

## 【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

1. 管理職研修改善の総括…………… 7 0
2. 管理職研修改善サイクルのモデル…………… 7 2

## 5 育成指標を活用した管理職研修の改善サイクルの構築

### 5.1 管理職研修改善の総括

#### 5.1.1 教員による育成指標の自己点検の課題

本事業は、堺市教育センターによる管理職研修の改善を目指すものであるが、事業に取り組む過程で、まず教員による育成指標の自己点検の課題が明らかになった。第2章の2.2で示しているように、育成指標の3観点17項目の資質・能力に関して、管理職たちの多くは、肯定的な点検結果を呈している。それには、管理職経験年数や、学校園長であるか副校長（教頭）であるかといった、属性による違いは見出しにくい。しかしながら、第2章の2.3で述べたように、教育委員会指導主事の観察によると、例えばカリキュラム・マネジメントについては、管理職の取り組みが整っていない、管理職の理解や把握を徹底する必要があると考えられた。育成指標の自己点検結果の分析を通じて、管理職と教育委員会の認識のズレが明らかになった。管理職を含む教員が育成指標の項目を自己点検し、それを自己研鑽の計画の材料とする取り組みが、各地の教育センター等の研修で営まれている。しかしながら、育成指標の表記がそれほど具体的ではないので、教員による自己点検の妥当性の担保が難しいことが危惧される。カリキュラム・マネジメントなどの新しい教育課題に関するものでは、特にそれが問題視されよう。

#### 5.1.2 研修内容の焦点化と研修活動の工夫

本事業では、5.1.1で述べたような課題を踏まえ、育成指標の実践的有効性を高めるべく、そのルーブリック化を試みた。すなわち、育成指標の項目が示す内容のレベル化を図り、研修受講者である管理職がその内容を詳細に把握できるとともに、研修を通じて各受講者が当該項目の内容のレベルアップを意識できるよう、研修内容の焦点化と研修活動の工夫を構想した。

ルーブリック化にあたっては、堺市教育センターのスタッフと大阪教育大学大学院連合教職実践研究科の教員が協力した。また、大学教員については、堺市立小学校校長会の会長を務めた実務家教員と堺市教育センターにおける行政研修の講師を務めている研究者教員が参画した。三者の協働により、育成指標の項目を4段階にレベル化した（第3章の3.1）。それを通じて、レベル2からレベル3、4へのレベルアップを管理職が目指せるよう、研修内容を焦点化することができた。例えば、7月25日に実施した「校園内研修の充実」に関わる管理職研修の学校園長の場合であれば、授業（保育）参観とその結果のフィードバックは多くの学校園長が実施しているのでレベル2と定めた。その上で、授業（保育）参観とその結果のフィードバックに加えて研修主任等への指示ができている場合をレベル3、さらに堺市内外の学校園からアイデアを得るよう教職員に働きかけている場合をレベル4と設定した（第3章の3.2）。そして、管理職研修では、レベル3とレベル4の内容を扱うこととした。

研修内容をレベル3、4のものに限定する代わりに、それを管理職に主体的に学んでもらうための研修活動を工夫した。例えば、9月10日に実施した「カリキュラム・マネジメント」に関わる管理職研修では、カリキュラム・マネジメントに関わる講義を受けた後、管理職に、自身のこれに関わる取り組みのレベルを判定してもらい、そのレベルアップを図るための行動計画を策定してもらった（第3章の3.3）。さらに、行動計画書の記載内容について小グループで相互アドバイスを繰り返してもらった。

これらの研修デザインの妥当性については、管理職研修の最後に実施された、研修後アンケート

トによって確認された。「校園内研修」「カリキュラム・マネジメント」のいずれの管理職研修についても、受講者は、その知識獲得、その適用について、肯定的な評価をくだしている（第3章の3.2.3及び3.3.3）。とりわけ、初任校園長の知識獲得やその活用意欲に関する成果は著しい。

### 5.1.3 研修の成果

管理職に、育成指標の項目について、自己点検してもらった結果を7月と12月で比較してみると、それほど大きな変化は確認されなかった（第4章の4.1）。「校園内研修の充実」「カリキュラム・マネジメント」ともに、ほとんど回答傾向に違いはなかった。

一方、小中学校の管理職4名を対象とする聞き取り調査の回答をみると、彼らのうち、初任管理職（小学校初任校長、中学校初任教頭）が、「カリキュラム・マネジメント」に関する研修において学んだこと、換言すれば行動計画書に記したアクションを実行していることがはっきりと確認された（第4章の4.2及び4.5）。例えば、小学校初任校長のE校長は、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」などを9月の管理職研修時に構想していたが、11月の聞き取り時点でそれに着手していた。また、中学校初任教頭のH教頭は、指導教諭等の校内のキーパーソンに対して働きかけることを計画していたが、1月の時点で、カリキュラム・マネジメントに関するレポートをそうした教諭たちに指示し、提出させていた。

