

岡山大学 教職大学院

文部科学省
総合的な教師力向上のための調査研究事業
2014

学校マネジメント能力をはぐくむ アクションリサーチ型スクールリーダー研修

報告書

(平成26年度)

岡山大学大学院教育学研究科
教職実践専攻(教職大学院)

平成27年3月

OKAYAMA
UNIVERSITY



岡山大学

岡山大学 教職大学院

文部科学省
総合的な教師力向上のための調査研究事業
2014

報告書

岡山大学大学院教育学研究科
教職実践専攻(教職大学院)



岡山大学

巻頭言

組織的なスクールリーダー・ミドルリーダー養成のカリキュラムの開発の必要性

岡山大学大学院教職実践専攻

専攻長 黒崎東洋郎

グローバル化の進展著しい変動の社会の中であって、「生きる力」の育成の実現に向けて、岡山の学校現場は学力向上、いじめ・不登校、ICT活用、特別支援教育など多様な課題を抱えている。これらは学校教育における子どもの教育に関する課題である。こうした子どもの教育課題に加えて、学校現場には成長する教員に関する重大かつ高度な課題が存在する。岡山県の教員の年齢構成は、ワイングラス型になっていて、熟年教員の占める割合が高い。その熟年教員が昨今は大量に退職し、これに伴って新採用教員が大量に採用されている。教員養成を担当する大学にあっては、教員需給が好転することは望ましいことであるが、学校現場が必要とする実践的指導力が伴わない初任期教員が、課題に臨機に対応しきれないでリタイアするケースが生じている。こうした中であって、初任期教員の成長を促進し、支援するためのコーチング及びメンタリングのしくみや役割を果たす人材が不足している。教員の多忙感は否めないけれども、多忙感を理由に何もしないようでは、こうした課題は解決しない。急がれるのは、学校改革・改善や教員のキャリア発達をサポートするスクールリーダー・ミドルリーダーの養成である。とりわけ、学校改革・改善を担うミドルリーダーの養成が喫緊の課題である。

そこで、岡山大学教職大学院では、学校改革・改善を担うスクールリーダー・ミドルリーダーを養成するカリキュラム開発に岡山県教育委員会、学校現場と連携協力して、協働で取り組んでいる。本年度はスクールリーダー・ミドルリーダーを目指す現職院生が、「キャリア・アンカー」「学校組織マネジメント」の視点から現任校の授業研究やグローバル人材育成の先進校の授業研究に参画などして、現任校の校内研究を組織的・体系的なものにするためにどんな教師としての学びをすればよいかを多角的に分析・考察し、スクールリーダー・ミドルリーダー養成のカリキュラムを試行し、検討してきた。また、初任期教員をサポートできるスクールリーダー・ミドルリーダー養成カリキュラムの開発では、新卒院生の課題解決実習の中で、現職院生がコーチング・メンタリングする課題解決実習カリキュラムを開発し、試行を行った。課題解決実習（集中5週間、5単位）期間中の毎週水曜日4限を大学で実習の省察を行い、現職院生が協働して大学教員の指導の下、メンタリング・コーチングして新卒院生の課題解決実習の充実を図るとともに、初任期教員のキャリア発達を促すスクールリーダー・ミドルリーダーとしての資質能力をはぐくむ取り組みをしてきた。こうして育成してきたスクールリーダー・ミドルリーダーとしての資質能力が真実感のあるものになったかどうかは、さらに検証していく必要があるが、よい感触を得ることが出来た。

本カリキュラム開発研究の意図に賛同し、真摯に連携協力して、ご指導、ご支援を賜った岡山県教育委員会、岡山市教育委員会、実習協力校の関係者の皆様には、心から感謝申し上げる次第である。

目 次

巻頭言

黒崎 東洋郎

I	事業の実施団体・実施者名	3
II	取組の内容	
1.	テーマ	7
2.	プログラム開発の背景	7
3.	プログラムのねらい	8
4.	大学と教育委員会間等における個人情報の取り扱い	10
5.	プログラムの概要	
(1)	全体計画	11
(2)	各回の概要	13
6.	成果と課題	36
III	2014教職大学院シンポジウム（平成26年11月8日）	
1.	趣旨	41
2.	基調提案「教職大学院が担うべきこと」	42
3.	記念講演『『教育県・おかやま』の復活に向けた私の思い』	44
4.	シンポジウム	
(1)	シンポジウムの目的	46
(2)	シンポジストの報告内容	47
5.	総括～成果と課題～	87

編集後記

渡邊 満

学校マネジメント能力をはぐくむ
アクションリサーチ型スクールリーダー研修

I 事業の実施団体・実施者名

I 事業の実施団体・実施者名

団体名	氏名	職名	実施体制・分担
岡山大学	森田 潔	学長	事業代表者
岡山大学	加賀 勝	大学院教育学研究科・教授	事業実施責任者
岡山大学	渡邊 満	大学院教育学研究科・教授	事業実施副責任者
岡山大学	黒崎 東洋郎	大学院教育学研究科・教授	事業実施副責任者
岡山大学	高瀬 淳	大学院教育学研究科・准教授	事業実施担当者
岡山大学	高旗 浩志	教師教育開発センター・教授	事業実施担当者
岡山大学	熊谷 慎之輔	大学院教育学研究科・准教授	事業実施担当者
岡山大学	宮本 浩治	大学院教育学研究科・准教授	事業実施担当者
岡山大学	金川 舞貴子	大学院教育学研究科・講師	事業実施担当者

(事務担当者)

団体名	氏名	職名	実施体制・分担
岡山大学	長砂 毅	教教育学系事務部・事務長	事務担当責任者
岡山大学	藤井 俊則	教育学系事務部・教職支援グループ主査	事務連絡担当者
岡山大学	佐々木 雅徳	教育学系事務部・教職支援グループ主任	事務担当者

学校マネジメント能力をはぐくむ
アクションリサーチ型スクールリーダー研修

Ⅱ 取組の内容

Ⅱ 取組の内容

1. テーマ

学校マネジメント能力をはぐくむアクションリサーチ型スクールリーダー研修

2. プログラム開発の背景

岡山県・岡山市の教員の年齢構成は、近年の全国的な動向と同じく、第一次ベビーブーム世代の教員の大量退職に伴う新規採用教員の大幅な増加により、ベテラン教員と若手教員の間位置する30歳代後半から40歳代前半の教員層が空洞化したワイングラス型となっている。

さらに、学校を取り巻く内外環境の急激な変化もあって、30歳代後半から40歳代前半の中堅教員に期待される業務が増大・複雑化し、当該年齢の教員数の少なさを要因とした多忙感や負担感が大きくなっているといわれる。

このような状況においては、30歳代後半から40歳代前半の教員が、自らの業務を単に遂行するだけでは、管理職や同僚教員との協働の機会が十分に得られず、学年や学校全体の動きに対する理解を深められないため、スクールリーダーに求められる学校の経営・組織をリードするマネジメント能力の形成を図ることが困難である。

平成25年度における岡山県・岡山市の教員全体に占める50歳の教員の割合が約40%と高い水準にあることから、同様の状況がしばらく継続すると推察され、近い将来には、学校マネジメント能力を十分にはぐくむことができなかつたスクールリーダーが、経験の浅い若手教員を中心に構成される学校を経営するという事態が生じかねない。近い将来のスクールリーダーを意図的・計画的に育成することは、岡山県・岡山市が直面する喫緊の課題といえる。

また、30歳代後半から40歳代前半の教員が自らの学校マネジメント能力を高めるためには、教職生活の全体を通じたキャリア・デザインを描くことが有効と考えられるが、その際の拠り所となるいわゆるキャリア・アンカーが、必ずしもスクールリーダーに不可欠とされる「経営管理能力」カテゴリーに当てはまらないことが留意される。岡山大学の教職大学院で学ぶ現職教員学生に対する診断によれば、「仕事の上で人の役に立っているという感覚を大切にし、社会全体への貢献を求める」といった「奉仕・社会貢献」カテゴリーが最も多い結果となっている(熊谷2012)。このことは、スクールリーダーとしての地位・役割を希望する教員が減ってきている要因の一つであると考えられ、優れたスクールリーダーの人材確保に向けた措置を講じる必要があるといえる。

