

独立行政法人教職員支援機構

「平成31年度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」

学校管理職任用前と任用後の体系的な
養成研修プログラム開発

事業報告書

令和2年3月

岐阜大学教職大学院

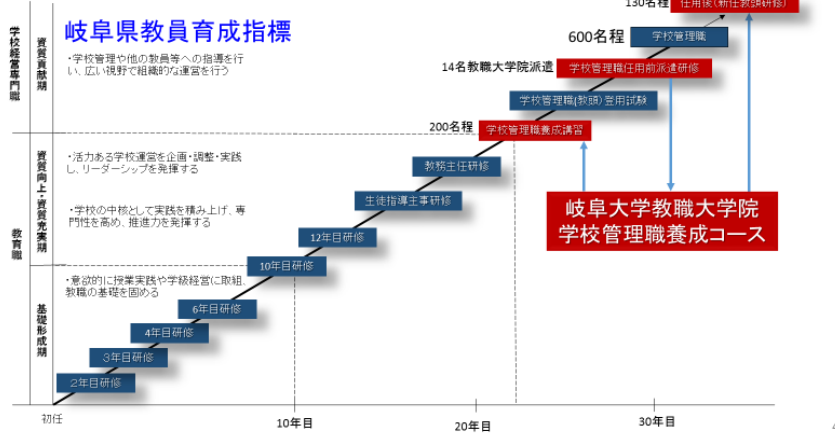
連携先 岐阜県教育委員会

プログラムの全体概要

1 研修開発事業の趣旨

本研修開発事業では、岐阜大学教職大学院と岐阜県教育委員会が連携し、岐阜県教員育成指標に基づいて、学校管理職（教頭）任用前の教員を対象として、教職大学院の科目を集中

1 学校管理職養成の概要

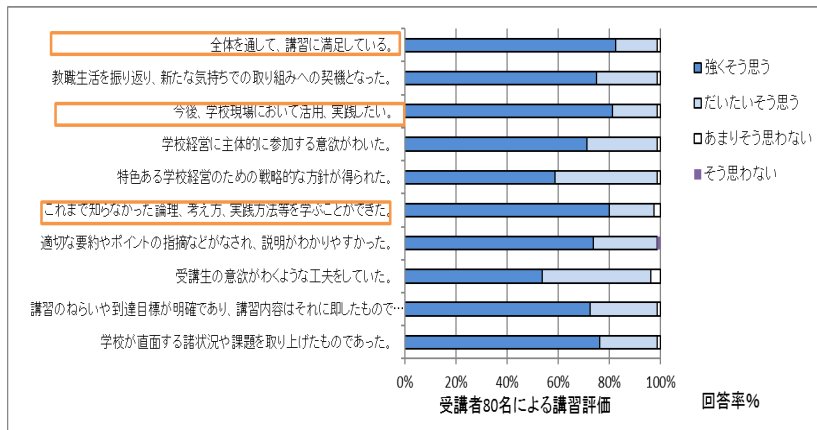


講義で提供する養成研修を開発するとともに、任用後の新任教頭研修の改善を試行する。結果を基に任用前と任用後を合わせた体系的な学校管理職養成研修プログラムを開発する。

2 任用前の学校管理職養成講習の開発

- ①受講者：教頭試験受験前の平成 31 年度新任主幹教諭・校長推薦者 80 名
- ②目的：岐阜県教員育成指標に基づく学校経営、連携共同、危機管理等の力量向上。
- ③講師：岐阜大学教職大学院教員等
- ④内容：岐阜大学教職大学院「学校経営の理論と実践」集中講義（2 単位）

ユニット A リーダーシップ 7月 26 日	ユニット B 学校改善 8月 20 日	ユニット C 実践開発 8月 5 日
リーダーシップ論	学校改善論	授業開発論
教育法規	学校評価	学力向上論
教育改革	学校と地域社会との連携・協議	カリキュラムマネジメント論
組織マネジメント	学校の危機管理	インクルーシブ教育
まとめ	まとめ	まとめ

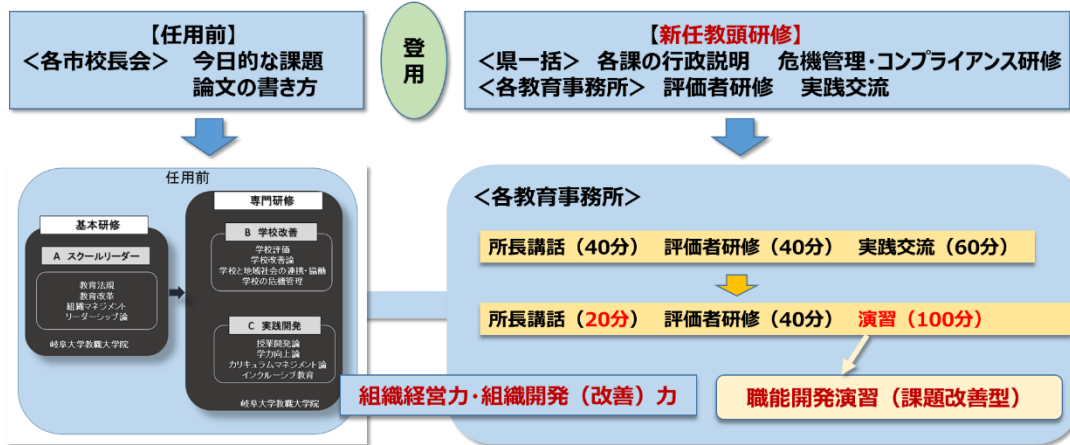


研修後の受講者評価 5 件法の結果は「全体的満足」「学校現場で活用実践したい」「これまで知らなかった理論、考え方、実践方法等」は「強くそう思う」が 8 割以上であった。

3 任用後の学校管理職研修の開発（地区新任教頭研修の一部を改善）

- ①受講者：平成31年度新任教頭（小・中学校）、151名。
- ②目的：学校現場の課題解決力を向上し、自らの職能開発を行う。
- ③講師：岐阜大学教職大学院教員

