

独立行政法人教員研修センター委嘱事業

教員研修モデルカリキュラム開発プログラム
(平成 27 年度 教育課題研修)

報告書

プログラム名	管理職研修における「反転授業」とアクティブラーニングの可能性をさぐる
プログラムの特徴	<p>管理職は教育改革のキーパーソンであり、学校は管理職次第で大きく成否が決まる。それゆえ管理職に対する力量開発のための研修の場は必要不可欠であるが、日々多忙かつ現場を離れにくい管理職に対しては効果的な研修が求められ、そのための方法論を今回は開発した。受講前にインターネットアクセスして事前課題データをダウンロードして取り組んだり、関連講義内容を動画で学習（「反転授業」）したりできるホームページをデザインした。</p> <p>実際の研修では事前学習として取り組んだケースやワークシートを活用することにより、受講者が主体的に研修に参画し、互いの経験知を共有できるようなディープアクティブラーニングの場の設定を実験的に行った。今回特に危機管理（リスクマネジメントとクライシスマネジメント）にテーマを絞り、そのコンテンツを作成し、4回の「検証」研修を通してこれを実証した。</p>

平成 28 年 3 月

九州大学 宮崎県教育研修センター

プログラムの全体概要

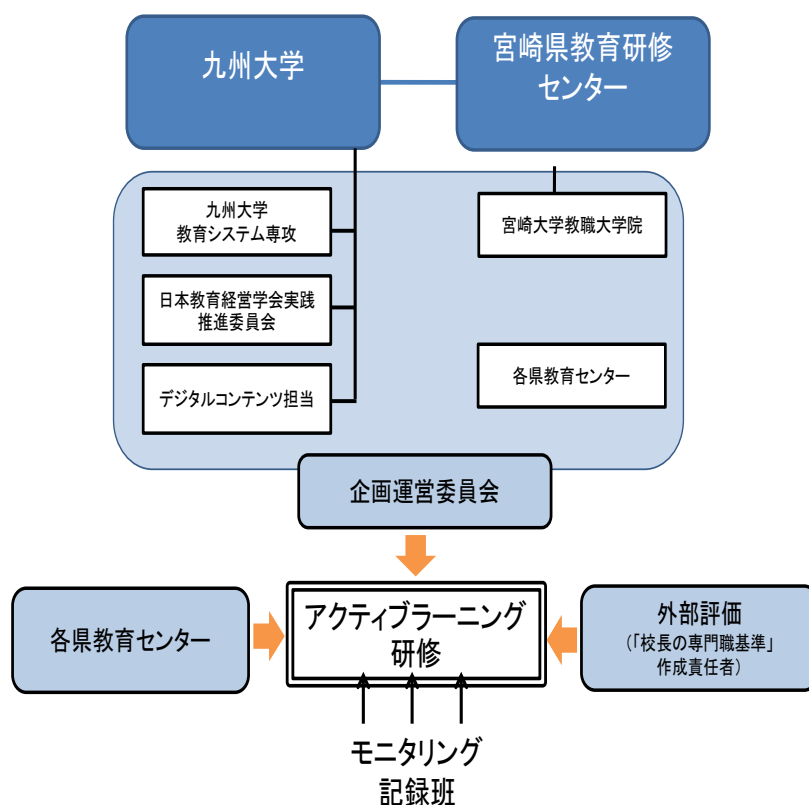
研修の考え方

学校現場や子どもたちを取り巻く環境の変化は著しく先行き不透明となっており、管理職の経営判断はますます重要かつ困難なものとなっている。管理職の力量は長い教職経験だけでは事足りなくなっており、教員研修センター等での管理職研修の役割は大きくなることはあっても減じられるものではない。しかしながら、校長・教頭ら管理職が学校現場を離れてセンター等で **Off-JT** を受けることは時間的、空間的、精神的に容易ではない。都道府県単位の研修ではその移動コストも大きく、9時～17時の終日研修や宿泊研修も難しい状況である。制約された時間枠の中で効果的な研修を行うための発想の転換が求められる。座学の講義にあたる部分は可能な限り Web コンテンツや PDF 化して事前学習を行うこととし、都道府県、政令市の管理職が一堂に会する研修の場では自律的・積極的に力量形成を図るアクティブラーニング型の研修を仕組んでいくためのプログラム開発を行うことを目的とする。

宮崎県教育研修センターも研修体系と方法の見直しを検討中で、申請代表者もそのアドバイザーとして連携を図っている。本研究は同県はじめ多くの教育センターの事業改善に資するものである。

研修の方法

研究のコンテンツを開発する際の枠組みとして、日本教育経営学会が全国校長会など関係各者の幅広い意見を参考にしながら暫定的に策定した「校長の専門職基準（2012年修正版）」が参考になる。今回注目する①危機管理、②経営戦略（ビジョン）形成、③組織マネジメントもこの基準の中心として含まれている。したがって、同学会で基準の策定にあたった第1期よ



り第4期まで一貫して唯一人実践推進委員を務めている大竹晋吾・福岡教育大学准教授に、本件プログラム開発の外部評価を依頼する。また、ダイヤモンドサイドの評価が重要となるので、教育実務経験者、学校関係者の本研修プログラム事業に対するヒアリング、受講者に対するアンケート調査、連携先の宮崎県教育研修センター・宮崎大学教職大学院の関係者評価等がさらに次年度へ向けて本事業をどのように継続、発展させるかの大きな目安となるだろう。P-D-C-Aのマネジメントサイクルをスパイラルに廻していけるように、とくにCからA、そしてPへ繋いでいく部分に力を入れていく所存である。

プログラム開発体制

申請代表者である九州大学大学院教授の元兼正浩は所属する大学院教育システム専攻の専攻長を平成26年度より務めており、専攻内から教育デザイン担当者および助教に入ってもらおう。この教育システム専攻は社会人大学院を有し、カリキュラム開発にあたっては現職校長ら社会人院生の知識や経験も活用できる。また、元兼が委員長を務める日本教育経営学会実践推進委員会からも協力を受ける。前回の採択時も社会人大学院ならびに実践推進委員会から多くの協力を受けた。前回（平成25年度）の採択においてケースメソッド研修の実現に向けて連携関係がはじまった宮崎県教育研修センターとはその後の平成26年度の研修及び研修プログラム開発を行っている。

