

学校の教育力を向上させる人材の育成

伊万里市立南波多郷学館

校長 多久島一仁

1 はじめに

本実践は、学校の教育力を向上させるためにはどのように人材育成を図るべきかについて、伊万里市・西松浦地区校長会で実践したことをまとめたものである。若手育成、ミドルリーダー育成を中心に述べていくこととする。

2 主題設定の理由

教職員を取り巻く状況は、教員不足、長時間労働、生徒指導の困難さや保護者対応、そして、様々な教育課題への対応等が複雑に絡み合っている。特に、中学校における教員不足は深刻で、佐賀県の令和8年度採用倍率において、国語と英語が0.4倍、技術に至っては0倍という状況である。

さらに、近年は大量退職に伴い、若手教員の採用が増え、管理職試験の受験者も減少傾向にある状況である。

こうした中、リーダーシップをもった人材と若い世代の人材の育成が急務であると考え。

そこで、校長会が課題を共有し、学校を超えた組織を展開することで、協働体制が生まれ、各学校の研修体制がより活性化され、教員の個々の力量も向上できるのではないかと考える。以上のような理由から、本主題を設定し、研究に取り組むこととした。

3 取組の実際

(1) 人材育成とは

① 何のために人材育成があるのか

「売上や利益をあげるために人材育成があるのではない。人の命を輝かせるためにある」

② 「貢献」に焦点を当てた人材育成

ア 組織という道具を使って人が成長するためには、まず、「組織が成果をあげるために、自分はどのような貢献をすることができるだろうか」と考える習慣を身に付けることである。

イ 自らの仕事や他との関係において、貢献に焦点を合わせることによってよい人間関係がもてる。

③ 仕事を通じた成長

ア 素心で自他に向き合い、他者の美点を凝視することで心が磨かれていく。

イ マネジメントとは、模範となることによって行うものである。

ウ 仕事は人格の延長である。それは自己実現の源である。

④ フィードバックを用いた人材育成

ア 「フィードバック」とは：耳の痛いことを部下にしっかりと伝え（情報通知；ティーチングに近い）、彼らの成長を立て直す（立て直し；コーチングに近い）こと。

Ex.) 少しずつ軌道修正して飛んでいくロケット

イ 職場で人が育つためには、3つの他者からの支援が必要

- ・業務支援：相手が持っていない専門知識やスキル、情報などを教えることや助言すること。（情報通知）
- ・内省支援：客観的な意見を通知したり、俯瞰的な視点や新たな視点を提供したりして、本人の気づきを促す支援の在り方。（立て直し）
- ・精神支援：励ましたり、褒めたりすることで、部下の自己効力感や自尊心を高めること。（立て直し）

ウ フィードバックをするときに必要になるデータ（SBI情報）を準備しておく。

- ・S（シチュエーション）：どのような状況で、どんな状況のときに
- ・B（ビヘイビア）：部下のどんな振る舞い・行動が
- ・I（インパクト）：どんな影響をもたらしたのか。何が駄目だったのか

エ 「経験軸」という考え方

- ・部下に適切な業務経験を与え、ストレッチゾーン（挑戦空間）に促す。

オ 伝えるに当たって

- ・ストレートに伝えるけれども決めつけない。
- ・たとえキレられようが、伝えるべきことはしっかり伝える。
- ・組織と部下、両方がよくなることを考える。

(2) 伊万里・西松浦地区での各学校の取組

伊万里・西松浦地区校長会では、教職員の人材育成についての取組を紹介してもらった。その中から3校の取組を紹介する。

① A校での取組

ア 問題・課題

- ・各学年、単学級だが30名程度で構成されており、特に担任の事務的な負担は規模にかかわらず大きい。
- ・県費13名で2年連続初任者が配置され、特に昨年度は講師経験がない2名だったため、育成の必要が大きかった。
- ・病休や復帰中の職員が複数おり、勤務に配慮が必要なことから経験年数に応じた校務分掌の割当が難しい。

