

人材育成を促す学校経営の在り方に関する考察

－ 教員の意識調査に基づいて －

澁 江 学 美

(山形県新庄市立新庄中学校)

三 浦 登 志 一

(山形大学大学院教育実践研究科)

A Study on the Methods of School Management to Promote Human Resource Development

- Based on a survey of teachers' attitudes -

Manabi SHIBUE Toshikazu MIURA

We are entering an era of mass retirement and mass hiring of teachers nationwide. From the standpoint of school management, it has become an urgent issue to consider how to develop the human resources that will support the schools. Therefore, based on a survey of the attitudes of teachers in the Mogami district of Yamagata Prefecture, we examined what measures need to be taken. As a result, it was found that teachers in their twenties and thirties tended to have a slightly lower level of motivation for training and satisfaction with self-fulfillment, and that systematic efforts are needed to enhance collaboration.

[キーワード] 学校経営, 人材育成, 意識調査, 参画, 研修

1 研究の目的と背景

(1) 研究の目的

本研究は、教員の学校経営に対する参画意識について、教員を対象とした意識調査を基にして考察し、学校経営を改善していくための人材育成に関する課題を明らかにすることを目的とする。

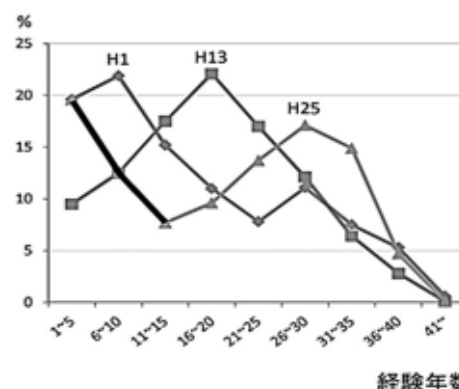
(2) 問題の所在

現在、小中学校においては、全国的に教員の大量退職、大量採用の時代を迎えている。中央教育審議会(2015)は「教員の経験年数の均衡が顕著に崩れ始め、かつてのように先輩教員から若手教員への知識・技能の伝承をうまく図ることのできない状況」にあるとし、継続的な研修を図るなどの早急な対策の必要性を指摘している。

中学校教員の経験年数を、平成元年・平成 13 年・平成 25 年で比較すると、ピークの経験年数がそれぞれ、「6～10 年」「16～20 年」「26～30 年」となっており、経験年数が長い方に移動している(図 1 参照)。定年退職の年齢を 60 歳とすると、今後 10 年ほどのうちに多くの教員が退職するこ

とになる。こうした退職教員との入れ替わる形で、新規採用教員がかなり多く働き始めている。このような状況の中、これまでに学校が行ってきた取組を踏襲するだけでは、学校経営の重要な要素の一つである人材育成が十分に機能しないことが危惧されている。

【中学校】



出典：中央教育審議会答申(2015)

図 1 教員の勤務経験年数の推移

山形県においても同様に年齢構成に偏りがみられ、退職する教員と初任者が入れ替わっていくことになる。これと異なり、山形県最上地区においては、教員の年齢構成が比較的安定したものになっている。その特徴を生かして、それぞれの年代が学校経営や校内研修に対してもっている意識について検討することで、人材育成にどのような取組が必要であるのかを明らかにできると考えられる。

また、山形県最上地区の特徴は中学校数が12校(3校の義務教育学校を含む)と比較的規模が小さいため、全教員を対象とした意識調査が実施できるメリットもある。

人材育成に関して、中学校の現状にはいくつかの問題点がある。かつては毎朝行われていた職員の打合せや、職員会議等の恒常的な会議が減少している。他の教員の話聞く機会、同僚や自分の意見が吸い上げられ実現するような機会が少なくなっている。全体的に、「組織人」として考える場が減少しているように思われる。また、学校目標や学校課題の対応に当たっての取るべき行動が、管理職等から伝えられるだけという状況があるのではない。特にコロナ対応等に当たっては、積み上げ準備してきた教育活動や行事が、感染状況によってはトップダウンで中止や延期になるなど、学校が急な対応を迫られることが多くなっている。そのため、目標や行動がどのような意図をもっているのかという点まで教員に伝わっていないし、教員も考える余裕がない状況になっていることが考えられる。

