

(独立行政法人教職員支援機構委嘱事業)

教員の資質向上のための研修プログラム開発・実施支援事業報告書

プログラム名	「学び続ける教員」を育む研修と研修体系の開発と実践 ～個々の自己成長を促す「セルフマネジメント」力の確立～
プログラム の特徴	<p>近年、業務や組織等の学校の教職員を取り巻く学校の変化から、校内OJTや研修の在り方をめぐる状況はより複雑になっている。雇用形態、キャリア、価値観、働き方、プライベート（育児/介護）などのダイバシティも高まっている。また、働き方改革により、新しい働き方が求められ、業務デザインの見直しも行われている。これらに対応しつつ、人材育成を行っていくことはこれまで以上に困難になっている。これまでのように、教育委員会等が、画一的な育成プログラムを用意し、一方的に提供して、すべての教員が同じような流れで研修を受講することは、限界を迎えつつある。このような多様化に対応していくためには、すべての教員が、「学び続ける教員」として、それぞれの置かれた状況や考えに基づき、教員としてどのように専門性を向上していくのか、自己のキャリアを描き、実行していくことが求められる。本事業では、横浜市教育委員会と連携し、このような自己キャリアの設計と実現に向けての行動をセルフマネジメントと定義し、これからの学校における「学び続ける教員」を育む研修と研修体系の開発と実践を行う。具体的には、セルフマネジメントに基づく研修の体系化を行い、そのプログラムの開発に取り組む。</p>

令和 3 年 3 月

機関名 横浜国立大学

連携先 横浜市教育委員会

プログラムの全体概要

※各教育委員会等の研修実施の参考例となると思われる開発成果を中心に、プログラムの全体概要をポンチ絵等でまとめてください。

本事業では、横浜市教育委員会と連携し、教師としての自己キャリアの設計と実現に向けての行動をセルフマネジメントと定義し、これからの学校における「学び続ける教員」を育む研修と研修体系の開発と実践を行った。具体的には、セルフマネジメントに基づく研修の体系化を行い、そのプログラムの開発に取り組んだ。研修は以下の体系図に基づき開発する。人材育成指標をもとに、各ステージのコア研修（本事業の場合、学校の組織マネジメントに関する研修、ICT活用に関する研修）を用意し、自身のキャリアに引きつけながら、各ステージでのどのように組織マネジメントを行えばよいのか考えられるようにする。

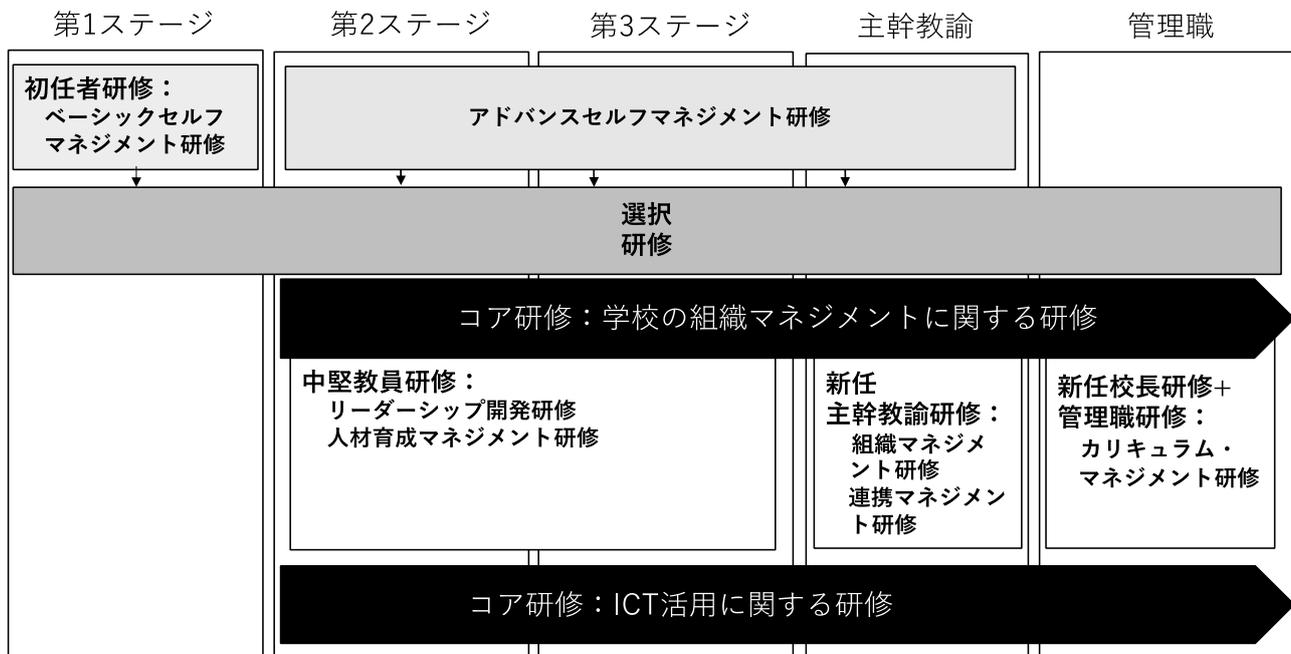


図 セルフマネジメントに基づく研修の体系

本年においては、主に体系化の中で基盤となるセルフマネジメント研修と、選択研修として、コア研修：学校の組織マネジメントに関する研修については、設計と実施を行なった。ICT活用については、GIGAスクールの導入に基づき、研修の体系化までを行った。それぞれの研修は、横浜市教育委員会で実施されている研修をもとに設計し、実践を行った。また、アドバンスセルフマネジメント研修は、教職大学院で行われている授業と連携を行い、オンデマンドでの配信も行った。

1 開発の目的・方法・組織

① 開発の目的

学校の課題は高度化し、その範囲も広がっている。また、新学習指導要領の実施により、「主体的・対話的深い学び」を実現するために、教員の資質能力の向上はこれまで以上に求められるようになってきている。そのため、各自治体は教員育成指標を作成し、それをもとに研修を展開している。また、研修のあり方も、集合研修のみならず、校内OJTと連動した研修で、より効果的・効率的に人材育成を進めていくことが求められる。

横浜市では他都市に先駆けて平成22年度から人材育成指標（横浜市における教員育成指標を指す）を策定し、それに基づいて研修を実施してきた。しかし、こうした課題等に対応するための資質能力を見直し、平成30年度には管理職版人材育成指標を、令和元年度には教員版の改訂を行った。

そして、その資質・能力の育成に視点を当てると、近年において業務や組織等の学校の教職員を取り巻く学校の変化から、校内OJTや研修の在り方をめぐる状況はより複雑になっている。働き方改革により、新しい働き方が求められ、業務デザインの見直しが行われている。また、雇用形態、キャリア、価値観、働き方、プライベート（育児/介護）などのダイバシティも高まっており、そのマネジメントも困難になっている。そのような中、若手の仕事に対する動機やワークスタイルも変容している。これらに対応しつつ、人材育成を行っていくことはこれまで以上に困難になっている。これまでのように、教育委員会等が、画一的な育成プログラムを用意し、一方的に提供して、すべての教員が同じような流れで研修を受講することは、限界を迎えつつある。多様性が高まる中で、これからの教員研修、特に行政研修は、そのあり方の変容が求められる。多様化に対応していくためには、すべての教員が、それぞれの置かれた状況や考えに基づき、教員としてどのように専門性を向上していくのか、自己のキャリアを描き、実行していくことが求められる。これは、単に上記のような状況に対応していくということのみならず、「学び続ける教員像」を実現する育成にもつながっており、これからの教員の専門性向上において不可欠なものである。本事業では、このような自己キャリアの設計と実現に向けての行動をセルフマネジメントと定義する。セルフマネジメントは、他分野では看護（吉井・八塚 2009）やスポーツの分野（竹本ら 2013）、経営学（二宮 1998）において用いられており、特に看護などでは看護師の専門性の向上につながる概念として取り上げられている。教員の文脈では、例えば、高知県教育センター（2014）が高知県の教員として身につける資質能力として挙げている。

