

キャリアステージに応じた人材育成

人材育成指標に基づいた組織的な取組を通して

那珂川町立岩戸小学校
教諭 櫻井 しのぶ

こんな手立てによって…

・人材育成指標と連動した自己評価表を用い、キャリアステージに応じた研修組織でのOJTの実践への評価及び面談での指導・助言を通して人材育成を行った。

こんな成果があった！

・一人一人が立場を自覚し、それに適した実践を行おうと努めたことで資質能力を高めていった。
・教職員が相互に関わり合いながら、人材育成の意識を高めた。

本論文は、教職生活の集大成として、平成28・29年度二年間にわたる岩戸小学校における教頭としての実践をまとめたものである。

1 考えた

教職員の大量退職期を迎え、これまで当たり前のごとく学年会等で行われてきたベテラン教員から中堅教員や若年教員への知識や技能の伝達が、困難な状況になってきている。本校にあっては、ほとんどが単学級といった小規模校であるため、元々学年内での人材育成は望めない状況にある。その上4月の人事異動にともない本校に長く勤務していた職員の異動や若年教員の増加、単学級担任未経験者の増加という事態になった。このことで、学校力が低下することは目に見えていた。その解決には、本校の実態に合った人材育成指標を作成し、それに基づいた『自己評価作成（目標設定）、OJTによる実践、自己評価、教頭面談』の一連のマネジメントを実施することで、キャリアステージに応じた人材育成を行おうと考えた。

2 やってみた

本校の実態をふまえ、各キャリアステージであるべき姿を示した「人材育成指標」を作成した。それとリンクする形で「自己評価表」を用意し、P「自己目標設定」D「日常実践」C「自己評価」A「改善実践」の各段階で、常に自己評価表に立ち返る指導・助言を行った。

「日常実践」段階（OJT）では、ミドルリーダーに対しては「リーダー研修」を、若年層に対しては「メンターチーム研修」を、すべての層に対して「学年部チーム研修」の3組織を位置づけた。そして、それぞれのキャリアステージに応じて、「自己評価表」に立ち返りながら身につけるべき資質能力を意識させる指導・助言を行った。特に、成長した部分を自覚させる賞賛の評価や、教頭として成長を期待する気持ちを伝え、モチベーションの高揚を図った。

3 成果があった！

- ・一人一人が学校における立場や役割に見合った行動目標を明らかにし、その実現に努める姿が見られるようになった。結果、キャリアステージに応じてどの教員も資質能力を高めた。
- ・メンター活動が活性化したことで、教員間の関わりが増え、チームとして共に伸びていこうという仲間意識や人材育成に対する意識を高めることができた。

キャリアステージに応じた人材育成

人材育成指標に基づいた組織的な取組を通して

1	主題設定の理由	3
	(1) 教職員の年齢構成から	3
	(2) 時代が求める教育への対応から	3
	(3) 本校の実態から	4
2	主題の意味	4
	(1) キャリアステージに応じた人材育成とは	4
	(2) キャリアステージに応じた人材育成における教頭の役割とは	5
	(3) 人材育成指標に基づくとは	6
	(4) 人材育成指標に基づいた組織的な取組とは	8
3	研究の目標	10
4	研究の仮説	10
5	研究の構想	11
	(1) 実践計画	11
	(2) 研究構想図	11
6	研究の実際	12
	(1) 自己目標設定段階	12
	(2) 日常実践段階	15
	(3) 自己評価、改善実行段階	19
7	考察	22
8	成果と課題	25
	<参考文献>	25

キャリアステージに応じた人材育成

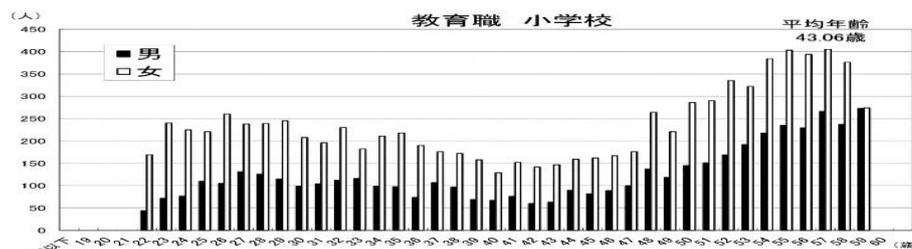
人材育成指標に基づいた組織的な取組を通して

那珂川町立岩戸小学校
教諭 櫻井 しのぶ

1 主題設定の理由

(1) 教職員の年齢構成から

各機関の調査では、団塊の世代に続くベテラン教員の大量退職が続き、経験の浅い教員が大量に誕生する状況が指摘されている。資料1から、福岡県も例外でないことが分かる。このことは、教員の力量が、学校現場における多様な実践経験によって形成されることを考えると、学校の教育力が相対的に低下することは明らかである。また、中堅層の人数の少なさも経験年数の均衡の崩れに拍車をかけ、これまで学年会等で人材育成として意図せずに行われていた、先輩教員から若年教員への学習指導や生徒指導、学年学級経営等に関する知識や技術の伝承を困難なものにしている。したがって、経験の浅い教員の力量形成と向上を効率的に図るための人材育成は、学校組織における喫緊の課題である。



【資料1 年齢別教員の割合】(平成28年4月1日現在)

(2) 時代が求める教育への対応から

中央教育審議会は、平成27年12月に「これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について」と題する答申の中で、これからの時代の教員に求められる資質能力を資料2のように示している。

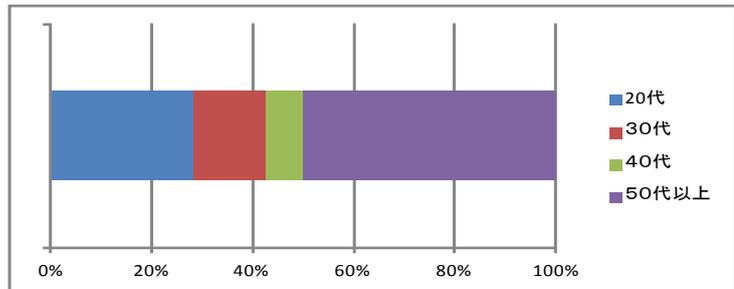
- これまでの教員として不易とされてきた資質能力に加え、自立的に学ぶ姿勢を持ち、時代の変化や自らのキャリアステージに応じて求められる資質能力を生涯にわたって高めていくことのできる力や、情報を適切に収集し、選択し、活用する能力や知識を有機的に結び付け構造化する力。
- 主体的、対話的で深い学びの視点からの授業改善、道徳教育の充実、小学校における外国語教育の早期化・教科化、ICTの活用、発達障害を含む特別な支援を必要とする児童生徒等への対応などの新たな課題に対応できる力量。
- 「チーム学校」の考えの下、多様な専門性を持つ人材と効果的に連携・分担し、組織的・協働的に諸課題の解決に取り組む力。

【資料2 これからの時代の教員に求められる資質能力(平成27年12月21日 中教審答申)】

今まで以上に専門的な知識や実践的な指導力、総合的な人間力が求められている。そして、それらの力獲得には、キャリアステージに応じて生涯にわたって学び、自らを高めていくことの大切さも強調されている。このことは、経験の浅い教員だけでなく、全ての教職員に対して資質能力の向上が求められているということであり、全ての教員への人材育成が急務であるとする。

(3) 本校の実態から

本校教職員の年齢構成（管理職を除く）は、資料3の通りである。この資料からも分かるように、本校も福岡県同様、50才以上のベテラン教員と経験の浅い若年教員による2極化の構成である。ただ、本校の場合、50



【資料3 本校教職員の年齢構成】

才以上のベテラン教員は2名を除いて特別支援学級担任と通級学級担任であるため、学年部チームとしての教育実践では、ベテラン教員と若年教員の接点はかなり希薄な状態になる恐れがあった。このことは、ベテラン層から若年教員への長年培ってきた知識・技能の伝達は、ベテラン層が若年の人材育成を意識しないと生じにくい状況であるといえる。一方、若年教員にも積極的に先輩教員へ学ぼうという意識を持たせる必要があった。その上、1年生を除いては単学級という小規模校である本校にとっては、学年内での人材育成は望めず、学年を越えた組織的な関わりを仕組む必要があった。

2 主題の意味

(1) キャリアステージに応じた人材育成とは

教職員個人の経験年数（キャリアステージ）に応じた4つの資質能力の獲得を目指して、一人一人の教職員を育てていくことである。

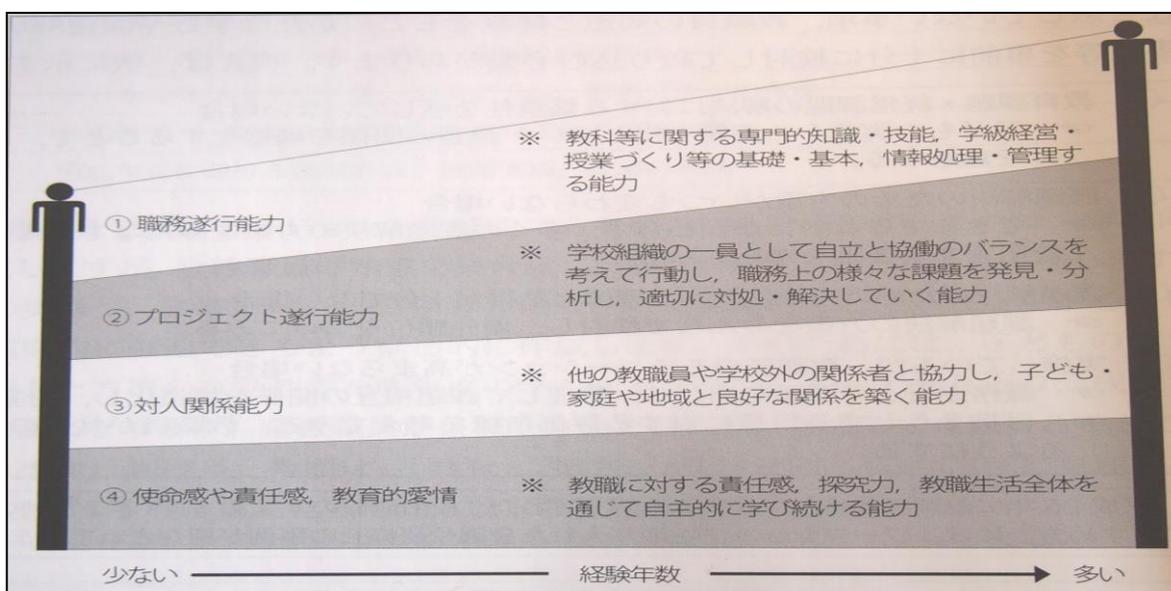
本研究でいう4つの資質能力とは

- ①職務遂行能力：教科等に関する専門的知識・技能、学級経営・授業づくり等の基礎・基本、情報処理・管理する能力
- ②プロジェクト遂行能力：学校組織の一員として自立と協働のバランスを考えて行動し、職務上の様々な課題を発見・分析し、適切に対処・解決していく能力
- ③対人関係能力：他の教職員や学校外の関係者と協力し、子ども・家庭や地域と良好な関係を築く能力
- ④使命感や責任感、教育的愛情：教職に対する責任感、探求力、教職生活全体を通じて自主的に学び続ける能力

