

第6分科会 リーダー育成

研究課題：これからの学校経営を担うリーダーの育成

自ら学び続けるミドルリーダーの育成

～学校組織力の向上を通して～

提案者 福山市立曙小学校長 小坂 京

1 はじめに

本校は、創立 55 年の児童数 393 名、学級数 20 学級（内、特別支援学級 6、情緒通級教室 1）の福山市では中規模の学校である。教職員の構成は、毎年初任者が 2 名ずつ配置され、20 代～30 代が半数以上を占めている。

若手教員が年々増加する中で、学校組織をどうつくるかが大きな課題である。教職員が、教員としてのやりがいを持ち、学び続けていくためには、心理的安全性を高めるサポートが重要であるとする。そこで、一人一人の授業力や経験値等の差が見られる点に着目し、互いに支え合うことができるような校内支援体制を構築していくことにした。そのためには、ミドルリーダーが核となる存在になるため、リーダーの育成が重要なカギとなる。

福山市の教職員アンケートにおいて、本校の「元気・笑顔で学び続ける教職員」に係る結果が以下のとおりであった。

質問項目	令和 5 年度末
仕事にやりがいを感じている	66.7%
自分の挑戦に対して協働してくれる仲間がいる	46.7%

2 研究の概要

(1) ミドルリーダーの育成に向けた取組

① 業績評価に係る面談

「広島県教員等資質向上指標」を活用しながら、教職員個々の持ち味を引き出し伸ばすことを意識した業績評価の面談を実施している。5 年後、10 年後を見据えたキャリアアップを共有しながら、授業観察等で把握している個々の強

みや得意分野を生かし、自信につなげていくことができるように指導・助言を行った。ミドルリーダーに対しては、組織貢献における状況を把握して期待を伝えるとともに、今後に向けて研修の充実を図っていくことを推奨した。

② チームで改善

それぞれのミドルリーダーの力を結集して課題に取り組むことで、目的を共有することができる、同じベクトル上で改善を進めることができる。また、そのほうが、自分を支えてくれるチームのメンバーの存在が、リーダーの挑戦を後押しすることにもなる。そこで、管理職・教務主任・研究主任・生徒指導主事で授業づくりと学級経営の両輪で学力向上・安定した学級づくりに関わる研修計画をともに考え、研修の充実を図るとともに互いにサポートし合う校内支援体制を構築していくことにした。

(2) ミドルリーダーを核とした校内支援体制の確立

① 教師相互の学び合いの場の工夫

年間一人 1 回は授業提案を行うこととし、ここでは、研究推進委員として教務主任（30 代）と研究主任（50 代）を充て、計画的に研究授業の事前研修・事後研修の推進役を担わせた。事前・事後の協議会では、バランスよく様々な年齢層をグループに組み込むなど、先輩教員から学ぶ機会をつくり、互いに学び合う体制を整えた。

② 研修内容の工夫

生徒指導主事（40 代）は、自身が市の研修で学んだことを校内へ還元するために、研修を企画し全教職員へ発信を行い、生徒指導に関わる

大切にすべきことの共有化を図った。また、生徒指導主事は、特別支援教育コーディネーター（30代）とともに、児童理解・尊重を核にした個の交流やいじめ防止の研修等を計画的・継続的に進めた。

（3）ミドルリーダーを核とした授業力向上

① 一人一人の授業力向上を目指して

本校の大きな課題である学力向上において、教職員一人一人が授業力を向上させることが重要である。そこで、毎学期一人2回チャレンジ単元として、国語科と授業者の得意教科で授業観察を行い、授業観察後、管理職と各授業者で児童の学びの姿を通しての課題・要因・改善策について話し合った。学びの広がりや深まりを生み出す活動・授業展開の具体や支援の工夫について、教職員の年齢や力量に応じて指導・助言を行った。ミドルリーダーには、他の教員の授業観察や協議に積極的に参加するよう声をかけ、助言する場を設けた。

② 研究体制の構築

児童の学力の定着・向上を図るために講師を招聘して、国語教育を中心に授業研究に取り組んでいる。研究推進委員には、月1回の国語科の教材研究の企画・運営や、研究授業の計画・推進を担わせた。校内授業研究において、研究推進委員には、協議の柱に沿って協議する中で課題を明確にし、その課題が各授業者の日々の授業につながるものになるように研修内容を工夫させた。

③ 福山市の「授業改善実践事業」を通して

本事業を受け、研究推進委員には、各授業者が自分のクラスの児童のつまずきを「授業づくりポートフォリオ」を活用して分析し、その結果から手立てを考え、授業改善サイクルを回すための取組や研修を推進する役割を担わせた。

（4）ミドルリーダーを核とした不登校 SSR 推進校の取組

本校は、広島県の「不登校 SSR 推進校」の指定を受けて6年目となる。本校には、不登校傾向の児童及び長期欠席児童が複数名いる。その原因は様々であり、児童個々の状況に応じてカラフルームを活用している。中には、集団での学びのしんどさから少人数での学びの場を希望

してカラフルームで学んでいる児童もいる。生徒指導主事には、日々の児童の出欠状況や生徒指導事案について、カラフルシートや FDP シートを活用しながら掌握させ、情報をつないで関係職員と連携して対応することを担わせた。また、家庭的起因による不登校傾向にある児童についてケース会議をもつ時には、生徒指導主事にも同席させるようにした。

（5）主任・主事の横のつながりをつくる

校長のブロック研修に研究主任・生徒指導主事も参加し、主任・主事同士の交流を通して、リーダーとしての自覚を高め、他校の実践から学ぶ機会を設けた。

3 成果と課題

3名のミドルリーダーは、それぞれの取組を推進することで、自分の立場を理解し、積極的に学校経営に参画するようになった。一方で教職員一人一人の授業力には依然として差がみられる。今後は、さらにリーダーシップを発揮させながら、校内授業研究の内容を焦点化し、学びの質の向上を図っていく必要がある。

＜教職員アンケート結果の比較＞

質問項目	R5	R6
仕事にやりがいを感じている	66.7%	78.6%
自分の挑戦に対して協働してくれる仲間がいる	46.7%	71.4%

4 校長の役割

校長として、ミドルリーダーを核としながら教職員とともに『子ども主体の学びづくり』を引き出し、つなぎ、深めて学力を伸ばすとともに、不登校児童等の支援、長期欠席の未然防止に努めながら『子ども主体の学級づくり』を進めていくことが、組織力の向上と安心・安全な学校づくりにつながると考える。

5 おわりに

ミドルリーダーを核とした校内支援体制を確立し取組を進めることで、学校組織が安定し教職員のやりがいと児童の学力向上につながりつつある。今後も教職員一人一人の持ち味を引き出し伸ばしながら、やりがいをもち学び続ける教職員の育成に努めていきたい。