

研究領域（Ⅲ） 指導・育成

第7分科会 研究・研修

研究課題 学校の教育力を向上させる研究・研修の推進

視点

① 教員の資質能力を高める校内研究・研修の推進

提案者 白岡市立南小学校長 山 中 正 志

1 はじめに

急激に社会が変動し、教育環境も大きく変化する中、学校現場では、学校全体で様々な課題に対し迅速且つ適切に対応し、課題解決を図ることが求められている。

そのため校内研究・研修においては、教員一人一人が、ライフステージやキャリアに応じ、その資質能力を高めるとともに、教員としての専門性を向上させることが期待されている。

同時に、自校の子供の教育課題の解決を目指し、学校全体で組織的に取り組むことを通し、学校全体の教育力を向上させるものでなくてはならない。

以上のような視点から、学校教育目標の具現化を目指し取り組んできた研修活動を紹介する。

2 学校の概要

本校は、白岡市の南部に位置し、学区の南側は蓮田市と接している。JR白岡駅から本校までは、徒歩で約10分の距離であり、駅周辺には大型マンションや住宅が立ち並んでいる。一方、学校の周辺には田や畑が広がっており、緑豊かな環境に包まれている。

本校は、昭和50年に開校し、今年度43周年となる。児童数は715名、特別支援学級2学級を含め、23学級の、本市では最も大きな小学校である。

地域・保護者は学校の教育活動に協力的であり、PTA、学校応援団、おやじの会、学校区青少年育成会との緊密な連携が図られている。目指す学校像を「地域を愛し、次代を担う子供を育成する学校」と掲げる地域密着型の学校である。

3 学校教育目標

（1）学校教育目標

- ・進んで表現できる子
- ・心豊かに生きる子
- ・たくましく元気な子

（2）スローガン

あいさつあふれ 光かがやく南の子

4 研究の概要

（1）研究を推進するに当たって

① 研究主題の設定

本校は平成28・29年度白岡市教育委員会の委嘱を受け研究指定校となっている。研究を推進するに当たり、全校で児童の実態に基づいた研修主題について、学年、研究推進委員会、職員会議等で検討し、共通理解を図ってきた。

「学習には前向き」「答えが複数ある場合の発表が苦手」「自分の考えを人前で発表することが苦手」「読書は好きだが、読書時間は少ない」などの実態を踏まえ、学校教育目標「進んで表現できる子」の実現のため、国語科を中心に「自ら考え、たしかに表現できる児童の育成～読むことの学習における対話・交流活動の充実を通して～」と研究主題を設定した。

② 目指す児童像の設定

本校で目指す「たしかに表現できる児童」をどのように設定するのか、発達段階や学年に応じてどのような児童像を目標とするのかについて、学年、ブロック、全体で話し合い確認してきた。

③ 研究の組織

研究組織として「授業研究部（学習モデルの提示、音読の方法等）」「調査統計部（児童の課題に関する実態の調査等）」「環境整備部（交流の手順提示、指導に関わる教材整備等）」「読書推進部（読書啓発、図書室整備等）」の4部会を設け、具体的な計画等を話し合いながら研究推進してきた。

（2）実践の概要

① 国語タイムでの取組

朝の活動に隔週1回国語タイムを設定し、対話・交流を意識した活動を学年ごとに計画的に実施している。



計画を立てる際に 【国語タイム】
は、学年ごとに実態を確かめながら、「自己紹介」

「インタビュー」など、児童が意欲的・主体的に取り組める内容をそれぞれの学年で創意工夫している。

② 読書啓発

児童の読書への関心をさらに高めるとともに、家庭への理解を深めるため、全学年の学年だよりに毎月「みんなで本を読みましょう」コーナーを設けている。

これは、各学年の教員が、自分の学年の児童にふさわしい、読ませたいと思う本を児童や家庭に紹介するコーナーである。それぞれの学年で、現在学習している単元に関係する本や、児童が興味をもちそうなことを題材にした本などを紹介している。

