

成果活用の調査研究に基づく中央研修の改善

令和元年度
教職員等中央研修の在り方に関する
調査研究プロジェクト 報告書

プロジェクトリーダー

(独)教職員支援機構 つくば中央研修センター長・上席フェロー 葛上 秀文



「教職員等中央研修の在り方に関する調査研究」
プロジェクトチーム

プロジェクトリーダー

葛 上 秀 文

(独)教職員支援機構 つくば中央研修センター長 ・ 上席フェロー

大 杉 昭 英

元(独)教職員支援機構次世代教育推進センター長 ・ 上席フェロー

大 野 裕 己

(独)教職員支援機構客員フェロー ・ 滋賀大学教育学系 教授

露 口 健 司

(独)教職員支援機構客員フェロー ・ 愛媛大学大学院教育学研究科 教授

岸 田 正 幸

(独)教職員支援機構客員フェロー ・ 大阪体育大学 教授

末 松 裕 基

(独)教職員支援機構客員フェロー ・ 東京学芸大学教育学部 准教授

松 岡 晃 代

(独)教職員支援機構研修プロデュース室長

吉 田 尚 史

(独)教職員支援機構研修特別研究員

はじめに

本プロジェクトは、令和元年度より、「育成協議会の設置と育成指標・研修計画の作成に関する調査研究プロジェクト（プロジェクト A-a）」と連動して、教職員等中央研修(以下、中央研修と略す)のあり方について調査研究を進めるため設定された。

平成 29 年度末までに、都道府県・政令指定都市において教員育成指標とそれに基づく研修計画が策定された。機構においてもプロジェクト A(現在、プロジェクト A-a)において全国の育成指標の分析等を踏まえ、中央研修の体系化を進めている。その成果を、修了者が提出する研修成果活用レポートの分析を通して検証するとともに、中央研修のさらなる改善を進めることが、本プロジェクトの目的である。

調査等については、現在分析途上で、本報告書は、中間報告的なものとなる。まず、近年の中央研修がどのように改善されたか整理した後、平成 30 年度中央研修受講者が提出した「成果活用レポート」の暫定的な分析と今後の分析の方向性について示す。さらに、提出者の中から、職階、地域性を加味して 20 名の対象者を選出し、インタビュー調査を実施した結果の分析を示していきたい。

調査研究の成果と研修の改善を相関的に進めていくことが、今後の機構で実施する事業の核となるものであり、指導者養成研修においても、調査研究と研修の改善をリンクさせていきたい。

最後になるが、ご多用の中、調査研究にご協力いただいた皆様に感謝申し上げます。

教職員支援機構 つくば中央研修センター
センター長 葛上 秀文

目 次

第1章	本プロジェクトについて	3
第2章	中央研修の改善	5
第3章	研修成果活用の全体的傾向にみる中央研修の役割と課題	15
第4章	中央研修成果活用レポートインタビュー調査について	26
第5章	今後の検討課題	38
参考資料		
1	平成30年度教職員等中央研修実施要項	
2	「研修成果活用レポート」様式	

第1章 本プロジェクトについて

1. プロジェクトの背景・目的

教職員支援機構は、平成 29 年 4 月に教員の養成・採用・研修の一体的改革を担う中核拠点として誕生した。具体的には、「連携協働(ネットワークの構築)」、「調査研究(政策提案型研究開発)」、「研修の高度化・体系化(多様な研修ニーズへの対応)」という 3 つの機能・役割に重点を置き、新しい組織をつくり、事業の取り組みを始めた。

さらに、平成 30 年 4 月に、研修の高度化、体系化を促進する「つくば中央研修センター」を置き、主に、(1)「各地域で学校教育において中心的な役割を担う校長、副校長・教頭、中堅教員および事務職員等に対する学校経営力の育成を目的とする研修(以下、中央研修とする)」、(2)「研修のマネジメントを推進する指導者の養成等を目的とする研修(指導者養成研修)」、(3)「地方公共団体からの委託等により共益的事業として実施する研修」の企画・実践・評価・改善に取り組んでいる。

これらの研修は、機構化に伴う 3 つの機能の重点化により、大きく変わりつつある。「連携協働(ネットワークの構築)」の一環として、全国の教職大学院と連携協定を結び、(2)の研修を大学院生が受講し、修了証書を元に教職大学院が単位化できるようにした。「調査研究(政策提案型研究開発)」として、たとえば、「育成協議会の設置と育成指標・研修計画の作成に関する調査研究プロジェクト」の研究成果を研修の改善、特に、(1)の改善に取り組んでいる。最後に、「研修の高度化・体系化(多様な研修ニーズへの対応)」では、研修成果の活用を推進することも目的とした NITS 大賞で優れた事例を募集する仕組みを取り入れるとともに、「校内研修シリーズ」として機構が実施する研修の講義内容等の一部を 20 分の動画にまとめ、幅広い教員が受講できるようにした。

一方、つくば中央研修センターで実施する研修は、次のような特徴を持つ。第一に、20 人程度で構成されるユニットを基本単位として、その中で、課題の発見・解決に向けた主体的・協働的な演習や協議を多く取り入れ、研修効果を高める工夫を行っている。第二に、研修の構成について、原則 90 分 2 コマを一つの単位とし、その中で、一方的な講義で終わるのでなく、演習・協議の場を設け、アクティブ・ラーニングとなる工夫を行っている。また、講師は、全国レベルで活躍されている方を厳選し、常に最先端の研修内容となるように計画するとともに、事例発表も、全国で先進的に取り組んでいる学校などに依頼している。第三に、宿泊型研修の良さを生かし、受講者が研修終了後も全国規模のネットワークを構築することで、研修の効果が持続できるように工夫している。第四に、管理職の女性の割合を高めることを期待して、多くの研修で 25% といった目標を設定し、実際に、多くの女性の受講者を受け入れている。

現在、中央研修について、調査研究成果と連動させることで、様々な改革が進められている。その成果について、今年度は、平成 30 年度受講者が提出した「研修成果活用レポート」の分析を中心に検証を進め、次年度、さらに、機構の次期中期計画期間（令和 3 年度～令和 7 年度）の研修の方向性について検討を進める。

2. 本プロジェクトの方法

本プロジェクトの期間は 2 年を想定している。前述したように、分析の中心は、「研修成

果活用レポート」とその提出者に対するインタビュー調査である。今年度の調査対象は、平成 30 年度に中央研修を受講した者が、受講翌年度に提出したレポートとなる。後述するように、中央研修については、毎年見直しを進めており、プロジェクトの成果に基づく改善の検証が翌年度のレポートとなる課題はあり、検証を進める前に、修正を加えることもあるが、研修の効果を「結果の評価」という視点で検証するという前提の元、よりよい研修となるよう、プロジェクトで検討を進める。

今年度については、まず、次章で、これまでの中央研修の改善過程を整理する。次に、平成 30 年度受講者が提出した約 1900 のレポートのテーマ等の分析を行う。さらに、レポートの中から、地域性等を考慮して選出した 20 の対象者に対して行ったインタビュー調査の第一次分析の結果を整理する。

(葛上 秀文)

第2章 中央研修の改善

1. はじめに

つくば中央研修センターで実施する研修事業の中核となるのが、中央研修である。中央研修は、学校が直面する課題に組織的に対応し、特色ある教育活動を自律的に推進できるよう、教育改革の最新動向や適切な学校運営、学校組織マネジメント等の重要課題に関する高度な知識等を修得し、各地域において中心的な役割を担う校長・副校長・教頭等の教職員を育成することを目的としている。

中央研修は、令和元年度末で通算 461 回開催される研修である。昭和 45 年度に国立教育会館のもと第 1 回研修が開催され、校長・教頭等研修と中堅教員研修が実施されていた。平成 13 年度、独立行政法人教員研修センターとなり、研修事業を引き継いだ。

平成 23 年度に、校長・教頭等研修が、校長マネジメント研修(平成 28 年度から校長研修)と副校長・教頭等研修に区分された。平成 28 年度に、学校組織マネジメント指導者養成研修の事務職員対象であった研修を中央研修「事務職員研修」として実施することとした。平成 30 年度に「次世代リーダー育成研修」を新設し、現在、校長研修、副校長・教頭等研修、中堅教員研修、次世代リーダー育成研修、事務職員研修の 5 つに区分して実施している。

2. 中央研修の改善のポイント

教員研修を取り巻く環境が大きく変化している。変化の中心は、「学び続ける教員」の具現化である。新しい教育課題に対応するには、教員も日々、知識や技能を更新し続けることが求められている。その一環として、教育公務員特例法が改正され、教育委員会は、教員の資質向上を図るために必要な指標を定め、指標を踏まえた教員研修計画を定めることが求められるようになった。また、「10 年経験者(法定)研修」が「中堅教諭等資質向上研修」と改められた。実施時期が弾力化されるとともに、中堅教諭等としての資質向上を図る研修の位置づけが明確となった。

中央教育審議会「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について(答申)」(平成 27 年 12 月)をみると、新しい時代の子供たちに必要な資質・能力を育むためには、教育活動の更なる充実が必要となる。また、社会や経済の変化に伴い、子供や家庭、地域社会も変容し、生徒指導や特別支援教育等に関わる課題が複雑化・多様化するため、地域社会とも連携したチーム学校で取り組むこと、そして、学校組織マネジメントのさらなる充実が求められており、そうした観点からも、中央研修の内容の改善を図ることが重要となる。

(1) 平成 30 年度の見直し

中央研修の見直しとして、平成 29 年度に前述したプロジェクトにおいて 3 回にわたって議論がされた。平成 30 年度の中央研修について次のように改善を図った。

第一に、構成する内容を海外の動向も踏まえ表 1 のように変更した。「スクール・マネジメント」は、学校教育目標の達成のために必要となる、組織や人材の開発に関するマネジメントの手法を修得することをねらいとしている。「学校改善」は、学校の課題解決のために必要となる、多様な人材との連携・協働のあり方等について学ぶことをねらいとしてい

る。最後に、「実践開発」は、教育の質向上のために必要となる、カリキュラム・マネジメントや研修プログラムの開発について学ぶことをねらいとした。

表1 平成30年度中央研修内容

	校長研修	副校長・教頭等研修	中堅教員研修	次世代リーダー育成研修	事務職員研修
スクール・マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ・教育政策の諸動向 ・学校組織マネジメント ・学校ビジョンの構築とリーダーシップ 	<ul style="list-style-type: none"> ・教育政策の諸動向 ・学校組織マネジメントとリーダーシップ ・教育法規 ・防災と安全管理 ・人材育成とコーチング ・メンタルヘルスマネジメント ・スクールコンプライアンス 	<ul style="list-style-type: none"> ・教育政策の諸動向 ・学校組織マネジメント ・教育法規 ・メンタルヘルスマネジメント ・組織作りとコーチング ・防災と安全管理 ・マネジメントの実践 ・スクールコンプライアンス 	<ul style="list-style-type: none"> ・教育政策の諸動向 ・学校組織マネジメント ・ミドルリーダーの役割 	<ul style="list-style-type: none"> ・教育政策の諸動向 ・学校組織マネジメント ・チームワークとコミュニケーション ・人材育成とコーチング ・スクールコンプライアンスとリスクマネジメント ・カリキュラム・マネジメント
学校改善	<ul style="list-style-type: none"> ・リスクマネジメント ・学校と家庭、地域との連携 	<ul style="list-style-type: none"> ・チーム学校の構築 ・地域の教育活性化とスクールリーダー ・学校ビジョンと戦略 ・リスクマネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の教育活性化とスクールリーダー ・リスクマネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> ・学校改善と学校評価 ・学校と家庭、地域との連携 	<ul style="list-style-type: none"> ・チームとしての学校 ・学校と家庭、地域との連携
実践開発	<ul style="list-style-type: none"> ・カリキュラム・マネジメント ・研修プログラムの開発と実践的応用 	<ul style="list-style-type: none"> ・カリキュラム・マネジメント ・新しい学びの推進 ・道徳教育のマネジメント ・インクルーシブ教育システムの構築 	<ul style="list-style-type: none"> ・カリキュラム・マネジメント ・新しい学びの推進 ・道徳教育のマネジメント ・インクルーシブ教育システムの構築 ・生徒指導のマネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> ・校内研修の推進 ・カリキュラム・マネジメント ・新しい学びの推進 ・校内研修プログラムの開発 	<ul style="list-style-type: none"> ・学校財務マネジメント ・マネジメントの実践

第二に、中堅教員研修を、主として管理職直前の教員（教職経験20年前後）を主な対象とする中堅教員研修と、10年前後の教員を対象とする次世代リーダー育成研修に分離することとした。中堅教員研修の受講者のニーズが経験年数により異なっていたこと、10年経験者研修が、中堅教諭等資質向上研修と改められたことに対応するためである。

