

学校管理職養成研修モデルとしての 主幹教諭研修プログラムの構築をめざして

－ P D C A サイクルを機能させた研修プログラム検討を通して－

教職員研修課 上原 祥子 川村 誠司
田宮 亘司 横井 雅子
折野 泉

要 旨

県教育委員会とNITS・四国地域教職アライアンス鳴門教育大学センター（以下、アライアンスセンター）が連携し、教育施策として令和2年度より実施している「School Leader Management Project」の一環である主幹教諭研修について、P D C A サイクルを機能させながら決定してきたプログラムの内容の経緯を明確にし、受講者のアンケートや課題レポート等による記述内容を考察することで、受講者が学校管理職としての視点を獲得したり、意識を高めたりする研修プログラムの構築につながっていることが確認できた。

キーワード：School Leader Management Project、学校管理職養成研修モデル、
主幹教諭研修、P D C A サイクル

I はじめに

教員の大量退職、大量採用の時期が到来し、それに伴い、管理職候補の中堅教員の少なさ、経験の少ない若手教員の採用数の増加と、不均衡な教員年齢構成が顕著となっている。このことは、本県でも例外ではなく、特に義務教育において喫緊の課題である。

そこで、県教育委員会では、教員の大量退職時代を見据えた次世代のスクールリーダーを計画的に養成し、学校組織の活性化を図る目的で、令和元年度に「School Leader Management Project」を起ち上げた（図1）。また、独立行政法人教職員支援機構（以下、NITS）では、教職大学院等を有する大学と構築してきたネットワークをさらに推進し、教員研修の高度化、体系化、組織化の実現にいっそう寄与することを目的として、地域における都道府県と大学の連携・協働の拠点となる地域センターを設置した。四国地域においても、教員

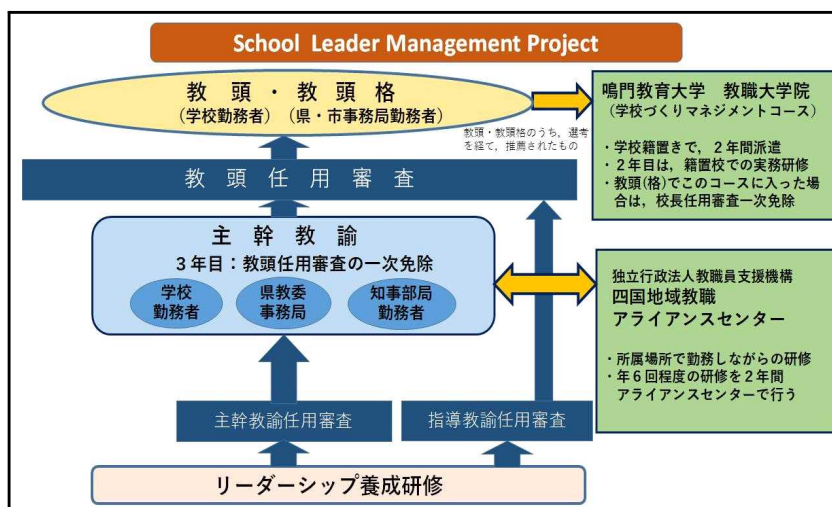


図1 School Leader Management Project

養成大学である、鳴門教育大学、香川大学、愛媛大学にセンターを設置し、さらには、3大学の連携による教員研修の高度化をめざした組織を「四国地域教職アライアンス」とし、その事務局を鳴門教育大学に設置した。そして、令和2年度より「School Leader Management Project」の一環である主幹教諭研修を、県教育委員会とNITS・アライアンスセンターが連携し、教育施策として開始した。

本研究では、主幹教諭研修のプログラム内容について、研修担当者が継続したPDCAサイクルを機能させながら決定してきた経緯を明確にし、受講後アンケートや課題レポート等による記述内容の考察から、受講者が2年間を通して育成指標における資質・能力を身に付けていくことに加え、学校管理職としての視点を獲得できるプログラムの在り方について検討したい。

II 研究仮説

主幹教諭研修において、受講後アンケートや課題レポートの記述内容について考察を行い、それらを踏まえ、研修担当者がプログラムの内容を継続したPDCAサイクルを機能させながら決定していくことで、よりよい管理職養成研修モデルの構築を実現していくことができるであろう。

III 研究の実際

1 主幹教諭研修の概要について

主幹教諭研修は、2年間全12回という長期にわたるプログラムである。受講終了時には受講者に修了証を授与し、これをもって、教頭任用審査の1次審査を免除するインセンティブを与える研修となっている。このプログラムを通して、受講者が「とくしま教員育成指標」の各校種・職種の教諭用の指標における「第3ステージ（熟達期）」の資質・能力を身に付けることに加え、管理職用の指標における「教頭」の「素養」「学校マネジメント力」に関する資質・能力を意識し、身に付けることができるよう構成されている。

本研修プログラムの全体的構造の特徴は、「長期間にわたる研修である」、「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という、絶えず『省察』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」ところにある^{*1}。このプログラムは、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をめざしている。

研修プログラム内容の詳細については、鳴門教育大学センター（特命教授1名と特任教授2名）と県教育委員会担当者（教職員課統括管理主事と管理主事、総合教育センター教職員研修課指導主事1名（令和5年度より2名））、また、School Leader Management Projectにより、教頭格で県教育委員会から鳴門教育大学教職大学院に派遣された4名の大学院生が関わり、研修ごとに事前打合せ会を実施し、絶えずPDCAサイクルを機能させることで決定している。さらに、令和4年度より、大学と県教育委員会に加え、学校現場との協働体制をより強化するために、現職校長に依頼し、顧問校長（令和4年度2名 令和5年度4名）として位置付けた。年間を通して研修ごとの事前打合せ会に加え、10月以降には、次年度のプログラム立案に向けた運営委員会を実施し、研修の成果と課題を踏まえ、次年度のプログラム内容について協議を行い、決定している。1年間を通じて、20回程度の打合せ会や運営委員会を実施し、研修プログラム内容や実施形態等について協議し、PDCAサイクルにより研修を動態化させることで、

よりよい管理職養成研修モデルを検討しながら進めている。

令和２年度より、小・中学校において、本プログラムの対象となる主幹教諭の任用が開始され、令和５年度より、小・中学校に加え、高等学校・特別支援学校においても任用が開始された。令和２年度任用の１期生から令和５年度任用の４期生までの受講者の校種別及び教職経験年数別の人数は表１のとおりである。受講者の平均年齢は、４０代前半であり、受講者の中には、経験年数１０年未満、３０代前半という若手も含まれている。なお、機関等勤務者とは、県教育委員会、県知事部局、市町村教育委員会勤務者を含んでいる。

