

題目 「教員の職能発達に向けた教育委員会の支援体制の在り方について—東京都教育委員会を中心に—」

指導教員 山口健二

発表者 中野俊彦

1. 題目設定の理由

教育基本法第9条において、教員が絶えず研究と修養に励むべきことが明記されている。これは、教員の資質・能力が大学を主とする養成段階や、教員として採用された時点で完成されたものではなく、様々な機会、手段を通じて自らの資質・能力を高めることが求められるということを示している。そして、地方公共団体の権限と責任が拡大する現在、教育委員会には教育行政の責任ある担い手として、地域のニーズに応じた教育行政を主体的に企画し実行していくことが一層強く期待されるようになっている。そのような中で、教員の職能発達について、教育委員会が責任を持つことの重要性、また、現在実行されている取り組みや成果について調べること、行政組織としてどのような支援を行うことができるのかということについて考えたいと思い、本題目を設定した。

2. 論文構成

第1章 教員の資質・能力向上に向けた教師教育改革	第1節 若手教師の育成方針
第2章 教員の職能発達の組織化	第2節 OJT 体制作り
第1節 教育委員会組織のイニシアチブ	第3節 経験に応じた研修体系の整備
第2節 指導主事と研修の体系化	第5章 東京都の教員職能発達プラン
第3章 東京都教員人材育成基本方針にみる教師の職能発達モデル	— 「主幹教諭」～「校長」及び指導主事—
第1節 東京都の教員職能発達ビジョン	第1節 管理職の育成方針
第2節 背景	第2節 校長副校長等育成指針
第4章 東京都の教員職能発達プラン	第3節 指導主事の育成
— 「基礎形成期」～「充実期」—	第6章 教育委員会の責任とこれからの支援体制の在り方

3. 論文の概要

<第1章 教員の資質・能力向上に向けた教師教育改革>

本章では、教員の資質・能力向上に向けて、主に教員研修について国がどのような改革行ってきたか述べた。また、地方分権が進展する中で、現在地方教育行政の充実が求められていることを述べている。

<第2章 教員の職能発達の組織化>

本章では、教育委員会制度発展の経緯を追いながら、教員の職能発達に向けて教育委員会の支援の必要性について考察した。地方分権の進行によって教育委員会がイニシアチブを発揮して多様な教育問題に対して自主的・積極的に独自のやり方で取り組まなければならない。さらに、その教育行政の質は、指導主事など専門的職員の存在に大きく左右されるものであり、指導主事によってより専門的な立場から支援を行うことが可能である。また、指導主事が学校訪問を行うことでその学校の校内研修が活性化されるという事実もある。これを補足しますと、平成23年に大槻達也氏らによって発表された「教員の質の向上に関する調査研究報告書」の中で、全国の教育委員会に行ったアンケート調査によれば、指導主事が、毎年1回以上学校を訪問するのは都道府県で34%、政令指定都市で72, 2%、市町村では87, 1%となっている。そして、同じくこの報告書の中で、校内研修や授業研究などに関するアンケートと比較してみると、指導主事の訪問が計画的に行われている学校ほど研究授業などの校内研修において組織的・計画的な取り組みが行われているという結果が出ている。

<第3章 東京都教員人材育成基本方針にみる教師の職能発達モデル>

本章では教員の職能発達に向けて、様々な取り組みを行っている東京都教育委員会に注目し、東京都が示した教員の職能発達モデルについて見ていった。東京都は、学校を取り巻く社会状況の変化や、大量退職時代の到来、これまでの人材育成で東京都として求める教師像や身につけるべき力を体系的に示すことはなかったという反省から、東京都の教員の人材育成を意図的・計画的なものへと転換する必要があると認識し、2008年に「東京都教員人材育成基本方針」を策定した。教員の成長モデルを職能や経験によって分けて示したのであるが、具体的にそれは、「基礎形成期」「伸長期」「充実期」「主幹教諭（管理職候補含む）」「副校長」「校長」の6段階であります。少し具体的に説明しますと、まず、「基礎形成期」としての教諭は、学習指導、生活指導、学校経営についてなど、教員として基礎的な力を身につけることが必要である。また、教職への使命感、教育公務員としての自覚を身につける時期であるとされている。そして5年ほど経験し、「伸長期」の教諭になると、知識や経験に基づく実践力を高め、初任者等に先輩として助言することも必要になる。また、主任教諭の補佐を行い、分掌組織の一員として、積極的に貢献できる力を身に付ける。そして将来的に主任教諭になることを見越し、次の段階である主任教諭になるために必要な力を身に付ける段階であるとされている。「充実期」主任教諭になると教員生活の充実期として校務分掌などにおける学校運営上の重要な役割を担当することが求められる。教育指導の専門性を高め、同僚や若手教員への助言・支援などの指導的役割を担うことも必要である。また、指導監督層である主幹教諭を補佐することで、次の段階である主幹教諭に向けて必要な力を身に付けなければならない。そして「主幹教諭（管理職候補含む）」にまでなると、管理職を補佐しながら、教員を指導・育成するとともに、教務、生活指導、進路指導等の長として学校運営における中心的な役割を担うことが必要になってくる。また、副校長を補佐しながら副校長に向けて必要な学校運営ができる力を身につけることが求められる。そして、「副校長」になると、学校経営の視点で、組織目標の達成や人的管理ができる力を身につけるとともに、所属職員の人材育成についての責任を持つことが求められる。さらに校長になることを見越し、校長になるために必要な学校運営ができる力を身につけることが必要である。最後に、「校長」にまでなると、教育者としての高い見識をもち、広い視野で学校経営ができる力を身につけるとともに、副校長や管理職候補の人材育成についての責任をもつことが求められるようになる。

