

山口県らしい教職員の人材育成の在り方について

第三次報告

平成21年3月

山口県教職員人材育成検討会議

目 次

はじめに

新しい職について

- 1 学校組織の見直しの必要性
 - (1) 学校組織の現状と課題 . . . 1
 - (2) 多様化する教育課題への適切な対応 . . . 3
 - (3) 組織的に人材育成を図る体制づくり . . . 4
- 2 新しい職の必要性とその在り方
 - (1) 「副校長」について . . . 6
 - (2) 「主幹教諭」について . . . 7
 - (3) 「指導教諭」について . . . 9
- 3 今後の進め方や留意点について . . . 10
- 4 組織力の重要性について . . . 11

管理職について

- 1 管理職の現状と課題について . . . 12
- 2 管理職に求められる資質能力について . . . 17
- 3 管理職候補者の育成について . . . 19
- 4 管理職の昇任・採用について . . . 22
- 5 管理職が力量を高め発揮できる体制づくりについて . . . 23

事務職について

- 1 本県の学校事務職の現状と課題 . . . 25
- 2 これからの学校事務職に求められる役割について . . . 30
- 3 学校事務職員の資質能力の向上について . . . 33
 - ～主に小中学校事務職員の育成体制充実のために～
- 三年間の協議を終えて . . . 36

参考資料

- 1 既存の各職種等と「新しい職」について . . . 39
- 2 中央教育審議会答申等の抜粋（管理職関係） . . . 40
- 3 中央教育審議会答申等の抜粋（事務職関係） . . . 42

はじめに

学校教育の成否は、その直接の担い手である教職員の資質能力に寄るところが大きく、教職員はその職責を果たすため、不断の努力で資質能力の向上に努めなければなりません。

山口県の学校現場では、児童生徒の「生きる力」の育成に向けて、教職員が日々努力を続けておりますが、近年、少子高齢化、高度情報化、国際化などが急速に進み、教育を取り巻く環境が大きく変化する中で、児童生徒の学ぶ意欲の低下、いじめ・不登校等の深刻化、社会性の不足、さらには倫理観や規範意識の低下など、教育課題の多様化・複雑化とともに、児童生徒や保護者のニーズも多様化し、これまでの経験や方法では対応しきれない状況も生まれています。

こうした中、平成18年10月に、学識経験者やPTA関係者等で構成する「山口県教職員人材育成検討会議」が設置され、本年度までの3年間で11回に及ぶ会議を開催し、教職員の養成、採用、研修、評価、人事異動などの観点から、教職員の人材育成の在り方を総合的に検討してまいりました。平成20年度は、その最終年である三年目にあたります。

平成19年度までの検討結果は、すでに第一次報告、第二次報告として、山口県教育委員会教育長に提出し、県教育委員会におかれては、実行可能な内容から直ちにその具体化を検討し、実行に移された旨、報告をいただいております。

たとえば、「研修」につきましては、採用予定者の「採用前研修」を実施し、新たな研修体系である「やまぐちキャリアアップシステム」が構築され、「教育研修所」を「やまぐち総合教育支援センター」に改編して、研修体制を強化しておられます。

また、「人事異動」については、公募型人事異動制度が本格的に実施され、「学校における人材育成」については、教育力向上指導員制度を新設して、優れた指導技術を有する教員の積極的な活用に努めておられます。

さらに、「教員の採用選考」や「教職員評価制度」につきましては、報告書の提言を踏まえながら、現行の実施方法に改善を加え、次年度の実施に向けて準備が進んでいると伺っております。

三年目にあたる本年度は、これまでの一般教員を対象とした検討でなく、学校教育法の改正により設置が可能となった「新しい職」、学校運営を担う「管理職」、学校で唯一の行政職である「事務職」について、学校の組織力などに焦点を当てながら、その人材育成について検討を進めてまいりました。この第三次報告は、その検討結果をまとめたものです。

国においては、およそ60年ぶりに教育基本法が改正され、教育の新たな世紀を切り拓く「教育振興基本計画」が閣議決定されました。

今後、県教育委員会におかれましても、本県教育のめざすべき姿を見据え、教職員一人ひとりの教育に対する使命感や情熱、専門家としての力量、豊かな人間性などの資質向上を図るため、本検討会議の提言を踏まえられ、時代に対応した体系的な人材育成システムの構築に向けて、積極的に取り組まれることを期待しております。

本県は、新しい時代を拓く多くの人材の育成に力を尽くしてきた歴史と文化を有しております。若い世代に将来を託してきた教育風土を受け継ぎながら、人づくりこそが本県の将来の発展の礎であるとの強い自負のもとで、山口県らしい教育が推進されることを心から願っております。

山口県教職員人材育成検討会議
会長 相原次男

新しい職について

近年、人々の価値観や家庭での教育の在り方が多様化し、子どもを取り巻く環境が大きく変化する中で、学力の問題、いじめや不登校等の問題、危機管理への対応など、学校を取り巻く教育課題が多様化・複雑化している。

このような中、現在の学校は、管理職である校長、教頭のリーダーシップのもとで、それぞれの教員が、これまでの教職経験を通じて身につけた力量を精一杯発揮することにより、その課題解決に懸命に努力している。

しかしながら、個々の教員の力量を向上させることだけでは、次々と発生する様々な課題に常に的確に対応することは難しく、課題の解決が遅れたり、課題に対応する能力が限界に達することがある。

このような状況を起こさないためには、学校の組織運営体制や指導体制の確立を図り、組織としての教育力や課題解決力を高めることが必要である。

国においては、平成19年6月の学校教育法の改正により、平成20年度から「副校長」、「主幹教諭」、「指導教諭」の新しい職の設置を可能とした。本検討会議では、検討の視点を学校の組織力に置き、「新しい職の必要性とその在り方」について協議を行った。

新しい職の設置の趣旨

< 学校教育法改正通知から >

校長のリーダーシップの下、組織的・機動的な学校運営が行われるよう、学校の組織運営体制や指導体制の充実を図るため、新たな職として副校長（幼稚園においては、副園長）、主幹教諭、指導教諭を置くことができることとした。

これらの新たな職は、任意に設置することができる職であり、その設置については、学校や地域の状況を踏まえ、各地方公共団体において判断されることになる。

新しい職の職務内容

< 学校教育法第37条 >

副校長	校長を助け、命を受けて校務をつかさどる。
主幹教諭	校長、副校長及び教頭を助け、命を受けて校務の一部を整理し、並びに児童の教育等をつかさどる。
指導教諭	児童の教育をつかさどり、並びに教諭その他の職員に対して、教育指導の改善及び充実のために必要な指導及び助言を行う。

1 学校組織の見直しの必要性

(1) 学校組織の現状と課題

学校組織の現状と課題については、本検討会議の第二次報告において、その検討結果を報告していることから、ここでは、新しい職の検討に際して重要な視点となった組織力の面から、改めて教員の職務や学校組織の特徴を簡潔に述べる。

ア 教員の職務の特徴

教員が行う職務は、学習指導、生徒指導等の児童生徒の教育活動のほか、学校運営に関する業務など、多岐にわたっている。

初任者もベテランの教員も、児童生徒や保護者にとっては、同様に「先生」であり、授業や生徒指導などにおいて、経験によらない同様の職務内容を有する。

通常、教室等において、単独で授業を行うことから、職務の遂行において、個々の裁量に委ねられる範囲が広い。

イ 学校運営組織の特徴

職位の段階が多い企業や自治体と比べ、校長、教頭以外の教員は、教諭という職として同列で、フラットな組織である。

教務、生徒指導、進路指導などの職務を、校務分掌として整理し、教員が分担して行っているが、そのリーダーとなる主任は、職位に違いのない教諭である。

校務分掌とは別に、学年ごとの組織があり、中学や高校については教科ごとの組織もある。一人の教職員が、校務分掌、学年団、教科会のいずれの組織にも属することになっている。

校務分掌、学年、教科など、組織が複雑である上に、教育活動の特殊性もあり、担当業務の境界はあまり明確でなく、できる者が担うという傾向がある。

参考

< 学校教育法第37条 >

校長は、校務をつかさどり、所属職員を監督する。

教頭は、校長を助け、校務を整理し、及び必要に応じ児童の教育をつかさどる。

教頭は、校長に事故があるときはその職務を代理し、校長が欠けたときはその職務を行う。この場合において教頭が二人以上あるときは、あらかじめ校長が定めた順序で、その職務を代理し、又は行う。

教諭は、児童の教育をつかさどる。

< 学校教育法施行規則第44条 >

小学校には、教務主任及び学年主任を置くものとする。ただし、特別の事情のあるときは、教務主任又は学年主任を置かないことができる。

教務主任及び学年主任は、指導教諭又は教諭をもって、これに充てる。

教務主任は、校長の監督を受け、教育計画の立案その他の教務に関する事項について連絡調整及び指導、助言に当たる。

学年主任は、校長の監督を受け、当該学年の教育活動に関する事項について連絡調整及び指導、助言に当たる。

ウ 学校運営組織の現状と課題

教育課題が多様化、複雑化していることに加え、その迅速な処理を求められることも多いことから、平素から教職員が教育課題に対する共通の認識をもち、組織的な取組を行うことが必要になってきている。

対外的な対応や校内の業務の調整を任される教頭の負担が大きくなっている。主任などの現場リーダーを含めた組織マネジメントの体制が十分でない。

職務の性格上、個々の教員の裁量に委ねられる部分が多いため、課題をさばききれない状況も生まれている。一人ひとりの教員が抱えている悩みや問題に対して、適切に支援・助言ができる体制づくりが急がれる。

フラットな組織で、教員同士が対等な関係にあるため、優れた指導力をもつベテラン教員であっても、必ずしもリーダーシップを十分に発揮できる立場にないという状況がある。

教員の多忙感が増しており、児童生徒と向き合う時間の確保が求められている。

(2) 多様化する教育課題への適切な対応

ア 校務分掌の枠を超えた横断的な対応

学校で発生する教育課題は、様々な要因が複雑に絡み合っている場合がある。児童生徒の学力の課題が生徒指導の課題と絡み合っていたり、健康面での課題が家庭生活の課題と関わっていたりして、校務分掌や学年の枠を超えた横断的な対応が求められている。

校務分掌や学年のまとめ役である主任が、この調整的役割を担うことになるが、現状の横並びで職位に差のない組織体制では、分掌のセクトを越えた動きは、主任の過度な負担となる。組織をまたがって機能する仕組みを構造的に検討する必要がある。

イ 個々の力量に過度に依存しない体制づくり

学校教育は、個々の教員の力量に寄るところが大きいですが、個々の教員の力量に頼り切っていたのでは、学校としてのトータルな教育力の向上には限界がある。学校の課題対応力を高めるためには、教員が一人で課題を抱え込まないよう、これまで以上の組織的な学校運営と、組織として一丸となって取り組む体制づくりが必要である。特に、生徒指導や学力向上に課題を抱える学校などでは、教職員の力を結集して対応できるよう、しっかりとした組織体制を構築することが必要である。

ウ 家庭や地域社会との連携の強化

学校教育には、家庭や地域社会の協力が不可欠であり、家庭や地域社会と連携を強め、その信頼関係のもとで教育を推進しなければならない。現在は、俗に言われるモンスターペアレント、クレイマーをはじめ、保護者や地域社会からの学校に対する要望や苦情が多様化しており、それにきめ細かく応えていくことが求められる。

情報公開と説明責任を果たし、地域や保護者から信頼される開かれた学校運営のためにも、いわば地域への窓口の役割を担う教職員を組織に位置付けることが必要である。

エ 学校運営の効率化と指導時間の確保

学校が様々な教育課題への対応を求められる中で、児童生徒に直接関わることを縮減することは難しい。効率が悪くても止めることができない業務が多いことが学校の特徴である。その結果、教材研究等、「教師力」を高める時間が確保できないなどの多忙感を抱く教員も多い。

忙しさについては、業務の量的問題と質的問題を区分して、仕事の分担を見直したり、仕事の進め方を工夫したりすることが必要であるが、業務改善を個人の取組に委ねるだけでは、次々と発生する新たな教育課題への的確な対応は難しい。教員が児童生徒と関わる時間を確保し、信頼される教育活動を展開するために、学校運営の効率化という観点から、組織体制を見直すことが必要である。

(3) 組織的に人材育成を図る体制づくり

ア OJT (On The Job Training) が機能する体制づくり

教育課題に対する校内研修は組織的に行われているが、今後は、一人ひとりのキャリアビジョンを立案し、教職員一人ひとりのよさや課題に応じて育成的な視点からのOJTを充実する必要がある。

その際、校内にある優れた教材や優れた指導方法等を共有し組織的に活用するとともに、豊富な経験と専門性を有する研修のリーダー的役割を担う教員を中心に、個々の教員の取組を支援し必要に応じて積極的に指導するなど、OJTが機能する体制づくりが必要である。

イ 職務としてリーダーシップを発揮できる体制づくり

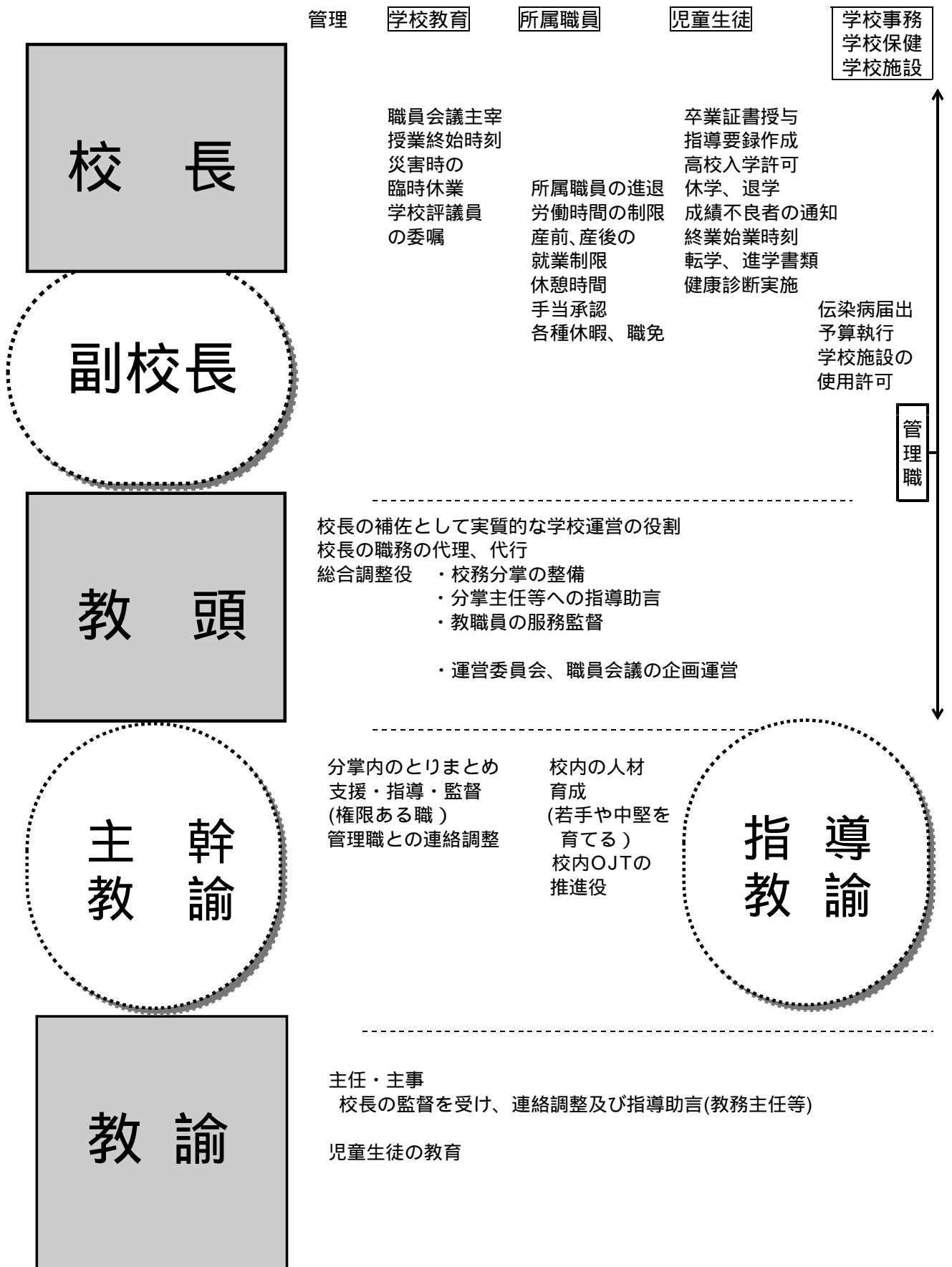
教員間には横並び意識が長く存在しており、一部の教員の教科指導や学級経営などに問題があっても、主任をはじめ先輩・同僚が指導助言をしにくい雰囲気がある。このことがOJTを阻害する要因でもあり、課題を一人で抱え込んでしまった場合に、自らの責任感や同僚に迷惑をかけてはいけないという意識などから、課題解決に遅れを生じさせたり、問題を拡大させてしまったり、場合によっては、自らの心身に支障をきたしたりするケースもある。全ての子ども達に質の高い教育を提供するために、職務として指導助言できる教員を置き、早期に指導改善を図ることが必要である。

