「教師力」向上のための指針

～新しい人材育成システムの構築に向けて～

京都府教育委員会

はじめに

21世紀を迎えた教育は大きな転換期にあり、国においても、さまざまな教育改革が進められています。中央教育審議会は、平成18年７月の答申「今後の教員養成・免許制度の在り方について」の中で、「教員には、不断に最新の専門的知識や指導技術等を身に付けていくことが重要となっており、『学びの精神』がこれまで以上に強く求められている」として、研修の重要性を強調しています。また、同年12月に公布・施行された改正教育基本法においても、教員の使命と職責の重要性を踏まえ、研究と修養に励むこと、養成と研修の充実が図られるべきことが規定されています。

京都府では、新京都府総合計画の実現を着実なものとするための中期ビジョンとして、平成17年３月に「『人（にん）・間（げん）中心』の京都づくり　５つのビジョン」をとりまとめ、「意欲と情熱を持った先生」を育てることを重点目標の柱としてきました。

また、府教育委員会では、「『京の子ども、夢・未来』プラン21 － 京都府の教育改革－」に基づき、府民の信頼を高める学校づくりのために「がんばる先生・支援プラン」という形で「教員の意欲を高め、指導力の向上を図る研修」の充実を提示し、教育改革に取り組んでいるところです。

このような中で、教員の大量退職・大量採用時代を迎え、質及び量の両面から、優れた教員を養成・確保することが極めて重要な課題となっています。そのため、養成から、採用、研修に至るまで、総合的で一貫性のある人材育成システムを構築し、一層効果的な取組を実施していく必要があります。

教員を育てるためには、まず、「求められる教員像」が明確でなければなりません。その上で、人材育成の基本的な考え方を定め、具体的な「人材育成方策」を講じていく必要があることから、平成18年７月に、学識経験者、経済界や保護者の代表などからなる「『教師力』向上に関する検討委員会」を設置し、人材育成の在り方を総合的に検討してきました。同年11月、同検討委員会から、「求められる京都府の教員像」と「具体的な人材育成方策」についての「提言」を受け、その後、今日的な教育課題への対応など多岐にわたって協議された内容も含め、平成19年３月には「最終まとめ」としてとりまとめられたところです。

この冊子は、その「最終まとめ」や平成18年６月に実施した「人材育成に関するアンケート」の結果も踏まえ、人材育成に係る様々な取組を関連付けながら、新しい人材育成システムの構築を進めるための方向性を整理したものです。

この冊子が、21世紀の京都府の公教育を担う教員育成の在り方について、皆さん方の理解を深めていただくための一助となることを願ってやみません。

目　　次

はじめに

１　人材育成の基本的な考え方　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１
　(1)　求められる京都府の教員像
　(2)　人材育成システムの概念
　　①　人材確保
　　②　人材開発
　　③　人事管理
　　④　学校経営
　(3)　「４つの柱」の今後の方向性

２　新しい研修体系の創設　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・７
　(1)　研修体系の見直し
　(2)　校内における研修の活性化
　(3)　校外における研修の充実
　(4)　退職教員の優れた能力の活用

３　人材育成システムの構築に向けた今後の取組について・・・・・・・・・15
　(1)　人材育成を推進するための組織の設置
　(2)　人材育成システムの構築に向けた今後の工程

おわりに

資料１　「教師力」向上に関する検討委員会からの「提言」・・・・・・・・①
　　「求められる京都府の教員像」に関する提言
　　「具体的な人材育成方策」に関する提言
資料２　人材育成に関するアンケート（概要）・・・・・・・・・・・・・・・⑦
資料３　京都府の人材育成システム　概念図　・・・・・・・・・・・・・・・⑪
資料４　自律的に学び鍛え合う職場環境づくりを目指して　概念図・・・・⑫

1　人材育成の基本的な考え方

今日、児童生徒や保護者の価値観が多様化し、学校教育に対するニーズも複雑化・多様化の一途をたどり、また、地方分権が更なる進化を遂げつつある中にあって、府教育委員会と市町村教育委員会が、関係法令を踏まえ、それぞれの果たすべき役割を強く意識しながら、公教育に対する府民の熱い期待を真摯に受け止め、府民への説明責任をしっかりと果たしつつ、学校における教育活動をさまざまな側面から的確にサポートしていくことが強く求められている。

「教育は人なり」と言われているように、学校教育の成否は、最終的にはその直接の担い手である教員に負うところが極めて大きいことは今更いうまでもない。教員一人一人が「府民の信託を受けて教育に携わっている」という自覚を新たにし、その上で、意欲的に、専門的知識、指導技術、更には幅広い教養を身に付けながら、人間性や社会性を磨くべく研鑽を積み、今日時点において強く求められる教師力を高めることのできるような環境整備を図ることは、極めて重要である。

しかも、大量退職・大量採用の時代を迎える中で、確かな学力、豊かな人間性、健康や体力などの「生きる力」を身に付けた児童生徒を育てることのできる、意欲と情熱にあふれた教員を、これまで以上に効果的に育成する仕組みを構築することは、まさに喫緊の課題でもある。

本府においては、従来から、教師力の向上を図るために研修の体系化など様々な方策に取り組んできたところであるが、これからの人材育成は、このような時代背景も踏まえながら、養成、採用、研修段階における個別の施策を充実させることはもちろん、意欲ある退職教員の優れた能力の活用に至るまで、長期的な展望に立って、一貫した取組を進めることが重要である。

また、人材育成の在り方を重視しながら人事管理を行うことや、日常の教育活動を通じて教員が相互に資質能力を高め合うことのできる職場環境づくりに努めることなど、総合的な観点からの取組を強めていくことも必要である。

この度、上記の諸課題を踏まえ、教職に対する使命感と情熱を持って、次代を担う児童生徒を育てることのできる人材を育成するための方向性を示すこととした。
今後は、これに基づきながら新しい人材育成システムの構築を着実に進め、本府における教師力の更なる向上を目指していくものとする。

(1) 求められる京都府の教員像

「求められる京都府の教員像」は、本府の教員を育成するために、最初に明らかにしておかねばならないものである。校種や地域、学校の状況などにより、求められるものは様々であるが、「人材育成に関するアンケート」の結果等も踏まえて、「教師力」向上に関する検討委員会では、下記の５点に整理された。
（資料１を参照してください。）

○　児童生徒に対する教育的愛情と、教職に対する使命感・情熱を持っていること。

○　豊かな感性を持ち、明朗かつ健康で、人間的魅力にあふれていること。

○　高い「授業力」を持ち、児童生徒に確かな学力をつけることができること。

○　社会的良識と自ら学ぶ意欲を持ち、児童生徒や保護者、職場の同僚、地域の人から信頼されること。

○　「ふるさと京都」への理解と愛情を深めるとともに、国際的な視点に立った教育を推進することができること。

多くの府民が教員に期待しているのは、児童生徒に確かな学力と豊かな人間性を身に付けさせ、一人一人の自主性や個性を尊重しながら、使命感と責任感をもって職務に励むことではないか、というように考えられる。児童生徒は、教員の直接的な言葉はもとより、その言葉を発する教員自身の生き方や人となりに大きな影響を受けるものである。教育に関する指導技術や知識の習得、今日的な教育課題への対応力の向上が大切であることはいうまでもないが、教職が児童生徒の全人格的な成長に関わるものである以上、教員自らが、人格の陶冶を目指す主体そのものでなければならない。

この「求められる京都府の教員像」は、教員志望者にとっては「目標」にするべきものであり、また、現在教員である者にとっては不断に意識し省みるべきものなのである。

(2)　人材育成システムの概念

教員の人材育成を効果的に進めるためには、養成、採用段階においては、有為な人材を確保すること、研修段階においては、教員一人一人が人材育成の重要性を認識し、研修への積極的な参加や自己啓発への取組を心がけることが、教師力の向上にとって大切である。

そのためには、養成、採用段階における取組の工夫・改善や充実、研修体系の再構築、人材育成のための人事管理、教員が互いに切磋琢磨できる環境づくりなどに関して、府教育委員会、市町村教育委員会及び学校がそれぞれの役割分担を意識しながら組織的に取り組むことが極めて重要である。

