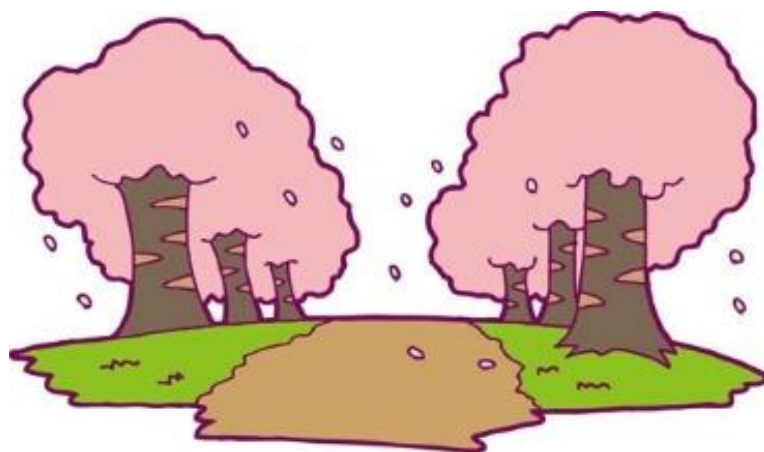


令和4年度「育成支援チーム」事業

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「授業改善」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。

令和4年度は、5校の府立学校において研修を実施し、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いたします。

令和5年7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 府立清水谷高等学校.....	2
2 府立富田林高等学校.....	9
3 府立鳳高等学校.....	14
4 府立桃谷高等学校 通信制の課程.....	23
5 府立平野支援学校.....	30
III 支援対象校における評価.....	36
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.....	36
2 全ての研修終了時に実施したアンケート結果.....	37
3 今後に向けて.....	39
IV 研修で活用すると効果的なツール.....	40

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、具体的な解決方策を検討・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4年度の支援対象校を、次のとおり決定した。

- 府立清水谷高等学校 (日笠 賢 校長)
- 府立富田林高等学校 (萩原 英治 校長)
- 府立鳳高等学校 (田中 肇 校長)
- 府立桃谷高等学校 通信制の課程 (伊藤 範子 校長)
- 府立平野支援学校 (川村 典子 校長)

II 支援対象校における研修

1 府立清水谷高等学校

校長	日笠 賢	課程	全日制の課程
期待すること	<p>本校では、在籍期間が長く年齢の高い教員の占める割合が大きく、それらの教員が分掌長等として学校運営の中心となってきた。そのため、中堅、経験年数の少ない教員の人材育成があまりなされておらず、日常の様々な事柄が前近代的で非効率なままで無駄も多く、世代間での意識のギャップも大きい。</p> <p>本事業により、ミドルリーダーの育成を図り、本校の組織力の向上を果たして、様々な課題に早期に取り組み、清水谷高校の新たな飛躍を期したいと考えている。</p>		
校長の方針等	<p>【令和4年度学校経営計画より抜粋】</p> <p>3. 学校組織力の向上</p> <p>(1) 学習する学校組織づくり</p> <p>全ての教職員が、教職に携わる者としての矜持を持ち、「めざす学校像」をふまえて、よりよい教育活動を実践していけるよう、常に学び、支え合う学校組織をつくっていく。</p> <p>(ア) すべての業務について、従来の枠にとらわれることなく、的確な状況把握に基づき、効果的・効率的に進めていけるよう改善していく。</p> <p>(2) 職場環境の改善</p> <p>教職員の意思疎通を促進し、教員相互の理解を深めるとともに、業務効率を高めていくために、職員室等学校施設や設備の改善をすすめる。</p> <p>(ア) 教育活動における問題意識や悩みなどを教職員間で気軽に話し合える場を設け、「開かれた同僚性」に満ちた職場づくりをすすめる。</p>		
学校の現状と課題	<ul style="list-style-type: none"> ・勉強に熱心な生徒が多く、進学実績がある。 ・生徒指導に関して苦勞するような場面は少ない。 ・「育てたい生徒像～めざす学校像」に関する教員の意識が様々である。 ・長く在籍している教員の言うことがルールのような雰囲気となっており、中堅、経験年数の少ない教員が学校の中心になりきれていない。 ・教員の年齢構成としては、50代以上が約20人、40代以下が約30人であり、ミドルリーダーの育成が急務となっている。 ・教員間の協力体制・情報共有がうまくできていない。 ・教員間で業務の軽重に偏りがある。 ・分掌のルールは、内規ではなく確認事項という形で決められているため、拘束力が弱く、あいまいなものとなっている。 		
テーマ	業務改善に関するテーマ	<ul style="list-style-type: none"> ・教員間の業務比較および業務内容の相互理解 ・業務内容の精査・優先順位付け ・ノウハウの伝達 	
	組織づくりに関するテーマ	<ul style="list-style-type: none"> ・情報共有の活発化 ・コミュニケーション機会の充実による協力体制強化 ・教員間の相互理解 	
ゴール	<p>学校の現状について「育てたい生徒像～めざす学校像」を意識しつつSWOT分析を行い、明らかになった課題の解決に向けて、具体的なプランの提案ができる。そして、提案したプランを全校で共有することで、学校組織の変革を図る。</p>		

ア 研修の概要

第1回	令和4年9月9日(金) 15:30 ~ 16:30	
ゴール	SWOT分析により自校の特色・課題を再認識する。	
	内容(項目)	ポイント
はじめに	1 校長先生から挨拶 2 育成支援チーム事業の説明と研修のゴールについて 3 アイスブレイク	
展開	4 SWOT分析について 5 「育てたい生徒像～めざす学校像」と「現在の清水谷高校」を考える 6 自校に対する意識の共有	・個人ワーク⇒グループワークにより、学校の現状についてSWOT分析と意見交換を行う。
ふりかえり	7 グループ別に協議内容の発表と質疑応答 8 まとめと振り返り	・1回めの研修から見えてきた特色や課題をジャンルやテーマで分け、2回めの研修で話し合う素材にする。

[研修資料等]



SWOT分析



グループ別協議内容発表と質疑応答

項目	満足度			
	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
第1回				
1 研修のゴールは理解しやすいものでしたか	4	12	1	0
2 研修内容は理解しやすいものでしたか	8	9	0	0
3 研修内容については満足できるものでしたか	6	9	2	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	4	9	4	0

項目	0%	50%	100%
1	4	12	1
2	8	9	
3	6	9	2
4	4	9	4

■ 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	令和4年11月11日（金） 15:30 ~ 17:00	
ゴール	第1回研修で確認したSWOT分析結果から実現プランを考え共有し、各プランの「効果」等をふまえた位置づけを把握する。	
	内容（項目）	ポイント
はじめに	1 SWOT分析結果から「できたらいいな」を話し合う。	
展開	2 「できたらいいな」を実現するためのプランを考え、出し合う。	・実現可能なプランかどうかにはこだわらず、できるだけ多くの考えを出し合う。
ふりかえり	3 プランを「効果」「着手の容易さ」を考えて、ペイオフマトリクスシートに位置付けるとともに、各班のペイオフマトリクスシートを共有・発表する。 4 まとめと振り返り	

[研修資料等]

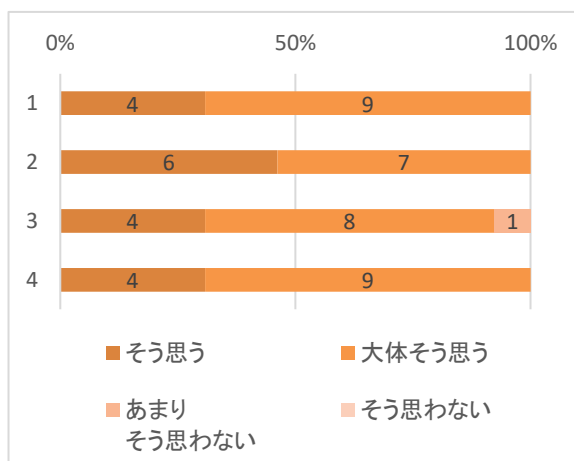


班でプランを出し合う様子



ペイオフマトリクスシートへの位置付け

	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	4	9	0	0
	2 研修内容は理解しやすいものでしたか	6	7	0	0
	3 研修内容については満足できるものでしたか	4	8	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	4	9	0	0



