

平成 28 年度

学校力を高める学校経営の在り方

— 学校組織マネジメントと教職員の力量向上 Q & A 集 —



三河小中学校長会
学校力向上特別委員会

目 次

はじめに	1
I 調査研究の基本方針と活動内容	
1 本年度の研究主題と内容	2
2 学校力向上特別委員会の組織	4
3 活動経過	4
II Q & A	
1 学校組織マネジメントに関するQ & A	7
2 人材育成に関するQ & A	21
◇ 参考資料	45
研修会記録	
1 グローバル化・知識産業化時代の基礎教育のあり方	55
2 現場はどこかという問題	57
三河小中学校長会特別委員会のあゆみ	59
おわりに	60
平成28年度 学校力向上特別委員会委員一覧	

はじめに

三河小中学校長会では、昭和57年度から特別委員会を設置して、喫緊の課題について調査研究を行って結果をまとめ、会員の主体的な学校経営に多くの指針と励ましを与えるとともに、関係各方面に情報発信をしてきました。

「行事割愛検討特別委員会」としてスタートした特別委員会は、平成11年度に「学校経営特別委員会」へ名称変更し、校長としての主体的な学校経営の理念を明確にするため調査研究を行ってきました。さらに、平成23年度から現在の「学校力向上特別委員会」と名称変更をし、学校力を高める方途を探り、学校経営に携わる校長に求められる課題と対応を明らかにするため、研究主題を「学校力を高める学校経営の在り方」として、調査研究を継続してきました。

「校長研修」の実態と課題から始まった調査研究は、「教師力向上」、「ミドルリーダー育成」、「管理職等の力量向上」、「組織マネジメント」と幅も広がり、5年が経過しました。そして、現在三河16郡市の全校長が子どもの幸せを願い、リーダーシップを発揮しつつ、学校力を高めるべくそれぞれの学校経営に取り組んでいるところです。

本年度は、これまでの調査研究を振り返り、見つめ直すとともに、Q&A化することによって、校長自らが再び学びを深めることといたしました。私たち校長が学び続けることによってこそ、教育は充実し、学校力も高まることでしょう。

本報告書をもとに、それぞれの郡市の取り組みの情報交換や計画的・組織的な研修等が今後も活発になされ、次年度のさらなる学校力の向上につながれば幸いです。そして、同時に本報告書があとに続くこれからの校長先生方の指針になることを心より願っております。

平成29年2月

学校力向上特別委員会委員長 天 野 広 子

I 調査研究の基本方針と活動内容

1 本年度の研究主題と内容

各小中学校では、現行の学習指導要領でめざしている子どもたちの「生きる力」の育成に向け、日々教員が真摯な教育活動に取り組んでいる。現代社会はいじめ自殺や引きこもりなどの問題があり、人との関わりの希薄化が心配されている。それらの課題を解決するためにコミュニケーションの力を育てる必要があり、新たな教育課程編成がなされようとしている。校長は確固たる経営ビジョンのもと力強くリーダーシップを発揮し、目の前の子どもたちの「生きる力」を育むため、そして、多様な教育課題解決のため、教育課程編成の工夫や教育活動の円滑な実施と充実、教職員の指導力の向上や組織力の強化を図っていく必要がある。

こうした状況のなか、本委員会では次ページに示すような副主題を掲げ、「学校力を高める学校経営の在り方」の調査研究を進めてきた。最初の2年は「校長」に焦点を当てた研究であったが、3年目からは「教師力」に取り組み、3年目の平成25年度は「若手教員」、翌年に「ミドルリーダー」、そして5年目の昨年度は「管理職等」と「組織マネジメント」と対象が広がり、新たな視点を加えて取り組んできた。

このたび「学校力」の向上をめざした調査研究を総括することにより、時代の変化に合わせた校長の学校組織マネジメントの力量向上を図ることができると考え、今年度の調査研究・研修に取り組むこととした。今後、校長が高いレベルで学校経営に当たることができるように、さらに迅速に対応できるようにと願い、特に過去3年間の調査研究を改めて見直し、まとめることで、三河地域全体の教育の質の向上に資することができ、三河の教育のよさが継承されていくと考えた。

そこで、今年度の本委員会の研究主題及び研究内容を次ページの通り設定し、調査研究に取り組むこととした。

研 究 主 題

学校力を高める学校経営の在り方

－学校組織マネジメントと教職員の力量向上 Q&A集－

研 究 内 容

- 1 これまでの調査研究を総括し、各郡市の取り組みの成果の情報共有を図る。
- 2 新たな取り組み状況を把握する。

※ 過去5年間の研究副主題

平成23年度「三河16郡市における校長研修の実態と課題」

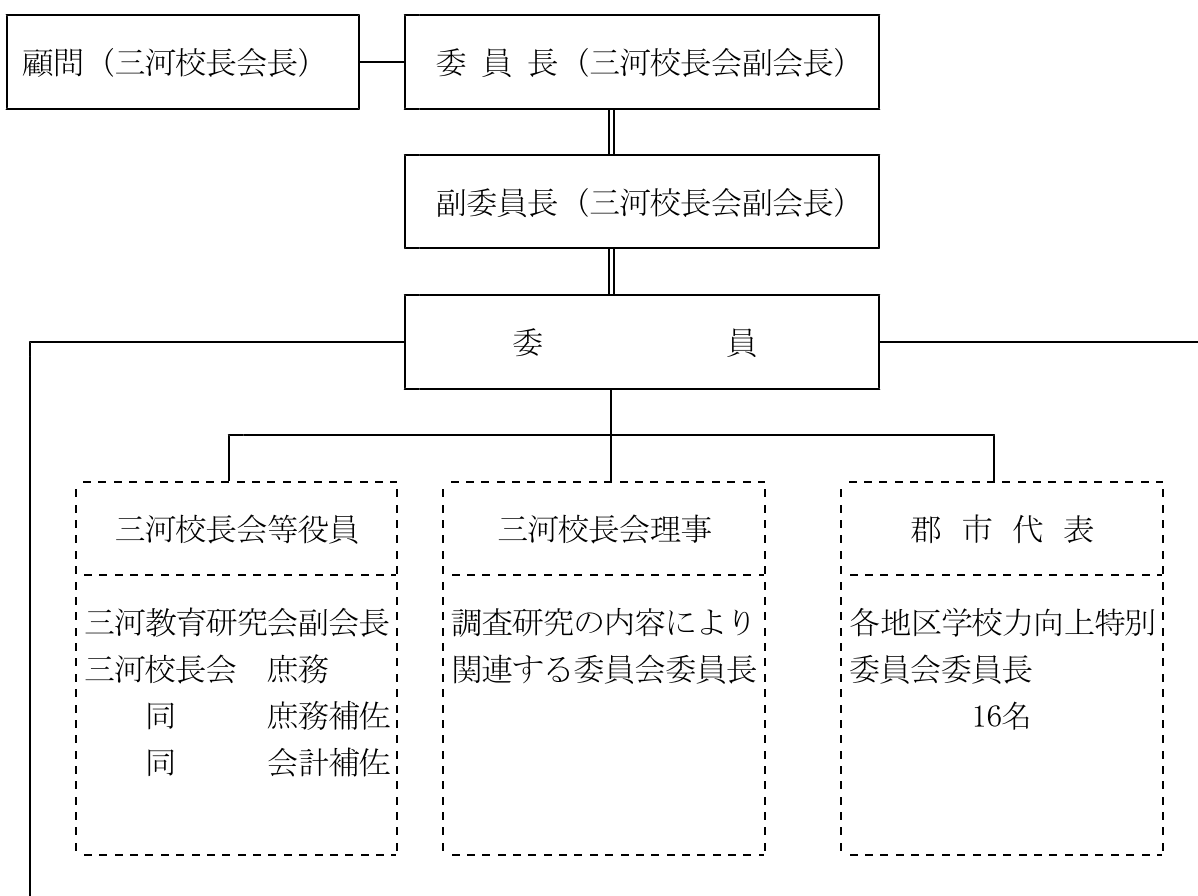
平成24年度「校長研修充実のための各郡市の方途」

平成25年度「教師力向上のための各郡市の取り組みと課題」

平成26年度「ミドルリーダー育成のための各郡市の取り組みと課題
及び提言」

平成27年度「管理職等の力量向上と組織マネジメントに視点を当てた
各郡市の取り組みと課題」

2 学校力向上特別委員会の組織



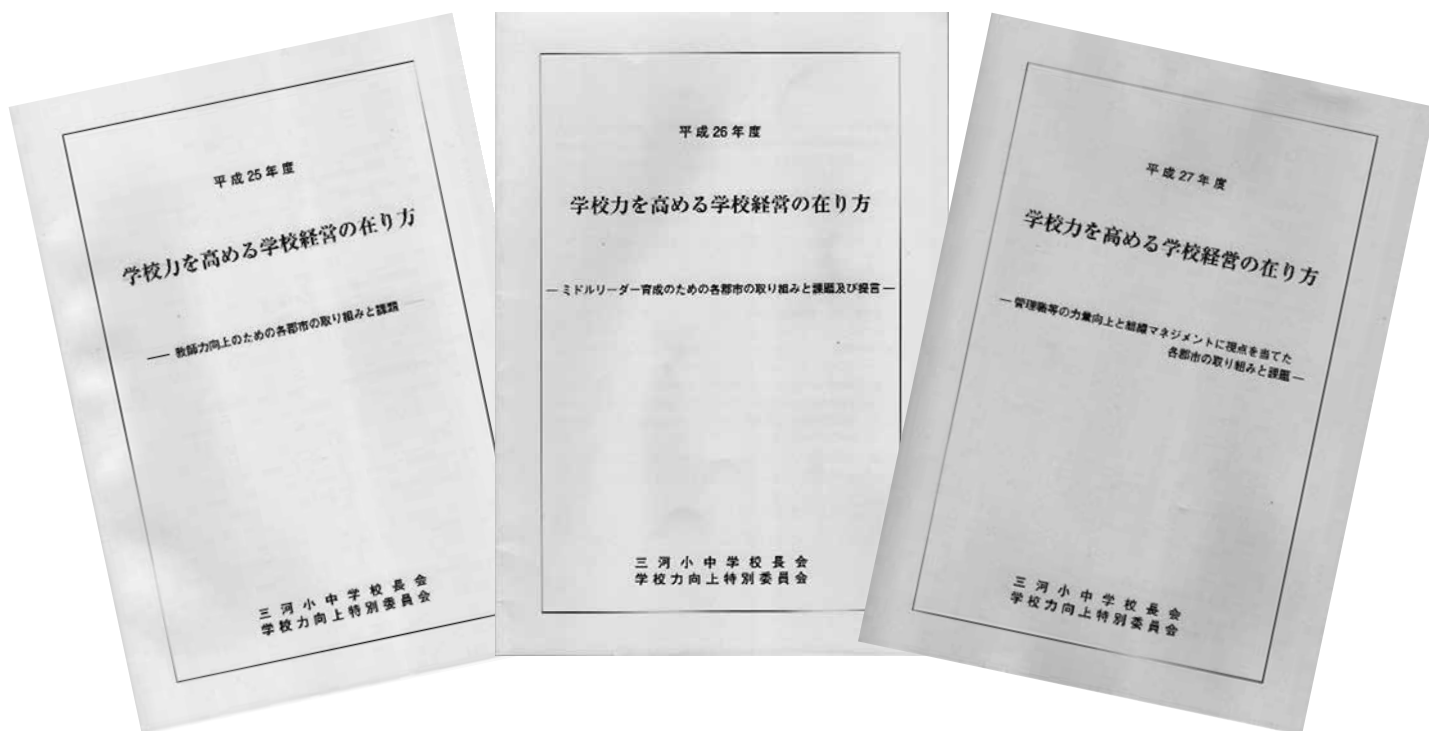
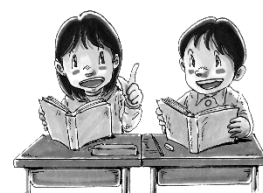
3 活動経過

