



第8分科会



Ⅲ指導・育成／リーダー育成

これからの学校を担う
リーダーの育成

気比の松原(敦賀市)



全体研究会 (現職教育)

リーダー育成

1 研究課題

これからの学校を担うリーダーの育成

2 趣旨

今日の学校教育は、知識基盤社会化やグローバル化など、社会の変化が加速する中で、学校を取り巻いている教育課題が複雑となり、課題解決も困難化してきている。そのため、学校経営においては、教職員一人一人の力量の向上を図ることが重要であり、学校組織で問題解決を図りながら、子どもに必要な資質・能力を育むことが重要な課題である。

学校の組織力を向上させるためには、校長のリーダーシップの下、学校運営の中核となり、管理職やベテランと若手を繋ぐ役目を果たすミドルリーダーの育成が不可欠である。教員の世代交代が進む今、学校組織として、意図的かつ継続的に研修機会を設けて、教職員の学校運営への参画意識を高め、具体的な職務内容の理解を図っていかなければならないが、そのためには、ミドルリーダーの育成と資質向上は喫緊の課題である。

ミドルリーダーを育成することは、次代の学校運営の推進につながっていく。ミドルリーダーの育成のためには、校長が示した学校経営の基本方針や学校経営計画を具体的かつ明確に示し、教職員の意識を高め、取組の方向性の共有を図る必要がある。

校長は、確固たるリーダーシップを発揮し、教職員の先頭に立ち、自校の課題解決の組織マネジメントを発揮しなければならない。

本分科会では、教育者としての使命感を持ち、学校の諸課題に前向きに取り組むミドルリーダー、及び社会の変化に主体的に、また柔軟に対応できる管理職人材を育成する具体的な方策と成果を明らかにする。

3 研究の視点

(1) 学校教育への確かな展望をもち、優れた実践力と応用力のあるミドルリーダーの育成

「チームとしての学校」をよりよい方向へ導くために学校組織の要となるミドルリーダーに求められる役割は、学校ビジョン構築への参画と教育活動の推進、職場の活性化、同僚教職員の指導・育成や学校外部との折衝・対応など多岐に渡る。校長には、ミドルリーダーが学校組織のリーダーとして、取り組むべき課題を明確化させ、実現のシナリオを描き、教職員と協働して解決できる資質・能力を育成することが求められている。副校長・教頭等にもミドルリーダーに適切な指導・助言を行うよう指示し、学校運営の中核となる機会を設けるなど、リーダーとしての実践力と応用力を高めることが重要である。

このような視点に立ち、学校教育への確かな展望をもち、優れた実践力と応用力のあるミドルリーダーを意図的、かつ計画的に育成するための校長の果たすべき役割と指導性を明らかにする。

(2) 社会の変化に主体的に関わり、自ら学び続ける管理職人材の育成

管理職には、多様な専門性をもった教職員を有機的に結び付け、共通のビジョンに向かって動かす能力や、学校内に協働の文化を作り出すことができる能力が求められている。それには、豊かな人間性の基、学校という組織で求められるマネジメント能力と、組織一般で有効なマネジメント能力をバランス良く身に付ける必要がある。校長は、この認識に立ち、計画的なOJTやOFF-JTにより、管理職を担える人材を育成する必要がある。

このような視点に立ち、社会の変化に主体的に関わり、自ら学び続ける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明らかにする。



第8分科会

研究の視点 学校教育への確かな展望をもち、優れた実践力と応用力のあるミドルリーダーの育成

研究発表題 豊かな人間性と専門性を身に付けた管理職人材の計画的な育成

愛知県岡崎市立矢作東小学校長 **清松 治子**

I 研究の趣旨

岡崎市は、愛知県のはほぼ中央に位置する。徳川家康公生誕の地として知られ、平成28年に市制100周年を迎えた。岡崎市立の小学校は47校である。全国的な傾向であろうが、岡崎市でも、しばらく前から教員の大量退職が続き、若い教員が急激に増えている。当然、今後、管理職やミドルリーダーの若年化が進むことが考えられ、リーダーにふさわしい人材の育成は急務である。

