

指導主事の力量向上に関する基礎的研究

奥山茂樹*・廣瀬真琴**・山元卓也***

(2018年10月23日 受理)

A Basic Research on Improving the Supervisory Skills in a Board of Education

OKUYAMA Shigeki, HIROSE Makoto, YAMAMOTO Tatsuya

要約

本研究では、A市教育委員会の事例をもとに、教育委員会の指導主事に求められる力量に対する考えやその向上に向けた取組の現状を類型化するとともに、各学校への指導・助言において彼らに期待されることや組織的に力量向上を図る上での課題等について整理・分析し、教育委員会の指導主事の力量向上のあり方について論考した。

その結果、指導主事の力量向上は、主として、計画的なヒアの機会を舞台として彼らの説明能力を、対外的な研修の機会を舞台として彼らの発信力や対他的なメンタリティを、そうした力量の基盤となる効率的な実務遂行力を、上席や指導主事本人の日常的な意識や姿勢の喚起によって高めていることが明らかとなった。本研究は基礎研究であったが、指導主事の役割とその力量構造との関係性やその向上について明らかにする研究の必要性を論じた。

キーワード：教育委員会，指導主事，力量向上

* 鹿児島大学 法文教育学域 教育学系 准教授

** 鹿児島大学 法文教育学域 教育学系 准教授

*** 鹿児島大学 法文教育学域 教育学系 准教授

1. 研究背景と目的

平成 25 年 12 月の中央教育審議会「今後の地方教育行政の在り方」(答申)において、教育委員会の執行機関の性格を抜本的に改め、地域の教育のあるべき姿や基本方針について審議することの重要性とともに、教育行政力を高めるために教育職、行政職双方の職員の資質向上の必要性が示された。特に、指導主事等教育職の職員について、行政的な仕事のみならず精一杯になることなく、専門職として教育現場に対するリーダーシップを発揮できるよう、その力量(資質・能力)の向上に努めることが求められている。

この改正に関し、河野(2016)は、教育委員会自らの地域課題に即した施策の必要性とその社会からの要請を提起している。また、盛岡(2016)は、都道府県教育委員会や市町村教育委員会は、法令や条例などの範囲内で、地域の実情に応じた教育施策を推進する必要性を提起している。

こうした役割を果たすことへの社会的な要請・期待の一方で、多くの指導主事は多忙であり、行政的な仕事をいわゆる「こなす」ことに精一杯であることは、経験者の衆目の一致をみよう。それゆえに、例えば、彼らの役割を考えるに、指導主事が集まり、研究授業を参観し、その指導助言をどのようにするかなどについて学び合うといった機会を持つことができればよいのであろうが、時間的な制約もあり、実現が難しい状況であることは否めない。小規模の自治体等における一人指導主事等の仕事量は膨大であるためである。

こうした状況を踏まえると、今後、上述した役割を果たしていくために、指導主事の力量向上に向けた各教育委員会の組織的な取組の充実が課題であると考えられる。例えば X 県総合教育センターにおいては、指導主事を対象とした講座等が開設されている。しかし、こうした県下の指導主事を集合させた研修の機会を頻繁に提供したり、指導主事がそれに参画したりすることは困難であろう。

そこで1つの鍵となるのは、各市町村教育委員会及び県教育委員会事務局等、指導主事が日常的な業務を担う場において、彼らのどのような力量を、どのように高めているのか、という問いである。この点については、研究が未成熟な状態にある。そのため基礎的な研究としての性格を有することになるが、本研究の目的は、この点について明らかにすることにある。

まず、教育委員会の指導主事に求められる力量に対する考えやその向上に向けた取組の現状を事例的に確認した。その後、各学校への指導・助言において彼らに期待されることや組織的に力量向上を図る上での課題等について整理・分析する。最後に、教育委員会の指導主事の力量向上のあり方について論考することを試みるものである。