第3回	令和5年1月27日（金） 15:40～17:00	
ゴール	各チームで作成した事業計画（案）を発表し、参加者全員で共有する。また、質疑応答や意見交換を通じて、事業計画（案）のブラッシュアップを行い、職員会議での発表に向けた準備を行う。	
	内容（項目）	ポイント
はじめに	1 グループ別テーマの確認 【テーマ】 ・国数英準備室を大職員室化し、学年の島を作る。 ・学校説明会を充実させる。 ・学年を超えた生徒のコミュニケーションを活性化する。	
展開	2 各グループでテーマに沿って、課題解決となる事業計画を作成する。 3 発表と質疑応答をおこなう。 4 質疑応答をもとに、学校全体への提案（発表）に向けて、計画のブラッシュアップをおこなう。	・「取組みの意義」「実行した際の効果」を意識した説明を心がける。 ・聞き役に「実行する手順」を示し、校内で、コンセンサス（合意）を得る過程が具体的にイメージできるような内容にする。
ふりかえり	5 まとめと振り返り	

[研修資料等]

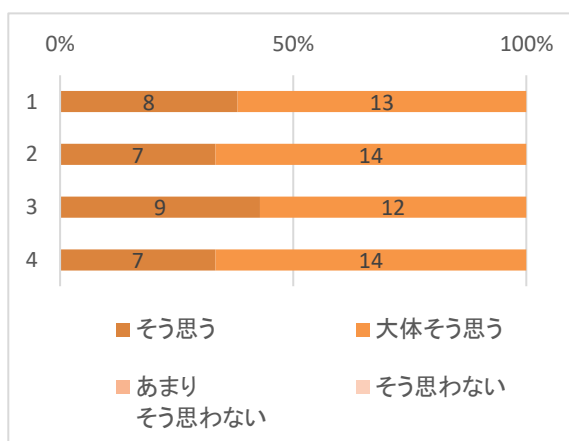


事業計画を作成している様子



発表と質疑応答

	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	8	13	0	0
	2 研修内容は理解しやすいものでしたか	7	14	0	0
	3 研修内容については満足できるものでしたか	9	12	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るなど参考になりましたか	7	14	0	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。	<input type="radio"/>			
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。	<input type="radio"/>			
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。	<input type="radio"/>			
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。		<input type="radio"/>		
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。	<input type="radio"/>			
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。	<input type="radio"/>			
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。	<input type="radio"/>			
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。	<input type="radio"/>			
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。	<input type="radio"/>			
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。	<input type="radio"/>			
イ 自校の課題について、分析したり整理したりすること。	<input type="radio"/>			
ウ 自校の課題に対する解決策を計画すること。	<input type="radio"/>			
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。	<input type="radio"/>			
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。	<input type="radio"/>			
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。	<input type="radio"/>			
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				
<ul style="list-style-type: none"> ・新型コロナウイルス感染症への対応などで本事業のスタートが遅れ気味になり、全体に後ろ倒しのスケジュールになった感はあるが、最終的には実施した内容について、職員会議でプレゼンテーションができたことは良かった。 ・各開催回の担当指導主事との打合せがもっと詰められていれば、課題のペイオフマトリックスから課題解決実施計画までの流れが一層スムーズにできたかもしれない。 ・3回の開催ではやや消化不良であったかもしれないが、教員間のコミュニケーションの向上機会になったことは間違いない。 ・年度中にあった授業改善のための「教員相互授業見学週間」への参加者が多くいたことは、本件事業の実施のおか 				

げであったとも思っており、総じて、実施効果は十分あったと考えている。

7 本事業の活用についての意見・感想

- ・前任校長からの引継ぎや着任後の全教員との個別面談で気になっていた、本校在籍が長期の教員と着任が比較的浅い教員とのミスコミュニケーションやディスコミュニケーションによる不満について、解消する契機になった。
- ・教員が現在不満に思っている事柄が炙り出され、その解決に向けて、期限を決め、具体的に実施することが明確になり、順次実現が図られる流れができています。
- ・学校が現在抱える課題や、近い将来の変化に対して対応すべきことも、参加した教員に認識されたのではないかと思う。
- ・在籍がたいへん長く経験年数が多い教員と、経験年数は少ないが今後の学校の大きな変化に対応しなければいけない教員との橋渡し役として、ミドルリーダーが育つ良い機会になっている。
- ・ミドルリーダーのリーダーシップの育成のみならず、経験年数の少ない教員のフォロワーシップの育成にも好機になったのではないかと感じている。
- ・今回提示された課題やその解決策については、本校の学校経営計画の中期目標に取り入れ、活かすことで、参加した教員の期待に応えたい。

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	1	4	4	2
② ミドルリーダーとしてのスキルアップ	2	4	3	2
③ 学校運営・学校改善に取り組むためのチームづくり	1	8	2	0
④ 学校運営・学校改善について同僚と話し合う機会	3	6	2	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	変化がなかった
① 自分がミドルリーダーである自覚	0	3	4	4
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	4	5	2
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	5	5	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	4	6	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	3	7	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	5	6	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	0	6	5	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	1	6	4	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	5	6	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。	11			
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。	2			
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。	2			
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。	0			
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。	9			
イ	自校の課題について、分析したり整理したりしたこと。	7			
ウ	自校の課題に対する解決策を計画したこと。	3			
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。	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	6	3	1
②	ミドルリーダーとしてのスキルアップ	1	4	6	0
③	学校運営・学校改善に取り組むためのチームづくり	1	7	3	0
④	学校運営や学校改善について同僚と話し合う機会	4	5	2	0
8 その他(研修参加教員の感想より)					
<ul style="list-style-type: none"> ・ 普段あまり話す機会がなかった人たちと話せる良い機会となったので良かったです。職場のことを知れたので、これからの業務に活かせるようにしたい。 ・ 研修前から学校をよくしたいという考えはあるので、研修で意識が上がったということはないが、いろんな先生方と忙しい中でも、学校について話をする機会を持てたことは良かった。 ・ 大職員室化を特に実践していきたい。 					

2 府立富田林高等学校

校 長		萩原 英治	課 程	全日制の課程
期待すること		ミドルリーダーが中心になって、全教員が主体的にスクール・ミッションを再定義するプロセスに関わることができる機会をつくり、運営する役割を果たすことを通じて、ミドルリーダーがこれらの内容を深く理解するとともに、本校の運営を牽引する存在に成長することを期待している。		
校長の方針等		<p>【令和4年度 学校経営計画 中期的目標より抜粋】</p> <p>4 中高一貫校としての「スクール・ミッション」等の明確化と地域・保護者との連携</p> <p>(1) 中高一貫校として「スクール・ミッション」「スクール・ポリシー」を明確にし、6年一貫した教育活動の充実を図る。</p> <p>ア 中高一貫の観点で「スクール・ミッション」「スクール・ポリシー」を策定すべく、それぞれの校種の校務分掌を有機的に関連付けて協働させ、学校全体で共通認識を図る。</p>		
学校の現状と課題		<p><現状></p> <p>本校の教育目標である「グローバル・リーダーの育成」は校内の教職員にも広く浸透しているが、一方でグローバル・リーダーの定義が明確であるとは言えず、具体的な内容が共有されていない。</p> <p><課題></p> <p>スクール・ミッションを作成する中で「グローバル・リーダー」の再定義を図り、グローバル・リーダーの育成を教育活動においてどのように具現化していくのかを議論・共有することで、学年や分掌、委員会等による教育活動を有機的に結び付けることが求められる。</p>		
テーマ	業務改善に関するテーマ	スクール・ミッションを作成する中で学校が進むべき方向性について議論し、教職員間で共有しておくことで、学年や分掌・委員会等による教育活動の意思決定を円滑にする。		
	組織づくりに関するテーマ	スクール・ミッションの作成を通して本校の教育目標を改めて校内で共有し、学年や分掌、委員会等による教育活動を有機的に結び付け、学校全体としての魅力化を図る。		
ゴール		<ul style="list-style-type: none"> ・ 本校に期待される社会的役割等、いわゆるスクール・ミッション案を作成するとともに、それに基づく3つの方針、いわゆるスクール・ポリシーについて作成の方向性を探る。 ・ 作成作業に全教職員を関与させることで、教職員の資質向上を図る。 		

