

主幹教諭研修・指導教諭研修の改善について

—鳴門教育大学教職大学院との連携—

教職員研修課 大西 仁史

要 旨

平成26年度までの主幹教諭研修・指導教諭研修におけるグループ協議は、互いの実践から学び合うという意義があった。そこで、それぞれの受講者が1年間取り組んできたことに対して専門的な立場からの指導や助言を行う支援体制が充実すれば、さらにより効果的な研修になると考え、この課題の実現に向け、鳴門教育大学教職大学院と連携し、研修の改善に取り組んだ。

キーワード：教職大学院との連携、主幹教諭研修・指導教諭研修、研修の高度化・体系化

I はじめに

現在の学校が抱える課題は多様化、複雑化しており、課題解決の糸口を見いだすことが難しい現実が顕在している。このような状況において、中間管理職である主幹教諭・指導教諭が果たす役割は、ますます重要になってきており、主幹教諭・指導教諭の具体的な実践力や専門性を高める研修の必要性も増してきている。そこで、鳴門教育大学教職大学院と連携して、主幹教諭研修・指導教諭研修を改善し、ミドルリーダーとしての指導力・実践力の更なる向上をねらいとして研究を進めた。

II 研究の実際

徳島県教育委員会と鳴門教育大学教職大学院との連携による主幹教諭研修・指導教諭研修の改善は、平成26年度に本格的な協議を開始し、平成27年度より実施することとなった。この研修が、より個に応じた研修となるよう、鳴門教育大学教職大学院の教員によるレポート添削の導入、ラウンドテーブルの導入、研修の評価となる新しいアンケートの実施などについて具体的に協議した。

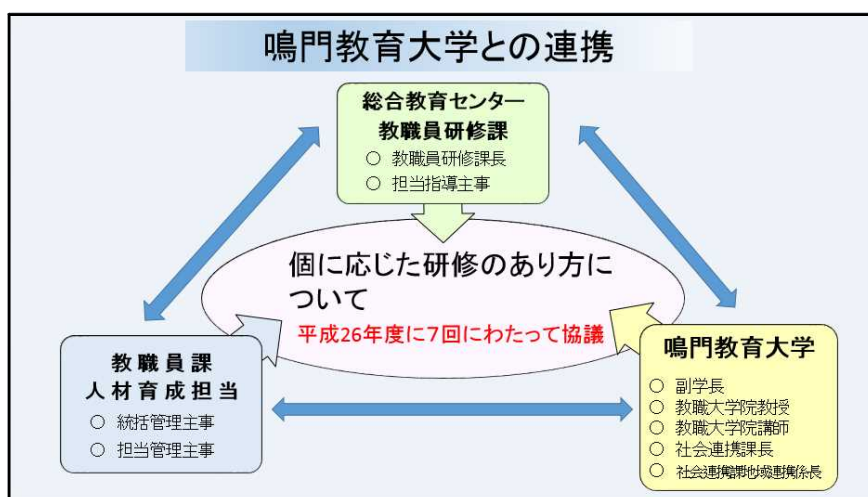


図1 徳島県教育委員会と鳴門教育大学教職大学院との連携

1 研修改善のポイント

(1) 年間を通して完成させていく「研修レポート」の導入

これまでは、各学校における課題を解決するために受講者が実践したことを「課題レポート」としてA4用紙2枚程度にまとめていた。「研修レポート」が「課題レポート」と違う点は、①1年を通じた課題改善のための実践を計画し、その実践をR P D C Aサイクルの流れに沿って、継続的にまとめていく、②任用1年目の主幹教諭・指導教諭が、教職大学院の教員による「研修レポート」の添削指導を通じて、個々の取組の方向性や進め方について指導や助言を得ることができる、という2点である。添削指導には任用1年目の主幹教諭・指導教諭30名～40名に対して、15名の教職大学院の教員が関わる。

(2) ラウンドテーブルで行う学び合いの導入

「ラウンドテーブル」とは、それぞれの実践や思いを語り合うことでお互いが学び合い、自己や他者を理解し、新たな視点の獲得を通じて問題解決の方法や解決のための選択肢を吟味することを目的とした話し合いである。本研修におけるラウンドテーブルには、レポートの添削指導を担当した教職大学院の教員が助言者として参加し、レポートの添削による指導・助言をさらに深めていくことをねらいとしている。

(3) アンケートの活用

総合教育センターが通常研修終了後に行っている研修内容や研修の進め方についての評価や活用度を問うアンケートに加え、主幹教諭・指導教諭の職務内容についてのアンケートを実施したり、研修を通しての感想・意見を聞いたりして、様々な角度からの振り返りを研修の改善に役立てることにした。

2 平成27年度の実践

表1は平成27年度の主幹教諭研修・指導教諭研修の研修計画である。○印は、鳴門教育大学教

職大学院の教員が行った講義を、☆印は、ラウンドテーブルを示している。第2回研修のラウンドテーブルは任用1年目の主幹教諭・指導教諭のみが対象であり、第3回研修のラウンドテーブルは、任用2年目以降の主幹教諭・指導教諭も含む全員で実施した。

