

管理職育成に係る一考察

松田 靖・木下 満明*¹

A Study on School Manager Development

MATSUDA Yasushi, KINOSHITA Mitsuaki*¹

(Received August 3, 2020)

キーワード：管理職育成、資質能力、人材育成、育成指標、教職大学院

はじめに

社会が急速に変化し、予測困難な時代を迎える中、学習指導要領が改訂され、新しい時代に求められる資質能力を子どもたちに育む「社会に開かれた教育課程」の実現や、複雑化・多様化した課題を協働して解決しようとする「チームとしての学校」の実現、そして、新しい学校の姿としてすべての学校がめざす「地域とともにある学校」の在り方であるコミュニティ・スクールへの進化など、学校教育には今、大きな変革が求められている。これからの学校が人づくりと地域づくりの核となり、また、「よりよい学校教育を通じてよりよい社会を創る」という目標を学校と社会が共有し、協働しながら「社会に開かれた教育課程」の実現を目指していくためには、管理職のリーダーシップや組織マネジメントが不可欠であり、これまで以上に管理職の資質能力の向上が求められている。

こうした中、平成 28 年 11 月の教育公務員特例法等の一部改正により、計画的かつ効果的に校長及び教員の資質能力の向上を図るため、任命権者に対して、指標及び研修計画の策定を義務付けることとなった。この策定に関する国の指針¹⁾において、「社会が急速に変化する中であって、こうした状況の変化を踏まえた新しい時代の教育に対応できるよう、学習指導要領等の趣旨を実現するための教員の資質能力の向上に向けた環境を整えることが不可欠である」とされており、教員の養成・採用・研修を通じた新たな体制の構築に向けて、全国的に動き始めたところである。学校教育の成否は教員の資質能力によるところが極めて大きい中で、管理職には、より高度な専門職として、その資質能力の向上を図り続けることが求められる。

そこで本稿では、管理職や教員に求められる資質能力とその向上に係るこれまでの国や山口県の動きを振り返り、そうした流れの中でのこのたびの指標策定の意味と、指標を活用した研修等の資質能力向上のための取組、そして、大学院活用の可能性等の今後の管理職育成の在り方について論述する。

1. 教職全体を通じた教員の資質能力の向上

1-1 教員に求められる資質能力

学校を取り巻く環境は変化し続けており、教員に求められる資質能力も時代とともに変わってきた。

昭和 62 年、教育職員養成審議会は、「教員については、教育者としての使命感、人間の成長・発達についての深い理解、幼児・児童・生徒に対する教育的愛情、教科等に関する専門的知識、広く豊かな教養、そしてこれらを基盤とした実践的指導力が必要である」²⁾としており、平成 9 年には、「昭和 62 年答申に掲げられた資質能力は、教員である以上いつの時代にあっても一般的に求められるもの」であり、これらの一般的資質能力を前提としつつ、さらに「今後特に教員に求められる具体的資質能力」として、「地球的視野に立って行動するための資質能力」「変化の時代を生きる社会人に求められる資質能力」などを挙げている³⁾。

平成 17 年の中央教育審議会は、「あるべき教師像」として「教職に対する強い情熱」「教育の専門家とし

* 1 下関市立熊野小学校（令和 2 年度山口大学教育学部附属教育実践総合センター共同研究員）

ての確かな力量」「総合的な人間力」を挙げており⁴⁾、翌年の平成18年には、「これら（前述の教育職員養成審議会及び中央教育審議会）の答申の文言や具体的な例示には若干の違いはあるものの、これからの社会の進展や、国民の学校教育に対する期待等を考えた時、これらの答申で示した基本的な考え方は、今後とも尊重していくことが適当である。むしろ、変化の激しい時代だからこそ、変化に適切に対応した教育活動を行っていく上で、これらの資質能力を確実に身に付けることの重要性が高まっている」と述べている⁵⁾。さらに平成24年には、同じく中央教育審議会が、高度化・複雑化する諸課題への対応する新たな学びを支える教員に求められる資質能力を、「教職に対する責任感、探究力、教職全体を通じて自主的に学び続ける力」「専門職としての高度な知識・技能」「総合的な人間力」と整理している⁶⁾。

こうした流れが、平成27年12月の答申⁷⁾につながっていく。この時の検討の背景には、近年の大量退職等の影響により継続的な研修を充実させていくための環境整備を図る必要があること、教育課程や授業方法の改善、カリキュラム・マネジメントへの対応、チーム学校の実現による学校の組織力向上の必要性などがあり、そのために、これからの時代の教員に求められる資質能力として、第一に、「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や、情報を適切に収集し、選択し、活用する能力や知識を有機的に結びつけ構造化する力など」。第二に、「アクティブ・ラーニングの視点からの授業改善や、外国語教育の早期化・教科化などの新たな課題に対応できる力」。第三に、「「チーム学校」の考えの下、組織的・協働的に諸課題の解決に取り組む力」であるとしている。