I 開発の目的・方法・組織

(1) プログラム開発の目的と内容

本プログラムの目的は、座学の講義にあたる部分は可能な限り Web コンテンツや PDF 化して事前学習を行うこととし、都道府県、政令市の管理職が一堂に会する研修の場では自律的・積極的に力量形成を図るアクティブラーニング型の研修を仕組んでいくためのプログラム開発を行うことにある。

本プログラムでは管理職研修で実施率の高い組織マネジメント、リーダーシップ・ビジョン形成（戦略策定）、危機管理の3領域のうち特に危機管理に的を絞ったコンテンツ開発を行った。

研修講座で使用されているコンテンツを可能な限り渉猟し、講師および受講生の許可のもとデジタルアーカイブをホームページ上にアップしている。

研修受講者は事前に本サイトにアクセスし、事前課題データをダウンロードしたり、パワーポイント動画スライドを使って事前学習を行ったりすることで当日の研修の準備をするものである。

(2) 研修プログラムの開発（企画、実施、評価）に当たっての工夫・留意点

研究のコンテンツを開発する際の枠組みとしては、日本教育経営学会が全国校長会など関係各者の幅広い意見を参考にしながら策定した「校長の専門職基準（2012年修正版）」が参考になる。その後も検討を続け、現在は2015年試行版まで提示されている。今回の研究において注目する①危機管理、②経営戦略（ビジョン）形成、③組織マネジメント等もこの基準の中心として含まれている。したがって、同学会で基準の策定にあたった第1期より現在の第4期まで一貫して唯一人実践推進委員を務めている大竹晋吾・福岡教育大学准教授に、本件プログラム開発の外部評価を依頼する。また、ダイヤモンドサイドの評価が重要となるので、教育実務経験者、学校関係者の本研修プログラム事業に対するヒアリング、受講者に対するアンケート調査、連携先の宮崎県教育研修センター・宮崎大学教職大学院の関係者評価等がさらに次年度へ向けて本事業をどのように継続、発展させるかの大きな目安となる。P-D-C-Aのマネジメントサイクルをスパイラルに廻していけるように、とくにCからA、そしてPへ繋いでいく部分に力を入れていく必要がある。

(3) 研修プログラムの開発組織と開発手順、研修内容

連絡協議会（企画運営委員会）を開催するなかで適宜、軌道修正を行いながら3つの段階を踏んでプログラムの開発を行った。第1段階では、プログラム開発の全体構想をくみ、研修講座などで使用されているコンテンツを可能な限り渉猟した。第2段階では、開発プログラムの要となる事前学習を行うための映像教材を作成し、開発したプログラムに基づいた研修を実施した。第3段階では、研修の実施に伴って生じた課題点などを反映し、研修教材をウェブサイトからアクセス可能なよう整備した。今後は当サイトを運用しつつ、さらなる研修プログラムの改善を行っていく予定である。

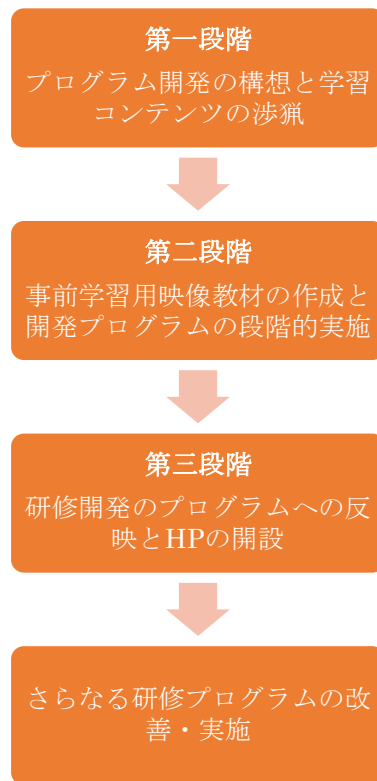


図2 研修開発の流れ

研修内容の概要一覧

時期等	内 容	目 的
5月		
18日	岡山市新任小学校長研修	危機管理①
22日	広島市新任校長研修	戦略策定①
29日	広島県学校事務職員研修	組織マネジメント①
6月		
8日	大分県新任校長研修	戦略策定②
15日	宮崎県新任教頭研修	危機管理②
26日	鳥取県新任教頭研修	組織マネジメント②
7月		
6日	広島市新任教頭研修	危機管理③
7日	福岡県中学校教頭会研修	危機管理④
24日	福岡県高校新任校長研修	組織マネジメント③
29日	九州大学学校管理職短期マネジメント研修	組織マネジメント④

8月		
3日	九州大学学校管理職短期マネジメント研修	戦略策定③
4日	九州大学学校管理職短期マネジメント研修	危機管理⑤
21日	山口県高校教頭・副校長研修	組織マネジメント⑤
28日	北九州市教頭・副校長研修	組織マネジメント⑥
9月初旬	宮崎県リーダー養成研修（管理職任用候補者対象）	組織マネジメント⑦
7日	大分県新任校長研修	組織マネジメント⑧
10月		
9日	熊本市新任管理職研修	組織マネジメント⑨
26日	岡山市校長研修	危機管理⑥
11月		
30日	広島市新任教頭研修	組織マネジメント⑩
12月		
7日	教員研修センターマネジメント研修	戦略策定④
11日	福岡市西区教頭会（反転研修－AL検証①）	危機管理⑦
15日	福岡市早良区教頭会（反転研修－AL検証②）	危機管理⑧
1月		
8日	宮崎県学校管理実務研修（反転研修－AL検証③）	危機管理⑨
22日	高知県新任教頭研修（反転研修－AL検証④）	危機管理⑩

※9月初旬の「宮崎県リーダー養成研修（管理職任用候補者対象）」は8月17日（月）～9月25日（金）の6週にわたる研修となっている。

組織体制

所属	氏名	担当役割	専門
九州大学 人間環境学研究院	元兼正浩	企画運営統括・研修講座実施	教育法制
	田北雅裕	カリキュラム開発部門(デジタルコンテンツ担当)	教育デザイン
	金子研太	連携窓口・カリキュラム開発担当	高等教育
宮崎大学教職大学院	押田貴久	研修講座実施・企画運営委員	教育行政
宮崎県教育研修センター	澤野幸司	連携窓口・企画運営委員	教育経営

山口東京理科大学	畑中大路	企画運営委員	教育経営
兵庫教育大学大学院	浅野良一	企画運営委員	教育経営
九州大学 人間環境学府	原北祥悟	事務局員	教育行政
	木村栞太	事務局員	教育財政

