

Ⅲ 指導・育成

第8分科会 リーダー育成

○ 研究課題 ○

これからの学校運営を担うリーダーの育成と校長の在り方

■ 分科会の趣旨 ■

社会が急激に変化する中、知識基盤社会の進展、グローバル化など、高度化・複雑化する課題への対応が求められ、学校教育における課題も多様化・深刻化している。このような中、学校においては、教職員一人一人の力量を高め、学校組織としての教育力を高め、子どもたちに生きる力を確実に育むことが、学校経営の最重要課題となっている。

学校における組織力向上のためには、校長のリーダーシップの下、中核的役割を果たすミドルリーダーの存在が不可欠である。しかしながら、各学校とも、ミドルリーダーとなり得る年齢層の教員が、絶対的に少ないという現実がある。

学校にとって、今後の学校運営を担うミドルリーダーの育成は喫緊の課題である。ミドルリーダー育成に向けては、学校組織として、意図的・計画的に研修を行い、学校運営への参画意識の醸成と具体的な仕事内容の理解を進めていく必要がある。

また、ミドルリーダーには、若手教員の育成及び、組織運営の活性化を図る役割も求められている。ミドルリーダー育成については、教育活動全体を見渡せる広い見識と実践的指導力や教職員同士及び教職員と管理職をつなぐ調整力を育成することが重要である。さらに、教科指導や学級経営、生徒指導等を組織的に展開する企画力・調整力が求められる。こうした人材の意図的・計画的育成が重要となる。

本分科会では、教職員の資質・指導力の向上を図り、展望や参画意識をもたせ、学校の教育力を向上させる研究・研修体制の確立と学校の中核を担うミドルリーダーや次代の学校経営を委ねる管理職人材を、校長として学校現場において育成していくための具体的方策と成果を明らかにする。

■ 研究の視点 ■

(1) 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育成

様々な教育改革が進む中、学校現場では優秀なミドルリーダーの存在とその役割が大きくなっている。ミドルリーダーには、強い使命感の下、確かな指導理論と自校の課題解決に向けて組織をまとめ、教育活動推進のための企画力・調整力が求められている。また、教科指導、学級経営力、生徒指導等における実践力も必要になってくる。

校長はミドルリーダー育成に向けて、キャリアステージに即して人材の意図的・計画的な育成を図る必要がある。

このような視点から、確かな指導理論をもち、優れた実践力と応用力のあるミドルリーダーの意図的・計画的な育成を図る上での校長の果たすべき役割と指導性を究明する。

(2) 時代の潮流を見つめ、豊かな人間性を身に付けた管理職人材の育成

次代を担う人材に求められる資質・能力は社会性、人間関係調整力、コミュニケーション力、行動力、判断力などの時代に柔軟に適應する迅速な対応力と豊かな人間性であり、そして確かな展望と学校経営者としての確固たる信念である。

校長はこのような認識に立ち、魅力ある管理職像を積極的に示しつつ、管理職を担う人材を日常的な職務を通し職場内教育(OJT)や職場外研修(OFF-JT)により、意図的・計画的に育成する。

このような視点に立ち、鋭い時代感覚を磨き、時代の変化に柔軟に対応する人間性豊かな管理職人材の育成を図る上での校長の果たすべき役割と指導性を究明する。

研究  
発表

# キャリアステージにおけるリーダー育成を目指した 校長のリーダーシップの在り方

渡島地区 森町立さわら小学校 後木 明生

## I 趣 旨

教育改革が大きく進む今、学校では「新たな知を拓く」教育の実践が求められ、多様化する教育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。学校は、教育目標の具現化に向け、教員一人一人の力量を高め、チーム学校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なくてはならない。そのためには、組織の要となるリーダーやそれを指導・監督する有能な管理職人材の存在が不可欠である。そのため校長は、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・計画的に人材育成を進めることが求められている。

