

主幹教諭を対象とした学校管理職養成研修モデル開発

独立行政法人教職員支援機構四国教職アライアンス鳴門教育大学センター

目次

第1章 問題と目的	1
1 問題意識	1
(1) 学校管理職養成課程誕生の背景	
(2) 徳島県の課題	
(3) 学校管理職育成の現状と今度の大学院活用の可能性に関する調査報告書	
(4) 徳島県教育委員会と鳴門教育大学との協働システム	
① 「スクールリーダーマネジメントプロジェクト」の誕生	
② 「スクールリーダーマネジメントプロジェクト」とは	
(5) 他県における管理職養成のしくみ	
① 岐阜大学教職大学院における学校管理職実習モデル（2019）	
② 島根大学教育学部現職教員研修（2019）	
③ 理論と実践をつなぐ『省察』	
(6) 課題認識	
2 実践の目的	11
第2章 主幹教諭研修の内容	12
1 主幹教諭研修概要	12
2 事前学習とレポート作成（課題）	13
3 全12回の基本研修	13
(1) 第1回研修	
・	
・	
・	
(12) 第12回研修	
4 最終成果発表・閉講式	31
5 GIGA スクール構想への対応	32
6 研修システムを支えるしくみ	33
(1) アライアンスコーディネーター	
(2) 協議・打合せ	
(3) キャリアカウンセリング	
(4) 自己評価・自己啓発シート	
(5) WEB「受講生等専用のページ」の活用	
(6) テキストノートの作成	
第3章 成果と課題	38
1 主幹教諭研修の効果測定	38

(1) 効果測定について	
(2) 効果測定の手立て	
① レベル1の反応 (Reaction)	
② レベル2 学習 (Learning)	
③ レベル3 行動 (Behavior)	
④ レベル4 成果 (Result)	
(3) 研修効果測定の結果と考察	
① レベル1の反応 (Reaction)	
② レベル2 学習 (Learning)	
③ レベル3 行動 (Behavior)	
④ レベル4 成果 (Result)	
(4) 研修内容の充実と発展	
① 自己評価・啓発シートの充実	
② ロールモデルとの出会い「先輩管理職に学ぶ」の充実	
③ 受講者同士の横のつながりを生かす	
(5) 連携・協働システムの継続と発展	
2 キャリア形成の視点から	50
(1) 『とくしま教員育成指標』を基にした自己評価から	
(2) ある主幹教諭の成長	
① 『とくしま教員育成指標』に基づいた考察	
② インタビュー全体からの考察	
(3) 受講者自身を感じる変化	
(4) まとめ	
3 今後の展望	66
(1) 管理職養成研修の『省察』モデル	
(2) キャリア形成の視点を踏まえた『省察（内省）』の継続	
引用・参考文献	68

資料

第1章 問題と目的

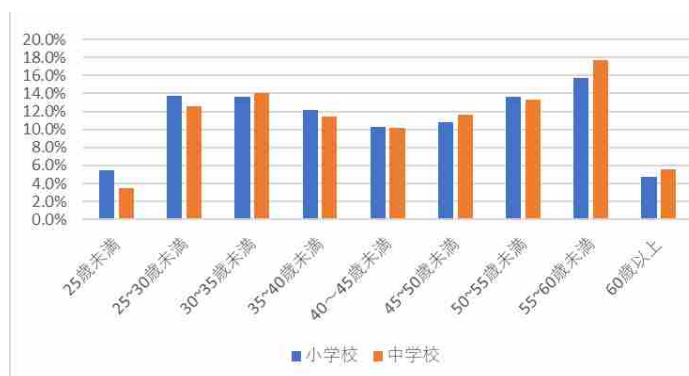
1 問題意識

(1) 学校管理職養成課程誕生の背景

グローバル社会、高度情報社会などの社会環境の急速な変化、それにともない学校を取り巻く環境も変化してきている中で、学校課題の多様化・複雑化が進み、学校が求められている教育も変化している。またその一方で、教員の大量退職、大量採用の影響等により、教員の経験年数の均衡が崩れ、先輩教員からの知識・技能の伝承が図りにくくなっている状況や、若手教員よりも若手教員を指導するであろう

ミドル層である、40代前後の教員数が少ない傾向がみられる。このような状況の中で、継続的な研修の充実のための環境整備を図るなど、早急な対策が必要であるとの危機感から、2015年の中央教育審議会答申「これからの学校

(グラフ1-1 2019年度公立小・中学校の教員の年齢構成)



教育を担う教員の資質能力の向上について～学び合い、高め合う教員育成コミュニティの構築に向けて～」では、「教員の養成・採用・研修の一体的改革を推し進めるべきである」とし、教員の養成・採用・研修の各段階において教職大学院を含む大学等と教育委員会の連携が必要であり、そのための具体的な制度的枠組みが必要であることを示した。そして、教職大学院において、学校管理職候補となる教員に対する学校マネジメントに係る学修の充実を図り、管理職コースを設置することや、教育委員会との連携による管理職研修を開発・実施することを求めるなど、具体的に提言するに至った。急激に変化する現代社会において、学校管理職の力量形成を図る場として、教育委員会及び教職大学院等の大学の役割が増すとともに、両者の連携が期待されている。

また、この提言を受け、2017年教育公務員特例法の一部改正が行われ、第22条の2では、文部科学省に、校長及び教員の計画的かつ効果的な資質の向上を図るための指針を策定すること、22条の3では任命権者である教育委員会に、校長及び教員の職責、経験及び適正に応じて向上を図るべき指標を策定することを義務付ける

などした。本改正で注目すべきは教員の資質向上だけでなく、学校管理職の資質向上を求めた点にある。学校管理職に対してもその資質向上のための指標や研修計画が求められるのは、1998年の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」が提言されて以降、学校運営に自主性・自律性が求められ、学校の裁量権が拡大していく中で、学校に対しても社会の要請に応え、より良い教育の実現に向けた更なる改革を遂げることが求められているからである。さらに、予測困難な時代において、自らの責任と判断による創意工夫を凝らした、特色ある学校づくりの実現のために必要な管理職の力量は、学校現場等の経験の中で培われていくものでは補えないとするからである。

(2) 徳島県の課題

教育公務員特例法 22 条の一部改正を受け、徳島県教育委員会では、教員の養成・採用・研修を通じた新たな体制の構築のため、大学・市町村教育委員会・学校・企業関係者及び事務局関係者で組織する「とくしま教員育成協議会」を設置し、教員の資質の向上に関する指標を策定するとともに、指標を踏まえた教員研修計画を整備した。そして、教員研修計画を体系化し実施する上で、管理職の養成については、改めて養成・採用・研修の見直しを行う必要があった。なぜなら、これまでの管理職研修は、新任教頭研修や校長研修といった現職管理職に対しての研修であって、管理職養成の研修ではなかったからである。写真 1—1 は 2020 年 10 月 9 日の徳島新聞に掲載された記事である。校長、教頭のなり手不足は管理職の登用年齢の若年化と在職期間の長期化を意味する。また、近年働くことに関する価値観の多様化などにより、管理職希望者も減少する傾向にある。さらに、学校に求められる教育の変化や昨今のコロナ禍のような予測不可能な状況に対処するためには、いままでの個人の経験値で何とかやって



きたというようなことでは解決できず、5年先、10年先を見据えて管理職を計画的に養成しなければならない状況にある。OJT的な管理職養成だけでなく、計画的な管理職の養成が急務となっている。

(3) 学校管理職育成の現状と今後の大学院活用の可能性に関する調査報告書

都道府県教育委員会（回答 47）と政令指定都市教育委員会（回答 19）を対象に行った「学校管理職育成の現状と今後の大学院活用の可能性に関する調査報告書（大杉昭英 2014）」によれば、学校管理職候補者の育成・確保（ステージ1）、学校管理職選考（ステージ2）、現職学校管理職の育成（ステージ3）のうち、学校管理職候補者の育成・確保（ステージ1）において課題を感じている教育委員会（39）が多いことが報告された。さらに、都道府県・政令指定都市教育研究所・センター（回答 61 無回答 5）における学校管理職育成のための研修の企画や実施において、連携している大学があると回答した自治体（39）は、全体の 63.9%で、そのうちの約8割は「個人的な連携」というレベルであることをあげ、学校管理職候補者の育成・確保（ステージ1）において大学院活用の可能性は大いにあると述べている。

そして、2015年の中央教育審議会答申「これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について～学び合い、高め合う教員育成コミュニティの構築に向けて～」 「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策」等において、教育委員会と大学等の連携協働による体制整備により、学校のマネジメント機能の強化を図ること、そのための体系的・計画的な管理職の養成・研修システムの構築が必要であることが示された。

(4) 徳島県教育委員会と鳴門教育大学との協働システム

① 「スクールリーダーマネジメントプロジェクト」の誕生

鳴門教育大学では、「教員の養成・採用・研修の一体化改革を推し進めるべきである」という、中央教育審議会答申の内容を受けて、2017年度「教職大学院と教育委員会の協働による科目等履修制度を活用した専修免許状取得プログラムの開発」、2018年度「教職大学院と教育委員会の協働による研修の単位化を活用した専修免許状取得プログラムの開発」の2つの推進事業（文部科学省）を受け、教員の

養成・採用・研修の一体化に向けた調査的研究を行う中で、大学と教育委員会等による教員研修の高度化・効率化を目指す取り組みが急務であることを明らかにした。

また、鳴門教育大学は独立行政法人教職員支援機構（以下 NITS）との連携強化を進めており、2019 年度には、NITS と教職大学院等を有する大学との連携協力協定の締結によって構築してきた全国的なネットワークをさらに推進し、教員研修の高度化・体系化・組織化の実現に一層寄与することを目的として、四国地域における県教育委員会と大学の連携・協働によって、教員研修の高度化を目指した組織として、NITS 四国地域教職アライアンス鳴門教育大学センターが設置された。これにより大



（写真 1-2 NITS アライアンス鳴門教育大学センター）

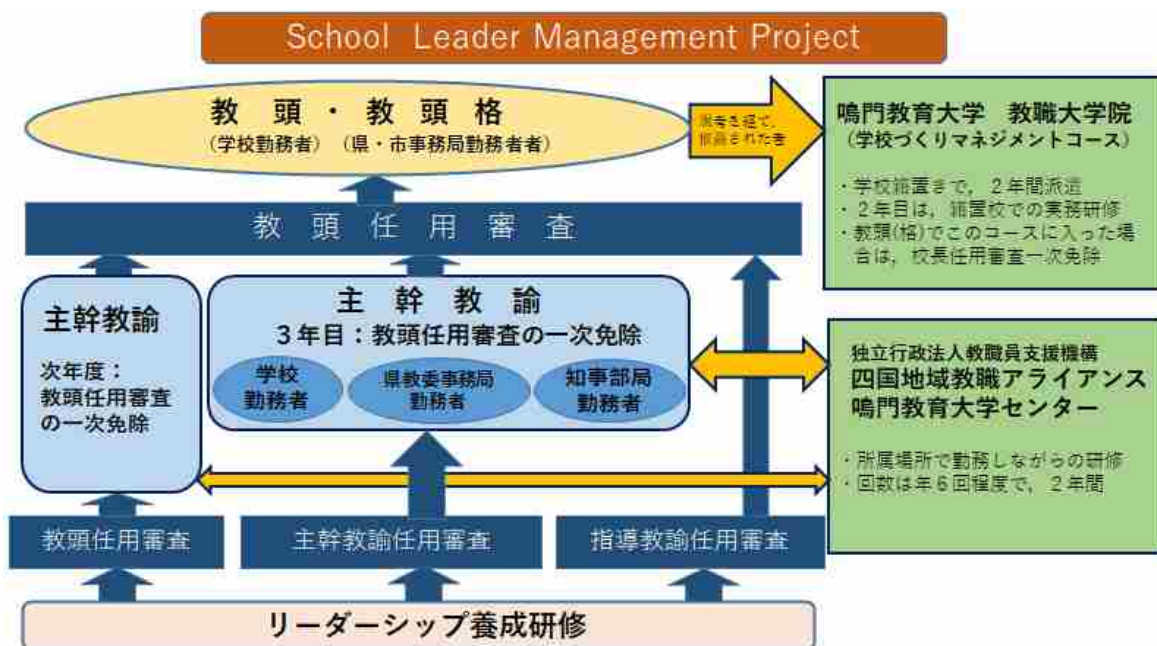
学内で教員研修が行える施設整備が整った。こうして、当センターを研修場所とした徳島県教育委員会と鳴門教育大学との連携・協働による研修システム「スクールリーダーマネジメントプロジェクト」が誕生することになる。

②「スクールリーダーマネジメントプロジェクト」とは

管理職の養成という課題解決のために、徳島県教育委員会は鳴門教育大学と連携し、2019 年度より管理職候補としての主幹教諭任用審査を実施・継続することで管理職候補を増員し、育成することにした。それが「スクールリーダーマネジメントプロジェクト」である。

徳島県教育委員会でも以前から主幹教諭の配置を行っていたが、教頭登用審査を受審した者の中から任用されてきた。その研修も主幹教諭である「教員の力量形成」を目指したものであり、「管理職養成」として位置づけられた研修ではなかった。また、教頭登用審査を基にした場合、管理職としての若手の登用は進みにくく、これからの時代を見据えた上で管理職養成を考えると若手からの育成は欠かせない点であり、主幹教諭任用審査の在り方についても検討する必要がある。そこで、2019 年度から教頭登用審査と切り離し、主幹教諭任用審査を実施し、2 年間の研修を NITS 四国地域教職アライアンス鳴門教育大学センターで行い、学校管理

職養成に向けた体系的な研修を行うことにした。また、この研修を受講した者については、3年目からの教頭登用審査の一次免除というインセンティブが付与されることになった。全国的に見てもほとんどそのプログラムを見ることのできない、学校管理職登用前である主幹教諭に対する管理職養成研修モデルである。



(図1-1 「スクールリーダーマネジメントプロジェクト」徳島県教育委員会作成資料)

今までも多くの研修等を通して、徳島県教育委員会と鳴門教育大学の協力・連携は行われてきていた。しかし、今回の研修システム「スクールリーダーマネジメントプロジェクト」は、それぞれの枠組みを越えて何度も議論し、ともに作り上げてきたシステムであるといえる。

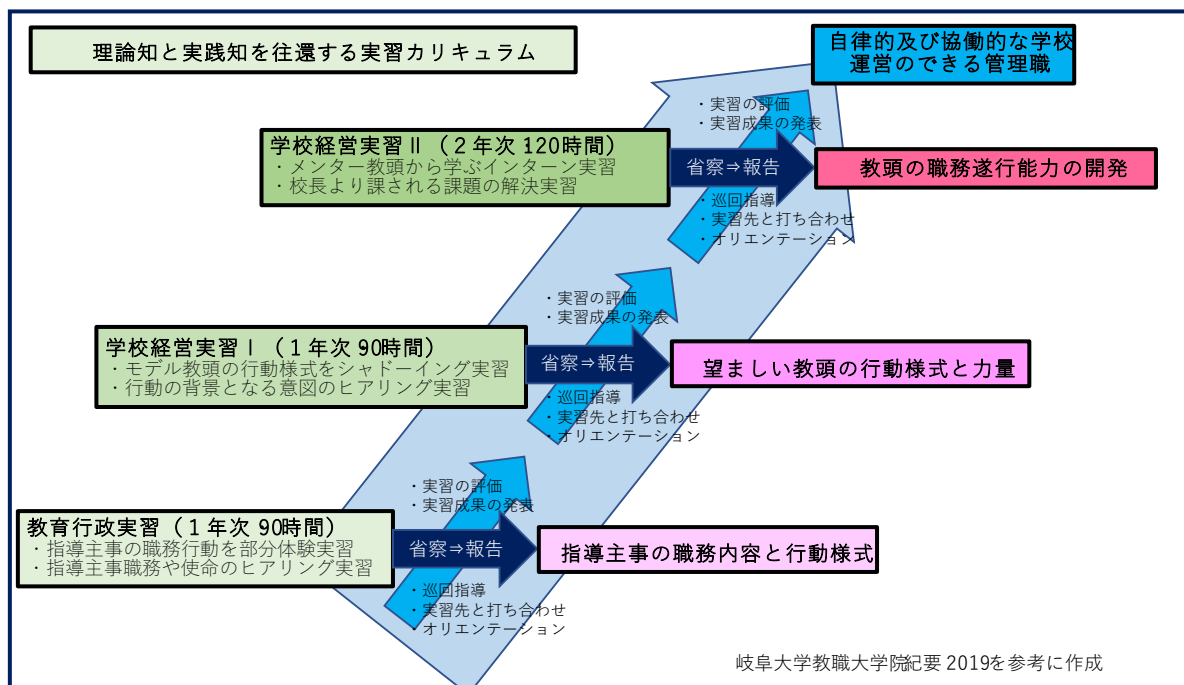
(5) 他県における管理職養成のしくみ

現在、中央教育審議会答申を受けて各都道府県教育委員会や各地の教職大学院等が学校管理職養成のためのカリキュラム開発や事業を進めているところであるが、まだまだ開発途中である。養成対象者も様々であり、また、成果や課題についても明らかにされていないといえる。そこで、現在他県（他大学）で実施されている学校管理職養成モデルを概観してみる。

①岐阜大学教職大学院における学校管理職実習モデル（2019）

岐阜県では、2017年度より、教職大学院に「学校管理職養成コース」を設置し、学校管理職登用前（教頭名簿掲載者等）の教員を対象に、学校管理職養成を系統的に取り組むモデル開発を行っており、それが「学校経営専門職養成のためのカリキュラム開発」である。（2017年度は小中学校教員10名、高等学校教員2名）（特徴）

2年間に及ぶ3つの実践的実習で構成され、理論知と実践知を往還する「学校管理職臨床実習」プログラムである。



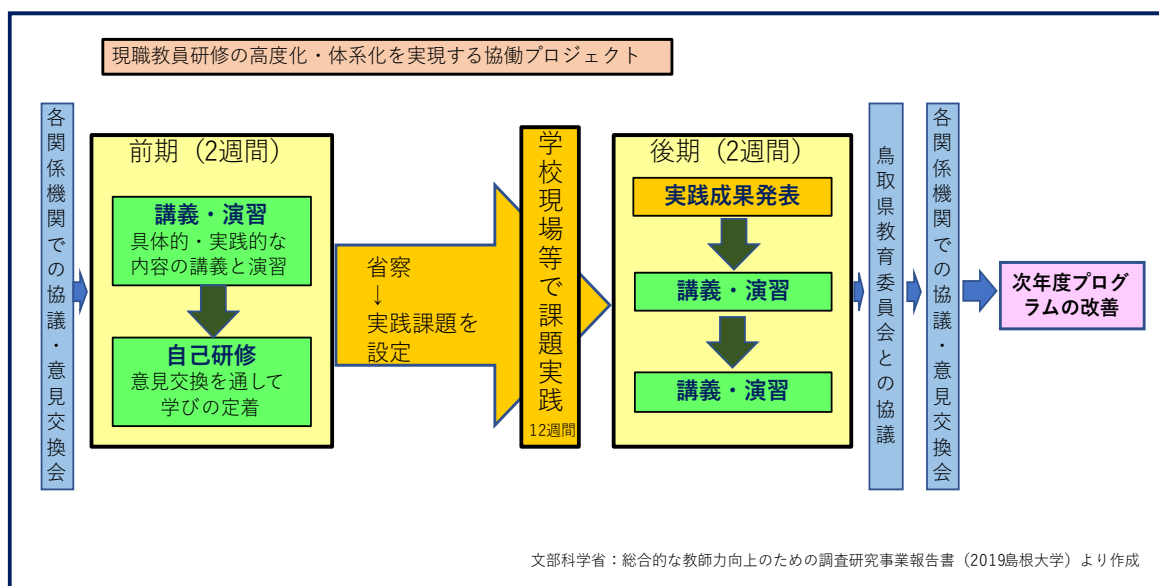
（図1-2 「学校管理職臨床実習」概要）

本プログラムは、実習を通して学校管理職としての实际的・実践的な資質能力をどのように形成するかを課題とし、関係機関との協議を重ね開発されたもので、『学校マネジメント力を習得し、自律的及び協働的な学校経営のできる管理職』の育成を目指している。まずは教育行政機関における実習を実施し、省察することで指導主事の職務内容と行動様式を明らかにする。次に経験豊かなシニア校長・教頭の勤務する学校における実習を実施し、省察により望ましい教頭の行動様式と力量について明らかにする。そして最後に勤務校における教頭等としての実践的な実習

を行い、学校課題解決などを通して省察し、教頭としての職務遂行能力を開発する。このカリキュラムは、岐阜県教育の未来を担うリーダーとしての実践力育成をねらいとしている。

②島根大学教育学部現職教員研修（2019）

島根県では、島根大学と島根県教育委員会との協力により、2011年度より実施されている「島根大学教育学部現職教員研修」の内容・構成を改善し、履修証明プログラム化を検討するなど、教職大学院との連携の強化を図り、さらに、鳥取県教育委員会との連携を具体化した研修を実施している。大学院レベルの内容を伴う4週間の研修プログラムを開発・実施することで、受講者である主幹教諭等のミドルリーダーとしての自覚を促し、最新の理論を身に付けるとともに、自らの実践を理論に基づき振り返るなどの取組を通して、教育の実践に係る専門的知見と能力の高度化を図ることを目的としている。対象は任命権者の推薦を受けた中堅教諭（概ね



（図 1 - 3 「島根大学教育学部現職教員研修」概要）

35 歳以上）及び教育委員会の指導主事等である。（2016 年度は小中学校及び高等学校の主幹教諭が 15 名、指導主事 2 名、特別支援学校教諭の 1 名、計 18 名）

(特徴)

理論的内容から現代的な教育課題のような具体的・実践的な内容の講義と演習を組み合わせ、受講者間で講義を踏まえ意見交換する自己研修と、省察からの課題実践を取り入れた研修プログラムである。受講者が講義・演習での学びを深め活用する場として自己研修を位置づけ、受講者間で受講した講義内容の要点を確認する。そして、学校現場での実践を振り返り質疑応答・意見交換を行うことで、これからの学校経営を担う教員としての意識を高めていくとともに、学んだ内容をより確実に定着させようとしている。また、前期2週間の学びの成果を省察し、後期研修までに課題設定からの実践を行うことで、受講者が理論と実践の往還を行う。そうすることで、より明確な課題意識をもって後期の研修に取り組めるようにし、後期研修では実践発表を受けての講義・演習、自己研修を行うことで、学校現場等において各受講者が主体的に臨めるようにすることをねらいとしている。