岡山大学教職大学院では、開設された平成20年度以降、岡山県教育委員会・岡山市教育委員会の意向を反映したカリキュラムを編成するとともに、30歳代後半から40歳代

前半を中心とした現職教員学生を受け入れ、それぞれの職能発達に応じたミドルリーダーやスクールリーダーの養成に取り組んでいる。

特に、平成23年度からは、現職教員学生の現任校における「課題分析実習」（ミドルリーダー育成）と「シャドウイング実習」（スクールリーダー育成）を必修化し、そこでのアクションリサーチを踏まえた学修を「教育実践研究」において行っている。その際、現職教員学生に対し、県・市教育委員会の担当者、現任校の管理職、大学の指導教員の三者が協働して指導する体制を構築し、学校の経営・組織をリードするマネジメント能力の向上を図っている。

その一方で、現職教員学生の受け入れ・履修にあたり、ミドルリーダーとスクールリーダーの養成を厳密に区別するようなコース分けをしていないことから、必ずしもスクールリーダーの育成に特化したカリキュラムになっているわけでない。

このような実態を鑑み、スクールリーダーに求められる資質・能力や、その育成に関する理論的・実践的な考察を行うとともに、スクールリーダー養成のための研修を試行的に実施し、カリキュラム編成のための視座を得ていくことが、いま、求められていると言えよう。

3. プログラムのねらい

本調査研究は、優れたスクールリーダーを育成するための研修プログラムを岡山県教育委員会・岡山市教育委員会との連携のもとに開発することを目的としている。

優れたスクールリーダーを意図的・計画的に育成することは、岡山県・岡山市が直面する喫緊の課題といえる。スクールリーダーには、学校や地域の課題を把握し、その解決に向けた経営目標を設定するとともに、所属する教職員の共通理解を図りながら、目標に基づく組織的な教育活動を展開していくなどといった学校マネジメント能力が強く求められる。こうした学校マネジメント能力は、それぞれの学校が抱える多様な課題の解決に向けて学校の経営・組織をリードする能力ととらえられるが、そのために身につけるべき力が多岐にわたることから、研修プログラムも包括的・理論的な内容にならざるをえないと指摘できる。また、スクールリーダーに求められる学校マネジメント能力が、必ずしも個々の教員のキャリア・アンカーに合致するものではないため、その必要性や重要性については理解しているものの、研修に対する教員の主体性が喚起されにくいといえる。

こうした認識に基づき、本調査研究では、以下の点に留意した研修プログラムの開発に取り組む。特に、岡山県・岡山市の教育施策や学年・学校全体の動きを踏まえた授業分析-改善を研修プログラムの前半に位置づけ、教員にとってより実践的な課題からR-V-P-D-C-Aサイクルの学校マネジメントに対する理解の「質」を高める。さらに、自らの授業分析-改善の成果を若手教員等の指導に生かす機会を研修プログラムの内容に含め、スクールリーダーとして期待される人材育成指導力（校内研修の企画・運営を管理する能

力を含む)の育成を図る。また、これらの研修プログラム全体を通じて、大学教員と岡山県教育委員会・岡山市教育委員会の指導主事等が協働して指導・助言する支援体制で行うことにより、受講者が、学校の課題解決に向けて教育委員会や教育センター等の関係機関と適切に連携する能力(折衝能力)を身につけられるようにする。その上で、自らのキャリア・デザインを踏まえた研修の振り返りを行い、それぞれの学校が抱える多様な課題の解決に向けて学校の経営・組織をリードする学校マネジメント能力の向上に多面的にアプローチする研修プログラムとする。

- ① 教員自らの実践から見出された課題を題材としたアクションリサーチ型の研修プログラムとすること
- ② 学校マネジメントがR-V-P-D-C-Aサイクルで行われることを鑑み、その起点となる課題分析力の育成に焦点をあてながら、多様な学校マネジメント能力の向上につながるものとする
- ③ 教員にとってより実践的な課題を題材とする観点から、特に、岡山県・岡山市の教育施策や学年・学校全体の動きを踏まえた授業分析を取り上げ、その成果を若手教員等に伝達・指導する機会を研修内容に含めること
- ④ スクールリーダーに期待される関係機関との連携・折衝能力の育成を図る観点を含めて、大学教員と指導主事等の協働で指導・助言する支援体制をとること
- ⑤ スクールリーダーに求められる学校マネジメント能力の育成に必要な教員個人(参加希望者)のキャリア・デザインと関係させた研修とすること

研修の受講者は、近い将来において、スクールリーダーとしての地位・役割を担うことが期待される30歳代後半から40歳代前半の小・中学校教員(20～30名程度)とし、平成26年度に希望者(選抜しない)を対象とした試行事業を行う。研修の実施時期・日数については、授業づくり・授業分析を題材としたアクションリサーチ型の研修とすることから、年間を通じた10日間(60単位時間)程度とし、平成26年度の試行では土曜日・日曜日及び祝日に実施する。岡山県教育委員会・岡山市教育委員会と連携しつつ、大学を主体とした実施体制を想定しており、研修の修了者には研究科長から修了証を授与する。この修了証をもって岡山大学教職大学院で単位認定(4単位)することについて、岡山県教育委員会・岡山市教育委員会とともに検討することとする。

また、スクールリーダーの求められる資質・能力やその育成に関する理論的・実践的な考察を踏まえ、学校マネジメント能力をはぐくむアクションリサーチ型の研修プログラムを開発・試行する。優れたスクールリーダーを育成する仕組みを確立するための検討資料を得るため、以下のような調査研究を実施することとした。

- スクールリーダー等に関する文献・資料の収集・検討
研修プログラムを作成する上での基礎となる文献・資料を収集・検討し、研修の目的や基本的な方向性について考察する。
- スクールリーダー研修・養成教育の事例検討
研修プログラムの開発に参考とするため、管理職（校長・副校長等）に求められる具体的な能力を明確にした研修を行っている教育委員会（東京都）や授業力育成に留意した現職教員学生の指導を行っている教職大学院（宮崎大学教職大学院，玉川大学教職大学院）への訪問調査を行う。
- スクールリーダー研修の試行と受講者に対するアンケート調査の実施
アクションリサーチを用いた10日間（60単位時間）研修を立案・試行した上で、受講者に対して、研修前の状況，研修形式・内容の適切性や有用性などについてアンケート調査を実施する。
- 岡山県教育委員会・岡山市教育委員会との協働体制の構築
研修プログラムの立案－試行－評価－改善のプロセスにおいて，大学と岡山県教育委員会・岡山市教育委員会の緊密な協働体制により実施する。特に，試行に際しては，大学教員だけでなく，岡山県教育委員会・岡山市教育委員会の教育主事等が指導・助言を行う。また，研修プログラムの開発プロセス全般を通じて岡山県教育委員会・岡山市教育委員会から助言を受けるとともに，教職大学院での単位認定，カリキュラムの変更などを含めた全体については，包括協定に基づく協議会等だけでなく，これまでの協力関係を踏まえて実務者レベルで日常的に意見交換を行う。
- スクールリーダー研修に関するワークショップ又はパネルディスカッションの開催
研修プログラムの開発・試行を踏まえたワークショップ又はパネルディスカッションを公開で開催し，調査研究の一部を発表する。ワークショップ又はパネルディスカッションには，岡山県教育委員会・岡山市教育委員会の担当者が参加・意見交換する。

4. 大学と教育委員会間等における個人情報の取り扱い

国立大学法人岡山大学の保有する個人情報の適切な管理に関する規程（平成17年3月24日・岡大規程第10号），岡山県個人情報保護条例（平成14年3月19日・岡山県条例第3号）及び岡山市個人情報保護条例（平成12年3月22日。市条例第34号）に基づき取り扱うとともに，岡山県・岡山市教育委員会と国立大学法人岡山大学が協働・連携してこの事業を遂行するために必要な限度内で個人情報を利用する。

さらに，個人情報の利用にあたっては，岡山県・岡山市教育委員会と岡山大学との間で率直な意見の交換，若しくは意思決定の中立性が不当に損なわれないようにするとともに，特定の個人に不当に利益を与えないよう，また，不利益を及ぼさないよう留意し管理を徹底する。