ア 研修の概要

第1回	令和4年11月10日(木) 15:40 ~ 16:30	
ゴール	<ul style="list-style-type: none"> ・ スクール・ミッションやスクール・ポリシーの位置付けを理解する ・ 学校経営計画や学校教育計画等を踏まえて、研修参加者全員で主体的にスクール・ミッション案を作成する 	
	内容(項目)	ポイント
はじめに	1 校長より 2 本日の研修内容とゴールの確認	
展開	3 スクール・ミッション、スクール・ポリシーについて <ul style="list-style-type: none"> ・ 概要(中教審答申・学校教育法施行規則等改正) ・ 学校の運営をめぐる様々な目標と位置づける 	学校経営計画等のまとめ資料を参照する。
	4 グループワークの流れについて説明	
	5 グループでの意見交換 <ul style="list-style-type: none"> ・ ワークシートを用いてスクール・ミッションの各要素を書き出す ・ 要素を選択しつなぎ合わせてスクール・ミッション案を作成する 	付箋・ワークシートを活用してスクール・ミッション案を作成する
ふりかえり	6 共有と振返り 各班からスクール・ミッション案を発表 7 校長より 8 「ふりかえりシート」の記入→提出	

[研修資料等]



グループワークの様子

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>担当指導主事はこちらのニーズをしっかりと理解した上で、研修計画を提示していただいた。また、資料も作成いただき、ありがたかった。</p> <p>当日、「スクール・ミッションとは」に始まり、「ミッションを考えていくうえで何が大切であるか」という観</p>				

点や、教職員がミッションを共有することで学校の教育活動がさらに進んでいく等の講演をしていただいた。
 打合せは校長と本校担当者2名で実施した。その際は、担当者が当日進行しやすいように、親身になっていただいた。
 おおよそ校長がイメージした通りの研修を実施することができた。

7 本事業の活用についての意見・感想

本校はもともとTBS（富田林バズセッション）を学期に1度行い、全教員がグループに分かれ様々な学校課題について話し合ったり、解決策を考えたりしてきた。そういった土壌があるので、今回スクール・ミッションを策定する際にも必ず1度TBSを開くことを予定していた。TBSを経ることで、教員にスクール・ミッションを「自分たちのもの」「自分事」と捉えさせる狙いであった。そこへ学校経営支援Gよりお声がけをいただき、担当指導主事より助言をいただき、講演をしていただいたことにより、一層意義深いものになったと考える。同様のケースは他の学校でも有益と考える。

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	1	3	1	0
② ミドルリーダーとしてのスキルアップ	3	1	1	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	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	4	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	変化がなかった
① 自分がミドルリーダーである自覚	2	2	1	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	2	3	0	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	4	0	1	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	1	4	0	0
② 自分の意見や考えを、相手にわかりやすく伝える力	1	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	3	2	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	2	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	3	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	3	2	0	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。	1			
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。	0			
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。	4			
ウ	自校の課題に対する解決策を計画したこと。	3			
エ	自校の課題に対する解決策を実践したこと。	1			
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	2	2	1	0
②	ミドルリーダーとしてのスキルアップ	2	2	1	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	3	0	0
④	学校運営や学校改善について同僚と話し合う機会	3	2	0	0
8 その他(研修参加教員の感想より)					
<ul style="list-style-type: none"> ・職員全員が集まって目的に向かって前向きに話し合うことができてよかった。 ・研修で学校全体でスクール・ミッションについて考える機会が持ててよかった。 ・ミッションを共有することが大切だという目的にも合っており、全員で学校のめざす方向を確認できた。 ・学校の教員全体が学校の教育方針に従って指導を円滑にすることができるようにスクール・ミッションを全教員で考え認識する必要性を学ぶことができた。 					

3 府立鳳高等学校

校長	田中 肇	課程	全日制の課程
期待すること	今年度、本校ではスクール・ミッションの再定義やスクール・ポリシーの策定作業に全教職員で取り組む。その作業に先立ち、ミドルリーダーがこれらの意義や内容を深く理解するとともに、策定作業においてファシリテーターを務め、本校の教育の方向性を打ち出していく役割が果たせるよう、ミドルリーダーの成長を図りたい。		
校長の方針等	スクール・ミッションの再定義やスクール・ポリシーの策定作業に全教職員を関与させ、各教員に本校教育活動の原点を見つめ直させることで、本校の教育内容のさらなる特色化・魅力化について主体的に考えさせたい。		
学校の現状と課題	平成20年度に全日制単位制高校に再編されてから約15年が経過する中で、単位制の魅力や45分7時限授業の意義等が見えにくくなっている。こうした声は中学校現場からも多く聞かれるようになってきていることを踏まえ、本校教育活動の原点を見つめ直すとともに、これまで以上に教育内容の特色化・魅力化を図っていく必要があると考えている。		
テーマ	業務改善に関するテーマ	全教員が本校のスクール・ミッション及びスクール・ポリシーを深く理解することで、業務の最適化を図る。	
	組織づくりに関するテーマ	育成支援チームによる校内研修に参加した運営委員会メンバーの教員が、後日、そこで学んだ手法等を生かして、全教員が参加して行う校内研修をリードする。これにより、次世代の管理職や首席、ミドルリーダーの育成に資する。	
ゴール	本校に期待される社会的役割等、いわゆるスクール・ミッションの再定義やそれに基づく三つの方針、いわゆるスクール・ポリシーの策定を、本研修の参加者である運営委員を中心に、全教員が参加して行う。 この取組みにおいて、ファシリテーターとしての役割を果たすことを通じて、運営委員がミドルリーダーとしての資質を向上させる。		

ア 研修の概要

第1回	令和4年5月24日（火）13:00～15:00	
ゴール	<ul style="list-style-type: none"> ・ スクール・ミッションやスクール・ポリシーの位置付けを理解すること ・ 鳳高校の教職員みんながその策定に関わっていくための「教員研修」を企画・運営できるようになること 	
	内容（項目）	ポイント
はじめに	<ol style="list-style-type: none"> 1 校長より 2 育成支援チーム事業及び研修の全体像の説明 3 本日の研修内容とゴールの確認 	
展開	<ol style="list-style-type: none"> 4 スクール・ミッション、スクール・ポリシーについて <ul style="list-style-type: none"> ・ 概要（中教審答申・学校教育法施行規則等改正） 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 学校経営計画等のまとめ資料

	<ul style="list-style-type: none"> 学校の運営をめぐるさまざまな目標と位置づける 	
	5 作業1：「鳳高校はどんな学校ですか」 <ul style="list-style-type: none"> フリートーキングの説明（方針・テーマ） 付箋 10 枚に書く 	<ul style="list-style-type: none"> 「どう生徒を育てるか」「どんな教育をしたいのか」という考えや思いを出しあう
	6 作業2：フリートーキング <ul style="list-style-type: none"> 模造紙の用意 フリートーキングとその記録 	
	7 作業3：SWOT 分析で整理 <ul style="list-style-type: none"> 模造紙②の付箋を整理 	<ul style="list-style-type: none"> 「どんな生徒に育ててほしいか」「課題」や「状況」、「こうありたい」という思いが書かれた付箋を整理して、スクール・ミッションを考える素材にする
ふりかえり	8 本日のまとめ <ul style="list-style-type: none"> 7月1日の校内研修に向けて 共有と振り返り 9 校長より 10 「ふりかえりシート」の記入→提出	

[研修資料等]



フリートーキングの様子

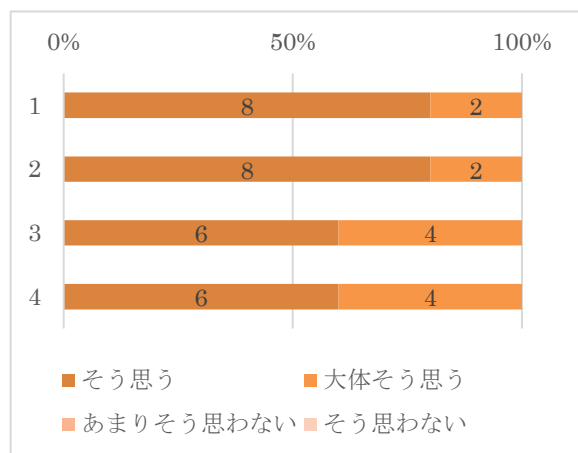


共有の様子



整理された SWOT

	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	8	2	0	0
	2 研修内容は理解しやすいものでしたか	8	2	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	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るなど参考になりましたか	6	4	0	0

