

研究発表 | 学校規模における、ミドルリーダーの育成

三重県 松阪市立粥見小学校 山本 哲 司

I 趣 旨

松阪市では、これまで培ってきた松阪の教育を継承しつつ新たな課題に対して取組内容を見直し、これからの教育の方向性を明確にするよう平成19年12月に第I期の「松阪市教育ビジョン」が策定された。その基本的理念である「夢を育み 未来を切り拓く 松阪の人づくり」を継承しつつ、平成29年3月に改訂された。

この改訂では、5年後の平成33年を見据え、四つの基本方針を立て、取組の方向が示されている。

本年度は、その具現化に向け、各学校の教育目標に教育ビジョンの内容を取り入れ、新たな第一歩を踏み出したところである。

目標を達成していくためには教職員一人一人が明確な方向性と具体的な手立てを自覚しつつ、組織として実現に向かう必要がある。そこで、職員には「三重県版 新たな人事評価制度」を活用し、目標設定や取組状況などを確認しつつ、PDCAサイクルを活用して、意識をもって取り組めるようにしている。しかし、組織全体を考えると、学校教育への確かな展望をもち、実践力と応用力を兼ね備えたミドルリーダーの存在が不可欠である。

そこで、松阪市小学校長部会では、研究推進部が中心となってミドルリーダーの育成について、実践研究を進めていくことにした。

II 研究の概要

ミドルとは、「中央、中部、中間の程度」を表す言葉である。松阪市の場合、中間層にあたる40代の人数が多い。

松阪市には36校の小学校があり、香肌小学校の全校児童24人（3複式）から徳和小学校の全校児童815人（普通学級4クラス、5クラスとも3学年）まで幅広く分布している。

そのため、ミドルの年齢に当たる教職員が少ない学校も多く存在しているのが現状である。

区分	男性	女性	合計
50才代	25	73	98
40才代	32	79	111
30才代	56	89	145
20才代	30	77	107

小学校名	~25	26~30	31~35	36~40	41~45	46~50	51~55	56~60
粥見小	2	2		1	1	1	1	
米ノ庄小		2	1	1	2	1		1
西黒部小	1	2	2			1	1	
漕代小	1	3	1					3
宮前小		3			1	2		2
南小	4	1			1		2	

そこで、年度当初、年齢には関係なくミドルリーダーとして必要な能力について、校長に複数回答可で研究推進部がミドルリーダー育成に係るアンケートを取った。その結果「得意分野や専門性を有し、学校経営や授業実践に優れた能力(25人)」「課題解決や教育活動に対するマネジメントに優れた能力(21人)」「若手教員の指導・育成に優れた能力(19人)」「同僚との人間関係構築・調整に優れた能力(18人)」「教育活動への意欲や児童への愛情に優れた能力(10人)」などが上げられた。

以上のことを踏まえ、研究推進部としてはミドルリーダーの定義を年齢には関係なく「自らの取組や実践を通して、周りを巻き込んで学校の教育目標の達成に進むことができる教員」とし、学校規模に応じ、小規模校・中規模校・大規模校ごとに、校長間で情報交換しながら、ミドルリーダーの育成を図っていくことにした。

(アンケート結果より)

- ・得意分野や専門性を有し、学校経営や授業実践に優れた能力 (69.4%)
- ・課題解決や教育活動に対するマネジメントに優れた能力 (58.3%)
- ・若手教員の指導・育成に優れた能力 (52.8%)
- ・同僚との人間関係構築・調整に優れた能力 (50.0%)
- ・教育活動への意欲や児童への愛情に優れた能力 (27.8%)
- ・教育情勢に対する広い視野と先見性に優れた能力 (13.9%)
- ・話を聴き自分の考えを伝えるコミュニケーションに優れた能力 (11.1%)
- ・家庭・地域との連携に優れた能力 (8.3%)
- ・管理職との連絡調整に優れた能力 (8.3%)

1 大規模校の実践（A小学校）

松阪市立小学校長部会で実施したミドルリーダー育成に係るアンケート調査の結果、大規模校（全学年3学級以上の学校）において、ミドルリーダーに位置付けられた教職員の主な活動は以下の2点に集約する事ができる。

- ・学年を束ねる学年主任としての活動
- ・研修や教務など学校全体を束ねる活動

ミドルリーダーは、校長が示す経営ビジョンを踏まえ、豊富な経験や技能などを活かして教職員を束ねるとともに、学校教育目標や目指す子ども像の実現に向けた取組などを企画・立案し進捗管理を行っている。

校長は次のような働きかけを行い、学校運営の中核を担うミドルリーダーの育成に取り組んでいる。

- ・日常的に対話を心掛け、方向性を示す。
- ・職員会議や研修会などの提案内容に指導・助言を行う。
- ・意欲や成就感を高める言葉掛けや評価を行う。
- ・定期的に話を聞き、束ねている集団が抱える課題の改善に向けたアドバイスを行う。