5. プログラムの概要

(1) 全体計画

日程	事業の内容
4月	<ul style="list-style-type: none"> ・研修プログラムの立案, 募集方法, 実施体制などについて意見交換するため, 岡山県教育委員会・岡山市教育委員会との検討会を開催する。スクールリーダー研修の実施告知並びに受講希望者の募集を行う。 ・研修プログラムを開発する上での基礎となる文献・資料を収集・検討する(継続)。
5月	<ul style="list-style-type: none"> ・岡山大学大学院教育学研究科, 岡山大学教育学部, 岡山大学教師教育開発センターと岡山市教育委員会との連携協力会議(専門部会)を開催し, スクールリーダーを含む教員研修に関する連携のあり方について検討を行う。 ・東京都教育委員会並びに玉川大学教職大学院への訪問調査を行う。
6月	<ul style="list-style-type: none"> ・スクールリーダー研修1日目(スクールリーダーの職能発達を促すキャリア・デザイン)と2日目(授業分析の視点と学校マネジメント)を開催し, アンケート調査①を実施する。指導・助言者は, 岡山大学教員と岡山県教育委員会・岡山市教育委員会の指導主事等とする(以下, 同じ)。 ・【課題】研修2日目の内容を踏まえた研究授業を勤務校で行い, ビデオ等に記録する(研修3日目までに実施する)。
7月	<ul style="list-style-type: none"> ・岡山大学大学院教育学研究科, 岡山大学教育学部, 岡山大学教師教育開発センターと岡山県教育委員会との連携協力会議(専門部会)を開催し, 実践的指導力の向上を目指した教員養成, 教員の資質向上及び学校現場での諸課題解決に資する連携のあり方について検討を行うスクールリーダーを含む教員研修に関する連携のあり方について検討を行う。
8月	<ul style="list-style-type: none"> ・スクールリーダー研修3日目(学校の教育目標・経営目標を踏まえ研究授業の分析・検討)と4日目(学校の教育目標・経営目標を踏まえた授業改善案の作成とマネジメントサイクルの意義)を開催する。

9月	<ul style="list-style-type: none"> ・スクールリーダー研修5日目（若手教員等に対する指導計画（研修計画を含む）の立案）と6日目（若手教員等に対するメンター実習）を行い、アンケート調査②を実施する。 ・宮崎大学教職大学院への訪問調査を行う。
10月	<ul style="list-style-type: none"> ・岡山大学大学院教育学研究科，岡山大学教育学部，岡山大学教師教育開発センターと岡山県・岡山市教育委員会との合同連携協力会議を開催し，スクールリーダー研修を含めた教員研修のあり方について検討を行う。
11月	<ul style="list-style-type: none"> ・スクールリーダー研修7日目（若手教員等に対するメンター実習の分析・指導（カンファレンス①））を開催する。
12月	<ul style="list-style-type: none"> ・スクールリーダー研修8日目（若手教員等に対するメンター実習の分析・指導（カンファレンス②））を開催する。
1月	<ul style="list-style-type: none"> ・スクールリーダー研修9日目（スクールリーダーに求められる学校マネジメント能力）を開催する。その際，スクールリーダー研修プログラムの意図やねらいを提示し，自身の取り組みの振り返りを行う。
2月	<ul style="list-style-type: none"> ・スクールリーダー研修10日目（研修の成果と課題／スクールリーダーとしてのキャリア・デザイン）を開催し，アンケート調査③を実施する。
3月	<ul style="list-style-type: none"> ・ワークショップ又はパネルディスカッションを公開で開催する。 ・アンケート調査の結果やワークショップ又はパネルディスカッションの結果をまとめ，次年度の研修プログラムを立案・提案するため，岡山県教育委員会・岡山市教育委員会との検討会を開催する。そうした調査研究の成果を含めた報告書を作成・刊行する。

(2) 各回の概要

「スクールリーダーの職能発達を促すキャリア・デザイン」

① スクールリーダー（中核的中堅教員）になっていく時期、つまり「中年期」に着目

中年期を成熟だけではなく、多くの危機も含んだ、いわば「成熟と危機のアンビバレントな時期」として捉え直していく必要がある。とりわけ40代前半の教師の場合、一般教諭からスクールリーダーへのトランジションに伴う矛盾や葛藤は、これまで形成してきた自らの教師像の再定義を迫るような危機と考えられる。だからこそ、その危機に直面・葛藤しつつ、それを乗り越えていくための学びが求められる。その際、教育による介入よりも、発達の主体である教師自身が中年期、とくにその入り口の時に、キャリアの問題を考え、デザインしていくことの方が効果があると考えられる。その意味では、キャリアを自分自身でどのようにしていくのかという、「キャリア・デザイン」の必要性が増している。

② キャリア・アンカーという拠り所

キャリア・デザインを行おうとすれば、まず自分自身がキャリアに対して、なにを求めているのかを明らかにしていく必要がある。そこで参考になるのは、シャイン (Schein, E. H.) のキャリア・アンカーの考え方である。キャリア・アンカーのアンカーとは、船の錨のことを意味する。船が錨のおかげでどこの港でも安定して停泊できるように、人にもキャリアという長い航路において「個人が拠り所になっているもの（錨）」がある。彼は、それをキャリア・アンカーと名づけ、職業人にとって自らのキャリア・アンカーを理解することが、職能発達を促すのに役立つことを唱えた。

さらにシャインは、研究の結果、ほとんどの人が8種類のキャリア・アンカー・カテゴリーのいずれかにあてはまることをつきとめている。これらのカテゴリーのうち、自分がどれにあてはまるかを探るため、シャインは、40の質問項目からなる「キャリア・アンカーズ セルフ・アセスメント」を開発している。そこで試しに、この質問項目による診断を、本研修や岡山大学の教職大学院で学ぶ現職教員院生にしてもらったところ、「奉仕・社会貢献」カテゴリーがもっとも多い結果となった。このカテゴリーは、仕事の上で人の役に立っているという感覚を大切に、社会全体への貢献を求めるとされる。こうしてみると、このカテゴリーが教師において、もっとも多かったことも理解できるだろう。

その一方で、学校マネジメントの観点では、「経営管理能力」カテゴリーに該当した院生がこれまでいなかった点は興味深い。こうした結果から、初任期以降の授業を中心とした教職経験からは、このアンカーを育むことが難しいことがうかがわれる。だからこそ、スクールリーダー研修等において学校マネジメント能力を育むことが必要ともいえる。

③ キャリア・サバイバルの視点

自分がどうしても譲りたくないキャリア・アンカーを理解することは重要であるが、それだけでは、キャリアをうまく歩んでいくことができないだろう。つまり、職務や周囲から自分に期待される役割にも注意し、現在の仕事状況をいかに乗り切るかも大切な課題となってくる。それが、シャインが「キャリア・サバイバル」と呼ぶ、もう一つの考え方である。こうしてみると、キャリア・アンカーにもとづいて、自分らしく生きるためにも周囲からの期待に応じて、役割を果たしていくキャリア・サバイバルの視点が求められる。

したがって、キャリア・デザインを行っていくには、キャリア・アンカーとキャリア・サバイバルの両視点から考えていくことが必要といえるだろう。ただ、長い時間をかけて形成されるキャリア・アンカーと違って、キャリア・サバイバルの視点でみれば、仕事における役割はダイナミックに変化していくのである。つまり、ミドルには、スクールリーダーとして、クラスだけではなく、学年や学校全体のことを考える役割を担うことが要求されてくる。

④ 「個としての発達」と「かかわりの中での発達」の統合

以上をふまえると、彼らのキャリア・アンカーを尊重した「個としての発達」とともに、同僚教師に代表されるような周囲の人たちとの間をサバイブしていく「かかわりの中での発達」も重要になってくる。つまり、成人の発達や成熟には、個としての「自立や達成」と同時に、他者の存在や生活、成長を支えるための「ケア」する力が求められるのである。

そうした意味で、本研修において新卒院生をケアし、メンターとして、彼ら（ミドル）の「かかわりの中での発達」を促していくことは、スクールリーダーを育むという点でも重要であろう。

参考資料①

○スクールリーダーになっていく時期に着目

→中年期

→中年期を迎えた彼らは実践経験を積み重ねてきたことにより、一人前の教師としての自信や安定感も生まれ、学校の中核として、周囲からの期待も大きい。しかしその一方で、彼らは「授業のパターン化や学校生活のルーティンを通しての硬直化、子どもとの距離感の拡大等にもとづく自己の発達停滞への不安も併せ持っている¹⁾」とされる。

→そこで、中年期は成熟だけではなく、多くの危機も含んだ、いわば「成熟と危機のアンビバレントな時期」として捉え直していく必要がある。

→とりわけ40代前半の教師の場合、一般教諭からスクールリーダーへのトランジションに伴う矛盾や葛藤は、これまで形成してきた自らの教師像の再定義を迫るような危機と考えられる。

