

溝上慎一の教育論(動画チャンネル) No402
(新著の紹介)

横浜市の全数データから見る管理職（校長・副校長・主幹
教諭）のリーダーシップとカリキュラムマネジメント
脇本健弘（横浜国立大学准教授）・町支大祐（帝京大学准教授）

溝上 慎一 Shinichi Mizokami, Ph.D.

学校法人桐蔭学園 理事長
桐蔭横浜大学 教授

<https://smizok.com/>
E-mail mizokami@toin.ac.jp

【プロフィール】1970年生まれ。大阪府立茨木高校卒業。神戸大学教育学部卒業、1996年京都大学助手、講師、准教授、2014年教授を経て2018年に桐蔭学園へ。桐蔭横浜大学学長（2020-2021年）。京都大学博士（教育学）。

*詳しくはスライド最後をご覧ください

※本動画チャンネルは溝上が個人的に作成・提供するものです。

※公益財団法人電通育英会の研究委託を受けて行われています。

※本動画では字幕を付けていませんので、必要な方は「設定」で「字幕オン」にしてご利用ください。

学校にリーダーシップや マネジメントは必要か



(ご紹介)

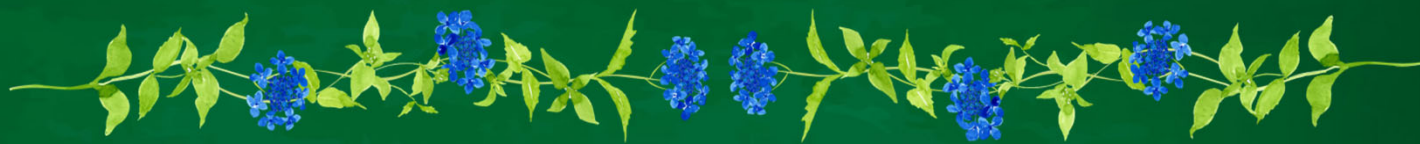


脇本 健弘
わきもと たけひろ

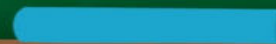
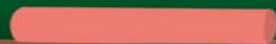
横浜国立大学教育学研究科(教職大学院) 准教授
東京学芸大学大学院連合学校教育学研究科(博士課程) 兼任

1984年、福井県大野市生まれ。会津大学コンピュータ理工学部卒、東京大学大学院学際情報学府修士課程・博士課程修了、博士(学際情報学)

青山学院大学情報メディアセンター助手、東京大学教養学部附属教養教育高度化機構アクティブラーニング部門特任助教、横浜国立大学教育デザインセンター専任講師を経て現職
専門は教育工学、教師教育、教育経営。



主な著書：『教師の学びを科学する』（共著、北大路書房、2015年）、教師が学びあう学校づくり（共著、第一法規、2021）、データからデザインする教師の組織的な学び（共著、学事出版、2021）など



(ご紹介)

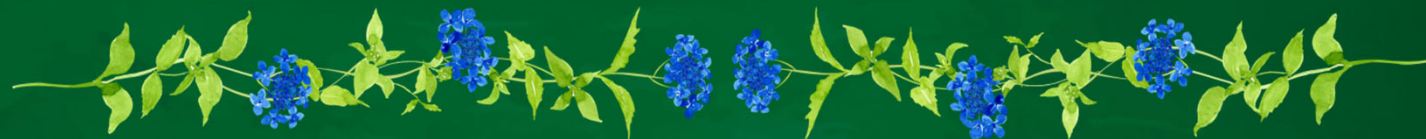


町支大祐

ちょうし だいすけ

帝京大学 大学院教職研究科 准教授

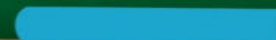
東京大学経済学部卒業後、横浜市立中学校教諭。その後、東京大学大学院に入学し、修士修了、博士課程満期退学。青山学院大学助手・立教大学助教・帝京大学講師を経て、2024年度より現職。



研究の関心：教員の学びや成長とそれを支える組織

<著作>

- ・脇本・町支・中原（2015）『教師の学びを科学するーデータから見える若手の育成と熟達のモデル』北大路書房
- ・辻・町支・中原（2019）『データから考える教師の働き方入門』毎日新聞出版 ほか



それではご覧ください

学校にリーダーシップや マネジメントは必要か



本書の構成

第1章：
これからの時代の
マネジメント
とスクールリー
ダーとは

第2章：
スクールリーダ
ーのマネジメン
トの現状を捉え
る

学びの転換につながる スクールリーダーのマネジメント

第3章

授業改善と マネジメント

アクティブ・ラーニングと
ICT活用の視点から

039

- section 1 はじめに 039
- section 2 アクティブ・ラーニングと ICT 活用を促す学校とは 040
 - 1. 基本集計とタイプ分け 040
 - 2. タイプごとの分析 043
 - 3. 校長・副校長・主幹教諭の認識の違い 045
- section 3 ICT 活用とアクティブ・ラーニングを推進するために 047
 - 1. スクールリーダー調査から見えてくること 047
 - 2. (事例) 横浜市立みなとみらい本町小学校のカリキュラム・マネジメント 048
 - 3. カリキュラム・リーダーシップの必要性 053
- section 4 まとめ 054

第4章

スクールリーダーの 連携

057

- section 1 はじめに 057
- section 2 スクールリーダーの連携の実態 058
 - 1. 連携のタイプ分け：3種類の連携タイプ 058
 - 2. タイプごとの分析 060
 - 3. 連携のタイプによる職務行動の違い 062
- section 3 スクールリーダーの連携を進めるために 065
 - 1. 分析から明らかになったこと 065
 - 2. (事例) 三役連携型の学校：T小学校の取り組み 067
 - 3. T小学校の取り組みと調査結果 075
- section 4 まとめ 076