③ 授業研究

学校課題解決のため今年度は一学期に2回の授業研究会を実施した。

授業研究では「目的意識・相手意識をもた



【研究授業】

せること」「伝え合う活動を重ねること」「日々の言語活動を意図的に行うこと」をキーワードに3つの仮説を設定して、課題解決に迫るものとした。

学年ごとの話し合いを基盤にしながら、仮説に基づいた授業を設計し、学年内での先行授業を実施しながら、一つ一つの授業について練り上げていった。教員同士がチームとして機能し、協力しながら授業づくりを推進する姿が見られた。

授業後の研究協議では、話し合いの視点を押さえたワークショップ型の話し合いを行った。ベテランの教員も若手の教員も、学校課題の解決のため、そしてよりよい授業づくりに向けて熱心に話し合うことができた。



【研究協議】

また、講師の先生の指導助言から、「解決すべきことが明確になるような課題の立て方」「話し合う必要感をもたせるなどの話し合いを行う際のポイント」「できるようになったプロセス・過程も大切にしたい振り返りの充実」などの、今後の授業改善に向けたポイントについて共通理解を図ることができた。

以上のように、授業研究会を通して、全教員が同じ方向を目指して協働しながら、教員一人一人

が着実にその指導力を向上させていることが確信できた。

5 管理職の役割

以上、本校の校内研究・研修の概要について述べてきたが、推進するに当たって管理職がどのような役割を担ってきたかについてまとめる。

校内研究・研修を活性化し、教員の資質能力を高め、学校の教育力を向上させるためには、管理職がリーダーシップを発揮し、的確な管理・運営を行うことが必要である。本校の校内研修においては以下の点について配慮してきた。

(1) 管理職が方向性を提示する。

① 「児童の実態」「目指す児童像」の共有のための指導・助言

② 自己評価シートを活用した自己目標に対する助言

(2) 校内組織の活性化への支援を行う。

① 学年・低中高ブロックの活用(OJT・協働)

② 各専門部への指導・助言

(3) 評価へのマネジメントを行う。

① 教員の自己評価に対する管理職の評価

② 講師の招聘等、外部による評価

③ 校内研修体制・組織に対する評価

(4) その他

① 研修を企画・運営する研修主任及び主幹教諭との相談並びに指導・助言

② 自主研修との連携

③ 研修計画全体のタイムスケジュールの確認

6 おわりに

比較的若い教員の多い本校であるが、校内研究・研修を通して、教員一人一人の力量は確実に向上していると感じる。

また、共通の目標に向かって、相互に刺激し合いながら協働することを通して、年齢やキャリアを越えて教員同士の絆が深まり、学校全体の教育力も高まっていると考える。

今後も、日常的で実地的である校内研修を、いかに効果的に管理・運営していくのかということを常に考えて、学校運営に取り組んでいきたい。このことが、管理職の責務であり、役割であると考えている。

研究領域（Ⅲ） 指導・育成

第7分科会 研究・研修

研究課題 学校の教育力を向上させる研究・研修の推進

視点

② 教職員に展望や参画意識をもたせる研修の推進

提案者 皆野町立国神小学校長 石間戸 久 幸

1 はじめに

社会や環境が大きく変動する中、学校教育も、教職員の大量退職と新規採用教員の増加により、各学校での世代交代が進んでいる。そのため、優れた指導力や職務遂行能力と使命感を兼ね備えた教職員を育成し、学校の教育力を維持・向上させることが急務となっている。校長は、個々の教職員の特性と力量を見極め、個に応じた目標と具体的な方策をもたせ、教職員の資質能力、学校運営への参画意識等を高める研究・研修を支援する必要がある。

そこで、本研究では、教職員に将来の展望や参画意識をもたせる研修を推進する上での、校長としての役割を考察する。

2 本校の概要

本校は、明治6年に開校し、今年度で創立145年目を迎える歴史と伝統のある学校（児童数84名、学級数8学級）である。

校舎は、南東向きの高台にあり、北方には宝登山、南東には美の山を望むことができる。また、遠くに武甲山をはじめ秩父連山が一望でき、風光明媚な自然環境豊かな地である。

本校の学校教育目標は「進んで学ぶ子 思いやりのある子 じょうぶな子」である。昨年度までは、埼玉県教育委員会より「一人一人に目を向けたアドバンスド事業」の研究校の指定をいただき、2年間、研究を積み重ねてきた。今年度は、皆野町教育委員会から、「教育活動全体における外国語科指導法の研究」を研究課題とした委嘱をいただき、教職員一丸となって取り組んでいる。

