

平成27年度

総合的な教師力向上のための調査研究事業

**「管理職を養成する仕組みの確立」に関する調査研究  
成果報告書**

島根県教育委員会

平成28年2月

本報告書は、文部科学省の初等中等教育等振興事業委託費による委託事業として、島根県教育委員会が実施した平成27年度「総合的な教師力向上のための調査研究事業」の成果を取りまとめたものです。

したがって、本報告書の複製、転載、引用等には文部科学省の承認手続きが必要です。

# 目次

## 第1章 総合的な教師力向上のための調査研究事業

1. 実施テーマ「管理職を養成する仕組みの確立」について . . . . . 1
2. 調査研究主題「ミドルリーダー育成研修のプログラム開発とその実施」  
について . . . . . 1

## 第2章 調査研究報告

1. 調査研究の内容（ねらい） . . . . . 4
2. 研修実施計画 . . . . . 5
3. 各講義・演習について . . . . . 6
  - (1) 基調講演 . . . . . 6
  - (2) 研修の目的について . . . . . 7
  - (3) 生徒指導に関する演習 . . . . . 7
  - (4) 学校組織マネジメント①（SWOT分析） . . . . . 8
  - (5) 情報交換会 . . . . . 9
  - (6) カリキュラム・マネジメント①(学校教育目標の具現化) . . . 10
  - (7) 人材育成（コーチング） . . . . . 10
  - (8) 課題研究・振り返り . . . . . 11
  - (9) 授業研究法 . . . . . 12
  - (10) 人権・同和教育 . . . . . 13
  - (11) 特別支援教育 . . . . . 14
  - (12) 研究協議・振り返り . . . . . 15
4. 評価 . . . . . 16
  - (1) 島根大学教育学部との連携 . . . . . 16
    - 1) 研修前後の意識調査の分析結果から
    - 2) 参観者からの意見
  - (2) 研修担当者会 . . . . . 19
  - (3) 研修の年度末アンケート . . . . . 20
5. 成果と課題について . . . . . 21
  - (1) 成果 . . . . . 21
    - 1) 研修内容の焦点化
    - 2) 実践的な研修方法
    - 3) 大学との連携・協働
  - (2) 課題 . . . . . 24
- 資料1 研修事前事後の意識調査の分析 . . . . . 25
- 資料2 研修事前事後の意識調査 . . . . . 37

# 第1章 総合的な教師力向上のための調査研究事業

## 1. 実施テーマ「管理職を養成する仕組みの確立」について

島根県の人口は、昭和30年の92.9万人をピークにその後は減少をつづけ、ついに平成26年4月末に70万人を割った。当然、児童生徒数も減少しており、学校の統廃合の動向や教員定数等にも影響している。現在の教員の年齢構成は、特に小・中学校では、50代が一番多く30代、20代が少なくなっている。この経験豊富な50代の層が退職する数年後には、中堅教員が少なく若手教員がやや多いといった年齢構成になると予想されている。

また、これからの学校は、児童生徒や保護者、地域から信頼される学校づくりを進めるため、複雑化・多様化した教育課題に的確に対応し克服していかなければならない。それには、保護者や地域と連携しながら、教職員個々の努力だけでなく、教職員が一体となった組織的な課題対応力が必要となる。教職員がこれまで以上に組織を意識し、共通の目標に向かって協力・協働しながら学校経営に参画していくためには、管理職の意識改革や学校マネジメント力の向上を図る必要がある。その管理職がリーダーシップと学校マネジメント力を発揮することで、学校を活性化し、よりよい学校づくりが行われることになる。

さらに、これからの管理職を養成するためには、早い段階からより実践的で時代のニーズにあった新たな研修プログラムの開発が必要である。

## 2. 調査研究主題「ミドルリーダー育成研修のプログラム開発とその実施」について

今後の大量退職に伴い、これまで学校で行われていた若手教員に指導・助言をする中堅教員、中堅教員をミドルリーダーに育成するベテラン教員や管理職、といった人材育成の仕組みが維持できにくくなると予想される。特に経験豊富な管理職の大量退職に伴う次世代の管理職の養成は急務となっている。管理職には、校内研修の充実によって人材を育て、後継者を育成するよう求めているところである。また、ミドルリーダー教員は、学校マネジメントや人材育成の意識を持つことや自身の果たす役割を自覚する必要がある。

本県では、平成26年9月に策定した「学校管理職等育成プログラム」に基づき、学校マネジメントを中心とした管理職研修に改編（次ページ参照）した。そして、管理職の前段階であるミドルリーダー教員を対象とした「ミドルリーダー宿泊研修」を今年度から実施することとした。今後は、その研修プログラムの研究開発を続け、より効果的な研修にしていきたい。

学校管理職等育成プログラム  
(全体図)

h27. 12(一部改訂)

管 理 職 研 修	初任者	経験者	中堅教員	主幹教諭		副校長・教頭				校 長		
				1年目	2年目以降	1年目	2年目	3年目	4年目以降	1年目	2年目	3年目以降
校長研修	3年目以降											セレクト研修
	2年目										セレクト研修	学経ゼミ2
	1年目									セレクト研修	学経ゼミ2	学校マネジメントV
副校長・教頭研修	4年目以降								セレクト研修			
	3年目								セレクト研修			
									学経ゼミ1			学校マネジメントIV
	2年目							セレクト研修			学校マネジメントIII	
1年目							セレクト研修			学経ゼミ1	学校マネジメントII	

主幹教諭研修		中堅教員	主幹教諭							
			1年目	2年目以降						
2年目以降				学校マネジメント1-2						
1年目				学校マネジメント1-1						
ミドルリーダー宿泊研修			2泊3日							

派遣研修	初任者	経験者	中堅教員	主幹教諭		副校長・教頭				校 長	
				1年目	2年目以降	1年目	2年目	3年目	4年目以降	1年目	2年目
中央研修(教員研修センター)		6年、11年									
島根県現職教員研修(島根大学教育学部)				4週間							
島根大学教職大学院			2年間								
兵庫教育大学大学院			2年間								
その他											

能力開発研修											
主任等研修(職務研修)											
テーマ研修											
経験者研修		11年研 6年研									
初任者研修	初任研 フォロー アップ										

※学校マネジメントの内容を盛り込む

研修名	研修内容	主な研修のねらい	高い教育理念と広い見識	学校組織マネジメント概要	学校経営方針策定、修正学校評価	カリキュラムマネジメント学習、学力	リスクマネジメント教育法規	人事評価人材育成メンタルヘルスマネージング	外部との連携、折衝
	校長2年目	①学校経営の責任者として、教育目標達成のための方策などについて理解を深める。 ②教育者として、自己啓発と後進の育成に努める。			学校経営ゼミ②		リスクマネジメント⑤ 学校の法的リスク対応 弁護士 佐藤力	メンタルヘルス/話し方、伝え方	
学校マネジメント V	校長1年目	①学校経営の責任者として、教育目標達成のための方策などについて理解を深める。 ②教育者として、自己啓発に努める。	・特別支援教育 ・人権同和教育 ・生徒指導ほか	学校組織マネジメント⑤ 筑波大学 浜田博文	学校経営ゼミ②		リスクマネジメント④ 保護者対応 大阪大 小野田正利		
学校マネジメント IV	教頭3年目	①学校経営方針・ビジョン策定や課題解決策の立案などを通して、学校経営者としての資質・能力の向上を図る。			学校経営ゼミ①				地域連携などの事例 曾田、真田
学校マネジメント III	教頭2年目	①学校組織マネジメントについて、学校経営が円滑かつ充実したものとなるよう、教頭の果たす役割の理解を深める。 ②授業観察による授業改善、人材育成を図る。	「管理職に期待すること」 前教育長 藤原義光	学校組織マネジメント④ 兵庫教育大 浅野良一			リスクマネジメント③ 学校安全、危機管理 東京学芸大 渡邊正樹	授業観察	
学校マネジメント II	教頭1年目	①学校マネジメントについて、学校経営が円滑かつ充実したものとなるよう、教頭の果たす役割の理解を深める。 ②具体的な教頭の業務について、理解を深める。	・特別支援教育 ・人権同和教育	学校組織マネジメント③ 鳴門教育大 久我直人 大阪教育大 土田光子	学校評価 学校経営ゼミ①		リスクマネジメント② 子ども安全支援室 吉崎室長 学校法規	「評価システム」について (年度当初面接、勤務評価)	
学校マネジメント I-1, I-2	主幹教諭 1年目 2年目以降	①学校マネジメントにおける、主幹教諭としての役割の理解を深める。 ②管理職の視点に立って、校内の教育活動の推進や人材育成を図る。		学校組織マネジメント② (I-2では教頭を見据えた内容に) 島根大学 熊丸真太郎		カリキュラムマネジメント② (教育センター-仙田指導主事)	リスクマネジメント① 子ども安全支援室 深田在画幹 実務、法規		
ミドルリーダークラス研修 (40名)	ミドルリーダークラス教員 (40名)	①学校マネジメントの重要性やミドルリーダーとしての役割を理解し、実践する。 ②管理職の視点から課題解決策や学校経営方針を策定する。	・島根が目指す教育(教育監講話) ・生徒指導 ・人権・同和教育 ・特別支援教育 京都教育センター 後野文雄	学校組織マネジメント① (SWOT分析)		カリキュラムマネジメント① (学校教育目標の具現化) 奈良教育大 赤沢早人		OJT① (授業研究法) コーチング① 野津浩嗣	

## 第2章 調査研究報告

### 1. 調査研究の内容（ねらい）

#### （1）研修の内容及実施方法について

- ・学校マネジメントを中心とした研修とし、研修の目的を明確にする。
- ・専門の外部講師により、理解を深めさせる。
- ・実践的な演習を取り入れることにより、理解を深めさせる。

#### （2）研修の実施日程、実施時期について

- ・3日間の短期集中研修により、研修内容の理解を深めさせる。
- ・夏季休業中の開催により、学校業務の負担軽減を図る。
- ・宿泊研修とすることにより、異校種間の情報交換の機会を増やす。

#### （3）管理職の魅力化向上の方策について

- ・管理職の視点を持つことにより、ミドルリーダーに求められる資質能力を理解させる。
- ・管理職経験者の実践事例などにより、管理職の魅力を理解させる。
- ・視野を広げ、自身のキャリア・プランを考える機会にさせる。

#### （4）対象者の人数や人選方法について

- ・原則、35歳から45歳までのミドルリーダー教員とし、11年目研修と重ならないようにする。
- ・参加人数は40人（小20、中12、高5（普3専2）、特3）とする。
- ・県立学校の校長または市町村教育委員会教育長から推薦された教員から選考し、決定する。

#### （5）研修の成果や評価方法について

- ・研修直後のアンケート調査、及び年度末に実施する研修成果の調査により研修の成果を検証する。
- ・外部評価として、島根大学教育学部のアンケート調査・分析や参観による講評などにより、研修内容を検証する。

