

「兵庫県教員研修スタンダード」の検討とそれに基づく研修の改善について

| | | |
|-----------|-----------|-------|
| | 管 理 部 長 | 光川 安則 |
| | 教 務 部 長 | 宮 垣 覚 |
| | 所 長 補 佐 | 片岡 正光 |
| 企 画 調 査 課 | 主任指導主事兼課長 | 村中 利章 |
| | 指 導 主 事 | 藤原 一平 |
| | 指 導 主 事 | 尾田 貴之 |
| 義務教育研修課 | 主任指導主事兼班長 | 足立 延也 |
| 高校教育研修課 | 主任指導主事兼班長 | 藤原 生也 |
| 情報教育研修課 | 主任指導主事兼課長 | 岩井 高士 |

はじめに

平成 28 年 11 月、「教育公務員特例法等の一部を改正する法律」が成立した。この法律は、教員の大量退職・大量採用により、経験の浅い教員の割合が増加する中、教育課程・授業方法の改善への対応を図るため、教員の養成・採用・研修を通じた資質の向上に係る新たな体制を構築することを趣旨としている。

具体的には、①教員の養成を担う大学と採用後の教員の資質向上を担う教育委員会等が「協議会」を設け、②文部科学大臣が策定する指針を参酌した上で任命権者が教員の資質の向上に関する「指標」を策定し、③それを踏まえた「研修計画」を策定するという新たな制度を創設するものであり、本法律を通じ、大学と教育委員会等の協働を強化しつつ、教員のキャリアステージに応じた資質の向上を図る体制を整備し、新たな時代に対応した専門性の高い教員の養成・採用、及び研修を通じて資質の向上を図ることが期待されているところである。

兵庫県内公立学校教員のキャリアステージに応じた資質向上の役割を担う兵庫県立教育研修所（以下、「当教育研修所」）では、今回の法改正につながる提言等のひとつ、中央教育審議会答申「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」（平成 27 年 12 月）の作成動向を踏まえ、平成 27 年度から当教育研修所の担当する初任者研修や 10 年経験者研修等に関係する指標づくりを進め、平成 28 年 3 月に、教員のキャリアステージ全 4 期（「基礎形成期」・「向上期」・「充実・発展期」・「円熟期」）のうち第 1 期～第 3 期までの指標を当教育研修所版として作成し、「兵庫県教員研修スタンダード」として、研究紀要で発表した。

本年度の研究では、昨年度作成した第 3 期までの指標の研修計画等への活用と、未作成の第 4 期の作成に向けての情報収集や課題整理等を行うことを目的として取り組んできた。平成 29 年 2 月に中央教育審議会初等中等教育分科会教員養成部会において公表された「公立の小学校等の校長及び教員としての資質の向上に関する指標の策定に関する指針案」（平成 29 年 2 月 18 日公示のパブリックコメント公募案）をもとに、「指標」策定や指標に基づく「研修計画」策定に向けての課題等を整理することを本研究のねらいとしたい。

1 平成 27 年度兵庫県立教育研修所版「教員研修スタンダード」の概要

(1) 作成趣旨

教職キャリア全体を見通して、教員がそれぞれのキャリアステージに応じて身につけておきたい資質・能力の具体的な目標を定め、その目標を達成できるよう支援するため、当教育研修所が実施する年次研修等の体系化を行った。また、この具体的な目標を市町組合教育委員会や学校等、そして研修する教員自身が共有することで、一体となった効率的な研修の実現をめざした。さらに、具体的な目標を提示することで、任命権者や学校の設置者等がそれぞれの役割を果たし、一体となって教員の自己成長を促し、研修計画や内容、日常行われている OJT の改善につなげていくことを目的としている。

(2) 作成項目（第1期～第3期の項目）（表1）

教員採用試験の募集案内等から「求める教師像」について教員として求められる資質・能力をまとめ、本県の「指導の重点」や当教育研修所が実施する研修・講座のねらい等から、教員としての専門的能力を高めるための具体的項目を抽出し、整理・分類した。

