

独立行政法人教職員支援機構

「令和3年度 NITS・岐阜大学教職大学院コラボ研修」

特別支援学校管理職になる前の学びを支える
オンライン職能開発研修

事業報告書

令和4年3月

岐阜大学教職大学院

概要

1 研修開発の趣旨

子どもの学びを支えるために学校管理職の育成は不可欠である。岐阜大学教職大学は岐阜県教育委員会と連携して、教員育成指標に基づく学校管理職に着任前と着任後の研修開発に取り組んできた。一方、特別支援学校の独自性に応じた研修は未検討である。そこで、NITS とコラボして、全国で初めて特別支援学校の管理職になる前の職能開発研修を開発した。

2 部主事研修

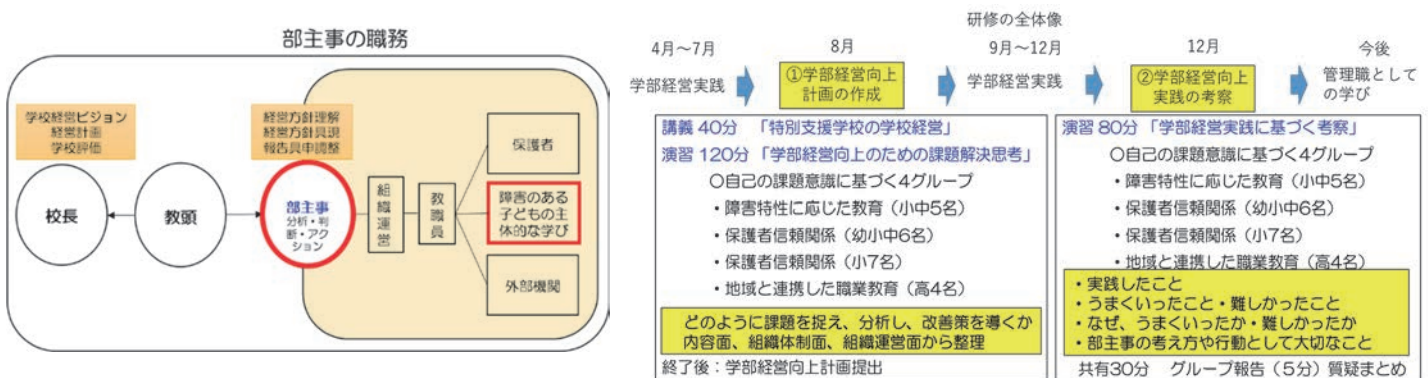
対象：岐阜県の全特別支援学校 22 校の校長先生が推薦した部主事の先生 22 名

講師：岐阜大学教職大学院（平澤紀子、出口和宏、芥川祐征） 岐阜聖徳学園大学（篠原清昭）

内容：岐阜県特別支援学校全部主事の先生 60 名への質問紙調査をもとに研修内容を開発

- 学部経営で「とくに難しい」と感じているのは「組織の管理運営」
- 部主事の先生が「職務を遂行する上で重視している力量」は 4 因子（学校経営の課題解決力、障害のある子どもへの教育推進力、保護者との協働力、教職員との協働力）
- 自己の習得度との乖離が顕著なのは「学校経営の課題解決力」
- 部主事の先生は校長の経営方針を具現化しようと、障害のある子どもの主体的な学びを保護者や教職員と協働して進めることを重視し、直面する課題に挑んでいる

- 育成する力量：「障害のある子どもの主体的な学びを組織的に推進する力量」と「学校経営課題を解決する力量」を設定
- 研修コンテンツ：「①学部経営のリテラシーを学び学部経営向上計画を作成する」「②実践成果の考察から部主事の考え方や行動を明らかにする」2 回の研修



3 研修効果

①学習評価：特別支援学校管理職専門性尺度の習得度は「学校経営の課題解決力」が有意に向上。

研修で得られたこととして、「学部経営を充実させるための分析」や「部主事としての職務に役立つ見方や考え方」は 4 件法「とてもある」80%程。

②研修評価：研修満足度は 10 点中 9.2 点で、研修内容や方法も肯定的に評価された。

③成果活用評価：部主事の先生から「主任会を機能させ部の運営を実施した」等の実践成果が報告された。校長先生から「研修での学びを活かしている」と評価され、「部や学校運営に携わる態度や行動がより意欲的になり、視点や考え方が広がった」等が指摘された。

本研修は、管理職に必要な力量を、管理職になる前から育成する研修として妥当である。各自の学部経営計画を用いて、学部経営の知識と課題解決思考を学び、学部経営向上計画を作成し、その実践成果を検討する研修は、研修者の主体的な職能開発につながる。

4 他の教育委員会等への参考

- ① 特別支援学校管理職になる前の部主事の職能開発研修
- ② 学部経営を向上するリテラシーを学び、実践考察からコンピテンシーを高める研修コンテンツ
- ③ 自治体の新任部主事研修に取り入れやすい 2 回研修
- ④ 同時双方向のオンライン研修

I NITS・岐阜大学教職大学院等コラボ研修

1 研修開発の趣旨

今日、多様化・複雑化する教育課題に対応できる学校管理職の資質能力の向上は急務であり、そのために教職大学院と教育委員会が連携して、教員育成指標に基づく教員研修計画として、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。

こうした課題に対して、岐阜大学教職大学院は、独立行政法人教職員支援機構の「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」（平成28年度、平成31年度、令和2年度）を受けて、岐阜県教育委員会と連携した学校管理職養成研修を開発した。これは、岐阜県教員育成指標に基づき、学校管理職が習得すべき「学校経営」「連携・協働」「危機管理」等の資質能力の向上を目指し、教頭任用前に学校経営の知識（リテラシー）を学び、任用後の新任教頭研修で課題解決演習を行うものである。それにより、学校管理職としての考え方や行動（コンピテンシー）が習得されることが明らかにされた。

一方、このような学校管理職の養成研修は小中学校等を主な対象としており、特別支援学校の独自性に応じた検討は未着手である。特別支援学校の場合、子どもの障害を踏まえた学校経営が求められ、それも特別支援学校の免許や経験のない教員が管理職の重責を担う場合もある。こうした状況において、岐阜大学教職大学院は特別支援学校の管理職養成を行っており、地域の特別支援学校から、特別支援学校の管理職になる前の学びを支える研修を開発して欲しいとの要望を得ている。

そこで、本事業では、本教職大学院がこれまでに開発した小中学校等の学校管理職の養成研修を基に、新たに特別支援学校の管理職になる前の部主事を対象とした職能開発研修を開発する。それも、今般のコロナ禍や今後のICT活用を踏まえて、オンラインによる同時双方向型の研修とする。その成果をNITS・岐阜大学教職大学院コラボ研修の成果公開シンポジウムとして全国に公開し、参加者との協議を踏まえて、全国の教職大学院や教育委員会に提供する。

特別支援学校の独自性

- ・ 障害のある子ども一人一人の教育的ニーズに応じ、自立や社会参加に必要な力を育むための指導や支援を行う



小中学校等の管理職に必要な力量
・教育政策を踏まえて学校経営を行うための経営的力量
(組織管理・運営、人材育成、協働体制、地域連携等)
(大杉ら, 2016; 2017)

