

(独立行政法人教職員支援機構委嘱事業)

教員の資質向上のための研修プログラム開発・実施支援事業報告書

プログラム名	若手から中堅の教員（６～２０年目）を対象としたカリキュラム・マネジメント研修プログラム開発
プログラムの特徴	教育活動その他の学校運営において中核的な役割を担い始める若手から中堅の教員（６～２０年目）には、教科指導や生徒指導を行うための教育活動の視点に加えて、他の教員と協働して組織として学校を動かしていく経営活動の視点が求められる。ところが、各自治体の教育委員会によって実施される教員の年次研修は、６年目以降に減少している。 本プログラムは、若手から中堅の教員を対象とし、カリキュラム・マネジメントの３つの側面を見据えて「教科等横断的なカリキュラム開発」、「学校づくりと組織マネジメント」、「教員の自己啓発と人材育成」について教育活動と学校経営の両面にわたって教員の資質を向上させることをねらいとする。 また、本研修プログラムの開発は、これまで管理職に対して実施してきた研修も取り入れ、若手教員対象の研修として改めて開発する。若手から中堅を対象とした教員が学びを深め、新しい時代の教育を担っていく人材を育成するためのラーニングポイント並びに履修証明プログラムの開発に繋げる。

令和 ３年 ３月

機関名 兵庫教育大学

連携先 兵庫県教育委員会

プログラムの全体概要

カリキュラム・マネジメント研修

- A. 兵庫県立教育研修所との連携のもとで、「持続可能な開発目標」(SDGs)を題材とした「学び続ける教員」の育成に向けた研修を開発し、中堅教諭等資質向上研修(小学校、中学校、高等学校)の一つとして実施した。研修は3日間で構成し、研修に入る前にDVDを用いた事前学習と、共通研修において「学び続ける教員」に関する講演も実施した。
- B.C. 兵庫県立教育研修所や県内市町教育委員会との連携のもとで、ミドルリーダーや指導主事向けの「学校づくりと組織マネジメント」と「教員の自己啓発と人材育成」を開発し、オンライン対応の教材(テキスト・パワーポイント教材・映像教材)を作成した。研修はそれぞれ15コマ(1コマ1.5時間)で構成した。

A.教科等横断的なカリキュラム開発(1単位、3日間)

「持続可能な開発目標」(SDGs)を題材としたカリキュラム開発の演習

学び続ける教員、教師の学びのサイクルについての講演

DVDの視聴:SDGsの全体像を知る

SDGsを知るためのグループワーク

SDGsの歴史・概要と世界動向

SDGsとインクルーシブ教育

SDGsと多文化共生教育

SDGsとまちづくり・地域づくり

SDGsを通じた教育実践の構築

B.学校づくりと組織マネジメント(2単位、4日間)

学校ビジョン、組織活性化、特色づくり、業務改善、地域連携、他校種連携に関する講義・演習

学校組織マネジメントの着眼

学校のビジョンづくり

学校の環境分析と特色づくり

学校の組織づくり

学校のリーダーシップ開発

学校の人づくり

学校の業務改善

学校の地域連携・小中連携

学校の改善・改革

ドラッカーのマネジメント

学校経営事例研究

C.教員の自己啓発と人材育成(2単位、4日間)

学校のキャリア開発、人材育成、研修プログラムの企画、教育委員会の人材育成施策に関わる講義・演習

人材育成の基本事項

教職員のキャリア開発

人材育成の背景理論

メンタリングとコーチング

人材育成のスキル

教職員評価制度の概要

目標管理の考え方と進め方

勤務評価の考え方と進め方

動機づけの理論

教職員の育成型人事管理システム

学校におけるOJTの実践

研修における基本理論と研修企画

研修評価・効果測定の考え方と進め方

1 開発の目的・方法・組織

① 開発の目的

これから迎える新たな時代においては、全ての子供たちが持続可能な社会の創り手として、予測不可能な未来社会を自立的に生きていくために必要な資質・能力を身に付けることが求められている。また、質の高い教育活動を実施可能とするため、教師が生涯を通じて学び続け、多様な学びをコーディネートできる能力や教科横断的な専門性を向上できることなど、技術の発達や新たなニーズなど学校教育を取り巻く様々な変化に対応する環境の整備が求められている。それとともに、児童生徒の学力向上には、学校がチームとして取り組むことが重要であり、そのために教師全員がカリキュラム・マネジメントに参画することが重要になる（中央教育審議会初等中等教育分科会「新しい時代の初等中等教育の在り方 論点取りまとめ」令和元年12月より）。

