

学校現場が求める教員の資質・能力に関わる研修内容の一考察

～私立学校における事例から見えてくること～

角島 誠*

(平成30年9月20日受付)

A Study on the training contents related to the teacher's competence required at school
—With reference to the case study on private school—

Makoto KADOSHIMA

(Received Sep. 20, 2018)

概要

生徒を主体とした多様な学びのスタイルへの対応等も含め、教育の質保障が求められている中、教員研修が担う役割は重要なものとなっている。

本報告では、公立学校・私立学校の別なく教員として共通的に求められる資質・能力を明らかにするとともに、自校の特色や生徒の特性に応じて求められる教員の資質・能力をどのように見定め、その向上の手立てどのように組むか、私立学校の実例を通して考察した。また、報告の過程で教職の意義や教員の役割を捉える複眼的かつ俯瞰的な視座を示した。

キーワード：私学，私立学校，教員研修，資質・能力

1. はじめに

学校は各校により生徒層，地域性，様々なニーズ等々の実態があり，教員に求められる資質・能力も一般的なものに加え，その現場に即したものが求められる。人事異動を前提とした各教育委員会によって示される教員の資質・能力や研修制度は一般的な資質・能力の向上に資するものであろう。また，現場に即した人材という点では，異動や加配といったことで状況に合わせた調整が可能ともいえる。

これに対し，人事異動を前提とせず，固有の学校事情に合わせて最適化した形態をとることができる私立学校（以下，私学）では，どのようなことが求められ，どのような手立てが行われているのだろうか。

まず，私学の研修事情について，先行の報告等から状況を踏まえ，私学の校長経験者でもある著者なりの視点でまとめてみる。

そして，著者が所属する鶴学園の事例について報告し，一般的な私学の研修の状況に照らしてこの事例の特徴をまとめ，固有の事情を持つ学校現場で求められる教員の資質・能力の捉え方，その向上に向けた研修内容のありようについての示唆を引き出す。

2. 私学の研修について

私学における教員研修については，設置目的や物理的な条件など各校が置かれた個別の事情があり，また内部の実態については積極的に公開される性格のものでもなく，一般化するには難しいものがある。

2017年に教師教育学会によって刊行された教師教育ハンドブック⁽¹⁾においても，「学校外教育指導者の検定と資格」の章が設けられ塾の問題は扱われても私学の研修の実態や課題は扱われていないのが実情である。

教員に求められる資質・能力に関する調査については，

* 初等中等教育研究センター，ICTセンター，広島工業大学生命学部食品生命科学科

伊藤（1997）⁽²⁾が全国の私学校長に対して行ったアンケート調査がある。また、私学の研修に関する課題や調査については、友野による一連の報告がある。2009年には日本私学教育研究所による研修の状況が報告され⁽³⁾、2017年には東京都の私学を対象に行ったアンケート調査の分析がなされている⁽⁴⁾。

これら先行の報告等は1997年と20年前のデータであったり、2017年のものは東京の事例であったり、今日の私学の一般的な事情をカバーするものではないものの、鶴学園がある広島県の現場で捉えた著者の管見をこれらで補い、研修の状況をまとめてみた。

尚、研修の分類として、本報告では校内で行われている研修を校内研修、それ以外を外部研修と称するものとする。

2.1 私学における教職の意義

私学はいわゆる一条校として、公教育の一翼を担う性格を有するとはいえ、その設置がそもそも任意であり、設置において掲げた他に無い理念や建学の精神を具現化する教育が私学教員の命脈である。

これを裏付けるものが、伊藤（1997）が行ったアンケート調査である。教員に求められる資質・能力として第1位の項目として回答されたものは、「建学の精神や教育理念についての深い理解」と「教育に対する情熱・責任感・使命感」であり、それは、教科指導力やリーダー性や生徒指導力等々の項目と比して圧倒的な差をつけての1位であった。

とはいえ、各私学は互いに独立し掲げるものが異なるので、建学の精神に関わることや、その具現化に伴う実務のスキル獲得や、教員の姿勢に関する研修がどのように展開されているか、各校のコアな部分でその取り組み事例が活字として出てくることはあまりなく、具体的な校内研修については、辻本（2017）⁽⁵⁾による通信制高校での開発事例など僅かである。

人事異動が無い私学では、OJTとして意識されているか、また、研修という言葉をあてているかどうかは別として、広報業務に携わせながら、伝統行事に関わせながら、あるいは教育プログラムを開発させながら、仕事を任せてみるなどして、その学校の文化風土、ハビトウのようなものが徒弟的な感覚の中で行われているものが大きな役割を果たしているともいえるが、それこそ外部に活字として出てくる性格のものではない。

町田（2003）⁽⁶⁾は、建学の精神という視点に絞った教師教育という視点での調査を行い、課題を指摘している。私学の建学の精神の理解とその具現化こそが私学の基本であり、私学教育の魂であることは、校長アンケートでも重要視されたはずのことである。しかし、町田によると、採用後の教員に対する継続研修の課題として、キリスト教主義

の学校については、その実態は研修継続が難しくなっており、実務的、目の前の課題に終始している様と表現された。また、キリスト教に限らず一般私学においても、創立者から代が替わった学校の問題が大きいと指摘されている。

そして、伊藤（1997）の調査による私学の校内研修（全員参加のもの）で、内容に関して回答数の多い順とされたのが、

1. 生徒指導・教育相談にかかわる研修 75%
2. 新任教員の研修会 75%
3. 教科に関わる研修会 72%
4. コンピュータなど情報処理に関わる研修会 57%
5. 教育課程に関する研修会 56%

といった状況である。新任教員の研修の中身までは明らかでないが、そこで私学教員としての心構えや学校の歴史などが扱われることなどを除くと、これら回答項目が私学特有のものかといえそうではなく教職一般として実務的なものである。私学における教職の意義に照らしたその独自性において求められる資質・能力とその育成の手立てについては、深掘した個々の事例報告が求められるといえる。

