

令和2年度

教員の養成・採用・研修の  
一体的改革推進事業

報 告 書

鳴門教育大学

教員研修の効率化と高度化のための  
オンデマンド型教員研修パッケージの開発

－教職員支援機構コンテンツの効果的活用のための  
開発研究－

# 目 次

I 事業全体計画 .....	1
II 事業実績 .....	4
III 成 果 .....	10
IV ま と め .....	13
別添資料.....	15

## I 事業全体計画

### 1 事業の目的

独立行政法人教職員支援機構（以下「NITS」）のコンテンツ活用の高度化と効率化を実現することで、教員研修に係るコスト（時間、旅費、研修資料の準備等）を削減し、教職員の働き方改革に結びつける。

NITS コンテンツを効果的に活用するための、教職大学院の知見を活かしたワークシート等の補助教材、課題等を開発しパッケージ化を図る。これにより、教育委員会とも連携をして従来の教員研修を校内型あるいは個人型で実施可能となることをめざす。

### 2 課題認識

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始め、教員間の知識・技能の伝承がうまくできない状況があり、継続的な研修を充実させていくための環境整備を図るなど、早急な対策が必要であるという危機感から、中央教育審議会は、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答申した。これを受け、文部科学省では、教員の養成・採用・研修の一体的改革推進事業を実施した。

本学は、平成 29 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」、平成 30 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 つの推進事業を受け、養成・採用・研修の一体化に向けて調査的研究を行った。

その中で、研修講座の単位化を行うための科目等履修制度を見直し、研修講座の単位化の道筋と課題に関して研修を効果的・効率的に運用するため、教職大学院と教育委員会が共同で設置する組織が必要となることを明らかにした。そこで、昨年度、徳島県教育委員会と本学で教員研修の全般について協議する「徳島県教員研修コンソーシアム会議」を設置した。

また、これまで本学は NITS との連携強化を進めてきており、令和元年度には、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・協働で教員研修の高度化を目指した組織「四国地域教職アライアンス鳴門教育大学センター」（以下、「鳴門教育大学センター」）を設置した。

これは、養成・採用・研修の一体化を具現化したものと考えられ、教員養成機関である大学に研修機関として NITS の地域センターがあるという意味は大きい。このセンターを基盤として、教員育成指標に視座した教員研修を本年度実施する。

さらに本学には、本学から遠距離にある学校教員に対する支援のため、

徳島県教育委員会・市町村教育委員会と鳴門教育大学が協力し、県内の拠点地域（阿南地区、美馬地区）に ICT を活用したサテライト研修室「つながルーム」を設け、これを使った実践的な研修や相談業務を集中的・継続的に実施している。そこで、これらの取り組みを有機的に活用し、働き方改革を視野に入れた学校現場で学べる研修の実施方法について調査研究を行う必要がある。

教員の勤務時間増加は様々な要因が挙げられるが、教員研修においてこれまで行われてきた集合研修では教材作成や移動などの業務量、時間共に負担が大きく、この在り方を見直すことで勤務時間の効率的活用につながるものと考えられる。そのため、教員育成指標と連動した遠隔研修を進めるとともに、研修の効果を向上させるよう、NITS のオンライン研修に本学教職大学院の知見による副教材等を組み合わせたパッケージの開発、また、受講者が時間と場所の制限を受けずに学べる研修支援コンテンツとして HP の開設及び研修コンテンツの内容等について検討する必要がある。

### 3 調査研究の目的

大学と教育委員会において、検討委員会を設置し、現職教員に対して調査を実施することを通して、受講者の負担低減となる時間と場所の制限を受けずに学べる研修として、既存の研修との代替の可能性等、効率化・簡素化を含めてどのような遠隔教育プログラムが有効かつ受講可能であるか検討を行う。

- ① 教員育成指標を踏まえて、既存の NITS コンテンツとその活用補助教材群のパッケージ（遠隔研修パッケージ）を鳴門教育大学において開発する。
- ② 遠隔研修パッケージ利用のシステム（web を用いた動画やワークシートなどの提供、研修課題に対するガイドの提供、大学教員からのアドバイス、指導など研修実施をサポートするシステム）の開発
- ③ 現行の研修との代替可能性と働き方改革に対する効果の検討

### 4 調査研究の成果目標

教員研修用のオンデマンド型パッケージ開発により、研修に要する時間（移動時間など）の短縮のほか、旅費等の経費削減、並びに校内研修の資料準備等のコストが削減できる。それによって教員本来の目的である児童生徒と向き合う時間を創出することが可能となる。

オンデマンド型パッケージ研修を構築することは、教員個々の問題解決にとどまらず、研修実施に携わる側（教育センター等）の業務量をも減らすことにもなり、行政の効率化につながることも期待できる。

- ① NITS の研修動画コンテンツとそれを補完する補助教材群の開発と提供（遠隔研修パッケージの開発）
- ② 遠隔研修パッケージ利用システムの開発と試行

③ 現行研修の代替可能性の検討と研修効率化の実現

**5 組織**

本学は、NITSと連携協力協定を締結し、学内に鳴門教育大学センターを設置している。また、徳島県教育委員会と教員研修に関する委託業務を締結しており、この3者共同体制でプロジェクトを推進する。

徳島県教員研修コンソーシアム会議において教員研修に関する検討を行う。

[構成メンバー]

鳴門教育大学教職大学院、徳島県教育委員会教職員課、  
徳島県立総合教育センター

## Ⅱ 事業実績

### 1 独立行政法人教職員支援機構・四国地域教職アライアンス

これまで本学は NITS との連携強化を進めてきた。令和元年、NITS では、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、地域における都道府県等と大学の連携・協働の拠点となる地域センターを国内に設置した。これらの地域センターは、各地域、所在する都道府県等と連携して、現職教員研修の高度化、体系化に資する研修事業、教職大学院学生の単位修得に資するプログラムの開設、教職員の資質能力の向上に資する調査研究事業等を行うものである。四国地域の教員養成大学である本学、香川大学、愛媛大学にセンターが設置された。