2. 研究方法

本研究では、鹿児島県 A 市教育委員会の指導主事の力量向上に向けた取組の現状と課題や、指導主事として求められる力量、各学校への指導・助言に求められるもの等について分析・考察した。その際、教育委員会学校教育課の課長、課長補佐及び指導主事に①指導主事に求められる力量の中で、重要だと考えるもの、②指導主事の力量向上に向けて、教育委員会とし

て組織的に取り組んでいること（課長及び補佐）、③指導主事の力量向上に向けて自身で取り組んでいることや心がけていること（指導主事）、④指導主事の力量向上のために課長（補佐）として取り組んでいることや心がけていること（課長及び補佐）、⑤教育委員会の職務を遂行する上で、指導主事としての力量向上を図る機会や場の具体及びその中で育まれる力量の具体、⑥貴市の児童生徒の学力向上のために、指導主事として必要だと考える指導・助言の具体の観点に基づいて整理した。これは、現在、学力問題は依然として地方教育行政の大きな政策課題の一つであり、県教育委員会をはじめとして各市町村教育委員会において様々な学力向上策に取り組んでいることから、学力向上に関する教育委員会の指導主事の力量向上のあり方を分析するに適していると考えた。

分析の対象としたのは、A市教育委員会の学校教育課長、課長補佐、指導主事である。A市の課長、課長補佐、指導主事らは、筆者らとラポールを構築してきており、日常的な業務やその取組について調査する研究の性質上、調査協力者として適していると判断した。

上述した観点に基づき、教育委員会の課長、補佐及び指導主事に記述式の調査を実施し、その記述内容を確認するとともに、その概要を整理した。

3. 結果

3.1. 各事例における具体

以下の表は、A市の教育委員会の課長、課長補佐及び指導主事を対象に、先の観点に基づいた調査を整理した結果である。

表1 指導主事として求められる力量（資質・能力）

課長	A 説明能力
課長補佐	B 発信力
指導主事	Ca 臨機応変に対応できる、瞬時に対応できる能力やその心のゆとりを生むための、効率的に仕事を行う力 Cb 段取り力 Cc 現場感覚，保護者感覚，市民感覚 Cd バランス感覚

表2 指導主事の力量向上に向けて、教育委員会として組織的に取り組んでいること

課長	委員会事務局の業務の中で次の点に留意させることで、力量向上が図られると考えられる。 A①まずは、事業実施における段階的な計画・立案における力量向上である。指導主事相互、課長ヒア、教育長ヒアと段階を上げて事業を組み立てていく中で、物事を見る視点が増え、説明能力や調整力が向上する。 A②次に、学校や関係機関との協働体制の構築においてである。事務局職員は同一方向で業務を推進するが、学校職員や他の機関の職員については、より丁寧的確な対応が必要となる。このような経験を通して、円滑な業務遂行を行うために、接遇をはじめとするコミュニケーション能力の向上が図られる。
課長補佐	B①担当業務の企画のヒアの徹底。1ヵ月以上前に企画・立案における課内ヒア，教育

<p>長ヒアを実施する。1週間前には資料課内ヒア，教育長ヒアを行う。特に課内ヒアでは課長と時間をかけたやり取りが行われる。指導主事の力量アップにつながっていると考える。</p> <p>B②指導主事同士の相談や意見交換が頻繁に行われている。お互いの業務を支え合うなどの雰囲気もあり，お互い成長しあっている。</p> <p>B③教頭研修会での法令研修や管理職試験に向けた取組も力になっている。</p>
--

