

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

I 趣 旨

いつの時代においても、教育活動の直接の担い手である教職員は、子どもの人格形成に大きな影響を与える存在であり、教職に対する強い情熱、教育の専門家としての確かな力量など、その資質・能力をより一層高め、教育力を向上させることが求められている。教育を取り巻く環境が大きく変化する中、これからの教職員は危機管理能力や保護者等への対応力、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などを身に付けることが重要である。そのためには、学び続けていく教職員を育成していくことが必要であり、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めるよう、研究・研修の充実とその体制の確立が必要である。

また、若手教員の増加や取り組むべき課題の多様化の中で、学校経営を推進するためには、学校経営の中核的役割を果たすためのリーダーシップや教育活動全体を見渡せる幅広い見識と実践的指導力、管理職と教員間の円滑な調整を行う力等を備えた中堅教員の存在が不可欠である。特にミドルリーダーは、学校の教育力を向上させる上での要であり、管理職や主幹教諭などを有効に動かし、校長として組織的・計画的に育成していく必要がある。世代交代の進行に伴う管理職適齢年齢層教員の減少、管理職に消極的な中堅・ベテラン教員の増加など、管理職を目指す教員の減少が問題となっていることから、個々の教職員の資質・能力や学校の組織力の向上に取り組み、意図的・計画的に管理職を担う人材を育てることが重要である。

本分科会におけるテーマは、教職員のライフステージに応じた「人材育成」である。学校を取り巻く諸課題の解決のため、校長として次代を担う教職員、ミドルリーダー、管理職を学校現場において育成していくための具体的な方策を明らかにするため以下の視点を設定する。

視点1. 教職員としての資質能力を高め、指導力と意識改革を促す研修の充実

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

II 研究発表と研究協議

1 研究発表

「教員の意識改革を促し、学校力・教師力を高める
現職教育を校長の在り方」

釧路地区 鶴居村立幌呂小学校 麻生 克彦

釧路校長会研究主題「釧路の風土で豊かに学び、生きる力の育成を目指す学校教育」の関連のもと、「学校の組織力向上を図る校長の指導力」と「教員の指導の質を高める校長の指導力」の、二つの指導力の向上を同時に進めていくことが、釧路地区の学校における喫緊の課題である。本年度は校長の指導性にかかる課題を明らかにし、その解決の糸口を示すことを目指して問題提起とした。現職教育における取り組む課題は以下の4点である。

- ① 教職員一人一人の意識を的確に把握し、意図的な指導・助言や評価をすること
- ② 校内研修の質の改善を図る校長のリーダーシップを発揮すること
- ③ ミドルリーダーや管理職等、後継者の発掘・育成が急務であること
- ④ 校長と教頭が連携し、共通の認識をもって組織的で意図的・計画的な人材育成を図ること

この四つの課題のうち④を焦点化し、「教員の資質向上を担う研修」「ミドルリーダーの育成」の二つの視点から研究を進めた。

釧路地区校長会の校長、教頭を対象とした学校経営に関するアンケートから現職教育に対する意識の差に着目して課題を明確化していく調査研究と提言を基に、発表を踏まえた協議を通して深めた。

(1) 教員の資質・指導力が高まる校内研修体制の整備

○「教職員個々の育成」では、教職員一人一人の力量を見極めた上で、個に応じた具体的な手だてを教頭に指導するとともに、学校として目指す校内研修の方向性を具体化する。

○「教職員集団の育成」では、校内研修が共同研究として推進されるという意識をもった教職員集団の育成を組織的に推進することと、校内体制の整備に教頭が指導性を発揮できるよう、その策を具体化することについて明確な指導をする。

○関係機関の有効な活用

釧路教育研究所では研修事業に反映させるためのアンケート調査を一般教員を対象に実施した。中堅教員やミドルリーダーの育成を含め、ライフステージに応じた研修講座の開講を望む声が多くあった。校内研修体制がより充実するよう研修担当教員を対象とした講座を開設することと、それを校内研修に活用することは、校内研修の成果を上げることにつながる。

