

和歌山県における「校長及び教員としての資質の向上に関する指標」の策定と活用に係る一考察

研修課 主任指導主事 梅村 尚史

【要旨】 和歌山県教育委員会では、平成28年11月の教育公務員特例法等の一部改正に伴い、養成、採用、研修を通して教員の主体的な「学び」を積極的に進めるため、教員育成協議会を設置するとともに「校長及び教員としての資質の向上に関する指標」（以下、指標と略記）の策定に取り組んだ。また、指標を活用するための校内研修の活用例を作成した。これにより、キャリア段階ごとに教員として身に付けるべき資質能力を明確に示すことができるとともに、県内各地で見られる教員の年齢不均衡による先輩教員から若手教員への指導技術等の伝達が困難となっている現状を改善できると考えた。

【キーワード】 教育公務員特例法の一部改正，教員育成協議会，指標，教員研修計画，校内研修での活用

1 はじめに

近年、本県では教員の大量退職に伴う大量採用が続いている。教育センター学びの丘（以下、当センターと略記）が開所した平成17年度には100人程度であった初任者研修対象者は、その後増加の一途をたどり、平成20年度には200人を超えた。校種別に、平成17年度採用者と平成29年度の採用者数を比べると、小学校は約4.4倍、中学校は約3.5倍、高等学校は約0.9倍、特別支援学校は約1.9倍となっている。また、平成25年度から平成29年度までの5年間には1200人を超える教員が採用されている（図1）。この人数は、中核市であるため研修を独自に実施している和歌山市立の学校に勤務する教員を除いた本県の教員約7800人

（平成29年度）の約16%に当たる。

また、この5年間の初任者研修対象教員の約半数は年齢が22～25歳であり、ベテラン教員が大量に退職し、20歳代を中心とした若手への急激な入れ替わりが見られる。

さらに、本県小学校教員の年齢構成（図2）に着目すると、50歳代の教員数の割合は、全体の約52%であり、これは全国的にみても割合が高くなっている。一方、30歳代前半から40歳代前半の教員数の割合は、全国と比べて低い状況にある。このことは、本県他校種の教員についてもほぼ同様の傾向が見られる。