II 開発の実際とその成果

(1) 第一回企画運営会議

○本事業の趣旨：反転学習の手法をとり入れた研修カリキュラムの開発を行うことでアクティブラーニングを行う。ホームページから映像コンテンツ及び課題を配布し、研修では課題を持ち寄り議論から始めるスタイルを作り上げる。

○日時、参加者、会場

日時：平成27年5月1日(金)

参加者：元兼正浩、金子研太、澤野幸司、押田貴久、畑中大路、田北雅裕、
木村栞太（事務局員）

会場：九州大学教育学系会議室

○本会議での議題

宮崎県教育センターの現状認識と目的意識、宮崎で用意している管理職研修について、効果測定に関して整理・議論が行われた。効果測定に関して、研修受講者のニーズなど実態調査からデータ蓄えていくことの重要性や、受講者は何を必要としており、何が阻害要因となっているのかという部分が話し合われた。

○第一回企画運営会議次第

時間	内容
15:00-15:30	活動概要の確認
15:30-16:30	管理職養成型カリキュラムの課題について
16:30-16:45	休憩
16:45-17:45	映像コンテンツの作成に関して
17:45-18:00	今後の活動の確認



※第一回企画運営会議風景

（２）第二回企画運営会議

○本会議の趣旨：九州大学学校管理職マネジメント短期研修プログラムの視察が目的である。

○日時、参加者、会場

日時：平成 27 年 7 月 30 日（木）、8 月 3 日（火）

参加者：元兼正浩、澤野幸司（30 日のみ）、押田貴久（3 日のみ）、
木村栞太（事務局員）

会場：九州大学 文・教育・人環研究棟 2F 会議室

○本会議の議題

九州大学学校管理職マネジメント短期研修プログラムの視察を踏まえ、反転学習およびアクティブラーニングを基調とした研修カリキュラムの開発に向け、7 月 31 日から 8 月 4 日で行われた当プログラムから新たな知見を得、今後の研究方針を議論した。

○第二回企画運営会議次第

平成 27 年 7 月 30 日（木）

時間	内容
15：00-15：30	活動概要の確認

15 : 30-16 : 30	視察
16 : 30-16 : 45	休憩
16 : 45-17 : 45	意見交換
17 : 45-18 : 00	後の活動の確認

平成 27 年 8 月 3 日 (火)

時間	内容
15 : 00-15 : 30	活動概要の確認
15 : 30-16 : 30	視察
16 : 30-16 : 45	休憩
16 : 45-17 : 45	意見交換
17 : 45-18 : 00	今後の活動の確認

(3) 第三回企画運営会議

○本会議の趣旨：宮崎県における平成 27 年度「学校管理実務研修」実施要項（案）について、事前学習と当日の流れについて、研修の事後アンケートについて、の 3 点に関する打ち合わせを行うことである。

○日時、参加者、会場

日時：平成 27 年 10 月 11 日（日）

参加者：元兼正浩、押田貴久、澤野幸司、原北祥悟（事務局員）

会場：名古屋大学東山キャンパス

○本会議の議題

1. 宮崎県における平成 27 年度「学校管理実務研修」実施要項（案）について
2. 事前学習と当日の流れについて
3. 研修の事後アンケートについて

宮崎県における平成 27 年度「学校管理実務研修」実施要項（案）について澤野先生より説明があった。開催日や参加予定人数などの確認が行われた。事前学習と当日の流れについて、具体的なペース配分やアクティブラーニング型のスタイルの確認が行われた。研修の事後アンケートについては、以上 2 点の方向性を定めた上で取り掛かることが確認された。

○第三回企画運営会議次第

時間	内容
12:00-12:45	平成27年度「学校管理実務研修」プログラムについて 報告・意見交換
12:45-13:00	今後の活動の確認

(4) 福岡市西区教頭会

○日時、参加者、会場

日時：2015年12月11日（金）

参加者：福岡市西区小・中学校教頭

会場：福岡市立下山門小学校

○研修内容

時間	内容
15:30-17:00	プレ研修

(5) 福岡市早良区教頭会

○日時、参加者、会場

日時：2015年12月15日（火）

参加者：福岡市早良区小・中学校教頭

会場：福岡市立大原小学校

○研修内容

時間	内容
10:30-11:45	プレ研修

(6) 宮崎県平成27年度「学校管理実務研修」

○日時、参加者、会場

日時：2016年1月8日（金）

09:30-12:00

参加者：受講者59名（小学校籍（18名）・中学校籍（30名）・高等学校籍（11名））

会場：宮崎県教育センター

○研修内容

時間	内容
09:30-10:15 (45分)	<ul style="list-style-type: none"> ・危機管理の事前講義の確認 ・アイスブレーキング ・リスク予測シミュレーションの共有 ・クライシスマネジメント講義
10:15-10:45 (30分)	ケース 9 (基準 4 : 議員が学校にやってきた!?)
10:45-11:15 (30分)	ケース 10 (基準 4 : それでも僕はやってない)
11:15-12:00 (45分)	ロールプレイ・クライシスマネジメントまとめ



※宮崎県「学校管理実務研修」風景

(7) 高知県新任教頭研修

○日時、参加者、会場

日時：2016年1月22日(金)

09:30-12:00

参加者：受講者 60名

会場：高知県教育センター

○研修内容

時間	内容
09:30-10:15 (45分)	<ul style="list-style-type: none"> ・危機管理の事前講義の確認 ・アイスブレーキング ・リスク予測シミュレーションの共有 ・クライシスマネジメント講義
10:15-10:45 (30分)	ケース9（基準4：議員が学校にやってきた！？）
10:45-11:15 (30分)	ケース10（基準4：それでも僕はやってない）
11:15-12:00 (45分)	ロールプレイ・クライシスマネジメントまとめ



※高知県新任教頭研修風景

(6)「事前

○調査概要

本調査は、管理職研修における「反転授業」とアクティブラーニングの可能性を探る手段の1つであり、受講者の生の声を拾い上げるために実施したものである。事前学習を設けた研修方法の効果に関する基礎的な資料・データが取得できた。受講者に

は以下の文面で調査概要を説明している。

本調査は、独立行政法人教員研修センターの教員研修モデル開発プログラム事業の研究助成を受け実施するものです（研究課題名：管理職研修における「反転授業」とアクティブラーニングの可能性をさぐる 研究代表者：九州大学大学院教授元兼正浩）。事前課題を設けた研修方法の効果に関する基礎的なデータの取得を目的としたものであり、ご回答は本プロジェクトの遂行及びプロジェクト関係者の今後の研究活動以外の目的に使用することはありません。無記名調査とし、ご回答の内容の取扱いにつきましても慎重を期しますので、どうぞありのままを率直にお答えいただきますようお願いいたします。

