

「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（素案）

目 次

人材育成の在り方検討委員会 理念	1
第1 総論	2
1 本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
【育成指導環境面】	3
【学校運営面】	3
【教員の力量面】	4
3 人材育成の在り方についての基本的な考え方	5
第2 各論	6
1 学校のOJTと教育センター等のOff-JTの充実	6
(1) 現状と課題	6
① 学校のOJT	6
② 教員のマネジメント力	6
③ 教育センター等のOff-JT	7
(2) 取組の方向性	7
① 高知県の教員スタンダードに基づいた人材育成	7
ア 計画的・段階的な教員の資質向上(年次ごとの到達目標)	7
イ 集中的な育成期間の設定	7
ウ 点検評価に基づいた育成	8
② 学校のOJT・OJDの充実	8
ア 校長(管理職)のマネジメント力の育成	8
イ 教員のマネジメント力の育成	8
ウ 校内研修の活性化	9
(a) 課題を解決するためのベクトル合わせ	9
(b) 授業研究の拡充	9
(c) 地域や保護者の参観の場づくり	10
(d) 校内研修のマネジメント	10
エ 広域の校内研修・教科会	10
オ 学校コンサルチームの創設	10
③ 教育センター等のOff-JTの充実	11
ア 教育センターの研修・研究の機能強化	11
(a) 若年教員育成プログラムの拡充	11
(b) 10年経験者研修の研修内容の見直し	12
(c) シンクタンク・政策提言機能の強化	12
イ カリキュラムセンター機能の強化	12
④ 学校のOJTとリンクした新しい研修スタイルの構築	13
ア ユニット型研修	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) 現状と課題	14
① 大学との連携	14
② 市町村立教育研究所の状況	14
③ 民間企業等との連携	15
(2) 取組の方向性	15
① 大学との連携	15
ア 校内研修の高度化	16
イ 大学院等への長期派遣	16
ウ 養成・採用・研修の一体化	16
エ 大学と県教育委員会による新たな組織づくり	16
オ 大学附属学校における実践研究	17
② 市町村立教育研究所との連携	17
③ その他外部機関との連携	17
ア 企業研修の見直し	17
イ 民間活力の活用	17
3 教員の自己啓発・自己研さんの促進	18
(1) 現状と課題	18
① 学び続ける教員	18
② 教科研究センター	18
③ 公的機関以外での教職員が学びあう場	18
(2) 取組の方向性	19
① 社会の変化に対する意識の醸成	19
② 自ら学び続ける教員像	19
③ 身近な教員モデルの設定	19
④ 教育研究団体の活性化	20
ア 参加体制や条件整備づくり	20
イ 行政研修と民間の研修のリンク	20
ウ 各団体の横の連携の必要性	20
4 教育行政による支援	21
(1) 現状と課題	21
① 人事施策	21
② キャリア形成	21
(2) 取組の方向性	21
① 指導教諭の充実とメンター教員(若年教員への支援者)の活用	21
ア 指導教員	22
イ 管理職	22
ウ 指導主事	22
② 次世代の学校リーダーの育成	22
③ 退職教員の活用	23
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)	23
⑤ 任用体系とリンクした研修(研修履歴のカルテ化)	23
⑥ 人事異動等によるバックアップ	24
⑦ 教育施策と研修の一体化	24

人材育成の在り方検討委員会 理念

■人材育成の目的は、教員の成長を支援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、教員の個人的な能力の成長を促すだけでなく、教員の協働性に基づいて学校力（学校課題の解決に組織的に取り組める力）を高めるという目的でなくてはならない。

■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、継続的に学び続ける学校

【教員の姿】

- 授業力、学級・HR経営力等の教育指導に関する確かな力量を持った教員
- 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
- 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
- 地域や家庭の状況に柔軟に対応することができる教員

第1 総論

1 本県の教員を取り巻く状況

【年齢構成の偏り】

- 県全体の公立学校*¹教員*²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%と高い割合でいびつな年齢構成となっている。退職者数は、2年後には160名を越え、6年後以降1年後まで毎年300名を越える状況が続く見込み*³である。
- このうち、管理職については、校長数は342名で教員全体の約5%にあたる。5年後には退職者数のピークを迎え、その年には管理職が80名程度退職し、これに伴い多くの新任用教頭が必要となることが見込まれている*³。