このような教員の年齢構成の不均衡は、先輩教員から若手教員への指導技術等の伝

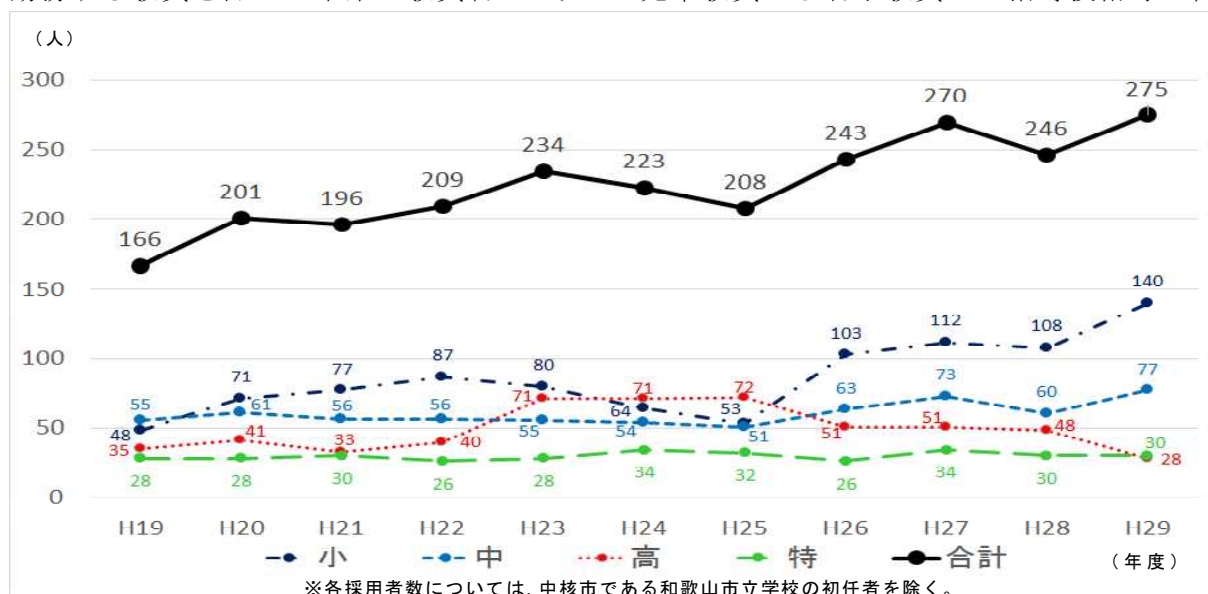


図1 和歌山県の教員採用者数の推移

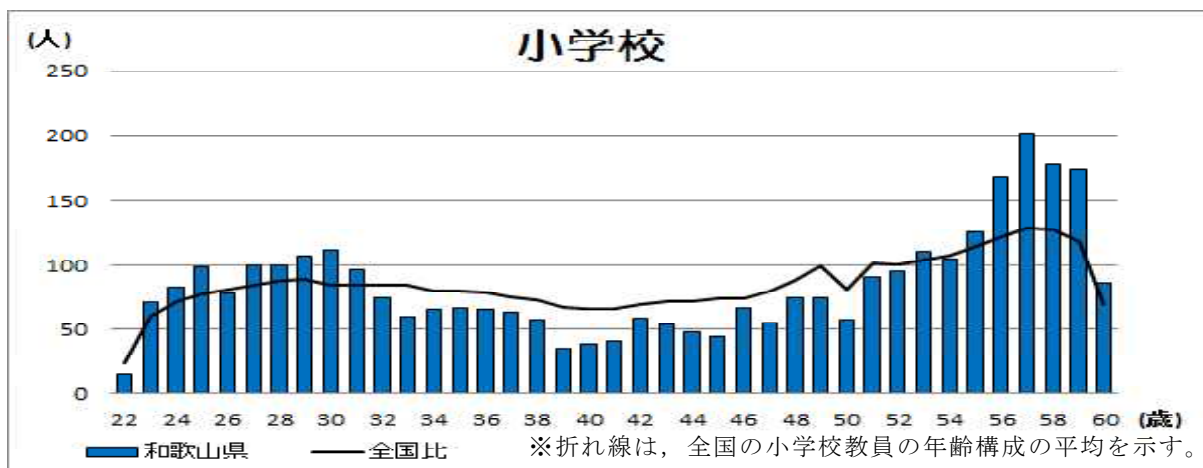


図2 本県小学校教員の年齢構成（文部科学省 平成28年度学校教員統計調査による。）
 達が困難となっている要因の一つといえる。多くのベテラン教員が教職を去り、その代わりに多くの若手教員が教職に就く。このような教員の世代交代が激しくなると、これまで中堅やベテランの教員が担っていた重要な職務を若手教員が担うことになる。

また、少子化に伴い、一校当たりの児童生徒数の減少が、同じく教員数の減少に拍車をかけている。文部科学省が実施した平成29年度の学校基本調査によると、全国の小中学校（私立も含む。）の在学者数は、ともに過去最低を更新し、小学校では平成28年度と比べて全国で約3万5000人減、中学校では約7万3000人減となっている。このことは本県においても同様であり、1校当たりの児童生徒数が100人未満の学校数（公立のみ）は、小学校が全247校中95校、中学校が全121校中45校である。このように学校の小規模化が進むと、各学年とも1学級または複式学級編制となることもあり、小学校では初任者等の若手教員が、学年主任を務める経験豊富な教員の業務を見習いながら学級経営や教科指導等を行うことが難しくなる。また、中学校では自身の他に同じ教科を担当する教員がいない場合、その教科を一人で指導することになる。これまでの本県の初任者は、同一学年で複数の学級を有する規模の学校に配置されることが多かったが、大量退職、大量採用の影響により、小規模の小中学校にも初任者が配置される状況となっている。これにより、若手教員に対しては、短い期間

で教員に求められる資質能力を育成すること、また、その指導に当たっては学校を挙げて行う必要があるといえる。

2 学校組織の現状を踏まえた教員育成 (1) 人材育成に係る議論

平成27年12月に中央教育審議会は、これからの時代に求められる学校教育の在り方について、三つの答申を同時に出した。そのうちの一つである「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）」（中教審第184号）について、岸田（2017）は、この答申に至るまでの議論の経緯を概括し、「学び続ける教師像」の重要性を認識した上で、学び続ける教師を育てるためのシステムをつくるにはどうすればよいか、教員として「生涯にわたる職能成長」を支えるシステムはどうあるべきかという新しい2つの考え方が底流にあったことを述べている。

同じく、岸田（2017）は、平成28年11月公布の教育公務員特例法の一部改正により制度化された新たなスキーム（注1）について、「『教員育成指標』は、単に『教員研修計画』の文字通り指標としての役割だけでなく、個々の教員が、或いは各学校において、それぞれのステージにおいてどんな力が求められるのかを確認し、必要となる学びを自らが発見していくための道しるべとして使うことができれば有効である」（※1）と述べている。

また、臼井（2016）は、近年の学校組織の現状と求められる教員の人材育成に

ついて、次のように考察している。

まず、現状について、教員の急速な世代交代により、経験年数の浅い教員が組織内で一定数を占めること、及び学校規模の小規模化と臨時的任用教員の増加を指摘している。これらにより、校内研修の不活性化や学校組織の人材育成機能の低下に影響を与えていると述べている。次に、人材育成について、教員の業務の多様化と専門化の現状を踏まえ、教員の職能成長の過程で「教職観が『個業』から『協業』へと変化していく過程とリンクさせて、『教職から要請される成長』とは別に、職場での具体的な教育課題や教職員構成を前提にして、『組織人として要請される成長』がある」(※2)こと自体を学ぶ機会の提供が必要であるとしている。

ここで一般企業における人材育成についての議論に目を転じると、松尾(2011)は、先行研究を踏まえつつ、職場における人の成長には「初心者、見習い、一人前、中堅、熟達者」の5段階があるとともに、最も上位の段階に至るまでに二つの壁があるとしている(図3)。