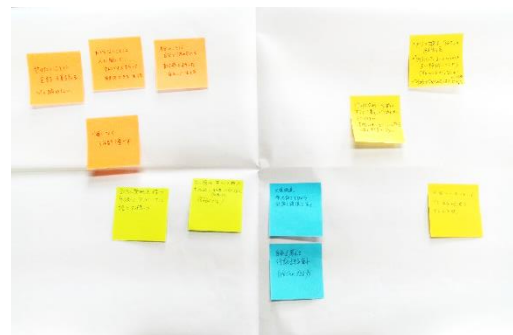


第2回	令和4年7月22日（金）13:15～15:00	
ゴール	<ul style="list-style-type: none"> ・ 教員研修の成果や鳳高校の学校経営計画や学校教育計画等を踏まえて、スクール・ミッションの素材について検討する。 ・ スクール・ミッションの案を作成する。 	
	内容（項目）	ポイント
はじめに	<ol style="list-style-type: none"> 1 校長（教頭）より 2 本日の研修内容とゴールの確認 	
展開	<ol style="list-style-type: none"> 3 スクール・ミッションの内容について <ul style="list-style-type: none"> ・ 作成要領と内容表について ・ スクール・ミッションを構成する要素について 	・ スクール・ミッション作成要領
	<ol style="list-style-type: none"> 4 作業1：SWOT分析の成果から「(イ) 社会的な期待」を考える <ul style="list-style-type: none"> ・ 全10班の「成果」を振り返る ・ 育てたい生徒像を付箋に書き出す ・ 説明しながら出し合う 	・ 前回の研修や7/1に実施した全職員によるフリートーキングで書かれた言葉をもとに「育てたい生徒像」を考える
	<ol style="list-style-type: none"> 5 作業2：「(ウ) めざす教育」・「(エ) 特色・強み・独自性」を考える <ul style="list-style-type: none"> ・ (エ)として独自性のある取組みを出し合う ・ 出し合った(エ)をもとに(ウ)に集約する 	・ 同様に、「めざす教育」・「独自性のある取組み」を考える
	<ol style="list-style-type: none"> 6 作業3：「(ア) 校種・立地・理念」を挙げる 	
	<ol style="list-style-type: none"> 7 作業4：ミッション案作成 <ul style="list-style-type: none"> ・ 「(イ) 社会的な期待」を1文にまとめる ・ まとめのワークシートでミッション案を作る 	・ ワークシートを活用してスクール・ミッション案を作成する
ふりかえり	<ol style="list-style-type: none"> 8 本日のまとめ <ul style="list-style-type: none"> ・ 共有と振り返り（スクール・ミッション案の発表） 	
	<ol style="list-style-type: none"> 9 校長（教頭）より 10 「ふりかえりシート」の記入→提出 	

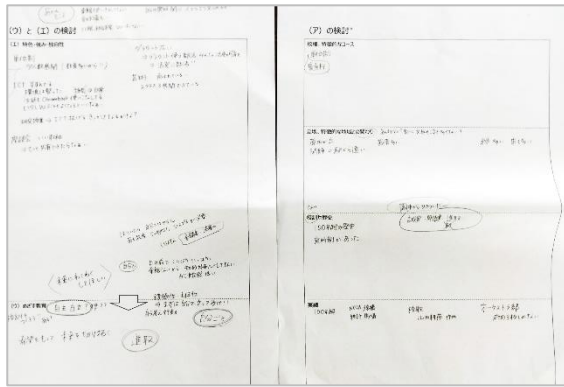
[研修資料等]



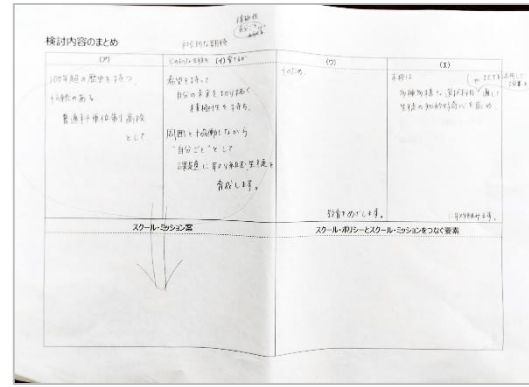
スクール・ミッション案作成の様子



「育てたい生徒像」を出し合った成果物

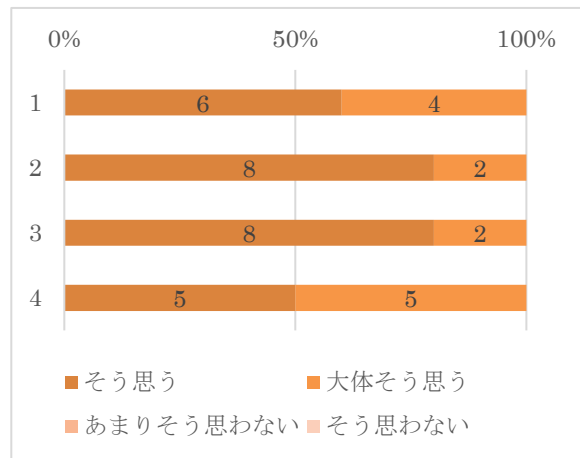


「めざす教育」・「独自性のある取組み」検討シート



学校・ミッション案まとめシート

	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	6	4	0	0
	2 研修内容は理解しやすいものでしたか	8	2	0	0
	3 研修内容については満足できるものでしたか	8	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るなど参考になりましたか	5	5	0	0

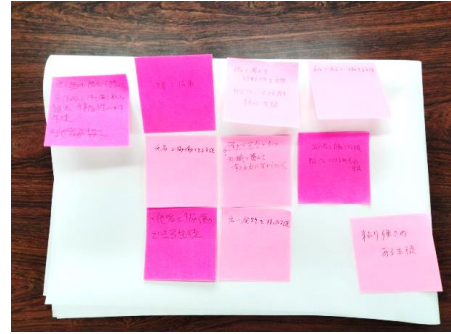


第3回	令和4年10月3日(月) 13:00 ~ 15:00	
ゴール	・ スクール・ミッション案とその作成過程で考えてきた、鳳高校が「めざす教育」や「育てたい生徒像」を踏まえ、スクール・ポリシー案を作成する。	
	内容(項目)	ポイント
はじめに	1 校長より 2 本日の研修内容とゴールの確認	
展開	3 スクール・ポリシーについて ・ 作成の意義・作成上の留意点・踏まえるべき資料 ・ 作成の手順について	・ スクール・ポリシーの要件を確認
	4 グラデュエーション・ポリシーの作成 作業1: 前回の成果と具体例を参考に案を作る ・ グラデュエーション・ポリシーに挙げたい内容を考え、案を付箋に書き出す ・ 説明しながら案を出し合う ・ 各グループで案をまとめる ・ 発表・共有する	・ 授業改善等に活用できるよう、一定の具体性を持った内容に ・ 定量的な記述よりも、定性的な目標として記載
	5 カリキュラム・ポリシーの作成 作業2-1: 単位制普通科をどう位置付けるか検討する ・ 「単位制普通科」に関するポリシー案を考えて付箋に書く ・ 案を出し合って集約する 作業2-2: 前回の成果と具体例を参考にその他の案を作る ・ 各グループで案をまとめる ・ 発表・共有する	・ 鳳高校の特徴である「単位制普通科」をどう位置付けるか ・ 教育課程の実施や、教育課程の評価に当たっても参照されるものに
	6 アドミッション・ポリシーの再検討 作業3: 「留意点」を踏まえて、現在のアドミッション・ポリシーを見直す ・ 各グループで協議 ・ 発表・共有する	・ これから本校の教育を受けようとする生徒に対するメッセージとしてふさわしい内容に
ふりかえり	7 本日のまとめ ・ 振り返り(スクール・ポリシー案の発表)	
	8 校長より 9 「ふりかえりシート」の記入→提出	

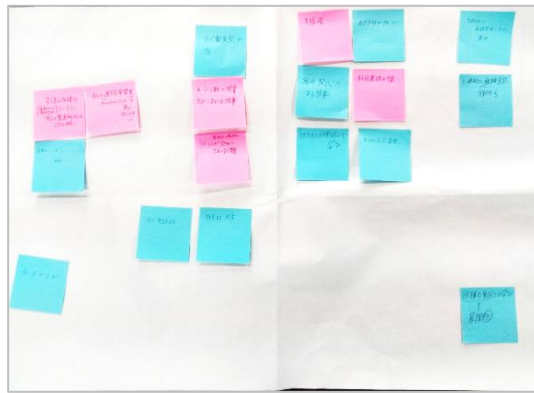
[研修資料等]



