

# 指標に基づいた効果的な研修の在り方に関する研究

－「指標確認シート」の活用を通して－

企画開発室 川崎 洋幸 兵頭 俊二 上岡 公紀  
石崎 有一 山下 太志  
研究協力者 愛媛大学大学院教育学研究科教授 露口 健司  
愛媛大学大学院教育学研究科特定教授 高橋 葉子

## 【要約】

指標に基づいて、教員が自らの資質・能力の向上を図るため、自己分析や目標設定等に役立つ「指標確認シート」を開発し、本センターの研修講座や協力学校での校内研修支援講座で活用するとともに、各学校で活用できる校内研修パッケージを作成した。アンケート等の結果から、開発した「指標確認シート」や同シートを活用した講座が、教員の資質・能力の向上を図る上で有効であることが確認できた。

【キーワード】 指標の活用 指標確認シート 校内研修

## 1 研究の目的

愛媛県の「校長及び教員の資質の向上に関する指標」（以下「指標」という）は、平成29年4月の教育公務員特例法等の改正に伴い、平成30年2月の定例教育委員会において策定された。指標は、教員が、キャリアステージに応じて計画的・継続的に自らの資質・能力の向上を図るための目安を示したものであり、一人一人の教員が、現在の自らの良さと課題を踏まえ、目標を設定し、各種の研修等を通じてその資質・能力の向上を図ることを目的としている。

しかしながら、これまでの指標を活用する場面において、次のような課題が出てきた。

- ① 各研修においてどのような力が育成されるのか、指標のキーワードと研修の目的との関連が明確ではない。
- ② 指標に基づいて教員が自己分析や自己評価を行う機会や手段が十分とは言えない。
- ③ 教員が自らの資質・能力を向上させるための目標と計画を検討する機会や手段が十分とは言えない。

①について、本センターでは、各研修において対象となるキャリアステージと向上を図る資質・能力を明確にするため、教育委員会全体の研修一覧表を作成し、全体像を示しているほか、開催要項においても育成しようとする指標のキーワードを明示する取組を進めてきた。

また、②について、昨年度の研究においては、各学校で育成が急務とされているミドルリーダー層の教員について、指標が示す資質・能力を、

本センターで実施する各種研修の内容及び構成に反映し、ミドルリーダー育成のための体系的かつ効果的な研修計画を策定した。また、教員の自己評価に活用できる補助資料として、指標に基づいた達成状況を客観的に知るための「指標確認シート」を部分的に作成し、その効果を明らかにした。

本年度は、主に、残る③の課題を対象として、指標の自己評価等の場において有効であった「指標確認シート」を全キャリアステージ、全キーワードに拡大して作成し、校内研修での活用を想定した、教員が自己評価に基づいて具体的な目標を立てる研修モデルを立案し、その効果を検証することとした。

## 2 研究の内容

### (1) 「指標確認シート」の開発

#### ア 「指標確認シート」の全体構成

指標は、現状の自己分析や資質・能力を身に付けるための、文字通り指標となるもので「どのようにすればいいのか」「何に取り組めばいいのか」といった具体的な方法を示したものではない。各教員が指標を活用し、自らのキャリアステージに応じた資質・能力の向上を図るためには、指標に示されたキーワードや資質・能力について、具体的に理解できる補助的な資料が必要である。そこで、教員が、指標に示された内容を理解し、自らの資質・能力の向上に向けた自己分析や振り返り、また、今後の目標の明確化を行うために活用できる「指標確認シート」を作成した。

「指標確認シート」を作成するに当たって、構成等は以下のとおりとした。

- 基盤形成期から資質・能力発展期までの4ステージにおいて、18のキーワード全てに対応すること。
- 指標に示された資質・能力が、実際の教育活動でどのような姿になるのかを示した「具体的な姿」を例示すること。
- 指標で示された資質・能力が身に付いているかを確認する手掛かりとしてのチェック機能があること。
- 研修等での活用を考え、それぞれの指標が1枚のシートで示されること。

