

令和4年度

玖珠郡リーダーシップ研修会

「リーダーシップ・マネジメントを基盤とした
学校マネジメントの深化」

本日のメニュー

「リーダーシップ・マネジメントを基盤とした学校マネジメントの深化」

1 めざす管理職像

2 学校マネジメント ～2つの視点から～

- ①「学校マネジメントの4つの観点」をツールとして活用する！
- ②学校が育成を目指す「資質・能力」と「3つの資質・能力の柱」

3 「個別最適な学び」と「協働的な学び」

「よい」管理職の条件とは？

1 これまで出会った管理職から・・・ 校長・教頭編



- 人格、品格、品性の担保ができていない(〇〇ハラスメントなどあり得ない)
- バランス感覚に優れている(経験値のみor前例踏襲, 偏見・思い込みにとらわれない)
- 県の施策等を使って、「変革する力」がみえる(実践が伴う、イメージが持てている)
- 高い危機管理意識、想像力(リスク・マネジメント、クライシス・マネジメント)
- 職員だけでなく、「チームとしての学校」関係者との高いコミュニケーション力
- トップ・マネジメント、リーダーシップ・マネジメント、フォロワーシップ・マネジメントが一定レベル以上ある。自己コントロール能力、忍耐力(アンガーマネジメント、レジリエンス等)
- 全職員の健康等に関する状態をグリップできる(わずかな変化等見逃さない)
- 人材育成に優れている(職員に「個別最適な」指導・「指導の個別化」)ができる)
- 授業改善(単元計画、学習指導案等)について一定レベル以上指導、助言ができる

1 これまで出会った管理職から・・・ 校長編



- ・学校全体を俯瞰的に見られる姿勢(マネージャーとしての役割)
- ・学校、家庭、地域の最新の実情を常に把握している
- ・校長(経営者)として明確なビジョン(短・中・長期)を持ち、具現化する方向性をわかりやすく誰にでも説明できること
- ・常に自己変革に邁進し、精進を欠かさないこと(「学び続ける」姿勢を示す)
- ・情報収集、精査、活用能力に優れていること(部下と良好な人間関係保持が必須)
- ・変化を恐れず、場合によっては方向性の転換など、決断力に優れていること

1 これまで出会った管理職から・・・

教頭編



- ・校長のビジョンを具現化しようとする姿勢及び実践力
(場合によっては校長に進言ができることも必要)に優れている
- ・全面的に職員から信頼される(業務遂行、リーダーシップ・マネジメント等)
- ・学校運営の責任者として、施策等を「柔軟に」活用する自覚及び高い能力を持っている
- ・高い事務処理能力(業務分担含む)

2 これから教頭職に就く人が特に高めておくとよいと考える知識やスキル

- 行政用語の習得及び活用(教頭登載後、研修を行う必要がある?)
- 高い事務処理能力(業務分担含む)
- タイム・マネジメント力、コミュニケーション力、調整力
- ICT活用能力
- 教育施策(県、文科省、国研等)に精通していること
- 学習指導要領総則は、最低限理解しておくこと
- 「読解力」(「行間」を読む、推察する力等)を高める
- 客観的(偏見、主観を排し)に人物評価をする能力
- 基本的な教育法規(必要なときに何を参照すればよいかを知っておくこと)



3 これから教頭職に就く人に 心がけてほしいこと その1

- まず、自身の健康保持が第一
- 高い事務処理能力が求められる、「管理職」という自覚
- 上記に続き、広域人事にかかる覚悟
- ある意味「転職する」覚悟(多少なりとも意識変革を迫られる)
- 職種が変わり、文書処理、職員、場合によっては危機管理対応等、職務は多岐に及ぶが、すべての仕事は職員、保護者、地域・・・等のためであり、その先に常に「子ども」がいて、そのために職務遂行するという意識
- 服務規律保持、監督をする立場であるが、職員を「大事にする」意識、姿勢



3 これから教頭職に就く人に 心がけてほしいこと その2

- 職員室、全学級、校内細部に至るまで、わずかな変化も見逃さない観察眼
- 自他共に「報・連・相」を決して怠らないこと(上記の「わずかな変化」についても同様)
- 自分事として、どの学校にも危機は必ずあるという自覚
- 上記のためのリスク・クライシス・マネジメント
- 常に自分自身が学び(学び直し)に向かう姿勢
- 授業改善(単元計画、学習指導案等)について、自分の専門教科外でも一定レベル以上指導、助言ができること
- 真摯さ



本日のメニュー

「リーダーシップ・マネジメントを基盤とした学校マネジメントの深化」

1 めざす管理職像

2 学校マネジメント ～2つの視点から～

①「学校マネジメントの4つの観点」をツールとして活用する！

②学校が育成を目指す「資質・能力」と「3つ資質・能力の柱」

3 「個別最適な学び」と「協働的な学び」

「学校マネジメントの4つの観点」

観点Ⅰ	学校の教育目標、重点目標等の設定・共有(Plan)
観点Ⅱ	短期及び年度を跨いだ検証・改善の実施(Check・Action)
観点Ⅲ	主任等が効果的に機能する学校運営体制(ミドル・アップダウン・マネジメント、効果的・効率的なチーム体制の構築)
観点Ⅳ	学校・家庭・地域による目標の協働達成(目標協働達成)

