

研究発表 | 若手教職員の資質・能力を高める 校内研修と校長の役割

和歌山県 紀の川市立粉河小学校 嘉本知子

I 趣旨

1 はじめに

平成29年3月、新学習指導要領が告示され、平成32年4月の全面実施を前に、移行期間となった平成30年度は、新しい教育課程を見通した学校づくりが必要となっている。

「予測困難な時代に一人一人が未来の創り手となることができ、予測できない変化に主体的に関わり合い、その過程を通して自らの可能性を發揮し、よりよい社会と幸福な人生の創り手となっていける」子ども。また、「自然環境や資源の有限性を理解し、持続可能な社会づくりを世界中の多様な人々と協働して課題解決を図ることができる」子ども。このようなたくましい子ども像を目指し、子どもたちが身に付けるべき資質・能力を育成するために、学校や校長が担う役割はとてつもなく大きく、校長のリーダーシップも更に求められている。

加えて、今日的には、教職員の年齢構成や資質・能力が大きな課題と言える。本県においては、平成24年度から平成28年度までの5年間に約1200人が採用され、ベテランの大量退職と20代を中心とした若手への急激な入れ替わりが起きている。50代の教員数の割合が約42%（平成28年度）であるのに対して、30代から40代前半までの教員数の割合はきわめて少ない状況にある。これまで中堅やベテランが担っていた重要な校務を、新規採用後数年の若手教員が担っていかなければならない。また、少子化の影響もあり、小規模校が増加する中で、単級の学校でも新規採用教員を受け入れている。

このような状況の中で、教員の資質・能力を高める校内研修体制は、一層の充実・強化が求められているのである。

2 地域の概要

紀の川市は、和歌山県北部を東西に流れる紀ノ川の中流域に位置し、平成17年11月に那賀郡打田町・粉河町・那賀町・桃山町・貴志川町の5町が合併し誕生した市である。

紀の川市校長会は、小中学校長21名（小学校15校、中学校5校小中学校1校）で構成している。管内の小学生は、約3000人、複式学級を有する小規模校が4校、全学年単式学級の学校が6校、学年複数学級校が6校ある。特別支援学級は、小規

模校の1校を除いて全ての学校に設置されている。

II 研究の概要

1 本地域の課題と研究のねらい

本市の教職員の年齢構成は下記のようになっている。

年 代	20代	30代	40代	50代	60代
人 数	100	52	30	72	4
割合（市）%	38.8	20.2	11.6	27.9	1.6
割合（県）%	20	21	17	42	

表-1 本市の教員の年齢構成（平成29年度）

※県は平成28年度のデータ

大量採用と大量退職に伴い、本市においては、和歌山県の状況以上に若手教員の占める割合が高いことが分かる。20代と30代の若手で約6割を占め、40代の中堅教員が極端に少ないことがベテラン教員に過大な負担をかけることにつながり、早期退職も多い状況にある。また、新規採用から数年経験した若手教員が、産休・育休に入ることにより、講師が各校に複数配属されている。毎年、学校現場に入ってくる新卒や新採の教員も多く、下記のように平均年齢も全国平均をはるかに下回る。若手育成がどの学校においても急務の課題となっている。

	全国	秋田県	大阪府	和歌山県	紀の川市
平均年齢	43.4	50.1	39.4	44.1	37.7
順 位		1	47	29	

表-2 本務者教員平均年齢（平成28年度）

※紀の川市は平成29年度のデータ

その中で、校長に対し、各校の課題や研修について調査したところ、下記のような結果となった。

調査：紀の川市小学校長 16名

- 「貴校の学校経営上の課題は」
 - ・人材不足（若手教員を指導できる教員の人数不足）
 - ・児童の主体的に学ぶ意欲の向上（特に単級校において）
 - ・保護者・地域との連携（大規模校において）
- 「貴校の研修に必要な分野は」
 - ・授業づくり
 - ・学級経営

- ・生徒指導
 - ・保護者対応
 - ・外国語・外国語活動
 - ・特別の教科 道徳
 - ・通常学級における特別支援
 - ・複式学級における学習指導
- (3) 「校長として気をつけていることは」
- ・若手教員に責任ある分掌を与えることで力を伸ばす
 - ・県の進める授業づくり3か条の徹底を図る
 - ・教員の力を日常的に把握し、適切な助言を心がける
 - ・常に児童・保護者との信頼関係の構築を呼びかける
 - ・チームを意識させ同僚性の構築を図る
 - ・先進校視察と伝達講習の機会を確保する
- (4) 「貴校の校内研修の課題は」
- ・研修のための準備時間の確保と日程調整
 - ・他の授業を参観できる体制の確保
 - ・若手を指導する教員の意識・指導力の低さ
- (5) 「校内研修における校長の関わりは」
- ・研修の方向性の明確化
 - ・講師の招聘と内容のすりあわせ
 - ・現教部や研究推進部等の部会における助言
 - ・研修における指導・助言