(3) 方法

山形県最上地区の中学校 12 校(義務教育学校 3 校を含む)に勤務する全ての教諭、常勤講師 150 名を対象に意識調査を実施した。年代についての回答の後、学校経営に対する意識、研修についての考え方、参画意識などを観点とし、Google フォームを用いて行った。

調査は、最上地区中学校長会の協力を得て実施した。調査期間は、2021 年 12 月 10 日から 12 月 20 日の 11 日間を設定した。

2 先行研究の検討

学校経営に関して、福岡県教育センター(2014)では「学校経営 15 の方策」をまとめている。①学校経営要綱、②学校の教育目標、③重点目標、④経営の重点、⑤組織編制と運営、⑥指導を系列化する方策、⑦経営を系列化する方策、⑧校務・教務・各分掌・事務の運営、⑨会議の運営、⑩人材育成、⑪人事評価、⑫ミドルリーダーの育成、⑬学校評価、

⑭家庭・地域連携、⑮危機管理の 15 である。2013 年に県内の小学校・中学校・県立学校から得た調査への回答を基に、この 15 の方策ごとに経営課題を解決するためのポイントを提言している。

福岡県教育センターが提示している学校経営に関する方策のうち、人材育成に焦点を当てた研究も行われている。永松・森(2021)は、若年教員の実践的指導力の向上を図る取組として「学年メンタリングの活用」を取り上げている。これは「同学年の先輩教員である学年主任や中堅教員がメンターとなり、メンティである若年教員に対して課題に沿って学年でメンタリングを行いながら、若手教員の自立をめざしていく」ものである。こうした組織的な学びが学習指導力の向上につながったと報告している。

臼井(2016)は、「経験からの学び」を共有することの難しさを指摘し、学校における人材育成の課題として「校内研修の不活性化」を挙げている。校内研修について、「より良い授業にするためにはどうすればよかったのか、子どもの実態把握は適切に行えていたのかなどを議論し、授業技術や指導法の多様性を学ぶ場」が持てないようになっていると述べている。また、教員を「だれが」「何のために」育てるのか、人材育成に関わる主語(だれが)と目的(何のために)を問うことの必要性を指摘している。その上で「主語」を「校長」にした場合は在職年数内で可能な人材育成の方法や領域の解明が必要であり、「主語」を「自分」にした場合は「目的」を設定する力があるかどうかの問題になるとしている。

教員が職務を通してどのように学んでいくのか、その学習の環境に注目している研究もある。石井(2017)は、日本の授業研究が諸外国から注目されている理由を、「構想・実施・省察のサイクルを他者とともに共同的な営みとして遂行していく」ことを実現してきた点に見いだしている。そうした教師の教育実践研究の文化が、教員の養成段階や現職教員になってからの研修の段階で「空洞化」していることを指摘している。石井は授業研究を、「目の前の子どもたちに誠実に向き合い、教師としての公共的使命や理想とする教育のイメージや実践の方向性を内的に熟考」することのできるものと捉えている。そしてそれが教員にとって、「社会、人間、子ども、教育に関する観や思想を深めていく学びの機会」になるとしている。

職場における「学び」については、企業を対

象とした研究も多くみられる。中原(2010)は、他者からの仕事に対する支援を、「業務支援」「内省支援」「精神支援」の3つに分類し、上司の「精神支援」「内省支援」、上位者・先輩の「内省支援」、同僚・同期の「内省支援」「業務支援」がそれぞれ「能力向上」に資するものであることを明らかにしている。さらに、1対1の関係だけでなく、職場内でのn対nで行われるコミュニケーションも学習リソースであるとして、「成功経験談も失敗経験談も、いずれも、『能力向上』に資すること」、「組織レベルの信頼が成功経験談と失敗経験談の『能力向上』に対する効果を押し上げること」を指摘している。このことは、学校内での教員間のコミュニケーションに、個人の能力向上に及ぼす影響があることを示唆している。

また、「組織レベルの信頼」とあることから、その学校の組織が個人にどのように見えているのかも大切な要素であることを示している。この場合、「組織レベルの信頼」とは、職場の成員間での信頼関係を指し、「成功経験談と失敗経験談を見直す際には、職場メンバーのあいだの信頼といった職場風土の見直しとセットで行われると効果的である」ということである。信頼関係のある職場での業務に関する経験談は、内省を促す効果が期待できると考えられる。永松・森(2021)の学年メンタリングに関する研究も、メンティとメンターとの1対1の関係だけでなく、学年まで広がった「組織レベルの信頼」が個人の成長を支えたものと捉えることができる。