第三に、研修受講翌年度の11月に、研修成果をまとめたレポートの提出を求めることとした。これまでは翌年度に研修成果活用アンケートを行い、どのような研修（都道府県レベルの研修、市町村レベルの研修など）を行っていたかという量的な把握にとどまっていた。研修の成果を学校レベルの改善にまでつなげているか検証するため、レポートの提出を求める形とした。レポートの様式は、機構が実施するNITS大賞の様式と共通とすることで、レポートをまとめた受講者が、NITS大賞にもチャレンジしやすくし、成果の可視化につなげる工夫も行った。

(2) 令和元年度の見直し

平成30年度に、プロジェクトAにおいて、全国の教員および校長の育成指標の分析を進めた。つくば中央研修センターにおいては、プロジェクトの成果をもとに中央研修の育成指標を整理し、それに基づき研修の見直しを図った。

中央研修の育成指標を整理する上で、配慮したのは次の3点である。第一に、全国の校長向け指標との関連を踏まえ、再度領域など見直しが必要か分析することとした。第二

に、全国の育成指標を見ると、教員向けと校長（管理職）向けに分けて設定されているが、中央研修においては、学校をマネジメントするリーダーとしての育成指標を職階別に設定することとした。第三に、育成指標の考え方として、たとえば校長としての最低基準（登用条件）とするか、到達目標（ゴール）とするか分けられるが、今回は到達目標として設定することとした。中央研修受講者は、校長の地位に就いている者が参加しており、その地位に就く者の到達目標を定め、そこに到達する研修を設計することが合理的と判断したためである。令和元年度の見直しについて、細かく見ていきたい。

① 全国の育成指標の分析と中央研修の体系化

プロジェクト A において、全国の校長指標に用いられている文言について、露口¹は質的分析を行い、全国の指標の共通性を分析したところ、表 2 の 3 指標のもとに、それぞれ 2 つの下位次元が存在する結果となった。6 つの下位次元と令和元年度の校長研修の内容を整理すると、「危機管理」の次元に相当するものとして、学校改善領域のタイム・マネジメント、リスク・マネジメント、「家庭・地域連携」の次元に相当するものとして、コミュニティ・マネジメント、学校改善プランの設計、「人材育成と評価」の次元に相当するものとして、スクール・マネジメント領域のスタッフ・マネジメントが設定されている。「職場・職業倫理」の次元は、校長研修としては設定されていないが、副校長・教頭等研修、中堅教員研修において、スクール・コンプライアンスが設定されている。「ビジョンと目標の具現化」については、学校組織マネジメント、学校マネジメントプランの設計が、「教育課程と授業改善」の次元については、カリキュラム・マネジメントが設定され、全国の校長の育成指標と、中央研修の体系が整合していることが明らかになった。

表 2 校長の潜在的資質能力指標(露口、2019)

指標	具体的特徴	下位次元
信頼構築	つなぐ	危機管理
		家庭・地域連携
人材育成	育てる	人材育成と評価
		職場・職業倫理
組織マネジメント	つくる/生み出す	ビジョンと目標の具現化
		教育課程と授業改善

機構が実施している中央研修は、10 年前後の教員を対象とした「次世代リーダー育成」、学校の中堅リーダーを対象とした「中堅教員」、「副校長・教頭等」、「校長」、そして、「事務職員」の 5 つのステージがある。これらをスクール・リーダーとしてとらえ、それぞれ

¹ 露口健司(2019) 「テキストマイニングによる校長の育成指標の類型化と特長」 大杉昭英編『育成指標の機能と活用—平成 30 年度育成協議会の設置と育成指標・研修計画の作成に関する調査研究プロジェクト 報告書』

のステージごとの目的を設定した（図1）。さらに、それらのステージの移行を保証する研修とするため、平成30年度に整理した「スクール・マネジメント」「学校改善」「実践開発」の区分を維持して、領域間の内容を整理した（図2）。それらを踏まえ、中央研修全体の研修内容を整理し（表3）、研修の体系化を図った。

図1 中央研修の体系（ステージ）

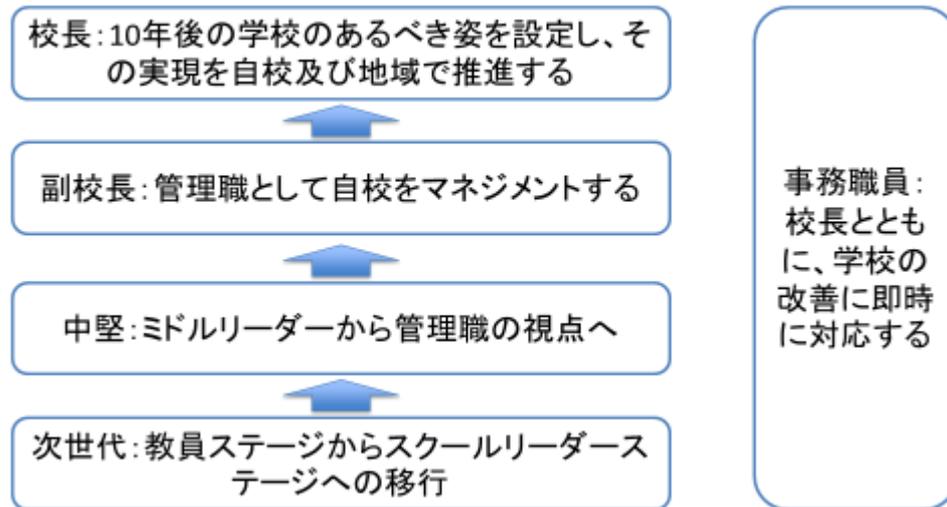
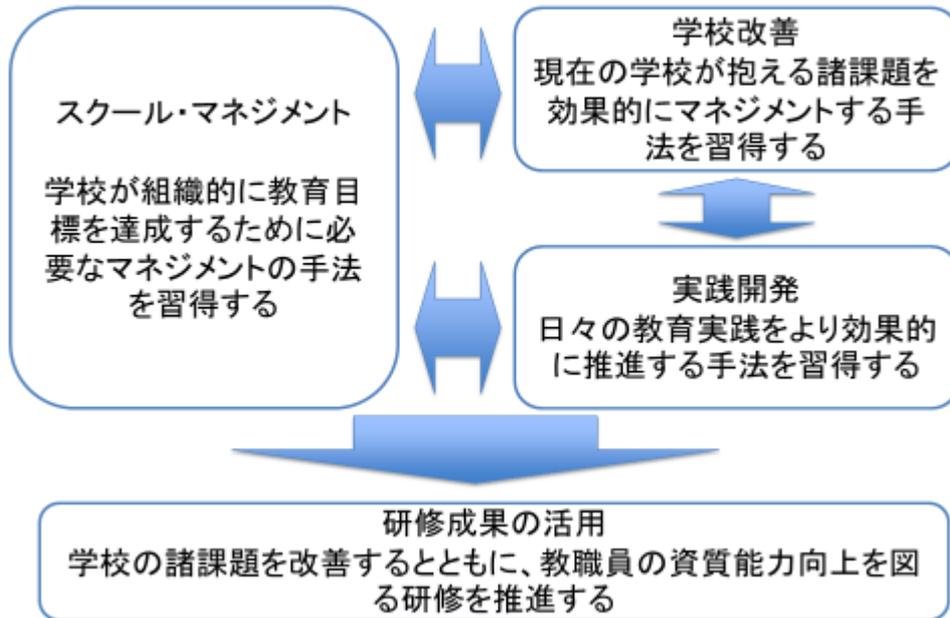


図2 中央研修の体系（研修内容）



研修領域	概要	区分	共通	校長	副校長・教頭等	中堅教員	次世代リーダー
		概要		10年後の学校のありべき姿を設定し、その実現を本校及び地域で推進する	ステークホルダーが求めるものを踏まえ、本校をマネジメントする	ミドルリーダーの視点からスクールリーダーの視点へ	教員ステージからスクールリーダーステージへの移行
スクール・マネジメント	学校が組織的教育目標を達成するために必要なマネジメントの手法を習得する	学校組織マネジメント	学校組織マネジメントに関する基本的な枠組みの理解を図るとともに、学校組織マネジメントを活用した学校組織改善の方法等について協議する	これからの学校の状況(少子高齢化、AIの進展など)を踏まえた学校組織マネジメントを協議する	スクールリーダーとして学校を組織的にマネジメントするために必要な理論と技能を習得する	学校を組織的にマネジメントするための課題を検討し、自身を中心となってマネジメントする手法を習得する	学校を組織的にマネジメントするために必要な理論と技能を習得する
		スタッフ・マネジメント	教職員の質を高めるために必要な手法を習得するとともに、これからの教職員に求められる資質能力について協議する	新しい教育課題(解決できていない教育課題)に対応する教職員の資質能力とそれを育成する方法について検討する	スクールリーダーとして、現在の学校の教職員の資質能力高める手法について習得する	管理職として教職員の資質能力を高める意義を理解し、その手法を習得する	
		カリキュラム・マネジメント	教育内容の質を高めるために必要な手法を習得するとともに、これからの教育内容に求められるものを協議する	新しい教育課題に対応するカリキュラムとそのマネジメントのあり方について検討する	スクールリーダーとしてカリキュラムをマネジメントするために必要な知識と技能を習得する	カリキュラムを組織的にマネジメントするため、必要な知識と技能を習得する	カリキュラムマネジメントに関する基本的な知識、技能を習得する
		コミュニティ・マネジメント	コミュニティの有様を理解し、相互に利益を得られるようにマネジメントする手法を習得し、学校、家庭、地域、社会との新しい連携のあり方を検討する	少子高齢化、地域の人口減少等の状況の変化に対応する学校、家庭、地域のあり方について協議する	スクールリーダーとしてコミュニティをマネジメントするために必要な知識と技能を習得する	コミュニティと有機的に点検するために必要な知識と技能を習得する	
		学校財務マネジメント	学校財務をマネジメントするために必要な手法を習得するとともに、これからの学校財務のあり方について協議する		事務職員と連携して、学校財務をマネジメントするために必要な知識と技能を習得する		
		学校ビジョンの構築	学校のあるべき姿に向けて、解決すべき課題を明確にし、マネジメントプランを構築する		スクールリーダーとして現任校の学校ビジョンを改めて設定し、その改善プランを構築する	ミドルリーダーとして、現任校の学校ビジョンを改めて設定し、その改善プランを構築する	学校ビジョン構築に関する基本的な知識、技能の習得

研修領域	概要	区分	共通	校長	副校長・教頭等	中堅教員	次世代リーダー
		概要 内容		10年後の学校のありべき姿を設定し、その実現を自校及び地域で推進する	ステークホルダーが求めるものを踏まえ、自校をマネジメントする	ミドルリーダーの視点からスクールリーダーの視点へ	教員ステージからスクールリーダーステージへの移行
学校改善	現在の学校が抱える諸課題を効果的にマネジメントする手法を習得する	リスク・マネジメント	学校を取り巻くリスクをマネジメントする手法を習得し、これから学校に起こるリスクに備えられるようにする	これからの学校が迎えるリスクを予想し、そのマネジメントするために必要な力量を習得する	学校全体として取り組む必要なリスクをマネジメントするために必要な力量を習得する	学校を取り巻くリスクに対応するために必要な力量を習得する	リスクに対応するために必要な知識、技能を習得する
		タイム・マネジメント	教職員の業務とかかる時間を把握し、それらをマネジメントする手法を習得し、新しい教育課題に効果的に取り組むようにする	教育委員会、地域との連携を踏まえ、これからの業務の改善に必要な力量を習得する	地域と連携して、学校の業務をマネジメントする力量を習得する	ミドルリーダーとして学校における業務を把握し、それをマネジメントする手法を習得する	
		メンタルヘルス・マネジメント	教職員のメンタルの状況を把握し、その状態を改善するために必要な手法を習得し、教職員の仕事をより魅力的なものとする		管理職として教職員のメンタルヘルスをマネジメントするために必要な力量を習得する	ミドルリーダーとして教職員のメンタルヘルスをマネジメントするために必要な力量を習得する	