時期	開催委員会	研 究 内 容
6月	第1回委員会	基本方針、組織の確立、研究推進の立案、アンケート依頼 アンケート集約
7月		
8月		
9月	第2回委員会	アンケート結果の分析 アンケートのまとめ、研究分析
10月		
11月	第3回委員会	調査の分析
12月	第4回委員会	研究のまとめ
2月	第5回委員会	研究成果と今後の課題の検討

Ⅱ Q & A

- 1 学校組織マネジメントに関するQ & A
 - 2 人材育成に関するQ & A
- ◇ 参考資料

過去3年間の報告書及び
今年の研修会の中で、
「ここは！」というものを
Q & A化。



1 学校組織マネジメントに関するQuestion	
Q 1	学校組織マネジメントの目的は何か。
Q 2	学校組織マネジメントを行う上で大切な視点を教えてほしい。
Q 3	学校組織マネジメントでめざす学校像は何か。
Q 4	学校組織マネジメントによる学校改善を構成する経営的要素は何か。
Q 5	学校組織マネジメントによる学校改善を行う上で必要な意識の共有化とは何か。
Q 6	学校組織マネジメントによる学校改善の仕組みづくりをどのように行えばよいか、基本的な考え方を教えてほしい。
Q 7	学校組織マネジメントを行う上で求められる管理職の資質や能力について教えてほしい。
Q 8	学校組織マネジメントを高める研修内容の概要を教えてほしい。
Q 9	学校組織マネジメントに視点を当てた研修をどのような形態や方法で行っているか概要を教えてほしい。
Q10	学校組織マネジメントを高めるために民間の講師等から学んでいる例を紹介してほしい。
Q11	学校組織マネジメントの基礎となる校長・教頭の力量向上に向けた研修の例を紹介してほしい。
Q12	教育委員会として、学校組織マネジメントを学校経営の向上に生かすよう努めている研修の例を紹介してほしい。
Q13	学校組織マネジメントに視点を当てた取り組みについての課題は何か。
2 人材育成に関するQuestion	
Q 1	人材育成の基本的な考え方は何か。
Q 2	学校における人材育成の方法を教えてほしい。
Q 3	教師のライフステージに応じた発達課題について教えてほしい。
Q 4	教師が育つ職場に共通するものは何か。
Q 5	人材育成を進める上で参考になるガイドブック等があるか。
Q 6	校長会や各校の教師力向上に関する特色ある取り組みの様子を知りたい。
Q 7	教師力向上において、どんな問題点があると考えられているのか。
Q 8	教師力向上研修の問題点に対してどんな課題があり、今後対応していけばよいのか。
Q 9	三河郡市の教員の年齢構成と問題点及び課題はどうなっているのか、教えてほしい。
Q10	OJT研修を核とした中堅・若手教員の実践例の具体的なものが知りたい。
Q11	学校における研修で、若手と中堅教員が核になった例を紹介してほしい。
Q12	若手教員を育てる観点から研修を進める上での内容や方法が知りたい。
Q13	ミドルリーダーをどのようにとらえればよいか。
Q14	ミドルリーダーに求められる資質は何か。
Q15	中堅教員にミドルリーダーとして期待する上での課題は何か。
Q16	ミドルリーダー育成に向けての提言について知りたい。
Q17	ミドルリーダー育成の状況について概要を教えてほしい。
Q18	ミドルリーダー育成の具体的な取り組みを教えてほしい。
Q19	中堅教員研修の取り組みで参考になる例を教えてほしい。
Q20	管理職等の研修の取り組みの具体例を知りたい。
Q21	これからの時代、どのような人材を育てていくことが必要であるか。
Q22	ミドルリーダー育成において大事な視点は何か。
Q23	若手教員育成において大事な視点は何か。
◇ 参考資料	
ア	三河16郡市の教師力向上に向けての実際 - 各郡市の特色ある取り組み状況
イ	三河16郡市のミドルリーダー育成に向けての実際 - 各郡市の具体的な取り組み一覧
ウ	研修状況一覧
エ	豊田市教員人材育成プラン
オ	男女別年齢構成表（全三河小中学校）

1 学校組織マネジメントに関するQ&A

Q1 学校組織マネジメントの目的は何か。

学校組織マネジメントの目的は、学校教育目標という組織目標の達成に向け、組織の構成員が分業・協業しながら組織をうまく動かして、学校の組織力の向上を図ることである。

この目的を達成していく上で、組織の構成員が把握しておくべき基本的な事項は、以下のとおりである。

- 1 学校組織マネジメントを行うことは、質の高い教育を児童生徒に提供することにつながる。それは、児童生徒の確かな成長を保障することになり、学校経営にとって大きな意義がある。
- 2 学校組織マネジメントは、教育課程、生徒指導から人材育成に至るまで学校経営に影響を与える要素・要因のすべてを対象としている。
- 3 学校組織マネジメントは、校長・教頭等の管理職だけが取り組むものではなく、全教職員で取り組んでいくべきものである。

Q1～Q7 参照：平成 27 年度三河小中学校長会研修会 講演

「これからの学校経営と学校組織マネジメント」

講師：北神 正行 氏（国士舘大学教授）

Q2 学校組織マネジメントを行う上での大切な視点を教えてほしい。

学校組織マネジメントを行う上で大切なのは、以下の三つの視点である。

1 視点1「変える」

生物界においては、環境の変化に対応できない組織は衰退していく。それゆえ、組織は環境の変化に応じて自らを変えていかなければならない。それは、組織体である学校も同様である。学校においては、教職員一人一人が「変える」ことの重要性を理解し、学校を変える主体としての役割を果たすことが必要となる。

2 視点2「見つける」

どの学校にも、その学校ならではの「強み」と「弱み」がある。学校が環境の変化に応じて自らを「変える」ためには、その「強み」や「弱み」から有効な資源やてだて、解決すべき課題を「見つける」必要がある。なお、プラス思考で、「強み」に目を向けるのを原則とする。

3 視点3「つなぐ」

これからの学校は、個に頼るのではなく、組織としてもてる力を最大限発揮していかなければならない。そのためには、「教職員」「保護者」「地域」を、有機的に「つなぐ」ことが重要となる。

Q3 学校組織マネジメントでめざす学校像は何か。

学校組織マネジメントでめざす学校像は、一言で言えば「協働による学校づくり」である。この学校像に迫るには、以下の3点に留意して取り組む必要がある。

1 関係者が学校の現状に対する共通理解をもつ

協働による学校づくりには、関係者一人一人の学校の現状に対する共通理解と納得が不可欠である。そのために、まず「教職員」「保護者」「地域」を有機的に「つなぐ」てだてを具体化しなければならない。

2 一人一人の教職員の教育活動の方向をそろえる

個々の能力がどんなに優秀でも、その取り組みの方向がばらばらだと総体としての大きな力にはならない。小さな力でも方向をそろえることができれば、学校を変える大きな力になる。

3 すべての教職員が主体的に学校経営に参画する

すべての教員が、計画段階から関与し、主体的に学校経営の一翼を担う「参画」をめざすことが重要である。その仕組みづくりと運用の在り方が、めざす学校像に迫る鍵となる。

Q4 学校組織マネジメントによる学校改善を構成する経営的要素は何か。

ここで述べる学校改善とは、課題解決型の学校をめざし、同じビジョンを共有化した構成員が、自校を活性化していくことである。

このような学校改善を構成する経営的要素は、以下の5点である。

- 1 共有化された明確な教育ビジョンとそれを達成するための経営ストラテジー（戦略）が策定されていること
- 2 学校の「うち」と「そと」とにおけるいずれも組織間にポジティブな協働文化（同じビジョンを共有化し相互支援を伴った同僚性の認識枠）が形成されていること
- 3 改善を促進させるてだてとして構成員による研修が学習コミュニティとして活性化しており、これを促すスクールリーダーがチームの中心として機能していること
- 4 改善が、評価から始まるS（評価）－P（構成・計画）－D（実施）の継続的なサイクルとして機能していること
- 5 学校は環境対応することを通して自己革新していくという教育的エコロジー観が、関係者に共有化されて実践化されていること

（講師引用：中留武昭・田村知子著「カリキュラムマネジメントが学校を変える」学事出版 2004年）

Q5 学校組織マネジメントによる学校改善を行う上で必要な意識の共有化とは何か。

学校改善を行うには、以下のような意識の共有化が必要である。

- 1 自校に係わる多様な評価情報から、自校の実態と課題を把握する。それらの情報をすべての教職員で共有化し、それに基づく改善計画の立案と実施する上での共通認識の確立を行う。
- 2 R—P D C Aのサイクルで取り組む。授業改善を例にすると以下のようになる。
R：自校の実態と課題を把握する P：テーマを設定し研究の計画を立てる
D：授業づくりに取り組む C：授業のよいところや課題を考える
A：よりよい授業を考える
- 3 数年後の望ましい自校の姿（学校ビジョン）を描くため、学校内外の環境変化が自校に及ぼす影響についての情報の収集と分析をすべての教職員で行う。そして、将来を展望しながら、自校がなすべき方向を具体的に決め、共有化する。
- 4 学校改善に必要な意識の共有化は、カリキュラム開発という具体的な活動を伴って、より確かなものとなる。そのため、その開発にすべての教職員が参画できる体制づくりを進めなければいけない。

Q6 学校組織マネジメントによる学校改善の仕組みづくりをどのように行えばよいか、基本的な考え方を教えてほしい。

学校改善の仕組みづくりで重要なのは、以下の四つの視点である。

1 運営組織体制の構築

フラット型、ピラミッド型などの体制のなかから、効果的なものを選択する。特に、これからは「チーム活動」が鍵を握ることや、ミドルリーダーを活用した組織運営が必要であることに留意する。

2 組織学習の場としての校内研修の設計

各学校の教育課題・経営課題を解決していくために必要な「学習」に、「組織」として取り組むことが必要である。

3 学校間連携のマネジメント

子どもたちの「学び」「成長」を核に学校を「つなぐ」という視点から、中学校区における小学校と中学校、小学校と小学校という縦と横のネットワークを形成する。学校改善には、このような地域学校経営の発想も必要である。

4 学校・家庭・地域のネットワークマネジメント

学校の教育力は、家庭・地域とのつながりのもとで存在している。そこで、学校情報を媒介として、学校と家庭・地域の協働・連携による新たな学校づくりを行う。(コミュニティスクール、学校支援地域本部 等)

Q7 学校組織マネジメントを行う上で求められる管理職の資質や能力について教えてほしい。

求められる管理職の資質や能力については、以下のとおりである。

1 「教育活動の組織化のリーダー」としての校長の力量（七つの基準）

- (1) 学校の共有ビジョンの形成と具現化
- (2) 教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくり
- (3) 教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり
- (4) 諸資源の効果的な活用
- (5) 家庭・地域社会との協働・連携
- (6) 倫理規範とリーダーシップ
- (7) 学校をとりまく社会的・文化的要因の理解

2 求められるマネジメントスキル

- (1) 自ら思考する力（自ら得た情報をもとにして自ら思考すること）
- (2) ビジョンづくり（将来のビジョンづくりに関するノウハウを獲得すること）
- (3) 組織する力（組織をつくり動かすノウハウをもっていること）
- (4) 挑戦する精神（困難な課題にも果敢に挑戦しようとする精神と柔軟さを内包したタフネスさ）
- (5) 経営判断力（自らの経営哲学とマネジメントスキルをもとにした判断力）

（講師引用：日本教育経営学会『校長の専門職基準（2009年版）－求められる校長像とその力量』）

Q8 学校組織マネジメントを高める研修内容の概要を教えてください。

各郡市では、管理職等の力量向上に向けた研修や学校組織マネジメントに視点を当てた研修がきめ細かく行われている。これらは互いに関係しており、切り離せない面がある。現在、各郡市が行っている研修内容を大きく五つに分類して主な項目をあげると、以下のようなになる。