これまで、本学、香川大学、愛媛大学は、教職大学院の連携等を進め、協働で四国地区の教員養成について議論を重ねてきた。その実績を踏まえ、愛媛大学、香川大学、本学の連携による教員研修の高度化を目指した組織として「四国地域教職アライアンス」を設置した。

この四国地域教職アライアンスは、四国地域の研修の高度化を目指し、

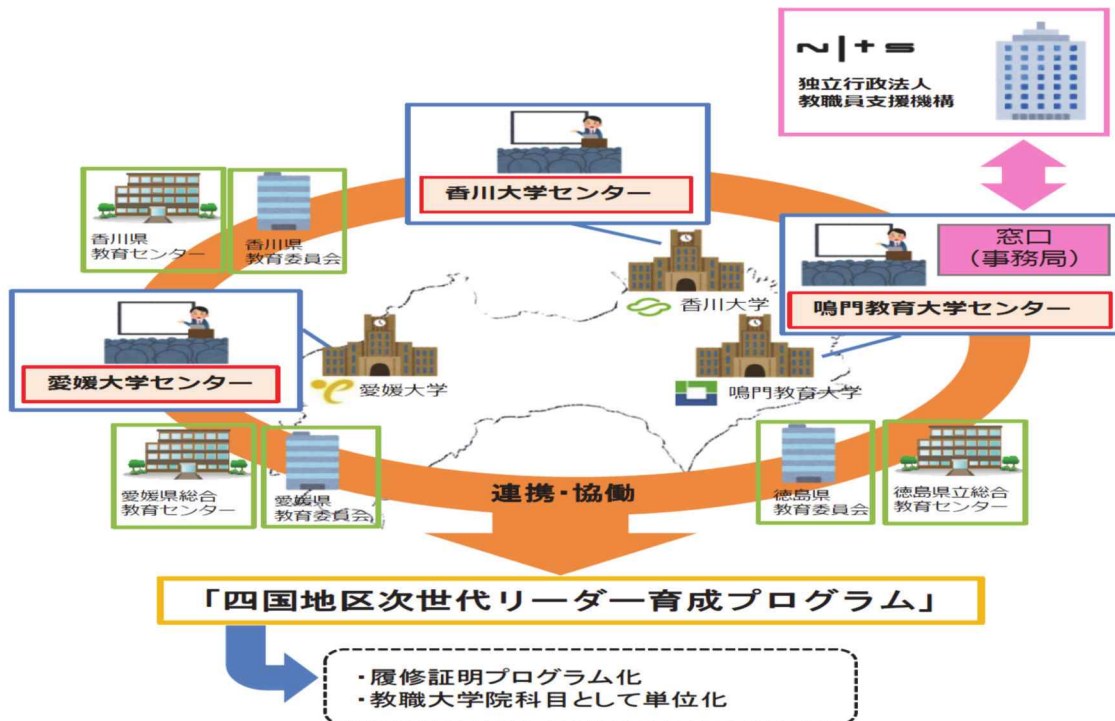


図 1 四国地域教職アライアンス

鳴門教育大学、香川大学、愛媛大学の3センター及び各県教委員会が連携・協働し、広域連携型の「四国地区次世代リーダー育成プログラム」を構築することを目的に設置したものである。そのアライアンスの事務局を本学センターに設置した。この組織を基盤として、「四国地域の次世代リーダー養成プログラム」を構築しようとするものである。

参加大学は、それぞれの特色を生かし5つのサブプログラム（以下、SP）を実施している。

表 1 5つのサブプログラム

SP名	プログラム内容	令和2年度実施状況
SP1	四国の学校教育の現状と課題（人口減少社会，地域の活性化，学校防災）	令和2年度二週調査
SP2	チームとしての学校をつくるための「次世代リーダーのためのマネジメント」	鳴教大において令和2年度から実施
SP3	社会の変化と子供の心 道徳教育ならびにいじめ防止の指導	道徳教育：香川大において実施 いじめ防止：鳴教大において令和2年度実施
SP4	教育の国際化と小学校英語指導	小学校英語：香川大において実施
SP5	プログラミング教育とICTの教育活用	愛媛大において実施

## 2 本学と徳島県教育委員会

本学では、平成29・30年度の「教員の養成・採用・研修の一体的改革推進事業」の取り組みとして、教員研修に関する大学と教育委員会の連携強化をさらに進め、徳島県教育委員会と本学で共同設置した「徳島県教員研修コンソーシアム」を基盤に検討・計画された「徳島県主幹教諭・指導教諭研修」を徳島県教育委員会と共同実施することにより研修の単位化に取り組んだ。これにより、徳島県教育委員会にとっては研修の高度化を、本学にとっては研修の単位化の枠組みを構築することができる体制が整ったことが大きな成果であった（鳴門教育大学 2018、2019）。しかし、デマンドサイドである教育委員会とサプライサイドである大学という図式はそのまま維持された。

一方、先に示したように、大学内に鳴門教育大学センターという研修施設が設置されたことにより、大学内でも教員研修を行える環境が整った。これを受け、徳島県教育委員会と本学間で主幹教諭研修を受託事業として契約を交わすこととなった。これにより、教育委員会と大学が教員研修というステージでデマンド・サプライという枠組みを越えて議論・実践することが可能となった。



### 3 本事業の位置づけ

本事業では、この鳴門教育大学センターを実施場所として、本学が実施している「四国地区次世代リーダー育成プログラム」のSP2「チームとしての学校をつくるための『次世代リーダーのためのマネジメント』」を管理職養成のための「主幹教諭研修」とし、徳島県教育委員会と鳴門教育大学センターとの共同で実施する。

