

第8分科会 「研究課題」
「視点①」

Ⅲ 指導・育成 リーダー育成

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 ミドルリーダーの成長が学校を支える

～対話と振り返りによる持続可能な人材育成～

広島県 福山市立藤江小学校 飯 泉 晴 美

I 趣旨

1 はじめに

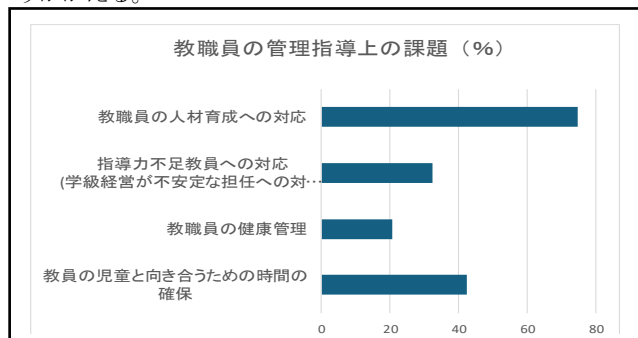
福山市公立小学校長会は、小学校69校と義務教育学校2校の計71名の校長により組織されている。組織体制は、市内を6ブロックに編成し、校長同士の連携づくりのもとに、授業づくり、人事評価、人材育成、小中一貫教育の推進、不祥事防止など、喫緊の課題を交流、協議する場とし、研修を行っている。また、6つの専門委員会に分かれて、委員会ごとに校長会として受け止めるべき該当する課題について、研修・協議し、全体に還元している。とりわけ、人事給与委員会では、人事・人材育成の取組に関する課題について広島県公立小学校長会の調査結果を踏まえながら、各校長の人事・人材育成に係る取組について意見交換を行っている。

2 テーマ設定の理由

近年、本市では教職員の世代交代が急速に進行し、人材育成と組織管理の見直しが急務となっている。広島県連合小学校長会の教育調査報告書（令和6年度）によると、74.9%の校長が「教職員の人材育成への対応」を課題として挙げており、令和3年度以降、継続的な課題となっている。また、同報告書の「若手の人材育成に関する調査」では、各校の主な取組として以下の項目が挙げられている。

- ・日々の授業観察を行い、事後に具体的な助言を提供
- ・生徒指導・保護者対応へのフォロー
- ・職員室で雑談できる機会の確保

これらの結果から、若手教員の育成に関する意識の高まりがうかがえる。



【資料1 教職員の管理指導上の課題】

さらに、本市人事給与委員会では、新規採用から6年目の教員が主任主事としての役割を担う現状が報告されており、人材育成の新たな戦略が求められている。

国の教育方針では、「令和の日本型学校教育」の実現に向けて、次のような教員像が示されている。（令和3年・令和6年中央教育委審議会答申）。

- ・学び続ける教職員
- ・校長のリーダーシップのもとで協働できる質の高い組織
- ・探究心をもち、主体的に学び続ける姿勢
- ・多様な専門性や背景を持つ人材との連携を強化

このような背景を踏まえ、校長として「人を育てる」視点を持ち、対話を通じて学校教育の人材育成を進めることを本研究のテーマとする。具体的には、実践事例を通じてリーダー育成のポイント、校長の役割、指導の在り方を明らかにする。

II 研究の概要

1 研究の視点

広島県の教育ビジョンでは、「広島で学んで良かったと思える日本一の実現」を目指している。この実現には、「広島版「学びの変革」アクション・プランに基づく「主体的な学び」の推進と教職員の資質向上が不可欠である。

本市の状況として、若手教員の増加に伴い、ミドルリーダーの役割を担う人材に限られていることが課題となっている。

- ・若手教員は、学校づくりの視野と方法を培う経験が浅いにもかかわらず、ミドルリーダーの役割を担う必要がある。
- ・一方で、管理職は若手教員に早期からリーダー経験を積み、ミドルリーダーとして成長することを期待している。