研修領域	概要	区分	共通	校長	副校長・教頭等	中堅教員	次世代リーダー
		概要		10年後の学校のありべき姿を設定し、その実現を自校及び地域で推進する	ステークホルダーが求めるものを踏まえ、自校をマネジメントする	ミドルリーダーの視点からスクールリーダーの視点へ	教員ステージからスクールリーダーステージへの移行
実践開発	日々の教育実践をより効果的に推進するとともに、育成指標を踏まえ、教職員の資質能力向上を図る研修を推進する手法を習得する	新しい学びの推進	新しい学びの方向性を理解し、その学びを成立させるための手法を習得する			現在の学校の学びの状況を踏まえ、新しい学びをさらに推進するために必要なものを協議する	新しい学びを推進するために必要な知識、技能を習得する
		道徳教育の推進	特別の教科「道徳」のめざす方向性を理解し、それを実現するための手法を習得する		道徳教育を推進するために必要な教員の能力を整理し、それを育成する研修を企画する	現在の学校の道徳教育の状況を踏まえ、道徳教育をさらに推進するために必要なものを協議する	道徳教育を推進するために必要な知識、技能を習得する
		生徒指導の推進	児童生徒の自己指導能力を高める積極的な生徒指導を実現するための指導のあり方を習得する		生徒指導を推進するために必要な教員の能力を整理し、それを育成する研修を企画する	現在の学校の道徳教育の状況を踏まえ、生徒指導をさらに推進するために必要なものを協議する	生徒指導を推進するために必要な知識、技能を習得する
		インクルーシブ教育の推進	特別な支援が必要な児童生徒も含め、すべての児童生徒がどの場所で学んでも最大の学びが得られる指導のあり方を習得する		インクルーシブ教育を推進するために必要な教員の能力を整理し、それを育成する研修を企画する	現在の学校のインクルーシブ教育の状況を踏まえ、さらに推進するために必要なものを協議する	インクルーシブ教育を推進するために必要な知識、技能を習得する
		研修成果の活用 (校内研修プログラムの開発)	研修した成果を学校の改善につなげるとともに、地域の教職員の専門性向上を進められるようにする	協議した成果を踏まえ、自校、地域のビジョンを構築する	研修内容を踏まえ、自校を総合的に改善するための研修を企画する	研修内容を踏まえ、自校を改善するための研修を企画する	研修内容を踏まえ、実践を改善するための研修を企画する

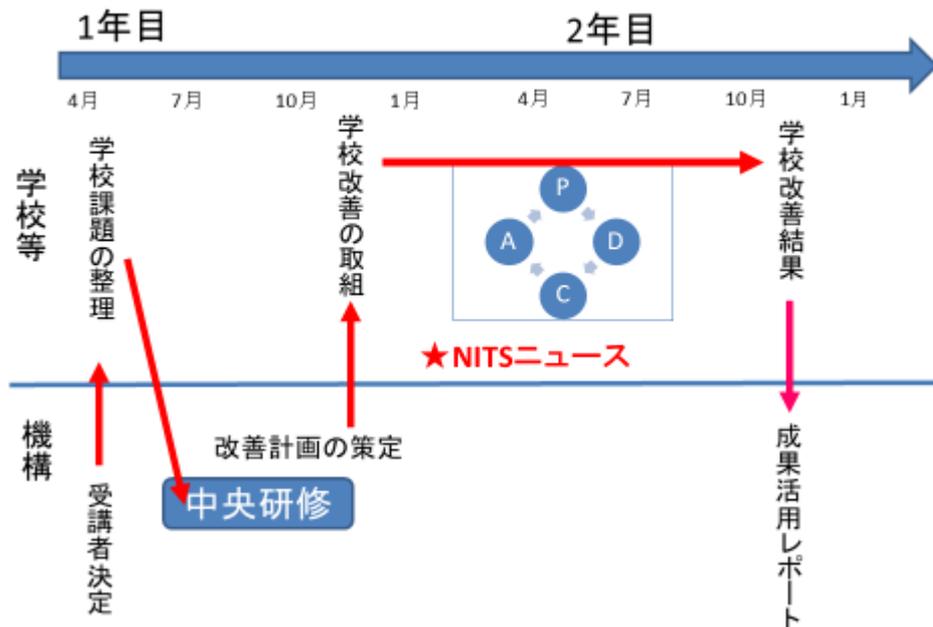
② 研修の評価

研修は受講して完結ではなく、その後、現場で学んだことを活用し、深めていく出発点でもある。機構においても、研修成果をより積極的に発信してもらうため、前述した NITS 大賞に研修成果活用部門を設定するとともに、大賞のエントリー様式と、研修成果活用レポートの様式を共通とするといった工夫を行っている。研修の評価について、パトリック

(1979)²は、研修の成果達成度まで評価とすることを求めており、中央研修においても、そうした視点で、研修成果活用レポートの提出を求めることとした。

令和元年度は、研修とその後の成果活用の関係を明確にし(図3)、それをオリエンテーション等の場面で説明するとともに、研修の最後の時間を、校長研修、事務職員研修は「研修成果の活用」、それ以外の研修は「校内研修プログラムの開発」の時に、レポートの様式の一部を記入してもらい、その後の活用に意識づけるように変更した。

図3 理論と実践の往還を保証する中央研修



③ 校長研修における学校マネジメント講師団による指導体制の確立

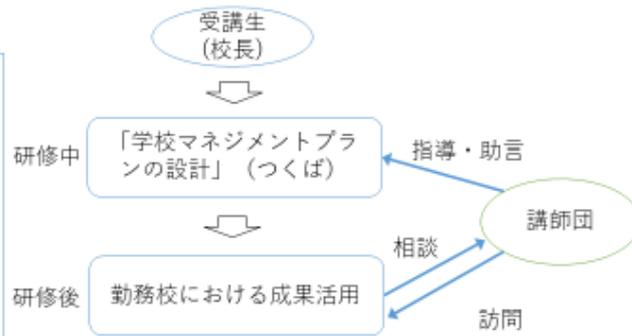
令和元年度より、校長研修に「学校マネジメントプランの設計」という研修を設定し、そこに、機構と連携協定を締結している教職大学院の教員で、学校組織マネジメント等を研究分野にしている者を、5名程度の受講者で構成されたグループのファシリテーターとして招聘し、協議の活性化を図った。それらの大学教員に対し、研修後の事後指導を依頼できる体制も整え、研修成果をさらに充実させられるようにした。

² Kirkpatrick, D.L. 1975 "Techniques for Evaluating Training Programs," in Evaluating Training Programs. Alexandria, VA : American Society for Training and Development,

連携協定締結教職大学院と教職員支援機構との連携プロジェクト
「スクール・マネジメント分野」講師団による校長研修の研修中・研修後支援

平成31年度より、校長研修を地域の校長を牽引するものを対象とすることを明確にし、内容も、これからの学校におけるマネジメントのあり方について協議する時間を大幅にとる形に変更した。これらの協議を活性化するとともに、研修後の受講生の相談にも対応するため、連携協定を締結した教職大学院から、プロジェクトを支援する教員のリスト（専門講師リスト）を作成する。地域性を加味して、専門講師リストの中から適宜講師を招き、研修中の協議をコーディネートするとともに、各地域の修了生から事後指導の相談があった場合、対応することで、研修後の成果をさらに高度なものとする。

- 1) 講師リストを校長研修受講者に配布(研修後に相談可能:経費負担は機構であることを説明)
- ↓
- 2) 「学校マネジメントプランの設計」(90分×4コマ)において、地域別グループの協議の指導
- ↓
- 3) 修了生から講師団に相談があれば、学校を訪問するなどして、事後指導(経費は機構が負担)



(葛上秀文)

第3章 研修成果活用の全体的傾向にみる中央研修の役割と課題

1. 本章の目的

本章の目的は、独立行政法人教職員支援機構（以下、NITS）において平成30年度に実施した教職員等中央研修（以下、中央研修）の受講者に提出を求めた研修成果活用レポート（以下、レポート）の分析を通して、研修成果の活用の全体的傾向と具体的内容を把握することにある。

2000年頃から中央教育審議会答申「今後の地方教育行政の在り方について」（1998年）を転機とした学校経営改革が進展してきた。その中で盛んに叫ばれてきたのが、学校の「マネジメント」的発想の欠如である。「教育改革国民会議報告－教育を変える17の提案－」（2000年）では、「学校や教育委員会に組織マネジメントの発想を取り入れる」ことで「校長が独自性とリーダーシップを発揮できるようにする」ことが示された。そして校長の裁量権拡大や校長を補佐するための運営スタッフ体制の導入、様々な専門家とネットワークを構築することが提言された。

このような教育政策の展開はNITSの前身である教員研修センターにおける研修プログラムに影響を及ぼした。文部科学省初等中等教育局教職員課が担当として関わった「マネジメント研修カリキュラム等開発会議」が2000年6月に発足し、学校組織マネジメント研修のモデル・カリキュラムが開発された。これを受けた教員研修センターは、2002年には管理職を対象とした中央研修に、2004年には事務職員を対象とした中央研修に、「学校組織マネジメント」に関する講座を設定した。このような取り組みの結果、現在では各地の教育委員会や教育センター主催の研修において「学校組織マネジメント」に関する研修や講座が設定されている。以上のような教育政策の展開を契機として「マネジメント」に関する力量形成が研修機関の課題になってきたのである。

では、中央研修の受講者は受講後にどのような教育実践に取り組んでいるのだろうか。中央研修では「研修中の講義・演習とともに、研修終了後の成果活用を通して、1）学校が直面する課題に組織的に対応し、特色ある教育活動を自律的に推進するマネジメント力の習得、2）各地域の校長、教職員等の専門性向上を牽引する人材育成・研修推進力の習得」³を目的としている。すなわち、中央研修を通じた力量形成には、研修後の実践が欠かせないものとなっている。また、ここで示す力量とは、自身の「マネジメント力」と他者の「マネジメント力」向上を担う力量を指しており、地域の中心的な役割を担う教職員の育成を目指している。このような中央研修の企図や目的を踏まえれば、教職員等の力量形成における中央研修の役割や課題を検討するにあたって、受講後の教育実践の実態把握は欠かせない作業である。そこで本章では、まず、受講者に提出を求めたレポートの全体的傾向を把握する。次に、当機構における研修の企画・運営担当者によって選出した事例を用いて、レポートの具体的内容を把握する。最後に、中央研修の役割と課題について若干の考察を行う。

³ 教職員支援機構 HP『2019NITS 研修ガイド』

https://www.nits.go.jp/training/files/calendar_guide_2019_001.pdf（2020年2月19日最終確認）

2. 調査方法

(1) 研修成果活用レポートの収集方法

本章で分析するのは、研修を踏まえて受講後に実践した内容について、平成 30 年度中央研修受講者に提出を求めたレポートである。レポートの記載内容と様式は、資料 1 の各項目に即して A3 用紙 1 枚とした。レポートは 2019 年 10 月 31 日を提出期限とした。平成 30 年度中央研修受講者によるレポートの提出状況を整理したのが表 1 である。

資料 1 研修成果活用レポートの各項目

活動名／解決すべき課題／目標・方針／活動内容／活動の成果／アピールポイント（アイデアや工夫）
--

表 1 平成 30 年度の中央研修受講者数と研修成果活用レポートの提出状況

研修	年間開催数	年間総受講者数	提出者数
校長研修	2	169	164
副校長・教頭等研修	4	562	535
事務職員研修	2	290	281
中堅教員研修	6	735	710
次世代リーダー育成 研修	2	152	138
合計	16	1908	1828

(2) 分析方法

まず、レポートを分析するためにデータの整理を行った。レポート内容のデータ化を担当するのは、教職員支援機構つくば中央研修センターにおいて研修の企画と運営にあたっているセンター長、研修プロデュース室長、研修プロデューサー 5 名、研修プロデューサー（研修特別研究員）2 名、アシスタント研修プロデューサー 5 名の合計 14 名（以下、研修企画・運営者）である。それぞれが分担して提出された全てのレポートを読み込み、レポートの内容について、表 2 に示した項目ごとに内容を整理する。「成果活用内容」については中央研修の講座の枠組みを援用する。成果活用内容は複合的に取り組まれているものもあったが、特に重点が置かれているもの一つを選定する。次に、筆者がデータ化された資料を用いて各項目の出現頻度と割合を算出し、レポートの全体的傾向を分析する。最後に、研修企画・運営者が職階、地域性を加味しながら協議をした上で選出したレポートを対象として成果活用の具体的内容を分析する。

表2 データの整理に用いた項目一覧

項目	項目の内容
研修	校長／副校長・教頭等／事務職員／中堅教員／次世代リーダー育成
所属機関	小学校／中学校／高等学校／特別支援学校／教育委員会／教育センター／義務教育学校／中等教育学校／社会教育施設／幼稚園／認定こども園／大学
成果活用内容	学校組織マネジメント／カリキュラム・マネジメント／地域連携／人材育成／学校財務／スクール・コンプライアンス／危機管理／業務改善／授業改善／生徒指導関係／特別支援関係／その他

3. 研修成果活用レポートの全体的傾向

(1) 所属先にみる受講者の性質

まず、受講者がどのような所属先から派遣されているのかを確認する。表3が、中央研修受講者の所属先の一覧である。表3を確認すると、「校長研修」（以下、「校長」）「事務職員研修」（以下、「事務職員」）「中堅教員研修」（以下、「中堅」）「次世代リーダー育成研修」（以下、「次世代」）では、「小学校」「中学校」「高等学校」「特別支援学校」の順に受講者が多い。「副校長・教頭等研修」（以下、「教頭」）では、「小学校」「中学校」「教育委員会」「高等学校」「研修センター」「特別支援学校」の順に受講者が多い。このように、他研修と比べて、「教頭」では、「研修センター」や「教育委員会」に所属している受講者が多い。また、他研修と比べて、「教頭」では「幼稚園」や「認定こども園」に所属している受講者が多い。資料2が平成30年度に発行された『2018NITS 研修ガイド』に記載されている「教頭」の受講資格である。「教頭」のみ「幼稚園の園長・副園長等」と「指導主事等」が対象に含まれていることから、上記のような違いが生じている。

