



教師のわくわくを中心にしたPBL型業務改善で 授業と学校組織の変革につながる 教師の新しい専門性は向上する

合同会社 先生の幸せ研究所

報告書作成日 令和4年2月28日

目次

- 本事業のサマリ
- 報告書本編
 - 事業の計画
 1. 本事業の背景と目的
 2. 実施体制・実証フィールド (実証自治体・実証校)
 3. 実施内容
 - 実証の成果
 4. 本実証で得られた成果
 - 今後に向けて
 5. まとめ・今後に向けた示唆

本事業のサマリ

概要

事業者	合同会社 先生の幸せ研究所
実証フィールド	枚方市立桜丘小学校（大阪府/公立） セントヨゼフ女子学園（三重県/私立）
時期	2021年度
背景	未来の教室ビジョンで掲げられたテーマのうち、「学校BPR」と「教師自身の資質向上」については更なる実証が必要な状況
目的	教師のわくわくを中心にしたPBL型業務改善によって、上記2テーマをまとめて実現できることを検証する
内容	①PBL型業務改善 ②資質向上の効果測定 ③推進リーダーオンラインコミュニティ

成果と展望

成果	<ul style="list-style-type: none">① PBL型業務改善<ul style="list-style-type: none">- 内発的動機を火種にした現場からのボトムアップで変化を起こす試行錯誤の過程で学校がチームになった- 時間の余白を生み出すために取り掛かりやすいテーマで改善を実現し、難易度の高いテーマについては対応の方向性まで決定② 資質向上の効果測定<ul style="list-style-type: none">- 新たな資質（チェンジメーカー/アクティブラーナー/ファシリテーター）を測る指標をゼロベースで設計- 定量調査では特に推進チームで資質の向上が見られた- 推進チームへのインタビューでも「成長した」という声が多数③ 推進リーダーオンラインコミュニティ<ul style="list-style-type: none">- 「孤立した改革者」を防ぐためオンラインコミュニティを構築・運営- 各校の悩みや実践の共有（励まし合い・高め合い）
----	---

展望

- 本事業で創出または検証したモデルを情報発信・書籍化しつつ、他校や自治体に普及
- 調査数を増やした上で次年度以降に学術的検証結果を発表予定

事業の計画

1. 本事業の背景と目的
2. 実施体制・実証フィールド (実証自治体・実証校)
3. 実施内容

1. 本事業の背景と目的

背景

「未来の教室」ビジョンで掲げられた「新しい学習基盤作り」の中で、①学校ICT環境の整備は急ピッチで進みつつあるが、②学校BPR、③教師自身の資質向上についてはさらなるアクションと実証が必要

- 学校BPR（業務改革）の試行・普及
 - 過去事業で事例や打ち手は確立されているものの、「わかっているけど難しい」という教師が多く、実行されていない
 - 具体的な実行に移す人が「孤立した改革者」となってしまう
- 教師自身の資質向上（新しい専門性の獲得）
 - 新しい専門性（※）を発揮しているのは一部の教師のみで、体験がないためにイメージが湧かない教師も多い
 - 「知識やスキル」を知るための研修（アプリ）が多く、「自らの意志で変革するマインド」を醸成することを目的とした取り組み（OSのアップグレード）は少ない

2つのアクションを切り離すのではなく、教師が当事者としてワクワクしながら学校の具体的変化を生み出す過程（業務改善）がPBLの実践体験となり、それが**教師の資質向上にもつながる！新しい学びを創るための時間も生まれる！という一石二鳥を狙う**

（※）新しい専門性

- ① 教育現場のBPR推進や学校環境の改善を進める「チェンジ・メーカー」であること
- ② 自らの追い求めるテーマを探求し続ける「アクティブラーナー」であること
- ③ 子ども達のアクティブ・ラーニングを助ける「ファシリテーター」であること

目的

【最終的な目的】
多くの学校で教師自身が探究者となり、新しい学びを体現し続ける文化をつくる

教師のワクワクを中心としたPBL型業務改善が学校文化として普及し、新しい専門性（※）を体現し続ける教師を育成する

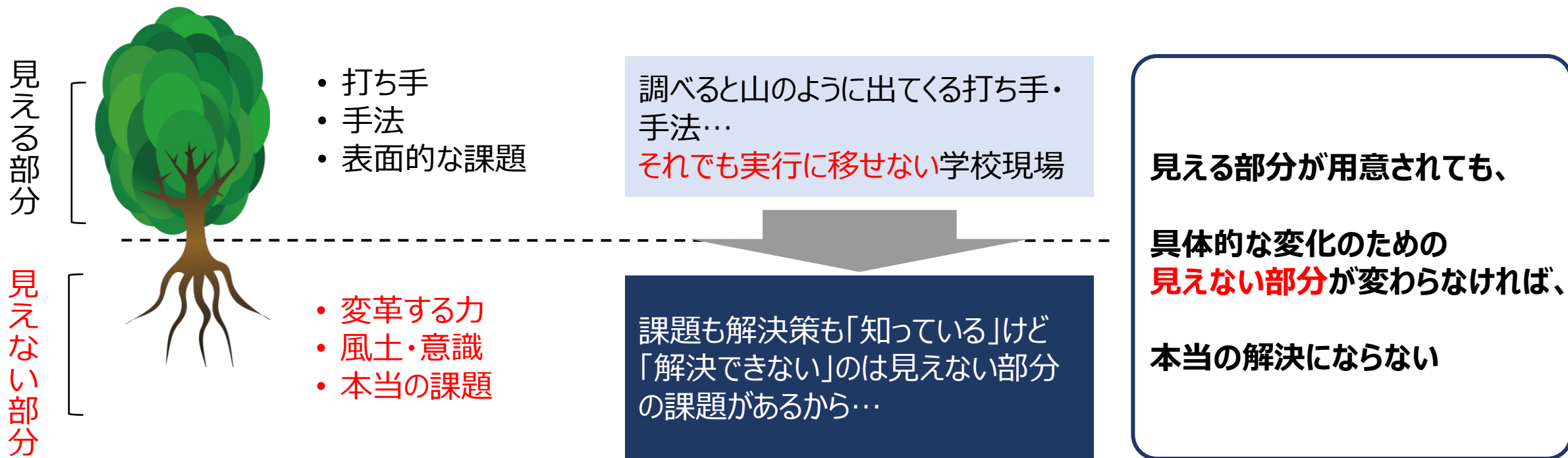
- 新しい学びを創るために業務改善で時間を創出
- 各学校・教師が自律分散型で業務改善や新しい学びを探究し続ける

【本実証の目的】
• PBL型業務改善を通じた教師が新しい専門性を獲得し、資質向上につながることを実証（学術的検証）する

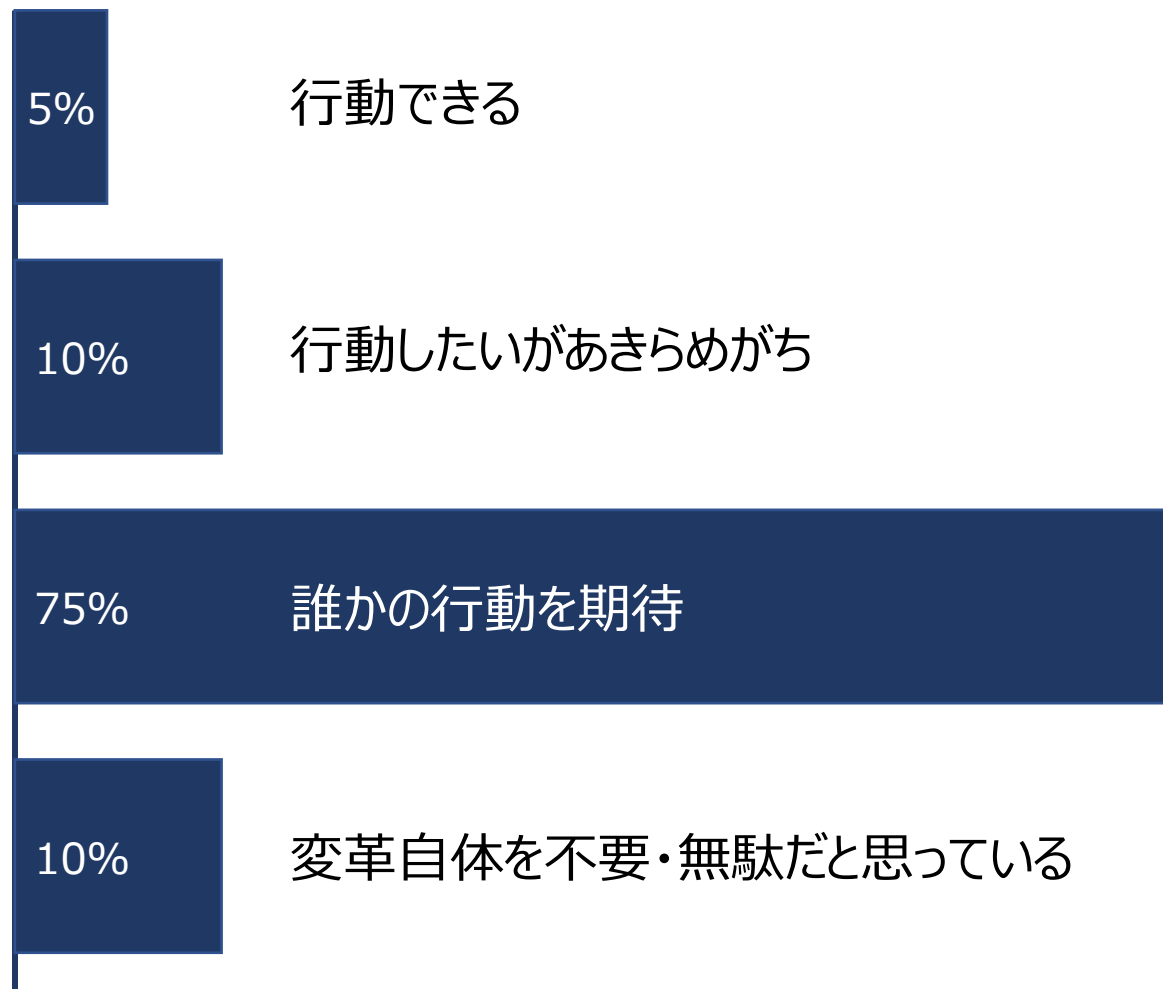
- ① PBL型業務改善
 - 弊社の過去事例をベースに、業務改善を通じた教師の「新しい専門性」の獲得・向上
- ② 資質向上の効果測定
 - 教師の資質向上に関する効果測定・検証
- ③ 推進リーダーオンラインコミュニティ
 - 学校をまたがったリーダー間のつながりをつくり、改革者の孤立を防止

• 同時に「孤立した改革者」を防ぐ仕組みを構築する

参考. 「知っている」けど「解決できない」のは見えない部分の課題があるから



参考. 学校組織の変革を起こす教師の校内分布



「変えられるなら変えたいけど・・・」



成功のカギはこの層にいる**決してこのままでいいとは思っていない人**たちが「本当は変えたい」という主体性を取り戻し、行動に移せる仕組み



だから、PBL型業務改善

※弊社独自調査より（計144校へのコンサル実績に基づく）

2. 実施体制・実証フィールド (実証自治体・実証校)

実施体制

事業受託者：合同会社先生の幸せ研究所

- 統括・執行責任者 : 澤田真由美
- 渉外・経理・個人情報管理等責任者 : 鳥居紗歩
- 実務担当者 : 澤田真由美 (兼)
: 鳥居紗歩 (兼)
: 青山光一
: 若林健治

アドバイザー (指導・助言) :

- 信州大学 荒井英治郎 准教授
- NPO法人コチカラ・ニッポン代表 元文部科学省学校業務改善アドバイザー 川島高之様
- 合同会社ライフ&ワーク 代表 元文部科学省学校業務改善アドバイザー 妹尾昌俊様
- 株式会社ICB 代表取締役 瀧井智美様

教員経験のあるコンサルタントを軸に業務改善をサポートしつつ、大学、企業、NPO法人など複数セクターからの知見を集約して一体となって本事業に臨んだ

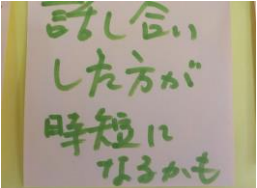
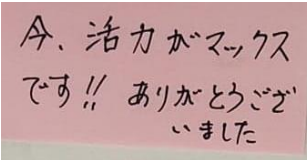
実証フィールド

