

協働共育型ミドルリーダーの育成に関する研究

本研究では、「教育研究リーダー養成研修」を修了した7名の代表委員が、所属校における教育実践上の課題を見だし、管理職や若手教員、同僚教員と協働して、課題解決を図る様子や学校としての組織力を向上させる過程を記録・分析することなどにより、「協働共育型ミドルリーダー」として育つための要因や、育ちの過程を明らかにしようとした。また、協働共育型ミドルリーダー育成指標としての段階的到達目標や、自己を客観的に判断し、課題把握を行うツールとしての自己分析シートを開発した。

<検索用キーワード> 協働共育型ミドルリーダー ミドル・アップダウン
メンタリング 段階的到達目標 自己分析シート

研究協議会顧問

名古屋大学大学院教育発達科学研究科 教授 柴田 好章（平成27, 28年度）

研究協議会委員

一宮市立西成東小学校教諭	荒川 央（平成27, 28年度）
豊川市立八南小学校教諭(現豊川市立桜町小学校教諭)	野沢 和代（平成27, 28年度）
春日井市立東部中学校教諭	石原 浩一（平成27, 28年度）
安城市立安城北中学校教諭	深津 景子（平成27, 28年度）
県立千種高等学校教諭	花里 真吾（平成27, 28年度）
県立足助高等学校教諭	草野 起義（平成27, 28年度）
県立千種豊学校教諭	井手 亮介（平成27, 28年度）
総合教育センター研究部長	福島 宏（平成27, 28年度）
総合教育センター研修部長	平井 克明（平成27, 28年度）
総合教育センター経営研究室長	加藤 応子（平成27, 28年度）
総合教育センター基本研修室長	加木屋直規（平成27, 28年度）
総合教育センター研究指導主事	米津 利仁（平成27, 28年度）
総合教育センター研究指導主事	近藤 哲史（平成27, 28年度）
総合教育センター研究指導主事	田口 英樹（平成27, 28年度）
総合教育センター研究指導主事	川口 晋（平成27, 28年度）
総合教育センター研究指導主事	畑中 悦子（平成27, 28年度）
総合教育センター研究指導主事	織田 剛（平成27, 28年度主務者）

1 はじめに

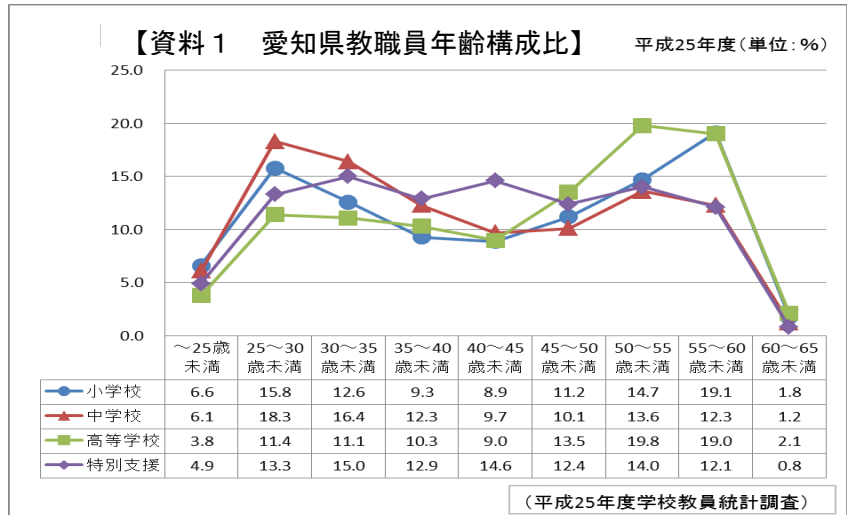
ミドルリーダーとは、文部科学省の『学校組織マネジメント研修』（平成17年2月）では、「中堅教職員」であり、学校のキーパーソンとして教職員に対して実際に影響力をもっている人々であるとしている。活性化している組織では、ミドルリーダーが存在しているケースが多く見られると報告されてお

り、ミドルリーダーの育成は、学校の組織力の向上、学校経営の円滑化に寄与すると思われる。

現在、本県の教育現場では、教員の年齢構成を見ると、50歳代の割合が多くなっており、20歳代から30歳代前半にかけての割合も多くなっている。一方、30歳代後半から40歳代前半にかけてのミドルリーダーとして期待される年齢層が薄く、教員の年齢構成の偏りにより、ベテラン教員の教育実践知の継承が危ぶまれる状況にある（資料1）。

今日ますます複雑化する教育課題を解決していくには、研究的な見方・考え方にに基づき、現場の実情に即して見通しのある問題解決策を導き出し、実行・評価する能力が必要である。

ミドルリーダーには、豊かな研究力を備え、若手を育てつつ自らも育ちながら、教育実践上の諸問題を解決し、組織をリードしていくことが求められている。



2 研究の目的

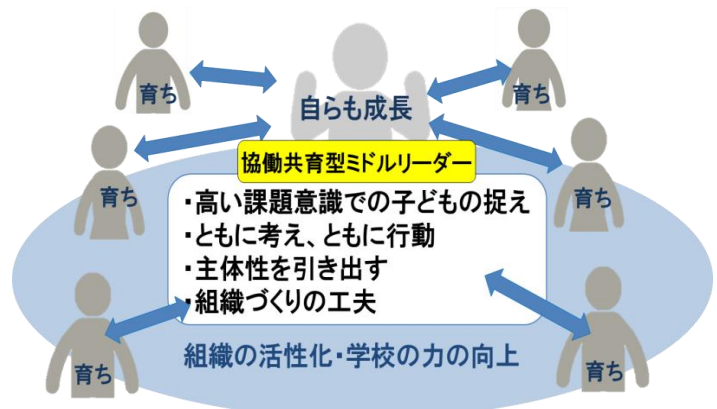
(1) 研究の経緯

当センターでは、平成24年度に行った「実践的指導力の向上を図る教職員研修の在り方に関する研究」において、教育研究を推進するミドルリーダーの育成(研修)について研究をまとめている。そこでは、ミドルリーダーに求められる資質能力について「教師としての専門的な力量」と「総合的な人間力」の二つのカテゴリーに分けている。特に、ミドルリーダーに必要な資質能力として、「同僚性の構築力」「課題解決能力」を取り上げ、研修カリキュラムに位置付けて「教育研究リーダー養成研修」を実施してきている。

平成25・26年度に行った「教師を育てる教師の育成と研修の在り方に関する研究」(以下、「教師教育の研究」という)においては、平成24年度教育研究リーダー養成研修の修了者5名の姿を追い、「課題解決能力」と「同僚性の構築力」を発揮するそれぞれのミドルリーダーのモデルを明らかにした。校種・立場・環境の違いはあるものの、5名のミドルリーダーの姿には共通する部分や類似する部分がある。それは、①常に高い課題意識で子どもを捉える姿、②同僚と一緒に考え、一緒に行動する姿、③同僚の主体性を引き出す姿、④組織を活性化する姿、⑤若手や同僚を育てる「教師を育てる教師」(教師教育者)としての役割を果たし、自らも教員として成長し続けている姿である。

当センターでは、5名に共通するミドルリーダーの姿を「協働共育型ミドルリーダー」と命名し、これを「学校の教育活動において、課題解決を同僚と協働して進めることを通して若手や同僚を育てるとともに、自らも成長し続けるミドルリーダー」と定義した(資料2)。

【資料2 協働共育型ミドルリーダーのイメージ図】



(2) 研究の構想

本研究は、「教師教育の研究」の継続研究であり、平成26年度の教育研究リーダー養成研修修了生の中から、校種・地区のバランスを考慮し、小学校2名、中学校2名、高等学校2名、特別支援学校1名を代表委員とし、そして、それぞれの所属校を研究協力校（以下、協力校）に委嘱し研究を進める。

代表委員が協力校における教育実践上の課題を見だし、管理職や若手教員、同僚教員と協働して、課題解決を図る様子や学校としての組織力を向上させる過程を、記録・分析することにより、「協働共育型ミドルリーダー」として育つための要因や育ちの過程を明らかにする。

代表委員の実践や行動記録、管理職や同僚への聴き取り調査を基に、協働共育型ミドルリーダー育成の指標として、「課題解決能力」「同僚性の構築力」「若手の育致力」の段階的到達目標を作成し、協働共育型ミドルリーダーのための自己分析シートの作成に取り組む。

「教師教育の研究」で明らかになった、「協働共育型ミドルリーダー」への成長サイクル及び協働共育型ミドルリーダーへの成長を支える四つの要素（①よき理解者である「相棒」の存在、②「振り返り」「見直し」を喚起する批判的な同僚の存在、③校長の明確なビジョンとその共有、④ミドルリーダーが必要とされる環境）について検証する。

(3) 研究の方法

ア 「教育研究リーダー養成研修」修了者に対する追跡調査

平成26年度の研修修了者（49名）の追跡調査を実施し、「課題解決能力」と「同僚性の構築力」をどの程度活用または発展・応用させているのかについて分析し、研修効果を検証する。

イ 協力校訪問による聴き取り調査

協力校へ所員が訪問し、管理職との面談や同僚教員への聴き取り調査を行う。その結果を分析し、学校の力を高めるミドルリーダーの姿と、ミドルリーダーを育てる環境や支援について明らかにする。

ウ 代表委員と所員による協議

代表委員の各協力校における具体的な取組を基に、ミドルリーダーとしての自覚と力量形成の過程を明らかにし、「教師教育の研究」で発見された協働共育型ミドルリーダーへの成長サイクルが妥当かどうかを検証する。

3 研究の内容

(1) 学校組織の活性化のための手だて

ア ミドルリーダーに求められる資質・能力

文部科学省の『学校組織マネジメント研修』（平成17年2月）において、学校における中堅教職員（ミドルリーダー）の役割は、①学校ビジョン構築への参画と教育活動の推進、②職場の活性化、③同僚教職員の指導・育成、④学校外部との折衝・対応とされる。具体的な姿として、学校内外の「人的資源」「物的資源」「資金的資源」「情報的資源」を効果的に生かし、管理職や同僚教職員とともに、学校の組織を活性化する役割や学校での各種活動を通じて、自らと同僚の教職員の能力を向上させ、教職員として、社会人としての成長を促進させる役割が期待されており、当センターが育成を目指す、協働共育型ミドルリーダーの姿に重なる。

イ 学校における組織

学校は、階層が少ない、いわゆる鍋蓋型組織であるといわれる（次ページ資料3）。指揮系統ではなく同僚間の協力関係を核とするため、教員一人一人を判断主体ととらえ、自由な実践が保障される場面が多い。反面、個人に任される部分が多く、孤立した状況や他人任せにしてしまう状況が生じる可能性

があること、学校文化の継承や人材の長期的な育成が難しいことも考えられる。この課題を解決し「学校を活性化させる」ためには、目標の具現化に向かい、一人一人の教員がそれぞれ自由なアプローチで実践を行い、その実践を互いに公開し合うなどし、情報を共有した上で、教員間の協働による課題解決が図られる体制づくりが求められる。

また、学校がピラミッド型（ライン・スタッフ型）の組織をとる場合がある（資料4）。この組織では、トップリーダーから示された目標を受け、一部の教員によって研究理論や仮説が立てられ、他の教員に示される。多くの教員は、特定の「考え」や「理論」に従って、一部の決定権をもつ人の意向に沿う形で行動することになり、主体性が失われたり、反発を生んだりすることがある。

ウ ミドルリーダーを核としたミドル・アップダウン・マネジメント

ミドルリーダーを核とし、この二つの組織の長所を生かした、活性化する学校組織の在り方として、ミドル・アップダウン・マネジメントについて研究を進める（資料5）。

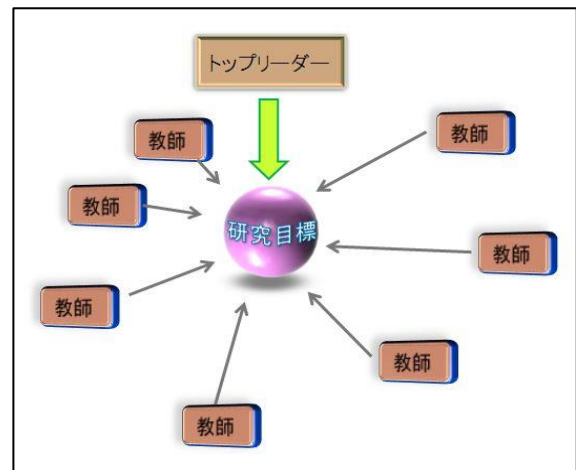
教育課題やトップリーダーから示された研究目標について、ミドルリーダーが、具体的な方策を教員に示し、教員が各個の視点、手だて等により実践を行う。このとき、ミドルリーダーは、教員との間でプランの検討、省察をともに行い、情報収集や知恵を集積する。また、ミドルリーダーは、収集した情報や実践の結果をトップリーダーへ報告するとともに、よりよい方策について指示を仰ぐ。こうしてミドルリーダーが、トップリーダーとビジョンを共有することにより、学校運営、組織マネジメントの意識を高めることができる。その上で、教育実践知の継承を図りつつ、若手や同僚の思いを生かし、自由な実践を保障していくことができるため、学校の活性化が図られると考える。

エ 具体的な方策

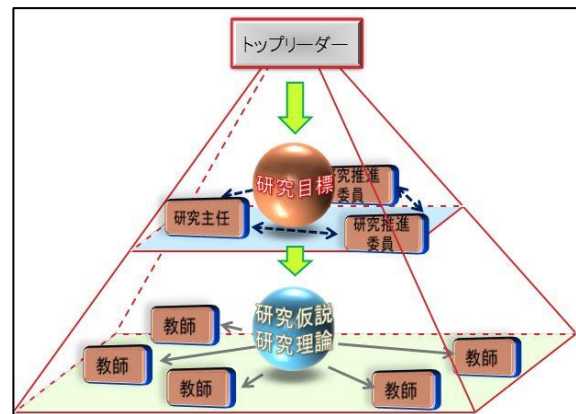
協働共育型ミドルリーダーの育成に当たり、代表委員に「影響を受けた教員」について聴き取り調査を行った。