カリキュラム・マネジメントは、「① 各教科等の教育内容を相互の関係で捉え、学校教育目標を踏まえた教科等横断的な視点で、その目標の達成に必要な教育の内容を組織的に配列していくこと」、「② 教育内容の質の向上に向けて、子供たちの姿や地域の現状等に関する調査や各種データ等に基づき、教育課程を編成し、実施し、評価して改善を図る一連のPDCA サイクルを確立すること」、「③ 教育内容と、教育活動に必要な人的・物的資源等を、地域等の外部の資源も含めて活用しながら効果的に組み合わせること」という3つの側面から捉えられると整理されている（中央教育審議会「幼稚園、小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校の 学習指導要領等の改善及び必要な方策等について（答申）」平成28年12月21日、pp.23-24）。これらは、管理職のみならず、全ての教職員が責任を持つことが求められているものであり、カリキュラム・マネジメントに参画するために必要な力を育成する研修が必要である。

兵庫県では、平成30年より兵庫県教員資質向上指標と兵庫県教職員研修計画を策定し、第1期（採用～5年目）、第2期（6年目～20年目）、第3期（21年目以降）と3期に分けて体系的に教員の資質向上のための体制の構築を図っている。その中で、兵庫県教員資質向上指標におけるカリキュラム・マネジメントに関する指標としては、「児童生徒や地域の実態に応じた教材を開発し、効果的な教科カリキュラムを編成することができる」、「学校の教育目標の達成に向け、主体的、積極的に学校運営に参画することができる」、「豊富な知識や経験を基に、若手教員に対し個性や特性に応じて支援するとともに、同僚と協働して学校の課題に取り組むことができる」の内容が挙げられる。

しかし、全期を通して研修計画を見渡すと、第2期（6年目～20年目）の研修が比較的少ない。第1期や第3期は初任～3年次と5年次研修、第3期は管理職や主幹教諭等の研修が整っているが、第2期においては、15年間のうちに中堅教諭等資質向上研修と15年次相当研修の2回があるのみである。この時期の教員は、教育活動その他の学校運営において中核的な役割を担い始めるが、昨今のベテラン世代の大量退職によって、役割への期待が前倒しになってきている。よって、教科指導や生徒指導を行うための教育活動の視点に加えて、他の教員と協働して組織として学校を動かしていく経営活動の視点も早くから求められる。それとともに、この時期は、教員が個々の課題意識を持ち、その課題意識を基に実践と省察を深めていく時期でもある。そのような教員の学び続ける姿勢を支える体制も必要である。

これらのことを踏まえ、本研修プログラムでは、若手から中堅の教員（6～20年目）を対象としたカリキュラム・マネジメント研修プログラムを開発する。カリキュラム・マネジメントの3つの側面を見据え、「教科等横断的なカリキュラム開発」、「学校づくりと組織マネジメント」、「教員の自己啓発と人材育成」として教育活動と学校経営の両面にわたって教員の資質を向上させることをねらいとする。

また、本研修プログラムの開発は、兵庫県教育委員会（兵庫県立教育研修所）と連携して進める。兵庫教育大学は、これまで「兵庫県教員資質向上指標」の策定への参画に加え、研修講座の連携実施等、兵庫県教育委員会との密接な連携・協力の実績がある。その中で管理職に対して「学校づくりと組織マネジメント」等の研修も実施してきているため、それらを若手教員対象の研修として改めて開

発し、若手から中堅を対象とした教員が学びを深め、新しい時代の教育を担っていく人材を育成するためのラーニングポイント並びに履修証明プログラムの開発に繋げていく。

② 開発の方法

今回申請する事業において開発する研修プログラムは、カリキュラム・マネジメントの3つの側面を見据えた「A. 教科等横断的なカリキュラム開発」、「B. 学校づくりと組織マネジメント」、「C. 教員の自己啓発と人材育成」という3つの講座で構成されている。なお、本プログラムは兵庫教育大学大学院に入学した際に単位認定をおこなうラーニングポイント制度の講習としても活用を予定しており、大学院レベルの講習内容となっている。また、今後は教員免許を取得するための履修証明プログラムとして活用できるよう設計している（Aは1単位、B・Cは2単位ずつ、計5単位）。このため、履修方法は研修プログラムA・B・Cのいずれか一つのみの受講も可能としている。

