋で確認でき、また、付箋そのものを自由に動かすことができるため、議論を整理して「可視化」したり、具体案等を絞り込んでいったりする際にも有効である。
- ・受講者全員から出た多くのアイデアを集約するため、本研修では「意見の収束」を行う際に活用した。



【具体例】「課題解決のための具体策の整理」

設定された課題の解決に繋げるため、参加者が出し合った具体策を整理し、さらに、整理された具体策を見ながら、新たなアイデアを生み出す際にこの手法を用いた。

SWOT分析

着任1年目の先生には難しいかも知れないが、学校の内部の強み・弱み、学校の周囲の強み（追風）・弱み（逆風）に分けて分類することで、学校の課題解決への方策が見えてくる。

【目的】

組織が保有する様々な資源・環境を「外部環境」と「内部環境」に分けて分類・整理し、それらの資源・環境を活用した方策等について検討し、課題解決策や戦略を構築する。

【ポイント】

内部環境を「強み (Strength)」と「弱み (Weakness)」に、外部環境を支援的要因としての「機会 (Opportunity)」と阻害的要因としての「脅威 (Threat)」に分類・整理し、新たな取組みや戦略を検討する。


組織の外部環境の「O (機会)」と内部環境の「S (強み)」を生かした取組みや戦略、また、内部環境の「W (弱み)」を克服する方策を考えるなど、この4つを組み合わせながら、「今後、何をなすべきか」「何が出来るか」という具体的な戦略や方向性を検討する際に用いる。

【具体例】『学力向上』に向けた自校の特色づくりと問題解決策の検討

「生徒の学力の向上」を図るために、学校内部の「S（強み）」や「W（弱み）」について、付箋を用いてブレインストーミングを行い、親和図を作って整理する。同様に外部環境についても分析・整理したうえで、自校の「S（強み）」と「O（機会）」を生かした特色ある活動や取組み、また、「W（弱み）」を克服する方策等について、実行策（アクションプラン）の具体化や実行のための計画づくりなどを行う。

		S 強み	W 弱み
O 機会			
	T 脅威		

(説明用資料)



(模造紙を利用した「クロスSWOT」)

ペイオフマトリクス

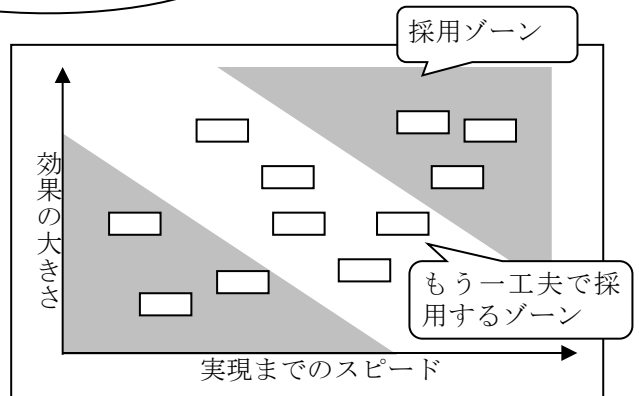
様々な意見に優先順位をつける際に有効な手法。「課題は一杯あるけど、何から取り組んだらいいのやら？」とか「やりたいことは一杯あるので、皆の賛成の上でやることに順番をつけたい」といった際に有効な手法！

【目的】

多くの中からいくつかを選択したり優先順位をつけたりする場合に、その判断をできるだけ合理的なものとするために用いる。評価する対象を任意に設定した2つの判断基準を横軸・縦軸とする平面上に相対的に並べ、評価を可視化しながら意思決定を進めていく。

【ポイント】

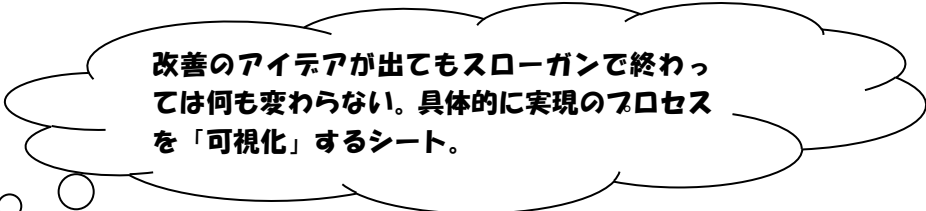
- 2つの評価基準は、一般的には「効果の大きさ」と「コスト」になることが多いが、学校で「コスト」に当たるのは「時間」や「労力」等といったことになる。また、「緊急度」といったことでもよい。
- 縦軸と横軸は、上・右がプラス要素（効果大きい、労力が少ない、スピードが速い等）、下・左がマイナス要素（効果が小さい、労力が多い、スピードが遅い等）となるように設定し、右上に優先順位の高いものがくるようにする。
- 課題に対して優先順位をつけることが目的なので、座標上に配置していく時には、できるだけ差がつくようにする。



