

## 第6回教員の資質・指導力の向上のための人材育成の在り方検討委員会 会議録（要旨）

日時：平成25年1月25日（金）13：30～16：30

場所：高知会館 3階「飛鳥」

### 報告書（素案）について（委員長説明）

- 配付資料は、「審議の中間まとめ」などを基に、報告書の素案として整理し直したもの。
- 短期的な取組みと長期的な取組みを明確にしつつ、課題と方針と具体策を、ある程度シンプルで報告書にまとめていきたいと考えている。
- まず前半は、各論「教員の自己啓発・自己研さんの促進」のうち「社会の変化に対応する意識の醸成」並びに各論「教育行政による支援」のうち「次世代の学校リーダーの育成」、「退職教員の活用」、「キャリアの複線化」及び「人事異動等によるバックアップ」といった項目に係る短期的な取組の方向性などについて、さらに議論を深めたい。
- 後半は、報告書の全体像を示す総論についての議論を行いたい。
- 総論に係る「審議の中間まとめ」からの大きな変更点は次の4点。
  - ・冒頭、本検討委員会の「理念」として「人材育成の目的」と「目指すべき姿」を記載
  - ・教員を取り巻く「現状」を「状況」としたうえで、「教育課題の状況」を追加
  - ・教員の人材育成を図る上での「課題」を「現状と課題」に変更
  - ・「人材育成の在り方についての基本的な考え方」として6項目を整理

### 各委員からの意見等（各論について）

#### 各論「3 教員の自己啓発・自己研さんの促進」・「①社会の変化に対応する意識の醸成」

- 国際化や少子高齢化が進む社会で求められる力を子どもが身に付けられるよう、日々変化しているSNSなどの新しい技術を教員が功罪両面から理解するための機会が必要。教員も知識は十分もっているだろうが、実際に外部の色々な人と交わることで、こうしたツールに対する認識も変わる。
- 自己啓発の項目としているが、社会が求めている力を掴み、教育としてコーディネートするという教員の基本的な力量に繋がってくる話でもあるので、個人の努力に留めることなく、行政からの支援もあればよいのではないか。
- 社会人基礎力（経産省）やキー・コンピテンシー（OECD）という概念でも示されているように、これから社会へ出ていく子どもには自ら探究・考察し表現する力が必要であ

- り、教員もこうしたことを教育できるだけの能力を身に付ける必要がある。
- 学力・学習状況調査におけるB問題（活用）の正答率向上というのは新しいテーマであり、A問題（知識）を重視してきた教員の学力観を変えるのは案外大変かもしれない。
  - 外部の目に晒されることで、組織が変革する場面が民間企業では多々ある。座学の知識と内部の人間だけではなく、外部の人ともっと交わり、単発ではなく日常的に仕事のやり方を見てもらうことで、学校組織の変革もうまくいくのではないか。
  - 教員個人あるいは学校組織として社会と繋がることも大事だが、教員がいかに子どもを社会と関わらせるかということが最重要だと思う。子どもの体験を通じて教員も多くのことを学ぶことができる。
  - 高知県では若年教員の民間企業派遣を行っているが、社会の変化に対応する教員の育成は、これとは違う形でも可能である。
  - ここでの問題は、教員が外部との接点から社会の変容を認識し学校現場にそれを生かす必要があるのではないかということと、教員が情報化への実践的な対応力をどう身につけるのかということの二点。前者に関し、学校と社会の整合は図る必要があるが、SNSでのやり取りは個人的なものであり、それを社会との接点として学校で指導することには課題が多い。社会の変容を踏まえ子どもにどのような能力を身につけさせるかということについては、10年毎の学習指導要領の改訂を通じて十分議論されている。重要なのはこれを教員が理解することであって、新しい国際的な学力観への対応が重要課題であるにもかかわらず、古い学力観をもつ教員が存在していることからすれば、社会との接点を広げるよりも、社会の変化に対応し教育や学力の在り方を真摯に考え抜く教員を研修で育成することのほうがより優先的な課題と感じる。また、後者については、IT教材により効果的な授業を行うことで、子どもの基礎的な学力を高めることができるため、教員に対して組織的に情報化教育を行うべきと考える。
  - 昔のIT教育は技術に関するA問題の世界。現在のICTは誰もが簡単に使えるものであり、実際に使ってみたうでの理解を要するB問題の世界。教育活動の中で子どもがSNSなどに興味をもった際、教員が積極的に取り入れて子どもの成長につなげてほしい。教員個々の対応が無理ならばフォローする窓口があればよいと思う。