本事業において開発する3つの研修の概要は次の通りである。

A. 教科等横断的なカリキュラム開発（1単位相当、3日間）

本研修は、教科等を横断したカリキュラムを設計し、学校教育目標を実現するという教師の力量形成を目的とする。そのために、（1）これまでの経験を振り返り、重要な問題点を見出すとともに解決方法を考案し、ふたたび現場で実践するという経験学習のサイクルを取り入れる、（2）カリキュラム開発の具体例として、近年の重要な教育課題となっている「持続可能な開発目標（SDGs）」を題材とするという2つの方策を取る。本研修は、兵庫県教員資質向上指標の「児童生徒や地域の実態に応じた教材を開発し、効果的な教科カリキュラムを編成することができる」、「学校の教育目標の達成に向け、主体的、積極的に学校運営に参画することができる」と対応している。また、令和元年度に実施した「学び続ける教員」研修の構成を土台としつつ、SDGsを通したカリキュラム開発という新たな内容の研修を開発するものである。

B. 学校づくりと組織マネジメント（2単位、4日間）

本研修は、学校の中堅教員向けや市町教育委員会の指導主事に、学校を組織として動かし、学校教育目標を達成するための理論と実践的な手法を扱う。そのために、（1）学校マネジメントの枠組みと理論を講義に、（2）全国での先進事例を紹介することで、（3）勤務校の学校マネジメントの改善を検討する。また、本研修は、兵庫県管理職資質向上指標の「目指すべき学校づくりに向けて目標を重点化し、教職員全体で共有するとともに、学校内外に説明することができる」、「PDCAサイクルにより、学校教育目標の実現状況を絶えず検証し、教育活動の見直しを図ることができる」と対応している。さらに本研修内容は、教職大学院で実施している「学校組織マネジメント実践演習」に対応しており、ラーニングポイントの試行実施でもある。

C. 教員の自己啓発と人材育成（2単位、4日間）

本研修は、学校の中堅教員向けに、学校内で自分自身の力量形成を図り、後輩教員を育て、学校を「学び続ける場（空間）」にするための理論と実践的な手法を扱う。そのために、（1）教員の力量形成の理論の講義、（2）全国での先進事例及び優秀教員の事例を紹介することで、（3）自分自身及び他教員の育成を促進し、教職員が育つ学校の実現に向けたプランを作成する。本研修は、兵庫県教員資質向上指標の「豊富な知識や経験を基に、若手教員に対し個性や特性に応じて支援するとともに、同僚と協働して学校の課題に取り組むことができる」、兵庫県管理職資質向上指標の「教職員のキャリアステージ・職務能力を理解し、日々の教育実践の中で教職員の職能成長を計画的に支援することができる」と対応している。さらに本研修内容は、教職大学院で実施している「教職員の職能開発と研修プログラム開発」に対応しており、ラーニングポイントの試行実施でもある。

③ 開発組織

No	所属・職名	氏 名	担当・役割
1	兵庫教育大学・理事・副学長	吉水 裕也	研修の企画、実施、評価の総括
2	兵庫教育大学・大学院教育実践 高度化専攻 教授	浅野 良一	研修の企画、実施、評価担当
3	兵庫教育大学・大学院教育実践 高度化専攻 教授	當山 清実	研修の企画、実施、評価担当
4	兵庫教育大学・大学院教育実践 高度化専攻 准教授	安藤 福光	研修の企画、実施、評価担当
5	兵庫教育大学・大学院教育実践 高度化専攻 助教	池田 匡史	研修の企画、実施、評価担当
6	兵庫教育大学・大学院教育実践 高度化専攻 助教	山本 真也	研修の企画、実施、評価担当
7	兵庫教育大学・大学院人間発達 教育専攻 講師	坂口 真康	研修の企画、実施、評価担当
8	兵庫教育大学・大学院人間発達 教育専攻 助教	花輪 由樹	研修の企画、実施、評価担当
9	兵庫教育大学・大学院特別支援 教育専攻 助教	内海 友加利	研修の企画、実施、評価担当
10	兵庫教育大学・教員養成・研修 高度化センター 准教授	泉村 靖治	研修の企画、実施、評価担当
11	兵庫教育大学・教員養成・研修 高度化センター 助教	阪上 弘彬	研修の企画、実施、評価担当
12	兵庫教育大学・教員養成・研修 高度化センター 助教	徳島 祐彌	研修の企画、実施、評価担当
13	兵庫県立教育研修所・教務部長	藤原 生也	研修の企画、実施、評価担当
14	兵庫県立教育研修所・企画調査 課長	横山 恵子	研修の企画、実施、評価、連絡調整担当
15	兵庫県立教育研修所・義務教育 研修課長	山下 昌裕	研修の企画、実施、評価担当
16	兵庫県立教育研修所・高校教育 研修課長	神戸 剛	研修の企画、実施、評価担当