2-①「学校マネジメントの4つの観点」をツールとして活用する！

Question 1

観点Iは
組織マネジメント
or
目標達成マネジメント？

2-①「学校マネジメントの4つの観点」をツールとして活用する！

Question 2, 3, 4

観点Ⅱ, Ⅲ, Ⅳは
組織マネジメント

or

目標達成マネジメント？

2-①「学校マネジメントの4つの観点」をツールとして活用する！

それぞれの観点（Ⅰ～Ⅳ）は

全体最適？

or

部分最適？

どちらを目指しますか。



本日のメニュー

「リーダーシップ・マネジメントを基盤とした学校マネジメントの深化」

1 めざす管理職像

2 学校マネジメント ～2つの視点から～

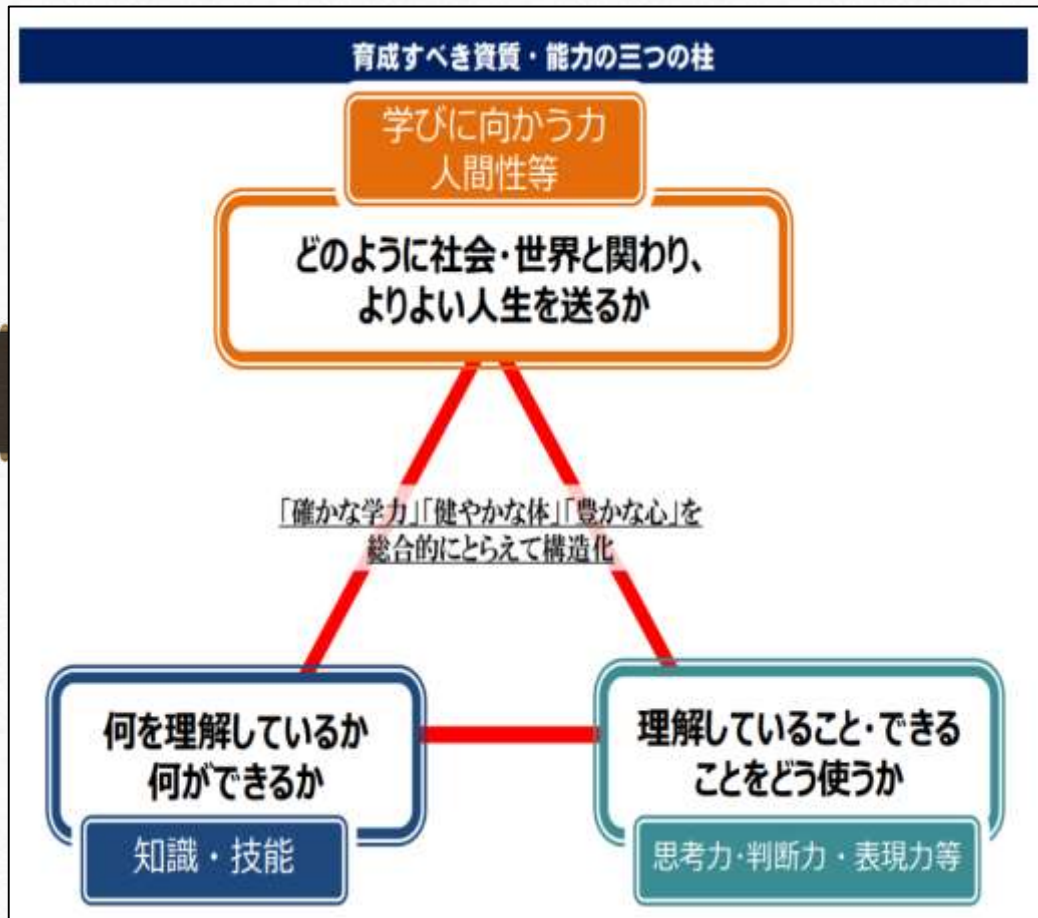
①「学校マネジメントの4つの観点」をツールとして活用する！

②学校が育成を目指す「資質・能力」と「3つの資質・能力の柱」

3 「個別最適な学び」と「協働的な学び」

2-②育成を目指す「資質・能力」と「3つの資質・能力の柱」

学習指導要領の改定のポイント⇒「何ができるようになるか」



- ①知識や技能
- ②思考力、判断力、表現力
- ③学びに向かう力、人間性

何を理解しているか、何ができるか
(生きて働く「知識・技能」の習得)

理解していること・できることをどう使うか
(未知の状況にも対応できる「思考力・判断力・表現力等」の育成)