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に向けた確かな展望をもち、組織の要となるリーダーの育成や、地域や学校規模、それぞれの教員のキャリアステージを意識した育成の視点について実践をもとに考察し、校長のリーダーシップの在り方を明らかにする。

## II 研究の概要

### 1 研究のねらい

学校における組織力向上のためには、校長のリーダーシップの下、複数のリーダーがチームをまとめ、校長を支える必要がある。そのためには、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、リーダーとして多くの経験を積み、経営参画意識を高めることが必要である。

今年度は、リーダー育成に係る3年次研究のまとめの年となる。これまでの経緯は、まず1年次に、キャリアステージごとに育成すべき力を明らかにするとともに、各校の実践を共有した。続く2年次では、特に管理職人材育成における校長のリーダーシップの在り方について研究を進めた。3年次では、2年間の分析結果と多くの実践例をもとに、校長としてそれぞれのキャリアステージでどのような力を身に付けさせ、どのように指導することで、リーダーや管理職人材を育成できるかを研究し、まとめとした。

## 2 研究の内容

- (1) 調査研究
  - ① キャリアステージに応じた育成の視点をもとにした各校の実践集約
  - ② 育成を通じた教職員と学校組織の変容と課題
- (2) 実践研究
  - ① リーダーと管理職人材育成への校長並びに各市町校長会等の関わり
  - ② 実践事例の紹介と分析・考察
- (3) まとめ
  - ① 成果と課題

## 3 年次ごとの研究の経過

- (1) 1年次  
リーダー育成に係る研究計画立案後、経験年数やキャリアステージに応じた育成したい力の調査を行い、実態把握と課題解明を行った。その結果、キャリアステージ毎に資質・能力を高めるための視点が明らかになった。合わせて校長の関わりについて実践を共有することができた。
- (2) 2年次  
管理職人材育成に重点を置き、各市町校長会や渡島小中学校長会の取組について集約した。その結果、管理職人材育成に向けた校長のリーダーシップの在り方や組織体制について明らかになった。
- (3) 3年次  
これまでの経緯を受け、キャリアステージごとに育成すべき力を明示した上で、改めて各校の実践や成果と課題等について集約した。これまでの研究と照らし合わせながら、これらを分析し、3年間のまとめとした。

## 4 3年次の研究の概要

- (1) 調査研究
  - ① 実施時期  
平成31年1月
  - ② 調査対象  
渡島管内小学校44校
  - ③ 調査方法  
全小学校に調査用紙を配付し、回収後集計、調査用紙は自由記述で答える様式とした。



## ④ 調査内容

教員層を四期に分け、育成の現状と対策を記述してもらった。質問内容は、「どんな力を育成しようとしたか」「実践の内容と変容」「校長としてどう関わったか」「校内配置の工夫」などである。

## (2) 実践研究

## ① リーダー育成への校長の関わり

## ア ルーキー期(A小学校)

ルーキー期においては、将来のミドルリーダーや管理職候補となる人材を育成する上で特に重要な期間と捉え、育成の視点を「教科指導力」「コミュニケーション力」と設定した。

A校では、初任段階研修を活用したチームとしてのOJTの推進、ジョブシャドーイング、管理職等による授業参観後の即時的な指導など、日常のかつ効率的な指導を進めた。特に授業観察の中で、管理職が課題を発見した場合、授業後すぐに指導・助言を行うとともに、必ず振り返りを行わせ、改善点を把握させるようにした。また、生徒指導や保護者対応等についてのミニ研修を実施した。さらに、初任者が先輩教員の授業で研修する際には、目的意識をもって授業参観させることで、実効性をもたせた。

その結果、ルーキー期の教員が時間配分を意識したメリハリのある授業が可能になったことや、1時間の授業に追われることなく、単元構成を意識した授業づくりがなされるようになった。また、組織全体に初任者を育てる雰囲気が醸成され、職員の同僚性が高まった。

