

## 令和4年度 第1回はままつ人づくり未来プラン推進委員会～教員育成協議会～

開催日時：令和4年10月19日（水） 午後2時00分から午後3時30分まで

場 所：教育委員会 教育委員会室

出席者：はままつ人づくり未来プラン推進委員会委員

宮崎 正 （教育長）  
安田 育代 （教育委員）  
黒柳 敏江 （教育委員）  
田中 佐和子 （教育委員）  
鈴木 重治 （教育委員）  
田中 孝太郎 （学校教育部長）

### （有識者）

島田 桂吾 （静岡大学教育学部准教授）  
久米 昭洋 （常葉大学教職大学院教授）

### （学校関係職員）

鈴木 竜一 （蒲小学校校長）  
野秋 愛美 （天竜中学校校長）

### （関係課職員）

山本 卓司 （学校教育部次長 兼 教育総務課長）  
水野 貫一 （学校教育部次長 兼 教職員課長  
兼 指導課 教育総合支援担当課長）  
山下 淳一 （教職員課 採用管理担当課長）  
山下 巧 （教育施設課 ICT教育推進担当課長）  
石野 政史 （指導課長）  
富部 哲也 （学校教育部参事 兼 健康安全課長）  
佐藤 匡子 （教育センター所長）  
井川 宜彦 （幼児教育・保育課 幼児教育指導担当課長）  
野部 道太 （市立高校 教育調整担当）

### （事務局）

小畑 多佳子 （学校教育部参事）  
川副 哲士 （教育総務課長補佐）  
伊藤 稚佳子 （教育総務課副主幹）  
鈴木 教郎 （教育総務課主幹）  
石原 麻美 （教育総務課指導主事）  
市川 浩教 （教育総務課指導主事）  
村松 勇佑 （教育総務課主任）

傍聴者 1人

議事内容

- 1 開会
- 2 教育長挨拶
- 3 協議
  - (1) 浜松市校長・教員に求める資質能力の明確化について
  - (2) 令和5年度教職員研修計画について
- 4 有識者 総括
- 5 閉会

会議録作成者 石原 麻美

記録の方法 発言者の要点記録

録音の有無 無

## 第1回はままつ人づくり未来プラン推進委員会 会議録

### 1 開会

(山本次長) 令和4年度第1回はままつ人づくり未来プラン推進委員会、教員育成協議会を開催する。本日は、有識者として、常葉大学教職大学院久米先生、静岡大学教育学部島田先生にご出席いただいた。なお、本日、教育委員の神谷委員は欠席の連絡をいただいている。また、会議は公開となっている。

それでは、議事に先立ち、宮崎教育長から挨拶申し上げる。

### 2 教育長挨拶

(教育長) 本日は、第1回はままつ人づくり未来プラン推進委員会、教員育成協議会にお集まりいただき、感謝申し上げます。社会や教育界でも大きな変化がある中で、特に今回は教員の資質能力の向上に関する協議を行う。

平成19年6月の教育職員免許法改正により、平成21年度から教員免許更新制が導入された。導入には賛否両論あったが、先生方は制度に則りながら時間を割いて更新講習を実施し、免許を更新してきた。しかし、国の中央教育審議会で、令和の日本型学校教育を担う新たな教師の学びの姿が審議され、本年7月1日に教育職員免許法の一部が改正され、教員免許更新に関する規定が廃止された。それと共に、令和5年4月1日から新たな研修制度がスタートする予定である。子供も個別最適な学びと言われているが、(学び続ける教師の姿は、中央教育審議会でも審議され、)教師自身も個別最適な学びをしていかなければいけない時代である。

本市では、今年度、「キャリア教育の推進」「情報活用能力の育成」「コミュニティ・スクールの推進」、そして「いじめ防止対策」を重点に、教育施策を進めている。このような時代に教師を目指す中、現在の浜松市の校長・教員育成指標について、より時代に即した内容へと改正を行い、来年度スムーズに研修制度がスタートできるよう進めたいと考えている。

本日は、それぞれの立場から多面的な御意見をいただき、浜松市における令和の日本型学校教育の実現に向けて、ご協力をお願いしたい。

(山本次長) ここからの進行は、教育長にお願いする。

### 3 協議

#### (1) 浜松市校長・教員に求める資質能力の明確化について

(教育長) まず始めに、国の動向について事務局から説明をお願いする。

(事務局) 資料1を御覧いただきたい。本市の校長・教員育成指標の作成の経緯と、ここ数年の国の動向について説明する。現在の育成指標は、平成29年の「教育公務員特例法の一部改正」に伴い、協議会の協議を経て策定されたものである。

校長育成指標は「学校経営力」「管理運営力」「人材育成力」「連携協働力」と項目立てし、教員育成指標は「教育的素養」「授業を創る力」「子供と関わる力」「よ

りよい教育を進め、高める力」と項目立てしていた。教員育成指標では、横軸に経験年数に応じたキャリア段階を設定し、経験年数に応じた教師の姿を描いている。

令和3年1月26日『令和の日本型学校教育』の構築を目指して」が示された。この答申で、2020年代を通じて実現を目指す学校教育を「令和の日本型学校教育」と定義され、その目指す姿を、「全ての子供たちの可能性を引き出す個別最適な学びと協働的な学びの実現」とした。特に、本推進委員会に関わる「教職員の姿」については、技術の発達や新たなニーズなど学校教育を取り巻く環境の変化を前向きに受け止め、教職人生を通じて、探究心を持ちつつ、自立的かつ継続的に新しい知識技能を学び続け、子供一人一人の学びを最大限に引き出す教師としての役割を果たし、子供の主体的な学びを支援する「伴走者」としての能力も備えているという実現すべき教師の姿が示された。

令和3年3月に、「個別最適な学び」と「協働的な学び」による令和の日本型学校教育を実現するための教職員の養成、採用、研修等の在り方については、引き続き検討が必要な事項とされ、5点について中央教育審議会に諮問された。特に3点目の教員免許の在り方、教員免許更新制の抜本的な見直しについては、特別委員会を設けて集中的に審議された。その結果、令和3年11月に、特別委員会で審議まとめがされた。「令和の日本型学校教育を担う教師の学びの姿として、時代の変化が大きくなる中で、常に学び続けていくことが必要」「主体的に学び続ける教師の姿は、児童生徒にとっても重要なロールモデルといった学び続ける教師」「教師の継続的な学びを支える主体的な姿勢」「教師の強みを伸ばすための個別最適な教師の学び、協働的な教師の学び」が示された。新たな姿の実現に向けて早急に講ずべき方策として、「研修履歴の管理、管理職の指導助言に基づいた受講奨励、教員の資質能力の明確化」や、「10年に一度の講習は、常に最新の知識技能を学び続けていくことと整合的でない。」「個別最適な学びが求められる中で共通に求められる内容を中心とする更新制とは、方向性が異なっている。」との理由から教員免許更新制の発展的解消が示された。この審議まとめを受けて、国会において、教育公務員特例法及び教育職員免許法の一部改正案が可決され、本年7月1日に施行された。教育公務員特例法の一部改正により、研修履歴の作成、指導助言者による校長、教員に対する指導助言が明記され、表右のような新たな研修イメージが示されている。本推進委員会では、新たな研修イメージにある「(1)教員育成指標の策定」と「(3)研修計画」について、この後協議をお願いする。

