

# 教育政策におけるミドルリーダーの育成 (中央教育審議会における審議状況を中心に)

文部科学省大臣官房教育改革調整官 日向 信和

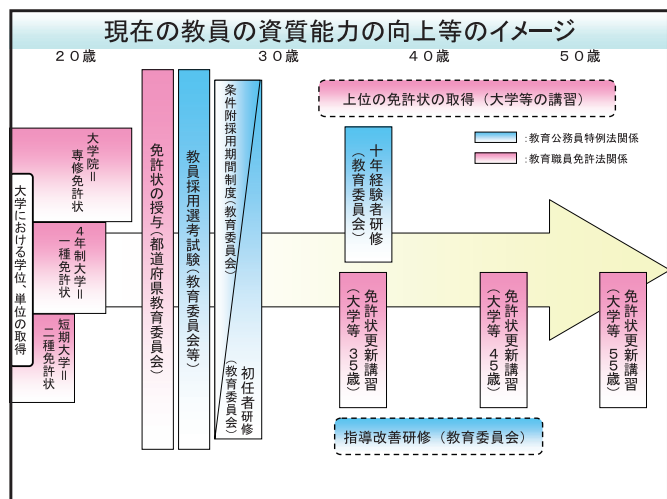
## 1. はじめに

現在、中央教育審議会において、「教職生活全体を通じた教員の資質能力向上の総合的な在り方について」審議が行われている。教員養成段階における修士レベル化に注目が集まりがちだが、現職段階の資質能力向上の在り方についても大きなテーマとなっている。そこで、今回は、中央教育審議会における審議の状況を紹介しながら、ミドルリーダー育成の在り方について考えてみたい。

## 2. 教員の資質能力向上方策の現状

### (1) 現在の教員の資質能力の向上等のイメージ

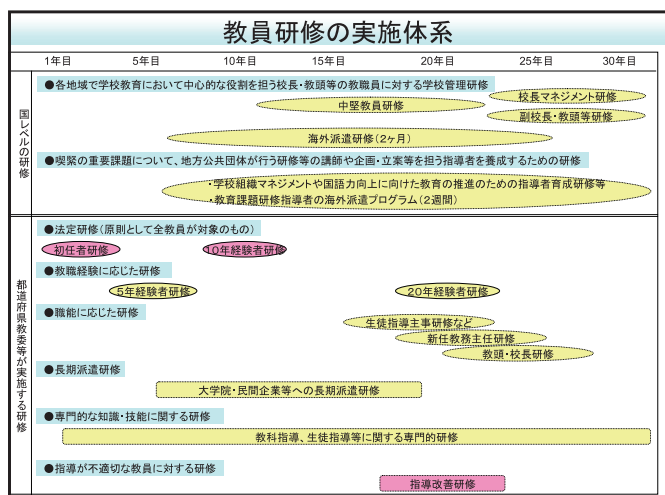
右図は、現在の教員の資質能力向上のイメージを表にしたものである。これを見ていくと、教員養成段階は主に大学において、現職段階は主に教育委員会において、資質能力の向上が図られてきたが、近年、教員養成段階においても、教育委員会がいわゆる「教師塾」を開設するなど、教育委員会が教員養成に関わっていくこうとする動きが見られる。一方、現職段階においても、平成21年度より、教員免許更新制が導入され、大学が、現職教員の資質能力向上に関わるようになった。教職生活の各段階において、大学、教育委員会が相互乗り入れしている状況がわかる。



### (2) 教員研修の実施体系について

教員は、その職責を遂行するために、絶えず研修に努めることとなっている。また、都道府県・指定都市・中核市教育委員会等は、研修の計画的な実施に努める必要があり、初任者研修をはじめ各種研修の体系的な整備を図っている。

国においては、独立行政法人教員研修センターにおいて、各地域で中心的・指導的役割を担う教職員を養成するため、「校長・教頭等に対する学校管理研修」や、「喫緊の重要課題研修」等を実施するとともに、都道府県等が行う研修事業に対する支援を行ってい