2 開発の実際とその成果

①「教科等横断的なカリキュラム開発」講座（3日間）

○研修の背景やねらい

本研修は、「持続可能な開発目標（SDGs）」を題材として、教育や学校、カリキュラムの在り方を省察するとともに、学校教育目標を実現するという教師の力量形成を目的とする。本研修の特徴は、学校の中核的な存在となることが求められる中堅教員に対し、SDGs という題材を通して、学校の在り方を省察・再構成する機会を提供することにある。このことから、本研修の「ねらい」は「SDGs について理解を深めるとともに、SDGs について問い直すことができる。また、日頃の学校での取組を SDGs の視点やインクルーシブ教育、多文化共生教育及びまちづくり・地域づくりの観点から省察し、新たな考え方や解決策を見出し、ふたたび現場で実践することができる。」とした。

○対象、人数、期間、会場、日程、講師

- ・対象：中堅教諭等資質向上研修受講者（小学校、中学校、高等学校）。なお、令和2年度兵庫教育大学研修講座／高等学校中堅教諭等資質向上研修の講座の一つとして実施した。
- ・人数：42名（小学校2名 中学校2名 高等学校38名）
- ・期間：8月18日（火）、19日（水）、20日（木）。なお、7月中旬に各自で事前研修動画視聴。
- ・会場：兵庫県学校厚生会館
- ・日程：3日間とも受付開始9:30、講義開始10:00、講義終了16:00

月 日	内 容（午 前）	内 容（午 後）
8月18日	SDGsを知るためのグループワーク	SDGsの歴史・概要と世界動向
8月19日	SDGsとインクルーシブ教育	SDGsと多文化共生教育
8月20日	SDGsとまちづくり・地域づくり	SDGsを通じた教育実践の構築

- ・講師：1日目午前・3日目午後：泉村（兵庫教育大学）
1日目午後：阪上（兵庫教育大学）、2日目午前：山本（兵庫教育大学）
2日目午後：坂口（兵庫教育大学）、3日目午前：花輪（兵庫教育大学）

○各研修項目の配置の考え方（何をどの程度配置すべきと考えたか）

本研修は、大きく次の4つの内容から構成されている。

- （1）事前研修：SDGsに関する基礎知識の講義
- （2）1日目午前：今の学校の状況を振り返るワーク、理想の学校を考えるワーク
- （3）1日目午後から3日目午前：SDGsやSDG4（教育）について学ぶ講義・演習
- （4）3日目午後：SDGsを通して理想の学校を考えるワーク

（1）の事前研修は、SDGsについての基礎的な理解を目的として実施した。対面で行った（2）～（4）の3日間の研修は、現状の学校の分析や、理想の学校を考え、その上でSDGsについて学び、もう一度自分の学校をどのように変えていきたいかを考えるように構成した。このように研修項目を配置することによって、単にSDGsやSDG4について学習するだけでなく、SDGsの視点を学校づくりやカリキュラムづくりへとつなげることを重視した。

