

教職員のキャリアステージに応じた人材育成

～育てたい資質能力の伸長を図る教頭としての働きかけを通して～

<要旨> 学校経営・運営部門作品

筑紫野市立筑紫野中学校
教頭 森田 真一

こんな手立てによって…

キャリアステージ毎に「育てたい資質能力」を設定し、教職員の人材育成の体制づくりと人事評価を生かした指導・助言を意図的に行っていった。

こんな成果があった！

教職員に求められる資質能力の向上とともに、互いに学び合い高め合う学校風土が育ってきた。

1 考えた

「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」(中央教育審議会答申 平成27年12月)には、これからの時代の教職員の資質能力として、自ら学ぶ姿勢を持ち、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力や情報活用能力、新たな課題に対応できる力量、多様な人材と連携し協働していける力等が示されている。福岡県においても教育施策の重点に「教員の指導力・学校の組織力の向上」(福岡県教育施策実施計画)が掲げられており、より具体性を持ち人材育成に取り組むために「福岡県教員育成指標」(平成30年3月22日)も策定されたところである。

このことを、これからのわが国の社会づくりや児童生徒の生きる力の育成に向けて、直接児童生徒の指導にあたる教職員の人材育成が学校管理職に強く求められているものと捉えた。

2 やってみた

福岡県教育センターで作成された学校経営診断を活用し、自校の人材育成上の課題を把握するとともに、教職員の資質能力の向上を念頭においた校務運営に努めた。具体的には、人材育成を学校全体で図るための人材育成計画を作成し、キャリアステージ毎に育てたい資質能力を明確にしていった。そして、主題研究を通じた指導や教頭だよりの発行等により、教職員が互いに資質能力を高め合う学校風土づくりを進めた。さらに、日常の職務遂行状況に対する指導・助言や人事評価のPDCAの各段階における指導・助言の工夫等により意図的・計画的に人材育成に取り組んだ。

3 成果があった！

教職員の「学ぶ意欲」「情報活用力」「課題対応力」「連携・協働力」に関する意識の高まりが見られた。福岡県教育センター作成の学校経営診断結果を、キャリアステージ毎に分析することで、学校で「育てたい資質能力」を明確にできることがわかった。また、実践を通して、人材育成にあたる際の教頭としての日常指導や人事評価面談時の指導の重要性を再認識した。

さらに、人材育成のためには、互いに高め合える教職員の間関係づくりが必要であり同僚性を高めていくことが重要であることを確信できた。

教職員のキャリアステージに応じた人材育成

～育てたい資質能力の伸長を図る教頭としての働きかけを通して～

目 次

1	主題設定の理由	3
	(1) 教職員の人材育成に関する社会情勢から	3
	(2) 校務運営の上の課題から	3
2	主題の意味	4
	(1) 「教職員のキャリアステージに応じた人材育成」とは	4
	(2) 「育てたい資質能力の伸長を図る教頭としての働きかけを通して」とは	5
3	研究の目標及び構想	5
	(1) 研究の目標	5
	(2) 研究の仮説	5
	(3) 研究の構想	5
	ア 研究の内容、方法	
	イ 研究計画	
	ウ 研究構想図	
4	実践結果の評価方法	7
5	研究の実際	7
	(1) 教職員組織の分析と教職員に育てたい資質能力	8
	(2) 教職員の人材育成のための校内体制づくり	9
	ア 校内人材育成計画の策定と校務運営計画の改善	
	イ 研修一覧表の作成とメンター・メンティ制度の導入	
	ウ 授業力量を育む主題研究の在り方の改善	
	エ 本音で語り合える若手研修会（自主研修）の支援	
	オ 教頭便りによる教職員の学び合う関係づくり	
	(3) 人事評価を生かした教職員の育成	14
	ア P（計画）の段階における主な指導・助言	
	イ D（実践）の段階における指導・助言	
	ウ C、A（評価・改善）の段階における指導・助言	
6	研究の考察	18
	(1) 育てたい資質能力の向上の点から	18
	(2) 抽出教職員の様相等から	19
	(3) 教職員の職務遂行状況に関する調査等の結果から	19
7	成果と課題	20
8	研究を終えて	21
	<参考文献>	22

教職員のキャリアステージに応じた人材育成

～育てたい資質能力の伸長を図る教頭としての働きかけを通して～

筑紫野市立筑紫野中学校
教頭 森田 真一

1 主題設定の理由

(1) 教職員の人材育成に関する社会の情勢から

「社会は、人が創っていく。その社会を創る人は、教育によって人となる。」つまり、人を育てる教育に携わる教職員の育成は社会づくりそのものと言える。しかし、若年経験教職員の早期離職や不祥事の発生等により学校の信頼が揺らぐなど、教職員の人事に関する様々な問題が生じていることも事実である。

令和2年度から小学校で、令和3年度から中学校で新学習指導要領に基づく教育が完全実施となる。私たち教職員は、「よりよい学校教育を通じてよりよい社会を創る」という理念のもと、これからの社会を創り出していく児童生徒を着実に育成していく資質能力を体得していかなければならない。「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」（中央教育審議会答申 平成27年12月）には、これからの時代に求められる資質能力として、自ら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（生涯にわたって高めていく力、情報活用能力、新たな課題に対応できる力量、多様な人材と連携し協働していける力等）が示されている。また、福岡県においても教育施策の重点に「教員の指導力・学校の組織力の向上」（福岡県教育施策実施計画）が掲げられており、さらに具体性を持ち人材育成に取り組むために「福岡県教員育成指標」（平成30年3月22日）も策定されたところである。

このことを、これからのわが国の社会づくりや児童生徒の生きる力の育成に向けて、直接児童生徒の指導にあたる教職員の人材育成が学校管理職に強く求められているものと捉える。

以上のことから、教職員の人材育成に関する校務運営の在り方に関する実践的な研究を行うこととした。

(2) 校務運営上の課題から

本校の学校教育目標は、「知・徳・体の調和がとれ、地域とつながり、しなやかに生きる生徒の育成」である。この教育目標の達成のために校務運営に当たっているのだが、教職員の職務遂行の状況から、本年度の重点に基づく協働的な取り組み、不登校対応等に苦慮する教員や授業改善意欲が不十分な教員の存在などの課題が見受けられた。これは、教職員の指導力と学校の組織力を高めていく校務運営上の課題である。

本校は管理職を除いて教職員数39名の中規模校である。経験年数別に見ると、基礎向上期が11名（経験6年以内、講師）で全体の28%、充実・深化期が8名（7年以上13年未満）で21%、発展期が11名（14年以上）で28%、主幹教諭が2名、教員以外の職員が7名

(事務職員、養護教諭、不登校兼相談員等)が18%であり、やや充実・深化期の教職員の割合が少ない構成となっている。

福岡県教育センター作成の経営診断(資料1)から本校教職員の職務遂行状況を診断すると、福岡県と筑紫野中全体平均との比較により、教職員のモチベーションや組織文化づくりの面で課題があることが伺えた。(資料2)その要因としては、教職員間のコミュニケーション不足や学び合い高め合っている教職員組織が醸成されていないことにあると考えた。

[資料1: 経営診断～教職員の職務遂行状況の要素と内容～「学校経営15の方策」(福岡県教育センター)]

	要素		内容
個人	モチベーション	自己肯定感	教育効果を子ども変容から捉える姿勢
		自己効力感	課題解決をうまく遂行できる信念や確信
		貢献意識	職務に対する張り合いと誇り、向上心
	支援	権限の委譲	キャリアステージに応じた仕事の割り当て
		対人関係	管理職や他の教職員とのコミュニケーション
		相談・情報共有	課題解決のための人的・情動的支援
集団	モチベーション	教育環境	課題解決のための教材、施設、ネットワーク
		集団効力感	課題解決をうまく遂行できる信念や確信
		自主性	課題解決を行う姿勢
	維持	共通理解	課題、目標、方策、成果の共有
		コミュニケーション	日常における教職員間の情報交換
		組織文化	互いに支え合う指示的風土、創造性

[資料2: 教職員の職務遂行状況に関する調査(県との比較) H30. 5月]

