

### Ⅲ 指導・育成

## 第7分科会 研究・研修

### 研究課題 学校の教育力を向上させる研究・研修の推進と校長の在り方

#### 分科会の趣旨

これからの社会は、グローバル化の進展や少子化等により、社会構造が大きく、急速に変わることになる。そのような中、全ての子どもたちの可能性を引き出す、個別最適な学びと協働的な学びの一体的な充実に向けて、教師の指導力の更なる向上が求められている。また、学校が対応する課題は複雑化・困難化し、家庭・地域をめぐる環境も大きく変化している。

しかし、近年の教職員の大量退職・大量採用による経験豊富な教員の減少と若手教員の増加により教職員の同僚性が十分に発揮されず、教職員間での知識・技能等の継承が困難な状況が起きている。

学校教育の使命・責務を果たしていくためには、教職員一人一人の指導力を向上させ、質の高い教育をチームとして実践する学校づくりが必要である。そのためには、「チームとしての学校」の考え方のもと様々な専門性をもつ人材と効果的に連携しつつ、組織的に諸課題に対応するとともに、保護者や地域と連携・協働した教育活動を通して、「社会に開かれた教育課程」を実現させることが必要である。

校長は、教職員一人一人の特性や力量を見極め、個に応じた課題とその解決への具体的な展望をもたせながら、教職員の資質・能力や学校運営への参画意識等を高める研究・研修を推進していく必要がある。その際、働き方改革の推進や校務DXも踏まえ、より効率的で効果的な方法を求め続けていくことも必要である。

本分科会では、学校教育目標の具現化に向け、教職員の資質・能力の向上を図るとともに、学校運営への参画意識をもたせ、学校の教育力向上を目指す研究・研修体制の確立とその推進について、具体的方策と成果を明らかにする。

#### 研究の視点

#### (1) 学び続ける教職員を目指し、資質・能力の向上を図る研究・研修体制の充実

学校は、子どもたちが予測困難な社会の変化に主体的に関わり、感性を豊かに働かせながら、多様な人々と協働的に議論し、新しい価値を生み出し、よりよい社会と幸福な人生の創り手となる力を身に付けられるようにすることが重要である。そのため、「令和の日本型学校教育」を担う教職員には、環境の変化を前向きに受け止め、教職生涯を通じて学び続けていることが求められている。そして、子ども一人一人の学びを最大限に引き出し、主体的な学びを支援するファシリテーターとしての能力を備えていく必要がある。

校長は教職員に、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ができるよう校内研究・研修体制の在り方を追究しなければならない。

このような視点に立ち、教職員の資質・能力を高める研究・研修体制を推進する上での、校長の果たすべき役割と指導性を究明する。

#### (2) 「チームとしての学校」への参画意識を高める研修の推進

学校の教育力の向上には、チームとして協働する質の高い組織の育成が必要である。そのためには、専門性に基づくチーム体制の構築、学校のマネジメント機能の強化、教職員一人一人が力を発揮できる環境の整備を行うことは欠かせない。学校の教育目標の具現化に向けて、教職員の学校運営への参画意識を更に高める必要がある。

校長は、面談等を通して、教職員一人一人の能力等を的確に把握するとともに資質・能力の向上を意識させ、経験や分掌を踏まえた研修の在り方を共に考え、「チームとしての学校」への参画意識を高める必要がある。

このような視点に立ち、教職員の「チームとしての学校」への参画意識を高める研修を推進する上での、校長の果たす役割と指導性を明らかにする。

## 第7分科会 「研究・研修」

### 研究課題 「学校の教育力を向上させる研究・研修の推進と校長の在り方」

#### 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

我が国では、グローバル化の進展や少子化等により、社会構造が大きく、急速に変わろうとしている。そうした予測困難な時代においては、人間に仕方できない活動が重要になり、正解のない問いや自ら設定した課題に挑戦していく活動、創造性や高い専門性を発揮して行う活動、人間の感性や思いやりが求められる活動等が、これまで以上に強く求められることになる。

子どもたちをどのように育成していくかは、日本の将来に大きく関わる問題である。したがって、学校における教育活動の成否は、子どもと直接接している教職員の資質・能力に負うところが極めて大きく、教職員の資質・能力の向上は子どもたちの教育の充実を図る上で重要なことは言うまでもない。

子どもたちに確かな学力や規範意識を身に付けさせ、社会を生き抜く力を養成する必要があるとともに、学校現場においては、いじめ・不登校への対応、特別支援教育の充実、全ての子どもたちの可能性を引き出す、「個別最適な学び」と「協働的な学び」の一体的な充実を通じた「主体的・対話的で深い学び」の実現や教育DXの推進など、複雑かつ困難な課題への対応が求められている。このため、高い使命感や倫理観・規範意識とともに、こうした課題に適切に対応できる、高い専門性と実践的な指導力などを十分に備えた教職員が求められているのである。

これからの教職員に求められる資質・能力について、北海道における「求める教員像」として、①教職を担うに当たり必要となる素養に関連する観点「教育者として、強い使命感・倫理観と、子どもへの深い教育的愛情を、常に持ち続け教員」、②教育又は保育の専門性に関連する観点「教育の専門家として、実践的指導力や専門性の向上に、主体的に取り組む教員」、③連携及び協働に関連する観点「学校づくりを担う一員として、地域等とも連携・協働しながら、課題解決に取り組む教員」があげられている。