### イ 「指標確認シート」の内容

「指標確認シート」(図1)は、次の四つの内容で構成した。

- ① キーワードの説明
- ② キャリアステージごとの指標の説明
- ③ 具体的な姿
- ④ チェック表

シートの最上部にある「キーワードの説明」は、指標に示されたキーワードについて、そのキーワードが設定された理由や背景を説明している。その下に「キャリアステージごとの指標の説明」を置き、当該キャリアステージで求められる資質・能力をどのように捉えるべきか、また、目指すべき姿について記述した。続く「具体的な姿」は、キャリアステージごとに示された資質・能力が、実際の教育活動でどのような姿になるのかを示しており、各シートにつき4、5例を示した。最下段の「チェック表」は、自分の現状を把握したり、課題を明確化したりすることを目的にしており、項目数は各キーワードにつき3項目に限定し、AからDの4段階でチェックできるようにした。また、チェック欄は、継続的に振り返ることができるように三つの枠を設けた。以上の内容を「指標確認シート」として、1枚のシートにまとめ、四つのキャリアステージ、18のキーワードについて、計50枚のシートを作成した。

### ウ 「指標確認シート」の工夫

「指標確認シート」を作成するに当たり、工夫した点は次の2点である。

- ① キーワードごとの内容の明確化
- ② キャリアステージの違いの明確化

## 「協働性・同僚性」

学校における複雑かつ多様な課題に対応するためには、職場の同僚間でのチームワークを高め、組織的かつ効果的な対応を行う必要があります。そのため教員は、共通の目的に向かって課題を解決するために協働することが重要です。さらに、協働性を高めていくためには、よりよい職場の人間関係や仲間意識を築き、同僚性を発揮していくことが必要不可欠です。

**基盤形成期**

**指標** 報告・連絡・相談を行い、助力を得て課題を解決する。

日々の業務を行う上で「報告・連絡・相談」をすることは基本です。若いうちは、初めての仕事や、自分一人では判断に迷うような仕事に直面することがあります。そんな時は先輩教員に助けを求めたり、意見を聞いたりすることのできる勇気が必要です。自分だけで抱え込まずに、先輩教員の助けを借りながら、一つずつ自分の課題を解決していく姿勢が大切です。

【具体的な姿】

- 児童生徒に関するトラブル等があった場合、経緯や事実を正確に学年主任や関係者等に知らせている。
- 保護者対応等で、自分が判断に迷うときは、一人で判断せず、先輩教員に参考意見やアドバイスを聞いた上で対応している。
- 自分のミスや失敗を隠したりせず、悪いニュースこそ早めに伝え、早期解決に向けて取り組んでいる。
- 自分に任された仕事の進捗状況について、主任等に定期的な中間報告を行っている。
- 指示を受けるときは最後までよく聞き、必要ならばメモを取っている。
- 指示の内容が理解不十分な場合は、曖昧なままにせず説明を求めている。

◇自分の姿を振り返って

[A よくできている B ややできている C あまりできていない D できていない]

項 目	月日 / /	月日 / /	月日 / /
「報告・連絡・相談」を定期的に行い、学年部や学校全体に自分の持っている情報を提供している。			
分からないときや、困ったときは、自分だけで抱え込まずに先輩教員にアドバイスを求めている。			
指示を受け、手立てを打つ場合は、指示内容を正確に理解し、問題の早期解決に向けて協力しながら対応している。			

図1 指標確認シート

①については、例えばキーワード「協働性・同僚性」と「対人関係力」の指標を具体化したとき、具体的な姿の内容が類似する場合がある。そこで、これら二つのキーワードについては、「協働性・同僚性」を「パートナーシップ」、「対人関係力」を「コミュニケーションスキル」に重点を置いて捉えるなど、違いが明確になる工夫をして具体化を行った。