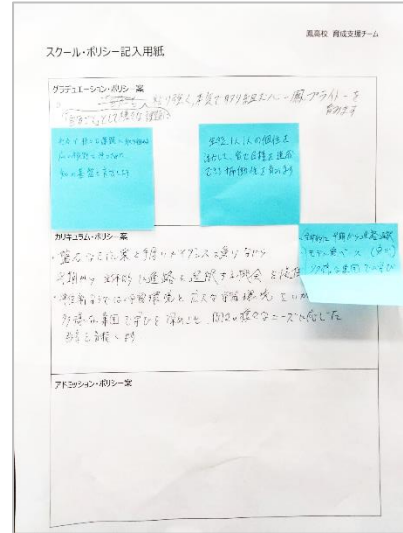
スクール・ポリシー案作成の様子



グラデュエーション・ポリシーの要素を出し合った成果物

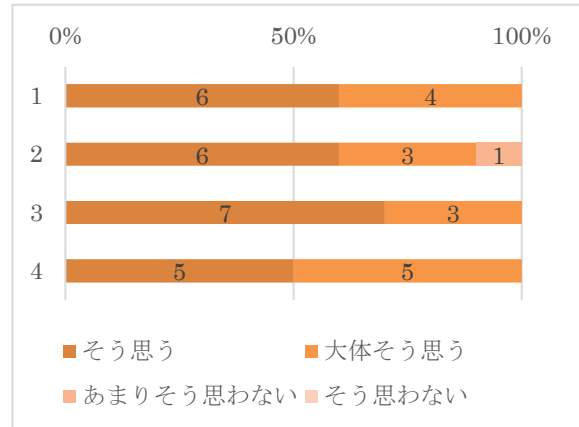


カリキュラム・ポリシーの要素を出し合った成果物



スクール・ポリシー案のまとめシート

	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	6	4	0	0
	2 研修内容は理解しやすいものでしたか	6	3	1	0
	3 研修内容については満足できるものでしたか	7	3	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るなど参考になりましたか	5	5	0	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				
事前・事後の打合せ、実施回数・時期、内容とも、本校の実情をよく把握したうえで、校内研修を計画・実施していただいた。				
7 本事業の活用についての意見・感想				
これまで、本校では「鳳高校としてどのような教育をめざすのか。どのような生徒を育てたいのか。」という観点で議論をする機会は殆どなかった。				
育成支援チームによる校内研修では、スクール・ミッションやスクール・ポリシーの完成に向けて教員全員が活発な議論を交わすことで、完成した文章中の短いフレーズや一つひとつの単語の中に、生徒の現状に対する分析や生徒、保護者、教員による願いを込めることができた。ミドルリーダー達は、学校の教員全員で行う議論をリードする体験を通じて校内における自らの立ち位置を再認識し、学校経営への参画意欲が一層高まったものと考えてい				

る。

こうした意味で、今回、スクール・ミッション、スクール・ポリシー策定のために運営委員を中心として、全教職員で議論できたことは非常に有益であった。

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	4	4
② ミドルリーダーとしてのスキルアップ	1	2	5	3
③ 学校運営・学校改善に取り組むためのチームづくり	4	4	3	0
④ 学校運営・学校改善について同僚と話し合う機会	4	6	1	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	変化がなかった
① 自分がミドルリーダーである自覚	2	2	5	2
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	2	3	3	3
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	4	4	2
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	4	7	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	6	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	1	4	6	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	全く変化がなかった
① 課題解決にチームで取り組むという意識	1	7	1	1
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	1	6	3	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	7	1	1
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。				8
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。				1
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。				5
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。				2
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。				8
イ 自校の課題について、分析したり整理したりしたこと。				8
ウ 自校の課題に対する解決策を計画したこと。				4

エ 自校の課題に対する解決方策を実践したこと。					1
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		3	4	2	2
② ミドルリーダーとしてのスキルアップ		2	4	3	2
③ 学校運営・学校改善に取り組むためのチームづくり		4	4	2	1
④ 学校運営や学校改善について同僚と話し合う機会		4	7	0	0
8 その他（研修参加教員の感想より）					
運営委員で研修をした後に職員全体で話をしたことは、多様な意見を聞くことができ有意義だった。					

4 府立桃谷高等学校 通信制の課程

校長	伊藤 範子	課程	通信制の課程
期待すること	<p>組織的に諸問題に対応するミドルリーダーの育成。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現状分析力、組織的な課題解決能力の向上 ・「新たな通信制教育システム」の担い手となるべく、節目を迎える桃谷高校通信制の未来像を展望する。 		
校長の方針等	<p>【令和4年度 学校経営計画より抜粋】</p> <p>1 通信制で学ぶ生徒層の変化に対応する教育システムの確立</p> <p>(1) 将来構想の具体化を推進するための校内運営組織の更なる強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・将来構想検討チームの活動内容の充実を図る。 ・運営委員会を更に機能強化し、学校評価の実施を通して、業務の偏りや改革すべき諸課題について引き続き検討を進め、分掌再編について検討し、働き方改革につなげる。 ・会議の在り方を改め、分掌の機能を高める。 <p>(2) 生徒の実態やニーズを見据えた学校体制の見直し</p> <p>ア 生徒の実態や生徒・保護者のニーズを見据えた通信教育システムの検討</p> <p>イ 教育振興基本計画、府立高等学校再編整備計画に基づいた通信制の機能強化についての検討</p> <p>ウ 単位修得のための環境整備（校務処理システムの安定的な運用）</p>		
学校の現状と課題	<p><現状></p> <p>令和5年10月に定時制多部制単位制Ⅰ・Ⅱ部を閉じ、通信部の昼間部を順次拡充するにあたり、様々な課題が出てくると予見される。分掌→運営委員会→職員会議の連携が十分ではなく、職員アンケートでは「会議が機能している」に対し60%がそう思うと答えている現状。</p> <p><課題></p> <ul style="list-style-type: none"> ・組織的に動くという意識を持つ。 ・令和5年度に向けて、改めて桃谷高校通信制の魅力と課題を考え「新たな通信教育システム」を前進させる。 ・職員全体の閉塞感を減らし、より良いコミュニケーションを促進する。 		
テーマ	業務改善に関するテーマ	<p>令和5年度定時制多部制単位制Ⅰ・Ⅱ部を閉じ、通信部の昼間部を順次拡充するにあたり、改めて桃谷高校通信制の魅力と課題を考える。</p> <p>(クリティカルシンキングを学ぶ)</p>	
	組織づくりに関するテーマ	<p>組織的に考え行動するという意識を持つ。</p> <p>(PDCA サイクル、SWOT 分析などの理解とその活用を学ぶ)</p>	
ゴール	<ul style="list-style-type: none"> ・組織的マネジメントの手法を学び、学校全体のことを考えて行動する意識の向上。 ・令和5年度定時制多部制単位制Ⅰ・Ⅱ部を閉じ、通信部の昼間部を順次拡充するにあたり出てくると考えられる課題を予測し、対応策を考え運営委員会に提案する。 		

ア 研修の概要

第1回	令和4年8月18日(木) 14:00 ~ 16:00	
ゴール	自校の課題・強みは何かを出し合い、現状把握と課題を共有した上で出た意見についてチームで分析する。	
	内容(項目)	ポイント
はじめに	<ol style="list-style-type: none"> 1 校長より 2 事業及び研修目的の説明 3 本日の研修内容とゴールの確認 	
展開	<ol style="list-style-type: none"> 4 それぞれの「理想の学校像」を共有する 5 学校の現状分析(2グループ)ブレインストーミングと分類 6 桃谷高校の課題と強みをSWOTで整理 	<ul style="list-style-type: none"> ・この段階ではネガティブな判断をせずに、たくさんの意見を出すようにする。 ・意見を整理し、課題や強みを分類していく。
ふりかえり	<ol style="list-style-type: none"> 7 グループ別の発表と質疑応答 8 校長より 9 担当者より次回予告 	

[研修資料等]