吉村(2012)では、職場の先輩を指導員としてOJTに取り組んだ場合の効果を明らかにしている。そこでは、「指導員が他者の協力を得て指導するほど、新入社員の能力は向上する」との仮説が支持されている。その理由として、質問できる相手が増えることで業務における疑問点を解消しやすいこと、指導員以外の他者が加わることで多様な仕事のやり方を目にする機会が増えることを挙げている。永松・森の研究におけるメンターの取組も、メンティとメンターを緩やかに設定する「学年メンタリング」をとっていた。このように、緩やかな育成の仕方によって効果を挙げることがあると言えるようである。

佐藤(2013)は、社員のキャリア支援の実例として、①職業を通して個人の生き甲斐、働き甲斐まで含めた「キャリア形成」を支援、②個人が自らをキャリアマネジメント(自立・自律)できるように支援、③「個人」と「組織」との共生の関係を作る支援の3つをテーマとし

て取り組んだものを挙げている。人材開発がキャリア支援と合わさって展開されている例である。また、個人の発達の視点を重視している研究としてリーダーシップ開発があり、ミドルリーダーが何らかのイベントを体験し、その体験から何らかの「教訓」を得ている点に注目している。そこには、内在的な学習ニーズを持ち、自発的に学ぶ能力をもっているという想定があるとしている。さらに、「いかなる環境が人材を育成するのかについての立ち入った考察や研究」が十分になされていないと述べ、「集団のもつ人材育成機能に注目する必要がある」と述べている。その上で、職場学習論や実践コミュニティ論を、集団が持つ人材育成機能に光を当てたものと評価している。また、組織による人材開発について、「個人に仕事に必要なスキルをいかに獲得させるか」、「組織自体の学習力をいかに高めるか」、「個人のキャリアを組織の視点からどのように開発するか」の三つの観点を示している。このうち「組織自体の学習力をいかに高めるか」という問題は、個人の成長に影響を及ぼすということにとどまらず、組織そのものの強さを規定すると述べている。

モチベーションや、職務満足、組織文化などの多岐にわたるテーマを内包する「組織行動」の観点から、金井・高橋(2004)は、モチベーションの「夢理論」を提唱している。これは「夢の懐抱」「夢の共有」「逆境の克服」「精神の持続」の4つの要素から成り立つものである。「夢」と完全には同じでないものの、教育活動を展開する中での「自分の目標や思い」を、「夢」と同様のものとして考えることができるだろう。教員に夢を抱かせ、共有するような環境を整えていくことが必要である。また、そうした取組はいろいろな困難を伴うことが多い。困難を伴って解決が難しい状況をどのようにサポートし、課題を克服させていくのかを考えなければならない。

妹尾(2015)は、「学校というところは、実は組織になりきっておらず、個々の教員が個人で勝負している側面が強いのではない」という観点から「学校」を捉えている。また、学校における「組織マネジメント」の「マネジメント」という点でも、「多くはコスト削減というやりくりの“改善”にとどまっており、資源を増やすクリエイティブなものになっていない状況があった」のではないかという見方を提示している。その上で、「組織マネジメント」を「教職員間の協働関係、チームワークをよくして、ビジョンや目標に向かって、予算や教

職員の力(＝限られた資源)を組み合わせしていくこと」であり、「学校が新しい価値や効果的な教育を創造していくための行為」と捉えようとしている。学校の「組織マネジメント」は①到達目標、②プロセス、③チーム・ネットワークの3つの要素が重要であると述べている。目標が空疎でないか、抽象的な言葉に寄りかかっていないか、また学校の成員が同じ目標を見ているかなど、学校の実態に即して的確な指摘を行っている。

企業における組織行動の研究を展開した金井・高橋と、学校の現状に基づいて発想した妹尾とが、ともに「目標・夢」「共有」という点に言及している。組織においては、その成員が共有するような何らかの目標をもつことが重要であることを示している。