対象	個人		集団	
	モチベーション	支援	モチベーション	維持
福岡県	3.04	2.81	2.64	2.56
筑紫野中	2.87	2.75	2.65	2.53

(「福岡県教育センター学校経営診断2: 教職員の職務遂行状況」)

そこで、このような経営上の課題を解決するためにも、「人材育成」に着目した本研究に取り組むことにした。

2 主題の意味

(1) 「教職員のキャリアステージに応じた人材育成」とは

福岡県教職員育成指標には、主体的に学び続ける教員の育成をめざして、キャリアステージごとに求められる資質能力のめやすが、資料3のように示されている。

本研究では、自校における人材育成を教職員の関係性の面からも探究していくことを構想していることから、資料3のキャリアステージを基にしながらも、段階をまとめたり付加したりすることにした。

[資料3: 教員のキャリアステージ]

養成(採用時)	教育に対する志を高め求められる資質・能力の基盤を形成する段階
基礎向上(1年～6年)	教育に関する基礎的・基本的な資質・能力を形成する段階
充実・深化(7年～13年)	主体的に組織運営にかかわるとともに、教育に関する専門性を高める段階
発展前期(14年～21年)	組織運営を活性化するとともに、教育に関する経験や学びを生かし、優れた実践を展開し、同僚性を発揮する段階
発展後期(22年～)	エキスパート教職員として、磨かれた経験知をもとに、専門的で高度な実践を教育活動全般で展開し、指導性を発揮する段階
主幹教諭・指導教諭	教育や組織運営に関する専門的な資質・能力を身に付け、学校経営に参画するとともに、教員に指導・助言を行う段階
副校長・教頭	校務運営に関する総合的な知識や資質・能力を発揮して、校長を補佐するとともに、教職員を適切に管理し、指導・助言を行う段階

[資料4：教職員のキャリアステージ]

具体的には、本指標の養成段階期と基礎向上段階期をまとめて基礎向上段階期として、発展段階期は前期・後期と分けずに発展期として扱うことにした。また、教員以外の職員も研究の対象に含めていくこととした。

このことから、本研究における「教職員のキャリアステージ」とは、「基礎向上期」、「充実・深化期」、「発展期」、「主幹教諭」、「教頭」、「教員以外の職員」を指すものである。(資料4)

「教職員のキャリアステージに応じた人材育成」とは、福岡県が期待する教職員のキャリアステージごとの資質能力や学校経営上の課題の解決のために伸ばしていきたいと考えている資質能力の向上のための校内体制づくりや個別の指導・助言等である。

段階	福岡県教員育成指標	身に付けておきたい資質・能力のめやす
基礎向上期	養成(採用時)	教育に対する志を高め求められる資質・能力の基盤を形成する段階
	基礎向上(1年～6年)	教育に関する基礎的・基本的な資質・能力を形成する段階
充実・深化期	充実・深化(7年～13年)	主体的に組織運営にかかわるとともに、教育に関する専門性を高める段階
発展期	発展前期(14年～21年)	組織運営を活性化するとともに、教育に関する経験や学びを生かし、優れた実践を展開し、同僚性を発揮する段階
	発展後期(22年～)	エキスパート教職員として、磨かれた経験知をもとに、専門的で高度な実践を教育活動全般で展開し、指導性を発揮する段階
主幹教諭	主幹教諭・指導教諭	教育や組織運営に関する専門的な資質・能力を身に付け、学校経営に参画するとともに、教員に指導・助言を行う段階
教頭	副校長・教頭	校務運営に関する総合的な知識や資質・能力を発揮して、校長を補佐するとともに、教職員を適切に管理し、指導・助言を行う段階
教員以外の職員	事務職員、養護教諭、図書司書、不登校相相談員等	専門スタッフとして、それぞれの専門的な資質・能力を生かして、学校経営に参画するとともに、他の教職員と協働していく

(2) 「育てたい資質能力の伸長を図る教頭としての働きかけを通して」とは

「育てたい資質能力の伸長を図る」とは、学校教育の目標の達成に必要な教職員に体得してほしい資質能力や将来を見据えて教職員個々にとって体得していく必要のある資質能力を伸ばしていくことである。そして、「育てたい資質能力の伸長を図る教頭としての働きかけ」とは、教頭として校務運営に当たりながら、自校の教職員全体あるいはキャリアステージ毎、個人毎に「育てたい資質能力」を把握し、その資質能力の伸長のための校務運営上の方策を検討し、学校全体や個に働きかけていくことである。

3 研究の目標及び構想

(1) 研究の目標

教職員の人材育成を図る校務運営の在り方について追究する。

(2) 研究の仮説

教頭として、キャリアステージ毎に「育てたい資質能力」を明確にして、意図的・計画的に指導・助言に努めていけば、教職員の資質能力を効果的に育んでいくことができるであろう。

(3) 研究の構想

ア 研究の内容、方法

本研究は、教職員の人材育成を図る実践的な研究である。

まず、人材を育成していくためには、具体的に「どのような資質能力の育成を意図していくのか」について明らかにしなければならない。そこで、本校教職員の人材育成上の課

題を把握していくために、日常の職務遂行状況からの課題把握とともに福岡県教育センター作成の経営診断を基にした教職員アンケート結果から分析することとした。

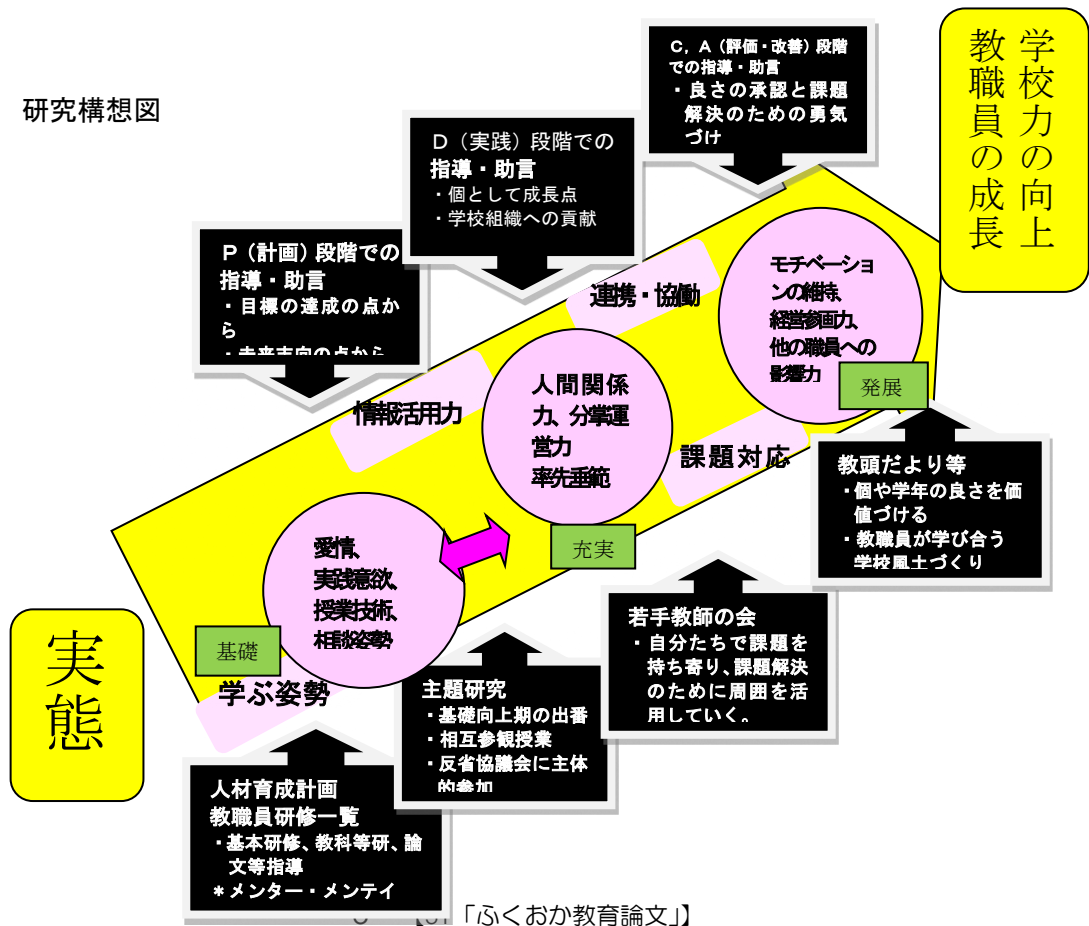
次に、この分析結果をもとにキャリアステージ毎に育てたい本校教職員の資質能力を位置付け、その育成をめざした学校運営に努めていくこととする。具体的には、教職員の資質能力の向上のための体制づくりや環境づくりを行う。そして、日常の職務遂行状況に基づく指導助言や人事評価を活用した指導助言を行っていく。

