

第6分科会②

協議 題 社会の変化をとらえる能力と、豊かな人間性を身に付けた管理職人材の育成
研究テーマ ミドルリーダー育成の推進による管理職人材の育成

提案者 大分県日田市立有田小学校 校長 佐々木 求

1 はじめに

日田市は大分県の西部に位置し福岡県・熊本県との県境にあり、人口は6万人あまりである。昔から天領として栄え、現在もその面影を残す豆田町や鶴飼い



で有名な三隈川などが観光地として知られている。日田市には18の小学校がある。中心部には児童数200人～500人規模の小学校6校程度で、その他の多くは単学級以下の小学校である。

本校はその日田市の山間部に位置し、これまでに4校の小学校統合を経てきた。昭和50年4月に西有田小学校と東有田小学校が統合し有田小学校が誕生した。その後、平成18年4月に月出山小学校、平成19年4月に羽田小学校を統合してきた。現在の校区は21町内からなる広大な地域で、東西12km南北6kmあり、全町内を回ると60km余りの道のりとなる。通学距離の最も遠いところで約13km以上あり、登下校の通学には、全児童の1/3が4台のスクールバスを利用している。

令和5年度は全校児童185名、教職員21名(教頭を除く教員は養護教諭を含め11名)で、第2学年は2学級であるが、それ以外の学年は在籍30名前後の単学級となっている。



2 主題設定の理由

管理職人材の育成について、管理職の対象となる40代～50代の年齢層の教員は、今後、非常に少なくなってくる。かつ、今日の教育課題を踏まえると、管理職への志望者は不足していくと予想される。これから先、管理職人材を確保していくためには、部会などにおいて「リーダーシップを発揮し、集団で目標達成に向かう充実感や達成感」「児童への直接的な指導ではなく教職員を動かすことで、学校全体の児童を育てることができる」など感じてもらうことが必要である。

管理職人材とはどのような教員かと考えたとき、それは、まず、小集団をまとめるミドルリーダーである。部会などのセクションにおいて、全校児童の実態を的確にとらえ、部会内の教員の特性を生かしながら指導・助言し、学校を動かしていく教員である。そのミドルリーダーを管理職人材として育成するのであれば、OJTによる育成が必要であろう。OJTにより、教員の持つよさや持ち味を発揮できる経験を積ませ、主幹教諭、教頭という新たなステージに上がる資質・能力を育むことができる。

また、管理職人材となるミドルリーダーをOJTの中で育成する場合、本校のような規模の学校であれば、ミドルリーダーが活躍できる体制づくりの必要性が生じる。ともすれば、大規模校の1つ部会にも足りないような教員数であり、体制をつくらずとも全教員での共通理解など簡単にできてしまうからである。

そこで、本校のような学校規模で、ミドルリーダー育成の推進による管理職の人材育成をどのようにしていくかを考え、本主題を設定した。

3 研究の視点

本校には、三部会（学力向上部・生活指導部・体力安全部）と学年部（低・中・高）というセクションがある。教員は必ずどちらのセクションにも所属している。これらのセクションのうち、三部会の部長をミドルリーダーととらえ、以下の視点で研究に取り組んだ。

- (1) ミドルリーダーが活躍できる体制づくり
- (2) ミドルリーダーが活躍できる取組

4 研究の実際

(1) ミドルリーダーが活躍できる体制づくり

ミドルリーダーが活躍できるためには、ミドル・アップダウンのシステムが必要だと考え、以下の体制づくりを行った。

① 校務分掌の整理

三部会の部長が、それぞれの部会を管理しやすくできるように、それぞれの分掌は部会員のみで担当することとし、部会で取り組むことを以下のように明確にし、校務分掌を整理した。

ア 学力向上部

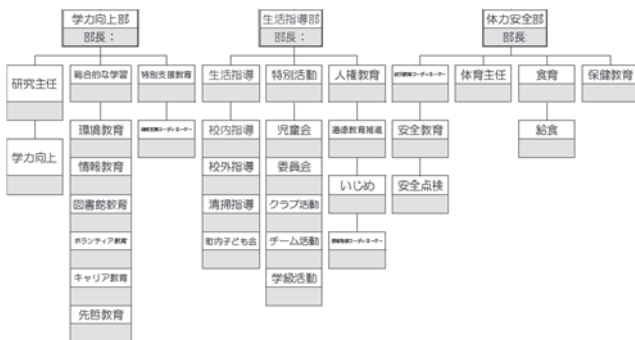
校内研究を含む学力向上、環境教育や先哲教育などを含む総合的な学習、特別支援教育

イ 生活指導部

校内外の生活指導、特別活動、人権教育・道徳教育推進

ウ 体力安全部

体力向上、食育、保健教育、防災教育



② 三部会及び部長の役割の明確化

ア 三部会が本校の「知・徳・体」それぞれの育成の中核となり、かつ、それをチームで担っていくこと。

イ 三部会は、それぞれの学年部の実態や要望をもと（学年部に所属する三部会のメンバーが、学年部の実態を三部会に持ち込む）に、様々な取組の提案や実施、評価・改善を図る。