また、②については、指標では同じキーワードでもキャリアステージにより求められる資質・能力は異なっていることから、具体的な姿においても、前ステージよりも発展した内容が例示されるよう表現を工夫した。なお、指標においては、次のようにキャリアステージごとに強調される内容が示されている。

- 基盤形成期・資質・能力向上期  
(特に強調された資質・能力)
  - ・ 豊かな人間性と崇高な使命感
  - ・ 教育のプロとしての力量の向上
- 資質・能力充実期・資質・能力発展期  
(特に強調された資質・能力)
  - ・ ミドルリーダーとしての自覚と責任
  - ・ リーダーシップの発揮

### エ 「指標確認シート」の活用

作成した「指標確認シート」を活用する場面として、次の二つのケースを考えている。

- ケース1 研修を受講する際に、受講の目的を明確化するための資料として使用
- ケース2 「指標確認シート」を教材とし、自己分析や目標設定等を行う講座において使用

ケース1は、本センターで実施する教員研修において、その研修講座の目的に該当するキーワードの「指標確認シート」を使用するものである。これにより、受講者が目的意識を持って研修に参加することができるとともに、チェック表を利用して、現状の自分の姿を簡単に振り返ることも可能となる。短時間で実施できることや、いずれの講座にも組み込みやすいことから、昨年度の研究を含め、初任者研修やサテライト講座の一部において既に実施済みである。

ケース2は、教員としての資質・能力の向上を図るための方策を考えるために、「指標確認シート」を研修教材として使用するものである。例えば、基礎研修のようなキャリアステージが限定される研修で実施する場合は、対象となるキャリアステージの「指標確認シート」のみを使用し、校内研修のような全キャリアステージの教員を対象とした研修においては、全ての「指標確認シート」を配付し、自分のキャリアステージに該当する部分を使用する。この場合、講座の組み立て方や流し方により、グループ編成案やワークシート類の補助資料を作成するなどの対応が必要である。

## (2) キャリアアップ研修Ⅲにおける「指標確認シート」の活用について

### ア 研修のねらい

キャリアアップ研修Ⅲでは、研修の目的と研修対象者のキャリアステージが限定されることから、受講者の自己の振り返りと目標設定等を行う講座において、「指標確認シート」の一部を使用した研修を実施した。

キャリアアップ研修Ⅲは、愛媛県教育委員会が、教育公務員特例法第24条第1項に規定する中堅教諭等資質向上研修の一環として実施する研修であり、キャリアステージが、「資質・能力発展期」に当たる教員の資質・能力の向上を目的としている。

指標には、「資質・能力発展期」の教員に求

められる姿として、「広い視野に立ち、教育活動全般においてリーダーシップを発揮する」ことが示されており、求められる資質・能力の観点としては、チームワークを高める資質・能力である「組織力」に加え、信頼関係を広げ深める資質・能力である「信頼構築力」が重視されている(図2)。このことから、本研修は、この二つの指標の観点を中心に、学校運営の中核を担うミドルリーダーとしての資質・能力の向上を目指す研修内容を設定している。

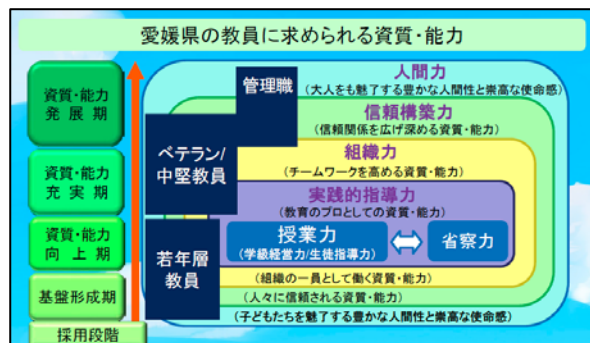


図2 愛媛県の教員に求められる資質・能力  
イ 指標確認シートの活用

本研修における「自己の課題と今後の手立て」の講座において、「指標確認シート」を使用した。研修の目的から、「指標確認シート」のうち、指標の観点として「組織力」と「信頼構築力」に当たる五つのキーワードについて、キャリアステージが「資質・能力発展期」のものを取り上げた。