○各研修項目の内容、実施形態（講義・演習・協議等）、時間数、使用教材、進め方

A 「教科等横断的なカリキュラム開発」講座

研修項目	時間数	目的	内容、形態、使教材用、進め方等
事前学習	0.5 h	SDGs の基礎的な理解	内容：本研修での学び方、SDGs、SDG4 の概要等 事前課題：SDG4 を踏まえた自身の振り返り 形態：個人での DVD の動画視聴
8 月 18 日 午前	2.5 h	現状の省察、 問いの喚起	内容：SDG4 と現在の教育活動を考えるワーク 理想の学校を考えるワーク 等 形態：講義・演習
8 月 18 日 午後	2.5 h	SDGs の歴史・概 要と世界動向の 学修	内容：SDGs の 17 の目標の関係性 SDG4／教育と他の SDG との関係性 等 形態：講義・演習
8 月 19 日 午前	2.5 h	SDGs とインクル ーシブ教育の学 修	内容：マイノリティとマジョリティの問題 インクルーシブ教育から見た教育の質 等 形態：講義・演習
8 月 19 日 午後	2.5 h	SDGs と多文化共 生教育の学修	内容：グローバル化の進行と SDG4 グローバル化と日本社会の変化 等 形態：講義・演習
8 月 20 日 午前	2.5 h	SDGs とまちづく り・地域づくり の学修	内容：SDG11（住み続けられるまちづくりを） これまでの住まい方、これからの住まい方 等 形態：講義・演習
8 月 20 日 午後	2.5 h	SDGs を通した教 育実践の構築	内容：3 つの講義の振り返りと共有 理想の学校と「持続可能な社会」との関係 等 形態：講義・演習

○実施上の留意事項

研修の実施に際して、特に重要と思われる留意事項は次の 2 点である。

（１）DVD を活用した事前研修の実施

事前研修用 DVD では、主に SDGs の基本事項に関して理解ができ、SDG4（質の高い教育をみんなに）に関心が向くような、取り組みやすい内容に絞った。また、事前課題として、SDG4 に関係するいくつかの項目を示し、自分の教育経験に照らしてそれが達成されているかどうか、また、達成／未達成の具体的なエピソードがあればそれを出してもらうことを尋ね、スマートフォン等で簡単に回答できるフォームを作成し、提出させた。

（２）ウィズコロナを想定した研修

コロナウイルス感染症の感染予防を徹底するために、事前の体調管理や検温、マスクの着用、手洗い・消毒の励行、定期的な換気の実施など、様々な対策を実施した。特に、グループワークが必須の研修であるため、長机の枚数を増やして対面の距離を取るとともに、パーティションの設置、フェイスシールドの着用を義務付けた。また、個人の使用物が他の人と共有されないよう、安価なホワイトボードとマジックを購入して個人に配布した。プリント類も、除菌及びゴム手袋をしたスタッフが各個人に配るよう配慮した。会場も当初想定していた場所を変更して、定員の半分以下になるようにした。

○研修の評価方法、評価結果

本研修の改善、及び来年度以降の実施に向けて、受講者に対する事前事後のアンケートを実施した。受講者42名のうち、事前アンケートで39名、事後アンケートで38名から調査協力の同意を得た。ここでは、両アンケートへの同意と回答を得られた者のうち、回答内容に不備があった者を除いた結果について、「理解度」と「満足度」を確認する。

まず各論の研修内容の理解度は34名の回答が得られ、「すべて理解できた」3名(8.8%)、「ほぼ理解できた」29名(85.3%)、「あまり理解できなかった」2名(5.9%)、「理解できなかった」0名(0.0%)、無回答1名であった。次に3日間全体の研修内容の理解度についても34名から回答が得られ、「すべて理解できた」4名(11.8%)、「ほぼ理解できた」28名(82.4%)、「あまり理解できなかった」2名(5.9%)、「理解できなかった」0名(0.0%)であった。このことから、9割以上の受講者が研修内容について理解していることがうかがえる。

次に研修の満足度は35名から回答が得られ、「満足している」13名(37.1%)、「まあ満足している」20名(57.1%)、「あまり満足していない」2名(5.7%)、「満足していない」0名(0.0%)となった。こちらも、9割以上の受講者が研修内容について満足している様子がうかがえる。

以上のように、研修の「理解度」と「満足度」については概ね良好であったと評価できる。このことから、受講者にとって、研修内容や研修方法については適切であったといえる。

○研修実施上の課題

研修実施に関する今後の課題として、研修のオンライン化、オンデマンド化を挙げることができる。ウィズコロナを想定した消極的な理由だけでなく、受講者のニーズへの対応、講師及び受講者の移動時間の削減、提供するコンテンツの充実といった積極的な理由からも、オンライン化やオンデマンド化を模索することが大切だと考えられる。

②「学校づくりと組織マネジメント」と「教員の自己啓発と人材育成」

○研修の背景やねらい

「学校づくりと組織マネジメント」と「教員の自己啓発と人材育成」のいずれの研修プログラムも学校のみドルリーダーや、市町の指導主事を対象に、学校改善の中核となるために必要な力量を開発するものである。しかし、県や市町の提供する研修ではその体系性や内容、また実践につなげるには不十分であると考えられる。そこで、専門的な知見をベースにした教職大学院が、その授業をベースにわかりやすく提供したのが、この2つの研修プログラムである。これらを学ぶことにより、学校のみドルリーダーは、学校運営に参画すると同時に、校内の若手教員の指導育成を図ることができる。また、市町の指導主事は、各学校の運営に対するアドバイスや、市町の教員育成に関わる教育施策の企画立案にヒントを得ることであろう。