最後に、実践してきた経過や結果の記録、様相観察で得た資料、経営診断等の客観的なデータをもとに研究実践の有効性を分析することとする。

イ 研究計画 [資料5：研究の計画]

時期	全体計画	研究内容
平成30年 5月～平成30年 6月	研究構想設計 理論研究	運営構想を立てる 理論研究
平成30年 6月～平成30年 9月	研究実践	職務遂行状況の把握と指導・助言
平成30年 10月	研究の中間整理	中間面談を受けた研究の効果の検証
平成30年 10月～平成31年 1月	研究実践	構想に基づく実践 職務遂行状況の把握と指導・助言
平成31年 2月～平成31年 3月	改善点の把握	経営診断の結果等から分析、今後の改善方策を立てる。
平成31年 4月～令和元年 7月	研究実践	構想に基づく実践 職務遂行状況の把握と指導・助言
令和元年 8月	研究のまとめ	実践の成果と課題から今後の改善方策を立て研究をまとめる

ウ 研究構想図



4 実践結果の評価方法

以下の評価方法で実践結果を分析する。

- (1) 福岡県教育センターの経営診断を当初（平成 31 年 5 月）と中間（平成 31 年 12 月）、最終（令和元年 6 月）に録り、その数値の変容から評価する。特に、職務遂行意識（「学ぶ意欲」「情報活用力」「課題対応力」「連携・協働力」）の変容から分析・判断する。
また、教職員全体だけでなくキャリアステージ毎に分析し評価する。
- (2) 教職員の校務遂行状況の経過観察を通して評価する。その際、(1) から抽出した教職員（A, B, C, D, E）の個別の状況からも分析する。（H30.5月→12月→R1.6月）
- (3) 人材育成を教職員の関係性から捉える上で、学校の自己評価（組織の充実）の結果からも分析する。

[資料 6：抽出教職員の状況（H30.5月）]

	経験段階	様相観察等から把握した職務遂行状況と資質能力
教職員 A	基礎向 上期	* 個人情報の保護の関係から記載内容を削除しています。
教職員 B	充実・ 深化期	
教職員 C	発展 期	
主幹教諭 D		
教職員 E	教員以 外の職 員	

5 研究の実際

(1) 教職員組織の分析（H30.5月）と教職員に育てたい資質能力

主題に掲げる「教職員のキャリアステージに応じた人材育成」のためには、教職員の職務遂行意識や教職員組織の状態を客観的に把握する必要がある。そこで、福岡県教育センターで作成された学校経営診断（「学校経営 15 の方策」）を活用させていただくこととした。この学校経営診断は、「1：学校経営の努力」と「2：教職員の職務遂行状況」からの測定を可能としているが、本研究においては「教職員の資質能力」と関係の深い測定項目が示された

「2：教職員の職務遂行状況」を活用し、キャリアステージごとの特徴をつかむこととした。その結果を資料7にまとめた。

[資料7：教職員の職務遂行状況に関する調査（県との比較）H30.5月]

対象		個人		集団	
要素		モチベーション	支援	モチベーション	維持
福岡県		3.04	2.81	2.64	2.56
筑紫野中全体		2.87	2.75	2.65	2.53
教員	基礎向上	2.84	2.56	2.65	2.42
	充実・深化	2.96	2.89	2.65	2.61
	発展	2.75	2.69	2.58	2.48
教員以外職員		2.94	2.86	2.70	2.62

(「福岡県教育センター学校経営診断2：教職員の職務遂行状況」)

教職員の職務状況をキャリアステージ別に分析する(資料7)と、充実・深化期に比べ基礎向上期と発展期が各要素とも低い傾向にあることがわかった。そこで、経営診断の各要素について準備された問いの中で「これからの時代に求められる教員の資質能力」(中央教育審議会 H27)で示された資質能力と関連が強い問いを抜き出し詳しく診ていくこととした。

その結果を「キャリアステージごとの職務遂行意識」(資料8)にまとめ分析すると、基礎向上期段階の教員が「情報活用力」、「課題対応力」「連携・協働する力」の面で、充実・深化期段階の教員が「連携・協働する力」の面で、発展期段階の教員が「学ぶ姿勢」「連携・協働する力」の面に課題意識を抱いていることが見えてきた。全体的に低い傾向にあった基礎向上期段階の結果については、若年経験者としての経験不足からくる自己肯定感が低い傾向も見られることから、自己への課題意識の強さが結果として表れたものと考えた。

[資料8：キャリアステージ毎の職務遂行意識（H30.5月）] (赤数値の問いが課題)

問 い		基礎	充実	発展	その他
学ぶ姿勢	あなたは、毎日の仕事に張り合いをもっていますか。	3.12	3.24	2.85	2.84
	あなたは、さらに高度な知識や技能を身に付けたいと考えていますか。	3.33	3.45	3.12	3.20
情報活用力	あなたが困ったとき、学校に相談する教職員がいますか。	2.58	3.25	3.00	3.02
	あなたは、仕事に必要な情報を収集する方法や困ったときの解決方法がわかっていますか。	2.84	3.06	3.14	3.12
課題対応力	あなたは、授業の効果を子どもの変容から評価し、授業を工夫改善することができていますか。	2.84	3.22	3.23	
	あなたは、自分の担当している分掌の取組を評価して工夫改善することができていますか。	2.66	2.96	3.16	3.27
連携協働力	あなたは、管理職に自分の気持ちや考えをはっきりと伝えることができますか。	2.45	3.00	3.12	3.12
	あなたは、保護者に子どもの指導方法をきちんと伝えることができますか。	2.83	3.12	3.28	3.46
	あなたは、自校の職員とためらわず議論することができますか。	2.38	2.74	2.70	2.88

見えてきたキャリアステージごとの傾向から、学校としての「育てたい資質能力」を位置付け人材育成に生かすこととした。「学校で育てたい教職員の資質能力」(資料9)の内容については基本的なことだが、このことにより教職員一人ひとりを育成していく教頭としての構えと意図的・継続的に指導・助言に当たる視点を明確にすることができた。

[資料9：学校で育てたい教職員の資質能力]

	福岡県 教職員育成指標	人材育成で育てたい本校教職員の資質能力
基礎 向上 期	教員としての教育に対する志を高め求められる資質能力の基盤を形成する。	<ul style="list-style-type: none"> ○生徒への愛情、教職への誇りを持ち教育実践に当たる意欲や態度 ○学習指導の大切さを理解して、常に生徒の学習意欲が高まる授業技術を身に付けようとする向上心と実践力 ○わからないことをそのままにせず質問や相談する聞く力 ○学級経営や任された分掌業務を、他者と協働して達成しようとする姿勢。
充 実 深 化 期	主体的に組織運営に携わるとともに教育に関する専門性を高める。	<ul style="list-style-type: none"> ○任された分掌業務の重要性を認識して、積極的かつ計画的に分掌組織を動かしていける運営力 ○他の教職員や保護者、地域の方々との適切な人間関係を築きながら、組織の一員として課題の解決に当たる実践力や経営参画力 ○生徒の実態を把握するとともに学校の掲げる重点方針に基づいて、専門性の発揮必要となる資質・能力を吸収していく研修意欲
発 展 期	経験知をもとに組織運営を活性化させるとともに優れた実践を展開する中で同僚性や指導性を発揮する。	<ul style="list-style-type: none"> ○モチベーションの維持 ○学校内外の強みや弱みを理解した上で学校教育が活性化するよう自己を発揮しながら学校運営に関わっていく参画力 ○生徒の学力実態を踏まえて、個を生かした授業を展開するとともに、実践を通じて他の教員への指導・助言ができる影響力
主 幹 教 諭	教育や組織運営に関する専門的な資質能力を身に付け、学校経営に参画するとともに、教職員に指導・助言を行う。	<ul style="list-style-type: none"> ○学校教育目標の達成を念頭に、校務全般を把握するとともに、効果的に機能するよう動かす見通しを持つ力 ○学力向上プランや不登校対策に沿って学校組織を動かし、課題解決に組織全体で当たっていけるようにするための機動力 ○職員会議や研修が効率的かつ効果的に行えるよう、積極的に教職員の考えや行動を引き出していく巻き込み力
以 外 の 職 員	学校の組織運営において専門的な資質能力を生かして参画するとともに教育との連携し学校の活性化を図る。	<ul style="list-style-type: none"> ○学校運営上必要となる分掌業務からみた学校課題の発見力と対応力 ○生徒・保護者・地域の方々にとって信頼される学校となるように、自己の専門性の発揮 ○他の教職員とつながる連携力や影響力、チームとしての学校づくりへの貢献力