◎だからこそ、その危機に直面・葛藤しつつ、それを乗り越えていくための学びが求められる。

→ただし、ここで気をつけなければならないのは、「発達が主体（教師）自身の問題であるのに対し、教育は教師を客体として別の主体が働きかける意味が強い」という点である²⁾。この点を考慮に入れるなら、教育・学習による介入よりも、発達の主体である教師自身が中年、とくにその入り口の時に、キャリアの問題を考え、デザインしていく方が効果的といえる。なお、キャリアの意味が、「仕事のみでなく、人生と深くかかわる人の生き方そのもの³⁾」と拡大されて用いられるにつれて、そのキャリアを自分自身でどのようにしていくのかという、「キャリア・デザイン」の必要性も増している。

○キャリア・アンカーという拠り所

→キャリア・デザインを行おうとすれば、まず自分自身がキャリアに対して、なにを求めているのかを明らかにしていく必要がある。そこで参考になるのは、シャイン(Schein, E. H.)のキャリア・アンカーの考え方である⁴⁾。

→キャリア・アンカーのアンカーとは、船の錨のことを意味する。船が錨のおかげでこの港でも安定して停泊できように、人にもキャリアという長い航路において「個人が拠り所になっているもの（錨）」がある。シャインは、それをキャリア・アンカーと名づけ、職業人にとって自らのキャリア・アンカーを理解することが、職能発達を促すのに役立つことを唱えた。

→さらにシャインは、研究の結果、ほとんどの人が表1の8種類のキャリア・アンカー・カテゴリーのいずれかにあてはまることをつきとめている⁵⁾。これらのカテゴリーの

うち、自分がどれにあてはまるかを探るため、シャインは、40の質問項目からなる「キャリア・アンカーズ セルフ・アセスメント⁶⁾」を開発している。なお、キャリア・アンカーについて、彼は「教育や実際の仕事経験の積み重ねに基づいて形作られ、今現在のキャリアや人生における判断基準になるとともに、制約にもなる」と述べている⁷⁾。したがって、キャリア・アンカーは生得的なものではなく、35歳～45歳の中年期のキャリア再構築期においてアンカーが意識されるようになり、最終的にはいずれか一つに収斂するとされる⁸⁾。

表1 キャリア・アンカー・カテゴリー

<p>①専門・職業別能力 (technical/functional competence: TF) →専門性の追求を目指し、ある特定の業界・職種・分野にこだわる。</p> <p>②経営管理能力 (general managerial competence: GM) →総合的な管理職位を目指し、重責を担うことに価値を見いだす。</p> <p>③自律・独立 (autonomy/independence: AU) →制限や規則に縛られず、自律的に職務が進められることを重視する。</p> <p>④保障・安定 (security/stability: SE) →生活の保障・安定を第一とする。</p> <p>⑤起業家的創造性 (entrepreneurial creativity: EC) →新規に自らのアイデアで起業・創業することを望む。</p> <p>⑥奉仕・社会貢献 (service/dedication to a cause: SV) →仕事の上で人の役に立っている感覚を大切にする。</p> <p>⑦純粹挑戦 (pure challenge: CH) →誰もしたことがないことに取り組むことを求める。</p> <p>⑧生活様式 (lifestyle: LS) →仕事と生活とのバランスを保つことを重視する。</p>

出典：E. H. シャイン (金井壽宏訳) 『キャリア・アンカー -自分のほんとうの価値を発見しよう-』白桃書房，2003年。及び、渡辺三枝子編『新版 キャリアの心理学-キャリア支援への発達のアプローチ』ナカニシヤ出版，2007年，pp.118-120をもとに作成した。

→そこで試しに、この質問項目による診断を、本研修や岡山大学の教職大学院で学ぶ現職教員院生にしてもらったところ、「奉仕・社会貢献」カテゴリーがもっとも多い結果となった。このカテゴリーは、仕事の上で人の役に立っているという感覚を大切し、社会全体への貢献を求めるとされる。こうしてみると、このカテゴリーが教師において、もっとも多かったことも理解できるだろう。ただし、「職業に貴賤がないように、キャリア・アンカーもどれがよくてどれが悪い⁹⁾」というものではないことには、留意しなければならない。

○学校マネジメントの観点では、「経営管理能力」カテゴリーに該当した院生はこれまでにないという点が興味深い。こうした結果から、初任期からの授業を中心とした教職経

験からはこのアンカーをはぐくみにくいことがうかがわれる。だからこそ、スクールリーダー研修等において学校マネジメント能力をはぐくむことが必要といえる。

→だがその一方で、先の指摘にみられるように、彼らのキャリア・アンカーが「今現在のキャリアにおける判断基準になるとともに、制約にもなる」のなら、「経営管理能力」というアンカー・カテゴリーに関心を示さない彼らにとって、学校マネジメント能力をはぐくむ研修は実感が沸きにくいばかりか、忌避することも考えられよう。

→これらを勘案すると、学校マネジメント領域を網羅的に扱う従来型の研修よりも、彼らがこれまで培ってきた授業を中心にした教職経験をもとに学校マネジメント研修をはぐくんでいく本研修の効果が期待できるだろう。

○キャリア・サバイバルの視点

→自分がどうしても譲りたくないキャリア・アンカーを理解することは重要であるが、それだけでは、キャリアをうまく歩んでいくことができないだろう。つまり、職務や周囲から自分に期待される役割にも注意し、現在の仕事状況をいかに乗り切るかも大切な課題となってくる。それが、シャインが「キャリア・サバイバル」と呼ぶ、もう一つの考え方である¹⁰⁾。サバイバルと聞くと、その生き残るという意味から、すぐさま競争といったイメージを抱いてしまうが、むしろ金井がいうように、「外から自分に向かう声を変化の中で整理」し、「うまく仕事環境に溶け込み、適応できている状態」を「サバイバルできている姿」と捉えた方がいいだろう¹¹⁾。

→こうしてみると、キャリア・アンカーにもとづいて、自分らしく生きるためにも、周囲からの期待に応えて、役割を果たしていくキャリア・サバイバルの視点が求められる。したがって、キャリア・デザインを行っていくには、キャリア・アンカーとキャリア・サバイバルの両視点から考えていくことが必要といえるだろう。

→ただ、長い時間をかけて形成されるキャリア・アンカーと違って、キャリア・サバイバルの視点で見れば、仕事における役割はダイナミックに変化していくのである。すなわち、ミドルには、スクールリーダー（中核的中堅教員）として、クラスだけではなく、学年や学校全体のことを考える役割を担うことが要求されてくる。

○「個としての発達」と「かかわりの中での発達」の統合

→以上をふまえると、彼らのキャリア・アンカーを尊重した「個としての発達」とともに、同僚教師に代表されるような周囲の人たちとの間をサバイブしていく「かかわりの中での発達」も重要になってくる。つまり、成人の発達や成熟には、個としての「自立や達成」と同時に、他者の存在や生活、成長を支えるための「ケア」する力が求められるのである。さらに、この「自立や達成」と「ケア」の両者のレベルの高さとバランスが、成人の発達や成熟にとって非常に重要な意味をもつという¹²⁾。

○そうした意味で、本研修において新卒院生をケアし、メンターとして、彼ら（ミドル）の「かかわりの中での発達」を促していくことは、スクールリーダーをはぐくむという点でも重要であろう。

注

- 1) 石川英志「教師の自己省察と専門性開発を支援する課題探求型研修-教師の生涯発達からみた10年経験者研修における省察の重要性-」岐阜大学教育学部編『教師教育研究』第3号，2007年，pp.35-43。
- 2) 西穰司「教師の職能発達論の意義と展望-英・米両国における近年の諸論を中心に」日本教育行政学会編『日本教育行政学会年報』（13），教育開発研究所，1987年，pp.187-202。
- 3) 岡本祐子「ミドルの『危機』-納得できる働き方への転換」金井壽宏編『会社と個人を元気にするキャリア・カウンセリング』日本経済新聞社，2003年，pp.50-70。
- 4) E. H. シャイン（金井壽宏訳）『キャリア・アンカー-自分のほんとうの価値を発見しよう-』（Career Anchors: Discovering Your Real Values, Revised edition, Jossey-Bass/Pfeiffer, 1990）白桃書房，2003年。
- 5) 前掲（4），及び藤原美智子「エドガー・シャイン：組織内キャリア発達」渡辺三枝子編『新版 キャリアの心理学-キャリア支援への発達のアプローチ』ナカニシヤ出版，2007年，pp.107-124。
- 6) E. H. シャイン（金井壽宏，高橋潔訳）『キャリア・アンカー-セルフ・アセスメント-』（Career Anchors Self-assessment, Third edition, Pfeiffer & Company, 2006）白桃書房，2009年。
- 7) 前掲（6），藤原，p.117。
- 8) 二村英幸『個と組織を生かすキャリア発達の心理学自律支援の人材マネジメント論』子書房，2009年，p.40。
- 9) 田路則子，月岡亮，ライトワークス監修『キャリアデザイン』ファーストプレス，2008年，pp.44-45。
- 10) E. H. シャイン（金井壽宏訳）『キャリア・サバイバル-職務と役割の戦略的プランニング-』（Career Survival: Strategic Job and Role Planning, Pfeiffer & Company, 1995）白桃書房，2003年。
- 11) 金井壽宏『キャリア・デザイン・ガイド-自分のキャリアをうまく振り返り展望するために-』白桃書房，2003年，pp.19-22。
- 12) 岡本祐子「ミドルの『危機』-納得できる働き方への転換」金井壽宏編『会社と個人を元気にするキャリア・カウンセリング』日本経済新聞出版社，2003年，p.59。