調査結果から分かることとして、以下の4点が挙げられる。

- ① どの学校においても県教委からの「授業づくり基礎・基本3か条」を意識した授業を構築することで、いつでも誰にでもできる授業スタンダードを目指している。
- ② 若手を指導できる中堅教員が不足するため、経験が浅い教員に役割を担わせることで、意識と能力の向上を図っている。
- ③ 校内外の研修を実施したいが、時間的・人的な保障が難しい。
- ④ 校長として、自ら日々の授業観察や若手の指導に入ることが多くなっている。
- ⑤ 若手育成に関し、学校組織として機能できることが望ましいが、大変困難な状況にある。

このような状況の中で、校内研修をどう運営すべきなのか、各学校で様々な取組がなされている。

2 市内小学校の実践から

(1) 外部機関「学びの丘Eサポート」の活用実践例 紀の川市立A小学校 市教委指定事業の取組

① 実践の目的

学力向上を図るため、県教育センター学びの丘が実施している「学びの丘Eサポート」を活用し、各校の授業改善に取り組んでいる。この「学びの丘Eサポート」は、学校が取り組む研究や課題解決を支援することにより、教員の指導力向上や子どもの学ぶ意欲を高める授業改善の推進及び特別支援教育等の推進を目的としたもので、公立小・中・高等学校及び特別支援学校等を対象に実施されるものである。

本市では、数年前から積極的にEサポートを活用し、

それぞれの学校の研究推進を図っている。29年度このEサポートを活用した学校は7校あり、年度の中で数回訪問している学校もある。

① 実践の内容（平成29年度の実践から）

A小学校では、平成29年度紀の川市教育委員会「瞳きらめく学校推進事業」の指定を受け、「算数科における表現する力の育成」をテーマに研究をすることになった。



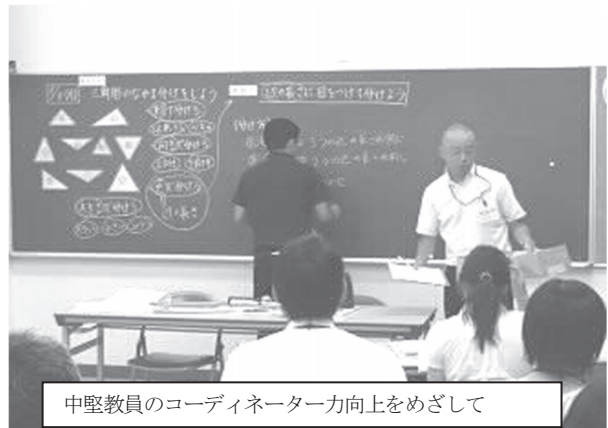
学びの丘指導主事と取組を考える

研究を進めるにあたり、奈良教育大学の教授を招聘し、指導を受けることにした。11月末に研究発表会を計画していたこともあり、予定した6回の研究授業の協議を



単元を見通した指導計画を作成

一つ一つ有意義なものにし、研究の成果を確実に全教員のものにしていかなければならないと考えた。そこで、Eサポートの指導主事には、研究協議のコーディネーターをしてもらい、招聘した教授の指導を受けた内容の中で、まずは何から始めれば良いかなど全教員のベクトルを合わせるためのコーディネーターをもらった。また、中堅教員のコーディネーター力向上のために、「児童のノートを使った評価を取り入れた研究協議」を計画し、コーディネーターとしての役割を指導していただいた。指導案作成にあた



中堅教員のコーディネーター力向上をめざして

っては、単元を見通した授業計画の立て方など様々な技法の指導も受けた。

② 校長の関わりと成果

校長として、まずは、学校運営プランに沿った研究テーマを設定し、研究の方向を決定した。そして、企画委員会（研究主任、教務、教頭、学年主任）を行い、研究体制と研究内容を確認し、Eサポートの活用計画を立てた。

学びの丘学校支援課指導主事に計画内容を伝えるとともに、どの場面でどの教員の力を発揮させるかについて綿密に打ち合わせた。また、研究途中で、教員から疑問や指導上の悩みが出てきた時には、複数の教員と共に学びの丘に出かけセンターでの指導を受ける計画をした。その結果、自信をもって研究授業を行うことができ、それぞれの教員の指導力向上に繋がった。