本校は、岡崎市の西、歌川広重の東海道五十三次「岡崎」に描かれた、矢作橋のすぐ近くにある。学区は、ヤマトタケルや源義経と浄瑠璃姫などの伝説が残る、歴史と文化の街である。令和元年度には、全校児童約690名、25学級（うち特別支援学級4）。教職員の総数は50名であった。本校でも、ここ何年かは、中堅教員が転出して新任が入ってくるということが続き、昨年度の教員の年齢構成では、20代が45%となった。学級担任でいうと、各学年3～4学級のうち、学年主任以外は20代という構成である。学校の教育力の維持、向上のためには、学校において、管理職人材やミドルリーダーを育てていくことが喫緊の課題である。

リーダー育成のために、本市では、小規模校以外の学校への校務主任補佐の配置や12ある特別委員会の委員委任などのOJTを意識した人材育成、各種研修での人材育成を行っている。もちろん、学校でも、今後の学校経営を担うリーダーの育成に取り組む必要がある。本校においても、豊かな人間性とマネジメント能力を身に付けた管理職や、優れた実践力や応用力を身に付けたミドルリーダーの育成を目指し、校長として何をすべきか、何ができるかを考え、特に管理職人材の育成に重点を置いて、

研究実践に取り組むことにした。

II 研究の概要

管理職に求められる資質や能力には、様々なものがあるが、やはり、信頼に足る豊かな人間性と教育のプロとしての専門性が欠かせない。具体的には、次のような能力が求められると考える。

- コミュニケーション能力
- マネジメント能力
- 危機管理能力と危機対応力
- 先見性と向上心
- バランス感覚と視野の広さ
- 人材育成の能力
 - ・教科指導や生活指導に関する能力
 - ・特別に支援や配慮が必要な児童生徒の指導に関する能力

目の前の子どもたちの実態と変化していく社会情勢を的確に見極め、柔軟でありながら筋の通った学校経営を行っていくマネジメント能力や温かく前向きな人間性をもった、管理職にふさわしい人材を育成することを考えた。

対象は、今後管理職人材に成長させたい学年主任と校務主任補佐、校務主任で、年齢は、ほとんどが40代で、30代半ばの教員もいる。全市的に見て、この年代は教員数そのものが少なく、本校でも層が薄い。管理職人材として30代はまだ若いように思われるが、今後さらにリーダーの若年化が進むと考えたと、決して早くはない。また、教員の半数近くが20代の本校において、彼らはすでにミドルリーダーとして学校を牽引する立場である。

方策としては、OJTやOFF-JTを、意識的・計画的に仕組むことを考えた。彼らが今後、管理職を担える

人材となるよう、以下のように人材育成に取り組んだ。

1 OJTによる管理職人材の育成

(1) 責任ある立場に就ける。

対象の教員一人一人の適性を考え、それぞれが活躍できるように、責任者の立場を与えた。学校全体のことを考えて企画立案を行ったり、校外の人や機関と連携したりする経験を積ませることが目的である。また、目標達成のために誰をどう動かすかといった、人を動かすことを学ばせたいと考えた。

ここでは、不登校対策と研究について述べる。

ア 不登校対策

本校では、しばらく不登校児童0が続いていたが、この数年、原因が明確でない不登校児童が、高学年を中心に4・5名いる状態である。中には、母子で精神疾患を抱えていたり、発達障害によって集団生活に強い苦痛を感じたりする子どももいる。どの子どもも、友達とのトラブルや担任とうまくいかないといったことはなく、全く学校に来られないということはないが、長時間教室で過ごすことが難しいという状態である。

不登校児童の対策のリーダーをA教諭（以下A）に任せることにし、具体的な方策を考えるように指示した。Aの経歴や人柄は次のようである。

- ・小学校勤務は初めてで、小学校の文化や小学生の対応になじみがない。
- ・生徒指導主事の経験があり、諸機関との連携に戸惑いがない。
- ・おおらかでユーモアに富み、面倒見がよい。
- ・報連相の重要性をよく理解している。
- ・40代初め

Aには、以下の3点について、必ず実施してほしいことを伝えた。

- ・適応教室の開設
- ・担任と相談して一人一人の今後の対応計画を作成すること
- ・外部の機関との連携

Aへのあらかじめの支援として、学級担任を外したうえで、登校時の対応が多いと考えて1時間目を全て空き時間とした。また、教頭を相談役として配置すること、PTAの会計から予算を付けることを行った。