表3 中央研修受講者の所属先

研修／所属	「校長」		「教頭」		「事務職員」		「中堅」		「次世代」	
	頻度	割合	頻度	割合	頻度	割合	頻度	割合	頻度	割合
幼稚園	0	0.00%	7	1.25%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
認定こども園	0	0.00%	2	0.36%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
小学校	65	38.46%	157	27.94%	97	33.45%	290	39.46%	57	37.50%
中学校	47	27.81%	117	20.82%	89	30.69%	221	30.07%	44	28.95%
高等学校	38	22.49%	95	16.90%	71	24.48%	164	22.31%	39	25.66%
特別支援学校	15	8.88%	22	3.91%	27	9.31%	39	5.31%	7	4.61%
義務教育学校	3	1.78%	2	0.36%	0	0.00%	3	0.41%	2	1.32%
中等教育学校	0	0.00%	1	0.18%	1	0.34%	4	0.54%	1	0.66%
大学	0	0.00%	1	0.18%	0	0.00%	2	0.27%	0	0.00%
社会教育施設	0	0.00%	12	2.14%	1	0.34%	10	1.36%	1	0.66%
教育センター	0	0.00%	36	6.41%	0	0.00%	1	0.14%	0	0.00%
教育委員会	1	0.59%	110	19.57%	4	1.38%	1	0.14%	1	0.66%
合計	169	100.00%	562	100.00%	290	100.00%	735	100.00%	152	100.00%

資料2 平成30年度研修ガイドにおける「教頭」の受講資格

幼稚園の園長・副園長等、小学校・中学校・義務教育学校・高等学校・中等教育学校・特別支援学校の副校長・教頭、教育委員会等の指導主事等で、今後、学校経営、教育実践において各地域の中核として活躍が期待される者

※主幹教諭については、各教育委員会の判断により「副校長・教頭等研修」に推薦することができる

(2) 与えられた役割の中での成果活用

次に、研修ごとにどのような成果活用を実践しているのかを確認する。表4が各研修における成果活用内容である。「校長」では、「学校組織マネジメント」に関する実践が最も多い。また、他研修と比べると、「カリキュラム・マネジメント」が多い。次に、「教頭」では、「危機管理」に関する実践が最も多い。また、他研修と比べると、「スクール・コンプライアンス」に関する実践が多い。このような管理職間での違いは、校長と副校長・教頭の職務内容の違いが反映していると推察される。

「事務職員」では「人材育成」に関する実践が最も多い。この実践に取り組んだ受講者の所属を確認すると、36名中19名が高等学校に所属していた。高等学校所属の受講者は、事務長として事務室の運営を担っているため、事務職員の人材育成が日常的な課題となっていることが推察される。また、他研修と比べると、「学校財務」に関する実践が多い。事務職員の職務が「学校財務」において中核的な役割を担っていることをあらわしている。さらに、「事務職員」では「その他」が多い。この中には、事務処理や従来行ってきた仕事の効率化のみを追求する実践が含まれており、教育活動との関わりが見えてこない場合も少なくない。そのため「その他」に分類されていることが推察される。

「中堅」では、「授業改善」が最も多い。他研修と比べると、「生徒指導関係」の実践が多い。このような「中堅」の傾向は、「次世代」でも同様にみられる。一方、「次世代」において特徴的なのが「授業改善」よりも「人材育成」に関する実践が多いことである。具体的内容を確認すると、自校の校内研修や授業研究を効果的・効率的に行うための工夫、ベテラン教員と若手教員とのつながりや若手教員の悩みを吐露する機会をつくる実践等に取り組んでいる。自身が校内研修や授業研究の担当という校内での役割の中で実践に取り組んでいることが推察される。

表4 各研修における成果活用内容

研修/テーマ	「校長」		「教頭」		「事務職員」		「中堅」		「次世代」	
	頻度	割合	頻度	割合	頻度	割合	頻度	割合	頻度	割合
学校組織マネジメント	61	37.20%	60	11.21%	12	4.27%	75	10.56%	19	13.77%
カリキュラム・マネジメント	31	18.90%	61	11.40%	0	0.00%	70	9.86%	11	7.97%
地域連携	14	8.54%	42	7.85%	2	0.71%	63	8.87%	2	1.45%
人材育成	6	3.66%	73	13.64%	36	12.81%	58	8.17%	28	20.29%
学校財務	0	0.00%	0	0.00%	27	9.61%	0	0.00%	0	0.00%
スクール・コンプライアンス	1	0.61%	50	9.35%	5	1.78%	16	2.25%	0	0.00%
危機管理	2	1.22%	78	14.58%	16	5.69%	41	5.77%	1	0.72%
業務改善	8	4.88%	39	7.29%	35	12.46%	60	8.45%	6	4.35%
授業改善	18	10.98%	55	10.28%	0	0.00%	134	18.87%	22	15.94%
生徒指導関係	2	1.22%	17	3.18%	0	0.00%	61	8.59%	11	7.97%
特別支援関係	2	1.22%	12	2.24%	2	0.71%	6	0.85%	1	0.72%
その他	19	11.59%	48	8.97%	146	51.96%	126	17.75%	37	26.81%
合計	164	100.00%	535	100.00%	281	100.00%	710	100.00%	138	100.00%

(3) 所属先において求められる役割

ここまで各研修における所属先と成果活用内容を確認することで、各研修受講者の特徴を析出してきた。では、成果活用内容にはどのような特徴があるのだろうか。本章では、データ化した項目に限られていることから、レポート提出者のみを対象として、所属先ごとの成果活用内容を確認する。また、受講者の主な所属先である「小学校」「中学校」「高等学校」「特別支援学校」「教育委員会」「教育センター」を分析対象とする。職務内容を踏まえて、「教育委員会」と「教育センター」については同じカテゴリーで頻度と割合を算出した。

まず、レポート提出者の所属先を確認する。表5に示したのが、レポート提出者を所属先ごとに分類し、算出した頻度と割合である。

表5 レポート提出者の主な所属先

所属先	頻度	割合
小学校	642	36.13%
中学校	494	27.80%
高等学校	396	22.28%
特別支援学校	104	5.85%
教育委員会・ 教育センター	141	7.93%
合計	1777	100%

次に、表6の通り、各所属先における成果活用内容の頻度と割合を算出した。「小学校」では「授業改善」が最も多い。このことは「中学校」においても同様である。特に、「中学校」では、他所属先と比較しても、「授業改善」が多い。この背景には、学習指導要領改訂に伴い、「主体的・対話的で深い学び」に向き合う機会の増加や完全実施が近づいてきていることが影響していると推察される。

「高等学校」では「学校組織マネジメント」が最も多い。この背景には、少子化に伴う学校統廃合問題があると推察される。すなわち、学校再編計画が各地で進められている中で、高等学校には特色ある学校づくりが強く求められている。このような課題に向き合う

には、学校全体での取り組みが欠かせない。中央研修の受講を契機としてこのような課題に向き合っていることが推察される。

「特別支援学校」では、「学校組織マネジメント」「人材育成」「危機管理」が最も多い。他所属先と比較すると、「特別支援学校」では「危機管理」「業務改善」「特別支援関係」が多い。医学的な知識を必要とする特別支援学校では危機管理への意識は欠かせない。また、児童生徒に対して教員一人で対応することが難しいため、必然的に組織としての対応が求められる。中央研修受講者は特別支援学校が抱えるこれらの課題に向き合う実践に取り組んでいることが推察される。

「教育委員会・教育センター」では、「人材育成」が最も多い。他所属先と比較すると、「カリキュラム・マネジメント」「人材育成」が多いことがわかる。「教育委員会・教育センター」の職務の一つとして行政研修の企画・運営があげられることから「人材育成」に関する実践が多いと推察される。

表6 各所属先における成果活用内容

所属/テーマ	小学校		中学校		高等学校		特別支援学校		教育委員会 研修センター	
	頻度	割合	頻度	割合	頻度	割合	頻度	割合	頻度	割合
学校組織マネジメント	70	10.90%	53	10.73%	73	18.43%	15	14.42%	10	7.09%
カリキュラム・マネジメント	68	10.59%	40	8.10%	33	8.33%	10	9.62%	17	12.06%
地域連携	44	6.85%	35	7.09%	27	6.82%	7	6.73%	7	4.96%
人材育成	65	10.12%	33	6.68%	57	14.39%	15	14.42%	23	16.31%
学校財務	14	2.18%	6	1.21%	5	1.26%	2	1.92%	0	0.00%
スクール・コンプライアンス	19	2.96%	14	2.83%	19	4.80%	6	5.77%	12	8.51%
危機管理	48	7.48%	25	5.06%	29	7.32%	15	14.42%	12	8.51%
業務改善	51	7.94%	43	8.70%	22	5.56%	13	12.50%	13	9.22%
授業改善	76	11.84%	88	17.81%	45	11.36%	1	0.96%	17	12.06%
生徒指導関係	25	3.89%	26	5.26%	28	7.07%	3	2.88%	8	5.67%
特別支援関係	7	1.09%	1	0.20%	2	0.51%	7	6.73%	6	4.26%
その他	155	24.14%	130	26.32%	56	14.14%	10	9.62%	16	11.35%
合計	642	100%	494	100%	396	100%	104	100%	141	100%

(4) 小括

レポートにみる成果活用内容の全体的傾向についてまとめる。まず、(1)では各研修における所属先を確認した。その結果、「教頭」において、受講資格が緩和されているために教育委員会や教育センター所属の受講者が存在していることが明らかになった。では、なぜこのような受講資格に違いがあるのか。資料2を確認すると、主幹教諭についても各教育委員会の判断での推薦を可能にしている。これに関わり、平成29年度受講者に対して平成30年度に実施した「平成29年度受講者に対する研修終了後1年後アンケート」を確認すると、「教頭」受講時は主幹教諭や教諭だった受講者（アンケート回答者583名中23名）の内、14名が一年後に副校長や教頭になっている。ちなみに、「中堅」受講者においても同様の事象（アンケート回答者757名中88名）が生起している。さらに、受講時には副校長や教頭、指導主事だった受講者（アンケート回答者583名中485名）の内、84名が一年後に校長になっている。以上から、各教育委員会によって取り組まれている管理職養成の中に「教頭」が位置づけられており、副校長や教頭、校長になる直前の研修としての意味を有していると推察される。

(2)では各研修における成果活用内容を整理した。「校長」受講者の多くが、「学校組

織マネジメント」や「カリキュラム・マネジメント」に関して実践している一方で、「教頭」受講者は、「危機管理」や「スクール・コンプライアンス」に関する実践が多かった。また、「中堅」や「次世代」の受講者は、「授業改善」や「生徒指導関係」に関する実践が多かった。これらのことから、自身がおかれた環境の中で与えられた役割を遂行するにあたって、中央研修の成果を活用している様子が伺える。

(3)では、各所属先における成果活用内容を整理した。その結果、「小学校」「中学校」では「授業改善」に関して多くの研修成果の活用が行われていた。また、「高等学校」では「組織マネジメント」に関して多くの研修成果の活用が行われていた。「教育委員会・教育センター」では、他所属先と比較した結果、「カリキュラム・マネジメント」に関して多くの研修成果の活用が行われていた。このような傾向は、学習指導要領改訂や各教育委員会によって行われている学校再編計画の影響を強く受けていると推察される。

以上のことから、中央研修受講者はリーダーとしての役割を期待されながら、受講後に学校全体の教育活動を意識しながら改善に取り組むというよりも与えられた役割の延長線上で取り組んだ実践を意味づけようとしている傾向が読み取れる。

4. 成果活用の具体的内容

ここで検討するのは、研修企画・運営者が協議の上で選出した選出事例 20 事例である。表 7 が選出事例の成果活用内容の詳細である。「内容詳細」は筆者がレポートを確認した上で要約を行った。

まず、「人材育成」に関する内容詳細を確認すると、社会的な課題を自校の課題に適応させた課題設定をしていることを指摘できる。すなわち、教職員の年齢構成の不均衡により、ベテラン教員から若手教員への実践的な知識の伝承が困難な状況にあることを成果活用の出発点としているのである。

次に指摘できるのが、複合的な成果活用内容の存在である。例えば、NO.2 を確認すると、各種調査や学校評価を活用して、生徒や教職員自身の「強み」と「弱み」を全教職員で把握しながら、一つの概念のもとで教育活動の見直しや計画立案を展開した事例である。この事例の成果活用内容は「カリキュラム・マネジメント」であるが、教職員や生徒の「強み」と「弱み」を把握していることから「学校組織マネジメント」の考え方も垣間見える。また、NO.8 における解決すべき課題は、小規模校だからこそ若手教員の育成が必要という意識から設定されているが、活動内容は自校の研究の充実を通じた単元計画や授業改善の事例である。この背景には研究の充実と若手教員の育成を戦略的に組み合わせながら実践したいという意図が存在している。以上のように、受講者が向き合う教育実践は、刻一刻と状況が変化する不確定な性質を持つものであるとともに複雑な要因によって成り立っているため、一つの成果活用内容ではあらかずることが難しい事例が存在しているのである。