どのように社会・世界と関わり、よりよい人生を送るか
(学びを人生や社会に生かそうとする「学びに向かう力・人間性等」の涵(かん)養)

2-②育成を目指す「資質・能力」と「3つの資質・能力の柱」

「学校評価の4点セット」の参考事例(抜粋)

【学校の教育目標】			かしこく、やさしく、たくましく、ふるさどで輝く「〇〇っ子」の育成				
【育成を目指す資質・能力】			身につけたことを振り返り、自律的に学ぶ力				
重点目標	達成指標	重点的取組	取組指標	重点目標	達成指標	重点的取組	取組指標
学習と生活の基本を身につける。 【知識及び技能の習得】	質問紙(児童対象, 4件法), 「学校に行くのが楽しい。」の回答, 平均肯定値が3.3以上 (令和3年度全国学力・学習状況調査の全国平均値)以上。	学校 基礎的・基本的な知識・技能(身体的技能, 芸術表現のための技能等を含む)を獲得させる。	学びづくりチームと授業者は, 週1回以上, 授業や〇〇っ子タイムのなかで, 努力を要する児童への手立てを講じる。 仲間づくりチームと担任は, 週1回以上, 人間関係づくりプログラムの取組を行う。	自分を知り、よりよく生きる。 【学びに向かう力、人間性等の涵養】	質問紙(児童対象, 4件法), 「授業でわかったところや、よくわからなかったところをふりかえり, 次の勉強につなげることができた。」の回答, 平均肯定値が3.1以上 (令和3年度全国学力・学習状況調査の全国平均肯定値)以上。	学校 自らを振り返る力(メタ認知能力)を育てる。	授業者は, 毎時間, 振り返りの場面を設定し, 児童の自己内対話(内省)を促す。 仲間づくりチームと担任は, 月に1回以上, 生活目標をもとに, 児童相互での振り返りを行う。 体力づくりチームと担任は, 月に1回以上, 保健目標をもとに, 児童相互で生活の振り返りを行う。
		家庭 声かけやあいさつを励行する。	保護者は, 毎日, 児童にあいさつや声かけを行う。			家庭 親子読書で読書活動への意欲を高める。	保護者は, 学期に1回以上, 親子で読書する機会を設ける。
		地域 声かけやあいさつを励行する。	学校運営協議会「仲間づくり部会」は, 月1回のあいさつ運動を行う。			地域 地域とともに学ぶ, 郷土学習を行う。	学校運営協議会「学びづくり部会」は, 授業・行事において, 50人以上(延べ数)の地域の方とともに学ぶ郷土学習の場を設ける。
協働的に問題を解決する力をつける。 【思考力、判断力、表現力等の育成】	質問紙(児童対象, 4件法), 「相手の考えを最後まで聞き, 考えを受けとめて, 自分の考えをしっかりと伝えている。」の回答, 平均肯定値が3.2以上 (令和3年度全国学力・学習状況調査の全国平均値)以上。	学校 達成経験と承認経験を積み重ね, 自己効力感を高める。	授業者は, 週2回以上, 算数科の授業において, 児童司会による探究の場面を設ける。 仲間づくりチームと担任は, 週に1回以上, 児童に, 友だちのがんばっているところややさしいところを「ハートカード」に書かせ, 全校に紹介する。			家庭 健康な生活習慣づくりについて, 親子で話し合う。	保護者は, 学期に1回以上, メディアチェックを通して, 生活について親子で話し合う。
		家庭 健康な生活習慣づくりについて, 親子で話し合う。	体力づくりチームと担任は, 月1回以上, 縦割り班での運動遊びの取組を行う。			地域 地域とともに, 健康増進, 体力づくりを行う。	学校運営協議会「体力づくり部会」は, 地域のスポーツ協会等と連携して, …
		地域 地域とともに, 健康増進, 体力づくりを行う。	学校運営協議会「体力づくり部会」は, 地域のスポーツ協会等と連携して, …				

2-②育成を目指す「資質・能力」と「3つの資質・能力の柱」

「学校評価の4点セット」の参考事例(抜粋)