さらに妹尾(2018)は、学校でモチベーション・マネジメントやOJTでの人材育成が重要な理由として4つ挙げている。①教職員の大量退職・大量採用が続くなか、若手を中心に人材育成の重要性がましていること、②やる気や情熱を削いでしまう人がいること・施策があること、③本人のモチベーションが高まらなければ、学んだことの実践が進まないこと、④金銭的な報酬で教職員を動機付けることが難しいことが多いことの4つである。学校という場で教員を育てようとする場合、モチベーションをどのように刺激していくかが課題になると考えられる。また、学校が「コミュニケーション不足が起こりやすい」職場であることも指摘している。一緒にいて話しかけられる場、時間が少ないことや、現状が可視化される場が少ないことなどを理由として挙げている。企業であれば、営業状況や工場の稼働状況を把握し分析する場が少なくない。しかし、学校ではこうした現状確認の機会は少ないと言う。その状況に対する問題意識も十分ではないことを、「学校を40年近く見てきたけど、会議の仕方がほとんど進歩していない」という知人の言葉を紹介して示している。この点は、学校を経営する管理職等の問題としても検討していく必要がある。

3 結果と考察

(1) 山形県最上地区の特徴

意識調査を実施する山形県最上地区は、新庄市を中心とした1市4町3村からなる地区である。少子化や過疎化の影響を受け、学校の統廃合が進められてきた。2000年からの20年間で、小学校数が48校から15校に減少している(分校は7校から0校)。中学校は17校

から12校となっている。新庄市以外の町村には中学校がそれぞれ1校設置されている。

意識調査の回収率は、86.0%であった。表1と表2は、その結果をまとめたものである。

(2) 学校経営に関して

「自分のアイディアや考えが学校の運営に役に立っていると感じるかどうか」について、73.7%が肯定的(よくある・ときどきある)に回答している(表1参照)。かなりの割合の教員が学校運営に対して、参画意識をもっていることが分かる。この質問項目に対する肯定的な反応を年代別にみると、40代と50代の教員が75%を超えているのに対して、20代の教員が60%を下回っている(図2参照)。40代以降の教員は主任としての仕事を行うなど、自分が他の教員をリードしなければならない経験の有無が、学校経営に対する意識に影響を与えていると考えることができる。

「課題解決に向けてチームで対応する」ことに対しては、各年代が肯定的な回答をしている(図4参照)。20代の「あまり取り組んでいない」15.8%には、チームとしての対応に不足を感じていることや、自分がチームの一員として十分に機能していないのではないかとという評価が含まれていると考えられる。

学校経営の観点からは、30代の「よく取り組んでいる」の25.0%という数値に注目する必要がある。他の年代が40%以上の割合になっているのに対して、30代だけが比較的低い数字となっている。この年代の教員は、学校の中での役割に曖昧さがあるのではないかと。リーダーの立場にもなく、若手教員とは違って教えてもらう立場として行動することも難しい。その状況の中で迷いや悩みをもっていることが、この年代の数値に表れているのではないかと考えることができる。

こうした教員間の同僚性に関する問題は、質問項目「同僚の特性や悩みの理解と支援・援助等により、よりよい学校づくりを心がける」への回答にも表れている。「あまり取り組んでいない」という回答は、30代が30.6%、40代が25.8%、50代が11.1%である(図5参照)。40代の教員でも4分の1が同僚に対しての支援や援助をあまり行っていないという状況にある。あるいは、実際にはそうした行動をとってはいるものの、「よりよい学校づくり」との関わりを意識してはいないことを示しているとも考えられる。永松・森(2021)の「学

表1 意識調査：学校運営への取組や考え

(数値は%)

No.	質問項目	ア	イ	ウ	エ
1	あなたのアイデアや考えなどが、あなたの学校の運営で生かされている、役立っていると感じることがありますか。	13.2	60.5	24.8	1.6
2	あなたの学校では、学校運営の状況や課題を全教職員の間で共有し、学校として組織的に取り組んでいますか。	27.1	61.2	10.1	1.6
3	あなたの学校では、学校として業務改善に取り組んでいますか。	29.5	58.1	12.4	0.0
4	学校での業務にあたる時、あなた自身は次のようなことにどれくらい取り組んでいますか。				
4(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	42.6	50.4	7.0	0.0
4(2)	組織の一員として自分の役割を自覚し、学校の運営に貢献すること	40.3	55.8	3.9	0.0
4(3)	各指導部等の組織運営や教科経営、学年経営に積極的に関わり、学校の教育目標の実現に向けて工夫改善を行うこと	39.5	56.6	3.9	0.0
4(4)	同僚の特性や強みを見取ってそれらを活かそうとしたり、同僚の教育実践における課題について学び合う意識をもって助言したりしながら、学校をよりよい組織にしていこうと心がけること	27.1	53.5	18.6	0.8
4(5)	県教育委員会や学校の方針等をもとに仕事の進め方などを振り返り、自分自身の「働き方改革」を進めること	16.3	50.4	29.5	3.9

