

とくしま教員育成指標を踏まえた体系的な教職員研修の構築(中間報告)

—教職員研修計画の全体像を中心に—

教職員研修課 宮本 浩子 三木 健司 榎本 孝裕 宮城 佳恵 住友 咲子
上萩 琴美 大西 仁史 谷口 早代 藤井真紀代

要 旨

とくしま教員育成指標の「キャリアステージ」や「求められる資質・能力」を踏まえ、教職員研修計画の全体像を明確にし、各研修講座の果たすべき役割や工夫改善について考察した。

キーワード：教員育成指標、求められる資質・能力、教職員研修計画

I はじめに

とくしまの未来を切り拓く、夢あふれる「人財」の育成を目指し、主体的に学び続け、自己を高める教職員の育成が強く求められている。教職員の大量退職、少子化といった現状を受け、教職員の力量形成に働きかけ、そのキャリア形成を支える研修の具現化が急務となっているのである。教職員研修課では、教員育成指標（素案）の作成や教職員研修計画の構築について検討を進め、「とくしま教員育成指標を踏まえた体系的な教職員研修」の実現を目指し、研究を重ねてきた。

平成28年度は、鳴門教育大学と連携して共同予備研究会の開催と先進県視察等、情報収集を進めるとともに、教員育成指標作成準備ワーキンググループを開催し、本県の教員育成指標（素案）作成の準備を進めた。同時に、課内会議において、基本研修・職務研修の各研修講座の課題を洗い出し、研修計画の構築に向けて見直しを進めた。

平成29年度は、とくしま教員育成指標策定に向け、とくしま教員育成協議会が発足した。教職員研修課はそのワーキンググループの事務局として、鳴門教育大学をはじめ県内の大学や関係各課と連携し、協議会に提案する教員育成指標（素案）の作成に取り組んだ。また、それと並行して、教員育成指標を踏まえた教職員研修計画を構築し、次年度からの実施に向けて具体化を進めた。

その中で、教員育成指標の策定により、次のようなことが可能となると考えた。

- 教員育成指標に示された教員の姿に根差した研修の全体像を明確にすることができる。
- 教員育成指標に示された資質・能力をもとに、各研修講座で重点的に育成すべき資質・能力を明確にすることができる。その育成に最適な研修の内容や方法を工夫できる。
- 本センターでの研修と各学校現場におけるOJTや自身のキャリアデザインとを同じ指針をもつことで意図的・計画的に関係付けることができる。

本稿では、とくしま教員育成指標において、教員の成長する姿がどのように捉えられているのかを、横軸（キャリアステージ）と縦軸（資質・能力）の側面から明らかにする。そして、その教員の成長する姿を目指した研修計画の在り方や研修の全体像を明らかにする中で、とくしま教員育成指標を踏まえた研修講座の工夫改善について考察したい。

II 研究の実際

1 とくしま教員育成指標のキャリアステージを踏まえた教職員研修計画の全体像について

(1) とくしま教員育成指標のキャリアステージ

＜教諭等のキャリアステージ＞（資料1参照）

とくしま教員育成指標は、まず採用時に本県が求める姿を位置付けた上で、採用後のキャリアステージを大きく3段階に整理している。また、第2ステージをさらに2つに分けている。



このように分けた意図として、次の2点が挙げられる。

- ① 年齢で機械的に分けるものではなく、教員の成長の実態に即した段階を示す。

採用後の経験年数（5年ごと、10年ごと等）や、年齢（20代、30代等）で分けるのではなく、学校という組織の中で、生涯にわたり教員がどのように成長していくのかを見通して、それぞれの成長段階に整理している。実践的指導力の専門性や高度化を追求するだけでなく、それらが「学校」の中でどのように生かされていくのか、どのような役割を担うようになるのかという視点からも、教員の力量形成を捉えている。

- ② 第2ステージを前期と後期の2つに分けることにより、ミドルリーダーの確実な育成を図るとともに、生涯にわたり継続的な成長の指針を示す。

4段階（例：「初任者層」「若手層」「中堅層」「ベテラン層」）に分けると、機械的な文言になり本県の教員の年齢構成等の実態を反映したものとはなりにくい。また、3段階（例：「育成期」「向上期」「充実・発展期」）に分けたのでは、特定の期間が長くなり、成長の指針を生涯にわたって示すことができない。

そのため、大きく3段階で捉えた上で、第2ステージを2段階に分ける。このことにより、ミドルリーダーとしての成長の姿をより具体的に示すことができる。また、教員の経験と結び付けながら、それぞれの段階に応じた研修を効果的に位置付けることができる。

(2) とくしま教員育成指標のキャリアステージにおいて目指す姿

＜教諭等について＞

教員育成指標では、それぞれのステージにおいて目指す教員の姿を次のように捉えている。

○採用時に本県が求める姿 【養成期】

教員として児童生徒を教育する意欲をもち、教育活動に取り組むための基礎的な知識・技能と幅広い教養を身に付けている。

○第1ステージ 【基盤形成期】

学習指導や生徒指導・学級経営についての実践的指導力を磨き、教職生活の基盤を固めている。組織の一員として、他の教員と積極的に関わり、業務を誠実に遂行する中で、自身が果たすべき役割への自覚を高めている。また、保護者や地域社会と関わる習慣と、実践を振り返り改善する習慣を身に付けている。