○対象、人数、期間、会場、日程、講師

「学校づくりと組織マネジメント」と「教員の自己啓発と人材育成」のいずれの研修プログラムも対象は、学校のみドルリーダーや、市町の指導主事である。人数は、集合方式の研修を想定しているので、30名程度が適性であると思われる。期間は、4日間であるが、分割可能に作られており、1回90分を想定している。会場は、本プロジェクトでは兵庫教育大学を予定していた。講師は、本学学校経営コースの浅野、當山、安藤である。

○各研修項目の配置の考え方（何をどの程度配置すべきと考えたか）

2つの研修項目は、理解を促進するために、各内容は構造的に配置した。「学校づくりと組織マネジメント」は、文科省の学校組織マネジメントカリキュラムにあるモデルに従っている。また、教員の自己啓発と人材育成」は、テキストの中で示した①職場で育てる、②研修で育てる、③人事制度で育てるとした構造に沿って内容を構成した。

○各研修項目の内容、実施形態（講義・演習・協議等）、時間数、使用教材、進め方

各研修項目の内容、実施形態（講義・演習・協議等）、時間数は以下に示した表の通りである。使用教材は、研修形態を3つ想定し、3種類作成した。

	研修テキスト	パワーポイント	講義録画
対面での実施	必要		
オンライン同期型での実施	必要	必要	
オンライン非同期型での実施	必要	必要	必要

今回意図した進め方は、対面で実施することを原則にしたが、コロナ感染症の流行により、対面の場に出席できない場合は、ZOOM等で参加するオンライン同期型での参加とした。それにも都合で出席できない場合は、録画をみるオンライン非同期型の参加とした。

1月23日、24日、30日、31日を予定していたが、兵庫県に緊急事態宣言が出され、対面とオンライン同期型での実施ができず、オンライン非同期型に対応するために、録画を作成した。そして作成した①研修テキスト、②パワーポイント資料、③録画DVDは、協力予定の教育委員会に送付し、後日評価をいただくことで進めている。送付予定の機関は、兵庫県立教育研修所、加東市、西脇市、加古川市、豊岡市、芦屋市、伊丹市、姫路市の予定である。

B 「学校づくりと組織マネジメント」講座

	章のタイトル・学習目標	時限数	講義分	演習
第1章	<u>学校組織マネジメントの着眼点</u> 1 学校組織マネジメントの手の打ちどころを理解する。 2 学校組織マネジメントの「目的」「対象」「方法」「資源」を理解する。 3 学校組織マネジメントに活用できる企業の理論を学ぶ。	2 時限	30	変化必要部分
			30	学校経営計画点検
第2章	<u>学校のビジョンづくり</u> 1 学校ビジョンの果たす役割を理解する。 2 学校ビジョンの構成要素を理解する。 3 「めざす学校像」である使命を探索する。 4 学校ビジョンの共有化のポイントを理解する。	2 時限	30	ミッション探索
			30	重点事項の翻訳
第3章	<u>学校の環境分析と特色づくり</u> 1 学校の内外環境の分析手法を理解・習得する。 2 学校の内外環境の分析から、わが校の強みを経営資源としてとらえなおす。 3 わが校の強みを生かした特色づくりを検討する。	2 時限	30	SWOT 分析
			30	特色づくり
第4章	<u>学校の組織づくり</u> 1 学校の組織構造の特徴を理解し、長所を生かす工夫と短所を補う方策を検討する。 2 学校の活性化プロセスとミドルの役割を理解する。 3 学校の活性化に向けた各種のアプローチを理解する。	1 時限	30	戦略的突出
第5章	<u>学校のリーダーシップ開発</u> 1 各種のリーダーシップ理論を理解する。 2 自己のリーダーシップ分析からその開発を検討する。 3 学校における意思決定のあり方を理解する。 4 校長専門職基準と民間人校長の成果と課題を検討する。	1 時限	30	LS 診断
第6章	<u>学校の人づくり</u> 1 教職員の育成の内容と方法を理解する。 2 校内における教職員育成 (OJT) 方策を理解し、その方策を検討する。 3 教職員の動機づけの理論を理解する。	1 時限	30	校内育成方策
第7章	<u>学校の業務改善</u> 1 業務改善の基本的な考え方を理解し、企業の VE, IE, QC 手法の活用を検討する。 2 学校業務の問題点と原因を理解し、ICT 化を検討する。 3 文科省の働き方改革から、学校の業務改善を検討する。	1 時限	30	業務改善項目
第8章	<u>学校の地域連携・小中連携</u> 1 コミュニティー・スクール (学校運営協議会) の制度と運用を理解する。 2 コミュニティー・スクールの成功要因を検討する。 3 小中連携と小中一貫の制度と運用を理解する。	1 時限	30	なぜ学校支援か