イ 具体的取組

- ・年度末のヒアリングに時間をかけてとことん行う中で、本人の願いや思い、不安を吐き出してもらい、分掌と学年の構成メンバーも納得の上で決定した。

- ・希望する条件によって、聞き入れ可能かそうでないかは間をおいて繰り返しヒアリングを行いながら落としどころを探った。部活動を拒否した職員にも、その他の職員の負担が増えることから、生徒や職員から疑問や不満の声が上がってもそれは引き受けてもらうこと、課外活動的な取組の際には責任者となってもらえることなどを受け入れてもらった。
- ・現状だけではなく、熱意やキャリアプランを聞き取る中で、最終的には本人に決定を促し、職務を全うするという覚悟をもってもらった。
- ・新しく赴任する職員とも一斉呼び込みの際や年初に多くの時間を使ってヒアリングし、勤務校の現状、良い点や課題をある程度理解してもらい、本人の希望とこちらの期待を擦り合わせ、納得を得られるよう配置を決定した。
- ・若手の担任に中堅の教員を主任として組み合わせ、複数で学級にかかわるように配置した。
- ・初めての分掌を持つ職員が多かったので、小規模校だが、主/副の組合せで担当し、相談したり、補助したりできる配置にした。管理職がほとんどすべての分掌の経験があるので、相談にのりやすい関係構築と声掛けを継続した。

② B校での取組

ア 校内OJT (On the Job Training) への取組

- ・学校教育目標の周知と県が示す教員育成指標に基づいたキャリアステージの確認
- ・その年度に育成する教員についての管理職間の情報共有と育成
- ・折に触れた面談の実施（意図的・計画的・継続的なかわり）
- ・個別指導（特に経験の浅い教員）と助言
- ・先輩や上司による日常的な助言やモデリング
- ・具体的な指示の心掛け（育成される教員が理解し行動できるようにする）
- ・立場（学年主任や生徒指導主事等）を任せることやその場を与えることで、新たな職務や役割を経験することによる実践的な能力の育成
- ・相互学習の促進（教員同士が学び合う場：学年会、教科部会、分掌部会、校内研究など）による意見交換の場の設定
- ・コミュニケーションの活性化
- ・意見が言える雰囲気づくりや、報告・連絡・相談を密にすることによる職場での人間関係の構築
- ・挑戦的なレベルの目標の設定とフォローアップ
- ・学校だよりの発行

イ 校外Off-JT (Off-the-job Training) の活用

- ・知識や専門性を深めるための校外研修の参加（可能な限り）
- ・キャリアステージ（初任者研修、2年目・経3年研修、中堅研修など）に応じた研修の実施

- ・学校の喫緊の教育課題に対応した研修の設定（特別支援教育、情報モラル、学力向上等）
- ・外部人材の活用及び実施（PTAを巻き込んだ教育講演会、総合的な学習の時間の講師）
- ・学校運営協議会による学校評価と意見聴取

③ C校での取組

ア ステージリーダーを中心とした指導・育成

- ・各学年単学級の義務教育学校であり、全校を3つのステージ（ステージⅠ：1～4年生、ステージⅡ：5～7年生、ステージⅢ：8・9年生）に分け、学校経営を行っている。
- ・ステージごとにステージリーダーを配置し、ステージ経営を任せている。ステージⅠには元校長で、再任用の職員を、ステージⅡには前期課程の指導教諭を、ステージⅢには後期課程の指導教諭を当てている。
- ・ステージⅠには初任者（3年生担任）がいるため、授業や学級経営へのアドバイスをステージリーダーが中心になって行うが、精神面でのフォローはメンターの4年生担任や、ベテランで同性の2年生担任などが中心になって行う。こうした組織的な取組により、問題が発生しても一人で抱え込まず、対応することができている。
- ・ステージリーダーにステージ経営を任せることで、責任感をもって取り組んでくれている。また、ステージリーダーは運営委員会にも参加しているため、校長の考えを理解し、それを伝達することもできている。さらに、ステージ内における問題が発生しても、常に情報交換を行っているため、管理職等もよく理解でき、相談がしやすい体制ができている。
- ・校内研においても、ステージごとの話し合いの場面が多い。ステージとしてどのように学力を上げていくかという議論の中で、ステージリーダーが他の職員の考えを取り上げ、それを具現化していくことで、他の職員の参画意識や貢献できているという意識を高めることができている。