若年期には、同僚との関わりが、自身の成長に大きく影響を与えていること、意図的、計画的ではなくとも、さまざまな形でのメンタリングが行われていることが明らかとなり、これを「提案型」・「共感型」・「協働型」の三つに類型化した（次ページ資料6）。

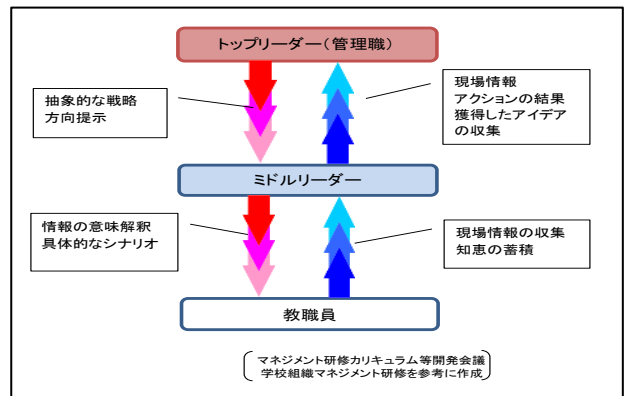
【資料3 鍋蓋型組織の一例】



【資料4 ピラミッド型組織の一例】



【資料5 ミドル・アップダウン・マネジメント】



メンタリングとは人材育成の手法の一つで、「メンター」と呼ばれる経験豊かな年長者が、組織内の若年者と定期的・継続的に交流し、対話や助言によって本人の自発的な成長を支援することとされる。

本研究では、代表委員は、代表委員と次期ミドルリーダー候補（チーム1）、管理職と代表委員（チーム2）の二つのメンタリングチームを設定し研究を進める。重層的メンタリングチームの活動を通して、協働共育型ミドルリーダーが活躍することにより、校内で協働的に課題解決に当たる意識を高めることを試みる（資料7）。チーム1では、現状分析に基づいて目標設定し、PDCAサイクルの運用により研究を進める。その際、活動に対する自己省察に加え、メンタリングチームによる共同省察を行うことで、力量向上を図るとともに、ミドルリーダーが備えもつ三つの力（課題解決能力・同僚性の構築力・若手の育成力）を高め、ネットワーク型組織の核をつくることを目指す。また、チーム2では、チーム1の活動についての情報や管理職のビジョンを共有し、若手や同僚を育成する方策について検討を行う。二つのチームを機能させることにより、ミドル・アップダウン・マネジメントに基づくピラミッド型組織の核の形成を目指す。

(2) 教育研究リーダー養成研修の概要

ア 研修開設の経緯

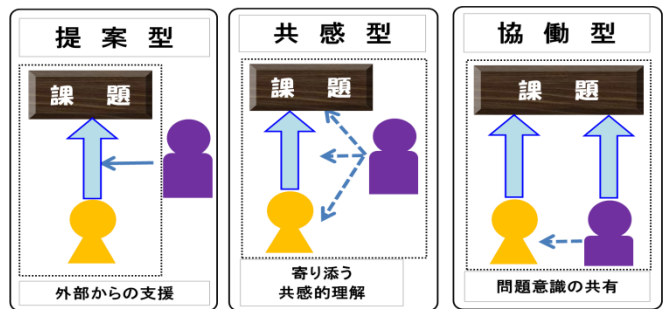
ミドルリーダーには、若手を育てつつ自らも育ちながら、教育実践上の諸問題を解決し、研究組織をリードしていくことが求められており、研究的な見方・考え方にに基づき、現場の実情に即して見通しのある問題解決策を導き出し、実行・評価できる能力が肝要であると考えた。

当センターでは、平成24年度に、従来の「夏期研修」等の長期研修の在り方を見直し、名古屋大学大学院教育発達科学研究科における教育実践研究の手法を導入し、学校及び地域において教育研究を推進するミドルリーダーの育成を目指す「教育研究リーダー養成研修」を開設した。

イ 研修の概要

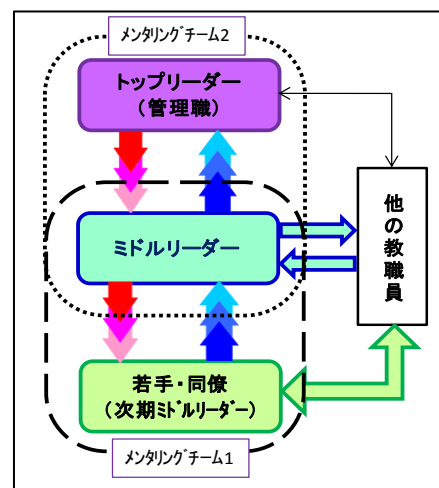
教育研究リーダー養成研修の概要をまとめたものが資料8である。昭和30年代から続いてきた「夏期研修」が、教育研究を通して「個の力」を高めることをねらった研修であったことに対して、教育研究リーダー養成研修は、「学校

【資料6】 類型化したメンタリングの三つの型



提案型：若手や同僚が取り組んでいる課題について、より高い立場から俯瞰しながら、本人にとって有益な情報や解決策、ツール等を提供して、若手や同僚の成長、問題解決を支援していく在り方。
共感型：若手や同僚が取り組んでいる課題について、若手や同僚に寄り添いながら、本人の状況、本人が抱えている課題、解決するプロセスについて、共感的に理解した上で、本人の気付かない側面について情報を与えていくような支援の在り方。
協働型：若手や同僚の抱えている問題について、問題意識を共有しながら、ともに問題解決を図ることを通して、若手や同僚を支援していく在り方。

【資料7】 重層的なメンタリング



【資料8】 教育研究リーダー養成研修の概要

目的	理論的、実践的な学びを深め、「課題解決能力」や「同僚性の構築力」の向上を目指す。学校や地域の教育研究をリードするための資質能力の向上を図る。
内容	校内の教育課題に対してリーダーシップが発揮できるよう理論的・実践的な研修を行う。
条件	現在または今後、教育研究におけるミドルリーダーとしての役割を担う者で、校長（教育長・教育事務所長）の推薦を受けた者。
特色	仮説検証型の教育研究論文にまとめ、研究成果は、学校や地域に還元する。
人数	小中学校30名 県立学校20名
実施期間	5月（開講式）～ 2月（成果発表会・閉講式）
日数	全体研修 5日 訪問研修 2日 個別研修（マンツーマン研修）5日
指導所員	35名（平成26年度）

の力」となる教育研究リーダーを育てる研修である。

そして、同研修では「学校のキーパーソン」となるミドルリーダーに求められる資質能力、すなわち研修員に身に付けさせたい資質能力として「課題解決能力」と「同僚性の構築力」の二つに絞り込み、これらの資質能力を高める研修カリキュラムを実施してきた。この二つの資質能力について、研修を通して求められる具体的な行動は資料9のとおりである。

【資料9 教育研究リーダー養成研修で求められる具体的な行動】

資質能力	ミドルリーダーに期待される具体的な姿
課題解決能力	<ul style="list-style-type: none"> 学校や学級の課題を分析し、課題に応じた解決策を具体化する。 課題解決の取組を組織的・計画的に進める。 課題解決への取組の成果について振り返り、改善につなげる。
同僚性の構築力	<ul style="list-style-type: none"> バランスよく相手の話を聴き、自分の意見を伝える。(コミュニケーション力) 自分の意見や考えを相手に分かりやすく提示する。(プレゼンテーション力) 教職員間の意見の違いや対立を整理、調整する。(人間関係調整力)

ウ 研修の特徴

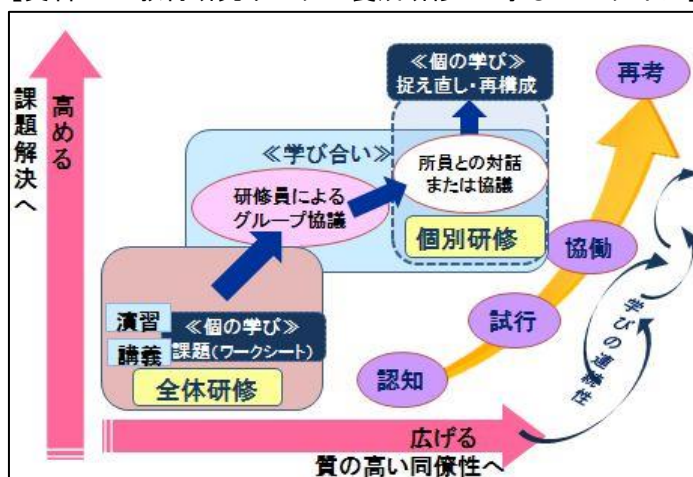
教育研究リーダー養成研修における全体研修は、「講義」→「演習」→「グループ協議」が基本となる(資料10)。この「学びのスタイル」の中で使用されるのが、ワークシートであり、その作成・修正を通して、各自の研究が進んでいく。5回の全体研修でこの「学びのスタイル」を繰り返し行うことで、課題解決に向けて追究し、学びを広げることが体験し、「課題解決能力」と「同僚性の構築力」を高めている。

「グループ協議」の目的は、研修員各自の教育研究の充実を図りながら「同僚性の構築力」を高めることである。グループ協議を繰り返し行うことによって、同僚とともに研究を推進する者、研究をリードする者として必要とされるプレゼンテーション力、コミュニケーション力、人間関係調整力を身に付けさせることをねらっている。それぞれの力を発表者、質問者、司会者の役割に位置付け、各自が役割を意識し、研究を基に協議を行う中で「同僚性の構築力」の高まりを目指す。グループ協議後の、個別研修では、担当所員との対話や協議を行い、学びの捉え直しや再構成ができるようにしている。「認知」→「試行」→「協働」→「再考」という、一つの学びが次の学び、新たな学びにつながる「学びの連続性」が生まれるカリキュラムとなっている。

この全体研修と個別研修の中で繰り返し行われる「個の学び」と「学び合い」によって、研究(課題解決)の理論部分がより確かなものとなり、研修員個々の「自信」と「自覚」につながっている。

また、研修期間中に2回の「訪問研修」を組み入れている。1回目は、研修の初期段階で指導所員が所属校の管理職から研修員に対する思いや願いを聴くとともに、研修員の所属校での立場や様子を観察する。2回目は、研究の理論構築後の実践段階で、研修員が授業実践や研究協議を行う場面を観察し、指導・助言を行う。この2回の訪問研修によって、より実践的な「課題解決能力」と「同僚性の構築力」を育ててきている。訪問研修において、管理職や研修員と面談し、個人研究ではなく学校、同僚を巻き込んだ研究となるよう伝えることによって「チームで取り組む意識」も高められている。

【資料10 教育研究リーダー養成研修の「学びのスタイル」】



エ 研修後のフォローアップ

平成27年度から、名古屋大学大学院の主催で、教育研究リーダー養成研修の研修員に加え、過年度修了者を対象とした「授業洞察力向上講座」を開設し、研修のフォローアップを行っている。講義により最新の知見を得ること、授業記録の分析の演習を通して授業洞察力を高めること、グループワークにより、ファシリテーション能力を向上させることをねらいとしている。

また、当センターで行う教育研究リーダー養成研修のグループ協議に、前年度修了者10名が指導的立場で参加している。前年度修了者にとっては、視野を広げるとともに、校内研修マネジメントのシミュレーションの場となっている。また、当年度の研修員にとっては、研修終了後に期待される自分たちの姿を知るとともに、研修への見通しをもつことにつながっている。

(3) 「教育研究リーダー養成研修」の研修効果の検証

ア 追跡調査の結果

(ア) 修了者の状況

平成26年度の教育研究リーダー養成研修修了者49名を対象に、所属校において研修の成果をどのように生かしているかアンケート調査を行い45名から回答を得た(回答を得られなかった4名の異動については、教員名簿により当センターが調査)。

異動があった修了者は7名であり、42名の修了者は所属校で継続して勤務する状況にある(資料11)。調査時点(平成27年2月)での立場は、学年主任、担任が多い(資料12)。

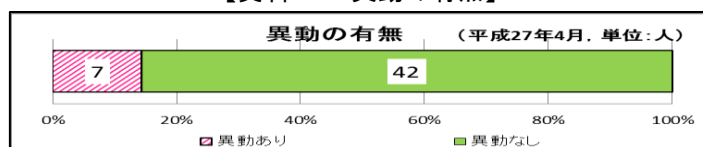
しかし、45名のうち14名は他の分掌と兼任しており、年齢の面から見ても、教職経験年数の面から見ても薄い層であることから、学校の中で期待されているだけでなく、兼任せざるを得ない学校事情も考えられる。

また、平成26年度の教育研究リーダー養成研修を通して取り組んだ教育研究については、半数以上の修了者が継続しており、中には新たな課題の解決に向けての教育研究を進めている修了者もいる(資料13)。

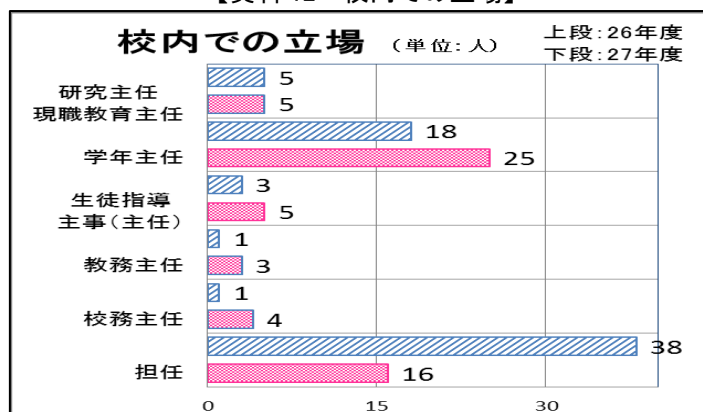
(イ) 研修の有効性と持続性

教育研究リーダー養成研修修了者の追跡調査によって、研修内容の活用度の調査結果が資料14である。90%を超える修了者が1年経過後も現在の研究推進・教育活動・担当分掌等において、研修の内容を「十分生かしている・まあまあ生かしている」と回答している。その主な理由(次ページ資料15)には、ミドルリーダーとしての自覚をもち、求められる資質能力の向上を意識することができていること、校内のさまざまな課題解決に、教育研究を進める手順を応用できていること、同僚との協働を意識できた

