

教員の資質・指導力の向上のための  
人材育成の在り方検討委員会

報告書（案）

平成25年2月



## はじめに

高知県の教育については、学力、体力・運動能力等には改善の兆しがあるものの、いまだ道半ばであり、不登校や暴力行為等の生徒指導上の諸問題は依然として厳しい状況にある。これらの課題を解決するとともに、高知県の教育をもう一段レベルアップさせるためには、教員の資質・指導力の向上が欠かせない。

また、今後10年間で5割弱の教員が退職する見込みであるなど、大量退職・大量採用時代に入り、若年教員の質の担保が喫緊の課題となっている。

こうした中、本検討委員会は、教員の資質・指導力の向上を図るとともに、学校における組織的、計画的な人材育成を推進することを目的として設置された。

本報告書は、7回にわたる会議での審議を経て、学校のOJT及びOff-JTの充実に関すること、大学等関係機関との連携に関すること、自己啓発の促進に関することなどについて、各委員の専門性や幅広い知見に基づいた意見・提案を集約して取りまとめたものである。

本報告書の特徴としては、

- ・学校のOJTに注目するとともに、それを支援するための教育センター等のOff-JT研修や自己啓発、大学等との連携、人事施策等について網羅していること。
- ・学校管理職にとどまらず教員のマネジメント力の育成を重視し、学校経営の支援を具体策として盛り込んでいること。
- ・教員個人の能力向上に限定せず、学校や校内チームの組織能力向上についても、多くの方策を提示していること。

などが挙げられる。

高知県教育委員会においては、これらの方策を精査し、実現に向けた実効性のある取り組みを行うよう期待するものである。

## 目 次

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 教員の資質・指導力の向上のための人材育成の在り方検討委員会 理念 | 1  |
| 第1 総論                            | 2  |
| 1 高知県の教員を取り巻く状況                  | 2  |
| 【年齢構成の偏り】                        | 2  |
| 【少子化による環境の変化】                    | 2  |
| 【教育課題の状況】                        | 2  |
| 2 教員の人材育成を図る上での現状と課題             | 3  |
| 【育成環境】                           | 3  |
| 【学校のOJT・Off-JT】                  | 4  |
| 【高知県特有の教育課題に対応するための教員の力量】        | 5  |
| 3 人材育成の基本的な方向性                   | 6  |
| 第2 各論                            | 7  |
| 1 学校のOJTと教育センター等のOff-JTの充実       | 7  |
| (1)高知県の教員スタンダードに基づいた人材育成         | 7  |
| ① 計画的・段階的な教員の資質向上(年次ごとの到達目標)     | 7  |
| ② 若年教員の集中的な育成                    | 7  |
| ア 集中的な育成期間の設定                    | 7  |
| イ メンター教員(若年教員への支援者)の配置           | 7  |
| ウ 若年教員育成プログラムの拡充                 | 8  |
| ③ 点検評価に基づいた育成                    | 8  |
| (2)マネジメント力の育成                    | 9  |
| ① 校長(管理職)のマネジメント力の育成             | 9  |
| ② 教員のマネジメント力の育成                  | 9  |
| (3)学校のOJTの充実                     | 9  |
| ① 校内研修の見直し                       | 9  |
| ア 課題を解決するためのベクトル合わせ              | 9  |
| イ 授業研究の質の向上                      | 10 |
| ウ 校内研修の広域化                       | 10 |
| エ 校内研修の高度化                       | 10 |
| ② 学校のOJTとOff-JTとの関連強化            | 10 |
| ア 校内研修のマネジメント                    | 10 |
| イ 学校コンサルチームの創設                   | 11 |
| ウ ユニット型研修の構築                     | 11 |
| (4)教育センター等のOff-JTの充実             | 11 |
| ① 研修メニューの整備                      | 11 |
| ② 10年経験者研修等の内容の見直し               | 12 |
| ③ シンクタンク・政策提言機能の強化               | 12 |
| ④ カリキュラムセンター機能の強化                | 13 |

|  |    |
|--|----|
| 2 学校力を高めるための関係機関との連携強化・継続的な取組.....         | 14 |
| (1)大学との連携.....                             | 14 |
| ① 大学と県教育委員会による新たな組織づくり.....                | 14 |
| ② 養成・研修の一体化.....                           | 14 |
| ③ 大学院等への長期派遣.....                          | 15 |
| ④ 大学附属学校における実践研究.....                      | 15 |
| (2)市町村立教育研究所との連携.....                      | 15 |
| (3)その他外部機関との連携.....                        | 16 |
| ① 企業研修の見直し.....                            | 16 |
| ② 民間活力の活用.....                             | 16 |
| <br>                                       |    |
| 3 教員の自己啓発・自己研さんの促進.....                    | 18 |
| (1)社会の変化に対する意識の醸成.....                     | 18 |
| (2)自ら学び続ける教員像.....                         | 18 |
| (3)身近な教員モデルの設定.....                        | 19 |
| (4)教育研究団体の活性化.....                         | 19 |
| ① 参加体制や条件整備づくり.....                        | 19 |
| ② 行政研修と民間研究団体等の研修のリンク.....                 | 19 |
| ③ 各団体の横の連携の必要性.....                        | 20 |
| <br>                                       |    |
| 4 教育行政による支援.....                           | 21 |
| (1)指導主事等の養成・配置.....                        | 21 |
| (2)次世代の学校リーダーの養成.....                      | 21 |
| (3)退職教員の活用.....                            | 21 |
| (4)キャリアの複線化(教科のスペシャリスト系やマネジメント系).....      | 22 |
| (5)任用体系とリンクした研修(研修履歴のカルテ化).....            | 22 |
| (6)人事異動等によるバックアップ.....                     | 23 |
| (7)教育施策と研修の一体化.....                        | 23 |
| <br>                                       |    |
| <参考資料>.....                                | 24 |
| 資料1 教員の資質・指導力の向上のための人材育成の在り方検討委員会設置要綱..... | 24 |
| 資料2 委員名簿.....                              | 25 |
| 資料3 審議経過.....                              | 26 |



# 教員の資質・指導力の向上のための 人材育成の在り方検討委員会 理念

## ■人材育成の目的は、教員の成長を促し学校力を高めること

教員の資質・指導力の向上のための人材育成は、高知県の教育理念\*<sup>1</sup>の実現に向けて、教員一人ひとりの成長を促すとともに、教員集団の協働性に基づく学校力\*<sup>2</sup>を高めることが目的である。

\* 1 高知県教育振興基本計画（平成21年9月 高知県教育委員会）

「基本的な教育理念～目指すべき人間像～」

(1)郷土を愛し世界にはばたく、心豊かでたくましく創造性に満ちた子どもたちの育成

(2)学ぶ目的や意義を自覚し、自ら学ぶ力をもった人間の育成

\* 2 学校課題（地域や家庭の教育的ニーズ等を含む）の解決に向けて組織的に取り組む力

## ■目指すべき姿

### 【学校の姿】

- 教員一人ひとりの力が相乗効果として発揮される学校
- 教員の努力が成果に結び付く学校
- 組織的、継続的に学び合う学校

### 【教員の姿】

- 社会の変化に対応し時代が求める確かな教育観を持った教員
- 子どもたちの創造性を伸ばし社会参加を促す教育実践ができる教員
- 授業力、学級・HR経営力等の実践的指導力を高めるために学び続ける教員
- キャリアや役割に応じたマネジメント力を発揮し協働できる教員
- 地域や家庭の教育的ニーズを十分に理解し、柔軟に対応することができる教員

