

第74回山形県連合小学校研究協議会発表資料  
第3分科会 「指導・育成」研究・研修  
研究課題「学校の教育力を高める研究・研修の推進」

# 教員の指導力と経営参画意識を高める 研修の在り方と校長の役割



令和2年6月12日  
東置賜地区校長会  
南陽市立沖郷小学校 八島浩行

# 1 研究テーマ設定の趣旨

## (1) 学校の教育力を高めるための校長の役割

### ○ 南陽市内の小学校の実態

- ・ 若手教員の育成が急務である。
- ・ 中堅教員が少ない。(30～40代前半)
- ・ 50代教員のモチベーションの向上や教育改革に対応した指導が求められる。



学校規模や教員構成に違いがある。

### ○ 校長として、キャリアステージに応じた教員の見取りと課題の把握が重要である。



- 学校規模や教員構成など学校の実態は違っても、キャリアステージに応じた人材育成や経営参画意識の高め方に共通項を見い出して、研究・研修を推進していきたい。

## 経験年数別の教員の割合の現状

ステージ1 初任時～3年目

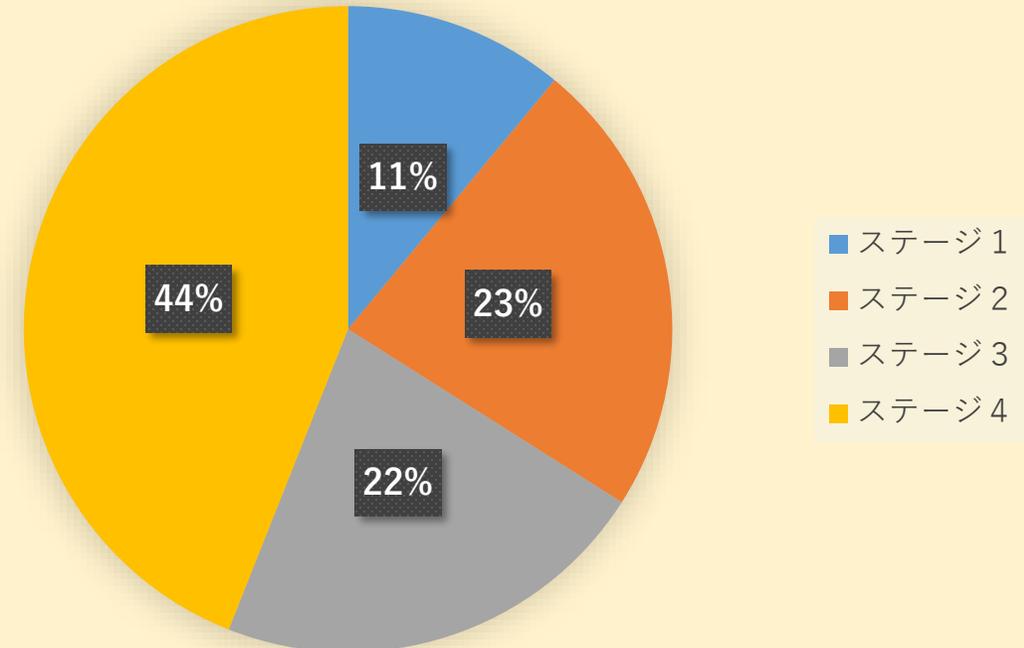
ステージ2 4年目～10年目

ステージ3 11年目～20年目

ステージ4 21年目～



## 経験年数別の教員の割合



# 研究テーマ

## 教員の指導力と経営参画意識を高める 研修の在り方と校長の役割

(2) 校長に求められる力

### 研究の柱 「人材育成力」と「学校経営力」

(3) キャリアステージに応じた意識調査による課題把握

「教職の実践に関する資質・能力」と「教職の素養に関する資質・能力」



重視している項目・課題意識がある項目・課題を解決する方法・経営参画意識

※ 調査項目は、山形県教員「指標」の「研修 キャリアアップシート」による。

# 意識調査の結果と考察

教員の資質・能力に関わって、特に重視している能力

	1位	2位	3位
<b>ステージ1</b> 初任時～3年目	児童生徒理解力・ 教育相談力	基礎的授業力・ カリキュラムマネジメント力 学び続ける姿勢	
<b>ステージ2</b> 4年目～10年目	集団指導力・ 学級経営力	児童生徒理解力・ 教育相談力	教師としての専門性・専門 教科の指導力強化
<b>ステージ3</b> 11年目～20年目	児童生徒理解力・ 教育相談力	集団指導力・ 学級経営力	基礎的授業力・ カリキュラムマネジメント力
<b>ステージ4</b> 20年目～	集団指導力・ 学級経営力	児童生徒理解力・ 教育相談力	教師としての専門性・専門 教科の指導力強化 基礎的授業力・ カリキュラムマネジメント力