- ① 大阪府枚方市立桜丘小学校
 - 所在地：大阪府
 - 対象教員：学校内の全教員
 - 特徴：市教育委員会へは先生の幸せ研究所がこれまで支援しており、令和3年文部科学省「全国の学校における働き方改革事例集」には教育委員会を中心にスノーフレーク型で学校に伴走する姿がトップ掲載されたが、桜丘小学校はこれまで取り立てて業務改善には取り組んでいなかった
- ② セントヨゼフ女子学園高等学校・中学校
 - 所在地：三重県
 - 対象教員：学園内の全教員
 - 特徴：私学なので教員の人間関係が固定されている、かつ中高一貫の女子校で、これまでボトムアップの取り組みはほとんど実施されていなかった

なお、実証フィールドの選定にあたっては以下の3点を基準とした

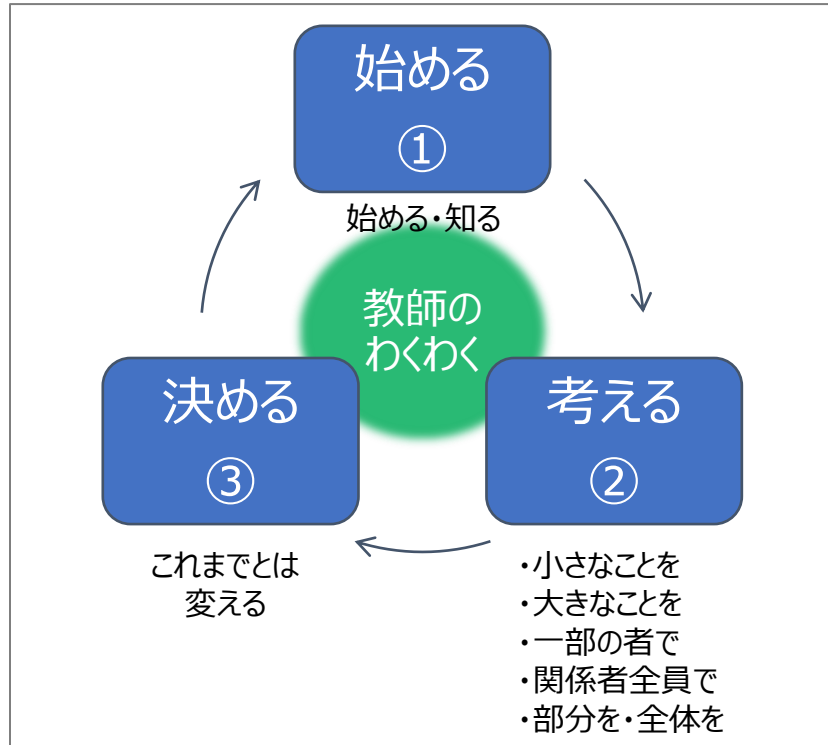
- 弊社との信頼関係を含め、実証事業に前向きに取り組む意志があること
- 実証中に何か課題が発生しても速やかに対処できるフィールド数であること
- その中でも実証後の自走プラン・展開を見据え、本取り組み自体の汎用性を検証するためにバリエーションを出すこと (複数地域、公立/私立、小中高など)

3. 実施内容

	目的	取組み内容	期待される成果
①PBL型業務改善	<p>業務改善を通じた教師の「新しい専門性」の獲得・向上</p> <ul style="list-style-type: none"> • 当たり前を問い直し、新しい価値を生むチェンジメーカーとしての教師へ • 視野を広げ続け職員室をアップデートさせるアクティブラーナーへ • 職員室の納得解を生む質の高い話し合いのファシリテーターとしての教師へ <p>業務改善のプロセス自体が教師の学びとなる成功事例の創出と手法の確立・普及</p> <ul style="list-style-type: none"> • 業務改善アレルギーの払しょく • 本当の「業務」の「改善」 	<p>教師のわくわくを中心にしたPBL型業務改善</p> <ul style="list-style-type: none"> • 全教職員での質の高い話し合い（年間3回） • 推進リーダーMTG（毎月） • 推進チーム対話（毎月） • これまでにないスノーフレイク型組織 • これまでにない楽しい話し合い 	<p>教師の資質向上</p> <ul style="list-style-type: none"> • 自己有用感 • チェンジメーカー/アクティブラーナー/ファシリテーター <p>ゆとりの創出</p> <ul style="list-style-type: none"> • 業務改善によるゆとり • 教師の資質向上によるゆとり <p>意味のある時間の創出</p> <ul style="list-style-type: none"> • 前例踏襲→必要なことに必要な時間をかける • 授業・カリキュラムが良くなる <p>学校がチームになる</p> <ul style="list-style-type: none"> • 言っても無駄→自分たちで変えられる
②資質向上の効果測定	<p>教師の資質向上に関する効果測定・検証</p>	<p>PBL型業務改善の前後で以下の調査を実施</p> <ul style="list-style-type: none"> • 定量的調査（アンケート調査） • 定性的調査（ヒアリング調査） 	<p>PBL型業務改善が実際に教師の資質向上につながることの検証</p>
③推進リーダー オンラインコミュニティ	<p>これまでの実証事業の中で散見された「孤立した改革者（一人で校内改善に立ち向かってうまくいかない教師）」を防ぐ仕組みの構築</p>	<p>リーダー同士をつなげるためのオンラインミーティング（毎月）</p> <ul style="list-style-type: none"> • 業務改善に必要な知識の習得 • リーダー同士の対話 • SNSグループでの情報共有 • 気軽な情報交換 	<p>リーダー同士が学校間で背中を押し合い、必要な知識や明日への活力を得る</p> 

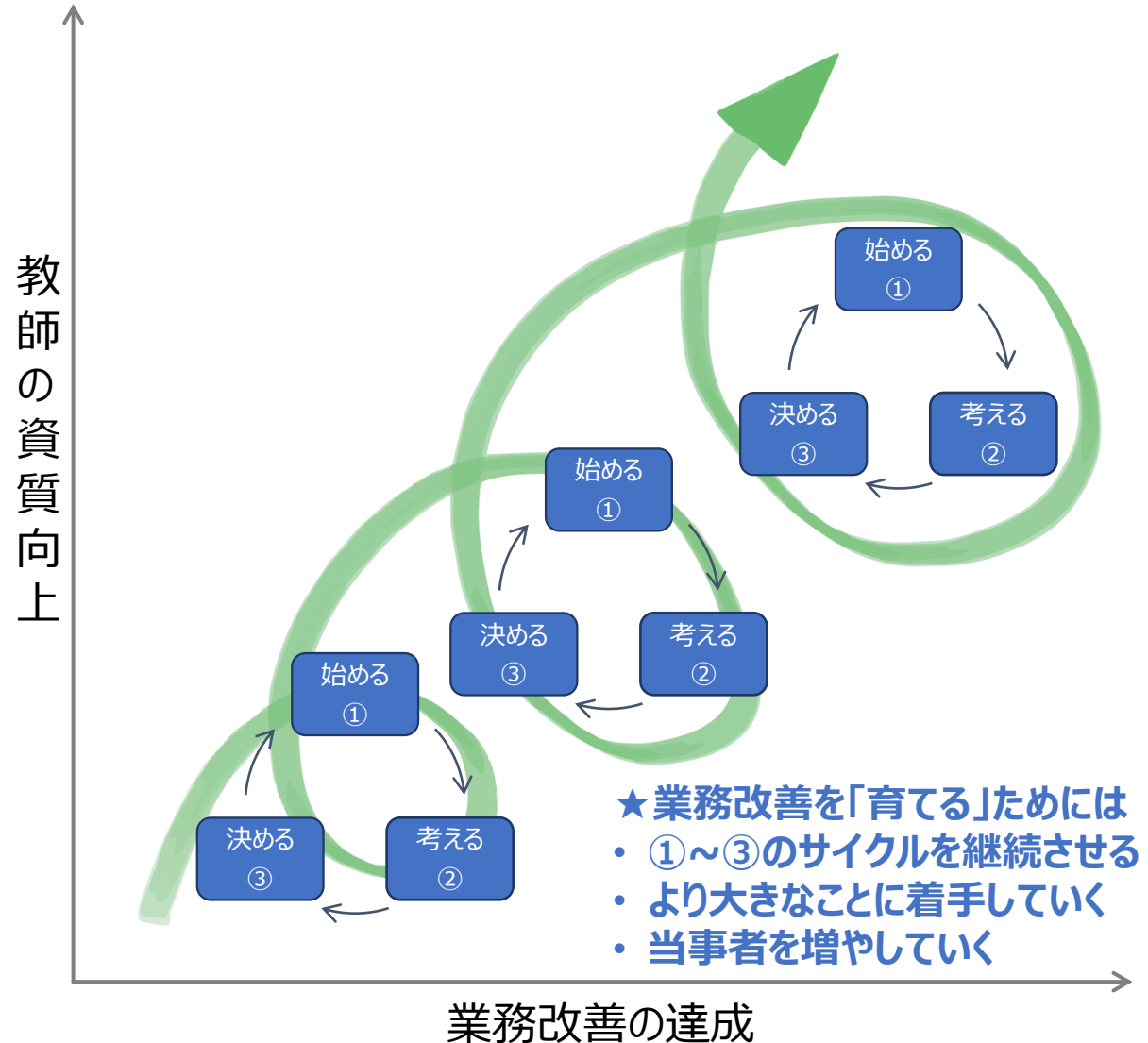
3-①. PBL型業務改善

業務改善の基本構造



★ 教師のわくわくを中心に！

- ① 「**本当に変える**」気で始められるか？（本当の声を集められるか）
- ② 考えることに「**時間投資**」できるか？（優先して取り組めるか）
- ③ 「**変える**」ことを決められるか？（前例踏襲しないという基本姿勢）



3-②. 資質向上の効果測定

測定方法

■ 検証する内容

PBL型業務改善を通じて、教師の資質は向上するのか？
(新しい専門性の獲得)

■ 検証方法

本実証事業の事前・事後で定量、定性的な調査と評価を実施

- 量的調査
 - オリジナルの質問項目を利用して新しい専門性①～③の獲得に関するアンケート調査を実施
 - 調査対象は各実証フィールドの教師全員
- 質的調査
 - 上記のアンケート回答内容を基に、教師へのインタビュー調査を実施
 - 調査対象は各実証フィールドの推進リーダー＋その他教師数名程度
- 分析方法
 - 上記の調査結果及び業務改善自体の効果測定結果（業務量の削減、その他弊社オリジナルのチェックリスト）を基に、「PBL型業務改善を通じて教師の資質にどのような変化が起こったのか？」を量的・質的に分析