これからの行政研修は、セルフマネジメントについて学ぶ機会が保証され、個々の教員の自律的な判断に基づいて研修が選択できるように、その体系を見直していく必要がある。そのためには、まずは確かな目標設定を可能にする資質能力の自己分析システムの確立、つまり、セルフマネジメント研修の開発が求められる。そして、セルフマネジメント研修のもと、個々の教員のニーズや成長に対応した選択研修を用意し、教員が自己実現を目指して各自で研修を選べるようにする必要がある。

そして、現在において、教員のセルフマネジメント力を育成していく上で重要なことは、その対象を、自身の成長・自己実現に絞るのではなく、学校組織の一員として自身に何ができるのか、というように学校組織まで範疇を広げることである。教員としてのキャリアを考えていく上で、学校組織の一員として、それぞれのキャリアステージにおいてどのように組織に関わっていくのかということ学び、考えていく機会が求められる。その理由として、学校が様々な課題に対応していくためには、個々の教員の人材育成のみならず、チームの視点で、学校が組織マネジメントを高めていくことが重要であり、校内の教員がそれぞれの役割を理解し、主体的に行動していくことが求められるからである。学校組織の一員として、それぞれの教員がキャリアステージに応じて、学校の組織マネジメントに関わっていくことが求められる。このように、セルフマネジメント研修の体系化に当たっては、組織マネジメントの観点から設計していくことも求められる。また、GIGAスクールなどの新たな取り組みについても、その整備が求められる。

上記をふまえ、本事業では、横浜市教育委員会と連携し、これからの学校における学び続ける教員を育む研修と研修体系の開発を行う。セルフマネジメント研修をもとに、教員がこれからの学びについて考え、人材育成指標をもとに、研修の選択をできるようにする。

② 開発の方法

研修の開発は、横浜市教育委員会と打ち合わせ等を行いながら進めた。打ち合わせの中でも主要なものを下記に記す。

- 令和2年5月：研修プログラムの概要について共有を行った。コロナ禍において研修をどのように実施していくのか検討を行った。
- 令和2年6月：研修の全体像について打ち合わせを行った。コロナ禍においてどこまで実施できるのか検討を行った。
- 令和2年6月：中堅教員研修（人材育成マネジメント研修）に関する打ち合わせを行った。実施方法や内容について検討を行った。
- 令和2年7月：中堅教員研修（人材育成マネジメント研修）に関する打ち合わせを行った。オンデマンドでの実施のため、その検討を行った。
- 令和2年7月：セルフマネジメントと GIGA スクールにおける教員研修に関する打ち合わせを行った。今後の見通しについて共有を行った。
- 令和2年7月：アドバンスセルフマネジメント研修に関する打ち合わせを行った。今年度のあり方について検討を行った。
- 令和2年8月：新任校長研修+管理職研修：カリキュラム・マネジメント研修に関する打ち合わせを行った。今年度の実施方法、内容について検討した。
- 令和2年8月：アドバンスセルフマネジメント研修に関する打ち合わせを行った。第1回、2回の内容について検討を行った
- 令和2年9月：新任校長研修+管理職研修：カリキュラム・マネジメント研修に関する打ち合わせを行った。講師とともに、具体的な内容について共有を行った。
- 令和2年10月：アドバンスセルフマネジメント研修に関する打ち合わせを行った。第3回以降の内容について検討を行った
- 令和2年11月：ベーシックセルフマネジメント研修、カリキュラム・マネジメント研修に関する打ち合わせを行った。
- 令和2年12月：GIGA スクールにおける教員研修に関する打ち合わせを行った。
- 令和2年1月、2月：リーダーシップ開発研修、ベーシックセルフマネジメント研修に関するうちは汗をおこなった。

③ 開発組織

本プログラムは、横浜国立大学教職大学院・経営学部との学際的な取り組みであり、横浜市教育委員会で開発・実施を行っている。

No	所属・職名	氏名	担当・役割	備考
1	横浜国立大学・教授	倉本 哲男	全体の統括	
2	横浜国立大学・教授	野中 陽一	研修講師・企画・分析	
3	横浜国立大学・教授	泉 真由子	研修講師・企画・分析	
4	横浜国立大学・教授	大島 聡	研修講師・企画・分析	
5	横浜国立大学・教授	高木 まさき	研修講師・企画・分析	

6	横浜国立大学・教授	渡部 匡隆	研修講師・企画・分析	※指導主事
7	横浜国立大学・教授	石塚 等	研修講師・企画・分析	
8	横浜国立大学・教授	名執 宗彦	研修講師・企画・分析	
9	横浜国立大学・准教授	脇本 健弘	研修の企画・アドバイザー	
10	横浜国立大学・教授	真鍋 誠司	研修講師・企画・分析	
11	横浜国立大学・教授	山岡 徹	研修講師・企画・分析	
12	横浜国立大学・准教授	佐々木 秀綱	研修講師・企画・分析	
13	横浜国立大学・教授 (みなし専任教員)	柳澤 尚利	研修講師・連携調整・企画・分析	
14	横浜市教育委員会事務局 教職員人事部教職員育成 課長	山本 朝彦	連携調整・企画・分析	

2 開発の実際とその成果

○各研修項目の配置の考え方（何をどの程度配置すべきと考えたか）

研修は大きく「セルフマネジメント研修」と「コア研修」の2つに分かれている。「セルフマネジメント」は、採用前・採用後の初任者に対する「ベーシックセルフマネジメント研修」と、2ステージ以降の教員を対象とした「アドバンスセルフマネジメント研修」を配置した。「コア研修」は、大きく、「学校の組織マネジメントに関する研修」と「ICT活用に関する研修」を配置した。その中で、本事業では、「学校の組織マネジメントに関する研修」について、研修の体系化と複数の研修の開発・実施を行った。「ICT活用に関する研修」については体系化を行った。以下にそれぞれの研修について、○研修の背景やねらい、○各研修項目の内容、実施形態（講義・演習・協議等）、時間数、使用教材、進め方、について記す。

