

## Ⅲ 指導・育成

## 第7分科会 現職教育

## ■ 研究課題 ■

## 教職員の人間性と専門性を高め、意識改革を促す現職教育と校長の在り方

## 分科会の趣旨

教育を取り巻く環境が大きく変化する中で、国民の学校教育に対する期待に応えるためには、しなやかな知性と豊かな人間性をもつ子どもの育成を目指し、教育活動の直接の担い手である教職員が資質・能力をより一層高め、教育力を向上させることで揺るぎない信頼を確立することが求められる。教職員は子どもの人格形成に大きな影響を与える存在である。

これからの教職員に必要とされる指導力は、教科指導・生徒指導・学級経営等の能力に加え危機管理能力や保護者等への対応力等をも含めた総括的な指導力であり、児童や学校・地域の実情に合わせて柔軟かつ創造的に指導内容・方法を選択し、指導の充実を図っていく能力である。加えて、教職に対する強い情熱をもち、教育の専門家としての確かな力量を身に付けなければならない。

そのために、今、教育現場が直面する課題を解決する中で、教職員一人一人が自信と意欲をもって教育実践に取り組むための研究・研修体制の確立が求められている。

また、教職員の資質・能力の向上と同時に学校活性化や経営方針の具現化と改善を図り、次代の学校経営のために、校長は日常の教職員相互の関わりの中で実践的な指導力が発揮でき、しかも将来の管理職人材となるべき教職員や組織を育成することが求められている。

本分科会では、教職員の資質・指導力の向上を図り、展望や参画意識をもたせ、学校の教育力を向上させる研究・研修体制の確立と学校の中核を担うミドルリーダーや次代の学校経営を委ねる管理職人材を、校長として学校現場において育成していくための具体的方策を明らかにする。

## リーダーシップの視点

## (1) 教職員としての資質や能力を高め、指導力と意識改革を促す研修の充実

学校の教育力を高める要は、個々の教員の指導力の向上と共通の目標の達成に向けて機能する教員集団を育成することである。教員の資質・指導力向上のためには、職場の同僚同士のチームワークや学び合いによる全員のレベルアップを図る視点と、個々の教員の能力向上を図る視点の両方を適切に組み合わせることが重要である。また、絶えず実践の中から成果と課題を検証し改善していく体制を整えていくことが必要である。

校長は、教員一人一人の意識改革を促し、学校教育目標の実現に向けて、自校の実態や目指す姿を明らかにしながら、重点課題を絞り、教員の資質・能力が高まる校内研修体制の在り方を追求していかなければならない。

このような視点から、教員の資質・能力の向上を目指す校内研修の推進、展望や参画意識をもたせる研修を推進していくための校長の果たすべき役割と指導性を究明する。

## (2) 確かな展望と変化の時代に対応でき、次代の学校を担うミドルリーダーや管理職の育成

次代を担う人材に求められる資質・能力は社会性、人間関係調整力、コミュニケーション力、行動力、判断力などの柔軟かつ迅速な対応力と豊かな人間性であり、確かな展望と学校経営者としての確固たる信念である。

管理職を目指す人材の減少が課題となりつつある今、変化の時代の学校経営を担う人材の育成は、急務である。こうした状況の中で、管理職を担いうる人材の発掘と意図的・計画的な育成のために校長が果たすべき役割と指導性を究明する。



## 第7分科会

研究課題：教職員の人間性と専門性を高め、意識改革を促す現職教育と校長の在り方

## 研究発表

創造性豊かで使命感に満ちた学校運営のための  
教職員の資質向上・意識改革を高める現職教育と校長の在り方

旭川地区 旭川市立雨紛小学校 荒木豊志

## I 趣 旨

社会のめまぐるしい変貌と教育界をめぐる様々な変革の中にあって、今こそ価値観の多様化や時代の要請に的確に応える流行と時代を超えても変わらない不易を見極めながら確かな学校づくりを推進することが重要である。

「新学習指導要領」が全面実施されてから3年目を迎えた。各学校においては、「生きる力」の理念を再認識し、これからの「知識基盤社会」を生き抜いていく子どもたちが高い知力を身に付け、日本人としての誇りと夢や希望をもち続けることができる教育活動を展開しなければならない。そのためには、様々な研修を通して、教職員の資質向上や意識改革を図るとともに、一人一人の経営参画意識を高揚させる必要があり、校長の強いリーダーシップの発揮が求められている。