○第2ステージ 前半【伸長・充実期】 後半【深化・発展期】

実践的指導力に関する専門性を高め、ミドルリーダーとしての推進力を発揮している。

前半：若手教員を支援したり、校内のグループリーダーとして他の教員と連携したりしながら業務を遂行する中で、ミドルリーダーとしての自覚をもっている。

後半：ミドルリーダーとしての役割と責任を自覚し、身に付けた力を組織の活性化に向け発揮している。積極的に他の教員や家庭、地域に働きかけている。

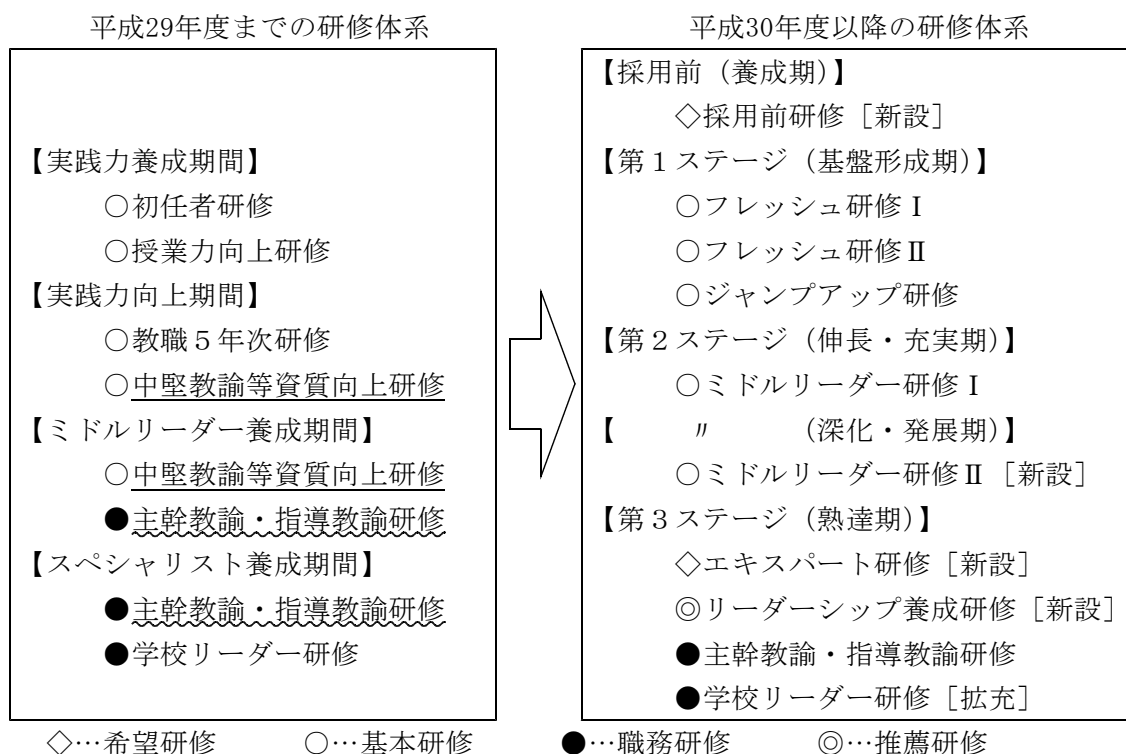
○第3ステージ 【熟達期】

経験に裏打ちされ、熟練した実践的指導力をもとに範を示すなど、後進の育成にあたっている。学校全体を支えるリーダーの一人として、これまでの豊富な経験を生かし、広い視野で組織的な運営を行っている。学校を活性化するための体制や風土づくりを推進していくなど、管理職を支えて円滑な学校運営に貢献できる調整役としての力を発揮している。また、家庭や地域との協働活動における自身の役割を意識して行動している。

<管理職について> (資料2参照)

教諭の育成指標とは別に、管理職の育成指標を作成した。管理職については、校長、副校長、教頭という職位で捉えている。例えば、校長及び副校長には、保護者・地域・学校を一体化できるマネジメント力、副校長及び教頭には、校長が目指す学校教育目標実現のために実際に組織を動かす力を示している。

- (3) とくしま教員育成指標のキャリアステージを踏まえた教職員研修計画の工夫改善(資料3参照)
 教員育成指標のキャリアステージに示された教員の姿を踏まえ、教職員研修体系を構築した。平成29年度までの研修体系と比較すると次のようになっている。



構築に当たっては、特に次の3点に留意し、工夫改善を行った。

- ① 生涯にわたり学び続ける教職員を育て、支えるための教職員研修計画とする。
 これまでの教職員研修計画では、中堅教諭等資質向上研修の後には、主幹教諭・指導教諭研修や学校リーダー(校長、副校長、教頭)研修など、特定の職務に関わる研修しか位置付けられていなかった。
 今回構築した研修計画では、教員育成指標の各キャリアステージごとに研修を位置付けた。採用前(養成期)には「採用前研修」、第2ステージ後半には「ミドルリーダー研修」、第

3ステージ（熟達期）には「エキスパート研修」と「リーダーシップ養成研修」を新設した。これにより、採用前からの連続性やキャリアステージ後半の研修が充実した。

② 本県の課題に対応した教職員研修計画とする。

ベテラン教職員の大量退職と若手教員の急増による年齢構成の偏りは本県でも例外ではない。学校の中核となりその活性化を図るミドルリーダーの育成が急務となっている。ミドルリーダーを育成するために、これまで教職10年目に実施されていた「中堅教諭等資質向上研修」を、第2ステージの【伸長・充実期】と【深化・発展期】の2段階に分けて実施する。現場での経験を十分に積み重ねながら、マネジメント等の研修を入門から応用へと段階的に実施することにより、ミドルリーダーとしての自信と意欲、行動力を高めたい。

また、学校リーダーの育成も本県の喫緊の課題である。そのため、第3ステージ（熟達期）に「リーダーシップ養成研修」を新設するとともに、「新任教頭等研修」の拡充を図る。学校運営やマネジメントの理論を学び、リーダーとしての意欲をもたせる「リーダーシップ養成研修」、実践を通して学校運営やマネジメントの知見を深める「主幹教諭研修」、管理職としてのより専門的な知見と実践力を高める「新任教頭等研修」の3つの研修講座に継続性をもたせて展開し、計画的に学校リーダーの育成を目指す。

③ 連続性・発展性をもって研修講座を位置付ける。

研修講座の名前を「フレッシュ研修」「ジャンプアップ研修」「ミドルリーダー研修」と改め、時機に即し、どのような役割を果たすことが求められるのかをイメージしやすいようにした。

「フレッシュ研修」と「ミドルリーダー研修」は「Ⅰ」・「Ⅱ」と2段階で実施することにより、研修に連続性をもたせ、求められる資質・能力のより確かな定着を目指した。例えば、「Ⅰ」で明らかになった自身の課題解決に向けた取組を継続・発展させ、「Ⅱ」の研修講座の中軸に位置付けることにより、より主体的・自覚的に研修に取り組むことができる。また、「Ⅰ」・「Ⅱ」と連続性をもたせる中で、自身の成長を自覚できる。

基盤形成期である第1ステージの研修では、3つの研修講座を短いスパンで集中的に実施し、教職員として求められる授業力や担任力などの基礎固めを徹底する。また、第2ステージの「ミドルリーダー研修」では、「Ⅰ」と「Ⅱ」の研修の間に6年のスパンを設け、その間の実践をもととしながら、「Ⅱ」の研修を行うようにした。

2 とくしま教員育成指標に示された資質・能力を踏まえた教職員研修計画の全体像について

(1) とくしま教員育成指標に示された資質・能力

<教諭等に求められる資質・能力>

とくしま教員育成指標では、教諭等の資質・能力が次のように示されている。

① 「素養」「担任力」「授業力」「協働力」の4つに整理している。

教員育成指標の縦軸にどのような資質・能力を、どのような順で並べるかについては、それぞれの県の実態に即した独自性が表れる。どのような教員の育成を目指すのかが明確に示されるところにもなる。本県の教員育成指標では、「素養」と「協働力」の間に「担任力」、「授業力」を位置付けている。

