

分科会の趣旨

教育を取り巻く環境が大きく変化する中で、国民の学校教育に対する期待に応えるためには、しなやかな知性と豊かな人間性をもつ子どもの育成を目指し、教育活動の直接の担い手である教職員が資質・能力をより一層高め、教育力を向上させることで揺るぎない信頼を確立することが求められる。教職員は子どもの人格形成に大きな影響を与える存在である。

これからの教職員に必要とされる指導力は、教科指導・生徒指導・学級経営等の能力に加え危機管理能力や保護者等への対応力等をも含めた総合的な指導力であり、児童や学校・地域の実情に合わせて柔軟かつ創造的に指導内容・方法を選択し、指導の充実を図っていく能力である。加えて、教職に対する強い情熱をもち、教育の専門家としての確かな力量を身に付けなければならない。

そのために、今、教育現場が直面する課題を解決する中で、教職員一人一人が自信と意欲をもって教育実践に取り組むための研究・研修体制の確立が求められている。

また、教職員の資質・能力の向上と同時に学校活性化や経営方針の具現化と改善を図り、次代の学校経営のために、校長は日常の教職員相互のかかわりの中で実践的な指導力が発揮でき、しかも将来の管理職人材となるべき教職員や組織を育成することが求められている。

本分科会では、教職員の資質・指導力の向上を図り、展望や参画意識をもたせ、学校の教育力を向上させる研究・研修体制の確立と学校の中核を担うミドルリーダーや次代の学校経営を委ねる管理職人材を、校長として学校現場において育成していくための具体的方策を明らかにする。

リーダーシップの視点

(1) 教職員としての資質や能力を高め、指導力と意識改革を促す研修の充実

学校の教育力を高める要は、個々の教員の指導力の向上と共通の目標の達成に向けて機能する教員集団を育成することである。教員の資質・指導力向上のためには、職場の同僚同士のチームワークや学び合いによる全員のレベルアップを図る視点と、個々の教員の能力向上を図る視点の両方を適切に組み合わせることが重要である。また、絶えず実践の中から成果と課題を検証し改善していく体制を整えていくことが必要である。

校長は、教員一人一人の意識改革を促し、学校教育目標の実現に向けて、自校の実態や目指す姿を明らかにしながら、重点課題を絞り、教員の資質・能力が高まる校内研究体制の在り方を追求していかなければならない。

このような視点から、教員の資質・能力の向上を目指す校内研究の推進、展望や参画意識をもたせる研修を推進していくための校長の果たすべき役割と指導性を究明する。

(2) 確かな展望と変化の時代に対応でき、次代の学校を担うミドルリーダーや管理職の育成

次代を担う人材に求められる資質・能力は社会性、人間関係調整力、コミュニケーション力、行動力、判断力などの柔軟かつ迅速な対応力と豊かな人間性であり、確かな展望と学校経営者としての確固たる信念である。

管理職を目指す人材の減少が課題となりつつある今、変化の時代の学校経営を担う人材の育成は、急務である。こうした状況の中で、管理職を担いうる人材の発掘と意図的・計画的な育成のために校長が果たすべき役割と指導性を究明する。

第7分科会 「現職教育」

研究課題 「教職員の人間性と専門性を高め、意識改革を促す現職教育と校長の在り方」

1. 「研究課題」のもつ今日的な課題性や先見性、意識改革の必要性についての解説

社会の大きな変動に伴い、保護者や地域の間に、学校に対して必要な学力や体力・道徳性等を確実に育成する質の高い教育を求める声が高まっている。これからの学校は、子どもたちの知・徳・体にわたるバランスの取れた成長を目指し、高い資質・能力を備えた教員が指導に当たり、保護者や地域と適切な役割分担を図りながら、活気ある教育活動を展開する場となる必要がある。

教員に求められる資質・能力とは、教師の仕事に対する使命感や誇りなど教職に対する強い情熱、人間の成長・発達についての深い理解、子どもに対する教育的愛情や責任感などの豊かな人間性や社会性、そして、児童・生徒指導力、集団指導の力、学級づくりの力、学習指導・授業づくりの力、教材解釈の力など教育の専門家としての確かな実践的指導力等である。

また、これからの教員には、変化の激しい時代にあって、子どもたちに自ら学び自ら考える力や豊かな人間性などの「生きる力」を育成する教育を行うことが期待され、地球や人類の在り方を自ら考えるとともに、培った幅広い視野を教育活動に積極的に生かすことが求められる。