これらを総合すると、育成指標を活用して管理職研修を計画・実施・評価するシステムの導入は、ある程度、管理職の資質・能力の育成に寄与できたと言えよう。

## 5.2 行政研修改善サイクルのモデル化

### 5.2.1 改善サイクルの基本方針

本事業は、第1章で述べたように、「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」とする。とりわけ、堺市教育センターによる管理職研修を対象として、後者のサイクルを実践的に追究することを主たる目的に設定した。

第2章・第3章で述べたように、管理職を対象とする育成指標の観点・項目に従って行政研修を計画・実施・評価する営みを、徹底できた。また、5.1で論じたように、それが研修受講者の資質・能力を高めることに結実したことを確認できた。さらに、これらを通じて、育成指標を活かした行政研修の改善サイクルの基本方針を同定できた。それは、以下のとおりである。

#### (1) 対象の焦点化

教育センターで企画・運営されている行政研修は、育成指標が異なっている教職員に対して、同じ内容・方法で営まれているものがある。育成指標が異なれば、研修の内容・方法は変わるはずである。換言すれば、各行政研修は、対象をいっそう焦点化すべきである。

#### (2) 研修の連続・発展性の重視

育成指標に基づく研修は、法定研修である初任教員研修や中堅教員研修がそうであるように、内容や活動の連続・発展性が重要である。すなわち、育成指標の観点・項目の内容を提示したり、解説したり、演習したりした結果を、例えば管理職であれば、学校マネジメントに適用する機会があり、さらに、その後、それを省察したり、次なるアクションを構想したり、行動計画を策定したりする研修が設定されることが望まれる。

#### (3) アクティブ・ラーニングとしての展開

上述した(2)を満たすためには、研修はアクティブ・ラーニングとして展開されて然るべきである。一方的な解説、理論の講義だけでは、育成指標が求める資質・能力を教職員が獲得することは望みにくい。もちろん、教育委員会からの指示・伝達に教職員が耳を傾ける機会には必要ではあるが、それは、行政研修とは別の機会に設定される方がよいであろう。また、理論等を獲得してもらうための講義とアクティブ・ラーニングは矛盾しないので、研修には、前者を後者の「一部」とみなすデザインが求められよう。あるいは、前者を研修前にオンライン動画等で視聴しておくといったスタイルも、今後、いっそう実行されるべきである。

#### (4) 研修の目標・内容・方法等を規定するルーブリックの作成と活用

育成指標は、観点・項目で規準化されているものの、それには具体性が欠けている。それゆえ、育成指標を活かした行政研修を計画する第一歩は、項目のルーブリック化である。項目の内容を具体化してレベル分けし、当該の行政研修ではいかなるレベルを対象とするかを決定することから、行政研修の計画は始まることになる。それは、(1)で示した「対象の焦点化」をいっそう進めることを意味することも少なくない。すなわち、行政研修で目標とする資質・能力を既に獲得している教職員は当該研修を受講する必要がある場合もあるからだ。

#### (5) 研修の複線化の必要性

(4)で述べたルーブリックの作成と活用が対象者の限定を要請しない場合も想定される。例えば、初任教員研修や中堅教員研修等の法定研修がそうである。また、(3)で述べた指示・伝達のための集いの後に研修が設定されることも、現実的には少なくない。こうした状況と育成指標の活用を矛盾なく接続するためには、「研修の複線化」が望まれる。すなわち、育成指標で示された

資質・能力の獲得状況に応じて、また、ある資質・能力のレベルに即して、対象となる教職員が研修の内容等を選択できる状況が望ましい。

## 5.2.2 改善サイクルのモデル

5.2.1 で示した方針に基づくと、管理職研修を含む、教職員のための行政研修と育成指標の接点は、図 5.2-1 のようになろう。その鍵を握るのは、育成指標の項目のルーブリック化である。例えば、育成指標の項目の内容を標準的なレベル（80%の対象者が満たす状況）に設定し、それに応用・発展的な内容を加えて、高いレベル（例えば 50%、20%等）を設定するとよいだろう。

そのレベルアップは、研修のグランドデザイン、すなわち、連続・発展性のある研修によって、確認可能となる。そして、それは、受講者による実践を研修間に要請するし、研修の総括は受講者のルーブリックのレベルアップによって確認される。

各研修のデザイン（内容・活動）も、ルーブリックに影響される。どのレベルの何を当該研修で育むのが検討されることになる。そして、それは、基本的には、研修受講者の主体的な学びを前提とするゆえに、アクティブ・ラーニングのデザインを基本とする。

こうした行政研修の企画・運営は、多大なる時間と労力を必要とする。それゆえ、教育センターが司る研修のうち、いくつかのものを選択して実施することが現実的である。それがきちんとした根拠と論拠で推進されるためには、育成指標の観点・項目に関する実態把握が欠かせない。その代表は、教職員による自己点検結果である。また、「選択」の妥当性やその有効性を確認するための機会に、いわゆる第三者評価が含まれるべきだ。