質問項目 No.1 ア：よくある イ：ときどきある ウ：あまり無い エ：全く無い

質問項目 No.2, 3, 4 ア：よく取り組んでいる イ：どちらかといえば、取り組んでいる
ウ：あまり取り組んでいない エ：全く取り組んでいない

表2 意識調査：学習評価等

(数値は%)

No.	質問項目	ア	イ	ウ	エ
1	あなたは、学習評価の意義と方法について理解したうえで、評価規準を用いて児童生徒の学習状況を把握し、自らの指導方法の工夫・改善を行うことに取り組んでいますか。	23.3	65.9	10.9	0.0
2	あなたは、授業の中で目標(めあて・ねらい)を生徒に示し、授業の最後に学習したことを振り返る活動に取り組んでいますか。	34.1	55.8	10.1	0.0
3	学校評価について、あなたは学校としての自己評価及びその結果を踏まえた改善に積極的に取り組んでいますか。	17.8	68.2	14.0	0.0

質問項目 No.1, 2 ア：よく取り組んでいる イ：どちらかといえば、取り組んでいる

ウ：あまり取り組んでいない エ：全く取り組んでいない

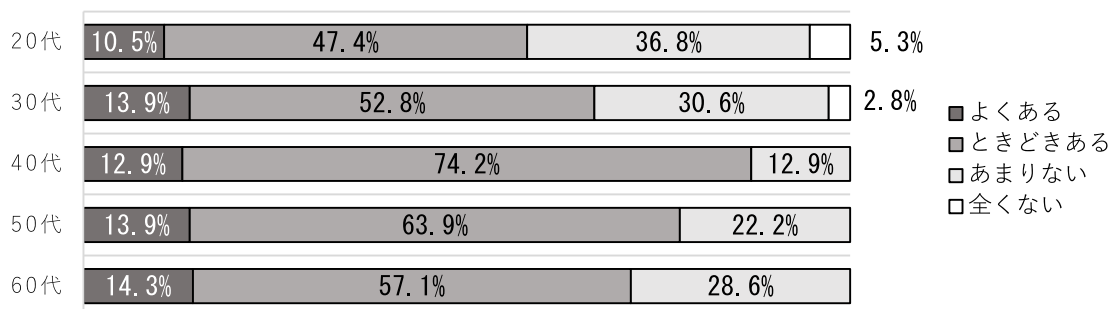
質問項目 No.3 ア：積極的に取り組んでいる イ：どちらかといえば、取り組んでいる
ウ：あまり取り組んでいない エ：全く取り組んでいない

