

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

教育を取り巻く環境が大きく変化する中で、学校教育に対する期待は一層高まり、その期待に応え、揺るぎない信頼を得るためには、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、教育活動の担い手である教職員のコミュニケーション能力、社会の変化に適應できる能力、職務の必然性から求められることに柔軟に対応できる能力など、多様な資質・能力を向上させることが最も重要である。

そのため、学校は、これらの資質・能力の向上と教育活動の円滑化のために、校長のリーダーシップの下、現職教育を推進しなければならない。

そこで、校長は、研修と同時に学校の活性化や経営方針の具現化を推進する中で、次代の学校づくり推進に向けたミドルリーダーの指導に取り組み、将来の管理職人材となるべき教職員の育成に努めなければならない。

以上のことから、本分科会の目的を次の2点とした。

- ①教職員の資質・能力や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・研修体制を確立する校長の役割や指導性を探ること
- ②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育成していくための具体的方策について、校長の役割や指導性を探ること

現職教育による人材育成は、予想される未来社会の構築につながることを共通理解した上で、長期的・地域的視野に立ち、建設的・実践的な研究協議を行い、具体的な方策を明らかにしていきたいと考える。

II 研究発表及び協議

1 研究発表

「ミドルリーダーを中心とした組織協働体制の
活性化と管理職人材の意図的・計画的育成」
根室地区 標津町立標津小学校 飯田 輝雄

釧路校長会では「学校の組織力の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

つの指導性を究明していくことが喫緊の課題と認識し、3か年計画の研究に着手している。校長の指導性に関する課題の明確化と解決の糸口を示すことを視点とし「教員の指導力を高める研修の整備」に迫った昨年度の成果と課題を踏まえ、今年度は「教員に学校経営や運営に関する参画意識をもたせるライフステージに応じた研修の推進」と「変化の時代を生きる人間性豊かな管理職を担う人材の育成」の二つに視点を当て、校長会の組織的な取組と関係機関との連携について究明していく。

(1) 根室管内小中学校校長研究大会の内容

根室管内小中学校校長研究大会では、大会テーマ「根室の風土を生かし、心豊かにたくましく生きる力をはぐくむ学校教育の創造」の下、4分科会で研究を推進し、特に「学校経営と特色ある学校」分科会では、「現職教育」に焦点を当て、1年次「研修の充実・経営参画」、2年次「後継者育成・ミドルリーダー育成」、3年次「ライフステージ研修」の3か年計画で研究を進めている。

(2) 提言の研究方針とテーマ

校長の指導力を発揮する場面、方法、内容等、様々な実践を通して「現職教育」の検証を進めること

- ①ミドルリーダーを中心とした組織協働体制の活性化
～校内研修と校外研修の実践による検証～
- ②管理職人材の意図的・計画的育成
～校長の意図的な実践、校長会の組織的な実践、連携事業の協力実践を中心にした検証～

(3) 研究の視点

<視点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と校長の関わり」

- ①指導力の向上を図る校内（職能）研修の在り方
- ②意識改革を促す校外（指定事業）研修の在り方

<視点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と校長の関わり」

- ①校長の意図的な実践
- ②校長会の組織的な実践
- ③連携事業の協力実践

(4) 研究の実践

<視点1>

管内及び各校の実践例から、学校・市・町の取組が活性化している。校内研修、校外研修を切り離すのではなく、校内研修「基本的な研修（職能）」で鍛えた力を、校外研修「発展的な研修（意識改革）」で発揮し、その成果を再び校内研修に活かすことで、教職員全体の資質・能力が向上し、学校組織の活性化を図ることができる。

そのために、校長は、指導力とリーダー性の向上、教頭とミドルリーダーの育成、校長会組織力の向上、単位校長会の連携強化が必要である。

<視点2>

校長の情熱と強力な指導力、校長会の組織力と機動力、関係機関との密接な連携、これらの重なりで次代を担うリーダーが育成される。

そのために、校長は、「新学習指導要領」「アクティブ・ラーニング」「カリキュラム・マネジメント」の研修、「学力向上」「教育力向上」「一貫教育」「学校力向上」への協働の取組、「指定事業」「連携事業」「待遇改善要求」等についてはそれぞれの関係機関と密接に協力することで、次代を担うリーダーの育成に資するものである。

