

第10回 京都市総合教育センター外部評価委員会 議事要旨

1 日時

平成23年3月24日（木） 午前10時半から正午まで

2 場所

京都市総合教育センター 第2研修室

3 出席委員

梶田委員長，堀内委員，茂木委員，寺内委員，林委員，北村委員

※ 千々布委員，西堀委員，松井委員，増川委員，海老瀬委員は欠席

4 進行

(1) 黙 禱

(2) 挨拶 永田所長

(3) 事務局からの説明<前半>

配布資料に基づき、「平成22年度研修事業の受講者アンケート結果」や平成23年度に向けた管理職研修の充実や、中学校教員を対象に新設する「確かな担任力研修講座」についての説明が行われた。

(4) 質疑・意見交換<前半> (○は委員，●は事務局を表す)

事務局からの説明のあと，次のような質疑・意見交換が行われた。

【管理職研修の充実について】

- まず，管理職研修の充実についてご意見をいただきたいと思います。

リスクマネジメントの講座において実際の失敗例・不祥事例を取り上げることや，主幹教諭・指導教諭に対する研修の機会についてなど，前回の外部評価委員会で委員の皆様からいただいた御意見を反映し，改善を図った部分もございます。

- 新任・2年目管理職に対する研修の体系化と学校経営力に関する研修の充実はともに大事なことであり，全体として肯定的に受け止めています。

ただし，全8回の「学校経営力向上講座」のうち，学校をとりまく法的な問題に関する研修会が2回しかありませんが，これはもう少し回数を増やし具体例をたくさん入れて充実させるべきだと思います。教員研修センターの研修においても，法律に関わる部分というのは常に好評でした。

特に新任の校長・教頭は，判例など法的な知識が不十分であるがゆえに，安全第一でその場を収めるだけの学校経営になりがちです。実際には，危険を省みずスピード感のある判断が必要なこともありますし，そうしたケースにおいて学校側の対応が支持・擁護される最高裁判決も多く出ています。こうした判例を知っていれば，もう少し思い切った学校経営が出来ることもあります。また，保護者等への説明においても，判例にある通り筋道立てた論理的な説明が出来るはずです。

- 中央教育審議会の答申等においても、管理職の育成は緊急の課題として挙げられています。ある市町村の教育長の方が「百万人全ての教職員の資質を向上させることは非常に難しい。しかし、3万5千人の校長に限ってその資質を向上させることは可能である。可能であるのに、実行していないだけだ。」と話されていました。その通りだと思います。文部科学省においても管理職養成のモデル等を模索していますが、文部科学省が各現場の管理職の実態をどれだけ把握できているかは疑問が残ります。

そうした中で、他都市と比べて京都市の管理職研修は充実しているほうだが、危機意識はまだまだ希薄であると言わざるを得ません。

今回配布された資料では研修の内容が見えにくいと思います。もう少し具体的な内容の提示が必要です。また、「内容」の欄に、研修内容に関する記述と研修形態に関する記述が混じっており、立体的にどのような研修なのか把握することが難しくなっています。受講者側がこれを見て、自らがなにをしなければならないのか、どの研修を選択するべきか、主体的に判断することが出来なくてはなりません。

また、研修の主催者側が各研修の意図や内容が明確に分かるような形で提示する必要があるのと同時に、受講者側についても、十分に自己省察をしてから研修に臨んでいただく必要があります。同じ校長、教頭と言っても、それぞれのキャリアを積んできた様々な人材がいます。自らの理想とする学校経営がどんなもので、自分に必要な能力はなんなのか、十分に自己省察した上で研修を受講してもらわなければ、なかなか内在化できません。こうした自己省察を促すような研修プログラムの提示の仕方というのも、工夫いただければと思います。

- 総合支援学校では、まず学校自体にそれぞれ大きな違いがあり、管理職個人の資質についても、経験値や、障害種別に応じた専門性など異なる部分がある。そのため、それぞれが校内で担うべき役割を一概には言えない状況である。

自らが担うべき役割を明示されていないため、何のために研修を受けるのかが自覚しづらい場合がある。これを自覚しないままでは、研修受講に主体性が持てず、いわゆる指名研修をこなすだけになりかねない。

主体性がないままで研修を受講してもその場では興味を持って講義を聞き、勉強になったという実感を持つことができるが、その場限りであり、その後の学校経営に生かされない場合が多い。

- 委員の皆さまのお話をお伺いする中でも、自らの課題を認識した上で主体的に選択・受講するためには、事前に自己分析をすることが重要であると感じます。

学校現場の多忙感の中でなかなか自らの課題を振り返る機会をとりにくいことも確かですが、こうした研修を機会に自己省察を図るきっかけとしなければならないと思います。

- これまでは、管理職研修と学校指導課首席指導主事による訪問指導との関連付けが弱かったが、これからは双方が関連し合うように改善していきます。

- かねてより管理職対象にマネジメントの研修を行っているが、その反省として、理論だけが分かって実際に学校経営に生きないケースが多いということがあります。そうした中で、学校指導課首席指導主事による訪問指導の際に管理職が自分では気づいていない課題を認識させ、研修で得たものを学校経営に生かすよう誘うことも必要であると感じています。