実務を通して若手教員を育てているミドルリーダーが円滑に業務を推進していけるよう、校長は、的確な指導・支援を行ったり、意欲を高める言葉掛けや評価を行ったりしている。

A小学校は、松阪市の市街地から伊勢湾にかかる臨海部に位置し、昔は水田が広がる農村地域であった。近年、松阪駅や松阪港などがあることから、官公庁や大規模な商業施設、工業地域、住宅団地などが建設され、年々広がりを見せている。

学校規模は児童数550人、21学級（特別支援学級3学級を含む）で、平成25年度から中学校区（A小学校、B小学校、C中学校）の3校が同時にコミュニティ・スクールの指定を受け、地域に開かれた学校づくりを進めてきた。

学校評価に係る教職員アンケートからコミュニティ・スクールの取組に対して負担感が大きいという課題が明らかになった。地域と連携した取組が日々の授業と整合が図られておらず、教育課程上の位置付けも曖昧で、イベント的なものとなっていた。

このような課題を改善するため、地域と連携した取組を教育課程上に位置付け、効果的、効率的に実施する方策について教務部を中心に議論を進めた。

実践に際しては、地域との連携を担う窓口となる担当を学年主任に位置付け、地域との連絡調整や校内での情報交換を行う仕組みを構築した。学年主任は、学年の意見を取りまとめ、他学年や地域の方々と調整を図る中で、学校全体を見渡す広い視野と地域の方々の思いや願いをくみ取る感性を高めることができた。

教職員の働き方改革が叫ばれる中、本校においても教職員の総勤務時間の縮減は喫緊の課題となっている。「目指す子ども像」実現のため、研究推進部では、年度当初に作成する重点取組シート、年度末に作成する総括表や引き継ぎシートなど、「目指す子ども像」に関するシートが様々あり作業に多大な時間を費やしていた。このような課題を改善し、チームA小として効

率的に職員が取組を深めていけるよう、研究推進部で議論を重ね、「目指す子ども像実現シート」に様々な情報を一元化し共有フォルダーで管理する取組を進めた。

学校経営の柱となる情報を共有フォルダーで一元管理することにより、全教職員が取組の方向性を確認することができ組織的な取組へとつながった。また、ミドルリーダーが進捗状況を常に確認することができ、必要に応じて声かけをし、相談に乗ったりアドバイスをしたりするなど若手教員の育成にも効果的であった。

2 中規模校の実践（B小学校）

B小学校は、松阪市の南東、榎田川左岸に開けた田園地帯を校区としており、歴史的には、参宮街道「榎田の宿」としても有名な地にある。交通の利便性から田畑の宅地化が進み、団地なども建設され他地域からの転入者も多くみられる。

学校規模は児童数206人、11学級（特別支援学級2学級を含む）で、ここ数年、児童数に大きな変化はない。

教員の年齢層が二極化しており、初任6年目までの教員が6名、30代半ばの教員が1名、50代が4名となっている。中核となる30代～40代の教員数が少ない中、本校の教育活動をより質の高いものにしていくためにもリーダーとなる教員の育成は欠くことができない課題であり、以下のことに取り組んだ。

（1）チームB小として同じ願いをもって

4月スタートにあたり心掛けたのは、チームB小として全職員が学校教育目標の実現に向け、同じ方向で取組を進めていくことである。そこで、本校の児童の強みや課題を出し合い、どのような取組を仕掛けていくのか話し合う場をもち、取組の方向性を全職員で共有した。そして、各指導部からの主体的な提案のもと取組を進めた。取組を進めるにあたり、校長としての方向性を伝え、任せるようにした。そして、日々の連携を大事にし、意欲を高める言葉や感謝の気持ちを伝えるとともに取組を振り返る機会を大事にした。

（2）ミドルリーダーを担う教員への関わり

ミドルリーダーとしての自覚を高め、学校運営に関わっていくこととする意識付けが大事である。そこで、期首面談の場で、期待する姿を伝え、年間の見通しをもたせた。特に、若手の教員が多い職場であるので、学級経営や授業の向上という視点で若手教員への指導・助言を期待した。具体的には、次のような場を設定した。

- ・全体授業研究の実践
- ・若手教員の語る会

これらの場で、実践をもとに指導・助言を行えるようにした。

また、県外研修（筑波大学附属小学校）に参加し、成果を還元することで、本人の力量を高める機会とした。

（3）若手教員の育成

若手教員の占める割合が多い本校にとって、将来学校運営の核になり活躍できる人材を育てることに力を入れた。校務分掌において責任をもたせ、「任せる」「実行する」「振り返