(2) 平均年齢30歳以下の担任を支える校内研修

紀の川市立粉河小学校の実践例

① 実践の目的

粉河小学校は普通学級12学級、特別支援学級2学級、全校児童250名の中規模校である。平成29年度の異動により、新卒新採が1名、23歳と26歳の講師2名が加わった。2年次2名、3年次1名、育児休業明けの教員1名に加え、教務主任がそのまま教頭に昇任されていた。50歳代の女性教員を教務主任（理科専科教員）に、50歳代と40歳代の二人を特別支援学級担任にしたことで、1年生から6年生の学級担任が二人を除き、20歳代となった。学級担任として力量を高める研修を計画的に進めることが急務であった。

② 実践の内容

ア 研究主題にそった研修

研究主題「ひとつつながり、ひとつともに学び・高め合う子供をめざして～伝え合い、考えを深めるための授業展開の工夫～」にせまるために、平成29年度は国語科の「話す・聞く」単元を中心に研究を進めることにした。県教育センター学びの丘のEサポートを活用した研修を5月に実施し、「話す・聞く」の系統性について学んだ。

それを受け、まず、6月に5年生の研究授業「きいて、きいて、きいてみよう」を実施した。授業の中で、担任2人によるインタビューの動画を活用した。それを参考にした1年生研究授業「ともだちに、きいてみよう」においても、担任2人による動画を効果的に活用できていた。

2年生の提案授業「たからものをしょうかいしよう」

では、話す事柄の文章構成を考えるために付箋にメモしたことで、順序を容易に変更でき、構成を意識させる点でも効果的だっ



た。この授業を受け、4年生が「書く」単元で付箋を使用し、難しかった作文指導がスムーズにできた。

さらに、4年生の研究授業「聞き取りメモの工夫」において、6年生児童が動画に登場し、動画から聞き取ったことをメモにとる授業に活用された。

このように、同じ領域の単元を扱うことで系統性がわかり、学年の指導に縦のつながりができた。

イ 模擬授業の実施

研究授業及び提案授業に伴い、指導案検討は学年部会で協議した上で、全体で協議した。指導案検討の途中に、必ず模擬授業を2回以上行った。模擬授業には、若手教員だけでは気付かないことや助言が必要だと考え、校長もできるだけ参加した。この模擬授業は、授業者の授業イメージを明確にするだけではなく、参加した教員の授業力向上につながった。



ウ 新学習指導要領に関する研修

夏休みには校内研修として、各教科担当から伝達講習を実施した。特に「外国語活動」は平成30年度から実施の方向で時間をとった。

「道徳」では、具体的な題材を使ってどのような授業を組み立てるのか、1時限の授業の流れや主発問を考え、教員のグループで協議することで、内容項目とねらいの整合性や主発問の重要性などを認識できた。



「外国語活動」は中核教員の研修に参加している教員を中心に、新教材を扱うことで、これからの「外国語」「外国語活

動」への移行のイメージを共有することができた。

エ 特別支援教育に関する研修

粉河小学校には、通常学級に個別の発達検査を受けている児童が16名いる。平成27年度から作成を始めた個別の教育支援計画「つなぎ愛シート」を作成している通常学級在籍児童もいるので、通常学級における支援の方法について悩んで



いる教員も多かった。特別支援学級に在籍する児童に対して、授業の支援や交流学級の児童とのトラブルにどう対応しているかわからない教

員もいた。そこで、臨床心理士による研修を実施した。5時限目と6時限目に授業を観察してもらい、その後、個別検査 WISCIV検査の項目や支援方法について、具体的に話してもらった。気になる児童について具体的に話していただけたので、悩んでいた教員の児童理解につながった。

オ ベテラン教諭による研修

ベテラン教諭による特別活動の模擬授業と理科の研究授業を実施した。若手教員にとってOJTの機会となり、児童をグループに分けた活動の実際や「目当ての確認→実験の確認→実験→結果→考察→まとめ」の理科の授業の流れを見ることができ、大変参考になった。また、学級会指導についても、学ぶ良い機会となった。

③ 校長の関わりと成果

ア 4月当初に教務主任・研究主任と協議しながら、研修内容・時期・方法を決め、1年間の研修を計画的に進めた。

イ 外部機関の講師招聘は、学校長が中心となって実施した。学びの丘Eサポートや特別支援教育研修に関して、事前にねらいを伝えることで、研修の内容や伝達方法が的確なものになった。

ウ 校長が模擬授業に参加することで、若手教員の参加率が上がり、新採・2年次・3年次までの若手教員にとっては、授業の具体的なイメージができ、授業後の研究協議に考えるべき視点がはっきりしたので、若手教員にとって充実した内容にできた。

Ⅲ まとめ

1 成果

(1) 共通理解の上に独自性を

和歌山県の基礎・基本3か条が定着してきたので、授業モデルをイメージしやすくなった。異動した学校でも同じ授業づくりに取り組むことができ、研究を進める上で共通理解が図りやすい。