なお、取組を進めるに当たっては、市町村規模や学校規模の違いも十分踏まえることが必要である。

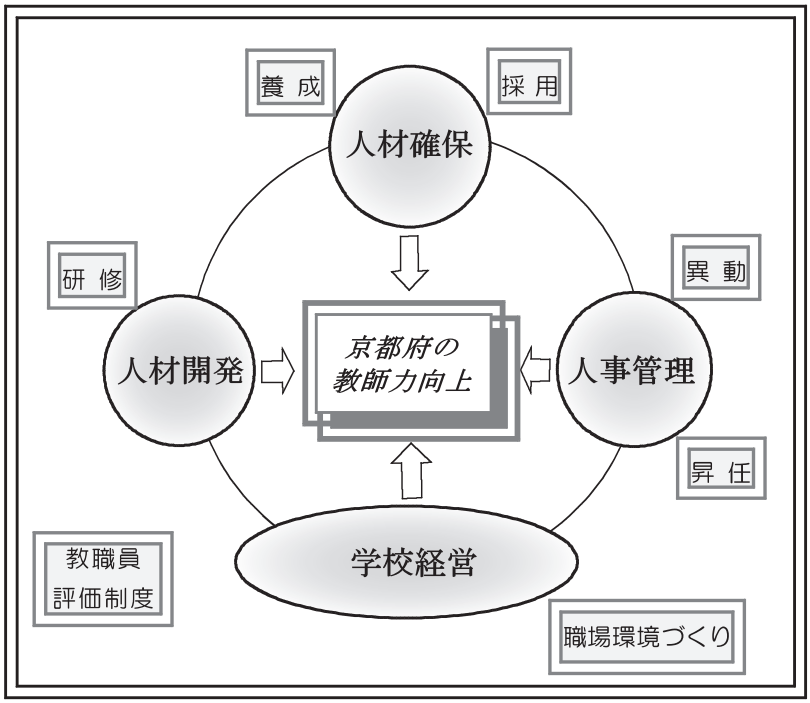
そこで、養成、採用から研修及び研修以外の育成機会のあらゆる要素を点検し、改善や新たな取組を検討しながら、それらを「人材確保」、「人材開発」、「人事管理」、「学校経営」（※）という４つの柱立てでとらえ直し、相互に関連付けて人材育成を図ることが、システムの基本的な考え方として有用であると考えられる。

（※この場合の「学校経営」の概念については、５頁を参照してください。）

すなわち、本府における人材育成システムは、この４つの柱を相互に関連付けつつ、府教育委員会を含む関係機関がそれぞれの役割を果たしながら、教員の人材育成を図り、「京都府の教師力向上」を目指すものというように考えるべきである。

なお、人材育成システムの概念図を示すと、下図のようになる。

（詳細な概念図については、資料３を参照してください。）



①　人材確保

人材確保に関しては、「教員養成」・「教員採用」それぞれの段階での積極的な取組を通して、教員志望者を拡大し、優秀な人材を確保する。

人材確保とは、養成、採用段階を通じて、教員志望者の質的向上への支援とその拡大に努めるとともに、将来にわたり成長していこうとする優秀で多様な人材を確保することである。

昨今の社会情勢の急激な変化や教員の大量退職・大量採用時代を背景に、養成段階においては、教員として必要な多くの基本的資質能力をこれまで以上に身に付けることが、教員志望者に求められている。このような状況を踏まえると、大学等で行われている教員養成においては、学生の実践的指導力育成に向けての支援を拡充するとともに、今後の教員需要を見据え、教員志望者を拡大するための取組を一層充実させることが必要である。

また、採用段階においては、中長期的な視点から退職者数や児童生徒数の動向等を的確に把握した上で、計画的な教員採用を行うとともに、求められる教員像をより鮮明な形で提示し、こうした教員像に合致するような優秀で多様な人材を確保するための取組を更に充実させることが重要である。

②　人材開発

人材開発に関しては、「学校内」、「学校外」での研修全般を見直し、教員の経験や職務等、ライフステージに応じた新しい研修体系を構築する。

人材開発とは、さまざまな研修機会等を有効に活用することによって教員の資質能力を高めていくことである。元来、教職は、不断の研究と修養が求められる職業であり、教員自身が教育の専門家として自ら学び、生涯にわたる職能成長を図っていくことが必要とされている。

したがって、教員の経験年数や職能発達の度合い、校種の違い、教員のニーズ、職務内容等に対応した多様な研修を整備、充実させるとともに、各学校においては、校内研修の活性化を図るなど、教員が自らの学びと気付きにより成長する仕組みづくりに積極的に取り組むことが重要である。

③　人事管理

人事管理に関しては、教員の意欲や資質能力の向上の観点を踏まえた「異動」や「昇任（登用）」を行う。

人事管理とは、採用から退職に至るまでの間、一人一人の教員に対して、服務、異動、昇任、給与等の諸要素の観点から、管理・監督していくことである。

とりわけ、人事異動は、学校経営体制の充実、指導体制の強化、学校組織の活性化等とともに、教職員一人一人に豊富な経験を積んでもらうことにより資質能力の向上を図るものであることから、適材適所の配置に努めるとともに、地域間・校種間・課程間の交流を推進する必要がある。

また、管理職の大量退職を見据え、計画的・効果的に管理職候補者を養成しながら、より円滑な学校経営と教職員の人材育成にリーダーシップを発揮できる管理職を任用し、さらにその適材適所の配置を図っていくことも必要である。

今後とも、望ましい学校組織の在り方も見据えながら、教職員評価等も踏まえて教員一人一人の特性や能力を生かし、そのモチベーションを高められる配置に留意するなど、人材育成の観点を重視した人事管理が求められている。

④　学校経営

学校経営に関しては、管理職を中心に教員一人一人が意欲を持って教育活動ができる職場環境づくりを推進する。

学校経営とは、府民の信頼を高める学校づくりのために、一人一人の教員の資質能力の向上を図りながら、学校の組織を活性化させ、機能を充実・発展させる行為全体を指すものである。

大量退職・大量採用の時代を迎えた今日において、教員同士が互いに切磋琢磨し、自己啓発への意欲を喚起し、学びと気付きにより自己の資質能力を向上させるなど、自律的に人材育成を図るための職場環境づくりは、喫緊の課題である。また、すべての教職員が学校経営への参画意識を持つとともに、日々の教育活動を通じた人材育成の重要性を認識し、互いに授業力やコミュニケーション能力等を高め合えるような「場」を設けることも求められている。

また、教員の育成に関わっては、従来から管理職の指導、助言が大きな役割を果たしており、加えて教職員評価制度の導入によって、教職員育成の観点がより明確となったことから、管理職のマネジメント能力を向上させることが一層重要となっている。

なお、さまざまな研修の機会の活用（上記②）、適材適所の人事管理（上記③）などについても、児童生徒によりよい教育環境を提供し、また、教員を現場で育てていくための構成要素として関連付けてとらえ直してみることも、これからの学校経営において重要である。

(3)「４つの柱」の今後の方向性

「人材確保」及び「人事管理」については、従来から、府独自の先駆的な内容も含めて、充実した取組が行われており、引き続き、今後も工夫・改善を重ねながら発展的に継承していくこととする。

また、「人材開発」については、「教師力」向上に関する検討委員会の「提言」及び「最終まとめ」やアンケート結果も踏まえ、府教育委員会として新たに取り組むべき最重要課題であることから、次章「新しい研修体系の創設」として詳述した内容でもって、今後、検討していくこととする。

さらに、改正教育基本法や中央教育審議会の答申内容を受け、「教員の質の向上」に関しても、新たな制度の導入等に向けた取組が進められており、今後の国の動向を注視し、これまでの京都府の教育施策の内容を踏まえ、柔軟で迅速な対応をすることも必要である。

「学校経営」という側面に関わっていえば、これまで、各学校において、管理職のリーダーシップの下で自律的な人材育成を図るべく職場環境づくりが進められてきたところである。今後は、それに加えて、府教育委員会としても、「人材開発」の要となるべき新しい研修体系の創設等を図ることによって、教員の経験や職務内容に応じた資質能力をより一層向上させるとともに、日常的なＯＪＴ（学校の日々の校務の中で、教員が互いに学び合いながら、計画的に能力の向上を図る研修）や校内研修の更なる活性化等に関して、学校経営に資する視点に立った積極的支援を行っていくものとする。