### 4 「主幹教諭研修」の開発

管理職養成を目的とした「主幹教諭研修」の全体的構造は、徳島県教員研修コンソーシアム会議の中で、自校での職務遂行に合わせた力量形成を目指すことを中心に置くこととした。そのためには、長期間にわたる研修の必要性が示され、研修期間は2年間とした(本年度は、1年次のみ実施。)そうすることで、受講時間を60時間以上設定し、研修の単位化が可能となる。ただ、長期間にわたることで、研修の内容の豊富さからくる「学びにくさ」を解消するために、勤務中での課題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に、ある程度まで研修者が自分のペースで学べるよう、blended learning(Staker, Heather; Michael B. Horn, 2017)の1つである反転授業 (flip teaching、溝上、2014)の形態をとることとした。反転学習の教材としては、NITS オンライン研修 (<https://www.nits.go.jp/materials/>) を活用することとした。

研修前に NITS 教材を視聴し、勤務校の課題を明らかにした上で研修を受講し、その中から解決のプランニングを考えるという構造である。さらに、管理職として必要な教育法規に関する知識の習得とリーガルマインドの涵養を目的に、それぞれの研修テーマに関する教育法規の説明を毎回行うこととした。研修レポートは、NITS 教材を視聴した上で、勤務校もしくは自分の現状を照らし合わせて課題を記入した上で研修を受講し、その後勤務校でどのように取り組むか、その際の留意点は何かをまとめて研修レポートとしてメールにて提出させることとした。

主幹教諭に必要な能力を、管理職用を参考に「企画経営力」、「組織作り」、「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」、「職場環境作り」とし、その内容を「徳島県教育施策の理解」、「組織マネジメント」、「メンタルヘルスと働き方改革」、「教育行政と教育法規」、「学校とリスクマネジメント」、「チーム学校と人材育成」、「いじめ・不登校」、「特別支援教育」、「人権教育・道徳教育」、「学校と地域」、「リーダーシップ」、「カリキュラム・マネジメント」とした。また、2年間12回にわたる研修を設定することで、単位化を見据えて、履修証明プログラムとして設定することも可能となった。研修の単位化については、試験など受講者の学修成果を評価することが必要となる。そこで、年度末に、大学教員と徳島県教育委員会の担当者(教職員課)の両方で面接試験を行い、最終的に修了証明書をもってラーニングポイントとして将来の教職大学院への

進学も保証するものとする枠組みを構築した。

もう一つの視点として、学びたいときに学べる研修支援 HP を開設し、学校改善の取り組み紹介（デマンド教材）、研修者相互の意見交換の場の設定、研修資料の閲覧が出来るような仕組みを構築することとした。

表 2 主幹教諭研修スケジュール 1 年次

年次 回	科目名	概 要	事前学習	授業	時間数	単位	開講 時期	開講 予定 日
			NITS教材	形態				
	研修の開始に当たって	研修の位置づけ・内容・方法に関するオリエンテーション		徳島県教育委員会次長挨拶 徳島県総合教育センター次長挨拶 研修の説明 ZOOMによるオンライン			1 年次	4月
1 年次 第 1 回	学校組織マネジメント	学校経営と組織マネジメントについて	No1「学校組織マネジメントⅠ（学校内外環境の分析）」 No2「学校組織マネジメントⅡ（学校ビジョンの検討）」 No19「学校組織マネジメントⅢ（人材育成）～教職員が育つ学校づくり」 No52「学校財務マネジメント」	講義・演習 現在の勤務の現状報告 課題についてラウンドテーブル ZOOMによるオンライン研修	3時間	0.4	1 年次	6月
1 年次 第 2 回	メンタルヘルスと働き方改革	教職員のバーンアウト、メンタルヘルス	No31「教職員のメンタルヘルス・マネジメント～管理職に求められる個別対応～」 No50「学校における働き方改革「先生が忙しすぎる」をあきらめない。」 No59「働き方改革時代の管理職に求められるタイムマネジメント・スキル」	講義・演習 現在の勤務の現状報告 課題についてラウンドテーブル	6時間	0.4	1 年次	7月
1 年次 第 3 回	教育行政と教育法規	教育行政の根幹である教育法規の具体的運用	No11「教育と法Ⅰ（学習指導要領と教育課程の編成）」 No12「教育と法Ⅱ（生徒指導）」 No39「教育と法Ⅲ」 No40「教育と法Ⅳ」	講義・演習 現在の勤務の現状報告 課題についてラウンドテーブル	6時間	0.4	1 年次	8月
1 年次 第 4 回	学校とリスク・クライシスマネジメント	防災教育・生活安全・リスクマネジメント・保護者対応	No26「災害安全～ 災害から生き抜く力を育む防災教育～」 No22「生活安全」 No44「リスクマネジメント～ 学校の危機をいかに防ぐか」 No64「災害から考える リスク・マネジメント」	講義・演習 現在の勤務の現状報告 課題についてラウンドテーブル	6時間	0.4	1 年次	10月
1 年次 第 5 回	チーム学校と人材育成	協働性と同僚性・学校組織と教員エンパワメント	No3「チーム学校の実践を目指して」 No16「人材育成とコーチング」 No43「教育現場におけるコーチングコミュニケーション」	講義・演習 現在の勤務の現状報告 課題についてラウンドテーブル	6時間	0.4	1 年次	12月
1 年次 第 6 回	学校経営と管理職	管理職のリーダーシップ		講義・演習・面接 現職校長からの学校計に関する講演 受講者への研修に関するヒアリング（個人面接）	6時間	0.4	1 年次	12月