(2) 学校の教育力の向上を目指すミドルリーダーの育成

釧路管内の校長・教頭を対象にしたアンケートの分析から、校長は集団・組織づくりをより重視するのに対し、教頭は教職員個々の意欲向上をより重視する傾向があるということが発表された。

○「教育課程の具現化を図るミドルリーダーの育成」では、ミドルリーダーが自校の教育課程の意義を理解し広い視野で教育活動をリードできるようビジョンの明確化を足場に、校長は教頭が立場を生かして指導できるように、より具体的な指導・助言を行う。

○「教育活動の質的向上を図るミドルリーダーの育成」では教職員個々の意欲化と学び合える学校の雰囲気づくりを自校の状況に即して目標を共有し、校長・教頭の適切な役割に応じて調和をもって推進する。

○学習会と校長会の連携

釧路管内の各町村校長会では、教頭や管理職を目指す一般教諭を対象にした学習会を実施している。より質の高い学習会となるよう釧路校長会経営部が主体となって各町村の学習会担当校長による連絡協議会を立ち上げた。中堅教員やミドルリーダーを対象とした学習会で、教頭が講師を務めるなどの取組は、教頭自身の視野の拡大、職能の向上にもなる機会として有効である。

2 グループ協議

(1) 視点1 ～討議の柱～

教職員の成長と教職員集団が高まる研究・研修体制を確立する校長の指導性の在り方

- ・子どもの姿による学校課題の共通認識を深めることで、組織の強化が図れる。

- ・出てきた成果を校長として評価して次なる意欲につなげていくことが重要である。
- ・授業改善で子どもの姿を変える、子どもの姿で研修を語る、子どもの意識を変えていく、教職員の見取る目を養うなど、改善に向けたサイクルをうまく回転させるための校長の指導の手だてを工夫する。教職員自身に手応えが出てくると、さらに授業改善が進み資質・能力が向上する。
- ・管理職が間接的に働きかけ同僚性を高めていく。たとえば、校長が研究部に働きかけ、ベテランが自分の得意分野・テーマでミニ研修を開き、若手を指導していく研修活動を進める。このような取組から、参画意識が生まれたり、問題意識が高くなり新しい気づきがあったりすることで、自分の課題が確になり教員のモチベーションが高まる。

同僚性が課題の場合は、共通認識をいかにつくるかに校長の指導性が問われる。理念と目標を共有させる取組と意図的に関わらせることによって、より参画意識と自己有用感が高まってくる。それを通して、個の資質の向上と集団の成長が図られる。

(2) 視点2 ～討議の柱～

ミドルリーダーや時代の管理職を担う人材の組織的・計画的な育成を図る校長の役割と指導性

- ・校長が意図的に教頭へ助言し、教頭から教務や部長、一般教職員を指導することによって、教頭の活躍や指導性のよさが全体に認められるとともに、管理職を目指すミドルリーダーが育成される。
- ・諸業務を任せて「やってよかった」という実感がわくことを意欲に結び付けたり、成果を評価して返したりしながらミドルリーダーの育成を図る。
- ・校務委員会を意図的に働かせ、分掌の連携が必要な問題を検討させるなど、当事者意識をもって学校運営に係る場を設定する。
- ・将来を見通して、やる気のある若手教員を意識的・計画的に活用する。立場や責任が生じることによって考え方や意見に変化が見られ、学校全体にミドルリーダーのよさが浸透する。
- ・共通理解だけでなく共通に全員で行動することによって連帯感、使命感が高まる場をつくる。
- ・管理職の魅力ある姿を見せる。学校経営方針の具現化の道筋で活躍させる人材を育成する。
- ・分掌間の連携・連動を意図的に指導する。若手育成のためのフォローアップ体制を組織することを経営方針に明示する。

Ⅲ ま と め

1 研究の視点1に関して

- (1) 校長は確かな先見性と洞察力を身に付け、学校として目指す校内研修や教育課題の解決への具体的な方向性や方策を示す。
- (2) 校長は校内研修が共同研究として推進されているという意識をもった教員集団の形成や校内体制の整備に努める。
- (3) 校長は共に学び合う教員集団を形成するための具体策を教頭と共に考え、教頭が研究・研修組織を含めた教員集団を育成していくことができるよう指導する。