調査項目

■ 調査項目例

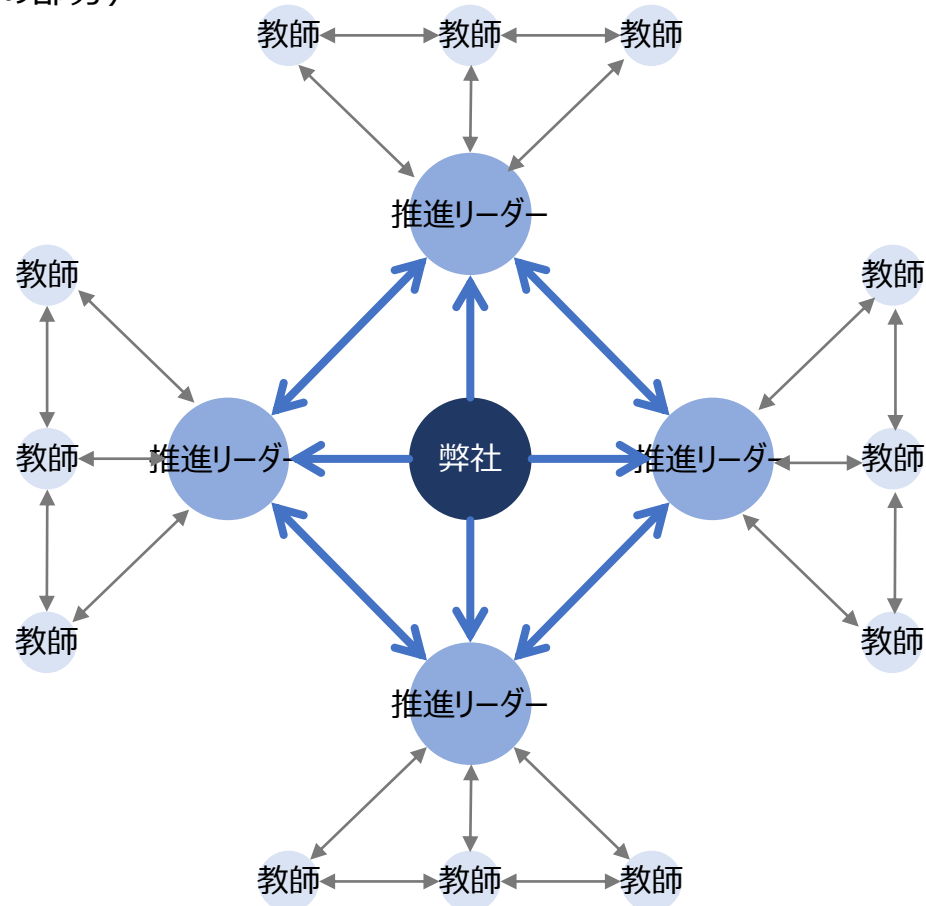
新しい専門性①～③に該当する調査項目を設計

- ① 学校をより良く変える「チェンジ・メーカー」であること
 - 当事者であろうとし自ら率先して行動する力
 - 考えたことを形にする力
 - 学校や社会は変えられると思う力
- ② 自らの追い求めるテーマを探究し続ける「アクティブラーナー」であること
 - 経験にとらわれずに視野を広げ「そもそも」を考え続ける力
 - 困難を乗り越えようとする粘り強さ
 - 自校教職員に限らず必要な人とネットワークをつくる力
- ③ 同僚とチームで課題を解決する「ファシリテーター」であること
 - 多様な意見に耳を傾ける力
 - 個人や組織の可能性を最大限発揮させる力
 - より確からしい納得解を集団として作り出せるように導く力

3-③. 推進リーダーオンラインコミュニティ

スノーフレイク型でリーダーシップを広げる

弊社のノウハウを吸収しながら各学校で業務改善を推進するリーダーが育つ同時に校内外において「孤立した改革者」を防ぐための仕組みが必要（青矢印の部分）



オンラインコミュニティは本事業後も多くの学校と共に持続的に、かつオープンに推進していく

実証内容

リーダー同士が学校間で背中を押し合い、必要な知識や明日への活力を得る！！

オンラインミーティング（毎月）

- 業務改善が思うように進まない時に必要な知識の習得
- リーダー同士の対話を通じた明日への活力
- オンラインかつ放課後実施で負担軽減



（参考）弊社の取り組み事例

気軽なSNSグループ（随時・非同期）

- オンラインミーティング以外の時間もSNSグループでのやり取りを通じて励まし合い
- 事業終了後も自発的に志を共にする仲間とのつながりが継続



（参考）弊社の取り組み事例

実証の成果

4. 本実証で得られた成果

4. 本実証で得られた成果のまとめ

達成したい状態

実際の達成度

改善/発展の方向性

① PBL型業務改善

内発的動機を火種にした現場からのボトムアップで変化を起こす試行錯誤の過程で学校がチームになる

- 対話を通じた関係性の向上
- 教師の意識・行動変容が組織全体の風土改革まで発展

推進チームから学校全体を巻き込んだ対話で個人や学校全体が変化

- 教員同士の対話量↑ + 職員室の雰囲気・同僚性↑ (桜丘小)
- 推進チームで20回以上の対話 + 学校全体を巻き込んだ対話会で風土の変化 (セントヨゼフ女子学園)

意識変容や風土改革は時間がかかるため、立ち上がりの段階で核となる推進チームが主体的に動ける状態を整えることが重要

- 管理職の理解や後押し* (謙虚なリーダーシップ)
- 推進リーダーの主体性*

業務改善を通じて時間の余白が生み出されている

- 無駄な業務の削減
- 意味のある時間の創出

取り掛かりやすいテーマでは改善を実現し、難易度の高いテーマについては対応の方向性まで決定

- 会議の精選、環境改善、コミュニケーション効率UPなど (桜丘小)
- 部活動・校務分掌・教科会のあり方、意思決定フローの検討 (セントヨゼフ女子学園)

目に見える大きな成果を挙げるためには継続した取り組み (自走) が必要となるため、各実証校と次年度以降の仕組化や対象テーマを協議

- スノープレーク型業務改善の定着やより難易度の高いテーマ (桜丘小)
- 対話型で左記テーマの継続や学校の魅力向上などの上位テーマ (セントヨゼフ女子学園)

② 資質向上の効果測定

PBL型業務改善を通じて教職員が新たな資質を獲得または向上している

- 新たな資質を測る指標をオリジナルで設計
- 各資質 (チェンジメーカー/アクティブラーナー/ファシリテーター) の効果測定

ゼロベースでアンケート設計・効果測定の結果、資質向上を確認

- 全体として劇的な変化は見られなかったが、推進チームの「チェンジ・メーカー」「アクティブラーナー」指標が向上 (アンケートによる定量的調査)
- 推進チームより「成長した」という声が多数 (インタビューによる定性的調査)

定量的調査について、比較対象となる実証校以外のアンケート数が不十分

- 今後の展開時に母数を増加
- 公立の場合は域内複数校でのアンケート実施が可能だが、教育委員会と事前に協議が必要

③ 推進リーダー オンラインコミュニティ

「孤立した改革者」を防ぐためにコミュニティでリーダー同士が応援し合える関係構築

- 励まし合い (対話と共感)
- 高め合い (必要な知識・実践の共有)

最終的に推進リーダーコミュニティから管理職コミュニティに変更し、定期的な共有の場を構築

- 各校の実践共有 (上手く行かないことも)
- 管理職ならではの悩み共有 (同じ目線で)
- 弊社から専門情報の提供 (視野を広げる)

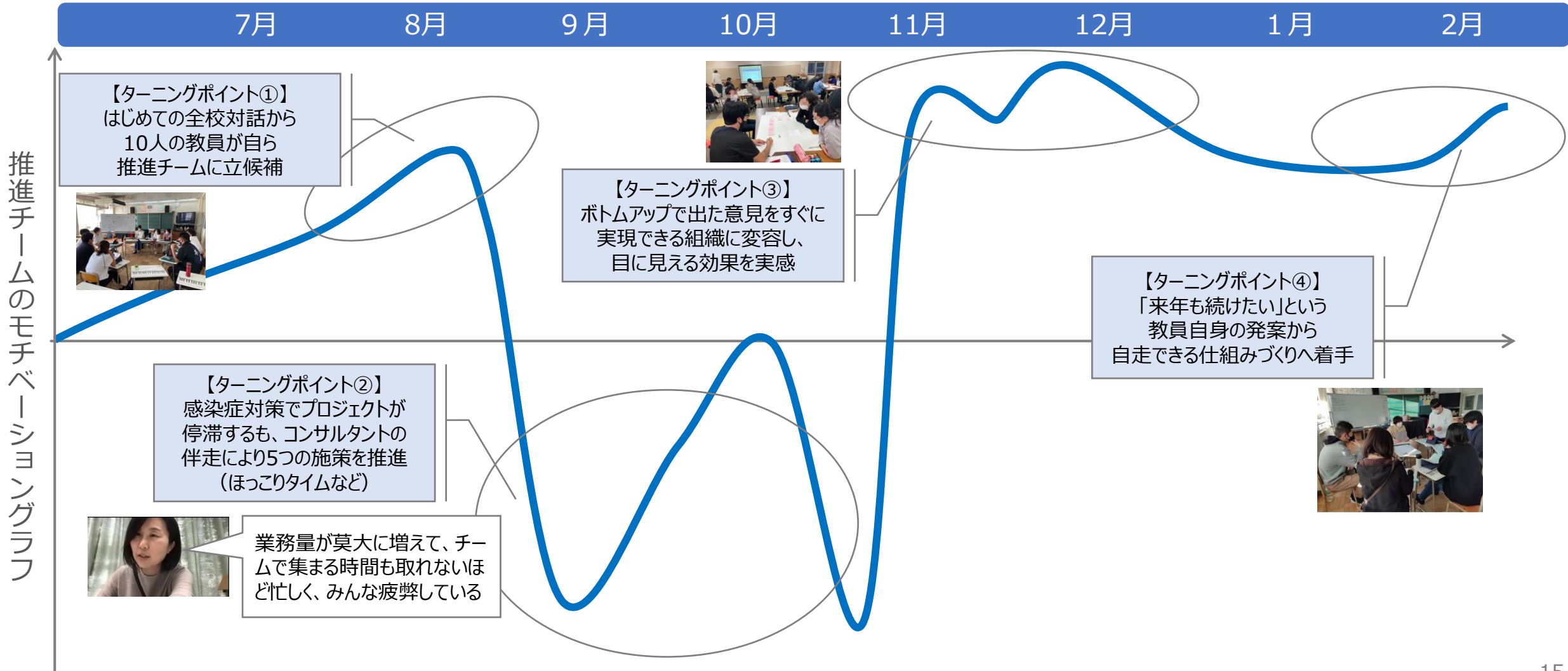
「孤立した改革者」防止と同時に「視野狭窄」防止も必要で、そのためには当事者間のコミュニケーションと同様に伴走者の存在が不可欠

- 外部の支援者・伴走者を増やす* (教委、地域住民、外部団体など)

*学校を変革するために必要な要素としてモデル化 (「7. まとめ・今後に向けた示唆」を参照)

4-①. PBL型業務改善 (1/15)

桜丘小学校 -モチベーショングラフ



4-①. PBL型業務改善 (2/15)

桜丘小学校【ターニングポイント①】はじめての全校対話から10人の教員が自ら推進チームに立候補

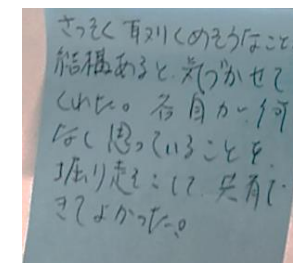
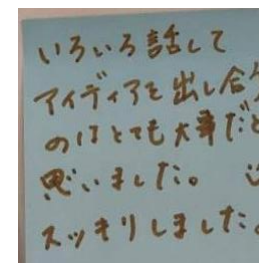
7月29日 第1回全校対話「キックオフ」

- 全教員約30名で2時間の対話
- 日頃思っていた本音を出し合ったり、事例を知ったりした

コンサルタント解説👍

「できるかも」というワクワク感を全校対話で醸成できたので、推進プロジェクトに10名もの先生が自ら手を挙げました

校長の「教員のアイデアを実現する」という決断は勇気が必要だったと思いますが、それが最初のステップとして重要でした



普段、何ができるか考える時間もなかったけど、こういう機会があつてよかった

校長「目の前の業務以外のことを話す時間が 普段ないからこういう場はとっても必要」

8月31日 推進チームキックオフ 手上げ式で5つのプロジェクト (PJT) 発足

- 発足したPJT
- ICTでゆっくり計画チーム (ICT)
- みんなで繋ごう！引き継ぎバトン！チーム (校務分掌)
- 時間は大切チーム (会議)
- 机の乱れは心の乱れクリーンチーム (環境)
- ほっこりチーム (心のゆとり・関係性)



推進チームの声

自分自身が成長したいと思ったので手を挙げました

一職員から発案できるめったにない機会だと思ったので参加しました

4-①. PBL型業務改善 (3/15)

桜丘小学校 【ターニングポイント②】感染症対策でプロジェクトが停滞するも、コンサルタントの伴走により5つの施策を推進 (ほっこりタイムなど)