## 2. 研修実施計画

### 「平成27年度 ミドルリーダー宿泊研修」

#### 1 目的

学校マネジメントの重要性を理解し、ミドルリーダーとしての力量を高めるとともに、学校運営の中心的役割を担うための資質・能力を身に付ける。

#### 2 主催

島根県教育委員会

#### 3 主管

島根県教育センター（企画・研修スタッフ）

#### 4 会場

島根県立青少年の家（サン・レイク）

#### 5 指導講師

吉本恭子（高知市立西部中学校 教頭）

赤沢早人（奈良教育大学 准教授）

野津浩嗣（アニメイトエンタープライズ代表取締役）

後野文雄（京都府総合教育センター人材育成支援室アドバイザー）

小林邦彦 島根県教育庁 教育監

山崎 誠 島根県立隠岐養護学校 教頭、他、島根県教育委員会 指導主事等

#### 6 期日

8月3日（月）～5日（水）〈3日間〉

#### 7 対象者

40歳前後の11年目研修と重ならない者で、市町村教育委員会教育長または県立学校長の推薦を受けた教員。

#### 8 参加者数

53人（小：25人、中：13人、高：12人〈普・11人 専・1人〉）、特：3人）

#### 9 主な研修内容等

##### [1日目] 〈8月3日（月）〉

9：00～9：50	開講行事・オリエンテーション
10：00～11：00	基調講演「教育施策など」（教育監）
11：10～12：00	研修の目的について（教育センター）
13：00～15：00	生徒指導に関する演習（吉本）
15：00～18：30	学校組織マネジメント①（SWOT分析）（山崎、他）
20：00～21：00	情報交換会

##### [2日目] 〈8月4日（火）〉

9：00～12：00	カリキュラム・マネジメント①（学校教育目標の具現化）（赤沢）
13：00～16：00	人材育成（コーチング）（野津）
16：10～17：00	課題研究・振り返り（教育センター）
18：30～20：00	課題研究・振り返り（教育センター）

##### [3日目] 〈8月5日（水）〉

9：00～10：20	授業研究法〈授業改善〉（教育センター）
10：30～12：00	人権・同和教育（人権・同和教育課）
13：00～15：00	特別支援教育（後野）
15：10～16：00	研究協議・振り返り（教育センター）
16：00～	閉講行事

#### 10 その他

(1) 参加者は必ず宿泊することとする。

(2) 研修日程・内容等の詳細については、島根県教育センターHPに掲載する実施要項で確認すること。

(3) 不明な点があれば、島根県教育センター企画・研修スタッフ(0852-22-5853)へ

### 3. 各講義・演習について

県立青少年の家（サン・レイク）で行われた各講義・演習の内容と受講者の感想を日程順に記す。また、各バブルチャートは、受講者が研修前と研修後の意識・関心度を4段階（1意識が低い、2やや意識が低い、3やや意識が高い、4意識が高い）で自己評価したものを集計し、該当人数を数字と円の大きさとで表したものである。

#### （1）基調講演

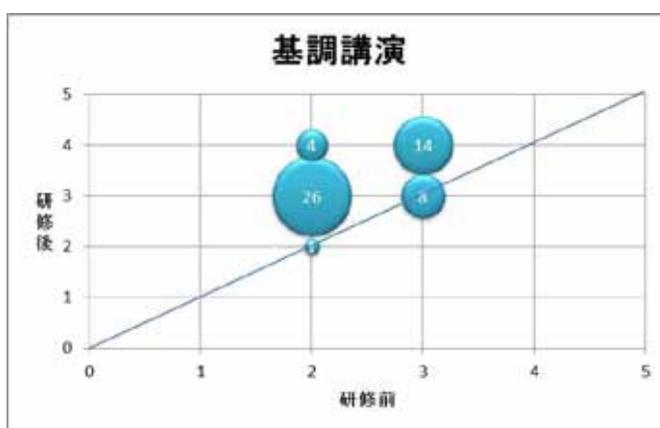
日時：8月3日（月）10:00～11:00（60）

講師：島根県教育庁 教育監 小林 邦彦

内容：

島根県の教育施策や教職員の年齢構成などについての説明からはじまり、「学び続ける教員」として教員に求めていること、さらには教員、管理職としてのやりがいなどについての話を聞いた。

また、ミドルリーダーには、「教員を育てる」といった、新たな視点を持つことが期待されていることを認識した。



#### 【受講者の感想】

- ・「第2期しまね教育ビジョン21」の概要がわかり、この研修への意識付けができた。
- ・教員の年齢構成（中堅教員が少ない）に驚いた。
- ・子どもたちだけでなく、若い教員も育ててはいけない立場にあることに気づかされた。
- ・チームや組織の中での自分の役割を考える機会となった。

- ・「チームとして学校を動かしていく原動力になれるといいな。管理職になるための研修ではなくて、自分にできることをみつけて学ぶことができるといいな」と思った。

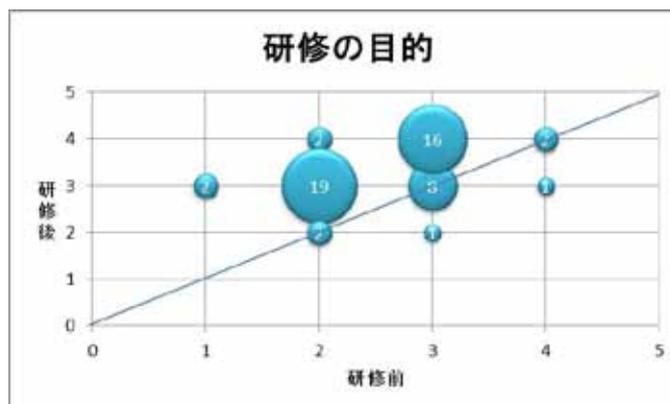
## (2) 研修の目的について

日時：8月3日（月）11:00～12:00（60）

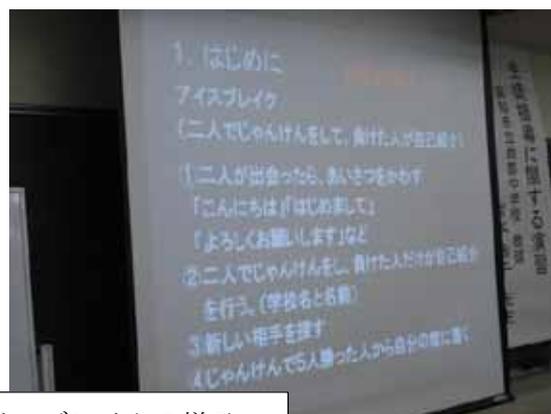
講師：島根県教育センター 指導主事 目次 達郎

内容：

この研修の目的や校内で期待される役割などを自覚する時間として、講義、グループ協議をした後、3日間の目標を各自で設定し発表した。



アイスブレイクの様子



### 【受講者の感想】

- ・「自分がやる、自分でやる」だけでなく、「若手を育てる」。
- ・自分の年齢層が少ないことへの驚きと危機感を感じ、中堅としての自覚が大事だと実感した。
- ・学ばなければならないことが、これまでの授業や生徒指導から違う領域になってしまったことを実感した。
- ・研修に対する自分のレディネスが不足していたことに気付くことができた。

## (3) 生徒指導に関する演習

日時：8月3日（月）13:00～15:00（120）

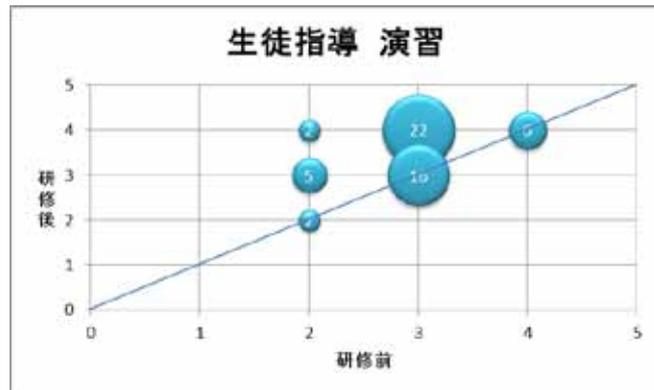
講師：高知市立中部中学校 教頭 吉本 恭子

内容：「信頼される教師となるために」

—生徒指導の礎となる「聴く」ことから考える—

子どもとの接し方や教育相談において心掛ける点、保護者対応の鉄則などについて、講義やロールプレイなどを通して学んだ。

特に伝える前に「聴く」という姿勢の大切さや、ことばよりも非言語である行動、服装、姿勢、視線、表情などの重要性について、再認識をした。



#### 【受講者の感想】

- ・信頼される先生になるために、「話す」ことより「聴く」ことが上手になりたい。
- ・信頼される先生の要素のトップに、「自分の思いを語る」があり、自分に欠けているものに気づかされた。
- ・クレーム対応で「直そうとするな、わかろうとせよ」という、相手のニーズを捉えることの大切さについては、本当に納得できたので大切にしたい。
- ・子どもや保護者、そして同僚との信頼関係で覚えておきたい基本技法等を意識したい。
- ・保護者と一緒に漂ってみることは勇気がいると感じた。しゃべりすぎには注意したい。

#### (4) 学校組織マネジメント① (SWOT分析)

日時：8月3日(月) 15:00~18:30 (210)

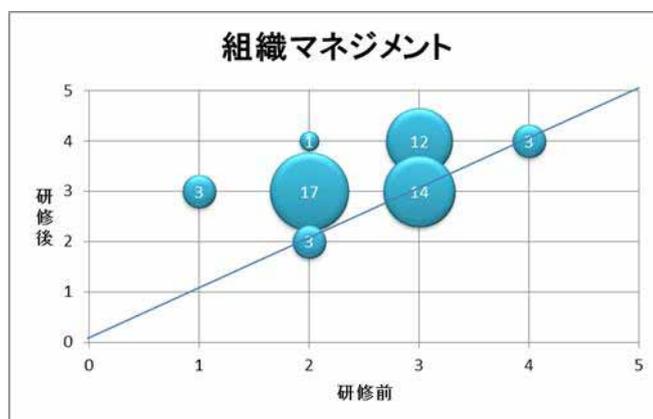
講師：島根県立隠岐養護学校 教頭 山崎 誠

島根県教育庁学校企画課 企画幹 田根 衛

内容：

学校マネジメントについて理解を深めるとともに、SWOT分析の手法を学んだ。これを用いて自校分析をしたのち、学校の重点目標に基づいた具体的な実行策を個人

やグループで考えた。



SWOT 分析から、実行策を考える

#### 【受講者の感想】

- ・初めてSWOT分析をやったが、難しかった。
- ・学校の内部環境、外部環境を分析することは大事。分掌会などでやってみたい。
- ・手法としてはいいと思うが、学校では研修の時間が取れない。
- ・これまで学校重点目標などをいい加減にみていた。重点目標の読み取りが難しかった。
- ・実行策を探る中で、勤務校のことを改めて考える機会となった。校内研修でも取り入れてみたい。

#### (5) 情報交換会

日時：8月3日(月) 20:00~21:00 (60)