ア 教員として求められる資質・能力

〔資質〕 ①教育に対する情熱・使命感、児童生徒への愛情（教育的愛情）

②心身の健康、幅広い教養、豊かな人間性、社会性（人間性）

③高い倫理観と規範意識、誇り（責任感）

④学び続ける姿勢（自己教育力）

〔能力〕 ①確かな学力を育成するための知識・技能、指導力（専門性）

②社会的自立に向けた基盤形成の支援に必要な実践的指導力（実践的指導力）

③新たな課題へ積極的に挑戦する実行力、創造力（実行力）

イ 教員として専門的能力を高めるための具体的項目の整理

①校種ごとに教員としての専門的能力を高めるための具体的項目（50項目）を作成

②具体的項目を5分野に整理

「学習指導」（授業実践・改善力、専門性探究力）

「学級・HR経営、生徒指導」（集団を高める力、一人一人の能力を高める力）

「チームとして職務を担う体制づくり」（協働性・同僚性の構築力、学校の組織的対応力）

「資質・能力を高める自律性」（自己管理能力、自己変革力）

「教育課題への取組」（学校組織として専門性を高める項目）

③キャリアステージを4期に分類し、当教育研修所が行う研修の実施時期を明示

第1期：基礎形成期、第2期：向上期、第3期：充実・発展期、第4期：円熟期

2 公立の小学校等の校長及び教員としての資質の向上に関する指標の策定に関する指針案と平成27年度兵庫県立教育研修所版「兵庫県教員研修スタンダード」について

(1) 指標の対象とする「学校種・教員等の職等の範囲」について

改正された教育公務員特例法第22条の3に規定されている公立の小学校等の範囲は、公立の小学校、中学校、義務教育学校、高等学校、中等教育学校、特別支援学校、幼稚園及び幼保連携型認定こども園であり、教員等の範囲は、校長（園長）、副校長（副園長）、教頭、主幹教諭、指導教諭、教諭、助教諭、養護教諭、栄養教諭、栄養助教諭、主幹保育教諭、指導保育教諭、保育教諭、助保育教諭及び講師（常時勤務の者及び再任用者）である。

平成29年2月教員養成部会提出の指針案では、指標の策定に際しては、必ずしも全ての学校種ごとに個別の指標を策定することを要するものではないとし、それぞれの学校種の特性を踏まえつつ、複数の学校種について共通の指標を策定することが可能であり、例えば、小学校、中学校及び義務教育学校の教員について共通の指標を策定し、特に小学校の教員に必要な事項について留意事項を付すこと等が可能であるとしている。「兵庫県教員研修スタンダード」は当教育研修所が企画する小・中・高等学校、中等教育学校の年次研修等を中心に作成しており、ほとんどが校種共通の指標で、一部校種による違いを【小】【中・高】等で注記し対応している。

表2 指標の内容を定める際の観点と「兵庫県教員研修スタンダード」項目の比較

| 教員養成部会提出の指針案 | 兵庫県教員研修スタンダード | 改善や追加を検討する事項について |
|---|--|--|
| 教職を担うに当たり必要となる素養 ・倫理観 ・使命感 ・責任感 ・教育的愛情 ・総合的な人間性 ・コミュニケーション力 ・想像力 ・自ら学び続ける意欲 ・研究能力 | 【教員として求められる資質・能力】 高い倫理観と規範意識をもち 教育に対する情熱・使命感をもち 仕事に誇りを持って 児童生徒に愛情を持って接する 心身ともに健康、幅広い教養を持ち、豊かな人間性、社会性 常に学び続ける姿勢 積極的に挑戦する実行力、創造力 | コミュニケーション力、想像力、研究能力について |
| 教育課程の編成、教育又は保育の方法及び技術に関する事項 ・各学校の特色を生かしたカリキュラム・マネジメントの実施 ・主体的・対話的で深い学びの実現に向けた授業改善 ・情報機器及び教材の活用 | 【学習指導】(専門性探究力) 10 児童生徒の実態に応じたカリキュラムや教材を開発 【学習指導】(授業実践・改善力) 6 ICT機器を活用するなど、指導方法の工夫・改善を行い 49 情報教育を推進する | カリキュラム・マネジメントについて 主体的・対話的で深い学びの表記について |
| 学級経営、ガイダンス及びカウンセリングに関する事項 | 【学級・HR経営、生徒指導】(集団を高める力) 14 学習環境の整備を図り、教室空間を効果的に活用した学級経営 15 安心して過ごす学級づくり 16 学年・学級目標の実現に向け、学級経営案やホームルーム計画の立案・実行・改善 18 児童生徒の生活背景や内面の理解に努め、共感的理解に基づく指導 | カウンセリングについて |
| 幼児、児童及び生徒に対する理解、生徒指導、教育相談、進路指導及びキャリア教育等に関する事項 ・いじめ等児童生徒の問題行動への対応 ・不登校児童生徒への支援 ・情報モラルについての理解 | 【学級・HR活動、生徒指導】(集団を高める力) 18 児童生徒の生活背景や内面の理解に努め、共感的理解に基づく指導 19 不登校やいじめなどの教育課題について理解し、その予防・解決に取り組む 【学級・HR活動、生徒指導】(一人一人の能力を高める力) 23 個々の生徒指導上の課題の解決や問題行動の予防などに向けた適切な指導・支援を行う 24 児童生徒一人一人の心身の特性や生活環境を多面的に捉え、個に応じた指導・支援 26 児童生徒一人一人の意欲や適性を考慮し、家庭と連携した学習指導・進路指導に取り組む | 情報モラルに関する理解について |
| 特別な配慮を必要とする幼児、児童及び生徒への指導に関する事項 ・障害のある幼児、児童及び生徒への指導 | 【学級・HR活動、生徒指導】(一人一人の能力を高める力) 24 児童生徒一人一人の心身の特性や生活環境を多面的に捉え、個に応じた指導・支援 【教育課題への取組】(学校組織としての専門性を高める項目) 47 一人一人のニーズに応じた特別支援教育を充実させる | |
| 学校運営に関する事項 ・学校安全への対応 ・家庭や地域社会、関係機関との連携及び協働 ・学校間の連携 | 【チームとして職務を担う体制づくり】(協働性・同僚性の構築力) 27 学校運営上の課題を共有し、協働して 29 学年・学校内の共通理解を図り、家庭・地域・関係機関等と連携して 【チームとして職務を担う体制づくり】(学校の組織的対応力) 33 保護者や地域社会と連携し、開かれた学校づくり | 学校安全について |
| 他の教職員との連携及び協働の在り方に関する事項 ・若手教員の育成に係る連携及び協働 | 【チームとして職務を担う体制づくり】(協働性・同僚性の構築力) 27 管理職や教職員間での学年・学校運営上の課題を共有して、協働して 29 学年・学校内の共通理解を図り 【チームとして職務を担う体制づくり】(学校の組織的対応力) 32 主体的、積極的に学校運営に参画 | 若手教員の育成について チームとしての学校について |