最後に、指針について説明する。令和4年8月に、国の教員の資質向上に関する指針が策定された。内容は多岐にわたるが、赤枠で示したところが、主に育成指標に関する内容部分、黄色枠の部分が、主に研修計画に反映した内容と捉えていただきたい。このあと教育センターから、本市の対応について説明があるのでご協議いただきたい。

(教育長) 本日は「浜松市校長・教員に求める資質の明確化について」という柱と、「令和5年度研修計画」の2点について協議を行っていききたい。まず、浜松市校長・教員に求める資質の明確化について、センターから説明いただきたい。

(佐藤所長) 浜松市校長・教員に求める資質・能力の明確化について説明する。本題に入る前に、育成指標の改正に向けて本日までの経過を簡単に報告する。5月から、教育委員会関係各課による3回の作業部会を行い、7月に教員育成推進部会での協議を踏まえ、本日を迎えている。まず、校長育成指標について説明する。資料3、4を併せて御覧いただきたい。改正の方針を、

- ・ 現行の校長育成指標を基盤とすること。
- ・ 目指す校長像の設定をすること。
- ・ 指針等を基にした資質能力の項目の再整理をすること。
- ・ 指針に示されたアセスメント能力とファシリテーション能力を視点として、行動例を見直すこと。

以上の点について検討、協議を重ねてきた。

本日は赤枠の3点について説明する。まず、新たに設けた浜松市が目指す校長像についてである。教員育成指標には、現行から目指す教師像が掲げられている。この目指す教師像の延長上に目指す校長像を掲げることで、本市が目指す教育を推進する校長の姿がよりイメージしやすいとの意見から、校長育成指標に目指す校長像を設けた。

次に、指針等を基にした資質能力の項目の再整理について説明する。左側が現行の指標の項目、右側が改正した指標の項目である。指針に、校長に求められる基本的な役割として、組織作りや学校外とのコミュニケーション・連携が示されている。現行の項目では、「学校全体の業務改善の推進」の中に、「学校運営体制」や「外部人材の活用」の内容が含まれている。これを重要な項目と捉え、「学校運営体制の構築の推進」と、「外部人材の活用・関係機関との連携」の項目を新たに設けた。

次に、行動例の見直しについて説明する。国の指針では、校長に必要な能力として、アセスメント能力とファシリテーション能力が示されている。アセスメント能力とは、様々なデータや学校が置かれた内外環境に関する情報について、収集・整理・分析し、共有することと捉えている。①「教職員が、コミュニケーションを取ることができる心理的安全性の確保」②「学校・家庭・地域等の関係者間の相互作用の促進」が挙げられる。また、ファシリテーション能力については、学校内外の関係者の相互作用により、学校教育力を最大化していくことと捉えている。2つの能力は、様々な項目で発揮される力と捉え、行動例に溶け込ませた。画面にあるように、アセスメント能力に関することは赤文字で、ファシリテーション能力に関することは青文字で示した。新旧対照表を見ると、多くの項目で2つの能力を含んでいることが分かる。行動例についてもう一例説明する。本市の課題となっている「いじめの組織的な対応」に関する内容については、有識者の

先生からの御助言をいただき、「危機管理体制の確立と推進」の行動例に示した。関係法令の理解のもと、リスクマネジメントの徹底、クライシス・マネジメントを有効に機能させることにした。

続いて、教員育成指標について説明する。資料5、6を併せて確認いただきたい。改正の方針を、

- ・ 現行の指標を基盤とすること。
- ・ 指針を参酌して、資質能力の観点を構造化すること。

とし、検討・協議をしてきた。

本日は、新しい指標の構造と、資質能力の内容の一部について説明する。まず、構造について指標の縦軸から説明する。こちらは指針で示された5つの資質であるが、本市としては、教職に必要な素養を持ち続ける資質能力としての「A 教育的素養」と、成長させていく資質能力としての「F よりよい教育を進め、高める力」に分け、指標の資質能力の観点として位置付けた。また、学習指導を「B 授業を創る力」、生徒指導を「C 子供と関わる力」、そして、「D 特別な配慮や支援を必要とする子供への対応」を位置付けた。現行では「子供と関わる力」に含まれていたが、重要な資質能力と捉え、新たな観点として位置付けた。今回の指標の改正により、「E ICTや情報・教育データの利活用」を新たに加えた。

次に、各観点を位置付けについて説明する。国では、「教職に必要な素養」は、その他の観定の基盤として位置付けられている。本市では、「教育的素養」と「よりよい教育を進め、高める力」として示しているが、この2つはその他の観定の基盤となるので、育成指標では黄色の縦ラインを入れ、「A、Fを基盤に」という言葉で表現した。「ICTや情報・教育データの利活用」は、「学習指導」、「生徒指導」、「特別な配慮や支援を必要とする子供への対応」をより効果的に行うための手段としての位置付けと示されている。そのため、育成指標では青の縦ラインを入れ、「Eを手段として」という言葉で表現した。「特別な配慮や支援を必要とする子供への対応」は、「学習指導」「生徒指導」を個別最適に行うものとしての位置付けと示されている。育成指標ではピンクの縦ラインを入れ、「Dを視点に」という言葉で表現した。また、横軸については現行と変わらず、キャリア段階の目指す姿を基に、キャリア段階が上がることによって資質能力を積み上げていくような構造となっている。

続いて、資質能力の内容について、3つの資質能力の観点について説明する。「教育的素養」については、現行の教員育成指標では一文で表現していたが、今回は項目を設けた。また、右側の文末にすみつき括弧で要素を表記した。教員育成推進部会において、「教育的素養」については、浜松らしさという視点から、多様性の尊重を加えた。また、「たゆまぬ自己改革」の中には、自己研鑽だけではなく、ワークライフバランスを良好に保つといった自己管理の内容も加えている。