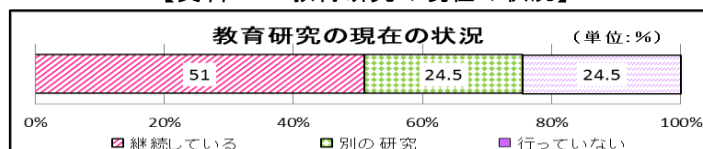
【資料11 異動の有無】



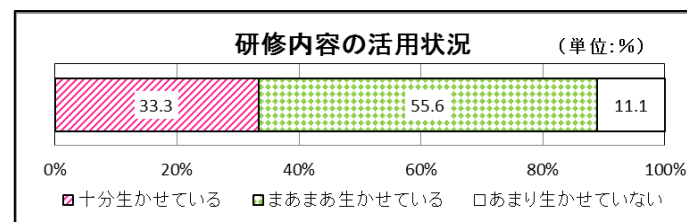
【資料12 校内での立場】



【資料13 教育研究の現在の状況】



【資料14 研修内容の活用状況】



ことが挙げられている。

これらの記述からは、修了者が身に付けた「課題解決能力」と「同僚性の構築力」をそれぞれの立場で応用しながら発揮していること、研修を受講したことで芽生えた自信と自覚が、校内や地区での実践を通して確かなものになっていることが読み取れる。

【資料 15 「研修内容が生かしていると回答した理由（抜粋）」】

- ・講義「ミドルリーダーの役割」で自分の置かれている立場を理解することができ、「課題解決能力の確立」「同僚性の構築」に関わる目標設定をしたことによって、ミドルリーダーとして、どのような能力、資質が問われているかを考えることができた。
- ・教育研究に関わる実践と教育研究のまとめについて、本年度も継続的に取り組み、研究発表を行うことができた。
- ・同僚性の構築に関することや教育研究実践の内容を全校研究等で活用している。
- ・日々の生活の中から課題を見つけ、それを丁寧に解決していくことが大切だということ。同僚と協力し、協働的に仕事を進めていくことが大切だということ。それら課題解決能力と同僚性の構築力を意識し、高めていかなければならないということが自分自身に染み付いたと感じている。
- ・主題・仮説・手だて・検証の手順方法などを日々の実践の中で意識することが多くなった。また、校内外でのさまざまな生徒の活動をキャリア教育の視点で捉え直すことができた。
- ・講義を受け、教員集団が協力していくために何かできないかという気持ちが芽生えた。また、報告書の作成の経験をしたことで、課題に対して順序立てて考えられるようになった。

(ウ) 育成する二つの資質能力について

教育研究リーダー養成研修では、研修によって育成したい「課題解決能力」と「同僚性の構築力」の二つの資質能力について、所属校において期待される具体的なミドルリーダーとしての行動力(資料 16)を設定し、どの程度身に付いたかを、研修員の自己評価(研修期間中には、所属校の管理職等による評価も行っている)によって測っている。

【資料 16 所属校で期待される具体的なミドルリーダーの行動】

【課題解決能力】 (7項目)

- ①教育における今日的な課題について自分の考えを要約して、同僚に伝えることができる。
- ②各教科・道徳・特別活動・生徒指導・学級経営等のうち、自分の苦手な分野の研修の必要性を感じており、克服するよう努力している。
- ③各教科・道徳・特別活動・生徒指導・学級経営等の指導について、自信をもって同僚に指導・助言できる。
- ④教育研究論文作成の過程において、論理的な追究方法が分かる。
- ⑤研究推進のための各種の資料の収集・分析・活用法が分かる。
- ⑥研究推進の主題の設定・仮説・追究の手順・検証の方法が分かる。
- ⑦学校や学級経営上の諸課題を早期に発見し、その対策を練り、同僚教員と相談したり、上司の指導を受けたりして、協働で対応できている。

【同僚性の構築力】 (8項目)

- ①研究推進の方法が分かっており、同僚教職員に指導・助言することができている。
- ②他校の教職員や同僚教職員に対して、積極的に各種の研究推進の提案をしている。
- ③校内での協議中、バランスよく人の話を聴き、自分の意見を伝えている。
- ④校内での協議中、自分の意見や考え、提案内容を協議メンバーに要点を明確にして分かりやすく提示している。
- ⑤校内での協議中、討論を活発にするための話題の焦点化や発言をうまく引き出したり、教職員間の意見の違いや対立を整理、調整したりしている。
- ⑥校内(自分の所属している学年・学級)の課題を早期に把握して、その解決に当たってはチーム(校務分掌の組織)で取り組むという意識をもっている。
- ⑦児童生徒や同僚教職員に対して、対等な立場で温かく話し合うことができ、親和的な態度で指導・助言している。
- ⑧保護者に対して、相手の立場を尊重しながら、共感的な態度で接している。

資料 17 は、資料 16 に示した「課題解決能力」7項目（28点満点）と「同僚性の構築力」8項目（32点満点）について、研修の事前、事後の研修員の意識（自己評価）の変化を表したものである。「同僚性の構築力」に関する項目の合計点が縦軸、「課題解決能力」に関する項目の合計点が横軸である。「課題解決能力」と「同僚性の構築力」のどちらも上昇していることが認められる。

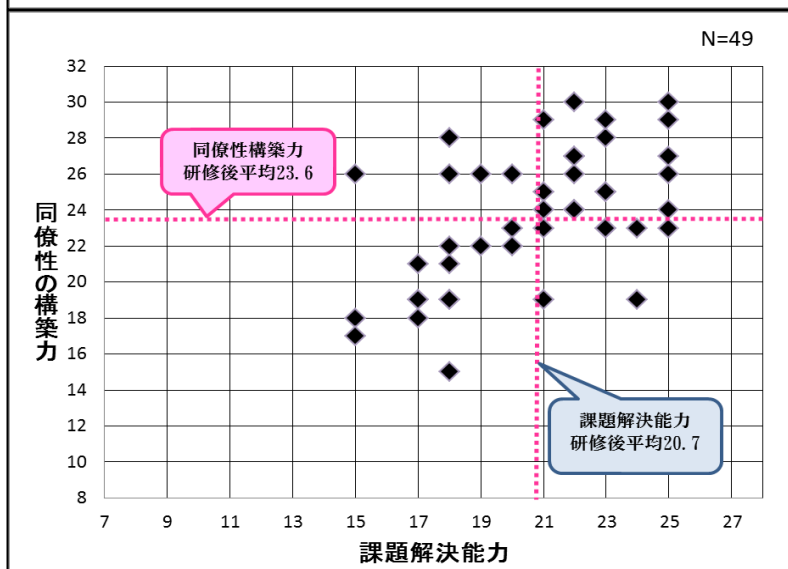
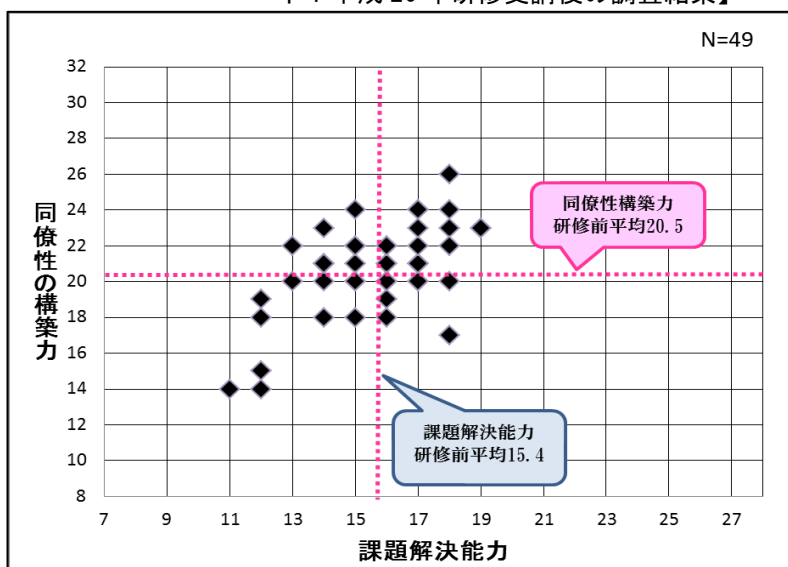
資料18は、研修修了1年後に同じ項目で調査した結果である。「課題解決能力」「同僚性の構築力」ともに、研修直後の自己評価の平均値から0.1ポイント上昇しており、日常実践の中で、研修で身に付けた二つの資質能力の高まりを実感し、これらの力を基にした研究実践を推進することができていると考える。

よって、教育研究リーダー養成研修の内容は、研修修了後、校内における教育研究をはじめとするさまざまな課題解決に応用され、組織的な教育活動を目指す高い同僚性の構築に有効に働いていると考えられる。

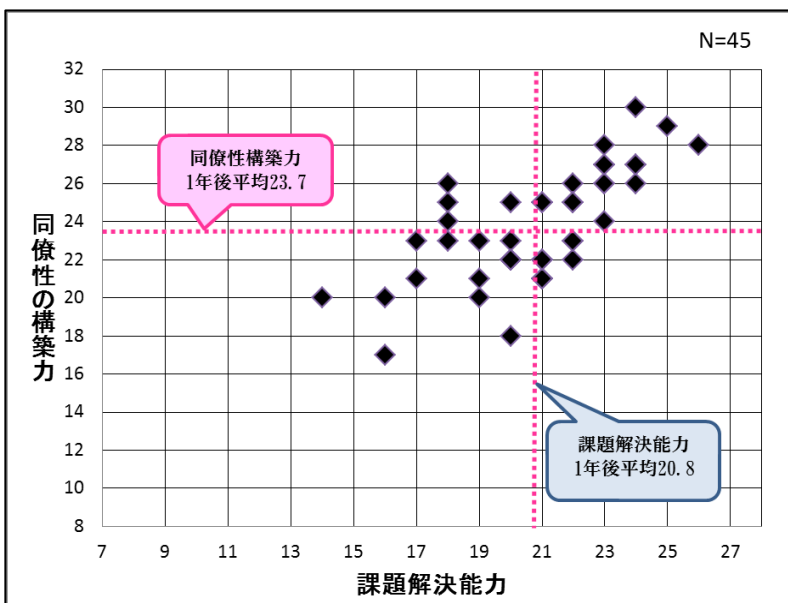
(エ) 教育研究リーダー養成研修の柱

平成 26 年度のリーダー養成研修修了者に、研修の効果について調査を行った。「課題解決能力」と「同僚性の構築力」のそれぞれの具体的な行動について、効果が大きく表れていると感じている研修内容の項目についての回答結果である（次ページ資料 19）。一番効果があったとされたのは、「課題解決能力」の項目⑤「資料の分析・活用方法」、項目⑥「課題解決の手段・方法」であった。同じく「課題解決能力」の項目④「論理

【資料 17 上：平成 26 年研修受講前の調査結果
下：平成 26 年研修受講後の調査結果】



【資料 18 1年後の調査結果】



的な追究方法」についても、多くの修了者が研修の効果を感じている。この三つの項目は、全体研修の中で「課題」と「講義・演習」を組み合わせた内容であることが共通している。教育研究を行った経験が少なく、教育研究論文執筆回数が1回以下の研修員が70%であったことを考えると、本研修を経て身に付ける「研究の方法」は確かなものとなっていることが分かる。

また、「同僚性の構築力」では、項目③「コミュニケーション力」について、多くの修了者が研修の効果を感じている。これは、5回ある全体研修の中に位置付けた「グループ協議」によって育成する力である。

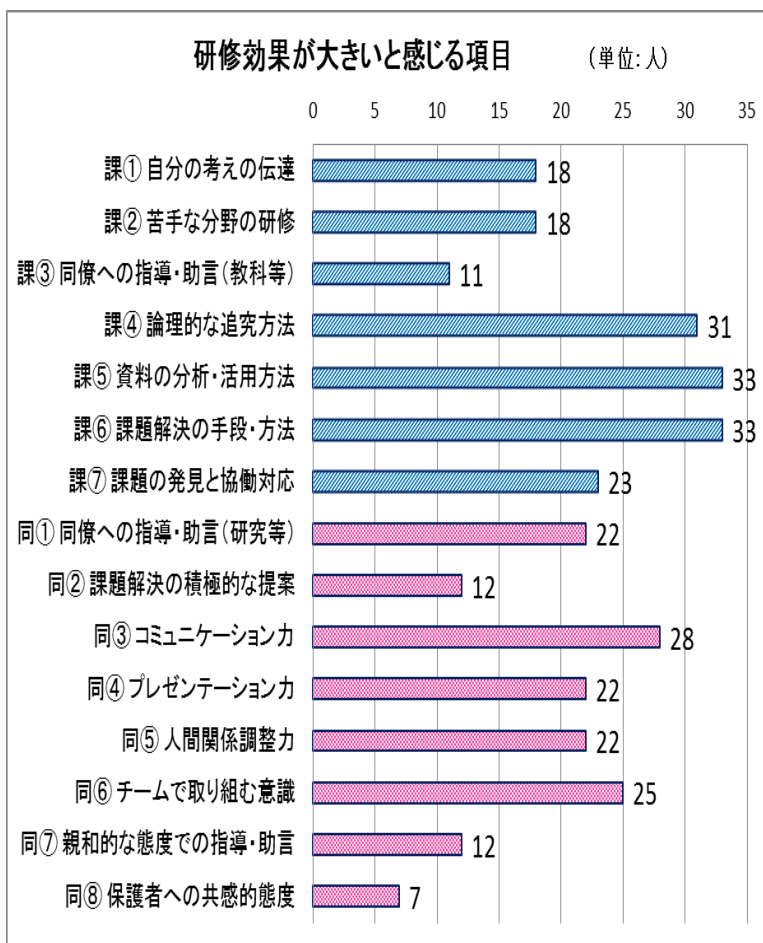
「同僚性の構築力」の項目⑥「チームで取り組む意識」についても、繰り返し行われる「グループ協議」を通して高まっている。本研修の重要な柱である「課題」「講義・演習」と「グループ協議」を通して身に付けた力は、校内における教育研究をはじめとするさまざまな課題解決に応用され、組織的な教育活動を目指す高い同僚性の構築に有効に働いていると考えられる。