(2) 教職員の人材育成のための校内体制づくり

ア 校内人材育成計画の策定と校務運営計画の改善

教職員は学校の職務遂行を通して成長していくものである。そこで、教頭として校内OJTを踏まえた人材育成を念頭に校務を運営していくこととした。校内人材育成計画(資料10)を策定するとともに、校長の示す経営課題が見直されたことを踏まえ、校務運営計画の改善も行った。その際、各校務分掌間の連携や主務者が他者と協働しやすくなるよう連携者を位置づける等、人材育成を意識した運営計画とした。さらに、学校自己評価項目に、人材育成に関する指標を位置付け、取り組みの検証や改善が図れるようにした。

平成 30 年度 筑紫野市立筑紫野中学校 人材育成構想			
【本校の教育目標】 知・徳・体の調和がとれ、地域とつながり、しなやかに生きる生徒育成			
【本校で目指す児童像】 ○ 自ら学び、確かな学力を身に付けていく生徒 ○ いじめや差別を許さず、豊かな人間関係を築く生徒 ○ 心身たくましく、己を律することのできる生徒		【本校で目指す教師像】 ○ 自らを高め、協働して学校を創る教師 ○ 厳しさと温かさのある人間性豊かな教師 ○ 健康で、誠意と気力に満ちている教師	
【キャリアステージに合わせた人材育成】		【重点目標達成の取組を活かした人材育成】	
段階	教員の内訳	OJT	OFF-JT, SDS
第1ステージ 基礎向上期	◎学級経営や学習指導に関する指導力向上を目指す。 教職経験 6 年以下 11 名 【内訳】 教諭 7 名 講師 4 名 A 教諭 (2 年目)	初任者研修授業研修 経 2 年授業研修 本校の重点を意識した取組 講師校内授業研修 (年 1 回)	県教委等研修への参加 教科等研修会への参加 地区論文執筆 地域行事等への参加 研修会等への参加 ◎学級経営や学習指導に関する指導力向上を目指す。 ◎資質・能力の向上のため周囲の教師へ積極的に 関わりを持てるようにする。
	◎自己の専門性の発揮と校務分掌の主務者としての力量を高めさせる。 <校務分掌主務者> 教職経験 7 年以上 13 年未満 8 名 B 教諭 (10 年目)	・学力向上検証 S の確立の取組 ・積極的な生徒指導の企画・運営 ・組織的な不登校対策の取組 ・個別の指導計画に基づく個に応じた指導の充実	県教委、福事、地教連、市教委研修への参加 教科等研修会への参加 その他研修会への参加 ◎校務分掌の主務者としての力量を高めさせる。 ◎第一ステージの人材育成について、OJT を通 しながら進める。次の分掌の主務者を
第2ステージ 充実・深化期	◎モチベーションの向上と学校経営に参画意識していく意欲や態度 教職経験 14 年以上 1 1 名 C 教諭 (22 年目)	・学力向上推進の牽引 ・CS 委員会機能化の基盤づくり ・同僚性を生かした指導の充実 ・重点課題解決のための研究推進 ・実践記録による課題把握と提案	県教委、福事、地教連、市教委研修への参加 学年研修会充実 教科等研修会への参加 地区論文執筆 その他研修会への参加 ◎学校全体を運営する参画意識を向上させる。 ◎この特性を生かし、専門分野での力量を発揮す ることで他の教員への影響力を行使する。また、 学校全体や所属する学年又は分掌においてチ ーム力が高まるよう自分を生かすことができるよ うにする。
第3ステージ 発展期	◎専門性を発揮、組織的な課題解決に向けた実践力を向上していく。 9 名 校長 教頭 主幹教諭 養護教諭 不登校対策相談員 事務、校務員 支援員	・学校経営方針を示す ・方針の具現化のための校務運営 ・教室訪問等による課題把握 ・生徒の健康面粗の学校改善 ・学級担任、教相委員会との連携 ・事務部からみた学校改善 ・校長だよりの発行	県教委、福事、地教連、市教委研修への参加 教科等研修会への参加
第4ステージ 指導・支援部	○ 教職員が互いに学び合う場の充実 参観交流授業 論文研修会 研究発表会 ○ 個の価値の発揮を促す人事評価 (中間面談) コーチングの手法を生かして参画意識		

イ 研修一覧表の作成とメンター・メンティ制度の導入

経験の浅い教職員が増える中で、基礎向上期段階の教職員を学校全体で育成していくことが重視されている。本校においても基礎向上期の人材育成は大きな課題となっているのだが、経営診断の結果から、基礎向上期の育成だけでなく、充実・深化期の経営参画意識

や発展期のベテラン層のモチベーションアップも併せて取り組んでいく必要があると考えた。そこで、教職員が相互に関わり合い学び合いながら資質能力を図っていきけるようにした。教頭として、それまでに把握している人間関係や本年度の基本研修受講状況、各自の資質能力をもとに教職員をマッチングしていった。例えば、論文作成者には、学年内の論文応募経験者に、基礎向上期教員の校内研究指導案作成については同教科のベテラン教師に教頭自ら依頼しメンターとしてメンティを気にかけて関わってもらうことにした。このために、各教職員の研修内容と関わり合いをまとめたものが「教職員研修一覧」(資料11)である。

[資料11：H31年度、教職員研修機会一覧(一部)]

番号	職名	校務分掌	基本研修等	その他研修	校内研修
2	教頭	校務運営	教頭研修会	学校運営研 キャリアアップ講座(人 社)	
3	主任教諭	生徒指導主幹、CS推進			
4	主任教諭	教育課程統括	教育課程研修 会	学校運営研 優秀教員指導者	
24	教諭	2学年主任			
32	実務教諭	保健指導		養護部会研修 関係団体主催研修	
9	教諭	人権教育			神野メンター
22	教諭	主題研、部活動			免
14	教諭	特別支援教育			池上メンター
10	教諭	3学年経営			
26	教諭	総合的な学習、給食指導			山口新メンター
21	教諭	生徒会、図書館		教育実習生教科指導	
28	教諭	学力向上、教育相談			
30	教諭	特別支援教育			免
29	教諭	特別支援コーディネーター研修	特別支援教育 コーディネーター研修	優秀教員指導者	野田初任者指導
7	教諭	道徳教育推進教師		優秀教員指導者	運徳校内研修講師 山口新メンター
23	教諭	1学年主任		教育センター実践発表	
20	教諭	保健主事、総合的な学習		音楽科研究会役員	
5	教諭	生徒指導主事	新任生徒指導 主事研修	ミドルリーダー研	
12	教諭	教育課程、教育相談		教育実習生教科指導	来年度中堅研修希望
17	教諭	評価・情報	中堅教諭資質 向上研修	ミドルリーダー研	
13	教諭	研究主任		ミドルリーダー研役員 数学研究委員会 優秀教員指導者	野口メンター
18	教諭	進路指導主任 総合学習			免許更新来年度まで に来年度中堅研修希 望
16	教諭	給食、教育課程			免許更新来年度まで に
8	教諭	道徳、図書館教育			
15	教諭	人権、環境	人権教育担当 者研修会		
19	教諭	学力向上コーディネーター		理科研代表授業 授業研究会 授業研究会 地区優秀教員に学ぶ研 修	全体授業研代表 授業 黒木健メンティ
6	教諭	生徒会、主題研		技術教育研究会 地区優秀教員に学ぶ研 修	校内OJT担当 竹下メンティ
25	教諭	生徒会指導			高嶋メンティ
27	教諭	特別支援教育	特別支援教育 新任担当者研 修	授業研究会	黒木嘉メンティ
31	教諭	生徒会担当	初任者研修		山崎指導教員
33	講師	生徒指導、特別活動	臨時任用研修		守田メンティ
34	講師	学力向上、保健安全	臨時任用研修	授業研究会	三上メンティ
35	講師	特別活動、環境	臨時任用研修		
35	講師	部活、生徒指導	臨時任用研修		
36	講師	特別支援教育	臨時任用研修		