中教審の令和3年答申においては、「令和の日本型学校教育」を担う教師の姿として、①環境の変化を前向きに受け止め、教職生涯を通じて学び続けている、②子供一人一人の学びを最大限に引き出す教師としての役割を果たしている、③子供の主体的な学びを支援する伴走者としての能力も備えている、があげられている。また、教職員集団の姿として、多様な人材の確保や教師の資質・能力の向上により質の高い教職員集団が実現し、多様なスタッフ等とチームとなり、校長のリーダーシップの下、家庭や地域と連携しつつ学校が運営されていることが求められている。令和6年答申では、教師は、崇高な使命を自覚し、絶えず研究と修養が求められる学びの高度専門職であり、教職生涯を通じて学び続けられるようにしていくことや、チーム学校の考え方の下、多様な専門性を有する質の高い教職員集団の形成が必要であると示されている。

社会の急激な変化や複雑化・困難化する学校現場を取り巻く課題に対応するため、教職員が多様な専門性をもつ人材と連携・分担してチームとして協働しながら職務を担っていく必要もある。また、近年の教職員の大量退職、大量採用の影響等で教職員の経験年数の均衡が崩れてきており、それぞれの教職員のキャリアステージに応じた研修の充実が重要となっている。

校長には、意図的かつ継続的に継承されていく研究・研修体制を構築し、個々の学校経営参画意識を高めていくことが求められている。

#### 2 「研究課題」を究明する視点

##### (1) 学び続ける教職員を目指し、資質・能力の向上を図る研究・研修体制の充実

- ・教職員の学び続ける姿勢を培い、専門性を発揮して実践的な指導力を高める研究・研修体制の確立
- ・教職員一人一人が研鑽を積み、求められる資質・能力を高める自己変革の実現

##### (2) 「チームとしての学校」への参画意識を高める研修の推進

- ・学校の教育力向上を図るためにチームとして協働する組織体制の在り方
- ・それぞれのキャリアステージに応じた学校経営参画意識を高めるための方策

### 3 分科会の方向性と「研究視点」に関する研究資料

『令和の日本型学校教育』を担う教師の養成・採用・研修等の在り方について  
～「新たな教師の学びの姿」の実現と、多様な専門性を有する質の高い教職員集団の形成～

(答申) 中央教育審議会 令和4年12月19日

#### 第I部 総論

1 令和3年答申(令和3年1月26日中央教育審議会答申『令和の日本型学校教育』の構築を目指して～全ての子供たちの可能性を引き出す、個別最適な学びと、協働的な学びの実現～)で示された、「令和の日本型学校教育」を担う教師及び教職員集団の姿

- (1) 「令和の日本型学校教育」を担う教師の姿は、①環境の変化を前向きに受け止め、教職生涯を通じて学び続けている、②子供一人一人の学びを最大限に引き出す教師としての役割を果たしている、③子供の主体的な学びを支援する伴走者としての能力も備えている。
- (2) 教職員集団の姿は、多様な人材の確保や教師の資質・能力の向上により質の高い教職員集団が実現し、多様なスタッフ等とチームとなり、校長のリーダーシップの下、家庭や地域と連携しつつ学校が運営されている。
- (3) また、教師が創造的で魅力ある仕事であることが再認識され、志望者が増加し、教師自身も志気を高め、誇りを持って働くことができている。

#### 4 今後の改革の方向性

令和3年答申で示された理想的な教師及び教職員集団の姿を実現するためには、教師の養成・免許・採用・研修に関する制度について、今後、以下の方向性で改革を進める必要がある。

- (1) 「新たな教師の学びの姿」の実現
  - ① 子供たちの学び(授業観・学習観)とともに教師自身の学び(研修観)を転換し、「新たな教師の学びの姿」(個別最適な学び、協働的な学びの充実を通じた、「主体的・対話的で深い学び」)を実現する。
  - ② 教職大学院のみならず、養成段階を含めた教職生活を通じた学びにおいて、「理論と実践の往還」を実現する。
- (2) 多様な専門性を有する質の高い教職員集団の形成
  - ① 学校組織のレジリエンスを高めるために、教職員集団の多様性が必要である。
  - ② 教師一人一人の専門性を高めるとともに、民間企業等の勤務経験のある教師などを取り込むことで、教職員集団の多様性を一層向上させる。
  - ③ 学校管理職のリーダーシップの下、心理的安全性の確保、教職員の多様性を配慮したマネジメントを実施する。
- (3) 教職志望者の多様化や、教師のライフサイクルの変化を踏まえた育成と、安定的な確保
  - ① 多様な教職志望者へ対応するため、教職課程の柔軟性を高める必要がある。
  - ② 産休・育休取得者の増加、定年延長など、教師のライフサイクルの変化も見越し、採用や配置等における工夫が必要である。