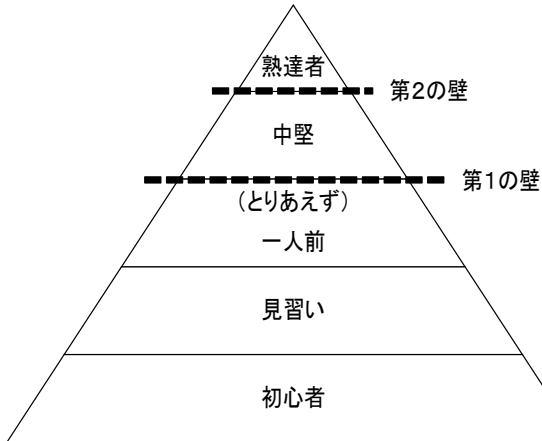


図3 職場における人の成長の5段階モデル 松尾(2011)をもとに作成

また同じく松尾(2011)は、成長のためには、経験から学ぶ力の必要性を述べるとともに、成長を決める要素の比率を紹介している(図4)。

金井(2002)は、仕事経験における人の成長・発達に関して、関西企業の経営責任者20人に対するインタビュー調査を行い、インタビュー(注2)が大きく成長することのできた契機について、「一皮むけた経験」として紹介している。これに

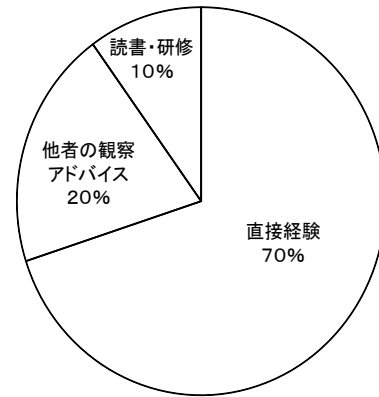


図4 職場における人の成長を決める要素 松尾(2011)をもとに作成

よると、「一皮むけた経験」と勤務年数の間には規則性は発見できない反面、いくつになっても「一皮むけた経験」が生じたことを示しており、会社や職場は、人が継続的に成長する場であると述べている。なお、「一皮むけた経験」という言葉には、人の成長が漫然と漸進的にゆっくりと進むのではなく、ここぞというときに質的な大きなジャンプがあるという意味が込められているとしている。

中原・金井(2009)は、企業における28~35歳の若手・中堅のビジネスパーソンに対する調査をもとに、他者とのかかわりを通して彼らはどのように学び、成長しているのかについて述べている(図5)。

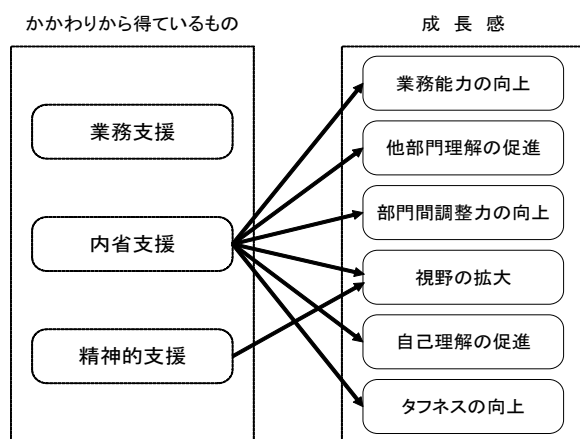


図5 かかわりから得ているものと成長感との関係 中原・金井(2009)をもとに作成

これによると、上司や同僚、また、顧客などのかかわりから、「業務支援」、「内省支援」、「精神的支援」の3つの支援を得ていることが明らかとなるとともに、若手・中堅のビジネスパーソンがもつ「成

長感（経験を通じた個人の変化の実感）」には、「業務能力の向上」、「他部門理解の促進」「部門間調整力の向上」、「視野の拡大」、「自己理解の促進」、「タフネスの向上」の6つが認められたとしている。さらに、これらを分析すると、図5のように、他者からの「内省支援」は、6つの成長感のいずれにも大きな影響を与えているが、他の2つの支援は成長感にはほとんど結びついておらず、「精神的支援」がかろうじて「視野の拡大」に役立っていると認識されるとしている。

（2）教員のキャリアステージに応じて求められる資質能力に係る先行的な取組

鳴門教育大学（2008）は、徳島県教育委員会、徳島県総合教育センターと連携し、教員の実践力向上のための教員研修の評価・改善システムの構築をめざし、教員のキャリアステージに対応した具体的な研修体系やその評価手法を提案している。特に、研修評価の土台としての「評価スタンダード（求める教師像）」については、4つのステージ（実践力養成期間、実践力向上期間、ミドルリーダー養成期間、スペシャリスト養成期間）と、3つの要素（授業力、生徒指導力、協働力）からなるマトリクスで示している。

高知県教育センター（2014）では、教員採用から教職10年終了時まで身に付けるべき到達目標について、4領域8能力の50項目として明確化・体系化し、「高知県の教員スタンダード」として示している。これは、全国の都道府県教育委員会及び教育センター等38教育機関が実施する初任者研修、10年経験者研修等の評価項目等を基礎資料とするとともに、兵庫教育大学（2012）の「教員養成スタンダード」を参考として作成されたものである。