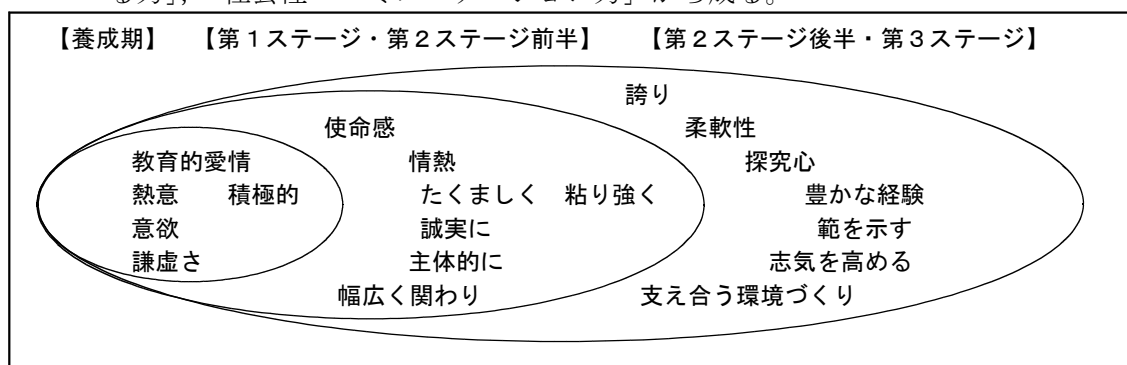
また、徳島県の教員に求められている資質・能力を的確に表現する言葉を、定義して用いている。例えば、「担任力」とは、児童生徒一人ひとりを大切に、個性や可能性を伸長・

発揮させるために、学級（ホームルーム）の経営はもとより児童生徒が活動する集団の担任として、すべての教員に求められる資質・能力である。「未来ビジョン育成力」とは、学ぶこと・働くことの意義や地域社会における自分の役割を理解し、将来を描き課題解決に向けて主体的に行動する力を児童生徒に育成するために、キャリア教育の視点に立ち、教育活動を展開する資質・能力のことである。

② それぞれの資質・能力の特質に即した成長の姿が示されている。

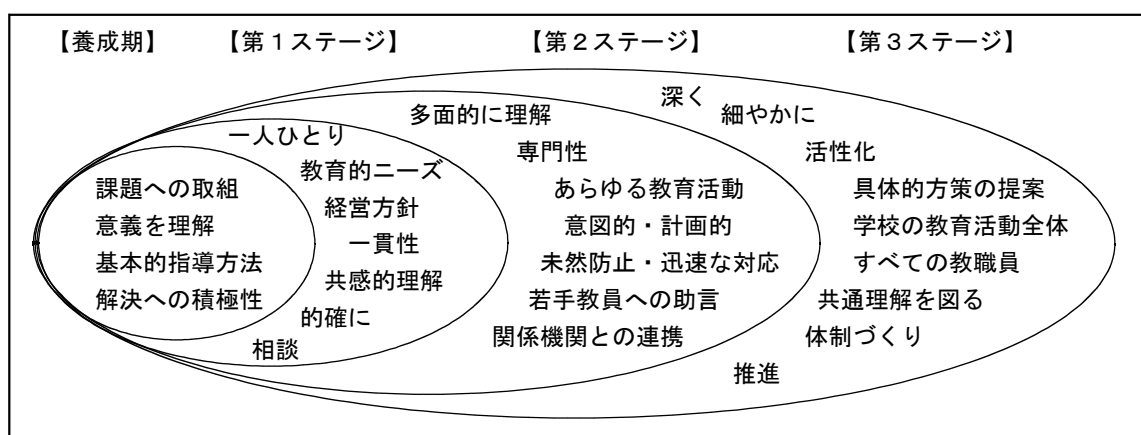
各ステージの資質・能力は、前のステージの資質・能力に、次のステージの資質・能力が重なり高まっていくグラデーションになっている。それぞれの成長の状況を示すキーワードを示すことにより、資質・能力の成長の姿が見えてくる。

○素養 「使命感・情熱・たくましさ」、「倫理観」、「人権尊重の精神」、「識見・学び続ける力」、「社会性・コミュニケーション力」から成る。



経験をもととして、教育的愛情や熱意が教職にある者の誇りへと高められる。学び続ける意欲や謙虚さは探究心や範を示す姿へと磨かれていく。また、互いに支え合う環境をつくるなど、学校組織の一員として担うべき役割が成長の姿として示されている。

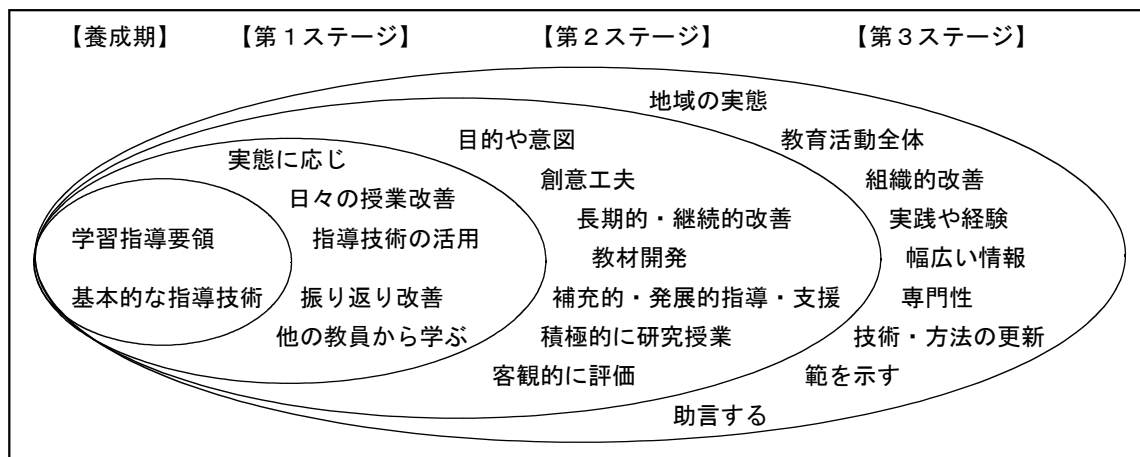
○担任力 「児童生徒理解・指導力」、「集団づくり力」、「課題解決力」、「特別な配慮を要する児童生徒への理解・支援力」、「未来ビジョン育成力」から成る。



児童生徒に対する基本的指導方法が、より多面的に、より専門的に練り上げられていく。また、学級から学校教育活動全体へと指導の幅が広がっていく。熟達期においては、組織的な体制づくりや、共通理解を図る環境づくりを推進する役割を担うようになることが示されている。