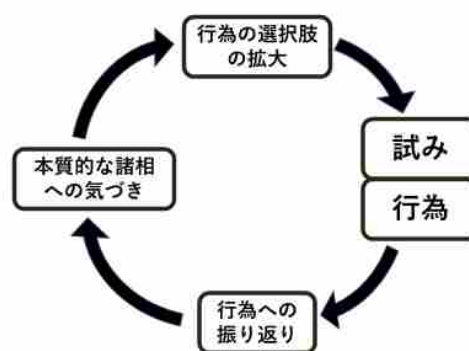
③理論と実践をつなぐ『省察』

対象者や研修期間等の違いがあり単純に比較できるものではないが、①・②どちらの事例も、理論と実践をつなげるキーワードとなっているのが受講者自身の『省察』である。教師教育学の分野において、リフレクション『省察』は非常に重要な要素になっている。ドナルド・ショーンによる「反省的実践家」やフレット・コルトハーヘンの「ALACTモデル」の提唱は、『省察』を軸とした教師の専門職としての力量形成を説いている。佐藤（2001）は、ショーンは「行為の中の省察」を中心概念として「反省的実践家」と呼ばれる新しい専門家の実践的思考のスタイルを描き出したと述べた。ショーンによれば「技術的合理性」に基づく「技術的熟達者」から「行為の中の省察」に基づく「反省的実践家」として提示し、「反省的実践家」において実践は、所与の科学的技術の適用でもなければ、スペシャリストとしての役割の限定でもない。「反省的実践家」は、「状況との対話」に基づく「行為の中の省察」として特徴づけられる特有の「実践的認識論」によって、本質的でより複合的な問題に立ち向かう実践を遂行している。さらに、ショーンの「行為の中の省察」は、決して「状況との対話」として遂行される活動中の試行に限定されるものではない。それは実践の事後に出来事の意味を振り返る「行為の後の省察」を含むだけでなく、実践の事実を対象化して検討する「行為についての省察」を含んで

いる。したがって、「反省的実践家」は「状況との対話」を展開しているだけでなく、それと並行して「自己との対話」を展開している。ショーンがアージリアスとの共著（1974）の中で示しているように、「反省的実践家」は「二重のループ」による思考を展開しているとした。そして、この『省察』をより細かく教師教育のモデルとして提示したのがコルトハーヘンである。武田（2010）は、コルトハーヘン（1985）によれば、経験による学びの理想的なプロセスとは、行為と省察が代わる代わる行われるものであるとし、このプロセスを5つの局面（図1-4：行為・行為の振り返り・本質的な諸相への気づき・行為の選択肢の拡大・試み）に分け、この5つの局面モデルを「ALACTモデル」と称した。

そして、教師教育において『省察』を促す理由について、社会的な変化や技術的、科学的な発展等によって目まぐるしく変動する時代にあっては、自身の経験から学ぶ意志の強い姿勢を発達させなければならない、もし教師がこの姿勢を身に付け、『省察』を通して自分たちの経験から学ぶスキルを獲得したなら、彼らはいわゆる成長し続ける力をもつことになる」と述べている。

これらは、教師教育の分野において、『省察』を軸とした研究や実践が進められている背景である。さらに、大学では理論を教え、現場では理論に基づいて実践する（経験する）といった理論と実践の二元論を結びつけるものがこの『省察』であり、教員が主体的かつ自律的な存在になるために必要な力だとされる。また、教員養成段階だけでなく、経験を積んだ教員、さらに学校管理職にも必要な力であるとされる。金川（2006）は、学校経営の実践について、価値観や目的が曖昧かつ多様であり、正解や方程式など存在しないという不確実性を特徴としてあげ、校長は何が学校の問題なのかさえ不明瞭な中、問題を設定し、学校のあり方を方向付けていかなければならない。そのために学校や教職員、生徒の様子など刻々と変化する状況と対話し、「そもそも職務の正しさとは何か」という適切性自体を問いながら、自らの実践の前提を吟味・修正することのできる、「反省的実践家」としての校長



教師教育の理論と実践をつなぐリアリティ・アプローチ（2010）より作成

（図1-4 ALACTモデル）

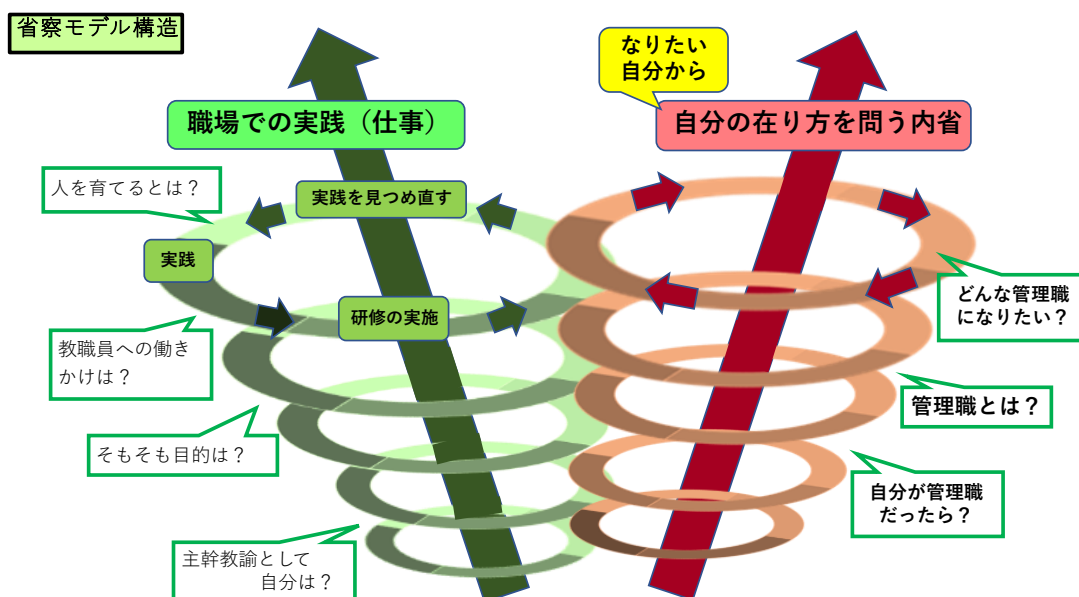
を育成することが重要であると述べている。

(6) 課題認識

これからの管理職には、先行き不透明な中、問題を見極め、学校の在り方を方向付けるとともに学校組織を運営していくといった資質能力を身に付けることが求められていると考える。そのために教頭・校長など現職管理職の研修や教育実習のような管理職実習では、理論と実践をつなげ、様々な教育課題や職場等での課題を自己解決していけるように職場での職務遂行に合わせた、職場での課題を意識しながら学ぶことができるカリキュラムを実施することが大切である。「反省的実践家」や「ALACTモデル」といった『省察』を軸にしたカリキュラムを実施することが、専門家である管理職等が自分の技量を上げていくために有効であると考えられる。しかし、ミドルリーダー等の教諭が現在の職務を遂行しながら、次期学校管理職としての力量を身に付けるということは、実際に管理職としての職務を遂行していない段階にある者が管理職になっているであろう未来の自分をイメージするということである。未来の自分を想定し、管理職観ともいえるべき抽象的な概念を獲得しながら、自分事として考えられるようにすることが重要である。「反省的実践家」としての「行為の中の省察」や「ALACTモデル」による『省察』では、現状の自分の実践（経験）を振り返り、本質に気づき、選択肢を拡大させていく。つまり、現状の課題を解決していくことに主眼があるため、将来の管理職を養成するというキャリア形成の視点を加える必要があると考える。

そこで本主幹教諭研修は、新たな『省察』モデル（図1-5）を開発することとする。本主幹教諭研修は、主幹教諭としての実践を行いながら、「教職員への働きかけはどうだったか、主幹教諭として自分はどうすべきか」など、職場での実践（仕事）を『省察』すると同時に、「未来の自分からの省察」いうならば、「自分が管理職だったら」「管理職とは」「どんな管理職になりたいか」と自問自答する中でなりたい自分から現在の自分を見て、『自分の在り方を問う内省』を行う。一度自分をなりたい自分に高めてみて、現在の自分を見つめる。そうすることで、将来の自分像とのギャップを知り、今の自分に何が足りないか、何が課題であるか、そのために何をするか考えることができる。そして、研修講座によって足りないものを得るための知識やスキルを習得する。また、長期にわたる研修にすることで、絶え

ず『省察（内省）』を繰り返す。主幹教諭研修の『省察』モデル構造は、現状の課題を解決していくことに主眼をおいた『省察』とともに、キャリア形成の視点を踏まえた『省察（内省）』を行うことで、管理職の在り方（管理職観）や管理職としての自分像を明かにし、組織づくり力や人材育成力等の力量とともに、管理職としての視点や管理職となる覚悟のようなものを獲得していくことをねらいとする。



（図 1－5 新たな『省察』モデル構造）

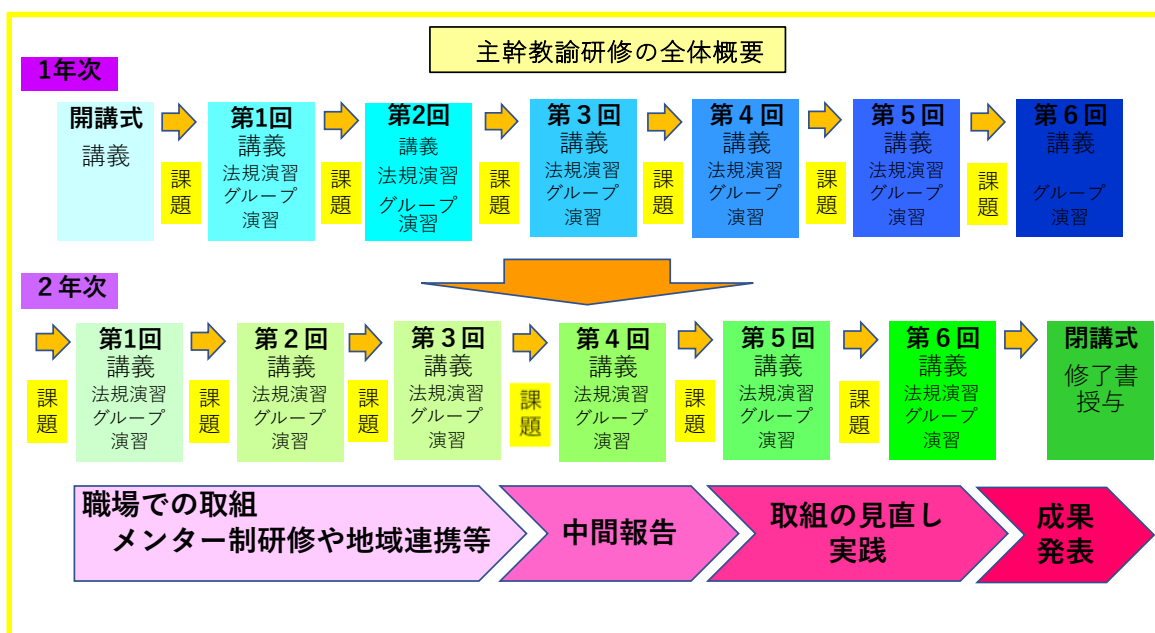
2 実践の目的

徳島県の次世代の学校管理職としての力量形成を図るための研修である「主幹教諭研修」に携わり、研修モデル開発及び実施に関わることを通して、研修内容を紹介し、最後に研修の成果と課題について明らかにする。

第2章 主幹教諭研修の内容

1 主幹教諭研修概要

主幹教諭の職務は「校長及び教頭を助け、命を受けて校務の一部を整理し、並びに児童の教育をつかさどる」（学校教育法第37条）となっているが、各都道府県や学校においてはその立ち位置や職務内容がはっきりしないという声も聞かれる。主幹教諭が職場において、次期管理職という立ち位置や管理職と教職員をつなぐ立場から主体的に活動したり、教職員等に働きかけたりすることで、分掌間や学年間の調整をするなど、学校の組織としての力が向上していくような資質能力を身に付けられるようにしていくことが大切である。そして何より、『主幹教諭が管理職としての視点を獲得していけるようにしていくこと』が重要である。そこで、単発研修や集中研修ではなく、2年間全12回という長期にわたる研修とすることにより、職場での職務遂行に合わせ、様々な教育課題や職場等での課題を自分事として捉えながら、繰り返し研修を受講し、実践する。絶えず『省察（内省）』していくサイクルを回しながら成長していくことができると考える。



(図2-1 研修概要)

研修は、開講式から始まり2年目の閉講式まで12回の研修を実施し、最終閉講式には「修了証」が授与される。また、2年次には、各基本研修講座と同時進行で

職場での具体的な取組を提案・実践するプログラムを導入し、年度初めに管理職に相談の上、取組の具体を明らかにして計画を立て、「中間報告」で横のつながりを生かして取組を共有したり、課題を相談したりすることで『省察』し、自分の取組を見直し、実践につなげていけるようにする。最後に「最終成果発表」を行い、その成果報告を受けて修了証を授与することにした。

2 事前学習とレポート作成（課題）

受講者には、集合研修だけを学びの場とするのではなく、長期間にわたる研修の中で実際の勤務を認識しつつ、自己解決できる能力を養成することを目的として、反転授業の形態をとっている。



（写真2-1 シェアリングの様子）

事前学習として各講座内容に応じたNITSのオンライン講座を視聴し、視聴した後、自身の職場の現状と主幹教諭として焦点化して取り組みたいことについて毎回レポート課題（巻末資料「ある受講者の課題レポート」参照）を作成し提出する。そして、研修講座を受講後、職場で進めていく上での留意点を記入する。課題レポートを作成することで職場での実践（仕事）を『省察』し、主幹教諭として自分はどうあるべきかといった『省察（内省）』を行う。その後、課題レポートは担当講座の講師によって添削され、次の回の研修時に、教授とともに振り返りをした上で、グループでレポートの内容について情報の共有や相談をするなどシェアリングする。他者との相互作用により多様な視点や考え方が生まれる、主幹教諭にとっては非常に意義のある時間になっている。

3 全12回の基本研修

『「とくしま教員育成指標」において主幹教諭は、各校種の教諭用の指標における「第3ステージ（熟達期）」の資質・能力に加え、管理職用の指標における「教頭」につながる資質・能力を有しているものとする。』と表記されており、素養・担任力・授業力・協働力に加え、学校マネジメント力の育成が必要である。2年間の研修を通してこれらの資質・能力が身に付けられるようにすることが大切である。

そこで、主幹教諭研修の目的を「主幹教諭の指導力及び組織マネジメント力を高め、学校組織の活性化を図るとともに、未知の世界に果敢に挑戦する、夢と志あふ

れる次世代のスクールリーダーの育成を図ること」とし、12回の基本研修講座を『とくしま教員育成指標』に基づく研修内容で構成した。主幹教諭に必要な能力を『とくしま教員育成指標』第3ステージ・熟達期はもちろん、管理職用を参考に「企画経営力」「組織づくり力」「危機管理力」「学校資源整備・活用力」「人材育成力」「連携・交渉力」「職場環境づくり力」とし、各研修講座をデザインしている。2年間ですべての育成指標を網羅するように計画され、講師は鳴門教育大学の教授を中心に愛媛大学の教授となっている。

受講者である主幹教諭は、小学校・中学校・教育委員会・知事部局などに勤務する者で、2020年度一期生は18名、2021年度の二期生は12名となっており、年齢構成も若く40代前後が中心であり、経験年数が10年未満の者もいる。

(表2-1 受講者種別)

2020年度一期生						2021年度二期生					
	～10年	11～16年	17～24年	25年～	計		～10年	11～16年	17～24年	25年～	計
小学校	3(1)	3			6(1)	小学校	2	3(1)	2(2)		7(3)
中学校	1	4	2	1(1)	8(1)	中学校			2(1)		2(1)
機関等勤務者		2	2		4	機関等勤務者	1	1		1	3
				(1)は女性						(1)は女性	

(表2-2 主幹教諭研修基本スケジュール)

日程	内容
9:00～9:05	開会・諸連絡
9:05～9:35	担当教授による研修の省察
9:35～9:50	受講者のシェアリングによる省察
10:00～12:00	講座1
12:00～13:00	昼食
13:00～14:50	講座2
15:00～15:30	関連法規演習
15:30～15:50	省察・レポート作成
15:50～16:00	諸連絡・アンケート記入・閉会

(1) 第1回研修 (2020年6月2日/2021年5月10日)

関連する「とくしま教員育成指標」資質・能力の項目

- ・協働力「A 組織マネジメント力」
- ・学校マネジメント力「B 組織づくり力」

第1回の研修は新型コロナウイルス感染症予防対策により、オンラインによる短縮半日開催となった。Zoom を利用しての研修は初めてのことであったが、各学校等においても新しい研修の形として広がっていくと考えられる研修でもあり、顔を突き合わせながら協議するといった集合研修の意義も再確認できる研修であった。

【講座1：学校経営と組織マネジメントについて】

講師：鳴門教育大学教職大学院教授

(受講者の感想)

「教員は組織化しづらい組織」という言葉が印象に残った。自分の教育方針があり、なかなか他の意見を受け入れにくいというのは、ベテランの先生方と接する中で日々感じていることである。しかしながら、「生徒のために」という根本は我々教職員が誰しも第一に考える。ここに組織作りの突破口があると学ぶことができた。本校では生徒に対する寄り添いの姿勢が教職員間で少ない気がするため、メンターチームを通して、生徒に積極的に寄り添っていきたい。本気で生徒に向かうことの大切さを若手教員と共に自分自身が実践することが、生徒の信頼につながり、生徒自身の自己実現を図るための力となると考える。保護者、地域との連携は何となく手間がかかると考えてしまう自分の思考を変え、生徒の成長を担うという考えのもと、組織作りの重要な要素と考え、共に生徒の成長を考えるチーム作りを行っていきたい。



(写真2-2 Zoomによる講義)

【関連教育法規演習】

管理職として必要な教育法規に関する知識の習得と客観的な事実や条件をベースに、それぞれの立場を論理的に考えることができ、自分だけではなく全体が納得するような正当性や妥当



(写真2-3 指導主事による法規学習)

性のある選択肢を導き出し判断できるといった、リーガルマインドの涵養を目的に、法規の種類ごとに学習するのではなく、その日の講座内容と教育活動を一致させて講義し、受講者に考えてもらうことで関連教育法規について学習している。

1 公立学校の教育公務員の勤務時間等について	1 公立学校の教育公務員の勤務時間等について
<p>(1) 勤務時間について</p> <hr/> <p>勤務時間 職員が上司の指揮監督を受けて、原則としてその職務のみに従事しなければならない時間</p> <div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 20px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px;">勤務時間</div> <div style="display: flex; flex-direction: column; gap: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #f0f0f0;"> 条例等に基づき勤務時間を割振られている正規の勤務時間 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #f0f0f0;"> 超過勤務等、割振りによらない正規以外の勤務時間 </div> </div> </div>	<p>(2) 時間外勤務と教職調整額</p> <hr/> <p>【公立の義務教育諸学校等の教育職員の給与等に関する特別措置法 第一条（趣旨） この法律は、公立の義務教育諸学校等の教育職員の職務と勤務態様の特殊性に基づき、その給与その他の勤務条件について特例を定めるものとする副。 第三条（教育職員の教職調整額の支給等） 教育職員（校長、校長及び教頭を除く。以下この条において同じ。）には、その者の給料月額の百分の四に相当する額を基準として、条例で定めるところにより、教職調整額を支給しなければならない。 2 教育職員については、時間外勤務手当及び休日勤務手当は、支給しない。</p>

（図 2 - 2 法規演習内容）

第 1 回内容：公立学校の教育公務員の勤務時間等、学校が担ってきた業務の法的根拠、学校財務について

（受講者の感想）

- ・教育現場では、学校に携わる様々な人たちの主張を公平に理解したうえで判断したり、多様な意見を調整して合意形成したりすることが求められる。また、法やルールに乗っ取って適正に解決していく力を身に付けていかなければならない。そのためにも、法規を理解し、自分のものとなるように学んでいきたい。
- ・法規については、すべてにおいて根拠になるものであることから、意味を理解した上で学校運営等に臨む必要がある。職務の改善や働き方改革についての話の際には、法的根拠をもって職員に伝達することで、より高い意識をもって勤務時間を意識したり、職務に励んだりできると感じた。

(2) 第2回研修 (2020年7月30日/2021年11月30日)

関連する「とくしま教員育成指標」資質・能力の項目

- ・ 素養「E 社会性・コミュニケーション力」
- ・ 学校マネジメント力「G 職場環境づくり力」

新型コロナウイルス感染症予防対策のため、シールドを着用するなど不慣れな点もあったが、2年間ともに学び合う受講者同士の集合研修が実施できた意義は大きかった。

【講座1：教職員のメンタルヘルスケア】

【講座2：ポスト・コロナ禍を考える】

講師：鳴門教育大学教職大学院教授

(受講者の感想)

自校の先生方を「活力水準」と「仕事への態度・認知」の4象限に分けたとき、どの象限に分類されるかをある程度把握した上でアプローチの仕方を考える必要がある。先生方の状態により、ティーチングが必要なのか、アドバイスでよいのかなど、アプローチの仕方を変えながら焦点化したことを取り組んでいき

たい。その中でも特に重視していききたいことは、働きやすい雰囲気づくりをしていくことである。先生方が、主観的幸福を味わえるような雰囲気づくりや言葉がけ、やりたいことをやれるような適材適所の仕事の割り振り、失敗しても次に生かせるような前向きな言葉がけ、これらについては、管理職と先生方の調整役であり、柔軟材的な存在であるべき主幹教諭だからこそできることである。普段からの対話を大切にしながら、先生方が働きやすい雰囲気づくり、さらには自分自身も働きやすい雰囲気づくりに取り組んでいきたい。



(写真2-4 講座の様子)



(写真2-5 ロールプレイング)

【関連教育法規演習】

内容：教員の身分と服務、労働者のメンタルヘルス（心の健康確保）対策、安全配慮義務、公務上の災害補償、新型コロナウイルス感染症への対応について

2 教員の服務について	
【具体例：出産・子育てのための支障制度（抜粋）】	
① 産前産後休業（勤務時間条例第3条、勤務時間規則第1条）（特別休暇：有給）	出産予定日より8週間から産後8週間を経過する日まで取得することができる。
② 育児休業（地方公務員の育児休業等に関する法律、職員の育児休業等に関する条例、職員の育児休業等に関する規則）（無給）	子が3歳に達する日まで取得できる。育児休業期間については、給付を支給しないが、期末手当、勤続手当は標準賃金に勤務していれば支給される。職務復帰後に昇給を調整することができる。なお、共済組合から育児休業手当金又は互助組合から育児休業支援金が支給される。
③ 育児短時間勤務（勤務時間数に応じた給付）	小学校就学の始期に達するまでの子を養育するために取得できる。
④ 部分休業（無給）	小学校就学の始期に達するまでの子を養育するため、1日の勤務時間の一部について勤務しないことができる。1日について2時間の範囲内で取得することができる。勤務しない時間は、1時間当たりの給付を減額される。

