

時代の変化を捉える能力と人間性を身に付けたミドルリーダー・管理職の育成 ～校内の職員構成を生かした管理職育成体制の充実を通して～

茨城県坂東市立神大実小学校(前杣掛小学校) 染谷 和男

I 現状と課題

1 現状認識

時代の変化を捉え学校を変革する能力と人間性はリーダーとしての両輪である。年齢構成が急激に変化している今、校長には、直近の管理職候補の育成と共に、将来の管理職を担いうる人材として、若手世代のときから、その両面の資質能力を意図的・計画的に育成していく責務がある。

2 課題分析・アプローチの視点

本校(前任校杣掛小)は20代と50代だけの職員構成であり、20代職員を将来管理職を担えるミドルリーダーに育てる必要がある。また、企画会メンバー(教頭・教務主任・生徒指導主事(教頭登載残))を、直近の校長・教頭として育成していくことが求められる。

そのためのアプローチとして、まず校長自身の姿で示す、若手にも校務分掌を通し企画力や調整力・運営力、人材育成力を育む、学べる学校を創る、企画会を有効に生かすを4本の軸として意図的・計画的な人材育成を図っていく。

II 研究の概要

1 校長自ら学び続ける姿の垂範

「組織はリーダーの力量以上には伸びない」という言葉を胸に刻んでいる。後ろ姿で職員の心を動かすことができる管理職として校長自身が謙虚に学び続け成長する姿を示すことが次代を担う管理職の育成につながると考えている。そのために次のことに取り組んでいる。

- ・明確な学校経営ビジョンの明示と共有
- ・サーバントリーダーとなるよう実践と反省
- ・目指す理想の授業像の提示と校長による研究授業
- ・「職員室通信」の発行～職員を認め伸ばすために～
- ・各種研修会への率先参加～学んだことを職員に還元～

2 若手のミドルリーダーとしての育成

若手を学校全体を動かした後輩を育てる立場に積極的に起用する。また、若手のアイデアを積極的に採用する。

(具体例)本校新採以来7年目 女性教諭(29)の例

- ・初めての複数学級の学年主任(4学年)にし、2組担任には、今年度新採教諭を組ませ人を育てる立場におく。
- ・教員評価面談によりライフプランとして社教主事の夢があるため、社教主事講習(出張)を受講させる。
- ・昨年度体育主任、今年度特別活動主任として、学校行事を通して学校全体を動かす経験を多数させる。
- ・OJTを生かし、学年主任としてはベテラン主任の助言を受けながら、また新体育主任(新採2年目)への助言をすることにより、リーダーとしての成長を図る。
- ・異学年給食交流などの提言を積極的に採用する。
- ・自然な対話の機会を意図的に持ち、認め褒め育てる。

3 学べる学校を創る～授業改革を中心に～

教職員が学び成長できる学校を創ることは、管理職の重要な資質能力である。そこで、時代の変化を捉えた授業改善に取り組むことで、若手の育成と共に企画会メンバーには校長による授業改革の一つのモデルを提示した。

- ・モデルとなる先進校視察全職員参加(2年間計画)
- ・校内研究推進のため校長による外部講師探しと依頼
- ・指導案を廃し簡略な授業デザインによる全職員年1回以上の授業公開と日常的な相互授業参観の推進
- ・職員室での「授業雑談」の雰囲気醸成
- ・授業研究自主サークルとの共同研究(国語科)による公開授業研究会の開催
- ・若手と共に内地留学研修報告会などへの積極的参加
- ・ボトムアップを生かした大胆な業務削減による環境整備

4 企画会による次期校長・教頭候補者の直接的育成

企画会を毎週木曜日5校時に位置づけている。企画会は学校教育課題に迅速・適確に対応していく場であり、管理職の育成に直結する場であると捉えている。

- ・校長による企画会資料～学校経営・運営に関して～
- ・企画会メンバーからの提言(具申)とその検討の重視
- ・直面する今日的課題への本校としての対応協議
- ・管理職として求められる「人間性」についての助言
(一例)校長会企業研修視察より学んだこと 等
- ・管理職登用試験への指導助言(実際の勤務と関連させて)

III 成果と課題

1 成果

- ・中堅教員がいない環境をプラスに捉え、ベテランの力を借り若手育成のチャンスとすることができた。
- ・特に授業改善について「時代の変化を捉える」ための「学べる学校創り」の醸成を図ることができた。
- ・企画会を管理職を育てる場と意図的に捉え、日々の教育活動を通して指導助言する場とできた。

2 課題

- ・校長への職員からの評価方法を検討していきたい。
- ・若手育成のメンター制の充実を図りたい。
- ・企画会メンバーに目指す管理職像をより具体的に持たせ、振り返る場を設定し成長を図りたい。

IV 提言

校長自ら学び続けることで時代の変化を捉え、学校経営ビジョンに反映させることが全ての基盤となる。

その上で学校の職員構成をプラスに捉え、意図的に管理職としての資質能力を育むことができる役割を若手に与えること、企画会をすぐ次の世代の管理職を育てる場として位置づけ生かすことで校長の指導性を発揮する。