

<研究報告>

**学校組織マネジメントにかかわる「ベテラン教員」の役割と新たな立ち位置**

—全国都道府県教員育成指標の分析を通して—

青木 一 信州大学学術研究院教育学系  
 市川公明 信州大学学術研究院教育学系  
 勝山優子 長野県飯山市立常盤小学校  
 栴島政彦 長野県佐久市立泉小学校  
 小林寿英 長野県安曇野市立三郷小学校  
 清水貴夫 長野県須坂市立旭ヶ丘小学校  
 武田昌之 長野県長野市立加茂小学校

キーワード：ベテラン教員 教員育成指標 後進の育成 学びの継続

1. 問題の所在と目的

厚生労働省の「人口動態統計」(2017)によれば、2017年の出生数は94万1000人であり、初めて100万人に届かなかった2016年の97万7000人をさらに3万6000人下回った。出生率が低下する一方、平均寿命が伸びたことによって、人口全体に占める子どもの割合が低下し、高齢者の割合が増大した。日本における少子高齢化社会の急速な進展は現実のもの

となったのである。

表1 平均寿命の年次推移  
 (厚生労働省 2017)

(単位：年)			
和暦	男	女	男女差
昭和22年	50.06	53.96	3.90
25-27	59.57	62.97	3.40
30	63.60	67.75	4.15
35	65.32	70.19	4.87
40	67.74	72.92	5.18
45	69.31	74.66	5.35
50	71.73	76.89	5.16
55	73.35	78.76	5.41
60	74.78	80.48	5.70
平成2	75.92	81.90	5.98
7	76.38	82.85	6.47
12	77.72	84.60	6.88
17	78.56	85.52	6.96
22	79.55	86.30	6.75
27	80.75	86.99	6.24
28	80.98	87.14	6.16
29	81.09	87.26	6.17

平均寿命は、表1に示すように昭和50年において男71.73歳、女76.89歳から平成29年男81.09歳、女87.26歳となっており、約40年の間にそれぞれ10歳近く平均寿命が伸びたことになる。

グラットン(2016)は「世界の平均寿命は1840年代から10年に2~3年のペースで伸びており、2007年には先進国で生まれた子どもたちの半数は100歳以上まで、日本の子どもに至っては107歳まで生きる」という「人生100年時代」の超長寿社会の到来を告げた。

近年、こうした少子高齢化の進行やそれに伴う人手不足を背景として、高齢者の雇用を継続しようという動きが生じて

注:1)平成27年以前は完全生命表による。  
 2)昭和45年以前は、沖縄県を除く値である。

きた。

政府は2018年2月に関係閣僚会議を開いて定年延長を決定し、2019年の通常国会に国家公務員法などの改正案を提出する見通しである。2021年度から3年ごとに1歳ずつ段階的に引き上げ、2033年度に65歳とする。さらに安倍首相は2018年10月に自らが議長を務めている未来投資会議において、企業の継続雇用年数を現状の65歳から70歳へ引き上げるとの方針を発表した。70歳定年はさらに先の話ではあるが、時代が高齢者の雇用に門戸を開き始めたことは言うまでもない。

このような状況を作り出している要因は少子高齢化による人手不足だけでなく、高齢者そのものが一昔前に比べて元気で活発な人が多いという事情がある。平均寿命の大幅な上昇は、心身ともに「若返り」が進んでいることでもある。例えば、昭和40年（平均寿命男67.74歳、女72.92歳）の定年間近の58歳と、人生100年時代の58歳では心身の若さが同じであるはずがなく、人生100年時代の58歳は、昭和40年の平均寿命を加味した計算に基づく換算で単純計算すると、男性の場合39.29歳の意識を持つべきということになる。

ところが、教職員の世界においては、定年延長が近づき、すでに再任用が進んでいるにも関わらず、「ベテラン教員」と呼ばれている現在の50歳代は無意識的に高齢化意識をもち、一昔前の50歳代を演出してしまっている。すなわち、社会・環境・医療の高度化、世の中の人の意識、外見も含め、ベテラン層と呼ばれる人の精神面の若返りや知力・健康状態等格段に上昇しているにもかかわらず、本人の意識は旧態依然としている。青木(2018)は、「ベテラン教員」の定義を、「年齢幅50歳前後～60歳定年までの校長や教頭、副校長（教育行政職も含む）等管理職に進まなかった学校現場に勤務する教諭」と位置づけ、Aタイプ「経験に裏打ちされた優れた教師力を兼ね備え若手教師の範となるタイプ」、Bタイプ「プロフェッショナル意識を強く持ち、教科教育（部活動も含む）にこだわりを持ち納得しないと管理職の指示に従わないタイプ」、Cタイプ「やる気がない訳ではないがプロ意識も高くない。良くも悪くもマイペースでアフター5に尽力するタイプ」、Dタイプ「やる気や自信がなく学習指導や学級経営、生徒指導等に積極的にかかわらないタイプ」の4タイプに分類し、とりわけC・Dタイプがそのような状態になっていると警鐘を鳴らしている。

そこで、本研究では「ベテラン教員」が学校組織マネジメントにおいて、どのような役割を果たし、どのような存在として位置付けていくべきなのか、という点に着目し、教員育成指標を基に解明することを目的とした。なぜならば、「ベテラン教員」が無意識的な高齢化意識を打破し、生きがいを持ってはつらつと教職を遂行していくことが今後の教育界に重要な影響を及ぼすからである。逆に、定年延長・再雇用拡大という近未来において、「ベテラン教員」が消極的で組織の負担となる存在であれば、学校運営は立ち行かなくなるだろう。

## 2. 研究の方法と教員育成指標

「ベテラン教員」の役割とその立ち位置を分析するために、全国各都道府県すべての教員育成指標の「ベテラン教員」層を分析し、各地方自治体がどのような役割を期待しているか

## 学校組織マネジメントにかかわる「ベテラン教員」の役割と立ち位置

明確にすることとした。

教員育成指標とは、教育公務員特例法の一部改正（平成 28 年）により、「新たに都道府県教育委員会等に作成等が義務付けられた、教員の職責、経験及び適正に応じて向上を図るべき資質に関する指標」（教職員支援機構 2018）であり、世代別の資質・能力を支えるスキルを明示し、チームとしての役割を呈している。このことについて青木（2018）は、かつて言われてきた管理職以下教職員の「鍋蓋」という一律の立ち位置から、世代別によって役割が変化する新たな時代を迎えたと述べている。とりわけ、ベテランと言われる世代の教員をどのように学校運営に取り組んでいくかが大きな課題であり、この層が学校組織において活躍することを望んでいる。