9月 感染症対策による業務量増加により疲弊

- PJTが発足したもののハイブリッド授業対応に手を取られる



ハイブリッド授業についてのPDCAをまわしていかなければならないけど、その話し合いをする暇すらない

推進リーダー「正直心が折れそうでしたがコンサルタントにも支えられながら、チームに声をかけ続けました」

10月 コンサルタントが伴走し施策を推進

1. チーム感を生み出す対話の時間「ほっこりタイム」

- ほっこりチーム教員が30分間の対話時間を呼びかけた
- 希望する教員約20名が参加して業務以外の話をした

コンサルタント解説 🗨️

短時間でも良質な対話の場にするための事前準備がナイス！敢えて業務以外の話の時間を取ったことがむしろ後のコミュニケーション効率を上げ業務改善になった好事例です



参加者の声

「5分だけ」のつもりがあつという間の30分だった

校長「どんな効果があるか不安もあったが、大変よかった。他校にもおすすめしたいです」

2. 生徒指導連絡会の改善

- 特に教員の困り感が大きかった生徒指導連絡会
- 改善案を出すも校内調整が難しくてあきらめかける
- しかし関係者で対話を重ね、知恵を絞った末、45分短縮を叶えた

コンサルタント解説 🗨️

メンバーの粘り強い働きかけと対話によって職員の多様な価値観が統合されました



学校の声

内容も簡潔になり集中できた！

このやり方、画期的！

4-①. PBL型業務改善 (4/15)

桜丘小学校【ターニングポイント③】ボトムアップで出た意見をすぐに実現できる組織に変容し、目に見える効果を実感

11月9日 第2回全校対話「時間予算ワークショップ」

- 全教員約30名で90分のアイデア出し
- 学校全体に当事者意識を生んだ



学校の声

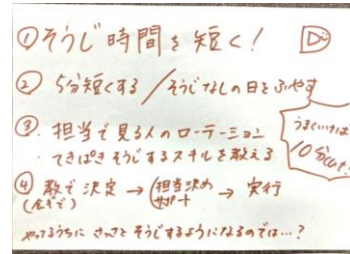
前回よりさらに大きく変えられそうな意見がたくさん出ていてわくわくしました

校長「掃除時間についてはみんなが改善したいと思っていることが分かったので変えたい」

11月中旬 すぐにアイデアを実現する

■ 業務改善につながったアイデア

- 掃除時間を短くする・減らす
- 給食指導の分担・見直し
- 古紙回収を児童に任せるなど



(第2回全校対話の感想を職員室に掲示)

学校の声

“いろいろ変わってきたね!”って話していて、とっても嬉しくなりました

前とは違う学校みたいです

外部のサポート人材
「今年学校の雰囲気変わりましたね、すごく良くなったなあと思ってたんです」

コンサルタント解説👍

忙しい中でも先生達の「やりたい」を原動力とした発案だったので、アイデアを出しっぱなしにすることなく優先度を上げて実現できました

4-①. PBL型業務改善 (5/15)

桜丘小学校 【ターニングポイント④】「来年も続けたい」という教員自身の発案から自走できる仕組みづくりへ着手

12月20日 「来年も続けたい」と教員からの発案

- 今年度の振り返り
- 来年度の業務改善の在り方を検討



推進チームの声

成果に対して「やってくれてありがとう」ではなく、「一緒に」や「自分も」という当事者を増やしたい

校長により 来年度の仕組化検討開始

- 推進チームの声を校長に届ける
- それを受けて自走できるような仕組化についてコンサルタントと相談開始



校長の声

「この取り組みのおかげで学校が一つになれた」「やってよかった」

1月24日 第3回全校対話「振り返りと今後」 継続・自走の仕組化決定！

- 来年度も推進チームメンバーは挙手制
- 活動時間を公式設定



学校の声

学校として話し合える場があるのは強み

これまでは学校はずっと上書き保存だったが、意見が採用される今の学校っていいなと思いました

4-①. PBL型業務改善 (6/15)

桜丘小学校 – 業務改善テーマと成果

業務改善テーマ	現状	改善内容	成果	更なるアクション
①会議改善・精選	非効率 <ul style="list-style-type: none"> 時間を意識せず話が脱線 口頭の報告をテキスト入力 教員の頭に残らない報告形式 	<ul style="list-style-type: none"> 教員が事前に報告内容をテキスト化 時間を意識した進行・提案 	全体的にどの会議も短くなった 特に生徒指導連絡会は45分×毎週の時間削減 ・「短くなった上にわかりやすくなった」	さらなる工夫と時間に対する意識付の仕組化 <ul style="list-style-type: none"> 学年会の持ち方工夫 異動に耐えて続く仕組み
②職員室美化仕組化	散乱状態 <ul style="list-style-type: none"> 職員室が散らかっている ものを探す時間が長くなる 	<ul style="list-style-type: none"> 全教員で集中大掃除 週1クリーンタイム（片付け→お菓子プレゼント） 	教員の美化意識向上 <ul style="list-style-type: none"> 「自慢の職員室になりました」 「ものを探す時間が減った」 	活動を楽しめる人を増やす <ul style="list-style-type: none"> 呼びかける人を分担 音楽で遊び心
③ICT活用	ICTを活かしきれていない <ul style="list-style-type: none"> 授業や校務でもっと使えるはず 得意/不得意の二極化 	<ul style="list-style-type: none"> ICTカフェ（スキル交換会）開催 教材の一元化 	教員のICT習熟度UP <ul style="list-style-type: none"> 意識はしていてもスキル不足だった層が実践できるようになった 	ICTカフェ定期開催 <ul style="list-style-type: none"> データ整理やGoogleツール活用 さらにICTスキルUP
④分享の引継ぎをスムーズに行うための仕組化	引継ぎ資料がなく業務が属人化 <ul style="list-style-type: none"> 知りたいことがすぐに手に入らない 分掌ノウハウの蓄積がない 	<ul style="list-style-type: none"> 引継ぎ資料作成の仕組化 紙ベースをオンラインへ 共有フォルダ整理法改善 引継書フォーマット作成 	引継ぎ資料作成・整理 <ul style="list-style-type: none"> フォルダ整理 フォーマット試験運用中 	「誰でもどの校務分掌でも担当できる！」を目指す <ul style="list-style-type: none"> フォーマット活用 個人データ処理
⑤同僚性を上げる	感染症対策も相まって会話減 <ul style="list-style-type: none"> 異動者との親睦会無し マスクの下の顔も知らない先生同士 	<ul style="list-style-type: none"> 雑談できる「ほっこりタイム」 月1回30分程度 自由参加 	関係の質と業務効率の向上 <ul style="list-style-type: none"> 何気ない会話が増えた 打ち合わせや相談がスムーズになった 	定着 <ul style="list-style-type: none"> 不定期開催/月1開催 行事予定に組み込むことも視野に
⑥掃除効率化	多くの教員が掃除効率化希望 <ul style="list-style-type: none"> 掃除時間が余る学級もあり 	<ul style="list-style-type: none"> 週3回は掃除時間短縮 週2回は掃除なし 	効率的な掃除方法、日頃の美化 <ul style="list-style-type: none"> 毎週約1時間捻出 	定着 <ul style="list-style-type: none"> 美化と効率化の意識継続

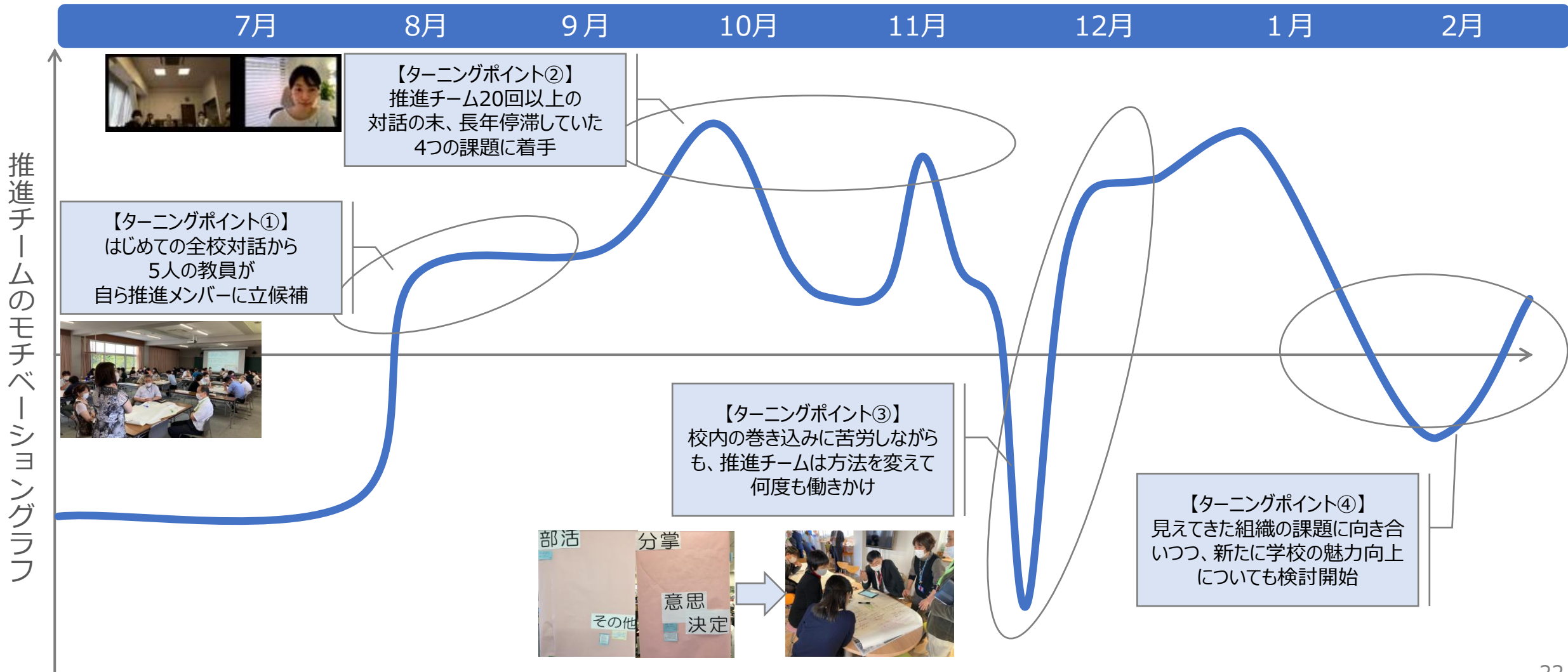
4-①. PBL型業務改善（7/15）

桜丘小学校 –実施イベント一覧

#	開催日	イベント名	実施内容	参加者
1	6月24日	事前ヒアリング	現在の学校の状況をヒアリング	学校管理職 市教委
2	7月29日	第1回全校対話「キックオフ」	業務改善のアイデアを募るワークショップ	全教員約30名
3	8月31日	推進チームキックオフ	今後進めていくプロジェクトの立ち上げ	推進チーム
4	9月27日	推進チームミーティング	立ち上がったプロジェクトの検討会議	推進チーム
5	10月6日	「ほっこりタイム」実践	心のゆとりを生み出す対話の時間を開催	希望教職員
6	10月14日	推進チームミーティング	プロジェクトの具体的進め方	推進チーム
7	11月9日	第2回全校対話「アイデア出し」	弊社コンテンツ「時間予算ワークショップ」	全教員約30名
8	12月20日	推進チームミーティング	来年度の仕組化検討開始 推進チームの意見を校長に提案	推進チーム
9	1月24日	第3回全校対話「振り返りと今後」	継続・自走の仕組化決定！	全教員約30名

4-①. PBL型業務改善 (8/15)

セントヨゼフ女子学園 -モチベーショングラフ



4-①. PBL型業務改善 (9/15)