新任教頭研修（試行）の取組



日	地区	受講数	講師数	テーマ（事前アンケートから決定）	評価
5/24	飛騨	11	1	危機管理（事例演習）	9.8
5/31	岐阜	34	7	過重労働、情報管理、健康被害 クレーム、いじめ、ハラスメント	8.1
7/22	西濃（小）	25	4	職員指導、働き方改革	8.8
7/25	西濃（中）	16	2	働き方改革	8.4
7/25	可茂	21	3	危機管理、働き方改革	8.8
7/31	東濃	28	4	危機管理、働き方改革	8.5
8/5	美濃	16	3	働き方改革、危機管理、職員指導	8.7
		151	24		8.73

演習直後の受講者満足度は10段階中8.7点と高評価であった。また12月フォローアップ評価は「問題解決力の習得」、「学びの活用」、「教頭の職能開発の有用性」のいずれも80%以上が肯定的評価であった。さらに、演習で考えた改善策「時間外労働の減少」、「部活動の改善」等のアクションを起こし、成果が得られたことが報告された。

以上から、本任用前の養成講習は教頭職としてのリテラシー形成に、また任用後の職能開発演習は教頭職としてのコンピテンシー形成に妥当であると考えられる。

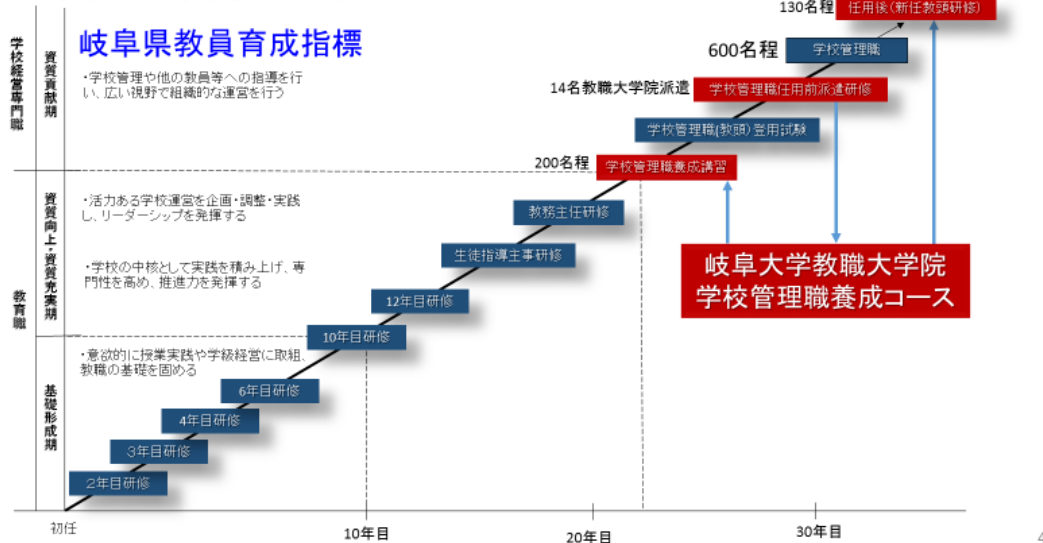
4 他の教育委員会等に参考にしてもらいたいこと

- ①岐阜県教員育成指標に基づいた学校管理職の任用前と任用後の研修コンテンツ
- ②教職大学院「学校経営の理論と実践」を集中講義（2単位）で提供し、希望者には科目等履修制度を活用して単位化する方式。
- ③任用後の新任教頭研修は、既存の新任教頭研修の一部を改善するもの。
- ④教頭が学校現場で直面する課題解決の思考方法を学ぶ体験型の職能開発演習。

1 研修事業開発の趣旨

教職員の大量退職を迎える一方、学校は多様な教育課題に直面している。こうした中で、マネジメント力を有する学校管理職の計画的な養成は急務であり、そのために教職大学院と教育委員会が連携して、学校管理職の養成や研修の充実を図ることが求められている（中央教育審議会、2015）。こうした課題に対して、岐阜大学教職大学院は岐阜県教育委員会と連携し、岐阜県教員育成指標に基づいた2つの研修事業を開発する。

1 学校管理職養成の概要



一つは、①任用前の「学校管理職養成研修講習」である。これは、学校管理職（教頭）任用前の教員を対象として、習得すべき「学校経営」や「連携・協働」「危機管理」等の資質能力の向上を目指すものである。そのために、教職大学院の「学校経営の理論と実践」を集中講義（15コマ、30時間、2単位）で提供し、希望者には科目等履修制度を活用して単位化する。既に平成30年度に「学校管理職養成研修講習」として全国初の教員研修として事業化した。本申請事業で効果を検証し、より妥当な講習に改善する。

もう一つは、②任用後の「学校管理職新任研修講習」である。教頭赴任後には、様々な教育課題に直面する。そこで、新任研修を課題解決に向けた職能開発的な研修として充実させるために、岐阜県教育委員会が既に実施している新任教頭研修の一部を「演習」を方法とする問題・課題解決型な内容に改善して試行し、その効果を検証する。

上記の2つの検討により、任用前と任用後の体系的な学校管理職養成研修プログラムを明らかにすることができる。その成果は、全国の教育委員会や教職大学院に対して、新たな養成研修の開発や既存の新任教頭研修の充実に有効なモデルを提供する。

2 全体計画と運営組織

(1) 全体計画

- ① 研修事業開発のコンセプトの共有と連携期間との調整・事前指導（前年度）
- ② 任用前の学校管理職養成講習（7月）
- ③ 任用後の学校管理職養成研修（5～7月）
- ④ 研修事業開発の事後評価（12月）
- ⑤ シンポジウムの開催と総括検討（2月）

(2) 学校管理職養成研修開発委員会

No	所属・職名	氏名	担当・役割
1	岐阜大学・教授	棚野勝文	統括・研修講師
2	岐阜大学・教授	平澤紀子	委員会委員長・海外調査・会計
3	岐阜大学・特任教授	篠原清昭	研修開発・研修講師・海外調査
4	岐阜大学・助教	芥川祐征	研修講師・海外調査
5	岐阜大学・特任教授	原尚	研修講師・連携連絡業務
6	岐阜大学・特任教授	足立慎一	研修講師・連携連絡業務
7	岐阜大学・特任教授	竹市安彦	研修講師・連携連絡業務
8	岐阜大学・特任教授	出口和宏	研修講師・連携連絡業務
9	岐阜県教育委員会・ 教育研修課長	鈴木 健	連携連絡業務
10	岐阜市教育委員会・ 学校指導課長	井上 博詞	連携連絡業務
11	岐阜県教育委員会・ 義務教育総括監	古田 秀人	委員会副委員長・専門知識提供
12	岐阜市教育委員会・ 教育長	早川三根夫	委員会副委員長・専門知識提供

