

第78回全国連合小学校長会研究協議会 北海道大会

自ら学ぶ教職員の育成を目指す研修と人事評価の一体的推進

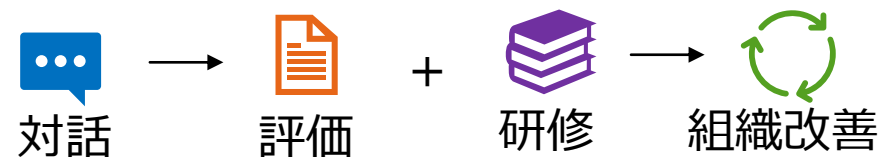
—対話と協働による学校組織マネジメントの改善—

「研究課題」 学校教育の充実を図るための評価・改善の推進と校長の在り方

「視点②」 教職員の資質・能力の向上に向けた人事評価の工夫

北海道オホーツク管内 紋別ブロック校長会

発表者 紋別市立紋別小学校 岡内 知也



本研究で明らかにしたこと

研究の核心

対話を軸として**人事評価と校内研修を一体的に推進**することが、
教職員の主体的な学びを促し、**学校組織の改善**につながる
ということ

校長のマネジメント



学校組織の改善

現状の課題と研究仮説

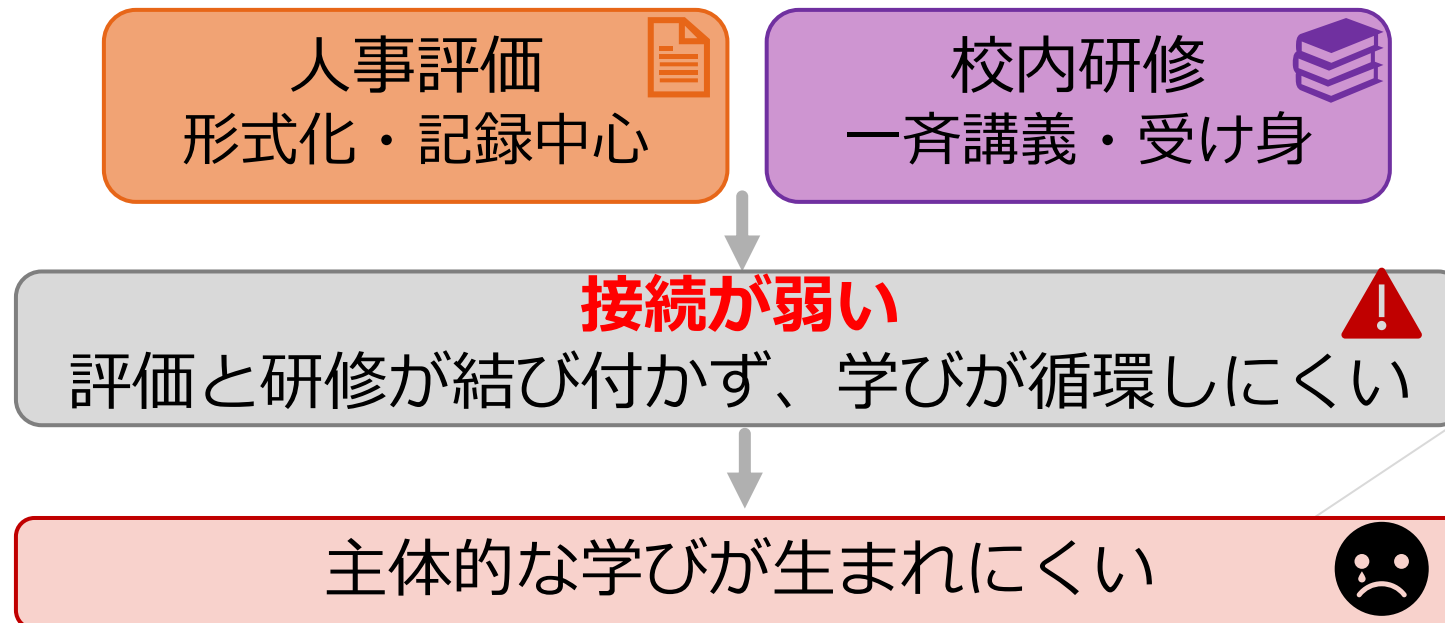
紋別ブロックの現状 小規模校 複式校 役割集中 → 人材育成の機会不足

課題

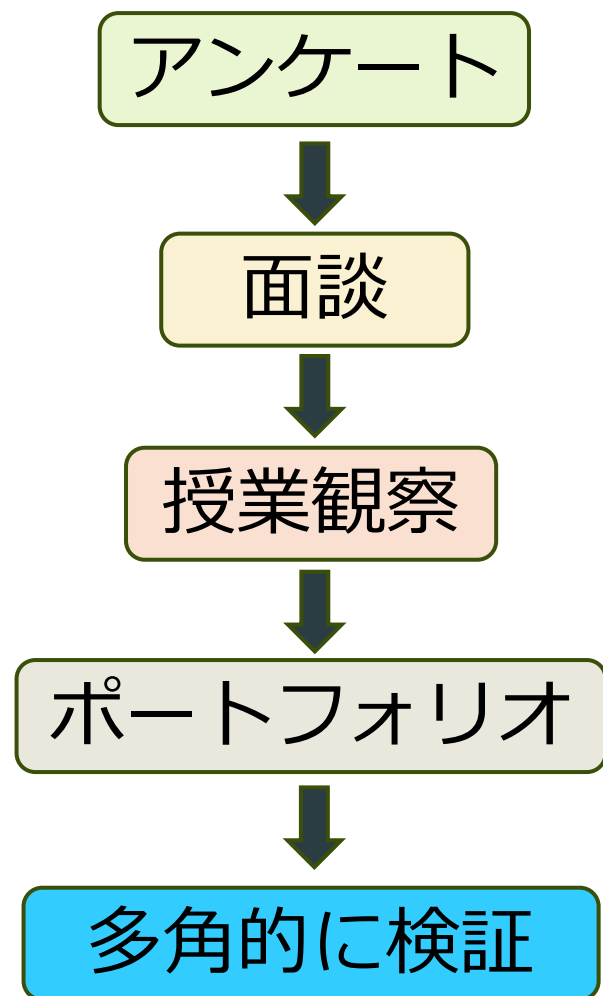
- ・ 人事評価が形式化し、記録中心になりやすい
- ・ 校内研修が一斉講義型で、自分事になりにくい
- ・ 小規模校では人材育成の機会が限られる