Aが企画することにアドバイスすることはあっても、基本的には認め、高く評価するようにした。また、市内中学校の適応教室を見学したいなどの前向きな申し出については、その学校の校長先生に私から依頼するなど積極的に後押しした。特に心掛けたのは、子どもや保護者はもちろん、学級の子どもの不登校になること（不登校であること）に責任を感じている担任に寄り添って、対策を考えたりアドバイスしたりしていることに対して、常に感謝の気持ちを伝えることである。

イ 研究

若い教員が増えるということは、授業力という点でも、経験不足が心配されるということである。学校として長く研究を続けてきても、教員はどんどん変わる。本校でも特にここ最近では、研究の中心になってきたベテラン教員の転勤や退職が続く一方で、経験の少ない若い教員が増えてきた。しかし、私たち教員が教育のプロである以上、子どもたちを育成するときに、経験や年齢の多少を言い訳にすることはできない。

本校教員の授業力向上を目指して、令和3年度に国語科の研究協議会を行うこととし、研究主任をB教諭（以下B）に任せることにした。Bの経歴や人柄については、次のようである。

- ・小学校勤務の経験しかない。（本校が2校目）
- ・国語科主任（市国語部世話係）
- ・生活指導、保護者対応は安心して任せられる。授業については、もう少し頑張ってもらいたい。
- ・若い教員の取りまとめをするなど、ミドルリーダーとしての自覚が見られてきた。
- ・心配りができ、面倒見がよい。ユーモアもある。
- ・30代半ば

Bには本校に赴任してから国語主任を任せてきたが、先輩教員がいることに安心している様子があり、授業研究に特別熱心ということではなかった。国語主任として校外の仕事をいただくこともなかったのだが、本市のそれぞれの現職研修部でも、若い教員を育てるということで、数年前に市国語部の世話係のお話をいただいた。そのこともあり、また、ベテランの研修主任が転勤するタイミングも重なったため、Bを研究主任に抜擢した。

Bに必ず実施してほしいと伝えたのは、以下



の3点である。

- ・若い教員を中心とした、校内自主研修会を立ち上げること
- ・本校の研究を、シンプルで分かりやすいものに見直し、組織づくりをすること
- ・校外の仕事を通じて最新の情報を集め、本校の先生方の授業力向上に生かすこと

Bへのあらかじめの支援として、授業研究に明るい教務主任を相談役として配置した。また、会議等を精選し、月曜日の放課後を研究のために使うようにした。さらに、研究のための予算の使い方と、授業研究に関わって誰をどう動かすかを、Bに任せることにした。

Bが考えて「このようにしたい」と言ったことは、おおよそ認め、計画を立てさせるようにした。計画では、自分がやることを考えるのではなく、何を誰にやってもらうかをよく考えるようにさせた。教務主任と情報を共有し、Bの視野が狭くなっていると感じたり、方向の修正が必要であったりするときは、教務主任を通じて指導するようにした。ここでも、心掛けたのは、Bが前向きにやろうとしていることを受け入れて後押しを惜しまないことと、常に感謝の気持ちを伝えることである。

(2) ミドルリーダーの育成に携わらせる。

管理職にとって、次の人材を育成することは、大変大きな役割である。

管理職には、自身が、教科指導や生活指導を行う力が必要である。また、多様性の時代と言われる今、発達障害や精神疾患、LGBTなどへの理解を深め、特別に支援や配慮が必要な児童生徒やその家族、周囲の人々にも適切な対応ができなければならない。自身がそういった力をもったうえで、管理職には、それらの力を身に付けた人材を育てる能力が必要となる。そこで、管理職人材として育てたいと考える教員を、次のミドルリーダーの育成に携わらせることを考えた。

先に述べたAもBも、自分自身が学んでいると同時に、生活指導や授業研究を通して次の世代のリーダーを育てるという役割を担っている。ここでは、C教諭（以下C）について述べる。

Cは、校務主任として転勤してきたばかり。

よく気が付き、物事を論理的に考えて計画的に進めることも得意である。先生たちに同じことを同じようにやってもらうには、Cの計画は十分で、滞りなく進む。しかし、それぞれ別のことを同時にやってもらわなければならない場面では、Cの指示は、「各々自分で判断して」といったものになってしまう。早く本校の先生たちの個性を把握してほしいと同時に、後輩それぞれの個性を踏まえ、自分が育てていくという意識をもってほしいと考えた。

Cの経歴や人柄は次のようである。

- ・学級経営、学習指導の力がある。
- ・校務主任として本校に転勤してきたばかり。
- ・論理的、計画的である。
- ・真面目な人柄で、人を動かすより自分が動いてしまうことが多い。
- ・40代半ば