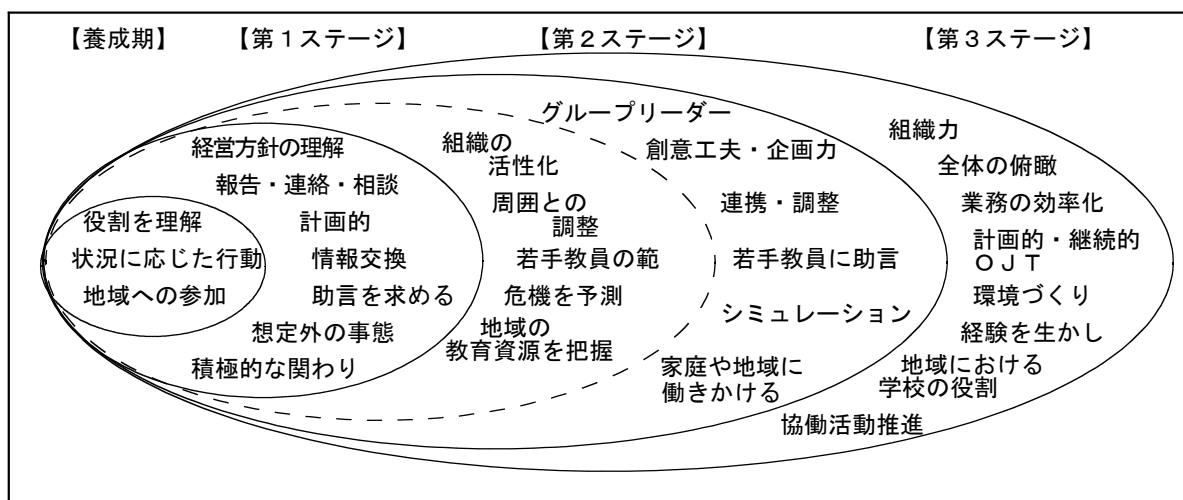
○授業力 「カリキュラムマネジメント力」、「授業構想力」、「授業実践力」、「授業省察力・改善力」から成る。

なお、養護教諭、栄養教諭については、この「授業力」を「専門的職務実践力」とし、それぞれの職務に求められる専門的な資質・能力が示されている。例えば、栄養教諭の「専門的職務実践力」として、「学校給食の管理」、「個別的な相談指導」、「教科等における教育指導」、「食育コーディネーターとしての連携・調整」、「食に関する指導と学校給食の管理の一体的な展開」が挙げられている。



「授業力」は、1時間の授業を進める指導技術を習得することから、カリキュラムの全体像を捉え指導する力や、個に応じた指導や創意工夫ある単元（題材）を構想する力、教材を開発する創造的な力へと発展していく。また、第1ステージでは、他の教員から学ぶ習慣を身に付けることが目指されていたのが、経験を積む中で、範を示し働きかけることが求められるようになる。なお、第3ステージの「範を示す」「働きかける」は、立ち位置が変容するだけでなく、他の教員に対して指導することができる資質・能力を身に付けていることを意味している。

○協働力 「組織マネジメント力」、「OJT推進・人材育成力」、「危機管理能力」、「家庭・地域とのネットワーク構築力」から成る。



担当する校務分掌を遂行することから、グループリーダーとしての企画力や連絡調整力を発揮することが求められる。さらに、第3ステージでは、学校全体を俯瞰し組織力を高める立場となり、求められる資質・能力もきめ細やかで高度なものへと高まっている。家

庭や地域に対しても、積極的に関わり、協働する力から、働きかける力へと変容していく。

- ③ 資質・能力の特質や実態に即して、成長段階が柔軟に示されている。

早い時期に重点的に身に付けるべき資質・能力やある程度の教職経験を積むのを待って、意識的に高めるのが効果的だと考えられる資質・能力等、それぞれの資質・能力の成長段階は異なる。そこで、採用後のすべての資質・能力の成長段階を3段階に分けて示すのではなく、次のように、柔軟に示した。研修においても、時宜にかなった位置付けが重要になる。

○「素養」に関わる項目…2段階

○「担任力」「授業力」に関わる項目…3段階（「カリキュラムマネジメント力」は4段階）

○「協働力」に関わる項目…4段階

<管理職に求められる資質・能力>

とくしま教員育成指標では、管理職の資質・能力は次のように示されている。

- ① 「素養」「学校マネジメント力」の2つに整理し、管理職として求められる資質・能力を絞り込んでいる。

○素養 学校の経営者としての使命感と覚悟をもち、先を見据えた鋭い感性で情報を収集し、地域とともにある学校を目指して、リーダーシップを発揮する管理職として、「使命感・責任感」「倫理観」「リーダーシップ・決断力」「先見性・識見」「社会性・人間関係構築力」を有する。

○学校マネジメント力 確固たる経営ビジョンをもち、自校のよさと課題を的確に把握し、関係機関との連携・調整、働きやすい環境づくりと人材の育成に邁進する管理職として、「企画経営力」、「組織づくり力」、「危機管理能力」、「学校資源整備・活用力」、「人材育成力」、「連携・交渉力」、「職場環境づくり力」を有する。

- ② 職位に即して、求められる資質・能力が端的に示されている。例えば、「組織づくり力」として、副校長・教頭には「学校教育目標に沿った体制整備」を進める力、校長には「多面的な視点から組織を統轄する」力が示されている。

- (2) とくしま教員育成指標に示された資質・能力を踏まえた教職員研修計画の工夫改善（資料4参照）
教員育成指標に示された資質・能力を踏まえ、教職員研修計画の構築に取り組む。その際、全体像を明確にするため、縦軸に育成指標に示された資質・能力、横軸に研修体系に示された各研修講座を取り、マトリックスの形に整理した。そして、育成を目指す資質・能力のより確実な定着を図るために、それぞれの研修講座で重点的に指導する資質・能力を明確にした。

<教諭等の研修計画の工夫改善>

- ① 「担任力」の育成について

「フレッシュ研修Ⅰ」と「ジャンプアップ研修」では、「担任力」に関する講義や演習を共通研修（必修）として位置付ける。それに続く「フレッシュ研修Ⅱ」と「ミドルリーダー研修Ⅰ」では、選択研修として個々のニーズや希望に応じて、「担任力」に関する研修講座を主体的に受講する。共通研修として受講する研修と選択研修として受講する研修と交互に繰り返す中で、知っておくべき知識・技能を保障しつつ、ニーズに応じ自らの学びを組み立てられるようにする。

- ② 「授業力」の育成について

○「授業構想力」、「授業実践力」、「授業省察力・改善力」については、第1ステージの「フレッシュ研修Ⅰ」、「フレッシュ研修Ⅱ」、「ジャンプアップ研修」において、共通研修（必

修)として繰り返し研修の場を設け、資質・能力の徹底した育成を図る。「フレッシュ研修Ⅰ」で見いだした「授業力」に関する課題の解決に向けて取り組むのが「フレッシュ研修Ⅱ」である。そして、「ジャンプアップ研修」では、今日的課題や学級づくり、生徒指導など、さらに広い視野から「授業構想力」、「授業実践力」、「授業省察力・改善力」を見つめ直し、自身で設定したテーマのもと、実践研究を展開する。

○第1ステージの「授業構想力」、「授業実践力」、「授業省察力・改善力」については、総合教育センターでの講義や演習・協議と、所属校での授業研究を結び付けながら実施することにより、資質・能力の育成を図る。