本研究では、北海道・東北、関東、中部、近畿、中国・四国、九州・沖縄と全国 6 地方に分け、まず県別に「ベテラン教員」層のキャリアステージの名称と資質・能力の区分数を調査し、概略を把握する。その中でベテラン層の指標を丁寧に策定し、期待がこめられていると読み取れる都道府県を抽出し、その特徴から「ベテラン教員」に何を期待しているのか、その役割をどのように位置づけているのか、まとめていくこととした。

### 3. 全国都道府県教員育成指標の分析

#### 3.1 北海道・東北地方の「ベテラン教員」に対応した育成指標

北海道・東北地方における育成指標を、「教職のキャリアステージの名称」「育成すべき資質・能力の区分」の観点で整理すると表 2 に表すことができる。

表 2 北海道・東北地方における

「ベテラン教員」の育成指標

	キャリアステージの名称	資質・能力の区分数
北海道	ベテラン段階	3
青森県	充実期	6
岩手県	総合力の発揮期	7
宮城県	深化発展期	10
秋田県	教育経験活用・発展期	6
山形県	組織運営期	8
福島県	深化発展期 I	4

北海道は、広域分散かつ小規模校型といった学校設置の特徴による教員が担う役割の広範囲化を考慮し、経験年数や年齢が目安のステージではなく求めたい 3 つの教員像を窓口に、キーとなる 21 の資質・能力を設け指標としている。宮城県は、別枠として「主任・ミドルリーダーステージ」を設け、ミドルの着実な育成を目指している。また宮城県は、講師について、その指標の対象とはしないものの期待を明文化している。青森県は、16 年目以降を「ベテラン教員」と位置付け、助言指導だけでなく組織的な体制づくりや運営面での積極的な参加を促している。これは、福島県も同様であり、「組織の中核としての自覚」「校内支援体制の構築」といった言葉から、学校づくりへの主体的な取り組みを構想していることが分かる。山形県は、求める資質・能力の一覧表を作成し、教員自身が意識し身につける参考としている。

北海道・東北地方において秋田県は特色ある育成指標となっており、素養の設定や組織運営力の観点で多くの実践力を求める工夫が見られる。

そこで本節では、秋田県の「ベテラン教員」に対する育成指標を取り上げ、育成すべき資質・能力について考察する。

表3 秋田県における「ベテラン教員」の育成指標

資質・能力	すべてのキャリアステージに求められる教員としての基礎的素養		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ふるさとを愛し支える自覚と志</li> <li>・教員としての使命感・倫理観・責任感</li> <li>・豊かな人間性と教育への情熱</li> <li>・課題を追究する創造的探究力</li> </ul>
	ベテラン教員として求められる素養		<ul style="list-style-type: none"> <li>・高邁な教育理念の追求</li> <li>・教育課題の解決に向けた企画・実践</li> <li>・地域や保護者の教育的ニーズの集約・分析</li> </ul>
	学校マネジメント力	組織運営力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学校経営ビジョンの理解と教職員の積極的な参画を支えるフォロアーシップの発揮</li> <li>・評価システムを活用した学校運営状況の適切な評価と結果の分析</li> <li>・同僚性を育むベテラン教員としてのメンターの役割の理解と実践</li> <li>・地域人材・地域資源の有効活用のための連絡調整と工夫</li> <li>・管理職との連携による効果的な学校情報の発信と適切な情報収集</li> <li>・地域と連携した学校の安全な教育環境の整備</li> <li>・危機管理体制に基づく自校の教育課題への迅速な対応</li> <li>・よりよい働き方を目指す校内分掌システムへの提言・調整</li> </ul>
		教科等指導力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・カリキュラムマネジメントを軸にした授業改善についての指導・助言</li> <li>・探究型授業を組織的に推進するためのロールモデルの提示</li> </ul>
		生徒指導力 進路指導力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生活指導におけるロールモデルの提示と指導・助言</li> <li>・家庭や地域、関係機関との連携のロールモデルの提示と指導・助言</li> <li>・特別支援教育についての自己研鑽と他の教職員への指導・助言</li> <li>・自校の生徒指導やキャリア教育の課題を踏まえた改善策の提示と実施</li> </ul>
人材育成力		<ul style="list-style-type: none"> <li>・校内分掌システムの効果的な活用による若手教員の育成</li> <li>・自校の教育課題の解決に資する研修等の企画・運営による教職員のスキルアップ</li> </ul>	

表3に示すように、秋田県の教員育成指標は、6つの観点から整理される。「ベテラン教員」には、すべての教員キャリアステージに共通した基礎的素養に加え、追求、企画・実践などの指標が管理職とは別に設けられている。これは、「ベテラン教員」に対して求められていることが明確であり、学校組織の中で重要な位置にあることが推察できる。それは、実務指標における「ベテラン教員」の役割が、特に組織を運営する項目に重点が置かれている部分からも読み取れる。

秋田県の実務指標は、素養に加えて「組織運営力」「教科等指導力」「生徒指導力・進路指導力」「人材育成力」があり、それらを貫くものとして「学校マネジメント力」が中心に明記されている。これは、身につけてきたそれぞれの力を学校マネジメントに発揮することを求め、様々な教育課題の解決に向け、中心的役割を担う「ベテラン教員」の育成を目指していると考えられる。若手教員の人材育成という部分では、「ロールモデル」「指導・助言」といった他の道県同様の要素もある。しかし秋田県では、その課題を含め解決に資する企画の運営や提言といったマネジメントを期待している。つまり秋田県の「ベテラン教員」には、地域・保護者のニーズ、あるいは自校における教育課題の分析などを通して、その解決に向

## 学校組織マネジメントにかかわる「ベテラン教員」の役割と立ち位置

けた企画・運営の中心となることを願っていると推察できる。

これらのことから、秋田県における「ベテラン教員」の育成指標は、若手教員の育成というロールモデルとしての側面があるだけでなく、同僚性を育み、多様な指導経験と広い視点から教育課題の解決に積極的に関わる「ベテラン教員」の育成を目指していると考えられる。

### 3.2 関東地方の「ベテラン教員」に対応した育成指標

表4 関東地方における「ベテラン教員」の育成指標

	キャリアステージの名称	資質・能力の区分数
栃木県	ステージIV	4
群馬県	資質発展・円熟期	3
茨城県	貢献・深化期	6
埼玉県	発展・後進育成期	10
神奈川県	発展期	3
千葉県	充実期	4
東京都	指導教諭	5