スクールリーダーが取り組むべき 重要なマネジメントの要素

第5章

カリキュラム・ マネジメント

078

- section 1 はじめに 078
 - 1. これからの学びとカリキュラム・マネジメント 078
 - 2. カリキュラム・マネジメントのこれまでの展開と課題 079
- section 2 カリキュラム・マネジメントの実施者と子どもへの影響 082
 - 1. 誰がカリキュラム・マネジメントを行うのか 082
 - 2. 子どもの学びや成長につながるカリキュラム・マネジメントの検討 085
- section 3 カリキュラムの編成・改善と校内の連携 088
 - 1. データ分析の結果をふまえて 088
 - 2. (事例) 校内研究を通じたカリキュラムのPDCA：横浜市立本町小学校 089
 - 3. 校内研究におけるマネジメントと連携 097
- section 4 まとめ 101

第6章

校内人材育成 メンターチームの取り組み

104

- section 1 はじめに 104
- section 2 スクールリーダーのメンターチームへの関わり方とその効果に関する分析 107
 - 1. メンターチームへの関わり方と成果の明確化 108
 - 2. メンターチームへの関わり方とその成果に関する影響関係 110
- section 3 スクールリーダーの効果的な関わりとは 112
 - 1. スクールリーダー調査から見えてくること 112
 - 2. (事例) 横浜市立寺尾小学校のメンターチーム 113
- section 4 まとめ 123

スクールリーダーの学び・成長

第7章

スクールリーダーの 経験学習と 職務効力感

126

- section 1** はじめに 126
- section 2** スクールリーダーの経験学習の実態 128
1. スクールリーダーの経験学習の実行度 128
 2. 校長の経験学習タイプと職務効力感 130
 3. 副校長の経験学習タイプと職務効力感 134
 4. 主幹教諭の経験学習タイプと職務効力感 137
- section 3** 調査から見えてくる課題 141
1. 経験学習の実行度調査から見えてくること 142
 2. 経験学習のタイプとその職務効力感から見えてくること 143
- section 4** スクールリーダーの「対応」と「挑戦」に見る経験学習の重要性 144
1. (事例) 学校の危機に臨んで：M小学校における学校改善 145
 2. スクールリーダーの経験学習の可能性 150
- section 5** まとめ 150

第8章

スクールリーダーの 成長に 影響を及ぼした経験

154

- section 1** はじめに 154
- section 2** 分析に用いたデータと分析方法 155
- section 3** スクールリーダーの成長に影響を及ぼした経験 157
1. 校長の成長に影響を及ぼした経験 157
 2. (事例) 校長として教員の資質向上を図る組織運営の取り組み 162
 3. 副校長の成長に影響を及ぼした経験 165
 4. (事例) 副校長（管理職）としての矜持 169
 5. 主幹教諭の成長に影響を及ぼした経験 171
 6. (事例) 主幹の自分が変わったとき 177
- section 4** まとめ 179

第9章

管理職の経験学習と 組織文化の関係

183

- section 1** はじめに 183
1. 経験学習のあり方 183
 2. 組織文化とスクールリーダーの学び 184
- section 2** 校長の経験学習と組織文化に関する分析 185
- section 3** 事例から考える経験学習と組織文化の関係 188
1. スクールリーダー調査から見えてくること 188
 2. (事例) 瀬谷さくら小学校の取り組み 189
- section 4** まとめ 200

第10章

これからの スクールリーダーを 育てる

203

- section 1** はじめに 203
- section 2** 横浜市におけるスクールリーダーの育成 205
1. 横浜市のスクールリーダーの現状 205
 2. 管理職に求められる資質能力の見直し：人材育成指標の改訂 205
 3. スクールリーダーを育成する研修 207
 4. スクールリーダーを育成する研修のポイント 213
- section 3** 新任主幹教諭研修の開発 216
1. 研修の開発 216
 2. 研修の流れ 220
 3. 研修の評価 223
 4. 結果 223
- section 4** まとめ 231

第11章

これからの スクールリーダーの 学びと学校づくり

本書の知見をふまえて

233

- section 1** これからの学びを実現するスクールリーダーのあり方と学びとは 233
- section 2** スクールリーダーの学びと学校づくり：追加的な論点と分析 239
- section 3** これからの学校教育の充実に向けた提言 243

調査の概要(書籍では最後に記載)

時期 : 2016年12月
 対象 : 横浜市全公立小学校340校
 (分校など一部除く)
 方法 : 郵送
 回答数/率 : 277校/81.5%

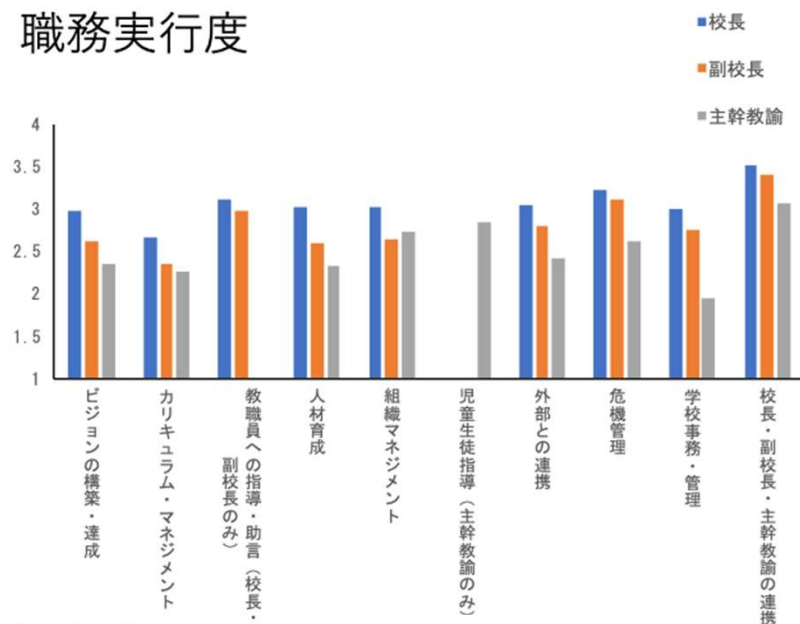
- ・ マネジメント関連の
 職務実行度・効力感
- ・ 経験学習
- ・ 学校に関わる変数(ICT活用・AL) 他