表1 平成27年度主幹教諭研修・指導教諭研修の研修計画

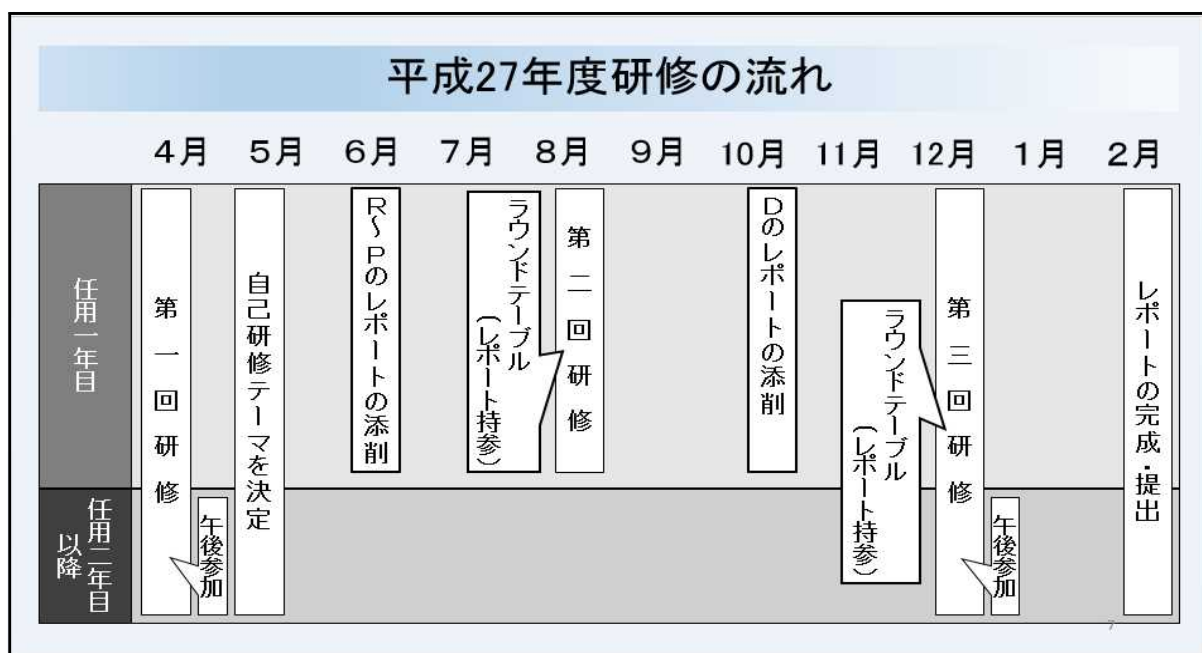
平成27年度研修計画	
第1回	(午前：任用1年目のみ 午後：全員参加・4月合同開催) <ul style="list-style-type: none"> ・講義「職務について」 ・講義「学校におけるコンプライアンスについて」 ○講義「学校組織マネジメントと協働体制の確立」 ○講義「学校分析の観点と方法」
第2回	(任用1年目のみ・8月合同開催) <ul style="list-style-type: none"> ○講義「職場でのコーチングの充実」 ○(主幹教諭)講義「カリキュラムマネジメント」 ○(指導教諭)講義「校内研修の活性化」 ☆ラウンドテーブル「学校の課題分析と改善計画」
第3回	(午前：任用1年目のみ 午後：全員参加・12月合同開催) <ul style="list-style-type: none"> ○(主幹教諭)講義「地域連携の構築」 <small>任用1年目</small> 講義「危機管理体制の充実」 ○(指導教諭)講義「授業研究の高度化」 <small>任用1年目</small> 講義「ICT活用指導力の向上と情報モラルの推進」 ☆ラウンドテーブル「各校の取組の検証」

(1) 年間を通して完成させていく「研修レポート」

受講者は図2に示すように、自己研修テーマを研修計画の流れに沿って実践していくことで各校の課題解決につなげるとともに、その実践を継続的に「研修レポート」にまとめながら自己研修を進める。

任用1年目の受講者は、6月、10月、2月の3回、「研修レポート」を電子メールで提出する。そのうち、6月と10月の「研修レポート」は教職大学院の教員が添削を行う。受講者は「研修レポート」に書き添えられた助言等を参考に、実践を修正しながら自己研修を進めた。また、8月の第2回研修と12月の第3回研修には、この「研修レポート」を持参し、ラウンドテーブルで他の受講者と交換するとともに、それぞれの実践や思いを語り合った。

任用2年目以降の受講者についても、同じように研修計画の流れに沿って「研修レポート」をまとめ、12月の第3回研修に持参し、ラウンドテーブルに参加する研修を実施した。



なお、自己研修のテーマは、表2に示すように主幹教諭は5項目、指導教諭は4項目を提示し、受講者は、自校の課題分析と照らし合わせ、1つを選択するようにした。

表2 主幹教諭研修・指導教諭研修の自己研修テーマ

主幹教諭の自己研修テーマ	指導教諭の自己研修テーマ
A：学校組織マネジメントと協働体制の確立	F：職場でのコーチングの充実
B：危機管理体制の充実	G：授業研究の高度化
C：職場でのコーチングの充実	H：校内研修の活性化
D：カリキュラムマネジメント	I：ICT活用指導力の向上と情報モラルの推進
E：地域連携の構築	

「研修レポート」の添削及び指導・助言は、それぞれのテーマを担当する教職大学院の教員が行う。そのスタイルは図3のように、受講者の記述に添えて、肯定や励まし、補足やアドバイス等の言葉を研修レポートに直接記入したり、図4のように、別シートに評価やアドバイスをまとめたりと、教職大学院の教員に任されている。

計	日本語の支援が必要な生徒、学習に困り感のある生徒について、個別指導計画を作成し、放課後支援教室を実施する。 登成てす。企画し(17)
画	3 2の教育活動推進のために、教職員のベクトルを揃え、推進体制を整えるための工夫はどのようなものか。 (1) ベクトルを揃える工夫 ・管理職への報告・連絡・相談を確実にし、担任と学年主任・生徒指導主事・特別支援教育コーディネーターとの連携を密にし、学年主任・生徒指導主事・特別支援教育コーディネーターが担任をサポートし、協働力が発揮できる組織にする。 ・学校長の学校経営方針を教職員に具体的に伝え、教育目標を明確にし、教職員が同一歩調で取り組む。 (2) 推進体制を整える工夫 ・校内各種委員会を実働的・機動的なものとし、担当者任せにならないよう、お互いの協働体制づくりをする。
明	4 3に関して、主幹教諭として、特に留意することは何か。 ・主幹教諭として、校内各種委員会すべてのメンバーの一員となることで、学校長の学校経営方針を理解し、普段から教職員に積極的に関わり、組織の協働体制の核となり、機動的・実践的に動くことを心掛けている。 ・主幹教諭として、生徒指導主事として、様々な課題を解決するため、保護者、地域、関係機関との連携のため、ネットワークを軽く、最前線で動き、コーディネーター的な機能を果たしていくことを心掛けている。 主幹は「地域との連携が重要だ。 (*) ここまで5月29日(金)までに送信) ↓ 社会教育や社会教育の 連携を企画し(17)