1 教員の資質や指導力向上等に関する研修

「若手教員の力量向上」「ミドルリーダーの育成」「不祥事防止」等

2 学校運営に関する研修

「さまざまなマネジメント力の向上」「OJT体制の確立」「地域連携」

「教育法規」「学校評価」等

3 教育課程や教科等の指導改善に関する研修

「防災や安全教育」「道徳指導」「ICTの活用」「ESD」

「学力向上」「人権教育」等

4 児童生徒理解に関する研修

「特別支援教育」「いじめ・不登校」「発達障害に対する理解」等

5 その他

「危機管理や未然防止」「学校環境整備」等

参照：平成27年度「学校力を高める学校経営の在り方」(P.9～P.11)

Q9 学校組織マネジメントに視点を当てた研修をどのような形態や方法で行っているか概要を教えてください。

各郡市で行われている研修の形態や方法には、以下のようなものがある。

- 1 時代の変化に対応した新しい学校づくりやマネジメント力の向上をめざし、講師を招き、役職ごとに講義や演習を行った。(P. 12~13)
- 2 小中連携をより深めるために、中学校区別小中学校長会を開催し、校区毎にテーマについて情報交換を行った。(P. 17)
- 3 1班あたり 12~13 人構成の班別研修会を年 4 回実施した。各班どうしの情報交換は、専用回線で結ぶ校務システムを用いた。また、教員人材育成プランを作成し、新任から退職までのそれぞれの時期に身につけるべき力を明確にし、教職員評価ともリンクさせた。(P. 18~21)
- 4 愛知県教育委員会委員を務められていた会社経営者を講師に招き、「学校と会社の経営の違い」を前提にした人材育成や組織づくりについての研修を行った。(P. 33)
- 5 複式学級におけるカリキュラムや授業の在り方等について、各学校の実情を情報交換しながら研修を行った。(P. 45)

参照：平成 27 年度「学校力を高める学校経営の在り方」各頁

Q10 学校組織マネジメントを高めるために民間の講師等から学んでいる例を紹介してほしい。

民間の講師等から学んでいる研修は、その目的によって大きく2種類に分けられる。

一つ目は、会社経営者から組織マネジメント全般の考え方や方法を学ぶ研修であり、二つ目は、企業の人材育成担当者等から人材育成の考え方や方法を学ぶ研修である。民間から講師等を招聘する場合、「組織マネジメントの何を学ぶか」を明確にして、講師を選定する必要がある。

1 会社経営者から学ぶ (P. 17, 27, 33)

- ・「カレーなる人生」C o C o 壺番屋創業者 宗次徳二氏 (刈谷市)
- ・「あとからくる者のために」「魚魚丸」等外食チェーン経営者 (知立市)
- ・「これからの学校経営について」

小池商事 (株) 社長・元愛知県教育委員会委員 小池高弘氏 (幸田町)

2 企業の人材育成担当者等から学ぶ (P. 19)

- ・「『教え／教えられる風土』再構築に向けた、人材育成の取り組み」
トヨタ自動車 (株) 総務・人事本部 福井猛氏 (豊田市)
- ・「組織に育むおもてなしの心」

さくらコミュニケーションズ (株) 代表取締役 古川智子氏 (豊田市)

参照：平成27年度「学校力を高める学校経営の在り方」各頁

Q11 学校組織マネジメントの基礎となる 校長・教頭の力量向上に向けた研修の例を 紹介してほしい。

校長・教頭の力量向上に向けた研修には、以下のようなものがある。

1 校長・教頭合同研修会、ブロック別研修会【安城市】（P. 22～23）

学校をデザインする力と危機管理能力を視点に県教委や県校長会等から講師を招き、事例や専門的見地による提言から学んだ。

中学校区単位で、小中9年間を見通した意見交換を実施した。

2 組織マネジメントに視点を当てた研修【みよし市】（P. 31）

チーム学校として機能させるために、事務職員を学校訪問で質疑応答に同席させるなど、学校運営に参画させるようにした。

教頭会では、教頭の視点と立場で組織を生かす研修をした。また、校長会では、校長会長の提案資料をもとに校長の職責と学校組織マネジメントについて考えるとともに、タイムリーな事項を話題に意見交換をした。

3 リスクマネジメント研修会【豊橋市】（P. 34）

大学教授の講義「スクールコンプライアンス」や「学校における事故・事件から学ぶ危機管理」を受けたり、グループで未然防止に対する意見交換や事故発生後を想定した「記者会見」を模擬体験する演習等を行ったりした。

参照：平成27年度「学校力を高める学校経営の在り方」各頁

Q12 教育委員会として、学校組織マネジメントを学校経営の向上に生かすよう努めている研修の例を紹介してほしい。

教育委員会が主催する研修は、夏季休業中に講座を設けて行っている場合が多い。そのようにして行われている研修には、以下のようなものがある。

1 指導的位置にある教員の力量向上研修【安城市】(P. 22)

これまで個々に喫緊の課題を設定してきた各役職者の研修を学校組織マネジメントの視点から見直し、「学び合い」をキーワードにした上で、それぞれの職務に応じた課題を設定し、研修での議論の柱とした。

2 「つなぐ」ことを意識した研修【知立市】(P. 26～27)

学校を取り巻く環境の変化のなかで、組織として取り組む学校づくりがますます必要となってきた。そこで、学校組織マネジメントの視点から「つなぐ」ことを意識した研修を企画し、企業経営者や保育士、地域福祉のボランティアコーディネーターから学ぶ場を設けた。

3 管理職・ミドルリーダー等研修会【高浜市】(P. 28)

管理職だけではなく、ミドルリーダーと呼ばれる年代層の教師や事務職員等とともに研修を行い、その構成員に応じた効果的なテーマを設定し、近隣市町村の教育長や校長等を講師に招き、研修を行った。

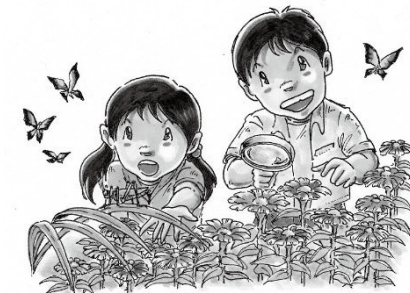
参照：平成 27 年度「学校力を高める学校経営の在り方」各頁

Q13 学校組織マネジメントに視点を当てた取り組みについての課題は何か。

学校組織マネジメントに視点を当てた取り組みをする際には、以下のよう
なものが課題となる。

- 1 学校組織マネジメントに対しての全教職員の共通理解が必要である。
- 2 人材育成を図り、組織力を高めるため、校内OJT体制を構築し、それ
による研修を厚くする必要がある。
- 3 学校組織マネジメント研修を行う際の講師の選定に苦慮する。近隣市町
村で行われた研修の講師がリストアップされると参考になる。
- 4 「協働」による学校づくりの実践例を学ぶためにも、近隣市町村を越え
て中央研修を受講した校長や教頭からアドバイスを受けたい。
- 5 学校組織マネジメントに関しての研修自体がまだまだ十分ではない。研
修の系統性を見つめ直しつつ、実効性のある研修を企画、運営しなければ
ならない。

参照：平成 27 年度「学校力を高める学校経営の在り方」(P. 8)



2 人材育成に関するQ&A

〈注〉 ②⑦ : 平成 27 年度発行 報告書

Q1 人材育成の基本的な考え方は何か。

人材育成について、次の2点にまとめることができる。(27P. 52)

1 人材の特性

- ・ 学習により能力が向上する。
- ・ 意欲次第で、業務の質や量が大きくなる。
- ・ 学習自体も意欲につながる。
- ・ 組織の文化や風土からの影響が大きい。

2 人材育成とは

- ・ 現在および将来の組織能力と、個人の能力や意欲を引き上げることをめざす。
- ・ 今必要な能力を高めるとともに、将来必要な力量を今から身につける。
- ・ 個々の力量をアップするだけでなく、チームの力・組織の力・同僚性を高める。
- ・ 知識・技能を高めるとともに、意欲も高める。

Q2 学校における人材育成の方法を教えてください。

人材育成の方法について、次の2点にまとめることができる。(27P.52)

1 直接指導

(1) 個別指導

- ・メンバーの状況に応じて、マンツーマンで指導する。
- ・計画的に業務を指導する「コーチング」と、機会をとらえて指導する「随時指導」がある。

(2) 集団指導

- ・職場のなかで、グループとして指導する。
- ・能力開発や相互理解を主目的とするやり方や日常の業務活動に取り組むやり方等、さまざまな方法がある。(職場内研修会、授業研究会等)

2 間接指導

(1) マネジメントによる育成

- ・日常の職場管理のなかに、メンバーの育成を組み込む。
- ・仕事の割当等、役職者のマネジメント行動そのものがメンバー指導(キーパーソンによる相互指導、学習を促進する風土づくり、人を育てる職務の割当等)

Q3 教師のライフステージに応じた発達課題 について教えてほしい。

発達課題について、次の三つの段階にまとめることができる。(27P.53)

1 初期キャリア (20～30 歳代前半)

- ・ 組織における行動規範の理解
- ・ 組織からの期待の自覚
- ・ 経験を通じた仕事スタイルの確立
(自分の持ち味、強み弱み、得意不得意を探求する)
- ・ メンター (支援的助言者) の発見

2 中期キャリア (30 歳代前半～40 歳代半ば)

- ・ 自分の専門領域の選択、開発 (得意をもっと得意に)
- ・ 組織からの期待の増大に対処
- ・ 自分の存在意義、価値の発見
- ・ 将来の方向を選択し、今後のキャリアをデザイン

3 後期キャリア (40 歳代半ば～)

- ・ 深化された専門性の発揮、管理業務の増大への対処
- ・ 管理職、専門職としての革新力の開発
- ・ メンターとしての存在
- ・ 後継者の育成

Q4 教師が育つ職場に共通するものは何か。

教師が育つ職場の主な事例を紹介する。(27P. 53)

1 各種活動の「見える化」「見せる化」

- ・ 掲示物ツアーや板書巡り、デジカメを駆使して教育ノウハウを見えるようにすることで、よい見本をモデリングする機会を作り出す。

2 評価の場づくり

- ・ 認める場を多くつくる。
- ・ 目標とする人を明確にする。(柔道黒帯システム等)

3 強みを生かした取り組み

- ・ 得意分野をもつ教員を生かす。

4 外の風の利用

- ・ 授業参観や他校、他校種の見学
- ・ 朝のホームルーム、給食、清掃時の担任入れ替え等

5 教員間のコミュニケーションに手を打つ

- ・ 他学年、他教科の教師間のコミュニケーション

6 若手が若手を指導する

- ・ 若手の年長者による若手教員の指導



Q5 人材育成を進める上で参考になるガイドブック等があるか。

都道府県教育委員会や教育センターや市町村単位で、次のように参考となる資料を作成しているところがある。

1 「教師力向上ガイドブック」【安城市】（25P. 16）

安城市では、市指定の研究グループが作成した冊子を使って、直接的に若手教員を指導したり、教務通信で紹介したりしている。冊子は、「教師としての基礎基本」「困ったときのQ & A 100」の2部構成となっており、若手教員必携のガイドブックである。

2 その他の参考資料

インターネット等で検索すると、下のようなガイドブック等が紹介されている。

- ・若手教師のための教師力をみかくハンドブック（岡崎市教科指導員会 明治図書）
- ・O J T実践ガイドブック（東京都教職員研修センター）
www.kyoiku-kensyu.metro.tokyo.jp
- ・学校内人材育成実践のためのガイドブック（神奈川県立総合教育センター）
www.edu-ctr.pref.kanagawa.jp
- ・いわての教職員研修ガイドブック（岩手県教育委員会）
www.pref.iwate.jp
- ・岡山県公立学校教員等人材育成基本方針（岡山県教育委員会）
www.pref.okayama.jp

Q6 校長会や各校の教師力向上に関する特色ある取り組みの様子を知りたい。

教師力向上を図るために、三河 16 郡市それぞれの地域性を生かした特色ある取り組みが行われている。

- 1 各郡市の特色ある取り組み状況一覧（本誌参考資料ア P. 6～7）
- 2 教員相互に学び合う校内研修会
 - ・それぞれの教員がもつ得意技や「教師の裏ワザ」を教え合うことで、教師力の向上を図る実践（新城市）（㊦P. 35）
 - ・自主ミニ講座や「J 塾（若手教員塾長）」（刈谷市）（㊦P. 7）
 - ・自主研究グループ（安城市）（㊦P. 15）
 - ・校内留学研修（西尾市）（㊦P. 19）
- 3 若手教員を対象にした取り組み
 - ・市民行事との連携による「社会奉仕体験活動」を初任者研修の一つとして実施（安城市）（㊦P. 15）
 - ・隣接校交流（豊橋市）（㊦P. 29）