内容：夕食後、研修生が異校種間でフリーに情報交換をした。

#### 【受講者の感想】

- ・席と時間を決めて、いろいろな人と情報交換ができるようにするとよい。
- ・夕食後では時間の設定が遅かった。

## (6) カリキュラム・マネジメント①（学校教育目標の具現化）

日時：8月4日（火）9:00～12:00（180）

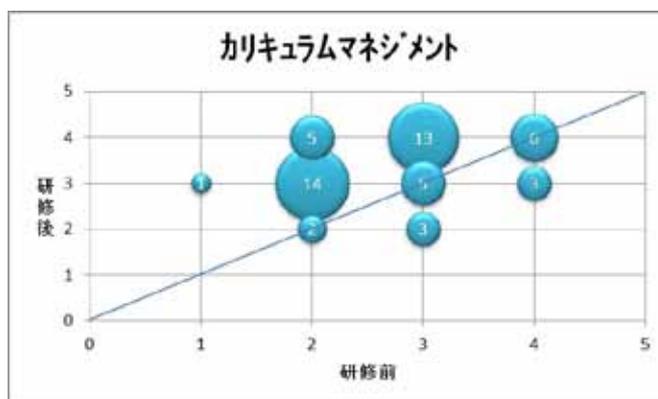
講師：奈良教育大学 准教授 赤沢 早人

内容：「カリキュラム・マネジメントによる協働的 school 改善」

—若手が育ちベテランが活きるためのミドルリーダーの関与—

学校改善の手続きとしてのカリキュラムマネジメントについて理解し、校内でミドルリーダーに期待されることについて理解した。

演習では、学校行事「運動会、体育大会」について、カリキュラム上での位置づけの確認や、全職員を若手・中堅・ベテラン別に分け、どのような役割にするかを決定した。



### 【受講者の感想】

- ・教育活動と経営活動の両面からカリキュラム・マネジメントを考える方法はこれから活用してみたい。
- ・学校行事等で自分が何をすればよいか分かった。作成した表も、自分が何をどこまでやればよいか分かるので、学校で活用したい。
- ・さっそく、2学期の体育祭でやってみたい。
- ・これまでの校内の仕事量のアンバランスについて、解決の糸口になる良い材料になったように感じた。

## (7) 人材育成（コーチング）

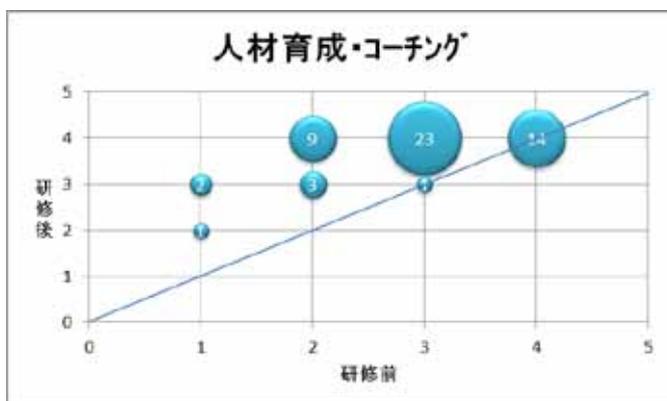
日時：8月4日（火）13:00～16:00（180）

講師：アニメートエンタープライズ 代表取締役 野津 浩嗣

内容：

人材育成・コーチングについて、具体例で理論の理解を深めるとともに、ロールプ

レイなどの演習を通して、コーチングに必要なスキルを実感することができた。



#### 【受講者の感想】

- ・相手の内にあるものに気づかせる、やる気を引き出し、力を伸ばすことができるやり方は生徒だけでなく、保護者、同僚に対しても実践したい。
- ・普段口にしていない言葉はYouメッセージだったので、Iメッセージの効果をとっても実感した。
- ・相手の気づきを促すようなコミュニケーションを心掛けたい。
- ・以前からコーチングに関心があったが、期待通りの内容でした。今知りたかったこと、もやもやしていたことの答えやヒントをいただいた。

#### (8) 課題研究・振り返り

日時：8月4日（火）16:10～17:00（50）、 18:30～20:00（90）

講師：島根県教育センター 指導主事 岡 秀樹

内容：

課題研究・振り返りでは、各講義・演習で作成した成果物が時間切れで作成途中のものがあり、その完成度を上げるための時間とした。さらに、一日の研修内容について、グループ内で協議し、自身の考えを言語化し、自分なりの意見を相手に説明することで、研修した内容の確認・整理を行った。

振り返りや持ち帰り資料（撮影）用に、研修期間中、各班の演習の成果物を壁に掲示



#### 【受講者の感想】

- ・振り返りの時間が設定してあり、頭から流れ去ってしまわないようになってよかった。
- ・朝の時間に余裕があった。振り返りはそこでやっても良かったかもしれない。
- ・演習で不十分だったところをこの時間を使って完成させることができたので、消化不良で終わらずに済んだ。

#### （9）授業研究法

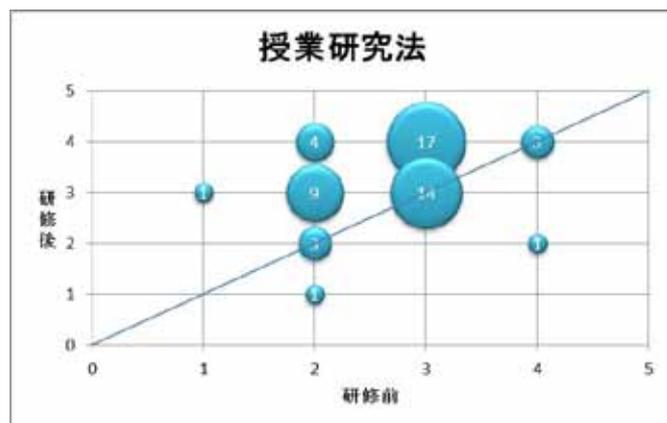
日時：8月5日（水）9:00～10:30（90）

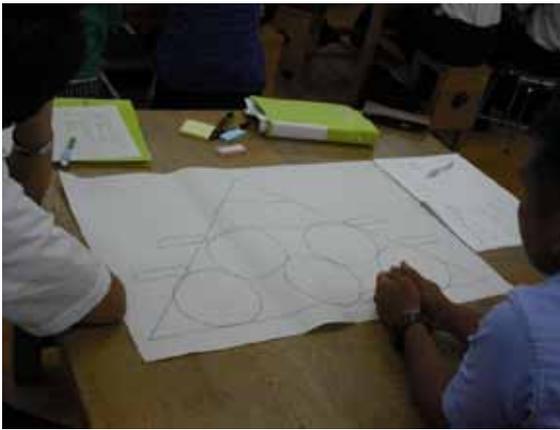
講師：島根県教育センター 指導主事 目次 達郎

内容：

校内での「授業研究」の進め方について、より効果的で活発なものとなるよう、グループ内でアイデアを出しあった。

学力育成や人材育成として、授業研究をどのように実施すれば、より効果的なものになるかを、グループで協議し、授業研究の具体的な運営方法を考えた。





#### 【受講者の感想】

- ・授業研究はこんなもの、と思っていたので、こんなところから改善するのかと感心した。
- ・普段はあまり考えたことがなかったので新鮮でした。異校種の先生方のアイデアも聞くことができ、参考になった。
- ・研究協議を盛り上げる視点は今までなかった。ミドルとしての立ち位置を改めて感じた。
- ・9月に授業研究があるので、研究主任として、さっそく使える工夫もいくつか見つけた。

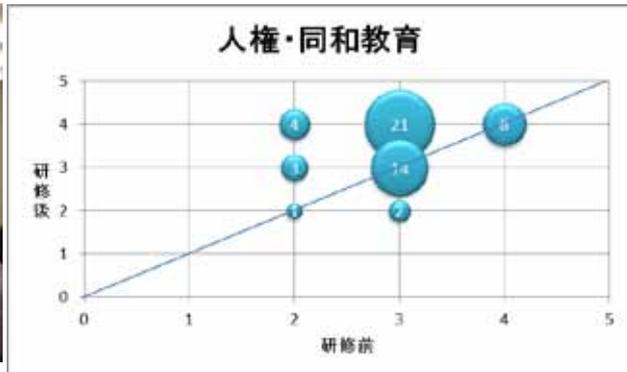
#### (10) 人権・同和教育

日時：8月5日（水）10:30～12:00（90）

講師：島根県教育庁人権同和教育課 グループリーダー 森下勇、指導主事 佐々木玲子

内容：

進路保障を柱とした人権・同和教育の推進についての講義と演習を行った。個人思考からグループ協議へと進む中で、学校の課題や、ミドルリーダーとしての役割を理解した。



#### 【受講者の感想】

- ・進路保障を柱にした人権・同和教育について、自分のことからやっていたと思いました。
- ・進路保障を柱にした島根がめざす人権教育は、知ってはいましたが、その意味を正しく理解することができました。
- ・「ミドルリーダーとして、少し高いところから…」は難しい気もするが、頑張りたい。
- ・イメージしていた研修とは違い、演習もあったりし、取り組みやすかった。

#### (11) 特別支援教育

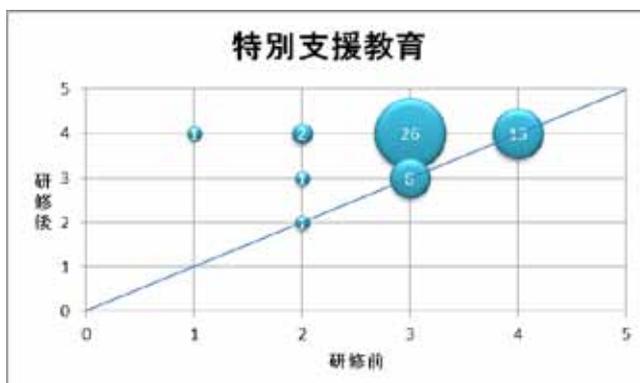
日時：8月5日（水）13:00～15:00（120）

講師：京都府総合教育センター北部研修所

教師力向上アドバイザー 後野 文雄

内容：

「特別支援教育の視点を踏まえた学校体制づくり」—すべての子どもを支えるための具体的な支援—と題して、中学校校長として生徒指導困難校を立て直した実践を聞いた。また、特別支援教育の視点をもった生徒対応、学校の体制づくりを学んだ。



#### 【受講者の感想】

- ・経験豊富で、一つ一つが参考になった。
- ・生徒に対して、組織で取り組むことの大切さがわかりました。
- ・特別支援教育、ユニバーサルデザインという視点だけでなく、学校経営や組織マネジメントにつながる具体的な話が聞けて参考になった。
- ・「スローガンでまとめてしまわず、具体性を持つことが大切」が印象に残りました。
- ・荒れた学校の立て直しに、全体指導でなく個人個人の指導を大切にされた教育をされたことに驚愕しました。特別支援教育コーディネーターとして、個々の特性を踏まえ、教育環境、教職員の意識改革、共通理解を促したい。
- ・講師の人間性に共感しながら聞かせていただいた。もっといろいろなご経験を聞きたかった。

## (12) 研究協議・振り返り

日時：8月5日（水）15:10～16:00（50）

講師：島根県教育センター 指導主事 岡 秀樹

内容：アンケートを記入し、資料整理をすることで3日間の振り返りを行った。



研修の振り返り



閉講式 教育センター所長あいさつ

## 4. 評価

### (1) 島根大学教育学部との連携

島根大学教育学部と島根県教育委員会は、平成 15 年に教員研修等について連携協力に関する覚書を交わしている。島根大学教育学部教師教育研究センターでは、平成 23 年度から主幹教諭を対象とした「島根大学教育学部現職教員研修」（以下、「現職教員研修」という）を県教育委員会と連携して実施している。今回のミドルリーダー宿泊研修は、主幹教諭になる前段階のミドルリーダーを対象とした研修であるため、島根大学の研修と県教育委員会のこの研修との円滑な接続という観点から、研修プログラムの評価について、アンケートの実施・分析と当日参観、助言等を依頼した。

#### 1) 研修前後の意識調査の分析結果から

島根大学教育学部の百合田真樹人准教授、香川奈緒美准教授による研修前と後の意識等の調査を、受講者が研修終了後の指定期日までに WEB 上に記入する方式で実施した。研修の効果と昇任意識との相関、ワーク・ライフ・バランスと仕事の満足度の相関、残業時間数など、多方面にわたり、以下のような分析の結果を得た。（詳細については巻末の資料 1 参照）