講座の内容は、次のとおりである。

①	(個人活動) 「指標確認シート」の確認と振り返り欄のチェックを行う。
②	(グループ協議) 事前提出物に基づく情報交換を行う。
③	(個人活動) 五つのキーワードごとに、今後必要な具体的取組について付箋に記入する。
④	(グループ協議) 「効果性」と「着手容易性」の観点から、ミドルリーダーとして今後必要な具体的取組について、付箋をボードに貼りながら協議を行う。
⑤	(発表) 各グループの協議内容について、ポスターセッション形式で発表を行い、意

⑤	見交換を行う。
⑥	(グループ協議) 他グループの発表内容等を報告する。
⑦	(個人活動) 協議内容を踏まえ、ミドルリーダーとしての資質・能力が向上するための具体的な手立てについてまとめる。

また、「指標確認シート」の具体的な姿やチェック欄は、そのキャリアステージで求められる姿の一例である。受講者が、より具体的な振り返りや目標設定ができるよう、チェック欄に空白の枠を設けて、自己の校務分掌等に応じて、独自のチェック項目を考えて、それぞれ付け加える活動も行った。

#### ウ 講座内容の検証

研修後の受講者アンケートでは、次のような感想が見られ、好評であった。

- 自分の取るべき行動が明確になった。ミドルリーダーとして自分にできること、やるべきことがよく分かり、今後に生かすことができると感じた。
- 自分と同じような先生方の意見を多く聞くことができ、悩みを共有したり、アドバイスをし合えたりしたことが良かった。
- 若い先生方とコミュニケーションを深めるなど、学校の組織力を高めていけるようにしたい。
- 「指標確認シート」の具体的な姿は、大変参考になった。

講座の主旨として、ミドルリーダーとしての在り方を漠然と考えるのではなく、各業務の具体的な場面を想定した目標や資質・向上に向けた手立てを考えることを重視した。「指標確認シート」は、指標のキーワードごとにキャリアステージの具体的な姿について記載しており、受講者が、キーワードごとに具体的な取組を考えていく上で参考になったことが、受講者アンケートから読み取れる。また、受講者間で「指標確認シート」を踏まえた協議を行ったことで、ミドルリーダーとしての自覚が高まり、今後取り組むべきことの明確化が図れた。

講座全体を通じて、「指標確認シート」が講座の目的を達成する上で効果があったと考えている。指標そのものを活用した効果的な研修の在り方についても、一例を示すことができた。

本講座は、「指標確認シート」の一部を使用したものであったが、他の研修でも、研修のねらいや対象者に応じて、「指標確認シート」の種類を限定して活用することが可能である。また、本講座では、事前提出物として、受講者の校務分掌上の課題と現在の取組についてまとめさせており、「指標確認シート」と合わせて、目標や手立ての具体化につなげることができた。このように「指標確認シート」と他の資料を組み合わせることで、研修効果が高まることを確認できたことも成果の一つであった。

### (3) 校内研修講座の開発

#### ア 校内研修講座の概要

指標の資質・能力を身に付けるためには、校外研修だけでなく校内研修の重要性が唱えられている。そこで、「指標確認シート」を活用した、校内研修で実施できる教材を作成し、協力学校の校内研修で使用した。

校内研修では、各教員が「指標確認シート」を活用し、自己分析や振り返り、目標設定を通して、キャリアステージに応じた資質・能力の向上を図るための方策を考えることを目的とする。研修は、夏季休業中と冬季休業中の2回実施し、1回目は、「指標確認シート」を活用してキャリアステージに応じた資質・能力の向上を図るため、1学期の自分の姿を振り返るとともに、目標達成のための手立てを考える活動を行った。2回目は、目標達成度の確認と2学期の振り返りを行い、目標達成のための手立ての修正を行う活動を実施した。