表3 主幹教諭研修スケジュール 2年次

2年次 第1回	いじめ・不登校	法的定義と社会通念・ 学校の先生方の戸惑い・ いじめ対策と不登校 対策	No.8「いじめ対策のポイントといじめ防止基本方針の改定」 No.48「いじめ問題に関する保護者との連携、信頼関係構築の在り方」 No.15教育相談に関するマネジメントの推進 No.45ネットいじめの未然防止及び解決に向けた指導と対応 No.47「不登校児童生徒の支援と教育相談」	講義・演習 現在の勤務の現状報告 課題についてラウンド テーブル	6時間	0.4	2年次	4月
2年次 第2回	特別支援教育	特別に配慮を要する子 どもと学校・学級・教 師・保護者	No.17「特別支援教育の実際」 No.20「特別支援教育総論～学習のユニバーサルデザイン・段階的な対応・合理的配慮」	講義・演習 現在の勤務の現状報告 課題についてラウンド テーブル	6時間	0.4	2年次	6月
2年次 第3回	人権教育 道徳教育	人権教育 道徳教育	No.30「人権教育」 No.13「生徒指導」 No.5「道徳教育」	講義・演習 現在の勤務の現状報告 課題についてラウンド テーブル	6時間	0.4	2年次	7月
2年次 第4回	学校と地域	コミュニティスクール・ 学校地域活性化	No.24「地域に開かれた学校」から「地域とともにある学校」へ No.51「地域と共に創る教育～隠岐島前高校の探究的な学びが目指すもの～」	講義・演習 現在の勤務の現状報告 課題についてラウンド テーブル	6時間	0.4	2年次	8月
2年次 第5回	学校のリーダーシップ	リーダーシップ研究の 展開と課題・リーダ ーシップ・アプローチ の開発	No.49「地域の教育活性化とスクールリーダー」	講義・演習 現在の勤務の現状報告 課題についてラウンド テーブル	6時間	0.4	2年次	10月
2年次 第6回	カリキュラムマネジメント	カリキュラムマネジ メント	No.21「カリキュラム・マネジメントとは」 No.18「総合的な学習の時間とカリキュラム」 No.10「総則とカリキュラム・マネジメント」	講義・演習 現在の勤務の現状報告 課題についてラウンド テーブル	6時間	0.4	2年次	12月

表4 研修タイムテーブル

時間	内容
9:00	○開会，諸連絡
9:05	○第1回研修の振り返り 講師：鳴門教育大学教職大学院 ・課題レポートの紹介 ・グループ演習
9:50	休憩
10:00	○講義・演習 鳴門教育大学教職大学院
12:00	○昼食
13:00	○講義・演習 鳴門教育大学教職大学院
14:50	休憩
15:00	○法規演習 「研修テーマに関する法規について」
15:30	○レポート作成
15:50	○諸連絡，アンケート記入，閉会 ・アンケートはタブレットを使って入力

## 5 受講者

表5に受講者の内訳を示す。小学校勤務者6名、中学校勤務者8名、内女性各1名、県行政機関等に勤務する者が4名である。

表 5 受講者の内訳

	～10年	11～16年	17～25年	25年～	計
小学校	3 (1)	3			6 (1)
中学校	1	4	2	1 (1)	8 (1)
機関等勤務者		2	2		4

( ) は女性

## 6 令和2年度 主幹教諭研修

令和2年度の主幹教諭研修はコロナ禍の影響を受け、第1回目が実施できずオンライン(ZOOM)による開講式並びに研修オリエンテーションとした。また、開講式の運用状況を調査した結果、滞りなく実施できる確証を得たため、予定された第2回を第1回目として実施することとなった、第1回は半日のオンライン配信(ZOOM)となった。以降、第3回を第2回にというように繰り上げて実施した。

第2回、第3回については、徳島県教育委員会の研修の実施状況を踏まえ、感染予防を実施しながらの研修となった。ただし、第1回が当初予定していた実施時間が確保できなかったため、第2回目以降に必要な内容を組み入れたり、新たな内容を取り入れたりして実施することとなった。特に、第2回目では、学校におけるコロナ禍についての研修内容を盛り込んだ。



写真 研修の様子

## 7 研修の成果

それぞれの研修終了後に、満足度に関してアンケート調査を行った。結果を表6に示す。

ほぼ、どの項目も「役に立つ」と回答した受講者が8割以上であり、研修の満足度が高いことがうかがえる。また、研修内容については「良くなかった」と回答した受講生はみられず研修内容に対する満足度も高い。

一例ではあるが、個人の自由記述によるアンケート結果を別紙1に示す。

表6 受講者の満足度

回数	科目名	研修題目	大変良かった		おおむね良かった		あまり良くなかった		全く良くなかった	
			人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
第2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%
第3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%
		ポストコロナを考える	16	88.9%	2	11.1%	0	0.0%	0	0.0%
第4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%
		徳島型メンター制度	16	88.9%	2	11.1%	0	0.0%	0	0.0%
		教育法規の具体的運用	17	94.4%	1	5.6%	0	0.0%	0	0.0%
第5回	学校とリスク・クライシスマネジメント	「リスクマネジメントー学校における危機管理ー	16	88.9%	2	11.1%	0	0.0%	0	0.0%
第6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%
		先輩管理職から学ぶ	11	61.1%	7	38.9%	0	0.0%	0	0.0%
第7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%

## III 成果

本事業における成果を次の視点から見てみる。

### 1 研修プログラムの開発

(1)遠隔教員研修を行うための施設・設備に関する調査研究の成果をもとに受講しやすい研修講座を構築

当初、主幹教諭研修は集合研修を予定していたが、先に示したように開講式、第1回研修は、ZOOMによるオンライン研修となった。事前に、受講者へオンライン研修を実施する際の受信場所のネット回線の状態、パソコン等の調査を行った。どの研修者からも受信できるとの回答を得ることができたためオンライン研修を実施した。機関等勤務者を除き、ほとんどの受講者は学校での受講となった。

オンライン研修後、受講状況に関して調査を行った。半日程度、学校のパソコンを占有することが難しい受講生もみられた。また、職員室等で受信した受講者からは、「他の教員が授業やデスクワークを行っている中で、自分だけがパソコンに向かって研修を受けることが気になる。」という意見もあった。配信する側の環境整備も重要であるが、受信する側の環境整備も必要なことも明らかとなった。



また、将来の遠隔研修のために受講者相互の意見交換の場を設定する試みに取り組んだ。「ロイロノート」や「まなびポケット」を使ったコミュニケーションが自由に行えるようになれば、勤務地を離れないで研修を行うことも可能になる。