（資料３を参照してください。）

２　新しい研修体系の創設

「教師力」向上に関する検討委員会から示された「具体的な人材育成方策に関する提言」は、教員の大量退職・大量採用を背景に、養成、採用、研修の各段階ごとに整理されたものである。特に研修段階においては、「研修全般の見直しについて」、「総合教育センターの機能充実について」、「地元京都の知的・人的財産の活用について」、「校内研修の活性化など、各学校の自律的な人材育成について」、「管理職やミドルリーダーの育成と退職教員の優れた能力の活用について」など、教員の研修に関して、ほぼ網羅的な内容となっている。

上記の提言を踏まえ、人材開発の中核をなすものとして、新しい研修体系を創設するに当たり、「研修体系の見直し」、「校内における研修の活性化」、「校外における研修の充実」及びそれらを支援する「退職教員の優れた能力の活用」の４点にわたって、それぞれ、次のように具体的な方向性を示すこととする。

(1) 研修体系の見直し

従来、任命権者である府教育委員会としては、教員の教職生涯全般にわたって研修を積極的に実施するため、市町村教育委員会や関係機関の協力を得ながら、研修の体系化を図ってきたところである。

しかしながら、社会の急速な変化に伴って学校が抱える教育課題が複雑・多様化する中、教員には、不易なものとされる資質能力の向上とともに、新たな専門的知識や指導技術等を身に付けていくことが強く求められている。加えて、教員の大量退職・大量採用の時代においては、「ベテラン教員の大量退職に伴う教科指導力などの低下をどうやって回避するか」、「学校を支える中堅教員の不足をどうカバーするか」、「管理職を計画的にどうやって養成するか」など、新たに生じる様々な課題に対応するため、従前とは異なる観点の下で、これまでの研修体系を抜本的に見直す必要がある。

【今後の方向性】

大量退職・大量採用に伴って生じる喫緊の課題や、いじめ・不登校、特別支援教育などの今日的な教育課題に対応するため、「府・市町村・学校の役割を整理した上で総合的かつ横断的な調整を図ること」、「教員のニーズや社会の変化に対応して研修講座の『精選と新設』及び『内容や実施方法の見直し』を図ること」、「様々な知的・人的資源を有効に活用するとともに、社会の構成員としての視野を拡げるための研修を取り入れること」などを重要な観点として、教員のライフステージに応じた研修体系を構築する。

［研修体系見直しのポイント］

〈教員個々に応じた研修〉

・教員のニーズや経験・職務等ライフステージに対応した研修体系の整備（求められる力量に応じた多様な研修を設定）

〈現地現場性の重視〉

・市町村教育委員会や学校等と有機的連携を図りながら、校内研修をはじめ現地現場性を重視した研修の実施

〈人材育成力の結集〉

・府・市町村・学校の有機的連携とコーディネート

・国、独立行政法人教員研修センター等との協働

・大学・大学院等の研修機会の充実

・地元京都ならではの教育資源の活用

今後、計画的な人材育成を図る上で必要となる「教員のライフステージに応じて求められる資質能力」を示すと、次頁のようになる（実際には、経験年数だけではなく、職能発達の度合いや校種の違い、職務内容等に応じて求められるものは当然異なることになる。）。

また、以上述べたことを基にして、京都府における新しい研修体系を、現時点で整理してみると次々頁のようになる。

(2) 校内における研修の活性化

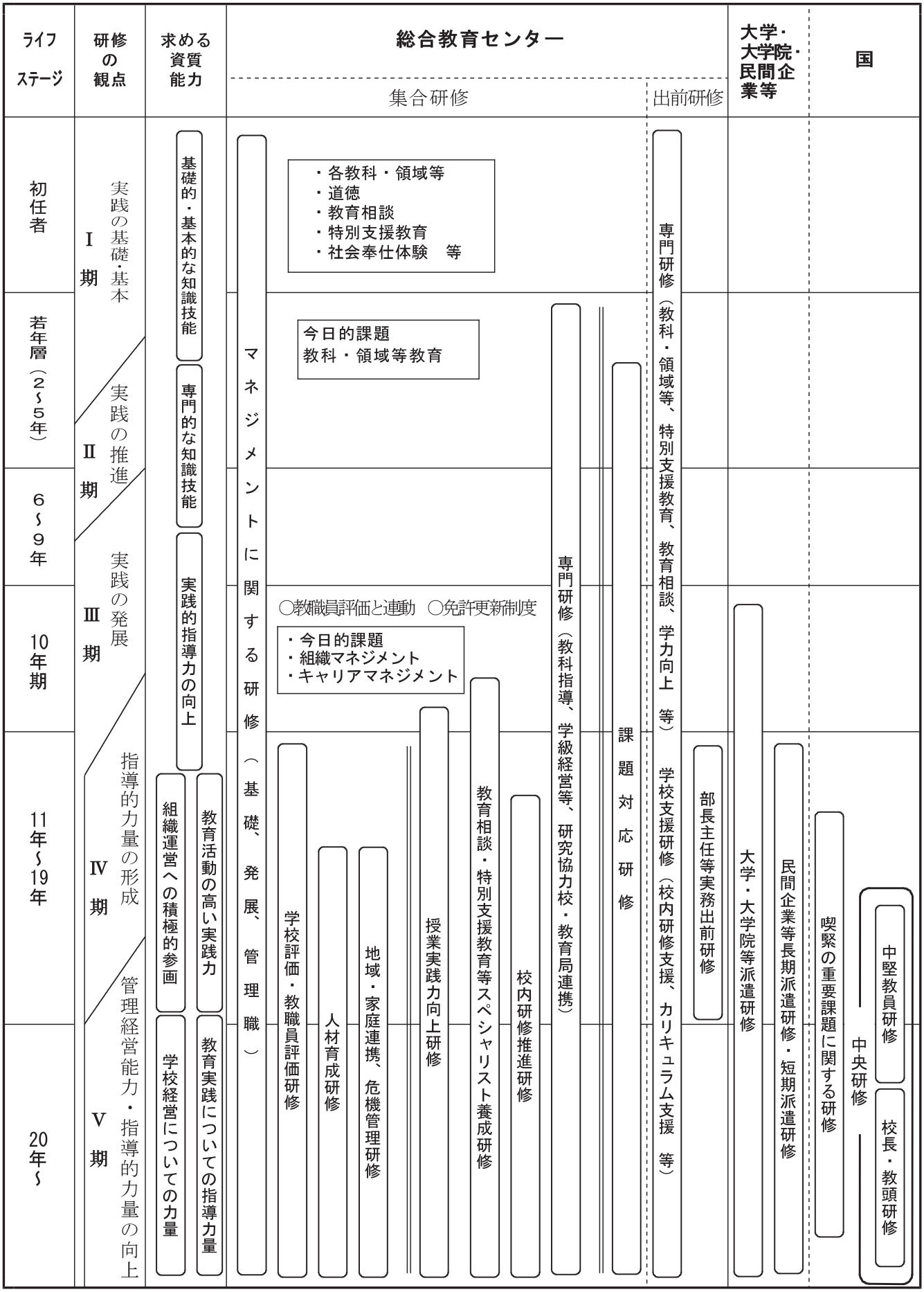
校内における研修は、教員の人材育成の基本になるものである。教員の資質能力は、日々の教育活動全般を通じて向上していくものであり、学校内の管理職を含むすべての教員が互いに切磋琢磨し、連携し合って教育活動を行う環境をつくることが重要である。特に、大量退職・大量採用の時代にあっては、ベテラン教員の優れた指導技術の伝授や教員同士の相互育成のために、校内研修体制の整備・充実を図り、研究授業や公開授業を積極的に実施して、授業評価の機会を拡充することも必要である（アンケート結果でも、多くの教員が「勤務校研修に力を入れるべきである」と回答していることに注目すべきである。）。

各学校では、すでにテーマを設けて課題解決や指導力向上のための校内研修に取り組んでいるが、今後更に、管理職は、校内研修を計画的に実施するための体制づくりに向けてリーダーシップを発揮するとともに、教員も、校内研修の場において積極的に相互交流を図り、自由闊達に批評し合うなどして、資質能力の向上に努めることが大切である。