以上のように、教員に求められる資質能力については継続的に検討されてきており、子どもたちの教育活動を直接的に担う教員として不易とされてきた資質能力に加え、今後ますます進む学校を取り巻くさまざまな環境の変化の中で生じる新たな課題の解決のために、多様な専門性を持つ人材や、保護者・地域の力などを生かして組織的・協働的な学校運営を行う力、といった新たな時代に必要な資質能力についても示されてきている。

1-2 管理職に求められる資質能力

平成10年に中央教育審議会答申において、管理職の資質能力とそれを有する適材の確保についての考え方が示された⁸⁾。当時、行政分野においては、地方分権や規制緩和等の基本的な方針の下に行政改革が進められており、教育分野においても、学校が地域の教育機関として、家庭や地域の要請に応じ、自主的・自律的に特色ある学校教育活動を展開できるようにするため、学校裁量権限の拡大や学校運営組織の見直し、地域住民の学校運営への参画など、新たな取組や体制が必要であるとして、すべての学校が特色を生かして、創意工夫を凝らした教育活動を展開するために、「学校の自主性・自律性の確立」を観点の一つとしてその改善方策をとりまとめたものである。そこでは、子どもの個性を伸ばし豊かな心を育むため、学校の自主性・自律性を確立し、自らの判断で学校づくりに取り組むことができるよう制度等を見直す必要があるとして、その後の「学校経営」や「学校マネジメント」という概念につながる事となる学校の裁量権や校長の権限等について審議が行われた。こうした「学校の自主性・自律性の確立」については、その後の中央教育審議会でも議論が重ねられ、平成17年の答申⁴⁾では、「現状でも、校長の裁量で創意工夫を発揮した特色ある教育活動を実施することが可能であるが、人事面、予算面では不十分な面がある」として、校長の裁量権限の拡大を提言している。新しい義務教育の姿を求めた審議会が「学校力を強化し、教師力を強化し、それを通じて、子どもたちの人間力を豊かに育てる」ために必要な視点と考えたものと思われる。

このような「学校の自主性・自律性の確立」をめざす教育改革が進展する中で、日本教育経営学会は、校長には、教育活動を自ら実践する立場にいる教員とは異なる専門性を必要とするとして、平成21年に「校長の専門職基準」⁹⁾を示した。そこには、求められる校長像は「教育活動の組織化のリーダー」であり、校長職を「高度の専門性を備えた専門職」と捉えて、「学校の共有ビジョンの形成と具現化」「教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくり」などの7つの基準を挙げ、校長はこれらの実現を図りながら教育活動をリードすることによって、教育活動の質の改善を図るとしている。そして、「あくまで学会として一石を投ずる」と述べながら、専門職としての校長の育成システムの必要性を述べている。

こうした育成システムについては、中央教育審議会においても前述の平成24年の答申の中で、教職大学院や教員研修センター等の連携・協働による管理職の育成システムの構築、マネジメント力を身につける管理職育成プログラムの開発など、管理職の資質能力の向上に向けた取組の必要性を述べている。また、平成

25年に示された国の「第二期教育振興基本計画」においても、中央教育審議会の答申を踏まえ、基本施策として「教員の資質能力の総合的な向上」を位置付け、教育委員会と大学との連携・協働により、修士レベル化を想定した養成・採用・研修の各段階を通じた一体的な改革を行い、教職生活全体を通じて学び続ける教員を継続的に支援するための仕組みを構築することを示すとともに、優れた教員については、教職大学院への研修派遣を通じてマネジメント等について修得させ、管理職や指導主事に登用するなど、各学校や地域の中核となるべき人材の育成システムの構築を図るとしている。

1-3 教育公務員特例法の改正

社会の大きな変化の中で、これからの時代や社会に対応できる子どもたちを育てるためには、そうした新たな時代に必要な教育に適切に対応できる教員を育てることが課題となっている。加えて、大量退職・大量採用等の影響によって、年齢構成や経験年数の不均衡が生じ、経験豊富な先輩教員から若手教員への知識や技術等の伝達が困難になるなど、教員をめぐる環境も大きく変化している。こうした課題を解決するために、平成27年の中央教育審議会において、「高度専門職業人として教職キャリア全体を俯瞰しつつ、教員がキャリアステージに応じて身に付けるべき資質や能力の明確化のため、各都道府県等は教員育成指標を整備する」ことが求められるとともに⁷⁾、教員の養成を担う大学と、教員の採用・研修を担う教育委員会等の行政の連携・協働を強化し、養成段階からの教員の資質能力の向上に向けた体制を構築することが必要であることから、翌平成28年、任命権者に校長及び教員としての資質の向上に関する指標及びそれを踏まえた教員研修計画の策定を義務付ける「教育公務員特例法等の一部を改正する法律」の成立に至った。