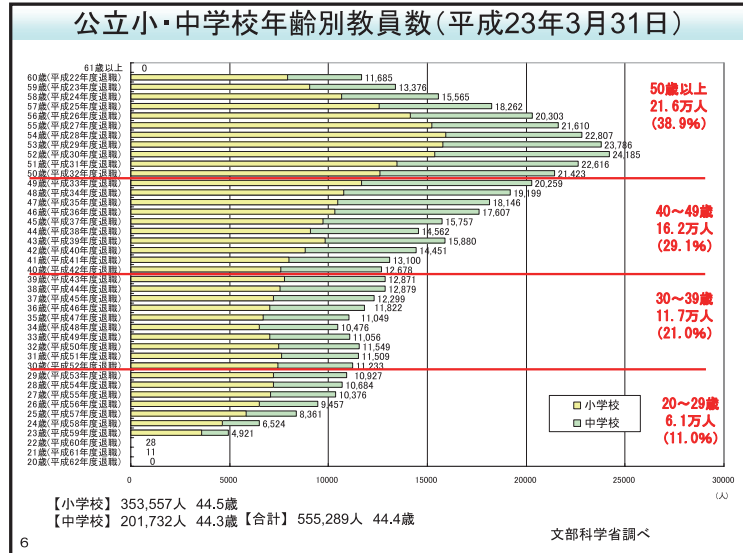


る。

都道府県・指定都市・中核市教育委員会等では、教育公務員特例法に規定されている初任者研修、10年経験者研修をはじめ、教職経験に応じた研修、校長・教頭・教務主任等の職能に応じた研修、教科指導や生徒指導に関する専門的な研修等を実施している。また、大学、大学院、研究機関や企業等での長期間の派遣研修も実施している。

### (3) 教員の年齢構成について

公立小・中学校の年齢別教員数について確認しておきたい。公立小・中学校の人数は、合計で約55万人、平均年齢が約45歳となっている。このうち、50歳以上の教員が約21万人、全体の約4割を占めている。これらの教員が、今後10年間に退職することとなり、半分近くの教員がこの10年で入れ替わることとなる。また、30代から40代前半にかけての中堅教員の割合は少なく、今後の学校経営の中核となる、人材の層が極めて薄い。このまま行くと、10年後には少数のベテラン教員と、大量の新人教員により運営される学校が全国各地に誕生することとなる。こうしたことを踏まえ、マネジメント力を有する管理職を如何に育成するか。また、学校のまとめ役となる、層の薄いミドルリーダーを如何に効果的に育成し、全体の底上げを図るか。大量の新人教員に基礎的な資質能力を如何に育成すべきかが今後大きな課題となってくることが予想される。



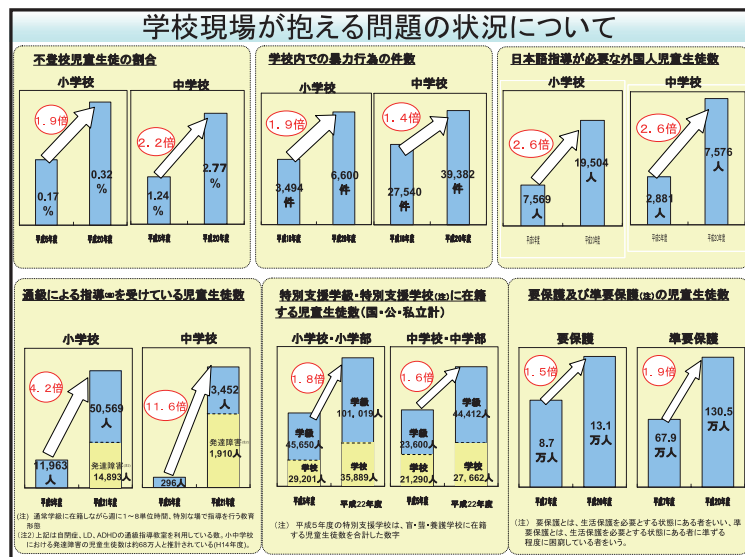
### 3. 中央教育審議会における審議状況

中央教育審議会では、平成22年6月に「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」諮問され、総会直属の部会として、「教員の資質能力向上特別部会」（以下、「特別部会」という。）を設置し、審議を行っている。