Cへのあらかじめの支援として行ったのは、目標を明確にすることである。ミドルリーダーにはどのような資質・能力が必要か話しあううえで、その力を育てていくための具体的な方策を考えさせた。

Cが提案したのは、「矢東塾」という校内の自主研修会である。20代・30代の教員を中心に、学級経営、授業研究、行事、論文執筆、保護者対応など、様々なテーマについて研修するということであった。多くのテーマで自分が講師を務めるつもりであったCに、私から、自分で講師をするのではなく、それぞれのテーマにふさわしい人を本校教員の中から選んで講師をやってもらうように注文した。

テーマや講師の人選などはできるだけCに任せ、報告をきちんと行うように指示した。また、AやBと同様に、Cが前向きに行おうとすることに対しては応援するようにし、感謝の気持ちを口に出して伝えるようにした。



矢東塾の様子（この日の講師は教頭）

2 各種研修会・勉強会による管理職人材の育成

教育のプロとして、専門的な知識や技能を身に付けさせるため、ミドルリーダーが研修する機会を作ると同時に、市外研修や各種講演会に積極的に派遣すると同時に、市の自主研修会などに参加することを勧めた。そのための時間がとれるように、勤務の効率化を進めた。

校内自主研修では、大学教授や市民病院長らを招聘し、校内授業研究協議会や特別に支援が必要な児童への理解を深める研修会を行うなどした。ときには、校長自身が講師を務め、単元構想や板書計画の方法、論文執筆についてなどを指導することもあった。また、まだ例は少ないが、先進校視察についても進めている。今後、さらに先生方が学ぶ機会を保障していきたい。

研修会等に参加したのちには、新しい教育の流れに触れて学んだことを、本校の教育活動に生かしていくように、励ましてきた。報告会のような場をことさら設けることはしていないが、日々の教育活動の中で、子どもたちの指導や後輩の育成に生かしていると感じたときには、そのことを褒め、感謝の気持ちを伝えるようにした。



市民病院長を招聘しての研修会

Ⅲ まとめ

豊かな人間性と高い専門性を身に付けた管理職人材を育成するために、校長がすべきこと、できることを考えた。それらは、今後も学校が信頼される存在であり続けるためであり、さらに言えば、全ては子どもたちのためである。

1 成果

意図的、計画的に活躍する場を与えることで、A・B・Cは皆、学校全体のことを視野に入れ、後輩を育てるという視点をもって教育活動にあたらうという気持ちを高めたと思われる。会議や協議会の場で自分の役割を自覚した言動が見られることや、若い教員の様子を見て声を掛けたり管理職に報告したりすることも増えた。令和元年度末から、学校が、コ

ロナウイルス感染症に関わる多くの課題に直面したときも、子どもたちのための新しいアイデアや工夫を考えて提案したり、経験の浅い教員たちを励ます様子が見られたりと、大変頼もしく思った。

今回の取組で、人材育成に、場や機会を用意し、人的な支援をすることが有効であることが確認できた。さらに、彼らが活動するための時間の保障や予算の確保といった面でのサポートが、大きな手助けになることが分かった。

2 課題

今回研究対象とした3名は、皆すでにミドルリーダーとして活躍していた。そのため、校長の意図するところをくみ、自分の立場ですべきこと、できることを考えるということに抵抗がなかったと思われる。また、彼らは、面倒見がよいうえコミュニケーション能力も高く、年上の教員に指示したり若い教員を指導したりすることにも、さして困難を感じなかったようだ。しかし、この先のことを考えて職員室を見渡したとき、これからは、勉強熱心で教師としての専門性は高いが、全体のことを考えたり後輩を育てたりすることは苦手といった教員も、リーダーとして育てていかなければならないことは明確である。そういった場合、長い目で見て、計画的に育てていく必要があると思うが、その間に教員が異動することも、あるいは、管理職が異動する場合もある。今回は学校内での取組であったが、今後は、市全体を視野に入れたリーダー育成の手立てを考えていく必要があることを感じた。

本市では、教育委員会が、多岐にわたる専門委員会を設定し、その委員に今後リーダーになることを期待する教員を選出して経験を積ませている。また、市の自主研修会があり、その実行委員にも今後のリーダー候補が選出されている。その取組は今後も続けながら、学校で日々リーダー育成を行っている校長同士が情報交換を行える仕組みがあるとよいと考える。