とする。（「学校経営15の方策」より抜粋）

これらの資質能力は教職員の教職経験年数に応じて必要とされる量やその割合に変化が生じてくる。（資料4参照）

このことをふまえ、本研究では、教職経験年数に応じて育成すべき4つの資質能力を的確に把握して日常的に行う人材育成を、キャリアステージに応じた人材育成と考える。ただし、学校の人材育成は、学校の経営ビジョン達成のためでもあることから、若年中心の本校にあっては、キャリアステージを単純に教職経験年数だけで判断せず、その教職員の校務上の立場を考慮したキャリアステージととらえる。



【資料4 教職員に求められるキャリアに応じた資質能力の割合】(学校経営15の方策P68より抜粋)

(2) キャリアステージに応じた人材育成を行う上での教頭の役割

経験年数(キャリアステージ)に応じた4つの資質能力を身に付けたいという自己実現の欲求を持って取り組めるOJTの組織を作り、OJTの取組に対する評価及び指導助言を行うことで、個々の教職員の人材育成を図る。

学校の人材育成は、学校経営ビジョン達成のために、意図を持って行わなければならない。つまり、個々人の能力を引き上げるだけでなく、それが、学校教育の課題と連結することで、教職員個人の成長と学校教育の成果の同時実現を目指さなければならない。

また、教職員が伸びる機会や場面は、①個別指導や②学校内外の研修会といった「意図的な教職員への育成活動」もさることながら、③管理職の校務分掌、仕事の割り当て方等や④組織活性化(コミュニケーションの活性化、会議のあり方等)といった本来は育成を目的とした活動ではないが、結果的に教職員の育成に影響を与えている「無意図的な教職員への育成活動」があるといわれている。週間教育PRO「大阪の人材育成の飛躍を期して」の中で、堂之本篤弘氏は、『教員は、授業力や生徒指導力については「日々の授業や生徒指導」、学校運営力は「校務分掌や委員会活動」により日々教員として成長していると感じている。「人材育成」の方法で最も重要でかつ近道はOJTという結論になる。ただし、人材は自然に成長していくものでなく、校長の組織マネジメントが前提に必要なことはいままでもない。』と述べている。OJTとは、周知のように「主に職場において日常の仕事を通して、または仕事に関連させながら行う指導・訓練のことである。若年教職員の職務遂行のために管理職や先輩に直接教えられて知識・スキルを身に付ける組織員の職能開発のために行われる

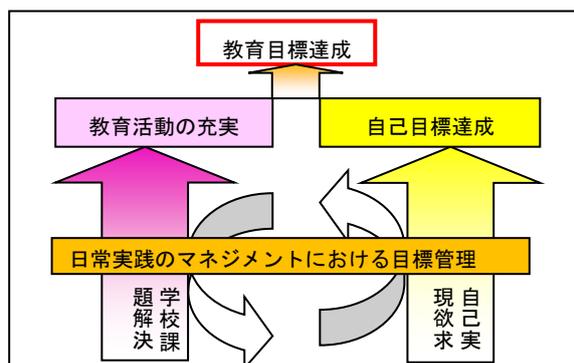
校内研修等である。」

また、福岡県の校長・教頭が、自分の資質能力が高まったと感じた要因に関する設問に回答した結果は、一番多かったのが、「管理職や先輩からの指導や助言を受けたから」で、二番目に多かったのが、「学年で割り振られた仕事や校務分掌の仕事を経験したから」であった。続いて、「校内で行う授業研究を経験したから」という結果である。このことから、人材育成にOJTが一番機能していることが分かる。(学校経営15の方策P71 一部抜粋)

以上のことから、職員一人一人にキャリアステージに応じた目標を持たせ、学年や校務分掌の仕事の課題解決に取り組みせたり、資質能力を高める校内の研修に参加させたりするOJTを通して、教頭として達成への評価及び指導・助言を行えば効果的な人材育成が望めると考える。そして、個々の教職員の資質能力の高まりが教育活動をより充実させ、教育目標達成につながると考える。(資料5参照)

評価及び指導・助言については、各教職員の自己評価表による目標管理のPDCAのマネジメントの各段階で実施していく。(資料6参照)

評価及び指導・助言については、各教職員の自己評価表による目標管理のPDCAのマネジメントの各段階で実施していく。(資料6参照)



【資料5 人材育成の観点を取り入れた目標管理のイメージ】

段階	ねらい	評価及び指導助言の内容	時期
自己目標設定 (P)	教職員一人一人が、重点目標達成のために一年間取り組む事項を自己評価表で明確にする。	面談を通して、ステージに応じた目標や取組になるように、かつ校長が示す経営ビジョンに基づいたものになるように助言を行う。	4月
日常実践 (D)	自己評価表の取組にそって実践する。	日常の取組の様子や評価指標である児童の姿から実践に対する評価や指導・助言を行う。	5月～
自己評価 (C)	取組に対する自己の姿勢及び評価指標の達成状況を基に振り返る。	人材育成指標を基に伸びをほめ、更に成長できるよう指導・助言を行う。	7月 12月
改善実践 (A)	取組のよさの継続強化と不十分さの見直しによる改善実践を図る。	日常の取組の様子や評価指標である児童の姿から実践に対する評価や指導・助言を行う。	10月～ 1月～

【資料6 自己評価表による目標管理における教頭の役割】

(3) 人材育成指標に基づくとは

自己目標を決定していく時に、一人一人が獲得すべき実践的指導力(4つの資質能力)を、キャリアステージ(職も含む)に応じて示した『人材育成指標』から選択させることである。

小規模校及び若年教職員の増加を踏まえ、経験年数でなく教職員を4つのステージに分け、それぞれのステージで身に付けなければならない実践的指導力(資質能力)を「見える化」した「人材育成指標」を作成し、個に合った系統的な目標設定を行い易くする。(資料7参照)

		第1ステージ	第2ステージ	第3ステージ	主幹レベル
学習指導	学習計画	指導計画を作成し、計画的に授業を進めることができる。	教育指導計画・学習指導計画を改善・充実しながら、計画的に授業を進めることができる。	得意とする複数の教科等の専門性を獲得し、教育指導計画・学習指導計画を改善・充実できる。	学校の抱える教育課題に応じた校内研究の企画・研修運営ができる。
	喚起欲	児童の意欲を喚起する授業設計ができる。(めあての工夫)	児童が追究したくなる質の高い授業設計ができる。(対話的な学びの充実)	児童が追究したくなる質の高い授業設計ができる。(主体的で深い学びの実現)	地域の特色も考慮した実態把握を行い、各教科等に生かすための発信を行うことができる。
	指導技術の向上	講話型・ドリル型・探究型の授業スタイルの指導技術を身に付けている。	講話型・ドリル型・探究型の授業スタイルを目標に合わせて選択し、思考力・判断力・表現力を更に高める指導ができる。	個や集団に応じた効果的な指導方法を、講話型・ドリル型・探究型から選択し、思考力・判断力・表現力を更に高める指導を校内に発信できる。	学校の課題に応じた効果的な指導方法の講話型・ドリル型・探究型を効果的に使い分けながら、学力を更に高める指導を校内に発信できる。
	改善価と	集団の中の一人一人の学習状況を把握し、適切に指導・助言を行うことができる。(宿題等も含む)	学習状況に応じて、個に応じた支援の提供や補充的・発展的な指導・助言ができる。	学習状況を適切に評価し、個の状況に応じた効果的な指導方法で授業改善や個への指導・助言ができる。	全校の学習状況を適切に評価し、実態に応じた効果的な指導方法や授業改善等校内研究の指導助言ができる。
	獲得教科の	教科書の指導内容と方法で、子どもの実態に応じた授業を工夫できる。校内研究会や他校の授業研究会に積極的に参加し、授業に生かすことができる。	得意とする教科の師範授業ができ、他の職員への助言ができる。校内研修会や校外研修会で積極的に授業を行ったり、企画・運営を行ったりすることができる。	師範授業ができ、他の職員への指導・助言ができる。研修会で得た情報や自らの実践を広く情報発信して、自校の教育活動に生かすことができる。	学校の抱える教育課題に応じた校内研究の企画・研修運営ができる。自校の授業力向上に向け職員への指導・助言ができる。
生徒指導	社会的規範	重点目標の行動が身に付くようチームで協働して指導の徹底を図ることができる。	重点目標の行動が身に付くようチームで協働して指導の徹底を図ることができるよう方策等の助言を行い、チームの目標達成に努める。	重点目標の行動が身に付くよう学年チームや校務分掌等で協働して指導の徹底を図ることができるよう方策等の助言を行い、目標達成に努める。	重点目標の行動が身に付くよう学校全体で協働して指導の徹底を図ることができるよう方策等の助言を行い、目標達成に努める。
	育成人間関係の	学級児童の出席状況や行動、人間関係に注意を払い、チームリーダーに相談しながら的確な指導を行うことができる。	学年・学級児童の出席状況や行動、人間関係に注意を払い、学年等で協働的に指導を行うことができるように助言を行い、管理職等への報告・連絡・相談を行う。	学年・学級児童の出席状況や行動、人間関係に注意を払い、学年等で協働的に指導を行うことができるように助言を行い、管理職等への報告・連絡・相談を行う。	学校全体の児童の出席状況や行動、人間関係に注意を払い、学校として協働的に指導を行うことができるように指導助言を行い、管理職等への報告・連絡・相談を行う。
	整備環境	教室環境を整え、重点目標達成に向けた教室環境づくりを工夫することができる。	学年(廊下・教室)の環境づくりについて提案でき、年間を通して計画的な環境づくりを運営できる。	重点目標達成UPにむけた校内環境づくりについて企画・提案することができる。	重点目標達成UPにむけた校内環境づくりについて指導・助言することができる。
	対処問題行動	不登校傾向等が見られる場合やトラブル等が発生した場合は家庭訪問等を行い児童理解・家庭との連携に努める。	不登校傾向等が見られる場合やトラブル等が発生した場合は、事実確認や家庭訪問等に同席するなどして早期対応が図れるように努める。	不登校傾向やトラブル等が発生した場合は関係機関との連携についての助言を行うなど早期対応が図れるように努める。	関係機関との連携についての助言を行うなど適切な早期対応が図れるように努める。
	指導生方	学級の児童の現状を把握し、将来への目標がもてる学級経営を行うことができる。	学年・学級の児童の現状を把握し、将来への目標がもてる学年・学級経営を行うことができる。	児童の現状や学校全体の一貫性をとらえ、将来への目標がもてる学年・学級経営への助言を行うことができる。	将来への目標がもてる学年・学級経営構想が、学校全体の経営構想に基づくよう指導・助言できる。
その他	協働力	組織の一員として担当した分掌に責任が持て、協働して学校行事等の教育活動にあたることができる。	重点目標達成の方策を提案し、実施状況やチームの動きを把握しながら、責任をもって業務遂行及び改善案を考えることができる。また、リーダーのもとチームへの補佐ができる。	重点目標達成に向けた年間計画を策定し、担当する分掌をまとめリーダーシップ(時間管理・内容管理・役割分担等)を発揮し、組織の活動をPDCAサイクルで運営できる。	学校目標達成に対する組織運営システムづくりや具体的な提案ができる。また、各分掌の動きを把握しながら、より効率のよい方策等を指導助言することができる。
	保護者・地域連携	学級便り、連絡帳等により保護者へ学級や個々の児童の様子等を発信し保護者に責任ある行動がとれる。	学級・学年の経営に関する情報発信を行い、保護者や地域の方に信頼される責任ある行動がとれる。	学校の取組に関する情報発信を進んで行い、PTA・地域との関係を構築できる。	PTA・地域とのネットワークを使って校務運営に生かすことができる。
	児童の範	職務の重要性を自覚し、熱意と責任をもって行動することができる。	熱意と責任をもって行動し、教職に対する探求心もち自主的に学び続ける。	児童への熱意と責任をもって行動することができる。教職に対する探求心もち、学びを情報発信できる。	児童への熱意と責任をもって行動することができる。教職に対する探求心もち、学びを指導・助言に生かすことができる。
	理危機管	学級等での事件・事故などをすばやくチームリーダーに報告・連絡・相談することができる。	学年内の児童及び職員の間接に注意を払い、適切な対応が取れるように助言を行うことができる。	危機管理に関する研修に参加し、リスクマネジメント・クライシスマネジメントの行動が取れるようにする。	関係機関と連携して、リスクマネジメント・クライシスマネジメントの行動が取れるようにする。
	人材育成	学年チームや校務分掌のリーダーに取組内容を確認しながら進捗状況等の報告・連絡・相談を行うことができる。	学年や校務分掌内のコミュニケーションや運営がスムーズになるようにリーダーと連携して補佐や代行を行うことができる。	個々の成長点をつかみ、指導したり、チームや分掌内の全職員への援助・関わりを常にもつたりすることができる。	キャリアステージに応じた育成が学年や校務分掌内で進められているかを把握し、適切な助言を行いながらミドルリーダーの育成を中心に努める。

