

# 学びをつなぐ研修コーディネーターとしての役割

## －「自ら学ぶ教員」育成への挑戦－

中原 恵子<sup>\*1</sup>・佐々木 司

Role of the Teacher Training Coordinator

－ A Challenge to Direct School Teachers Toward Autonomous Learners －

NAKAHARA Keiko<sup>\*1</sup>, SASAKI Tsukasa

(Received August 2, 2018)

キーワード：人材育成、研修開発、自ら学ぶ教員、研修コーディネーター、RAINBOWループリック

### はじめに

教員の人材育成は、教育現場が抱える重要課題のひとつである。しかし、資質能力を向上させるための研修自体が教員に多忙感を抱かせている点にも目を向ける必要がある。労働時間の多さ、物理的忙しさが教員の多忙感を増幅させ、授業準備や自己研鑽を行う余裕を奪い、教職員間の協力・協働関係の悪化を招いていることを指摘した先行研究もある。筆者が柳井市で勤務した中学校においても、学校に求められる役割が複雑化するなかで教員の仕事は年々増加し、忙しさが増していると感じていた。研修それ自体に多忙感を抱いているという声も聞かれた。この現状を打破し「多忙感を生じさせることなく資質能力を向上させること」、「自ら学ぶ教員を育成すること」の2点を可能にする研修を開発することが急務であると考えた。

先行研究には校内研修の充実を図る提案は多いが、多忙感を生じさせない研修を開発することで自ら学ぶ教員を育成するという視点は希薄である。また、管見の限りであるが、教職大学院で学ぶ現職教員が勤務校のある市内全域でこのような研修をコーディネートしつつ、理論と実践の往還を図ろうとした取組は行われていない。そこで、人・モノ・情報をつなぎ、理論が実践につながる研修開発をとおして多忙感を充実感に変えるきっかけを創りだし、自ら学ぶ教員の育成に挑戦することとした。

## 1. 研究の目的と理論的枠組み

### 1-1 研究の目的

本研究は、「新たな多忙感を生じさせることなく資質能力を向上させる研修を開発すること」、「自ら学ぶ教員を育成すること」を目的としたものである。その目的を達成するために、次の内容を包含したシステムを構築した。全体構造は図1のとおりである。

- (1) 企画・運営する立場の教員の負担を軽減すること
- (2) 研修内容そのものが有意義に感じられ、資質能力の向上に寄与するものであること
- (3) 教育活動に明確な方向性が生まれ、効率化が図られるようにすること
- (4) 心理的負担が取り除かれるようにすること
- (5) 研修に対する意識が変わるようにすること
- (6) キャリアステージに応じた働きかけにより組織文化に影響を与えること
- (7) 必要な人・モノ・情報をつなぎ、いつでもどこでもニーズに応えるオンデマンドであること

これらのことを意識しながら実践を進めていくことで、表層的な方法論に終始することなく、資質能力の向上を図る本質に迫る課題実践研究にすることができる。そう考えた。

\*1 柳井市教育委員会学校教育課



図1 実践研究の全体構造図

## 1-2 理論的枠組み

本研究を進めるにあたって筆者が参考にした先行研究は主に2つある。多忙感を解消し、自ら学ぶ教員を育成するためには学校を学習する組織とすることが有効な解決方法であると考えた。そこで、妹尾(2015)による多忙感の分析とセンゲ(2011)が提唱している「学習する組織」を研修システムに位置付け、実践プランを計画した。その際、心理面と制度面の両方にアプローチするものとなるよう意識した。

妹尾は著書『変わる学校 変わらない学校』で、「多忙化」(労働時間の多さ、物理的な忙しさの増加)は「多忙感の増幅」(主観的な忙しさの増加)につながり、授業準備や自己研鑽、職場の協力関係、協働関係へ悪影響を与え、業務の見直しや分担がさらに進まなくなる多忙化に拍車をかける悪循環に陥っていると指摘している。このことから筆者は多忙感に注目し、心理状態に寄り添いながら負担を解消する働きを行うこととした。センゲ(2011)が『学習する組織』で提唱しているシステム思考、自己マスタリー、メンタル・モデル、共有ビジョン、チーム学習の5つのディシプリンは、研修を企画する際の土台として用いた。

## 2. 研修コーディネーターによる「7C'S-虹の架け橋モデル」の実践

柳井市内全域を対象とした研修システムを構築するため、柳井市教育委員会と勤務校の組織のなかに「研修コーディネーター」を創設してもらうことを提案し、その任に就いた。教職大学院在学時は、勤務校において学級や校務分掌を受けもたないで研究に専念できる環境が保障されているわけだが、学校組織の一員としての位置付けを得ておいた方が研究を推進しやすいと判断してのことである。

### 2-1 研修コーディネーターとしての取組の特徴

筆者が行った研修コーディネーターとしての取組の特徴は3点ある。第1の特徴は、すべてのキャリアステージの教員に対してアプローチした点である(表1)。網羅的な活動を行うことで全体を俯瞰し、研修内容を総合的に見てプロデュースできるという利点が生まれる。様々な人・モノ・情報をつなぐ研修コーディネーターとして、学びをアウトプットする機会を最大限広げられるよう努めた。