## 第1 総論

### 1 高知県の教員を取り巻く状況

#### 【年齢構成の偏り】

- 県内の公立学校\*<sup>3</sup>の教員\*<sup>4</sup>数は、平成24年5月1日現在、6,466名である。このうち、40歳未満は全体の約20%であり、50歳以上は約47%という割合でいびつな年齢構成となっている。退職者数は、6年後から11年後までの間、毎年300名を超える状況が続く見込み\*<sup>5</sup>である。
- 管理職は、校長342名、副校長・教頭440名で教員全体の約11%である。5年後には退職者数がピークを迎え、80名を超える退職が見込まれている。これに伴い多くの管理職の新たな登用が必要となる。

\*3 公立の小・中学校、高等学校（高知市立高知商業高等学校全日制は除く。）及び特別支援学校

\*4 養護教諭、栄養教諭及び再任用職員は除く。

\*5 再任用制度の影響は考慮していない。

#### 【少子化による環境の変化】

- 県内の公立学校の児童生徒数は、平成24年5月1日現在、68,935名で、10年前と比較すると、14,727名（約18%減）減少し、これに伴って学級数も3,730学級から3,336学級（約11%減）に減少している。
- 34市町村のうち10町村では、1小・1中学校しか設置されていない。
- 小学校208校のうち、複式学級を有する学校が78校と、約4割を占めている（平成24年5月1日現在）。
- 中学校114校のうち、1学年1学級の学校は71校であり、約6割である。そのうち、中学校区内に1小学校しかない学校は55校で、全体の約5割を占める。また、各教科に専門の教員が配置可能となる1学年3学級以上を有する学校は22校であり、2割に満たない（平成24年5月1日現在）。
- 高等学校36校のうち、適正規模1学年4～8学級（高知県教育委員会の基準）\*<sup>6</sup>に該当する学校は、20校と、約56%である（平成24年度）。平成24年3月における国公立の中学校卒業生は7,072名であり、10年後の平成33年3月には、5,746名と1,326名（約18%減）減少する見込みである。これを1学級の生徒数40名で換算すると33学級に相当する。

\*6 適正規模1学年4～8学級（高知県教育委員会の基準）とは、生徒の個性・能力や進路希望などの多様化に対応した習熟度別の学習指導等による学習集団の柔軟な編成や総合選択制等による弾力的な教育課程の編成などにより、きめ細やかな学習指導を行うために適正であると考えられる規模

#### 【教育課題の状況】

- 平成24年度全国学力・学習状況調査では、高知県の小学校は、国語、算数の正答率においてほぼ全国水準であるが、国語B問題は2.2ポイント低い。一方、中学校は、国語、数学ともに全国水準を下回っている。特に、数学の正答率は全国平均より約4ポイント低い。また、中学校の学校質問紙調査結果からは、数学の指導として「補充的な学習の指導」や「発展的な学習の指導」については、全国に比べ肯定的回答が約5ポイント上回っているものの、「調べたことや考えたことをわか



りやすく文章に書く」といった言語活動を促進する授業や、「適切にノートをとる」などといった学習方法に関する指導が全国に比べ低い傾向にある。

- 平成23年度の児童生徒の問題行動等生徒指導上の諸問題に関する調査においては、小・中・高等学校における暴力行為の発生件数がワースト2位、小・中学校の不登校児童生徒の割合がワースト3位、高等学校の中途退学率はワースト2位と厳しい状況である。一方で、平成24年度の児童生徒質問紙調査結果では、高知県の児童生徒は、「将来の夢や希望を持っている」「人の役に立ちたい」「学校の規則を守っている」「いじめはどんなことがあってもいけない」などへの肯定群は、ほぼ全国水準にある。
- 発達障害等通常の学級に在籍する特別な教育的ニーズのある児童生徒数は年々増加する傾向にあり、平成23年度の校種別在籍率（カッコ内は、前年度に対する増減ポイント）は、小学校6.6%（0.4ポイント増）、中学校6.2%（1.1ポイント増）、高等学校1.9%（0.4ポイント増）である。また、平成23年度特別支援教育体制整備等状況調査結果では、県内のすべての公立学校において、特別支援教育コーディネーター\*7（高知県では、特別支援教育学校コーディネーターと定める）の指名配置や校内委員会の設置、発達障害等の実態把握が行われている。

\*7 特別支援教育コーディネーターとは、各学校において特別支援教育を推進するために、学校内の関係者や外部の関係機関との連絡調整や、保護者に対する相談の窓口、担任への支援、校内委員会の運営や推進役などの役割を担う教員

## 2 教員の人材育成を図る上での現状と課題

### 【育成環境】

- 高知県の教員として身に付けるべき年次ごとの到達目標が体系的に示されていないため、人材育成に関し、学校や個人の裁量に任される部分が多く、教員のキャリア形成や教員研修等との連動も十分ではない。
- 大量退職・大量採用時代に入り、若年教員に短期間で指導力を身に付けさせることが必要となってきている。
- また、高知県では、採用時の平均年齢が28歳であり、およそ6年間、臨時教員を経験してから採用される現状がある。臨時教員は学校の中で不可欠な存在となっており、正規教員同様の力量が求められることから、臨時教員の指導力をどのように付けていくかは重要な課題である。
- こうしたことから、若年教員（臨時教員を含む）を県全体で組織的に育成していくため、取組方針や到達目標等を明確化・体系化し、すべての学校で効果的な人材育成を行う必要がある。その際には、若年教員を指導する教員の明確な位置付けについても検討が求められる。
- 高知県では、授業づくりのスタンダード（一定水準の教育を行うために、学校全体で授業改善に取り組む際の目安）が示されているものの、管理職や指導主事等がこれを生かした指導を徹底できていないため、教員は経験則に依存した自己流な授業を実施しがちとなり、学力の目標も個人によってばらつきがある。

- 指導主事など教員を指導する役割を担う教員についても、求められる能力等が明確にされておらず、意図的・計画的な養成もなされていないため、指導の方法や内容に関して個々の指導主事等の経験や力量に依存している現状である。
- 学校の課題が多様化・複雑化し、個人レベルでの対応には限界があるといった状況の中、高知県の教員は、組織やチームで仕事をするに対する意識の希薄さが指摘されている。また、学校運営における校長のリーダーシップについては、平成20年度全国学力・学習状況調査の学校質問紙調査の結果から、小学校では全国平均より5.7ポイント、中学校では7.7ポイント下回っており、学校が組織的な取組を進めていく上で校長のリーダーシップの育成が急務となっている。
- 現在、新任用から3年目までの教頭を対象に、組織マネジメントを中核とした管理職育成プログラムを実施しているが、このプログラムを修了し登用された校長は、全体の約23%にとどまっている。(平成24年4月1日現在:小学校13.3%、中学校28.2%、県立学校58.5%)。
- また、組織マネジメントの考え方が学校にとっては新しい概念であり、管理職が未消化であることなどから、教員に十分に浸透しておらず、学校全体としての組織力の弱さにもつながっていると考えられる。
- なお、学校及び教員の役割が多様化しており、教員の多忙感が増している。教員の業務の効率化とともに、主体的な研究・研修活動を促していくためにも、管理職のマネジメント力が必要である。