※3者(校長・副校長・主幹教諭) 一体の調査

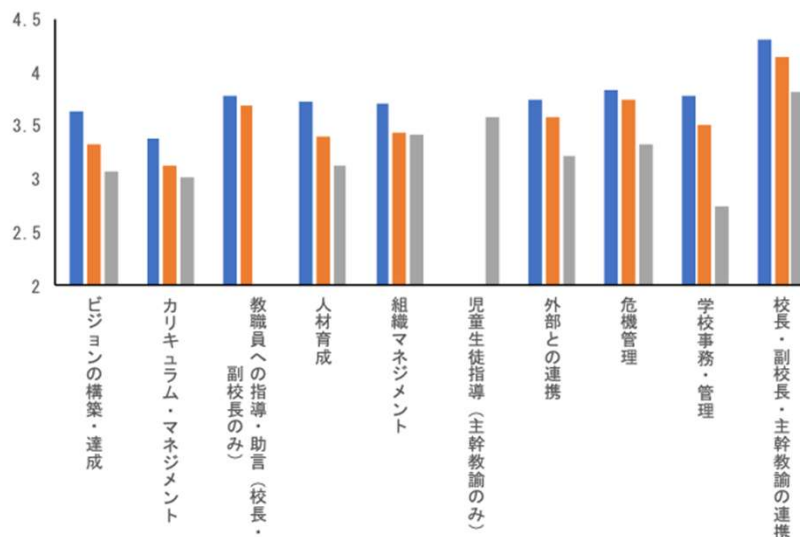
表 本書で用いた調査項目

校長	副校長	主幹教諭
性別		
年齢		
校長経験年数	副校長経験年数	主幹教諭経験年数
現任校校長経験年数	現任校副校長経験年数	現任校主幹教諭経験年数
副校長経験年数		
教職経験年数		
指導・人事主事経験の有無		
指導主事経験年数		
人事主事経験年数		
教員以外の職員経験の有無		
経験した職務・職階		
		現在担当している職務・職階
経験学習		
能力向上に役立った経験		
バーンアウト		
職務実行度/効力感		
学校として力を入れている取り組み(自由記述)		
学校として支援してほしいこと(自由記述)		
メンターチームとの関わり		
メンターチームの成果		
カリキュラム・マネジメント		
学校の組織文化		
児童成果		
ALの視点に立った教育・指導内容の改善		
工夫した授業の実践		
教員のICTの活用		
児童のICTの活用		

職務実行度



効力感



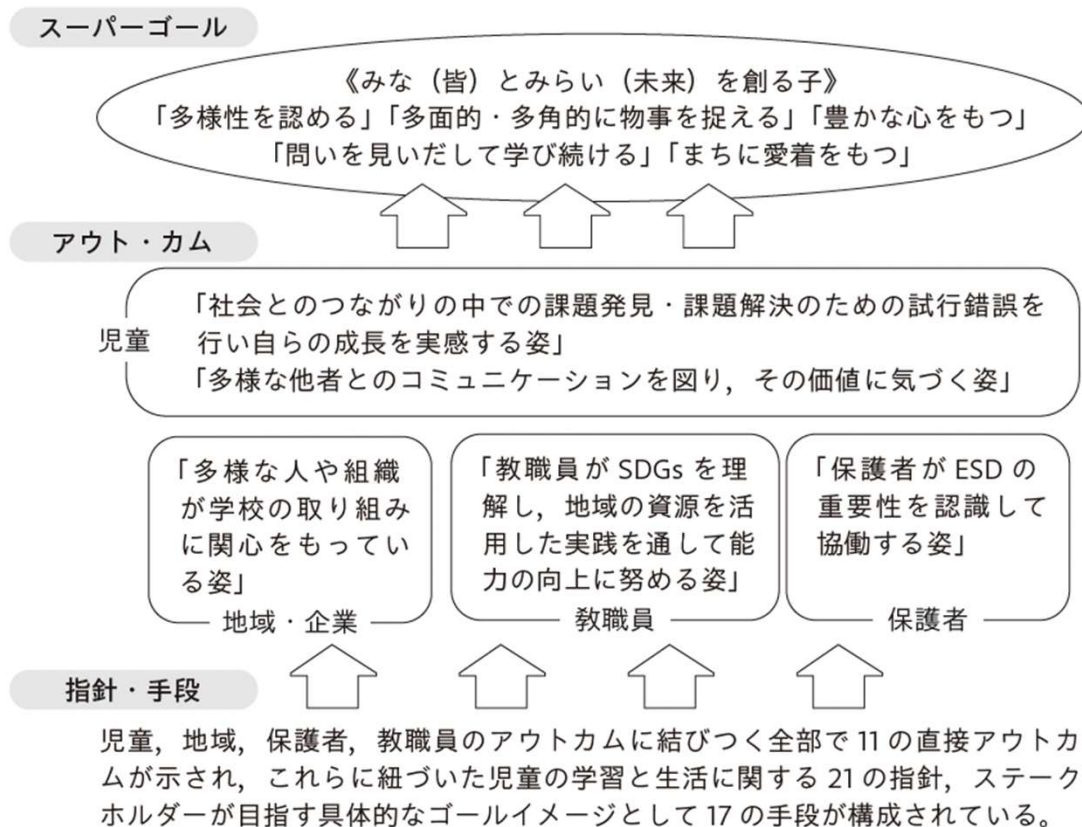
職務の実態

- 全体的に**校長の値が高い**傾向にある
- **三者の連携に関する値が高い**
 - 日頃から連携をとっている
- 主幹教諭：
 - 児童生徒指導 他の値と比較して高い
 - ミドルリーダーとして子どもの指導にコミット
 - 組織マネジメント：実行度 主幹 > 副校長
 - ミドルリーダーが率先して動いている
- カリキュラム・マネジメント：
 - 校長・副校長・主幹教諭ともに低い