Q7 教師力向上において、どんな問題点がある と考えられているのか。

問題点や課題について、主だった項目として次の4点にまとめることができる。(25P. 50～51)

1 研修時間の確保に関すること

- ・ 学校事務や学校行事など校務多忙のため研修時間の確保が困難
- ・ 部活動指導後では、勤務時間外の研修となり遅い時間となる 等

2 人事・校務分掌に関すること

- ・ 講師の教師力向上の取り組みがほとんど各学校任せになっている
- ・ 小規模校での専門教科指導校内研修の困難さ 等

3 若手教員の資質に関すること

- ・ コミュニケーション能力と自ら進んで教えを請う姿勢の不足
- ・ 仕事の優先順位や効率的な時間の使い方ができない 等

4 ミドルリーダーの育成に関すること

- ・ 若手教員が中堅教員の姿を見て学ぶ機会が少ない
- ・ 中堅教員自身の力量不足からくる後輩を育てる指導力不足 等

Q8 教師力向上研修の問題点に対してどんな課題があり、今後対応していけばよいのか。

各郡市からさまざまな問題点及び課題があがっている。主だった項目ごとにまとめると以下のようなになる。(25P. 50～51)

1 研修時間の確保に関すること

研修が勤務時間外の遅い時間になるので、内容を吟味し、短時間で効果的な研修の在り方を模索する。

2 人事・校務分掌に関すること

新任教員に限らず、講師を含めた経験の浅い教員への継続的な研修機会を設けたり、指導教員配置を行ったりする。

3 若手教員の資質に関すること

指導する側が指導される教員の特性を見極め、指導していく。若手教員を育てるためには、全職員で全校児童生徒を指導するという学校体制づくりを進める。

4 ミドルリーダーの育成に関すること

学校運営に関わっていく喜びややりがいをもてるように、中堅教員が力を発揮できる場の設定や系統的な校内外の研修が必要である。

Q9 三河郡市の教員の年齢構成と問題点及び課題はどうなっているのか、教えてほしい。

三河 16 郡市の教員の年齢構成は、50 代後半と 20 代後半を頂点とした二つの山と、30 代後半から 40 代前半を谷とした形を形成している。(26P.5~10)

(本誌参考資料オ P.54)

ミドルリーダー育成に関する問題点と課題については、以下の通りである。

問題点

- ・多忙化による研修時間確保の難しさがある。中堅教員は各学校で重要な位置を占めており、校務分掌も多く、これ以上の研修等を課すことは心身の健康面から考えて難しいし、勤務時間内の研修時間の確保が難しい。
- ・研修内容と研修方法について、中堅教員に将来を見据えてどのような力をつけさせ、意識改革を図る研修をさせていくかが問題である。

課題

- ・今から中堅教員数を増加させるということは、実質的に不可能である。この少ない中堅教員をどのようにミドルリーダーに育成していくかが大きな課題になる。決して中堅教員に教師としての力量が欠けているわけではない。彼らにミドルリーダーとしての意識と自信、経験をどのようにもたせるか、意図的・計画的に学校運営へどう参画させていくかが課題である。

Q10 OJT研修を核とした中堅・若手教員の 実践例の具体的なものが知りたい。

「OJT」とは「On the Job Training」の略で「現場における（仕事を通しての）研修」と訳されることが多い。具体的には、職場内で上司・先輩が、部下に日常の仕事を通して、必要な知識・技能・仕事への取り組み等を教える、いわゆる、職場内研修である。多忙な学校現場においては、有効な方法と言われている。

1 OJTを核とした現職教育研修 【豊田市】(26P. 46～47)

現職教育と校務分掌を関連づけて指導部をつくり、それぞれにベテラン・中堅・若手教員を配置した。各指導部の活動を通して、中堅教員はベテラン教員の指導を受けながら、若手教員の指導を行った。

2 教頭会主催のOJT研修 【幸田町】(26P. 58～59)

ミドルリーダーの育成のため、OJTを取り入れた研修を行った。

(1) ミドルリーダーに必要な力の洗い出し

(2) 「力量向上プログラム」の作成

(3) 校内研修事例

・「人の前に立って指導する力」の向上

・「人と人との間に立って調整する力」の向上 等

Q11 学校における研修で、若手と中堅教員が核になった例を紹介してほしい。

どの地区においても次代を担う中堅・若手教員の育成は、喫緊の課題となっている。豊橋市の小学校で行われている本事例は、中堅・若手教員が自ら輝きをもって日々の教育活動に取り組むための研修として始まった。経験豊かな中堅教員を講師として授業力、学級経営力等が高めるための研修会を若手教員自らが運営して、実践を重ねている。(26P.50～51)

1 研修の内容

【総合的な学習の時間】学校、学級新聞づくり

【特別支援】話し合い活動の活性化、叱り方指導法

【理科】安全な実験器具の取り扱い

【学級活動】自問清掃、学級経営に生きる仲間づくり法 等

2 成果

- ・若手教員に指導するため、ミドルリーダーは実践を見つめ直したり、資料を準備したりすることで自己の資質の向上を図ることができた。
- ・若手教員にアドバイスを与えたり、声をかけたりする中堅教員が多くなり、若手教員を育てていこうとする雰囲気生まれた。

Q12 若手教員を育てる観点から研修を進める上での内容や方法が知りたい。

主に郡市教育委員会が主催しているが、各地区においては、校長会、学校独自、自主サークルなどでも、特色を生かした研修を行っている。

1 授業の力をつける (25)P. 6～9, 12～13)

- ・「授業力アップセミナー」～各教科領域 20 講座を実施 (岡崎市)
- ・「教職員指導力向上事業」～校内研修の機会を市全体で共有 (碧南市)
- ・「授業アドバイザーの訪問」～学校に出向いての個別指導 (豊田市)

2 学級経営の技を磨く (25)P. 7, 22～23, 29)

- ・「学級開きワークショップ」～始業式前に現職研修として実施
- ・「ミニ学習会」～学級通信、応援合戦など、中堅教員による講習の実施
- ・「〇〇 (学校名) 塾」～保護者対応、部活など、要望に合わせて実施

3 経験を積み上げる (25)P. 13～14, 18)

- ・「2年目教員、3年目教員、5年以下の特別支援学級担当、2～3年の養護教諭、3年未満の常勤講師」への基礎研修の実施 (安城市)
- ・「養護教諭基礎研修会」～10年未満の養教、講師対象で実施 (西尾市)

4 豊かに見識を広げる (25)P. 25)

- ・「心のサポート」～発達障害のある児童生徒の対応を学ぶ (みよし市)

Q13 ミドルリーダーをどのようにとらえればよいか。

三河小中学校長会では、めざすミドルリーダーの姿を以下のとおりとした。

(26P.3)

管理職等と教職経験 10 年未満教師の間にあり、確かな指導理念と優れた実践力をもち、職員や保護者からの信頼・信望があり、学校運営に建設的に参加する者

※管理職等（主幹教諭、教務主任、校務主任、校務主任補佐を含む）



Q14 ミドルリーダーに求められる資質は何か。

三河小中学校長会では、ミドルリーダーに求められる資質を次の六つに集約し、さらにそれを三つの要素にまとめた。(②P. 11)

・校長の学校経営方針に対する理解と意識	}	「参画意識」
・学校運営への参画意識		
・コミュニケーション力	}	「社会性」
・マネジメント力		
・授業力、生徒指導力、学年・学級経営力	}	「専門性」
・若手教員への指導力		

「参画意識」：校長の学校経営方針を深く理解しようと努め、その具現化に向けて企画、立案、実践、評価していこうとする強い意識が求められる。

「社会性」：人間的な魅力や温かさに満ち、コミュニケーション力やマネジメント力に裏打ちされた、親和的な人間関係を構築できる資質が必要となる。

「専門性」：授業力はもちろん、学校全体の児童・生徒が落ち着いて生活できるような生徒指導力や学年・学級経営力をもち、若手教員に対して確かな実践に裏付けられた的確な指導をすることができる。

Q15 中堅教員にミドルリーダーとして期待する上での課題は何か。

三河 16 郡市へのアンケートから、次の課題が浮き彫りになった。(26P.7)

ミドルリーダーとしての意識と自信をどのようにもたせるか

三河には、実直で自分の仕事を真面目にきちんとやり遂げる中堅教員が多いが、ミドルリーダーとしての視点で見たとき、次のような姿も見えてきた。

- ・ 確かな授業力があり仕事も速く正確にできるが、自信がもてない。
- ・ 控えめであり、他の教員と積極的にコミュニケーションをとることがそれほど得意ではない。
- ・ 学校運営への参画意識や、ミドルリーダーになろうという自覚が十分とは言えない。
- ・ 若手教員を積極的に指導したり、相談に乗ったりする経験が少ない。
- ・ 経験を積むことで、自信や誇りをもてるようになった中堅教員が多い。

教師としての力量がありながら、意識と自信、経験が足りないことが分かる。しかし、これはなかなか早急に解決できるものではない。意図的・計画的に学校運営に参画させていくことが大切である。適切な役割を任せ、適切な助言を与えながら成功に導き、適切に評価することを繰り返していく必要がある。

Q16 ミドルリーダー育成に向けての提言について知りたい。

三河教育を永続的に安定させていくためには、計画的な人材育成が求められている。また、校長や校長会は、ミドルリーダーを着実に育成する責務がある。そこで、三河小中学校校長会では、ミドルリーダー育成に向けた提言を以下のようにまとめた。(26 P. 12~18)

〈提言 1〉

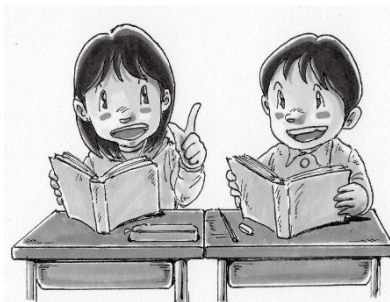
校長は、学校運営への強い参画意識と社会性、専門性を兼ね備えたミドルリーダーを育成するために、地域・学校の実情を踏まえた校内の体制を整える。

〈提言 2〉

校長会は、ミドルリーダーを育成するための研修等、計画的・長期的な視野に立ち、組織的に行う。

〈提言 3〉

校長会は、ミドルリーダーの育成を主とした研修等が有効に実施できるように、教育委員会をはじめ関係機関や組織との連携をよりいっそう進める。



Q17 ミドルリーダー育成の状況について概要を教えてください。

三河 16 郡市では、三河の教育を継承していくために、ミドルリーダーの育成に取り組み始めた。その概要は、「教育委員会主催の取り組み」「校長会の特色ある取り組み」「各校の特色ある取り組み」「その他の取り組み」の四つに分けられる。現時点、この取り組みのなかで充実しているのは、「教育委員会主催の取り組み」「各校の特色ある取り組み」である。(26 P.19)

教育委員会主催の取り組みとしては、「中堅教員総合研修」(岡崎市)「中堅教員パワーアップ研修」(豊田市)「指導的教員研修」(豊橋市)等が実施されている。また各校の特色ある取り組みとして、複数の郡市において、OJT研修を核とした人材育成が行われている。

今後、先進郡市の取り組みを参考に、人材育成がさらに充実・発展することが期待される。

Q18 ミドルリーダー育成の具体的な取り組みを教えてください。

提言 (P. 37) にもあるように、ミドルリーダー育成の場として、校内研修、校長会による研修、関係機関や組織と連携した研修がある。

ここでは、校長会が中心となって実施している研修を二つ紹介する。

1 学校の活性化をすすめる会【豊橋市】(27 P.49)

35歳～45歳までの教員を対象に、各学校の教育活動の活性化を図るために実施(100名程度、年1回8月実施)