(3) 会義等

- 第1回 4月25日（木） 岐阜県教育委員会との協議
- 第2回 5月17日（金） 岐阜県教育事務所長会での説明
- 第3回 10月15日（火） 岐阜県教育事務所長会での経過報告
- 第4回 10月21日（月） 岐阜県教育委員会との実施成果の検討
- 第5回 3月11日（水） 岐阜県教育事務所長会でのまとめ報告

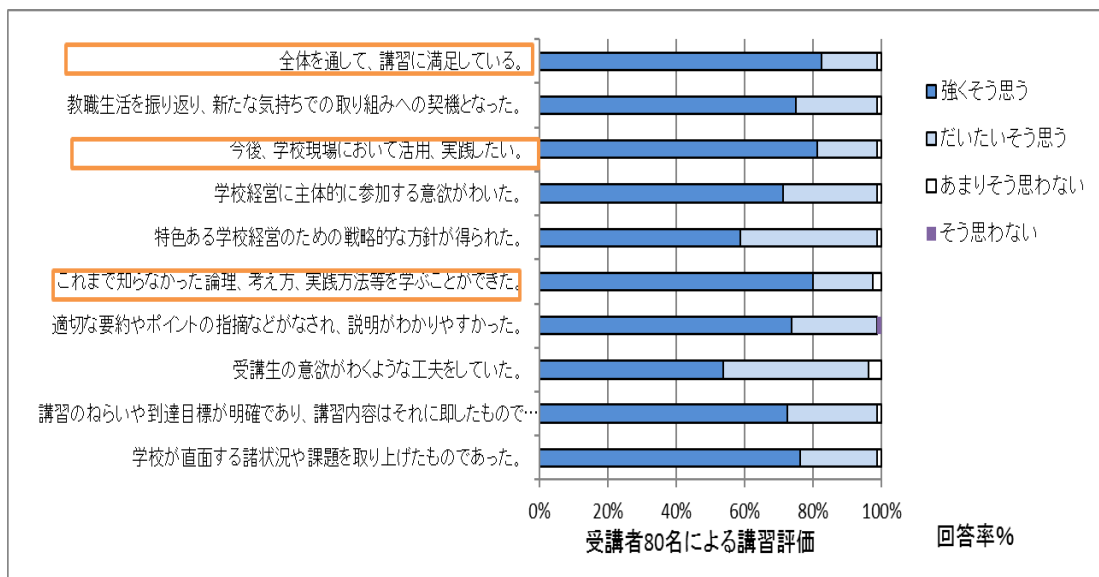
先進地調査 6月6日（木）～9日（日） 台北市立大学

3 任用前の学校管理職養成講習の開発

- ①受講者：教頭試験受験前の平成31年度新任主幹教諭・校長推薦者80名。
- ②目的：岐阜県教員育成指標に基づき学校経営、連携共同、危機管理等の力量向上。
- ③講師：岐阜大学教職大学院教員等
- ④内容：「学校経営の理論と実践」集中講義（2単位）

ユニットA リーダーシップ 7月26日	ユニットB 学校改善 8月20日	ユニットC 実践開発 8月5日
リーダーシップ論	学校改善論	授業開発論
教育法規	学校評価	学力向上論
教育改革	学校と地域社会との連携・協議	カリキュラムマネジメント論
組織マネジメント	学校の危機管理	インクルーシブ教育
まとめ	まとめ	まとめ

ユニットAは必須、BとCは選択。単位希望者は全てのユニットを履修し、科目等履修制度により、試験合格者に単位を付与。入学後に教職大学院の単位認定をする。

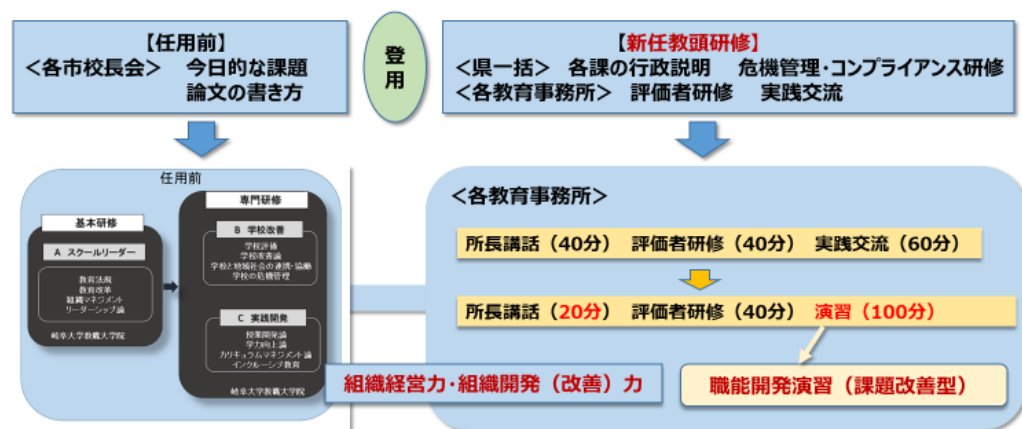


受講生評価5件法の結果は「全体的満足」「学校現場で活用実践したい」「これまで知らなかった理論、考え方、実践方法等」は「強くそう思う」8割以上であった。ユニットAの評価が高かった（とくに教育法規）。

4 任用後の学校管理職研修の開発（地区新任教頭研修の一部を改善）

岐阜県内においては、①いじめによる重大事案の発生、②教員の過重労働負担と早期離職・休職の発生、③団塊世代の大量退職による教育技能の継承等の学校課題が早急に解決されなければならない状況にある。しかし、従来の新任教頭研修では、職務内容の一方的なガイダンスにとどまり、実際の課題解決能力の向上は検討されてこなかった。そこで、教職大学院は岐阜県教育委員会と連携し、教頭の課題解決能力の向上のための職能開発演習を試行した。