ウ 適性の早期把握と専門性の向上

学校組織を管理運営部門と指導部門とに分類したとき、校長、教頭は主として管理運営を担うマネージャーであり、教壇に立つ教員は主として指導部門を担うプレーヤーである。プレーヤーである教員には、学習指導や生徒指導など、指導部門での高い専門性が必要であるが、指導部門で優れたプレーヤーが、優れたマネージャーであるとは限らない。マネージャーは、マネジメントの手法や考え方を身に付けた専門職であり、校長や教頭の業務はその専門性に支えられたものでなければならない。教員の適性を早期に把握し、適性に応じて、学校運営または指導部門の中核を担うリーダーとして育成する体制づくりが必要である。

エ 能力を発揮する場の設定

山口県の学校においては、年齢構成の特徴として、40代後半を中心としたベテラン層が多く、若年層、中堅層は少ないという実態がある。今後は、管理職としての適性を有する教職員でも、管理職への登用ができないという状況が想定される。この世代のモチベーションを維持し、学校運営において活躍できる場を設定する必要がある。



管理職

2 新しい職の必要性とその在り方

(1) 「副校長」について

ア 「副校長」の必要性

学校規模が大きくなるほど、新しい取組、地域との連携、危機管理などへの対応から、学校運営に関する業務の増加が顕著になっている。一人の管理職が適切にマネジメントできる組織の管理規模から考えると、大規模校では校長及び教頭の管理職2名体制で、様々な事柄にきめ細かく臨機応変に対応することは難しい。学校の規模に応じて、「副校長」の導入による学校運営機能の強化が必要である。

イ 「副校長」の職務内容

教頭の職務が、校長を助けることの一環として校務を整理することにとどまるものであることに対して、「副校長」の職務は、校長から命を受けた範囲で校務の一部を自らの権限で処理することができる。任された校務に関して権限と責任を持つ立場となることから、主体的な課題解決の取組や対外的な対応を行うことができる。

ウ 教頭複数配置との関係

現在、大規模校等に導入されている教頭複数配置については、学校組織が円滑に機能するよう、二人の教頭に業務を分担させることで、学校全体のマネジメントの充実を図っている。しかし、教頭が複数いることにより、組織のラインがやや複雑化しているという課題もある。

そこで、総括的な業務を担う教頭を「副校長」とすれば、一定の校長の権限を「副校長」に委譲することによって組織の機動性を高め、マネジメントを強化することができる。また、教頭の一人が「副校長」となることで、組織のラインを明確にできる。このように、現行の教頭複数配置をよりよく機能させるという観点は重要である。

エ 「副校長」配置の考え方

(ア) 校長 - 副校長 - 教頭の体制について

「副校長」を配置することによる効果の度合いは、学校規模や組織の状況によって異なると考えられる。学校規模が比較的小さい場合、校長 - 教頭という体制を、校長 - 副校長 - 教頭という体制にして組織を重層化することは、かえって機動性が阻害される面もある。

従って、「副校長」の配置は、原則として、大規模校を中心に検討すべきである。特に、各地域にある県立高校の支部長校、小・中学校の中心校などでは、職員数の多さに加えて、校長が役職を抱え学校を留守がちなことが多く、校長に代わって自らの権限で業務を処理できる「副校長」の配置は効果的である。

(イ) 校長 - 副校長の体制について

組織の重層化を行わずに学校運営を強化するためには、プレーイングマネージャーである教頭を「副校長」にすることで、マネージャー業務に大きくウエイトを置くことが考えられるが、規模の小さい学校では授業を担当する教頭の役割は大きく、校長

- 副校長とすることの効果が見いだせない。

ただし、分校の場合は、本校と離れた場所にあり、本校にいる校長への報告や連絡、判断を伴う相談などを迅速に行うことが難しいことから、教頭に替えて「副校長」を置き、一定の権限を委譲して業務を専決させることが考えられる。

(2)「主幹教諭」について

ア 現行の主任制度の限界

学校教育法施行規則により、各学校には「校長の監督を受け、担当する校務について連絡調整及び指導助言に当たる」ため、主任を置くことになっており、本県においては、主任制度は一定の役割を果たしてきたといえる。

しかし、主任は、担当する校務に関する連絡調整及び指導助言に当たるもので、「職」としての位置付けではなく、教諭の中から1年ごとに選任される。そのため、ある年度は主任であっても、翌年度は主任でなくなったりすることから、指導する者とされる者が年度で入れ替わり、継続的なリーダーシップの発揮や、組織としての協働体制の構築が困難な状況が見受けられる。

また、研究指定校として研修主任がリーダー的な立場で力を発揮するなど、分掌業務における高い専門性を身に付けても、転勤等があった場合、転勤先で主任になるとは限らない。

能力のある人に継続して力を発揮させるという意味からも、主任制度とは異なる人事制度の導入は、人材育成の観点から、有効な手段と考えられる。

イ 「主幹教諭」の必要性

(ア) 管理職と教職員をつなぐ要の役割

学校組織を活性化するためには、いわゆるトップダウンの機能とボトムアップの機能の双方を円滑に行うことが重要である。現在の組織体制は、教員同士が職位に差のないフラットな関係にあるため、教諭が他の教諭に対してリーダーシップを発揮しにくい職制にある。

「主幹教諭」が、管理職と教職員をつなぐ結節点の役割を新たに担い、管理職に対しては進言・報告・連絡・相談を行い、また、教諭等に対しては指示・指導助言とともに意見聴取を行えば、管理職と教職員の意思疎通、教職員の協働体制がより高まり、風通しのよい活性化された組織となることが見込まれる。

(イ) 組織改編による継続的で効率的な学校運営の確立

学校組織は、学年・校務分掌・教科などに細分化された組織の特徴を活かして、これまでは柔軟かつ協働的な運営を実現しようとしてきた。しかし、相互不干渉にも陥り易い部分があり、実質的には一人担当と変わらない状態が生まれている場合がある。

このような場合、ノウハウの蓄積や効率的な業務執行の面でも十分とは言えない状況が見受けられ、業務の系統性にも課題が生じている。

「主幹教諭」等の新しい職の導入とともに、学校の状況に応じて、校務分掌の見直しなど組織改編を行うことにより、継続的かつ効率的な学校運営の確立を図ることが

できるようになると考えられる。

(ウ) 個々の教員の課題解決のサポート

教員が児童生徒と関わるために必要な時間を確保するためには、個々の教員を組織的にサポートする体制が必要である。また、教員の中には、仕事上の不安や悩みがあり、メンタル面のサポートを必要とする者もいる。「主幹教諭」等の新しい職の導入により、これまで以上に、より身近な立場にいる上司との相談が可能となり、組織力の強化を図ることができると考えられる。

ウ 「主幹教諭」の職務内容

学校教育法により、「主幹教諭」は、「校長及び教頭を助け、命を受けて校務の一部を整理し、並びに児童の教育をつかさどる。」とされている。

主幹教諭が整理する校務としては、次のようなことが考えられる。

学校運営における企画立案や渉外、各校務分掌間の連絡調整など教頭業務の一部
教務主任、生徒指導主任、進路指導主任などの校務分掌に関わる業務

実際には配置された学校の教育課題、校務分掌、管理職の学校運営方針、配置された「主幹教諭」の適性などにより、各学校で判断する必要がある。

エ 「主幹教諭」配置の考え方

(ア) 校種や学校規模などに応じた付加価値の明確化

小学校は、学年を軸にした組織体制であり、校務全体の取りまとめ役として教務主任が機能している。中学校では、教務主任、生徒指導主任が学校運営の中心であり、学年主任の役割も大きい。高等学校では、教務主任、生徒指導主任、進路指導主任、あるいは専門高校の学科主任などが組織の要として役割を果たしている。

校務分掌のリーダーの能力が十分に生かされ、学校の教育活動を充実させるためには、校種や規模など学校の実状に応じた校務分掌組織でなくてはならない。「主幹教諭」を配置して新たな階層をつくる場合は、相応の付加価値を明確にしていくことが必要である。

(イ) 学校の状況に応じて主任を兼任する体制

管理職を支えるスタッフとして「主幹教諭」を位置付け、その権限と責任を明確にすることで、学校運営の補佐機能を拡大することができる。

大規模校など、組織体制が整備されている場合は、教頭と各主任の間にいる主幹教諭が有効に機能すると考えるが、学校の状況によっては、主幹教諭が主任を兼任する方が、円滑に運営できる場合もあると考えられる。学校の状況に応じた組織体制の工夫が必要である。

(ウ) 特別支援学校における部主事との関係

特別支援学校においては、小・中・高の各部に「校長の監督を受け、部に関する校務をつかさどる」管理的な職務として部主事が置かれ、教諭を充てている。教諭の上位の職である「主幹教諭」を導入する場合には、たとえば、部主事に「主幹教諭」を

充てるかどうかなど、部主事と「主幹教諭」との関係性について、今後、整理する必要がある。

(3)「指導教諭」について

ア 「指導教諭」の必要性

(ア)職務として指導助言できる教職員の存在

現在の学校では、いくら力量のある教員であっても、同じ職位にある他の教員に対して、自ら積極的に指導助言を行うことは多くはない。

指導力に優れた教員や、授業の在り方を伝えていくことのできる教員を、「指導教諭」に位置付けることができれば、法に基づく職務として、学級経営や授業における指導助言等を行うことになり、組織的に指導力向上の取組を推進できる。

(イ)OJTが機能する組織体制づくり

教育課題に対する校内での集合研修は、各学校ごとに、概ね組織的、計画的に行われているが、教員一人ひとりのよさや課題に応じた人材育成の取組を促進するには、教員間での自発的な学び合いや後輩に対する育成的指導をより活性化する必要がある。

豊富な経験と専門性を有し研修リーダー的役割を担う「指導教諭」を中心に、校内にある優れた教材や優れた指導方法等を共有化し、相互に活用したり、切磋琢磨する中で個人が抱える課題を解決したりできるように、OJTを促進する体制づくりが必要である。

(ウ)意欲のある教員の積極的活用

本県教員の年齢構成上、大きなウエイトを占める40代後半を中心としたベテラン層には、自らの生き方として、教材研究と授業あるいは児童生徒の指導に専念し、プロ教師として教壇に立ち続ける生き方を希望する教員も少なくない。この世代の意欲を維持し、学校運営において積極的に活躍してもらうためには、「指導教諭」として適正に処遇し、それぞれの教員の持ち味を発揮する場面を増やすことも必要となるのではないかと。今後、いわゆる団塊世代が退職し、新規採用教員が増える時期には、若い教員の育成の面で、その役割はますます大きくなることが予想される。

イ 「指導教諭」の職務内容

学校教育法により、「指導教諭」は、「児童の教育をつかさどり、並びに教諭その他の職員に対して、教育指導の改善及び充実のために必要な指導及び助言を行う。」と規定されている。

指導教諭の職務としては、次のようなものが考えられる。

教員の育成

若手教員や中堅教員に対して、教科指導や生徒指導における専門的な指導や助言を行う。

研修企画

各学校のOJTの推進役として働き、学校の教育機能や研修機能を強化する。

(他校や地域での活動については、教員加配がない状況では限定せざるを得ない。)

また、指導法だけに留まらず、教育理念や教育観、あるいは学校にある文化を伝承できる教職員の育成という観点から、「指導教諭」の役割を捉えることも意義がある。

ウ 「指導教諭」配置の考え方

(ア) 学校規模だけによらないニーズに応じた配置

大規模校においては、教職員数が多いことから、管理職による教職員一人ひとりへの指導助言は、時間確保だけでも苦心する面があるが、先輩や同僚には様々な体験や得意分野を有する教員が多くいて、指導助言を得る機会も多い。

一方、規模の小さい学校では、教職員数が少なく、管理職によるきめ細かい指導助言は可能であるが、同じ教科や分掌に一人配置という状況があり、先輩や同僚からのアドバイスの機会や指導改善のための相談相手は限られる。

このようなことから、「指導教諭」の配置については、学校規模のみならず、組織的に指導面での充実を図るという観点を重視して行うことが必要である。

(イ) 県が行う教育力向上指導員制度との関係

本県では、高い専門性と卓越した指導力をもち、他の教員に対して指導的な立場での活躍が期待できる教員を、平成20年度から「教育力向上指導員」として認定・委嘱し、その専門的な力量を、所属校のみならず全県的に活用することにより、本県教員の指導力の向上及び本県教育の活性化を図っている。

この教育力向上指導員制度は、優れた指導技術やノウハウ等の全県的な普及を図るもので、人事処遇上の措置はなく、今後、「指導教諭」との関係を整理する必要がある。

(ウ) 「主幹教諭」との関係

校務の一部を整理する「主幹教諭」と、研修やOJTなど指導面で組織の要となる「指導教諭」とは、その役割は異なるが、日常業務での教職員に対する指導助言については、明確に役割を区別して取り組むことは難しい。

「指導教諭」には、国の定数加配がないことを考えると、「指導教諭」を配置することが難しい場合、「指導教諭」の業務の一部を、「主幹教諭」が行う人材育成に係る業務の一つとして整理することも検討する必要がある。

3 今後の進め方や留意点について

本報告書では、新しい職の必要性とその在り方について、本検討会議としての基本的な考え方を示した。学校の組織力を高めるために、新しい職はプラスの可能性をもったものであるという認識は概ね共有できたが、国の定数加配の状況等によっては、設置により、学校現場の教職員の負担感が増すことも考えられる。

ニーズの高い学校から導入し、教育委員会の支援のもとで検証を重ね、教職員の意識改革

を進めながら定着させていくことが大切である。今後の進め方や留意点について、数点述べる。

(1) 新しい職の職務内容について

新しい職の設置により組織力を強化するためには、それぞれの役割に対する専門的な意識を高めて、職務に専念することが重要であることから、副校長と教頭の職務内容、学校組織における位置付けや権限、責任などの違いを明らかにして、新しい職の設置により、学校組織のどこをどのように変えていくのかを、明確にすることが必要である。

(2) 新しい職とキャリアの体系化

新しい職の設置に併せて、本県教職員の人材育成体系を、改めて整理する必要がある。管理職として進む場合、指導部門の専門職として進む場合、さらにこの二つの体系の間を相互に移動する状況も考えられる。新しい職が、人材育成体系の複線化が進む中で、どのように位置付けられるかを整理し、やり甲斐や魅力のある職となるような制度にする必要がある。

(3) 選考・配置等について

人材育成の体系とともに、具体的な選考方法を検討する必要がある。新しい職が周囲から信頼を得られなければ、期待される効果を生むことは難しい。有能な人材にチャンスが与えられ、真に資質のある優れた者が登用される仕組みにすることが、制度導入の鍵である。

また、学校の実態に応じた配置計画や給与体系の在り方などについて、関係各課との調整を行いながら検討することが必要であり、限られた配置となる場合、人事が停滞しないための工夫も必要である。