「授業分析の視点と学校マネジメント」

① 授業をつくる、授業を見る

■資料① 岡山県総合教育センター2005「授業づくりの基礎・基本」

授業のマネジメントサイクル

ステップ1：単元（題材）の目的の設定—何を教えるか—

- ・学習指導要領で示された目標・内容の確認
- ・評価規準の設定
- ・指導内容の系統を確認

ステップ2：児童生徒観の明確化—どのような実態か—

- ・単元（題材）に関する児童生徒の実態（学習到達状況）を確認する

ステップ3：単元（題材）観・指導観の明確化—どのように組み立てるか—

- ・単元（題材）の目標や児童生徒の実態を基に、単元（題材）の指導計画を構想
- ・目標や児童生徒の実態に適した指導の方法や手立てを明らかにする

ステップ4：授業展開の構想—どのように教えるか—

- ・単元（題材）の指導計画を基に、本時の授業展開を構想する

② 学校組織マネジメントの視点で授業を考える

～カリキュラムの実施形態としての授業とその分析～ ■資料②（安彦 2004）

- ・授業とカリキュラムは別物ではない。→カリキュラムの面から見ると、授業は「実施されているカリキュラム」ないしは「カリキュラムの実施形態」であると言える。

→授業を分析することは「カリキュラムを分析すること」

- ・カリキュラムの計画、実施、結果という観点

→かつての「教授・学習過程 Teaching-Learning Process」としての授業の捉え方が変化

◎どういう授業の分析と評価がカリキュラム改善に役立つのか？

- ・「授業の結果」から見た分析と評価

—総括的評価。結果として何が身についたのか。いかに評価するか。

—「結果」として学習者の身につくものの階層性・差別性→カリキュラムの作り方に内在する問題の抽出・分析 例) 潜在的カリキュラム

- ・「授業の過程」から見た分析と評価

—形成的評価。

—単元の流れの中での形成的評価

—日々の授業や教育活動における「子どものつまずき」等の捉えに基づく地道な評価・改善→反省的实践

「学校マネジメント能力をはぐくむアクションリサーチ型スクールリーダー研修の開発・試行」

1. 「専門職の学習共同体」の諸特性からみると、資料の学校改善事例のどのようなところが特徴的でしょうか。

2. 資料の学校改善事例において、教職員にはどのような学びがあったと思いますか。

3. 資料の学校改善事例において、ミドルリーダーの役割はどのようなものだったと思いますか。

4. 事例と比べて、自身が考える教員の学び（育ち）や学校改善イメージとの共通点・相違点がありますか。（専門職の学習共同体の課題・困難性も含め）

5. 教師の「専門性」をどう定義しますか。現在の自分の考えで構いません。

6. その他

「学校経営目標を踏まえた授業分析」

① スクールリーダー育成の課題

スクールリーダーには、学校や地域の課題を把握し、解決に向けた経営目標を設定することが求められる。また、所属する教職員の共通理解を図りながら、目標に基づく組織的な教育活動を展開していくための学校マネジメント能力が強く求められる。

ただし、こうした学校マネジメント能力の内実については、多岐にわたる能力形成が求められることもあり、研修プログラムも包括的・概論的な位置付けにならざるを得ない現状を指摘することができる。また、スクールリーダーに求められる学校マネジメント能力については、その必要性は理解しているものの、教員の主体性が喚起されにくい現状も課題として指摘することができる。

こうした課題の克服のため、スクールリーダーに求められるマネジメント能力の一つとしての「人材育成指導力の形成」に着目し、学校教育の基本となる授業をいかに分析するのか、また分析をもとにして改善の方向性を、いかに探るのかを議論し、学校改善に資する授業改善の方策について検討しくこととした。

② スクールリーダーに求められる人材育成指導力

スクールリーダーに求められる資質・能力の一つとして、「人材育成指導力」（校内研修の企画・運営を管理する能力を含む）がある。とりわけ、地域の実態の詳細な課題分析を踏まえた上で、岡山県・岡山市の教育施策と、学校独自の課題分析、学年・学校全体の動きを踏まえた上で、授業分析・改善の成果を、若手教員等の指導に生かすことは、従前以上にスクールリーダーに求められる能力であると結論付けることができよう。

しかし一方で、従来の校内研修や授業研究では、学校経営目標や学校教育目標との関係の中での授業の位置付けは明確に意識されていないばかりか、以下のような課題を指摘することができる。

- ・授業の成否を決める授業技術や授業方法にばかり目が向けられ、教科・領域が持つ特質を踏まえた議論にはなりにくい。
- ・学習者の実態や学習者の学びの姿ばかりが取り上げられ、印象論的な批評・評価が繰り返されるために、授業の中に見られる事実をもとにした分析がなされにくい。
- ・授業分析の視点自体が共有されていないために、分析の観点が授業づくりの指標として意識されにくい。
- ・学校経営目標や学校教育目標との関係の中で授業の位置付けが明確でないために、校内研修自体がカリキュラム開発やカリキュラム改善のための指標となりにくい。
- ・学校経営目標や学校教育目標との関係の中で授業の位置付けが明確でないために、授業の善し悪しばかりが授業研究の対象となり、学校改善のための指標として授業改善が位置付いていない。

以上の課題認識をもとにして、スクールリーダーに求められる授業分析力の内実の理解を深めるとともに、授業分析力の形成を目的として、研修を実施した。

以下、講義・演習の指導計画と実際である。

第Ⅰ講

目的：授業分析の視点を共有し、印象論ではない授業評価の視点を形成することができる。

- ① 授業 DVD を視聴し、既存の分析視点に基づき、授業を分析し、授業自体を評価するとともに、授業分析方法の特質について言語化する。
- ② 授業分析の結果を披瀝し、授業分析の妥当性をグループで討議した上で、参加者それぞれの持つ授業分析の視点を言語化し、分析方法としての妥当性を検証する。
- ③ 授業分析の視点として、「教育内容」、「教材・教具」、「教授行為」、「教師—子ども関係」、「子ども—子ども関係」を共有する。

第Ⅱ講

目的：視聴した授業 DVD を、第Ⅰ講で理解を深め、共有した授業分析の視点をを用いて分析し直し、学校経営目標や学校教育目標の中での授業の位置付けを確認するとともに、スクールリーダーとして若手教員に指導する際の観点について思索を深めることができる。

- ① 視聴した授業 DVD を、第Ⅰ講で理解を深め、共有した授業分析の視点をを用いて分析し直し、授業としての評価を行いつつ、改善の方向性を探る。
- ② 授業が実施された学校の学校経営目標や学校教育目標を確認し、授業の位置付けを確認し、授業としての評価を行った上で、学校経営目標や学校教育目標と相即する形で授業改善の道筋について議論し、考察する。
- ③ 学校改善の指標として、授業分析や授業評価が位置付くことを認識した上で、授業改善を意識した校内研修の企画・運営のあり方を考え、人材育成のための指針をグループで討議する。

③ 学校経営目標・学校教育目標を踏まえた授業の分析と校内研修のあり方

既知の知識をもとにして、授業自体を分析させると、どうしても授業の善し悪しや授業の成否を分ける授業技術や授業方法に焦点化した議論が展開されることになったことは想像に難くない。このことは、校内研修における授業研究の目的が、「授業を見て学ぶこと」に目が向けられていることを物語る事例でもある。若手教員に限らず、校内研修における授業研究の目的は、よい授業に見られる授業技術や授業方法を習得することにあると言ってもよかろう。