教員のライフステージに応じて求められる資質能力

<table>
<tr><th>ライフステージ</th><th>研修の観点</th><th colspan="4">求められるもの</th></tr>
<tr><td>初任者</td><td rowspan="2">実践の基礎・基本</td><td>基礎的・基本的な知識技能</td><td colspan="3">・　教育公務員としての自覚と使命感を持ち、教育活動に必要な基礎的・基本的な知識、技能及び職務遂行能力を身に付けるとともに、児童生徒を中心とした対人関係能力の向上を図る。</td><td rowspan="6">課題対応研修
教科指導、学級経営、生徒指導、児童生徒理解、コミュニケーション能力等の様態ごとに、個別の研修プログラムで課題解決を図る。</td></tr>
<tr><td rowspan="2">若年層（2～5年）</td><td rowspan="2">専門的な知識技能</td><td colspan="3">・　自らの職能成長について自覚し、積極的に授業実践を積み重ね、教科指導や学級経営を始めとする専門的知識、技能を身に付けるとともに、保護者、学校に関係する地域住民等との対人関係能力の向上を図る。</td></tr>
<tr><td rowspan="2">実践の推進</td></tr>
<tr><td>6～9年</td><td rowspan="2">実践的指導力の向上</td><td colspan="3" rowspan="2">・　国及び本府の施策を踏まえ、ミドルリーダーとしての自覚と使命感を高めるとともに、実践的指導力と校務分掌組織の運営力量、学校組織内外との対人関係能力の向上を図る。</td></tr>
<tr><td>10年期</td><td rowspan="2">実践の発展</td></tr>
<tr><td>11年～19年</td><td rowspan="2">指導的力量の形成</td><td>組織運営への積極的参画</td><td>・　校務分掌組織のリーダーとして、自らの役割を自覚するとともに学校運営に関する専門的な知識や実践力を身に付け、組織の活性化に向けた対人関係能力の向上を図る。</td><td>教育活動の高い実践力</td><td>・　授業、学級経営、生徒指導等の分野において専門的な知識や技能を身に付けるとともに、自らの見識を学校組織全体に波及させる能力の向上を図る。</td></tr>
<tr><td>20年～</td><td>管理経営能力・指導的力量の向上</td><td>学校経営についての力量</td><td>・　学校内外における役割と責任を自覚し、学校の特色や抱える課題等を正しく分析し、リーダーシップを発揮して特色ある学校づくりを推進する。
・　学校経営・管理を円滑に行うために、管理職としての識見を高め、経営力量と人材育成能力の向上を図る。</td><td>教育実践についての指導力量</td><td>・　学校内外における役割と責任を自覚し、授業を中心とした教育実践等におけるリーダーシップを発揮するとともに、特色ある学校づくりに取り組む。
・　教職員の資質能力の伸長への支援をするとともに、教育活動全般にわたって実践的指導力を発揮し、学校組織の活性化を図る。</td></tr>
</table>

京都府における研修体系（見直し後）



※研修体系における市町村教育委員会、学校等の位置づけは、今後、具体的検討及び調整を行い明確化を図る。

【今後の方向性】

教員が鍛えられる最も大切な場は「学校」であり、その中核と位置づけられるものは「授業研究」である。また、各学校における自律的な校内研修は、学校全体の教育力向上に大きな役割を果たしている。これからの、大量退職・大量採用時代には、蓄えられた知的・人的財産の継承は喫緊の課題であり、各学校が校内研修を中心として自律的な人材育成に積極的に取り組むとともに、府教育委員会を含む関係機関がそれをしっかりと支援していくことが大切である。

- 若手教員を対象としたベテラン教員による授業実践力の指導機会の拡充
- 各学校における校内研修体制の整備と、研究授業等の授業評価機会の拡充
- 校内研修を支援するコーディネーター等の派遣の検討
- 校内研修指導者を養成するための研修実施と校内研修ハンドブックの作成

(3) 校外における研修の充実

校外における研修については、受講者の効果的な資質能力の向上を目指し、研修の精選と重点化を図るとともに、研修方法の工夫・改善を行い、総合的な体系化を図ることが重要である。また、教員一人一人が、自らの希望に応じて計画的、意欲的に研修に参加できるような環境を整備することも必要である。更に、研修終了後には、その成果を日常の教育活動に活かすことはもちろん、同僚教員と成果を共有できるよう、校内研修との連携を図りながら学校全体の教育力向上につなげることが必要である。

総合教育センターは、従来から、法定研修や専門研修等、様々な研修を実施し、校外における研修の中核的役割を担ってきた。しかしながら、優れた指導力を持つ教員の大量退職や新規採用者の増加に伴う様々な課題に対応するためには、集合研修を中心とした従来の研修の形態を変えていくとともに、より効果的・実践的な研修の在り方について、更なる研究に取り組む必要がある。その上で、府教育委員会、市町村教育委員会、学校等が有機的に役割を分担し合い、効果的な人材育成を図るために、研修全体を一元的に管理・調整する機能も求められるところである。

また、地元京都の知的・人的資源を活用し、教科指導力の向上や中堅教員の不足に伴うミドルリーダーの育成を図ることはもちろんのこと、教員の財産ともなる「出会いの場」をできるだけ多く提供し、教員自身がその自己教育力の向上を目指していけるような支援策を講じることも大切である。

《総合教育センターの機能の抜本的見直し》

【今後の方向性】

総合教育センターの機能を抜本的に見直し、より精選された研修の実施主体になることに加え、学校等への直接的な指導・支援機能を強化しながら、京都府の研修全般を一元的にコーディネートする機関に位置付ける。

主な機能の具体的な充実の方向性等を示すと、次のとおりである。

［ 研修全体のコーディネート機能 ］

総合教育センターを中核として、本庁、教育局、市町村教育委員会がそれぞれ人材育成施策を効果的に実施できるよう研修全体をコーディネートする機能を充実させる。そのため、総合教育センターは、人材育成に関する様々な情報を集約するとともに、国や教育研究団体等も含む関係機関の有機的連携・協力において中心的役割を果たすものとする。

［ 研究機能 ］

今後、府における教員研修をより実効あるものとするため、研究機能を基盤として「研究・研修・指導」の一体化を図る。そのため、総合教育センターを中心に、本庁・教育局の指導主事、研究協力校等と有機的連携を図った研究体制の構築を目指すこととし、さらに国や独立行政法人教員研修センター等との連携・協力を深め、最先端の研修に関する共同研究も行っていくものとする。

［ 指導・支援機能 ］

学校の教育実践への支援やコンサルテーション（学校の主体性を重んじた適切な助言や協議）機能を充実させる。主な支援策として、学校等への出前講座（教科・領域、校内研修支援等）の実施をはじめ、カリキュラムセンターとして、ＩＴＥＣコンテンツ（総合教育センターのホームページで提供される教育に関する資料・情報）、様々な指導資料及び視聴覚教材等の充実による広範な情報提供を行うとともに、教員の自主的な研究や実践交流ができる「場」を提供するものとする。

［ 研修機能 ］

総合教育センターは、研究・コーディネート機能を基盤として、より質の高い研修を実施するとともに、今後、教育局、市町村教育委員会と一層緊密な有機的連携を図り、現地現場性を重視した研修を充実させるものとする。

特に、法定研修と指導者養成研修の基幹部分を担うような、専門研修については、地元京都の大学や民間企業等の知的・人的資源を積極的に活用していくものとする。

［総合教育センター機能充実］
・研修全体をコーディネートする機能の充実
・研修の基盤となる研究機能の充実
・市町村や学校への直接的な指導・支援機能の充実

機能充実の具体的検討については平成19年度に行い、平成20年度には実施に移すことを基本とする。

《地元京都の大学や企業などの知的･人的資源の活用》

【今後の方向性】
地元京都の大学や企業等との連携・協力を強化し、教員の専門性やマネジメント能力の向上に資する専門性の高い講座を開講するものとする。

・地元大学との連携による、教科指導力等の向上を目指した専門性の高い研修の実施
・地元の企業や研究機関が持つマネジメント等の優れたノウハウを活用した、ミドルリーダーの育成を図るための研修の実施