また、学校を取り巻く教育環境は、今後も激変することが推測される。そのような中、今日的課題を解決するためには、教職員一人一人の指導力や実践力を高めることが最重要課題である。さらに、経験豊かな教職員が大量退職する時代を迎えることから、これまで以上に教育に対する高い意欲と指導力を有するミドルリーダーや管理職を育成する必要があり、組織的に見通しをもった取組をしていかなければならない。

旭川市小学校長会では、旭川市の教育行政方針を受け、「信頼される学校づくり」に向けた「学校運営の円滑化と厳正な職務の遂行」「教職員の特性を生かした信頼関係を基盤とした協働体制の確立」「教職員の資質向上を図る各種研修などへの適正な対応」のため、教育行政と連携を強化し「現職教育」の充実に努めてきた。

具体的には、年度の活動計画の重点に「信頼と秩序に基づく調和のとれた学校運営の推進」を掲げ、「経営参画意識を促す意識改革の確立」「ミドルリーダーを中心とした協働体制の活性化と後継者育成の取組強化」「校内研修の充実・各種研修会・研究会への教職員の積極的参加の奨励」を行い、学校運営の正常化・円滑化を目指す厳正な職務遂行や教職員の経営参画意識の高揚について、成果を上げてきた。

旭川市小学校長会では、組織的かつ継続的に研究に取り組み、「現職教育」についてアンケート調査などで成果や課題を焦点化し、再検証した。また、全連小、道小の調査や研究成果・課題を踏まえ、教職員の資質向上や意識改革に資する校長の指導の在り方について研究を深めた。

## II 研究の概要

## 1 旭川市小学校長会の取組

提言1 教職員としての資質や能力を高め、指導力向上と意識改革を促す研修の充実

校長は、学校教育の直接の担い手である教職員一人一人に、「生きる力」を育むための経営の重点や具体的方策を明確に示しながら、課題解決に向けた校内研修体制を確立しなければならない。

そのためには、協働体制を整備し、研修を活性化させる必要がある。更に教職員に対して、ライフステージに応じた力量形成の重要性を示し、一人一人が経営参画意識をもつとともに、教師の人間性・専門性を高め、指導力を向上させていくことが重要である。

以上のことを踏まえ、旭川市小学校長会では資質や能力を高める研修の充実に取り組んでいる。

提言2 変化の時代に対応し、確かな展望をもって次代の学校を担うミドルリーダーや管理職の人材育成

新しい時代の教育の創造が求められている今、教職員としての使命感に基づいた職務への自覚と意欲はもとより、変化の時代に対応した資質・能力の向上が不可欠である。

そのためには、教育内容や教育活動の充実、様々な教育課題などに関する意図的・計画的な実践が重要である。

そこで、旭川市小学校長会では、これらを踏まえ、次世代のリーダーとなるべき人材の育成や発掘を行うなど、子どもが育ち教職員も育つ学校づくりを推進している。

## 2 提言内容

提言1 教職員としての資質や能力を高め、指導力向上と意識改革を促す研修の充実

(1) 学力向上・基礎基本の定着を図るための校内研修の充実

① リーダーシップ発揮の視点

ア 「研修の質の改善」「教育課題の解決を目指す研修の充実」を重視した取組

イ 実効性のある研修にするための「地域・関係機関との連携」の活用

② 実践・改善策

ア 校内研修を進めるにあたり、授業実践を最優先している。そのことにより、教職員間で課題を共有化し、協働体制による研修



活動につながっている。

イ 管理職からの豊かな経験に裏打ちされた助言を機に応じて行うことによって、一層焦点化した研修となっている。

ウ 児童の実態を的確に捉える資料として、全国学力・学習状況調査の詳細な結果の分析も欠かすことができない。

### ③ 成果

ア 互いの授業の良さやアイデアを共有でき、指導力向上を図ることができた。

イ 学習規律の共有化や徹底が授業改善に効果的に作用した。

ウ 各自の熱意と技量を出し合い、協働体制で取り組めた。

### ④ 課題

ア 課題に対する教職員の意識に開きがある。

イ 教師の力量、とりわけ板書、ノート指導など基礎的な指導技術に差が見られる。

ウ 児童の実態をいかに自校の課題として捉えるか、全教職員による共通理解を図る必要がある。

### ⑤ 考察

ア 校内研修充実のため、校長は「研修の質の改善」「教育課題の解決」にリーダーシップを発揮している。このことが各校の学力向上に向けた研修の充実につながっている。

イ 教師力の向上や全国学力・学習状況調査の分析をもとにした研修の充実が図られ、外部からの評価やアンケート調査の活用、管理職からの適切な指導・助言によって、教職員の意識改革や更なる意欲の向上が図られた。