研究仮説

人事評価と校内研修を対話的に一体化すれば、教職員は目標を自分事として捉え、主体的に学び続けるようになるのではないか。



研究の方法



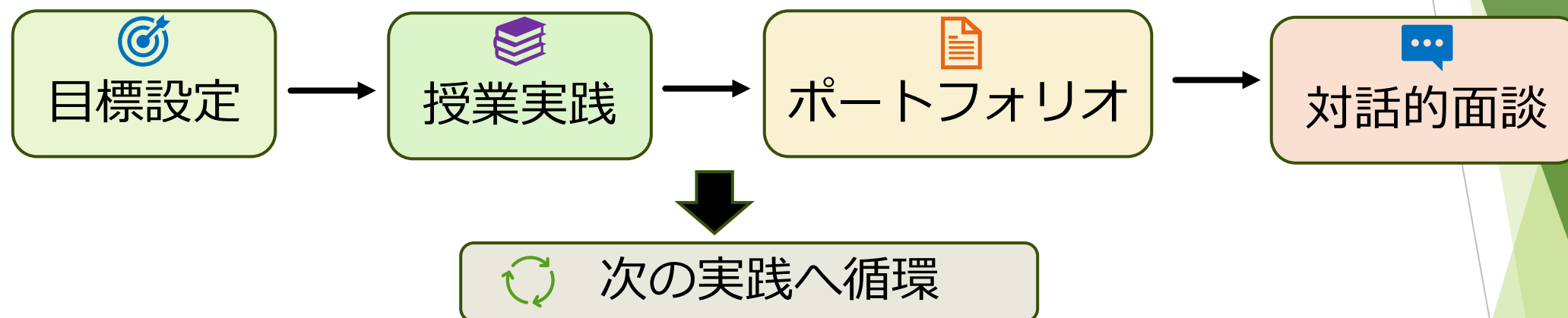
研究の方法

- ・教職員アンケート（年3回）
- ・面談記録の分析
- ・授業観察・研修記録の整理
- ・ポートフォリオの記述分析

※数値は教職員アンケートの比較結果

提言を支える実践①

評価を成長支援へ転換するマネジメント



- ・ ポートフォリオに実践・児童の変容・省察を記録
- ・ 面談では **「何ができるようになったか」** を重視
- ・ 評価を次の実践につなげる対話の場へ転換

評価が『終点』ではなく、 **『次の実践への起点』** になった

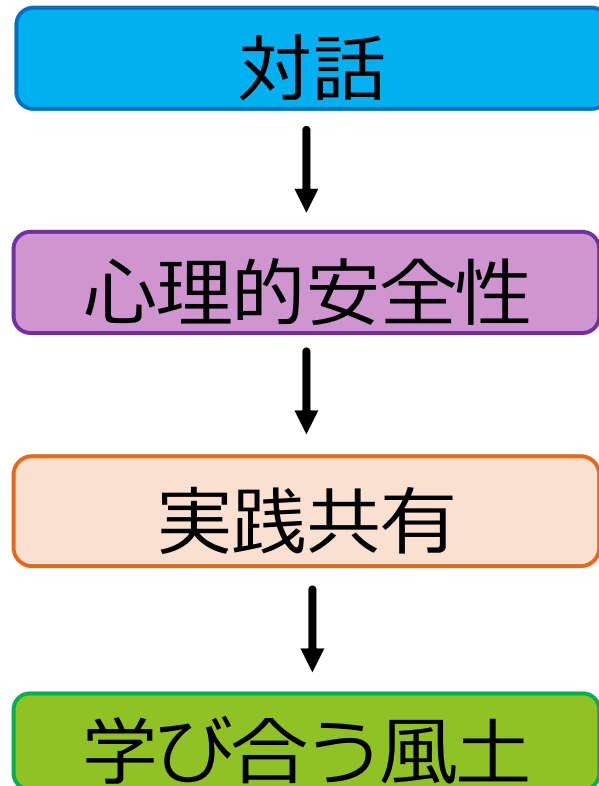
ポートフォリオを活用した成長の可視化

視 点	記録内容の例
学 び	対話的な授業構成の理論を理解した
実 践	ペア対話から全体交流へつなぐ授業を実施
児童の変容	根拠をもって説明する児童が増加
自己評価	発問が説明中心になってしまった
次の課題	思考を深める問いの設定