(図2-3 教員の服務)

(3) 第3回研修 (2020年8月20日/2021年6月29日)

関連する「とくしま教員育成指標」資質・能力の項目

- ・協働力「A 組織マネジメント力」・素養「B 倫理観」
- ・学校マネジメント力「A 企画経営力」

主幹教諭には国の動向や徳島県の教育施策を理解・熟知し、管理職としての新たな教育環境を生み出す企画経営力の育成が必要である。そのため徳島県教育委員会各課主幹や統括管理主事等による講義を実施している。

【講座1：働き方改革及び徳島型メンター制度について】

講師：県教育委員会政策課・教職員課

【講座2：教育行政の根幹である教育法規の具体的運用】

講師：鳴門教育大学教職大学院教授



(写真2-6 教育施策講座)

(受講者の感想)

- ・法規とは、「大事な人を守るためのツール」だという話が心に残った。同僚や生徒たちを守るためにも法規を勉強していきたい。また、学校教育法第37条第9項から主幹教諭の職務をいかに具現化していくかというお話もいただいた。主幹教諭は管理職への意見具申もあるが、求められているのはやはり若手教員の育成だと感じた。本校でも昨年度からメンター制度を取り入れているが、主幹教諭としてもっとできることがあると思った。まずは課題の整理、そして体制作りである。本校ではメンターチームの中からリーダーとサブリーダーを作り、年間を通して月1回の活動を行っている。よりチームを細分化させ、各学年に一人メンターリーダーを作り、全体のまとめ役を主幹教諭が担うことでより具体的なことができるのではないかと思った。他校の取組事例から学ぶことがたくさんあり、明日からできることを行動に移していきたい。
- ・教育法規は管理職として職員を守るためのツールであることを意識することが大切である。そのためにも、現在身に付けているスキルを生徒対象から教職員対象へと意識改革をしていくことが重要だと感じる。また、主幹教諭として管理職が判断するための材料を提供できるためにも法律を理解しておく必要はある。



(写真2-7 講座の様子)

(4)第4回研修(2020年10月20日/2021年10月4日)

関連する「とくしま教員育成指標」資質・能力の項目

- ・協働力「C 危機管理能力」
- ・学校マネジメント力「C 危機管理能力」

【講座1・2:リスクマネジメントー学校における危機管理ー】

講師:鳴門教育大学教職大学院特命教授

(受講者の感想)

本講義で示された「危機管理マニュアル」の6つの視点(ダメージアセスメント、緊急対応、復旧・復興、被害抑止、事前準備、学校独自)から見直しや改善を行う。その際、これまでの事例や他の実践、専門機関の研究などの客観的データを収集・提示したり、教職員と保護者・地域や外部機関を含めた会議の場を設定したりする。また、見直し・改善は、定期的な訓練や点検、教育活動の実践とその振り返りをもとに、継続的に実施していく。危機管理に関する問題は、絶対的な解答はないと感じた。想定外、予測不能な事態も起こる。だからこそ、本講義で行ったグループ演習のように、より多くの人間で検討・協議する必要がある。その結果、よりよい「危機管理体制や取組」(予見行動)が生み出されるだけでなく、災害などの発生時の迅速・的確な対応など、ダメージ・コントロールにも繋がるだろう。また、本校にとって喫緊の課題である「地震・津波」以外にも、事故や加害行為などまでしっかりと視点を広げたい。私自身、主幹教諭として、児童・生徒の命を守るために管理職や同僚教職員ともに危機管理に対する取組を徹底していきたい。



(写真2-8 講座の様子)

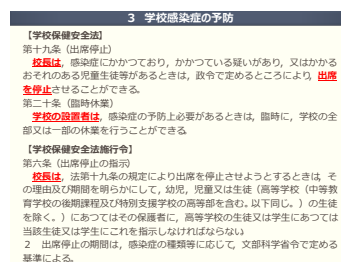
【関連教育法規演習】

内容:学校保健安全法、健康診断、学校感染症の予防、学校安全、学校に求められる安全配慮義務・安全保持義務と法的責任、災害共済給付制度について

(受講者の感想)

(図2-4 学校感染症の予防)

危機管理における法的な部分についてはこれまで意識することが少なかった。どんな活動にも法的な裏付けがあり行うことの大切さを学べた。普段から意識し「この活動の法的根拠は」と常に考え、職員間で共通理解を図りながら進めたい。



(5) 第5回研修 (2020年12月7日/2021年8月24日)

関連する「とくしま教員育成指標」資質・能力の項目

- ・ 素養「E 社会性・コミュニケーション力」
- ・ 協働力「B 0JT 推進・人材育成力」
- ・ 学校マネジメント力「B 組織づくり力」

【講座1：チーム学校と人材育成】

講師：鳴門教育大学教職大学院教授

(受講者の感想)

気づかないうちに、関係性を基に伝達をする、いわゆる「同調的組織運営」を目指していたかもしれない。合意形成が難しい場面における「協働的組織運営」の強みを知った。場面や状況によって、対象となる組織の特性は異なることになるが、俯瞰的に把握し、より適切な方法で伝えることに尽くす。そのためには、相手の態度の意図に思いを巡らせたり、自分自身の視点を増やしたりする努力を続けたい。また、意識改革は改善の手段とはならず、「納得解」を体験的に得ることで人は動くことを改めて確認したので、俯瞰的に状況を見て、コーチングの手法を活用しながら、支配的リーダーになっていないか、継続的に自己を振り返る。研修を重ねたことで、人材育成はとても難しいことだと強く感じるようになった。自己に足りないものがどんどん見えてきたからだ。この新しい学びを、自己成長のきっかけとできるように、誠実な努力を続け、教育現場に還元したい。



(写真2-9 講座の様子)

【講座2：先輩管理職から学ぶ】

担当：鳴門教育大学教職大学院派遣教員

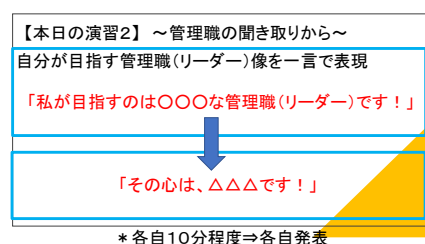
学校管理職を目指すものとしてのキャリア形成上、ロールモデルと出会うことは大きな意義がある。主幹教諭研修を実施していく中で、受講者の心構えや意識が「管理職になる」というものには、まだ少し遠いのではないかと感じていたこともあり、自分の管理職像を明確にし、また、管理職候補としての自覚を促すと考えられることから、身近な管理職にインタビューする課題（巻末資料「ある受講者の管理職インタビュー課題」参照）を設け、インタビューした内容をもとにグループ協議・演習を実施した。ロールモデルである身近な管理職のインタビュー等から自



(写真2-10 講座の様子)

自分が目指す管理職像を明かにしていく。また、そのために自分は何をするのか、したいのかを考え、自分事にしていくことを目的として「管理職はどのような努力をしたと思うか」についてグループで協議した。管理職が努力してきたものを考えることで「知らなかった管理職の姿」や「管理職として必要なこと」などに気づくとともに、今の自分についても振り返ることができたと感じる。その後コーチングの理論を活用し、ペアでの聴き合いを実施し「今の自分に足りないものが何であるか、そのためにどうするか具体的に考える」ことで自分事にできたと考える。

2021年度の本講座は、自分が目指す管理職像やこれからの自分の行動について言語化することを目標に『自分の目指すリーダー（管理職）像を一言で表現し、その心は〇〇です』という演習を行い、全員に発表してもらった後、「自分の目標達成シナリオ」を作成し合った。オンライン講座であったが、Zoomのブレイクアウトルームなどの機能を使うことでグループ協議、ペアワークの時間も確保でき、充実した時間となった。



(図2-5 Zoomの画面)

(受講者の感想)

- ・先輩管理職へのインタビューだけでも学ぶことが多かったが、他校の先生方がインタビューした内容を共有し、それぞれの管理職の先生方が努力されていることを知ることができ非常に勉強になった。自分に必要な力や足りない部分についても明らかになり、今後の自分への課題が見つけられた。(2020)



(写真2-11 ペアワークの様子)

- ・インタビューにより思いを聴くことができた。1学期の取組の裏側（考え）を確認できたことが大きい。また、質問したことにより、これからの学校運営に自分がすべきこと、していきたいことも明確になった。ヒアリングの結果を共有したり、インタビューをしたりして管理職像をもつきっかけとなった。(2021)

【関連教育法規演習】

内容：学校の定義と設置、学校設置基準、学級編制と教職員の配置、校務分掌、職員会議、学校事務の管理について

(6) 第6回研修 (2020年12月24日/2021年12月24日)

関連する「とくしま教員育成指標」資質・能力の項目
・素養「A 使命感・責任感」「C リーダーシップ・決断力」

【講座1：人を育てる学校経営～“学校づくりは人づくり” 子供も教師も輝くために～】

講師：小学校校長

(受講者の感想)

- ・「管理職の立場」をより強く意識することができた。具体的な活動例を通して「教職員を育てるとはどういうことか」「管理職として必要な覚悟とは」など、学ぶことが多かった。今回紹介していただいた実践を、勤務校で主幹教諭として取り組んでいきたい。
- ・現役の校長先生のお話を聞くことができ、自分の考え方の甘さを痛感し、反対に管理職に向けて覚悟を決めようとしている強い自分に気づくことができた。また、質疑したことにもその場で答えていただき有意義だった。
- ・具体的な取組や話をしていただき、非常にわかりやすかった。自分自身が管理職を目指す上で、自校の課題と正対し続ける覚悟をもって取り組んでいきたい。



(写真2-12 小学校長の講座)

【講座2：みんなでエンパワメントな学校をつくろう！
～スクールリーダーを自分らしく楽しむ～】

講師：中学校校長

(受講者の感想)

- ・管理職として目指す学校像が明確であり、その学校にするために職員に働きかける姿勢を学ぶことができた。
- ・〇〇中学校の取組を聞いて、新しいことへの挑戦、やらないよりもまずやってみようという気持ちが高まった。現状維持することが波風たたずにうまくいくという考え方が多く、なかなか言い出しにくい状況もあるが、それを打破していくのが主幹教諭の務めであると感じた。
- ・現役の校長先生の考え方や取り組み方を知ることができた。管理職の視点から教育活動を考えたときに見えてくるものを体験することができた。



(写真2-13 中学校長の講座)

【講座3：次世代の教育を担うスクールリーダーのみなさんへ～『多様性と調和』を基盤とする学校組織づくり～】

講師：小学校校長



【講座4：学校をマネジメントするということ～プレーヤーはいかにしてリーダー・マネージャーとなっていくのか～】

講師：中学校校長



(受講者の感想)

現場の声、最先端で活躍をされている現職校長の声（写真2-15 中学校長の講座）を聞かせていただける大変ありがたい機会であった。「育成」「組織化」具体的な方法等も教えていただき、自分が教頭・校長となったときにどうしていくのか、またどうしたいのかを考える上で貴重な指針となった。

【質疑応答・グループ協議】

校長先生方の講義終了後受講者の質疑に答えていただき、その内容も踏まえて「学校長の機能と役割」というテーマでグループ協議を行った。



(写真2-16 質疑の様子)

(受講者の感想)

「学校長の機能と役割」として私が最も大切であると思うことは、「確固たる経営理念を示すこと」と「豊かな人間性で組織をリードすること」である。〇〇校長先生がお示しになった「年度当初共通理解」には、目指す児童像に迫るために不可欠な内容が細やかに記されていた。学校長が、このような指針を年度当初に示してくれることで、教職員は目標を共有することができ、一丸となって職務に専念することができる。また、全ての児童に全教職員が同じ目線で指導に当たることで、ぶれることなく児童の育成と学校運営がなされると考える。また、△△校長先生が示してくださった数々のヒントは、教育者としてだけでなく人間としての魅力を高め、より良い校風と職場環境作りに役立つと考える。両校長先生がそうであるように、「この校長先生の下で働きたい（学びたい）」と思わせるような素養を、一教員として身につけることができたらと強く感じた。

(講話内容については巻末資料「先輩管理職に学ぶ」参照)

(7) 第7回研修 (2021年4月20日)

関連する「とくしま教員育成指標」資質・能力の項目

- ・ 素養「B 倫理観」
- ・ 学校マネジメント力「F 連携・交渉力」

2年目第1回の研修ということもあり、講座の前に担当教授より2年目の研修についての概要説明の後、今年度重点的に取り組む実践内容の共有と現在の勤務状況等についてグループ協議を行った。

【講座1：教育課題としてのいじめ問題の本質】

講師：鳴門教育大学教職大学院特命教授

【講座2：いじめによる不登校—つながりの危機と回復—】

講師：鳴門教育大学教職大学院教授

(受講者の感想)

いじめ事象に組織的に対応していくためには、全教職員が同じ方向を向いている(問題に対して、同じ目的に向かい、同じ認識、同じ熱量を持って対応する)ことが大切だと考える。そのためには、繰り返し、繰り返し研修や職員会議の中で共通理解を図り、教職員一人一人の認識をすりあわせていく必要があるだろう。その中で、ミドルリーダーとして、人と人をつなぎ、あるときは適切な指導を行い、あるときは必要な支援を行うことが、主幹教諭の責務であると考えます。また、教職員の心や時間に余裕がなければ、自分の学級のみ狭い視野でしか問題をとられられず、組織的な対応は望めない。「卵が先か鶏が先か」という議論になってしまいがちであるが、管理職と連携をとりながら、様々な生徒指導上の問題解決と働き方改革、どちらも並行して進めていく事も忘れてはならない。

【関連教育法規演習】

内容：生徒指導提要、懲戒と体罰、出席停止、いじめ防止、不登校対策について

(受講者の感想)

「いじめ防止対策推進法」や「不登校児童生徒への支援の在り方について」など、より具体的にわかった。やはり法規を知っておくことが、すべての対応につながる事が再確認できた。

(8) 第8回研修 (2021年6月7日)

関連する「とくしま教員育成指標」資質・能力の項目

- ・担任力「E 特別な配慮を要する児童生徒への理解・支援力」
- ・学校マネジメント力「A 企画経営力」

【講座1：特別支援教育の理念を大切にした児童生徒理解と支援】

講師：鳴門教育大学教職大学院教授

【講座2：通級による指導－効果的な通級による指導の活用－】

講師：鳴門教育大学教職大学院特命教授

(受講者の感想)

教室(集団)における「特別な配慮」・学校としての支援・地域の専門機関との連携等支援体制が重なっていく多層的な支援体制でなければならない。このように支援体制が重なり合うことが大切である。通常の学級に存在するという発達障がいの可能性のある子供たち6.5%すべてに個別の指導の時間を確保し、支援員をつけることは不可能である。だから教室の中で、必要な配慮をしていくことが必要である。学校では、教室の中の「特別な配慮」が十分保証されていること、一人一人に対応するのではなく、学級集団に特別な配慮をちりばめていくことが重要である。「合理的配慮」「学習のユニバーサルデザイン」を生かし、いろいろな子供が存在する学級に対して、きっちりと合理的配慮をしていけばすべての子供の役に立つ。また、支援員の配置や個別指導の時間等も保障されていることなど、通常学級の指導だけではなく、環境の整備も不可欠である。そのためにも、子供たち一人一人のニーズを把握し、寄り添い、みんなで支えていける環境づくりに努め、全教職員で子供たちを育て、今を充実させ、未来につなげる「チーム学校」の体制づくりを進めていきたい。



(写真2-17 講座の様子)



(写真2-18 講座の様子)

【関連教育法規演習】

内容：特殊教育から特別支援教育へ、就学事務、小・中学校における特別支援教育について



(写真2-19 法規演習の様子)

(9) 第9回研修 (2021年7月29日)

関連する「とくしま教員育成指標」資質・能力の項目
・素養「C 人権尊重の精神」「B 倫理観」

【講座1：道徳教育の抜本的充実に向けて】

講師：鳴門教育大学教職大学院教授

【講座2：人権教育について】

講師：鳴門教育大学教職大学院准教授

(受講者の感想)

道徳性とは人間らしさであり、長い時間かけて育つものであるということを念頭に置いておく必要がある。そして、授業の中で「自己を見つめる場面」「多面的・多角的に考える場面」を設定し、道徳性の基盤となる「資質・能力」を身につけさせ、自立した人間として他者と共によりよく生きる実践力を養わせたい。

「同和教育を人権教育へ」という、同和教育の実践の中で培われてきた手法を人権教育に生かしていくことは大切である。学校の諸問題や、子供たちの抱える課題を人権問題として把握し、解決する力を培うことが、我々に求められている。教職員が人権意識を高めつつ、子供としっかり向き合い、将来たくましく生きていける力をつけられるようにしていきたい。子供たちのよりよい未来のために、道徳的実践力や人権感覚を身に付けさせることが教師の使命である。

【関連教育法規演習】

内容：戦前の状況から道徳の教科化への動き、徳島県の人権教育、人権啓発施策について

(受講者の感想)

道徳教育・人権教育に関する法規を理解し、管理職の視点でどのように生かしていくかを考えながら講義を聴くことができた。繰り返し学ぶ中で、しっかりと知識を深めていきたい。



(写真2-20 講座の様子)



(図2-6 教科化への動き)

(10) 第 10 回研修 (2021 年 9 月 14 日)

関連する「とくしま教員育成指標」資質・能力の項目

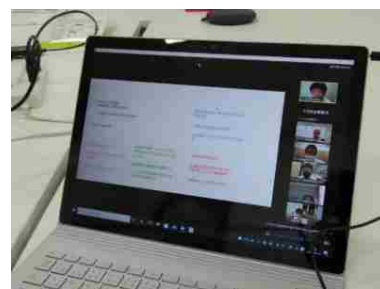
- ・協働力「D 家庭・地域とのネットワーク構築力」
- ・素養「E 社会性・人間関係構築力」
- ・学校マネジメント力「D 学校資源整備・活用力」「F 連携・交渉力」

【講座 1：学校と地域の連携を促すための考え方と行動】

講師：鳴門教育大学教職大学院准教授

(受講者の感想)

学校が取り組んでいることや目指す生徒像をきちんと示し、地域住民に理解してもらおうということが大切である。そのためには地域住民や関連団体との信頼関係に基づく密な情報交換が必要である。



(写真 2-21 グループ発表の様子)

連携や協力が目的になるのではなく、生徒の成長が目的になるよう常にチェックしていかななくてはならない。連携を行った際には成果をしっかりと検証していくことで「やりっぱなし」にならないよう留意する。学校と地域の連携が持続的になるためには、地域のリーダーづくりが重要である。学校の職員は一定の期間で異動していくため、そのことを念頭に置いておかなければ継続した取り組みは難しい場合がある。学校の誰が去り、代わりに誰が来ても生徒の学びが続いていくよう、地域にリーダーやコーディネーターを育て、その方を核にして連携していくことが望ましい。今後は総合的な学習の時間の担当や各学年の職員と協力して「地域人材データベース」などの作成に着手し、勤務校の地域連携が来年度以降も持続的に発展していくよう、経験の保存と見える化に取り組んでいく。

【講座 2：中間報告】

担当：鳴門教育大学教職大学院派遣教員

受講者が取組の実践を報告するだけでなく、今後の見通しが立てられるように、実践を行う中での悩みや課題、相談したいことを共有できるようにすること。また悩みのテーマは人材育成・組織づくり・関係性づくりなど管理職とし



(写真 2-22 グループ協議の様子)

での視点で考えるようにということを事前の研修時に説明した上で、受講者には伝

えたいことを分かりやすく、簡潔にまとめるためにA4サイズ1枚のポンチ絵を作成してもらうことにした。そして、横のつながりを生かし、学校での取組を共有したり、困っていることなどについて相談したりすることで、学び合える場にするこを目的に「中間報告」を行った。残念ながら、Zoomでの開催となったが、各自が取組を表現したポンチ絵を準備し、3グループに分かれて発表・協議した。また、3グループに分かれて実施したため、各グループの協議内容を録画し、ホームページに掲載することで、自分の発表の振り返りや他のグループの協議内容を共有できるようにした。



(図2-7 A4サイズ1枚のポンチ絵)

(受講者の感想)

多くの方が主幹教諭として求められるものは何なのか、悩みながら課題解決に向けて日々奮闘されていることが分かった。報告を聞き、それぞれの現場での立場や役割、管理職の方針を理解して、話し合いながら進めていくことが大切であると感じた。やはりコミュニケーションが大切であることに回帰した。また、人の組み合わせや配置に苦労されていることが分かり、他者理解は児童生徒だけでなく、大人に対しても必要であると感じた。また、その理解の仕方で掛ける声も変わってくるので、自らの人としての成長も求められると考えた。

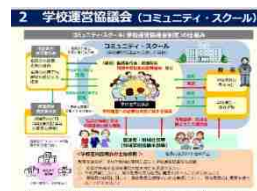
【関連教育法規演習】

内容：学校評議員制度、学校運営協議会、学校評価について

(受講者の感想)

(図2-8 学校運営協議会)

学校運営協議会（コミュニティ・スクール）の役割について、再確認することができた。また現在行っている学校評価を教育活動にどう生かしていくか考えたい。



(11) 第 11 回研修 (2021 年 10 月 29 日)

関連する「とくしま教員育成指標」資質・能力の項目

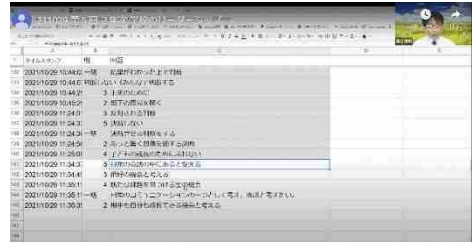
- ・協働力「A 組織マネジメント力」
- ・素養「C リーダーシップ・決断力」
- ・学校マネジメント力「B 組織づくり力」

【講座 1・2：教員の働きがいと幸福感を高めるリーダーシップ実践】

講師：愛媛大学教職大学院教授

(受講者の感想)

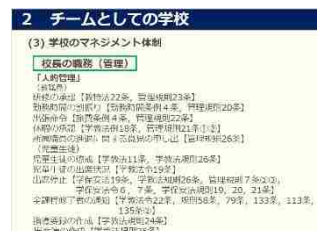
リーダーシップとは、何かを新しく、またより良くする何かを行うことで自分と共にそれを目指す他の人々に影響を与えることだ。学校現場は不変という考えが根強く残っているので、新しくすることの価値をしっかりと伝えなければいけない。そして、何より目標を共有することを忘れてはいけない。さらに成果指標をどう定めるかによって進み方が変わってくるので、やはり日常のコミュニケーションによって体制づくりや関係づくりの基礎をしっかりと作る必要もある。だからこそ自分だけするのではなく、チーム学校という地域を巻き込んだ大きなコミュニティで進めていくために一流としての行動が要求される。そこで、常に『持続可能な〇〇』という考えをもっておきたい。自分がいなくても行えるだけでなく、気軽にやってみようと思えることでスタートを切ることができる。なぜなら、呼びかけや啓発だけでなく、本当に難しいのはその先の実際に活動するというところだからだ。次に、活動することになれば、それぞれが付加価値をいかに見出すかが重要になってくると考える。ただ行うだけでなく、その活動をすることでどのような効果が得られるのかを考えて小さな工夫を凝らす。そのようにそれぞれが価値付けていくことで最終的にはお互いにWINWINの関係になれる。これらのことを本校で行うには、まずは児童の主体性を伸ばすことだと思うので、そのような明確なウェルビーイングな未来を描きつつ、自分の足下からしっかり見つめていく。