続いて、「特別な配慮や支援を必要とする子供への対応」については、本市では、発達支援教育リーダーの育成や、発達支援教育に関する研修を多く設定することにより、教員の資質能力の向上を図ってきた。中教審答申においても、特別支援教育を担う教師の専門性向上が示されていることから、障害の特性についての理

解、合理的配慮についての理解等の専門性に関わる資質能力を明記した。

また、不登校児童生徒、外国人児童生徒等についても基礎期に明記した。次に、「ICT 情報・教育データの利活用」については、基礎期から深化・貢献期までの共通の資質能力とした。教職経験に比例しないと考えたからである。答申でも、ICT 活用指導力やデータリテラシーが示された。文部科学省では、ICT 活用指導力について、A から D の内容について調査を行っている。なお、C・Dについては、浜松市情報活用能力育成目標に記載されている内容となる。そこで、ICT 活用指導力と照らし合わせて、育成指標の資質能力の内容を設定し、データリテラシーに関わる内容も盛り込んだ。

なお、本日は、校長育成指標と教員育成指標について説明したが、補助資料等も作成した。資料7、8について説明する。幼稚園園長は、浜松市校長育成指標を基に、園長補助資料を活用する。幼稚園教諭は、教員育成指標を基に、幼稚園教諭補助資料を活用する。養護教諭、栄養教諭等は、教員育成指標と「職固有の資質・能力」を示した補助資料を活用する。学校事務職員については、育成指標の策定は義務付けられていないが、人材育成や研修の体系化を図るために、本市では育成指標を作成した。以上が育成指標の改正についての説明である。御協議いただきたい。

(教育長) 来年度からの育成指標案について、説明していただいた。今まであったものを時代に合った形で要請する内容も含めた改正を考えている。まず、校長先生方から意見を伺いたい。

(鈴木校長) 今回、アセスメント能力とファシリテーション能力が重要視されてきている。近年の学校を考えると、今までは校長の指導力ということを言われてきたが、新規採用者の傷病休暇への対応であったり、様々な背景を抱えた保護者への対応であったり、それらを分析できる能力が、今、校長に求められている重要な資質だと感じる。ここを上手に育成指標に盛り込んだことは、これから必要なことだと感じている。

(教育長) 教職員は、それぞれが今まで培ってきた経験・感覚を尊重しながら対応している。それはすごく良いことであるが、そればかりに頼りすぎてしまうという傾向もある。そういう中で、アセスメント能力という分析と、客観的に情報収集もしながらやることを盛り込みながら育成指標を作ったことの感想をいただいた。

(野秋校長) 鈴木校長からも話があったが、アセスメント能力とファシリテーション能力は、現行の指標には示されていないものであるが、私達が日常的にやってきていなければならなかったものだと思う。特にファシリテーションは、「青文字がファシリテーション能力に関わる」というのを聞いて、自分の学校のことも含め、様々な仕事に追われている中で、教職員がどれだけ安定した心理状態で仕事ができるかということが大切であると思った。そこを校長としてどう作っていくか、

「人材育成力」の「働きやすい環境作り」というところにある「協働性・心理的安全性を確保した職場環境づくり」というこの言葉が一番心に刺さった。これを目指していくと、他のものも自ずとできるようになっていくのではないかと思った。それが確保されるために一番大切なことは、校長自身の心の在り方だと思う。この中は具体的な行動例であるのでそういう書き方はされていないが、校長が常に組織の長としての自覚を持って、覚悟を持って、心を自ら安定させて学校経営に取り組むということに尽きると思うことが多い。様々な校長としてのスキルを高めていくのは本当に大事なことであるが、その部分について鍛えていくことも必要なことだと思った。

(教育長) 校長の育成指標について御意見いただいたが、教育委員から質問等はあるか。

(安田委員) アセスメント能力やファシリテーション能力が必要だということは、今、本当に言われていることで、その通りだと思う。それを育成指標にもきちんと組み入れているのは、ある意味先進的であると思うし、そうであることを期待もしている。良いものを取り入れていくのはもちろんだが、そうするとどんどん膨れ上がっていただけなので、何かを取り入れるときには、例えばこの項目についてはもうあまり校長や教員には求めなくてもよいのではないかというものや、交代するようなものについて議論があったのか教えてほしいし、なければ、今後それも一つ必要な見方だと思う。

(教育長) 安田委員からの意見について、教育センター所長から回答をお願いする。

(佐藤所長) 議論については、減らすという視点ではなく、どのような力が必要かというところで協議した。その中で軽重をつけていくということで、今必要な力をまずは入れていく、その中で個人になることもあるし、今の自分が必要な力を補っていくという視点で改訂したものである。

(教育長) 他に質問や意見はあるか。専門的な立場から、久米先生に御意見を伺いたい。

(久米先生) ここで挙がっている能力は、資質・内面に備えておくべきもの、いわゆるコンピテンシーのことだと思うので、量的に増える、減らすということではないと思う。ただし、これを学ばなければいけないというときの研修設定をすとか、それなりの時間を必要とするならば、入れる代わりに何かを減らすという量的なところはもちろん諮らなければいけないと考えている。

(教育長) 島田先生からも御意見を伺いたい。

(島田先生) 現行の教員育成指標を策定したときも、メンバーとして関わらせていただき、当時は、ベストなものを作ったという自負があった。時代が変わっていく中で、



改めて今日出てきたアセスメント能力や育成指標の多様性であるとか、個別最適な学びというところを、浜松市として色々と考えて取り入れながら、資質能力のAからEまでをこの1枚にまとめたので、かなり大変な作業だったと思う。これを本当に全部やろうとすると、スーパーマンみたいな感じになるが、久米先生がお話されたことはあくまでも要素であるので、まず全体像としてはよいと思った。

これを踏まえて、先生たちはどんな先生になりたいのか、校長先生がどんな校長先生になりたいのか、自分は今どういった能力が高まってきていてどんなところが足りないのかということを知るときの一つの参考資料としての育成指標だと思う。育成指標を使いながら、これまでの活動を振り返ったり、これからのなりたい自分のイメージを作ったり、考えたりする時間が出てくると、もっと活用できると思う。

(教育長) 作って終わりということではなく、それを基にしながら、いかにかみ砕いて、自分のもの、学校のものにしていくかということが大切だと思う。今回、教員育成指標の横軸は変わっていないが、縦軸を今までと大きく変えた。もし表が見にくいなど意見があれば伺いたい。