実践事実に基づく**対話**が、内省を深める根拠となった

提言を支える実践②

対話を基盤とした学校組織づくり



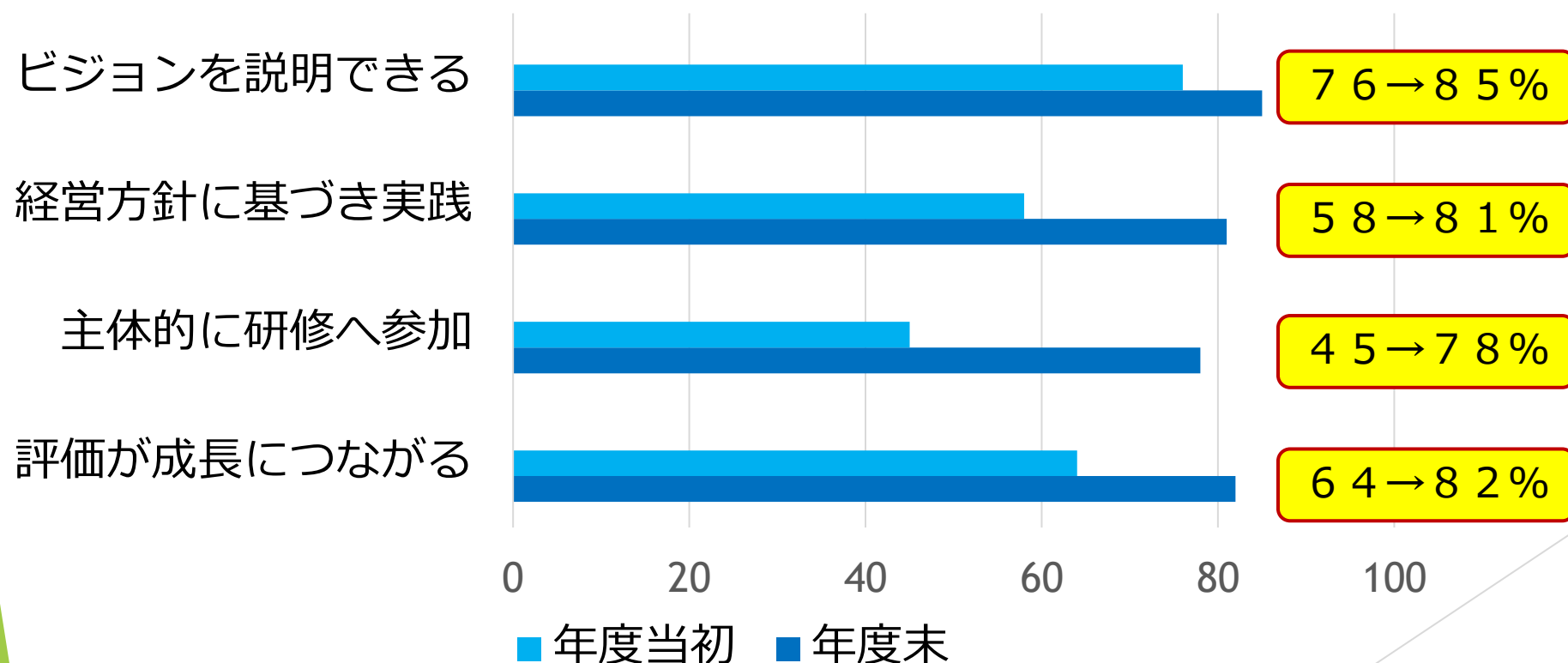
- ・ ワークショップ型協議へ転換
- ・ 校長自身が課題や悩みも共有
- ・ 若手が発言しやすい進行を工夫

