

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

1 趣旨

社会が急激に変化する中、学校教育の課題も多様化・深刻化しており、学校では、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。

そのためには、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、ミドルリーダーになり得る年齢層の教員が絶対的に少ないことから、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、若手教員の育成や組織運営の活性化が求められるミドルリーダーには、教育活動全体を見渡す広い識見と実践的指導力、教職員間及び管理職をつなぐ調整力の育成が重要である。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。

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育成するために、校長の具体的な方策と成果を明らかにする。

2 研究発表とグループ協議

研究発表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

〔発表題〕

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

〔発表要旨〕

松阪市では、「松阪市教育ビジョン」の改訂が行われた。その目標を達成するために、教職員一人一人が明確な方向性と具体的な手だてを自覚し、組織として実現に向かう必要がある。そこで、「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。組織全体を考え、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、松阪市小学校長会では、研究推進部が中心となり、ミドルリーダーの育成への実践研究を進めてきた。



- (1) ミドルリーダー育成に係るアンケート調査の実施
アンケートの結果、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」とした。
- (2) 学校規模に応じたミドルリーダー育成の実践
 - ① 大規模校の実践 (A小学校)
 - ② 中規模校の実践 (B小学校)
 - ③ 中規模校の実践 (C小学校)
 - ④ 小規模校の実践 (D小学校)
- (3) ミドルリーダー育成に係る報告の集約と各小学校校長への配布
 - ① ミドルリーダーの活動内容
 - ② ミドルリーダー育成の取組
 - ③ 取組の成果としてあげられること
 - ④ 取組の課題となること

〔グループ協議の概要〕

- (1) 育成するミドルリーダー像を明確にする
組織的にミドルリーダーを育成するためには、まずどんなミドルリーダーを育てるのかについて明確にする必要がある。校長による丁寧な面談を経て、校務分掌を任せるなどして、その教員の持ち味を生かしながら、必要とされるミドルリーダー像を設定する。先輩教員が後輩教員を育てる視点を重視し、継続的な指導助言を継続していく。さらに、他校のミドルリーダーにつなぎながら、市町村や校長会が作成するキャリアステージに沿って、指導を継続していく。
- (2) キーワードの設定からとらえたミドルリーダーの育成
ミドルリーダーを育成するためのキーワードとして、①任せる、②励ます、③認めると設定する。人事評価の期首面接で、1年間のミッションを伝え、見通しをもたせ「任せる」。また、着任時に何年間か先を見越した目標を定めたり、ベテランと若手教員がペアを組み、「励まし」ながらミドルリーダーへの道筋を定めていく。さらに、校長と教頭で確認した上で、「認め」、的確な先輩教員からの指導や他校校長、教育委員会などに働きかけを継続していく。
- (3) PDCAサイクルを活用したミドルリーダーの育成
P段階では、キャリアステージを見越して、ミドルリーダーをつないでいくための人材育成指標を設定する。また、D段階では、ボランティアやインターンシップ時期など学生時代から人材を育成する視点を持ち、ミドルリーダー研修会などでもしっかりと役割をもたせる。さらに、C段階では、学校評価や人事評価、面談、日頃のコミュニケーションを通じて評価していく。そして、A段階では、学校経営参画意識の更なる向上を目指し、校務分掌などで適

材適所を工夫していく。

研究発表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

〔発表題〕

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

〔発表要旨〕

学校では、教育目標の具現化に向け、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る必要がある。そのためには、組織の要のミドルリーダーや総括・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・計画的に人材を育成することが求められる。本研究では、校長が学校を担う人材の育成の確かな展望をもち、自ら行動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。

(1) 研究のねらい

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し、校長のリーダーシップでキャリアステージにおける管理職人材の育成の方策を探る。

(2) 調査研究

教員層の経験年数をもとに、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～)に分け、アンケート調査を実施した。

(3) 実践研究・1「経験年数各期における取組」

- ① ルーキー期における資質向上の取組 (A小学校)
- ② ホープ期における資質向上の取組 (B小学校)
- ③ ミドル期における資質向上の取組 (C小学校)
- ④ ベテラン期における資質向上の取組 (D小学校)

(4) 実践研究・2「管理職人材育成のための各市町校長会の取組」

(5) 実践研究・3「ミドルリーダーや管理職人材育成のための渡島小中学校長会の取組」

〔グループ協議の概要〕

- (1) 意欲・モチベーションを高める管理職人材の育成
不均衡な年齢層の中、育成すべき資質・能力を明らかにし、熟練と若手の組み合わせやチームで役割をもたせた授業研などを進める。ライフステージごとに適材適所を重視する。
- (2) 管理職の魅力伝える人材育成
管理職の魅力を伝え、校長の主導のもと、積極的に話し合いに参加し、自分の考えを「示す」。また、ミドルリーダーをはじめ、職員を「支える」。その際は、「校長の笑顔」が重要であり、さらに校長会の支えが必要である。
- (3) 意図的・計画的な人材育成
「みとる」「与える」「つなぐ」「活用する」をキーワードにして、校長の人材育成に係る意図的・計画的な働きかけが主幹教諭などを志望する教員を育てていくと考える。

3 まとめ

視点①では、①ミドルリーダーとしての求められる資質・能力(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)を明確にし、引き出す。②ミドルリーダーの役割(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構築)など、キーパーソンとして育成することが校長の学校経営の重要なポイントとなる。

視点②では、①求められる管理職像(学校経営者としてのリーダーシップをもち合わせた学校経営力、外部(保護者、地域、関係機関)との円滑な連携や折衝ができる外部折衝力、優秀な人材を育成する力、教育者としての高い見識など)を明確にし、引き出す。②校長自らのしっかりとした経営理念のもとで、信頼される学校経営を進めて管理職像の範を示す。グループ協議での印象的なキーワードとしては、「細かな面談の活用」「人事評価の活用」「働き方改革」「人事交流や派遣制度の活用」などが出された。

〔成果〕

- (1) 育成すべき資質・能力を明らかにし、中核となる業務推進に当てるなど、意図的・計画的にミドルリーダーや管理職人材を育成することが重要である。
- (2) 育成では、校内組織での取組に加え、校長会としての取組や教育委員会等関係機関との連携など、将来を見据えた組織的な推進を今後も継続することが重要である。

〔課題〕

- (1) 人材不足解消に向けて、具体的な取組が必要である。
- (2) 学校規模や地域の課題に応じた育成の手だてへの対応が必要である。