第9章	<u>学校の改善・改革</u> 1 学校改善・改革を問題解決の枠組みで理解する。 2 学校評価の目的・内容・方法を理解・習得する。 3 学校評価を活用した「教育活動の改善」を問題解決の枠組みで検討する。	2 時限	30	学校評価項目 学校評価プロセス
			30	教育活動改善
第10章	<u>ドラッカーのマネジメント</u> マネジメントの父と呼ばれる P. ドラッカーの各種著作からその名言を 50 選び、原文と和訳を紹介する。	(参考)		
	<u>学校経営事例研究</u> 小学校 2 校、中学校 1 校、高校 5 校の学校経営事例を使用して「問題発見」「課題形成」「改善策検討」の検討を行う。	2 時限	10	問題発見・課題形成
			10	改善策検討・発表

C 「教員の自己啓発と人材育成」講座

	章のタイトル・学習目標	時限数	講義分	演習
第1章	<u>人材育成の基本事項</u> 1 経営における人材育成の意味を理解する。 2 教職員が育つ機会と経験を整理し、育成の「場づくり」とは何かを検討する。 3 校種による効果的な育成機会を検討する。	1 時限	30	人材育成システム改善
第2章	<u>教職員のキャリア開発</u> 1 キャリア開発の意味と意義を理解する。 2 キャリア開発に必要な手法を理解する。 3 熟練に向けた「習熟」と「成熟」の2方向を理解する。 4 各種のキャリア開発理論を理解する。	3 時限	30	キャリア振り返り 仕事観探索 専門性分析
第3章	<u>人材育成の背景理論</u> 1 経営における人材育成の考え方の変遷を理解する。 2 人材育成の前提となる「人間観」を考察する。 3 P. ドラッカーの提唱する組織と人の統合を理解し、現代の経営における人材育成のあり方を検討する。	1 時限	20	教員の人間モデル
第4章	<u>メンタリングとコーチング</u> 1 メンタリングとコーチングの意味と、基本的な手法を理解する。 2 メンタリングとコーチングの活用場面を理解する。 3 学校におけるメンター制度の実際と課題を検討する。	1 時限	30	メンターチーム検討
第5章	<u>人材育成のスキル</u> 1 人材育成の基本スキルを理解する。 2 メンバーを「指し手感覚」にする内発的動機付けを理解する。 3 「状況説明」「発問」「傾聴」のスキルを習得する。	1 時限	20	人材育成スキル振り返り

第6章	<u>教職員評価制度の概要</u> 1 教職員評価制度の狙いとシステム概要を理解する。 2 各都道府県の教職員評価制度を比較し、その特徴と課題を検討する。 3 教職員評価制度の制度設計と改訂の状況を理解する。	1 時限	30	教職員評価制度の現状と課題
第7章	<u>目標管理の考え方と進め方</u> 1 目標による管理の考え方を理解する。 2 目標による管理の進め方を習得する。 3 学校における具体的な目標設定の意義と方法を習得し、学校でのアドバイスに活用する。	1 時限	30	目標設定アドバイス
第8章	<u>勤務評価の考え方と進め方</u> 1 勤務評価の理念と基本的な考え方を理解する。 2 勤務評価の具体的な進め方と留意点を理解、実際の行動レベルの評価を習得する。 3 教職員評価制度の問題点と改善の方向性を探索する。	1 時限	40	教諭の勤務評価
第9章	<u>動機づけの理論</u> 1 各種動機づけの理論を理解する。 2 各種動機づけの理論の活用場面を検討する。	1 時限	20	動機付け成功例
第10章	<u>教職員の育成型人事管理システム</u> 1 人事管理システムの全体像を理解する。 2 企業・自治体の育成型の人事管理システムと具体的施策を理解する。 3 学校における育成型の人事管理システム導入を検討する。	1 時限	30	育成型人事管理施策
第11章	<u>学校におけるOJTの実践</u> 1 OJTの基本的な考え方を理解する。 2 学校における新人育成の必要性和方策を検討する。 3 学校におけるOJTの具体的方策と、わが校での体系的な導入を検討する。	1 時限	30	OJT方策検討
第12章	<u>研修における基本理論と研修企画</u> 1 研修における基本理論（学習理論など）を理解する。 2 研修企画の進め方を習得する。 3 研修企画で活用できる研修技法を習得する。 4 実際の研修プログラムを企画する。	1 時限	30	研修プログラム企画
第13章	<u>研修評価・効果測定の考え方と進め方</u> 1 研修評価・効果測定の考え方を理解する。 2 K. パトリックの研修評価・効果測定の4段階を理解し、研修評価・効果測定で活用する。 3 研修プログラムの研修評価・効果測定法を習得する。	1 時限	30	レベル4効果測定指標