セントヨゼフ女子学園【ターニングポイント①】はじめての全校対話から5人の教員が自ら推進メンバーに立候補

8月7日 第1回全校対話「キックオフ」

- 全教員約40名で2時間の対話
- 日頃思っていた本音を出し合ったり、事例を知ったりした

コンサルタント解説 🗨️

取組に半信半疑の先生も多い中でのスタートでしたが、5名が「口だけではなく行動したい」と推進プロジェクト参加を希望しました



参加者の声

解の無い問題を解こうとしているようだ

素直に心が動く方向にいくという話し合いが新鮮だった

今回のような話し合いはこれまで何度もやってきたけど変化は無かったから**今回期待していいのかわからない**

9月1日 推進チームキックオフ プロジェクト発足に向け検討開始

- 全校対話で出た意見をもとに課題を整理
- プロジェクトテーマを決めるにはもっと対話が必要となり、1週間後に推進チームは再び集まることに

コンサルタント解説 🗨️

部分の解決ではなくより根本的な課題解決を目指したいというメンバーの熱意が現れていました



推進チームの声

自分が学校目標を元に行動を決めてこなかった、意識してなかった、反省した

話し合いを重ねれば幹が見えてくると思った

普段の会議ではここまで深い意見が出ないので気持ちよかった

4-①. PBL型業務改善（10/15）

セントヨゼフ女子学園【ターニングポイント②】推進チーム20回以上の対話の末、長年停滞していた4つの課題に着手

9月～12月 推進チームの20回以上の対話

- 推進チームが自主的に集まり対話を重ねる
- 課題を感じながらも長年解決に至らなかったテーマに着手

■ 発足したプロジェクト

- 分掌と委員会の見直し
- 教科会議の本質について
- 部活動精選
- 意思決定フローの模索



コンサルタント解説

どれも難易度の高いテーマでしたが、校長先生が「信じて任せる」と決めたことで、メンバーの責任感が高まりました

「こう考えていたんだ」とお互いに良く分かったことで、チームの関係性と思考の質が高まりました

推進チームの声

気軽に話せる人間関係と話し合う時間が必要だと身に染みた

スピーディに決まっていくのすごいです。これまで自分は保守的だったが「創り直す」ことに興味が湧いてきた

まだはっきりと言語化はできていませんが、イメージは徐々に明確になってきていると感じました

メンバーの熱量が高まってきていることが実感できます。動いている実感。話をしているのが楽しくなるのはわくわく仕事をしていることなので充実しています

何年も定まっていなかった方向性が決まりつつある。こういう話が出来ていること自体が画期的

4-①. PBL型業務改善 (11/15)

セントヨゼフ女子学園 【ターニングポイント③】校内の巻き込みに苦労しながらも、推進チームは方法を変えて何度も働きかけ

アクションと反応

推進チームの声

職員会議での反応がイマイチ 

推進チームが職員会議で他の教員に呼びかけるも反応はイマイチ

作戦会議(短時間×複数回)

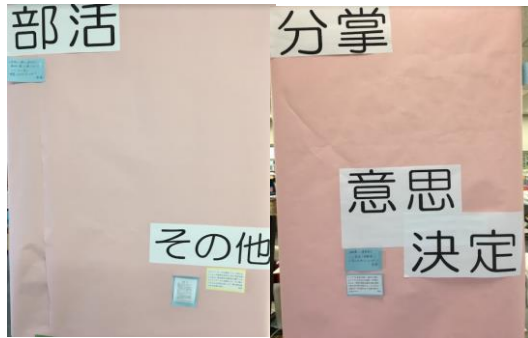
「校内をどう巻き込むか」について再び推進チームが話し合い

3案を考えることに 


各プロジェクトの改善案を推進チームで3つずつ考えそれを素材に校内対話することに決定

第2回校内対話 

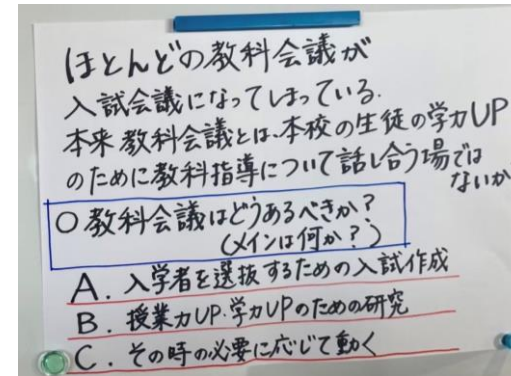
3案を叩き台に教員同士の多様な意見を統合する校内対話を開催



(職員からの意見が思ったほど集まらなかった模造紙)

コンサルタント解説 

推進チームのモチベーションが下がったけれど改めて前を向けたのは、これまでの話し合いでメンバーがチームになっていたから



もっと乗ってくれる人がいるかなあと思っていた…どうなるのか不安

自分がさらに行動を起こさないといけないうち気づいた

興味がなさそうだと思っていた人が意見をくれた

これまで目立つ人に振り回されていたと気づいた

発言やアクションがないことを周りのせいにするのではなく、推進チームのアプローチの仕方に問題はないかなど、視野を広げる必要があるなど思いました

人が集まってホットした新しい風が吹き、アイデアがたくさん出てきて充実感を感じています

あと少し話し合えたら変わる

4-①. PBL型業務改善 (12/15)


セントヨゼフ女子学園 【ターニングポイント④】見えてきた組織の課題に向き合いつつ、新たに学校の魅力向上についても検討開始

最後の全校対話@オンライン

- 推進チーム5名一人一人が率直な想いを報告し、教員全員が真剣に聞いた
- 評論家的に遠巻きで見ていた教員もいたが心が動いた

■ 推進チーム5名が報告したこと

- このプロジェクトにかける思い
- 苦労したこと、わかったこと
- 自分自身の成長や変化 / 成果や学校の変化 など

コンサルタント解説 

真剣に学校を変えようと動いたからこそわかったことや上手いかなかったこともさらけ出したメンバーの言葉で、表面的な変化ではなく組織の根っこが変わり始めた回でした

推進チームの声

- 能天気生きてた私が視野を広げるきっかけになった
議論して話し合いをするのは面白い、充実した時間だった。働き方改革は削減だけではなく、先生が楽しんでいたり充実感を感じていることが本当の働き方改革。先生たちはたくさんの思いを持っていることを知った
- これまで自分は小言や文句を理想で語っていた
そんな自分にも嫌気がさしていたところにこのプロジェクトが。日々の業務にプラスでチームとの話し合いが必要だったが、自ら手を挙げたから「やりたい」という積極的な思いになれた。
働き方改革 = 業務軽減に思えるが 楽を目指すものではなく「学校楽しいよね」となるのがいい。
- 教師として「大人になるって楽しみやなあ」と思ってもらわないといけない
「自分で考えて動きなさい」と生徒に言っているのに自分はどうかと自省した。人頼みではいけない。改革や変化は待っていてももたらされない。内部のものが変わろうとすれば変わる。これからも学校の一員として頑張りたい。
- お互いを理解しながら一緒に進む体験をこのプロジェクトではさせてもらった
時間を使って話し合うことの大切さが今後も広がると良い。
- 「衆知を集めて1人で決める」「人間関係ではなく目指すコトをみる」ということを学んだ

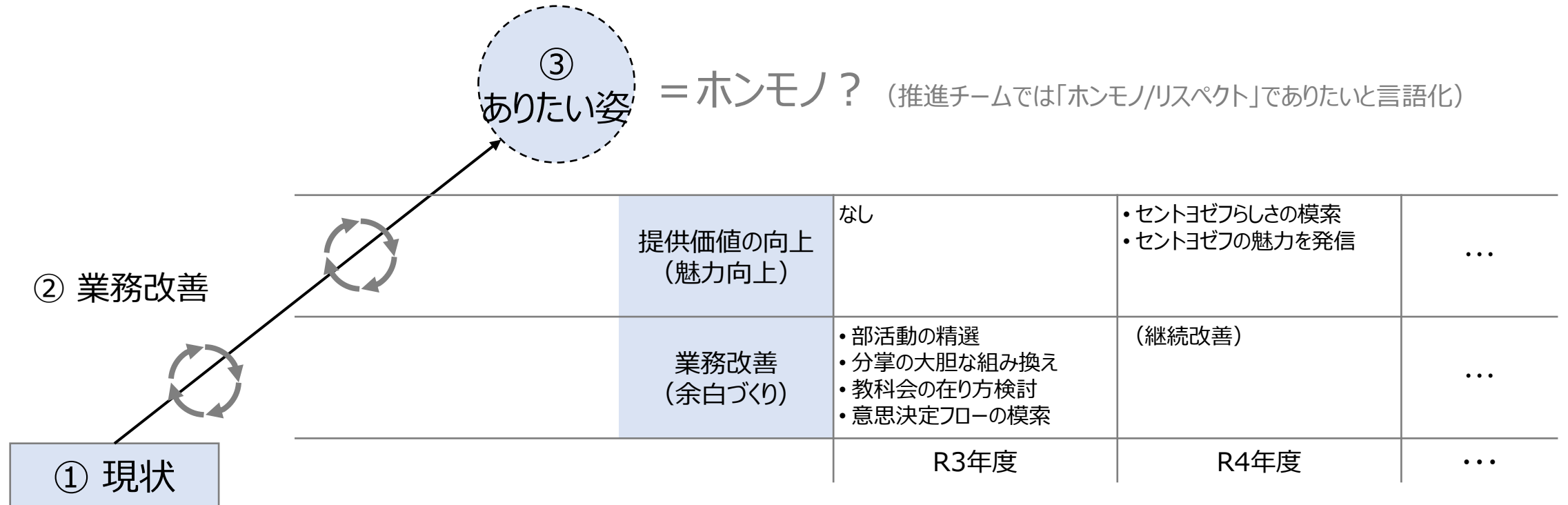
管理職の声

- これまでフタをしてきたものが少し開いて新しい風が吹き始めた気がしています
- このチーム(全職員)でやっていける・やっていきたいと思いました

4-①. PBL型業務改善 (13/15)

セントヨゼフ女子学園 【ターニングポイント④】見えてきた組織の課題に向き合いつつ、新たに学校の魅力向上についても検討開始

現在の業務改善を継続・発展しつつ、より大きな（難易度の高い）提供価値向上をテーマに取り組んでいく



【推進ステップ】

- ① 現状業務の課題や問題点を把握する
- ② 課題や問題を解消するために業務改善を行う
- ③ 段階的に業務が改善され、ありたい姿が見えてくる

4-①. PBL型業務改善 (14/15)

セントヨゼフ女子学園 – 業務改善テーマと成果

業務改善テーマ	現状	改善内容	成果	更なるアクション
①分掌と委員会の見直し	裁量権や役割が不明瞭 ・分掌・委員会等が複数立ち上がっている	分掌と委員会を整理する	分掌の組織をスリム化する ・学年担当と校務担当を分ける方向で検討開始	次年度に向けて引き続き話し合いと意思決定
②教科会議の本質について	教科会議が入試作成会議になっている ・教科指導について話せず授業力UPになっていない	教科会議を授業力・学力UPのための時間にしていく ・校内対話で少しずつ意識を揃えて行動を変える	研究授業・教科会議の質改善 ・授業見学の仕組みを作りかけている ・教科ごとの自主性UP ・観点別評価への動きがボトムアップでスタート	授業力UPにさらに集中できるようにする ・入試外注検討 ・他教科のノウハウをお互い参考にしながら業務削減
③部活動精選	度々話題になるが数年間進捗無し ・精選の基準が不明瞭 ・希望していない部でも顧問になるため精神的負担大	部活動の精選に向けた判断基準の構築 ・校内対話で知恵出し ・行事部活検討委員会とプロジェクトをつなぐ	どのように精選していくか方向性が位置づけられた ・校内対話によって多くの人の知恵の入った精選基準ができた ・顧問希望調査実施決定	精選に向けた具体的アクション ・数年後の方向性を年度内に示す ・顧問希望調査実施 ・精選するからこそ質の向上
④意思決定フローの模索	意思決定フローが不明瞭 ・決定事項でも個人的に掛け合えば覆せる ・決定事項が尊重されない	①②③を通じて難易度が高いテーマの意思決定フローの試行 ・知恵を出し合って納得解を作るとはということなのかを体験	多様な価値観や人間関係を乗り越えた対話と意思決定ができた ・知恵を出し合うとはどういうことか理解できた ・意思決定の難しさを知ったと同時に乗り越えられる手応えを得た	校内各組織や学校としての意思決定フローの構築 ・意思決定者は衆知を集めて決める ・気軽に聞き合える仕組みと風土

4-①. PBL型業務改善（15/15）

セントヨゼフ女子学園 –実施イベント一覧

#	開催日	イベント名	実施内容	参加者
1	6月29日	事前ヒアリング	現在の学校の状況をヒアリング	ランダム全16名
2	8月7日	第1回全校対話「キックオフ」	業務改善のアイデアを募るワークショップ	全教職員約40名
3	9月1日	推進チームキックオフ	今後進めていくプロジェクトの立ち上げ	推進チーム
4	9月～10月	推進チームミーティング（計20回以上）	推進チームで「業務改善」と「風土改革」を目的に活動していくことが確定	推進チーム
5	11月26日	第2回校内対話「納得解を作る」	立ち上がったプロジェクトについて職員同士での対話	希望した教職員
6	12月6日	学校訪問「第2フェーズに向けて」	業務改善の先にある学校の魅力向上や経営課題について考える	管理職
7	1月26日	第3回校内対話「これからのセントヨゼフ」	生徒募集を含めた今後の学校の在り方について対話	希望した教職員
8	2月18日	第4回校内対話「今年度の振り返り」	本プロジェクトの進捗や今後の活動を報告・対話	全教職員