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 令和4年8月31日

#### 五 公立の小学校等の教員等としての資質の向上を推進する体制の整備

##### 1 日常的な校内研修等の充実

自らの日々の経験や他者から学ぶといった「現場の経験」を重視した学びが一層求められていることを踏まえ、校内研修や授業研究・保育研究をはじめとする学校における様々な機会や場面を、教員等の学びとして位置づけ、活用していくなど、日常的な校内研修等を充実させる必要がある。その上で、それぞれの教員が、お互いの授業を参観し合い、批評し合うことも含め、日々の学校教育活動を通じて、「経験を振り返ることを基礎とした学び」と「他者との対話から得られる学び」を蓄積し、組織力を高めていくことが望ましい。また、教科指導に関しては、各学校において、個別最適な学びと協働的な学びを一体的に充実し、主体的・対話的で深い学びの実現に向けた授業改善につなげるため、

教科等を越えた教員同士の学び合いの機会を設定することも有効である。

## 2 学校管理職のマネジメントの下での主体的・自律的な研修の全校的な推進体制

教員の資質の向上に当たっては、校長のリーダーシップの下、職場における心理的安全性が確保されつつ、多様な教職員同士の関わり合いを軸に学校が直面する教育課題を組織的に解決することができるよう、学校組織全体として主体的かつ自律的な研修を推進する体制や教員等が学びに向き合うことができる研修環境を整えることが重要である。その際、研修主事等の研修に関する中核的な役割を担う教員の位置づけをはじめとして、当該学校の教職員集団の年齢構成等に敵した校内体制が整えられるような人事配置に留意する必要がある。

## 3 研修内容が適時見直される仕組みの整備

これからの変化の激しい時代においては、二の2(3)のとおり、社会や学校を取り巻く状況の変化に的確に対応した研修内容が設定されることが重要である。そのために、四の2の指標の不断の見直しとともに、研修内容が学校現場の最新の教育課題に即した内容に適時見直される仕組みを整える必要がある。

## 4 効果的・効率的な実施方法

研修方法に関して学習効果の最大化が図られるよう、対面・集合型の研修だけでなく、同時双方向型又はオンデマンド型のオンライン研修を組み合わせるなど、実施方法の最適化を図るとともに、限られた時間や資源の中で、教員等の多忙化にも配慮しつつ、研修内容の重点化や精選なども含め、効果的・効率的な方法により行われる必要がある。

## 5 中堅段階以降も含めた研修機会の充実

法定研修以外の研修機会の更なる充実を図り、特に中堅段階以降の管理職ではない教員に対しては、中堅教諭等資質向上研修の実施後も知識・技能を刷新するための研修機会を継続的に提供できる体制を整える必要がある。また、提供される各研修の内容について、特定のテーマに沿って一連の研修プログラムとして体系化することや、「初級、中級、上級」等の段階別の研修内容を設定すること、研修プログラム同士の関連付けを行うことなど、研修内容の系統性が確保されるよう留意する必要がある。なお、当該研修機会は、研修実施者である教育委員会が提供するのみならず、大学・教職大学院等が提供したり、両者が連携・協働して提供したりすることも考えられる。

《具体的内容》

### 1 教職に必要な素養に主として関するもの

- ・「令和の日本型学校教育」を踏まえた新しい時代における教育、学校及び教職の意義や社会的役割・服務等を理解するとともに、国内外の変化に合わせて常に学び続けようとしている。
- ・豊かな人間性や人権意識を持ち、他の教職員や子供達、保護者、地域住民等と、自らの意見も効果的に伝えつつ、円滑なコミュニケーションを取り、良好な人間関係を構築することができる。
- ・学校組織マネジメントの意義を理解した上で、限られた時間や資源を効率的に用いつつ、学校運営の持続的な改善を支えられるよう、校務に積極的に参画し、組織の中で自らの役割を果たそうとしている。
- ・自身や学校の強み・弱みを理解し、自らの力だけでできないことを客観的に捉え、家庭・地域等も含めた他者との協力や関わり、連携協働を通じて課題を解決しようとする姿勢を身に付けている。
- ・子供達や教職員の生命・心身を脅かす事故・災害等に普段から備え、様々な場面に対応できる危機管理の知識や視点を備えている。

### 2 学習指導に主として関するもの

- ・関係法令、学習指導要領及び子供の心身の発達や学習過程に関する理解に基づき、子供たちの「主体的・対話的で深い学び」の実現に向けた授業改善を行うなど、「個別最適な学び」と「協働的な学び」の一体的な充実に向けて、学習者中心の授業を創造することができる。
- ・カリキュラム・マネジメントの意義を理解し、教科等横断的な視点や教育課程の評価、人的・物的な体制の確保・改善等の観点をもって、組織的かつ計画的に教育課程を編成・実施し、常に学校の実態に応じて改善しようとしている。
- ・子供の興味・関心を引き出す教材研究や、他の教師と協働した授業研究などを行いながら、授業設計・実践・評価・改善等を行うことができる。
- ・各教科等においてそれぞれの特質に応じた見方・考え方を働かせながら、資質・能力を育むために必要となる各教科等の専門的知識を身に付けている。