心理的安全性の向上 → 組織的な学び合いを促進

教職員アンケートの変化

対話を基盤とした評価と研修の一体化により、教職員の学校経営への理解と主体的な実践に変容が見られた。

教職員アンケートの結果（年度初→年度末）



共通する要因

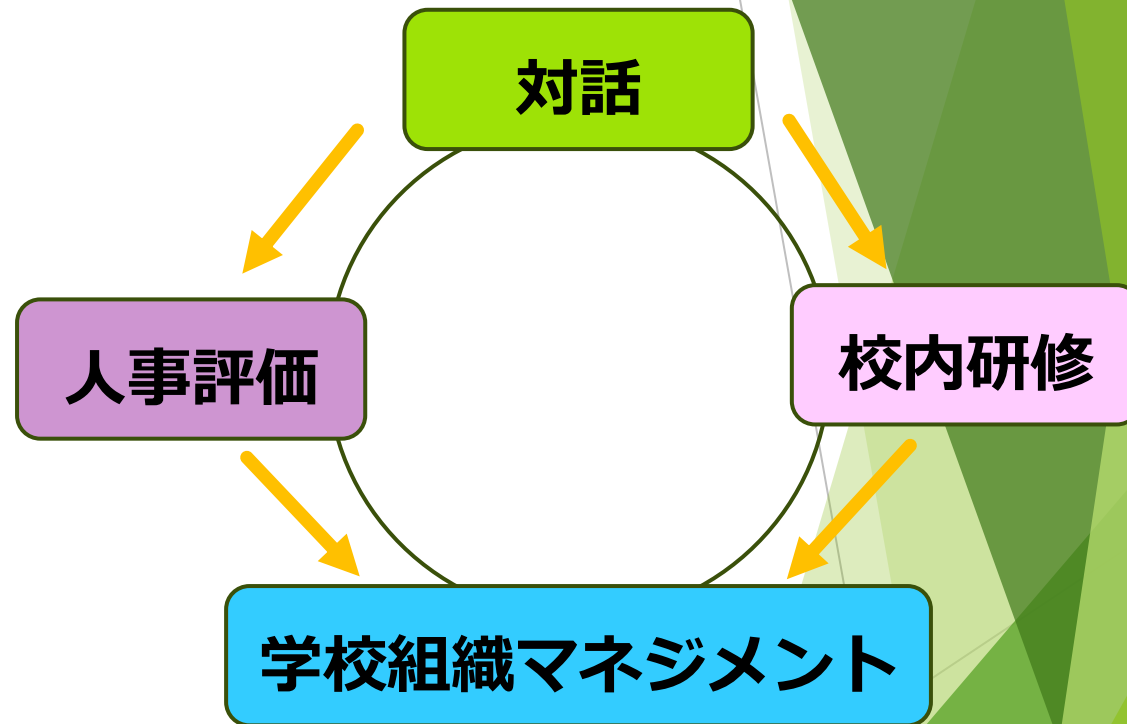
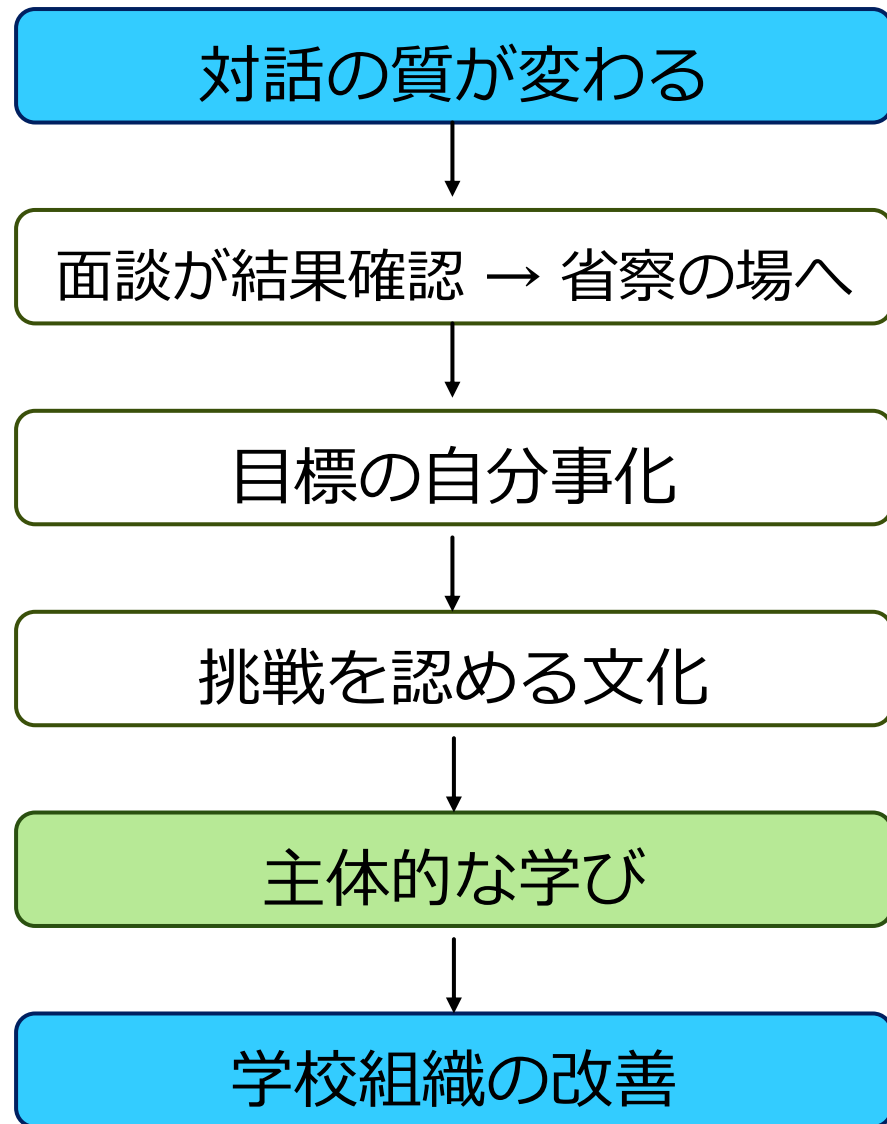
対話
振り返り
校長との面談

