

(2) 様式第9号 (報告書)

(独立行政法人教職員支援機構委嘱事業)

教員の資質向上のための研修プログラム開発・実施支援事業報告書

プログラム名	「育成指標」に基づいた管理職養成プログラムの開発
プログラムの特徴	大量定年退職が続く長崎県公立学校では、次世代を担う「地域リーダー」としての管理職の育成・確保が緊要の課題とされている。上記状況を踏まえ、長崎大学教職大学院管理職養成コースと長崎県教育センターは、講義・研修における「単位互換」の仕組みの制度化を通じ、管理職養成プログラムを開発した。プログラム開発に当たっては、長崎県教育委員会「校長等としての資質の向上に関する指標」を質保証の基準およびコミュニケーションツールとして活用した。

令和2年3月

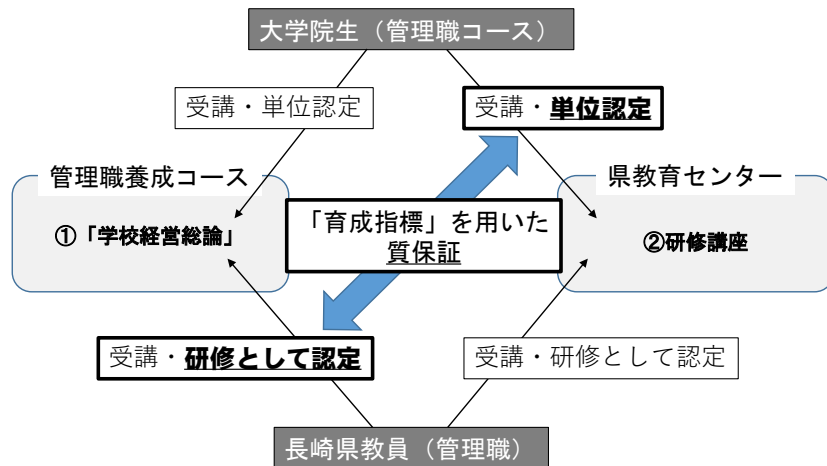
機関名 国立大学法人 長崎大学
連携先 長崎県教育センター

プログラムの全体概要

長崎大学教職大学院管理職養成コースと長崎県教育センターによる 「単位互換」の仕組みの制度化

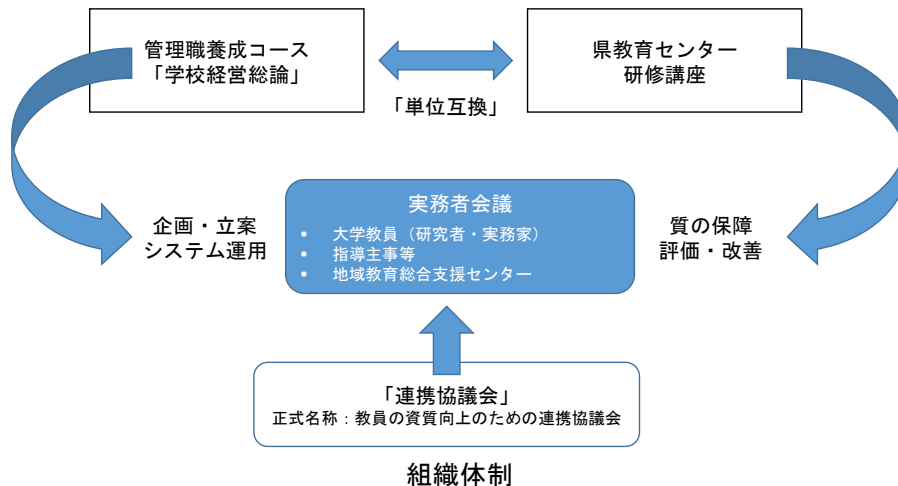
- ①長崎大学教職大学院管理職養成コース授業科目「学校経営総論」を、管理職養成コース院生の受講にとどまらず県内の公立学校管理職対象の研修講座として公開し、教育センターの管理職員研修選択講座の受講として認定する。
- ②管理職養成コースの院生が県教育センターの研修講座の運営へ参画し、それを管理職養成コースの履修内容として認定することで、学校教育実践実習の一部として単位化する。