4 組織力の重要性について

教育の仕事には限りがなく、授業をいくら一生懸命やっても、簡単にこれで十分とはならない。それだけに、仕事のスクラップができにくく、新たに生じてきた多様な課題に、多くの教職員は、自らの力量を向上させることで応えていこうと努力を重ねている。

授業改善や児童生徒理解などのソフトの部分の充実は、もちろん大切であるが、個々の教職員の力量や校長のリーダーシップだけではなく、組織としての力量をどう高めるかということが、今後の学校教育にとって重要な課題である。

新しい職が、「学校の組織力の向上と活性化」につながり、山口県教育の充実に資する「職」として機能するよう、県教育委員会においては、速やかにかつ慎重に導入に着手していただきたい。

管理職について

「学校は校長によって変わる」と言われるように、校長のリーダーシップが、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、校長を補佐する副校長（本県では、まだ導入されていない）や教頭の力量も重要である。

現在、教育改革が推進される中で、学校には、自主的・自律的な運営が求められ、管理職は、地域の期待や学校の状況・課題を的確に把握して、学校づくりのビジョンを明確にし、その運営計画を設定して、教職員の協働意識を高めながら、特色ある学校づくりに努めなければならない。さらに、学校評価等により、その成果を明らかにする必要がある。

このような今日的な学校運営の課題に、適切に対応できる管理職の育成が求められている。

1 管理職の現状と課題について

(1) 管理職に係る国の動向について

[巻末 参考資料参照]

中央教育審議会答申「今後の地方教育行政の在り方について」（平成10年9月）では、各学校が自主性・自律性を発揮し、個性や特色ある教育活動を展開するためには、管理職がリーダーシップを発揮しながら、組織的・機動的な学校運営を行うことが求められることから、校長・教頭の資格要件の緩和、校長・教頭の選考と人事の在り方等の見直し、管理職選考における年功序列にとらわれない人物重視の評価方法や任用方法の見直し、校長の在職期間の長期化や管理職のマネジメント能力を高める研修内容の見直しについて提言がなされた。

次に、中央教育審議会答申「今後の学校の管理運営の在り方について」（平成16年3月）では、校長の教職員人事の裁量権の拡大や裁量経費の増額等を求めている。

さらに、中央教育審議会「学校の組織運営に関する作業部会の審議のまとめ」においては、管理職の適材確保の観点から、育成、登用などについて提言がなされている。

(2) 本県の現状と課題について

ア 管理職に求めてきた資質能力について

本県では、平成15年1月に「管理職の資質向上に関するプロジェクトチーム会議」の報告を公表し、管理職に求められる資質能力について示している。報告書では、大別して次の2つの資質能力を求めている。

いつの時代にも求められる資質能力

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

これからの時代に求められる資質能力

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

そして、これらの管理職の資質能力の向上に資する方策として、研修体制の充実、管理職人事システムの再構築、管理職支援体制の充実、新しい時代に対応した学校経営の実践などに取り組んできた。

これまでの取組は、主に管理職登用後の資質向上策であり、管理職候補者の育成段階から選考へと一体化した取組の面では課題が残っている。

イ 校長、教頭、教諭の年齢別構成について

本県では、管理職は40歳代後半から任用されており、校長と教頭とを合わせた管理職の人数のピークは小学校・中学校とも54歳及び55歳にある。また、管理職に教諭を合わせた教職員の年齢別分布を見た場合、40歳代後半から50歳にかけて大きな山があり、およそ10年後から本県も大量退職のピークを迎えることが予想される。

今後、教職員全体の平均年齢が一層高まる中、教職員のモチベーションを高め、いかに学校組織全体の活性化を図るかということが、本県の管理職に課せられた大きな課題である。

ウ 管理職の登用状況について

平成20年度の校長の任用者数は全体で559名、そのうち、91名が女性である。教頭は全体で604名、そのうち女性が113名である。なお、管理職に占める女性の割合は、全国に比べて本県は高い数値を示している。

平成20年度の校長採用及び教頭昇任数は、校長が全体で60名、教頭が66名であり、採用・昇任時における校長の最高年齢は小学校、中学校ともに56歳、県立学校が58歳、最低年齢は小学校が49歳、中学校が47歳、県立学校が51歳で、平均年齢では、小・中・県立学校とも52歳前後である。

管理職数〔H20〕		小学校		中学校		県立学校		計
校長	人数(内数:女)	328(74)		155(12)		76(5)		559(91)
	新任	最高年齢	56	56	58	15(1)	51	60(9)
		最低年齢	24(5)	49	47		53.5	
		平均年齢		52.3	52.3			
教頭	人数	323(83)		178(19)		103(11)		604(113)
	新任	最高年齢	54	53	52	14(0)	46	66(3)
		最低年齢	25(2)	44	46		48.9	
		平均年齢		48.7	48.4			

エ 管理職の選考について

本県では、管理職選考に当たっては、推薦方式を基本としている。教頭の場合、平素の勤務状況や勤務実績等から、管理職としてふさわしい資質能力を有する人物について、所属長等による推薦を得た上で、県教育委員会に設置する教頭候補者選考研修会受講者選考委員会による選考を経て、教頭候補者選考研修会を実施し、論文試験や面接を行い、その結果等も踏まえ、多面的な人物評価を行う中で選考を行っている。また、校長についても同様の流れで選考を行っている。

校長選考、教頭選考ともに、推薦方式が基本となっていることから、意欲はあってもその機会に恵まれない場合もあると考えられる。

オ 管理職の一枚当たりの在任期間について

昨年度末の退職校長のデータから算出すると、本県の校長の一枚当たりの平均在任期間は、小学校で3.0年、中学校で2.7年、高等学校・特別支援学校で2.3年である。

学校運営の一貫性の観点からは、長期間の在任が有効であるが、一方で管理職が交替することで、学校づくりが新たな展開を見せることも確かである。管理職がその力量を発揮し、学校運営を活性化するためには、どの程度の在任期間が適切なのか、改めて検討する必要がある。

カ 民間人校長について

民間人校長の任用者数については、平成15年度に全国で64名の任用に始まり、平成17年度の103名をピークに、その後は同水準で推移している。

本県においては、学校経営に生かすことのできる経営感覚を学ぶため、将来の校長候補である教頭を、民間企業等に派遣する長期社会体験研修を実施してきたところであり、これまでに104名の教頭がこの研修に参加し、その内、約6割が校長として学校経営に取り組んでいる。

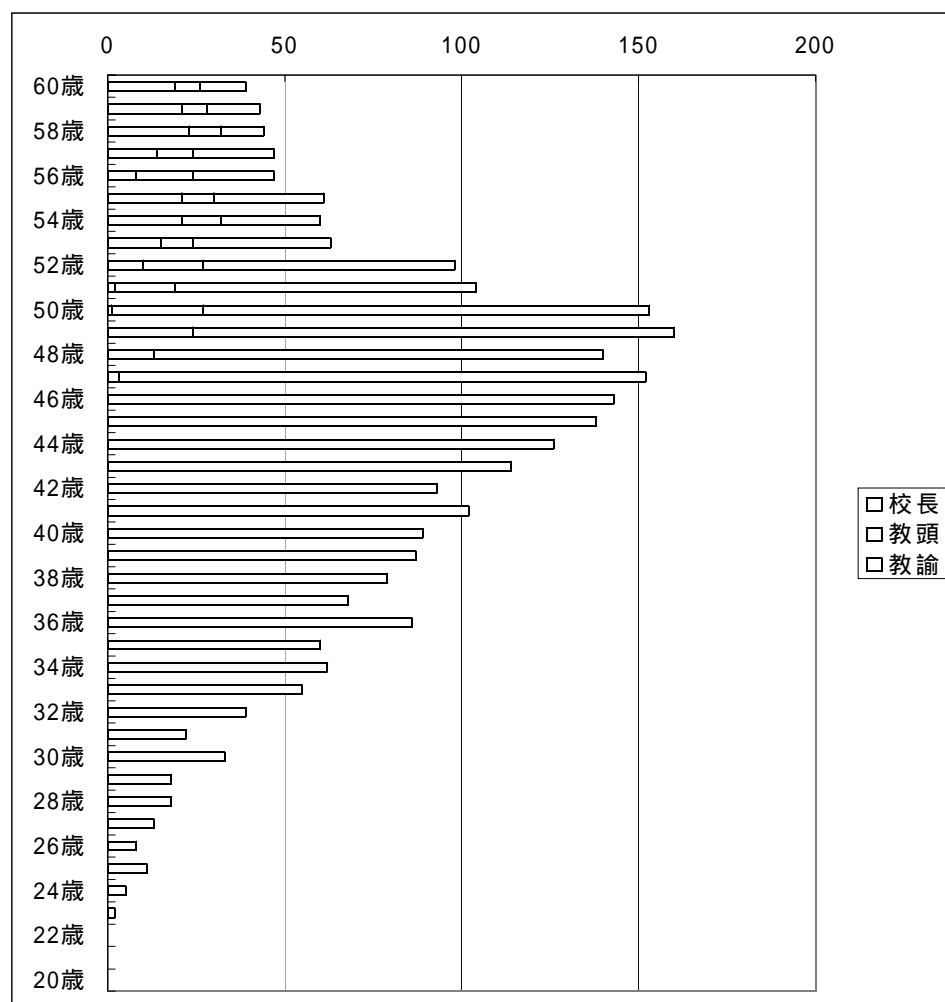
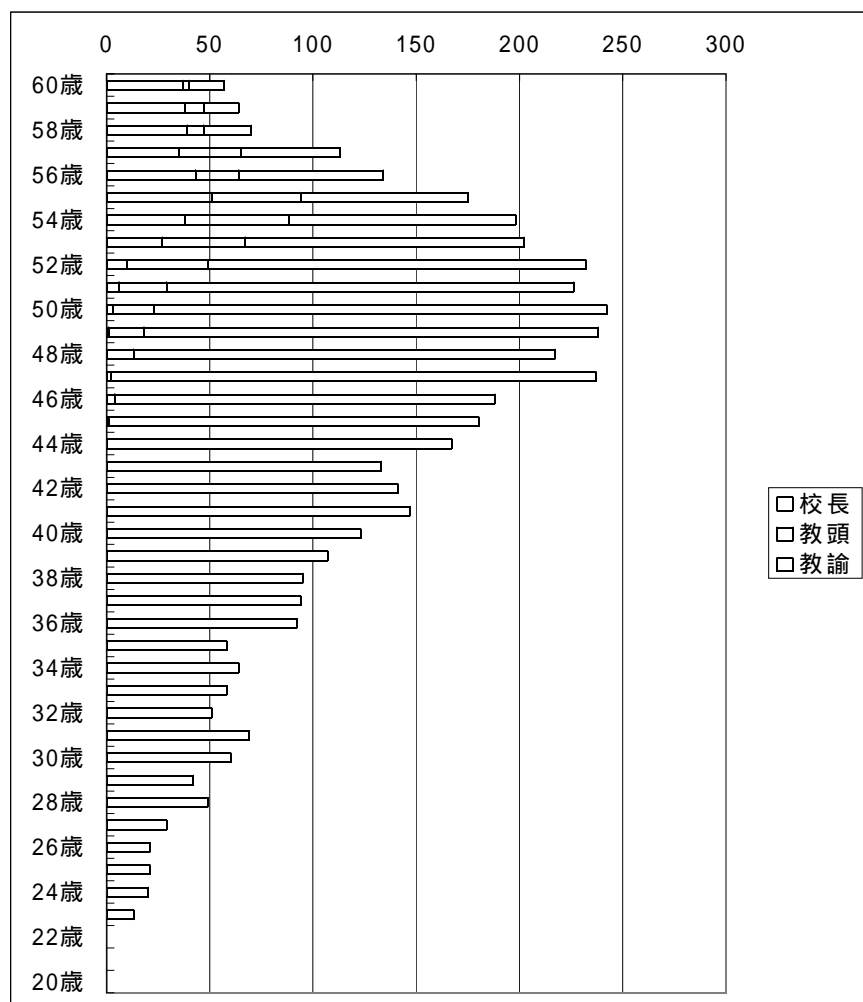
管理職の学校経営力が求められる中、本県では、民間人の登用をどのように考えるのか整理する必要がある。

平成20年度 校長・教頭・教諭年齢別構成概要

H20.5.2現在(年齢はH21年3月末)

小学校 4,427名

中学校 2,682名

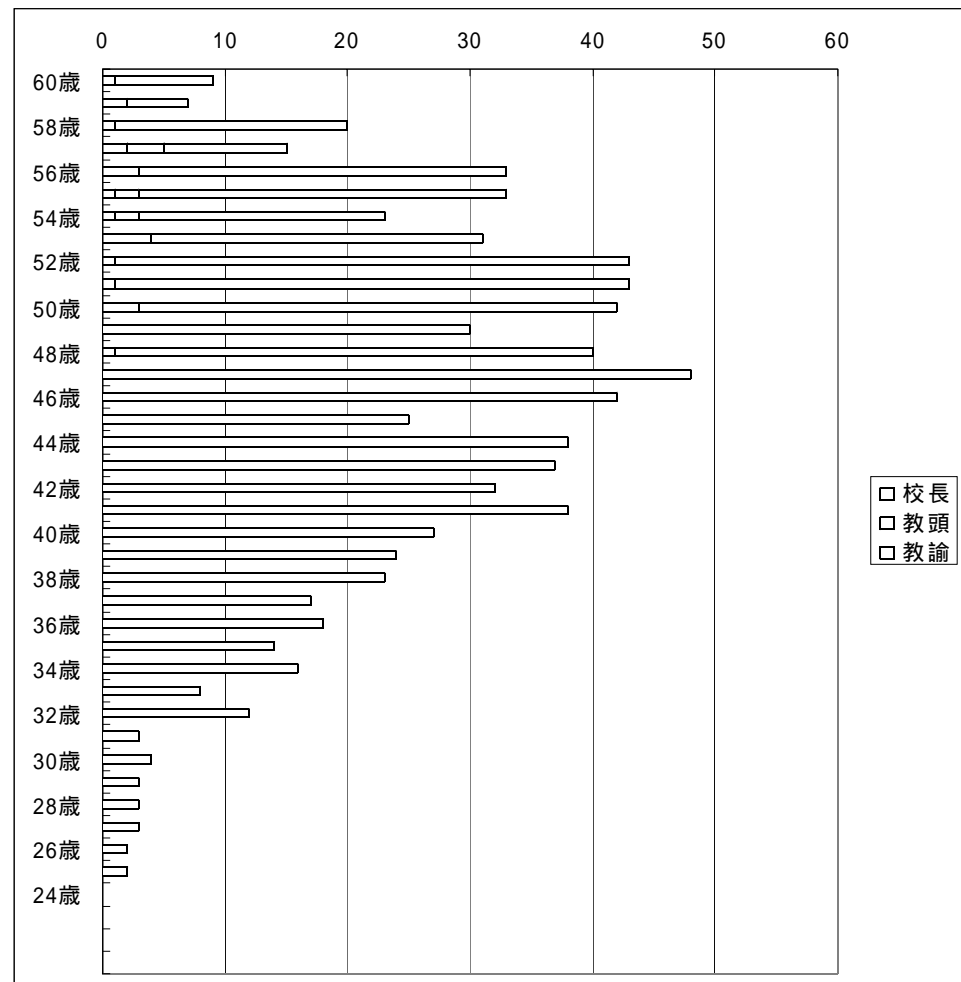
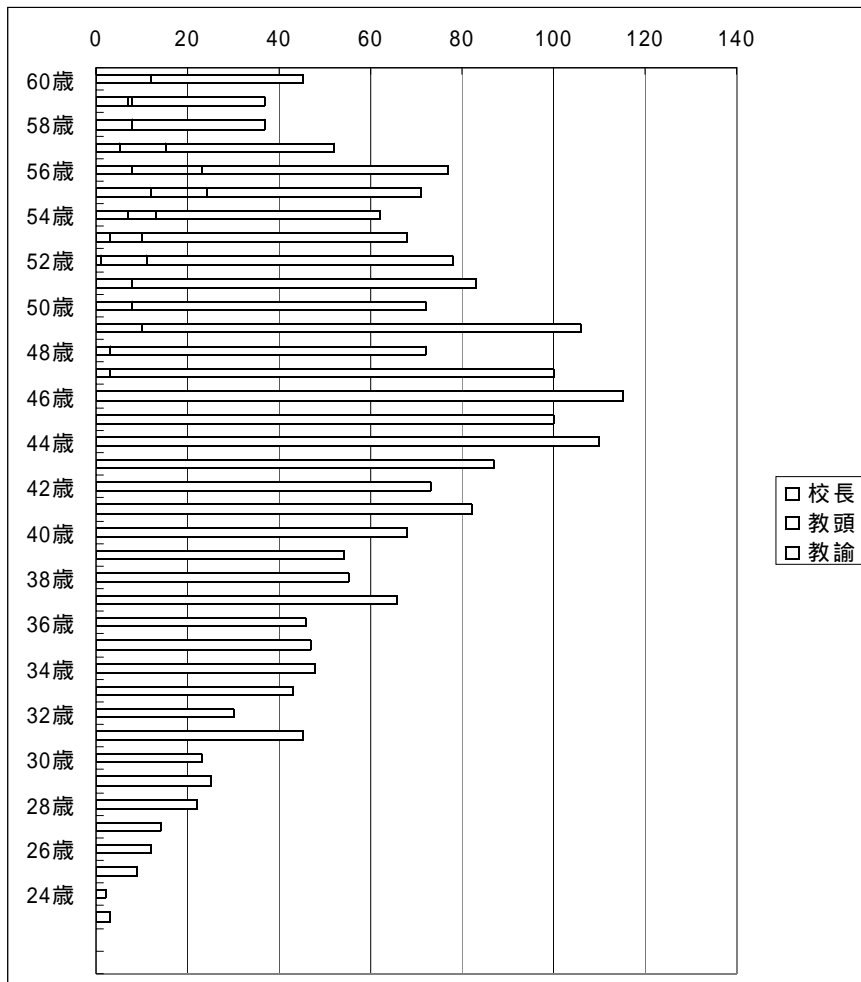