最後に指摘できるのが、実践の時期の問題である。受講時には教育センター所属だった NO.7 と NO.8 は、転勤後の実践をレポートにまとめている。このことから、4月から10月までの半年間での実践をレポートにまとめることが求められる。また、NO.12 は転勤前の実践をレポートにまとめている。このことから、転勤を伴う場合、新たに取り組んだ教育実践の初期段階もしくは受講前から取り組んでいた教育実践の内容をレポートにまとめることが求められるのである。このように考えれば、受講後に新たに取り組んだ教育実践

の内容は報告しづらい状況が推察される。

表7 選出事例の成果活用内容の詳細

NO.	研修	所属	成果活用内容	内容詳細
1	校長	小学校	人材育成	若手教員によるベテラン教員の授業参観、学校組織の所属意識や自身のキャリアステージを振り返る機会を独自に設定して、教員の育成を図った実践
2	校長	中学校	カリキュラム・マネジメント	生徒・教職員の「強み」と「弱み」の把握と一つの概念で生徒の課題を提示することで、教育活動の見直しと計画立案に対する教職員の意識の変化を促した実践
3	教頭	中学校	学校組織マネジメント	教職員の主体性のなさや対処療法的な取り組みを課題として、組織の「価値」や「強み」をもとにビジョンを描くことや実践の定期的な検証・改善に取り組んだ実践
4	教頭	高等学校	業務改善	業務の分散と教職員間の積極的な関わりを促すことで、教職員間の協働を創出しながら生徒と向き合う時間の確保という課題に向き合った実践
5	教頭	高等学校	特別支援関係	通級指導に関する教職員間の意識の差、効果的な指導方法・体制の構築、牽引者の育成を課題として、取り組みのデータベース化やケーススタディを用いた研修に関する実践
6	教頭	小学校	地域連携	外国籍児童に関わる学校、児童、保護者の支援の必要性に対して大学やその他教育機関の連携のあり方を課題として、支援組織の立ち上げやガイドブックの作成に取り組んだ実践
7	教頭	研修センター	人材育成	若手教員の育成に関する支援体制が整えられていないことを課題として、学校全体で共通しての取り組みと若手教員からのニーズに基づいた校内研修体制を構築した実践

8	教頭	教育センター	カリキュラム・マネジメント	小規模校における若手教員の授業力向上を課題とし、2年間の研究を通して国語科の単元デザインや授業改善の要点の明確化と若手教員育成の両立に関する実践
9	事務職員	中学校	その他	各学年担当者によってそれぞれのやり方で行われていた会計事務について、担当教員との協働により校内に会計事務のシステムをつくった実践
10	事務職員	高等学校	人材育成	事務職員が事務処理のみを行えばよいという認識からの脱却を解決すべき課題として「マネジメント意識」と「モチベーション」を持った若手事務職員の育成を目指した実践
11	中堅	高等学校	授業改善	都道府県のアクティブ・ラーニング推進委員である受講者が、自校でこれまで取り組んできたアクティブ・ラーニング型授業を都道府県内に普及させた実践
12	中堅	特別支援学校	地域連携	生徒の自己有用感の向上と地域社会における共生社会の実現を目標にして、近隣の小中学校や地域住民と交流・連携した教育活動を展開した実践
13	中堅	小学校	学校組織マネジメント	教職員の授業力向上と児童の学力向上を目指したビジョンと戦略を策定し、教職員が共有することで、教職員の協働意識や体系的な教育活動を実現した実践
14	中堅	小学校	人材育成	教育活動が前年踏襲であることを解決するために、若手に研修担当や地域とのパイプ役を担ってもらうことで人材育成と新たな発想による教育活動の創出を実現した実践
15	中堅	小学校	カリキュラム・マネジメント	従来「総合」を中心に取り組んできた地域学習の目的の精査が不十分であることを課題として、ビジョンの共有や地域マップを活用したカリキュラムの見える化を実現した実践
16	中堅	中学校	地域連携	教育活動への地域人材活用と地域活動への生徒の関わりを推進するという方針のもとでコミュニティスクールを活用しながら様々な連携を実現した実践

17	中堅	小学校	カリキュラム・マネジメント	学校独自のスタンダードとアセスメントシートの作成を通して全教職員による授業改善を実現した実践
18	次世代	中学校	生徒指導関係	不登校生徒の増加とそれへの対応を課題として、生徒会活動との連携や教師同士の連携強化を中心とした生徒の居場所づくりを目指した実践
19	次世代	中学校	業務改善	教職員の長時間労働改善のため、アンケートによる実態把握と改善点の析出、それに基づいた部活動の改廃と職員会議のペーパーレス化の実践
20	次世代	小学校	その他	施設分離型の小中一貫校であるため教員同士の関わりが希薄であることを課題として ICT を使った連絡方法の工夫や起案窓口を一元化した実践

5. 考察

最後に、中央研修の役割と課題について若干の考察を行う。まず指摘できるのが、管理職養成における中央研修の役割である。「教頭」受講者の所属先や受講資格、「平成 29 年度受講者に対する研修終了後 1 年後アンケート」の結果を確認すると、管理職養成としての役割を期待されていることが推察される。一方で、すべての都道府県で「育成指標」が策定され、NITS が教員の養成・採用・研修の一体的改革を担う中核拠点として位置づけられた。このような中では、改めて教職員の育成における NITS の役割とは何かを問い直す必要がある。この問いは、NITS がこれまで「マネジメント力」として説明しようとしてきた力量とはどのようなものだったのかという問い直しも含まれるものであろう。学術的な知見に基づきながら教育現場や社会が求める管理職にはどのような力量が必要なのか。社会的な合意形成を伴いながらこのような問いに向き合う必要がある。

では、中央研修における研修成果活用の実態を踏まえた際、具体的にどのような課題と改善の方向性が見出せるのか。まず、中央研修の全体的傾向を確認すると、管理職を対象にした研修では、日常的な職務内容の性質の違いがあらわれた結果となった。「校長」では、ビジョンの構築や教職員の組織化に関する実践が行われていた一方で、「教頭」では、管理的業務に資する実践が行われていた。また、「事務職員」では、専門的な業務の中での実践が行われており、必ずしも教育活動との関連が明示的ではない事例が散見された。さらに、「中堅」並びに「次世代」では、授業や生徒指導に関する実践が多く行われていた。これらのことから、受講後の研修成果の活用は、与えられた役割の中での取り組みを意味づけているという傾向が読み取れる。一方で、中央研修の目的として各地域において中核的な役割を担うリーダーの育成を掲げていることを踏まえると、NITS における研修では、学校全体の様々な教育活動と自身に与えられた役割との関わりを自覚しながら学校改善の実態を明示できる力量の形成が求められると考えられる。しかし、実態としてそのような全体的傾向は読み取れなかったことから、中央研修においては研修後の学校全体の取り組み

の中での自身の役割や自己の成長を自覚して明示できる仕組みが十分に構築できていなかった可能性がある。研修受講後のレポートの位置づけや役割とは何かを改めて考える必要がある。

次に、研修企画・運営者が選出した選出事例の具体的内容を確認すると、取り組んだ実践の課題が自校の課題となっておらず、社会的な課題をそのまま記載したものが散見された。例えば、年齢構成の不均衡によって若手の授業力を向上させることができていないという課題設定がされていたとすれば、具体的に自校の若手にはどのような力量が不足しているのか。授業力の中には、児童生徒の機微を見取る力や教材を開発する力等、様々な力量が含まれるはずである。また、目標と現状の差によって課題が設定されることを踏まえれば、取り組みに関する目標設定や実態把握も同様の「甘さ」が推察できる。これらを踏まえれば、中央研修では、社会的に課題視されている事象や教育政策によって提起された概念を用いて学校の実態を説明できる力量ではなく、社会的課題や教育政策によって提起された概念を自校の実態に即して解釈し、実態把握や課題設定を自ら行い、他者に伝えることができる（表現できる）力量を形成することが求められると考える。しかし、研修企画・運営者によって選出した選出事例を確認すると、刻一刻と状況が変化する不確定な性質と多様で複雑な要因を自覚的に記述している実践が散見された。このような実践が一部の受講者によるものだとすれば、教育実践をありのまま表現すること（実態を把握すること）は容易なことではないと推察できる。このように考えれば、様々な要素を組み合わせながら戦略的に学校全体の教育活動の改善に取り組むための基本的な考え方やリーダーとしての役割を考える時間を中央研修に設定することが必要だと考えられる。

（吉田 尚史）

第4章 中央研修成果活用レポートインタビュー調査について

1. 調査方法

(1) 調査概要

つくば中央研修センターでは2018（平成30）年度中央研修から全受講者に研修終了1年後に「研修成果活用レポート」（以下、レポートという。）の提出を義務づけた。そこで本調査では、受講者の中央研修終了後の取り組みに着目し、中央研修の内容と成果活用のつながりをより確かなものとするため、レポート作成者にインタビュー調査を行い、今後の中央研修の改善にいかしていくために検討する。

(2) 調査方法

2018（平成30）年度に開催した中央研修（校長研修、副校長・教頭等研修、中堅教員研修、次世代リーダー育成研修、事務職員研修）受講者1908名から提出されたレポートから20レポートを選出した。選出にあたっては、まず提出された全てのレポートを1グループ135レポート分程度の14グループに分割し、1グループ分のレポートを2名の研修プロデューサーならびにアシスタント研修プロデューサー等（以下、プロデューサーという。）で各グループ10レポート以内を選出した。次に、各グループから選出されたレポートを研修名ごとに整理した（Table.1）。選出された84レポートの全ての内容について、プロデューサー全員で目を通し、その中から各自5レポート以内で選出した。次に、選出された41レポートの中から、職階、地域性を加味して20レポートを研修プロデュース室会議で協議し決定した。

インタビュー調査20レポートの対象者の概要についてはTable.2に整理した。研修別では校長研修2件、副校長・教頭等研修6件、中堅教員研修7件、次世代リーダー育成研修3件、事務職員研修2件が選出された。学校種別では小学校9件、中学校6件、高等学校4件、特別支援学校1件であった。

なお、中央研修実施要項において、受講対象は、中堅教員研修は教職員経験が概ね10～20年の者であり、次世代リーダー育成研修は、教職経験が概ね10年前後の者（30代の若手教員を想定）としている。

Table.1 レポート第1次選定結果

研修名	研修回数	受講者数	選定数	選定率
校長	2	169	6	3.55%
副校長・教頭等	4	562	33	5.87%
中堅教員	6	735	36	4.90%
次世代リーダー育成	2	152	5	3.29%
事務職員	2	290	4	1.38%
合計	16	1908	84	4.40%

Table.2 インタビュー調査対象者の概要

対象者	受講研修名	学校種	インタビュー依頼時職名
A	中堅教員	中学校	主幹教諭
B	次世代リーダー育成	小学校	教諭
C	校長	小学校	校長
D	中堅教員	小学校	教諭
E	副校長・教頭等	小学校	校長
F	副校長・教頭等	高等学校	教頭
G	次世代リーダー育成	中学校	教諭
H	中堅教員	小学校	教諭
I	副校長・教頭等	高等学校	教頭
J	事務職員	高等学校	事務職員
K	次世代リーダー育成	中学校	教諭
L	副校長・教頭等	小学校	教頭
M	中堅教員	小学校	教諭
N	校長	中学校	教育委員会課長
O	事務職員	中学校	事務職員
P	中堅教員	特別支援学校	教諭
Q	副校長・教頭等	中学校	教頭
R	中堅教員	高等学校	教諭
S	副校長・教頭等	小学校	教頭
T	中堅教員	小学校	教育委員会指導主事

*インタビュー調査日順に記載

*受講研修時と役職変更がある者には網掛け

(3) 調査期間

インタビュー調査は2020（令和2）年1月上旬から2020（令和2）年2月下旬にかけて基本2名1組で学校等を訪問し、構造化インタビュー調査を約1時間程度実施した。対象者には、事前にインタビュー項目を文書で郵送するとともに、分析に関して匿名性を確保し調査協力者に迷惑をかけることがないよう配慮することについての記載も付した。

インタビュー内容については許可を得て録音を行い、インタビュー後、インタビューに訪問した調査者が質問項目に沿ってインタビュー調査概要としてまとめた。

(4) インタビュー項目

インタビュー項目は「はじめに」「中央研修のイメージ」「中央研修を受講して成果と感じたこと」「中央研修を受講したことで、あなた自身に変化したと感じたこと」「成果活用について」「これからの活動について」「これからの中央研修について改善点などのご意見」といった大きく7項目について尋ねた（Table.3）。