協力学校で校内研修を実施するに当たり、「指標確認シート」をキャリアステージごとに4種類の冊子としてまとめ、各教員に該当するキャリアステージの冊子を配付した。

1回目の研修では、「指標確認シート」の補助資料として、「自己分析シート」(図3)、「個人目標設定シート」(図4)を準備した。「自己分析シート」は、現在、自分自身が身に付いている資質・能力を視覚化するためのものである。

「個人目標設定シート」は、高めたい資質・能力について、具体的な目標設定とその具体的な手立てをまとめるためのものである。裏面には記入例を印刷した。



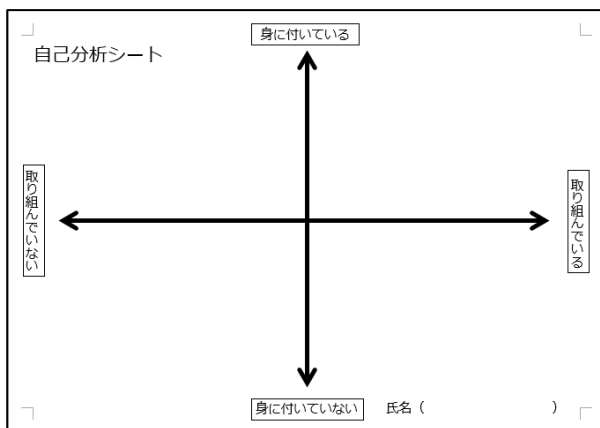


図3 「自己分析シート」

に従って適切な目標設定ができていいるか互いに評価し合った。

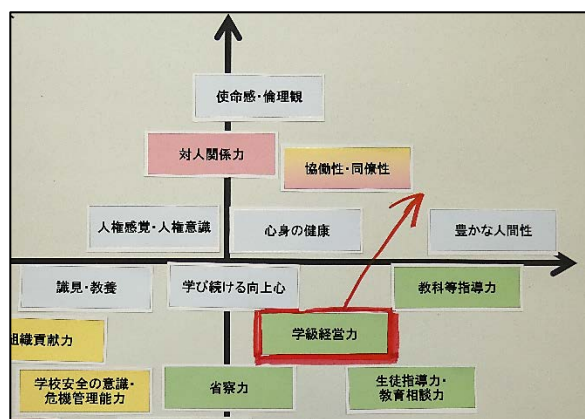


図5 受講者の「自己分析シート」

図4 「個人目標設定シート」

図6 受講者の「個人目標設定シート」

### イ 協力学校における校内研修での活用

1回目の校内研修は受講者23名で、異なるキャリアステージで4、5人のグループを編成した。まず、受講者は「指標確認シート」のチェック表を使って、現在の自分の姿を振り返った。その結果を基に、18のキーワードのシールを「自己分析シート」に貼り、自分が現在身に付けている資質・能力の可視化を行った。さらに、この中で今後、特に高めたいキーワードを一つ取り上げ、目標を矢印(赤)で表した。取り上げるキーワードは取組が少ない、身に付いていないものだけにとらわれず、更に力を高めたいものを選んでよいこととした(図5)。

選んだキーワードについて、「指標確認シート」を参考に、自分自身の具体的な目標を設定し、「個人目標設定シート」に記入した。設定した目標を達成するため、いつまでに、何を等の手立てをまとめた(図6)。この際、手立てが抽象的にならないよう、「指標確認シート」の具体的な姿を参考にしたり、グループで相談したりしながらシートの記入を行った。最後に、設定した具体的な目標をグループで発表し、指標

