

第9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22年11月1日（月） 午後5時から午後7時まで

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、千々布委員、茂木委員、西堀委員、松井委員、寺内委員、
林委員、海老瀬委員、北村委員 ※ 増川委員は欠席

4 進行

（1）挨拶 永田所長

（2）出席者紹介

（3）事務局からの説明

配布資料に基づき、「平成22年度研修事業のアンケート結果」や次年度に向けた課題として、「管理職研修の充実」や「ICTを活用した授業力の向上」に関する説明やプレゼンテーションが行われた。

（4）質疑・意見交換（○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向けて】

○ 報道関係者等から「学校現場で同じような問題行動や事件が起きるが、行政はどういう対応をしているのか」と聞かれることがあります。管理職研修において守秘義務を徹底した上で、学校経営や問題行動対応の失敗例を取り上げれば、法的な内容も含めて多くのことを共有できるのではないのでしょうか。

● リスクマネジメント研修等で学校運営の失敗例等に基づいた研修の機会を設けています。今後も個人情報保護に配慮しつつ、こういった機会を増やすよう検討いたします。

○ 専門的な視点になりますが、教員の年齢構成がいびつなため、急激な世代交代が進む中で管理職不足の時代が来ています。さらに、地方分権と教育改革の大きな流れの中で、学校がより自律した組織となることが求められており、管理職に対し、経営に関する専門的な力量や意思決定力が問われている状況にあります。

管理職研修は、他都市の状況と比べると京都市はまだ実施しているほうだと思いますが、いくつかの課題もございます。

まず、研修の講師が校長OBや首席指導主事であり、「先輩が新任に教える」という枠組みのみで内に閉じたものになっています。今日、学校経営において重要なことは、意思決定を確かなものとする学校経営に関する専門性の高い知識や、それを活用する幅広い力量であり、

OBの経験だけでなく、外部の研究者をもっと活用する必要があるのではないのでしょうか。

次に、京都市の新任管理職は50人を超える程度です。この主要なポストに対し、どの段階で、こういった内容をどれぐらいの時間をかけ、その講師は誰が担うべきなのか。戦略的な計画が必要です。

そして最後に、管理職の全体像をどう捉えていくかという問題があります。どのような人物に管理職になってもらうのか。そして、新しい経営管理を担う副校長や主幹教諭が配置されている中で、これらのポストをどのように活用していくのか。このあたりのことも視野に入れると、管理職に対する研修だけでなく、計画的な人材育成をしていく必要があるのではないのでしょうか。

- 私どもも管理職を取り巻く状況には危機感を持っており、本日はあえてこのテーマを取り上げさせていただきました。この課題は、採用・任用等も含め、教育委員会各課が横断的に検討していく必要があります。

本日は、皆さまからの多角的で忌憚ないご意見等をいただき、まず研修に関して来年度から改善を図ろうと考えております。

- 若手の管理職が増えていく問題は、全国的な共通課題であり、特に都市部においては顕著です。今まで新任管理職研修を実施していなかったところが新たに始めたりしている話をお聞きます。これを考えると、京都市が以前から実施しているものは、量としては比較的充実しているというのは同感です。

内容に関しては、「どのような学校にしてほしいか。そのためにはどのような学校運営の資質を身につけてほしいのか」が先にあり、そこから「どのような内容を管理職に伝えるか」を考えるべきであると考えます。

また、研修の講師について、市教委内部の講師が多いという印象を持ちました。中央研修で学んだ指導主事がそれぞれの自治体で講師になるというサイクルが出来てきているとは思いますが、内容によっては、大学教授のほうがはるかに専門性を持っている場合も多いと思います。予算上の問題であるなら、「管理職に対してこの内容を伝えなければならないので、この講師が必要」ということを主張していく必要を感じます。

管理職の力量向上のためには、研修だけでなく、日常的な訪問指導も重要です。かつては地域教育専門主事室の方々が各校を回っていたと思いますが、現在は誰がその役割を担っているのでしょうか。

- 地域教育専門主事室については、よりきめ細やかに各校をサポートしていくという考え方の下、多くのスタッフにより取組を進めていました。そして、組織改正を進める中で、現在は学校指導課に統合し、学校指導課の首席がその役割を担っております。

- ここ2・3年で50人程が世代交代する中学校においても、危機的な状況と捉えており、校長会としても教育委員会との懇談等で、主幹教諭や指導教諭の職務の明確化とともに、研修実施についても依頼を申し上げているところです。そういう中で今年の一つ研修が行われる動きとなっています。

文科省の調査からも見てとれますが、現在の校長先生には管理職として「責任は取る」という意識はそれなりにあり、保護者もそう認識してくださっているようです。ただ、それ以外の部分で必要な資質をどう伸ばしていくのか。大きな課題と感じています。