第2の特徴は、既存の研修会に筆者が加わることによって、これまでにないタイプの研修づくりに貢献した点である。例えば、講師招聘の依頼を受けると、研修内容に合致する講師を大学教員や企業経営者から探して交渉にあたった。筆者が架け橋となることで、大学や企業と学校との間に関係が構築され、研修企画

者の負担を軽減しながら専門的な話を聞く機会を創出できた。また、筆者自身がそれぞれのキャリアステージの講師を務めることによって、講師を選定する主催者側の負担を減らすこともした。さらに、授業のスペシャリストを育成する目的で行われる克己堂の公開授業を、市教委監修のもと15分程度のダイジェスト版DVDにして各学校に配付できるように編集するなど、これまでより一歩進んだ研修成果の還元方法を提供した。

第3の特徴は、個別のニーズに合った研修を意識的に行った点である。人間関係のつながりを軸にした個別ニーズに応じるオンデマンド研修を、本人が必要を感じたときに必要としている内容で提供した。これらは、ひと月大学へ通ったらふた月勤務校に勤務するという、山口大学教職大学院の教育課程から生まれた二重性と機動力があればこそ可能になった研修方法である。特に、若手教員やミドルリーダー、研修主任を中心に需要があった。

表1 すべてのキャリアステージを網羅する研修コーディネーターとしてのかかわり

7C'Sーキャリアステージに応じた研修コーディネーターとしての取組			
キャリアステージ	役割	資質能力	●は市教委の研修会に参画する形で取り組んだもの ★はその他の取組
自立・向上期	若手	実践的指導力	<ul style="list-style-type: none"> <li>●リフレッシュ研修（初任者の集い）の企画・運営に携わり、講師引受や講師招聘を行う</li> <li>●フレッシュ合同研修会（初任者からフォローアップ対象者までの研修会）の企画・運営に携わり、講師引受や講師招聘を行う</li> <li>●臨時的任用教員の研修会に参加し、各自が抱える課題を把握し必要な支援を行う</li> <li>★学習支援や学級づくりについてのオンデマンド研修を行う</li> <li>★校内外の授業参観や研修会に参加し、情報収集と情報提供を行う</li> </ul>
充実期	中堅	高い専門性	<ul style="list-style-type: none"> <li>●克己堂（授業のエキスパートを育成する市教委主催の勉強会）の運営に携わり、公開された授業を映像に記録し、ダイジェスト版を制作する</li> <li>★各校の分掌に関わる情報提供や支援を行い、日常的な業務の相談に応じる</li> <li>★研修主任と協働し、校内研修の企画・運営を支援する</li> <li>★講師となる機会を創出する</li> <li>★授業づくりについてのオンデマンド研修を行う</li> </ul>
発展期	ベテラン	調整力	<ul style="list-style-type: none"> <li>●時習館（未来の管理職や指導主事としての資質能力を育成する市教委主催の研修会）の運営に携わり、大学教員の招聘や中央研修の復伝を行う</li> <li>●教職大学院生を時習館に招く</li> <li>●学力向上推進会議やスクールリーダー会議に出席し、各キャリアステージの現状を把握する</li> <li>★研修主任と協働し、校内研修の企画・運営を支援する</li> </ul>
	管理職	マネジメント能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>●校長会（市教委主催、小学校部会、中学校部会）にて課題研究に対する協力をお願いする</li> <li>●学校訪問（県教委、市教委）に同行し、学校経営について学ぶ</li> <li>●小中合同研修会の運営に携わる</li> <li>★市教研の講師招聘として大学教員や企業経営者を紹介する</li> <li>★他校の学校経営についての情報を全校長先生に提供する</li> <li>★大学院の公開授業を案内し、参加を依頼する</li> </ul>

★市内全小中学校に対してキャンパス通信「虹」を配信する

山口県教育委員会の「教職員人材育成基本方針」（平成24年3月）をもとに筆者作成

## 2-2 7C'Sー虹の架け橋モデルの誕生

教職大学院入学当初から市内の各小中学校にメール配信していたキャンパス通信に、教職大学院と学校をつなぐ虹のような存在になりたいという思いを込めて、「虹」と名付けて発行していた。最初は虹を単なるタイトルとして使っていたが、様々な学校の教員や関係機関とConnectionをつくるためにCommunicationを図るなかで、人・モノ・情報をCollaborationさせていきたいという思いを抱いた。そこから虹のColorに注目すると、研修を7つの視点から捉え直すアイデアが生まれてきた。筆者自身が教職大学院と学校現場の虹の架け橋となり、教員が研修で充実感や成長を実感できるように考案した、頭文字がCから始まるChange, Connection, Creativity, Chance, Convenience, Communication, Collaborationの構成要素を7C'S（セブンシーズ）と名付けた。

7C'Sは、学校に新しい風を吹かせる働きかけを行うChange、人・モノ・情報とつながる喜びを提供するConnection、新しいものを創りあげる面白さが味わえるCreativity、良い取組を広げていくChance、便利さと快適さをもたらすConvenience、笑顔と信頼で結ばれるCommunication、共に活動する楽しさを生み出すCollaborationの7つの要素で構成されている（図2）。すべてのキャリアステージに働きかけられるように設計した7C'Sを「虹の架け橋モデル」と命名し、実践研究を行ってきた。