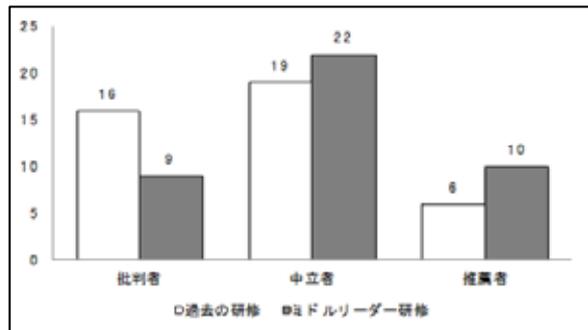
#### ①ミドルリーダー宿泊研修への満足度について

右のグラフは、過去の教育センターの研修と今回のミドルリーダー宿泊研修との満足度について、回答者 41 人を批判者、中立者、推薦者の 3 段階に分けた人数分布である。

これまでのセンター研修に比べると、今回の研修を好意的に評価している者が多いことがわかる。

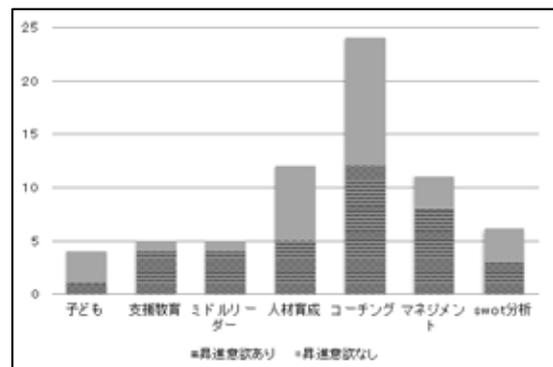
横軸の推薦者というのは、今回の研修を他者にも推薦する（推薦したい）と回答した人数である。一方、研修直後のアンケートにも拘わらず、批判者が 9 人もいることは重く受けとめる必要がある。

この他、昇任意欲と研修の満足度については、一般の研修の満足度と昇任意欲については有意差がなかったが、このミドルリーダー研修の満足度と昇任意欲には有意差がみられた。つまり、昇任意欲が高い者に対しては有効な研修であったが、昇任意欲が低い者の昇任意欲を高めるまでには至らなかった。



#### ②研修後の印象度

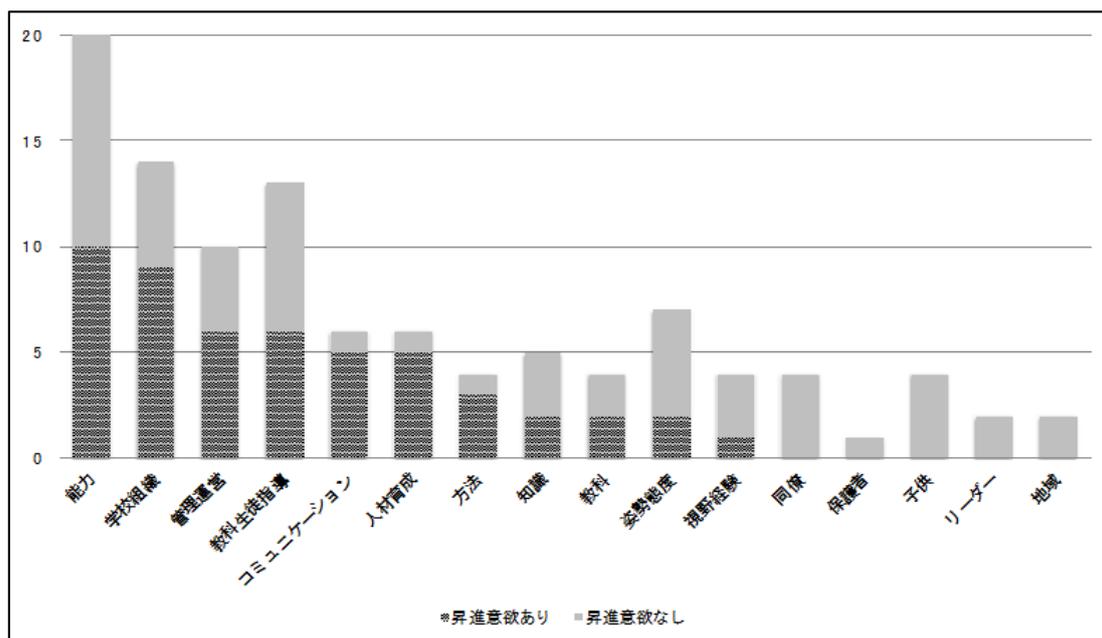
右のグラフは、自由記述欄にある語句で、41 人のうち 4 人以上が言及した語句について、昇任意欲の有無別に人数をグラフにしたものである。



「コーチング」に言及した受講者が24人で全体の6割を占め、昇任意欲がある受講者の率が高い語句は「特別支援教育」「マネジメント」「ミドルリーダー」などであることが分かる。一方、昇任に意欲が低い受講者は「子ども」「人材育成」に言及した率が高い。

### ③必要と感じる学び・成長について

研修後に必要と感じる学び・成長について、自由記述欄の語句をもとに学校教育及び教師の資質能力に関する語句とその類義語等を昇任意欲の有無別にグラフ化すると、次のようになった。



受講者の半数がなんらかの能力向上意欲を持っており、その内訳として、「学校組織」や「管理運営」とほぼ同じ割合で「教科・生徒指導」を挙げている。校内で指導的な立場となるミドルリーダーには、高い教科指導力や生徒指導力が求められるため、この結果は当然といえる。昇任意欲のない受講者は、「コミュニケーション」や「人材育成」の言及が少なく、「知識」「姿勢態度」「視野経験」などの言及が多い。また、「同僚」「子ども」「地域」「保護者」などを挙げているのは、昇任意欲のない受講者ばかりとなった。これは、まだ教諭や担任としての視点・立場にとどまっていることがこのような結果になったと思われる。

今後は、教諭から管理職の視点への移行がより円滑に進むような手立てを考える必要がある。

### ④ワーク・ライフ・バランスと仕事の満足度、残業時間について

結論としては、ワーク・ライフ・バランス、仕事への満足度、残業時間の3つの相関はあまりないと思われる。しかし、ワーク・ライフ・バランスがよいと自己評価している受講者の中には、残業時間が多い者がかなりいること

が分かった。また、残業時間が多くても仕事の満足度が高い者もみられる。さらに、ワーク・ライフ・バランスが悪いと感じながらも仕事には満足している者もいる。学校の実態として、仕事は、いわゆる「できる人」「無理がきく人」にどんどん集まり、それを遅くまで頑張って処理する人がミドルリーダーになっているものと思われる。百合田准教授は、このようなミドルリーダーが管理職になった場合、労働環境の改善は遅れるだろうと指摘している。

## 2) 参観者からの意見

島根大学教育学部の先生方にお話し、前期試験の多忙なときにも拘わらず、多くの方に参観していただいた。各講義内容や運営方法、全体的な感想等について、自由筆記で意見や感想を求めた。以下は、そのうち、全体的な感想の一部である。



- ・ミドルリーダーという、学校には大変貴重な存在で、教師スタイルを確立し自信を持った先生方の研修ですから、色々企画にはご苦労があったと思います。この研修の目的をどう消化して自身を変えられるかは、帰られてからの先生方の行動から評価するしかありません。「いずれ管理職になる先生ですから…」という講師の方々の言葉を、研修された先生方がどう受け止めたか、そして自校に何をもちかえられたのか、興味津々です。

年齢層や校種の違う先生方が一堂に会しての研修ですから、ネットワークを構築する絶好のチャンスと考えます。情報交換やお互いの人間性の一端を知る取組が計画されていたのは大変勉強になりました。この輪の中に教育委員会の先生方はどう関わられるのか興味がありました。

- ・「宿泊研修であるがゆえに、異校種の先生と話ができて現状理解がすすんだ」という研修生の声があった。宿泊を伴う研修は企画する方も大変だと思うが、このような感想をもたれる先生が一人でも増えることを期待したい。
- ・講義内容や構成は受講者にとってニーズに合ったものが多く、たくさんの刺激や学びがあったと思う。一人一人の資質向上には有益だと思うが、それを学校・組

織に帰って機能させるために、自助努力だけではない、何らかの手立てが必要な気がする。

意見の多くは、各研修内容は概ねニーズに合っているが、研修後に受講者が学校に戻ってどのような実践をするのか、研修内容をどうやって職場に還元するのか、またそれを主催者がどう確認するのか、またその方法がないなどの指摘であった。

## (2) 研修担当者会

研修後に、研修を企画する学校企画課と実際に担当する教育センターの双方の指導主事が、第2章1. 調査研究の内容（ねらい）に沿って、次年度実施へ向けた協議を行った。

実施日：平成27年9月30日（金）13:00～14:30 於：県教育センター

出席者：教育センター指導主事4名、学校企画課人材育成スタッフ指導主事1名

### 協議内容

- |                            |
|----------------------------|
| ○：良い点（継続）<br>●：改善が必要と思われる点 |
|----------------------------|



### 1) 研修の内容や実施の方法について

- 演習を多く取り入れた実践的な研修は継続したい。
- 初日の「研修の目的」の時間はとても必要なことであり、継続する。
- 各講義演習とも学校マネジメントを柱にした内容だったので、一貫性のある研修となった。
- 元校長など、実践事例を語る場合は時間設定を拡大してもよいのではないか。受講者は成功事例を聞きたいと思っている。後野先生の話は受講者にも好評であった。
- 定員オーバーのため、急遽、会場を変更して対応した。
  - ・椅子が固く受講者にはつらい3日間となった。
  - ・プロジェクタなど、後ろは見づらかった。

### 2) 実施日程、実施時期について

- 学校の事情を考えると、やはりお盆前後のこの時期しかない。
  - ・7月末や8月下旬は授業日、中高は8月上旬に部活動の大会あり
- 有意義な研修にするために、3日間の集中研修はよかった。
  - ・年に数回の研修は難しい。離島や東西に長い県では、受講者の負担が大きい。
- 宿泊研修ならではの研修日程（時程）にする（宿泊の必然性）
  - ・朝の開始時間（9:00開始）までが空き時間となった。

・使用施設の食事や入浴の時間が固定されているため、あまり融通が利かない。

- 成果物や発表資料などのグループ活動は、夜や朝の時間をもう少し活用することが考えられる。そうすればグループの一体感も得られる。
- 宿泊については、受講者から否定的な意見が多い。

### 3) 管理職の魅力化向上の方策について

- 管理職への昇任意識はなくとも、ミドルリーダーとしての自覚を持つことと学校マネジメントを理解する機会にはなっている。
- 国や県の教育施策を理解するよい機会であった。
- 学校マネジメントについての理解が深まった。
- ミドルリーダーとしての役割や期待されていることなどが認識できた。
- 研修の目的など事前の周知や人選が重要である。研修の目的をあまり知らずに参加した者も多い。管理職が受講者にしっかり意識させてから送り出すよう、周知する必要がある。
- 管理職への意識がすでにある者と、そうでない者との研修満足度に差がある。

### 4) 対象者の人数や選考方法について

- 40人が適正人数である。それ以上となると今の研修施設では適当な部屋がない。
- 県立学校長からの推薦が多かったが、校種ごとの人数配分の見直しも必要ではないか。高校の人数配分を増やし、小・中学校を減らすことも考える必要あり。
- 最終的に40人に絞り込むための選考基準を明確化しておく必要あり。
- 受講者を教科リーダー研修（中・高）の受講者などから選考することも考えられる。

