

キャリアステージに応じた資質・能力や「チーム学校」への参画意識の向上を図る研修の推進

～ 教職員一人一人が主体的に学校運営に参画し、組織的に教育力を向上させる学校の在り方 ～

唐津市立肥前小学校
校長 渡邊 英博

1 はじめに

唐津市は佐賀県の北西部に位置し、古代から唐など大陸への玄関口として栄えてきた。近郊の海には高島をはじめとして7つの島々がある。人口は115,620人（R5.12.1現在）で、観光業を中心に様々な産業が栄えている。

唐津地区小学校校長会（以下「校長会」という）は、唐津市（24校）の小学校長で構成されている。校長会では、年間10回程度の研修会を開き、学校行事への対応状況、一人一台端末活用の進捗状況、また、教職員の資質・能力向上の取組状況など、様々なことについて情報交換を行っている。

また、中学校校区単位でも月1回程度校長連絡協議会を開催し、各小中学校の取組や課題などについて情報を共有している。

2 主題設定の理由

現在「令和の日本型学校教育」の実現、教員不足、いじめ・不登校の対策、多様化する保護者への対応、働き方改革の推進など、学校現場では多くの課題を抱えている。このような課題に対応しながら学校を運営するためには、校長会において校長同士の相互支援を行い、各学校の組織力を強化していくことが大切である。

一方、ここ数年で教職員の世代交代が進み、若い教職員が増加している現状では、学校のチーム力を高めるために、若手の人材育成が最重要課題となっている。市内の小学校教諭の構成（令和6年3月31日現在）は、以下の表ようになる。中堅の教諭が少なく、毎年新採者が配置されている状況である。

表1【令和5年度唐津市小学校教諭年代別割合】

年代	20代	30代	40代	50代	60代
割合	約28%	約22%	約16%	約25%	約10%

本校においても教諭9人のうち、25才未満が3人（通常学級担任6人中3人）おり、若手の人材育成が急務となっている。また、55才を越えている教諭が3人おり、ベテラン教諭の活躍が学校運営のポイントの1つとなっており、チーム力を高める学校組織マネジメントが求められている。

3 研究の視点

校長会において校長同士の相互支援を行い、次の点から、組織的に学校の教育力を向上させる方策を探る。

(1) 人事評価制度を活用し、一人一人の資質・能力を向上させ、学校運営への参画意識を高める

- (2) 学校の「チーム体制」を強化する
- (3) 市の教育課題解決に向けて各学校が連携する

4 研究の実際

(1) 人事評価制度を活用した人材育成

学校組織の中で、教職員一人一人が成長実感を持って教育活動に当たるためには、学校自体を教師の学びのコミュニティと捉えて、自律的な研修組織として機能させていくことが大切である。

そこで、一人一人に参画意識を持たせ、能力を最大限発揮させると共に一人一人の将来的な資質・能力の育成を図るために、人事評価制度の有効な活用の在り方について探りたいと思ひ、市内各学校の人事評価制度の取組についてアンケートを行った。

表2【市内小学校の取組状況アンケート結果】

佐賀県教員育成指標を活用しているか		職種・職位を踏まえた目標かをチェックしているか	
活用させている	約92%(22校)	そうしている	約42%(10校)
活用させていない	約8%(2校)	だいたいそうしている	約58%(14校)
		あまりそうしていない	0%(0校)
		そうしていない	0%(0校)

目標が具体的かをチェックしているか		1日1回は授業等参観をしているか	
そうしている	約54%(13校)	そうしている	約62%(15校)
だいたいそうしている	約38%(9校)	だいたいそうしている	約38%(9校)
あまりそうしていない	約8%(2校)	あまりそうしていない	0%(0校)
そうしていない	0%(0校)	そうしていない	0%(0校)