○どのステージの教員にも共通した傾向がある。

○児童理解や児童との関わり方について重要視する意識が高い。

# 意識調査の結果と考察

教員の資質・能力に関わって、特に課題だと思っている能力

	1位	2位	3位
<b>ステージ1</b> 初任時～3年目	教師としての専門性・ 専門教科の指導力強化	集団指導力・ 学級経営力	基礎的授業力・カリキュラム マネジメント力
<b>ステージ2</b> 4年目～10年目	教師としての専門性・ 専門教科の指導力強化	集団指導力・ 学級経営	基礎的授業力・カリキュラム マネジメント力
<b>ステージ3</b> 11年目～20年目	教師としての専門性・ 専門教科の指導力強化	ICT活用力・ 情報モラル	指導の積極的な改善
<b>ステージ4</b> 20年目～	ICT活用力・ 情報モラル	基礎的授業力・カリキュラム マネジメント力	チーム運営力

- ステージ1・2とステージ3・4の教員の傾向の類似点と相違点が明確になっている。
- 授業づくりについての課題意識が高い。
- 課題解決のために「他の教員から学ぶ・研修の機会をとる」という意見が多く、学ぶ意欲が高い。

# 意識調査の結果

## キャリアステージごとの経営参画意識 重点項目を意識している割合

ステージ	重点項目	割合
ステージ1	同僚と協働することの意義を理解し、問題解決に向けてチームで対応することができる。	89%
ステージ2	組織の一員として自己の役割を自覚し、学校の運営に貢献することができる。	70%
ステージ3	学校を取り巻く状況を把握・分析し、組織の課題を発見することができる。	5%
ステージ4	柔軟な発想と企画力、的確な判断力をもち、全体最適の視点から、学校の職務を推進することができる。	19%
	学校運営について、機会を自らつくり出して監視力に意見具申することができる。	11%
	組織運営や教科指導に積極的に関わり、学校の教育目標の実現に向けて工夫改善を行うことができる。	35%
	組織全体について、内外の環境要因を広く見渡しながらその特徴をつかみ、強みを活かした教育活動を展開することができる。	14%

# 意識調査の結果を受けた課題

## 人材育成力に関して

- 「**教師としての専門性・専門教科の指導力強化**」や「**ICT活用力・情報モラル**」といった、日々の指導に直結する「**授業づくり**」に関する研修を重点的に行っていく必要がある。
- 研修を機能させていくために、校長の考えと教員のニーズを融合させて、**研修した甲斐があったと思わせる研修**を位置付けていくことが重要である。

## 学校経営力に関して

- ステージ3の教員の**経営参画意識**を高めていく必要がある。
- ステージ4の教員の「**発想力や企画力**」「**判断力**」を引き出し、身に付けさせていくことが必要である。また、「**管理職に意見具申**」できる仕掛けをしていく必要もある。
- ステージに応じた**参画のさせ方**を考えていく必要がある。

## (4) 研究の重点の設定

### 研究の重点

- |            |   |                       |
|------------|---|-----------------------|
| 人材育成力に係る重点 | ⇒ | 研修体制づくり（研修内容・方法・位置付け） |
| 学校経営力に係る重点 | ⇒ | 経営参画意識改革（戦略・組織力の活用）   |