研究の成果・課題・今後の方向性

成 果	課 題	今後の方向性
主体的な学びの促進	深い省察につながる対話	問い・ファシリテーションの充実
組織的な課題解決の風土	研修成果の定着	研修と実践の往還
成長の可視化	主体的参画への支援	ミドルリーダー育成
心理的安全性の向上	人材育成体制の整備	学校間連携の充実
児童の学びの充実		
評価・改善サイクルの確立		

対話を軸とした人事評価と校内研修の一体的推進が、教職員・学校組織・児童の学びの成長につながった。

成果を生み出した要因



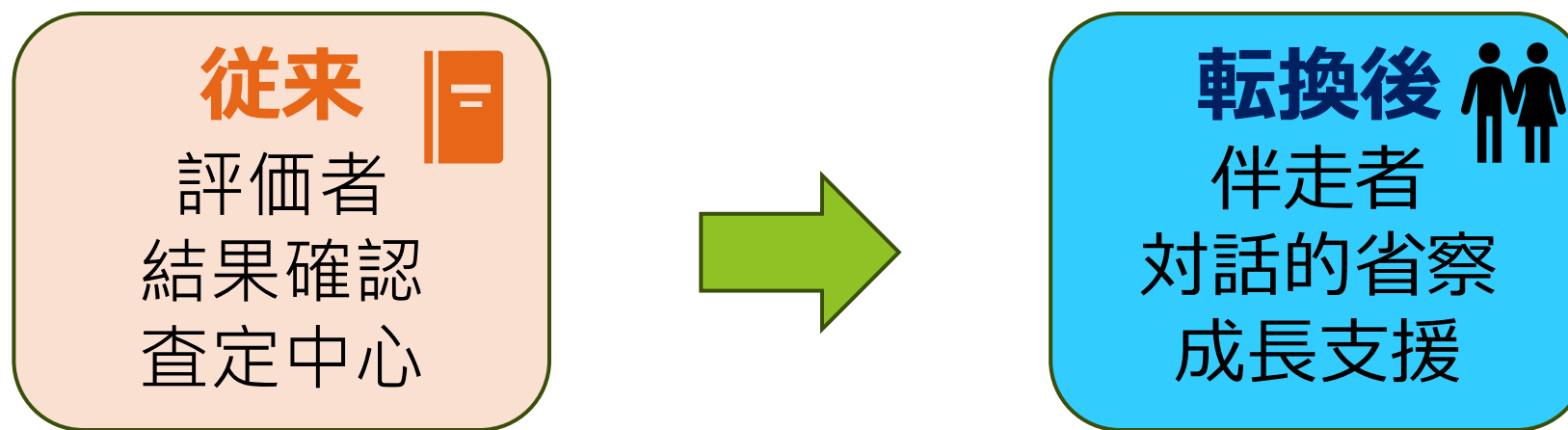
成果を生み出したのは、制度そのものではなく『**対話の質の変化**』

校長の省察から見たこと

葛藤・課題	校長の改善
評価への抵抗感	目的を「成長支援」と繰り返し説明
面談時間の確保	会議内容を精選し、時間を創出
若手とベテランの受け止め方の差	質問や支援の仕方を個別化
記録負担への不安	記録項目を絞って簡潔化

