

文部科学省 2019年度 教員の養成・採用・研修の一体的改革推進事業
－校長及び教員としての資質の向上に関する指標と研修の効果的な連動に関する研究－

指標を活用した研修の 計画・実施・評価システムの開発

報告書

2020年3月
大阪教育大学

【目次】

第1章 事業の概要	1
第2章 堺市の管理職研修の現状	7
1. 堺市の教育の動向と2019年度の管理職研修の全体像	8
2. 管理職の資質・能力の現状分析 －育成指標の自己点検結果（事前）から－	12
3. 管理職研修の改善計画	18
第3章 堺市の管理職研修の改革	21
1. 課題対応研修のねらいと全体計画	22
2. 校内研修の企画・運営に関する研修の計画と実際・評価	28
3. カリキュラム・マネジメントに関する研修の計画と実際・評価	37
第4章 堺市の管理職研修の成果	45
1. 管理職の資質・能力の現状分析 －育成指標の自己点検結果（事後）から－	46
2. 管理職への聞き取りから（小学校校長）	52
3. 管理職への聞き取りから（小学校教頭）	56
4. 管理職への聞き取りから（中学校校長）	60
5. 管理職への聞き取りから（中学校教頭）	65
第5章 育成指標を活用した管理職研修の改善サイクルの構築	69
1. 管理職研修改善の総括	70
2. 管理職研修改善サイクルのモデル	72
第6章 事業に対する第三者評価	75
資料	81
1. 管理職の育成指標	82
2. 研修資料（ワークシート等）	84
3. 育成指標を活用した教員研修改革の手順書	89

【第 1 章】

事業の概要

1. 事業の概要

1.1 事業の目的

1.1.1 背景及び課題認識

教育公務員特例法等の一部を改正する法律（平成 28 年法律第 87 号）の施行（平成 29 年 4 月 1 日）に伴い、2017 年度、都道府県・政令指定都市教育委員会においては、公立の小学校等の校長及び教員の資質の向上に関係する大学（以下、関係大学）を含む構成で協議会（以下、育成協議会）を設置し、校長及び教員としての資質の向上に関する指標（以下、育成指標）を定めることとされた。さらに、これら教育委員会においては、この育成指標を踏まえ、校長及び教員の研修について、毎年度、体系的かつ効果的に実施するための計画（以下、教員研修計画）を定めるものとされている。育成協議会の構成員となる関係大学は、その協議結果を尊重することが求められている。育成協議会に参画する関係大学と教育委員会の関係性は、教育公務員特例法によって、以上のように規定されている。

大阪府内の育成協議会には、関係大学である大阪教育大学からは、副学長及び大学院連合教職実践研究科の大学教員が参画している。本研究科は、本学の中でも、より育成指標を踏まえ、教員養成を行うとともに校長及び教員の研修に協力する部局として、育成指標の活用を進める立場にある。そのような背景を踏まえ、本研究科では、2019 年度、大阪府、大阪市及び堺市の各教育委員会が作成している教員の資質・能力に関わる育成指標の内容や段階性とディプロマ・ポリシーが整合するように、学位プログラムを整備した。さらに、大阪における教員養成の高度化を図るため、教員養成共同研究コミュニティ（本研究科と大阪府、大阪市及び堺市の各教育委員会との共同研究体）を立ち上げた。その研究会においては、育成指標の学校現場への浸透が進んでいないことや育成指標の活用をどのように図っていくかが現在の大きな課題であることが共通した認識であった。とりわけ、学校現場において、育成指標の浸透を図るためには、まず、学校現場の管理職による育成指標の理解等の促進が必要である。同時に、研修については、その内容と育成指標の観点・項目の連関についてはある程度整理されているものの、育成指標をエビデンスにして、研修を計画・実施・評価する営みはほとんど創出されていないことが確認された。

また、同コミュニティに参画する堺市教育委員会においては、初任期教員等への指標と研修の連動に関する取組みは始まっていたが、管理職層への取組みは、それほど進んでいなかった。管理職の低年齢化が進んでおり、その育成が課題と考えている堺市教育委員会と本研究科で、研修を計画・実施・評価するシステムの開発に取り組み、その成果を大阪府内の各教育委員会や同様の状況にあると考えられる全国の教育委員会に公表することで、指標と研修の効果的な連動の仕組みを提供できると考え、この事業に着手することとしたものである。

1.1.2 目的

先にのべた課題認識を踏まえ、この事業で扱う研修は、個別の行政研修を扱う。学校現場における育成指標の浸透や育成指標の観点・項目を踏まえた研修の改善に資することをねらい、特に、取組を通じて学校現場での育成指標の浸透（育成指標の把握及び理解並びに普段の指導や校内研修等への活用）を図る上でカギを握る管理職層を対象とした研修を対象として、育成指標をエビデンスとする、研修の計画・実施・評価システムを開発する。それによって指標と研修の効果的な連動を図ろうとするものである。

1.2. 実施組織

1.2.1 実施組織

この研修の計画・実施・評価システムの開発を行う組織は、下表 1.2-1 のとおりである。これに、実際に研修を行う講師（指導主事や大学教員）の協力を得て、開発することとなる。

表 1.2-1 実施組織図

所属部署・職名・氏名	役割分担
大阪教育大学大学院連合教職実践研究科 研究科主任・教授・木原俊行 教授・餅木哲郎	開発研究事業実施責任者（企画立案・計画策定、進捗管理、開発会議運営） 研修企画、評価分析、改善サイクル、第三者評価
堺市教育センター 所長・谷野敏子 主任指導主事（グループ長）・渡邊耕太 主任指導主事・森寄章代	現状整理、研修企画、評価分析 現状整理、研修企画、評価分析 現状整理、研修企画、評価分析

1.3 計画・経過

1.3.1 成果目標

育成指標を軸とするエビデンスに基づき研修を評価し、改善する仕組みを構築する。これは、有識者による外部評価（第三者評価）によって確認する。また、その仕組みを構築することによって、各研修の効果が増す。効果については、研修参加者による各種アンケートや聞き取り調査によって確認する。さらに、この取組を通じて学校現場での育成指標の浸透を図る上でカギを握る管理職層に対する育成指標の理解を促進する。これについても、研修参加者を対象とする各種アンケートや聞き取り調査によって確認する。

1.3.2 方法

管理職を対象とする研修について、以下のような内容に取り組む。

- ① 小中学校の管理職を対象として、育成指標の観点・項目を踏まえた自己点検シートを作成・実施し、その力量の実態を明らかにする。
- ② 管理職の力量形成の重点課題を明らかにするとともに、それに応じた研修をいくつか抽出し、その内容・方法を工夫する。
- ③ 当該研修の終了直後及び数ヶ月後に、研修受講者に再度（再々度）自己点検をしてもらう。
- ④ 上記③の結果をもとに、当該研修の内容・方法等を再考する。また、その妥当性を有識者に評価してもらう。
- ⑤ 以上のような流れとその留意点をまとめて手順書に表す。

1.3.3 実施経過

次のような経過で、開発事業の取組を進めた。

時期	内 容
4月	○ 堺市教育委員会との協議 ・指標を活用した研修の計画・実施・評価システムの開発事業の連携実施の協議
6月	○ 第1回指標を活用した研修の計画・実施・評価システムの開発会議（事業開始前に実施） ・研修の計画・実施・評価システムの検討 ・管理職研修の課題や対象とする研修の検討 ・管理職の「堺市教員育成指標」に基づく自己点検の実施方法等の検討及びシート作成
7月	■ 管理職の「堺市教員育成指標」に基づく自己点検の実施（研修受講前） ○ 第2回指標を活用した研修の計画・実施・評価システムの開発会議 ・管理職の「堺市教員育成指標」に基づく自己点検の結果の分析 ・研修①に対応する指標の観点・項目についてのルーブリックの検討 ・研修①の内容の検討 ○ 第3回指標を活用した研修の計画・実施・評価システムの開発会議 ・研修①に対応する指標の観点・項目についてのルーブリックの作成 ・研修①の内容の決定 ■ 研修①「課題対応研修（管理職対象）「校内外研修の充実に向けて」」の実施 ■ 研修①に対応する指標の観点・項目についてのルーブリック自己診断の実施
8月	○ 第4回指標を活用した研修の計画・実施・評価システムの開発会議 ・研修①の実施後の振り返り ・研修②に対応する指標の観点・項目についてのルーブリックの検討 ・研修②の内容の検討 ○ 第5回指標を活用した研修の計画・実施・評価システムの開発会議 ・研修②に対応する指標の観点・項目についてのルーブリックの作成 ・研修②の内容の決定
9月	○ 第6回指標を活用した研修の計画・実施・評価システムの開発会議 ・研修③・④に対応する指標の観点・項目についてのルーブリックの検討 ・指標を活用した研修の計画・実施・評価のシステム化の検討 ・他地域の指標と行政研修（好事例）の収集の対象地域や調査事項等の検討 ○ 第7回指標を活用した研修の計画・実施・評価システムの開発会議 ・研修③・④に対応する指標の観点・項目についてのルーブリックの作成 ・指標を活用した研修の計画・実施・評価のシステム化の検討 ・研修受講者に対する管理職への聞き取り調査の実施方法等の検討・聞き取り内容の検討 ■ 研修②「課題対応研修（管理職対象）「カリキュラム・マネジメント」」の実施 ■ 研修②に対応する指標の観点・項目についてのルーブリック自己診断の実施
10月	○ 第8回指標を活用した研修の計画・実施・評価システムの開発会議 ・研修②の実施後の振り返り ・管理職の「堺市教員育成指標」に基づく自己点検の実施方法等の検討 ・研修を受講した管理職への聞き取り調査の聞き取り内容の決定 ・他地域の指標と行政研修（好事例）の収集の対象地域や調査事項の検討 ・第三者評価の実施方法等の検討 ○ 研修③「校長研修「人材育成」」の実施 ○ 研修③に対応する指標の観点・項目についてのルーブリック自己診断の実施 ○ 研修④「教頭研修「人材育成」」の実施 ○ 研修④に対応する指標の観点・項目についてのルーブリック自己診断の実施

11月	<ul style="list-style-type: none"> ■ 研修を受講した管理職への聞き取り調査（第1回） <ul style="list-style-type: none"> ・小学校校長、小学校教頭、中学校校長、中学校教頭 ○ 第9回指標を活用した研修の計画・実施・評価システムの開発会議 <ul style="list-style-type: none"> ・研修を受講した管理職への聞き取り調査（第1回）の振返り ・指標を活用した研修の計画・実施・評価のシステム化の検討 ・第三者評価の実施方法等の決定
12月	<ul style="list-style-type: none"> ○ 他地域の指標と行政研修（好事例）の収集（福岡市教育委員会） ○ 他地域の指標と行政研修（好事例）の収集（横浜市教育委員会） ■ 管理職の「堺市教員育成指標」に基づく自己点検の実施（研修受講後）
1月	<ul style="list-style-type: none"> ■ 研修を受講した管理職への聞き取り調査（第2回） <ul style="list-style-type: none"> ・小学校校長、小学校教頭、中学校校長、中学校教頭 ○ 第10回指標を活用した研修の計画・実施・評価システムの開発会議 <ul style="list-style-type: none"> ・他地域の指標と行政研修（好事例）の収集結果の振返り ・研修を受講した管理職への聞き取り調査（第2回）の振返り ・管理職の「堺市教員育成指標」に基づく自己点検の結果の分析 ・指標を活用した研修の計画・実施・評価のシステム化の検討 ・事業報告書の草稿検討
2月	<ul style="list-style-type: none"> ○ 他地域の指標と行政研修（好事例）の収集（教職員支援機構教職員研究セミナー） ■ 第三者評価 ○ 第11回指標を活用した研修の計画・実施・評価システムの開発会議 <ul style="list-style-type: none"> ・他地域の指標と行政研修（好事例）の収集結果の振返り ・第三者評価の振返り ・事業報告書の原稿検討
3月	<ul style="list-style-type: none"> ○ 事業報告書発行 <ul style="list-style-type: none"> ・成果報告をまとめ、教育委員会、教育センター、学校、他大学等へ向けて公開

【第2章】

堺市の管理職研修の現状

1. 堺市の教育の動向と2019年度の管理職研修の全体像…………… 8
2. 管理職の資質・能力の現状分析
—育成指標の自己点検結果（事前）から—…………… 12
3. 管理職研修の改善計画…………… 18

2 堺市の管理職研修の現状

2.1 堺市の教育の動向と 2019 年度の管理職研修の全体像

堺市では、2016 年度に「第 2 期未来をつくる堺教育プラン」を策定し、「それぞれの世界へはばたく“堺っ子”」の育成に向けて 5 年間の教育の充実に取り組んできている。

本プランは、教育基本法第 17 条第 2 項の規定に基づき、地方公共団体の定める教育の振興のための施策に関する基本的な計画であり、地方教育行政の組織及び運営に関する法律第 1 条の 3 に基づき「堺市教育大綱」をふまえて策定している。なお、市政全般の基本方針である「堺市マスタープラン『さかい未来・夢コンパス』」をはじめ、関連する個別計画との整合性を図り、教育施策を推進しているものである。

本年度はプランの 4 年目にあたり、2020 年度の目標値達成に向けて方向性を再確認しながら進めているところである。

プランにおいて、堺市の教育理念は「ひとづくり（豊かな心の人づくり）・まなび（確かな学びの形成）・ゆめ（ゆめをはぐくむ教育の推進）」とし、めざす子ども像を「それぞれの世界へはばたく“堺っ子”」、めざす学校像を「子どもの未来をつくる学校」、めざす教員像を「情熱・指導力・人間性を備えた教員」として、プランの推進を図っている。

また、プランを具現化するために、以下の 5 つの基本的方向性と 13 の基本施策を掲げている。

【基本的方向性 1】 「総合的な学力」の育成

- 1 自ら学び社会で生かす「総合的な学力」の育成
- 2 小中一貫教育による「つながる教育」の推進
- 3 発達や学びの連続性をふまえた幼児教育の推進
- 4 ゆめを実現する高等学校教育の推進
- 5 自立をはぐくむ特別支援教育の充実
- 6 堺の地域資源を活用した教育の推進

【基本的方向性 2】 豊かな心と健やかな体の育成

- 7 豊かな人権感覚と道徳性の育成
- 8 秩序と活気のある学びの場づくり
- 9 体力の向上と健康的な生活習慣の確立

【基本的方向性 3】 学校力・教師力の向上

- 10 学校マネジメント力の向上
- 11 信頼される教員の育成

【基本的方向性 4】 家庭・地域とともに教育を推進

- 12 「ひろがる教育」の推進と学びの支援

【基本的方向性 5】 よりよい教育環境の充実

- 13 安全・安心で良好な教育環境の整備

令和元年度は、教育重点目標を「社会とつながり未来を切り拓く学校教育の実現」と定め、「第 2 期未来をつくる堺教育プラン」の実現に向け、この 13 項目の取組を推進している。

教育センターでは、「情熱」「指導力」「人間力」を備え、子ども・保護者・市民から「信頼される教員の養成・採用・研修システムの確立」をめざす取組を中心に、「第 2 期未来をつくる堺教育プラン」の具現化に取り組んでいる。

そして、“教育は人なり”との認識のもと、2017年度に策定された堺市教員育成指標に基づき、「学び続ける教員」「ともに高めあう教員」の育成に向けて、研修計画を作成し、養成段階からキャリア・ステージにあわせ適時性・継続性を重視した研修を充実させるとともに、OJTを通じた授業改善を推進している。

管理職研修については、「今日の社会や教育の動向及び本市における教育課題について認識を深め、危機管理能力をはじめ学校管理運営に必要な資質能力の向上を図る」ことを目的に実施している。

2019年度の教育センターが主催する管理職研修は、以下の通りである。

【新任校園長研修】

回	実施日時	内 容	講師名
1	6月6日(木)	校園長としてのサービス管理等	教職員人事課・企画課管理主事
2	7月30日(火)	学校組織マネジメント (学校経営方針等)	元校長、指導主事 等

【校園長研修】

回	実施日時	内 容	講師名
1	7月10日(水)	人権教育	京都教育大学 教授
2	10月1日(火)	人材育成	桃山学院教育大学 特別客員教授

【新任教頭研修】

回	実施日時	内 容	講師名
1	5月20日(月)	教頭としてのサービス管理	教職員人事課・企画課管理主事
2	8月8日(木)	人材育成	元教頭、指導主事 等

【教頭研修】

回	実施日時	内 容	講師名
1	5月10日(金)	学校管理運営 等	教職員人事課・企画課管理主事
2	10月8日(火)	人材育成	桃山学院教育大学 特別客員教授

【学校給食衛生管理・食育研修】校園長対象

回	実施日時	内 容	講師名
1	7月2日(火)	食育のマネジメント・ 誤飲・誤食の緊急対応等	文部科学省 食育調査官 等

【課題対応研修】 校園長もしくは教頭対象、3 回目はどちらかを選択

カリキュラム・マネジメントは、主幹教諭・指導教諭も対象

回	実施日時	内 容	講師名
1	5 月 27 日(月)	防災教育	兵庫県立大学 教授
2	8 月 28 日(水)	パワーハラスメント防止研修	公益財団法人 21 世紀職業財団
3	7 月 25 日(木)	校園内研修の充実に 向けて	大阪教育大学 教授
	9 月 10 日(火)	カリキュラム・ マネジメント	大阪教育大学 教授

【堺・教頭プロ塾】 教頭向けの自主研修

回	実施日時	内 容	講師名
1	7 月 9 日(火)	課題の決定	指導主事等
2	9 月 17 日(火)	課題解決に向けて	指導主事等
3	10 月 24 日(木)	実践に向けた計画	指導主事等
4	1 月 9 日(木)	実践の交流と振り返り	指導主事等

このほかにも、管理職も対象としている研修として、教育センターで行っている研修としては、ホームページ運用研修や子どもサポートシステム研修、プログラミング教育研修、危機対応研修、関係機関連携研修等がある。また、全国学力・学習状況調査結果説明会、「子どもがのびる」学びの診断結果説明会、堺版・コミュニティスクール研修、体罰防止研修、望ましい部活動指導の在り方研修、衛生責任者研修、ワークライフバランス研修、人事評価研修等、教育センター以外の部課が管理職を対象としている研修も実施している。

さらに、校園長会が主催する校園長研修も校種別に実施されており、年度末には研修の成果発表会などのアウトプットも行っている。

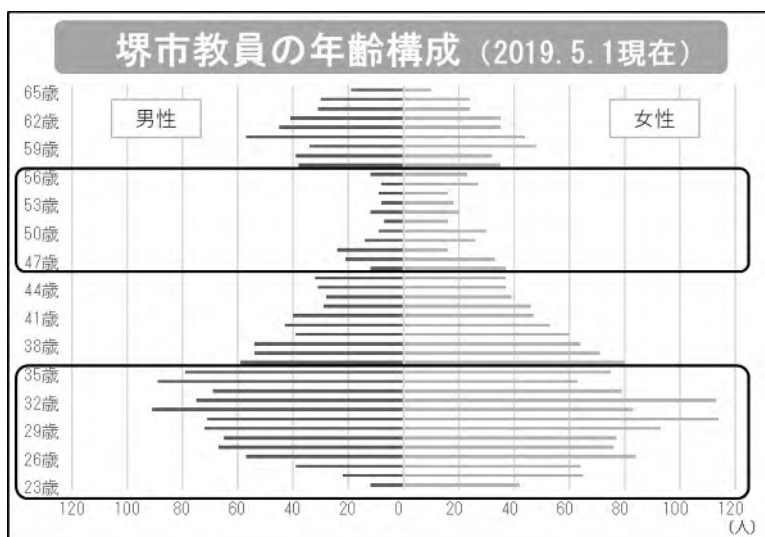


図 2.1-1 本市教員の年齢構成

そんな中、教育センターにおける管理職研修については、服務管理など必ず実施する必要がある内容や今日的な課題対応の内容が数多く、また多岐にわたっており、また一方、働き方改革の観点から回数を増やすことも難しいため、毎年その研修内容については絞り込みが難しく頭を悩ませているところである。

そこで、本年度の研修内容を決

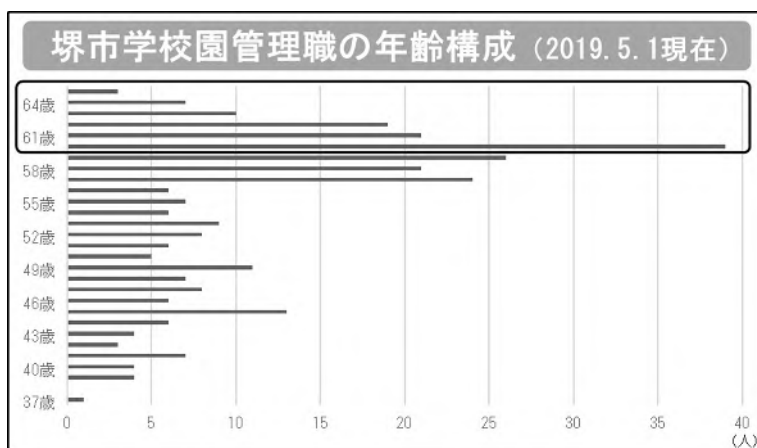


図 2.1-2 本市学校園管理職の年齢構成

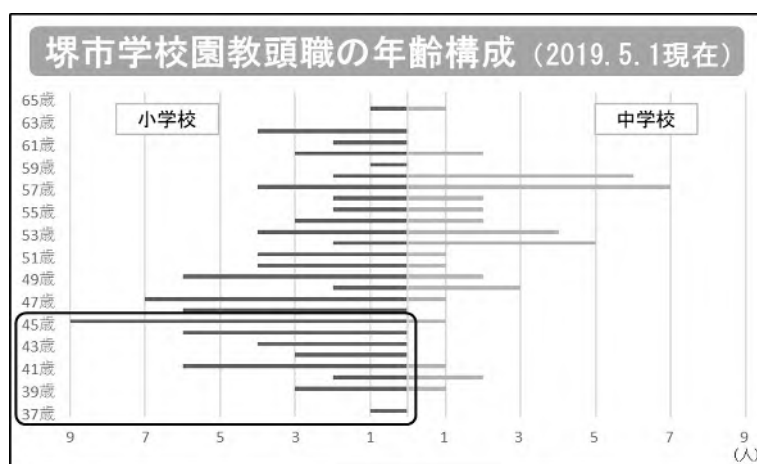


図 2.1-3 本市学校園教頭職の年齢構成

めるにあたって、まずは本市の管理職の現状を確認した。

本市教員の年齢構成(図 2.1-1)では、20代から30代前半の教員が全教員の半分以上を占め、管理職となる40代後半から50代前半の教員層が非常に少ないのが現状である。