このような現状から、従来のキャリアステージに応じた人材育成が難しくなっている。本研究では、これらの課題に対応するため、新たなミドルリーダーの育成を提案する。

(1) 「人材育成サイクル」を重視した校内体制

→ミドルリーダーにリーダー経験を積ませ、「一定期間ごとの振り返り」「目標設定の調整」「上位リーダーとの対話」の場を通してリーダーシップ能力を向上させる。

(2) 「学びの場の創出」

→若手ミドルリーダーがリーダーシップの在り方を学

- び、経験を交流・振り返る場を設ける。
- この2つの柱を軸に、以下の取組を進める。
- ①教員として備えておくべき知識・技能の習得
 - ②ミドルリーダーとしての資質・能力の向上
 - ③リーダー経験を交流し振り返る「学びの場」の活用

2 研究の実際

(1) 教員として備えておくべき知識・技能の習得

① キャリア形成のためのマスターシートAの作成

広島県では、新規採用から4年を一区切りとした人事異動が行われている。校長として人材育成の観点から、4年間で教員として備えておくべき知識・技能を明確にし、体系的な育成を進めることが必要と考える。そこで、成長の段階を明確に示し、時間軸に沿ったスキル習得を計画し、長期的なキャリア形成を行う指標となるマスターシートAを作成した。このシートを活用することで、若手教員の育成計画を可視化し、指導の重点化を図ることが可能である。

マスターシートA					
業務項目	1年目（導入）	2年目（応用）	3年目（発展）	4年目（統合）	5年目（主任準備）
教育法規	法令遵守・個人情報管理	ハラスメント防止・対応	インクルーシブ教育の法規適用	学校運営に関する法律理解	学校運営・政策との連携
危機管理	災害・緊急時対応の基礎	対応マニュアルの習得	危機対応計画策定	組織のリスク管理戦略	緊急時の指導的役割発揮
学習指導	指導案作成・教材研究	ICT活用（デジタル教材・オンライン授業）	評価	学力分析	若手教員への指導・授業改善助言
生徒指導	生徒対応・保護者連携	多様な生徒支援（外国籍・発達障害）	問題対応スキル強化	校内生徒指導方針策定・検討	学校全体の生徒指導戦略の推進
分掌業務	学校運営理解・業務管理	他分掌との連携	教育課程編成への関与	学校評価・業務改善提案	学校全体の業務改善の推進
健康管理	教員の健康維持	ストレス対処法	教員自身のメンタルケア	チームの働き方改革	教育現場の持続可能な働き方
会計業務	学級会計の基礎	予算編成・執行	会計監査	備品等の購入計画策定	会計業務の指導・助言

【資料2 マスターシートA】

② マスターシートBを活用した人材育成の具体策

マスターシートAが成長プロセスであるなら、新規採用教員に対し、「4年間で習得すべき知識・技能」をリスト化したマスターシートBを作成した。

マスターシートB ～教員として備えておくべき知識・技能～			
教育法規	☐ 法令遵守	☐ 個人情報保護・管理	☐ 服務関係
分掌業務	☐ 学校運営理解	☐ 担当業務遂行	☐ 他分掌連携
学習指導	☐ 教材研究・指導案作成	☐ 教育課程編成・実施	☐ 評価・改善
生徒指導	☐ 学級経営	☐ 生徒指導対応	☐ 保護者連携・対応
健康管理	☐ 健康維持	☐ 感染症対策	☐ メンタルヘルス
会計業務	☐ 教材使用	☐ 学級会計	☐ 個別会計

【資料3 マスターシートB】

新規採用3年目終了時にマスターシートBを用いて自己評価を実施し、4年目の重点課題を決定し取り組む。

また、各教員の「やってみたいこと」にも焦点を当て、分掌業務に反映しながら挑戦する機会やスキルアップや理論形成のためにニーズに応じた研修を奨励し受講させる。また、このシートを活用することで、若手教員の育成計画を可視化し、校長との対話を通じて成長を促す体制を確立する。