○「カリキュラムマネジメント力」については、第2ステージで重点的に育成を図る。各ステージの経験と実感に根差し、児童生徒の実態や新たな課題に対応できるカリキュラムを作成・運用する資質・能力の育成を図る。

③ 「協働力」の育成について

○第2ステージ以降の研修で重点的に位置付ける。

○「組織マネジメント力」はOJTや自身のキャリアデザインと結び付けながら研修を実施することにより育成を図る。自己評価をもとに、自身の取り組むテーマを設定し、共通研修の講義・演習等で学んだことを、所属校の実態をもとに、所属校の活性化プランとして生かしていくことができるようにする。

<管理職の研修計画の工夫改善>

「新任教頭等研修」では、「組織づくり力」と「危機管理能力」に重点を置き、日数を増やすとともに、2年間にわたり実施することで、管理職としての基盤を形成する。他の資質・能力も、OJTと結び付け、講義・演習等の内容を変えながら繰り返し研修することによって、学校リーダーとしての幅広い知識と実践力を身に付けられるようにする。また、主幹教諭研修や新設した「リーダーシップ養成研修」を活用することで、早い時期から組織のリーダーとしての素養を育成する。

Ⅲ 研究の成果と今後の課題

教員育成指標により、それぞれのキャリアステージの中で、身に付けていくことが求められる資質・能力が明確になった。とくしま教員育成指標に示された資質・能力の成長のステップを捉えながら、教職員研修計画を構築する中で、一つ一つの研修講座の果たすべき役割や、研修講座相互のつながりも明確になってきた。

また、第1ステージの研修講座で重点的に育成する資質・能力や、ある程度の教職経験を積むのを待って育成すべき資質・能力、複数の研修講座を通して継続的に育成する資質・能力、ある一つの研修講座に集中して育成すべき資質・能力など、資質・能力の視点から研修の全体像を捉えることができた。このように研修を体系的に捉え、それぞれの研修講座の果たすべき役割を明確にした上で、必要な研修を設けたり、内容の精選を図ったりすることができる。

研究3年目の次年度は、構築された教職員研修計画のもと、実際に各研修講座を運営する中で、見えてきた成果と課題について検証し、さらなる教職員研修計画の改善へとつなげたい。

主体的に学び続ける教職員を育成する上で、一つ一つの研修を充実させるとともに、その全体像を確かなものとして構築していく重要性を痛感した。とくしま教員育成指標を活用し、より効果的で、より現場のニーズに即した教職員研修を求め、実践研究を重ねていきたい。