【学校の教育目標】				【育成を目指す資質・能力】			
重点目標	達成指標	重点的取組	取組指標	重点目標	達成指標	重点的取組	取組指標
1 学習と生活の基本を身につける。 知識及び技能の習得	質問紙(児童対象, 4件法), 「学校に行くのが楽しい。」の回答, 平均肯定値が3.3以上	基礎的・基本的な知識・技能(身体的技能, 芸術表現のための技能等を含む)を獲得させる。	学びづくり授業やO... 要する児童... 仲間づくりチームと担任は, 週1回以上, 人間関係づくりプログラムの取組を行う。 体力づくりチームと授業者は, 週1回以上授業やチャレンジタイムのなかで, 身体的技能の習得を図る。	2 協働的に問題を解決する力をつける。 思考力, 判断力, 表現力等の育成	質問紙(児童対象, 4件法), 「授業でわかったところや, よくわからなかったところをふりかえり, 次の勉強につなげることができた。」の回答, 平均肯定値が3.1以上	自らを振り返る力(メタ認知能力)を育てる。	授業者は, 毎時間, 振り返り場面を設定し, 児童の自己内対話(内省)を促す。 仲間づくりチームと担任は, 月に1回以上, 生活目標をもとに, 児童相互での振り返りを行う。 体力づくりチームと担任は, 月に1回以上, 保健目標をもとに, 児童相互で生活の振り返りを行う。
	(令和3年度全国学力・学習状況調査の全国平均値)以上。	声かけやあいさつを励行する。	保護者は, 毎日, 児童にあいさつや声かけを行う。		家庭	親子読書で読書活動への意欲を高める。	保護者は, 学期に1回以上, 親子で読書する機会を設ける。
2 協働的に問題を解決する力をつける。 思考力, 判断力, 表現力等の育成	質問紙(児童対象, 4件法), 「相手の考えを最後まで聞き, 考えを受けとめて, 自分の考えをしっかりと伝えている。」の回答, 平均肯定値が3.2以上	達成経験と承認経験を積み重ね, 自己効力感を高める。	授業者は, 週2回以上, 算数科の授業において, 児童司会による探究の場面を設ける。 仲間づくりチームと担任は, 週に1回以上, 児童に, 友だちのがんばっているところややさしいところを「ハートカード」に書かせ, 全校で紹介する。 体力づくりチームと担任は, 月1回以上, 縦割り班での運動遊びの取組を行う。	3 自分を知り, よりよく生きる。 学びに向かう力, 人間性等の涵養	(令和3年度全国学力・学習状況調査の全国平均肯定値)以上。	地域とともに学ぶ, 郷土学習を行う。	学校運営協議会「学びづくり部会」は, 授業・行事において, 50人以上(延べ数)の地域の方とともに学ぶ郷土学習の場を設ける。
	(令和3年度全国学力・学習状況調査の全国平均値)以上。	健康な生活習慣づくりについて, 親子で話し合う。	保護者は, 学期に1回以上, メディアチェックを通して, 生活について親子で話し合う。		家庭		
		地域とともに, 健康増進, 体力づくりを行う。	学校運営協議会「体力づくり部会」は, 地域のスポーツ協会等と連携して, ...				