また、管理職の年齢構成(図 2.1-2)では、61歳以上の再任用管理職が3割以上を占めている。

さらに、教頭の年齢構成(図 2.1-3)では、30代後半から40代前半の比較的教職経験年数の浅い教頭が増えている。特に小学校において顕著にみられる。

つまり、ベテランの再任用の校長と経験の浅い教頭との組み合わせで管理職を行っている学校が多いのが現状である。

管理職同士において世代間格差のある状態で、ともに課題を共有しながら学校改善に向かうことが困難なケースも多いようである。

そこで、2019年度においては、経験の浅い教員はもちろんのこと、ミドルリーダーの育成も急務であることや学校によってOJTが十分に組織として機能していない現状があることなどから「人材育成」に焦点を当てて、校園長、教頭ともに研修を行うこととした。一方的な講義ではなく、事例をもとに、どんなことを念頭に置いて、どんな取り組みを行えばいいのか考え、話し合い、アドバイスを受けるといった双方向性の高いものとした。

また、学習指導要領が改定され、主体的・対話的で深い学びの実現やカリキュラム・マネジメントの重要性が叫ばれている中、聞き取りの中で、具体的にどんなビジョンを持ち、進めていく必要があるのかに戸惑っている管理職も多かったことから「マネジメント」をキーワードにしながら研修の組み立てを行った。そのため、学校マネジメント研修は、主幹教諭・指導教諭対象の研修であったが、管理職とともに学んでもらう必要性があると考えて、選択研修として行うこととした。

さらに、経験の浅い教頭への支援として、2019年度は、自主研修として「教頭プロ塾」を4回連続して開催している。この研修においても、講義形式ではなく、一人一人が自校の課題を語り、解決策を話し合いながら、実践を行い、交流するという形にした。

2.2 管理職の資質・能力の現状分析 ー育成指標の自己点検結果（事前）からー

(1) 7月、校長・准校長・園長（135名）の「堺市教員育成指標」に基づく自己点検結果
実施した管理職研修がどのような効果を生み出すかを確認するため研修実施前（7月）と研修実施後（12月）に育成指標に基づく自己点検を行った。7月実施時の結果が以下である。

【1あてはまらない 2どちらかといえばあてはまらない 3どちらかといえばあてはまる 4あてはまる】（％）

領域	観点		1	2	3	4
学校園管理職としての資質	人間性、人権感覚	豊かな人権感覚をもち、子どもへの愛情と教職員、保護者・地域等との信頼関係に基づく学校園経営を行っている	5.2	0.7	42.2	51.9
	使命感・責任感	学校園の責任者としての責務に基づく判断と行動ができています	2.2	5.9	57.0	34.8
	コンプライアンス	法令を遵守するとともに、教職員の状況を日常的に把握・指導することにより、公務員としての職責や行動について認識を徹底している	3.7	2.2	56.3	37.8
	識見	広い視野で教育を捉え、法的根拠と市教育(市)の方向性に基づく学校園経営ができる教育的識見を身に付けている	2.2	11.1	68.9	17.8
	リーダーシップ	教育(・保育)目標の実現に向けて、自校園の現状と課題の把握、解決について明確な方向性等を示し、組織を導いている	1.5	9.6	52.6	36.3
	自己研鑽	社会の動向や新しい教育課題を把握し、幅広い視野で学校園経営や子どもの育成が行えるよう、研修や情報収集に積極的・継続的に取り組んでいる	2.2	12.6	53.3	31.9
学校園経営力	経営ビジョン	市教育(市)の方向性を深く理解し、自校園の課題改善を図る経営ビジョンと具体的方向性を示している	3.0	8.9	57.8	29.6
	文書管理・出納管理	適正文書事務・出納事務の実施について管理し、運用している	1.5	10.4	57.8	30.4
	適正な教育課程の編成・実施	学習指導要領等に基づく適正な教育課程(保育)を編成し、確実に取り組んでいる	3.0	5.2	51.9	40.0
	授業(保育)力向上	日常的に授業(保育)参観を行うとともに、自校園の学力(学びの芽)の課題を踏まえた授業(保育)改善について、組織的な取組みを進めている	4.4	6.7	44.4	44.4
	生徒指導体制の構築	組織的かつ機動的な指導体制を構築し、適時の報告・連絡・相談と子ども理解に基づく指導を周知・徹底している	3.0	5.9	45.2	45.9
	新たな教育課題への対応	学校園経営に関わる教育的ニーズ等に、機敏かつ適切に対応している	2.2	8.9	61.5	27.4
	R-PDCAサイクルの確立	学校園の課題を把握して学校力向上プラン(園目標達成のための計画)を作成し、保護者・地域等と目標や取組みを共有して、見直しをもってねばり強く課題の解決や組織改善に取り組んでいる	2.2	5.2	53.3	39.3
組織マネジメント力	関係づくり	学校園に関わる様々な機関や人と関係を築き、活用・連携した学校園経営を実施している	3.7	6.7	50.4	39.3
	人材育成	教職員の経験と能力に応じた校内外人事による能力開発、女性の活躍を推進する視点をもった人材の育成や教頭等の育成に取り組んでいる	1.5	11.1	62.2	24.4
	環境づくり	子どもの教育環境を整備するとともに、教職員のWLB(ワークライフバランス)を意識した働き方を組織的に進めている	1.5	31.1	53.3	14.1
	危機管理	危機管理体制を整備し、日常的に子どもたちの安全管理と組織的な危機管理に取り組んでいる	2.2	5.2	55.6	37.0

(2) 校長・准校長・園長の「堺市教員育成指標」に基づく自己点検分析

- ・全体的には、「どちらかといえばあてはまる」「あてはまる」が8割以上を越す肯定的な回答が多い。特に「人間性、人権感覚」(94.1%)、また「コンプライアンス」(94.1%)と特に「学校園管理職としての資質」について高い。
- ・「環境づくり」(67.4%)、「自己研鑽」(85.2%)、「識見」(86.7%)、「人材育成」(86.6%)と肯定的な回答が低くなる項目がある。このことから「WLBを推進」する研修、「社会の動向や新しい教育課題を把握」できる研修、「学校園経営にかかる教育的識見」を身に付ける研修及び「人材育成」がなお一層図れる研修の実施が求められている。

(3) 別の観点からの「堺市教員育成指標」に基づく自己点検結果

学校園長経験年数、学校園規模、若手教員(教職5年未満)の割合からも分析を行った。

① 学校園長経験年数による「堺市教員育成指標」自己点検集計結果(4件法)

		1年目 (16人)	2~4年 (50人)	5~9年 (58人)	10年~ (8人)	平均
学校園管理職として	人間性、人権感覚	3.38	3.60	3.26	3.25	3.41
	使命感・責任感	3.00	3.36	3.19	3.38	3.24
	コンプライアンス	3.19	3.42	3.19	3.13	3.28
	識見	2.88	3.08	2.98	3.00	3.02
	リーダーシップ	3.00	3.34	3.19	3.38	3.24
	自己研鑽	3.00	3.18	3.12	3.25	3.15
学校園経営力	経営ビジョン	3.06	3.20	3.07	3.13	3.15
	文書管理・出納管理	3.19	3.32	3.02	3.13	3.17
	適正な教育課程の編成・実施	3.50	3.36	3.10	3.63	3.29
	授業(保育)力向上	3.06	3.38	3.24	3.38	3.29
	生徒指導体制の構築	3.25	3.46	3.28	3.13	3.34
	新たな教育課題への対応	3.06	3.22	3.05	3.25	3.14
	R-PDCAサイクルの確立	3.25	3.40	3.22	3.25	3.30
組織マネジメント力	関係づくり	3.06	3.40	3.17	3.25	3.25
	人材育成	2.94	3.20	3.00	3.13	3.10
	環境づくり	2.50	2.98	2.71	2.88	2.80
	危機管理	3.19	3.36	3.17	3.50	3.27
	【平均】	3.11	3.31	3.12	3.28	3.21

すべての経験年数において、平均は3を超える。管理職として資質・能力を発揮し、すべての項目において高い数値を示している。2年目~4年目の管理職が、他の経験年数に比べ、高い値になっている。

② 学校園規模による「堺市教員育成指標」自己点検集計結果（4件法）

		1～199人 (18人)	200～599人 (82人)	600人～人 (32人)	平均
学校園管理職として	人間性、人権感覚	3.39	3.45	3.31	3.41
	使命感・責任感	3.33	3.21	3.28	3.24
	コンプライアンス	3.44	3.29	3.13	3.28
	識見	3.22	3.00	2.91	3.02
	リーダーシップ	3.22	3.27	3.16	3.24
	自己研鑽	3.17	3.17	3.03	3.15
学校園経営力	経営ビジョン	3.17	3.13	3.06	3.15
	文書管理・出納管理	3.22	3.17	3.13	3.17
	適正な教育課程の編成・実施	3.50	3.26	3.22	3.29
	授業(保育)力向上	3.28	3.30	3.22	3.29
	生徒指導体制の構築	3.39	3.37	3.19	3.34
	新たな教育課題への対応	3.11	3.15	3.09	3.14
	R-PDCAサイクルの確立	3.28	3.34	3.16	3.30
組織マネジメント力	関係づくり	3.33	3.28	3.13	3.25
	人材育成	3.17	3.12	3.00	3.10
	環境づくり	3.22	2.76	2.59	2.80
	危機管理	3.39	3.26	3.19	3.27
	【平均】	3.29	3.20	3.10	3.21

学校園規模が小さい学校の管理職の方が、肯定的な回答が多くなっている。特に概要で述べた管理職全体に関する課題「環境づくり（子どもの教育環境を整備するとともに、教職員のWLB（ワークライフバランス）を意識した働き方を組織的に進めている）」、「自己研鑽（社会の動向や新しい教育課題を把握し、幅広い視野で学校園経営や子どもの育成が行えるよう、研修や情報収集に積極的・継続的に取り組んでいる）」については、学校園規模が関係していることがわかる。学校園規模が小さいということは、教職員の人数も少ない。管理職の意向も反映しやすくなるということなのだろう。

実際の研修時には、受講者同士でグループを組み、交流しあう際には、学校園規模で分けて研修実施することで、それぞれの規模での取組方法が有意義に話し合われる可能性がある。

③ 若手教員の割合による「堺市教員育成指標」自己点検集計結果（4件法）

		0%～19% (29人)	20%～39% (76人)	40%～ (20人)	平均
学校園管理職	人間性、人権感覚	3.48	3.37	3.50	3.41
	使命感・責任感	3.28	3.20	3.35	3.24
	コンプライアンス	3.45	3.24	3.15	3.28
	識見	3.14	3.00	2.85	3.02
	リーダーシップ	3.21	3.26	3.15	3.24
	自己研鑽	3.10	3.18	3.00	3.15
学校園経営力	経営ビジョン	3.28	3.11	2.95	3.15
	文書管理・出納管理	3.21	3.16	3.15	3.17
	適正な教育課程の編成・実施	3.34	3.30	3.20	3.29
	授業(保育)力向上	3.34	3.26	3.25	3.29
	生徒指導体制の構築	3.41	3.29	3.35	3.34
	新たな教育課題への対応	3.10	3.13	3.10	3.14
	R-PDCAサイクルの確立	3.24	3.32	3.30	3.30
組織マネジメント力	関係づくり	3.10	3.33	3.20	3.25
	人材育成	3.10	3.05	3.20	3.10
	環境づくり	2.90	2.76	2.65	2.80
	危機管理	3.31	3.24	3.20	3.27
	【平均】	3.23	3.18	3.17	3.21

若手教員の割合が小さい学校の方が、平均値が高い。

上記結果から、研修を組み立てる際には、学校園長経験年数、学校園規模、若手教員の割合等の視点も考慮し、研修展開、グループ構成等を考える必要がある。

(4) 7月、副校長・教頭・准園長（95名）の「堺市教員育成指標」に基づく自己点検結果
 校園長等と同様に、教頭等にも育成指標に基づく自己点検を7月に行った。結果は以下のとおりである。

【1あてはまらない 2どちらかといえばあてはまらない 3どちらかといえばあてはまる 4あてはまる】 (%)

	観点		1	2	3	4
学校園管理職としての資質	人間性、人権感覚	豊かな人権感覚をもち、子どもへの愛情と教職員、保護者・地域等との信頼関係に基づく学校園経営を行っている	2.1	1.1	63.2	33.7
	使命感・責任感	学校園の管理職としての責務を自覚し、教職員の範となり、その職責を果たす行動ができています	1.1	5.3	63.2	30.5
	コンプライアンス	法令を遵守するとともに、教職員の状況を日常的に把握・指導することにより、公務員としての職責や行動について認識を徹底している	1.1	5.3	56.9	36.8
	識見	学校園経営全般に関わる事柄とその根拠となる法規等について教育的識見を身に付けている	0	36.8	52.6	10.5
	リーダーシップ	教育(・保育)目標の実現に向けた組織的な取組みにリーダーシップを発揮している	1.1	15.8	62.1	21.1
	自己研鑽	教育課程をはじめ、学校園経営全体に関わる事柄について理解を深め・広げられるよう、研修や情報収集に主体的・積極的に取り組んでいる	1.1	11.6	67.4	20.0
学校園経営力	経営ビジョン	校園長の経営ビジョンや具体的な方向性を理解し、市教育(市)の方向性に沿った取組みを構想・提言している	2.1	9.5	60.0	28.4
	文書管理・出納管理	遅滞なく、適時かつ適正な文書事務・出納事務を行っている	1.1	4.2	64.2	30.5
	適正な教育課程の編成・実施	自校園の教育課程(保育)の実施状況を適切に把握し、適正な実施に向け、組織的な取組みを進めている	1.1	7.4	68.4	23.2
	授業(保育)力向上	日常的に授業(保育)参観を行い、自校園の学力(学びの芽)の課題を踏まえた授業(保育)の改善点や指導方法等について、指導・助言している	3.2	25.3	53.7	17.9
	生徒指導体制の構築	適時に指導体制が機動するよう、日常的な報告・連絡・相談や組織的取組について指導している	2.1	4.2	61.1	31.6
	新たな教育課題への対応	学校園経営全般に関わる教育的ニーズ等を理解し、適切に対応している	1.1	16.8	62.1	18.9
	R-PDCAサイクルの確立	改善サイクルの確立に向け、保護者・地域等と目標や取組みを共有し、校園長を補佐しながら、調整や組織的な情報収集等にねばり強く取り組んでいる	1.1	10.5	57.9	30.5
組織マネジメント力	関係づくり	学校園に関わる様々な機関や人と円滑な関係を築き、交渉や調整する力を身に付けている	1.1	7.4	59.0	32.6
	人材育成	管理職としてロールモデルになるとともに、ミドルリーダーの育成や女性の活躍を推進する視点をもって人材の育成に取り組んでいる	1.1	13.7	62.1	23.2
	環境づくり	子どもの教育環境を整備するとともに、教職員の業務状況を把握し、WLBや労働安全衛生を意識した働き方等について、適宜助言している	1.1	13.7	59.0	26.3
	危機管理	子どもや教職員に対して、危機管理の取組みを日常的・意識的に周知・指導している	1.1	5.3	59.0	34.7

(5) 副校長・教頭・准園長の「堺市教員育成指標」に基づく自己点検分析

- ・全体的には、「どちらかといえばあてはまる」「あてはまる」が8割以上を越す肯定的な回答項目がほとんどである。ただ、校園長と比べると、肯定的な回答の割合は、全体的に下がる。
- ・「人間性、人権感覚」（96.9%）、また「使命感・責任感」（93.7%）と、「学校園管理職としての資質」について肯定的な評価が多い。特に「人間性、人権感覚」は校園長、教頭等ともに肯定的な回答が特に高い。
- ・「識見」（63.1%）、「授業(保育)力向上」（71.6%）と低くなる。
- ・このことから、「学校園経営全般に関わる事柄とその根拠」についての研修及び「授業（保育）の改善点や指導方法等」について指導できるような研修の実施が求められている。

なお、校長等の「堺市教員育成指標」の自己点検では、別の観点からの分析も行ったが、今回教頭等にはその質問を行わなかったため、分析することができなかった。

2.3 管理職研修の改善計画

教育センターが主催する管理職を対象とした研修については、2.1にある通り、大きく分けて2種ある。悉皆研修と選択による研修である。全校園長、教頭が悉皆にて参加する校園長研修、教頭研修が2回ずつ実施され、それに加え、新任校園長及び新任教頭については、さらに悉皆で2回ずつ実施されている。もう一方は、「課題対応研修」であり、校園長もしくは教頭が対象であり、3回目はどちらかの内容を選択できるものである。11頁に書かれている意図に沿って、これらの日程、内容についてはすでに前年度中に決定し、4月1日に研修計画として通知されている。

2019年度の管理職による悉皆研修は、経験の浅い教員、ミドルリーダーの育成、OJTの充実等を鑑み、「人材育成」を焦点として研修が組み立てられている。また、2020年度からは、小学校では次期学習指導要領の全面実施となり、「カリキュラム・マネジメント」を校園内研修中心として具体的に進めることが特に求められている。

一方、2.2にある校園長に必要な資質・能力のうち、上記の項目について、自己点検結果を確かめてみた。分析結果においては、校園長の学校園経営力「適正な教育課程の編成・実施」は肯定的な回答が91%、「授業（保育）力向上」が80%、「R-PDCAサイクルの確立」が91%、「人材育成」が87%であった。どれも80%を超えた高い回答になっており、この結果から、校園長自身は、自分には力があると感じていることが分かった。教頭等への自己点検では、3つ項目のうち「授業（保育）力向上」の項目で、80%を下回っていた。

また、以下、小学校の校長会には、「カリキュラム・マネジメント」の部会があり、2018年度までの3年間で次のような研究がなされている。

【校長会における研究の歩み】

1年目：教育活動や経営活動を要素ごとにみて、教育活動全体を俯瞰的に捉えることに取組み、「学校の強みや弱み」を見出すことがマネジメントを行う上で重要だと共通理解した。

2年目：抽出校が先行実践する中で、カリキュラム・マネジメントは、学校独自の取組の歴史や継続している教育活動を見直し、目的に応じた視点で整理することから始めると考えやすいことが明らかになっている。

3年目：子どもの資質・能力の育成につながる、実効性のあるカリキュラム・マネジメントの在り方について探った。実態を適切に把握し、教育目標の実現に必要な教育内容を教科横断的な視点で捉え組み立てること、教育課程の実施状況を評価し改善を図ること、人的・物的資源の確保と活用の体制を作ることに対する校長としての役割を明確にすることが教育課程を編成する際の一助になることが分かった。

(A 小学校のカリキュラム・マネジメントの実際と校長の役割)

- ①子どもや学校・地域の実態把握
- ②方針の明確化
- ③教職員の共通理解

学調、堺市学びの診断結果を踏まえ、年度末反省や研修全体会を活用する。

④校内組織の活用

教科研修委員会提案による校内夏季研修の問題解決力を育成するカリキュラム作成

各学年の問題解決力の1～6年生への育ちの系統性の明確化

教科研修委員会の提案による授業改善

評価改善を教科研修委員会、学力向上検討委員会で検討

(3年間の実践を振り返って)

○校長が方針を明確にし、校内組織を活用しながらカリキュラム・マネジメントを進めることで、子どもたちに育てたい資質・能力を全教職員が共通理解し、教育実践をすることができた。

○本研究により、①から④の道筋が見えてきた。しかし、実態把握から教育課程の編成・実施に至るまでに時間がかかるため、より効果的で実効性のあるマネジメントの手法を今後も探りたい。

○教科横断的な視点からの単元の入替えや指導の重点化については、十分な検討ができていない。次年度以降、実践を通じて効果を検証していく。

このように、校園長の役割について明確な研究結果も示されている。一方、各学校の指導主事による観察から得られる現状分析では、めざす子どもの姿や取組を明確化したスクールビジョンの作成、組織的な教育課程の見つめ直し等が、どの学校も十分に行われているかという点を話題にすると、その歩みはまだ十分といえないのではないかと感じる人が多いようだ。委員会からも学習指導要領が示す内容及び行政施策の指示でとどまっておき、管理職が行動レベルで何をすればよいのかゴールイメージが定まっていなかったことが考えられる。また、管理職による授業力向上のための指導・助言が十分なされたり、カリキュラム・マネジメントが有機的に働いたりするには、育成指標に示されている規準となる内容の具体化が必要ではないかと考えた。

年度初めに通知する堺市研修計画では、図 2.3-1 のように、育成指標のどの項目に関連付けられて実施するかが記載されている。しかし、多くの研修は、その資質・能力の伸長が十分図られるよう企画・運営されているとは言えないと思われる。理由は3つ考えられる。

1つ目は、その指標が包含する内容が多く、ターゲットとする資質・能力の焦点化がなされていないことである。例えば、図中の校園長研修のねらいは、『管理職としての資質 学校園経営能力 組織マネジメント力』社会の変化に対応する学校教育の実現をめざし、学校管理運営の改善・充実を図るために、校園長としての指導力及び資質の向上を図ります」とある。この資質・能力を伸長させるため、図中の「人権教育」や「人材育成」の内容を扱ったとき、このままでは、何がどうなれば、2つの内容について資質・能力を伸長できたといえるのか、研修を実質企画・運営する指導主事が、判断することは難しい部分があるだろう。

No.	実施日時	内容	場	講師
1	7月10日 (水)	人権教育	堺市教育文化センター (ソフィア・堺)	京都教育大学 教授 兵田真里
2	10月1日 (火)	人材育成	堺市教育文化センター (ソフィア・堺)	桃山学院教育大学 教授 深野康久