表3 指導主事の力量向上に向けてご自身で取り組んでいることや心がけていること

指導主事	<p>C①今日できる仕事は今日必ず行い，できるだけ心に余裕をもって対応できるように心がけている。</p> <p>C②校内研修等で，教員の話をよく聴き，その教員にはどのような内容をどのように伝えればよいかを考えている。</p> <p>C③できるだけ本を読み，新しい情報だけではなく，新しい感性・感覚を研ぎ澄ますように努力している。</p> <p>C④複数の想定をもち，内容の変更や修正にスピード感をもって対応すること</p> <p>C⑤担当業務に関する国の動向，各都道府県，各市町村等の取組の研究</p> <p>C⑥説得力，納得感ある説明ができるような関連法令，調査データ等の収集</p> <p>C⑦教育，教職以外の業種に関連する書籍を読むこと</p> <p>C⑧広く情報収集を行う。委員会は，教育関係雑誌，新聞，月刊誌などが多く集まる。その都度，気に留めたものをコピーしたり，感想を書いたりして，自分自身の考えにストックし，研修会等でアウトプットしていくことを意識している。そのことで，考えが整理され，自分自身のものになっていくと考えている。</p> <p>C⑨上司や同僚に自分の考えを伝える場（ヒア・相談）を重視している。自分に足りなかった点や不明確だった点などが明らかになる。そのことを次のヒアに生かすことを心がけている。</p>
------	---

表4 指導主事の力量向上のために課長（補佐）として取り組んでいることや心がけていること

課長	<p>教科指導に対する指導助言は，一定程度可能であるということを前提に指導主事の責務について考えている。さらに視野を広くもたせるという点で，次の2点に取り組んでいる。</p> <p>a 第一に，スケジュール管理を徹底させることである。</p> <p>b 第二に，いわゆる「ヒア」の精度を上げることである。例えば，協議会を開催する場合，上司が要所で質問したり，助言したりすることで，市の教育政策における位置付けを確認させたり，参加者の満足度について考えさせたりすることができる。</p>
課長補佐	<p>c まだ取り組めていないが，取り組まないといけないのは，スケジュール管理をとおした指導主事へのマネジメント力の育成である。各指導主事の業務状況を把握し，早めの声かけが早めの準備に繋がり，その積み重ねが指導主事の力量向上になっていくと思う。</p>

表5 職務遂行上，指導主事の力量向上を図る機会や場の具体及び育まれる力量の具体

指導主事	<p>あ) 課長や教育長とのヒアリングの場が，力量向上につながっている。</p> <p>い) 校内研修に数多く出向き，話を聞いたり，指導したりすることが力量向上につながる。</p> <p>う) 【機会や場】 会合等の開催に向けた複数回のヒアリング資料作成，会合等の趣旨に添った，限られた時間内での端的な説明や指導，【力量】 想定力，段取り力，レジリエンス（回復力，復元力，弾性力）</p> <p>え) 担当事業の企画立案の上席ヒアリング（説得力のある資料作成，簡潔・明瞭に説</p>
------	---

	<p>明する力、そのための情報収集力、情報分析力)</p> <p>お) 管理職・行政職対象研修会への参加（指導講話、協議等をとおして学ぶことばかりである。様々な魅力的な理想の管理職モデルに出会うことができる。）</p> <p>か) 自分自身の担当している、各種研修会。研究指定校の公開までの指導と当日の指導助言や校内研修での指導。学校から提出される文章等の確認と修正を指導するなどの日々の業務。指導する立場上、自分自身が最新の情報を取り入れたり、相手の状況を踏まえて情報を整理して伝えたりする。（どこまで指導するかを見極める力、相手の状況に応じて工夫して指導する力）</p>
--	---

4. 考察

4. 1. 指導主事に求められている力量とその構造

課長の求めている説明能力は、対外的、対内的な指導主事の職務や業務を考えるに、その中核となる力量であると考えられる。課長補佐の求めている発信力は、教育委員会の考えや取組を対外的に伝えていく指導主事の役割に焦点を置いていと考えられる。この点は、指導主事が自らに求めている力量のうち、Cc 現場感覚、保護者感覚、市民感覚、Cd バランス感覚といった対他的なメンタリティと関連していると考えられる。また、指導主事たちは、多忙な状況において職務や業務を成し遂げていくための効率的な実務遂行力（Ca 臨機応変に対応できる、瞬時に対応できる能力やその心のゆとりを産むための、効率的に仕事を行う力、Cb 段取り力）も、自己に求められていると考えていることがわかる。Ca の回答を踏まえると、効率的な実務遂行力が求められていると指導主事が考えている背景にも、対他的なメンタリティが存在していると考えられる。

