

教育委員会指導主事の資質・能力に関する 実態調査による研究 —小学校長の捉え方を例として—

Research on the Qualities and Abilities of Board of Education Supervisors
—An Example of How Elementary School Principals Perceive—

宮下 治¹⁾
MIYASHITA Osamu
倉本 哲男²⁾
KURAMOTO Tetsuo

【要旨】教育委員会の指導主事は、小学校・中学校・高等学校・特別支援学校等の学習指導要領の適切な実施に向けて、各学校における教育課程の編成・実施等のために適切な指導・助言をしていくことが重要である。ところが、近年、指導主事の指導力の低下が多くの学校現場から指摘され、指導主事の専門性の質保証が新たな教育行政・学校経営の課題となっている。そのためにも、一人一人の指導主事の資質・能力を高めていくことが強く求められるのである。本研究は、指導主事の資質・能力向上を図る研修プログラムを開発するために必要な基礎資料を実態調査により得ることがねらいである。本稿においては、小学校の校長職にある回答者が、指導主事の職務遂行上、特に必要な資質・能力をどのように捉えているのか、また、小学校を所管する教育委員会の指導主事の資質・能力をどのように捉えているのか、実態調査結果をもとにまとめた。

1. 問題の所在と研究の目的

1.1. 問題の所在

各教育委員会には指導主事という職の人を配置している。その法的根拠は、「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」第18条第3項において、『指導主事は、上司の命を受け、学校における教育課程、学習指導その他学校教育に関する専門的事項の指導に関する事務に従事する。』、同条第4項において、『指導主事は、教育に関し識見を有し、かつ、学校における教育課程、学習指導その他学校教育に関する専門的事項について教養と経験がある者でなければならない。』と定められていることによる。

ところで、筆者の一人である宮下は、1994年から1997年まで東京都大田区教育委員会指導主事として、1997年から2004年まで東京都教育委員会指導主事として、そして、2004年から2007年まで東京都教育委員会課長職（管理職）を務めてきた。管理職にあった当時から職務上、新たに入ってくる指導主事の資質・能力が年々低下してきていることを実感し、危機感を持って

1) 日本女子大学人間社会学部教育学科

2) 静岡文化芸術大学文化政策学部国際文化学科

いた。ここに、「教育委員会指導主事の資質・能力に関する研究」に至った動機がある。

さて、全国の指導主事の数は、2013年度現在、市町村教育委員会には6,119人、都道府県教育委員会には4,574人である(文部科学省, 2015)¹⁾。全国に1万人以上いる指導主事であるが、近年、指導主事の指導力の低下が多くの学校現場から指摘され、指導主事の専門性の質保証が新たな教育行政・学校経営の課題となっている。例えば、東京都教育委員会(2007)²⁾は、「教育管理職等の任用・育成のあり方検討委員会第1次報告」において、校長・副校長を対象にした質問「現在の指導主事は必要な資質・能力を備えているか。」に対して、「備えている39.2%」「備えているとは言えない60.8%」との回答結果となり、約6割の校長等が、指導主事に必要な資質・能力を危惧していると回答している。

では、指導主事の資質・能力の実態は、以前から課題を抱えていたのだろうか。例えば、事例にあげた東京都教育委員会の場合、2000年度以前の指導主事の選考試験では、毎年20倍程度の競争倍率を維持しており、指導主事の資質・能力、とりわけ教科指導等に対する専門性は高く評価されていた(東京都教育委員会, 2007)²⁾一方、2000年度以降、その指導主事選考システムが、管理職(副校長)を目指す選考に変更され(通称:A選考)、管理職候補者期間(5年間)の中で、主幹教諭と指導主事とがポジション変換をする「ジョブローテーション化」の位置づけとなった。この結果、A選考システム導入元年は、約20倍から7.8倍(2000年)に倍率が低下し、その後1.4倍(2007年)となり、現在ではさらに減少傾向にある。同時に、本現象に派生して、指導主事の資質・能力の低下が様々な関係者から指摘されるようになった。参考までに、東京都教育委員会の管理職受験率『受験者数/有資格者数』で考察すれば、2000年:5.6%、2007年:1.3%、現在では(1.0%未満)と変動し、『教員の管理職離れ現象』も深刻な課題となっている実態を付記する。

指導主事は、小学校・中学校・高等学校・特別支援学校等の学習指導要領の適切な実施に向けて、各学校における教育課程の編成・実施等のために適切な指導・助言をしていくことが重要である。そのためにも、一人一人の指導主事の資質・能力を高めていくことが強く求められるのである。