(写真 2-23 Zoom による講座の様子)

【関連教育法規演習】

内容：次世代の学校・地域創生プラン、チームとしての学校、地域学校協働活動について



(図 2-9 校長の服務)

(12) 第 12 回研修 (2021 年 12 月 7 日)

関連する「とくしま教員育成指標」資質・能力の項目

- ・協働力「A 組織マネジメント力」
- ・学校マネジメント力「A 企画経営力」

最後の研修ということもあり、2年間の研修を一緒に行ってきたメンバーとのやり取りも多く、教え合い学び合う姿が見られる研修となった。



【講座 1・2：カリキュラムマネジメント】

(写真 2-24 講座の様子)

講師：愛媛大学教職大学院准教授

【講座 3：管理職を楽しむ～私が大切にしていること～】

講師：鳴門教育大学教職大学院特任教授

(受講者の感想)

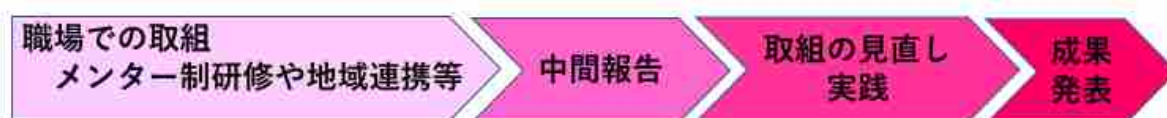


- ・社会生活は「ハプニングにどう対応するか」の連続で (写真 2-25 講座の様子) ある。このことを、カリキュラム・マネジメントの文脈で整理すると、今の状況を分析し、どのように意味付けて整理し、次の一手をより妥当なものにするための一連の行為と言える。カリキュラム・マネジメントをしっかりと定着させ効果的に運用していくには、俯瞰的に考えるメタ的思考力を育むこととともに、相手意識を持つことが重要である。つまり、カリキュラム・マネジメントについての分かりやすい理念の説明とともに、学習者心理を的確に捉え、小さな達成感・伸長感に寄り添いながら、やる気を高めることである。
- ・今回で2年間の研修が終了するが、昨年4月に比べると、管理職として必要な知識が増え、心構えができたと思う。何より同じ目標を持って集まった仲間との出会いが私にとっての宝の一つになった。校種・年齢を超えていろいろな人と意見交換をしたり、悩みを共有したり、また協力して課題に取り組んだりする経験は、とても新鮮で、初任者研修を受けていた頃に戻ったような気がした。この2年間の研修で得たことを生かして、管理職を目指し活躍していきたいと思う。

【関連法規演習】

内容：教育課程、学習指導要領、学年・学期、教科書の使用、小学校専科担任制について

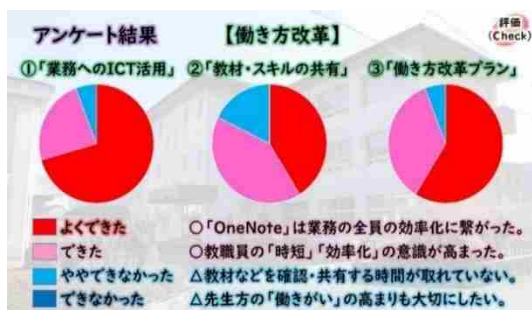
4 最終成果発表・閉講式



4月 → → → → → → → → 9月 → → → → → → → 1月

(図2-10 職場での取組スケジュールのイメージ)

2年間の研修の最後は、主幹教諭として職場で実践してきた取組の目標や内容、成果と課題について「最終成果発表」という形で全受講者がプレゼンを行った。若手の育成を中心とした教職員の力量形成や働き方改革への取組など、取り組む内容はそれぞれ異なるが、主幹教諭として教員の強みを生かしたり、コミュニケーションを図ったりするなど、教職員をつなげる役割を果たしている姿が想像できる発表であった。また、学校以外の職場においては、施策や事業をいかに自分らしく学校現場や県民に応えていくかを考え、実践されており、担当者の思いや苦勞など通常は見えない施策や事業の裏側を知る貴重な時間となった。



(図2-11 受講者のプレゼン内容)

振り返り

- ・「何を考え・何をやるのか」→「何ができるのか」を実践
- ・主幹教諭として校長・教頭を助け、校務の一部を整理するためには校長・教頭が学校運営についてどのような視点を持って考えているのかを理解する必要がある。
- ・改善にあたって組織の視点と個人の視点の両面から考えていくことが重要。
- ・サーバントリーダーとしての自覚と覚悟

(図2-12 受講者自身についての振り返り)

受講者がそれぞれの職場にて、状況を把握・分析したり、何ができるかを考え実践したり、アンケートを取るなど評価を実施した上で、次年度へ向けての改善点も示していた。いわゆるPDCAサイクルを回しながら実践してきたことが理解できる発表であり、次期管理職である主幹教諭として、組織全体を見ながら、組織づくりや企画運営などに携わってきたことや思いが伝わる発表だった。受講者自身の成長についての内容もあり、2年間の研修の閉講式も兼ねていたため、締めくくりによ

さわしい発表となった。現在の主幹教諭としての仕事に向き合い、今の立ち位置でできることは何だろうとしっかり考えて、誠実に確実に実践してきたことで、自身の力量形成につながったと考えられる。

閉講式の最後には、NITS 四国地域教職アライアンス鳴門教育大学センター長より修了証が手渡され、終了後には2年間の研修を振り返るスライドショーも披露されるなど、多くの関係者の主幹教諭研修に込める思いと期待が感じられる充実した最終成果発表・閉講式になった。閉講式ではあったが、次期管理職として、また徳島県のスクールリーダーとしてのキャリア形成の始まりであると感じられるものだった。



(写真 2-28 閉講式の様子)



(写真 2-26 成果発表の様子)



(写真 2-27 修了証授与)

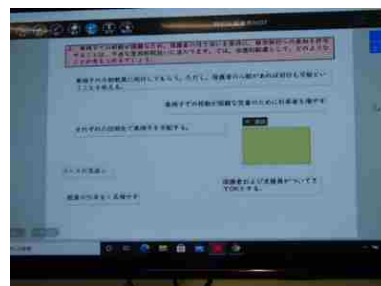
5 GIGA スクール構想への対応

Society 5.0 時代を生きる全ての子供たちの可能性を引き出す、個別最適な学びと協働的な学びを実現するため、児童生徒の「1人1台端末」等の ICT 環境を整備することが文部科学省から示されたことで、徳島県各市町村でも 2021 年度から随時「1人1台端末」が整備されることになった。これを受けて、主幹教諭研修でも「1人1台端末」を整備し、GIGA スクール構想に対応できるものにするため、研修場所である NITS 四国地域教職アライアンス鳴門教育大学センターを、「未来の教室」のイメージで運営していくことを目指し、試行錯誤をしながら主幹教諭が学校等の現場で生かせるような手立てを紹介するようにしている。受講者からは「研修を Zoom で行ったことで、学校でもできるのではないかと考え、進路説明会を Zoom で行った。」や「実際に使ってみて未来の教室のイメージがわいた。教師がタブレ

ットというツールをいかに効果的に使うかというスキルが求められていると感じた。」「ロイロノートの使い方を学ぶことができ、GIGA スクール構想に対応する方法の一つを身に付けることができた。」といった感想が聞かれ、研修内容が学校等の現場で生かされていると感じる。

(表 2-3 GIGA スクール構想への手立て)

1	Zoom機能	オンライン研修時に使用（ブレイクアウトルームやホワイトボード機能を利用）
2	まなびポケット	課題レポート提出用や連絡ツールとして使用
3	ロイロノート	グループ協議に使用
4	MetaMojiClassRoom	個別ワークシート学習やグループ協議時に使用
5	電子黒板	グループ内の画面共有時に使用
6	クリックシェア	全体発表時の各自のタブレット画面共有に使用



(写真 2-29 1人1台端末) (写真 2-30 オンライン研修) (写真 2-31 個別学習ワークシート)

6 研修システムを支えるしくみ

(1) アライアンスコーディネーター

研修システムを実際に運営してく上で、教育委員会と大学の協働する形を継続していくことが大切である。徳島県では、教員研修を実施するのは県教育委員会・研修センターであるが、今回のような大学を研修の場とした長期にわたる研修では大学との連携が非常に重要である。そこで、大学との調整や研修計画の打合わせのために、主幹教諭研修の事務局として「アライアンスコーディネーター」という役職を置くこととし、指導主事が週に2日程度大学に勤務する形を整えた。

(2) 協議・打合せ

アライアンスコーディネーターを中心として、研修の前後に大学教授と県教育委員会、大学院派遣教員

(院生)の打合わせを行っており、また、アライアンスコーディネーターと大学院派遣教員との打合わせや準備も頻繁に行っている。

さらに、定期的な打合せだけでなく、年度末には担当者が代わることもあるため、研修の引継ぎ、実施計画の確認等を県教育委員会教職員課、総合教育センター、大学、大学院派遣教員がそろって行ったり、次年度へ向けて意見交換会を行ったりする形がとられている。研修を計画し実践していく中で、これらの打合せ

が非常に重要なものとなっている。基本研修講座による、教える研修だけでなく受講者自身が学ぶ研修へと発展していくために、研修計画を基に受講者の状況に合わせて研修内容が変わっていくことを良しとし、協議を重ねることで流動的に運用している。例えば、1年次主幹教諭研修において課題の確認や研修の実際を観察する中で、主幹教諭自身の「自分が管理職となる意識、管理職マインドのようなもの」が足りないのではないかと感じたこともあり、学校管理職としてのキャリア形成を図るため、1年目の研修に「管理職から学ぶ」というプログラムを新しく導入するなど改善した。研修システムを運営していく形が整ったことにより、常にPDCAサ

(表2-4 主幹教諭打合せ実施一覧)

2020年度	教授・指導主事・院生が参加した打合せ		
4月8日	自己啓発シートの作成を提案・マンダラシートの作成等		
4月23日	開講式について打合せ、Zoom研修について等		
5月27日	第1・2回研修について、開催方法・内容の検討等		
7月9日	第2回研修について、感染症対策について等		
8月12日	第3回研修について等		
9月16日	第4回研修について、管理職マインドについて等		
10月7日	管理職マインドについて、第5回研修内容について等		
11月4日	グループディスカッションに向けての協議等		
11月11日	第5回研修について等		
11月25日	研修講座の見直しについて等		
12月10日	テキストノート、第6回研修について等		
1月14日	次年度研修について振り返りをもとに協議・見直し等		
1月19日	次年度主幹教諭研修内容の見直し、ヒアリングの実施等		
3月3日	1年次開講式ヒアリングについて、2年次第1回研修について等		
2021年度	教授・指導主事・院生が参加した打合せ		
4月13日	開講式について、研修の録画について等		
4月27日	1年次第1回研修について、2年次第2回研修について等		
5月26日	中間報告の進め方について提案、1年次第2回研修について等		
6月23日	1年次第2回研修について、2年次第3回研修について等		
7月21日	管理職に学ぶの進め方、中間報告に向けて等		
8月17日	1年次第3回研修について、中間報告実施内容や修了証について等		
9月29日	1年次第4回研修について、2年次第5回研修について等		
11月16日	1年次第5・6回研修について、2年次第6回・最終成果発表について等		
12月13日	1年次ヒアリングについて、2年次最終成果発表について等		
12月24日	開講式に向けて、動画撮影等		
1月11日	開講式について、修了証等最終確認等		
2020年度	主幹教諭研修における意見交換会(県教職員課・研修センター・大学)		
2月17日	今年度の研修についての総括、来年度への課題等について協議等		
3月25日	来年度の主幹教諭について、令和3年度の研修内容について等		
2021年度			
10月5日	主幹教諭研修の成果と課題について、次年度に向けて意見交換等		
1月11日	主幹教諭研修の成果と課題から次年度に向けての改善点等		
2月22日	次年度の主幹教諭研修について改善点、研修内容・計画について等		
3月25日	来年度の主幹教諭について、来年度研修体制について等		

その他：アライアンスコーディネーターと院生の打合せ・準備は月に3～7回程度実施

イクルを回しながら、研修を実施することができている。

(3) キャリアカウンセリング

受講者のキャリア形成を支援するために大学教授や県教育委員会関係者等によるヒアリング形式のカウンセリングを実施した。受講者の現在の心境や研修に期待すること、仕事や生活に対しての想いなどを聞き取るとともに、適切な助言を行った。受講者の中には、次年度は学校の取組の中核として関わりたいこと、全体を見ることができるであろう教務主任になってみたいこと、さらに研修センター等で人材育成に関わりたいと意欲を語る者もいた。

(4) 自己評価・自己啓発シート

キャリア形成の過程で「成長」していくことは必須である。成長していくという前提でキャリアプランを考えるからであり、そのためには自分を理解することが大切である。自分を理解し成長していく力とは、自分の現在位置を正しく理解して目標としている場所とのギャップを埋めていく力といえる。「自分には何ができて、何ができないのか」「自分は何が得意で何が苦手か」「自分は何が好きで何が嫌いか」。正しい位置を理解して、目標までのギャップを明確にする。そしてそのギャップを埋めるために必要なスキルや経験は何かを明確にする。

とくしま教員育成指標に基づく「自己評価シート」主幹教諭									
自己評価方法		所属				氏名			
1 自分に当てはまる評価を選んで数値化する 5：よくできている 4：おおむねできている 3：少してできている 2：あまりできていない 1：ほとんどできていない									
2 『教員』『企画経営力』『組織づくり力』『危機管理能力』『学校資源整備・活用力』『人材育成力』『連携・交渉力』『職場環境づくり力』の大きなままとりこ平均を出し、自己啓発シートに記録し、チャート作成する。									
領域	資質・能力	チェック項目	チェックした日時		領域	資質・能力	チェック項目	チェックした日時	
			年度	日	年度			年度	日
教員	指導力	授業を準備する過程を共有し、校務に協力する。授業の準備や実施の過程を共有し、校務に協力する。授業の準備や実施の過程を共有し、校務に協力する。	平均	平均	学校マネジメント力	危機管理能力	災害や非常時の発生に備え、訓練や実演を実施することなど、危機管理の意識を高め、対応力を高める。	平均	平均
	リーダーシップ・決断力	組織のリーダーとしての役割をもち、組織で互いに協働して業務を行う。校長に代わって業務を遂行する。				危機管理能力	学校運営上の危機的状況（事故・事件・犯罪・災害等）を管理している。		
	生徒・保護者・関係者への対応力	教員としての役割を認識し、学校に対する社会的責任を認識し、信頼を築きながら協働している。				危機管理能力	学校環境の安全確保を徹底し、課題について適切に対応している。		
学校マネジメント力	企画経営力	『企画経営力』で「教育経営計画」の策定や実施を推進し、その進捗を把握し、必要に応じて調整を行う。	平均	平均	学校資源整備・活用力	関係者の協力を得て、施設・設備の整備や更新を行う。	平均	平均	
	組織づくり力	組織の体制を整え、協働して業務を遂行する。組織の体制を整え、協働して業務を遂行する。			人材育成力	経験豊富なキャリアアップに資する教職員の育成に努め、研修・指導を行っている。	平均	平均	
	連携・交渉力	学校経営の課題を把握し、関係機関と連携して課題を解決する。	平均	平均	連携・交渉力	校長の指示のもと、教職員の業務を支援し、情報共有を図りながら、協働して取り組んでいる。	平均	平均	

(図 2-13 自己評価シート：福田 2020)

※記入例

所属 〇〇小学校 氏名 〇〇 〇〇

1 まずは、今日までの自分を振り返ってみよう。
現在の年齢 38歳 教職歴 14年 現在の職務分掌 教務主任

☆履歴 ～キャリアを振り返ってみよう～

勤務年	勤務先	主な職務分掌や仕事内容、取組など
H19年～H22年	〇〇小学校	3年・5年・6年担任・児童会担当など
H22年～H25年	〇〇小学校	6年担任・体育主任
H25年～ R3年	〇〇小学校	6年担任・体育主任・生徒指導主任
R3年～ 年～ 年～ 年～	〇〇小学校	教務主任

2 目指すスクールリーダー像。
どんな学校にしたいか、ビジョンを明確にし、そのために何をやるのかを教職員とともに共有・実践しているリーダー。教師の力場形成（人材育成）を常に考え、実行できるリーダー。など

3 そして、今の自分にできていることを考えます。 ※自己評価表を

自己評価シート

自分の強み・できていること
児童への気遣いや笑顔づくり。コミュニケーションが
異なること。危機管理のための情報収集。

自分の課題
学校全体を見ることが、組織づくりや教職員全体の人材育
成につながる取組を行うことや視点を持つこと。

自己分析・得意な（月 日）
よくなったこと、変わったこと

自分の課題
課題

★自己評価シートの平均点

	素 養	企画運営力	組織づくり力	危機管理力	学校資源整 備・活用力	人材育成力	連携・交 渉力	職場環境 づくり力
年度初め（4月 〇日）	3	25	25	3	25	25	25	3
年度末（月 日）								

4 主幹教諭2年目として、今年度取り組む具体を考えよう。※学校長と相談の上計画すること。
重点的に取り組む内容
・メンター制度を活用した学校組織づくりを実践する。そのための具体的な計画を立てる。
・若手教員の育成、メンターリーダーの育成を考えた実践にする。
・メンター研修を軸にすべての教員がつながれるよう、学び合いになるように工夫する。
実践計画
・昨年度のアンケートを基に計画を立てる。→4月の職員会議にて周知→メンター研修実施→中
間見直し→年度末のまとめ→次年度に継続していく。
※研修ごとの振り返りや中間、年度末の振り返りを次回や次年度に生かしていく。
※管理職に報告・相談しながら進める。
※メンター研修通信を発行し、全教職員に周知したり、研修に参加してもらったりする機会を設ける。

4 振り返り ～振り返りから、考えたこと、学んだことなど 本質的な気づき～
自分がしたかったこと（What）
何を行ったか（Do）
何を考えたか（Think）
何を感じたか（Feel）・・・などについて、簡略して振り返ってみよう。

5 3年目に向けて、心掛けること・行うこと ～目指すスクールリーダーになるために～

(図 2-14 自己啓発シート：福田 2020)

このようにキャリア形成をする過程では、自分を理解し成長していく力が必要だと考
える。主幹教諭研修においても受講者自身が自分のキャリアを振り返り、自分を理解
し成長するために、2年間の研修を通じた自己の学びや成長について自問自答し、振
り返ることが、受講者のキャリア形成を支援することにつながると考え『とくしま
教員育成指標』に基づき、自身の学びを評価し可視化するため、自己評価シートを
作成した。自己評価シートは『とくしま教員育成指標・管理職用』の「教頭」の指
標を使用した。そして、自己評価で数値化したものを自己啓発シートでグラフ化を
し、1年ごとの2年間を通して自己の成長を可視化できるものにした。さらに、1
年目は特に自身のキャリアを振り返り、自分の強みや弱みを考え目標を設定、年度
末に振り返りをする形にし、2年目は1年目を振り返り、自分の強みや弱みを把握
した上で、職場での取組の具体と実施計画や取組実施後の振り返りを記述し、目指
すスクールリーダーとなるために3年目に向けて心掛けること・行うことを記述で
きるようにしている。

(5) WEB「受講生等専用ページ」の活用

NITS 四国地域教職アライアンス鳴門教育大学センターのホームページ上に「受講生等専用ページ」を設け活用している。各講座の資料をダウンロードすることで事前学習ができたり、中間報告の各グループの発表を録画したものを視聴することで、自分の振り返りに利用できたり、他のグループの受講生の内容を確認することもできる。また、2020 年度一期生から 2021 年度二期生への応援メッセージの動画も掲載した。「受講生等専用ページ」の活用が一期生、二期生、三期生またその次とつながっていくコミュニティの構築になると考えている。



(写真 2-32 : NITS 四国地域教職アライアンス鳴門教育大学センターホームページ)

(6) テキストノートの作成

2020 年度の研修内容を基に各講座の資料だけでなく、自己評価シートや自己啓発シート、コラムとして「先輩管理職に学ぶ」(巻末資料「先輩管理職に学ぶ」参照)などをまとめ、2021 年度の 1 年次主幹教諭研修用としてテキストノートを作成した。年度初めに配布できることで、事前・事後学習、自己研鑽に使用できるものになっている。ファイル形式にしたことで自分の作成したものや関連資料等もファイリングできるため、主幹教諭としての自己の学びを一冊にまとめることができる。さらに、2021 年度末には 2 年間通しての学びを一冊にまとめた、リニューアルテキストノートを作成する予定である。

第3章 成果と課題

1 主幹教諭研修の効果測定

(1) 効果測定について

主幹教諭研修を見直し改善することで、より充実し継続していけるものになるように研修の成果と課題を明らかにする必要がある。研修の教育効果測定には、信頼性や妥当性が必要であり、研修内容への満足度や理解度、また、受講者が獲得した知識を活用しているかどうか、研修によって学び考えたことを実践しているか、行動に現れているかどうかを調査することも必要である。

(2) 効果測定の手立て

測定したデータをもとに、どのレベルまで測定するかは、ドナルド・カークパトリックの4段階評価モデルに照らし合わせることにする。また、本研修は2年間のプログラムであるため、評価対象者については、2020年度任用の主幹教諭一期生18名とする。

(表3-1 カークパトリックの4段階評価レベル)

レベル	評価項目	データ収集ツール	主幹教諭研修の場合
1. 反応 (Reaction)	参加者は教育に対してどのような反応を示したか。参加者の満足度を測定。	・受講者アンケート	・受講者アンケート ・受講者ヒアリング
2. 学習 (Learning)	どのような知識とスキルが身についたか。	・事後テスト ・パフォーマンステスト	・課題レポート
3. 行動 (Behavior)	参加者はどのように知識とスキルを仕事に生かしたか。職場での行動変化につながったか。	・フォローアップ調査 ・上長アンケート	・管理職ヒアリング ・中間報告・アンケート
4. 結果 (Result)	教育は組織と組織の目標にどのような効果をもたらしたか。	・効果測定チェックリスト ・ROI調査	・成果発表 ・管理職ヒアリング