また、横浜市教育委員会（2010）は、教員のキャリアステージ毎における人材育成指標を作成している。平成29年3月の改訂版では、ステージとして「着任時の姿」及び「第1～3のステージ」、資質能力として「教職の素養」及び「教職専門性（児童生徒指導、インクルーシブ教育、授業力、マネジメント力、連携・協

働力）」のそれぞれの下位項目からなるマトリクスで示している。

これらの他にも、教育公務員特例法の一部改正により指標策定が義務付けられる以前においても、教育関係機関により作成された教員のキャリアステージに応じた資質能力を表す指標に類するものが存在する。

3 和歌山県の教員研修体系と国の動向

（1）和歌山県の教員研修体系

前述の教員のキャリアステージに応じた資質能力の育成に係る先行研究等をもとにして、手嶋・梅村（2015）が示すように、本県では平成26年度から初任者研修校外研修の内容を大きく見直し、教員に求められる実践的な授業力の基盤としての「授業づくり」及び「学級経営と生徒指導」の2点を中心に据えた研修体系をとっている。

また、2年次及び3年次研修を設定し、「教育課題研究」を課すことで、新規採用から3年間にわたって教員を育成する研修プログラムを構築し、学び続ける教員を育成するための計画的な研修を行っている。

また、ミドルリーダーを育成する本県の中堅教諭等資質向上研修では、平成17年度にマネジメント研修カリキュラム等開発会議を受けて文部科学省が示した「学校組織マネジメント研修～すべての教職員のために～（モデルカリキュラム）」等をもとに、各学校の教育目標の達成に向け、校内でのキーパーソンとなる中堅教員育成のための研修プログラムを平成23年度から実施し、現在に至っている。ねらいや研修についての詳細は、木村・町田・亀井（2012）、清野（2015）を参照されたい。

（2）国の動向

一方、国では、前述の中央教育審議会答申「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～」において、学び続ける教員像を具現化する旨の答申が行われている。その中の一つである「自律的に学ぶ姿勢を持ち、時代の変化や自らのキャリアステージに応じて求められる資質能力を生涯にわたって高めていくことのできる力」を育むため、「教員育成協議会」（以下、「協

議会」と略記)の設置が提言された。

この協議会は、都道府県や政令指定都市の教育委員会単位で組織し、教員育成に効果的に取り組むため、地域の実情に応じた方策の検討等を行い、養成、採用、研修に係る教育委員会と大学との連携協力の在り方や、養成カリキュラムと研修内容の相互理解をはじめ、具体的な施策等について幅広く議論する場となるものである。また、協議会には大学関係者を委員に加えることが明記されており、キャリアステージに応じて身に付けるべき資質能力を明確にした指標の策定に向けた協議等を行うとされている。

指標は、「教員の経験や能力、適性、学校種等を考慮しつつ、各地域の実情に応じて、例えば、初任、中堅、ベテラン、管理職や専門職段階など、ある程度の段階に分けて策定されることが必要である」

(※3)とされ、指標をもとに体系的な教員の研修計画の策定へとつなげることをねらいとしている。

答申を受け、国では、教員養成部会等での議論を重ね、平成28年11月の臨時国会において、教育公務員特例法等の一部を改正する法案が可決された。この後、公布通知等を経て、平成29年3月に文部科学大臣が示す「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」が出された。また施行後は、指標の策定と教員研修計画の作成が教員の任命権者である都道府県や政令市の教育委員会に義務付けられた。

本県では、平成28年度に文部科学省が行う総合的な教師力向上のための調査研究事業において、協議会及び指標の策定に関する取組を実施し、本県教育関係者の協力を得ながら研究を進め、次に述べる協議会の設置及び指標の策定を行った。

4 教員育成協議会

(1) 協議会の設置

協議会の設置に当たっては、設置目的や方向性、協議会委員の規定を定めた協議会設置要項の策定を行う必要がある。

協議会設置の趣旨は、近年の教員の大量退職、大量採用等による先輩から若手への知識・技能の伝達が困難となっている現状を解決するため、教員の養成、採

用、研修の接続強化及び一体化を行うこととした。また、教育委員会と大学等が相互に議論し、養成や研修の内容を調整する「きのくに教員育成協議会」を設置し、協議会において教員のキャリアステージに応じた学びや成長を支えていくための指標策定に係る意見交換を行うとともに、体系的な教員の養成及び教員研修計画の構築につなげることとした。これにより養成、採用、研修を通じた教員育成について、大学及び教育委員会等の関係者が一同に会して話し合う場を設定することができた。

しかし、実施回数の限られる教員育成協議会での議論のみでは、指標策定が円滑に進みにくいことが予想されるため、県教育委員会内において協議会の下部組織となるワーキングチームを発足させ、「授業力」、「生徒指導力」、「マネジメント力」の3つのチームに分かれて指標策定の具体的な協議等を行うこととした(図6)。