指導案作成は、教科部会で関わり合う。

発展期がOJT研修に積極的にに関わり、影響力を發揮する。

基本研修、論文研修は、学年等で支援す

発展期だけど、守りに入るのには早い。充実・深化期、基礎向上期のよき

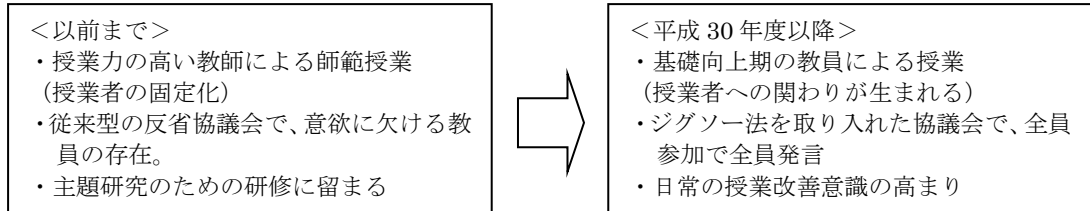
充実期は基礎向上期の職員に積極的に関わ

先輩教員の授業から学ぶ。積極的に質問ができる。

この一覧も生かしながら、キャリアステージごとのねらい(資料9)のもと各教職員への指導・助言に努めていった。

ウ 授業力量を育む主題研究の在り方の改善

本校では、「対話を位置づけた学習過程の工夫」を主題研究テーマに掲げ、学校全体で授業改善を進めている。しかし、授業改善のポイントの共通理解を図る校内研修会が、一人ひとりの共通理解や実践意欲につながらない傾向がうかがえた。そこで、教頭として研究推進委員会の中で研修会の持ち方等について具体的に指導・助言を行っていった。



このことにより、各教科担任が研究構想をより深く理解して日常の授業実践に生かそうとする姿が見受けられるようになった。

また、年間二回の相互参観授業（全教師による公開授業）の指導案作成に当たって、教科部会での審議を深めていくことにした。教育課程部長である教務担当主幹は全教師が公開授業できるよう日程調整を行い、研究主任は相互参観授業の趣旨を繰り返し周知していった。その結果、教科主任が研究内容について深く理解しようと研究主任に個別に相談する姿やよりよい授業づくりをめざして教科部で検討する姿が見受けられるなど、教職員間の学び合う姿が増していった。

[資料 13]



(相互参観授業の様子)

[資料 14]



(相互参観後の交流)

[資料 15]



(研究推進委員会)

さらに、互いに授業を公開し合う相互参観授業の中で聞かれた基礎向上期 A 教諭の「C 先生の授業に学びたい。」の声を生かして、授業力量の高い発展期の C 教諭に基礎向上期教員対象の公開授業を依頼し、特設の授業が実施できた。当日は、基礎向上期の教員だけでなく多くの参観者があり C 教諭の授業技術に学ぶことができた。



[資料 12：C 教諭による若手教師のための公開授業（再び）の様子と事後インタビュー]

<p>教頭： C 先生の授業を参観させていただき、とても学ぶところがありました。導入段階において、前時の学習を振り返りながら生徒一人一人の意欲を引き出し、積極的に学習課題に向き合う姿があり感心しました。できれば、別のクラスで、若い先生方向けにもう一度授業を公開してもらえませんか？</p>	<p>C 教諭 今回は、対話活動を位置づけた授業を意識してみました。どうしてもですか？ 若い先生方が参加しやすいように、多く空いている時間を見つけますね。</p>	<p>A 教諭：教師の発問に返す生徒の発言を生かした授業展開であった。期待していた発言もそうでない発言も生かしてあった。たぶん、その当たりが生徒の意欲が継続する理由だと思った。 参加教諭： 説明場面では、全員しっかり聞かせて、何をしたらよいか確実に理解させ、個人や少人数の活動を始められた。だから、活動に入った際の「何したらいいんですか？」等の質問がほとんどなく、授業のスムーズな進行につながっていた。</p>
--	---	---

エ 本音で語り合う若手教師の会（自主研修）の支援

平成30年度から、若手教師の自主研修会が実施されている。基礎向上期の職員を中心に構成され、毎月1回の定例会を中心に放課後の時間を利用して活動が行われている。自分たちで日常感じている課題をもとに内容を決め実施している。学習指導技術や生徒指導の在り方に関する事、学級づくりなど些細なことから意見交流している。主任以上は体制面でのサポートを、充実・深化期にある教職員は依頼を受けて講師を務めるなど内容づくりの支援にあたる。教頭として、積極的に参加したいところだが自主研修の良さを踏まえ、その取り組みの良さを価値づけたり、お菓子を差し入れたりしながら見守り援助役に回っている。また、本会が主催するレクリエーション（卓球大会等）は、教職員全員が楽しみ学校の明るい風土づくりに影響を与えている。若手教師の会定例会に参加する発展期の教員の姿も出てきた。若手教師の会を中心に教職員が学び合える学校風土が徐々に涵養されてきている。



オ 教頭だよりによる学びあう教職員の関係づくり

教職員の日々の職務遂行の様子を見取っていくと、価値ある取り組みに気付かされる。しかし、教職員それぞれは自分の職務に追われがちのため、自他の良さを見つけたり振り返ったりすることが難しい面がある。そこで、教頭として気付いたことを一人ひとりに声かけ評価したり教頭だよりに掲載したりすることで、その良さを価値付けていった。教頭だよりは、教職員の自己効力感やモチベーションの維持・向上、学び合う機会の提供に役立っている。基礎向上期段階のA教諭は、「教頭だより、読んでますか。」の問いに

教頭便りを読むといつも元気をもらえます。とくに、周りの先生方の取り組みでおられることがわかり、参考にできます。内容を詳しく知りたい時には、周りの先生に聞くこともできます。

と応えてくれた。

このことから、教職員自身が当たり前に取り組んでいることでも改めて取り上げ情報提供することで、教職員の交流を促すことができる点で有効だと考える。近年、教師の専門的力形成には、同僚教師の援助や助言がきわめて大きな役割を果たすことが注目されていることから、この教職員の関係性（同僚性）も念頭において人材育成を進めることは重要だと考えた。令和元年度は、定期での発行は控えている。発展期のC教諭が、教職員の職務遂行状況の良さの紹介や現代の教育課題の提起する特別支援教育便りとして発行してくれているからである。

平成 30 年度 筑紫野中学校教頭だより 2 号

つ・な・ぐ

文責：森田 真一

○授業参観の様子から
【理科：力の伝わり方の実験の授業】 【体育：体を動かす楽しさを学ぶ授業】 【英語：日習会証を体得する授業】

* 個人情報の保護の関係から記載内容を削除しています。

授業参観は、土曜日とあってたくさんの保護者の方に参加していただきました。先生方、準備等ありがとうございました。生徒はいつもと同じように楽しんでいました。楽しみに授業を参観される保護者や動きの多い野原先生、石井先生、生徒が見通しを促す評価により、意欲を伝えるの」の機会がなくなった時など、科目を超えたつながり