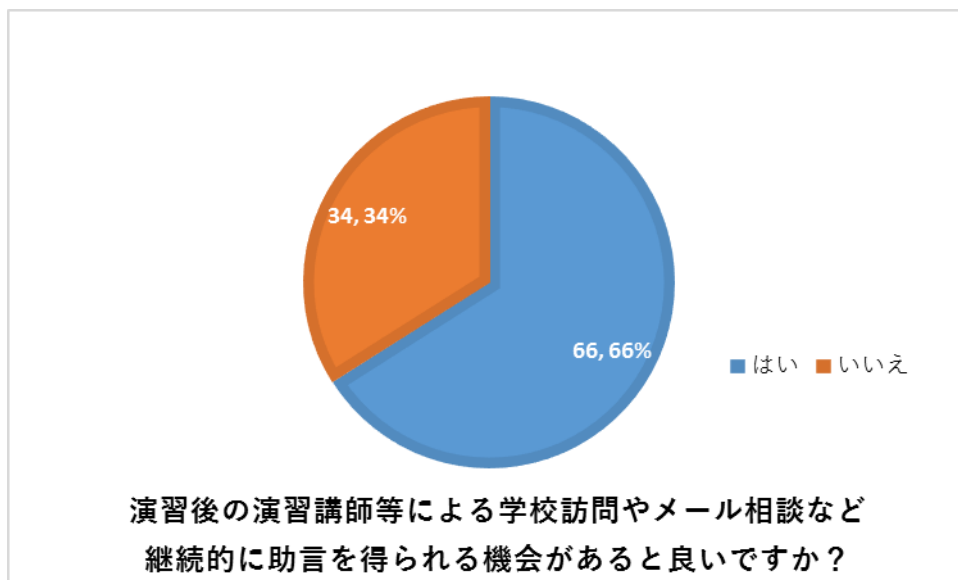
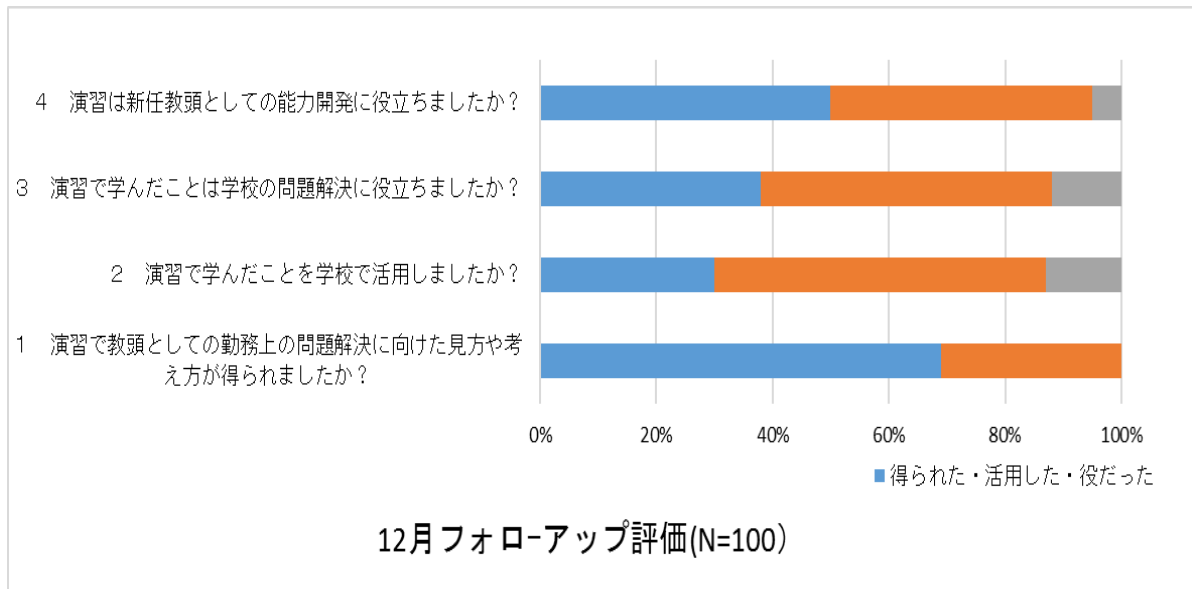
新任教頭研修（試行）の取組



- ①受講者：平成 31 年度新任教頭（小・中学校）、150 名（6 地区）
- ②目的：学校現場の課題解決力を向上し、自らの職能開発を行う。
- ③日程：2019 年 5 月～7 月
- ④講師：岐阜大学教職大学院教員
- ⑤テーマ：受講者への事前アンケートから選定
- ⑥職能開発演習：事前アンケートを基に、「いじめ対応」「働き方改革」「若手育成」のテーマ設定し、5～6 人のグループで KJ 法による問題の抽出→対応策→改善策を作成した。

日	地区	受講数	講師数	テーマ	評価
5/24	飛 騨	11	1	危機管理（事例演習）	9.8
5/31	岐 阜	34	7	過重労働、情報管理、健康被害 クレーム、いじめ、ハラスメント	8.1
7/22	西濃(小)	25	4	職員指導、働き方改革	8.8
7/25	西濃(中)	16	2	働き方改革	8.4
7/25	可 茂	21	3	危機管理、働き方改革	8.8
7/31	東 濃	28	4	危機管理、働き方改革	8.5
8/ 5	美 濃	16	3	働き方改革、危機管理、職員指導	8.7
		151	24		8.73

演習直後の受講者満足度は10段階中8.7点と高評価であった。また12月フォローアップ評価は「問題解決力の習得」、「学びの活用」、「教頭の職能開発の有用性」のいずれも80%以上が肯定的評価であった。さらに、演習で考えた改善策「時間外労働の減少」、「部活動の改善」等のアクションを起こし、成果が得られたことが報告された。また、演習後に演習講師等による学校訪問やメール相談など継続的に助言を得られる機会については7割近くが「あると良い」と回答した。