4-②. 資質向上の効果測定 (1/3)

アンケートによる定量的調査

調査概要

1. 測定方法

- 新しい専門性①～③の獲得に関するオリジナルの設問項目を設計し、全ての項目について6件法（1.全くそう思わない～6.とてもそう思う）でアンケート調査を実施

学校をより良く変える
「**チェンジ・メイカー**」指標

（設問数：16）
「目的・目標や課題が何かを考えることができる。」など

自らの追い求めるテーマを
探究し続ける
「**アクティブラーナー**」指標

（設問数：17）
「自分が実現したいことを学ぶことが好きだ。」など

同僚とチームで課題解決する
「**ファシリテーター**」指標

（設問数：14）
「同僚たちの気持ちを受け入れることができる。」など

2. 参加者

() は推進者の数

	全体	桜丘	セントヨゼフ	それ以外
事前調査	108 (23)	26 (8)	30 (5)	52 (10)
事後調査	98 (20)	29 (7)	32 (3)	37 (10)

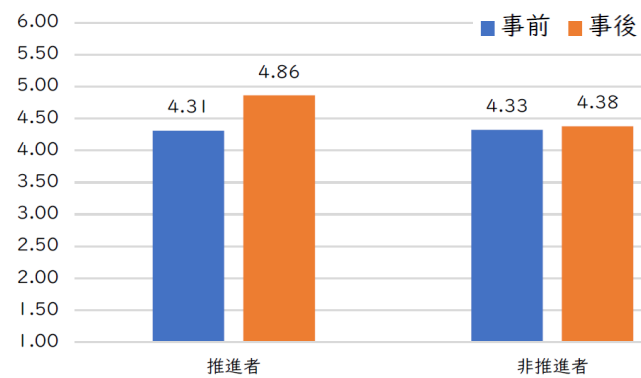
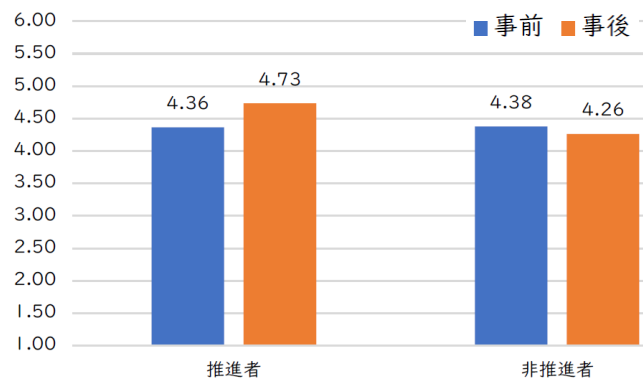
考察

【考察①】全体として事前事後で大きな変化は見られなかった

- 一部の項目で事前事後（時点間）や学校間で変化（統計学的に有意な結果）が見られるものの、**指標全体で大きな変化は見られなかった**
- ただし、事前調査の段階で全ての項目において高い数値（6件法の意味的中央値3.50を超える）となったため、**今回の参加者は当初から高い資質を備えていた可能性**がある

【考察②】推進者（推進リーダーとメンバー）はそれ以外と比較して資質の向上が見られた

- 「チェンジ・メイカー」指標の「**目的・目標や課題解決のためのアイデアを具体化することができる。**」について、**推進者では事前から事後にかけて数値の向上が見られた**
- 「アクティブラーナー」指標の「**自分が実現したいことを深めるために、具体的なアクションを起こすことができる。**」について、**推進者では事前から事後にかけて数値の向上が見られた**



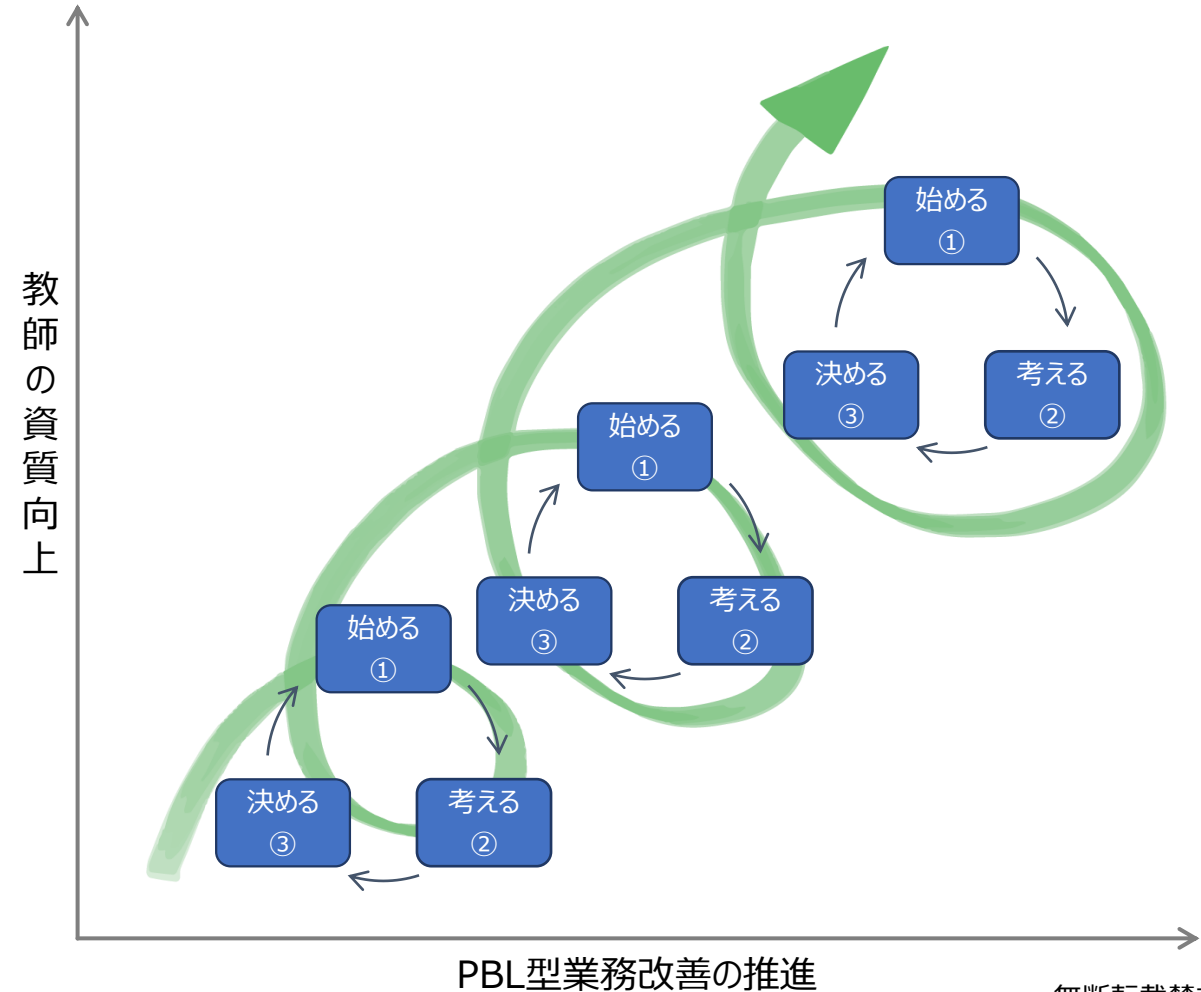
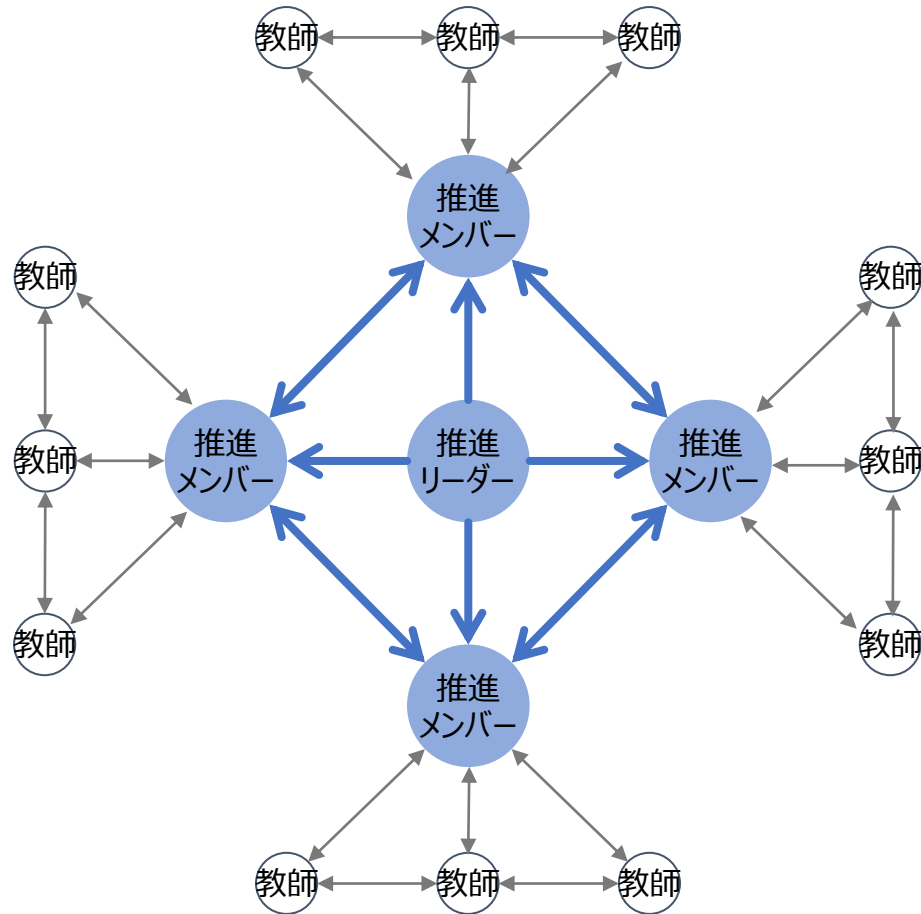
「目的・目標や課題解決のためのアイデアを具体化することができる。」

「自分が実現したいことを深めるために、具体的なアクションを起こすことができる。」

4-②. 資質向上の効果測定 (2/3)

アンケートによる定量的調査

定量的にも当事者として関わった推進者（推進リーダーと推進メンバー）に資質の向上が見られたことから、スノーフレイク型リーダーシップをもってPBL型業務改善を広げていくことが、学校全体の大きな変化につながっていく可能性を示唆している



4-②. 資質向上の効果測定 (3/3)

推進者インタビューによる定性的調査 (声)

新しい専門性の3つとも向上したと取れる声があがった
特にファシリテーターとしては組織を内部で動かす難しさに直面したが、対話を通して乗り越えつつある

推進チームの声

学校をより良く変える 「チェンジ・メイカー」指標

- 「この環境どうにかしてよ」とか「だれか変えてよ」と人頼みだったところに「では、自分にはなにができるか」という要素を持ってこれた
- こうすれば変えられる！とわかった
- どうしたら現状を改善できるのか自分レベルで考え始めることができるようになった
- 何かを動かすことの難しさ、おもしろさ、どちらも感じました
- 「どうせ進まない」と不満を言ってきたがそうさせていたのは自分かもしれないと気づいた (推進者以外が推進者の真剣さに触れて発言)
- 最も困ったことは「話し合いをするということを先生方に声をかける」ことだった

自らの追い求める テーマを探究し続ける 「アクティブラーナー」指標

- 私達教師がリスペクトを伴う対話力や、VUCAに対応し得る知恵やスキルを身につけないといけない
- このプロジェクトは自分にとって居慣れた居心地の良い場所から 一歩外に踏み出すことだった
- 働き方改革 = 勤務時間の短縮、業務 負担の軽減、など教師側目線だけで考えがちだが、このチームはそうではない。生徒が 自身の力の伸びを実感し満足できる授業をすること、つまりこちら側もやりがいを感じられる質の高い働き方も働き方改革
- これまでは自分の範囲内の仕事しか対応せずこの学校のことは後回しだったがこの学校のことを考えつつ行動できるようになった
- 1つのことに対して一生懸命考えて議論するってとてもおもしろい！と実感できた