7C'Sの内容をわかりやすいレイアウト構成にして冊子にまとめたものに、教職大学院の教員を1枚にまと

めた人材データバンク表を添えて各校の管理職と研修主任に配付して回った。さらに、校長会で研究趣旨と概要を説明し、研究に対する理解と協力をお願いした。また、電子メールで全小中学校に積極的な活用をお願いし、認知度をあげることに努めた。

冊子の表紙に連絡先を書いていたこと、筆者が柳井中学校に籍を置いていることにより、連絡が取りやすく、電話やメール、直接訪問などでつながりを創り出すことができた。

7C' S-虹の架け橋モデル	
Change	新しい風 ・校務分掌等の組織体制を見直し新しく ・研修に新しい風を、「スリム化」と「まとめる化」を図りましょう。
Connection	人・モノ・情報とつながる喜び ・あなたに必要な人・モノ・情報とのつながりをつくります。ー人材データバンカー ・キャンパス通信「虹」でさまざまな学びをお届けし、知の架け橋をつくります。
Creativity	新しいものをつくりあげる面白さ ・研修の学びが実践につながる行動をつくっていきましょう。ー研修の提案ー ・私と一緒に研修の内容を考えましょう。ー各校のニーズに応える研修ー
Chance	広がる感動、広がる機会 ・学びを市内に循環させ学びの機会を広げます。ー授業のダイジェスト版作成ー ・市の取組を他市町に普及させます。ー大学や他市町の研修会で披露ー
Convenience	便利さと快適さ ・事務仕事の簡略化ができるアイデアや電子化支援ツールを紹介します。 ・国や県の動向や役立つ資料が検索しやすくなります。
Communication	笑顔と信頼で結ばれたチームの絆 ・みなさんと会う機会を大切に、新たな出会いと学びを創出します。 ・小中の先生がつながりやすくなるように教育環境を整える働きかけをします。
Collaboration	共に活動する楽しさ ・他校の先生や大学教授と一緒に研修をやってみましょう。ーあなたも講師！ー ・企業や地域、家庭を巻き込んだ取組を一緒につくっていきましょう。

図2 7C' S-虹の架け橋モデル

### 3. 校内研修に関する教員の意識

研修コーディネーターからの働きかけが現場の教員のニーズや課題を踏まえたものになるよう、柳井市内の小中学校の全教員を対象にアンケート調査を実施した。

#### 3-1 調査概要

- (1) 調査目的：一般的に教員の多忙化が言われているが、実際に日常業務で多忙を感じているのか、研修をどのように捉えているのか、その実態を把握すること、資質能力向上のために必要な研修のニーズや新しいタイプの研修に対する意識を明らかにすること、課題を把握することを目的として、校内研修に関するアンケート調査を実施した。
- (2) 調査対象：市内全小中学校教員234名（小学校11校、中学校4校）
- (3) 調査方法：留置法（各学校にて回収）
- (4) アンケート回収人数：206名（回収率88%）
- (5) 調査時期：平成28年12月
- (6) 調査項目：① 校内研修の実施状況、授業研究の実施体制  
② 学び続ける教員であるために必要な資質  
③ 今までにない研修内容に対する意識等  
④ 今後の研修に期待すること  
⑤ 属性（性別、年齢、教職経験年数等）

#### 3-2 調査結果

##### 3-2-1 校内研修を阻害する多忙さ

アンケート結果のなかで特に課題としてあがったのは、①「これまでの知識・経験だけでは対応できないことが多い」、②「多忙で校内研修に取り組む暇がない」、③「互見授業をしたいが小中学校の時間が合わない」、④「書籍や機材、機器などが不足している」の4点であった（図3）。

アンケートから、資質能力の向上を図りたいが、多忙で校内研修に取り組む時間的余裕がないと考えている教員が多いことが明らかになった。多忙の原因としては、学力向上、コミュニティ・スクール、道徳の教科化、小学校の英語教育などへの対応のために、時間的にも精神的にも追われていることが考えられる。多忙化に拍車をかける研修を変える必要がある。しかしながら、我々教員はこれらのことをしっかりと学ばなければならない。

一方、職能開発の必要性を感じている教員は多いという結果が得られた。多忙な日常のなかで研修に取り

組む暇がないと感じている、職能開発の必要性は感じているというジレンマに陥っているのである。

学校のニーズに合わせた研修の企画・運営を行い、理論に基づく実践を行うことにより業務をスリム化させ、負担感が少なく充実感の大きい研修を提供する研究開発の意義が確認できた。