ウ 部長は、三部会それぞれが有田小の「知・

徳・体」の中核であることを自覚し、全校の現在の様子を見取り、タイムリーかつ重要な指示などを教職員に伝え、子どもたちを動かす。

エ 部長は、会議議題の進捗状況管理及び部会を開催・運営する。

③ 三部会及び学年部への教員配置

三部会にはそれぞれ必ず、低・中・高の学年部教員が所属するようにする。また、学年部にはそれぞれ必ず、学力向上部・生活指導部・体力安全部の三部会の教員が所属するようにする。さらに、三部会の部長（太枠*印）は、低・中・高の学年部それぞれから配置するようにする。

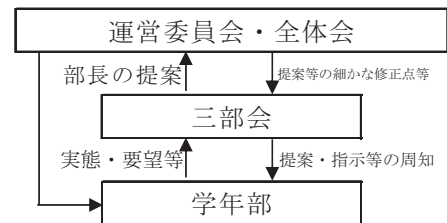
学力向上部	*A教諭	B教諭	J教諭	G教諭
生活指導部	C教諭	*E教諭	I教諭	K教諭
体力安全部	D教諭	F教諭	*H教諭	

高学年部	H教諭	I教諭	J教諭	K教諭
中学年部	E教諭	F教諭	G教諭	
低学年部	A教諭	B教諭	C教諭	D教諭

こうすることで、部長をミドルリーダーとしながら、ミドル・アップダウンのシステムが以下のようにスムーズに動く。

ア 運営委員会を核となる場と位置付けた場合、それを促進していくための場として、三部会及び学年部会を位置付けることで、実態・課題などの吸い上げが容易となる。

イ 三部会を核となる場と位置付けた場合、それを促進していくための場として運営委員会及び学年部会を位置付けることで、提案・指示の周知など容易になるとともに、マクロ・ミクロどちらの視点でも議論できる素地ができる。



(2) ミドルリーダーが活躍できる取組

上記のような体制の中でミドルリーダーが活躍できるには、先を見通し部会内のメンバーに指導・助言をする場が必要である。また、子どもたちの実態及び部会メンバーの考えなどを部会内でまとめ、それを運営委員会などに反映させていくことも必要である。さらに、

運営委員会などでの決定事項を、部会で自分自身の言葉で丁寧に語り、部会メンバーの意欲を高めていくことも必要である。

そこで、以下を実施し、ミドルリーダーが活躍できる取組を試みた。

① 各種会議の位置付け

ア 三部会や学年部で臨機応変にコミュニケーションを図れるよう、なるべく放課後の時間を確保する。そのために、年度当初の年間行事予定に「運営委員会」「全体会」「校内研究」「三部会」「学年部会」を水曜日のみに配置する。

イ 「全体会」には主に周知事項を、「運営委員会」には主に協議事項を提案するようにする。提案については、担当者提案でなく、全て部会提案の形をとる。そのため、運営委員会での提案は、全て運営委員会メンバーである部長が提案することになる。

ウ 1年間の会議内容及び三部会内容は、年度当初に振り分けて提示しておく。

令和4年度運営委員会・全体会議題予定

会議	期 日	提案者	議題区分	協議	周知
	月 日				
第5回運営委員会					
	6 1 (水)	校長	所管事項		○
		教頭	学期末整理		○
		生活指導部	夏休みの生活		
		生活指導部	大掃除と評価		○
		体力安全部	運動会紅白決め		○
校内研究					
	6 2 (水)	学力向上部	事前研		
校内研究					
	6 15 (水)	学力向上部	授業研・事後研		
第8回全体会					
	6 22(水)	校長	所管事項		○
		教頭	1学期終業式		○
		教務	学期末アンケート		○
		学力向上部	児童の共通理解		○
第7回三部会					
	6 22 (水)		6月評価・改善		
			第6回第7回運営委員会・第9回全体会提案審議		