関東地方の育成指標を参考に「教職の育成ステージ名称」「育成する資質・能力の区分」の2つの観点から整理すると表4に表すことができる。

各都県における「ベテラン教員」のキャリアステージの名称は表4の通りである。東京都を除く各県では、「ベテラン教員」のカテゴリーを最終ステージに位置づけている。

栃木県では、全体指標としてステージに応じた指標があり、「ベテラン教員」ス

テージには「リーダーシップ」「学校経営」の言葉が入り、資質・能力の区分の中にも数多く使われている。

群馬県では資質・能力とは別に、全ての教員に対して基礎的素養として5つを俯瞰している。それをベースに3つの区分を、さらにそれぞれ3つに分け指標している。

茨城県は、基本的資質として「教員として」と「社会人として」を全ステージ共通で盛り込み、教員の素養を示している。さらに、「ベテラン教員」の一つ前の「発展・充実期」から、「学年・学校を経営する力」「学校運営に関する力」の資質・能力が共通となり、ベテランだけでなく、中堅にも同じ事を課している。

埼玉県は、全教員に対して持ち続けてほしい素養と、各ステージに応じた資質が示されており、「ベテラン教員」の資質の積み上げを後進の育成、学校運営の推進に期待している。

神奈川県では、3つの区分をさらに13個に分け「13の教師像についてステージで学んでいく」ことを柱に指標がされており、「ベテラン教員」のステージには「及び管理職」と示してある。「ベテラン教員」にも管理職に必要な資質・能力を求めている。

千葉県では、「ベテラン教員」のステージに「学校運営等、職員全体へ指導・助言」という言葉が盛り込まれており、資質・能力区分は他のステージと同じ文言で示されている。

基本的にはどの県でも、3~4のキャリアステージの積み重ねを基に、最終ステージの「ベテラン教員」への指標がされているが、東京都では、キャリアステージでの積み重ねは同じだが、ステージの区分けが他県よりも細かく分類され、人材育成にも触れた育成指標を示している。そこで、東京都の「ベテラン教員」に対応した育成指標を取り上げ考察する。

東京都は教員の研修計画にも力を入れていて、「学び続けよう、次代を担う子供のために～平成30年度東京都教員研修計画～」というものを作成している。その中に育成指標も記載されており、各ステージに応じて細かく記されている。表5は「ベテラン教員」(指導教諭)のものだが、始めに「ベテラン教員」として求められる能力や役割があり、5つの資質・能力が示されている(全ステージ共通)。指標の中に、東京都が考える「教員としての資質の向上に関する指標」にある「OJT」「Off-JT」を織り交ぜ表している。さらに、「Off-JT」において、どのような研修に行けば資質・能力が高められるか、研修名まで記載されており、人材育成に、かなり力を入れていることが伺える。「ベテラン教員」の指標には、自らの資質・能力の向上より、「自校または他校への指導・助言」、「学校運営」、「管理職との連携」、「管理職の補佐」といった言葉が多く使われ、管理職のみに任せるのではなく、「ベテラン教員」も管理職と一緒に、学校運営・後進の育成を行っていくという強い意志を感じる。

また、それぞれのステージにおける資質・能力、OJT、Off-JT、それを培うための研修例が示されているところを見ると、どのステージにおいても「学び続ける」を基に、教員としての資質・能力の向上を継続的に図り、若手がいずれベテランになったときに、同じように学校運営、若手の育成が円滑に行われ、教育の質が低下しないように、先を見た人材育成を行っていると考えられる。

表5 東京都におけるベテラン教員の育成指標

東京都 【指導教諭】	
求められる能力や役割 : 高い専門性と優れた指導力を身につけ、都立学校教諭全体の授業力向上を図る。	
資質能力	<p>学習指導力</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自らの授業を積極的に公開するとともに、自校または他校の求めに応じて授業を観察し、指導・助言することができる。</li> <li>教科指導資料等の開発、模範となる教科指導のための教材開発等を行うことができる。</li> </ul> <p>OJT</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自校の教科部会や校内研究等において、指導・助言を行う。</li> <li>都内公立学校の教員全体の「授業力」を向上させるため、模範授業を実施し、公開する。</li> </ul> <p>OFF-JT</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>教育委員会主催研修等で教科の指導方法の講師として、参加者への指導助言を行う。</li> <li>区市町村教育委員会研究推進団体等で、他校の教員の授業研究に参加し、助言する。</li> </ul>
	<p>生活指導力・進路指導力</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>児童生徒の観察や他の教員からの情報収集に基づき、自校の生活指導・進路指導の課題を捉え、管理職と連携して、改善策を提案し、実行することができる。</li> <li>指導方針や指導方法の徹底に向け主任教諭等への指示や連絡・調整を行うことができる。</li> <li>児童、生徒の個性や能力を把握し、自己表現に向けた生活指導、進路指導の計画・実施を行うことができる。</li> </ul> <p>OJT</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>児童生徒の行動観察や教員からの情報に基づき、自校の生活指導・進路指導の課題を捉え改善策を示す。</li> <li>各学年、学級の指導状況を把握し、実態に応じて複数の教員で指導を行うなど体制づくりを行う。</li> </ul> <p>OFF-JT</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>教育委員会主催の主任研修等に参加し、地区内や全都の状況や他地区、他校の取組を情報収集する。</li> </ul>
	<p>外部との連携・折衝力</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>保護者、地域、外部機関からの苦情や要請に対して、円滑かつ迅速な対応を図ることができる。</li> <li>模範授業及び公開授業を実施し、教科等の指導技術を普及することができる。</li> </ul> <p>OJT</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>地域関係者との連絡会に出席したり、会の企画や運営等を行ったりする。</li> <li>学校行事や地域行事等を協働して行う。</li> </ul> <p>OFF-JT</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>関係機関との連携等に関する教育委員会主催の研修に参加し、知識・理解を深める。</li> </ul>
	<p>学校運営力・組織貢献力</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>各会議や公務を遂行する場において、校長の経営方針を周知徹底し、学校運営を行うことができる。</li> <li>教科指導力向上に必要な研修や校内研究等の企画を提案し、実施できる。</li> </ul> <p>OJT</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>研究推進委員会等の企画や運営等を行う。</li> <li>学校評価の重点事項等について分析し、改善策を提案する。</li> </ul> <p>OFF-JT</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>教育委員会主催の研修に参加し、組織的な業務の進め方の知識・理解を深める。</li> </ul>
	<p>教育課題に関する対応力</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>教育課題について高い専門性と優れた指導力を身につけ、学校組織における中心的な役割を担うとともに、管理職を補佐し、教員の対応力向上に関して適切に指導・助言できる。</li> </ul> <p>OJT</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自校の教育課題について、課題を明確にし、研修会等の機会を通して教員の対応力向上に関して適切に指導・助言する。</li> </ul> <p>OFF-JT</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>教育課題に関する研修会や、講習会等で知識・理解を深める。</li> </ul>