### 【学校のOJT・Off-JT】

- 教員にとって学校のOJTは、実践を行いながら、それを省察して指導力や経営力を高めていくという観点から必要不可欠である。しかしながら、現状では学校のOJTが十分機能しているとは言い難い。その理由としては、教員は、授業や学級経営を一人で準備して行う傾向が強いこと、また、学校は構造上極めてフラットな組織であり、管理職以外は職務上の立場が対等であるため、上司と部下、指導する側とされる側という関係が成り立ちにくいことなどが挙げられる。
- 主幹教諭や指導教諭等の新しい職を導入し、学校組織をフラット型から階層型へ移行していくことも必要であるが、高知県では小規模校が多いため、新しい職をすべての学校に配置することは難しい状況である。このため、校務分掌のリーダーである教務主任や学年主任、生徒指導主事等を学校の中で指導的立場として位置付けながら、OJTを機能させる仕組みを検討していく必要がある。
- また、すべての学校で年間を通して行われている「校内研修」は、本来、教員が相互に学び合い、課題解決に向けて共通理解を図る場であり、学校のOJTが最も発揮されなければならない。しかしながら、実状は、形式的でこなし型、学校経営方針と研修テーマが不一致、担当教員に任せきり等の課題が指摘されており、抜本的な見直しが必要である。
- 加えて、教員間の人間関係が希薄で、先輩が後輩を教えるといった文化も衰退しつつあり、教員集団として協働して学校課題の解決に取り組む意識が不足している。

教育センターでは、平成24年度から、年次を越えたチームで同僚性・協働性を育む研修\*8を始めており、今後さらに、そういった教員集団の協働性を向上させる取組や継続的支援が求められる。

\*8 初任、2年、3年、4年、10年を対象に年次を越えたチームで構成し、10年が若年教員のメンターとなり同僚性・協働性を高める研修

- 教育センター等のOff-JT研修は、個人を対象とし、各ステージにおける個人の能力を高めることに主眼が置かれているため、新しい知識や教授法等の習得が学校改善につながりにくい状況がある。学校の課題に焦点を当て、具体的な事例を基にした研修を行うなど、学校のOJTと密接に関連したOff-JT研修が求められる。

### 【高知県特有の教育課題に対応するための教員の力量】

- 小学校の約4割が複式学級を有していることから、小学校の教員は複式学級においても単式学級と同様の学力を付けるだけの授業力が求められる。
- しかしながら、大学の教員養成課程の4年間は、主として単式学級の授業を想定しており、複式学級での授業方法を教えるには時間と内容が不足している。
- 中学校においては、専門の教員を全教科に配置している学校が2割弱であり、多くの学校では、一人の教員が複数教科や免許外の教科を担当するケースが見られる。このため、中学校の教員に対しては、保有免許教科の専門力及び免許外で担当する教科に関する授業力の向上について具体的な支援策が必要である。
- また、小規模校では、子どもたちは、小学校から中学校までの9年間全く変わらない人間関係の中で過ごし、そこでは非常に濃密で固定した人間関係が形成される。一方で、大規模校では中学生の荒れが依然として大きな課題となっている。さらに、発達障害等のある児童生徒への対応について多くの学校でも取組がはじまっている。このように、学校規模等により学級経営での課題も異なることから、多様な学校に対応できる集団指導力や学級経営力が求められる。
- しかしながら、大学の教員養成課程では、授業力を身に付けることに重きが置かれる傾向があり、学級経営や集団づくりに関するカリキュラムは十分でない。また、採用後の初任者研修においても、授業力を重視した研修内容となっている。
- 全国学力・学習状況調査結果から、小中学校ともに、目的や意図に応じて資料を的確に読み取ったり、自分の考えをまとめたり、理由を説明したりする力に課題があることが明らかになっており、このための授業改善や授業力が求められる。
- 高等学校においては、中途退学率が全国平均より高く、就職後の離職率にも課題があることから、生徒の学ぶ意欲を高め、将来の目標に向かって生徒の自己実現を支援し促す実践的指導力が求められる。
- こうした高知県特有の教育課題に対応するためには、現状の大学における教員養成課程だけでは十分ではない。また、採用後の研修についても、より高度なものとしていく必要がある。教員の専門性は、大学における「理論知」と学校での「実践知」を融合することによって結実するものである。
- このため、養成段階も含め地域の課題に即しながら教職生活全体を通じて、教員

の資質・指導力を向上させることが求められ、大学と協働して教員の養成・研修の体系的な取組を検討していく必要がある。

### 3 人材育成の基本的な方向性

#### 1 高知県教員人材育成計画の策定

高知県の教員スタンダード\*<sup>9</sup>を明確化・体系化した上で、計画的・段階的な資質・指導力の向上、集中的な育成期間の設定、点検評価に基づいた育成などを柱とする高知県教員人材育成計画を策定し、それに基づいて徹底した人材育成を行うこと。

\*<sup>9</sup> 高知県の教員スタンダードとは、採用後1年・2年・3年・5年・10年までに高知県の教員として身に付けるべき到達目標

##### (1) 若年教員の集中的な育成

若年教員については、臨時的任用期間も含め採用後の3年間程度を集中的な育成期間として設定し、その間は、メンター教員（若年教員の支援者）を配置して育成すること。

##### (2) 指導主事等の計画的な養成と配置

学校の教科リーダーである指導教諭、地域の初任者を指導する拠点校指導教員、県全体の教育実践や教科等のリーダーである指導主事等について、それらの職の位置付けを教員の複線的なキャリア形成の検討と併せて整理した上で、計画的に養成、配置すること。

##### (3) 次世代の学校リーダーの意図的、計画的な養成

学校力を高めるために、高度なマネジメント力を持ち、それを十分発揮できる次世代の学校リーダーを中堅教員の中から意図的、計画的に養成すること。

##### (4) マネジメント力の体系的な育成

管理職のマネジメント力の育成を強化するとともに、若年教員から管理職までのステージに応じたマネジメント力を体系的に育成すること。

#### 2 学校のOJTの充実、OJTとOff-JTとの関連強化

学校経営や校内研修に対してコンサルティング（問題点を把握し対策を提案）を行う支援チームを創設するなど、学校のOJTの充実を図り、学校における組織的な人材育成機能を向上させること。また、Off-JTにおいては、学校のOJTへの支援を中核に据えた研修内容（学校の事例・ケーススタディを基にした演習等）を加えるなど、学校のOJTとの関連を強化した新しい研修スタイルを構築すること。

#### 3 大学等との協働

高知県特有の教育環境・課題に対応できる指導力を身に付けた教員の育成を目指し、養成・研修や研究を一体のものとして、大学等との協働を積極的に進めること。

## 第2 各論

### 1 学校のOJTと教育センター等のOff-JTの充実

#### (1) 高知県の教員スタンダードに基づいた人材育成

##### ① 計画的・段階的な教員の資質向上（年次ごとの到達目標）

- 高知県の教員として1年・2年・3年・5年・10年までに身に付けるべき到達目標（高知県の教員スタンダード）を示すことが必要である。これにより、教員はゴールイメージを持って自らの資質・指導力の向上に取り組むことができる。併せて、管理職に対するスタンダードも検討すべきである。
- 例えば、1年目の教員がまず身に付けなければならない力は授業力である。加えて、小学校においては、授業力を高めるとともに学級経営力を身に付けることが必要である。
- 大学の教員養成課程においても、高知県の教員スタンダードを意識して取り組んでもらうことで、養成と研修の一体化が期待される。

##### ② 若年教員の集中的な育成

###### ア 集中的な育成期間の設定

- 授業づくりのスタンダードをはじめ、高知県の教員として身に付けなければならない基礎的スキルは、初任者の期間（採用後1年間）で徹底的に指導していく必要がある。
- しかしながら、この期間だけでは、高知県特有の教育課題に対応する力を十分に身に付けることは難しく、3年間程度は継続して育成していくことが望ましい。
- このため、採用（臨時的任用も含む）後の3年間程度を集中的な育成期間として設定することが必要である。
- その際には、指導教員や指導主事等が授業づくりのスタンダードを踏まえた上で、実践的な知識や経験を伝えることが重要である。