表１ 主幹教諭研修 受講者の校種別及び教職経験年数別の人数（単位＝人）

【令和２年度任用（１期生）】

	～１０年	１１～１６年	１７～２５年	２６年～	計
小学校	３	３			６
中学校	１	４	２	１	８
機関等勤務者		２	２		４
計	４	９	４	１	１８

【令和３年度任用（２期生）】

	～１０年	１１～１６年	１７～２５年	２６年～	計
小学校	２	４	２		８
中学校			２		２
機関等勤務者	１		１		２
計	３	４	５		１２

【令和４年度任用（３期生）】

	～１０年	１１～１６年	１７～２５年	２６年～	計
小学校	１	４			５
中学校	１	２			３
機関等勤務者		４	３		７
計	４	１０	３		１５

【令和５年度任用（４期生）】

	～１０年	１１～１６年	１７～２５年	２６年～	計
小学校	１	２	１		４
中学校		６	１		７
高等学校		１	２		３
特別支援学校			３	１	４
機関等勤務者		８	５		１３
計	１	１７	１２	１	３１

２ 総合教育センター指導主事の役割

令和２年度より、教職員研修課の指導主事１名がアライアンスコーディネーターとして主幹教諭研修に関わっている。令和５年度からは、県立学校における任用が開始されたため、２名で担当している。大学と県教育委員会の協働体制を図るため、指導主事は、週２日程度、アライアンスセンターで勤務を行う形態をとっている。アライアンスコーディネーターの業務は、主に次のとおりである。

- ・大学と県教育委員会との連絡調整
- ・「教育法規」研修動画の作成
- ・実施要項の作成、受講者・関係者への送付
- ・運営計画の立案と研修当日の運営
- ・講師との打合せ
- ・事前事後課題の回収と確認、講師への送付
- ・研修後の受講者アンケート集計
- ・研修動画の編集及び研修資料、研修動画の主幹教諭研修ホームページへの掲載

３ プログラム内容検討の経緯について

（１）令和２年度・３年度のプログラムの具体的な内容について

研修開始の令和２年度は、次の内容を主な方向性として、研修プログラムや研修の流れ

(図2)、1日の研修スケジュール(表2)を位置付けた。なお、実際の研修プログラムについては、参考資料として他の年度のプログラムとともに、最終頁に示す。

【令和2年度 主な方向性】 ○研修内容は、「とくしま教員育成指標」の管理職用の指標における「教頭」に基づいて精選された管理職としての必要なコンテンツを位置付ける。 ○リーガルマインドの涵養を目的とし、「教育法規」に関する研修を毎回の研修に位置付ける。 ○NITSオンライン講座「校内研修シリーズ」を事前学習として活用し、動画の視聴と、その内容に基づく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の事前レポートを作成する。 ○アライアンスセンターにおいて「未来の教室」での学びを体现する。
--

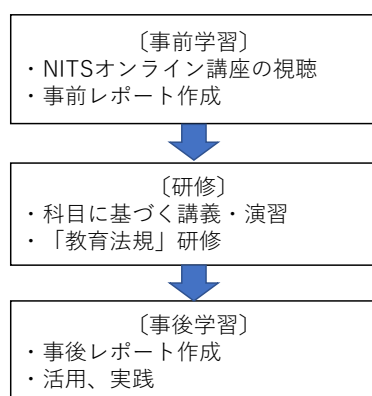


図2 研修の流れ

表2 研修のスケジュール

時間	内容
9:00～ 9:05	開会、諸連絡
9:05～ 9:50	前回研修の振り返り・グループ協議
9:50～10:00	休憩
10:00～12:00	講義・演習①
12:00～13:00	昼食
13:00～14:50	講義・演習②
14:50～15:00	休憩
15:00～15:30	教育法規研修
15:30～15:50	レポート作成
15:50～16:00	諸連絡、アンケート記入、閉会

実際には、コロナ禍の影響を受け、オンラインによる実施やプログラム、研修内容を繰り上げながらの実施となった。毎回の研修後に実施した全てのアンケート項目の平均は、受講者が「大いに役立つ」若しくは「概ね役立つ」、「大変良かった」若しくは「概ね良かった」との回答が99.8%となっており、研修の有効性は確認できた。また、アンケート記述内容からも、受講者の満足度が高いこともうかがえた。一方で、担当者による打合せ会において、受講者の課題レポートを検討する中で、「管理職マインドが不足している」「受講者一人一人、個の現状把握が十分にできていない」といった課題が挙がり、年度途中ではあったが、研修プログラムの修正を行い、上司へのインタビュー（めざす管理職像）、現職校長による講義を実施し、「管理職に学ぶ」というプログラムを追加したり、12月に受講者へ個別ヒアリングを実施したりした。また、受講者アンケートの「異校種での交流が少ない」という意見について、グループ編成を次年度の検討事項とした。

令和3年度プログラムについては、研修の流れや研修スケジュールは基本的に令和2年度を踏襲した。その上で、検討会や運営委員会での協議内容を踏まえ、次の内容を主な変更点として、プログラムを立案し、研修を実施した。

【令和3年度 主な変更点】 ○管理職マインド獲得のため、「管理職から学ぶ」の研修内容を継続し、さらに上司へのインタビュー内容を全体で共有するなど、研修内容を発展させる。 ○受講者一人一人の状況を把握するため、個別ヒアリングを年2回とし、プログラム内容に明確に位置付ける。

- 研修での学びを自身の実践につなげるため、令和2年度任用者は閉講式において、成果発表を実施する。令和3年度任用者については、成果発表会を2年次の第6回へと位置付けるよう、任用2年目のプログラム内容を変更する。
- グループ編成について、異校種との交流を考慮し、柔軟な運用を図る。

令和3年度も、コロナ禍の影響を受け、全体の半数のプログラムがオンラインでの研修となった。毎回の研修後に実施した全てのアンケート項目の平均は、受講者が「大いに役立つ」若しくは「概ね役立つ」、「大変良かった」若しくは「概ね良かった」との回答が令和2年度プログラム同様に99.8%となっており、研修の有効性は確認できた。また、アンケート記述内容からも、受講者の満足度が高いこともうかがえた。一方で、担当者による打合せ会では、1期生の修了に伴い、研修成果を検討する必要があることや、学校現場と協働で管理職の養成を行う体制づくりの必要性が課題として挙げられたことから、修了時に令和2年度任用者が所属する学校等の管理職と、受講者本人への成果の聞き取りを実施した。また、受講者アンケートからは、「受講者同士がもっと活発に話すことができればよかった」との感想があり、グループ協議の在り方（時間や内容等）についても、次年度の検討課題として挙げられた。

（2）令和4年度・5年度プログラムについて

1期生の修了に伴い、次のような内容を主な変更点として、年間プログラムの内容や研修の流れ（図3）、1日の研修スケジュール（表3）について、大幅な変更を行った。特に、研修プログラムをコンテンツベースからコンピテンシーベースに変更した点が肝要である。