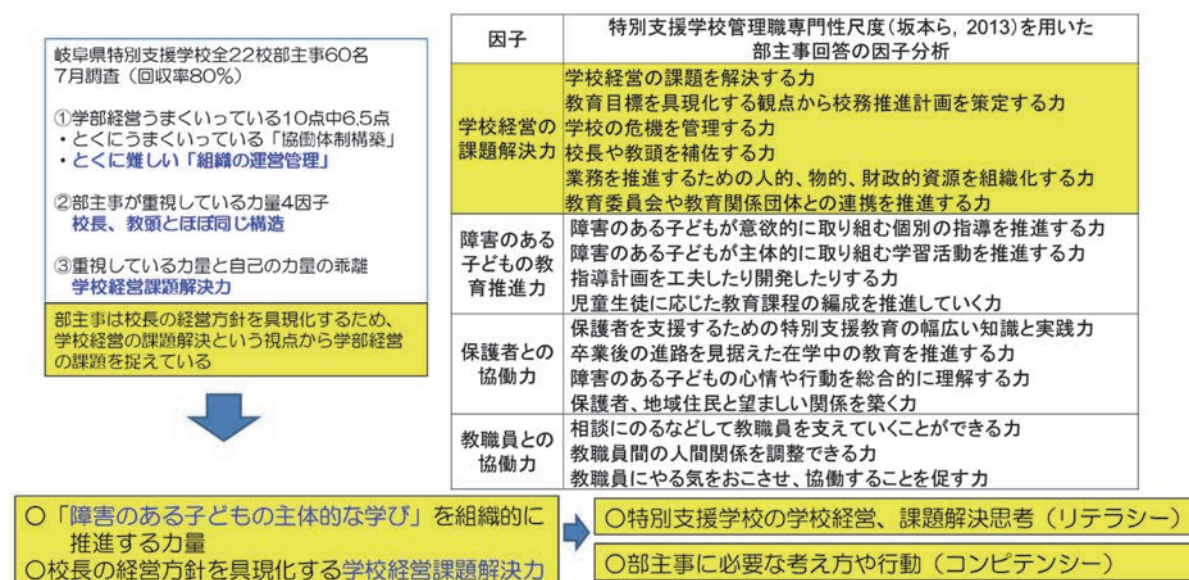
特別支援学校の管理職に必要な力量
・障害のある子どもの主体的な学びを推進する教育的力量
をもとに、保護者や地域と連携した教育を学校組織として
行う経営的力量(坂本ら, 2013; 平澤ら, 2019)

2 研修開発のための事前調査

岐阜県特別支援学校全 22 校の部主事の先生 60 名を対象とした質問紙調査から、どのような力量を必要と捉えているかを明らかにした上で、研修を開発した。①学部経営で「とくにうまくいっている」のは「協働体制構築」、「とくに難しい」のは「組織の管理運営」であった。部主事の先生が重視している力量は 4 因子で、特別支援学校の校長や教頭の力量と重なるものであった。③部主事の先生が重視している力量と自己の力量との乖離は「学校経営の課題解決力」が顕著であった。部主事の先生は校長の経営方針を具現化する中間リーダーとして、学校経営の課題解決という視点から学部経営の課題を捉えていると推察した。

そこで、管理職になるまえに育成する力量として、管理職に連続した「障害のある子どもの主体的な学びを組織的に推進する力量」と「校長の経営方針を具現化する学校経営課題解決力」を設定した。

育成のための研修コンテンツとして、学部経営計画をもとに、1 回目の研修で学部経営を向上させるための知識や課題解決思考（リテラシー）を学び、学部経営向上計画を作成した。2 回目の研修で学部経営実践成果の考察から部主事としての考え方や行動（コンピテンシー）を明らかにすることにした。

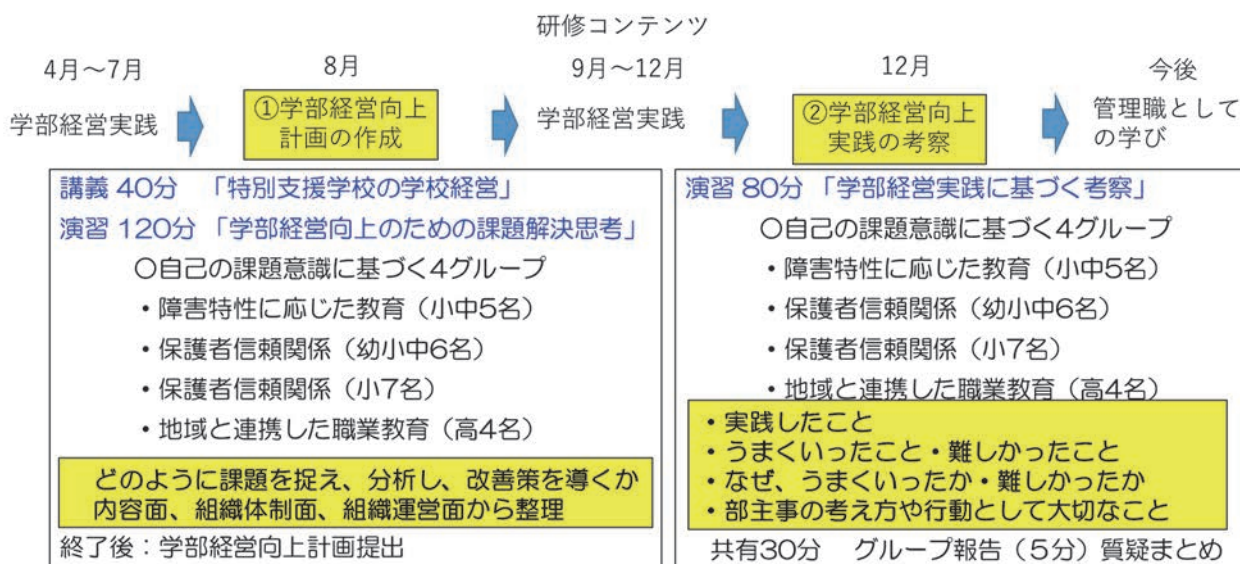


3 研修コンテンツ

対象：岐阜県の全特別支援学校 22 校の校長先生が推薦した部主事の先生 22 名

講師：岐阜大学教職大学院（平澤紀子、出口和宏、芥川祐征） 岐阜聖徳学園大学（篠原清昭）

内容：各自の学部経営計画を用いて、①学部経営を向上するリテラシーを学び、学部経営向上計画を作成する研修と、②その実践成果の考察から、部主事の考え方や行動として大切なことを明らかにする研修を行った。