図2 自分の考えやアイデアが学校経営に役立っている

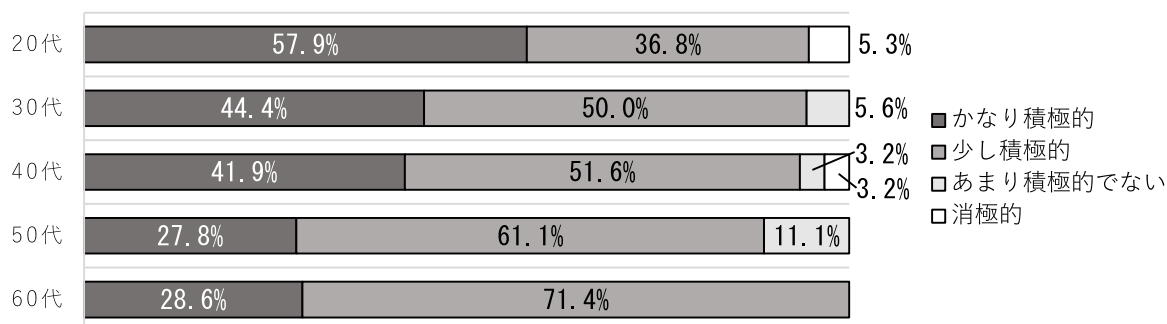


図3 校内研修に積極的に参加している

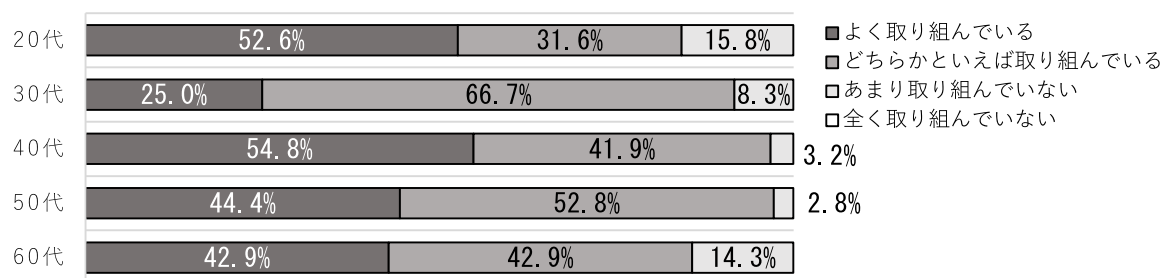


図 4 問題解決に向けチームで対応する

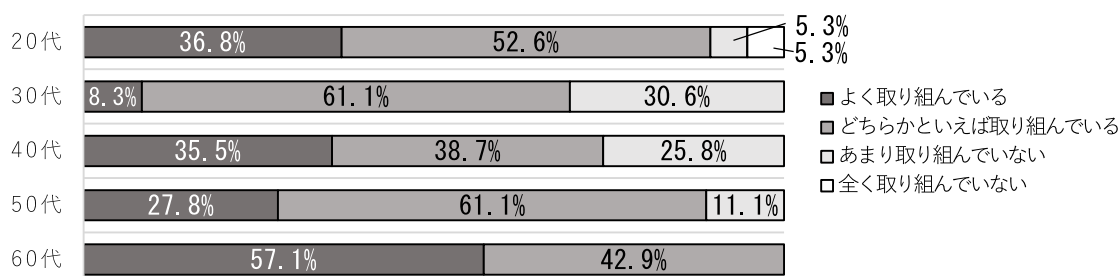


図 5 同僚の特性や悩みの理解と支援・助言等により、よりよい学校づくりをこころがける

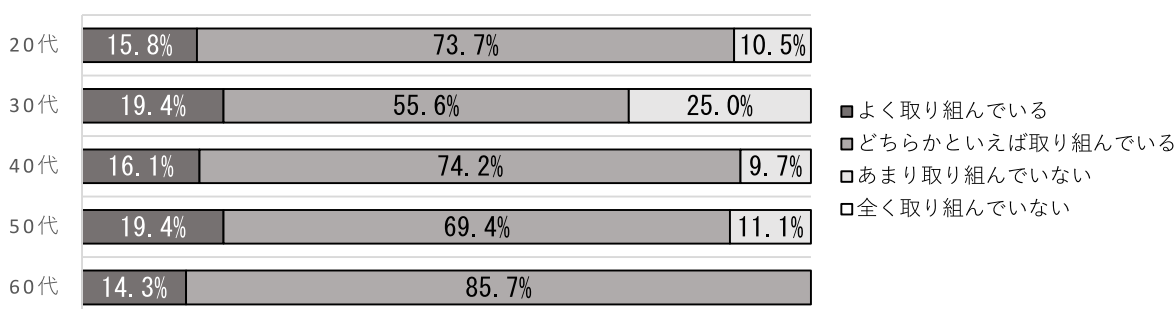


図 6 学校の自己評価をふまえた改善への取組

年メンタリング」, 中原 (2010) の「n 対 n の関係」など意図的な環境設定を通して, 職場の協働性の改善を図ることが有効であると考えられる。

(3) 校内研修について

校内研修への取組については、「かなり」「少し」を合わせると 93.0% の教員が学校で行われる研修に対して積極的に取り組んでいると回答している (表 3 参照)。学んだことを実践に生かすために必要とされる本人のモチベーションは十分であると判断できる。

表 3 校内研修への取組 (数値は%)

かなり積極的に参加している	40.3
少し積極的に参加している	52.7
あまり積極的には参加していない	5.4
消極的な参加である	1.6

これを年代別にしたのが図 3 である。「かなり積極的」「少し積極的」を合わせた数値は, 50 代が 88.9% であるものの他の全ての年代で 90% を超える高い割合を示している。どの年代の教員も校内研修にプラスの姿勢を示していることが分かる。さらには, 「かなり積極的」と回答した割合は, 40 代が 41.9%, 30 代が 44.4%, 20 代が 57.9% と若い年代ほど, 校内研修に積極的な姿勢で臨んでいるとすることができる。