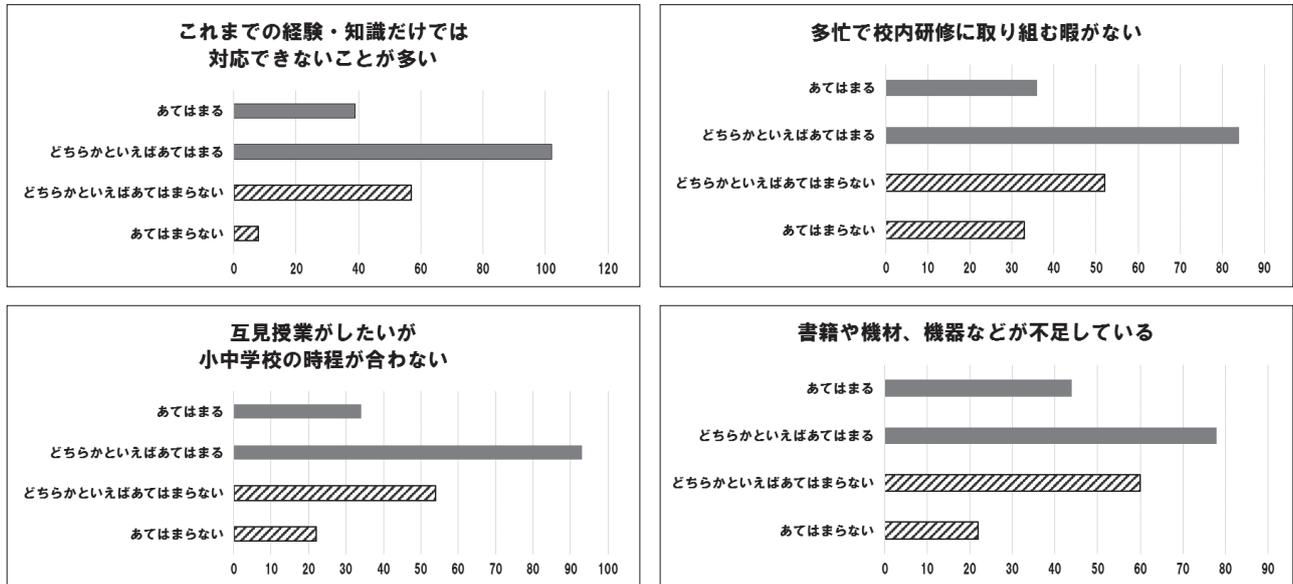


図3 校内研修に関して課題と捉えていること 単位(人)

### 3-2-2 講師を引き受けることに消極的な教員

アンケートでは、これまでにないタイプの研修ニーズを掘り起こすために、8つの研修について講師引受と受講希望を聞いた。

すべての項目において受講希望は過半数を超えていたが、講師を引き受けてもよいという回答は圧倒的に少なかった。失敗談を話す研修、得意分野を生かす研修において、学校現場の教員が講師となることが可能なだけのスキルや経験を持ちあわせていながらも、講師を引き受けてもよいと回答した教員は少なかった。

#### 【 受講希望と講師引受希望を尋ねた8項目 】

- ①ユニット型研修(小グループによる授業研修)
- ②マンガを活用したリーダーシップ研修や人材育成研修
- ③ゲームの要素を取り入れて目標を達成するような研修
- ④DVDを活用したロールプレイで人間関係づくりを学ぶ研修
- ⑤学校のニーズに合った講師を招聘して行うアラカルト研修
- ⑥しくじり先生研修(失敗や課題の協働的な解決を図る)
- ⑦趣味教養的な研修(料理や音楽、生け花等)
- ⑧精神修養的な研修(ヨガやメンタルトレーニング等)

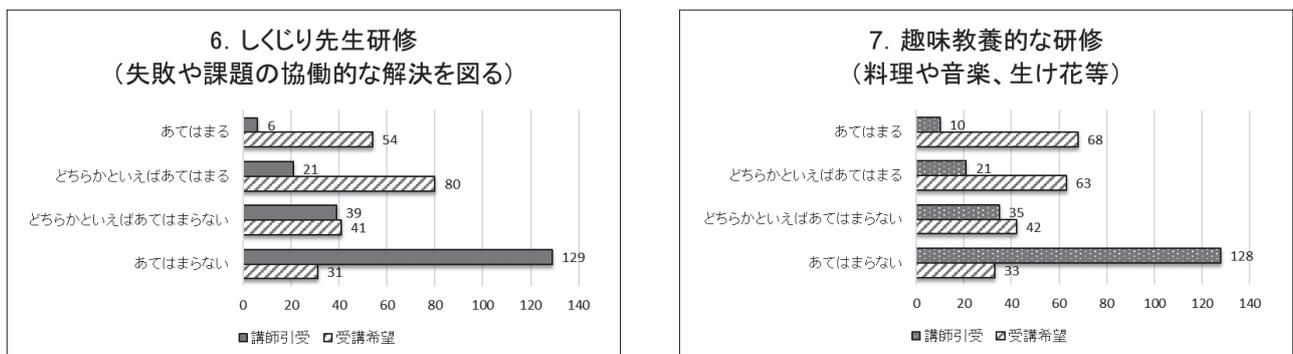


図4 研修講師になることに消極的な教員 単位(人)

一例を示せば、趣味教養的な研修を受講してもよいという教員は131名（64%）いたが、講師を引き受けたくない教員は163名（79%）にのぼることがわかった（図4）。