資料1 教諭等育成指標

とくしま教員育成指標

キャリアステージ 資質・能力	採用時に本県が求める姿	〈第1ステージ〉		〈第2ステージ〉		〈第3ステージ〉
	養成期	基盤形成期	伸長・充実期	深化・発展期	熟達期	
素養	使命感・情熱・たくましさ	○教育的愛情と熱意をもって教育活動に臨もうとしている。	○「とくしま」を愛し、徳島教育大綱に示されている「人材」の育成を目指し、使命感と情熱をもって、たくましく、粘り強く教育活動に取り組んでいる。	○使命感と教職への誇り、たくましい精神力と柔軟性をもって、教育活動を推進している。		
	倫理観	○社会人としての常識やマナー、道徳性を身に付け、法令遵守の精神に基づいた行動をしている。	○教育公務員としての自覚をもち、法令等を遵守し、誠実かつ公正に職責を遂行し、家庭や地域の信頼を得ている。	○家庭や地域の信頼に応え、法令等の遵守を周囲の教職員に働きかけ、組織の志気を高めている。		
	人権尊重の精神	○自他を大切にし、人権感覚を身に付け、互いに尊重し合う人間関係を築いている。	○児童生徒一人ひとりの抱えている悩みや願いを把握し、差別やいじめを許さない集団をつくとともに、教育的愛情をもち、人権を尊重し、行動している。	○学校や地域の人権に関する課題の解決に向けて、関係機関等とともに取り組み、人権尊重の精神が高まるよう家庭や地域に広めている。		
	識見・学び続ける力	○学び続ける意欲をもち、他者の意見を謙虚に受け止めている。	○知見を広げ、物事を的確に判断するとともに、主体的に研修に取り組んでいる。	○豊かな経験に裏打ちされた識見を有し、課題意識と探究心をもって自己研鑽に努めるとともに、範を示している。		
	社会性・コミュニケーション力	○コミュニケーションスキルを身に付け、他者と積極的に関わり、助け合っている。	○教職員、家庭や地域と幅広く関わり、自分の考えを適切に伝えながら、助け合っている。	○組織のコミュニケーションを活性化するとともに、管理職や学年・職種等の異なる教職員とのパイプ役となり、支え合う環境づくりをしている。		
担任力	児童生徒理解・指導力	○児童生徒理解の意義を理解し、生徒指導や教育相談等の基本的な方法を身に付けている。	○児童生徒に向き合い、一人ひとりの人格を尊重し、共感的理解に努めるとともに、社会的資質や行動力を高めるよう指導・支援をしている。	○児童生徒の発達や個性等をより多面的に理解し、長期的な視野をもって社会的資質や行動力を獲得できるよう意図的・計画的に指導・支援をするとともに、若手教員に助言をしている。	○児童生徒を深く理解し、細やかな配慮をするとともに、全ての教職員で児童生徒の理解や指導・支援の方針について共通理解を図る環境づくりをしている。	
	集団づくり力	○担任の職務内容や集団づくりの意義を理解し、学級経営の基本的な指導方法を身に付けている。	○学級集団をはじめ、児童会(生徒会)や部活動等の集団の経営方針を基に、それぞれ一貫性のある指導・支援をしている。	○異年齢集団等様々な集団活動に対して、よりよい集団に高めるとともに、集団相互の関わりを活性化させている。	○学校全体の集団づくりの取組を視野に入れ、活性化させるための具体的方策を提案している。	
	課題解決力	○学校生活の中で生じる様々な課題の発見と対応の方法について理解し、積極的に課題解決に取り組もうとしている。	○様々な課題に気づき、児童生徒、保護者、他の教職員と相談しながら、的確に課題解決を図っている。	○課題の未然防止や迅速な発見に努め、必要に応じて専門家と連携しながら課題解決を図り、その様々な方策について若手教員に助言をしている。	○学校が直面する様々な課題を把握し、組織的できめ細やかな指導・支援が行われるよう働きかけている。	
	特別な配慮を要する児童生徒への理解・支援力	○特別支援教育の重要性を理解し、基本的な指導・支援の方法を身に付けている。	○一人ひとりの教育的ニーズを把握し、他の教職員や保護者と相談しながら、適切に指導・支援をしている。	○教育的ニーズに対応するための専門性を高め、児童生徒の成長を促す指導・支援を行うとともに、関係機関とも連携し、特性に応じた指導・支援の在り方を提案している。	○インクルーシブ教育システム構築に向けた体制づくりを推進している。	
	未来ビジョン育成力	○キャリア教育の重要性を理解し、基本的な指導方法を身に付けている。	○キャリア教育の視点を踏まえた指導の場を設定し、社会における役割、生き方に対する自覚を促している。	○発達段階に応じて、グローバルな視野とキャリア教育の視点を踏まえ、学校種をこえた連携や、家庭、地域、企業、就労支援機関との連携を図りながら、あらゆる教育活動を通じて指導・支援をしている。	○学校の教育活動全体を通じて、キャリア教育の視点を踏まえた指導が充実するよう、助言をしている。	
授業力	カリキュラムマネジメント力	○学習指導要領の「目標」「内容」や系統等を理解している。	○児童生徒の実態に応じ、作成の意図を考えながら、学校のカリキュラムを活用している。 ○学力調査・学校評価等の結果を、日々の授業改善に結び付けている。	○児童生徒の実態や新たな教育課題に対応するため、目的や意図を明確にしたカリキュラムを提案している。 ○学力調査・学校評価等の結果に基づき、学年や担当教科等の中心となって、長期的・継続的な改善策を提案し実践している。	○地域の実態や学校の教育活動全体を踏まえながら、カリキュラムを見直し、組織的に改善したり調整したりしている。 ○学力調査・学校評価等の結果に基づき、学校の課題を把握し、改善策を組織的に展開している。	
	授業構想力	○児童生徒の活動の姿や思考の流れを想定しながら、教材を分析し、学習指導案を書いている。	○児童生徒の実態に応じ、育成を目指す資質・能力の定着に向け、目標と評価を関係付けて授業を構想している。	○児童生徒一人ひとりに応じ、育成を目指す資質・能力の定着を図るため、創意工夫のある授業を構想したり、教材開発に取り組んだりしている。	○これまでの実践や経験を基に、単元・題材の開発や授業構想に関する専門性を高め、改善につながる助言をしている。	
	授業実践力	○基本的な指導技術を身に付け、児童生徒の学習の様子を把握しながら授業を実践しようとしている。	○育成を目指す資質・能力の定着に向け、発問・板書・ICT機器等の指導技術を活用している。 ○児童生徒の習得状況を目標に照らして評価し、指導・支援をしている。	○最新の知見に基づいた指導技術や指導方法を活用し、授業を展開するとともに、若手教員に助言をしている。 ○学びの質や長期的な変容にも目を向けて、一人ひとりの習得状況を把握し、補足的・発展的な指導・支援をしている。	○幅広い情報を基に自分の指導技術や指導方法を更新しつつ、範を示したり、授業力向上を働きかけたりしている。 ○個と集団の質的な学習の深まりを把握し、意図的・計画的な指導・支援をしている。	
	授業省察力・改善力	○授業を分析して改善する手立てを理解し、実践しようとしている。	○自分の授業を振り返り改善する習慣や、他の教員の授業に学ぶ習慣が身に付いている。	○校内や郡市の研究会等で研究授業を積極的に行うとともに、助言を受けて、自分の授業を客観的に評価し、授業改善につなげている。	○学校全体の授業改善に取り組む環境づくりに努め、教員の個性を生かす助言をしている。	
協働力	組織マネジメント力	○組織の一員として、目標と自分の役割を理解し、協働して責任を果たそうとしている。	○学校の経営方針を理解し、報告・連絡・相談を適切に行いながら、日々の教育活動に協働して取り組んでいる。 ○校務分掌等の業務内容を理解し、計画的に職務遂行に努めている。	○グループの強みと弱みを分析したり、PDCAサイクルを活用したりしながら、組織を活性化させている。 ○校務分掌等の業務を、周囲の教職員と調整しながら遂行している。	○学校目標の達成に向け、「チーム学校」としての組織力が発揮できるよう率先して工夫改善に努め、学校全体の教育計画の作成に参画している。 ○組織全体を俯瞰し、業務の効率化を推進している。	
	○J・T推進・人材育成力		○互いの課題や悩みを解決するため情報交換を積極的に行うとともに、先輩教員に相談したり助言を求めたりしている。	○互いの課題や学びの共有を図るとともに、若手教員の範となるよう努めている。	○校内研修を充実させるとともに、若手教員に助言をしている。	
	危機管理能力	○安全教育・防災教育をはじめ危機管理の重要性を理解し、危険を察知したとき、状況に応じた行動をしている。	○安全教育・防災教育をはじめ危機管理に関する知識を身に付け、早期発見や想定外の事態への対応に努め、緊急時に自分の役割を果たしている。	○危機管理に対する意識を高め、危険を予測して行動するとともに、安全に配慮した環境づくりをしている。	○緊急時のシミュレーションを行い、対応を考え、グループの中心となって未然防止に向け行動している。	○これまでの経験を生かし、地域と協働した創意工夫のある安全教育・防災教育の取組を発信したり、危機管理体制づくりに参画したりしている。
	家庭・地域とのネットワーク構築力	○家庭や地域と連携する重要性を理解し、ボランティア活動や地域の行事等へ参加している。	○家庭や地域との連携・協働の意義を踏まえ、家庭や地域と積極的に関わり、協働活動に取り組んでいる。	○地域の教育資源(人材・施設・伝統行事等)についての情報を把握し、その活用を図っている。	○家庭や地域に働きかけ、教育活動を充実させるためのネットワークを形成している。	○地域における学校の役割を認識し、家庭や地域と協働する教育活動を推進している。

担任力…………… 児童生徒一人ひとりを大切に、個性や可能性を伸長・発揮させるために、学級(ホームルーム)の経営はもとより、学年、委員会活動、部活動等、児童生徒が活動する集団の担任として、全ての教員に求められる資質・能力。

未来ビジョン育成力…………… 学ぶこと・働くことの意義や地域社会における自分の役割を理解し、将来を描き課題解決に向けて主体的に行動する力を児童生徒に育成するために、キャリア教育の視点に立ち、教育活動を展開する資質・能力。徳島教育大綱に示されている「未来を切り拓く」力の育成と大きく関わる。

とくしま教員育成指標(管理職)