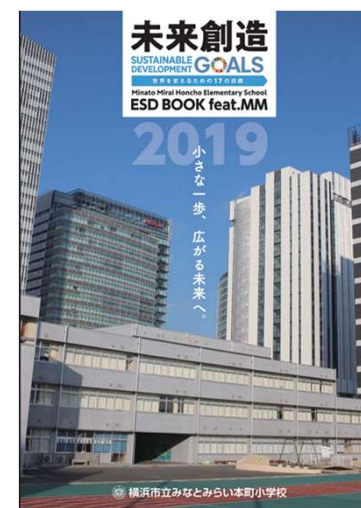
軸：資質・能力（児童生徒と未来社会の架け橋）を
ゴールイメージとして企図する教育課程

学校運営・学校経営の最適化を図るカリキュラム・マネジメントを通して、
教育活動の一丁目一番地である各教科等の学習指導を、
時代要請に適ったいっそう魅力的で学びがいのあるものにしていく

横浜市立みなとみらい本町小学校



- 教職員が「何のために」「なぜ」「今」そのような学びが求められるのかということ共有
 →カリキュラム観，授業観をアップデート
 児童とともに継続的な授業改善にチャレンジ



[ESD BOOK feat.MM 2019](https://www.edu.city.yokohama.lg.jp/school/es/minatomiraihoncho/index.cfm/1,2556,c,html/2556/20200514-134454.pdf)

<https://www.edu.city.yokohama.lg.jp/school/es/minatomiraihoncho/index.cfm/1,2556,c,html/2556/20200514-134454.pdf>