## 2 研究の概要

### (1) 研究の経過

#### ① 第1年次（平成30年度）

- ・ 研究課題を受けた研究テーマの設定に係る検討

#### ② 第2年次（令和元年度）

- ・ 研究テーマの設定
- ・ 教員の実態調査の実施と分析
- ・ 各校での実践
- ・ 校長会における取り組み

#### ③ 第3年次（令和2年度）

- ・ 研究の実践とまとめ

### (2) 研究の方法

- ・ 校長会における課題研修と情報交換
- ・ 前期と後期のアンケート調査
- ・ 実行委員会での検討と校長会での提案

# 3 研究の内容

## (1) 研修体制づくり

### ① ショート研修会の実施

勤務時間内の16:20~16:50  
までの30分間の設定

- 校長の思い+発想 「研修を通して人を育てたい」 + 「参加しやすい研修」
- 校長が仕掛ける。⇒ 学習指導部長に思いを託す。
  - ・ 短時間
  - ・ 自由参加
  - ・ 教員のニーズ
  - ・ 講師は学習指導部員
- 研修を価値付ける。⇒
  - ・ 講師を褒める
  - ・ 教員にフィードバックする

### 研修内容の例

- ・ プログラミングの授業
- ・ ICT機器の活用
- ・ 通知表の所見の書き方
- ・ コミュニケーションスキル
- ・ 国語の読解の授業



# 成果

- 自由参加にもかかわらず、参加率はどの研修もほぼ100%だった。
- ↓
- ◎ 勤務時間内の短時間設定であるため、負担感や多忙感がない。
  - ◎ 研修内容が教員にとって「喫緊の課題」である。
  - 参加できなかった教員にも、同学年部の教員が研修内容を伝えているので、日常的なOJTにつながっている。
  - 講師自身が学ぶ場になっている。

プログラミング教育への不安が解消された



教材提示装置の代わりにiPadを活用したい

所見を書く時のNGワードを再確認できた



褒められる子どもの気持ちがよくわかった

## ② 一人一研修の実施

- 校長が研修の位置付けを明確化
  - ・ 提案… 内容、場所、時期、研修におけるPDCAサイクルの必要性、などを示唆  
「ぜひ、こういう分野でリーダーシップを発揮してほしい…」
- 研修を生かす場面設定（アウトプット）
  - ①自己評価 ②校長への報告 ③職員会議で「ミニ伝達会」を実施
  - ④他校に発信（助言者・研究協力員など）
- 本人への価値付け
  - ・ 自信の構築 ⇒ 「リーダーとして頼むよ」
  - ・ 主体的な学び ⇒ 経営参画意識に発展

### 具体例

- ・ 道徳主任… 「授業づくり」の研修参加 ⇒ 他校の助言者として発信  
⇒ 本人の言葉で指導助言したことで自信を深めた
- ・ 養護教諭… 発達障害の研修参加 ⇒ 特別支援コーディネータとして適切な  
アドバイス ⇒ 本人の学校経営参画の幅が広がった
- ・ 特活主任… 「オープン講座」参加 ⇒ 校内で模擬授業 ⇒ 市内で授業研実施  
⇒ 参加者の良き刺激 ⇒ 本人の達成感が次への意欲に変わった

### ③ 小規模校での研修例

内部だけでは限られてしまう多様な研修の機会を活用する

○教員が少ないからこそ、外部の研修に積極的に参加（参画）させる

＜研修内容の例＞

＜成果＞

- ・ 他校の研究会に積極的に参加させる → 研究協力者としての参画が力量向上につながった。
- ・ 市教職員研究発表会で実践発表させる。 → 発表原稿をまとめることで力量向上につながった。
- ・ 他校からの授業（複式授業）視察を積極的に受け入れる。 → 観られることで自身の実践を振り返ることができた。客観的な批評を得られた。



## ④ 幼保小中一貫教育

市内3中学校区で施設分離型の幼保小中一貫教育を推進している

### 校長の役割①：実態把握

取組内容の固定化・形骸化からくる徒労感  
目的意識の弱い活動内容に偏向した話合い

### 校長の役割②：気付く・考える

そもそも職員が一番の関心事は、授業改善・指導力向上  
そもそも施設分離型と義務教育学校とでは、環境が全く違う。  
⇒ 義務教育学校と同じこと（教員の相互乗り入れ授業、児童生徒合同の活動や学習、定期的な教職員合同の話合いなど）は困難



校区内の学校に“同じ空気を醸成する”