全体協議ではさらに次のことが校長のリーダーシップとして深められた。

- (1) 子どもの具体の姿を明らかにしたことからの学校課題を共通認識することを確立し、組織強化を図る。そのため、研究の取組に対する教員の創意工夫に対し価値付けすることが重要である。
- (2) 校内研修の評価・改善のサイクルを具体化し、そのためのプランを構築して実現することへのリーダーシップを発揮する。
- (3) 校内研修としてOJTを取り入れる指導方法等について取り上げたりするなど、同僚性を高め教員自身が主体者意識をもって学校運営に参画できるようにする。

2 研究の視点2に関して

- (1) ミドルリーダーがより広い視野に立って教育活動をリードできる体制の整備を、教頭と共に取り組む。
- (2) ミドルリーダーの育成に限らず、教員を育成する上で教職員集団が共に学び合える組織や体制をつくるなどの学校の雰囲気や風土を醸成する。
- (3) 校長と教頭の職責の違いから教員への指導の在り方に差が生じる場合があるが、教頭がミドルリーダーへの適切な指導・助言ができるよう十分協議し的確に指導する。

加えて、全体協議では以下のことが深められた。

- (1) 学校課題解決への取組の成果を明らかにして成就感を味わわせる。学校課題に対する改善について立案させるなど、ミドルリーダーがやりがいをもって職務に当たることが大切である。ミドルリーダーの自覚と責任を高めるため、校長が意図的に学校運営に参画させていくことが重要である。
- (2) 教員に責任ある立場を意図的に任せるなど、ミドルリーダーとしての資質や使命感を育てることが大切である。
- (3) ミドルリーダーが活躍する組織を活性化する。将

来の人事を見据えて若手を登用することなどが大切であり、そのためにも校長の経営ビジョンを分かりやすく示すことが重要である。

3 成果と課題

- (1) 教職員のライフステージの応じた研修機会が充実するよう、教育行政、教育研究所、大学、各市町村や各地区における研究・研修など、関係機関との実質的な連携を図る必要がある。
- (2) 教職員が研修に対する目的意識や必要感、研修への見通しをもって学校課題の解決に取り組むことが大切であることから、校長は一人一人が学校運営に対する参画意識をもち、それを高めることができるよう具体策を講じる必要がある。
- (3) 教育課題の解決や学校の組織力向上を図る取組を通して、ミドルリーダーに対する校長と教頭の指導や助言が共通理解に立った適切な働きかけとなるよう十分な協議が必要である。
- (4) 教育局や市町村教育委員会など、教育行政機関との連携を十分に図るとともに、各学校はもとより町村や各地区における校長会も共同で組織的、計画的な研修を進め、中堅教員及び教頭の人材発掘と資質能力の向上に取り組むことが必要である。

「第7分科会に参加して」

浜中町立茶内第一小学校 梅 津 和 広

冒頭、渡辺仁平校長（厚岸町立真龍小学校）が趣旨説明を、続いて麻生克彦校長（鶴居村立幌呂小学校）が研究発表を行いました。教職員の資質・指導力をより一層高め、教育力の向上を図る校長の役割と指導性を究明する本分科会の意義を踏まえ、現職教育に関するアンケート調査を実施し、その結果を基に、研究・研修体制の確立とミドルリーダーの育成について、自校だけでなく、校長会組織で方策を講じている釧路校長会の提言に対し、積極的な協議が行われ、その重要性を再認識しました。

その後、グループ内で、地域や学校事情が異なりつつも、課題に対するビジョンをもち、指導力を発揮している様子が活発に交流されました。記録者により、討議内容がフリップに見事にまとめられ、確固たる信念をもってリーダーシップを発揮している姿、具体的方策やキーワードが一層明らかになりました。

課題を究明する方策等について、参加者同士の交流が図られ、明日からの学校経営に対する勇気と元気をたくさんいただいた大変有意義な分科会だったと思います。関係の皆様にご心から感謝を申し上げます。