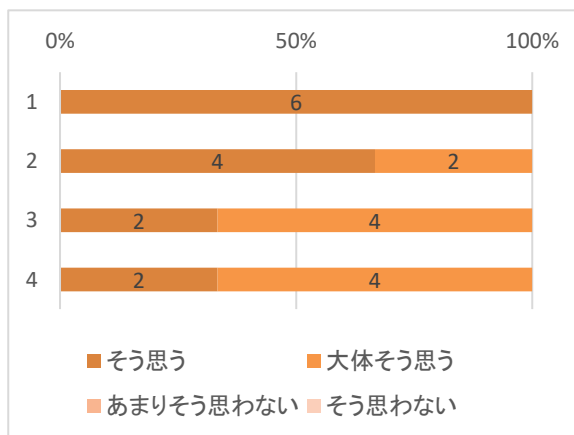


グループワーク (SWOT 分析) の様子



学校の「強み」「弱み」について話し合った成果物

	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	6	0	0	0
	2 研修内容は理解しやすいものでしたか	4	2	0	0
	3 研修内容については満足できるものでしたか	2	4	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	2	4	0	0

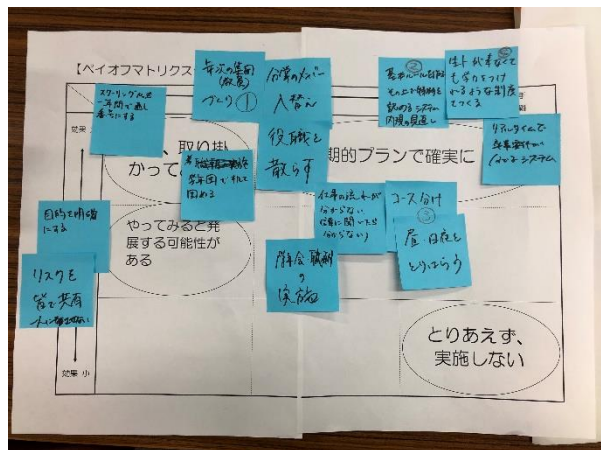


第2回	令和4年10月11日(火) 14:00 ~ 16:00	
ゴール	課題を解決するための実現性・具体性のある実行策を練る。	
	内容(項目)	ポイント
はじめに	1 校長より 2 本日の研修内容について 3 研修目標の確認	
展開	4 桃谷高校通信制の現状を振り返り、「強み」や「課題」などを意識しながら、同じ内容の付箋を一つにまとめる。 5 ワークシートの説明「ペイオフマトリクスシート」 6 桃谷高校通信制の課題を分析し、取り組むべき課題を絞る。	・前回の研修で浮かび上がった課題に対し、優先順位や効果などの視点で取り組むべき課題を精選する。
ふりかえり	7 「ふりかえりシート」の記入	

[研修資料等]

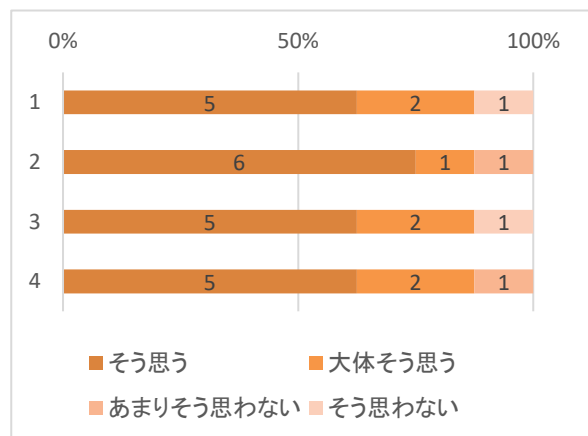


グループワーク(ペイオフマトリクス)の様子



課題を分析した成果物

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	5	2	0
2 研修内容は理解しやすいものでしたか	6	1	1	0
3 研修内容については満足できるものでしたか	5	2	0	1
4 研修全体を通して、気づきや他への活用应用につながるなど参考になりましたか	5	2	1	0



第3回	令和4年11月8日(火) 14:00 ~ 15:30	
ゴール	課題解決策について学校全体で取り組むまでのプロセスを意識し、そのイメージを全体で共有する。	
	内容(項目)	ポイント
はじめに	1 校長より 2 前回の内容を確認 3 本日の研修内容とゴールの確認	
展開	4 課題ごとにチーム分けをする ①年次の教員集団作り ②基本ルールを作る (システム、内規等の見直し) ③昼・夜間という枠組みを取払う ④学校に来なくても、生徒に学力をつけられるような制度を考える 5 実行策検討シートを用い、具体的な課題解決策を考える 6 各グループで考えた解決策を発表 質疑応答	・課題ごとにグループに分かれ具体的な解決策を考える。実現までのスケジュールや、役割分担を実現可能な形で具体的に練る。
ふりかえり	7 3回の研修を通じた振り返りを行う 8 校長より 9 「ふりかえりシート」の記入	

[研修資料等]

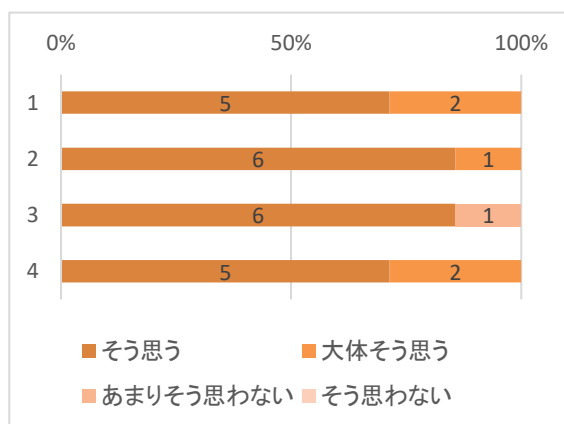


グループワーク(課題解決策)の様子



グループ案を共有

	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	5	2	0	0
	2 研修内容は理解しやすいものでしたか	6	1	0	0
	3 研修内容については満足できるものでしたか	6	0	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	5	2	0	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>実施回数、実施時期については、適切だったと思います。</p> <p>学校は日々の業務や生徒の対応に追われており、教職員間で「学校に対する思い」を共有できる機会を持つことが難しいです。今回、研修に来ていただくことで、そういった「余白の時間」を持つことができました。そういった意味で、十分ニーズに応えていただきました。今後は、教育庁からの派遣がなくても、意識的にそういった時間を設ける必要があると思いました。</p>				

7 本事業の活用についての意見・感想	
<p>今回は首席を中心に研修を実施しました。今年度、教諭から首席になったばかりでしたので、担当してもらうことで学校運営への参画意識がさらに向上したのではないかと感じています。教員の方は、ワークを通じてそれぞれの思いを聞くことができ、「一緒に考える仲間」ができました。これは大きな収穫でした。今後、彼らが次の学校運営の中核となれるよう育てていきたいと思えます。</p> <p>今回の研修では、改善策を提案するところまでやっていただきました。本校には運営委員会の上部組織として「将来構想検討チーム」があります。そこには、首席も入っていますので、まずは「将来構想検討チーム」で共有し、一つでも実現できるよう準備していきたいと思えます。</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	2	5	0	1
② ミドルリーダーとしてのスキルアップ	2	4	1	1
③ 学校運営・学校改善に取り組むためのチームづくり	3	4	1	0
④ 学校運営・学校改善について同僚と話し合う機会	4	4	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	変化がなかった
① 自分がミドルリーダーである自覚	0	2	4	2
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	3	4	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	4	3	1
3 ミドルリーダーとしてスキルアップできたか。				
	行動容量につながった	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	4	3	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	4	3	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	1	3	4	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。				
	行動容量につながった	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	1	5	2	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	4	1	1
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	3	3	1
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。				7
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。	2			
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。	8			
イ	自校の課題について、分析したり整理したりしたこと。	5			
ウ	自校の課題に対する解決策を計画したこと。	4			
エ	自校の課題に対する解決策を実践したこと。	1			
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	5	1	1
②	ミドルリーダーとしてのスキルアップ	0	3	3	2
③	学校運営・学校改善に取り組むためのチームづくり	1	4	2	1
④	学校運営や学校改善について同僚と話し合う機会	3	4	1	0
8 その他（研修参加教員の感想より）					
<ul style="list-style-type: none"> ・同僚と話し合う機会があったことはよかった。「育成」という点においては、期待していた内容とは違った。校内研修と変わらない内容であったので、何か差別化したものであればさらによかった。 ・多くの方に参加していただくと良いと思った。学校運営は自校のことゆえ自分たちで分析・方向性を見つけることができたと感じた。 ・教員間の持つ意見やビジョンを明確に交換できる良い機会となった。この機会を実践へとつなげるために、どうすべきか学校全体として考えていけたらよいと思う。 ・本校の教員で分掌や委員会を越えて、話し合う機会ができてよかった。 					