○実施日、有効回答数、回収率

実施日：2016年1月8日（金）（宮崎県）

2016年1月22日（金）（高知県）

有効回答数：114 / 119

回収率：95.7%

○分析結果

- ・事前課題の視聴場所と使用端末に関する質問項目

事前課題視聴場所	件数	割合
自宅	40	35.09%
職員室	52	45.61%
両方	18	15.79%
その他	4	3.51%
総計	114	100.00%

使用端末	件数	割合
パソコン	109	95.61%
タブレット	2	1.75%
その他	3	2.63%
総計	114	100.00%

分析結果によると、事前課題の視聴場所の多くは職員室であることが示された。また「その他」の多くは「学内の自分の教室」であり、学内で視聴する受講者が多いことが分かった。また、使用端末についてはパソコンが圧倒的なシェアを占める結果となった。先の視聴場所が学内であることに大きく関係していると推察される。使用端末の選択肢に「スマートフォン」を設置していたが、該当者はいなかった。事前課題がある研修が多くの受講者にとって初めての経験であること、かつ、受講者の多くが管理職レベルの年齢層であったため、スマートフォン等で視聴可能であると気づかなかった可能性が考えられる。

・課題への取り組み方に関する質問項目

課題への取り組み方	件数	割合
一度ですべて取り組んだ	46	40.35%
2回に分けて取り組んだ	40	35.09%
細切れに少しずつ取り組んだ	24	21.05%
その他	4	3.51%
総計	114	100.00%

・視聴方法（複数回答可）に関する質問項目

QNO	選択肢	Yes	No	Yes 割合
5	内容が難しかった時 繰り返して視聴した	51	63	44.7%
6	言葉が聞き取れなかった時 繰り返して視聴した	42	72	36.8%
7	特に操作せず視聴した	39	75	34.2%
8	一部 早送りして視聴した	9	105	7.9%
9	別の作業をしながら同時に視聴した	4	110	3.5%
10	視聴せずに課題だけ取り組んだ	0	114	0.0%
11	その他	9	105	7.9%

課題への取り組み方は受講者によって様々であることが確認できる。「一度ですべて取り組んだ」受講者が多くを占めている。また視聴方法において「特に操作せずに視聴した」と回答した受講者は39名（Yes 割合 34.2%）となっておることが分かる。何かしらの操作をした受講者が上回っているものの、「内容が難しかった時」や「言葉が聞き取れなかった時」に繰り返す操作をした受講者は半数を切っており、反転授業のメリット（「繰り返し」「何度でも」視聴可能）を実際に活かした受講者は多くないこ

とがうかがえる。

・受講方法に関する質問項目

*質問内容

→仮に5時間分の研修（座学：2時間、演習3時間）を受ける場合、あなたならどちらの方法で受講することを選択しますか。

受講方法	件数	割合
座学と演習を当日にまとめて行う	48	42.11%
座学の2時間分は事前に動画などで行い、 当日は3時間の演習のみを行う	63	55.26%
その他	3	2.63%
総計	114	100.00%

1番上の項目は従来の研修スタイル、2番目は本プログラムが目指す研修スタイルを意図し、それぞれ質問項目を設定した。調査結果は上表の通り、本プログラムが目指す研修スタイルを選択したいとする受講者が、従来型の研修スタイルを選択したいとする受講者よりも若干上回る形となっているものの、好みの研修スタイルは二分したと言えるだろう。後述（「研修スタイルに関する受講者の感想（抜粋）」において詳述）するように、受講者の抱く感想からも二分されていることが指摘できる。

本プログラム研修は、事前課題によって受講者が自由に視聴する時間帯を選択でき、何度も繰り返し視聴すること等、研修に対する自由度が高まることで、受講者の負担感を軽減するだけでなく研修全体に対する充実度（感）を高める可能性が含まれている。また、当日の研修は事前に講義を受けた場面からスタートすることができるため、受講者同士の話し合い・議論だけでなくロールプレイングなどのいわゆるアクティブラーニング型研修の実施が可能になり、より現場のニーズに沿った研修内容を提供できるのである。

しかしながら、その一方で事前課題が受講者に対して大きな負担となることもアンケート調査から明らかになった。その背景には、研修を実施するタイミング（時期）の問題や各受講者の担う職務の差異が大きく関与しているのである。つまり、仮に年末に研修を実施する場合、その時期は現場での仕事を優先してしまいがちであり、事前課題に取り組むというインセンティブが下がる傾向にある。また、教務主任などは校務多忙で私的時間の確保が困難であるとの記述（アンケート）も確認できる。実施時期と職務の関係を十分に考慮することが本プログラムを実施する際には必要になると考える。

さて、以下では以上のインタビュー調査の結果を踏まえて、本プログラム事業の目的に即した分析結果を概観する。具体的には、クロス集計を中心に「研修システムの

好み」に関する項目と他変数との関係を見ていく。この分析結果を概観することで、本プログラム型研修を好む受講者の属性を詳しく観察でき、今後の本プログラム型研修の改善に資するものとなる。なお、以下の表の（〇％）は研修スタイル（従来型あるいは本プログラム型）の総計に占める割合である。

（１）視聴時期×研修スタイル

研修スタイル	1週間以上前	4-6日前	2,3日前	前日	当日	総計
従来型	25(52%)	12(25%)	10(20%)	1(3%)		48
本プログラム型	38(60%)	12(20%)	11(17%)	1(1.5%)	1(1.5%)	63
その他	2	1				3
総計	65	25	21	2	1	114

視聴開始時期と研修システムの好みのクロス集計である。この結果を見ると、本プログラム型研修を好む受講者の多くが、従来型と比べ1週間以上前から事前課題に取り組んでいることが窺える。本プログラム型研修を好む時点で、事前課題に対する興味・関心が高く、事前課題に対する抵抗感が低いこと等が推察される。

（２）研修への取り組み方（視聴回数）×研修スタイル

	一度ですべて 取り組んだ	2回に分けて 取り組んだ	細切れに少しずつ 取り組んだ	その他	総計
従来型	22(45%)	15(31%)	8(16%)	3(8%)	48
本プログラム型	22(34%)	25(40%)	15(23%)	1(3%)	63
その他	2			1	3
総計	46	40	24	4	114