2.2 私学教員の研鑽の場

伊藤（1997）の調査のような校内研修以外に、私学教員の研鑽はどこでどのように行われているのだろうか。一般的・汎用的な内容に関する研修は外部研修の活用が行われているともいえ、以下に研修という名称に相当しない性格のものも含めて分類してみた。

- ① 公立・私学を問わず研修として行われているもの
 - ・ 独立行政法人教職員支援機構 NITS による各種研修
 - ・ 各都道府県の教育センターでの各種研修
 - ・ (免許更新制度)
 - ・ (教職大学院)
- ② 公立・私学を問わず民間で行われているもの
 - ・ 予備校・塾、留学斡旋、教育情報・教材などの教育産業によるセミナーや研修
- ③ 私学に特化して民間で行われているもの
 - ・ 研修ビジネスとして成立している各種セミナーや研修
- ④ 私学団体によって行われているもの
 - ・ 日本私学教育研究所
 - ・ 地域（都道府県）の私学団体
- ⑤ 先進校視察・訪問、講師招聘
 - 自校に無いものを持つ先進校を訪れて学び取ることや、先進校の先生を招聘しての講演や研修を行うものである。
- ⑥ その他／自主研修
 - ・ ②とは違う各種セミナー等（資格、コーチング等々）
 - ・ e-learning
 - ・ 半官半民の研究会、学会
 - ・ 自主的研究会・サークル

①について：

免許更新制度は必修の制度であってここでの研修の分類に入れるべきか迷うところであるが、現実にはその機能となっている。

また、教職大学院については研修という性格を超えたものとも思われるが、在職中に在学できる機会に恵まれたものにとっては、その後の教職を続けるにあたっては大きな資産となることは言うまでもない。ただ、脂ののった年齢層の校務の核となるような教員が大学院に抜けて空白ができることは現場としては苦しいところである。

優れた研修プログラムを備えたNITSへの地方からの参加となると、学校から派遣可能となる人数などの面で身近な研修とは言い難い。そういった意味で、都道府県の教育センターの活用が身近で現実的にイメージできるものである。

ただ、都道府県市区町村と私学の距離感は様々で、教育センターの用意する研修講座が、どの程度私学教員に開放されているかどうかは自治体による。千葉県など公立の教員と私学教員が人事交流を行うなどの事例もあるが、このあたりも一般化して言えるものではない。

②について：

友野（2017）の東京私学を対象としたアンケート結果では、駿台予備校、河合塾、代々木ゼミナールの予備校の研修参加率が80～97%と高く、その他、ベネッセ、コアネット、東進ハイスクールなどがあげられていたが、進学指導関係や教育動向に関するセミナーに対するニーズは実態として根強いものがある。

その他、留学斡旋に関わる業者、例えばISAによるセミナーなどもある。概して進学や教育動向に関する情報のアップデート機能のニーズについては、地方も同様と思える。ただ、中核都市、地方都市、山間地域となるにつれ、選択の幅と交通費負担、移動の時間の課題が大きくなる。

また、現役生対象の全国模試を手掛けてきたベネッセは公立私立問わず地方の隅々までの営業力を有し、各校の進路担当者と深く関わり、かつ各校生徒の究極の個人情報も把握している。ベネッセに限らないが民間会社の営業担当が各校で行う模試分析の会合や新商品の説明に伴う教育動向のプレゼンなどが、教育情報のアップデートの研修機能も果たしているともいえる。

③について：

私学では、生徒募集や経営の問題、人事異動が無いことに伴う組織の硬直化といった組織マネジメント、採用の問題など私学特有の課題が各校の内部事情と絡んで、教育の展開のあり方にもかかわっている。また、吉野（2015）⁽⁷⁾が自校の事情を表現した「本校では、平等性を旨とし管理職は校長のみ、あとは「ヒラ」=みんな平等という時代が長かった。この10年、ある程度ラインを整備し、教頭、教務

主任は管理職と位置づけはしたものの、ミドルリーダーの育つ土壌が不足していた。」に似た、ミドルリーダー育成といった課題も私学が抱える課題である。

私学は互いにライバルでもあり、自校が抱える私学特有の内部事情は公開したくないものである。かといって解決していくべき知見や手だてが必要なわけで、ここに私学を対象とした研修ビジネス／コンサルビジネスが成立する背景がある。どれほどの業者があるのか把握は出来ていないが、著者が活用し案内等を手にしたものなどから挙げてみる。

例えば、私学マネジメント協会の母体は塾である日能研である。ヒューマンリンクは、母体のコンサル会社から学校法人部門が独立してできたコンサル会社である。船井総研も学校経営コンサルティングを有している。コスモは人材派遣業が本体である。塾は私学入試に関わり、人材派遣業は教員の派遣を通して私学に関わることから私学の表裏の実情を知る業種である。

いずれにせよ、これら研修／コンサルビジネスの会社は、地道な私学へのヒアリングを通して口外できない様々な事情事例を回収し、有効なセミナーや研修を企画しているが、その内容の著作権は会社に属しており、アカデミズムの場に出てきて公開される性格のものではない。

しかし、メルマガや会員報を発信し続けて会員校を募るなどしてビジネスとして成立しているように、いわゆる都道府県の研修センターや大学といったところで扱いきれない課題に対応している研修といえる。

④について：

友野（2009）の報告で表現されているように、私学教育研究所は全国規模での私学の外部研修の屋台骨である。

全国の私学を対象とした大きな研修としては、私学の初任者研修と10年研修を担っており、東日本と西日本で同様な内容を、2泊3日で実施している。そのスタイルは講義型、グループディスカッションといったものである。ただし、週何時間、年何時間等の通年研修として課題の提出や日々の継続的なチェックを担うものではない。この部分は各校が自主的に校内研修として組んで実施するか、あるいは行っていないかということになる。