図3 研修レポートの指導・助言の例1

【添削】
学校名 [] 氏名 []
<p>・簡潔・明瞭にまとめられており、実践の進捗状況がイメージしやすいレポートであると思いつつ、拝見いたしました。</p> <p>・基本的なコーチングについての校内研修に取り組みたいということで、私のゼミ生の「研修体制の確立」の実践例を1つご紹介いたします。先生のレポートにもあるように多忙な教師向けの実践例だと思います。先生の取組を少しアレンジしたものとお考えになっていただければ幸いです。</p> <p>①研修の「場」：月に1回第○曜日 16:00~16:40 会議室 いつ・どこを明確にする。</p> <p>②研修の「もの」：i)「教育コーチングとは」について、分かりやすい説明を前もって全ての教職員にプレゼンし、共有化する(5~10分朝夕の職員会等で)。ii)それは月1回配信する「コーチング通信」にも掲載する。通信の最後に、今月の研修テーマと日時と場所を広報しておく。研修結果は、次に通信で共有する。iii)通信や資料を全員がファイリングする。職員室に保存場所を決めておく。通信を配信したらすぐに保存できるようにするため。iii)定期研修会でなくても、ファイルを活用して職員室でミニ研修会が開くことができる。</p> <p>③研修の「人」：研修は参加できる人だけで良い。参加できない人は、実践事例、質問、困っていること等テーマに関するものを、はがきサイズの紙に書いてもらって置く。今月のテーマをみんなで話し合う。実践知をもっている人は多いはずなので共有する。指導教員が資料提供者になることも良い。参加しようとしまいと全ての人に取って役に立つことを目指す。 年に2回程度全員が参加する研修会を設け、成果と課題を分かち合う。</p>

図4 研修レポートの指導・助言の例2

(2) ラウンドテーブルで行う学び合い

本研修のラウンドテーブルは、次のような学び合いを基本としている。

- ・少人数のグループで、語り、聴くことによって学び合う。
- ・各テーマに関する学校の現状やその改善策について、自分の経験や思いを具体的に語る。
- ・話の内容をしっかりと聴き、その実践を深く理解することに努め、相手に寄り添う形で質問やコメントをする。

本研修では、自己研修テーマごとの小グループに分かれ、大学教員もそれぞれのグループに助言者として参加して、90分間学び合いを行った。その後、主幹教諭と指導教諭に分かれて、それぞれ1つの部屋に集まり、20分間のシェアリングで、ラウンドテーブルでグループごとに話し合ったことを発表したり、大学教員一人一人が助言したりして、ラウンドテーブルの成果を共有した。

(3) アンケートの分析

平成27年度は、研修の改善に役立てるため、次のようなアンケートを行った。

- ① 職務内容についてのアンケート
 - ② 研修を通しての感想・意見
- ① 職務内容についてのアンケートの分析

主幹教諭は、下に示す(1)~(15)の項目について、受講者自身が「行っている」、「ある程度行っている」、「やや不十分である」、「不十分である」の4つの回答から選択する。

A：学校組織マネジメントと協働体制の確立

- (1) 校長が示す学校経営方針を教職員に浸透させている。
- (2) 組織として対応するために、学年間、教科間等の連絡・調整役となっている。
- (3) 教職員の提案や意見をまとめ、学校運営について管理職員に具申している。