「単位互換」の質保証においては、長崎県教育委員会「校長等としての資質の向上に関する指標」を基準とするとともに、当該指標をコミュニケーションツールとしても活用し、大学教員・教育センター指導主事等による協議を重ねた（図：本プログラム開発の方法）。



本プログラム開発の方法

プログラム開発に当たる組織体制として、行政・大学関係者で構成される「連携協議会」での審議及び指導・助言の下、本学教職大学院・長崎県教育センターからなる実務者会議が企画・立案、質の保証を図るとともに、その実施にあたっては、本学教職大学院と県教育センターが協働的に開発を進めた（図：組織体制）。



組織体制

1 開発の目的・方法・組織

① 開発の目的

長崎県内の公立学校では管理職が大量定年退職し、次世代を担う「地域リーダー」としての管理職の育成・確保が緊要の課題とされている。このことを踏まえ、長崎県教育委員会は「校長等としての資質の向上に関する指標」、所謂「育成指標」を平成 29 年度に策定し、本学とも連携を図りながら、管理職養成のための研修体系の再構築を図っている。

一方で、長崎大学教職大学院は、これまでの学校教育におけるミドルリーダーの養成に加え、平成 30 年度に管理職養成コースを新たに設置した。このコースは、優れた学校管理職の養成にとどまらず、県・市町教育委員会、PTA や民間企業等の協力の下、長崎県における今日的教育課題へ対応できる「地域リーダー」育成を目指すものである。

② 開発の方法

①で述べた背景を踏まえ、本プログラムは、管理職養成コースと長崎県教育センターによる「単位互換」の仕組みの制度化を通じ、両者の更なる連携・協働の深化を目指すものである。具体的には、①教職大学院管理職養成コースの授業科目「学校経営総論」を管理職養成コース院生の受講にとどまらず県内の公立学校管理職対象の研修講座として公開し、教育センターの管理職研修選択講座（以下、選択講座）の受講として認定する。また、②本学の管理職養成コースの院生が県教育センターの研修講座へ参画し、それを管理職養成コースの履修内容として認定し、学校教育実践実習の一部として単位化しようとするものである。

ただし上記を実現するためには、認定にあたるうえでの質の保証が課題となる。そこで本プログラムでは当該課題について、「育成指標」を手掛かりに、大学教員・教育センター指導主事等による協議とプログラムの開発を通じて検討し、その解決を図る（図 1）。

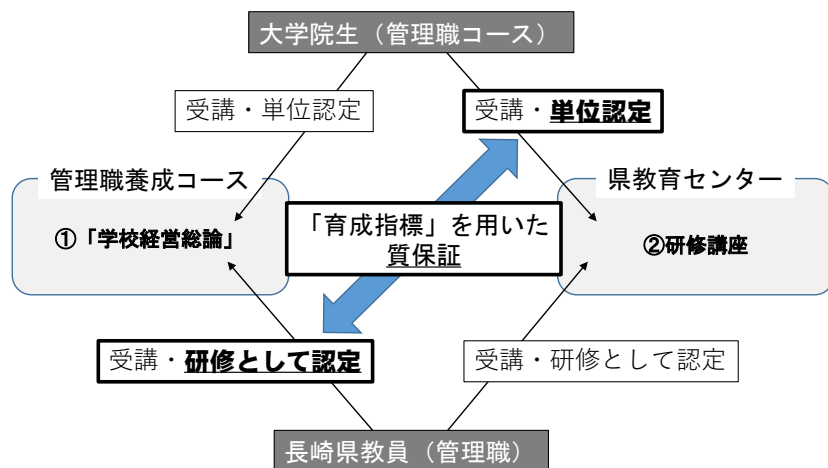


図 1 本プログラム開発の方法

③ 開発組織

本プログラムを実施するにあたっては図 2 の組織体制をとった。具体的には、長崎県教育長・長崎市教育長・長崎大学大学院教育学研究科長等で構成される「連携協議会」での審議及び指導・助言の下、本学教職大学院・長崎県教育センターからなる実務者会議が企画・立案、質の保証を図るとともに、その実施にあたっては、本学教職大学院と県教育センターが協働的に開発を進めた。また、本講座の継続的実施と教職大学院の機能強化を図るために、教育委員会との連携を推進する必要があることから、本学の地域教育総合支援センターも活用した。