(野秋校長) それぞれに「基盤に」「手段として」「視点に」というのは、非常に分かりやすくなったと思う。文字数が増えた気がするが、それぞれがそういう構造的なものだということをきちんと読んでいくと、非常に納得した。

(教育長) 今日出た意見を基にしながら、育成指標策定をして、各学校へ周知を図ってきたいと思う。以上で協議(1)を終わる。

## (2) 令和5年度教職員研修計画について

(教育長) 次に、令和5年度教職員研修計画について協議を行いたい。教育センターから説明をお願いする。

(佐藤所長) 教育センターでは、毎年度、第3次浜松市教育総合計画と浜松市校長・教員育成指標に基づき、新しい時代に応じた研修計画案を検討している。令和5年度の研修計画案を検討する際に、以下の3点を視点とした。

1点目は、令和5年度に重視する研修内容は何か、どのような形態で研修を行うか、そういった研修内容と検証方法について。

2点目は、学び続ける教師の姿を実現するために、キャリア段階や任用形態による研修の均等化が図られているかという研修の機会の担保について。

3点目は、いかに学びを日々の実践に繋げるかといった教師の研修における教育センターと学校の役割について。

1点目、研修内容については、「教育的素養」、「ICTや情報・教育データの活用」などの指標に記載された資質能力の向上を図る内容やいじめに対する理解や対応、コンプライアンス意識の向上といった本市の教育課題に応じた内容を計画している。また、研修内容についてシリーズ化したり、グレード化したりして、教職員の研修を系統的に設定し、継続的に提供していく。研修形態についても、その場で質疑応答や協議ができる集合型研修の良さや、時間や場所にとらわれずに勤務時間内に所属校で学ぶことができるオンデマンド型研修の良さを組み合わせながら、より多くの教職員が研修に参加できるようにしていく。

事例を説明すると、本市において喫緊の課題の一つとして、「いじめ防止の対応」がある。この点については重点化を図りたいと考える。今年度は、管理職研修や生徒指導担当、いじめ対策コーディネーターといった職能研修や、初任者・教職6年目の者が受講する経験研修において、いじめに関する内容を取り入れた。来年度は更に加えて、全教職員がいじめ防止や対応について理解したり、再確認できたりするよう、オンデマンド型またはオンライン型で学ぶことができる研修を設定していきたいと考えている。このように、課題に応じた研修の充実を図っていく。また、研修を設定する上で、系統性についても考慮していく。

シリーズ化の一例として、発達支援教育研修で説明する。発達支援教育では、幅広い理解や対応が求められるので、毎年内容を検討し、シリーズ化している。黄色で塗った研修は、新しい内容となっている。シリーズ化により、自身の関心や力量に応じた研修を選択できることで、教職員の個別最適な学びに繋げていく。

次は、グレード化の一例として、ICTに関わる研修で説明する。ICTの活用段階として、初期、移行期、成熟期として示されている。今年度は、初期段階として、学習アプリであるミライシードやGoogle Workspaceの活用に関する研修を充実させてきた。来年度は移行期と捉え、授業のどこでICTを使えばよいのかを学ぶ研修を充実させていきたいと考えている。このように、グレード化して、研修の充実を図り、力量アップを目指していく。

なお、今年度の形態別研修数は表に示してある。来年度については、集合型か

オンデマンド型を選択できる研修設定を検討している。また、オンデマンド型と集合型の組み合わせも検討している。例えば、事前にオンデマンド型研修で動画を視聴した後に集合型研修を行い、グループワーク形式により、協働的な学びを実現することで内容を深めることが期待できる。

2点目は、研修機会の担保である。教員免許更新制の廃止に伴い、深化・貢献期以降の教員の研修機会が減少するため、中堅段階以降の研修機会が必要であると考えている。また、研修機会の均等化を図るために、臨時的任用教員等への研修機会の充実が必要であると考えている。まず、中堅段階以降の研修機会について、進化・貢献期の教員には、他の教員への指導的役割を果たす力、学校地域の教育力向上に貢献する力が求められているため、令和5年度から「キャリアデザイン研修」を新設したいと考えている。各自が自分の強みを生かし、どのように学校等に貢献できるかを描く研修とする。研修形態としては、目的に照らし合わせ、集合型研修と校内のOJTを組み合わせた形で実施できないかと検討しているところである。

次に、臨時的任用教員等への研修機会についてである。臨時的任用教員等のみを対象としている研修を少しずつ増やし、今年度は、新規悉皆である新規任期付教員、臨時的任用教員研修、さらに全臨時的任用教員等を対象としたスキルアップ研修を実施している。

来年度については、現在実施している研修に加え、同一校に複数配置されている臨時的任用教員でも受講しやすいように、オンデマンド型研修を検討している。

また、国の指針にも示されているが、教職員の多様なニーズに応じるため、教職大学院やNITS（独立行政法人教職員支援機構）との連携を強化して、検討・準備を進めていきたい。特にNITSの研修動画については、育成指標に照らして、動画情報を教職員に周知していく準備をしている。

続いて、研修における教育センターと学校の役割についてである。教育センターの役割は、社会や学校を取り巻く状況変化の視点等を踏まえ、教職員が新たな知識・技能の習得に継続的に取り組むことができる体制を整えることである。また、学校においては、指針にも「現場の経験を重視した学び」が示されている。学校の教育課題に対応した協働的な学びを行い、組織力の向上を目指すことが重要であると捉えている。さらに、指針では、教職員の資質能力の向上のために、校内研修と校外研修の最適な組み合わせについても示されている。校外研修での学びが校内研修や校内での実践に生かせるような研修プログラム、また、各学校の取り組みを校外研修で交流するような研修プログラム等、校内研修と校外研修を往還する研修プログラムを構築していきたいと考えている。以上が、令和5年度の教職員研修計画の説明である。

最後に、令和5年4月1日に施行される研修履歴を活用した受講奨励について触れるが、基本的な考え方として、次の3点が挙げられる。

- ・教職員が自身の学びの成長を振り返る、成長実感を得るために研修履歴を可視化すること。
- ・教職員が、管理職と対話を繰り返す中で、主体的に必要な学びを行うこと。

・管理職は、各教職員に必要な学びについて効果的な指導助言を行うこと。

以上の考え方に基づいて、受講奨励の仕組みを整え、教職員が自律的かつ継続的に学び続けることに繋げていく。今後のスケジュールとしては、校長対象に10月末に法改正についての説明、1月に具体的な受講奨励の方法についての説明を行う予定である。今年度末までに対象教職員が研修履歴の記録を整え、令和5年度から教職員面談で対話に基づく受講奨励が開始できるよう準備している。

