

[研究論文] 中学校における若年層教員の人材育成を図る学校経営
—教員評価の工夫と研修環境の充実を通して—

Fostering Human Resources Among Freshman Teachers Through Junior High School Management

—Improvement of Teacher Assessment in an Effective Training Setting—

花 島 秀 樹

Hideki HANASHIMA

北九州市立大蔵小学校

(2017年1月31日受理)

ここ数年の教職員の大量採用に伴い、教職員の年齢構成の若年化が指摘されている。また、継続的な大量採用により、講師経験の無い新卒者の採用割合も年々高くなる傾向にある。その一方で、若年層教員の離職者の増加をはじめ、教職員全般のメンタルヘルスの悪化も指摘されている。このことから、今後も増加が見込まれる若年層教員の人材育成と併せて若年層教員を育てる立場にある中堅以上の教職員も含めて全教職員がモチベーションを上げて教育実践に取り組めるように、学校経営を推進することは喫緊の課題であると考え。本稿では、教員評価の工夫を行うことや学校経営への参画意識を高める研修の設定、人材育成を促す研修環境の整備等を行って、若年層教員の人材育成を図る中学校における学校経営の実践について報告する。

キーワード：人材育成，学校評価，教員評価，研修環境，中学校

1. はじめに

1970～1980年代頃の大量採用時代に就職した教職員の退職に伴い、教員の年齢構成の若年化が指摘されている。また、継続的な教職員の大量採用により、若年教員の増加とともに、講師経験の無い新卒者の採用割合も年々高くなる傾向にある。その一方で、若年層教員の離職者の増加をはじめ、50代後半の教職員のモチベーションの低下等、教職員全般のメンタルヘルスの悪化も指摘されている。このことから、今後も増加が見込まれる若年層教員の人材育成と併せて若年層教員を育てるとともに、その模範となる立場にある中堅以上の教職員がモチベーションを上げて教育実践に取り組めるように、学校経営を推進することは喫緊の課題であると考え。

本稿では、教員評価の工夫を行うことや学校経営への参画意識を高める研修の設定、人材育成を促す研修環境の整備等を行って、若年層教員の人材育成を図る中学校における学校経営の実践について報告する。

2. 本稿の目的

本稿では、教員評価の工夫を行うことや学校経営への参画意識を高める研修の設定、若年層教員の人材育成を促す研修環境の整備等を行うことによって、若年層教員の人材育成を図る中学校における学校経営の実践指針を提案することを目的とする。

3. 実践の方策

(1) 教員評価の工夫

教員評価の工夫を行うに当たり、「A市立学校教職員人事評価マニュアル」から教員評価の要点を以下のように整理した。

○教職員の人事評価の目的については、学校を取り巻く様々な課題を顕在化させるとともに、それを解決し、新しい時代にふさわしい教育改革を推進するため、それを担うべき教職員一人一人の意欲を引き出し、能力を向上させ、もって

学校教育を活性化させることである。

- 人事評価の仕組みに関しては、自己評価・自己申告は、被評価者が学校経営方針を踏まえ、自ら目標を設定することで、より主体的に職務に取り組むとともに、自己評価を行って自己の実践を振り返り、自己の能力や改善点を把握することによって、個々人の能力開発・向上を図ろうとするものである。また、業績評価は、被評価者の長所、短所等を的確に把握し、被評価者の能力開発に生かしていくとともに、被評価者の能力や実績等を適正に評価し、それを配置や研修、給与の処遇等に生かすことで、被評価者の意欲を引き出し、さらには学校教育を活性化しようとするものである。
- 自己評価・自己申告の目的は、被評価者が学校経営方針を踏まえ、自ら目標を設定することでより主体的に職務に取り組むとともに、自己評価を行って自己の実践を振り返り、自己の能力や改善点を把握することによって、個々人の能力開発・向上を図ることである。
- 目標設定に際しては、教員が自己の目標を設定する前提として、校長が年度当初に学校経営方針を示す必要がある。学校経営方針作成に当たっては、次の点に留意する。
 - ア 教員が容易に理解できるよう、具体的に明確なものとする。
 - イ 冗長にせず、ポイントを押さえる。
 - ウ 理想のみを追わず、実現可能なものとする。
 - エ 教育改革プランなどの本市の施策と整合性をとる。
- 業績評価の第一の目的は、被評価者の長所、短所等を的確に把握し、長所をより伸ばし、短所を改善することによって、被評価者の能力開発に生かしていくことである。第二の目的は、被評価者の能力や実績等を適正に評価し、配置や研修、給与の処遇等に生かすことで、被評価者の意欲を引き出すとともに、学校教育を活性化することである。
- 公正な評価を行うには、教諭等の日常の職務行動の事実をしっかり把握しておくことが最も重要となる。業績評価を行う時期になって、評価期間全体の教諭等の日常の職務行動の事実を観察（職務観察、授業観察）のうえ、確実に把握し、記録に残しておくことが必要になる。これがない状況で、公正な業績評価は期待できない。