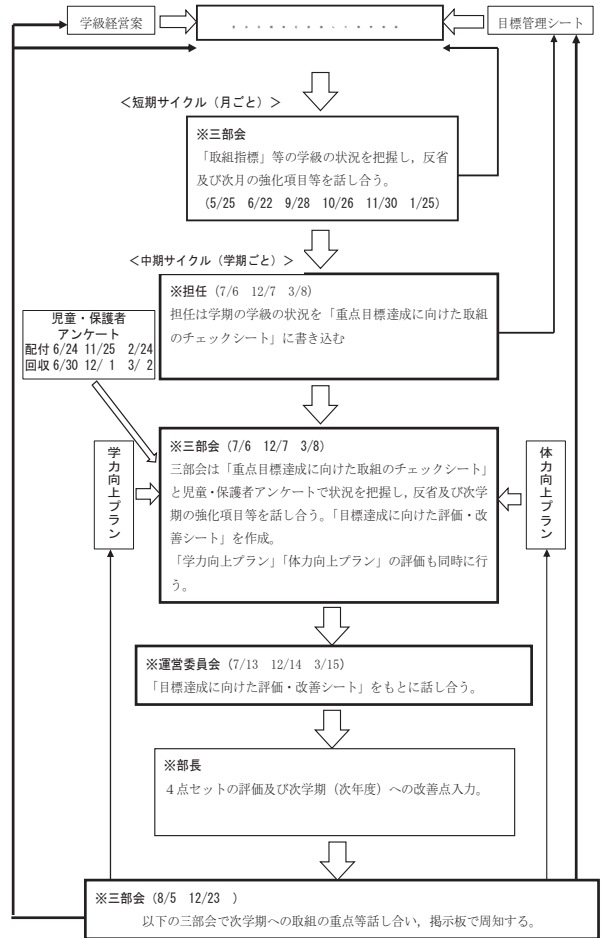
エ 「全体会」(基本的には毎月最終水曜日)終了後は三部会で当月の評価・改善や提案審議を実施。時間が足りなければ、部長が提案事項などを管理して、適宜三部会を招集し審議を行う。「運営委員会」終了後は運営委員会の協議内容を学年部会で周知する。この時、部長は学年部での三部会教員に提案内容を詳しく説明させたり、その補足をしたりして、助言なども行っていく。

② 評価・改善サイクルのシステム化 (図1)

ア 短期サイクル(月ごと)で、重点目標に向かう「取組指標」などの各学年の状況を三部会ごとにチェックし、その評価及び次月の取組強化などを話し合う。

そのために、取組指標チェックを教務が

PC掲示板に準備(図2)、担任は期日までに書き込む。それをもとにしながら、部長のリーダーシップのもと評価・改善を実施し、結果をPC掲示板で全教員に周知する。



【評価・改善サイクル (図1)】

() 月 取組指標チェック 学力向上部

取 組 指 標		
担任は、毎時間、学習記録について加減評価をする。	授業者は、毎時間考えをノート等にかかせ、それをもとに生徒グループ活動を90%以上行う。	授業者はあめてをほつきりさせ、それについての振り返り率90%以上行う。
1-1 評価()	1-1 評価()	1-1 評価()
1-2 評価()	1-2 評価()	1-2 評価()
2年 評価()	2年 評価()	2年 評価()
3年 評価()	3年 評価()	3年 評価()
4年 評価()	4年 評価()	4年 評価()
5年 評価()	5年 評価()	5年 評価()
6年 評価()	6年 評価()	6年 評価()
全体 評価()	全体 評価()	全体 評価()
次月へ向けての評価・改善		

【取組指標チェック (図2)】

イ 中期サイクル(学期ごと)で、重点目標に向かう「達成指標」などの各学年の状況を三部会ごとにチェックし、部長のリーダーシップのもと学期の評価・改善シートを作成する。作成した評価・改善シートをも

とに運営委員会で検討をする。

2022 重点目標達成に向けた取り組みの評価・改善シート

1 学期 学力向上部

4段階評価…4 (100%以上達成) 3 (80%以上100%未満)
2 (60%以上80%未満) 1 (60%未満)