平成23年1月には、これまでの審議状況をまとめ、今後の具体的検討につなげていくため、審議経過報告<sup>1</sup>をとりまとめた。以下、ここでは、審議経過報告の概要について説明する。

#### (1) はじめに

学校や教員を取り巻く状況として、以下のことが指摘されている。



<sup>1</sup> 審議経過報告全文は、文部科学省ホームページを参照 [http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo11/sonota/1301982.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo11/sonota/1301982.htm)

- ・ いじめ、不登校等の生徒指導上の諸課題への対応、特別支援教育の充実、外国人児童生徒への対応、ICTの活用をはじめとする様々な課題が急増している。
- ・ 家庭・地域との連携協力が必要とされている。
- ・ これからの学校教育は、一斉指導を行うだけでなく、個別化や創造的・協働的な学習活動を重視し、地域の力も活用し、学びの転換と教育の質の向上が求められている。
- ・ 近年採用される教員は、実践的指導力やコミュニケーション力、チームで対応する力などの教員としての基礎的な力が十分身につけていないことが指摘されている。
- ・ 今後10年間に、教員全体の約3分の1、20万人弱の教員が退職し、経験の浅い教員が大量に誕生することが懸念されており、先輩教員から新人教員への知識・技能の伝承がより困難となることが予想される。

このような中で、保護者や地域社会から信頼される学校づくりを進めていくためには、多様かつ優れた資質能力を有する教員を養成・確保するとともに、教員自身が主体的・自発的学習者として、常に学び続ける存在となることが一層必要となっている。

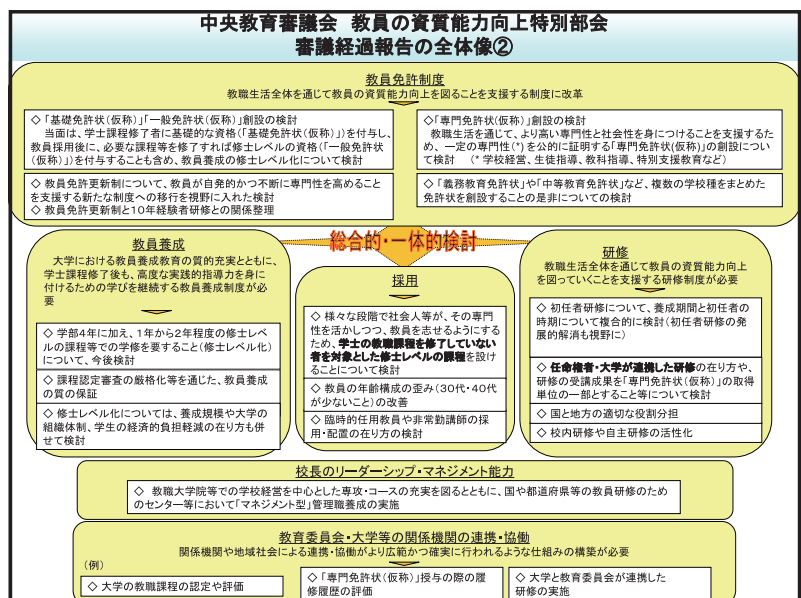
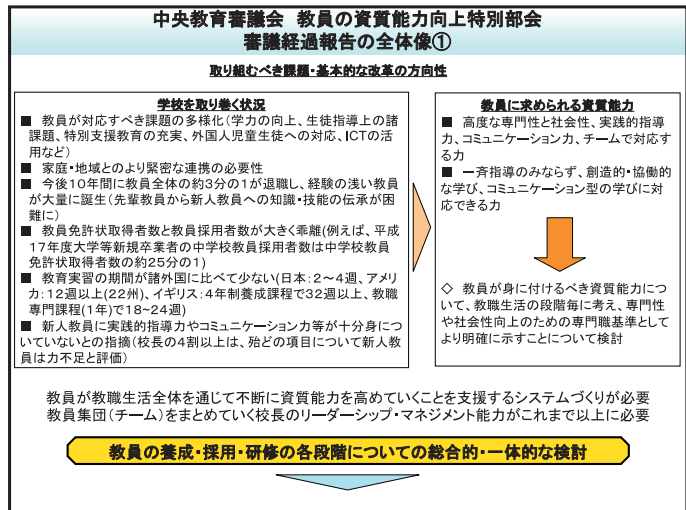
これらのことから、教員が教職生活全体を通じて不断に資質能力を高めていくことを支援するシステムづくりや、教員集団をまとめていく校長のリーダーシップ・マネジメント能力の育成がこれまで以上に求められる。