その他、同研究所は全国私学教育研究集会（平成30年度は鹿児島開催）、私学経営研修会、また、専門研修部会として、教育課程部会、法人管理事務運営部会、イノベーション教育（グローバル・ICT活用）研究部会、次世代リーダー育成部会の研修を開催している。また、年1回の地区別・府県別の研修会が開催されているが、例えば広島県の場合は「広島県私学教育研修会」との名称で、

主催 一般財団法人 私学研修福祉会
 協力 一般財団法人 日本私学教育研究所
 実施 広島県私立中学高等学校協会

といった運営形態で実施されている。研修の内容の企画実施主体はあくまで地方の団体で、日本私学教育研究所は各地方の状況を取りまとめ、私学研修福祉会が補助金等の流れを司っているという構図である。しかしながら、企画実施主体となる私学団体の設置はあくまで任意であり、地方に私学団体が存在したとしてもその対応幅も様々である。

日本私学教育研究所のHPに示された平成30年度府県別研修会の一覧⁽⁸⁾を見ても、開催できているのは22府県であって、全ての都道府県であるものではない。そのため、開催されていない都道府県をカバーするように、北海道、関東、中部、四国の4地域の研修会が開催されている。

多くの県が100名～200名規模で行っているのに対し、広島県は500人規模の参加で行う全国最大の研修会規模であり、全国的に見ても県内の私学間のつながりや連携が強い県の類であろう。そして、日本私学教育研究所が関わるものではなくとも、広島県の事例では、県内の私学が加盟する広島県私立中学高等学校協会が独自に企画主催している定例の研修もある。

- ・理事長・校長による先進校視察
- ・教頭研修（年2回、内1回は先進校視察）
- ・一般教員研修（年2回）

その他、広島県からの補助金が出ることで企画される研修もある。現在は「新たな教育を推進するリーダー育成研修」事業として年4～5本の研修が実施されている。

広島県という地域の事例が、東京とそれ以外の「地域」といった、私学の地域性の一般を語るものではない。地方団体が存在しない地域・都道府県ではこの種の研修は存在しない。また、自治体からの補助金についても、その実情は地域による。

とはいえ、東京は別格かつ例外である。特に東京私学教育研究所の存在が大きい⁽⁹⁾。同所による毎年の教務アンケート調査の実施、教員の意識調査に基づいたニーズと時代性に対応し、年間130本の研修が用意されるなど、広島の比ではない。更に、交通機関の利便性から様々な外部研修へのアクセスが可能といった事情も地方とは各段に違う。

⑤について：

これは私学のみとは言えないかもしれないが、先進校の門を叩いて教をこうものである。地方の私学団体が組んで実施しているものもあれば、民間の団体が組んでいるものもある。ただ、各校それぞれ事情が違う私学は、自校の状況に鑑みその都度必要に応じ自校の判断で先進校に訪問しながら、あるいは講師招聘して示唆を得ながら一つ一つの具体的事例から学んで adopt adapt adept して自校に即したものを作り上げたりしている。このあたりは表に出てくるものではないが、当たり前のように行われている。

⑥について：

自主研修とされる類のものでもあるが、学校が費用負担をして意図的に参加させているものなど様々である。

ただ、友野（2017）も指摘しているように研修のスタイルとして e-learning については、今後は意図的に組織的に扱っていくべきものであろう。NITS の研修でも e-learning が採り入れられているものもあり、今後は学校として自校教員がどのような自主的な研鑽方法を用いているか、どういった優れたコンテンツのものがあるかを把握した上で、学校としての意図的な研修としての e-learning の使い方と従来の研修スタイルとの併用が求められるものとなろう。

2.3 課題

外部の団体による研修は有料であるものも多く、更には宿泊交通費に加え移動の時間の負担も申し掛かってくる。

こういった負担は私学にとっての大きな課題である。誰を何の研修に向かわせ、その成果をどのように校内で共有しレベルアップにつなげていくか。費用対効果を上げる校内での対応の仕方も課題といえる。

3. 鶴学園の教員の資質向上に向けた取組み

2.1においても指摘したように、深掘した事例報告として筆者が勤務する鶴学園の事例を以下に扱う。

3.1 鶴学園内の初等中等各校について

鶴学園内には、広島工業大学ならびに広島工業大学専門学校⁽¹⁰⁾の2つの高等教育の他に、表1のような初等中等学校がある（数値は2018年5月1日現在）。

表1 各校在籍数と教員数

	児童・生徒 在籍数	教員数	
		本務者	兼務者
なぎさ公園小学校	412	32	4
広島なぎさ中学校・高等学校	1222	68	20
広島工業大学高等学校 全日制	1322	78	11
広島工業大学高等学校 通信制	118	9	7

各校ごとに校務の部署や委員会が毎年ルーチンで行うものや新たに企画実施するもの、メンター OJT、公開・非公開の授業研究等々に加え、外部研修の活用等の組み合わせによる研修が行われている。また、各教員に対しては毎年校長による目標管理が行われている。

3.2 初等中等教育研究センターの位置づけと機能

鶴学園の法人局には、初等中等担当の学園理事の指示の下、学園内の初等中等各校を様々に支援していく部署とし

て、初等中等教育研究センター（以下、初中C）が設置されている。具体的な取扱い業務として：

- ・各校校長からの問合せ等への対応
- ・各校の状況の把握と整理，学校間の調整
- ・学園内諸部署との調整・連携
- ・教育に関するさまざまな情報の収集，必要に応じた分析・加工と各校への提供，あるいは初中Cからの立案
- ・各校の広報機能の支援，各校広報担当者の連絡会の実施
- ・養護教諭やスクールカウンセラーの情報交換会の実施
- ・研修
- ・その他