さらに、教員という職業自体が社会的に特に高い人格・識見を求められる性質のものであることから、常識と教養、礼儀作法をはじめとする対人関係能力、コミュニケーション能力などの人格的資質、教職員全体と同僚として協力していく総合的な人間力など、変化の時代を生きる社会人に必要な資質能力をも十分に兼ね備えていなければならない。

教職とは、日々変化する子どもの教育に携わり、子どもの可能性を拓く創造的な職業である。このため、教員には、常に研究と修養に努め、専門性の向上を図ることが求められている。教員を取り巻く社会状況が急速に変化し、学校教育が抱える課題も複雑・多様化する現在、教員には「学びの精神」がこれまで以上に強く求められており、不断に最新の専門的知識や指導技術等を身に付けていくことが重要である。

また、教職員には組織的に課題解決に取り組む組織運営能力を高めることも大切である。若手教員の増加や取り組むべき課題の多様化の中、学校経営を具現化するために、今、学校には、校務運営の中核的役割を果たすためのリーダーシップや教育活動全体を見渡せる広い見識と実践的指導力、管理職と教職員間の円滑な調整力などを備えた、学校運営を支える中堅教職員の存在が不可欠である。ミドルリーダーの育成は、学校の活性化の生命線とも言え、組織的・計画的に育成を図っていく必要がある。

さらに、変化の時代の学校経営を担う管理職の発掘・育成は、今後の大きな課題である。こうした状況の中で、校長は、管理職を担いうる人材を、意図的・計画的に育成することが求められ、日常業務を通じた職場教育（OJT）、職場外研修、自己啓発等、様々な方策を講ずる必要がある。また、魅力ある管理職像を積極的に示すことも大切である。

校長は、教員は子どもたちの心身の発達に関わり、その人格形成に大きな影響を与える重要な責任をもっていることを重く受けとめ、学校教育に対する期待に応えるために、研修などを通して教員に求められる資質・能力を確実に身に付けさせ、揺るぎない信頼を確立していかななくてはならない。また、学校活性化のためのミドルリーダーの育成やこれからの時代の学校経営を担う明確なビジョンをもつ人間性豊かな管理職人材の意図的・計画的育成を進めていかなければならない。

2. 「研究課題」を究明する視点

（1）教職員としての資質や能力を高め、指導力向上と意識改革を促す研修の充実

- ・教職員の人間力を培い、専門性を発揮して教育力と授業力を高める研修体制の確立
- ・教職員一人一人が研鑽を積み、専門性・人間性を高める自己変革の実現

（2）確かな展望と変化の時代に対応でき、次代の学校を担うミドルリーダーや管理職の育成

- ・ミドルリーダーに求められる資質・能力を引き出し、その育成に向けた学校づくりの推進
- ・管理職としての資質・能力の向上を図る具体的方策

3. 分科会の方向性と「研究視点」に関する研究資料

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 平成 27 年 12 月 21 日

4. 改革の具体的な方向性

（1）教員研修に関する改革の具体的な方向性

- ◆ 「教員は学校で育つ」ものであり、同僚の教員とともに支え合いながら OJT を通じて日常的に学び合う校内研修の充実や、自ら課題を持って自律的、主体的に行う研修に対する支援のための方策を講じる。

生涯にわたる教職生活を通じた教員の育成のためには、現職教員の研修の充実が極めて重要である。このため、教育委員会は、大学の教員養成との接続や大学との連携も踏まえ、教員の多忙化につながらないよう新しいことを始めるに当たっては 何かを減らすという意識も持ちつつ、質の向上・転換を図ることに留意して、体系的に研修を実施していくことが必要である。

また、「教員は学校で育つ」ものであり、教員の資質能力を向上させるためには、経験年数や職能、専門教科ごとに行われる校外研修の体系的な実施とともに、学校内において同僚の教員とともに支え合いながら OJT を通じて日常的に学び合う校内研修及び園内研修の充実や、個々の教員が自ら課題を持って自律的、主体的に行う研修に対する支援のための方策を講じることが必要である。

とりわけ、授業研究をはじめとした校内研修及び園内研修の充実を図ることが重要であり、校内において組織的・継続的に研修が実施されるよう実施体制の充実強化を図ることが必要である。