■セルフマネジメント研修

①ベーシックセルフマネジメント研修

○研修の背景やねらい

どのような教員になりたいのか目標を立て、そのためのロードマップを設計する

○各研修項目の内容、実施形態（講義・演習・協議等）、時間数、使用教材、進め方

- ・対象：採用試験合格者の中から受講希望者
- ・期間：3月中
- ・会場：オンデマンド型のオンラインでの実施
- ・講師：脇本健弘、木村充（立教大学）

研修項目	時間数	目的	内容、形態、使用教材、進め方等
	1.5 時間	調査報告を	・内容

		<p>もとに、目標を達成するためにアクションプランを立てる</p>	<p>横浜国立大学と横浜市教育委員会の経験の浅い教員の3年間にわたる縦断調査の結果の報告：困難を乗り越え、成長できた教員はどのような経験、学びをしているのか</p> <ul style="list-style-type: none"> ・実施形態 オンデマンド教材の視聴とワークシートへの取り組み ・進め方の留意事項 調査結果の報告はクイズ形式で進めるようにし、受講者が考えながら受講できるようにした。 <p>先輩たちは1年目に何を課題と感じたか？</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">個への対応</td> <td>D 子どもの能力差に対応すること</td> <td>3.99</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>適切な発問をして子どもの思考を喚起させること</td> <td>3.84</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>教材研究を深めること</td> <td>3.90</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="2">授業</td> <td>E 子どもの学びの評価をすること</td> <td>3.88</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>授業全体を組み立て、展開すること</td> <td>3.82</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="3">学級経営</td> <td>子どもに基礎学力を定着させること</td> <td>3.71</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>B 子ども集団をまとめていくこと</td> <td>3.67</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>子ども一人一人の気持ちを理解すること</td> <td>3.66</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="3">保護者対応</td> <td>子どもがけんかやいじめ等のトラブルに対応すること</td> <td>3.55</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>子どもにルールや規律を徹底させること</td> <td>3.55</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>時に応じて子どもに優しく対応すること</td> <td>3.38</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="2">同僚との協働</td> <td>子どもを叱ること</td> <td>3.38</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>子どもを褒めること</td> <td>3.18</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="3">保護者との信頼関係も築くこと</td> <td>A 保護者との信頼関係も築くこと</td> <td>3.14</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>保護者の要望に対応すること</td> <td>3.10</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>先輩・同僚教員との考え方の相違</td> <td>2.93</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="2">他の教職員と協力して物事に取り組むこと</td> <td>他の教職員と協力して物事に取り組むこと</td> <td>2.84</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>教職員間の人間関係</td> <td>2.83</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>①困難を乗り越え成長するためには 課題を解決できた人とそうでない人の違いは？</p>	項目	1	2	3	4	5	個への対応	D 子どもの能力差に対応すること	3.99					適切な発問をして子どもの思考を喚起させること	3.84					教材研究を深めること	3.90					授業	E 子どもの学びの評価をすること	3.88				授業全体を組み立て、展開すること	3.82				学級経営	子どもに基礎学力を定着させること	3.71				B 子ども集団をまとめていくこと	3.67				子ども一人一人の気持ちを理解すること	3.66				保護者対応	子どもがけんかやいじめ等のトラブルに対応すること	3.55				子どもにルールや規律を徹底させること	3.55				時に応じて子どもに優しく対応すること	3.38				同僚との協働	子どもを叱ること	3.38				子どもを褒めること	3.18				保護者との信頼関係も築くこと	A 保護者との信頼関係も築くこと	3.14				保護者の要望に対応すること	3.10				先輩・同僚教員との考え方の相違	2.93				他の教職員と協力して物事に取り組むこと	他の教職員と協力して物事に取り組むこと	2.84				教職員間の人間関係	2.83			
項目	1	2	3	4	5																																																																																																								
個への対応	D 子どもの能力差に対応すること	3.99																																																																																																											
	適切な発問をして子どもの思考を喚起させること	3.84																																																																																																											
	教材研究を深めること	3.90																																																																																																											
授業	E 子どもの学びの評価をすること	3.88																																																																																																											
	授業全体を組み立て、展開すること	3.82																																																																																																											
学級経営	子どもに基礎学力を定着させること	3.71																																																																																																											
	B 子ども集団をまとめていくこと	3.67																																																																																																											
	子ども一人一人の気持ちを理解すること	3.66																																																																																																											
保護者対応	子どもがけんかやいじめ等のトラブルに対応すること	3.55																																																																																																											
	子どもにルールや規律を徹底させること	3.55																																																																																																											
	時に応じて子どもに優しく対応すること	3.38																																																																																																											
同僚との協働	子どもを叱ること	3.38																																																																																																											
	子どもを褒めること	3.18																																																																																																											
保護者との信頼関係も築くこと	A 保護者との信頼関係も築くこと	3.14																																																																																																											
	保護者の要望に対応すること	3.10																																																																																																											
	先輩・同僚教員との考え方の相違	2.93																																																																																																											
他の教職員と協力して物事に取り組むこと	他の教職員と協力して物事に取り組むこと	2.84																																																																																																											
	教職員間の人間関係	2.83																																																																																																											

②アドバンスドセルフマネジメント研修

○研修の背景やねらい

- ・人材育成、授業力、特別支援教育、危機管理をテーマに、それぞれのテーマを専門とする教職大学院の教員や、先輩教師が教職人生の語りを聞く事により自身の生き方を考える。

- ・これまでの学びをもとに今後の教職人生における目標を設定する
- ・また、立てた目標を実現するためのロードマップを描く

○対象、人数、期間、会場、講師

- ・対象：第2、第3ステージに該当する教員・大学院生 約80名（各回により異なる）
- ・期間：9月から12月
 - ・第1回（コロナのため延期）：自己分析ワークショップ
 - ・第2回：教育的ニーズに対応した指導・支援と学校づくり 泉真由子
 - ・第3回：危機管理と学校づくり 松原雅俊、水木 尚充
 - ・第4回：授業力と学校づくり 大内美智子
 - ・第5回：人材育成と学校づくり 脇本健弘
 - ・第6回：働き方と学校づくり 町支大祐（帝京大学）
- ・会場：横浜市教育委員会花咲研修所
横浜国立大学教職大学院eポートフォリオ（オンデマンド教材）
- ・研修時間：各回1.5時間（初回のみ3時間）

○各研修項目の内容、実施形態（講義・演習・協議等）、時間数、使用教材、進め方

研修項目	時間数	目的	内容、形態、使用教材、進め方等
自己分析ワークショップ	3時間	自己分析を行い、セルフマネジメントの下準備を行う・今後の教職人生における目標を設定する	<ul style="list-style-type: none"> ・内容 レーダーチャートを用いた自己分析 ライフラインチャートを用いてこれまでの教員生活を表現する 未来の自身の姿を jamboard を用いて表現する ・実施形態 Zoom による実施 ・進め方の留意事項 オンラインにおいても、jamboard などを用いてワークが出来るようにする必要がある。
各領域	1.5時間	それぞれの領域の話し	<ul style="list-style-type: none"> ・内容 人材育成、授業力、特別支援教育、危機管理をテー