学校の教育目標達成に向けて明確である

かしこく, やさしく, たくましく, ふるさどで輝く「〇〇っ子」の育成

学校の教育目標達成の「イメージ」が確固たるものになっている

全職員に共有できるように整理されている

整合性OK

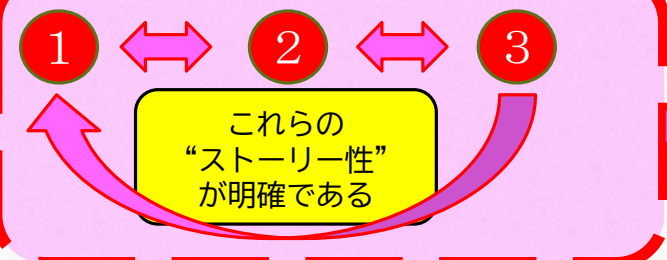
整合性OK

これらの「ストーリー性」が明確である

1

2

3



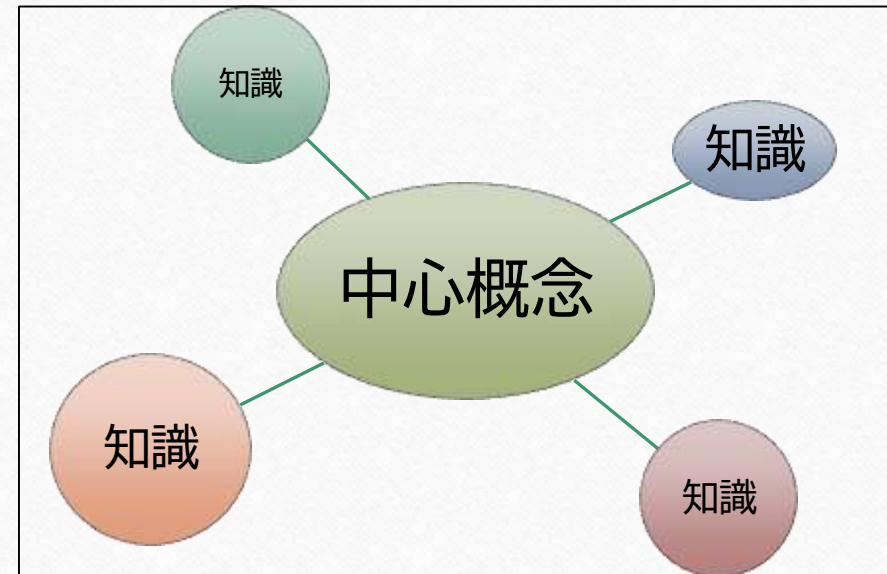
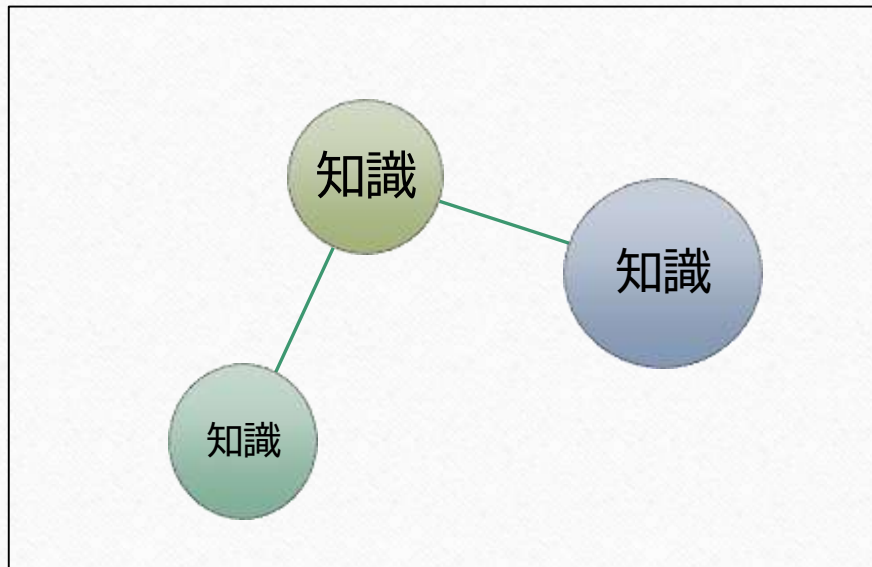
「知識」には大きく分けて2通りの「知識」がある

- 宣言的知識（事実としての知識）
- 手続き的知識＝方法に関する知識

“生きて働く”

「知識及び技能」における知識の構造化（知識）

【ネットワーク化】＝概念化



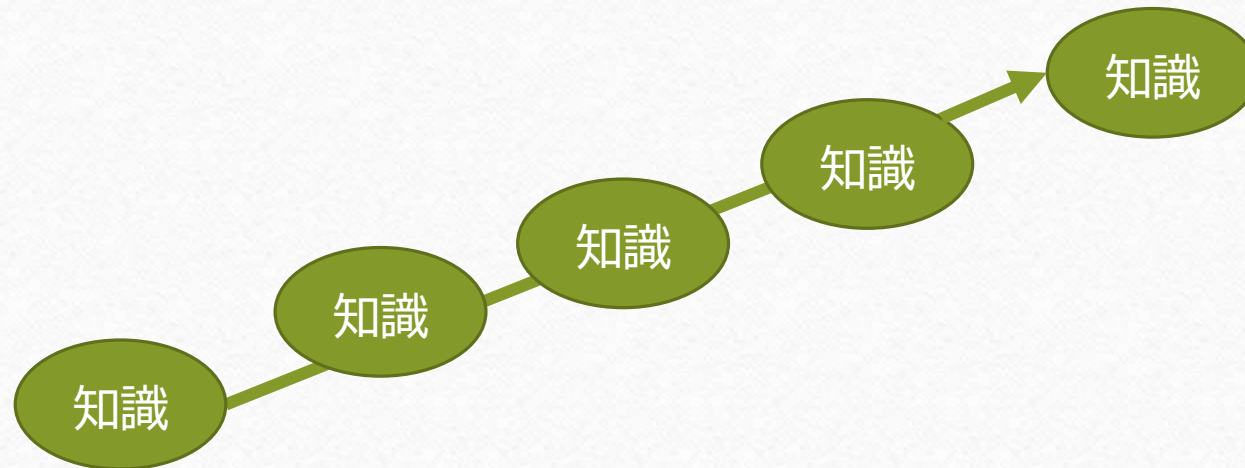
「技能」は「手続き的知識」の集合体

- 手続き的知識 = 方法に関する知識
- 宣言的知識 (事実としての知識)

“生きて働く”

「知識及び技能」における知識の構造化 (技能)