校長会での情報共有の中で、人事評価制度を活用する上でポイントとなるのは、「目標設定の際の丁寧な指導・助言」「日頃の細目な評価・助言」であると考えた。

① 佐賀県教員育成指標の活用

佐賀県教員育成指標を活用し、教員の自律的な成長を促した。例えば、「学習指導」の項目では、「学力を向上」(若手)→「教職員への指導助言を通して組織として学力を向上」(中堅)→「学力を向上させるとともに、教職員に対して的確に指導助言を行う」(ベテラン)と立場により求められる指標が高くなっており、段階的にレベルアップするよう助言した。

資料1【佐賀県教員育成指標様式3(教諭, 講師)の一部】

② 業績評価をもとにした評価

職員一人一人の日頃の頑張りを肯定的に評価するために、「業績評価補助シート」を作成した。日頃の教育活動を参観する中で感じたことを記録し、成果を褒め、必要に応じて助言するようになった。

この評価補助シートは、月1回教頭と情報共有している。職員の頑張りがや困り感を把握する上で有効である。

業績評価補助シート

肥前 太郎 5月

設定項目	具体的取組及び成果指標	管理職評価	自己評価(聞き取り)	助言
学習指導	<ul style="list-style-type: none"> 各教科において、話し合い活動の充実を図り、児童が自ら考え、判断し、表現する力を育てる。 授業での見取りや確認テスト等で習熟度を把握し、授業、スキルアップタイム、宿題等へ適応した指導を行い、基礎的・基本的内容の定着を図る。 【10月】学習規律を身に付け、意欲的に取り組む児童80%以上 外国語活動、国語科、算数科を中心に教科横断的な言語活動を取り入れた単元作りを行い、身に付けた学力を活用する力を育てる。 	<ul style="list-style-type: none"> 児童中心で話し合い活動が盛んに行われている。 理解が深い児童に対して行間などを使って個別に出来ている。 	<ul style="list-style-type: none"> 話し合い活動が盛んに行われている。 ○Oさんの基礎学力が身に付いていない。 	<ul style="list-style-type: none"> 話し合いの形態についてアドバイスをする。 個別支援について教員に相談するよう助言する。

資料2【業績評価補助シート】

(2) 学校の「チーム体制」の強化

学校が様々な課題に対処し、組織として教育活動に取り組む体制を整備することは校長としての責務である。

組織的に教育力を上げるためには、地域人材等との連携や家庭や地域社会を巻き込んだ教育活動を充実させていくことが大切である。また、教職員一人一人のパフォーマンスを上げるためには、働き方改革をさらに推進していかなければならない。

① 学校評議員会

本校では、地域の有識者、弁護士、公民館関係者等を学校評議員に委嘱し、年3回の会議の際、授業参観後に様々な意見をいただいている。弁護士の方から「いじめ防止の対策」への助言をいただいたり、地域の方から「普段の児童の様子や頑張り」などを教えていただいたりして、学校運営上大変参考になっている。

- ・いじめの認知等を統合する3校で情報共有されているだろうか。学校によって児童への指導の仕方が違うと、統合後に児童が戸惑う場合がある。
- ・アンケートの配付・回収の仕方については、オンラインで行っている学校もある。オンラインで実施する場合、配慮すべきことも出てくる。
- ・インターネットなど見えないところでのいじめも問題となってきている。スマートフォン等の利用の仕方についても指導していく必要がある。
- ・児童の様子をしっかりと見て、丁寧に指導していくことが、社会に出たときハラスメントをしない大人を育てることにつながるように感じた。

資料3【第2回学校評議員会での主な意見】

② 地域の人的・物的資源の活用

当市では「いきいき学ぶからつつ子育て事業」を実施し、地域の自然や伝統、人材を活用した体験活動を行えるよう予算化されている。この事業のおかげで、様々な人的・物的資源を活用し、各学校の特色に応じた活動を行っている。

ア ヨット・カヌー体験（大志小の取組）

玄界灘に面した地理的な環境を生かし、3・4年児童が、唐津ヨットハーバーと連携して海と親しむ活動を行っている。ヨットやカヌーの操縦体験をすると共に、海の危険性も正しく学習できる。