る「指導・助言」「新たな取組へ」というサイクルを大事にしてきた。

実践を進める上で、経験豊富な教員と一緒に校務分掌や同学年を担当し、日々の学校生活を通して学ぶことができる機会をもつようにした。また、実践を通して、経験豊富な教員のモチベーションを高め、実践力が発揮できるようにした。

(4) 成果と課題

4月に子どもの姿をもとに取組の方向性を共有したこともあり、各指導部より子どもの姿をもとにした新たな提案が出され、全職員で取組を進めることができた。また、教職員間で授業の流れや指導方法について話し合う姿も出てきた。

教員の抱える業務が多忙化するなか、学校の核となり学校全体を見渡し学校運営に携わろうという意識を高めていくのは難しい課題である。また、困り感をあまり周りに出さずとしない若手教員もいる。まだまだ、管理職に頼ってしまうのが現状である。限られた人材の力を引き出し、子どもの成長のため、いかに教育活動をより質の高いものにしていくのか教職員の力量が問われている。

3 中規模校の実践（C小学校）

(1) 生徒指導におけるリーダー育成

本校の場合、生徒指導主任は担任をもちながらのため、問題事案が発生した時に中心となって事案の概要をつかみ、即対応することは難しい状況にあった。そのため、問題が発生すると、担任は直に教頭や校長に相談をして指示を仰ぎ課題の解決を図りその経緯を生徒指導主任に連絡するという形であった。

また、担任は一日中自分の学級の子どもと関わっていることで問題や気になることが起こると自分の責任としてとらえ、自分一人で抱え込んでしまう傾向がある。そこで学年団や関係職員と情報を密にし、連携を深め組織として対応する体制が必要であると感じた。そのため、生徒指導主任のリーダー性を高めていくことが大切であり、以下の取組を行った。

① 取組

担任などから相談を受けると生徒指導主任に内容を伝え、休憩時間や昼休みを利用して同学年及びその学年に関わる専科の職員を集め対応策を検討し、その場で役割分担をして課題解決にチームとして向かっていけるように指示を出していった。小学校は、空き時間が少なく休憩時間の児童の対応で打合せ時間に全員が集まることは難しい状況があった。朝の場合、生徒指導主任の学級に職員を配置し、朝の会の時に情報共有と方針決定を行いその場に必ず生徒指導主任が入れるような状況をつくっていった。

短時間で情報共有し、方向性、当面の方針を打ち出していくためには、状況を寸時に判断し関わる児童の特性まで目を向けていかなければならない。そういう意識を実際の場で高めていくことが必要である。もちろん方向性がすぐに出る場合もあるが、そうでない場合も多くある。そんな時には、管理職の方から子どもや保護者の様子を知らない

状況であっても、「〇〇の方向で進めていこう。」と口火を切ると、「あの子の親なら、〇〇する方がよい。」や「それよりも〇〇の前に〇〇した方がいいと思う。」など、管理職の発言をきっかけに意見が活発になり、より具体的な方向が出てくるようになり、それを生徒指導主任がまとめ最終的な方向を決めていくような取組を行ってきた。このような取組を進めていく中で経過や次の手立てを休憩時間に生徒指導主任が集約し細かい指示を与え、状況を管理職に報告するようになってきた。

② 成果

取組を続けることで、生徒指導主任としての自覚と、先のことを読み短時間で適切な方向性を見いだしていけるようになってきた。その表れとして、学年が違っても空き時間や休憩時間に該当児童の様子を見に行ったり、課題解決後もその子どもの様子の情報を集めたり実際に見に行く姿が表れてきた。そのような組織的な対応をしていくことで学年間の関係も強くなってきた。

若い担任が家庭訪問する際には、事前に生徒指導主任や学年のリーダーなどが保護者役となり、受け答えの練習をレクチャーする場面が見られるようになってきた。

(2) 11年目研修の職員を育てる

昨年度11年目研修を受けている職員が4名いた。11年目研修では、6年目、初任者のリーダーとなって研究授業の企画やアドバイス、公開授業を行っている。また校内での研修も行っている。例えば実践研究者を招いた校内研修会では、全職員に講演などをしていただいた後に、講師と11年目研修対象者で少人数での会をもっている。全体研修の中ではなかなか質問できなかったことを少人数の中では活発に質問することができていた。