なお、これからの教員に求められる資質能力としては、「高度な専門性と社会性、実践的指導力、コミュニケーション力」、「一斉指導のみならず、創造的・協働的な学び、コミュニケーション型の学びに対応できる力」が必要であるとされ、「教員が身に付けるべき資質能力について、教職生活の段階毎にわけて考え、専門性や社会性の向上のための専門職基準としてより明確に示すことについて検討する必要がある」としている。

## (2) 教員養成の在り方

教員養成の在り方については、以下のことが指摘されている。

- ・ 社会状況の変化や国際化、科学技術の進歩に対応し、専門職である教員にもより高度な専門職としての資質が求められていること、等を背景に、教員養成においてこれまで以上に高度な実践的指導力やコミュニケーション力等の育成が求められている。
- ・ このため、大学における教員養成教育の質的な充実を更に進めるとともに、学士課程修了後



も、高度な実践的指導力を身に付けるための学びを続け、確実に教員としての資質能力を向上させる必要がある。

- ・ これらを踏まえ、教員養成は、学部4年に加え、1年から2年程度の修士レベルの課程等での学修を要すること（修士レベル化）について、今後検討を進める。
- ・ また、新たな仕組みと現行の初任者研修制度との関係や、採用段階との関係も整理する必要がある。
- ・ 様々な段階で社会人等がその専門性を生かしつつ、教員を志せるようにするため、学士の教職課程を修了していない者を対象とした修士レベルの課程等を設け、修了者には、修士レベルの資格取得を可能とすることについて検討する。
- ・ 教員養成を修士レベル化することに伴い、養成の規模や大学の組織体制の在り方、奨学金の活用等による学生の経済的負担の軽減についても併せて検討する。
- ・ 学部・大学院等における教員養成に係る課程認定審査や設置審査をより厳格化するとともに、新たな事後評価システムの構築を検討し、教員養成の質の保証を図る。また、事務体制についても抜本的に強化する。