2回目の校内研修では、前回作成した「個人目標設定シート」の目標達成への手立てについて振り返りを行った。1回目で作成した「自己分析シート」に、2学期を終えて、自分がどれくらい資質・能力が高まったかを矢印で示してもらったところ、大半の受講者が目標達成に向けて矢印が伸びていることが確認できた(図7)。また、「個人目標設定シート」の目標達成の手立てについて振り返りを行い、うまくいった又はうまくいかなかった原因を踏まえ、3学期に向けて手立ての修正を行った。ある受講者は、「若年教員に対して、実践的指導力や人間力向上に向けた支援を行う」といった手立てを設けていたが、振り返りの中で「伝え方がよくなかった」ので、その人に合った伝え方ができるようにしたい」と考え、「支持的な雰囲気の中で」「一方的にならないように」といった文言を付け加え、より具体的な手立てに修正した。他の受講者も、振り返りを基によりよい手立てを考える姿が見られた(図8)。

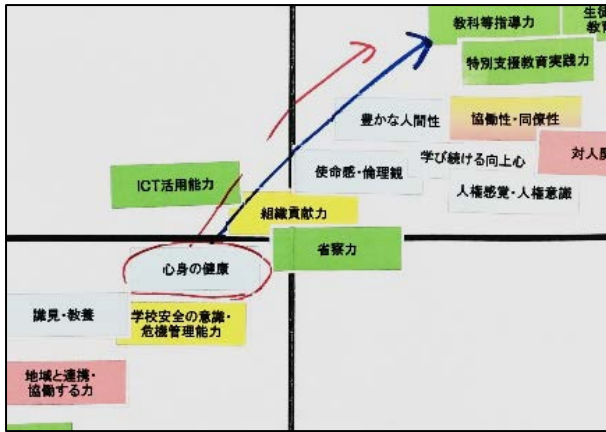


図7 「自己分析シート」(2回目)

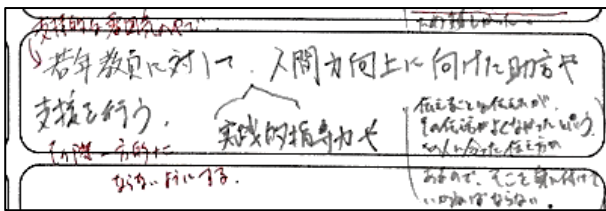


図8 加筆、修正した目標設定シート

### ウ 講座内容の検証

協力学校での研修後、受講者アンケートを実施した。設問1「『指標確認シート』は、指標が示す資質・能力を具体的にとらえる上で、分かりやすかったか」については、次のような結果となった(表1)。

表1 設問1の回答結果

とても分かりやすかった	ある程度分かりやすかった	少し分かりにくかった	分かりにくかった
52.2%	43.5%	4.3%	0%

#### 受講者からの意見

- 自分には何かが足りないと感じた不安があったが、指標確認シートを確認することで、自身の課題が明確になった。
- 具体的な姿という項目があったので、何を基準として考えれば良いか分かりやすかった。
- チェック項目が多く、時間が掛かる。
- チェック表は、校務分掌によっては付けにくいものがある。

アンケート結果から、チェック項目の内容については再検討を行う必要があるが、指標の具体的な姿を示し、チェック項目を設けた「指標確認シート」は、各教員が指標に示された資質・能力を理解する上で、おおむね効果的であり、自己の振り返りや、現状把握を行うツールとして、有効であることが確認できた。

設問2「『指標確認シート』を活用した研修は、キャリアステージに応じた目標設定や目標達成の手立てを考える上で役に立ったか」については、次のような結果となった(表2)。

表2 設問2の回答結果

とても分かりやすかった	ある程度分かりやすかった	少し分かりにくかった	分かりにくかった
52.2%	43.5%	4.3%	0%

#### 受講者からの意見

- 研修は自分を見つめ直す良い機会となった。到達できていない点が明確となり、努力のポイントがはっきりとした。
- 研修によって、今、自分が何をすべきか、何を身に付けるべきか、改めて考えることができた。
- 何となく考えていたことが研修によって具体的かつ明確になった。

このことから、「指標確認シート」やその他のシートを活用することにより、自己の振り返りや目標設定を行う校内研修講座が、各教員の主体的、継続的な資質・能力の向上に資するものになったと考えられる。しかし、改善すべき点として「チェック項目が多く時間が掛かる」、「チェック表は校務分掌によっては付けにくいものがある」といった指摘があった。