(2) 周りの支えで若手教員が生き生きと

若手教員を研究主任や体育主任などの学校運営に関わらせることで、意識の向上が見られ、学校の活性化につながっている。

(3) 意識改革はみんなで

常に「チーム〇〇小学校」と意識させることで、学校組織の一人という意識を高めると同時に、教職員一丸となって同じ方向を向いた学校づくりを進め、結果として、児童・保護者の信頼を得ることができた。また、若手教員が何でも聞きやすく言いやすい職場環境を作ることもつながった。

(4) 外なる力を内なる力に

県教育センター学びの丘を始め、大学教員や医療機関心理士など様々な講師を招聘することで、教員の資質向上を図ることができた。

(5) 教育力向上が子どもの学力向上に

紀の川市教育委員会の指定事業として研究や研究授業に取り組んだことで、子どもたちの学力向上につながり、結果が県到達度調査において実証された。

2 課題

(1) アクティブラーニングを目指して

授業づくりのパターン化はできたが、少人数から全体指導へのつなぎ方やより積極的な児童の主体的学びについて、更に進化させなければならない。

(2) 初任者と共に

紀の川市では、新規採用者の研修システムとして拠点校方式をとっている。指導教官が他校から指導に来るが、指導教官が必ずしも優れているとは言えない。初任者と共に力量を高める必要がある。

(3) 更なるOJT

若手教員の指導時間の確保が難しい。複数学級校においては、学年主任を中心として教材研究や学級運営について指導助言できるが、単級学校においては限られた教員の中でその担い手や時間の確保が難しい。

また、若手教員の言動が想定を越えることや慣れない環境にすぐに休暇をとることもあるので、十分な配慮が必要となっている。

(4) 継続すること

数年を経験し、これから中堅教員となっていく教員が、産休・育休に入ったり、育児短時間勤務制度を使ったりする場合や異動になった場合、研究や研修が継続できないことがある。

(5) 働き方改革

勤務時間内に業務を終えるために、研修の在り方も含め、意識改革が必要である。

(6) 管理職の魅力とは

多忙を極める管理職を志す教員が少なく、今後の大きな課題となっている。

本研究は、学校現場におけるOJTの難しさと校内研修の課題を踏まえた上で、実践したことをまとめたものである。

4月に初任者や講師として赴任した学校で、最初から学級担任として学級づくりをしながら、教材研究、教材づくりそして授業実践を一人でしなければならない学校現場は、特殊な職場環境だと言える。

学校教育や子どもとの関わりに夢と希望をもって入ってきた若手教員をいかに支え、一日も早く一人前の教師に育てるのか、学校長に課せられた責任は重大である。そして、更に大変なのは、児童の一生に関わる1年間を任せているという意識である。

目の前の子どものたちにとって、教師に経験があってもなくても、確実に教育課程の内容を身に付けさせ、居心地のよい学級環境を整え、充実した1年間を過ごさせる責務が校長にはあるのである。

学校の教育力を向上させる研究・研修の推進において発揮する校長のリーダーシップ ～留萌管内小中学校長会の研究をベースとした 留萌管内における実践から～

北海道 天塩町立啓徳小学校 山口 清敏

I 趣旨

1 研究の背景

新たな知識や技術の活用によって社会は進歩し続け、その変化のスピードは一層速まっていくものと考えられる。このような社会を生き抜くことができる子どもたちを育てるために、今日の教員には、教科指導や生徒指導、学級経営等の能力や危機管理といった資質能力に加え、「自立的に学ぶ姿勢」や「新たな課題に対応できる能力」「組織的・協働的に課題解決に取り組む力」などの力量形成が求められている。また、スクールリーダーである校長には、チームとしての教職員組織全体の力量を高め、協働による学校経営を進める責務を果たすことが求められている。

2 留萌管内の概要

留萌管内は、1市6町1村で構成され、児童生徒数の減少に伴い、学校数もここ10年で16校が閉校となっている。今年度は小学校16校と中学校10校、小中併置校1校からなり、学校規模も学年2学級以上の学校が小学校3校、中学校3校しかなく、多くの学校が学年1学級以下の規模である。小学校と中学校が実質各1校という町村が3町1村あり、管内小中学校の教職員数も380名程度と少ない現状から、「自校における校内研修の充実」や「市町村単位の研修活動の活性化」が課題となっている。昨年度は、北海道教育委員会の事業である「学校力向上に関する総合実践事業」に管内全小学校が関わりをもつことで、教職員の研修機会を確保し、力量向上を図ってきた。