①学部経営向上計画の作成

日時：2021年8月18日（水）9：00～12：00（3h）

内容：第1部 講義 40分 「特別支援学校の学校経営」

第2部 グループ演習 120分 「学部経営向上のための課題解決思考」

ブレイクアウトルームで課題別の4グループに分かれて実施

- ①教育課程・授業づくり（小中5名）
- ②-1 保護者信頼関係（幼小中6名）
- ③-2 保護者信頼関係（小7名）
- ④地域と連携した職業教育（高4名）

課題解決思考演習「学部経営向上計画の作成」

- ・大学教員が進行・助言
- ・研修者は各自の学部経営計画の実践を踏まえて、「学部経営向上計画ワークシート」を記入
 - ・どのように課題を捉えるか（充実したいこと、改善したいこと）
 - ・なぜ、そのような問題が起きるか
（背景にある課題を内容面、組織体制面、組織運営面から明らかにする）
 - ・改善策を内容面、組織体制面、組織運営面から明らかにする
 - ・2学期に実践したいことを記入する
- ・各自の計画を発表し、意見交流
- ・研修後に2学期の学部経営向上のための実践計画を提出

学部経営向上モデル 演習の参考資料

基本知識	テーマ	求められる内容	①課題の抽出	②課題の分析	③改善策	④実践計画	評価
・障害とは個人と社会の間にある制約制限 ・自立とは個人の意思決定ができる生活 ・特別支援教育とはもてる力を高める教育 ・就学前から卒業後を見据えた教育	障害特性に応じた教育	・児童生徒の実態に応じた教育課程 ・児童生徒が主体的に取り組む学習活動 ・一人一人の教育的ニーズに応じた個別の指導計画 ・チームティーチング	・新学習指導要領に即していない ・子どもの実態にあっていない ・学年会や活動グループの話し合いはしているが、共有されていない	・内容面（新学習指導要領理解していない） ・組織体制面（学年会や活動グループはある） ・組織運営面（どの会議で何をいつまでにするか不明）	・内容面（新学習指導要領を学習する） ・組織体制面（学年会や活動グループ） ・組織運営面（会議日程・内容を明確にする）	・1月末の学部会で教育課程見直しを検討する ・そのために、部主事が9月に学年主任に説明し、11月の学年会でまとめる	・教育課程の見直しができたか
	保護者信頼	・保護者に寄り添う ・保護者に指導していることの発信 ・保護者への個別の支援計画の説明 ・保護者との日常的な連携	・トラブルが起きてから学年主任や部主事が知る ・新任担任が保護者の要望に対応できていない ・新任担任が保護者に個別の支援計画を説明できない	内容面（保護者信頼や個別の支援計画） ・組織体制面（担任・学年主任・部主事連携体制がない） ・組織運営面（どの会議で何をいつまでにするか不明）	・内容面（相談支援部で良事例を収集） ・組織体制面（学年会、連携体制） ・組織運営面（ベテラン教員が良事例を話し、担任が共有）	・12月の学年会で良事例を共有する ・そのために、部主事が9月にベテラン教員Aに好事例を依頼する	・良い事例を共有できたか ・連携体制を明確にできたか
	地域と連携した教育	・職業教育の理解 ・保護者との共通理解 ・職場への個別の支援計画の説明 ・地域との教育の検討	・担任の自立や職業教育の捉え方がまちまち ・障害者雇用・福祉制度を知らない ・担任が職場支援者に個別の支援計画を説明できない ・地域の関係機関と教育を検討する機会がない	・内容面（職業教育） ・組織体制面（進路指導部と学年会が乖離） ・組織運営面（進路指導部の方針が共有されていない）	・内容面（進路指導部から指導方針を提供してもらう） ・組織体制面（学年会） ・組織運営面（学年会で進路指導主任に話してもらう）	・11月の職場実習前に担任が個別の支援計画を説明できるようにする ・そのために、部主事が9月に学年主任に依頼し、10月の学年会で共有する	・巡回指導で担任が個別の支援計画を説明できた

②学部経営向上実践の考察

日時：2022年12月23日（水）10：00－12：00（2h）

内容：学部経営実践に基づく考察

- ・大学教員が進行・助言
- ・研修者は8月に作成した「学部経営向上計画」に結果と考察を記入して持参
- ・各自の学部経営実践を報告・討議
 - ・事実として「実践できたこと」「うまくいったこと・難しかったこと」
 - ・考察として「なぜ、うまくいったか、難しかったか」
 - ・結論として「部主事としての考え方や行動として大切なこと」
- ・大学教員が「共通する事項」を抽出し、共有する

課題解決思考演習（学部経営向上計画：教育課程・授業づくり）

①学部経営向上計画の作成			②学部経営向上実践の考察	
課題 充実したいこと・改善したいこと	課題の分析 なぜ、そのような問題が起きるか 内容面・組織面・運営面の課題	改善策 これまでの成果を活かした 内容面・組織面・運営面の改善	実践計画 いつ、どの組織に、何を働きかける	実践の分析考察
<ul style="list-style-type: none"> 教育課程に当てはめる類型の線引きが明確でない 個別の課題が授業や評価に反映されていない 教科等の横断的な指導 保護者の思いと教育課程や授業づくりがマッチしていない 個別指導/支援計画の活用 子どもの実態への対応 授業力アップ 	<ul style="list-style-type: none"> 内容面 教育課程の違いが共有されていない 子どもの実態と、教科の目標・内容との関連づけが不十分 個別の指導計画が活かされていない 組織面 教育課程、授業検討の組織はある 運営面 どの組織で何を検討し、始めるのか明確でない 学級に届くつながりが弱い 	<ul style="list-style-type: none"> 内容面 指導と評価の年間計画見直し 個別指導計画における年間目標と各教科の目標の関連づけ 授業研究 組織面 学部の少人数グループでの共有 教科担当者間の協議 授業研究 運営面 何をいつまでに見直すかを示す 分掌間での方向性を共有 	<ul style="list-style-type: none"> いつ 9月の学部会で目標が妥当か見直し、内容の方針を示す どの組織に 内容を共有するグループをつくる 初任研等の授業研究 <p>何を働きかける</p> <p>いつまでに何を見直すか 保護者に示す内容 学習指導要領に基づく目標・内容</p>	<ul style="list-style-type: none"> 事実 ○学部の少人数グループで協議できた ○保護者に次の単元の内容や目標を示せた ○取り組みの意図を説明し定期的に確認した △細部の共有が不十分 △成果共有が不十分 考察 ・前期を基に更新するタイミングでの助言がよい ・学部のグループ協議設定は調整が必要 ・初任研等の授業研究で視点を提示がよい

部主事としての考え方や行動として大切なこと

- ・ 学校教育目標と経営方針を受けて、分掌と部、学級をつなぐ
- ・ 子どもの教育を充実するための取り組みの意図を根拠を持って説明し、確認しながら、進める
- ・ 自身の経験や思いだけでなく、学校組織の一員として熟考し、発言する