以上の力量の関係構造を整理したのが、図1である。対他的メンタリティを発信力と効率的な実務遂行力とにかかると、両者に渡るモデル図とした。

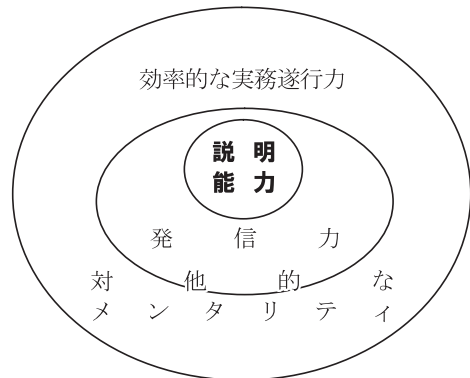


図1 指導主事に求められている力量構造図

4. 2. 力量形成の場

表2及び3を俯瞰すると、3者に共通しているのが、「ヒア」の場である。「ヒア」とは、一般的には、ヒアリングの略で、聞き取りのことである。教育行政においては、情報収集自体が目的ではなく、目的に対する内容を相手から聞き出し、明らかにするための手法と言える。上司や同僚に説明する形をとるが、例えば、ある事業を企画・立案した指導主事が上席に対し、その目的や必要性、現状、課題、その具体的方法、評価等を含め説明するといった場である。指導主事は、必要に応じて法的な根拠やデータを示し、その事業の実現を目指している。

また、指導主事の回答C⑨には「上司や同僚に自分の考えを伝える場（ヒア・相談）を重

視している。自分に足りなかった点や不明確だった点などが明らかになる。そのことを次回のヒアに生かすことを心がけている」と説明されている。主としてヒアは、説明能力を高める場となっていると考えられる。

A ①を見ると、A 市では「指導主事相互、課長ヒア、教育長ヒア」の段階的なヒアの場が構成されている。また、B ①を見ると、担当業務の企画のヒアが徹底されていることが、課長補佐から回答されていることがわかる。その徹底の具体として、先の3段階にわたる場の構成と、「1ヵ月以上前に企画・立案における課内ヒア」という入念な準備期間の設定とが確認される。その後、「1週間前には資料課内ヒア、教育長ヒア」が行われ、「特に課内ヒアでは課長と時間をかけたやり取りが行われる」という。

A 市の組織的な業務マネジメントにより、計画的なヒア（段階的な場の構成と入念な準備期間の設定）がなされ、指導主事たちの力量につなげていることが、回答から確認できる。

こうした横（指導主事相互）と縦（課長、教育長）の関りを設けることが、B ②「指導主事同士の相談や意見交換が頻繁に行われている。お互いの業務を支え合うなどの雰囲気もあり、お互い成長しあっている」といった、指導主事間の同僚性の構築に関する回答と関連していると考えられる。

また、発信力に関して考えれば、B ③「教頭研修会での法令研修や管理職試験に向けた取組」も指導主事の力量形成の機会となっているという。A ②の回答を踏まえるに、こうした機会が、「接遇をはじめとするコミュニケーション能力の向上」を図る機会ともなるという。これは、教頭研修会等が、学校の要となる教頭に対し、教育行政を推進する上での伝達・指導的な意味合いを持つとともに、教頭の職務能力の向上に向けて、講義・演習を含めた形式で展開され、内容、方法、形態、回数など様々であり、その研修会等の充実、企画する指導主事の力量に負うところが大きいためであると考えられる。