今回の取組を通して感じたのは、問われるのは、育成する側である校長の人間性であり専門性であるということである。よく、「人は好きな人からしか学ばない」と言われるが、人材育成に関わる管理職として、憧れられ、目標とされる存在になれるよう、まずは自分を磨くことをし続けなければならないと改めて思った。



第8分科会

研究の視点 社会の変化に主体的に関わり、自ら学び続ける管理職人材の育成

研究発表題 意図的・計画的に管理職を担う人材を育成する上で、校長の果たすべき役割と指導性の究明

福井県敦賀市立敦賀北小学校長 山本 杉子

I 研究の趣旨

敦賀市では、社会の変化に対応できる学校経営を担う管理職の発掘・育成が、ここ数年大きな課題となっている。校長は管理職を担う人材を、意図的・計画的に育成することが求められ、日常業務を通じたOJTやOFF-JT、さらには校長自身の自己啓発等の様々な方策を講ずる必要がある。

敦賀市には、小学校12校と小中併設校1校がある。そのうち、新任校長が着任した小学校数は平成29年度4校、平成30年度6校、令和元年度3校である。ここ数年ベテラン管理職が多く退職し、平均校長在任期間は近年3年未満である。新任の管理職が、これまで行ってきた学校経営を継続・発展できるようにリーダーシップを、短期間で身に付けなければならない状況である。

こうした現状を踏まえ、本市では意図的・計画的に管理職を担う人材を育成する上で、校長の果たすべき役割と指導性について、次の3つの柱を立て研究を進めている。

- 1 市校長会主催による管理職養成研修講座の工夫と校長の在り方
- 2 敦賀市教育委員会と連携した人材育成研修の充実と校長の在り方
- 3 学校の実態に合わせたリーダー研修の推進と校長の在り方

II 研究の概要

1 市校長会主催による管理職養成研修講座の工夫

(1) 学校経営研修講座

ア 目的

近い将来、校長となる可能性がある教頭を

対象に、資質・能力の向上と学校経営の理論および当面する課題への対応に関する研修を行い、力量を高める。

イ 受講生

令和元年度教頭11名(小中)

ウ 研修内容

- ・危機管理体制の充実
- ・新学習指導要領の理念を自校で具現するための考え方と方策
- ・ICT活用の推進
- ・有効なカリキュラム・マネジメントの推進
- ・教員による不祥事の予防と対応
- ・教員のメンタルヘルスの維持と向上
- ・働き方改革の推進

(2) 学校運営研修講座

ア 目的

近い将来、管理職候補として期待される中核的中堅教員を対象に、その資質・能力の向上、学校運営の理論および当面する課題への対応に関する研修を行い、力量を高める。

イ 受講生

令和元年度23名(小中)

ウ 研修内容

- ・法規、規則、生徒指導
- ・施策、指導要領、教科領域
- ・一般、時事、教育課題
- ・危機管理体制の充実
- ・新学習指導要領の理念
- ・ICT活用の推進
- ・教員による不祥事の予防と対応
- ・教員のメンタルヘルスの維持と向上

(3) スクールリーダー養成研修講座

ア 目的

校長のリーダーシップの下、学校を組織的に運営し、各学校の教育目標の実現や直面する課題解決の推進に大きな役割を果たせるよう、学校運営上の諸課題や関係する諸法規等について研修を行い、中核的中堅教員としての学校マネジメント力、コンプライアンス意識、リーガルマインド等の向上を図る。

イ 受講生

令和元年度 21 名（小中）

ウ 研修内容

- ・演習「コミュニケーション力を高めよう」
「危機管理について」
「県の施策について」
「社会人としての一般教養について」
- ・法規「学校保健・安全に関する規定」
「教職員に関する規定」
「児童生徒に関する規定」

※教員のキャリアステージに応じた研修体系



〈成果〉

校長自らが、学校経営研修・学校運営研修・スクールリーダー研修の講師を担うことで、必然的に校長自身に学ぶ姿勢が求められる。自身の経験だけではなく、時代の流れや社会情勢に常に敏感になり、常に最新の情報を学ばなくてはならない。何より、受講者に「管理職になりたい」という強い思いと覚悟をもたせつつ力量を高めなくてはならないという責任があり、講師陣がお互いに切磋琢磨しながら学び合う場となっている。