この指標の策定により、各段階ごとに必要な資質能力が明確にされ、それぞれの教員がそれぞれのキャリアステージに応じて研修等による資質能力の向上に取り組むことが期待されるころではあるが、平成29年3月31日の文科大臣告示¹⁾に示されている趣旨に、「学校現場においては、教員の大量退職・大量採用等の影響によって、年齢構成や経験年数の不均衡が生じ、従来の学校組織において自然に行われてきた経験豊富な教員から若手教員への知識及び技術等の伝達が困難となるなど、教員を巡る環境が大きく変化している」と述べられていることや、「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」とされていることなどから、法改正では「校長及び教員としての資質の向上」となっているが、このたび議論において主にその対象とされてきたのは教員であり、校長の育成指標の作成といった課題意識は、大きな位置を占めていなかったのではないかと推察される。実際にこのような受け止めは各都道府県等の策定状況にも表れており、第一段階として教諭についての育成指標を策定し、管理職を含む他の職種については別途策定するという動きとした自治体もある。しかし、このたびのように、国の指針は示されてはいるが、法に基づき任命権者として、教員等が職責、経験及び適性に応じて身に付けるべき資質能力を明確化したことは、今後の教職員の人材育成はもとより、教育の仕組みにとって大きな意味を持つものと考えられる。

2. 山口県における教職員の資質能力の向上

2-1 山口県の人材育成

「豊かな人間性と人権尊重の精神を身につけた人」「強い使命感と倫理観をもち続けることができる人」などの「山口県が求める教師像」は、平成12年の「教員の採用選考に関する調査研究会議」での議論を踏まえて山口県教育委員会が公表したもので、現在も教員採用候補者選考試験の実施要項に明示されるなどしており、この会議での議論が以降の各種会議等に引き継がれることになる。

平成18年、山口県らしい教職員の人材育成の在り方について、教職員の養成、採用、研修、評価、人事異動などを総合的に検討することを目的として「山口県教職員人材育成検討会議」が設置された。この会議の報告書では、「山口県が求める教師像」が示す資質能力は長い教職生活を支える土台となるものであり、これらの資質能力を深化・充実させていくとともに、「若手」「中堅」「ベテラン」という「教職経験各段階で求められる資質能力」と、「先見性」「主体性」「柔軟性」などの「変化の時代に対応するために求められる資質能力」の必要性について述べている。また、教職員の人材育成についても、日常の職務遂行を通じた組織の中での資質能力の向上や、教職員が共に高め合う職場環境づくりなどが重要となると述べている。

こうした提言等を踏まえて、県教委では、教職員の養成・採用段階から、研修や人事制度を通じた資質

能力の向上に取り組んでいたが、引き続き学校を取り巻く環境が急速に変化することが予想され、また、教職員の大量退職・大量採用が迫ってきていることから、これまで以上に、教育に対する高い意欲と指導力を有する教職員の育成はもとより、次代の本県教育を担う人材の養成・採用や経験豊かなベテランの教職員の知識や技能を若手の教職員に継承する体制づくりなどに向けて取り組むことが必要となっていた。そこで、

キャリアステージごとに求められる役割や資質能力を示すとともに、学校、市町教育委員会、県教育委員会が一体となって人材育成の取組を推進するための指針として「教職員人材育成基本方針」（図1）を策定するとともに、この「教職員人材育成基本方針」に基づき、教職員一人ひとりの資質能力の向上に向けて、学校、市町教育委員会、県教育委員会が、役割と責任を果たしながら一体となって取り組むことができるよう、教職員の人材育成に係る具体的な計画である「教職員の人材育成に向けた取組」を示した。

そして、前述の「教育公務員特例法の改正」を受けて平成30年3月「山口県教員育成指標」を策定し、一人ひとりの教員が、この指標を参考にしながら次にめざす目標を設定し、研修等を通じてその資質能力の向上を図ることとしている。

2-2 管理職の資質能力の向上

管理職については、平成14年の「管理職の資質向上に関するプロジェクトチーム会議」が、報告書¹⁰⁾において管理職に求められる資質能力として次の二つを公表している。第一に、「いつの時代にも求められる資質能力」として、職務に対する強い自覚と責任感、教育に対する熱い情熱と使命感等。第二に、「これからの時代に求められる資質能力」として、時代の要請や流れをつかむ情報収集能力や先見性、緊急課題に対応できる危機管理能力等とし、こうした資質能力の向上に資する方策として、研修体制の充実や管理職人事システムの再構築などに取り組むとしている。

その後、前述の「山口県教職員人材育成検討会議」の検討に受け継がれ、次代の流れや社会のニーズをつかんで学校を経営する力や、学校が持ちうる経営資源を組み合わせて活用する力など、今日的な課題に的確に対応できる学校運営のために、いわゆるマネジメント能力が必要であること、また、経営感覚や経営力を持って管理職がリーダーシップを発揮するためには、研修の充実や組織運営体制の整備が重要であるとしている¹¹⁾。

