

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



I 趣 旨

学校においては、一人一人の力量を高め、学校組織としての教育力の向上を図り、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。そして、学校における組織力向上のためにも、校長のリーダーシップの下での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、ミドルリーダーとなり得る年齢層の教員数が少ない現状等もあり、今後の育成が喫緊の課題となっている。

課題解決のためにも、各学校での意図的・計画的な研修等を通し、学校運営参画意識の醸成を図るなど、校長として学校現場においてミドルリーダー・管理職人材を育成していく具体的な方策が求められてきている。

そこで、本分科会の研究課題を「これからの学校教育を担うリーダーの育成と校長の在り方」と設定し、次の二つの視点から研究討議を進めていくことにした。

- 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」
- 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」

ミドルリーダーの延長上に管理職人材の育成もあることから、この2つの視点には多くの共通点が出てくることが考えられ、完全にセパレートな視点でとらえることは出来ない。視点を中心としながらも、広くリーダーの育成と校長の在り方を討議する方向で捉えていくこととした。

本分科会では、グループ討議の大きな柱として研究発表との関わりをもたせた「キャリアステージに応じた意図的・計画的な人材育成」と設定し、具体的な討議内容として次の4点を設定した。

- ① 若手教員をどのように育成していくのか。
- ② ミドルリーダーになる教員をどのように育成していくのか。

③ ベテラン教員の達成感や有用感をどのようにもたせるのか。

④ 女性管理職候補をどのように育成していくのか。

予想されるキーワードとしては、ルーキー期・ホープ期・ミドル期・ベテラン期などステージごとの人材育成、教職員間の相互育成意識、責任のある役割、高い自己目標の実現、学校全体を見渡す経験、自己変容力、活躍する機会、魅力ある管理職像、学校経営の魅力、女性リーダーの育成である。

II 研究発表および討議

1 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

2 研究の概要

渡島小中学校長会の小学校部会の3年計画の取組として、経験年数に応じた育成すべき力を調査・実践してきた。研究2年目の昨年度、全連小函館大会で得られた成果と課題を引き継ぎ、研究1「リーダー育成への校長の関わり」、研究2「管理職人材の育成」の二つの柱に基づき、リーダー・管理職人材育成のための視点を明確にして研究を進めた。

研究1では、校長としてのビジョンを明らかにしながら各学校で具体的な実践に臨んだ。

研究2では、渡島小中学校長会での取り組みと市町校長会での取組から校長会として目指すものを明らかにし、分析と考察を行った。

3 具体的な実践

(1) 研究1「リーダー育成への校長の関わり」

～ ルーキー期（1～4年） ～

→教科指導力・コミュニケーション力

【校長のビジョン】

- ・校長自ら観察・指導を行い、授業作りに携わる。
- ・時間を待たないで適時指導や助言をする。
- ・職員間の相互育成意識を醸成する。
- ・コミュニケーション力を高める組織作りを目指す。

〈A小学校の実践〉

- ・チームとしてのOJTやジョブシャドウイング
- ・管理職による授業参観と即時指導
- ・諸課題に対するミニ研修
- ・目的意識をもった先輩の授業による研修

～ ホープ期（5～10年） ～

→授業力・セルフマネジメント力

【校長のビジョン】

- ・責任ある役割を与え、提案・実践させる。
- ・校長の経営方針を理解させ、成果を共有し有用感をもたせる。
- ・高い自己目標を実現させるよう意識を高める。

〈B小学校の実践〉

- ・学校課題への改善策提案
- ・学校課題に正対した研究テーマ作成
- ・校長の経営ビジョンを生かした業務推進
- ・人事評価を活用した自己目標の実現

～ ミドル期（11～20年） ～

→リーダー性・チームマネジメント力

【校長のビジョン】

- ・主幹教諭、教務主任等の役割を担わせ全体を把握させる。
- ・成果を学校経営に位置付け参画意識の高揚を図る。
- ・校長自ら当該職員と情報交換、指導を実施する。

〈C・D小学校の実践〉

- ・ミドルアップダウン型経営組織
- ・分掌の中心として分掌会議を主宰
- ・校長、教頭、主幹教諭、教務主任で定例会を開催し、学校課題解決、人材育成等の手立ての検討