以上を踏まえ、教職員のモチベーションを上げるとともに、学校教育を活性化させる教員評価を

行うためには、「学校経営方針の明示」及び「評価根拠の蓄積と評価のフィードバック」に力点を置くことが重要であると考え、実践に取り組むことにした。

(2) 研修内容や研修方法の工夫・改善と若年層教員を育てる研修環境の整備

教職員のモチベーションを高めるには、人材育成に関する研修内容の充実と併せて研修環境を整備することも必要である。ところで、初任者研修では指導教員を中心に全教職員で研修を実施することになっている。しかし、教職員の多くが、初任者指導教員を越えて初任者に直接指導することを躊躇する傾向にある。また、若年層教員の多くが、先輩教員から学ぶ環境作りや学ぶ条件を整えてもらわないと学ぼうとしない。つまり、初任者自身の学ぶ姿勢が十分ではないという傾向が認められる。そこで、現在50代前後の教職員が初任者教員の頃に言われてきた「先輩から指導技術を盗め。」という言葉は死語になったと捉えて若年層の人材育成を行う事が必要であると言えよう。また、よい悪いは別として、1980年代頃までは、ストーブの回りに年齢を問わず教職員が自然に集い、餅を焼いたり、するめを焼いたりしながら、毎日のように教育論議を交わす場があった。このような環境下で多様な教職員から若年層教員が温かく、そして厳しく育てられてきた。ところが、現在はこのような物理的空間及び心理的余裕が無くなってきている。さらに、教員採用試験の競争率の低下により、教員としての十分な資質が備わっていないまま、教壇に立つ教員も少なからず存在する。要するに、初任者研修に際しては、教員としての資質が十分に備わっているということを前提にして、指導技術を身に付けさせることに特化するのではなく、教員そして社会人としての資質も学校で身に付けさせるということを意識して初任者を育てることが必要である。

そこで、教職員のモチベーションを高めるために、「研修内容や研修方法の工夫」と併せて「若年層教員を育てる研修環境の整備」を行うことを通して、全教職員で若年層教員を育てる職員室風土を醸成していくことにした。

4. 実践の概要

(1) 人事評価における学校経営方針の明示

① 経営方針のキーワード化と継続的提示

学校経営に参画する意識をもたせながら、教職員のモチベーションを高める教員評価を行うためには、学校経営方針を教職員に常に意識させることが必要であると考えます。

そこで、学校経営方針の要点を校長から教職員に提示する際に、「挨拶」、「笑顔」、「元気」という平易で覚えやすいキーワードに整理して提示した。このキーワードは学校経営方針のめざす学校像、生徒像、教師像を貫くものとして設定したものである。さらに、この学校経営方針のキーワードを教職員に限らず、生徒にも強く印象付け、浸透させることをねらいとし、教職員と生徒からデザインを募集してB中のキャラクターを作成することにした。この取組については、美術科のデザイン画の単元に位置付けて、全校生徒に取り組ませた。なお、原画の選考については、運営委員会で15点に、職員会議で5点に作品の絞り込みを行った。最終選考については、文化発表会において、5点に絞り込まれた作品のプレゼンテーションを実施した後、全校生徒による投票を行って決定した。