3 実践の概要

(1) 教職員一人一人に展望をもたせる研修の取組

① 教職員育成指標の作成

教職員一人一人に、教職員の将来に向けての展望をもたせ、研修等を通じて資質向上を図る際の目安にするために、「教職員育成指標」を作成した。

この指標は、縦軸に求められる力として教科指導・生徒指導・学級経営の4項目を横軸に1年目～

5年目、6年目～10年目、11年目～20年目、21年目～という4期のキャリア段階をそれぞれ明示したものである。

この指標を職員会議で教職員に周知し、自己評価シートの「研修」欄作成の際の参考にするよう指示した。

この指標で、キャリアステージに応じて身につけるべき資質が明確になり、教師としての将来の展望を、教職キャリア全体を俯瞰しつつ、自らが位置する段階を確認し、更に高い段階をめざす手がかりとなった。また今後、どのような研修を受けていけばよいのかを考える一助にすることもできた。

② 研修の目標及び計画の設定

教職員が、自己評価シートの「研修」欄に、研修の目標と研修の計画を記入する。その際、記入方法を次のア～ウで示した。

ア 「目標」と「計画」を分けて記入する。

イ 「目標」には、「教職員育成指標」をもとに、具体的な目標を記入する。

ウ 「計画」には、月ごとに何をするかを記入する。その際、授業研究会の実施月を明記する。また、参加研修会名も記入する。

教職員育成指標をもとに記入方法を示したことで、研修の目標と計画が明確になった。また、今年度の研修内容が、日々の教育活動に活かせるようにすること、次年度以降にも繋がるようにすることの2点を指導助言したことで、「つながり」が意識された。

③ 「研修」計画にもとづく一人一人への指導助言

自己評価シートにもとづく個人面談時等を使って、「研修」計画について、教職員育成指標をもとに、指導助言をおこなった。

例えば、10年経験者研修対象者には、目標として「学校運営に積極的に参画できる力」を加えるよう指導した。また、教科等研修では、「自分の教科指導力のアップだけでなく、学校全体がアップするような企画力」を学んでくるよう助言した。

このような取組により、本校の教職員は、「研修」欄の計画に基づき、学校外のいろいろな研修会に参

加している。昨年度参加した主な研修会は、県立総合教育センターの研修会、町教育委員会主催の研修会、県の教科等教育研究会、教科主任等研修会、民間主催の研修会などである。

④ 研修参加後の取組

研修会参加後は、口頭の報告や資料等の回覧を行わせ、研修内容を伝達させた。さらに、研修参加者自らが講師となって研修会を実施したり、研修のコーディネーターとして指導者を招聘したりして、研修をコーディネートさせた。研修後の取組は、教職員への情報提供と共に、研修参加者自身の学びの再構築やリーダー力の育成にも繋がっている。

⑤ 教育情報の提供

「特別の教科 道徳」や次期学習指導要領等、教育に関連した新聞記事や文科省及び県教委等の資料を活用して教育情報を提供し、今後の教育についての展望と自ら身につけるべき力について考えさせる機会にしている。

(2) 参画意識をもたせる校内研修の取組

① 校内研修方針の明確化

教職員に参画意識をもたせるためには、学校課題の共通理解とめざすべき方向性を共有することが大切である。そこで、校長室だよりで研究の具体的視点を提示し、研究の方向性を明確にした。

② リーダーの育成と活用

研修の中心的存在は、研修主任と部会長やブロック長などのリーダーである。リーダーが自らの役割を自覚し力量を発揮すれば、教職員の参画意識が高まり、研修の活性化にも繋がる。そこで、研修主任と部会長、ブロック長をメンバーとする研究推進委員会を組織し、各部会と各ブロックの役割と取組を明確にした。また、具体的な仕事内容を示し、各部会等を任せた。そして校長として、進捗状況の確認と見届け、励ましと称賛を随時行った。さらに、向上的変容の姿を伝え、成長を実感させた。