### エ 校内研修講座の改善と校内研修パッケージの開発

「指標確認シート」を活用した校内研修講座を広く各校で実施するためには、各校の校内研修を企画運営する研修主任に知ってもらう必要がある。そこで、協力学校で行った講座を、本センターの研修主任対象の専門研修で経験してもらい、改善点等の意見の収集を行うことにした。受講者は小・中学校及び県立学校の研修主任48名である。参加した研修主任からはおおむね高い評価を得られ、研修終了後、校内研修で実施したいので、資料提供をしてほしいといった依頼が複数あった。また、受講者からは次のような感想が得られた。

#### 受講者からの意見

- 現在の自分の資質・能力の視覚化が参考になった。
- 資質・能力の向上を図る校内研修の方向性について、一つの提案をもらった。

- 「指標確認シート」の活用で、より具体的に自分の目指すべき方向が理解できた。
- 年度当初に実施することで、目標管理と組み合わせることができると感じた。
- 研修時間がもう少し短くなると良い。
- ホームページでの資料提供を希望する。

協力学校及び研修主任から指摘のあった問題点に対して、次のような改善を行った。

1点目として、「指標確認シート」のチェック欄で、担当校務等によって、評価しにくい項目を抽出し、全員がチェックしやすい内容になるよう修正を行った。

2点目として、当初、研修時間を90分で提案したが、研修主任への聞き取り調査では、学校での研修職員会を想定すると60分程度が適当ではないか、という意見が得られた。そこで、事前に「指標確認シート」を配付し、チェック表の記入をしたり、自己分析シートを各自のパソコン上でも作成できるようにしたりするなど、各学校の状況に応じて多様な研修スタイルをとることができるようにした。

3点目として、各学校が自主的に研修を実施するためには、複数の研修方法を示した運営マニュアルが必要であると考え、協力学校で実施した運営案をベースに、各校で運営するための運営マニュアル、ワークシート等をセットにした校内研修パッケージの開発を行った。

### 3 研究のまとめと研究成果の活用

本研究では、指標に示された資質・能力について全キャリアステージの「指標確認シート」を作成し、センター研修で活用するとともに、これに基づいた校内研修講座を開発することができた。作成した「指標確認シート」は、「具体的な姿」を示したことで、指標に示された資質・能力を理解する上で、多くの教員に効果的に働いたことが確認できた。

また、キャリアアップ研修Ⅲ、協力学校での実践を通して、「指標確認シート」を活用した研修が、現在身に付けている資質・能力の自己分析や今後高めたい資質・能力の目標設定、取組の振り返りと新たな目標設定を行う上で効果的に働いたことが確認でき、受講者の資質・能力の向上につながる研修を実施できたと考える。

今後は、本センターの学校支援事業「出前講

座」の新規講座として、開発した講座を実施するとともに、開発した校内研修講座を各学校で広く実施してもらうための校内研修パッケージをセンターホームページに公開し、各校がダウンロードできるようにするなど、研究成果の活用を図っていきたい。

### 主な参考文献

- 文部科学省中央教育審議会 「新しい時代の教育や地方創生の実現に向けた学校と地域の連携・協働の在り方と今後の推進方策について（答申）」 2015
- 文部科学省 「学校事故対応に関する指針」 2016
- 文部科学省 「公立の小学校等の校長及び教員としての資質の向上に関する指標の策定に関する指針」 2017
- 文部科学省中央教育審議会 「新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について（諮問）」 2017
- 文部科学省 「コミュニティ・スクール 2018～地域とともにある学校づくりを目指して～」 2018
- 文部科学省中央教育審議会 「これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について～学び合い、高め合う教員育成コミュニティの構築に向けて～（答申）」 2019
- 愛媛県教育委員会 「愛媛県教育振興に関する大綱」（2019年度～2022年度）