【パターン化】 = 方法に関する知識がつながるタイプ



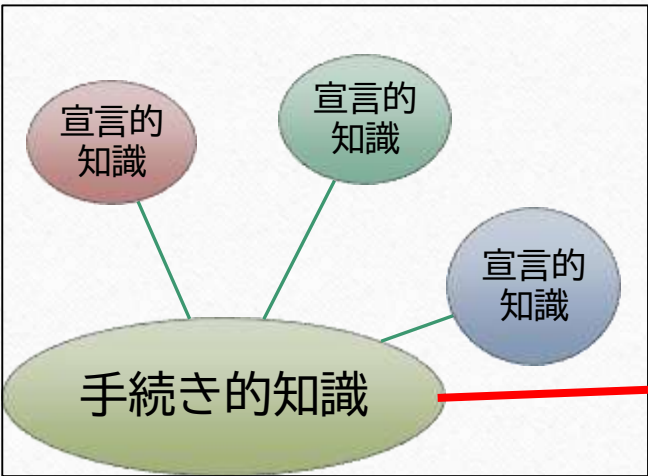
「思考力、判断力、表現力等」における知識の構造化

- ・ 手続き的知識 = 方法に関する知識が宣言的知識（事実としての知識）とつながりハイブリッド化する

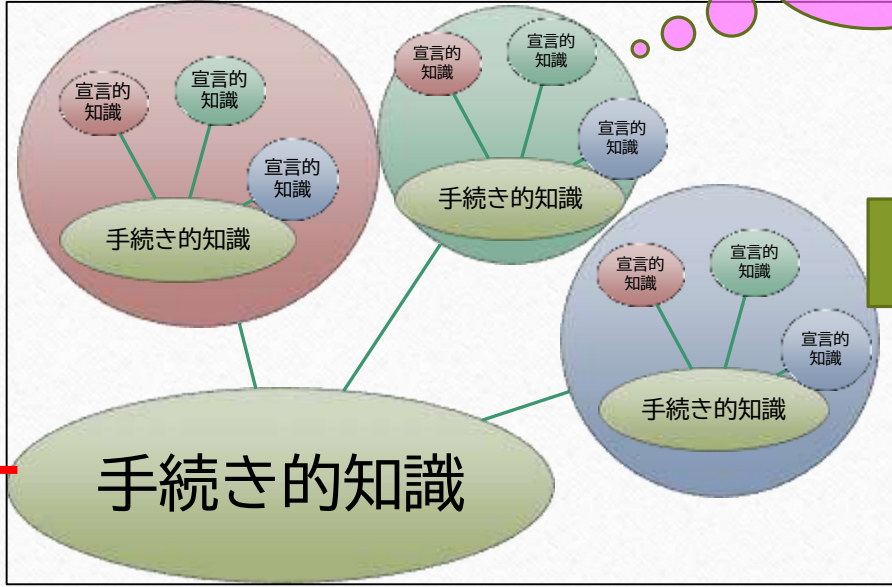
手続き的知識が宣言的知識につながりハイブリッド化する

“未知の状況にも対応できる”