また一方で、授業を授業として見る意識が強いこと、学校の教育活動全体の中での位置付け、学校経営目標や学校教育目標と相即させる中で、授業を位置付けることについては意識されていないことも事実である。

しかしながら、視聴した授業が行われた学校の学校経営目標を読み、地域や学校の実態を捉え直す中で、提案された授業の見方が大きく変わるだけでなく、校内研修の一貫として視聴した授業が行われたことの意味を探ることになったことは言うまでもない。

授業を授業として分析していくこと、授業を学校経営目標の中に位置付け、分析していくことという、同じ授業を二回視聴することの意味は、単に授業分析の視点を形成し、共有することにとどまるだけでなく、習得した授業分析の視点を活用した上で、授業の意味を学校教育全体の中で構築することにもなるのである。

すなわち、このワークショップ自体が、授業を分析するための方法を学ぶためのものであるだけでなく、学校経営目標の中での位置付けを捉え直すことにより、戦略的な学校経営のあり方について理解を深める学修過程の一部として位置付けられよう。

たとえば、校内研修の統一テーマとしての「知的探究心を引き出す授業づくり」を意識することによって、授業を分析するという営みは、学校経営目標との関係を意識させられることになり、より強く「育てたい子ども像」や「目指すべき学校像」を明確化させることになった。

また、このことは、校内研修自体が、学校経営目標を共有し、学校経営目標を達成していくための方法をより明示的にする「装置」であり、「手段」ともなることを示唆している。スクールリーダーに求められる校内研修の企画・運営を管理する能力は、単に若手や同僚教員の授業力の養成に向けられるべきものではなく、学校課題を明確化しつつ、課題を教員集団で共有するとともに、授業が学校課題を解決するための一助となり得たかを検証するための、ある種の「システム作り」でもあると言えよう。

参考資料③

学校経営目標を踏まえた授業分析

- (1) 岡山県立倉敷青陵高等学校の学校経営目標
別紙参照
- (2) 内外の環境分析から見えてくる、現状の課題を分析してみてください。
＜子どもの現実＞
 - ・まじめであるが、指示待ちの生徒が多い。
 - ・進学校だからこそ、学習の意欲は高いが、深い学びを志向しない。
 - ・生徒の自主性が育っていない。
- (3) 校内研修統一テーマ
「知的探究心を引き出す授業づくり」
- (4) 高等学校学習指導要領 国語 古典B 言語活動例
「同じ題材を取り上げた文章や同じ時代の文章等を読み比べ、共通点や相違点などについて説明すること。」
- (5) 学校組織マネジメントの視点で授業を考えるーカリキュラムの実施形態としての授業とその分析ー
 - ・授業とカリキュラムは別物ではない→カリキュラムの側面から見ると、「授業は実施されているカリキュラム」ないし、「カリキュラムの実施形態」である
 - ・授業分析自体が子どもの変化を生み出すデータ→カリキュラム改善
- (6) 人づくりのマネジメント
現任校の課題（経営計画）を明確にすることにより、所属教員の目指す方向を主体的に絞らせることを支援する。
→「目指す教員像」は、キャリア・デザインを考える上での基準となり、それぞれの教員として重視したいこと、実現したいことによって異なる。
→学校改善の取組として、授業改善は大きな意味を持ちます。
スクールリーダーやミドルリーダーの役割とは？

平成25年度 学校経営計画書

岡山県立倉敷青陵高等学校

1 本校のミッション（使命、存在意義）

- 知・徳・体の円満な発達を図り、民主社会にふさわしい人間を育成する。
- 岡山県を代表する普通科進学校として教育活動の充実を図り、国内や国際的な舞台上で活躍のできる人材を育成する。

2 内外の環境分析

【校 内】	【校 外】
<p>(強み)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・寮直で頑張り屋の生徒が多く、本校の生徒であることに誇りを持ち何事にも真面目に取り組む。 ・経験豊かで教科指導に熱心な教員が多い。 ・教室、進路学習室、体育館や図書館など施設が整っている。 ・百年を越す伝統がある。 ・部活動が盛んで勉強と両立し頑張っている生徒が多く、全国レベルの実績もある。 	<p>(支援的要因)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・進学校として評価されている。 ・落ち着いた周辺環境であり駅から近く交通の便がよい。 ・美術館・ホールなどの文化施設が近くにある。 ・各分野で活躍する卒業生を多く輩出している。 ・保護者や卒業生が協力的で学校への理解度が高い。 ・“倉敷青陵”は地域でのネームバリューがある。
<p>(弱み)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・指示待ちの生徒や学習にプレッシャーを感じる生徒がいる。 ・校舎と運動場の間に一般道路があり危険である。 ・教員間の情報共有や横の連携が少ない面がある。 ・現在進行中の取組が多く、新たな取り組みを導入しにくい。 ・年間の日程が密で、生徒の自主的活動の場が少ない。 	<p>(阻害的要因)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・町並みが古く通学路が狭い。 ・「青陵は勉強ばかりする学校だ」というイメージが先行している。 ・通学範囲内に公立中高一貫校が複数できた。 ・通学範囲が広く、交通面で心配がある。

3 ミッションの追求を通じて、実現しようとする本校のビジョン（将来像、目指す姿）

- 目指す学校像 「師弟一体の高質な学びと鍛錬の青陵高校」
志高い進路希望の実現を図り、我国や国際社会に有為な人材を輩出する学校
- 目指す生徒像 「新時代を拓く心豊かでたくましい青陵生」
「自主と責任」「文武不岐」で育まれた、たくましくしなやかな生徒
- 目指す教師像 「絶えず自己研鑽に努める青陵教師」
高い専門性と指導力で生徒と真剣に向き合う教員集団

4 平成25年度の学校経営目標

- (1) **高質な学力の養成**
- (2) 「自主と責任」「文武不岐」の精神の涵養
- (3) 開かれた学校づくりの推進
- (4) 安心・安全な教育環境づくりの推進
- (5) 情報の共有と課題解決に向けた協働体制の推進

国語科（古典）学習指導案 岡山県立倉敷育陵高等学校 普通科 3年3組Sコース（26名） 平成26年6月18日（水）第2校時 選択教室2 指導者 三村美紀		
題材 (単元)	東京書籍 古典 漢文編 司馬遷『史記』 劉邦「大丈夫当に此くのごとくなるべきなり」「東南に天子の氣有り」	
目標	○歴史書にとどまらない、文学作品としての『史記』のおもしろさを味わおうとする。 （関心・意欲・態度） ○『史記』に載録されている別の文章と読み比べ、共通点や相違点について考えたことを伝え合うことができる。（読む能力）、（言語活動） ○語意や句法に注意して文章を正確に読解した上、他の資料との比較によって、著者司馬遷の意図を推測することができる。（知識・理解）	
指導上の立場	○生徒の実態 難関大志望の生徒が集まった文系クラスで、国語の学習に対する意欲・関心及び能力は総じて高い。昨年、「鴻門之会」「四面楚歌」「項王自刎」を学習し、劉邦の人柄に対する一定のイメージを持っている。直前の単元「荊軻入秦」で、『十八史略』と『史記』の記述を比較し、それぞれの特徴と相違点を検証した。日頃からペアトークやグループ討論を通して、互いの考えを交流し合う経験を重ねており、自分の意見を積極的に発言することができる。 ○題材（単元）観 ストーリー展開のおもしろさを味わわせながら、漢文を高次に読解する力を獲得させることをねらいとする。「項羽と劉邦」の学習では、主役を敵の項羽や部下の張良・樊噲に奪われた劉邦だが、ここでは誕生から高祖となった後までを読み通し、激動の世を生きた一人の人間の栄光と悲哀が鮮明に描かれている。前漢の歴史家である司馬遷が、自らが仕える王朝の祖をどう描くかという点に着目させて、より豊かで深みのある読みへと導きたい。その歴史観や人生観を考察することは、生徒が自らの生き方・あり方を問い直す機会になり得ると考える。 ○本題材（単元）で工夫する点や手だて 劉邦のイメージと初読の理解度・関心を持つエピソードについて、事前チェックシートで把握する。個人の読解と考察をグループ討議の中で共有しながら、話の内容や解釈を確認させる。生徒の抱く疑問の解決につながるように、比較・検討のための資料を用意し、シンクシートの問いを立てる。授業展開の過程における事前チェックシート及びシンクシートの回収・点検により、生徒の実態を把握（評価）する。	
指導と評価の計画 全4時間	主な学習活動 第一次 読解① ……2時間 第1時 劉邦の人物像把握（個人考察） 第2時 劉邦の人物像把握（グループ共有） ○理解・関心の共通点・相違点に注目して話し合い、本文の内容を理解する。	具体的な評価規準（◇）と評価方法 ◇評価規準（観点）（評価方法） ◇神秘的に描かれるエピソードに関心を寄せて、話の展開を読み取っている。（事前チェックシート）（観察） ◇高祖劉邦を歴史家司馬遷がどのように描こうとしたのか、書き手の視点から文章を読み取ることができる。 〈シンクシート〉（机間指導）（観察） ◇再読文字、二重否定、受身形を理解し、文章を正確に読解することができる。（シート点検）
	第二次 読解② ……2時間 第1時 本文と資料との比較（個人考察） 第2時 本文と資料との比較（グループ～全体共有）〈本時〉 ○教科書と資料の共通点・相違点に注目して、著者の記述意図を推測する。	