- 小学校においても、校長会として大変な危機感を持っています。支部毎の校長会でも、今後どうあるべきか検討を進める等、学び合いが活発になってきています。そうした自主的な研修も尊重しながら検討していく必要があると思います。
- 総合支援学校は、教員数が140人を超える規模で非常に多く、学部も小・中・高学部に亘り、管理職としてどこに焦点をあてて学校経営していくべきなのか難しいものがあります。

現在は、経営スタッフを養成する意味からも、複数教頭や3名の副教頭さらに各学部長といった体制により、分担して実際の管理・運営を進めています。そして、どのような総合支援教育を進めていくかも含め、独自の経営システムの確立に向けて、校長会だけでなく教頭会・副教頭会においてもそれぞれ検討を進めています。

また、国立特別支援教育総合研究所における研修等で副教頭等が資質向上を図っているところですが、その成果についても、最終的にそれを活かしていくことも校長の役割になるので、校長の経営能力が問われていると実感しています。
- 保護者の立場として、校長のカラーが学校を表すというのは実感しています。管理職とのコミュニケーションがスムーズにとれる場合、教員とのコミュニケーションがとりやすいように感じます。このような風通しの良さというのは、管理職の力量の高さを感じます。

また、管理職は外向けの仕事をすることも多いので、内部の講師だけでなく、外部講師による広い観点をもう少し取り入れてもいいのではないのでしょうか。
- こういった管理職対象の研修が行われていること自体知らなかったもので、保護者として安心感を覚えました。内容については、地域や保護者などの校外との連携といった内容も大切なのではないかと思います。

また、学校を訪問した際の職員室の雰囲気、子どもたちとの繋がりや深さを感じられるので、管理職の先生にそういうところも大切にいただけると大変嬉しく思います。
- 学校だけでなく、私も企業においても世代交代の波の中にあります。オイルショックなど様々な出来事がある中で、世代間の連続性に穴が生じ、団塊の世代が退職した後は、極端に言うとマネジメントを担う立場の者が10年若返ることになります。この場合、当事者の一部に必ずしも経営経験に裏打ちされた能力が十分でなく、戸惑いを感じる者が出てくる可能性があります。私としては、若干懸念するところです。

彼らは、現場で事業を運営する力は培ってきていますが、組織を経営するにあたっては、全く違う要素が求められます。このあたりは学校も同じではないでしょうか。

そんな中、研修で取り上げるべきことの一つとして、リスクマネジメントがあげられると思います。企業の経営にも様々なリスクがあり、それに適切に対処するためです。

リスクマネジメントやコンプライアンスに関する研修は、つまらない話になってしまいがちですが、実際の不祥事例を出すことで、改善策や予防策を積極的に考えるきっかけになります。また、管理職は現場では孤独であり、誰にも相談できないものです。そんな中、具体的な前例を多数知っておくことは、初動対応などにおいても大変重要になってきます。
- 校長が変われば学校が変わると言われます。このことから意識の高い管理職を育てていくため、今後の研修の在り方についても、教育委員会・校長会などそれぞれの役割を認識しながら検討を重ねていきたいと思っています。

- 外部人材の活用を進めていただくと同時に、京都市の教育界には、優れた人物がたくさんおられます。そういった人材をもっと活かすべきではないでしょうか。京都にはおだやかに物事をまとめる雰囲気もありますが、私の知っている校長先生は迫力や威厳もあります。校長先生には知識だけでなく、人として厳しい姿も必要と思います。

また、当大学における部活動躍進の実例からも言えることですが、やはり指導者は重要です。校長先生には「自分が変われば学校が変わり、学校が変われば子どもが変わる」という気持ちをもっと強く持っていただきたいと思います。

- 私どもの企業におきまして、管理職については同様の課題があります。

私どもの企業における支店長と校長先生の立場は、組織を運営するという点で似ていると思いますが、私どもは支店長というポジションはどういう役割なのか、何を果たしていく必要があるのか、ということ具体的に示す必要があると考え、「あるべき支店長像」を具体的に記載したものを冊子にして配布しております。

そして研修におきましては、その内容が実際に遂行できているのかを確認していくことにしております。

ただし研修だけでは全てをフォローできませんので、支店ならびに支店長を指導する担当が、個別に現場で指導しております。

先程、各校への訪問スタッフを他の部署と統合したという話がございましたが、校長のマネジメント力を強化するためには現場指導が肝要であり、ここに資源を投入していく必要があるのではないかと思います。

【ICTを活用した授業力の向上について】

- 前提として、市内全域に LAN で繋がったパソコンを、教員が一人一台所有しています。また、ICT活用指導力の調査から見ても、約98%の教員が「概ねできる」と答えており、多くの教員が、電子黒板だけでなく、書画カメラで手元を映したり、グループワークでの活用を図っています。