同僚とチームで課題を解決する 「ファシリテーター」指標

- こういう時代だからこそコミュニケーションを大切に、話し合う時間が必要なときにはとことん話し合い、そこから新しいものを生み出していく
- 話し合いのプロセスのあり方など、ご専門の先生方から多くのことを学ばせていただいた。大切なことにはしっかり時間をかけて、ただし期日を設けて分析・話し合いを重ねることが組織として必要
- 聞くことの大切さに気付いた
- プロジェクト以外でも納得解が生まれ始めた。対話やプロセスの重要性に気付いた
- 先生方の意見を聞いて段々とまとまっていく過程をじっくりと見る (体験する) ことができた

4-③. 推進リーダーオンラインコミュニティ（1/4）

オンラインコミュニティ概要

- 概要

- 同期 月1回の定期オンラインミーティング（zoom）各回1～2時間程度
- 非同期 GoogleClassroomを活用した情報共有 随時
- ※弊社コンサルタントがコミュニティ運営とミーティングのファシリテーションを行った

- 参加者

- 学校 9月まで 各校の推進リーダー → 10月以降 各校の管理職者
- ※スピード感を持った取組推進のため、当初予定していた推進リーダーのコミュニティから、管理職者のコミュニティへと変更
- ※弊社でコンサルティング中の大阪府立吹田東高校校長も参加
- その他 先生の幸せ研究所コンサルタント各回1～4名 枚方市教育委員会2回1～2名

- 目的

- 校内外において「孤立した改革者」防止のための、励まし合い（対話と共感） と 高め合い（知識と実践の共有）
- 孤立しがちな改革者同士の対話を促進し、各改革者の活力とする
 - 必要な専門的知識や実践知を共有し、各校取り組みを後押しする
 - 継続的リフレクションで改革者のメタ認知による成長を促進する

4-③. 推進リーダーオンラインコミュニティ (2/4)

実施結果 – 具体的な成果

○ 管理職ならではの悩みの共有

- 同じ役職者（管理職）の参加としたことで、校内では話しにくいことも話題にすることができお互いに共感できた
- 校種や公立私立の違いを知ること、また同じ取り組みでもテーマや展開が違うことを知り、取組や自らの学校経営のメタ認知につながった

○ 取組にスピード感

- よりスピーディな取組につなげるため、また、推進リーダーが孤立した改革者にならないためには管理職の後押しが必須なため、当初計画していた推進リーダーのコミュニティから管理職のコミュニティに変更

○ 継続的にインプットとアウトプット

同期 オンラインで毎月定期的に集まり進捗共有

非同期 Google Classroomを活用して各校のプロジェクトの進捗状況、校内対話会の様子や写真を共有したり、踏み込んだ内容についてお互いに質問

○ 専門知識の共有で視野が広がった

- 先生の幸せ研究所の既存コンテンツから教職員のプロジェクトを中心とした学校改革を進める管理職に必要な知識を提供



提供コンテンツ：「チームビルディング」「PBL型学校改革の実践例」「クリティカルシンキングで学校の当たり前気付いて可能性を広げる」等の動画やスライド

【教育委員会の関わり】

枚方市教育委員会では市内業務改善推進10校に担当指導主事を充てており、桜丘小学校も対象である。

そのためオンラインコミュニティに教育委員会が参加した回もあり、校長だけでは判断しにくいことについて、持ち帰り検討するなどして頂いた。

4-③. 推進リーダーオンラインコミュニティ (3/4)

実施結果 – 参加者の声

- 他校も同じような悩みを抱えていることが分かり、協力しながら進めていける勇気が湧きました。
- オンラインミーティングでは現状を振り返ることができるので、本音を出し合える。
- 一步を踏み出すまでがなかなか大変ですが、トライしてまた振り返っての繰り返しをしながら、職員を巻き込んでいきたいと思います。
- 「他校の取り組みは、何でこんなにうまくいっているの？」と、うらやましくなりましたが、パワーポイントでまとめを見せていただき頑張ったなと思えるようになりました。きっとこういうまとめを職員で共有すれば、動いている実感になるんだと思います。リーダーからの見せ方、伝え方が不十分であったことを反省しました。「やってくれるんでしょ」の人々を当事者に変えることをしっかり考えたいと思います。
- (他校の実践を知って) どういう投げかけをすればこんなに活発な、前向きな意見が出てくるのでしょうか？本校では今、一部の先生方の空気の重さに一部の先生方が疲れている感じです。私が個人的に感じているだけ？
- 他校の進みに驚きました。うまく進んでいてうらやましい・・・本校の今度の校内対話会がそのような実りが多いものになるように頑張ります！
- 他の学校の様子が変わりとても勉強になります。本校でも今は「対話を増やす時期」だと思っていますが、それをどこから業務削減や効率化に繋げるか難しいなと拝聴しておりました。
- 同じ実証校の例は大変勉強になりました！職員室にプロジェクトの進捗状況を貼っておくの、いいなと思いました。否が応でも目に入ります！
- 他校、校種の異なる素晴らしい取り組みがお聞きできて本当に勉強になっています！
- そして、学校は成果指標が何だか独りよがりかなあと気になったりもするので、幸せ研究所の皆様に取り組みを聞いていただき、SNSでコメントいただけることが本当にありがたいです。今後ともよろしく願いいたしますー！！

改善・発展の方向性

- 学校内外においての「孤立した改革者」防止と同時に、「視野狭窄」防止も必要で、そのためには当事者間のコミュニケーションと同様に、外部の支援者・伴走者の存在が不可欠（教委、地域住民、外部団体など）
- 同じ役職だからこそ分かり合えることと、立場が違うからこそ視野が広がることの両方が叶う場にする

ある程度の属性を維持しつつ、多様な参加者を増やすことが必要
(既存の教育委員会オフサイトミーティングを拡大・発展)



全国
教育委員会
オフサイト
ミーティング

全国の教育委員会をつないで気楽に真面目に話すオフサイトミーティング

- ・ 先生の幸せ研究所主催
- ・ 全国の教育委員会をつないで気楽にまじめに話すオフサイトミーティング
- ・ 特定のテーマを設定したり、参加者が話したいテーマを出し合って、教育委員会×対話を行う
- ・ 持ち帰って活かせる「ここだけの話」ができる
- ・ 教育委員会事務局・元教育長・教育委員会委員・行政関係者・コミュニティスクールマイスター・教員・文科省職員等の参加があった

4-③. 推進リーダーオンラインコミュニティ（4/4）

オンラインミーティング –実施イベント一覧

#	開催日	イベント名	実施内容	参加者
1	8月18日	第1回 オンラインミーティング	顔合わせ キックオフミーティングの振り返り	推進リーダー 管理職
2	9月10日	第2回 オンラインミーティング	PBL型学校改革の事例の共有 各校の現状の共有	推進リーダー 管理職
3	10月22日	第3回 オンラインミーティング	各校の現状の共有	管理職 教育委員会
4	11月22日	第4回 オンラインミーティング	各校の現状の共有	管理職
5	12月21日	第5回 オンラインミーティング	各校の現状の共有	管理職
6	1月31日	第6回 オンラインミーティング	各校の現状の共有	管理職
7	2月中旬	第7回 オンラインミーティング	学校ごとの1on1 各校じっくりリフレクション	管理職

今後に向けて

5. まとめ・今後に向けた示唆

5. まとめ・今後に向けた示唆（1/6）

達成したい状態

実際の達成度

改善/発展の方向性

① PBL型業務改善

内発的動機を火種にした現場からのボトムアップで変化を起こす試行錯誤の過程で学校がチームになる

- 対話を通じた関係性の向上
- 教師の意識・行動変容が組織全体の風土改革まで発展

推進チームから学校全体を巻き込んだ対話で個人や学校全体が変化

- 教員同士の対話量↑ + 職員室の雰囲気・同僚性↑（桜丘小）
- 推進チームで20回以上の対話 + 学校全体を巻き込んだ対話会で風土の変化（セントヨゼフ女子学園）

意識変容や風土改革は時間がかかるため、立ち上がりの段階で核となる推進チームが主体的に動ける状態を整えることが重要

- 管理職の理解や後押し*（謙虚なリーダーシップ）
- 推進リーダーの主体性*

業務改善を通じて時間の余白が生み出されている

- 無駄な業務の削減
- 意味のある時間の創出

取り掛かりやすいテーマでは改善を実現し、難易度の高いテーマについては対応の方向性まで決定

- 会議の精選、環境改善、コミュニケーション効率UPなど（桜丘小）
- 部活動・校務分掌・教科会のあり方、意思決定フローの検討（セントヨゼフ女子学園）

目に見える大きな成果を挙げるためには継続した取り組み（自走）が必要となるため、各実証校と次年度以降の仕組化や対象テーマを協議

- スノープレーク型業務改善の定着やより難易度の高いテーマ（桜丘小）
- 対話型で左記テーマの継続や学校の魅力向上などの上位テーマ（セントヨゼフ女子学園）

② 資質向上の効果測定

PBL型業務改善を通じて教職員が新たな資質を獲得または向上している

- 新たな資質を測る指標をオリジナルで設計
- 各資質（チェンジメーカー/アクティブラーナー/ファシリテーター）の効果測定

ゼロベースでアンケート設計・効果測定の結果、資質向上を確認

- 全体として劇的な変化は見られなかったが、推進チームの「チェンジ・メーカー」「アクティブラーナー」指標が向上（アンケートによる定量的調査）
- 推進チームより「成長した」という声が多数（インタビューによる定性的調査）

定量的調査について、比較対象となる実証校以外のアンケート数が不十分

- 今後の展開時に母数を増加
- 公立の場合は域内複数校でのアンケート実施が可能だが、教育委員会と事前に協議が必要

③ 推進リーダーオンラインコミュニティ

「孤立した改革者」を防ぐためにコミュニティでリーダー同士が応援し合える関係構築

- 励まし合い（対話と共感）
- 高め合い（必要な知識・実践の共有）

最終的に推進リーダーコミュニティから管理職コミュニティに変更し、定期的な共有の場を構築

- 各校の実践共有（上手く行かないことも）
- 管理職ならではの悩み共有（同じ目線で）
- 弊社から専門情報の提供（視野を広げる）

「孤立した改革者」防止と同時に「視野狭窄」防止も必要で、そのためには当事者間のコミュニケーションと同様に伴走者の存在が不可欠

- 外部の支援者・伴走者を増やす*（教委、地域住民、外部団体など）

*学校を変革するために必要な要素としてモデル化（「7. まとめ・今後に向けた示唆」を参照）

5. まとめ・今後に向けた示唆 (2/6)

本実証も踏まえて学校現場が抱える課題と変革に必要な要素の整理

学校内で実際に起こっている事象や課題

学校を変えていくために必要な要素

- 具体的な行動へのコミットメント*がないため、改革のかけ声だけになりがち
(公式な取り組みでなければ「変えたい」と思いつつも行動に移さないまま…)
- 教員が主体性を発揮して学校課題の解決について取り組む機会がほとんどない
(管理職としても信じて任せることに踏み出しにくい)
- あきらめや面従腹背／決定事項でも声が大きければ覆せる無秩序／
意思決定に不安を抱えて確信を持ちにくい管理職
- なかなか継続した取り組みにならず、校内の有志で集まって考えることはあるが、その後の行動
に結びつかないで終わってしまう
- 校内に同じレベルで話せる相手がおらず、意思決定に不安を抱え確信を持ちにくい管理職
- 新しい発想のインプットがほとんどなく、会議は予定調和になりがち
業務は前例踏襲が基本なため、取り組みの限界がある
- そもそも新しいことに取り組むための余白 (時間・精神的な余裕) がない
- 課題が山積みで、何から始めたらいいか見当もつかない
(単発のスキル研修はあるが、どう実践に繋げたらいいかがわからない)

- 起爆剤となるプロジェクト
(通常業務とは異なる取り組み・時間)
- 管理職の理解や後押し
(謙虚なリーダーシップ)
- 外部の伴走者
(教委、地域住民、外部団体など)