【資料7 岩戸小学校人材育成指標】

人材育成指標作成にあたっては、キャリアステージを4段階に分け、自分が獲得していかなければならない4つの資質能力を段階ごとに具体的に示すことで、全体を俯瞰しながら個々の目標設定ができるようにした。第1ステージは、教員としての必要な基礎的・基本的な力を身に付ける時期である。第2ステージは、学習指導・校務分掌等において、自分の役割を理解し責任を果たすことができる時期とした。学級だけでなく学年運営にも視野を広げ、教育活動が行えるとしている。第3ステージは、ミドルリーダー層の姿を示した。校内全体を視野に、ミドル・アップダウン・マネジメントができる時期としている。第4ステージは、主幹レベルとした。学校経営への参画意識と人材育成にも努める時期とした。観点は、これまで活用している自己評価表と同じように、育成すべき資質能力の①職務遂行能力である「学習指導」「生徒指導」を中心に、②プロジェクト遂行能力③対人関係能力④使命感や責任感、教育愛を「その他」として示し、「学習指導」「生徒指導」「その他」各5観点とした。そうすることで、自己実現と教育活動の充実がリンクしていることを意識させ、かつ日々の教育活動に反映しやすいものにしていった。(資料8参照)

資質能力	観点	資質能力	観点	資質能力	観点
職務遂行能力 「学習指導」	学習指導計画	職務遂行能力 「生徒指導」	社会的規範	プロジェクト遂行能力	協働力
	意欲喚起		人間関係育成	対人関係能力	保護者地域連携
	指導技術向上		環境整備	使命感責任感教育愛	児童の範
	評価と改善		問題行動対処	使命感責任感教育愛	危機管理
	特徴教科の獲得		生き方指導	対人関係能力	人材育成

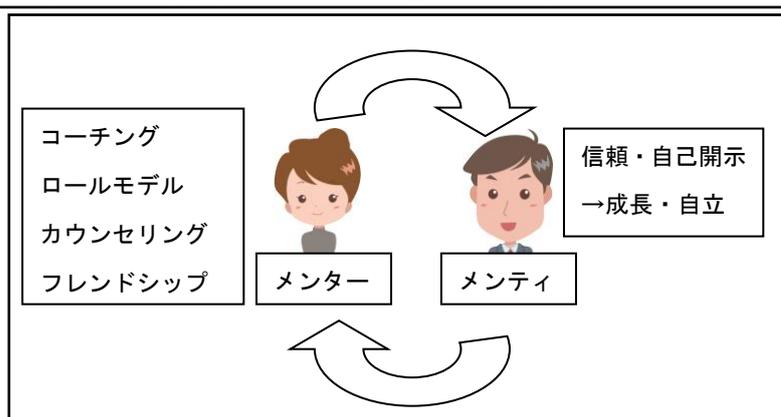
【資料8 4つの資質能力に対応した自己評価表における観点】

(4) 人材育成指標に基づいた組織的な取組とは

人材育成指標に基づいた取組を個々人が実践していく上で、職員相互が「メンター」「メンティ」として機能していく3つの研修組織を編成し、その機能化を図るために教頭として評価及び指導助言を行うことで、人材育成の促進を図ろうとするものである。

資料9に示しているようにメンタリングの基本は1体1であるが、学校現場では多くの人と関わることで一層の成長や多面的支援をもらえることもあり、様々なチームを組織していくことで、人材育成の促進を図る必要がある。

そこで、本研究においては「学年部チーム研修」「メンター



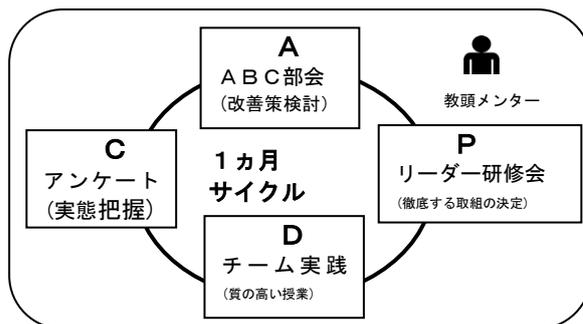
【資料9 メンタリング活動の基本】

チーム研修」「リーダー研修」の3つの研修組織をOJTの場ととらえ、教職員相互のメンタリング活動が活発化するよう、教頭として評価及び指導助言を行っていくことで、人材育成を図ろうと考える。

① リーダー研修組織

第2第3ステージの人材を育成する研修組織で、学年部チームリーダー及び校務分掌の部長で構成する。これらリーダーを「メンティ」と位置づける。

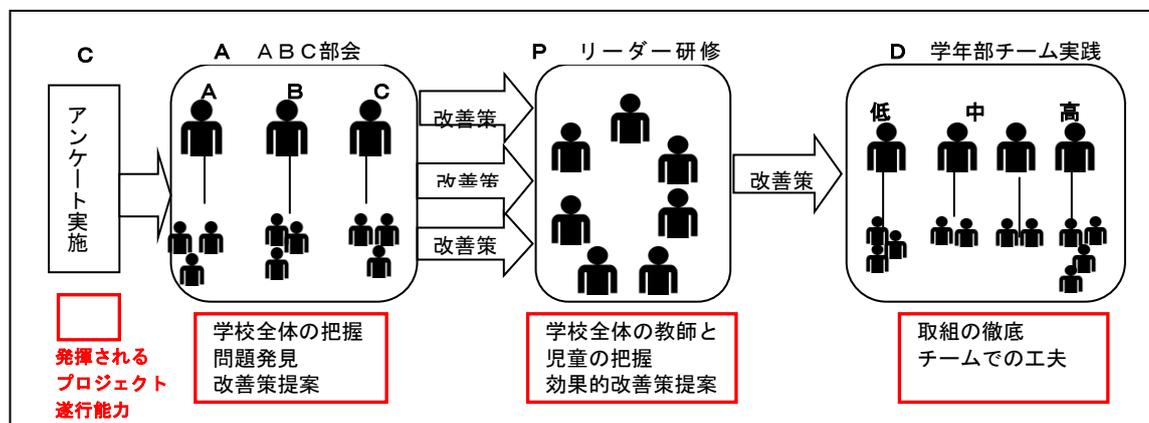
本校には3部（A学び、B安心、C規律）あるが、A部長は中学年部チームリーダー、B部長は高学年部チームリーダー、C部長は特別支援チームリーダーを兼務している。ここに主幹教諭と「メンター」として管理職が加わる。



【資料10 リーダー研修会の位置づけ】

リーダー研修は、重点目標達成に向けたP D C Aサイクルの「P」の役割を担っている。毎月児童に対し、評価指標である子どもの姿（6つの姿）について4件法でアンケートによる自己評価をさせる。6つの姿には、それぞれ目標数値があり、その達成を全職員で目指すことになる。また、その達成に向けて責任を持つ校務分掌組織がABC部会（A学び部会、B安心部会、C規律部会）であり、それぞれに2つの姿達成を任されている。毎月アンケート実施後、教頭がその結果を整理し、全職員へ配付する。学級ごとの達成状況と共に、前の月との比較なども示していく。学校としての伸びや課題についても言及しておく。それを基にABC部会はそれぞれ、各学級の様子等を出し合う中で、何が問題なのか、そして、それを解決するための解決策は何かを考える。その結果をもって、ABCの各部長はリーダー研修会に臨むことになる。

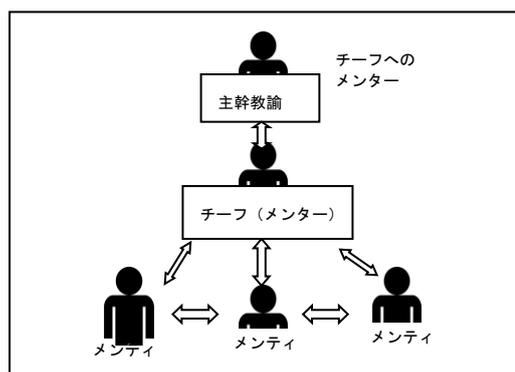
リーダー研修会では、各部から出された解決策から翌月の取組を1つに絞る役割「P」がある。最適な改善策に絞るためには、各チームの実態把握（教師も含めた）と学校全体の児童の実態も把握しておく必要がある。そのことは、校務の部長として、また、チームのリーダーとして意識を高めておくことにつながる。同時に、実践するのは学年部チームであり、アンケートの結果から学年部のチームリーダーとしてチーム経営を振り返ったり、他のチームの経営の工夫を学んだりする場にもなる。つまり、「ABC部会」「リーダー研修会」そのものが、部長やチームリーダーにとってプロジェクト遂行能力を高める場となる。（資料11参照）



【資料11 ミドルリーダー育成のリーダー研修会】

② メンターチーム研修組織

『メンターチーム』とは、経験年数4年目の教員をチーフ（メンター）として、第1ステージの講師や初任者等で構成し、自主研修を実施する組織である。ただし、「初任者研修」とリンクさせ、主幹教諭をチーフの「メンター」として位置づける。（資料12参照）メンティは（経験2年目の講師、初任者、経験無しの講師）で構成する。なお、都合が付く時は、経験8年目、7年目もアドバイスを送る立場で参加することにする。