図 3-6 ロジックモデルの構造（小正・みなとみらい本町小学校，2020 をもとに作成）

カリキュラム・マネジメント

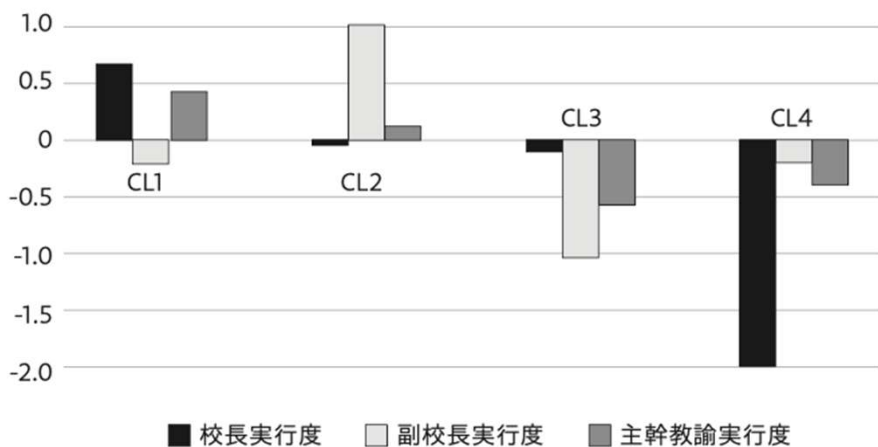


図 5-3 各クラスにおける三者のカリキュラム・マネジメント実行度

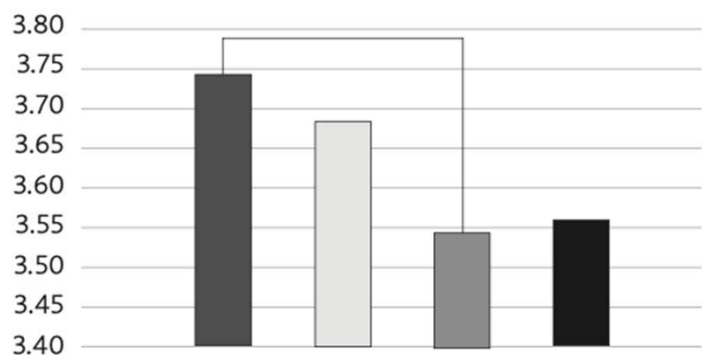


図 5-4 クラスタごとのカリキュラム・マネジメントの状況の違い

- 連携（特に、校長・主幹教諭）
- 教育課程の編成・改善

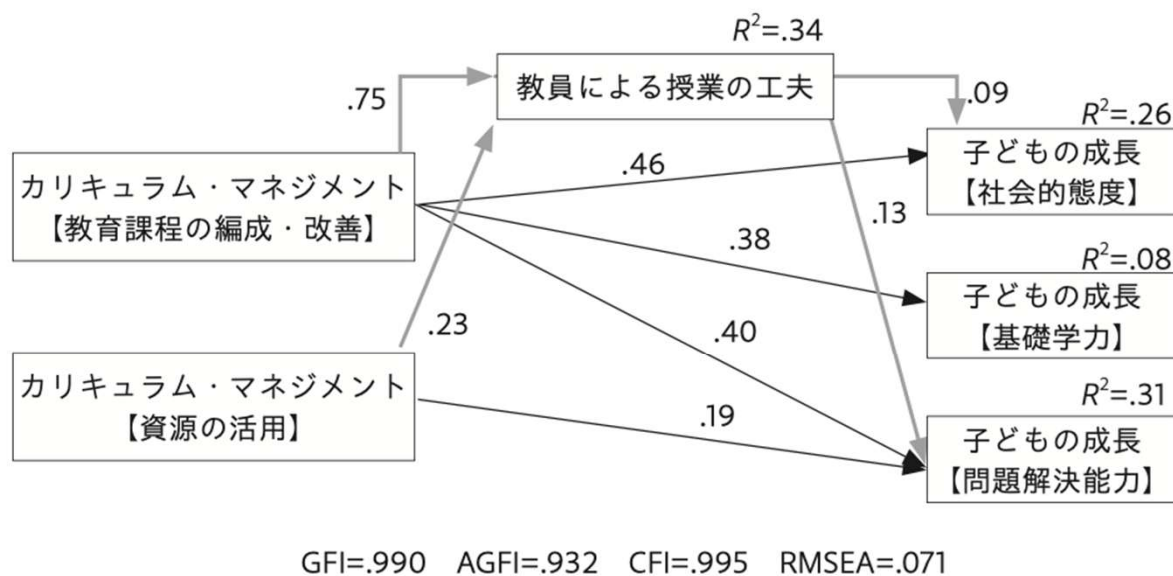


図 5-7 カリキュラム・マネジメントの共分散構造分析

カリキュラム・マネジメントの事例

校内研究を通じた
カリキュラムの改善

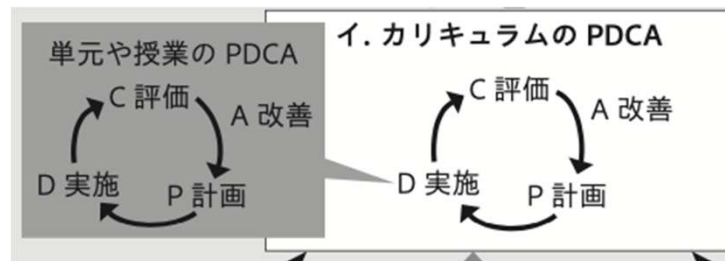
本町小学校の総合を中心とした校内研究

「生き生きと未来を創造する子どもの姿を目指して」
～本物がもつ価値に迫り、資質・能力を育むための授業づくり～

6-3「龍舞」について調べ
つくり、披露する

地域インタビュー
→「龍舞」との出会い
「龍舞」は地域の
ものになっている？

プロの舞や言葉
→多くの気づきや願い



校内研究を通じた連動

カリキュラムのポイント

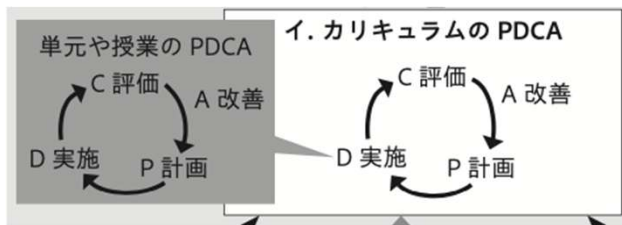
- ・地域の思いや現状の重視
- ・本物との出会い方を大切にする

＜本物と関わり合う＞
→＜本物と響きあう＞

カリキュラム・マネジメントの事例

本町小学校の総合を中心とした校内研究

「生き生きと未来を創造する子どもの姿を目指して」
～本物がもつ価値に迫り，資質・能力を育むための授業づくり～



校内研究を通じた連動



図 5-13 グループ協議を支援している
児童支援専任

対話重視の
校内研

- ・ 校長
 - ： 方向性の提示
 - ： 主幹への信頼提示
 - ： アイデアを出した主幹に任せる
- ・ 主幹（研究推進委員長・児童支援専任）
 - ： 研究全体のファシリテーション
 - ： 関係性の醸成と見守り
 - ＜全体への目配りと支援＞

スクールリーダーの学び・成長

第7章

スクールリーダーの 経験学習と 職務効力感

126

- section 1** はじめに 126
- section 2** スクールリーダーの経験学習の実態 128
1. スクールリーダーの経験学習の実行度 128
 2. 校長の経験学習タイプと職務効力感 130
 3. 副校長の経験学習タイプと職務効力感 134
 4. 主幹教諭の経験学習タイプと職務効力感 137
- section 3** 調査から見えてくる課題 141
1. 経験学習の実行度調査から見えてくること 142
 2. 経験学習のタイプとその職務効力感から見えてくること 143
- section 4** スクールリーダーの「対応」と「挑戦」に見る経験学習の重要性 144
1. (事例) 学校の危機に臨んで：M小学校における学校改善 145
 2. スクールリーダーの経験学習の可能性 150
- section 5** まとめ 150

第8章

スクールリーダーの 成長に 影響を及ぼした経験

154

- section 1** はじめに 154
- section 2** 分析に用いたデータと分析方法 155
- section 3** スクールリーダーの成長に影響を及ぼした経験 157
1. 校長の成長に影響を及ぼした経験 157
 2. (事例) 校長として教員の資質向上を図る組織運営の取り組み 162
 3. 副校長の成長に影響を及ぼした経験 165
 4. (事例) 副校長（管理職）としての矜持 169
 5. 主幹教諭の成長に影響を及ぼした経験 171
 6. (事例) 主幹の自分が変わったとき 177
- section 4** まとめ 179