2 ミドルリーダー養成研修【西尾市】(27 P.48)

中堅教員にリーダーとしての自覚を高めること、学校運営や学年経営等で指導力を発揮できる資質や能力を育成することをねらいとして実施(30名程度、年5回)

※その他の取り組み

みよし市(26 P.40～41) 幸田町(26 P.48～49)

新城市(27 P.50) 各郡市の具体的な取り組み(26 P.19)

Q19 中堅教員研修の取り組みで参考になる例を教えてください。

三河地区の教員構成においても中堅教員が少ない傾向にあり、ミドルリーダー育成は大きな課題である。各郡市での中堅教員研修の一部を紹介する。

1 リーダーシップ力を磨く ～教育委員会主催の研修

- ・「中堅教員総合研修」（岡崎市）、「中堅教員パワーアップ研修」（豊田市）
10年経験者研修を終えた者の内、校長に推薦された教員対象に講義・演習、勤務校での授業実践、先進校視察等を実施（◎P. 20～21, P. 24～25）
- ・「教育研究生・特別研究生及び教科指導委員」（刈谷市）（◎P. 22～23）
市研究生を経て、選抜された教員が附属学校等で指導を受ける
- ・「中堅教員研修」（豊川市）（◎P. 30～33）42歳を迎える全教員対象の研修
- ・「研究主任者会」（蒲郡市）（◎P. 34～35）各校の現職研修の充実をねらう

2 ニーズに応える ～学校独自の研修

- ・「自主研修～天目山の夕べ」（碧南市）（◎P. 44）
教育課題をもった教頭・教務主任等が開催を宣言し、参加者を募る

3 チーム学校をつくる ～学校独自の研修

- ・「輝師会」（豊橋市）（◎P. 50～51）
研究発表を機に結成。若手指導のための中堅教員の資質向上をねらう

Q20 管理職等の研修の取り組みの具体例を知りたい。

次期学習指導要領改訂が迫るなか、管理職等が今日的課題を捉え、各校の特性を生かした経営ビジョンを確立することが必要である。

1 管理職等としての自覚をもつ

- ・「新任校長・教頭、新任教務主任、中堅教員総合研修」（岡崎市）（㊦P. 12～13）
役職ごとの研修の後、共通研修としてグループで話し合いを実施

2 管理職等の力量向上をめざす

- ・「管理職等研修」「校長会等の自主研修」（みよし市）（㊦P. 30～31）
今日的課題に対して、役職ごとの研修を継続している
- ・「教員人材育成プランと教職員評価シートとのリンク」（豊田市）（㊦P. 19～21）
(本誌参考資料エ P. 52～53)
キャリアステージを見通し、自らのキャリアアップをめざす

3 他機関とつながる・視野を広げる

教育関係以外からも講師を招くなど、柔軟な思考や広い視野づくりをめざした研修を行っている郡市もある。

- ・児童養護施設長から養護施設の現状と課題を学ぶ（碧南市）（㊦P. 14）
- ・C o c o 壺番屋創業者から人生と経営について学ぶ（刈谷市）（㊦P. 17）
- ・地域福祉の研究者から災害時要援護者支援について学ぶ（豊川市）（㊦P. 36）

Q21 これからの時代、どのような人材を育てていくことが必要であるか。

今後、次のような力をもつことが必要とされる。

- ・ 目的達成に必要なになれば、その都度学習して知識を調達習得し、学習創造していく力
- ・ 常に新しい環境で試されたら学習して、知識を獲得していく、広げていく、陣地を広げていく能力。そしてそれを組み合わせて新しい内容・方法の価値を生み出していく。

今は頭のはたらきが問われる時代となっている。人間にしかできないことは、現時現物と自分の頭で考えること。なぜこういうことをやっているのか、という目的を問う習慣を物心ついたときからつけていきたい。手段と目的を混同してはいけない。真の基礎の基礎の時代、先生たちの仕事である。

参照：平成 28 年度三河小中学校長会研修会 講演

「グローバル化・知識産業化時代の基礎教育のあり方」

講師：酒井 崇男 氏 (Global People Solutions 代表取締役)

Q22 ミドルリーダー育成において大事な視点は何か。

事件、課題等の解決のためには、現場を押さえることである。ミドルリーダー育成においては以下の現場がある。

1 ミドルリーダーの現場

- ・職員サイドの現場と管理職サイドの現場
- ・先生たちと同じレベルに立ったその現場。職場の活性化や同僚への指導助言をしたり、連絡調整をしたりするのがミドルリーダーとしての現場

2 管理サイドの現場

- ・校長や教頭の出した経営方針の思いを考えることも現場
- ・ミドルリーダーの現場を理解すると、若手もミドルもベテランもうまく交流ができて、コミュニケーションができる職場になる。
- ・ミドルリーダーに任せておくと、その集団は力をつけて自発的にさまざまな問題を解決していく。

参照：平成 28 年度三河小中学校長会研修会 講演

「現場はどこかという問題」

講師：廣中 達憲 氏（蒲郡市教育委員会教育長）

Q23 若手教員育成において大事な視点は何か。

事件、課題等の解決には現場を押さえることが必要である。若手を育てるという観点では三つの現場がある。

1 教室・学級という現場

- ・教室や学級、子どもを主体でどうしたらいいか。
- ・バックアップの方法として校内での研修ができるように整備する。

2 職場という現場

- ・校長が多くのことを勉強し、経験豊富な校長の人間性があると教職員は心を開き、人間関係や校務分掌等の話もできるようになる。
- ・校長、リーダーの学年主任や隣の先生に聞いたり行動を起こしてくれる。

3 子どもの家庭という現場

- ・校長の方針が分かるような通信づくり
- ・若手が家庭という場を考えて、子どもの指導をしていくときに強い力をもつ。

参照：平成 28 年度三河小中学校長会研修会 講演

「現場はどこかという問題」

講師：廣中 達憲 氏（蒲郡市教育委員会教育長）

◇ 參考資料

参考資料ア

(平成 25 年度報告書より)

三河 16 郡市の教師力向上に向けての実際－各郡市の特色ある取り組み状況

郡市名 (学校数)	特色ある取り組み (教育委員会主催を除く)
岡崎(67)	各教科・領域が企画する自主研修の充実 ○ 授業力アップセミナー 各教科・領域で 20 講座開設 道徳の例 ○ 自主サークル研修 各教科・領域で年間 7 回程度開催 国語の例 ○ 各校の特色ある取り組み 初心者授業の協議会、自主ミニ講座、J 塾など 6 例
碧南 (12)	○ 各校の特色ある取り組み 授業公開・授業研修会 全校体制で指導案検討、先行授業 授業実践のまとめ 今後のヒント集 週案の活用 番所計画、生徒指導メモなどの記録 ○ その他の取り組み例 市教育研修会における授業研究 有志による学習会・話し合い
刈谷 (21)	○ 各校の特色ある取り組み 11 例 若手教員を意識した通信の発行、授業塾の開催 学習情報機器の活用、授業参観シートの活用 基本事項「〇〇小の学習」の作成と実践 月 1 回、若手教員との面談 授業力向上月間の設定 教科代表による自作教材・教具の提示及び協議 など
豊田 (101)	○ 各校の特色ある取り組み 11 例 ベテランと若手のペアによる授業研修 授業力向上セミナーの実施 効果的な板書、発問の仕方 全校集会での 3 分間スピーチ 朝の会、帰りの会の参観、個別指導 道徳指導員経験者による校内研修会 スキルアップセミナー 毎月 1 回 など
安城 (29)	○ 特色ある取り組み 一斉研修会 (教育研究会) 南吉童話の世界を学ぶ 市民行事との連携による社会奉仕体験活動 自主研究グループによる研修 8 グループ ○ ブロック研修会「若手教員の人材育成」を話題にした成果 自主講座の実施、教師力向上ガイドブックの活用 学び合い授業のための「16 のアプローチ」など 5 例
西尾 (36)	○ 校長会が中心の取り組み例 教師力向上セミナー開講 (本年度より) 一明日の西尾の教育を担う人たちへー ○ 各校の特色ある取り組み 6 例 研究授業前の模擬授業、ケーススタディ形式事例研修会 自主研修会、若手研修会、校内 5 年目以下研修会の実施 校内留学研修 先輩教師の学級参観 など
知立 (10)	「教師文化」の継承に向けて ○ 実践例 1 「若手教員力量アップ講座」平成 21 年度から開設 演習や模擬授業を取り入れた年間約 20 回の講座 テーマ 学級づくり 授業づくり 作文指導など 11 例 ○ 実践例 2 「授業力向上プロジェクト」平成 18 年度から創設 不登校・いじめ未然防止対策協議会研修部主催 大学教授との協働授業づくりなど 3 例
高浜 (7)	中堅教員により若手教員の育成を図る A 中学校の実践例 ○ 学級経営スタンダードを大切に 級訓を核とした学級づくりの考え方 ○ 自主研修会 (ミニ学習会) の実施 第 1 回テーマ 学級通信 第 2 回テーマ 体育大会応援合戦 第 3 回テーマ 合唱コンクール

郡市名（学校数）	特色ある取り組み（教育委員会主催を除く）
みよし（12）	<ul style="list-style-type: none"> ○ 各校の取り組み例 個別懇談会・家庭訪問、通知表・指導要録の書き方研修 ○ その他の研修 自主研修サークルによる研修 研修会（年8回） 毎回2実践の提案・」協議 心のサポート（年7回） 講師 臨床心理士等 発達障害児童生徒、保護者に対する実践事例報告、協議
幸田（9）	<p>小規模のよさを生かして</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 校長会主催の教師力向上研修（本年度より） 研究委嘱校での研究授業参観と研究協議会への参加 対象 2・3年目教員経験者 若手教員をファシリテーターとする 速記録をもとにした授業分析会 学級経営・生徒指導学習会（隔年で実施）
豊橋（74）	<p>特色ある校内研修の取り組み 3例</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 自主学習会「S塾」 テーマ 保護者対応 学級経営 部活動経営 など ○ 若手研修「I道場」 教員のための授業研究会 生徒役は全員教師 ○ 知識や技能を教え合う「M小タイム」、隣接校との交流 講師 自校職員 隣接保育園、中学校職員
豊川（36）	<ul style="list-style-type: none"> ○ 各学校の取り組み 13例 スキルアップ講習会（絵画指導・球技指導） 若手研修会（教頭指導）、道徳授業力向上研修 授業自主公開、地域の歴史を知るための活動 など ○ 校長会の取り組み テーマ「若手教員の育成」 提案・意見交換 校内研修会、授業研究会、読書会及び通信の方法 など
蒲郡（20）	<p>若手教員の教師力向上に有効な取り組みの紹介</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 教区論文講習会 夏期研修 ○ 特別活動夏期研修会 学級経営、生徒指導、部活動経営 ○ 各校での取り組み 8例 若手教員学習会 授業づくりの悩みを協議 自主的な「〇〇教室」 子どもへの基本的な接し方 など
新城（22）	<p>学校規模や教員の年齢層を考慮した教師力向上研修</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 道徳教育の充実を図る A小学校の例 道徳研究授業一人1実践 魅力ある教材・教具、資料など ○ 教員相互に学び合う「教師の裏ワザ」 B小学校の例 掲示の裏ワザ ポイント ○ 授業づくりプロジェクト C小学校の例 ○ 新任を育てる校長の取り組み D中学校の例
田原（27）	<ul style="list-style-type: none"> ○ 若手教員の資質向上策 校内初任者研修（新規採用教員研修）の充実 2年経験者研修の実施 校内現職研修の活性化 ○ 中堅教員の資質向上策 市校長会による研修機会の啓発 市教職員会と連携した研修の拡充 ○ 講師の資質向上策
北設楽（13）	<ul style="list-style-type: none"> ○ 校内での研修 現職研修を通し授業力向上 一人2回程度の研究授業実践 教育論文執筆 学校訪問において全学年授業公開 ○ 郡教員会各教育研究部での研修 18教育研究部（教科研究・専門部会）一人両方に所属 ○ 町村の学校が組織して行う研修 授業研究、自然や歴史、産業を学ぶ見学研修