ルーキー期では、将来を見据え校長自ら観察・指導して授業づくりを支援するとともに、職員間の相互育成意識の醸成と、コミュニケーション力を高める組織づくりが大切であることが明らかになった。

## イ ホープ期(B小学校)

ホープ期においては、リーダーの前段階としての活躍を前提に、またルーキー期の学びを生かす意味でも、育成の視点を「教育課題に沿った授業力」「セルフマネジメント力」と設定した。

B校では、ホープ期の教員に学校課題を把握させ、学力・体力向上等への改善策を具体的に提案させた。また、校内研修においても、学校課題に正対した研究テーマを提案させ、全職員で計画に基づいた実践を進めることで、責任をもたせるようにした。その際に、校長が目指す経営ビジョンを明確に示すとともに、その根拠や資料を明示することで、取組を本人だけのものとせず、学校全体で共有し、自信をもって職務を遂行させた。

また、本人の自己目標実現を目指し、人事評価制度を活用して自己課題を引き出し、校長として成

果を認め、励ますことで資質能力の向上を促した。

その結果、ホープ期の教員の学校課題解決に向けた業務改善への意欲が増すとともに、自らが学校改善の最先端にいるという意識が強まり、学校運営の原動力となるほどに成長した。また、その結果学校評価にも成果が見られた。

ホープ期においては、一定の責任ある役割を与え提案・実践させるとともに、校長の経営方針を理解させ、成果を共有することで自己有用感をもたせるなど、より高い自己目標の実現に向け意識を高めることができることが明らかになった。

## ウ ミドル期(C・D小学校)

ミドル期では、リーダーとして中核となることに加えて、管理職人材の育成やベテラン期の安定した業務推進に向けた期間と捉え、育成の視点を「リーダー性」「チームマネジメント力」と設定した。

C校では、校長がミドルアップダウン型の経営を進めるよう分掌組織を見直し、ミドル期の教員に分掌業務における中心的な役割を任せ、さらに、定期的に分掌会議を実施し報告させることで、管理職との連携を強めることとなり、リーダーとしての活躍を支えることができるようにした。

その結果、チームマネジメントを意識した提案や教員間のコミュニケーション、情報収集に柔軟性・効率性等が見られるようになった。また、管理職との連絡調整や意見交換を通して、将来を見据えてさらに視野を広げることができたと捉えている。

また、D校では、週1回の校長、教頭、主幹教諭、教務主任による打ち合わせを行い、学校課題の解決や人材育成のための具体的な手立てを話し合っている。そのことにより教員への支援体制や活躍の場の提供などの取組を円滑に進めることができた。特にミドル期の人材の育成では、大きな成果を上げている。

ミドル期においては、学校の中核となる存在として育成することとなるため、主幹教諭・教務主任等の役割や業務を担わせることで学校全体を見渡す経験をさせるとともに、その成果が学校経営に位置づけられることで、より経営参画意識を高められることがわかった。そのため校長は、たえずミドル期の教員との意見交換や情報交流を行い、より広い視野で業務にあたらせることによって、育成につながる事が明らかになった。

## エ ベテラン期(E・F小学校)

ベテラン期では、豊かな経験をもとに自らの実践を学校全体に広めていくことが期待されるが、同時に社会の変化に対応し、新しい教育課題に応じていく柔軟な発想が必要となるため、育成の視点を「自己変容力」「キャリアを生かしたチームマネジメント力」と設定した。



E校の実践は、ベテラン教員に若手教員の授業指南役を担わせ、その優れた点を全教職員で共有することで教育の変化を捉えさせるとともに、視点を明確にして、自身の授業改善にも結び付けられるようにした。また、そうした授業の変化等をレポートにまとめ、それを職員に示すことで、学校のスタンダードの定着を図る役割を担わせ自信をもたせた。