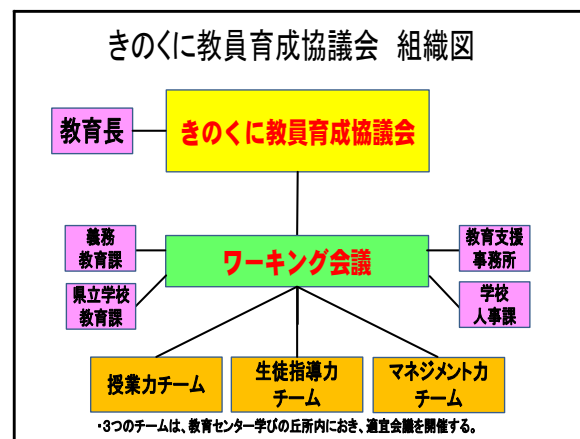


図6 きのくに教員育成協議会の組織図

(2) 協議会委員の選任

協議会委員については、大学との連携強化の視点から、教員の養成段階を担当する大学関係者として、平成28年度から教職大学院が設置された和歌山大学教員を国公立大学の代表として、また、平成27年度から本県と連携協定を結んでいる大阪体育大学教育学部の教員を私立大学代表として選任した。この他にも、幼小中学校教員を所管する市町村教育委員会教育長会代表、学校代表として幼稚園を含む各校種の校長会代表、県教育委員会事務局の教育企画監及び学校教育局長、

そして中核市として研修実施主体が別となる和歌山市教育委員会関係者にも協力を依頼した。幼稚園長会代表を委員に選任したことについては、新学習指導要領及び幼稚園教育要領、保育所保育指針、幼保連携型認定こども園教育・保育要領にも示された小学校教育との接続の視点から、指標策定において校種間における学びの連続性を意識するためである。

5 指標策定について

※本稿末に添付している指標を参照

(1) キャリア段階の設定

指標の横軸を示す教員のキャリア段階については、本県で実施している経験年数に対応した研修等のプログラムに合わせて区切ることにした。具体的には、初任者研修及び2、3年次研修を受講する1～3年目までを「基礎形成期」、6年次研修を受講する前後となる4～10年目までを「伸長期」、中堅教諭等資質向上研修を契機とし、ミドルリーダーとして校内で中心的な役割を担う年代となる11年目～20年目までを「充実期」、そして校内の学校運営に参画して管理職を支えたり、学級担任等として培った指導技術等を示しながら若手教員への指導助言が求められる時期である21年目以降を「貢献期」と設定した。

また、これらに加えて、指標策定において重要とされる教員の養成、採用、研修の円滑な連携を図るため、教員の養成段階にかかわる高等教育機関で身に付けておくべき資質能力を示した「養成期」の指標を「0段階」として明記することとした。この「養成期」の指標は、和歌山県が求める教員採用時である「着任時の姿」として考える(図7)。

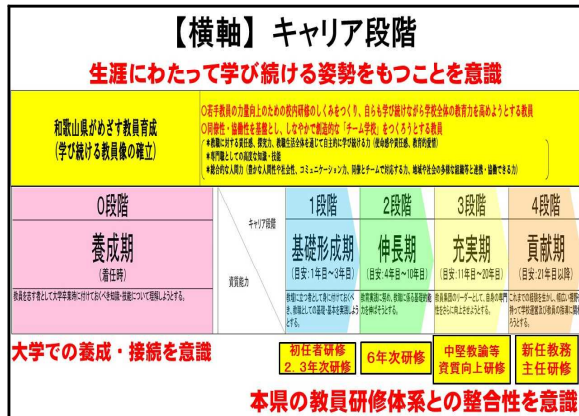


図7 指標の横軸を示すキャリア段階

(2) 身に付けるべき資質能力の設定

指標項目については、前述のとおり、本県の初任者研修で重視している「授業づくり」及び「学級経営と生徒指導」をもとに、「授業実践力」及び「生徒指導力」を、中堅教諭等資質向上研修で重視している学校組織マネジメントの視点から「マネジメント力」を取り上げ、教員として身に付けておきたい資質能力の3つの柱として設定することにした(図8)。



図8 指標の縦軸を示す資質・能力

授業実践力については、小項目として授業構想能力、指導技能、省察の3つに分類した。これは、PDCAサイクルに基づき、授業構想に当たり、単元や評価計画を立案する(P)、実際の授業において児童生徒を指導・評価する(D)、そして授業後に自身の授業を振り返る(C)、振り返りを次の授業へと生かしていく(A)として授業実践のサイクル化をねらいとしたためである。これにより、授業の構想、実施、そして振り返りという授業実践の基本的な流れにおいて、教員が身に付けておくべき資質能力をそれぞれの段階で明確に示すことができると考えた。

生徒指導力は、まず学級経営等を考えたとき、個や集団へのかかわりが大きなウェートを占める。そのため、個に対する指導・支援、集団に対する指導・支援を設定した。また、生徒指導提要をもとに、学級集団をはじめとする社会生活の中で、その時々々の状況を判断しながら取るべき行動を考える力を育成する観点から、社会的なリテラシーの視点を加えることとした。

マネジメント力は、学級経営と危機管理、学校組織の一員として取り組むこと及び保護者や地域との連携とした。これらについては、大学を卒業してすぐの教員には身に付けることが難しい。そのため、第1段階