研修という観点では，広報担当者の連絡会や養護教諭等の連絡会は，各校の事例や情報の持ち寄りや知恵の出し合いを行うなど，事例研修という研修機能を併せ持っているともいえる。

また，これまで初中Cが研修として実施してきたものは，年度当初に行う合同初任者研修，夏に行う教頭研修であった。その他，必要に応じ全体に関連するような内容についてはその都度，講師を招聘して全体研修を実施してきた。

そして，2017年度より，新たに研修について捉えなおしを行い，2018年度より具体的に展開し始めたところである。

4. 資質向上の取組みに関する調査

4.1 各校における課題

初中Cは，各校の研修状況の実態やニーズを把握するために，各校管理職に各校の研修状況をまとめたものの提出を求めたのと併せて，2017年9月に学園内各校の本務・兼務の全教員向けに4領域（教員属性，研修ニーズ，授業改善，ICT・e-learning），計36項目の電子アンケート送付し，この分析に基づいて2018年度からの取組みの企画をまとめていった（回収率67% N=127）。

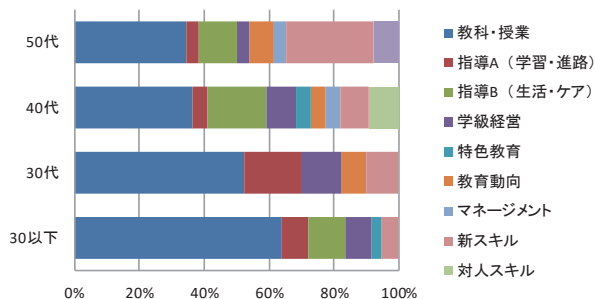


図1 受けた研修 年齢別 全体

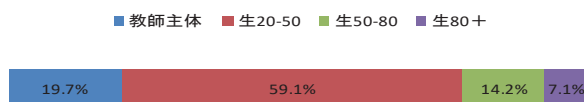


図2 自分の授業スタイル 5教科教員 全体
※「生20-50」とは児童・生徒主体の授業割合が20-50%

例えば，児童・生徒が主体的な授業展開という点では，十分にスキルが足りていないということであり，授業力の向上に対するニーズがあることは尤もである。

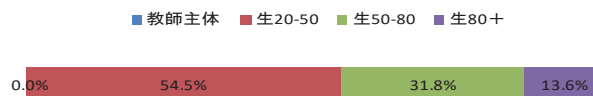


図3 自分の授業スタイル 5教科教員 小学校

小学校だけ取り出してみると，教師主体の授業展開をしている者は0で，児童主体の授業展開が50%を超える授業が半数近くとなる。教育段階が違うといえば，それまでだが，児童・生徒の動かせ方や仕掛けという点で，中等教育の教員が参考とすべき点は多々ある。同じ学園内のことなので，こういったことが有効に生かせるように思える。



図4 研修受講等の見通し 全体

自分に不足しているものを研修で補いたいというニーズに対して，教員側は実際どれだけ動けるのだろうか。

全体の半数が研修等を受けるには多忙と回答し，また，手立てが無いという回答からは，背後には多忙感もあろうが，どのような研修が自分にとっていいのかを選択することができず，まごついている様子がうかがえる。

また，多忙とはいうものの物理的な移動等が必要でなく，自分の都合に応じて動画の再生や停止ができる e-learning そのものについて馴染んでいない状況が窺えた。



図5 e-learning 自己研修の経験 全体

課題の視点

様々な観点で行ったアンケートは，学園全体ならびに各校ごとに様々な分析し，各校校長と共有し，各校で取り組むべきことと初中Cとして対応できること，その立場だからできることを念頭に整理をしていった。全てのニーズに応えることはできないが，学園内部の互いに持っている資産を共有してつなげるだけでも有効なことがあることが窺えた。著者自身が教頭時代に初中Cの教頭研修を受けた時点で，学園内の一般教員をつなぐ必要性を感じていたことにつながった。

また，系列校の校長であった時分から必要性も感じていたことが，ミドルリーダー育成はもちろんであるが，それに加え必要なものは，40代の間にリフレッシュする手だてである。組織維持のマネジメント業務主体となるようなミ

ドルリーダーのありようではなく、いきいきと児童・生徒から慕われ、居て欲しいと請われる教員であり続けるための自分の教職のライフプランイメージが具現化するような手だてである。

田中 (2015)⁽¹⁰⁾ が経済学者の柳川の言葉を引いてあらわした文章に、「日本の成長戦略の一つに「40歳定年制」が提唱されてきた。経済学者の柳川範之東京大学教授による提案「社内失業状態にならず75歳まで働ける人づくり」である。イノベーションが一層進む知識基盤社会では、学校教育を通じて習得した知識が40歳頃で「賞味期限切れ」となる。その後の35年を働き続ける上での必要な知識の「仕込み」が不可欠であるという。今後求められる資質・能力は何かと問われるならば、それは40歳でも学び直しができる生涯学習力である。」がある。これは今後の児童・生徒に必要な教育という意味合いで書かれているが、その40歳を迎える当事者である教員自身がそのモデルとなる必要がある。

教職大学院等に出させる余裕があるかといえば、現実には、脂ののった柱となるような年齢層や教員が抜けることの負担は現場にとって計り知れず、かといって自校内で対応しきれぬものでもなかった。さまざまな教職大学院の展開パターンを探りながら、後述する40代対象の疑似教職大学院型研修の開発を着想した。

また、学びの履歴書、e-portfolio など大学入試でポートフォリオが使用されていくように、あるいはそういった社会となっているように、ライフステージの観点から教員が自身の教職を豊かにするためにポートフォリオを日常使っていくことの必要性を感じていたところである。