なお、「連携協議会」は 2 回、実務者会議は 4～7 月の金曜日に計 17 回実施した。この組織体制で、「単位互換」に関する上記二つの試行的取組を実施した。

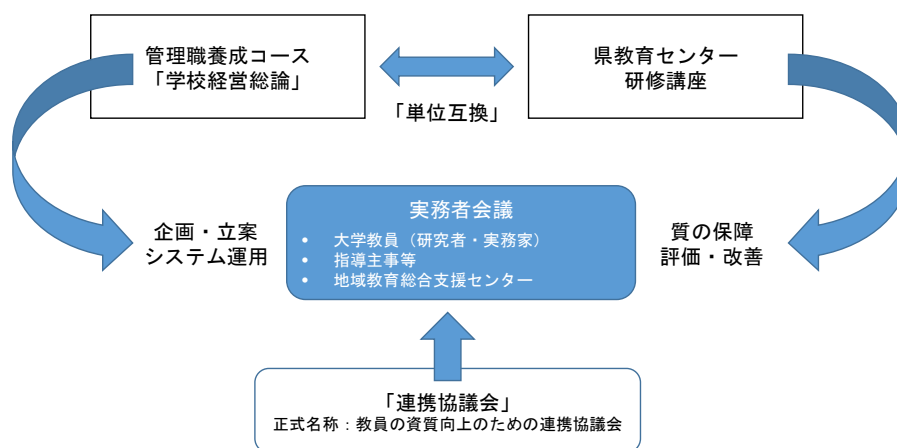


図2 組織体制

なお、実務者会議の構成員は下表のとおりである。

所属・職名	氏名	担当・役割	備考
教育学研究科・教授	篠崎信彦	プログラム総括責任者	副学部長、元県教育センター所長
教育学部・教授	藤本登	渉外担当・代表	副学部長、コース主任
地域教育総合支援センター・教授	池田浩	渉外担当（社会教育、報道）	地域教育総合支援センター副センター長
教育学研究科・教授	長谷川哲朗	渉外担当（県教育センター担当）	前県教育センター所長
〃・教授	野中光治	渉外担当（県教育委員会担当）	元県立高等学校校長
教育学部・教授	三上次郎	評価担当	副学部長
教育学研究科・准教授	畑中大路	企画・評価担当、実施責任者	
教育学部・准教授	榎景子	企画・評価担当、公開講座責任者	
県教育センター副所長	山口博徳	企画担当・研修統括責任者	
県教育センター研修部・部長	山崎由美	評価担当・研修運営責任者	
県教育センター研修部・主任指導主事	前野泰介	研修担当・実施、運営	

2 開発の実際とその成果

①教職大学院科目「学校経営総論」履修を県教育センターの選択講座の受講とすること

○研修の背景やねらい

従来、管理職を対象とした研修は、その内容設定・実施方法の困難さに起因し、今日的な教育課題の対応としては必ずしも十分とは言えない状況であった。また、多くの管理職研修は2日程度の日程で開講されることが多く、離島をはじめへき地の学校を多く有する本県では、管理職が長時間学校を離れることには困難が生じていた。そこで本講座では、県内公立学校から比較的アクセスのよい長崎大学において、管理職養成コースで開講される講義1コマ（90分）を長崎県教育センター管理職対象の選択講座としても開講し、その受講をもって管理職研修受講とみなす「単位互換」制度の構築を目指した。

○対象、人数、期間、会場、日程講師

対象・人数

1) 長崎大学教職大学院 令和元年度 管理職養成コース所属院生^{注1}

- ・小学校教員7名（教頭2名、市教育委員会指導主事1名、教諭4名）
- ・中学校教員2名（理科教諭、数学教諭、うち1名は教育センター研修員）
- ・高等学校教員1名（理科：教育センター係長）

2) 長崎県教育センター選択講座対象者^{注2}

- ・「必修（2年目の校長）」18名（小学校10名、中学校6名、高校2名）
- ・「推奨（3年目以降の校長）」1名（小学校1名）
- ・「必修（2年目の教頭）」18名（小学校11名、中学校6名、高校1名）
- ・「推奨（3年目以降の教頭）」6名（小学校4名、中学校2名）

注1：正規職員としての教職経験が10年以上ある者、又は、同等の教育実践経験がある者で、教育職員普通免許状（一種）を有し、教育実習10単位のうち6単位を免除される者が募集要件で、県教育委員会が受験を許可し、書類審査及び面接試験に合格した者。