- 3 生徒指導に主として関するもの
  - ・子供一人一人の特性や心身の状況を捉え、良さや可能性を伸ばす姿勢を身に付けている。
  - ・生徒指導の意義や原理を理解し、他の教職員や関係機関等と連携しつつ、個に応じた指導や集団指導を実践することができる。
  - ・教育相談の意義や理論（心理・福祉に関する基礎的な知識を含む。）を理解し、子供一人一人の課題解決に向け、個々の悩みや思いを共感的に受け止め、学校生活への適応や人格の成長への援助を行うことができる。
  - ・キャリア教育や進路指導の意義を理解し、地域・社会や産業界と連携しながら、学校の教育活動全体を通じて、子供が自分らしい生き方を実現するための力を育成することができる。
  - ・子供の心身の発達の過程や特徴を理解し、一人一人の状況を踏まえながら、子供達との信頼関係を構築するとともに、それぞれの可能性や活躍の場を引き出す集団づくり（学級経営）を行うことができる。
- 4 特別な配慮や支援を必要とする子供への対応に主として関するもの
  - ・特別な配慮や支援を必要とする子供の特性等を理解し、組織的に対応するために必要となる知識や支援方法を身に付けるとともに、学習上・生活上の支援の工夫を行うことができる。
- 5 ICTや情報・教育データの利活用に主として関するもの
  - ・学校におけるICTの活用の意義を理解し、授業や校務等にICTを効果的に活用するとともに、児童生徒等の情報活用能力（情報モラルを含む。）を育成するための授業実践等を行うことができる。
  - ・「個別最適な学び」と「協働的な学び」の実現に向け、児童生徒等の学習の改善を図るため、教育データを適切に活用することができる。

## I 教員育成指標の策定に向けて

### 3 策定の目的

本指標は、「すべては北海道の子どもたちのために」を合い言葉に、北海道の教員等一人一人の資質能力の向上を目指して策定するものです。「2 教員育成の考え方」で示す教員等の資質能力の向上を進めるためには、教員等一人一人が、教職としての目標をもって、日常の教育実践を行うとともに、教員同士が同じ方向に向かって学び合える環境を構築することが大切です。

道教委では、本指標の改訂に当たり、教員養成課程のある大学や各種校長会・PTAの代表者からなる「北海道教員育成協議会」において、「本道の教員育成の考え方」や「本道の教員等に求められる資質能力」について検討を重ねました。本指標は、本道の全ての教育関係者が、教員等の資質能力について目標を共有するため、「教育的愛情などの教職の素養」「全ての子どもたちの資質能力を着実に高めるための専門性」「学校の教育目標を組織的に達成するための連携・協働」に関わる資質能力について、向上の目安として示しています。

- ・高度専門職としての職責、経験及び適性に応じて、教員が身に付けるべき資質能力を明確化する。
- ・教員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とする。
- ・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。
- ・研修を通じて教員の資質能力の向上を図る目安とする。

※「国の指針」を一部抜粋し、道教委が箇条書きで整理

### 5 北海道における「求める教員像」

「求める教員像」は、大学での教員養成や現職教員の教育実践、研修などの基盤として、全ての教育関係者で共有したい姿です。例えば、北海道の教員等を志す学生にとっては、学修を進める上での方向性を示すもの、北海道の教育公務員となった教員等にとっては、実践や研修を深める上での目標となるもの、保護者や地域にとっては、北海道の教員等としての姿を理解し、学校と連携・協働する関係を構築していくためのものです。この教員像は、北海道の教員等として画一的な姿を求めるのではなく、教員等が長所や個性を生かしながら生涯にわたり資質能力の向上を図っていくための目安として示したもので、一人一人の教員等が、「求める教員像」を基盤としながら、個性豊

かで人間味にあふれる教員等として、子どもたちへの深い教育的愛情をもった教育の担い手となることが大切です。

【教職を担うに当たり必要となる素養に関連する観点】

○教育者として、強い使命感・倫理観と、子どもへの深い教育的愛情を、常に持ち続ける教員

【教育又は保育の専門性に関連する観点】

○教育の専門家として、実践的指導力や専門性の向上に、主体的に取り組む教員

【連携及び協働に関連する観点】

○学校づくりを担う一員として、地域等とも連携・協働しながら、課題解決に取り組む教員

### Ⅲ 「育成指標」を踏まえた人材育成の取組

道教委では、本指標策定の目的が達成できるよう、教員等の養成・採用・研修の一体的な充実に向けて、「求める教員像」「キーとなる資質能力」を、大学関係者や市町村教育委員会、学校、保護者等と共有し、次の取組を積極的に推進していきます。

#### 1 養成段階

教員養成課程を有する大学において、育成指標に示す「求める教員像」や資質能力等を踏まえた教員養成を促進するため、育成指標を参考にした大学カリキュラムの整備や学生が高い志をもって教職の道を選択することができるようにするための教職魅力啓発の充実について、道教委と大学の取組を推進します。

○ 実態把握

- ・道内の大学を対象とした養成カリキュラム等に関するアンケート調査
- ・学生の育成指標の認知度や大学カリキュラムへの評価に関するアンケート調査
- ・「自己診断シート」の活用による学生の資質能力に係る意識調査

○ 教職の魅力啓発

- ・大学生対象：草の根教育実習、道教委職員による大学での教職説明会 等
- ・高校生対象：教員養成セミナー、インターンシップ 等

#### 2 採用段階

様々な教育課題への対応が求められる学校現場において、子どもへの深い教育的愛情のもと、子どもの学びを支え、可能性やよさを引き出すことができる質の高い教職人材を継続的に確保するため、道内の教育関係者の意見を参考にしながら、育成指標の趣旨を踏まえた教員採用候補者選考の改善・充実を進めます。