アンケート結果から、研修の受講者となるのはよいが研修の講師は引き受けたくないという教員心理が読み取れる。講師を引き受けることに消極的である理由は尋ねていないのだが、それだけの時間的・精神的な余裕がないこと、これまで研修講師となる動機付けがなされてこなかったこと等が考えられる。しかし研修に主体的に参画する経験は教員を成長させるものであるうえ、新しいことへのチャレンジは資質能力を伸ばす契機となる。早い段階から講師経験を積むことは意識改革を図る絶好のチャンスなのである。講師になるのは当然であるという認識を初任者研修の段階からもたせることで、研修に対する当事者意識を育むことが可能となる。教員が講師として活躍できる機会を創出したり、管理職や指導主事へと動機付ける研修を企画したりする研修を意図的に仕組んでいくことが、資質能力の向上につながる道であることに気付いた。また、ニーズの高かったアラカルト研修や道德の教科化に向けた研修を実施することで、研修内容は学びたいものとなると感じた。

学校や教員の個別ニーズに直結した研修を負担軽減と連動させて実施すること、誰もが講師として活躍できる研修機会を創出し、講師経験を通して教員としての成長発達を促進することの意義がアンケート結果から確認できた。アンケート結果は、「新たな多忙感を生じさせることなく資質能力を向上させる研修を開発し、「自ら学ぶ教員を育成すること」を目的とした実践研究の必要性を力強く裏付けるものになった。

#### 4. RAINBOWルーブリック

「7C'S-虹の架け橋モデル」を実践して得られた成果と課題を明らかにするため、各キャリアステージにおいてかかわりの深かった人たちに、インタビュー（対象者23名）と資質能力や研修に関するアンケート（対象者42名）を実施した。そこで得られた結果を分析し、自ら学ぶ教員へと誘う研修コーディネーターの働きかけを「RAINBOWルーブリック」という虹の指標に結実させることができた（図5）。

「RAINBOWルーブリック」は、Relax, Advice等の置かれている順序と位置に意味がある。Negotiateが1番高い位置にあるのは、研修コーディネーターの働きかけを大きくすること

で教員にかかる負担を小さくすることを意味している。その一例として、講師招聘を代行する働きかけがある。研修企画者にとって負担のかかる講師を探したり依頼したりする仕事を研修コーディネーターが代行したことは、負担が軽減したと大いに感謝された。

「RAINBOWルーブリック」の出発点として重要なのは、研修コーディネーターがリラックスして気軽に話せる存在であることを他の教員に認識してもらうことである。この関係があればこそ、アドバイスを求めたり新たな挑戦を行ったりする次の段階へ進むことが可能となる。つまり、良好な人間関係の構築が、負担感を生じさせずに資質能力を向上させ、自ら学ぶ教員へと引き上げる土台になる。

研修に対する取組が受動的な教員には、教員の抱えている負担を軽くする働きかけを行うことで、能動的に取り組む気持ちが芽生えてくる。よって、まずは負担を軽くするRelax, Advice, Improve, Negotiateの働きかけが重要となる。しかし、負担を軽くするだけでは自ら学ぶ教員とはならない。研修コーディネーターは相手の段階を見極めて、負担をかけつつ背中を押すことが必要になる。講師となる機会を提供したりするBraveや、現状を改革する提案を行うOfferを行って、負担を成長の実感を伴う充実感へと変えていく働きかけがあるのである。「RAINBOWルーブリック」について興味を持たれた方は、山口大学の『研究論叢第

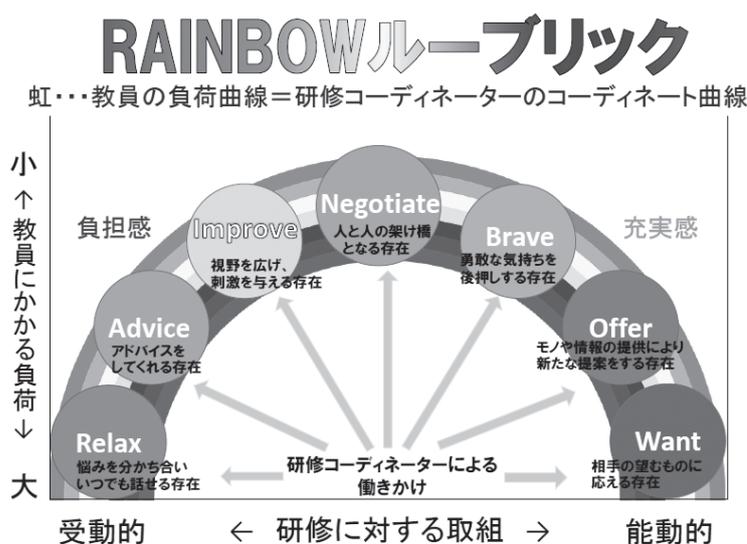


図5 RAINBOWルーブリック

67巻』（2018）に詳しく述べる予定であるので、そちらをご覧ください。

研修会の講師、研究授業の発表者、研修の企画・立案等の業務負荷がかかっている、寄り添ってくれる教員がいれば、負担感を充実感へと変える力となる。だからこそ、困っている時に相談してみようという気持ちや挑戦する勇気を起こさせる存在が必要なのである。学びに充実感を得た教員は、もっと学びたいというWantの状態へと進み、休日の研修会や自主的な勉強会に参加する状態に達することが確認できた。