【令和4年度 主な変更点】

- 令和3年度の成果や課題を踏まえて講義内容を再検討し、講義を中心とした知識や技能の習得のコンテンツベースの研修から、グループ協議やレポート作成等を通して、事前学習や講義から得た知識や技能を実際にどのように活用していくかというコンピテンシーベースの研修に移行する。
- 鳴門教育大学と県教育委員会に加え、学校との協働体制を構築するため、現職校長を顧問校長として位置付け、研修についての助言をもらう。
- 管理職マインド獲得のため、「先輩管理職から学ぶ」を学校現場でのフィールドワークとして位置付ける。
- グループ協議の活性化と時間の担保を行うため、グループ協議内容（新聞記事の活用）や形態（ブレインストーミングの導入）の工夫や、教育法規研修をオンデマンドによる事前学習として位置付ける。

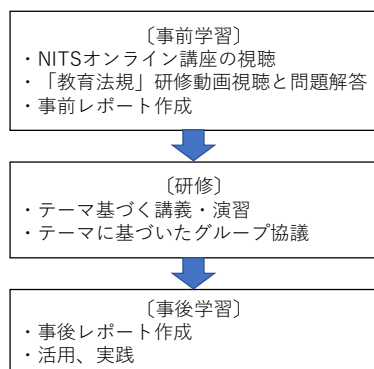


図3 研修の流れ

表3 研修のスケジュール

時間	内容
9:00～ 9:05	開会、諸連絡
9:05～ 9:50	前回研修の振り返り・グループ協議
9:50～10:00	休憩
10:00～12:00	講義・演習①
12:00～13:00	昼食
13:00～14:50	講義・演習②
14:50～15:00	休憩
15:10～15:50	グループ協議
15:50～16:00	諸連絡、アンケート記入、閉会

令和4年度は、1回を除き、参集で予定通りのプログラム内容で実施することができた。研修内容等について、顧問校長からの助言を反映し、学校現場と協働で管理職の養成を行う体制づくりが整った。特に、学校におけるフィールドワークは、顧問校長からの研修内容や日程についての提案によって実現した。また、グループ編成や協議内容の工夫、グループ協議の十分な時間の確保、さらには1年次・2年次合同研修の実施等により、主幹教諭相互の交流の活性化が図られた。毎回の研修後に実施した全てのアンケート項目の平均は、受講者が「大いに役立つ」若しくは「概ね役立つ」、「大変良かった」若しくは「概ね良かった」との回答が96.5%となっており、研修の有効性は確認できた。一方で、学校管理職のマインドを獲得することを目的としてフィールドワークを設定したが、受講者の研修の様子や事後レポートの内容が、具体的な業務内容の細部に着目したものとなっており、研修目的を受講者に十分に共有できていなかったことが明らかとなった。担当者による打合せ会では、学校フィールドワークの在り方を再検討する必要があることが挙げられた。また、講義内容やグループ協議の持ち方についても再検討を重ね、よりよい研修プログラムを構築していく必要があることが確認された。

令和5年度プログラムについては、コンテンツベースからのさらなる脱却をめざし、また、高等学校・特別支援学校の任用開始に伴い、講義内容の再構築を行い実施している。次のような内容を主な変更点として、年間プログラムの内容や研修の流れ（図4）、1日の研修スケジュール（表4）を位置付けた。

【令和5年度 主な変更点】	
○「令和の日本型学校教育」において求められているファシリテーションの能力の育成を図る。	
○マネジメント力や人材育成力等について、さらに幅広い視点から考えるため、学校フィールドワークに加え、企業フィールドワークを位置付ける。	
○学校フィールドワークの充実を図るため、事前学習として研修プログラムに現職校長によるパネルディスカッションの実施と、校種選択制のフィールドワークを実施する。	
○協議内容や形態の工夫、時間の拡張によりさらなるグループ協議の充実を図る。	

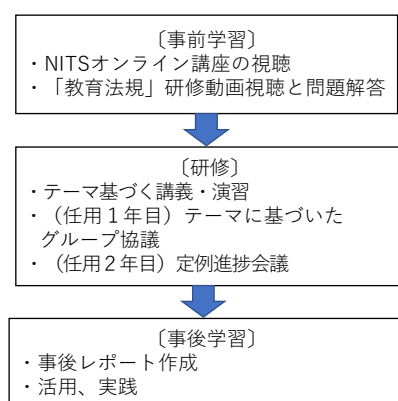


図4 研修の流れ

表4 研修のスケジュール

時間	内容
9:00～ 9:05	開会、諸連絡
9:05～ 9:30	前回研修の振り返り・グループ協議
9:30～12:00	講義・演習①
12:00～13:00	昼食
13:00～14:30	講義・演習②
14:30～14:40	休憩
14:40～15:50	グループ協議
15:50～16:00	諸連絡、振り返り、閉会

4 研修プログラム検討についての考察

1期生の修了に伴い、大幅にプログラム内容の見直しを図った令和4年度について、また令和4年度の方角性を基本とし変更を加えた令和5年度の研修プログラム検討について、令和4年度

任用（3期生）の受講後アンケートと課題レポート、打合せ会の議事録を中心に、アライアンスコーディネーターの関わりから考察する。

（1）コンテンツベースからコンピテンシーベースへの移行

コンテンツとコンピテンシーは相反するものではないため、コンピテンシーの視点から令和3年度のプログラム内容について、再整理を実施した。このことにより、受講後課題レポートに見られるように、何について学んだかということに留まらず、研修から得た知識や学びを論理的に組み合わせ、自分事として捉え直しを行い意見を述べたり、どのように取り組んでいくべきかを明確にイメージできたりしている。また、受講後アンケートや課題レポートを考察する中で、コンテンツとコンピテンシーを繋ぐ思考を、他の主幹教諭や講師、School Leadeaar Management Projectにより派遣された4名の大学院生との協議や対話から得ることで、課題解決や新しい考えの創造、管理職としての視点の獲得に繋がることが確認できた。コンピテンシーベースへの移行は、後述の（4）グループ協議の活性化と相互作用することが推察できた。

〔受講後課題レポート（任用2年目 第5回）より（抜粋）〕

- ・ 今回の研修での学びを生かし、①自分自身の物事の見方や考え方の傾向に気を付け、「なぜ」の意識をもって物事を考え、判断すること②何事も前向きに考えることで、学びや成長につなげていくこと③情報収集のアンテナを高くし、事例から知見を取り入れる意識をもつことの3点を意識し、管理職とはどんな意識で、どうあるべきか、という意識を高めていきたい。それが、現場に戻ったときに管理職として働くときの基盤になると考える。
- ・ 管理職としての最善の「決定」を行っていくためには、「知見を取り入れる」「平素からの取組」「ダメージコントロール」への意識が欠かせない。今後、管理職をめざす立場として、経験知だけでなく過去の好事例などから導き出された知見を積極的に学んでいく必要性を感じている。様々な事例に対しての対応と結果について知識を蓄えるとともに、自分が管理職ならどのような対応をとるのかというシミュレーションをするようにしたい。主幹教諭の立場である今から、いかなる時も最善の「決定」を行っていけるような管理職をめざして準備していきたい。
- ・ 2年間学ばせていただいた貴重な時間で「何で」「どうして」とよく考える習慣が身に付いた。校務の見直しを行う際、大変役に立った。これまで、教えていただいた内容は、教育の喫緊の課題とつながっているものばかりだった。もう一度整理し直して、学校経営ができる力を身に付けられるよう日々邁進したい。
- ・ 「問題解決のための力量形成」として、次の3つのことを意識したい。①客観的、俯瞰的かつ論理的な思考をする。②学校全体（児童・保護者・地域・教職員）への事象を自分事として捉えられるようにする。③起こっている事象（事案）に対して冷静に問題点を捉え、今後取るべき方策を予測したり判断したりする習慣を身に付ける。学校現場のあらゆる問題は、解決方法をしっかりと踏まえて計画し、効果のある行動をとることが大切である。一度で即時に解決することが難しい問題もあるが、実践し続けることで問題解決の精度を上げ、問題解決能力を養いたい。