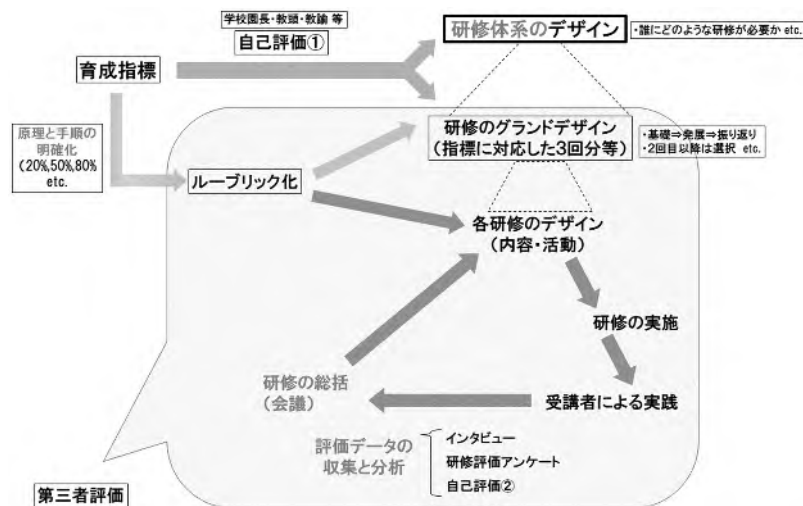


図 5.2-1 育成指標と行政研修の接点



## **【第6章】**

# **事業に対する第三者評価**

## 6. 事業に対する第三者評価

### 6.1 第三者評価の概要

- ・開催日時：2月19日（木）15時～17時
- ・参加者  
第三者評価者：福岡教育大学教職大学院 大竹晋吾教授  
大阪教育大学教職大学院 田村知子教授、臼井智美准教授  
被評価者：大阪教育大学教職大学院 木原教授、餅木教授、一橋大学院係長  
堺市教育センター 谷野所長、渡邊主任指導主事、森寄主任指導主事、  
上江州指導主事
- ・会の進行：  
被評価者より章ごとの説明を行い、それに対して評価者との質疑応答を繰り返したのち、最後に総括的な評価を受けた。

### 6.2 主な第三者評価者の意見と被評価者の応答

- （注）◎は評価者によるコメントを示し、▶は被評価者の応答を示す。  
なお、以下の記録は、口頭（会話）でなされた発言を、担当者が意識したものである。

#### ○堺市の管理職研修の課題～研修の確からしさ（いつ誰にどのような研修をするか）

- ◎ 堺市の管理職研修は2～4日間で、インプットの機会は限られている。その中で、どうやって最大限の効果を生かすかという話になる。しかし、どこがターゲットになるかが見えてこない。年齢構成、校長、教頭、主幹教諭、指導教諭などの対象がある中で、どこが課題なのか、どこに焦点化して人材育成したら上手くいくのかという戦略的な部分が必要である。例えば、40台前半の教頭先生が増えている現状から考えて長期型の管理職となること、さらに、小学校と中学校の違いがあることなども踏まえて、堺市としてどのように人材育成を捉えているのかが大事になる。
- ◎ 教員の力量は経験年数に比例しないことは研究上明らかになっている。しかし、現状分析において、経験年数の違いを力量の違いとして捉えているところがある。その前提で研修を組み立てていく限り、必要な力を必要な人につけていくことにならない。研究設計の大前提がまず違うということを認識することが必要ではないか。
- ◎ 長期型の管理職は経験的に固まってくる世代になってきて、昔のやり方でそれが通ると考えてしまい、積極的に学ぼうとする意識が薄れ、より若い教員にやらせるスタイルになりやすい。
- ◎ 教員の世界は市場が狭く、人の入れ替わりがない中で人材育成をするという考え方なので、戦略にそういったものを持って、例えばカリキュラム・マネジメントの研修はどこに



やったら一番効果があるかという議論が必要になってくる。

### ○育成評価に対する自己評価の確からしさ（自己評価するためのデータ）

- 校長の自己評価が全体的に、教育センターや大学教員が考えているものより高くなって  
いることをどうみるか。
- ▶ 育成指標は、それぞれの指標の中に多数の観点やキーワードがあり（全体としてはわかる  
が）、客観的な判断は難しいのではないか。
- 校長自身がデータを管理しているのであればそれなりに根拠があるといえるが、そうで  
ないと正しい自己評価になってこない。ワークライフバランスなどはデータを管理しやす  
いのではないか。