### (3) 教員免許制度の在り方

教員免許制度については、以下の通り指摘されている。

- ・ 教員免許制度についても、教職生活全体を通じて、教員の資質能力向上を図ることを支援する制度に改革すべきである。教員養成の修士レベル化について今後検討を進めることとし、その際、例えば、当面は、学士課程修了者に基礎的な資格（「基礎免許状（仮称）」）を付与し、教員として採用された後に、必要な課程等を修了すれば修士レベルの資格（「一般免許状（仮称）」）を付与することも検討する。
- ・ また、教員が教職生活を通じて、より高い専門性と社会性を身に付けていくことを支援するため、教員免許状により一定の専門性を公的に証明する「専門免許状（仮称）」を創設することについて検討する。
- ・ これまでの検証も踏まえ、教員免許更新制については、教員が教職生活の全体を通じて自発的かつ不断に専門性を高めることを支援する新たな制度への移行も視野に入れて検討を進める。その際には、「専門免許状（仮称）」制度と関連付けて検討するとともに、10年経験者研修との関係についても、整理していく必要がある。
- ・ 教員免許状の区分については、例えば小学校教諭免許状と中学校教諭免許状を併せ、「義務教育免許状」とすることや、中学校教諭免許状と高等学校教諭免許状を併せ「中等教育免許状」とすることなど、複数の学校種をまとめた免許状を創設することの是非について、今後検討する。

### (4) 採用・研修

採用・研修関係では、以下のことが指摘されている。

- ・ 様々な段階で、社会人等がその専門性を生かしつつ教職を志せるような仕組みについて、新たな教員養成制度及び教員免許制度の中でどのように位置付けるべきかについても検討する。また、その際の資格の在り方についても今後、学校種別毎に検討する。
- ・ 全国的に30代・40代の教員が少ない現状を改善するため、この年代で教職以外の職にある者の中途採用を進めることも必要である。
- ・ 新たな教員免許状体系の下における臨時的任用教員や非常勤講師の採用・配置の在り方について検討する。
- ・ 教職生活全体を通じて、教員の資質能力向上を図っていくことが今後ますます求められることから、現職研修についても、これを支援するような方向で改革すべきである。また、実施内容・方法については、個別的・協働的な学習をより重視する方向で見直しが必要である。
- ・ 初任者研修の在り方については、養成期間と初任者の時期について複合的に考え、初任者研修について

発展的に解消することも含め今後検討を進める。

- ・ 任命権者と大学が連携した研修の在り方や、研修の受講成果を「専門免許状（仮称）」の取得単位の一部とすることなどについて、検討する必要がある。
- ・ 教員研修は、現在、国と地方が適切な役割分担の下、国においては、教育政策上真に必要な分野に限定し、研修事業を行っている。こうした仕組みは、研修全体の効果を高める上で大変重要であり、今後とも教育委員会や大学等との連携を図りつつ、必要な刷新を図る。