*1 公立の小・中学校、高校（高知市立高知商業高等学校全日制を除く。）及び特別支援学校

*2 養護教諭、栄養教諭及び再任用者は除く。

*3 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%）減少し、これに伴って学級数が減少している。
- 本県では以前から小規模校の割合が全国と比較して高く、例えば、小学校では、複式学級を有する学校が約4割を占めている。また、中学校では、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、その割合は全体の2割に満たない状況である（平成24年5月1日現在）。
- また、高等学校では、生徒一人ひとりの個性・能力や進路等の多様化に対応し、きめ細やかな学習指導を行い教育効果を上げるための適正規模1学年4～8学級（高知県教育委員会の基準）に該当する学校は、36校中20校（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者は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。

【教育課題の状況】

- 平成24年度全国学力・学習状況調査では、本県の小学校は、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」は、全国に比べ肯定的回答が約5ポイント上回っている。一方、「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ような授業や、「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。

- 平成23年度の生徒指導上の諸問題においては、小・中学校、高校の暴力行為の発生件数がワースト2位、小・中学校の不登校出現率がワースト3位、高校中途退学の割合はワースト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、本県の児童生徒は、「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」「困っている人を進んで助ける」「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。

2 教員の人材育成を図る上での現状と課題

【育成指導環境面】

- これまで、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かった。そのため、人材育成が学校任せや個人任せで、教員のキャリア形成や教員研修等の連動も十分ではなかった。しかしながら、大量退職・大量採用時代に入り若年教員が急増し、すべての学校で若年教員の受け入れが必要となってきた。加えて、経験の少ない若年教員に短期間でベテラン教員と同等の指導力を身に付けさせなければならないことから、若年教員を県全体で組織的に育成していくためには、その取組方針や到達目標等を体系化・明確化し、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。
- 教員は、学校で実践を行いながら、それを省察して指導力や経営力を高めていくことが基本であり、そういった観点からも学校のOJTは欠かせない。しかし現状では、学校のOJTが十分機能しているとは言い難い。その理由の1つとして、学校組織の構造上の課題が挙げられる。教員の業務は、授業や学級経営を一人で準備し行う個業型の傾向が強い。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性が成り立ちにくい。一方で、教員間において先輩・後輩という意識はあるが、人間関係が希薄になっており、先輩が後輩を教えるといった文化そのものが衰退しつつある。そのため、教員は授業や学級経営が自己流となりがちで、児童生徒に付ける学力の目標も個人によってばらつきがあるなど、組織的な取組につながらないといった課題が見受けられる。
- このようなことから、学校のOJTを強化し組織的に進めるための取組を検討するとともに、Off-JTにおいても、学校の課題に焦点をあてた研修や学校経営・校内研修への継続的な支援など、学校のOJTを機能させる仕掛けや仕組みが必要である。

【学校運営面】

- 学校を取り巻く教育課題は複雑化しており、それらの課題解決を図るためには、個々の教員だけで対応することは難しく、組織的に取り組むことが求められる。そのために、組織マネジメント力を発揮できる管理職が必要である。

- 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、そのプログラムを修了し登用された校長は、全体の約23%しかいない(小学校13.3%、中学校28.2%、県立学校58.5%：平成24年4月1日現在)。
- また、学校組織にとっては、組織マネジメントの考え方が新しい概念であり、管理職が未消化であるため教員に十分に浸透しておらず、それらのことが学校全体としての組織力の弱さにつながっていると考えられる。
- 従って、学校力(学校課題の解決に組織的に取り組める力)を上げるためには、若年教員の時期から組織マネジメントの考え方を体系化していく必要がある。特に、採用から十数年が経過(採用時の平均年齢は28歳)する中堅教員となった時点で、学校経営を意識させ、ミドルリーダーとしての自覚や組織マネジメントに対する意欲を高めることが求められる。
- 加えて、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・研修活動を促せるよう、管理職の組織マネジメント力が必要である。

【教員の力量面】

- 小学校の約4割が複式学級を有していることから、小学校の教員は単式学級での授業力や学級経営力だけでなく、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実践的指導力が求められる。
- また、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。従って、中学校の教員には、自身の保有免許教科の専門力を高めるとともに、免許外で担当する教科についての授業力も必要であり、各教科に対する具体的な支援策が求められる。
- 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、そ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。
- 教員は、初任者であっても、ベテラン教員であっても、同様に一定の授業力や学級経営力が求められる。しかし、大学の教員養成課程では、教壇に立つための教科に特化した基本事項に重きが置かれており、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。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。
- 教員の専門性は、大学における「理論知」と現場における「実践知」を融合することによって結実することができるため、養成段階も含め、教職生活全体を通じて、教員の資質・指導力を体系的に向上させることが必要である。従って、大学と協働し、教員の養成・採用・研修の体系的・一体的な取組を検討していく必要がある。