この結果を見ると、本プログラム型研修を好む受講者の多くが複数回に分けて事前課題に取り組んだことが分かる。従来型では2回・細切れを合わせて47%ほどのであるが、本プログラム型を好む受講者は63%であり、2割ほどの開きを確認することができる。本プログラム型を好む受講者は事前課題のメリット（繰り返し視聴可能）を理解していることが、このデータから推察できる。

（３）事前課題に対する準備不安×研修スタイル

	そう思う	ややそう思う	どちらとも いえない	あまりそう 思わない	そう思わ ない	(空白)	総計
従来型	8(16%)	12(26%)	10(21%)	10(21%)	8(16%)		48
本プログラ ム型	5(8%)	18(28%)	8(12%)	17(27%)	13(20%)	2(5%)	63
その他		1	1	1			3
総計	13	31	19	28	21	2	114

事前課題に対する不安は従来型を好む受講者に多く存在することが指摘できる。しかしながら、全体的にどちらの研修スタイルにおいても不安感の強い層から弱い層までまんべんなくいることも同時に確認できる。事前課題のある研修自体が極めて珍しくこの研修プログラム事業で始めて経験した受講者がほとんどであることが理由として推測でき、研修スタイルの好みに関わらず、事前課題に対する抵抗感は人によって異なるといえるだろう。

(4) ICT 機器への抵抗感×研修スタイル

	そう思う	ややそう 思う	どちらとも いえない	あまりそう 思わない	そう思わ ない	(空白)	総計
従来型	1(3%)	10(22%)	4(10%)	16(30%)	17(35%)		48
本プログラ ム型	1(2%)	3(5%)	6(9%)	19(30%)	32(50%)	2(4%)	63
その他					2	1	3
総計	2	13	10	37	50	2	114

ICT 機器への抵抗感は他のクロス集計より差が顕著に表れたと思われる。つまり、本プログラム型を好む受講者は、自宅あるいは職場の PC を駆使して事前課題に取り組むことに抵抗感が低い傾向にあると言えるだろう。本プログラム型研修をより効果的に実施するためには、ICT 機器に対する抵抗を抱く要因を年齢・校種・職位等より細かい属性を変数に取り入れた分析が必要になる。

以上、研修スタイルを独立変数として他の項目とのクロス集計を実施した。その結果、本プログラム型研修を好む受講者は事前課題に対する不安や ICT 機器への抵抗感が総じて低い傾向にあることが指摘できる。もちろん事前課題に対する不安や ICT 機器への抵抗感を感じていない受講者層が本プログラム型研修を好む可能性も推察される。つまり研修スタイルとの因果関係までは確認できないものの相関関係は指摘できるのではないだろうか。

○研修スタイルに関する受講者の感想（抜粋）

◇研修の実施方式について

- ・ 事前に学習したことをもとにした講義内容であったため、分かりやすかった。
- ・ 事前に視聴し、学習した上で講義に臨む流れは良いと思います。
- ・ 平日は時間がなく、休日学校で視聴して今回の研修にのぞみました。そういう点では、負担が大きかったと言えます。
- ・ 動画が長時間になったら、勤務時間内に視聴する時間を確保することが困難になる可能性がある。
- ・ 正直、現場の仕事に追われて（性格的なものかもしれませんが）課題を行うことが後回しになってしまいそのことが気になって、当日までストレスを感じたのは事実かもしれません。

◇演習の時間について

- ・ 演習が多く、活動的でよかったと思う。時間があっという間に過ぎてしまいました。良かったと思います。
- ・ 普段できない演習がたくさんできて、とても参考になり、これからの学校生活にいかせると感じました。
- ・ クライシスマネジメント、ケースメゾットなどを通して、どこに視点をしぼって研修していけばよいかが大変分かりやすい研修だった。いくつかのケースで、実際に演習していくうちに（予習を含めて）危機管理の柱がおぼろげながら理解できたので、管理職になる/ならないにかかわらず、日頃から危機意識をもち、有事の際には実践していきたいと思う。
- ・ ロールプレイを通じて、色々な場面での管理職としての対応を学ぶことができた。

◇動画視聴について

- ・ 事前課題に取り組む際、内容が分かりづらいところなど、動画で繰り返し視聴することができた。
- ・ 事前に講義内容を確認でき、しかも理解しにくい所を繰り返し聞けたり、分からない部分を調べたりと、十分理解できると感じた。
- ・ 事前課題については、問題ないとは思いますが、職場で（時間や人の目）気にすることなくできる環境が整えられるべきである。PCでのヘッドホン着用だけでも、何か別のことをやっているのではないかと疑われやすいのに、スマホやタブレットだとなおさら、疑われやすい。どこでも自由にできる訳ではない。職場でも、職員以外から見たら疑問を感じるかもしれない。

- ・ 動画が開くパソコンが限定(台数が少なく)され長時間視聴するに当たり、他の職員に迷惑をかけた。

○研修プログラムの成果と課題

(1) 研修プログラムの成果

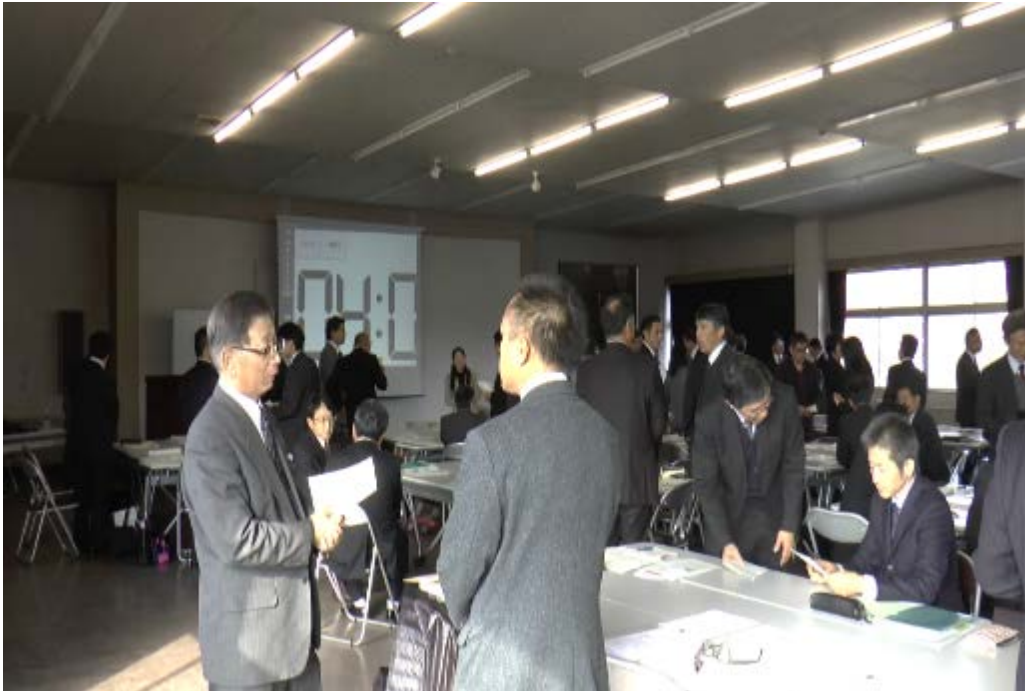
この度の取り組みでは、4つの研修の場において実際に講義・演習を行った。実施時期の違いや、自治体が異なっていたにもかかわらず、アンケートの結果には成果と課題に関する近似した意見を得ることができたので、以下にその内容を整理する。