（2）鳴門教育大学・県教育委員会・学校との協働体制の構築

学校現場との協働体制を構築するために、令和4年度より2名、令和5年度より4名の現職校長を本研修の顧問校長として位置付けた。顧問校長には、可能な限り研修への参加を依頼し、研修内容や受講者の様子について、研修担当に対して助言をもらった。次年度に向けての運営委員会においても、学校現場や主幹教諭の状況、管理職養成という観点から、プログラムの内

容や研修形態等について具体的な助言をもらった。このことは、これからの管理職にとってどのような資質・能力が必要であるか、管理職の視点としてどのようなことが求められるか等、よりよい研修プログラム構築の方向性を示すこととなった。第1回運営委員会（令和5年11月29日実施）での助言内容は、次のとおりであった。

- ・管理職として、学級経営力の醸成は大切であり、学級担任時代からの素養が必要になる。
- ・学校現場で勤務している主幹教諭と事務局で勤務している主幹教諭では、それぞれの立場で研修の受け取り方が変わってくる。フィールドワークを実施し、感じたこととして、学校現場で研修をすることは、今後も必要である。
- ・具体的に教頭としてのフィールドワークや教頭業務のシミュレーションができる研修があればよいと思う。また、自校の主幹教諭においては、自校でそうさせていきたい。
- ・これからの管理職に必要な力について、再考する必要がある。
- ・今後、様々な場面で、根拠が必要になってくると思う。しかし、「根拠をもって対応する」というところのトレーニングができていないと感じる。
- ・これまで以上に対話の能力が必要になってくる。
- ・受講者のニーズに応えられるよう、自分でテーマを選び受講できるような選択研修を位置付けてもよいのではないか。

また、学校との協働体制を強化するために、主幹教諭配置校で、3期生の受講者において、2年間を通して関わっている学校長3名にヒアリングを実施した（令和5年8月）。

ヒアリング項目は次の3点である。

項目1	貴校主幹教諭が、主幹教諭研修で学んだことを活用し、主幹教諭として学校や教職員（子供）、地域等とどのように関わり、またそれによる学校や教職員（子供）、地域の変容はどのようなものであったか。
項目2	任用1年目から任用2年目において、貴校主幹教諭の意識や行動の変容はどのようなものであったか。
項目3	学校長として、主幹教諭若しくは主幹教諭研修に、今後、期待することはどのようなことか。

ヒアリングを実施し、学校長が主幹教諭に信頼を寄せていること、主として若手の人材育成や研修企画、運営に関わらせ、学校組織の中核として主幹教諭を位置付けていることが確認できた。また、主幹教諭研修や日々の実践を通じた主幹教諭の意識や行動の変容が、他の教職員により影響を与えていることも確認できた。ヒアリングに対する学校長の回答の抜粋を表5に示す。

表5 主幹教諭配置校の学校長へのヒアリング内容（抜粋）

	A主幹教諭	B主幹教諭	C主幹教諭
項目1	・本人の強みであるコミュニケーションを軸とした調整力を生かし、学年間の調整や学校の総合的な調整に努めている。そのことが、職員の安心感につながっている。 ・研修における主幹教諭同士の情報共有が役に立っている。 ・主幹教諭の職員や子供への関わりによって、若手教員もそれをモデルにしながら変わってきている。主幹教	・学校長の方針を主幹教諭がモデルを見せながら、伝えたり助言したりしている。 ・校内研修でも主幹教諭が積極的に意見を発言することで、若手教員も積極的に意見を発言するようになってきた。	・一担任の目線ではなく、主幹教諭として学年全体、学校全体で共通理解を図り、管理職への報告や確認、各学年団や若手教員へのアドバイスを積極的に行っている。 ・学校運営協議会やPTAの会にも毎回参加し、地域の意見を聞くとともに、学校の実情を伝え、互いに協力できる体制を構築して

	論が学校組織のキーパーソンとなっている。 ・ 職員の在り方も主幹教諭をモデルとして、変わってきている。そのことが、結果的に働き方改革につながっている。		いる。 ・ 主幹教諭の関わりにより、若手教員の生徒対応はよくなってきている。また、生徒指導上において、養護教諭との連携もしながら、若手教員にアドバイスをしている。 ・ 校長に対しての意見具申も行っている。
項目 2	・ 全体を俯瞰して見ているということは1年目からできていた。 ・ 前年踏襲という視点ではなく、新しい課題にチャレンジしている。変更する場合は、隘路があるが「こうだからできない」ではなく、「こうすることでできるのではないか」という前向きな視点を意識している。 ・ 調整力を発揮し、早めに学年主任や担当に相談をしている。特に、主任であるミドルリーダーにきちんと確認を取ることで、若手教員が動けるようになってきている。 ・ 教頭業務の一部を担っており、PTAとの関わりも意識してやっている。そのことが教頭の業務改善につながり、業務の質の向上にもつながっている。	・ 若手に助言をする場面が多くなっている。 ・ 本年度は6年生の主任としても、初任の教員を気にかけて、また、学校の柱となって模範を示している。 ・ 本人の希望により、メンター制度にもオブザーバーとして入り、若手教員への助言をしている。どんどん人を巻き込んでいかなければならないという意識があり、変容させたい若手教員を決めて関わっている。	・ 管理職をめざして主幹教諭の任用審査を受審したため、意識はもともと高い。 ・ 保護者や地域への関わりも丁寧で責任をもって当たれているので、保護者からの信頼も厚い。 ・ 1年目から学校全体のことを考え、学校運営に関わる視点は身に付いている。
項目 3	・ 管理職に対して、意見具申が大切である。研修の中でそういった部分の意欲付けが必要になってくるのではないかな。 ・ 働き方改革をどう実りのあるものにしていくかについても、情報交換も含めて研修の中に位置付けられてもよいのではないかな。	・ 企業へのフィールドワークが大変良かった。今後もそのような研修があるとよい。 ・ 主幹教諭には、校内で次のリーダーとなる人を校長に意見具申してもらえたらと思う。	・ 積極的な学校運営を行う意欲やリーダーの取組によって学校全体が変わるということを感じることが出来る研修を期待する。

顧問校長の助言や主幹教諭配置校の学校長へのヒアリングを通して、よりよい管理職養成研修モデル構築に向けて、学校現場との協働体制の構築は重要であり、なお一層協働を図っていく必要があると考える。