#### 各論「4 教育行政による支援」・「②次世代の学校リーダーの育成」

- 次世代リーダーの育成は、組織マネジメントと並ぶ校長の大きな役割。人事評価制度を活用しながら責任者として推進すべき。
- 人事異動があることを考えると、校長を第一義的な責任者としながらも、県教委が計画的・組織的なリーダー養成という観点から、人事評価の結果を踏まえ、校長の意見具申も勘案しながら人事異動を行い、多様なキャリアを積ませる中で適材を登用していくシステムが適切ではないか。現在、管理職登用試験はどのように行っているのか。

<教育長説明：現行の管理職登用試験について>

- 校長、副校長、教頭、主幹教諭、指導教諭について実施。
- 毎年度試験内容の見直しを図っており、現在は筆記試験よりも面接を重視。
- 校長、市町村教育長、県教委の所管課長・人事担当者により多面的に評価。
- 知事部局に比べ校長の評価は甘すぎる印象。
- 県の教育課題に照らし適任か否かという視点も必要ではないかと考えている。

○本県の人事評価制度においては、一年間の職務遂行状況に対して校長が行った最終評価の結果を教員個々にフィードバックすることとなっているが、年間を通じて、本人の求めに応じ管理職や周りの教員が助言や指導を行っている。また、教員が校外で様々な役割を担い、職務内容との間にミスマッチが生じるケースがあるため、情報の共有が必要だと感じている。

○リーダーとは「在り方」であり、それは自らが学んで育てていくものだと考えれば、各人がリーダー性を発揮しやすい条件を整えるということが、リーダー育成の責任を担う校長の役割ということになる。これについては、本県の人事評価制度における目標設定シートが非常に有効だが、キャリアに応じた自己目標を適切に設定できている教員はまだ少ない。具体的な手立ても含めて目標を設定し、一年間の結果に係る成果と課題を翌年度に繋げるという一連の過程はリーダー性を養うために重要だということを校長が教員に伝えないといけない。

○その教員がどういう力を伸ばすべきかという判断を行えるのは身近にいる管理職。その意味からリーダー育成の責任は校長が担わなければならない。併せて、人事評価制度の内容と活用方法についても、リーダー育成という観点から見直す必要があるのではないか。

○一般公務員とは異なり教員には細かい職制がないため、教員特有の評価項目やキャリアに応じた評価項目を設定することに意味があると思う。

○目標は「標」であり、できる限り数値化・定量化すべき。これは点数を高く取るということではなく、到達度合を明確に理解でき、目標を立てた本人の意欲に繋がるということ。

<教育長説明：現行の人事評価制度について>

- 職種ごとに評価項目を設定（教諭については経験年数に応じ3ステージに分類）。
- 個々の教員が目標設定を行うに当たっては、単年度の組織目標としてすべての学校が作成する「学校改善プラン（公立小・中学校）」及び「学校経営構想図（県立学校）」の内容を踏まえるべきという考え方を徐々に浸透させている。
- リーダー育成という目的に合致させるために目標設定シートを見直すことは必要。