本プログラムの成果に関する意見としては、主に①学習時間が事前に確保されたことで研修内容の理解が深まった点、②当日の研修時間の短縮したことで受講者の負担が軽減された点の2点が挙げられる。

前者①の成果に関しては、当日の研修に向けて課題内容に十分に取り組んだうえで参加する受講者の様子や、当日の研修の内容理解が十分に可能となったことの背景として、反転型の受講方式の有効性を指摘する意見などが確認された。

このような意見は、従来型の研修とは異なり、動画コンテンツなどを事前に課題として課す本研修プログラムならではの成果であると考えられる。学習内容の中でも理解することが難しいポイントを繰り返し動画で再生することや、うまく聞き取りができなかったところを繰り返し視聴することができる点なども、このような成果を生み出した要因であったと考えられる。

また、後者②の成果については、本研修プログラムを企画する際に留意した受講生の負担感に関するものである。当日の研修時に座学による講話時間を削減することで、拘束時間の観点から受講生の負担感が小さくなっただけでなく、座学に充てていた時間枠を演習の時間（例えばロールプレイング等）に再割り当てすることでより現場のニーズに合った具体的・実践的な研修（＝アクティブラーニング）を実現することができた。その点は受講生のコメントからも確認することができた（以下、ロールプレイング中の画像）。



※演習（ロールプレイング）の時間の様子

事前学習については、動画による学習を効率的に行うことで、従来型の研修よりも手間をかけずに研修を受けることができた受講者が確認された。ただし、この点については以下の課題でも触れるように、受講者の能力にも大きく左右されるものであり、例えば動画学習の方法や ICT 機器の取り扱いに不慣れな受講者にとっては、負担感は必ずしも軽減されたとは言えない点に留意する必要がある。

（2）研修プログラムの課題

本プログラムの課題に関する意見としては、主に①事前学習に取り組む際の負担感の軽減、②演習の時間配分の最適化、以上の 2 点が挙げられる。

前者に関しては、前述の「研修プログラムの成果」でも触れたように、ICT 機器の取り扱いや、反転授業における効果的な学習方法に関する知識など、受講者のレディネスが十分でない場合では、事前学習の取り組みにあたって、大きな負担感が受講者に生じた可能性を確認できた。動画の視聴にあたっては、一定数の受講者が職員室を利用し、また動画を視聴するための端末として職場のパソコンを使用しているようであったが、工夫によっては、例えば、個人で所有しているスマートフォンやタブレット端末を用い、通勤中などの隙間時間を活用することで事前学習のための時間を捻出することも可能であるだろう。ただし、アンケートの自由記述欄にもいくつか記述が見られた通り、事前課題（動画）を視聴するための「まとまった」時間を確保するこ

とが困難であった。したがって、その視聴に関する自由度の高さ（いつでもどこで視聴するのも自由であること）を受講者に対して十分に広報することが今後求められるのではないだろうか。なお、これに関連して受講者の最低限度のPCスキルや学内のPC利用の環境整備が課題として指摘できる。学内PCの整備が著しく遅れている自治体・学校が存在が考えられ、事前課題（動画）を視聴できない場合があることに十分に留意する必要がある。そのため、先の指摘と繰り返しになるが、事前課題（動画）は学内PCだけでなく自宅PCやスマートフォン・タブレットで視聴可能であることを受講者に対して十分に周知する必要があるだろう。