図 2.3-1 堺市研修計画より抜粋

2つ目は、研修時間のことである。堺市の多くの研修は15時に開始され、16時45分までの105分で構成されている。この時間で、新たな理論を得たり、集った仲間たちと交流したり、自分の日々の取組を見直したりするには、難しい面がある。

3つ目は、講師との研修内容の調整である。研修のねらいを達成するためには、その企画・運営について、講師と密な打合せが必要となる。ターゲットとする育成指標の資質・能力の焦点化、それにあつた活動内容、時間配分等を確定していかなければならない。しかし、そこまで講師と打ち合わせするにはかなりの時間を要する。これらを少しでも改善する必要がある。

このように、2つの分析結果にずれが見られること、研修での学びと普段の教育活動とが有機的に働き、堺市学校園に対する指示事項 P25 にある「10. 学校マネジメント力の向上」にも通じること、「主体的・対話的で深い学び」の実現や「カリキュラム・マネジメント」の重要性が叫ばれていることなどから、課題対応研修の在り方について考えることが、より堺市の現状を解決するにふさわしいと考え、「課題対応研修」の第3回の「校園内研修の充実に向けて」と「カリキュラム・マネジメント」に焦点化し、育成指標を軸とするエビデンスに基づいた研修を実施し、研修を評価、改善することとする。

【第3章】

堺市の管理職研修の改革

1. 課題対応研修のねらいと全体計画…………… 2 2
2. 校内研修の企画・運営に関する研修の計画と実際・評価…… 2 8
3. カリキュラム・マネジメントに関する研修の
計画と実際・評価…… 3 7

3 堺市の管理職研修の改革

3.1 課題対応研修の課題と全体計画

3.1.1 課題対応研修の課題

課題対応研修は、「今日的な教育課題に対応する専門的な研修を実施し、各校園の教育改善を図ること」を目的として実施されている。この趣旨からいうと、2.2 (1) の校園長対象の育成指標「自己研鑽」の観点にあたる「社会の動向や新しい教育課題を把握し、幅広い視野で校園経営や子どもの育成が行えるよう、研修や情報収集に積極的・継続的に取り組んでいる」という内容に合致している。また、この項目の育成指標自己点検結果を見ると、少し課題のあった項目の1つであり、常に社会の動向や新しい教育課題を把握し、広い視野で校園経営等をしようとしているが、十分でないとする管理職が若干名存在する項目といえる。よって、新しい教育課題について話題提供するための研修としての位置づけは適切であるといえる。しかし、一方でこの研修には、課題点もいくつか見える。

1つ目は、この研修だけにいえる事ではないが、資質・能力の伸長が十分行われるための目標となる育成指標の規準があいまいな点である。これまでも、研修のたびに育成指標を配付し、研修のねらいについて育成指標を基に研修冒頭に担当者が伝え、確認している。しかし、1つ1つの項目でそれぞれの育成指標が包含している内容が多く、その規準を伝えているだけでは、何ができればよいかの理解は難しい。事前課題を出しているわけではないため、受講者自身、事前に研修内容について何ができていて何に課題があるかを考えて受講しているとは考えにくい。一方、研修企画担当者も、育成指標のねらいについて十分な吟味をし、研修を組み立てているかは疑問も残る。

2つ目は、育成段階の違う受講者が交じって研修に参加できるものとして設定されていることである。校園長または教頭のいずれか1名の参加であり、第3回目選択研修「校園内研修の充実に向けて」については、参加者に主幹教諭や指導教諭も含まれている。校園内研修の充実という点では、両者が同じものを共有する必要があるが、指標の違う職階のものを一緒に研修するという事は、それ自体ねらいのぶれた企画となってしまう。

3つ目は、研修の時間と企画の設定である。これまでこの研修の研修実施時間は105分間であり、講師による内容伝達型の研修だった。伝達のみでの研修では、たとえ内容について理解できても、その自校化が難しい。短い時間ではあるが、研修内容の理解、行動化までをめざし105分構成の仕方を考える必要がある。

4つ目は、教育委員会全体として実施される研修内容の調整である。2019年度の研修内容を見ると、各課で研修内容を組んでおり、カリキュラム・マネジメントという視点で言うと、教務主任対象の研修との整合性、防災教育で言うと、危機管理担当者の受ける研修との整合性は図られていない。今日的課題は、各担当課も当然のことながら重要であると考えている。他と内容のすり合わせが必要である。

3.1.2 課題対応研修の全体計画と解決に向けた取組

これら4つの課題を挙げたが、そのうち4つ目は教育委員会内の大きな話となるため、1つ目から3つ目までの課題をクリアするため、次の4つの視点で全体計画を立てる。

(1) 育成指標のルーブリック化

研修に先立ち、6月19日から数回にわたり、「指標を活用した研修の計画・実施・評価システムの開発会議」においてルーブリックの作成・検討を行った。学校がどのような組織としての動きができているかを結果として考えがちなが、それぞれの職階に応じ、個人の行動化において何が求められるかをはっきりさせるため、職階別育成指標で、内容に関係する項目について、大学教員、元堺市学校管理職、指導主事でルーブリック化を行った。課題対応研修は、1つの研修に職階が違う教職員が参加するため、それぞれの育成指標の項目で対象ごとに分担し、評価規準をルーブリック化した。はじめに担当者の思いで育成指標の規準をルーブリック化して持ち寄った。検討の末、レベル1から4で4段階の行動レベルに落とし込んだ。「レベル」という言葉から受ける印象も、ランク分けをするようで、抵抗があるのではないかとの議論になった。堺市で校長経験のある実務家教員の感じ方、受け止め方について確認した。結局、「レベル」という言葉を用いて、行動内容を付加することで、項目における行動の積み上がりが分かるようにした。レベル2を育成指標の基準の姿として約8割の教職員ができていることとして設定、レベル3では、約5割程度の教職員ができ、より組織的に実施できている姿として設定、レベル4では、約2割程度の教職員ができ、外部評価を取り入れながら実施できている姿となるよう堺市の状況を鑑みた内容となるよう設定した。

表 3.1-1 課題対応研修の対象とする育成指標の項目と作成担当

回	日時	内容	対象者	育成指標の項目	作成担当
1	5月28日	防災教育			
2	9月6日	セクハラ・パワハラ			
3	7月25日	校園内研修の充実 (選択)	校園長	授業(保育)力向上	木原
			副校長	R-PDCAサイクルの確立	木原
			教頭	授業(保育)力向上	森寄
			准校長	R-PDCAサイクルの確立	森寄
			主幹 教諭	授業(保育)分析・改善	森寄
				同僚との協働	森寄
			指導 教諭等	授業(保育)分析・改善	森寄
同僚との協働	森寄				
3	9月10日	カリキュラム・マネジメント(選択)	校園長	適正な教育課程の編成・実施	木原
			副校長	R-PDCAサイクルの確立	木原
			教頭	適正な教育課程の編成・実施	森寄
			准教頭	R-PDCAサイクルの確立	森寄

①「校園内研修の充実に向けて」におけるルーブリック

表 3.1-2～5 は、「校園内研修の充実に向けて」の研修における校園長対象、教頭、准校長のルーブリック表である。検討段階では、どのような視点でルーブリックを作成するか話し合った。

表 3.1-2 【「校園内研修の充実に向けて」の校園長のルーブリック】

観点	項目	育成指標に書かれた規準	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
学校園経営力	4. 授業（保育）力向上	日常的に授業（保育）参観を行うとともに、自校園の学力（学びの芽）の課題を踏まえた授業（保育）改善について、組織的な取り組みを進めている。	学校園がめざす授業像を示し、日常的に授業（保育）参観を行っているが、その特長と課題について教員にフィードバックしていない。	学校園がめざす授業像を示し、日常的に授業（保育）参観を行い、面談等を通じて、その特長と課題について教員にフィードバックしている。	日常的に授業（保育）参観を行い、面談等を通じて、その特長と課題について教員にフィードバックしている。また、校園内研修において多くの教員に共通する課題への対応策を考えるよう研修主任等に指示している。	日常的に授業（保育）参観を行い、面談等を通じて、その特長と課題について教員にフィードバックしている。また、校園内研修において多くの教員に共通する課題への対応策を考えるよう研修主任等に指示している。そのためのアイデアを堺市内外の学校園に学ばよう、研修主任等を通じて教員に働きかけている。
組織マネジメント力	7. PDCAサイクルの確立	学校園の課題を把握して学校力向上プラン（園目標達成のための計画）を作成し、保護者・地域等と目標や取り組みを共有して、見通しをもってねばり強く課題の解決や組織改善に取り組んでいる。	学校園の課題を把握して学校力向上プラン（園目標達成のための計画）を作成しているが、学校協議会等でそれを保護者・地域住民に説明して、そのために必要な支援を得るには至っていない。	学校園の課題を把握して学校力向上プラン（園目標達成のための計画）を作成し、学校協議会等でそれを保護者・地域住民に説明して、そのために必要な支援を得ている。	学校園の課題を把握して学校力向上プラン（園目標達成のための計画）を作成し、それを保護者・地域住民に説明して、そのために必要な支援を得ている。それらの進捗状況について、データを収集・分析して確認するよう、各種担当者等に指示している。	学校園の課題を把握して学校力向上プラン（園目標達成のための計画）を作成し、それを保護者・地域住民に説明して、そのために必要な支援を得ている。それらの進捗状況について、データを収集・分析して確認するよう、各種担当者等に指示している。加えて、プラン作成の助言を教育委員会や他校の校園長、有識者に求めている。

表 3.1-3 【「校園内研修充実に向けて」の教頭・副校長のルーブリック】

観点	項目	育成指標に書かれた規準	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
学校園経営力	4. 授業（保育）力向上	日常的に授業（保育）参観を行い、自校園の学力（学びの芽）の課題を踏まえた授業（保育）の改善点や指導方法等について、指導・助言している。	学校園長が示しためざす授業像に沿って、授業評価シート等に基づき、日常的に授業（保育）参観を行っているが、その特長と課題について教員にフィードバックしていない。	学校園長が示しためざす授業像に沿って、授業評価シート等に基づき、日常的に授業（保育）参観を行い、その特長と課題について、機会を作り教員にフィードバックしている。	学校園長が示しためざす授業像に沿って、授業評価シート等に基づき、日常的に授業（保育）参観を行い、キャリアに応じた特長と課題について教員にフィードバックしている。また、校園内研修において多くの教員に共通する課題（自校園の学力の課題）への対応策について研修主任等に助言している。	学校園長が示しためざす授業像に沿って、授業評価シート等に基づき、日常的に授業（保育）参観を行い、キャリアに応じた特長と課題について教員にフィードバックしている。また、校園内研修において多くの教員に共通する課題（自校園の学力の課題）への対応策について研修主任等に助言し、必要があればそのモデルを教諭に示している。
組織マネジメント力	7. PDCAサイクルの確立	改善サイクルの確立に向け、保護者・地域等と目標や取組を共有し、校園長を補佐しながら、調整や組織的な情報収集等にねばり強く取り組んでいる。	学校力向上プラン（園目標達成のための計画）の作成について校園長を補佐し、その改善に向け、保護者・地域等と目標や取組を共有するため、学校教育アンケートを実施したり、学校協議会等で説明し意見をもらったりするなどの情報収集等に取り組んでいない。	学校力向上プラン（園目標達成のための計画）の作成について校園長を補佐し、その改善に向け、保護者・地域等と目標や取組を共有するため、学校教育アンケートを実施したり、学校協議会等で説明し意見をもらったりするなどの情報収集等に取り組んでいる。	学校力向上プラン（園目標達成のための計画）の作成について校園長を補佐し、その改善に向け、保護者・地域等と目標や取組を共有するため、学校教育アンケートを実施したり、学校協議会等で説明し意見をもらったりするなど、情報収集に取り組んでいる。また、それらのデータについて各種担当者等から思いを引き出したり、校園長と共有したりし、改善に向けた取組を考えている。	作成された学校力向上プラン（園目標達成のための計画）の作成について校園長を補佐し、その改善に向け、保護者・地域等と目標や取組を共有するため、学校教育アンケートや学校協議会等で説明し意見をもらったりするなど、情報収集に取り組んでいる。それらのデータについて各種担当者等から思いを引き出したり、校園長と共有したりし、改善に向けた取組を考え、その進捗を確認している。

表 3.1-4 【「カリキュラム・マネジメント」の校園長のルーブリック】

観点	項目	育成指標に書かれた規準	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
学校園経営力	3. 適正な教育課程の編成・実施	学習指導要領等に基づく適正な教育課程（保育）を編成し、確実に取り組んでいる。	学習指導要領等の規準に照らし、教育課程編成の方針を策定するとともに、全ての教職員が、自校園の教育課程（保育）の在り方〔時間数、内容（重点単元の設定や配列の工夫等）〕の具体化に努めているかを点検していない。	学習指導要領等の規準に照らし、教育課程編成の方針を策定するとともに、全ての教職員が、自校園の教育課程（保育）の在り方〔時間数、内容（重点単元の設定や配列の工夫等）〕の具体化に努めているかを点検している。	学習指導要領等の規準に照らし、教育課程編成の方針を策定するとともに、全ての教職員が、自校園の教育課程（保育）の在り方〔時間数、内容（重点単元の設定や配列の工夫等）〕の具体化に努めているかを点検している。それを推進するための組織的活動の企画・運営を教務主任や各種担当者に指示している。	学習指導要領等の規準に照らし、教育課程編成の方針を策定するとともに、全ての教職員が、自校園の教育課程（保育）の在り方〔時間数、内容（重点単元の設定や配列の工夫等）〕の具体化に努めているかを点検している。それを推進するための組織的活動の企画・運営を教務主任や各種担当者に指示している。また、自校園の教育課程（保育）を持続的に発展させるために、学校関係者や教育委員会、有識者による評価を活用している。
組織マネジメント力	7. PDCAサイクルの確立	学校園の課題を把握して学校力向上プラン（園目標達成のための計画）を作成し、保護者・地域等と目標や取り組みを共有して、見直しをもつてねばり強く課題の解決や組織改善に取り組んでいる。	学校園の課題を把握して学校力向上プラン（園目標達成のための計画）を作成しているがそれを学校協議会等で保護者・地域住民に説明し、必要な支援を得ていない。	学校園の課題を把握して学校力向上プラン（園目標達成のための計画）を作成し、それを学校協議会等で保護者・地域住民に説明し、必要な支援を得ている。	学校園の課題を把握して学校力向上プラン（園目標達成のための計画）を作成し、それを学校協議会等で保護者・地域住民に説明し、必要な支援を得ている。また、その進捗状況について、データを収集・分析するよう、各担当者に指示している。	学校園の課題を把握して学校力向上プラン（園目標達成のための計画）を作成しているが、それを学校協議会等で保護者・地域住民に説明し、必要な支援を得ている。また、その進捗状況について、データを収集・分析するよう、各担当者に指示している。さらに、プラン作成の助言を、学校関係者や教育委員会、有識者に求めている。

表 3.1-5 【「カリキュラム・マネジメント」の教頭・副校長のルーブリック】

観点	項目	育成指標に書かれた規準	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
学校園経営力	3. 適正な教育課程の編成・実施	自校園の教育課程（保育）の実施状況を適切に把握し、適正な実施に向け、組織的な取組を進めている。	校園長の示す教育課程（保育）編成の方針に基づき、すべての教職員が、自校園の教育課程（保育）の在り方〔時間数、内容（重点単元の設定や配列の工夫等）〕を意識し、その具体化に努めているかを点検していない。	校園長の示す教育課程（保育）編成の方針に基づき、すべての教職員が、自校園の教育課程（保育）の在り方〔時間数、内容（重点単元の設定や配列の工夫等）〕を意識し、その具体化に努めているかを点検している。	校園長の示す教育課程（保育）編成の方針に基づき、すべての教職員が、自校園の教育課程（保育）の在り方〔時間数、内容（重点単元の設定や配列の工夫等）〕を意識し、その具体化に努めているかを点検している。それを推進するための組織的活動の企画・運営を教務主任や各種担当者に指示している。	校園長の示す教育課程（保育）編成の方針に基づき、すべての教職員が、自校園の教育課程（保育）の在り方〔時間数、内容（重点単元の設定や配列の工夫等）〕を意識し、その具体化に努めているかを点検している。それを推進するための組織的活動の企画・運営を教務主任や各種担当者に指示している。また、その充実に向けた校園内の役割分担を提案したり、支援したりしている。
組織マネジメント力	7. PDCAサイクルの確立	改善サイクルの確立に向け、保護者・地域等と目標や取組を共有し、校園長を補佐しながら、調整や組織的な情報収集等にねばり強く取り組んでいる。	学校力向上プラン（園目標達成のための計画）の作成しているが、それを学校協議会等で保護者や地域住民に説明し、必要な支援を得ていない。	学校力向上プラン（園目標達成のための計画）の作成し、それを学校協議会等で保護者や地域住民に説明し、必要な支援を得ている。	学校力向上プラン（園目標達成のための計画）の作成し、それを学校協議会等で保護者や地域住民に説明し、必要な支援を得ている。また、その進捗状況について、データを収集・分析するよう、各種担当者に指示している。	学校力向上プラン（園目標達成のための計画）の作成し、それを学校協議会等で保護者や地域住民に説明し、必要な支援を得ている。また、その進捗状況について、データを収集・分析するよう、各種担当者に指示している。さらに、データを用いた改善の取組を考え、その進捗状況を確認している。

はじめに、堺市では校園内研修の課題がどこにあるか考えた。話し合いでは、小中学校における校園内研修について教員の受け止め方に違いがある現状がまず話題に上がった。同時に、校園長や教頭等がどれくらい授業を参観できているのか、特に教頭は授業を見に行くことが出来ないのではないかと話し合った。授業参観は、まずすべき取組として起点とした。授業改善をめざすならば、校園長や教頭等はどうのような取組を行うのか考えた。やはり、校園長は評価育成システムを利用したり、面談等をしたりして、一人一人に授業の特長と課題を伝えられるのではないかと考えた。さらに教頭は、校園内で作成された授業評価シート等を用いて、職員に指導をすることで、校園内の授業改善が進むと考えた。また、授業改善を組織的な取組にするために、レベル3では、研修主任に多くの教員に共通する自校園の課題への対応を指示したり、助言したりする内容とした。レベル4では、外部評価を取り入れ、さらなる改善の機会にできるのではないかと考えた。校園長が、一人一人のキャリアに応じた能力開発の一環としての校内人事ができるかという点も、大きくかかわる点ではないかという議論もあった。

②「カリキュラム・マネジメント」におけるルーブリック

カリキュラム・マネジメントにかかる育成指標上の項目として、「適正な教育課程の編成・実施」と「R-PDCAサイクルの確立」を選んだ。「適正な教育課程」というと、標準授業時数の確保をイメージするのではないかと考えた。しかし、カリキュラム・マネジメントとは、めざす子ども像、つけたい力をはっきりとさせながら、もっと創造的な営みを指すものであると話し合った。そこで、それがよく伝わるよう「自校園の教育課程（保育）の在り方」に「時間数、内容（重点単元の設定や配列の工夫等）」という文言を付け加え、レベル2とした。レベル3は、それを組織的な活動へとするために、各担当者へ指示することを入れ、レベル4は、学校関係者や教育委員会、有識者による外部評価を取り入れるようにしてルーブリックを作成した。

(2) 研修内容の焦点化と構成の工夫

講師との打ち合わせを綿密に行い、限られた時間の中で最大限の行動化につながるよう、研修内容の焦点化と構成を考えた。はじめに、研修開始時にルーブリックで自己診断し、該当する位置から1つレベルアップできるようにという目標の確認をする。研修の最後は、「理解」、「行動」、「意欲」、「見通し」の観点でアンケートを行う。また、105分内で自校化を図るためには、情報を得たり、考えたりする時間の配分が重要となる。得られた情報を自分の学校の状況に落とし込み自校化できるよう、前半は情報を得ることを中心に組み立て、後半は自校で何ができるか考える時間とアイデアの交流等を行い行動の具体化を図る。さらに、考えた取組を発表してもらい、講師が、改善のポイントを指導・助言できるようにして、研修の質的向上をめざす。

(3) 聞き取り調査の実施

研修受講者が研修以後どのような歩みを進めることができたかについて、聞き取り調査を2回行う。1回目は、研修以後どのような取組や行動を考えたか研修での学びを中心にたずね、2回目は、1回目の聞き取り調査以降、実際どのような行動ができたか進捗を確認する。聞き取りの対象者は、研修受講対象が小中学校の管理職のため、小学校と中学校それぞれ校長と教頭から無作為

に1名ずつ計4名抽出する。

(聞き取り項目)

1		基礎情報	2		学校経営における留意点等
	(1)	教職経験年数			
	(2)	教諭歴	3		研修について
	(3)	教頭歴		(1)	育成指標自己診断判定とその理由
	(4)	校園長歴		(2)	当日の研修における印象
	(5)	経験学校数		(3)	研修時のアクションの構想
	(6)	学校規模		(4)	進捗状況と今後

3.2 「校園内研修の充実に向けて」に関する研修の計画と実際・評価

3.2.1 研修の計画

堺市では、組織的・継続的な校園内研修の実現に向け、年間3回の研修主任対象の研修を実施している。授業を伴った授業研究の機会については、堺市学校園に対する指示事項P27でも「各学校園におけるめざす子ども像の実現や総合的な学力向上の実現に向けて、学校園の研究テーマを焦点化し、全員参加の協議会を伴った研究授業(保育)を校園内研修で実施する。(幼稚園3回以上、小学校6回以上、中学校2回以上)」と指示されており、充実を求められる1つである。2.2(1)の校園長の7月の自己点検結果では、「日常的に授業(保育)参観を行うとともに、自校園の学力(学びの芽)の課題を踏まえた授業(保育)改善について、組織的な取組を進めている」について、91%の校園長が、肯定的な回答をしている。2.2(4)の同じ項目の教頭等の7月の自己点検結果では、72%にとどまっており、課題のある数値となっている。一方、5月時の主幹教諭、指導教諭の同項目については、表3.2-1、3.2-2のような結果が得られており、研修の計画の場への主幹教諭や指導教諭の関わりも肯定的回答は80%を下回り、必ずしも組織的とはいえない。研修を組織的・継続的に進めるには、教職員の協働や研修内容の精査等、多面的に考える必要があり、うまく機能するためには校園長をはじめとする管理職、主幹教諭や指導教諭の組織的な関わりも重要である。