注) 鈴木克明著「研修設計マニュアル」及び中原淳著「研修開発入門」を参考に作成

①レベル1 反応 (Reaction)

受講者が研修内容に満足したかどうか、有効であったかどうか、受講者の反応を測定する。測定方法は研修受講後のアンケートとする。

②レベル2 学習 (Learning)

受講者の知識やスキル習得状況を測定する。測定方法は、研修終了後の課題レポ

ート記述内容とする。

③レベル3 行動 (Behavior)

受講者が研修で得た知識やスキルを職場で生かしたか、職場での行動変容につながったかどうかを測定する。測定方法は、中間報告での内容とアンケート、本人や管理職からのヒアリングとする。

④レベル4 成果 (Result)

受講者の行動変容によって組織に与えた成果などを測定する。企業等であれば直接的な利益等が考えられるが、主幹教諭研修の場合は、学校などの職場組織や組織の目標に対して成果をもたらしたかどうか、を測定する。成果をあげたものが研修そのものなのか、ということの特定の難しさはあるが、受講者の最終成果発表の内容と上司である管理職へのヒアリングから明らかにする。

(3) 研修効果測定の結果と考察

①レベル1 反応 (Reaction)

毎回、研修後に受講者によるアンケートを実施した。「関連する『とくしま教員育成指標（小・中学校教諭の第3ステージ熟達期及び管理職用・教頭）』に関して、今回の研修講座は、あなたの資質・能力の向上に役立ちますか。」という設問の回答を見る。表3-2が各講座における有効性を示したものであるが、計6回の平均が、2020年度は「大いに役立つが84%」「概ね役立つが16%」、2021年度は「大いに役立つが66%」「概ね役立つが34%」となっており、本研修の有効性が高いことが分かる。また、各講座の研修内容に対する満足度を表3-3に示す。各研修内容によって多少の差はあるものの、計6回の平均が、2020年度は「大変良かったが85%」「概ね良かったが15%」、2021年度は「大変良かったが70%」「概ね良かったが30%」となっており、本研修の満足度も高いことが分かる。

(表3-2 有効性)

2020年度 1期生										
回数	科目名	研修題目	大いに役立つ		概ね役立つ		あまり役立つたない		全く役立つたない	
			人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
第1回	学校経営と組織マネジメント	組織マネジメント力	14	*82.4%	3	*17.6%	0	0.0%	0.0%	0.0%
		組織づくり力	17	*100%	0	*0.0%	0	0.0%	0.0%	0.0%
第2回	メンタルヘルスと働き方改革	社会性・コミュニケーション力	17	83.3%	3	16.7%	0	0.0%	0.0%	0.0%
		危機管理能力	8	44.4%	10	55.6%	0	0.0%	0.0%	0.0%
		職場環境づくり力	16	88.9%	2	11.1%	0	0.0%	0.0%	0.0%
第3回	教育行政と教育法規	組織マネジメント力	16	88.9%	2	11.1%	0	0.0%	0.0%	0.0%
		倫理観	16	88.9%	2	11.1%	0	0.0%	0.0%	0.0%
		人材育成力	17	94.4%	1	5.6%	0	0.0%	0.0%	0.0%
第4回	学校リスク・クライシスマネジメント	危機管理能力	16	88.9%	2	11.1%	0	0.0%	0.0%	0.0%
第5回	チーム学校と人材育成	社会性・コミュニケーション力	15	83.3%	3	16.7%	0	0.0%	0.0%	0.0%
		OJT推進・人材育成力	14	77.8%	4	22.2%	0	0.0%	0.0%	0.0%
		組織づくり力	18	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%	0.0%
第6回	学校経営と管理職	使命感・責任感	16	88.9%	2	11.1%	0	0.0%	0.0%	0.0%
		リーダーシップ・決断力	17	94.4%	1	5.6%	0	0.0%	0.0%	0.0%
			*受講者が17名							
2021年度 1期生										
回数	科目名	研修題目	大いに役立つ		概ね役立つ		あまり役立つたない		全く役立つたない	
			人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
第1回	いじめ・不登校	教育課題としてのいじめ問題の本質	16	88.9%	2	11.1%	0	0.0%	0	0.0%
		いじめによる不登校つなりの危機と回復	8	44.4%	10	55.6%	0	0.0%	0	0.0%
第2回	特別支援教育	特別支援教育の理念を大切に児児童生徒理解と支援	8	44.4%	10	55.6%	0	0.0%	0	0.0%
		通級による指導-効果的な通級による指導の活用-	15	83.3%	3	16.7%	0	0.0%	0	0.0%
第3回	人権教育 道徳教育	人権教育	6	*35.3%	10	*58.8%	1	5.9%	0	0.0%
		道徳教育の抜本的充実に向けて	9	*52.9%	8	*47.1%	0	0.0%	0	0.0%
第4回	学校と地域	学校と地域の連携を促すための考え方と行動	12	66.7%	6	33.3%	0	0.0%	0	0.0%
		中間報告	13	72.2%	5	27.8%	0	0.0%	0	0.0%
第5回	学校のリーダーシップ	教員の働きがいと幸福感を高めるリーダーシップ実践	14	△87.5%	2	△12.5%	0	0.0%	0	0.0%
第6回	カリキュラムマネジメント	ミドルリーダー(次世代スクールリーダー)として実践したいカリキュラム・マネジメントとは	14	*82.4%	3	*17.6%	0	0.0%	0	0.0%
			*受講者が17名 △受講者が16人							

(表3-3 満足度)

2020年度 1期生										
回数	科目名	研修題目	大変良かった		概ね良かった		あまりよくなかった		全くよくなかった	
			人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
第1回	学校経営と組織マネジメント	学校経営と組織マネジメント	14	*82.4%	3	*17.6%	0	0.0%	0.0%	0.0%
第2回	メンタルヘルスと働き方改革	教員のメンタルヘルスケア	15	83.3%	3	16.7%	0	0.0%	0.0%	0.0%
		ポストコロナ禍の対応を考える	16	88.9%	2	11.1%	0	0.0%	0.0%	0.0%
第3回	教育行政と教育法規	学校における働き方改革	13	72.2%	5	27.8%	0	0.0%	0.0%	0.0%
		教育行政の根幹である教育法規の具体的な運用	16	88.9%	2	11.1%	0	0.0%	0.0%	0.0%
		徳島型メンター制度	17	94.4%	1	5.6%	0	0.0%	0.0%	0.0%
第4回	学校リスク・クライシスマネジメント	「リスクマネジメント-学校における危機管理-」	16	88.9%	2	11.1%	0	0.0%	0.0%	0.0%
第5回	チーム学校と人材育成	チーム学校と人材育成	15	83.3%	3	16.7%	0	0.0%	0.0%	0.0%
		先輩管理職から学ぶ	11	61.1%	7	38.9%	0	0.0%	0.0%	0.0%
第6回	学校経営と管理職	現職校長から学ぶ	18	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%	0.0%
2021年度 1期生										
回数	科目名	研修題目	大変良かった		概ね良かった		あまりよくなかった		全くよくなかった	
			人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
第1回	いじめ・不登校	教育課題としてのいじめ問題の本質	16	88.9%	2	11.1%	0	0.0%	0	0.0%
		いじめによる不登校つなりの危機と回復	8	44.4%	10	55.6%	0	0.0%	0	0.0%
第2回	特別支援教育	特別支援教育の理念を大切に児児童生徒理解と支援	8	44.4%	10	55.6%	0	0.0%	0	0.0%
		通級による指導-効果的な通級による指導の活用-	15	83.3%	3	16.7%	0	0.0%	0	0.0%
第3回	人権教育 道徳教育	人権教育について	6	*35.3%	10	*58.8%	1	5.9%	0	0.0%
		道徳教育について	9	*52.9%	8	*47.1%	0	0.0%	0	0.0%
第4回	学校と地域	学校と地域の連携を促すための考え方と行動	12	66.7%	6	33.3%	0	0.0%	0	0.0%
		中間報告	13	72.2%	5	27.8%	0	0.0%	0	0.0%
第5回	学校のリーダーシップ	教員の働きがいと幸福感を高めるリーダーシップ実践	16	△100%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
第6回	カリキュラムマネジメント	ミドルリーダー(次世代スクールリーダー)として実践したいカリキュラム・マネジメントとは	14	*82.4%	3	17.6%	0	0.0%	0	0.0%
		管理職を楽しむ～私が大切にしていること～	17	*100%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
			*受講者が17名 △受講者が16人							

さらに、受講者それぞれのアンケート記述内容や個人ヒアリングの内容からも満足度が高いことがうかがえる。

(アンケート記述内容及びヒアリング内容から)

- ・ 事前に資料をいただいていたことで、あらかじめ研修について大まかなイメージができ、研修の実際時には講師の先生の話で、より研修内容について深めることができた。講師の先生には、具体例や統計等を用いながら説明をいただいたことで、自校と比較したり生かせることはないか考えたりしながら研修を受けることができた。
- ・ 喫緊の課題である働き方改革について改めて学ぶことができた。教師のためという一面もあるが、短縮できた時間を教材研究に充て、児童に還元するという意識で取り組みたい。また、法を根拠とした活動を意識すること、法は個人を守るためにあるものなど、大切なことを学んだ。今回の学びを主幹教諭として現場でどう還元するか、日々考えながら実践にあたりたい。
- ・ 本校の課題などに対して光が見えてきた。今までやってきたスタイルを変えられない教員に対してどう関わっていくかなど悩みがあったが、若手から巻き込んで雰囲気を作っていきたい。
- ・ 新しいことを学べている。普段の自分を振り返ることができ、先生方との情報共有もできることで心のリフレッシュができています。

1年目と2年目を比較すると、2年目の方が「大いに役立つ」「大変良かった」という有効性、満足度ともに低くなっているが、これは1年目よりも2年目の方が今までにも研修を受けてきたであろう個別教育課題についての講座内容が多かったことが考えられる。また、「先生方ともっと活発に話すことができればよかったと思う研修でした。」などの感想にもあるように、職場等における実践（仕事）などについて昨年以上にもっと協議したい、聞きたい、話したいという受講者自身の研修講座に求めるものがあつたからだと考えられる。ただ、1年目よりも2年目の方がさらに充実するような研修でなければならないと考えるため、内容等を見直し、改善することが必要である。

②レベル2学習 (Learning)

研修後、受講者にどのような知識とスキルが身に付いたかについて、各研修講座の課題レポートの記述内容から読み取ることとする。課題レポートは、毎回研修の事前課題として提出しており、研修講座を受講後「進めていく上で留意する点」

と題して記述することになっている。研修講座の内容を受講者がどのように理解し、知識として身に付いているかを読み取ることができる考える。

レポートを評価する上での評価基準（表3-4）については3段階評価とし、「十分身に付いていると考えられる」レベルを「研修の講義内容を受けて、自分の職場等の課題をあげ、具体的な改善点をあげている。」「研修の講義内容を受けて、具体的な取組をあげ、教職員に指導助言するなど、学校全体の体制づくりに主幹教諭として取り組もうとしている。」とし、評点を3とした。単に学んだ、分かった、再認識したなどの内容だけでなく、研修講座内容を理解した上で、具体的な課題や取組などを示し、主幹教諭として取り組む意欲を読み取れることが、「十分身に付いた」に値するだろうと考えた。

（表3-4 評価基準）

評点	評価基準
3 十分身に付いていると考えられる	<ul style="list-style-type: none"> ・研修の講義内容を受けて、自分の職場等の課題をあげ、具体的な改善点等をあげている。 ・研修の講義内容を受けて、具体的な取組をあげ、教職員に指導助言するなど、学校全体の体制づくりに主幹教諭として取り組もうとしている。
2 身に付いていると考えられる	<ul style="list-style-type: none"> ・研修の講義内容の感想から自分や職場の現状に気づきがある。 ・研修の講義内容を受けて、取り組む内容が記載されている。
1 学びが不十分である	<ul style="list-style-type: none"> ・感想のみである。 ・講義内容を踏まえていない。

3 進めていく上で留意する点

組織文化や関係性を主体とする規範など、組織マネジメントをしていく上で必要な知識を得ることができた。特に印象に残ったのは「やってみて、できて、意識が変わる」という点である。主幹教諭としても、この考え方を意識した取り組みをしたい。例えば、来年度からの学校業務支援システムの運用に向けて、出退勤管理から始められるよう短い時間の研修を行う。朝忙しい時間帯に入力が難しい場合も考えられるので、出退勤をメモするカレンダーを配布し後から入力できるようにする。全員が「やってみる」ためにできることを考え、その先の「意識を変える」ことにつなげたい。

また演習では、グループで課題を解決する際の役割分担や進め方を実際に学ぶことができた。比較的速くできたが、その原因を分析すると知らず知らずのうちに役割が分かれ、うまく情報を共有・可視化することができた。現場でも様々な課題に

対応するために、この視点をもって役割を分担し、課題を可視化することで解決につなげたい。

先輩管理職へのインタビューを基にした話し合いから、自分にできていることと課題が明確になった。コーチングを意識した質問から、様々な考えを引き出すことを用い、若手教員育成にも役立てていきたい。

(図3-1 ある受講者の課題レポート)

結果からは、各受講者の平均が2.2点から2.9点であり、全体平均が2.6点となっており、全体として受講者は、研修の講義内容を受けて自分の職場等の課題や取組をあげ、具体的な改善点や自分自身が働きかける具体をあげるなど、研修によって知識やスキルを身に付けられている、学べていると考えられる。

③レベル3行動 (Behavior)

受講者はどのように知識とスキルを仕事に生かしたか。また、職場での行動変容につながったかについて、受講者を対象にした中間報告アンケートの内容と職場での取組内容、上司(学校長)へのヒアリングによって測定することにする。ただし、ヒアリングについては、コロナ禍ということもありすべての職場への実施ができなかったため、一部の回答をもって成果を測定する。ヒアリング実施校は、小学校2校、中学校3校である。

まず、中間報告のアンケート項目「研修と学校での校務(自分の取組)の関連性について、研修の学びが生かされていると感じるか」という問いに対し、18人中17人の受講者が「大いに感じる」

または「まあまあ感じる」と答えており、研修での学びを学校等職場で生かしている状況がうかがえる。

また、「いつどんなときに生かされていると感じるか」という具体的な行動変容の項目からは、以下のような回答が見られた。



(具体的な行動変容)

- ・管理職の先生から学校運営上相談を求められたときに、主幹教諭研修の時に学んだことを発言したり、資料を活用したりできたとき。
- ・自分が管理職だったらという考え方で学校運営に携われるようになってきている。
- ・基本的にレポートに書いた取組は全て行っている。その中で研修内容を反映させたり、振り返りの視点として活用したりしている。
- ・マネジメントの視点が大きいに生かされている。学年で何かあったときに出来事だけでなく、その周りにいる教員や生徒をどう動かせばうまくいくかを考えられるようになったと思う。
- ・教職員から相談を受けた時、俯瞰的な視点で助言できることが増えたように感じる。他校の取組で参考にできるものを情報提供することもある。

本研修を受講することで自身の行動変容につながっている様子がうかがえる。

「研修と学校での校務（自分の取組）の関連性について、研修の学びが生かされていると感じるか」について、「あまり感じない」と回答した受講者については、職場が学校でない、または学校の実態や自身のおかれた状況により、組織や職場において働きかける具体がイメージしづらかったと考えられる。

次に、上司（学校長）のヒアリングについて、質問項目は大きく2点「主幹教諭について感じていること」「主幹教諭研修について感じていること」とし、ヒアリング内容全体から読み取ることにする。

(主幹教諭の変容について：職務における行動)

- ・校長の意向をくんで動いてくれているし、学校経営について実感しながらやってくれていると感じる。
- ・校長のやりたいことを漠然と伝えると、具体的に考え提案してくれる。
- ・情報提供や意見具申がある。管理職の補佐を十分やってくれていると感じる。教頭ともうまく関係を築いている。
- ・教頭の次の司令塔として、自分で考えて対応している。安心して見ていられる

ことから成長を感じる。

- ・管理職を立てながら、他の教職員にも働きかけている。随分と成長したと感じる。校長として負荷をかけているが、それ以上の働きをしてきている。
- ・最初のころと比べても今の方が管理職の立場で考えていると感じるし、教諭の立場でも考えられることもあり、管理職の補佐である立ち位置が明らかになっている。
- ・学習指導要領が変わったことによる各教科における評価についてリーダーとして進めていってくれている。主幹としての立場を確立している。自他ともに学校の柱となっている。

(主幹教諭の変容について：研修の学びからの成長)

- ・教頭というものが少し遠いところにあった感じから、管理職になるという意識に変化してきている。研修を重ねて受講していく中で、成長していているという印象がある。
- ・研修での学びと教務主任としての校務での学びの両輪で成長している。
- ・学んできたことを、学校ではどのように実践したらいいのかを考えている。しかも先生方を立てながら、うまく巻き込んでいってくれている。だから、地に足のついた研修になっている。
- ・Zoomでのオンライン研修は校長室で行っているので様子をうかがうことができる。発言していることも多く、話している姿からは自信を感じる。

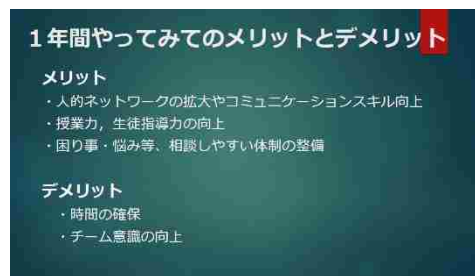
主幹教諭が「校長及び教頭を助け、命を受けて校務の一部を整理し、並びに児童の教育をつかさどる」という、職務を遂行するという行動に表れているとうかがえる回答や、研修を通して学んだことを行動に移すことで成長していると捉えられる回答があった。このことから、上司（学校長）から見ても、受講者が研修で習得した知識やスキル、考え方等を職場等の仕事において生かしている、行動していることが分かる。

④レベル4 成果 (Result)

受講者の行動によって組織と組織の目標にどのような効果をもたらしたか、について、最終成果発表の内容と上司（学校長）へのヒアリングによって測定すること

にする。上司（学校長）へのヒアリング内容については、レベル3と同様である。

最終成果発表の内容から、全ての主幹教諭が職場においての取組実践による成果を実感していることが分かった。具体的には、「学校の実態から、課題と方策を全員で共有し、計画的に実践したことで、高い達成感や効果が得られた。」「タブレット活用方法の共有などタイムリ



（図3-2 受講者のプレゼン内容）

ーな研修の充実が図れたことでメンターとメンティが共に学ぶ研修になり、メンティ同士の協働する関係の構築にもつながった。」「若手教員が先輩教員のオンライン研修のアシスタントを務めることで、全員が研修をスムーズに行えるようになった。」など、教職員の関係性構築や自己効力感などの醸成により、組織や組織の目標に効果をもたらせたことがうかがえた。

次に、上司（学校長）のヒアリング内容からは、「学校全体を見ての声掛けは常にしている。管理職の視点を感じる。保護者対応など若手にアドバイスしていることもあり、若手の支えになっている。」や「教職員に助言することが増えた。言わなければならないことを伝えるなど、指導に対して的確に行っている。そうすることで、教職員からの相談も増えているようである。」の回答から、主幹教諭が教職員に働きかけることにより、教職員との関係を築き、信頼される立場となっていることが分かる。また、「教頭まで事案があがってくる前に対処してくれていることが多く、教頭は助かっていると感じる。」の回答からは、主幹教諭の行動によって教頭の業務負担軽減につながっているとうかがえる。

ただ一方で、何をもって効果とするかという基準が学校等ではあいまいであり、また、研修を受講していない主幹教諭との比較をするわけでもないので、研修効果を測定するのは難しいと考えられる。研修の効果を測ろうとするなら、上司（学校長）や同僚等へのアンケートを実施するなど、多種多様なデータを取得するためのステークホルダーを巻き込んでおくことが大切であると考えられる。

(4) 研修内容の充実と発展

受講者は今まで校内研修や校外での研修に参加することで、「〇〇についてよく分かった」や「明日から学校で試してみる」など知識やスキルを身に付けている。1回や短期の研修では当然のことかもしれないが、2年間の長期にわたる研修の意味を再確認し、研修の在り方について協議していく必要があると考える。管理職養成研修としての2年間にわたる研修では、具体的な課題解決に向けた即戦力としての知識やスキル等を獲得するとともに、「そもそもの目的は何か」「それは本当に正しいのか」など自らの実践（仕事）を『省察』したり、「管理職とは」「主幹教諭として自分は」など『自分の在り方を問う内省』をしたりすることを繰り返し行うことで、管理職としての幅広い視野やものの捉え方、汎用的な思考力・判断力を獲得しようとするものである。受講者が自分自身と向き合い現状把握した上で、自分はどうかありたいのかを考えられるように支援していくことや、受講者にしっかりと伝えていくことが重要であると考えます。

①自己評価・啓発シートの充実

自己評価・啓発シートは受講者のキャリア形成の手助けとなる。過去を振り返り、現在を知り、将来を考える重要なツールである。自分自身と向き合い、理解するためのツールとして今以上に活用してもらえよう改善する。『とくしま教員育成指標』に基づき、各指標の評価を数値で表すとともに言語化することも振り返りとしては有効であると考えます。その際、仕事が学校現場ではない受講者への配慮ができることが望ましい。また、記入例だけを示すのではなく、内省を支援するものとしてどのように振り返ってほしいのかを伝えていくことが必要であると考えます。

②ロールモデルとの出会い「先輩管理職に学ぶ」の充実

先輩管理職へのインタビューとロールモデルとして現職校長から講義をしていたことは、受講者が未来の自分、なりたい自分から現在の自分を内省する中で、受講者の管理職になるという意識を育み、管理職としての自分像を明かにすることにつながったと考えられる。受講後のアンケートからも満足度が高く、受講者の感想からは「管理職になっていくことへの不安が強い現在、包むことなく大変さや不安と同時に、楽しさややりがいを見聞きすることは有意義だった。いつか自分もそ

の立場になり、理想とする学校をつくりたいという思いが高まった。」などの意見が聞かれ、また、学校長のヒアリングからはインタビューされたことに対して、「いい機会だった。期待も込めて学校運営の在り方、自分のミッションを後継者に伝えることができるので、自分の思いも整理して準備した。あのような機会がなく話せば、説教になってしまうかもしれない。やっぱり話をすることは大事である。」という意見もいただいた。受講者の状況を見極めながらであるが、現職学校長（管理職）のシャドーイングを実施し、管理職の在り方や自分の管理職像について内省したり、グループ協議を行ったりすることにより深め合うなどの取組も有効であると考え、「先輩管理職に学ぶ」を中心としたロールモデルに出会う機会の充実を図ることが、管理職養成には必要である。