① 継続的な研修の推進

- ◆ 国及び教育委員会等は、経験年数の異なる教員同士のチーム研修やベテランの教員やミドルリーダークラスの教員がメンターとして若手教員等を育成するメンター方式の研修等の先進的事例を踏まえた校内研修の充実を図る方策について検討する。
- ◆ 教育委員会は、管理職に対する研修の実施や校内研修リーダーの養成、校内研修実施のための手段（ツール）や資源（リソース）等の整備を推進する。
- ◆ 学校内においては、校長のリーダーシップの下、研修リーダー等を校内に設け、校内研修の実施計画を整備し、組織的・継続的な研修を推進する。
- ◆ 大学等と連携した研修や受講した研修の単位化などについて協議する仕組みを構築する。

教員の資質能力の育成・向上のためには、法定研修や各教育委員会が計画・実施する各種の研修はもとより、自発的、継続的に校内研修が実施されることが不可欠である。校内研修が組織的に行われることにより、教員間での組織目標の共有化とそれに伴う協働が進み、学校の組織力の向上にも大きく寄与することが期待される。

また、校内研修は、各学校や地域の実態に根ざしたものであり、日々の授業などにその成果が反映されやすく、教員自身が学びの成果を実感しやすいなど、教員の学ぶモチベーションに沿ったものである。特に、世界的にも評価の高い授業研究文化は、我が国の学力水準の維持向上に大きく寄与する誇るべきものであり、これらの活性化が不可欠である。

教員の研修に係る計画の策定及びその実施は、例えば、義務教育段階において一義的には都道府県や政令指定都市など、任免権を有する教育委員会等に責任があるものの、市町村など、学校の設置者である教育委員会や、とりわけ学校経営の責任を有する校長等も、教員一人一人の成長を支える重要な存在であることを認識するとともに、校内研修等、継続的な研修の意義や重要性を理解し、その活性化に最大限努めるべきである。

校内研修の充実に関する先進的事例としては、どの教員も主体的に参加できるように校内に複数の研修チームを設け、各チームに経験豊富なベテランの教員やミドルリーダーとしての活躍が

期待される教員，教職経験の浅い若手教員や初任者の教員，臨時的任用の教員をバランスよく配置して行う研修や，ベテランの教員やミドルリーダークラスの教員がメンターとして若手教員等の指導や助言を行ったり，授業研究などを行ったりしながらチーム内で学び合う中で初任者等の若手教員を育成するいわゆるメンター方式の研修等を導入し，効果を上げている例がある。このメンター方式の研修については，若手教員の育成のみならず，ミドルリーダーの育成の観点からも有効な取組である。

国においてはこうした各地域の先進事例等の情報共有を図るとともに，都道府県・市町村の教育委員会においては，管理職に対する研修の実施や校内研修リーダーの養成，校内研修実施のための手段（ツール）や資源（リソース）等の整備を推進すべきである。また，学校内においては，校長のリーダーシップの下，研修リーダー等を校内に設け，校内研修の実施計画を整備し，当該計画に則して各教員の自律的，主体的な学習意欲を尊重しながら，研修チームを設けるなどして組織的・継続的な研修が行われることが期待される。

例えば，ミドルリーダーとしての活躍が期待される教員が不足し，単独では十分な校内研修等の実施が困難な地域においては，中学校区を一単位としたブロック単位での研修実施などの工夫が見られる。このように，必要に応じ，各教育委員会が域内において学校種ごとあるいは国公私が連携した合同での研修や様々な年齢や経験を持つ教員同士の学びの機会を提供し，そうした教員同士における学び合いのネットワークの構築が図られることなどが望まれる。また，そうした学びの機会が可能な限り得られるよう，校長等が配慮するとともに，そうした体制を整えていくことが必要である。

こうした学びの機会を提供する際には，人事交流を図り，例えば大学教員が校内研修に関わるなど，教職大学院等を含めた大学や関係機関の協力を得ながら，当該機関等と協働して取り組むことが必要であり，そのための基盤となる制度構築が必要である。

また，大学等の協力を得つつ，各教育委員会において実施される研修や校内研修について，その学びの成果が実感できるような取組が望ましい。そのため，例えば，大学との連携・協議において，履修証明などの際，各研修が単位化しやすいように時間数を設定するなどの工夫が必要である。

② 初任者研修の改革（抜粋）

- ◆国は，各都道府県等の状況を踏まえ，効果的な若手教員研修が行えるよう，初任者研修の運用方針を見直す。
- ◆国及び教育委員会等は上述のチーム研修やメンター方式の研修を参考に組織的な初任者研修について改善方策を検討する。
- ◆国は，引き続き必要な定数措置に努めるとともに，研修実施手段（ツール）や資源（リソース）の確保等の必要な支援を講じる。