### 5) 研修の成果や評価方法について

- 島根大学教育学部との連携（講師、指導助言、意識調査・分析など）においては、詳細な分析をしてもらった。今後の意識の変化などをみるうえで、継続して調査・分析をお願いしたい。
- 島根大学に依頼した調査は、今回は準備日程不足のため、事前事後のアンケートを研修直後にまとめて受講者に回答してもらった。今後は、より正確な分析とするために、事前用のアンケートと事後用のアンケートをきちんと2回に分けて実施する。

## (3) 研修の年度末アンケート

教育センターでは、すべての研修において、研修日の最後にアンケートを実施している。すでに各講義の4段階の数値結果はバブルチャートで示し、記述についても「3. 各講義・演習について」において【受講者の感想】でその一部を紹介している。

さらに、教育センターでは、今年度から、指定したいくつかの研修受講者に対し、研修の成果・活用状況のアンケートを年度末に実施することとしている。これは、研修が個人の知識獲得・資質向上で終わるのではなく、職場で実践したり、同僚と共有したりしながら、教職員全体の資質能力向上につながることを目的としている。

この報告書をまとめる時点では、まだそのアンケートを実施しておらず、ここに結果を紹介できないが、受講者が研修の成果を職場にどのように還元したかを把握することで、次年度の各研修内容や計画に生かしていきたいと考えている。

## 5. 成果と課題について

### (1) 成果

#### 1) 研修内容の焦点化

中央研修（中堅教員）の派遣には、予算や日数等でどうしても参加人数に制限があり、この研修はそれを補完するものとなった。受講者にとって著名な講師による講義や異校種の教員が集まった研修は、新たな知見を得る貴重な機会となった。各講義とも学校マネジメントに焦点化したことで、研修の目的が明確になった。

#### 2) 実践的な研修方法

受講者アンケートの研修前と研修後の4段階の自己評価では、バブルチャートでもわかるように、すべての講義について、研修前より研修後の方が高い評価となっている。研修の展開を、講義（理論等）→個人活動→グループ協議・演習（深化）→発表（共有化）、と統一したことにより、理解しやすい研修となったものとする。

研修会場の机や機器の設置、資料の提供方法、演習の進め方、成果物の活用方法など、通常の教育センター研修とは少し違うことも取り入れ、研修のノウハウを蓄積することができた。

#### 3) 大学との連携・協働

島根大学教育学部とはこれまでも様々な研修で連携はしていたが、管理職養成・育成の研修においては、組織的な関わりは薄く、教育実践に関する専門的知見と能力の高度化のためとして、島根大学の「現職教員研修」に毎年18名の教員（主として主幹教諭）を派遣している程度であった。しかし、このミドルリーダー宿泊研修の対象者は、島根大学の「現職教員研修」の前段階の教諭が対象であり、研修の円滑な接続などの観点から、研修内容や意識調査・分析などの調査研究活動において、これまで以上に島根大学教育学部と連携・協働することとなった。

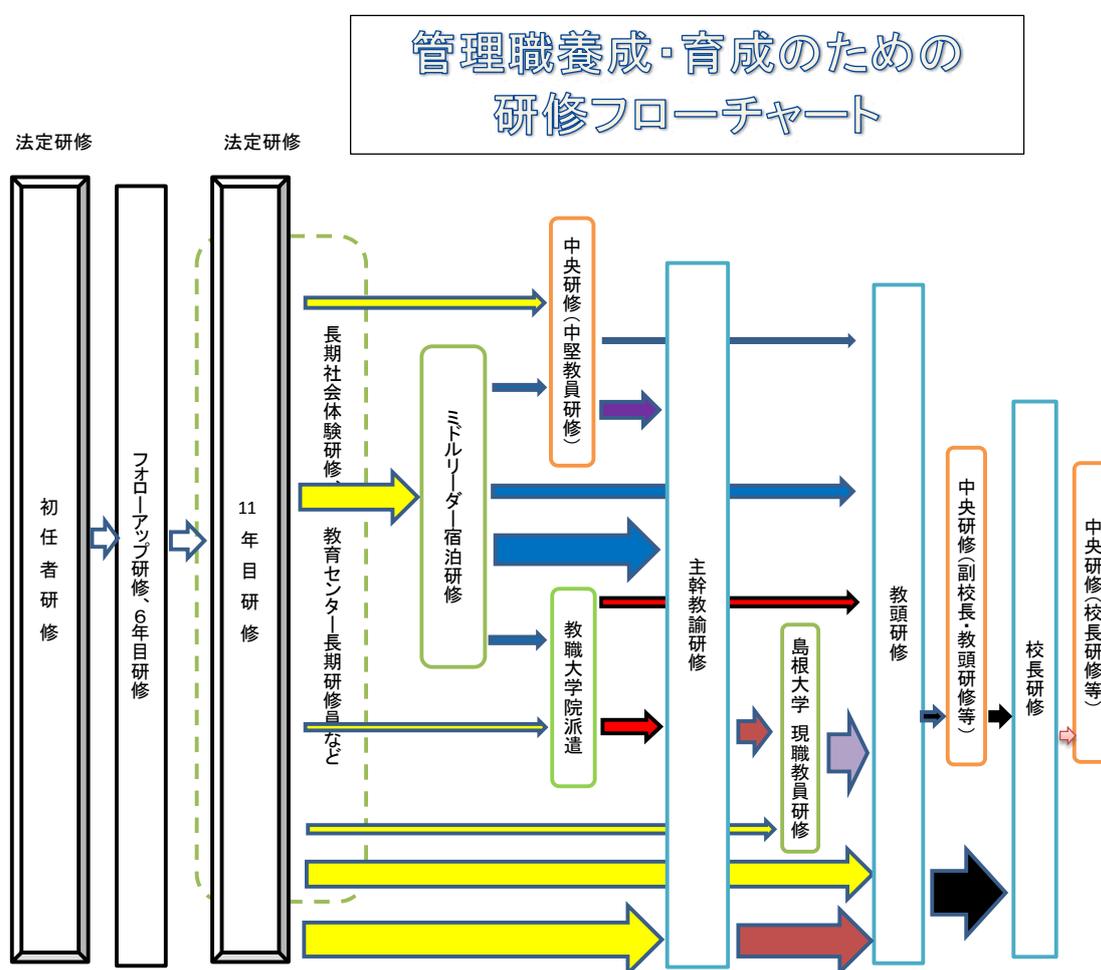
次ページの管理職養成・育成のための研修フローチャートにあるように管理職養成・育成の研修体系に教職大



島根大学教育学部との連携

学院派遣や「現職教員研修」を組み込んだことで、島根大学との連携・協働がより明確となり、大学と協議を重ねたことは、今回の事業の大きな成果と考えている。これは管理職だけでなく、今後の教員の養成・育成における大学との連携・協働の一層の推進に資するものとする。

また、4. 評価(1)の百合田・香川両先生による教員の意識調査・分析の結果については、今後この研修を検討するためのよい資料となっている。両先生には、次年度も引き続き調査・分析を依頼するとともに、調査対象を他の研修受講者にも拡大することを検討しているところである。



※各研修等は平成27年度現在のもの  
 ※矢印の色は出発点で揃えている。また、矢印の幅はおおよそその人数比率を示している。



## (2) 課題

### 1) 受講者への研修目的の周知について

ミドルリーダー宿泊研修についての周知が不十分であり、受講者の研修への認識差が大きかった。市町村教育委員会や各小・中学校校長会に、研修の趣旨と目的の周知を図り、適任者を推薦するよう依頼する必要がある。

### 2) 昇任意欲向上へつなげるための方策について

「管理職はまだ先のこと」という意識で、昇任意欲があまりない者も参加している。そのことは想定済みであったが、それを刺激して昇任意欲を向上させたり、ミドルリーダーとしての自覚をより一層持たせたりする「仕掛け」が必要である。アンケート結果から、管理職経験者などの実践事例や成功例に関心が高かったことも踏まえ、研修内容や講師選定などの検討が必要である。

### 3) 宿泊研修という形態に即した研修プログラムの検討について

食事や入浴の時間制限があり、朝や夕の時間帯の活用が不十分であった。グループ活動やグループ協議などの共同作業的なことや情報交換会など、異校種間で協働や連携を意識したプログラムにすることを検討する必要がある。パソコン等の持ち込みについても周知不足であり、自由時間が個人活動の時間とはならなかった。平素から多忙な受講者の持ち帰り課題を極力減らすため、研修報告書などは研修中に作成するなど、もう少し宿泊研修だからこそできることを考慮した活動時間の設定などを考える必要がある。

### 4) 研修成果の活用方法について

この研修は持ち帰り課題を極力減らすということで宿泊というスタイルをとったが、勤務校に戻ってからの研修報告会など、研修成果の活用をこの研修プログラムの中に盛り込むことも検討する余地はある。例えば3学期にもう一度集まる、または次年度のこの研修において、研修で身に付けたことを実践発表する、などが考えられる。

### 5) 受講者数について

推薦者数が予想よりも多く、初年度ということもあって推薦のあった教員全員を受講者としたため、予定した40人を13人も上回った。そのため、研修会場が満足のいくものではなくなり、受講者からも不評であった。受講者の推薦方法や選考基準・方法を定め、定員どおりとするか、それとも大きめの会場を準備するかを考える必要がある。

# 資料1 研修事前事後の意識調査の分析

島根大学教育学部

准教授 百合田真樹人、准教授 香川奈緒美

## 一次報告書：島根県教育庁・ミドルリーダー宿泊研修

島根大学教育学部  
百合田真樹人、香川奈緒美  
H27.09.24

### ■ ミドルリーダー宿泊研修受講者の研修への意識態度

調査回答者は41名。ただし、事前・事後調査に同時に回答しているため、研修効果の分析は見送り、研修「後」の意識調査として分析をおこなった。今回の研修のNPS<sup>1</sup>（満足度・推薦度調査）の得点は、次の通り：

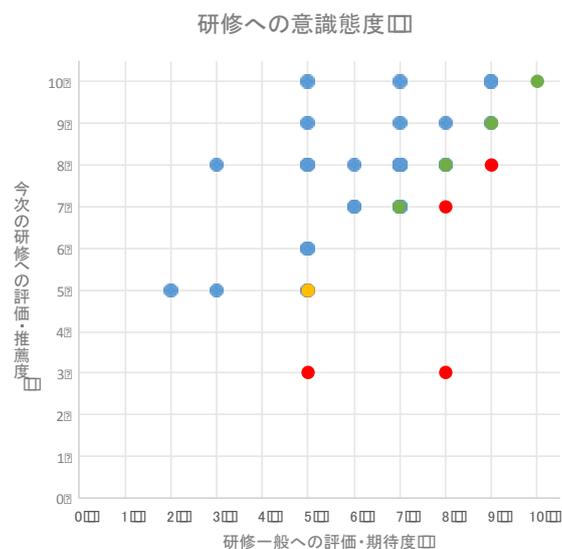
- 研修一般に対する意識 : NPS = ▲24.4
- 今次研修に対する満足度 : NPS = 2.4

NPSをもとに判断すると、今回の研修は一般の研修に対する意識態度よりも良い結果を示している。しかし、数値は0に近く、研修への意識態度についての取り組みの必要性がうかがえる。特に、一般の研修については、相当な意識改善及び取り組みそのものに対する改善努力が必要だろう。研修意義の周知なども当然だが、こういった課題が研修への否定的認識の背景にあるのかを明らかにする必要がある。

資料0は、研修一般（横軸）と今次の研修（縦軸）とに対する意識態度点数を、回答者ごとにクロスさせた散布図である。赤印は今次の研修が研修一般を下回った回答者、緑（一部黄色）が変化のなかった回答者、青色は今次の研修が研修一般への評価を上回った回答者を指す。