では, そうした教員たちは, 校内研修に対してどのような見方をしているのか。表 4 は 校内研修の内容で「改善すべきだと一番強く考えていること」を選択肢で示し, 一つだけ選択することを求めたものである。

多くの教員が選んだ選択肢に注目すると, 3 割近い教員が「研修する内容を精選する」ことを挙げている。多くの課題がある中で, 多様なテー

表 4 校内研修で改善すべきこと (数値は%)

研修する内容を精選する	29.5
研修する内容が限られているのもっと広げる	1.6
日々の実践に役立つ内容をもっと取り上げる	31.8
今日的な教育課題の解決に役立つ内容をもっと取り上げる	11.6
実技研修を増やす	5.4
職員の意見や要望を積極的に取り入れる	4.7
改善すべきことはない	6.2
その他	9.3

マについて研修することを必ずしもプラスと評価していない。また、研修内容についても、「日々の実践に役立つ内容をもっと取り上げる」(31.8%)や「今日的な教育課題の解決に役立つ内容をもっと取り上げる」(11.6%)とあるように、研修の内容に課題を感じている教員が4割以上にのぼっている。どちらの選択肢にも「役立つ」という語句が使用されていることからもうかがえるように、校内研修に前向きに取り組んでいるものの、それが自分の実践に十分に役立っていないという感触をもっていることが分かる。求めているものに答え切れていない学校経営上の課題点が見えてくる。

この点については、臼井(2016)の指摘が有効な視点を提供している。校内研修においてどのような人材育成を行うのかという目的を、個々の学校や地域の学校全体が方向性を明確にすることである。また、研修への取組を教員個人の視点からのみ行っていると、研修の目的をその個人が有効に設定できるかどうかの問題になる点も考えていく必要があるだろう。佐藤(2013)が示した「個人が自らをキャリアマネジメント(自立・自律)できるように支援」という視点から、どのような研修を組み立てていくのか、目の前の直接的な問題を解決することにとどまらない研修に、教員の視野を広げることが求められる。

(4) 学校評価について

「学校の自己評価と結果をふまえた改善に積極的に取り組んでいる」についてプラスの反応をしている割合は、30代を除くと90%前後の数値(60代は100%)になっている(図6参照)。評価に基づいて改善に取り組もうとしている教員の割合は高

い。その一方で、「よく取り組んでいる」と回答した割合は、どの年代でも20%を下回っている。学校評価の取組自体は認識しているものの、それを改善に生かそうとするところまでは意識していない状況にあると考えられる。日々の教育活動や校内研修については、自分がどのような取組をするのかある程度イメージできる。しかし、学校評価の結果に応じて、個人としてどうするのかは分からないことが多いのではないかと考えられる。自分の問題として意識させる働きかけが不十分な状況にあるのではないかと考えられる。妹尾(2018)が言う、「現状が可視化される場が少ない」という学校の特徴がその背景としてあるように思われる。状況確認を基にし、それを問題意識に変えていくよう、意図的な取組を行うことが必要であると考えられる。

4 結論

今回の調査から以下の5点が明らかになった。

- ① 教員全体でみると学校経営への参画意識や校内研修への意欲が高いと判断できる。こうした教員の意識の実態は、学校という職場において人材育成を展開していくことが十分に可能であることを示している。
- ② 20代と30代については、研修意欲や自己実現への満足度がやや低い傾向が見られた。教員の経験年数が少ないこともあり、学校の中で何らかの役割を担う場面が限られている。この年代に働きかける手立てを講じていくことが、学校経営の充実につながると考えられる。学校の中でリーダー的な立場やリーダーを支える立場を経験させるような、長期的な視野に立った経営を行っていくことが求められる。
- ③ 研修の内容として、日常の指導など教育活動に直接的に役立つものを求める傾向がある。実践性の観点から研修内容を選択し、計画的に用意するなど、研修についての改善を図っていく必要がある。このことによって校内研修に対する教員の要望に応えつつ、それぞれの意欲を支えていくことが可能になると考えられる。
- ④ 協働性については、その価値を認めていることがうかがえるものの、現状について満足しているとは言えない状況にある。協働性は日常的な勤務において発揮できるものではあるが、協働性の重要性を認識するだけでは不十分であるとも言える。②に示したように、若い年代を中心として組