これまでに、学校教員の指導力向上を図る研修プログラム開発研究は成されてきているが、学校や教員に対して指導・助言を行う指導主事の資質・能力向上を図る研修プログラム開発研究は大きく遅れている。指導主事研修プログラムの開発研究として兵庫教育大学(2019)³⁾が、近隣教育委員会と連携して、7回分の研修プログラムを開発し、研修実践により評価を行っている。しかし、何故そうした研修内容が必要なのかといった調査結果などからの議論が十分に成されていない。また、2019年7月の主要教職大学院の実態調査によれば、全国にある教育大学に設置されている11教職大学院、並びに総合大学に設置されている7教職大学院の合計18教職大学院のうち、9教職大学院において指導主事・管理職等を対象にした「学校マネジメントコース等」が設置されている(横浜国立大学教職大学院, 2020)⁴⁾。

そこで、筆者らは、2021年度～2023年度の文部科学省科学研究費基盤研究(C)「指導主事の資質・能力を向上する研修プログラムのR-PDCAサイクル開発」(研究代表者:宮下 治)の採択を受け、指導主事の資質・能力向上を図る研修プログラムを開発することを目的として、研究を進めてきている。これまでに、「教育委員会指導主事の研修プログラム開発のための基礎研究-指導主事の職務に必要な資質・能力を探る-」(宮下, 2021)⁵⁾、「教育委員会指導主事の資質・能力の向上を図る研修の現状と課題-東京都教育委員会を例として-」(宮下, 2022)⁶⁾などを公表し

てきた。

1. 2. 研究の目的

本稿における研究は、指導主事の資質・能力向上を図る研修プログラムを開発するために必要な基礎資料を実態調査により得ることがねらいである。具体的には、小学校の校長職にある回答者が小学校を所管する教育委員会の指導主事等の資質・能力に対して、どのように捉えているのか、実態調査からその現状を把握することを目的とする。

2. 小学校長を対象とした指導主事の資質・能力に関する実態調査

2. 1. 調査の方法

調査は以下の方法により実施した。

- ①. 調査時期：2021年12月
- ②. 調査対象：東京都の1区4市、埼玉県の1市の公立小学校長98人
- ③. 調査方法：質問紙法による
- ④. 回収者数：53人の小学校長
- ⑤. 回収率：54.1%

2. 2. 調査項目

- ①. 回答者の経歴等について
- ②. 小学校への指導主事の訪問人数と訪問回数について
- ③. 小学校を所管している区市教育委員会の指導主事の職務について
- ④. 小学校長が捉えている指導主事の職務遂行上、特に必要な資質・能力について
- ⑤. 小学校を所管している区市教育委員会の指導主事の資質・能力の現状と課題について
- ⑥. 指導主事の資質・能力を向上させるための方策について

2. 3. 小学校長を対象とした指導主事の資質・能力に関する実態調査結果

2. 3. 1. 回答者の経歴等について

①. 回答者の年齢：

回答者の年齢は、51歳～55歳の範囲の方が15人（28.3%）、56歳～60歳の範囲の方が27人（50.9%）、61歳～65歳の範囲の方が11人（20.8%）である。なお、小学校長は60歳年度末で定年退職をしていることから、61歳～65歳の範囲の方は、再任用の校長であることが分かる。

②. 校長としての経験年数：

校長としての経験年数は、1年目が3人（5.7%）、2年目が4人（7.5%）、3年目が11人（20.8%）、4年目が9人（17.0%）、5年目が5人（9.4%）、6年目が4人（7.5%）、7年目が1人（1.9%）、8年目が3人（5.7%）、9年目が6人（11.3%）、10年目が3人（5.7%）、11年目が3人（5.7%）、12年目が1人（1.9%）であり、回答者の校長としての平均経験年数は5.5年である。

③. 教育委員会での勤務経験の有無と勤務年数：

教育委員会での勤務経験がある校長は26人(49.1%)であり、勤務経験がない校長は27人(50.9%)である。また、教育委員会で勤務経験のある方は、都や県の教育委員会や区市教育委員会において1年間～11年間の平均5.1年間勤務していた経験がある。回答者の約半数が教育委員会に勤務経験があり、指導主事の様子を直接見ていたことが分かる。

これら①～③の結果から、回答者の経歴は、51歳～65歳であり、校長職を平均5.5年間経験している。また、回答者の50.9%の方が教育委員会に平均5.1年間勤務している。これらのことから、今回の指導主事の資質・能力に関する実態調査の回答においては、信頼性は高いものと考ええる。

2.3.2. 小学校への指導主事の訪問人数と訪問回数について

①. 回答者の小学校を直接所管している教育委員会の指導主事(統括指導主事を含む)【以下、「指導主事等」と記す】の人数：

この質問に回答をしてもらった結果、東京都A区は9人、B市は5人、C市は3人、D市は3人、E市は6人、埼玉県F市は10人であり、平均すると6.5人の指導主事等が各教育委員会に在職していることが分かった。