表 3.2-1 育成の項目アンケートの結果(主幹教諭 5月)

育成指標(主幹教諭)	あてはまらない	あまりあてはまらない	すこしあてはまる	あてはまる
研修や検討の場を意図的・計画的に位置づけ、指導と評価の一体化を実現する組織体制を確立している	4%	27%	60%	9%
教職員全体の状況を把握し、組織的取組の要となって推進することにより、組織全体の同僚性を高める役割を果たしている	0%	27%	58%	13%

表 3.2-2 育成の項目アンケートの結果(指導教諭 5月)

育成指標(指導教諭)	あてはまらない	あまりあてはまらない	すこしあてはまる	あてはまる
教員の評価方法・評価技術の向上に向けて自らの実践に基づき、教員に指導・助言している	0%	23%	77%	0%
専門性を活かし、各教員への助言や組織的取組を牽引することにより、組織全体の同僚性を高めている。	8%	15%	62%	15%

これらの状況を少しでも改善し、学校園の研修の充実を図ることを目的とし、管理職や主幹教諭・指導教諭がどのような役割を担うことがその改善につながるかについて考えられるように「校園内研修の充実」をめざした研修を実施する。研修は、表3.2-3のとおり実施する。同じ学校から必ず職階の違う者が参加し、隣で着席できれば、自校の進捗を管理職と共に考えることができ効果も期待できるが、研修申込者を確認した段階で、その割合はかなり低かったため、同じ部屋で同じ内容の話を聞くことを目的としつつ、職階ごとに着席させる。また、職階の違う教員がこの場で集うため、それぞれの育成指標をルーブリック化し、研修を実施した。

表 3.2-3 主な研修の流れ

	研修の流れ	担当等
10:00～	○目的の確認	教育センター指導主事
10:05～	○育成指標ルーブリックにて自分の位置を確認	教育センター指導主事
10:15～	○講師講演	木原教授
10:45～	○校園内研修リーフレットを活用し、研修主任の状況及び堺市がめざす校園内研修について説明するとともに、チェックリストでできていることを点検する。	教育センター指導主事
管理職は研修室 1 と 2 で実施 主幹教諭・指導教諭は研修室 3 へ移動		
	校園長・教頭	主幹教諭・指導教諭
11:00～	・校園内研修の企画・運営における研究テーマの重要性について講師の講演	・具体的な学校における動きと研修主任の声の紹介
11:10～	・自校での研修の企画・運営の見つめ直し	・自校での研修への関わりについて交流
11:30～	・校園内研修が充実している学校の事例発表	・組織的に研修が実施できている学校のそれぞれの職階における役割の発表
11:55	・アンケート記入	・アンケート記入

3.2.2 研修の実際

前半は、図 3.2-1 のように、育成指標の項目に沿って自己診断を行った。そして、印をつけた理由を近くの人と話し合ってもらった。表 3.2-4～7 は、校園長・副校長、教頭・准園長、主幹教諭、指導教諭のそれぞれの職階に応じ、「授業（保育）力向上」、および「R-PDCA サイクルの確立」についてルーブリック化を行い、自己診断した結果である。

校園長のルーブリックでは、「授業（保育）力向上」「R-PDCA サイクルの確立」両項目とも、レベル 3 以上が 7 割を占めていることに対し、教頭・准校長のルーブリックでは、両項目とも約半分がレベル 2 に留まっている。教頭・准校長は、組織的な動きがまだまだ十分でないことが分かる。同じように、主幹教諭も「授業（保育）分析・改善」の項目は半数がレベル 2 に留まっており、主幹教諭は研修に対する関わりが薄い。一方、指導教諭は「授業（保育）分析・改善」の項目は高く、授業（保育）の指導に組織的に関わっていることが分かる。ただ、研究テーマ等学校の研修を組織的に動かすための協働的な関わりには課題が見られる。

以上の自己診断を実施したところで、研修を実施した。その後の 4 件法によるこの項目についてのそれぞれの研修後アンケート結果は 3.2.3 のとおりである。

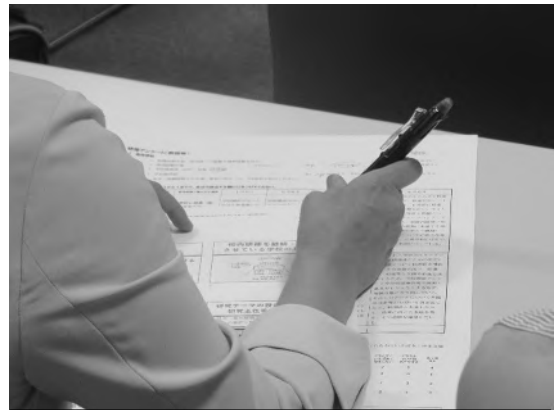


図 3.2-1 育成指標自己診断の様子

表 3.2-4 【「校園内研修の充実に向けて」の校園長のルーブリック自己診断の結果】

観点	項目	育成指標に書かれた規準	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
学校園経営力	4. 授業（保育）力向上	日常的に授業（保育）参観を行うとともに、自校園の学力（学びの芽）の課題を踏まえた授業（保育）改善について、組織的な取り組みを進めている。	学校園がめざす授業像を示し、日常的に授業（保育）参観を行っているが、その特長と課題について教員にフィードバックしていない。	学校園がめざす授業像を示し、日常的に授業（保育）参観を行い、面談等を通じて、その特長と課題について教員にフィードバックしている。	日常的に授業（保育）参観を行い、面談等を通じて、その特長と課題について教員にフィードバックしている。また、校園内研修において多くの教員に共通する課題への対応策を考えるよう研修主任等に指示している。	日常的に授業（保育）参観を行い、面談等を通じて、その特長と課題について教員にフィードバックしている。また、校園内研修において多くの教員に共通する課題への対応策を考えるよう研修主任等に指示している。そのためのアイディアを堺市内外の学校園に学ぶよう、研修主任等を通じて教員に働きかけている。
自己診断結果（%）			2%	17%	67%	14%
組織マネジメント力	7. PDCAサイクルの確立	学校園の課題を把握して学校力向上プラン（園目標達成のための計画）を作成し、保護者・地域等と目標や取り組みを共有して、見直しをもってねばり強く課題の解決や組織改善に取り組んでいる。	学校園の課題を把握して学校力向上プラン（園目標達成のための計画）を作成しているが学校協議会等でそれを保護者・地域住民に説明して、そのために必要な支援を得るには至っていない。	学校園の課題を把握して学校力向上プラン（園目標達成のための計画）を作成し、学校協議会等でそれを保護者・地域住民に説明して、そのために必要な支援を得ている。	学校園の課題を把握して学校力向上プラン（園目標達成のための計画）を作成し、それを保護者・地域住民に説明して、そのために必要な支援を得ている。それらの進捗状況について、データを収集・分析して確認するよう、各種担当者等に指示している。	学校園の課題を把握して学校力向上プラン（園目標達成のための計画）を作成し、それを保護者・地域住民に説明して、そのために必要な支援を得ている。それらの進捗状況について、データを収集・分析して確認するよう、プラン作成の助言を教育委員会や他校の校園長、有識者に求めている。
自己診断結果（%）			0%	24%	66%	10%

表 3.2-5 【「校園内研修の充実に向けて」の教頭・准校長のルーブリック自己診断の結果】

観点	項目	育成指標に書かれた規準	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
学校園経営力	4. 授業（保育）力向上	日常的に授業（保育）参観を行い、自校園の学力（学びの芽）の課題を踏まえた授業（保育）参観を行うが、その特長と課題について教員にフィードバックしていない。	学校園長が示しためざす授業像に沿って、授業評価シート等に基づき、日常的に授業（保育）参観を行っているが、その特長と課題について教員にフィードバックしていない。	学校園長が示しためざす授業像に沿って、授業評価シート等に基づき、日常的に授業（保育）参観を行い、その特長と課題について、機会を作り教員にフィードバックしている。	学校園長が示しためざす授業像に沿って、授業評価シート等に基づき、日常的に授業（保育）参観を行い、キャリアに応じた特長と課題について教員にフィードバックしている。また、校園内研修において多くの教員に共通する課題（自校園の学力の課題）への対応策について研修主任等に助言している。	学校園長が示しためざす授業像に沿って、授業評価シート等に基づき、日常的に授業（保育）参観を行い、キャリアに応じた特長と課題について教員にフィードバックしている。また、校園内研修において多くの教員に共通する課題（自校園の学力の課題）への対応策について研修主任等に助言し、必要があればそのモデルを教諭に示している。
自己診断結果（%）			19%	55%	26%	0%
組織マネジメント力	7. PDCAサイクルの確立	改善サイクルの確立に向け、保護者・地域等と目標や取組を共有し、校園長を補佐しながら、調整や組織的な情報収集等にねばり強く取り組んでいる。	学校力向上プラン（園目標達成のための計画）の作成について校園長を補佐し、その改善に向け、保護者・地域等と目標や取組を共有するため、学校教育アンケートを実施したり、学校協議会等で説明し意見をもらったりするなどの情報収集等に取り組んでいない。	学校力向上プラン（園目標達成のための計画）の作成について校園長を補佐し、その改善に向け、保護者・地域等と目標や取組を共有するため、学校教育アンケートを実施したり、学校協議会等で説明し意見をもらったりするなどの情報収集等に取り組んでいる。	学校力向上プラン（園目標達成のための計画）の作成について校園長を補佐し、その改善に向け、保護者・地域等と目標や取組を共有するため、学校教育アンケートを実施したり、学校協議会等で説明し意見をもらったりするなどの情報収集に取り組んでいる。また、それらのデータについて各種担当者等から思いを引き出したり、校園長と共有したりし、改善に向けた取組を考えている。	作成された学校力向上プラン（園目標達成のための計画）の作成について校園長を補佐し、その改善に向け、保護者・地域等と目標や取組を共有するため、学校教育アンケートや学校協議会等で説明し意見をもらったりするなどの情報収集に取り組んでいる。それらのデータについて各種担当者等から思いを引き出したり、校園長と共有したりし、改善に向けた取組を考え、その進捗を確認している。
自己診断結果（%）			9%	39%	52%	0%

表 3.2-6 【「校区内研修の充実に向けて」の主観教諭のルーブリック自己診断の結果】

観点	項目	育成指標に書かれた規準	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
実践力(授業(保育)づくり)	5. 授業(保育)分析・改善	研修や検討の場を意図的・計画的に位置づけ、指導と評価の一体化を実現する組織体制を確立している。	指導と評価の一体化等、自校園における授業改善の課題を十分把握していない。また、研修や検討の場を設定するまでには至っていない。	指導と評価の一体化等、自校園における授業改善の課題を把握し、校園内研修担当者や各分掌長と話し合い、研修や検討の場を設定している。	指導と評価の一体化等、自校園における授業改善の課題を把握し、校園内研修担当者や各分掌長と話し合い、年間を通じて研修や検討の場を設定している。また、授業改善につながるよう、その具体的な取組例を各種担当者等に助言している。	指導と評価の一体化等、自校園における授業改善の課題を把握し、校園内研修担当者や各分掌長と話し合い、年間を通じて研修や検討の場を設定している。また、授業改善につながるよう、その具体的な取組例を各種担当者等に助言している。さらに、年間を通して複数回、自校の研修における進捗を確認し、さらなる助言をしている。
		自己診断結果 (%)	4%	52%	38%	6%
チームの一員としてのマネジメンツカ	3. 同僚との協働	教員全体の状況を把握し、組織的取組の要となつて推進することにより、組織全体の同僚性を高める役割を果たしている	校園長の示す学校力向上プランを十分理解していない。個人、各分掌長や各種委員会の取組や思い、進捗をあまり把握できていない。	校園長の示す学校力向上プランを理解している。また、個人、各分掌長や各種委員会の取組や思い、進捗を把握している。	校園長の示す学校力向上プランの具現化をめざし、個人、各分掌長や各種委員会の取組や思い、進捗を把握しながら、それぞれの関連性をふまえて評価したり、調整・助言したりしている。また、管理職と情報交換を行い、意見具申ししている。	校園長の示す学力向上プランの具現化をめざし、個人、各分掌長や各種委員会の取組や思い、進捗を把握しながら、それぞれの関連性をふまえて評価したり、調整・助言したりしている。また、管理職と情報交換を行い、意見具申ししている。
		自己診断結果 (%)	6%	30%	40%	24%

表 3.2-7 【「校区内研修の充実に向けて」の指導教諭のルーブリック自己診断の結果】

観点	項目	育成指標に書かれた規準	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
実践力(授業(保育)づくり)	5. 授業(保育)分析・改善	教員の評価方法・評価技術の向上に向けて、自らの実践に基づき、教員に指導・助言をしている。	教員の評価方法・評価技術の向上に向けて、他の教員にモデルを示したり、指導・助言を行ったりするための実践をしていない。	教員の評価方法・評価技術の向上に向けて、他の教員にモデルを示したり、指導・助言を行ったりするための実践を重ねたりしている。	教員の評価方法・評価技術の向上に向けて、他の教員にモデルを示すため、蓄積した自分の実践をベースに、他の教員の授業等への指導・助言を行っている。	教員の評価方法・評価技術の向上に向けて、蓄積した自分の実践をベースに、他の教員の授業等への指導・助言を行っている。加えて、指導・助言のためのアイデアを堺市内外の学校園に学んでいる。
		自己診断結果 (%)	0%	33%	61%	6%
チームの一員としてのマネジメンツカ	3. 同僚との協働	専門性を活かし、各教員への助言や組織的取組を牽引することにより、組織全体の同僚性を高めている。	各教員と対話しながら課題を共有し、各教員へ専門性を活かした助言を行っていない。	各教員と対話しながら課題を共有し、各教員へ専門性を活かした助言を行っている。	各教員と対話しながら課題を共有している。また、若手研修等の企画・調整への支援を行うとともに、研究テーマの具現化にむけ、各教員へ専門性を生かした助言を行っている。	各教員と対話しながら課題を共有し、課題解決に向け教員同士をつないでいる。また、若手研修等の企画・調整への支援を行うとともに、自分の実践について話題提供しながら、研究テーマの具現化にむけ、各教員へ専門性を生かしたモデルを示したり、助言を行ったりしている。
		自己診断結果 (%)	0%	61%	39%	0%

その後、本研修の講師である大阪教育大学大学院 連合教職実践研究科・木原教授からの『何で校園内研修、この忙しいのにしなければいけないの』と問われたら、どう返答するか』との問いかけに始まった。参加者は、「仕方ない」「教職員の資質向上が一番、学校園や子供たちの成長というか、支えになるということで、個々の資質向上のためには必ずしないといけないこと」と応答した。

その後、「校園内研修の必要性・意義」として、「教員が学び合っているかどうかを子どもは、有形、無形で吸収しており（再帰性）、子どもたちに学んでもらうためには、そのロールモデルとして先生が必要であること、『教職がマニュアル化されない専門職』であるように、学び合うことって楽しいという創造的な良さ、普遍的価値が校園内研修そのものにあること」の2点が語られた。次に、管理職や主幹教諭、指導教諭ができるリーダーシップについて言及した。「特にやってみせるということを、量的にも質的にもどこまでできるか考え、任せっぱなしではなく、研究主任、研修担当者としてスキルが高まるように、教育委員会の養成研修に参加させる等の力量形成がなされ、そのことをアウトプットする学びの場を用意できるとよい」などが例示された。最後に、校園内研修を継続・発展させるためには、管理職のリーダーシップとエビデンスの収集と積極的な活用が大切であると述べられた。「教師同士の学び合いがいい方向に進んでいて、『もっと頑張ろうね』とエンパワーメントできるための証拠としての活用のように、経年変化の中で変わったところをつかむなど、学校の変化をベースに捉えていくやり方があり、学校間の比較ではないデータの見渡し方をするとよい」と伝えられた。

その後、教育センターの校園内研修を担当している指導主事が、図 3. 2-3、3. 2-4 のように、これまでの研修主任研修で示してきた「堺市がめざす『組織的・継続的な校園内研修』」について、リーフレットにあるチェックリストを参考にしながら説明した。校園長と教頭のルーブリックには両方、「日常的に授業を参観し」という文言がある。授業改善に向けて、どのような授業が行われているか見てほしいと伝え、ついで、研修主任が1人で結構悩んでいることを紹介した。『私1人で学校なんて変わらない』『誰も協力してくれない』という声が、私のところには届きます。管理職との連携も大切な視点になります。



図 3. 2-2 「校園内研修の充実」の研修の様子



図 3. 2-3 堺がめざす校園内研修の説明の様子

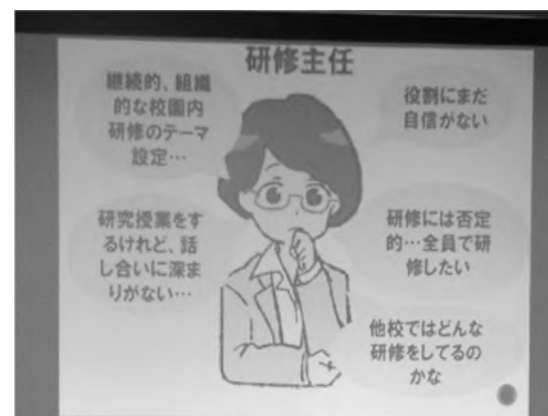


図 3. 2-4 研修主任の声を代弁

ぜひ管理職の先生方、話をしてください。どのタイミングで何の話をするかの計画をPDCAサイクルシートに書くようにしています。何を共有し、どう校園内研修を充実・活性化させていくかについて、管理職とも話し合っしてほしいと研修主任には伝えていきます。」と述べた。これは、ルーブリック表で見ると、それぞれのレベル3にあたる内容である。多くの教員に共通する自校園の学力の課題への解決策について話題にしてもらえるように伝えた。

後半は、管理職及び主幹教諭・指導教諭と別室に分かれて研修を実施した。管理職向けは、木原教授が担当し、「学校園における校園内研修の活性化」について考えた。ポイントは、「みんなで同じ方向をめざせるような子ども像をもつこと」であり、それは、成長する学校組織の特徴を捉えたある研究群の知見の1つであり、「グループ・アイデンティティー」と呼ばれているものであると紹介があった。そ



図 3.2-5 自校でできることの話合いの様子

のために、管理職としてどのような方針を出すのか、それをどのように具体化していくのか、誰に原案づくりをさせるのか考えてもらうという目的が示された。これは、管理職の「授業（保育）力向上」のルーブリックのレベル2～4のすべてで示されているものである。

講演の中で、そのための歩みを丁寧に説明した。まずは、研究テーマを設定することである。例えば、「どの子もわかる、どの子も参加する授業づくり」といったようなことでとどめるのか、それをもう1つかみ砕いて、そのために何をするかまで具体化するのは、とても大きな違いであり、めざすものというのは、あまり具体性がない場合が多いと考えている。よって、評価の規準を示すこと、対話的な学びを盛り込もう、そして振り返りを授業時間内にとろうという学習形態の工夫、どの子も参加する、分かる授業のための手立てを指導案に記すというように、取組まで具体化するのがよい。教員どうしの研究授業の協議において、そうすると論点を整理しやすい。この話を受け、図 3.2-5 のように自校でできることについて持ってきた校園内研修の資料に加筆し、近くの管理職同士交流した後、2名に発表してもらった。

最後に、管理職の動きとしては、「授業（保育）力向上」レベル3により、研修担当者に視点の原案を作成、提案してもらうこと、学力向上担当者等に、研究テーマにかかわる状況をデータとして整理し、伝えてもらうこと、若手教員の授業づくりの悩みに接近することが示された。項目レベル4により、同時に、同じような研究テーマで取り組んでいる他校の学校長と状況を共有したり、同じ研究テーマで取り組んでいる他校園の研究主任を講師として招聘したりする等、似たようなことを試行している堺市内ないし堺市内外の学校園に学ぶような動きも意識するとよいと具体例が紹介された。さらに、研究テーマの設定に関しては、堺市教育委員会で作成している「校園内研修ガイドブック」では43ページ、44ページ、前年度の2月、3月に手順があること、それには45ページにある3つの情報源を使うとよいことも紹介があった。

研修最後に、校園内研修の充実・発展について、理解、見通し等をアンケートに回答、研修終

了となった。

3.2.3 研修の評価

2019年7月25日に実施した「校園内研修の企画・運営に関する研修」の研修後のアンケートでは、次のような結果となった。

設問	アンケートの設問内容	
	校長等	教頭等
1.	教員の授業（保育）力向上のために校園内研修をどのように企画・運営すべきかを理解できましたか。	教員の授業（保育）力向上のために校園内研修をどのように企画・運営すべきかを理解できましたか。
2.	校園内研修の意義をふまえ、学校園長として研修主任等に何を指示すればよいかを明らかにしましたか。	校園内研修の意義をふまえ、教頭として研修主任等に何を指示すればよいかを明らかにしましたか。
3.	授業（保育）力向上に関し、学校園長としてリーダーシップを発揮することへの意欲を高められましたか。	授業（保育）力向上に関して、教頭として授業参観を行い、研究テーマに沿った指導・助言を行うことへの意欲を高められましたか。
4.	授業（保育）力向上に関し、学校園長としてリーダーシップを発揮する見通しを持ってましたか。	授業（保育）力向上に関して、教頭として研究テーマ深化のための取組の見通しを持ってましたか。

【それぞれの設問に対する校長等・教頭等の回答結果（平均）】

設問	校長等	教頭等
1. 理解	3.45	3.30
2. 指示	3.36	3.17
3. 意欲	3.38	3.33
4. 見通し	3.19	3.13

【校種別に見た回答結果（平均）】

設問	校長等			教頭等		
	小学校	中学校	その他	小学校	中学校	その他
1. 理解	3.43	3.50	3.44	3.25	3.44	3.20
2. 指示	3.29	3.33	3.56	3.25	3.11	3.00
3. 意欲	3.38	3.42	3.33	3.31	3.44	3.20
4. 見通し	3.24	3.17	3.11	3.19	3.11	3.00