## (2) 学力向上を踏まえたキャリア教育の充実を図るリーダーシップの発揮

### ① リーダーシップ発揮の視点

ア 「キャリア教育の全体計画の作成」「校内推進体制の整備」を通じた研修への取組

イ 確かな学力の基礎づくりや体験活動の充実に向けての、地域や関係機関との連携重視

### ② 実践・改善策

ア 研修において、教育全体を見通したキャリア教育の意義を共有化したり、「マイノート」についての研修を深めたりすることによって、具体的な実践へとつなげている。

イ 学校便りなどを活用して家庭や地域住民に周知することによって、学力向上に向けての理解を広げている。

### ③ 成果

ア 学力向上を目指す視点でのキャリア教育の意義やねらいについて、教職員の共通理解と意識改革が進んだ。

イ キャリア教育の視点に立った教育課程全体の見直しや再編を進めることができた。

ウ 「学習への見直し」「学習の振り返り」の活動を大切にした学習過程と問題解決的な学習による学ぶ意欲の向上が図られた。

### ④ 課題

ア キャリア教育の内容や位置付けについての理解や意識の個人差が大きい。

イ 学校全体での重点化した取組が必要であ

る。

ウ キャリア教育の視点を踏まえたより一層の授業改善を図る必要がある。

### ⑤ 考察

ア 各校におけるキャリア教育の意義やねらいが教育課程全体に浸透しているが、各教育活動の実践にまでつなげる必要がある。

イ キャリア教育の意義やねらいを日々の授業改善に活かしたり、家庭や地域に伝えたりすることが、学力向上につながる。

提言2 変化の時代に対応し、確かな展望をもって次代の学校を担うミドルリーダーや管理職の人材育成

## (1) 柔軟かつ迅速な対応力と豊かな人間性を有するミドルリーダーの育成

### ① リーダーシップの発揮・実践

ア 教師の自由な発想を理解し、多彩なアイデアを取り入れ、学校改善に生かしている。

イ 学校運営委員会を機能させ、喫緊の課題に対する方策や重点目標の達成状況などの検討や経営参画意識の醸成を図っている。

ウ 近隣の学校の校長が連携を取り合い、主任レベルの研修会を開催している。

### ② 成果

ア 前年度踏襲型から、新しい発想を取り入れた実践がみられた。

イ 任せることにより責任感が育ち、自分の仕事だけでなく全体のバランスを考えた実務に結び付いてきた。また、学校に活力をもたらすという自覚と指導性が発揮されつつある。

ウ 近隣校の主任が集まった研修会や教頭会との連携に取り組むことで、相互の実践や課題を共有し、自校のよさや改善点に気付くようになってきた。

### ③ 課題

ア ミドルリーダーが主体的にアイデアを出し考えて活動することは、学校改善には大きな力になるが、組織力として高めていく必要がある。

イ 適材と考えた人材が期待どおり成長できるよう、校長としての指導性が今後ますます重要になってくる。

ウ ミドルリーダーに業務が集中し、加重負担が大きくなる心配慮が必要がある。

### ④ 課題解決のための方策

ア 魅力的な理念・ビジョンを校長が示し、同じ組織の構成員としての同僚性を基盤に全教職員が共有するように努める。

イ リーダーの多様な提案を受け止め、明確な意志決定と全教職員が確実に理解し、確実に実施できるように適宜、指導・助言に努める。

ウ 日常から褒め、励まし、自信と満足感をもたせる。

### ⑤ 考察

ア ミドルリーダーになるべき人材の発掘と資質・能力を引き出すための環境づくりが大切である。

イ リーダーとなるべき人材との良好な信頼



関係づくりが、最も重要かつ最短のリーダー育成につながる。

## (2) 管理職を目指す人材の発掘と意図的・計画的育成

### ① リーダーシップの発揮・実践

ア 校務分掌を「適材適所から適材育成へ」の観点で行い、見通しをもって意図的・計画的に管理職候補者を育成している。

イ 学校職員評価制度の活用、OJTの組織的活用、コミュニケーションを重視した対象教職員への指導・助言をきめ細かく行いながら、人材育成を進めている。

ウ 地区校長会、教頭会での「学校経営研修会」への参加奨励、校長間の情報連携による人材育成（人材交流）を積極的に図り、適齢期の教職員自らがキャリアアップを進められるように配慮している。