③ 成果と課題（○：成果 ●：課題）

- 目標意識の向上
- キャリアの方向性が明確化
- 校長との対話を通じて継続的な支援を実施
- 業務負担を考慮し、育成機会の調整が必要

(2) ミドルリーダーとしての資質・能力の向上

① リーダーとしての役割を明確化

学校の自律性を高め、機能的な学校運営を進めるためには、主任主事が組織運営の中心となり、チームをまとめ、課題解決に取り組むことが不可欠である。特に、ミドルリーダーが果たす役割は重要であり、学校全体の指導力向上に貢献する。

そこで、本校では主任等に期待される役割を「自校の課題解決に向け、各主任等が学校組織運営の要としてチームをまとめ、教育活動を推進していく」とした。主任等が主体性を持って行動していくことを期待しており、課題発見・企画・実行・責任・協力・指導の面で力を発揮することを期待している。

② ミドルリーダー育成のための「アップデートシート」の活用

アップデートシート				
資質・能力	チェック項目（面談時に確認）	具体的な行動例	評価（◎○△）	コメント記入欄（視点）
リーダーシップ	チームをまとめ、教育活動を推進できるか	① 教員間の課題を整理し、改善策を提示する ② チーム内で役割分担を明確にし、業務を円滑に進める ③ 学校目標に沿った具体的なアクションを設定し、実践する	◎○△	主任としての役割を果たしているか
業務遂行力	優先順位を理解し、適切に業務を進められるか	① 学校行事・年間計画を把握し、期限内に業務を遂行する ② 緊急対応が必要な業務を適切に判断し、対応する ③ チームの業務負担を軽減する工夫を実践する	◎○△	業務効率化が課題となっていないか
組織運営力	学校全体の教育課程編成に関与できているか	① 各学年・教科との連携を深め、統合的なカリキュラムを考案する ② 組織全体の教育目標を理解し、課題を整理する ③ 学校評価の結果を踏まえ、改善策を提案し実行する	◎○△	校長との連携が適切に行われているか
コミュニケーション力	職場内外の関係性を円滑に構築できているか	① 教員同士の情報共有を定期的に行い、協力体制を強化する ② 保護者や地域との関係を築き、協働の場を設ける ③ 会議や打ち合わせで意見を整理し、相手に伝わる説明を行う	◎○△	意見交換やチームの連携がうまく進んでいるか
企画立案力	学校の課題を分析し、改善策を提案できるか	① 学校の課題をデータに基づいて分析し、改善策を提案する ② 新しい教育施策のアイデアを考え、具体的な形にまとめる ③ 他校の取り組み等を聞き、参考となる事例を活用する	◎○△	施策の実行力が伴っているか
人材育成力	若手教員への指導・助言を適切に行っているか	① 若手教員と定期的に振り返りを行い、指導ポイントを明確にする ② 授業後のフィードバックを具体的にを行い、改善策を助言する ③ 若手教員の目標設定を支援し、成長を促すアプローチをとる	◎○△	指導を受けた教員の成長が確認できているか

【資料4 アップデートシート】

校内の人的配置の現状から、毎年のように新規採用6年目の教員がリーダーとしての役割を担っている。若手が主任主事となるため、業務内容や進め方を重視しがちである。そこで、「アップデートシート」を作成し、ミドルリーダーとして期待される6つの資質・能力について具体的な行動例を示し、自己研鑽や成長目標の策定に活用できるようにした。

なお、「マスターシート」で整理されたスキル習得プロセスを土台に「アップデートシート」はミドルリーダー育成を視点に作成している。

③ アップデートシートを活用した人材育成の具体

主任等としての資質・能力を「アップデートシート」で明確にし、期待されるリーダー像の共有、短期・中期の目標設定、成長の実感を促す対話の機会を設けている。

＜取組のポイント＞

- ・期待されるリーダー像の共有
→アップデートシートを活用し、リーダーとしての役割や責任を明確化。
- ・短期・中期の目標設定
→1年後・数年後のビジョンを踏まえ、今年度の重点課題を決定。
- ・成長の実感を促す対話の機会
→進捗に応じた振り返りを定期的実施し、リーダーシップの向上を図る。