4.2 研修計画の構想

アンケート結果や課題等を受けてそれぞれ構想をブレークダウンさせていった。内容は多岐に渡るが、本報告では、主として継続研修の対象である一般教員の研修を扱う。また、内部用の報告レポートで用いた図を用いるが、サイズの関係で文字判読はできないものの、こういった図を視覚的に共有しているという観点で捉えていただきたい。

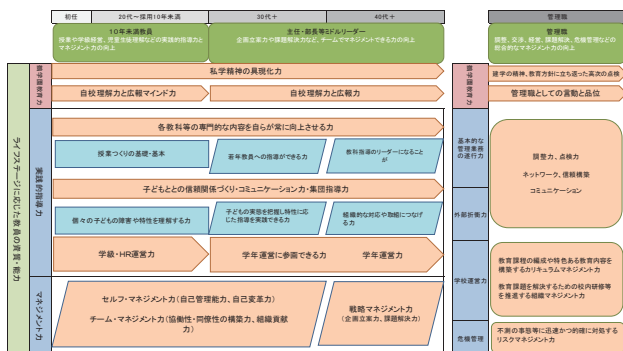


図6 ライフステージに応じて求められる資質・能力 概要図

横軸が、左から初任 (淡灰) / 20代~採用10年未満 / 30代+ / 40代+ / そして、最後に管理職 (濃灰) である。

左端の縦軸 (鶯色) がライフステージに応じた教員の資質・能力とし、その右隣の縦軸が上から鶴学園教員力 (薄赤), 実践的指導力 (薄青), マネジメント力 (薄青) である (管理職については別内容, 省略)。

ここで、薄青で表記した部分については公立であろうと私学であろうと教員として備えておくべきものである。鶴学園教員力としたものについて、初任から40代+まで貫いているのが「私学精神の具現化力」であり、初任から採用10年までが「自校理解力と広報マインド力」、30代から40代+までが「自校理解力と広報力」とした。広報力と表現したのは、実際の広報業務というより、自校の教育のキュラムマネジメントの浸透性を問うもので、教育目標から末端の教育プログラムや授業まで、その意図や狙いの落とし込みプロセスを自分で言語化できるかどうか (=伝えることができるかどうか=広報) を問うている。

目先の現場対応力は経験年数とともにそれなりに向上していく。しかしながら、組織の中に長くいると、物事のPDCAも経年の内に些末な指摘のCの対処にエネルギーを割き、そもそもの意図Pを蔑ろにしてしまいがちになりかねない危うさを持ち合せてしまう。その「そもそも」である鶴学園という私学の建学の精神、教育方針から日々の教育実践に水が流れるようにつながって具現化されているかどうか、まさに、2で見た伊藤 (1997) や町田 (2003) の指摘に沿う私学の根幹に関わるものである。初中Cはその強化研修を担うということとなる。

図7の横軸は、図6と同様の年齢層の区分である。左端の縦軸の上から「初中Cによる集合研修」(橙色), 「各校研修」(緑色) としている。

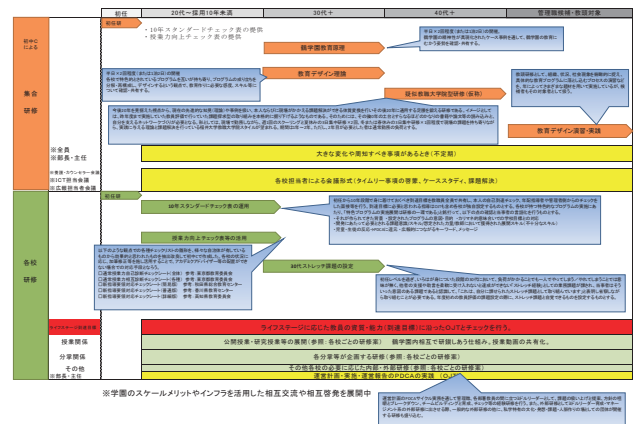


図7 研修展開 概要図

下段の「各校研修」(緑色) について。赤い帯より下については、従来各校で行われていた授業観察/研究や校務分掌等が企画する研修やOJTを指してお

り、各校の事情に応じて各校が行う校内研修である。これに対し、赤い帯の上に示したものが、このたび新たに各校で行うものとして加えた内容である。

20代～採用10年未満の層で緑色の帯が2本あるが、それぞれ「10年スタンダードチェック表の運用」「授業力向上チェック表等の活用」である。前者については、具体的には図8の表項目をチェック用にしたものであり、採用何年目には鶴学園の教員として「～ができる」という状態に達しておいてもらいたいというものである。後者は、様々な教員委員会が作成しているものを参考に作成し、授業観察等各校の実態に合わせて使えるように提供しているものである。後者の使用は各校に委ねている。

30代+の層のところに緑色の帯が1本あるが、これは「30代ストレッチ課題の設定」である。これは、ある程度のことか回せるようになって中軸となり始めると同時に胡坐をかき始めかねない30代に、他者の協力を求めないと達成できないやや負荷のあるストレッチ課題の設定を、年度当初に校長との面接の中で各教員が行う目標管理シートにおいて行うよう求めているものである。

上段の「初中Cによる集合研修」(橙色)について。

30代+の層のところに緑色の帯が2本あるが、それぞれ「30代前半対象 鶴学園教育原理」,「30代後半対象 鶴学園教育デザイン論」である。そして、40代+の層のところに緑色の帯が1本あるが、これは2019年度より開始予定の「疑似教職大学院型研修」である。