2 市教育委員会と連携した人材育成研修の充実

(1) 市校長会定例研修会における資質向上研修

ア 市教委（教育長）による自己啓発研修

4月…トヨタ仕事の基本大全

危機管理の要諦

9月…働き方改革

次の管理職を鍛える

10月…情報収集力を高める

人を奮い立たせるリーダー力

11月…教員の言葉遣い

2月…不滅の法灯

リーダーを鍛える

イ 校種別および中学校区別協議の工夫

各校の学校経営方針については、児童や地域の特性をもとに各校で示されているが、市で統一した方向性を示したり、経験値のある校長の考えを参考にしたりする場合、校種別協議は大変有効である。

また、敦賀市は令和3年度に施設一体型小中一貫校が開校することもあり、全市的に中学校区別に目指す児童像の方向性や家庭教育の共通課題を洗い出す等、中学校区別協議も小中の接続を考える上で大変効果がある。

(2) 市「知・徳・体」充実プランにおける資質向上を目的とした研修会

敦賀市教育委員会では、平成28年度より子どもたちに「勉強して考える力」「内面を豊かにする力」「たくましく生きる力」がバランスよく身に付くよう「敦賀市『知・徳・体』充実プラン」を策定している。このプラン実現のために、教員のステージに応じた資質を身に付けることができるよう受講対象者が明確な研修が行われている。

ア 管理職対象（ミドルリーダーも含む）

(ア) 目的 敦賀市における管理職の資質向上

(イ) 講師 上智大学教授 奈須 正裕 氏

(ウ) 内容 講話

「新学習指導要領の趣旨を活かす授業づくり・カリキュラムづくり—学校間の連携・接続を柱に」

(エ) 参加者 78名（小中）

(感想より)

・「知っている」から「使える」へ知識の質を変え、本物の学びを実現するため、学校全体で教職員の意識改革を行い、日々の授業改革に取り組



んでいきたい。

- ・「学校間の連携・接続を柱に」という点で、本市で取り組んでいる「小中一貫カリキュラム」は、つまずきへの対策、各教科等の見方・考え方を見極める点で有効であることが分かった。
- ・「目の前にいる子どもの姿に丁寧に寄り添う授業を」という言葉に常に立ち返り、子どもたちの思いを大切にした授業づくりを学校全体で推進していきたい。

イ ミドルリーダー対象

(7) 目的 ミドルリーダーの育成、中堅教諭の資質向上

(イ) 講師 国立教育政策研究所
総括研究官 千々布 敏弥 氏

(ウ) 内容 講話およびワーク
「みんなのやる気を引き出す秘策～スクールリーダーのためのコーチング～」

(エ) 参加者 36名 (小中)

(感想より)

- ・ミドルリーダーとして、自分の学年や学級だけでなく、同僚や学校全体のことを考える必要性を感じた。全教職員が一つの目標に向かってチームとして取り組めるよう努力していきたい。
- ・若手教員に指導する機会が多いが、やる気を引き出すコーチングの手法がよく分かった。
- ・教えていただいた、「学校の現状分析→課題深掘り→具体的対応」という手順で、現場の問題解決に建設的に取り組んでいきたい。

(3) 敦賀市教育委員会作成「先生のためのワークブック」を活用した研修

敦賀市校長会では、「チーム学校」として組織的に教育活動に取り組むために、「児童・生



徒と教職員の生き生きアクションプラン」を策定している。子どもの心に寄り添うために、また、教職員が一人で抱え込まない学校体制づくりのために、年間を通して計画的に研修を行う取組である。その教材として、敦賀市教育委員会が作成した「先生のためのワークブック」を活用している。

校長のリーダーシップのもと、年間計画に基づいて現職教育や学年・学団会等の様々な形態で研修の場を設け、教員の資質・能力の向上を図っている。

(ワークブックの内容)

- ・先生の「言葉」「接し方」
- ・傾聴すること
- ・一人一人の特性に寄り添うために
- ・保護者とつながること
- ・いじめへの対応・SOSの出し方



- ・通うのが楽しい学校・学級をつくるために
 - ・一人で抱え込まないためのよりよい関係づくり
 - ・小中一貫教育を生かしたコミュニティづくり
- 〈成果〉

市教育委員会と連携して様々な研修を実施したことで、校長の経験年数や学校規模に関わらず、どの学校でも同一歩調で教員の資質・能力の育成を図ることができている。また、ミドルリーダーが、積極的に研修の中心となって取り組む機会となっている。