前述したように，特に義務教育段階で，初任者に過度な負担がかかっているという指摘もある。また，初任者が授業を担当しつつ，多くの校内研修や校外研修をこなさなければならないことが，初任者の消化不良などにつながっているという指摘もある。近年，多くの都道府県等においては，こうした課題を踏まえつつ，若手教員の育成の強化を図るため，初任者研修のみで若手教員の研修を終えるのではなく，2年目研修や3年目研修を実施するなど若手教員のための研修を継続して実施しており，成果をあげている。初任者に限らず，経験年数の浅い教員に対する研修は，その後の教職生活への影響も大きく，とりわけ重要であることから，国においては，今後，都道府県等において，それぞれの地域の状況等を踏まえた効果的な若手教員研修が行えるよう，初任者研修の弾力的な運用を可能にするよう現在の初任者研修の運用方針を見直すことが必要である。

初任者研修は，初任者の配置校における OJT である校内研修と都道府県の教員研修施設等において実施される校外研修により行われている。このうち小中学校の校内研修については，地域に初任者研修の拠点校を設け，その学校に初任者指導教員を配置し，当該教員が拠点校を含む地

域の複数の学校に分散して配置されている初任者の指導に当たる「拠点校方式」による実施が基本となっている。拠点校方式による初任者研修については、従来より以下のような課題が指摘されている。

- ・一人の初任者指導教員は、通常、一人の初任者に対して週1回程度しか指導に当たれず、初任者に対し継続的に十分な指導を行うことが困難であり、初任者が日々相談できる状況がない場合が見受けられる。
- ・学校も初任者指導教員に初任者の指導を任せてしまい、学校として責任を持って初任者の育成に組織的に取り組む体制が十分構築されていない場合も見受けられる。

こうした課題を踏まえ、学校として組織的かつ継続的に初任者の育成を行うことができるよう、初任者研修の改善を図るべきである。

初任者研修に関しては様々な地域で、前述のメンター方式のほか、経験豊かな再任用の教員や指導力の高い教員が担任する学級に初任者を副担任等として配置し、ジョブ・シャドウイングを用いるなどして、学級担任の教員がメンター役として常時初任者に指導や助言を行い、初任者を育成する方式等、先駆的な取組が行われており、これらを参考に改善方策を検討することが適当である。

このような取組を踏まえ、メンターが常時初任者を含む若手教員に対して指導や助言を行えるような取組が促進されることが望まれる。この際、同一学校内で一人のメンターが一人又は複数の初任者等を指導するだけでなく、複数のメンターと初任者を含む複数の若手教員が研修チームを組織し、研修を実施する方法によることも効果的であり、このような組織的な研修を行う中で、例えば臨時的任用や非常勤の教員に対する研修を実施することも可能であると考えられる。

また、これらの方法による初任者研修の実施を支援するため、国は、引き続き必要な定数措置に努めるとともに、初任者や若手教員が無理なく必要十分な知識・ノウハウを自然に身に付けることができるよう、研修実施の手段（ツール）や資源（リソース）等の必要な支援を講じるべきである。さらに、初任者研修がより効果的に行われるよう、学校管理職や直接初任者の指導に当たる指導教員等を対象とした研修を実施することが必要である。

初任者の教員は、指導教員や先輩教員からの指導や助言を受けながら学校で日々実践し、省察・改善を繰り返す中で、教員として成長していくものである。その意味で OJT を中心とした校内研修により一層重点を置いて実施していくことが望ましい。

一方、校外研修についてはこうした校内研修の充実に伴い、実施期間を短縮する方向で運用されることが望ましく、演習や模擬授業、体験活動など AL 研修（アクティブ・ラーニング型研修）を取り入れたより実践的な内容に改善することが適当であり、前述した初任者研修の運用方針の見直しに反映するべきである。

初任者研修の実施に当たっては、校内研修、校外研修のいずれにおいても、新たな教育課題への対応や第三者的な視点からの客観性の高い指導や助言を得るため、教職大学院も含め大学と連携し、大学の知見や人材を活用しながら実施することも検討すべきである。