### (2) 科目等履修科目としての研修講座と校内研修を連動させた実習指導の単位化に関する検討

平成31年4月1日以降に開始する履修証明プログラムより、総時間数の要件が「120時間以上」から「60時間以上」に短縮されたことにより、本研修のように、履修証明プログラムとして研修を位置づけることが可能になった。年度末に、大学教員と徳島県教育委員会の担当者（教職員課）の両方で面接試験を行い、最終的に修了証明書をもってラーニングポイントとして将来の教職大学院への進学も保証するものとする枠組みを構築した。

### (3) 研修講座を活用したキャリア開発研修プログラム構築の可能性に関する検討

徳島県教員研修コンソーシアム会議での管理職養成に関わる議論の中で、管理職の大量退職期を迎え、管理職の登用年齢の若年化と在職期間の長期化が急速に伸長することにより、OJT的な管理職養成だけでなく、計画的な管理職養成が喫緊の課題であることが明らかとなった。

管理職養成に関する研修についての現状を見てみると、教員育成指標が整備されたことによって管理職に求められる資質能力が明らかとされた。そこで、教員育成指標と教員研修の現状について見ることにする。

徳島県の教員育成指標は職階別に教諭用と管理職用に分けられて示されている。キャリアステージとしては、養成期（採用前）、第1ステージ（基盤形成期）、第2ステージ（伸長・充実期、深化・発展期）、第3ステージ（熟達期）が設定されそれぞれの時期に必要な資質・能力が示されている。

例えば、育成指標から教諭と管理職のマネジメントに関する指標を見てみると、熟達期に位置する教員に対しては、「学校目標の達成に向け、「チーム学校」としての組織力が発揮できるよう率先して工夫改善に努め、学校全体の教育計画の作成に参画している。」と記載されているだけで、管理職の前段階としての具体的能力については示されていない。もちろん、すべての教員が管理職になるわけではないのでやむを得ないことでもある。

これまでの管理職に対する研修は任用後の新任校長研修、新教頭研修という形で行われることが多い。そうすると、教員に対する管理職養成に関わる支援が不十分である。さらに、管理職登用の若年化が進めば育成指標のようなキャリアステージの短期化が進み、現在のように、長期の教諭としてのキャリアを経ずに管理職となる者も増えてくると考えられる。

そこで、徳島県教員育成指標の改訂が行われ、「主幹教諭については、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。」と改訂された。これにより、主幹教諭が管理職の前段階として位置づけられることが明らかになった。

このように、主幹教諭研修を管理職の前段階における研修として位置づけ、管理職用教員育成指標をもとに研修内容を検討していけば、キャリア開発研修の一助になると考える。

## 2 研修を効果的・効率的に運用していくための組織（徳島県教員研修コンソーシアム）作り

本年度以前から、本学では、「徳島県教員研修コンソーシアム会議」を鳴門教育大学と徳島県教育委員会との連携事業として実施してきた。この会議では、研修に関する大枠等について議論してきたが、実質的な活動は研修センター指導主事に任されていた。今回の研修のように長期間にわたる研修を実施する場合には、より綿密な連携が必要となる。そこで、研修センターの指導主事を大学ではなく、鳴門教育大学センターという研修機関に週2日程度、鳴門教育大学センターコーディネーターとして駐在させた。これにより、主幹教諭研修や鳴門教育大学センター主催の研修を鳴門教育大学センターの大学教員と検討を加え、再構築するための業務を行うことができた。これは、主幹教諭研修を大学が業務委託として受けるという枠組みができたことが大きい。このことは、徳島県教育委員会にとっては研修業務の削減のモデルとなった。

## 3 学びたいときに学べる研修支援

### (1) NITS コンテンツとそれを補完する補助教材群の開発と提供（遠隔研修パッケージの開発）

先に示したように、主幹教諭については、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しているが、新任の主幹教諭には管理職としての能力獲得はほとんど行われていないと考えられる。そのため、知識として習得しなければならない事項も多く、その膨大な内容を自力だけで短期間で獲得することは難しい。また、主幹教諭として校務に忙殺され、自己研修が進みにくいことも想像に難くない。

今回の研修では NITS 教材を可能な時に視聴してもらい、基礎的・基本的な理解とそれに対する自校の課題を持った状態で主幹教諭研修に参加する構造をとった。いわゆる、研修のコースガイドとして NITS のオンライン研修コンテンツを利用した。これにより、集合研修での理解が促進された。このことを明確にするために「研修レポート（別紙2）」の提出を求めている。

受講生は、NITS 教材視聴後研修レポートのうち、「1 学校の現状」、

「2 主幹教諭として特に焦点化して取り組みたいこと」を記入した上で集合研修に参加し、研修終了後「3 進めていく上での留意する点」をまとめてメールにて提出する。研修担当大学教員は、それにコメントを加えて受講者に返却する。

本年度は、将来的な遠隔研修実施を見込んで、集合研修の講義内容を動画にて記録した。これにより、NITS 研修動画コンテンツを補完する動画教材として活用すれば、レポート添削を加えることにより「遠隔研修のパッケージ化」を進めることが可能になる。

#### 4 研修資料の閲覧

研修資料を事前や事後に活用できるよう HP（別紙 3）を作成した。この HP には本年度実施した研修のプレゼン資料（別紙 4）や、一部ではあるが動画も掲載しており、受講者に限り自由にアクセスできるようになっている。この HP をベースに、受講者相互のコミュニケーションを図るコミュニティも構築できると考える。

### IV まとめ

今回の推進事業を実践したことにより、教職大学院の授業と教員研修のさらなる効率化を図る可能性を確認することができた。

今回の主幹教諭研修のメニューは 12 項目あり、今回のように、研修配付資料・NITS オンラインコンテンツ・鳴門教育大学センター作成動画コンテンツ・ワークシート等をパッケージ化することによって、他の研修講座でも活用が可能である。また、教職大学院のオンライン授業での活用も期待できる。そうなると、教職大学院での遠隔教育の実施や教員研修を自宅や学校で受講することも可能になり、研修に参加する大学教員のエフォートの改善にもつながると考えられる。