※「兵庫県教員研修スタンダード」第3期までの内容と指針案との比較を表したものである。

また、必ずしも全ての職ごとに個別の指標を策定することを要するものではなく、複数の職に共通の指標として策定し、そのうちの特定の職に必要な事項について留意事項を付すこと等も可能としている。ただし、それぞれの職の特性を踏まえる必要がある。とりわけ、校長については、学校組織のリーダーとして、教育者としての資質のほか、的確な判断力、決断力、交渉力、危機管理を含む組織のマネジメント力が求められていることを踏まえ、他の職とは明確に区別できるよう留意する必要があるとしている。加えて、教員等のキャリアパスは単一のものではなく、例えば、教諭から主幹教諭を経て管理職に至り学校運営を担う者、教諭から指導教諭に至り学校内において他の教員の指導を担う者、生涯にわたって教諭としての職務を全うし特定の分野において高度に専門的な知識及び技能等を有する者等、様々な者が存在することを踏まえ、同一の職について複数の指標を策定することも可能であるとしている。

「兵庫県教員研修スタンダード」では、管理職とベテラン教員など職種が分かれる第4期のスタンダードは未作成で、また、第4期を「21年目以降の教員」としているが、第1期、第2期、第3期の区切りの年数についても検討が必要である。指針案にある「職責、経験及び適性に応じた成長段階の設定」の趣旨も踏まえながら、今後、作成を行っていく。

(2) 「指標の内容を定める際の観点」について

指針案では、教員等が次に掲げる事項を適切に修得または実施するとともに、各事項に係る資質を職責、経験及び適性に応じた成長段階ごとに更に向上させる観点を持ちつつ、指標の内容を定めることが示されている。

- 教職を担うに当たり必要となる素養（倫理観、使命感、責任感、教育的愛情、総合的な人間性、コミュニケーション力、想像力、自ら学び続ける意欲、研究能力）
- 教育課程の編成、教育又は保育の方法及び技術に関する事項（各学校の特色を生かしたカリキュラム・マネジメントの実施、主体的・対話的で深い学びの実現に向けた授業改善、情報機器及び教材の活用に関する事項を含む）
- 学級経営、ガイダンス及びカウンセリングに関する事項
- 幼児、児童及び生徒に対する理解、生徒指導、教育相談、進路指導及びキャリア教育等に関する事項（いじめ等児童生徒の問題行動への対応、不登校児童生徒への支援、情報モラルについての理解に関する事項を含む）
- 特別な配慮を必要とする幼児、児童及び生徒への指導に関する事項（障害のある幼児、児童及び生徒への指導に関する事項を含む）
- 学校運営に関する事項（学校安全への対応、家庭や地域社会、関係機関との連携及び協働、学校間の連携に関する事項を含む）
- 他の教職員との連携及び協働の在り方に関する事項（若手教員の育成に係る連携及び協働に関する事項を含む）

