



教職員の指導力向上を目指す協働体制の構築

—教職員の力量を高めるための教頭の役割—

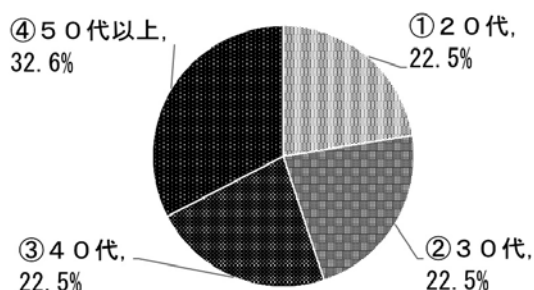
佐賀県三養基地区教頭会 みやき町立中原中学校 杠 幸世

1 主題設定の理由

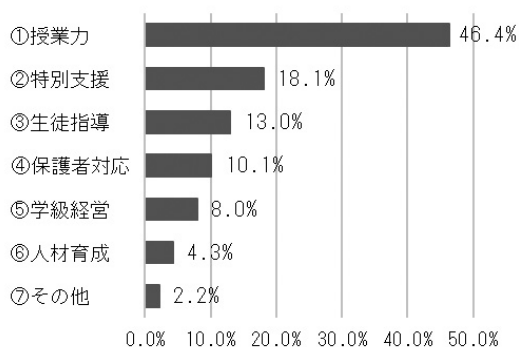
三養基地区（みやき町・上峰町）教頭会は、4中学校と5小学校からなる。本地区では、昨年度までの3年間、「校種間連携」について研究を重ね、学校教育目標の達成のためには組織づくりと次世代のリーダー（ミドルリーダー）の育成が重要であることが分かった。今後10年で急速な世代交代をする中、また、学校課題が複雑化・多様化する中において、教職員の指導力向上は喫緊の課題である。そこで、今後高めたい力量について意識調査を行った。その結果、約半数の教職員が「授業力の向上」を選択し、「後進の人材育成」は僅か4.3%に留まった。

以下は、第2回意識調査の結果である。

○教職員年代別構成



○自分のキャリアを考慮して教員として特に高めたい力量



このような結果から、本地区では、学校課題の解決を図るためには教職員の力量を高め、協働体制を構築することが重要であると考え、本主題を設定した。

2 研究のねらい

協働体制の構築のために教頭として教職員に対する関与の在り方に焦点を当て、各校の実践を通して、教頭の機能について明らかにする。

3 研究の経過

【令和元年度】

- ・課題の把握と研究主題の決定
- ・教員の力量に関するアンケート（第1回）

【令和2年度】

- ・推進の方策決定
- ・各校における実践の検討
- ・教員の力量に関するアンケート（第2回）

【令和3年度】

- ・研究の実践及び検証

【令和4年度】

- ・研究の実践及び検証・評価

4 研究の概要

本稿では、「教頭」という職がどのように「機能」すれば教職員の力量を向上させることができるかについて考察する。

研究の方向性としては、学校運営において教頭が教員に積極的に関与することに重点をおくこととした。令和2年度より、各校の実践を共有し、よりよい実践を目指した取り組みを行っている。継続的に研究を進めるために、各校の取り組みを次の4項目に集約して示す。

- (1) 学校評価を生かす
- (2) 人事評価を生かす
- (3) 校務分掌を生かす
- (4) 研修会を生かす

(1) 学校評価を生かす

教頭は、教職員の存在を重要な教育環境であると認識し、全教職員がフォローシップを発揮しながら協働的な学校運営を目指すためのサポートをしなければならない。そこに

至るまでに、教頭は、校長の学校経営ビジョンに基づいた学校評価計画を作成する必要がある。つまり、学校教育目標の実現を目指すために、一人一人の教職員の力量を高めること、組織としての結束力を強めることを第一に考えた。

学校評価では、年度当初・中間評価・最終評価において、教職員の学校教育目標との関わりや、組織の一員としての働きについて定期的に振り返りを行わせる。年度当初は、教頭が教職員と共に課題解決に向けた対策を考える。中間評価・最終評価では、「どのような方策を具体的な行動計画として推進したか」「組織の一員として、どのような貢献をすることができたか」等について振り返らせる。ここでは、達成の可否を問うのではなく、そこに至るまでの過程や教職員の参画意識を認め、称賛することが大切であると考えている。

(2) 人事評価を生かす

「人事評価を生かす」ためには、校長の指示を仰ぎながら、教職員一人ひとりに組織の一員であることの自覚を促し、個々の教職員の力を束ね、学校経営や運営に主体的に関わりをもたせることが大切である。そのために教頭は、学校目標の重点取組を確実に把握し、それが個々の教職員の具体的な目標（業績評価）とどのように関与する必要があるのかを意識させなければならない。教頭が、組織としての学校目標と個々の業績評価を一体化させ、その整合性を図りながら指導や助言を行うことで、教職員一人一人のもてる力の発揮を期待することができる。

(3) 校務分掌を生かす

タイムマネジメントは、時間の管理ではなく、仕事の管理である。校務分掌の配置を「適材育成」と捉え、主担当には「人材を育成する」という意識をもって複数で行うように指導や助言をすることで、教職員の力量の高まりに寄与できると考える。先達と後進を結び付け、組織をチームとして機能させるよう働きかけを行うことは、働き方改革の推進にもつなげることができる。教頭は、校長の指示を仰ぎながら学校全体を見渡し、先を見通した校務分掌のマネジメントを行っていき

たい。

(4) 研修会を生かす

教頭として、教職員一人一人がもつ強みを的確に把握し、教職員を刺激し、それぞれを繋ぐことで、互いに刺激し合い教職員が一体感を共有する協働体制の構築ができると考える。校内研究を通してアドバイスし合うことのできる校風を構築し、教職員の指導力の向上を目指す。このように研修会の企画や運営に将来のミドルリーダー候補を抜擢することは、単なるOJTに留まらず、教職員の一体感も生じさせる。

5 研究の成果と今後の課題

各校の実践を共有することにより、教職員に対する関与の在り方についての方向性を示すことができた。また、協働体制の構築についても地区で共通意識をもつことができた。

今後の課題は、教職員の力量を高めるために「人事評価を生かす」ことである。「佐賀県公立学校の校長及び教員としての資質の向上に関する指標（以下、教員育成指標）」では、若手からベテランまでキャリアに応じて求められる資質・能力が示されている。人事評価のポイントは目標設定にある。私たち教頭は補助評価者として校長の指示を仰ぎながら、それぞれの教職員が適切な目標設定をできるよう、教職員の理解に努める必要がある。また、業績評価表の目標設定項目「校務分掌」の重点取り組み内容や具体的取り組みは、教員育成指標（チーム学校を支えるマネジメント力）の中の「校務分掌」や「人材育成」の項目を参考にしよう指導や助言を行っていかなければならない。その際、「学校全体を敷衍して課題を捉えること」「組織づくりの視点をもつこと」に留意するよう促すことで、協働体制の構築に資するものと考えている。

今後さらに、これらの実践の成果を基に、地区教頭会として共通実践に取り組むこととする。本研究の推進により、学校全体の課題を個人の問題として捉え、課題解決のための提案を積極的に行う教職員への変容を図りたい。そのためには、私たち教頭の意識や行動の変革が求められていると考える。