### ② 成果

ア 適齢期の教職員個々が、自らのキャリアアップを図ろうとする意識が強くなってきた。

イ 経営参画を通して、意識の変化が見られ、管理職を目指す人材育成につながっている。

ウ 校長の学校経営方針を浸透させる重要な役割を担いながら、自らの経営感覚を磨く経験を積むことができている。

### ③ 課題

ア 学校経営に魅力を感じなかったり、他人事という意識だったりする教職員を意識変革させる方策を意図的、計画的により一層進めていく必要がある。

イ 校長間のネットワークを活用して、人材交流を図り、人材育成を更に組織的に進めていくことが重要である。

ウ 個人的な家庭事情などの困難点の解消や将来、管理職を目指すことを容易にさせる環境づくりに努めることが重要である。

### ④ 課題解決のための方策

ア 地区ごとの学校経営研修会の充実、および教務主任研修会などの計画化と適齢期の教員への積極的な参加奨励を図る。

イ 校長同士の情報連携をより一層大切にするとともに、意図的・計画的なOJTの推進による人材育成に努める。

ウ 個々の教職員のライフステージを意識した5年後10年後の自分像を描かせる校長としての適切な指導・助言を重視する。

### ⑤ 考察

ア 児童を取り巻く課題の多様化に対応した学校としての組織力の向上と管理職（校長・教頭）や主幹教諭を目指す人材の育成は、学校教育の質的向上と信頼される学校づくりに直結していくものである。

イ 困難を乗り越える創意工夫ある学校経営により、管理職としての生きがい（魅力、喜び）を成果として示すことが、新たな管理職候補を生み出す原動力となる。

## III まとめ

現在、北海道教育の抱える様々な課題の中で、学力向上に向けた教育課程の編成・実施・改善が最重要課題となっている。それを解決するには、教職員の資質能力の育成が極めて重要であり、教職員一人一人の意識改革や協働体制の確立、教師力の向上が不可欠である。

また、これまで都市部を中心として課題となってきた管理職の世代交代に伴う人材育成や学校経営の円滑な推進においても、校長はこれまで以上に強力なリーダーシップを発揮して着実な成果につなげていかなければならない。

旭川市小学校長会では、組織的な取組によって多面的な学校改革を図り、自らの学校経営を確固たるものにしてきた。

このような旭川市小学校長会の取組によって、会員一人一人が適切な課題意識をもち、保護者や地域に信頼される学校づくりに成果を上げてきた。

終わりに、旭川市小学校長会が推進してきた多様な取組の成果と課題を明らかにして更なる充実・発展を期していきたい。

### 1 成果

(1) 昨年度までの研究実践で、校長が学校の課題と具体的改善策を明確に示すことによって、教職員一人一人が自ら課題意識や使命感をもち、自ら解決を図ることができるようになった。

今年度の継続研究においても、学力向上やキャリア教育に関わる研修で各自が課題意識をもって意欲的に取り組み、学校組織の充実と活性化につながった。

(2) 自校の課題を的確に判断し、重点化した取組を推進するにあたり、ミドルリーダーに求められる資質・能力を引き出すことによって、同僚性が機能し、より一層組織的な研修活動が行われるようになった。

(3) 今回の調査を実施したことによって、研修の内容や方法を工夫・改善する必要性を会員間で共有し、創造的で円滑な学校運営のための教職員の資質向上や意識改革の視点を明らかにすることができた。

(4) 校長のリーダーシップの発揮によって、指導体制が確立し、共通理解に基づく学校運営の改善を着実に進めることができた。

### 2 課題

(1) 組織体として創意にあふれる豊かな教育活動を推進するため、分掌間連携など、学校運営体制を工夫するとともに、教職員個々の実践的指導力の向上と組織力の強化を図る必要がある。

(2) 今回の旭川市小校長会全会員を対象としたアンケート調査の結果から、各校における課題や具体的な解決のための方策に違いが読み取れる。今後も校長会が組織として有効に機能し、会員相互の連携を図り、よりよい学校改善につなげていく必要がある。