- 本県では、採用の平均年齢が28歳であり、およそ6年ほどの臨時教員を経験してから採用される現状がある。全教員に占める臨時教員の割合が高く、臨時教員は学校の中で不可欠な存在であり、また、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のかは重要な課題である。

3 人材育成の在り方についての基本的な考え方

1 高知県の教員スタンダードの明確化

高知県の教員スタンダード(3年・5年・10年までに身に付けるべき到達目標)を明確化し、それに基づいた人材育成方針を策定する。

2 若年教員の育成

臨時的任用を含め採用後の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)を配置して若年教員を育成する。

3 次世代の学校リーダーの養成

学校力(学校課題の解決に組織的に取り組める力)を高めるために、管理職だけでなく中堅教員を対象にマネジメント力が発揮できるリーダーの養成に取り組む。

4 学校のOJTへの支援体制の強化

学校のOJTを組織的に機能させるために、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。また、Off-JT研修においては、学校のOJTへの支援を中核に据えた研修内容に見直しを行うとともに、学校のOJTとリンクした新しい研修スタイルを構築する。

5 指導主事等の計画的な養成

教科指導に優れ学校での教育実践に成果がある教員を任用し、校内研修の質・量の充実を積極的に支援できる指導主事等を計画的に養成する。

6 大学との協働

教員の養成・研修・研究を大学と協働して進め、本県特有の教育環境・課題に対応できる指導力を身に付けた教員を育成する。

第2 各論

1 学校のOJTと教育センター等のOff-JTの充実

(1) 現状と課題

① 学校のOJT

- 本県の教員は組織やチームで仕事をするという意識が弱く、管理職のマネジメント力も十分でないため、学校が組織として動いておらず、学校の組織力や継続力が弱くなっている。
- ~~先輩が後輩を「教える」といった文化そのものが衰退し、教員の人間関係も希薄になっているため、学校で一定期間（3年間）かけて組織的に教員を育てることが不十分である。~~ → 総論と重複のため削除
- また、教育センター等での研修成果や情報が学校で組織的に共有されず、受講者だけに留まっていることから、研修成果等を学校全体に広げ、組織的に生かすような仕組みづくりや校内体制が課題である。
- 一方、教員の指導力においては、学年、学校全体を見通した教育計画の作成やそれに基づく教科指導に課題が見られる。
- 学校では定期的に校内研修を行っているが、小規模校では、研修手法が限定されやすく、教科一人配置も多いことから、学校だけで教科指導力を育てることが難しい。そ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。
- また、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。特に、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が、成果に表れるまでは至っていない。

② 教員のマネジメント力

- ~~学校が組織として仕事をするためには、管理職だけでなく教員のマネジメント力の育成に取り組んでいく必要がある。~~
- ~~大量退職による新規採用者が増加することから、ミドルリーダー層（研究主任・生徒指導主事・教育相談担当等）の底上げが急務である。~~
- ~~教員の採用年齢は平均28歳で、10年後には中堅教員として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、個人の力量に差が生じている。そのため、40代前半に、学校経営を意識させ、リーダーとしての自覚やマネジメントに対する意欲をもたせるなど、計画的にマネジメント力の育成を図ることが課題である。~~ → 総論と重複のため削除
- 教務主任、研究主任の役割・活用が十分でなく、特に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学校も見られる。高等学校においては、教科主任の役割が形骸化され、十分にその役割を果たせていない。

③ 教育センター等のOff-JT

- 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が、臨時的任用教員や初任者の職務経験、研修受講歴等の実績が加味された研修システムとはなっていない。
- 教育センターは、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少ない。このようなことから基礎的なスキルが身に付いた後に、教員が主体的に選択できる研修を設定していくことが求められている。
- 一方、研究機能面では、高知県教育公務員長期研修生と指導主事による共同研究が中心で、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ような研究体制（シンクタンクを付加した体制）が整っていない。
- 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研修内容の整理など、10年経験者研修の実施の在り方の検討が急がれる。

(2) 取組の方向性

① 高知県の教員スタンダードに基づいた人材育成

ア 計画的・段階的な教員の資質向上（年次ごとの到達目標）

- 本県として3年・5年・10年までに身に付けてほしい教員のイメージ（高知県の教員スタンダード）を示すことが必要である。そうすることで、教員はゴールイメージを持って研修することができる。
- 採用後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。
- とりわけ小学校においては、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。
- 校内研修やOff-JTを実施する際には、それに関わる指導教員や指導主事が授業スタンダードを踏まえておく必要がある。その上で実践的な知識や経験を伝えることが重要である。
- 高知県の教員スタンダードを大学に示すことによって、大学の教員養成においても、それを意識して取り組んでもらうことが望ましい。
- 管理職のスタンダードを示すことも必要である。