5 府立平野支援学校

校長	川村 典子	課程	
期待すること	<p>本校は教職員数 60 名余り、平均年齢は 40 歳という比較的若くて小規模な学校である。近年の教育をめぐる様々な変革や社会の要請に応じたイノベーションを進めるにあたり、組織力の強化、及び主体的に学校運営（経営）に関与する若い世代の育成が課題となっている。</p> <p>この課題解決のために、若い世代をターゲットに「学校教育自己診断」の結果を読み取り方や分析方法を学ばせることで、学校経営計画に具申できる人材を育成したいと願っている。</p>		
校長の方針等	<p>【令和 4 年度学校経営計画より抜粋】</p> <p>3. 組織力向上と働き方改革</p> <p>(1) 持続可能な組織の構築</p> <p>ア. 業務における PDCA サイクルの定着を進める。</p> <p>(分掌長、委員長、全員)</p> <p>[評価指標]</p> <p>分掌、委員会において、年間活動計画－実行－反省－改善のサイクルで業務を進行できたか。</p>		
学校の現状と課題	<p><現状></p> <ul style="list-style-type: none"> 昨年度から開始した「ひらのマネジメント会議」の定着により、部主事を中心とする学部運営が醸成されつつあり、学校課題に係るプロジェクトチームを首席が牽引することで、組織的な動きがとれるようになってきている。また、校務分掌の活動を 1 学期末と年度末に総括することが定着してきている。 <p><課題></p> <ul style="list-style-type: none"> 教育課程の改革。 全校で教育課程を検討する組織がない。全校で一致した認識のもとで作られていないため、学部間格差がある。指導と評価の一体化に関する検討が進んでいない。異動してきた教員から「授業で何をすればよいかわからない」といった困り感が出ている。肢体不自由校としての自立活動の位置づけが弱い。 		
テーマ	業務改善に関するテーマ	<ul style="list-style-type: none"> PDCA サイクルのさらなる定着 授業力及び指導力の向上 教育課程に関する教員の意識改革 	
	組織づくりに関するテーマ	<ul style="list-style-type: none"> 全校教育課程委員会の設置 自立活動主任を中心とした指導体制づくり 	
ゴール	<ul style="list-style-type: none"> 次年度の学校経営計画の目標や取組内容について、参加者各々が考え、ひとつ以上の意見やアイデアを出すことができる。 本校の特色は何なのか、本校の教育活動は児童生徒のライフキャリア形成に寄与しているのか、本人及び保護者あるいは時代のニーズに合っているのか、ということ考察し、何らかの気づきを得る。 		

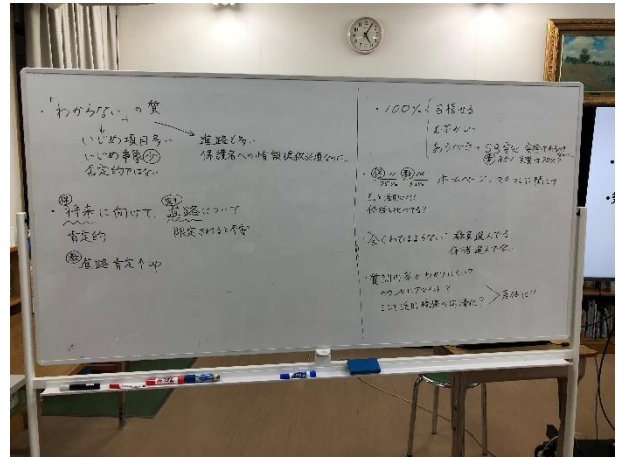
ア 研修の概要

第1回	令和4年12月15日(木) 16:05 ~ 17:00	
ゴール	自校の「学校教育自己診断」アンケート結果を分析し、考察・改善策を共有する	
	内容(項目)	ポイント
はじめに	1 校長先生の話 2 研修目的の説明と研修のゴールについて	説明
展開	3 それぞれの学校の理想像を考える【全体ワーク】 4 「学校教育自己診断」結果の分析【グループワーク】 5 分析結果とその考察を共有【発表】	SWOT分析 三者比較 経年変化
ふりかえり	6 振り返り	振り返りシート

[研修資料等]

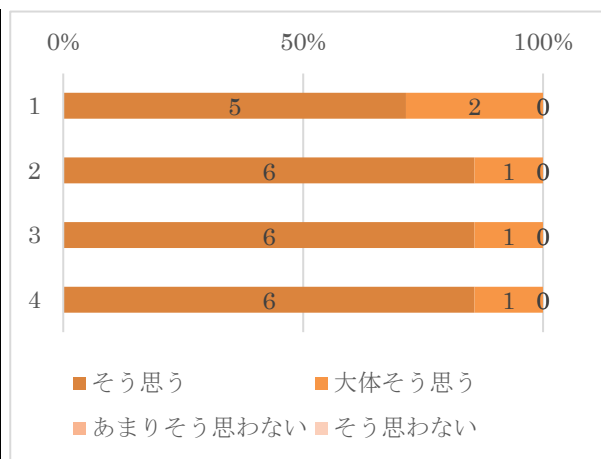


グループワークの様子



グループの意見を共有した成果物

	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	5	2	0	0
	2 研修内容は理解しやすいものでしたか	6	1	0	0
	3 研修内容については満足できるものでしたか	6	1	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るなど参考になりましたか	6	1	0	0



第2回	令和5年1月18日（水）16:05～17:00	
ゴール	学校教育自己診断の分析結果をもとに、学校運営を改善できるような提案をする。	
	内容（項目）	ポイント
はじめに	1 校長先生の話 2 研修目的の説明と研修のゴールについて	説明
展開	3 「学校教育自己診断」の分析結果を共有 4 分析結果をもとに改善策をたてる【グループワーク】 5 改善策を共有【発表】	ワークシート
ふりかえり	6 振り返り	振り返りシート

[研修資料等]

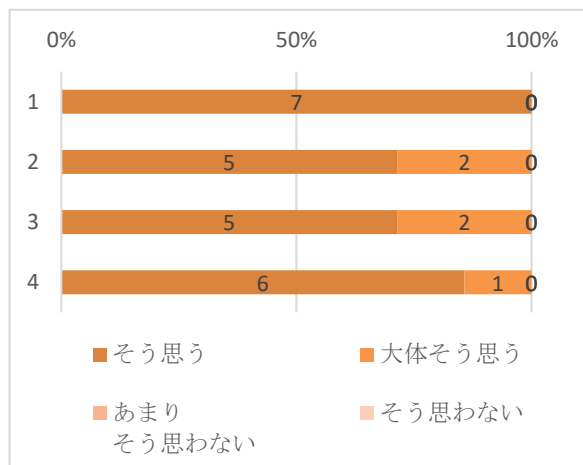


グループワークの様子



発表の様子

	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2回	1 研修のゴールは理解しやすいものでしたか	7	0	0	0
	2 研修内容は理解しやすいものでしたか	5	2	0	0
	3 研修内容については満足できるものでしたか	5	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るなど参考になりましたか	6	1	0	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>学校教育自己診断結果の読み取りと考察は、以前から実施したいと思っていたものの、どのように行うのが効果的なのか等、やり方がわからずにいました。</p> <p>今回、指導主事に教示いただいたことで目的・方法・ゴールが明確になり、ファシリテーターが自信をもって進められ、短時間で集中して行うことができました。</p> <p>結果、参加者の満足度は高く、「もっと多くの教員でやるべきだ」等の前向きな感想が出され、次年度につなげることができました。</p>				

担当指導主事が支援学校での職務経験をお持ちで、支援学校の独自性への深い理解に立った指導をしていただいたのも、非常にありがたかったです。

7 本事業の活用についての意見・感想

研修中に出た意見を、次年度の学校経営計画に反映しました。かねてより、教員の意見等を学校経営計画の策定に取り入れたい、と願っていたことを実現できました。

今年度と同様の趣旨、内容で本事業を活用させていただくのは大変興味深く、引き続きご指導をお願いできればと思います。

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	1	0	1	5
② ミドルリーダーとしてのスキルアップ	1	2	0	4
③ 学校運営・学校改善に取り組むためのチームづくり	2	0	4	1
④ 学校運営・学校改善について同僚と話し合う機会	3	2	2	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	変化がなかった
① 自分がミドルリーダーである自覚	1	0	3	3
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	2	2
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	6	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	1	1	3	1
② 自分の意見や考えを、相手にわかりやすく伝える力	1	2	3	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	4	1	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	2	3	2	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	2	1
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	3	3	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。				6
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。	6			
イ	自校の課題について、分析したり整理したりしたこと。	7			
ウ	自校の課題に対する解決策を計画したこと。	2			
エ	自校の課題に対する解決策を実践したこと。	1			
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	3	1
②	ミドルリーダーとしてのスキルアップ	0	2	4	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	4	3	0
④	学校運営や学校改善について同僚と話し合う機会	4	1	2	0
8 その他（研修参加教員の感想より）					