②. 回答者の小学校に、所管する教育委員会の指導主事等が1年間におよそ何人くらいが訪問しているか：

この質問に回答をしてもらった結果、最低で2人、最高で50人と回答し、平均で18.4人の指導主事等が1年間に小学校を訪問していることが分かった。

③. 回答者の小学校に、所管する教育委員会の指導主事等が1年間におよそ何回くらい訪問しているか：

回答にあたっては、複数の指導主事等と一緒に訪問する場合も1回としてカウントするように質問した。その結果、最低で1回、最高で30回と回答し、平均で9.8回指導主事等が1年間に小学校を訪問していることが分かった。

これら①～③の結果から、回答をいただいた6区市の教育委員会では、指導主事等が平均6.5人で、各小学校に平均して、1年間に18.4人、9.8回の訪問が成されていることが分かった。これは、所管する学校数にもよるが、指導主事等がよく学校を訪問している実態が明らかになったと言える。

2.3.3. 小学校を所管している教育委員会の指導主事の職務について

①. 指導主事に求められる職務内容

教育委員会指導主事の資質・能力を向上させる研修プログラムを開発していく上で、まずは指導主事の職務の現状について考えておく必要がある。指導主事の職務については上述したように、「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」第18条第3項において、『指導主事は、上司の命を受け、学校における教育課程、学習指導その他学校教育に関する専門的事項の指導に関する事務に従事する。』と定められている。つまり、指導主事に求められる職務内容は大別すると、「(1) 学校における教育課程、(2) 学校における学習指導、(3) その他学校教育に関する専門的事項」の

指導に関する事務」ということになる。

しかし、指導主事の職務は多岐にわたっている。具体的な指導主事の職務について、有限責任監査トーマツ(2014)⁷⁾は、「学校の総合マネジメント力の強化に関する調査研究」の中で、指導主事の職務を「1. 学習指導」、「2. 生徒指導」、「3. 学校経営」、「4. 教員研修」、「5. 教育課題」、「6. 学校事故」、「7. 教育施策の立案」、「8. 会議参加」、「9. 指導行政に直接関係しないこと」、「10. 研修受講」の10領域に分類している。さらに、それぞれの職務領域に対し、職務過程(職務割合)として「1. 学校訪問」、「2. 学校訪問準備」、「3. 事務処理」、「4. その他」と4分類している。

区市町村教育委員会の指導課や都道府県教育委員会の指導部などの指導主事は、筆者の経験からも、これらに分類された職務及び職務過程は十分に納得のできるものである。一方、教育研究所や教職員研修センターに勤務する指導主事には、「学校事故」や「教育施策の立案」などが無い代わりに、「学習指導」や「教員研修」に加え、「研究指導」や「教育研究・調査研究の実施」などがある。

②. 小学校に、所管する教育委員会の指導主事がどのような職務でどの程度関わっているのか

回答者の小学校に、所管する教育委員会の指導主事等がどのような職務でどの程度関わりをもっていると回答者は思っているのか質問した。

本調査では、有限責任監査トーマツ(2014)⁷⁾を参考に、職務領域を「①学習指導」、「②生徒指導」、「③学校経営」、「④教員研修」、「⑤教育課題」、「⑥学校事故」、「⑦学校訪問」、「⑧学校訪問準備」、「⑨その他」の9つに分類をした。また、各職務領域に職務領域の内容を書き入れ、回答者にとってより分かりやすい工夫をした。その上で、「貴校を直接所管されている区市町村教育委員会指導主事の貴校への関わりについてお伺いをします。指導主事の方々は、貴校に対する指導・助言等の業務全体のうち、それぞれの職務領域について、どの程度の割合で関わっているとお考えでしょうか。合計が100%になりますように数値でご回答ください。」と質問をした。

調査の結果を表1に示す。小学校に対する指導主事の関わりが大きいと考えている職務領域は、第1位「⑦学校訪問」(平均20.4%)、第2位「④教員研修」(平均19.5%)、第3位「①学習指導」(平均14.7%)である。一方、小学校に対する指導主事の関わりがあまり大きくないと考えている職務領域は、第9位「⑨その他(保護者対応、通級指導、特別支援教育等)」(平均2.5%)、第8位「⑧学校訪問準備」(平均4.4%)、第7位「⑥学校事故」(平均7.9%)、第6位「③学校経営」(平均8.2%)である。「⑦学校訪問」の職務領域が小学校に対する指導主事の関わりが第1位と考えている一方で、「⑧学校訪問準備」の職務領域が第8位となっているのは、小学校長からすると、学校訪問のために指導主事はさほど時間を割いてはいないと考えていることが伺える。

表1 小学校長が考える自校に対する指導主事に関わる職務領域の割合
(1位～3位に網掛けをしている)