③受講者同士の横のつながりを生かす

受講者アンケートや振り返りの内容に「受講生自身の発言や発信、対話の場がより充実するとさらなる成長につながると感じた。」や「ウェブ研修の日は、研修内容以外の交流の面で物足りなさを感じた。顔を合わせていろいろな情報交換をする機会を失ったのは残念だった。」などという意見が数多く見られることから研修を進めていく中で、受講者が受講者同士の語り合い学び合いを求めていることが明らかになった。毎回の研修の様子をうかがっても、もっと聞きたい話したいと感じている受講者が多いと感じる。2年間という長期研修を同じ仲間で行っていることもあって、建前なく本気で語り合える関係性が構築されているようである。今以上に協議時間を確保し、校種関係なく交流するなど、横のつながりを生かした研修内容や実践にすることが大切である。また、1年次と2年次といった縦の交流の機会もお互いに刺激になると考えられる。

(5) 連携・協働システムの継続と発展

第2章の6では、研修システムを支えるしくみとして協議・打合せ等を挙げたが、今後も教育委員会と大学等とが協働する形を継続させ、充実していくことが重要である。ただ、研修担当者や関係者は異動等によって代わることから、打合わせやキャリアカウンセリング等を行うことが目的となる。つまり、形骸化することは避けなければならない。なぜ打合わせやキャリアカウンセリング等をするのか、主幹教諭に必要な学びは何か、どこに手を打つかなど、その都度受講者の状況に応じて話し合うことが大切である。また、筆者の立場にある者の働きが重要である。受講者が職場において実践するのと同じように、筆者にとっての実践の場が主幹教諭研修である。自分の実践を省察し、自分の在り方を内省することを通して受講者とともに、人を育てるとはどういうことかという育成観や管理職としての思考からの行動といった管理職観などを獲得するために、どのように関わっていくのかを考え、行動することが大切である。

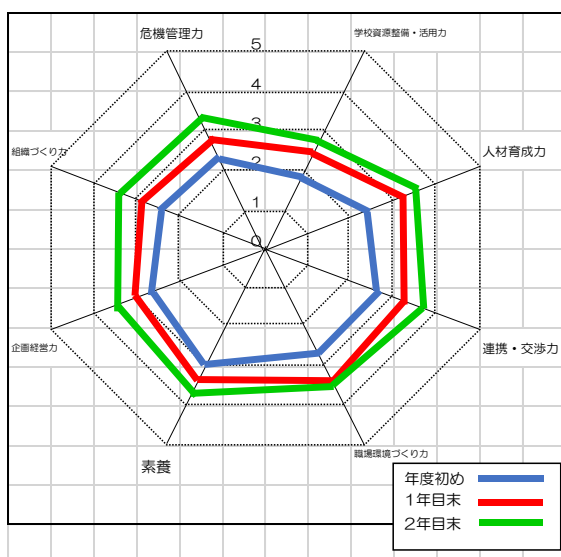
2 キャリア形成の視点から

研修の効果を測定するとともに、主幹教諭個人の成長に焦点をあてることも大切である。なぜなら、主幹教諭研修が2年間にわたる研修を通して、職場における実践（仕事）を『省察』しながら、『自分の在り方を問う内省』をすることで、管理職としての在り方（管理職観）や管理職としての自分像を明かにしていくこと。そして、自身の思考等によって自己解決できる力や変化し成長していくことができる力の育成をねらいとしているからである。そこで、『とくしま教員育成指標』を基に、管理職としての資質・能力がどのように付いたかを自己評価・自己啓発シートから読み取ることとする。

(1) 『とくしま教員育成指標』を基にした自己評価から

受講者は、年度初めと年度終わりに、自分に当てはまる評価を選んで数値化している。評価基準は、【5：よくできている 4：おおむねできている 3：少しできている 2：あまりできていない 1：ほとんどできていない】の5段階とし、『とくしま教員育成指標』の管理職用（教頭）の「素養」「企画経営力」「組織づくり力」「危機管理能力」「学校資源整備・活用力」「人材育成力」「連携・交渉力」「職場環境づくり力」の指標ごとに自己評価し、数値化したものをグラフ化する。

(グラフ3-2 全体平均)



グラフ3-2は年度初め、1年目末、2年目末の数値の全受講者の平均を表したものである。自己評価において、受講者が2年間を通して成長したことが分かる。また、自己啓発シートの「よくなったこと・努力したこと」や「振り返り」の記述内容から具体的にできていると評価しているものを『とくしま教員育成指標』に基づいて読み取ることにする。

①「素養（使命感・責任感、倫理観、リーダーシップ・決断力、先見性・識見、社会性・人間関係構築力）」（3.0→3.4→3.7）

（よくなったこと・努力したこと）

- ・常に自分が管理職であったらという視点で考え、管理職の決断の一助になればという姿勢で関わることができた。
- ・全体を考えて、という広い視野で取組を進めることの大切さを学んだ。
- ・多様なものの見方を身に付けた。
- ・一担任としての視点ではなく、学校全体を俯瞰する視点に重点を置き、行動することができるようになったこと。
- ・俯瞰する力（メタ認知能力）。決断力。発言力。
- ・学年主任と連携しながら学年全体のことに目を向け、行事や進学等に取り組んだ。
- ・頼まれた仕事を優先するよう努めた。
- ・常に学校が良くなるよう心掛けた。
- ・学校行事の中での様々な判断を、教頭と相談して行うことが多くなった。
- ・主幹教諭という立場で、管理職と教職員の間立ち調整役として学校運営に携わられた。

（振り返り）

- ・より広い視野で学校運営や教育活動を見直し、より深いかかわりの中で改善することができた。
- ・管理職との連携は密に行った。
- ・管理職の一人として、学校環境や教職員とのつながりなど、以前は考えたことのないようなことにも意識して取り組んだ。
- ・職責を果たすことにおける責任の重さ、そしてそれを担うものとしての誇り。
- ・主幹教諭は管理職としても教諭としてもその意見等を具現化できる立場であり、パイプ役を担い、学校をつくっていく中核的存在である。
- ・管理職が教職員を信じることの大切さを感じた。
- ・積極的に行動を起こし、教職員と管理職をつなぐパイプ役は果たせた。
- ・校長・教頭を助け、校務の一部を整理していくためには校長や教頭が学校運営についてどのような考え方を持っているのかを確認し、そのための企画や組織づくりの補助を行う必要がある。
- ・根拠を正確に理解しておくことは必要。
- ・学校全体を俯瞰的にみる視点が培われたと考える。
- ・一つ一つの事業に込められた願いを理解するとともに、その実現のために当事者として前向きに、大切に努力したいと心から考えるようになった。
- ・管理職と話す機会が増えた。
- ・学校全体を見渡し、管理職とのパイプ役となれるよう意識してきた。

②「企画経営力」（2.7→3.0→3.5）

（よくなったこと・努力したこと）

- ・各教職員の校務分掌や教育活動への助言や支援。
- ・教科部会・メンター制度の企画運営。

- ・学校教育目標を達成するための企画。
 - ・防災教育における避難訓練を企画運営。
- (振り返り)
- ・メンター研修の充実やタブレット研修の充実・授業改善を推進することができた。
 - ・授業づくりの一助として、教員相互授業見学週間を1・2学期に各2週間実施し、その事前研修や振り返りを行った。
 - ・教職員のニーズや実態に応じた研修を常に心がけ、実践できた。
 - ・学校教育目標や小中一貫教育グランドデザインを具現化する意識を強く持ち、教育活動を進めようと取り組んだ。
 - ・ステップアップテストや全国学力調査の振り返りを全教職員で共有したことで、研修等を積み重ねて授業改善を目指した。その結果、多くの教職員の意識が向上し、実践できていることが成果である。
 - ・年間計画を立て、適宜アンケートを取りながら先生方のニーズに合わせた研修になるよう企画・運営に取り組んできた。
 - ・アンケートから教科の枠を超えた研修実施の要望を受け、2学期末に有志でのタブレット研修を行った。
 - ・人権教育研究会に向けての研修や公開授業も活発に行い、主幹教諭としてまた人権教育主事として企画・運営することができた。
 - ・働き方改革を意識し、メンター制を生かした組織づくりを企画し「何を考え、何をすべきか、何ができるのか」を実践できた。
 - ・GIGAスクール担当と連携し、タブレットを一人一人が授業等で使用する際に違和感なく取り組めるようになった。
 - ・従来の朝学習であるセミナーを中止し、ペーパーレス化を進めることができた。
 - ・行事を行う際も、目的や考えられるリスク等をしっかりと考え、地域や保護者のニーズに合った行事を考えることができた。

③「組織づくり力」(2.5→2.9→3.3)

(よくなったこと・努力したこと)

- ・ベテランの先生方の困りごとにも耳を傾け、よりよい組織にするための提案・調整などできる範囲で実践した。
- ・学校教育目標を達成するための組織づくり。

(振り返り)

- ・職員会で積極的な発言をする等、小さなことを継続することで「チーム学校」づくりに貢献できた。
- ・メンター研修にベテランの教職員の方々に加わっていただき、教職員間のつながりを広げ深めていくことができた。
- ・生徒も教員も自らの強みを自覚し、その強みを伸ばせる環境づくりをしていくのが役割だと思っている。
- ・メンター研修を月に1回程度行うことができ、メンティ同士の協働する関係性を構築することができた。

④「危機管理能力」(2.4→2.8→3.2)

(よくなったこと・努力したこと)

- ・危機管理能力をあげること。教頭について安全点検を常に意識したり、マニュアルを一緒に見直しさせていただいたりした。

(振り返り)

- ・避難訓練はもちろんのこと、軽微な地震が発生した際にも積極的に非難を提示し、いざという時の防災行動力を高めていく。

⑤「学校資源整備・活用力」(1.9→2.4→2.7)

(よくなったこと・努力したこと)

- ・本年度の実践を踏まえ、次年度の事業を考える際に根拠と規定に基づく予算運用の経験を積んだ。

⑥「人材育成力」(2.5→3.2→3.6)

(よくなったこと・努力したこと)

- ・若手から受けた相談に対して助言をしたり管理職へつなげたりした。
- ・メンター制や校内研修を通じた教職員の教育力向上。
- ・人材育成力につながるマネジメント力。
- ・自分の経験を生かし、若手教員に助言することができた。
- ・若手教員のための研修、指導助言。
- ・若手教員の相談や助言を行うことができた。

(振り返り)

- ・若手教員との対話の中で自分の経験を伝えたり、一緒に考えて助言したりといったアプローチができた。
- ・若手教員には普段の対話の中で伝えられることを伝えられるようにした。
- ・「若手育成の視点」を持ち、外国語の研修に取り組むことを共通理解し全校で取組を進めた。
- ・相談に対する助言はある程度できた。
- ・若い教職員に対して働きかけ、関係づくりに努めることができた。
- ・すぐに指示を出すのではなく、教職員の考えを聞き、その考えでやってみるよう促し、そこから生まれた成功体験を自信へと変える重要性を強く感じた。
- ・それぞれの教員が得意とする分野の知識や技能を共有することで、中堅・若手・ベテランの関係なく一人一人のスキルが上がっていくことを実感した。
- ・メンターチームを通じて若手教員と接する中で、自分の経験を伝え寄り添いながらともに成長することができた。
- ・タイムリーな研修を実施することで、メンティにある程度の力をつけることができた。
- ・若手教員の育成に関しては、相談を受けることも増えアドバイスをする機会も増えた。

⑦「連携・交渉力」(2.8→3.2→3.7)

(よくなったこと・努力したこと)

- ・コミュニティ・スクールや小中一貫教育など地域とともにある学校づくりへの取組。
- ・地域との連携強化。

(振り返り)

- ・地域や関係機関との連携はキャリア教育を中心に成果を得ることができた。
- ・キャリア教育を通じて構築した地域との協力体制を生かして、教科横断的な視点でカリキュラム・マネジメントに取り組んでいくことができると考えている。
- ・コミュニティ・スクール活動にも時間があれば顔を出すようにしていた。

⑧「職場環境づくり力」(2.8→3.4→3.4)

(よくなったこと・努力したこと)

- ・自分自身の言動を振り返り、人間関係づくりに努めた。
- ・管理職としての視点を持ちながら、若い先生方と関わり相談しやすい環境づくりに努めた。
- ・全体を見渡し声掛けをして、よりコミュニケーションをとるようにした。

(振り返り)

- ・毎日全ての先生方とコミュニケーションをとる、率先してサポートする。
- ・明るい雰囲気づくりをするために自分から話を持ちかけたり、相談されたことに対してはすぐに行動で示したりするようにした。
- ・常に教職員の気持ちに寄り添えるよう努めてきた。
- ・日々の対話を大切にしたい人間関係の構築が必要不可欠であることを再認識した。
- ・何より自分が中心となって、職員室で学年の垣根をこえ、人権について同じ方向を向いて話ができ、職員間のコミュニケーションを活性化させる潤滑油になれたのではないかと思う。
- ・仕事のことなど何に困っているのかに気づいていないとアドバイスができない。適切なことを伝えるためにも、日頃からコミュニケーションをとり、その状況を理解しておく必要があると考えている。
- ・人の意見にしっかりと耳を傾け、コミュニケーションをとることが大事である。

指標ごとに整理してみると、学校マネジメント力の「組織づくり力」や「人材育成力」として、個人のもつ能力を積極的に引き出すとともに、教職員の育成のために指導助言したり、教職員の資質・能力向上のための体制づくりに積極的に関わったりしている様子が見て取れる。特に若手教員を育成することにおいて力を発揮しているようである。そして「企画経営力」では、学校教育目標を踏まえ学校や教職員の実態に応じ、学校を取り巻く社会の変化に対応した取組を提案・推進している。また「職場環境づくり力」では教職員組織全体を見渡し、コミュニケーションを活性化させることで働きやすい環境づくりに努めたことが読み取れる。

(自分の課題)

(素養)

- ・積極的な情報発信については課題が残った。やみくもな情報提供でなく、今組織にとって必要な情報は何か、精選した上で発信する力をつける必要がある。
- ・校務についての幅広い知識・経験（人権教育、進路指導等）
- ・多少言いにくいことであっても、学校や子どもにとってプラスになることならしっかりと意見を伝えること。

(企画経営力)

- ・ゼロからの発想力。
- ・学校の課題を解決するための取組の企画・運営力。

(組織づくり力)

- ・全教員を巻き込んで取り組む雰囲気づくりや方法の工夫が今後の課題である。
- ・他者理解、個人と集団というバランス感覚。

(危機管理能力)

- ・危機管理意識の向上と具体的取組や方策の発信。
- ・学校マネジメント力の危機管理能力。
- ・学校の危機管理能力（特に施設・事務の管理）についての実践が考えられなかった。

(学校資源整備・活用力)

- ・学校資源整備・活用力。
- ・学校資源整備・活用力が弱い。
- ・財務関係。
- ・学校マネジメント力の学校資源整備・活用力。
- ・学校資源整備活用力が自分の課題である。管理・予算について把握、理解できていないところが多い。
- ・学校資源にもう少し目を向け、人、モノ、カネを適切に教育課程に取り入れていくこと。

(人材育成力)

- ・人材育成。
- ・まだ自分がするという意識が必要と感じている。今後は仕事を任せたり、サポートしたりすることで次代の徳島教育を担う人材育成の意識の向上と実践の経験を積み重ねていきたい。

(連携・交渉力)

- ・コロナがおだやかになり、会や行事が通常に戻りつつある中、地域や保護者と進んで連携を取りやすくなったので、常にリーダーとしてという考え方を念頭に置いて考え行動する。
- ・地域との連携。

(職場環境づくり力)

- ・職場環境づくりに大きな改善が見られなかった。長時間労働解消に向けての推進がうまくできなかった。仕事の精選と長時間労働解消への取組を今後も課題の一つとして取り組んでいきたい。
- ・自身も含めた教職員のメンタルヘルスや働き方改革への取組。
- ・働き方改革の1つである、勤務時間が長くなってしまっている。時間の使い方の工夫が必要である。学年の仕事など他の教職員と連携を取り、分担することも必要だと思う。

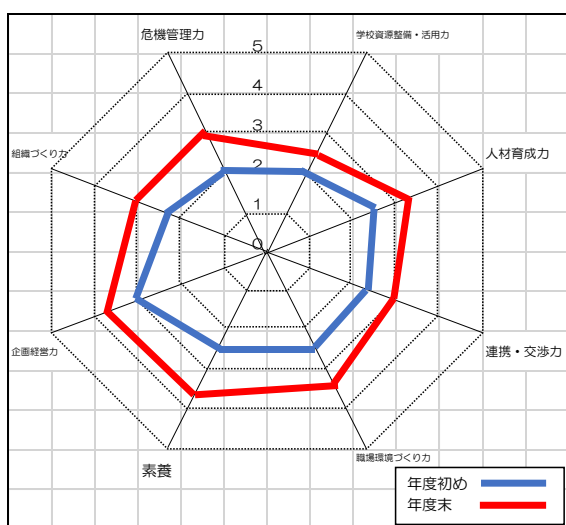
一方課題としては、受講者の「自分の課題」にもある通り、「学校資源整備・活用力」が弱いと感じている者が多いことが分かる。教育予算を把握し施設の適切な管理や予算運用などは実際に管理職になってから身に付ける力といえるかもしれない。特徴的だったのは職場が学校でない受講者の課題が「人材育成力」であったことである。これは人材育成について考えることはできても実践する場がなかったからではないかと考えられる。ただ、予算運用や財政処理などを行うことで「学校資源整備・活用力」に通じる力を身に付けており、置かれる職場によって様々であることも分かる。

全体的にみると、職場が学校や学校以外であろうと関係なく、「素養」としての「管理職を補佐する自覚を持ち、校務全般を把握するとともに、それらが円滑に機能するよう、責任感を持って自分の役割を果たしている」という「使命感・責任感」についての内容が多くあり、受講者が職場や学校全体を見ることへの視点の変化があったことや主幹教諭として管理職と教職員のパイプ役となるなど、自分の役割への強い使命感が読み取れる。また、受講者が管理職の立場を意識し、次期管理職としての自分の在り方を考えたであろうことも読み取れる。さらに、受講者は毎回研修テーマに沿って職場（自校）の課題は何であるのか、そのために自分は何をするのかを考え、実践してきた。そして、2年目は職場（自校）における取組を推進する中で、特に人材育成や職場環境づくりを課題として、教職員へどう働きかけるか、教職員をどう巻き込むかについて考え、実践してきたことが受講者の成長につながったと考えられる。

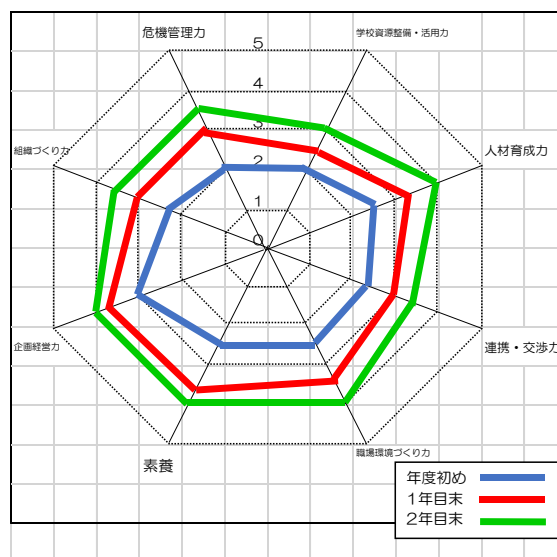
(2) ある主幹教諭の成長

次に、2020年度任用主幹教諭18名の自己評価を全体的に見る中で、ある一人の受講者（以後A主幹教諭）に注目した。A主幹教諭は1年目の自己評価の成長率が一番高く、2年間通しての自己評価を見てもバランスよく成長していることが分かる。A主幹教諭にインタビューすることで2年間の成長について考察する。2年間の振り返りを中心に半構造化インタビューを行った。

(グラフ3-3 1年目の変化)



(グラフ3-4 2年間の成長)



①『とくしま教員育成指標』に基づいた考察

●「素養」

学校長からのミッションや周りからの期待に応えるために主体的に行動し、自らの役割を果たそうという強い使命感はA主幹教諭の研修を受講している姿勢からも感じとることができた。

『法規については知っておかないといけないなと感じる。有事の際には後ろ盾となる。研修によって学んだ。後ろ盾に法規があるということは考えもしなかったことである。台風というか、風が強い日に警報は出ないとどうするか、ということがあった時に、校長判断で登校を遅らせるかどうかのときに、これは知っておかないといけないなと強く感じた。何かあった時に自分だったらどうする？何に基づいている？とその時に調べることが重要。

今ものすごく本を読んでいる。平均週1冊のペースで読んでいる。去年今年も。

2030年に求める力と校長に常に言われることやそれは何?と思うこともあって、もちろん教科の本とかもあるけど、最近ではマネジメントの本をよく読む。』

●「企画経営力」

学校組織の中で教科部会（タテ）と若手育成のためのメンター研修（ヨコ）を活性化させる取組を実践している。時間割に教科部会を位置付けるなど体制を整えながら、常に改善していくことができているようである。

『教科部会は経験年数や学年間をまたぐタテのつながりである。今年はその教科部会での意見から、教科部会にヨコのつながりが欲しいとあった。（Formsアンケート実施）教科によっては人数も少ないことから、他教科と相談、共有したいこともあるとのこと・・・（略）・・・』

●「組織づくり力」

学校組織の全体像を把握し、教職員の強みを生かすことができるよう、常に学校の中でのマネジメントをどうしていくか考え、実践できている。

『教職員の観察はものすごくしている。以前は全然していなかった。さらに今は批判的な先生と話をしようとしている。一番今までにしなかったこと。アンケートしても批判的な回答の人がいる。あえてその人にどうしたらいいですか?と聞くようにしている。必要ない。意味ない。という人に対して、どうやったらよくなりますかね?と尋ねることで答えてくれる。批判的な意見に耳を傾けること。』

●「危機管理力」

以前は行っていなかったことであるが、同期の主幹教諭の話から影響を受け、実践するようになったとのことであった。

『予防が一番大事。見回りや生徒指導において何か起こりそうな前に共有するなど。学年主任になってからからより動くようになった。トイレのチェック、破損状態など毎日確認している。予防することで対応できる。』

●「学校資源整備・活用力」

学校全体の教育予算を把握し、施設の適切な管理や予算運用という点においては実践できておらず、これからの課題であると感じている。

『お金は学年主任をしたことで学年の会計を何に使うとか、使い方をよく考えるようになった。昨年の研修内容にもあったが、そんなことも考えないといけな
いのだなと感じたことを覚えている。』

●「人材育成力」

A 主幹教諭が若手育成の研修や教科部会の取組において、いつも意識しているのが教職員の力量形成である。誰をどう生かすかと考えることや実際に任せてみることも増え、任せてみることで成長を感じている教職員がいることに手応えを感じているようである。