(3) 伊万里市ミドルリーダー育成研修会～学校の中核として今何をなすべきか～

令和7年1月31日に伊万里市民センターにおいて、これまでに指導教諭及び管理職試験を受けていない小中学校教員を対象とした育成研修会を行った。

ミドルリーダー育成については、教育活動全体を見渡せる広い見識と実践的指導力や教職員同士及び教職員と管理職をつなぐ調整力を育成することが重要である。

さらに、教科指導や学級経営、生徒指導等を組織的に展開する企画力・調整力が求められ、こうした人材の意図的・計画的育成が重要となる。

他方、ミドルリーダー育成に向けては、学校組織として、意図的・計画的に研修を行い、

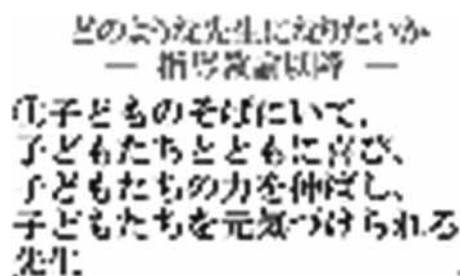


写真1 パワポ資料の一部

学校運営への参画意識の醸成と具体的な仕事内容の理解を進めていく必要があるが、日々の業務に追われ、思うように育成が進んでいない状況がある。

そこで、校長会が中心となって研修を行うことにより、参加した教職員が、研修を通し互いに交流することにより、学校運営の中核となるミドルリーダーとしての意識と実践力を高めることを目的とした。

本研修会で話した内容は次の通りである。

① これまでの経歴

参加者と同じ年代の頃、どのようなことに取り組んだかについて話した。

特に自分を成長させた職場を三つ挙げた。一つ目は虹の松原学園で、家庭の教育力が弱い児童生徒への対応について話し、自分の中に「人間は成長する動物である」「人間は感動させることのできる動物である」という二つの人間観ができたことを話した。二つ目は県学校教育課で、現場から離れた行政という機関で激務をこなす人がいることで学校は支えられているということに気付いたことを話した。三つ目は教育困難校での担任の経験を通して生徒理解の大切さや生徒指導について学んだことを話した。

② 教諭時代に力を入れたこと

国語と道徳の授業に力を入れ、道徳では伊万里市の「いのちの教育指導資料」作成に携わり、道徳の研究授業を数回行ったことなどを話した。また、部活動では卓球や野球などの顧問を務め、専門委員や卓球協会の役員を務めたことで、危機管理を学んだり、大会の準備・運営への感謝の気持ちを抱くことができるようになったりしたことを話した。



写真2 グループ討議の様子

③ 管理職等の仕事について

学校全体を回す立場の仕事である指導教諭、生徒指導加配として学校の正常化に取り組んだ主幹教諭、校長が掲げる学校教育目標の実現のために校長を助け、職員室の担任として先生方を支えた教頭、すべての責任者である校長を経験してどのような仕事を行ってきたのか、それぞれのやりがいは何なのかなどについて話した。

④ どのような先生になりたいか・心掛けていたこと

教諭時代はその学校の中でいちばん担任してほしいと言われる先生になりたいかったこと、「誰かの代わりに」「生徒の近くに」「改善」を心掛けていたことを話した。

この後、グループ討議を行い、現任校における課題と改善に向けて話し合った。

4 成果と課題

(1) 成果

- ① 何のために人材育成があるのかということや、貢献、その職員の将来像を意識することで、職員の成長やウェルビーイングにつながる言葉かけをすることができた。

- ② 担任や学年主任、研究主任、生徒会担当など初めて担当する職員が多かったが、頻繁に相談する場面が見られ、チームで取り組む雰囲気生まれている。
- ③ 主任をキャリアの中で初めて受け持った職員は、未熟な職員を育成する視点で考えるように努めており、若手はのびのびと取り組んで互いに良い刺激になっているということだった。
- ④ 職員の課題を管理職や運営委員会で共有することで、意思の疎通が図られ、校長の独断ではない、共通理解した上で助言をすることができた。

(2) 課題

- ① 周りからこういうふうに見えているといった客観的な視点や法律や通知文を根拠に情報通知を行っても、自分の考えを曲げない職員がいて、対応に苦慮している。
- ② 思いもよらないところでの連絡や取組の不備があり、まだまだ安定した組織運営とはなっていない。情報や手立てを丁寧に共有し、細やかに取り組んでいく必要がある。

【参考・引用文献】

- 1 「フィードバック入門 耳の痛いことを伝えて部下と職場を立て直す技術」(PHPビジネス新書)中原 淳 著
- 2 「ドラッカーに学ぶ仕事学」(到知出版社)佐藤 等 著
- 3 「森信三訓言集」(到知出版社)