校長は『何を増やすか』ではなく、**『何をやめるか』**を判断

校長の意思決定 – 評価者から伴走者へ –



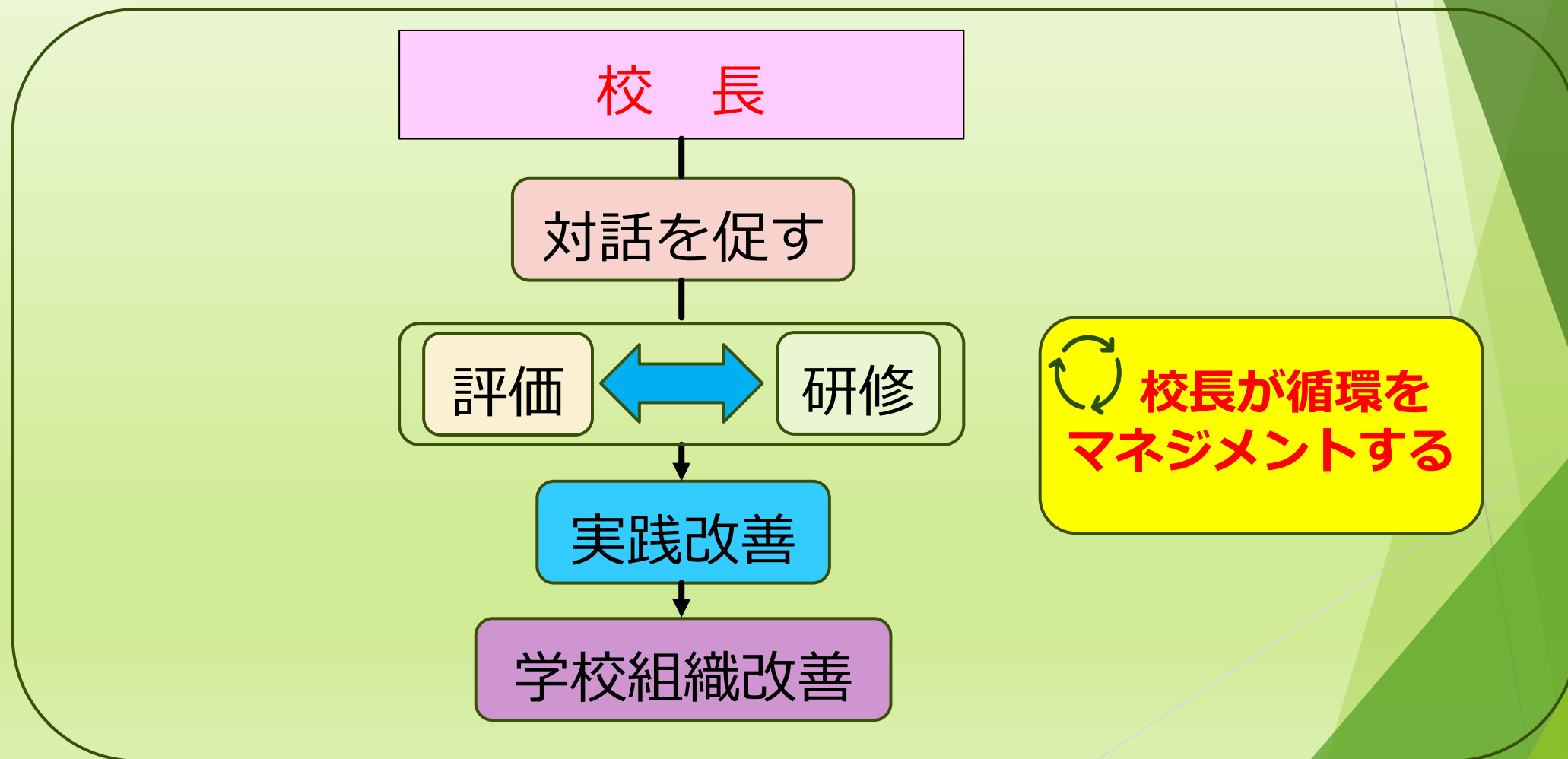
校長の3つの意思決定

- ・ 査定より成長支援を優先する
- ・ 校長自身が学ぶ姿勢を示す
- ・ 答えを与えず、問いで支援する

校長にしかできないのは、制度を『人を育てる仕組み』へ転換すること

まとめ

評価と研修を対話でつなぎ、校長がその循環をマネジメントすることが、持続可能な学校経営につながる



紋別ブロックからの提言

- ①人事評価を「成長支援」の場へ転換する
- ②研修と評価を結び付け、学びの循環を創る
- ③校長は対話と協働を支える伴走者となる