(4) 退職教員の優れた能力の活用

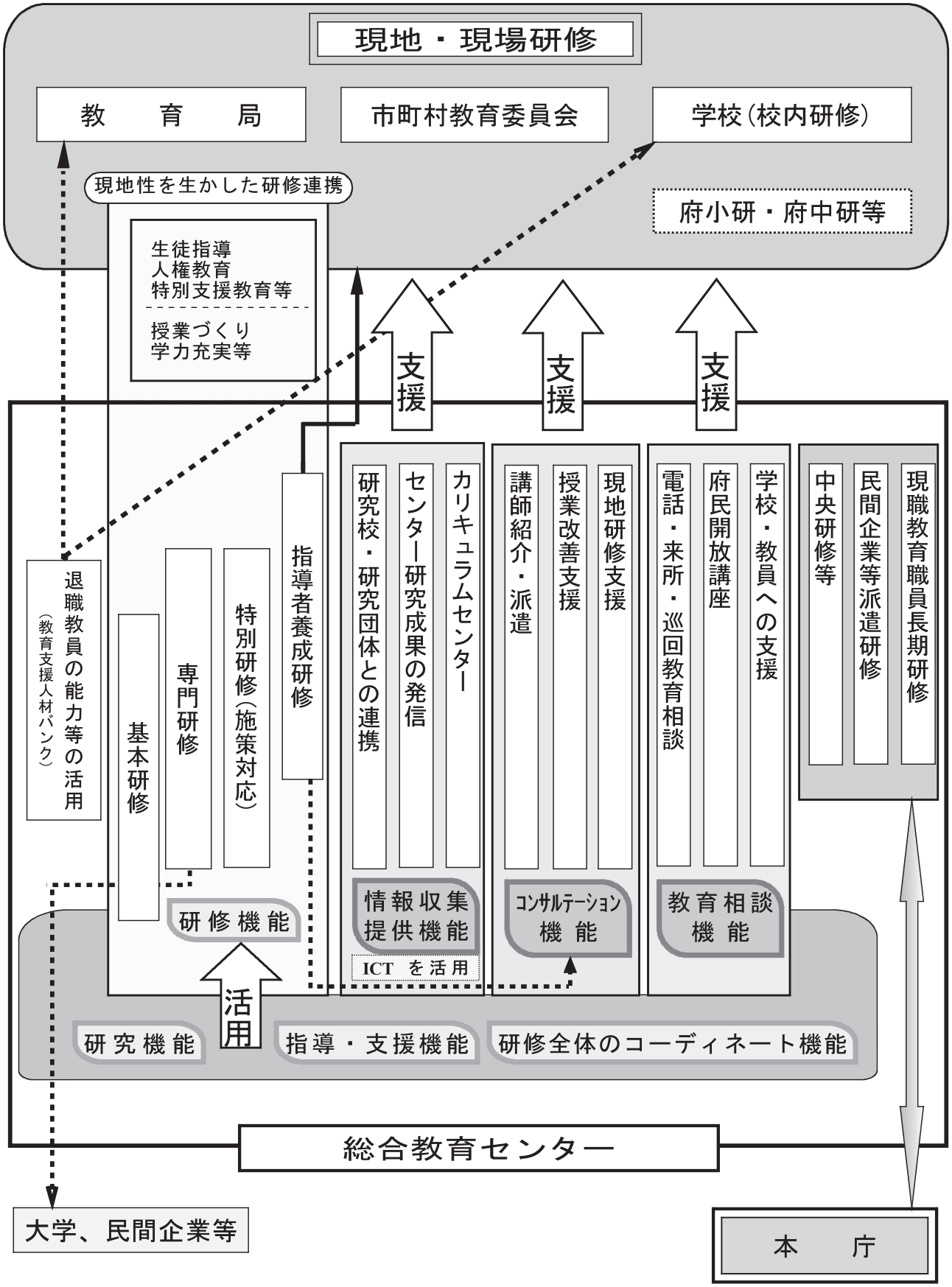
教員の大量退職・大量採用の時代を迎え、ベテラン教員が持つ優れた教育実践力を伝えることがより一層重要となっている。現在も初任者研修指導教員など、多くの退職教員に活躍していただいているが、今後、人材育成をはじめ、更に幅広い分野において、意欲ある退職教員の優れた能力を積極的に活用することが必要である。

【今後の方向性】
退職教員のもつ優れた教育実践力を一層有効に活用するために、今後早急に具体的な仕組みを検討するものとする。

・退職教員の経験や力量を、人材育成等に有効活用（退職教員教育サポートプロジェクト）

以上述べたことを基にして「総合教育センター機能充実後のイメージ図」を示すと、次頁のようになる。

総合教育センター機能充実後のイメージ図



※ＩＣＴ：情報通信技術

３ 人材育成システムの構築に向けた今後の取組について

京都府の新しい人材育成システムを有効に機能するよう構築し、人材育成を推進していくためには、府教育委員会が中心となって市町村教育委員会、学校及び関係機関が互いに役割を分担し合い、横断的な調整も図りながら、具体的施策に取り組むことが必要である。

そのため、以下に示すような推進体制を整備するとともに、先に述べた「４つの柱」を相互に関連付けながら、組織的・継続的に人材育成を推進していくこととする。

(1) 人材育成を推進するための組織の設置

平成19年度以降、人材育成システムの構築を具体的かつ円滑に進めるために、以下の組織を設置する。

① *人材育成システムの構築を推進するための組織*

人材育成システムの構築を具体的に進めるための推進検討組織を設置し、基本的な方針、具体的な施策の検討等を含め、全体の進行管理を行う。

② *システムの具体化の方策を検討するための組織*

上記組織の下位に位置し、必要な主要課題ごとに具体的な施策等の検討を行うためのワーキンググループとして複数設置する。

各グループの構成員については、本庁、教育局、総合教育センターに加えて、市町村教育委員会や学校からも参画してもらうこととし、学校現場の実態に即した実効ある協議を行う。

(2) 人材育成システムの構築に向けた今後の工程

この冊子で提示した新しい人材育成システムの方向性を踏まえ、今後、府教育委員会として、どのような工程で具体的な構築を進めていくのかを明らかにする必要がある。

「人材開発」の要として今後の方向性を具体的に示した「新しい研修体系の創設」や「総合教育センターの機能の抜本的見直し」をはじめ、養成、採用、研修の各段階における主要課題の解決に向けた具体的な年次計画等を作成の上、３年程度での目標実現を目指し積極的に取り組むものとしたい。

おわりに

新しい人材育成システムの構築に向けての方向性は、これまでの様々な資質能力の向上の機会を総点検し、個々の育成要素について改善を図る視点から、「人材確保」、「人材開発」、「人事管理」、「学校経営」の４つの柱立てで整理し、関連付けたものです。

このシステムによって、公教育に携わる関係者の一人一人が資質能力の向上に係る全体像を把握し、理念を共有するとともに、すべてを「育成」の観点でとらえ直してみることが、何よりもまず、重要です。

これまで必ずしも明確に体系立ててこなかった個々の育成要素が、行政の施策の中で、そして学校現場の教員、特に管理職の意識の中で、統一的に関連付けられ、その上で、システムを構成する各要素の具体的な取組が積極的に推進されることの意義は、極めて大きいものと考えられます。

すなわち、このような「府全体で教員の人材育成を支える」という協働意識の下ではじめて、管理職の教員に対する見方や接し方が変わり、より大局的な見地に立った指導助言がなされ得るとともに、行政機関の実施するさまざまな施策と学校現場における教育活動が協働して「人材育成」を推し進めることができるのです。

資　料

資料１　「教師力」向上に関する検討委員会からの「提言」
「求められる京都府の教員像」に関する提言
「具体的な人材育成方策」に関する提言

資料２　人材育成に関するアンケート（概要）

資料３　京都府の人材育成システム　概念図

資料４　自律的に学び鍛え合う職場環境づくりを目指して　概念図

資料１

「教師力」向上に関する検討委員会からの「提言」

「求められる京都府の教員像」に関する提言

（平成18年11月20日　「教師力」向上に関する検討委員会）

求められる教員像については、校種や地域、学校の状況などにより、求められるものはさまざまであるが、検討委員会での協議内容と「人材育成に関するアンケート」の結果を踏まえて、京都府の教員として「求められること」を５点に整理した。