職務領域	職務領域の内容	回答者の小学校に対する指導主事の関わりの割合(回答者の平均値)	順位
①学習指導	・教育課程の編成関係 ・教科指導の内容や方法 等	14.7 %	3位
②生徒指導	・生徒指導・生活指導関係 ・特別支援教育関係 等	11.8 %	4位
③学校経営	・学校経営・学校予算・学校評価への助言 ・学校評議員会、学校運営協議会への助言	8.2 %	6位
④教員研修	・初任者、主任、主幹、管理職研修等 ・教育課題研修 ・教科研修 等	19.5 %	2位
⑤教育課題	・教育課題(いじめ・不登校、学力向上、その他新しい教育課題等)への助言 等	11.2 %	5位
⑥学校事故	・学校事故に対する対応 ・危機管理、安全管理等への指導・助言 等	7.9 %	7位
⑦学校訪問	・学校訪問による直接の指導・助言 ・校内研修会での指導・助言 等	20.4 %	1位
⑧学校訪問準備	・学校訪問に対する資料作成等の準備 ・学校訪問に対する連絡調整 等	4.4 %	8位
⑨その他	・保護者対応に関する指導・助言 ・通級指導に関する指導・助言 ・特別支援教育に関する指導・助言 等	2.5 %	9位

合計 100.6 %

2.3.4. 指導主事の職務遂行上、特に必要な資質・能力について

東京都教育委員会(2007)²⁾は、指導主事の職務遂行上、特に必要な資質・能力について、指導主事329人を対象に複数回答可でアンケート調査を実施している。その調査結果によると、指導主事の中核的な職務(「学習指導・生活指導に対する指導・助言」、「学校経営に対する指導・助言」、「教育施策の立案」)を遂行する上で特に重要な資質・能力として、指導主事自身は「1. 教科等の専門性や指導・助言力」(63%)及び「2. 教育課程編成に関する知識や実務能力」(42%)を最も多くあげている。続いて、管理職として必要な一般的な能力である「3. 広い視野に立ったバランス感覚」(33%)、「4. 企画力」(31%)、「5. コミュニケーション能力」(28%)、「6. 教育に関する広い識見」(24%)、「7. 報告・連絡・相談などの組織的な対応能力」(23%)と考えることが分かる。他にも「8. 文章作成能力」、「9. 学校経営に関する知識や実務能力」、「10. 苦情・要請などの対応能力」、「11. 資料の収集・活用能力」、「12. 事故対応能力」、「13. 予算などの財

務感覚や実務能力」があげられている。

本調査においては、東京都教育委員会(2007)²⁾が示した13の資質・能力に加え、「危機管理能力」、「分析力」、「判断力」、「マネジメント力」、「情報処理能力」、「その他」を加えて、質問紙を作成した。その上で、「指導主事が職務を遂行する上で必要な資質・能力はどのようなものとお考えでしょうか。次の表の記号(ア～ト)の中から必要な資質・能力と思われる項目すべてに○印を付けてください。【複数回答可】」と質問をした。

調査の結果を表2に示す。小学校長が考える指導主事の職務上、特に必要な資質・能力として順位の高いものは、第1位「ア. 教科等の専門性や指導・助言力」(98.1%)、第2位「ウ. 教育に関する広い識見」(90.6%)、第2位「オ. 苦情・要請などの対応能力」(90.6%)、第2位「ソ. コミュニケーション能力」(90.6%)、第5位「イ. 教育課程編成に関する知識や実務能力」(86.8%)、第5位「シ. 事故対応能力」(86.8%)である。一方、小学校長が考える指導主事の職務上、特に必要な資質・能力として順位の低いものは、第20位「ト. その他(その2) 人間性、実務経験、豊かな人間性と実行力等」(5.7%)、第19位「テ. その他(その1) 人権感覚、人間的魅力、折れない心、学校の立場に立ったものの見方、教育施策への理解、精神的な健康管理等」(13.2%)、第18位「ス. 予算などの財務感覚や実務能力」(34.0%)、第17位「コ. マネジメント力」(45.3%)、第16位「エ. 文章作成能力」(54.7%)である。

また、それぞれの資質・能力がなぜ必要と考えるのか、回答者にその理由を自由に記述してもらった。順位の高い資質・能力について小学校長が必要と考える理由のいくつかを次に示す。

第1位「ア. 教科等の専門性や指導・助言力」:

- ・学校教育で最も時間を使っている学習指導について、指導・助言をしてもらいたいから。
- ・教科の専門性を有し、教員に指導してもらいたいから。

第2位「ウ. 教育に関する広い識見」:

- ・多くの業務をこなしつつも、学校教育のために新しいことに挑戦したり、創り上げていったりする力が必要と考えるから。
- ・指導主事は広い識見がベースにあり、昨今の教育課題に対応し、多面的に判断できる力を持ってほしいから。

第2位「オ. 苦情・要請などの対応能力」:

- ・苦情対応のときなどでは、学校の支えとなってほしいから。
- ・様々な保護者・住民がいる中で、苦情に対応する能力や調整力が必要であると感じるから。

第2位「ソ. コミュニケーション能力」:

- ・指導主事は仕事を進める上で、他の行政職とも関わっていくことが必要だと考えるため。
- ・学校現場で頑張る教員への適切な指導や助言を行うにもコミュニケーション能力が必要。

第5位「イ. 教育課程編成に関する知識や実務能力」:

- ・指導主事の本務は教育課程の管理にあるため。
- ・指導主事に相談する一つに教育課程の編成がある。そのため、この能力は必要と考える。

第5位「シ. 事故対応能力」:

- ・学校事故が発生したときに指導主事に相談するので、事故対応能力が必要である。
- ・重大事故を起こさせない危機管理と、起きた際の迅速的確な対応が必要なため。

表2 小学校長が考える指導主事の職務遂行上、特に必要な資質・能力【複数回答可】
(1位～5位に網掛けをしている)

記号	資質・能力	人数 (53人中)	割合	順位
ア	教科等の専門性や指導・助言力	52人	98.1%	1位
イ	教育課程編成に関する知識や実務能力	46人	86.8%	5位
ウ	教育に関する広い識見	48人	90.6%	2位
エ	文章作成能力	29人	54.7%	16位
オ	苦情・要請などの対応能力	48人	90.6%	2位
カ	企画・調整力	41人	77.4%	7位
キ	危機管理能力	35人	66.0%	13位
ク	分析力	40人	75.5%	9位
ケ	判断力	33人	62.3%	14位
コ	マネジメント力	24人	45.3%	17位
サ	学校経営に関する知識や実務能力	30人	56.6%	15位
シ	事故対応能力	46人	86.8%	5位
ス	予算などの財務感覚や実務能力	18人	34.0%	18位
セ	広い視野に立ったバランス感覚	36人	67.9%	12位
ソ	コミュニケーション能力	48人	90.6%	2位
タ	情報処理能力	40人	75.5%	9位
チ	資料の収集・活用能力	40人	75.5%	9位
ツ	報告・連絡・相談などの組織的な対応能力	41人	77.4%	7位
テ	その他(その1) ・人権感覚 ・人間的魅力 ・折れない心 ・学校の立場に立ったものの見方 ・教育施策への理解 ・精神的な健康管理 等	7人	13.2%	19位
ト	その他(その2) ・人間性 ・実務経験 ・豊かな人間性と実行力 等	3人	5.7%	20位

これらの理由から、小学校長は指導主事に教科等に対して指導・助言できる能力、教育課程編成に対して指導・助言できる能力、学校事故に対して指導・助言できる能力を実務面から強く望んでいることが分かる。また、こうした実務面を支えていく上でも、教育に関する広い識見やコミュニケーション能力が必要と考えていることが分かる。

また、小学校長は指導主事に対して、「ア. 教科等の専門性や指導・助言力」の資質・能力を第1位にあげているということは、新学習指導要領への対応など、日々の教師の授業づくりに所管の指導主事に大いに期待をしていることが伺える。さらに、小学校長が考える指導主事の職務上、特に必要な資質・能力として順位の高い、「ア. 教科等の専門性や指導・助言力」、「ウ. 教育に関する広い識見」、「ソ. コミュニケーション能力」、「イ. 教育課程編成に関する知識や実務能力」、「シ. 事故対応能力」のうち、「ア. 教科等の専門性や指導・助言力」、「ウ. 教育に関する広い識見」、「ソ. コミュニケーション能力」、「イ. 教育課程編成に関する知識や実務能力」に

については、指導主事自身が職務を遂行する上で特に重要な資質・能力として捉えているもの（東京都教育委員会、2007）²⁾とも一致していることが分かる。

2.3.5. 小学校を所管している教育委員会の指導主事の資質・能力

①. 回答者が考える小学校を所管する教育委員会の指導主事等の資質・能力の現状

小学校長が考える指導主事の職務上、特に必要な資質・能力について、前述の2.3.4で記した。では、実際に回答者の小学校を所管する教育委員会の指導主事等の資質・能力の現状と課題について調べるために、「表2に示しました指導主事が職務を遂行する上で必要な資質・能力（記号 ア～ト）のうち、貴校を直接所管されている区市町村教育委員会指導主事の方々が備えていると思われる資質・能力を、高い方から順番に1位～20位の数字でご記入くださいますよう、お願いいたします。」と質問をした。

調査の結果を表3に示す。実際に回答者が考える小学校を所管する教育委員会の指導主事等の資質・能力の現状について、高い方から順番に1位～20位の数字で記入をしてもらった。