【経験年数別に見た回答結果（平均）】

設問	校長等			教頭等		
	1年目	2～4年	5年以上	1年目	2～4年	5年以上
1. 理解	3.75	3.28	3.55	3.38	3.36	3.18
2. 指示	3.25	3.22	3.50	3.25	3.18	3.09
3. 意欲	3.75	3.17	3.50	3.38	3.45	3.50
4. 見通し	3.25	3.00	3.35	3.25	3.09	3.09

<校園長等>

○集計結果

4件法としての平均を2.5と考えると、全体的に数値は高く、その中でも「1.理解」と「3.意欲」の数値が高く見られた。特に経験年数別に見た場合、1年目の校園長は、「1.理解」「3.意欲」が3.75と高かった。経験年数別に見た場合には、5年以上の校園長は、「1.理解」「2.指示」「3.意欲」の3項目で3.5以上であり、高い結果となった。一方、2～4年目は、全体的に見ると低い数値となった。

小学校と比較すると、中学校は「1. 理解」「2. 指示」「3. 意欲」については高いが、「4. 見通し」については低い数値となっている。

○考えられること

大まかな傾向として「1. 理解」と「3. 意欲」が高い割に、「2. 指示」と「4. 見通し」が低くなっている。その傾向は経験年数別に見た場合にはっきりと表れ、1年目の校園長は「1. 理解」「3. 意欲」の数値が3.75と高いのに比べ、「2. 指示」「4. 見通し」が3.25と大きく下がっている。このことから、すべきことは理解できたが、具体的な行動をイメージしにくい状態ではないか。逆に経験年数が多くなればなるほど、「1. 理解」「3. 意欲」と「2. 指示」「4. 見通し」の差が小さくなっている。同じ校園長研修であっても1年目と2年目以降、さらに5年以上の校園長について、研修の内容を変えていくことを検討していく必要があるのではないか。

校種別では、中学校が「4. 見通し」のみ小学校を下回っていることから、学びを生かしてすぐに取りかかろうと思っても、校種ごとの学校の研修風土に違いがあるため、環境が見通しを阻むという現実もうかがえる。そうとはいえ、1つでも改善を図るため、研修内容を工夫し、可能な行動計画への落とし込みが必要ではないか。

<教頭等>

○集計結果

「1. 理解」と「2. 指示」との差、「3. 意欲」と「4. 見通し」との差に着目すると、小学校よりも中学校の方がその差が大きい。また、2年目以降の教頭においては、「3. 意欲」と「4. 見通し」との差がかなり大きなものとなっている。

○考えられること

中学校では、校園内研修のために、教頭として指示するイメージや、研究テーマ設定のための取組の見通しを持つことが難しい傾向にあるのは、組織が小学校よりも複雑なためか。

また、経験年数が2年以上の教頭が、「3. 意欲」を高められた割に、研究テーマ深化のための取組の見通しを持てなかったことも、1年目よりも組織の実情を分析できている結果ではないかとも考えられる。

また、校園長の自由記述欄には、「研修テーマの視点化」「めざす子ども像の見直し」「役割に応じた関わり」という言葉が多く見られた。また、次のような感想もあった。

1年目小学校の校園長の感想：「もやもやしていたことが、かなり吹っ切れました。自分なりに考えていたことの多くが講師の先生の話にあったことが勇気につながった」

1年目中学校の校園長の感想：「校園内研修をもっと充実させたい。そのためには、人材育成、研修主任等が必要だと感じた」

以上のように、1年目の校園長には、現状を整理したり、発展へのカギを得ることができたりしたという記述がみられた。一方、次のような感想も見られた。

2年～4年中学校の校園長：「働き方改革が言われる中、効率的・効果的な研修を行うことができるかを聞きたかった」

という声も聞かれ、校園内研修の時間の確保をどうすればよいかの視点も欲しいことが分かった。

教頭の自由記述欄には、「研修テーマの視点化」、「目に見える指標の必要性」などの言葉が多く見られ、次のような記述があった。

2～4年目の小学校教頭：「研究テーマの視点化を研修主任、指導教諭とともに取り組み、教職員に伝え研修を深めていきたい。また、他校との交流も積極的に取り組みたい」

2～4年目の中学校教頭：「新しい視点を手に入れたというよりも、改めて自分の中にある思いを表示させていただいた。夏休み中に整理して計画的に変革を行っていききたいと思う」

校園内研修の継続・発展のための意欲を高めることができた。一方、次のような感想もあった。

1年目の中学校教頭：校園内研修を充実させたい。具体案を考えるのに人材育成、研修主任等が必要である。

というように、それぞれに割り当てた分掌の役割を生かそうと思っても、分掌担当者の人材育成から必要であると感じている点も今後考えておく必要がある。

キュラム・マネジメントの視点に立って、何ができればよいかについて理解するとともに、自校園の教育計画を充実させるため、管理職としての行動計画を立てることができる」ことを目的とし、表 3.3-1 のカリキュラム・マネジメント研修の流れのように、受講する管理職が自校のカリキュラム・マネジメントの取組における進捗を捉え、管理職としての歩みにつなげるための行動が記入できる「行動計画書（表 3.3-2）」を作成する時間を設けることとした。校園長、教頭両者が参加対象の研修となるが、校園長と教頭では、学校園における役割に違いがあること、また、小学校と中学校でも学校の実態が異なるため、職階、小中学校別でグループを作ることとした。なお、支援学校については、教職員の人数が多く、小中学部となるため、中学校のグループとした。

表 3.3-1 カリキュラム・マネジメント研修の流れ

時間	内容	担当 進行	準備物
15:00～ 15:05	1. 研修の目的確認と注意事項の伝達 ・ワークシートを埋めること ・ワークシートを記名にて回収すること ・聞き取りをする場合があること、進んでいない場合、学校支援ができること ・今後、またアンケートに協力願うこと	森寄	校種・職階別 3,4人グループ
15:05～ 15:10	2. 「カリキュラム・マネジメント」の視点で何ができていることと課題についてグループで交流する。 ・組織的に、十分に、カリキュラム・マネジメントをするのは、簡単ではない等	森寄	グループ
15:10～ 15:55 (45分間)	3. 講話「カリキュラム・マネジメントとは」 ・事例を挙げての講話、堺市のデータも活用 ・指標で自己診断 ・何ができればよいか、見直しのための柱を立てる	木原	PPT 指標
15:55～ 16:05 (10分間)	4. 自分がレベル2か3か4かを自己診断し、各レベルで管理職として自分は何をするか、行動計画書を記入する。	木原	行動計画書
16:05～ 16:20	5. それぞれ考えたことをシェアし、助言し合う。	森寄	グループ
16:20～ 16:40	6. 発表と指導・助言 ・幼稚園、小学校での事例を取り上げ、指導・助言 ・中学校、高等学校、支援学校での事例を取り上げ、指導・助言	餅木 木原	小、中で一人 ずつ発表
16:40～ 16:45	7. アンケート記入	森寄	

表 3.3-2 行動計画書（記入例）

行動計画書				
【幼・小・中・高・支】【校園長・教頭】【大規模・中規模・小規模】育成指標による自己点検結果【1・2・3・4】				
【適正な教育課程の編成・実施や R-PCDA サイクルの確立に関するご自身の取組の課題は何でしょうか。】 めざす子ども像や資質・能力が明確になるように教育課程編成の指針を示せていない。				
○行動計画を立ててください。				
時期	誰（どの組織）に	どうするか	ポイントや成果物等	優先順位
明日	教頭、教務、主幹	研修の日程を確認し、3 学期の反省職員会議の内容に教育課程編成についての進捗や思いを吸い上げる研修が実施できないか打診する。	年間行事に入れる。	
11 月 8 日	自分が	小中一貫教育全国サミットで、カリキュラム・マネジメントの分科会に参加する。	他市の事例をコピーする。	
2 月	教育センターに	カリキュラム・マネジメントの研修の講師を依頼する。		
10 月 26 日	教員数名に	先進校視察に行かせる。	先進校の資料を配付する。	

3.3.2 研修の実際

はじめに「カリキュラム・マネジメント」の視点でどの様なことに取り組んでいるか、その進捗についてグループで交流した。ある小学校の教頭は、「中核となる3、4人に話しかけて少しずつ進めている」と話したり、ある中学校の校長は、「生徒の落ち着かないという課題もあり、いろんな点検活動もしていきながら、学校経営ができればいいなと感じている」と語ったりするなど、交流内容を紹介した。

次に、講師により「カリキュラム・マネジメント」の基本的な考え方と、充実に向けての具体的な取組について、これまでの回答結果をもとにして、堺市の学校、あるいは学校園長が取り組んでいるカリキュラム・マネジメントの実態に迫りつつ、それをさらに充実させるための可能性が次のように述べられた。カリキュラム・マネジメントは、子どもたちの資質、能力を育むためのものであり、3つ資質・能力のものどれかに、あるいはそれらを複合したようなものに迫っていくように、機能す



図 3.3-2 研修の様子

1 堺市教育センター
課題対応研修
カリキュラム・マネジメント

- カリキュラム・マネジメントの基本的な考え方
- カリキュラム・マネジメントの充実に向けて - 堺市の学校園長の取り組みをもとに -

大阪教育大学
木原俊行・餅木哲郎

図 3.3-3 研修の概要

るべきものであり、その学びのスタイルは、いわゆる主体的、対話的で深い学びにならざるを得ない。なぜなら、知識は獲得できるものであるが、それを生きて働かせたいなら、子どもたちの学びが問題解決的な学びである必要があるからである。この主体的、対話的で深い学びというものを成立させ、充実するための教育課程上の条件整備が、「カリキュラム・マネジメント」であることが語られた。

カリキュラム・マネジメントは、1 つめは、教科横断的な視点で取り組むということ、2 つめは、PDCAサイクルを回しデータを用いて考えること徐々によくするプロセスが必要であること、3 つめは、人的、物的資源の確保が必要であることである。3 年、4 年と時間をかけて、だんだんと教育課程をよくしていくということのスタートが、おおむね移行期間が始まった年であり、全面実施に至って、1 年、2 年とたつと改善期、一旦安定できるという形になると考えられる。現時点では、レベル 2 にあるように、まず点検、それに加えて、レベル 3 にあるように、学校としてそれをよくしようとする組織化を図っていくこと、それらをさらに進めるために、レベル 4 にあるように、例えば、保護者、地域住民、いわゆる学校協議会のメンバーや、教育委員会、本庁、教育センター、大学教員等、学校を応援しようとする学校の外とのつながりを持つことが重要となる。

次は、学校として育成をめざす資質・能力の自校化、焦点化をして、集中的に育成できるよう年間指導計画を作成する。教科や学年等をまたぎ、単元配列を変えるということを教員が意識してすることも大切である。図 3.3-4 のように、堺市の学校では、実際この調査では、肯定的回答は 6 割程度に留まっているように、それは簡単なことではない。資質、能力というのは 2 次元あり、学習の基盤となる資質・能力（言語能力、情報活用能力、問題発見・解決能力）という概念が新学習指導要領では登場している。問題発見・解決能力は応用ではなく、基盤となる資質、能力に位置づけられている。カリキュラム・マネジメントに画一的な解はなく、自校園に応じた取組を見出していくしかない。同じ組織で改善し続けているとアイデアが枯渇するため、ほかの学校園のリーダー、学校関係者や教育委員会、有識者とかかわりを持つことにより、カリキュラム・マネジメントに勢いをつけたり、安定感をもたせたりすることができる。児童生徒と教員側のデータをどこかで交錯させるなど、データの活用を工夫し、根拠をもって教育課程について考えるという経緯が求められる。

このようなカリキュラム・マネジメントについての講話の後、ループリックによる自己診断を行った。内容を理解したうえで診断したところ、肯定的な回答は、校長は 71%、教頭は 48% となった。教育課程を点検していないという教頭は 6% いるように、教頭が参加できていない状況

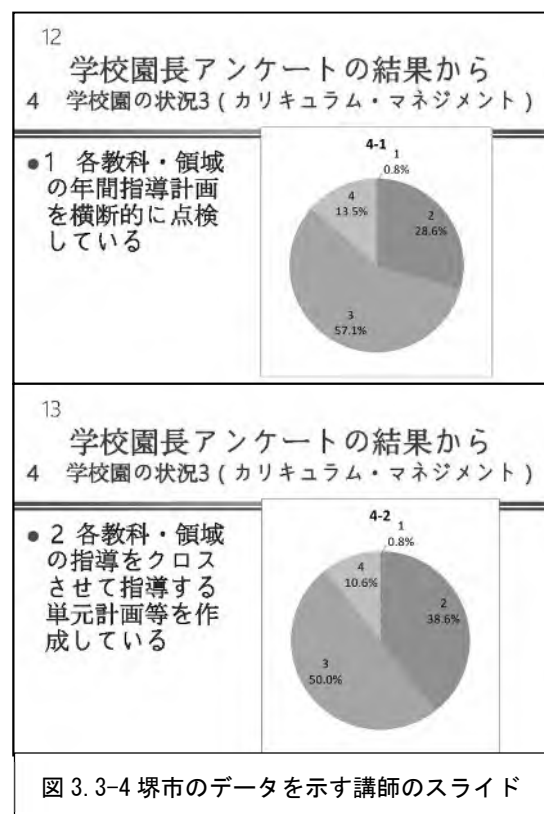


表 3.3-4 【「カリキュラム・マネジメント」の校園長のルーブリック自己診断結果】

観点	項目	育成指標に書かれた規準	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
学校園経営力	3.	学習指導要領等に基づく適正な教育課程（保育）を編成し、確実に取り組んでいる。	学習指導要領等の規準に照らし、教育課程編成の方針を策定するとともに、全ての教職員が、自校園の教育課程（保育）の在り方〔時間数、内容（重点単元の設定や配列の工夫等）〕の具体化に努めているかを点検していない。	学習指導要領等の規準に照らし、教育課程編成の方針を策定するとともに、全ての教職員が、自校園の教育課程（保育）の在り方〔時間数、内容（重点単元の設定や配列の工夫等）〕の具体化に努めているかを点検している。	学習指導要領等の規準に照らし、教育課程編成の方針を策定するとともに、全ての教職員が、自校園の教育課程（保育）の在り方〔時間数、内容（重点単元の設定や配列の工夫等）〕の具体化に努めているかを点検している。	学習指導要領等の規準に照らし、教育課程編成の方針を策定するとともに、全ての教職員が、自校園の教育課程（保育）の在り方〔時間数、内容（重点単元の設定や配列の工夫等）〕の具体化に努めているかを点検している。それを推進するための組織的活動の企画・運営を教務主任や各種担当者に指示している。また、自校園の教育課程（保育）を持続的に発展させるために、学校関係者や教育委員会、有識者による評価を活用している。
	自己診断結果（％）			0%	29%	71%
組織マネジメント力	7.	学校園の課題を把握して学校力向上プラン（園目標達成のための計画）を作成し、保護者・地域等と目標や取り組みを共有して、見直しをもつてねばり強く課題の解決や組織改善に取り組んでいる。	学校園の課題を把握して学校力向上プラン（園目標達成のための計画）を作成しているがそれを学校協議会等で保護者・地域住民に説明し、必要な支援を得ていない。	学校園の課題を把握して学校力向上プラン（園目標達成のための計画）を作成し、それを学校協議会等で保護者・地域住民に説明し、必要な支援を得ている。	学校園の課題を把握して学校力向上プラン（園目標達成のための計画）を作成し、それを学校協議会等で保護者・地域住民に説明し、必要な支援を得ている。また、その進捗状況について、データを収集・分析するよう、各担当者に指示している。	学校園の課題を把握して学校力向上プラン（園目標達成のための計画）を作成しているが、それを学校協議会等で保護者・地域住民に説明し、必要な支援を得ている。また、その進捗状況について、データを収集・分析するよう、各担当者に指示している。さらに、プラン作成の助言を、学校関係者や教育委員会、有識者に求めている。
	自己診断結果（％）			0%	24%	67%

表 3.3-5 【「カリキュラム・マネジメント」の教頭・副校長のルーブリック自己診断結果】

観点	項目	育成指標に書かれた規準	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
学校園経営力	3.	自校園の教育課程（保育）の実施状況を適切に把握し、適正な実施に向け、組織的な取組を進めている。	校園長の示す教育課程（保育）編成の方針に基づき、すべての教職員が、自校園の教育課程（保育）の在り方〔時間数、内容（重点単元の設定や配列の工夫等）〕を意識し、その具体化に努めているかを点検していない。	校園長の示す教育課程（保育）編成の方針に基づき、すべての教職員が、自校園の教育課程（保育）の在り方〔時間数、内容（重点単元の設定や配列の工夫等）〕を意識し、その具体化に努めているかを点検している。	校園長の示す教育課程（保育）編成の方針に基づき、すべての教職員が、自校園の教育課程（保育）の在り方〔時間数、内容（重点単元の設定や配列の工夫等）〕を意識し、その具体化に努めているかを点検している。それを推進するための組織的活動の企画・運営を教務主任や各種担当者に指示している。	校園長の示す教育課程（保育）編成の方針に基づき、すべての教職員が、自校園の教育課程（保育）の在り方〔時間数、内容（重点単元の設定や配列の工夫等）〕を意識し、その具体化に努めているかを点検している。それを推進するための組織的活動の企画・運営を教務主任や各種担当者に指示している。また、その充実に向けた校園内の役割分担を提案したり、支援したりしている。
	自己診断結果（％）			6%	46%	46%
組織マネジメント力	7.	改善サイクルの確立に向け、保護者・地域等と目標や取組を共有し、校園長を補佐しながら、調整や組織的な情報収集等にねばり強く取り組んでいる。	学校力向上プラン（園目標達成のための計画）を作成しているが、それを学校協議会等で保護者や地域住民に説明し、必要な支援を得ていない。	学校力向上プラン（園目標達成のための計画）を作成し、それを学校協議会等で保護者や地域住民に説明し、必要な支援を得ている。	学校力向上プラン（園目標達成のための計画）を作成し、それを学校協議会等で保護者や地域住民に説明し、必要な支援を得ている。また、その進捗状況について、データを収集・分析するよう、各担当者に指示している。	学校力向上プラン（園目標達成のための計画）を作成し、それを学校協議会等で保護者や地域住民に説明し、必要な支援を得ている。また、その進捗状況について、データを収集・分析するよう、各担当者に指示している。さらに、データを用いた改善の取組を考え、その進捗状況を確認している。
	自己診断結果（％）			3%	34%	60%

であった。自己診断でつけたレベルから1つでも上になったり、同じレベルであっても取組の幅が広がったり深まったりできるように、自校の進捗を確認、行動計画を記入した。同じグループのメンバーで自校の課題や、解決に向けた行動の計画を書き、交流した。交流後、研修を受講した中学校の教頭は、次のようなコメントをした。



図 3.3-4 交流の様子

今、カリキュラム・マネジメント上の課題としては、やっぱり時間がかかるなということを認識しています。

例えば校長、教頭なりで、「これをやるんやで」と説明しても、先生方が納得できない状態ではだめですので、まずは納得できる状態に持っていくための、時間が必要かなと思っています。今、個別にどうアプローチをしていくか作戦を練っているところです。この時期、全国学力状況調査の分析、返却の期間の指示が来ていますので、分析をされていると思います。これがキーポイントだと私は考えていまして、たまたま3教科なので3人の先生にお願いしていました。先日、そのうち2人の人が残っていて、「どうですか」と聞きました。「思ったより手ごわいです」と。去年、分析をしてない人が当たっているんですけど、各教科でどこが弱い、どこが強いと分析しているのか、その人の分析を私がヒアリングしています。今後、3教科でプレスト的に話をしたいなというふうに考えています。

あと、生徒指導主事には、非常に細かいアプローチをしています。学年集団の長所、短所を見抜いているところがあるんですけども、生指のほうには学校としての特徴を洗い出してほしいということをお願いしているところです。

と述べた。それに対し、研修を担当した木原教授からは、

同じ調査をしても、学校固有の傾向性が出てくる。これはやっぱり大事にしなければいけない。限られた先生方ではあるが、結果を語り合ってみようという時間をつくるという戦略ですね。誰にとというのが、やっぱり皆さんの立場からすると多元化が必要。自分に、数名の担当者に、全員に、それから外部の人に、というように、ターゲットの定め方をぜひ考えてみられるとよい。

との助言があった。次に、研修を受講した小学校の校長は、次のように述べた。

話を聞かせてもらう中で、やっぱり学校として身につける能力は何か、「うちの学校の売りはこれですよ」というようなところを探していかないと。8月26日の一発目に全職員に打ち合わせの中で、もう一度、学校経営案を見てほしいとか進捗状況がどうなっているとか、みんなで学校経営案をちょっと見直していこうと声をかけていくことが大切ではないか。また、来年度は主体的、対話的で深い学びに向けて、頑張っていこうと。次の会議でより具体化したレジユメを私自身が提示したいなと思っています。「50年ぐらい、日本の授業は変わってない」というお話を聞いて

たので、まず、自分が全職員の授業参観をする。全職員に対して、若手研修に拡大して、研修を深める。私自身のモデル提示というのがもう一つ詳細、具体化したものではないので、それもあわせてやらないといけないと思っております。

それに対し、研修を担当した餅木教授からは、

学校として身につける資質、能力を明確とすること、短期のR-PDCAを回していくことを心がけていた。職員も意識ができるし、成果が見やすい。校長先生が、「50年ぐらい、日本の授業は変わってない」というお話を先生方にされて、「変えなきゃいけないよね」という話を多くのところで伝えていくということはとてもいいこと。校長会の役、全国の校長さんと話をする、こういう場面がありました。それぞれ全然違います。ぜひ先進校、あるいは自分の学校が課題としていることに対して取り組んでいる学校に行ってみて学ぶとよいと思います。

と助言があった。その後、時間を取って、行動計画書に追記、研修後アンケート記入をして終了した。

3.3.3 研修の評価・改善

研修後のアンケートでは、校園長のカリキュラム・マネジメントの理解、リーダーシップの発揮への意欲については、どれも3.0を上回っており、やってみようという気持ちに高まりは見られた。中でも1年目の小学校の校園長は、カリキュラム・マネジメントについての理解度も高く、リーダーシップ発揮への意欲も2~4年目、5年以上の校園長と比較すると、高かった。一方、自校で何をすればよいかの理解については、1年目、2~4年目の校園長とも3.2となり、他と比べると