(5) 成果

- ①校長のリーダーシップの下、研修部長を中心とした校内研修体制の整備が進み、専門性を高める授業改善が図られるとともに、管内全体で現職教育を推進する体制が整った。
- ②校長会組織の総力を挙げた様々な実践により、校長一人一人のマネジメント意識が高まり、ミドルリーダーや管理職人材を育成する方向性が見出された。
- ③校長会と教育委員会・教育研究所・教頭会等の関係機関が連携する事業によって、ミドルリーダーが活躍する場を意図的に設け、育成を図ることで管内教育全体の発展に寄与することができた。

(6) 課題

- ①根室地区の中核教員不足は今後も続く見通しであるため、若手教員の早期育成及び長期的展望に立つ継続的な育成が必要である。
- ②次代を担うミドルリーダーや管理職人材を意図的・計画的に育成するために、校長相互の協力と連携の下、校長会組織機能を一層高める必要がある。
- ③管理職になるための意欲とやりがいを保障するために、生活面・待遇面の改善について、校長会主導による教育行政への働きかけが必要である。

2 グループ協議

(1) 視点1 ～討議の柱～

- ①教職員の人間力を培い、個と集団の指導力向上を図る校内研修やOJTを推進する校長の指導性
- ②教職員一人一人の意識改革を促し、研鑽を積み自

己改革を実現する校外研修と校長の関わり

- ①「校内研修の活性化」
 - ・「メンターチーム」や「ミニ研修」の活用
 - ・校長の的確な指導や助言。
- ②「教師力の向上」
 - ・研究指定校を受けての研究の深まり
 - ・個や組織へ課題を与えることによる協働性の向上
- ③「一人一授業」
 - ・協働体制による意識改革と閉鎖性からの脱却
 - ・校外研修への参加の奨励
- ④「管理職のコーディネート」
 - ・動ける組織作りのための適材適所の校内人事
 - ・ミッション、到達目標、ゴールの明確な明示
 - ・成果と課題の明確化

(2) 視点2 ～討議の柱～

- ①ミドルリーダーに求められる資質・能力を引き出し育成を図る校長の指導性のあり方
- ②管理職人材の育成を図る校長の意図的・組織的実践と関係機関との効果的な連携

- ①「やりがい」
 - ・仕事を任せることによる「やる気」の喚起
 - ・指導的立場に置くことによる自信の獲得
 - ・研究論文への応募奨励や研修会講師としての派遣
- ②「校長の戦略」
 - ・ベテラン教師への働きかけ
 - ・教育情勢の分析と今後の学校経営の方向性の明示
- ③「人材育成・資質の向上」
 - ・個の高まりから組織の高まりへ向けての関与
 - ・学校課題の共有化
 - ・主幹教諭を有効的な活用
 - ・行政と連携した研修会の運営
 - ・他校、他町村との情報の共有
- ④「次代を担うリーダーの育成」
 - ・ミドルリーダー研修、校内研修によるリーダー育成
 - ・魅力ある管理職としての姿の提示
 - ・面談の有効な活用

Ⅲ ま と め

1. 全体協議のまとめ

<視点1>

(1) 教員が教員を指導する能力、経営参画する能力、組織協働できる能力の育成を図るために、OJTを効果的に取り入れることが重要である。実際に役割を与え、体験させることから、多くのことを学ばせる方法が有効であった。そのため校長には、常に新しい教育情報を収集し、研修の方向性を決め、円滑な組織運営を推進する強力なリーダーシップが求められる。

- (2) 校内研修では、研修担当者と教頭の連携を強化することが有効である。若手教員の多い学校では、教頭が研修に深く関わることで、学校課題や子どもの実態を踏まえた、授業改善の活性化が図られている。
- (3) 教職員は様々な研修を通して、自信や自覚を深め、達成感を味わうことができる。根室管内では、校外研修を通して、教職員の資質・能力の向上や意識改革が進み、子どもたちの学力・体力・生活力向上の成果が表れている。
- (4) 管理職は2～3年で異動するため、事業をスムーズに引継ぐことが課題となっている。また、人材不足のため、ミドルリーダーが様々な事業を兼務しなければならない現状がある。教職員の新陳代謝を図り、管内全体の研修体制を強化するためにも、単位校長会の密接な連携を一層深めることが必要である。