提出された全ての原画には、学校経営方針の「挨拶」、「笑顔」、「元気」というキーワードが含まれていたり、キーワードがデザイン化されたりしていた。このことから、本取組は、学校経営方針を生徒に意識させるのに有効であると考えられる。

なお、このキャラクター作成に主体的に取り組んだ美術科教員は、「やりがいを感じた。」と話すとともに、日々の授業改善や校務分掌にも積極的な姿勢で取り組むようになり、学校経営に参画する意欲が認められるようになった。

このキャラクター作成は、7月の職員会議に提案してから、数ヶ月にわたり全学的な取組を行ってきた。また、すべての教職員が原画の選考に関わるとともに、生徒たちの意欲的な取組を目の当たりにしたので、教職員に対しても学校経営方針のキーワードを強く印象づけることができた。なお、文化発表会で実施したプレゼン発表の内容については、生徒だけではなく、教職員、保護者、地域の方々からも高く評価された。

図1は、生徒の原画を基にデジタル処理をして完成したB中学校のキャラクターである。

今後はこのキャラクターをB中学校の目指す学校作りのシンボルとすることを2学期終業式で教職員及び全校生徒に周知した。このときには、生徒たちから歓喜の声と拍手が湧き起こり、この取組に対する関心の高さや自分の学校のキャラクターが完成したことに対する達成感をもてたことも実感することができた。



図1 B中学校のキャラクター

② 教員評価における学校経営方針の意識化

教職員に学校経営に参画する意識をもたせながら、モチベーションを高める教員評価を行うためには、学校経営方針を教職員に具体的に意識させることが重要である。

そこで、学校経営方針の具現化を意図した学校評価と教員評価の日程を関連付けて提示し、教員評価の全体的な見通しをもたせることにした。

このことを通して、学校評価と教員評価の年間見通しをもたせるだけでなく、学校評価と教員評価との関連を意識させ、学校経営方針に基づいて、自己の目標を明確にもたせていった。

(2) 教員評価における評価根拠の蓄積と評価のフィードバック

① 評価の透明性と客観性の確保

教員評価の趣旨となる教職員一人一人の意欲を引き出し、能力を向上させる評価を行うためには、まず、教員評価の透明性と客観性を確保して、教員評価に対する教職員の不信感を払拭することが大切である。また、A市では業績評価を希望者に対して全面開示することとなっているため、教員評価の根拠を明確にすることが必要である。

教員評価の面談に際しては、全教職員に対して同条件で行うことを周知しながら公平性を印象付けることを意図して、全教職員名が記された面談日程一覧表を配布した。この面談日程一覧表は、教職員に事前に面談希望票に希望日時を記入させ、調整した後に提示した。

面談に際しては、

- ・ 趣味や休日の過ごし方
- ・ 自己評価の内容検討
- ・ 生徒及び教職員集団のよいところ
- ・ 生徒及び教職員集団の課題

- ・ 仕事上及び家庭における悩み
- ・ 学校経営についての要望等

について、聴取することを事前に文書配布して周知した。このように、面談時間や面談項目を共通化すること等を通して、教員評価の前提条件となる透明性、公平性の確保に努めた。

② 授業観察国際指標に基づく授業観察シート

教員評価の実施に際しては、何を、どのように、どのような規準に基づいて評価したのかという根拠を明確にすることが重要である。

そこで、表1に示す授業観察シートを用いて教員の授業観察を行い、学習指導に関する評価の根拠とした。この授業観察シートは、「教員評価・人事考課のための授業観察国際指標（有本，2006）」

を参考に、A市の業績評価様式の学習指導欄へのデータに反映させることを意図して作成したものである。観察シートの評価項目は、教員側の指導内容だけでなく生徒の反応と関連させながら教員の能力や意欲、実績が評価できるように各項目を整理した。観察結果については、それぞれの要素が認められた場合に数字の1を入力し、その合計が評価欄に1～5の5段階で評点として自動計算されるように設定している。