設問	アンケートの設問内容					
	校長等			教頭等		
1.	カリキュラム・マネジメントの充実のために、どのような取組をすればよいか分かりましたか。			カリキュラム・マネジメントの充実のために、どのような取組をすればよいか分かりましたか。		
2.	カリキュラム・マネジメントの充実のために、学校園長として、自校で何をすればよいか具体的にになりましたか。			カリキュラム・マネジメントの充実のために、教頭等として自校で何をすればよいか具体的にになりましたか。		
3.	カリキュラム・マネジメントについて、学校園長としてリーダーシップを発揮することへの意欲を高められましたか。			教頭として、カリキュラム・マネジメントを充実させることへの意欲を高められましたか。		
【それぞれの設問に対する校長等・教頭等の回答結果（平均）】						
設問	校長等			教頭等		
1. 理解	3.14			3.35		
2. 指示	3.10			3.18		
3. 意欲	3.48			3.32		
【校種別に見た回答結果（平均）】						
設問	校長等			教頭等		
	小学校	中学校	その他	小学校	中学校	その他
1. 理解	3.25	3.50	3.00	3.35	3.30	3.43
2. 指示	3.13	3.50	3.00	3.12	3.10	3.43
3. 意欲	3.63	3.50	3.36	3.41	3.40	3.00
【経験年数別に見た回答結果（平均）】						
設問	校長等			教頭等		
	1年目	2~4年	5年以上	1年目	2~4年	5年以上
1. 理解	3.50	3.20	2.60	3.40	3.38	3.31
2. 指示	3.17	3.20	2.80	3.20	3.00	3.31
3. 意欲	4.00	3.40	3.00	3.32	3.38	3.19

図 3.3-5 研修後のアンケート結果

自校での取組の具体化は低い結果となった。教頭のカリキュラム・マネジメントの理解、自校での取組の具体化、カリキュラム・マネジメントの充実への意欲、3つのどの項目も3.0以上の結果

となった。特に、理解と充実への意欲については、1年目の教頭の結果が大変よかった。ただ、中学校の2～4年目の教頭においては、3.0を下回っている。

校園長の自由記述のアンケートとみると、1年目の校長は、「カリキュラム・マネジメントの重要性はわかっているもののそこまで取り組めていないのが実情です」と語っており、学校経営にまだ十分な余裕がないことが分かる。2～4年目の校長の自由記述に多かった言葉として、「自分がもっと学ばなければ」「形式的な学力向上プラン」が上げられる。また、次のような記述もあった。

自分自身が、カリキュラム・マネジメントについて、まだまだ理解できていないことに気づけた。また、学校経営に関してのプランニング、校長と共にどのような学校にしていきたいかが、明確でないことにも気づいた。校長や職員の意見や考えを聞き、自分が何をすれば本校のめざす子ども像に近づけるか、を考えていきたいと思いました。

自身のカリキュラム・マネジメントについての理解とともに、組織的にめざす子どもの姿の育成をめざすことへの意欲が語られていた。一方、5年目以上の校園長の記述には、「日々の業務の中でしないといけないとは思いつつもなかなか取り組めていなかったことに反省」という記述があり、研修に参加することで意欲が喚起されたことが分かる。

一方、教頭の自由記述を見ると、2～4年目の教頭に「理屈はわかるのですが、本校の教諭に分担できていないのが現状です。自分でやることも多いです。学校としてはよくないことはわかっているのですが…。人とつなげるのは難しいです。」とあり、やはり、教頭としてカリキュラム・マネジメントの充実を組織的に進めていくことは難しいことが分かる。5年目以上の教頭の中には、「行動計画を書くことでいろいろな具体的な方策が浮かんできた。木原教授がおっしゃっていた『行動計画の〔誰に〕の部分をもっと多元化して考えていくこと』の必要性があるのかなと思いました。」とあり、教頭としての経験により組織的に進めるための気づきにつながっていることが分かった。

研修企画の改善として、今回は、職階、校種で分けたが、カリキュラム・マネジメントを進める場合に、疎外される要因にどのようなものがあるかによって、どのようなグループ分けで研修を構成するかを考える必要がある。1つ考えられるのは、育成指標のルーブリック自己点検による自分の資質・能力の育ちによる違いである。これは、職階の経験年数によることも考えられる。なかなかシステムティックな変革をもたらすにも、1年目の校園長や教頭であれば、学校経営の状態、教育課程実施状況把握、教職員とのつながり等も課題としてあげられる。また、学校課題が似通っている学校の管理職どうして解決策を話し合うこともできるだろう。また、小中学校では組織文化が違うため、校種別は根底においておくこともできる。このように、ルーブリックの自分の立ち位置、学校課題、職階、組織文化等、同じだから交流するまたは、違うからこそ交流することにより、双方の良さを積極的に取り入れることができる場の設定を考えることもできる。

また、アンケートを書く時間も、ほとんどとれなかった状態であった。105分という研修時間は、やはりカリキュラム・マネジメントそのものの理解、自校の状況の自己診断、アクションプラン、その交流、解決策を話し合い、資質・能力を向上させるには、短すぎるだろう。

【第4章】

堺市の管理職研修の成果

1. 管理職の資質・能力の現状分析
ー育成指標の自己点検結果（事後）からー…………… 4 6
2. 管理職への聞き取りから（小学校校長）…………… 5 2
3. 管理職への聞き取りから（小学校教頭）…………… 5 6
4. 管理職への聞き取りから（中学校校長）…………… 6 0
5. 管理職への聞き取りから（中学校教頭）…………… 6 5

4 堺市の管理職研修の成果

4.1 管理職の資質・能力の現状分析 ー育成指標の自己点検結果（事後）からー

(1) 12月、校長・准校長・園長（71名）の「堺市教員育成指標」に基づく自己点検結果
 実施した管理職研修がどのような効果を生み出すかを確認するため研修実施前（7月）に引き続き、研修実施後（12月）に育成指標に基づく自己点検を行った。12月実施時の結果が以下である。

【1あてはまらない 2どちらかといえばあてはまらない 3どちらかといえばあてはまる 4あてはまる】（%）、

[]内は、7月の結果との比較

観点		1	2	3	4
学校園管理職としての資質	人間性、人権感覚	5.6 [+0.4]	4.2 [+3.5]	50.7 [+8.5]	39.4 [-12.5]
	使命感・責任感	4.2 [+2.0]	8.5 [+2.6]	54.9 [-2.1]	32.4 [-2.4]
	コンプライアンス	5.6 [+1.9]	1.4 [-0.8]	54.9 [-1.4]	38.0 [+0.2]
	識見	2.8 [+0.6]	11.3 [+0.2]	69.0 [+0.1]	16.9 [-0.9]
	リーダーシップ	5.6 [+4.1]	5.6 [-4]	59.2 [+6.6]	29.6 [-6.7]
	自己研鑽	4.2 [+2]	8.5 [-4.1]	53.5 [+0.2]	33.8 [+1.9]
学校園経営力	経営ビジョン	4.2 [+1.2]	5.6 [-3.3]	63.4 [+5.6]	26.7 [-2.9]
	文書管理・出納管理	4.2 [+2.7]	8.5 [-1.9]	52.1 [-5.7]	35.2 [+4.8]
	適正な教育課程の編成・実施	4.2 [+1.2]	5.6 [+0.4]	52.1 [+0.2]	38.0 [-2.0]
	授業(保育)力向上	2.8 [-1.6]	9.6 [+2.9]	52.1 [+7.7]	36.6 [-7.8]
	生徒指導体制の構築	5.6 [+2.6]	4.2 [-1.7]	45.1 [-0.1]	45.1 [-0.8]
	新たな教育課題への対応	5.6 [+3.4]	7.0 [-1.9]	63.4 [+1.9]	23.9 [-3.5]
	R-PDCAサイクルの確立	4.2 [+2.0]	5.6 [+0.4]	60.6 [+7.3]	28.2 [-11.1]
組織マネジメント力	関係づくり	5.6 [+1.9]	2.8 [-3.9]	56.3 [+5.9]	35.2 [-4.1]
	人材育成	1.4 [-0.1]	9.9 [-1.2]	64.8 [+2.6]	23.9 [-0.5]
	環境づくり	2.8 [+1.3]	16.9 [-14.2]	57.7 [+4.4]	22.5 [+8.4]
	危機管理	5.6 [+3.4]	2.8 [-2.4]	53.5 [-2.1]	38.0 [+1]

(2) 校長・准校長・園長の「堺市教員育成指標」に基づく自己点検分析（特に7月の自己点検との比較）

- ・全体的には、「どちらかといえばあてはまる」「あてはまる」が8割以上を越す肯定的な回答がほとんどである。
- ・「人間性、人権感覚」（90.1%）、また「コンプライアンス」（92.9%）と特に「学校園管理職としての資質」について、7月に引き続き、肯定的な評価が多い。
- ・7月から、WLBを推進する研修、社会の動向や新しい教育課題を把握できる研修、人材育成がなお一層図れる研修を行った。その結果、「環境づくり」（80.2%）については、7月に比べ約13ポイント上昇した。また、「自己研鑽」（87.3%）、「人材育成」（88.7%）についても、ポイントが上昇した。
- ・ただ、7月以降、校園長に対し、「学校園経営にかかる教育的識見」を身に付ける研修は実施できなかったこともあり、「識見」（85.9%）は、約1ポイント下がっている。来年度研修立案の引き継ぎを行う必要がある。

(3) 別の観点からの「堺市教員育成指標」に基づく自己点検結果

① 学校園長経験年数による「堺市教員育成指標」自己点検集計結果（4件法）

		1年目 (10人)	2～4年 (27人)	5～9年 (29人)	10年～ (4人)	平均
学校園管理職としての資質	人間性、人権感覚	3.50	3.07	3.21	3.75	3.24
	使命感・責任感	3.30	3.04	3.29	3.25	3.15
	コンプライアンス	3.50	3.15	3.29	3.50	3.25
	識見	3.10	2.85	3.21	3.25	3.00
	リーダーシップ	3.20	3.07	3.07	3.25	3.13
	自己研鑽	3.30	3.00	3.29	3.75	3.17
学校園経営力	経営ビジョン	3.40	3.04	3.00	3.50	3.13
	文書管理・出納管理	3.40	3.15	3.07	3.50	3.18
	適正な教育課程の編成・実施	3.50	3.11	3.14	3.50	3.24
	授業(保育)力向上	3.30	3.11	3.29	3.75	3.21
	生徒指導体制の構築	3.50	3.22	3.29	3.50	3.30
	新たな教育課題への対応	3.30	2.93	3.07	3.50	3.06
	R-PDCAサイクルの確立	3.50	2.87	3.14	3.50	3.14
組織マネジメント力	関係づくり	3.40	3.15	3.21	3.25	3.21
	人材育成	3.20	3.07	3.00	3.50	3.11
	環境づくり	3.20	2.93	3.07	3.25	3.00
	危機管理	3.40	3.11	3.29	3.75	3.24
	【平均】	3.35 ↑	3.05 ↓	3.17 ↑	3.49 ↑	3.16 ↓

すべての経験年数において、平均は3を超える。7月は、2年目～4年目が一番高い数値であったが今回は、10年目以上が高い数値になっている。2年目～4年目は、7月の3.31から数値も低くなっている。他の経験年数は、7月に比べ、向上している。特に、1年目は0.24ポイントの向上、10年目以上は0.21ポイントの向上であり、この半年間で校長等の資質・能力が大きく向上していることがわかる。

研修では、新任校園長研修を実施し、サービス及び学校組織マネジメントについて考え合った。「法令を遵守するとともに、教職員の状況を日常的に把握・指導することにより、公務員としての職責や行動について認識を徹底している」「校園に関わる様々な機関や人と関係を築き、活用・連携した校園経営を実施している」について、7月に比べ、0.31、0.24ポイント向上していることは、研修の成果であろう。

② 校園規模による「堺市教員育成指標」自己点検集計結果（4件法）

		1～199人 (4人)	200～599人 (47人)	600人～ (18人)	平均
校園管理職として	人間性、人権感覚	2.75	3.23	3.33	3.24
	使命感・責任感	3.00	3.17	3.11	3.15
	コンプライアンス	3.00	3.26	3.28	3.25
	識見	2.75	3.00	3.00	3.00
	リーダーシップ	3.00	3.06	3.22	3.13
	自己研鑽	2.75	3.15	3.22	3.17
校園経営力	経営ビジョン	2.75	3.17	3.06	3.13
	文書管理・出納管理	3.25	3.19	3.06	3.18
	適正な教育課程の編成・実施	2.75	3.17	3.44	3.24
	授業(保育)力向上	2.75	3.19	3.28	3.21
	生徒指導体制の構築	3.00	3.28	3.39	3.30
	新たな教育課題への対応	2.50	3.06	3.06	3.06
	R-PDCAサイクルの確立	2.75	3.09	3.11	3.14
組織マネジメント力	関係づくり	2.75	3.21	3.22	3.21
	人材育成	3.00	3.15	3.00	3.11
	環境づくり	3.00	3.00	2.94	3.00
	危機管理	3.00	3.26	3.17	3.24
	【平均】	2.87 ↓	3.10 ↓	3.17 ↑	3.16 ↓

7月に比べ、結果はまったく正反対になっている。7月は、校園規模が小さい方が、平均数値が高かったが、今回は、校園規模が大きくなるにつれて、平均数値が高くなっている。

平均数値は、学校園規模が大きい（600名以上の学校園）は、0.07ポイント向上したが、それ以外は、7月に比べ、下がっている。

2019年度は、第2回校園長研修にて、学校園規模によるグループ分けをして研修を実施したが、2020年度も、学校園規模を考慮した研修の展開は必要であろう。

③ 若手教員の割合による「堺市教員育成指標」自己点検集計結果（4件法）

		0%～19% (9人)	20%～39% (40人)	40%～ (12人)	平均
学校園管理職として	人間性、人権感覚	3.22	3.18	3.50	3.24
	使命感・責任感	3.33	3.08	3.25	3.15
	コンプライアンス	3.56	3.20	3.17	3.25
	識見	3.33	2.88	3.00	3.00
	リーダーシップ	3.22	3.05	3.25	3.13
	自己研鑽	3.44	3.05	3.17	3.17
学校園経営力	経営ビジョン	3.22	3.08	3.17	3.13
	文書管理・出納管理	3.44	3.05	3.25	3.18
	適正な教育課程の編成・実施	3.22	3.23	3.17	3.24
	授業(保育)力向上	3.11	3.05	3.50	3.21
	生徒指導体制の構築	3.67	3.15	3.42	3.30
	新たな教育課題への対応	3.00	2.93	3.25	3.06
	R-PDCAサイクルの確立	3.11	3.03	2.92	3.14
組織マネジメント力	関係づくり	3.33	3.13	3.25	3.21
	人材育成	3.33	3.00	3.17	3.11
	環境づくり	3.11	2.90	2.92	3.00
	危機管理	3.44	3.13	3.33	3.24
	【平均】	3.30 ↑	3.07 ↓	3.22 ↑	3.16 ↓

7月は、若手教員の割合が低い方が、平均数値が高かったが、今回も、同様の結果になっている。7月に比べ、若手教員の割合が低い（19%以下）学校園は平均数値も0.07ポイント向上している。若手教員の割合が高い（40%以上）学校園も、0.05ポイント向上している。

校園長研修では、若手教員の割合を考慮しての研修を行わなかったが、今後は、検討する必要があろう。

(4) 12月、副校長・教頭・准園長（51名）の「堺市教員育成指標」に基づく自己点検結果

校園長等と同様に、教頭等にも育成指標に基づく自己点検を7月に引き続き、12月にも行った。以下、12月実施時の結果である。

【1あてはまらない 2どちらかといえばあてはまらない 3どちらかといえばあてはまる 4あてはまる】（％）

[]内は、7月の結果との比較

			1	2	3	4
学校園管理職としての資質	人間性、人権感覚	豊かな人権感覚をもち、子どもへの愛情と教職員、保護者・地域等との信頼関係に基づく学校園経営を行っている	0 [-2.1]	5.9 [+4.8]	51.0 [-12.2]	43.1 [+9.4]
	使命感・責任感	学校園の管理職としての責務を自覚し、教職員の範となり、その職責を果たす行動ができています	0 [-1.1]	7.8 [+2.5]	58.9 [-4.3]	33.3 [+2.8]
	コンプライアンス	法令を遵守するとともに、教職員の状況を日常的に把握・指導することにより、公務員としての職責や行動について認識を徹底している	2.0 [+0.9]	5.9 [+0.6]	41.2 [-15.7]	51.0 [+14.2]
	識見	学校園経営全般に関わる事柄とその根拠となる法規等について教育的識見を身に付けている	0 [0]	15.7 [-21.1]	70.6 [+18.0]	13.7 [+3.2]
	リーダーシップ	教育（・保育）目標の実現に向けた組織的な取組みにリーダーシップを発揮している	2.0 [+0.9]	11.8 [-4.0]	68.7 [+7.0]	17.6 [-3.5]
	自己研鑽	教育課程をはじめ、学校園経営全体に関わる事柄について理解を深め・広げられるよう、研修や情報収集に主体的・積極的に取り組んでいる	0 [-1.1]	7.8 [-3.8]	70.6 [+3.2]	21.6 [+1.6]
学校園経営力	経営ビジョン	校園長の経営ビジョンや具体的方向性を理解し、市教育（市）の方向性に沿った取組みを構想・提言している	0 [-2.1]	11.7 [+2.2]	56.9 [-3.1]	31.4 [+3.0]
	文書管理・出納管理	遅滞なく、適時かつ適正な文書事務・出納事務を行っている	0 [-1.1]	3.9 [-0.3]	51.0 [-13.2]	45.1 [+14.6]
	適正な教育課程の編成・実施	自校園の教育課程（保育）の実施状況を適切に把握し、適正な実施に向け、組織的な取組みを進めている	0 [-1.1]	5.9 [-1.5]	64.7 [-3.7]	29.4 [+6.2]
	授業（保育）力向上	日常的に授業（保育）参観を行い、自校園の学力（学びの芽）の課題を踏まえた授業（保育）の改善点や指導方法等について、指導・助言している	2.0 [-1.2]	19.6 [-5.7]	64.7 [+11.0]	13.7 [-4.2]
	生徒指導体制の構築	適時に指導体制が機動するよう、日常的な報告・連絡・相談や組織的取組について指導している	2.0 [-0.1]	7.8 [+3.6]	52.9 [-8.2]	35.3 [+3.7]
	新たな教育課題への対応	学校園経営全般に関わる教育的ニーズ等を理解し、適切に対応している	0 [-1.1]	7.8 [-9.0]	62.7 [+0.6]	29.4 [+10.5]
	R-PDCAサイクルの確立	改善サイクルの確立に向け、保護者・地域等と目標や取組みを共有し、校園長を補佐しながら、調整や組織的な情報収集等にねばり強く取り組んでいる	0 [-1.1]	7.8 [-2.7]	60.8 [+2.9]	31.4 [+0.9]
組織マネジメント力	関係づくり	学校園に関わる様々な機関や人と円滑な関係を築き、交渉や調整する力を身に付けている	2.0 [+0.9]	5.9 [-1.5]	54.9 [-4.1]	37.3 [+4.7]
	人材育成	管理職としてロールモデルになるとともに、ミドルリーダーの育成や女性の活躍を推進する視点をもって人材の育成に取り組んでいる	2.0 [+0.9]	3.9 [-9.8]	74.5 [+12.4]	19.6 [-3.6]
	環境づくり	子どもの教育環境を整備するとともに、教職員の業務状況を把握し、WLB や労働安全衛生を意識した働き方等について、適宜助言している	3.9 [+2.8]	2.0 [-11.7]	62.7 [+3.7]	31.4 [+5.1]
	危機管理	子どもや教職員に対して、危機管理の取組みを日常的・意識的に周知・指導している	2.0 [+0.9]	3.9 [-1.4]	51.0 [-8.0]	43.1 [+8.0]

(5) 副校長・教頭・准園長の「堺市教員育成指標」に基づく自己点検分析（特に7月の自己点検との比較）

- ・全体的には、「どちらかといえばあてはまる」「あてはまる」が8割以上を越す肯定的な回答項目がほとんどである。
- ・「人間性、人権感覚」（94.1%）、また「使命感・責任感」（92.2%）と、「学校園管理職としての資質」について、7月と同様、肯定的な評価が多い。特に「人間性、人権感覚」は校園長、教頭等ともに肯定的な回答が特に高く、本市として推進している成果ととらえることができる。
- ・7月に指摘した「識見」は84.3%であり、7月の63.1%から大きく改善された。「授業(保育)力向上」は78.4%であり、7月の71.6%から約7ポイント上昇した。7月からの実施研修として、堺・教師プロ塾を定期的開催している。そこでは教頭の資質・能力育成に向けて、総合的な観点からの話し合いが行われている。その中で、「学校園経営全般に関わる事柄」「授業の改善点や指導方法等について」の話もあり、そのことが、ポイント上昇を引き起こした一つの要因と考える。
- ・7月から行った研修では、「カリキュラムマネジメント」、「校園内研修の活性化」を扱った。12月の自己点検結果で、大きく上昇した項目に、まず「人材育成」（94.1%）があり、これは7月に比べ、約9ポイント上昇した。また「R-PDCAサイクルの確立」（92.2%）は約4ポイント上昇、「関係づくり」は（92.2%）は0.6ポイント上昇している。研修実施が影響された一因と考えることができる。

4.2 管理職への聞き取りから（小学校校長）

4.2.1 対象者と聞き取り日時

対象者は、堺市立A小学校E校長である。A小学校は、児童数約200名、全10クラス（各学年1クラス、特別支援学級4クラス）の小規模校である。E校長の教職経験年数は20年。小学校教諭として13年間、さらに小学校教頭を5年間勤務の後、2018年度4月に教育委員会に異動した。そして、教育委員会勤務1年目の年度途中でA小学校の校長となった。校長としての経験期間は聞き取りの時点では1年に満たなかった。