また、「教職員人材育成基本方針」においては、「管理職は、学校運営全般において最終的な責任を有する立場にあり、確固たる教育理念に基づく学校運営に係る明確かつ具体的なビジョンをもつことが必要とされ」、「人間的な魅力や強いリーダーシップにより学校教育目標の実現に積極的に取り組み、活力ある学校づくりを進めるとともに、所属教職員の資質能力の向上を図るための指導力、行政機関等との連絡調整能力や情報収集能力、危機管理能力等、学校マネジメントに関する幅広い資質能力が求められる」としている（図2）。

3. 山口県の管理職育成の現状と課題

「学校は校長によって変わる」と言われることがあるように、校長の資質能力が、学校運営とその教育的成果に大きな影響を与える。併せて、校長を補佐する教頭の資質能力も重要となる。教育を取り巻く環境が大きく変化する中で、現在の学校教育では、経営感覚をもって管理職がリーダーシップを発揮することが重要となっている。そうした中で、「教職員人材育成基本方針」に示されているように、教職員評価や校内・校外研修、人事制度等の人材育成に関する取組を活用して資質能力の向上を推進している（図3）。その中でも行政主催の研修等では、管理職のマネジメント能力を向上させるための研修が実施されてきたが、校長

- 人材育成に向けた5つの基本方針 —
- 1 教職員のキャリアステージに応じて計画的・継続的に資質能力の向上を図ります。
 - 2 教職員一人ひとりの適性や能力に応じて資質能力の向上を図ります。
 - 3 組織的な学校運営を推進し、教職員の資質能力の向上を図ります。
 - 4 地域や関係機関等と連携し、地域や学校の中核として活動する教職員を育成します。
 - 5 大学等と連携し、優秀な教職員の養成・確保に努めます。

図1 山口県教職員人材育成基本方針

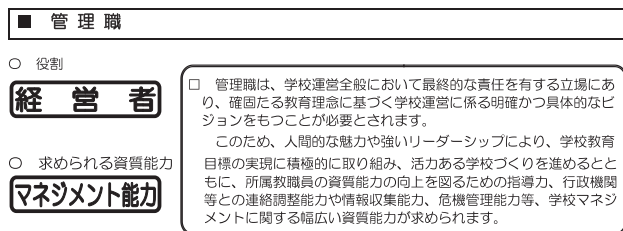


図2 キャリアステージごとの役割と求められる資質能力

会等を中心に、また、行政との連携を図りながら、管理職同士で資質能力の向上を図る研修機会を設けるなど、「自ら育つ管理職」を心がける動きも多く見られるようになった。こうした現職管理職の資質能力向上のため動きや体制づくりについては、引き続き必要となるものである。

しかし、管理職の育成は、現職だけに留まらない。現在、管理職の昇任・採用については、校長等の推薦または自らの志願による受験という選考制度を実施しており、それまでの実績を踏まえるとともに、管理職としての資質能力や適性を幅広い観点から評価して、人物重視の選考を行っている。管理職についても大量退職の時期を迎えており、次代の山口県教育を担う資質能力を有する管理職を登用するためにも、多様な経験を有する者で、教育目標の実現に地域とともに積極的に取り組む人材の選考を行うことが重要となる。

そして、そのためにも大切となるのが、管理職登用前の人材育成である。「教職員人材育成検討会議」においても、「管理職としての適性を有し、意欲と適性のある教員が参加できる管理職候補者を育成する研修の充実が求められる」と報告されており、管理職候補者となることが見込まれる一定の教職経験を積んだ教員（キャリアステージⅡ〔充実期〕）が受講する研修において、学校運営や各専門分野のミドルリーダーとして指導力を発揮することができるよう、マネジメント力の育成に重点を置いた研修を充実させることが求められる。また、こうした研修を、各自がキャリアビジョンに基づく自己研鑽の機会ととらえて、自ら求めて受講することを期待してはいるが、個人だけに委ねるのではなく、管理職が早期に教員の管理職としての適性を把握して、意図的に研修の機会を設定することも大切となる。さらに、各学校において教職員評価制度を通じた人材育成や、OJTによる管理職としての資質能力の育成、県・市町教育委員会による国の施設での研修や企業での社会体験研修などへの派遣等の、より積極的な展開が求められるところである。

4. 今後の管理職育成の在り方

4-1 育成指標の活用

山口県では、このたびの教育公務員特例法等の改正を受け、これまで教員の養成・採用・研修について幅広い観点から検討を進めてきた「山口県教員養成等検討協議会」をもって、指標の策定に関する協議等を行うための協議会とすることを定め、そこでの協議を経て、平成30年3月「山口県教員育成指標」を策定した。当時、全国の自治体によっては、教員の育成指標は策定するが、校長を含む管理職等の指標については別途策定するという動きもある中で、山口県は養護教諭等の他の職種も含めて一体的に策定している。これは、これまで学校、市町教育委員会、県教育委員会が連携して教職員を育成するとともに、自ら育つ教職員の研鑽を積極的に支援するための方針としていた「教職員人材育成基本方針」との関連を踏まえて、管理職も含めたキャリアステージごとに求められる資質能力を一体的に整理し示すことで、教職員が継続的に資質能力の向上に取り組むことができるようになることを意図したものである。しかも、「教職員人材育成基本方針」では、管理職を一つのステージとして求められる資質能力や育成に関する取組を整理したものを、このたびの育成指標では図4のように「校長・副校長」「教頭・部主事」と区別して示している。