3 留萌管内小中学校長会の取組

当管内の校長会では、実践的指導力の向上を図る様々な研修活動、自校組織内における教員育成作用の確立による力量向上のシステムの機能化、効率的で効果的な校内運営組織体制の確立と運営、教職員の経営参画意識を高める学校運営の工夫など、教職員の資質能力の向上と組織体の協働性を高める学校経営の推進を図ること、さらには、学校全体の総合的な力量向上を目指す過程で教職員個々の育成・向上をも図る研究・研修の効果的な在り方を課題ととらえ、校長が果たす

べき役割と指導性を明らかにするべく、管内校長会の研究を土台とし、各校長が取り組んでいる実践例を考察することで課題究明に迫ってきた。

II 研究の概要

1 留萌管内校長会の実践

(1) 研究の概要

留萌管内では、一昨年度から以下の研究テーマを設定し、3か年継続研究に取り組んでいる。

◇研究主題◇

「北の大地から世界を見つめ、新しい社会の形成に向けて挑戦する子どもを育む学校経営の推進」

□研究副主題□

「学校力を高めるために戦略的に思考する
 カリキュラム・マネジメントの推進」
 ～課題をとらえ、解決に導き、よりよい学校づくりを進める校長の在り方～

本研究の具体的な課題は、「学校力を高めるために戦略的に思考するカリキュラム・マネジメントの推進」であり、なかでも「校長の役割とリーダーシップの発揮」に焦点を当てた研究を推進している。

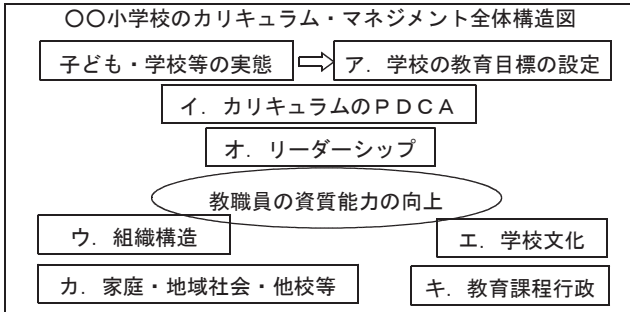
研究1年次目は、「カリキュラム・マネジメントのモデル」(岐阜大学教育学研究科准教授 田村知子氏)を参考にして管内の校長全員が「カリキュラム・マネジメント全体構造図」を作成し、自校の学校経営を見つめ直すとともに、それらを冊子化・データ化して互いに交流し学び合い、学校経営に生かしている。

研究2年次目は、北海道小学校長会教育研究大会第7分科会の提言もあったことから、教職員の育成という観点で、留萌管内の小中学校の実践を集め、視点に沿って実践を整理し、成果と課題を確認した。

(2) 「研究・研修の推進」という観点から

「カリキュラム・マネジメント全体構造図」の作成を通して、「学校課題を整理することができ、取り組むべき内容の優先順位を考えることができた」「改めて自校のよい面を見いだすことができた」「学校課題を解決する核となる取組を教職員に提示する上で有効な手段となった」「校長

の企画書として活用でき、学校経営を考える上で有効な手法の一つとなった」などの成果とともに、研究や研修によって教職員一人一人を高め、個の力のまとまりとなる組織体の力量向上につなげることで、学校の総合的な力を高めるための具体的な筋道がより明確になったと考えている。



「内容の吟味は必要になるが、学校経営方針を1枚で示す資料として活用できる」「作成して終わりではなく、進行状況をとらえながら、加除・修正する必要がある」などの意見も踏まえ、教職員の育成による総合的な学校力向上という観点からも、この全体構造図を活用できるよう研究を深めてきた。

研究発表資料の作成や大会での発表を通して明らかになった課題を踏まえながら、本研究では、視点②「キャリアステージを意識した展望や、学校経営への参画意識をもたせる研修の推進」という視点から、実践を整理することで、今後の取り組むべき課題や解決策を見いだせると考えた。

(3) 留萌管内の小学校における実践

管内の各校長が、自校で取り組んでいる教職員の力量向上やミドルリーダーの育成に関わる研修等の取組を四つのテーマにカテゴライズし、事例をまとめた。

【視点②の事例】

- 1 管内教育研究団体等との連携を図った人材育成
- 2 小中連携の取組を通じた経営参画意識の向上
- 3 校外研修や視察等による教職員の力量向上
- 4 管理職候補を展望したミドルリーダーの育成

① 事例1 管内教育研究団体等との連携を図った人材育成

【取組の背景とねらい】

留萌管内には14の教育研究団体があり、多くの教職員が自主的に加入して専門性を高めている。活動は活発で研究大会や実践交流会などは毎年のように行われており、本校長会では、研究団体の事業が重ならないよう日程調整を図るなどの連携を行っている。一方、管内の学校数の減少に伴い、一つの学校が、各研究団体の研究大会に加え、文部科学省や北海道教育委員会の指定事業を受ける機会も増えており、このことが、学校、教職員にとって負担になっていることも事実である。