では、組織の一員として自身の立場を理解し、学級担任業務をはじめとする担当分野において、マネジメントに係る基礎的な役割を果たすことを目的とした。また、3～4段階においては、管理職に登用される教員も多くなっていくことから、学校経営の視点を加えることにした。なお、平成30年度改訂の指標では、「校長・教頭及び主任等に求められる資質能力に関する指標」が策定されたことから、この部分は削除している。

また、養成期については、まず花本・岸田(2013)が示す大学における学部段階で重点的に付けておきたい4つの力を参考にした。

- ①教員になろうとする意欲
- ②リベラルアーツ(注3)の再評価と教科専門の強化
- ③教職に関する基礎的な素地の育成
- ④生涯にわたる職能成長を支える学び続けることのできる基礎的な素地の育成

これらをふまえ、大学卒業時まで身に付けておくべき資質能力として、「教育に関わる理念や理論」、「真理探究・自己実現」の2つの視点をもとに、教員育成協議会委員として指標策定にかかわっている和歌山大学教職大学院の協力を得て、養成期の指標策定を依頼した。

以上により策定した指標は、幼稚園教員から特別支援学校教員までを対象としている。そのため各校種によって、児童生徒の実態に違いがあったり、校種ならではの校務や指導内容があったりするため、指標項目の内容が読み取りにくいという課題も生じる。また、短く示した指標項目のみでは、教員自身がそのキャリア段階の資質能力を身に付けているかどうか判断しにくいことが予想される。これらを解決するため、「めざす具体的な姿」として、指標項目の内容の具体例について示した(図9)。

このような手立てを加え、平成29年度版を県教育委員会ウェブページに掲載した。

めざす具体的な姿(例示)	
縦軸の各項目の内容の具体例について、別枠にめざす具体的な姿(例示)として設定	
めざす具体的な姿(例示)	<ul style="list-style-type: none"> ○合理的配慮に基づいた学級経営(学:全) ○子供や保護者、地域の方々の意思疎通と連絡調整(学級通信等)(学/保:1~2) ○コミュニティ・スクールについての理解(保:1~2) ○学級経営能力の向上を目的とした学校内外の研修への参加(学:2~4) ○年次進行していく当該学年の運営計画を見据えた、他学年や他年度とのバランスを考えた計画・実践(学:2~4) ○スクールコンプライアンスに基づいた、子供に対する安全管理の意識徹底と教室内外の環境整備(危:1~3) ○危機管理マニュアルの作成や見直しへの積極的な関与(危:3~4) ○管理職等への「報告・連絡・相談・確認」の重要性を理解し、実践しようとする態度(組:1~2) ○子供や保育、授業に対する同僚や先輩教員との協議の実施(組:1~2) ○校務分掌や主任等としての組織的な取組と同僚への積極的な関与(組:3~4) ○子供に対する切れ目のない支援をめざすため、各校種、各学年間の接続を大切にしようとする態度(保:全) ○教育活動の実施に必要な人的又は物的な体制づくり(保:3~4) ○子供や保護者、地域住民等の視点に立った省察の実施(省:1~2) ○若手教員の省察を支援する校内カンファレンスや面談等の実施(省:3~4) <p style="text-align: right;">(参考) マネジメント力部分のめざす具体的な姿(例示)</p>
<p><small>【凡例】</small> 学…学級経営能力 組…学校組織の一員としての取組 保…保護者・地域・外部機関との連携 危…危機管理能力 省…省察力 各数字…それぞれのキャリア段階でめざす姿 全…全段階でめざす姿</p>	

図9 めざす具体的な姿(例示)の図

6 指標活用例の提案

完成した指標について、各学校に対しては、校内研修等での活用を呼びかけている。具体的には、指標活用例を指標に加えて当センターのウェブページに掲載し、短時間で実施できる校内研修パッケージを提案している。

この活用例は、指標をかつて学校で行われていたストーブ談義のストーブに見立て、数人の座談会方式で行う。また、協議内容の分散を避けるとともに、短時間での実施をめざし、「授業実践力」、「生徒指導力」、「マネジメント力」のいずれか1つの項目に焦点化して研修を行う(図10)。

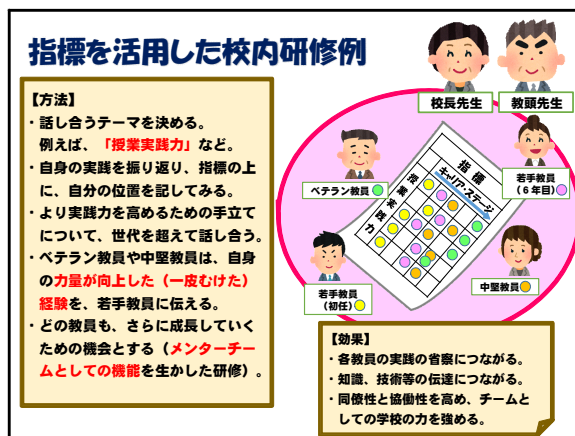


図10 指標を活用した校内研修例

実施は、できるだけキャリアの異なる教員が複数人で指標を囲み、それぞれが各自のキャリアを振り返った後、先輩教員が自身の成長する契機となった体験談等を話し、協議のまとめとして各自のキャリアアップのための目標を設定するというものである。