平成20年度 校長・教頭・教諭年齢別構成概要

H20.5.2現在(年齢はH21年3月末)

高等学校等 2,139名
(県立中学校、県立中等教育学校を含む)

特別支援学校 808名
(教諭には部主事を含む)



2 管理職に求められる資質能力について

(1) 教育者として信頼され尊敬されるリーダーであること

本県においては、「いつの時代にも求められる管理職の資質能力」として、右に示したとおり、教員としての資質能力を基盤とした、学校の教育活動全般を推進する力を求めてきた。

職務に対する強い自覚と責任感
教育に対する確固たる理念と識見
教育に対する強い情熱と使命感
豊かな人間性と幅広い社会常識
自己研鑽を怠らない旺盛な向上心と自己管理能力
高い倫理観と人権感覚 (H15県教委)

管理職が、教員としての優れた教育実践と見識を有し、教育者として信頼され尊敬されるリーダーであることは、児童生徒に確かな学力や豊かな人間性などの生きる力を育む教育を推進するための大きなエネルギーとなる。また、管理職の豊かな人間性や教育者としての力量は、教育活動を直接担う教職員の心を動かし行動を促す力となり、教職員の協働意識にも相当な影響を与え、一丸となって学校の問題や課題に取り組む際の結束力を生む。

教育改革の流れの中で、管理職に期待される資質能力の変化はあるが、教育者としての資質能力を基盤とする考え方は、地域社会にも根強くあり、学校での教職員の職務遂行にも影響があることから、今後も変わらず必要な資質能力といえる。

(2) 今日的な課題に的確に対応できる学校運営のために求められるもの

本県においては、(1)に示した基本的な資質能力に加え、「これからの時代に求められる管理職の資質能力」として、いわゆるマネジメント能力を右のように挙げている。

本検討会議では、このまとめを基に、今日的な課題に的確に対応できる学校運営のために求められる資質能力を協議した。

社会の変化に対応する力
時代の要請や流れをつかむ情報収集能力と先見性
様々な教育課題に対処する的確な判断力、実行力と柔軟性
強力なリーダーシップ
開かれた学校づくりを推進する力
学校の教育方針やビジョンを保護者や地域に明確に説明する力
地域等と円滑な関係を築くことのできるコミュニケーション能力
学校経営や教育活動等を適切に評価する力
緊急課題に的確に対応する危機管理能力 (H15県教委)

- ア 時代の流れや社会のニーズをつかんで学校を経営する力
- イ 学校が持ちうる経営資源を組み合わせ活用する力
- ウ 学校の教育方針やビジョンを伝え説得する力
- エ 描いたビジョンを実現するための決断力や実行力
- オ 地域社会と積極的に関わるコミュニケーション能力
- カ 危機を予防・予知する力や緊急時の対応力

ア 時代の流れや社会のニーズをつかんで学校を経営する力

現在は、社会の大きな変革期にあり、その変化に対応するため、様々な制度改革が進められている。学校という組織には、不易の部分も重要であるため、大きな変化は求められないが、社会の変化に伴い、日々学校も進化しており、社会のニーズや課題への的確な判断と対応が必要である。

そのため、これからの管理職には、土台となる「教育者」としての力量や、学校組織の維持管理を行うための「管理者」としての力量に加え、常に社会の動きに目を向け、時代の流れをつかんで、自ら学校づくりのビジョンを考え職務を遂行する「経営者」としての力量も必要となっている。

イ 学校が持ちうる経営資源を組み合わせ活用する力

学校を取り巻く環境には、働きかけ次第で教育活動に活用できたり、学校経営を外から支える力としてプラス要素に働いたりする経営資源が多くある。マネジメントとは、基本的には、人、金、物、情報などの経営資源を、その場の目的や方針に沿って最大限に組み合わせ活用することである。決められたことをただやるだけでは、組織にさらなる発展はない。

管理職、教職員、事務職など、学校内部における経営資源としての人の集団を、どう組み合わせていくのがベターなのか、保護者・同窓生・地域住民・行政など学校を取り巻く経営資源にどういう特徴があり、どのように活用できるのかをしっかりと見定め、生かすことができる力が求められる。

ウ 学校の教育方針やビジョンを伝え説得する力

開かれた学校づくりの中で、学校の教育情報を地域へ、あるいは地域から得た要望等を教職員に伝える力が求められる。特に、これまでの学校と地域社会との長年の関係について把握した上で、地域社会に対して学校の教育方針を、はっきりと説明できる管理職でなくてはならない。

また、校内にあっては、管理職の思いを教職員に伝え、教職員に行動を起こさせるだけの説得力を身に付けることが求められる。「こんな学校をつくりたい」「こ

んな教育をしよう」という管理職のメッセージが伝わる学校であることが重要である。

エ 描いたビジョンを実現するための決断力や実行力

学校の自律的な運営が求められる中、特色ある学校づくりを推進するためには、学校づくりのビジョンを明確にすることで今後の方向性を定め、学校全体をその方向に向けるためのリーダーシップが求められる。計画を具体化して行動に移すための決断力や実行力が求められている。

オ 地域社会と積極的に関わるコミュニケーション能力

地域で行われる諸会議等において、とかく学校の管理職は発言を控えることが多い。慎重さは当然重要であるが、意見を交わすことで、お互いの理解が進んだり、新しい考えを吸収して柔軟な発想が生まれたりして、新たな取組につながるものである。

より積極的に、人と関わり地域と関わって学校とのつながりを深めることにより、外部の資源をプラス面で働かせることができるよう努めなければならない。そのためのコミュニケーション能力が求められる。

カ 危機を予防・予知する力や緊急時の対応力

学校で起こることが予想される危機の内容は、児童生徒に関すること、教職員に関すること、災害に関する事など多様である。学校教育の目標を達成するためには、学校が児童生徒にとって安心して学ぶことのできる場所であってはならない。現実に生じているこれらの危機について、全教職員が十分認識するとともに、起きない最大限の努力と、不幸にして起きたときの迅速・的確な対応のため、管理職には危機を予知・予防する力や危機に対して適切に対応する力が求められる。

3 管理職候補者の育成について

- (1) キャリアビジョンに基づく自己研鑽の充実
- (2) 早期の適性把握による意図的な育成
- (3) 日々の業務における組織的な見方や考え方の育成
 - ア 現場の動きに目を向け全体把握する態度の育成
 - イ 業務を整理し適切に進行管理する力の育成
- (4) 管理職候補者を育成する研修の充実
- (5) 教職員の持ち味や教育への思いを大切にした育成

(1) キャリアビジョンに基づく自己研鑽の充実

教員は、日々の教育活動においては、明確な目的や目標をもって取り組んでいるものの、自己の将来像が明確でない者が多い。自己の専門分野の力量、得意分野の伸長、課題克服の状況等を教職員評価の取組等を通じて把握し、自己の教員としての将来像となるキャリアビジョンを描くことが必要である。

その上で、将来、管理職として力量を発揮したいと考える教員は、やまぐち総合教育支援センターなどでの限られた校外研修等の機会だけでなく、マネジメントに関する知識や人間力を高める文化的素養を自己研鑽により主体的に身に付けることが必要である。特に、読書などを通じて、社会の複雑さや人間の心の機微などを感じることは、組織人としての総合的な力となる。

(2) 早期の適性把握による意図的な育成

これからの管理職は、教員としての経験さえ積み重ねていれば、その先に自然と用意されているようなポストではない。また、その職務は、管理的な仕事を確実にこなせばよいというポストでもない。ゼネラルマネージャー(運営全体の統括役)として、専門性を要求される創造的な仕事であり、その資質能力は、意図的・計画的に育成していく必要がある。

そのためには、管理職登用の時期になって、その専門性を育成する研修などに取り組むのではなく、校長が早期に対象教員の管理職としての適性を把握して、OJTを通じて意図的に能力開発や力量形成を図るとともに、校務分掌における各種主任などの実務経験を積ませた上で、校外でのリーダーシップ養成の研修等に積極的に参加させることなどが必要である。

(3) 日々の業務における組織的な見方や考え方の育成

ア 現場の動きに目を向け全体把握する態度の育成

情報化社会の進展とともに、学校業務においても、一人ひとりの教職員がコンピュータに向かって仕事をする場面が増えている。児童生徒に関する情報交換や先輩教員が後輩教員を指導する場面など、児童生徒の状況を絶えず把握しながら、教育の在り方を語り、切磋琢磨しながら指導改善を図っていくという、これまでの職員室にあった学校文化ともいえる職場の風景が変容している。

業務の効率化も大切であるが、方向性を見定めたり異変に気付いたりするためには、現場の動きに目を向け、全体把握に努めることが大切で、特にリーダーとなる者にはこのような態度が求められる。

イ 業務を整理し適切に進行管理する力の育成

学校業務の多忙化が課題となっている中、組織のリーダーとなる者は、限られた時間で、いくつもの仕事を適切に処理しなければならない。このようなとき、たとえば、優先順位をつけて仕事を処理していくことや、デイリー、ウィークリー、マンスリーというふうに分けをやって、報告や反省を行い、改善のための具体的な行動を起こすことなど、仕事の進め方の工夫が求められる。

中堅リーダーとしての役割を担う教職員には、日々の業務において、報告、連絡、相談、さらには質問、提案といった行動により重点を置き、教育の在り方を見据えながら、業務を適切に処理する力が身に付くよう、管理職による育成が必要である。

(4) 管理職候補者を育成する研修の充実

本県では、教職員のキャリアステージに応じた研修が、計画的・体系的に実施されている。一定の教職経験を積んだ教員が受講する中堅教員研修は、学校運営あるいは各専門分野のミドルリーダーとして指導力を発揮できるよう、マネジメント能力に重点をおいた研修となっている。現在は、この時期から、本人の意欲や適性を把握して、校長の指導により、国の研修施設でのマネジメント研修や、企業での社会体験研修、新しい形の大学院である教職大学院での研修などに教職員を派遣しているが、管理職として適性のある教員すべてにその研修機会がある訳ではない。

管理職としての適性を有し、管理職として力を発揮したいと希望する教職員が、自らの資質能力の状況等をチェックするとともに、校長としては、管理職育成の一つの手立てとできることから、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。

(5) 教職員の持ち味や教育への思いを大切にした育成

学校では、日々の教育活動を通じて、一人ひとりの教職員の個性や長所が様々に発揮されている。管理職に必要な専門性を、共通に身に付けることも大切であるが、一人ひとりのよい面を捉えて、人と人との温かみのある関係の中で伸ばし、管理職としてその持ち味が生かされるよう育成していくことも大切である。

また、管理職という重要な職に就く者は、とりわけ職務に対する気持ちが純粹でなくてはならない。学校教育の場で、人や組織を動かす職務の重大性を自覚させることは言うまでもない。

4 管理職の昇任・採用について

- (1) 基本となる推薦制度の納得性の向上
- (2) 本人の意欲に応える選考制度
- (3) 多面的評価による人物重視の選考
- (4) 民間人の管理職について

(1) 基本となる推薦制度の納得性の向上

管理職候補者の平素の勤務状況や能力、適性、意欲等について、最も的確に把握しているのは所属長であり、本県では、校長や市町教育委員会教育長による推薦制度を基本とした管理職選考が行われている。所属長は、日々の教育活動の中で、しっかりと適性を把握して、適切に推薦していると考えられるが、推薦制度はシステムとしては分かりにくい面がある。

管理職選考は、組織の内部人事であるとは言え、公務員に関しては、公開性や透明性についても十分な配慮が必要である。また、組織の内部では、選考結果等への納得性を高めることが大切で、そのためには、教職員評価システムの客観性の向上や、選考結果の本人への説明などが必要である。

(2) 本人の意欲に応える選考制度

多くの教員が教諭のまま定年退職を迎えるという、職位に差のない教員の世界にあっては、管理職としての資質能力や適性を有しているとしても、様々な事情から昇進の機会に恵まれない人も多いと考えられる。また、近年、教職員の年齢構成は、ベテラン層の占める割合が大きくなっていることから、管理職を志したとしても、必ず推薦されるとは限らないという現状がある。

推薦制度を基本としながらも、公募方式を導入するなどして、本人が自らのキャリアビジョンに基づいて、管理職選考にチャレンジしたいと考えたとき、その意欲に応えることができる選考制度とする必要がある。

(3) 多面的評価による人物重視の選考

管理職選考に当たっては、多様な教職経験を有する者であって、教育目標の実現に積極的に取り組み、円滑な学校運営を行うとともに、教職員の資質能力向上のために指導力を発揮できる人材を選考する必要がある。

そのためには、これまでの勤務実績を十分に踏まえるとともに、教育課題や法令知識等に関する筆記試験をはじめ、論文や面接試験等による多面的な評価を行うことが必要である。また、面接については、その方法や面接官の人選を工夫し、管理職としての資質能力や適性をより幅広い観点から評価して、人物重視の選考を行うことが必

要である。

(4) 民間人の管理職について

学校教育法施行規則の改正により、登用が可能となったいわゆる民間人校長等は、他県では、時代のニーズに応じた新たな学校経営が成果を上げ、一定の評価を得ている例もある。ただし、この成功例が、民間人だから上手くいったのか、個人の能力によるものかは判断が難しい。一方で、全国には、導入により、問題点が浮き彫りになった例もある。

本県では、現在のところ導入実績はないが、今後、特色ある学校づくりを推進する中で、学校の課題を解決し、地域や保護者のニーズに応えるためには、幅広い人材登用が有効な場合も考えられる。ただし、子どもの前に立つ教育者の視点は引き続き重要視すべきと考える。

5 管理職が力量を高め発揮できる体制づくりについて

- (1) 学校の裁量権の拡大と運営体制の整備
- (2) 管理職登用後の研修の充実
- (3) 各学校の課題に応じた管理職の配置
- (4) 校長の教育理念を実現する適切な在任期間
- (5) 管理職の広域人事の重要性

(1) 学校の裁量権の拡大と運営体制の整備

特色ある教育活動の展開が求められる中、学校の裁量を広げその権限を強化し、自主的・自律的な学校運営を確立することが教育改革の大きな課題とされている。すでに、学校評価の取組などにより、学校の説明責任や経営責任は一層明確になっており、主体的な学校運営のために、本県でも公募型の人事異動制度を実施するなどの工夫が行われている。

