

時代の変化をとらえる能力と豊かな人間性を身に付けたミドルリーダー・管理職の育成

千葉県野田市立福田第二小学校 縄田 浩子

I 現状と課題

1 現状認識

野田市は、千葉県最北端に位置し、学校数は小学校 20 校、中学 11 校である。本市においても、団塊世代の教職員の大量退職に伴い、新規採用職員が各校 1～2 名配置されている状況が続いている。また、経験 10 年以下の教員が 50% を超える状況にあり、経験豊かな教員から、さまざまなノウハウを引き継ぐことが難しくなっている。さらにミドルリーダーとなる年齢層、管理職をめざす教員が不足している現状がある。管理職の急激な世代交代が進み、ミドルリーダー・管理職の人材育成は本市の喫緊の課題である。

2 課題分析・アプローチの視点

ミドルリーダー・管理職になるための資質や能力は、教職経験を通して培われるものが大きい。ところが、今後は、現在の教員の年齢構成から、十分な経験を積まずにミドルリーダーや管理職になることが想定される。学校が抱える課題は多様で複雑であり、社会の急激な変化に伴い学校の役割や責任も今まで以上に大きくなる。

このような課題を踏まえて、次の 2 点を視点に調査研究を進めた。

- (1) ミドルリーダー・管理職の人材発掘・育成の場をどうつくっていくかを市内各校長や学校教育管理運営研修参加者のアンケート調査から考察する。
- (2) 校長がリーダーシップをとって職員の指導・支援体制をつくっていくための手だてを各学校の具体的な方策から考えていく。

II 研究の概要

1 取組の視点

- (1) 市内各校長対象のアンケート調査
 - ① 教頭に必要な資質・能力
 - ・多種多様な課題に対応するため、チーム学校として組織的・協働的な取組のための力が必要。
 - ② ミドルリーダー・管理職の育成の重点
 - ・分掌や役割を持たせ、日常の業務を通して育てていくことを大事にしている。
 - ③ OJT を実施する場合の課題
 - ・育成のための時間の確保という視点からも、業務改善を進める必要があるといえる。
- (2) 学校教育管理運営研修会参加者のアンケート
 - ① どんなことを学びたいか。
 - ② いつ頃から中核的役割を意識したか。
 - ・身近な管理職からの指導助言がとても有効である。また、校内人事や異動によって視野を広げ管理職をめざすきっかけや意欲向上につながる組織マネジメントが必要とわかった。

2 取組の実際

- (1) 教育委員会との連携
 - ① モデルとなる教員として評価し、伸ばす。
 - ・教科等指導員、教育委員会表彰などに推薦
 - ② 同じ職として横のつながりで研修する。
 - ・野田市新任教頭研修会、新任主幹教諭
 - ・教務主任研修会、若手教員研修会
- (2) 市内小中学校校長会の取組
 - ① 野田市学校教育管理運営研修会の実施
 - ② ミドルリーダー研修会
 - ③ 各校長が「人材育成」についてレポートを作成
- (3) 各学校での具体的方策
 - ① 校務分掌で育てる
 - ② 学校行事で育てる
 - ③ 学校経営参画意識を高める機会と場の設定
 - ④ 人事評価制度の活用
 - ⑤ 若年層研修会やモラルアップ委員会の運営
 - ⑥ 校外研修への参加、ライフステージ研修の活用
 - ⑦ 書籍の紹介・関係資料の配付

III 成果と課題

1 成果

- ・若手を学年主任や研究主任にすることで学年や学校全体を見渡す必然が生まれ、視野が広がり学校経営への参画意識が高まった。
- ・学校教育管理運営研修会や校外の研修に参加させることで、より広い視野と見識を高めることができ、リーダーとしての意欲が高まっている。
- ・人材育成に対するベテラン教員の意識が高まり、ベテラン教員のモチベーションにも効果がある。
- ・校内の若年層研修やモラルアップ委員会の中でリーダーとなり進める経験が学校経営参画意識につながっている。

2 課題

- ・管理職の魅力をもっと発信していく必要がある。
- ・モデルとなる先輩教員とかかわる機会が少ない。
- ・研修の時間や職員同士が相談する時間の確保が難しい。

IV 提言

- 1 市全体の課題として認識を共有し、全市体制で教育委員会や校長会で協力して人材育成を進める。
- 2 校務分掌を工夫し、OJT の充実を図るために、校内で人材育成の必要性を全職員で認識する。
- 3 教職員一人一人の資質向上のため校長のリーダーシップのもと組織的、計画的、継続的に取り組む。身近な管理職である校長、教頭の指導支援が重要である。