

学校の組織・運営の活性化に向けての教頭の役割
～チームとしての学校を創造する教職員集団を育てる取組～

I はじめに

2017年3月31日、新学習指導要領が告示された。新指導要領では、「何を学ぶか」といった学習内容だけでなく、「何ができるようになるか」といった資質・能力を基に内容が構成され、その定着のための「主体的・対話的で深い学び」の実践・実現が掲げられている。

一方で、現場においては教職員の大量退職期を迎え、今後10年間で教職員の半数が入れ替わることが現実となる。このため、経験豊かなベテラン教職員の高い識見や優れたノウハウ等を若手教職員や中堅教職員に伝承し、教育活動をさらに充実、発展させるため、チームとしての体制づくり学校づくりが急務となってきた。

そこで、甲州市教頭会として、チームとしての学校を創造する教職員集団をどう育てていけばいいのか、その取組の組織マネジメント（舵取り）に教頭がどう関わればいいのか、各校における実践や、組織、運営上の課題を洗い出し、学校の組織・運営の活性化、人材育成に視点を当て、研究を進めていきたい。

II 研究のねらい

教職員一人ひとりの意欲を引き出し、学校が組織（チーム）として機能する組織マネジメントの進め方や管理職のリーダーシップの発揮の在り方を探る。

III 研究内容

1 OJT 推進に関わるアンケートの作成

《作成の基本方針》

- ・ 各学校の OJT に関わる状況を把握するとともに、効果的な在り方を探り、各校の取組に生かしていくことを目的とする。
- ・ 対象としては、教員とする。（養護教諭、栄養教諭、事務職員についてはとらない。）
- ・ 項目として、「やまなし教員等育成指標～学び続ける教員のために～」（平成 29 年 11 月山梨県教育委員会）を拠り所とする。

《アンケート内容》

- ・ 職場での OJT の状況や OJT 推進の雰囲気
- ・ 育成指標における各項目についての OJT の状況（誰に聞いているか、聞きたいと思っているか）

2 アンケート結果の考察

【アンケート調査を通して】

- ・ 「社会人として、教員としてどうあるべきか」という点については、管理職が直接かかわる中で学ばせることが効果的と思われる。
- ・ 日々のより具体的な教育活動に関わっては、教務主任、学年主任、同学年・同教科の先生から学べる環境を整えることで、効果的な学びにつながると考えられる。その際、管理職に求められるのは、聞きたいと思われている（頼られている）側の教員に対し、「OJT を意識して日々の授業や生徒指導などの教育活動を行ったり、分掌等に関わる提案などをする際に、指導や

助言，学び合う機会を作りながら，相互に力量を高められるような心掛けをさせたりする。」
といった働きかけをしておくことではないか。

- ・ 中学校では，小学校より「学年主任から」という回答が各設問で高い割合を占めている。OJTを進めていく上で，学年主任をキーマンとすることが大切だと考えられる。

【育成指標と関わって】

- ・ 「教職としての素養」に関しては，管理職からの OJT が中心となる。特に「教員としての愛情」については，全ステージを通じて，管理職として様々な機会に伝えていくことが必要となろう。
- ・ 「教職としての専門性」について，管理職からの OJT としては，第1ステージ及び第3ステージで役割が大きいと考える。第1ステージに対しては大きな方向性として示していくこと，第3ステージに対してはミドルリーダーからリーダーとしての在り方も含め OJT の原動力としての在り方も伝えていくことになろう。
- ・ 「教職としての専門性」の具体的な部分については，管理職がコーディネーターとして OJT を推進していく役割が大きい。特に第3ステージの年代が中心となる教務主任や学年主任に対して，第1ステージや第2ステージに立つ教員を中心として，計画的に指導や助言，話し合う機会を取りながら，より具体的な OJT を進めていけるようにすることが大切であろう。

3 教頭会での話し合いの中から

- ・ アンケート結果のグラフを見る中で，自校の OJT 推進の課題をしっかりと把握して，今後に生かすことが大切であろうと考える。
- ・ 甲州市の小学校では，ほとんどの学校が単級で『学級王国』となりがちな構造である。そこからの脱却として，できるだけ『みんなで』やっていくために，管理職を中心とした方向付けと OJT が重要となってくると思われる。また，中学校においては，様々な関わりの中で子供達を育てていける構造があるが，学校として一つの方向にしっかりと導いていく OJT の在り方が管理職に求められている。
- ・ 校種の違いはあるであろうが，地域の子供達を9年間でどのように育てていくか，小中学校がしっかりと連携をとりながら見通しを持って教育を進めていくことが大切である。そうした意味合いにおいても，OJT の役割が果たす意味は大きいと言えよう。
- ・ OJT を充実させるためには，校内研究等とからめて学校全体で組織的・計画的に実行して行くことが必要だと思われる。聞かれるのを待つ消極的な OJT を充実させるのではなく，組織的に計画的に研修させる OJT を進めていく必要があると思われる。

IV 研究の成果と課題

成果として，甲州市内の小中学校においては，OJT が推進されている状況が確認でき，OJT が推進しやすい状況であることや OJT 推進における課題点や管理職（教頭）としてどのような点を考えていかなければならないかが明らかになってきた。

課題としては，教頭としての OJT，教頭としてコーディネートする OJT を，どのように計画的，組織的に推進していくか，全体で検討していく必要があることが挙げられる。

上記の内容を踏まえ，来年度は，各ステージにおいて必要と思われる OJT の項目をリストアップし，実際に OJT を行っていく上でのメンター（支援者）やメンティ（被支援者），推奨される時期なども明らかにしていきながら，より計画的で組織的なものとなるように進めていきたい。そうした中で，教職員一人ひとりの意欲を引き出し，学校が組織（チーム）として機能する組織マネジメントとなるように実践，検討，改善を重ねていきたいと考える。（課題別研究部長 三森公仁）