### 3.3 中部地方の「ベテラン教員」に対応した育成指標

中部地方の育成指標を、「教職のキャリアステージの名称」「育成すべき資質・能力の区分」の2つの観点から整理すると表6に表すことができる。

表6 中部地方におけるベテラン教員の育成指標

	キャリアステージの名称	資質・能力の区分数
新潟県	能力充実期	4
富山県	充実・発展期	6
石川県	学校全体への貢献期	5
福井県	第3ステージ	5
山梨県	指導力・協働力完成期	8
長野県	次世代育成期相当	5
岐阜県	資質貢献期	4
静岡県	深化・熟練期	6
愛知県	第3ステージ	3

「ベテラン教員」におけるキャリアステージの名称は、表6の通りであるが、石川県を除く各県については、「ベテラン教員」のカテゴリーを最終ステージに位置づけている。石川県は、「ベテラン教員」に続き、さらに再任用教員のステージ（後進の育成期）を設けている。

「ベテラン教員」の育成すべき資質・能力については、「教員としての素養」「学習指導」「生徒指導」「学校組織の運営」「マネジメント

」など3～8の区分を窓口にして内容を設定している。山梨県では、資質・能力の8区分を窓口にして、さらに内容を20の観点から整理し、「ベテラン教員」のあるべき姿を端的に記している。福井県では、「福井型18年教育」「ふるさと福井」などの文言が示すように、福井県独自の教育課題に対応できる資質・能力の育成を「ベテラン教員」に求めている。新潟県は、13年目以降を「ベテラン教員」のステージに位置づけており、同ステージ内に敢えて「特にミドルリーダーに求めるもの」という項目を立てていることから、「ベテラン教員」以上に、中堅教員の活躍を期待した学校づくりを構想していると考えられる。

中部地方のなかでも長野県は特色ある育成指標となっており、資質・能力を、全教員ステージに共通するものと、「ベテラン教員」に対応するものとに区別したり、対応力や知識・技能の観点から整理したりするなどの工夫が見られる。

そこで本節では、長野県の「ベテラン教員」に対応した育成指標を取り上げ、育成すべき資質・能力について考察する。

表7に示すように、長野県の教員育成指標は5つの観点から整理されている。A・Bについては、繰り返し自覚し絶えず意識化を図る資質・能力として全ステージに共通している（理念指標）。C・D・Eについては、経験や研修を積むことで高めていく資質・能力として「ベテラン教員」のステージに対応している（実務指標）。実務指標には、「ベテラン教員」のキャリアステージに応じた実務能力の高まりが記述されている。単に若手・中堅教員を指導・助言する立場ではなく、学び続けることにより、さらに力量を向上させて、学校全体を牽引してほしいという願いを感じることができる。またCDEの実務指標は、「知識や技能」と「〇〇力」に分けられている。児童生徒に対する指導能力とともに、地域社会と連携・共同したり、自己の在り方や他者との関わりをマネジメントしたりするといった、自己を磨きつつ、地域や同僚と良好な関係を築くことができる「豊かな人間性」を「ベテラン教員」に

求めていると考えられる。

表7 長野県におけるベテラン教員の育成指標

資 質 ・ 能 力	A 高い倫理観と使命感及び確かな子ども理解	
	B 確かな人権意識と共感力	
	C 地域社会と連携・協働する力	・〈地域コミュニティの拠点としての学校づくり〉
		・〈地域をフィールドにした学びづくり〉
	D 目標実現に向けて柔軟に対応する力	・〈セルフマネジメント〉
		・〈チームマネジメント〉
		・〈危機管理〉
		・〈カリキュラム・マネジメント〉
	E 教育のプロとしての高度な知識や技能	・〈学習指導〉
		・〈生徒指導・個への指導〉
		・〈生徒指導・集団における指導〉
・〈ICT活用・情報モラルの指導〉		
・〈インクルーシブな教育・地域への発信〉		
・〈PBL・教育課程の編成〉		

すなわち長野県の「ベテラン教員」における育成指標は、「ベテラン教員」に、Eにおける学習指導や生徒指導などに対する力量の向上を願いつつも、ABCDにおいて重要となる「豊かな人間性」を最も重視し、「人間性」を育成することにより、「ベテラン教員」が若手・中堅教員を「人間性」で包み込み、チームとして機能する学校を実現しようとしていると考えられる。

### 3.4 近畿地方の「ベテラン教員」に対応した育成指標

表8 近畿地方におけるベテラン教員の育成指標

	キャリアステージの名称	資質・能力の区分数
三重県	発展期	6
滋賀県	深化・応用・円熟期	3
京都府	熟練期	7
大阪府	第4期	5
兵庫県	第3期	5
奈良県	充実期	4
和歌山県	貢献期	3

近畿地方における育成指標を、「教職のキャリアステージの名称」「育成すべき資質・能力の区分」の観点で整理すると表8に表すことができる。

大阪府は、資質・能力の多くの項目を教員、社会人としての素養に充て、教師の人格形成に力を注いでいる。京都府は、「京都ならではの教育」という観点があり、京都ならではの課題に取り組もうとする特徴が見られる。都道府県ならではの課題に取り組む点は次の兵庫

県・三重県でも見られる。兵庫県は、「兵庫の教育課題への対応」という観点があり、一番目

## 学校組織マネジメントにかかわる「ベテラン教員」の役割と立ち位置

の観点に置いている。三重県も同様の「教育課題への対応力」という観点として9項目あり、最も多い項目を有する観点となっている。

奈良県は、経験年数や年齢を目安としたステージが明記されていないが「ベテラン教員」の育成指標に「校長の役割」が併記されている所に特徴がある。滋賀県は、16年目以降をすべて「ベテラン教員」として扱う所に特徴がある。和歌山県は、観点ごとに「目指す具体的な姿」として例示されている所に特徴がある。

近畿地方のなかでも兵庫県は特色ある育成指標となっており、提示の仕方が通知票のように観点別に◎○で示したり、研修として位置づける時期を併記したりするなど工夫が見られる。

表 9 兵庫県における「ベテラン教員」の育成指標

資 質 ・ 能 力	ベテラン教師に関する項目	
	教育課題への取組	・児童生徒が主体的に社会へ参画・協働する態度 ・幼小中高大の接続・連携
	学習指導	・カリキュラム編成 ・全国学力・学習状況調査からの分析・取組
	学級・HR経営・生徒指導	・キャリア形成のためのキャリア教育
	チームで職務を担う体制づくり	・個性や特性に応じた支援・同僚との協働
		・学校内・家庭・地域・関係機関等との連携
		・学校運営への参画
		・開かれた学校づくり
		・校内の情報管理
	資質を高める自律性	・保健室経営
	・すべてのキャリアステージにおいて求められている	