【資料12 メンターチーム研修】

③ 学年部チーム研修組織

学年部チーム研修組織とは、学年部内で日常的に行われる日々の学級・学年経営に関する研修を行う組織である。主題研修もこの組織が基盤となる。組織中で、

低学年部	メンター1名(ステージ2) メンティ2名
中学年部	メンター・メンティ共に1名 生徒指導と学習指導等でメンターを入れ替える
高学年部	メンター1名(ステージ2) メンティ1名(初任者)
特別支援部	メンター・メンティを各自の特徴で入れ替える

【資料13 学年部チーム研修組織】

「メンター」「メンティ」を位置づける。（資料13参照）

中学年部チームはベテラン層と若手であるが、ステージ的にはほぼ同じであり、それぞれの強みが「授業づくり」と「事務処理、生徒指導」と異なるため、双方が相手から学べるように「メンター」であり「メンティ」でもあると位置づける。また、特別支援チームは、全員ベテラン層であるが、それぞれの強みや校務分掌上から、研修内容によって「メンター」を特定し、1対複数や複数対複数の関係で位置づける。このことで、学年部チーム研修における相互の人材育成を推進する。

3 研究の目標

- ① オリジナルの「人材育成指標」をもとにした「自己評価表」の有効性を検証する。
- ② 「自己評価表」を使った、「自己目標設定」「日常実践(OJT)」「自己評価」「改善実践」それぞれの段階における教頭としての指導・助言のあり方を究明する。

4 研究の仮説

本校の実態をふまえ、各キャリアステージであるべき姿を示した「人材育成指標」を作成する。それとリンクする形で「自己評価表」を用意し、P「自己目標設定」D「日常実践」C「自己評価」A「改善実践」の各段階で、常に自己評価表に立ち返る指導・助言を行う。そうすれば、教職員は自分のおかれたキャリアステージを意識し、あるいは今後目指すべきキャリアステージを意識し、職能成長を図るであろう。

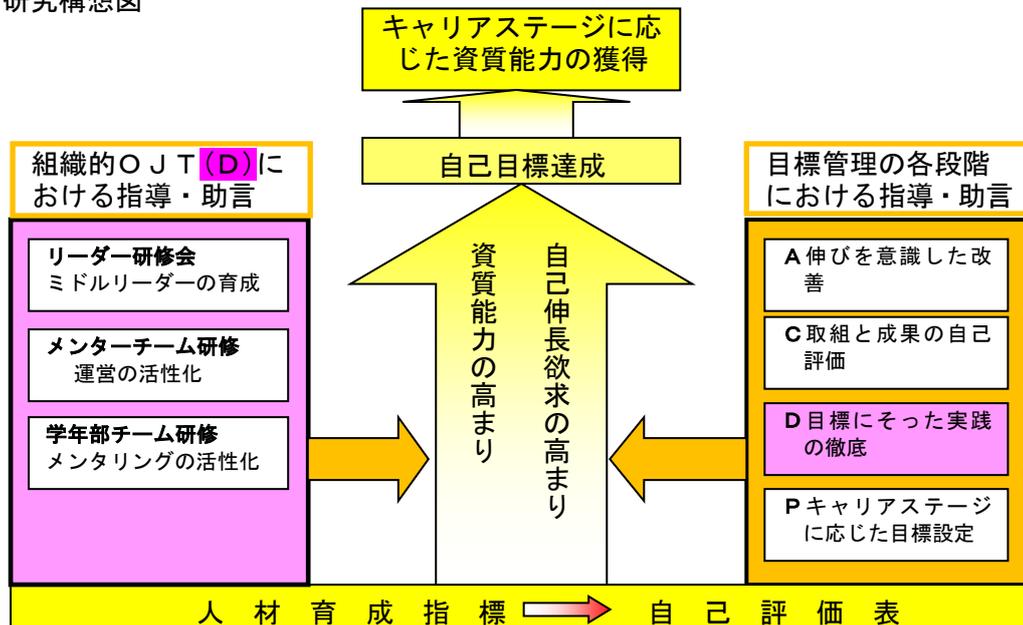
5 研究の構想

(1) 実践計画

段階	ねらい	評価及び指導助言の内容	時期
自己目標設定 (P) 〈教頭面談〉	教職員一人一人が、重点目標達成のために一年間取り組む事項を自己評価表で明確にする。	面談を通して、ステージに応じた目標や取組になるように、かつ校長が示す経営ビジョンに基づいたものになるように助言を行う。	4月
日常実践 (D)	自己評価表の取組にそって実践する。	日常の取組の様子や評価指標である児童の姿から実践に対する評価や指導・助言を行う。	5月～
《メンタリング活動による組織的なOJT》			
OJTの場		評価及び指導助言の内容	
リーダー研修	研修会での発言内容や参加姿勢でミドルリーダーとしての学校経営参画意識を評価し「ミドルリーダーに求められる20の行動様式」を基に、指導・助言を行う。		
メンターチーム研修	メンティの評価から主幹教諭とチーフに運営面での指導助言を行う。		
学年部チーム研修	学年部内のメンタリングが機能しているかを評価し、重点的に関わる内容について指導・助言を行う。		
自己評価 (C) 〈教頭面談〉	取組に対する自己の姿勢及び評価指標の達成状況を基に振り返る。	人材育成指標を基に作成した自己評価表取組事項の伸びをほめ、更に成長できるよう指導・助言を行う。	9月 12月
改善実践 (A)	取組のよさの継続強化と不十分さの見直しによる改善実践を図る。	日常の取組の様子や評価指標である児童の姿から実践に対する評価や指導・助言を行う。	10月～ 1月～

【資料14 自己目標管理における教頭の評価、指導・助言】

(2) 研究構想図



自分の学校での立場を一層意識させ、そのために獲得しないとイケない資質能力があることの自覚を促していった。

次に、人事評価指標を基に、取組内容を決定していくかを説明していった。分かりやすくするため、Q & Aを作成した。(資料17参照)

<p>Q1 取組む内容はどこで決めるの？</p> <p>A 例えば、第1ステージの先生の場合 学習指導の「指導技術の向上」を選んだとします。そこには「講話型・ドリル型・探求型の授業スタイルの指導技術を身に付けている」とあります。 つまりこの3つの型で日々の授業を工夫していけばよいことになります。ただし、授業がわかる100%ですから、全員に分からせるために、なおかつ授業が楽しいと子どもが90%思わないといけませんので、<u>学力の厳しい私の学級ではドリル型(緩ゆる授業)を少し多めにして講話5・ドリル3・探求2で授業を展開する。と数値目標を明記してきめず。自分が達成できているかどうかははっきりわかる内容にしないと評価できないので要注意！！</u></p>	<p>Q3 『指導技術の向上』には、他にどんな取り組みがあるの？</p> <p>A <u>実態に合って色々あると思うのですが</u> 例えば、 ・講話型の授業でも、実態から思考力をつけたいと 考え、児童の活動を25分間にする。そして、交流がうまくいくように絵図化によって<u>互いの考えを聞きあう時間を位置付ける。</u> ・単元末にはドリル型の授業を位置付け、基礎基本を徹底して習得させ、<u>全国平均以上を95%にする。</u> ・探求型の学習では、必ず毎回ノートに自分の考えを文や絵図、式などに表わし、他の人にも、自分の考えが伝わる工夫をさせる。</p> <p>など<u>先生方のアイデアが生きる</u>ところです。まずはやってみてください。<u>効果がなければ、2学期変えても構いません。</u></p>
---	--

【資料17 自己評価表記入Q & A一部抜粋】

② 目標設定の面談

それぞれが作成する上で、一人一人と面談を行っていった。

ア A教諭への指導助言

経験4年目のA教諭はメンターチームのチーフで、メンターとして成長してほしいと考えていた。また、低学年部のチームリーダーが途中から産休に入ることもあり、A教諭には、チームリーダーを意識してほしいとも考えていた。そこで、職務遂行能力(「学習指導」「生徒指導」)はステージ1で設定しても、プロジェクト遂行能力の「協働力」対人関係能力の「人材育成」はステージ2を目指し、高めていってほしいことを面談で伝えていった。また、学年部チームリーダーの動きをしっかりと見て、いつでも引き継げるように準備をしておいて欲しいことも伝えていった。A教諭は自己評価表の中でしっかりと今年度の立場を意識したステージの目標設定を行うことができた。

(資料18-1参照)

協働力	縦割り活動・児童集会の行事がスムーズに運営できるように、保護者、地域、学校の動きを把握し部内と管理職にこまめに進捗状況を伝えたり話し合ったりする。
保護者地域連携	学級通信には、子どもあつちの努力の様子がわかる姿を、年間を通して学級全員を②怪異お重掲載誌、家庭でもほめてもらえるようにする。
児童の範	休み時間は、子どもと話したり、一緒に遊んだりして信頼関係を築いていく。(週1回実施)
危機管理	学級での問題は、その日のうちにチームに報告・相談し、対処する。
人材育成	メンターチームでの話し合いを月2回実施して、みんなが困っていることを共有し、解決策を話し合ったり、その分野の専門教員に指導を受けられるように計画運営を行う。

↑
ステージ2を反映した内容

	ステージ1	ステージ2
力協働	組織の一員として担当した分掌に責任が持て、協働して学校行事等の教育活動にあたることができる。	重点目標達成の方策を提案し、 <u>実施状況やチームの動きを把握しながら</u> 、責任をもって業務遂行及び改善案を考えることができる。また、リーダーのもとチームへの補佐ができる。
育人人材	学年チームや校務分掌のリーダーに取組内容を確認しながら進捗状況等の報告・連絡・相談を行うことができる。	学年や校務分掌内の <u>コミュニケーションや運営がスムーズになるようにリーダーと連携して補佐や代行を行う</u> ことができる。

【資料18-1 A教諭の人材育成指標に基づいた目標設定】

イ B教諭への指導助言

初めて研究主任になったB教諭に対しては、相手の思いをしっかりと受け止める強みを生かしながら、全体にかかわり、積極的に校内研修を進めて授業力向上につなげて欲しいことを伝えていった。経験年数8年目ではあるが、A部会の部長として、また、中学年部のチームリーダーとしても、成長を望んでいることも伝えていった。人事異動により、これまで長く在籍していた職員の異動と若手層の増加もあり、B教諭には大変厳しい状況ではあったが、目標設定では、自分の立場を強く意識し、授業力向上に向けた積極的な姿勢が伺えた。(資料18-2参照)

その	協働力	重点目標を達成するために、職員の意識を高める校内研修を計画・実行し、職員が課題意識をもって主体的に臨む研修会にしていく。
	人材育成	主題にそった授業が行われているか、学級担任に積極的に声をかけ、授業力向上に向けた助言や検討を行う。