(4) 代表委員のミドルリーダーとしての実践

代表委員は、協力校においてそれぞれの立場で研究や課題解決、若手・同僚の育成に取り組んでおり、業務を推進する姿や組織への働きかけの工夫には、個の強みが生かされている。7名の取組を基に七つのミドルリーダーとしてのモデルを示す。

行動の分析については、代表委員が記録する「行動の記録」と担当所員による協力校訪問時における管理職、代表委員、同僚教員への聴き取り、代表委員による協力校の相互訪問時に行った協議記録を資料としている。「行動の記録」は、代表委員が若手・同僚教諭に助言や指導を行った内容、その効果や反応、省察をまとめたものである。協力校への訪問は研究授業や研究協議会、学年会などの折に、担当所員による訪問を3回または4回、代表委員による相互訪問を6回行った。

【資料19 リーダー養成研修の効果が大きいと感じる項目】



ア A教諭のミドルリーダーモデル

「研究主任として、授業研究、研究協議を通し、若手の発想とベテランの経験則の融合を図るミドルリーダー」

《ミドルリーダーとしての取組》

- 国語科授業のユニバーサルデザイン化を推進し、全校の国語力の向上を目指す。
- 同僚が、ユニバーサルデザイン化した授業を実践するため、チーム意識を高める。
- 職員の話し合いの活性化を意識したファシリテーションを行う。

(ア) ミドルリーダーとして進めてきた研究・研修

A教諭の勤務校では、「豊かな心をもち、確かな学力を身に付けた児童の育成—国語力を高める指導・活動を通して—」の研究主題に基づき、国語力を高める授業を通して、授業に楽しく集中して取り組み、仲よく落ち着いた学校生活を送ることができる児童の育成を目指してきた。「読むこと」が苦手な児童や「想像したり、意味を考えたりする学習」が苦手な児童の姿から、「国語授業のユニバーサルデザイン」の手法を取り入れることが有効であると考えた。国語授業のユニバーサルデザインとは、「どのクラスにもいる、発達障害の可能性のある子や学力が劣りがちな子に対する指導の工夫や配慮が、他の子にとっても楽しく『分かる・できる』授業に通じる」という考えの下、通常学級で行う授業デザインのことである。A教諭は、現職教育主任として、先導的に国語授業のユニバーサルデザイン化の研究を進めるとともに、その成果を全校体制での取組へと広げるため、研究授業や、研究協議会の改革に着手している。

平成27年度は、全学年でユニバーサルデザインを取り入れた国語授業の取組を進めた。また、研究協議会では、職員の話し合いの活性化を意識し、授業を録画した動画を用いながらの検討や、低学年、中学年、高学年でのワークショップ型の協議を行い、若手もベテランも積極的に意見を出し合い、活発な話し合いをすることができるようになった。

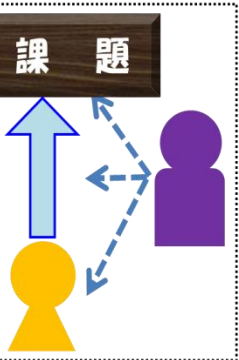
平成28年度は、現職教育と、健康推進教育協力校として健康教育の研究が同時進行している。これまで行ってきたユニバーサルデザインの手法を用いて、推進校として研究を進めている。現職教育では、1学期から研究授業を進め、ワークショップ形式の研究協議を通して、授業改善に努めてきた。少しずつ変化が見られるようになり、ユニバーサルデザインについての共通理解が進み、授業準備等に意識的に取り組む若手や同僚の姿が見られるようになった。A教諭は、若手や同僚の授業づくりにできるだけ関わり、ともに学んでいく姿勢を重視し、現職教育を進めている。

(イ) ミドルリーダーとしての姿、研修の学びの還元

ミドルリーダーとしての立場を自覚し、国語授業のユニバーサルデザインについて、若手や同僚の共通理解を図り、研究主題に迫るための実践を進めている。校外の研修の場にも積極的に参加し、さまざまな教員の取組を学び、A教諭自身の資質・能力の向上を図るとともに、研修で得た学びを、校内にいかに関元するかについて常に意識して行動している。

教育研究リーダー養成研修を通して、教育研究の進め方の理解を深め、研究的なものの見方や考え方にに基づき、校内現職教育推進におけるPDCAサイクルの機能的運用を意識した研究計画、研究実践に取り組んでいる。

(ウ) 同僚・若手の育成についての思いと、行っている（行ってきた）こと

メンタリングの型	育成についての思い	行っていること
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">共 感 型</p> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> <p style="text-align: center; font-weight: bold; background-color: #333; color: white; padding: 2px;">課 題</p>  </div> <p style="text-align: center; font-weight: bold;">寄り添う 共感的理解</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> ・得意分野に関わることは、自らが中心となり動いてもらうようにする。 ・ともに子どもに寄り添った支援ができるようになってほしい。 ・現職教育の機会を生かして、授業力の向上を実感させる。 ・さまざまな見地から学び、自分の手だての一つとして行ってほしい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・A教諭が児童理解に苦しんだとき、心理学の専門的見地ではどうなのか助言を求めようにした。 ・情報交換をこまめに行い、意思疎通を図る。 ・得意分野の業務は、任せる。 ・ちょっとした機会に学級の様子を聞く。 ・折を見て教室の様子を観察し、さりげなくフォローに入り、アドバイスをする。 ・授業の手だての紹介や、研究会に誘いともに学ぶ。

(エ) ミドルリーダーとして常に心がけていること、身に付けたいと思う力

「若手の力量向上をさりげなくサポートできるような助言や行動ができること」「管理職やベテランと若手をつなぐような発言、行動ができること」を目指している。目指す姿に迫るため、若手や同僚の思いや考えを引き出すため、相手に敬意を払い、話をよく聞くことや、待つこと、常に学ぶ姿勢をもつことを意識している。

研究の推進に当たり、協議や教員間の話し合いは活性化してきている。研究を更に深めるためICT機器を有効活用した協議について検討を進めたいと考えている。また、時として、自分のことで精一杯になることがあり、若手への指導や助言、調整がうまくできないことがあるため、よく周りを見て、的確に状況を判断することができるようにしたいと考えている。

経験豊富な教員集団の中でミドルリーダーとして活動することにさまざまな課題がある。果たすべき役割ははっきりしているので、ミドルリーダーとしての役割を機能させていくには、認めてもらう、行動してもらう、支えてもらうためには何が必要か、どういう動きをするとリーダーとして認めてもらえるかということを意識していかなければならないと考えている。

(オ) ミドルリーダーを支え育てるもの

A教諭は、自身が協働共育型ミドルリーダーとして成長していくための支えとなるものとして、個の力量向上を目指す教員集団を挙げている。現職教育主任として、授業のユニバーサルデザイン化に取り組み、3年目を迎えている。A教諭と同学年の若手教員で始めた取組が、児童や学校の現状分析を基に、所属校で有効なユニバーサルデザインの手法について研究を進めていく中で、同僚教員の理解を得て徐々に広がりを見せている。

全ては子どもたちのためという思いの下、教員個々の実践について建設的な議論ができる批判的な同僚や、互いを尊重し合える同僚、研究推進のみならず、さまざまな場面で喜怒哀楽をともにする相棒の存在は重要であると考えている。

(カ) 管理職・同僚からの声 (聴き取り調査から)

<管理職>

- ・ユニバーサルデザイン教育の研究が3年目を迎えており、徐々に浸透してきている。また、国語科指導の中で試行しているが、そこで得られたことを、教科指導に限定することなく、学校生活のどのような場面で生かせるかを常に考えることが必要である。そのためには、さまざまな教育活動に常に目を向けていることが大切である。
- ・教科指導については、実力、指導力ともに信頼している。
- ・学校全体を視野に入れて、学年レベルから学校レベルでの働きを期待している。
- ・自主的な研修に積極的に取り組むなど勉強熱心であり、冷静に物事を見て、論理的に説明できるというよさがある。また、研修会等への参加に若手を誘っているなど、若手の面倒見がよい。
- ・互いに支え合い、学び合う関係があり、若手に対して、常に丁寧に指導・助言を行っているため、A教諭から学ぼうとする教員が多くいる。
- ・生徒指導力など、自分に不足している部分についての課題意識をもたせ、改善に取り組ませる。また、同僚だけでなく、子どもたち全体を動かせる力も身に付け、教育研究リーダーとしてではなく、スクールリーダーとして成長してほしい。そのためには、私たちが手本となり、教えながら、見せながら指導していく必要を感じている。

<同僚教員>

- ・ユニバーサルデザインの視点を取り入れた授業の構想等、親身になってアドバイスしていただける。
- ・見通しをもって、丁寧に説明し、一緒に考えたり、動いたりしていただける。
- ・組織や人、学校に見られる変化として、丁寧な説明や、親身な指導・助言を継続的に行うことにより、研究に関して、オープンな雰囲気が広がって、同僚・仲間としての意識が高まり、全体が同じ方向へ動いていると感じる。
- ・さらに望むこと、改善を望むこととして、A教諭を通して、学校が目指すところや管理職の考え等、研究のことだけではなく、さまざまな話ができるようにしてほしい。

イ B教諭のミドルリーダーモデル

「若手の意見とベテランの実践知を積極的に取り入れ、学年を協働で課題解決を図るチームとして機能させるミドルリーダー」

《ミドルリーダーとしての取組》

- 学年、学級経営上での課題を早期に発見し、協働で対応する。
- 同僚の意見をバランスよく聴き、自分の考えを伝える。
- 研究の活性化のため、自分自身も進んで研究に取り組む。

(ア) ミドルリーダーとして進めてきた研究・研修

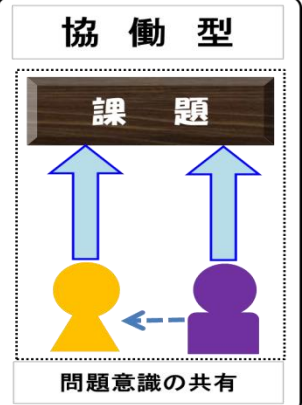
平成 27 年度は、第 6 学年 4 学級の学年主任であり、B 教諭、中堅教員 1 名、若手教員 2 名の構成であった。B 教諭から声をかけ、学級の様子などを聴くこと、学年の様子を見て、気付いたことを進んで伝え、学級や学年の課題を共有し、自身の経験に基づいた指針を示した上で、学年団で協議し、協働で課題解決に当たることを意識した。中堅教員と若手教員が協働して課題解決に取り組むことができるよう学習指導や学校行事の際、中堅教員には、自身の経験を若手教員に積極的に伝えるときも、サポートを依頼し、話しやすく働きやすい学年経営に努めた。結果として、互いに思っていることを伝え合う機会が増え、職員室で学年が集まるときには、連絡だけでなく子どもの様子などを話すことが多くなった。中堅教員には、「若手を育てる」ことを意識した言動が見られ、若手教員からは、自らの課題解決のために積極的な取組が見られるようになった。

平成 28 年度は転勤を経て、第 2 学年 2 学級の学年主任として、同学年の新任教員の指導に当たっている。転勤直後ということもあり、学校の様子や同僚の特徴を捉えることにも留意している。担任の特性を生かした学年経営、若手の育成を心がけ、新任教員の力量向上のため、授業研究を行ったり、単元構想についてアドバイスをしたり、二人で協議を行ったりしている。また、学年の取組に対する情報交換を他学年と積極的に行うことにより、協働体制の構築に取り組んでいる。

(イ) ミドルリーダーとしての姿、研修の学びの還元

学級・学年の課題を共有し、解決に向けて、若手や同僚の思いを大切にしつつ、自身の経験を基に検討し、見通しをもった解決策を講じるようにしている。自身だけでなく、若手・同僚の専門的力量的向上のため、新しいことにも挑戦していく姿が見られる。教育研究リーダー養成研修で培った同僚性の構築力を基に、何事に対しても同僚に相談したり、意見を求めたりし、自分の考えを押し通そうとするのではなく、バランスよく周りの意見を取り入れて、物事を決めることを意識している。

(ウ) 同僚・若手の育成（メンタリングの実際）

メンタリングの型	具体的な働きかけ(計画)	働きかけの実際
<p style="text-align: center;">協働型</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ・子どもの指導について後輩に教え、育てる意識を高めさせる。 ・自分の考えをあらかじめ伝える。 ・常に声かけをし、考えを引き出す。 ・仕事を任せ、自信をもたせる。 ・児童の実態把握に基づいた授業を計画、実践できるようにさせる。 ・研究に進んで取り組ませる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・学校行事では、学年の中心となって、子どもたちへの指導をさせた。その指導の様子について、後で伝えるようにした。 ・校内の授業研究会では、必ず指名し意見を求めるようにした。 ・単元構想についてアドバイスしたり、授業後に二人だけで協議会を持ち意見交換をしたりした。

(エ) ミドルリーダーとして常に心がけていること、身に付けたいと思う力

小学校は担任一人で学級の問題などを抱えてしまうことが起こりうる環境にある。そこで、B教諭は、若手教員に対しては、学級で抱えている問題を聞き出し、問題を学年団で共有するとともに、協働して解決を図ることを意識し、学年団が気持ちよく働くことができる環境をつくることを心がけてきた。

自分の経験と感覚で物事を進めている部分があるため、相手が納得できるような説明ができないことがある。そこで、意見を求められたときに、相手を納得させられるように自分の考えを的確に伝えることを意識し、自身の力量向上に努めてきた。また、学年の教員が自分のよさを十分発揮できるように、声をかけたり、その人に合った仕事を任せたりし、サポートしてきた。

転勤を経て、現在は、同僚の特徴を捉えることや、今どんなことを思っているのか、何に困っているのかを把握することを心がけている。また、自分のことで精一杯になると、周りのことが見えなくなってくるため、冷静に対応する力や、問題や課題に気付き、同僚に分かりやすく伝える力を高めていくことが必要であると考えている。

(オ) ミドルリーダーを支え育てるもの

転勤1年目ということもあり、まだ相棒や批判的な同僚がいないため、その存在の重要性を感じている。新しい環境に慣れることが大変で、若手教員を育てることが難しいとも感じている。しかし、校内には、ミドルリーダー候補がたくさんいるため、管理職の協力を得て、学校全体で若手教員を育てていき、組織の力を高めていく雰囲気をつくっていきたいと考えている。現状は、若手教員の育成において、育っているか、大丈夫かという不安を抱いている。