<第4章 東京都の教員職能発達プランー「基礎形成期」～「充実期」ー>

本章では、第3章で述べた「基礎形成期」から「充実期」までの教員の職能発達に向けた東京都の具体的な取り組みについて紹介している。これらの教員は、「学習指導力」や「生活指導力・進路指導力」等における基礎的な力や、勤務年数を重ねる中で「学校運営力」「外部との連携・均衡力」を高めていくことが求められる。

そして、東京都はこれらの教員に対し、主にOJT体制を整えることを実施している。OJTとは、日常的な職務を通して、必要な知識や技能などを、意識的、計画的、継続的に高めていく取組で、学校の職務を遂行する中で先輩教員からの直接的な学びによって育成していくものである。ここで補足させていただきますと、東京都はこのOJTを効果的に進めるために、2008年に「OJTガイドライン」というものを策定しています。この中では、「先輩や上司の日常的な助言や仕事ぶりから学ばせる」、「新たな職務を経験させる」「教員相互で学びあう場を活用する」などOJTの具体的な場面や、「質問や報告を適宜適切に行わせる」「相手に合わせて段階的に教える」といった具体的な方法について例を示しながら説明されています。またOJTを学校内で適切に行わせるために、責任者を置くなど校内組織に関する実施体制についても指南してあります。

教員の職能発達の舞台については、全ての教師に求められる力量の獲得や向上を目指しているのか（共通性）、それぞれのニーズに応じて個別の力量形成を図っているのか（個性）という目的に合わせて多様なスタイルの教員研修を位置づけることができます。OJTを含む校内研修であれば、これらのどちらも満たした中間に位置づけられることとなり、両方

の育成を図ることができるので、この OJT の取り組みは妥当であると考えた。

また、このレジュメでは入りきらなかったので補足させていただきますと、東京都はこれに加え、これまでの研修体系の見直しを行っています。「基礎形成期」の教員には、従来の初任者研修、2・3 年次授業研究を一本化させた系統的・段階的な研修体系を、「伸長期」以降の教員には、専門性向上研修Ⅰ・Ⅱ・Ⅲを設定し、教員が自己の課題やニーズに応じて研修講座を選択し、「学習指導力」と「生活指導力・進路指導力」を中心としてそれぞれの分野における専門性の向上を図るための研修を充実させ、また、専門的な知識や技能の習得とともに、他の教員を指導できる資質や能力を育成する内容を充実させた研修体系を整備するなど、新たに、経験や職層に応じた研修体系を充実させています。

<第5章 東京都の教員職能発達プランー「主幹教諭」～「校長」及び指導主事ー>

本章では、「主幹教諭（管理職候補含む）」から「校長」までの教員の職能発達と指導主事の育成に向けた東京都の具体的な取り組みについて紹介している。これらの教員は、「学校経営力」「外部均衡力」「人材育成力」「教育者としての高い認識」を身につけることが求められる。

東京都は 2008 年「校長・副校長等育成指針」を策定し、管理職候補期間、副校長昇任時、校長任用前、校長昇任時に分け、育成方針及び育成の重点と具体的内容を示しました。特に校長は、それまでに比べ人材育成についての責任を大きく持つことが必要であるとされている。そのために、人材育成に関する研修も、校長研修の中に明確に位置付けられています。また、教育管理職等の選考制度の改善を図り、受験資格年齢を引き下げて若い時から管理職について意識させるなど、管理職に向けての任用の仕方を工夫している。補足しますと、選考受験者を確保するためには、管理職候補者である主幹教諭の任用数を安定的に確保する必要があります。現在、教員の年齢構成は、30 歳代後半から 40 歳代が少ないいびつな構成であることから、今後、主幹教諭の任用数を安定的に確保するためには、主幹選考受験年齢下限（現行「満 36 歳以上」）をさらに引下げるべきであるとしています。さらに、主幹教諭を担う人材の育成のために、主任教諭を対象とし、OJT を通じてその意識と資質・能力の向上を図るとともに、学校運営に関する実践力を高める研修を充実させて、次のステップとして主幹選考の受験意欲を喚起する取り組みを行っています。

さらに、指導主事についても、任用の工夫による職能発達が目指されている。第 2 章で指導主事が教員の資質能力向上のために重要な役割を担っていることを説明いたしましたが、有能な教員を指導主事として確保するために様々な取組が行われています。指導主事としての資質・能力が認められる若手人材については、教育委員会による推薦によって受験資格年齢が引き下げられる特別措置が設けられたり、区市町村教育委員会が指導主事としての将来性を認める教員に対しては、特別な研修を行い、その研修の受講者は選考試験において一部が免除になったりするなど、任命と研修の一体化が図られている。

<第6章 教育委員会の責任とこれからの支援体制>

これまで教員の職能発達に関して、一番大きな責任を担っているのは教員個人でありました。しかし、それでは教員の資質・能力において差が生じる可能性があるうえ、その方法や成果にも限界がある。また、現在地方公共団体が教育について責任を持つところが拡大している現在、教員の職能発達について教育委員会が責任を持つことによって、それぞれの地域で求められる教員を、全体的に組織的・計画的に育てていくことができる。さらに、教育委員会は、教員の任命権を持っているので、採用から退職までの職能発達のプランを、全体を長期的に見て計画・実行し、その地域の教員を育てることができる。教育委員会には、地域の教員の成長モデルを確立し、それに向けて、方法について形を作って示し、そのための組織・体制、研修体制などを整備することが必要である。

5. 主要参考文献

- ・日渡円 2008 『教育分権のすすめ 学校の組織改革と教職員の意識改革』 学事出版
- ・東京学芸大学教員養成カリキュラム開発センター 2006 『教師教育改革のゆくえー現状・課題・提言ー』 創風社
- ・東京都教育委員会 2008 「東京都教員人材育成基本方針」