B：危機管理体制の充実

- (4) 危機的状況になる可能性を感じたとき、事前に防ぐよう指導している。
- (5) 危機対応マニュアルを教職員に理解・浸透させている。

(6) 危機的状況において、教職員のまとめ役となって対応できる。

C：職場でのコーチングの充実

(7) 教職員に対して積極的にコミュニケーションをとり、共感的に対応している。

(8) 教職員それぞれが課題解決に向けて主体的に取り組めるように支援している。

(9) 教職員を認めたり褒めたりして、有能感がもてるようにしている。

D：カリキュラムマネジメント

(10) 学校や地域の実態を考慮した、特色のある教育課程の編成に取り組んでいる。

(11) 学力向上・体力向上等において、組織的な取組を推進している。

(12) 学校評価等を活用しながら教育課程を評価し、改善に努めている。

E：地域連携の構築

(13) P T A 活動等を通じて、保護者との連携を深めている。

(14) パイプ役として学校と地域や関係諸機関との連携に取り組んでいる。

(15) 学校便り、ホームページ、様々な行事等で積極的に情報を提供している。

このアンケートは、任用1年目の主幹教諭に対して、意識や取組の変容を見るために、平成27年8月と平成28年2月の2回にわたり実施した。

下の図5は、上段が平成27年8月に、下段が平成28年2月に行った職務内容についてのアンケートの結果である。

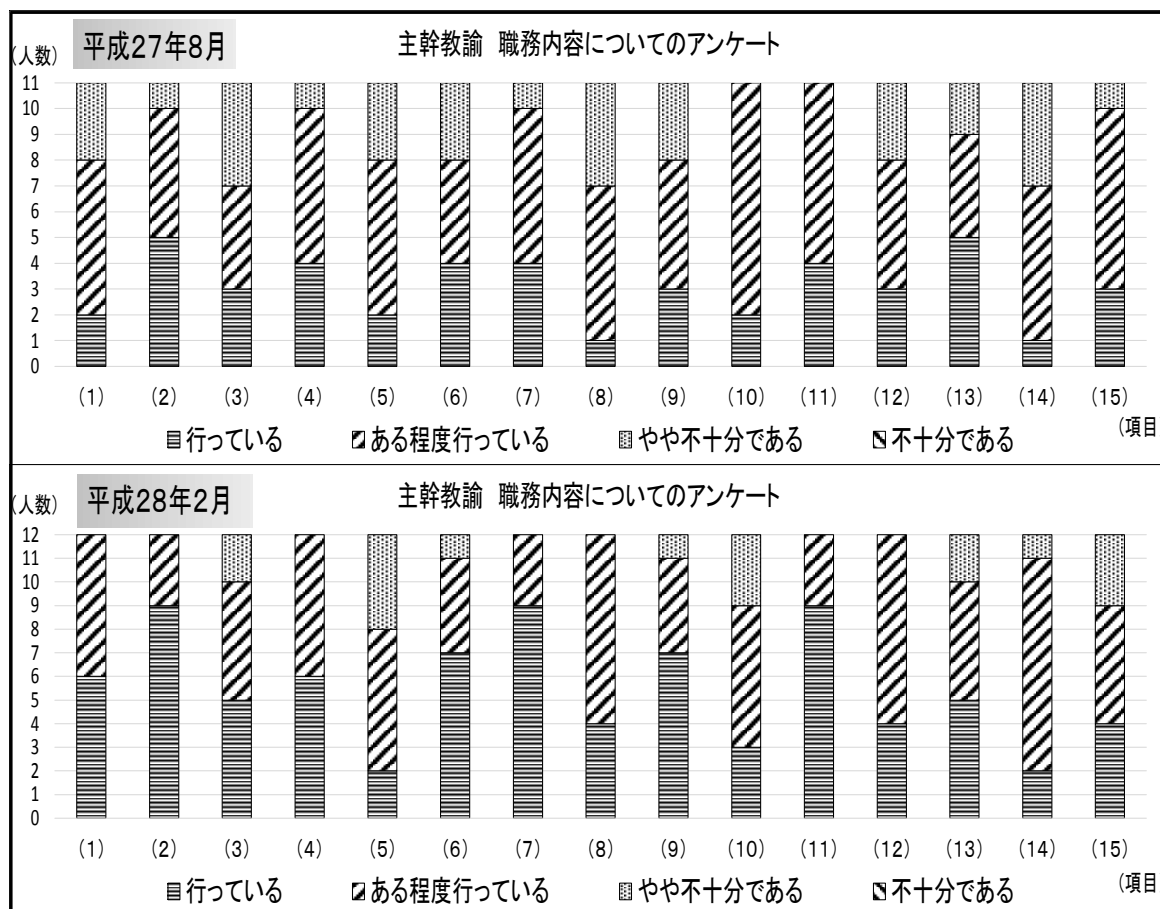


図5 主幹教諭の職務内容についてのアンケート結果の比較

8月と2月のアンケートを比較すると、8月よりも2月の方が全体的に職務への取組の状況が向上していることがわかる。その中でも図6に示すように、「校長が示す学校経営方針の浸透」や「積極的なコミュニケーションや共感的な対応」、「学力向上・体力向上における組織的な取組」の項目に成果が顕著に現れていることがわかる。

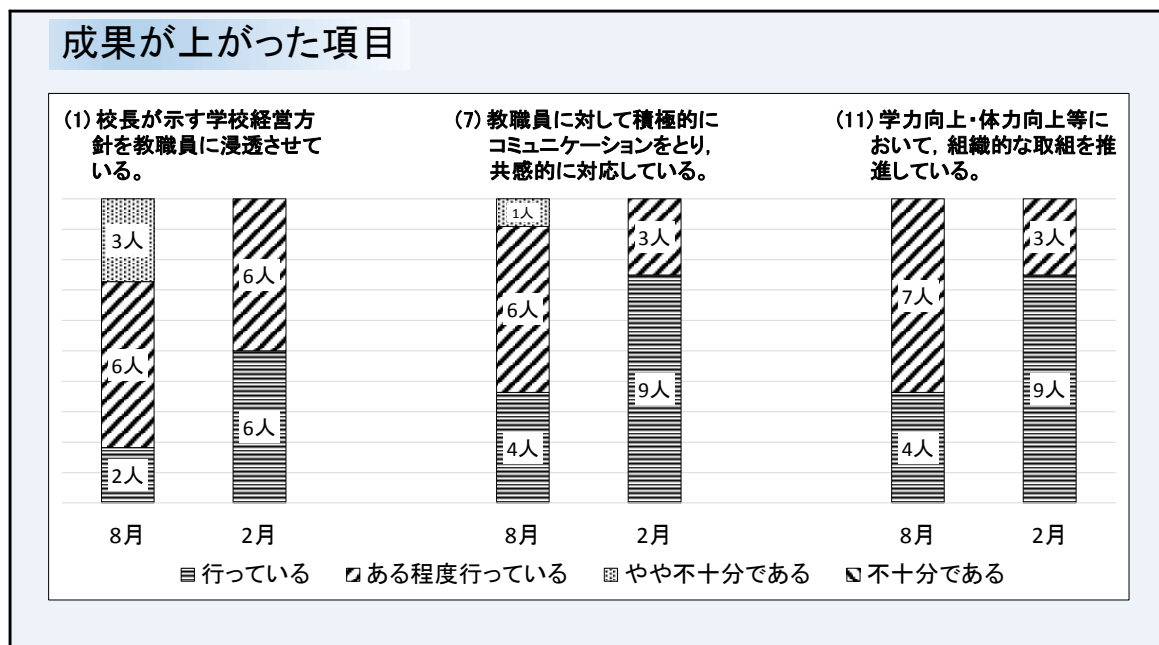


図6 主幹教諭の取組において成果が上がった項目

しかし、図7に示すように「危機対応マニュアルの浸透」や「特色ある教育課程の編成」、「家庭・地域への積極的な情報公開」については、2月のアンケート結果の方が取組状況にばらつきが見られる。この要因としては、実施した時期の学校の状況によって、差が出たのではないかと考えられる。