さて、指導主事たちは、ヒア以外の機会において、どのように自らの力量を高めているのであろうか。表3のC ①～⑨の回答は、次のように、図1の力量と対応付けられると考えられる。説明能力はヒアにおいて（C ⑤⑥⑨）、発信力（C ③⑦）と対他的なメンタリティは対外的な研修において、効率的な実務遂行力は日常的な意識や姿勢によって（C ①④）、である。

表4を見ると、課長は効率的な実務遂行力に関して、適宜、その指導をしていることがわかる（a）。課長補佐も、この点については指導主事の職務を果たすうえで基盤となるとの考えを示し、今後の展望を説明している（c）。

なお、表5の指導主事の回答を踏まえると、ヒアが力量形成の機会となっていること（あ、う、え）、対外的な研修が力量形成の機会となっていること（い、お、か）が回答されている。この2点が、彼らの力量を高める上で質的に重要な機会となっていると考えられる。

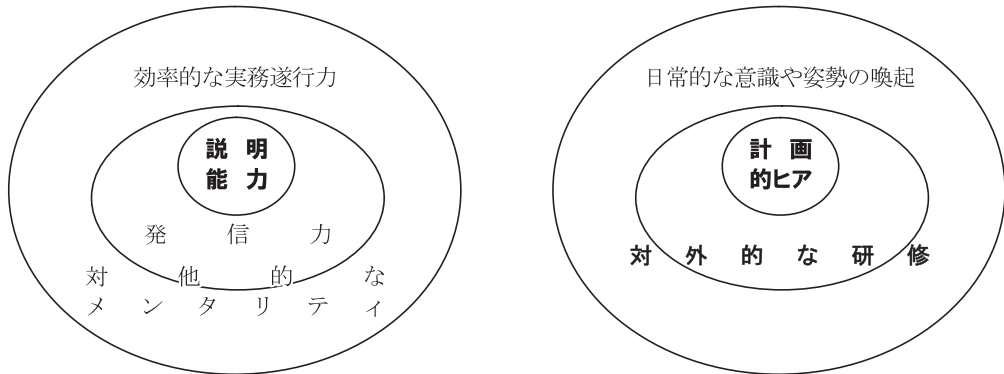


図2 指導主事に求められている力量構造図とその主な形成機会

5. 展望

本研究は、各市町村教育委員会及び県教育委員会事務局等、指導主事が日常的な業務を担う場において、彼らのどのような力量をどのように高めているのかについて、A市教育委員会の事例を通して明らかにしてきた。主として、計画的なヒアの機会を舞台として彼らの説明能力を、対外的な研修の機会を舞台として彼らの発信力や対人的なメンタリティを、そうした力量の基盤となる効率的な実務遂行力を、上席や指導主事本人の日常的な意識や姿勢の喚起によって高めていることが明らかとなった。

本研究は基礎的な研究であったため、今後の本研究の展望は、以下の2点に渡る。

一つは、こうした日常的な業務の中で育まれている力量と、彼らが自ら受講している研修等において高めている力量との関連構造を明らかにすることである。

もう一つが、こうした機会において高められた力量について、実際にどのように活用されているのかを明らかにすることである。例えば、以下の表6は、A市の児童生徒の学力向上のために必要だと考える指導主事の指導・助言の具体について寄せられた回答結果である。

表6 貴市の児童生徒の学力向上のために必要だと考える指導主事の指導・助言の具体

課長	<p>①第一に、「学力」の捉えを明確にして指導を行うことである。多面的で多角的な学力のどの部分に着目をして、説明しているのかを明らかにすることにより、教員にとって分かりやすい説明となる。</p> <p>②第二に、各教科の特性(本質)を具体例を通して説明することである。指導要領に示されている考え方を、教科書の展開で説明することで教員に納得感が生まれる。</p> <p>③第三に、児童生徒への直接的な働きかけ、いわゆる指導技術について助言することである。発問・指示・説明・KR情報や視覚教材の取り扱いについて、その意図を明らかにすることで、授業改善のヒントが生まれる。</p> <p>④第四に、中・長期的な見通しをもった学習指導の意義を説明することである。継続的な学習指導により、予測される児童生徒の変容を想像させることで、教員の指導に</p>
----	---