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2年度				令和3年度				令和4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	38	8	3	65	29	6	0	58	40	3	0
	内容の理解	65	32	3	0	68	29	3	0	65	35	0	0
	満足度	46	43	11	0	62	26	12	0	50	45	5	0
	気づきや活用	50	39	11	0	56	29	15	0	45	45	10	0
第2回	ゴールの理解	38	43	14	5	33	56	6	6	58	39	0	3
	内容の理解	41	43	11	5	50	44	0	6	66	32	3	0
	満足度	45	40	8	8	44	39	12	6	58	37	3	3
	気づきや活用	40	50	10	0	44	44	6	6	53	45	3	0
第3回	ゴールの理解	27	47	23	3	14	29	29	29	50	50	0	0
	内容の理解	30	40	27	3	14	14	43	29	50	47	3	0
	満足度	27	47	23	3	14	43	14	29	58	39	3	0
	気づきや活用	31	59	3	7	14	57	14	14	45	55	0	0
全体	ゴールの理解	39	42	14	4	49	37	9	5	55	43	1	1
	内容の理解	46	38	13	3	56	32	7	5	60	38	2	0
	満足度	40	43	13	4	51	32	12	5	55	41	3	1
	気づきや活用	41	49	8	2	47	37	12	3	47	48	4	0

* 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)

* 令和4年度アンケート回答者数 (第1回: 40名、第2回: 38名、第3回: 38名)

※富田林高校は第1回のみ実施のため「ふりかえりシート」によるアンケートは実施せず、回答者数に含めていない。

(1) 3年間(令和2年度・令和3年度・令和4年度)を通じて

全体(表の最下部)を見ると、全ての項目で肯定的評価(「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

全ての項目について、肯定的評価の数値が前年度より上昇している。

- ・「ゴールの確認」 R3 : 86% ⇒ R4 : 98%
- ・「内容の理解」 R3 : 88% ⇒ R4 : 98%
- ・「満足度」 R3 : 83% ⇒ R4 : 96%
- ・「気づきや活用」 R3 : 84% ⇒ R4 : 96%

＜考えられる主な要因＞

- 各回の研修前後の学校との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。
- 今年度は、新型コロナウイルス感染症の影響による実施回数の制限等がなかったため、受講者が研修での気づきや他の活用について考える機会を十分に持つことができたと考えられる。

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
ア ス キ ル	バランスよく人の話を聴く力	80%	20%	4.9%	41.5%	46.3%
		100%		92.7%		
	意見や考えをわかりやすく伝える力	100%	0%	4.9%	41.5%	46.3%
		100%		92.7%		
	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	100%	0%	14.6%	43.9%	41.5%
		100%		100%		
仲 間 づ く り (チ ー ム)	課題解決にチームで取り組むという意識の向上	80%	20%	17.1%	56.1%	24.4%
		100%		97.6%		
	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	80%	20%	19.5%	51.2%	24.4%
		100%		95.1%		
	主体的に学校運営に参画していこうとする意識の向上	60%	40%	9.8%	48.8%	31.7%
		100%		95.1%		

	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	62.5%	65.4%*
	分掌や委員会で採用された	12.5%	7.3%*
	受講者が中心となり組織的に取り組んだ	25.0%	18.2%*
	参考にならなかった	0%	9.1%*

※「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 41）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90%以上となっている。特に「仲間（チーム）づくり」の全項目でも95%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90.9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。

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	14.3%	33.3%	23.8%	19.0%	45.3%	23.8%
	71.4%			88.1%		
スキルアップ	21.4%	31.0%	23.8%	11.9%	35.7%	40.5%
	76.2%			88.1%		
学校運営・学校改善に取り組むためのチームづくり	31.0%	42.9%	23.7%	19.0%	52.4%	23.8%
	97.6%			95.1%		
学校運営や学校改善について同僚と話し合う機会	42.9%	45.2%	11.9%	42.9%	45.2%	11.9%
	100%			100%		

◇受講者の「期待」と「満足」に関する項目の結果

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85%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。	40.0%
自校の課題について、分析したり整理したりしたこと。	34.4%
自校の課題に対する解決方を計画したこと。	17.8%
自校の課題に対する解決方を実践したこと。	6.7%
興味・関心がなかった。	1.1%

◇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40.0%、「自校の課題について、分析したり整理したりしたこと」が34.4%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方を計画したこと」は17.8%、「自校の課題に対する解決方を実践したこと」は、6.7%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で注意。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

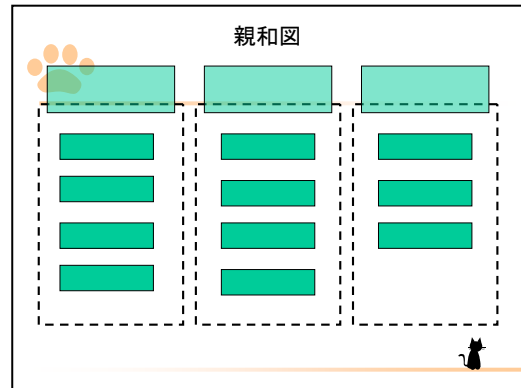
ブレインストーミングの際に出た様々な意見を付箋に書き込み、この手法を使って整理する。意見の整理も「可視化」出来るので、集団の方針を決定する際には有効。

【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、付箋を用いてブレー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

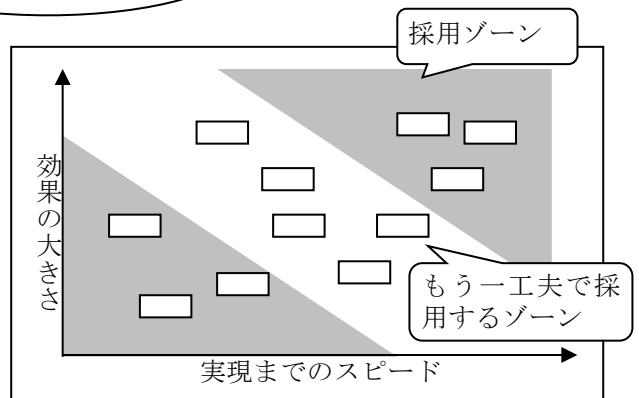
様々な意見に優先順位をつける際に有効な手法。「課題は一杯あるけど、何から取り組んだらいいのやら？」とか「やりたいことは一杯あるので、皆の賛成の上でやることに順番をつけたい」といった際に有効な手法！

【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】

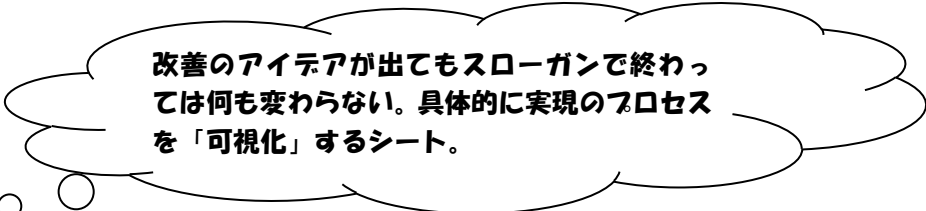
- 2つの評価基準は、一般的には「効果の大きさ」と「コスト」になることが多いが、学校で「コスト」に当たるのは「時間」や「労力」等といったことになる。また、「緊急度」といったことでもよい。
- 縦軸と横軸は、上・右がプラス要素（効果が大きい、労力が少ない、スピードが速い等）、下・左がマイナス要素（効果が小さい、労力が多い、スピードが遅い等）となるように設定し、右上に優先順位の高いものがくるようにする。
- 課題に対して優先順位をつけることが目的なので、座標上に配置していく時には、できるだけ差がつくようにする。



【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5年7月発行
〒540-8571 大阪市中央区大手前二丁目 TEL06(6941)0351