イ 集中的な育成期間の設定

- 採用（臨時的任用も含む）後の3年間程度の集中的な育成期間を設定して取り組むことが必要である。
- この期間に、授業スタンダードをはじめ、本県として統一したスタイル（教員としての基礎的技能）を全ての教員に徹底する必要がある。

ウ 点検評価に基づいた育成

- 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。
- 採用までの経験が多様であり、採用後に身に付けた指導力も様々であるため、年次ごとの目標の到達状況の確認（スキルチェック）が必要である。また、それを行う際には、自己評価について管理職が適切に助言することが重要である。
- スキルチェックを基にして、教員一人ひとりの育成計画を立てていくことが重要である。
- この育成計画に基づいて育成を行うために、研修機会の設定等、環境整備を図る必要がある。また、その際、外部の評価を取り入れることが望ましい。

② 学校のOJT・OJDの充実

- 学校力の向上は、一人の飛び抜けて優秀なカリスマ教師によって実現できるものではない。
- 学校のOJT・OJDの充実を図る上では、学校力をどう向上させるかという視点が必要である。
- 高知県の教員スタンダードを基礎として、現場で実践・応用する力は、学校OJTで鍛える必要がある。
- 教員が授業力を高めていくためには、地域や保護者への授業公開や、教員同士で授業を批評し合う場を通して、自己研さんに取り組むことが求められる。

ア 校長（管理職）のマネジメント力の育成

- マネジメントには組織マネジメント、カリキュラムマネジメント、リスクマネジメントの3要素がある。組織マネジメントだけではなく、カリキュラムマネジメントとリスクマネジメントも求められている。
- また、教員の教材研究、授業研究、研修等の時間を確保するためにも校長のマネジメントが重要である。
- 加えて、中核的な人材を育成するためには、校長が校務分掌を適切に割り振り、様々な校務分掌を経験させながら、マネジメント力を身に付けさせることが必要である。
- 例えば、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ような工夫や仕掛けを検討してはどうか。

イ 教員のマネジメント力の育成

- 学校力を伸ばしていくためには、教員のマネジメント力を高めていく必要がある。
- 教員のマネジメント力は、管理職においてのみ求められるものではなく、教員としての役割、キャリアに応じて、発揮することが求められるものである。

- 校務分掌のリーダーとして働くことがマネジメント力の育成にもつながる。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。
- ミドルリーダーの育成には、役割、キャリアに応じたマネジメント研修を実施することが有効である。
- 学校内の情報共有といった職場コミュニティは学校経営に直接関わるものではないが、職場コミュニティに取り組みそのリーダーを務めることは、教員がマネジメントを理解するには効果的である。
- 研究主任研修では経験に応じて研修内容が異なるが、教務主任や進路指導主事、人権教育主任、生徒指導主事については経験の有無に関係なく一律の職務研修であり、ステージ別での育成が必要である。

ウ 校内研修の活性化

(a) 課題を解決するためのベクトル合わせ

- 学級の壁、学年の壁を越えて学校全体としてのベクトル合わせをすることが、校内研修の大きな目的の一つである。
- 校内研修のテーマ設定の前提として、学校や児童生徒の良さ・強み、ならびに問題と弱さ等の整理とその共有が不可欠である。
- 授業研究についても教科を中心とした内容に加え、自校の課題に焦点化した内容をしっかりと行う必要がある。
- 学校として、教育課題の解決を図るためには、教員集団の協働的な研修を通してベクトル合わせを行い、解決策等を見い出していくことが重要である。

(b) 授業研究の拡充

- 授業研究においては、学校の課題を共有し、その視点から授業のよさや問題を確認し合うことなど、教員が実践を通して学び合うことができる工夫が必要である。
- 授業研究は、教科特性にとどまらず、教科を越えて学校経営、教科経営の視点に立った取組が必要である。
- また、授業実践を通じて互いに学び合い、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が言いやすいような校内研修の運営が必要である。
- 教員は、まず自己評価を行うことで、児童生徒による授業評価の必要性を認識し、それを基に授業改善に取り組むことができる。そういったセルフマネジメント力を高める仕組みづくりを検討する必要がある。
- また、児童生徒による授業評価については、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くことを考えていく必要がある。

(c) 地域や保護者の参観の場づくり

- 地域や保護者等の視線に晒されながら自分の授業を向上させていくような、緊張感のある取組が必要であり、第三者からの意見が、教員にうまく返されるような仕組みがあるとよい。

