

優れたミドルリーダーの育成と校長のリーダーシップ

～ キャリアステージに応じた 校内OJTの推進を通して ～

大分市立高田小学校 校長 佐藤 宏明

1. はじめに

社会の激しい変化に伴い、学校は複雑化・多様化する諸課題への対応が必要になっている。そのためにはマネジメント力を強化し、組織としての教育活動に取り組む体制を構築しなければならない。そして、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ることが重要である。

組織力の向上を図るには、今後の学校運営を担うミドルリーダーの育成が喫緊の課題である。ミドルリーダー育成に向けて職務経験に応じた研修を意図的・計画的に受けさせ、学校経営の参画意識の醸成と具体的な職務内容の理解を図ることが求められる。それは、管理職を担える人材の育成にも結び付いていくと考える。

校長はこうした認識に立ち、日常的な職務を通じたOJT等の様々な機会を通して意図的・計画的に人材育成を行うべきである。そのために校長の果たすべきリーダーシップを明らかにしたい。

2. 研究の構想

(1) キャリアステージに応じた校内OJTとは

大分県教育委員会は、平成29年度に「大分県公立学校教員育成指標」を策定した。その指針では、0から4までのキャリアに応じたステージごとに求められる資質・能力が設定されている。優れたミドルリーダーとは、若手教員の頃からこのようなキャリアのステップを経て、少しずつ育成されていくものである。

今後は大量退職時代を迎えて中堅教員以上に若手教員が増えていくことが予想されるため、大分市教育委員会は、本年度の教職員研修テーマを「若手教員の育成を核に学び合おう」とし、若手教員の育成を中心に中堅・ベテラン教員も巻き込みながら、チームとしての協働意識を高め校内におけるOJTの活性化を目指している。

本校は、児童数は418名、15学級（特別支援学級2）、職員数29名の中規模校である。管理職を除く教員の年齢構成は、50歳台が全体の3分の1、40歳代は3分の1、30歳台以下が3分の1というバランスのとれた配置である。そこで、大分市教委の研修テーマを具現化するために、昨年度から校内OJTの中で、中堅・ベテラン層と若手教員それぞれのキャリアステージに応じて、両方の人材育成に取り組んできた。

本校では、若手とは20～30歳台前半、中堅は30歳台後半～40歳台前半、さらにベテランとは40歳台後半～50歳台と見ている。また、ミドルリーダーとは、主要分掌主任や学年主任を任された中堅・ベテラン教員のことと捉えている。

そして、育成すべき資質・能力は、児童や教職員の実態から「組織としての学校を支えるマネジメント力」や「学習指導と評価の力」、「児童生徒指導と集団作りの力」の3点に重点を置いて校内OJTを行ってきた。

(2) 校長のリーダーシップとは

学校経営と同様、ミドルリーダー育成にあたっては、まず校長のビジョンを示すことで大切である。ビジョンとは、「ミドルリーダー像を明確に示す」→「育成計画を立てる」→「育成の場を設定する」という育成の道筋である。校長のリーダーシップとして、大まかではあるが以下のように道筋を立てて職員に示してきた。

キャリアステージ	若手教員像とミドルリーダー像	育成の場	育成される資質・能力
I 若手教員 ・養成期 ・基礎形成期	①②基礎的なスキルを生かした授業展開を行う。 ③児童に向き合い、他者と連携した指導ができる。 ④組織人としての役割を自覚する。	①ウェルカム授業（昨年度） ②互見授業（本年度） ③フレッシュの会（昨年・本年度） ④フレッシュの会（昨年・本年度）	①学習指導と評価の力 ②学習指導と評価の力 ③児童生徒指導と集団作りの力 ④組織として学校を支えるマネジメント力
II 中堅・ベテラン教員 ・発展期 ・充実深化期 ・円熟期	①②児童の実態に応じた授業を行う、若手への指導・助言ができる。 ③④学年・主要主任として組織の中核を担い、同僚への支援を行う。	①ウェルカム授業（昨年度） ②互見授業（本年度） ③校内ミドルリーダー研修（昨年・本年度） ④3部会年間計画作成と修正（昨年・本年度）	①学習指導と評価の力 ②学習指導と評価の力 ③組織として学校を支えるマネジメント力 ④組織として学校を支えるマネジメント力