そこで本節では、兵庫県のベテラン教員に対する育成指標を取り上げ、育成すべき資質・能力について考察する。

表 9 に示すように、兵庫県の教員育成指標は5つの観点から整理されている。この観点をさらに細分化すると、44項目となっており、県の育成指標としてコンパクトに要点が整理されている提示の方法は兵庫県のみである。研修との関連について位置づけられていることも特徴的である。

「ベテラン教員」の育成指標に着目すると、まずその役割が「より高い力を身に付け後進の育成に生かす」と、明確に短い言葉でまとめられている点が示唆的である。このように県として「ベテラン教員」に求められる資質・能力を端的に表していることができることも項目を見る以前に大切なことであるように思われる。特に「後進の育成」という役割が明示されていることは「ベテラン教員」の役割として現場の教師も自覚しやすいであろう。「ベテラン教員」に求められる重点項目として挙げられているのは「児童生徒の社会参画」「カリキュラム編成」「全国学力・学習状況調査からの分析・取組」「キャリア教育」「家庭・地域・関係機関等との連携」「学校運営」「情報管理」であることがわかる。つまり兵庫県の「ベテラン教員」における育成指標は、「後進の育成」を役割としつつも、「学校全体の管理運営」を期待し、「対外的な人や機関や社会との連携」が求められていると考えられる。

### 3.5 中国・四国地方の「ベテラン教員」に対応した育成指標

中国・四国地方の「ベテラン教員」におけるキャリアステージ名称は表 10 のとおりだが、経験年数や年代等、県によって様々な分け方をしている。島根県では11年目以降のステージに「ベテラン教員」が位置付けられている。島根県の教育職員を取り巻く現状として中堅層が少ないことから、主任やミドルリーダーの育成を重要な課題としているため、若手時代

からの10年間で育成を図ろうとしていることが考えられる。

表10 中国・四国地方における「ベテラン教員」の育成指標

	キャリアステージの名称	資質・能力の区分数
鳥取県	充実期後期	4
島根県	充実・円熟期	5
岡山県	ベテラン教員	3
広島県	発展期	3
山口県	ベテラン教員【発展期】	4
徳島県	第3ステージ【熟達期】	4
香川県	深化期	3
愛媛県	資質・能力発展期	4
高知県	発展期	4

資質・能力のカテゴリーも3～5程度となっているが、さらに細分化されている県が多い。高知県では4つの領域から8つの能力に区分し、さらに21項目の内容を提示している。

岡山県と山口県、四国4県は、養護教諭や栄養教諭の育成指標も作成している。徳島県では資質・能力を「素養」「担任力」「授業力」「協働力」の4つに区分し、そのうちの「授業力」を「専門的職務実践力」として

養護教諭や栄養教諭に位置付けている。さらに小、中、高、特別支援学校と校種別の教諭用も作成されており、それぞれにおいて具体的に設定している。

中国・四国地方のなかでも岡山県はキャリアステージを5つに区分し、「ベテラン教員」を40代後半以降と位置付けている。それ以前の中堅教員のキャリアステージは、ミドルリーダー・指導教諭・主幹教諭と細分化されており、「ベテラン教員」のキャリアステージには含まれていないことから、まさに

「ベテラン教員」としての育成したい資質・能力を打ち出していると考えられる。そこで本節では岡山県を取り上げ育成すべき資質・能力について考察する。

表11に示すように、岡山県の教員育成指標は「確かな指導力」「同僚、家庭・地域とつながる力」「基盤となる資質」の3領域に区分されている。

「ベテラン教員」の育成指標には「卓越した」という言葉が多く登場する。この「卓越した」という言葉は管理職と「ベテラン教員」の育成指標

表11 岡山県におけるベテラン教員の育成指標

確かな指導力	魅力ある授業を実践し、組織全体の授業力向上に貢献する力	【学習指導】
	卓越した専門的知識等を発揮し、組織全体の生徒指導力向上に貢献する力	【学級(HR)経営・生徒指導】
	新たな教育課題への組織的な対応を指導する力	【自己研鑽】 【新たな教育課題への対応】 【カリキュラム・マネジメント】
同僚、家庭・地域とつながる力	OJTにより技能等伝承するとともに、豊かな経験に基づいて企画・調整する力	【OJT・人材育成】 【リーダーシップとチームマネジメント】
	家庭・地域、校種の異なる学校や関係機関とのネットワークを活用し、課題を解決する力	【連携・協力】
基盤となる資質		【使命感と情熱】
		【誇りややりがい】
		【倫理観】
		【教育的愛情】
		【省察する力】

のみ使われており、特に「確かな指導力」の領域において頻繁に使われている。つまり、ベテラン教員にはすでに卓越した知識や技能が備わっていることが前提のように受け取れるが、育成指標には「自己研鑽」の項目が含まれていることから、今後も卓越した教師を目指すべく、専門的知識や技能を磨き、自己研鑽に努めることが求められていると考えられる。こうして身につけた卓越した専門的知識や技能を生かし、学校全体の要となって貢献して

## 学校組織マネジメントにかかわる「ベテラン教員」の役割と立ち位置

ほしいと県が願っていることがうかがえる。

また、「ベテラン教員」における育成指標には、年数を経たからこそその経験値も生かすように示されている。豊かな経験や得意分野を生かした若手育成への貢献だけでなく、様々な関係機関とのネットワークを生かした課題解決も求めており、ベテラン教員ならではの経験値を学校課題に役立てるように求められている。

さらに、教育の動向を踏まえて新たな技術を獲得し、それを活用しながら卓越した指導力を発揮することも位置付けられており、今までの経験値だけでなく、常に新たな教育課題や教育技術に目を向け、組織的な対応を進めることも目標としている。

このように岡山県の「ベテラン教員」における育成指標は、これまで培った専門的な知識や技能をさらに磨きをかけて十分に発揮するだけでなく、新たな教育課題にも対応する力の向上を願いながら、ベテランとしての経験値を学校や家庭・地域に生かし、組織の中で重要な役割として活躍できるよう位置付けていると考えられる。つまり、岡山県は「ベテラン教員」に対して大きな期待を寄せていることがうかがえる。