本観察シートを用いて各教員の授業を評価することは、評価の客観性の確保及び評価根拠の蓄積を図ることにもつながった。この評価内容は、授業評価として教職員にフィードバックするとともに業績評価の開示を希望する職員から授業評価の根拠の説明を求められた場合の資料としても有効であると考えられる。

表1 授業観察国際指標に基づく授業観察シート

氏名(

評価項目	評価要素	着眼点	チェック項目	授業観察国際指標の要約(有本昌弘,「教員評価・人事考課のための授業観察国際指標」, 2006)	観察	評点						
学	能力	知識表現力	生徒を多面的にとらえ、教科等の専門知識・技能を活用し、授業のねらいを明確にした授業を計画、実践できるか	1-1 指導の明確化と教室のコミュニケーションの明確化	活動の目的を明確に説明している 教師は適切なコミュニケーション能力を示している 授業内容は適切に構成されている 教師は多様な手本や図解などの実例を用いている	0 0 0 0						
				1-3 学びを促進するための指導計画	効果的に計画されている 学習のリソースと教材が適切に準備されている	0 0						
				3 長期指導計画	計画は連続性があり、構成がしっかりしている 長期指導計画はそれぞれの特殊な状況に適合するよう計画されている アセスメントは長期指導計画の中に組み込まれている	0 0 0						
				理解力受容力	生徒の課題を把握し、課題解決に向けて生徒一人一人への指導支援を行うことができるか	1-4 参加型学習の推進とメタ認知能力の発達		教師は児童生徒の問題解決やメタ認知能力の発達を支援している 教師は児童生徒の批判的思考能力の促進を支援している 教師は深い思考能力の発達に重点をおいている 教師は児童生徒が積極的な学習者として振る舞える機会を与えている 教師は学習内容を児童生徒の現実生活に結び付けている	0 0 0 0 0			
						意欲		責任感積極性	生徒の到達度に注意を払ったうえで、学習への興味・関心を高めようと教材研究や指導方法の工夫・改善を行っているか	1-2 指導上の技能(技、熟練、うまさ)	教師は児童生徒に関与することができる 教師はテクノロジーや他の補助教材を適切に取り入れている 教師は児童生徒の意見を引き出す発問の技術を持っている 教師はさまざまな教育技術と実践の方法を使っている 教師はモデリングの技術を使っている はっきりとした目標と授業の学習事項が明示されている	0 0 0 0 0 0
										責任感積極性	指導方法改善のため、日頃から研究・研修に努めているか	5-1 教師の知識(教科、教育方法、指導上必要なコンテンツの知識)
	5-2 教師の専門職性と振り返り	教師は生涯を通じ学習しようとしている 教師は自己評価をし内省を行っている 教師は同僚と協力関係を築いている	0 0 0									
	成果	年間指導計画に基づく指導・評価を行い、教科等の内容を定着させ、指導目標を達成できたか	4-1 個別化教育とインクルージョン				教師は児童生徒の個性について十分に説明できる 教師は児童生徒の全員が参加できる環境作りをしている 個々の児童生徒のニーズに配慮した計画を立てている					0 0 0
			4-2 評定と評価				目標と学習事項とあつたアセスメントを行っている 多様なアセスメント使用している 教師は明示的で具体的なフィードバックを与えている アセスメントは定期的に行われている					0 0 0 0
	実績	成果	授業の終止の区切りや学習用具の準備など、学習中の規律や学習習慣について、定着させることができたか	2-1 学級経営	クラスの約束事が明確にされている 学習に従事する時間を最大にしている 児童生徒は学級づくりに参加している 児童生徒の問題行動は効果的に対処されている 時間管理や教室の活動の流れは効果的に管理されている	0 0 0 0 0						
				2-2 学級風土と環境	児童生徒全員が価値ある存在として尊重されている 教師は児童生徒全員と相互に交流している 教師は高い期待を持ち、それを伝えている 教師は積極的な活動への参加を促している	0 0 0 0						