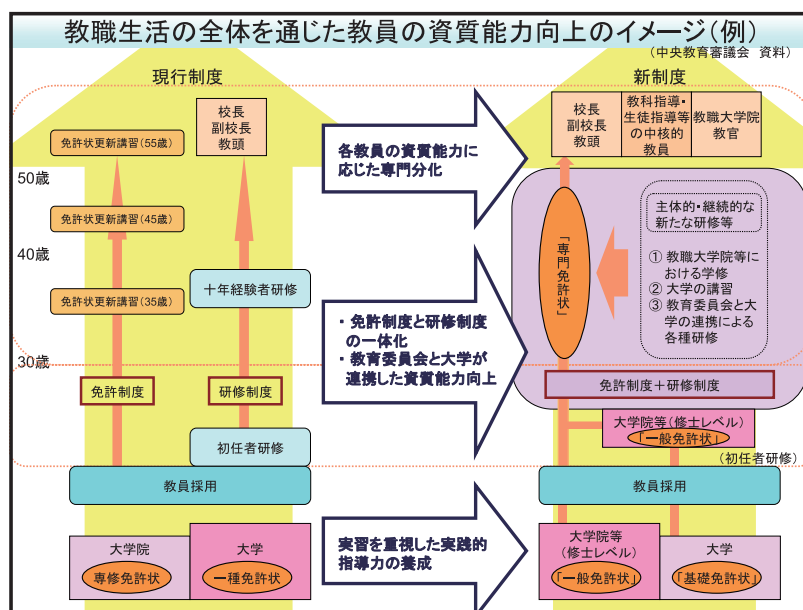
#### (5) その他

その他、教育委員会・大学等の関係機関の連携・協働、管理職の資質能力向上をはじめ、以下のことが指摘されている。

- ・ 教育委員会・大学をはじめとする関係機関や地域社会が一体となって教員を養成し、支援していくことが重要であることから、新たな教員養成・採用・研修の仕組みの中で、大学の教職課程の認定や評価、「専門免許状（仮称）」授与の際の履修履歴の評価、大学と教育委員会とが連携した研修の実施等において、これら関係者の連携・協働がより広範かつ確実に行われるような仕組みを構築する必要がある。
- ・ 管理職の資質能力の向上は学校を改革する上で極めて重要である。今後はマネジメント力を身に付けた管理職を育成するため、教職大学院等での学校経営を中心とした専攻・コースの充実を図るとともに、国や都道府県等の教員研修のためのセンター等において「マネジメント型」管理職の養成を行うことが期待される。修了者には学校経営の「専門免許状（仮称）」を授与すること等について検討する。

### 4. 教職生活全体を通じた教員の資質能力向上のイメージ

審議経過報告の内容を踏まえると、新制度のイメージは右図のようになる。特に、現職段階においては、免許制度と研修制度の一体化をどのように図っていくか、教育委員会と大学との連携を如何に進めていくかがポイントとなる。



### 5. 審議経過報告取りまとめ後の検討状況について

現在、審議経過報告を踏まえ、特別部会に「基本制度ワーキンググループ」を設け、具体的な検討が行われている。そこで、現職段階を中心にどのような議論が行われているかを紹介する。

#### (1) 現職段階の教員に求められる資質能力

現職段階の教員に求められる資質能力について、今後の社会において求められる人材、これからの学校の在り方をもとに、再度整理した。「知識基盤社会」の進展、グローバル化への対応等21世紀は高度化、複雑化する課題への対応が必要になるとともに、これらに対応できる人材の育成が求められている。学校では、こうした環境の変化に対応するため、基礎的・基本的な知識・技能の修得とともに、これらを活用して課題を解決するために必要な思考力・判断力・表現力等の育成、協働的な学び、地域社会と一体となった子どもの育成が、今後求められてくる。こうしたことを踏まえると、これからの教員には、社会からの尊敬や信頼、

思考力・判断力・表現力等を育成できる実践的指導力、既知を切り売りするのではなく自ら学び続け、研究・探究力を有することが求められる。特に、中堅教員や管理職など指導的な立場に立つ教員には、地域や学校における指導的役割を果たしうる教員として、教科指導、生徒指導、学級経営等について、高い専門性を有し、標準レベル以上の職務遂行能力が求められる。

## (2) 現職段階の教員の資質能力向上について今後求められるもの

審議経過報告における整理等を踏まえると、現職段階の教員の資質能力向上システムの構築に当たり、今後求められるものは以下の通り考えられる。

- ① 現職段階の教員が学ぶ手段は、初任者研修、10年経験者研修などの法定研修、任命権者が主催する研修など様々に用意されているが、体系化・可視化が不十分であり、どのように行っていくか。
- ② また、これらの研修を学んだ評価システムの確立が不十分であり、どのように整備するか。

そこで、特別部会においては、学習成果を教員免許制度において評価・認定し、資質能力向上を可視化する仕組みを如何に構築していくかという観点から、教職生活を通じて、より高い専門性と社会性を身につけることを支援するため、一定の専門性を公的に証明する「専門免許状（仮称）」の創設について具体的な検討を行っている。

### (3) 「専門免許状（仮称）」について

「専門免許状（仮称）」についてどのように制度を構築するかの前提として、現行の専修免許状の課題等について整理する必要がある。現在、修士の学位を基礎資格としている免許状として、専修免許状があるが、①専修免許状を取得しても、待遇と直接結び付かないこと、②例えば、教職に関する科目のみを取得しても、教科別の免許状が出されるなど、専門性との結びつきが極めて弱いことなどの課題が指摘されている。