【具体例】「ペイオフマトリクスを活用した『優先的に取り組むべき課題解決策』の絞り込み」

- (1) 模造紙に縦軸と横軸を描く。
 - ・縦軸が「効果の大きさ」で上が「効果大」、下が「効果小」、横軸が「実現までのスピード」で右が「スピードが速い」、左が「スピードが遅い」。
- (2) 各人から出された課題解決策を配置していく。
 - ・同様のものがあれば、重ねて貼る。(グルーピング)
 - ・それぞれの紙面上での位置取りについては、メンバー相互の発言を促し、バランス良く意見を出し合いながら取り組む。
 - ・新たにアイデアが出てきた場合は、どんどん書き足していく。変更も可。

実行策検討シート



改善のアイデアが出てもしローガンで終わっては何も変わらない。具体的に実現のプロセスを「可視化」するシート。

【目的】

課題解決に向けた実行策を進めていく上での段取りや手順を考えていく際に、誰が、何を、誰に・誰から、いつまでに・いつから、どのように、どうするとといった項目ごとに細分化して考えることによって、手続きや準備の漏れを防ぐ。さらに、留意点や予想される「効果」、新たな「負担」等も考慮に入れながら、取組みが最大限に効果的・効率的なものとなることをめざす。

【ポイント】

- ・実行策を進めていく上での手続きに遺漏を生じさせないことが目的なので、実行策検討シートの作成に当たってもブレインストーミングが有効。
- ・取組みが決まれば「誰が何をどうする」がある程度決まるので、これを基本として「誰に」「いつまでに」といった部分を考えていくとよい。

【具体例】『効果的な〇〇』のための段取りの検討」

- (1) 取り組みたい課題を模造紙の一番上に書く。
- (2) 各自が課題解決の実行策としてすべきことを整理し、それを基本にして時期や対象等を考えていく。ブレインストーミングの手法を活用しながら、できるだけたくさん出す。
- (3) 模造紙の枠内にそれぞれが書いた付箋を順に貼っていく。
※最初から、ある程度観点別に分けて貼るようにすると、後の分類が容易になる。
- (4) 前の人貼った付箋の位置を参考にしながら、それぞれが書いたものを順次貼る。
※同じ内容は重ねたりまとめたりするとともに、他のアイデアが浮かんだ場合はその場で書いて貼っていく。
- (5) 全員が貼り終えた後、グループ全体で協議しながら手続きに漏れがないか再度チェックし、新しいアイデアがあれば更に書き加えていく。

効果的な「学校教育自己診断」の実施

すべきこと	学校のミッションと得たデータの確認	質問項目の選定	他校の実践の情報収集	実施要項の作成	実施要項の提案	アンケートの配付	学校教育自己診断の集計と分析	分析結果の教職員向け説明	学校Webページでの結果公表
誰が	自己診断実行委が	自己診断実行委が	管理職、首席他	自己診断実行委が	自己診断実行委が	自己診断実行委が	教頭と実行委で	自己診断実行委が	Web担当者が
誰に			他校の管理職に		全教職員に	教職員、生徒、保護者に		全教職員に	
いつ迄にいつから	9月中旬に	9月中旬に	9月中旬に	10月中旬に	11月中旬に	12月初旬に	12月中旬に	1月初旬に	1月中旬に
どのように	「学校経営計画」の内容を再確認しながら	教育委員会の難型を確認しながら	直接聞いたり、電話したりして	調査から公表までの手順が明らかになるよう	できるだけ早い運営委員会・職員会議で	必要部数を印刷し	〇〇大学の集計システムを活用し	ICT機器を活用して	実行委作成のデータを活用し
何をどうする	達成できたかどうか確認が必要な項目を確認	必要な質問項目を選定する	自己診断の実施状況や好事例を集める	実施要項を作成する	実施要項について説明する	アンケートを配付する	集計と分析を行い、結果をテキスト化する	分析結果をプレゼンする	公表用のWebページを作成する
備考	「学校経営計画」で、学校が何を約束しているかを確認	成果検証のみならず、教職員の意欲向上につながる質問設定を	できれば資料は電子データで貰う	実施の効果を明らかにする 他校の例の活用	学校全体の取組みになるよう認識の共有を 事前にプロコン分析を実施	実行委が中心となり、他の教職員を巻き込んで回収率向上を	同趣旨の質問における、生徒と教職員の評価の違いに留意	実行委がファシリテーターとなって研修形式の協議を行う	地域や保護者に学校の取組みを理解してもらえるように工夫





大阪「こころの再生」府民運動
～大阪あったかプロジェクト～



教育庁教育振興室高等学校課 令和4年10月発行
〒540-8571 大阪市中央区大手前二丁目 TEL06(6941)0351