しかし、教職員の力量向上を図る上でこうした研究大会や指定事業は絶好の機会であり、授業者はもちろんのこと、他の教員にとっても教科等の専門性を高めたり授業改善を図るきっかけとなったりするとともに、学校経営参画意識の高揚や学校力向上につながると考える。

【取組の具体と校長の関わり】

A小学校では、3か年にわたり、北海道教育委員会の「地域の学力向上推進事業」の指定を受け、学習規律や学習過程、板書やノートの取り方の統一、放課後や長期休業中の補習、読書活動の充実、教育環境の整備など、多岐にわたって学力向上の取組を行っていた。また校内研究では国語科を中心に「確かな読みができる子どもの育成」に取り組み、徐々に成果も見られていた。

指定事業に取り組んでいる中、算数科と社会科の教育研究団体から研究大会開催の依頼があり、校長は授業改善と学校力向上の観点から引き受けることとした。授業者はそれぞれ研究団体の会員ではあるが、授業づくりに当たっては校内体制を作り、自校の授業改善に生かされるよう、教頭や教務、研究担当者に指示した。

大会終了後も校長は、授業者だけでなく、研究大会の成果を取り入れて授業を行っている教員に対し、励ましの言葉をかけたり優れた授業実践を紹介したりするなど、授業改善を意図した働きかけを行った。

【取組の成果と課題】

A小学校（普通学級6、特支学級3）では、2年間で通常学級のほとんどの担任が、管内規模の研究会で授業公開を行い、授業公開に抵抗感がなくなるとともに個々の教員の授業力はもちろん、学校全体の教育の質も高まった。また、授業公開が自信となり、意欲化が図られ、授業改善、児童の学習意欲向上へとつながった。さらには、学校としての研究の成果を教務や研修担当者が発表する機会も数回あり、学校経営への参画意識の高揚にもつながった。

② 事例2 小中連携の取組を通じた経営参画意識の向上

【取組の背景とねらい】

小学校教育から中学校教育への円滑な接続を目指し、情報交流や授業交流など、課題意識をもちながらも、各学校では様々な取組を行っている。

留萌管内唯一の市である留萌市では、「小学校で取り組んでいた学習習慣等が中学校で継続できていない」「中学校での授業内容や方法を意識した小学校の授業が少ない」「複数の小学校から一つの中学校に来ることから学び方や指導方法が統一されていない」など、小中連携及び小中連携の課題が表出していた。

また、小学校と中学校が1校ずつしかない町村の学校においても、児童生徒の望ましい学習習慣の定着や学力向上を目指した授業改善や教育課程の工夫についての課題もあり、小・中学校間で連携した指導方法や指導体制の確立を図っていくことが求められていた。

【取組の具体と校長の関わり】

留萌市のある中学校区では、連携する3校の小学校と中学校の管理職による「小中一貫推進委員会」を組織し、各学校の教育目標や留萌市の教育目標等を加味しながら中学校区としての「目指す15の姿」を策定した（「15」は中学校を卒業する年齢を表す）。中学校を卒業する時の生徒の姿を想定した学びの連続性を意識し、小学校間、小中学校間の連携や情報の共有を図るとともに、9年間の教育を見通して、自校の教育実践の見直し、一層の改

善・充実を図ることとした。また、その取組にミドルリーダーを中心とする教職員を巻き込むことで、教職員の経営参画意識の高揚と教員としての力量向上が図られることも目指した。

小中学校が1校ずつしかないある町では、小中学校の教職員で組織されている教育振興会の研究活動に「小中連携プロジェクト事業」を平成26年度に立ち上げ、①「小中一貫した『望ましい学習習慣』の定着を目指した授業交流」、②「小中9年間を見通した『学習規律』を作成し、学びの連続性を意識した授業づくり」の2点を研究内容としてスタートした。各校校長は、本事業の意義や必要性を所属職員に丁寧に説明するとともに、活動の具体的な推進役を教頭や教務、研究担当者とし、授業交流や『学習規律』作成などの取組が順調に進むようにした。

【取組の成果と課題】

小中連携の指標「目指す15の姿」やロードマップを作成し、見通しをもって取り組ませ、他校との連携や自校の課題の洗い出しを行うことで、教職員の中に組織的に取り組もうとする意識が芽生えたとともに、中学校への進学が意識され、6年生への指導にも変化が見られた。

また、遠別町では、平成30年度からスタートするコミュニティ・スクールも見据えながら、取組を強化していったことで、教職員の主体的な取組へと発展していった。

③ 事例3 校外研修や視察等による教職員の力量向上

【取組の背景とねらい】

人材の絶対数が少ない本管内において、学校運営の中核を担うミドルリーダーの確保・育成は喫緊の課題となっている。人事交流による人材の適正な配置はもとより、各学校における人材の発掘と育成に管内校長会として取り組む必要性に迫られている。