###### イ メンター教員（若年教員への支援者）の配置

- 初任者の配置校においては、初任者研修（配置校研修150時間）のための指導教員や教科指導員が位置付けられている。しかしながら、これらの指導教員等については、授業等の時間軽減が図られておらず、非常に負荷がかかっている状況である。
- 小中学校においては、専任の指導教員も配置しているが、拠点校方式をとっており、一人の拠点校指導教員が複数の学校、場合によっては複数の校種の初任者を指導しているため、きめ細かな指導が困難な状況である。
- こうしたことから、指導教員の専任制や教科指導教員の時間軽減、一人の拠点校指導教員が指導する初任者数の減など、指導体制を拡充させる必要がある。
- 加えて、採用後3年間は非常に重要な時期であることから、メンター教員の設置を検討していく必要がある。また、その際には、臨時的任用教員に対する

メンター教員についても併せて検討することが望ましい。

- メンター教員は若年教員に及ぼす影響が大きいいため、慎重な人選と適切な研修が必要である。なお、メンター教員を位置付ける際には、当該教員の授業等の時間軽減を図ることが求められる。
- メンター教員については、制度化に関わらず日々先輩教員が仕事に取り組む姿勢を見せることが重要であり、経験を有する教員が分野に応じてメンター教員としての役割を担うことも考えられる。

#### ウ 若年教員育成プログラムの拡充

- 集中的な育成期間においては、共通の研修メニューが必要である。他方、初任者の職務経験や臨時的任用教員の経験等に応じた受講システムの検討も必要である。
- 若年教員を対象とした研修を組み立てる際には、O f f - J T研修で習得した指導技術が、現場での経験や実践を通じた省察により、技能として身に付いていく過程を想定する必要がある。
- また、学校での指導教員による実践的な指導と、教育センター等での指導技術に関する研修の関連を強化させていく工夫が必要である。
- 平成24年度から、若年教員育成プログラムとして臨時的任用教員から初任者、2年、3年、4年経験者（平成25年度から実施）の研修を体系的に実施している。
- このプログラムの中のチーム協働研修は、理論を身に付けるとともに、身近な先輩の実践を学び、課題の解決にチームで取り組む模擬体験の場として、学校のO J Tの充実につながる有効な研修と考えられる。
- ドイツの試補センター（初任者教員を在籍させ、講義や演習等のO f f - J Tを実施する組織）の取組を研究してみてもどうか。

#### ③ 点検評価に基づいた育成

- 各教員の採用前の職務経験や、採用後の資質・指導力の修得度合いは一律ではないため、教員一人ひとりの育成計画を策定することが重要である。
- 具体的には、高知県の教員スタンダードに照らし、年次ごとの目標の到達状況を確認（スキルチェック）し、次の目標年次に向けた育成計画を策定する必要がある。
- その際には、自己評価と管理職による適切な助言が必要である。また、外部の評価を取り入れることも望ましい。
- この計画に基づく育成に確実に取り組んでいくためには、学校のO J TとO f f - J Tの関連強化が必要であり、能力に応じた研修を設定するとともに、O f f - J T研修に参加しやすい環境を整備することが求められる。

## (2) マネジメント力の育成

### ① 校長（管理職）のマネジメント力の育成

- 管理職には、対外的な対応や組織に関するマネジメントとともに、教育課程の編成や特色ある教育内容の構築などカリキュラムマネジメントも求められる。また、南海トラフ巨大地震など不測の事態に迅速かつ的確に対処することや、日々の教育活動における安全管理などリスクマネジメントも身に付けておく必要がある。
- また、教員の業務が多用になっており、教員が子どもと向き合う時間や、教材研究を行うための時間、自己啓発・自己研さんのための時間を十分に確保することが難しい状況にあるため、教員研修に対するマネジメントやタイムマネジメントが重要となっている。

### ② 教員のマネジメント力の育成

- マネジメント力は、管理職とともに、各教員においてもステージごとの役割やキャリアに応じて発揮することが求められる。
- 校務分掌の主任等として業務を推進することは、マネジメント力の育成につながる。例えば、教務主任や研究主任はカリキュラムマネジメント力、学年主任は組織マネジメント力、生徒指導主事や人権教育主任はリスクマネジメント力の育成に有効であると考えられる。
- 現状では、校務を分担する主任等の活用が十分でなく、小学校では教務主任、中学校では研究主任が機能していない例が見られる。また、高等学校においては、教科主任が形骸化している。
- このため、校長は、マネジメント力の育成の観点から、校務分掌に係る各主任の役割と責任を明確にした上で適切に割り振り、意図的に経験させていく必要がある。
- さらに、地域活動の中にもマネジメント力を磨く場があることから、勤務に支障のない範囲で教員に地域活動への参加を促し、リーダー性を高める工夫を検討してはどうか。

## (3) 学校のOJTの充実

### ① 校内研修の見直し

#### ア 課題を解決するためのベクトル合わせ

- 学校の課題を解決するためには、教員集団の協働的な校内研修を通してベクトル合わせを行い、具体的な解決策等を見いだしていくことが重要である。
- 校内研修の大きな目的の一つは、学級の壁、学年の壁を越えて学校全体としてのベクトルを合わせることである。
- このため、校内研修のテーマを設定する際には、学校や児童生徒の強み、弱み等について整理し、それらを教員間で共有することが不可欠である。

## イ 授業研究の質の向上

- 授業研究を伴う実践的な校内研修を年間11回以上行っている割合は、小学校では約25%、中学校では約40%となっている（平成22年度）。中学校の実施割合は、全国平均を約21ポイント上回っており、組織的に授業改善に取り組む意識は高まってきている。
- さらに授業研究の質を高めるためには、教科を中心とした内容に加え、自校の課題を踏まえた教科経営についても研究を行っていく必要がある。
- また、授業研究を通して互いに学び合い、批評し合うことが教員の指導力を高める上で効果的であり、他教科の教員であっても意見を出しやすい校内研修の運営が必要である。
- 授業実践では、教員の自己評価とともに児童生徒による授業評価が重要である。児童生徒による授業評価は、より取り組みやすい手法を検討するとともに、数値化の工夫を図り、具体的な授業改善に生かしていかなければならない。
- なお、地域や保護者への授業公開を積極的に進め、それらの意見を教員にうまく返す仕組みがあるとよいのではないかと。

## ウ 校内研修の広域化

- 小規模校では、教科一人配置が多いことや校内研修における研修手法が限定されやすいことなどから、学校だけで教科指導力を育てることが難しい。このため、近隣校との連携や市町村単位での研修の在り方を考える必要がある。
- 1小・1中しか設置されていない町村では、小中連携を基軸として、児童生徒理解や教科指導等に一貫性を持った校内研修が行えるよう工夫が必要である。
- さらに、複数の学校や町村が関わる広域的な研修を新たに組織することも求められる。

## エ 校内研修の高度化

- 校内研修の高度化には、大学教員の活用が有効である。
- 現行の単発招聘型から継続協働型に移行し、大学教員が一定期間、見通しを持って学校に関わることで、課題解決につながることも期待される。
- また、複数の大学教員によるチームで関わっていく仕組みも検討してはどうか。

## ② 学校のOJTとOff-JTとの関連強化

### ア 校内研修のマネジメント

- 教育センターが校内研修をマネジメントし、校内研修の質の向上を支援していくことが望ましい。まずは、重点的に支援する学校を指定し、その成果を発信することで波及効果を狙う拠点校方式を検討してはどうか。
- 具体的には、校内研修への指導主事の派遣、大学教員の講師招聘などが考えられる。