↑
ステージ3 を反映した内容

	ステージ1	ステージ2	ステージ3
協働力	組織の一員として担当した分掌に責任が持て、協働して学校行事等の教育活動にあたることができる。	重点目標達成の方策を提案し、実施状況やチームの動きを把握しながら、責任をもって業務遂行及び改善案を考えることができる。また、リーダーのもとチームへの補佐ができる。	重点目標達成に向けた年間計画を策定し、担当する分掌をまとめリーダーシップ（時間管理・内容管理・役割分担等）を発揮し、組織の活動をPDCAサイクルで運営できる。
人材育成	学年チームや校務分掌のリーダーに取組内容を確認しながら進捗状況等の報告・連絡・相談を行うことができる。	学年や校務分掌内のコミュニケーションや運営がスムーズになるようにリーダーと連携して補佐や代行を行うことができる。	個々の成長点をつかみ、指導したり、チームや分掌内の全職員への援助・関わりを常にもったりすることができる。

【資料18-2 B教諭の人材育成指標に基づいた目標設定】

ウ C講師への指導助言

ベテランのC講師には、強みである生徒指導や学習規律の徹底のさせ方などの指導技術を積極的に若手や学年部チームで教えて欲しいことを伝えた。初めは、自分は教える程でもないと言っていたが、昨年度の重点目標達成において、子どもの指標が最も高かったことを伝え、自信を持って教えて欲しいこと、そのことが学校全体の教育力向上につながることも伝えていった。また、C講師のもっと授業力を向上したいという願いを実現させるために、同じ学年部のB教諭（研究主任）から積極的に学ぶことを進めた。4月の担任発表の時点で、授業力については、B教諭を「メンター」とし、生徒指導や学習規律ではC講師を「メンター」としていたので、お互いが強みを吸収し合うように伝えていった。その結果、C講師の学習指導の目標設定は、「任せる授業づくり」や「児童の発話率を高める授業」の実施を目指す取組になっていて、授業力向上に意欲を持っていることが伺えた。「特徴教科の獲得」を除いては、ステージ2を選択していた。また、人材育成についてもベテランとして若年教員に対し、自分の技術を伝えようとする意志が伺え、ステージ3からの目標設定であった。(資料18-3参照)

学習指導計画	教育指導計画・学習指導計画をもとに週案を事態に合わせて作成し、1週間に1回任せる授業づくりを仕組む。毎週月曜日に週案を提出する。
意欲喚起	対話的な学びの学習（児童の発話6割）を1反減に1回取り入れ、児童が追求し、学ぶ楽しさを味わうことができるように授業を仕組む。
指導技術向上	話し合い活動（探求型）の指導技術を身に付け、10分程度話し合い活動を取り入れた1単位時間の授業の組み立てができるようになる。
評価と改善	一人一人の学習状況を把握し、ドリル型の授業を徹底的に行い、事前テストで基礎基本を徹底し、市販テストでは平均90点以上を目指す。
特徴教科の獲得	算数科の学習において、子どもの実態に応じた授業を行い、校内授業を見せていただき分からないところは積極的に質問して自分のものにする。
人材育成	規範の徹底のさせ方等の指導の仕方を若手員伝えたり、話しやすい雰囲気作りに努めたりする。

↑ ↑ ↑
ステージ1・2・3を反映した内容

		第1ステージ	第2ステージ
学習指導	指導計画	指導計画を作成し、計画的に授業を進めることができる。	教育指導計画・学習指導計画を改善・充実しながら、計画的に授業を進めることができる。
	意欲喚起	児童の意欲を喚起する授業設計ができる。 （めあての工夫）	児童が追究したくなる質の高い授業設計ができる。 （対話的な学びの充実）
	指導技術	講話型・ドリル型・探究型の授業スタイルの指導技術を身に付けている。	講話型・ドリル型・探究型の授業スタイルを目標に合わせて選択し、思考力・判断力・表現力を更に高める指導ができる。
	評価と改善	集団の中の一人一人の学習状況を把握し、適切に指導・助言を行うことができる。（宿題等も含む）	学習状況に応じて、個に応じた支援の提供や補充的・発展的な指導・助言ができる。
	特徴教科の獲得	教科書の指導内容と方法で、子どもの実態に応じた授業を工夫できる。 校内研究会や他校の授業研究会に積極的に参加し、授業に生かすことができる。	得意とする教科の師範授業ができ、他の職員への助言ができる。 校内研修会や校外研修会で積極的に授業を行ったり、企画・運営を行ったりすることができる。
人材育成	第1ステージ 学年チームや校務分掌のリーダーに取組内容を確認しながら進捗状況等の報告・連絡・相談を行うことができる。	第2ステージ 学年や校務分掌内のコミュニケーションや運営がスムーズになるようにリーダーと連携して補佐や代行を行うことができる。	第3ステージ 個々の成長点をつかみ、指導したり、チームや分掌内の全職員への援助・関わりを常にもったりすることができる。

【資料18-3 C講師への人材育成指標に基づいた目標設定】

以上のように、面談を通し、一人一人に期待していることや立場を意識させ、人材育成指標を基に自分のステージを考えさせていった。その結果、一人一人がこの一年何を努力し、どんな資質能力を高めたらいいかを自覚したことが伺える目標設定ができた。

(2) 日常実践段階

自己評価表の取組にそって、メンタリング活動を活発化させながら組織的なOJTを行わせる。取組の様子や評価指標である児童の姿から指導・助言を行う。

① リーダー研修における指導・助言

リーダー研修が目指す様相は、以下の内容である。

ねらいを共有すること：どんな子どもを育てるために、どんな教育活動を実践しているのかという学校づくりの理念を共有すること
 協働を推進すること：職員相互がメンター・メンティとしてかわり合いながら、課題解決のための共通実践に取り組もうとすること
 改善を重視すること：学校として実践を見直し、効果的な取組へと改善していかうとすること

主幹教諭を除く3名のリーダーは自己評価表のプロジェクト遂行能力「協働力」や対人関係能力「人材育成」を資料17のように設定していたので、その達成のために必要

となる行動様式をそれぞれ絞り込んでみた。その結果、3人に共通している「実態把握」と「課題整理（課題解決策を考えるまで）」をリーダー研修会の中で育て、人材育成に関わる部分は、それぞれの教諭のチーム実践や主題研修の場で行うこととした。（資料19参照）

対象	自己評価観点	自己評価表における取組事項	主に育成したい行動様式
A	協働力	職員の意識を高める校内研修を計画・実行し、職員が課題意識をもって主体的に臨む研修会にしていく。	<ul style="list-style-type: none"> ・現状を把握する ・課題を整理する（課題解決策まで） ・責任を共有する
	人材育成	主題にそった授業が行われているか、学級担任に積極的に声をかけ、授業力向上に向けた助言や検討を行う。	
B	協働力	絆安心づくり活動がスムーズに運営できるように部内で進捗状況を話し合いまとめていく。	<ul style="list-style-type: none"> ・必要な情報を集める ・課題を整理する（課題解決策まで） ・仕事を調整する
	人材育成	校内や校外での研修では積極的に参加したり、チームの職員と常に話をしたりしてチームをまとめていく。	
C	協働力	自分の意見を押しつげず相手の意見も聞き出した上で、チームで協力して行事を運営し、改善案まで考える。	<ul style="list-style-type: none"> ・現状を把握する ・課題を整理する（課題解決策まで） ・責任を共有する
	人材育成	研究主任と協力して研究の内容や今後の方向性などについて毎月1回以上は職員全体に対して提案していく。	

【資料19 3人のミドルリーダーに育成したい行動様式】

リーダー研修会の実際は以下のように行った。

5月のリーダー研修より（教：教頭、AL：A部会長、BL：B部会長 CL：C部会長）

AL：授業があまりわからないと回答した児童については、個別に指導にあたって欲しい。スキルアップの時間につまずきを把握し、手立てを講じることに取り組んで欲しい。 **※校務部長としての改善案の提起ができている姿が見られる**

BL：自尊感情が低かった児童については、一人一人教育相談を行って欲しい。

CL：「目で聞く」カードを作成し、子ども達に意識化させていって欲しい。

教：1学期のこの時期に学校として一つに絞って効果が出そうな取組はありますか。

CL：学習規律を徹底させたい時期なので「目で聞く」を徹底させると良いのではないか。

BL：まずは学級が落ち着いて学習に臨む学級づくりが大切と思うので「目で聞く」がいいと思う。

AL：学習に集中することで授業の理解も進むので、「目で聞く」にしましょう。

研修会の中で、それぞれの部長が自分たちの校務の立場解決にもつながることを意識して発言していることがわかる。また、**どの課題から取り組むことが効果的なのかを判断し**、共通実践が図れるカード作成まで考えたことは、リーダー的な機能が働いていると言える。担当のC部会が黒板掲示用のカードを作成し取組を推進した。C部会が直ぐに「目で聞くカード」を作成したことからも意識の高さが伺えた。

9月は、課題を解消するだけでなく、**発展的な目標設定の重要性を助言**した。結果「授業でみんなヒーローになろう」という取組になり、**検証サイクルを意識させるため**毎日の評価を学級だけでなく、全校分を掲示させた。**教師だけでなく児童をいかに巻き込むことが大切か**を助言していった。10月は運動会という場を活用した取組になり、11月は、**使命感をもって取り組めるよう更に徹底を意識**させた。算数科に特化したためあてになり、**見取りを子どもにも教師にも明確にできるように助言**した。

1 2月のリーダー研修（教：教頭、AL：A部会長、BL：B部会長 CL：C部会長）

- AL：算数に目標を特化したことで、授業がわからないと回答した児童が全校で0になったのは成果である。1 2月は、学習のまとめに入るので、分かるという意識を継続させ、100点にしてテストは返却させるのはもちろんのこと、2学期の単元テストに絞って、ここは分かる子どもに意識させてはどうか。ただ、授業が「わかる」と「楽しい」の回答に違いがあり、教師と子どもの意識のズレがあるのではないかと懸念する。
- BR：大きく変わっていない。一過性の児童と違って、自尊心の低いままの児童については丁寧な聞き取りが大切である。
- CR：企画委員会の取組で時間を守ろうという意識も高まっているので、効果があるなら話を聴くも企画委員会の活動として仕組んでも良いのではないかと。

5月からすると、全校の実態を把握したり、取組の見直しや徹底さを訴えたり、児童を巻き込んだ連携を考えたりした発言が見られ、成長が伺えた。

また、12月は、部長としての立場と、実践者としてのチーム長の立場の両面から意見交換を行わせた。各チームから徹底に向けた独自の実践が紹介され、充実した学びができた。特に、低学年部の実践では

低R：1年はスキルアップテストで100点をめざし、2年も全員100点をめざしたが3人程不十分であった。しかし、高い意識で取り組んでいる。また、火曜日6校時は、低学年チーム全員で2年生の学級に入り、九九の徹底を図っている。

意識の高さだけでなく、チームとして取組の徹底に向けたアイデアのある協働的な取組ができていて、他の学年部チームリーダーの良い刺激になった。

めあては、A部会からの提案になっていったが、学年として最適な取組を尊重することになった。1ヵ月の中でも見取りを行い、子どもを賞賛しながらモチベーションを高める工夫を行うように助言した。学校全体を動かす取組を計画する「P」を担い、その決定に関わる経験を積んでいくことで「全校の実態把握」や「各チームの取組状況把握」「問題発見」「改善策提案」の力が高まってきていることが研修での発言で伺えた。