各論「4 教育行政による支援」・「④キャリアの複線化」

- 教壇に立ち続けることを志向する教員がモチベーションを失うことのないような処遇を考える必要がある。現在スタッフ職として配置されている指導教諭は、必ずしも教科のスペシャリストばかりではなく、教科外の指導に長けた教員が任用されている場合もあるので、スペシャリストは「教科の」ではなく「教育活動の」ということになると思う。また、特に高知県は50歳代が多く「教育行政、教科のスペシャリスト、マネジメント系」以外の道を歩む人が多くいる。こうした教員の意欲を保つための処遇改善も必要ではないか。
- 中堅で実践力があり学校のキーパーソンであるにも関わらず、周りには無関心という教員が少なからずいる。キャリアを複線化した結果、スペシャリストが銘銘自分のことしか考えなくなると学校にとって却ってマイナス。協働力についての研修をベースにしたうえで制度を導入する必要がある。
- スペシャリストを同僚性や組織力とどうリンクさせるか。専門家的な顔をされ組織の一員として機能していない教員の存在に校長は悩んでいる。キャリアにはもう少し色々な選択肢が必要だと思う。
- スペシャリストの道を選ぶ人に対しても、その道だけに入り込むのではなく学校組織全体としての視点をもってもらえるよう、マネジメント系の研修を行うことが大事。

#### 各論「4 教育行政による支援」・「⑤任用体系とリンクした研修」

- 研修履歴の個人カルテについての記述があるが、これは本人が見ることに意味がある。ICTの活用により毎年の目標設定や校長評価、成果と課題などの情報も併せて蓄積のうえ、本人がこれを活用して研修やキャリアを選択し、校長が指導助言を行うというような使い方ができればよいと思う。
- カルテは教員個人の責任で作成すべき教職キャリアのポートフォリオというイメージ。教育センター等の研修だけでなく、校内研修や自己啓発研修も含めた記録を本人が携帯し、校長が研修の偏りや問題意識の持ち方などについての指導材料とすることで本人の資質能力向上やキャリアアップに生かせないかという趣旨で提案した。

#### 各論「4 教育行政による支援」・「⑥人事異動等によるバックアップ」

- 教育委員会が定めている人事異動の基本方針にどういう課題があるのかという視点で捉える必要がある。
- 「採用10年までは、小規模校、中規模校、大規模校に配置し」というのは、複式学級など学校規模によつての課題があることから、様々な規模での経験をさせた後、本人に希望を出させる仕組みにできないかということ。

#### 各論「4 教育行政による支援」・「③退職教員の活用」

- 資料に記載している3項目は教員の指導力の部分に限定されているが、校長の学校経営をサポートしてもらうこともできるのではないか。
- 退職校長の活用は大切な課題だが、学校内で校長のサポート役にしてしまうと現任校長

がやりづらい面も出てくるのではないか。学校外でのサポート役とするか、校長として再任用すべきだと考える。

- 保護者対応に関する第三者的な仲裁機関としてサポートセンターがあればよいと思うが、そうした場所で退職校長がアドバイスを行うという活用方法も考えられる。
- 退職校長を複数校の相談役として配置している事例がある。校長が学校内で誰かに相談するということには難しい面があるので望ましい取り組みだと思う。
- 校内研修で教科研究を行うに当たり、誰か良い講師がいないだろうかという相談を受けることが多い。教員個々の人脈に頼ることにマイナス面もあるため、退職教員の人材バンクがあればよいと思う。
- 退職教員が個々に動くのではなく、学校の要請に応じチームで対応する体制を公的に整備できればよいと思う。
- 国家公務員のように、50歳代から人材データバンクに登録し関係者が閲覧できるシステムがあればよいのではないか。

### 欠席委員からの意見等（報告書（素案）について：事務局説明）

- 自治体首長部局や他県の人材育成方針と比較した場合、次の点が特徴である。
  - ①学校内における育成（OJT）に注目し、それをサポートするために、教育センター研修や自己啓発、外部連携、そして人事施策によるバックアップを配置した点。
  - ②これらの各種人材育成の主体として、学校管理職のマネジメントを強調し、そのサポート役として指導主事に焦点を当てた点。
  - ③人材育成の働きかけを教職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も拡大し、多くの方策を提示している点。
  - ④教職員のキャリア形成に配慮している点。

### 各委員からの意見等（理念について）

- 「目的」について、「学校力」を「学校課題の解決に組織的に取り組める力」と定義しているが、課題は学校が一方的に決めるのではなく、地域や保護者の教育ニーズに対応して設定すべきもの。
- 学校の課題は県の教育課題も踏まえて設定すべきである。
- 「教員の個人的な成長を促すだけでなく」とあるが、個人と集団の両方を成長させるというのがこれまでの議論なので「促すとともに」とするほうがよい。
- 「子どものために行う人材育成」という導入のほうが一般の人は理解しやすいと思う。
- 県の教育振興基本計画における教育理念の実現に向けたものであることを示せば位置付けが明確になる。