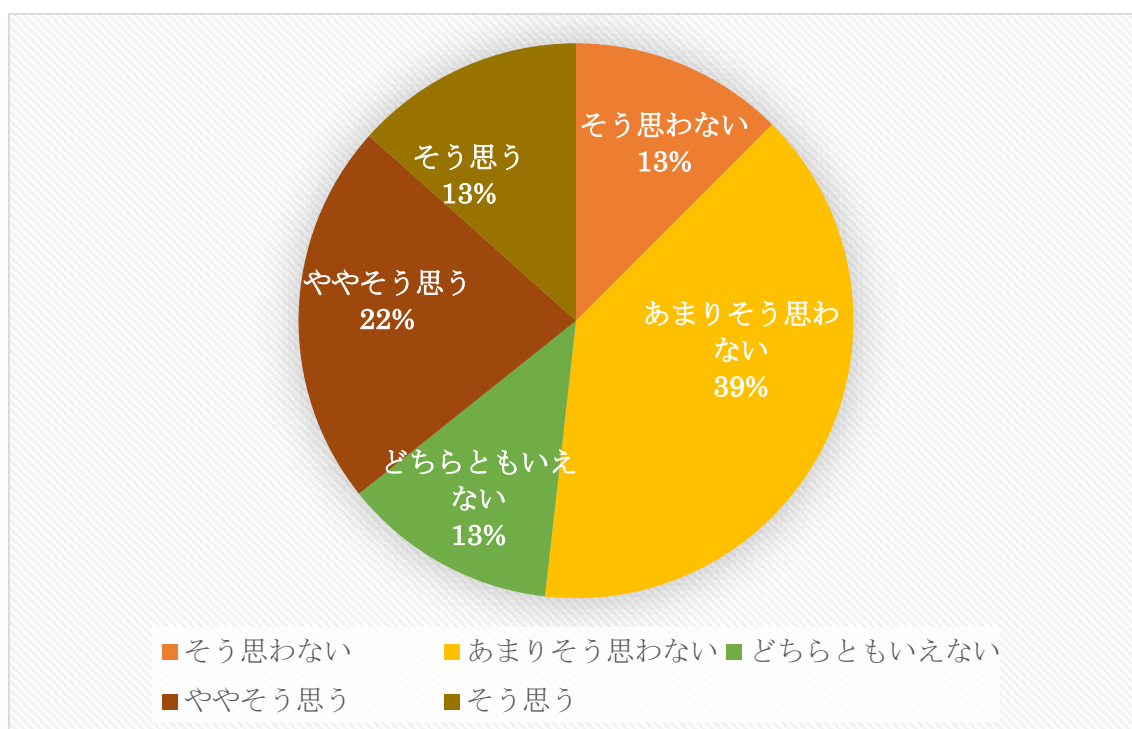


図 事前課題を視聴するための時間の確保に困難を感じた受講者

今後の改善点として、前者の課題①については、時間を有効活用するための学習方法に関する具体的な提案やリーフレットなどの作成、取り扱い易い動画コンテンツの作成などが考えられる。反転型の動画コンテンツについては、カーンアカデミーが作成しているような短時間で、テーマごとに細分化されたコンテンツの整備等を積極的に取り入れていくことを視野に入れる必要があるのではないだろうか。

後者の課題②については、ひとつひとつの演習時間が短いと感じるといった意見が散見された。当日の受講者のグルーピングや、議論の盛り上がりなどその場の流れによって左右される点も多分にあるが、研修のタイムマネジメントを行いながら、各演習時間を最適化することで、さらなる研修の質の向上につながる可能性が確認された。

Ⅲ 外部評価コメント

○福岡教育大学・准教授 大竹 晋吾

1. 学校管理職研修の実状に対応した「反転学習」の有用性

都道府県立の高等学校・特別支援学校は別として、ここ数年、義務制学校では学校管理職の勤務年数が短期化しはじめている。要因は端的に学校数の問題であり、地域間格差はあるものの、団塊世代以降の管理職大量退職は経験年数1～2年程度の管理職候補者を増加させている（特に小学校段階に顕著に表れている）。管理職経験年数が短期化すれば、必然的に教頭や教務主任の業務に慣れるだけに終始する事例も増加し、管理職がマネジメント層として組織的な教育効果を高めることにはつながらない。

このような状況下において、管理職研修の在り方も当然のことながら変化していかねばならない。ミドルリーダー層の段階から、教務主任や教頭・副校長の業務を視野に入れ研修を進める一方、研修内容・期間・研修機会の拡大を考慮していかねばならないが、研修機関がその対応に苦慮しているのが実情である。管理職への行政研修を拡大させる方途は、そのための時間的・経済的制約がつきまとう。実施する管理職研修において、短期間で効果を高めるためには、学習（共同）機会の「質」を改善せざるを得ない。

今回、モデルカリキュラムの活動で取り入れた「反転学習」の実践の効果は、研修（学習）時間の効率化、研修内容の実践的活用に求めることができるであろう。研修（学習）時間の効率については既に本報告書でも指摘されている。センター等の研修機会において受動的に研修内容を受講するだけでなく、能動的に研修内容について学習し、それらを踏まえた上で研修に参加することができる。家庭・勤務時間内における学習内容の増大、研修時間の制約への対応に効果が期待される。研修内容の実践的活用については、学校組織の課題、危機管理体制に悩みを抱える管理職が同時並行的に学習を進められる意義は大きい。それらが教材として取り上げられ、日常業務に対するヒントやアイデアにつながる機会が増えることで、研修の有用性を実務経験に沿って体験できたのではないだろうか。

報告書も述べているように、「反転学習」の学習方法は、教育センターで実施される行政研修の機会だけに限定されることはなく、学校の校内研修や地域・地区の管理職の研修会・研究会においても活用可能である。教材開発も含めて、更なる活用機会の拡大を期待する。

2. 検討・配慮すべき課題

検討・配慮すべき課題はいくつか存在する。受講者へのアンケートの「受講方法」に関する調査結果において、「座学と演習を同日に行う」ことを選択する受講者が多かった（座学を事前に行うことを選択する受講者よりも）。過去の行政研修経験等と対比して評価していることが推測されるため、現段階で判断することが難しい。今後の「反転学習」の継続によって評価は分かれてくると考えられる。関連する内容として、報告書も述べているが、事前学習の内容「量」について、勤務実態に即した学習指導の必要性についてである。「反転学

習」に向けて勤務実態を見直し、学習時間の確保を行うのは必然だが、その変容に対して違和感を感じている受講者が存在する。多忙な業務の中で、学習時間を確保する工夫（時間的・精神的）の指導（情報提供）は、研修形態の変容と共に配慮すべき課題である。

IV 連携による研修についての考察

平成27年度の本事業は、本庁の管理職登用人事と連動させた管理職任用前研修を行うなど新たなチャレンジに取り組んでいる宮崎県教育センターと連携体制を組んで挑戦的なモデル開発プログラム研究を行った。

今回のテーマは2つのキーワードから成り立っている。一つは「反転学習」でもう一つは「アクティブラーニング」である。いずれも教育界の今日的なキーワードであるが、これを管理職研修に結びつけた例は寡聞にして存じない。しかしながら、多忙である管理職だからこそ研修の効果性・効率性を上げるためにも、座学とよばれる知識を伝授する型の講義部分ではできるだけ事前にPCやスマホなどのメディアを使って個別に学習してもらったうえで、県下一円から集まる研修の当日は知識内容の理解や事前課題への取組みを前提とした演習型のアクティブラーニング学習を行うことができないかということが所期テーマであった。

管理職研修のテーマとして主に①組織マネジメント、②リーダーシップ・ビジョン形成（戦略策定を含む）、そして③危機管理である（九州大学・2009年調査）が、それだけでも全国で各都道府県、政令指定都市、中核市、教育事務所、その他、たとえば校長会・教頭会等で多くの研修が開催されている。これらをすべて掌握し、整理することは困難であるが、どこも限られた時間でテーマを絞った研修を行っており、およそ専門職基準のⅠ・Ⅲ・Ⅳがこれに該当する。今年度事業では予算や人員の関係から、Ⅳの危機管理に焦点をあて、そのための事前学習用スライド（YouTubeでの映像と講義内容の音声）を作成し、事前学習用のワークシートやケースメソッド教材を搭載したホームページも作成したが、今回の取組みにあたって課題もいくつか浮上した。