③ 研修組織づくり

参画意識を高めるためには、研修の組織づくりが重要である。本校は、昨年度は低、高、担外のブロックだけであったため、授業を中心としたブロックの取組に偏り、児童や教職員の実態を把握する調査や教育環境を整える環境づくりなどが十分でなかった。

そこで今年度は、低、高ブロックを残しつつ、授業研究部と調査・環境部の部会をつくり、組織をよ

り機能するように変更した。

④ 各部会から提案された具体的取組

リーダーを中心として、各部会等で、具体的な取組を立案した。その際、リーダー任せにせず、校長の考えを伝え、リーダーと事前に具体的な取組内容を話し合った。その上で、教職員の参画意識をもとに、部会で協議した。教職員から提案された具体的取組は、次の通りである。

・授業研究部…各学年の年間指導計画の立案

1 単位時間の授業モデルづくり

一人 1 回以上の校内授業研究会

英会話ミニ研修



電子黒板を活用した模擬授業



外国語活動の授業研究会

・調査・環境部…児童や教職員の実態調査

英語によるお昼の校内放送

朝の会でのひとくち英会話

英語に親しませる環境作り



英語によるお昼の校内放送



身近な英語の掲示物

4 おわりに

教職員一人一人がキャリアステージに応じた研修を実施すると共に、学校運営に積極的に参画すれば、学校の教育力は高まっていく。

そのためには、教職員一人一人の特性と力量を見極め、個に応じた校長の指導助言が必要となる。また、教職員の提案をもとにした研修の活性化や具体的取組を充実させることで、本人の力量形成に繋がるとともに参画意識も高揚できる。

今後も校長として、教職員一人一人への的確な指導助言と教職員の提案をもとにした研修を推進させ、学校の教育力を高めていく。

研究領域（Ⅲ） 指導・育成

第8分科会 リーダー育成

研究課題 これからの学校を担うリーダーの育成

視点

① 確かな展望をもち行動できるミドルリーダーの育成

提案者 加須市立北川辺西小学校長 新井 信 男

1 はじめに

次期学習指導要領が告示され、小学校では平成32年度からの全面実施に向けて研究が進められている。また一方では、昨年度の教職員事故による懲戒処分が過去10年間で最悪であったり、適正な勤務時間及び負担軽減について「働き方改革」を視野に入れた取組を進めたりと、学校には大きな改革・改善が求められている。

各学校では、これらの様々な課題に対応するために、校長のリーダーシップはもちろん、ベテラン、中堅、若手のそれぞれの教職員が、それぞれのキャリア段階に応じて、知識や技能を身に付け、資質を高め、組織として「協働」できることが重要となっている。

特に、ミドルリーダーは、今後、ベテラン教員の減少と若手教員の増加等によるアンバランスな組織において、ベテラン教員と連携して管理職の意を体し、学校運営の中核を担うとともに、若手教員をリードする重要な立場となる。本研究は、このミドルリーダーの育成を目的としたものである。

2 地域と学校の概要

加須市北川辺地域は、県の北東部に位置し、北にはラムサール条約湿地に登録された渡良瀬遊水地を有し、東に渡良瀬川、南に利根川が流れ、群馬県、栃木県、茨城県との境に位置している。特に、本校の学区には、埼玉・群馬・栃木の3県境があり、陸地にある3県境として、話題を集めている。自然に囲まれた田園地帯が広がり、肥沃な土壌を生かした北川辺コシヒカリ、木甘坊というブランド名で有名な米やトマト栽培が盛んである。

本校は、明治6年開校、今年で145年目の歴史ある学校である。特色の1つとして、敷地内に田中正造の分骨の墓がある。田中正造は、



足尾銅山鉱毒事件に立ち向かったことで知られている。当時、国や県が北川辺地域を遊水地化しようとしていたことに、地域の先人たちとともにリーダーとなって

反対し、計画を断念させた。以来、地域では田中正造翁と称し、その功績は今日まで語り継がれている。「教（え）をは おさな心におさむべし 老（い）て我身の 罪に悔（い）るな」は、正造翁が地域の人物に贈った直筆の懐紙和歌である。その方から学校に寄贈され、現在も校長室に掲げ、その言葉を教育活動の指針として継承している。