○ 教員採用候補選考検査内容の改善

- ・教員育成協議会での協議
- ・養成段階、研修段階のアンケート結果分析
- ・庁内の検討会議 等

#### 3 研修段階

北海道教職員研修計画において、教員が育成指標に示されている資質能力を経験年数や専門性等に応じて高めていくことができる研修体系を整備し、各学校や教員の研修を促進するための情報提供を進めるとともに、客観的な指標を基に、研修の実施状況を把握し、不断の改善を図ります。

○ 北海道教職員研修計画による研修体系の整備

- ・研修履歴を活用した受講奨励の仕組みの構築による主体的な学びの促進
- ・教員等のニーズに応じた講座・コンテンツの提供による個別最適な学びの充実
- ・日常の教育活動の充実に向けた協議・演習等の工夫による協働的な学びの充実

○ 教員等への情報提供

- ・「研修Linkナビ」による多様な研修機会の周知

○ 育成指標に基づく研修状況の把握

- ・「自己診断シート」を活用した教員の意識調査（基本研修）
- ・各校種の校長会・教頭会を対象とした研修ニーズ等のアンケート調査

## 分科会の趣旨

社会が急激に変化する中、高度情報化や技術革新の進展、グローバル化による多様化・複雑化する課題への対応やより質の高い教育が求められている。このような中、学校においては、教職員一人一人の力量を高め、学校組織としての教育力を向上させ、子どもたちに生きる力を確実に育むことが、学校運営の最重要課題となっている。

学校における組織力向上のためには、校長のリーダーシップの下、中核的役割を果たすミドルリーダーの存在が不可欠である。しかしながら、各学校とも、ミドルリーダーとなり得る年齢層の教職員が、絶対的に少ないという現実がある。

学校にとって、今後の学校運営を担うミドルリーダーの育成は喫緊の課題である。ミドルリーダー育成に向けては、学校組織として、意図的・計画的に研修を行い、学校運営への参画意識の醸成と学校改善を推進する力を高めていく必要がある。

また、ミドルリーダーには、若手教職員の育成及び組織運営の活性化を図る役割も求められている。教育活動全体を見渡せる広い見識と実践的指導力や教職員同士及び教職員と管理職をつなぐ調整力等が必要となってくる。さらに、教科指導や学級経営、生徒指導等を組織的に展開する企画力・調整力が求められる。こうした人材の意図的・計画的育成が重要であり、管理職人材の育成にもつながる。

本分科会では、学校教育への確かな展望をもち、実践力と応用力を身に付けたミドルリーダーや、社会の変化を敏感に捉え、自ら学び続ける管理職人材を育成していくための具体的方策と成果を明らかにする。

## 研究の視点

**(1) 学校教育への確かな展望をもち、優れた実践力と応用力のあるミドルリーダーの育成**

様々な教育改革が進む中、学校現場では優秀なミドルリーダーの存在とその役割が大きくなっている。ミドルリーダーには、強い使命感の下、確かな指導理論と自校の課題解決に向けて組織をまとめ、教育活動を推進するための企画力・調整力が求められている。また、教科指導、学級経営力、生徒指導等における実践力も必要になってくる。

校長はミドルリーダー育成に向けて、キャリアステージに即して人材の意図的・計画的な育成を図る必要がある。

このような視点から、学校教育への確かな展望をもち、優れた実践力と応用力のあるミドルリーダーの意図的・計画的な育成を図る上での、校長の果たすべき役割と指導性を究明する。

**(2) 社会の変化に主体的に関わり、自ら学び続ける管理職人材の育成**

管理職には、社会の変化を的確に捉え、新たな教育の方向性を示す態度と能力が求められる。同時に、あらゆる課題に柔軟かつ迅速、適切に対応するための人間関係調整力やコミュニケーション能力等とともに、豊かな人間性も求められる。

校長は、こうした認識に立ち、魅力ある管理職像を積極的に示しつつ、管理職を担える人材を、日常的な職務による職場内教育（OJT）や職場外研修（OFF-JT）により、意図的・計画的に育成する必要がある。

このような視点から、社会の変化に主体的に関わり、自ら学び続ける管理職人材の育成を図る上での、校長の果たすべき役割と指導性を究明する。

## 第8分科会 「リーダー育成」

### 研究課題 「これからの学校運営を担うリーダーの育成と校長の在り方」

#### 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

社会が大きく変化する中、学校には今まで以上に学力や体力、そして道徳性等を確実に育成する質の高い教育が求められている。そのためには、子どもたちの知・徳・体におわたるバランスの取れた成長を目指し、高い資質・能力を備えた教職員が指導に当たり、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しなくてはならない。

教職員に求められる資質・能力とは、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、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。その他にも、組織的に課題解決に取り組む組織運営能力も必要とされている。さらに、現在急激に進んでいる経験値の高い教職員の大量退職と若手教職員の増加による不均衡な年齢構成の中、多様化・複雑化した様々な学校課題への対応を組織で確実に行っていかなくてはならない。

こうした学校運営を具現化するために、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、応用力などを備えた、学校運営を支える中堅教職員の存在が不可欠である。とりわけ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。