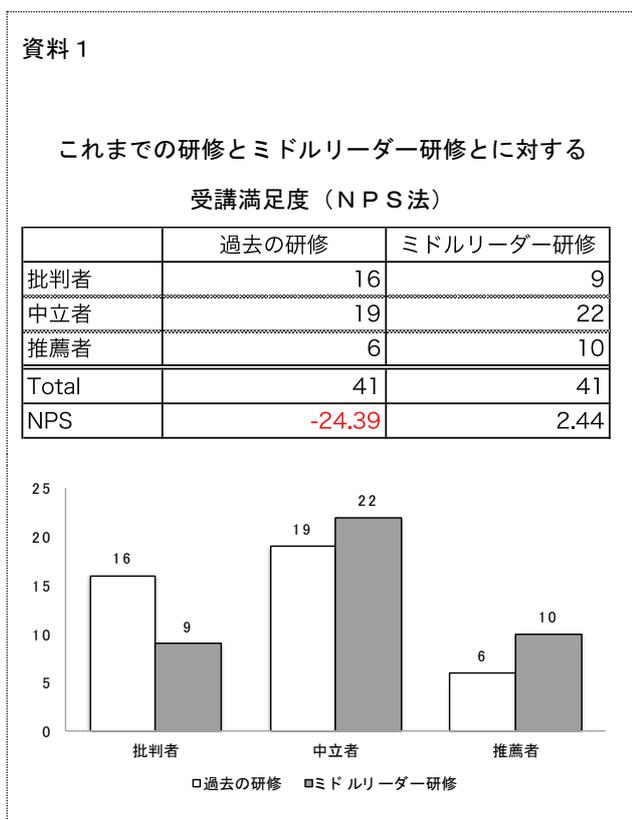
---

<sup>1</sup> NPS 評価法は、該当の商品・サービスなどを他者にどの程度推薦するかを0～10の11段階で調査し、その結果を全体に占める推薦者（9・10）の割合から、批判者（0～6）の割合を減算した数値によって、商品・サービスなどへの満足度を数値化する方法。今次の調査では、「研修」を教員がうけるサービスに類するものと仮定し、NPS 評価法を用いた研修への満足度を調査した。



資料0 研修への意識態度（事前・事後のクロス）

■ ミドルリーダー宿泊研修受講者の教員研修、及びミドルリーダー宿泊研修への意識



平成27年度ミドルリーダー宿泊研修に参加した教員を対象に、研修への満足度を Net Promoter Score (NPS) 評価法によって調査した（資料1）。

これまでに受けた研修に対する一般的な満足度を示すNPSは▲24.39を示した。NPSは▲100～100の値をとり、数値が大きくなるほど満足度評価が高い。ミドルリーダー宿泊研修の参加対象となった教員の研修一般への満足度（意義意識）は非常に低い。

ミドルリーダー宿泊研修への満足度（事後調査）では、NPSの値は2.44とポジティブな数値を示している。資料1のグラフからも、研修

に対する批判者が減少し、研修に肯定的な推薦者が増加していることがうかがえる。

しかし、この数値は決して高いものではない。特に研修直後におこなった調査であることを考

慮すると、2日間にわたる研修を終えたことによる開放感などの影響が反映されていること、さらに自らの時間と労力を投入した対象への肯定的意識の影響も考えられる。研修全般に対する意欲向上を図るための、具体的対策が火急であることは明らかだろう。

## 資料 2

### 研修後 NPS 評価を従属変数にした回帰分析結果 (ステップワイズ法)

モデルの要約

モデル	R	R2 乗 (決定係数)	調整済R2乗 (調整済決定)	推定値の 標準誤差
1	.687a	0.473	0.459	1.312

a. 予測値: (定数)、研修内容は学びたいことと一致したか。

係数a

モデル		標準化されていない係数		標準化係数	t	有意確率
		B	標準誤差	ベータ		
1	(定数)	11.381	0.701		16.241	.000
	研修内容は学びたいことと一致したか	-1.563	0.268	-0.687	-5.836	.000

a. 従属変数 NPS\_事後

満足度の高い研修を設計するために、受講者は (1) 研修目的の明確さを求めているのか、(2) 研修内容が学びたいことと一致していることを評価しているのか、または (3) その両方を求めているのかについて検定<sup>2</sup>した(資料

2)。

分析結果は、(2) に示した「研修内容と学びたいこととの一致」が、研修への満足度に対して有意な影響を示す一方で、研修前に研修目的が明らかであることは、研修後の満足度に影響していなかった。これは、研修目的が明確である必要が無いということではなく、受講者が研修前に示される研修目的を重視していない可能性を含む。研修内容が求めている学びと一致した場合に満足度に肯定的に影響していることから、受講者のニーズに一致する研修内容の設定と研修計画の重要性が改めて確認できる。

#### ■ ミドルリーダー宿泊研修参加者のキャリア志向別分析

ミドルリーダー宿泊研修の対象者は、将来的に管理職 (リーダー) としての役割を担うことが期待される。このため、受講者のキャリア志向 (昇進意欲) 別に、研修への意識態度を分析した。

<sup>2</sup> 重回帰分析。影響力の判定のみを目的とする。

資料 3

研修参加者のキャリア志向（5段階）と研修事後評価（NPS）得点

出世・昇進への意識	5段階評価	平均値	度数	標準偏差
極めて重要	A	--	0	--
結構重要	B	8.57	7	1.134
ある程度重要	C	8.14	14	1.292
多少重要	D	7.50	6	1.871
全く重要ではない	F（不可）	6.29	14	1.816
全体・合計		7.49	41	1.762

資料 4

研修参加者のキャリア志向（5段階）と研修一般への評価（NPS）得点  
（研修事後との点数差を「上昇幅」として記載）

出世・昇進への意識	5段階評価	平均値	上昇幅	標準偏差
極めて重要	A	--		--
結構重要	B	7.00	<b>1.57</b>	2.380
ある程度重要	C	7.00	<b>1.14</b>	1.359
多少重要	D	7.00	0.50	1.789
全く重要ではない	F（不可）	5.79	0.50	1.762
全体・合計		6.59	0.90	1.789

まず、昇進意識について5段階で調査した結果と、研修後におこなった満足度調査の得点をクロス集計した（資料3）。なお、出世・昇進を極めて重要とする教員はいなかった。

結果は、昇進意欲の高い受講者の研修への満足度が高い（10点が最高）。また、「研修一般への評価」についても昇進意欲別に示し、今後の研

修後の評価との得点差（上昇幅）を計算したところ（資料4）、昇進意欲をもつ教員ほどミドルリーダー研修への満足度が高かった（太字）。

さらに、ここで示したような昇進への意識の違いによる研修一般及びミドルリーダー宿泊研修への満足度の違いとして有意な差を示しているかを、一元配置分析によって検定した。検定結果は、研修一般に対する満足度（意義意識）では、昇進意欲の違いによる有意差は検出されなかった。しかし、ミドルリーダー宿泊研修に対する満足度（意義意識）については、昇進意欲の違いによる有意差が検出された（資料5）。

資料 5

キャリア志向別の研修事後満足度（意義意識）調査結果の平均 N P S 得点差

Tukey Kramerの多重比較と範囲検定

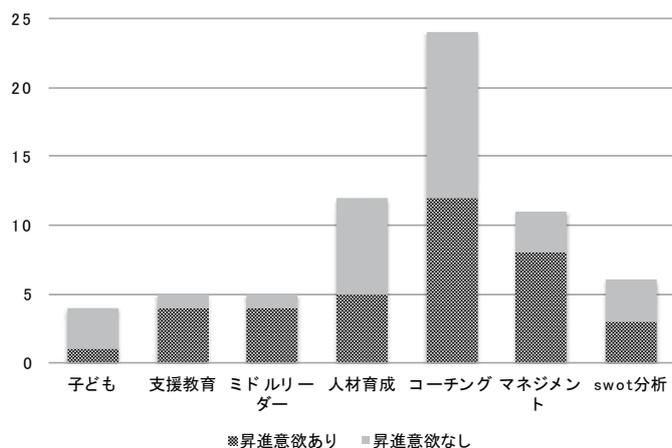
従属変数		平均差 (I-J)	標準誤差	有意確率	95% 信頼区間	
(I)	(J)				下限	上限
全く重要で ない	結構重要 B	-2.286※	0.721	0.015	-4.23	-0.35
	ある程度重要 C	-1.857※	0.589	0.016	-3.44	-0.27
	多少重要 D	-1.214	0.760	0.392	-3.26	0.83

※. 平均の差は 0.05 水準で有意です。

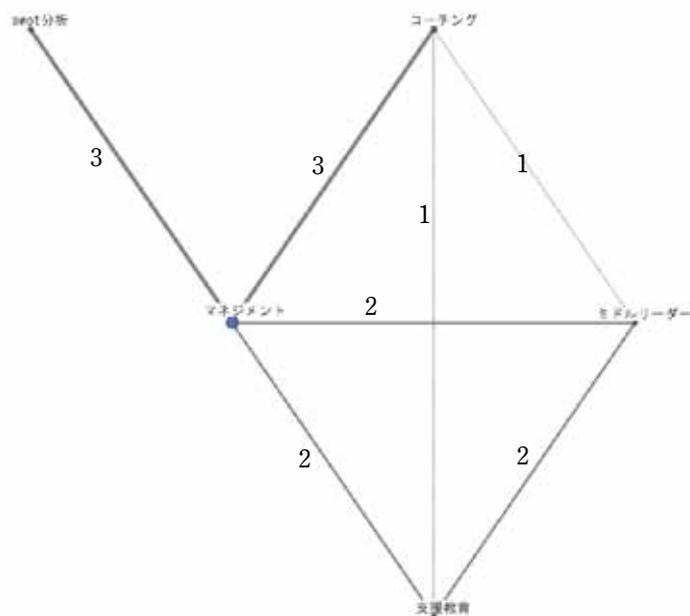
昇進意欲が比較的高い（出世・昇進を「結構重要」「ある程度重要」とする群）は、キャリア志向が特に低い群に比べて、ミドルリーダー宿泊研修に対する評価が、N P S でそれぞれに 2.286 点、1.857 点高い。先に研修内容と受講者ニーズとの一致が、研修評価を高くすることを示したが、この分析結果とあわせて検討すると、ミドルリーダー宿泊研修の内容が、管理職キャリアへの志向を若干でも有する受講者のニーズに応答していた一方で、キャリア志向の低い受講者に管理職キャリアを意識付けていないと結論出来る。つまり、ミドルリーダー宿泊研修は、既にキャリア志向を有する受講者には有効だった一方で、受講者にキャリア志向を持たせることについては、必ずしも十分な取り組みではなかったと結論できる。

■ ミドルリーダー宿泊研修受講後の印象

研修後に、特に印象に残った内容について自由記述式で求めた回答内容にテキストマイニングをおこない、回答データの構造化をおこなった。構造化にさいしては、調査票回答者全体（41 名）の 1 割にあたる 4 名以上の受講者が言及した語句をカテゴリとして設定し、その類義語や関連語を整理・抽出した（資料 6）。



資料6 印象に残った研修内容



資料7 マネジメントを軸にした他のカテゴリとの共起関係  
(数字は共起件数)