■ 管理職

管理職には、地域の期待や学校の状況・教育課題を的確に把握した上で、学校運営に係る明確かつ具体的なビジョンをもち、学校教育目標の達成に向けて、マネジメント能力を発揮するとともに、教職員の協働意識を高めながら、資質能力の向上を図り、活力ある学校づくりに努めることが求められます。

また、組織的な学校運営による学校の総合力の向上に向けた取組の推進にあたり、家庭や地域社会と一層の連携を図るとともに、地域人材の学校教育活動への積極的な参画を推進することも必要です。

教職員評価	<ul style="list-style-type: none"> ○ 目標管理や業績評価の取組を通して把握した教職員のよさや課題に応じた適切な指導・助言 ○ 学校運営の責任者という視点からの自己の能力開発
校内研修	<ul style="list-style-type: none"> ○ 教職員の意欲及び資質能力の向上や、学校教育目標の達成に向けた校内研修体制の構築やOJTの推進 ○ 関係機関等との連携による効果的な校内研修の推進
校外研修	<ul style="list-style-type: none"> ○ 教職員のよさや課題に応じた適切な研修機会の提供による人材育成 ○ 学校運営に関する研修等によるマネジメント能力の一層の向上
人事制度	<ul style="list-style-type: none"> ○ 教職員一人ひとりのキャリアステージや専門性に合わせた校務分掌など校内の適切な人事配置 ○ 明確な学校運営ビジョンと教職員の適性に応じた人事異動

図3 キャリアステージごとの人材育成に関する取組の活用

区分・項目	教頭・部主事	校長・副校長
知識・識見	<ul style="list-style-type: none"> ○山口県の教育目標と達成の視点を全教職員に意識させるとともに、テーマに基づき課題の把握を行い、課題解決に向けて取組体制を整えている。 ○教育に関する法令等を深く理解し、関係法令等を遵守するとともに、所属職員全体の範となる高い倫理観を保ち、職責の遂行に全力を傾注している。 	<ul style="list-style-type: none"> ○校長としての強い使命感をもち、国の動向を踏まえた上で山口県の教育目標と達成の視点を全教職員に意識させるとともに、専門的知識や経験に基づき、学校の課題解決に向けてPDCAサイクルを十分に機能させている。 ○教育に関する法令等を深く理解し、関係法令等を遵守するとともに、所属職員全体に高い倫理観を定着させている。
管理職としての素養に関すること	<ul style="list-style-type: none"> ○OPDCAサイクルを機能させ、課題解決の取組について教職員と協働して学校組織としての取組を改善している。 	<ul style="list-style-type: none"> ○学校内外の状況を踏まえ、学校組織として成果をあげられるよう、教頭や事務職員、中堅、ベテラン教職員の取組を支援し、学校組織の動きに加え、保護者・地域の動きをつくり出している。
コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> ○教職員それぞれの立場や職務への姿勢、感じている課題等、個々の状況を伝え、「教示」「説得」「参加」「委任」など、状況に対応した効果的な働きかけを行っている。 ○教育活動の推進に当たり、関係機関等との連携・折衝を適切に行い、組織としての対応を円滑に進める要となっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ○観察等によって得られる情報や教頭及び各主任等を通じて得られる情報をもちに教職員個々の状況を伝え、適切に指導・助言を行っている。 ○学校とつながる様々な人や機関に対して、それぞれの立場や考え方を尊重しながら適切な関係づくりを行っている。
危機管理能力	<ul style="list-style-type: none"> ○「児童生徒に関係すること」「教職員に関係すること」「火災・自然災害等に関係すること」等の学校危機を具体的に予測し、未然防止に努めるとともに、危機が発生した際の迅速・的確な組織的対応の動きをつくり出している。 	<ul style="list-style-type: none"> ○「学校危機」とは、学校の教育目標の達成を阻害する最大の要因であることを十分に認識し、学校安全計画の改善を図るとともに、未然防止や危機が発生した際の迅速・的確な組織的対応を可能にする体制を構築している。

図4 山口県教員育成指標【管理職】

今後、この指標を、大学等の教員養成機関、学校、市町教育委員会、県教育委員会が共有し、連携して本県教育を担う人材を育成するための取組を推進するとともに、一人ひとりの教員が、自らのよさと課題を踏まえ、本指標を参考にしながら次にめざす目標を設定し、研修等を通じてその資質能力の向上を図るとしており、ますます進む学校を取り巻く内外の環境の変化の中で、コミュニティ・スクールの仕組みを生かし、組織的な学校運営により適切に課題に対応できる管理職を育成するためには、その育成の在り方を検討することが、これまで以上に求められる。