夏休みの研修会では、自分の学級の子どもの様子について積極的に質問してアドバイスを受ける姿があった。

このような研修会での取組を通して自分の授業力の向上だけではなく、県の授業実践研修でリーダーとしてアドバイスできるようになってきている。

4 小規模校の実践（D小学校）

D小学校は、白猪山の麓にあって近くにはきれいな榎田川が流れる、緑豊かな地域にある。

学校規模は、児童数77人、8学級（特別支援学級2学級を含む）で、「主体的に学び、共に磨き合い行動する子どもの育成」を学校目標としている。学校の特徴として、運動会や委員会活動（愛校活動）、また水曜日の朝実施している「おはよう運動」や毎日行っている「なかよし班そうじ」など1年生から6年生までの縦割り班での活動を実施している。教職員はそれぞれがこのような縦割り班の担当をしているため、自分の学級だけでなく全校児童のことを知っており、職員室で日常的に子どもの情報共有を行っている。

職員構成はいわゆるベテランと若手の二極化の様相がみられる。(20歳代4人、30歳代2人、40歳代0人、50歳代3人)

本校の教育を推進していくため、若手教職員を育て、教員としての資質を向上させていくにはやはりミドルリーダーの育成が不可欠である。

(1) ミドルリーダー育成の視点

ミドルリーダーには学校の中心となる(主となる)校務分掌を担当させ、その仕事に対して責任をもって果たすことができるように指導している。この場合、手取り足取り指導するというのではなく、ある程度任せて見守っていくというスタンスも必要である。

(2) 実際の取組

研修担当として学校教育目標の具現化をどのような手法で取り組んでいくか、管理職とともに計画・立案を立てて校内研修などで教職員に周知していくことを行っている。

具体的には、児童の強み・弱みを分析して、学力向上に向けて本校ではどのように取り組んでいくかを明示している。また、新学習指導要領を見据えた学習指導案検討や英語・道徳の教科化についてカリキュラム編成や授業の内容について研修を進める中心となっている。

(3) 成果と課題

小規模校の特性として、一人の教員がいくつもの校務分掌をもたなければならないことがあげられるが、むしろこのことはリーダー育成についてメリットであると思いたい。多くの仕事について学び、実践していくことで、リーダーの素地を培っていくことができる。管理職として、見守ったり、また相談に乗り適切なアドバイスをしたりすることでリーダーの育成を図っていききたい。

ることにより、若手教員とミドルリーダー、管理職との意思疎通が図りやすくなり、若手教員が、一人で課題を抱え込まずに、児童や保護者への対応を相談しながら行うことができた。

また、ミドルリーダーの実践を目の当たりにする中で、その実践内容や姿から学ぼうとする若手教員も増えてきている。

(3) 授業力向上・学力向上

ミドルリーダーのもと、授業実践や子どもたちの現状をもとにした授業力向上の議論が活発になるとともに、授業改善のための具体的な取組を深めることができてきた。また、同じ方向に統一感をもって学力向上に向けた取組を進めることができるようになり、その結果、一人一人の授業力の向上が図られた。



2 課題

(1) 人材に関する課題

研究推進部としては、年齢に関係なくミドルリーダーに位置付ける教員の育成に取り組むことにしたが、中間層にあたる年齢の教職員がいない学校がいくつかあるため、その取組は難しく、人材不足の問題があげられている。

また、幅広い教育経験や広い視野が十分に備わらず、ミドルリーダーとしての基盤がしっかりとできていない場合もあり、これまでの育成ビジョンの不十分さによる育成側の問題も課題としてあがってきた。

(2) 仕事量などに関する課題

ミドルリーダーとして育成したい教職員は、職務に一生懸命で担当した仕事をこれまで以上に深めたり広げたりして取り組む傾向がある。そのため、その通常の仕事だけで時間的余裕がなくなり、リーダー育成のための研修などに参加しにくくなっている。

また、育成指導する管理職側の時間的な余裕も少なく、指導するタイミングが合わないことが多くなっている。さらに、勤務時間の縮減を実行しようとする、時間の面からも育成の取組が難しくなることも予想される。

(3) 育成者側(管理職・教委など)に係る課題

松阪市小学校長部会と松阪市教育委員会が、ミドルリーダー育成に係る具体的なビジョンを明確にもってこなかったことも課題としてあがっている。育成する側として、松阪市小学校長部会と松阪市教育委員会が明確な育成ビジョンを共有し、連携した取組を進めていく必要性が明らかになってきた。

Ⅲ まとめ

松阪市小学校長部会研究推進部では、平成29年度末に各小学校校長に次のような視点で報告をあげてもらった。

- ・ミドルリーダーの活動内容
- ・ミドルリーダー育成の取組
- ・取組の成果としてあげられること
- ・取組の課題となること

それを研究推進部で集約して、各小学校校長に配布し、今後のミドルリーダー育成の参考となるようにした。

ここでは、ミドルリーダー育成の取組を通して得られた成果や明らかになってきた課題のいくつかを紹介していく。

1 成果

(1) 組織の活性化・効率化

ミドルリーダーが、学校の中核となり主な校務分掌を担当したり、学校運営に積極的に参加したりすることで、ミドルリーダー自身のやる気の醸成や力量の向上が図られるとともに、組織のスムーズな連携がなされ、結果としてチームとしての学校組織の活性化や効率化が図られた。