⇒ 校内研究と一貫教育を一体化し、授業研究会での議論を通して児童生徒観、指導観などの“観”を共同創造する。



## ④ 幼保小中一貫教育

### 校長の役割③：方向付ける

3部会制による研究

**教科等部会**：「思考力・判断力・表現力等」を高める指導の工夫

**特別活動部会**：自発的、自治的な活動の推進（学級活動）

**道徳科部会**：道徳性を育む「特別の教科 道徳」の充実



### 校長の役割④：任せる

**教科等部会** 主担当 A校 責任者：A校教頭 推進者：A校研究主任

**特別活動部会** 主担当 B校 責任者：B校教頭 推進者：B校研究主任

**道徳科部会** 主担当 C校 責任者：C校教頭 推進者：C校研究主任

各校毎3部会に分かれて職員が所属し、年3回の合同授業研究会を開催

《第1回》 A校：教科 B校：学活 C校：道徳

《第2回》 A校：道徳 B校：教科 C校：学活

《第3回》 A校：学活 B校：道徳 C校：教科



**成果：3校の教頭、研究主任、教務主任の主体性が発揮された**

## (2) 経営参画意識改革

### ① 戦略的校内人事

- 部長・主任の顧問制
  - ・ミドルリーダーに部長・主任を任せるために、前任者やベテランの経験者を顧問とし、相談相手として位置付ける。

### ② 前例踏襲の払拭

- 校長からのブレインストーミング
  - ・コミュニケーションをとって本人のアイデアを引き出す。
  - ・起案文書が先になると、訂正が難しくなる。⇒ 時短になる。
  - ・会議文書提出前に、担当者に宿題を与える。⇒ 本人に委ねる。
- 文書作成の基準
  - ・子どもにどんな力がついたのかを評価したうえで計画を立てる。



双方向

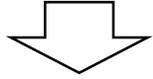
## 戦略的校内人事 顧問制の留意点

- ① 前任者等を顧問に置くのはベテラン層の負担軽減・教職員の指導力向上を目的としている。
- ② 校長と直接話すことの意義は、経営意図に対して十分な理解を進めつつ委ねる範囲を示すことで、ミドルリーダーを伸ばす狙い。
- ③ どのような取り組みにしたいか、ミドルリーダーの意見を聞きながら、アイデアを引き出すことに傾注する。
- ④ 関係の教職員と意見交換（根まわし）を丁寧に進めさせることで起案の弱点を補ったり、教職員全体の意識を高める。
- ⑤ 昨年度の起案を土台にしないことから、今年度の児童や教職員の特性を十分に生かした計画がなされていく。

### ③ 個の育成

#### ○ 教員への期待と分析 ⇒ 体育主任で自己有用感を育てたい

- ・ 32歳、体育指導が好き、心配性、一人で抱え込むタイプ…



#### ○ ミッションで育てる

- ・ 「運動会を動かす」というミッションを教員と共有する
- ・ 対話を重ねて「その気にさせる」「期待する」
- ・ 簡単な約束をする
  - ・ 他教員から聞かれた時「わかりません」と言わない
  - ・ 情報は足で稼ぐ
  - ・ 年上でも遠慮しない
  - ・ 人を動かす
  - ・ 重要事項はプリントではなく口頭で伝える

#### ○ 動きを観察する… 聞くことは「余裕ある？」の一言だけ

#### ○ サポート職員を動かす

#### ○ 「貢献度」という視点で評価する

他教員からの評価が高くなった  
新たな発想で体育指導を変えた

## ④ エンパワーメント

● 課題「担任は40～50代のみ、安定感はあるが**個業**になりがち」

○ テーマ

「教職員一人一人のモチベーションを高め、学校経営参画意識を向上させ、いかに組織として取り組んでいくか」

1 「**火種をつくる**」…ミドルリーダーへの働きかけ

- ・管理職とミドルリーダーとの双方向のコミュニケーション

2 「**火種から炭をおこす**」…ミドルリーダーから教職員全体へ

- ・全体と個別の二つの方向からのアプローチ

(全体) ミドルリーダーの提案授業 (個別) 人事評価シート

3 「**互いに火をつける**」…教職員相互に

- ・ベテランから若手へ、若手からベテランへの指導法の伝授

◎ **他の教職員、学校全体のために役立つ「有用感」**

⇒ 学校経営参画意識へ

## ⑤ 学力向上から経営参画意識へ

### 1 全教職員が担任

○ 全教職員が一人一人の子どもの担任という意識をもたせることが、学校全体の学力を向上させることになる。(小規模の強み)