(d) 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、校内研修の高度化を図っていくことが望ましい。まずは、重点的に校内研修を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。
- 校内研修に指導主事を派遣し、学校力を高めるための出前講座・研修を行うことが有効である。その上で、校内研修のさらなる活性化のためには、大学の力を積極的に活用することが望ましい。
- 学校の規模や状況に応じた研修システムの構築が必要である。

エ 広域の校内研修・教科会

- 校内研修の質の向上、教科経営の視点の導入が必要である。
- 小規模校化が進んでいる町村では、小中連携を基軸として、地域の小中学校でユニットを組み、児童生徒理解や教科指導等に一貫性を持った校内研修となるような工夫が必要である。
- さらに、教科一人配置の小規模校等での教科研究を支援するためには、複数の学校・町村が関わる広域的な校内研修・教科会を新たに組織することも必要である。
- 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共同で研修を運営していくことも検討すべきである。

オ 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を支援するための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と考えられる。
- 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、教員の再任用制度と絡めて、学校マネジメントに力量を発揮した校長等を活用する仕組みを検討することが望まれる。
- 学校コンサルチーム派遣事業の特徴（良さ）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て、教員の新たな側面を知ると同時に、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。
- 学校経営の質を高めるためには、校長のマネジメント力を向上させていく必要がある。
- 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。

③ 教育センター等のO f f－J Tの充実

- O f f－J Tの実施に当たっては、本県の地域性（高知市一極集中、中山間地域の小規模校化、複式学級化）を意識した研修を実施していく必要がある。
- 研修の仕組みを整備する際には、教員のやりがい、生きがい、抱えている課題と研修メニューのマッチング等、教員の研修意欲や目的意識を高める工夫が必要である。
- 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う意識の醸成も必要である。

ア 教育センターの研修・研究の機能強化

- 高知県の教員スタンダードが確実に身に付くような研修体系を構築する必要がある。
- 例えば、こういう教科をもう少し巧くできるようにしたい、教務主任に必要な力を身に付けたい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、社会的ニーズに応じて、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。
- 本県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、教育センターの大きな役割の一つである。
- 教科研究センターに優れた教材・教具等を整備するなど、ツールの充実が必要である。

(a) 若年教員育成プログラムの拡充

- 教職生活全体を通して必要な資質・指導力向上のための研修は、教員全員に共通的なものとして取り組むべきである。特に、5年程度までは、共通の研修メニューが必要であり、それ以降は、キャリアに応じて展開する視点が重要である。
- チーム協働研修は、理論知を身に付けるだけでなく、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である。若年教員の悩みや経験を共有し、初任者と10年経験者を中心としたチームで協働して研修を行うことを通して、若年教員が自分の教育実践に自信を持って取り組めるといった効果も期待できる。
- 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）のような取組を研究してみてもどうか。

(b) 10年経験者研修の研修内容の見直し

- 10年経験者研修は、本来、教員の個別の課題に即した内容を実施するものであり、個々の教員に応じた研修内容とすべきである。
- 10年経験者研修の中に、そ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を入れてはどうか。
- 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がある。
- 10年経験者研修と免許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べきである。
- また、例えば、20年目までの間において、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。他方、全員一律に、さらなる負荷をかけるかどうかといったことは課題である。

(c) シンクタンク・政策提言機能の強化

- 大学と教育センターが協働して、全国学力・学習状況調査や生徒指導上の諸課題等のデータ分析に取り組んでいくシステムづくりが必要である。
- 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、それに基づき政策提言を行う機能を強化する必要がある。
- 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システムが必要である。
- 教育センターが研究課題に取り組んでいく上で、外部資金の導入や外部資源の活用を積極的に検討してはどうか。

イ カリキュラムセンター機能の強化

- 授業を教室の中だけにとどめるような閉ざされた環境にせず、優秀な教員の授業を模範にして、自己の授業力を磨いていくことが必要である。
- そのために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ことが必要である。
- また、教員が創意工夫した授業づくりを行えるよう条件整備を進めて行く必要がある。
- 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て、それを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。
- 特に、小規模校の教員にとっては、「この教科のこの単元では、こういう教え方もある」といった動機を喚起させる上でも重要である。

④ 学校のOJTとリンクした新しい研修スタイルの構築

- 教員の資質・指導力の向上のためには、採用後3年間で技術（高知県の教員スタンダード）を教え、そしてそれを実践の中で技能に高めていくという努力が必要である。
- 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を一体化させていく工夫が必要である。
- 特に、若年教員を対象とした研修内容を組み立てる際には、研修を通して身に付けさせようとする指導技術を現場での経験や実践の振り返りを通して、初任者自身が省察し身体化された技能として獲得していく過程を想定する必要がある。