職位		教 頭	副校長	校 長
資質・能力				
素 養	使命感・責任感	○校長を補佐する自覚をもち、校務全般を把握するとともに、それらが円滑に機能するよう、責任感をもって自分の役割を果たしている。		○学校の最高責任者としての覚悟をもち、法令等に基づいて適正な学校経営を行い、よりよい児童生徒の育成に使命感をもって取り組んでいる。
	倫 理 観	○法令を遵守し、鋭い人権感覚のもと、誠実かつ公正に職務を遂行するとともに、教職員に対してもコンプライアンスに関する的確な指導をしている。		○鋭い人権感覚と規範意識に基づき、職務を遂行するとともに、教育公務員としての職責や義務を教職員に示している。
	リーダーシップ・決 断 力	○組織のリーダーとしての自覚をもち、的確で迅速な判断と指示を行い、校務を遂行している。		○豊かな人間性と経験に裏打ちされた高い識見に基づき、冷静に状況を見極めて最終決断をしている。
	先見性・識見	○最新の情報を収集し、学校に対する社会の要請を自覚し、情報を基に適切な判断をしている。		○学校を取り巻く状況を把握し、時代を見通した学校経営ビジョンの形成に生かしている。
	社会性・人間関係構築力	○家庭、地域、学校関係者や関係機関等との関係性を高め、協働的な関係を築いている。		○家庭、地域、学校関係者や関係機関等と広く関わり、信頼関係を築いている。
学 校 マ ネ ジ メ ン ト 力	企画経営力	○「徳島教育大綱」や「教育振興計画」の理念を理解し、校長の指導のもと、具体目標の立案やその実現に向けた方策を提案している。 ○常に新しいものを創り出すチャレンジ精神をもち、教育を取り巻く社会の変化に対応した企画力を備えている。 ○学校経営方針に基づき、学校や地域の実態を踏まえたカリキュラムマネジメントを推進するために、教職員に指導・助言し、学校全体で取り組む体制づくりをしている。 ○学校評価等の結果を分析し、PDCAサイクルに基づいて教育活動の改善を提案・実践している。		○「徳島教育大綱」や「教育振興計画」の趣旨を生かした中・長期的な経営ビジョンを明確にし、学校経営方針を策定している。 ○国の動向や県の教育施策を熟知し、新たな教育環境を生み出す企画経営力を備えている。 ○学校経営方針に基づき、具体的目標や重点目標を掲げ、家庭や地域を巻き込んだカリキュラムマネジメントを確立している。 ○学校の教育活動や学校経営の課題を的確に把握するための計画的な評価改善に努め、新たな企画に生かしている。
	組織づくり力	○組織の全体像を把握するとともに、学校教育目標に沿った体制整備をしている。 ○組織運営に関わる外部・内部環境を把握し、学校の強みを見出している。 ○教員評価を実施し、その結果を基に一人ひとりのもつ能力を積極的に引き出すとともに、教職員の自己有用感を高め、「チーム学校」を活性化している。		○学校教育目標の実現のために、多面的な視点から組織を統括している。 ○組織全体を俯瞰し、学校の強みを生かした組織づくりを行っている。 ○学校の教育活動が効率よく最大の効果があげられるように、教員評価の結果を生かし、「チーム学校」を牽引している。
	危機管理能力	○災害や想定外の事態の発生に備え、訓練を工夫・実践するとともに、危機管理マニュアルを絶えず見直し、発生時には迅速に対応している。 ○学校運営上必要な校内人事・施設・事務(財務・文書等)を管理している。 ○学校環境の安全を絶えず点検し、課題について適切に対応している。		○災害や想定外の事態の発生に備え、危機管理体制を確立し、発生時には状況を見通し、的確な指示を出している。 ○学校経営上必要な所属職員の管理・監督を行い、施設・事務(財務・文書等)の管理状況を掌握している。
	学校資源整備・活用力	○教育予算を把握し、施設の適切な管理や予算運用をしている。 ○外部との様々な調整の実務担当者として、地域の実態を把握し、実情に応じて学校資源を整備・活用している。		○学校資源を把握し、教育予算等を有効活用する中で、組織の持続・成長の方策を打ち出している。 ○学校、地域の人的・物的資源を正確に把握し、地域の状況に応じて、学校資源活用の方針を策定している。
	人材育成力	○経験を生かし、キャリアステージに応じた教職員の育成のために、的確に指導・助言している。 ○人材発掘に努め、常に意図的・計画的に中核教員を育成している。 ○校長の指示のもと、教職員の資質・能力向上のための体制づくりに積極的に関わっている。		○教職員一人ひとりの資質・能力や実績を適切に把握し、人材活用に生かすとともに、それぞれの職務の立場からキャリアステージに応じた育成指導を行うよう指示している。 ○意図的・計画的な人材育成に努め、マネジメント能力に長けた学校リーダーを育成している。
	連携・交渉力	○家庭、地域や関係機関等と連携し、情報を共有しながら、協働活動に取り組んでいる。 ○家庭や地域との連携において、教職員を支援している。		○家庭、地域や関係機関等との協働活動を積極的に推進し、地域に根ざした学校づくりを行っている。 ○教育委員会や関係機関等と適切に連携し、調整・折衝を行いながら学校の課題解決につなげている。
	職場環境づくり力	○教職員の長時間労働解消やメンタルヘルスの保持増進に率先して取り組んでいる。 ○教職員間のコミュニケーションを活性化し、相互理解を促進するとともに、課題の解決や合意形成が協働的に行われるようにしている。		○ワーク・ライフ・バランスを推進し、職場環境における課題の解決を図り、効率がよく働きやすい職場づくりをしている。 ○教職員間の関係性に配慮し、互いに信頼し、認め合う風通しのよい職場づくりを行っている。