課題解決思考演習（学部経営向上計画：保護者との信頼関係構築1）

①学部経営向上計画の作成		②学部経営向上実践の考察		
課題 充実したいこと・改善したいこと	課題の分析 なぜ、そのような問題が起きるか 内容面・組織面・運営面の課題	改善策 これまでの成果を活かした 内容面・組織面・運営面の改善	実践計画 いつ、どの組織に、何を動かかける	
<ul style="list-style-type: none"> コロナ禍でいつも以上に保護者との連携が十分でない 担任の保護者対応にヒヤリハットがあった 担任の保護者とのコミュニケーション不足で信頼関係を損なう 担任が個別の教育支援計画等をうまく作成できない 保護者と連携した教育ができない 	<ul style="list-style-type: none"> 内容面 <ul style="list-style-type: none"> 担任の知識や経験が多様な生きた個別の教育支援計画等を適切に作成できない 保護者とコミュニケーションがうまくできない 組織面 <ul style="list-style-type: none"> 全て主事にまかせか担任の個々の判断で対応の学習する組織はない 運営面 <ul style="list-style-type: none"> 個別の教育支援計画等の見本はあるが、どのように作成するか、どう保護者に伝えるか共有できていない 	<ul style="list-style-type: none"> 内容面 <ul style="list-style-type: none"> ヒヤリハットの共有 個別の教育支援計画等の基本 保護者対応の基本 組織面 <ul style="list-style-type: none"> 全て主事ではなく、学年会活用 学年主事から主事へ報告体制 運営面 <ul style="list-style-type: none"> 通知表作成後 保護者懇談会前 学年会でヒヤリハット、好事例を共有 	<ul style="list-style-type: none"> 9月中 <ul style="list-style-type: none"> 学年会主事会で共有 学年会 <ul style="list-style-type: none"> 前期の通知表をもとに、個別の教育支援計画等の作成を共有 何を動かかける <ul style="list-style-type: none"> 保護者懇談会前にヒヤリハットや好事例のワーク 将来を見据えた教育を進路指導部から提供 学年主事から主事への報告を確認、回覧レポート 	実践の分析考察 <ul style="list-style-type: none"> 事実 <ul style="list-style-type: none"> ○9月学年会主事会で共有 ○担任の危機意識向上 ○担任の保護者対応向上 △学年会での対応差 △職員間トラブル △家庭での取り組み 考察 <ul style="list-style-type: none"> ・通知表後の作成など適時な機会 ・具体的な学習場面や相談作成はなっとく ・何のために何をすることが共有できていないと実践できない ・全てを求めてもできない、担任がへこんでしまうと、最低ライン共有

部主事としての考え方や行動として大切なこと

- ・ 学校教育目標と経営方針をうけて、学部として願う姿を明確に示し、分掌と部、学級をつなぐ
- ・ 担任が将来を見据えた生きた教育のための学びができるようにする
- ・ 教師の良さを活かして、仕事をまかせ、言葉に出してほめる

課題解決思考演習（学部経営向上計画：保護者との信頼関係構築2）

①学部経営向上計画の作成		②学部経営向上実践の考察	
課題 充実したいこと・改善したいこと	課題の分析 なぜ、そのような問題が起きているか 内容面・組織面・運営面の課題	改善策 これまでの成果を活かした 内容面・組織面・運営面の改善	実践計画 いつ、どの組織に、何を働きかける
<ul style="list-style-type: none"> 保護者に子どもの良さを十分説明できない 保護者の安定を図り、コミュニケーションを円滑にとることができない 担任と保護者との間に、思いのずれがある トラブル発生後に管理職がその案件を認知する 個別の教育支援計画、個別の指導計画をもとに、児童生徒の成長に合わせて計画的に指導に当たることができない 保護者に卒業後の不安がある 	<ul style="list-style-type: none"> 内容面 <ul style="list-style-type: none"> 知識・情報・視点が乏しい 保護者からの信頼が薄い 保護者の心情的理解が困難 組織面 <ul style="list-style-type: none"> 知識や情報を得る仕組みが十分ではない 課題を検討する組織が連携して働いていない 経験の浅い教員が多い 運営面 <ul style="list-style-type: none"> 人的資源が生かされていない 会議の進め方があまい 保護者と話す機会が少ない 	<ul style="list-style-type: none"> 内容面 <ul style="list-style-type: none"> ミニ研修会、打合せ会設定 担任だけでなく学部内での情報共有 経験の浅い教員と中堅教員との実践交流の場の設定 組織面 <ul style="list-style-type: none"> 組織、連携体制の見直し コア・ティチャーを生かした組織作り 会議の位置づけ、管理職への報告連絡相談の明確化 運営面 <ul style="list-style-type: none"> 持ち味を生かした人的活用 コミュニケーション活性化 担任、関係者間の情報共有 担任や保護者への伝え方 好事例の収集と共有 	<ul style="list-style-type: none"> 事実 <ul style="list-style-type: none"> 職員の高識改革 連携体制の明確化 目的を絞った会議実践 職員間の意識の差 トラブルの未然防止 考察 <ul style="list-style-type: none"> ビジョンを共有し、学部教員の合意形成の上で進めるとよい 指導経験豊富な教員から話してもらったり、授業内で伝授してもらうと効果的 人間関係を気にして、かえって思いが言えない悪循環があった

部主事としての考え方や行動として大切なこと

- 学校教育目標と経営方針をうけて、学部経営ビジョンとして願う姿を明確に示し、部と学級、分掌をつなぐ
- 児童生徒の将来を見据えた生きる力の教育を実践するための学びを、担任ができるようにする
- 教師一人一人の良さを活かし、仕事を任せ、言葉に出してほめて育成する
- 現状、課題、改善策について俯瞰して捉えながら、細やかに見つめる

課題解決思考演習（学部経営向上計画：地域と連携した職業教育）

①学部経営向上計画の作成		②学部経営向上実践の考察		
課題 充実したいこと・改善したいこと	課題の分析 なぜ、そのような問題が起きているか 内容面・組織面・運営面の課題	改善策 これまでの成果を活かした 内容面・組織面・運営面の改善	実践計画 いつ、どの組織に、何を動かさける	
<ul style="list-style-type: none"> 職業教育（専門教科）の見直しが必要 「働く力」の育成指標のさらなる改善と指標に基づく指導・支援の充実が必要 地域と連携しているのが進路支援部のみである 関連科目（職業・産業社会と人間・道徳）が未整理 地域の関係機関と企業内実習等を検討する機会がない 生徒の実態を捉えた進路決定までの指導・支援が必要 	<ul style="list-style-type: none"> 内容面 <ul style="list-style-type: none"> 教科内容・作業学習・生活単元学習等と職能の関係が未整理 校討方針・方策が不明確 組織面 <ul style="list-style-type: none"> 教員間の共通理解（特に若手の教科理解・指導方法・支援方法）が欠如 ペテラン層が旧来の方法に固執している 運営面 <ul style="list-style-type: none"> 地域との連携会議の開催数が少ない 部主事と各分掌における連絡不足（課題意識の共有ができていない） 	<ul style="list-style-type: none"> 内容面 <ul style="list-style-type: none"> 教務部を中心として各教科・領域を横断した職業教育・評価の年間計画の目的・内容・方法について説明 組織面 <ul style="list-style-type: none"> 各学部の実態に即した教育課程が教員間で検討・計画されるように共通理解を図る 運営面 <ul style="list-style-type: none"> 学校が果たす役割を明確化し地域住民代表・関係自治体職員を招聘して検討会議を開催 	<ul style="list-style-type: none"> 9月中 <ul style="list-style-type: none"> 教育課程・「個別の指導計画」の改善 職業教育推進委員会・学習支援部・教務主任・進路指導主事 個別の各計画の記入、進路決定に向けた指導・支援（保護者対応を含む）について話し合い 何を動かさける <ul style="list-style-type: none"> 各教科・領域の指導と評価の年間計画の見直しについて諮り職員会議で提案 	<p>実践の分析考察</p> <ul style="list-style-type: none"> 事実 <ul style="list-style-type: none"> 職業教育に関する対話増 学部運営方針の明確化 教員の意欲高揚 具体的な方策は未検討 目指す生徒像も未検討 指導方法の刷新 考察 <ul style="list-style-type: none"> 多様な視点からの意見が集約されたが全校的な視点に欠ける 検討の枠組みがないと具体例は明示されない 変化に恐れを抱く教員への個別対応が必要