(3) 研究仮説

優れたミドルリーダーを育成するためには、校長が上記のようなリーダーシップを発揮するべきであると考え、以下の研究仮説を設定した。

校長が、望まれるミドルリーダー像とキャリアステージに応じた育成計画を描き、育成の場を設定すれば、優れたミドルリーダー育成のOJTが推進できるであろう。

3. 研究の内容

(1) 若手教員の育成

①ウェルカム授業（昨年度）

若手教員（臨時講師も含む）を対象に、9月～1月にかけて10名の中堅・ベテラン教員がウェルカム授業の取組を行った。ウェルカム授業とは、若手教員に希望を聞き、授業を公開するというものである。授業を観た若手教員は、後にそれをどのように自分の実践に活か

したかを報告することとした。「〇〇先生の〇〇の授業が観たいです」という積極的な希望も多く、中堅・ベテラン教員もよくそれに応えていた。授業参観の計画や相談は、指導教諭や研究主任が務めた。授業は前もって全職員に知らせておいたので、授業参観には若手教員だけでなく、他の教員もよく参加していた。授業を行った日の放課後は、授業者のもとで熱心に話を聞いたり質問をしたりする若手教員の姿が多く見られた。 **(資料①参照)**

【若手教員の声（自分の実践に取り入れたいこと）】

- ・考えの取り上げ方が参考になった。安心して間違えられる雰囲気を実践したいです。
- ・発表したくなるような声掛けや自信がない子へのサポートがとても参考になりました。
- ・授業後の児童の感想に、「楽しかった」「驚いた」がたくさん書かれていました。「なぜ？」という疑問をもって学習できるようにしたいと思います。 **(一部抜粋)**

②互見授業（本年度）

ウェルカム授業の後、若手教員がベテラン教員の授業の良さを積極的に取り入れている場面が多く見られた。また、中堅・ベテラン教員も自分の授業スタイルを見直し授業改善を考える機会になった。そこで、本年度は若手を対象としたウェルカム授業を発展させ、7月から12月にかけて全教員を対象に互いに学び合える互見授業を行っている。校内研修の授業スタイル（板書の構造化、ペアトークやホワイトボードの活用等）という規定を設け、日常的な授業改善の推進を目指す中で、授業力の育成を図っている。 **(資料②参照)**

③フレッシュの会

若手教員を対象として月に1回の学習会を行った。学級経営や授業づくりについて学ぶことが目的であるが、悩みや困りを指導教諭や管理職に気軽に相談できる場としても活用した。これから先の教育活動に自信をもって取り組み、成長してもらうためである。

（2）中堅・ベテラン教員の育成

若手教員と同じくウェルカム授業や互見授業を行ったが、他にも中堅・ベテランの学校経営参画意識と力量を高めるために、以下のように校内ミドルリーダー研修を行った。また、毎月の企画会議や教育相談会議等も研修の機会として捉え、育成の場としたこともあった。

①教員組織所属意識尺度のアンケートによる自己や自校組織の振り返り

従来小学校現場は、学級担任にかかる指導のウェイトが大きいため個性の色合いが強い。経験を積んだ中堅以上の教員でも組織的な取組や協働性、同僚性に対する意識を、さらに少し高めてほしいところである。

そこで、「学校組織の一員として考え行動する姿勢をつくる」ということを育成方針の基盤に置いて取り組みを進めた。「自主・向上性尺度」、「同僚・協働性尺度」、「教職のやりがい尺度」、「学校・場面ストレス尺度」の観点からアンケートを行い、自身や自校組織の所属意識を振り返った。その上で望ましい所属意識について協議を行った。大分県教育委員会の推進している『芯の通った学校組織』の構築についても講話を行い、その実現にはミドルリーダーとなる中堅・ベテランの力が必要とされていることを伝えた。 **(資料③参照)**

②キャリアステージに応じた役割と支援

大分県公立学校教員育成指標の第0から第4ステージまでにおけるそれぞれの期待される資質・能力やキャリアに応じた支援方法を示した。これは、特にベテラン教員に向けて、自分のキャリアステージに応じて役割を果たそうとする意識やキャリアの浅い教員への支援意識を高めることをねらいとした。

個人差はあるものの、若手・中堅教員の多くは変化の激しい時代に応じた適応能力が備わっているが、ベテラン教員はこれまでの経験を優先し、新たな取組や先進事例から学ぶことへの抵抗感を抱き消極的になるかこれまでと同じ指導を継続する傾向がみられる。

そこで、個別面談だけでなく共に汗を流したり研修したりしながら、校長が自校の課題解決に向けてどのような願いをもって取り組んでいるのか、その結果どのような成果が表れたのかを具体的に伝えながらベテラン教員の立場を理解させていくようにした。