② メンターチーム研修における指導・助言

教職経験4年目のチームのチーフ（メンター）と、チーフに対するメンターである主幹教諭に対して、指導・助言を行った。

メンティの3人は自己評価表で共通して、以下のように日頃の困り感に助言をもらいながらキャリアアップを図りたいという願いをもっていたので、

人材育成 研修では、積極的に質問して日頃の困り感への助言をもらうように努める。

メンターの二人には、次の3点を助言した。

- 日頃学校現場で感じている悩みや課題が安心して言える場にすること
- 仲間意識を育て、仲間と一緒に育つことを大切にして欲しいこと
- どんどん先輩教員を呼んで欲しいこと

その結果、チーフと主幹と相談しながら作成した研修計画（資料20参照）には、個々の授

業研修なども交えながら、事務処理等も含め研修に織り込んでいた計画であった。日常の課題やそれぞれの学びを共有でき、共に解決を目指す上でよい内容である。もちろんメンターの教師もメンターとして位置付くことで育っていくのだが、メンティ同士の横のつながりも大切にすることで、共に伸びていこうという意欲がわくと考えられた。実際、職員室でも、3人のメンティが授業の話をしたり、教材を一緒に作成したりする姿が見られるようになった。また、提出物の期限や身の周りを整理するよう声をかけ合うなど業務全般にわたって、共に伸びていこうとする姿が頻繁にみられるようになった。

メンタリングに関するアンケートの結果でも、若年教員の対話回数、対話対象者、対話内容は、ミドル、ベテラン層より全て多く、特に、『うまくいかなかった授業について』積極的に対話していることが特徴的だった。メンティとしてメンターに積極的に関わっていることが伺えた。

期 日	研 修 内 容 (予 定)
9 / 8 (金)	毎日の授業づくり (効率よく行う方法) 1日の時間の使い方 (朝・給食時間・休み時間・放課後)
9 / 22 (金)	〇〇先生 (国語・授業研) めざす子どもの姿 〇〇先生 (算数・全研授業をもとに) 算数教室で大切にしたい事
10 / 27 (金)	〇〇先生 (国語・ブ研授業をもとに) 国語教室で大切にしたい事
11 / 10 (金)	学級経営で <u>気になること</u> (子どもへの指導・保護者との連携・教材研究)
12 / 1 (金)	評価と <u>学期末学級事務</u>
12 / 15 (金)	<u>3学期の見通し</u> (四月の進級にむけて、子どもたちの意識を高める方法) <u>行事の意識づけ</u> (ペースランニング・お別れ集会・卒業式)
1 / 12 (金)	〇〇先生 (学級活動・授業研) 話し合い活動でめざすもの
2 / 2 (金)	ペースランニングを終えて (行事で学んだこと) 図書館活用
3 / 2 (金)	1年間を終えて (成長したこと・失敗から学んだこと・来年度今以上に頑張ってみようと思うこと)

【資料20 メンターチーム研修】

③ 学年部チーム研修における指導・助言

学年部内のメンタリング活動が機能しているかを評価し、メンターとして重点的に関わって欲しい内容について指導・助言を行っていった。

高学年チームは、初任者と経験年数7年目のチームであり、本校での経験は2人とも0年である。そこで、他のチームとも積極的に関わりながらキャリアアップを図って欲しいと考えた。特に、メンターであるD教諭は、大規模校からの転任で学年部リーダーの経験も初めてであった。メンターとして初任者であるメンティに関わっていくことはD教諭にとっても成長できる絶好の機会である。

2人とも特徴教科が算数科ということもあり、メンティである初任者にまずは算数科の授業力をつけるために積極的に関わって欲しいことを目標設定段階で伝えていた。D教諭は自己評価表の学習指導「特徴教科の獲得」で、若手への授業公開や助言を積極的に行うと設定していた。メンティのG教諭は個別の支援を充実させることで挙手率100%を目指そうと考えていた。(資料21参照)

そこで、D教諭に算数科の授業づくりの基本を指導して欲しいことを伝えた。D教諭

は初任者の学級に入って授業をして、モデリングを積極的に進めていった。また、授業観察後授業について細かく説明しながら一緒に教材研究を行っていった。

メンター	
特徴教科の獲得	算数科の公開授業を積極的に行い、メンターチームや初任者などに対して授業づくりの助言を積極的にしていく。(毎月2回以上)
	
メンティ	
特徴教科の獲得	算数科の学習において、机間指導における個別の支援を充実し、挙手率100%にする。

【資料21 高学年部チームの自己評価表より】

その結果、G教諭は「算数の授業がとても楽しい」と話すようになった。授業も算数科の授業らしくなってきた。しかし、挙手率が一向に上がらない状態が続いた。そこで、G教諭に、「子どもがわかっているかどうかの反応を見ているようで見ていないのではないかと助言した。また、厳しい子どもが多いなら、子ども同士での教え合いを取り入れることも効果があることを伝えた。G教諭の描く学級像が、「笑顔 協力 なかよし」だったので、教え合いを取り入れることで学級像にも近づくのではないかと考えたからである。メンターのD教諭も交えその話をすると、賛成してくれた。D教諭は、教え合いを取り入れた授業の展開の仕方を、1単位時間ごとに共に考えていっていた。G教諭自身も「1単位時間の振り返りに、しっかり時間をとることが学級の実態に合っていて、定着が図れる」と子どもの実態を意識した発言をD教諭に提案していた。D教諭の構造化された板書も、しっかりと学ぶことができきて、算数科においては、メンティのG教諭も板書がしっかりとしたものになってきた。教材研究から板書まで丁寧にメンターから指導してもらったことが、日々の授業に反映できるようになってきている。

(3) 自己評価・改善実行段階

取組に対する自己の姿勢及び評価指標の達成状況を基に振り返らせ、面談において自己評価表を基に伸びを承認し、更なる成長に向け指導・助言を行い、改善を図らせる。

①主幹教諭Eに対する指導・助言

教務主任経験も長く、職員とも良い関係を築きながら助言を行うことができている。今年度担任も兼務しているため、主に学力向上のコーディネーターとして活躍して欲しいと考えていた。E主幹教諭の中間自己評価の結果は、以下のようであった。

	観点	重点目標達成のための取り組み事項	10
学習指導	学習指導計画	全国学力学習状況調査、県学力調査、標準学力調査の結果と各学年の年間指導計画を照らし合わせ、弱点単元を確認して各チームと指導方法を検討する。	◎
	意欲喚起	毎月各チームで、GTや学習サポーターが必要な単元を確認してもらい、随時保護者や地域に発信していく。	○
	指導技術向上	低学年で実践した対話を高める指導方法をもとに、中学年・高学年の指導方法を検討し、各チームに発信していく。	△
	評価と改善	各学年の週末スキルプリントと単元テストの結果を把握し、各担任に指導方法や授業改善等の指導・助言を毎月行う。	○
	特徴教科の獲得	各担任が抱える教科指導に関する悩みを把握し、若年層メンターチーム研修の中で指導・助言をする。	○
生徒指導	社会的規範	週末の職員連絡会で各クラスの実態を全職員で確認し、重点目標のC(規律)が身につくよう学校全体で協働して指導の徹底を図ることができるようにする。	○
	人間関係育成	養護教諭や生徒指導担当と連携を取り、気になることは早めに管理職へ報告・連絡・相談して対応する。	◎
	環境整備	重点目標達成UPのために環境担当と随時確認を行うとともに、先生方のアイデアを取り入れ共理解を図って実施する。	○
	問題行動対処	各学年の不登校傾向やトラブル等はB部会と連携を取って毎月チェックを行い、早期に管理職へ報告・連絡・相談して対応する。	◎
	生き方指導	道徳の時間や総合的な学習の時間等で、児童がいろいろな見方や考え方ができ、将来に目標が持てるように指導内容について提案していく。	△
その他	協働力	学校目標達成のために、各校務分掌の担当と連携を取り、円滑に進められるようにする。	○
	保護者地域連携	PTA、学校運営協議会の委員、おやじの会会員のネットワークを確立し、学校行事への参加者を増加させる。	○
	児童の範	児童の休み時間や放課後の過ごし方を、実際に遊んだり年3回の自立チェックシートで確認したりしながら各担任に指導・助言を行う。	○
	危機管理	今までに学校現場で起きた事件や事故を本校の学校運営や行事等と照らし合わせ、できる限りダメージを減らすための一般研修を年5回行う。	○
	人材育成	初任者研修とメンターチーム研修をリンクさせて、月2回実施し、テーマを決めてそれぞれのキャリアから意見を述べ合う。5分間読書の記事を若年教員で持ち寄り交流を行い、視野を広げる。	○

【資料22 E主幹教諭の自己評価結果 10月】

自己評価では、『学習指導計画』の「弱点単元を確認して各チームと指導方法を検討する。」

を◎と評価していた。学力向上コーディネーターとして、標準学力検査に向けて「どんな内容を」「いつまでに」するのかを具体的に示すプランを学年ごとに作成させ（資料23参照）職員室に掲示し常に意識できるように工夫していた。面談では、校内研修の中で、学校、学年の弱点単元を洗い出し、その克服のためにスキルアップタイムや、宿題で何をするかなどスケジュール化させたことは、先生方が「何を」「いつ」取組めば良いのかを「見える化」してとても良かったことを伝えた。更によくするためには、自己評価表で「○」になっている「評価と改善」を推進していくと良いことを伝えた。

【資料23 標準テストに向けた学年別弱点克服プラン】



【資料24 目標管理Cでの主幹教諭への指導・助言】

現在見られる学年による取組の差を小さくするためには実態を把握すること（取組状況の把握）、また、取組の成果が直ぐに見えないと手立てを打つことが送れるので、見取り（市販テストの結果）を適時行うこと（成果の把握）を指導した。これは、E主幹教諭自身が立てていた取組事項でもあったので、そこに力を入れると良いことになると伝えた。また、毎月のA部会（学び部会）に確実に全学級の見取り（市販テスト結果）を提出することで、1学級の課題を全校で解決していこうという学校としての協働性が高まることも助言した。その後、E教諭は、取組が見えるように毎週、週案に取組用紙（資料25参照）を添付するように改善した。このことで、どの学級で何が取組まれているのか、また、どんな成果が出ているのか、あるいは困っているのかを把握しやすくなった。教員も毎週提出することで、意識の継続化が図られ、取組の差が小さくなっている。市販テストについてもテスト後、直ぐに採点・入力を行うように、指導方法改善教諭とも連携をして行うように指示をしていた。指導・助言されたことをしっかり受け止め、改善策を考えている積極的な姿勢が伺えた。

【資料25 週間取組表】

②F 教諭に対する指導・助言

F 教諭は、本校に今年度赴任したばかりのベテラン層で、職務遂行能力に優れ B 部会長と特別支援チームリーダーを兼務している。今年度は特別支援チームリーダーとして活躍して欲しいと願っていた。10月の自己評価結果はほとんどが「◎」であったが、対人関係力「人材育成」では、「○」の評価であった。(資料26参照)