## イ 学校コンサルチームの創設

- 教育センターがO f f – J Tに加え、学校のO J Tを支援するため、学校経営や校内研修のコンサルティング業務を行うことは、学校の実態に即して学校力を高める上で有効であると考えられる。
- このため、教育センターに学校コンサルチームを設置し、学校現場の研修活動に関するコンサルティング業務に取り組むことが望ましい。
- その際には、教員の再任用制度を活用し、学校マネジメントに力量を発揮した校長等を任用することを検討してはどうか。
- 学校コンサルチーム派遣事業の特徴（良さ）の一つは、教員が生き生きと目標に向かって活動している姿を校長が見ることで、教員の新たな側面を知るとともに、校長自身がどういう学校経営をしたら良いかを考えるところにある。
- 管理職育成プログラムの充実と併せて、学校経営の現状に課題意識のある校長への支援を積極的に進めていく必要がある。

## ウ ユニット型研修の構築

- 個々の教員を対象とした研修だけでは、教育センター等で習得した知識やスキルを、学校改善に結び付けることが難しい。
- 学校の課題解決に向けては、学校全体で知識や思いを共有し、ベクトルを合わせて実践できるようにすることが必要である。
- 教育センター等での研修成果や情報が、学校で共有されず受講者だけにとどまっていることから、それらを学校全体に広げ、組織的に生かす仕組みづくりや校内体制が必要である。
- このため、校長と教頭、教頭と研究主任等、一定のユニット（学校改善のユニット）を対象に研修を行い、同じ知識、スキル、考え方を習得することが有効であると考えられる。
- そして、学校での実践の成果を、教育センターでの研修等に持ち寄り、他校の教職員とともに交流・検討する研修が設定されれば（O f f – J T⇒O J T⇒O f f – J Tのサイクルの仕組みをつくれれば）、教育センター等の研修が学校の実践に有効に機能することが期待される。

## （４）教育センター等のO f f – J Tの充実

### ① 研修メニューの整備

- O f f – J Tの実施に当たっては、高知県の地域性（高知市一極集中、中山間地域の小規模校化、複式学級化など）を踏まえた研修とする必要がある。
- また、研修の仕組みを整備する際には、教員の抱えている課題と研修メニューのマッチングなど、教員の目的意識を高める工夫が必要である。加えて、教員が主体的に研修を選択し、自らの資質・指導力を高めていくといった研修意欲の醸成も必要である。
- 教育センターの研修は、法定研修を中心に、学習指導要領に基づく授業改善・

学級経営に資する研修に重点が置かれ、教員のニーズやキャリア形成に応じた専門研修が十分でない。基礎的なスキルを身に付けた後は、例えば、「こういう教科をもう少し巧くできるようになりたい」、「教務主任に必要な力を身に付けた」といった教員のニーズに応える研修メニューの整備が必要である。

- 今日の課題や社会的ニーズを踏まえて、コーチング力（職員の可能性を引き出し、その職員の自主的な前進を支援するコミュニケーションスキル）の育成など、新たな内容を加えていくことで研修の質の向上を図っていく必要がある。

## ② 10年経験者研修等の内容の見直し

- 10年経験者は、学校運営に参画し中核となる必要があるが、そのキャリアにはバラツキがあり、個人の力量にも差が生じている。このため、10年経験者研修の中の選択研修を拡充する必要がある。
- 10年経験者研修と免許状更新講習においては、研修内容や受講対象者が重複することから、受講者の負担軽減を行うためにも10年経験者研修と免許状更新講習との整理を行い、より効率的な実施内容を検討する必要がある。
- 10年経験者研修に、これまでの自分の教育実践を振り返り、自己課題をテーマにレポートを作成する研修内容を取り入れてはどうか。また、プレゼンテーション能力や文書作成能力を確実に鍛える必要もある。
- なお、5年目（教科指導）、10年目（校務分掌の実践）、15年目（教科経営、分掌経営）、20年目（スペシャリストとしての教科経営、マネジメントとしての学校経営）といった区切りごとに、論文やレポートをまとめる機会を設けることで、日々の研修に向かう教員の姿勢が変わるのではないかという意見があった。他方、全員一律に、さらなる負荷をかけるべきかといった課題も指摘された。

## ③ シンクタンク・政策提言機能の強化

- 高知県特有の教育課題に対する詳細な分析や、先進的な取組等の資料収集・情報提供は、教育センターの重要な役割の一つである。
- また、少人数学級の効果の測定など、より実践的なテーマについて分析を行い、それに基づく政策提言を行う必要がある。
- 現在の教育センターには、県全体の学力や体力、生徒指導上の諸問題等の基礎データを総合的に分析し、教育施策につなげていく研究体制（シンクタンク機能を付加した体制）が整っていない。
- このため、大学との協働などによる研究体制の整備が必要である。
- その際には、教育センターが教育課題に応じて研究協力校を指定し、大学教員も入ったプロジェクトチームで実践研究に取り組むことも考えられる。
- なお、外部資金の導入や外部資源の活用を積極的に検討することも有効であると考えられる。

#### ④ カリキュラムセンター機能の強化

- 授業を教室だけの閉ざされた環境にせず、優秀な教員の授業を模範にして、それぞれの教員が自己の授業力を磨いていくことが重要である。
- このため、全国の優れた教員の授業、優れた学習指導案を収集・整備するとともに、IT教材等の整備や優れた授業に関する映像等のアーカイブ化を進める必要がある。
- 教育現場での優れたもの、「エクセレンス」を教育センターが集約し、県内の教員に広く活用してもらう仕組みづくりが必要である。
- 教育センターでは、県内4か所に教科研究センターを設置して、すべての子どもに質の高い授業を提供し、教員の自主的な授業研究・教科研究活動を支援している。
- 現在、教育図書2,720冊、学習指導案は約2,100本を所蔵している。
- 平成23年度の年間の総利用者数は、4,356名（前年度比18%増）であり、利用回数が3回以上のリピーターは72%と非常に多い。利用者は、授業づくりや教材研究、学習指導案の作成等について指導アドバイザー（教科等指導力に実績のある退職校長等）から、きめ細かな指導・助言を受けることができ満足度が高い。
- このようなことから、教員が創意工夫した授業づくりを自主的に行うため、優れた教材・教具の整備、授業改善や教材開発のためのツールの充実など、条件整備を進めて行く必要がある。

## 2 学校力を高めるための関係機関との連携強化・継続的な取組

### (1) 大学との連携

#### ① 大学と県教育委員会による新たな組織づくり

- 大学と県教育委員会との連携には、研修の企画や共同実施・共同研究がある。大学教員と学校の教員、指導主事等とが互恵的な関係をつくり実践的な研究に取り組むことが有効であると考えられる。
- 現在、県内大学とは、教科指導に関する共催講座や高知県教育公務員長期研修生（研究生・留学生）への研究支援で連携しているが、高知県の課題である学校経営や組織マネジメント等の共同研究はなされていない。
- 大学等関係機関と県教育委員会、学校が教育課題を共有することによって、連携の深まりとその実質化が期待される。
- 高知県の学校の現状を考えると、連携のテーマは、「管理職のマネジメント力の育成」「ミドルリーダーの育成」「指導主事の育成」等がふさわしい。
- 校内研修や出前授業に大学教員を招へいしているが、大学と学校とをつなぐ窓口が一本化されておらず、組織的な対応がなされていない状況である。また、事前・事後指導や評価等についての打ち合わせが十分でなく、単発的な取組となり成果が上がりにくい。
- このため、大学と県教育委員会とで共同研究ができる部署（シンクタンク）や、協働で運営する統一窓口が必要である。また、大学が継続的にある程度責任を持ち、かつ県教育委員会との共同研修の在り方について検討してはどうか。
- こういった仕組みを大学と県教育委員会が協働してつくることはできないか。