そこで、「専門免許状（仮称）」について具体的な検討を進めるため、以下の通り論点を整理した。

#### ・区分について

学校経営、生徒指導、進路指導、教科指導（各教科毎）、特別支援教育、外国人児童生徒教育等学校の校務等に対応したものとしてはどうか。複数の区分の取得を可能とするか。

#### ・取得効果

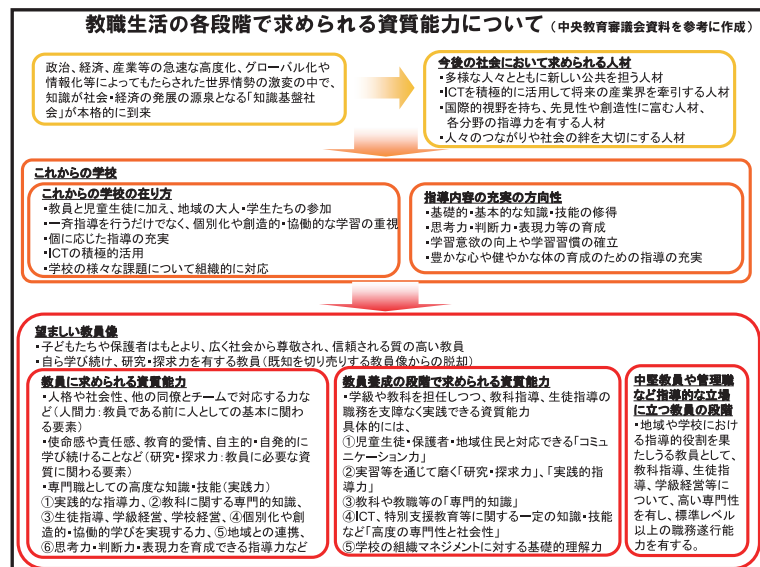
学校教育法等で位置付けられている職等についての登用条件の一つとするか。処遇への反映をどのように考えるか。

#### ・取得要件

一般免許状取得後、教員経験10年以上としてはどうか。学位の取得とは分けて考えてはどうか。

#### ・取得する課程等について

①教職大学院、②修士課程、③これらの内容に類する学修プログラム（教育委員会が大学との連携・協力により運営するプログラム、教職特別課程の活用、履修証明プログラムの活用等）、④文部科学大臣が認定する大学と教育委員会が連携した講習としてはどうか。校内研修や、近隣の学校との合同研修会等についても要件を満たせば、取得単位の一部として認定を可能としてはどうか。



・その他

取得を義務づけるか、努力義務とするか。教育職員検定を経て授与するか。勤務実績をどのように評価するか。

それぞれについて、メリット、デメリット等が考えられるが、現在、とりまとめに向けた議論が続けられている。

#### (4) 現職研修の課題

現職研修についても、多くの課題があり、改善に向けた取組が必要である。審議においては、現職研修の課題として、以下のことが委員から提起された。①現職研修が細切れで部分対処的であり、全体として、教員の生涯にわたる成長を支えるように制度設計されていない。②現場から離れて行う研修が多く、教員個人の教育課題が取り上げにくい。③指導伝達方式の研修が多く、学びの専門家の研修になっていない。学力観の転換が成されていない。④組織学習のない教員研修になっている。個人研鑽の研修が中心。⑤事例研究を中心とした教員研修になっていない。⑥年齢輪切りの研修が多く、世代間継承生成サイクルを展開できる研修になっていない。経験の違いが活かされていない。

#### (5) 国や任命権者が行う研修の今後の在り方について

国が行う研修については、教育委員会や大学等と連携しつつ、中核的な人材や指導的人材を育成するため、管理職、将来管理職となる中堅教員を対象とした研修、ICT、英語コミュニケーション、防災教育等喫緊の課題に対応した研修に厳選し、その実施に努めることが考えられる。また、国が行う研修について、要件を満たせば「専門免許状（仮称）」取得単位の一部とすることや教育委員会や大学とのネットワークの構築をどのように進めていくかが課題である。