ア ユニット型研修

- 個々の教員を抽出した研修（個人を対象とした研修）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（学校で動けない）。
- 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。
- したがって、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、考え方を習得してもらうことが有効である。
- そして、学校での実践の成果を、教育センター研修で持ち寄り、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できる。

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) 現状と課題

① 大学との連携

- ~~大学での教員養成と採用後の教員研修の連携が十分でなく、それぞれのカリキュラムの継続性も不十分である。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。~~ → 総論と重複のため削除
- 大学教員の校内研修への招へいや、出前授業を行っているが、大学と学校とをつなぐ窓口が一本化されておらず、個人レベルでの対応となり、組織的な対応になっていない。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、単発的な取組になり、成果が出にくい。
- 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。(H16年度から5年間で10名、H24年度に1名派遣)
- 県内大学とは、教科指導に関する研究を中心に連携しているが、本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にまでは至っていない。

② 市町村立教育研究所の状況

- 34市町村のうち17市町に教育研究所が設置されており、他県から見てもその設置率は高い。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含む)(12機関)となっている。なお、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。
- また、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。
- 市町村単位の教育研究所を中心とした現行の研究は、非常にローカルな研究であり、県内に広がっていない。
- 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、教育センター等がどのような支援を行うかが課題である。

- さらに、中山間部には教育研究所が設置されていない町村があるため、その地域の教員の研究力を担保するためにも近隣の教育研究所が連携をとるなどのネットワーク化が求められる。

③ 民間企業等との連携

- 本県では、平成9年度から教員を企業等に派遣する「長期社会体験研修」が始まり、採用2年次に全教員（一部免除）を派遣してきたが、現在は採用2年次から5年次の4年間の間に6か月間企業等に派遣している。
- 中堅教員の民間派遣研修は、平成13年から始まり、年間5～6名程度の教員を1年間企業等に派遣している。現在までに、63名が17企業等に派遣されている。教頭等民間派遣研修では、平成15年から始まり、年間2名程度が1年間企業等に派遣している。現在までに、23名が6企業等に派遣されている。しかし、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。
- 県教育委員会は、平成24年に高知新聞社と「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、共同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（22社）がそれぞれのテーマで協議し、連携や相互理解を図るような研修を実施している。この研修は、受講者からの満足度も高く、参加した保護者や企業からも研修内容に対する高い評価を得ている。

（2）取組の方向性

① 大学との連携

- 大学と県教育委員会との連携には、研修の共同実施・企画や共同研究があり、互惠性をベースにした取組が求められる。本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。
- 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できる。
- 10年に1度の免許更新講習は、新しい知識を吸収し、教員自身がリフレッシュでき、意欲を高めて学校で指導できるような専門知識の習得の機会として活用すべきである。そのためには、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。
- 高知県の教員スタンダードを明示することで、大学の教員養成教育の在り方にも影響を及ぼすことが期待できる。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、養成教育の質的な変化がもたらされ、採用後の基礎的な技能の習得が、例えば3年間から2年間に短縮することや初任者研修の見直し等が期待できる。

ア 校内研修の高度化

- 校内研修への大学教員の活用は、校内研修の高度化に有効である。
- 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、その学校の課題を十分理解し課題解決の促進が期待できる。単発招聘型から継続協働型へ、大学との連携の在り方を見直す必要がある。
- 教育学全体を通じて専門分野が細分化しているため、複数の大学教員によるチームで学校現場に関わっていくような体制が必要である。

イ 大学院等への長期派遣

- 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。
- 大学院修了生の成果を吟味しながら、人材の育成・活用という観点から、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よう、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。

ウ 養成・採用・研修の一体化

- 本県の教育環境に適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・採用・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。
- 中堅的な指導主事を客員のような形で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、自らも研究するような仕組みが大学側につくれないか。

エ 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は、協働して取り組むという姿勢が必要である。大学教員と学校の教員、指導主事等とが実践的な課題解決に取り組み、互恵的な関係をつくるのが有効である。
- 大学との連携を学校が個別にするのではなく、大学と県教育委員会とで協働的に運営していけるような統一窓口が必要である。
- 大学が継続的にある程度責任を持ちながら、かつ県教育委員会と協働してつくっていくような研修の在り方を考えてはどうか。そういった仕組みを大学と県教育委員会が協働的につくることはできないか。