育成指標について、平成29年の大臣指針にその策定の趣旨が、次のように述べられている。「教員等の資質の向上を担う任命権者と教員養成を担う大学等の共通認識の下、教員等が高度専門職としての職責、経験及び適性に応じて身に付けるべき資質を明確化することである」。また、「研修等を通じて教員等の資質の向上を図る際の目安として、教員等一人一人のキャリアパスが多様であるとの前提の下、教職生活全体を俯瞰しつつ、自らの職責、経験及び適性に応じて更に高度な段階を目指す手掛かりとなるものであり、効果的・継続的な学びに結び付ける意欲を喚起することを可能とする体系的なものである」。別の言い方をすれば、育成指標は、そのキャリアステージにおいて求められる資質能力や役割の基準であり、次のキャリアステージに向けて向上を図るべき資質能力を指標として示すものである。教員が担う役割が高度に専門的であることを改めて示すとともに、各キャリアステージにおいて求められる資質能力がどのようなものなのかを明確化することが主な趣旨ではあるが、教員等の成長には明確な段差がないのと同様に、その資質能力の高まりについても明らかな段差というものはない。例えば、「ある時期までは管理職に求められる資質能力を有していなかったが、ある年の年度途中で身に付けることができた。したがって、次の年度から管理職として登用する」。また、「ある時期までは教頭に求められる資質能力を有していたが、ある時期に突然、校長に求められる資質能力に高まった」などということはある得ない。そうした意味からも、育成指標は、教員等一人ひとりが、その時点で自らの資質能力や職責、経験等に応じて、そこに示される資質能力の更に高度な段階を目指し、継続的に学び続けるための指針となるものである。

そのために、教育公務員特例法では、「指標を踏まえ、当該校長及び教員の研修について、毎年度、体系的かつ効果的に実施するための計画を定めるものとする」としている。今後は、この指標と研修の内容との関連付けが重要となってくる。このたび指標を踏まえて策定された新たな「山口県教員研修計画」では、各自が指標において高めたい「求められる資質能力」を選び、キャリアステージを意識しながら目的に合った研修を選択することができるよう再構成された(図5)。また、選択する研修は、やまぐち総合教育支援センター主催の研修だけでなく、県教委各課等主催の研修も含まれている。こうした意味においては、山口県の研修計画は、一定程度は指標を踏まえたものになっているが、基本研修や専門研修の充実につなげるなど、今後は、具体的な指標の内容と研修講座等との関連がより明確となるよう、教員養成等検討協議会等の場でのさらなる議論が望まれるところである。育成指標が単に策定したことで終わることのないようにするために、育成指標に基づく研修計画の見直しや、研修ごとの育成指標の明記等が必要となろう。

また、大量退職の流れは管理職においても同様であり、今後は、これまでよりも若年の管理職登用が想定される。そうした意味では、求められる資質能力を管理職経験とともにより高めていくための研修の場が求められる。併せて、管理職の登用にあって、管理職の育成指標が登用後も継続的に向上を図るものであるとしても、その資質能力に関してのある一定の力を有していると判断されることが管理職選考試験の合格要件になると考えられるため、育成指標と管理職選考試験の内容との関連性についても、今後検討していく必要があると考える。いずれにしても、育成指標を中核に据えて、管理職への採用・昇任の考え方の再構築、あるいは研修計画への落とし込みなど、今後の管理職の育成には、こうした「育成指標で育てる」という視点が重要となってくる。

さらに、この研修計画について、教育公務員特例法第二十二條の四第二項では、任命権者がおおむね一号から五号に掲げる事項を定めることとされている。その中の第四号及び第五号では、単に「研修」という用語が用いられており、任命権者が実施する研修に限られていない。任命権者が策定する研修体系や研修計画は、育成指標が踏まえられたものである必要はあるが、任命権者実施研修にとどまらず、教職大学院等の多様な機会の奨励も資質能力の向上には意義があるものとする。

管理職、特に校長は「ゴール」ではない。示された指標である資質能力を、より高度なものに高めていくための「別次元の学び」のスタートである。視座を高くし、視野を拡げ、常に教育課題への対応等に努め、積極的な学校経営を進めていく姿勢が大切となる。