『主幹教諭として実際に実践できる内容であると考えている。30代くらいの先生方をどう育てていくかをいつも考えている。そのためにもこんな声掛けや問いかけをしようと考えている。今までは、そんなに若手の先生を育てようとか、やってたとは思いますが意識してまでではない。意識して実践するとものすごく伸びる。この人はこの強み、この人はこの強みなど考えていたことで、いいところ伸ばしたらいいという声掛けをずっとしてきた。』

●「連携・交渉力」

「学校資源整備・活用力」とともに課題としてあげている。学年主任として各家庭や関係諸機関との連携は行うことができている。

『家庭はもちろん関係づくりに努めているが、地域というのがコロナ禍ということもあってできていない。コミュニティ・スクールの実施もあるし、どうして
いくかが課題である。』

●「職場環境づくり力」

常に教職員への声掛けを行うなど、教職員間のコミュニケーションを活性化し相互理解を促進する推進役を担っている。働き方についても現状は厳しい部分があることを認識しつつ改善についても考えている。

『学年の先生や学校の先生方にもフォローはいると感じているし、声掛けもしている。意識しないとできない。令和の日本型教育にある個別最適な学びと協働的な学び・・・(略)・・・教員も同じ働き方をすればいいと本で読んだ。自分ですごくしっくりしている。人によってそれぞれの働き方がある。一律に早く全員帰れでもない。前は思っていたが効果的でない。それぞれの働き方ができることで協働的な体制になって学校力が上がると感じている。』

②インタビュー全体からの考察

『とくしま教員育成指標』に基づいた考察からも本人が自身の成長を感じていることがよく分かる。なぜ A 主幹教諭は成長することができたのか、もちろん本人の人間性や努力によるところが大きいと感じるが、何が影響を与えたのかを読み取ることにする。第一に研修の存在があったこと、そして研修での受講者同士のつながりや刺激をあげることができる。

『職場での環境がある上で研修に参加し、振り返りをして、新しい知識をどんどんアップデートして修正していくことができたことが一番大きい。2年前の自分とは考え方とかが大きく違う。管理職になってからでは遅いと感じる。学び続ける、学び続けようとするのが大事。』

他の先生方からの刺激が大変大きかった。同じ年代の人の活躍や、小学校の若い先生方の積極性に大変刺激を受ける。』

第二に、学校における校務分掌が大きく影響していると考えられる。学年主任をしながら学力向上担当をすることで学校全体を巻き込んだ取組を実践することができている。

『昨年も担任しながら学力向上担当と進学主任はしたけれど、全体を見るということについては、今年の方がものすごくやりやすい。いろんなことをさせてもらっている。去年は主幹教諭だけど、3年の一担任なので、何を言っても「一担任だろ」という感じだった。学年のことは主任と相談しながら、研修で学んだことも生かさせていけたが、学校全体には至っていなかったし、人材育成の視点からも疑問が残る。学年主任していることがありがたい。学力向上として学校全体を見ながらその中に学年がある、紐づいていると捉えることができる中で取組を行えている。』

第三に、他者との関係性や他者からの支援、特に学校長の支援が関係していると考えられる。A 主幹教諭を育てるためにどの校務分掌で、どんな課題を与えるか、学校長のマネジメントである。A 主幹教諭自身も学校長が理解してくれていること、育てようとしてくれていることを実感していた。

『目標設定面談のときに、「今年は物おじしなくていいから、やりたいことをやれ。とにかく引っ張ってやっていってくれ、うまくいなくてもかまわない。学年主任と学力向上担当として、人材育成と学力向上をがんばるように。」と校長先生から話があった。昨年自分が悩んでいたことを校長先生も理解してくれていたし、自分でもよく分かった。自分も校長にしてもらっていることで気づくことができました。』

また、今回 A 主幹教諭の学校長にも話を聞くことができた。その中で、学校長として教職員を育てる意識をもつことが重要であること、特に主幹教諭は徳島県のリーダーとなっていく存在であるとのことであった。

『主幹教諭は校務分掌ではない。現場はそれを具現化していく。それが大きな課題であると思う。一番大事なのは、管理職にその意識が必要である。活躍する場が与えられないのでは意味がない。主幹教諭がその立場として、一步踏み出していけるような学校組織にならないといけない。・・(略)・・どの学校に行っても活躍できるリーダーを育てる。その中でも主幹教諭はトップリーダーとなっていくのだと思う。いかにキャリアアップさせていくかが課題である。現場の校長は預かった主幹教諭をいかに育てていくのか、資質能力を伸ばす負荷を与えていかないといけない。管理職の課題である。A 主幹教諭は校長が求めた以上のことをしてくれている。(学校長談)』

筆者から見ても研修やインタビューでの A 主幹教諭の姿勢や発言から積極的に学ぼう、身に付けようとしていることが感じられるし、考えたり身に付けたりしたことを実践していることもよく分かる。そして、A 主幹教諭は自身の視点の変化を実感し、管理職像についても明らかになりつつある。実際に主幹教諭として考えて行動し、実践する中で獲得したものである。

『一番は視点が変わった。今までは自分が何をすればよいか、だったものが、マ

ネジメント的な周りを育てるといふ風に変わっていった。学校でも校長や教頭の観察をものすごくしている。以前は全くしていなかった。こんな時はこういう風に話をするんだとか、こういう対応するんだとか、ものすごく参考になっている。視点の違いである。

生徒も教員も成長できるような学校をつくりたい。それができる管理職になりたい。・・・(略)・・・先生たちの強みを生かすことができる管理職になっていきたい。ぼんやりと管理職像ができていし、自分なりに近づくために行動に移している。』

A 主幹教諭とのインタビューを通して感じたことは、管理職というやってもないことを考えるのは難しいことであり、管理職としての自分像を明かにするためにも、現在の主幹教諭としての仕事に向き合い、今の立ち位置でできることは何だろうとしっかり考えて、誠実に確実に実践していくことが大切だということである。A 主幹教諭の場合は、教職員の力量形成について考え試行錯誤してきたことが、自身の力量形成につながったと考えられる。自分の仕事を見つめ、地に足を付けて仕事をする中で自分のキャリアについてこれからも学び続け考え続けていくことができるのである。

(3) 受講者自身が感じる変化

最後に、『とくしま教員育成指標』に基づく自己評価に合わせて「2年間の主幹教諭研修を通して、自分自身が変化したとを感じるか、それはどうしてか。」について回答してもらった受講者の声をカテゴリーに分類することで明らかにする。(表3-6)

まず、受講者が一番変化したと感じていることは「カテゴリー1：視点の変化・視野の広がり」である。一担任から学校全体を見る視点や教職員を生かすマネジメントの視点へと変化していることを実感していると考えられる。

さらに「カテゴリー2：今までの自分との比較」をすることを通して、また「カテゴリー3：研修での気づき」のように2年間長期にわたる研修や職場での「カテゴリー4：人材育成」を通してその変化や成長を実感していることがうかがえる。

そして、「カテゴリー5：管理職への意識・自覚」が芽生えていることが読み取れる。受講者は教諭から次期管理職へと視点を変化し、ぼんやりとではあるが管理

職としての自分像を描くことができていると考えられる。

(表 3-5 自分自身の変化についてのカテゴリー)

カテゴリー 1		
視点の変化・視野の広がり	視点の変化	生徒や同僚の先生方を見る視点が変わった
		主幹教諭は教諭としての視点に加え、管理職としての視点も併せ持つ
	意識の変化	意識がまず大きく変わった
	自覚	主幹教諭としての自覚
		両方の立場で動き、また両方の立場で連絡調整を行うことが役割であることを実感した
	マネジメントの視点	「強みをどのように生かすか」「生徒と教員をどう成長させるか」というマネジメントの視点を持ちながら日々過ごしている
		組織として目標達成に向けて、できることは何か、どうしたらできるかを考える習慣は身に付いてきた
		主幹教諭という立場で組織マネジメントをする意識は高まったと感じている
	全体を見る	担任しているクラスだけでなく、全体を見て行動しようとするようになった
		知識も増えたので、視野も広がったように思う
		今まで以上に広い視野で考え、動いていかなければならないと感じた
		学校運営について全体を見る力が養われてきたと感じている
		学校全体や運営のことを見て、考えて行動するようになった
		視点が一担任というところから、全体を見るようになった
		以前よりも、学校全体を見ながら、どういう動きをすることでより良い学校運営ができるか考えるようになった
		学校教育目標について考え、行動するようになった
		主幹教諭として学校全体のことを考え、行動するようになった
		視野が目の中のクラスから学校全体へと変わった
	俯瞰的にみる	俯瞰的に事象を捉え、次の一手をより良いものにしたいという意欲
受講後は俯瞰的な視点で物事を考え行動するようになった		
カテゴリー 2		
今までの自分との比較	教諭との違い	研修を受講する前は、教諭の延長線上に主幹教諭の職があるというイメージでいた
		教諭のときは違う
		今までは、一担任として生徒の成長を願い、学校で勤務してきた
		今までは学級経営や学年経営について考えることが中心だった
		今までは担任としてだけの見方だった
		以前は学級担任としての仕事や考え方の比率が大きかった
	キャリア立ち位置	研修を受け始めた頃は自分のスキルを上げることを考えており、正直なところ管理職への興味・関心は皆無だった
		初めは主幹教諭と名ばかりで何をすれば良いか、すごく悩んだ
		これまで危機管理、人材育成、カリキュラム・マネジメント等とそれらに関わる法規について進んで学ぶことはなかった

カテゴリー3		
研修での気づき	研修を通して	
	研修を通して知識だけでなく、様々な先生方との出会いの中から多くの学びがあった	
	研修を通して自分自身が大きく成長したように感じる	
	研修の学びの中ですべきことが具体化してきたように思う	
	研修を通じて実践や振り返りの機会が確保されていたことで、理論を学んだ上で、実践・評価・改善できることが自身が変わった大きな要因といえる	
	裏方の先生方の労力を想像することで、感謝の気持ちが大きくなった	
	一つ一つの講義がとても刺激になった	
カテゴリー4		
人材育成	教職員への働きかけ	管理職や教職員に自分の考えを伝えることが増えてきた
		職場全体の人間関係について考えた
		特に若手教員には積極的に声をかけるように心がけている
		若手教員に以前よりもコミュニケーションを取り、アドバイスする機会が増えた
カテゴリー5		
管理職への意識・自覚	意識 考え方	管理職として学校経営をすることについて考えるようになった
		管理職の仕事に気にしたりするようになった
		管理職としての見方も少しずつ意識するようになった
		教頭を助けることを意識できるようになった
		ことあるごとに自分が管理職だったらと言う視点で物事を考える
		管理職への興味やあこがれが芽生え、自校の管理職を観察したり、現在の自分自身の動きや考え方が管理職を意識したものになっている
	教頭がどのような意識で校務にあたっているのかを見たり聞いたりすることで自分自身の課題がはっきりとしてきた	
	自覚	学校における自身の立場や在り方を自覚・再確認
		研修で学んだ内容が管理職として学校を運営する上で非常に重要であることを自覚することができた
		管理職としてのやりがいを感じる事ができた
今の立場を理解し、今後について考えるようになった		
カテゴリー6		
他者の支援	校長先生からの「新たな主幹教諭像をつくりなさい」というミッション	

(4)まとめ

受講者は知識やスキルを習得しながら、主幹教諭としての実践（仕事）を『省察』すると同時に、なりたい自分から現在の自分を見て、『自分の在り方を問う内省』を長期にわたり繰り返し行ってきた。研修を通して受講者の視点の変化があったことは間違いない。そして今までとは違う次期管理職としての視点をもって実践（仕事）を行ってきたことが受講者の成長につながったと考える。特に受講者が実践してきた内容として、「人材育成」をあげることができ、子供の力量形成から大人である教職員の力量形成を考えることへ変化し、実践してきたことが大きい。教職員の力量形成は管理職の重要な仕事である。「人材育成」は人を変える、変わってもらうということである。人に何かをさせるときには、まず自分は何ができるかを考えるし、相手は何を考えているのか、教職員を知らなければ適切な問いや課題を見つけられない。教職員の力量形成を考え実践する中で、同時に関係づくりや土壌づくりといった「職場環境づくり」を行い、力量形成を図ることで「組織づくり」を考え実践してきたと考えられる。そしてそれらを通して「素養」が磨かれていったのである。つまり、本主幹教諭研修における『省察』モデル構造である、現状の課題を解決していくことに主眼をおいた『省察』とともに、キャリア形成の視点を踏まえた『省察（内省）』を行ってきたことが、受講者の視点を変化させ、『とくしま教員育成指標』に示される次期管理職としての資質・能力の育成につながったと考える。

3 今後の展望

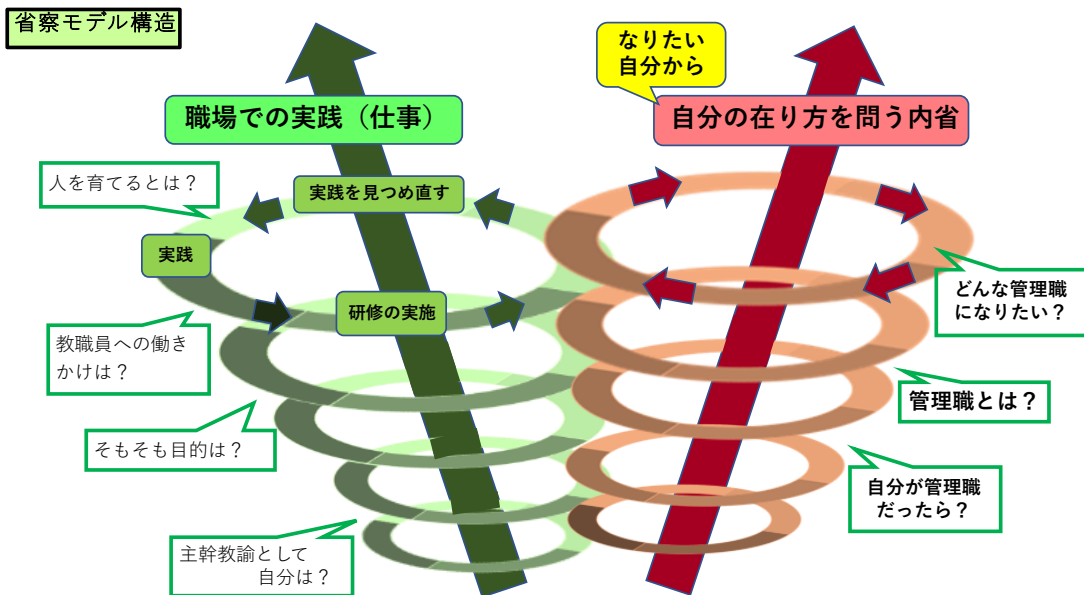
(1) 管理職養成研修の『省察』モデル

本主幹教諭研修がねらいとしたものは、次期管理職の養成である。それは、実際に管理職としての職務を遂行していない段階にある受講者が管理職になっているであろう未来の自分を想定し、管理職観ともいべき抽象的な概念を獲得しながら、自分事として考えられるようにすることであり、管理職としての視点や管理職となる覚悟のようなものを獲得していくことである。そのために新たな『省察』モデルを開発し、実践してきた。なぜなら、教師教育学の分野における「反省的実践家」としての「行為の中の省察」や「ALACTモデル」による『省察』は、現状の自分の実践（経験）を振り返り、本質に気づき、選択肢を拡大させていく、つまり、現状の課題を解決していくことに主眼があるため、将来の管理職を養成するというキャリア形成の視点を加える必要があったからである。

受講者は、2年間という長期にわたり、主幹教諭としての実践を行いながら、職場での実践（仕事）を『省察』すると同時に、一度自分をなりたい自分に高めてみて、現在の自分を見つめる。そうすることで、将来の自分像とのギャップを知り、今の自分に何が足りないか、何が課題であるか、そのために何をするかなど、なりたい自分から現在の自分を見る、『自分の在り方を問う内省』を繰り返し行ってきた。その結果、62～64ページの「受講者自身が感じる変化」にあるように、教諭の視点から管理職への視点に変化し、管理職としての意識や自覚が芽生えたと考えられる。また、61・62ページのA主幹教諭のインタビュー内容にもあるように、「今までは自分が何をすればよいかだったものから、マネジメント的な周りを育てる」といった視点の変化が起こり、「生徒も教員も成長できるような学校をつくりたい、それができる管理職になりたい」といった、管理職像についても明らかになっているのである。

次期管理職養成研修という「養成」に主眼をおいた研修では、現状の課題を解決していくことの『省察』とともに、『自分の在り方を問う内省』という、キャリア形成の視点を踏まえた新たな『省察（内省）』を行うことにより、受講者が管理職の在り方（管理職観）や管理職としての自分像を明かにし、組織づくり力や人材育成力等の力量とともに、管理職としての視点や管理職となる覚悟のようなものを獲得できるのである。今後も受講者の状況に応じながら、職場での実践（仕事）を

『省察』すると同時に、新たな『省察』モデルである『自分の在り方を問う内省』を充実させることが求められる。



(図 3-3 省察モデル構造)

(2) キャリア形成の視点を踏まえた『省察 (内省)』の継続

なりたい自分から見た『自分の在り方を問う内省』を続けていくことは2年間の研修で終わるものではない。自分を理解し成長していく力は、自分の現在位置を正しく理解して、「自分には何ができて、何ができないのか」自分に足りないものを明確にし、目標としている場所とのギャップを埋めていく力である。研修中は実践からの振り返りやなりたい自分を考える機会などが設けられてきたが、研修終了後は受講者自らが自律的にその機会をつくっていくことが大切である。自分を理解し学び続け、成長していくためには、『自分の在り方を問う内省』を繰り返し、ギャップを埋めるために必要なスキルなどを自分で獲得していかなければならない。キャリア形成の視点を踏まえた『省察 (内省)』は継続していくことが重要なのである。

引用文献

- 大杉昭英「学校管理職育成の現状と今後の大学院活用の可能性に関する調査報告書」
(2014)
- 金川舞貴子「校長養成・研修におけるショーの反省的実践家論に関する一考察～M.
エロウのショー批判を手がかりに～」(2006)
- 島根大学「平成 28 年度文部科学省、総合的な教師力向上のための調査研究事業－現
職教員研修の高度化・体系化を実現する大学と教育委員会との共同プロジェクト
－」(2019)
- 鈴木克明「研修設計マニュアル～人材育成のためのインストラクショナルデザイン～」
北大路書房 (2015)
- 中教審答申「これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について～学び合い、
高め合う教員育成コミュニティの構築に向けて～」文部科学省 (2015)
- 中教審答申「今後の地方教育行政の在り方について」(1998)
- 中教審答申「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」(2015)
- 徳島県教育委員会「とくしま教員育成指標」(2018)
- 徳島新聞記事 (2020. 10. 9)
- D. A ショーン著 佐藤学・秋田喜代美訳「専門家の知恵－反省的実践家は行為しながら
考える－」ゆみる書房 (2001)
- 中原淳「研修開発入門～会社で教える、競争優位をつくる～」ダイヤモンド社 (2014)
- 原尚他「教職大学院における学校管理職養成実習モデルの開発」岐阜大学教職大学院
紀要 Vo12. P29-36 (2019)
- ピーター・M・センゲ「学習する組織－システム思考で未来を創造する－」英治出版
(2011)
- F. コルトハーヘン編著 武田信子訳「教師教育学－理論と実践をつなぐリアリスティ
ック・アプローチ」学文社 (2010)
- 前田洋一「NITS 四国アライアンス鳴門教育大学センターを基盤とした県教育委員会と
連携による管理職養成研修」鳴門教育大学 学校教育研究紀要第 35 巻 (2021)
- 宮本武蔵著「五輪書」岩波文庫 (1985)
- 文部科学省「令和元年度学校教員統計調査(確定値)の公表について」(2021)

参考文献

- 足立慎一他「教職大学院の学校管理職養成実習における「教育行政実習」モデル開発」
岐阜大学教職大学院紀要 Vol12. P37-44 (2019)
- 荒木寿友「教員養成におけるリフレクションー自身の『在り方』をも探究できる教師
の育成に向けてー」立命館教職研究 第2号
- 大野裕己「滋賀大学教職大学院学校経営力開発コースにおけるリーダーシップ・マネ
ジメント教育の展開と課題」滋賀大学教育実践研究論集第2巻 P91-99 (2020)
- 上條晴夫「教師教育におけるリフレクション養成の具体的技法の開発研究ーコルトハ
ーへの「省察モデル」を中心にー」東北福祉大学研究紀要 第36巻
- 金川舞貴子「反省的实践家を志向した校長養成・研修プログラムに関する一考察へス
コットランド校長職資格付与制度 (SQH) プログラムに焦点をあてて〜」(2004)
- 川崎知己 飯田順子「教員の管理職志向への規定要因ーロールモデルとマネジメント
経験に焦点をあててー」教育心理学研究 第66巻 第1号 (2017)
- 齋藤真宏「教師教育における『省察』の探究：schon, Kolb, Korthagen を手がかりに」
第22回日本教師教育学会自由研究発表配布資料 (2012)
- 酒井穰「日本で最も人材を育成する会社のテキスト」光文社新書 (2010)
- 篠原清昭「世界の学校管理職養成」ジダイ社 (2017)
- 棚野勝文他「教職大学院の学校管理職養成実習における学校管理職「シャドーイン
グ・メンタリング実習」モデル開発」岐阜大学教職大学院紀要 Vol12. P45-52
(2019)
- 中教審答申「令和の日本型教育の構築を目指して〜全ての子供たちの可能性を引き出
す、個別最適な学びと、協働的な学びの実現〜」(2021)
- 日本教育経営学会実践推進委員会「次世代スクールリーダーのための校長の専門職基
準」花書院 (2015)
- 姫野完治「学び続ける教師の養成ー成長観の変容とライフヒストリーー」大阪大学出
版会 (2013)
- 村井尚子「教師教育における『省察』の意義の再検討：教師の専門性としての教育的
タクトを身に付けるために」大阪樟蔭女子大学研究紀要 第5巻 P175~183
- 元山年弘「管理職になる移行期におけるキャリア発達」人材育成研究 第2巻 第1
号 (2006)

巻末資料

1. ある受講者の課題レポート
2. ある受講者の管理職インタビュー課題
3. 先輩管理職に学ぶ

巻末資料 (P13 : ある受講者の課題レポート)

1 学校(自身)の現状

情報化の進展など急速に進む社会の変化は価値観を多様化させ、多くの教育的ニーズを生み出した。ダイバーシティの実現が学校教育に求められるようになり、加えて社会に開かれた学校が新学習指導要領のキーワードの1つとなっている。すなわち、学校も地域や保護者と連携を密にし、共に子どもたちの成長を考える教育課程を実施しなければならない。このような状況の中で、勤務校では学習指導要領を踏まえつつ、子どもたちや保護者、地域の実情を知り、教育目標を達成するために教育課程を編成している。この教育課程をしっかりと実施し、評価し、改善していくことこそがカリキュラムマネジメントであると私は考える。