コミットメント* = 時間が出来たらいつかやろうではなく、公式に活動時間を捻出すること

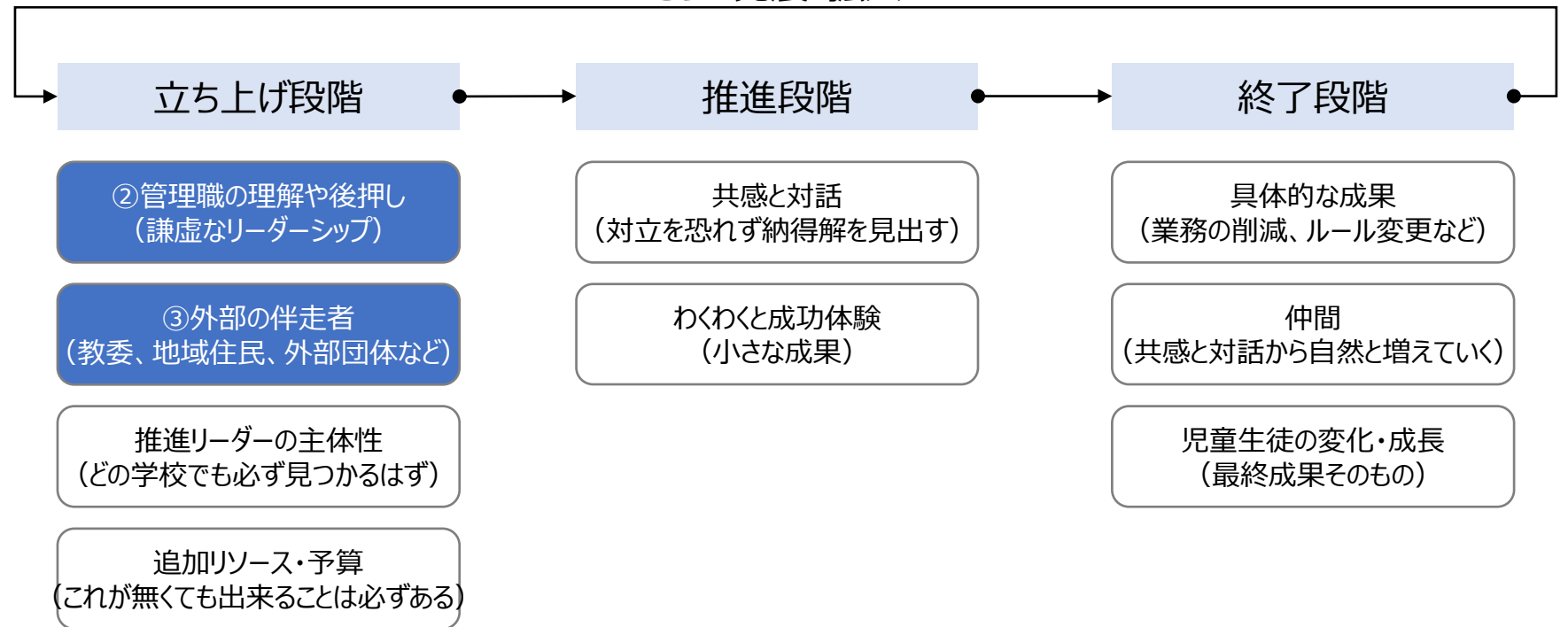
5. まとめ・今後に向けた示唆 (3/6)

自分たちで学校を変えていくためのメカニズム

「あの学校だから、あの人だからできる」ではなく、「どの地域でも学校でも、あなたでも変えていける」への後押し

変革の必須3要素

さらに発展・拡大



5. まとめ・今後に向けた示唆 (4/6)

変革の必須3要素「その① プロジェクト (通常業務とは異なる取り組み・時間)」

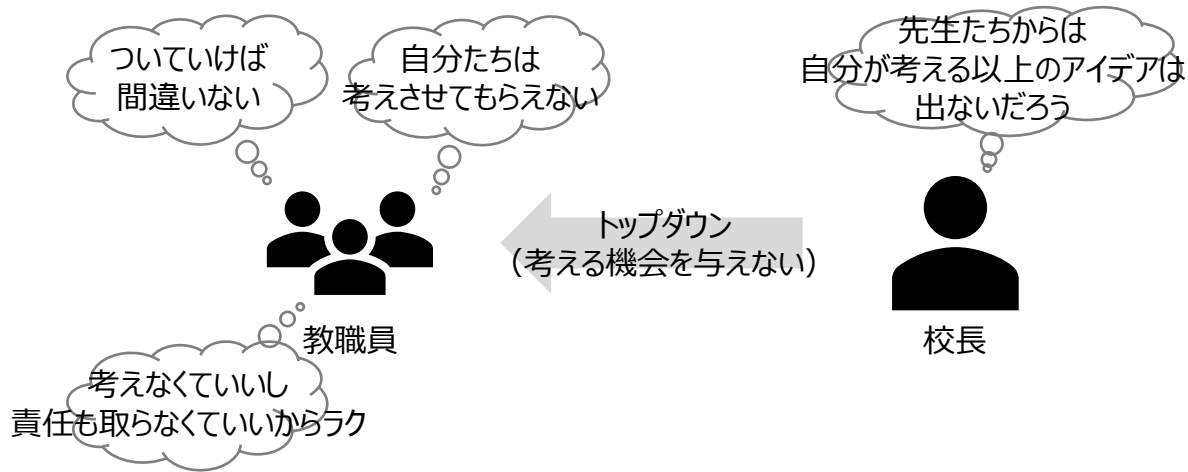
起爆剤となる
①プロジェクト
(通常業務とは異なる
取り組み・時間)

- 単発 (研修・講義) ではなく継続プロジェクト型で行動にコミット
- 授業カットしてでも優先度を上げて必要な時間投資
- 学校全体やチームで対話を通じて関係性の質を向上させながら
- 普段と違うワクワク感を大切に
- 外部のサポートを効果的に気軽に使って
- 小さな失敗と成功を繰り返して成長を実感しながら
- 対立は想定内 多様な意見をテーブルに出し合って納得解を目指して

5. まとめ・今後に向けた示唆 (5/6)

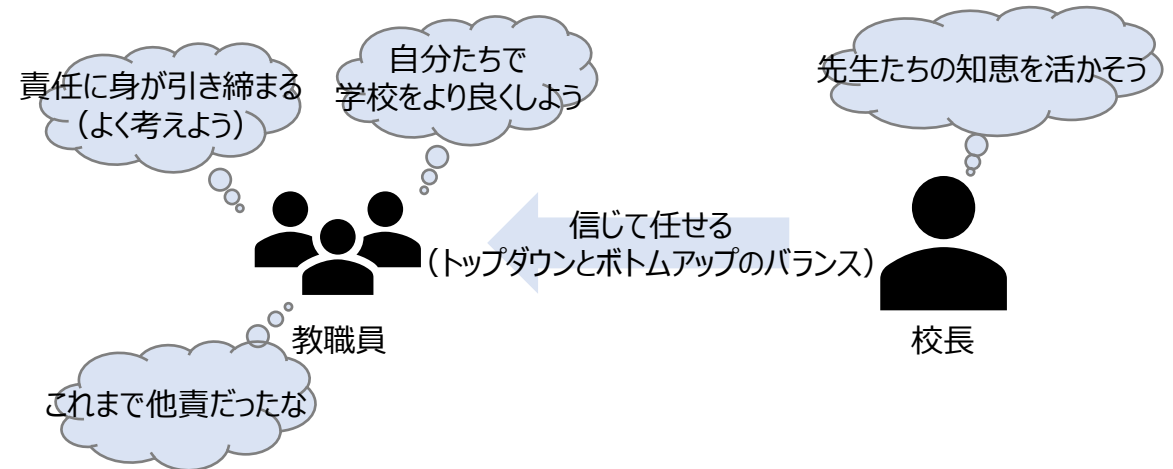
変革の必須3要素「その② 校長の理解や後押し（謙虚なリーダーシップ）」

トップダウン型のリーダーシップ



- トップダウン型のリーダーシップはリーダーの意思決定が良ければ目指す方向に最短距離で進める
- しかし、VUCAの時代において一人のリーダーが考える方策には限界がある可能性がある
- 教職員を思考停止に陥らせたり、やる気のある者からの不信を買ったりしがちだったりする（多くの場合、そのことに校長は気が付けない…）

信じて任せるリーダーシップ（謙虚なリーダーシップ）



活動時間と権限を与え、優先すべきことだと宣言する

- 信じて任せるリーダーシップは、教職員に上手に機会と権限を与え主体性を引き出す（自分たちで決める経験を通して、教職員の責任感と課題解決力が養われていく）
- 「ゆとりが出来たらやる」のではなく「公式に優先すべきこと = 時間をかけるべきこと」として必要な活動時間を何としてでも捻出する
- 教職員の知恵を活かすことでリーダー一人で考えたものよりもより良い方策が出る可能性がある

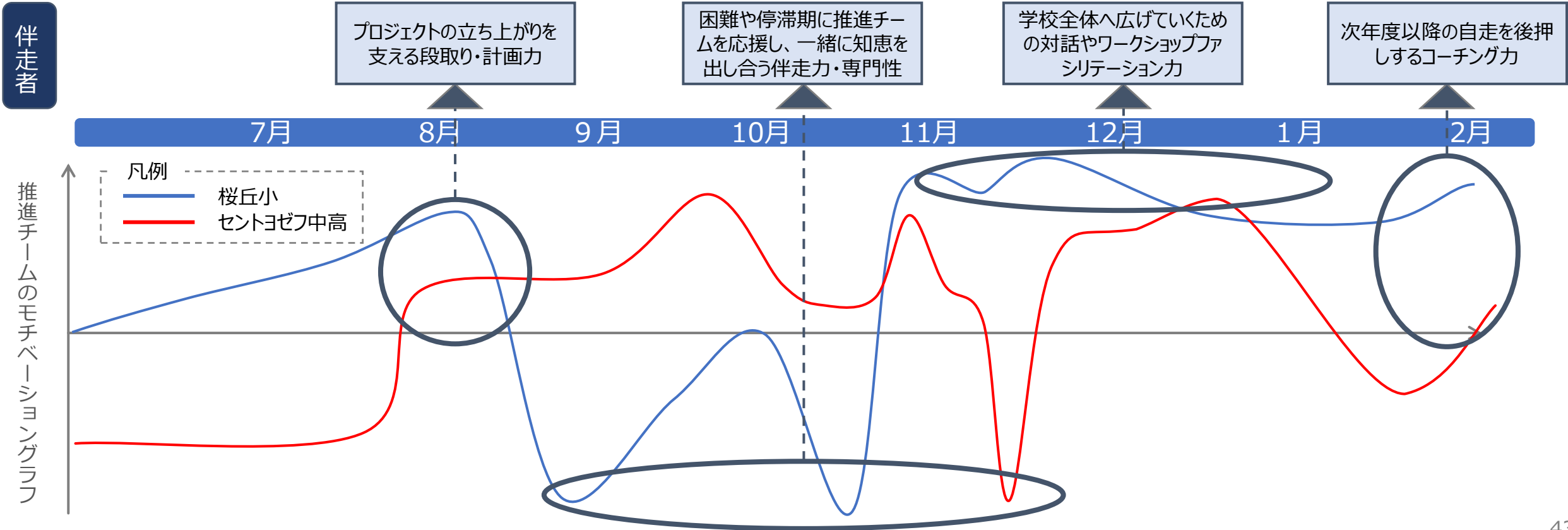
5. まとめ・今後に向けた示唆 (6/6)

変革の必須3要素「その③ 外部の伴走者（教委、地域住民、外部団体など）」

山あり谷ありのプロジェクトを進めていくためには外部の専門家による伴走が有効

【先生の幸せ研究所の関わり方・スタンス5か条】👍

1. 現場を知っているのは現場！ 一方的に指摘せず一緒に考えます
2. 話し合っよかった楽しい対話の場を作ります
3. 御用聞きでも上から目線でもなく、対等なパートナーとして一緒に組織変革を目指します
4. 学校専門だからこそその豊富な事例で新しい視点をもたらします
5. 教職員のわくわくする気持ちを原動力に、対話と体験で心から感じる変化を重視します





sensei no shiawase kenkyujo
先生の幸せ研究所