これは、前述の金井(2002)を参考とした

ものであり、自身が大きく成長できたという契機を「一皮むけた経験」ととらえ、人の成長には、ここぞというときに質的に大きくジャンプする場面があるということをもとにしている。若手教員にとっては、先輩の一皮むける契機となった経験を聞くことが間接的な体験の機会となるとともに、未来への見通しをもつきっかけとなる。

また、経験を語る先輩教員にとっても、自身の教職生活を整理し、キャリアアップの契機について内省したり表出したりする場となるため、自身の次なるキャリアをめざすモチベーション向上及び目標設定につながると考える。


詳細は、当センターのウェブページを参照されたい（図11）。

④ 一皮むけた経験を語り合しましょう！

・若手教員から先輩教員に、どのようにして自身の資質・能力を高めてきたのかを、インタビューし、一皮むけた経験を語り合います。

みなさんは、いつ、どのようにして自身の資質・能力を高めてこられたのですか？「一皮むけた経験」を教えてください。

若手教員にとって、間接体験による学習機会となる。



白浜先生・初任者

やはり初めて担当する学年や分掌を持った時に、学ぼうという意欲が高まりますね。今年度は教務主任としての職務について勉強しています。

藤浦先生・32年目

私は、地域の教員で作る算数の勉強会に参加するようになって授業への意識が変わりました。最新の情報や、他校の取組も知ることができるから、とてもいいですよ。

横山先生・6年目

私は、これまでに指定研究を受けたことがきっかけで授業力を高めることができました。本校は今年、算数の研究をしているから、校内研究を進めることで、さらに力を付けられそうです。

有田先生・13年目

先輩教員にとって、内省・表出の場となる。

図11 指標活用例スライドの一部

7 管理職等に求められる資質能力に係る指標の策定について

(1) めざす学校管理職等の姿とキャリア段階の設定

学校教育法では、第37条第4項において校長の職務、第7項及び第8項において教頭の職務が示されている。

また、平成29年4月に策定された本県の各種政策についての今後10年間の道しるべとなる「和歌山県長期総合計画」及び、県教育委員会が現在の様々な教育課題に対して取り組むべき事項について作成した「平成29年度学校教育指導の方針と重点」をもとに、本県の求める学校管理職等の姿として次の3つを設定した（図12）。

キャリア段階の設定については、前述の「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」において、「校長は教育者として

「逞しい経営者」（組織マネジメント）

○学校教育目標の達成をめざして学校教育活動に邁進する、力強いリーダーシップと決断力を兼ね備えた逞しい経営者

「優れた指導者」（人材育成）

○教職員の資質能力を的確に把握するとともに、長所を伸ばしながら次代の和歌山の教育を担う人材を育成する優れた指導者

「学び続ける教育者、人格者」（教育に対する使命感）

○高い専門性と資質能力を身に付け、常に自己研鑽を怠らぬ学び続ける教育者であるとともに、高い倫理規範に従って行動する、教職員から信頼の厚い人格者

図12 和歌山県がめざす学校管理職等の姿の資質のほか、的確な判断力、決断力、交渉力、危機管理を含む組織のマネジメント力が求められるものである。こうしたことを踏まえ、校長については、個別の指標を策定することを検討するなど他の職とは明確に区別できるよう留意する必要がある。」（※4）とされている。このような資質能力は、校長のみが有すればよいものではなく、また短期間で身に付くものでもない。そのため、一般教員の指標で示したキャリアの4段階との結びつきを考え、教頭の他、ベテランやミドル教員が担う主任等の段階についても検討した。

(2) 身に付けるべき資質能力の設定

教育活動の組織化をめざし、学校においてリーダーシップを執る校長に求められるものとして、日本教育経営学会では、平成24年に「校長の専門職基準2009—求められる校長像とその力量—（2012改訂版）」を示している。これによると、「校長の職務と役割の現実は、じつに多様で複雑である。それは、教育者としての校長像と管理者としての校長像の狭間で絶えず揺らぎや葛藤を抱えざるを得ない。社会が求める校長像もまた、時代の特色や政策的背景の影響を受けながら、揺れ動いてきた。学校の裁量権限を拡大し、教育活動とその成果の質に対する責任（アカウンタビリティ：説明責任）を各学校に対して強く求めようとする制度改革が進行する中で、校長にどのような役割が必要なのかを明確に描くことは重要である。」（※5）と述べている。その上で、求められる校長像として、次の7点を挙げている（図

【7つの基準】

- ① 学校の共有ビジョンの形成と具現化
- ② 教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくり
- ③ 教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり
- ④ 諸資源の効果的な活用
- ⑤ 家庭・地域社会との協働・連携
- ⑥ 倫理規範とリーダーシップ
- ⑦ 学校をとりまく社会的・文化的要因の理解

図13 校長の専門職基準2009（一部改訂版）で求められる校長像

13)。この各視点に基づき、学校管理職として身に付けておきたい資質能力を、「組織マネジメント」、「人材育成」、「教育に対する使命感」の3つの大項目に整理し、4つの中項目と7つの小項目に分けて示すこととした（図14）。