部主事としての考え方や行動として大切なこと

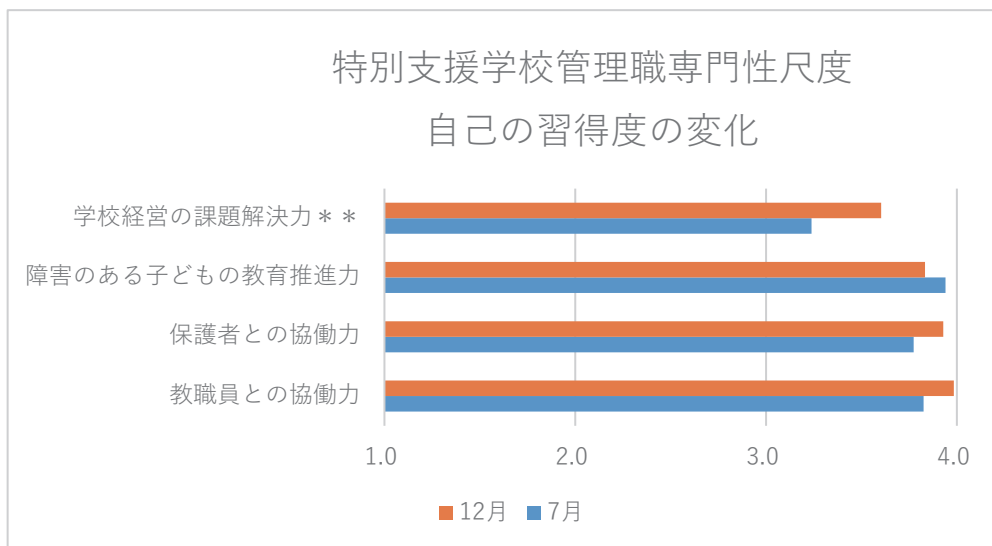
- 全校的な視点から授業・生徒・教員の実態を把握することが改善の出発点となる
- 職業教育を軸とする改善のためには、校内連携体制と校外協力体制を同時並行して構築する
- 教育方針を常に念頭に置き、欠点を比較衡量して決定する

4 研修効果

(1) 学習評価

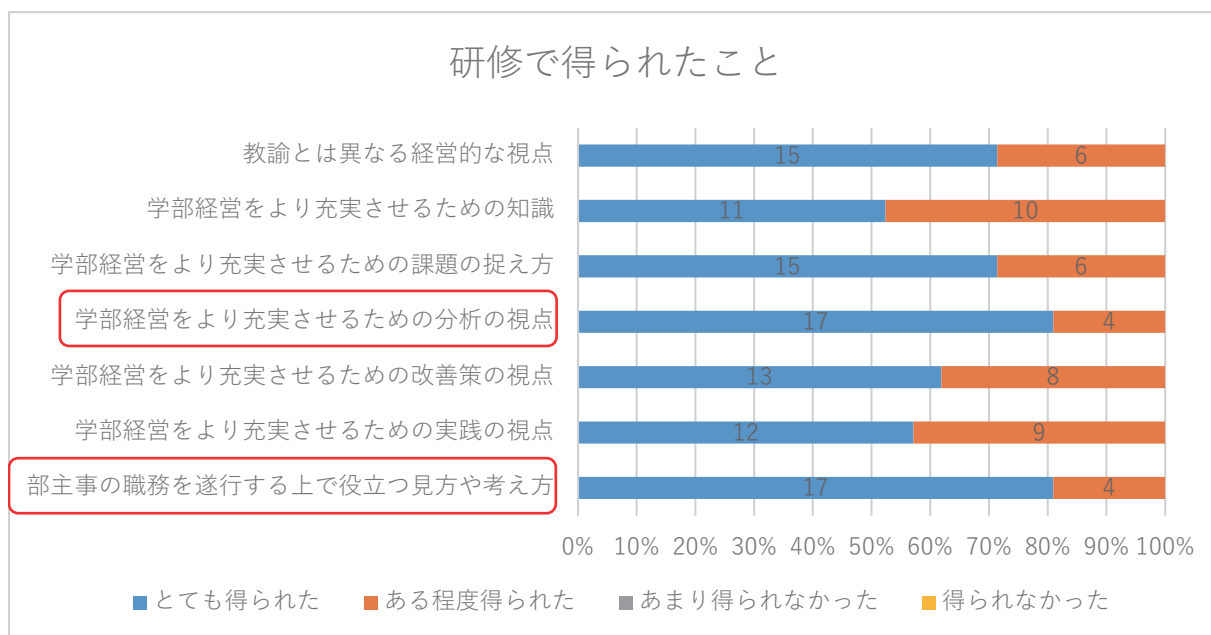
①特別支援学校管理職専門性尺度の習得度

特別支援学校管理職専門性尺度（坂本ら, 2013）を用いた部主事回答の因子分析 17 項目を用いて、研修前（7月）と研修後（12月）で自己の習得度を評価した。その結果、7月に比べて、12月で研修内容と対応した「学校経営の課題解決力」が有意に向上した。



②研修で得られたこと

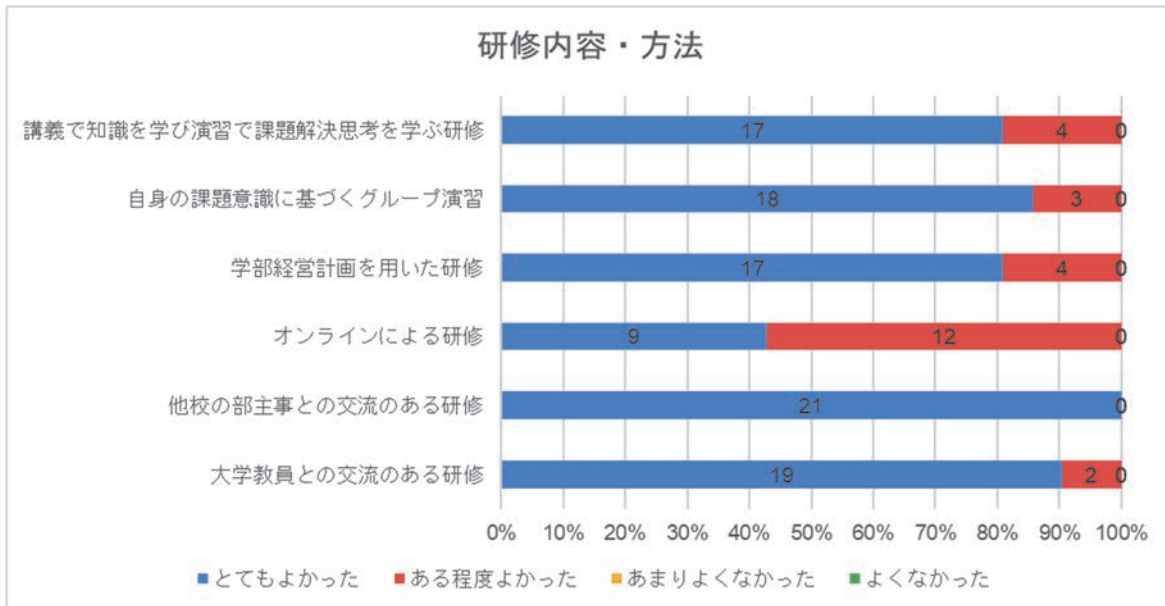
いずれの項目も 4 件法の「とても得られた」「ある程度得られた」と評価された。とくに「学部経営を充実させるための分析」や「部主事としての職務に役立つ見方や考え方」は「とても得られた」が 80%程であった。