分析者は、研修で取り扱った具体的内容を把握していない。このため、自由記述式での回答内容の網羅性を判断できないため、言及された語句の件数によってこれを判断する。

特に印象に残った内容として、半数以上の受講者（24人）が「コーチング」に言及している。コーチングは心理学的理論に基づいた人材育成の方法論である。グラフにある「人材育成」に言及した12人は、その全員が「コーチング」にも言及している（共起関係にある<sup>3)</sup>。つまり、受講者のおよそ6割弱が「コーチングによる人材育成」を、印象に残った研修内容として記述していた。

次に「マネジメント」のカテゴリと、他のカテゴリとの共起関係を示した（資料7）。マネジメントへの言及（12件）と共起関係にあるカテゴリは、コーチング（3件）、SWOT分析（3件）、ミドルリーダー（2件）、

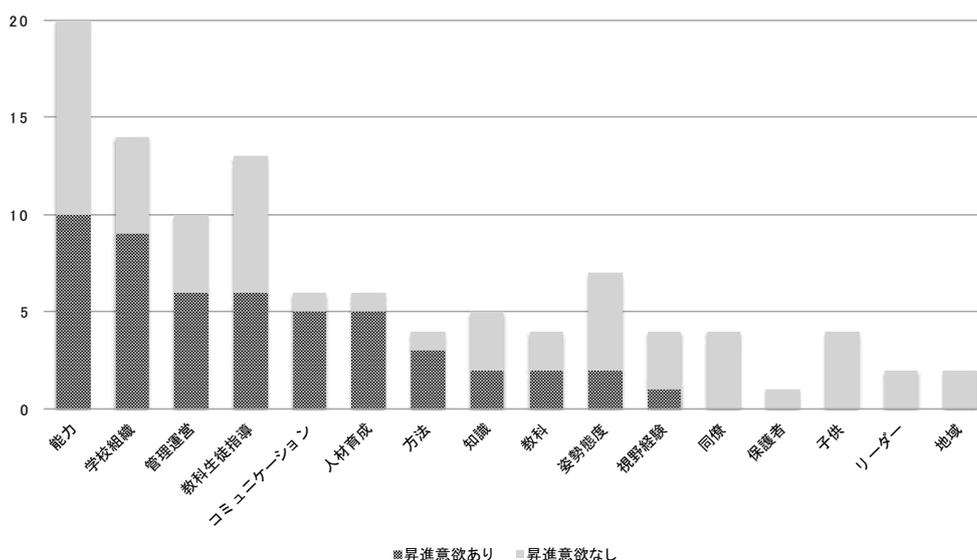
<sup>3)</sup> 「共起関係」とは、同時に発生する（言及される）関係にあることを示す。具体的に示すと、カテゴリAとカテゴリBとが同時に言及される（自由記述回答で同時に回答される）場合、これらのカテゴリは共起関係にある。

特別支援教育（2件）がある。これらのカテゴリのうち、特にコーチングに注目すると、僅かに3件のみが共起関係にあり、「コーチングによる人材育成」と「マネジメント」とを関連づけて回答している受講者は3名（受講者全体の7%）に留まる。

さらに、「コーチングによる人材育成」に言及している受講者と、言及していない受講者とに分類し、属性や尺度による調査項目の全てについて両グループ間の差を検定した。この結果、唯一「職場内の異世代間コミュニケーション」について有意差（ $p < .01$ ）が確認された。研修で印象に残った内容に「コーチングによる人材育成」に言及している受講者は、「職場における異世代間コミュニケーション」を、言及していない受講者よりもとれるという実感を有している。

#### ■ 必要と感じる学びについての意識

研修後に、自らに必要と感じる学び・成長について自由記述式回答を求めた。先の分析と同様に、テキストマイニングによって回答内容を構造化した。ただし構造化にさいしては、言及頻度にもとづくものではなく、言及された語句をもとに学校教育及び教師の資質能力に関連する語句とその類義語に注目してカテゴリを作成、語句を抽出した。

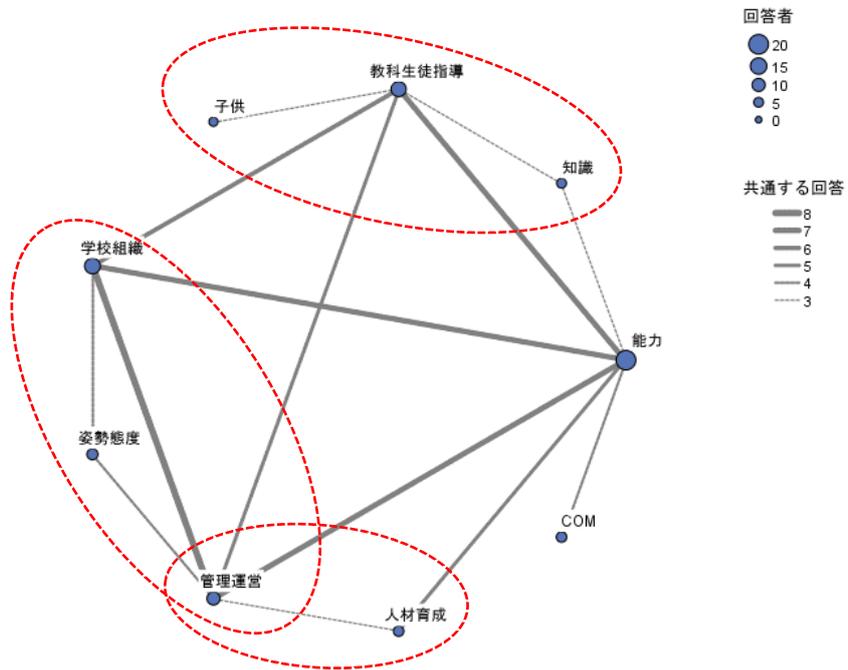


資料 8 自らに必要と感じる学び・成長について（言及カテゴリ毎件数：キャリア志向別）

資料8には、受講者の昇進意欲別に、自由記述式回答で言及したカテゴリ毎の件数を示した。およそ半数の受講者が、何らかの「能力」についての学びや成長を必要と考えている。昇進意欲のある受講者に、「学校経営」や「管理運営（マネジメント）」に対する関心が強くあるようにみえるが、回答内容に昇進意欲による有意差はほぼない。ただし、性差による回答傾向では有意差が検出された。必要な学び・成長について「知識」をあげる教員は女性に多く、「方法」をあげる教員は男性教員に多かった。ただし、当然ではあるが、この結果は今回の受講者に限定したものであり、教員集団全体について充当しない。

資料9には、「能力」に言及した受講者の回答における他の言及カテゴリとの共起関係を示した。「能力」をめぐるのは、(1) 学校組織における管理運営上の能力に言及した回答群と、(2) 教科や生徒指導上の能力に言及した回答群との2群があること、さらに(3) 人材育成上の能力に言及した群がみられる。これらの他に、コミュニケーション能力という特定能力が単独で言及されている。これらの回答傾向は、(イ) 年齢・性別・教歴などの教員の属性や、(ロ) 「コーチングによる人材育成」への言及有無、(ハ) 昇進意欲の差などの何れとも、統計的に有意な関係性はみられなかった。

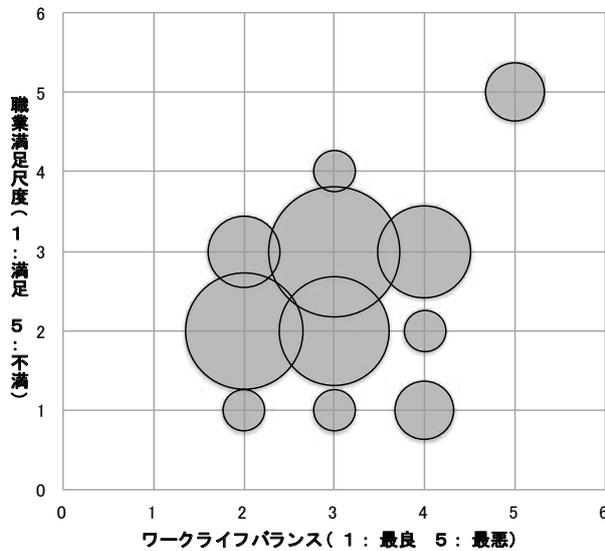
この度の研修は、管理職への意識を醸成することを目的としていた。しかし、受講者の昇進意欲の差にかかわらず、必要とする学び・成長として「教科や生徒指導上の能力」と回答される傾向がみられた。こうした回答は、初任者研修でも共通してみられる内容であると想定され、管理職への意識醸成をはかる研修後に、初任者研修に類する学びや成長への意識を示す受講者が相当数存在することは、研修が受講者の学びと成長への意識に特定の方向性を与えることについて十分ではなかったことを改めて示唆する。



資料9 自らに必要と感じる学び・成長について（「能力」を軸にした共起関係）

■ ワーク・ライフ・バランスについて

ミドルリーダー宿泊研修の受講者のワーク・ライフ・バランスをめぐる調査をあわせて実施した。ワーク・ライフ・バランスについては、労働と労働外の生活のバランスに対する意識を5段階で調査をおこない、その他の調査データ（職業満足度、教職への誇り、残業時間など）とあわせて分析を実施した。



資料10 ワーク・ライフ・バランスと職業満足尺度のクロス

注：グラフ作成上の都合で0～6で表示

職業満足度の高い教員も存在している。ワーク・ライフ・バランスの感覚（必要性）が不足した教員を管理職候補者とすることは、組織の労働環境改善を遅らせ、また精神論的土壌を助長するため、組織マネジメントにおいて必ずしも好ましくないことに注意が必要だろう。

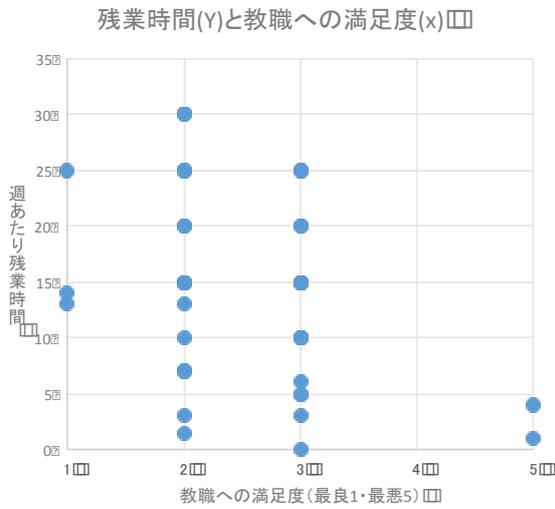
#### ■ 教職への満足度について…他の指標との関係

ワーク・ライフ・バランスと職業満足度との相関を先に示したが、職業満足度は、教職への誇りとも相関があった ( $r = .319$ ,  $p < .042$ )。教職への満足度が高いと、教職への誇りも高いことは容易に想像がつく。ただし、教職への誇りとワーク・ライフ・バランス評価とは相関は見られなかった。

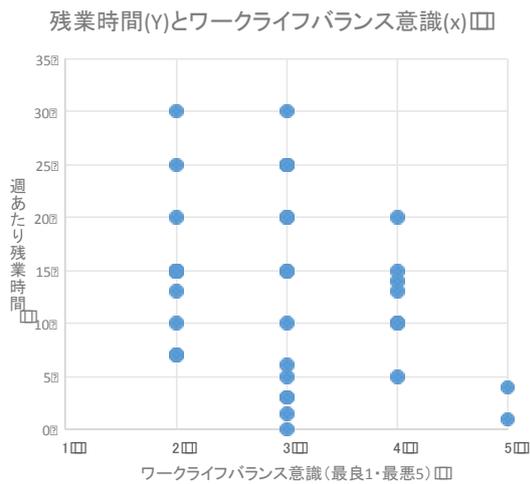
一方で、教職への満足度と教歴にも相関が見られた ( $r = \blacktriangle .332$ ,  $p < .034$  : 職業満足度は数値が低い方が高くなるため、負相関となる)。わかりやすく言い換えると、教歴が長いほど、教職への満足度が高い傾向が示された。また、教職への満足度が高い受講者ほど、今次の研修を高く評価している ( $r = \blacktriangle .391$ ,  $p < .011$ )。