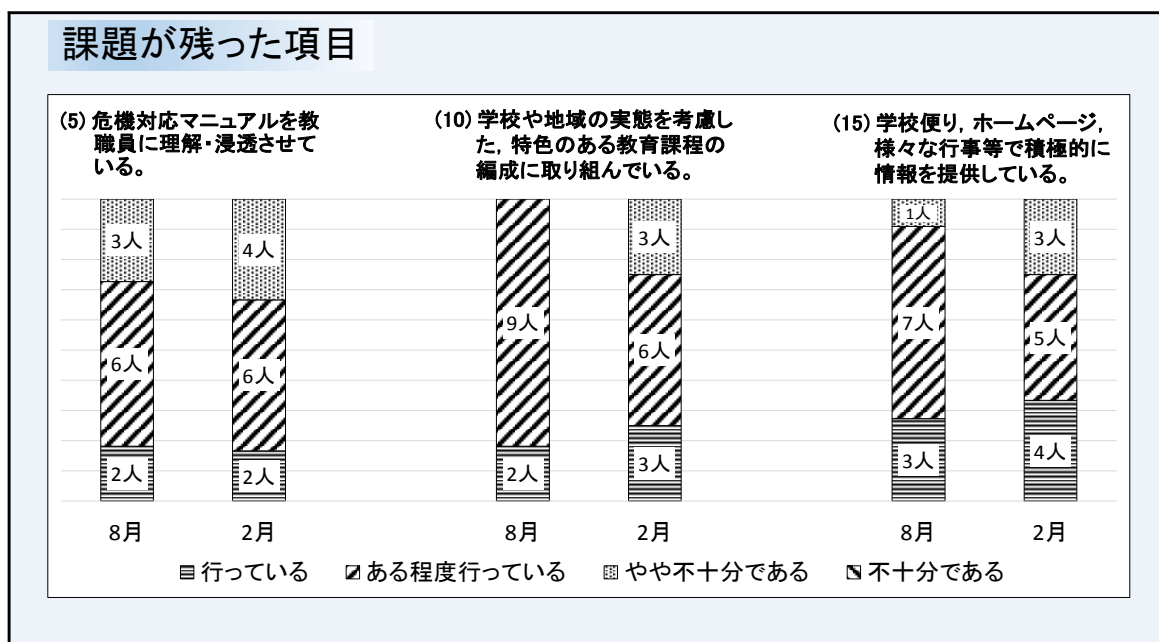


図7 主幹教諭の取組において課題が残った項目

次の(1)～(12)は、指導教諭に行ったアンケートの項目である。

F：職場でのコーチングの充実

- (1) 教職員に対して積極的にコミュニケーションをとり、共感的に対応している。
- (2) 教職員それぞれが課題解決に向けて主体的に取り組めるように支援している。
- (3) 教職員を認めたり褒めたりして、有能感がもてるようにしている。

G：授業研究の高度化

- (4) 授業改善の方針を示し、教職員が目的意識をもって取り組めるようにしている。
- (5) 率先して授業公開をしたり、指導技術等を教職員に伝授したりしている。
- (6) 授業評価や授業改善についての指導を行い、指導と評価の一体化を図っている。

H：校内研修の活性化

- (7) 校内研修の企画・運営に関わり、参加型の協議を導入するなどして研修の活性化を図っている。
- (8) 研究授業・授業研究会において、積極的に指導・助言を行っている。
- (9) 研修において、地域の異校種間・同校種間の連携や外部人材の活用を行っている。

I：ICT活用指導力の向上と情報モラルの推進

- (10) 情報活用能力を育成するために授業改善を推進している。
- (11) 率先して授業や研修にICTを取り入れ、ICTの活用を促している。
- (12) 情報モラルを向上させるために研修の充実を図っている。