### 2 道徳教育の充実(道徳:全ての教科、教育活動の基盤となるもの)

○ 全校日記の実施 → 全校生が順番で日記を書き、研究主任、担任がコメントを書き、毎日掲示する。

### 3 授業プランの作成

○ 縦割り学習会の実施 → 勉強の仕方のアドバイス、教える、ノートのとり方と活用の情報交換



全教職員が学力向上へ同じベクトルで取り組み、成果を共有することで、経営参画につながることを共通理解できる。

## ⑥ 小規模校における経営参画意識改革

### 1 自校開催の公開研究発表会を生かす

#### ○ 当事者意識をもたせる

##### ＜意識改革の方策＞

- ・ 限られた人数のスタッフのため、公開研に向けた様々な仕事を担当者に大枠で提示し、信頼して任せた。

##### ＜成果＞

- 職員個々が自らの判断で、クリエイティブに行った。
- 信頼に応えようとする。
- 達成感が自己有用感を生んだ。

### 2 校長自身が職員に積極的に指導する

#### ○ 「小規模校ゆえにミドルリーダーが少ない（いない）」

「『言わなくても分かるだろう』が通用しない若手が増える」現状を考慮する

##### ＜意識改革の方策＞

- ・ 校長自ら積極的に直接指導する。 → 背中から学べる先輩がいない現状を補うことができた。
- ・ 具体的な言葉を多用して指導する。 → SNS中心世代も指導を理解し、実

践。

## ⑦ 南陽市教育指導員制度の活用

### ○ 教育指導員制度

- ・ 各校の校長が推薦する教科指導のスペシャリストを教育指導員として任命し、自校だけでなく他校の研修会などで指導助言などを行う。

### ○ 教育指導員制度の目的

- ・ 教職員の指導力向上と自身の研修・資質向上
- ・ 各校の教科経営や指導上の課題解決を図る実践研究の推進

### 活用例

- 校内での研修会の講師を務めさせる。
- 複式授業の他校からの視察を受け入れ、他校の教員が授業を参観し、研修する場を設定する。
- 校内での模擬授業をもとに、授業研究会を活性化させる。
- 研修会で学んだことをもとに実践した成果を発信させる。

リーダーとして校内研究を牽引するという自覚が出てきた

# 前期と後期の意識調査の比較と考察

教員の資質・能力に関わって、特に課題だと思った能力（前・後期の比較）

	1位	2位	3位
<b>ステージ1</b> 初任時～3年目 前・後期の比較	教師としての専門性・ 専門教科の指導力強化 <b>53% ⇒ 17%</b> ↓	集団指導力・学級経営力 <b>38% ⇒ 21%</b> ↓	基礎的授業力・カリキュラム マネジメント力 <b>30% ⇒ 15%</b> ↓
<b>ステージ2</b> 4年目～11年目 前・後期の比較	教師としての専門性・ 専門教科の指導力強化 <b>20% ⇒ 8%</b> ↓	集団指導力・学級経営力 <b>18% ⇒ 11%</b> ↓	基礎的授業力・カリキュラム マネジメント力 <b>15% ⇒ 13%</b> ↓

- ステージ1・2のどちらの教員も、上位3つの課題意識が全て低くなったのは、研修や日常的なOJTなどを通して、専門性や専門教科の指導力の高まりや、教科指導への自信が出てきたことが要因だと思われる。
- ステージ1の若手教員が伸びてきたと思われる。先輩教員の指導助言を受けながら、学ぼうとする意欲が高まってきたことが要因として考えられる。

# 前期と後期の意識調査の比較と考察

教員の資質・能力に関わって、特に**課題**だと思った能力（前・後期の比較）

	1位	2位	3位
<b>ステージ3</b> 11年目～22年目 前・後期の比較	教師としての専門性・ 専門教科の指導力強化 <b>17% ⇒ 14%</b> ↓	ICT活用力・情報モラル <b>16% ⇒ 13%</b> ↓	指導の積極的な改善 <b>13% ⇒ 2%</b> ↓
<b>ステージ4</b> 20年目～ 前・後期の比較	ICT活用力・情報モラル <b>18% ⇒ 8%</b> ↓	基礎的授業力・カリキュラム マネジメント力 <b>12% ⇒ 7%</b> ↓	チーム運営力 <b>10% ⇒ 7%</b> ↓