＜視点2＞

- (1) ミドルリーダーの条件とは、学校改善に資する人である。やりがいのある仕事を任せて、達成感を重ねることでリーダー性が身に付く。校内人事構想を踏まえて、OJTによる将来を見据えた適切な業務を与え、校内研修・校外研修の中で、役割と責任を与え、経験や体験を積み重ねながら、時間をかけて人材を育成することが大切である。
- (2) 多くの指定事業やプロジェクトは、それぞれ目的や方法に違いがあっても、ミドルリーダーが必ず活躍できる組織や事業となっている。校長は、それらのスキルアップを図る育成研修ととらえ、活用していくように働きかけたり、環境を整えたりする必要がある。ミドルリーダーの成長が個の高まりとなり、組織の高まりにつながっていく。
- (3) 人材「発掘」あるいは「掘り起こし」といった言葉は、校長の主体的な関わりではない。「見つけ出す」という消極的な関わりではなく、「育成」という一歩踏み出した積極的な関わりが必要である。そのためには、若手教員の段階からライフステージに合わせた研修に取り組みせながら、経営参画意識をもたせ、意図的・計画的に人材育成を図る必要がある。

2 成果と課題

＜研究・研修に関わって＞

- ① 学校経営のビジョンの実現を図るため若手教員が気軽に参加しやすいミニ研修会などを継続して、個と集団の指導力向上を図る校内研修を活性化し、自己変革を促す工夫をする。
- ② 教育目標や研修のゴールを明示するなど、組織の中で役割と責任をもたせる中で、OJTの活性化を図る。
- ③ ベテランや若手教員のそれぞれの持ち味やよさを発揮できるように、学校課題解決の必要性を確認し、取組の成果を実感したり達成感を共有したりすることに指導性を発揮し教職員一人一人の意識改革につ

なげる。

＜リーダー育成に関わって＞

- ① 次代を担うミドルリーダーや管理職人材を意図的・計画的に育成するために、関係機関の指定事業の取組や校外研修を見直し、意識改革の機会として捉えることが校長の役割である。
- ② 校長は、面談の機会を通して、組織の一員としての役割や責任を確認し、存在意義を認め、業績を励ます関わりをもつことが大切である。自尊感情を高め、今後の見通しに自信をもたせることが、教職員のやる気を促すことにつながる。
- ③ 管理職の働く姿を通して、職務のすばらしさや魅力を発信しなければならない。その姿が後輩の憧れとなり、尊敬される存在になることが人材育成の鍵となる。そのためには、校長自身が研鑽を積み、リーダーの魅力を発揮する存在になれるように、日々努力を続けなければならない。

根室地区の提言を受けた討議の柱に沿って、各グループで活発な討議が行われた。研究・研修では、「ミドルリーダーを育て、資質・能力の向上を図るために校長が積極的に関わりをもつ必要があること」、人材育成では、「次代の管理職を育成することはどの地区も喫緊の課題であり取組方法を模索していることなど」について、地区の具体的な実践をもとに、今後の方向性を見出すことができた。

「第7分科会に参加して」

中標津町立中標津小学校 横山 裕 充

研究発表では、標津小学校の飯田輝雄校長先生から「ミドルリーダーを中心とした組織協働体制の活性化と、管理職人材の意図的・計画的育成」と題し、根室地区各市町ごとに実践されている例を端的にまとめた研究発表がありました。本分科会の研究テーマに即して、根室管内小中学校校長研究大会で積み重ねてきたことがよくわかる内容でした。

グループ協議では、提言を基に視点1として、指導力を図る校内研修、意識改革を促す校外研修の両面から研修と校長の関わりを明らかにしていきました。また、視点2として、校長の意図的な実践、校長会の組織的な実践、連携事業による実践から、人材育成と校長の関わりを明らかにしていきました。

川北小学校の粥川校長先生の趣旨説明とわかりやすいまとめ、適切な司会運営、工夫されたまとめカードの提示等大変充実した分科会協議の時間となりました。次年度からは、本分科会の視点1及び視点2がそれぞれ「研修・研究」「リーダー育成」となるということで、次年度各分科会にも生きる各視点の話し合いができたのではないかと感じています。