注2：記載した人数は実際の受講者数。

○各研修項目の配置の考え方（何をどの程度配置すべきと考えたか）

開講する講義内容の選定においては、「育成指標」の内容を網羅するよう努めるとともに、「育成指標」をコミュニケーションツールとして活用し、県教育センター担当職員との協議を行った。

○各研修項目の内容、実施形態（講義・演習・協議等）、時間数、使用教材、進め方

選択講座として公開した管理職養成コース講義「学校経営総論」の講座名と、該当する「育成指標」を示す。

研修項目	時間数	目的	内容、形態、使用教材、進め方等
長崎県の教育行政施策 （講師：県教委義務教育課長）	90分	4/17実施。長崎県の教育行政施策の理解を図った。	・育成指標「社会的視野」等に該当 ・講義形式で実施 ・適宜グループワーク
学力向上に関する施策 （講師：県教委義務教育課参事）	90分	4/24実施。長崎県の教育課題である学力向上施策についての理解を図った。	・育成指標「使命感」等に該当 ・講義形式で実施 ・適宜グループワーク
管理職の視点で取り組む学力向上 （講師：長崎市教委教育管理官兼教育指導係長）	90分	5/8実施。学力向上における管理職としての取り組みを検討した。	・育成指標「人材育成」等に該当 ・講義形式で実施 ・適宜グループワーク
学校経営における特別支援教育 （講師：県教委特別支援教育課長）	90分	5/15実施。新学習指導要領を踏まえ、特別支援教育の現状と展望を検討した。	・育成指標「特別支援教育」等に該当

			<ul style="list-style-type: none"> ・講義形式で実施 ・適宜グループワーク
男女参画・女性活躍推進 (講師：県男女参画・女性活躍推進室長)	90分	5/22実施。学校内外の情報をもとに、管理職への女性登用等について検討した。	<ul style="list-style-type: none"> ・育成指標「社会的視野」等に該当 ・講義形式で実施 ・適宜グループワーク
学校運営協議会の実際 (講師：川棚町立川棚小学校長)	90分	5/29実施。学校運営協議会を活用した学校経営について、現職校長による事例報告を受け検討した。	<ul style="list-style-type: none"> ・育成指標「地域連携」等に該当 ・講義形式で実施 ・適宜グループワーク
PTAと学校経営 (講師：県社会教育委員)	90分	6/5実施。PTAの実際と課題について、保護者及び社会教育委員の視点から言及し、その充実方策を検討した。	<ul style="list-style-type: none"> ・育成指標「地域連携」等に該当 ・講義形式で実施 ・適宜グループワーク
学校経営における危機管理 (講師：県教委元児童生徒支援室長)	90分	6/12実施。長崎県で発生した事件等を踏まえ、そのリスク及びクライシス・マネジメントの重要性を検討した。	<ul style="list-style-type: none"> ・育成指標「危機管理」等に該当 ・講義形式で実施 ・適宜グループワーク
「長崎から考える教育」とは？ (講師：元教育次長2名)	半日	6/15(土)に、管理職に限らない公開講座として実施。多角的視点から学校教育を捉え、現在・未来への理解を深めた。	<ul style="list-style-type: none"> ・育成指標「社会的視野」等に該当 ・講義形式で実施 ・当該内容は長崎県教育センター選択講座には該当しない
地域社会が求める教職大学院・教員養成を目指して (講師：長崎大学教員2名(研究者・実務家1名ずつ))	半日	6/16(日)に、管理職に限らない公開講座として実施。研修における教職大学院の立ち位置や可能性について、参加者とともに検討した。	<ul style="list-style-type: none"> ・育成指標「人材育成」等に該当 ・パネルディスカッション形式で実施 ・当該内容は長崎県教育センター選択講座には該当しない
マスメディアからみた学校教育 (講師：長崎新聞出版室長)	90分	6/19実施。学校教育をマスメディアの視点から捉えた時、特に危機管理場面においてどのような現状と課題があるのか、検討した。	<ul style="list-style-type: none"> ・育成指標「サービス管理」等に該当 ・講義形式で実施 ・適宜グループワーク