令和2年度山口県教員研修計画

採用時	若手	中堅	ベテラン	管理職
キャリアステージごとの【役割】と【求められる資質能力】	【活力を与える役割】 〈実践的指導力〉	【ミドルリーダー】 〈高い専門性〉	【様々な校務等の責任者】 〈企画力・調整力〉	【経営者】 〈マネジメント能力〉
育成指標《区分》	基本研修 初任者研修 (教) 養(米) フォローアップ研修 (二・三年次) (教) 教職経験 六(年次) (教) 養(米)	中堅教職等資質向上 I (教) 養(米)	中堅教職等資質向上 II (教) 養(米)	育成指標《区分》 管理職の素養 学校運営 学校教育の管理 教職員の人材育成 新任教頭・部主事 新任校長
学習指導 生徒指導 教育相談 その他の教育活動 学校運営等	〈セ〉 職能研修：主任研修 (教務・学年・保健・生徒指導) p 60 〈セ〉 職能研修：複式学級担任 等 p 62 〈セ〉 リーダー養成研修 p 64 〈セ〉 マネジメント研修 p 67 〈セ〉 教科研修 p 69 〈セ〉 教育相談研修 p 76 〈セ〉 特別支援教育研修 p 77 〈セ〉 情報教育研修 p 79 〈セ〉 課題別研修 p 81 〈セ〉 開放講義 (一部県民開放) p 94 〈教〉 リーダー育成研修 〈義〉 授業力向上研修 〈義〉 若手授業力向上研修 〈義〉 中堅からの授業力向上研修 〈義〉 組織的学力向上研修 〈義〉 学校運営研修 〈高〉 教育課程研修 〈高〉 授業力向上研修 〈高〉 キャリア教育研修 〈特〉 特別支援教育研修、特別支援教育研修 (養護) 〈特〉 学習指導研修 〈特〉 教育相談研修 〈特〉 特別支援学校におけるキャリア教育研修 〈特〉 主に義務教育段階における特別支援教育研修 〈特〉 通級による指導の専門性向上研修 〈社文〉 体験活動研修 〈社文〉 社教主事研修 〈地域〉 地域連携関係者研修 〈地域〉 地域連携教育研修 〈人権〉 人権教育研修 〈安体〉 生徒指導研修 〈安体〉 学校安全研修 〈安体〉 学校保健研修 〈安体〉 食育研修 〈安体〉 授業力向上研修 〈安体〉 特別活動研修	〈教〉 教職員評価 〈教〉 管理運営 〈教〉 資質向上 〈教〉 リーダー育成 〈義〉 教育課程 〈義〉 管理運営 〈義〉 学校運営 〈特〉 特別支援教育 〈特〉 特支管理職 〈社文〉 体験活動 〈地域〉 地域連携関係者 〈地域〉 地域連携教育 〈人権〉 人権教育 〈安体〉 生徒指導 〈安体〉 学校安全		

図5 令和2年度山口県教員研修計画

4-2 教職大学院の活用

国は、第2期教育振興基本計画において、「教員の資質能力の総合的な向上」を基本施策として位置付け、新たな学びを展開するための教員の実践的指導力、高度な専門的知識や地域と連携・協働する力などを向上させるため、教育委員会・学校と大学との連携・協働により、修士レベル化を想定した養成・採用・研修の各段階を通じた一体的な改革を行い、教職生活全体を通じて学び続ける教員を継続的に支援するための仕組みを構築することとしている。これは、「教職生活の全体を通じて学び続ける教師を支援するため、教職大学院における現職の教師の教育・研修機能の強化を推進するなど教員研修の充実を図り、教師の資質・能力の向上を図ることが重要である」とする現行の第3期教育振興基本計画においても方針として受け継がれている。

また、平成27年12月の中教審答申では、教員の資質能力の高度化に関する改革の方向性として、教職大学院が大学と教育委員会・学校との連携・協働のハブとなり、現職教員の研修への参画など地域への貢献の充実を図ることが求められることなど、今後の教職大学院の在り方について答申が行われている。

一方、山口県では、様々な教育課題に的確に対応できる教職員の養成・育成に向けて、実践的指導力を培う教員養成や大学の知を活用した現職研修の充実など、教育委員会・学校と大学が連携・協働した取組について検討していくことが必要となると考え、平成25年度に、教育委員会・学校と教員養成課程を有する県内全ての大学等で構成する「山口県教員養成等検討協議会」を設置した。そして、山口県の教職員の現状等を踏まえて、(1)教育委員会・学校と大学が連携した養成・採用段階の充実に向けた今後の取組、(2)教育委員会・学校と大学が連携した現職教員の育成の充実に向けた今後の取組、(3)教職大学院の設置に向けた取組、について協議が進められた。

平成20年に発足した教職大学院は、現職教員を対象に、管理職候補者をはじめ、地域や学校における指導的役割を果たし得る実践力・応用力を備えたスクールリーダーの養成等を目的として制度化されたものである。山口県教員養成等検討協議会が設置された時期には、山口大学がこの教職大学院を平成28年度に設置する方向で検討を進めており、協議会では、「教職大学院には、若手教員の指導力や中堅・ベテラン教員のマネジメント能力を育成・向上させる機能や、管理職として将来学校運営を担う人材を育成する機能」が期待されることから、「本県教育の実情や県内の学校現場のニーズを踏まえ、教員の資質能力の向上とともに、学校や地域の課題解決に資する教職大学院とされることが重要である」ことや、「やまぐち総合教育支援センターの研修の活用や互いの人材の活用、研究成果のセンターでの発表など、センターとの連携を一層推進することが重要である」という意見も出されている。そして協議会の意見として、「教職大学院制度の成功の可否は、大学と県教委との間に、どれだけ信頼関係ができてあがっているかにかかっている。教育委員会と大学が協働して設置する気持ちで取り組む必要がある」とまとめており¹²⁾、これから生まれようとする山口大学教職大学院への関係者の大きな期待が伺える。