このアンケートも、任用1年目の指導教諭に対して、平成27年8月と平成28年2月の2回にわたり実施した。

下の図8は、上段が平成27年8月に、下段が平成28年2月に行った職務内容についてのアンケートの結果である。

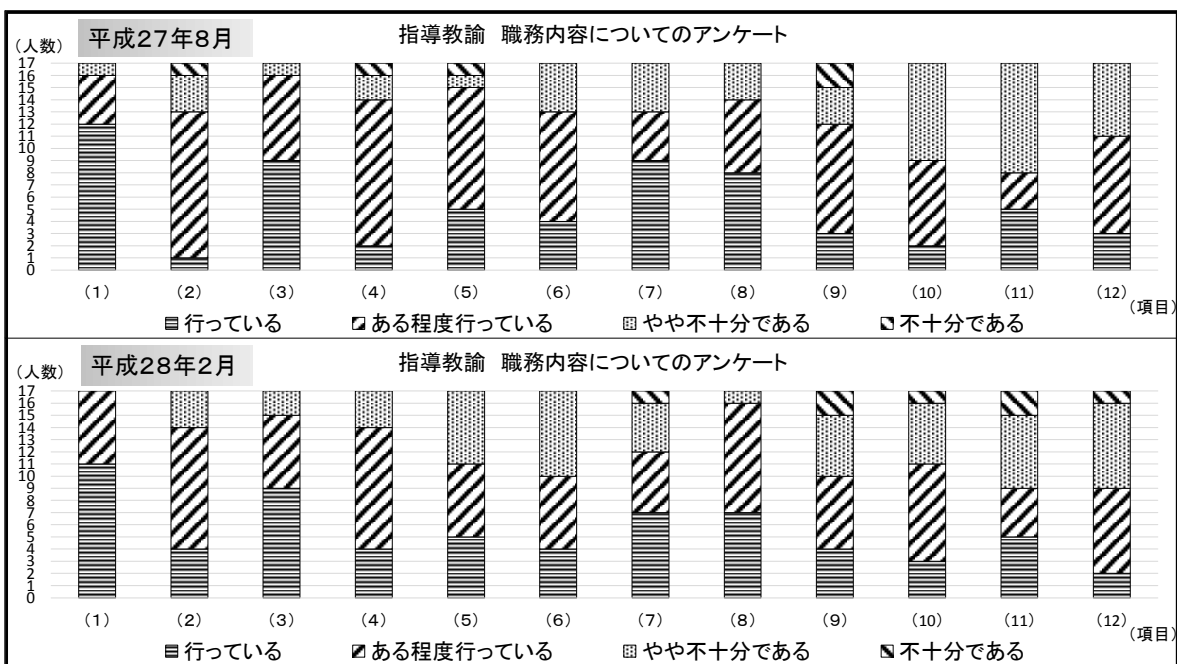


図8 指導教諭の職務内容についてのアンケート結果の比較

こちら、8月に比べて2月の方が全体的には改善傾向にあることが見て取れる。中でも図9に示すように、「積極的なコミュニケーションや共感的な対応」や「授業改善の方針の提示」、「研究授業や授業研究会における積極的な指導・助言」の項目では成果が現れている。

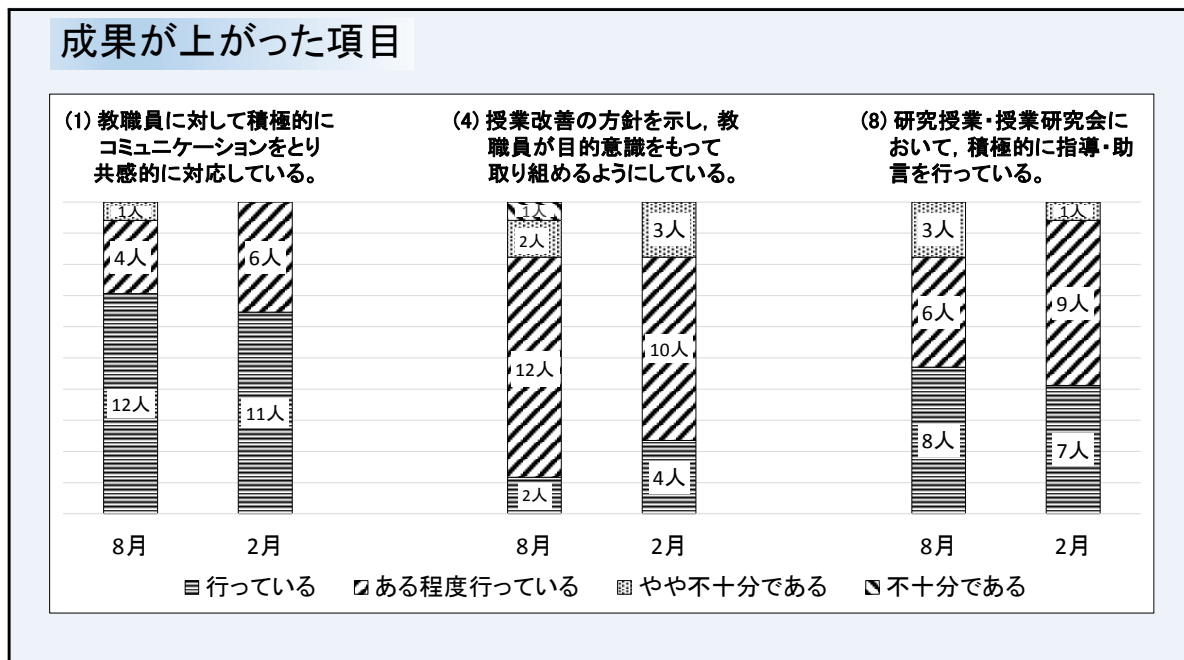


図9 指導教諭の取組において成果が上がった項目

しかし、図10に示すように、「地域の他の学校との連携・外部人材の活用」や「ICT活用の促進」、「情報モラル向上研修の充実」については取組状況にばらつきが見られる。