電子黒板が入ることで、これまで黒板に貼って使っていた模造紙やスクリーン等を使わなくてもよいので、黒板全面を活用することができ、映像と黒板を連携して活用することも可能となりました。グラフなどのアニメーションを活用することで子どもたちは非常に興味関心を持って授業に臨むようになっていきます。また、以前に比べ教材作成等の時間短縮にもなっています。

今後も研究会と連携して、コンテンツの作成やそれを活用した研修会の充実を図ります。

- パソコンが1人1台あることは、日常的に使いやすいとても良い環境にあると思います。

今、ご説明いただいた授業以外でもパソコンを活用することで、もっと仕事をスムーズに進めることができます。例えば、授業時数の計算を LAN 上の表計算ソフトで行ったり、連絡事項を電子メールで送ることにより連絡会の時間を短縮したりするなど。こういったことも研修等で広めていけばよいのではないのでしょうか。

- そのような活用法は、徐々に広まってきています。例えば、朝の打合せの代わりに電子メールで連絡事項をまとめて送付したり、指導主事との指導案のやりとりにおいても電子メールを活用しています。

- 分校、分教室がある学校では、LAN による連絡のやり取りは非常に重宝しています。また、子どもたちにとっては、テレビ会議を活用して本校と分校が同時に授業を受けられるようにするなど、とても役立っています。
- 一方で、ICT が広まると逆の心配もあります。例えば、対面式で行うべきコミュニケーションを電子メール等で済ましてしまうなど、ICT にはマイナスの要素もありますので、気をつけなければいけません。
- ICT の活用によって、授業が分かりやすくなり、授業の質が保障されることは喜ばしいことです。ただ、教員の皆さんの個性やそれぞれの先生の良い部分が失われ、授業が同じようなものになってしまうのではないかと懸念もあります。
- 教員の ICT スキルには幅があります。その中で、誰がどういった内容の研修を実施するのかなど、研修全体のプログラムをどう構成するのかが重要です。受講者の習熟度の差が大きい場合、様々なレベルに応じたレパートリーを用意する必要があります。
- 学校のホームページもよく更新され、ICT を活用した授業の様子も掲載されており、興味深く見ることができました。
また、私の娘の話なのですが、これまでは帰宅しても部活の話をするが多かったのですが、最近は ICT を活用した授業の話等もするようになりました。こういうことから、授業に対してこれまでよりも興味を持っていることを実感しています。
- ICT 活用支援員が各校に訪問してくれているので、そのときどきで必要なアドバイスをいただくことができ、助かっています。
しかし、ICT に関する研修についてのニーズは高いので、まだまだ研修の必要性を感じます。どのような内容をどのような難易度で実施するのか等、研修のレベルを示していただくことは、受講する側も参加しやすいと思います。
- 電子黒板を活用するソフトは様々なメーカーから様々な種類のものが作られていますが、ソフトによっては、学習指導要領が示す「習得」や「活用」といった項目に大きな偏りが見られます。バランスのとれた子どもを育成するためには、このあたりのことも考えてソフト選びをしていただく必要があります。
- 研修のツールとして ICT を使うこともできるでしょう。ICT の利点は「多くの人が、いつでも使える」点にあります。研修内容をサーバにアップしておいて、必要なときに受講するなど、新しい活用法も検討していく必要があるのではないのでしょうか。
- 授業を受ける側に立って考えますと、ICT によって授業がわかりやすくなることは非常に良いことだと思います。
逆に教える側から見た場合、ICT のコンテンツが容易に揃えられる一方で、各教員が授業案を「自分で考える」、次への「課題を考える」等の機会が減り、結果として教員自身の課題発見力や課題解決力を低下させることに繋がるのではないかと懸念されます。
そういった点に対する対応も考えておくことが必要だと思います。

- 最後に ICT に限った話ではありませんが、新しい学習指導要領が順次施行されていく中で課題と感じている点についてです。

学習指導要領の改訂内容については、それなりに現場にも理解してもらっていると思いますが、その改訂の理由や趣旨について、あまり浸透していないように思います。

伝統文化を尊重する心を育む教育や武道の必修化等の改訂点についても、政治的な影響によるものではなく、本質的に必要であると考えられて追加された内容であります。

「やらなければならないから、やる」ということではいけません。なぜそれが必要なのか、なぜ改訂されたのか、特に管理職の皆さんには理解していただきたいと思います。

- ありがとうございました。今後は、本日いただいた御意見をふまえながら、課題について見直しと改善を進め、23年度の研修計画策定を進めてまいります。