＜教員の感想＞

初めての研究主任を務めることになり、業務に目が向きがちだったが、自分の役割が何か、今後どんな力をつけていくべきかを具体的に理解できた。リーダーとしてスキルアップに取り組む意識が高まった。

④ リーダーとしての責任と自覚

本校では、学校評価シート（学校評価自己評価表）を活用し、主任が学校経営の方針決定に参画することで、リーダーの自覚と主体的な関与を促している。新年度に各主任等が児童の実態や学校の課題を話し合いながら重点取組の方針を策定することで、学校経営に主体的に関わる意識が醸成される。

＜取組のポイント＞

- ・学校経営への積極的な関与
→各主任等が学校評価策定に参画し、方向性を共有。
- ・若手教員への学びの場の提供
→経験豊富な主任が助言し、若手のリーダーシップ形成を支援。
- ・1年間を通じた評価と振り返りの仕組み
→年度中間・最終評価を通じて、リーダーの成長を確認し、改善策を策定。

＜先輩主任の感想＞

各主任等が学校経営に関わることで、組織運営の重要性を実感している。若手教員も主体的に意見を出し合い、互いの視点を尊重しながら方向性を考えられる場になっている。

⑤ 学級から学校へ視野を広げる体験活動

本校では、児童会や委員会全校イベントを企画・運

営し、児童の主体性を育むとともに、ミドルリーダーに学校全体の視点を持たせる機会としている。

＜取組のポイント＞

- ・企画段階から目的・役割を整理
→「目的は何か」「目的と内容は整合性があるか」「実施までのスケジュールは」「必要な準備は」などを児童とともに考える。
- ・全校イベントの過程を通じたリーダー育成
→児童と協働しながら、学校全体の運営を経験する。

＜教員の感想＞

児童とともに全校イベントの運営をすることで、学校づくりに関わる視点が広がった。学級単位ではなく、組織運営全体を考えながら指導する意識が高まった。

⑥ 成果と課題（○：成果 ●：課題）

- 「アップデートシート」を活用した対話により、目標が明確化され、リーダーシップ育成が進んだ。
- 主任等が学校経営に参画することで、自覚を持ち、主体的な動きが増えた。
- 学校全体を見渡しながらかつ活動する機会が増え、「自分たちの学校」という意識が醸成されている。
- 若手のリーダーが学校課題の改善に挑戦するためには、業務の精選と見直しが必要。
- 校長だけでなく、教頭も人材育成に関与し、協働して支援する体制が求められる。

（3）リーダー経験を交流し振り返る「学びの場」の活用

① ブロックごとの人材育成の設定理由

各学校で職員構成や課題が異なるため、ミドルリーダーの育成には、先輩教員・主任主事経験者からの指導やアドバイスが必要である。しかし、指導できる職員が不足している現状があるため、学校間での取組交流を強化し、校長・教頭・ミドルリーダーが学び合う場を設けている。

② 成果と課題（○：成果 ●：課題）

- 校長・教頭・ミドルリーダーが交流し、自校の課題や悩みを交流し、学び合う機会が生まれた。
- 他校の実践を交流することで、児童のよりよい成長や働き方改革の改善に役立った。
- 校長同士の交流により、初任校長への人材育成をアドバイスすることができた。
- 教務主任同士のクラスルーム活用により、相談できる環境が整い、業務がスムーズになった。
- 研修開始時期の見直しが必要である。（1学期から継続的に実施するべき）
- 研究主任や生徒指導主事の自主研修を進めるべきである。

Ⅲ まとめ

1 校長の果たすべき役割

本研究を通じて、ミドルリーダーの育成が学校経営の要となることが明確になった。今後、さらに効果的な育成体制を整備し、持続可能な教育環境を実現するために、以下を重視

した。

(1) 人材育成サイクルの深化

- ・マスターシートとチャレンジシートの連携強化
→キャリア初期から中堅への成長を可視化し、段階的な学びを促進
- ・A I 診断ツールの活用
→自己評価を補助し、客観的な育成支援を可能にする。