### 3.6 九州・沖縄地方の「ベテラン教員」に対応した育成指標

九州・沖縄地方の育成指標を、「教職のキャリアステージの名称」「育成すべき資質・能力の区分」の2つの観点から整理すると表12に表すことができる。

表12 九州・沖縄地方における  
「ベテラン教員」の育成指標

	キャリアステージの名称	資質・能力の区分数
福岡市	発展期①	8
佐賀県	ベテラン	4
長崎県	第4ステージ	5
熊本県	円熟期	4
大分県	円熟期	5
宮崎県	能力発揮期Ⅱ	4
鹿児島県	円熟期	4
沖縄県	指導ステージ	4

「ベテラン教員」におけるキャリアステージの名称は、表12の通りであるが、各県共に、「ベテラン教員」の κατηγοリーを最終ステージに位置付けている。佐賀県では、「ベテラン教員」のほかに「スーパーティーチャー等」というステージが設けられている。

「ベテラン教員」の育成すべき資質・能力については、「教職に必要な素養」「学習

指導力」「生徒指導力」「学校運営力」「連携・協働力」など4～8の区分を窓口にして内容を設定している。沖縄県では18年目、長崎県では17年目以降をベテラン教員のステージに位置付けている。早い段階から、「ベテラン教員」としての意識を持ち、現場において高い力を発揮することが求められている。佐賀県、大分県、福岡市では、明確な年数による区分は示されていないことから、経験年数を基盤としながらも、指標に示す内容を達成し、積極的にベテランのステージに移行することが期待されていると考えられる。福岡市では「ベテラン教員」のキャリアを発展期として①と②に分けており、①をベテラン、②を管理職とし、1つ前のステージから、個人の目標設定やキャリアの高まりに応じて①または②を志向することで、多様な展開へ移行することが想定されている。大分県は「芯の通った学校組織推進プラン」という学校マネジメントに係る取り組みの徹底を図るため、

「ベテラン教員」にはそのための学校経営についてのビジョンの策定及びプランの構築を達成する力が求められている。

九州・沖縄地方のなかでも佐賀県は特色ある育成指標となっており、「若手」「中堅」「ベテラン」「スーパーティーチャー」という区分が見られ、経験年数を基盤としながらも年数では測れない経験値が具体的に加味されるという工夫がなされている。

そこで本節では、佐賀県の「ベテラン教員」に対応した育成指標を取り上げ、育成すべき資質・能力について考察する。

表 13 に示すように佐賀県の育成指標は 4 つの観点から整理されている。①②については、「教職としての素養」という区分にまとめられ、③④については「教職の実践」という区分にまとめられている。

表 13 佐賀県におけるベテラン教員の育成指標

資質・能力	て教職の素養とし	① 社会人に求められる基礎的な能力	法令遵守
			情報活用能力
	教職の実践	② 教育公務員の使命と責任	使命感と熱意
			③ 教諭等に求められる学習指導力・生徒指導力等
	生徒指導		
	教育相談		
	④ チーム学校を支えるマネジメント力	コミュニケーション	
		校務分掌	
		人材育成	

佐賀県では平成 20 年度から、教員としての高い専門性の裏付けられた実践的指導力を有し、児童生徒のために優れた教育活動を行っている教員を「スーパーティーチャー」として認証する制度が取り入れられている。同様の制度は他県にもみられるが、育成指標に位置づけがあるのは、九州・沖縄地方では、佐賀県のみである。

一方、「ベテラン教員」の育

成指標の文言を見ると、「指導・助言」といった教職員への直接的な関わりのほかに、危機管理における「学校環境の改善」や「教育課題を意欲的に解決する人材育成」「組織力の活用」といった表現が見られる。これらの表現は「ベテラン教員」の他には「教頭」「副校長」「校長」の育成指標に用いられている。そのことから、スーパーティーチャーが、特定の教科等において優れた指導力を持つ教員を指すのに対し、「ベテラン教員」には、管理職とともに学校全体を見渡し、職員一人一人が意欲をもち、安心して働くことのできる環境整備に重要な役割を果たしてほしいという願いが感じられる。

経験年数に拠らない特異な資質を持ち合わせた職員の存在を認め生かすとともに、「ベテラン教員」のもつ視野の広さを生かし、「ベテラン教員」にしかできない資質を位置付けている。

以上から、すべてのステージに立つ教職員へ、学び続ける存在として成長することを求めるとともに、最終ステージである「ベテラン教員」への期待が寄せられていると考えられる。

### 5. まとめ

全国都道府県の「ベテラン教員」に対する育成指標を分析した結果、その指標には、「後進の育成」がキーワードとして全ての都道府県に登場する。すなわち、第1の役割としてどの地方自治体も「より高い力を身に付け後進の育成に生かす」（兵庫県）ことを期待していることがわかる。しかし、「ベテラン教員」の役割が「後進の育成」のみに限定されている県も少なくない。「後進の育成」は確かに重要ではあるが、人生100年時代が到来し、定年延長・再雇用が拡大する中で、「ベテラン教員」が生きがいを持って職務を遂行するためには、「後進の育成」という固定した役割だけでいいのだろうか、という懸念が生じる。そこで「ベテラン教員」の立ち位置を、次の2点から再構築する必要があると考える。

まず1点目は、「ベテラン教員」もまた若手やミドル教員同様「学び続ける教師」として位置づけることである。「後進の育成」という役割には、「ベテラン教員だから経験が豊富で高いスキルを持ち合わせているはずだ」という仮説が基盤となっている。指標の目的が「向上を図るべき資質に関する指標」であり、目指すべき資質・能力であることを踏まえても、何でもできる、専門性が高い、教科の授業スキルが高いという前提に立っての指標づくりは再考する必要があるだろう。確かに経験は大きなアドバンテージでもある。しかし、「年数を重ねていっただけの経験」では、専門性や授業スキルの高まりは期待できない。「ベテラン教員」も、成長過程にある一教師であるという意識を持つことが必要である。例えば「カリキュラム・マネジメント」「アクティブラーニング」「プログラミング教育」等、次々に登場する新たな教育課題は「ベテラン教員」にとって初任者同様、未知の世界なのである。今後、兵庫県のように指標と研修体系を合致させ、指標に沿った「ベテラン教員」の研修を構築していくとともに、「ベテラン教員」が主体的に学び、継続できるよう支援していくことが重要な課題であると考えられる。