第9章

管理職の経験学習と 組織文化の関係

183

- section 1** はじめに 183
1. 経験学習のあり方 183
 2. 組織文化とスクールリーダーの学び 184
- section 2** 校長の経験学習と組織文化に関する分析 185
- section 3** 事例から考える経験学習と組織文化の関係 188
1. スクールリーダー調査から見えてくること 188
 2. (事例) 瀬谷さくら小学校の取り組み 189
- section 4** まとめ 200

第10章

これからの スクールリーダーを 育てる

203

- section 1** はじめに 203
- section 2** 横浜市におけるスクールリーダーの育成 205
1. 横浜市のスクールリーダーの現状 205
 2. 管理職に求められる資質能力の見直し：人材育成指標の改訂 205
 3. スクールリーダーを育成する研修 207
 4. スクールリーダーを育成する研修のポイント 213
- section 3** 新任主幹教諭研修の開発 216
1. 研修の開発 216
 2. 研修の流れ 220
 3. 研修の評価 223
 4. 結果 223
- section 4** まとめ 231

第11章

これからの スクールリーダーの 学びと学校づくり

本書の知見をふまえて

233

- section 1** これからの学びを実現するスクールリーダーのあり方と学びとは 233
- section 2** スクールリーダーの学びと学校づくり：追加的な論点と分析 239
- section 3** これからの学校教育の充実に向けた提言 243

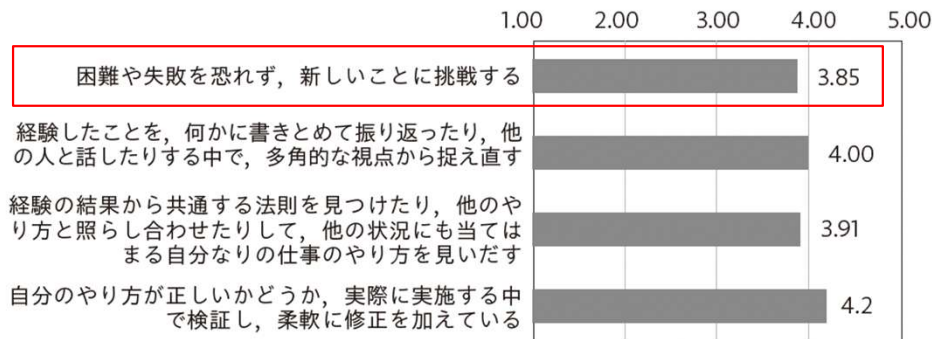


図 7-1 校長の経験学習の実行度

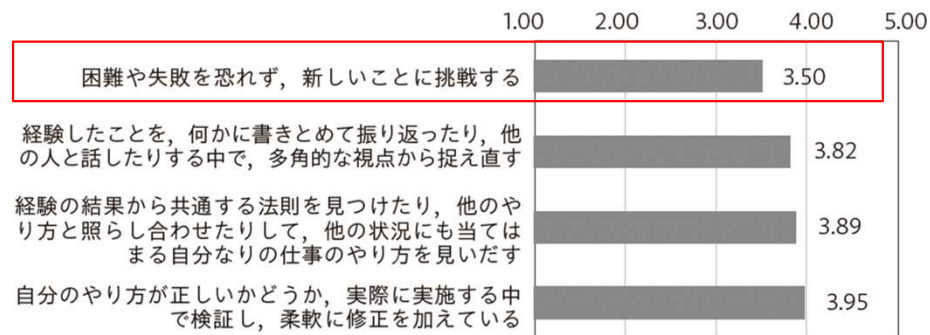


図 7-2 副校長の経験学習の実行度

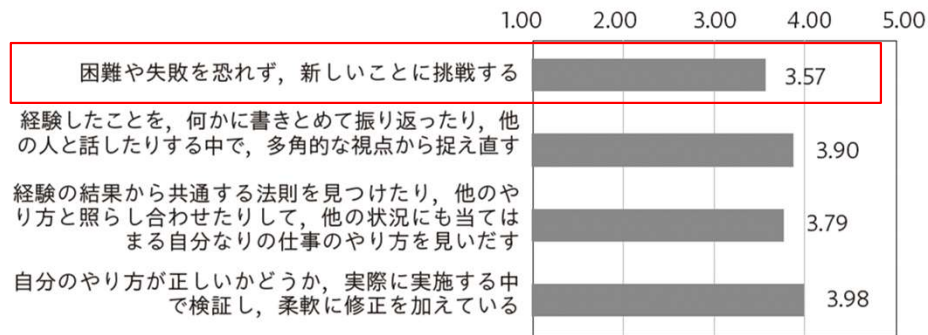
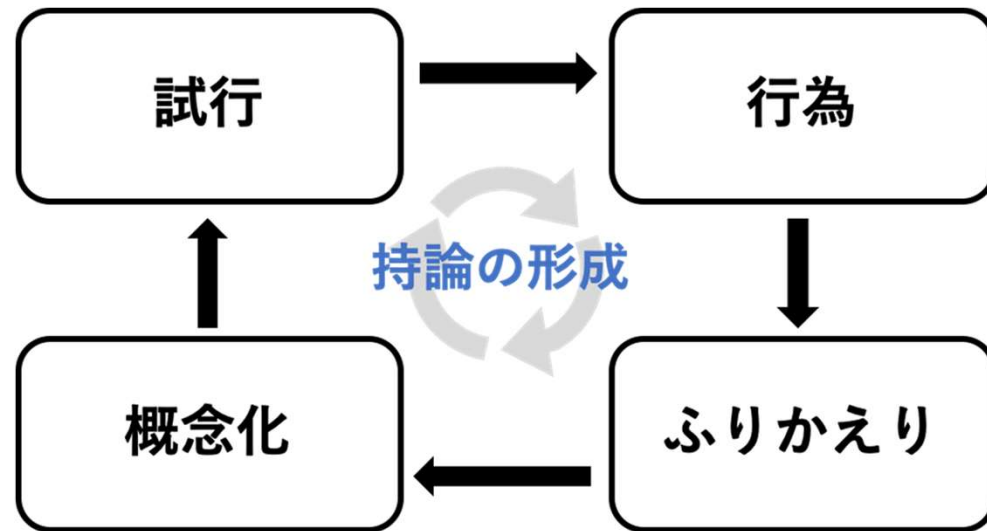