③ 評価根拠の蓄積と評価のフィードバック

A市では平成23年度より希望する教員に対して業績評価書の開示が行われるようになったが、開示の有無は別として日頃から教職員へ肯定的な評価を積極的に伝えていくことは、教職員の意欲向上につながる。さらに、学校経営方針に基づいた観点で日々の評価を伝えていくことは、学校経営への参画姿勢をもたせることや学校評価の充実に関する効果も期待できる。そして、教員評価は教職員一人一人のモチベーションを高め、学校の教育活動を活性化するために有意義な取組であるという認識を促したいと考えた。

そこで、学校経営方針を基盤として、「業績評価書」や「授業観察シート」の観点を基に評価のフィードバックを行っていくことにした。評価に際しては、校内を巡回して参観した授業や校務分掌、学級経営、生徒指導等に関する内容を、その日のうちに付箋に記入して当該教職員に手渡した。

この付箋は、コピーしてファイリングし、教員評価の根拠として蓄積した。ここで付箋に記入した具体例を以下に示す。

C先生 6月2日5時間目

鯨の生態に関する詳細な資料を単元の導入前から学年の廊下に掲示して、授業で取り扱う内容を深める手立てを講じられていました。また、授業中に子どもの発言に対して、評価規準に基づいて価値付けを行っていることや温かな眼差しで子どもと生き生きとやりとりをしている姿が印象に残りました。

上の付箋は、校内巡回時の気づきを記したものである。この内容は、業績評価の観点にある、学習指導（能力：知識、表現力）（意欲：責任感、積極性）、生徒指導（意欲：責任感、積極性）に沿って記録したものである。

次に、下の付箋例は、学年懇談会の説明資料の校正を依頼された際の気づきを記したものである。

D先生「お疲れ様でした」

学習面の中でも特に家庭学習について、何を、どのように、どの位取り組めばよいのかということに関して具体的に方策を提示していただいたことに感謝しています。また、教科ごとの取組要点についてもとても参考になる内容です。D先生の働きかけによって、学校と家庭との学力向上に対する課題共有につながり、保護者からの信頼も得られるものと信じています。

ここでは、業績評価の観点にある学校運営（能力：企画力、リーダーシップ）（意欲：責任感、積

極性）、（実績：成果、正確性）に沿って記録した。

なお、付箋に書く内容は、業績評価書の観点に照らして、高く評価できるところを記録するようにした。さらに、課題となるところは、口頭で指摘した後に記録簿に記載した。このようにして、教職員の授業や校務分掌の取組状況について、高く評価できるところや努力している状況についての評価を教職員にフィードバックしながらモチベーションを高めていった。また、課題となるところについても口頭で具体的な改善ポイントを伝えることにより、教職員の自己研鑽を促した。さらに、全職員に対して手渡した付箋や課題を伝えた記録は、教員評価の根拠資料として蓄積した。

これらの付箋や授業研究の気づきを渡した際には、若年層に限らず、中堅以上の教職員からも「元気をもらった」、「次の課題が見えた」など、意欲の高まりや目的意識をもてたことがうかがえる言葉が返ってきた。そして、教職員の笑顔と感謝の言葉に私自身も教職員のモチベーションが上がってきていることや、やりがいをもてていることに関しての大きな手応えを実感することができた。

(3) 若年層教員を育てる研修内容や研修方法の工夫・改善

① 各自の資質向上に向けた役割理解を促す教職員研修

B校には昨年度に引き続き新卒者を含む2名の新規採用教員が配置された。ここ数年続く教職員の大量退職に伴い、若年層教員が大量に学校現場に入ってくる現状を見ると、若年層教員を育てるとともに、その模範となる立場にある中堅以上の教職員がモチベーションを上げて教育実践に取り組めるよう学校経営を推進することが重要であると考えられる。