(3) 学校・企業でのフィールドワークの位置付け

令和4年度から学校でのフィールドワーク、令和5年度から企業でのフィールドワークを研修プログラムに位置付けた。学校フィールドワークでは、顧問校長にフィールドワークのプランニングを依頼し、運営面でも研修担当に助言をもらった。フィールドワークの事前学習として、顧問校長によるパネルディスカッションを実施し、学校長の学校経営理念や思いを語っていただいた。このことにより、研修目的が受講者にとって明確となり、単に学校の取組やその手法を学ぶだけでなく、その根幹となる学校長の学校経営理念や組織づくり力、人材育成力等を子供や教職員の姿から学んだり考えたりすることができた研修となった。また、フィールドワークに対して自身のテーマをもち、実際の学校現場で学校長の姿を見ることで、自身のめざす管理職像について具体的にイメージを抱くことができた。

〔受講後アンケートより（抜粋）〕（令和5年度任用者回答）

・ 校長先生の理念がしっかりと組織に反映されている姿を見ることができた。フィールドワー

クによる学びの意義は大きいと感じた。

- ・校長先生がしっかりと組織の構成員の特性などを理解して、適材適所に人を配置していることが分かった。また、意思統一を図るために情報発信をきめ細かくされており、働きやすく、やりがいのある組織だと感じた。
- ・校長先生の講義の中で、若手教員の育成をするに当たって、「育てるんじゃない、育つんだ」という言葉が大変印象に残っている。エージェンシーという考え方をもとに、メンターチームをプロジェクトリーディングチームとして、先生方が前向きに取り組んでいる姿が勉強になった。
- ・現場に出ることは、講義とは違う学びがあった。子供や教職員の姿を見て、やはり実践の現場を見ることが、自分の学校での在り方をイメージしやすく、自分でもこうしてみたい、こうなりたいという姿を見付けることができた。

また、令和5年度より位置付けた企業へのフィールドワークは、受講者が管理職としての視点を企業のリーダーからも獲得することをねらいとした。

〔受講後アンケートより（抜粋）〕

- ・前回の研修でのホワイトボードミーティング®では、進捗会議により個人の目標が学校経営方針の実現につながっていることを実感するだけでなく、良好な人間関係づくりにも有効であることを学んだ。今回は、それを実際に組織として生かしている企業の取組を見るだけでなく、もっと細かなしかけについて知ることができた。今回の学びをそのまま学校現場に取り入れることは難しいが、先生方の負担や実務との関わりを十分に検討し、ホワイトボードミーティング®のような機会を取り入れていきたい。良好な人間関係づくりが、良好な教育実践につながると思うので、何とか形にして実践していきたい。
- ・朝礼見学をした時に、事前の社長講話の内容がよく分かった。社員の方への愛情が社員一人一人の意識となり、皆が同じ方向を向いて話し合っている姿に驚いた。「人を育てる」ことを見せていただいた。
- ・フィロソフィー朝会について、社員同士のコミュニケーションが活発で、幸福度に関わるチームワークや業績に関わる生産性の向上に影響があることを実感した。周りを巻き込みながら続ける真摯な取組が、組織全体の文化に繋がることを学んだ。

受講後アンケートから、フィールドワークの実施は、管理職としての視点を獲得するため有効であることが確認できた。研修の目的や受講者の課題意識の醸成等、事前学習と合わせてどのようなねらいをもち研修を実施するかが大切である。また、フィールドワークの位置付けは、

（１）コンテンツベースからコンピテンシーベースへの移行と（２）鳴門教育大学・県教育委員会・学校との協働体制の構築とも関連すると考える。

（４）グループ協議の活性化

令和3年度まで、各回の研修スケジュールに位置付けていた教育法規研修をオンデマンドによる事前学習として位置付けたことにより、グループ協議を令和4年度は40分間、令和5年度は70分間に時間を拡張して実施した。また、グループ協議の持ち方についても、令和4年度はブレインストーミング、令和5年度はホワイトボードミーティング®の手法を用いた。そして、協議テーマも、学校現場に留まらず新聞記事を活用し、社会情勢や未来に向けて学校教育の在り方を議論したり、学校現場における課題解決に向けて協議をしたり、様々な視点や形態によりグループ協議の活性化が図られた。このことにより、受講後アンケートに見られるように、自身の知見を広げることに加え、管理職の視点から事象を捉えたり、考えたりすることにつながっていくことが確認できた。

〔受講後アンケートより（抜粋）〕

- ・グループ協議で同じ主幹教諭の立場で話し合いができることは、有意義な時間であった。今の自分の考えではなく、「教頭」としての立場やものの見方、また「校長」の立場としてはどうか、そのような視点から考えていかなければいけないと感じた。
- ・対話をするのが楽しい。日々の業務に追われて、様々なことを大雑把にしか捉えられていなかったり、深く考えることができていなかったりしたが、このような研修の機会では、じっくり考えることができ、他の人とコミュニケーションをとることで、自分の知見が広がることを実感することができた。
- ・どのように対処すべきか、管理職としての立場で考えることで、学校としての対応力にも繋がると思った。学校の管理者として、社会情勢に対応できるよう、これからも社会情勢や教育問題など、幅広い分野での興味・関心を持ち続けていきたい。
- ・ただ与えられた課題をこなすのではなく、そもそも何を考えなければいけないか、なぜ考えなければいけないか、意図を考えることの重要性に気付かされた。
- ・同じ課題について意見交換をすることで、学校現場での実践意欲につながった。課題解決に向けて前向きに取り組んでいこうと思った。

IV 研究の成果と課題、令和6年度プログラム構築に向けて

1 研究の成果と課題

（1）成果

- ・PDCAサイクルを機能させながら研修プログラムを決定してきたことで、成果や課題が明確になり、最適解を求めた研修内容となった。
- ・受講者が管理職としての視点を獲得したり、意識を高めたりする研修プログラムであることが確認でき、よりよい管理職養成研修モデルについて考察することができた。

（2）課題

- ・打合せ会では、研修プログラムや研修形態等について協議や検討を重ねてきたが、よりよい管理職モデルの構築のために、研修における受講者個人の変容をいっそう丁寧に見取る必要がある。
- ・受講者のニーズに合った研修プログラムにするため、受講者自身が研修をデザインできる柔軟なプログラムの位置付けを検討する必要がある。

2 令和6年度プログラム構築に向けて

- ・「とくしま教員育成指標」に基づいて、1年目と2年目のプログラム内容のねらいを明確にする。
- ・個人の資質・能力の育成にいっそう力点を置く。
- ・受講者のニーズに合わせ、セルフデザインの研修プログラムを位置付ける。
- ・学校現場との協働体制を強化し、OJTを実施する中で受講者の管理職としての視点や資質・能力の育成を図る。

V 修了生へのアンケートについて

令和2年度、令和3年度任用の主幹教諭研修を修了した29名を対象として、主幹教諭研修に関するアンケートを実施した。修了生が本研修を通して、自身がどのような変容を感じたか、現在の業務でどのように役立っているかということは、研修プログラムの検討において、重要な判断資料に