- 「目指すべき姿」について、「教員の姿」は完成形のようにみえるが、「学校の姿」と同様「学び続ける」という表現を入れたほうがこれまでの議論に沿う。
- キャリアを積んだ人だけでなく、その人が周りにも伝えて一緒に高まっていくという意味で「学び合う」という表現がよいのではないか。
- 学校を「学び合う」、教員を「学び続ける」としてはどうか。
- 「教員の姿」には、社会の変化への対応についても入れたほうがよい。また、「授業力、経営力」だけでは具体的な指導技術の話に矮小化される恐れがある。最初に「社会の変化に対応し、時代が求める確かなその教育観・学力観を持った教員」という項目を置いてはどうか。
- 「家庭の状況に柔軟に対応」の「状況」という表現は、家庭における教育力や教育環境の変容に柔軟に対応するという趣旨からすると、範囲が広すぎるのではないか。
- 県教委が具体的な施策に移す際には、社会的な状況、現場の課題、教員の課題を図式化して整理したほうがよい。

## 各委員からの意見等（総論について）

- 育成指導環境面（3ページ）について、「教員は授業や学級経営が自己流となりがちで」とあるが、せっかく作っている「授業スタンダード」を十分身に付けさせることなく、いきなり実践させているのだから自己流になるのは当たり前。入職後3年間程度でこのスタンダードを徹底的に習得させるべき。
- O f f – J Tについては、「学校の課題に焦点を当てた研修」が不十分であるといった、内容論としての課題が記述されているが、方法論の問題はないのか。座学主体の教育センターの研修が、事例研究を行うような演習主体の手法へと転換されていないとすれば課題として取り上げるべき。
- 「学校のO J Tが十分機能しているとは言い難い」と断定しているが、後に続く「その理由」が希薄ではないか。校内研修の課題としては、毎年同じような内容を繰り返してマンネリ化しており人材育成手法としての有効性をもち得ていないということと、研修テーマが校長の定める学校経営方針と必ずしも一致しておらず学校課題と整合していないということを記述したほうがよい。
- ワークショップ型の研修などを活用し、学校の課題と目指すべき子どもの姿を共有したうえで、これに基づいて校内研修のテーマを考えればよいのだが、実際は管理職が分業体制の慣習に流され、校内研修の運営を担当教員に任せきりにしているという問題がある。
- 採用後3年以内に十分な教科指導力を身に付けてもらいたいが、それ以後は様々な校務分掌に手を取られて研修を十分受けられず、自己流になっていくケースが多々ある。小規模校では同一教科の教員同士で高め合うことも困難なので、10年目程度までに、県全域

の研究大会で公開授業や研究発表を行うシステムがあればよい。自らのキャリアを考えるよい契機にもなるのではないか。

- 教員の力量面（４ページ）について、主に実践力のことが記述されているが、協働力の不足という大きな課題に触れておくべき。
- 「学級経営や集団づくりに関するカリキュラムが十分でない」とは記述されているものの、通常学級における特別な支援を要する子どもの存在も含め、学級集団をいかにまとめていくかというのはかなりウエイトの高い課題だと思う。
- 義務教育の９年間に亘って集団が固定される小規模校の学級経営では、濃密な人間関係の中で躓きが生じないようにする特殊な指導力が必要だと思う。

- 基本的な考え方（５ページ）について、「人材育成方針を策定する」とあるが、策定し明確化したものを徹底することにこそ意義があるので、そういう表現にしたほうがよい。
- 若年教員、次世代の学校リーダー、指導主事等という人材育成のターゲットに係る項目と、人材育成の方策に係る項目の並びが混乱しているように感じる。
- 現任管理職のマネジメント力を育成することも重要だが、ターゲット項目のどこに含まれるのかが見えにくい。また、方策については、「マネジメント能力の計画的な養成」も記述すべき。こうした方策を組み合わせながら各ターゲットを育成していくということになると思う。