今後、校長の裁量によって執行できる予算措置なども必要と考えるが、真に学校が自主的・自律的に運営されるためには、校長がリーダーシップを発揮できるよう、学校の組織運営体制を整えることが重要である。

(2) 管理職登用後の研修の充実

学校の裁量権が拡大されていく方向の中で、当然ながら校長の経営責任は重くなっている。それは、法的な責任や行政機関に対する責任の面からだけでなく、保護者や地域住民のニーズに応えるという面からの責任が問われるようになったということである。

現在も、管理職のマネジメント能力を育成する研修が実施されているが、教育を取り巻く環境が大きく変化する中で、次々と教育改革が推進されており、経営感覚や経営力をもって校長や教頭がリーダーシップを発揮するためには、管理職登用後の資質向上のための体制づくりが引き続き必要である。

(3) 各学校の課題に応じた管理職の配置

学校は、たとえば生徒指導上の課題があるとか、地域との関わりが深いとか、それぞれ独自に様々な課題や特徴をもっている。管理職にも、生徒指導に長けた人、学習指導に長けた人など、それぞれの持ち味がある。管理職として取り組みたい特色ある教育活動について、本人の意欲も聴取して、学校のカラーを出すことができる配置をしていくことが必要である。

また、校長の配置に併せて、校長に対し学校の課題を示し、在任予定期間における校長の使命を明らかにするなど、校長が数年間のスパンで改善計画を具体化して計画的に取り組むことができるようにするとともに、教育委員会がしっかりと連携・協力して、校長の取組を支援していくことが大切である。

(4) 校長の教育理念を実現する適切な在任期間

校長の在任期間については、通常、1年目は、地域やスタッフの状況が分からない部分があるので、すぐには動きにくい面があるが、2年目、さらに3年目となれば、地域や学校の状況や課題を把握して、自分の考えを浸透させ、教職員の意欲を引き出し、関係機関との連携や折衝を適切に行って、地域に根差した学校づくりを推進することができる。

校長が自らの教育理念に基づいて、その力量を発揮し、特色ある教育活動を推進できるように、各学校の課題や特徴に応じて、在任期間の長期化を図るなど、人事異動の工夫が必要である。

(5) 管理職の広域人事の重要性

管理職の人事異動について、現在、本県では、市町単位などの限られた範囲での異動とならないよう、一定の広域人事が行われているが、全県的な教育水準を維持しつつ、管理職としての視野を広げ資質向上を図るためには、広域的な人事異動を一層促進することが必要である。

ただし、学校の実態、子どもの実態、地域の実態を捉えるには、地元出身者に情報が入りやすいという面もあることから、特に校長が地元出身者でない場合は、地域の実態等についての情報提供など、所属の教職員だけでなく、教育委員会によるサポートが重要である。

事務職について

学校教育目標を達成するために、学校の様々な職種の人々が、お互いの役割を理解し、尊重し、連携しながら、それぞれの任務を主体的に責任をもって遂行していかなければならない。

学校の指導部門と事務部門は「車の両輪」とよく言われるが、学校事務職員については、学校にいる唯一の行政職として、本来のその役割を果たすとともに、学校の教職員として、職務の専門性を生かして、教育の質の向上をめざして学校運営に参画し、学校の教育力向上につながるバックアップや事務部門として必要なリーダーシップを発揮することが望まれる。

1 本県の学校事務職の現状と課題

(1) 事務職に係る国の動向

平成16年12月の中央教育審議会まとめ「学校の組織運営の在り方について」では、学校の事務処理体制の整備として、小中学校については、事務処理の効率化、標準化や事務職員の資質向上のため、事務の共同実施を推進する必要があるとしている。高等学校等については、事務長や事務室の職務権限の明確化及び一層の機能強化について提言されている。

また、平成19年3月の中央教育審議会答申「今後の教員給与の在り方について」では、事務職員の学校運営への積極的な関わりによる教員の事務負担軽減、小中学校事務の共同実施組織への事務長の配置が求められている。

(2) 本県の現状と課題

ア 学校事務職員の採用について

県立学校の事務職員は、県職員の「行政」または「事務」という職種として採用され、県の出先機関である高等学校等へ県職員として勤務する。また、県の知事部局や他の出先機関等へ転勤する場合もある。

小中学校事務職員は、「小中学校事務」という職種として県で採用するが、採用後は県職員ではなく市町職員となり、人事異動についても小中学校間で行われる。給与は県が負担するため県費負担教職員と呼ばれる。

この採用区分の違いから、小中学校事務職員は、学校事務という限られた範囲での人材育成の取組となる。

試験区分	職種	職務内容	主な勤務先
上級試験	行政	各種施策の企画立案と実施、県税の賦課徴収、公共用地取得、各種申請審査、諸団体育成指導、国・市町と連絡調整、総務、経理などの一般行政事務	知事部局 教育委員会 企業局 県立学校 等
初級試験	事務		
		小・中学校事務	庶務、経理、施設の維持管理、調査統計、教職員の給与支給・福利厚生などの業務

イ 各学校への配置状況について

高等学校等には、学校教育法施行規則により、事務長を置くこととなっており、事務職員の配置人数は、本県では、1校につき事務長を含め原則3人程度となっている。

小中学校は、学校規模による違いはあるが、配置人数は、1校につき原則1人となっているため、新規採用者でも、一人職場に配置されることがあり、OJTによる人材育成の面で、困難な状況があることは否めない。

校種	配置	職階
県立学校	1校につき3人体制が基本	事務長、事務主査、事務主任、主任主事、主事
小中学校	1校につき1人体制が基本	主査、事務主任、主任主事、主事

参考

< 学校教育法 >

第37条 小学校には、校長、教頭、教諭、養護教諭及び事務職員を置かなければならない。
(特別の事情のあるときは事務職員を置かないことができる。)

第60条 高等学校には、校長、教頭、教諭及び事務職員を置かなければならない。

< 学校教育法施行規則 >

第46条 小学校には、事務主任を置くことができる。

第82条 高等学校には、事務長を置くものとする。

ウ 任命権者が行う研修について

県立学校の事務職員は、県職員として採用されることから、知事部局の県職員と合同で研修を行っている。小中学校事務職員は、任命権者である県教育委員会が独自に研修を行っている。

それぞれに、キャリアステージに応じた体系的な研修が実施されてはいるが、小中学校事務職員の研修については、研修講座の開催日数や種類、内容の多様性など、知事部局が行う県職員の研修と比べて、工夫・改善の余地がある。

対象	実施主体	研修所管	研修体系(例)
県立学校事務職員 (県職員と合同)	県	山口県ひとづくり財団 (セミナー・ク内)	新規採用 集合研修12日
小中学校事務職員	県教育委員会	やまぐち総合教育支援センター (セミナー・ク内)	新規採用 集合研修 4日

参考

<地方公務員法>

第39条 職員には、その勤務能率の発揮及び増進のために、研修を受ける機会が与えられなければならない。

2 前項の研修は、任命権者が行うものとする。

<地方教育行政の組織及び運営に関する法律>

第37条 市町村立学校職員給与負担法第一条及び第二条に規定する職員（以下、「県費負担教職員」という。）の任命権は、都道府県教育委員会に属する。

第45条 県費負担教職員の研修は、地方公務員法第39条第2項の規定にかかわらず、市町村委員会も行うことができる。

エ 事務の共同実施と事務指導員制度について

(ア) 事務の共同実施

学校における事務の標準化を図るとともに適正かつ効率的に学校事務を進め、職務を通じた人材育成を推進するため、本県の多くの市町教育委員会が、中学校区等を単位として、複数の小中学校の事務職員で構成する共同実施グループを定め、相互に点検等を行いながら共同で事務を処理している。

業務処理の面で一定の機能は果たしているが、人材育成の面では、今後、さらに改善していく必要があると考える。

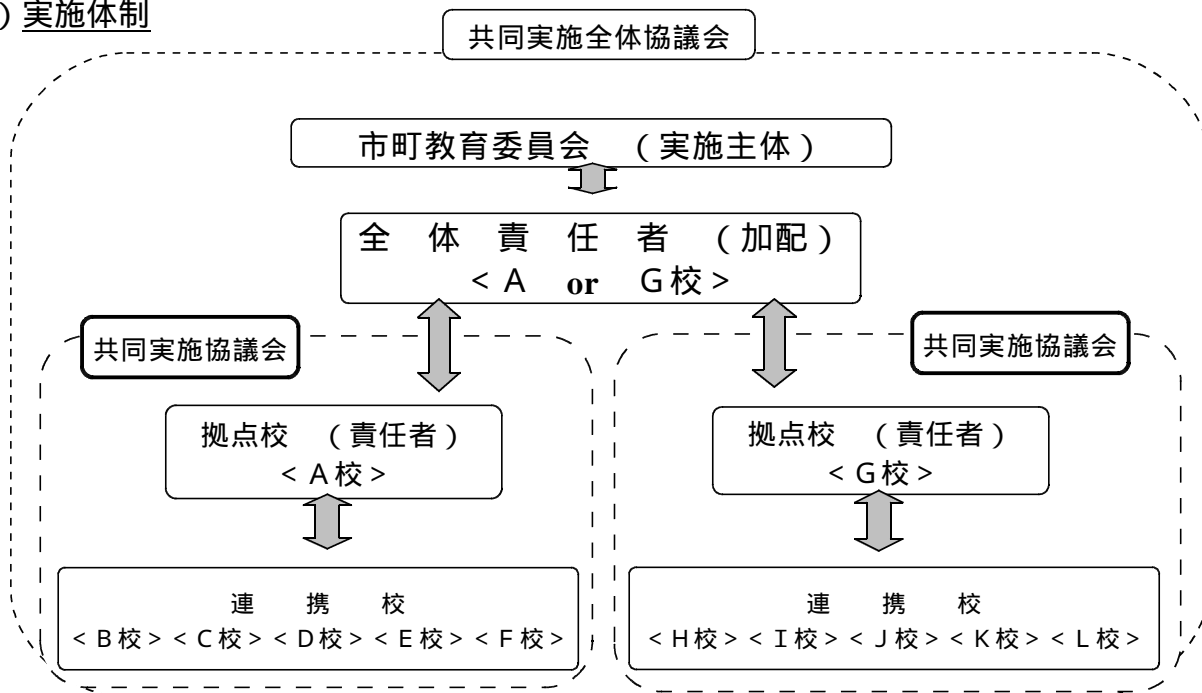
(イ) 事務指導員制度

事務指導員制度は、事務指導員として任命された主査級の事務職員が、経験の浅い事務職員の資質向上に取り組むとともに、学校事務の円滑化を促進することを目的に実施されている。

任命された職員は、通常業務を抱える中での追加的業務であることから、電話等でのアドバイスが主な取組となっており、直接出向いて指導助言することは難しい状況である。

1 概要

(1) 実施体制



(2) 20年度実施状況

実施地域・・・23地域を指定（20市町のうち12市町で実施）

実施校・・・212校（実施率42.8%） 小学校147校、中学校65校

(3) 取組による効果

きめ細かな学習指導や教育の情報化の支援等を行うことによる事務量の増大に対応できる。

共同実施により学校事務の適正化の向上及び効率化が図られる。

学校間と市町教委との連携が深まり、地域全体の学校事務の効率的実施が図れる。

事務職員の資質の向上が図れる。

将来的に、事務職員が学校運営に寄与する事務を提供できれば、学校の自主性や校長の裁量権限の拡大等に対応できるようになる。

学校事務の効率化・集中化を図るための事務の共同処理を推進すると、教員が抱える事務負担を軽減するとともに、教員が子どもの教育に専念できるような環境を整備することが可能となる。

2 事務職員の加配について

地域のセンタ - 校的な役割を担う学校や学校間連携を伴う地域情報化の拠点校として教育の情報化への対応を行う学校について、特別に事務職員の配置（加配）をしている。

【共同実施校の推移及び事務職員の配置状況】

項目 \ 年度	13	14	15	16	17	18	19	20
実施校数	17	47	48	64	76	107	153	212
加配事務職員数	3	9	10	12	12	14	17	20

（注）加配事務職員数は、国加配分

2 これからの学校事務職に求められる役割について

(1) 校長を助け学校経営にかかわるスタッフとして

- ア 学校経営全体を視野に入れた事務部門の運営
- イ 校長の身近にいる運営スタッフとしての自覚
- ウ 効果的な教育活動を展開するための予算執行計画と執行管理
- エ 地域住民との対応や関係機関との連携
- オ 事務職員による説明や交渉の場面
- カ 客観的な情報収集と県民視点での情報分析

ア 学校経営全体を視野に入れた事務部門の運営

学校の中では、これまで、事務職は補助的な役割という形で、伝統的に機能してきた傾向がある。しかし、指導部門と事務部門が車の両輪と言われるように、学校の組織力を向上させるためには、学校事務の役割・機能を明らかにして、学校経営全体を視野に入れた事務部の経営計画を立て、その専門性を十分発揮して行かなければならない。学校評価のPDCAサイクルにおいても、教員と異なる視点で深く関わっていくことができる。

イ 校長の身近にいる運営スタッフとしての自覚

学校では、校長室と事務室とは、隣接して造られている。つまり、事務職員は、校長の身近にいるマネジメントセクションのスタッフという意味合いがあり、外部機関との調整能力などが期待される。

校長の役割が、今後、より大きくなる傾向にある中で、事務職員は校長のよき理解者となり、校長の身近にいて、事務部門としての意見や提言を行うことが必要で、その立場や役割についての自覚が求められる。

ウ 効果的な教育活動を展開するための予算執行計画と執行管理

教員は、日々の教育活動に追われ、予算計画については、前例踏襲の傾向があり、予算の執行管理についても、慣れない面がある。

限りある予算を有効に活用していくためには、事務職員が予算面から学校内外の動きを把握して経費節減を図るとともに、学校の教育課題への重点的な配分の工夫や、効率的な執行計画の策定などに努め、適正な予算執行の観点からも教育活動をしっかりとチェックしていくことが必要である。

エ 地域住民との対応や関係機関との連携

来客や電話への対応は、事務職員が行う場合が多い。地域との関係を考えたとき、

学校の顔となる存在であり、その対応によっては学校の印象は随分と変わる。

また、外部との連携を円滑にするためには、校内の組織体制や役割分担を熟知しておくことが必要である。さらに、苦情の電話や緊急事態等の場合も、初期対応の善し悪しで、問題の解決に大きな影響が出る。外部の関係機関の機能や連絡方法などの情報を整理しておくことなども重要な役割である。

オ 事務職員による説明や交渉の場面

学校事務職員の業務上のやりとりは、教員や保護者が中心で、知事部局職員のように、地域住民や企業人などとの複雑な交渉、企画のプレゼンテーション、事業内容の説明などの機会は多くない。今後、学校の裁量権の拡大を図るためには、交渉や説明にあたっての表現力や説得力などのスキルを高めることも必要である。

カ 客観的な情報収集と県民視点での情報分析

学校運営においては、情報の活用力が大きな要素となる。教職員が絶えず社会の動きにアンテナを張り、情報を収集し、学校運営に反映させることが必要である。

一般的に、教員には、経験則で成り立つ情報が多く集まってくることから、事務職員は、客観的に理解しやすい情報の収集に努めるとともに、情報の分析に当たっては、教員では気が付きにくい一般県民の視点から検討するよう心掛けることが必要である。

(2) 教員の教育活動を支えるスタッフとして

- ア 教員が児童生徒と向き合う時間の確保
- イ 必然的に発生する児童生徒との交流
- ウ 文書事務でのリーダーシップの発揮
- エ 図書館の機能向上と図書館教育の充実
- オ ホームページの管理など広報活動

ア 教員が児童生徒と向き合う時間の確保

教育課題が多様化・複雑化する中、教員には一人ひとりの児童生徒に対する、きめ細かな関わりが求められている。教員の事務負担の軽減を図り、子どもと触れ合う時間を確保することが必要となっている。

そのためには、教員が行っていた事務の中で、事務職員が担当できるものはないか見直しを進めることが必要である。たとえば、納付金の徴収と管理、教科書事務、児童生徒の名票づくり、授業等で利用する校外施設との交渉などが考えられる。