なる。なお、修了生の令和５年度の勤務状況は表６のとおりとなっている。

表６ 主幹教諭修了生 令和５年度 勤務状況の人数（単位＝人）

	主幹教諭	教頭	機関等勤務者	計
小学校	6	5	6	17
中学校	3	3	6	12
計	9	8	12	29

アンケート項目は次の３点である。

項目１	２年間の主幹教諭研修において、印象に残っている講座や講義内容、演習等について
項目２	２年間の主幹教諭研修を通して、自身の見方や考え方の変容について
項目３	２年間の主幹教諭研修で学んだり考えたりした内容が、今の業務に役立っていると 感じる内容や場面について

各項目とも、自由記述による複数回答である。項目１について、回答が多数であった５つの講座・講義内容・演習とその理由を表７に、項目２について、主な回答を表８に、項目３について、回答者の記述内容をカテゴリー別に整理したものを表９に示す。

表７ アンケート項目１の回答について（抜粋）

印象に残った講座・講義内容・演習	理 由
先輩管理職・現場校長に学ぶ	・ 管理職、校長として、教頭としての心構えはもちろん、教職に従事するものとしての生き方を学んだ。 ・ 「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～」、このお話をお伺いしたことで、判断力、覚悟、対応力について考えることができた。また、自分がどのような管理職になるのか立場を意識できた。 ・ 自校の管理職にインタビューを行う課題を通して、自分のめざしたい管理職像が見えてきた。これを機に、管理職への見方が変わった。
学校のリーダーシップ	・ リーダーとして、自分の求める像を言葉で具現化することで道標ができたように感じられた。 ・ 自分自身の意識改革が大きく進み、管理職になった際に「こんなことをやりたい、やらなければいけない」ということを理解できた。 ・ リーダーシップに係る研修で、自身や仲間と考えたことやそれぞれが大切にしていることの共有ができ、新たな知見も得ることができた。
成果発表会	・ 勤務校では主幹教諭は自分一人のため、他の主幹教諭がどのような取組をしているか分からないため、様々な取組を知ることができて大変勉強になった。 ・ ２年間で学んだことや、考え方が変わったことなどをアウトプットすることで、他の受講者と共有でき、また自分自身の２年間の振り返りができた。 ・ 他の主幹教諭がどのような実践をしてきたのかを知ることができた。また、自分自身ができることを見つけることができた。
グループ協議	・ 他の主幹教諭とのグループワーク（協議や情報共有）が有意義であった。答えのない問題や事例対応に対して、一緒に考えたり互いの考えに対して検討しあったりする経験は、日常でも非常に大切だと感じる。 ・ グループで協議をして課題を解決したり、レポートにより自分の考えを深めたりすることができた。 ・ 話を聞くだけでなく自分たちの考えを広げ、互いに共有することで深めることができた。
フィールドワーク （令和３年度任用者）	・ 教科担任制の運用を実際に拝見したこともそうだが、同じものを見た同じ立場である主幹教諭同士の協議が興味深いものであった。 ・ 異なる任用年度の主幹教諭との出会いやグループ協議において、多様な考えに触れることができた。

表 8 アンケート項目 2 の回答について（抜粋）

・プレイヤーからマネージャーへの変換と他の教職員への関わりや視点が変わった。 ・学校運営の参画意識が向上した。 ・管理職としての責任の重みと自覚をもつようになった。 ・視座を高くし、学校全体を見ることを意識するようになった。 ・様々な対応についてシミュレーションをするようになった。 ・「子供と成長したい」という考え方から、「人（子供・教職員・保護者等）とともに成長したい」という考え方になった。 ・若手の育成、地域との連携といった課題に対して、自身が校長、教頭であつたらどのようにするべきかという見方で向き合うようになった。 ・「自分の置かれている立場」「期待されている役割」を俯瞰するようになった。 ・管理職の視点で、学校教育や校務処理、教職員組織づくりを捉えるようになった。 ・学校や教職員、教育の果たすべき役割等について、幅広く長期的な視点で見えるようになった。 ・管理職と他の教職員とのパイプ役を一層意識するようになった。
--

表 9 アンケート項目 3 の回答について（抜粋）

カテゴリー	今の業務に役立っていると感じる内容や場面
教育法規	・法的根拠のもとに様々な学校運営が為されていることを実感している。 ・教頭として必要な資質を学んだ。 ・学校現場も教育委員会も、法律に基づいて運営されていることを学んだことにより、組織として動くこと、様々な方向から考えたり想定したりすることに役立っている。
企画運営	・学校長と話をする機会も増え、学校教育目標をいかに達成できるか考える視点が役立っている。 ・「目標を明確にする」「綿密な計画により、実現のための具体的な道筋を示す」「成果の共有」等を常に意識している。 ・国や県の動向を踏まえながら考えるようになった。また、運営する場面では、自分が管理職だったという目線で全体を見渡せるようになった。
組織づくり	・学校教育活動全般のよりよい実現を念頭に置き、カリキュラム・マネジメントのリーダーとして、提案をしたり教職員へのアドバイスや相談をしたりしている。 ・学年の先生の強みを生かした役割や声かけ、生徒との関わりにおいても強みを見ようと意識している。 ・組織として判断していく上で、協働組織として協議することが意識的にできるようになっている。 ・業務の中で、自分自身で考えて動くだけでなく、協働して業務が行えるようにしている。 ・校務全体を見ながら、教職員一人一人に適切なアドバイスや関わりを考え、実行している。
危機管理	・研修において学校のリスクマネジメントについて学んだことが役に立っている。
人材育成	・教頭となり、主幹教諭の頃に若手教員を巻き込んだメンター研修を実施していたことが役立っている。教職員への声かけ、賞賛を心がけ、多くの先生方を巻き込んだ学校全体の取組ができるよう努めている。 ・他の教職員との関わり方において、特に若手教職員とは人材育成という視点をもち積極的に関わりをもっている。 ・人材育成という視点での教職員との対話の中から、それぞれの特性や魅力、課題等を見いだし、管理職に具申することで、個人の伸長や解決に組織的に取り組んでいる。
学校と地域	・コミュニティスクールの運営で役に立っている。 ・誰が、どのように学校に関わっているかという視点で考える時に役立っている。 ・記念事業の企画・運営を担い、実現可能なプラン作りや地域住民の願いに寄り添った内容の工夫など、地域と連携しながら実現できている。

メンタルヘルスと働き方改革	・学んだことを生かし、教頭として、教職員との人間関係を深め、風通しのよい職場になるよう努めている。 ・先生方の意見や思いを聞いたり汲み取ったりして、調整する力に役立っている。 ・メンタルヘルスにおいて、様々な年齢層、働き方の教職員がいることを理解し、それぞれの働き方に応じた声かけを行っている。
2年間を通して	・校長が決断しやすいように、案をいくつか準備しておくことを心がけている。これは2年間を通して、様々な事柄について考えるように心がけていたことが役立っている。 ・研修で学んだ管理職としての視点と自分の特徴を生かすことを意識して、日々の業務に取り組んでいる。 ・管理職としての意識改革に繋がっている。