#### ② 養成・研修の一体化

- 教員養成課程の4年間では、授業の基本形を教えることはできても、へき地の小規模校や複式学級での授業方法を教えるには時間が不足している。
- 高知県の教育課題に対応できる実践力を身に付けることは、現行の教員養成課程の4年間だけでは難しいことなどから、教員の養成・研修における大学と県教育委員会との連携は欠かせない。
- 高知県の教員スタンダードを明示することで、大学の教員養成の在り方にも影響を及ぼすことが期待される。大学と県教育委員会が求められる教員像を共有することで、教員養成の質的な変化がもたらされ、例えば、採用後の基礎的な技能の習得期間が3年間から2年間に短縮されることや、初任者研修の見直し等につながることを期待される。
- 10年に1度の免許状更新講習は、教員が新しい知識を吸収するとともに、リフレッシュし、意欲を高めて学校で指導するための専門知識の習得の機会として活用すべきである。このため、大学と県教育委員会が連携して、学校現場の課題を踏まえた内容となるように検討していくことが求められる。
- 中堅的な指導主事を客員といった形で2～3年大学に派遣し、教職志望者を教育しながら自分自身も理論知について研究を深めることができる仕組みが必要である。

- 退職教員でなく、現職教員が大学の養成学部の教職課程の中で、任期付きで指導しながら、自らも研究する仕組みを大学側につくれないか。

### ③ 大学院等への長期派遣

- 高知県教育公務員長期研修生制度では、研究レベルの質を向上させるために、平成21年度から高知大学と連携し、研究生への支援を行っている。また、愛媛大学に特別支援教育地域コーディネーター養成のために教員を派遣している。  
(平成16年度から5年間で10名、平成24年度に1名派遣)
- 大学院派遣等を人材育成の観点から捉え直す必要がある。希望者の派遣ではなく、人事施策の中に大学院派遣等の長期研修を位置付けると、より効果を発揮するのではないか。
- 県教育委員会として人材育成の施策上の狙いを持って、中核的な教員を大学院(教職大学院)等で養成するといった仕組みに切り替えるべきである。
- 人材の育成・活用という観点から、大学院修了生の成果を吟味した上で、派遣と修了後の人事配置等の在り方についても、一定の施策を打ち出すことが望ましい。
- 大学院等への長期派遣の制度が利用しやすくなるために、県教育委員会から大学に対して、修学期間1年の大学院の設置や、大学院修了生へのフォロー等を働きかけてはどうか。

### ④ 大学附属学校における実践研究

- 大学附属学校は、大学と教育センターが協働で取り組む実践研究の場として期待される存在である。
- 大学附属学校における研究成果を県内の学校に生かしていく仕組みづくりが必要である。
- 大学附属学校での教職経験は、教員のキャリア形成にとって有効であり、大学附属学校との人事交流を密にすることも検討してはどうか。

## (2) 市町村立教育研究所との連携

- 34市町村のうち17市町に教育研究所が設置されており、他県と比較して、設置率は高い。しかしながら、高知市教育研究所を除く16教育研究所の多くは、嘱託の所長と、研究員として派遣された教員2～3名による体制である。また、研究員の在籍年数は2年程度である。
- これら16教育研究所の主な業務内容は、教員研修の企画運営(14機関)、不登校児童生徒のための教育支援センターの運営や教育相談活動等(12機関)、校内研修支援(研究授業の指導助言を含む)(12機関)となっている。
- 教育研究所は、市町村によって役割が異なり、研究所の体制の格差も大きい。また、生徒数減少により、研究員減を余儀なくされるところもあり、研究体制は盤石とは言えないことから、今後、教育センター等の支援の在り方が課題である。

- これらの教育研究所と高知市教育研究所、高知県教育センター、高知県心の教育センターの19機関で、高知県教育研究所連絡協議会を組織している。この連絡協議会は年2回の研究会を開催し、公開授業や研究協議を実施している。平成24年度からは、共通の研究テーマ「力のある学校づくりを目指した教職員の実践的指導力の向上」を設定し取り組んでいる。
- また、教育研究所の研究員は学力向上や小中連携、いじめ・不登校などのテーマで研究に取り組んでいる。これらの研究は、ローカルな研究ではあるが、その研究成果は他の市町村でも十分に活用できる内容である。
- このため、教育センターが中心となって、これらの研究成果の普及や研究推進体制づくり、教科研究の機会を確保するシステムづくりに取り組むことが望まれる。
- 具体的には、教科研究を深めるために、教育研究所による教科研究会を地域や学校の境界を越えて取り組んでいくことを検討してはどうか。自治体と自治体がつながることが重要であり、市町村や学校の境界を越えて研修をしていく必要がある。各地の教育研究所と教育センターが協働で研修を運営していくことも検討すべきである。
- さらに、中山間地域には教育研究所が設置されていない町村があり、その地域の教員の研究力を担保するため、近隣の教育研究所によるネットワーク化や複数町村での共同設置などが求められる。

### (3) その他外部機関との連携

#### ① 企業研修の見直し

- 高知県では、平成9年度から、若年教員を6カ月間企業等に派遣する「長期社会体験研修」を開始し、採用2年次に全教員（一部免除）を派遣してきたが、採用者数の増加に伴い、現在は、採用2年次から5年次の4年間に分けて派遣している。
- 平成13年度には、中堅教員の民間派遣研修を開始し、年間5～6名程度を1年間派遣している。現在までに、63名が17企業等に派遣されている。
- また、平成15年度には、教頭等民間派遣研修を開始し、年間2名程度を1年間派遣している。現在までに、23名が6企業等に派遣されている。
- しかしながら、民間派遣については研修目的と内容が必ずしも一致しないなど、課題が多い。
- 挨拶やマナーといった社会性は、企業研修に派遣しなくても学べることである。単に企業研修に派遣しても、本当にシビアな面まで学ぶことは困難である。
- 教員を知事部局や市町村長部局に派遣するシステムを検討してはどうか。

#### ② 民間活力の活用

- 県教育委員会は、平成24年度に高知新聞社と「児童・生徒の言語活動充実と新聞活用に関する協定」を締結し、協働で教材開発や教員向け研修会を開催している。また、県内51社でつくる「高知先端パワー企業グループ」とも事業協定

を締結し、キャリア教育の充実に向けて、会員企業が保護者や生徒を対象とした講演会や見学会、就業体験などを行っている。

- 教育センターでは、初任者と保護者（29名）、10年経験者と県内企業（2社）がそれぞれのテーマで協議し、連携や相互理解を図る研修を実施している。この研修は、受講者の満足度も高く、参加した保護者や企業からも高い評価を得ている（平成24年度実施）。
- 10年先を見通した学校力の向上を考えると、もっと大胆に外部機関を取り込んでいく必要があるのではないか。
- 学校力の向上のために民間活力を活用する仕組みづくりが検討できないか。例えば、教育センターが地域の人材を特別非常勤講師として学校に派遣する仕組みを構築するなど、教育センターが社会と学校とをつなぐハブ機能を持つことが重要である。
- ノウハウを持っている民間の教育シンクタンクとの連携も必要ではないか。
- 教育課題に対して支援する民間団体等についての情報収集も必要ではないか。
- プレゼンテーション能力やコミュニケーション能力に関する研修を実施する際等に、外部の専門機関を利用できないか。

### 3 教員の自己啓発・自己研さんの促進

#### (1) 社会の変化に対する意識の醸成

- 教員は、社会の変化に敏感であることが求められる。
- しかしながら、例えば、多くの教員は古いタイプの学力観のままであり、これからの時代を生きる子どもたちに求められる力（PISA型学力<sup>\*10</sup>、キー・コンピテンシー<sup>\*11</sup>など）についての理解が十分でないため、ミスマッチが生じている。
  - \*10 OECD生徒の学習到達度調査で問われている、読解力、数学的リテラシー、科学的リテラシーの3分野における学力
  - \*11 キー・コンピテンシーとは、知識基盤社会の時代を担う子どもたちに必要な能力のこと
- また、子どもたちがSNS<sup>\*12</sup>を活用したネットワークなどを通して、さまざまな人たちと交流している状況にあることも知っておく必要がある。
  - \*12 ソーシャルネットワークサービス：個人間のコミュニケーションを促進し、社会的なネットワークの構築を支援するインターネットを利用したサービスのこと
- なお、教員も狭い世界にとどまらず、異業種交流やSNSを活用したネットワークづくりなどを通して、社会とつながる必要があるのではないかと。