2点目は、「ベテラン教員」を「学校の重要な役割を担う存在」として位置づけることである。どこの県もこれからの時代を考慮して、若年層やミドル層に力点を置いて指標が策定されている。ある県では指導教諭や主幹教諭などのミドルリーダー独自の指標が作られているほどの力の入れようである。それに対し、「ベテラン教員」の記述は、先に述べた「後進の育成」のみのところを含め、ミドル層との落差がみられる。県教委あるいは育成指標作成担当者が抱いている「ベテラン教員」へのイメージそのものが人生100年時代と乖離していることも考えられ、「後進の育成」という固定した役割を位置付けることによって「無意識の老齢化」を助長していることにつながる。しかし、冒頭でも述べたように、人生100年時代における「ベテラン教員」は、その心身・知力・体力も一昔前より飛躍的に若返り、健康面においても向上している。そこで長野県や佐賀県のように「後進の育成」もさることながら、学校全体を見渡し教職員一人一人が意欲をもって働くことのできる環境整備や保護者や地域との連携、組織力の活用といった「ベテラン教員」にしかできない新たな立ち位置に着目することが重要なのである。また、各地域の特徴を生かした「ベテラン教員」の活躍を期待する手立ても有効である。例えば鹿児島県では、離島が多

く小規模校や複式学級が多いという実態を踏まえ、「課題対応力」という資質区分の中に「複式・少人数指導の充実」という内容が位置付けられており、「ベテラン教員」には指導的役割が求められている。京都府の「京都ならではの教育」、兵庫県の「兵庫の教育課題への対応」といった特徴ある観点に「ベテラン教員」の力が発揮される可能性が秘められている。

現在の「ベテラン教員」の指標に関して、多くの県が現実的に手の届く指標にとどまっているということから、今後、継続的に見直しを図っていくことが重要である。

横浜市教育委員会が作成した「横浜型育ち続ける学校」というパンフレットの「第3ステージ」（ベテラン層）での記述には、日本の組織は、欧米の組織と比べ第3ステージにあたる人の存在が際立って大きいと記した上で、「これは学校組織のみならず、日本の文化に根ざした組織上の特徴です」とし、「こうした役割意識を、ぜひ成長課題としてとらえ、学校運営に貢献していただく」と期待を込めている。このようにこれからの「ベテラン教員」には、学校の組織力・授業力・子ども理解力の向上が期待されているといえるが、こうした力量を有した「ベテラン教員」をいかに育成していくか、その力をどのように引き出していくかが今後の課題となる。そのために継続的改善を図った教員育成指標に基づく研修計画の策定がカギを握るが、それらが効果的に実施されるかは、キャリア形成の視点から、研修もまた、検討・修正・改善の作業が不可欠である。人事効果とも連動して行くことが期待される。

「ベテラン教員」は学校内外において、様々な場面で意見が求められる頼られる存在として、学校運営の基盤を支える重要な存在とならなければならない。

#### 参考文献

- 青木一（2018）「学校運営にかかわる『ベテラン教員』の貢献力向上—キャリアIV研修講座の実践と課題—」『教育実践研究第17号』信州大学教育学部附属次世代型学び研究開発センター紀要 pp. 79—88
- 安倍晋三（2018）「未来投資会議」 p. 1  
[https://www.kantei.go.jp/jp/98\\_abe/actions/201810/22mirai.html](https://www.kantei.go.jp/jp/98_abe/actions/201810/22mirai.html)
- 北神正行（2019）「どのようなリーダーシップ、マネジメントが求められているか」教職研修1月号 p. 21
- 教職員支援機構（2018）「育成協議会の設置と育成指標・研修計画の作成に関する調査研究プロジェクト」 p. 1  
<http://www.nits.go.jp/research/result/001/>
- 厚生労働省（2017）「人口動態統計」「平均寿命の年次推移」  
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/life/life17/index.html>
- 横浜市教育委員会（2017）「横浜型育ち続ける学校」パンフレット p. 5
- Lynda Gratton（2016）『LIFE SHIFT』東洋経済新聞社 pp. 119—120 pp. 310—313
- Lynda Gratton（2017）「女性雇用・学び直し機会必要」読売新聞インタビュー記事（2017・9・13）経済 p8

## 学校組織マネジメントにかかわる「ベテラン教員」の役割と立ち位置

北海道教育委員会 HP (2017)

<http://www.dokyoj.pref.hokkaido.lg.jp/hk/ksi/ikuseishihyou.pdf>

青森県教育委員会 HP (2018)

[https://www.pref.aomori.lg.jp/soshiki/kyoiku/e-gakyo/files/sihyou\\_kyouyu.pdf](https://www.pref.aomori.lg.jp/soshiki/kyoiku/e-gakyo/files/sihyou_kyouyu.pdf)

岩手県教育委員会 HP (2018)

[http://www.pref.iwate.jp/dbps\\_data/\\_material/\\_files/000/000/062/829/kyouyukoutyou1.pdf](http://www.pref.iwate.jp/dbps_data/_material/_files/000/000/062/829/kyouyukoutyou1.pdf)

宮城県教育委員会 HP (2018)

<https://www.pref.miyagi.jp/uploaded/attachment/666757.pdf>

秋田県教育委員会 HP (2018)

<https://www.pref.akita.lg.jp/pages/archive/32662>

山形県教育委員会 HP (2018)

<http://www.yamagata-c.ed.jp/各種ダウンロード/山形県教員指標・研修キャリアアップシート>

福島県教育委員会 HP (2017)

<https://www.pref.fukushima.lg.jp/uploaded/attachment/254403.pdf>

茨城県教育委員会 HP (2018)

<https://www.edu.pref.ibaraki.jp/board/index.html>

栃木県教育委員会 HP (2018)

<http://www.pref.tochigi.lg.jp/kyoiku/kyouikugyousei/kyouikuiinkai/>

群馬県教育委員会 HP (2018)

<http://www.pref.gunma.jp/03/x0110001.html>

埼玉県教育委員会 HP (2018)

<http://www.pref.saitama.lg.jp/kyoiku/index.html>

千葉県教育委員会 HP (2018)

<https://www.pref.chiba.lg.jp/kyoiku/>

東京都教育委員会 HP (2017)

<http://www.kyoiku.metro.tokyo.jp/>

神奈川県教育委員会 HP (2018)

<http://www.pref.kanagawa.jp/kyoiku/index.html>

新潟県教育委員会 HP (2017)

[http://www.pref.niigata.lg.jp/HTML\\_Article/386/485/niigataken\\_kyoinikuseisihyo,0.pdf](http://www.pref.niigata.lg.jp/HTML_Article/386/485/niigataken_kyoinikuseisihyo,0.pdf)

富山県教育委員会 HP (2018)

[http://www.pref.toyama.jp/cms\\_pfile/00018775/01088861.pdf](http://www.pref.toyama.jp/cms_pfile/00018775/01088861.pdf)

石川県教育委員会 HP (2017)