教育行政における人事施策 (講師: 県教委高校教育課人事管理監)	90分	6/26実施。学校教育を人事施策から俯瞰的にとらえ、その役割について検討した。	<ul style="list-style-type: none"> ・育成指標「人材育成」等に該当 ・講義形式で実施 ・適宜グループワーク
教育現場が直面する課題を考える (講師: 長崎大学教員3名(研究者2名、実務家1名))	半日	6/30(日)に管理職に限らない公開講座として実施。学校教育が直面する課題について、人材育成、特別支援教育、外国語教育の視点から迫った。	<ul style="list-style-type: none"> ・育成指標「社会的視野」等に該当 ・パネルディスカッション形式で実施 ・当該内容は長崎県教育センター選択講座には該当しない

なお、講義内容の詳細は下記アドレスにアップロードした最終報告書13-100頁を参照されたい。
<https://www.gedu.nagasaki-u.ac.jp/wp-content/uploads/2020/03/k-2019.pdf>

○実施上の留意事項

「育成指標」をもとに、偏りのない網羅的な内容を展開するよう留意した。また、受講者に対しては「育成指標」の視点を踏まえた事後レポートの提出を課し、研修内容の定着を図った。

○研修の評価方法、評価結果

大学院生が作成したレポートの分析、及び、選択講座として受講した管理職に対する事後インタビュー調査を実施し、研修の評価を実施した。

レポートの分析からは、講義の回数を重ねるごとに、「管理する」、「教育する」、「育成する」、「経営する」等の学校経営や組織マネジメント等に係る用語の使用が量的に増加しており、また、周囲との協働意識の向上や自身の認識の成長など質的な記述の変化が生じたことが明らかになった。

インタビュー分析からは、二つの成果が明らかとなった。一つ目は、教職大学院の科目を選択講座として開講することで、受講メニュー・機会の純増および会場の利便性の高まり等により、受講者が自身の関心のある内容や自校で抱える課題に即した内容を選択受講しやすくなったという点である。二つ目は、当該講義の受講が管理職としてその後の意識や行動の変化につながったことを示す声を数多く聞き取ることができた点である。

○研修実施上の課題

選択講座として実施する上での運営面に課題が残った。まず、申込受領の連絡や当日の受付がなかったことにより、受講者に不安感を与えていた。よく言えばこうした“おおらかさ”は大学の良さの一つではあるものの、現職教員にとっては普段訪れることの少ない大学であるからこそ、安心して受講できる環境を整えていくことは学びの土台として大切なことである。次年度以降改善していきたい。

加えて、内容面とも関わるが、受講後のレポートの課し方およびその内容に関しても検討の余地が残った。従来の教育センター等で行われる管理職研修のレポートは大卒での感想を求めるものが多かったが、本学の「学校経営総論」では「育成指標」に即して振り返り項目を複数指定したレポートを課していた。これを事前に伝えていなかったことにより、戸惑いが大きかったことも明らかになった。他方で、こうした工夫は、受講者が「育成指標」に基づき自身の資質・能力を振り返るきっかけになると考えられる。そのため、レポート課題を事前に伝えるなど運用面で

の改善を図ることで負担感を軽減しつつ、学びの深化につなげていくことが重要になるだろう。以上からは、内容面に関しては大学の独自性を重視しつつ、運営面に関しては県教育センターの対応と連動させていくことが求められると言える。

なお、分析結果の詳細は、下記アドレスにアップロードした最終報告書 105-122 頁を参照されたい。<https://www.gedu.nagasaki-u.ac.jp/wp-content/uploads/2020/03/k-2019.pdf>

②院生の県教育センター研修講座への参画を教職大学院の履修単位とすること

○研修の背景やねらい

学校内外の環境が急速に変化する現在、管理職には、その変化を俯瞰的に捉える力量の習得が求められている。そこで本プログラムでは当該力量を習得する手段として、院生が長崎県教育センターで開講される各種研修講座へスタッフとして準備段階から参画し、その参画をもって教職大学院における実習の履修とみなす「単位互換」制度の構築を目指した。

○対象、人数、期間、会場、日程講師

対象・人数

- (再掲) 長崎大学教職大学院 令和元年度 管理職養成コース所属学生
- ・小学校教員 7名 (教頭 2名、市教育委員会指導主事 1名、教諭 4名)
 - ・中学校教員 2名 (理科・数学教諭、うち 1名は教育センター研修員)
 - ・高等学校教員 1名 (理科：教育センター係長)