## 参考・引用文献

平成 29 年度 教員の養成・採用・研修の一体的改革推進事業 報告書  
2018 鳴門教育大学

平成 30 年度 教員の養成・採用・研修の一体的改革推進事業 報告書  
2019 鳴門教育大学

溝上慎一 アクティブラーニングと教授学習パラダイムの転換 2014 東  
信堂

Michael B. Horn Staker, Heather 小松健司訳 ブレンディッド・ラーニング  
の衝撃 2017 教育開発研究所

現職教員の資質向上に寄与する「ラーニングポイント制」

[https://www.mext.go.jp/content/20200626-mxt\\_kyoikujinzai01-000008267-6.pdf](https://www.mext.go.jp/content/20200626-mxt_kyoikujinzai01-000008267-6.pdf)

別紙 1 受講者 自由記述アンケート

		第1回	第2回	第3回	第4回	第5回	第6回
関連する「くま教育 育成指針」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。	大いに役立つ	大いに役立つ	大いに役立つ	大いに役立つ	大いに役立つ	大いに役立つ	大いに役立つ
育成指針に関して、後 述のとおり項目が列 挙されていますか。(複数回答 可)	協働力A 組織マネジメント 学校マネジメント  力B 組織マネジメント ; 力G 組織マネジメント ;	素養E 社会性・コミュニケーション ;学校マ ネジメント C 危機管理力 ;学校マ ネジメント G 組織マネジメント ;	協働力A 組織マネジメント 素養B 倫 理観 ;学校マネジメント E 人材育成力 ;	協働力C 危機管理力 ;学校マネジメント   C 危機管理力 ;	素養E 社会性・コミュニケーション ;協働力  B OIT推進 人材育成力 ;学校マ ネジメント ;	素養A 使命感・責任感 ;素養C リーダ シップ 決断力 ;	
講義1	理由	大要良かった	大要良かった	大要良かった	大要良かった	大要良かった	大要良かった
	満足度	大要良かった	大要良かった	大要良かった	大要良かった	大要良かった	大要良かった
講義2	理由	大要良かった	大要良かった	大要良かった	大要良かった	大要良かった	大要良かった
	満足度	大要良かった	大要良かった	大要良かった	大要良かった	大要良かった	大要良かった
講義3	理由	大要良かった	大要良かった	大要良かった	大要良かった	大要良かった	大要良かった
	満足度	大要良かった	大要良かった	大要良かった	大要良かった	大要良かった	大要良かった
研修講座 全体を通して	理由	大いに生かせる	大いに生かせる	大いに生かせる	大いに生かせる	大いに生かせる	大いに生かせる
	満足度	大いに生かせる	大いに生かせる	大いに生かせる	大いに生かせる	大いに生かせる	大いに生かせる
講義1のワーク	「学校経営と組織マネジメント」	「研修ワークに関する法規について」	「研修ワークに関する法規について」	「学校における働き方改革」	「研修ワークに関する法規について」	「研修ワークに関する法規について」	「研修ワークに関する法規について」
講義2のワーク	「協働員の役割」	「研修ワークに関する法規について」	「研修ワークに関する法規について」	「教育行政の現場である教員法則の具体的な運用」	「研修ワークに関する法規について」	「先達管理職から学ぶ」	「本年度の総括および年度に向けての課題」
講義3のワーク	「研修ワークに関する法規について」	「研修ワークに関する法規について」	「研修ワークに関する法規について」	「研修ワークに関する法規について」	「研修ワークに関する法規について」	「研修ワークに関する法規について」	「本年度の総括および年度に向けての課題」

## 別紙 2

研修レポート（主幹教諭：任用 1 年目）

学校名 [ ○○学校 ] 名前 [ ○○ ○○ ]

受講者番号 [ ○○ ]

1 年次 第 3 回 教育行政と教育法規

NITS 教材 No11「教育と法I(学習指導要領と教育課程の編成)」・No12「教育と法II (生徒指導)」・No39「教育と法III」・No40「教育と法IV」

### 1 学校（自身）の現状

本校の職場環境は穏やかで風通しがよく、すべての職員が協力して役割を遂行している。しかし教育行政や教育法規に対して十分な知識を持ち、日々の業務がそれらに基づいて行われていると理解しているものは多くないと感じる。私自身も教員採用試験や主幹教諭登用試験に際して教育行政、法規について学んだが、それらを日々の教育活動に生かしているという自覚はない。自らの仕事への向き合い方は法規よりも倫理や道義、先輩からの教えからの影響が強く、それらによって結果的に法規から外れることのない状態が保たれているように思う。

若手教員については、保護者や地域住民からの質問や要望に対して、教育行政の仕組みや教育法規にもとづいた説明ができない点が課題である。面談などでは「検討してお返事します。」「管理職に相談します。」という返事ですべて職員室に持ち帰ってくるが、それでは信頼を得ることは難しい。教育公務員として最低限の知識を持ち、自ら適切に判断できる人材を育成していく必要性を感じている。

### 2 主幹教諭として特に焦点化して取り組みたいこと

まず私自身が教育行政・教育法規についてしっかりと自主研修していく必要がある。また国、県、地域の行政についてもアンテナを高くもち、現状と今後の流れを把握しなくてはならないと考える。そのために教員だけではなく、町役場職員や地域住民との関わりを持てるよう、地域の会合などに積極的に足を運ぼうと思う。

またOJTの場面やメンターチーム内では、私たちの業務の根拠が教育法規のどの部分に基づいているのかを説明し、若手教員の理解促進を図る。例えば「健康診断が毎年春に行われる法的根拠は？」などといったクイズ形式の研修が考えられる。本校の教職員が教育行政の仕組みを理解し、教育法規に基づいた説得力のある言動で信頼を得ることができるよう取り組んでいきたい。

「学校の何でも屋」を目指す私としては、同僚や保護者、地域住民の「学校はなぜ～しなくてはいけないのか（しているのか）？」という疑問に対して法規を根拠に説明することは非常に有効であると考えている。この機会にこれまで積極的でなかった姿勢を改めていく。