しかしながら、ミドルリーダーとなるべき年齢層の教職員が相対的に少ないことから、どの学校もその育成が課題となっている。ミドルリーダーが職場内で果たす役割とは、校務分掌において主任の補佐役として積極的に学校運営に参画することや、若手の相談役として指導助言を積極的に行ったりすること、自分が専門とする領域や得意分野の専門性を向上させることなどが挙げられる。

ミドルリーダー育成と同様に、これからの学校運営を担う管理職の発掘・育成は更に大きな課題である。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内教育(OJT)、職場外研修(OFF-JT)、自己啓発等の様々な方策を講ずる必要がある。また、魅力溢れる管理職像を管理職候補者に積極的に示すことも大切である。

組織的な学校運営を実現する管理職には、従前より求められている教育者としての資質や的確な判断力、決断力、交渉力、危機管理等のマネジメント力に加え、これからの時代においては、特に、様々なデータや学校が置かれた内外環境に関する情報について収集・整理・分析し共有すること(アセスメント)や、学校内外の関係者の相互作用により学校の教育力を最大化していくこと(ファシリテーション)が求められる。

こうした能力をもった人材は意図的・計画的に育成する必要がある。そのためには、各教職員のキャリアステージに応じた、実効性のある研修(OJT・OFF-JT)の実施が不可欠である。OJTの内容として学習指導力・生徒指導力については各職場で実施されることは多いが、アセスメント力やファシリテーション力の向上に関わる研修の機会は少ないため、ミドルリーダーや管理職を担う教職員には、これらの内容のOFF-JTへの積極的参加が重要な研修となる。

校長は、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職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くてはならない。学校活性化のためのミドルリーダーの育成、そしてこれからの時代の学校運営を担う明確なビジョンをもつ魅力溢れる人間性豊かな管理職人材の育成を意図的・計画的に進めていかねばならない。

#### 2 「研究課題」を究明する視点

##### (1) 学校教育への確かな展望をもち、優れた実践力と応用力のあるミドルリーダーの育成

- ・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
- ・ミドルリーダー育成に向けた人材発掘及び組織的・計画的な育成への取組

##### (2) 社会の変化に主体的に関わり、自ら学び続ける管理職人材の育成

- ・管理職としての資質や的確な判断力、決断力、交渉力、危機管理等のマネジメント力の向上を図る具体的方策
- ・管理職人材のアセスメントやファシリテーションの能力を高める校長の関わり

### 3 分科会の方向性と「研究視点」に関する研究資料

#### 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 令和4年8月31日

#### 三 公立の小学校等の教員等としての資質の向上に関する指標の内容に関する事項

任命権者が指標を策定することとする趣旨は、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、指標は、教員等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、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（ふかん）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必要がある。また、研修実施者が行う研修は、指標を踏まえて策定されることとなる法第22条の4の教員研修計画に基づき実施されるものであることから、教員等の資質の向上が指標を基にして図られていくものであることを十分踏まえる必要がある。

指標については、教員等の年齢構成や経験年数の状況など、様々な状況が各地域によって異なっていることを踏まえ、各地域の実情に応じたものとなるよう留意し、以下の1から4までを踏まえて策定するものとする。

##### 1 学校種・教員等の職等の範囲

指標の対象とする公立の小学校等の教員等の範囲は以下のとおりである。

- (1) 公立の小学校等の範囲は、公立の小学校、中学校、義務教育学校、高等学校、中等教育学校、特別支援学校、幼稚園及び幼保連携型認定こども園である。
- (2) 教員等の範囲は、校長（園長を含む。）、副校長（副園長を含む。）、教頭、主幹教諭（幼保連携型認定こども園の主幹養護教諭及び主幹栄養教諭を含む。）、指導教諭、教諭、助教諭、養護教諭、養護助教諭、栄養教諭、主幹保育教諭、指導保育教諭、保育教諭、助保育教諭及び講師である（教育公務員特例法施行令（昭和24年政令第6号）第2条に規定する臨時的に任用された者等を除く）。

指標の策定に際しては、必ずしも全ての学校種ごとに個別の指標を策定することを要するものではなく、それぞれの学校種の特性を踏まえつつ、複数の学校種について共通の指標を策定することが可能である。例えば、小学校、中学校及び義務教育学校の教員について共通の指標を策定し、特に小学校の教員に必要な事項について留意事項を付すことや、幼稚園及び幼保連携型認定こども園の教員について、共通の指標を策定し、それぞれの教員に必要な事項について留意事項を付すこと等が可能である。

また、必ずしも全ての職ごとに個別の指標を策定することを要するものではなく、それぞれの職の特性を踏まえつつ、複数の職について共通の指標を策定することが可能である。例えば、複数の職に共通の指標として策定し、そのうちの特定の職に必要な事項について留意事項を付すこと等が可能である。

加えて、同じ教諭の職であっても、特別支援学級や通級による指導の担当教諭については、特別支援教育に関する専門性が特に求められることに鑑み、個別の指標を策定することや、特に必要な事項について留意事項を付すこと等の取扱いも考えられる。

さらに、教員等のキャリアパスは単一のものではなく、例えば、教諭から主幹教諭を経て管理職に至り学校運営を担う者、教諭から指導教諭に至り学校内において他の教員の指導を担う者、生涯にわたって教諭としての職務を全うし、特定の分野において高度に専門的な知識及び技能を有する者等、様々な者が存在することを踏まえ、同一の職について複数の指標を策定することも可能である。