とくしま教職員研修計画

ステージ	採用前	＜第1ステージ＞			＜第2ステージ＞		＜第3ステージ＞							
	養成期	基盤形成期			伸長・充実期	深化・発展期	熟達期							
		学習指導や生徒指導・学級経営についての実践的指導力を磨き、教職生活の基盤を固めている。			実践的指導力に関する専門性を高めるとともに、ミドルリーダーとしての推進力を発揮している。		経験に裏打ちされ、熟達した実践的指導力を基に、後進の育成にあたっている。リーダーとして、広い視野で組織的な運営を行っている。							
研修名	採用前研修 希望研修 新設	フレッシュ研修Ⅰ 基本研修	フレッシュ研修Ⅱ 基本研修	ジャンプアップ研修 基本研修	ミドルリーダー研修Ⅰ 基本研修	ミドルリーダー研修Ⅱ 基本研修 新設	エキスパート研修							
対象	4月採用予定者	新任教諭等	教職1年を終了した教諭等	教職4年を終了した教諭等 免許更新と重なる者は受講年度を変更可	教職9年を終了した教諭等 免許更新と重なる者は受講年度を変更可	教職15年を終了した教諭等 指導教諭・主幹教諭等は免除	希望研修等 指導技術や指導方法に関する専門性を高めるための研修 ・教科等研修 ・ICT活用指導力向上研修 ・大学・研究機関等研修 ・学校カウンセリングゼミナール ・道徳教育パワーアップ研究協議会 ・“あわ”じんけん講座 他		職務研修 担当する職務等に応じ、専門性を高めるための研修 ・学力向上推進員研修会 ・人権教育主事研修会 ・生徒指導主事（主任）研修会 ・特別支援教育コーディネーター研修会 ・養護教諭の地域における指導者養成研修 ・学校食育リーダー研修会 他					
研修のねらい	教育公務員としての自覚を高め、初任者として赴任までに心構えと準備ができる。	教育公務員特例法第23条の規定に基づき、教職における基礎・基本となる実践的指導力と使命感を養うとともに幅広い知見を得る。	実践的指導力のうち「授業力」を中心に、教職員としての視野を広げる。	今日的課題に関する見識を高めるとともに、広い視野から教職経験振り返り、実践的指導力のさらなる向上を図る。	教育公務員特例法第24条の規定に基づき、個々の能力、適正等に応じて教育活動その他の学校運営の中核的な役割を果たすことが期待される中堅教諭等としての職務を遂行する上で必要とされる資質・能力の向上を図る。		リーダーシップ養成研修 新設 推薦研修 市町村教育長及び県立学校長の推薦により受講 学校や地域における教育活動の活性化や若手教員の育成に向けて、リーダーシップの養成を図る。 ○教育施策や、教育法規等の知見を高める研修 ○リーダーのためのコミュニケーションスキルや学校運営の研修 ○中央研修参加者の伝達研修 2.0日		指導教諭研修 職務研修 1年目 2年目以降 指導教諭として、授業力、地域連携力等を高め、各学校や地域における教育力の向上や組織の活性化を図る。 1年目 2年目 3.0日 1.0日 3年目～ 0.5日 主幹教諭研修 職務研修 1年目 2年目以降 主幹教諭として、指導力及び組織マネジメント能力を高め、各学校における教育力の向上や組織の活性化を図る。 3.0日 1.0日		学校リーダー研修 拡充 職務研修 新任教頭等研修 1年目 2年目 幅広い知識と実践を兼ね備えたリーダーの育成と資質向上を図る。 ○喫緊の課題に対応するための研修を充実 ○県内大学・教職大学院との連携 1.0日(計2.0日) 校長研修 活力ある学校運営をめざし、今日的課題について研修し校長としての資質向上を図る。 0.5日 0.5+(0.5)日		学校リーダー研修 職務研修 新任校長等研修 校長のリーダーシップや組織マネジメントに関する研修を行い、校長としての資質向上を図る。 1.0日(計2.0日) 校長研修 活力ある学校運営をめざし、今日的課題について研修し校長としての資質向上を図る。 0.5日 0.5+(0.5)日	
研修の特徴・改善のポイント	○養成段階とのスムーズな接続 ○同期・先輩との交流の場を設定 ○休日に設定	○「授業力」「担任力」に重点、実践的指導力の向上 ○宿泊・企業等研修等の体験的活動の重視 ○年間3回の研究授業、周囲の教員に相談、省察の習慣	○「授業力」について、課題解決型研修 ○選択研修を充実し、課題意識や適性等に応じ力量形成(研修プラン作成) ○ミドルリーダー研修Ⅰとのマッチングの導入(異研修との交流)	○eラーニングの導入 ○サテライト研修の導入 ○主権者教育、消費者教育等今日的課題に関する研修 ○研修履歴を基にキャリアデザイン研修	○中堅教諭等資質向上研修をⅠとⅡに分け、連続性を持たせて実施 ○OJTと結び付けたマネジメント研修(入門編)を実施 ○フレッシュ研修Ⅱとのマッチング(異研修との交流)の導入 ○選択制の独自研修を充実し、専門性の向上	○カリキュラムマネジメント、組織マネジメント研修(応用編)を実施 ○組織を活性化するためのファシリテーションなどの演習								
研修の日数等	校外研修 1.0日 (1月)	校外研修 17.0日 校内研修 150時間 (研究授業3回)	校外研修 4.5日 (模擬授業研修会1日) 校内研修 2.0日 (研究授業2回)	校外研修 2.5日 校内研修 1.0日 (研究授業1回)	校外研修 8.0日以上 (模擬授業研修会1日) 校内研修 13.0日 (研究授業2回) * 研究授業1回減	校外研修 3.0日 校内研修 5.0日								

【初任者研修】

【中堅教諭等資質向上研修】

【エキスパート研修】

【リーダー研修】

*平成30年度～平成35年度(2023年)は移行期。平成36年度(2024年)から全面实施。

資料4 各研修講座において育成を目指す資質・能力のマトリックス

育成を目指す資質・能力と研修講座のマトリックス

資質・能力		キャリアステージ		〈第1ステージ〉			〈第2ステージ〉		〈第3ステージ〉			管理職			
		採用時	養成期	基盤形成期			伸長・充実期	深化・発展期	熟達期			教頭・副校長	校長		
研修講座		採用前研修	フレッシュ研修Ⅰ	フレッシュ研修Ⅱ	ジャンプアップ研修	ミドルリーダー研修Ⅰ	ミドルリーダー研修Ⅱ	エキスパート研修	指導教諭研修	リーダーシップ養成研修	主幹教諭研修	学校リーダー研修 (教頭・副校長)	学校リーダー研修 (校長)		
素養	使命感・情熱・たくましさ	◎	◎		●	◎			◎	◎	◎				
	倫理観	◎	◎			◎		○	◎		◎				
	人権尊重の精神		◎●			◎●		○							
	識見・学び続ける力	◎	○	◎	◎●	◎	◎								
	社会性・コミュニケーション力	◎	◎			○	◎			◎	●				
担任力	児童生徒理解・指導力		◎●	○	◎	○		○							
	集団づくり力	○	◎●	○		○		○							
	課題解決力		◎●	○	◎	○		○							
	特別な配慮を要する児童生徒への理解・支援力		◎	○		○		○							
	未来ビジョン育成力		◎		◎		◎	○		◎					
授業力	カリキュラムマネジメント力		○	○	○	◎●	◎●	○	◎●		◎●				
	授業構想力		◎●	◎●	◎●	◎●		○	◎●						
	授業実践力	○	◎●	◎●	◎●	◎●		○	◎●						
	授業省察力・改善力		◎●	◎●	◎●	◎●		○	◎●						
協働力	組織マネジメント力		●			◎●	◎●		◎	◎	◎●				
	〇JT推進・人材育成力		●			◎			◎●	◎	◎●				
	危機管理能力		◎●			○	○	○		◎	◎●				
	家庭・地域とのネットワーク構築力	○	◎●			○			◎●	◎	◎●				
素養	使命感・責任感									○	◎	◎	◎		
	倫理観											◎	◎		
	リーダーシップ・決断力									◎	○	◎	◎		
	先見性・識見											○	○		
	社会性・人間関係構築力									○		○	○		
学校マネジメント力	企画経営力											○	◎		
	組織づくり力									○	○	◎●	○		
	危機管理能力									○	○	◎●	○		
	学校資源整備・活用											○	◎		
	人材育成力									○	○	○	○		
	連携・交渉力									○		○	○		
	職場環境づくり力											◎●	◎		

◎…重点的に指導する研修講座が位置付けられている。共通研修として位置付けられている。
 ○…「選択研修」の対象として重点的に指導する研修講座が位置付けられている。研修する場が「関連する研修」の中に明確に位置付けられている。
 ●…OJTでの活動が研修講座の課題として明確に位置付けられている。