回答者が記した1位～20位の平均順位を(A)として表3に示した。また、(A)の値そのものの順位を(B)として同じく表3に示した。さらに、第16位～第20位として記入した割合を(C)として、同じく表3に示した。

その結果、小学校を所管している教育委員会の指導主事の資質・能力について、平均順位(A)の高いものは、第1位「ア. 教科等の専門性や指導・助言力」、第2位「オ. 苦情・要請などの対応能力」、第3位「ソ. コミュニケーション能力」、第4位「シ. 事故対応能力」、第5位「イ. 教育課程編成に関する知識や実務能力」、第5位「タ. 情報処理能力」である。一方、小学校を所管する教育委員会の指導主事等の資質・能力として16位～20位として記入した割合(C)の高いものは、「ス. 予算などの財務感覚や実務能力」(54.2%)、「サ. 学校経営に関する知識や実務能力」(43.8%)、「コ. マネジメント力」(39.6%)、「セ. 広い視野に立ったバランス感覚」(25.0%)、「ウ. 教育に関する広い識見」(20.8%)であることが分かった。

2.3.4で前述したとおり、小学校長が考える指導主事の職務上、特に必要な資質・能力として順位の高いものは、第1位「ア. 教科等の専門性や指導・助言力」、第2位「ウ. 教育に関する広い識見」、第2位「オ. 苦情・要請などの対応能力」、第2位「ソ. コミュニケーション能力」、第5位「イ. 教育課程編成に関する知識や実務能力」、第5位「シ. 事故対応能力」であった。一方、回答者の小学校を所管する教育委員会の指導主事等の資質・能力について答えてもらった結果は、第1位「ア. 教科等の専門性や指導・助言力」、第2位「オ. 苦情・要請などの対応能力」、第3位「ソ. コミュニケーション能力」、第4位「シ. 事故対応能力」、第5位「イ. 教育課程編成に関する知識や実務能力」、第5位「タ. 情報処理能力」であった。なお、同じ資質・能力について同じ線種の下線を引いてある。

小学校長が考える指導主事の職務上、特に必要な資質・能力として順位の高いものと、回答者の小学校を所管する教育委員会の指導主事等の資質・能力として順位の高いものとを比較すると、「ア. 教科等の専門性や指導・助言力」、「イ. 教育課程編成に関する知識や実務能力」、「オ. 苦情・要請などの対応能力」、「シ. 事故対応能力」、「ソ. コミュニケーション能力」、の5つの資質・能力で一致していることが分かる。

表3 小学校を所管している教育委員会の指導主事の資質・能力の現状
(順位(B)の1位～5位には網掛けを、(C)の割合が20.0%以上の数値を太字にしている)

記号	資質・能力	回答者が記した1位～20位の平均順位(A)	順位(B)	16位～20位にした割合(C)
ア	教科等の専門性や指導・助言力	6.3位	1位	8.3%
イ	教育課程編成に関する知識や実務能力	7.9位	5位	6.3%
ウ	教育に関する広い識見	10.1位	12位	20.8%
エ	文章作成能力	9.6位	9位	16.7%
オ	苦情・要請などの対応能力	6.6位	2位	10.4%
カ	企画・調整力	10.3位	13位	12.5%
キ	危機管理能力	9.9位	10位	8.3%
ク	分析力	10.0位	11位	8.3%
ケ	判断力	10.6位	14位	14.6%
コ	マネジメント力	13.3位	17位	39.6%
サ	学校経営に関する知識や実務能力	12.3位	16位	43.8%
シ	事故対応能力	7.7位	4位	6.3%
ス	予算などの財務感覚や実務能力	14.2位	18位	54.2%
セ	広い視野に立ったバランス感覚	10.7位	15位	25.0%
ソ	コミュニケーション能力	7.4位	3位	6.3%
タ	情報処理能力	7.9位	5位	6.3%
チ	資料の収集・活用能力	8.0位	7位	8.3%
ツ	報告・連絡・相談などの組織的な対応能力	8.5位	8位	18.8%

【テ・トについては、回答者数が少ないために削除している】

一方で、指導主事の職務上、特に必要な資質・能力として第2位であった「ウ. 教育に関する広い識見」については、小学校を所管する教育委員会の指導主事等には全体でも第12位、そして、第16位～第20位に位置付けた回答者が20.8%と多くいることから、回答者の小学校長は、所管する教育委員会の指導主事にはこの資質・能力があまり備わっていないと考えている現状も把握できる。

回答者が、小学校を所管する教育委員会の指導主事等の資質・能力として、第16位～第20位として記入した割合(C)が20.0%以上の数値に対して、表3では太字で示してある。太字で示した資質・能力は、「ス. 予算などの財務感覚や実務能力」(C値: 54.2%)、「サ. 学校経営に関する知識や実務能力」(C値: 43.8%)、「コ. マネジメント力」(C値: 39.6%)、「セ. 広い視野に立ったバランス感覚」(C値: 25.0%)、「ウ. 教育に関する広い識見」(C値: 20.8%)の5つである。これらの資質・能力が小学校を所管する教育委員会の指導主事にはあまり備わっていないと小学校長が考えていることが分かった。