(資料④参照)

(3) ミドルリーダーが活躍するための工夫

①3部会年間計画表の作成

校長の学校運営方針の下で、ミドルリーダーたる主任等が効果的に取り組みを進めていくため、基盤となる学校運営組織として知・徳・体の3部会を月に1回程度開催している。そこで昨年度の3学期は、部会ごとにPDCAサイクル(短期・中期)を明確に位置付けた次年度の年間計画を作成し、人事異動等で担当教員が入れ替わっても前年度の取組を発展的に続けていけるようにした。また、本年度はこれまでの実施状況を踏まえ、それぞれの年間計画を見直し修正を加えている。

(資料⑤参照)

【「知」部会の年間校内研修計画について】

研修をA(授業改善・学力向上)、B(教育課程・教育環境)C(人権同和教育、特別支援教育、小中一貫教育等)の3つに分け、月別のスケジュールを組んでいる。

【「徳」部会の年間生活指導計画について】

年間の重点課題(あいさつ、掃除)と月別の目標、いじめ不登校防止に向けた研修に分けてスケジュールを組んでいる。特に重点課題は短期のPDCAを位置付けた。

【「体」部会の体力向上年間計画について】

体力向上への取組や体力テストの分析、体育実技研修、体育行事に分けて、年間スケジュールを組んだ。運動会を1学期に行っているため、体力向上の推進には1年間を見通した計画が必要となる。

②目標管理に係わる面談の活用

年間数回行われる目標管理シートの面談では、主要主任に学校経営の視点からのミッションを丁寧に説明することで使命感を高めるようにした。また、ミドルリーダーとして見通しをもち、どのように取り組むべきかについての助言を、じっくりと伝える場としても活用している。

4. 研究の成果と課題

育成対象等	○ 成 果 と △ 課 題
①若手の育成について	<p>○ウェルカム授業や互見授業を通して、若手教員の授業力が少しずつ向上してきた。以前より、授業に自信をつけた者もいた。</p> <p>○所属する学年部や分掌で、中堅やベテランに相談する場面がこれまで以上に増え、学ぼうとする意欲が伺われる。</p> <p>△授業や学級経営について、中堅やベテランから学ぶ時間が足りないため、短時間でも無理なく学べる場を積み重ねていきたい。</p>
②中堅・ベテランの育成について	<p>○ウェルカム授業では、若手に授業公開を行うことで自分の授業スタイルを見直す機会になった。互見授業では、学校研究の枠組みの中で同じ方向で授業改善を図ろうとする意欲が高まった。</p> <p>○教務主任や生活指導主任、研究主任等の主要主任が、それぞれの分掌で学校の重点課題を理解し、解決に向かってより主体的・組織的に取り組むようになった。</p> <p>○若手教員を育成していこうとする自覚が増してきた。</p> <p>△ミドルリーダーにも様々なタイプがいる。全ての面で優れたリーダーを育成することは困難である。特にベテラン教員は、その資質を見抜き得意な分野を生かせるような育成が望ましい。</p>
③ミドルリーダーが活躍するための工夫	<p>○昨年度の3学期に次年度の年間計画を作成したところ、生活指導ではあいさつや掃除などの重点課題に対する教員の意識が高まり、次年度を待たずして効果が表れてきた。</p> <p>○本年度は年間計画表の見直しも行き、よりミドルリーダーが効果的に機能できる学校運営体制の構築に向けて取り組んでいる。</p> <p>△組織的な取組を進めるために、打ち合わせ等の時間を確保する必要がある。現在、校時表の見直しに取り組んでいる。(資料⑥参照)</p>

5. 研究仮説の見直し

昨年度から校内OJTの取組を進めた結果、上記のようにある程度の成果が表れてきたが、課題も残されている。そこで、校長のリーダーシップに係る研究仮説を以下のように一部修正することにした。(下線部が修正箇所である。)

校長が、望まれるミドルリーダー像とキャリアステージに応じた育成計画を描き、教員の資質の発見に努めながら育成の場と時間を保証すれば、優れたミドルリーダー育成のOJTが推進できるであろう。

6. 終わりに

素質がありながら、まだまだ力を発揮しきれていないベテラン教員もいる。ミドルリーダーは、キャリアステージに応じて育成していけば誰もがなれる可能性を秘めていると信じる。今後も「資質の発見と育成」に努め、個々の教員が適材適所でやりがいをもって働くことができるようにすることも校長のリーダーシップの1つであると心がけていきたい。