～ ベテラン期（21年～）～

→自己変容力・キャリアを生かしたチームマネジメント力を育てる。

【校長のビジョン】

- ・経験を生かした活躍する機会を確保する。
- ・校長が環境を整え、意欲を喚起させる。
- ・望ましい人間関係と組織の活性化を図る。

〈E・F小学校の実践〉

- ・若手授業の指南役と学校スタンダードの定着
- ・経験が生かせる配置と本人の個性を尊重

(2) 研究2「管理職人材育成」

～渡島小中学校長会の取組～

◎ 年2回長期休業中にセミナーを開催

- ・教育上の諸課題について校長会から講義
- ・小グループでのワークショップ
- ・教育局より講師を招聘した推進指針講義

～市町校長会の取組～

◎ 各種研修会の実施、論文・面接等の指導

- ・学校経営力の向上
- ・ミドルリーダーの学校経営参画意識の高揚
- ・主幹教諭、教頭への管理職志願支援

(3) まとめ

① 成果

- ・渡島全体で成果を共有し、管内全体を見渡してリーダーを育てる校長会組織としての意識をもつこととなった。

② 課題

- ・私たち管理職が学校経営や地域連携の魅力を伝え、生き生きと働く姿を見せることが重要である。



4 研究討議（グループ討議の交流から）

(1) 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」

- ・リーダーとしての意識改革が必要である。
- ・リーダーシップ、フォロアーズ意識をベテラン教員にももたせていく。そのためには、課題を示し、目的をもって研修させることや学び合い

の場を設定することが校長の役割である。

- ・ベテランの意識を変えるために、「任せる・価値付ける・自信をもたせる」ことが意識改革につながる。
- ・初任段階からミドルリーダーを育てるという意識をもつことが大事である。初任2年目で中心的な役割を与え、3年目が後輩を育てるといったサイクルも必要である。

(2) 視点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」

- ・候補者には、面談を通して粘り強く働きかけていく。
- ・管理職の魅力が大事である。この人と一緒に働きたいと思わせる行動、目標にしたくなる存在、スキルを兼ね備えた憧れとなるよう自身の研鑽も必要である。
- ・職員の意識の向上が大前提である。人事評価面談で意識を高める。校長通信などで経営指針に基づいた指導を行っているクラスを伝えるなど、タイムリーな評価も必要である。
- ・意識をもたせるのは若いときからであり、ベテラン期に入ってからでは遅い。

Ⅲ ま と め

◎リーダー育成を目指した校長としての六つの基本姿勢

- 1 教職員の意識改革，意識統一を目指した経営方針の提示や進捗状況を把握する。
- 2 実質的な研修を実施して教職員の資質能力の向上を図る。
- 3 計画的な校外研修の実施や指導主事との連携を図るなど，外部へ積極的に働きかける。
- 4 日常の校内巡視と教職員への適切な指導を行う。
- 5 適切な教員評価と面談を実施する。
- 6 教職員を指導できる教頭（主幹）を育てる。

1 キャリアステージに即した人材の意図的・計画的な育成を図る校長のマネジメント力

- (1) ミドルリーダーとして求められる資質能力である「強い使命感」「組織をまとめる力」「企画力・調整力」「教科指導力・学級経営力・生徒指導力」などの実践力を育成していく。
- (2) ミドルリーダーの役割として「学校経営への積極的参画と活動の推進」「組織の活性化」「同僚教職員の指導・育成」「学校外部とのネットワークの構築」

などを明らかにし学校のキーパーソンとして育成していく。

2 求められる管理職像

- (1) 「リーダーシップを発揮した学校経営力」「外部との円滑な連携や折衝ができる外部折衝力」「優秀な人材を育成できる人材育成力」「教育者としての高い見識」を併せもつ管理職が求められている。
- (2) 校長自身がしっかりとした経営理念をもち，信頼される学校経営を進めていく。

3 校長としての基本方針（課題）

- (1) 管理職が学校経営等の魅力を伝え，生き生きと働く姿を見せていくことも必要である。
- (2) 女性管理職等の採用・昇任は，行政との連携が重要である。
- (3) 管内校長会で教職員の情報共有を図っていく。

「第8分科会に参加して」

八雲町立山越小学校 佐藤 淳

研究発表は，渡島地区の森町立さわら小学校の後木明生校長から「実践力と応用力を兼ね備えたミドルリーダーの育成」「豊かな人間性を身に付けた管理職人材の育成」を視点として，キャリアステージに応じた意図的・計画的な人材育成について提言いただきました。ステージごとに身に付けるべき力を明確にすること，それに対して校長として育成ビジョンをしっかりと，自己有用感を高めさせる取組が重要であることを学ぶことができました。

グループ討議では，それぞれの学校の実情を踏まえた人材育成の取組について伺いました。ミドルリーダーに求められる資質・能力とは何かを中心に，ミドル期やベテラン期の教員の生かし方や研修の在り方等，教員の意識向上の必要性を交流しました。特に，ミドルリーダーの育成には，初任からの指導とミドル期以上の教員の若手への指導の関わり方が重要であることを確認しました。校長が教職員一人一人の特性を的確に把握し，その特性に合った活躍の場を与えることが，学校の活性化と教職員の資質・向上につながることを，改めて認識する貴重な機会となりました。