	<p>自信が生まれる。</p> <p>⑤第五に、このような指導や助言により教員が意欲をもてる語りを行うことである。指導力は教師個々に差があり、一朝一夕に大きな改善は生まれないが、よい授業ができるよう努力することはすぐにできる。指導主事の指導・助言の目標はここにある。</p>
課長補佐	<p>本市は学力においては、全国を上回る成果を上げている。</p> <p>⑥しかし個々で見ると、学力の低い児童生徒も多い。学校現場ですぐに活用できる具体的な指導が必要である。例えば、学力テストの分析の仕方やその活用方法、一斉授業から学び合い学習への授業改善などである。児童生徒一人一人の表情を見取りながら全員が主体的に学ぶ授業の展開に向けて指導・助言をさせたい。</p>
指導主事	<p>⑦市として学力向上のために必要だと考えた内容を、しつこく、繰り返し指導していく必要がある。本市では4名の指導主事がいるが、4名が同じ温度・同じ内容でそれぞれの学校で指導していく必要がある。その学校に求められている指導、その学校の先生にとって価値ある、すぐに実行に移せる内容も提示する必要がある。</p> <p>⑧授業改善の観点から・音声言語によって具体を交えて考えを表出(発表)させることの習慣化、文字言語によって自分の考えを一般化して記述させることの習慣化、学び方を振り返り・活用させることの習慣化</p> <p>⑨研究授業を行う授業者に対し、授業設計、事前授業の段階から可能な限り指導主事が関わり、研究授業を終えた時に、授業者自身が手応えを感じられるようにしたい。</p> <p>⑩各学校のミドルリーダー(実務担当者)との連携を密にし、指導主事の考えが、学校全体に浸透していくようにしたい。</p> <p>⑪今求められている学力とは何かをまずは、委員会が明確にすること。そのことを踏まえ、学校の実態(児童生徒、教職員)を考慮した、具体的な指導・助言が必要であると考える。特に、明日から即実践できること、日ごろの実践の中で形としては見えにくい、大切にしたい考え方(構え)など、両面から指導・助言するようになっている。</p>

試験的に整理すれば、学力向上に限ってみても、巨視的(①④⑤⑦⑩)、微視的(⑥⑧⑪)、即時的(③⑪)、本質的(②⑨)の4側面に渡って、指導主事の役割が期待されていると考えられる。こうした4側面と、彼らの力量構造との関係性やその向上について明らかにする研究を進める必要がある。

参考文献

- 河野和清(2017)市町村教育委員会制度に関する研究—制度改革と学力政策の現状と課題—, 福村出版
- 加藤崇英・臼井智美・鞍馬裕美(2016)新訂版教育の組織と経営-教育制度改革と行政の役割-, 学事出版, pp.79-80
- 木田宏(2016)第四次新訂【逐次解説】地方教育行政の組織及び運営に関する法律, 第一法規, pp.5-7
- 文部科学省(2016)次期学習指導要領に向けたこれまでの審議のまとめ(案)
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/004/siryo/1376580.htm (2016年9月5日確認)
- 奥山茂樹・廣瀬真琴・下古立浩・山本卓也(2017)教育委員会の学力向上策におけるリーダーシップの研究, 鹿児島大学教育学部研究紀要第69巻, pp.227-228
- 奥山茂樹・廣瀬真琴(2017)教務及び研修に携わるミドルリーダーの役割に見る学校組織改革の要点-カリキュラム・マネジメントを視野に-, 鹿児島大学教育学部研究紀要第69巻, pp.247-250
- 早田幸政(2016)教育制度論, ミネルヴァ書房, pp.121-125