○ 児童生徒に対する教育的愛情と、教職に対する使命感・情熱を持っていること。

○ 豊かな感性を持ち、明朗かつ健康で、人間的魅力にあふれていること。

○ 高い「授業力」を持ち、児童生徒に確かな学力をつけることができること。

○ 社会的良識と自ら学ぶ意欲を持ち、児童生徒や保護者、職場の同僚、地域の人から信頼されること。

○ 「ふるさと京都」への理解と愛情を深めるとともに、国際的な視点に立った教育を推進することができること。

解　説　「求められる京都府の教員像」

○ 児童生徒に対する教育的愛情と、教職に対する使命感・情熱を持っていること。

教員は、児童生徒に対して、公正・公平に、愛情を持って接し、児童生徒の成長や発達の様子を把握し、一人一人の個性を尊重しながら、自らの教育的信念を持ち、その使命を自覚して、教職に対する情熱を持って指導に当たることが求められる。

○ 豊かな感性を持ち、明朗かつ健康で、人間的魅力にあふれていること。

教員は、自らの健康に留意し、すべての教育活動に積極的に取り組むことが必要である。また、明るく元気で児童生徒から慕われる人間的魅力にあふれ、児童生徒の気持ちの変化や求めているものを感性豊かにくみ取り、個に応じた適切な対応ができることが求められる。

○ 高い「授業力」を持ち、児童生徒に確かな学力をつけることができること。

教員は、児童生徒にわかりやすい授業をし、学ぶことの面白さを伝え、確かな学力をつける「授業力」を身に付けていることが必要である。また、教員としての高い専門性や知識を有し、常に授業を改善していこうとする熱意を持っていることが求められる。

○ 社会的良識と自ら学ぶ意欲を持ち、児童生徒や保護者、職場の同僚、地域の人から信頼されること。

教員は、コミュニケーション能力の向上を図り、児童生徒や保護者、地域から信頼されることが必要である。また、他の教職員との連携・協働を進め、信頼される学校づくりに努め、社会の変化に対応できる力、社会人として模範となる良識、自ら学ぶ意欲を絶えず持ち続けることが求められる。

○ 「ふるさと京都」への理解と愛情を深めるとともに、国際的な視点に立った教育を推進することができること。

教員は、「ふるさと京都」のさまざまな歴史・伝統・地域文化等を尊重し、理解を深めるとともに、次代を担い国際社会で主体的に生きる創造性豊かな人材を育てるために、幅広い視野を持って、日常の教育活動を行うことが求められる。

「具体的な人材育成方策」に関する提言

（平成18年11月20日　「教師力」向上に関する検討委員会）

教員の大量退職・大量採用時代を背景に、検討委員会での協議内容と「人材育成に関するアンケート」の結果を踏まえて、今後「新しい人材育成システム」を構築するに当たり、「具体的な人材育成方策」を「養成段階・採用段階・研修段階」という３点で整理した。

【養成段階】― 教員志望者の拡大

○ 教員を志望する大学生等を対象とした情報提供の機会を充実し、教員志願者の拡大を図る。
○ 大学等との連携を進め、教員を志望する学生に対して実践力育成のための支援を充実する。

【採用段階】― 優秀な人材の確保

○ 教員志望者への説明の機会を拡充し、多様で優秀な人材確保のために採用試験の工夫や改善を図る。
○ 採用予定者に対する効果的な事前研修を実施し、学校で意欲と自信を持って教育活動に取り組めるようにする。

【研修段階】―「教師力」の向上

○ 時代や社会の大きな変化に対応するため、教員の育成に関して、府・市町村・学校がそれぞれの役割を明確にし、教員の経験や職務に応じた「教師力」向上のシステムを構築する。

○ 府総合教育センターの機能を抜本的に見直し、より精選された研修の実施主体となることに加え、学校等への直接的支援機能を強化しながら、京都府の研修全般を一元的にコーディネートする機関に位置付ける。

○ 地元京都の大学や経済界、産業界との連携・交流による先駆的・効果的な取組を実施し、モチベーションの向上を図り、教員としての専門性を高め、社会性を身に付けさせる。

○ 学校は教員の資質能力を向上させる基本的な場であり、各学校が自律的に人材を育成する仕組みを構築するために、校内研修の活性化を図るとともに、教員が主体的な取組を行うための環境を整備する。

○ 今後の大量退職・大量採用に伴う年齢構成などを踏まえ、優秀なミドルリーダーや管理職の育成方策を検討するとともに、意欲ある退職教員を有効に活用するシステムを構築する。

解　説　「具体的な人材育成方策」

【養成段階】― 教員志望者の拡大

○ 教員を志望する大学生等を対象とした情報提供の機会を充実し、教員志願者の拡大を図る。
○ 大学等との連携を進め、教員を志望する学生に対して実践力育成のための支援を充実する。

・ 京都府は、教員志望者に対して、メールマガジンの発行などにより教員養成・採用に関わる情報提供を行っている。
・ 今後さらに大学等との連携を進め、教員志望者等に対して、教職に対する使命感や意欲、教科指導力を含めた総合的な実践力の育成を支援するため、教員養成サポートセミナーや学生ボランティア等の施策を充実する必要がある。

【採用段階】― 優秀な人材の確保

○ 教員志望者への説明の機会を拡充し、多様で優秀な人材確保のために採用試験の工夫や改善を図る。
○ 採用予定者に対する効果的な事前研修を実施し、学校で意欲と自信を持って教育活動に取り組めるようにする。

・ 京都府は、志願者拡大のために、各大学へ出向き、採用試験に関する説明会を実施するとともに、教員志望者を対象に、京都府の教育や採用試験の概要を紹介する「教員採用セミナー（ＨＥＡＲＴセミナー）」を開催している。
・ 採用選考試験についても、人物重視の観点から、スペシャリスト特別選考を実施するなど、採用試験の工夫・改善を行っている。
・ さらには採用に向けて自覚を高めるとともに、準備を進めるための採用予定者事前研修会を実施している。
・ 今後、大量採用の時代を迎えて、優れた人材を確保するため、教員採用試験の一層の工夫・改善が必要である。

【研修段階】―「教師力」の向上

○ 時代や社会の大きな変化に対応するため、教員の育成に関して、府・市町村・学校がそれぞれの役割を明確にし、教員の経験や職務に応じた「教師力」向上のシステムを構築する。

・ 京都府においては、府総合教育センターの設置以来、大きな教育課題の一つとして教員の資質能力の向上を掲げ、初任者研修の実施をはじめとする研修の体系化を進め、研修内容の充実等に取り組んできた。しかし、教育課題の多様化、地方分権の進展及び大量退職・大量採用に伴う問題など、今日的な変化に対応するため、教員の経験や職務等ライフステージに応じた研修体系に見直し、「教師力」向上のシステムを構築する必要がある。

○ 府総合教育センターの機能を抜本的に見直し、より精選された研修の実施主体となることに加え、学校等への直接的支援機能を強化しながら、京都府の研修全般を一元的にコーディネートする機関に位置付ける。

・ 現在の府総合教育センターの機能を抜本的に見直し、従来の研修事業を精選して実施するとともに、学校等で実施する研修の指導者養成や講師派遣、ＩＴを活用した情報提供などの支援や研究機能を強化し、併せて本府における教員の資質能力向上の全体像を掌握し、研修全般のコーディネート機能を発揮する機関となる必要がある。

○ 地元京都の大学や経済界、産業界との連携・交流による先駆的・効果的な取組を実施し、モチベーションの向上を図り、教員としての専門性を高め、社会性を身に付けさせる。

・ 地元京都の大学等の高等教育機関と連携し、その人的・物的資源を活用した派遣事業、研究及び研修等の取組や、経済界・産業界と連携し、民間のノウハウを活用した先駆的かつ効果的な取組を進めることによって、教員のモチベーションを高め、意識改革を促し、教科・領域などの専門性を高め、広い社会性を身に付けさせる必要がある。

○ 学校は教員の資質能力を向上させる基本的な場であり、各学校が自律的に人材を育成する仕組みを構築するために、校内研修の活性化を図るとともに教員が主体的な取組を行うための環境を整備する。