を聞くことにより、これからのキャリアプランを考え、セルフマネジメントを行えるようになる

マに、それぞれのテーマを専門とする教職大学院の教員や、先輩教師が教職人生の語りを聞く事により自身の生き方を考える。

・実施形態

対面とオンデマンド形式での実施

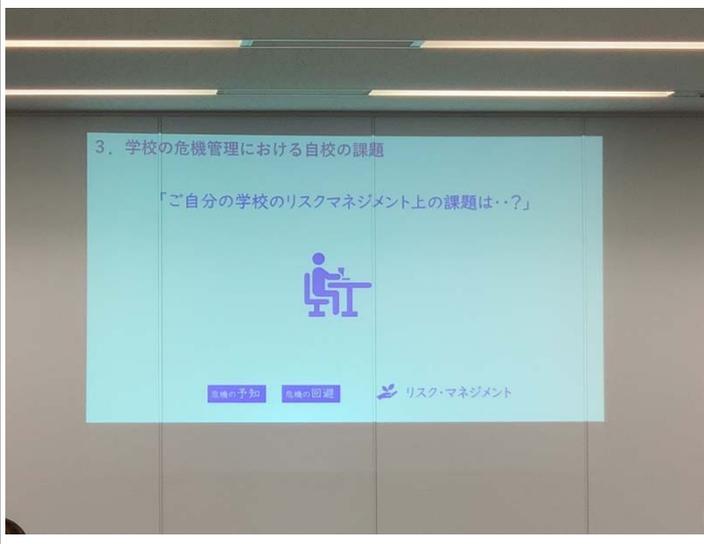
・進め方の留意事項

コロナ禍の影響下で、対話を長時間行う事は難しい。ワークシートの活動を中心にし、それを共有する形で対話を行った。

お話を聞きながら意識をいただきたいこと：



- どの話題も今後の学校にとって大切な内容です
- 内容について学ぶとともに、第3ステージの教員として実際に自校で何ができそうか考えてみてください
- 加えて、今後の教員人生で特に力を入れたい、**マイスター**になりたい分野は？
- そのために何をすべきか
→**セルフマネジメント**
これからの教員としての自身の学びを設計する





■コア研修

□学校の組織マネジメントに関する研修

①中堅教員研修：リーダーシップ開発研修（前期中堅教員研修）

○研修の背景やねらい

- ・ これからの学校組織に期待されるリーダーシップについて、ケース課題をもとに学ぶ

○対象、人数、期間、会場、講師

- ・ 対象：教職経験年数8～15年目の教員（中堅教員研修参加者全体の年数）
- ・ 期間：3月中に試行。今年度は日程の関係で実施が難しかったため、本格実施は次年度
- ・ 講師：山岡徹（経営学部）、真鍋誠司（経営学部）、佐々木秀綱（経営学部）、脇本健弘（教職大学院）、横浜市教育委員会指導主事
- ・ 研修時間：1.5時間×2コマを想定

○各研修項目の内容、実施形態（講義・演習・協議等）、時間数、使用教材、進め方

研修項目	時間数	目的	内容、形態、使用教材、進め方等
	1.5 時間	ミドルとして求められるリーダーシップについて学ぶ	<p>・ 内容</p> <p>学年主任に関するケース課題について取り組み、自身がどのように関わるのか、ワークシートをもとに考える。ワークシートの内容は、参加者間で共有をし、自身との関わりとの比較を行い、今後について考察する。あわせて、リーダーシップに関する文献等を紹介</p>

		<p>し、セルフマネジメントにつながるような仕掛けを設ける。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・実施形態 オンデマンド教材（ケース教材）とワークシートへの取り組み。 ・進め方の留意事項 ケースメソッドという形で進めるのではなく、ケース課題とし、課題に対して多様な関わり方を考え、それをもとに学べるようにした。
		<p>■ケース課題 ～小学校編～</p> <p>< 学年状況 > ○4年2組での出来事（学級数は2クラス）である。 ○4年担当職員の構成は、学年主任（ベテラン）・1組学級担任（A 教諭）・2組学級担任（教員2年目）のベテラン・ミドル・若手の3名体制である。 ○2間に1度、学年会を行って情報交換をしている。＊緊急の場合は、その都度学年会を開く。</p> <p>< 概要 > 6月上旬の水曜日、A 教諭が1組で授業をしている際に、2組から騒がしい児童の声等が聞こ</p>
		<p style="text-align: center;">リフレクション・シート ～「ケース課題 小学校編」を終えて～</p> <p style="text-align: center;">学校名 _____ 氏名 _____</p> <p>1. 自分の盲点やハッとさせられた発言 他の参加者の提出資料のなかで、<u>自分には盲点だった視点</u>はありましたか？また、深く納得</p> <p style="text-align: center;">記述 _____ 内容 _____</p>

②中堅教員研修：人材育成マネジメント研修（後期中堅教員研修）

○研修の背景やねらい

- ・ミドルリーダーとしてのマネジメント力の育成を図る

○対象、人数、期間、会場、講師

- ・対象：教職経験年数8～15年目 523名
- ・期間：7月中
- ・会場：オンデマンド型のオンラインでの実施
- ・研修時間：3時間を想定（全体4.5時間の一部を教職大学院で担当）
- ・講師（主担当）：脇本健弘（教職大学院）、横浜市教育委員会指導主事

○各研修項目の内容、実施形態（講義・演習・協議等）、時間数、使用教材、進め方

研修項目	時間数	目的	内容、形態、使用教材、進め方等
	3時間	ミドルリーダーとしてのマネジメント力の育成を図る	<ul style="list-style-type: none"> ・内容 以下の内容に関する動画教材を作成した。 ・ミドルリーダーの役割認識 ・人材育成の理論とアクションプラン ・自校の経験の浅い教員や人材育成の状況を把握し、ミドルリーダーとしてこれからどのように

人材育成に関わるのか考える研修：理論と実践の往還

- ・理論：人材育成・経験の浅い教員の調査結果報告、経験学習理論の紹介
- ・実践：自校の育成状況の把握とリフレクション
- ・自校の人材育成に関するアクションプランを立て、実践する。