VI おわりに

2022年中教審答申で示された学校管理職（特に校長）に求められる資質能力として、マネジメント能力と共に、アセスメント能力とファシリテーション能力が示された。「様々なデータや学校が置かれた内外環境に関する情報について収集・整理・分析し共有すること（アセスメント）や、学校内外の関係者の相互作用により学校の教育力を最大化していくこと（ファシリテーション）が求められる」とされている*²。先行きが不透明な「予測困難な時代」が到来する中で、学校管理職に求められる資質能力はさらに多様となり、また、学校管理職の姿も変化し続けることが求められると予想される。

成果でも述べたように、PDCAサイクルを機能させながら研修プログラムを決定してきたことで、学校管理職養成研修モデルの在り方が見えてきたところである。今後も、検討を重ねながらよりよい主幹教諭研修プログラムの構築をめざしたい。

*1 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「主幹教諭研修を対象とした学校管理職養成研修モデル開発」、2021年、12頁。

*2 中央教育審議会『『令和の日本型学校教育』を担う教師の養成・採用・研修等の在り方について～『新たな教師の学びの姿』の実現と、多様な専門性を有する質の高い教職員集団の形成～（答申）』、2022年、39頁。

参考文献

- ・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「主幹教諭研修を対象とした学校管理職養成研修モデル開発」、2021年
- ・前田洋一・竹内敏・谷陽子「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」、鳴門教育大学研究紀要 第30号、2021年、1～8頁
- ・徳島県立総合教育センター「次世代のスクールリーダーを育てる主幹教諭研修」（『中等教育資料 2021年7月号』所収、学事出版、2021年）
- ・文部科学省「学校管理職を含む新しい時代の教職員集団の在り方の基本的考え方」、中央教育審議会「令和の日本型学校教育」を担う教師の在り方特別部会（第3回）・教員免許更新制小委員会（第4回）合同会議資料、2021年
- ・中央教育審議会『『令和の日本型学校教育』を担う教師の養成・採用・研修等の在り方について～『新たな教師の学びの姿』の実現と、多様な専門性を有する質の高い教職員集団の形成～（答申）』、2022年

参考資料 研修プログラム一覧

1 期生（令和 2 年度任用者）

令和 2 年度【1 年次】

年次 回	科目名	概 要	事前学習	授業形態	開講日
			NITS教材		
1年次 開講式	開講式			Zoomにより実施	5月13日 (水)
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（学校の内外環境の分析）」 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」	Zoomによる研修 (半日開催)	6月2日 (火)
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	7月30日 (木)
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な運用 学校における働き方改革 徳島型メンター制度について	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（地方教育行財政制度）」 No40「教育と法Ⅳ（学校の保健安全管理）」	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 ワークショップ	8月20日 (木)
1年次 第 4 回	リスクマネジメントー学校における危機管理ー	防災教育・生活安全・リスクマネジメント・保護者対応 徳島型メンター制度について	No22「生活安全」 No26「災害安全～災害から生き抜く力を育む防災教育～」 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	10月20日 (火)
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ーメント 先輩管理職から学ぶ	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 管理職像についてのシェアリング	12月7日 (月)
1年次 第 6 回	職務の基礎	学校経営について		講義・演習 ・県内小中学校長の講義 ・質疑応答 ・協議 個別ヒアリング	12月24日 (木)

令和 3 年度【2 年次】

年次 回	科目名	概 要	事前学習	授業形態	開講日
			NITS教材		
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	No8「いじめ対策のポイントといじめ防止基本方針の改定」 No15「教育相談に関するマネジメントの推進」 No45「ネットいじめの未然防止及び解決に向けた指導と対応」 No47「不登校児童生徒の支援と教育相談」 No48「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」	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 本年度の実践目標についてのシェアリング	4月20日 (火)
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	No17「特別支援教育の実践」 No20「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月7日 (月)
2年次 第3回	人権教育 道徳教育	人権教育・道徳教育	No5「道徳教育」 No13「生徒指導」 No30「人権教育」	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	7月29日 (木)
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	No24「『地域に開かれた学校』から『地域とともにある学校』へ」 No51「地域と共に創る教育～隠岐島前高校の探究的な学びを目指すもの～」	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 中間報告	9月14日 (火)
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	No49「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	10月29日 (金)
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 管理職を楽しむー私が大切にしていることー	No10「総則とカリキュラム・マネジメント」 No18「総合的な学習の時間とカリキュラム・マネジメント」 No21「カリキュラム・マネジメントとは」	講義・演習 グループ協議	12月7日 (火)
2年次 閉講式	閉講式	成果発表 閉講式		本年度の実践について発表	2月7日 (月)

2 期 生（令和 3 年度任用者）

令和 3 年度【1 年次】

年次 回	科目名	概 要	事前学習	授業形態	開講日
			NITS教材		
1年次 開講式	開講式	主幹教諭研修の概要 キャリアデザイン 徳島型メンター制度	事後学習として県教育委員会の動画を視聴 「徳島教育大綱と教育振興計画について」 「コンプライアンス研修」	講義・協議 ヒアリング	4月13日 (火)
1年次 第 1 回	学校組織マネジメント・学校財務マネジメント	学校組織マネジメントⅠ・Ⅱ・Ⅲ、学校財務マネジメント	No1「学校組織マネジメントⅠ（学校の内外環境の分析）」 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」	オンライン研修 講義 現在の勤務の現状報告	5月10日 (月)
1年次 第 2 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（地方教育行財政制度）」 No40「教育と法Ⅳ（学校の保健安全管理）」	講義・演習 研修課題レポートのシェアリング	6月29日 (火)
1年次 第 3 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ーメント	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」	オンライン研修 講義・演習・グループ協議 研修課題レポートのシェアリング	8月24日 (火)
1年次 第 4 回	リスクマネジメント－学校における危機管理－	防災教育・生活安全・リスクマネジメント・保護者対応	No22「生活安全」 No26「災害安全～災害から生き抜く力を育む防災教育～」 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」	オンライン研修 講義 研修課題レポートのシェアリング	10月 4 日 (月)
1年次 第 5 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 研修課題レポートのシェアリング	11月30日 (火)
1年次 第 6 回	現職校長から学ぶ	学校経営について		講義・演習 ・県内小中学校長の講義 ・質疑応答・協議 ヒアリング	12月24日 (金)