新たな職場で、よい意味でゼロからのスタートと捉えている。2学級の学年であり、視野が狭くなることが懸念されるため、B教諭が若手教員を育てる意識を大事にしながら、教科部会や分掌での活動の機会を利用し、他の教員の考えにも触れられるように努めている。B教諭と若手、同僚の間でネットワークを構築することにより、若手や同僚の力量を高め、学校の力を高めていくことが期待される。

(カ) 管理職、同僚からの声 (聴き取り調査から)

<管理職>

- ・後輩の質問や意見を聞くことが、自分を振り返るよい機会となっている。また、自分が判断に迷うときに教頭に相談することが多い。教頭の一言も自分を振り返る機会となっている。
- ・専門的力量が高く、時間を惜しまず、根気よく丁寧に仕事を進めることができる。また、明るく朗らかで、柔軟さも併せもつ。自身のよさを生かし、新任教員を育てるとともに、学校運営の視点をもちながらの学年経営を進めてほしい。
- ・「子どもたちのために」という思いを生かした学年経営、学習指導が進められている。新任教員に対し、指導的ではなく、相手の思いを酌み、ともに考える、寄り添うミドルリーダー像を示してほしい。
- ・転勤当初から学校運営上の課題を改善するための提案をしてくれている。転勤により、桜町小学校のよいところや、変えていきたいところが見えることと思う。広い視野と学校運営の視点を持ち、若手を育成して行くことを期待する。
- ・ミドルリーダーを担う学年主任であるならば、同僚に活躍の場を上手に与えながら、成長を促すことが必要である。人柄もよく、多くの指導を受けなくても、一教員としてここまで育つことができた。この研究を通して、ミドルリーダーとしての自覚を更に高めてもらいたい。

ウ C教諭のミドルリーダーモデル

「若手に仕事を任せ、サポート体制を整えることにより、実践知の伝承と若手の成長を促すミドルリーダー」

《ミドルリーダーとしての取組》

- 学年・学級経営上の諸課題を早期に発見し、管理職の指導・同僚との協働により丁寧に対応する。
- 本学年における成果や課題を学校全体で共有し、よい点は学校全体で生かしていくなどの分析・報告・発信力を高めていく。

(ア) ミドルリーダーとして進めてきた研究・研修

平成27年度、第1学年の学年主任として、「生徒全員が安心して生活し、落ち着いて学びに向かえる学年をつくる」ことを目標に掲げた。課題解決能力では、学年・学級の諸課題の早期発見、早期対応のため、管理職の指導の下、学年団との協働により、丁寧に対応していく力を身に付けること、同僚性の構築力では、学年の教員が、仕事に対してやりがいを感じ、学年をよりよくするための工夫、提案ができる学年運営力を身に付けることを意識して研究を進めた。

学年の教員が積極的に提案し、活性化することをねらって次の3点を心がけた。

- ・多くの教員に仕事を任せる。
- ・学年団からの提案は、マイナスに働かない限り、実現できるように進めていく。
- ・C教諭自身が新たな試みを提案し、新たなことを始めてもよい雰囲気をつくる。

その結果、さまざまな提案がなされ、工夫・提案し合える雰囲気ができた。また、生徒の様子や各学級の様子について細かく観察し、丁寧に指導・改善を進めること、学年内で生徒指導や学習規律について、同一歩調で指導を進めることができた。

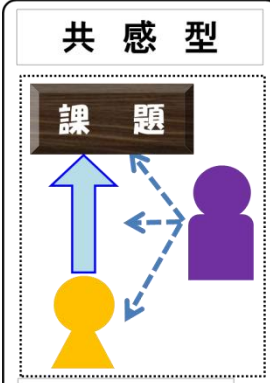
本年度は、授業研究部部長を兼務している。職場に若手が増えていることを踏まえ「授業改善の5視点」を定め、日々の授業に取り組んでいる。研究授業は各教科で行う方向で、教務主任と協働し、計画を進めている。「授業を大切に行うこと」を学校・学年経営の一つの軸に据えているため、どの教員も授業を大切に、生徒に寄り添いながら日々指導に当たっている。

(イ) ミドルリーダーとしての姿、研修の学びの還元

学年運営は課題解決能力が重要であり、PDCAサイクルで考えている。C教諭自身や学年団の教員が提案して行った各種の取組については、成果や課題を分析し、学校全体で共有することを目指している。学年経営目標の達成に向けて、同僚との協働による丁寧な対応を心がけ、話題を提示したり、相談に乗ったりし、学年の教員がもつ多様な個を高められるような配慮をしている。また、学年団で積極的な取組ができるよう、自ら率先して新たな取組を提案するとともに、業務を分担し、協力して取り組むことを意識している。

学年主任として、部会資料をしっかりと準備して会議に臨み、司会進行役をして、いろいろな教員の意見を聴いてきた。昨年度、学年の生徒の様子やこれまでの所属校における課題から「職場体験の時期」「修学旅行の宿泊地と業者」を変更したり、「基礎コン」「プチ研究授業」「月目標」「生徒主体の学年レク」を行ったりするなど、新たな取組を進めてきた。その内容を学年通信の配付や総務部会でのやり取りを通して各学年主任にも伝えている。学年の取組の成果や課題を学校で共有し、よい点は学校全体で生かしていくといった姿から、研究を推進していく力が高まっていることがうかがえる。

(ウ) 同僚・若手の育成（メンタリングの実際）

メンタリングの型	同僚・若手の育成についての思い	行っていること
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center; font-weight: bold;">共感型</p>  <p style="text-align: center;">寄り添う 共感的理解</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> ・学年に関わる初任者や少経験者が、生徒指導や学習指導について自信をもって当たれるようにしたい。 ・職員間のコミュニケーションをとり、学級経営や部活動を中心に力を発揮してほしい。 ・学年、学校を中心となって活躍する存在として、学年会や職員会での提案・提言を期待している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・学年副主任や学年の教員に、悩んでいる教員の話の聞いたり相談に乗ったりしてもらおうよう依頼した。 ・定期的に授業を15分程度参観し、気付いたことを伝えた。 ・学年会では、多くの教員が発言の機会をもてるようにした。 ・担当教員が学校行事の活動でおもしろい提案をしてくれたため、できるだけ実現できるよう調整した。

(エ) ミドルリーダーとして常に心がけていること、身に付けたいと思う力

学年団の役割分担を明確にし、できるだけ人に任せ、進捗状況を定期的に聞き、一緒に進めていくことを意識している。また、管理職への報告・連絡・相談は密に行っている。課題を見つけたり、学年の教員から聞いたりしたら、解決するために何らかの手だてを必ず打つことを心がけている。学年主任として、生徒の様子、状況を把握し、生徒の意識を、どのように学校生活へ向けさせるか、学年の約束がやや守られていない生徒・学級について学年全体で対応するため、全体に目標を示すようにしている。

見通しがもてない部分があることや対応の選択肢の不足を補うため、学年団のベテラン教員の経験や管理職の指導、学年団の教員との協働により、資質能力の向上を図り、周囲の誰からも納得され、信頼される存在となることを目指している。

(オ) ミドルリーダーを支え育てるもの

相棒や批判的な同僚、ビジョンを示してくれる管理職が、全て存在しており、有り難いと考えている。年代が近い学年担任団であり、強く言うことは難しいが、お互いに授業を見合ったり、声をかけ合ったりすることはできている。心配なことがあれば、互いに支え合うことができている。

(カ) 管理職・同僚からの声（聴き取り調査から）

<管理職>

- ・とにかく研究熱心であり、何事にもポジティブに前向きに取り組んでいる様子がうかがえる。疲れた顔を見せず、いつも笑顔で子どもたちや学年のスタッフには接し、うまくコミュニケーションを取りながら、子どものことを中心に据えた活動を取り入れようと考えている。
- ・子どもたちに、なぜそのようなことをさせるのか、はっきりとした意味付けを考えた上で、実践につなげている。また、ベテランの教員の考えもうまく取り入れ、若手には日々声かけをしながら、学年経営に当たっている姿が見られる。
- ・学年主任2年目を迎えたC教諭には、子どものことを第一に考え、いろいろなことにチャレンジして行動を起こしてほしいと、常日頃から伝えている。常に同僚や子どもたちの声を聞く耳をもってほしい。まだ若いので、特に、ベテランの教員の言うことには聞く耳をもって学年経営に生かしてほしい。
- ・現状のままでも申し分のない働きぶりである。あえて出すとすれば、自分の学年のことだけではなく、もう少し視野を広げて学校全体のことを見据えて、さまざまな改革をしてもらえると有り難い。

<同僚教員>

- ・生徒だけではなく、教員に対しても、常に声をかけてくれているので頼りになる。
- ・社会人として大人として立派である。自分は時折感情的になってしまうことがあるが、C教諭は常に毅然としており、頼りになる存在である。
- ・C教諭自身もICTを活用して授業を行っているが、他の教員（学年以外も）がICT機器を授業で活用するに当たって、困っているときには、すぐに相談に乗っている姿を見る。
- ・常に声をかけてくれるので、学年間での報告・連絡・相談は怠らないよう、風通しのよい雰囲気になっている。C教諭が周りに気を配りながら頑張っている姿を見るので、頼りにしており、学年のスタッフもC教諭について行こうという気持ちになっている。
- ・朝の打合せに出られない副担任に、できる限り早い段階で情報を共有できるようにしてほしい。
- ・大変生徒思い、同僚思いであると思う。

エ D教諭のミドルリーダーモデル

「若手教員の思いや意見を酌み取り、教員間のつなぎ役として、若手や同僚の成長を促すミドルリーダー」

《ミドルリーダーとしての取組》

- 学年経営上の諸課題を早期に発見し、同僚との相談・上司の指導を基に、協働で対応する。
- バランスよく人の話を聴き、親和的な態度で指導・助言する。

(ア) ミドルリーダーとして進めてきた研究・研修

平成27年度は、初めての第3学年担任であったため、進路指導等の担任業務を中心に進めた。学年内で、同性の教員や若手教員のさまざまな考えを受け止め、円滑な学年経営を支えることを意識した。

若手教員には、主任に大まかな計画や考えを話してから動いた方がいいという助言をしていたので、3学期に入って、卒業への準備が進み始め、若手教員が立案会を動かし始めた際には、事前に学年主任と相談して活動を決めることができた。若手教員が一人で抱え込みすぎないように、また、学年主任が納得できるように、二人の間で意見調整を進めた。

また、同僚教員には、こまめに声をかけ、話を聞くようにした。十分に話を聞いた上で、学年主任の考えを伝えるようにした。同僚教員の思いを受け止め、自分の意見を話すことで、「主任がそういう考えであることは分かっている」と同意を示してくれることも多くなった。

本年度は第1学年を担当している。同一学年が異なるフロアに配置されているため、フロアの班長として、同学年の同僚を育てることを意識した取組を進めている。

また、来年度予定される研究発表に向けて、校内で研究の方向性について検討を進め、研究主任の案に対して、D教諭を含めた3名の副主任が意見を述べ、研究構想を固めていっている。まだ、管理職、教務主任、研究主任等それぞれの立場で、それぞれの思いがあるため、調整が難しいと感じているが、夏季休業中に、現職教育や教科部会を中心に話し合いを進めてきた。副主任として研究推進委員会で話し合ったことを、全体会で諮る前に、個人的に教員に説明するなどし、合意形成できるようにしている。

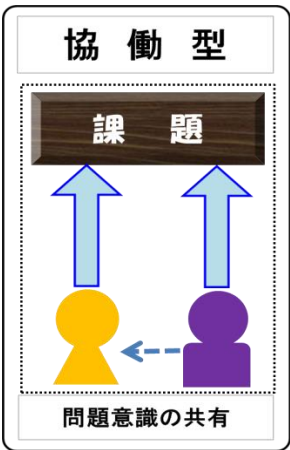
(イ) ミドルリーダーとしての姿、研修の学びの還元

昨年度は、学年経営については、対応が後手に回り、課題の発見が遅れることがあった。しかし、何か課題が見つかった場合には、同僚と相談し、上司の助言を受け対応することができた。

同僚の話をよく聞き、それぞれの思いや考えを受け止めた上で、自分の意見を伝え、調整を心がけた。仕事に見通しをもてず、多面的・多角的に物事を見る余裕をもてないこともあったが、同僚には、学年主任とよく話をするよう助言し、業務をおおむね円滑に進めることができた。

今年度は、研究副主任として取組を進めている。研究の大枠は出されているので、教科での検討、全体会での協議、再度の教科での検討を大事にしたいと考えている。それぞれの考えに相違が生じるのはやむを得ないため、委員で話し合って決めた内容については、納得が得られるよう丁寧な説明をすることを心がけている。中学校の研究であるため、テーマが大きく、いろいろな方法を用いることが考えられるので、それを包括的に取り扱っていけるようにしていかななくてはと考えている。限定的である方が研究を進めやすいという教員もいるので、サポートを丁寧にするよう心がけている。

(ウ) 同僚・若手の育成（メンタリングの実際）

メンタリングの型	育成についての思い	行っていること
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center; font-weight: bold;">協働型</p>  <p style="text-align: center; font-weight: bold;">問題意識の共有</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> 同僚の思いを聞いた上で、計画と一緒に立てる。 計画を進める際、気が付いたことをアドバイスしたり、ともに活動したりする。 授業を互いに見合い、同僚のよさを引き出す。 少経験者の同僚に対し、学年や全校で動く際には前もって声をかけ、学級経営に見通しをもたせる。 	<ul style="list-style-type: none"> 計画や指導を一緒に行うことで、同僚の思いを生かしたアドバイスをする。 授業の進め方や単元の組み方について相談をする。アドバイスをしつつ、ともに考えていくようにしている。 教室にいるときに、給食や掃除、放課の様子を見て、声をかけるようにしている。

(エ) ミドルリーダーとして常に心がけていること、身に付けたいと思う力

多くの教員の声を聞くように心がけている。自分とは異なる視点でものを見ている教員も多いので、いろいろな教員に声をかけて考えを聞いている。自分の意見をもつことがあまり得意ではないので、周りの話をよく聞いてから、自分の意見を形成している。人の意見を聞いてから自分の考えをもつのではなく、物事に対して自分の考えをあらかじめもてるようになりたいと考えている。苦手意識のある人とも、上手な距離を保ちつつ、うまく話ができるよう心がけている。