図8の横軸は、年齢層の区分で、左から若年前期～2年(黄色)／若年後期3～5年(鶯色)／6～10年(薄青)である。

左の縦軸の有色部分は図6と同じである。

公立・私立関係なく教職として必須な薄青の部分の内容については、様々な教育委員会が示しているものを参考としたが、細目を見ると大凡似通ったものであり、検討した結果、高知県教育委員会が作成したもの⁽¹¹⁾を雛形に、鶴学

園の実態に即した内容に加筆修正して作成したものである。無論、薄赤の鶴学園教員力の内容は全くのオリジナルである。

鶴学園教員力はA～Kまでの11項目あるが、例を示すと：

A：「建学の精神「教育は愛なり」に基づいた自分なりの教育実践事例を持ち、精神の具現化のプロセスを説明できる。」

G：「自校の教育の特定の事項について、30分程度の広報プレゼン資料の作成とプレゼンができる。」

といったものである。

今年から展開した30代の研修に参加した教員に、このチェック表で点検してもらったところ、現場対応力である薄青の項目はほぼ達成状況であったが、一番チェックしにくく、またできなかったところが鶴学園教員力の内容であった。電子アンケートでもこのような項目は設定しておらず、ある意味、想定していた反応であったが、いざ現実を目の当たりにするとチェックした教員自身ならびに著者も、消沈する想いであった。

5. 資質・能力を育む研修計画の実践

5.1 30代研修

今年度からの展開ということもあり、各研修では、この研修の意図や全体像、本報告でも用いている図6、7や図8のチェック表等を用いながら、各々の生き方、ライフステージというビジョンの必要性、自身の課題のプロジェクト化とポートフォリオの必要性を一様にレクチャーしている。

そして、鈴木敏江の「未来教育オンライン講座」や学園の共有クラウド「授業缶詰」(後述)を活用したe-learningの体験を行っている。

各研修共に半日を使って下記休業中に前半、年度末近くに後半にそれぞれ実施する。受講にあたって事前に課題図書を与え、また、ワークシート課題を与えている。

a. 鶴学園教育原理 (30代前半)

受講者への配付シートより

「鶴学園の精神性が具現化されたケース事例を通して、鶴学園の教育づくりにむかう姿勢やありようを確認・共有するのが、この研修の主たる狙いである。

教育段階、形態、児童・生徒層等々が違う学園内他校において、具現されたものは様々であるものの、その具現化のプロセスを互いに多角的に知ること、鶴学園の精神性を自校事例のみの近視眼的なものからより深いレベルでとらえてもらいたい。

また、こうやって互いに同じ学園内の同年代層が会することで、情報交換等が弾むきっかけになり、授業缶詰の活用等が盛んになれば幸いである。そして、各現場においてより厚みを増した具体的・実践的な取り組みとし

図8 採用10年までの資質・能力 到達目標

て生かしてもらいたい。」

第1回実施 8月1日 半日 受講者5名

- ・メンバー互いのアイスブレイキング
- ・研修主旨 ライフステージに関する意見交換
- ・課題図書に関する互いの意見交換
※鈴木敏恵「キャリアストーリーをポートフォリオで実現する」日本看護協会出版会
- ・10年スタンダードのチェックと相互感想
- ・各々のワークシートのプレゼンとそれに対する議論やコメント
- 先輩教員の取り組み、あるいは過去ないし既存の自校の教育的な取り組みの中で、強く鶴学園らしい取り組み・姿勢と思えたことを紹介。
- 自身のこれまでの取り組みの中で、鶴学園らしい取り組み・姿勢と思えたことを紹介。
- ・鶴学園の教育原理に関するレクチャーと質疑応答。
- ・e-learningの体験
- ・研修の感想のシェア

第2回実施予定 2月22日

受講者への次回案内配布シートより

「目的 鶴学園の精神性を具体的に他者に説明する自身の言語を持つことを通して、認識を深め、覚悟を持つ。学校のみドルリーダーとなっていく自覚を持つ。」

- ・第1回の内容を受けて、次回に向けて、指定したe-learningの視聴も含めた3つの準備課題を出している。

b. 教育デザイン論 (30代後半)

第1回実施 8月2日 半日 受講者6名

- ・メンバー互いのアイスブレイキング
- ・研修主旨 ライフステージに関する意見交換
- ・10年スタンダードのチェックと相互感想
- ・各々のワークシートのプレゼンとそれに対する議論やコメント
- 各校で定番(学校の顔的な「売り」として扱われているようなものが望ましい)となっている行事あるいは教育プログラムを一つ取り上げ、その位置づけ、意義、効果等(どういう意図で設定され、それが生徒の何を養い、実際に養われているのか…)について：
 - ・積極的なアピールとして説明してください。
 - ・徹底的に疑うスタンスで批判してください。
- 自分の授業(授業スタイル)について
 - ・積極的なアピールとして説明してください。
 - ・徹底的に疑うスタンスで批判してください。
- ・課題図書(世間一般に捉えられているデザイン思考等)デザインの仕方・方法に関する各自の書評とデザインをめぐるディスカッション

①「まんがでわかるデザイン思考」田村大監修 小学館

②「システム×デザイン思考で世界を変える」慶応SDM 日経BP

③「インストラクショナルデザインの工具箱101」鈴木克明監修 北大路書房

- ・鶴学園における教育づくり、教育をデザインすることに関する考え方や事例のレクチャーと質疑応答。
- ・e-learningの体験
- ・研修の感想のシェア

第2回実施予定 3月8日

次回までの課題として、課題図書1冊と指定したe-learning2本の視聴を前提に、発表課題2つを課している。その内の1つが下記のものである。

発表課題2

「8/2に言及したように、時代の変わり目となり自分がいよいよ一汗かく立場になったとします。

今後10年先を見通したとき、どんな教育プログラム(教科の授業のあり方でも可)が求められると思いますか。児童・生徒像は自校の生徒像として、自分がその児童・生徒達を自由に教育できるフリーな民間教育機関の社員になった気分、自校の諸々の制度上の制限やしがらみを取っ払って、更には自分の意のままのスタッフと予算がつくとして、どういう力をはぐみたいか、児童・生徒をどう育てたいか、その想いは何か、どんなことを構想するか企画を考えてみてください。その際、慶応SDMの「システム×デザイン思考で世界を変える」の本などが参考となるのであれば活用してください。そして、社長にプレゼンするとの想定でプレゼンを準備してください。