図 7-3 主幹教諭の経験学習の実行度

スクールリーダーの成長：経験学習



Kolb, D. A. (1984)

● スクールリーダーたちの現実

- 未来志向のチャレンジングな姿勢を必要とする「挑戦」的取り組みよりも「対応」に時間と労力を割かざるをえない

瀬谷さくら小学校の取り組み：挑戦が文化を変える

池田校長の思い

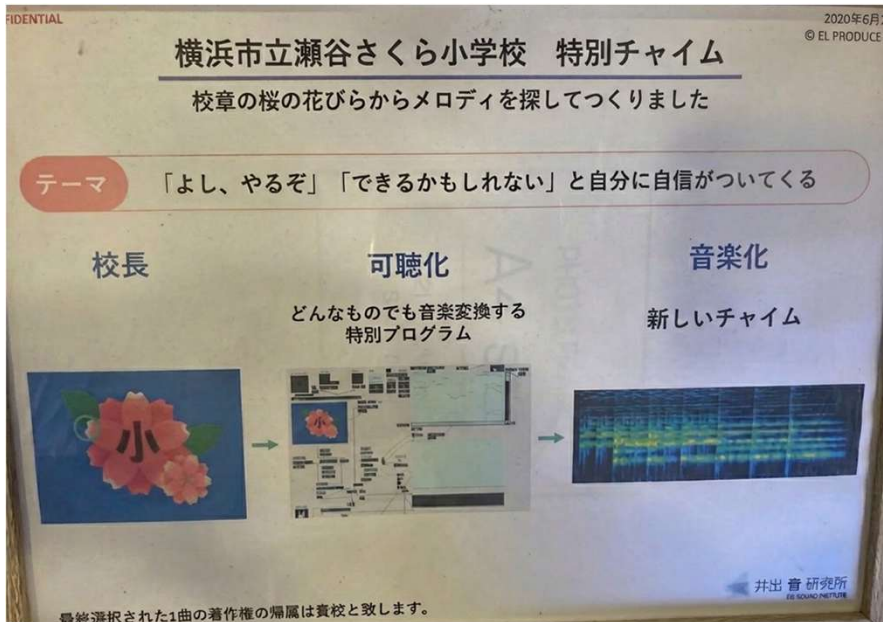
- 異動してきた教職員が、学校組織に早く馴染めるようにしたい
- 前例踏襲ではなく新しいことに挑戦してほしい。

「自分たちで考えたら実現できた」という実践の喜びややりがいの実感

→ 3つの取り組み

- ①特別チャイム：休校明けのワクワクする取り組み
- ②教育課程：教育課程をみんなでつくる喜びを実感する取り組み
- ③さくら会議：学校評価と学校づくりの連動

①特別チャイム



主幹教諭がリーダーシップをとり、
教職員と連携をしながら
アイデア出していく

②教育課程

「遠足・宿泊体験的学習のアイデア公募」

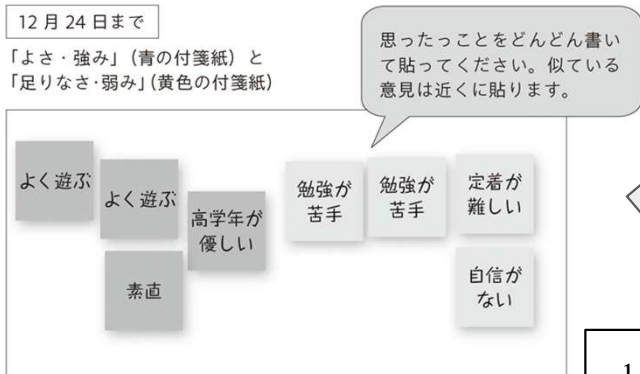
- 1～6年生までの遠足・宿泊学習の目的・場所のアイデア募集
 - 応募者は、教員・事務職や技術職、調理員など、学校組織の構成員すべてが対象
 - アイデアは各学年に戻され、検討・採用を決定。
 - 採用アイデアの考案者は公表

校内の教職員が、子どもたちの学びを愉しく考えることができた。そのアイデアが実現され、遠足や体験学習に取り組んだ子どもたちの喜ぶ姿に、教職員や大人たちは自分のことのように感じ、同じように喜んでいた。

校長：「新しい教育課程を教職員みんなで創造し、子どもたちの変容に喜びを感じる意識が高まってきたのでは」

③ さくら会議

アンケート・学校評価・運営改善が連動せずに、学校づくりにまでいたっていない。
学校評価を実効性のあるものに変えていきたい



※思いついたときにいつでも貼れるようホワイトボードを職員室に設置するが児童の目があるので、日中は布または模造紙で覆う。

図 9-4 主幹教諭が提示したイメージ図

事前の現状の共有

- ### さくら会議
1. 目標の確認
 2. ワーク1「グルーピング」
教職員が考える瀬谷さくら小の子どもたちの良さと課題
 3. ワーク2「アンケート結果とのリンク」
アンケートの結果⇔子どもの良さと課題
※ずれはなぜ生じるのか。ずれはどのような状況を指しているのか
 4. ワーク3「目指す子どもの姿」
※子どもの言葉で書きます。例「僕にもできそうな気がする。」
 5. ワーク4「必要な教育活動」
実現のために必要な教育活動 ※子どもの言葉に結びつけます
 6. ワーク5「共有」 ※子どもの言葉と教育活動について