- 大学と県教育委員会とでシンクタンクや共同研究ができるような部署が必要ではないか。

オ 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

- 教育研究所の研修成果を県内に広げるために、教育研究所と教育センターとの連携が必要である。
- 市町村の教育研究所や教育センターと研究団体との連携等により、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。
- 教育センターが中心となって研究推進体制づくりに取り組むことが望まれる。例えば、教科研究を深めるために、市町村の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た研修として取り組んでいくことや、教育研究所を複数町村で共同設置することなどを検討してはどうか。

③ その他外部機関との連携

- 例えば、教育センターに地域の人材を特別非常勤講師として学校に派遣していく等の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はないか。
- 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。

ア 企業研修の見直し

- 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。

イ 民間活力の活用

- 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。
- 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。
- 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。

3 教員の自己啓発・自己研さんの促進

(1) 現状と課題

① 学び続ける教員

- 教員間のネットワークが弱く、自己啓発が促進されるような教員モデルと出会う機会が少なくなっている。
- 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の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、業務以外に自分で具体的なテーマをもって自発的に研究を行っている教員が少ない。

② 教科研究センター

- 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するために、平成21年12月から教科研究センター本部を教育センター本館に設置、その後、支部を各教育事務所に整備し、平成22年2月から県内4か所で運営している。
- 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からきめ細やかな指導・助言を受けることができ、日々の授業実践に生かしている。教科研究センターの質を担保するためには指導アドバイザーの配置が不可欠である。
- 現在、教育図書が2,720冊、学習指導案は約2,100本を所蔵しているが、特別支援教育に関する資料が少ないなど、さらに優秀な実践についての情報を収集整理していくことが必要である。

③ 公的機関以外での教職員が学びあう場

- 県内の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 (H24年度当初)	対象校種の全教職員 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、全国ではほぼ100%に近いが、本県は約30%となっている。また、それら団体の活動も停滞傾向にあり、活性化が必要である。
- 教育研究団体と教育センターとの共催講座は、平成15年度の音楽科セミナーの実施を皮切りに、現在は土佐教育研究会や高知県音楽教育研究会等と連携し、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名が参加している。

(2) 取組の方向性

① 社会の変化に対する意識の醸成

- 異業種交流やSNS（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）を活用したネットワークづくりといった自己啓発が求められる。
- 狭い世界にとどまらず、外の風を入れる仕組みが必要である。

② 自ら学び続ける教員像

- 教育課題が多様化するなかで、これからの学校には、教員生活を通して継続的に学び続けることのできる教員が求められている。
- 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。
- 自己啓発は内発的なものであり、人の役に立っていると思えることが、その動機付けとなる。従って、自己啓発のための条件整備や環境づくりが重要である。
- 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。このような環境が整備されることで、教員の自己啓発、自己研修が喚起されると考えられる。
- 教員の自己研修と行政研修・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を重視することが考えられる。
- 教員の資質・指導力の向上には、役割分担が必要である。例えば、本質的に必要不可欠な部分、基本的な部分は行政研修で、それ以外は学校OJT、自己啓発で担うといったことが考えられる。
- 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る。また、教員は、地域や保護者の熱い期待や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。
- 指定校研究、小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。

③ 身近な教員モデルの設定

- 自分のモデルになる教員をどうやって見付けるかが重要である。
- 高知県の教員スタンダードはOff-JTで習得できるが、身近にモデルとなる教員がいないと、その後の目標がなくなる。そのためにも、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り、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を結び付けるような役割が期待される。

④ 教育研究団体の活性化

- 県レベル、四国レベルの規模での公開授業等は、授業力の形成や人的なネットワークの構築に大きな効果が見込まれる。
- 大学が土佐教育研究会等の研究団体にどのように関わるのかを検討していく必要がある。
- 教員は、自己啓発だけでなく、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。
- 民間研究団体は、教員が課題と感じていることを研修できる場所であり、魅力ある研修内容を検討していくことで活性化していくと考えられる。
- 3年目までの行政研修後は、民間研究団体の研修が自らの指導力向上への意欲を持たせることにつながる。
- 土佐教育研究会等研究団体の事務局体制の在り方を検討すべきである。

ア 参加体制や条件整備づくり

- 民間研究団体の研修への参加ができる体制や条件整備が必要である。
- 学校におけるタイムマネジメントが必要であり、教材研究、授業研究、研修の時間を確保できる環境を整える必要がある。部活動の外部講師も検討してはどうか。
- 民間研究団体への全員参加の体制づくりが必要である。