(2) 研修評価

2回の研修の満足度について10点中9.2点であった。

研修内容・方法について、いずれの項目も4件法の「とてもよかった」「ある程度よかった」と評価された。とくに「他校の部主事との交流のある研修」は「とてもよかった」が100%であり、「講義で知識を学び演習で課題解決思考を学ぶ研修」「自身の課題意識に基づくグループ演習」「学部経営計画を用いた研修」等は80%かそれ以上であった。自由記述には、「4月からの学部経営実践について視点をもって振り返ると重要なことがみえた」「県の新任部主事研修に位置づけて欲しい」「もう少し時間をとりグループ演習を深めたい」「オンラインでも双方で学び合いができて負担がない」「対面での討論・交流も捨てがたい」等が挙げられた。



(3) 成果活用評価

①部主事の先生から

8月の研修会で作成した学部経営向上計画について以下の成果が報告された。

「学部経営向上計画」を実践し効果が得られたこと	研修でつかった「部主事としての考え方や行動で大切なこと	今後さらにやってみようと思うこと
主任会の位置付けを行い、主任会を機能させ部の運営を実施する。	現状、課題、方策について、俯瞰してとらえること、細やかに見つめること	学部経営計画の作成、職員一人一人との雑談を含めた対話、問題を未然に防ぐための上司との相談と迅速な対応
担当者を中心に小学部チームで活動する体制ができたこと。	事象を俯瞰してとらえ、職員の専門性を生かして多面的に考えたり行動したりすることが大切だと学んだ。	学校評価・学部反省を生かした学部経営案の作成・共有 各分掌を巻き込んだ研修計画の作成
部主事、コーディネーター、担任等、それぞれの役割を生かして、問題解決にあたることができた。	学部全体を俯瞰したうえで、繋ぐ人であること（児童と担任・保護者と担任・職員同士など人と人を繋ぐ。人だけでなく、組織と組織、捉え方や考え方、支援方法も繋ぐ。）	学部内での共同作業、学部内の教育課程内容の整理、プレゼン力向上のための研修

ベテラン教師の実践例を学部職員に広め、各々の担当する生徒に活かせるよう研修の場を持ち、若手が前向きに実践し始めたこと。	自分の方針を示し、周囲の意見も聞きながら、部を統制する力が必要であると感じた。そのためには、知識を身に付け、自分の考えをしっかりとつことが大切であると思う。	<ul style="list-style-type: none"> • 子どもの将来のことを踏まえ、今何をすべきかを考えるようはたらきかけること。 • 先生方の健康を維持しつつ、何でも相談できるような雰囲気を作ること。 • 保護者と先生の間、先生同士の間を繋ぐ役割を担うこと。
個別の教育支援計画を学年で共有することへの意識付け	児童生徒を育てる部としての指針の提示と職員を生かす、育てる組織づくりの視点	<p>小学部の教員へ先を見通して（中、高等部の姿）今があることを知ってもらおう。</p> <p>個別の指導計画の活用の方法や、書き方などを今後も丁寧に指導していく。</p> <p>子どもが成長していくためにどうするのか、部の運営についてビジョンをもつ</p>
特別支援学校での経験年数が少ない職員への授業力向上のため、組織として少し動けたところ。	先頭に立つこと、任せること、要所を押さえて介入すること。	上司や先生方、保護者、関係機関等、部主事はその間に入って、つないでいくことが責務であると再確認した。そのための対話、調整、指示をしっかりと行っていきたい。

②校長先生から

「研修での学びを活かしている」の4件法「とてもある」「少しある」は100%であった。具体的には以下のような成果が報告された。

研修での学びを活用していると思われること
部や学校運営に携わる態度や行動がより意欲的になり、視点や考え方が広がった。
常に学校課題を意識し、部の運営にのみにとらわれずバランスの良い提案を行う努力をしている。
教育目標や学校全体を見通した学校経営。
ブレイングマネージャーとして一般教員と管理職をつなぐ役割意識の向上。
問題が起こった際の対応がスムーズになった。
学年主任や分掌長などの職員への助言や指導。
<ul style="list-style-type: none"> • 教員の健康管理、 • 保護者との連携、情報発信、 • ミドルリーダーを活用した組織マネジメント。
部内の職員の能力、適正をよく把握し、対話を通して適切な助言を行い、職員の勤労意欲を高めている。また、保護者対応も不安や疑問に丁寧に対応することで、信頼が高まっている。
部主事として、学部内が働きやすい環境になるよう、指導方法や悩み事などお気軽に相談できる環境にしていこうと努力している。また、毎日教室を巡回し良い事例を見つけて学部内に広めていこうとする姿勢が出てきました。
本研修の成果として、学部を統括する上における多様な意見に対する傾聴等の姿勢に好影響。
学びの連続性や学年・学部の系統性を重視した計画と学習評価の在り方の見直しや検討が行われた。
系統立てた授業改善への助言。
学部として保護者との連携について大きな課題になっている時期であったので、他校の部主事先生方とタイムリーな情報交換等ができた。
研修を受けたことが自信となった。
他校とのつながりがもて、学校運営に活用できている。

5 まとめ

本研修は、特別支援学校管理職になる前の養成研修について、部主事の先生を対象に検討した。事前調査を踏まえて、管理職になる前に育成する力量として、「障害のある子どもの主体的な学びを組織的に推進する力量」と「校長の経営方針を具現化する学校経営課題解決力」を設定した。そして、研修コンテンツとして、学部経営を向上させるための知識や課題解決思考（リテラシー）を学び、学部経営向上計画を作成する研修と、その実践成果の考察から部主事としての考え方や行動（コンピテンシー）を明らかにする2回の研修を行った。

その結果、部主事の先生方の特別支援学校管理職専門性尺度を用いた自己の習得度は、研修内容と対応した「学校経営の課題解決力」で有意な向上がみられた。また、本研修で得られたこととして「学部経営をより充実させるための分析の視点」「部主事の職務を遂行する上で役立つ見方や考え方が高く評価され、研修の満足度も高かった。このことから、本研修は、ねらいとする力量向上に有効であったと考えられる。