地域との繋がりが深く、地域の大きな協力に支えられている本校には、この教育活動の指針に加え、校訓「伸びよ 鍛えよ 心と体」も長年にわたって続いている。学校教育目標は、「進んで学ぶ子 思いやりのある子 たくましい子」であり、知・徳・体のバランスのとれた生きる力の育成を目指している。また、今年度の目指す学校像は「児童一人一人の無限の可能性を信じ、よさを見つけ、生かし、伸ばす学校」とした。

平成29年5月1日現在、学級数8、児童数222名の小規模校である。

3 実践の概要

(1) 研究のねらい

学校における教育活動等において、実践を通してミドルリーダーを育成し、その資質の向上を図ることをねらいとした。課題の山積した現在の学校において、確かな展望をもち、校長の経営方針を受け止め、率先垂範できるとともに、ベテランのよさを継承し、若手へのアドバイス等ができるミドルリーダーの育成を目指すものである。

(2) 研究の方法

平成28、29年度の2年間において、自校での取組及び北川辺地域の小・中学校3校による小中一貫教育推進等の機会における具体的な実践を通して研究を進めた。

(3) 研究の概要

① ポジションや役割を任せる

ミドルリーダーとして、学校を担う年代の者の数は決して多くない。しかし、30、40代の中堅教員が管理職の意を体し、ベテランと若手のつなぎ役として活躍する組織は、活力にあるふれたものになる。そのような組織を構築するために校長として、ミドルリーダーとして活躍を期待する

者に、重要なポジションや役割を与え、「任せ、見届け、認め、伸ばす」ことが必要であると考えた。

そこで、教務主任、学年主任、生徒指導主任、研究主任、学力向上推進リーダー等の学校運営の中核を担う分掌を任せることから始めた。立場が人を育てると言われるように、ミドルリーダーとしての意識をもち、自ら積極的に学校運営に関わることを期待した。

② 校内研修の工夫

本校では、学校課題研修とそれぞれのキャリア段階に応じた研修を2つの大きな柱として校内研修を実践している。その中のキャリア段階に応じた研修については、ベテラン教員研修、中堅教員研修、若手教員研修の3つに大別して実施している。

それぞれ年齢的な幅はあえて限定せず、これはと思うものに自ら参加させることにしている。

これまでに開催したベテラン研修では、それまでの自身の経験を基に、学級経営のノウハウを伝達したり、教科指導の効果的な改善策等を発表したりした。

また、中堅教員研修では、本校の課題である「学力向上」や「適正な勤務時間と負担軽減」について、具体的な対策を検討し、報告したり、提案したりしている。

さらに、若手教員研修では、教職員の事故防止について研修したり、自校のよさと課題を若手教員の立場で考え、検討したりしている。

ミドルリーダーは、中堅教員研修に参加するだけでなく、ベテラン教員と連携を図り、若手教員研修で課題となった点について、具体的な改善策をアドバイスするという取組を行っている。

③ 北川辺地域小中一貫教育の推進

中学校卒業時の目指す生徒像を小学校、中学校で共有し、北川辺地域全体で健全な児童、生徒をはぐくむ「小中一貫教育」の具体的な取組の1つとして、2小学校と1中学校で、小中一貫教育推進委員会を開催している。

メンバーは、各校の校長と教務主任以外のミドルリーダーである。

小学校と中学校の滑らかな接続のために相互の教職員の交流を図り、学力向上、生徒指導等の課題に対応する取組を行っている。

これまでに、学力向上対策について話し合いを行ったが、その際、各校のミドルリーダーが、授業規律を持ち寄り、学力向上の方針をまとめたり、具体的な取組を決定したりして、各学校での実践へとリーダーシップを発揮している。

右の画像は、推進の取組の1つで、中学校の中堅教員が小学校に指導者として訪れ、「シェアタイム（伝え合い）」研修会を開催したときの様子である。小・中学校のそれぞれのよさをそれぞれ実感できる機会となった。