### ○研修内容に関して（校種による多様性と内容の焦点化）

- やっていることの意味は理解できる。ただ、小学校と中学校の違いが特に校内研修を指導  
する立場になった場合に現れてくるだろう。授業研究や指導能力といったものは、校長にな  
ったからできるものではない。小学校と中学校はそもそも育ちかたが違っていて、管理職に  
なったら教育的指導力を持たなくてはならないと言われてもできない。その辺りの対応を  
考えてもらいたい。
- ▶ 具体的な対処として、ルーブリックによる点検を事前にやってもらい、その結果によって  
メニューを変えるというように応じることが考えられる。しかし、教育センターにそれだけ  
のマンパワーがあるかという点と厳しい。
- 年間で数回、悉皆で研修をするのだから、校長になってからでなければ分からないことや、  
校長になったから身につけなければならないことに特化しなければならない。堺市の管理  
職像として、管理職になる前までにどういう力をつけて欲しいのか、管理職になったらつけ  
て欲しい力を明らかにしておかないと、管理職研修に色々な力の養成を期待されることにな  
り、対応できないことになってくる。
- ▶ 管理職像は、すでに指標で示されているため変えることができない。教育センターとして、  
すべての管理職にレベルアップを求めるものと、一部を対象にするものと、管理職になる前  
に持ってもらうものを整理するという点には取り組みたい。
- 校長のルーブリックと教頭・准校長のルーブリックの関係に（上下の）階層はあるのか。  
例えば教頭のレベル 3 の力が校長になった時にどう働くかが連携していないともったいな  
いと思う。
- ▶ 指標そのものは、そこまでの考えられてはいない。我々の取り組みは指標を出発点として  
いるので、指標に立ち返っていくことも必要になるかもしれない。
- 育成指標をどうしていくかは別の議論だが、数年後どのように変えていくか、そのために  
何を準備していくかというところが、今取り組まなければならないことであり、次に変える

時に何を根拠としてやっていくのかを考えないといけない。

## ○カリキュラム・マネジメント研修の作りに関して

●カリキュラム・マネジメントのイメージが十分でない中で自己評価してもらうことは難しい。最初にカリキュラム・マネジメントの話聞いた上で自己評価という流れは理にかなっている。

## ○まとめ

●管理職研修として、カリキュラム・マネジメントについて、育成指標をもとに、ルーブリックを作っていくという一つの考え方であり、アプローチであった。

このことは、システム化という意味では、一つの足がかりになりつつあると思う。

しかし、これで100%というのではなく、今後もしどうしていくかということは常態的に検討していくことが必要だと考える。

●育成指標が出てきた後の教育センターの研修のあり方が、それまでと違っていることがわかる。育成指標ができるまでの研修の評価は、受講者の満足度とか授業評価だった。しかし、今回取り組まれていることは全く違う。

育成指標の性質からすると、研修の評価が単に講義や演習だけにとどまっているものでなく、現場でどう活かされた、どう変換されたかというところまで評価しないといけないということとなっている。つまり、研修（の学び）がOJTに落とされなければならない。そうなるためには、例えば、教頭が学んだことを校長も知らなければならない。

●また、評価者が今までの教育センターだけの閉じられた世界から学校現場に落とされていったとしても、「どう評価するか」という新しいシステムを持たない限りは、結局は何の役にも立たないことになってしまう。そうならないために、例えば、校長が教育センターのこのような動きを知って、自分が評価者になることや中堅教員研修や新任教員研修がどう変わるのかを知ること、その上で、校長としてどういう評価能力がないといけないかということを知ることが必要なのだが、難しい課題ではある。というのは、学校の組織内には、人事評価能力や人事担当が整っていないからである。一般企業のように、人事部や人事かとかの組織を持たない中で、OJTをするように求めている可能性がある。それは、働き方改革の中で仕事を増やしているだけじゃないかという話になりかねない。

しかし、このようなことを、校長会や教頭会のようなところで、自分たちのこととして話していく時期に来ている。そのことを教育センターや行政は伝えていく役目もあるということ踏まえて検討してほしい。

●校長研修の1回目は、ルーブリックの説明にしていってはどうか。そこで、校長自身、自分が教頭や主幹教諭、指導教諭とかの先生たちをそのようなステップで育てていかなければならないかーそれはこのルーブリックに書かれているのでーを学ぶことに当てる。そう

することで、教頭がその力を発揮しようとしているのに、校長が教頭の改善に向けた働きが可能になるように動いていないということがなくなるのではないか。

- 育成指標とルーブリックは、気づきを促すツールとしては十分機能するということが明らかになったと考える。
- 育成指標の問題になるが、管理職の評価は結果につながったかどうかであるべきというのが学校経営の研究者の考え方にある。管理職の自己評価は、満足度が高いかどうかでなく、結果を出したかどうかになる。教員育成評価は、教員、教頭、校長、それぞれにおいて、「教師としてどう子供のことを思いやるか」のような組み立てになっているので、「結果を出したか」という見方とはとても距離がある。
- ▶ 結果だけを求めるマネージャーとしての校長だけでなく、日本の校長のアイデンティティとして、学ぶ存在として、またより良い指導ができる存在という側面もあると思う。矛盾するのではなく共鳴するようなことを追求したい。
- 優秀な校長は教育的リーダーシップが優れていないといけない。今、小学校の管理職がたりないので、中学校籍だった教員が小学校の管理職になるが、校内研修の導き方を知らないという実態がある。教諭の時の教育的な経験が教頭になった時、校長になった時どのように発展していくかという見通しができるようにする視点が人材育成には必要だと考える。

(以上)