第1に、教職への満足度（5段階尺度）とワーク・ライフ・バランスに対する自己評価（5段階尺度）の調査結果を、散布図に落とし、件数をバブルチャートで示した（資料10）。ばらつきが見られるものの、ワーク・ライフ・バランスが悪化するほど、職業満足度が低い ( $r = .433$ ,  $p < .005$ )。

また、ワーク・ライフ・バランスが最良であると回答している教員が存在しない。一方で、ワーク・ライフ・バランスが悪いと回答している教員でも、職業満



資料 11 職業満足尺度と残業時間数



資料 12 ワーク・ライフ・バランスと残業時間数

資料 11 には、教職への満足度と残業時間数の散布図を示した。残業時間数と職業満足度とは相関は見られない。また、ワーク・ライフ・バランス評価と残業時間数についても相関は見られなかった。ワーク・ライフ・バランスと残業時間数の散布図（資料 12）を作成すると、ワーク・ライフ・バランスがよいと自己評価している教員に、残業時間数が多い教員が相当見受けられる。

そこで、残業時間数が 10 時間未満（A 群）とそれ以上の教員（B 群）とに分類して、同様の分析をおこなった。この結果、B 群は、先に示した諸分析とほぼ同じ結果を見せた。一方で、A 群については、ワーク・ライフ・バランス評価と教職への満足度、教職への誇りと教職への満足度、教歴と教職への満足度の全てが無相関だった。

ただし、以上の全ての項目について A 群と B 群との間の差を検定すると、ワーク・ライフ・バランス評価についてのみ有意であり（A

群 > B 群）、その他の調査項目については A 群と B 群との間に有意差は認められなかった。

## 資料2 研修事前事後の意識調査

## 島根県教育センター宿泊研修事前調査

### 1. 本調査について

本調査は、島根大学教育学部と島根県教育委員会との連携協力に関する覚書に基づき、教員研修プログラムの質的向上に資するデータを得ること、さらに教師教育研究の深化・発展させることを目的に、島根大学教育学部が島根県教育センターと協働して実施するものです。

回答は米国SurveyMonkey社が保守管理するサーバーに保管されます。また、個人の回答内容を、人事権者（県教育委員会及び県教育センター）に公開することはありません。

回答には10～15分程度かかる見込みです。ご多忙のところ恐縮ですが、どうぞよろしくご回答くださいますようお願い申し上げます。

調査責任者：

島根大学教育学部

准教授 百合田真樹人

准教授 香川奈緒美

〒690-8504 松江市西川津町1060

島根大学教育学部416研究室

0852(32)9855

## 島根県教育センター宿泊研修事前調査

### 2.

1. 回答者番号を半角数字で記入してください

2. 年齢を半角数字で記入してください

3. 性別を選択してください

女性  男性

4. 採用年度（正規採用）を選択してください

5. 現在勤務する学校などでの勤務年数

6. 取得した学位と取得学部・研究科について該当するものを選択してください

	取得学位	大学所在地
大学 (学士)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
大学院 (修士)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
大学院 (博士)	<input type="text"/>	<input type="text"/>

7. 学校種ごとの勤務年数 (経験がない場合は0を選択してください)

	講師年数	教諭年数
幼稚園	<input type="text"/>	<input type="text"/>
小学校	<input type="text"/>	<input type="text"/>
中学校	<input type="text"/>	<input type="text"/>
高等学校	<input type="text"/>	<input type="text"/>
特別支援学校	<input type="text"/>	<input type="text"/>

8. 学校外での職歴 (経験がない場合は0を選択してください)

	年数
教育委員会 など	<input type="text"/>
民間企業	<input type="text"/>

### 9. 所持する免許状について

	免許種	取得方法
幼稚園	<input type="text"/>	<input type="text"/>
小学校	<input type="text"/>	<input type="text"/>
中学校	<input type="text"/>	<input type="text"/>
高等学校	<input type="text"/>	<input type="text"/>
特別支援学校	<input type="text"/>	<input type="text"/>
養護教員	<input type="text"/>	<input type="text"/>
特別支援学校 自律教科等	<input type="text"/>	<input type="text"/>

## 島根県教育センター宿泊研修事前調査

### 3. ワーク・ライフ・バランスについての一般調査

仕事と私生活とのバランスについての一般的な調査です。

10. 総合的に見て、現在の仕事内容にどのくらい満足していますか？

- 極めて満足
- 結構満足
- ある程度満足
- 多少満足
- 全く満足していない

11. あなたは教師であることを、どの程度誇りに感じますか？

- 極めて誇りに感じる
- 結構誇りに感じる
- ある程度誇りに感じる
- 多少誇りに感じる
- 全く誇りに感じない

12. 残業や休日出勤を含む、1週間の平均的な時間外労働は何時間ぐらいですか（半角数字で記入）

13. 仕事の量が多過ぎて残業することは、週に平均して何回くらいありますか？

- 0回
- 1～2回
- 3～4回
- 5回以上

14. 突発的な業務が発生して残業することは、週に平均して何回くらいありますか？

- 0回
- 1～2回
- 3～4回
- 5回以上

15. 保護者対応のために、時間外勤務が発生することは週に平均して何回くらいありますか？

- 0回
- 1～2回
- 3～4回
- 5回以上

16. 総合的に見て、あなた自身のワーク・ライフ・バランスはどの程度うまく保たれていると思いますか？

- 極めてうまく保たれている
- 結構うまく保たれている
- ある程度保たれている
- 多少保たれている
- 全く保たれていない

17. あなたのワーク・ライフ・バランスの向上のために、管理職に今一番してほしいことは何ですか？

18. あなたのワーク・ライフ・バランスの向上のために、教育委員会に今一番してほしいことは何ですか？

## 島根県教育センター宿泊研修事前調査

### 4. 職場環境・支援・コミュニケーションについての一般調査

19. あなたから見て、管理職と一般教員間のコミュニケーションは全体的にどの程度とれていると思いますか？

- 極めてとれている
- 結構とれている
- ある程度とれている
- 多少とれている
- 全くとれていない

20. あなたから見て、職場における異世代間のコミュニケーションは全体的にどの程度とれていると思いますか？

- 極めてとれている
- 結構とれている
- ある程度とれている
- 多少とれている
- 全くとれていない

21. あなたにとって、自分と年代の違う教員との会話はどのくらい苦手ですか？

- 極めて苦手
- 結構苦手
- ある程度苦手
- 多少苦手
- 全く苦手ではない

22. あなたにとって、管理職や上司によるメンタリングはどの程度重要ですか？

- 極めて重要
- 結構重要
- ある程度重要
- 多少重要
- 全く重要でない

23. 何か問題があった場合、管理職にはどの程度相談しやすいですか？または、相談しにくいですか？

- 極めて相談しやすい
- 結構相談しやすい
- 多少相談しやすい
- どちらでもない
- 多少相談しにくい
- 結構相談しにくい
- 極めて相談しにくい

24. 採用時に受けた、新任教員研修はあなたにとってどの程度有益でしたか？

- 極めて有益だった
- 結構有益だった
- ある程度有益だった
- 多少有益だった
- 全く有益でなかった

25. あなたにとって出世・昇進することはどの程度重要ですか？

- 極めて重要
- 結構重要
- ある程度重要
- 多少重要
- 全く重要でない

26. 管理職の指導助言は、どの程度あなたの役に立っていますか？

- 極めて役に立っている
- 結構役に立っている
- ある程度役に立っている
- 多少役に立っている
- 全く役に立っていない

27. 日常の行動に最も当てはまると感じる選択肢を選んでください

	最も頻繁に使うメディア	最も有効と思うメディア
いち早く世の中の出来事や動きを知る	<input type="text"/>	<input type="text"/>
世の中の出来事や動きについて信頼できる情報を得る	<input type="text"/>	<input type="text"/>
教師としての資質能力の向上につながる情報を得る	<input type="text"/>	<input type="text"/>
趣味・娯楽に関する情報を得る	<input type="text"/>	<input type="text"/>

## 島根県教育センター宿泊研修事前調査

5. (最後のページ) 研修に参加するにあたっての調査

研修の内容や構成に可能な限り反映することを目的とした質問です。

28. 今回のような教員研修に参加する際に、研修の有意性・有用性について、通常、どの程度の期待をもって参加していますか。0を全く期待していない、10を最も強い期待をしているとして、0～10で選択してください。

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>										

29. 教師に求められる資質とは、どのようなものと考えますか。思うところを自由に記入してください。

30. 今回参加する研修に、どのような学びや成長を期待しますか。期待する学びや成長について自由に記入してください。

31. 最後に、学校で教育を行うにあたり、どのような課題や問題を感じておられますか。感じているところを自由に記入してください。

ご協力ありがとうございました。

## 島根県教育センター宿泊研修事後調査

### 1. 本調査について

本調査は、島根大学教育学部と島根県教育委員会との連携協力に関する覚書に基づき、教員研修プログラムの質的向上に資するデータを得ること、さらに教師教育研究の深化・発展させることを目的に、島根大学教育学部が島根県教育センターと協働して実施するものです。

回答は米国SurveyMonkey社が保守管理するサーバーに保管されます。また、個人の回答内容を、人事権者（県教育委員会及び県教育センター）に公開することはありません。

回答には10分程度かかる見込みです。ご多忙のところ恐縮ですが、どうぞよろしくご回答くださいますようお願い申し上げます。

調査責任者：

島根大学教育学部

准教授 百合田真樹人

〒690-8504 松江市西川津町1060

島根大学教育学部416研究室

0852(32)9855

## 島根県教育センター宿泊研修事後調査

### 2.

1. 回答者番号を半角数字で記入してください

2. 今回の研修を友人や同僚に勧める可能性はどれぐらいでしょうか？

勧める可能性はまったくない

勧める可能性は極めて高い

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

## 島根県教育センター宿泊研修事後調査

### 3. 研修内容についての調査

3. 今回の研修の目的はどの程度明確でしたか？

- 極めて明確だった
- 結構明確だった
- ある程度明確だった
- 多少明確だった
- 全く明確でなかった

4. 今回の研修の内容は、あなたの学びたいことにどの程度合致していましたか？

- 極めて合致していた
- 結構合致していた
- ある程度合致していた
- 多少合致していた
- 全く合致していなかった

5. 今回の研修を通して、最も印象に残った内容はなんですか。なるべく具体的に記入してください。

## 島根県教育センター宿泊研修事後調査

### 4. 職場環境・支援・コミュニケーションについての一般調査

6. 教師として、さらに学び・成長が必要と感じていることはありますか。感じるところを自由に記入してください。

7. 教師に求められる資質とは、どのようなものと考えますか。思うところを自由に記入してください。

8. 今回の研修を通じて改善して欲しい点や、その他のご感想などを記入ください。

平成27年度  
総合的な教師力向上のための調査研究事業  
「管理職を養成する仕組みの確立」に関する調査研究  
成果報告書

平成28年2月発行

編集・発行 島根県教育庁  
学校企画課人材育成スタッフ

TEL 0852-22-5763

FAX 0852-22-5762

印刷 有限会社 土江明文社