組織的な取組を設定して、協働性が充実するように働きかけていく必要がある。

⑤ 「学校評価」などの「評価」の取組を充実させる必要がある。自分の実践や企画が、役立っているという実感をもっている教員が多く、参画意識が十分であることがうかがえる。その中で「評価」についての意識が十分ではないことが明らかになった。これはPDCAの「C」の部分が弱く、一連の流れになっていない可能性があることを示唆している。「学校評価」の意味や意義についてしっかりと伝え、継続的な取組を行っていく必要がある。教員の意識をPDCAサイクルに乗せていくことで、学校課題や目標達成を実現することが可能な組織となる。学校評価の場合、評価がよくないという事実は、必ずしもその学校の教育活動が否定されていることを意味しているわけではない。むしろ、マイナスに評価されたことをベースにして、学校としての強みを見つけていく機会と捉えることができるものでもある。「説明が十分か」「成果として表れているか」「効率的にやるには」「それぞれの教員の特性や強みを生かして機能的に動いているか」という視点で改善方法を考えていく契機とすべきである。そのような考え方を学校全体で共有していくことが大切である。

学校経営の充実を図るには、その学校で教育活動を展開する教員たちの積極的な参画が重要なポイントとなる。そのために、教員がどのようなことを考え、何を求めているのかを把握していく必要がある。併せて、個人では気づきにくい点を認識させ、教員の自己形成を援助するための支援を行っていくことも必要である。それが学校の中での人材育成にもつながると考えられる。

5 今後の課題

今後の課題として、山形県内の他地区の教員の意識の実態把握を通して、学校経営の課題を明らかにすることが挙げられる。最上地区では偏りの少ない教員の年齢構成であるのに対して、山形県全体としては年齢構成に偏りが見られる。山形県は退職する教員や退職を控えた50代の教員が多く、今後20代を中心とした若手教員が増加する。その場合、各年代を対象とした働きかけをどのように焦点化したり実施時期を変えたりする必要があるのか、最上地区での調査結果をベースにして検討を加えていく必要がある。

引用・参考文献

- 中央教育審議会(2015)「これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について～学び合い、高め合う教員育成コミュニティの構築に向けて～(答申)」
- 福岡県教育センター(2014)『学校経営15の方策』, ぎょうせい
- 古川久敬(2018)「組織行動研究の展望: パラドックスを抱えた組織と個人を意識して」, 『組織科学』, Vol. 52 No. 2, pp. 47-58
- 石井英真編著(2017)『アクティブ・ラーニングを超えていく「研究する」教師へ』, 日本標準
- 金井壽宏・高橋潔(2004)『組織行動の考え方』, 東洋経済新報社
- 永松智也・森保之(2021)「若手教員の実践的指導力向上をめざすOJT研修の在り方—学年メンタリングの活用を通して—」, 福岡教育大学紀要, 第70号 第6分冊, pp. 67-74
- 中原淳(2010)『職場学習論—仕事の学びを科学する』, 東京大学出版会
- 佐藤厚(2013)「人材開発に関する研究動向と課題」, 『法政大学キャリアデザイン学部紀要』, 10巻, pp. 5-41
- 妹尾昌俊(2015)『変わる学校、変わらない学校』, 学事出版
- 妹尾昌俊(2018)『先生がつぶれる学校、いきる学校』, 学事出版
- 高田将寛・福本みちよ(2021)「人材育成理論の教員研修への適用に関する基礎的研究: AQALモデルにおけるリーダーシップ開発とキャリア発達の統合」, 『東京学芸大学紀要 総合教育科学系』, 72巻, pp. 391-402
- 臼井智美(2016)「学校組織の現状と人材育成の課題」, 『日本教育経営学会紀要』, 第58号, pp. 2-12
- 若松優子・鈴木久米男・多田英史(2021)「校内組織をいかすOJT推進の手立て—育成指標を踏まえた研修ツール開発—」, 『岩手大学大学院教育学研究科研究年報』, 第5巻, pp. 165-180
- 吉村春美(2012)「職場のオープン・コミュニケーションを促すマネジャーのリーダーシップ行動」, 中原淳編著『職場学習の探究』, 生産性出版