資料はA4 1枚でまとめるか、パワーポイント等で準備してもらっても構いません。」

組織の中に長くいると、組織特有の様々な制限や現実的な限界を知り、無意識のうちになんと制限をかけた中で思考してしまいがちとなってしまうが、40代を前にして自由に発想し自身がワクワクする構想を練ることを通して気づきを得ることを狙った課題である。

5.2 40代研修 疑似教職大学院型研修 (2019年度より)

様々な教職大学院のスタイルを探る中、現場の課題解決を軸として、学期期間中は現場で勤務して定期的に通い、長期休暇での集中講義という福井大学の教職大学院がとっているスタイルが魅力に映った。福井県が独自に育んだ教育文化の成果には近づけないが、テレビ会議(スカイプ)を用いたチェック機能で挿んで、以下のような展開イメージで現在準備中である。

展開にあたって：

- ・毎年各校から1名～2名(校長が指名)

・該当者の業務軽減の配慮・研修に伴う出張等への配慮
(配慮の程度は各校判断)

・研修に伴う書籍や交通費の初中 C 負担の予算化

研修を通して

- ・自分と向き合う／課題と向き合う
- ・良い人／良い授業／良い実践／見る，触れる，出かける
- ・多くの論文・書籍・資料を読む
- ・新たなつながりを作る／新たなツール／手立てを持つ

方法

- ・通年研修で年数回の集合ゼミ 長期休暇中は集中ゼミ
- ・30代研修同様に他校の同世代間のつながりの深化
- ・テレビ会議（スカイプ）での進捗チェックと助言 1～2週間に1回程度
- ・各校へ出向いた個別指導
- ・ポートフォリオへ記録の集積
- ・成果物：論文／報告書とプレゼン動画を「授業缶詰」へ
- ・所定報告シート（ポートフォリオ）への成果のまとめ
(この研修の成功の可否は，最後の報告シート（ポートフォリオ）の書式にあるとの認識で現在作成中である。)

5.3 ICTセンターとの協働

学園内には，大学のICT教育の推進のみならず，学園内各校のICT教育を推進していくICTセンターがあり，初中CはICTセンターとの協働によって2017年度よりいくつかの取り組みを始めている。

a. 共有クラウド「授業缶詰」※1

多忙で物理的に動けないという実態に応えるため，また，問い合わせることを負担やストレスに感じる若手の心理障壁を取り去るため，そして学園内を物理的にも心理的にもつなぐことによる様々な波及効果を狙って，各校の授業の動画や実践記録を共有できる学園内各校をまたいだ共有クラウドを構築した。

そして，フォルダー名の名称の付け方のみを組織化するルールを設定し，各校での公開・研究授業の動画のみならず，教材や授業のワンポイント動画，また行事の記録動画等々を関係資料と共に放り込み，かつ簡単に検索閲覧できるようにした。Web上に構築するようなe-learningではなく，気軽に動画を入れる／見るというスタイルのものであるが，机上の目の前のパソコンで視聴できるこれも一種のe-learningといえよう。

b. 「エクセル統計」の導入

各校は学園の包括ライセンスでマイクロソフトオフィスを使用しており，また，メールやスケジュールについてはOffice 365を用いるなど，ICTインフラが統一されており各校間でデジタル上の情報交換が行いやすい環境にある。

数学のみならず統計教育の必要性はいうまでも無く，理

系文系関係なく教員自身が統計や分析ツールを普段使いできる日常があることが児童・生徒への効果的な還元となる。

結論として，統計処理・多変量解析の処理ソフト「エクセル統計」を，大学を除く初等中等各校と学園内の専門学校が共用できる環境を整えた。各校単独での費用負担となると本数が極めて限られるが，かといって常時使用でもなく，こういうときにスケールメリットが活きる。

無論，初歩的な操作の研修から必要で，初等中等の学校現場で使用できそうな事例を教材化して初中Cから各校に出向いて研修を実施している。各校毎回10名以内として行っており，第1回目はグラフ作成機能の活用や散布図作成を行っている。今後は，検定，多変量解析とレベルを上げた内容の研修を展開していく。

スクリーンに投影した画面操作の研修内容は動画に記録し，使用した教材と共に「授業缶詰」に保存している。学園内各校の教員は，「授業缶詰」の教材を用いて自分の席のパソコンで視聴しながら自学自習できるようになっている。

c. 理科教育でセンサーを活用した授業のサポート体制構築

その他，2017年度より理科教育で計測センサーを活用した授業展開ができるような環境整備ならびに研修の実施を展開している。これについては，著者が別に報告⁽¹²⁾しているのでそちらを参照されたい。

5.4 教師塾の実施

2018年度から新たな取り組みとして初中Cが主催して教師塾も開催している。教師塾は，以下の4点を狙いとし，

- ・将来の鶴学園の人材確保への布石
- ・鶴学園教育への理解・啓蒙 間接的な広報機能
- ・学園内現職への刺激・啓発
- ・学生等の関心，参加者の反応を通じた実態の把握