○各研修項目の配置の考え方(何をどの程度配置すべきと考えたか)

参画する研修講座の選定においては、「育成指標」の内容をもとに長崎県教育センター担当主事との協議をもとに決定した。

○各研修項目の内容、実施形態(講義・演習・協議等)、時間数、使用教材、進め方

参画した研修講座名と、該当する「育成指標」を示す。受講者(院生)は以下の研修講座のうち 3 講座に参画した。

研修項目	時間数	目的	内容、形態、使用教材、進め方等
初任者研修講座Ⅱ (研修対象者：小・中教諭)	約 60 時間	7/29-8/2 実施の研修講座へ向け、事前準備から参画。増加傾向にある初任者教員の育成方策と課題を検討した。	<ul style="list-style-type: none"> ・育成指標「使命感」等に該当 ・講座運営へ向けた事前協議への参画 ・当日講義の聴講等
若手 2・5 年目研修講座 (研修対象者：小・中教諭)	約 30 時間	8/22-23 実施の研修講座へ向け、事前準備から参画。OJT 方策としてのメンタリングについて検討した。	<ul style="list-style-type: none"> ・育成指標「人材育成」等に該当 ・講座運営へ向けた事前協議への参画 ・当日講義の聴講等
中堅教諭等資質向上研修講座 (研修対象者：小・中・県立教諭)	約 30 時間	7/24-25 実施の研修講座へ向け、事前準備から参画。学校経営へ参画する主体	<ul style="list-style-type: none"> ・育成指標「人材育成」等に該当 ・講座運営へ向け

		としてのミドルリーダーの重要性について検討した。	た事前協議への参画 ・当日講義の聴講等
次代を担うミドルリーダー研修講座 (研修対象者：小・中教諭)	約 30 時間	7/4-5 実施の研修講座へ向け、事前準備から参画。ミドルリーダー育成とミドルリーダーによる学校改善について検討した。	・育成指標「ビジョン形成」等に該当 ・講座運営へ向けた事前協議への参画 ・当日講義の聴講等
新任教頭研修講座Ⅱ (研修受講者：小・中・県立新任教頭)	約 30 時間	9/12-13 実施の研修講座へ向け、事前準備から参画。多岐にわたる教頭職の役割等についての理解を深めた。	・育成指標「危機管理」等に該当 ・講座運営へ向けた事前協議への参画 ・当日講義の聴講等
新任校長研修講座Ⅰ (研修受講者：小・中・県立新任校長)	約 30 時間	6/13-14 実施の研修講座へ向け、事前準備から参画。学校経営における校長の役割等の理解を深めた。	・育成指標「ビジョン形成」等に該当 ・講座運営へ向けた事前協議への参画 ・当日講義の聴講等

なお、スケジュールの詳細は下記アドレスにアップロードした最終報告書 102 頁を参照されたい。
<https://www.gedu.nagasaki-u.ac.jp/wp-content/uploads/2020/03/k-2019.pdf>

○実施上の留意事項

「育成指標」をもとに、偏りのない網羅的な内容を展開するよう留意した。また、受講者（院生）に対しては「育成指標」の視点を踏まえた事後レポートの提出を受講後に課し、研修内容の定着を図った。

○研修の評価方法、評価結果

事後レポートを踏まえたリフレクションを毎週実施するとともに、その総括として受講者（院生）全員を対象としたグループインタビューを実施した。また、受け入れ側である長崎県教育センター担当者に対するインタビューを実施し、研修効果の確認を行った。

両者のインタビューからは、「校種を超えた研修講座や自身の職位よりワンステージ上の研修講座へ参画することによって視野が広がった」、「Off-JT と OJT の繋がりを意識することが可能になった」、「ファシリテーター等の役割を担うことで若手育成の手段を学べた」等の成果が明らかになった。また当該成果は、本報告書①に記載した、「学校経営総論」におけるレポートにおいても明記されていた。

○研修実施上の課題

課題は主に3つある。1つ目は、実習に適した研修講座設定についてである。今回は、大学と県教育センターの事前協議において、院生のキャリアステージを踏まえ、院生が参画する研修講座を予め決定していた。しかし、院生の実習をより充実させるためには、院生自身の実践研究構想や課題意識を踏まえ、参画する研修講座を柔軟に決定することも有効と思われる。また、スタッフとして参画する研修、聴講する研修を区別する方策を検討することも一案である。