・実施形態

オンデマンド教材の視聴とワークシートへの取り組み

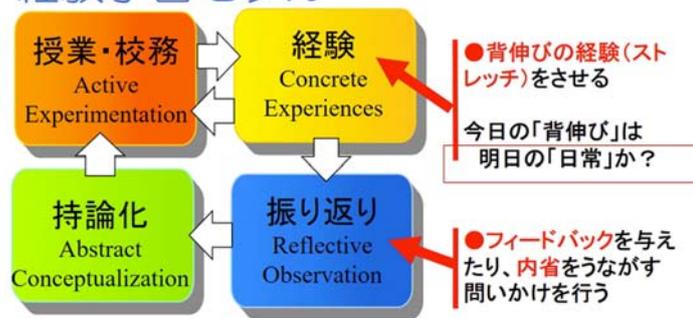
・進め方の留意事項

これまで対面の中で行っていたワーク（ブロックでの対話）を、映像の中で実施し、受講者が振り返りやすいようにした。

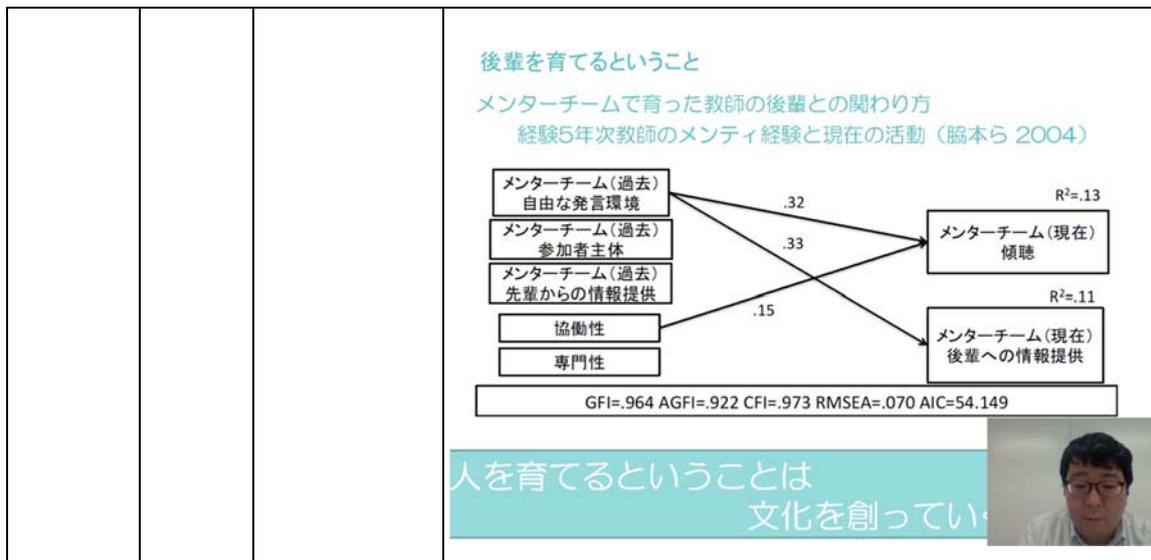
今現在のご自身の学校の経験の浅い教員にとって？



経験から学ぶ習慣
経験学習モデル



授業・校務をただこなしていても、成長はしない
どんな経験をするか／どんな風に振り返るか



③新任主幹教諭研修：組織マネジメント研修

○研修の背景やねらい

- ・新任主幹教諭として管理職、教員とどのように関わるのか、ミドルアップダウンマネジメントをもとに学ぶ。

○対象、人数、期間、会場、講師

- ・対象：新任主幹教諭 257名
- ・期間：11月から12月にかけて実施。密を避けるため複数回開催
- ・会場：横浜市教育委員会花咲研修所
- ・研修時間：1.5時間×2（全体3時間の一部を教職大学院で担当）
- ・講師（主担当）：脇本健弘（教職大学院）、横浜市教育委員会指導主事

○各研修項目の内容、実施形態（講義・演習・協議等）、時間数、使用教材、進め方

研修項目	時間数	目的	内容、形態、使用教材、進め方等
	3時間	新任主幹教諭として管理職、教員とどのように関わるのか、ミドルアップダウンマ	<ul style="list-style-type: none"> ・内容 <ul style="list-style-type: none"> ・主幹教諭の役割とマネジメント ・管理職、教員との連携 ・管理職、主幹教諭を対象とした調査結果の報告（成果を上げている学校の主幹教諭は何をしているのか）により、主幹教諭のあり方を学ぶ →上記学びをもとに自身は実際にどのような

		<p>ネジメント</p> <p>をもとに学</p> <p>ぶ。</p>	<p>に関わるべきか活動により考える</p> <ul style="list-style-type: none"> ・レーダーチャートによる自身の強みの把握 ・カードを用いたケースに取り組む事で、自身の強みをどのように生かしていくのか考える ・セルフマネジメントをもとに、今後の自身の学びについて考える <p>・実施形態 対面での実施</p> <p>・進め方の留意事項 ワークを主体にすることで、受講者が気づきを得られるように設計をしている。</p> 
--	--	-------------------------------------	---



④新任校長研修＋管理職研修：カリキュラム・マネジメント研修

○研修の背景やねらい

- ・カリキュラム・マネジメントにおける理解を深めるとともに、自校の現状を分析し、課題を解決することを通して、管理職としての資質・能力の向上を図る。

○対象、人数、期間、会場、講師

- ・対象：管理職 第1回 49名 第2回 38名
- ・期間：第1回9月 第2回12月
- ・会場：横浜市教育委員会花咲研修所
- ・研修時間：2.5時間×2
- ・講師（主担当）：倉本哲男、脇本健弘、横浜市教育委員会指導主事

○各研修項目の内容、実施形態（講義・演習・協議等）、時間数、使用教材、進め方

研修項目	時間数	目的	内容、形態、使用教材、進め方等
	3時間	カリキュラム・マネジメントにおける理解を深めるとともに、自校の現	<ul style="list-style-type: none"> ・内容 第1回 <ul style="list-style-type: none"> ・カリキュラム・マネジメントの理論と実践に関する講義 ・各学校におけるカリキュラム・マネジメントの現状分析とアクションプランの作成 第2回 <ul style="list-style-type: none"> ・アクションプランに基づく実践の交流 ・カリキュラム・マネジメントとリーダーシップに関する講義 ・実施形態

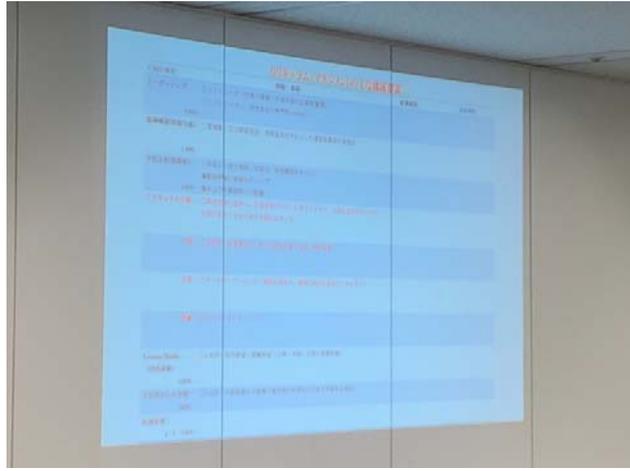
状を分析し、課題を解決することを通して、管理職としての資質・能力の向上を図る。

対面での実施

・進め方の留意事項

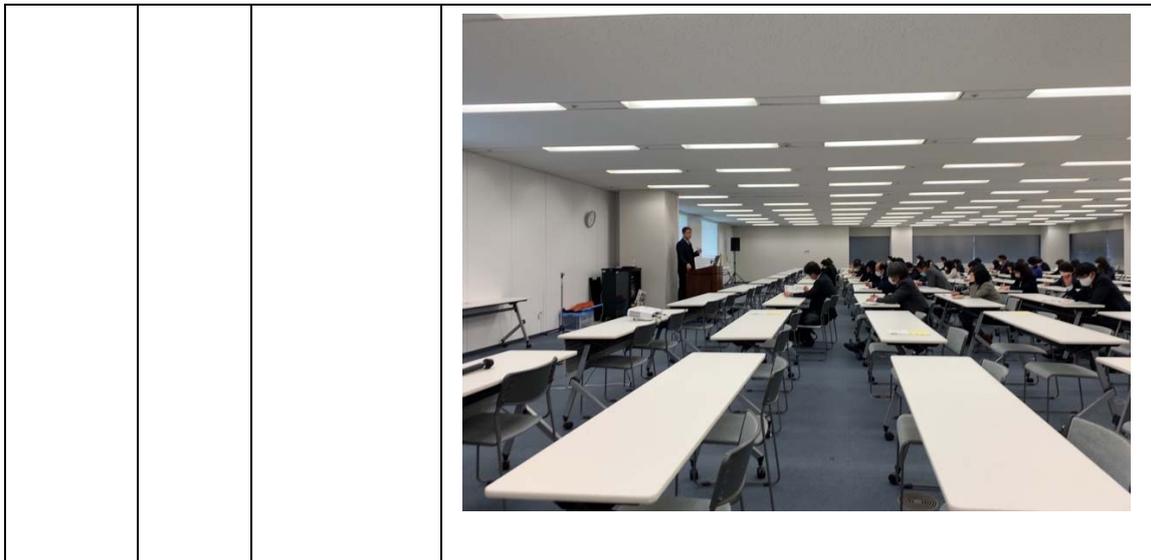
コロナの影響により、各回必ずしも出席できる状況ではなかった。そこで、第2回からでも参加しやすいように、実践の交流に関する活動などについて工夫を行った