そこで、各主任主事としての役割の自覚を促すためにチェックリストを作成して、事例検討形式による研修を実施した。このチェックリストには、担任や各主任主事だけではなく副担任、主幹教諭、教頭・校長としての役割の自覚を促す項目を設定し、それぞれの校務分掌等の立場で回答をした後に他の立場に立って回答させ、課題意識を高めることにした。その後、それぞれの立場に期待される役割に関して意見交換をしながら研修を行った。この研修のまとめ段階では、若年層教員から、「先輩教員に対して自ら学ぶ姿勢を前面に出しながら指導をお願いしていきたい。」という声や、中堅以上の教職員からは、「若年層教員に勤務時間の内外を問わず積極的に声かけを行いながら悩みを共有

して育てていきたい。」という声もあがるなど、若年層教員を組織的に育てていこうとする機運の高まりが認められた。

② 若年層講師研修の定例化

新規採用教員に対しては、初任者研修による人材育成が計画的・系統的に行われているが、講師については十分な研修が行われないまま日々の業務に取り組んでいる状況にある。B校では、4名の若年層講師が配置されたことを踏まえて、講師研修を計画的に実施することにした。

そこで、年度当初より毎週火曜日の16時30分から90分程度の研修を計画した。ここで取り上げた内容は、採用試験対策を前提としながらも

教職理念や学習指導、生徒指導、保護者対応等を初め、個人情報保護や飲酒運転の撲滅などのコンプライアンスに関するものも取り上げた。研修に際しては、若年層講師への一方的な講義形式にならないよう演習・事例検討及び討論、ロールプレイングなど多様なスタイルによる取組を行った。

研修期間終了後の12月に、本研修に関するアンケート調査を行ったところ、4名の若年層講師全員が「採用試験対策」及び「自己の課題認識」、「実践意欲の高揚」、「学びの深化」について有効であったと回答している。特に「実践意欲の高揚」に関する設問に関して肯定的に回答した理由を表2に示す。この内容からも教育活動に対するモチベーションの高まりを指摘することができよう。

表3 アンケート：「実践意欲の高揚」についての回答理由

- 私の教育理念である「最後まであきらめず、やり遂げる」をモットーに生徒指導、教科指導、部活指導に取り組む意欲を高めることができました。
- 教員採用試験での面接を通して、このB中で業務を勤めるにあたって、自分の意志や意志の強さを聞かれたような気分になり、有言実行目指して頑張りました。
- 学校の日々の生活においてさまざまな事象がおこりますが、その対応を考え直す機会になった。
- 特に他の教員志望の先生たちと一緒にがんばることの相乗効果で意欲を高めることができた。

(4) 若年層教員を育てる研修空間

本校の学校経営方針のめざす教師像にある「教育的愛情に満ち、自ら研修に励み、使命感をもつ」人材を育成するためには、教育について熱く語る職員室風土を醸成することが重要である。また、教職員のモチベーションを高めるためには、新規採用職員や講師等を含め若年層教員を囲んで悩み

を共有したり、指導技術を伝達したりする場の設定が必要である。

表4は、教職員の教育活動に対するモチベーションを高めるとともに、学校経営方針の目指す教師像にある人材育成を意図して提案した「若年層教員を育てる職員室の環境作り」について提案した内容である。

表4 「若年層教員を育てる職員室の環境作り」の提案

B中学校ホットコーナー設置についての提案	
<p>★ 設置の意図</p> <p>① 若年層教員を職員全員で育てる職員室風土の形成をより一層確かなものにする。</p> <p>② 学年を越えて生徒の情報を交換したり、生徒の教育について熱く(ホットに)語りあったりする場を確保する。</p> <p>③ 休憩時間や部活動終了後に一息ついて(ホットする)、授業や学校行事、部活に対する思いや願いを共有したり、鋭気を養う場とする。</p>	<p>★ 設置備品</p> <p>① 丸テーブル、椅子、パーティション</p>
<p>★ 設置場所</p> <p>① 職員室内(お知恵をお貸し下さい)</p>	
<p>★ 設置に向けての工程(案)</p> <p>① 4月18日：運営委員会における検討</p> <p>② 4月20日：職員委員会に提案</p> <p>③ 5月末：設置場所についての意見集約(各先生→学年主任→教頭・校長)</p> <p>④ 6月末：備品選定及び設置、運用開始</p>	