Table. 3 インタビュー項目

上位項目	下位項目
1 はじめに	研修受講後から現在までのあなたの役職（校務分掌）
2 中央研修のイメージ	受講前・受講後
3 中央研修を受講して成果と感じたこと	
4 中央研修を受講したことで、あなた自身が変化したと感じたこと	
	テーマ設定で重視したこと
	どのようなことから取り組みはじめたか
	取り組みを進める上で重視したこと
5 成果活用について	取り組みを進める中で苦労したこと
	取り組みを進める中でのあなたの変化
	取り組みを進める中での周りの先生方（学校）の変化
	成果活用の中で、中央研修で学んだことで活用できたこと
	レポート提出後、取り組んでいること
6 これからの活動について	今度新たに取り組みたいこと
	他校で同様の取り組みを行う時の留意点について
7 これからの中央研修について、改善点などのご意見があれば	

(5) 分析方法

本調査では研修成果の活用状況から、今後の中央研修の改善にいかしていくことを目的としている。そこで本稿の分析については Table. 3 のインタビュー項目「5. 成果活用について」のみ分析を行う。また本報告書作成時期の都合上、今回は Table. 2 の対象者 A～O までの 15 名のデータを分析対象とした。

分析はまずインタビューに訪問した調査者がまとめたインタビュー調査概要を、受講研修（職階）ごとに表にまとめた。次に表の個別データに対して共通性のある事項ならびにキーワードについて抽出しコーディングし、受講研修ごとにカテゴリーを付し、インタビュー項目の下位項目ごとに分析を行った。なお、対象者 E については副校長・教頭等研修の受講者であるが、提出された成果活用の実践は校長としての取り組みであったため、分析は校長研修に区分している。

以下、内容ならびに分析結果について整理する。なお、本年度「教職員等中央研修実施要項」は平成 31 年度として発出したため、本稿ではそれに準じた記載としている。

2. 調査結果

インタビュー調査概要の「5. 成果活用について」の「テーマ設定で重視したこと」「どのようなことから取り組み始めたか」「取り組みを始める上で重視したこと」「取り組みを進める中で苦労したこと」「取り組みを進める中でのあなたの変化」「取り組みを進める中での周りの先生方（学校）の変化」の項目ごとに示していく。

各 Table は、上段に研修名、中段にコーディングから作成したカテゴリー名を付した。下段はインタビュー調査概要に記載されていた文字から抜粋した。また、分析の結果、インタビュー調査概要から対象者間に共通性が見いだせなかった研修については記載を行っていない。

(1) テーマ設定で重視したこと

テーマ設定で重視したことについては(Table.4)、校長は大量退職時代を見越した取り組みや、若手ミドル形成についての記載があったため「若手育成」とした。副校長・教頭等ではチームとして学校全体で取り組む必要性や課題について記載されていたため「組織体制（チームづくり）」とした。中堅では学内教員の負担にならない取り組みやしやすいものとするための記載があったため「取り組みやすく、負担にならない」とした。次世代では現任校でこれから小中一貫校となることへの準備や、県の教育委員会の研究指定を受けていることを活用したことの記載があったため「勤務校で実施している取り組み」とした。事務職員は平成 29 年 3 月の学校教育法の一部改正により職務が「従事する」から「司る」に変更になったことを受けてなのか、事務処理にとどまらない仕事に在り方について記載があったため「連携」とした。

Table.4 テーマ設定で重視したこと

N=15

校長 (n=2)	副校長・教頭等 (n=4)	中堅教員 (n=4)	次世代リーダー 育成 (n=3)	事務職員 (n=2)
若手育成	組織体制 (チームづくり)	取り組みやすく 負担にならない	勤務校で実施し ている取り組み	連携
・「学校組織の マネジメント」 と「人材育成」 である。この2 点は <u>大量退職 時代</u> を目前に 控えた喫緊の課 題である。	・ <u>チーム</u> として 機能する <u>協働 的な雰囲気</u> づ くりをしたい。 ・本校は通級指 導の対象校でも あり、実施・運 営に向けて <u>学</u>	・先生たちの <u>負 担にならないよ う</u> に。 ・校務分掌の立 場、 <u>取り組み やすい</u> 、かつ組 織全体に関わっ て日々の生活に	・ <u>本校では小中 一貫が始まる。</u> 小中一貫として 何か一緒にでき ることを模索し ていくことが主 なテーマ。	・事務職員にも 施策展開等の視 点が必要（事務 職員の姿勢とし て、事務職員は <u>事務処理のみし ていればいい</u>

・本校でも今後 <u>若手ミドルの経営</u> になることは分かっている課題だった。	<u>校全体で取り組む</u> ことが課題。	役立つ(全職員、全児童にとってメリットがある)ものであること。	・「生徒指導」で <u>県教委の研究指定を受けて</u> おり、そこに新たなエッセンスを加えたかった。	という風潮があるため) ・ <u>司る、連携、つながる、組織力</u> につながる取り組み。
--	------------------------	---------------------------------	---	---

(2) どのようなことから取り組みはじめたか

どのようなことから取り組み始めたかについては(Table.5)、校長では授業力の向上をめざし、授業研究を中心にすえ全員が研究授業を行う等について記載があったため「授業研究」とした。中堅教員ではこれまで取り組んできたことの延長線上や今行っている業務を整理すること等についての記載があったため「既存取組の活用」とした。次世代リーダー育成では校内教員に現状の取り組み内容の確認を行うことや、まずアンケートを行ったことについて記載があったため「現状把握」とした。副校長・教頭等ならびに事務職員は対象者間での共通性は見られなかった。

Table.5 どのようなことから取り組みはじめたか

N=15

校長 (n=2)	副校長・ 教頭等 (n=4)	中堅教員 (n=4)	次世代リーダー育成 (n=3)	事務職員 (n=2)
授業研究	—	既存取組の活用	現状把握	—
・優れた指導教諭がいたので <u>授業力の向上</u> からはじめようと考えた。 ・学期ごとに <u>全員が研究授業を行う</u> というプランニングにした。 <u>授業研究等</u> 小さなPDCAが起る仕組みをつくった。	—	・ <u>すべてやってきたことの延長線上</u> にはまった。 ・ <u>これまでの取り組み</u> をもとに共有をはかった。 ・ <u>まずは今の認識、ルールの浸透</u> をさせ、複雑な業務を整理する取り組みを行った。	・ <u>各先生に「どんな取り組みをしていますか？」</u> と聞き、生徒会で集約するイメージ。 ・まず <u>アンケート</u> をとった。	—

(3) 取り組みを進める上で重視したこと

取り組みを進める上で重視したことについては (Table.6)、校長はミドルリーダーに焦点をあて育成のために研修会を開催したことや、教科指導力の高い教員から周りの教員が学ぶことのできる環境を整えたことについて記載があった。どちらの記載も校内のある特

定の人物を中心にし、学びを深化させる形をとっていたため「核となる教員をつくる」とした。副校長・教頭等では自分から実践につなげようと考えられるように達成感や充実感をあじわってもらうことや無理強いをしないようにすることなどの記載があったため「内発的動機づけ」とした。中堅教員では教員の負担にならないように今あるものを活用しながら取り組みを進めることなどの記載があったため「これまでの取り組み」とした。次世代リーダー育成では子どもの気持ちを重視することや子どもたちの声や思いをくむことについての記載があったため「子どもの気持ちや声を重視」とした。事務職員は職員が考えた環境整備ができるように口出しをしなかったことや、サポート役にまわったことなどの記載があったため「サポート役となる」とした。

Table.6 取り組みを進める上で重視したこと

N=15

校長 (n=2)	副校長・教頭等 (n=4)	中堅教員 (n=4)	次世代リーダー 育成 (n=3)	事務職員 (n=2)
核となる教員をつくる	内発的動機づけ	これまでの取り組み	子どもの気持ちや声を重視	サポート役となる
<p>・<u>まずはミドルリーダーが中心になり</u> 取り組みを進めていくことが大切なので、校内ミドルリーダー研修を行った。</p> <p>・国語科のスペシャリストの<u>教頭先生</u>が何を発言して何を 見ているのかと いうのもできる だけ語ってもら い、ノウハウを 伝授してもら った。</p>	<p>・先生方に<u>やりがい、達成感や充実感</u>をあじわってもらう。</p> <p>・指導に対する<u>意識改革</u>につなげ、指導力向上、スキルアップにつなげていく。</p> <p>・<u>個人のペースや環境にあわせて進めるように工夫</u>した。また、火のつけやすい人からつけていく、<u>無理強いをしないように</u>気をつけた。</p>	<p>・<u>負担にならない</u>ように。</p> <p>・何か新しいものというよりも、<u>今あるものを活用して、少しでも前に</u>というスタンス</p> <p>・職員全体で<u>共有認識</u>をもち、同じ方向を向いてともに実践していくこと</p> <p>・<u>今までやってきて大事だったこと</u>を見据えて共有できる方法を考える</p>	<p>・自分が<u>子どもの気持ちを重視</u>して行った。子どもの気持ちを置き去りにしない。</p> <p>・<u>「子どもの声」</u>を一番に考え、「こういう所を変えたい」という<u>子どもたちの思いをくむ</u>。</p>	<p>・口出しをせずに<u>全面的に任せ</u>たこと。</p> <p>・主査を中心に して相談できる ように<u>サポート役</u>。</p>

(4) 取り組みを進める中で苦勞したこと

取り組みを進める中で苦勞したことについては (Table.7)、校長は若手教員やベテラン教員それぞれの経験を踏まえた対応を行うことや、各教員の背景を考慮していることにつ

いて記載があったため「各教員への個別対応」とした。副校長・教頭等では一人一人の意識を変えることや、モチベーションアップについて記載があったため「意識変革」とした。中堅教員では学校全体でどう連携して取り組みを進めていくか、可視化し、学校全体のこととしていくことについての苦労した記載があったため「学校全体の巻き込み方」とした。次世代リーダー育成では学校全体の取り組みとするために話を通す順序や方向性ならびに準備について困難を抱いていたことが記載されていたので「道筋づくり」とした。事務職員は対象者間での共通性は見られなかった。

Table.7 取り組みを進める中で苦労したこと

N=15

校長 (n=2)	副校長・教頭等 (n=4)	中堅教員 (n=4)	次世代リーダー 育成 (n=3)	事務職員 (n=2)
各教員への個別 対応	意識変革	学校全体の巻き 込み方	道筋づくり	—
<p>・<u>ベテラン教員</u>は個人差はあるものの若手と比べてこれまでの経験を優先し、<u>新たな取り組みに消極的になりがち。</u></p> <p>・<u>人によって吸収力が違う。</u></p> <p>・<u>今までの教育観があり、自分とのずれがあるので、そのことを理解しつつ自分のビジョンを理解してもらうことが苦労した。</u></p>	<p>・年代が異なる教職員一人一人の<u>意識を変えること。</u></p> <p>・教員の<u>モチベーションアップ</u></p>	<p>・<u>連携の難しさ。</u></p> <p>・学校の取り組みを<u>いかに整理して位置づけるか</u></p> <p>・若手教員が多く人を動かし、<u>学校全体を、巻き込みながら取り組みを進めること。</u></p> <p>・<u>可視化・イメージ共有・見える化。</u></p>	<p>・前例がないため<u>道筋づくり</u>が大変だった。場合によっては2度手間になることもあった。</p> <p>・先生方の部活動改廃への共通理解。<u>段取り</u>が大事。保護者、PTA 役員にも力を借りた。</p>	—

(5) 取り組みを進める中でのあなたの変化

取り組みを進める中でのあなたの変化については (Table.8)、校長は一方的に校長が良いと思うことを教職員に伝えるのではなく、教職員の求めに応じて、意味づけを行いながらリーダーシップをとることの重要性への気づきの記載等があったため「リーダーシップの在り方」とした。副校長・教頭等では管理職としてマネージャーに徹するのではなく時

にはプレイヤーになり、教職員とともにある管理職の姿の大切さへの気づきの記載があったため「教職員とともに」とした。中堅教員ではこれまで子どもを中心に見ていたが、職場の同僚等の動きにも視点が向いたことについての記載があったため「子どもから教員への視点変化」とした。次世代リーダー育成では、校内ならびに校外のステークホルダーと話をするようになったとの記載があったため「対話する」とした。事務職員は対象者間での共通性は見られなかった。

Table.8 取り組みを進める中でのあなたの変化

N=15

校長 (n=2)	副校長・教頭等 (n=4)	中堅教員 (n=4)	次世代リーダー育成 (n=3)	事務職員 (n=2)
リーダーシップの在り方	教職員とともに	子どもから教員への視点変化	対話する	—
<p>・校長の <u>リーダーシップはどうか見えてきた</u></p> <p>・いいことだと思ってすべてをおろして伝えても入らないのでポイントを適宜必要などで <u>求めに応じて提供する</u>。それからすごいことをやっているということを <u>意味づけてあげることが重要だと気づいた</u>。</p>	<p>・管理職という立場だが、<u>職員室の先生方と一緒に学んでいるという雰囲気</u>になった。</p> <p>・指導の方法を一から口で説明しても、イメージがしづらい。それなら実際に「やってみせる」ほうが理解も早いなと思い、<u>途中から「自分がやってみせる」ことが増えていった</u>。</p>	<p>・普段、児童の成長を中心に見ていたが、今年度は <u>先生方の成長を感じ、頼もしさを感じられるようになった</u>。</p> <p>・<u>先生方にどう動いてもらうか、</u>お願いの仕方等を含め工夫しなければならぬと考えるようになった。</p>	<p>・見えていない所を <u>様々な人と話し合う</u>ことで見えてきた。</p> <p>・<u>いろんな方と話すようになった</u>（学年主任、養護教諭、役場のSW、保健師等）し、狭い世界が広がった。</p>	—