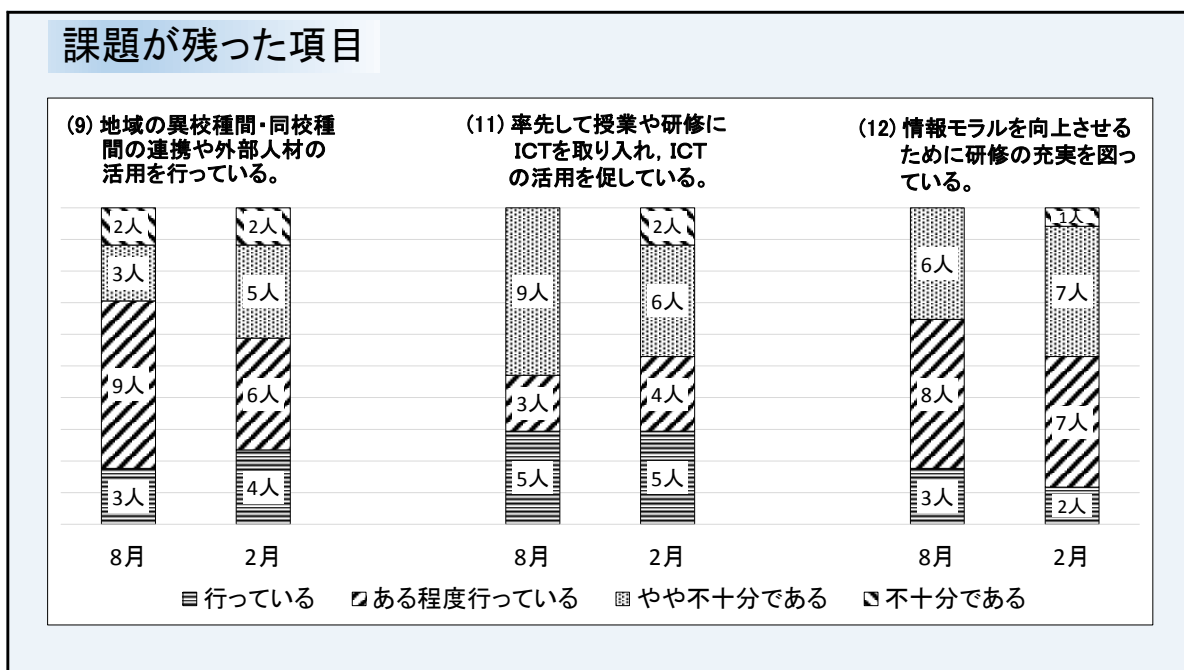


図10 指導教諭の取組において課題が残った項目

② 研修を通しての感想・意見の分析

次の3つの項目について、研修を通しての感想や意見を記述するアンケートを行った。

ア 課題解決に向けた取組について

イ 研修レポートの添削について

ウ ラウンドテーブルについて

ア 課題解決に向けた取組について

平成28年2月に行ったアンケートで、任用1年目の主幹教諭及び指導教諭に対して「課題解決に向けたあなたの取組が、学校にどのような変化をもたらしたか」という記述式の質問を行った。

主幹教諭からは「学力向上に向けた研修等を継続して行うことで、学力向上に対する職員の意識を高めることができた」、「地域との連携に取り組んだことで、教職員一人一人が、積極的に地域の方と関わるようになり、良好な関係が築けた」といった、前向きな回答が多く見られた。また、指導教諭からは、「学力向上に向けた取組を行うことで、学習に関するアンケートに成果が表れてきた」、「日常の学習指導や生徒指導等、細かいことまで気軽に相談できる相手として、教職員と関わることでよかった」といった回答が多く見られた。

これらの回答から、主幹教諭・指導教諭ともに、本研修を通じて、本県の大きな目標の一つである学力向上の取組を適切にマネジメントできたり、職場の活力を見だし、組織を活性化するミドルリーダーとしての役割を果たすことができたと感じている。また、職場で頼られる存在として自信を見いだしていることもわかる。

イ 研修レポートの添削について

平成27年8月と平成28年2月に行ったアンケートでは、任用1年目の主幹教諭及び指導教諭に対して、研修レポートの添削を重ねたことについて、意見や感想を問う記述式の質問を行った。

8月のアンケートでは、「提出したレポートをしっかりと読んでくれ、的確なアドバイスをいただいた」、「添削していただいたことで、今後の取組について焦点を絞ることができた」といった回答が多く見られた。2月のアンケートでは、「レポートの添削を通じて、軌道修正を行いながらR P D C Aサイクルを意識して実践することができ、職員の活性化に貢献できたと感じている」、「レポートを通じて、大学の先生に専門的な視点からアドバイスをいただくことで、自分の専門性を高めることができた」といった回答が多く見られた。

これらの回答から、大学教員によるレポートの添削を通じて、主幹教諭・指導教諭ともに、学校経営の基本であるR P D C Aサイクルに基づく、企画力や運営力といった資質を身に付け、あるいは向上させることができたと感じている。

しかし、その一方で「レポートの様式にもう少し柔軟性をもたせて欲しい」という意見もあった。今後はレポートの様式の柔軟性を考え、さらにフリーな状況でリーダーシップの向上を図ることも想定できる。

ウ ラウンドテーブルについて

ラウンドテーブルについては、「内容や進め方についてどのように感じましたか」というアンケートを8月と12月の研修直後にそれぞれの受講者に対して行った。「同じ立場の

先生方の実践を具体的に聞くことができ、参考になったとともに良い刺激になった」、「校種の違う先生方の取組を聞いて、他校種への理解が深まった」、「大学の先生に助言をいただいたり、意見交換したりすることができ、専門性を高めることができた」といった感想が多く、「ラウンドテーブルの時間をもっととって欲しい」という前向きな意見も見られた。また、「レポート添削でいただいたアドバイスを基に、今後の取組の改善について話すことで、大学の先生からさらに具体的なアドバイスをいただいたり、他の受講者と意見交換をすることができたりして、よかった」といった回答もあった。

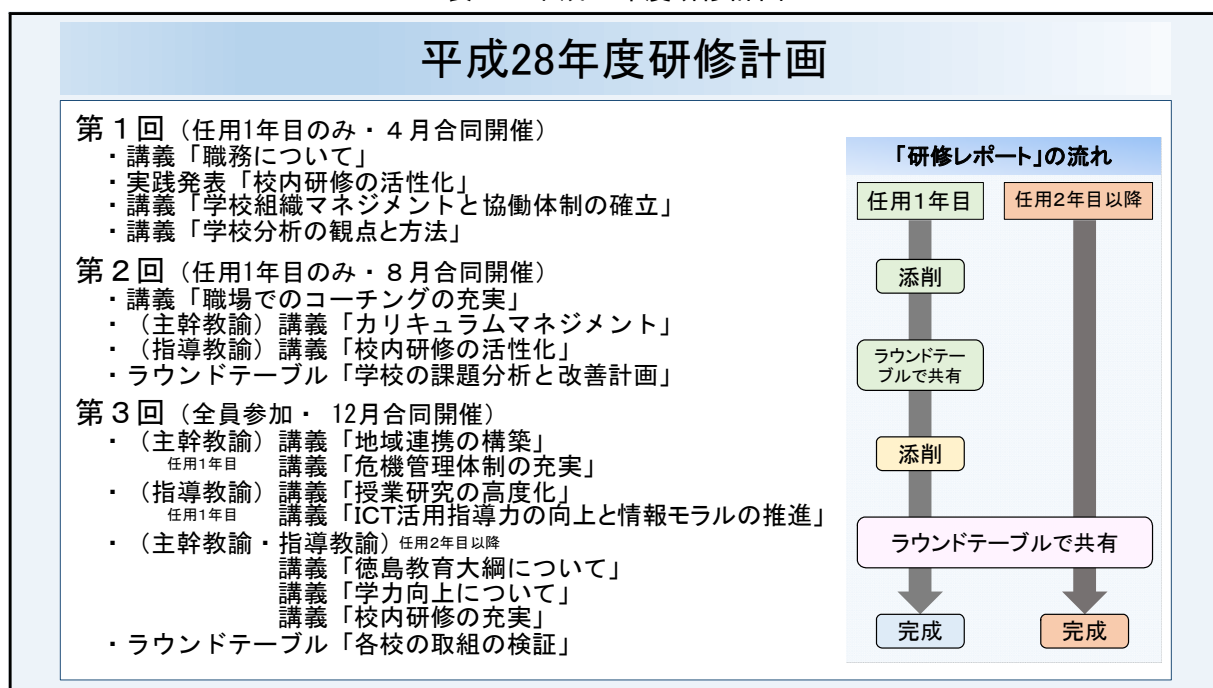
「研修レポート」の添削との関連を図りながらラウンドテーブルを行うことで、計画・実践したことを共有し合い、他から学ぶことができた。また、自らの実践を振り返るよい機会となり、助言も得、次のアクションを考え企画することにつながる、広がりのある場にできたと考えている。