重点 目標	学力向上及び生活の 基礎・基本の定着	他者と協働して問題解決に 向かう力の育成	目標をもって粘り強く 取り組む力の育成
達成 指標	学習スタンダード「話す人を見 て聴く(高:考えながら)」で 「とてもそう思う」と回答する 児童を40%以上	算数単元テスト「思・判・表」で 平均80%以上の児童を60%以 上	児童アンケートで「算数の授 業であてをもち自分の学び を振り返ることができた」と 回答する児童を50%以上
評価	(達成率 %)	(達成率 %)	(達成率 %)
改善			
取組 指標	担任は、毎時間、学習規律につ いて加点評価をする。	授業者は、毎時間考えをノート 等に書かせ、それをもとにした ペア・グループ活動を80%以上 行う。	授業者はあてををはっきりさ せ、それについての振り返りを 80%以上行う。
評価			
改善			

そのために、「達成指標」「取組指標」な
どの各学年の状況チェックを教務がPC
掲示板に準備し、担任は期日までに書き込
む。児童や保護者アンケートの結果も評
価・改善には反映させる。

4段階評価 4-100%以上達成(全て達成)		3-80%以上100%未満(全て)		2-60%以上80%未満(全て)		1-60%未満(全て)	
達成指標	取組指標	達成指標	取組指標	達成指標	取組指標	達成指標	取組指標
1-1	%	%	%	%	%	%	%
1-2	%	%	%	%	%	%	%
2-1	%	%	%	%	%	%	%
2-2	%	%	%	%	%	%	%
3-1	%	%	%	%	%	%	%
3-2	%	%	%	%	%	%	%
4-1	%	%	%	%	%	%	%
4-2	%	%	%	%	%	%	%
4-3	%	%	%	%	%	%	%
4-4	%	%	%	%	%	%	%
4-5	%	%	%	%	%	%	%
4-6	%	%	%	%	%	%	%
4-7	%	%	%	%	%	%	%
4-8	%	%	%	%	%	%	%
4-9	%	%	%	%	%	%	%
4-10	%	%	%	%	%	%	%

ウ 運営委員会での評価・改善結果は、学年
部会及びPC掲示板で全教員に周知すると
ともに、学校運営協議会や学校だよりを通
じて、保護者や地域へも周知する。

エ 長期休暇前及び長期休暇中の三部会で次
学期への取組の重点など話し合い、会議や
PC掲示板により全教員に周知する。

5 成果と課題

(1) 成果

- ① ミドルリーダーが活躍できる体制づくり
校務分掌の整理や役割の明確化により、三
部会で取り組まなければならないことに集
中できるようになり、部長自身に本校の「知・

徳・体」を担っているという使命感が生まれ
た。さらに、部長が会議議題の進捗管理をす
ることで、適宜三部会を開催するなど、先を
見通して動くことができるようになってきた。

三部会及び学年部への教員配置の工夫は、
部長はもとより、三部会メンバーも学年部内
で積極的に取組を実践するなど、「知・徳・体」
を担っているという意識を少しずつ芽生え
させることができた。また、学年部としての
視点での議論と、学校全体としての議論がで
きる場が生まれてくるため、ミドル・アッ
プダウンが容易になるとともに、部長にはミ
ドルリーダーの視点による思考が一層高まっ
てきた。

② ミドルリーダーが活躍できる取組

各種会議などの位置付けを年度当初に行っ
たことで、計画どおりに会議が進んでいくた
め、教員の働き方改革にも寄与できる。また、
三部会の開催や評価・改善サイクルでのリー
ダーシップより、部長は自分がミドルの位置
にいることがはっきりし、部会メンバーに指
導・助言をすることが多くなっていくなど、
コミュニケーションが活性化される。このこと
が、部長自身の意欲や責任感を高め、それが
部会メンバーへの意欲につながった。

(2) 課題

学年長に関しては効果的な取組ができてい
ない現状である。単学級であるため、学年部
の活性化が難しい。今後、学年長もミドルリ
ーダーにとらえ、授業改善などを中心にして
OJTを進めていく方策が必要となってく
る。

6 おわりに

ミドルリーダー育成の推進による管理職人材育
成をOJTによって実践する中で、悩む部長もい
る。学級担任のため全体の授業改善の状況がわ
からないと悩む学力向上部部長に、ミドル・アッ
プダウンシステムによる情報収集・周知の方法を示
唆するなど、校長としてできる指導・助言をした
こともあった。現在でも、全教職員に指示を出す
ことに躊躇する部長がいるなど、ミドルリーダー
育成はとて難しいと実感している。しかし、こ
のミドルリーダー育成が、管理職人材育成につな
がると考え、今後も修正・改善しながら取組を続
けていきたい。