前ページの**表2**は、指針案で示された観点と昨年度作成した「兵庫県教員研修スタンダード」の項目とを比較し、今後改善や追加を検討すべき事項をまとめたものである。「兵庫県教員研修スタンダード」では第4期の内容が未作成であり、ベテラン教員、ミドルリーダーとして求められる内容を、第3期を踏まえてどうつなげていくか検討しなければならない。また、管理職として求められる内容も整理する必要がある。さらに、学習指導要領の改訂の方向性を踏まえた内容の追加も必要である。

本年度の研究では、とりわけ、ミドルリーダーに関わる第4期の内容について、情報収集を行うとともに、当教育研修所が本年度担当した近畿地区教育研究（修）所連盟学校経営部会での研究、平成27年度から継続し行っている当教育研修所の「学校ミドルリーダー」に求められる資質・能力の向上に向けて」の研究成果を反映させることとした。

3 「兵庫県教員研修スタンダード」における課題（「ミドルリーダーに求められる資質・能力」について）

2章における検証によって、「兵庫県教員研修スタンダード」においてはミドルリーダー以降の資質・能力の整理が不十分であることが明らかになった。しかし、昨年度からこの課題については検討を進めており、それに特化した研究（「学校ミドルリーダー」に求められる資質・能力の育成に向けて）の過程において、「学校ミドルリーダー」を「中堅教員で、管理職とその他の教職員をつなぐ役割を担い、自己の職務を通して人や組織に働きかけ、学校全体の立場からビジョンを具体化し、協働体制を作りながら若手教員の育成や学校づくりに貢献する人」と定義するとともに、「学校ミドルリーダー」としての資質を向上させる研修を改善する視点として、3つの視点（①個人の資質向上に加えて、学校全体を見通し、学校経営の視点を持たせる。②校内研修会の運営等、所属校でのOJTにつながる視点を示す。③校内研修に生かせるような、主体的・協働的な協議を取り入れる。）を示し、本年度の研修内容を改善し実施した。

また、本年度の近畿地区教育研究（修）所連盟学校経営部会の開催（平成28年9月21日）においては、「学校におけるミドルリーダーに求められる資質・能力の育成に向けた取組」をテーマに研究協議等の企画・運営を当教育研修所が担当し実施した。ここでは、その内容を主に紹介し、指標を考察したい。

(1) 学校経営部会研究協議の企画・運営

ア テーマ設定と事前準備について

本会は、若手教員の数が増え、今後中堅教員が学校等を支える大きな柱となる現状において、「学校ミドルリーダー」に求められる資質・能力とはどのようなもので、今後（各教育機関において）それを充実させるためにどのような研修項目が求められるのか確認することをねらいとしている。

そこでまず、「学校ミドルリーダー」に求められる資質・能力を整理した。その際、先進的に「（ミドルリーダー）教員としての資質向上に関する指標」を策定している都道府県市の指標内容から、その求められる資質・能力を抽出し、「生徒指導力」、「教科指導力」、「マネジメント力」「連携・協働力」の大きく4つの分野に分けた。さらに、それぞれの分野における具体的項目を「資質・能力のグループ分けや積み重ね」の視点により図1のように整理し、当日の研究協議においてどのような意見が出されるか、あるいは出すことができるかのシミュレーションを行った。