平成26年度、管内の教育水準維持・向上という観点から、北海道教育委員会の事業である「学校力向上に関する総合実践事業」において留萌市内のある小学校が実践指定校となり、昨年度は市内の小学校4校と中学校1校が近隣実践校、留萌市以外の管内全町村の小学校12校が特別連携校となって、教員の研修機会を確保し、力量向上を図ってきた。今年度も本事業の規模は縮小したものの、その他の各種指定事業を活用した教職員の力量向上に、管内全体として取り組む機運は継続している。

各学校においては、校内研修などを通じた自校における教職員の育成と並行し、各教職員のキャリアステージや資質・能力に応じた校外研修や視察などへの積極的な参加をうながすことで、個々の力量向上を図り、学校全体の教育力向上を目指す取組が進められている。

【取組の具体と校長の関わり】

B小学校では、教職員の持ち味を尊重しつつ、「チーム学校」として組織的に機能する学校づくりの推進に向けて、計画的な人材育成に取り組んでいる。具体的には、管理職による人事評価の面談などを通じ、教職員一人一人の課題解決への意欲を高めるとともに、各々の特性を生かした人材配置に加え、育成に主眼を置いた期待配置により、次代を担うミドルリーダーの育成を図ってきた。

校内の中核を担っている教職員の異動が予想される場

合、その人材を補充し得る人事異動も容易には望めないという管内の状況を考えたとき、自前での人材育成は学校運営の安定化という視点からも必要であり、各学校におけるこうした地道な取組が、将来的には管内を担う管理職等の人材育成につながり、ひいては管内全体の教育力の底上げにつながると言える。

そこで、B小学校校長は、校内における研修やOJTを通じた育成に加え、本人の自覚を促しつつ、個々の特性や課題に応じた校外研修や視察等に積極的に参加させ、スキルアップや意欲の向上を図っている。

また、児童数15名、教職員6名の極小規模校のC小学校では、日々の多くの業務に追われ、研究・研修を通じた個々のスキルアップには課題を抱えていた。

そこで、C小学校校長は、まず学校運営の中核を担ってほしいミドルリーダーのスキルアップを第一に考え、本人の自覚を促すとともに、学校代表としての会議への出席や校外研修への参加を計画的に行った。人員が少ない極小規模校にとって、研修で外へ出ることは、他の職員の負担増にもつながるため、学校運営上多くは望めないものの、その研修に行くことが、本人にとって、また学校にとってどういう意義があるのか、その効果や有効性を全教職員に伝え理解を求めた。また、本人に対しては、人事評価に関わる面談の機会を有効に活用し、キャリアアップに向けた意識の醸成と現段階での課題を自覚させ、その解決に向けてさらなる研修への積極的な参加をうながした。

【取組の成果と課題】

B小学校では、長期的展望に基づく計画的な人材育成により、次代を担うミドルリーダーが着実に育ちつつある。学校の中核を担っているリーダーが異動しても、「次は自分」という高い参画意識をもった教職員が育っており、人材育成の好循環が生まれている。

C小学校では、ミドルリーダーとしての自覚をもたせる地道な働きかけにより、学校全体でリーダーを盛り立て、学校運営を活性化しようという機運が生まれている。校外研修への参加が本人や他の教職員の負担感につながらないためにも、研修会の精選を図りながら、研修会参加のねらいを明確にするとともに、その効果を実感させるための校長としての働きかけが課題である。

④ 事例4 管理職候補を展望したミドルリーダーの育成

【取組の背景とねらい】

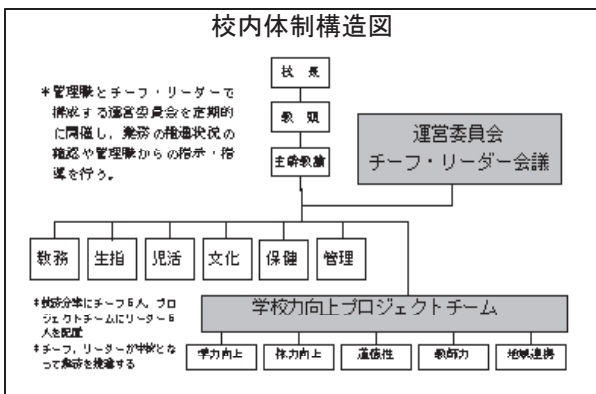
北海道教育委員会は、保護者や地域住民の期待に応える学校づくりを推進するため、管理職がリーダーシップを発揮して学校運営に当たるとともに、教職員一人一人の資質能力の維持・向上を進めることが求められていることから、「教員育成指標」を示し、管理職を含めてキャリアステージに応じた体系的かつ効果的な教員研修計画を策定し、教員の養成・採用・研修との関連を図りながら一体的な改革を進めている。