イ 行政研修と民間の研修のリンク

- 教員に課題意識を持たせるような行政研修の工夫が必要である。
- 県の教科研修を土佐教育研究会等へつなげてはどうか。

ウ 各団体の横の連携の必要性

- 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。
- 民間研究団体や市町村の研究団体や研究所、教育センター等が連携できるシステムづくりが必要である。
- 市町村の教育研究所や教育センターと研究団体との連携等により、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。
- 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。

4 教育行政による支援

(1) 現状と課題

① 人事施策

- 初任者の配置校には、初任者研修のための指導教員や教科指導員が位置付けられている。小中学校では、一人の指導教員が複数校の初任者を指導している学校が多く、県立学校では、教頭が各学校に配置された初任者全員を指導している学校がほとんどである。
- 若年教員の力量形成においては、初任者の期間だけでは、様々な教育課題に的確に対応できる力を育成することは難しいため、採用から一定期間は継続して育成していく必要がある。
- 国の施策により、平成25年度から年金支給開始の65歳まで雇用を継続することが義務付けられた。この制度によって、退職教員の雇用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。
- 本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よう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、人材育成を念頭に置いて、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。

② キャリア形成

- ~~組織的な取組を進めるためには、中堅教員に学校経営を意識させ、ミドルリーダーとしての自覚やマネジメントに対する意欲をもたせていく必要があるが、教科のスペシャリストから管理業務へと意識を転換させる仕組みが不十分である。~~
→ 総論と重複のため削除
- 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。今後は、本人のキャリア形成において研修を効果的に行うためのシステムづくりが必要である。
- 学校の役割、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、授業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困難である。

(2) 取組の方向性

① 指導教諭の充実とメンター教員（若年教員への支援者）の活用

- 採用後3年間は、先輩教員が指導教諭・メンター教員として指導していくことが必要である。特に、授業力をいかにサポートするかが重要である。例えば、授業において分からない子どもへの対応方法等の具体的な助言が有効である。
- 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、できるかぎり配置していくことが望ましい。

- 指導教諭の配置が困難な場合には、校務分掌でメンター教員としての職務を位置付けることを検討してはどうか。
- 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として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。
- メンター教員を位置付ける際には、当該教員の事務の軽減を図ることが求められる。
- メンター教員が若年教員に及ぼす影響は大きいので、その人選、育成、研修をしっかりと行うことが必要である。

ア 指導教員

- 初任者には指導教員が付いて指導していく体制をさらに充実させていく必要がある。
- 特に、初年からの3年間は非常に大切な時期であり、指導教員が付いて指導していくことが重要である。また、臨時的任用教員にも指導教員を付けることを検討する必要があるのではないか。
- 指導教員の教育観も含めて、若年教員は大きな影響を受ける。プラスの面とマイナスの面があるので、指導教員の資質を向上させる必要がある。

イ 管理職

- 管理職もメンターの代表でなければならない。
- 管理職は、対外的な対応や組織管理だけでなく、教育課程や教育内容に強いことが求められる。
- 管理職の大きな役割の一つは、教員の資質向上を図ることである。研修環境の整備など、研修のマネジメント能力が必要である。

ウ 指導主事

- 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る。
- 特に、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必要である。
- 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も有効ではないか。

② 次世代の学校リーダーの育成

- リーダーになる前に、リーダーになるためのトレーニングが必要である。
- 次世代の学校を牽引する学校リーダーを育成するためには、この人だという人を育てることが望まれる。
- 従って、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。例えば、OJTでは、意図的にさまざまな校務分掌のリーダ

一を経験させることやO f f - J Tでは、次世代の学校リーダーやミドルリーダーの育成等に重点的に取り組むことが求められる。

③ 退職教員の活用

- 新たな再任用制度の導入も踏まえ、匠の技を持つベテラン教員が若年教員の指導を行うシステムづくりが検討できないか。
- 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。
- 退職教員の中から指導力のある教員を若年教員の指導に充てるシステムづくりはできないか。

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）

- 将来の方向性を自分で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歳代の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、マネジメントをする管理職になる道等、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。
- 教科のスペシャリストのポストを設置することも必要ではないか。

⑤ 任用体系とリンクした研修（研修履歴のカルテ化）

- 教員のさらなる資質・指導力の向上に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。
- 教員一人ひとりの研修（教育行政当局が提供する研修、民間団体で行う研修、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立てることが望まれる。
- 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。
- 教員自身が、自ら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、教員が受講したい研修の内容を把握する必要がある。

⑥ 人事異動等によるバックアップ

- 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。
- F A制度や公募制度等、意欲を引き出す仕組みも検討してはどうか。
- 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。
- 集中的な育成期間における指導教員の配置を検討する必要がある。
- 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できる。

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。