ところで、若年層教員の傾向として、先輩教員から学ぶ環境作りや学ぶ条件を整えてもらわないと学ぼうとしない。つまり自ら学ぶ姿勢が十分ではないということが指摘されている。

そこで、学校経営方針の「めざす教師像」にある教員を育てるためには、教職員が教育談義等を通して切磋琢磨する場を意図的に作る必要があると考え、この場をホットコーナーと名付けた。

この提案内容については、運営委員会→職員会議→学年会議→運営委員会というサイクルで数ヶ月にわたり全教職員で検討させた。また、このサイクルを通して本校の人材育成の理念を校長からのトップダウンで提示し、人材育成の場の設定については教職員によるボトムアップで検討することにより、若年層教員の人材育成に対する全教職員の参画意識をもたせることにした。

これらの取組により、若年層教員から「先輩教員からの声かけが多くなり、きついながらも充実感がもてるようになった。」との声が聞かれた。また、中堅以上の教職員からも「若年層教員が自ら同僚の教員に対して積極的に教を請う姿が認められるようになった。」「学年を越えて教職員が一つになっている。」「若年層の教職員から頼られるように、自己を磨くことが大切である。」という声もあがっている。また、勤務時間後にテーブルを囲んで女子会や年齢を超えて職員が集い、談笑する姿も数多く認められるようになり、悩みを教職員間で共有する雰囲気も醸成されてきていることを感じた。

なお、この人材育成の場の設定については、作業日を急遽夏季休業日中に設定したにも関わらず、予定を変更して参加する教職員もいるなど、教職員の意欲的な姿を見ることができた。

これらのことは、教職員が人材育成の重要性を意識していることや若年層教員が主体的な研修姿勢をもってきたこと、さらに教職員の学校経営に対する参画意欲の高まりを示唆するものと考えられる。

5. 本実践の成果

本稿の目的は、教員評価の工夫を行うことや学校経営への参画意識を高める研修の設定、若年層教員の人材育成を促す研修環境の整備等を行うことによって、若年層教員の人材育成を図る中学校における学校経営の実践指針を提案することである。

ここでは、学校経営に意欲的に参画する若年層教職員の人材育成を図ることができたかどうかという視点から、本実践の成果について述べることにする。

B中学校では、学校経営方針の要点を「挨拶」「笑顔」「元気」という平易なキーワードで表記して、キャラクター作成等を通して、継続的に学校経営方針を教職員や生徒に意識させてきた。特に、この学校経営方針のキーワードの一つである「挨拶」の取組については、目指す「挨拶」の姿を、「目と目を合わせる」、「笑顔」、「会釈」の3項目に整理して、学校評価の評価項目に位置付けて、全職員で共通理解を図って取組を行った。このことに関しては、学校評価の教職員自己評価において、若年層教職員を含めて、100%の教職員が「生徒に自主的に挨拶するよう指導している。」と回答している。また、来訪者・地域の方から本校生徒の挨拶の状況が高く評価されるようになってきた。なお、B中学校では挨拶運動を教職員が毎朝生徒と一緒にしている。この挨拶運動には、本校に在籍する24名の教職員のうち10～13名の教職員が毎朝参加している。学級担任は教室で生徒を迎えるので、担任を除く教職員が参加していることになり、若年層教職員を含めて全教職員による協働化が促されていることも指摘できよう。さらに、学校評価の教職員自己評価項目の最後に、本校の強み（自慢）についての自由記述欄を設定したところ、教職員の9割が「挨拶運動の取組」と回答していた。このことから、教職員がこの取組に意欲的に取り組んだことが指摘できる。また、残りの1割の教職員も、学校経営方針のキーワードに関連した取組を強み（自慢）として記述していることから、若年層教職員を含めて全教職員が学校経営方針の具現化に向けて意欲的に指導に取り組み、その結果、学校の強みであるといえるまでに手応えを感じていることが分かる。

表5は、本年度配置された若年層講師に対して、12月に行った研修に関するアンケート調査項目の「自身の振り返り」についての自由記述を抜粋したものである。

それぞれの講師の振り返りの記述内容から、教職員による多様なアドバイスを受けながら今後の課題を具体的に意識していることや課題克服に向けた実践意欲、組織の一員としてモチベーションを高めて、学校経営に参画していこうとする姿勢も読み取ることができる。