### 3 進めていく上で留意する点

法が何のためにあるのかという点について、自分を縛ったり罰したりするためにあるという意識を変えていくことから取り組んでいく。これは校則に関して生徒に伝えていることと同じだが、ルールは自分や仲間、集団を守るためにあるということを忘れてはならないと思う。同僚に対して、「あなたやあなたの家族、あなたを信頼している生徒や保護者を守るための法律ですよ」ということを繰り返し説明していく。また、日常の業務がそれぞれの法律に基づいているのか理解し、職場で話題にしていくことも必要である。不祥事防止や信頼関係作りのために、関連法規についてさらに理解を進めていきたい。

主幹教諭として、管理職を補佐し、時に意見具申していくためには法的知識が有効なツールとなることがある。上司が正しい判断をすることの助けとなるよう、「教育関係職員必携」を手元に置き、しっかり準備しておきたい。




四国地域教職アライアンス  
鳴門教育大学センター

[HOME](#) | [センター概要](#) | [研修実績](#) | [スタッフ紹介](#) | [受講申し込み](#)



[再生](#) [停止](#)

 **受講生等専用ページ**

受講生の方向けの専用ページです。  
過去の研修資料を閲覧することができます。  
※閲覧にはID・パスワード入力が必要です。

 ログイン

 **関連リンク**



独立行政法人教職員支援機構

 **お知らせ**

- ・ 主幹教諭研修を開催しました(令和2年12月24日)(2020年12月25日)
- ・ 主幹教諭研修を開催しました(令和2年12月7日)(2020年12月8日)
- ・ いじめ防止研修会を開催しました(令和2年11月14日)(2020年11月16日)
- ・ 主幹教諭研修を開催しました(令和2年10月20日)(2020年10月23日)
- ・ 四国地区次世代リーダー育成プログラム「いじめ防止研修会」を開催します(11月14日(土))(2020年10月12日)

一覧へ

## 四国地域教職アライアンス 鳴門教育大学センター

[HOME](#) | [センター概要](#) | [研修実績](#) | [スタッフ紹介](#) | [受講申し込み](#)

[四国地域教職アライアンス鳴門教育大学センター](#) > [受講生向け情報](#) > [主幹教諭研修](#)

### 📄 関連リンク



### 📄 主幹教諭研修

#### 2020(令和2)年度

##### 第1回 6月 2日(火)

- 📄 [学校組織マネジメント\(3MB\)](#)
- 📄 [学校経営と組織マネジメント 演習シート\(126KB\)](#)
- 📄 [研修テーマに関する法規について\(115KB\)](#)

##### 第2回 7月30日(木)

- 📄 [教職員のメンタルヘルスケア\(3MB\)](#)
- 📄 [研修テーマに関する法規について\(240KB\)](#)

##### 第3回 8月20日(木)

- 📄 [01徳島における働き方改革の推進\(4MB\)](#)
- 📄 [02とくしまの学校における働き方改革プラン 概要版\(1MB\)](#)
- 📄 [03学校業務・行事等の精選について\(ワークシート\)\(610KB\)](#)
- 📄 [04教育法規\(4MB\)](#)
- 📄 [05徳島型メンター制度について\(185KB\)](#)
- 📄 [06徳島型メンター制度について チームで育てる教師力\(399KB\)](#)
- 📄 [07教職員の懲戒処分の指針\(750KB\)](#)
- 📄 [08教育法規 資料1\(242KB\)](#)
- 📄 [09教育法規 資料2\(741KB\)](#)

##### 第4回 10月20日(火)

- 📄 [01学校危機管理\(PP\)前半\(5MB\)](#)
- 📄 [02学校危機管理\(PP\)後半\(3MB\)](#)
- 📄 [03研修テーマに関する法規 要約\(236KB\)](#)
- 📄 [04研究テーマに関する法規 プレゼン資料\(2MB\)](#)

## 別紙 3 の 3

### 第5回 12月7日(月)

01チーム学校と人材育成(8MB)

02第5回 グループ演習 コーチング(58KB)

03研修テーマに関する法規 要約(240KB)

04研修テーマに関する法規 プレゼン資料(4MB)

### 第6回 12月24日(木)

研修実施要項(174KB)

講義「人を育てる学級経営について」(1/3)



講義「人を育てる学級経営について」(2/3)



講義「人を育てる学級経営について」(3/3)



別紙 3 の 4

講義「みんなでエンパワメントな学校をつくろう！」(1/3)



講義「みんなでエンパワメントな学校をつくろう！」(2/3)

360\*640



講義「みんなでエンパワメントな学校をつくろう！」(3/3)



# 別紙4 第5回 チーム学校と人材育成の研修資料（1部分）

令和2年度  
主幹教諭研修

チーム学校と人材育成

駒門教育大学 大学院学校教育研究科  
高度学校教育実践専攻  
教授 前田 洋一

## 何のための組織 マネジメント？



### 難しい「学校における組織マネジメント」

- 学校の教育活動は、「子どものため」という共通認識により、コストや時間を度外視してもよいものを目指す「効果性」を重視している。
- 企業は、「効率性」を重視し、成果の上がらない部分を切り捨てるなどスリム化を図ることもある。
- 企業の価値は同業他社と相対的価値を争うものであるが、学校は他の学校より競争的に良い教育活動を展開することを旨とするのではなく、学校単独ではなく、他の学校とも連携してすべての学校が良くなることを目指す絶対的価値を目指している。



### 難しい「学校における組織マネジメント」

- 組織マネジメントの対象は、「人的資源」「物的資源」「資金的資源」といわれるが学校の経営者はほとんどない。企業においては内部のものを備用するが、学校は、内部の資源に加え、働きかけ次第で外部の資源（地域や保護者、他の教育機関等）を活用することもできる。
- 学校内外の能力や資源を開発・活用し、学校に関与する人たちのニーズと対応させながら、学校教育目標を達成していくことである。そしてその目的は、教育活動をこれまでの教職員個人に力肩だけに頼るのではなく、組織力を向上させることで課題解決を図ろうとすることにある。また、教職員が学校経営への参画意識を促し、目標を共有することによって共通見通しをもって校務にあたるようにすることである。