(オ) ミドルリーダーを支え育てるもの

D教諭は、ミドルリーダーという立場を自覚したり意識したりすることが重要であると考えている。自分の得意分野を生かしたり、仕事を任せられたりする中で、自分がリーダーシップをとるべき立場であることを自覚することにより、周りに目を配ったり声をかけたりすることができるようになって考えている。少し責任のある仕事を任せられると資質能力が高まり、自覚をもつことにつながるので、経験を積むことが大事だと考えている。また、管理職がビジョンを示すことの重要性も感じている。仕事を任せられたり、仕事に取り組んだりしていく中で、同僚の信頼を得、互いに意見を言い合える相棒や、的を射た批判をしてくれる人も出てくる。D教諭自身は、教育研究リーダー養成研修に参加して立場を自覚し、いろいろなことの見方が少しずつ変わってきている。

(カ) 管理職・同僚からの声（聴き取り調査から）

<管理職>

- ・ 昨年は、3年目で初めての第3学年担任であったため、担任業務を覚えてほしいと思い、余分な仕事は省いた。厳しい学年主任の学年であったが、若手の話を聞き、フォロー役として若手の女性教員をまとめ、信頼を得た。上とのクッション役となったことで、若手育成力にもつながった。
- ・ 研究推進に関して、前任校での経験もあり、昨年の研究授業でも力があることは皆も認めているため、力を発揮してほしいと考え、研究副主任を任せている。研究部の現職会議で、皆の意見を聞き終わってから、研究主任をたてながら立場をわきまえて自分の意見を述べるなど、研究副主任の立場で能力が生かされている。
- ・ 今年は、4年目を迎え、上と下をつなぐ役だけでなく、横のつながりもつくってほしいと思い、各階の3から4クラスの班長として、隣クラスの転任してきた3年目の教員を育てるように言うてある。フロアリーダーとして、次の副主任として育ててほしい。

- ・学校を動かす力量をもってほしい。そのためには経験値だけでなく、受けもてる範囲を広げたい。いろいろな職場に行き、いろいろな仕事を持ち、いろいろな人と会うことが大切であると考え
- る。
- ・遠慮がちなところがあるが、リーダーシップをもっと発揮してほしい。実践の伴った女性リーダーになっていくと思う。早い段階で役職に就くとよい。

<同僚教員>

- ・気軽に声をかけられる先輩。行事等について教えてくれ、頼れる。困っていても聞きづらいことに対して、先に「大丈夫」と言いながら教えてくれる。
- ・年度初めから声をかけてくれた。困っているかなと思うことに声をかけてくれる。
- ・教科が同じなので、「大丈夫」と声をかけてくれる。初めのころ、授業で悩んでいた。自分を否定せず、「こうしてみたら」と押し付けずに声をかけてくれる。押し付けるのではなく「こうやってみたら」と言われるので、素直に聞ける。
- ・まだ自分が学校になじんでいないとき、業後に声をかけてくれた。感謝でいっぱいである。
- ・よき先輩。楽しい授業をされている。また、子どもを大切にしている。通信を毎日のように出したり、自学ノート、学級独自の日記から言葉を拾ったりしている。まねしたくてもできない。
- ・一歩先を行く、目上で追いつきたいが追い越せない目指す目標であってほしい。
- ・学校に役立てるようになりたい。近い将来、若手教員に対して、D教諭がしてくれたように自分から声をかけていけるようになりたいと思う。

オ E教諭のミドルリーダーモデル

「アクティブ・ラーニングを取り入れた授業への改革を提示し、教科指導の充実を図る
ミドルリーダー」

《ミドルリーダーとしての取組》

- アクティブ・ラーニングを取り入れた数学科授業を展開する。
- 数学科教員との協働により教科指導の充実を図る。

(ア) ミドルリーダーとして進めてきた研究・研修

平成27年4月から第3学年文系の数学の授業において、4月当初に「生徒自ら考えることを大切にす
る授業」にすることを伝え、意見交換ができるよう4人のグループをつくり進めた。「できるだけ多く
の生徒が問題を解ける」よう4月から7月までの4か月間は生徒が板書し、E教諭が解説を行うように
した。9月から11月までは予習を実質的に担保するための方法として3人一組のグループにおいて全て
の生徒がそれぞれ毎回1問ずつ担当し、残りの二人に解説する方法とした。生徒の活動や問題の解説に
時間上の制約が生じたが、直後に解説を行う形式にしたことで授業にまとまりができた。この形式で授
業を行った結果、お互いの納得を大切にした話し合いをしていることを実感した。

また、この研究に取り組むことによって若手教員ともさまざまな機会に授業について聞いたり、話し
たりすることが増えたと感じている。アクティブ・ラーニングの実践を目標に掲げる若手教員もいるた
め、今後も対話を重ねていきたいと考えている。

平成28年度は、第1学年担任で、数学科主任を務める。教科主任という立場を得たことにより数学
の教員とコミュニケーションをとる機会が増えた。数学のよさを実感できるような授業とはどんな授業
であるかということについて考え、数学科の授業改善に取り組んでいるが試行錯誤の繰り返しである。
生徒それぞれがよさを実感できるような授業を目指している。授業で扱う題材や授業方法を工夫するこ
とにより、授業の問いが生徒自らの問いとなり、自然に熟考し、納得が得られるという経験を生徒にさ
せたいと考えている。

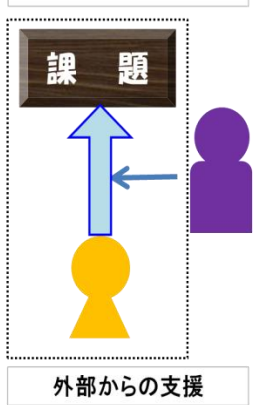
(イ) ミドルリーダーとしての姿、研修の学びの還元

数学科授業の改善をめざし、ジグソー学習やグループ学習など学習形態の工夫、教具の活用など、所
属校における先導的な研究を推進し、授業改善に取り組み、その効果について丁寧に検証を進めてきた。

本研究を通して、多くの代表委員の授業を参観したことにより、学校の置かれている状況が異なる場
合でも「意図をもって行ったことがどのような結果をもたらしたかという視点は校種の違いによらず共
通している」ということを再認識し大きな刺激を受けた。また、授業の導入を工夫することや教具を使
った授業は教科の学習意義を生徒が実感として積み重ねていくためには効果的であると考えられるが、
高等学校におけるこれらの取組の有効性についてもヒントを得た。

教科会やまとまった時間の研究協議を行うことが困難な中、ふだんの会話の中での意見交流を基に、
授業改善の方向性について積極的な情報交換に取り組み、他教科との間でも授業について意見交換をす
ることができるよう、管理職、教務主任と協議し、研究授業や研究協議会を開催した。E教諭がこれま
で進めてきたアクティブ・ラーニングの手法を取り入れた数学科の指導を基にした話し合いの場をもつ
ことができ、同僚との協働による授業改革が徐々にではあるが広がりを見せてきている。

(ウ) 同僚・若手の育成（メンタリングの実際）

メンタリングの型	育成についての思い	行っていること
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center; font-weight: bold;">提案型</p> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> <p style="text-align: center; font-weight: bold;">課題</p>  <p style="text-align: center; font-weight: bold;">外部からの支援</p> </div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> ・授業や考査，単元計画など，学年を超えて意見交換ができるとよい。 ・学年を超えているような内容にも関わりをもち，全体的な視点で情報交換できるとよい。 ・正義感が強く意欲的であることを生かし，積極的に周囲と関わりをもちたい。 ・授業・学級経営・生徒指導等についてアドバイスをしたい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・数学科会の運営に当たり，学年における中心的な数学教員として，情報の取りまとめなどを依頼している。 ・授業内容について意見交換している。 ・他教科で所属学年も異なるが，教科を超えて授業の内容，方法や部活動，分掌活動，クラス運営など広範に意見交換を行っている。

(エ) ミドルリーダーとして常に心がけていること，身に付けたいと思う力

同僚と授業の内容について，話し合うことができる雰囲気はあるが，アクティブ・ラーニングを実施してみることも含め授業の在り方を考え直すという雰囲気づくりは難しい。アクティブ・ラーニングを実施した結果を同僚に伝えていく中で，少しでも授業について意識してもらえるようメリットや特徴，実施していく上での注意点などを整理している。

まずは，話をすることが大事だと考え，ふだんから授業や教科に関する話をしてみることを心がけている。形式的なコミュニケーションも重要であるが，ときには意見が対立するような深い話し合いが，自らの考えの妥当性を考え直すきっかけとなるような場合もある。そのような話し合いができるような関係を理想とし，そのためには，意見の相違によって関係が壊れないよう，根の部分で共有していることが大切であると考えている。

さらに，課題をとともに考え解決する機会があるとよいと考えている。教科においては学年が異なると意見交換の機会は少なくなり，内容も具体的な課題解決の方法というよりは一般論となってしまう実践につなげにくいと感じている。そのため，E教諭自身は，できるだけ同僚の若手・先輩の考えを聞き，意見交換をしながら授業実践や教育活動を行う事で，若手や先輩と教育上の価値を共有できたらよいと考えている。

(オ) ミドルリーダーを支え育てるもの

共感しつつも客観的に批判してくれる「職場における先輩」の存在や，積極的に周囲と関わっていかうとする「職場における若手の後輩」の存在が重要であると考えている。若手の教員の在りようで中堅教員の働きかけの内容や関わり方が変わり，お互いに一定程度積極的に周囲と関わろうとするメンタリティをもっていないと，コミュニケーションが形骸化する恐れがあると感じている。

また，学校が教育活動における価値が共有できる「場」となっていることも重要であると考えている。他教科の教員と教科を越えて話をした際に，その教員が生徒主体の授業の在り方を考え実践していることが分かった。

それぞれの教員には多様な価値観があるため，授業改善のように具体的な目標設定が難しく，それぞれの専門性を基盤とした自主的な活動に基づいた取組を学年・学校全体で行おうとするときには，学校として大切に考えている教育上の価値を，互いの教育実践を通して共有しようとするのが重要であると改めて考えている。

(カ) 管理職・同僚からの声 (聴き取り調査から)

<管理職>

- ・教科指導や分掌運営など、あらゆることに手を抜かず丁寧に進めていくことができる。今年は数学科の主任を任せている。採用の少ない世代であり、次代を担う人材として期待している。学校として欠かすことのできない存在である。
- ・ミドルリーダーとしての能力を発揮する場としては、教科指導が最も適切である。ベテランと若手がどちらも存在する数学科において、アクティブ・ラーニングの手法を取り入れた取組など、新しいことに同僚を上手に巻き込んで取り組んでいる。生徒の主体的活動を支える指導者となってほしい。
- ・教科指導の改革に取り組んでいるが、教科を越えていろいろな視点で協議できるとよい。授業公開週間を利用するなど、協議の時間をもてるよう検討している。
- ・特定分野の専門家としてだけでなく、オールラウンドで活躍できるよう、アンテナを高くし、情報をまとめ、俯瞰的に学校の教育課題を捉えてほしい。

<同僚教員>

- ・教科指導や生徒指導では、生徒に伝わる高い専門性に裏付けられた熱意がある。生徒をよく見ており最後までめんどろを見ることができ、それが教科指導にも表れていると感じる。
- ・教科は異なるが、「興味を引き出す」など、教科がおもしろいと感じられる授業について話すことができる。
- ・仕事を任せてもらい、至らないときには叱り、寄り添ってもらった。自身の経験や学校の状況に基づいたアドバイスをしてもらったことを自身の実践、成長につなげてきた。今の自分があるのはE教諭のおかげだと思う。
- ・昨年、アクティブ・ラーニングをテーマとした研究を行った際、授業の進め方について情報交換を行った。教科書だけではない知識、専門性を高めることを意識している。
- ・教科主任として活動する際、気を遣いすぎ、壁を感じることもある。学年裁量で動くことも多いが、互いの力を高めるために、二人で話し合える場をもって生徒に還元していきたい。よい刺激を与え合えればと思う。

カ F 教諭のミドルリーダーモデル

「生徒の主体的な学びのため、教科横断的にアクティブ・ラーニングを取り入れた指導の充実を図るミドルリーダー」

《ミドルリーダーとしての取組》

- 生徒の主体的な学びを目的とした授業を教科で協力して進め、さまざまな意見を取り入れながら学校全体の数学の教科指導を改善する。
- 学年主任として自分が経験を基に若手担任団を支える学年経営を行う。

(ア) ミドルリーダーとして進めてきた研究・研修

平成 27 年度は、教科指導において「主体的に学ぶ生徒を育てる」という目標を設定し、同教科の教員と今後の研究の方向性について、共通の理解を図った上で、アクティブ・ラーニングを取り入れた授業を行った。具体的にはグループワークを取り入れた授業を同じクラスで 2 回実施したが、実施後に振り返ってみて、設定した課題の難易度、グループの構成、生徒の興味・関心を引き出す導入の方法及び評価のためのルーブリックの作成等において、事前の考察を更に深めておくことよりよい効果が得られたであろうということに気付いた。しかし、グループ活動やペアワークを行う際の具体的な手法・授業展開については、十分な成果を得ていないため、不足している点を同教科の教員と相談しながら改善し、次の授業実践につなげたいと考えている。

アクティブ・ラーニングを取り入れた授業の指導案を作成する際に、同教科の教員と話し合う機会がこれまでよりも増えたように感じている。特に、同じ科目を担当している教員とは話し合う機会がより増えた。その一方で、学年や担当科目が異なる教員とは話し合う機会が少ないので、今回の研究を進める過程で得たことを教科の中で共有し、教科全体として取り組めるように働きかけていきたい。

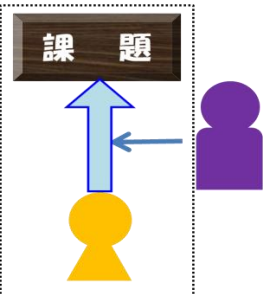
本年度は、第 1 学年の主任となった。1 学期は立場に慣れず、慌ただしく過ぎてしまった。2 学期は、担任団のフォローをしながら学年経営にも力を入れていきたいと思っている。アクティブ・ラーニングを取り入れた授業を今年も進めているが、さまざまな手法があり、さまざまな考えをもっている教員がいるので、何を取り入れるとよいか、どのような手法をとることがよいかといった点について、話し合っ