【ハイブリッド化】



思考スキル



ネットワーク化し構造化された知識

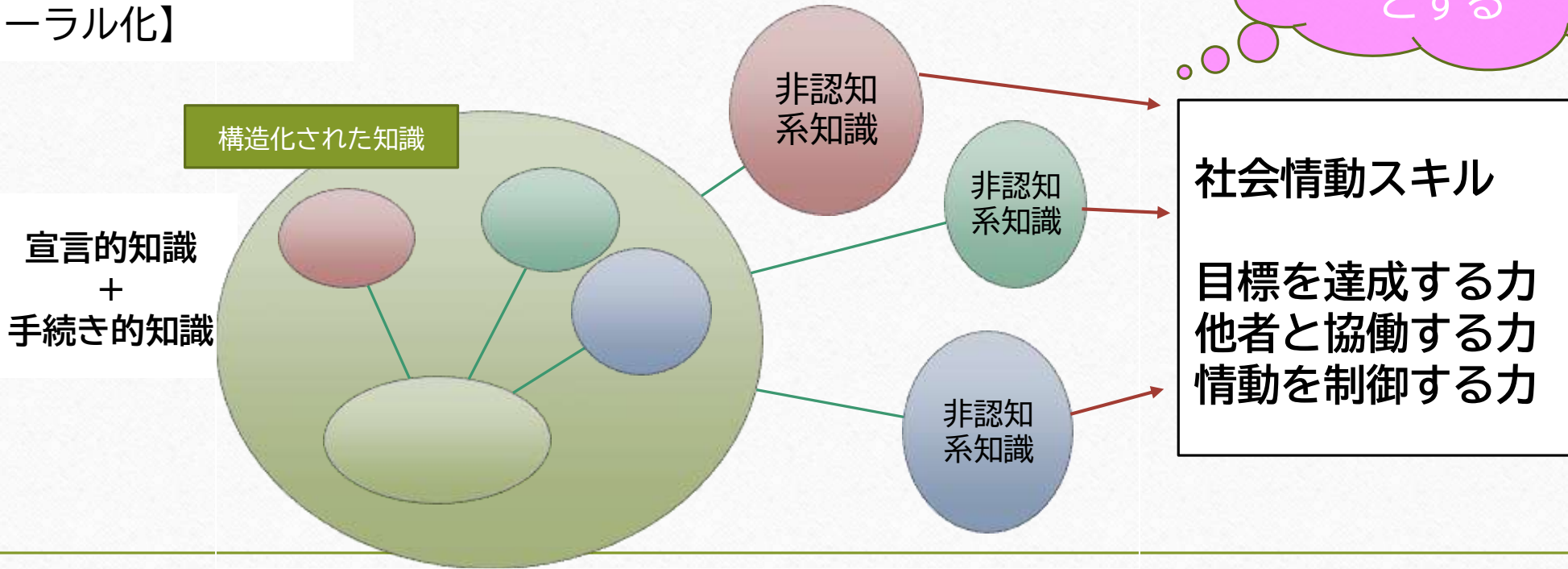
「学びに向かう力、人間性等等」における知識の構造化

- ・ 手続き的知識 = 方法に関する知識が宣言的知識（事実としての知識）と態度に関する否認知系の知識がつながる

神経回路のようになる = ニューラル化する

“学びを人生や社会にいかそうとする”

【ニューラル化】



2-②育成を目指す「資質・能力」と「3つの資質・能力の柱」

「学校評価の4点セット」の参考事例(抜粋)

“子ども軸”
を外さない

【学校の教育目標】			かしこく、やさしく、たくましく、ふるさとして輝く「〇〇っ子」の育成				
【育成を目指す資質・能力】			身につけたことを振り返り、自律的に学ぶ力				
重点目標	達成指標	重点的取組	取組指標	重点目標	達成指標	重点的取組	取組指標
学習と生活の基本を身につける。 【知識及び技能の習得】	質問紙(児童対象, 4件法), 「学校に行くのが楽しい。」の回答, 平均肯定値が3.3以上 (令和3年度学習状況調査値)以上。	学校	学びづくりチームと授業者は, 週1回以上, 授業や〇〇っ子タイムのなかで, 努力を要する児童への手立てを講じる。 仲間づくりチームと担任は, 週1回以上, 人間関係づくりプログラムの取組を行う。 体力づくりチームと授業者は, 週1回以上, 授業やチャレンジタイムのなかで, 身体的技能の習得を図る。	自分で向かう力、人間性等の涵養 【自分を知り、よりよく生き】	質問紙(児童対象, 4件法), 「授業でわかったところや、よくわからなかったところをふりかえり, 次の勉強につなげることができた。」の回答, 平均肯定値が3.1以上 (令和3年度全国学力・学習状況調査の全国平均肯定値)以上。	学校	授業者は, 毎時間, 振り返りの場面を設定し, 児童の自己内対話(内省)を促す。 自らを振り返る力(メタ認知能力)を育てる。 仲間づくりチームと担任は, 月に1回以上, 生活目標をもとに, 児童相互での振り返りを行う。 体力づくりチームと担任は, 月に1回以上, 保健目標をもとに, 児童相互で生活の振り返りを行う。
		家庭	保護者は, 毎日, 児童にあいさつや声かけを行う。 学校運営協議会「仲間づくり部会」は, 月1回のあいさつ運動を行う。			家庭	親子読書で読書活動への意欲を高める。 保護者は, 学期に1回以上, 親子で読書する機会を設ける。
協働的に問題を解決する力をつける。 【思考力、判断力、表現力等の育成】	質問紙(児童対象, 4件法), 「問題を最後まで受けとめ, 考えをしっかりと持っている。」の回答, 平均肯定値が3.2以上 (令和3年度全国学力・学習状況調査の全国平均値)以上。	学校	授業者は, 週2回以上, 授業において, 児童司会による採択を行う。 仲間づくりチームと担任は, 児童に, 友だちのがんばりを褒め, やさしいところを「ハグ」で全校に紹介する。 体力づくりチームと授業者は, 縦割り班での取組を行う。	地域	学校運営協議会「学びづくり部会」は, 授業・行事において, 50人以上(延べ数)の地域の方とともに学ぶ郷土学習の場を設ける。	家庭	健康な生活習慣づくりについて, 親子で話し合う。
		地域	学校運営協議会「体力づくり部会」は, 地域のスポーツ協会等と連携して, …			地域	地域とともに学ぶ, 郷土学習を行う。

ネット
ワーク化

ニューラル
化

子どもの思考(成長)
のながれを中心に
考えれば…

本日のメニュー

「リーダーシップ・マネジメントを基盤とした学校マネジメントの深化」

1 めざす管理職像

2 学校マネジメント ～2つの視点から～

- ①「学校マネジメントの4つの観点」をツールとして活用する！
- ②学校が育成を目指す「資質・能力」と「3つ資質・能力の柱」

3 「個別最適な学び」と「協働的な学び」

3 「個別最適な学び」と「協働的な学び」

Question 5

教師の信念とは？

○ポジティブな側面

▲ネガティブな側面

3 「個別最適な学び」と「協働的な学び」

Answer 5

○ポジティブな側面

- ・自身の授業に責任を持つ
- ・子どもの成長を保障する
- ・自分自身や授業に誠実
- ・教師が本気ならば、子どもはそれ以上に応えてくれる
- ・教師の仕事は、金銭に変えられない