イ 人形浄瑠璃体験（肥前小の取組）

市内の人形浄瑠璃の非常勤講師に、3年生が毎年教えていただいている。日本の伝統文化に触れるだけでなく、実際に人形浄瑠璃の発表会に出演し、三味線に合わせ語りを演じている。



【人形浄瑠璃の発表会に出演した様子】

③ 働き方改革による教育力の向上

校長会において、働き方改革の取組についても情報を共有し各学校の学校運営に役立っている。

ア 多くの学校で実践されている取組

- ・定時退勤日の設定
- ・教材の共有
- ・会議資料のペーパーレス化
- ・通知表2学期制
- ・運動会半日開催
- ・家庭訪問見直し
- ・長期休業での職員当番勤務の廃止 など

イ これから検討が必要な取組

- ・保護者とICTを活用したやり取り
- ・放課後時間確保のため校時表見直し
- ・出張や研修の効率化 など

④ 事務職員の学校運営参画

唐津地区学校教育行政職員の目標の1つに「教育行政職員一人一人の能力を生かした学校運営参画により、学校力強化を目指す」を掲げ、事務職員の積極的な学校運営参画を下のように進めている。

- | |
|--------------------------|
| ステップ1 学校が抱える課題を明確化する。 |
| ステップ2 課題に対する可能な行動の考察を行う。 |
| ステップ3 行動の実践により学校運営へ参画する。 |

資料4【事務職員学校運営参画ステップ】

事務職員の学校運営への参画により、教員の負担軽減につながるだけでなく、企画委員会等での意見が大変参考になっている。

⑤ OJTによる若手教員育成

「若手の指導力育成」として、ベテラン教諭が授業参観の受け入れや交換授業、合同授業を積極的に行ってくれた。

若い教諭は、教材研究の仕方や児童への接し方など具体的に学ぶことができ、その後の指導に生かされ、大変有効であった。



【合同授業（生活科）の様子】

(3) 唐津市の教育課題解決に向けての連携

当市の学校教育の重点として、「学力向上」「人権・同和教育の推進」などが上げられている。「学力向上」については、指定校を中心に研究を進め、「唐津の学びスタイル」に基づく授業実践を全学校で共有している。

① 唐津市の学力向上プランについて（浜玉中校区での取組）

現在の研究テーマは、「個別最適な学びと協働的な学びを推進する『学びの文脈』を大切にした授業づくり」である。取り組む期間は6年間である。特に現在は、ラーニングマウンテン（大妻女子大学教授 樺山敏郎氏が提唱）と名付けられた単元計画と評価の視点である「4つの感」をキーワードに研究を進めている。

「唐津の学びスタイル」とは 個別最適な学びと協働的な学びを実現するための授業づくりのこと、「型（スタイル）」のことである。ラーニングマウンテンとは、1つの単元を山登りに例え、山頂（ゴール）を目指して学習に取り組むデザインのことである。このデザインは、目標、ゴール、身に付けたい力を子どもたちと共有しながら完成させる。「4つの感」は授業を評価する「期待感」「存在感」「効力感」「充実感」の4つである。

- ・「期待感」とは、目的意識に関することで、本時や単元のゴールを意識して主体的に学ぶことができていること。
- ・「存在感」とは、自分が考えたり調べたりしていることに対して、友だちに意見や考えを広げることができていること。
- ・「効力感」とは、課題解決の過程において、出てきた考えが役に立ち、自分の考えが生かされていることを感じていること。
- ・「充実感」とは、振り返りにより身に付けたい力が身に付いたと実感したり、友だちと話し合うことが楽しいと感じたりするなど、学習に対して、充実していると感じていること。

こと。

② 「唐津の学びスタイル」とOJTについて

増加傾向にある若手職員の授業力を現場でどのように育成するかが課題である。これまで、指導案をもとにベテランがアドバイスをするようなスタイルで行っていた。この場合、ベテランからの一方向的な話となってしまう、若手はなかなか理解できないままに指導案を完成させることもあった。