③ 10年経験者研修の改革

- ◆ 国は、教員免許更新制の意義や位置付けを踏まえつつ、10年経験者研修を10年が経過した時点で受講すべき研修から、学校内でミドルリーダーとなるべき人材を育成すべき研修に転換し、それぞれの地域の実情に応じ任命権者が定める年数に達した後に受講できるよう実施時期を弾力化する。

多くの教員は学期中もさることながら、例えば夏季休業中も校務分掌や様々な対応に追われており、たとえ長期休業期間であっても必ずしも十分に研修時間が確保されている状況ではない。

特に、経験年数10年程度の教員にとっては、10年経験者研修と免許状更新講習の両方を受講しなければならない、負担を感じているとの指摘がある。

一方、年齢構成や経験年数の不均衡により、それぞれの地域、学校において、ミドルリーダ

一を担う教員が不足しており、必要な時期に適切に研修が実施されるようその対策を打つべきであるとの指摘もある。

10年経験者研修に関しては、教員免許更新制度を導入するための教育職員免許法改正の際に、国会において、「現職研修と免許状更新講習との整合性の確保、特に10年経験者研修の在り方について検討すること」が附帯決議されたこと等を受け、その後、その在り方について議論がなされてきた。

免許状更新講習は、免許状の所持者が免許状授与時（又は更新時）に修得されなかった最新の知識・技能の修得を行うことを通じて、その時々で教員として求められる資質能力の確保・確認を行うことを目的とし、国公立の教員を通じて、また、現職教員及び教員就職予定者を対象に行われるものであり、免許制度の根幹を成すものであると考えられる。平成26年3月18日の教員免許更新制度の改善に係る検討会議の報告においても、免許更新講習の根本的な在り方は維持するとの考えの下で改善に向けた提言がなされ、順次改善が図られてきたところである。

一方、10年経験者研修については、同報告書において、「今後の10年経験者研修の在り方については、制度的に一律にその実施時期を設定するのではなく、各任命権者が、各現職教員の教職生活全体を通じた体系的な学びの環境を柔軟かつ適切に築けるよう、各任命権者の判断で、教職経験に応じた体系的な研修を行うものとする方向で、教育公務員特例法の規定の見直しを検討する必要がある」と提言されるなど、各任命権者の判断で、実施時期を柔軟化して実施できるようにする必要があるとの方向で議論が進められてきた。

さきに述べた課題に対応するため、地域ごとの研修計画に沿いつつ、現行の10年経験者研修の実施者がより自主性を発揮し、学校種ごとに創意工夫を図りやすくなるような制度とすることが望ましい。

また、10年が経過した時点で受講すべき研修であるといった意識を改め、学校内でミドルリーダーとなるべき人材を育成すべき研修であるという認識に転換し、それぞれの地域の実情に応じ、必要な時期に必要な教員に受講させる研修へと位置付けを改めるべきである。具体的には、各任命権者の責任の下、現行の10年経験者研修を例えば「中堅教員能力向上研修」（仮称）とするなど、任命権者が定める年数に達した後に実施することが可能となる制度改正が望ましく、教員免許更新制の意義や位置付けを踏まえ「教員免許更新制度の改善について（報告）」（平成26年3月18日、教員免許更新制度の改善に係る検討会議）つつ、教育公務員特例法の規定の見直しを行うことが必要である。

また、当該研修を計画・実施する際には、グローバル化する社会において身に付けるべき資質能力を意識しつつ、学校外のネットワークを最大限に活用することが求められる。そのため、各地域において、教職大学院等の大学だけでなく、地域や民間企業等の協力も必要に応じて得ながら、それらのネットワーク化を図りつつ研修を実施するなど、ミドルリーダーの育成にふさわしい研修とするための体制を整えることが期待される。あわせて、「中堅教員能力向上研修（仮称）」や各大学等が提供する免許状更新講習について、互換や専修免許状の取得につながるものとして位置付けが進むよう、各地域において協議・調整が図られることが望ましい。

④ 研修実施体制の整備・充実

- ◆チーム学校の理念の下、国及び教育委員会は、事務職員や専門能力スタッフの活用を推進するとともに、国はオンライン研修の普及、研修機会の確保やアクティブ・ラーニングの視点に立った学びの推進等に必要な教職員定数の拡充を図る。
- ◆国は、新たな課題に対応した研修手法やプログラムの開発・評価・普及を図るため、研修リーダーの養成や指導教諭の職務の明確化、指導教諭・指導主事の配置促進等、指導体制の充実を図る。