参考資料イ

(平成 26 年度報告書より)

IV 三河 16 郡市のミドルリーダー育成に向けた実際

◇ 各郡市の具体的な取り組み例一覧

※ゴシック体：取り組み例と記載ページを示しています

郡市名 (学校数)	1 教育委員会主催の取り組み	2 校長会の特色ある取り組み	3 各校の特色ある取り組み	4 その他の取り組み
岡崎 (67)	(1)岡崎市中堅教員総合研修 P20・21 ・授業力・教師力アップセミナー (基礎編) (応用編)		(1)字の上手な教師の育成 P42・43 ・校内授業研究会 ・校内自主研修会	・現職研修委員会、教科領域部 ごとに開催「自主研修会」
碧南 (12)	・碧南市指導者研修会 ・碧南市指導員研修会 ・碧南市教職員研修		(2)自主学習会「天目山の夕べ」 P44 (3)道徳の授業研究 P45 ・さえずり会 (生徒・進路指導主事)	
刈谷 (21)	(2)刈谷市教育研究生・特別研究 生及び教科指導委員 P22・23 ・10年経験者研修指導者派遣 ・生徒指導主事研修会		・授業塾 ・力量向上講座 ・学年主任者会	
豊田 (102)	(3)中堅教員パワーアップ研修 P24・25 ・教科領域等指導員研修 ・教育センター研究員研修 他		(4)OJT研修を核とした中堅・ 若手教員の育成 P46・47 ・主任による講座の開催 ・模範・提案授業 他	
安城 (29)	・指導員研究会 ・保健主事研修 ・キャリア教育研修 ・学年主任研修 他	(1)ブロック別研修 P36・37	・授業研究会・校内公開授業 ・校長室講座 ・生徒指導研修会 ・学年主任者会 他	・市教育研究会 教育研究実行委員会 (研究主任)
西尾 (36)	・教科指導員授業研究会 ・教科指導員研究論文研修会 ・夏季実技講習会 ・生徒指導担当者研修 他	(2)教師力向上セミナー P38・39	・教科部会を核とした授業 ・校内運営委員への登用 ・授業力向上研修 ・研究推進委員への登用 他	
知立 (10)	・教科指導員会並びに指導訪問 ・夏季実技講習会		・自主授業公開とフリートーク ・実践発表会 ・教員力量アップ講座	(1)授業力向上プロジェクト P56・57
高浜 (7)	(4)第三者評価委員による研究主 任へのヒアリング P26・27 ・管理職・ミドルリーダー等研修会 ・教科等指導員研修会		・自主研修会「ミニ学習会」 ・校内全体授業研究会の運営 ・学年主任、校務分掌主任の力 量アップ	
みよし (12)	・生徒指導主事・主任研修会 ・教科領域等指導員研修会 ・道徳教育推進教師研修会 ・教育研究員研修会	(3)自主研活動を通じた取り組み P40・41	・研究推進部会 ・学年主任者会 ・校務分掌での配慮、複数配置、 個別面接 他	
幸田 (9)	・教科等指導員研修会 ・生徒指導主事研修会	・研究授業の公開	(5)中堅教員をファシリテーター にしての授業分析会 P48・49 ・校務分掌の複数配置 他	(2)教頭会主催のOJT研修 P58・59 ・有志による自主研修会
豊橋 (74)	(5)指導的(20年目)教員研修 P28・29 ・研究部等研修(課題研究等) ・中堅教員(11年目)研修会 他	・学校の活性化を進める会	(6)輝く教員をめざす「輝師会」 の取り組み P50・51 ・学年主任会 ・教育問題懇談会 他	
豊川 (36)	(6)中堅教員研修 P30～33		・特色ある教育活動の分掌 ・現職研修推進委員への登用 ・スキルアップ研修会 ・校務分掌への意図的的配置 他	
蒲郡 (20)	(7)各校の研究主任を育てるため に～研究主任者会を中心に～ P34・35 ・指導員会 他	・自主校長会 ・教科領域部会	・授業研究会 ・校長による学習会 ・学校経営を見直す会 ・校務分掌の配置 他	
新城 (22)	・中堅者研修会 ・教科専門員の任命	・教育研修会	(7)授業力向上と組織貢献力向上 をめざして P52・53 ・研究の部会リーダーへの登用 ・二人担任制 他	
田原 (27)	・授業力養成講座 ・教科等研究員報告会 ・20年経験者研修	・市教職員会と市校長会の連携	・校務分掌の複数配置 ・読書会 ・師範授業、実技研修	(3)教職員会の活動の中で P60・61
北設楽 (13)	・教科等指導員の委嘱	・教職員資質向上研修会におけ る講演会	(8)複数教員チームによる力量の 向上 P54・55 ・学年主任打ち合わせ会 ・ポジショニング(責任ある分掌)	・教員会・教育研究部会役員の 委嘱

参考資料ウ

(平成 27 年度報告書より)

研修状況一覧 校長・教頭に対する研修

内 容 面
<p>①教員の資質や指導力向上等に関する研修</p> <ul style="list-style-type: none"> ・教職員の専門性 ・メンタルヘルスと復職支援プログラム ・ミドルリーダー育成 ・非違行為防止、不祥事防止 ・校内での人材育成、人材育成法、信頼される教職員 <p>②学校運営に関する研修</p> <ul style="list-style-type: none"> ・学校教育目標設定 ・学校経営ビジョン、学校経営方針手だて、学校経営の在り方 ・学校組織マネジメント ・スクールコンプライアンス ・組織マネジメントの在り方 ・学校評価、学校運営協議会 ・OJT体制の確立 ・学校経営を支える職員室経営の在り方 ・小中連携、地域連携 ・非違行為防止、不祥事防止 ・教育法規、学校現場における法律 ・不当要求、クレーム対応 ・当面する学校教育の諸問題・教育法規服務 ・職務内容や職務機能 ・管理職心得 ・小中連携を密にする教頭の役割 <p>③教育課程や教科等の指導改善に関する研修</p> <ul style="list-style-type: none"> ・子どものたちの学びを中核に据えた授業研究 ・人権教育 ・教育課程 ・自己肯定感、自己有用感、確かな学力と体力 ・特色ある学校づくり ・複式教育 ・地域を知る ・個々の学校の取り組み紹介 <p>④児童生徒理解に関する研修</p> <ul style="list-style-type: none"> ・特別支援教育 ・子どもの発達 ・児童養護施設における生活支援 ・いじめ・不登校 ・発達障害 ・個別の支援の必要な児童・生徒 ・不登校、問題行動、生徒支援 ・外国人児童生徒教育 <p>⑤その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ・危機管理や未然防止 ・教育環境整備 ・学校安全、防災教育、避難所運営 ・リスクマネジメント ・各種研修報告・伝達、県校長会・三河校長会等報告 ・県外の小中学校に学ぶ ・教育予算の計画的執行 ・事務の共同実施共通理解
運営面（形態、方法）
<ul style="list-style-type: none"> ・合同研修 <ul style="list-style-type: none"> 新任校長・教頭合同研修 校長・教頭合同研修 教頭・主幹合同研修 管理職・事務職員合同研修 ・中学校区で随時開催 ・訪問研修 <ul style="list-style-type: none"> 他校の学校訪問参加、関係施設等訪問 ・連絡会の活用、情報交換 ・小中学校長講話 ・校長会議後に自主研修会

組織マネジメントに視点を当てた研修

内 容 面
<ul style="list-style-type: none"> ・時代の変化に対応した新しい学校づくりの手法を身に付けたり、カリキュラムマネジメントの原理を習得したりして、学校経営者としての総合的な組織マネジメント能力の向上を図るための講義と演習 ・管理職のマネジメント力だけでなく、職員一人一人がマネジメントスキルを高め、協働意識をどう高めるかを学ぶ ・時代の変化に対応した学校づくりの手法を身につけるなど、学校経営者としての総合的な組織マネジメント能力の向上をめざす ・各学校の教育活動の活性化を図れるよう講話（60分）・グループ討議（45分）を実施する ・民間人（会社経営者）を講師として、経営や人材育成について講話を聞く ・大学教授や県教育委員会研究指導主事、元校長による研修会 ・中央研修（学校組織マネジメント研修）の伝達
運営面（形態、方法）
<p>【開催時期】</p> <p>5・6・7・8・10月 8月が最も多い</p> <p>【対象者】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自由応募（中堅教員総合研修受講者） ・新任校長・新任教頭・新任教務主任 ・教員免許更新者 ・35歳から45歳までの教職員 <p>【形態】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・校長会や教頭会等の単独研修、市町村教育委員会との合同研修 <p>【その他】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・全教職員対象に実施し、各学校が中心になって研修内容の実践に努めている郡市がある
その他
<ul style="list-style-type: none"> ・「管理職の研修は全て組織マネジメントにつながっているという考え方のため組織マネジメントのみを取り出した研修を行っていない」という郡市がある

参考資料工

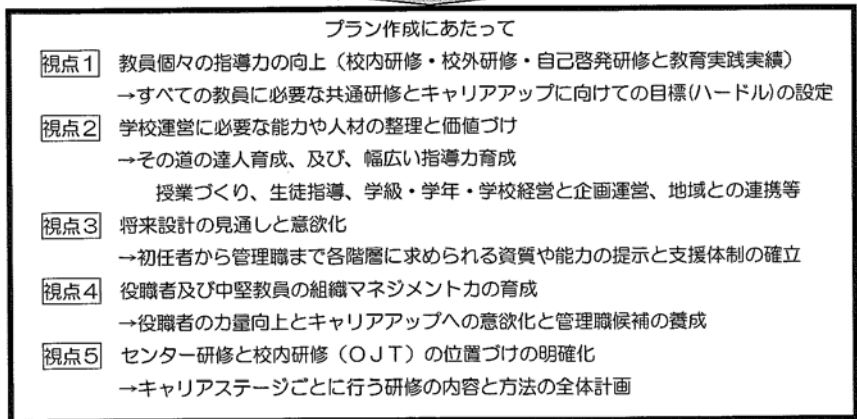
(平成 27 年度報告書より)

豊田市教員人材育成プラン

<資料> 豊田市教員人材育成プラン (豊田市教員委員会作成資料より抜粋)

○プランの趣旨とプラン作成の視点

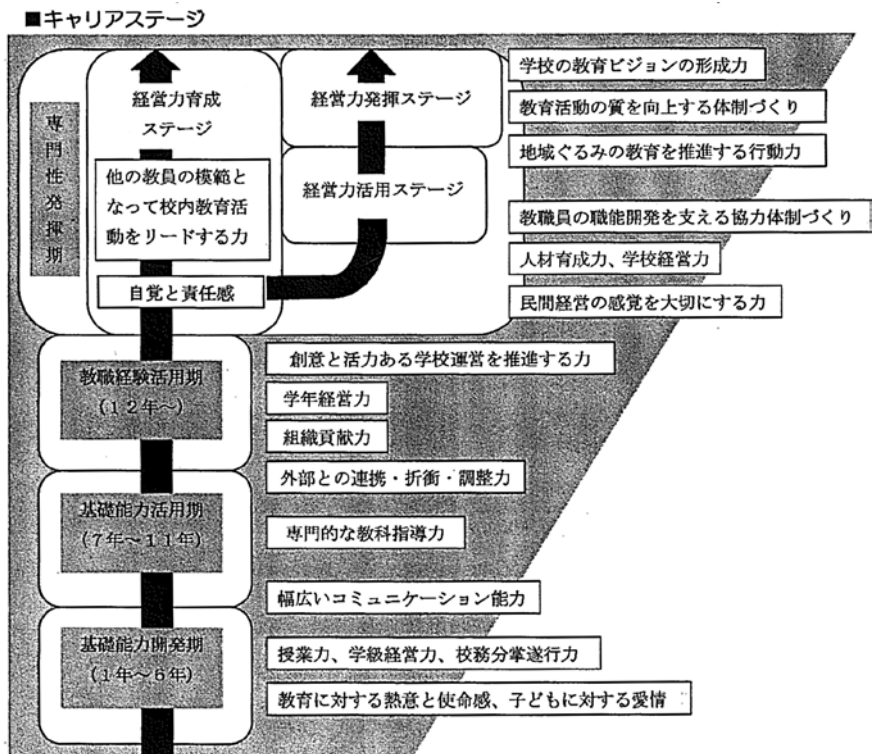
若手教員にもベテラン教員にも、教員としてのキャリア全体を見通せるようにする。若い世代のうちから基本的なキャリアアップを目指して、自力量向上に努められる環境を整え、適正な人的配置と役職者登用を行うことにより、豊田市の全小中学校の学校力の向上をめざす。