任命権者が行う研修については、今後も、教職経験に応じた研修、職能に応じた研修、専門的な知識・技能等に関する研修等の実施に努めることが考えられる。また、受講成果を「専門免許状（仮称）」取得単位の一部となるよう、大学等と連携した研修の実施に努め、プログラム化・単位化を推進することが求められる。また、校外研修だけでなく、教育委員会と大学との連携・協働による校内研修も重視し、指導内容、体制等を確立するための取組を進めることが求められる。さらに、近年学校が小規模化していることに伴い、近隣学校との合同研修の活性化も必要になるであろう。研修の中核的役割を担う教員として教職大学院修了者等の積極的活用が期待される。

こうした、大学と教育委員会との連携・協働を進める上で、教職大学院の役割は極めて重要である。今後は、教職大学院を中心とした体制整備を進めるため、教科教育への拡大・特色化、コンソーシアム構築による拠点大学院化、実務家教員の在り方見直しなどの取組を進め、教職大学院制度の発展・拡充を図る必要がある。

## 6. 改革の動向

中央教育審議会における審議を踏まえ、関係機関では各種の改革が行われている。

### (1) 独立行政法人教員研修センターにおける研修の見直し

独立行政法人教員研修センターは平成23年度より、第4期中期目標期間に入っているが、中央教育審議会における審議を踏まえ、教職員等中央研修について以下の通り見直した。

従来「校長・教頭等研修」について、受講対象者を「新任校長」と「副校長・教頭」に分けた。

新任校長を対象とする研修については「校長マネジメント研修」とし、日数も5日間に短縮、参加しやすようにした。研修内容は、学校経営力の向上に特化し、学校組織マネジメント、リスクマネジメント、スクールコンプライアンスに関する高度で専門的な知識等を修得、実践的かつ総合的な学校経営力を養うことを目的としている。

「副校長・教頭等研修」については、日数を2日延ばし、13日間とした。研修内容は、教育指導上の課題等に関する研修内容を充実し、コミュニケーション力、メンタルヘルス、学習指導、特別支援教育を学ぶことにより、より幅広く次期リーダーとしての素養を身に付けさせることをねらいとしている。

「中堅教員研修」については、次代の学校経営を担うリーダー養成の観点から受講定員を増員した。また、研修期間を受講者が参加しやすい時期に設定し、研修機会の拡大を図った。

このように、現在の中堅教員が、近い将来、学校運営にしっかりと取り組むことができるよう、次代を担うリーダー育成に重点を置くとともに、現在の管理職についても「マネジメント力」を身に付ける観点から研修内容を大幅に改善したものとなっている。

## (2) その他の動き

その他、審議経過報告を踏まえ、福井大学では福井県教育委員会と連携し、福井県教育研究所主催の現職研修を教職大学院の単位として読み替えることについて検討を始めたり、兵庫教育大学では、市町村の教育長を対象に、リーダーシップを高めるための研修を開催するなど、様々な改革の動きが起きている。

## 7. 最後に

中央教育審議会においては、現在、とりまとめに向けた審議が行われている。修士レベル化や、大学の知を活用した研修の充実、資質能力向上の可視化を進めるには、教育委員会と大学との連携・協働が何よりも重要である。教員は現場で力量を高めるのだが、そうして得た体験を、大学の知を活用し、振り返り、理論化することが重要である。これは、教職大学院における現職教員出身学生の意見や、免許状更新講習における受講後の感想などから明らかになりつつある。教職大学院や教員免許更新制の運営において、教育委員会と大学との連携・協働の気運が高まりつつあるが、今後はこうした動きを更に発展させるよう、国における支援や教育委員会、大学関係者による一層の取組が求められる。