#### (2) 自ら学び続ける教員像

- 教育課題が多様化する中、これからの学校には、教職生活全体を通じて継続的に学び続けることのできる教員が求められる。
- 学び続ける教員とは、自己啓発の習慣化ができている教員である。
- 自己啓発は自己開発（今ある自分と違う自分をつくりだすこと）のためのプロセスであり、自己開発とは自分自身を学校が求める人間像に変えていくことである。
- 採用後一定期間が経過し、教員としての授業力や学級経営力をある程度身に付けた後、さらに自己研さんを積もうとする教員と、新しい事を学んでいこうとするモチベーションを維持することが難しい教員とに分かれる傾向がある。
- 自ら学ばなければならないという気持ちはあっても、業務以外に具体的なテーマを持って自発的に研究を行っている教員が少ない。指定校研究や自主的なサークル活動等で学んだことを日々の実践に生かしていくことが重要である。
- 学び続ける教員を支える仕組みとして、行政研修・校内研修を整備することが必要である。こうした環境が整備されることで、教員の自己啓発も喚起されると考えられる。
- 行政研修は本質的に必要不可欠な部分や基本的な部分を担い、それ以外は校内研修（学校のOJT）、自己啓発で担うといった役割分担が必要である。
- 教員の自己啓発と行政研修・校内研修を接合するためには、教員それぞれの具体的実践に基づく研修内容を重視することが考えられる。
- なお、教員は、研修せざるを得ない環境に自分自身を置くことが教員としての責務であり、地域や保護者の熱い期待・要望が学校の文化や伝統、校風を守っていることを自覚する必要がある。



### (3) 身近な教員モデルの設定

- 教員間のネットワークが弱まり、自己啓発の促進に資する教員モデルと出会う機会が少なくなっている。
- 目指すべきモデルとなる教員をどうやって見付けるかが重要である。
- 若年教員は、身近にモデルとなる教員がいなければ、集中的な育成期間後の目標を設定しづらいことから、教員のネットワークづくりを進めていくことが必要である。加えて、教育研究所や市町村教育委員会には、一人ひとりの教員と、モデルとなる教員とを結び付ける役割が期待される。

### (4) 教育研究団体の活性化

#### ① 参加体制や条件整備づくり

- 教員は、自己啓発とともに、自己研さんのために研究団体に参画していくことが期待される。特に、若年教員育成プログラム終了後は、民間研究団体の研修が、自らの指導力向上のための意欲の持続につながると考えられる。
- 県内の主な教育研究団体の状況（平成24年9月現在）

| 教育研究団体名   | 部会数など   | 加盟者数<br>(H24年度当初) | 対象校種の全教職員<br>に対する割合 |
|-----------|---------|-------------------|---------------------|
| 土佐教育研究会   | 5支部19部会 | 1,400名            | 27.1%               |
| 高等学校教育研究会 | 14部会    | 703名              | 29.8%               |
| 産業教育研究会   | 6部会     | 564名              | —                   |

- 教育研究団体への加入率は、全国では100%に近いが、高知県は約30%となっている。全員参加の体制づくりが必要である。
- また、団体の活動も停滞傾向にあり、活性化が必要である。
- 民間研究団体は、個々の教員の課題や悩みをテーマとして研修する場であり、魅力ある研修内容を実施することで活性化していくと考えられる。
- このため、民間研究団体の研修に参加できる体制や条件整備が必要である。例えば、部活動への外部講師の導入なども検討してはどうか。
- 土佐教育研究会等研究団体の事務局体制の在り方や、大学の関わり方についても検討してはどうか。

#### ② 行政研修と民間研究団体等の研修のリンク

- 教育センターは、平成15年度の音楽科セミナーを皮切りに、土佐教育研究会や高知県音楽教育研究会等との共催講座を実施している。平成23年度は、土佐教育研究会の算数数学・国語部会において4講座1,003名、高知県音楽教育研究会において2講座93名が受講している。
- 教員に課題意識を持たせる行政研修の工夫が必要である。例えば、教育センターの教科研修と土佐教育研究会等の研修会とを関連づけてはどうか。

### ③ 各団体の横の連携の必要性

- 県レベル、四国レベルの規模での公開授業等は、授業力の向上や人的なネットワークの構築に大きな効果が期待される。
- 各研究団体が合体できれば、教員の視野が広がるのではないか。
- 市町村の研究団体と教育研究所の連携を進めるべきである。加えて、教育センターとの連携等により、教科研究の機会を確保するシステムづくりが必要である。

## 4 教育行政による支援

### (1) 指導主事等の養成・配置

- 指導教諭については、大規模校または中規模校においては、できる限り配置することが望ましい。ただし、指導教諭の配置が困難な場合には、メンター教員の配置を検討してはどうか。
- 学校や市町村教育委員会に信頼される知見を持った指導主事が求められており、指導のための経験や実力を備えた上で、指導主事に任用されるべきである。指導主事への任用のための試験の実施も有効ではないか。
- なお、教育センターの指導主事には研修をマネジメントする力量が求められる。

### (2) 次世代の学校リーダーの養成

- 管理職に登用される前に、学校経営を意識させ、リーダーとしての自覚を持たせる研修が必要である。
- 次世代の学校を牽引するリーダーを養成するためには、この人だという人を育てることが望まれる。
- このため、学校のOJT、Off-JTの両面から、リーダー育成のシステム化を図ることが必要である。
- 学校のOJTにおいては、次世代の学校リーダーの養成は校長の役割であることを明確にするとともに、高知県で行っている教員評価システムについても、その点を評価する必要がある。
- 他方、Off-JTにおいても、次世代の学校リーダー等の養成に重点的に取り組むことが求められる。
- 教員に多様な経験を与え、教員評価を人事異動に反映させながら、次第にキャリアラダーを積み重ね、適材者を次世代の学校リーダーとして選択し、管理職に登用していく仕組みが必要である。
- なお、管理職への登用は、単なる筆記試験だけではなく、学校でのキャリアや経験を総合評価しながら、適材者を登用していくシステムが必要である。

### (3) 退職教員の活用

- 新たな再任用制度の導入も踏まえ、退職教員の雇用の場を確保するとともに、退職教員を意図的・効果的に活用することが求められる。このため、退職教員の専門性や特技を登録した人材バンクを整備していく必要がある。
- 優れた退職教員が若年教員を指導するシステムづくりを検討できないか。
- 校内研修の指導役として関わっていく仕組みづくりが必要である。
- 退職教員の活用は、教員への指導等に限定するのではなく、学校経営に力を発揮した、あるいは、学校を立て直したといった実績を持つ退職校長を、学校経営へのサポート役として活用することも検討してはどうか。その際には、前校長が現校長に対して直接的に経営サポートを行うなどの方法ではなく、学校外の部署において、学校経営のバックアップをするといった方法が望ましい。

