

## 時代の変化に対応する教職員研修の一考察

～ 教職員の職能形成，資質向上を図るための組織マネジメント研修」の体系化を通して ～

機 関 名（宮崎県教育研修センター）

職・氏名（主任 藤井 政美）

### 1 はじめに

今日，学校においては教育改革の流れの中で，中央教育審議会の各種答申や法改正を受け，学校の裁量権が拡大し，子どもや地域の実情に応じた特色ある学校づくりを行える体制が整ってきた。これからの学校にとって重要なことは，校長のリーダーシップのもと，学校の経営ビジョン実現のために，一つの組織体として機能していくことである。そのためには，管理職をはじめとして，すべての教職員が「マネジメント・マインド」をもつことが必要となる。

そこで，当研修センターでは，管理職及び主任級職員を対象としたマネジメントの考え方を身に付けることができる研修のあり方について，体系化できるよう検討を重ねている。

### 2 各研修への「組織マネジメント研修」の位置付け

当センターで行う研修講座は，教職員の職能ごとの経験年数に応じて該当者全員を対象として行う職能別専門研修，初任者研修や経験者研修等の教職経験に応じて行う基本研修，社会の進展に伴う喫緊の課題に対応する一般研修及び長期研修（特別研修，社会体験研修，研究員研修）とに大別される。「組織マネジメント研修」を組み込んだ研修やその目的は，表1に示すとおりである。

表1 「組織マネジメント研修」と関連する各研修講座の目的

研修名	目 的
職能別専門研修	校長，教頭，教諭，養護教諭それぞれの職能やその経験年数に応じた適切な研修を実施し，教職員としての資質の向上を図る。
基本研修 （経験者研修）	教職経験に応じて節目の時期に，教育活動全般にわたって基本的な研修を行い，実践的指導力を向上させるとともに，教職員としての資質の向上を図る。
一般研修 （ニーズ研修）	教育の今日的課題の解明や実施上の諸問題への対応など，喫緊のニーズに適切に対応するための研修講座を開設し，資質の向上と教育実践の深化・充実に図る。
長期研修 （特別研修）	教育に関する専門的，技術的事項についての研修を行うことにより，本県教育のリーダーとしての資質向上，更には本県教育水準の向上を図る。

昨年度から，「組織マネジメント研修」を組み入れた教職員研修をスタートさせたが，本年度は，今後の「組織マネジメント研修」の体系化を目指して，各研修のねらいと趣旨を踏まえ，それらに適合させながら，各研修の一部に「組織マネジメント研修」を組み入れることにした。昨年度及び本年度の「組織マネジメント研修」を組み入れた教職員研修については，図1に示すとおりである。