ただし、事務部門自体の業務の整理や効率化、人員配置も併せて検討する必要がある。

イ 必然的に発生する児童生徒との交流

小学校などでは、児童が事務職員を先生と呼ぶことが多い。児童は、教育者として事務職員を見ているということを前提に、教員同士も事務の先生という言い方をする。実際に、悩みがある子どもが、事務室に行って相談をしたり、事務職員の実環境整備活動を一緒にやろうとしたりすることもあり、児童生徒に与える影響を考えた対応が必要となっている。

ウ 文書事務でのリーダーシップの発揮

学校では、公文書の取扱い、予算関係事務の決裁、校内文書処理など多岐にわたる文書事務が行われている。また、学級担任等が作成する保護者等への連絡文書や関係資料も重要な文書である。

事務職員には、行政職の立場から、教員への的確なアドバイスなど、文書事務への積極的な関わりとリーダーシップの発揮が期待される。

エ 図書館の機能向上と図書館教育の充実

学校図書館は、児童生徒の自主的な読書活動や学習活動を推進する施設として、重要な役割を担っており、司書教諭等がその任に当たっている。一方、学校図書館は、情報・資料センターとしての機能も有しており、学校図書館の機能向上や管理運営事務はもとより、資料収集や情報機器の整備、公共図書館との連携など、開かれた学校図書館づくりを進めていくことが重要である。

そのため、図書館事務について、司書教諭等と協力して事務職員がその一端を担うことも考えられる。

オ ホームページの管理など広報活動

事務職員には、業務の性質上、コンピュータの活用技術に長けた人も多い。最近では、多くの学校がホームページを開設しており、その管理は教員が行っている。このような場面でも、事務職員が力量を発揮できる可能性がある。

3 学校事務職員の資質能力の向上について

～主に小中学校事務職員の育成体制充実のために～

(1) 研修体制の強化と研修内容の工夫

- ア 知事部局との連携による研修体制強化の検討
- イ 社会人としての自覚や公務員としての基礎的知識を身に付ける研修
- ウ 県立学校事務室での体験研修など研修内容の工夫
- エ リーダーシップを育成する研修

ア 知事部局との連携による研修体制強化の検討

県立学校事務職員は、県職員として知事部局と合同で研修を行う。たとえば、新規採用者の場合、着任直後は一定期間の集合研修により集中的な新人教育が行われる。その他、一人ひとりのニーズに応じて、主体的に受講できる「自発型研修」が用意されている。

小中学校事務職員の研修は、採用人数も少数であり、知事部局と同様の研修講座開設は難しい状況にあるが、小中学校の事務職員を、知事部局の研修に参加させることを可能にするような研修制度にできないかなど、研究していく必要がある。

イ 社会人としての自覚や公務員としての基礎的知識を身に付ける研修

小中学校の事務職員は、その採用区分により、高校を卒業して就職してくる若い年代が中心で、社会人としての自覚や職場への適応力を養成したり、公務員としての必要な基礎的知識を身に付ける研修がより重要になる。

実務的な研修とともに、総合的な人材育成の観点から、今後の成長のベースとなる研修を充実する必要がある。

ウ 県立学校事務室での体験研修など研修内容の工夫

一人職場の小中学校事務職員が、組織力の重要性や業務改善の必要性などを体験するために、職階制組織を有する県立学校事務室において体験研修を行うなど、研修内容の工夫が必要である。

また、研修施設での集合研修の内容は、受け身型の講義形式に偏らず、事例演習、発表、グループワークなど参加型研修を工夫することが大切である。

さらに、社会の動きが激しい時代であり、世の中の大きな流れを把握できるような内容を、研修の中に組み込んでいくことも重要である。

エ リーダーシップを育成する研修

小中学校事務職員は、一人職場への配置が中心であるが、学校運営に積極的に参加するためには、専門分野でのリーダーシップが重要となる。

また、事務指導員に任命される主査級の事務職員や、共同実施において中心的な役割を担う事務職員は、所属校での業務に加えて、近隣の学校の事務職員の育成を担うこととなり、効果的なOJTを進める力も必要である。

このようなことから、今後は、中堅の事務職員に対して、指導力、統率力及びマネジメント能力などを重視する研修が必要である。

(2) 平素の職務を通じた育成体制の充実

ア 新規採用者の教育・訓練のため複数配置校への優先配置

イ 学校事務の共同実施の推進

ウ 共同実施拠点校への事務長配置による体制強化

エ 学校事務指導主事の設置

オ 事務指導員制度の効果的な運用など相談体制の充実

ア 新規採用者の教育・訓練のため複数配置校への優先配置

県立学校では、事務長以下数人で構成される事務室で仕事を行っており、上司や先輩の指導助言を受けながら、現場で職務能力を高めていくことができる。小中学校は、新規採用時の集中的な集合研修が困難な状況の中、十分な教育・訓練のないまま、一人職場に配置されているという実態がある。

今後は、新規採用者が円滑に職務に適応できるよう、上司や先輩の助言が得られる複数配置校への優先配置について検討すべきであるとする。

イ 学校事務の共同実施の推進

学校事務職員が、学校運営に寄与できる資質能力を育成するには、一人体制では限界がある。学校事務の共同実施は、地域全体の学校事務の適正化の向上及び効率化を図るとともに、学校現場における事務職員の資質向上に資する制度として有効であり、更なる地域の拡大と推進充実が望まれる。

また、事務職員間での情報交換の活性化とともに、近隣の学校や市町教育委員会との協力体制も強化され、学校運営の充実にも寄与できることから、拠点校の組織体制の強化、地域の情報ネットワークの整備など、一層の改善・充実に努める必要がある。

ウ 共同実施拠点校への事務長配置による体制強化

文部科学省は、小中学校の事務の共同実施において、組織運営や人材育成のマネジメント機能を強化することをねらいとして、その拠点校の小中学校に事務長を置くことができるよう、学校教育法施行規則の改正（H21.4.1施行）を予定している。

学校事務の共同実施が有効に機能するためには、その拠点校に、事務長または主査であってもマネジメント力の高い職員を配置することが必要で、法的に可能となる事務長配置の新しい体制に対して、検討を行っていく必要がある。

エ 学校事務指導主事の設置

小中学校の事務職員の人材育成は、校長の指導に頼る部分が多い。事務職員の育成を担う行政サイドの専門職として、学校現場から市町教育委員会への人事交流によって、優秀な学校事務職員を市町教委の学校事務指導主事とできれば、人材育成体制を強化する一助となる。

この学校事務指導主事は、学校と市町教育委員会との連絡調整をはじめ、学校事務の研修を企画・実施したり、学校現場を訪問して職務に関する指導助言を行うなど、地域のリーダーとして活躍が期待できる。

オ 事務指導員制度の効果的な運用など相談体制の充実

一人職場の小中学校事務職員が、日常の職務において、その専門分野に関する疑問や不安が生じても、職場内に相談できる先輩や上司はいない。

主査級の事務職員の中から委嘱する事務指導員制度は、若い事務職員が困ったときの相談相手を各地域に置くものであり、今後も効果的な運用が求められる。また、委嘱された事務指導員自身が、指導員としてその役割を十分果たせるよう、指導員対象の研修も充実する必要がある。

（3）構造的な視点からの検討

人を育てるには、膨大なエネルギーがいる。特に、OJTに費やす管理職の負担は大きい。現在の事務職員の業務量との関係もあるが、一人職場における事務職員の育成は、余りにも効率が悪く、一人職場という構造的な問題が大きい。

小中学校への二人体制は理想であり、そこまでは難しいとしても、少なくともOJTが最低限できるような体制を作ることが必要である。

三年間の協議を終えて

本検討会議では、3年間の協議で、養成、採用、研修、教職員評価、人事異動など、人材育成について総合的に検討を進めてきた。正に「教育は人なり」のとおり、人材育成が教育の要であることは誰もが異論のないところであり、本検討会議からの提言が、次の世代を育てる新しい本県教育の充実・発展につながることを真に願うものである。

1 本県教職員の人材育成基本方針の制定

本検討会議の報告を受けて、県教育委員会では可能なことから提言の具体化に取り組んでいる。本検討会議では、山口県の教育課題に対する具体的な施策の提言も行ったが、それだけでなく、教育の質の向上に向けての理念や、本県教職員に期待する姿勢、山口県教育の進むべき方向性などについても、熱心に意見が交わされた。

人材育成に関するこれまでの提言を踏まえ、県教育委員会においては、本県の人材育成の在り方を、山口県教職員人材育成基本方針のような名称のものに、総合的、体系的にまとめていただくことを希望する。

2 学校の組織力の向上と人材の活用

本検討会議では、教職員の資質向上とともに、学校の組織力をキーワードとした議論の場面が多くあった。

現代の学校教育は、教員の経験則による教育活動のみではなく、すべての教職員が、組織の中でお互いの役割を理解し、連携しながら個人の能力を積極的に発揮し、学校教育目標の実現に向けて組織的に教育活動に取り組むことが求められている。

教職員評価の取組による組織的な人材育成、学校経営と教育指導の得意分野を生かした複線型の育成体系、公募型の人事異動制度や新しい職の設置、管理職登用の在り方など、学校の組織力向上につながる体制づくりの継続的な検討を期待する。

3 学校におけるOJTの在り方の整理

教職員が最も成長する場面は、職務遂行中にあると言われている。先輩や上司からの日常的な助言や仕事ぶりから学ぶ、あるいは新たな役割を与えられ経験することで育つ、さらには教員相互で学び合う場を活用して意識的に取り組み資質を向上させるなど、職務遂行中の様々な機会を自らの成長に結びつけることが大切である。

現在、予算的に大変厳しい状況があり、教職員が自分自身を磨くために、校外で研修する機会を多くはもてない状況である。そのため、いわゆるOJTがますます重要になっており、今後どのように効果的に進めていくのか整理をしていく必要がある。

参 考 资 料

主任制度について（学校教育法施行規則より）

必置 置くものとされているが、特別の事情がある場合は置かなくてもよい 任意設置

	職務	主幹教諭による担当	充当職	小	中	高	中等	特支
教務主任	校長の監督を受け、教育計画の立案その他の教務に関する事項について連絡調整及び指導、助言に当たる (学教則44条)	担当する校務を整理する主幹教諭を置く場合は左記の主任等を置かないことができる	指導教諭 教諭					
学年主任	校長の監督を受け、当該学年の教育活動に関する事項について連絡調整及び指導、助言に当たる (学教則44条)		指導教諭 教諭					
保健主事	校長の監督を受け、保健に関する事項の管理に当たる (学教則45条)		指導教諭 教諭 養護教諭					
生徒指導主事	校長の監督を受け、生徒指導に関する事項をつかさどり、当該事項について連絡調整及び指導、助言に当たる (学教則70条)		指導教諭 教諭					
進路指導主事	校長の監督を受け、生徒の職業選択の指導その他の進路の指導に関する事項をつかさどり、当該事項について連絡調整及び指導、助言に当たる (学教則71条)		指導教諭 教諭					
学科主任	2以上の学科を置く学校には、専門教育を主とする学科ごとに学科主任を置く 校長の監督を受け、当該学科の教育活動に関する事項について連絡調整及び指導、助言に当たる (学教則81条)		指導教諭 教諭					
農場長	農業に関する専門教育を主とする学科を置く学校には、農場長を置く 校長の監督を受け、農業に関する実習地及び実習施設の運営に関する事項をつかさどる (学教則81条)		指導教諭 教諭					
寮務主任	寄宿舎を設ける特別支援学校には、寮務主任を置く 校長の監督を受け、寮務に関する事項について連絡調整及び指導、助言に当たる (学教則124条)		指導教諭 教諭					
舎監	寄宿舎を設ける特別支援学校には、舎監を置く 校長の監督を受け、寄宿舎の管理及び寄宿舎における児童等の教育に当たる (学教則124条)		指導教諭 教諭					
主事	特別支援学校には、各部に主事を置くことができる 校長の監督を受け、部に関する校務をつかさどる (学教則125条)		その部に属する教諭等					
事務長	校長の監督を受け、事務をつかさどる (学教則82条)	事務職員						
事務主任	校長の監督を受け、事務をつかさどる (学教則46条)	事務職員						

その他、必要に応じ校務を分担する主任等を置くことができる(学教則47条)……(本県の場合:研修主任、教科主任等)

中央教育審議会「今後の地方教育行政の在り方について」（答申）

平成10年9月

第3章 学校の自主性・自律性の確保について

3 校長・教頭への適材の確保と教職員の資質向上

学校において個性や特色ある教育活動を展開するためには、校長及びそれを補佐する教頭に、教育に関する理念や識見を有し、地域や学校の状況・課題を的確に把握しながら、リーダーシップを発揮するとともに、教職員の意欲を引き出し、関係機関等との連携・折衝を適切に行い、組織的、機動的な学校運営を行うことができる資質を持つ優れた人材を確保することが重要である。このため、教育に関する職に就いている経験や組織運営に関する経験、能力に着目して、幅広く人材を確保する観点から、任用資格と選考の在り方を見直すとともに、校長が自らの教育理念に基づいて、特色ある教育活動を展開することを促進する観点から、在職期間の長期化や若手教職員の中からの積極的な任用に取り組むなど校長、教頭の人事の在り方を見直すことが必要である。併せて、教職員の人事の在り方についても、今後教職員が意欲的に地域に根差した学校づくりに取り組むことを促進するとともに、「総合的な学習の時間」の導入や選択教科の拡大など、教育課程審議会答申（平成10年7月）において示された新しい教育課程の考え方に基いて多様な教育活動を円滑に推進する観点から、見直しを図る必要がある。

（略）

< 具体的改善方策 >

（校長・教頭の任用資格の見直し）

- ア 「学校教育法施行規則」第8条に定める校長の資格については、同条の規定を改め、「教諭の免許状を所有し、かつ教育に関する職に5年以上勤務した経験を有すること」に加え、10年以上教育に関する職に就いた経験がある者については、教諭の免許状を所有しなくても校長に任用できることとするとともに、特に必要がある場合には、都道府県教育委員会等がこれと同等の資質・経験を有すると認める者についても校長に任用できるものとする。
- イ 「学校教育法施行規則」第10条に定める教頭の資格については、「学校教育法」第28条第4項に「教頭は、校長を助け、校務を整理し、及び必要に応じ児童の教育をつかさどる。」と規定されていることを踏まえ、教諭の免許状の所有要件の取扱いについて検討すること。
- ウ 「学校教育法施行規則」第8条に定める教育に関する職の範囲について、新たに、学校栄養職員、実習助手、児童自立支援施設以外の児童福祉施設において教育を担当する者の職や専修学校において教育を担当する者の職を含めるなど、その範囲を拡大すること。

（校長・教頭の選考と人事の在り方等の見直し）

- エ 校長の選考に当たっては、教育や法令に関する知識等に偏った筆記試験を行わない方向で見直すとともに、教頭の選考についても、そのような筆記試験の比重を縮減するなど、より人物・識見を重視する観点から改善を図ること。
- オ 校長、教頭としてふさわしい資質と意欲をもった若手教職員や学校外の人材を積極的に任用するため、年功序列にとらわれない新たな評価方法や任用方法を研究開発し、人事の在り方を見直すこと。
- カ 校長が自らの教育理念に基づいて、特色ある教育活動を推進できるようにするため、校長の在職期間の長期化を図るなど人事異動の在り方を見直すこと。
- キ 学校運営の複雑化・多様化に対応し、校長を補佐できるよう、学校の規模や地域の状況に応じて、教頭の複数配置を推進すること。
- ク 校長、教頭の学校運営に関する資質能力を養成する観点から、例えば、企業経営や組織体における経営者に求められる専門知識や教養を身に付けるとともに、学校事務を含め総合的なマネジメント能力を高めることができるよう、研修の内容・方法を見直すこと。

（教職員の人事の在り方を見直し）

- ケ 教職員の人事について、地域や学校の実態に応じ、計画的な人事行政が行われるよう採用や異動、校長、教頭への任用等の人事異動の方針や基準について、絶えず適切な見直しを図ること。
- コ 教職員の帰属意識を高め意欲的に学校づくりに参画することができるよう、様々な学校や地域での勤務を重ねることによる職能成長の重要性にも十分配慮しつつ、例えば、当該教職員が比較的長期間勤務したり、繰り返して勤務するような拠点的な勤務校という考え方を採り入れるなどの工夫を講じること。