(教育長)

教育センターから来年度重点を置きたい研修内容、研修方法、対象者、学校の研修に関する役割分担等々の説明があった。新しい時代に応じた研修計画ということで、特に研修方法等について示されているように、集合型、オンライン型、オンデマンド型と数字が示されているが、オンライン型やオンデマンド型はコロナ禍であったので量的には多かったのではないかと思う。だから、来年度さらに研修数が2倍になるということではなくて、このあたりが目安になるのではないかと思う。

また、NITSの話も出たが、教育センターからの説明にあったように、NITSの動画研修があることを先生方が知らないということがある。その中でもかみ砕きながら説明をしていきたいという話があった。これからの時代に合った研修方法の説明にもあったが、学校から見た場合、どのようなニーズや意見があるかという点について、校長先生方にお伺いしたい。特に、今まで校内研修等で学校が権限を持ってやっている場合、学校独自の研修は年間で定期的にやっていると思う。それに新たに教育センターから、この内容については必ず校内研修でやってほしいというものがいくつか入るようなスタイルになる可能性があるのか、それとも必ずそうなるのか伺いたい。

(佐藤所長)

学校の負担はなるべくないように、教育センターで行った研修をうまく校内研修に生かしていくという提案をしていく。

(教育長)

教育センターと校内研修の往還について、校長先生方に意見を伺いたい。

(鈴木校長)

オンデマンド、オンライン、集合型という色々な形態がある中で、コロナ禍でオンラインの研修がかなり多かった。今の段階で、参集したことによるメリットが見直されてきているところがあるので、ぜひ集合型で教員同士が生きた関わりが課されるような研修をお願いしたい。それから、オンライン研修ができたことで、新規採用者の研修も負担がすごく少なくなったと感じている。午前中はオンライン研修を受けて、午後参集して研修を行うというような形も、初任者には負担が少し軽減されたと思う。

今回法律が変わって、校長が研修を奨励していくという形であるが、例えば、6ページにある発達支援研修や7ページのICTの部門は先生方の需要が高い。先生方は真面目なので、自分のクラスで困っている子がいたら、この子の対応をどうしたらよいのだろうかということは常に思っている。校長から研修受講を促す

ことから、教員が研修環境を見て、自分で校長に相談に来ることができるような双方向の研修がされていくとよいと思う。

(野秋校長) 集合型、オンライン型、オンデマンド型研修については、双方の良さを生かしていくことと、オンデマンド研修にすると誰でも見られるというアナウンスを先生方にしてほしい。先ほどの校内と校外の研修の往還については、それぞれの学校が取り組みたいことや取り組むべき課題が違う中で、全ての研修をマストにするのは難しいと思う。しかし、今年最も重点にしたい研修については、教育センターから先生方に伝えることで、浜松として重点的に取り組むべき内容というメッセージになるので、学校は一生懸命やると思う。いじめに関する研修然り、ICT然りで順位はつけられないのかもしれないが、重点にしたい研修を伝えることが、まずこれだけは取り組もうという意識の高まりに繋がる。

また、キャリアデザイン研修は本当に大事だと思っている。育成指標の中の「充実・発展期後半から深化・貢献期の前半」が一番の教員のターニングポイント、分岐点だと思う。この時期をどう過ごすかというのが後輩の歩みにも関わるし、その教員の後の教員人生に関わり、そこでリーダーとしてのいろんな経験を積み、研修ができるような仕組みが欲しい。ただ、その経験を積ませるのは校長の裁量でもあるので、校長自身も中堅段階以降の方たちにどういう研修を積ませていくかということを勉強しないとイケない。

(教育長) 校内研修や学校と教育センターの研修の往還について、教育センター所長から補足説明いただきたい。

(佐藤所長) 全てにおいて往還研修をするということではない。例えば、昨年度から教育の情報化推進リーダーがセンターの研修内容を、指導案を基に校内研修を実施し、教育センターに報告することとしている。校長先生の意見にあったように、重点を置くものから始めていく。

(教育長) 校長先生方の意見も今後参考にしたい。悉皆研修は全て包括的にやるのかという意見が出たときに、全ての研修でやるということではないということである。学校では、研修資料を校内で供覧することが多いが資料を十分に読み込む時間がなく、内容を理解せずに終わってしまう部分もある。学校に必要な研修は必ずやるという部分については、学校に与えられた校内研修の時間があるので、そのうちの何時間かはセンターの研修を活用して校内研修に生かす時間に使うなどして、共通理解のもと、有意義ものになっていくとよいと思う。

(安田委員) 集合型、オンライン型、オンデマンド型というのは、広域な浜松ならではの研修形態である。この地域を考えたら、絶対にこのオンデマンドやオンラインは必要である。教育会館で研修を行う際には、南北から集まってくる時間的な制限に関する負担は大きいので上手に使って欲しい。グループワークを入れた研修は集

合型でないとできないので、集合型を無くす方向ではなく、バランスをとってほしい。以前、職員と共にファシリテーション研修に参加したときには、学校の先生たちもこういう研修をやるとすごく身に付くと思った記憶がある。だから、作業をするなど、そこにいなければできない研修は集合型できちんとやって、先生たちが研修に来たときに、なぜこの内容で集合型研修にしたのかと思うものはやめてもらいたい。全部集合型やオンライン型にするのではなく、その仕分けをきちんとできるとすごくよくなると思う。

研修履歴は、具体的に何がどうなるかというイメージが湧かない。例えば、社会人だと履歴書がある。今後は研修履歴書みたいなものができるのか、あるいは個人の履歴書に組み入れていくのか。組み入れていくと、かすんでしまうのではないかとも思うし、単独で研修履歴書みたいなものを作ると考えているのか、どのように可視化していくのかプランがあったら教えてほしい。

また、研修の方法で、シリーズ化、グレード化という表現があってよいと思ったが、シリーズ化とグレード化はどう違うのか。グレード化するためには必ずシリーズ化しないといけないのか、シリーズ化しないグレード化はあるのかと疑問に思ったので説明いただけるとありがたい。

(教育長) 研修履歴の可視化とグレード化について、教育センター所長から説明いただきたい。

(佐藤所長) 研修履歴の可視化については、国でも検討が進んでいるところで、令和6年からは、国のシステムにおいて、研修履歴を記録していくことになるが、どんなシステムになるのかははっきり分かっていない。ただ、令和5年4月1日から受講管理することになったので、本市としては、A4用紙1枚に自分の今年度の記録をつけていく形で見える化を図る。その中で、教育センターで行った研修は、データ化し、研修履歴を見ることができるようにする。その他に、自分の経験として価値のある研修だというものを自分で入力し、一年分研修履歴を残すことを考えている。ただ、それはシステムができたら違った形になるかもしれないが、今年度一年はそのような形で残していこうと考えている。