観点	重点目標達成のための取り組み事項	10
学習指導計画	当該学年の週案を基に、実態に合わせて作成していき毎月曜日に計画を出す。	◎
学習指導	意欲喚起 具体的な活動を伴うめあてを、子どもに示し、「できた」を増やしていく。100%	○
	指導技術向上 個に応じた学習を中心に、読み書き計算の力をつける学習を80%位置付けていく。	◎
	評価と改善 個に応じたできる宿題を準備し、毎日の宿題の提出を100%にする。	△
	特徴教科の獲得 算数科の学習において、具体物や個に合った問題を用いて、算数が楽しい100%にする。	○
社会的規範	授業中、教師も子どもも否定的な言葉を発しないようにする。否定的言葉0%	○
生徒指導	人間関係育成 1日の中で、全員が友達や教師から称賛されるようにする。	◎
	環境整備 子ども連一人一人の良さを認め合うために、毎月のカレンダーや日記を掲示していく。	◎
	問題行動対処 その日の問題は、その日のうちに解決することを子どもにも徹底させ、保護者にも指導内容や今後の方針を説明していく。	◎
	生き方指導 朝の自立活動の時間には、体のリズムを整え、心を落ち着かせるために、毎日20分間運動場を歩く。	◎
その他	協働性 絆・安心づくりの活動がスムーズに運営できるように、部内での進捗状況を話し合い、まとめていく。	◎
	保護者地域連携 岩戸っ子ノートや連絡帳には、毎日子どもたちの学習や生活の様子を記載し家庭でもほめてもらったり、宿題や提出物などを記載し忘れ物がないようにしたりする。	○
	児童の範 毎日の健康観察を確実にに行い、子どもの健康や様子に留意し、一緒に話をしたり相談に乗ったりして、信頼関係を築いていく。	◎
	危機管理 学級での問題は、チーム部会等で必ず報告し、改善策を立てていく。	◎
	人材育成 校内や校外での研修では、積極的に参加したり、チームの職員と常に話をしたりしてチームをまとめていく。	○

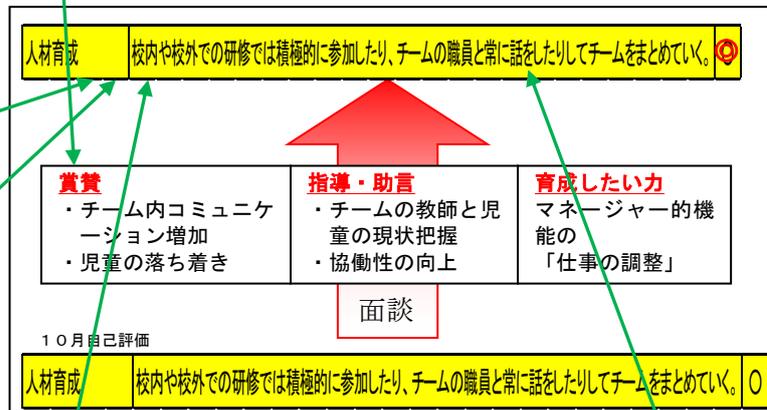
【資料26 F 教諭の自己評価結果 10月】

10月の面談では、取組事項に「チームリーダーとして研修への積極的参加やチームをまとめていく」としていたので、まずはチーム内に会話が増えていること、支援員さんとの連携も進んでいること、チーム全体の子供達に落ち着きがでていることを賞賛していた。そこで、さらにチーム内の風通しをもっとよくして欲しいこと、課題を共有しながらチーム一緒になって解決にあたっていく協働性を高めて欲しいことを伝えた。そして、支援員を交えた情報交換会を給食の時間を利用して週1回開催することを助言した。

(資料27参照) その結果、12月のメンタリングに関するアンケートでは、生徒指導についての対話週3回以上が毎日へと好転していた。(資料28参照)

毎週1回の支援員を交えてのミーティングも実施され、子ども達の様子を情報を交換したり、指導について熱心に話し合ったりするように改善された。

授業についても、授業観察だけだった7月から12月は交換授業も実施して、より積極的にチーム内にかかわっている姿が見られるようになった。授業の相談相手に研究主任が加わり、研修で学んできたことの対話も2学期は見られた。12月の面談では、特別支援チーム内に協働が見られるようになり、通級学級担任との連携も増してとても良い方向に向かっていることを伝えた。授業にもそれぞれの特徴が見られるので、積極的に交換授業を進めることを助言した。また、B部会長として、9月の面談では、児童アンケートだけでなく気になる児童の学級担任に直接話を聞



【資料27 目標管理CでのF 教諭への指導・助言】

くなどして、課題を分析して欲しいことを伝えていた。その後、B部会のメンバーに会の様子を尋ねたところ、「全員がしっかり話を聞いてもらっている」と答えた。リーダー研修会の発言でも厳しい回答の子ども一人一人の名前を上げながら、そのような厳しい回答になった理由を担当から聞き取り説明する姿が見られるようになった。しっかり児童の実態を把握していることが伝わってきた。必要な情報をしっかりと集める力が伸びていることが伺えた。その結果、12月の自己評価では人材育成が「◎」に高まった。

①授業についての質問

○：7月のアンケート結果 ◎：12月のアンケートで新しく追加された結果	(1) 今月は、授業について対話する(相談したり、相談に答えたり)ことができましたか。	毎日 週3回以上 週1,2回 できていない
	(2) 対話した相手に○を付けて下さい。(複数回答可)	学年チーム メンターチーム 研究主任 他の学年 管理職 その他
	(3) 対話した中身を教えてください。(複数回答可)	授業の進路 評価の仕方 授業設計(単元・1単位時間) 支援の仕方 教材教具 「キ」「マ」の授業 うまくいかなかった授業について 研修等で学んできたこと その他()
	(4) 交換授業や師範授業、授業観察等を行いましたか。(複数回答可)	交換授業 師範授業 授業観察

7月に比べ、対話の対象者も、内容も増えて、チームリーダーとして積極的にかわり合っていることが伺える。

②生徒指導について

(1) 今月は、生徒指導について対話する(相談したり、相談に答えたり)ことができましたか。	毎日 週3回以上 週1,2回 できていない
(2) 対話した相手に○を付けて下さい。(複数回答可)	学年チーム メンターチーム 研究主任 他の学年 管理職 その他()
(3) 対話した中身を教えてください。(複数回答可)	規範意識 問題行動の対処 環境整備 生徒指導 その他()

【資料28 D教諭のメンタリングに関するアンケート結果】

7 考察

(1) 自己評価結果から

① ミドルリーダー層において

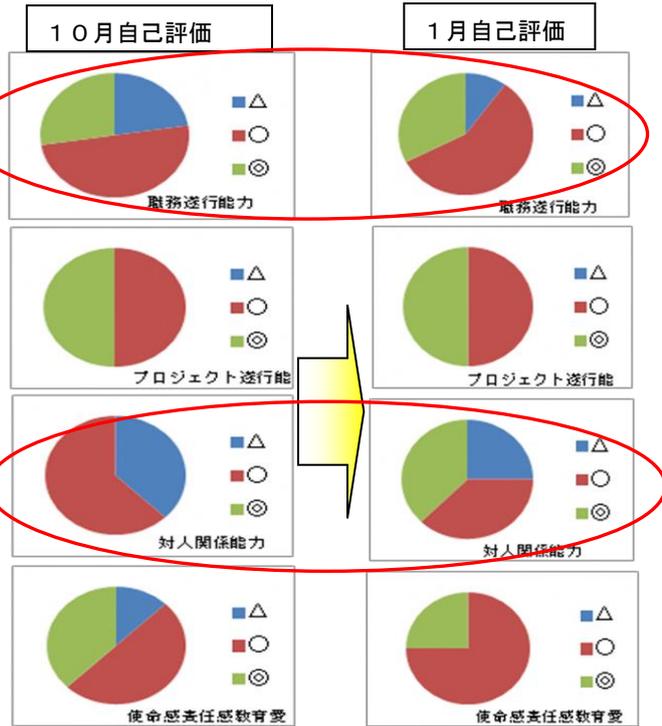
ミドルリーダー的立場の4人の10月、1月の自己評価結果は以下のようであった。

	観点	10月			1月			資質能力	観点	10月	1月	
		△	○	◎	△	○	◎					
学習指導	学習指導計画	2		2	1	1	2	職務遂行能力	学習指導	学習指導計画	8	9
	意欲喚起		4			3	1		意欲喚起	8	9	
	指導技術向上	3		1	1	2	1		指導技術向上	6	8	
	評価と改善	3	1		2	2			評価と改善	5	6	
	特徴教科の獲得		3	1		4			特徴教科の獲得	7	8	
生徒指導	社会的規範		4			3	1	生徒指導	社会的規範	8	9	
	人間関係育成		2	2		1	3		人間関係育成	10	11	
	環境整備		2	2		3	1		環境整備	10	9	
	問題行動対処		2	2		1	3		問題行動対処	10	11	
	生き方指導	1	2	1		3	1		生き方指導	8	9	
その他	協働力		2	2		2	2	クジブトエロ ★ 人 材 育 成 任 務 負 担	協働力	10	10	
	保護者地域連携	1	3		1	1	2		保護者地域連携	7	9	
	児童の範		3	1		3	1		人材育成	6	8	
	危機管理	1	1	2		3	1		児童の範	9	9	
	人材育成	2	2		1	2	1		危機管理	9	9	

【資料29-1 ミドルリーダー観点別評価結果】

【資料29-2-1 ミドルリーダー観点別得点結果】 ※△：1点、○：2点、◎：3点として計算した

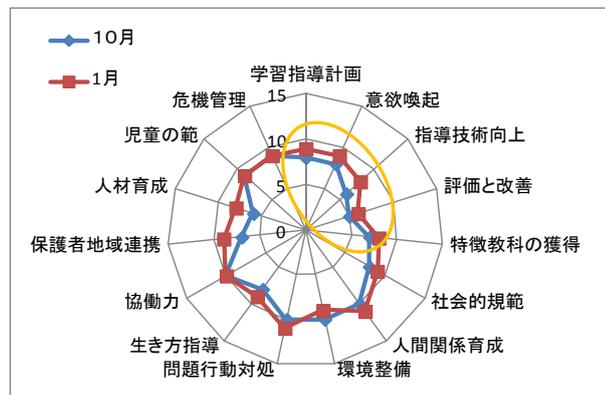
資料29-2-2の結果から、ミドルリーダー的立場の4人は、「職務遂行能力」「対人関係能力」「使命感責任感教育愛」で評価結果が好転した。特に「対人関係能力」で大きな好転が見られ、伸びを実感していることが伺える。資料29-2-3の観点別得点結果を見ると「職務遂行能力」の学習指導については全観点で得点が伸びる結果となった。生徒指導においても、環境整備の観点を除いては全て伸びる結果となった。「対人関係能力」についても全観点大きく得点が伸びている。「使命感責任感教育愛」については得点的には横ばいであった評価別人数の分布で好転が見られた。△の評価者がい



【資料29-2-2 ミドルリーダー能力別評価人数割合】

なくなりました。このことから、ミドル層は積極的にメンティと関わり合いながらチーム経営や校務分掌を行う中で、自らの「職務遂行能力」や「対人関係能力」を高めていったといえる。身に付けて欲しいと考えていた「プロジェクト遂行能力」については、評価観点が1項目ということではっきりと伸びを把握することはできなかった。