・ 学校現場は、教員が職務を遂行する場であると同時に、教育実践を通して自らの指導力を高め、成長していく場でもある。したがって、教員の授業研究やカリキュラム開発等の主体的な取組を支援しながら、学校評価や教職員評価制度を適切に運用するとともに、日常的な取組を含めて、学校の活性化を図る必要がある。

・ 初任者研修などの校外における研修についても、校内での実践と結びついて初めて、その成果を得ることができることから、研修と実践を有機的に関連付けた取組を進める必要がある。

・ 学校以外の場面でも、教員が互いに学び鍛え合う仕組みを充実することで、個々の教員の資質能力向上につなげるとともに、府全体の教科・領域面でのリーダーとなる人材を育てる必要がある。

・ 優秀教職員として表彰を受けた者をさまざまな場面で積極的に活用することや、府総合教育センターの研修をはじめ、国の研究機関や民間企業、大学等、学校外での研修成果の効果的な還元方法を検討することが必要である。

○ 今後の大量退職・大量採用に伴う年齢構成などを踏まえ、優秀なミドルリーダーや管理職の育成方策を検討するとともに、意欲ある退職教員を有効に活用するシステムを構築する。

・ 団塊の世代以降の大量退職やそれに伴う大量採用は、学校における教員の年齢構成にも大きな影響を及ぼすことになるため、近い将来のミドルリーダーや管理職の育成方策を検討するとともに、若手教員のうちから、一人一人の経験や職務に応じたマネジメント能力を育成し、学校経営に参画する意識を持たせることが必要である。

・ また、日常的に先輩教員が若手教員を指導できる機会を増やし、優れた実践経験を持つ団塊の世代等が、退職後もさまざまな形で教育現場を支援するシステムを構築する必要がある。

資料２

人材育成に関するアンケート（概要）

１　調査の目的

教員の資質能力向上・人材育成に関しての保護者、市町村（組合）教育委員会教育長、管理職、教員の意識を把握し、教員の人材育成の在り方を検討する際の参考資料とする。

２　実施主体

京都府教育委員会

３　調査対象（抽出調査）

(1) 府立学校　11校、府内公立小中学校　39校（小26校、中13校）
（全校長・教頭（府立は副校長）・全教員・各校保護者３名程度）
(2) 全市町村（組合）教育委員会教育長　27名（重複なし）
(3) 調査実施日　平成18年６月30日

４　回収結果

(1) 保護者標本数（有効回収率　86%）

	有効回答数	標本数	有効回収率	対象校数
小　学　校	88	104	85	26
中　学　校	46	52	88	13
高等学校	30	36	83	9
盲聾養護学校	7	8	88	2
計	171	200	86	50

(2) 教育長標本数（有効回収率　100%）

	有効回答数	標本数	有効回収率	対象校数
計	27	27	100	27

(3) 管理職標本数（有効回収率　100%）

	有効回答数	標本数	有効回収率	対象校数
小　学　校	52	52	100	26
中　学　校	27	27	100	13
高等学校	20	20	100	9
盲聾養護学校	11	11	100	2
計	110	110	100	50

(4) 教員標本数（有効回収率　79%）

	有効回答数	標本数	有効回収率	対象校数
小　学　校	368	418	88	26
中　学　校	224	248	90	13
高等学校	351	509	69	9
盲聾養護学校	89	135	66	2
計	1,032	1,310	79	50

人材育成に関するアンケート結果から

【求められる京都府の教員像】に関連して

問１　教員にとって重要であると考えることは何か。

（%）

順位	保 護 者	教 育 長	管 理 職	教　　員
1	わかりやすい授業(67)	わかりやすい授業 (81)	わかりやすい授業(85)	わかりやすい授業(86)
2	児童生徒の自主性や個性の尊重(51)	使命感や責任感(67)	使命感や責任感(62)	児童生徒の気持ち理解(47)
3	使命感や責任感(46)	生活態度やしつけ指導(52)	他の教職員との協力(48)	児童生徒の自主性や個性の尊重(42)
4	児童生徒の気持ち理解(44)	公正・公平な態度(37)	保護者との信頼関係(48)	学び続ける意欲(41)
5	公正・公平な態度(44)	他の教職員との協力(37)	児童生徒の気持ち理解(40)	人間的な魅力(39)
5	人間的な魅力(44)	人間的な魅力(37)	人間的な魅力(40)	―――

○　すべての回答者において「わかりやすい授業をして児童生徒の学力をつけること」が最も多かった。

○　保護者が重視している項目は、「児童生徒との関わり」とほぼ同じ割合で、「教員自身の使命感や責任感」、「公正・公平な態度」及び「人間的な魅力」が上位に挙げられている。

○　教員が重視している項目は、「児童生徒との関わり」と自らの「学び続ける意欲」及び「人間的な魅力」であった。

○　教育長や管理職が重視している項目は、「教員としての使命感や責任感」、「他の教職員との協力」及び「人間的魅力」であった。教育長は「しつけ指導」及び「公正・公平な態度」が、管理職では「保護者との信頼関係」及び「児童の気持ち理解」が挙げられている。

【研修について】に関連して（教育長・管理職・教員）

問２　「初任者研修の資質能力を高める研修に関して重点実施すべきもの」について

（%）

順位	教 育 長	管 理 職	教　　員
1	教科指導力(81)	教科指導力(86)	教科指導力(77)
2	生徒指導力(78)	生徒指導力(75)	生徒指導力(71)
3	児童生徒の心の豊かさ(33)	対人関係スキル(61)	児童生徒の心の豊かさ(44)
4	対人関係スキル(33)	児童生徒の心の豊かさ(42)	対人関係スキル(43)

○　教育長、管理職及び教員ともに、「教科指導力」と「生徒指導力」の２項目が、70%を超えて、他の項目を引き離して上位であった。

○　「児童生徒の心の豊かさを育てる研修」及び「対人関係スキル・コミュニケーション能力」も割合が高く、後者は管理職で61%にのぼった。

問３　「総合教育センターの研修（悉皆研修以外）」について

（%）

順位	教 育 長	管 理 職	教　　員
1	重要性を比較してその都度指示をする(33)	重要性を比較してその都度指示をする(49)	校務を優先させたいので参加しづらい(37)
2	機会あるごとに教員に勧めたい(30)	機会あるごとに教員に勧めたい(26)	大学や民間機関の活用(20)
3	大学や民間機関の活用(15)	大学や民間機関の活用(13)	重要性を比較して管理職の指示を仰ぐ(17)

○　管理職の「授業や校務と研修内容の重要性を比較してその都度指示をする」が49%で最も高い割合であった。

○　教員は、センター研修の意義を認めながらも、37%が「校務優先で、参加しづらい」と考えている。「機会があるごとに参加している」は４%しかなかった。

○　「センターだけでなく、さらに大学や民間機関の活用の充実」を挙げた者は、教員20%、教育長15%、管理職13%であった。

問４　「今後さらに充実させてほしい研修（内容）」について

（%）

順位	教 育 長	管 理 職	教　　員
1	生徒指導(56)	対人関係スキル(55)	特別支援教育(46)
2	特別支援教育(44)	特別支援教育(49)	今日的課題(46)
3	対人関係スキル(41)	今日的課題(45)	生徒指導(39)
4	今日的課題(41)	生徒指導(36)	対人関係スキル(37)

