

第4分科会 研究課題「組織・運営に関する課題」

研究主題 「人材育成や組織力向上に対する教頭の具体的な手立てについて」

宮崎支会 宮崎市立生目南中学校 日高 徹

1 主題設定の理由

現在、新型コロナウイルス感染防止のための対応が求められ、学校の教育活動の変更やそれに伴い教員の負担が増えつつある。保護者からの不安の訴えや学校の対応への意見等に、管理職としても難しい対応を迫られることもある。このような状況の中、大量退職、教員不足の影響により、ベテラン教員から若年教員への知識・技能の指導、伝承が十分に機能しなくなっている現状がある。実際に「指導方法や生徒理解について学びたいが、なかなか機会をつくれない」といった不安をもっている若年教員は少なくない。国は「教員は学校で育つ」という考えの下、具体的な方向性の一つとして「OJTを通じて日常的に学び合う校内研修の充実」を求めている。学校現場で、担任や担当の業務は、裁量で進行するとともに多様な知識・技能を発揮することが求められる。そのため、必然的に「仕事を通して学ぶ機会」が多くなる。

このことから、教員一人一人の学びたいというモチベーションを高め、自ら進んで学び、教員としての資質・能力を向上させていく手立ての在り方を考える必要がある。

人材育成を担う教頭として、このような状況にどのように対応するべきか。課題となるものは何かを明らかにし、具体的な手立てを共有することが大切であると考え、本主題を設定した。

2 研究のねらい

教頭としての各学校における人材育成の実践の検証と新たな取組の提言を行う。

3 研究の経過

第1回教頭会研修会

- ・研究テーマと方向性の決定

第2回教頭会研修会

- ・各学校の実践発表と協議

第3回教頭会研修会

- ・各学校の実践発表と協議
- ・発表原稿検討

4 研究の概要

(1) 研究の内容

① これまでの人材育成の取組について

ア ミドルリーダーの活用

- ・ミドルリーダーを介して、若手職員と管理職とのコミュニケーションを積極的に行い、「課題や不安に対して共に考える」という姿勢で関わる。(OY中)
- ・ミドルリーダーとのコミュニケーションを行い、知識や技能の共有化を図る。(IM中)
- ・ミドルリーダーに仕事を任せる際に、トップダウンではなく、相談や協議をしながら最終的に任せるようにする。(OT中)
- ・教頭と核になるミドルリーダーとの定期的・継続的なショートミーティングを行う。(ID中)

イ 意図的な研修の機会と内容の工夫

- ・同じ課題をもつ教職員による勉強会を意図的に実施し、目の前の課題に多くの職員の知識や経験が生かされるようにする。(T中)
- ・担当者任せにせず、関わりのある係を集め対応を検討する。校務分掌上で担当が明確になっていないものについては、教頭が声をかけ協議する場を設ける。(OT中)
- ・起案文書を丁寧に確認し、気づいたことを指摘する。また、複数からの意見をもとにした内容になるよう指導する。(I中)
- ・個々の職員と管理職とのコミュニケーションづくりに努め、管理職への相談をしやすい雰囲気づくりを行う。(OY中)

② 新たな人材育成の手立てについて

ア 双方向の指導方法等の伝承

- ・一人1研究授業の実践を行い、複数の教員から良さや改善点を指摘してもらおう。授業の様子を動画で撮影し、自

分の授業を客観的に見つめる機会とする。
(IM中)

- ・ 「ベテランから若手へ豊かな経験に根差した指導方法の伝承」「若手からベテランへICT活用の方法を指導」するなどの得意分野を生かした双方向の研修の機会を設ける。(OY中)
- ・ 職員全員で取り組む機会をとらえ、チームで動かすことにより、職員間の人間関係作りやチームとしての意識改革に効果的である。

イ 若手職員の行事等への参画

- ・ アイデアや意見の積極的な採用とスピード感のある変更プロセスをとることによって、参画したという意識を高めることができ、高いモチベーションを維持することができる。(IM中)
- ・ 企画案等を提案する場合、自分の願いや考えをもとに提案させる。これによって、それぞれが熟考した上での提案をすることになる。さらに、熟考する過程で教員同士の学び合いの機会をつくることができる。(IM中)
- ・ 校務分掌のスリム化を図り、複数で関わられる体制をつくる。そのことで知識や技術を伝承する機会をつくることになり、さらには働き方改革にもつながる。(ID中)

(3) 分析と考察

- ① 学校における組織においてミドルリーダーの存在は大きい。多くの場面でミドルリーダーの関りが、若手職員の知識や技能の学びの質に関係してくる。ミドルリーダーをOJTの枠組みに組み込み、意図的に関りをもたせることが大切である。
- ② 学校の教育力を維持、継承していくためには、教員個々が「日常的に学び合う」ことを意識しながら業務に関する情報を共有したり、実践を協働したりするOJTが必要である。
- ③ 実践に関する知識や経験を職員間で共有することによって、理解が深まり具体的な計画を考えたり、改善の方向性を見いだすことができる。

④ 全ての職員が気軽に指導方法や指導技術について相談し合える雰囲気づくりが重要である。

⑤ 資質や能力の向上を目指す思いや目標の価値、妥当性を熟考することによって自分なりに納得して目標の達成を目指すことができるのではないかと。

⑥ 教師にこそ主体的、対話的で深い学びが必要である。質の高い問題解決を通して、「知識・技能」「思考力・判断力・表現力」「学ぶ姿勢、人間性」の育成を図ることが重要である。

⑦ 問題解決の過程には、経験したことのない状況に対応したり、未知の課題を追求したりする場面が出てくる。その機会を的確にとらえ、先輩教員や同僚と知識や経験に基づき、課題解決に向けた協議をすることで、質の高い学びができる。

⑧ 「OJT」と「OJL」を効果的に機能させることが大切である。「教える」ことの実効性や効果は認めつつ、「学び合う」ことで教員個々の自立的な学びや、自ら成長しようとする姿勢の育成につながり、より効果的な資質や能力の向上につながるのではないかと。

4 研究の成果と課題

(1) 学校の規模や職員数によって違いはあるものの、各学校が目標や状況によってどのような人材育成の手立てを選択しているのか、どのような効果があるのかを調査、分析することで、それぞれの手立てを客観的に分析することができた。

(2) 意図的に人材育成の機会を仕組むことが教頭の大きな役割であると再認識すると同時に、最終的にいかに「セルフマネジメント」につなげる手立てを考えるかが今後の課題である。