学校教育に対する社会の期待は大きくなってきており、ますます、学校が自らの判断で保護者や地域社会の期待に応えながら、自律的に学校づくりに取り組むことが重要となる。地域とともに魅力ある学校づくりを進めていくにあたり、管理職には深い教育的見識とともに、組織を動かす経営力が求められる。そうした意味からも、学校現場の諸課題に関して理論的・実践的に高度な専門能力を有し、学校現場において指導的役割を担い得る教員を養成することを目的として開設された山口大学教職大学院には、将来の管理職候補者の育成とともに、本県教育の実情や県内の学校現場のニーズを踏まえた時、現場の最前線で課題解決に取り組んでいる現職管理職の資質能力の向上という面についての機能を有することも望まれる。現在まで、学校経営コースにおいて学び、修了した者は21人であり、その内2人が教頭、13人が指導主事として勤務している。また、それ以外の教員についても、教職大学院での学びを生かして学校や地域の中核として活躍している。このように、着実に次世代を担うスクールリーダーを育ててきた山口大学教職大学院だが、管理職全体の資質能力の高度化を図るため、新たに管理職コースの設置などの新たなステージに向けた取組が求められるところである。

また、山口県では、管理職の大量退職の時期を迎え、これまでよりも早い時期での管理職への登用も予想されることから、今後は校長職の在職期間が長期化することになり、若手の校長登用の拡大を図っていった時、これまで以上に校長登用後の育成も視野に入れた研修機会が求められる。現在も管理職を対象とした派遣研修は存在するが、研修定数等の関係もあり、全ての管理職の資質能力の向上を目的とした研修の機会は十分とは言えない。このような本県教育の実情や県内の学校現場のニーズを踏まえ、公開講座や科目等履修

としての授業の受講、ラーニングポイント制度の発想を生かして将来的に学位が取れるようなシステムの構築、学位や期間などにこだわらず長期休業期間等を活用した重点学習の実施、そして、このたび開設が認められた独立行政法人教職員支援機構地域センターとしての事業の充実など、管理職候補者はもとより、学校現場を離れにくい現職教員が、教職大学院の学びをキャリアステージの中に意図的・計画的に位置づけ、学び続けるための新たな仕組みを構築することについても検討する必要があると考える。

おわりに

学校教育に対する社会の期待は大きくなっており、これからは、保護者や地域社会の期待に応えながら、学校が自らの判断で学校づくりを進めていくことが重要となる。子どもたちにとって、保護者や地域住民にとって、そして、教職員にとって魅力ある学校づくりを実践するにあたり、管理職には深い教育的見識とともに、組織を動かす経営力が求められる。管理職として資質能力を探究し続ける姿こそ、子どもたち、保護者、地域の期待に応えるリーダーの姿ではなかろうか。そして、それを支援する行政や大学等のより積極的な動きが求められるところである。

参考文献

- 山口県教職員人材育成検討会議：「山口県らしい教職員の人材育成の在り方」報告，2009.
- 山口県教員養成等検討協議会：「山口県の実情に応じた教員の養成・育成の在り方について」（報告書），2015.
- 山口県教職員人材育成基本方針，2012.
- 山口県教員育成指標，2018.
- 令和2年度山口県教員研修計画，2020.
- 教員の資質向上研究会：「平成28年改正 教育公務員特例法等の一部改正の解説」，第一法規，2017.
- 「育成協議会の設置と育成指標・研修計画の作成に関する調査研究プロジェクト」報告書：「育成指標の機能と活用」，独立行政法人教職員支援機構，2019.
- 鈴木久米男：教員及び学校管理職の資質としての指標の策定と養成・採用・研修との関係，岩手大学教育学部附属教育実践総合センター研究紀要，第18号，93-107，2019.

引用文献

- 1) 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.
- 2) 教員の資質能力の向上方策等について，教育職員養成審議会，1987.
- 3) 新たな時代に向けた教員養成の改善方策について，教育職員養成審議会，1997.
- 4) 新しい時代の義務教育を創造する，中央教育審議会，2005.
- 5) 今後の教員養成・免許制度の在り方について 中央教育審議会，2006.
- 6) 教職生活の全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上方策について 中央教育審議会，2012.
- 7) 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 中央教育審議会，2015.
- 8) 今後の地方教育行政の在り方について 中央教育審議会，1998.
- 9) 校長の専門職基準 [2009年版] 日本教育経営学会，2009.
- 10) 管理職の資質向上に関するプロジェクトチーム会議報告書，2003.
- 11) 山口県教職員人材育成検討会議第三次報告，2009.
- 12) 山口県教員養成等検討協議会報告書，2015.