1.1. で前述したように、東京都教育委員会の場合、教育管理職選考(A選考)は31歳から受

験資格がある。そのため、学校において教頭や副校長などを経験せずに受験し、研修の期間指導主事として勤務することが多い実態がある。そのために、指導主事が学校での経験が浅く若い状況となっている。こうしたことが、小学校長から見ると、予算などの財務感覚、学校経営に関する知識や実務能力、マネジメント力、広い視野に立ったバランス感覚、教育に関する広い識見などの資質・能力があまり備わっていないと捉えられている理由ではないかと考えている。

②. 第16位～第20位に位置付けた資質・能力についての回答者の考え方

「表3で16番目～20番目として記された資質・能力について、どのようにお考えでしょうか。次の①～④の中からお選びいただき、番号に○をお付けください。

- a. 順番は低いが、指導主事が職務を遂行する上で特に問題とはなっていない。
- b. 指導主事が職務を遂行する上で16番目～20番目の一部の資質・能力には問題がある。
- c. 指導主事が職務を遂行する上で16番目～20番目の資質・能力には問題がある。
- d. その他(具体的に以下にご記入ください。)」と質問した。

その結果、a:34人(64.2%)、b:11人(20.8%)、c:3人(5.7%)、d:2人(3.8%)、無答:3人(5.7%)であった。64.2%の回答者である小学校長は、「a. 順番は低いが、指導主事が職務を遂行する上で特に問題とはなっていない。」と考えている。一方で、「b. 指導主事が職務を遂行する上で16番目～20番目の一部の資質・能力には問題がある。」「c. 指導主事が職務を遂行する上で16番目～20番目の資質・能力には問題がある。」と考えている小学校長が26.5%いることが分かった。

③. 第16位～第20位に位置付けた資質・能力についてどのような問題があるのか

「上の②の質問でb、cに○をお付けになった方にお伺いします。どのような点が特に問題となっていますでしょうか。また、どのようにすれば、そうした問題点は改善されていくとお考えでしょうか、ご記入ください。」と質問した。問題となっている点、並びに改善の方向性について、以下のような考え方が記されていた。

【問題となっている点】

- ・東京都の管理職試験(A選考)の倍率の低下で、優れた人材が少ない。
- ・管理職試験受験者の減少により、指導主事の質の低下がみられる。
- ・経営的な視点が不足しており、適切な助言を校長に行うことが難しい。
- ・先を見通して対応できない。結果だけで動いてしまうこと。
- ・やむを得ないことだが、学校経営について実態がよく分かっていないので、言われた通りの文切り調の指導や理解になってしまうこと。
- ・都教委から降りてきた情報を、自己の中で整理・分別して学校へ提供ができていない点。
- ・学校現場の課題を広い視野で捉え、解決の方策を考える力が十分でない。
- ・学校の教職員に研修会で説明する際、質問に対して曖昧な回答を行ってしまうことがある。
- ・市全体を大局的に見て判断する立場なので、もう少し指導力を高めてほしい。
- ・教科の専門性を高めてもらい、教員にしっかりとした指導をしてもらいたい。

- ・教科等において、専門的な指導ができない。
- ・指導・助言について専門性を感じることが少ない。また、そうした機会そのものがない。
- ・指導主事の業務が多忙であり、学校の支援が十分に図られていない。
- ・小学校籍の指導主事が多く、中学校の問題解決には適切な指導・助言ができていない。
- ・最近ではコロナの影響もあるかとは思いますが、指導主事がなかなか学校現場に来ることがない。

【改善の方向性】

- ・学校現場で経営的な視点が養えた人材を指導主事として登用していく。
- ・東京都の管理職試験(A選考)の倍率を上げて良い人材をとっていくしかない。
- ・教育委員会内部で起案等のチェック体制を整えていく。
- ・調査・通達文書等、思い切った精査が必要である。
- ・指導主事の業務を精選したり、管理職選考後に指導主事としての研修期間を設けたりする。
- ・新任の指導主事には、地域の学校事情に詳しい再任用職員などを付ける必要である。
- ・学校現場に頻繁に足を運び、学校管理職と話す機会を多くもつことで学ぶことも多くなる。

指導主事等に問題となっている点として、「管理職選考受験者減少の問題」、「学校経営的な視点不足の問題」、「都教委など上からの情報を自分の中で整理・分別できていない問題」、「教科等の専門性の問題」、「校種を越えた指導・助言ができていない問題」、「学校訪問ができていない問題」など、指導主事等に対して小学校長は多くの課題意識を持っている。併せて、問題になっている点について改善する方向性についても、「指導主事の登用の仕方と研修体制の改善」、「教育委員会内での指導主事の業務の精選やチェック体制の改善」、「学校訪問の機会を増やす改善」など、小学校長としても指導主事等の資質・能力改善の方向性を考えていることが分かった。