本 時 案 (第二次 第2時)		
目 標	○教科書本文と他の資料を比較して、共通点や相違点について考えたことを伝え合い、そこに示される著者司馬遷の意図を探る。(読む能力)(知識・理解)(言語活動)	
学習活動	指導・支援上の配慮事項など	評価規準・方法など
1 劉邦に対して抱いていたイメージを共有し、本時の目標を確認する。	(シンクシート□の問いとして記入させる)	○画像を示すことで関心を高め、発問と返答のやりとりをしながら、学習の目標を明確化する。(発問への返答)
『史記』に描かれた劉邦の逸話から、司馬遷のどのような意図が読み取れるか。		
2 □の問いについて、班ごとに割り当てられた資料と本文を比較し、気づいたことを共有する。 (1) 班員同士で互いのシンクシートを輪読する。 (2) 自分がどのような点を根拠にして考察したかを説明し合う。 (3) 班の考えをまとめ、シンクシートを提示しながら発表する。	○資料A～Dのどの部分と検証すれば、より深い読解に至るかという点に関心を持って、活発な討議ができるようにする。 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;">(注目してほしいところ) ・誕生にまつわる不思議 ・始皇帝を見た時の感銘 ・老嫗の預言 ・特定の人に見える雲気</div> ○互いに納得したことや疑問に思ったことなどを指摘し合い、活発な意見交換によって妥当性のある説明ができるよう指導する。 <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin: 5px 0;">(C)と判断した生徒への手立て 話し合いに参加できていない生徒には、積極的に発言するよう促す。</div>	○個々人がどのように考察したかを伝え合い、班としてよりよい説明ができるよう、合意を目指した議論が展開されているか。(読む能力)(言語活動)(机間指導)(観察)
3 資料A～Dについての発表を踏まえ、□の問いについて、班討議・全体討論を通して考えたことを共有する。 (1) 話し合いを進めながら集約した班の考えを発表する。 (2) 発表を聞いた上で、個人の意見や疑問を出し合い、討論する。	○正史『史記』の生き生きとした描写が、人物の個性を際立たせていることに気づかせ、歴史家司馬遷が確固とした意思を持って編纂に取り組んだという事実を、思いを馳せることができるよう指導する。	○シンクシートの個人考察と班討議・全体討論の意見交換によって、自分の考えを深めることができたか。 (シンクシート) (フィードバック) 次時
4 本時の学習における自分の学びを振り返り、シンクシートを提出する。	○これまでの学習を通して理解したことをシンクシートにペン書きさせ、自身の学びをしっかりと振り返るよう指導する。	

「学校マネジメント能力をはぐくむアクションリサーチ型スクールリーダー研修の開発」

「新卒院生の指導構想・計画を立てよう～どんな教員を育てたいのか？」

1. 授業検討・研究協議のあり方を考えよう（計 15 分）

1) 前回の研修では、三村先生の漢文の授業ビデオを視聴後、授業検討を行いました。

あの議論をどのように捉えましたか。まず個人で各自の考えをまとめてください。（5分）

〈評価の観点〉

- 自分達の参加はどうだったか？
- 議論のポイントは？
- 若手教員にはどんな授業をしてほしいか？
又、協議ではどんな発言をしてほしいか？

2) グループで各自の考えを共有してください。（10分）

※共通で挙げられていたポイント、少数派だが重要だと思うポイント

2. 自分が育てたい若手教員像とは？（5分）

将来的に、みなさんはこうした協議に積極的に参画していける若手教員を育てていく必要があります。そういった若手教員とはどんな人材で、どんな力量を有しているのでしょうか。自分が育てたい若手教員像について、自分の考えを書いてください。

3. 「課題解決実習」（9月）の指導構想・計画（計105分）

0) 「課題解決実習」概要説明（15分） ※資料参照

1) 第1回目（8/27）の指導計画作成（個人30分）

「2. 自分が育てたい若手教員像とは？」で描いた各自の考えをもとに、「課題解決実習」期間中に自分が担当する新卒院生の指導計画を作成してください。 ※別紙参照

「学校マネジメント能力をはぐくむアクションリサーチ型スクールリーダー研修の開発」

2) 指導計画の共同検討（グループ計 60 分）

- 各自が作成した指導計画をグループ内で口頭発表してください。（5 分）
- 各自の発表に対して、まず現職院生同士で質問をしてください。（5 分）
- 院生同士の質疑応答が終了後、大学教員も参加し合同で計画の検討をしてください。（30 分）