(イ) ミドルリーダーとしての姿、研修の学びの還元

研究を進める学年を第 1 学年として、主に第 1 学年を担当している教員と協働でアクティブ・ラーニングの研究を進めた。実際に第 1 学年では、F 教諭が中心となり、学年全体で研究を進めること、他の数学科の教員と協働で進めるという姿が見えてきた。しかし、学年や担当科目が異なる教員とは協働する機会が少ないので、今後改善していきたい。

本年度は、学年主任という立場から、第 1 学年の若手担任団に対して、学級運営について、相談に乗ったり、教育研究的な視点に基づいたアドバイスをしたりする機会が増えた。数学科にも若手が入ったので、授業の進め方、指導に当たり、どこに重点を置くかについて少しでも情報交換をしながらアドバイスをしていけたらと考えている。

(ウ) 同僚・若手の育成（メンタリングの実際）

メンタリングの型	育成についての思い	行っていること
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center; font-weight: bold;">提案型</p> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> <p style="text-align: center; font-weight: bold;">課題</p>  </div> <p style="text-align: center; font-weight: bold;">外部からの支援</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> ・アクティブ・ラーニングを取り入れた授業をつくる過程で、お互いの経験や技術を交換し合い、教科指導力を高め合う。 ・互いの経験や技術を交換し、教科指導力を高め合う。 ・授業の進捗や生徒のつまづきなどについて話し合い、授業改善について検討を進める。 	<ul style="list-style-type: none"> ・アクティブ・ラーニングを取り入れた授業の進め方について相談を多く行った。 ・研究授業を参観し、意見交換をした。 ・授業実践後に改善点について話し合った。 ・ふだんの授業について、話し合いを積極的に行った。

(エ) ミドルリーダーとして常に心がけていること、身に付けたいと思う力

今まで自分が先輩から学んだことを若手に伝えていくという意識が不足していると感じている。また、周囲の問題となる点に気付くことや、問題を解決する方法を提案する力が不足していると感じている。特に校務を行う際に、同僚に教えながら行うことが十分にできていないため、同僚の教員と話し合う場を増やしていくことが課題であると認識している。そこで、同僚の様子をよく見て、必要に応じて、若手教員に積極的に話しかけ、助言を行うことや協働して校務に当たるなど、全てを自分だけで進めることなく、若手や同僚に教えながら進めることを意識した取組を始めている。

先輩からさまざまなことを学ぶ姿勢を大事にし、学んだことを自分の中だけで完結させるのではなく、若手や同僚に向けて発信していくように心がけていきたいと思っている。

(オ) ミドルリーダーを支え育てるもの

課題の解決に当たって相談に乗ってくれたり、解決に向けて協働したりしてくれる同僚の存在が重要であり、必要に応じて、問題点も含めて助言をしてくれる管理職の存在が必要であると感じている。問題点を指摘するだけでなく、対案を示したり、方向性を示してくれたりするため大変助けられている。自分で判断しかねる部分について、自分の意見を聞いた上で、対案を示してくれる等、管理職の存在は大変大きいものだと感じている。

(カ) 管理職・同僚からの声（聴き取り調査から）

<管理職>

- ・真面目で自己犠牲心を備えており、生徒に対する愛情も深い。課題解決のためには、納得がいくまでじっくり時間をかけて取り組み、積極的に他の教員と交流し、若手に対する声掛けも的確に行う資質を備えている。学年経営や教科指導、生徒指導等さまざまな場面でその資質を発揮していることが見受けられる。
- ・現状に甘んじることなく、現在備えている資質を更に伸ばすための方策の考案やその実践に努めていくことで、より自信が湧いてきて、周囲から厚い信頼を受けるミドルリーダーに育つと思われる。
- ・ミドルリーダー育成の手立てとして、管理職からは、現在備えている能力より少し上のレベルの課題を与え、それを自らの力で解決させるようにしている。その結果、迅速かつ的確に判断し、その判断の下に自ら行動したり、他の教員に行動を起こさせたりすることができるミドルリーダーに育つと考える。

- ・自らを高めながら、他の教員と協働する中で、後輩を育てるという信念をもち、知識や技能をしっかりと伝承できるミドルリーダーに育ってほしい。

<同僚教員>

- ・几帳面でよく気が付く。また、緻密で計画性があり、仕事はとても丁寧である。
- ・第1学年主任として、「丁寧」「気が付く」ということをうまく生かして業務をこなしている。
- ・数学の授業では、「分かりやすく丁寧に教える」ということを心がけており、他の教員に働きかけて、グループ学習なども実施している。
- ・数学の指導に関して、F教諭とさまざまな学習活動を展開することで、「教える（教え込む）」という意識から、「生徒と対話する」「生徒同士で対話させる」「導入の工夫をして関心や意欲を高める」などを意識するようになった。また、生徒の反応もよい。今後もさまざまなことに「自信」をもって取り組んでほしい。
- ・何事にも手を抜かないため、仕事を自分一人で抱えすぎるところがある。第1学年の指導について、オーバーワークになっていないか心配である。
- ・気を遣いすぎるところがある。学年主任として、人に仕事を任せる立場になり、新たな仕事の仕方を学んでほしい

カ G教諭のミドルリーダーモデル

「分掌運営や教科指導について若手に寄り添い、思いを生かした活動をサポートする
ミドルリーダー」

《ミドルリーダーとしての取組》

- 校内の課題を早期に把握して、それを解決するために、チームで取り組む意識をもつ。
- 若手や同僚に対して、相談しやすい雰囲気づくりを心がけ、各教科・道徳・特別活動・生徒指導・学級経営等について、自信をもって指導・助言をし、伸び伸びと教育活動に臨ませる。

(ア) ミドルリーダーとして進めてきた研究・研修

平成27年度は、初任者研修の指導をはじめ、若手教員の育成に取り組んだ。特に教科体育には力を入れ、全グループの体育に若手教員とティーム・ティーチングが組めるように時間割を作成した。年間の半分の授業で主指導を担当して、若手教員に授業の進め方を見せるとともに、残りの半分は若手教員に主指導を任せ、授業の事前・事後に打ち合わせを行い、授業研究を重ねた。その結果、若手教員は自信をもって体育の主指導を担当できるようになった。また、小学部の全教員に、「今年度課題・目標としていること」についてアンケートを実施した。「目標にしていること」「困っていること」をカテゴリー別に分け一覧表を作成した。この一覧表を配付し、他の教員がどのような意識で教育活動に取り組んでいるかを知るとともに、お互いに情報交換するきっかけになっていくように言葉かけを行った。その結果、「他の教員がどんなことを目標にしているのか知るよききっかけとなった」等の声が聞かれた。また、この一覧表が、次年度の教育活動の計画を立てる際の参考となったとも考えている。

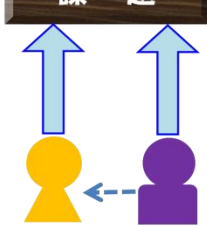
本年度は、教務主任と第5学年担任を兼任している。担任業務があるため、1学期は昨年度のような時間割を組んで、若手教員を育てることができなかったが、授業後等に、できる限り同僚や若手教員との連携・相談役となることを心がけた。2学期からは担任を外れ、若手の教員とティーム・ティーチングを行えるようになったため、より具体的なアドバイスができるようになっている。

教務主任として各学年主任と連携を密に図り、現状を常に把握し、小学部に必要なことは何かを考えてきた。特に重複障害学級は、学級数、教員数が多くさまざまな考え方があり、重複障害学級主任と連携を図り、教育課程をはじめ、体制等について相談をした。若手教員との間では、日頃からコミュニケーションを図り、相談しやすいようにし、困っているときには、対応策をともに考えるようにした。

(イ) ミドルリーダーとしての姿、研修の学びの還元

若手教員から学級経営等の相談があった場合には、教室などに出向く機会を多く設け、実際の様子を見てからアドバイスするように心がけた。その結果、学級経営や教科指導、研究等の相談が多く寄せられた。校内の諸問題に対して、教務主任として全体的な視野に立ち、一人で行動するのではなく、担当部署の核となる教員と連携して対応することができた。部全体に関わる大きな変更の案件では、部全体の教員に対しての具体的な説明が十分ではなく、イメージの共有化が図れず、意見をまとめることに時間を要したこともあった。教務主任として、自分が進めたいことがあっても、教員がその意図を理解しないと動いてはくれないことを実感しているため、どんな状況にあっても、何に困っていて、どれくらいのことならできるかというような、状況把握がとても大事なことを考えている。プレゼンテーション力、コミュニケーション力、人間関係調整力といった同僚性の構築力を高め、自分の意図を理解してもらう大切さを学んだ。

(ウ) 同僚・若手の育成（メンタリングの実際）

メンタリングの型	育成についての思い	行っていること
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;">協働型</p> <div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> <p style="background-color: #333; color: white; padding: 2px;">課題</p>  </div> <p style="text-align: center;">問題意識の共有</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> ・自分と同様に、ミドルリーダーとして学校の中核を担ってほしい。 ・教務主任とは違う立場から、意見をしたり、職員にアプローチしたりできるようになってほしい。 ・若手のリーダーとして成長してほしい。 ・教務部の仕事を引き継げる存在になってほしい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・情報交換を密に行っている。 ・互いの立場で感じることを意見交換し、幅広く考えを共有している。 ・ふだんから学級の様子や分掌の仕事について話をしている。 ・相談されたときにアドバイスをし、様子を見たり、話し合ったりする時間を多くとっている。

(エ) ミドルリーダーとして常に心がけていること、身に付けたいと思う力

小学部の教員がどのような状況にあるか、どのような仕事に取り組んでいるか、どのようなことに困っているか、どのようなことにチャレンジしようとしているか把握できるように、日頃から話をし、授業の様子を見るようにしている。解決できていない問題として、教員とG教諭が相談をする場面は増えてきたが、同僚と同僚を結び付ける手だてが、まだ確立できていないことが挙げられる。

いろいろなことに若手教員とともに取り組むと、自分の思いを前面に出しすぎることがあるので、ある程度信頼して任せる、まずやらせてみる姿勢が自分には必要であると思っている。ミドルリーダーとして、信頼して仕事を任せ、アドバイスを最低限にとどめ、見守ることを大切にしながら成長を期待するといったことは、まだまだ足りないと感じている。自分のビジョンをしっかりともちつつことを忘れず、その考えを他の教員が具体的にイメージできるようにしながら説明し、他の教員の意見に耳を傾け、よりよいものに変えていくことができる柔軟性をもったミドルリーダーになりたいと感じている。

(オ) ミドルリーダーを支え育てるもの

立場が考え方や視野を広げてくれたと考えている。教務主任になったことが、自分を見直すきっかけとなり、学校全体を捉えようとするように考え方が変わってきたと感じている。また、自分だけでは、視野が狭くなりがちなので、違った視点で物事を見て、教えてくれる相棒の存在が自分の支えにもなり、力を発揮できていると実感している。そして、最終的な方向性を相談するなど管理職との連携を認識し、管理職の明確なビジョンに基づき、細かいことを考え、最終的な方向性を相談するというスタイルをとっている。

(カ) 管理職・同僚からの声（インタビューから）

<管理職>

- ・授業を組み立てていくことなどについて、子どもベースで物事を考えるスタイルを、他の教員にも伝えるなど、若手に適切なアドバイスができる。反面、思いが熱すぎて、相手にせまりすぎてしまうことがある。伝わっていると思っていたことが、うまく伝わらず、押しつける形になってしまったことがある。確かに正しいことだとしても、相手の立場を考えて、その思いを尊重していかなければならない。
- ・以前と比較するとずいぶん視野が広がってきた。教務主任という立場で、一般の教員と管理職との中間的な存在で、管理職の意図も理解できるようになってきているので、いろいろな視点、より広い視野をもって臨むとともに、学校を運営していくという立場で、法令を理解し、根拠を周りの教員に説明できるようになってほしい。

- ・意に沿わないこともあり、ストレスが溜まることもあるだろうが、いろいろな機会を与え、更なる成長を期待したい。

<同僚教員>

- ・教務主任として、いろいろな関係機関との調整が丁寧で確実に進めることができる。また、教科（体育）や聾教育の専門性が高く、若手教員に対して、自身の時間を割いてでも指導やアドバイスをしている。
- ・教務主任として中心的に活動されている姿を見て、同じ運営委員として自分がどうすべきかを考えられるようになった。小学部で進めていかなければならない案件について常に信頼して相談できる。
- ・いろいろなところに気付いて、よいところは褒める、足りないところは適切に伝えてくれる。児童への指導で困っているときに、的確なアドバイスをもらうことができ、自分でもスキルアップしていることが感じられる。G教諭にアドバイスをいただいたおかげで、自信をもって指導ができるようになった。

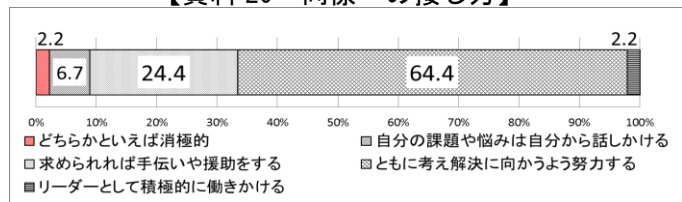
(4) 協働共育型ミドルリーダーの育ちの過程

ア 所属校における若手・同僚への関わり

平成 26 年度教育研究リーダー養成研修修了者 45 名の同僚への接し方についての調査結果からは、修了者の多くが「ともに考え解決に向かうよう努力する」ようにしていることが分かる（資料 20）。

校種や学校の状況によって立場はさまざまであるが、教育研究リーダー養成研修で高めた「同僚性の構築力」を基に、問題を共通理解し、協働を意識して教育研究、研修及び課題解決を推進する姿が見られる（資料 21）。