(2) 若手育成

特に若手教員に対して、ミドルリーダーが指導力を発揮す

キャリアステージにおける校長のリーダーシップ 及び組織的な管理職人材育成の推進

北海道 知内町立涌元小学校 三 上 幸 喜

I 趣 旨

1 はじめに

今、学校には「新たな知を拓く」教育の実践が求められ、多様化する学校課題の解決に向け、学校の組織力を高めていくことが重要になっている。学校の教育目標の具現化に向けて、教員一人一人の力量を高め、学校組織としての教育力を向上させ、子どもたちに生きる力を確実に身に付けさせていかなければならない。そのためには、組織の要となるミドルリーダーやそれを統括・指導することができる管理職人材の存在が不可欠である。校長は、教員一人一人の特性や適性を見極め、資質・能力の向上を図るとともに、意図的・計画的に人材育成することが求められる。

本研究では、校長として、これからの学校を担う人材の育成の確かな展望をもち、自ら行動することができるミドルリーダーや組織を統括・指導することができる管理職人材の育成に向けての具体的な方策を明らかにする。

2 地域の概要

北海道渡島管内は、北海道の南西部、渡島半島に位置しており、総面積は3,936km²で全道の約4.7%を占め、長崎県(4,104km²)の広さに匹敵する。日本海に面する南西部の松前町から、南に津軽海峡、東に太平洋を巡り噴火湾に面する長万部町まで、約400kmの非常に長い海岸線を有している。

渡島小中学校長会は、函館市を除く1市9町の小中学校長62名(小43校、中18校、小中併置1校)で構成している。

児童数は約6,500名、小学校の半数の22校が複式学級を有する小規模校であり、全学年が2学級以上を有する小学校は8校のみである。

II 研究の概要

1 渡島小中学校長会としての取組

広範囲にわたる地域性を考慮し、南西部の第1ブロック(松前町・福島町・知内町・木古内町)、中央部の第2ブロック(北斗市・七飯町・鹿部町)、北部の第3ブロック(森町・八雲町・長万部町)の三つの地域に分かれて、ブロック研究を実施している。

11月に開催される渡島小中学校長会研究大会において、その成果を持ち寄り、三つの分科会に分かれて熱い協議が交わされ、渡島小中学校長会として研究の深化を図っている。

2 研究のねらい

優秀な管理職人材は、短期に育成できるものではない。学校のリーダーとして学校経営に携わっていく次世代の管理職人材を育てていくためには、若年層からそれぞれのキャリアステージに応じた力を意図的・計画的に身に付けさせるとともに、ミドルリーダーとして多くの経験を積ませることが必要である。

本研究では、調査や実践事例をもとに、教員のキャリアステージに応じた育成すべき力を洗い出すとともに、校長がリーダーシップを発揮し、それぞれのキャリアステージでどのように管理職人材を育成していくかその方策を探る。

また、渡島管内の各市町校長会や渡島小中学校長会での人材育成のための各種研修会の取組状況から、校長会としての組織的な管理職人材育成の方策も探る。

3 研究の内容

(1) 調査研究

- ・ キャリアステージに応じた育成すべき力の洗い出し
- ・ 各市町校長会の「学校経営・学校運営研修会」の取組
- ・ 渡島小中学校長会の「教育研修セミナー」の取組

(2) 経営研究

- ・ ミドルリーダーや管理職人材育成への校長の関わり方
- ・ 管理職人材育成への各市町校長会の関わり方
- ・ 管理職人材育成への渡島小中学校長会の関わり方

(3) 実践研究

- ・ 実践事例の紹介

(4) まとめ

- ・ 成果と課題

4 年次計画

(1) 1年次

- ・ 研究体制、研究計画の確立
- ・ 経験年数やキャリアステージに応じた育成すべき力の調査と分析による実態把握と課題の解明

- ・ 提言内容の検討と全道小研，管内研究大会での提言
- (2) 2年次
- ・ 各校，各市町の実践の収集と紹介
 - ・ 研究の方向性の確認
 - ・ 提言内容の検討と全連小研，管内研究大会での提言
- (3) 3年次
- ・ 実践研究の考察と検証
 - ・ 提言内容の検討と全道小研，管内研究大会での提言
 - ・ 研究成果のまとめ

5 研究の概要

(1) 調査研究～実態把握と課題の解明

① 調査の概要

- ア 実施時期：平成29年1月，平成30年2月
- イ 調査対象：渡島管内小学校48校，渡島管内10市町校長会
- ウ 調査方法：選択肢と自由記述による調査用紙を配布し，集計を行い，その結果をもとに研修部での分析