### 学校組織マネジメント

- 2000年に発表された「教育改革国民会議報告～教育を変える17の提案～」以降である。その中の第4節「新しい時代に新しい学校づくりを」に「③学校や教育委員会に組織マネジメントの発想を取り入れる」と明記されている。現在の学校教育改革の流れを見てみればまさにこの時点がスタートであると考えても良い。

### 組織 バーナーード



### 組織文化

- 規範 (norm)**  
組織のメンバーとしての位置を保持するために何が適切な行動となるかに関して共有されている信念。言語化され、目に見えない決まり(ルール)よりも、目に見えない暗黙の思い込みや通じられる行動(=規範)が、実際の行動に影響することは多い。
- 前提 (Assumption)**  
規範より基盤的な要因。  
何が真であり偽りであるか、何が理にかなっているか何が不合理的なのか、何が可能で何が不可能なのかに関する基準  
Dovens&Steinhoff (1988)

きょうどう？

よく似た組織文化には驚きを感じないから、組織文化の異なる組織に赴くのは、大変な挑戦だ。

企業文化 [2002] 組織文化の異なる組織に赴くのは、大変な挑戦だ。

規範 [2002] 規範とは、組織の成員が共有している、行動の指針となる価値観のことである。規範は、組織の成員が共有している、行動の指針となる価値観のことである。

前提 [2002] 前提とは、組織の成員が共有している、行動の指針となる価値観のことである。前提は、組織の成員が共有している、行動の指針となる価値観のことである。

#### 関係を基に規範を教える。

おまにはおのの手順がかかるから、ちやんと食べない。(その手順をかけた人がいる)

結果があるから食べない。食べ物は楽しんでやめ！

### きわめて日本的？

- 他者にとっての自己のあり方を基調とする「関係性を主体とする規範」
- 「関係相手との関係性の同一性」が求められる。見知らずの他者との間に規範は成立しないため、「規範の範囲が有限」である。
- 「関係が深い(身内)との規範を優先」させるため、相手によって規範の強弱が異なる。
- 役割ではなく個人に対する義務であるため、必要に応じて役割は無難に「身内」としての小集団に自己の存在意義を見出すことがあふれる。

### 企業と学校 業務上の責任の範囲？

命令	企業	学校
やるように	やらぬいと処分対象！ 行動や結果が大事！	やらぬいと処分対象？ (やめて！といえる?)
やらぬように	やっちゃらんと処分対象？	やっちゃらんと処分対象！
不祥事責任	企業	学校
責任	組織 トップ	個人
業務実行の主体	組織	個人

#### 同調的組織

集団としてまとまりはあるものの、教師どうしの交流は職務以外の部分が多くを占め、「和」を大切にすることが多く、主観的意見が言いにくく、主観的意見一部の教師によるまとまりである。

プライベートの繋がりが強いが仕事上の議論が低調であり、会議等で一部の人の意見に従う傾向がある

#### 協動的組織

お互いの多様な意見を認め合い、職務に関することでも忌憚なく話し合える雰囲気であり、必要であれば変えあう関係が成立している。

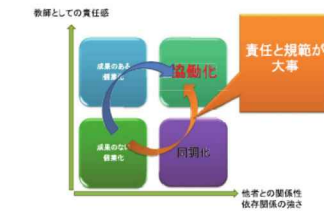
職務意欲が高く、腹を割って話せる雰囲気を持ち、同僚の支援を受けやすい

<h4>同調的組織</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>集団としての意思統一が固い</li> <li>生硬に押しつけて明確な態度で明確な態度で臨むことができる</li> <li>教師集団があれこれ考えなくて済むので楽</li> <li>「前年度以降」</li> <li>プライベートについてはよく交流している。</li> <li>人間関係が良好で、居心地が良い</li> <li>寛がり強いが仕事上の議論が低調であり、会議等で一部の人の意見に従う傾向がある</li> </ul>	<h4>協動的組織</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>みんなが協力してよりよい教育環境を作っている。自分も思いやりを注いでいる。</li> <li>教師一人一人の責任が大切にされてあり、責任の所在を明確に意識して責任を負っている。</li> <li>「教育現場や授業内容」に関する話合いや議論が盛んである。</li> <li>「仮か合ったときには、同僚から相談や助言を受けることができる。</li> </ul>
---	--

- ### 同調的職場風土
- 和を大切にすることが多く、自分の考えが言いにくい。
  - プライベートな面では仲間意識はあるが、業務分担の仕事では議論は少ない。
  - 目立った行動や意見に注意すれば居心地が良い。
  - 職員会議は一部の人の意見でまとまる。

- ### 協動的職場風土
- みんなが協力して頑張るので、自分も意欲が持てる。
  - 一人一人の意見や個性が大切にされている。
  - 校務分掌に関して腹を割って議論ができる。
  - 何か困ったときに同僚から支援を得る。

### 個人の責任感と他者との関係性



個人の意見や考えが主張しにくく、プライベートの繋がりが強いが仕事上の議論が低調であり、会議等で一部の人の意見に従う傾向がある

教師集団には職務意欲が高く、腹を割って話せる雰囲気を持ち、同僚の支援を受けやすい



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、鳴門教育大学が実施した令和2年度「教員の養成・採用・研修の一体的改革推進事業」の成果を取りまとめたものです。

従って、本報告書の複製、転載、引用等には文部科学省の承認手続が必要です。

令和2年度  
教員の養成・採用・研修の一体的改革推進事業成果報告書

令和3年3月発行

---

編集・発行 鳴門教育大学  
〒772-8502 徳島県鳴門市鳴門町高島字中島 748 番地  
TEL 088-687-6092  
FAX 088-687-6100  
URL <http://www.naruto-u.ac.jp/>

---