他方、校務をつかさどる校長は、学校組織のリーダーとして、教員の人材育成について、大きな責任と役割を担っており、教員の自律的な成長を促すべき存在である。研修等に関する記録を活用した資質の向上に関する指導助言等の場面においても、指導助言者である教育委員会の服務監督の下、実質的な指導助言者としての役割を担い、一義的な責任を負う主体である。こうしたことを踏

まえ、校長については、教員とは別に、個別の指標を策定することとする。

## 2 職責、経験及び適性に応じた成長段階の設定

指標においては、教員等の成長段階に応じた資質の向上の目安とするため、学校種や職の指標ごとに複数の成長に関する段階を設けることとする。その際、必ず、新規に採用する教員に対して任命権者が求める資質を第一の段階として設けることとする。その他の段階は、各地域における教員等の年齢構成や経験年数の状況等といった地域の実情に応じ、例えば、経験年数が1年から5年まで、6年から10年までといったように経験年数に着目した設定のほか、「向上・発展期、充実・円熟期」、「第1ステージ（第1期）、第2ステージ（第2期）」、「初任、中堅、ベテラン」等、必ずしも経験年数のみに着目しない設定が考えられる。

なお、校長については、必ずしも複数の成長段階を設定せずに、共通の指標を設定した上で、そのうち特定の資質に関し必要な事項について留意事項を付すこと等が可能である。

## 3 指標の内容を定める際の観点

### (1) 校長の指標

校長に求められる基本的な役割は、大別して、学校経営方針の提示、組織づくり及び学校外とのコミュニケーションの3つに整理される。これらの基本的な役割を果たす上で、従前より求められている教育者としての資質や的確な判断力、決断力、交渉力、危機管理等のマネジメント能力に加え、これからの時代においては、特に、様々なデータや学校が置かれた内外環境に関する情報について収集・整理・分析し共有すること（アセスメント）や、学校内外の関係者の相互作用により学校の教育力を最大化していくこと（ファシリテーション）が求められる。

これらの観点を踏まえ、校長の資質について、2の成長段階に応じて向上させる観点も持ちつつ、指標の内容を定めることとする。その際、校長の採用に当たっては、面接等を含む選考試験が実施されることが一般的であることに鑑み、その選考に当たって求める能力と校長の指標との関係について、両者の趣旨の違いを踏まえつつ、整合性の確保について留意することとする。

任命権者においては、それぞれの地域におけるスクールリーダー、更には将来の学校管理職としての活躍が期待される現職教員を教職大学院に派遣しているところであり、校長の指標の策定・変更に当たっては、教職大学院との緊密な連携・協働に特に留意することが重要である。

### (2) 教員の指標

次に掲げる事項に係る資質について、2の成長段階ごとに更に向上させる観点を持ちつつ、指標の内容を定めることとする。教員に共通的に求められる各事項に係る資質の具体的内容は、文部科学大臣が別に定める。

- ① 教職に必要な素養
- ② 学習指導
- ③ 生徒指導
- ④ 特別な配慮や支援を必要とする子供への対応
- ⑤ ICT や情報・教育データの利活用

なお、幼稚園及び幼保連携型認定こども園の教員にあつては、学習指導においては保育に関する事項も取り扱うことに留意するとともに、養護教諭にあつては保健管理、健康相談や保健室経営に関する事項等、栄養教諭にあつては食に関する指導と学校給食の管理に関する事項等を適宜加えるなど、上記に掲げる事項を中心としつつも、各職の特性を踏まえ、必要な事項を加えたり、不必要な事項を除いたりすることが可能である。

『令和の日本型学校教育』を担う教師の養成・採用・研修等の在り方について  
～「新たな教師の学びの姿」の実現と、多様な専門性を有する質の高い教職員集団の形成  
～（答申）  
中央教育審議会 令和4年12月19日

## 第Ⅱ部 各論

### 2. 多様な専門性を有する質の高い教職員集団の形成

#### (4) 校長等の管理職の育成及び求められる資質能力の明確化

校長に求められる基本的な役割は、校務をつかさどり、所属職員を監督することであり、その職務を遂行する上では、学校経営方針の提示、組織づくり及び学校外とのコミュニケーションの重要性が高まっている。

これらの基本的な役割を果たす上で、校長には、教師に共通的に求められる資質を基礎として、従前より求められている教育者としての資質や的確な判断力、決断力、交渉力、危機管理等のマネジメント能力に加え、これからの時代においては、特に、様々なデータや学校が置かれた内外環境に関する情報について収集・整理・分析し共有すること（アセスメント）や、学校内外の関係者の相互作用により学校の教育力を最大化していくこと（ファシリテーション）が求められる。

また、校長のマネジメントについても、学校で働く人材の多様化が進む中で、職場の心理的安全性を確保し、働きやすい職場環境を構築するとともに、教職員それぞれの強みを活かし、教師の働きがいを高めていくことが一層求められる。

他方、校務をつかさどる校長は、学校組織のリーダーとして、教員の人材育成について、大きな責任と役割を担っており、教師の自律的な成長を促すべき存在である。今回の教育公務員特例法の改正により、新たに、研修等に関する記録を活用した資質の向上に関する仕組みが導入されたが、校長は、指導助言者である教育委員会の服務監督の下、実質的な指導助言者としての役割を担い、一義的な責任を負うことになる。