第1回



第2回





□ICT 活用に関する研修

- ICT 活用についても、セルフマネジメントをもとに、研修の体系化を行なった。ICT活用に関するチャート（ICT 分析チャート）によって自己分析を行うことにより、自身が今後受講する研修についての計画立てることが出来るようにした。

「教職員の ICT 活用指導力向上のための研修 navi」リーフレット、「ICT 活用指導力向上に向けた研修ガイド」を作成した

STEP 0 スタートアップ研修
 研修前「どこまで知っているか」「どこまでできるか」といった現状を「GIGA スクール構想」に関する問いに答えながら「スタートアップ研修」を実施しました。

STEP 1 ICTの活用指導力の5つの能力を理解しましょう
 本資料では、以下のA～Eの4つを「教職員のICT活用指導力」としています。横濱市では、E「ICT活用を推進するためのマネジメント力」も加えたい項にしています。

STEP 2 ICT活用指導力をチェックしましょう
 ICT活用指導力の研修も、他の研修のように「ICT分析チャート」を活用して、「セルフマネジメント」で実施していくことができます。分析チャートでは、「ICT活用指導力」を自己分析したものを可視化することができます。分析結果に研修を選択することができます。

STEP 3 自分の伸ばしたい能力に応じて研修を選択し受講しましょう

横浜市におけるICT活用指導力

能力	研修	研修内容	
A 教材研究・指導の準備・評価・指導にICTを活用する能力	a-1	授業の活用	ICT活用指導力向上研修 ICT活用指導力向上研修 ICT活用指導力向上研修
	a-2	ソフトウェアの活用	ICT活用指導力向上研修 ICT活用指導力向上研修 ICT活用指導力向上研修
	a-3	研修での活用	ICT活用指導力向上研修 ICT活用指導力向上研修 ICT活用指導力向上研修
B 授業にICTを活用して指導する能力	b-1	授業デザイン	ICT活用指導力向上研修 ICT活用指導力向上研修 ICT活用指導力向上研修
	b-2	授業実践	ICT活用指導力向上研修 ICT活用指導力向上研修 ICT活用指導力向上研修
C 授業支援のICT活用を指導する能力	c-1	メディアアドバイザー	ICT活用指導力向上研修 ICT活用指導力向上研修 ICT活用指導力向上研修
	c-2	メディア活用実践	ICT活用指導力向上研修 ICT活用指導力向上研修 ICT活用指導力向上研修
D 情報活用を促進する知識や態度について指導する能力	d-1	情報リテラシー	ICT活用指導力向上研修 ICT活用指導力向上研修 ICT活用指導力向上研修
	d-2	情報セキュリティ	ICT活用指導力向上研修 ICT活用指導力向上研修 ICT活用指導力向上研修
E ICT活用を推進するためのマネジメント力	e-1	学校経営マネジメント	ICT活用指導力向上研修 ICT活用指導力向上研修 ICT活用指導力向上研修



これだけは！今すぐ学べるオススメ eラーニング

ちょっと自信がない...そんな方にこれだけはいくらでもオンラインコンテンツを準備しました。いつでもどこでも必要な時に学べます。ぜひご活用ください！

区分	学習の目標	研修内容	研修期間	URL・QRコード
A	#1-1 職業的活用	個人業務 IPアドレス -IPアドレス -IPアドレス -IPアドレス -IPアドレス	10分	https://online.bu.ac.jp/2020/01/01/
A	#1-2 職業的活用	個人業務 IPアドレス -IPアドレス -IPアドレス -IPアドレス	10分	https://online.bu.ac.jp/2020/01/01/
A	#1-3 職業的活用	個人業務 IPアドレス -IPアドレス -IPアドレス -IPアドレス	10分	https://online.bu.ac.jp/2020/01/01/
A	#2 ソフトウェアの活用	個人業務 IPアドレス -IPアドレス -IPアドレス -IPアドレス	10分	https://online.bu.ac.jp/2020/01/01/
A	#3 ソフトウェアの活用	個人業務 IPアドレス -IPアドレス -IPアドレス -IPアドレス	10分	https://online.bu.ac.jp/2020/01/01/

令和3年度ICT活用指導力研修の主な内容一覧

期	研修名	研修日	研修時間
第1期 (準備期) 4月～7月	横浜市内におけるGIGAスクール構想(準備)	研修 A	IPアドレス研修
	ソフトウェア研修(基礎の基礎に向けて)	研修 A	ロイロノート・スクール研修
	ソフトウェア研修(アカウントについて)	研修 A	研修システム活用(中学校)
	ソフトウェア研修(オンライン研修)	研修 B	教育情報活用(中学校)
	ソフトウェア研修(研修)	研修 B	教育情報活用(中学校)
	ソフトウェア研修(研修)	研修 B	教育情報活用(中学校)
	ソフトウェア研修(研修)	研修 B	教育情報活用(中学校)
	ソフトウェア研修(研修)	研修 B	教育情報活用(中学校)
	ソフトウェア研修(研修)	研修 B	教育情報活用(中学校)
	ソフトウェア研修(研修)	研修 B	教育情報活用(中学校)
第2期 (活用期) 8月～11月	Google Chromebook(2学期)	研修 C	ICT活用(上)研修
	Google for Education(研修)	研修 C	ICT活用(下)研修
	IPad(2学期)	研修 C	IPad活用研修
	ロイロノート・スクール(2学期)	研修 C	研修システム活用
	研修システム活用(2学期)	研修 C	研修システム活用
	研修システム活用(2学期)	研修 C	研修システム活用
	研修システム活用(2学期)	研修 C	研修システム活用
	研修システム活用(2学期)	研修 C	研修システム活用
	研修システム活用(2学期)	研修 C	研修システム活用
	研修システム活用(2学期)	研修 C	研修システム活用
第3期 (実践期) 12月～2月	研修システム活用(2学期)	研修 C	研修システム活用
	研修システム活用(2学期)	研修 C	研修システム活用
	研修システム活用(2学期)	研修 C	研修システム活用
	研修システム活用(2学期)	研修 C	研修システム活用
	研修システム活用(2学期)	研修 C	研修システム活用
	研修システム活用(2学期)	研修 C	研修システム活用
	研修システム活用(2学期)	研修 C	研修システム活用
	研修システム活用(2学期)	研修 C	研修システム活用
	研修システム活用(2学期)	研修 C	研修システム活用
	研修システム活用(2学期)	研修 C	研修システム活用

○実施上の留意事項・研修実施上の課題

コロナの影響で、今年度秋までの研修については、ほとんどが e-learning 形式（オンデマンド教材の配信）の実施であった。また、一部講座については大学院の授業との共催であったが、大学院の授業は、対面での実施が困難であったため、対面と e-learning を組み合わせるなど、ハイブリッド型での実施も行った。e-learning 形式であっても、受講者が受け身にならならず、セルフマネジメントや自身の学びについて考えられるように、どの講座においても、ワークシートなどを用いて活動を行うようにし、思考を促すようにしている。