(4) 研究のまとめ

ミドルリーダーとして自信をもって行動できるためには、そのポジション等において、中心となって具体的な目標と方策をもち、年間を通して実践したことを、管理職やベテラン教員が見届け、その成果を認めていくことが何より大切である。また、校長として、人事評価システムを生かし、当初申告、中間申告、最終申告での面談を活用することは、大変効果的であるととらえている。

4 終わりに

校長には、教職員一人一人の育成について、計画的かつ意図的な方策が求められている。とりわけ、教職員の年齢バランスの頂点が若年層へと動いている現在において、特にミドルリーダーの育成は重要である。

今後も、責任ある立場を任せ、認め、助言し続けることで確かな展望をもち行動できるミドルリーダーの育成を図っていきたい。



研究領域（Ⅲ） 指導・育成

第8分科会 リーダー育成

研究課題 これからの学校を担うリーダーの育成

視点

② 変化の時代を生きる人間性豊かな管理職人材の育成

提案者 所沢市立小手指小学校長 戸村 達 男

1 はじめに

学校管理職は、学校の諸課題の解決に向けて、組織的な学校経営・学校運営を行い、保護者・地域から信頼される学校づくりを進めることが求められている。教育課程も大きく変わり、地域や保護者の学校に対する期待度も高まる中、管理職には一層のリーダーシップと指導力が求められている。一方で、その管理職を志す教職員が減ってきていることが全国的に大きな問題となっている。本県でもここ数年、教頭選考の倍率は2倍を下回っており、管理職の質の低下につながりかねないと危惧される事態である。校長はこうした現状をしっかりと受け止め、自校の教職員を、変化の時代を生きる、時代の学校を担う管理職人材として育成していく必要がある。

2 本校の概要

本校は開校128年目を迎える歴史と伝統のある学校である。所沢市西部の住宅地に位置する児童数は655名の中規模校で、子どもたちは大変落ち着いて生活しており、歌声とあいさつを自慢としている。保護者・地域の方々も学校に対して非常に協力的であり、PTA活動や育成活動も盛んである。学校教育目標「学びあい 高めあい はげましあい」や、特色ある学校づくり宣言文「保護者・地域と一体となって、豊かな心で学び続ける児童を育てます」の実現を目指し、わかる授業の実践、体験活動の充実、豊かな心を育む道徳・特別活動の実践などを通し、健全な児童の育成に努めている。

3 研究の方向性

【管理職育成についての自らの意識を変える】

(1) 誰に対して

管理職選考志願資格が、本採用5年以上で35歳以上と引き下げられたこと、また、管理職選考受験適齢期と言われる40歳代の教員が少ないことを考え合わせ、校長は教職員に対し、管理職人材育成の働きかけを早くから始める必要がある。経験人事により市町村間異動を経験した異動2校

目の教員が数多く教頭選考を受験していることを踏まえ、新採用時から数年後の受験を意識した育成を行っていくべきであると考え。また、管理職選考志願者の急激な減少を踏まえ、「有資格者全員」を育成の対象とすることも必要であると考え。

(2) どんな力を

管理職選考について考える中で、「管理職人材の育成＝管理職選考合格のための論文・面接指導」でないことを改めて意識した。現在、校長として勤務する中で、下の表に示すような能力こそを、次代を担う管理職人材に育成するべきであると思う。

【人間性】 使命感・責任感 共感力 コミュニケーション能力 調整力	【管理能力】 危機管理能力 地域連携能力 学校マネジメント能力 人材育成能力 労務管理能力 (法規等の基礎的知識)
【意欲】を基盤とした 学 校 経 営 参 画 意 識	
管理職人材に育成するべき力	

(3) どんな方法で だれが

教職員の負担軽減・勤務時間の短縮などが求められている現状を踏まえ、管理職人材の育成については、OJTを基本とすべきであると考え。さらに、教育委員会による特別の研修や法定研修を組み合わせ、市町村教委と学校が連携して人材育成を進めていく。また、校長自らが育成のすべてを担うのではなく、教頭、主幹教諭はもちろん、校内のベテラン教員も生かしていくことが校内の活性化につながるはずである。

(4) 何のために

管理職人材の育成は未来の学校のため、という意識があったが、そうではなく、自校の職員を育成し、資質能力を高めることは、現在の学校が活性化することにつながるのだというように意識が変わった。