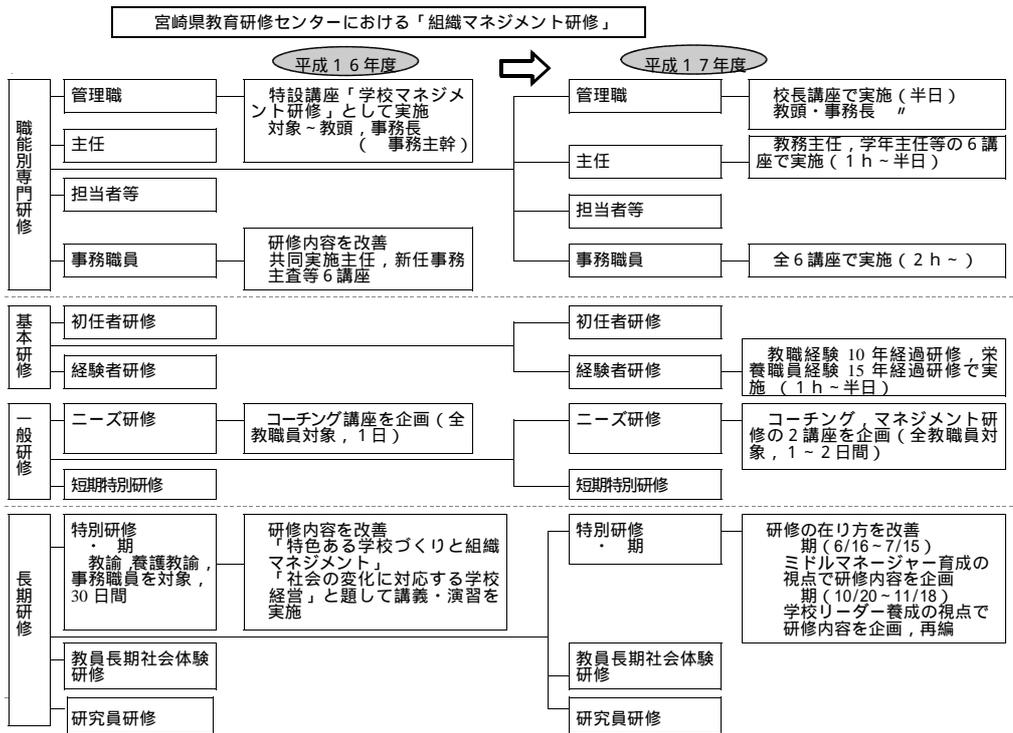


図1 教職員研修体系と組織マネジメント研修の実施状況

(1) 平成16年度の「組織マネジメント研修」

県内全学校の教頭，県立学校の事務長及び小中学校の事務主幹約600名を対象として，「学校マネジメント研修」を当年度限りの特設講座として4日に分けて実施した。この講座では，図2に示す日程と内容で組織マネジメント導入の必要性や意義，特色ある学校づくりについての研修を行い，学校での実践と校内研修での広がりにつながるようにした。

	9:00	9:30	9:40	10:30	10:45	12:00	13:00	15:50	16:00
7/23(金)	受付	開講行事	講義 (全体会)	講義・演習 (全体会・分科会)	昼食・休憩	講義・演習 (全体会・分科会)		閉講行事	
8/3(火)			学校を取り巻く環境と組織マネジメントの必要性	内外環境の把握と特色ある学校づくり		学校経営のビジョンづくり 学校組織開発の展開			
8/4(水)									
8/12(木)									
会場	大研修室		大・2研修室		大・2研修室		大研		

職能別専門研修講座(学校マネジメント研修)実施要項より抜粋  
講師は、文部科学省主催の「マネジメント研修企画・実施担当者及び講師向け説明会」受講者を中心に事務局職員・センター職員が担当

図2 職能別専門研修講座(学校マネジメント)の日程と内容

(2) 平成17年度の「組織マネジメント研修」

マネジメント研修は，学校経営・運営等，学校組織にとって必要な職能形成の面，及び教職員の資質向上を図る面から計画する必要がある。また，組織マネジメント研修を効果的に実施するためには，研修のねらいの明確化と研修対象の選定と継続性のある研修方法の確立が必要である。

そこで、17年度は、職能別専門研修、基本研修、一般研修、長期研修の中の特別研修において、それぞれの研修のねらいを踏まえ、表2に示す研修項目を各研修の中に位置付けることにした。なお、職能別専門研修を含め各研修における内容構成については、マネジメント研修カリキュラム等開発会議編集の「学校組織マネジメント研修（モデル・カリキュラム）」をもとに計画した。

表2 学校組織マネジメント研修の研修区分別研修項目一覧

研修区分及び研修対象職能等 研修項目	職能別専門研修		基本研修	長期研修	一般研
	管理職等	主任等	経過研修	特別	ニース研修
	校長	教務主任	10年研修	期	組織マネジメント
1. 学校マネジメント概論 ----- 組織マネジメントの必要性 ----- 学校を取り巻く環境と組織マネジメントの必要性					
2. 内外環境の把握と特色づくり ----- 特色ある学校づくりに向けての課題整理 ----- 学校を取り巻く環境分析と対策の検討 ----- 学校内の状況把握と課題整理					
3. 学校経営のビジョンづくり ----- 学校経営のビジョンづくり					

... 講義・演習を実施 ... 講義を実施

ア 職能別専門研修における「組織マネジメント研修」

職能別専門研修においては、学校経営を担う管理職や、学校運営の中心的な役割を担う主任級職員や事務職員を対象に、その職能に応じたマネジメント能力を身に付けるための研修が必要である。そこで、17年度は、講座を全体的に見直してマネジメント研修の体系化を図り、表3に示すとおり、各職能講座に「組織マネジメント研修」を位置付けた。