2つ目は、本研修の目的の共通理解である。本研修では、長崎県教育センターにおいて研修講座が作り上げられるプロセスを経験することで、組織運営の要点をつかむことに実習の目的を置いていた。しかし、「外部者」である受講者（院生）がわずか数日参画する中で上記目的を達成することは困難であったようである。受け入れ側である県教育センターの負担にも配慮しつつ、指導主事等と議論する機会を設けるなど、目的に沿った実習プログラムの策定を検討するとともに、改めて県教育センターと本研修の目的を共通理解することが必要である。

3つ目は、研修日程についてである。長崎大学教職大学院では原則、火曜日を実習日としており、また、実習は前期開講の実習科目であるため、受講者（院生）が参画できる研修の機会が限られてしまった。教職大学院における他講義との兼ね合いもあるが、火曜日以外の実習実施や、後期まで継続して実施する実習の在り方を検討してもいいのかもしれない。

その他、県教育センターと受講者（院生）との連絡方法、実習期間中の県教育センターと大学教員のやり取りの在り方、県教育センターでの院生の待機場所や県教育センターまでの移動方法など、具体的な運営に関しても課題が明らかとなった。次年度の実施へ向け改善方策を検討していきたい。なお、分析結果の詳細は、下記アドレスにアップロードした最終報告書 123-130 頁を参照されたい。<https://www.gedu.nagasaki-u.ac.jp/wp-content/uploads/2020/03/k-2019.pdf>

3 連携による研修についての考察

(連携を推進・維持するための要点、連携により得られる利点、今後の課題等)

管理職養成は長崎県において喫緊の課題であり、その養成機関として大学（教職大学院）が位置づくためには、その目的や方法、基準を教育行政機関・学校と共通理解する必要がある。その一つとして位置づけることが可能なのが「育成指標」であり、「育成指標」をコミュニケーションツールとすることで、教育行政（長崎県教育センター）・長崎大学教職大学院双方のビジョンを共有することが可能になるとともに、双方の強み・弱みを理解し、それを踏まえた養成手段をともに考察することが可能となった。

今後の課題としては、本報告書で前述した課題を一つ一つ熟考し解決するとともに、「単位互換」として大学院講義を受講した現職教員の履修履歴をいかに残し活用するか、また、「単位互換」の一環として長崎県教育センター研修講座に参画（研修を受講）した受講者（院生）の履修履歴をいかに残し活用するか、その方法を検討する必要がある。

4 その他

[キーワード] 単位互換 育成指標 教職大学院 教育センター 管理職養成 講義 実習

[人数規模]

A. 10名未満 B. 11～20名 C. 21～50名 D. 51名以上

[研修日数(回数)]

A. 1日以内 (1回) B. 2～3日 (2～3回) C. 4～10日 (4～10回) D. 11日以上 (11回以上)

補足事項（研修受講者の属性（現職管理職または院生）により、人数・回数は異なるが、上記は院生の受講人数・回数をもとに記載している。）

【担当者連絡先】

●実施機関 ※実施した大学名又は教育委員会名等を記載すること

実施機関名		国立大学法人 長崎大学
所在地		〒852-8521 長崎県長崎市文教町1-14
事務担当者	所属・職名	人文社会科学域事務部北地区事務課総務第二係・課長補佐
	氏名（ふりがな）	山口 秀喜 (やまぐち ひでき)
	事務連絡等送付先	〒852-8521 長崎市文教町1-14 長崎大学教育学部総務班
	TEL/FAX	095-819-2262/095-819-2265
	E-mail	hideki-y@nagasaki-u.ac.jp

●連携機関 ※共同で実施した機関名を記載すること

連携機関名		長崎県教育センター
所在地		〒856-0834 長崎県大村市玖島1丁目24-2
事務担当者	所属・職名	副所長
	氏名（ふりがな）	山口 博徳 (やまぐち ひろのり)
	事務連絡等送付先	〒856-0834 長崎県大村市玖島1丁目24-2
	TEL/FAX	0957-53-1186/0957-53-1190
	E-mail	h-yama@pref.nagasaki.lg.jp