<記述回答：演習を通しての「教頭としての学び」>

◇当たり前のように思っていること、何も疑わず踏襲してきていることの中に、見直していけることがあることを実感している。

◇部分ではなく学校全体を見て課題解決に向けた道筋を設定していかなくてはいけないことを学び、俯瞰的に物事を見つめることができるようになった。

- ◇演習での思考の流れと資料「教頭のコンピテンシー」が日々役に立っており、自信を持って取り組めるようになった。
- ◇教頭として誰に何を、どの組織を考えるようになった。
- ◇広い視点で見る力、広く情報を集める力の必要性を実感している。
- ◇次年度に向けた構想や具体的な取組を考える際、「問題析出」「改善策」「実行プラン」の流れを意図的に職員にも示し、組織で解決に向かう姿勢を作った。
- ◇一つの事象が何から起きているのかなど客観的に問題を捉えられるようになった。

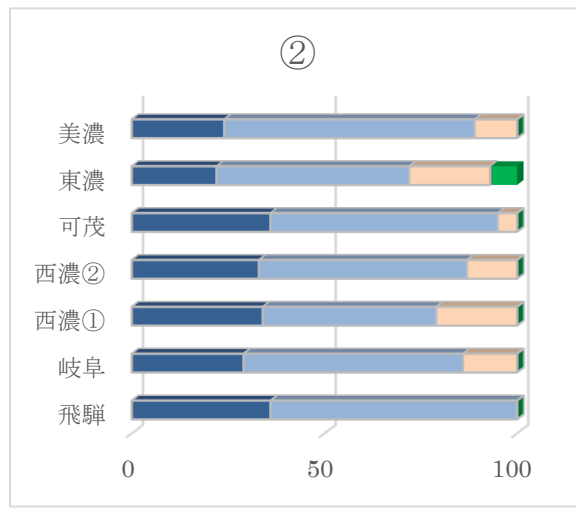
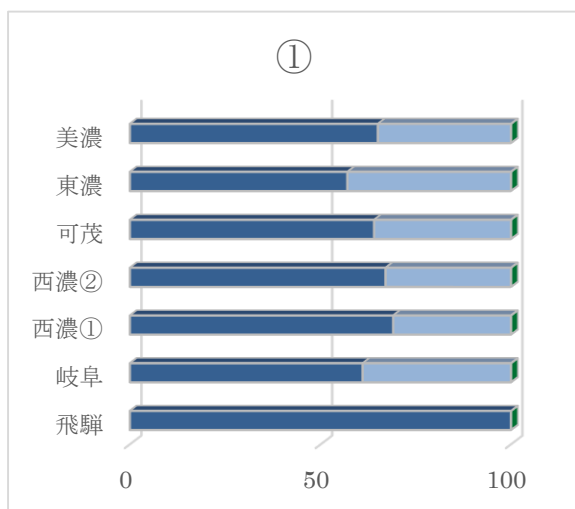
<記述回答：演習後に「実践した改善」>

- ◇職員の時間外勤務の総時間数の減少
- ◇職員間のコミュニケーションの増加
- ◇天候の急変による下校時の対応方法見直し
- ◇危機管理マニュアルの見直し（含：避難所としての学校）
- ◇部活動の在り方について（朝練習の廃止、部活動数の削減）
- ◇職員会や打ち合わせの改善
- ◇教材のデータ保存や保管場所を定め共有（教材研究の時間削減）
- ◇PTA 会議の削減
- ◇事務職員との連携強化
- ◇朝学習の見直し
- ◇組織で対応（いじめ対策・熱中症対策）
- ◇保護者対応のマニュアル（内規）作成
- ◇ベテラン層の活性化

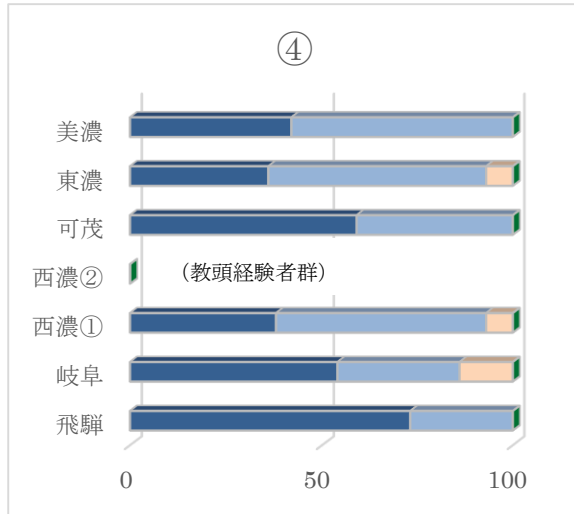
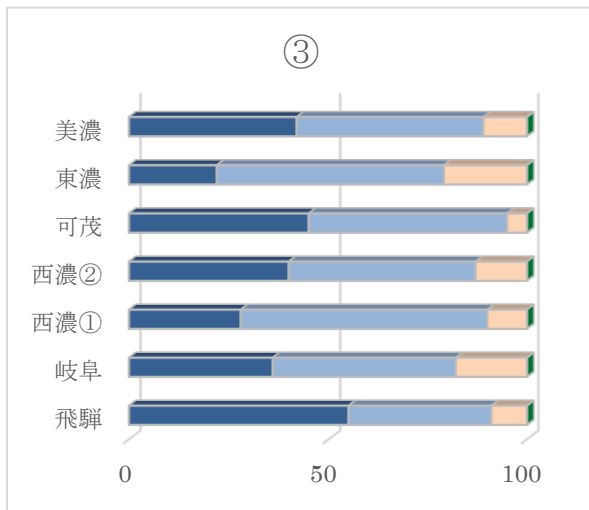
<地区別結果>