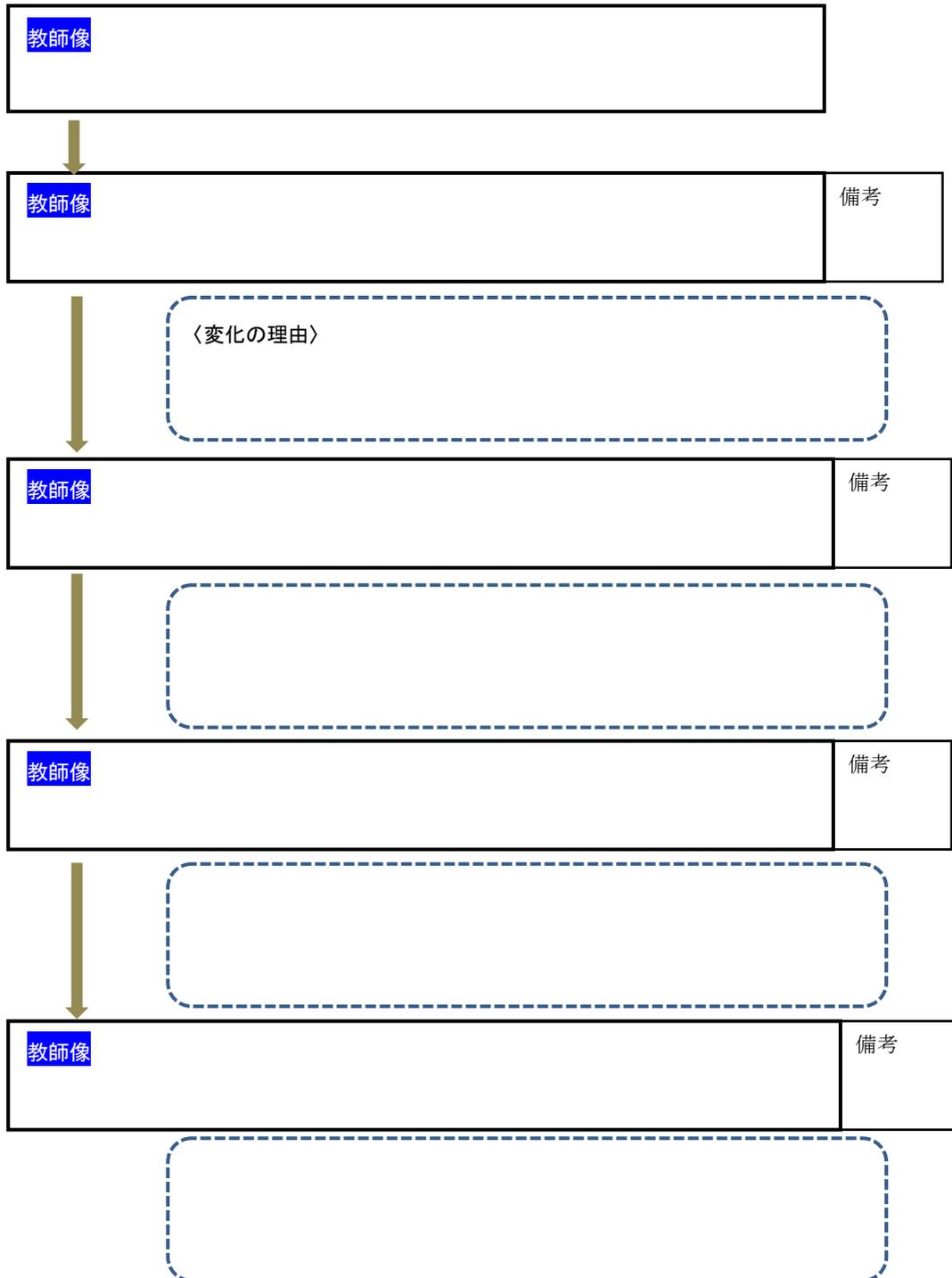
4. 今後の予定

- 実習記録について
- 次回予定

「学校マネジメント能力をはぐくむアクションリサーチ型スクールリーダー研修の開発・試行」

■育てたい教師像

みなさんが考える「育てたい教師」の姿やイメージは、今までの自分の経験や出会った先輩・同僚・後輩教員の姿などから影響を受けて形作られていることでしょう。ただし、それは絶対的なものではなく、支援するストレート院生との関わりや他者との対話の中で修正が起こったり、より精緻なものへと変わっていく可能性があります。そうした変化を記録していきましょう。



「学校マネジメント能力をはぐくむアクションリサーチ型スクールリーダー研修の開発」2014

「課題解決実習」指導日誌

メンター	学籍番号	氏名
支援学生 (メンティ)	実習校	氏名
	研究テーマ	

1. 指導計画

※自分が担当する新卒院生の現状と課題を把握した上で、指導のねらいと計画を考える。

2. 指導記録

※実際に行った指導の内容とそれに対する院生の反応

3. 省 察

※2を踏まえての気づきや考えたこと。

- ・院生にどんな成長・変化があったか。
- ・手応えや難しさはあったか。それはなぜか。
- ・他にどんなやり方ができたか。次に改善するとしたらどういうことができそうか。
(指導内容や方法の適切性の吟味)。
- ・指導のねらいは妥当だったのか。
- ・自分の教師像や力量観は妥当なのか。など

メンタリングは計3回の全体会と、あとは毎週の各メンター・メンティ間の個別のワークショップを行った。

6. 成果と課題

本調査研究で立案・試行したスクールリーダー研修プログラムは、30歳代後半から40歳代前半の受講者が自らのキャリア・アンカーを自覚的にとらえた上で、どのように学校を改善していきたいかという学校経営ビジョンを主体的に問い直すことを重視している。このことは、受講者が、R-V-P-D-C-Aサイクルの学校マネジメントの必要性を自明視する一方で、実際には、ミドルリーダーとして、管理職が設定する経営目標をブレイクダウン（分解・分割）した分掌目標や自己目標を設定・達成することそれ自体が学校をマネジメントすることと同義にとらえられてしまっているとの認識に基づいている。別な言い方をすれば、受講者自身が、学校全体をどのように改善していくかという視点をはぐくみ、学校マネジメントの必要性に十分な納得をもつようになることが、ミドルリーダーからスクールリーダーへの成長に不可欠な条件（資質・能力）であることが指摘できる。

そうした意味において、実際の授業VTRを視聴しつつ、学校経営目標・学校教育目標を踏まえた授業分析と校内研修のあり方を検討したことは、受講者がミドルリーダーとしてそれぞれの現任校で直面している課題が題材とされており、そこに認められる問題点や改善方針に一定の納得性をもって考察する機会を提供することを可能にしたといえる。その際、受講者の納得性が、それぞれのキャリア・アンカーやそれまでの教職経験によって異なることから、研修内容が、授業分析や校内研修の「やり方」又は「モデル」の提示に陥らないよう留意している。つまり、どのような授業分析や校内研修を行えば学校をマネジメントできるかについての理解ではなく、これまでの現任校の授業分析や校内研修の不十分な点に気づくことにより、どのように学校を改善していくかという学校マネジメントの起点を受講者自らが見出すという点で一定の成果が得られたと評価できる。

これに続き、受講者には、スクールリーダーに期待される人材育成指導力と折衝能力をはぐくむことをねらい、岡山大学教職員大学新卒院生が教育実習を行う上でのメンターとしての活動を研修内容とした。その際、受講者に対しては、メンターとしての活動を開始する前と途中において、はぐくみたい教員像を具体的に設定・修正していく機会を設け、それらを受講者の間で検討していく作業を経ることとした。また、新卒院生（メンティ）の実習終了後には、メンターとしての活動を大学教員とともに振り返るカンファレンスを実施した。こうした取り組みは、受講者の教育観・教員観を形づくるためのものであり、岡山県・岡山市の教育のリーダーとして、どのような人材（教員）が必要であるかを検討する機会の提供を意図していた。

そこには、30歳代後半から40歳代前半の受講者にとって、若手教員への助言・協力が、ミドルリーダーの役割と認識されつつも、その内容が同僚に対する助言者としてのものに留まり、岡山県・岡山市における学校の改善に求められる人材を育成するという意識が必ずしも強くないとの認識が存在する。事実、受講者は、メンターとして、新卒院生に対して、職務上（教育実習上）の課題に留まらず、人間関係や個人的な問題に至るまで幅

広く相談にのっていた。これは、メンティである新卒院生より、教育実習を全うする上で有意義であったと評価されているが、その一方で、メンターである受講者の人材育成指導力の向上という観点からの成果が必ずしも明確にならなかった。

もちろん、メンター活動の前と途中にはぐくみたい教員像を設定・修正する機会を設けていることから、メンターとしての受講者の意識が、メンティである新卒院生のケアに留まらず、教員として求められる人材育成にも向けられていると推察できる。しかし、設定された教員像を踏まえて、どのような指導をメンティに対して行ったかについては、カンファレンスなどにおいても、必ずしも十分に明らかにされなかった。さらに、受講者が、メンターとしての活動を行うにあたり、メンティである新卒院生の大学の指導教員や実習校の管理職・指導教員等との打ち合わせや意見交換を行ったケースが見られなかった。このことは、受講者が、メンターとメンティの個別の関係にのみ基づいた指導・助言を行うに留まったことを意味しており、自ら設定した教員像をはぐくむための人材育成を他のステークホルダーとの協力・連携を通じて実現しようという意識に乏しかったと考えられる。つまり、受講者は、スクールリーダーとして求められる人材育成指導力や折衝能力を自覚的に発揮することができていなかったと評価される。

本スクールリーダー研修プログラムは、学校マネジメントを行う上での「正解」を与えようとするのではなく、受講者がすでに有している暗黙知や疑問を引き出すことに留意し、受講者自身が、どのように学校を改善していくかといった学校マネジメントのサイクルの起点に納得性をもって立つことができるようにするものである。それは、R-V-P-D-C-Aサイクルの学校マネジメントに対する理解の「質」を高め、ミドルリーダーからスクールリーダーへの成長を促すことをねらいとしており、それまでのミドルリーダーとしての取り組みのままでは、学校の改善に資するスクールリーダーとしての役割を果たす上で不十分であることへの「気づき」をもたらすことに留意している。こうした「気づき」は、どのように学校を改善するかという視点から、自らのミドルリーダーとしての取り組みを反省的・批判的にとらえ直すことによって達成されるものであり、本スクールリーダー研修プログラムの成果も、この「気づき」に向けた意図的な支援という点に集約されている。

ただし、こうした受講者自身の「気づき」は、それまでの受講者のキャリア・アンカーや教職経験の影響を強く受けることから、本スクールリーダー研修プログラムにおける取り組みが、受講者の「気づき」に必ずしも十分な効果をもたらさない場合も想定される。受講者の中には、学校改善の必要性や学校マネジメントの重要性への理解が高まったものの、自らの学校経営ビジョンの問い直しにまで至らなかったと思われるケースも見受けられた。その要因としては、受講者の学校経営ビジョンの根幹をなす教育観や教員像が自覚的に形づくられておらず、どのように学校を改善していくかという問題が、管理職の意向次第で変わっていくものととらえられていることが挙げられる。こうした状況を解決するためには、受講者が暗黙のうちに抱えている教育観や教員像について、管理職、教育行政及び大学教員との間で発散的に話し合う機会が必要であると考えられる。