| | | | | | |
|---------|--|--|---|---|---|
| マネジメント力 | 学校教育目標に基づき、学校全体の行動計画を作成・実行できる （学校の直面する課題を認識し、学校全体の行動計画を作成するとともにその推進役を果たすことができる【大阪】） | 教員としてのロールモデルとなる （自らの教育方法や指導技術を公開し、教員としてのロールモデルであることを自覚し、後進の育成に当たる【横浜】） | 効果的なPDSIサイクルの在り方等提案できる （効果的なPDSI[計画立案・実施・評価と点検・改善の検討]サイクルの在り方や自己研鑽の在り方について理解を深め、他の教職員に伝える【仙台】） | 職場の健康保持のための実践に努める （自己の心身の状態把握及び教職員の健康把握にも努める【仙台】） | 危機管理・安全管理における訓練シミュレーションの計画・実施 （万が一に備えた対応について、訓練シミュレーションを計画・実施するなどリーダーシップを発揮する【仙台】） |
| | 学校教育目標に基づき、学年経営力を高めることができる （学年の児童生徒の実態把握ができ、学年全体の状況・課題を把握し、学年運営に生かすことができる【大阪】） | 若手教員の育成に努める （学年や校務の推進をする中で、同僚性を構築してその基点となり、次の世代の育成や、学年・校務間のつながりをつくる【横浜】） | 校内OJTを積極的に進める （校内OJTを積極的に進め、切磋琢磨できる雰囲気作りに努める【仙台】） | メンターとして後進の相談役となる （心身の健康保持のための方法等について理解を深める【仙台】） | 危機管理・安全管理の理解 （事故防止と安全対策をよく理解した上で、場面や状況に応じ、学年等でシミュレーションを行うなど対応に備える【仙台】） |
| 連携・協働力 | 学校力を高める （一人一人の教職員の役割と能力を活用し、協働的な組織をつくること【大阪】） | | | | |
| | 組織力を高める （一人一人の教職員の強み・弱みを踏まえ、組織全体の特色を意識し、協働的な組織づくりを進めること【大阪】） | 組織力を高めるためのネットワークを構築することができる （広く学校内外において様々な人と関わり、必要な人材を見つけ学校の課題解決に生かすこと【大阪】） | 保護者、地域、関係機関等のニーズや問題の把握と解決策の提案 （保護者、地域、関係機関等のニーズや問題の状況を客観的に把握し、管理職へ報告するとともに、よりよい解決策等を提案する【横浜】） | 広く情報収集をし、適切な情報発信を行う （保護者、地域、関係機関等、様々な立場の人と協働し、広く情報収集したり、適切に情報発信を行ったり【横浜】） | |
| | チーム力を高める （学校教育目標達成に向けて、学年・分掌の要となり、気持ちの揃った教職員集団づくりに努める[後輩への助言・先輩や管理職への相談等]【大阪】） | 学年の課題を解決するためのネットワークを構築することができる （他校種や地域など学校内外において様々な人と関わり、必要な人材を見つけ、学年の課題解決に生かすこと【大阪】） | 保護者、地域、関係機関等との問題解決・合意形成 （保護者、地域、関係機関との連絡・調整を適切に行い、管理職等と相談しながら、よりよい問題解決に取り組む【横浜】） | 適切な自己表現と情報提供 （建設的で説得力のある説明や適切な自己表現をするとともに、保護者、地域、関係機関との連携・調整を適切に行い、必要な情報を提供する【横浜】） | |

図1 分野毎に抽出した資質・能力の具体的項目（「マネジメント力」、「連携・協働力」分野を掲載）

イ 当日の研究協議の展開について

研究協議には、当教育研修所の指導主事と近畿地区の教員研修を実施している 18 の公的機関から計約 30 名の指導主事等が参加した。前述のテーマに基づき、まず学校におけるミドルリーダーに求められる資質・能力の 4 分野（「生徒指導力」「教科指導力」「マネジメント力」「連携・協働力」）、各分野の担当グループを 2 班ずつ割り当て、各自、それぞれの分野において重要と考える資質・能力を付箋に書き出し整理した（個人ワーク）。出た個人の意見をまとめ、班の意見として、重要と考える資質・能力のキーワードを「ブロック」に書き出し、グループ分けや積み重ねの視点によりそれらを整理した（図 2・図 3）。さらに、分野ごとでその資質・能力の育成に必要な研修などについて意見交換し、考えを深めた。その後、4 分野の代表が全体で発表し、4 分野全ての観点の意見を統合し、共有した。

ウ 各分野における研究協議内容について

「生徒指導力」分野においては、自身の学級だけでなく、他学級の様子も把握する力など、児童生徒の状況を把握する力や保護者対応力を土台とし、学年、学校全体など大きな集団に適切な指導ができる力に積み重ねていく内容となった。

「教科指導力」分野においては、個に応じた指導法を工夫する力などを土台とし、教科横断的な視点を持つ力、高い授業力を持ち、授業公開するなどして校内研修のリーダーとなる力、さらには、OJT のグループリーダーとして若手を育成する力を積み重ねていくという意見にまとめられた。

「マネジメント力」分野では、自身の健康保持やストレス解消の方法を見出す力を土台とし、コミュニケーションによる職員の個性を把握する力や時には相談役となる「メンター」としての役割を担う力、さらには、学年や部、学校全体の課題を分析し、解決に向けて取り組む力への積み重ねが考えられるのではないかという意見にまとめられた。

「連携・協働力」分野では、組織や地域から信頼される人間性を土台に、情報を選択し、正しく発信する力や保護者や地域住民に対して説明する力、連携を図るための知識や実行力などの意見が出され、様々な視点からの資質・能力の積み重ねが考えられた。

研究協議の内容は、いずれの分野においても、会の準備段階で当教育研修所が想定していた資質・能力やその積み重ねのイメージとおおむね一致していた。

エ 研究協議のまとめについて

研究協議後、兵庫教育大学大学院の大野裕己教授に助言・講演をしていただき、内外環境変化のもとで学校に求められる組織的活性化（最近では「教員チーム開発」）に向けたミドルリーダーの育成（力量観・育成方法・検討点）について検討し、まとめとした。助言等の主なポイントは次のとおりである。