# 【資料】

1. 堺市教員育成指標（管理職） ..... 8 2
2. 研修資料（ワークシート等） ..... 8 4
3. 育成指標を活用した教員研修改革の手順書 ..... 8 9

# 堺市教員育成指標(校長・准校長・園長)

育成段階		発展・円熟期
幼・小・中・支・高		校長、准校長、園長
幼保連携型認定こども園		園長
<b>求める教師像</b>		<b>教育に関する高い識見と俯瞰的な視点から学校園経営や人材の管理・育成ができる</b>
<b>育成の観点</b>		
<b>学校園管理職としての資質</b>	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
	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る
	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
	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
	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
	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
<b>学校園経営力</b>	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
	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
	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
	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
	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
	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
	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
<b>組織マネジメント力</b>	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
	人材育成	教職員の経験と能力に応じた校園内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
	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を意識した働き方を組織的に進めている
	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

## 堺市教員育成指標(副校長・教頭・准園長・副園長)

育成段階		発展・円熟期
幼・小・中・支・高		副校長、教頭、准園長
幼保連携型認定こども園		副園長
求める教師像		学校園経営者の視点から校園長を補佐し、組織の運営や人材の育成ができる
育成の観点		
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
	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
	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
	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
	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
	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
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
	文書管理・出納管理	遅滞なく、適時かつ適正文書事務・出納事務を行っている
	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
	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
	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
	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
	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
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
	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
	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
	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

## 研修アンケート( 校園長等)

### 1. 基礎情報

- 1 教職経験年数（他府県での経験や講師経験を含む） 年（今年度も含めて）
- 2 校園長経験年数 いずれかに○ 1年目 2年～4年 5年以上 （今年度も含めて）
- 3 校園規模（幼児・児童・生徒数） 人
- 4 校園規模 全[ ]クラス、そのうち特別支援学級[ ]クラス
- 5 若手（教職経験5年未満）教員の割合（%）10%単位で記入ください。 %

### 2. 自己診断 レベル1から4までで、自分の該当する欄に○をつけてください。

観点	役職	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
校園経営力	校園長	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。	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。	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。
		該当する欄に○をつけてください。					
組織マネジメント力	校園長	7. PDCAサイクルの確立	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。	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。	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。	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。	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。
		該当する欄に○をつけてください。					

### 3. 研修後のアンケート

次の問いに対して、学校やご自身の状況が、あてはまらない場合には1を、どちらかといえばあてはまらない場合は2を、どちらかといえばあてはまる場合は3を、あてはまる場合は4を選んでください。

	あてはまらない	どちらかといえばあてはまらない	どちらかといえばあてはまる	あてはまる
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。	1	2	3	4
2 校園内研修の意義をふまえ、校園長として研修主任等に何を指示すればよいかが明らかになりましたか。	1	2	3	4
3 授業（保育）力向上に関し、校園長としてリーダーシップを発揮することへの意欲が高められましたか。	1	2	3	4
4 授業（保育）力向上に関し、校園長としてリーダーシップを発揮する見直しを持ってましたか。	1	2	3	4

### 4. 今年度中に取り組んでみようと思ったこと



## 研修アンケート(教頭等)

### 1. 基礎情報

- 1 教職経験年数（他府県での経験や講師経験を含む） 年（今年度も含めて）
- 2 教頭経験年数 いずれかに○ 1年目 2年～4年 5年以上（今年度も含めて）
- 3 学校園規模（幼児・児童・生徒数） 人
- 4 学校園規模 全[ ]クラス、そのうち特別支援学級[ ]クラス
- 5 若手（教職経験5年未満）教員の割合（%）10%単位で記入ください。 %

### 2. 自己診断 レベル1から4までで、自分の該当する欄に○をつけてください。

観点	役職	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	教頭	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。
該当する欄に○をつけてください。							
組織マネジメント力	教頭	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。	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。
該当する欄に○をつけてください。							

### 3. 研修後のアンケート

次の問いに対して、学校やご自身の状況が、あてはまらない場合には1を、どちらかといえばあてはまらない場合は2を、どちらかといえばあてはまる場合は3を、あてはまる場合は4を選んでください。

	あてはまらない	どちらかといえばあてはまらない	どちらかといえばあてはまる	あてはまる
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。	1	2	3	4
2 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が明らかになりましたか。	1	2	3	4
3 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。	1	2	3	4
4 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。	1	2	3	4

### 4. 今年度中に取り組んでみようと思ったこと

「課題対応研修(第3回-②)」アンケート(校長、准校長)

1. 基礎情報

校種いずれかに○(幼稚園、小学校、中学校、高等学校、支援学校)

- 1 教職経験年数(他府県での経験や講師経験を含む) \_\_\_\_\_ 年(今年度も含めて)
- 2 学校園長経験年数 \_\_\_\_\_ 1年目 \_\_\_\_\_ 2年~4年 \_\_\_\_\_ 5年以上 \_\_\_\_\_ (今年度も含めて)
- 3 学校園規模(幼児・児童・生徒数) \_\_\_\_\_ 人
- 4 学校園規模 \_\_\_\_\_ 全[ ]クラス、そのうち特別支援学級[ ]クラス
- 5 若手(教職経験5年未満)教員の割合(%)10%単位で記入ください。 \_\_\_\_\_ %