- ステージ3の教員は、ミドルリーダーとしての役割を自覚し、指導を改善しようとする意識が高まったと思われる。
- ステージ3・4のどちらの教員も、研修や若手・中堅教員からのアドバイスを受け、ICTを授業で活用することができてきた。また、プログラミング教育への不安が払拭されたと思われる。
- ステージ4の教員は、組織の中での役割を果たそうとする意識が高まったと思われる。
- ステージ3・4の教員の「後輩への指導・助言」が新たな課題としてあがってきている。  
⇒ 組織における自分の立場や役割を自覚しながら、同僚と関わってきたことがうかがえる。

# 意識調査の結果

## キャリアステージごとの経営参画意識 重点項目を意識している割合

ステージ1	重点項目	割合
同僚と協働することの意義を理解し、問題解決に向けてチームで対応することができる。		89% → 83%
ステージ2	重点項目	割合
組織の一員として自己の役割を自覚し、学校の運営に貢献することができる。		70% → 75%
ステージ3	重点項目	割合
学校を取り巻く状況を把握・分析し、組織の課題を発見することができる。		5% → 26%
ステージ4	重点項目	割合
柔軟な発想と企画力、的確な判断力をもち、全体最適の視点から、学校の職務を推進することができる。		19% → 22%
学校運営について、機会を自らつくり出して監視力に意見具申することができる。		11% → 14%
組織運営や教科指導に積極的に関わり、学校の教育目標の実現に向けて工夫改善を行うことができる。		35% → 46%
組織全体について、内外の環境要因を広く見渡しながらその特徴をつかみ、強みを活かした教育活動を展開することができる。		14% → 16%

## 満足感に係る意識調査

### ○ 「満足感を感じる」という記述のアンケート結果より

(1) ステージ1の教員は、**「自分が認められた」**ときに感じる

※ 自分の考えや企画が通ったとき

(2) ステージ2・3の教員は、**「チームとして成果が出た」**ときに感じる。

※ 他の先生方と協力し、運営に貢献できたとき

(3) ステージ4の教員は、**「子どもに目指す姿として現れた」**ときに感じる。

※ 児童への指導の効果が表れ、成果が出てきたとき

### 校長の役割

◎ 各ステージごとの満足感に偏りが出ないように、全ステージの教員が共通した満足感を得られるような**価値付け**をしていく。

## 4 成果

### ① 研修体制づくりの視点から

- 校長として教員のニーズを踏まえ、研修に参加したくなる意識を醸成し、研修内容をフィードバックさせることが、日常的なOJTにつながり、教員の資質能力を向上させることになる。
- 校長の思いを実現するために、主担当教員を動かす仕掛けをして、研修の成果を価値付けすれば、教員が主体的に取り組む研修ができる。

### ② 経営参画意識改革の視点から

- 校長がステージに応じた重点項目と、教員の資質能力・校務分掌をつなぎ、本人が自覚していない成果を価値付けし、期待感を醸成することが参画意識改革につながる。
- 校長は教員の個性を引き出し、活躍の場や機会を与えたうえで、組織の中での貢献度を認め、自覚させることによって、参画意識が高まる。

## 4 課題

### ① 研修体制づくりの視点から

- ステージ3・4の教員は、ミドルリーダーやベテランとしての自覚が出てきたが、人を動かすだけでなく、育てる視点で指導することの難しさを感じている。組織マネジメントという視点から、研修を設定することも必要である。

### ② 経営参画意識改革の視点から

- 教員によっては、指示されたことはできるが、創造的に考えることができないので、発想を引き出し、生かすためのディスカッションが必要である。
- 日常的なOJTを進める中で、新たな手立てを考えることこそが学校経営への参画そのものであることを理解させる必要がある。

## 5 提言

- 人材を育成し、経営参画意識を向上させるには、学校規模や教員構成など、学校の実態に応じたキャリアステージごとの教員の見取りから、**共通項と課題**を見い出し、それをもとに**戦略**を立てる必要がある。



- 1 校長の思いを実現するための**仕掛け**をする。
- 2 校長が個と組織の**価値付け**をする。