以下のものを対象者とした。

- ・大学生・大学院生・研究生
- ・学園内外の現職教員
- ・その他教職に関心のある方

そして，1回2時間程度の内容として，各回の単発参加を可能とし，毎回の受講証を発行するものとして，以下のような要領で現在展開中のものである。

表2 教師塾の内容と担当

	内容	担当	実施日
第1回	ガイダンス～鶴学園の教育づくり	初中C センター長	6月16日
第2回	教育をデザインする	学園理事	7月28日
第3回	横断的な学びの具現化と実際	なぎさ公園小 校長	8月25日
第4回	一人一台，ICT活用の実際	広島なぎさ中高 校長	10月20日
第5回	教育において不易なもの ～工大高校の歴史から見えてくるもの～	学園参与	11月10日
第6回	語らいの場～今後の教育づくりに向けて	初中C センター長	12月15日

9月現在での参加者の内訳は以下の状況である。

表3 教師区塾参加者の内訳

	参加者数	
	学園内	外部
第1回	8	2
第2回	16	9
第3回	4	5

今年度からの取り組みでその成果の評価はしにくいですが、毎回2時間程度の塾の講義内容はすべて動画に記録し、配布物はPDF化し、共有クラウド「授業缶詰」に保存している。学園内の教員がいつでも視聴可能な状態としている。

内容的に、実践事例の紹介もあるものの、その背後にある意図や想いなど学園の教育姿勢の原点に立ち戻る本質論的なものが多く、各年齢層に応じて振り返り、見つめ直しが可能なものである。そういった意味で、「授業缶詰」を活用することで教師塾の当日の場とは違った形の研修や啓蒙が各校の必要に応じ随時可能となったともいえる。

6. 考察

報告した取り組みについては2018年度より始動したばかりの状況で、PDCAでいうDの途中であり、その評価は別の機会としたい。ただ、取り組みの特徴を浮き出させることで、教員研修の組み方の示唆としたい。

まず、法人局内に初中Cが設置されていることによって、アカデミズムと違う現場に近い感覚での機動性が確保されていることが指摘できる。同一学園内であり、外部に出せない各校が抱える事情を十二分に踏まえていながら、外部の立場をとることができる。そのことで、各校の内部研修とも、また一般に外部機関で行われているものとも違った立場と視点で、小学校、中学校、高等学校、全日制、通信制といった多様さならびに、ICT環境の活用など学園のスケールメリットを活かした取り組みができていたことが特徴といえる。

次に、研修内容についても、公立・私立関係なく教員として備えておくべき実践的な資質・能力という捉え方と、私学教員である鶴学園教員力としたものを分けることで、改めて、一般的・汎用的な資質・能力と、私学として求められる資質・能力を強く認識することが可能となった。そして、研修の組み方も明確にすることができた。加えて、初中Cの中間的なポジションによって、各校研修と初中Cによる集合研修という分け方、「授業缶詰」を活用したe-learning、教師塾という果実を手に入れることができたといえる。

学校固有に求められる資質・能力に対するこの取組事例

は、私学のみならず、公立の学校固有の事情、小規模自治体の事情、そこで求められる資質・能力を見定め、その手立ての組み方の参考事例になり得るとも考えられる。

7. おわりに

課題は依然山積である。兼務の先生方に対する効果的な研修、各校の校内研修の充実…、その他、表には出せない事情も様々にある。

私学の置かれた状況は決して同じものではなく、また、地域のおかれた実状と物理的な制約の中から、費用対効果を踏まえて可能な研修の選択肢を組み合わせるしかない。それでも無ければ、創意工夫で生み出し対応していくしかない。その際、一つの一つの具体的な取り組み事例が互いのヒントとなる。

本報告での取り組み事例が、その一助となるのであれば幸いである。

注 釈

- ※1 授業研究の際の収録VTRを、戸北凱惟が「授業カンヅメ」と表現したところから使用している。『理科教育研究の視点と方法』東洋館出版社 1988 pp.147-149

文 献

- (1) 日本教師教育学会編 (2017) 「教師教育研究ハンドブック」学文社
- (2) 伊藤駿二郎 (1997) 「現職研修の在り方についての研究—アンケート調査の分析から」『日本私学教育研究所紀要』33 (1), pp. 103-123
- (3) 友野清文 (2009) 「私学教員の研修体系と質保証」『教員養成カリキュラム開発研究センター研究年報』8, 東京学芸大 pp. 23-33
- (4) 友野清文 (2017) 「私学における教員研修について：東京都内私立中学高等学校へのアンケート調査の結果から」『現代教育研究所紀要 (3)』, 昭和女子大学現代教育研究所 pp. 145-149
- (5) 辻本剛久 (2017) 「私立高等学校における、校内研修プログラム開発に関する研究：校内研修による教師の意識とその変容を通して」『京都教育大学大学院連合教職実践研究科年報』(6), pp. 67-78
- (6) 町田健一 (2003) 「私立学校における建学の精神と教師教育—養成、採用、研修を通して (特集 特色ある学校づくりと教師教育)」『日本教師教育学会年報』(12), pp. 44-49
- (7) 吉野明 (2015) 「私学教育最前線 (第10回) 私学の発展に不可欠なミドルリーダーの育成」『月刊高校教育』1月号 pp. 90-93

- (8) http://shigaku.or.jp/training/general/h30/h30_chikubetu. 90-93
- (9) 東京私立中学高等学校協会編（2017）「東京私学教育研究所の組織改編と研修の充実（協会創立70周年記念誌より）」『東京私学教育研究所所報』（82），pp. 61-75
- (10) 田中統治（2015）「私学教育最前線（第12回）私学の教育課程を考える」『月刊高校教育』3月号 pp. 90-93
- (11) 「高知県授業づくり Basic ガイドブック」，高知県教育委員会 平成28年3月
- (12) 角島誠（2019）「鶴学園初等中等各校の理科教育でセンサーを活用した授業のためのサポート体制の構築」『広島工業大学紀要 教育編』第18巻 pp. 89-95
- ※ 掲載サイトの閲覧は2018年9月20日に最終確認