(6) 取り組みを進める中での周りの先生方（学校）の変化

取り組みを進める中での周りの先生方（学校）の変化については（Table.9）、校長では様々なキャリアステージの教員がお互いに関わり、ベテラン教員と若手教員の学び合う姿が見られるようになったことについて記載されていたため「協働性の高まり」とした。副校長・教頭等では学校全体で一体感のある教育活動ができるようになったことについて記載されていたため「一体感の醸成」とした。中堅教員では、これまで新しいことへの取り組みに対して拒否感のあったベテラン教員も変化を恐れなくなったことや、自信をつけていること見てとれるようになったことの記載があったため「自信をつけた」とした。次世代リーダー育成ならびに事務職員は対象者間での共通性は見られなかった。

Table.9 取り組みを進める中での周りの先生方（学校）の変化

N=15

校長 (n=2)	副校長・教頭等 (n=4)	中堅教員 (n=4)	次世代リーダー育成 (n=3)	事務職員 (n=2)
協働性の高まり	一体感の醸成	自信をつけた	—	—
<p>・中堅、ベテラン教員にミドルリーダーとしての自覚が高まり力量もついてきており、<u>若手の育成にもよく関わっている。</u></p> <p>・各教員が見せ合おうと <u>ベテラン教員が気づいたことを若手がまねしていく。</u>これが大きな変化だった。</p>	<p>・行事を通して教職員が <u>一体感</u>、達成感を感じていた。</p> <p>・生徒について <u>共有していくことができる</u>ようになった。</p> <p>・学校全体で共通実践をしているため、<u>一体感のある教育活動</u>ができるようになった。</p>	<p>・先生方は取り組みの結果、返ってくる子どもたちの変化に手応えや充実感を感じ、<u>自信をつけているように感じる。</u></p> <p>・ベテランの方も新しいことに目を向けて、これでいい、よりもこれがいい。<u>変化、要求にこたえられるようになった。</u></p>	—	—

3. まとめ

今回、中央研修の内容と成果活用のつながりをより確かなものとするため、レポート作成者にインタビュー調査を行った。これまでに示した研修別カテゴリーの一覧を Table.10 に示す。2018（平成 30）年度中央研修は「学校経営力向上のための高度で専門的な知識等を習得させ、各地域の中核となる校長、副校長・教頭、中堅教員及び事務職員等を育成する。」を目的とし、内容については「スクール・マネジメント」「学校改善」「実践開発」の3領域から構成されていた。2019（平成 31）年度も同様に「スクール・マネジメント」「学校改善」「実践開発」の3領域で研修内容を構成し、校長研修ならびに事務職員研修以外は大きな内容変更は加えてはいない。また、2019（平成 31）年度は、研修ごとの目的がより明確になるように、階層ごとに目的を提示している。インタビュー調査対象者の受講年度は 2018（平成 30）年度であるが、領域に大きな変更はないことを踏まえ、2019（平成 31）年度中央研修の目的を成果活用のつながりを検討する指標として用い、2020（令和 2）年度中央研修の内容等への反映について示す。

Table.10 成果活用の質問に対する研修別カテゴリー 一覧

質問内容	校長	副校長・ 教頭等	中堅教員	次世代リーダー育成	事務職員
(1)テーマ設定で重視したこと	若手育成	組織体制	取り組みやす く負担に ならない	勤務校で実 施している 取り組み	連携
(2)どのようなこと から取り組みはじめ ましたか	授業研究	—	既存取り組 みの活用	現状把握	—
(3)取り組みを進め る上で重視したこと	核となる 教員をつ くる	内発的動機 づけ	これまでの 取り組み	子どもの気 持ちや声を 重視	サポー ト役と なる
(4)取り組みを進め る中で苦労したこと	各教員へ の個別対 応	意識変革	学校全体の 巻き込み方	道筋づくり	—
(5)取り組みを進め る中でのあなたの変 化	リーダー シップの 在り方	教職員とと もに	子どもから 教員への視 点変化	対話する	—
(6)取り組みを進め る中での周りの先生 方(学校)の変化	協働性の 高まり	一体感の醸 成	自信をつけ た	—	—

(1) 校長

校長は現在、目の前にある事項のみに着目するのではなく、翌年度以降の職員の年齢構成等を鑑み、組織内で核となる教員を位置づけながら、学びあいのある職場環境づくりを構築することを研修成果として活用していた。また一方的に自分の思いを教職員に伝えるのではなく教職員の求めに応じて意味づけを行いながらリーダーシップをとることの重要性に気付いていた。マネジメントの在り方について、2、3年後を見越した組織体制の構築について中央研修の成果を反映させていたと考えられる。

今回のインタビュー調査対象者は受講していないが、2019（平成31）年度の校長研修の目的は「10年後の学校のあるべき姿を設定し、その実現を自校および地域で推進できる力量を習得し、各地域の中核となる校長を育成する」であった。2019（平成31）年度から校長研修には「学校マネジメントプランの設計」を新設し、受講者に10年後の学校を想定し、その学校をマネジメントするために、今からどのようなことに取り組んで行く必要があるのか協議させる研修を行った。最初、受講者は、そもそも10年後を見越した学校経営を想定したこともなく、10年後の学校の姿を想像しにくく困惑した様子も見られた。しかしながら、研修を通し少し長いスパンの学校経営に在り方について学ぶことができた様子

もうかがえた。今回のインタビュー調査対象者の視点は、2、3年後の「時間軸」の認識であったが、2019（平成 31）年度、校長研修の受講者からの成果報告の中には、10 年後の学校のあるべき姿を想定した学校形経営の取り組みがみられることを期待する。また本年度から、機構と連携協定を締結している教職大学院の先生方に「スクール・マネジメント講師団」として各グループのファシリテーターも担っていただくとともに、事後指導にもあたっていただく体制づくりも行っている。学びの継続が未来の学校づくりにつながっていくと考える。

2020（令和 2）年度については、2019（平成 31）年度と同様に「学校マネジメントプランの設計」の講義を設けている。加えて 10 年後という「時間軸」を捉えたマネジメント研修講義の終了後には、学校を取り巻く地域といった「空間軸」を意識した「コミュニティ・マネジメント」の研修講義を置き、時間軸と空間軸を連続して学ぶ形態とした。2020（令和 2）年度の校長研修ではこの「時間軸」と「空間軸」を意識した学校経営の在り方について学べるような内容としている。

(2) 副校長・教頭等

副校長・教頭等も校長と同様、研修成果を組織体制の構築に活用していた。しかしながら、校長が誰か中心となる者をおき体制構築を図っていたのに対して、副校長・教頭等では、教職員が達成感を味わえるような取り組みを通して、一人一人の意識をかえ、モチベーションをいかにあげてもらおうかということに注力していた点で異なりがあると考え。また、副校長・教頭等といった「管理職」といわれる立場ではあるが、管理職でありながらも教職員と同じ目線をもつことの重要性に気がついたことなどの変化が語られていた。2019（平成 31）年度の副校長・教頭等研修の目的は「ステークホルダーが求めるものも踏まえ、自校をマネジメントできる力量を習得し、各地域の中核となる副校長・教頭等を育成する」であった。今回のインタビュー調査結果では、自校をマネジメントできる力量形成について成果活用が行われていたものの、ステークホルダーの求めるものについての話は聞かれなかった。2020（令和 2）年度の研修においては、副校長・教頭等では、より「空間軸」を意識できるように、「コミュニティ・マネジメント」の講義等で、今、地域連携として行っていることが行事化していないのか、何のために地域連携の取り組みを行っているのか等、出発点に立ち返り、振り返られるような内容にする必要があると考える。

(3) 中堅教員

教職員経験が概ね 10～20 年対象の中堅教員においては、現在、実際に勤務校で取り組んでいる内容を深化させ、教職員が負担感を持たずに実施可能な事項を中央研修受講の成果として活用していた。加えて、取り組みを進める中で苦労したこととして「学校全体の巻き込み方」があげられ、自身の変化としては「子どもから教員への視点変化」があげられた。

2019（平成 31）年度の中堅教員研修の目的は「管理職の視点を持ち、マネジメントが浸透した学校とするために必要な力量を習得し、各地域の中核となる中堅教員を育成する」であった。学校全体を巻き込むことや、教員への視点変化から、目的を達成できているという傾向にあるといってもよいのではないかと考える。

中央研修の内容が「スクール・マネジメント」「学校改善」「実践開発」の3領域で構成されているため、学級経営にとどまらない成果活用の実践が行われ、管理職の視点を持つことも可能にしているのではないだろうか。ライフステージに応じた目的を達成し、また成果として活用されていることは好ましいといえる。

(4) 次世代リーダー育成

教職経験が概ね10年前後の者（30代の若手教員を想定）を対象とした次世代リーダー育成研修では、中堅教員と同様に現在勤務校で実施している取り組みを中心にし、校内全体を巻き込んだ語りがあった。また、取り組みを進める中でのあなたの変化では「対話する」ことがあげられていた。「様々な人と話し合うことで見えてきた」「学年主任、養護教諭、役場のソーシャルワーカー、保健師等いろんな方と話すようになり、狭い世界が広がった」という語りは、チーム学校で協働しながら子どもたちと関わることを、自身で学び取っている点において効果的であると考ええる。

2019（平成31）年度の次世代リーダー育成の目的は「教員ステージからスクールリーダーステージへ移行するために必要な力量を習得し、各地域の中核となる次世代リーダーを育成する」であった。アンケート調査等を実施することで学校の現状把握を行い、協働性をもって学校運営に携わることについての学びが行われていることは、スクールリーダーとしての学びを深めていると考える。2020（令和2）年度は研修講義に「コミュニティ・マネジメント」を新設した。次世代リーダーという階層にある教員が学級ならびに学校という閉じたコミュニティの中で教育活動の実践をするのではなく、広い視野を持ち、地域等外部の力も借り、また協働しながら教育にあたる視点をより深く持ってほしいと考える。

(5) 事務職員

事務職員ではテーマ設定で重視したことと取り組みを進める上で重視したことにおいて共通事項が見られた。テーマ設定では「連携」、重視したことでは「サポート役となること」であった。事務職員は事務処理のみしていればよいという風潮を打破するために、施策展開の視点を持つことの必要性について語られていた。学校教育法の一部改正をうけて職務が「従事する」から「司る」に変更となったことへの理解は十分浸透していると考えられる。しかしながら、他の項目において共通項が見られなかったことから「司る」ことの明確な具現化は困難な状況にあるのかもしれない。

2019（平成31）年度の事務職員の目的は「校長とともに、学校の改善に即時に対応するために必要な力量を習得し、各地域の中核となる事務職員の育成」であった。校長とともにある姿については2019（平成31）年度研修で、校長と事務職員が同じテーブルにつき、それぞれの立場から意見を述べ、より教育効果を生むために知恵を出し合うという研修講義も実施している。また、2020（令和2）年度は研修に「カリキュラム・マネジメント」の講義を新設した。事務職員にとって本講義の受講が、学校全体として、児童生徒や学校、地域の実態を適切に把握し、必要な人的・物的体制の確保、教育課程の実施状況に基づく改善などを行うことへの積極的な関わり方のヒントとなることを期待している。

（松岡晃代）

第5章 今後の課題

ここまで、平成30年度受講者が提出した成果活用レポートの分析、その後、15名の受講者に対するインタビュー調査の分析結果をまとめてきた。それらの分析より、これからの中央研修の改善の方向性が見えてきた。第一に、学校課題の精緻化を図ることである。学校組織マネジメントに関する最新の知見を取り入れるとともに、それを活用できるようにする演習等のあり方について検討を進めていく必要がある。第二に、再度、ステージごとの研修の目標を吟味し、その目標達成に応える研修内容となっているか、再度議論していくことが求められる。一方、研修を企画する者と実際に研修を行う者が異なることが中央研修の構造的課題となっている。企画する者の意図と、実際に講義、演習を行う者の意図がずれる場合が見られることがある。それを避けるためにも、調査研究プロジェクトの担当者が中央研修の改善を議論し、そのメンバーが中心となって、中央研修の運営に当たっていくことが今後求められる。そのあり方について、次年度以降、検討していくことが重要となろう。

(葛上秀文)

[参考資料]