こうした点を踏まえ、指針においては、校長に関する指標を別に定めることを明記した。今後、任命権者は、校長に関する独自の育成指標を策定し、副校長、教頭、主幹教諭等、将来校長になることが想定されている教師も含めて計画的な育成を図っていく必要がある。

以上のように、今後一層役割が大きくなる校長自身の学びを支援することも重要となる。その点、教職大学院とも連携した専門家など外部有識者からの学びのほか、校長同士の学び合いは、各学校におけるマネジメント能力の向上に有効であり、全国的な校長研修を通じた域内における伝達研修・協議や校長会等による自主的な研究・協議などが一層促進されるべきである。さらに、特に新任校長については、域内のネットワークを活用した先輩校長からの日常的な支援やフィードバックがあることも有効と考えられる。

また、校長等の学校管理職に対する研修の際には、受講者の360度評価や自校の教職員アンケート等を研修の前後に実施し、マネジメント面での成果確認を行うことも有益と考えられる。

文部科学省においては、今年度から、新任校長に対して、学校運営や人材育成に係るマネジメント力向上に向けた研修を実施するとともに、校長同士のネットワーク構築を図ることを目的とした、オンラインと対面を併用したハイブリッド研修をいくつかの自治体で開催しており、来年度以降、更なる展開の検討が必要である。

## 北海道における教員育成指標

北海道教育委員会 平成29年12月（令和5年3月改定）

### Ⅱ 教員育成指標について

#### 5 (3) 管理職版育成指標（管理職候補者） キーとなる資質能力⇒期待される具体の姿

##### ○管理職候補者としての学校・園経営力

- ・子ども一人一人への深い教育的愛情のもと、校長・園長の経営方針に基づき、それを達成するため、管理職や同僚、地域等と協働して実践するほか、必要に応じて企画・提案し、職場の協働体制の充実に努めている。

#### ○管理職としての使命感・責任感の醸成

- ・学校教育に携わる者としての熱意や姿勢を一貫して保ち、子どもたちや同僚に対する関心と愛情・人権意識をもっている。
- ・教育・保育の実践に当たり、国や道、市町村の教育改革の方向性や社会の変化、保護者・地域等の期待を踏まえ、経営方針の具現化に向け、教職員のリーダーとして、組織的な実践等に対する責任を担っている。

#### ○教育理念とリーダーシップの醸成

- ・教育・保育に関する見識をもち、自らの教育理念を高めるとともに、個々の教職員による実践等の相談などに対応するほか、実践を通して得た成果や課題を経営方針に反映できるよう、必要な企画・提案などを行っている。

#### ○課題等を把握する力

- ・課題等の把握・整理・根拠に基づいた分析の実施に当たっては、日々の実践と関連付けて確実に実行するなど、学校・園内外の共通理解を図るほか、効果的な体制づくりや方策等の企画・提案などを行っている。

#### ○経営ビジョンを構想する力

- ・経営ビジョンの構想に当たり、日々の実践と関連付けて、その方向性の具現化に向けた効果的な業務の在り方や、必要な情報等を整理し提供している。

#### ○学校・園内外の協働体制を構築する力

- ・経営ビジョンの具現化に向けた業務の推進に当たり、自ら実践することはもとより、管理職や同僚、地域等との協働に積極的に取り組んでいる。
- ・また、業務を推進する中での成果や課題を関係者で共有し、副校長・副園長・教頭への報告・相談等を行うなど、取り組みの充実に努めている。

#### ○人材を育成する力

- ・教職員が心理的安全性の下、資質能力を向上するための機会と仕組みを活用するほか、自らの資質能力を高め続ける姿勢を有している。
- ・また、若手教員への効果的な指導助言をはじめ、職場で相互に高め合う雰囲気醸成、同僚の相談への対応、配慮ある助言等、ミドルリーダーとしての役割も果たしている。
- ・さらに、日々の業務の中で、管理職と連携して、働き方改革を推進するとともに、服務規律の遵守やメンタルヘルスにも留意している。

#### ○保護者・地域等と協働する力

- ・日ごろから、保護者・地域等との協働に努め、学校・園の方針を実践を通して発信するとともに、保護者・地域等の声を積極的に把握・整理して副校長・副園長・教頭に報告するほか、必要に応じた提案、同僚や保護者・地域等からの相談への対応を行っている。

#### ○危機管理能力

- ・日々の業務において、一連の危機対応方針・計画を意識するとともに、子どもたちや職場の小さなサインを見落とすことがないよう同僚との意思疎通に努め、必要な報告、改善提案を行っている。
- ・また、危機発生時には、管理職の指示の下、同僚の業務をサポートし、迅速な対応を行っている。

### **教員育成指標**

（教育的愛情、使命感や責任感・倫理観、総合的人間力、教職に対する強い情熱・人権意識、主体的に学び続ける姿勢、教科等（保育）や教職に関する専門的な知識・技能、今日的な教育課題への対応力、子ども理解力、生徒指導・進路指導力、学校（園）づくりを担う一員としての自覚と協調性、実践的指導力、コミュニケーション能力（対人関係能力を含む）、組織的・協働的な課題対応・解決能力、地域等との連携・協働力、人材育成に貢献する力 等）