(2) 管理職の連携を強化

- ・校長・教頭の役割分担
→若手教員の育成において、校長と教頭が協力し、負担を分散させる仕組みを構築。

(3) 学校組織の学び合いの場の拡充

- ・ブロック単位での交流強化
→教務主任や主任主事の研修を定期化し、他校との連携を深める。
- ・オンラインプラットフォームの活用
→研修資料や課題共有をクラウド上で管理し、学校間で学び合う仕組みを拡大。

(4) 働き方改革を踏まえた育成手法の最適化

- ・業務負担の調整
→育成の機会を確保しつつ、過剰な業務を整理し、指導の質を維持。
- ・リーダーとしてのやりがい創出
→教職員が主体的に関わる環境を整え、モチベーション向上につなげる。

2 考察

(1) ミドルリーダー育成の重要性

本研究の実践を通じて、ミドルリーダーが果たすべき役割がより明確になった。特に、学校経営に関与する意識の醸成と教職員の成長支援が、持続可能な学校運営の鍵となる。

また、「経験を通して学ぶ」ことの重要性を再認識し、

- ・ストレッチ（挑戦する姿勢）
- ・リフレクション（振り返りの機会）
- ・エンジョイメント（やりがいを持つ環境）

この3つを意識した育成モデルが、学校組織の活性化につながると考えられる。

(2) データ駆動型育成の可能性

「マスターシート」と「チャレンジシート」を統合することで、個々の教員の成長過程をデータとして蓄積できる。これを活用し、

- ・A I 診断による自己評価とフィードバックの充実
- ・効果的なキャリア支援プログラムの設計
- ・教職員の能力向上を数値化し、育成方針の精緻化

などが、今後の育成改革に寄与すると考えられる。

(3) 組織文化の変革

リーダー育成において、対話と振り返りの文化を根付かせることが、学校全体の成長につながる。校長とミドルリーダーが継続的なフィードバックの場を持つことで、教育現場の実践力向上が期待できる。

今後は、「教職員同士が互いに学び合う環境」「校長・教頭

の戦略的な支援」「デジタルツールを活用した効果的な取組」の3点をさらに強化し、より充実した人材育成体制を構築することが重要である。

3 終わりに

ここで、本研究におけるA I 診断は、次のような位置づけで捉えている。

○現場の経験と対話を重視しながら、データによる客観的な視点を補助

- ・A I 診断はあくまで育成の進捗を可視化する一要素として活用し、最終的な判断は校長・教頭・ミドルリーダーとの対話を通じて決定する。

○教員の成長を測る“ひとつの視点”として活用

- ・A I 診断は、成長の傾向を分析するだけでなく、既存の評価方法に新たな視点を追加する役割を担う。

○人材育成サイクルの一部として活用

- ・A I 診断は育成プロセスの一部として、マスターシートやアップデートシートと組み合わせることで、個々の教員が主体的に成長を促す仕組みを作る。

○A I 診断は業務負担軽減のための補助ツール

- ・診断結果を活用し、適切な育成課題を効率的に選定することで、研修や支援の焦点を絞り、不要な業務を減らす。
- ・教員の自己評価をサポートすることで、成長の自覚を促し、指導の負担を分散させる。
- ・組織全体で育成戦略を考える際の一助として活用し、ミドルリーダーの支援体制を整える。

本研究を通じて、ミドルリーダーの育成が学校経営の中心的な課題であることが明確になった。特に、キャリア初期から段階的な育成を行う枠組みの整備、リーダーシップを磨く場の創出、管理職による組織的な支援の3点が、持続可能な教育環境の構築に不可欠である。

今後は、

○人材育成の体系化（マスターシート・アップデートシートの連携強化）

○学校組織の戦略的運営（管理職の役割分担とリーダー育成の明確化）

○学びの場の拡充（ブロック単位の交流とオンライン支援の強化）

を進めることで、未来の教育リーダーを育てるための実践的な取組をさらに深化させていきたい。