表3 平成17年度職能別専門研修講座における「組織マネジメント研修」の内容

番号	講座名	「組織マネジメント研修」の内容等			
		研修コマ名	時間	形態	内容
1	新任校長	学校組織マネジメント	155	講義・演習	学校を取り巻く環境の変化に的確に対応する管理職としての資質向上を目指して、組織マネジメントの必要性や特色ある学校づくり、学校経営のビジョンづくり等について講義・演習を行う。 ・学校マネジメント概論 ・内外環境の把握と特色づくり ・学校経営のビジョンづくり
8	新任学年主任	学年主任の職務と役割 ----- 望ましい学年経営を目指して	155	講義 ----- 協議・演習	学年経営を活性化するとともに、学校運営に積極的に参画する学年主任としての資質向上を目指して、ミドルマネージャーとしての役割について講義する。 ----- マネジメントサイクルを活用しながら、学年経営における諸問題の整理とその解決を積極的に行う学年主任としての資質向上を目指して、諸問題の整理とPDCAサイクルによる問題解決への取組について協議・演習を行う。 ・学年経営における諸問題の洗い出し ・解決に向けたアイデア出し ・マネジメントサイクルによる解決ステップづくり

イ 基本研修における「組織マネジメント研修」

基本研修においては、組織マネジメントの理解・学校運営への参画意識の醸成など、教職経験に応じた「マネジメント・マインド」を身に付けるための研修が必要である。そこで、17年度は、「マネジメント・マインドの在り方」として教職経験10年経過研修において講義・演習（半日）、及び学校栄養職員15年経過研修において1時間の講義を実施した。

ウ 一般研修における「学校組織マネジメント研修」

一般研修においては、社会変化に伴う教育的課題・教職員のニーズに対応する研修の一つとして、組織マネジメントについて、希望者を対象に、より詳しく学ぶことのできる研修が必要である。そこで、「学校組織マネジメント研修」(全教職員対象、定員30名、2日間、隔日型)を実施した。

この研修では、図3に示すように、第1日目に理論研修を行った後、6週間の実践期間をおき、各学校において実践を行ってもらった。その後、第2日目の研修を実施し、検証・評価を行うことができるようにした。

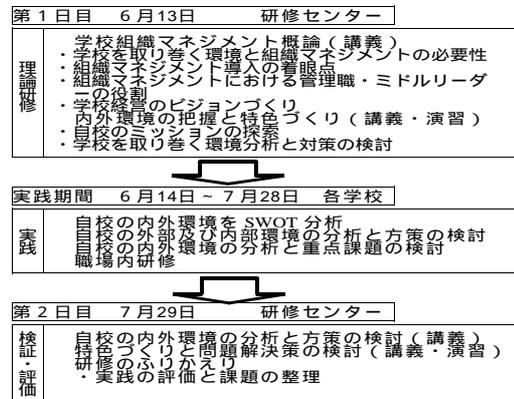


図3 一般研修における「学校組織マネジメント研修」

エ 長期研修(特別研修第 期・ 期)における「組織マネジメント研修」

特別研修においては、教諭、養護教諭、事務職員を対象に30日間の研修を行う。

第 期はミドルマネージャーとしての資質向上を、第 期は学校運営を担うリーダーとしての資質向上を目指し、講義・演習は「特色ある学校づくりと組織マネジメント」「学校運営とリーダーシップ」「今日的な教育課題と教育課程の改善」「学校における危機管理」など、「組織マネジメント」の考え方を意図的に組み込んだ内容構成とした。

3 「組織マネジメント研修」の体系化へ向けて

今後の研修の計画・立案にあたっては、研修終了後の受講者や講師へのアンケートや研修後の実践報告書などをもとに分析を行い、次年度の研修講座の在り方について検討を行う。

これまで実施してきた「組織マネジメント研修」の受講者の多くが、「組織マネジメントの重要性と教職員一人一人が身に付けるべき必要性」を挙げている。それとともに、「実践していくためのより具体的な研修とそのための時間の確保」を望む声も多く聞かれた。これらの声を、今後の研修計画に反映していく必要があると考える。

学校を取り巻く環境は日々変化している。このような中、これからの教職員の研修体系を構築していく上で大切なことは、研修の構想自体にマネジメント・サイクル(P-D-C-A)を生かし、必要に応じて研修内容などの見直しができる体制を整えていくことであると考えられる。

今後、宮崎県教育研修センターが中心となって、「宮崎県の教職員一人一人が『マネジメント力』を身に付ける。」というビジョン実現のための研修体系の確立と研修内容の充実を図っていきたい。