- また、保護者への対応等に関するアドバイスを行うサポートセンター（第三者的な仲介機関）を設置し、ベテランの退職教員を配置することを検討してはどうか。

#### **（４）キャリアの複線化（教科のスペシャリスト系やマネジメント系）**

- 教員が、自らの将来の方向性を見極めて努力していくことができるよう、モデルキャリアの提示を行う仕組みが必要である。
- 例えば、30歳代後半で教育行政に関わる道、いわゆる教科のスペシャリストとして指導主事になる道、あるいは、マネジメントを行う管理職になる道など、複線的なキャリアの提示が考えられる。
- 複線的なキャリアと研修のリンクが必要である。そうすることで、研修への意欲も高まる。
- しかしながら、複線的なキャリアの中から、教科のスペシャリストの道を選んだ教員に対しても、マネジメントを中心とした研修（メンタルヘルス、目標設定、学校経営の考え方など）については、しっかりと実施する必要がある。
- なお、教員のモチベーションを失わせないため、何らかの形でポストや処遇を考えていく必要がある。

#### **（５）任用体系とリンクした研修（研修履歴のカルテ化）**

- 教員一人ひとりについて、必要な研修の分野や領域を検討するためには、過去の研修状況の把握が不可欠であり、研修履歴を資料として積み重ねていく仕組みづくりが必要である。
- 年次研修における受講者の研修記録や自己評価等は、ポートフォリオ形式で保管されているが、データベース化されていないため、教育センター等での研修履歴が人事管理とリンクされていない。
- 教員一人ひとりの研修（行政研修、民間団体が実施する研修、校内研修や自己啓発の研修、大学院等での学修等）の履歴を個人カルテとして整備し、そのカルテを基に研修計画を策定することが望まれる。
- どういう研修を受け、どのような成果を上げたかを人事施策の運用とリンクさせる仕組みが必要である。
- 特に、大学院派遣等については、これまでの研修成果や学校での実績に配慮した人選を行うべきである。
- 教員自らが、どういった研修を受けるべきなのかという課題意識を持つことが重要であり、管理職は教員が受講を希望する研修の内容を把握する必要がある。
- 教員が自発的に取り組んでいるさまざまな研修を含め、総合的な研修履歴をカルテとして整理した上で、例えば、研修に偏りがあれば校長が指導し、キャリアアップにつなげるといった活用の仕組みを考えていく必要がある。
- さらに、過去の目標設定における自己評価などを教員自身が見られるようにしておき、教員自身が研修、あるいは、キャリアの選択を考える際に活用できる仕組みを検討してはどうか。

## (6) 人事異動等によるバックアップ

- 高知県の公立学校教職員の人事異動方針では、学校が組織として機能し、教職員一人ひとりの特性や能力が十分に発揮できる適材適所の配置を行い、全県的に教育水準を高めていくことが示されている。特に、新規採用教員については、人材育成を念頭において、地域性や学校規模、教員構成等を勘案して配置を行うこととなっている。
- 中長期的な人材育成のためには、どの段階で大規模校に配置するか等、計画的な人事異動や配置が必要である。
- FA制度や公募制度等、意欲を引き出す仕組みを検討してはどうか。
- 採用10年までは、小規模校、中規模校、大規模校を経験させるように配置し、その後は自分の希望する学校規模に異動するシステムづくりが検討できないか。
- 子どもの成長を継続して見届けるとともに、地域に根ざした教員を育成するために、集中的な育成期間は一つの学校で勤務させるべきである。
- 教員の表彰制度は、表彰と処遇とをリンクさせることで教員のモチベーションを向上させていくことが期待される。
- 教員の意欲を高め、良いところを伸ばす人材育成が重要であり、教員のキャリア開発を支援する施策が必要である。

## (7) 教育施策と研修の一体化

- 学校が混乱なく教育活動と研修に取り組むことができるように配慮すべきである。

## 教員の資質・指導力の向上のための人材育成の在り方検討委員会設置要綱

## (目的及び設置)

第1条 教員の資質・指導力の向上を図るとともに学校における組織的・計画的な人材育成を推進することを目的として、教員の資質・指導力の向上のための人材育成の在り方検討委員会（以下「委員会」という。）を設置する。

## (検討事項)

第2条 委員会は、次に掲げる事項について検討を行う。

- (1) O J Tの充実に関すること
- (2) O f f - J T（研修・研究機能）の充実に関すること
- (3) 自己啓発の促進に関すること
- (4) その他必要な事項

## (組織)

第3条 委員会の委員は、次に掲げる者のうちから高知県教育長が委嘱する。

- (1) 学識経験者
  - (2) 学校教育関係者
  - (3) 保護者
  - (4) その他高知県教育長が必要と認める者
- 2 委員の任期は、委嘱の日から平成25年3月31日までとする。
  - 3 委員会に委員長及び副委員長を置く。
  - 4 委員長は委員の互選によって決定し、副委員長は委員長が指名する。
  - 5 委員長は、委員会を総理する。
  - 6 副委員長は、委員長を補佐し、委員長に事故があるとき、又は欠けたときは、その職務を代理する。

## (会議)

第4条 委員会の会議（以下「会議」という。）の進行は委員長が務める。委員長が出席できない場合は副委員長が代理する。

- 2 委員長は、必要があると認めるときは、会議に委員以外の者に出席を求め、資料の提出や意見、説明、その他の協力を求めることができる。

## (庶務)

第5条 委員会の庶務は、高知県教育委員会事務局教育政策課及び高知県教育センターが行う。

## (その他)

第6条 この要綱に定めるもののほか、委員会の運営に関し必要な事項は別に定める。

## 附 則

この要綱は、平成24年6月8日から施行する。

## 委員名簿

| 役職等                              | 氏名                 | 備考   |
|----------------------------------|--------------------|------|
| 国立大学法人<br>兵庫教育大学大学院<br>教授        | あさの りょういち<br>浅野 良一 |      |
| 本山町教育委員会<br>教育長                  | いわつか ただお<br>岩塚 忠男  | 副委員長 |
| 国立大学法人<br>高知大学教育学部<br>副学部長       | うちだ じゅんいち<br>内田 純一 | 委員長  |
| いの町立吾北中学校<br>校長                  | おぐり かずひこ<br>小栗 一彦  |      |
| 高知県立高知南中・高等学校<br>校長              | かきうち もりお<br>垣内 守男  |      |
| 特定非営利活動法人<br>とさはちきんねっと<br>アドバイザー | かわむら あきこ<br>川村 晶子  |      |
| 国立大学法人<br>鳴門教育大学大学院<br>教授        | さこ ひでかず<br>佐古 秀一   |      |
| 高知市教育研究所<br>所長                   | ただ みなこ<br>多田 美奈子   |      |
| 明星大学<br>教育学部教育学科<br>教授           | ひぐち のぶもと<br>樋口 修資  |      |

(敬称略、50音順)

## 審 議 経 過

|     | 年 月 日              | 審 議 事 項  |
|-----|--------------------|--|
| 第1回 | 平成24年<br>7月8日(日)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・高知県の教員の現状と課題、あるべき姿について</li> <li>・検討項目と検討の視点について</li> </ul> |
| 第2回 | 平成24年<br>8月13日(月)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・学校のOJTと教育センター等のOff-JTの充実について</li> </ul>                    |
| 第3回 | 平成24年<br>9月20日(木)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・関係機関との連携強化について</li> </ul>                                  |
| 第4回 | 平成24年<br>10月24日(水) | <ul style="list-style-type: none"> <li>・教員の自己啓発の促進について</li> <li>・審議の中間まとめ(案)について</li> </ul>        |
| 第5回 | 平成24年<br>11月30日(金) | <ul style="list-style-type: none"> <li>・審議の中間まとめ(案)について</li> </ul>                                 |
| 第6回 | 平成25年<br>1月25日(金)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・報告書(素案)について</li> </ul>                                     |
| 第7回 | 平成25年<br>2月20日(水)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・報告書(案)について</li> </ul>                                      |