○　教育長、管理職及び教員ともに、「対人関係スキル」、「特別支援教育」、「今日的課題」及び「生徒指導」の４項目の割合が高かった。

問５　「今後さらに充実させてほしい研修（対象等）」について

（%）

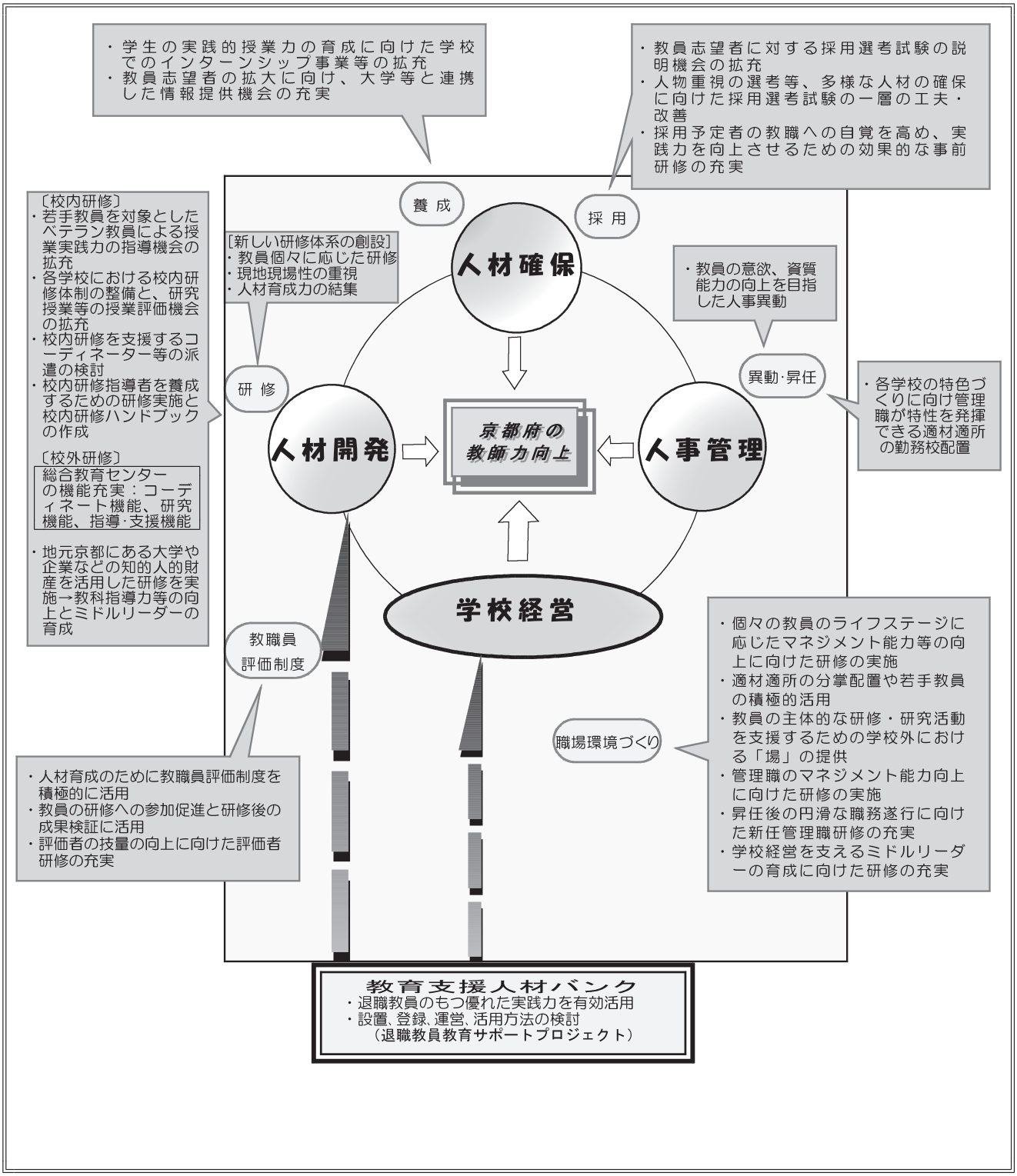
順位	教 育 長	管 理 職	教　　員
1	中堅教員研修(81)	中堅教員研修(75)	勤務校研修(38)
2	２～５年目研修(67)	２～５年目研修(61)	初任者研修(34)
3	初任者研修(48)	初任者研修(42)	２～５年目研修(34)
4	勤務校研修(41)	センター研修(29)	中堅教員研修(30)

○　教員は、「勤務校研修」、「初任者研修」、「２～５年研修」及び「中堅教員研修」が、それぞれ30%を超えた。

○　教育長、管理職は、「中堅教員研修」、「２～５年目研修」及び「初任者研修」の３項目の割合が高かった。また教育長については、「勤務校研修」も41%あり、他の項目の割合に比べて高かった。

資料３

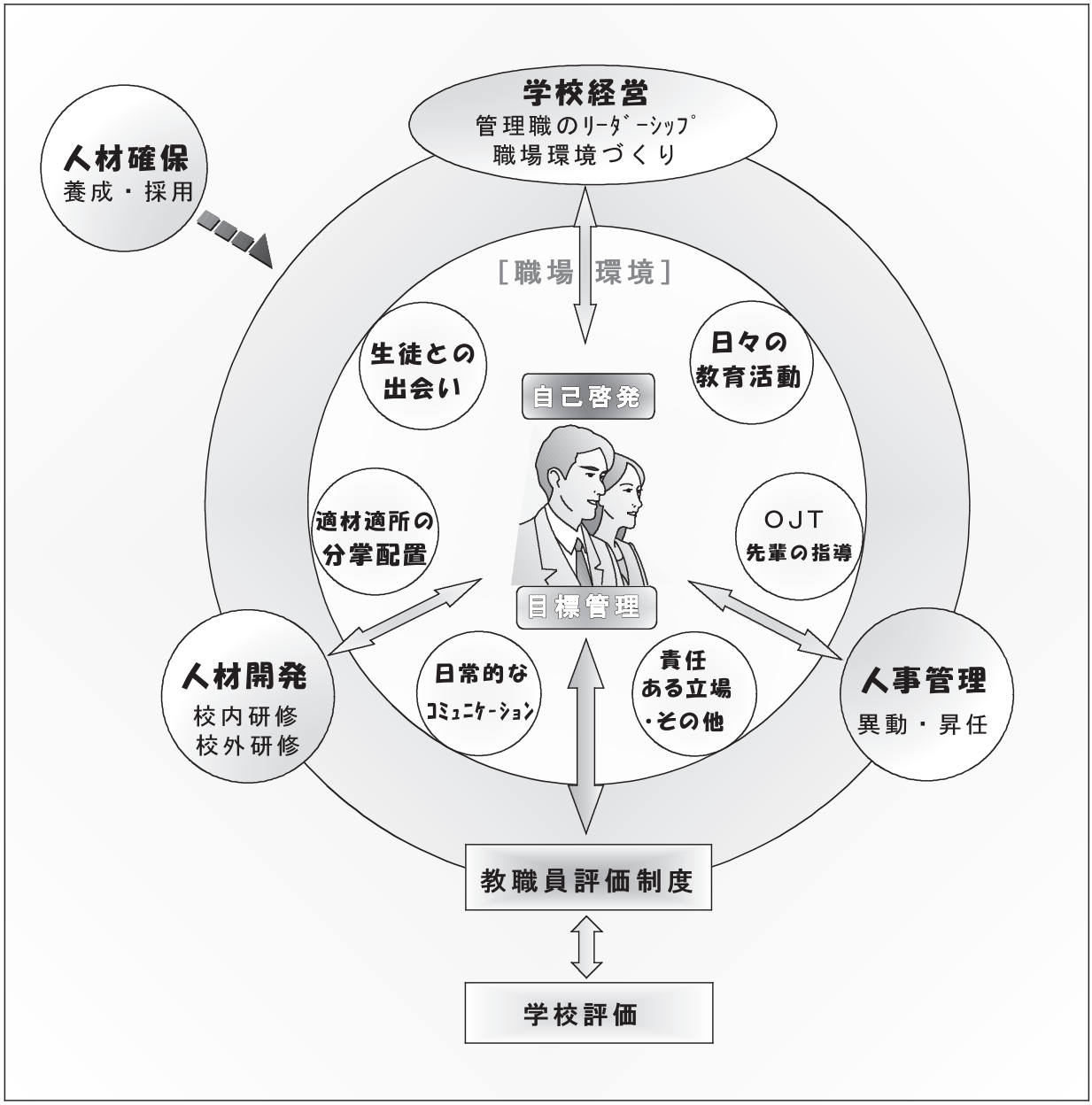
京都府の人材育成システム　概念図



資料４

自律的に学び鍛え合う職場環境づくりを目指して　概念図

本文で述べた内容を、特に学校現場の側から見た場合、下図のようになるものと考えられる。

すなわち、人材育成の根本は自己啓発であり、個々の教員が自らの課題や求められる資質能力を自覚し、自発的に取り組むことが何より重要である。そのために、管理職のリーダーシップの下、教員が自己啓発への意欲を喚起し、互いに支援しあう職場環境づくりを進めていく必要がある。

～自律的に学び鍛え合う職場環境～