# 一人一人を育てる学校教育相談の在り方 ～ 教育研修センターにおける教育相談の現状から～

機 関 名（宮崎県教育研修センター）

職・氏名（指導主事 粟田茂樹・酒井裕市）

## 1 はじめに

当教育研修センターでは、平成3年度から教育相談（電話相談・来訪相談）の成果を生かして、幼児児童生徒のかかえる問題や悩みを把握しながら学校と幼児児童生徒・保護者等のかかわり方について、研修講座・研修サポート等で提案してきた。

本研究では、平成16年度の当センターにおける相談状況からうかがえる実態を分析し、現在の喫緊の課題である「不登校に関する相談」と「障害に関する相談」に焦点を当て、一人一人を育てるという視点に立った教育相談の在り方について考えてみることにする。

## 2 教育相談の状況

### (1) 平成3年度から平成16年度の教育相談件数の推移

当センターでは、電話相談と来訪相談の形態で相談を実施している。図1のように教育相談件数の推移をみると、電話相談は平成9年度、来訪相談は平成12年度をピークに、相談件数は減少してきている。この要因としては、幼児児童生徒数の減少や相談できる機関の増加、各学校での教育相談の充実等が考えられる。

しかし、これまでは少なかった非行や障害に関する相談など相談内容が多岐に渡り、複雑化・長期化している状況にある。

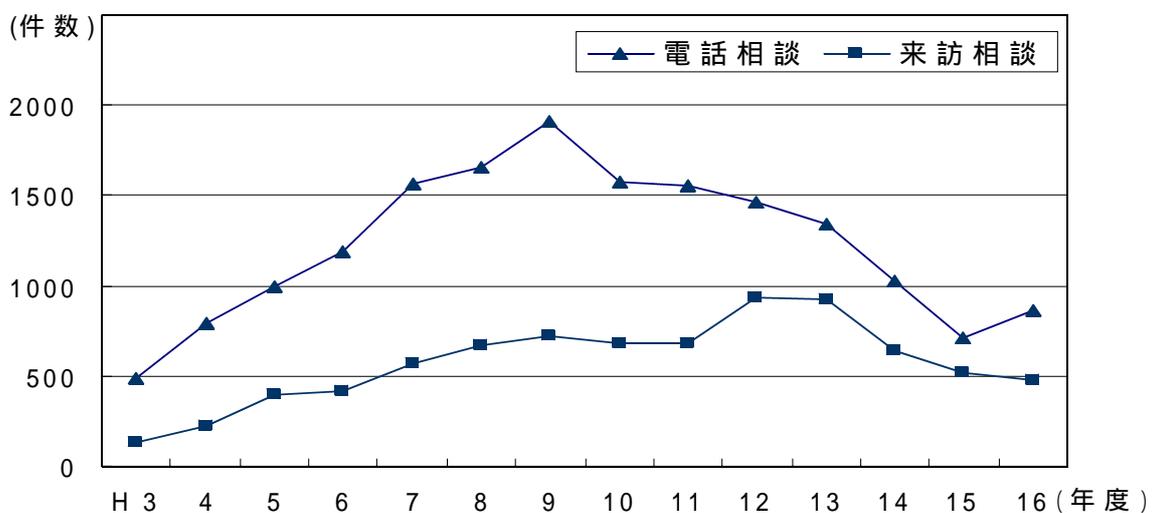


図1 教育相談件数の推移

(2) 平成 16 年度教育相談の主訴別集計

平成 16 年度教育相談の状況は、図 2 のように、障害・性格行動・不登校に関する相談の順が多い。しかし、相談内容を分析してみると、いじめからの不登校、軽度発達障害の二次的障害として現れる不登校など、単純に区分することができないものも少なくない。当センターの教育相談班では、生徒指導に関する相談担当と特別支援教育に関する相談担当が常に連携できる体制にあり、情報交換や連携を行いながら相談活動を展開している。

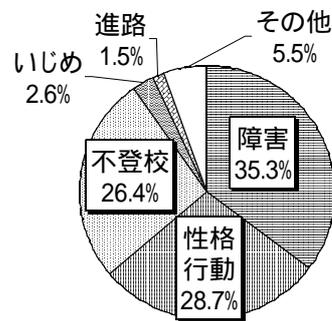


図 2 教育相談の主訴別割合(平成16年度)  
データは、電話相談と来訪相談の合計で処理

3 不登校に関する相談について

(1) 来訪相談における分析から

当センターの来訪相談における不登校の態様区分をみると、図 3 のように「不安などの情緒的混乱の型」の増加傾向がみられる。この結果から、不登校の継続理由が内面的な部分へと広がり、これまで以上に課題解決に向けての状況把握の難しさがうかがえる。そこで、学校では、不登校状況にある児童生徒やその保護者とのかかわり方、学校復帰する児童生徒の居場所づくりへの配慮が必要になってきている。当センターでは「グループ志向の教育相談の在り方」や「人間関係づくりを基盤とした学級・ホームルーム経営」など、講座の充実に努めている。また、研修サポートによる「保護者との教育相談の在り方」に関する校内研修会も実施している。