まとめ

本研究は、指導主事の資質・能力向上を図る研修プログラムを開発するために必要な基礎資料を実態調査により得ることがねらいである。本稿においては、小学校の校長職にある回答者が小学校を所管する教育委員会の指導主事等の資質・能力に対して、どのように捉えているのか、実態調査からその現状と課題についてまとめた。調査結果から以下のことが分かった。

- ①. 小学校に対する指導主事の関わりが大きいと小学校長が考えている職務領域は、「学校訪問」、「教員研修」、「学習指導」である。一方、小学校に対する指導主事の関わりがあまり大きくないと小学校長が考えている職務領域は、「保護者対応、通級指導、特別支援教育等」、「学校訪問準備」、「学校事故」、「学校経営」である。
- ②. 小学校長が考える指導主事の職務上、特に必要な資質・能力として順位の高いものには、「教科等の専門性や指導・助言力」、「教育に関する広い識見」、「苦情・要請などの対応能力」、「コミュニケーション能力」、「教育課程編成に関する知識や実務能力」、「事故対応能力」である。一方、順位の低いものには、「人間性、実務経験、豊かな人間性と実行力」、「人権感覚、人間的魅力等」、「予算などの財務感覚や実務能力」、「マネジメント力」、「文章作成能力」である。

- ③. 小学校長が考える小学校を所管している教育委員会の指導主事の資質・能力について、順位の高いものは、「教科等の専門性や指導・助言力」、「苦情・要請などの対応能力」、「コミュニケーション能力」、「事故対応能力」、「教育課程編成に関する知識や実務能力」、「情報処理能力」である。一方、小学校を所管する教育委員会の指導主事等の資質・能力として順位の低いものは、「予算などの財務感覚や実務能力」、「学校経営に関する知識や実務能力」、「マネジメント力」、「広い視野に立ったバランス感覚」、「教育に関する広い識見」である。
- ④. 指導主事等に問題となっている点として、「管理職選考受験者減少の問題」、「学校経営的な視点不足の問題」、「都教委など上からの情報を自分の中で整理・分別できていない問題」、「教科等の専門性の問題」、「校種を越えた指導・助言ができていない問題」、「学校訪問ができていない問題」など、指導主事等に対して小学校長は多くの課題意識を持っている。併せて、問題となっている点について改善する方向性として、「指導主事の登用の仕方等」について考えている小学校長が多くいることも分かった。

本研究の成果をもとに、今後筆者らは指導主事の資質・能力向上を図る研修プログラムの開発を進めていく予定である。

付記

本研究を実施するに当たり、東京都内及び埼玉県内の多くの公立小学校の校長先生方には、ご多忙の中にも関わらずお時間を割いていただき質問紙に丁寧にご回答をいただいた。横浜国立大学教授の松原雅俊先生、石塚 等先生には実態調査における質問紙のご検討をいただいた。また、帝京平成大学教授の川越孝洋先生には実態調査に関する地域選定並びに連絡調整をしていただいた。さらに、科学研究費助成事業（学術研究助成基金助成金、研究代表者：宮下、課題番号：21K02582）の一部を使用させていただいた。ここに記してこれらの方々には感謝の意を表する。

引用文献

- 1) 文部科学省 (2015)：学校や教育委員会の指導体制について，平成27年5月19日 初等中等教育分科会 チーム学校作業部会 参考資料，1-25.
- 2) 東京都教育委員会 (2007)：教育管理職等の任用・育成のあり方検討委員会第1次報告，1-30.
- 3) 兵庫教育大学 (2019)：教師力を育てる指導主事の力量形成プログラム開発－教員育成指標との関連を重視して－，（独立行政法人教職員支援機構委嘱事業）教員の資質向上のための研修プログラム開発支援事業実施報告書，1-10.
- 4) 横浜国立大学 教職大学院 (2020)：指導主事に求められる資質・能力に関する課題の整理，横浜国立大学 教育デザイン研究，11，198-207.
- 5) 宮下 治 (2021)：教育委員会指導主事の研修プログラム開発のための基礎研究－指導主事の職務に必要な資質・能力を探る－，帝京平成大学紀要，32：197-202.
- 6) 宮下 治 (2022)：教育委員会指導主事の資質・能力の向上を図る研修の現状と課題－東京都教育委員会を例として－，帝京平成大学紀要，33：141－152.
- 7) 有限責任監査トーマツ (2014)：学校の総合マネジメント力の強化に関する調査研究概要版，1-1