## 5. 若手教員とベテラン教員に対する資質能力に関するアンケート調査

研修会をとおして研修コーディネーターと交流が深かった若手教員とベテラン教員に対して、資質能力の形成に傾向や違いがあるかどうかをアンケートにより明らかにしようと試みた。

### 5-1 調査概要

- (1) 調査目的：若手教員とベテラン教員は自分自身の資質能力が現時点でどの程度身に付いている実感があるか、研修に対する環境や意欲に傾向や違いがあるのかを把握する。
- (2) 調査対象：フレッシュ合同研修参加者：初任者から3年次教員32名（小学校21名、中学校11名）  
時習館参加者のベテラン教員10名（小学校5名、中学校5名）
- (3) 調査方法：質問紙法による集合調査（研修会後すぐに回収）
- (4) アンケート回収人数：研修参加者42名（回収率100%）
- (5) 調査時期：平成29年8月（若手教員：フレッシュ合同研修会開催時）  
平成29年11月（ベテラン教員：時習館開催時）
- (6) 調査項目：A＝現時点でどの程度資質能力が身に付いている実感があるか（30項目・10段階評価）  
B＝研修環境・意欲について（16項目・5段階評価）

### 5-2 調査結果

#### 5-2-1 資質能力の実感度合いの差

表2 資質能力が身に付いた実感度合い

調査項目Aのアンケートは、資質能力が身に付いた度合いを感覚的に10段階評価したものであり、キャリアステージに応じたフレッシュ合同研修会と時習館に参加した教員を対象としているため、全教員を網羅しているわけではない。しかし、市教委や管理職によって参加を促された研修であり、キャリアステージを代表する人たちの集まりに近い性格を有している。よって、今回のアンケートはそのキャリアステージの一定程度の傾向を示していると考えた。

対象者	資質能力の実感平均 10段階評価
若手教員（小学校）	5.3
若手教員（中学校）	5.3
ベテラン教員（小学校）	6.5
ベテラン教員（中学校）	7.5

若手教員が身に付いたと感じている資質能力は、30項目を平均すると小中学校で全く同じ値となり、10段階評価で5.3ポイントを示した。一方、ベテラン教員の方は若手教員と比較すると1.2から2.2ポイント高かった。経験の差が資質能力向上の実感度合いに寄与していると判断した。

#### 5-2-2 キャリアステージと校種ごとの資質能力の実感度

資質能力が身につけている実感の高い項目に注目してみる（表3）。

教員の資質能力に必要とされている「教育への情熱」が上位を占めていることは、柳井市の教育が情熱をもった教員に支えられていることを示している。そして、特筆すべきは、その情熱がキャリアステージとともに向上しているという点である。若手教員をベテラン教員の情熱に感化させていくことが、自ら資質能力を高めていく教員となるための有効な手立てになるだろう。

⑮他者の意見を受け入れる能力、⑯職場での人間関係をうまく調整する能力、⑳様々なコミュニケーション能力も上位を占めている。様々な人と協働しながら教育活動にあたり、その力を身に付けてきていることが読み取れる。「地域とともにある学校」「チームとしての学校」の重要度が増している昨今において、これらはますます必須の資質能力として認識されていくだろう。

表3 身に付いている実感がある資質能力（10段階評価）

キャリア	校種	1位	2位	3位
若手教員	小	⑮他者の意見を受け入れる能力 (6.5)	⑬子供と親密感を生じさせる能力 (6.3)	⑫子供の立場に立つ能力 (6.0)
	中	⑳教育への情熱 (6.4)	③教科の専門性を追求する能力 (6.3)	⑯職場での人間関係をうまく調整する能力 (6.2) ⑰教師自身の心身の健康管理 (6.2)
ベテラン教員	小	⑮他者の意見を受け入れる能力 (7.6) ⑯職場での人間関係をうまく調整する能力 (7.6)	㉑教育への情熱 (7.2)	㉘様々な人々とのコミュニケーション能力 (7.0)
	中	㉒教育への情熱 (8.3)	⑥保護者や地域と協働する能力 (8.2)	⑤教員自身の体験とそれに基づく指導力 (8.0) ㉘様々な人々とのコミュニケーション能力 (8.0)

次に、実感度の低い項目に注目してみる（表4）。

小中学校どちらのキャリアステージにおいても、身に付いた実感が乏しい資質能力の上位を占めているのは、⑦進路指導・キャリア教育の能力である。本来、キャリア教育は小学校段階から系統的・発展的に行っていくことが望ましい。キャリア教育に対する研修に力を入れ、意識改革を図っていくことが必要であるといえる。また、気になるのは、④道徳・特別活動を行うための知識や技能の資質能力があまり身に付いていないと感じていることである。平成30年度に小学校、平成31年度に中学校が完全実施となる道徳科の授業において、教員が自信をもって取り組めるようにこの分野に手を打っていく必要がある。