○最近の「教員（教職員）チーム開発」の期待論「チームとしての学校」像の提示（中教審 2015）

「校長のリーダーシップの下、カリキュラム、日々の教育活動、学校の資源が一体的にマネジメントされ、教職員や学校内の多様な人材が、それぞれの専門性を生かして能力を発揮し、子供たちに必要な資質・能力を確実に身に付けさせることができる学校」



図 2 班別協議の様子



図 3 書き出したキーワード(マネジメント力)

○学校組織におけるミドルリーダーの力量（兵庫教育大学の研修講座開発に際する力量観(2012)）

- ・自己改善力：継続的な自己研鑽への意欲と向上心
- ・子ども理解力：子どもの特性・心身の状況の多面的理解
- ・授業力：各教科等の内容の専門的知識・技能と授業 PDCA
- ・生徒指導力：生徒指導の具体的内容・方法への習熟
- ・情報伝達力：管理職方針→教職員、教職員考え→管理職
- ・人材育成力：適切な指導・助言、人材特に若手教員育成
- ・メンバーシップ醸成力（教師間の学びや支え合い）
- ・カリキュラム・マネジメント力（学校全体の教育課程 PDCA 推進）
- ・分掌・学年のまとめ役として学校の教育活動の情報提供、保護者の相談に対応

○組織活性化に焦点を置いた役割行動観（マネジメント研修カリキュラム等開発会議、2005）

- ・使命感と責任感：教科・校務の専門性、自己成長への意欲
- ・学校ビジョン構築への参画と教育活動の推進
- ・職場の活性化：同僚とのコミュニケーション、一体感醸成
- ・同僚教職員の指導・育成：役割モデル、ノウハウ共有
- ・学校外部との折衝・対応：家庭地域等とのネットワーク構築

○ミドルリーダー育成の機会と方法

- ・OJT（学校における人材育成）によるミドルリーダー育成（対象者の長期的なキャリア発達や課題の見通し）
 - ①管理職からのミドルリーダーとしての役割期待伝達
 - ②職務、役割行動場面の設定や権限の委譲（責任の意識化）
 - ③学校ビジョンの提示、力量形成の情報・機会の提供
 - ④役割発揮についての評価・助言
- ・Off-JT（行政研修・大学院研修等）でのミドルリーダー育成の検討点
 - ①ミドルリーダー育成の前提条件を考える：教職員年齢構成、学校数（それらの規模の散らばり）、資源等
 - ②育成の質・量の検討（悉皆／推薦／併用）：府県の人材育成の体系を踏まえつつ、どこに資源を投入するか等
 - ③研修のコンテンツの検討：学校評価 or 組マネ講座／他の日常職務（若手育成等）との関連付けでの経営教育等

(2) ミドルリーダーに求められる資質・能力に係る指標の検討に向けて

当教育研修所が、平成 27 年度から取り組んでいる研究において、本年度は（平成 28 年度研究テーマ名：「学校ミドルリーダー」に求められる資質・能力の育成に向けた研修の在り方について）、県内の小・中・高等学校及び県立特別支援学校の新任教長を対象（小・中学校 199 名、高校 43 名）に、「学校ミドルリーダーにとって必要と思われる資質・能力について」等のアンケートを実施した。項目は、10 項目（①学校のビジョンを構築する力②創造力③的確な判断力④学校外部との折衝力⑤教職員をまとめる力（求心力）⑥教職員を指導する力⑦教育活動を推進する力（校務の推進に向けた企画など）⑧職場の活性化のためのコミュニケーション力⑨教科指導力⑩生徒指導力）であった。

アンケート結果から、小・中・高の校種による若干の違いはあるが、全校種において生徒を指導する力（⑨⑩）が「学校ミドルリーダー」に備わるべき資質・能力のベースであり、加えて⑤や⑦や⑧が求められていることが分かった。この結果は、前ページのウで示した学校経営部会の研究協議で出た意見とほぼ同じ内容であり、「学校ミドルリーダー」に求められる資質・能力の整理ができた。さらに、資質・能力の具体的な積み重ねの視点において、学校経営部会における取組は有意義なものとなった。

同時に全校種において①③④の必要度が低いことから、「学校ミドルリーダー」と管理職との役割分担が明確に示される結果となった。特に学校のビジョンを構築する力（①）は、学校のリーダーである校長に求められる 7 基準の内、第 1 基準の力として、日本教育経営学会が作成した「校長の専門職基準 2009」（2012 年改訂）に示されている。管理職の指標は、これまでも様々な研究の積み重ねによって作成が進んでいるが、ミドルリーダーの指標やミドルリーダーをいかに育成するかについては、福岡県教育センターの学校経営感覚に基づく 20 の行動様式を示した報告書「学校のチーム化を目指すミドルリーダー」（2016）のような先行研究もあるが、学校の活性化や OJT による若手人材育成などにおいて期待が大きい中、「中堅教諭等資質向上研修」の実施と関連し、今後様々な観点からの検討が求められる。