さらに、いずれの部主事の先生も、学部経営向上計画を実践し、「効果が得られたこと」「部主事として必要な考え方や行動」「今後さらにやってみようと思うこと」を明らかにした。このような自身の課題整理と、今後の見通しは、自ら必要な学びを明らかにし、職能を高度化していることの現れであると考えられる。このことは、校長先生からも、「研修での学びを活かしている」と評価された。したがって、本研修コンテンツは研修者の主体的な職能開発を支えるものとして妥当であったと考えられる。

とくに、今回の研修対象者は、校長先生が推薦する部主事の先生であり、一定の教育的力量を有していた。それゆえに、「すべきこと」を知っており、その上で「課題」を認識し、その解決に挑もうとしていた。具体的には、子ども一人一人の教育的ニーズに応じた教育を行うためには、担任が子どもの実態に応じた個別の教育支援計画を作成できることや、それを基に保護者の信頼関係を得て連携した教育を行うことが必要であると捉えていた。その上で、本研修で学部経営や課題解決思考を学び、根本的な課題に対する改善策を明らかにした。すなわち、障害のある子どもの主体的な学びを推進する教育的力量がある上に組織的な推進力を学ぶことが有効であったといえる。したがって、このような基本知識がない研修者の場合は、「すべきことを知る」ことから始める必要がある。全ての教員が特別支援学校教諭免許状を保有していない状況において、あらためて基本的な教育的力量の習得が必要であることを指摘しておきたい。

以上、本研修の結果から、特別支援学校管理職になる前の養成研修として、「障害のある子どもの主体的な学びを組織的に推進する力量」や「学校経営の課題解決力」の育成を目標として、学部経営のリテラシーを学び、実践成果の考察からコンピテンシーを明らかにする研修コンテンツは有効であるといえる。

現在、特別支援教育に関する管理職に必要な力量を明らかにし、育成指標として位置づけ、教員研修を充実する段階である。そうした状況において、本研修は、自治体の行う部主事初任者研修にも適合し、一つのモデルとなりうると思う。今後、多くの皆様と情報交換しながら、よりよい管理職の養成研修として更新していきたい。

Ⅱ NITS・岐阜大学教職大学院等コラボ研修成果報告シンポジウム

令和4年2月7日（月）に、以下の内容でZOOM会議によるオンラインシンポジウムを実施した。全国の大学、学校、教育委員会、保護者等140名が参加し、活発な討論がなされた。

開会行事 13:00-13:15

総合司会 岐阜大学教育学部副学部長 山田 雅博

開会挨拶 岐阜大学学長 森脇 久隆

来賓挨拶 独立行政法人教職員支援機構理事長 荒瀬 克己 氏
岐阜県教育委員会教育長 堀 貴雄 氏

第1部 基調講演 13:20-14:00

「特別支援教育からの学校管理職の育成」

文部科学省初等中等教育局特別支援教育課長 山田 泰造 氏

対話 14:00-14:30 岐阜聖徳学園大学教授 篠原 清昭 氏

第2部 事業報告 14:40-15:10

「特別支援学校の管理職になる前の学びを支えるオンライン職能開発研修」

岐阜大学教職大学院教授 平澤 紀子、出口 和宏

第3部 参加者交流 15:20-15:50

「インクルーシブ教育時代の学校管理職の育成」

コーディネーター 岐阜大学教職大学院教授 棚野 勝文

グループ交流・報告（ファシリテーター：教職大学院教員）

閉会挨拶 15:55 岐阜大学大学院教育学研究科長 別府 哲

文献

- 1)中央教育審議会(2021):「令和の日本型教育」の構築を目指して～全ての子供達の可能性を引き出す、個別最適な学びと、協働的な学びの実現～（答申）.
- 2)学校教育法施行規則第二百五条.
- 3)岐阜大学教職大学院（2020）：学校現場に即した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の開発. 独立行政法人教職員支援機構「令和2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」事業報告書.
- 4)平澤紀子・篠原清昭・坂本裕・出口和宏(2019):特別支援学校の学校経営と校長の特別支援学校の免許や経験に関する全国悉皆調査, 発達障害研究, 41(3), 236-245.
- 5)教育公務員特例法等の一部を改正する法律(2016):平成28年11月28日法律第87号.
- 6)文部科学省(2021):令和2年度特別支援学校教員の特別支援学校教諭等免許状保有状況等調査結果の概要.
- 7)大杉昭英(2016):副校長・教頭の職務状況に関する調査研究報告書:平成27年度プロジェクト研究(児童生徒の資質・能力を育成する教員等の養成、配置、研修に関する総合的研究)報告書, p.16. 国立教育政策研究所.
- 8)大杉昭英(2017):学校組織全体の総合力を高める教職員配置とマネジメントに関する調査研究報告書:平成28年度プロジェクト研究(児童生徒の資質・能力を育成する教員等の養成、配置、研修に関する総合的研究)報告書, p.35. 国立教育政策研究所.
- 9)大内進(2013):特別支援学校における学校マネジメントと校長のリーダーシップの在り方に関する研究. 平成23年度～24年度研究成果報告書,p.138. 独立行政法人国立特別支援教育総合

研究所.

- 10) 坂本裕・一門恵子・沖中紀男・河津巖・平澤紀子・松本和久(2013):特別支援学校管理職専門性(コンセプトチャル)尺度の作成と妥当性・信頼性の検討. 発達障害研究, 35(4), 348-351.
- 11) 篠原清昭(2017):日本の学校管理職養成の課題. 篠原清昭編著 世界の学校管理職養成:校長を養成する方法, pp.1-8. シダイ社.
- 12) 特別支援教育を担う教師の養成の在り方等に関する検討会議(2021): 資料3 特別支援教育を担う教師の養成・採用・研修等の在り方に係る最近の主な提言及び今後の検討事項について.

謝辞

本研修事業開発にご支援をいただいた NITS 様、ご参加をいただいた研修者の皆様、ご高配をいただいた岐阜県特別支援学校校長先生、岐阜県教育委員会様に深く、感謝申し上げます。

岐阜県教育委員会総務課 教育主管 日比 光治 氏
岐阜県教育委員会教育研修課 研修企画監 川瀬 貴子 氏
岐阜県特別支援学校校長会 会長 青山 孝 氏

令和3年度 岐阜大学シンポジウム

インクルーシブ教育時代 における 学校管理職の育成

多様化・複雑化する教育課題に対応できる学校管理職の育成は急務である。そのため、教員育成指標を基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。一方、今日のインクルーシブ教育時代においては、特別支援学校をはじめ多様な子どもを前提とした学校経営が求められる。しかし、学校経営と特別支援教育は別の分野で進められ、必ずしも融合しているとは言い難い。

本シンポジウムでは、特別支援教育に関する国の政策動向を踏まえつつ、特別支援教育と学校経営学との対話、NITS とのコラボ事業報告を行う。参加者と共に「インクルーシブ時代の学校管理職の育成」について考えたい。