○めざす教員像

- ・幅広い社会性をもつ
- ・組織マネジメント力をもつ
- ・専門性を磨く、将来性をもつ
- ・地域との結びつきをコーディネートする

○キャリアステージ



○キャリアステージの求められる資質・能力と教職員評価シート

【教職経験活用期の資質・能力に加え、学校経営を担う立場でさらに求められるもの】

キャリアステージ	求められる資質・能力			
	学校経営力	人材育成力	外部折衝力	高い見識
経営力育成ステージ (学年主任等) 他の教員の模範となり、校内教育活動をリードするとともに、自分の役職について、自覚と責任をもって、学校経営等に貢献し、充実を図る時期	○学年の児童生徒及び、教師集団に対して取組方針を的確に示し、具体的に指導する力 ・働きやすく相談しやすい職員室の雰囲気をつくり、信頼関係を構築する力	○学年部、教科部の授業力向上のための具体的な計画を作成し、指導的立場でリードする力 ・若手教員に対し、教育実践を教育論文にまとめることを指導する力	○学校の取組と地域や関係機関との取組を結び付けたり、教育効果を高めるために関係を改善したりする力 ・専門性を生かし、新たな取組を生み出す力 ・外部組織や関係機関を積極的に活用し、組織力を向上させる力	○どの教職員からの相談にも適切に対応できる力 ○学年主任や生徒指導・進路指導等各主任として信頼される判断力 ・国や県、市の動向を注視し、学校経営に活かす力

【様式4】平成27年度 自己申告・評価シート <教諭・講師> (小中学校) 小学校 整理番号

職名	ふりがな	年齢	経験年数	校種	教科・科目	学年	校務分掌	本年度の研究・研修実績、講師実績、資格取得等
	氏名	歳	年	年				教職経験活用期
目標	本年度の目標	具体的な手立て		目標への取組と達成状況		自己評価	達成度評価	
学校経営力	[目標記入欄]	[手立て記入欄]		[取組と達成状況記入欄]		A	< 教頭による評価 >	
							B	
達成基準	[達成基準記入欄]		[達成基準記入欄]		[達成基準記入欄]		<input type="checkbox"/> 目標を大きく上回る <input type="checkbox"/> 目標を上回る <input type="checkbox"/> 概ね目標に達する <input type="checkbox"/> 目標を下回る <input type="checkbox"/> 目標を大きく下回る	
外部折衝力	[目標記入欄]	[手立て記入欄]		[取組と達成状況記入欄]		A	< 教頭による評価 >	
							B	
達成基準	[達成基準記入欄]		[達成基準記入欄]		[達成基準記入欄]		<input type="checkbox"/> 目標を大きく上回る <input type="checkbox"/> 目標を上回る <input type="checkbox"/> 概ね目標に達する <input type="checkbox"/> 目標を下回る <input type="checkbox"/> 目標を大きく下回る	

キャリアステージを確認し、今年度の重点として伸ばしたい資質・能力を選択する。
1年で2つ選択し、数年で4つの目標区分をバランスよくクリアできるようにする。

子どもの実態を把握したうえで、目指す子どもを明確に記載する。
目の前の子どもありきで目標設定がされるようにする。

参考資料才

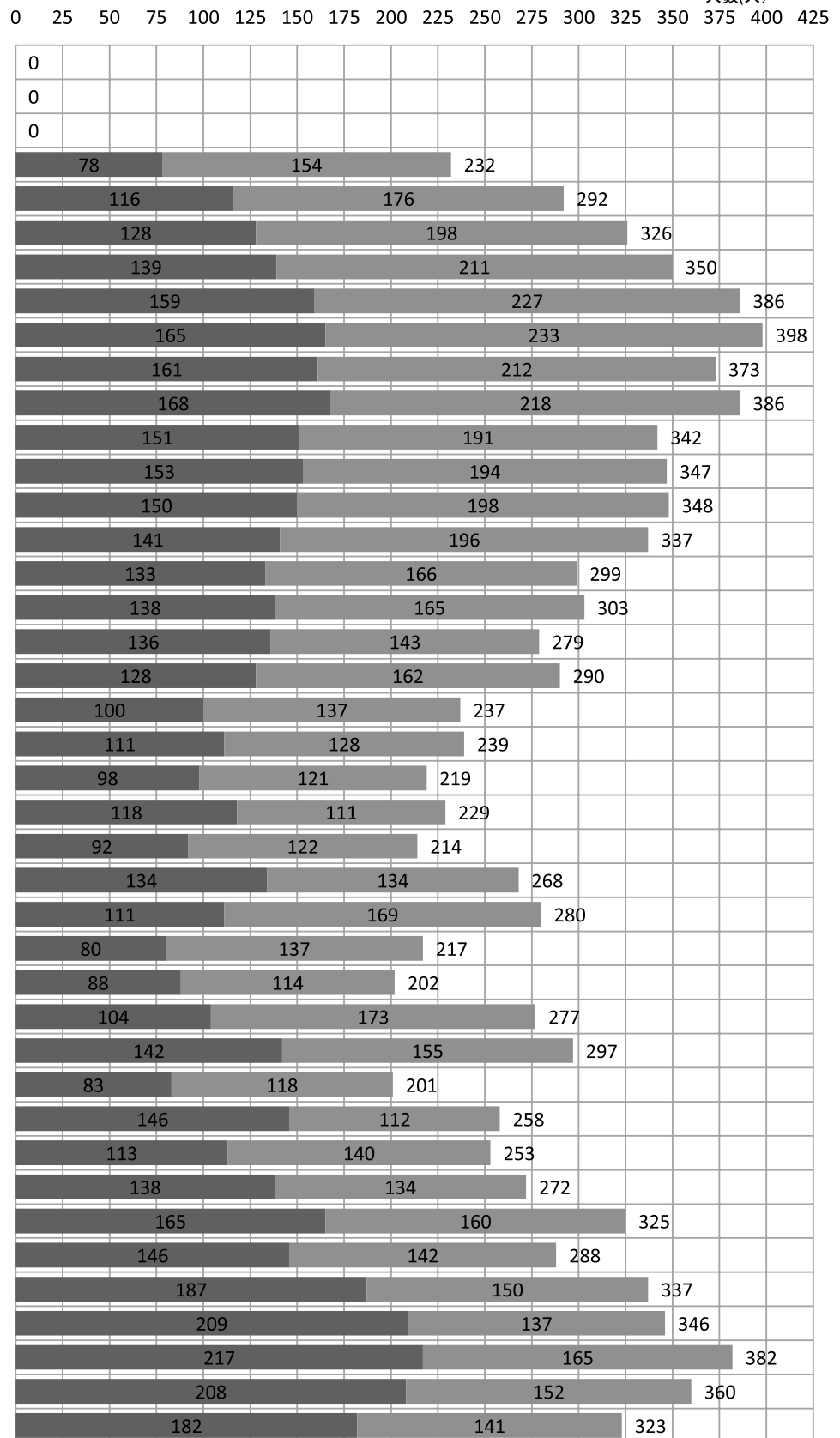
男女別年齢構成表（全三河小中学校）

対象人員：正規教員（校長、教頭、主幹教諭、教諭、養護教諭、栄養教諭）

人員は平成28年5月1日現在 年齢は平成29年3月31日現在

人数(人)

年齢	男	女	合計
20歳			0
21歳			0
22歳			0
23歳	78	154	232
24歳	116	176	292
25歳	128	198	326
26歳	139	211	350
27歳	159	227	386
28歳	165	233	398
29歳	161	212	373
30歳	168	218	386
31歳	151	191	342
32歳	153	194	347
33歳	150	198	348
34歳	141	196	337
35歳	133	166	299
36歳	138	165	303
37歳	136	143	279
38歳	128	162	290
39歳	100	137	237
40歳	111	128	239
41歳	98	121	219
42歳	118	111	229
43歳	92	122	214
44歳	134	134	268
45歳	111	169	280
46歳	80	137	217
47歳	88	114	202
48歳	104	173	277
49歳	142	155	297
50歳	83	118	201
51歳	146	112	258
52歳	113	140	253
53歳	138	134	272
54歳	165	160	325
55歳	146	142	288
56歳	187	150	337
57歳	209	137	346
58歳	217	165	382
59歳	208	152	360
60歳	182	141	323
合計	5216	6096	11312



■男 ■女

研修会記録

三河小中学校長会 研修会 講演 1

H28. 10. 5 蒲郡荘

「グローバル化・知識産業化時代の基礎教育のあり方」

Global People Solutions 代表取締役 酒井 崇男 氏

1 はじめに

(1) 我が国の産業はどうなっているか

自動車産業はいいが、厳しい時代。国際競争力、国際的地位、通信産業はほぼ崩壊している。背景にあるのは産業のグローバル化、知識化の進行。

(2) 産業構造の理解を

どういう能力をもった人がどう社会に組み込まれているか、この部分が産業の構造が変わってわかりにくくなった。全体の構造を理解してほしい。

2 トヨタ生産方式

(1) リーン生産というトヨタ生産方式

リーン開発というのはトヨタ流製品開発のこと。トヨタ流の製品開発を、外国人がいろいろ調べているが詳細は知らない。情報は出ていない、肝心なことは教えないから。

(2) トヨタの創設時の概念

三河の伝統気風で、「はたらき」という概念がある。具体的には、「てめえ頭ついとんのか、自分の頭で考えろ」「目的を考えろ」「おまえはどう思うんだ」ということ。

(3) トヨタ自動車の実態

国道 248 号の東と西で世界が違う。必要な情報を必要な時に必要な人に渡すシステムになっている。工場で働いている人は本社には入れない。世間に出てくる情報は工場の話。

個々の制度、主査制度というものがある。豊田喜一郎さんと長谷川龍雄さんで作ったもの。今、トヨタの利益は TPD で 95% 以上が作られている。TPS をやっている工場の付加価値に対する貢献度は 1 ~ 2% しかない。TPS の入力には製品の設計。ここで作られたものを複製するのが工場ですること。TPD では価値を作る、利益を作ることを設計と言っている。

(4) 商品性とは

消費者が買う商品性（価値）を消費者が実際に買う、あるいは買える価格でありながら会社にとっては十分な利益を出せる原価構造を作ること。2016 年のトヨタの投資額は、TPD、研究開発に 1 兆円。TPS に 1 兆円で、これは主に設備。全社員の 95% が TPS にいる。しかし、全体の 5% しかないわずかな人のために 1 兆円使っている。売れるモノを、売れるとき、売れる順番に、売れる数だけ作る。今のものづくりとサービスでは、売れないもの、お客さんが買わないものは資産ではない。

3 タレントの時代

(1) 定型労働と非定型労働

定型的な労働は、すでにわかっていることを理解して判断したり処理したりして行う労働。一方

で、非定型労働。これは創造的な労働で、新しいものを生み出す労働。

(2) タレントとは

目的の改革・改善、そういった志向の強い人たち。タレントはタレント、プロフェッショナルはプロフェッショナル、それぞれの持つ知識を組み合わせることで成果物を生み出すようになった。強い企業ってというのは知識獲得能力を持った人材がたくさんいる。

(3) トヨタの仕組み

トヨタのタレントの仕組みでは、X部分がTPDといわれている。主査は製品の社長であり、社長は主査の助っ人である。チーフエンジニアが、製品のイメージ、開発、構想。この段階でほぼすべての価値と利益が決まる。