本校では教育目標を「何よりも命を大切にし、社会の一員として自立した人間に成長するための基礎をつくる」と設定している。時代がどのように変化しても普遍の原則として命を大切にすることを学校長は重視し、常に生徒たちに「死ぬな」ということを説いている。学校長のこの思いを皆で大切にし、社会の変化に対応するために、タブレットPCを活用した県GIGAスクール構想の推進、〇〇を好きになる郷土愛の育成、迫り来る南海地震等を迎え撃つ防災教育、すべての生徒を大切に人権教育、特別支援教育などの努力目標を設定し、日々評価と改善をくり返しなが、現在に至っている。

2 主幹教諭として特に焦点化して取り組みたいこと

私が現在、教務主任として、年間計画や日々の時間割の作成、行事の効果的な運営などを管理職や指導教諭と連携し行っている。その中で大切にしているのは、PDCAサイクルである。生徒、教職員だけではなく保護者、地域の方々のニーズを踏まえた綿密な計画を作成し、全教職員一丸となって計画を確実にかつ大胆に推進している。その上で現在の課題は何か、今以上に効率よくできないか、改善点は何か、多くの課題を見いだすことで明日の教育活動の改善につながると考えている。今までの経験上では、教職員の多くは「昨年度もこうだったから」と言い、変化を好まない教員が少なくない。私は主幹教諭としてこのような考え方を皆が改められるよう、変化する社会に対応した教育、生徒や保護者や地域の方々のニーズを意識し、ダイバーシティとくしまの実現が率先してできるよう日々の教育課程に取り組んでいきたい。

3 進めていく上で留意する点

なぜ、カリキュラムマネジメントが求められるのか、カリキュラムマネジメントは何なのか、どのようにカリキュラムマネジメントを自校で行っていくのか。主幹教諭として大切なことは校長の教育目標をしっかりと認識し、それらを全職員に周知すること(つなぐ)。目標を達成するためには、どのような学習教材が必要か取捨選択すること(組み合わせる)。そして、やりっぱなしにせず、しっかりと評価し、改善していくこと(まわす)。この3点を認識し、管理職の手助けを行い、他の教職員を引っ張るリーダーシップを発揮しながら、教育課程を実践していきたい。

巻末資料（P20：ある受講者の管理職インタビュー課題）

質問事項	ヒアリングの内容
管理職のやりがい・魅力について	<p>仕事は一人でできるものではない。IT がどれだけ発達しても、人と人とのつながりは決してなくなる。そこで、管理職として裏方に徹し、今までの経験を生かしつつ、人と人をつなぎ合わせることで、成果を出していくことがやりがい。自分が後方支援をすることで仕事や施策がうまくいったときに喜びを感じる。そのことが自分自身も向いていると思っている。また、自分が働きやすい職場づくりを進めていくことも必要だと考える。</p>
管理職としての失敗談・難しさについて・困ったこと	<p>管理職は本来、直接動いてはいけない立場。人材を組み合わせ、業務を遂行し、成果を出していく。また部下に仕事を任せ、やらせてみて、助けることで人材育成を進めていかなければならない。しかし、今までの経験から、「自らやった方が早い」と手を下してしまうこともある。その点は難しいところではある。</p> <p>また、運営をする中で、割り切らなければならないこともある。個々の意見に引っ張られすぎてしまうと、ひずみが生じ、広い視野で見直すと全体としての成果や利益につながらない場合がある。意見のいい面と悪い面を総合的に判断し、「全体として」という広い視野で、妥協点を見つけ、方針を判断・決定していくことが大切であり、難しいところ。常に、「どうやったら（〇〇にとって）いいようになるか」を考える。その上で、時には自分の考えではなく、担当の仕事を担当している者として、別人になりきって職務を全うすることが求められることもある。</p>
管理職として、担当の運営で大切にしていること	<p>一人一担当ではいけないと考えているので、お互いに気遣い合い、担当の中でカバーし合える組織作りを心がけている。また、担当内のつながりだけでなく、外とのつながり、担当間のつながりを大切にしたいので、できるだけ担当だけで仕事を完結してしまわないようにしている。</p>
モチベーションの高め方	<p>△△の仕事は成果が見えにくいので、なかなかモチベーションを保つのは大変な部分もある。ただ、〇〇と直接ふれあうような仕事をした時は、喜んでくれている〇〇の生の声を聞くことができ、やりがいを感じた。</p> <p>自分の仕事の取り組み方としては、「迷惑をかけないようにしたい」と考えている。チームとして仕事をしているという認識、「自分がこけてしまったら迷惑がかかってしまう」と考えのもと、責任感・使命感をもって仕事をしている。また、置かれた場所で、そこで何が求められているのかを何かを考え、自分の役割を認識し、その職務を全うしようとするのがモチベーションにつながっている。</p>
ワークライフバランスの取り方	<p>自分が気付いたことがあれば、とことんやろうと思うところがあるので、なかなかできていない現状がある。本当はどこかで線引きをして、メリハリをつけてワークライフバランスをとる必要があるとは思いますが、先輩方の仕事への取り組み方を見て、経験を通して学んできたこと、身についたものがあるので、やっぱりやってしまうところはある。ただ、自分でやってしまうと人材が育たず、やっぱり自分でしなければいけない状況が続いてしまうので人材育成の面からも改善していく必要はあると思う。</p>
管理職として大切にしている”座右の銘”	<p>常に「いっしょに仕事をしてよかった」と思ってもらえる仕事をしたいと心がけている。</p>

先輩管理職に学ぶ～中学校長編～

2020年

管理職に学ぶ機会として、〇〇中学校△△校長先生の講演会を実施しました。「みんなでエンパワメントな学校をつくろう！」と題して、スクールリーダーとして自分らしくたのしむ！というお話がありました。その内容を紹介します。



【エンパワメントなチームづくり3つの手立て】

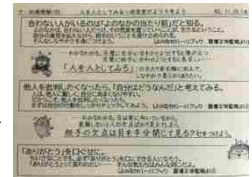
いつも明るくパワーあふれる△△校長先生ですが、その原点にあるのは菅原裕子さんの「ひび割れ壺」と、ちょんせいこさんのホワイトボード・ミーティング®との出会いであり、思い立ったらすぐ行動で、飛行機に飛び乗り、自ら学びに向かったそうです。現在の〇〇中学校の目指す学校像は、『エンパワメントな学校～子どもたちも、私たちも、力をもっている～』であり、△△校長先生の原点を形にする学校です。そんな学校（チーム）づくりのために、3つの手立てを教職員に示されているそうです。

☆教職員への5つのミッション

- ①「意味」を考える。・・・どんな意味があるのか、何ができるようになるのか、同じ意味でつながっているか。
- ②「ゴール」を考える。・・・どんな姿になりたいか、何を伝えるか。
- ③「育てる」という意識を忘れない。・・・できていることを承認する、指導してできるようにする。
- ④「自分を磨く」努力をする。・・・パッと動く、みんなで動く、気になることは話してみる。
- ⑤「働き方改革」は幸せになる自分改革。・・・とりあえずザックリやってみる。正解主義から修正主義へ。

☆「ざ共通理解」 ～毎日、校長先生からメッセージ～

〇〇中学校のめざす姿を示す羅針盤として、日々の〇〇中学校で起こっている事案を共有する足元を照らすランプとして、教職員同志を、行事間をつなげるロープとして、「職員室で話題になっていることや校長室に届く子どもたちの声と姿、めざしたいゴールの姿、教職員の実践例・具体的な作戦、伝えたいメッセージ・著書の紹介、研修で学んだこと等」をミニ通信として配布！



☆定例進捗会議 ～毎月1回、組織の体力づくりとファシリテーションの練習～

〇〇中学校では企画委員会を廃止、職員会議も短く内容の濃いものにし、(名前はコロック meatin 具) 月1回開催。その最後の数分を利用し「定例進捗会議」を行っている。ホワイトボード・ミーティング®の手法を活用し、毎回違うペアで、聴く話を徹底し『今月どうだった？(発散)→良かったこと1つ、困ったこと1つ(収束)→これからどうしたい、どうなりたい？(活用)→読んでフィードバック→みんなで共有』のプロセスで実践している。心の体力が冷えている状態から温かい状態になるためにはエンパワーが必要で、その手立てが良好なコミュニケーションであり、定例進捗会議もその一つである。〇〇中学校では教職員だけでなく、生徒もホワイトボード・ミーティング®を活用し、聴き合う・学び合う・高め合う実践を行っている。

講演会参加者もペアになって「定例進捗会議」を体験。聴き手は、自分が求める解を導き出すために誘導的な質問をしていることに気づき、聴くことに徹するオープンクエスチョンの奥深さを感じていた



ようです。最後に△△校長先生からは「スクールリーダーは子どもや先生方に投げるボールを持たないといけない。ボールを投げれば子どもや先生方は受け取ってくれる。投げるボールは自ら学んで手に入れていく！」とのお言葉をいただきました。

先輩管理職に学ぶ～中学校長編～

2020年

管理職に学ぶ機会として、〇〇中学校△△校長先生の講演会を実施しました。「みんなでエンパワメントな学校をつくろう！」と題して、スクールリーダーとして自分らしくたのしむ！というお話がありました。その内容を紹介します。



【エンパワメントなチームづくり3つの手立て】

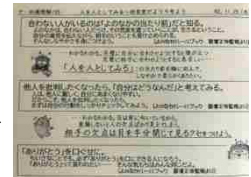
いつも明るくパワーあふれる△△校長先生ですが、その原点にあるのは菅原裕子さんの「ひび割れ壺」と、ちょんせいこさんのホワイトボード・ミーティング®との出会いであり、思い立ったらすぐ行動で、飛行機に飛び乗り、自ら学びに向かったそうです。現在の〇〇中学校の目指す学校像は、『エンパワメントな学校～子どもたちも、私たちも、力をもっている～』であり、△△校長先生の原点を形にする学校です。そんな学校（チーム）づくりのために、3つの手立てを教職員に示されているそうです。

☆教職員への5つのミッション

- ①「意味」を考える。・・・どんな意味があるのか、何ができるようになるのか、同じ意味でつながっているか。
- ②「ゴール」を考える。・・・どんな姿になりたいか、何を伝えるか。
- ③「育てる」という意識を忘れない。・・・できていることを承認する、指導してできるようにする。
- ④「自分を磨く」努力をする。・・・パッと動く、みんなで動く、気になることは話してみる。
- ⑤「働き方改革」は幸せになる自分改革。・・・とりあえずザックリやってみる。正解主義から修正主義へ。

☆「ざ共通理解」 ～毎日、校長先生からメッセージ～

〇〇中学校のめざす姿を示す羅針盤として、日々の〇〇中学校で起こっている事案を共有する足元を照らすランプとして、教職員同志を、行事間をつなげるロープとして、「職員室で話題になっていることや校長室に届く子どもたちの声と姿、めざしたいゴールの姿、教職員の実践例・具体的な作戦、伝えたいメッセージ・著書の紹介、研修で学んだこと等」をミニ通信として配布！



☆定例進捗会議 ～毎月1回、組織の体力づくりとファシリテーションの練習～

〇〇中学校では企画委員会を廃止、職員会議も短く内容の濃いものにし、(名前はコロック meatin 具) 月1回開催。その最後の数分を利用し「定例進捗会議」を行っている。ホワイトボード・ミーティング®の手法を活用し、毎回違うペアで、聴く話を徹底し『今月どうだった？(発散)→良かったこと1つ、困ったこと1つ(収束)→これからどうしたい、どうなりたい？(活用)→読んでフィードバック→みんなで共有』のプロセスで実践している。心の体力が冷えている状態から温かい状態になるためにはエンパワーが必要で、その手立てが良好なコミュニケーションであり、定例進捗会議もその一つである。〇〇中学校では教職員だけでなく、生徒もホワイトボード・ミーティング®を活用し、聴き合う・学び合う・高め合う実践を行っている。

講演会参加者もペアになって「定例進捗会議」を体験。聴き手は、自分が求める解を導き出すために誘導的な質問をしていることに気づき、聴くことに徹するオープンクエスチョンの奥深さを感じていた



ようです。最後に△△校長先生からは「スクールリーダーは子どもや先生方に投げるボールを持たないといけない。ボールを投げれば子どもや先生方は受け取ってくれる。投げるボールは自ら学んで手に入れていく！」とのお言葉をいただきました。

先輩管理職に学ぶ～小学校長編～

2020年

管理職に学ぶ機会として、〇〇小学校△△校長先生の講演会を実施しました。「人を育てる学校経営」と題して、熱いメッセージを伝えてくれました。その内容を紹介します。



【主幹教諭の皆さんに期待すること】

☆管理職を意識

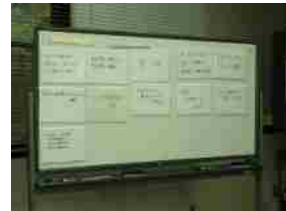
自身のキャリアの一步先を見据えた準備をしておく。

☆人材育成

自身の力量を高め、教職員を育てる。

△△校長先生は「組織にはリーダーが必要であり、リーダーの示すビジョンと行動力によってみんなが幸せになる学校ができる」と教諭時代に考えられ、その想いで管理職を目指されたそうです。そして、管理職には日頃から感性を高める習慣が大事で

あり、感性を高めるためには、『現場をよく見る（現状認識）・人の話を聴く、問う、話す（情報収集）・人の存在を尊重する（人権尊重）・世情を知る（不易と流行）・自分を見つめる（内省と読書）』ことが必要であるとお話されました。また、管理職には覚悟が必要であり、覚悟には理念が必要である。さらに、理念を実現する課題設定ができること、ビジョンを持つことの大切さについても話がありました。



主幹教諭として考えておくこととして、

☆常に管理職の立場を意識して、「もし教頭ならどうする?」と考える習慣が大事! というメッセージをいただきました。

ひょっとして「校長・教頭」にはなれるかもしれない。しかし、常に課題意識を持ち、学びを深めておかないと「周りから認められる校長・教頭」にはなれないそうです。

【〇〇小学校での実践】

「校長が変われば学校は変わる?」→「校長のマネジメント次第で学校が変わる」校長には企画経営力が求められており、教職員のモチベーションを管理することが大切。そして、教職員のモチベーションをあげるには、①目標、めざすものを明確にする。②実現のための道筋を示す。③やり遂げることで成果を認める。④成長の喜びを実感させる。⑤次の課題を与える。ことだそうです。△△校長先生が、「何を考え、どのような働きかけをして、人を育て、いかに、思い描く学校づくりをしてきたのか。」について〇〇小学校の取組を通してお話がありました。

生徒指導主任を核として、「学校全体・率先垂範・ポジティブ行動支援」をキーワードに取り組んでいる。

取組の3本柱

☆「〇小生活スタンダード」の定着

☆「授業改善」への積極的な取組

☆「人権教育」の推進

振り返りの充実のための「R60」やオープンクラスウィーク、校内研修の改善等を行い、質の高い授業で子どもを育てる実践を行っている。

最後に、△△校長先生自身のリーダーとしての覚悟「逃げないこと、課題と正対し続ける」や常に自らを振り返って考えていることを紹介され、主幹教諭に対しては『今、主幹教諭として取り組んでいる姿、勤務への姿勢が大事であり、謙虚で誠実であることが大事である。』というメッセージをいただきました。

先輩管理職に学ぶ～小学校長編～

2021年

管理職に学ぶ機会の第2弾として、〇〇小学校△△校長先生の講演会を実施しました。「次代の教育を担うスクールリーダーの皆さんへ」と題して、学校組織づくりについてお話しくださいました。その内容を紹介します。



【本日の内容】

- ☆これからの時代・学校
- ☆管理職の仕事①・②・③
- ☆時代の教育を担う皆さんへ

『皆さんの学校はどんな学校ですか?』何も起きない日がある学校? 毎日何かが起きる学校? 概ね学力がついている学校? 学習面で困り感を持つ子が多い学校? ...多くの学校では日々何かが起こり、困り感を持つ子が多いのが現状である。これからの時代や学校は道なき未知であり、情報→判断→実行→検証→改善のRPDCAサイクルを回し、継続させる持久力とスピードが必要である。管理職は**大変**である。教諭のときとは**大きく変わる**。これまでそうだったと思うが、これまで以上に自律的な学びができる人材・変化への対応ができる人材・組織的・協働的に対応できる人材・多様性の受容・視野の広い人材が求められている。』とのお話の後、管理職の仕事について実践を踏まえた具体的なお話をしてくださいました。

★管理職の仕事①＝育成

令和の日本型学校教育に示された「個別最適な学び・協働的な学び」について、教職員の育成における視点でもあり、教職員を育成する視点が必要。また、職制に応じた関わりが大切であり、とくしま教員育成指標に沿った育成の視点をもつことが大事。教頭を育てる視点、教員を育てる視点＝教員として育つ視点、事務職員を育てる視点、支援員や栄養士、用務員などの学校の基盤を整理してくれている一人職の職員を育てる視点が必要であるとのことでした。そして、ライフステージの各段階で活躍し続けるために、求められる力とされる「人生百年時代の社会人基礎力」を紹介していただきました。

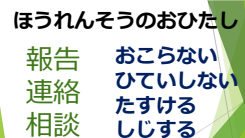
★管理職の仕事②＝組織

次に学校長には組織化の視点が必要であり、組織が一枚岩となる具体として「〇〇小学校教育プラン」をはじめ、教職員に示している文書や全校集会で児童にプレゼンしている内容、保護者に向けての学校便りを紹介していただきました。校長がビジョンを語り教頭はそれを形にする。校長は正面から対応し、教頭はその裏側から対応する。というお話が印象的でした。



★管理職の仕事③＝モチベーション管理

最後に、モチベーションの管理、モチベーションの維持・向上が管理職の仕事として大切であるとして、教職員への関わりは「ほうれんそうのおひたし」がキーワードになると教えていただきました。一方でモチベーション関係なく、目的遂行のためなら一丸となれることもあるとの興味深いお話もありました。



そして、道なき未知の時代であり管理職の仕事も変化する中で、リーダーの形も変わってきているが、右のようなリーダーであってほしいとのメッセージをいただきました。

- ★易しい言葉で優しいメッセージを出せるリーダー
- ★目を離さず手を離す任せて育成するリーダー
- ★健康第一! 明るく活力あるリーダー

卷末資料(P23：先輩管理職に学ぶ)

先輩管理職に学ぶ～中学校長編～

2021年

管理職に学ぶ第2弾として、〇〇中学校△△校長先生の講演会を実施しました。「学校をマネジメントするということ」と題して、プレーヤーはいかにしてリーダー・マネージャーとなっていくのか、管理職となるということはどういうことなのかについてお話がありました。その内容を紹介します。



☆マネジメントとは

「マネジメントは肩書ではなく、人を活かし、創造的な成果を生み出す責任であり、仕事だ」「組織を組織として機能させるための原則①共通の目的②協働する意思③コミュニケーション」というピータードラッカーの言葉を紹介しながら、学校に落とし込むとどういうことなのかお話ししてくださいました。マネジメントは人を活かすということが重要な意味を持ち、まずは自分自身という資源をマネジメントすること。校長先生自身の教員人生を振り返って行き着いたことは『「わたし」は一人で生きているのではなく、つねに「わたし」を支えてくれている「われわれ」のメンバーとして生きているのです。』の言葉に表わされているそうです。「わたし」を取り巻く人、もの、こと全部を含めて私の資源（われわれ）であると捉え、この資源を最大限利用すること、充実させていくことで学校経営を実践されているとのことでした。

☆校長として

次に、4月の職員会で教職員に示された内容を中心に、学校長としてどんな学校を目指しているのか、校長先生の思いを聞くことができました。学校はみんなの「幸せ」を実現させるための場所であること、かつて経験したことのない社会の変化の中で大切になってくるのは「故郷」であること。学校が「最高の故郷」となることを目指されているとのことでした。目標設定面談で活用されているという「最高の母校」を目指した目標達成シートも紹介してくださいました。

項目	目標	現状	達成率	備考
1. 生徒の学力向上	学力向上率 95%	92%	96.8%	
2. 生徒の生活習慣の定着	生活習慣定着率 90%	88%	97.8%	
3. 生徒の健康増進	健康増進率 90%	85%	94.4%	
4. 生徒の進路実現	進路実現率 95%	93%	97.9%	
5. 教職員の働きやすさ	働きやすさ評価 90%	88%	97.8%	
6. 地域との連携強化	連携強化率 90%	85%	94.4%	
7. 学校全体のイメージ向上	イメージ向上率 90%	88%	97.8%	
8. 学校全体の安全確保	安全確保率 95%	93%	97.9%	
9. 学校全体の環境美化	環境美化率 90%	88%	97.8%	
10. 学校全体の情報化推進	情報化推進率 90%	85%	94.4%	

☆何かのヒントになれば

最後に、これから管理職になっていく主幹教諭の人たちに学んでほしいという思いで、校長先生から多くのヒントをいただきました。

①人・本・旅

たくさんの人・本・旅に出会って生活を充実させること。校長先生が読んでほしい本や他の教職員から提供された本などを集めた「青空文庫」を休憩室に設置し、教職員がいつでも読めるようにしている。



②タテ・ヨコ・算数

タテとは、歴史である。歴史から学び、未来を知るヒントを得られる。ヨコとは、世界の人たちが考えること。常に視野を広げて見ていくこと。算数とは、数字・ファクトによって客観的に把握することが大切である。

③貞観政要

中国唐の時代2代皇帝“太宗”とその臣下の対話をまとめたもの。日々読み返し、気づき、改めている。「三鏡」と「六正と六邪」を紹介、特にリーダーは自分にとって都合の悪いことを言ってくれる部下を傍に置くべきであり、批判的な意見こそ大事にする。

④何からでも学ぶ

何からでも学ぶ気持ちが大切であり、まずは漫画や映画、アーティスト等自分の好きなところから学べばよいこと。例えば、最近衝撃を受けたこととして「日本シリーズの巨人8連敗」をあげ、ソフトバンク（パリーグの野球）との比較から育成方針に人材育成の秘密があることに気が付いた等、いたるところにヒントがあるということです。学校は人を育て、未来の社会を育てるところ。「あなたの職務に誠実であれ」という言葉をいただきました。

徳島県教員研修コンソーシアム

前田 洋一 独立行政法人教職員支援機構四国教職アライアンス鳴門教育大学
センター長

竹内 敏 鳴門教育大学教職大学院 特任教授

谷 陽子 徳島県立総合教育センター教職員研修課班長
2020年度アライアンスコーディネーター

野上真由美 徳島県立総合教育センター教職員研修課指導主事
2021年度アライアンスコーディネーター

福田美知子 鳴門教育大学教職大学院院生

森北 直樹 鳴門教育大学教職大学院院生

長尾 武紀 鳴門教育大学教職大学院院生

藤岡 浩 鳴門教育大学教職大学院院生