② 調査結果の概要

教員層を，経験年数をもとに，ルーキー期（1～4年），ホープ期（5～10年），ミドル期（11～20年），ベテラン期（21年～）の4期に分け，各期において身に付けさせたい力を選択肢の中から選択するアンケート調査を行った。

選択方法は，学級経営力，学習指導力，セルフマネジメント力，チームマネジメント力の各領域から各々育成したい力を10項目ずつ提示し，各期毎に3項目ずつ選択することとした。選択項目の作成に当たっては，全国で行われている実践資料を参考に作成した。

ア ルーキー期（1～4年）

ルーキー期において，校長が重要視しているのが，学習指導力の「発問，板書を用い，授業のねらいに応じた指導」「指導案，授業計画に基づいた見通しをもった授業を進める」の2点である。このことから，基本的な授業力をルーキー期にしっかりと身に付けさせたいということが分かった。

イ ホープ期（5～10年）

ホープ期では，学習指導力の「教材開発，学習指導案作成」「ICT活用，主体的・協働的な学び」といった，現在の教育課題に沿った授業力を求めていることが分かった。

また，チームマネジメント力については，組織対応に加え外部専門機関との連携を図ることができる能力を求めていることも分かった。

ウ ミドル期（11～20年）

ミドル期になると，ルーキー期，ホープ期と傾向が大きく変化している。学習指導力において，より高い指導力が望まれているため，「自校の教育課題を分析・考察し，学力の向上に向けた指導」や学年主任・教務主任として組織を動かすマネジメント力を身に付けさせたいということが明らかになった。

また，ミドル期では組織的な運営力が求められてお

り，リーダー性を身に付けさせたいと考えていることが明らかになった。

エ ベテラン期（21年～）

ベテラン期は，ミドル期と同様の傾向があり，学級経営力では，「児童生徒の自己実現に向けての働きかけ」といった，より豊かな実践を積み重ねてきたベテラン期の教員への期待があることが分かった。

また，「点検・評価の実施から学校改善」「連絡調整と組織の運営」といった学校全体を俯瞰しながら総合的・包括的な指導力を強く求めていることが分かった。

(2) 実践研究・1

① ルーキー期における資質の向上の取組（A小学校）

ア 実践の目的

この時期に「身に付けさせたい力」の明確化を図ることが重要である。そこで，先輩教員のよさを見習わせながら実践的な態度や能力を高めさせるために，様々な機会や場を意図的に設定した。そのことによって，教員としての自覚と自己啓発を促し，将来へのビジョンをもたせ，キャリアアップへの意欲の高揚を図った。

イ 実践の内容

初任段階教員研修と学校計画研修の整合性を考慮した関連性を図り，1～4年次までに身に付けさせたい力を，「教科等指導力」「学級経営力」「生徒指導・進路指導力」「チーム貢献力」「地域との連携・対応力」の5点とし，計画的に研修の推進に取り組んだ。

ウ 校長の関わり

「マネジメント力」の土台となる「コミュニケーション能力」と「プレゼンテーション能力」の育成を最重要とおさえ，効果的な場や機会（職員会議での提案，授業公開など）を設定した。組織や集団に対しての帰属意識やメンターとの関わりを意識させるとともに，教員としての基礎的な技量や教育公務員としての服務規範意識を確実に身に付けさせるために，人事評価シートを活用した面談において指導・助言を行った。

このことによって，教員としての将来へのキャリアステージへのビジョンをもてるようになった。

② ホープ期における資質の向上の取組（B小学校）

ア 実践の目的

ホープ期の教員を，学校教育への確かな展望をもち，実践力と経営参画意識の高いミドルリーダーとなるように育成していくことが重要である。そこで，中堅教諭等資質向上研修との関連性を考慮し，組織の中核となるような役割を与え，資質・能力の向上を図った。

イ 実践の内容

本校の教員構成は，ホープ期が40%，ミドル期の前半が20%，ベテラン期が20%となっている。

ホープ期の教員が，使命感をもち，学校運営に対して参画意識を高めることが学校経営上重要である。

そこで，中堅教諭等資質向上研修の評価表に基づき，対象教員の強み（教育課程の適切な実施，学習活動や

個に応じた指導方法の工夫・改善による授業力等)、
弱み(教育課程の分析・考察力、PDC Aサイクルを
生かしたマネジメント力等)などを把握した。

それらの特性を踏まえた上で、校務分掌の主任や部
長(研究主任など)に意図的に指名し、教頭や主幹教
諭の指導・助言をもとに、強みの一層の強化と弱みの
軽減を図ることで、実践力と応用力の向上を目指した。