2. 自己診断 レベル1から4までで、自分の該当する欄に○をつけてください。

観点	役職	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	校長	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。
				該当する欄に○をつけてください。			
組織マネジメント力	校長	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、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。
				該当する欄に○をつけてください。			

3. 研修後のアンケート

次の問いに対して、学校やご自身の状況が、あてはまらない場合には1を、どちらかといえばあてはまらない場合は2を、どちらかといえばあてはまる場合は3を、あてはまる場合は4を選んでください。

	あてはまらない	どちらかといえばあてはまらない	どちらかといえばあてはまる	あてはまる
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。	1	2	3	4
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。	1	2	3	4
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。	1	2	3	4

4. 感想

「課題対応研修(第3回-②)」アンケート(教頭等)

1. 基礎情報

校種いずれかに○(幼稚園、小学校、中学校、高等学校、支援学校)

- 1 教職経験年数(他府県での経験や講師経験を含む) 年(今年度も含めて)
- 2 教頭経験年数 いずれかに○ 1年目 2年~4年 5年以上 (今年度も含めて)
- 3 学校園規模(幼児・児童・生徒数) 人
- 4 学校園規模 全[ ]クラス、そのうち特別支援学級[ ]クラス
- 5 若手(教職経験5年未満)教員の割合(%)10%単位で記入ください。 %

2. 自己診断 レベル1から4までで、自分の該当する欄に○をつけてください。

観点	役職	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	教頭	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。
該当する欄に○をつけてください。							
組織マネジメント力	教頭	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。
該当する欄に○をつけてください。							

3. 研修後のアンケート

次の問いに対して、学校やご自身の状況が、あてはまらない場合には1を、どちらかといえばあてはまらない場合は2を、どちらかといえばあてはまる場合は3を、あてはまる場合は4を選んでください。

	あてはまらない	どちらかといえばあてはまらない	どちらかといえばあてはまる	あてはまる
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。	1	2	3	4
2 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なりましたか。	1	2	3	4
3 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。	1	2	3	4

4. 感想

**行動計画書**

【幼・小・中・高・支】【校園長等・教頭等】【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-PDCA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。】

○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

**行動計画書**

【幼・小・中・高・支】【校園長等・教頭等】【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-PDCA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。】