（教職員の研修の見直しと研修休業制度の創設）

- サ 中堅教員の研修について、将来の校長、教頭としての人材を育成する観点から上記クと同様に研修の見直しを行うとともに、教職以外の経験を豊富にするため、社会教育施設等での勤務体験や長期社会体験研修の充実を図ること。
- シ 国内外における大学院での学修や研究機関等での研修、ボランティア活動への参加などについて、休業扱いとすることにより、教員が教職以外の幅広い活動を通じて自発的にその資質向上を図ることを可能とする研修休業制度の創設について検討すること。
- ス 養護教員、学校事務職員、学校栄養職員等の研修について、これらの職員の専門性を高め、学校運営への積極的な参画を促す観点から、研修内容を見直し、その充実に努めること。

中央教育審議会「今後の学校の管理運営の在り方について」（答申）

平成16年3月

第2章 地域が参画する新しいタイプの公立学校運営の在り方について

2 制度化に当たっての基本的な考え方について

(2) 基本的な制度の内容

ウ 校長の裁量権の拡大等

地域運営学校の運営をより効果的なものとするためには、学校の創意工夫を生かした様々な取組が可能となるよう、学校運営の責任者である校長の裁量権を拡大することが重要である。先に述べたように、教職員人事については、学校運営協議会の関与の下、学校の裁量権の拡大を図ることも必要であるが、これに加えて、例えば、地域運営学校の校長に係る裁量経費を増額することや、学校の判断に基づき非常勤講師の採用を可能にすることなど、現行制度の運用の改善等による対応が可能な事柄については、各学校の設置者において積極的な検討を行うことが求められる。

また、学校の裁量権が拡大するに伴い、校長には、学校を取り巻く地域の様々な関係者と十分なコミュニケーションを図り、相互の連携・協力を確保しつつ、学校の責任者としてリーダーシップを発揮する高い力量が一層強く求められることとなる。国や教育委員会においては、高度な専門性や経営能力など校長として求められる資質や能力の向上に向け、研修等の充実に取り組む必要がある。

学校の組織運営の在り方について（作業部会の審議のまとめ）

中央教育審議会 初等中等教育分科会 教育行財政部会 学校の組織運営に関する作業部会

平成16年12月

(4) 管理職の一層の適材確保

組織的な学校運営を進める上でも、校長やこれを支える教頭といった管理職に人を得ることが肝要であることは言うまでもないところである。

管理職の適材確保については、これまでも、その選考の在り方について、知識等に偏重しないで、より人物、識見を重視する方向で、例えば面接を取り入れたり、筆記試験の比重を少なくするなどの取組が行われてきたところである。また、その研修においてマネジメント研修や社会体験を取り入れるなど、管理職としての能力の向上を図る取組も進められてきたところである。さらに、中央教育審議会の提言を踏まえ、平成12年の学校教育法施行規則の改正により、校長、教頭の資格要件を緩和する制度改正が行われた。これにより、各教育委員会において、民間人をはじめ幅広い人材の登用が図られているところであるが、これについては、今後、その成果を地域全体に広げていくことが課題となっていると言える。

これらを踏まえ、管理職の一層の適材確保について検討する必要があると考える。

管理職の一層の適材確保

管理職の適材確保については、その登用後の研修も重要であるが、登用前の管理職の育成が重要である。とりわけ、前述のキャリアの複線化を図るとすれば、管理職を志向する者について必要な資質能力を育成することが大切となるであろう。

(ア) 管理職の育成と登用

管理職の人材育成と適材確保の観点から、管理職となる候補者に研修などを行い、そのなかで資質能力を育成しながらこれを見極めて登用を行うよう、例えば管理職候補者登録制などの仕組みについて検討する必要があると考える。その場合、管理職候補者を前述の主幹や教務主任などとしてOJTを行うことも考えられる。

管理職としてふさわしい人材を育成するため、独立行政法人教員研修センターや各教育委員会の研修センターの一層の活用が必要である。それとともに、教職員については、日々の業務を通じて管理職としての資質能力を身に付けることや、これに関する研修の機会が必ずしも十分にあるとは言えないことから、大学院における研修などの充実も含め、大学院と連携した育成の在り方について検討することも考えられるのではないかと考える。

管理職の登用については、教員の年齢構成や今後の退職者数の推移を踏まえ、計画的な人事を行い、在職期間の長期化を図るなど、それぞれの理念や能力を発揮できるようにすることも重要な視点であると考えられる。

(イ) 幅広い人材登用

教頭について、校長と同様、民間人などを登用できるよう、学校教育法施行規則の改正により、その資格要件を緩和することについて検討する必要があると考える。さらに、前述の事務長や主幹についても民間人などを登用することが考えられるのではないかと考える。

キャリアの複線化のなかで、教頭は校長になれなかった人というのではなく、教頭としてまっとうする人、さらに前述のスーパー・ティーチャーなどとしてまっとうする人など、教職員のキャリアの在り方も様々な形があってよいのではないかと考える。

(ウ) 組織全体の総合力の向上

学校運営の責任者は校長であるが、校長一人がすべてを担うのではなく、学校組織全体の総合力を高めることが重要である。そのためには、すべての職員が自らの職責を自覚しながら能力や個性を発揮し、組織全体として有機的な運営態勢となることが求められることから、例えば、教育活動面で特に力量のある校長のもとに民間人等の教頭を配することなどが有効であると考えられる。

さらに、組織的な学校運営を行うには、すべての教職員がマネジメントの発想やリーガル・マインドを持ちながら教育活動を含め業務を遂行することが大切であり、そのような研修等について工夫することも必要であろう。それとともに、学校の組織運営全体について整理しておくことで、人事異動などがあっても、全体の組織運営の流れは維持されるものと考えられる。

学校の事務処理体制の整備について

平成16年12月20日の中央教育審議会初等中等教育分科会教育行財政部会学校の組織運営に関する作業部会審議のまとめ「学校の組織運営の在り方について」において、事務処理体制の整備について提言されている。

(2) 学校の組織体制の再編整備

事務処理体制の整備

事務処理体制が必ずしも十分でない小・中学校については、事務処理の効率化、標準化や職員の資質向上のため、事務の共同実施を推進する必要があると考える。具体的には、拠点校に共同実施組織を置き、各校の事務職員が定期的に集まって共同処理を行う方式などが考えられる。

その場合、共同実施組織に事務長を置くことができるようにするなど、その制度化についても更に検討する必要があると考える。これにより、学校への権限委譲を更に進め、状況に応じ共同実施組織に予算を示達するなど、一層の効果が期待できるのではないかと。

高等学校等においては、事務長や事務室の職務権限の明確化、一層の機能強化について検討する必要があると考える。

また、事務局と学校の事務職員の人事交流なども考えられる。

マネジメント研修も含め研修などにより、事務職員の事務能力のみならず教育活動への理解や学校運営に参画する意欲の向上を図るとともに、管理職や教員の事務に対する理解を進め、相互に刺激し合うようなことも大切ではないかと。

これらに関連して、事務処理も含め学校運営面のIT化を進める必要があると考える。

今後の教員給与の在り方について

平成19年3月29日の中央教育審議会答申「今後の教員給与の在り方について」において、学校の組織運営体制として学校事務の見直しについて提言されている。

第二章 教員の校務と学校の組織運営体制の見直し

1 教員の校務と学校事務の見直し

あわせて、教員が抱える事務負担を軽減するため、事務職員が学校運営に一層積極的に関わるとともに、そのサポートにより、教員の事務負担を軽減することができるよう、事務の共同実施の促進、事務職員の質の向上のための研修の充実などを行うとともに、教育委員会の判断により大規模な学校や事務の共同実施組織に事務長(仮称)を置くことができるように制度の整備を行うなど、事務処理体制の充実を図っていくことが必要である。

また、アウトソーシングが可能な業務については、専門的な能力を持った民間人や退職教員等を活用して積極的にアウトソーシングしていくことも必要である。

教職員研修の在り方

1 教職員研修の現状と課題

(1) 国の動向（略）

(2) 本県の取組

ア 本県の教職員研修体系（略）

イ 本県の教職員研修の課題

研修体系について

研修実施機関の役割分担

研修成果の活用方策

研修内容や研修方法

研修意欲の醸成と環境整備

2 研修の充実に向けた具体的方策

(1) 研修体系・研修内容の充実

ア 教職経験の各段階（ライフステージ）に応じた計画的な研修

多様な経歴に対応した採用前研修の実施

新規採用教員の経歴が多様化していることを踏まえ、採用前に身に付けておくべき資質能力の向上を目的とした採用前研修を実施する必要がある。

初任者研修を含めた採用後数年間の継続的な育成

初任者研修の内容の一部を2、3年目に振り分けて実施するとともに、6年次研修や10年経験者研修を視野に入れた採用後数年間の継続的な育成に取り組むべきである。

複線型のキャリア育成を図る10年経験者研修後の継続的な育成

中堅教員を対象に、将来の管理職の育成と得意分野を生かした教育のエキスパートの育成という複線型の研修体系の構築が求められる。また、10年経験者研修では、得意分野づくりや個々の教員の適性等に応じた多様な研修を行う必要がある。

イ 個々に応じた研修の充実

教職員評価の取組による教員一人ひとりのよさや課題の把握

それぞれの経験や力量、よさや課題に応じて自主的・自律的に研修に取り組むことが重要であり、教員のよさや課題を客観的に把握できる教職員評価の一層の充実が求められる。

教員一人ひとりの得意分野を伸ばす研修の充実

教員一人ひとりの得意分野を一層伸ばす研修や、将来の方向性を踏まえたキャリア育成につながる研修が必要である。

教員一人ひとりが抱える課題を解決する研修の充実

教職員評価の取組をとおして明らかになった課題や弱点の克服を可能とする研修体系を整え、いわゆる「指導力不足教員」を出さない方策について進めていく必要がある。

推薦や指名による研修受講制度の充実

希望研修だけでなく、一人ひとりの適性を踏まえ、推薦や指名により受講させる研修制度や、各分野の中核となる人材を育成する研修制度を整える必要がある。

(2) 研修実施機関の充実

ア 学校外の研修の充実

教育研修所の機能強化

研修体系の見直しに併せ、次の観点から教育研修所の機能を見直し、教育に関する総合的な支援拠点としての機能を充実・強化する必要がある。

研修講座や実施機関の教育研修所への一元化

学校や個人の研究・研修活動を支援する機能の充実

教育に関する情報の集約発信機能の充実

教育相談機能の強化

調査研究機能・研修機能の充実と研修企画力の強化

大学等への派遣者の高い専門性の効果的な活用

今日の諸課題に関する最新の知見や全国的動向等の専門性を身に付けた派遣研修者を講師として招聘するなど、積極的な活用策について検討し、研修成果を広く還元することが必要である。

民間企業等への社会体験研修による視野の拡大

社会体験研修は、学校現場の意識改革や活性化等に大きな成果をあげており、学校運営の中核を担う中堅教員や民間企業での就業経験のない初任者の企業派遣等も検討する必要がある。

校種や市町単位で行われる教育研究会の研究成果の活用

優れた教育実践に触れることができる教育研究会等の取組を支援し、その成果を幅広く活用できるシステムが必要である。

イ 各学校における研修の充実

校内研修の充実

学校評価や授業評価等の結果に基づく校内研修や、学年、教科、分掌等の単位、自主的なグループで行う研修は、直面する課題に対応し、学校の活性化や教員の資質向上に資する。

校内の人材の活用や地域と連携した研修

教育活動の様々な分野で優れた指導力を有する教員を育成し、研修リーダーとして活用したり、地域と連携したりすることにより、校内研修の活性化に努める必要がある。

(3) 教職員一人ひとりの研修意欲の向上を図るための方策

キャリアビジョンの立案による研修意欲の向上

教職員評価をとおして現在の自分を客観的に把握するとともに、自らの将来像(キャリアビジョン)をもつことにより、将来必要となる資質能力が自覚できるようになり、研修意欲の向上にもつながる。

優秀な教員の表彰制度

個人の取組を積極的に評価することは、教員の研修意欲の向上につながるだけでなく、他の教員にとってその優れた教育実践が、キャリアビジョンを描く際の指針となることから有効である。

研修意欲の向上を図る教職員評価の在り方

教員が自己目標として、「自己啓発」に関する目標を掲げたり、管理職が「人材育成」に関する自己目標を設定したりすることは、研修意欲の向上や教員の資質向上の取組を促進する。

使命感や有用感の高まりにつながる業務の分担

個々の適性を踏まえた業務分担により使命感や有用感が高まり、自己啓発への刺激にもなる。職務遂行状況を適正に評価し、結果をフィードバックすることにより、研修意欲も向上する。

研修講座の講師や指導者を務めることによる資質向上

研修講座等の講師や初任研等の指導教員等を務めることは、自らの教職経験を振り返る絶好の機会となり、研修意欲の向上に繋がる。

研修を促進するための環境整備

研修講師の人材バンクの充実など、教育研修所等による研修情報の効果的な提供が必要である。サテライト研修の充実やe-ラーニング等の新たな研修方法の開発についても取り組む必要がある。

3 検討会議の意見を踏まえた県教育委員会の取組

本検討会議での検討を踏まえ、県教育委員会は、新規採用予定者を対象とした研修講座を開催するとともに、新しい研修体系を発表している。

教職員の人事異動の在り方

1 本県の人事異動制度の現状

(1) 人事異動の目的

個々の教員の資質能力の向上 各学校の課題解決や活性化のための教員組織の構成の適正化
全県的視野に立った教員の配置

(2) 人事異動の方法 (略)

(3) 人事異動の課題

・教員の多様な経験を促進する取組 ・地域間の交流の促進 ・各種研修などの成果の活用
・特別支援教育の充実を図るための小、中、高校と特別支援学校間の人事交流 など

2 教職経験の各段階における(ライフステージに応じた)人事異動の在り方

(1) 若手教員(新規採用者)の配置・人事異動の在り方

新規採用者の採用前の経歴等を考慮した配置

臨時的任用などの教職経験や民間企業の勤務経験など、採用前の経歴が多様化しており、新任段階で効果的に資質向上を図ることができる配置が必要である。

初任者研修等、新規採用者の育成が円滑かつ効果的に実施できる学校への配置

新規採用者は、学校での教育活動をとおして教員としての基礎的な資質や能力を身に付けることが求められるため新規採用者の育成が円滑かつ効果的に実施できる学校への配置が必要である。

多様な学校や地域を経験することによる実践的な指導力の向上

規模や特色の異なる学校や地域を経験し、実践的な指導力を向上させることが必要である。初任校での成果を適正に評価し、継続的な資質能力の向上を図る人事異動も必要である。

(2) 中堅段階にある教員の人事異動の在り方

得意分野や専門分野の力量を高め、発揮できる人事異動

成長の分岐点にあたる段階であり、得意分野を開発し、それらの力をより一層を高め、発揮できる学校へ異動するなど、一人ひとりの適性等に応じた人事異動が求められる。

職能を身に付けるための人事異動(職務遂行能力開発の機会の提供)

校務分享の面で学校運営の中核として活躍することが求められる段階であり、校務に関する能力は、経験しながら身に付くものであることを踏まえ、人事異動を考えることが必要である。

全県的なレベルで活躍できる人材の計画的な育成

高度な専門性を伸ばすため、分野を限定した異動により長期的にキャリア形成を図るなどして、将来的に全県的なレベルで活躍できる人材を育成することも必要である。

(3) ベテラン段階にある教員の人事異動の在り方

身に付けた職務能力や専門性を発揮し、学校運営に活用するための人事異動

身に付けた能力や専門性を管理職として学校運営に活かす人事異動とともに、児童生徒への教育実践に力を発揮している教員の取組を適正に評価し人事異動に反映する方策が必要である。

学校と地域との連携の推進役としての役割を果たせるような配置

教職経験をとおして身に付けた豊かな人間性や社会性等を活用し、地域と学校をつなぐ役割を担うことも求められる。ベテラン教員のこうした力を活用できるような人事異動も必要である。

