

第5 A分科会 研究課題「教職員の専門性に関する課題」

研究主題「教職員の指導力を高める教頭のマネジメント～職員の仕事に応じた支援の在り方～」

日向支会

1 主題設定の理由

本支会において、教職員の育成に関して以下の点について、以下のような現状において課題意識を持っていた。

〈現状〉

- 校務分掌が一人一役との認識となってきたおり、「部」よりも「係」で動くため積極的な取組につながりにくい
- 教頭が職員の負担軽減のために一時的に担ったものが教頭の仕事として継承されてしまい、戻しにくくなっている。

〈課題意識〉

- 役割を考えさせる場（機会、経験）が乏しく、校務や役職について継承できる人材が育たない。
- 各部、各学年の連携や「組織の一員」という意識を持ちにくい。

この課題解決のために、教頭のマネジメント力、つまり「目標の設定に沿った組織の構築と運営し、目標を達成する力」を発揮していく方策について取り組んだ。

2 研究のねらい

教職員が組織の中での自身の役割を意識し、学校組織が機能させていく上での、個や組織への支援に関する効果的なマネジメントについて究明する。

3 研究の概要と成果

(1) 教職員評価制度のサイクルの活用

教職員評価制度のサイクルに合わせ年3回設定されている管理職とのミーティングをマネジメントの視点をもち行っていった。以下、各期における取組を挙げる。

① 目標設定ミーティング期

- ア 本人自身の目標設定についての確認と自己決定
- イ 本人の主體的な行動を基盤としながらも、学校経営計画をもとに、校務における評価者の期待目標や具体的行動の提示
- ウ 「宮崎県教職員育成指標」をもとに、自身の経験年齢等から期待されている役

割の確認

例えば、イについては自校の目指す児童像についてどのように考え、実践しているかヒアリングし、目標を共有した。また、各職員の校務分掌や担当、係について話題にし、「役割達成度評価」において、担当業務における期待する役割と手段・ゴールイメージについてすり合わせを行い、責任感・使命感をもって業務を遂行するよう促した。

② 目標設定ミーティング以降

ア 職員それぞれの目標を管理職で共有し、校外研修等インプットの機会（off-JT）や参考資料の適時提示

イ 校務部会の定期的な時間確保（校務分掌内でのOJTを生かし、自己決定、自己存在感、共感的人間関係を育む場とする）

ウ ミーティングで設定した目標に照らした授業参観と助言

エ 日常的な実績の記録の活用

オ 教頭自身の研修や会議等でのインプットの充実

例えば、アについては、職員一人一人の目標に応じて、ライフステージに沿った研修（研修センター主催の講座や1UPサークル、ペア・プロ、スーパーティーチャーによる授業公開等）に積極的に参加するよう促した。

イについては、教務主任を中心に、校務支援システム等を活用しながら校務に関するこまめな声掛けを行うことで、各校務部が協議し、前例踏襲ではなくよりよいものとするように仕掛けた。

ウについては、可能な限り日常的に校内巡回を行い、放課後や時間が空いている時に、学習内容や指導法、教室掲示、児童の様子について話題にした。

エについては、図1のような様式にまとめ、中間ミーティングや評価に生かすだけでなく、日常的な助言や次の目標設定のための情報整理としても役立てた。

【図1 日常的な記録のメモ様式の例】

調査メモ 小学校	
～職員とのコミュニケーションから～	
職名(氏名)	教諭(〇〇〇〇)
授業力	・〇〇先生とタッグを組んで、低学年のきめ細かな指導に当たっている。体育の授業等、他学級の児童も一緒に指導する。
児童理解・指導力	・一人一人の児童をよく見ていて、その子に応じた対応をしている。アンケートなどを見て、気になる児童がいると、話を聞いたり、保護者に相談したりと積極的に対応している。
教職員としての基本姿勢	・清掃担当として、担当業務について、責任を持って取り組んでいる。
学校経営や組織への参画・貢献	・清掃担当として、積極的に取り組んでいる。 ・JRCの活動が、今後計画されている。
その他	・夜の会合や講演会等にも積極的に参加している。 ・鑑賞会のひとりとして、いろいろなお世話をしてくれている。

③ 中間ミーティング期

- ア 目標に対する進捗状況の確認、実践されていることについて意識の意識化
- イ よさと改善点の伝達（ベテラン教師の経験知が生かされている点、生かしてほしい点を具体的に伝達）
- ウ 各リーダーへの心理的フォロー（教頭のもつ経験を伝える）
- エ 現在生じている課題等に対する聞き取りと対応策の協議

④ 評価（フィードバック）期

- ア 記録を活用し、具体的なものを示しながら、目標や役割の達成についての評価
- イ 自己評価での課題をもとに、個々の次の目標設定に対する助言
- ウ 評価を通じて、次年度組織編成に向けた校務分掌の整理や平準化について管理職で協議

(2) 組織への支援と環境整備

① 小集団におけるメンターを生かす

各学校では、教員の年齢構成は幅広く、教職経験も違う。学校運営を行う中で、職員は様々な小集団に分かれて業務を行っている。その小集団の中にはメンターになる職員が配置されている。そのメンターに適宜声かけを行い、小集団の中で、各教員が自分の役割達成に向けて協議ができるようにした。

ア 学年主任がメンターになる学年団

学年が複数学級で構成されている学校では、学年主任がメンターとなり学年の教育活動を行っている。単式学級の学校でも、低学年・中学年・高学年という構成や、下学年・上学年という構成で教育活動等の話し合いを設定することでメンターとなる教員が存在する。そのメンターに、学年の教育活動以外に、生徒指導や保護者対応等に悩みを抱える教員への精神面でのサポートもし

ながら支えていくメンターの役割も担っていくように促した。

イ 各部部长がメンターになる校務分掌

学年団より人数が多くなる小集団が校務分掌の小集団である。組織の業務遂行には、学校の教育目標や組織目標に沿っているか、前年度の反省を踏まえているかなど様々な視点で検討していくよう促した。

ウ 各教科等主任がメンターになる小集団

各教科等主任は教員の資質向上を目指して校内研修や、職員の専門性を生かした研修を企画するよう助言した。

② 風通しのよい職員室の環境づくり

職員室は教職員が集まる場所であり、会議・研修の場だけ担っている場所ではないと考える。職員室の掲示物等や雰囲気づくりも教頭としてのマネジメントの一つと捉える。

- ア 指導や支援等に参考になる資料等の掲示
- イ 研究公開や授業研究会の日程、見所を一覧表にまとめ職員間で閲覧

ウ 教育図書や、他の職員に参考となる図書の展示

エ 各々の職員が悩みを相談したり、先輩の職員に相談したりする雰囲気づくり

オ お互いの考えを言える職員間の雰囲気づくり

カ 「いつでも どこでも OJT」を合い言葉に、日常的に教員同士の教え合いや学び合いができる雰囲気づくり

キ 教頭自ら職員への声かけやくつろげる場所の提供

(3) 成果

- 教職員評価制度を基盤とした人材育成の工夫に取り組むことで、組織の中での自身の役割を意識させることができるようになった。評価制度を活用することで無理なく継続的な取組につなげることができた。
- 組織への支援を行ったことで、各教員が自分の役割や業務に責任感・使命感をもって取り組む姿がうかがえた。また、職員室の環境を工夫したことで、風通しのよい職員室に近付くことができた。

4 今後の課題

- 資質能力の高まり、達成度の判断基準を明確化した変容の把握
- 校務分掌と学年へのつなぎの強化