4 「兵庫県教員研修スタンダード」の活用による研修の工夫改善について—高知県視察を通して—

3章までは、教員研修スタンダード「作成」に焦点を当てた内容であったが、これより、「兵庫県教員研修スタンダード（第1期～第3期）」をどう活用していくかを述べる。その主な活用場面としては、①県内の各研修機関や学校が教職キャリア全体を見通した体系的な研修計画を作成・実施、②後進の育成等に当たる際に計画的・意図的な助言が可能、③講座のねらいが整理・焦点化され、講座編成を行う上での指針として活用、④県の教員研修スタンダードを示すことで、教員の養成段階との円滑な接続の推進、などが考えられる。そこで、全国でも早い時期に教員スタンダードを作成し、その活用に取り組んでいる高知県を視察し、『高知県の教員スタンダード』の効果的な取組を参考にしつつ検証を行った。

(1) 「兵庫県教員研修スタンダード」を反映した研修計画の作成

「OSAKA 教職スタンダード」を策定している大阪府では、それぞれの研修において「研修のねらい」欄にスタンダードの項目番号を示し、キャリアステージに応じて必要な資質能力を確認しつつ研修が行えるようにしている。また、横浜市のように、研修企画や校内OJTにおける目標設定など、ガイドブック等に育成指標を記載し活用しているところもある。

高知県では、「OJTプログラム」によって、各研修とスタンダードの到達目標を時系列に整理し、キャリアステージに応じた研修の実施と工夫改善を図っている。

当教育研修所では、昨年度作成した「兵庫県教員研修スタンダード」の活用の試みとして、教職キャリア全体を見通した体系的な研修計画を考える際、職務研修（採用から3年までの研修に限る）について、それぞれの講座におけるねらいと、「教員研修スタンダード」の具体的項目との関係性をまとめてシラバスで示すことで、キャリアステージに応じて必要な資質能力を確認しつつ研修を実施することを検討している（図4）。これは、校外研修と校内OJT（校内研修等）との

関係を深め、目標やねらいを明確にし、共通意識をもつての効果的な後進育成に資するものとする。

高知県の「OJTプログラム」（小学校・中学校）は、『高知県の教員スタンダード』、「初任者研修支援尺度」を基に開発され、初任者の育成にとって重要度の高いものとなっている。また、センター等の研修内容が配置校の実践につながりやすくなるように、各時期に行う配置校研修やセンター等研修に『高知県の教員スタンダード』の項目を当てはめて時系列で整理し、関連付けている。

当教育研修所のシラバスも時系列に整理し、配置校の実践とのつながりを持てるよう改善を図り、充実させてきたが、配置校での実践も含め一目でどの時期にどのような資質・能力を育成するかが分かる点で、高知県教育センターの「OJTハンドブック」（2015）は充実した内容となっている。

(2) 「兵庫県教員研修スタンダード」に基づいた研修の振り返りについて

高知県の取組として「若年教員実践シート」は、校内研修などのOJTと若年教員研修などのOff-JTにおける研修内容等を関連付けて振り返り、自己の課題や学び・成長を構造化して捉えることで、具体的な実践力の向上を図ることを目的に作成され、今年度から研修に取り入れている。シートは、受講者自身が研修を振り返り、「自己の学びや成長」を記録することと合わせて、その研修の内容に該当する『高知県の教員スタンダード』の項目を当てはめて記入して整理を行い、関連付けるようにしている。また、高知県では、「若年教員実践シート」による研修の振り返りに加えて、『高知県の教員スタンダード』

| 全県校外研修 | | | |
|--------------|------------------------------------|--|--------------------------|
| 回 | 研修の内容 | 研修のねらい | 準備物・事前課題 |
| 初任者研修 第1回 | 午前 講義 「教育の情報化について」 | 学習指導要領における教育の情報化の概要について理解する【49】 | |
| | 講義 「兵庫県『体験教育』の推進について」 | 兵庫県型「体験教育」を生かしたキャリア教育の進め方を理解する【21】 | |
| | 午後 講義 「不登校児童生徒への社会的自立に向けた支援」 | 兵庫県における不登校児童生徒への支援の現状を理解するとともに、支援の在り方を理解する【19】 | [準] 指導の重点、教職員となる人のために |
| | 講義 「教職員のためのメンタルヘルスマテリアル」 | これからの教員生活を見据え、心身ともに健康な教員であり続けるための留意点について理解する【39】 | |