グレード化とシリーズ化については、グレード化とシリーズ化が一緒になることもあると思う。しかし、シリーズ化として例に挙げた発達支援に関しては、多岐にわたるすべて必要な内容なので、今年度は愛着障害について研修を実施したが、来年度は神経発達について、読み書きについて、事例研修等を3年やったら次の内容に入るということでやっている。グレード化については、それぞれ、段々レベルアップしていくというようなイメージでグレード化という言葉を使っている。グレード化は、内容が多岐にわたるというよりは、今年度やったものを積み上げて、上に上げてくというようなイメージで考えている。

(教育長) 発達だとA、B、C、Dのような色々な種類の発達の研修というのがシリーズ化である。グレード化というのは、ICTのICTで簡単な操作の研修、そして次のステッ

プの研修というイメージという説明でよいか。

(佐藤所長) そのようにシリーズ化、グレード化を分けて使っている。

(安田委員) 発達支援は横並びという感じで捉えればよいのか。

(教育長) いろんなジャンルが増えていくということである。研修履歴については、教職員課から補足説明いただきたい。

(水野次長) 研修履歴の活用案に関しては、教職員課も関わって作成している。何をどう残すかという方法が議論になってしまうが、基本的には研修履歴をどう活用するかということの方向性として話をさせていただく。教職員の自主面談において、年度初めに校長から話をするとき、あなたにはこういう研修を積んで、こういう資質能力を伸ばしてほしいという目標を提示する中でスタートし、最後は期末面談の中で評価して、その力が伸びたか活用していきたい。教員の免許状更新制度が無くなった分の研修をどう充実させるかという中で、管理職と教職員の対話を大事にしながら、センターの研修を受けて、この力を伸ばしたらどうかという話をすることによって、教職員の資質能力を伸ばしていくことを考えている。何をどう残すかということも非常に大事なことだが、そこに偏ってしまうと、学校もこれもあれも残そうとなってしまう、そのことが目的になってしまうと思う。そこだけは気をつけながら進めていきたい。

(鈴木委員) 例えばお薬手帳があるが、お薬手帳のように、先生方は研修履歴手帳を持って、その年度ごとに校長先生にそれを見せるということか。

(水野次長) あなたはこういう研修を受けていないし、こういうところを伸ばしてもらいたいからセンターのこの研修を受けたらどうかという話をして、本人が承諾すれば、1年でその教員のいろんなスキル等を伸ばすことに繋がるのではないかということ期待している。

(鈴木委員) 全体的な研修データを収集するのではなく、現場サイドで使うということか。

(水野次長) それが一番望ましい使い方ではないかと思う。

(教育長) 久米先生、島田先生から、御意見伺いたい。

(島田先生) 校内研修と校外研修の話があったが、色々な指標や言葉があって、これをどう繋いでいくかというところがかかなりポイントになってくると思う。今の研修についても、結局は校長先生の育成指標を読んでいると、学校経営力のビジョンの構築と共有というところがあり、学校は校長先生がこういう学校にしたいというビ

ジョンがある。でも、校長先生一人で学校経営はできないので、学校の教職員一人一人が学校の組織として、共通して学びたいという内容は校内研修でやるという話がでてきた。一人一人多様な先生たちがいるので、校内研修の中で、一人一人の先生たちがなりたい教員像を描き、教職員に対する理解と支援、人材育成などを組み入れながら、校内研修をもう1回見直していく。その中で、市の課題と合致しているものについては、市からお願いされたものだけでなく、学校が戦略として、この項目については校外研修とリンクさせて、きっちりかっちりしていこうというビジョンがあれば、校長先生がそこを軸にしていくことで、校長先生の経営ビジョンに全部繋がっていきながら、育成指標も含めて、マネジメントしていくことが求められてきていると思う。それを、今まで学校の中で一生懸命校長先生がやってきたところを、今回ファシリテーションとアセスメントを見ると、学校運営協議会の話が出てくる。今度は、その地域の人たちにも校長の経営ビジョンを説明しながら、今こういう方向性だが、地域や企業や保護者から意見をもらってビジョンを修正したり、校内研修でこういう形で先生たちを育成しているがどうかと提案したりして一緒に作っていく。その協議の場が学校運営協議会になっていくとするならば、繋がっていく。これをそれぞれ単独でやろうとするとやることが多すぎるが、校長先生の経営ビジョンをトップに置きながら項目を整理し、関連付けながらやっていると見えてくると思う。どう関連付けるかは、これが正解というものはないと思う。この指標を、個人の言葉としてどう教育活動で引き取りながらも繋げていくか、それを考える機会ができると、今の話にも繋がってくると思う。

(久米先生) 研修の話が出たが、学校の先生は法律でガチガチに決められた定数の中で学校そのものを構成しているので、もう無理がある。学校・教育界というのは他の業界とは全く違って、研修の時間が実際に短すぎる。圧倒的に他の業界の一般企業の方が研修時間は長い。その中で働き方改革が叫ばれ、研修を運営しているという意味での浜松市は、大変細かいところまでしっかりした見通しのある運営をしていると思う。研修を通してどこに向かっていけばよいかというと、一人一人の職員、いろんな年代やいろんな経験年数の者がいるが、「この学校大好き、子供たちのために自分をもっと高めていっぱい子供たちのために尽くしたい」という貢献意欲、最近流行りの言葉だと「エンゲージメント」と言う。「エンゲージメント」を高めることをさらに噛み砕くと、まず「自分は価値ある仕事をしているという実感」を持っているかどうか、それを時々見失うことがある。そういったものが見失わなければ、コンプライアンスもメンタルヘルスも絶対に起こらない。そして、「自分は学校で価値ある存在であるかという実感」を得られるかどうか、併せて「自分は成長しているという実感」が持っているかどうか、それらを少しずつでも実感し、他の教職員とコラボして得られるというような組織であればよいと思う。それを具現化するのは研修でしかあり得ない。



(教育長) 有識者の方から御意見をいただいた。島田先生から、学校運営協議会の中で、地域住民への説明、理解について話をいただいたが、学校運営協議会で新たにこのような形で出てきたことについて、教育総務課から何かあるか。