■ 役だった ■ およそ役だった ■ あまり役立たなかった ■ 全く役立たなかった

- ① 演習で教頭としての勤務上の問題解決に向けた見方や考え方が得られましたか？
- ② 演習で学んだことを学校で活用しましたか？

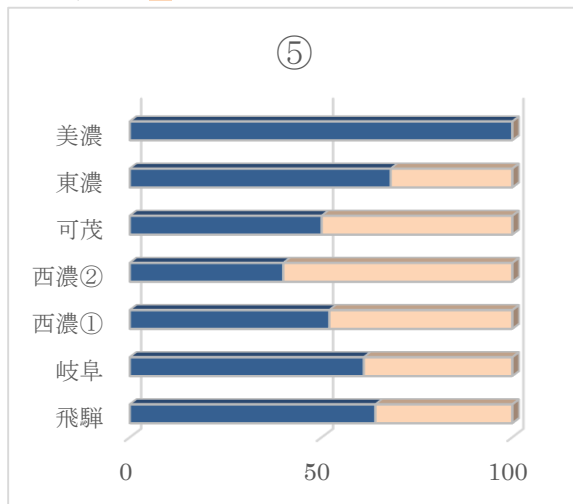


- ③ 演習で学んだことは学校の問題解決に役立ちましたか？
 ④ 演習は新任教頭としての能力開発に役立ちましたか？



- ⑤ 演習後に講師による学校訪問やメール相談など助言を受ける機会があると良いですか？

■ はい ■ いいえ



以上から、本任用前の養成講習は教頭職としてのリテラシー形成に、また任用後の職能開発演習は教頭職としてのコンピテンシー形成に妥当であると考えられる。来年度以降も、本任用前の養成講習と任用後の職能開発演習を継続し、さらなる改善に努めたい。

5 今年度の実施を踏まえた来年度への改善案

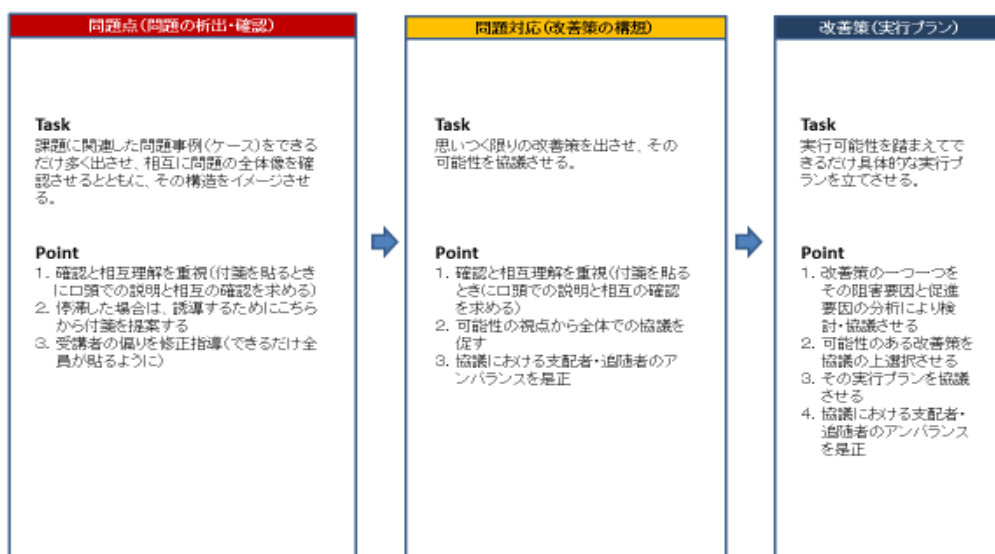
各職能開発演習のKJ法分類を分析した。その結果、「問題点・課題の析出」においては、偏りがあり、受講者による他者への説明が不十分であった。「改善の視点・可能性」と「実行可能な改善策」においては、改善策の背景にある要因分析が不十分であった。

前回の職能開発演習(働き方改革)の評価



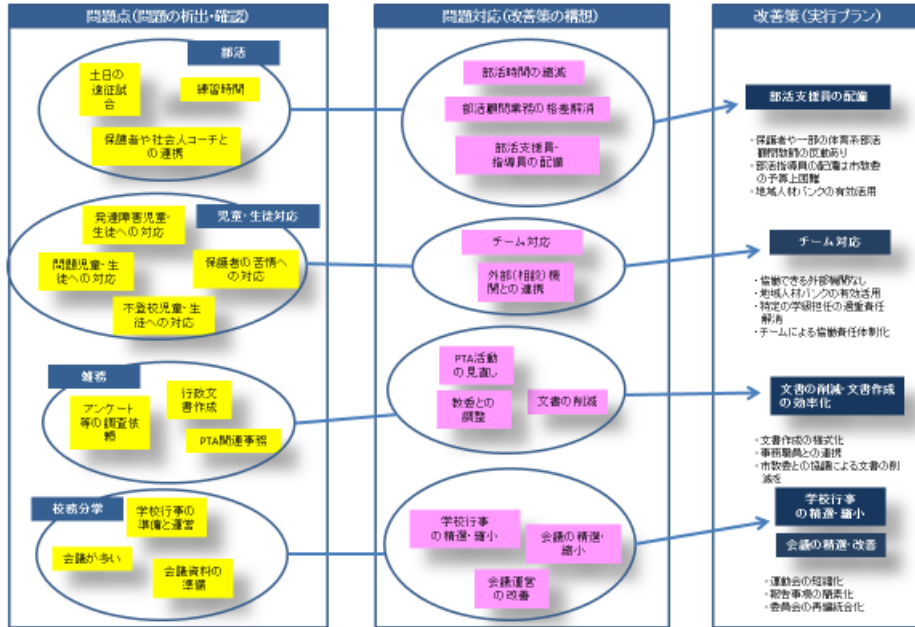
以上の分析結果を踏まえると、職能開発演習において以下のような点を明確にして指導することにより、問題点(問題の析出・確認)→問題対応(改善策の構想)→改善策(実行プラン)が明確になると考えた。