黒羽正見（1999）による

3 「個別最適な学び」と「協働的な学び」

Answer 5

▲ネガティブな側面

---信念パターンとして---

- ・ 権威性
- ・ 規則主義
- ・ 無境界性
- ・ 同僚との同調傾向
- ・ マニュアル主義
- ・ 自己完結性
- ・ 多忙意識
- など

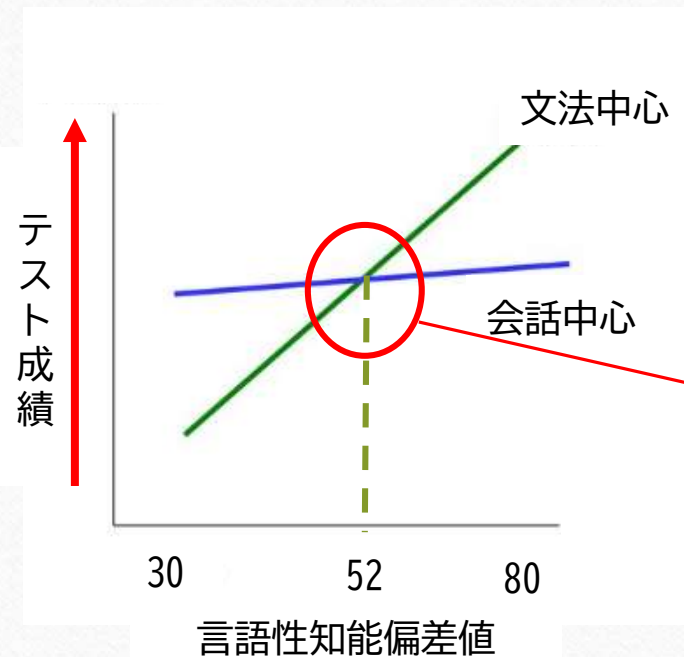
“構造化した信念”
は、なかなか
変えられえない

千々布 敏弥 (2021) による

3 「個別最適な学び」と「協働的な学び」

なぜ、「個別最適な学び」なのか？

- 英語教授法におけるATI (Aptitude Treatment Interaction=適正処遇交互作用 1992) から



言語性知能：高 文法中心が効果的
言語性知能：低 会話中心が効果的

学習者にとって
「効果的な学び」とは…

3 「個別最適な学び」と「協働的な学び」

なぜ、「個別最適な学び」なのか？

- 「太造じいさんとガン」⇒「太造じいさんとカルガモ」?? 奈良女子大附属小の実践から

ある理科好きの少年

- ・太造じいさん タニシを餌とした仕掛け
⇒ガンは草食性でタニシを食べることはない
- ・ハヤブサがガンを襲う
⇒ハヤブサ 最大翼長120cm 猛禽類 1.8kg以下の獲物を捕食
ガン 最大翼長165cm 体重2kg以上
※よってガンがハヤブサを襲うことはない

ある理科好きの少年：
ハヤブサとガンが大きさ的に戦うわけではなく、
きっと太造じいさんは、カルガモをガンと間違えたのでしょう

担任：
よく調べましたね。〇〇くんらしい学びの作り方です。

学習権・発達権の保障

3 「個別最適な学び」と「協働的な学び」

なぜ、「個別最適な学び」⇔「協働的な学び」の往還なのか？

(問題)

たろう君が1000円を持って、おつかいに行きました。
まずパン屋さんで、250円のパンをかい
次にくだものやさんで120円のリンゴをかい
さいごは、ぶんぼうぐやさんで80円のけしごむをかいました。
おつりはいくらでしょう。

(解答)

- ① $250 + 120 + 80 = 450$
 $1000 - 450 = 550$
- ② $1000 - 250 - 120 - 80 = 550$
- ③ $1000 - 250 = 750$
 $750 - 120 = 630$
 $630 - 80 = 550$

(ある子どもの解答)

- ④ $1000 - 250 = 750$
 $750 - 120 = 630$
 $630 - 80 = 550$

教員：〇〇さん。
どうゆうふうを考えてこの式になったか
先生やみんなに教えてくれる？

児童1：パン屋さんがおつりを50円玉でくれなかったら、この式がなくなっちゃう！

互恵的な学び

教師は41人目の追求者

参考文献

- 「OECD Education2030」 白井 俊
- 学習指導要領解説 総則編 文部科学省
- 「学習評価」 田村 学
- 「非認知能力」 小塩 真司
- 「個別最適な学びと協働的な学び」 那須 正裕
- 「個別最適な足場を組む」 那須 正裕
- 「先生たちのリフレクション」 千々布 敏弥
- 「スタンフォード式最高のリーダーシップ」 スティーブン・マーフィー重松
- 「ドラッカー時代を超える言葉」 上田 惇生
- 「学習指導要領の未来」 田村 学
- 「任せるマネジメント」 住田 昌治
- 「教師と学校の失敗学」 妹尾 昌俊