F校においては、分掌や学年配置において、これまでの豊かな経験が生かせる配置とし、意欲や自己有用感もてるよう配慮するとともに、校長が個性や特性を基盤とした個々のスタイルを尊重することで経営参画意識をもたせた。その結果、達成感や充実感もち意欲的に職務を推進する意識が高まるとともに、学校全体が相互に認め合い、ベテラン期の教員の存在意義を高めた。

ベテラン期においては、経験を生かし活躍する機会を確保する配置や場面が必要であり、校長が、力を発揮できる環境を整え、意欲を喚起することが大切である。そうすることにより職員間の人間関係がより円滑になり、組織の活性化につながるようになった。

### ② 管理職人材育成(渡島小中学校長会、市町校長会)

渡島小中学校長会では、一般教員並びに教頭・主幹教諭等を対象とした「教育研修セミナー」を年二回長期休業中に開催し「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」「教職員の資質能力の向上」を目指し研修を行っている。

内容は、現在の教育上の諸課題についての講義、小グループでのワークショップ型研修、渡島教育局より講師を招いての管内教育推進の指針等であり、参加者の資質能力を高める内容となっている。年々、一般教員等の参加が増えてきており、個々の経営参画意識醸成のための貴重な学びの場となっている。

また、各市町校長会では、学校経営力の向上に向けた自主的な研修会を開催するとともに、教育講演会の開催、論文や面接の指導などを行い、管理職人材をはじめとした各職種人材の発掘と育成に努めている。

### (3) 分析と考察

当管内では、中央部とその周辺部にベテラン期の教員が多く在籍し、北部・西部にホープ期・ミドル期の教員が多く在籍する。そのため、リーダー育成に注力しても、異動後実力を出し切れずにいるケースが多く見られる。また、管理職人材育成についても、家庭の事情や赴任地等の問題から管理職を目指さない人材がおり、そのため受験者の増加にはつながっていない。

校長は、常に学校課題解決を通じた学校教育目標の達成を念頭に置きながらも、管内教育の動向を見据え、人材育成を間断なく継続していかなければならない。

そのためには、キャリアステージごとの目標となる視点を明確にし、本人の希望や将来の展望を考慮した上でリーダーを育成するための指導を行い続けることが重要な責務となる。管内・市町の校長会では、絶えず情報交流や資料の共有、近隣市町との合同研修等を行い、地域に根差し、地域の発展に寄与できる教員を一人でも増やせるよう努力している。働き方改革の推進なども考慮しながら、安心して学校経営に注力できる環境をつくっていくことが、管内の将来を担う子どもたちを育てるために、私たち校長に与えられた使命だと捉えている。

## Ⅲ まとめ

### 1 成果

- (1) 調査研究結果により、校長同士が互いの実践を共有することとなり、明確なビジョンをもって校長としてのリーダーシップを発揮しながら、組織的に学校経営と人材育成にあたっていることが明らかになった。
- (2) キャリアステージごとの育成の視点が明確になり、具体的な育成のための取組ができるとともに、教員の特性に応じた多様な支援・指導ができるようになった。
- (3) リーダー育成を目指した渡島小中学校長会や市町校長会の研修会を通し、教員が現在の教育課題を正確に捉えるとともに、解決のための方策を分掌等の業務推進に生かすことができるようになった。

### 2 課題

- (1) 現在の取組が管理職志願者の増加には結びついておらず、また女性管理職の割合も横ばい状態である。私たち校長が学校経営の魅力を教職員に十分伝えきれていない点を改善していく必要がある。
- (2) これまでの育成に係る取組に加えて、コミュニティ・スクールや小中一貫教育、働き方改革等の新たな教育課題に対し、自ら邁進する実践的能力を視点としたリーダー育成が必要である。
- (3) 人材育成に係る諸課題が山積する中で、渡島小中学校長会として、管内全体で組織的にリーダーが育成されるよう、今後も継続して意図的・計画的に人材育成に取り組んでいく必要がある。