また、来訪相談における不登校改善率は、過去 6 年間の平均で 53.8 % であり、本センターの教育相談が不登校の児童生徒の学校復帰に向けた役割の一翼を担っていると言える。

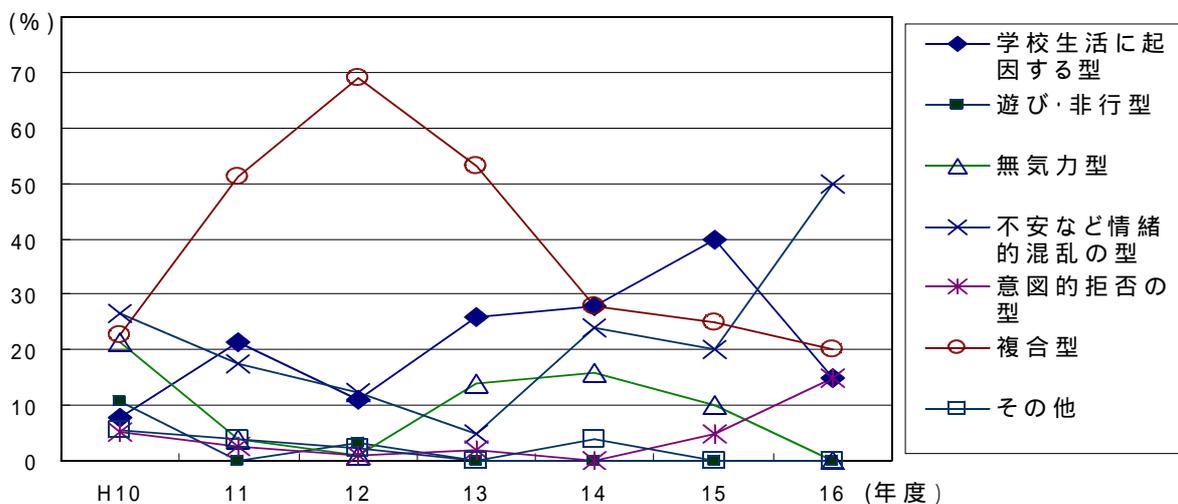


図 3 不登校態様区分の推移

## (2) 電話相談における分析から

保護者からの電話相談の内容を大きく分類すると「学校は子どもの問題に対応しているが、他機関とも連携して問題の解決に当たりたい」として当センターに相談する場合と、「学校の対応に不信感をいだき、他機関にその解決を求めてきている」という場合の2通りのケースがみられる。

学校の対応に対する不満から、保護者が当センターに電話相談を行ったと判断される割合は、平成15年度が13.3%、平成16年度が15.2%である。図4は、平成16年度に「保護者が、学校の対応に不満がある」と判断される電話相談の主訴別割合を示す。その中でも、「保護者が、学校の不登校児童生徒の対応に対して不満がある」と判断される電話相談の割合は、平成15年度の8.3%から平成16年度の27.3%と増加している。

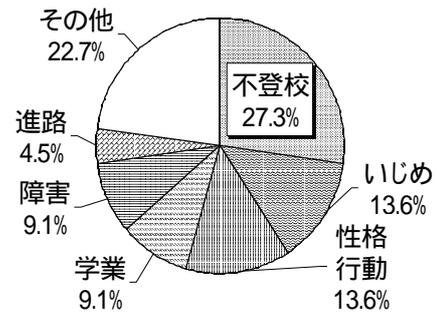


図4 「保護者が、学校の対応に不満がある」と判断される電話相談の主訴別割合（平成16年度）

学校は、不登校児童生徒に対して「いじめ・不登校対策委員会」等の校内組織により対応しているが、目の前にいる我が子を何とかしてほしいという保護者の気持ちに十分応えているとは言えない。問題解決のための校内組織の充実に加え、問題をかかえる保護者一人一人の悩みをしっかりと受け止め、支えていくという意識を教職員がもつことが大切である。当センターでは、このデータの結果を各講座・研修サポートで伝え、教職員の意識化に努めている。