授業を参観して気付いたよさを紹介

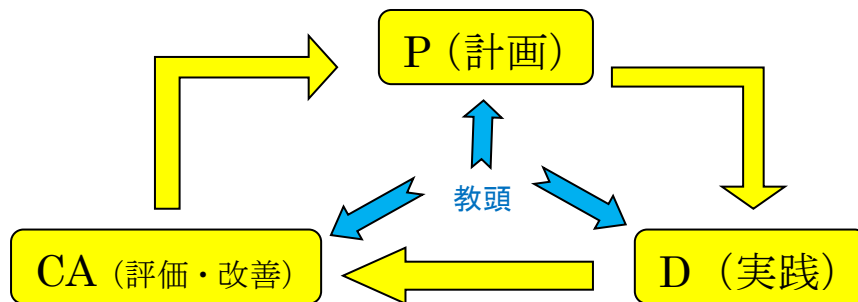
- ・生徒に見通しを持たせるための支援が見られる授業
- ・結果だけでなく努力点を誉め意欲を持続させる B 教諭の授業
- ・既習事項の活用を積極的に散り入れた C 教諭の授業

(3) 人事評価を生かした教職員の育成

人事評価の目的は、「公正な人事行政に資すること、職員の育成及び能力開発を図ること、学校を活性化すること」(福岡県市町村立学校職員の人事評価に関する規則第 2 条)である。

この人事評価を教職員の資質能力を育てる重要な機会と捉え、各教職員への指導・助言に努めていった。校長と共に評価者である教頭は、年間を通じて人事評価を通じた人材育成を進めることが大切であることは理解しながらも、やもすると業績評価のための評価に留まる恐れがある。

そこで、各教職員の職能成長のために、自己評価マネジメントの各段階での指導・助言を意図的に進めることとした。



P (計画) : 人事評価における自己評価表作成時において指導・助言を行う。

D (実践) : 各自が立てた目標を念頭に日常の業務把握し指導・助言を行う。

CA (評価・改善) : 中間面談時において、自己分析させ指導・助言を行う。

ア P (計画) の段階における主な指導・助言

校長の指示を受け、教職員に自己評価表を作成させ取りまとめ校長へ提出していく。この作業段階で、校長の掲げる本年度の重点との整合性やこれまでの経験段階や実績、「育てたい資質能力」から内容を確認していった。残念ながら、自己成長の意欲が乏しい者、

自己評価を形骸化させている者、昨年と同じ内容をそのまま記載している者もいる。これでは、人事評価の本来の目的が最初から難しくなる。自己評価表は、教職員一人ひとりにとってマニフェストであり、自分の取り組み状況を立ち止まり振り返ることのできる羅針盤であってほしい。そこで、提出された自己評価表をもとに期待感を示しながら指導・助言に努めた。下の枠囲みは、その指導・助言内容について一部を紹介したものである。この場を踏まえることで、教職員は教頭の期待感を感じながら実践意欲を高めることができているものとする。

学校名 筑紫野市立筑紫野中学校		職名 教諭	教科(担当科目) 英語・特別支援
学校教育目標 昨年度の成果と課題		自ら考え行動	
<ul style="list-style-type: none"> ○コミュニティ・スクールとしての地域からの評価も高く、本校に対する信頼が高くなった。 ○魅力ある学校づくりの取組が日常化し、授業づくりと集団づくりに対する意識が高くなった。 ○特別支援教育を中心とした人材教育に対する意識が高くなり、系統的な取組ができています。 		～地域との連携 魅力ある学	
評価項目	具体的目標		
学習指導に関する評価	進路実現に向け、基礎的・基本的な学力の定着はもちろん、新学習指導要領に対応した4年単元型の授業を行う。 おおぞら学級において、自立活動を中心に指導計画を立て、支援が必要な生徒にあった援助を行う。 生徒の基本的な生活習慣の育成に努める。	<基礎向上期段階A教諭> <ul style="list-style-type: none"> ・(昨年と同じ具体的取組)「学習指導上の今年一番改善してことは？」→「そのこだわりを位置付けたらどうですか」 ・研修中、積極的に質問するなどの姿勢がよいと見えています。新しい職務おもしろいチャレンジしてください。 	
生徒指導に関する評価	生徒との信頼関係を築き、積極的な生徒指導を心がける。	<充実・深化期段階B教諭> <ul style="list-style-type: none"> ・職員の良さを引き出す営みに良さを感じています。(本年度の重点～チームとしての学校づくり～の視点から)「分掌組織運営の視点からの具体的方策を検討して見てください。」 	
校務分掌・学級経営等	一人ひとりが楽しいと思える給食時間の確立に努める。 特別支援教育の推進システムの構築に努める。	<発展期段階C教諭> <ul style="list-style-type: none"> ・若年経験者へ指導していただき有り難いです「初任者指導教員でもあるので、この点での活躍も期待しています。若年者への指導を目標に掲げることは考えませんでしたか。」 	
その他(家庭・地域・関係機関との連携等)	保護者と情報を共有し、連携して教育にあたるようにする。 不登校の解消に向け関係機関との連携をはかる	<主幹D教諭> <ul style="list-style-type: none"> ・主任・主事の相談に乗り、活躍の様子から良さを価値付けモチベーションの維持に努めてほしいです。「自己成長に加えて、組織を動かす取り組みも位置付けてほしい。」 	
研	主催	参加した研修会の名称	

イ D(実践)の段階における指導・助言

教頭自身が教職員から信頼される存在となれるよう、日頃から教職員一人一人とのコミュニケーションに努めるとともに、それぞれの職務遂行の状況を丁寧に把握していった。とくに、個としての資質能力の向上と学校組織への貢献の視点から各職員の発揮状況や実績を捉えていった。その際、「育てたい資質能力」(資料9)を念頭に進めた。そして、その後の中間面談等に生かすため、資料16の様式に記録を残すようにした。資料17は、抽出した教職員について記録である。

[資料16: 日常の職務遂行状況の記録用紙と抽出教諭の記録 (H30.6月)]

〇〇先生	〇年	校務分掌	その他
	発揮状況		実績
個としての成長	・		・
学校組織への貢献	・		・

[資料 17：日常の職務遂行状況における抽出教諭の記録（H30.9月）]

	A（基礎向上期）		B（充実・深化期）		C（発展期）		D（主幹）	
	発揮状況	実績	発揮状況	実績	発揮状況	実績	発揮状況	実績
個としての成長	* 個人情報の保護の関係から記載内容を削除しています。							
学校組織への貢献								

また、校務分掌会議を人材育成の場として重視していった。例として、不登校対策のための教育相談部の会議の様子から紹介する。

年度当初、校長から「不登校状況にある生徒・家庭への支援の充実」が示された。このことを、不登校対策委員会である教育相談部会が現状報告会になりがちであったことへの改善指示であり、教育相談部会の機能化が求められているものと捉えた。そこで、部会長である保健主事に生徒指導担当主幹教諭と連携して部会運営の改善を指示した。教頭としても関わりながら「いつ、どこで、だれが、どのように取り組むのか」を踏まえた実働できる教育相談部会へと変容させていくことができた。

[資料 18：教育相談部会の様子]

令和元年度は、校長の指示により、新任の生徒指導主事が教育相談部会の運営に当たることになった。

見通しを持つことが苦手傾向にあった生徒指導主事に少しずつ変化が見られ、他の業務等も念頭に置きながら段取りよく進めようとする意識が芽生えてきた。昨年度



の主務者に補佐させ、教頭としても、指導助言しながら会の運営を務めさせているのだが、校長の課題に対する明確な指示の大切さと「教職員は実践経験の中で育つ」ことを

改めて認識できた。

ウ C、A（評価・改善）の段階における指導・助言

中間面談の目的は、適切な指導・助言を行い、教職員の職務の進捗状況を聞き取りながら、その後の実践意欲等につなげることである。そこで、できるだけ前半の取り組みの努力点や課題をそれぞれが語っていけるよう深く傾聴していった。そして、教職員の個の価値の発揮を引き出し、その後の実践を勇気づけることを心がけた。その際、キャリアステージ毎に「育てたい資質能力」を念頭にしながら、以下のような問いかけを行いコーチングに心がけた。

[資料 19：中間面談時の問い]