まず前者の事前学習用スライド作成にあたっては、パワーポイントで使用するフォントもマイクロソフト社のものではなくフリーなフォントにすべて変更するなど公開にあたり著作権への配慮がまず必要となったことである。また、各地で行った研修の実際をホームビデオで撮影したが、音声を拾うことが難しく、結局、スタジオでの再収録を余儀なくされた。そのため、コストが予想よりも数段多くかかり、さきの3領域の中でもニーズの高い危機管理に絞って、「①リスクを予測する」（41分46秒）と「②リスクマネジメント」（28分44秒）という2本の映像教材を作成した。

この映像教材開発が今回のメイン事業の一つであるが、この視聴にあたって勤務時間との兼ね合いがあることは想定外であった。複数回線からの同時アクセスに耐え、サーバーの

継続性や汎用性を考えて鍵をつける形で YouTube にアップすることにより、自宅の PC やスマートフォン等でも視聴できることを優先させたが、教員の意識の中に行政研修は勤務時間に行うもので、職員室で見たいが、パソコンで動画を見ていたりスマホをいじっていたりすると遊んでいるようにみられるという視聴環境の問題については配慮が足りなかった。この点も「反転学習」研修を進めるうえでの今後のハザードとなるだろう。とはいえ、組織マネジメントやリーダーシップ論など映像コンテンツのさらなる開発もまた求められよう。

なお、事前学習用のワークシート（危機管理論）については、これまでの受託研究で開発してきた「クライシスマネジメントスキル開発プログラム」（平成 20 年度）や「新採校長研修のアクション・リサーチによる「次世代スクールリーダー」養成プログラムの共同開発」（平成 21 年度）、「ケースメソッド開発による次世代スクールリーダー養成の可能性」（平成 25 年度）の成果を活用して整理した。共同研究者の福岡県教育センター、北九州市教育センター、福岡市教育センター、そして(独)教員研修センターに記して感謝申し上げたい。

事前課題については、課題提示から当日までの期間、そして当日の研修時間などを踏まえ検証研修でも使い分けた。アンケート結果もこれら条件の違いが反映するため、バッファーとして差異を解消することに配慮した。また、これらを一覧でき、アクセスしやすくなるように、専用ホームページを作成し、そこから暗証番号つきで入れるように整備した。この点についても今回、研究開発上の課題が前提にあった。重たいデータはさきの動画もそうだが、自治体のサーバーからセキュリティの関係ではじかれてしまう問題が発生するのである。メール添付ではなく、アウトストレージからのダウンロードという形式にしており、かなり解消されたが、こうした条件整備課題はまだ根深く残っていることを指摘しておきたい。

さて、実際の研修については検証研修を 4 箇所で開催した。教頭研修 2 件と新任教頭研修 1 件、そして「教頭昇任 1 次試験合格者」を対象とした研修 1 件である。したがって、地域を越えてほぼ同じような課題を抱えている教頭（格）に対し、多忙な中、上記の事前課題をノルマとして課して、基礎的な知識を理解し、事前課題に取り組んでもらったうえで、当日の演習型＝アクティブラーニング型の研修に臨んでいただいた。

当日の研修時間も 4 つの検証講座で 75 分から 180 分と幅があり、また受講人数も 20 名から 80 名と幅があるため、グループの人数を変えたり、演習課題を精査したりして、対応した。当日のアクティブラーニング型研修の様子については 12 分程度の映像に整理してホームページに鍵付きで載せているのでご覧いただきたい。また、本プロジェクトの全体像がわかる「ナレーション付きのダイジェスト版」（3分 49 秒）も HP トップページで視聴できるようにしている。こちらはオープンアクセスにしている（URL は後掲）。

さて、今回のプログラムでは普段、リスクマネジメントの講義に要する 70 分がほぼ割愛でき、クライシスマネジメントの演習中心に当日の研修が展開できることはこの「反転学習」研修の最大の魅力であった。講義部分の視聴の仕方は、「ながら視聴」から熱心に繰り返しわからないことを見直すスタイルまで多様であるが、当日いきなりレクチャーから始まるよりも心身の準備ができ、「危機管理」という看板で始まる講座内容があまりに多岐にわた

る中で、今回はある程度予測して身構えて研修に臨める効果はあるだろう。また、わが校のリスクマップ作りやアイスブレイキングシート記入なども、当日の研修の中ではきわめて短時間で対応せざるをえないが、今回は事前準備ができていたため、かなりしっかりと吟味して書き込んだ内容であり、そのため班での交流活動も普段よりかなり盛んだったように思われた（この点は「普段」をしらない受講者の評価からは出てこない—before-after 評価ではなく with-without 評価が検証では必要となる）。

ただし、この演習にも課題がある。ケースメソッドについては1本をきちんと行うのに1時間はかかるため、宮崎と高知の3時間ほどの研修で2本を課題として与えてしまい、当日は十分な時間が確保できなかったことが最大の反省点である。折角、課題に向き合ってきていただいたものなので、その場で1本に絞ることもできなかったが、各ケースについて設問が4～5問あり、グループの人数が4～6人いる場合、それなりの時間を確保しないと議論が深まらず、各自の回答を開陳するだけで終わってしまうことになる。こうした時間配分についても目安を示していく必要があるだろう。ただ、そうした課題はあるにせよ、幸い研修自体の満足度は上述したようになんかなり高いものがあり、手応えを感じることができた。

今回、宮崎県教育センターの全面的なバックアップで1月の検証研修まで実施することができた。担当の澤野幸司氏、ならびに宮崎大学教職大学院の押田貴久氏には「危機管理」の同じ内容の講義をトータル4回もお付き合いいただき、各回の企画運営会議等で議論し、評価アンケートを作成し、実証に協力をいただいた。記して御礼申し上げたい。

なお、もちろん次年度以降も宮崎県教育センターの研修事業に九州大学も全面協力する所存であるが、今回開発したコンテンツを共有財産として活用してもらい、今後は宮崎大学教職大学院との協働関係による内発的発展を期待している。

V その他

[キーワード] 管理職研修、反転授業、アクティブラーニング

[人数規模] D.51名以上

[研修日数] A.1日以内

【問い合わせ先】

国立大学法人 九州大学

教育法制 元兼研究室

〒812-8581 福岡市東区箱崎 6-19-1

TEL 092-642-3121

motokane.masahiro.720@m.kyushu-u.ac.jp

<http://www.education.kyushu-u.ac.jp/~schoolleaders/~e-learning/>