4 本校の実践

(1) 役割を通して資質の向上を図る

ベテラン教員の大量退職を受け、どの学校でも、いわゆる主要な主任を若手教員に任せ始めている。

所沢市内の学校でもこの傾向は強く、体育主任や生徒指導主任を若手教員に任せている学校が多い。

【管理職選考適齢期（いわゆる30歳代の教員）
が勤めているのは・・・】

（生徒指導主任） 21／32（校）

（体育主任） 17／32（校）

【管理職選考準備期（いわゆる20歳代の教員）
が勤めているのは・・・】

（体育主任） 15／32（校）

この状況を鑑みると、生徒指導主任や体育主任等を勤めさせる中で管理職としての資質を向上させておくという発想が校長には必要だということがわかる。本校でも、研究主任、体育主任などの学校全体にかかわる主任は若手教員が努めており、こうした人材にOJTにより、先述した能力の育成を意識して指導している。

- ・校内の人材の活用
- ・提案についての事前の調整の重要性
- ・もしもの時に備えた危機管理
- ・勤務時間や負担軽減を意識した提案 など

時には、教頭や主幹教諭に「あの提案は〇〇がよかったね。教頭先生から言っておいて。」というように、教頭や主幹教諭にも育成のポイントを指導しながら、教職員も育成している。

(2) 運営委員会を通して資質の向上を図る

運営委員会は、管理職と教務主任、学年主任で構成しており、月1回の定例会では職員会議の提案等についての事前検討を主な議題としており、校長の学校経営方針を意識させ、具現化させる格好の機会である。それぞれの提案を検討する中で、もしもの時に備える危機管理能力や、地域の人材を活用する地域連携能力、全体のバランスを見定める学校マネジメント能力などを育成していくよう意識している。

(3) 対話を通して資質の向上を図る

人事評価制度を活用した対話では、自己申告シートを作成する前に面談を行い、今年度努力してほしい事項について、あらかじめ丁寧に説明し、自己申告シートに反映させることで、期待されている職務や役割について本人とイメージを共有化している。校長の学校経営方針を自分の担当する校務分掌に

おいてどう実現していくかを考えさせ、アドバイスすることにより、ある職員は「学校経営方針と自分の関わりについて初めて真剣に考えた」と語った。授業観察は初任者研修の示範授業に合わせ行うことで、負担軽減を図りながら初任者育成にも当事者意識を持たせた。

日常の対話の中でも、校長が考える「育成ビジョン」を伝え、本人が考える「成長ビジョン」とできる限り一致させ、納得させていく努力を重ねている。

(4) 失敗の検証を通して資質の向上を図る

危機管理能力を育成するには、ミスや失敗の事例を教訓とし、再発防止について考えさせることが有効である。本校では、実際に校内で起こったミスについて関係者間で検証し、それを文章化して全職員に配布し、再発防止のための貴重な財産として共有している。

(5) 校内研修を通して資質の向上を図る

本校では、昨年度「ベテラン教師に学ぶ」という研修を実施した。ベテラン教師の持つ指導力を若手教員への継承を目的とし、一方で、ベテラン教員のモチベーションの向上もねらった。管理職として育成したい人材は、このベテランと若手の中間にあたるが、数人はあえてベテラン層に組み込み、人材育成のやりがいや難しさを具体的に指導育成を任せることで実感させた。

(6) 教育委員会と連携した研修で資質の向上を図る

本市では、教育センターが教職員研修の中核を担っており、様々な研修会を実施している。指導主事のマンツーマン指導による研修員研修は他市から経験人事により異動してきた教員を対象としており、管理職としての視野を広げる研修となっている。

その他にも大学の先生に直接指導を受けられる実践研究員や専門研究員といった制度もあり、校長としてこれらの研修に校内教職員を推薦し、市教委と連携しながら人材育成を図っている。

5 まとめ

管理職選考受験者が激減している今、校長は、意図的・計画的に次代を担う管理職を育成していく責務を負っている。校長自らが人間性を一層磨くために学び続けるとともに、学校経営の魅力を職員に語り、信頼される学校づくりに邁進している姿を教職員に見せることで、魅力ある管理職像を積極的に示していきたい。