

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はなく、「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よいのか、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よいのか、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、研究を進めてきた。

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 「やまなし人材育成指標」に沿ったOJTの実践とその集約

- ・ 昨年までの成果をもとに、教頭を中心に各校でOJTに取り組む。
- ・ 「やまなし人材育成指標」の、領域と各ステージに照らし、実践の報告をする。
- ・ 各校での実践を、「やまなし人材育成指標」に照らして集約する。

2 「やまなし人材育成指標」に沿ったOJTの実践計画作成

- ・ 実践報告を集約した一覧をもとに、実践計画を作成する。

ステージ	課題等	第1ステージ	第2ステージ	第3ステージ
		実践力養成期	専門性養成期・協働性養成期	指導力・協働力完成期
ステージのあるべき姿	教育に対する情熱と使命感をもち、今日の教育の課題を積極的にとらえようとしている	実践力を磨き、教員としての基礎を築いている	専門性を高め、モデルリーダーとして組織を活性化している	豊富な経験と高い視野から総合的な指導力・協働力を発揮し、積極的に学校運営を支えている
指導者	【教】 日東および一人一英話での授業観察を通して、それぞれのステージに応じた課題・目標に対しての指導・助言を行う。自己観察への記入を促し、確認後、再度授業観察を行い、その後の定評を確かめる。	【教】 日々の授業観察と指導・助言をする。 【教】 教職員評価をもとに、授業観察をし、目標と照らし合わせながら指導助言をする。 【教】 人事評価を活用しながら、校長と協力しながら授業改善に取り組みさせる。 【注】 【コ】 授業をしっかり観察し、終了後、授業でできていないことや、教えていないことなどの観点についてを報告する。 【注】 校内研修等で「やまなしスタンダード」や「甲州市Teacher's Note」の理解と活用を図る。 【注】 他の教員の良い実践等を学べる体制を整える。 【注】 学年主任を中心とした学習指導における実践をもとにした日常的な指導が行われるように指導する。 【注】 ベテラン教職員が行う研修へのアドバイザーの内容や時間を確認する。	【教】 教職員評価をもとに、授業観察をし、目標と照らし合わせながら指導助言をする。 【教】 教職員で話し合い、アレドシシステムを活用した授業実践を行い、授業改善の準備とする体制を整える。 【注】 他の教員の良い実践等を学んたり、自分の実践を教えられる体制を整える。 【注】 授業実践に関する最新の動向や課題について、自ら活用するとともに、実践の成果について若手教職員と共有する。 【注】 適切な評価となるように、お互いの授業観察を促し、理解を促める体制を整える。 【注】 第1ステージの教員に積極的に授業提供し続けるように働きかける。	【教】 教職員評価をもとに、授業観察をし、目標と照らし合わせながら指導助言をする。 【教】 教育ステージの教職員が指導的役割を果たせるよう、授業実践に関わる最新の動向や課題に関する情報を収集し、提供する。 【教】 指導的役割を待たせ、その実践内容について、指導助言する場を設定する。 【注】 【コ】 評価を行い、その評価にもとづいて次の計画を立てる。 【注】 継続的成長・発展の年となるよう企画を進め、 【注】 第1ステージ、第2ステージの教員に対し、実践計画を立案し、指導・助言する。計画に基づいてしっかりと実践し続けるように促す。

IV 研究の成果と課題

1 成果

(1) 実施計画作成による成果

- ・実践をもとに、「育成指標」を基準としたOJTについての実施計画試案の作成ができた。
- ・各領域において、各ステージの職員に対してどんなOJTが必要になるか示せた。
- ・OJT実施にあたり、教頭が直接関わるのがよいのか、教頭がコーディネートして、学年主任や教科主任等が関わるのがよいかという指針ができた。
- ・教職員評価における、学校の活性化、職員の育成というねらいの達成に向けて、具体的な手段としての目安ができた。
- ・世代のバランスがよくない（第3ステージの教員不足）学校が多く、自然発生的なOJTができていないため、指針を活用することで、カバーできる。

(2) OJTの実践の中で挙げられた成果

- ・新採用者が体育主任になったので、前任者にサポートさせた。
- ・小規模校では、コーディネートするより、教頭が直接関わるのがよい場合があった。

2 課題

- ・実践をもとにしているもので、多くの内容は、ここ数年の学校運営において必要を感じて行ったものである。学校や職員の実態によってニーズは変わってくるので、試案では網羅できていない内容がある。
- ・OJT実施にあたり、教職員評価の自己観察書と関連させて、指導のポイントとなる内容を考えていくことも必要である。
- ・中規模以上の学校では、校長－教頭－教務主任・学年主任など、コーディネートしやすい学校体制ができていることが必要である。
- ・小規模の中学校では、同教科の担当が複数いない場合もあるので、教科指導に関しては総合的な学習に時間などを活用することも考えられる。
- ・教職員相互の価値観の違いから、指導したいことをそのまま伝えても、うまく伝わらないことがある。指導される側の状況を十分理解したうえで、教頭には必要とされる指導ができるような力量が求められる。

3 まとめとして

これからの数年で、学校現場は大きな世代交代を迎える。これまで学校現場が文化として築き上げてきた人材育成の仕組みは、すでに継続困難な状況になってきており、今後ますます難しくなることが予想される。効果的、効率的なOJTの必要性は高まることは必至である。この3年間の研究が、これらの課題の解決につながることを願うとともに、成果を生かした実践を継続していかなければならないことを強く感じている。

(課題別研究部長 中村裕司)