表5 若年層講師による「自身の振り返り」の自由記述（抜粋）

- 生徒指導でダメなものはダメだと指導するようにして、生徒指導の線引きを揺るがせないようにしています。また、指導主事要請授業をさせていただき、教材研究をもっと深める、生徒にどんな力をつけさせたいかを明確にするなど、様々な課題が見つかりました。
- 週に1回「E先生」に授業に入っただき、ご指導をしていただいています。毎週どんな授業を見ていただこうかと考えるのが楽しみでもあります。そして自分の授業を客観的に見直すことができ、自分も少し成長できそうな気がします。
- 初めは大学卒業したてで何もわからなかったが、周りの先生方が優しくいつもわからないことを助言してくださったおかげで以前よりは円滑に毎日の仕事を行うことができるようになってきた。今の自分がいるのは周りの先生方や、家族、生徒のおかげであると振り返って思う。自分自身の伸びとしては以前よりも授業の流れを把握し、無駄な時間が少なくなったような気がする。しかし、以前から課題としている授業規律がなかなかうまくいかない。生徒をいかにこちら側に向かせるかが重要であるので日々考え授業の中で工夫していきたい。
- 今年は去年と違い、自分で仕事を見つけることがほとんどです。私は体も小さいし、力も強くありません。体格の良い男子生徒を自力で止めることはできません。しかし、私にしかできないことがあります。正直、B中に来て「自分にしかできないこと」を探すことが一番苦労したところです。時間はかかりましたが、今では私を頼ってくれる生徒がいます。そして、自分が生徒の役に立っているという実感を与えてくれます。休み時間や授業中も頻りに巡回を行うことにより、生徒の変化に気づき、声をかけたり、担任の先生につないだりする件数も増え、範囲も広がりました。

本実践においては、「学校経営方針の明示」及び「評価根拠の蓄積と評価のフィードバック」などの教員評価の工夫を行うことによって若年層教職員に限らず、中堅以上の教職員のモチベーションを上げることができた。また、「研修内容や研修方法の工夫・改善」及び「若年層教員を育てる研修環境の整備」を行うことにより、教職員の学校経営への参画意識が高まることも指摘できた。これらのことより、本稿は、若年層教員の人材育成を図る中学校における学校経営の実践指針を提案することができたものとする。

6. 今後の課題

ここ数年継続している教職員の大量採用に伴い、教職員の年齢構成の若年化や講師経験の無い新卒者の採用割合が年々高くなる傾向にある。そのため今後も増加が見込まれる若年層教員の人材育成と併せて若年層教員を育てる立場にある中堅以上の教職員のスキルアップを図ることが必要である。また、若年層教員の育成だけではなく、管理職候補の発掘も教員の人材育成上の課題として指摘されている。

今後は、教職員がモチベーションを上げて教育活動に取り組むとともに、それぞれのライフステージに応じた力量発揮を促す学校経営の推進を目指して、本実践の深化と拡大を図ることが課題である。

《参考文献》

- ・日本教師学会 編 「教師教育の政策の検証」 2010年
- ・浜田博文編 『『学校の組織力向上』実践レポート』 教育開発研究所 2009年
- ・八尾坂 修編 「改正教育法規と学校経営全課題」 教育開発研究所 2009年
- ・有本昌弘著 「教員評価・人事考課のための授業観察国際指標」 学文社 2006年
- ・西村文男・天笠茂、堀井啓幸 編「新・学校評価の理論と実践」 教育出版 2004年
- ・P.F. ドラッガー著、上田惇生 編 「マネジメント基本と原則」 ダイアモンド社 2001年
- ・迫田祐子、大竹晋吾、西山久子、納富恵子、花島秀樹、谷 友雄、森 保之 著 「教師のキャリア形成と意欲的な教師育成を目指す大学・大学院の取組について」 福岡教育大学紀要 第60号 2011年