<中間面談時の問い>

- 教職員全体に対して（自己の取組の振り返りを促す問い）
 - 「これまでの実践で一番意識して取り組んでいることを教えてください。」
 - 「その結果、成果が出てきていることを教えてください。」
 - 「働く上での、不安や困っていることはありませんか。」
- 基礎向上期の教職員に対して
 - 「学級経営」「教科指導上での努力してきたことを教えてください。」
 - 「困ったとき、誰に相談しますか。」
- 充実・深化期の教職員に対して
 - 「校務分掌において、自分をどのように活かしてきましたか」
 - 「学年運営や校務分掌運営の改善をどのように図ったらいいと思いますか。」
- 発展期の教職員に対して
 - 「これから本校がさらに成長するために必要なことは何だと思いますか。」
 - 「その解決のために、何ができそうですか。」

その中間面談時（平成 30 年 9 月）について、抽出教職員との面談の様子を紹介する。

○基礎向上期段階教諭Aとの面談

自らの努力点として、授業力量向上のため努力していること、その結果、生徒の学力向上の兆しが見えてきたことが聞き取れた。そこで、研修に積極的に参加し実践報告・教育論文にチャレンジしていることを評価した。

学年職員を中心に相談できるとのことだが、早めに相談ができるようにしたいとの発言に、相談内容を必ず記録しておくことを助言した。

○充実・深化期段階教諭Bとの面談

自らの努力点として、年度当初の自己の計画に沿って学習指導の充実と生徒指導の体制づくりに尽力していることが聞かれた。そこで、教頭として見取ってきた良さである分掌部会での発言の的確さを認めていることを伝え、今後の学校をリードするキーマンとして一層表出して活躍してほしいことを伝えた。

○発展期段階教諭Cとの面談

自らの努力点として、学年部の副主任として学年主任や学年全体を支えていることや校務分掌組織のリーダーとして、学校の重点達成のために、校内外における企画・運営に自己を生かしていることが聞かれた。そこで、若年者向けの公開授業の実施を改めて感謝するとともに、C教諭をはじめ発展期の先生方の活躍する姿が学校全体の活性化に大きく影響していることを評価した。

6 研究の考察

(1) 育てたい資質能力の向上の点から

「キャリアステージ毎の職務遂行意識の変遷」(資料 20) から、本校の本研究の有効性について分析する。

[資料 20 : キャリアステージ毎の職務遂行意識の変遷 (H30.5月→12月→R1.6月)]

	問 い	基礎向上期	充実・深化期	発展期	その他
学ぶ姿勢	あなたは、毎日の仕事に張り合いをもっていますか。	3.12→3.32 →3.23	3.24→3.42 →3.32	2.85→3.28 →3.20	2.84→2.92 →2.96
	あなたは、さらに高度な知識や技能を身に付けたいと考えていますか。	3.33→3.43 →3.42	3.45→3.43 →3.48	2.58→3.32 →3.24	3.20→3.22 →3.20
情報活用力	あなたが困ったとき、学校に相談する教職員がいますか。	2.58→3.34 →3.36	3.25→3.25 →3.42	3.00→3.12 →3.22	3.02→3.08 →3.12
	あなたは、仕事に必要な情報を収集する方法や困ったときの解決方法がわかっていますか。	2.84→2.92 →3.00	3.06→3.14 →3.08	3.14→3.02 →3.12	3.12→3.24 →3.12
課題対応力	あなたは、授業の効果を子どもの変容から評価し、授業を工夫改善することができますか。	2.84→3.24 →3.12	3.22→3.32 →3.32	3.23→3.28 →3.24	
	あなたは、自分の担当している分掌の取組を評価して工夫改善することができますか。	2.66→3.08 →2.87	2.96→3.22 →3.34	3.16→3.42 →3.28	3.27→3.52 →3.44
連携協働力	あなたは、管理職に自分の気持ちや考えをはっきりと伝えることができますか。	2.45→3.02 →3.06	3.00→3.42 →3.36	3.12→3.18 →3.24	3.12→3.18 →3.06
	あなたは、保護者に子どもの指導方法をきちんと伝えることができますか。	2.83→3.26 →3.12	3.12→3.46 →3.28	3.28→3.42 →3.42	3.46→3.38 →3.46
	あなたは、自校の職員とためらわず議論することができますか。	2.38→2.82 →3.42	2.74→3.04→ 3.24	2.70→3.12 →3.18	2.88→3.12 →3.22

全体的な傾向としては、どの資質能力についても平成 30 年度 5 月に比べ 12 月は向上したことがうかがえた。ただ、令和元年 6 月調査においては、12 月調査に比べ多くの項目について数値の下降が見られた。このことは、ここで取り上げた項目は意識調査項目であること、学校という組織(4月の年度スタートと同時に新転任者も加え組織が誕生し、その組織で年間を通じて取り組み、3月にひと区切りとなる)のもとでは、研究の手立ての有無にかかわらず組織の中で過ごした時間の経過が一定結果に反映されてしまうことが影響したものではないかと考えた。平成 30 年 4 月と令和元年 6 月の比較から、多くに数値の伸びが見られることから、本研究で取り上げてきた人材育成の取り組みは一定の成果がでていいることと判断した。

キャリアステージ毎に見てみると、基礎向上期においては、「情報活用力」「課題対応力」「他者と連携・協働できる力」の向上が見られる。この資質能力は全て他の教職員と

の関係や学校職場環境が影響するものであり、教職員同士の関わり合いを重視しながら人材育成を進めた効果とも考えられる。充実・深化期においては、「連携・協働する力」の面で伸びが見られた。これは、新しいことへの挑戦を掲げる校長のもとで、挑戦していく学校風土が醸成されてきており、学校改革のためにできることを考える人材が育ってきた表れだと考える。発展期においては、大きな変化はあまり見られないが「連携・協働できる力」の「あなたは、自校の職員とためらわず議論することができますか。」に向上が見られた。これは、発展期段階にある教職員の積極性、経営参画意識が高まってきた表れだと考える。

以上のことから、本校教職員の人材育成は進展しているものと判断した。

(2) 抽出教職員の様相等から (R1.6月)

A教諭は、自分の役割について考えながら、他の職員や保護者と生徒の状況について積極的に対話しながら職務にあたっている。苦勞しながらも学校全体へ自己を生かしている実感から意欲的な姿が増してきている。経営診断の中で、「所属している校務分掌に対して貢献できていますか」「毎日の仕事に張り合いをもっていますか」の問いについて前回調査に比べプラス評価をすることができていた。

現在の担当分掌の力量アップが図れるようきめ細やかに教頭として関わっていききたい。そして、モチベーションを維持し自信が一層高まるよう、今後とも実践の良さについてしっかり評価していききたい。

B教諭は、自己の発揮に努めてきた。これまでの自分が学び身に付けてきたものと本校教育の在り方に葛藤を抱きながらも、学習指導や生徒指導についての自分の考えを発揮するなど存在感が増してきている。経営診断においては、「自分の立場や考えをはっきりと伝えることができますか」などで課題意識を示していたが、令和年度6月の調査において一定の改善が見られた。これは、校長による適性を生かした分掌業務への登用等により、自己の個性を生かした充実感が生まれてきたことによるものだと考える。リーダーとしての成長を期待することから、多様な人と強調しながら困難な状況に対する対応力を伸ばしてほしいと期待している。

C教諭は、経営診断における評価は個人及び集団の各要素とも好評価である。誰とでも率直なコミュニケーションを図りながら明るく職務遂行している。その姿はシャワー効果として基礎向上期及び充実・深化期の同僚によき影響を与えている。どの段階においても、自分の存在や活動を認めてもらえることが、モチベーションの維持につながる。このことから、充実期にある教職員の職務遂行意欲や経営参画意識を意識した校務運営を今後とも大切にしていきたい。

(3) 教職員の職務遂行状況調査等の結果から

下の資料28は、本研究実践前(H30.5月)と実践後(R1.6月)に実施した学校経営診断の結果である。この間の取り組みによる変容を把握するため、福岡県全体との比較や経験段階別の傾向も把握できるようにした。

[資料 28：教職員の職務遂行状況に関する調査（県との比較）H30.5月→R1.6月]