組織の変革



図 9-7 組織図

「同僚性」 「創造性」 「専門性」
の高まり

最後の分析

：スクールリーダーの学びは子どもの成長につながるのか

スクールリーダーが学んで変わっていくことの意義

○ スクールリーダーの学びの「直接的意義」

管理職業務は教師業務と異なり、新たな学習を必要とする。
経験を振り返り次に活かすことが、マネジメントの質を高める。

○ スクールリーダーの学びの「間接的意義」

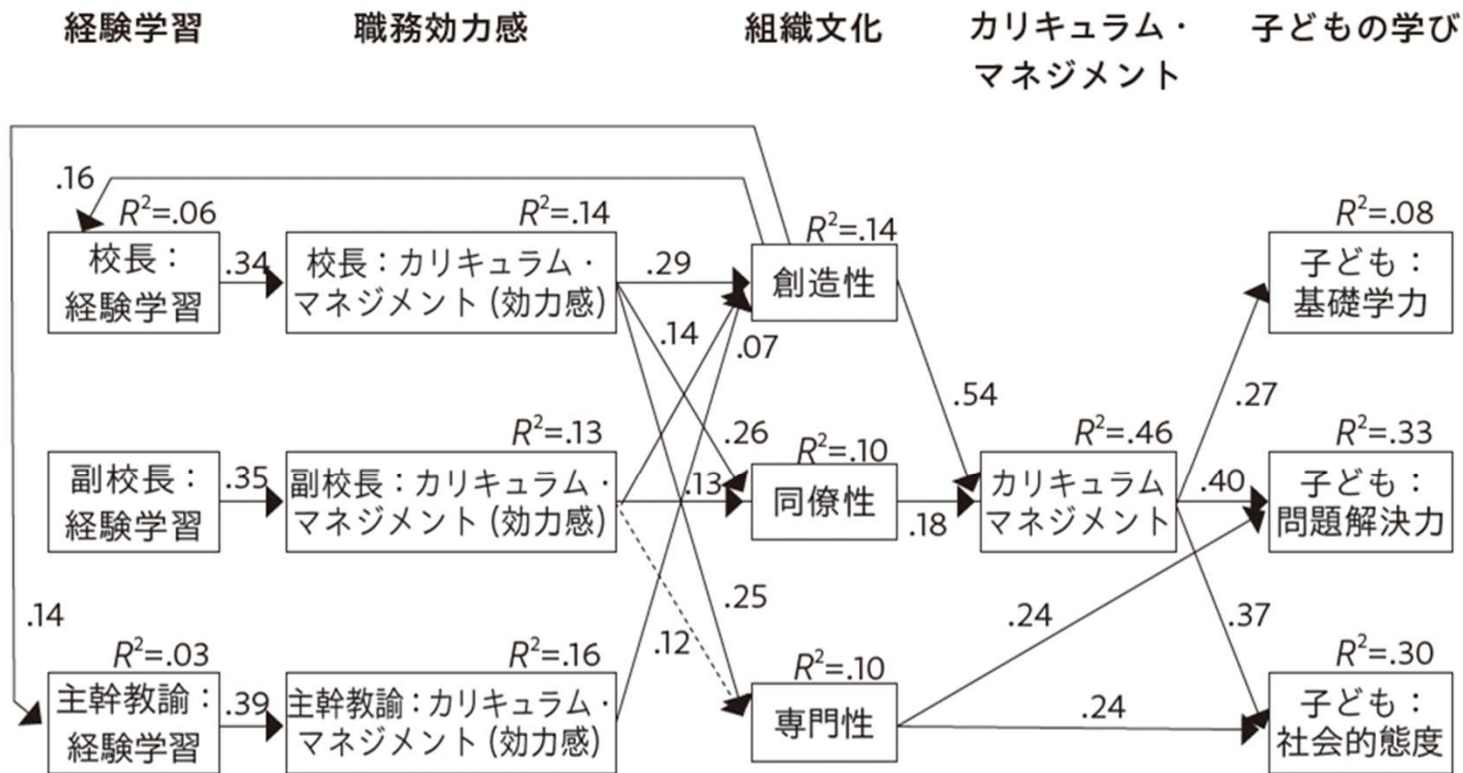
リーダーが学び続ける姿勢は、組織文化に影響を与える
「学び合う学校」の主体であるリーダー自身が学び続けているかが問われる。

>最後の問い

これらの意義は子どもの学びにつながるだろうか？
それを媒介するのはカリマネ??

最後の分析

: スクールリーダーの学びは子どもの成長につながるのか



$\chi^2(53)=64.488$ n.s. NFI=.948, CFI=.990, RMSEA=.031

図 11-1 スクールリーダーの学びとカリキュラム・マネジメントに関する分析

本書をふまえて

：管理職の仕事は「楽しい」!?

○もちろん大変なことはたくさんある

○罰ゲーム的孤独な苦役

→ 挑戦によって文化をつくることもできる

挑戦と学び（と謙虚さ）によって他者を巻き込むこともできる

※「教育課程柔軟化」などの議論がある中で
マネジメントの姿をどう考えるか

本書をふまえて

：挑戦の連鎖_管理職の「実験」が文化をつくる

1. 管理職の挑戦と信頼
2. 教職員の当事者意識
3. 組織文化の変容
4. カリキュラムや授業の変容
5. 子どもの学びと成長

相互の経験学習や
カリマネが媒介

○ 「管理」から文化の創造へ

：管理職が挑戦を楽しむ姿が組織の創造的な文化をつくる

○ 校長が代われれば学校が変わる

→校長が試みて学んで変われば、学校が変わる