視点		基準	
組織マネジメント	学校教育目標の達成に向けて行動する力	構想力	学校をとりまく 社会的・文化的要因 の理解
	家庭や地域等と協働・連携する力	調整力	学校の共有ビジョン の形成と具体化
		行動力	諸 資源 の効果的な活用
人材育成	教職員の専門性を高める力	連携力	家庭・地域社会 との協働・連携
教育に対する使命感	組織においてリーダーシップを執る力	育成力	教職員の 職能開発 を支える協力体制と風土づくり
		省察力	教育活動の質 を高めるための協力体制と風土づくり
		規範力	倫理規範と リーダーシップ

図14 学校管理職として身に付けておきたい資質能力（「校長の専門職基準をもとに設定）

管理職用指標の詳細については、平成29年度末に県内各学校に周知を行う予定である。また、その活用については、当センターで実施する新任管理職研修や新任教務主任研修等を行うとともに、各地域、各校種での校長会、教頭会等において活用を求める。

8 今後について

指標策定に係る教員育成協議会等の設置により、本県での教員養成、採用、研修の円滑な連携のための議論を深めるためのテーブルを用意することができた。これにより、今後数年続く教員の急激な世代交代に

伴う課題の解決とともに、新しい時代に求められる教育課題にも対応していく必要がある。

本県の現時点での指標は、幼稚園、認定こども園から小・中・義務教育学校、高等学校及び特別支援学校までを網羅したものとなっている。そのため、指標内容を各校種の実態合わせて読み替えたり、めざす具体的な姿を設定したりして、より具体的内容とするよう求めている。それは、遊びの中から子供の育ちを見取る幼児教育と、授業を通して子供の学習状況を評価する小学校教育以降では、指標内容に幾分かの違いが生じてくるからである。そのため、将来的には現在の指標をモデルとしつつ、校種ごとの指標の策定が望まれる。

同様に、「チーム学校」として学校力向上をめざすという観点から、養護教諭や栄養教諭、学校栄養職員、学校事務職員を対象とした職種に応じた指標の策定についても、検討が必要である。

〈注釈〉

- 注1 「スキーム」
計画、企画、体系、枠組
- 注2 「インタビュー」
インタビューをされる人、取材を受ける人
- 注3 「リベラルアーツ」
大学教育における一般教養、教養課程

〈引用文献〉

- ※1 岸田正幸『教員養成・研修における大学の役割について—中教審答申と法改正を踏まえて考える—』教育行財政研究研究第44号（2017）p. 36
- ※2 白井智美『学校組織の現状と人材育成の課題』日本教育経営学会紀要第58号（2016）pp. 7-8
- ※3 中央教育審議会答申『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』（2015）p. 49
- ※4 「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」（文部科学省告示第五十五号）（2017）p. 11
- ※5 「校長の専門職基準2009—求められる校長像とその力量—」日本教育経営学会（2012）p. 2

〈参考文献〉

- ・金井壽宏『仕事で「一皮むける」 関経連「一皮むけた経験」に学ぶ』光文社新書（2002）

- ・金井壽宏『働くひとのためのキャリア・デザイン』PHP新書(2002)
- ・鳴門教育大学『教育実践力量形成に資する教員研修の評価・改善システムの開発』(2008)
- ・中原淳・金井壽宏『リフレクティブ・マネジャー 一流はつねに内省する』光文社新書(2009)
- ・金井壽宏『「一皮むけた経験」を使用したエクササイズのおすすめー時間軸にそっての経験の内省、語りと共有、議論を通じて、キャリア発達のなかにリーダーシップ開発を捉えるライブケースの可能性ー』神戸大学経営学研究科 Discussion paper (2009)
- ・木村慶・町田尚志・亀井真竜『キャリア・デザインを支援する「教職10年経験者研修プログラム」開発のための基礎的考察』和歌山県教育センター学びの丘研究紀要(2010)
- ・文部科学省『生徒指導提要』(2010)
- ・横浜市教育センター『教員のキャリアステージにおける人材育成指標』策定(2010)改訂(2017)
- ・松尾睦『職場が生きる人が育つ「経験学習」入門』ダイヤモンド社(2011)
- ・兵庫教育大学『教員養成スタンダードに基づく教員の質保障』兵庫教育大学教育実践学叢書(2012)
- ・花本明・岸田正幸『教員の資質向上を図るための初任者研修の高度化』和歌山大学教育学部教育実践総合センター紀要(2013)
- ・東京都教育委員会『学校管理職育成指針』(2013)
- ・清野祐介『ミドルリーダー育成に向けた10年経験者研修の実施プログラムの在り方についての一考察』和歌山県教育センター学びの丘研究紀要(2013)
- ・高知県教育センター『高知県の教員として身に付けるべき到達目標に基づいた「高知県若年教員育成プログラム」の見直しと県内3大学の教員養成プログラムの充実』(2014)
- ・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)』(2015)
- ・手嶋由美子・梅村尚史『教育センター学びの丘が実施する初任者研修内容についての一考察』和歌山県教育センター学びの丘研究紀要(2015)
- ・文部科学省『学校基本調査』(2017)
- ・和歌山県教育委員会『平成29年度学校教育指導の方針と重点』(2017)
- ・和歌山県『和歌山県長期総合計画』(2017)
- ・文部科学省『学校教員統計調査』(2017)