E校長に対して、2019年11月18日に40分、2020年1月27日に60分程度、4.2.2及び4.2.3の内容で、研修についての印象や研修内容の実践化について聞き取りをおこなった。

4.2.2 聞き取り結果（11月時点）

（1）管理職として、学校経営で留意していることについて

課題のある教員の割合が多い実態がある。具体的には担任した学年を次の学年でも担当すること（持ち上がり）が難しい若手教員が複数名いる。指導力以前の、子ども、保護者との円滑な対応がまだうまくできないことに課題がある。しかし、小規模校で加配の教員がいないため、課題のある教員の全員が担任として児童の教育にかかわっている。課題のある教員を主幹教諭が支援する体制をとっていたが、7月から主幹教諭が担任をすることになり、それもできなくなっている。

（2）9月10日の課題対応研修（カリキュラム・マネジメント）について

①育成指標のルーブリックの判定とその理由

E校長は、カリキュラム・マネジメントに関するルーブリックの自己評価では、「適正な教育課程の編成・実施」「R-PDCAサイクルの確立」とともにレベル2のところ○をしている。その理由について問うたところ、「『適正な教育課程の編成・実施』については教科書の配列等を参考に編成しており、その通り進められているので進捗は把握している。しかし、人的な余裕がなく、進捗の把握等は管理職が行っていて、組織的に進めることはできていないので、レベル2と判断した。」と話された。

また、「R-PDCAサイクル」については、「保護者や地域住民への説明は行っているが、現状への対応に追われていて、進捗状況についてのデータを作成するところまでできていないので、レベル2」と語った。

②研修の印象について

E校長は、2019年9月10日に実施したカリキュラム・マネジメントに関わる課題対応研修に関して感想を求めると、「苦しい時間だった」と語った。その理由として、「自分として、日々の対応に追われて、何もできていないことを痛感したから」と振り返った。

【肯定的な意見】

- ・互いに知っている校長同士でも、教育課程のことについて交流することはないので、今回の研修のような機会は有意義だと思う。
- ・英語、プログラミング教育、働き方改革等々、学校には求められた課題がたくさんあるが、資質能力の育成ということが重要であることを自覚できる研修だった。

【否定的な意見】

なし

(3) 9月10日以降のカリキュラム・マネジメントの状況について

次に、「9月10日の研修を受けて以降、自校のカリキュラム・マネジメントについてどのようなアクションを構想したか」ということに聞き取りを行った。

E校長は、「学力学習状況調査の結果を職員研修で示した。」と語った。

これは、研修の際に使った「行動計画書」のワークシートにE校長が優先順位の1番として書き込んだ内容である。そこには「全国学テの結果を示すとともに、全職員で数問を解いてみる」と書かれていたが、実際には「問題を解くことはしなかった」とのことだった。

職員研修の様子や成果について、以下のように話された。

単学級なので、担任の指導力によって結果は毎年変わるのです。今年度の6年生は5年生からの持ち上がりで、学級担任の学級指導がしっかりできていることもあり、落ち着いた、自習もできるような学級で、(学力テストの)結果もよかった。算数は堺市の平均を上回ったのです。

校内研修を通して、A小学校の子どもが指導によって伸びることを先生方が感じるようになったのではないかと。子どもに対する見方が変わってくれたらいいと思っている。

全体の課題として、国語の漢字や同音異義語(例えば、たいしょう)の指導に取り組むということを決めた。

優先順位の2番としてE校長が行動計画に書いた内容は、年度末までに、全職員に、「授業の仕方をかえて、新学習指導要領のねらいに基づき(言語能力、情報活用能力、課題解決能力)の力を育成するため、子どもが主体的に学べる授業を実施できるよう校内研修をすすめる」であった。そこで、「こんな授業であってほしいと考えている授業はどのような授業か」尋ねた。

E校長は「「グループで考えて、未完成でも作って、やって振り返るようなやりかた。」「先生が課題を出す。子どもが話す。子ども同士が意見交換をして学ぶような授業をしてほしい」と語り、「ほかの先生の授業を見にいらっしゃいと言っているんだけど、なかなか実行できないんです。『先生同士が本音の所では信頼できていないのか』『先生方が授業力を高めたいと思っていないのではないか』と考えてしまうが、授業の進め方などを共有して、開かれた学級経営をしてほしいと思っている。」と語った。

(4) 今後のカリキュラム・マネジメントの展開について

11月時点で、学校におけるカリキュラム・マネジメントの今後の取り組みについて、E校長は以下のように言及した。

「研修主任に、今年度の教育計画にもとづいて総合的な学習ができているか点検をするようにしてもらおう。次年度に向け、横断的な学習を取り入れるようにしたいと考えている。」

4.2.3 聞き取り結果(1月時点)

前回(11月18日)の聞き取りから2ヶ月過ぎた2020年1月27日に、E校長に対して2回目の聞き取りを行った。

(1) 前回以降の取り組みの進捗

はじめに、報告者たちが前回訪問した以降の状況について尋ねた。E校長は「現実には厳しいです。」と答え「前回言った、(教員が) 授業を見に行くということもできていない。本校初任の6年目の若手の先生に聞いたのですが、見にいきたい気持ちはあるが、日々の常務を優先させてしまうので行けないとのこと。2校目の先生にも聞きましたが、同じでした。」と続けた。

報告者から「課題のある教員の力量アップが必須で、管理職が関わってやっているとのことでしたが、変化はありますか?」と尋ねたところ、「授業を見る回数を増やして、授業の中身より授業の進め方について具体的に助言している」「言葉のきつい担任には、不適切な行動をした子どもへの声の掛け方を助言したりするとともに、特に落ち着きのなかった児童を支援学級に入級することができ、その子どもの人間関係が良くなってきた」などの状況について話され、全体的に「緩やかに改善傾向にある」と言われた。

この2ヶ月の間に、教員との対話を増やしていることがうかがえた。

(2) 研修時点での記述に関して

9月の研修時点で書かれたルーブリックの評価と行動目標の記述についてインタビューした。

(報) 「適正な教育課程の編成」の評価には2をつけて、今後の行動目標には、「総合的な学習の時間、国語、横断的などの言葉がありますが、これらの進捗状況はどうですか?

(E) 「あの時点では、研修主任に託していましたが、研修主任にはその力がないと判断して、主席教諭にお願いして、本校の課題である総合的な学習について見てもらうようにしました」

(報) 「主幹教諭に指示されたのはいつの時点ですか。」

(E) 先生方(報告者2名)が来られた後です。私から指示したというより、主幹教諭もずっと気にかけてくれていたことだったようでした。

総合的な学習が課題だというのは、全ての学年が単学級のため担任が一人で全ての段取りをつけてやらなければならないこともあり、決められた行事をこなすだけで終わってしまっている実態を指している。その実態を主幹教諭も気にかけていたのである。

今回、E校長がルーブリックのレベル3で求める「・・・それを推進するための組織的活動の企画・運営を教務主任や各担当者に指示している。」に向けたマネジメント行動を進めようとしたところ、主幹教諭がかねてから持っていた課題意識とつながって、課題解決へ動き始めたということである。

なぜ、このような動きが生まれたのだろうか。研修との関連をお聞きした。

(3) 現在の取り組みと研修の関連に関して

(報) レベルを決めるときに、自分の学校の状況を確認するとか、次に何をしたら良いかということを考えることになりましたか?

(E) きっかけになりました。なかなかできていないので苦しい時間でしたが、後ろ向きにはなかったですね。この現状で行くのはあかんやろなど、いろいろ手立てがある中で、(カリキュラム・マネジメントは) レベルの高い課題だと思うのですが、学校全体の教育課程を編成しカリキュラム・マネジメントすることをより具体のイメージとして、「誰に何を」を書くことによって意識化されていくので、この研修のすべてがすべてモチベーションにつながったというわけではないけれど、行われるべき事柄を改めて確認する場になったのは間違いないと思います。

(報)「レベルが高いこと」とはどういうことでしょうか？

(E) カリキュラム・マネジメントは、ただ時間割を作るようなものでなく、色々な人に関わってもらい、それを縦横につなぐためには、学校を取り巻く情報を得ることが重要で、僕にはまだその情報が少なかったのだろうと思います。(中略) 人材がどこにいてとか、子どもの学力で国語に課題があるのはどこに原因があるのかとか、算数の文章問題ではどのように影響があるのかとか、理科は？社会は？というのを集めてくると、おそらく教科横断的な課題が見えてきて、繋ごうかというのがビシッと見えてくるんじゃないかな？と思いました。(略)

(4) 研修後の調査について

(報) 研修の後、2回ヒアリングがあったことは負担ではなかったですか？

(E) 負担はなかったです。期間が長くなったので、考える期間も長くなりました。カリマネを意識して校務を進めたのはこれまで(の研修)と大きく違いました。

4.2.4 聞き取りのまとめ

(1) 研修の効果について

4.2.2で述べたように、11月の聞き取りでは、研修を受けて「自分として、何もできていない」と厳しく受け止めていた様子が語られた。ルーブリックは2項目ともレベル2であったが、その理由は「人的に余裕がない」「対応に追われて」ということであった。小規模校である、課題がある、教員の力量が不足しているからこそ、レベル3、レベル4の取り組みが必要だと報告者らは考えるが、11月の時点ではE校長にはそのような発言はなかった。しかし、行動計画書には、研修主任に対して「横断的な学習ができていくか点検させる」や若手教員と研修主任に「総合的な学習と国語について、先進的な取り組みをしている学校の研修へ参加させる」などが記されていた。聞き取りでも、これらのレベル3に向かう計画を語っていた。

その後、4.2.3で述べたように、1月の聞き取りの時点では、E校長はレベル3に値する取り組みを進めている。カリキュラム・マネジメントの研修は「レベルが高い」と感じたようであるが、ルーブリックが求めるミドルリーダーへの働きかけを行ったところ、働きかけられた主幹教諭はE校長以上に改善の必要性を感じており、E校長の命を受けたことによって、機動的な動きにつながっている。また、E校長は「カリキュラム・マネジメント」を行う上で、自分自身の把握している情報が不足している事に気づいたり、情報の行き交う開かれた教員関係の重要性に気づいたりするなど、省察を深める事に研修が寄与したことを認めている。

(2) 研修の改善について

報告者の経験では、単発の校長研修を受講した当座はその内容を意識していたとしても、例えば、更に関連図書を読んで研修で学んだことを深めるような余裕はあまりなかった。一方、4.2.3(4)で述べたように、報告者たちが研修終了後に2ヶ月のインターバルをあげながら2回聞き取りを行った事によって、カリキュラム・マネジメントを意識して校務を進める事になったとE校長は振り返っていた。研修での学びが実践として実を結ぶことにつながるためには、研修の後に省察を繰り返すような仕組みを設定することはできないだろうか。例えば、2回シリーズで研修し、間に実践を位置付け、2回目の研修では実践を省察するという枠組みの設定は研修の改善につながるのではないだろうか。

4.3 管理職への聞き取りから（小学校教頭）

4.3.1 対象者と聞き取り日時

対象者は、堺市立B小学校のF教頭である。B小学校は、各学年2クラスから成る小規模校である。F教頭の教職経験年数は34年である。2回にわたる海外日本人学校勤務や附属中学校、高等学校勤務も経験している。教頭6年目となる。2018年度、F教頭は、B小学校に教頭として赴任した。

F教頭に対して、2019年11月14日と2020年1月27日に、90分程度で、4.3.2及び4.3.3の内容で、研修についての印象や研修内容の実践化について聞き取りをおこなった。

4.3.2 聞き取り結果（11月時点）

（1）管理職として、学校経営で留意していることについて

①現在の学校で留意していること

- ・強いリーダーシップの校長（B小学校9年目の校長）のもと、校長の方針を理解し、推進することである。
- ・各分掌担当者への方向性の共有、進捗確認、助言を行いながら、チームとして機能するように行動している。

②現在の学校での体制

- ・「研修部門」は学力と及び道徳・人権と2つあり、学年の教員は必ずどちらかに所属する。「指導部門」は生徒指導及び安全指導と2つあり、学年の教員は必ずどちらかに所属する。両部門とも、1か月に一回の開催である。
- ・教育課程における総合的な学習の時間や道徳についても推進している。中心になるのは、担外の教員である。「総合的な学習の時間」について主担の教員は各学年に関わっている。また、「スタートカリキュラム」について1年担任の2人が進めている。今年度は、11月に「小中一貫教育全国サミット in 堺」が開催され、本校は、道徳の公開授業も行う。そのサミットに向け、授業に関すること、外部との連携に関すること等は、主担の本校指導教諭が行っている。

③前任校で、学校経営で留意していたこと

中堅教諭への声かけである。特に各分掌担当者へ進捗確認しながら、相談相手になろうとしていた。例えば、声かけをしようにも、それぞれの中堅教員の個性（特に前向きに助言をとらえられるのか、そうでないのか等）を大切にしていた。また、中堅教員の得意な部分を引出し、チームとして進めるように助言していた。例えば、外国語に関心のある教員には、外国語に関わる研修講師を務める場の設定など。各教員における関心事については、職員室での言動や他の教員からの情報収集に努めていた。

④教頭6年間を振り返った際に考えられる教頭の役割とは

- ・強いリーダーシップの校長のもと、校長の方針を理解し、ともに推進することである。
- ・教頭として、自身のリーダー性を発揮し、学校運営にもう少し関わっていかねばと

感じている。

- ・中学校の学年主任が、小学校の教頭という感じがする。
- ・教頭1年目は、小学校と中学校の文化の違いに戸惑うことが多かった。
1年目～3年目は、校長（ご自身も本校で教頭から校長になった経緯もある）に教頭の業務や心構え等を教えられた。
- ・教頭3年目は、同じ校区にある中学校での勤務経験を活かし、校区の特徴などを把握し、小中のつながりの取組もでき、楽しく感じられた。
- ・教頭4年目は、中学校籍の校長のもと、自分から勧められることもあり、校長からも頼られている感があった。
- ・教頭5年目は、現在の小学校に転勤して、1からという感じで、校長のリーダーシップや学校や校区の特徴などを知ることで精いっぱいだった。
- ・教頭6年目の今年度は、学校力を高めながらも、来年度には校長（退職）は変わるので、今年度末までには来年度の方針等をしっかりと決めて、来年度4月からスムーズにスタートできるようにする必要があると感じている。

(2) 9月10日の課題対応研修（カリキュラム・マネジメント）について

① 育成指標のルーブリックの判定とその理由

今、自分自身が行っていることは、間違っていないと確信できた。ただ、自身は学校力向上に対し、もう少しできる部分があると思ったので、レベル3と判断した。

② 当日の研修で印象に残っていること、学んだこと

地域人材の活用について大事だと感じた。

(3) 9月10日以降のカリキュラム・マネジメントの状況について

- ・これまでの2か月（11月まで）で、特に劇的に変えたことはない。ただ、以下の予定は組んでいるので、それに向けて、着実に進めている。
- ・12月ごろに、スタートカリキュラム、総合的な学習の時間についての現在の進捗、見直し案の進捗を確認する予定である。
- ・冬休みに、地域との結びつきという観点での、各学年の各教科や行事などでの聞き取りを行う予定である。
- ・2月ごろに、カリキュラム・マネジメントの視点で、来年度のカリキュラムを全教員で共有する予定である。

(4) 今後のカリキュラム・マネジメントの展開について

- ・それぞれについて、各主担と話し合いを行いながら、着実に進めている。構想時期に着実にアクションできる。特にスタートカリキュラムについては、今月（11月）に就学説明会を開催するので、その場で、保護者にも伝えることができる。その前に、教員どうしで共有する必要がある。

4.3.3 聞き取り結果（1月時点）

(1) 11月以降のカリキュラム・マネジメントの状況について

- ・生活・総合的な学習の時間については、12月下旬に、現在の進捗を確認しあった。各学年、当初の年間計画に朱書きし、メモ及び成果物を残している。
- ・スタートカリキュラムについても、12月下旬に、B小版スタートカリキュラムを作成することを伝えた。作成の留意点として、自発活動の時間は設定せず、1時間を2分割して捉えることを共有した。
- ・地域との結びつきについても、12月下旬に、各学年の各教科や行事などでの聞き取りを行った。
- ・11月には話題に出なかったが、プログラミング教育について、1月下旬に校内でプログラミング研修を行った。また、本市教育センターで行われる集合研修にも複数教員で参加し、学校内で伝達する。若手教員対象のステップアップ研修でも研修を行う。

(2) 今後のカリキュラム・マネジメントの展開について

- ・生活・総合的な学習の時間については、今年度の計画の進捗を各学年から聞き取りを行い、計画の修正を行い、職員会議等で検討の場を設ける。
- ・スタートカリキュラムについては、完成させ、職員会議等で検討の場を設ける。
- ・プログラミング教育については、受講した集合研修等の内容を職員会議等で発信をすることで共通理解を図る。大まかな来年度の年間計画を作成する。
- ・外国語活動についても、受講した集合研修等の内容を職員会議等で発信をすることで共通理解を図る。評価についての情報を共有する。
- ・2月ごろに、カリキュラム・マネジメントの視点で、来年度のカリキュラムを全教員で共有する予定である。その際、道徳と総合的な学習の時間の関連を図るという視点を重点として取り入れたい。

(3) 9月10日の課題対応研修以降の2回の聞き取りについて

2回の聞き取りは、常にカリキュラム・マネジメントについて意識しながら進めることができたので、よかったと感じる。これまでの研修では、受講しているときには納得するが、研修後は、日々の業務に追われて、忘れがちになってしまうということがあった。

9月の研修時には、示されたルーブリックでは、「適切な教育課程の編成・実施」「R-PDCAサイクルの確立」について、両項目とも、レベル3と判断した。1月現在で、もう一度どのレベルかと問われると、「適切な教育課程の編成・実施」については同じくレベル3のままだろう。レベル4の「校園内の役割分担を提案する」という箇所がクリアにならない。役割分担は、校長の強いリーダーシップで決定している。「R-PDCAサイクルの確立」についてはレベル4とできるのではないか。レベル4の「データを用いた改善の取組を考える」という箇所が、主に12月に収集したデータから分析が、現時点ではできていない。

4.3.4 聞き取りのまとめ

(1) 研修の効果について

F教頭は、研修前から既に学校内で、「研修部門」・「指導部門」という組織を核として、主に、生活・総合的な学習の時間や道徳についてカリキュラム・マネジメントを推進していた。研修後の感想として、自校が行っていることが間違っていないと確信できた研修であったと述べられていることから、カリキュラム・マネジメントを扱った研修実施自体がまずは成果であろう。

F教頭は、自校で各分掌主担者へ進捗状況把握、助言等をきめ細やかに行い、研修で示したルーブリックのレベル3に位置づいていた。総合的な学習の時間や道徳の推進の中心になるのは、担外の教員である。「総合的な学習の時間」について主担の教員には各学年に関わらせ、教頭として常に各学年の取組進捗を確認しているのである。これは「——それを推進するための組織的活動の企画・運営を教務主任や各担当者に指示している」という部分に合致する。しかし、ルーブリック（レベル4）にある「——その充実に向けた校園内の役割分担を提案したり、支援したりしている」の部分については、学校長の強いリーダーシップのもとには、役割分担を提案することは難しいようである。これまでの学校体制により、レベル4に到達することができないのであれば、別の観点でのレベル4の提示が必要だったのかもしれない。

2回の聞き取りを行うことにより、F教頭は、常にカリキュラム・マネジメントについて意識することができたと答えている。そして、確かに、「適切な教育課程の編成・実施」「R-PDCAサイクルの確立」について、着実に推進されていることが聞き取りから確認できた。研修後、進捗等を聞き取るという研修の展開の有効性を感じた。

(2) 研修の改善について

今回提示した研修ルーブリックについての改善が求められる。4.3.3にも記載したとおり、「R-PDCAサイクルの確立」について、9月研修時には、F教頭はレベル3としている。そして、1月の聞き取りの際には、レベル4となった。これは、レベル4の「データを用いた改善の取組を考える」という箇所が、主に12月に収集したデータから分析が行われた結果である。つまり、9月研修時には、レベル4には到達できないものだったのである。各レベルの文言について、一年間の見通しを含める捉えとしての提示なのか。適切な研修実施時期等の検討も必要であろう。

4.4 管理職への聞き取りから（中学校校長）

4.4.1 対象者と聞き取り日時

対象者は、堺市立C中学校のG校長である。C中学校は、全クラスから成る大規模校である。G校長の教職経験年数は37年である。他市にて高等学校や中学校でも勤務経験がある。本市に赴任し、教頭9年、校長としては7年目となる。2015年度、G校長は、C中学校に校長として赴任した。

G校長に対して、2019年11月18日と2020年2月6日に、60分程度で、4.4.2及び4.4.3の内容で、研修についての印象や研修内容の実践化について聞き取りを行った。

4.4.2 聞き取り結果（11月時点）

（1）管理職として、学校経営で留意していることについて

- ・学校力向上プランを年度初めに示し、どの教職員も本校が行っている教育について答えられるよう指示している。
- ・年度初めに、教育課程や持ち時間数を示している。
- ・地域とのつながりを大切にしている。

（2）9月10日の課題対応研修（カリキュラム・マネジメント）について

①育成指標のルーブリックの判定とその理由

G校長は、カリキュラム・マネジメントに関するルーブリックに関して、「適正な教育課程の編成・実施」については、レベル2と3両方に○をしている。その理由について問うたところ「はじめは2につけたが、指示をしているので3にも○をした」という。

「PDCAサイクルの確立」は、レベル3のところ○をしている。教育課程を見直すために、堺市「子供がのびる」学びの診断の質問紙のデータ、それと学校教育アンケートを12月に実施し、その中で地域行事への参加、授業に対する取り組み方、今年は特に豊かな心や、道徳に関する意識等、経年変化の結果を学校協議会等で示している。レベル4でないのは、全国学力・学習状況調査の利用は学びの診断等に比べると活発でないからである」という。