3 連携による研修についての考察

(連携を推進・維持するための要点、連携により得られる利点、今後の課題等)

(1) 研修所との密な連携

コロナ禍で当初予定していた会議を対面で行うことができなかったため、できるだけメールや電話で連絡調整を行った。幸い兵庫教育大学と兵庫県立教育研修所のスタッフに人事異動が少なかったため、昨年度連携した実績を踏まえ、新たに変更した点を中心に協議を進めることができた。特に、コロナウイルスの感染状況が日々変わる中で研修計画を立てることが必要であったため、互いの組織のコロナ対策の方針を共有するなど綿密な情報交換を行った上で、研修を実施した。

(2) ハイブリッド型プログラム

コロナ禍のため、当初の計画を修正して、対面だけでなくオンラインでの受講を可能にした。特に、B「学校づくりと組織マネジメント」とC「教員の自己啓発と人材育成」については、①大学院科目に準拠したそれぞれ 15 コマの内容を開発すると同時に、②オンライン受講が可能な状態になった。③さらに、1.5 時間ずつ分割して受講できるようにしたことで、校内研修での実施も可能になった。

4 その他

[キーワード]

カリキュラム・マネジメント、組織マネジメント、自己啓発、人材育成、育成型人事施策
教科等横断、SDGs、多文化共生、インクルーシブ教育、まちづくり・地域づくり、
ALACT モデル、リフレクション、参加型、対話

[人数規模]

※「本事業の研修対象者として1日でも参加した人数の総数を次の記号の中から選ぶこと。補足事項があれば、() 内にご記入すること。

A. 10名未満 B. 11～20名 C. 21～50名 D. 51名以上

補足事項 ()

[研修日数(回数)]

※「受講者が何日間(又は何回)の研修を受講したかを次の記号の中から選ぶこと。補足事項があれば、() 内に記入すること。

A. 1日以内 B. 2～3日 C. 4～10日 D. 11日以上
(1回) (2～3回) (4～10回) (11回以上)

補足事項 ()

【担当者連絡先】

●実施者 ※実施した大学、教育委員会等について記入すること

実施機関名		国立大学法人兵庫教育大学
所在地		〒673-1494 兵庫県加東市下久米 9 4 2 - 1
連絡担当者	所属・職名	教員養成・研修企画室
	氏名（ふりがな）	白川 勝也 （しらかわ かつや）
	事務連絡等送付先	〒673-1494 兵庫県加東市下久米 9 4 2 - 1
	TEL/FAX	TEL : 0795(44)2303 / FAX : 0795(44)2376
	E-mail	kasiraka@hyogo-u.ac.jp

●連携機関 ※共同で実施した機関について記入すること

連携機関名		兵庫県教育委員会
所在地		〒673-1421 兵庫県加東市山国 2 0 0 6 - 1 0 7
連絡担当者	所属・職名	兵庫県教育研修所企画調査課・主任指導主事兼課長
	氏名（ふりがな）	横山 恵子 （よこやま けいこ）
	事務連絡等送付先	〒673-1421 兵庫県加東市山国 2 0 0 6 - 1 0 7
	TEL/FAX	TEL 0795-42-3101 FAX 0795-42-3449
	E-mail	keiko_yokoyama@pref.hyogo.lg.jp