令和 4 年度【2 年次】

年次 回	科目名	概 要	事前学習	授業形態	開講日
			NITS教材		
2年次 第1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	★No65「深い学びを実現するカリキュラム・マネジメント」 No21「カリキュラム・マネジメントとは」 No54「カリキュラム・マネジメント ～新学習指導要領とこれからの授業づくり～」 ★教育法規	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 本年度の実践目標についてのシェアリング	5月18日 (水)
2年次 第2回	道徳教育／生徒指導	道徳教育／生徒指導	★No13「生徒指導」 No5「道徳教育」 No15「教育相談に関するマネジメントの推進」 ★教育法規	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月 7 日 (火)
2 年次 第3回	学校と地域／フィールドワーク事前学習	コミュニティスクール・学校地域活性化／学校経営について	★No51「地域と共に創る教育～隠岐島前高校の探究的な学びを目指すもの～」 No24「『地域に開かれた学校』から『地域とともにある学校』へ」 No92「コミュニティ・マネジメント～地域との連携・協働を進める視点～」 ★訪問校 H P 等 ★教育法規	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	7月29日 (金)
2 年次 第4回	フィールドワーク（現職校長から学ぶ）	学校経営について		フィールドワーク ・県内小中学校長の講義 ・質疑応答 ・協議	10月18日 (火)
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	★No49「地域の教育活性化とスクールリーダー」 No75「リーダーシップとマネジメント」 No74「これからの学校におけるモデルリーダーシップ」 ★教育法規	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	11月16日 (水)
2 年次 第6回	成果発表会	成果発表		本年度の実践について発表	12月27日 (火)
2 年次 閉講式	閉講式	閉講式			1月19日 (水)

3 期生（令和 4 年度任用者）

令和 4 年度【1 年次】

年次 回	科目名	概 要	事前学習	授業形態	開講日
			NITS教材		
1年次 開講式	開講式	主幹教諭研修の概要 キャリアデザイン 徳島型メンター制度	事後学習として県教育委員会の動画を視聴 「徳島教育大綱と教育振興計画について」 「コンプライアンス研修」	講義 ヒアリング	4月18日 (月)
1年次 第 1 回	学校組織 マネジメント	学校組織マネジメント	★No101「学校の内外環境の分析と特色づくり」 No97「学校のビジョンと戦略」 No86「学校のマネジメントモデルの転換と事務職員の役割」 No72「学校組織力の向上『みんなの学校』をつくるために」 ★教育法規	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	5月24日 (火)
1年次 第 2 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	★No39「教育と法Ⅲ（地方教育行政財政制度）」 No52「学校財務マネジメント」 No40「教育と法Ⅳ（学校の保健安全管理）」 ★教育法規	講義・演習 研修課題レポートのシェアリ ング	7月6日 (水)
1年次 第 3 回	チーム学校と 人材育成	協働性と同僚性・学校組 織と教員エンパワーメント	★No103「教職員が育つ学校づくり ～校内OJTの考え方と 進め方～」 No43「教育現場におけるコーチングコミュニケーション」 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～」 ★教育法規	講義・演習・グループ協議 研修課題レポートのシェアリ ング	9月14日 (水)
1年次 第 4 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	★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」 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」 ★教育法規	講義・演習 研修課題レポートのシェアリ ング	10月21日 (金)
1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	★No49「地域の教育活性化とスクールリーダー」 No75「リーダーシップとマネジメント」 No74「これからの学校におけるモデルリーダーシップ」 ★教育法規	講義・演習 研修課題レポートのシェアリ ング	11月16日 (水)
1年次 第 6 回	成果発表会	成果発表		2 年次成果発表会 ヒアリング	12月27日 (火)

令和 5 年度【2 年次】

年次 回	研修テーマ	概 要	事前学習	授業形態	開講日
			NITS教材		
2年次 第1回	ファシリテーション研修 とくしま教員育成指標 について フィールドワーク事前学 習	とくしま教員育成指標について ファシリテーション研修	★No120「カリキュラム・マネジメント」 ●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 本年度の実践目標について のシェアリング	5月24日 (水)
2年次 第2回	フィールドワーク	人材育成 経営マネジメント 働き方改革	★No16「人材育成とコーチング」 ●学校と地域	フィールドワーク 講義・協議 グループ協議	6月27日 (火)
2 年次 第3回	教育社会学 フィールドワーク事後 学習	教師の専門性 人材育成 経営マネジメント	★No119「特別支援教育総論」 ●特別支援教育／人権教育	講義・演習・協議 研修課題レポートのシェアリ ング グループ協議 ヒアリング	7月 19日 (水)
2 年次 第4回	予防教育 教育行政 教育施策	自己肯定感・学校享受感 の向上 教育行政と教育施策につ いて	★No15「教育相談におけるマネジメントの推進」 ●生徒指導／道徳教育	講義・協議 研修課題レポートのシェアリ ング グループ協議	9月26日 (火)
2 年次 第5回	学校とリスク・クライシ スマネジメント 先輩管理職に学ぶ	防災教育・生活安全・リス クマネジメント・保護者対応 学校経営マネジメント	★No44「リスクマネジメント～学校の危機をいかに防ぐか～」 ●リスクマネジメント	講義・協議・演習 研修課題レポートのシェアリ ング グループ協議	11月22日 (水)
2 年次 第6回	成果発表会	成果発表		本年度の実践について発表	12月26日 (火)
2 年次 閉講式	閉講式	閉講式			1月24日 (水)

4 期生（令和 5 年度任用者）

令和5年度【1 年次】

年次 回	研修テーマ	概 要	事前学習	★NITS教材（指定教材）	授業形態	開講日
				●教育法規		
1年次 開講式	開講式	主幹教諭研修の概要 キャリアデザイン 徳島型メンター制度	事後学習として県教育委員会の動画を視聴 「とくしま教員育成指標について」 「コンプライアンス研修」		講義・協議 ヒアリング	4月17日 （月）
1年次 第1回	教育行政と教育法規 ファシリテーション研修	教育行政の根幹である教育法規の具体的運用 ファシリテーション	★No39「教育と法Ⅲ」 ●教育行政と教育法規		講義・演習	5月24日 （水）
1年次 第2回	学校における働き方 改革 チーム学校と人材育成	働き方改革 協働性と同僚性・学校組織と教員エンパワーメント	★No103「教職員が育つ学校づくり～校内OJTの考え方と進め方」 ●チーム学校と人材育成		講義・演習 研修課題レポートのシェアリング テーマについてのグループ協議	7月4日 （火）
1年次 第3回	教育施策とマネジメント	学校経営マネジメント	★No101「学校内外環境の分析と特色づくり」 ●学校組織マネジメント		講義・演習・パネルディスカッション 研修課題レポートのシェアリング テーマについてのグループ協議	9月25日 （月）
1年次 第4回	フィールドワーク（現職校長に学ぶ）	学校経営について	★No102「学校ビジョンの理解と共有」 ●教職員メンタルヘルスケア		講義 授業参観 グループ協議	小学校 10月18日（水） 中学校 10月24日（火） ※選択制
1年次 第5回	学校組織のリーダーシップ	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	★No49「地域の教育活性化とスクールリーダー」 ●学校組織のリーダーシップ		講義・演習 研修課題レポートのシェアリング テーマについてのグループ協議	11月15日 （水）
1年次 第6回	課題発表会	課題発表会 （中間報告会）			本年度の課題・実践についての発表 ヒアリング	12月12日 （火）