<http://www.ishikawa-c.ed.jp/>

福井県教育委員会 HP (2018)

<https://www.pref.fukui.lg.jp/doc/kyousei/kyougikai.html>

山梨県教育委員会 HP (2018)

<https://www.pref.yamanashi.jp/kyouikusom/somkikaku/somkikaku/documents/0222all.pdf>

長野県教育委員会 HP (2018)

<https://www.pref.nagano.lg.jp/kyoiku/kyogaku/kyoshokuin/hyoka/jikohyoka/documents/dai1setsu.pdf>

岐阜県教育委員会 HP (2018)  
[https://www.gifu-net.ed.jp/ggec/wp-content/uploads/sites/4/2018/03/02\\_shihyo\\_syou.pdf](https://www.gifu-net.ed.jp/ggec/wp-content/uploads/sites/4/2018/03/02_shihyo_syou.pdf)

静岡県教育委員会 HP (2017)  
[https://www.pref.shizuoka.jp/kyouiku/kk020/documents/1\\_shizuokakenkyouinikuseishihyou.pdf](https://www.pref.shizuoka.jp/kyouiku/kk020/documents/1_shizuokakenkyouinikuseishihyou.pdf)

愛知県教育委員会 (2018)  
[http://www.pref.toyama.jp/cms\\_sec/3002/kj00018775.html](http://www.pref.toyama.jp/cms_sec/3002/kj00018775.html)

三重県教育委員会 HP (2018)  
<http://www.pref.mie.lg.jp/TOPICS/m0044700018.htm>

滋賀県教育委員会 HP (2018)  
<http://www.pref.shiga.lg.jp/edu/29hyoukashihyo.html>

京都府教育委員会 HP (2018)  
<http://www.kyoto-be.ne.jp/ed-center/kensyukoza/pdf/H30sihyou.pdf>

大阪府教育委員会 HP (2018)  
<http://www.pref.osaka.lg.jp/attach/6350/00000000/kensyukeikaku2%20.pdf>

兵庫県教育委員会 HP (2017)  
<https://www.hyogo-c.ed.jp/~kyoshokuin-bo/kyouinsihyou.pdf>

奈良教育委員会 HP (2018)  
<http://www.nps.ed.jp/nara-c/keiei/mokuji/ikuseisihyou.pdf>

和歌山県教育委員会 HP (2017)  
[https://www.wakayama-edc.big-u.jp/kenyukiyo29/H29/H29\\_1.pdf](https://www.wakayama-edc.big-u.jp/kenyukiyo29/H29/H29_1.pdf)

鳥取県教育委員会 HP (2018)  
[https://www.pref.tottori.lg.jp/secure/1115247/H30\\_kyouyu\\_sihyou.pdf](https://www.pref.tottori.lg.jp/secure/1115247/H30_kyouyu_sihyou.pdf)

島根県教育委員会 HP (2018)  
<https://www.pref.shimane.lg.jp/education/kyoiku/kaihatu/hoshin/index.data/kyouikushokuin.pdf>

岡山県教育委員会 HP (2017)  
[https://www.pref.okayama.jp/uploaded/life/541085\\_4252465\\_misc.pdf](https://www.pref.okayama.jp/uploaded/life/541085_4252465_misc.pdf)

広島県教育委員会 HP (2018)  
<https://www.pref.hiroshima.lg.jp/uploaded/attachment/314112.pdf>

山口県教育委員会 HP (2018)  
<https://www.pref.yamaguchi.lg.jp/cmsdata/1/f/5/1f5bea2d31d3e47c8cdcd1afe4cb908d.pdf>

徳島県教育委員会 HP (2018)  
<https://www.pref.tokushima.lg.jp/ippannokata/kyoiku/gakkokyoiku/5008855>

香川県教育委員会 HP (2018)  
[https://www.pref.kagawa.lg.jp/kenkyoui/somu/pdf/meeting17-9/290926\\_ikusei\\_houshin.pdf](https://www.pref.kagawa.lg.jp/kenkyoui/somu/pdf/meeting17-9/290926_ikusei_houshin.pdf)

愛媛県総合教育センターHP (2018)  
[https://center.esnet.ed.jp/uploads/03kenshu/10ikuseishihyou/06\\_sihyou\\_all.pdf](https://center.esnet.ed.jp/uploads/03kenshu/10ikuseishihyou/06_sihyou_all.pdf)

高知県教育委員会 HP (2018)  
[www.pref.kochi.lg.jp/soshiki/310101/files/2017092200049/file\\_2018432111023\\_1.pdf](http://www.pref.kochi.lg.jp/soshiki/310101/files/2017092200049/file_2018432111023_1.pdf)

福岡市教育センターHP (策定年不明)  
<http://www.fuku-c.ed.jp/center/ikusei/ikuseisihyou-3.pdf>

## 学校組織マネジメントにかかわる「ベテラン教員」の役割と立ち位置

佐賀県 HP (2018)

[https://www.pref.saga.lg.jp/kiji00359787/3\\_59787\\_83537\\_up\\_g5iruc24.pdf](https://www.pref.saga.lg.jp/kiji00359787/3_59787_83537_up_g5iruc24.pdf)

長崎県教育センターHP (2017)

[https://www.edu-c.news.ed.jp/web\\_contents/sihyou/01.pdf](https://www.edu-c.news.ed.jp/web_contents/sihyou/01.pdf)

熊本県教育委員会 HP (2017)

<http://kyoiku.higo.ed.jp/page3793/page5786/page8863/page8864.html>

大分県教育委員会 HP (2017)

<http://www.pref.oita.jp/uploaded/attachment/2011228.pdf>

宮崎県 HP (2017)

[https://www.pref.miyazaki.lg.jp/ky-kyoshokuin/kurashi/kyoiku/documents/6573\\_20170511180527-1.pdf](https://www.pref.miyazaki.lg.jp/ky-kyoshokuin/kurashi/kyoiku/documents/6573_20170511180527-1.pdf)

鹿児島県教育委員会 HP (2017)

[http://www.pref.kagoshima.jp/ba04/kyoiku-](http://www.pref.kagoshima.jp/ba04/kyoiku-bunka/school/kenshu/taikei/documents/5142_20180328145908-1.pdf)

[bunka/school/kenshu/taikei/documents/5142\\_20180328145908-1.pdf](http://www.pref.kagoshima.jp/ba04/kyoiku-bunka/school/kenshu/taikei/documents/5142_20180328145908-1.pdf)

沖縄県教育委員会 HP (2018)

<https://www.pref.okinawa.jp/edu/jinji/documents/sihyou.pdf>

(2019年 1月25日 受付)

(2019年 3月19日 受理)