ベテラン教員が身に付いた実感が乏しいと感じている資質能力の上位に、新しい時代に対応する積極的な姿勢や道徳・特別活動を行うための知識や技能が位置している。本来であれば、もっと高まっていなければならない資質能力のはずである。要因の1つとして考えられるのは、学習指導要領の改訂である。子供たちに身に付けさせたい資質能力の柱が示され、それと共に主体的・対話的で深い学びのある授業へと舵が切られた。この変化は、長年の授業スタイルの変更を求められる中堅以上の教員に、衝撃と不安を与えているのではないだろうか。そうであるならば、授業改善を若手教員と共に模索していけるユニット型研修等に、より一層力を入れていく必要がある。

表4 身に付いた実感が乏しい資質能力（5段階評価）

キャリア	校種	1位	2位	3位
若手教員	小	㉗教育課程の開発能力 (3.8)	⑦進路指導、キャリア教育の能力 (4.1)	㉚教育課程外での指導能力 (4.3)
	中	⑲学年・学校経営の能力 (4.3)	⑦進路指導、キャリア教育の能力 (4.4)	⑧児童・生徒指導の能力 (4.5)
ベテラン教員	小	①新しい時代に対応する積極的な姿勢 (5.6) ⑦進路指導・キャリア教育の能力 (5.6)	④道徳・特別活動を行うための知識や技能 (6.8)	
			⑭幅広い社会性・人間性 (6.0) ⑲学年・学校経営の能力 (6.0)	
	中	㉚教育課程外での指導能力 (6.7)	④道徳・特別活動を行うための知識や技能 (6.8) ⑳学習に対する子供の意欲を高める能力 (6.8)	
			㉓授業改善の能力 (6.8) ㉔授業実践の技術 (6.8)	

### 5-3 キャリアステージと校種ごとの研修環境及び研修意欲

次に、調査項目Bの結果に注目してみる。こちらでは、研修環境や研修に対する意識を尋ねている（図6）。ここで明らかにしたかったのは、多忙感の度合いと自ら学ぶ教員としての資質能力の高まりが校種間やキャリアステージ間で差があるかどうかである。

注目すべきは、「決められた研修以外の研修会に2回以上自主的に参加したことがある」という項目に対して、若手教員の方が数値は高く、ベテラン教員の方が低かったことである。

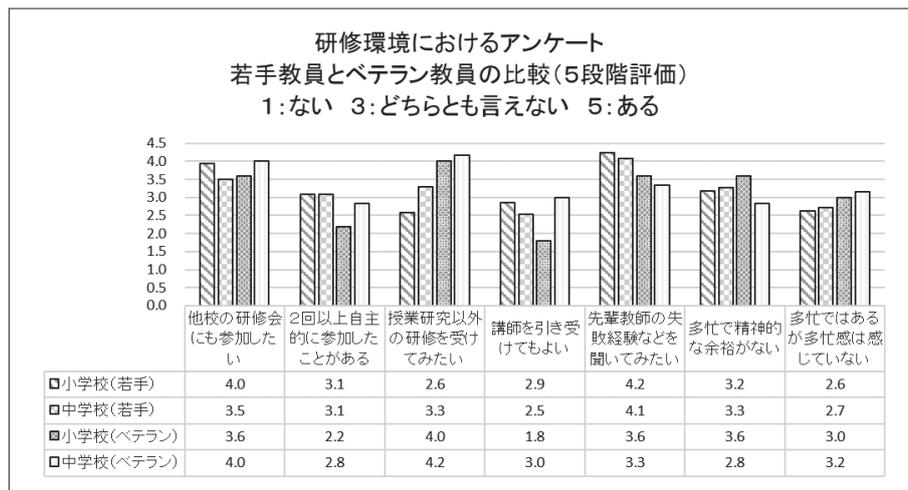


図6 研修環境に関する若手教員とベテラン教員の比較（抜粋）

これと同様の結果が「研修などで講師を引き受けてもよい」という項目にも見られた。若手教員と中学校ベテラン教員は、どちらかと言えばやってもよいと考えている教員の方が多かったのに対し、小学校のベテラン教員は講師にはなりたくないと考えていた。研修の講師を引き受けることへの抵抗感が高いのは、キャリアステージを経るなかで確たる動機付けがなされてこなかったことによるのかもしれない。若手教員の段階から講師や人前で話す機会を提供し、講師となることへの抵抗感を生まないキャリア形成が有効であるという示唆を得た。講師経験は「自ら学ぶ教員」に求められる資質能力を向上させ、研修に対する意識そのものを変化させていくことができる強力な動機付けとなり得る。

「先輩教師の失敗経験などを聞いてみたい」というニーズは、若手教員の方が多かった。先行研究には、失敗を開示できる組織ほど成長が早く、生産性が高いという類いのものが多く見られる。例えば、ロバート・キーガンの『なぜ弱さを見せあえる組織が強いのか』（2017）等である。先輩教員から失敗経験を開示してもらえることは、組織にとって大きなプラス効果を生む。若手教員を対象とした研修会で、ミドルリーダーによる失敗経験を話してもらう企画を市教委と連携して開催した。学校のミドルリーダーとして今現在活躍している憧れの教員の失敗経験を聞くことは、若手教員にとっては新鮮であり安心材料にもなる。失敗を恐れず新たなことに挑戦する気持ちにもつながる。これは若手教員にプラスに作用するだけでなく、ミドルリーダーにとっても講師となる経験をスモールステップで踏んでいくよい機会となる。このような機会をどんどん仕掛けていくことがキャリア形成には重要である。