職能開発演習における指導ポイント



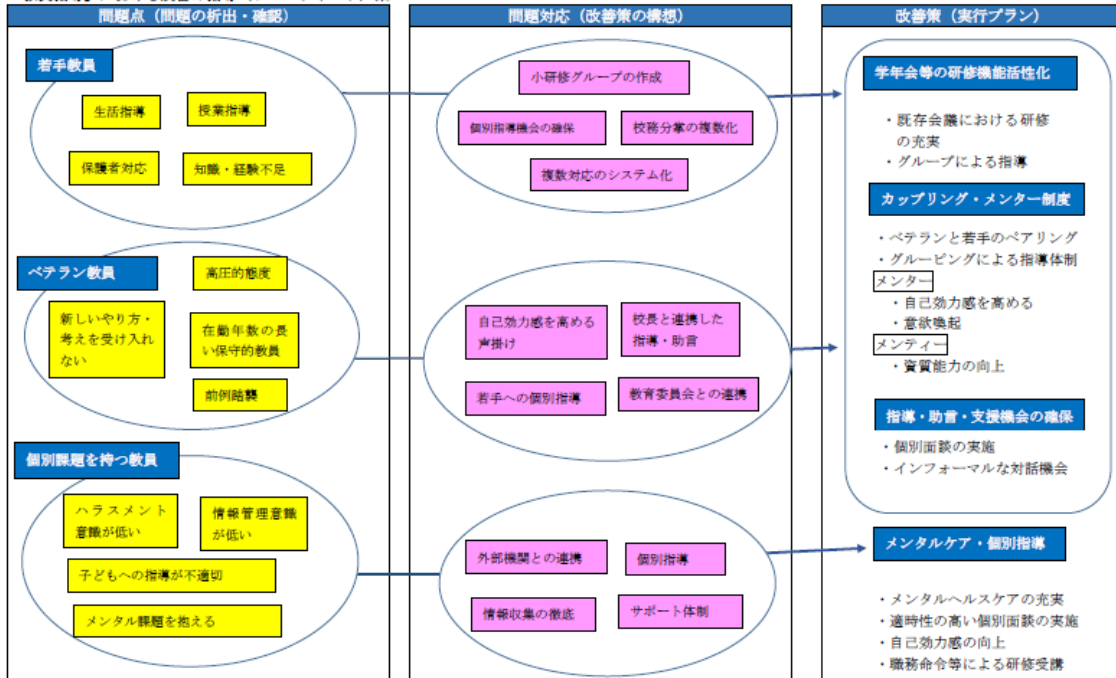
②テーマ毎のモデル
「働き方改革」

「働き方改革」における演習の指導(フローチャート)案

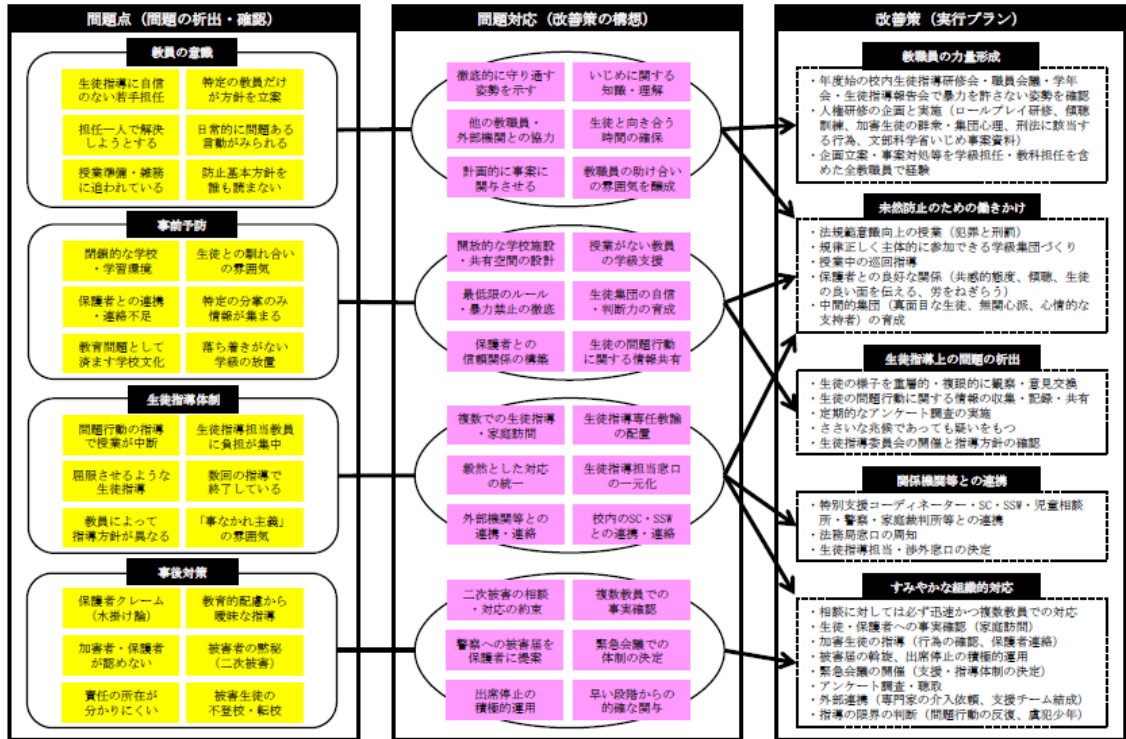


「教員指導」

「教員指導」における演習の指導(フローチャート)案



「いじめ」



3 新任教頭研修 プロトコル (100分)

来年度以降は、教職大学院教員だけでなく各教育事務所の指導主事も共同で実施する。そのために、今年度のプロトコルを改善し、以下のような内容を共有して実践する予定である。

事項	内容	教示例
導入 5分	演習の位置付け や演習を進める にあたっての留意点	<ul style="list-style-type: none"> ・リラックスさせる挨拶 ・本研修は、岐阜県教育委員会と岐阜大学教職大学院が連携して行う、教頭先生方の力量向上のための「職能開発研修」です。 ・様々な課題に対して、私どもが講義を行い、その解決策などをレクチャーするという「講義形式」ではなく、皆さん自身で問題を抽出し、皆さんで協力して解決策を考えていくといった、岐阜大学教職大学院で新たに開発した「参加型の演習」です。 ・協議するテーマについては、昨年度の事前アンケート結果からずば抜けて多かったベスト3、「働き方改革」、「危機管理」、「職員指導」を設定しました。後ほど各グループに割り振ります。 ・進め方（流れを記述した用紙） <ol style="list-style-type: none"> ① グループ協議（60分） ② 発表・質疑（30分） ③ 総括（5分） ・留意点 グループ協議においては、問題点や困っていることを素直に出し合ってください、具体的に語ってください。そのことがまずは重要なポイントです。そして、その実現のためにも、「守秘義務」を徹底すること。演習が終わればノーサイド、出た話題は一切他言しないように。
G協議 60分	（自己紹介） ① 問題点抽出	<p>（氏名、勤務校の自慢（状況）を簡単に語ってください。）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・・・受講者の状況によってはカットも可 ・テーマを受け、どのような問題があるか、困り感があるかを どんどん付箋に書いてください。 ・模造紙に付箋を貼る際には具体的な説明を加えてください。 ・問題点をグルーピングしてみましょう。 <p>*多くの問題点を出させる。（相互の確認を求める） *相互に問題の全体像を確認させ、その構造をイメージさ</p>