ウ 校長の関わり

対象教員と確認、報告、連絡、相談などの直接的なコ
ミュニケーションを基盤に据えながら関わりをもち、
学校課題や研究主題(課題)などの研究推進に関わる
事項について指導・助言を行い、専門性を高める働き
かけを行った。

このことによって、組織の一員としての自覚をもつ
て校内研修などの推進に関わるようになり、周囲との
連携を重視した実践力と応用力が向上した。

③ ミドル期における資質の向上の取組(C小学校)

ア 実践の目的

ミドル期は、ミドルリーダーに必要とされるリーダー
シップの自覚化を促すことが重要である。そこで、リ
ーダーシップを発揮して活動することができる様々な
場や機会を設定し、組織の中で切磋琢磨させることで、
将来的に管理職人材となるような実践的な態度や応
用力の向上を図った。

イ 実践の内容

ミドルリーダーに身に付けさせたい力は「企画する
力」「組織をまとめ、動かす力」といった「チームマ
ネジメント力」である。そこで、学年主任と分掌の部
長を『計画・評価委員会』に所属させ、重点教育目標
具現化のための計画の検討と評価案を作成させた。

また、実践の見直しを図る際も、ミドルリーダーが
中心となって協議する場を設定した。ミドル期の教員
には、より多くの活躍の場や機会、適性を生かした役
職を与え、互いに切磋琢磨させる中で資質・能力の向
上を目指した。

ウ 校長の関わり

様々な場や機会をとらえ、教頭、主幹教諭、教務主
任を交えた中で、ミドル期の教員に対して学校運営に
関する講話を行い、重点教育目標と教育活動の取組が
リンクすることの必要性和重要性を理解させた。

また、PDC Aサイクルを活用し、目的、手立て、
実践、実践後の改善策の検討、教育課程の改善までが
セットであるという意識をもたせた。

このことによって、ミドルリーダーとしてリーダー
シップを発揮するとともに、実践的な態度や応用力も
向上し、管理職を目指すようになった。

④ ベテラン期における資質の向上の取組(D小学校)

ア 実践の目的

ベテランの教員は経験豊富であり、教育活動の全体
を俯瞰的に見ることが出来る。従って、管理職と同じ
目線に立つことの必要性を自覚させ、若手教員の育成
を含めた総合的・包括的な指導力の向上を図った。

イ 実践の内容

児童教や職員数が多く、組織で動くことが求められる
本校においてベテラン期の教員に求められる力は、
「点検・評価力」、連絡調整で組織をスムーズに動か
すための「マネジメント力」である。そのために、個々
の特性や適性に合わせて、力を発揮することができる
分掌配置、管理職後継者の育成につながる働き、代表
者会議の立ち上げなどにより、ベテラン期の教員の豊
富な経験を生かす学校経営を目指した。

ウ 校長の関わり

ベテラン期の教員が、これまでの豊富な指導経験を
生かし、意欲や自己有用感もてるような分掌配置を
し、力を発揮することができる役職を担わせた。

このことによって、学年全体の指導や学年団の教員
をまとめたり、後輩教員の相談に応じたり、指導技術
のアドバイスをしたりするなど、学校経営を支えし
ている。

(3) 実践研究・2

① 管理職人材育成のための各市町校長会の取組

ア 実践の目的

渡島管内1市9町の市町校長会は、組織的な取組と
して「学校経営研修会」「学校運営研修会」「教育研修
セミナー」などの名称で毎年研修会を開催し、管理職
を志す教員の学校経営に対する見識の高揚を図った。

イ 実践の内容

各研修会では、校長採用を目指す教頭、教頭昇任及
び専門的教育職員を目指す教員、その他研修会の趣旨
を踏まえ、自らの資質・能力の向上を目指す教員を参
加対象として実施した。

各校長会所属の学校においては、ミドル期及びベテ
ラン期の教員を中心に研修会への参加を呼びかけた。
開催時期は、市町ごとに多少の違いはあるものの概
ね毎年5月～10月下旬の平日の勤務時間終了後や週
休日などに実施した。

主な研修内容は、論文による指導を複数回、面談に
よる指導を複数回、行政機関幹部職員をはじめとした
学識経験者や有識者による教育講演会を1～2回実
施した。

論文による指導においては、受講者に今日的な教育課
題の解決に関する論文を記述させ、各市町校長会会員
による添削を行い、複数の校長による客観的・多面的
な見方・判断による指導を行った。