今後、増加が予想されるベテラン教員が活躍できる新たな仕組みの構築

ベテランの教員が若手教員を導きながら、得意分野を生かした教育活動を展開できるよう、新しいポストを設置するなど、新たな仕組みを人事制度の中で構築していく必要がある。

3 学校の活性化を図る人事異動の在り方

各学校の課題解決に向けた人事異動

学校の課題解決に向けて積極的に取り組む適材を適所に配置することが極めて重要である。

各年齢層の教員を各学校にバランス良く配置できるシステム

ベテラン教員の増加や都市部の学校への集中など、年齢構成上の不均衡が懸念されるため、各年齢層の教員を各学校にバランス良く配置できるシステムが必要である。

同一校長期勤務者の異動と拠点的な勤務

資質能力の向上や学校の活性化のため、長期勤務者の異動を進める一方で、各学校や教員個々の実情を踏まえた柔軟な対応や、「拠点的な勤務」という考え方についても検討する必要がある。

地域との連携強化による学校の活性化を図るための人事異動

地域との連携強化による学校の活性化を図るため、社会教育主事としての経験を有する教員の活用やコミュニティ・スクールの推進等が求められる。

4 本県教育の活性化を図る全県的視野に立った人事異動制度の在り方

広域にわたる人事交流の取組の推進(研修交流の取組の推進)

地域間交流や広域にわたる人事は、地域や学校の取組や特色の交流、本県教育及び学校の活性化や教員の資質向上にも資することから、具体的方策について検討する必要がある。

市町村合併に伴う人事異動制度の在り方の検討
市町村合併は、広域人事を推進する体制を構築する機会であり、教員の生活圏、通勤範囲の考え方も変化することが予想される。これらを踏まえた人事異動制度について検討する必要がある。
高校再編に伴う人事異動制度の在り方の検討
新しい学校づくりを進めていくために重点的な人事をより一層進めるための方策について検討する必要がある。

その他、全県的に取り組む課題の解決に向けた人事異動

特別支援教育の充実や小・中・高等学校間の連携教育の推進、スポーツや文化面で指導力を有する教員の配置等全県的な取組が求められる課題の解決に向けた人事異動上の工夫が必要である。

5 人事異動の活性化に向けた具体的方策

(1) 人事異動に向けた教職員の意識改革

教職員一人ひとりのキャリアビジョンや異動プランに基づいた異動

教職経験を見とおして自らの将来像をイメージし、その実現に向けたキャリアビジョンや異動プランを持つことが重要である。ビジョンの立案に際しては次の点も踏まえる必要がある。

教職経験各段階で求められる立場や役割、責任を自覚することが必要であること

教職経験を見とおして勤務する学校や勤務年数を考えること

課題解決型人事異動への意識改革

各学校が有する課題の解決を図り、本県教育全体の充実に向けた人事異動のシステムづくりとともに、教員自身が全県的な視点に立ち人事異動を考えていくよう意識改革を進める必要がある。

(2) 人事異動に関する具体的なルールの構築

10年経験者研修までの望ましい勤務校数など、人事異動に際し共有すべき考え方については、次の点についても考慮しながら、明示したり、ルール化することが必要である。これにより、将来の見通しやキャリアビジョンを踏まえた管理職の的確な助言が可能となる。

教職員評価の取組の人事異動への反映

教職員評価の取組の中で個々の目標の達成に向けた教育活動を実践しており、こうした個々の教員の取組を踏まえて、人事異動を行うことが重要である。

各種研修の成果等を生かすことができる人事異動

研修と人事異動を一貫した考え方で捉えるとともに、教員の専門分野や得意分野を踏まえ適材を適所に配置できるよう、研修の講師経験などを考慮した人事異動を行う必要がある。

複線型のキャリア育成を図る人事異動

管理職として学校経営に関する資質等を段階的に身に付けたり、優れた教育実践を行っている教員の取組を的確に評価し、人事異動に反映するなどの方策について検討する必要がある。

男女共同参画の視点に立った人事制度

男女共同参画社会の実現をめざした取組が進む中、優秀な女性が教員を続けられる環境が整備されているが、男女共同参画の視点に立った人事制度についても検討する必要がある。

(3) チャレンジ型人事異動制度の推進

意欲を引き出し、意欲に応える「公募型人事異動制度」の実施と定着

公募型人事異動制度については、教員の多様なニーズに対応するために公募校を拡大するなど、改善策を講じ、充実に向けた取組を進めることが必要である。

F A制（フリーエージェント制）の導入に向けた検討

教員が自分の得意分野や取り組みたいことを公表し異動先を募る、いわゆるF A制の導入についても検討する必要がある。教員の夢を育て、スケールの大きな教員を育てることが期待できる。

学校における人材育成

1 学校組織の現状と課題

(1) 学校組織の特徴

学校では、円滑な学校運営を行うため、校務を「校務分掌」として整理しているが、教員は、校務分掌のほか、学年、教科等の複数の組織に属し、一人で三役、四役を担う組織編成になっている。

(2) 学校において育成が求められる資質能力

学習指導や生徒指導に関する指導力

学習指導や生徒指導に関する指導力等は、児童生徒と接する中で身に付くものであるが、教員が児童生徒と向き合う時間を確保することができない現状がある。

学級経営や特別活動等に関する企画力・指導力

学級経営や特別活動等に関する企画力等は、自分自身の経験をとおして育成されるものであるが、優れた先輩教員の教育実践に触れることによっても向上していくものである。

教務関係や進路関係等、校務に関する業務の処理能力

校務の処理能力や企画力などは、実際の学校現場での段階的な経験をとおして身に付く。また、教員一人ひとりが組織的かつ能率的に業務を行う処理能力が求められる。

保護者や地域と連携するコミュニケーション能力

保護者や地域と連携するコミュニケーション能力も、保護者等と直接接する中で身に付く。地域の人々など、学校外の人々と円滑な人間関係がつかれるような力も求められている。

2 学校における人材育成の在り方

(1) 教職員一人ひとりの資質能力の育成を図るための職場環境づくり

学校は、多様な個性や能力、経験を有する様々な教員によって構成されており、その中で、日常の職務遂行をとおして、互いに学び合いながら、資質能力を向上させていくことが必要である。

ア 日常の職務の遂行を通じた資質能力の向上（効果的なOJTの展開）

目標を共有することによる組織の中での人材育成

全ての教員が学校教育目標の実現に向かって協働する中で、自らの資質能力を向上させ、他の教員の資質能力も向上させるといふ、「組織の中での人材育成」という意識が必要である。

効果的な業務の分担とOJTによる育成

管理職や経験豊かな指導力に優れた教員が、日々の教育活動や学校運営を通じて、OJTの手法を用いた指導助言を行うことにより、教員の資質能力の向上に努めることが必要である。

学校評価や授業評価の結果の活用による校内研修の充実

学校評価の結果を活用した校内研修の充実を図り、組織的・計画的な研修体制を整備することが必要である。また、授業評価などの取組を進め、教員の資質能力の向上に努める必要がある。

イ 教職員が自ら育つための職場環境の整備

業務の精選や効率化による児童生徒と向き合う時間や自己研鑽の時間の確保

業務の精選と効率化に努め、教員の有する能力と個性を十分に発揮できる環境を整備するとともに、児童生徒と向き合う時間を確保し、自己研鑽の時間を確保する必要がある。

共に高め合う職場環境づくり

管理職は、風通しの良い職場づくりや、良好な人間関係づくりに適切な配慮を払うとともに、教員が一堂に会する職員室の機能を充実させ、同僚性の育成を推進する必要がある。

仕事と家庭を両立できる学校づくりの推進

ベテラン教員や女性教員が、仕事と家庭を両立しながら、その資質・能力をより一層発揮することができるよう、勤務条件や校内の担当業務の検討などの工夫改善が必要である。

(2) 教員の資質能力の向上を図る学校組織の在り方

教員の資質能力の向上を図るためには、教員がその持てる力を最大限に発揮できる学校組織の在り方について検討する必要がある。

ア 校務分掌の在り方について

(ア) これからの学校組織に求められるもの

的確かつ迅速に対応できる組織力を有する学校組織

自律的、主体的な学校運営を可能とする学校組織

継続的で効率的な学校組織

(イ) 校務分掌の見直しの具体的方策

学校目標や業務の内容を視点とした抜本的な見直し

新たに求められる校務の明確な位置付け

学校事務職員の学校運営への積極的参画

イ 管理職等の在り方について

校長のマネジメント能力の向上と優秀な管理職の計画的な養成

校長には学校経営についての明確なビジョンと確固たる教育観や、強力なリーダーシップなど、様々な資質能力が求められるため、長期間にわたる段階的・計画的な育成が必要である。

教頭の業務内容の見直しと教頭の業務のサポート

教頭の職務内容の多様さと煩雑さが指摘されており、益々その業務が増大していくことが予想される。教頭の業務内容の見直しや教頭の業務をサポートできる体制づくりが必要となっている。

分掌主任のリーダーシップやマネジメント能力の育成

主任は一年ごとに選任されたり、学校が変わると主任ではなくなる場合もあることから、主任としての能力等を計画的に伸ばしていくことの困難性が指摘されている。

ウ 主幹教諭、指導教諭等の「新しい職」について

教育を取り巻く環境の急速な変化に的確に対応し、教育の充実を進めていくため、次の視点から、主幹教諭や指導教諭等の職についても、設置に向けた検討を進める必要がある。

(ア) 学校運営や指導体制の充実

計画的・組織的な教育活動の展開

分掌間・学年間の連絡調整による円滑な学校運営や指導体制の充実、教員や分掌の意見の集約、質の高い学校マネジメントや計画的・組織的な教育活動が展開されることが期待できる。

問題や課題に対する組織的で迅速かつ的確な対応

課題に対する客観的な対応や問題の未然防止が可能となり、新たな課題や突発的な問題に対する迅速な対応が新しい職の設置により可能となる。

教員の児童生徒と向き合う時間の確保と協働体制の確立による教育活動の充実

主幹教諭等が教諭の業務の一部を担うことにより教員の児童生徒と向き合う時間が質及び量ともに増加する。また、協働して取り組む体制が構築され、児童生徒への教育活動が充実する。

校内研修の充実と教員の授業力・指導力の向上

指導教諭の設置により校内研修が活性化したり、主幹教諭によりOJTが充実するなどしてより一層、教員の資質能力の向上が図られ、充実した教育活動が展開されることが期待できる。

学校マネジメント機能の強化による学校の教育力の向上

新しい職は、一定の権限を有し責任を担う職として設置されるため、責任の所在が明確になり学校マネジメント機能をより強化し、学校の教育力を一層向上させることが可能となる。

(イ) 教員の人材育成の充実

校内における人材育成

校内研修の企画運営や、OJTなどの充実による教員の資質能力の向上だけでなく、校長や教頭の業務を支援することにより、教員の資質能力の向上や学校の活性化が期待できる。

キャリアの複線化や計画的な人材育成

他の教員の授業力の向上につながる教育実践を行っている教員にその能力を発揮する場を与える。また、管理職に求められる資質能力を段階的・計画的に育成することが可能となる。

若手層、中堅層、ベテラン層への活躍の場を提供することによる人材育成

新しい職を設置することにより、今後急増するベテラン教員が学校運営に参画する機会が増し、学校組織の活性化が図られる。また、中堅層、若手層には主任等の立場で学校運営に参加する機会を与えることとなり、計画的な人材育成が可能となる。

(ウ) 今後の検討に際しての留意事項

今後、新しい職の設置について検討する際には、それぞれの職を設置する目的や担当する業務内容をより明確化し、本県及び各学校で展開される教育の充実に資することができるよう、その実情を十分に踏まえ検討することが必要である。

山口県教職員人材育成検討会議設置要綱

山口県教育委員会

(設置)

第1条 子どもたち一人ひとりの夢を実現する教育の充実をめざして、本県教育の担い手である教職員の人材育成の在り方等について検討する山口県教職員人材育成検討会議(以下「会議」という。)を設置する。

(所掌事務)

第2条 会議は、次に掲げる事項を検討する。

- (1) 人材育成の在り方に関する事。
- (2) 採用選考(養成を含む)に関する事。
- (3) 研修に関する事。
- (4) 教職員評価に関する事。
- (5) 人事制度に関する事。
- (6) その他人材育成に関する事。

(組織)

第3条 会議は、協力者会議及び検討委員会で構成する。

- 2 協力者会議は、検討事項について、専門的な観点及び幅広い視点から意見を述べる。
- 3 検討委員会は、協力者会議の意見等を踏まえ、具体化方策等について、実務的な視点から検討・協議する。
- 4 会議は、平成21年3月31日まで設置する。

(協力者会議)

第4条 協力者会議は、別表第1に掲げる委員(以下「会議委員」という。)により構成するものとし、教育長が委嘱する。

- 2 協力者会議に会長を置き、会議委員の互選によりこれを定める。
- 3 協力者会議は、会長が必要に応じて招集する。
- 4 会長に事故があるときは、会議委員のうちから、会長があらかじめ指名する者が、その職務を代理する。
- 5 会長が必要と認めるときは、会議委員以外の者の出席を認め、説明又は意見を求めることができる。

(検討委員会)

第5条 検討委員会は、委員長及び委員(以下「委員会委員」という。)により構成するものとし、それぞれ別表第2に掲げる職にある者をもって充てる。

- 2 検討委員会は、委員長が必要に応じて招集し、これを主宰する。
- 3 委員会委員が業務を遂行するため、ワーキング・グループを置くことができる。

(委員の任期)

第6条 会議委員及び委員会委員の任期は、会議の設置期間とする。

(庶務)

第7条 会議の庶務は、教育庁教職員課において処理する。

(その他)

第8条 この要綱の実施に関し必要な事項は、教育長が別に定める。

附 則

- この要綱は、平成18年10月6日から施行する。
この要綱は、平成19年4月1日から施行する。
この要綱は、平成20年4月1日から施行する。
この要綱は、平成20年11月11日から施行する。

別表第1（第4条関係）

「山口県教職員人材育成検討会議」協力者会議委員

	氏名	所属及び職名等
1	相原次男	山口県立大学大学院国際文化学研究科長
2	伊藤 實	山口県公立高等学校PTA連合会長
3	岩崎 肇	萩市教育委員会教育長
4	嘉藤晃玉	株式会社山口銀行経営管理部次長（～H20.11.10）
	松永考司	株式会社山口銀行経営管理部副部長（H20.11.11～）
5	河口喜美子	周南市立菊川中学校長
6	常森 喬紀	海水化学工業株式会社代表取締役社長
7	野上 優子	山口県PTA連合会広報副委員長
8	福田徳郎	美祢市教育委員会教育長
9	藤嶋敏男	山口県立宇部中央高等学校長
10	村上清文	山口大学教育学部教授
11	渡邊哲郎	宇部市立上宇部小学校長

別表第2（第5条関係）

「山口県教職員人材育成検討会議」検討委員会委員

	区分	氏名	所属及び職名等
1	委員長	浅原 司	教職員課長
2	委員	村田友宏	教育政策課 主査（総括）
3	〃	小西哲也	義務教育課 教育調整監（地域支援・人事班）
4	〃	今鶴勇二	〃 教育調整監（指導班）
5	〃	福永 晃	高校教育課 教育調整監（人事班）
6	〃	宮地政利	〃 教育調整監（普通教育班）
7	〃	藤井幹正	特別支援教育推進室 主幹
8	〃	縄中宏明	社会教育・文化財課 調整監（地域教育班）
9	〃	吉村誠司	人権教育課 教育調整監（推進班）
10	〃	大木 至	学校安全・体育課 教育調整監（学校安全班）
11	〃	新田保弘	〃 教育調整監（子ども元気づくり班）
12	〃	櫻井博史	〃 主幹（スポーツ振興班）
13	〃	尾崎敬子	やまぐち総合教育支援センター 部長（教育研修部）
14	〃	藤澤正信	教職員課 教育調整監（学校管理班）
15	〃	原田英明	〃 主査（学校給与班）
16	〃	束田浩一	〃 教育調整監（人事企画班）