対象		個人		集団	
要素		モチベーション	支援	モチベーション	維持
福岡県		3.04	2.81	2.64	2.56
筑紫野中全体		2.87→3.11	2.75→3.05	2.65→2.80	2.64→2.66
教員	基礎向上	2.84→3.12	2.56→3.06	2.65→2.86	2.42→2.54
	充実・深化	2.96→3.20	2.89→3.02	2.65→2.86	2.61→2.74
	発展	2.75→3.08	2.69→2.96	2.58→2.72	2.48→2.52
教員以外		2.94→3.02	2.86→3.14	2.70→2.76	2.62→2.84

「福岡県教育センター学校経営診断2：教職員の職務遂行状況」

平成30年度5月及び令和1年6月実施の学校経営診断の結果から、すべての要素において向上が見られた。これは、校長のリーダーシップのもと、本校教職員がそれぞれに着実に教育実践を行ってきたこと、そして教頭として校務運営に当たり本研究を念頭に置きながら進めた効果の表れだと考える。とくに、昨年5月実施時に大きな課題として表れていた若年経験期と充実期の教職員のモチベーションについては、大きく改善することができた。そして、発展期における集団の維持も大きく向上している。これは、発展期にある教職員による他の段階の教職員への関わりが増え学校内での経営参画意識が高まったことによるものだと考えた。また、学校の自己評価の結果のうち「組織の充実に関するもの」について取り上げ見ていくと（資料29）、連携や協働、相互補完等に関する自己評価の伸びが見られる。このことは、教職員の関係性を意識しながら人材育成に取り組んだことが、教職員の組織力や協働性にも影響したものと考えられる。

[資料 29：学校の自己評価の結果（一部抜粋）H30.5月→R1.6月]

番号	評価項目	H30 前期	R1 前期
15	報告・連絡・相談を大切にし、常に組織を意識して実践を進めましたか。	3.23	3.45
16	学年内、分掌内における協働や相互補完ができましたか。	2.87	3.10
17	生斧安全管理を中心とした危機管理マニュアルに基づき迅速かつ組織的に対応できていますか。	2.72	3.05

以上のことから、本研究を踏まえた教頭による指導・助言や教職員間の関わり合いによる人材育成の効果が徐々に表れてきているものと考えられる。

7 成果と課題

(1) 研究の成果

- 教職員の人材育成を強く意識した校務運営の在り方について研究及び実践したことにより、学校経営の重点に人材の育成を定め取り組むことの重要性を再認識できた。

- 教職員の職務遂行にあたっての「学ぶ意欲」「情報活用力」「課題対応力」「連携協働力」に関する意識の高まりが見られた。
- 教職員の資質能力向上のために、同僚性を高めていくことの重要性を確信できた。
- 福岡県教育センター作成の学校経営診断は、キャリアステージ毎に分析することで、人材育成にあたる際の教頭の指導・助言に役立つことがわかった。

(2) 研究の課題

- 当初、教員だけでなく学校に関係する教員以外の職員も研究対象としていたが、職員に対する意図的・計画的な働きかけや記録が十分にできず、教員以外の職員の人材育成についての実践や考察を述べることができなかった。これは、計画段階での見通しの甘さだと深く反省する。しかし、学校管理職の人材育成は教員だけでなく教職員の育成であることを今後とも意識して大切にしていきたい。
- 教職員一人一人を見たときに、各自の持つ資質や能力を十分に発揮できていない教職員がいる。それは、教頭としてその教職員の資質や能力を発揮する場や機会を提示できていないからだと考える。それぞれの良さを見出し組織の中で輝いていけるよう今後とも人材育成の視点からの校務運営の改善と充実を進めていく必要がある。
- 福岡県教職員育成指標が示す教職員の資質能力「学ぶ意欲」「情報活用能力」「課題解決能力」「連携協働力」の向上について、具体的にどのような手だてが有効であったのかが不明確である。この観点からの手だてを立て研究をさらに進めていきたい。

8 研究を終えて

教育信念として「一人を見失う時、教育は光を失う」(ペスタロッチ)を大切にしている。

また、管理職として、その「一人」は児童生徒だけでなく、「教職員一人一人」であると心に留めている。教職員一人一人の背中の向こうにその教職員が関わることであろう現在から将来の児童生徒や保護者の姿が浮かぶようになってきた。そして、目の前で日々悪戦苦闘しながら実践する教職員に教職にやりがい感をもってほしいと思う。ここに、人材育成に取り組む意味や価値があると考えた。

本研究は、私自身の校務運営について見直す貴重な機会にもなった。教職員の人材育成の在り方を追求していく際に常に持ち続けたことがある。それは、「自分自身の資質能力はどのようなのか」ということである。私にも時には厳しくかつ優しく指導をしていただく校長先生がいる。「学校や教職員を育てる上で管理職としての厳しさも身に付ける必要がある。」ことをその姿から学ばせて頂いている。このような日常の指導に加え、貴重な論文執筆の機会を与えていただいた 三笥 英二 校長先生に感謝したい。そして、アンケート調査等で協力していただいた本校教職員にも感謝したい。

最後に、「学び続けるものでなければ、人に教えることはできない。」という言葉がある。残りの教職人生も私自身が学び続け、学ばせて頂いた者として微力ながら周囲に学びの還元をしていきたいと思う。このようなことに想いを抱きながら、本論文の執筆を終える。

<参考文献>

- ・文部科学省 「中学校学習指導要領（平成 29 年告示）」
- ・文部科学省初等中等局教育課程課 課長 淵上 孝
「新しい時代の教育（平成 29 年度中央研修副校長・教頭研修講師資料）」
- ・筑波大学教授 浜田 博文
「学校ビジョンと戦略（平成 29 年度中央研修副校長・教頭研修講師資料）」
- ・福岡県教育センター編
『学校経営 15 の方策』 ぎょうせい 2014
- ・八尾坂 修 著 『学校改革の課題とリーダーの挑戦』 ぎょうせい 2008
- ・大脇 康弘 著 『若手教師を育てるマネジメント』 ぎょうせい 2019
- ・中竹 竜二 著 『リーダーシップからフオロワーシップへ』 (株) C C C メディアハウス
- ・独立行政法人教職員研修センター制作 『学校におけるコーチング』 PHP 研究所
- ・澤井 陽介 著 『教師の学び方』 東洋館出版社 2019
- ・松田 光弘 著 『しつもん上司術』 すばる社 2013
- ・大塚 謙二 著 『教師力をアップする 100 の習慣』 明治図書 2011
- ・松尾 和明 著 『未来を拓く資質能力と新しい教育課程』 学事出版 2016
- ・加藤 崇英 著 『チーム学校まるわかりガイドブック』 教育開発研究所 2016
- ・吉岡 太郎 著 『業務指示・指導・O J T』 同文館出版 2018
- ・若江 眞紀 著 『協育のチカラ』 東洋館出版所 2018
- ・石川 晋・大野睦仁 著 『笑顔と対話があふれる校内研修』 学事出版 2013
- ・福岡県教育研究所 編 『教育論文のすすめ方・論文の書き方』 第一法規 1981
- ・加藤 和昭 著 『ほめ方・叱り方のコーチング』 PHP 研究所 2005
- ・森口 光輔 著 『やっている通りのチーム学校』 学事出版 2017
- ・玉置 崇 著 『チームリーダーの仕事術』 明治図書 2016
- ・天笠 茂 著 『時代を拓くスクールリーダー』 ぎょうせい 2011
- ・天笠 茂 著 『つながりで創る学校経営』 ぎょうせい 2011
- ・吉田 和夫 著 『なぜ、あの学校は活力に満ちているのか？』 東洋館出版所 2015
- ・田辺 康弘 著 『できるリーダーは部下の『感情』を動かす』 PHP ビジネス出版 2013
- ・小宮 一慶 著 『社長力養成講座』 共同印刷 2009
- ・諸富 祥彦 著 『教師の資質』 朝日新書 2013
- ・ピーター・ドラッカー著 『マネジメント エssenシャル版』 2011
- ・伊庭 正康 著 『強いチームをつくる！リーダーの心得』 明日香出版社 2014
- ・中竹 竜二 著 『先生の力を最大限に引き出すメソッド』 東洋館出版所 2013