## 4 障害に関する相談について

### (1) 障害に関する相談の概況

本センターにおける障害に関する教育相談状況の推移を平成13年度からみると、図5のように、教育相談全体に占める割合が年々高くなり、特に平成15年度の17.6%から平成16年度には35.3%と約2倍に増加している。内訳をみると、軽度発達障害に関する相談が、平成14年度に65.2%、平成15年度に75.5%、平成16年度に73.9%と高い割合を示している。このように障害に関する相談は、教育相談全体の中で非常に多くなっており、特に軽度発達障害に関する相談の比重が高くなっている。

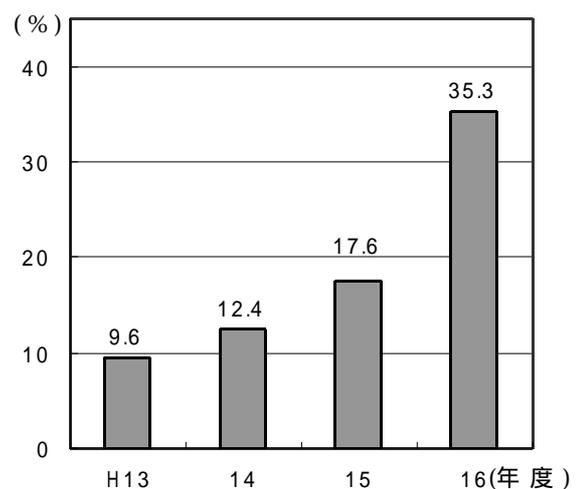


図5 障害に関する相談の割合の推移

## (2) 保護者と学校との協力関係づくり

障害に関する相談において、多くはインテークから、心理検査の実施、結果の報告に至る。その後、医療機関での診断に至るケースも少なくない。この過程において、相談が円滑に行われなない場合は、学校と保護者の間で不信感があることが多い。

学校と保護者の間に不信感があるケースをみると、障害の可能性をストレートに伝えたり、診断を性急に求めたりするなど、保護者の心情への配慮を欠く例がみられる。また、一方で、「家庭の養育に問題がある」とみたり、「子どもが甘えている」と指摘するなど、障害の特性への理解が不足している例も少なくない。

また、信頼関係が築かれているケースでは、障害の可能性についてはすぐに言及せず、学習や行動についての当面の課題を解決するという方向で外部の専門機関に相談を勧めていることが特徴的である。また、当センターへ保護者とともに担任が訪れたり、その前後に学校から当センターへの緻密な連絡がなされたりしている場合は、保護者の相談への受け止めも冷静である。

障害に関する相談において様々な課題を解決する上では、幼児児童生徒への指導方法の説明というような直接的な対応よりも、その前提となる保護者との協力関係づくりが重要である。相談や受診に至る前の段階において、保護者の苦悩は非常に大きく、個々のケースによって違いがある。あるケースでは、「診断を勧める担任の伝え方が、保護者にとって非常に心情を傷つけるものであった」と保護者が語っている。一方で、協力関係がうまく進んでいるケースは、早い段階で学校・担任が関係機関とも連携をとり、個々の状況に応じて保護者に寄り添う慎重な姿勢がみられる場合である。

また、ケースによっては、担任のみで支えられないこともある。問題が深刻にならない時点で、学校内外との連携を図りながら、一人一人の特性に応じた慎重な対応を進めることが、校内支援体制づくりの一環として大切であると言える。

## 5 まとめ

学校への信頼を高める上で、担任を支える学校全体の組織的な取組や関係機関との連携に加え、保護者を支えていくという意識も忘れてはならない。近年、学校における教育相談は、従来の1対1の教育相談を超えたコーディネート機能を含むものとなりつつある。学校教育相談は、保護者・児童生徒と学校内外の支援者のかけ橋となり、一人一人を育てるという役割を果たすことが重要である。本研究を通して見えたものが、いじめ、不登校等への対応や特別支援教育コーディネーターに欠かせないノウハウの蓄積につながっていくと考える。

### —— 参考文献 ——

国立教育政策研究所生徒指導研究センター（平成16年）『生徒指導資料 第2集 不登校への対応と学校の取組について - 小学校・中学校編 - 』（104）ぎょうせい

文部科学省（平成16年）『小・中学校におけるLD、ADHD、高機能自閉症の児童生徒への教育支援体制の整備のためのガイドライン』（110）