3 学校の実態に合わせたリーダー研修の実践例

福井県では、福井県教員育成指標（以下「指標」）が示され、これからの教員に求められる資質・能力が具体的に例示されている。

校長のリーダーシップの下、学校を組織的に運営しつつ、学校運営上の諸課題や関係する諸法規等についての研修、中核的中堅教員の学校マネジメント力、コンプライアンス意識、リーガルマインド等の資質向上を目的とした各校の実践例を紹介する。

(1) 「学校組織マネジメント」に関する実践例

- ・研究主任、生徒指導主事、体育主任等全校を

動かす役割を40代のミドルリーダー等に任せ、50代教員がアドバイザーの形で見守り、チャレンジを応援、フォローする組織を構築した。【大規模校】

- ・ミドルリーダーに校務分掌をまとめる役割を担当させることで、学校評価の課題に対する改善点を検討させ、学校運営への参画意識を高めた。【小規模校】

(2) 「学校安全・危機管理」に関する実践例

- ・事例研修のために管理職が資料を作成し、職員会議等で何に気を付けるべきか、何が問題だったかを考える機会を設けた。また、安全担当とは定期的に校長が面談し、危機管理マニュアルの見直し等について検討を重ねた。【大規模校】
- ・学年主任が作成する「学年メモ」を基に、児童の動きや学年の様子を毎日チェックする中で、適宜対応について指示する環境を構築した。「報告・連絡・相談」は元より、その後の「確認」を重視させた。【大規模校】

(3) 「教職員理解・人材育成」に関する実践例

- ・「毎日全職員と会話する」という原則を大切にし、管理職自ら行動することを徹底した。特に、保健室記録や支援員日誌、給食検食簿を通して会話や時間がとれない職員との情報交換に留意し、時にはメッセージ性のあるたよりを発刊した。【大規模校】
- ・教職員人事評価の作成や面談を通して、教職員の個性や特性に応じた指導を心がけた。また、声かけ・言葉かけの実践、校長室の見える化等、オープンな関係づくりで人材育成の礎を構築した。【小規模校】

(4) 「財務管理」に関する実践例

- ・事務職員より管理職に毎月の執行状況を報告させ、その状況を見て各主任に計画的で効果的な執行を検討させる等、職員全体に具体的な広報を行うシステムを構築した。【大規模校】
- ・管理職、各主任、事務職員、PTA事務（またはPTA会長）による効果的な予算執行を目指した部会を定期的に実施した。【大規模校】

〈成果〉

学校の実態や職員構成に応じて、創意工夫した人材育成に取り組んだ。面談や日常的な声かけを通し、参画意識のモチベーションを高めることができた。また、意図的で具体的な働きかけを通して、仕事に対する充実感や満足感を高めることができた。

III まとめ

1 成果

- (1) 校長がミドルリーダーに対して意図的・計画的に職務のポジションを与え、適切な指導や助言を与えることで、管理職人材としての自覚を高め、必要な資質を身に付けさせることができた。
- (2) 教育委員会との連携の下、校長会を通して全市的に取り組むことで、次代の教育を担うリーダーの育成をしていく大切さや継続性について共通認識を持つことができた。
- (3) リーダーシップやマネジメント力を育成するために、身に付けさせたい力を明確にして各校の実態に合わせた実践を行うことで、ミドルリーダーを中心とした職場全体の自覚を高め、主体的・協働的な集団をつくることができた。

2 課題

- (1) ミドルリーダーや管理職人材を育成していくためには、「教職員人事評価の活用」が重要である。そのためには、校長がよりきめ細やかな面談を通して人材を見極めたり、将来になりたい姿を思い描かせたり、管理職の魅力について具体的に語ることが重要である。
- (2) 管理職人材育成のための時間や機会をどのように確保していくかについては、今後も教育委員会と連携した全市的な取組の必要性がある。
- (3) 校長が、率先垂範を通してリーダーとしての心構えや態度を具現化していくことが、ミドルリーダーや管理職人材育成の鍵となることを自覚する必要がある。
- (4) 月1回開催している定例校長研修会において、「魅力ある校長」を目指す取組を計画的・継続的に進めていかなければならない。そのためには、何より各個人の日々の研鑽・学び続ける姿勢が不可欠であるのは言うまでもない。