今年度は、このような状況においての実施であったが、オンラインでの研修の実施は、必ずしも不評ではなかった。講義型で講師の話を聞くという場合においては、実感として、対面とそれほど変化は感じられないという意見が多かった。また、jamborad などの web 上のツールを使うことでグループでのワークなども可能であった。オンラインでのメリットとして、移動時間の節約になることも挙げられる。働き方改革が進む中において、今後の教員研修は、目的に応じて、対面とオンラインを使い分けていくことが重要であると考えられる。

○研修の評価方法、評価結果

それぞれの研修について、研修実施後にアンケートを行った。その結果について報告する。

・アドバンスドセルフマネジメント研修

アドバンスドセルフマネジメント研修では、それぞれの回の最後にアンケートを行った。各回により、内容も異なるため、その詳細について報告を行うと煩雑になるため、ここでは、アドバンスドセルフマネジメント研修にとってもっとも重要な概念である「セルフマネジメント」という観点に絞って、自由記述の内容から研修の結果について考える。

これまで、今の自分に求められているものは考えることがあっても、数年後の自分について具体的に考えることが無かったが、今回の講義で数年先に求められるものを考えることができた。今後もそういったことを考えながら教員生活を送っていききたい。

研修が、自身のこれからの教員生活を考えるきっかけになったと言える。セルフマネジメントを進めていくためには、まず今後教師として自身がどうなっていくのか、キャリアを描いていくことが重要である。今の状況を認識し、将来どうなりたいのか、その差を認識し、学んでいく必要があると言える。以下のように記述をしている受講者もいた。

今の自分が思い描いている理想の教師像は、社会の変化に応じて柔軟に変化をさせていかなければならない。そのため、10年後の自分を想像しながらも、それでいてその想像と求められているもののギャップを埋めていきながら今後のキャリアを形成していきたい。

このように、研修によって、自身の未来を想像することの必要性を意識している。また、その実現に向け、上述したような現在と将来のギャップを解消していこうと、これからのキャリア形成に意欲を感じていることがわかる。さらに、以下のように記述している受講者もいた。

やはり「教師としてのなりたい方向性」はまだまだぼやけているということを実感した。今後他の内容の講義を聞く機会もあるのかもしれないが、方向性を定めるための材料集めが引き続き必要であると痛感している。また、「自校で自分は何ができるのか。」というところも、自分自身のことをもっと理解できないと見えないということもわかった。今回は特別支援やインクルーシブについてだったが、すぐにできることとすれば、今も交流はあるが、もっと積極的に特別支援級の先生方や子ども達と交流することである。まずはそのような意識を持ちたいという気持ちは作ることができたように感じる。これまでは支援やインクルーシブに対して確実に「わからない。」という部分が大きな壁になってしまっていたことに気づかされた。

自身のキャリアを考えることは簡単ではなく、様々な領域の話しを聞きながら、それらをもとに設計していく必要性を、この受講者は感じているようである。アドバンスドセルフマネジメント研修では、第2ステージ以降の教師にとって、特に重要であると考えられる分野の話しを聞き、それをもとに自身のこれからの学びについて考えられるような設計になっており、上記記述からはそれらの設計が機能していることが想像できる。

・ 中堅教員研修：人材育成マネジメント研修（後期中堅教員研修）

後期中堅教員研修では、研修実施後に「本研修を受講して、気づいたことや、今後どのように生かしていくか、考えたことをお書きください。」と質問し、自由記述形式で回答を行ってもらった。後期中堅教員研修は、動画の視聴によるオンラインでの実施であるが、様々なワークを取り入れることで、受講者の変容を促すことができたと考える。以下にそれらの関連する回答の一部を掲載する。

自分の過去の振り返りをする中で、今現在、経験の浅い教員が困っていることや悩んでいることに寄り添えるのではないかと思った。また、これまで、メンターチームの教員とあまり交流することができなかったのも、自分にもできることを支援していきたいと思う。

自分が先輩教師や同僚教師に教えていただいたことを次の経験の浅い教員にも受け継いでいけたらいいと思う。

研修では、人材育成について考える前に、まずは自分のこれまでの成長について振り返る機会を設けている。そのような機会が、その後自身が人材育成を考える事につながっていることが上記より推測できる。

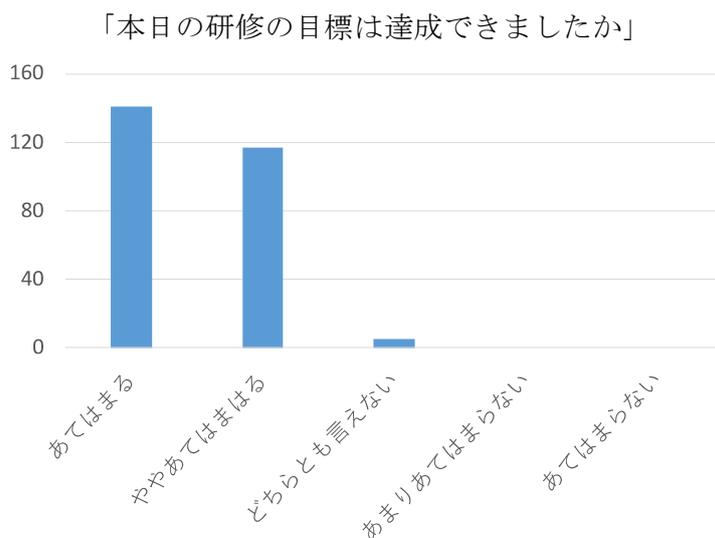
今回の研修を通して、ミドルリーダーとして、人材育成に携わっていくための理論と、どのように経験の浅い教員を育成していくのかという実践方法を考えることができた。具体的には、自校は大規模校で、経験の浅い教員が積極的に挑戦でき、支援も豊富ないわゆる「成長職場」である。その結果、自分自身が現在もつ知識や能力以上の仕事を抱えてしまい、良い意味でも悪い意味でも、頑張りすぎている状況が見られる。また、大規模校で人材が豊富なために、役割分担が一部の業務に特化し、ある時は全体像、ある時は細部を知らないまま、経験年数を経ているという課題が見受けられる。この課題をもとにアクションプランを作成する中で、人材育成に積極的に携わることが、自分自身の仕事を振り返る機会になることに改めて気づくことができた。今回の研修を機に、よりよい学校組織を運営していけるような、「人材育成」という言葉にとらわれすぎない総合的な実践ができればと思う。

研修では、職場の人材育成の環境について、自己分析を行っている。それにより、経験の浅い教師が校内でどういう状況にあるのか、明らかにしている。ワークに取り組む事で、現在の職場は「成長職場」であることを捉え、今後どうすべきかアクションプランを立てられた様子が推測できる。

一方で、通信環境などについては、途中で画面が固まってしまうなど、必ずしもスムーズでなかったようであり、e-learning 形式で行う場合の環境整備が必要であると言える。

・ 新任主幹教諭研修：組織マネジメント研修

後期中堅教員研修では、研修実施後に「本日の研修の目標は達成できましたか。」という問いに対して5件法での質問や、自由記述による質問（気づいたこと、学んだことや、今後の業務にどのように生かしていきたいか、など）を行った。まず、目標達成ができたかどうかについて報告する。結果は次のとおりである。