図4 「教員研修スタンダード」項目番号を記載したシラバス（部分）

ド』の到達目標に対する「自己の達成規準」を作成し、3段階で評価し自己の教育実践を振り返る評価システムを採用している。

当教育研修所の研修講座においても、既存の職務研修アンケート用紙に、前ページの(1)で示した各職務研修の講座に位置付けられた「兵庫県教員研修スタンダード」の具体的項目を盛り込みつつ、それらを踏まえ、目標を明確にし、効率的な研修の振り返りを行うことで、研修を通して身に付けるべき資質・能力がより明確に自覚でき、主体的に学ぶ意欲が高まるように取り組みたい(図5)。また、このアンケートは研修のねらいに対する受講者の到達状況(4段階)を集計できるようにしており、研修評価に使用している。研修内容の改善を図り、次回の研修企画へとつなげるPDCAサイクルの一つであるが、今後、指標をリンクさせることで、より体系的な研修の充実につなげることができると思う。

(3) 大学との協働、養成と研修の一体化推進

高知県では、「教職実践演習」(高知大学・高知県立大学・高知工科大学において平成25年度から実施。この中で、高知県教育センターより教科及び学級経営における模擬授業等の講義・演習に指導主事等を派遣)等において、より実践的な講義・演習にするため、『高知県の教員スタンダード』を示している。そうすることで、各大学の教員養成段階において、身に付けるべき能力を明らかにすることが可能となった。

おわりに

本研究は、昨年度作成した「兵庫県教員研修スタンダード」第3期までの「指標」の研修計画等への活用と、第4期の作成に向けての情報収集や課題整理等を目的として取り組んできた。平成29年2月に公表された、「公立の小学校等の校長及び教員としての資質の向上に関する指標の策定に関する指針案」をもとに、「指標」策定や指標に基づく「研修計画」策定に向けての当教育研修所としての課題等の整理を行うことができた。

今後は、教員の養成を担う大学と採用後の教員の資質向上を担う教育委員会等が「協議会」を設け、文部科学大臣が策定する指針を参酌した上で、任命権者が教員の資質の向上に関する「指標」つまり「教員スタンダード」を策定することになるが、当教育研修所が作成した「兵庫県教員研修スタンダード」が議論の一助になることを願う。また、当教育研修所には、「協議会」で「教員スタンダード」が策定された後は、このスタンダードに基づき充実した研修計画を立てる役割がある。また、当教育研修所や県内教育センターが担う「Off-JT」と学校が担う「OJT」が連携し、教員の資質向上を図るため、指標を意識・共有できる研修ガイドブックの作成など、具体的な手立てを検討していきたい。

<参考文献>

- ・中央教育審議会答申「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」、2015
- ・名須川知子他編兵庫教育大学教員養成リサーチ改革委員会著『教員養成と研修の高度化』、ジヤース教育新社、2014
- ・牛渡淳・元兼正浩編『専門職としての校長の力量形成』花書院、2016
- ・浅野良一編『学校におけるOJTの効果的な進め方』教育問題研究所、2009
- ・横浜市教育委員会編著『教師力向上の鍵「マナーチーム」が教師を育てる、学校を変える』時事通信社、2011
- ・高知県教育センター『教員の資質能力向上に係る先導的取組支援事業報告書』、2014

1 各研修内容について、自己評価をしてください。
評価欄は、次の4段階で評価し該当番号を塗りつぶしてください。(記入例) ()
(3)よく理解できた (2)理解できた (1)あまり理解できなかった (0)理解できなかった

| 項目 番号 | 研修内容 | 自己評価 | 研修の振り返り |
|----------|--|-----------------|---------|
| 1 | 【講義】 高等学校教育の現状と課題 【4・5・6】 | (4) (3) (2) (1) | |
| 2 | 【演習・協議】(教科別) 教科指導(1-1)指十授業 (教科名 【1-3-3】) | (4) (3) (2) (1) | |
| 3 | 【講義】 教員における人権尊重の理 念の理解・体験 【4】 | (4) (3) (2) (1) | |
| 4 | 【講義】 救急救命 | (4) (3) (2) (1) | |
| 5 | 【協議】(グループ別) 信頼される教師を目指して 【1】 ()グループ 【36-46】 | (4) (3) (2) (1) | |

II 次の質問に該当する研修内容(上の項目番号)を塗りつぶしてください。(複数回答可)

| | |
|-------------------------|---------------------|
| (1)新しい情報・知識・技能が習得できた。 | (1) (2) (3) (4) (5) |
| (2)教育活動・教育実践に役立つ内容であった。 | (1) (2) (3) (4) (5) |
| (3)今後さらに深めていきたい内容であった。 | (1) (2) (3) (4) (5) |

III この研修で学んだことを、学校でどのように生かしていきますか。

図5 「教員研修スタンダード」項目番号記載アンケート