(山本次長) 今のところ具体的にはないが、学校現場からすると、学校運営協議会は、地域に対して開かれた学校にするために、いかに説明して共同経営していくかというところが視点にあると思う。その中で、説明として必要になる場面も当然出てくると思う。それぞれの立場の果たすべき役割の中で議論をされていけば、自然とこういうところに議論が落ち着くということもある。今日いただいた意見も踏まえて、改めて、学校の先生方に周知を図ることなどはできると思う。少し検討させていただきたいと思う。

(教育長) 学校のことを地域に知ってもらうための選択肢が増えた感じがした。研修について意見はあるか。

(田中委員) 島田先生から、これが全部できればスーパーマンだと話があったが、これだけ先生方が積み上げて、これを完璧にこなしたら素晴らしい先生だという思いがあった。保護者の多くは、子供が学校に入学した時からスーパーマン先生を求めており、3年目であろうが、11年目であろうが同じである。学校運営協議会で示していくという話があったが、今これに向かって教員が頑張っているということや、先生自身も自分を客観的に見る能力を身に付けていると、校長が職員の不足している資質能力を指摘し、指導しているというようなことを保護者にオープンにするのがとても重要だと思う。先生方が全部やっていくのは大変だと思いつつも、先生方のできないところを足して、強化していけばよいという話はすごく腑に落ちた。だから、それを積み重ねていけば、本当にスーパーマンになるのではないかと思った。そのように外部に示していただけるとありがたい。

(教育長) 令和5年度の教職員研修計画については、以上で協議を終わる。今日御意見いただいた内容については、今後未定のところもある中で、子供たちや学校のためになるような教職員の研修になることを願っている。

### 3 有識者総括

(教育長) 最後に、育成指標の改正に伴う研修計画の策定、さらには、研修履歴の作成、受講奨励といった新たな研修制度を運用していくことによる学校や教師の可能性、留意点等を総括して島田先生、久米先生からお話しいただきたい。

(島田先生) 田中委員の話にもあったが、大学の学部生を指導しているときに、先生になりたいけどならない子たちに、なぜ先生にならないのかと何度か聞いたが、最終的にやっぱり自信がないと言う。理由を聞くと、先生たちの魅力もあるし、こういう先生になりたいという憧れもあるが、それができる自信が自分にないと言っていた。一年目からある程度ベテランと同じような立場として働いていかないといけない。それが今すぐ教員になってできないのではないかと思うから、一回公務員になってから教員になればよいと言っていた。公務員も教員と同じで、社会人一年目はみんなそうだからと話したが、学部生からすると、結局就職してから、学んで育っていくというイメージがまだ湧かないのかもしれない。

浜松市ではないと思うが、今年の教員採用試験の面接で何を聞かれたか尋ねたら、育成指標について説明する問題が出たと言っていた。回答できたか聞くと、できなかつたと返ってきた。育成指標の存在は知っているが、学部生からするとよく分からないものである。大学でも説明しているつもりだが、実際に社会人として働くという具体的なイメージとこの言葉が、まだ学生は一致していないと思う。それは我々の力不足ではあるが、もしかしたら、学校の先生になってからも、育成指標を見たときに読み飛ばしてしまうこともあるし、細かくするといろんな要素が散りばめられている。だから、教員になってから成長する機会について、行政がこれだけ研修機会や校内研修など、数は少ないけれどもきちんと育つシステムができているということ、安心感として学部生に伝えていきたいと思う。併せて、その中でもどんな先生を目指したいのか、それが自分の生き方も繋がる。あるいは浜松市が大事にしているキャリア教育と繋がる。中堅以降のところ、キャリア支援研修、免許更新講習が無くなって、逆に懸念するのはノウハウ的な研修ばかりになってしまうと振り返りの機会が少なくなるのもったいないと思う。そういったところを教育センターは考えながら計画していると思うので、ぜひそのことも踏まえて進めていただきたい。学部生に対しても、少なくとも教育的素養のところは一生懸命教えるので、教員になって早々に学ぶ機会が多くあるという形で伝えていきたいと思う。

(久米先生) 「改正教育公務員特例法に基づく公立の小中学校等の校長及び教員としての資質の向上に関する指標の策定に関する指針の改正等について(通知)」ということで、8月31日に全国に国から命令が下りた。総ページ数260ページで、その中にポンチ絵風でまとめた要点を整理したものが4分の1ぐらいのところから出てくる。今、赤で囲っているところは5つの柱ということで、先ほどこの図を使って説明をしていただいた。

最近、民間企業で突然出てきた言葉で、「Reskilling」という言葉がある。職業

能力の再開発のことだが、アナウンサーでさえも、「リス」「キリング」(res-killing)と発音している方がいるが、「リ」「スキリング」(re-skilling)だと思う。リカレントとも、生涯学習とも違うということで定義がされている。要するに、当初から出ている「学び続ける教員像」に合致するところではないかと思う。

私たちが全ての県、全ての政令指定都市の育成指標の段階をまとめた。これは私が自主的にやっているものでどれほど正確かどうかは分からない。そして今、各自治体では改定の作業に入っているので、これが今年の最新値であるが、この数値がそのまま続くとは限らないと思う。浜松市の特徴としては、まず採用前大学生に求める資質について明確に表現している。それから、教職員の育成については、4期に分けて捉えている。特徴としては、基礎期が短い。向上期がそのすぐ次にセットしてある。ここを分けて考えているというのはよいことだと思う。そして、最後の深化・貢献期というのが、他の自治体に比べて長く取ってある。ここにきちんとしたプランを持ってこななければならないと考える。そして本日、「校長先生方に求められる資質能力」は、先ほどのこの表の真ん中のところにある資質能力を明確化にするということである。

研修履歴を活用することについては先ほど議論になった。そして、研修履歴に関する指導・助言等というのが求められている。先ほど教職員課からも説明があったが、評価面談である。この評価面談について、研修をしっかりとやっている県は今どこもない。場合によっては、新任校長研修の中のひとコマぐらいでやっている。ところが、平成16年ぐらいから国の命令で導入されたときには、全国で何日間もかけて管理職に鍛える場面を作っていたが、いつの間にかどの県も無くなってしまった。結果的に評価面談で指導・助言するときには、もちろんその人の経験や人間性などいろんな素養があるが、具体的に何かスキルはないのかと言われたら、それは世間で言われるコーチングである。これが面談のときにどうしても必要となるが、コーチングを学ぶ機会は設定されていない。