		<p>せる。</p> <p>*参加者の偏りを修正指導。</p>
	② 改善策構想	<p>・グルーピングした項目に対しての改善策を付箋にどんどん書いてください。実現可能かどうかは抜きにしてまずは考えられる対策を挙げてみましょう。</p> <p>・なぜその対応なのかを説明しながら貼ってください。</p> <p>*付箋を貼る際の説明と相互の確認を求める。</p> <p>*途中から可能性の視点から協議を促す。</p> <p>*協議における支配者・追随者のアンバランスを是正</p>
	③ 実現可能な改善策	<p>・②で挙げた改善策、教頭として実現可能なことに絞り込んでみよう。(人・物・金)</p> <p>・絞り込んだ改善策の実行プランを協議しよう。</p> <p>*改善策の阻害要因・促進要因の分析から検討</p> <p>*教頭としての視点</p> <p>*実行プランまで協議</p> <p>*協議の支配者、追随者のアンバランス是正</p>
G 発表 と質疑 30 分 程度	G 発表：5 分 (G 数により質疑の時間は流動的に)	<p>・何故そのような実行プランを出したのか、そこを中心に発表してください。</p> <p>*教頭の役割(校務整理、校長の補佐、職員への働きかけや意見集約)、教頭の職務行動等のフィルターで改善策が具体的であり実現可能かどうかを吟味</p>
総括 5 分	<p>・演習の価値付け</p> <p>・アンケート依頼</p>	<p>・演習への取組状況を前向きに評価する。</p> <p>・教頭の役割についての再確認(教頭のコンピテンシー図)と課題改善に向けて本日経験した3つのプロセスの考え方を確認する。</p> <p>・この先、各学校の課題に対して、何かしらのアクションを起こすことを期待する旨を語る。</p> <p>・直後アンケート、11月以降実施の事後アンケートの依頼</p>

<他の教育委員会等に参考にしてもらいたいこと>

- ①岐阜県教員育成指標に基づいた学校管理職任用前と任用後の研修コンテンツの開発
- ②教職大学院の必須科目「学校経営の理論と実践」を集中講義(2単位)で提供し、希望者には科目等履修制度を活用して単位化する方式。
- ③任用後の新任教頭研修は、既存の新任教頭研修の一部を改善するもの。
- ④教頭が学校現場で直面する課題解決の思考を学ぶ体験型の職能開発演習。

岐阜大学シンポジウム（報告）

「学校管理職の職能開発と成果：教職大学院が社会に果たす役割」 独立行政法人教職員支援機構平成31年度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

令和2年2月10日（月）13:00～17:00に、岐阜大学サテライトキャンパス岐阜スカイウイング 37 東棟 4 階において開催しました。

第1部の基調講演では、文部科学省総合教育政策局教育人材政策課長の柳澤好治氏から「今日求められる高度教育専門職養成」について国の政策や動向を学びました。第2部の事業報告では、岐阜大学教職大学院と岐阜県教育委員会が連携して取り組んでいる学校管理職の養成研修を報告しました。それらを踏まえて、第3部のパネルディスカッションでは、国や地方の教育行政、日本教職大学院協会、保護者の立場からの意見交換ならびにフロアとの質疑・応答から、「学校管理職の職能開発を通じて、教職大学院が社会に果たす役割や今後の可能性」を討論しました。

柳澤 好治 氏（文部科学省総合教育政策局教育人材政策課長）

加治佐 哲也 氏（日本教職大学院協会会長 兵庫教育大学長）

古田 秀人 氏（岐阜県教育委員会義務教育総括監）

早川 三根夫 氏（岐阜市教育長 岐阜大学客員教授）

井川 由佳子 氏（岐阜県LD等親の会会長）

コーディネーター 棚野 勝文 （岐阜大学教職大学院）

教職大学院は教員養成や現職研修の高度化の仕組みであり、全国の教員養成大学に設置され、量的に拡大しています。その中で、学校管理職の職能開発は高度化の中心であり、本教職大学院の強みといえます。教育委員会、教育長、保護者からの期待は大きく、第1回修了生が特別支援教育を先導し、危機管理において優れた対応をしている事例も紹介され、その成果が見えつつあります。また、今回事業報告した岐阜県全体を対象とした学校管理職研修受講者による組織的対応事例も紹介されました。一方、教職大学院全体として、学びの高度化や学びの活用、さらなる普及が課題であることが明らかにされました。今後の充実を図る上で、一つのキーワードは「多様なつながり」です。高度化を支える人材やコンテンツに関する大学内外の連携、学校管理職の職能開発成果の見える化のための工夫や制度設計等が提案されました。シンポを受けて、本教職大学院では岐阜県教育委員会との連携をもとに、さらなる進化に向けた取り組みを進めたいと考えています。

謝辞

本研修開発において、次の皆様に多大なご協力とご支援をいただきました。記して、感謝申し上げます。

岐阜県教育委員会義務教育総括監 古田秀人氏

岐阜県教育委員会教育研修課

教育研修課長 鈴木 健氏

研修企画監 堀内 教子氏

研修企画監 酒井 猛氏

岐阜教育事務所 所長 林 則安氏

西濃教育事務所 所長 寺田 圭子氏

美濃教育事務所 所長 森 正昭氏

可茂教育事務所 所長 社本 勝義氏

東濃教育事務所 所長 早川 剛氏

飛騨教育事務所 所長 中村 好一氏