多くの受講者が、肯定的な回答をしており、研修によって学べたと推測できる。例えば、目標を達成できたと回答した受講者の1人は、自由記述において以下のように回答している

本研修を通して、各々の強みを生かした業務の遂行や、タイプ別に役割を任せたり担ったりする方法を学びました。各々の役割や強みを理解し、適材適所と補い合いによって学校運営していくことが重要だと改めて気付きました。主幹教諭には、管理職と教職員をつなぐ役割、素早く的確な状況把握と報告、意見や改善策の具申、関係機関を含めた周囲との連携が重要なことを再認識しました。

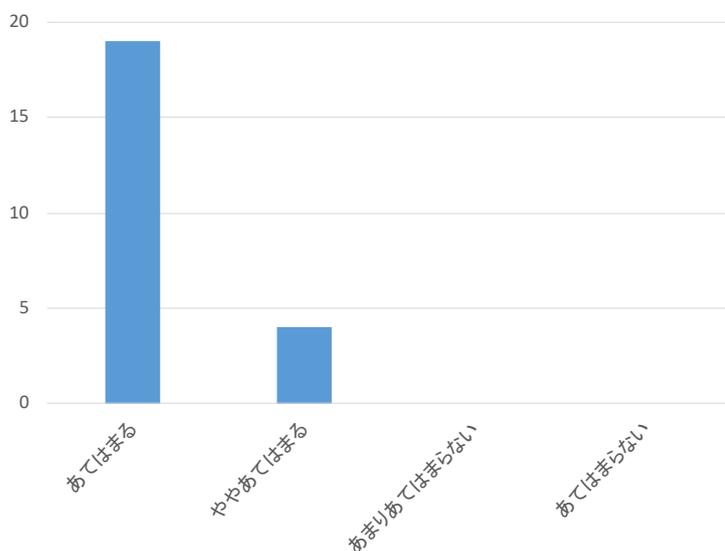
上記受講者は、主幹教諭としてどのようにマネジメントに関わっていけばよいのか、その方法について具体的に学び、その役割についても認識することができたと推測できる。

一方で、どちらとも言えないと回答した受講者の指摘として、講義中でのグラフの読み取りが難しいということや、日頃あまり考えていない視点で、消化不良になどが挙げられた。一斉講義の中では、いくつか理論やデータの説明を行っているが、より整理と考える時間が必要であると考えられる。

・ 新任校長研修＋管理職研修：カリキュラム・マネジメント研修

カリキュラム・マネジメント研修では、第1回、第2回の研修実施後にアンケートを行った。ここでは、その中で第2回の結果について報告する。第2回においては、「カリキュラム・マネジメントの中心概念は、リーダーシップ論であることが理解できた」という問いに対して4件法での質問や、自由記述による質問（気づいたり学んだことや、今後の学校経営で取り組んでいきたいこと、など）を行った。まず、「カリキュラム・マネジメントの中心概念は、リーダーシップ論であることが理解できた」という問いの結果について報告する。結果は次のとおりである。

「カリキュラム・マネジメントの中心概念は、リーダーシップ論であることが理解できた」



回答したすべての管理職が概ねポジティブな回答をしており、研修によってカリキュラム・マネジメントの理解が進んだと推測できる。今回の研修では、自由記述について、多くの管理職がリーダーシップに言及しており、自身のこれまでの管理職としての関わりを振り返りながら、今後について考えている様子が見える。下記はある管理職の記述である。

サーバント・リーダーシップについて、反省をする機会となった。つつい手出しをしてしまう自分がいた。答えを提示せずに、ヒントを与え、行動を引き出す存在であることが重要であると再認識した。

このように、これまでの管理職としての行動を振り返り、今後の指針を得たことが、上記記述より読み取れる。

3 連携による研修についての考察

(連携を推進・維持するための要点、連携により得られる利点、今後の課題等)

横浜国立大学は、これまでの横浜市教育委員会と連携を進めてきた。具体的には、横浜市教育委員会と平成26年度より横浜国立大学教職大学院設置のための協議会（平成27年度まで）において、教職大学院の設置に関する協議を継続して行ってきた。その後、平成29年度の開設に伴い、平成28年度に横浜国立大学教職大学院諮問会議に改め、継続して教職大学院のカリキュラム、運営等について協議をしながら進めてきた。また、平成22年度より横浜市教育委員会と連携し、教員の各キャリアステージに応じて、様々な共同研究、教員研修等に取り組んできた。共同研究として、経験の浅い教員を対象とした大学時代から経験3年目までの継続調査に共同研究として取り組んでおり、その成果は、今回の研修、特にベーシックセルフマネジメント研修において活かされている。研修は、単に調査結果を研修の中で報告するのではなく、調査結果をもとに、教職大学院の教員と指導主事が議論を重ねて、研修を設計するなど、理論と実践の往還を意識して取り組んできた。

今回得られた成果をもとに、研修の改善や、体系化に基づく新たな研修のプログラムの検討などをさらに横浜市教育委員会と継続して進める。セルフマネジメント研修、リーダーシップ開発研修管理職向けカリキュラム・マネジメント研修の一部は、教職大学院のカリキュラムとしての検討を進め、ミドルリーダー・スクールリーダー養成を志向した教職大学院カリキュラムの開発に生かしていく。ベーシックセルフマネジメント研修に関しては、ストレートマスター向けの授業として開発していくことも考えられる。今後、選択研修について教職大学院の授業との連携も検討する。

本事業の取り組みは、これからの時代に求められる行政研修のあり方として、また、学び続ける教員を育てる研修の体系として、モデルケースになることが期待できる。セルフマネジメントができるようになることで、学び続ける教員として自律的に学べるようになる。

4 その他

[キーワード] セルフマネジメント 学び続ける教員 組織マネジメント キャリア ICT
活用 人材育成指標 カリキュラム・マネジメント

[人数規模] D. 51名以上

[研修日数(回数)] D. 11日以上

【担当者連絡先】

●実施者 ※実施した大学、教育委員会等について記入すること

実施機関名		横浜国立大学
事務連絡等送付先		〒240-8501 神奈川県横浜市保土ヶ谷区常盤台 79-2
連絡担当者	所属・職名	横浜国立大学教育学系教職大学院係・係長
	氏名（ふりがな）	友松 直美 （ともまつ なおみ）
	事務連絡等送付先	〒240-8501 神奈川県横浜市保土ヶ谷区常盤台 79-2
	TEL/FAX	TEL：045-339-3492／FAX：045-339-3264
	E-mail	edu-kyoshoku@ynu.ac.jp

●連携機関 ※共同で実施した機関について記入すること

連携機関名		横浜市教育委員会
所在地		〒220-0022 横浜市西区花咲町 6-145 横浜花咲ビル 2 階
連絡担当者	所属・職名	横浜市教育委員会事務局 教職員人事部 教職員育成課 課長
	氏名（ふりがな）	山本 朝彦 （やまとも ともひこ）
	事務連絡等送付先	〒220-0022 横浜市西区花咲町 6-145 横浜花咲ビル 2 階
	TEL/FAX	045-411-0512／045-411-0533
	E-mail	ky-ikusei@city.yokohama.jp