日時 令和4年2月7日(月) 13:00~16:00 Zoom を使用しての
オンラインシンポジウムで開催します
■参加費無料 ■申込締切：令和4年1月31日

プログラム

開会 13:00

●総司会 山田 雅博 (岐阜大学教育学部副学部長)

開会挨拶 森脇 久隆 (岐阜大学長)

来賓挨拶 荒瀬 克己氏 (独立行政法人教職員支援機構理事長)
堀 貴雄氏 (岐阜県教育委員会教育長)

第1部 基調講演・対話 13:20~14:30

「特別支援教育からの学校管理職の育成」
(40分)

「対話——学校経営学の立場から」
(30分)



■ 山田 泰造氏
文部科学省
初等中等教育局
特別支援教育課長



■ 篠原 清昭氏
岐阜聖徳学園大学教授

第2部 事業報告 14:40~15:10

■ 岐阜大学教職大学院 平澤 紀子・出口 和宏

令和3年度 NITS・教職大学院等コラボ研修プログラム支援事業報告
「特別支援学校の管理職になる前の学びを支えるオンライン機能開発研修」

第3部 参加者交流 15:20~15:50 「インクルーシブ教育時代の学校管理職の育成」

■ コーディネーター：岐阜大学教職大学院 棚野 勝文

● グループ交流・報告 (ファシリテーター：岐阜大学教職大学院教員)

閉会挨拶 別府 哲 (岐阜大学大学院教育学研究科長)

申込方法

令和4年1月31日までに下記の URL または QR コードより事前登録をお願いします。
https://gifu-u.zoom.us/meeting/register/tJMoc-ispjovGNCixNnU6kmdi_tGdlmrj4BE
ご登録のメールアドレスに当日資料をデータ便でお送りします。



主催 岐阜大学 後援 日本教職大学院協会 岐阜県教育委員会 岐阜市教育委員会

2 グループ演習資料「学部経営向上計画作成のためのワークシート」

学部経営向計画ワークシート「教育課程・授業づくり」

氏名_____所属_____

1 学期の学部経営計画実践を踏まえて、さらに充実したいこと、改善したいことを明らかにし、その解決策を組織体制・運営面から検討する。

1 課題の抽出（5分）さらに充実したいこと、改善したいこと

- 新学習指導要領に即していない
- 子どもの実態にあっていない
- 学年会や活動グループの話し合いはしているが、共有されていない

2 課題の分析（10分）なぜ、そのような問題が起きるのか（背景にある課題）

- 内容面：知識情報があるか（新学習指導要領が共有されていない）
- 組織体制面：検討組織があるか（学年会や活動グループはある）
- 組織運営面：検討方針や方法を明確か（どの会議で何をいつまでにするか不明）

3 改善策（15分）部主事として、どのように課題を解決するか（これまでの取り組みの成果を活かす）

- 内容面（新学習指導要領の内容を学習する）
- 組織体制面（学年会や活動グループ）
- 組織運営面（会議日程・内容を明確にする）

実践計画：上記の改善策のうち、9月～11月に実践しようと思うこと（いつ、どの場面で、何をするか）**発表**

- 1月末の学部会で教育課程見直案を検討する
- そのために、部主事が9月に学年主任に説明し、11月の学年会でまとめる

4 実践の結果と分析（12月記入）

- うまくいったこと、難しかったこと
- なぜうまくいったのか、なぜ難しかったのか
- 部主事としての考え方や行動として大切なこと

学部経営向計画ワークシート「保護者との信頼関係構築」

氏名 _____ 所属 _____

1 学期の学部経営計画実践を踏まえて、さらに充実したいこと、改善したいことを明らかにし、その解決策を組織体制・運営面から検討する。

1 課題の抽出（5分）さらに充実したいこと、改善したいこと

- トラブルが起きてから学年主任や部主事が知る
- 新任担任が保護者の要望にうまく対応できていない
- 新任担任が保護者に個別の教育支援計画を説明できない

2 課題の分析（10分）なぜ、そのような問題が起きるのか（背景にある課題）

- 内容面：知識情報があるか（保護者信頼や個別の教育支援計画の知識）
- 組織体制面：検討組織があるか（担任・学年主任・部主事連携体制がない）
- 組織運営面：検討方針や方法を明確か（どの会議で何をいつまでにするか不明）

3 改善策（15分）部主事として、どのように課題を解決するか（これまでの取り組みの成果を活かす）

- 内容面（相談支援部で良事例を収集）
- 組織体制（学年会）
- 組織運営（ベテラン教員が良事例を話し、担任が共有）

実践計画：上記の改善策のうち、9月～11月に実践しようと思うこと（いつ、どの場面で、何をするか）発表

- 12月の学年会で良事例を共有する
- そのために、部主事が9月にベテラン教員Aに好事例を依頼する

4 実践の結果と分析（12月記入）

- うまくいったこと、難しかったこと
- なぜうまくいったのか、なぜ難しかったのか
- 部主事としての考え方や行動として大切なこと

学部経営向計画ワークシート「地域と連携した教育」

氏名 _____ 所属 _____

1 学期の学部経営計画実践を踏まえて、さらに充実したいこと、改善したいことを明らかにし、その解決策を組織体制・運営面から検討する。

1 課題の抽出（5分）さらに充実したいこと、改善したいこと

- 担任の自立や職業教育の捉え方がまちまち
- 障害者雇用・福祉の制度を知らない
- 担任が職場の支援者に個別の支援計画を説明できない
- 地域の関係機関と教育を検討する機会がない

2 課題の分析（10分）なぜ、そのような問題が起きるのか（背景にある課題）

- 内容面：知識情報があるか（自立や職業教育の知識）
- 組織体制面：検討組織があるか（進路指導部と学年会が乖離）
- 組織運営面：検討方針や方法を明確か（進路指導部の方針が共有されていない）

3 改善策（15分）部主事として、どのように課題を解決するか（これまでの取り組みの成果を活かす）

- 内容面（進路指導部と学習指導部で指導方針を明確にしよう）
- 組織体制面（学年会）
- 組織運営面（学年会で進路指導主任に個別の支援計画を話しよう）

実践計画：上記の改善策のうち、9月～11月に実践しようと思うこと（いつ、どの場面で、何をするか）**発表**

- 11月の職場実習前に担任が個別の支援計画を説明できるようにする
- そのために、部主事が9月に学年主任に依頼し、10月の学年会で共有する

4 実践の結果と分析（12月記入）

- うまくいったこと、難しかったこと
- なぜうまくいったのか、なぜ難しかったのか
- 部主事としての考え方や行動として大切なこと

岐阜大学教職大学院

教 授 平澤 紀子

特任教授 出口 和宏

助 教 芥川 祐征

教 授 棚野 勝文

教 授 坂本 裕

教 授 石川 英志

教 授 柳沼 良太

特任教授 原 尚

特任教授 足立 慎一

准教授 長倉 守

准教授 菊池 一人

准教授 柴崎 直人

准教授 吉澤 寛之

令和3年度 NITS・岐阜大学教職大学院コラボ研修
「特別支援学校管理職になる前の学びを支えるオンライン職能開発研修」
事業報告書

発行者 岐阜大学教職大学院
発行日 令和4年2月25日
印 刷 株式会社コームラ