これら①、②のアンケート結果や鳴門教育大学との改善に向けた協議において出された大学教職員の意見を参考にしながら、平成28年度に向けて受講者がより明確な自己研修の見通しをもち、RPDCAサイクルをさらに意識した実践を行えるよう、研修の改善を図った。

3 平成28年度の実践

表3は平成28年度の研修計画である。平成28年度は、次の2点で改善を図った。

表3 平成28年度研修計画



(1) 第1回研修における実践発表の設定

4月に行われた第1回研修では、任用1年目の主幹教諭・指導教諭が、自己研修の進め方の参考にすることができるよう、任用2年目の指導教諭が前年度の取組について実践発表を行った。実践発表では、「校内研修の活性化」をテーマに、全教職員で取り組む研修の実践の様子

がきめ細かく説明され、どのように課題解決のために取り組んでいけばよいかを具体的に示すことができた。

(2) レポート様式の改善

平成27年度のレポートの様式は、R P D C Aサイクルの流れをたどりながら、自己の実践を細かく分析し振り返ることができるという良さがあったが、項目の重なり等があり、効率的ではなかった。

そこで、平成28年度は、各段階を貫く項目を「研修テーマについて、教職員が取り組むべき実践」と「そのために主幹教諭・指導教諭として取り組むこと」の2点に絞ることで、レポート様式を簡素化しながらも、自己の実践を分析し、振り返ることが十分できるように改善した。

Ⅲ 研究の成果と今後の課題

1 研究の成果

主幹教諭研修・指導教諭研修の具体的な改善策として、「研修レポート」と「ラウンドテーブル」を導入するとともに、研修についてのアンケートを実施・分析し、研修の改善を図った。

- (1) 「研修レポート」については、その作成において、まず自校を分析し課題を設定することから始まり、その課題解決に向けた取組について、1年を通じて実践段階ごとにまとめていく方法をとることで、受講者が常にR P D C Aサイクルを意識しながら、先を見通した実践を行うことができた。また、この丁寧なレポートと向き合い、自己の実践を検証していく取組によって、ミドルリーダーとしての企画力や運営力をさらに高めることができた。
- (2) 鳴門教育大学教職大学院の教員による「研修レポート」の添削を行うことにより、専門的な視点からの助言等による実践の軌道修正や課題解決の焦点化を図ることができた。大学教員からは校内では得がたい助言をいただくことで受講者の励みや安心となり、資質の向上に役立つ結果となった。
- (3) ラウンドテーブルの導入により、他の受講者とそれぞれの取組から学び合うことで他校種に対する理解を深めたり、受講者のミドルリーダーとしての意識を向上させたりすることができた。さらに、「研修レポート」の添削を行った教職大学院教員がラウンドテーブルでも助言者として加わることで「研修レポート」の添削に基づいた、具体的な助言を行うことができるようになり、受講者個々への対応がきめ細かくできた。また、実践の共有の場となり、主幹教諭・指導教諭の横のつながりを構築できた。

これらの成果により研修の効果が上がり、受講者が主幹教諭・指導教諭としての意識を向上させ、資質を高めることができたと考える。

また、職務内容についてのアンケートや研修を通しての感想・意見など、様々なアンケートを実施・分析することにより、研修の成果や改善点を明らかにし、次の改善につなげることができた。

2 今後の課題

職務の内容についてのアンケートから、主幹教諭における「特色ある教育課程の編成」や指

導教諭における「ICTの活用」では、研修の効果が十分表れなかったことが分かった。これらの項目については、これまでの優れた取組の中から事例を紹介するなど改善策を検討する。

また、研修を実施する側として、自校の教育活動の改善に向けて取り組んできた受講者の研修成果を、校内研修等で広く周知し、活用してもらおう機会をもつよう、さらに働きかけていく必要がある。

IV おわりに

中間管理職として、その役割の重要性がますます大きくなっている主幹教諭・指導教諭に対する研修として、主幹教諭研修・指導教諭研修を鳴門教育大学教職大学院と連携し、2年間研修の改善を進めてきた中で、成果が上がった一方、新たな課題も明らかになってきた。教員研修を担う総合教育センターとして、この課題をしっかりと分析し、より良い研修を追究していきたい。また、中間管理職研修と管理職研修のなめらかな接続や、ミドルリーダーと管理職研修との接続連携といったことについても研究を深め、体系的な研修を構築していきたい。

今後も鳴門教育大学教職大学院と定期的に協議を行い、連携を密にすることで、更なる改善を行い、より質の高い研修を目指していきたい。