本管内においては、今後2～3年で、現在の校長の半数が退職する状況を踏まえると、校長・教頭などの管理職や主幹教諭を目指すミドルリーダーを意図的・計画的に育成していかなければならない。

【取組の具体と校長の関わり】

学校が活性化し、学校力の維持・向上が図られている学校は、管理職以外にキーパーソンが存在しているケースが多くみられる。つまり、学校内にキーパーソンを見つけ、育成し、活躍してもらうことは学校マネジメントの重要なポイントである。

そこで、より多くの中堅層に役割と責任をもたせられるよう意図的に学校運営組織を改編し、ミドルリーダーとしての働きを位置付けるとともに、自覚と自信、能力を高められるよう先進校への研修参加を勧めている。また、研修成果のまとめと報告の場を設定するとともに、校内外の研修会講師への登用など、本人の力量を発揮させる場も設定している。



また、主幹教諭は、学校をより組織的に機能させ、今日的な課題に対応するために配置され、管理職の命を受けて校務の一部を整理するとともに、実践に当たっている教諭との調整的役割や指導・助言に当たるリーダーの役割も担っている。

当管内においては、小学校2校、中学校2校に配置され、各学校では適切に教頭や教務主任との役割分担や組織的・効率的な校務処理がなされ、教職員の業務改善や効率化が図られている。また、学校の総合的な調整が図られ学校の組織力も向上し、さらに、教職員のOJTも改善されるなど人材育成の機能も徐々に強化されている。

【取組の成果と課題】

校内体制づくりや仕事の割当て、各分掌やチーム・グループ等での業務を通したOJTなど、校長のマネジメントによる人材育成が各学校で着実に推進され、留萌管内の教育の安定が図られている。この状態を継続・向上させるためにも、学校職員評価制度や職場の活性化の取組を通して、一人でも多くの教職員が管理職を目指そうとする意識を掘り起こす努力が必要である。

留萌教育局では、昨年度から今年度にかけて、管内市町村各教育委員会や管内校長会、管内教頭会の意見を踏まえ、「留萌管内小・中学校教員人材育成方針」を策定し、中・長期的な視点に立って、計画的に人材育成を行おうとしている。

留萌管内においては、校長会と教頭会、各市町村教育長、そして教育局とも連携をとりながら人材発掘や人材

育成を行い、管理職は自前で充足している。さらには学校数の減少などもあり、管内に管理職の空きがなく他管内に赴任している校長や教頭もいる。また、留萌管内は行政職である指導主事なども多く輩出しており、管理職を展望した人材育成についてはある程度機能していた。

しかし、学校数が少なく教職員も限られている当管内の現状を踏まえると、この2～3年で現在の半数以上の校長が退職する状況を乗り切るためには、後継者育成を最重要課題として取り組まなければならない。

Ⅲ まとめ

1 成果

- 1年目の研究発表を踏まえ、視点を整理し、研究発表が割り当たった視点2について、具体的取組を四つにカテゴリ化したことで、「指導・育成～研究・研修」の研究課題に迫ることができた。
- これまでどの校長も意図的に取り組んでいた管理職の育成に向けた実践を、研究・研修という視点で整理したことは、今後の人材育成の参考資料となった。
- 校長が、教職員一人一人の力量や特性をとらえ、力量向上の道筋を本人に“見える化”することによって、研修への意欲や経営参画意識の向上につながった。
- 適材適所だけでなく、育てることを目的とした戦略的な「期待配置」や「育成配置」といった観点からの取組が、一定の成果を上げた。
- 学校やその校区が抱えている人材育成に関わる課題を解決するために、校長が関係機関と連携を図り、戦略的に取り組むことで、教職員が変わり、学校が変わるといふ取組の成果を管内校長会として共有することができ、今後の学校力向上に関わる取組の参考となった。

2 課題

- 留萌管内校長会では、「カリキュラム・マネジメント全体構造図」に基づいた各校長の実践と校長会の研究としての取組の関連性を一層具体化し、校長会として共有化を図る必要がある。
- 適材適所だけでなく、育てることを目的とした「期待配置」や「育成配置」の取組が特定の学校に限定されるのではなく、管内のどの学校でも取り組まれるよう、共通理解を図る必要がある。
- 教職員の研究・研修を通した人材育成は、児童生徒の学力向上、生きる力の育成、そして管内教育の充実・発展という点からも重要な課題であり、ここで取り上げた取組事例のさらなる実践検証と、新たな視点での取組を模索する必要がある。