面談による指導では、行政機関幹部職員を含め各市
町校長会会員が、学校経営に関する管理面や指導面と
管理職として総合的な視点からの事項を口頭試問し、
指導した。

研修会終了後には、研修の成果と課題をまとめた集
録を作成し、管理職人材の育成を図るための資料とし
た。

ウ 校長の関わり

「自校の教職員は、自校の校長が責任をもって育て

る」のは当然ではあるが、1校2～3年という限られた勤務年数である管理職にとっては、客観的かつ継続的な指導が難しいのが実情である。管理職人材の育成においては一人の校長の主観的な見方・判断だけではなく、複数の校長による客観的・多面的な見方・判断による指導・助言が有効である。

そこで、市町校長会という組織を活用しながら「チーム校長会」として、市町校長会の校長が管理職人材の育成のための情報交流や意識の共有化を図った。

さらに、各市町校長会の研修部が中心となって、研修会や教育講演会を開催するとともに、全ての校長が参加しての論文や面談による指導を実施し、管理職人材の育成に計画的かつ継続的に関わった。

(4) 実践研究・3

① ミドルリーダーや管理職人材の育成のための渡島小中学校長会の取組

ア 実践の目的

管内の各市町校長会が自主的に開催している研修会や教育講演会とは別に、渡島小中学校長会が一般教職員ならびに教頭・主幹教諭を対象とした「教育研修セミナー」を夏季と冬季の2回開催し、「渡島の学校教育の充実、発展」「教育専門職としての使命感の高揚、資質・能力の向上」「調和のとれた学校経営と研修の充実」を図っている。

イ 実践の内容

「教育研修セミナー」は、夏季・冬季ともに1日日程で開催した。参加者が意欲的に研修に参加することができるように、小グループでの研修やワークショップによる演習を実施し、内容が講義及び講話のみとならないように工夫・改善した。全体研修では、現在の学校教育を取り巻く教育情勢の説明を実施するとともに、学識経験者や有識者による教育講演会を実施した。

また、渡島教育局より幹部職員や指導主事を講師として招聘し、管内の教育の充実のための説明や教育課題の解決に向けた研修を実施した。

昨年度の教育研修セミナーからは、全参加者を対象とした共通の研修と教諭・養護教諭・栄養教諭・事務職員を対象とした一般研修と教頭・主幹教諭を対象とした管理職研修の2種類の研修講座を実施した。

ウ 校長の関わり

渡島小中学校長会では、教育セミナーの運営ならびに研修講座を担当するとともに、夏季・冬季休業中における教員の資質・能力向上のための研修会の一つであることを広く教職員に周知するなど、積極的な参加を呼びかけた。

また、校長会として最新の教育情報を盛り込んだ研修資料を作成し、セミナー内での研修に活用した。さらに、深い見識と広い視野をもった教職員の育成のために教育分野に限ることなく、各方面の優れた人材を講師として招聘しながら、教育講演会を実施した。

渡島小中学校長会の全ての校長が「チーム渡島」と

して、教職員の資質・能力の向上、ミドルリーダーや管理職人材の育成のための情報交流や意識の共有化を図った。

さらに、管理職を志望する教員に対しての指導のための資料を他の校長会（函館市小、中学校長会）と連携して作成している。

Ⅲ まとめ

1 成果

- (1) ミドルリーダーや管理職人材の育成における校長の在り方についての具体的な方策や取組を通して、自校の課題解決のために、それぞれの校長が課題意識を明確にもち、強いリーダーシップを発揮しながら学校経営にあたっている。
- (2) リーダー育成に関する実態調査を分析した結果、校長がリーダーシップを発揮し、具体的なミドルリーダーや管理職人材育成のための場や機会などを意図的・計画的に設定するとともに、教員の適性を生かした担任・分掌配置を行うことの必要性や重要性が明らかになった。
- (3) キャリアステージごとに「身に付けるべき力」を明確にしたことにより、各々のステージにおいて資質・能力を高め、将来学校を背負って立つ管理職人材に育っていくように、校長が見通しをもった関わりができるようになった。
- (4) 市町校長会や渡島小中学校校長会が開催した研修会や教育講演会は、教員が広い視野に立ち、客観的かつ組織的に指導に当たる良いきっかけとなった。
ミドルリーダーや管理職人材を育成する上で効果的であった。

2 課題

- (1) 渡島管内では管理職を志望する教員が年々減少してきている。中でも女性教員の割合が大変低い。今後より一層、管理職のやり甲斐や仕事の魅力を伝えていく必要がある。
- (2) 渡島小中学校長会が主催する「教育研修セミナー」については、参加者の意見を取り入れ、より充実した研修会になるよう工夫・改善を図っているが、さらに参加者が増えるよう研修内容の工夫や参加への働きかけが必要である。
- (3) 渡島管内では少子化により、小規模校や複式校の増加、学校統廃合が進み、地域に根ざした教育を創造することができるミドルリーダーや管理職人材の育成が急務である。