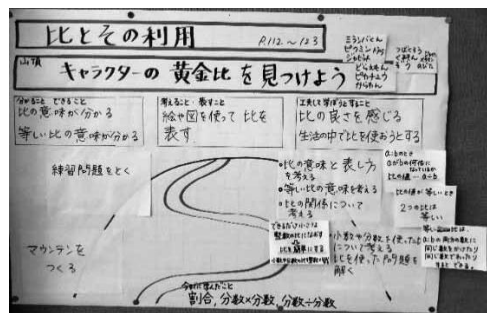
このラーニングマウンテン作成を基軸とした話合いをもつことで、ベテランからのアドバイスだけでなく、若手職員も自分のアイデアを発言する機会が増え、双方向性の姿が多くみられることとなった。ベテラン教諭にとっても、自分の授業スタイルに若い感覚が取り入れられることとなり、刺激になったという声も聞かれている。

- ・ラーニングマウンテンをみんなで共有した。そのことで、若手は触発されて作成をしていたし、経験豊かな先生もアイデアを得ていた。
- ・新しいアイデアを出して積極的に実践していこうとする雰囲気が醸成された。
- ・学年主任を中心にした情報共有や技術の継承を行っていた。学年での共通理解、共通実践が促進され、よりよい授業になった。

資料5【ミドルリーダーの声】

- ・ラーニングマウンテンを共通の話題としてベテランの先生方と共同作業で完成させることができた。その作業において、経験の差はあるが、お互いにフラットな関係だった。その後、ベテランの先生たちの授業ノートを見せてもらうことにも発展した。

資料6【若手の声】



資料7【ラーニングマウンテン（算数）の例】

③ 本校の学力向上の取組

本校においても、児童の実態を踏まえて、「唐津の学びスタイル」に合わせて取組を行った。令和5年度の成果と課題については、次のとおりである。

表3【唐津の学びスタイル取組の成果と課題】

	期待感	存在感	効力感	充実感
後期	(成果) ・どの教科においても、授業の導入を大切に、単元のめあてを意識させ、学習に取り組むことができた。 その結果、学びへの意欲が高まった。 ・学習意欲が高まったことで、更に難しい課題に取り組もうとする姿勢が見られた。	(成果) ペア学習やグループ学習で自分の考えをもち、伝えあうことで、友達との違いを楽しみながら学びを深めることができた。 (課題) まだ自分の考えをもちていない子供もいるので、引き続き支援をしていく。	(成果) ・個人差はあるものの、一人ひとりの理解に合わせて内容を提示できるようになった。 ・友達と違う考えも伝えて、みんなで議論することができるようになってきた。	(成果) ・ふり返りでは、ペアやグループ学習に取り組むことで友達のよさも取り入れながら学びを深め、分かった喜び、満足感を味わうことができた。 ・学習したことを生活の中に取り入れている子供もいて、その姿からも充実感が伺えた。

5 成果と課題

(1) 成果

- ① 人事評価制度を活用し、目標設定から評価まで、きめ細やかに各教職員と話をすることで、参画意識を高め、校務への意欲をもたせることができた。
- ② 地域の人材や物を活用することで、唐津の特色を生かした体験活動をさせることができています。

③ 市の教育課題に関する他校の取組の成果や課題を共有し、本校の実践に生かすことができた。

(2) 課題

① 人事評価制度を活用し、学校自体を教職員としての学びの場とするために、教職員間でのOJTの在り方、研修の在り方をさらに探る必要がある。

② 働き方改革を進め、常に業務改善を図る必要がある。働きやすい職場を作ることで一人一人の能力が発揮され、チーム体制が強化されることになる。

③ 市の教育課題に関する各学校の取組を本校なりにアレンジして、本校児童の実態に合った実践を継続させる。

6 おわりに

校長会の研修会は、ぎっくばらんな雰囲気で行われている。新任校長や他地域からの転入校長、また、島部校長など様々な立場や環境の校長にも、相互支援が丁寧に行われており、大変有意義な議論の場になっている。

今回の主題以外にも各学校における危機管理の取組、保護者対応など様々な教育課題に対して、相互で支援や助言を行い、常に前進・発展できる学校づくりを行っていきたい。