- 実施時期にも配慮をしています。

新しい学校に赴任した場合、その学校・子ども・保護者・地域等を把握し、慣れるにはおおよそ夏季休業くらいまでかかる（そのぐらいの時期までに慣れない場合は、その管理職の資質に問題がある）。この頃になると少しは自らの課題を認識するようになると考え、来年度の学校経営力向上講座については全て夏季休業中かそれ以降に設定しています。

- 民間企業においても、階層別の管理職に対する研修は行っているが、「主催者側の意図」と「受講者側の意識」が合致しないケースもあります。シリーズものの研修を実施する際に、私が主催者としていつも意識することが2点あります。

1点目は、研修開始時に「この研修でなにを得るかは、受講者であるあなた次第ですよ」と伝えることです。

2点目は、毎回課題を出し、研修終了後から次回までに研修成果をどう活かしたか確認をすることです。この確認をしなければ、研修（オフ）のときに聞いたことを現場（オン）で活かさずにすぐに忘れてしまいがちです。今回資料をいただいている新任・2年目管理職研修についても、こういった工夫が必要でしょう。

- 受け手、つまり管理職自身が研修に参加するにあたって参加意欲や参加意識を新たにすることは、研修を実施する上でとても重要と考えています。

今回の「学校経営力向上講座」で自らが選択して受講しなければならないシステムとして、それぞれの管理職が現在置かれている状況や抱えている課題を踏まえ、今自分に何が必要なかを意識して考えさせるきっかけづくりであり、研修受講に対するモチベーションや主体性を高める工夫でもあります。

また、茂木委員がおっしゃられたとおり、連続で研修を進めていくなかで、課題を課していくことで研修内容と実際の校務運営をリンクさせていくことはとても重要と思います。

- また、こういったシリーズで研修を実施する上で押えておかなければならない点として、第1回目に受講した人が、最終回にはどうなっていてほしいのか、という明確な視点を持ち、全体の流れを意識した上で各回の研修や研修間の実践において踏むべきステップを確認しながら進めていくことが理想的で、このフロム・トゥの視点を持つことは非常に重要であると思います。

- 校長は学校における指揮官であり、その職務のあり方は色々あります。教頭も含めその他の教員に対して研修を行うのとは事情が違います。管理職研修について言えば、校長と教頭等で研修の内容が重なる部分はあるかもしれませんが、研修を受ける意識というのは全く違うべきです。校長に対する研修では、様々な事例や理論を伝えることは大事だが、それを押し付けると反発しか生みません。京都市だけを見ても様々な学校があり、校長は様々な状況に置かれることとなりますが、そうした中で望ましいリーダーシップというのはひとつではありません。

グループダイナミクスの研究の中でも、(結局は個人の器によるところが大きいけれども、一般的な要素を取り出して) 様々な状況での望ましいリーダーシップについて研究が進められています。軍隊におけるリーダーシップというものもあり、どういった小隊であればどのようなリーダーシップがいいとか、そういった研究は数多くあります。

研修においては、校長は中間管理職ではなく学校の指揮官であることを強調していただき、

ある種の覚悟を持たせるよう働きかけてほしいと思います。

- 京都市の教育委員会が実施する研修は、強制的に受講させる指名研修が主体でしたが、徐々に校長の裁量権を拡大させる流れの中で、今回のような選択受講制を取り入れるなどしています。このように現場に判断を任せるのであれば、我々も研修をきちんと体系化して伝えるとともに、管理職として必要な能力等を明示していかなければならないと感じています。

また、これまでは労務管理の中での総務課が行う研修と、指導内容については学校指導課が行う研修と、それぞれバラバラに行っていたものを、これからは関係課横断的に研修を実施していこうということを進めております。まだまだ課題も多いですが、この方向で引き続き努力をしていきたいと考えております。

【確かな担任力研修講座の新設について】

- 資料を拝見いたしまして、先生方が、どのように授業をすれば子どもに伝わるか、日々考えてくださっていることが伝わってきます。

中学校では学級担任の先生と教科担任の先生がおり、1人の先生が全てを見てくださっているわけではないので、子どもたちや保護者も先生方の違いについて話をしたり、先生方を比較したりすることもあります。それぞれの先生に個性があり、良さがあると思っています。

また、校内研修などで目の前の子どもたちのことを思いながら、様々な課題に取り組んでいただいていると感じており、心強く感じています。

- 学級担任をしていなくても、教科の指導をする際にはそのクラスの子どもたちに対して責任を持たなければなりません。これまでから、学年会等で、気になる子どもやよくがんばっている子どもについての情報交換を行ってきていますので、それについては今後も継続させることが大切だと思います。