タレント性の高い、各分野の専門性の高い人が囲んでいて、その下にいわゆるスペシャリストやプロフェッショナルがいて、その下にワーカーがぶら下がっている。

(4) 企業が抱える課題

今会社も恐らく困っているのは、10年に1回大主査という人が現れるが、しかしこの10年こういう人がいない。面白い車が出てこなくてOBの人たちは心配している。

トヨタなら、優秀な人がいたら知識をすべて搾り取る。これ以上出ないまで出すような主義があり、必ず組織の力に変えていく。「今日の天才明日の凡人」天才が打ち立てた水準は明日までにできるようにする。そういう組織的な仕組みがある。

もう一つ大事なのは、知識が細分化して専門科してきているから何のためにやっているのか、目的意識がわからなくなっている人が非常に多い。身体的ないろんな経験がなさすぎるから、人の気持ちかわからない。あるいはコミュニケーションができない。

4 真の基礎の必要性

目的達成に必要なになればその都度学習して知識を調達習得して学習創造していく力が必要。学校出て終わりじゃない。常に新しい環境で試されたら学習して、知識を獲得していく、広げていく、陣地を広げていく能力。なおかつそれを組み合わせることで新しい内容とか方法の価値を生み出すと。

身体的な物とか感覚的な物とか、人間対人間、別種の人間とコミュニケーションしないまま大人になってしまう。要は、真の基礎の基礎を形成しなければいけないうちに、何らかの人工的なことをやっている。

今は頭のはたらきが問われる時代になった。人間にしかできないことは何か。現時現物と自分の頭で考えること。もう一つは目的、なんでこういうことをやっているのか、こういうことを問う習慣を物心ついたときから叩き込まないと、おかしい人間ができてくる。手段を創造する能力が必要だし、手段と目的を混同してはいけない。そういうものは真の基礎の基礎の時代でできる。まさにそれが先生たちの仕事。人間は一朝一夕ではできないので、それこそ先生の仕事の成果物が中学校、高校、大学、大学院でどうなっていくかが大切で、そのベースになっている真の基礎の基礎の部分、まさに皆さん取り組まれていることで、できていくものがあるようなアイデアで効いてくるので、そこを強調して終わりたい。

「現場はどこかという問題」

蒲郡市教育委員会教育長 廣中 達憲 氏

1 はじめに

(1) 青島俊作「踊る大捜査線」から

- ・青島の台詞「事件は会議室で起きているわけじゃない。現場で起きているんだ。」
- ・青島俊作にとって、事件が起こったそこが現場。ところが、会議室にいる幹部たちにとって会議も現場。その会議が青島の現場に正しい戦略をしっかりと情報として伝えられていればそこも現場。「現場」はいくつもあるということ。

(2) 蒲郡市役所から

- ・市長が使った言葉「現場主義」。市長にとっては市民の生活の場は現場だが、職員のいる市役所も現場。
- ・教育委員会の現場、校長先生の現場、一般の先生方の現場。これは同じであって同じでない。
- ・校長の立場というのは、課題がどこの現場にあるのかを確実に押さえておく必要がある。

2 国・政府、文科省が、教育の現場を考えていないのは当然

(1) 大隅良典氏（ノーベル医学生理学賞受賞者）の講演から

- ・大隅氏の言葉「国が、産業応用など、実用的な成果を重視するあまり、その土台となる基礎研究が低下するのではないかという懸念がある。」
- ・国は成果主義が根強く経済界や産業界だけを見ていないか。国や文科省、政府は教育の現場をわかっていても、見ているその現場というのは経済界とか産業界などの実業界である可能性は十分考えられる。

(2) インターンシップの推進について

- ・企業や経済界が、大学の学問の世界を現場と誤ってしまっている。利益優先で考えていくことは駄目。
- ・大学の学部は純粋に科学を学ぶ場所であるべき。

(3) 英語の教育化、プログラミング教育、ICT教育について

- ・国や政府は、本当に未来への投資、時代が求める人材の育成という純粋の思いで教育現場に降ろしてきたのか。これだけ矢継ぎ早だと見ている現場の方向が違っているのではないか。
- ・義務教育というのは、公平で中立で連続性がなくてはいけない。

3 現場を押さえないと事件、課題等は解決しない

(1) ミドルリーダーの育成

- ・教育の世界は「鍋蓋式」。つまみ部分が校長。蓋とつまみ部分をつなぐのは教頭。あとの職員は蓋。横一列で並んでいて身分は一緒。ミドルリーダーは教頭の色が濃い権力はない。
- ・ミドルリーダーの現場というのは、職員サイドの現場と管理職サイドの現場がある。

① 職員サイドの現場

- ・先生たちと同じレベルに立ったその現場。つまり、職場の活性化や同僚への指導助言をしたり、連絡調整をしたりするのがミドルリーダーとしての現場。
- ・授業作りにおいてリードしてくれるミドルリーダーがいる学校はまとまる。

② 管理職サイドの現場

- ・校長や教頭がどういう思いで経営方針を出したのかを考えることも現場。そのことを押さえておくと、校長の声かけや扱いも違ってくる。
- ・ミドルリーダーの現場を理解すると、若手もミドルもベテランもうまく交流ができて、うまくコミュニケーションができる職場になる。
- ・ミドルリーダーに任せておくと、その集団というのは力を付けて自発的にさまざまな問題を解決していく。
- ・校長があまり出過ぎると職員のモチベーションが下がってしまう。職員を信じて任せるというスタンスも大事。

(2) 若手を育てる

① 教室・学級という現場

- ・教室や学級、子どもを主体でどうしたらいいかということ、校長としては考えていかなければいけない。
- ・学校というのは非常に忙しいが、校長が方針と計画を立てて行えばしっかり指導ができる。校長が考え、整備して行う研修は必ず若手の身になる。

② 職場という現場

- ・多くのことを勉強して、経験も豊富な校長の人間性があると、教職員は心を開き、人間関係や校務分掌等の話もできるようになる。
- ・校長に聞いたり、リーダーになっている学年主任や隣の学級先生に聞いたり等の行動を起こしてくれる。そんな中で若手も褒められたい。
- ・人間性がある校長には求心力があり、若手に対して思いやりや温かさがある。

③ 子どもの家庭という現場

- ・校長の方針が分かるような学校便りを作ってもらいたい。
- ・校長の思いと、保護者の思いが深くマッチして若手を育ててくれる。

4 終わりに

- ・さまざまな課題に対して、現場はどこかという問題を考えると、校長として何をすべきかが見えてくる。
- ・校長の豊かな発想でリーダーシップをとれば、職員のよいところや能力を引き出すことにつながっていく。
- ・リーダーシップをとれる校長というのは、現場を押さえて組織というものを大事にして、部下を育てていく。

三河小中学校長会特別委員会のあゆみ

○昭和57年4月「行事割愛検討特別委員会」設立

- ・子どもたちに「ゆとりある生活」を保障する手だての一つとして、行事の割愛・精選の在り方について調査研究を行う。

〈昭和57年度～昭和62年度〉

毎年抽出校を選び、出張・行事割愛・削減状況の実態調査を行い、毎年紙面で本会へ報告した。

〈昭和63年度～平成8年度〉

前年度の研究をもとに検討課題を明らかにし、19郡市で実施している行事や、各学校で実施している行事の精選や割愛の実態をまとめ、行事割愛検討委員会報告書を作成し、本会へ提出した。

〈平成9年度〉 研究主題「学校関係行事の割愛と精選に関する研究」

副主題：行事と土曜休業日の活動とかかわり

〈平成10年度〉 研究主題「学校関係行事の割愛と精選に関する研究」

副主題：地域との連携を中核とした行事運営の在り方

○平成11年4月「学校経営特別委員会」と名称変更

研究主題

生きる力を育むための主体的な学校経営の在り方

- ・校長としての主体的な学校経営の理念を明確にする調査研究を行う。

年度	副 主 題
11	学校教育目標策定と具体的な取り組み
12	重点努力目標と具体的な取り組み
13	具体的な教育課程の編成
14	新学習指導要領完全実施1年目の成果と課題
15	新しい教育課程の編成と実施上の課題
16	主体的な学校経営とその評価
17	学校経営評価と実施上の課題
18	学校力と教師力を高める取り組みと課題
19	学校組織マネジメントの現状と課題
20	授業力の向上を目指す取り組みと課題
21	新学習指導要領への移行措置の取り組みと課題
22	教員の多忙化解消への取り組みと課題

○平成23年4月「学校力向上特別委員会」と名称変更

研究主題

学校力を高める学校経営の在り方

年度	副 主 題
23	三河16郡市における校長研修の実態と課題
24	校長研修充実のための各郡市の方途
25	教師力向上のための各郡市の取り組みと課題
26	ミドル層育成のための各郡市の取り組みと課題及び提言
27	管理職等の力量向上と組織マネジメントに視点を当てた各郡市の取り組みと課題

おわりに

本年度は、「学校力を高める学校経営の在り方」として、「学校組織マネジメントと教職員の力量向上 Q & A 集」を副主題に、これまでの学校力向上特別委員会の調査研究について、一度立ち止まって振り返ること、そして、見直すことに委員全員で取り組みました。

そのなかで、これまでの調査研究の内容が確かなものであることを再確認しました。

今回、その内容を「Q & A 化」することで、これまでの研究を一過性のものにするのではなく、三河で教育活動に当たる校長先生方をはじめ多くの皆様に、さらなる理解を深めていただくことができるのではないか、また、後輩につなぐことができるのではないかと考えました。

構成は二部構成とし、「学校組織マネジメント編」「人材育成編」で合わせて36の Question に答える形となっています。いつでも手元において、活用しやすいものとなるよう、一つの Question に対して、1 ページでまとめました。詳しく知りたいときは過去の報告書を見ていただけるように、いつのものか、またどのページに載っているのかもすぐわかるようになっています。

本報告書が次年度からの各郡市の学校力向上の一助となることを願っております。

おわりに、調査研究に携わってくださった委員の方々やお力添えをいただいた方々に、心よりお礼を申し上げ、結びのことばとさせていただきます。

平成29年 2 月

学校力向上特別委員会事務局

平成28年度 学校力向上特別委員会委員一覧

委員長	天 野 広 子	幸 田・中央小	三河小中学校長会副会長	
副委員長	佐々木 尚 也	北設楽・設 楽 中	三河小中学校長会副会長	
委 員	水 藤 彰 啓	蒲 郡・形 原 中	三河教育研究会副会長	
〃	壁 谷 幹 朗	蒲 郡・蒲郡南部小	三河小中学校長会庶務	
〃	天 野 明 典	豊 田・藤岡南中	三河小中学校長会庶務	
〃	中 村 僚 志	刈 谷・富士松中	三河小中学校長会庶務補佐	
〃	小 島 寛 史	岡 崎・竜 谷 小	岡崎市学校力向上特別委員会委員長	
〃	中 根 孝 明	碧 南・鷺 塚 小	碧南市	〃
〃	奥 村 尚 行	刈 谷・衣 浦 小	刈谷市	〃
〃	萩 原 孝	豊 田・山之手小	豊田市	〃
〃	野 村 郁 夫	安 城・明 和 小	安城市	〃
〃	岩 瀬 豊 治	西 尾・幡 豆 小	西尾市	〃
〃	福 井 信 也	知 立・知立南小	知立市	〃
〃	池 田 互 隆	高 浜・高 取 小	高浜市	〃
〃	吉 田 祐 示	みよし・南部 小	みよし市	〃
〃	壁 谷 雅 道	幸 田・深 溝 小	幸田町	〃
〃	中 神 和 也	豊 橋・石 卷 小	豊橋市	〃
〃	小 田 高 久	豊 川・千 両 小	豊川市	〃
〃	稲 吉 久美子	蒲 郡・三 谷 小	蒲郡市	〃
〃	岡 山 雅 仁	新 城・八 名 小	新城市	〃
〃	伊 藤 正 徳	田 原・赤羽根中	田原市	〃
〃	片 桐 紳一郎	北設楽・名 倉 小	北設楽郡	〃
庶 務	十 河 幸 代	岡 崎・六 名 小	三河小中学校長会庶務	
会 計	浅 井 英 雄	豊 橋・青 陵 中	三河小中学校長会会計補佐	

イラスト 吉 田 祐 示 (みよし市立南部小学校長)