これは、私が校長研修を請け負っている県のある一つの遠方の県の指標である。こちらの県は、この赤の点線で囲ってある左側に「副校長、教頭の指標」が特出しされている。これは非常に珍しい指標である。作業としては、自分が請け負っているので、こういう解説をその県ではしている。指標は、黄色くマーカーしてあるようなところの力を付けるためには、具体的にどの力が必要なのか、どんな研修が必要なのかというものを、全部吹き出しで私が書いたものである。この力がないとこれは具現化できない。これは研修方法、レッスン方法が世の中に存在するというので、その県がやるのかやらないのかの判断を促しているところである。

こちらには、先ほどのポンチ絵の2枚、3枚目にある、アセスメント能力、ファシリテーション能力について出ている。アセスメント能力の説明は資料2にもあるのでここでは割愛する。ファシリテーションとはどういうものかということも今日説明があった。そして、アセスメントに戻るが、さらに抜き出してみると、「学校が置かれた内外環境に関する情報（自らも学校の強み弱み、昨今の学校教

育を取り巻く課題など)について収集整理分析しなさい」と書いてある。これは昔からやっていることなので、わざと書いているのではないかと思うぐらい SWOT 分析のことが書かれている。SWOT 分析は、ハーバード大学でできたとか、スタンフォード大学でできたとか、珍しく諸説ある。Strengths 強み/Weakness 弱み/Opportunities 機会/Threats 脅威/と頭文字をとって SWOT というわけだが、これは民間企業で今でも使っている。これが模造紙サイズだと思って、このように配置をして、みんなで付箋を使ってやっていく。グループ活動として、校長たちが集まってやってもいいし、学校の職員が集まって、校内でやっても構わないが、最終的にこのように出来上がる。みんなで意見を書いて、意見交換しながら一歩進んだものが、関係性を特出しにしたようなものである。これは昔からあるが、仕切れる能力、例えばファシリテーション能力である。これを校内で研修をするときに、さあ次にこういうことを書いてみよう、ここからこうしていこうなど、この能力がファシリテーションの一例である。ここまでは昔からあるが、ほとんどの自治体もやっていないのが、クロス SWOT 分析にかけるということである。これは一部の民間企業の一部のコンサルタントが持っている手法である。ただ、学術的には本になっている手法なのできちんとできる。矢印がいっぱい引いてある中で何をやるかという行動を書くということ。あなたが本気で何をやるのか決めて、あなたがたの所属の中で決めなさいというやり方である。

これは、遠いところの県の校長研修の例だが、このように発表までしてもらおう。今、SWOT 分析を例に挙げたが、アセスメントについては様々なデータと書いてあるので、例えば、最初に出した国からの文書が 260 ページあるが、全部読み取る読解力がない校長先生がいる。そういうものを本当に読めるか、読み込めるかどうか。学習指導要領も細部まで全部読んで実感があるかどうか。各行政から出ている白書が読めるかどうか。そこには統計処理があるため、その数値が読めるかどうか。さらに、内部的には学校評価がある。だから学校運営協議会も今日話題になっているが、本当の児童生徒のアンケートから保護者アンケートまで含めて、アンケートのデータを読めるかどうかである。読めるようになると、良いアンケートが作れるようになる。これはもうどっちが先でもなく、両方同時進行である。

ファシリテーションをすることについては、ファシリテーションには色々な意味があるが、会議を円滑にスムーズに推進するぐらいでよいと思う。なぜ確保をしなければいけないかと言うと、参画性の確保である。校長一人のリーダーシップでよいが、きちんと職員に言わせることが大切である。みんなに、自分はこう思っている、こうなりたいという場面を、年に 1、2 回絶対に作る必要がある。だから、下にメンバーの尊重があり、上に地域将来ビジョンの共有がある。その間に参画性の確保が必要になる。本当の主体性を持った一枚岩の組織を作るためである。これは私が所属している組織の標語になる。これは理論的なものであるが、ミッションとビジョンとバリュー、目標を図にすると大体これになる。これは、ある一部の人たちが使うものでアライメントモデルと言う。望む姿を明確にし、そこにどうやって至るのか、ストーリーをきちんと書いてみる、そして現在地はどこか、現在地は SWOT 分析をやれば分かる。

これは、ホームページを見て、私が勝手に図に当てはめたものである。A4判でもいいし、模造紙版でも構わない。模造紙だったら、みんなで付箋を貼ればよい。浜松市の校長としてあなたに期待されていることは何か、〇〇小学校の教職員としてあなたに期待されていることは何か、そしてバリューを合わせていく。そしてどうなりたいのかビジョンを明確にした方がよいと思う。これらのマネジメント用語を別表現するところなる。赤い方の円は、計画・行動・チェック・分析・是正と書いてあるが、英語にするとPDCAである。PDCAは、この2つのサークルの歯車でしか動かない。改善のサイクルであるので、これでは運営できない。横一列に書いてある学校があるが、ちょっと違うと思う。校長先生がビジョンを人前と言えるかどうか、ビジョンはイメージであるのでオブジェクティブ、目標にきちんとスケールダウンできるかどうか、そしてみんなで絶対やろうというコミットメントができるかどうか、VOC(Voice of customer)のマネジメントが必要になる。

みんながよく知っているピーター・ドラッカーという方が、ある本で「企業カルチャーの力は戦略を凌ぐ」と書いている。少しぐらい気の利いた経営案よりも、メンバーがチームになっている方が利益が上がると言っている。これは滅多に実現しないが、「それが意味するところを完全に理解できた時にだけ企業は成功するだろう」というのが、きちんとした続き文についている。教職員育成力を高めることが校長には必要なのではないかと思う。

スライドはここまでだが、ビジョンについて、浜松市の中で共通の物差しが本当にあるかどうか、ビジョンというのはこういうもので、このように表現するもの、そうしないと職員がついてこない。書き方の統一感がないと足並みは揃わないし、目標との違いが理解できていないと書ききれない。そして、ビジョンはこうなりたいというものを書くべき場所なので、よくあるのは主語が子供になり、子供の姿になっていることが大切である。もう一つは、教職員の姿がどこにも出てこない。それが経営上のビジョンになり得ないから、目標にならない理由である。そこのところを市としてきちっと詰めるのが一番重要だと思う。

(教育長) 有識者の島田先生、久米先生から、浜松市の将来、研修のことについて御意見をいただいた。研修履歴については、まだまだ国の施策を待つところではあるが、リミットはもう来年の4月1日からスタートということは決まっている。それに向けて構造あるいは教員像をそれぞれ理解する中で、教育行政としては、周知や環境の整備を図っていききたいと思う。

## 6 閉会

(教育長) 以上で令和4年度第1回 はままつ人づくり未来プラン推進委員会を閉会する。