平成30年度教職員等中央研修実施要項

1 目的

学校経営力向上のための高度で専門的な知識等を習得させ、各地域の中核となる校長、副校長・教頭、中堅教員及び事務職員等を育成する。

2 主催 独立行政法人教職員支援機構

3 共催 文部科学省

4 期間等

(1) 校長研修

回	期 間	対 象	標準定員	会場	推薦手続きの期限
1	平成30年 6月11日(月) ～ 6月15日(金)	主として小学校・中学校 の校長等	4ユニット (80人)	つくば 会場	4月27日(金)まで
2	平成30年10月15日(月) ～10月19日(金)	主として高等学校・特別 支援学校の校長等	3ユニット (60人)		5月7日(月)まで

(2) 副校長・教頭等研修

回	期 間	対 象	標準定員	会場	推薦手続きの期限
1	平成30年 7月30日(月) ～ 8月10日(金)	小学校・中学校・特別支援 学校の副校長・教頭、指導 主事等	5ユニット (100人)	東京 会場	5月7日(月)まで
2	平成30年 9月25日(火) ～10月 5日(金)	高等学校・特別支援学校の 副校長・教頭、指導主事等	6ユニット (120人)	つくば 会場	5月7日(月)まで
3	平成30年11月 5日(月) ～11月16日(金)	幼稚園・小学校・中学校の 副校長・教頭、指導主事等	7ユニット (140人)		5月7日(月)まで
4	平成31年 2月 4日(月) ～ 2月15日(金)	小学校・中学校・高等学校 ・特別支援学校の副校長・ 教頭、指導主事等	8ユニット (160人)		5月7日(月)まで

※第2回副校長・教頭等研修においては、9月29日(土)を研修日とする。

※第4回副校長・教頭等研修においては、2月10日(日)を研修日とする。

(3) 中堅教員研修

回	期 間	対 象	標準定員	会場	推薦手続きの期限
1	平成30年 5月21日(月) ～ 6月 1日(金)	主として高等学校・特別支 援学校の教諭	3ユニット (60人)	つくば 会場	4月12日(木)まで
2	平成30年 6月18日(月) ～ 6月29日(金)	主として小学校・中学校の 教諭	3ユニット (60人)		5月7日(月)まで
3	平成30年 7月23日(月) ～ 8月 3日(金)	主として小学校の教諭	10ユニット (200人)		5月7日(月)まで
4	平成30年 8月13日(月) ～ 8月24日(金)	主として中学校の教諭	9ユニット (180人)		5月7日(月)まで
5	平成30年11月19日(月) ～11月30日(金)	小学校・中学校・高等学校・特 別支援学校の教諭	5ユニット (100人)		5月7日(月)まで
6	平成31年 1月15日(火) ～ 1月25日(金)	小学校・中学校・高等学校・特 別支援学校の教諭	3ユニット (60人)		5月7日(月)まで

※第5回中堅教員研修においては、11月24日(土)を研修日とする。

※第6回中堅教員研修においては、1月19日(土)を研修日とする。

(4) 次世代リーダー育成研修

回	期 間	対 象	標準定員	会場	推薦手続きの期限
1	平成30年 8月 6日(月) ～ 8月10日(金)	教職経験概ね10年前後の者 で小学校・中学校・高等学 校・特別支援学校の教諭	3ユニット (60人)	つくば 会場	5月7日(月)まで
2	平成30年12月10日(月) ～12月14日(金)		3ユニット (60人)		5月7日(月)まで

(5) 事務職員研修

回	期 間	対 象	標準定員	会場	推薦手続きの期限
1	平成30年 6月 4日(月) ～ 6月 8日(金)	小学校・中学校の事務職員	8ユニット (160人)	つくば 会場	4月20日(金)まで
2	平成30年10月15日(月) ～10月19日(金)	高等学校・特別支援学校の 事務職員	5ユニット (100人)		5月7日(月)まで

※ユニットについて

研修効果を高めるために、課題の発見・解決に向けた主体的・協働的な演習や協議をより多く取り入れ、すべての受講者が積極的に発言し思考を深めることができるよう、20人程度のユニットを構成して研修を行う。

5 会 場

つくば会場：独立行政法人教職員支援機構(〒305-0802 茨城県つくば市立原3)

東京会場：国立オリンピック記念青少年総合センター(〒151-0052 東京都渋谷区代々木神園町3-1)

6 受講者

(1) 受講資格

ア 校長研修(1週間)

小学校・中学校・義務教育学校・高等学校・中等教育学校及び特別支援学校の校長等で、今後、学校経営、教育実践において各地域の中核として活躍が期待される者

イ 副校長・教頭等研修(2週間)

幼稚園の園長・副園長等、小学校・中学校・義務教育学校・高等学校・中等教育学校及び特別支援学校の副校長・教頭、教育委員会等の指導主事等で、今後、学校経営、教育実践において各地域の中核として活躍が期待される者

主幹教諭については、各教育委員会の判断により「副校長・教頭等研修」に推薦することができる。

ウ 中堅教員研修(2週間)

小学校・中学校・義務教育学校・高等学校・中等教育学校及び特別支援学校の教諭・主幹教諭・指導教諭等で、今後、各地域の中核としての活躍が期待される者のうち、教職経験が概ね10～20年の者(大臣指針で示された「第二ステージ(充実・円熟期)」の成長段階を想定)

エ 【新設】次世代リーダー育成研修(1週間)

小学校・中学校・義務教育学校・高等学校・中等教育学校及び特別支援学校の教諭・主幹教諭・指導教諭等で、今後、各地域の中核としての活躍が期待される者のうち、教職経験が概ね10年前後の者(30代の若手教員を想定)

オ 事務職員研修(1週間)

小学校・中学校・義務教育学校・高等学校・中等教育学校及び特別支援学校の事務長、学校事務の共同実施におけるリーダー的な役割を担う担当者またはそれに準じる者であって、今後、学校経営、教育実践において各地域の中核として活躍が期待される者

(2) 女性の研修参加の促進

教職員の管理職における女性の占める割合が高まることが期待されていることから、当機構としては、女性が受講者全体の25%程度を上回ることを目標としている。推薦者においては、女性の積極的な推薦について御配慮願いたい。

(3) 健康状況の確認

1～2 週間の宿泊研修となるため、宿泊研修に耐え得る健康状況の者を推薦するよう御配慮願いたい。

(4) 推薦手続

各都道府県・指定都市教育委員会においては推薦者を取りまとめ、「研修情報登録システム」により推薦を行う。

中核市教育委員会においては、[様式1]により都道府県教育委員会に連絡し、都道府県教育委員会が「研修情報登録システム」により推薦を行う。

私立学校においては、都道府県知事部局に連絡し、都道府県知事部局が、教職員支援機構（電子メール「kk2@ml.nits.go.jp」）宛てに、[様式1]により推薦を行う。

国公立大学法人及び独立行政法人国立青少年教育振興機構については、各機関の担当部局が取りまとめの上、教職員支援機構（電子メール「kk2@ml.nits.go.jp」）宛てに、[様式1]により推薦を行う。

なお、推薦手続期限以降に、追加して推薦する場合は、教職員支援機構に問い合わせる。

(5) 受講者の決定

各都道府県・指定都市教育委員会等からの推薦に基づき、教職員支援機構が決定し通知する。各回の標準定員を超過する場合は、受講者数を調整する場合がある。

7 研修内容

	校長研修	副校長・教頭等研修	中堅教員研修	次世代リーダー育成研修	事務職員研修
スクール・マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> 教育政策の諸動向 学校組織マネジメント 学校ビジョンの構築とリーダーシップ 	<ul style="list-style-type: none"> 教育政策の諸動向 学校組織マネジメントとリーダーシップ 教育法規 防災と安全管理 人材育成とコーチング メンタルヘルスマネジメント スクールコンプライアンス 	<ul style="list-style-type: none"> 教育政策の諸動向 学校組織マネジメント 教育法規 メンタルヘルスマネジメント 組織作りとコーチング 防災と安全管理 マネジメントの実践 スクールコンプライアンス 	<ul style="list-style-type: none"> 教育政策の諸動向 学校組織マネジメント ミドルリーダーの役割 	<ul style="list-style-type: none"> 教育政策の諸動向 学校組織マネジメント チームワークとコミュニケーション 人材育成とコーチング スクールコンプライアンスとリスクマネジメント カリキュラム・マネジメント
学校改善	<ul style="list-style-type: none"> リスクマネジメント 学校と家庭、地域との連携 	<ul style="list-style-type: none"> チーム学校の構築 地域の教育活性化とスクールリーダー 学校ビジョンと戦略 リスクマネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> 地域の教育活性化とスクールリーダー リスクマネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> 学校改善と学校評価 学校と家庭、地域との連携 	<ul style="list-style-type: none"> チームとしての学校 学校と家庭、地域との連携
実践開発	<ul style="list-style-type: none"> カリキュラム・マネジメント 研修プログラムの開発と実践的応用 	<ul style="list-style-type: none"> カリキュラム・マネジメント 新しい学びの推進 道德教育のマネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> カリキュラム・マネジメント 新しい学びの推進 道德教育のマネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> 校内研修の推進 カリキュラム・マネジメント 新しい学びの推進 校内研修プログ 	<ul style="list-style-type: none"> 学校財務マネジメント マネジメントの実践

		・インクルーシブ 教育システムの 構築	・インクルーシブ 教育システムの 構築 ・生徒指導のマネ ジメント	ラムの開発	
--	--	---------------------------	---	-------	--

8 研修成果の活用レポートの提出について

本研修は、受講者の研修成果を各学校や地域で活用することが前提となっており、受講者は、[様式2]により「研修成果の活用レポート」を作成することとする。

- (1) 受講者は、[様式2]を作成し、推薦者（各都道府県・指定都市教育委員会、私立学校、国公立大学法人、独立行政法人国立青少年教育振興機構における各所属機関の長）に提出する。
- (2) 推薦者は、[様式2]を取りまとめ、平成31年10月10日(木)までに教職員支援機構に提出する。

上記、[様式2]「研修成果の活用レポート」は、当機構が行う表彰事業「NITS大賞」エントリーシートと同様式です。「NITS大賞」にエントリーされる場合は、メールアドレス<award@ml.nits.go.jp>宛て、受講者本人から直接ご応募ください。メール送信後、3日以上受領メールが届かない場合は、ご連絡ください。

※NITS大賞については、別紙「NITS大賞について」を参照いただくと同時に、当機構ウェブサイト (http://www.nits.go.jp/education/grand_prize/outline/) には、「第1回NITS大賞(平成29年度)」のエントリーシートを掲載した事例集や、優秀賞による発表(プレゼンテーション)映像、2月2日の表彰式のダイジェスト映像などを掲載していますので、併せてご覧ください。

9 その他

- (1) 所定の課程を修了した者には、修了証書を授与する。受講者推薦の際に、必ず受講者の氏名を確認し、正確に記入すること。
- (2) 受講者に対する事前課題等については、当該研修開始のおよそ30日前までに事務連絡にて通知する。
- (3) つくば会場の研修は、原則として宿泊研修とし、教職員支援機構宿泊施設を利用するものとする。宿泊料等は、次のとおりで、食事代は含まれていない。
 - ・Aタイプ 1泊3,190円(8.55㎡(5畳))
 - ・Bタイプ 1泊4,010円(13.5㎡(トイレ・洗面付8畳))
 - ・Cタイプ 1泊4,010円(13.5㎡(トイレ・洗面付8畳))

※Bタイプ・Cタイプについては同仕様であるが、宿泊予約システム登録の都合上、区別している。
- (4) 第1回副校長・教頭等研修は東京会場で実施し、宿泊する場合は受講者個人が手配する。
- (5) 本研修終了から一定期間(約1年)経過後に、研修成果の活用について、受講者に対するアンケート調査を行う。

※文字の大きさはMeinyo UI /12ポイント以上とし、上下左右の余白は変更しないでください。
※各項目の枠の幅は変更可能ですが、必ずA3用紙片面におさまるように作成してください。
※画像、写真、イラスト等は、用紙の中におさまるようにし、ファイルサイズは5MB以下としてください。

【様式2】

研修成果の活用レポート/NITS大賞エントリーシート		※事務局記入欄 受理No. : C-
※研修成果の活用レポートは、NITS大賞エントリーシートと同様式です。NITS大賞に応募される方は、推薦者への提出とは別に、<award@ml.nits.go.jp>宛て、メールにてお送りください。なお、メール送信後、3日以上受領メールが届かない場合はご連絡ください。		
【学校名・氏名】	【応募部門】	
【修了研修名】	記載例：平成30年 第1回 中堅教員研修	研修成果活用
【活動名】		
解決すべき課題：※活動を行う前に、どんな課題設定をしましたか？		
目標・方針：※課題を解決するためにどんな目標や計画、戦略や方針をたてましたか？		
活動内容：※何を行ったか、具体的に記載してください。		

活動内容：※何を行ったか、具体的に記載してください。	
活動の成果：※それによって、どんな成果が得られましたか？	
アピールポイント（アイデアや工夫）：	

令和元年度「教職員等中央研修の在り方に関する
調査研究プロジェクト」報告書

成果活用の調査研究に基づく中央研修の改善

令和2年（2020年）3月

独立行政法人教職員支援機構

<https://www.nits.go.jp/>