②研修の印象について

G校長は、2019年9月10日に実施したカリキュラム・マネジメントに関わる課題対応研修に関して、次のような感想を述べた。

【肯定的な意見】

- ・新学習指導要領の趣旨を踏まえ、子供の資質・能力の向上を図るために加える、削るというのをしっかりと見きわめ、学校全体でそれを共有することが大切である点よく分かった。
- ・この力をつけるためにこの行事、この教育活動があるんだよというのを全職員に意識づけるというのが非常に大切だと感じた。

【否定的な意見】

- ・今年度は、12月に道徳の大会が実施され全クラス公開予定であり、それにむけて学年会で指導案を検討するなど、話を聞く前に進んでいた。
- ・教育課程の見直しについては、法令にのっとってやっている。行事の精選、小中連携で「めざす子ども像」の共有を、豊かな心の領域ですでに実施しているため、新たな内容ではない。

【その他】

- ・働き方改革、ライフ・ワーク・バランスがめざされている中、「マネジメントせよ」というのは理屈ではわかるが、実際どう動いてどう管理職がマネジメントの視点を出すのか示してほしい。

(3) 9月10日以降のカリキュラム・マネジメントの状況について

G校長は、「9月10日の研修で、自校のカリキュラム・マネジメントについてどのようなアクションを構想したか」という問いかけについて、以下のように回答した。

- ・全教員で、12月の公開授業に向けた月1回の研修の継続的实施をする。
- ・教頭、教務主任、学年主任、生徒指導主事と教育課程の点検・見直し、小中一貫教育を推進する。

特に、教育活動の見直し、小中一貫教育については、次のように述べている。

教育活動については、校外学習を削減したり、合唱の朝練や放課後練習をなしにしたりするなど、できるだけ教員の負担を減らすような動きに取り組んでいます。

一方、小中連携ではお互いに授業を見合うというのを、今までもやっていたが、全員がテストの午後から行くとか、声はかけるんだけども数人しか行かないというのをある程度強く言ってきました。そして、授業のコメントを書いて集めるとか、感想を書いて集めるとか、そういうふうにお願いしました。授業体験はまだできていないんですけど、部活体験は、もうずっと今までやっています。小中で今までやってきたのをさらに絵をつくるというのかな、このために小中連携をやっているんですよというのをプリントにして、グラウンドデザインのような形にできました。C中学校区の子供を9年間でどういう力をつけさせるかというのを、小学校1年生から中学校3年生までの矢印に子どもの姿を表したこと、あれは非常にいい取り組みだと思いますね。本校区は、「豊かな心」の領域で作成しています。そこにも3校の教育目標があります。「豊かな心」を育むために9年間で系統的・計画的に学校教育活動を配置していく。そういうのを絵に描くというのは、この夏休みの非常にいい作業でした。2カ月に1回校長3人集まりますので、その中でいろんな話をしています。

12月の道徳の研究大会を主軸にして、小中学校がともに9年間でめざす子どもの姿を見据えて歩んでいることについて、大きな成果を感じていることが分かる。

(4) 今後のカリキュラム・マネジメントの展開について

G校長は、11月時点で、学校におけるカリキュラム・マネジメントの今後の取り組みについて、以下のような点に言及した。

- ・家庭訪問を希望制とし、いじめ対策として、いじめアンケートの実施に時間をあてたり、生徒と1対1で話をする時間を大切にしたりするなど、さらなる学校の行事の精選を進めたい。
- ・保護者対応の仕方を工夫したい。

G校長は、カリキュラム・マネジメントの前に、保護者対応の難しさや働き方改革を大きな課題に感じている。一方で、この校区では、道徳以外にも小中学校が連携している事例が見られたため、ほかに教科にかかる研修会がほかにないかどうか尋ねた。

研修担当が「授業改善をもっとする必要があると思うので、学期に1回必ず見てもらう授業を各先生方をお願いしようと思います」と、今年度初めに言いってきたので、「それはええことやね」といいました。もう1つ、教職員30人を数名ずつのグループをつかって、今年度の授業改善のテーマをそれぞれのグループで決めて、お互いにグループ内で授業を見合う形式を提案してくれたので、今それに乗っかって進めています。抽象的なテーマではなく、ノートとか、板書とか、そういうテーマを見て、その視点で授業をお互いに見合おうかというのをしていますね。だから、研修担当は主に授業改善を今ずっとやっています。研究授業とまでは言えませんが、朝、指導案を配って、それを先生が見るという形です。

(中略)

今の授業改善の視野が教育課程まで広がって、例えば、国語でこんなことをこの時期にやっているみたいなことを別の教科の先生が、あるいは1年生の国語を担当している教員が3年生を担当している教員とやっていることがつながるような機会があるかということ、それはなかなかないです。国語科の教員は、小学校の国語を研究している先生とつながっているから、「小学校の国語でここまで学習してくれているんだよ。だから、その前提で、もっと中学校はそれに積み上げなあかんよ」というような視点を持ってきています。「小学校のときに習っているのに、中学校でゼロから教えるのかみたいな、子どもの思いもやっぱりわからないといけない」というような発信はしてくれていますから、それは非常にありがたいです。そういう意味で道徳というのは全職員共通となっていますから、授業とか発問の仕方とかいうのは、この道徳を1年間研修したおかげで非常にコミュニケーションがとれるようになりましたね。教科が違う先生方どうしが道徳の授業で生徒や授業づくりの話ができる雰囲気はこの1年なったというのが一番だと思います。今回の大会を本校でやるというのが1つきっかけになってくれた、予想しなかったプラスです。

その一方で課題も述べている。

学校全体で月1回でも道徳の研究授業をやることで、他学年の先生も見に来るし、指導案も検討し、非常にコミュニケーションをとりやすい雰囲気にはなってきました。しかし、やっぱり、教科の壁は、中学校の場合は大きいです。また、学年の壁も大きいです。正直、落ち着いている中学校程、生徒指導に対する不満が学年間であるんですよ。生徒の課題が大きく、全教職員が一枚岩となって生徒指導せざるをえないような学校は、一枚岩になりやすいんですけども、ある程度生徒が落ちついていて本校のようなところは、それが難しい。

4.4.3 聞き取り結果（2月時点）

（1）11月19日以降の進捗について

①育成指標のルーブリックの判定とその理由

11月19日以降のカリキュラム・マネジメント研修で示した2つの観点におけるルーブリック表についてG校長に進捗を確認した。「適正な教育課程の編成・実施」「R-PDCAサイクルの確立」については、両方レベル3であるとの回答だった。10月に実施した堺市「子供がのびる」学びの診断の質問紙のデータ、12月に実施した学校教育アンケートの結果を集約し、教職員に配付している。2月28日の学校協議委員会でも配付し、今年度の教育活動の評価、改善について意見をもらう予定である。地域にアンケートデータを開示し、意見を求める予定であるという点でレベル3である。

2019年度は、道徳の研究発表会が12月に開催され、指導案について話し合う機会が定期的実施され、授業改善が進み、研修文化が根付いたことも、大きな変化の1つだった。道徳の授業の作り方、50分の流れはどの教員も理解しており、資料は授業者が範読すること、中心発問まで25分以内、発問は3問ほどで構成する。それをワークシートに感想を中心として記入させ、決して穴埋めはさせないことも共通理解している。道徳に取り組んだことで、「子どもたちが何を話しても大丈夫だ」という安心感がうまれた。「普段の授業では自分の考えを発表する機会を与えられていますか」という質問項目では、堺市平均を10ポイント上回っていた。また、「普段の授業では学級やグループの中で、自分たちで課題を立てて、その解決に向けて情報を集め、話し合いながら整理して、発表するなどの学習活動に取り組んでいたと思いますか」という質問項目でも、堺市平均を10ポイント以上上回り、同集団比較でも前年度を上回る結果となった。道徳に取り組んだことにより、教科指導においても、生徒が自分の考えを伝えるようになったことは大きな変化だった。また、教師は、生徒の姿を見て、評価、指導するようになったという。このように、生徒の表情をみて、授業を行うようになったこともとても良かったようだ。

②研修からの変化

G校長は、「適正な教育課程の編成・実施」「R-PDCAサイクルの確立」についての進捗について、次のような変化を述べた。

【肯定的な意見】

- ・学校力向上プランに基づき、どのような改善が見られたかについて、学年主任、生徒指導主事、教務主任、教頭、校長で話し合う機会を設け、行事の精選等検討してきた。どの力をつけるためにその行事を実施するのか、本来の目的を確認し、合唱コンクールの声出し、修学旅行の業者委託、授業数確保状況の確認を2か月に1回等、取り組み方について必要な取組、削る取組について考えてきた。
- ・地域の教育力を学校教育において発揮することができた。2年生に対し、地域の人材を活用し、地域の方8人が、2年生の生徒に向け職業講話をしてもらうことができた。
- ・3月には、反省職員会議が予定されている。その際、今年度の課題に対する改善策が書き込まれたものが出てくる。3月10日にそれについて、話し合う予定である。

【否定的な意見】

- ・新学習指導要領の趣旨を踏まえ、子供の資質・能力の向上を図るために教育課程の見つめ直しの機会は、まだ計画されていない。
- ・教科横断的な視点、教科を超えた話し合いは、十分でない。

(2) 今後の展望について

G校長は、学校経営についてキーワードは「他者とのつながり」と述べた。様々な体験活動、そこで出会う人々から多くの学びを得る。地域の中にある学校であり、地域で育ててもらえるよう地域とのつながりを大切に校長として歩んできた。地域とつながったこの学校での生徒たちの成長を願っていると述べた。

4.4.4 聞き取りのまとめ

(1) 研修の効果について

4.4.2 で述べたように、G校長は、既に年度はじめの時点で、まず、道徳におけるカリキュラム・マネジメントを念頭に学校マネジメントを始めている。また、小中連携の視点における教科リーダーの発言も後押しし、ルーブリックのレベル3に位置づいている。「——それを推進するための組織的活動の企画・運営を教務主任や各担当者に指示している」という部分に合致する。しかし、ルーブリックにある「——自校園の教育課程の在り方〔時間数、内容（重点単元の設定や配列の工夫等）〕を意識し——」の部分については、インタビューの際、G校長からの語りからは、研修で扱った詳細な取組を聞くことはできなかった。よって、カリキュラム・マネジメントに関する研修は、G校長の「適正な教育課程の編成・実施」という観点の資質・能力を高めるため十分機能したとは言えない。

また、4.4.3 で述べたように、データに依拠した学校の教育活動についての改善について学校協議委員会にて意見をもらっている。道徳の研究発表を行ったため、授業研究を行う組織文化の育ちは見られたが、教育課程の見直しについて行われることはなかったという。しかし、R-PDCA サイクルの改善について、地域にも情報を開示し、学校改善を行っている。ただ、学校運営についての改善にとどまっており、めざす子ども像、育成したい資質・能力の共有や、それにつながる教育課程の見直しについて、意見をもらうところまでは至っていない。

(2) 研修の改善について

4.4.2 「②研修の印象について」で示したように、校園長の立場から見るマネジメントは、働き方改革や生徒指導等の学校課題がまず大きくあるため、教育課程をターゲットとした見直しは、難しい。教科を超えた教科横断の取組は、教科セクトが強く、協働の必然性が高まらない限り、必要感を感じることは難しい。教育課程の見直しをしていくためには、育成したい資質・能力の設定から、教育課程をどのように変えればよいかについて考えたり、総合的な学習の時間の在り方について考えたり、何かきっかけとなるものを設定しながら、必然性を生むことができるような何かを学校ごとに考えてもらうような研修企画を考えるなど、業務改善の部分にも言及しつつ、改革の可能性を示唆する必要があるといえる。

4.5 管理職への聞き取りから（中学校教頭）

4.5.1 対象者と聞き取り日時

対象者は、堺市立D中学校のH教頭である。D中学校は、全27クラスから成る大規模校である。H教頭の教職経験年数は29年である。その間に、教育委員会でも長く務めている。2019年度、H教頭は、D中学校に教頭として赴任した。

H教頭に対して、2019年11月11日に90分程度、2020年2月4日に40分程度、4.5.2及び4.5.3の内容で、研修についての印象や研修内容の実践化について聞き取りをおこなった。

4.5.2 聞き取り結果（11月時点）

（1）管理職として、学校経営で留意していることについて

H教頭は、管理職として学校経営において留意していることを次のように語っていた。

- ・生徒指導主任、教務主任、研修主任、教科主任等核になる人に対話的にカリキュラム・マネジメントをおろそうとしている。布石を打ちつつ、時期を待っている。

（2）9月10日の課題対応研修（カリキュラム・マネジメント）について

①育成指標のルーブリックの判定とその理由

H教頭は、カリキュラム・マネジメントに関するルーブリックに関して、「適正な教育課程の編成・実施」については、レベル2、3の間のところに○をしている。その理由について問うたところ、「カリキュラム・マネジメントを進めるための準備をしている。計画段階のイメージで書いたので、『適正な教育課程の編成・実施』については、レベル2、3の間のところに○をした。指示はまだだが、段取りとしてはレベル3である」と述べた。また、「R-PDCAサイクル」については、「『保護者や地域住民と』というところが課題であるので、レベル2に印をつけている」と語った。

②研修の印象について

H教頭は、2019年9月10日に実施したカリキュラム・マネジメントに関わる課題対応研修に関して、次のような感想を述べた。

【肯定的な意見】

- ・あの研修はよかった。教育センターや講師が受講者の状況を考えて、受講者の状況を踏まえ、進んでいますかと問いかけてくれた。
- ・進んでいる学校と進んでいない学校の両方に配慮して、管理職研修が進められていた。
- ・中には、「カリマネって何ですか？」という方がいる。そのような方は、初めのI校長の進捗コメントに安心をしていたのではないかと思う。
- ・普段は電話対応に追われ、このような創造的な営みは少ない。
- ・教頭研修の班別研修で考えることはあるが、課題対応研修のような場で考えることは貴重な機会である。
- ・（堺市ではなく、大阪市天王寺区にある大阪教育大学という）遠い場所で意識も変えることができよかった。
- ・課題対応研修は、学校園長と教頭が学びあえる機会として貴重である。
- ・小中の管理職が一緒に学ぶことは、よいと思う。

【否定的な意見】

- ・回数を増やして（もう1回）、カリマネとはどういうものか、もっと詳しく分かれるとよい。端的に初任者に説明できるくらいに。
- ・いろいろ深掘りしたり、質問や協議ができたりするとよい。
- ・（簡単な、やりやすい）事例をもっと教えてほしい。

【その他】

- ・管理職はいつまでに何をするべきかを委員会として示してもらいたいと思っていると思う。
- ・カリマネは校園長がターゲットであり、2018年度は校園長、2019年度は教頭、2020年度は主任というようにおろしていくことがよいと思う。

(3) 9月10日以降のカリキュラム・マネジメントの状況について

H教頭は、「9月10日の研修で、自校のカリキュラム・マネジメントについてどのようなアクションを構想したか」という問いかけについて、以下のように回答した。

- ・学校力向上プランにどのように位置づけるかを考えている。
- ・教務主任、生徒指導主事、研修主任と、D中学校生につけたい資質・能力を一度話し合う。

そして、これらのキーパーソンとの対話の必要性については、次のように述べている。

やっぱり中学校ですので、生徒指導がわかっていないとうまく進まないというところがあるので、まずは相談ベースで。「これからこういうふうなことを考えているんです」ということを相談して、生徒指導主事がそのことに対してどういうふうな思いを持っているかとか。

（中略）

「やるんです」という物のいい方ではなくて、「やっていきたいと思っているんや」ということで相談をかけていく。最終的には、運営委員会に出します。職員会議の前の会議に出すんですけど、構成メンバーが当然、教務主任とか生徒指導主事、3学年主任とかになってきますので、ある程度そこで建設的な意見をいただけるように根回しをしていくということですね。

（中略）

じゃ、例えば、うちなんかでも、土日ごとに地域の行事が入っているんですけども、こんなにも全部生徒指導主事が仕切っていますので、ある取り組みがあったときに、クラブで動くことが多いので、そこが横断的に。クラブというのはもともと縦割りになっていますので、日ごろから生徒指導主事はそういう、子どもを横断的に動かすということをやっているんで、もしカリ・マネとなったとき、教科横断的というふうになったときに、物の考え方とか学校全体の動かし方を一番相談できるのは生徒指導主事かなと。

ただし、例えば生徒指導主事に対するカリキュラム・マネジメントに関わるリクエストについては、次のように述べて、それを呈するタイミングを見計らっている。

ちょうど9月、10月というのが行事がめじろ押しするときでして、体育大会、それから文化祭、文化活動発表会というんですけど、文化祭なんかがあって、「ちょっとそれが終わってから動き出しましょうね」という話をして、体育大会の前にそれを言って、「体育大会があるのに」とかと思いはったらいかんで、「それが終わってから動き出しましょうね」ということを言っています。皆さん、「わかりました」と。「特にカリ・マネについて、よく勉強しておきます」という答えが、研修主任、それから生徒指導主事、教務主任は言っていました。

- ・その後、学年主任、教科主任におろしていく。
- ・社会科の教員から教科内カリマネについて話をしてもらう。

H教頭は、学校におけるカリキュラム・マネジメントのロールモデルたる教員を念頭に置いている。それは、以下の語りに示される。

現在は、教科内カリマネをしている先生がいる。この人はコア・ティーチャーであり、「考える授業」を実施しているが、広げようとはしていない。地理と歴史ということではなく、考える授業（課題意識を持たせ、自力解決を行う授業）を大切にしている。本校には、新任の社会科の教諭がいる。ジグソー学習を一緒に見て、やってみたらという声掛けに、実際やってみたことがあった。その時も助言をこのコア・ティーチャーの教諭がやってくれていた。

(4) 今後のカリキュラム・マネジメントの展開について

H教頭は、11月時点で、学校におけるカリキュラム・マネジメントの今後の取り組みについて、以下のような点に言及した。

- ・学校力向上プランと、カリキュラム・マネジメントをどうつなげていくか。どういう力をつけていくのかをリンクできないかと考えている。次期（学校力向上）プランに入れていくことがよいかと考えている。プランの評価項目にカリマネを入れることもできるかもしれないが、教科横断学習を行うということは、入れていければと考えている。
- ・できる教科から声掛けをしていこうと思う。年間のビジョンを考えてもらおうと思う。
- ・反対の勢力の方には、忙しい、申し訳ないというような言い方で伝えるだろう。共感的に接するつもりである。教科主任の顔がつぶれないよう、言葉の理解等もフォローが必要である。

4.5.3 聞き取り結果（1月時点）

(1) 11月18日以降のカリキュラム・マネジメントの状況について

H教頭は、9月くらいから声をかけて、1月末に、意図的に2人の教諭（指導教諭を目指す教諭）を選んで、彼らに、「カリキュラム・マネジメント」について目指すものを文書化してもらっている。それは、それらの教諭に率先してやってもらうことで、学校全体がうまく（カリキュラム・マネジメント）に応じられると考えたからであると述べた。それによって、キーパーソンとなる教諭がカリキュラム・マネジメントについてどのように理解するかを把握することができたそうである。資質・能力については理解しているようだが、R-PDCAサイクルについては十分とは言えないと思ったと述べている。

そうした指示は、11月時点でターゲットに定めていた、生徒指導主事や校内研修担当者に対するものではなかった。しかし、それらについても、生徒指導主事や校内研修担当者には別の機会・形でカリキュラム・マネジメントの取り組みに参画してもらうつもりであると、H教頭は語った。

(2) 今後のカリキュラム・マネジメントの展開について

上記の2名以外の教科主任にも、既にカリキュラム・マネジメントについて話をしているので、2名以外の教科主任にも「水平展開」していきたいとH教頭は述べた。今年度、運営委員会はあと1回開催される予定であるので、そこで学校長等より話をってもらう等を考えている。上記の教師の1人に、教科内カリキュラム・マネジメントを解説してもらい、授業を公開してもらいたいとも述べた。

カリキュラム・マネジメントに関わる育成指標の項目のうち、「R-PDCAサイクルの確立」については、既に学校行事で人的・物的資源の活用をしているが、それがカリキュラム・マネジメントの観念に即したものになるかどうかと、躊躇している。そうした取り組みの意味づけの再編成が必要であると、H教頭は述べた。すなわち、H教頭は、9月の管理職研修で計画した行動をまだ実行できていないが、それを検討し続けている。なお、カリキュラム・マネジメントに関わる、データの収集分析については、H教頭の「行動計画書」には記載されていないし、同教頭は、なんらかのアクションを起こしているわけではない（データはいくつかあると認識はしていた）。

4.5.4 聞き取りのまとめ

(1) 研修の効果について

4.5.2で述べたように、H教頭は、既に11月の時点で、まず、カリキュラム・マネジメントを「学校力向上プランにどのように位置づけるか考えている」と述べていた。同プランは、学校園長が作成するものであるから、ルーブリックのレベル2に位置づく、「校園長の示す教育課程（保育）編成の方針に基づき、——自校園の教育課程（保育）のあり方を意識し——」という部分に合致する。次いで、H教頭は、生徒指導主事や校内研修主任に対して、カリキュラム・マネジメントに関わる対話を始めている。さらに、ある教員にカリキュラム・マネジメント推進のためのロールモデルの役割を期待し、それを推奨している。これらは、ルーブリックのレベル3である、組織的活動のための指示に他ならない。H教頭は、研修時には、自身の状況に該当するのはレベル2であると判定していたが、レベル3に値するアクションを起こしている。それゆえ、カリキュラム・マネジメントに関する研修は、H教頭の「適正な教育課程の編成・実施」という観点の資質・能力を高めるために機能したと言える。

また、4.5.3で述べたように、H教頭は、11月時点とターゲットを変えてはいるものの、カリキュラム・マネジメントに関する対話を特定の教諭を対象にして開始している。特に、レポート作成という具体的な指示を与えている。

これらから、9月に実施した、カリキュラム・マネジメントに関する行政研修、とりわけ行動計画策定という活動の成果が確認されよう。

(2) 研修の改善について

研修の効果を確認できたが、それをいっそう高めるための改善についても、H教頭は言及してくれた。4.5.2の研修の「②研修の印象について」で示したように、研修の時間については、それが短く、説明のスピードが速いことなどが問題視された。それは、回数の問題や対象の焦点化にも及んだ（学校園長がその対象としては、少なくとも2019年度は優先ではないかと）。