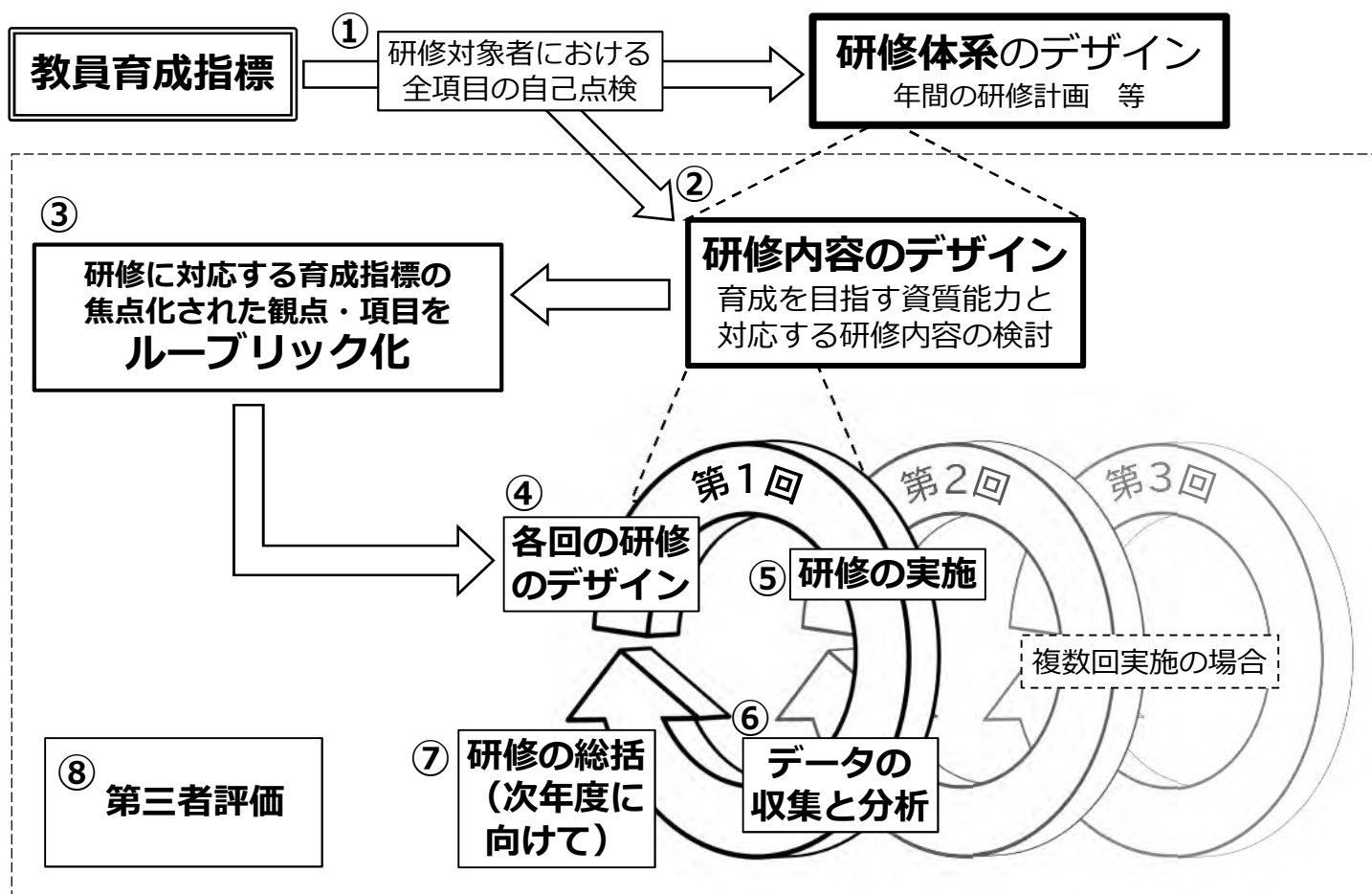
めざす子ども像や資質・能力が明確になるように教育課程編成の指針を示せていない。

○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、主幹に	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し、他の学校の取組を参考にする。	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実施を計画するとともに、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、他の学校の各教科における資質・能力の育成に向けた取り組みを参考にさせる。	先進校の資料を配付し、次の職員会議で伝達させる。	

# 育成指標を活用した教員研修改革の手順書

## 1. 教員研修改革の流れ



- ① 育成指標の観点・項目を踏まえた自己点検シートの作成・実施
  - ② 自己点検の結果から重点課題を明らかにし、それに応じた研修を組み立てる
  - ③ 研修に対応する育成指標の観点・項目の到達状況を診断するためのルーブリックを作成
  - ④ ルーブリックによる自己診断結果をレベルアップできるような研修内容をデザインする
  - ⑤ 研修の実施（ルーブリックによる自己診断・研修後のアンケートを行う）
  - ⑥ データの収集と分析（アンケートや受講者への進捗の聞き取り、再度の自己点検、業績への反映等（…例えば学校はどう変わったかとか、教員は何をしたかなど））
  - ⑦ 上記⑥の結果をもとに、研修の内容・方法等についての成果や問題点・改善点を検討
  - ⑧ 有識者等に上記①～⑦の過程や知見の妥当性について、第三者評価していただく
- ・④～⑧のサイクルを回し、ルーブリックによる受講者の自己診断のレベルが上昇するように、研修の内容を充実させていく。
- ・同時に、①の自己点検を活用し、誰にどのような研修が必要か等、現在の研修のあり方についても検討し、研修体系をデザインしていく。

※各項目の留意点について、次ページ以降に示す。

## 2. 各項目の留意点

### ① 育成指標の自己点検

- ・ 集計・データ分析の観点から4件法で作成する。
- ・ 今後の研修の方法を検討するため、属性（職階・職階ごとの経験年数・校種・学校園規模・若手教員の割合等）を記入する形式とする。
- ・ WEB利用する等、簡単に回答できる方法を検討する。
- ・ データのグラフ化等、結果の見える化を行い、個人や教育委員会が点検結果の比較ができるようにする。
- ・ 研修の効果を測るため、研修の前後で同内容の自己点検を実施する。

### ② 研修内容のデザイン

- ・ 自己点検の結果から、重点課題を明らかにし、改革を行う研修を抽出。
- ・ 研修での学びを行動に落とし込むため、複数回での実施を基本とする。
- ・ 講師の所属する大学での実施も検討する。

### ③ 育成指標の評価ルーブリックの作成

- ・ 研修に対応する育成指標の項目について、受講者が達成状況を自己診断するためのルーブリックを作成する。
  - ・ ルーブリックの作成には、教育委員会指導主事だけでなく、公立学校校長の実務経験がある大学教員や、行政研修の講師を務めている大学教員も参画する。
  - ・ 各指標の観点・項目の評価は、自己点検表の評定に合わせて4段階とする。
- その際、レベル1を最下位、レベル4を最上位とし、レベル2を標準（観点と同一）となるように評価基準を設定する。
- ・ **自治体独自の成熟状況をふまえたレベルで内容を設定する。**

レベル2：8割の教員ができていること

レベル3：5割の教員ができていること

レベル4：2割の教員ができていること

- ・ 現状をもとに設定するため、定期的な見直しが必要となる。
- ・ 4段階の基準は、指標を人の行動に置き直すとイメージしやすい。
- ・ 役職や指標に応じて、レベルが上がるにつれ、取り組み内容が積みあがるような形にする。