また、これまでそういった場で特段名前が挙がらなかった子どもについても、しっかりと情報交換をし、学校全体として全ての子どもたちに対応していく必要があると思っています。

- 中学校の若手教員に対しては、年次別研修を軸に、生徒指導に関する研修等もかねてから行っておりますが、この度、校長会のほうから「学級担任を持てる先生を育てていきたい」とご意見いただいて始めた研修でもありますので、今後、新規で実施するとともに充実させていきたいと考えています。

- 教師として、担任として力量に欠けるというのは致命的です。

教師には様々な能力が必要で、教科指導力や生徒指導力などをそれらの能力や資質を個別に扱う研修をこれまでから行っていました。しかし、これらを今一度総括的に捉え、学力向上への素地となる学級を作り上げる力、いわば教師としての総合的な力を伸ばしていきたいと考えています。

平成23年度に新規で実施した後、効果等を検証し、次年度に繋げていきたいと考えています。

(5) 事務局からの説明<後半>

パンフレット及びプレゼンテーションを用いて、京都教師塾の取組についての説明が行われた。

(6) 質疑・意見交換<後半> (○は委員, ●は事務局を表す)

事務局からの説明のあと、次のような質疑・意見交換が行われた。

- 本来的には大学が行うべき教員養成を、このように行政が財政支出し実施するには、それなりの意義付けが必要です。また、このような取組をされるということは、裏を返せば大学の教員養成課程は採用側から見てどのように評価されているのか、という問題でもあります。

大学での教員養成課程にも、法に則った範囲内で、教育大学による課程から短期大学等による課程まで様々あり、その質にも幅がありますので、採用側のニーズとの間には距離があると思いますし、その距離を埋めるために教師塾のような取組を実施されていることは一定理解ができます。

ただし、教師塾等で取り扱う内容が、大学による教員養成課程と重複しないようにしなければなりません。相互に補完・補強するような関係にならなければ、行政が財政支出をして実施する事業としてふさわしくありません。大学による養成課程で行う部分と、行政が行わなければならない部分というのをもう少しはっきりと説明することが必要ではないでしょうか。東京のようにカリキュラムスタンダードまで作って大学に要請している都市と、そうでない都市とでは説明責任にも差があると思いますが。

また、現在の教員養成制度改革においても、現在不十分な部分を補うような制度を設計しなおそうという動きまでありますから、これが完成し、大学・大学院による十分な教員養成が可能となった場合、教師塾のような事業は終了するという考えはおありでしょうか。それとも、そういった制度論とは関係なく、採用側の論理としてこうした事業は必要であるのか。そのあたりの説明をしていただきたいと思います。

- 仮に、教員養成制度改革が完成し、大学・大学院による十分な養成が行われるのであれば、いわゆる補完性の高い教員養成事業は必要なくなるかと考えています。

ただし、現状としては、300人近い新規採用者のうち新卒者が非常に多くなっている中で、4月から学校現場に出た際に不調をきたす者が少なからずいるという現状があります。

このような現状に対して行政として出来る手立ては、教員志望者に少しでも学校現場を知ってもらうことであり、大量退職・大量採用の時代に手をこまねいている訳にはいかないという思いもあり、教師塾のような取組は現状では必要であると考えています。また、優秀な教員を確保するという点にかけては、他の都市と競合することになりますから、そういった点についても効果があると考えています。

- 制度論として教員養成の質をどのように保証していくのかという問題を、現在議論しているところです。これは、実態論とは区別をして、制度論として議論しているということをご理解いただきたいと思います。これを区別しないと、このような議論は堂々巡りになってしまいます。

実体論としては、教師塾のような取組をされることは理解できます。

しかし、制度論としては、教職大学院等の仕組みや教員養成課程の6年必修化論、あるい

は短大の教員養成課程は認めなくていいのではないかと、といった制度上の議論をしています。その中で、行政が教員養成を担うべきなのか、担うべきだとしたらその理由はなんなのか、という問題があるということも認識していただきたいと思います。

- 教員養成制度は、大きく変化するかのような報道がされているが、実際はほぼ変わらないと考えていいと思います。現存の制度を充実させていくことを考えなければなりません。

教師塾が実施している中身は全て大学でも行っているが、京都市が改めて実施しなければならないという考えは分かる。学生は大学で単位を取っているが、“こういう肩書きの先生がこういう内容の講義をすれば学生にこういった力が付く”という確かな保障はありません。

戦後、開放制の教員養成になったことのひずみが今出てきています。制度論と現実が食い違ってしまっている現状はあります。ですから、全て賛同する訳ではないですが、行政側は引き続き事業を充実させていってほしいと思います。

ただし、教師塾の卒塾生にもう少しメリットを持たせていただきたい。一次試験免除は無理かもしれませんが、何点か加算するなど、それくらい思い切ったメリットを持たせることが出来るくらい、実質的な力を塾生につけていただきたいと思います。