「多忙で精神的な余裕がない」と「多忙ではあるが多忙感を感じていない」は、多忙をどう捉えているかという質問である。最も余裕がないと答えているのは小学校のベテラン教員であった。この余裕がないと感じているところに、自主的な研修への参加や講師となろうとする意欲がわいてこない要因があるのかもしれない。ただ、多忙感はさほど抱いていないようであった。心配なのは若手教員である。余裕がなく多忙を感じている。若手教員にこそ、多忙感を生じさせないサポート体制が必要である。しかも、それを特に必要としているのは、任される仕事は増えるが初任者のサポート体制から外れる2年目3年目の教員である。そこに寄り添う体制を作っていくことも支援する側の大切な役割として今後もっと意識するべきところであろう。

## 6. 考察

校内研修に関するアンケート、キャリアステージごとに尋ねたアンケート、関係者へのインタビューから明らかになったことは、次の3点である。

第1点は、教員は職能開発のために研修をしたいという気持ちはあるが、多忙な日常と複雑化する業務により、資質能力を向上させることへ気持ちを向ける余裕がないということである。だからこそ、質の高い研修を提供しなければならない。質の高い研修とは、学びに必要感がある研修、内容を理解して実践に移せる研修、活発な意見交換や積極的な参加により主体的に参画できる研修等である。

第2点は、心理面を支えてくれる同僚の存在があれば、研修に対して前向きに取り組むことができるようになることである。本研究では、筆者が研修コーディネーターとしてかかわったが、初任研担当、研修主任等も同様の働きが可能である。ポイントは、相手の状態を見ながら負荷を軽減したり、あえて負荷をかけたりにすることによって成長を支える意識をもって人材育成にあたることである。学びに対して能動的な状態を創り出すことができれば、負荷が少しかかってもそれを負担とは感じずに、自分を成長させるものとして捉えることができる。

第3点は、資質能力を向上させるためには、研修の受講者という立場に甘んじることなく、講師や公開授業者として主体的に参画する機会を得ることが有効な手立てになるということである。講師として研修に臨む経験を初任者のうちから研修プログラムに組み込むなどして、早期段階から動機付けを行っていくことができれば、経験に基づく資質能力の向上を超える効果が期待できるものとする。

研修に主体的・能動的に取り組んでいる教員は、自ら学ぶ教員への道を着実に歩んでいると言えよう。

## おわりに

校内研修に関するアンケート、キャリアステージごとのインタビューとアンケートを中心に、「多忙感を生じさせることなく資質能力を向上させること」、「自ら学ぶ教員を育成すること」の2点を可能にする研修を開発することの意義と方法を述べた。筆者が創設・考案した研修コーディネーターの立場、「7C'S-虹の架け橋モデル」をもとにしたすべてのキャリアステージを網羅した研修体系、「RAINBOWループリック」は、決して個別性の高い事例ではなく、汎用性の高いものである。研修や人材育成に携わる教員の一助になれば幸いである。質の高い研修、負荷をコントロールしてくれる支援者の存在、講師という立場を早期から経験させることによる意識改革が「自ら学ぶ教員」を育成するうえでの鍵となるということが、実践研究をとおして得られた実感である。

研修全般やアンケート、インタビュー等、実践研究に快く協力してくださった関係者の方々に心からお礼申し上げます。

## 付記

本論文は、中原恵子が山口大学教職大学院（教職実践高度化専攻）在学中に考察した、「自ら学ぶ教員」の育成において鍵となる視点を述べたものである。もうひとりの筆者、佐々木司は中原恵子の指導教員として適宜アドバイスを与えるとともに、本論文執筆に際しては全体の統括および部分的な修正の指示等を行った。本論文における「筆者」という記述は、中原恵子を指している。

## 参考文献

- エドモンドソン、C・エイミー：『チームが機能するとはどういうことか』英治出版、2014。  
キーガン、ロバート：『なぜ弱さを見せあえる組織が強いのか』英治出版、2017。  
妹尾昌俊：『変わる学校 変わらない学校』学事出版、2015。  
センゲ、M・ピーター：『学習する組織—システム思考で未来を創造する—』英治出版、2011。  
中央教育審議会：「これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について—学び合い、高め合う教員育成コミュニティの構築に向けて—（答申）」[http://www.mext.go.jp/component/b\\_menu/shingi/toushin/\\_icsFiles/afieldfile/2016/01/13/1365896\\_01.pdf](http://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/_icsFiles/afieldfile/2016/01/13/1365896_01.pdf)  
中原恵子：学びをつなぐ研修コーディネーターとしての役割—教職大学院における虹の架け橋モデルの提案—，山口大学大学院教育学研究科教職実践高度化専攻実践研究報告書，2018。  
山口県教育委員会（平成27年3月）：「教職員の人材育成に向けた取組」<http://www.pref.yamaguchi.lg.jp/cmsdata/d/6/9/d6938b14abcea09aed322c5dd49c59e9.pdf>