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ぶよう、研修主任等を通じて教員に働きかけている。

図：育成指標のルーブリック化の例

#### ④研修の内容・方法についてのデザイン

- ・レベル2の人はレベル3に、レベル3の人はレベル4の行動ができるようにデザインする。
- ・校種や学校園規模，経験年数等を踏まえて効果的なグループ分けを考える。
- ・時間配分や研修の形態の検討
- ・自校化（行動に落とし込むこと）ができるように研修を構築する。

#### ⑤研修の実施

- ・ループリックのレベルアップについて意識させるようにする。
- ・受講者に意見を発表してもらおう際，扱う内容を講師と打ち合わせ，精選する。
- ・受講者が自身で考える場面と他者と交流する場面を設定する。
- ・受講者が自身の考えを言語化・可視化する。
- ・研修での学びを自校化するためには，研修後に一定の期間をおいて，学校への聞き取りをする等の進捗確認が有効。

#### ⑥データの収集と分析

- ・自己診断，研修後アンケート等は，校種や経験年数，学校園規模など，様々な視点で分析していく。
- ・受講者への聞き取り調査は複数回実施すると，その変化が分かる。
- ・研修内容をどう活用したかについての聞き取りだけでなく，その成果として児童生徒・学校園がどのように変わってきたかについても尋ねるとよい。

#### ⑦研修の総括

- ・どのようにして研修の成果（ループリックのレベルの上昇）を上げていくかを考える。
- ・⑥で得られたデータは，研修のどのような工夫により生まれたかについて考える。
- ・本来の目的に照らして，研修の回数，実施時期，形態，対象について再考する。

#### ⑧第三者評価

- ・他地域の教育関係者，大学教員（有識者）などの中から，複数の人材に協力してもらおう。
- ・第三者評価の会議の前に，事前に当該年度や次年度の研修の体系や重点研修の内容等を説明しておく（資料をあらかじめ送付しておく）
- ・センター等で取り組んでいる教員研修の特長と課題について，バランスよく言及してもらおう。
- ・「必ず改善すべきもの」「できれば改善すべきもの」等，優先順位等を意識して評価してもらおう。

### 3. 研修改革スケジュール例

年度 実施月	前年度	本年度	次年度
4月		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">年間研修計画の公開</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;">                     研修の内容の決定                      ・育成指標の観点・項目のルーブリック化                      ・研修の組立（時間配分、グループ分け等の検討）                      ・研修資料の作成 等                 </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">年間研修計画の公開</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;">                     研修内容の見直し                      ・ルーブリック修正                      ・研修の組立の再検討                      ・研修資料の見直し 等                 </div>
5月			
6月			研修①
7月		研修①	実践・ヒアリング等
8月	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                     ・育成指標の項目・観点を踏まえた自己点検シートの作成                      ・自己点検の時期・方法・対象者の検討                 </div>	実践・ヒアリング等	研修②
9月		研修②	実践・ヒアリング等
10月	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                     育成指標の全項目について、研修対象者による自己点検                 </div>	実践・ヒアリング等	
11月	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                     育成を目指す教員の資質能力（観点・項目）とそれに対応する研修の抽出                 </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-left: auto; margin-right: auto;">                     育成指標の自己点検                 </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-left: auto; margin-right: auto;">                     研修③（振り返り）                 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-left: auto; margin-right: auto; margin-top: 5px;">                     育成指標の自己点検                 </div>
12月	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                     研修内容の大枠の決定                      ・研修の「ねらい」を検討                      ・日時、場所の決定                      ・講師の決定 等                 </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-left: auto; margin-right: auto;">                     第三者評価                 </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-left: auto; margin-right: auto;">                     第三者評価                 </div>
1月		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                     研修内容の大枠の決定                      ・研修の「ねらい」を検討                      ・日時、場所の決定                      ・講師の決定                      ・研修回数等の検討 等                 </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                     自己点検の結果から、扱う育成指標の項目・観点及び対応する研修の検討                 </div>
2月			<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                     研修内容の大枠の決定                      ・研修の「ねらい」を検討                      ・日時、場所の決定                      ・講師の決定                      ・研修回数等の検討                      ・自己点検の実施方法（WEB等）の検討 等                 </div>
3月			





2019年度 文部科学省 教員の養成・採用・研修の一体的改革推進事業 報告書  
**指標を活用した研修の計画・実施・評価システムの開発**

---

---

2020年3月 編集 大阪教育大学・堺市教育委員会



大阪教育大学  
連合教職大学院HP

発行 国立大学法人 大阪教育大学大学院  
連合教職実践研究科（連合教職大学院）  
〒543-0054 大阪府大阪市天王寺区南河堀町4-88

印刷 カツヤマ印刷

本報告書は、文部科学省の2019年度「教員の養成・採用・研修の一体的改革推進事業」として、国立大学法人大阪教育大学・堺市教育委員会が実施した「指標を活用した研修の計画・実施・評価システムの開発」の成果を取りまとめたものです。  
したがって、本報告書の複製、転載、引用等には文部科学省の承認手続が必要です。

---

---