以上のことから、ミドル層にとって、人材育成指標に基づいた自己目標の設定、組織的OJT実践、評価、改善の中での指導・助言は、「対人関係能力」「職務遂行能力」の向上に有効であったといえる。



【資料29-2-3 ミドルリーダー観点別得点結果】

② 若年層において

若年教職員の結果は資料30からも分かるように、「職務遂行能力」「対人関係能力」「使命感責任感教育愛」での好転が見られた。

観点別結果からは、学習指導で3項目、生徒指導で2項目の伸びが見られた。「保護者地域連携」「児童の範」でも伸びが見られた。この

観 点	10月			1月		
	△	○	◎	△	○	◎
学習指導						
学習指導計画	0	3	0	0	3	0
意欲喚起	0	2	1	0	1	2
指導技術向上	1	1	1	0	2	1
評価と改善	2	1	0	2	0	1
特徴教科の獲得	0	2	1	1	1	1
生徒指導						
社会的規範	0	3	0	0	2	1
人間関係育成	0	3	0	0	2	1
環境整備	1	1	1	1	2	0
問題行動対処	0	1	2	0	1	2
生き方指導	0	3	0	0	3	0
その他						
協働力	1	0	2	0	2	1
保護者地域連携	0	2	1	0	1	2
児童の範	0	2	1	0	1	2
危機管理	0	1	2	0	1	2
人材育成	1	1	1	1	1	1

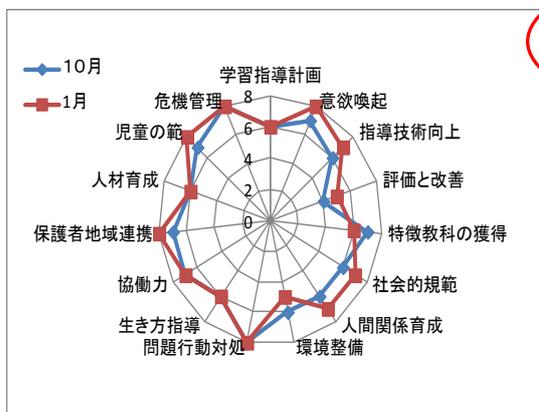
【資料30-1 若年観点別評価結果】

ことから、若年層はメンターと積極的に
関わりながら、「職務遂行能力」である学
習指導や生徒指導の力を伸ばしていった
 といえる。また、「使命感責任感教育愛」
 の得点が高いことから、メンターからの
 良い影響を受けていることが伺える。

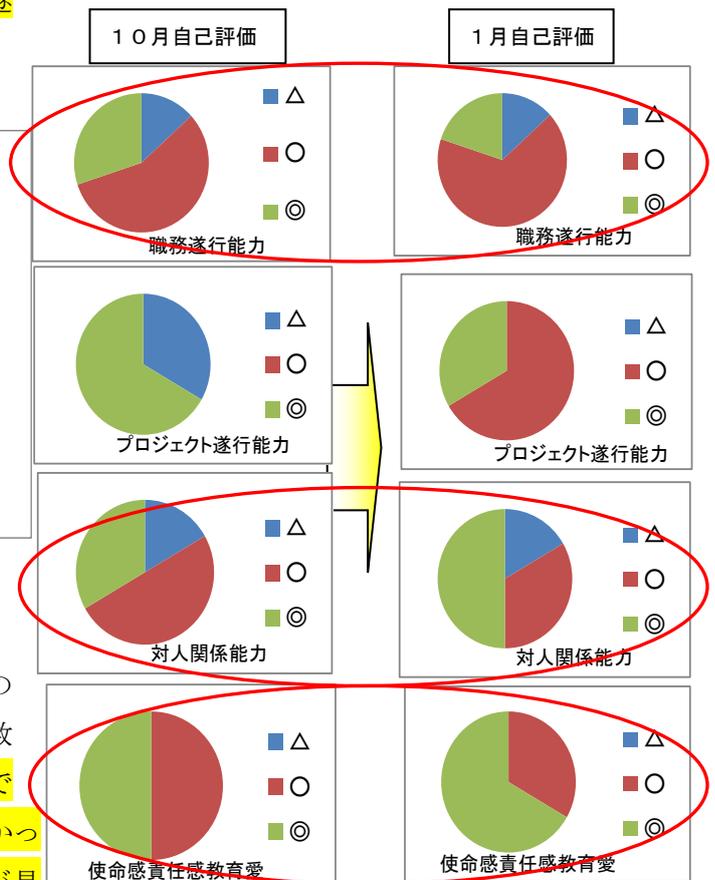
これらのことから、若年層にとって
 人材育成指標に基づいた自己目標の設定、
 組織的OJT実践、評価、改善の中での
 指導・助言は、「対人関係能力」「職務遂
行能力」「使命感責任感教育愛」の向上
 に有効であったといえる。

資質能力		観 点	10月	1月
職務遂行能力	学習指導	学習指導計画	6	6
		意欲喚起	7	8
		指導技術向上	6	7
		評価と改善	4	5
		特徴教科の獲得	7	6
	生徒指導	社会的規範	6	7
		人間関係育成	6	7
		環境整備	6	5
		問題行動対処	8	8
		生き方指導	6	6
プロジェクト		協働力	7	7
その他		保護者地域連携	7	8
		人材育成	6	6
		児童の範	7	8
		危機管理	8	8

【資料30-2-1 若年観点別得点結果】



【資料30-2-3 若年観点別得点結果図】



【資料30-2-2 若年能力別評価人数割合】

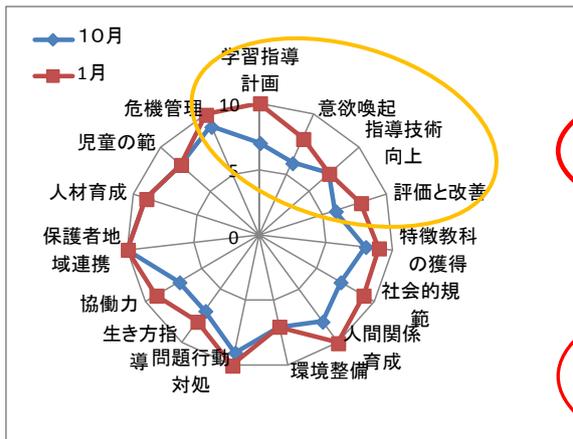
③ ベテラン層において

ベテラン教職員の結果は資料31の
 ようであった。能力別にみた評価人数
 割合からは「対人関係」を除く全てで
 好転した。特に、他の層で見られなかつ
 た「プロジェクト遂行能力」で好転が見
 られた。「職務遂行能力」の伸びはとて
 も著しかった。「対人関係能力」が横ば
 いの結果になったのは、10月の時点で
 かなり良かったことも一因と考えられる。

観点別に見てみると「職務遂行能力」
 の学習指導や生徒指導で大きく伸びてい
 ることがわかる。メンターやメンティと
して積極的に関わっていく過程において
ベテラン層も自己の力を伸ばしていった
 と言える。

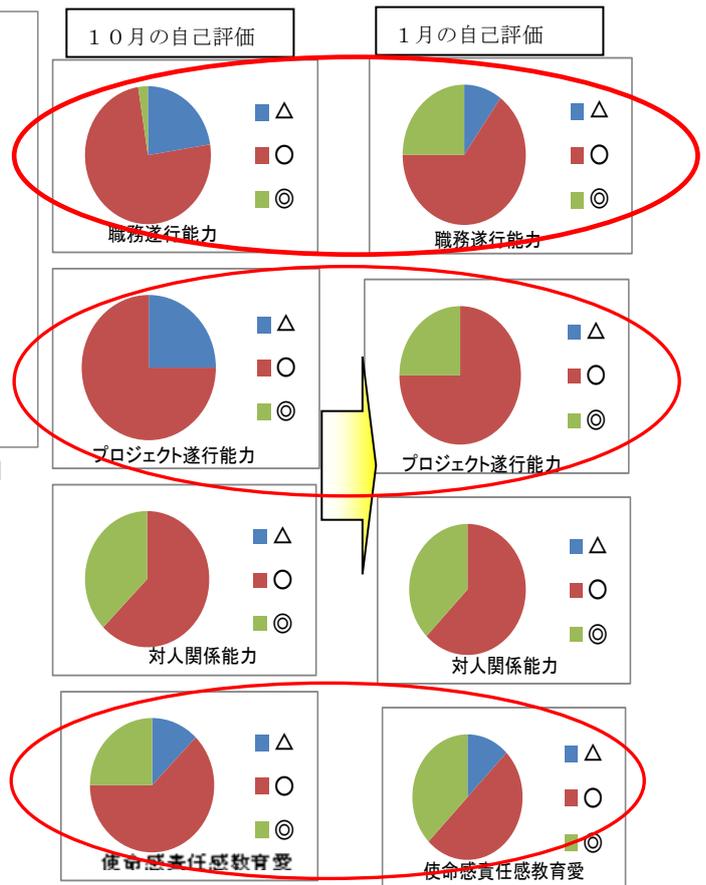
資質能力		観 点	10月	1月
職務遂行能力	学習指導	学習指導計画	7	10
		意欲喚起	6	8
		指導技術向上	7	7
		評価と改善	6	8
		特徴教科の獲得	8	9
	生徒指導	社会的規範	7	9
		人間関係育成	8	10
		環境整備	7	7
		問題行動対処	9	10
		生き方指導	7	8
プロジェクト		協働力	7	9
その他		保護者地域連携	10	10
		人材育成	9	9
		児童の範	8	8
		危機管理	9	10

【資料31-2-1ベテラン層観点別得点結果】



【資料3 1-2-2 ベテラン層能力別評価人数割合】

以上のことから、自己目標を人材育成指標に基づき作成させ、メンター活動を取り入れた組織的取組を実践していく段階や評価・改善の段階で指導助言を行ったことは、どのキャリアステージの教員にも資質能力を育成する上で有効であったといえる。特に、今回の結果は以下のものであった。



【資料3 1-2-3 ベテラン層観点別得点結果】

4つ資質能力	伸びが見られた層
職務遂行能力	全ての層
プロジェクト遂行能力	ベテラン層
対人関係能力	若年層 ミドルリーダー層
使命感責任感教育愛	若年層 ベテラン層

【資料3 2 能力の伸びが見られた層】

8 成果と課題

(1) 成果

- 人材育成指標に基づいた目標管理マネジメントの各段階で指導・助言をしたことで、一人一人が学校における立場や役割に見合った行動目標を明らかにし、その実現に努める姿が見られるようになった。その結果、キャリアステージに応じた必要な資質能力を高めることができた。
- メンター活動を活性化させるための指導・助言を行ったことで教員間の関わりが増え、チームとして伸びていこうという仲間意識や人材育成の意識を高めることができた。

(2) 課題

- 日常実践での目標達成に向けた取組に対する承認や賞賛を「見える化」させることで更にキャリアアップの意欲を高めていきたい。

<参考文献>

- ・学校経営15の方策 (平成26年3月福岡県教育センター)
- ・学校変革の決め手 (平成28年7月福岡県教育センター)
- ・「教師力」向上の鍵 (平成23年3月横浜市教育委員会編著)