【資料 20 同僚への接し方】



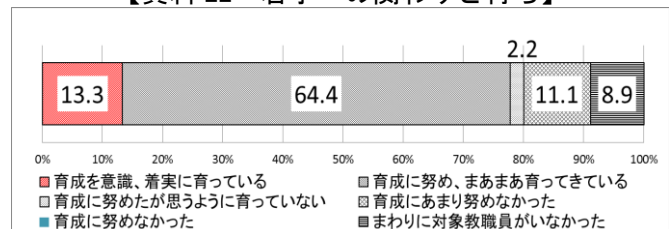
【資料 21 同僚への接し方（一部抜粋）】

- ・研究主任と学年主任を兼ね、本校の研究主題では全職員に、学年経営では学年職員に提案し、話し合っで共通理解の下で行動するように働きかけている。
- ・学年の中で、課題となりそうな問題については、自分から周囲の教員に話しかけ、相談する形で解決策を模索することが一番早い解決につながることが理解できた。また、互いの同僚性を高め、問題を共通認識したり、課題を共有する意識が高まったりすることで学年内の雰囲気よくなり、前向きに活動しようとする教員が増える。

同僚教員への関わりに消極的になる場合の理由としては、転勤が挙げられる。同僚性を構築することよりも、新しい環境の中での課題を解決する力、授業力を高めることが優先される傾向にあり、特に校種が変わる場合ではその傾向が顕著である。しかし、転勤があっても、新しい職場において、教育研究リーダー養成研修で培ったコミュニケーション力やプレゼンテーション力を基に、これまでの自分の経験を生かす努力をしている修了者は少なくない。

若手への関わりと育ちの調査結果からは、7 割以上の修了者が、関わった若手教員の育ちを実感している（資料 22）。若手への関わり方を見ると、相談やアドバイスが中心となるが、同僚への関わり方同様、ともに考え、ともに行動する修了者が多い（資料 23）。

【資料 22 若手への関わりと育ち】



【資料 23 若手への関わり方（一部抜粋）】

- ・学年の職員で学校研究担当の職員、教育研究会の発表を担当した職員の 2 名に、研究の手順や検証の仕方、実態把握の方法などについてアドバイスをすることができた。助言を行うたびに考え方が深まってきたことを感じるし、生徒指導や授業計画などでも生徒の実態把握、検証、見直しを常に考えようとする意識が兩名とも育っている。
- ・研究主任として、今年度赴任してきた若手や経験の少ない教員と指導案と一緒に考え、研究発表で研究授業をできるように育てることができた。学年主任としては、今年度初めて担任をもった教員に、学年会や個別の声かけをすることで、学年を経営することができた。
- ・今年度、他教科の若手の教員からも相談を受けることがあった。自ら育とうとする姿勢がある若手の教員であり、育成するという表現はあてはまらないと思うが、1 年間でずいぶん成長したと思う。成長されている実感を生からももたれており、はつらつとしていて、頼もしく感じる事も多い。

追跡調査の結果から、7名の代表委員以外の教育研究リーダー養成研修修了者の多くも、各所属において、若手や同僚への関わり方、ベテランの実践知や経験知を若手にどのように伝えるか、課題解決に協働的に取り組む方策等に迷いや悩みを抱えつつも、「協働共育型ミドルリーダー」として活躍していることが明らかとなった（資料24）。

【資料 24 自身の課題】

- ・課題解決能力をはじめとする教員としての力量向上。
- ・ベテラン教員の経験を下の世代にうまく引き継げないこと。
- ・「生徒の資質・能力の向上」等、解決したと定義する事が難しい課題に対しても、具体的な実践を協働的に取り組むような関係を何とか構築したいと思う。
- ・バランス感覚が非常に難しい。自分が同僚性を構築しているつもりでも、相手にそう捉えてもらえないこともある。教育研究リーダー養成研修で学んだこと、自分が若手の頃にベテラン教員から教えてもらったことを参考にして接するように心がけているが、難しい場面もある。そういうことを克服することも含めた「同僚性」をどう構築するかが、今後の課題である。
- ・より広い視野をもてるように最新の教育課題や情報などについても調べ、適宜教務主任等と情報交換をしたり、アドバイスをもらったりしているが、よく言われることが「この学年はこれでよいけれど、他の学年の場合はどうなるか」「3年後、5年後のことを考えているか」ということなので、目の前の課題だけでなく、広い視野から、部全体や学校全体の課題を解決できるように意識をもつことが課題であると感じている。

イ 代表委員の「協働共育型ミドルリーダー」への育ちの過程

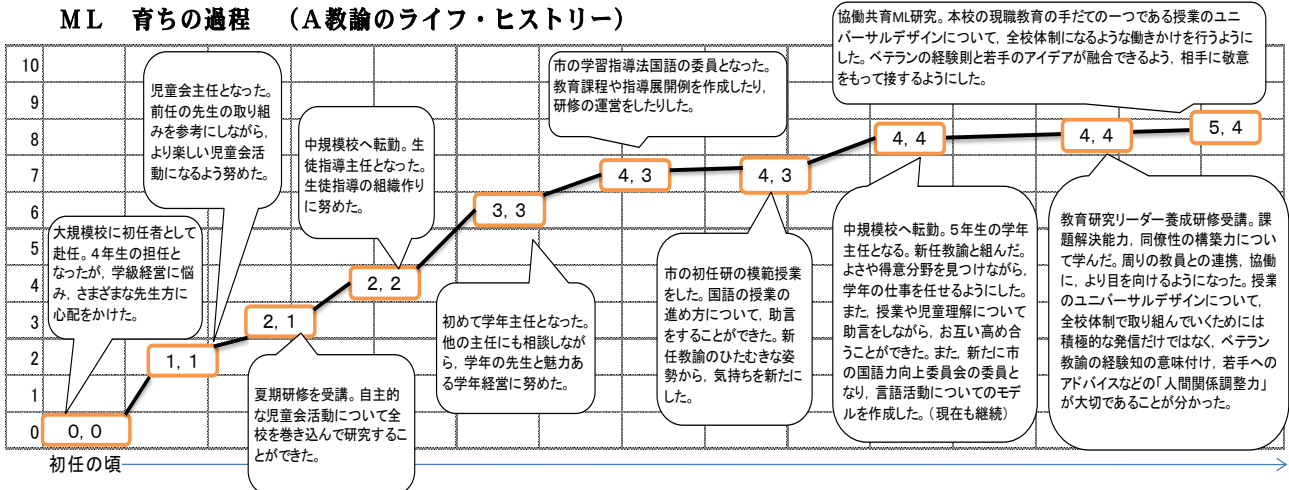
「教師教育の研究」で開発したライフヒストリーを用い、代表委員の協働共育型ミドルリーダーの育ちの過程を追った。このライフヒストリーの横軸は時間、縦軸は「課題解決能力」と「同僚性の構築力」としている。二つの資質能力は、資料 25 の指標に基づき数値化し、その合算値を示している。また、変化が起きたポイントに、課題解決能力と同僚性の構築力のそれぞれの数値（左：課題解決能力、右：同僚性の構築力）と、要因を記述する。このライフヒストリーにより、協働共育型ミドルリーダーへの成長の要因が見えてくる。なお、資料 26、資料 27 のライフヒストリーは、代表委員自身が作成したものである。

【資料 25 ライフヒストリーの二つの指標】

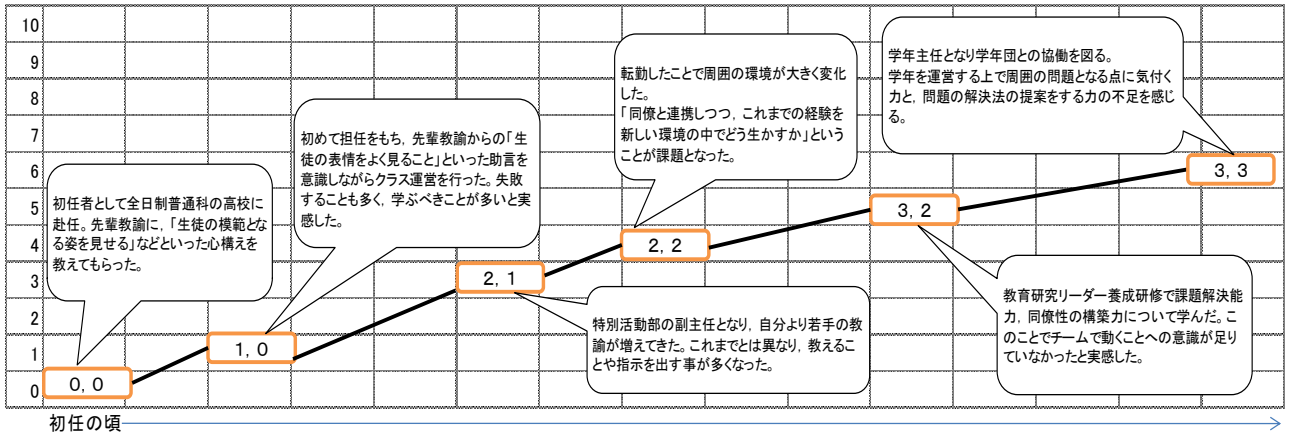
課題解決能力		同僚性の構築力
<ul style="list-style-type: none"> ・既得の課題解決のスタイルを場面に応じたものへ発展させる ・自分の教育活動を省察し、応用しつづける 	5 応用・発展	<ul style="list-style-type: none"> ・協働的な創造にむけた意図的・計画的な指導・支援ができる
<ul style="list-style-type: none"> ・諸課題に対応したよりよい課題解決の方策を見いだす ・同僚に明確に説明し、指導・助言できる 	4 自信	<ul style="list-style-type: none"> ・協働で考え、同僚が活躍できる場を設定する。若手の成功から徐々に身を引く
<ul style="list-style-type: none"> ・同僚から意見を聞きだす努力をし、組織的な解決を意識する ・批判的な意見にも耳を傾け、振り返りながらよりよい策を講じようとする 	3 挑戦・成長	<ul style="list-style-type: none"> ・組織の力を高めることを考えた提案や批判をする(しようとする)
<ul style="list-style-type: none"> ・諸課題に対応した改善策を見いだそうとする ・知見や経験を増やし、自分の役割と責任を理解する 	2 自覚	<ul style="list-style-type: none"> ・同僚の課題・悩み・目標を共有し、支援しようとする
<ul style="list-style-type: none"> ・自分の業務だけでなく、学校・学年の課題を見つけ、改善策を考え提案しようとする 	1 芽生え	<ul style="list-style-type: none"> ・同僚の役に立ちたい、若手を育てたいとの思いから提案する
<ul style="list-style-type: none"> ・自分の業務に関して課題を見つけ、改善策を講じることができる 	0 準備	<ul style="list-style-type: none"> ・同僚から求められれば手伝い、ともに創り上げる喜びを知る

【資料 26 3名の代表委員のライフ・ヒストリー】

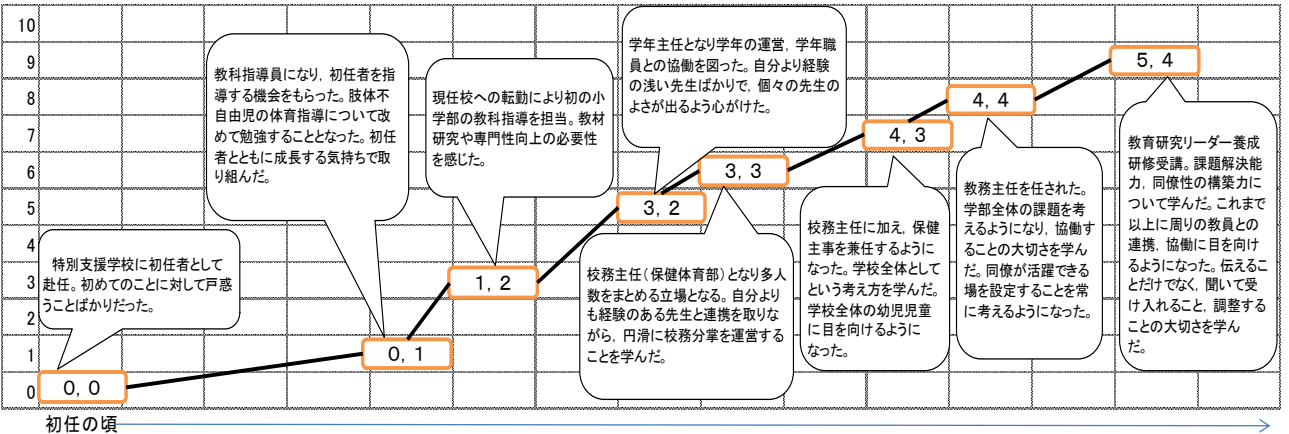
ML 育ちの過程 (A教諭のライフ・ヒストリー)



ML 育ちの過程 (F教諭のライフ・ヒストリー)



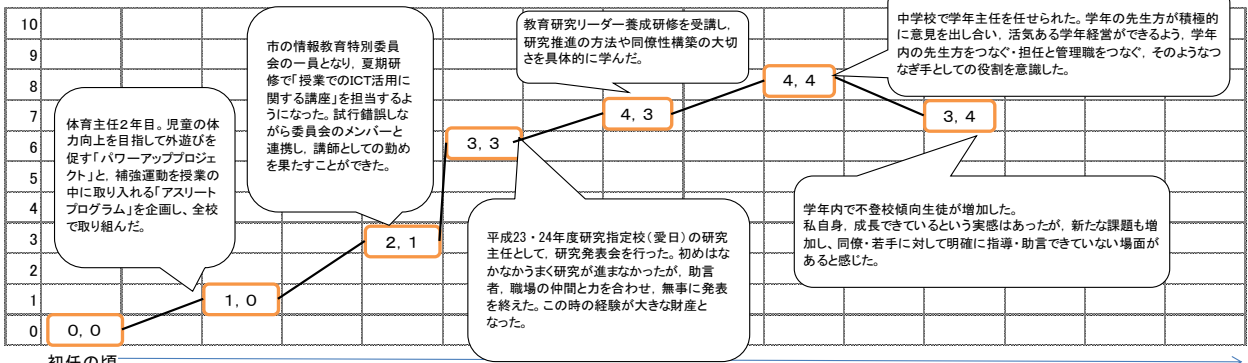
ML 育ちの過程 (G教諭のライフ・ヒストリー)



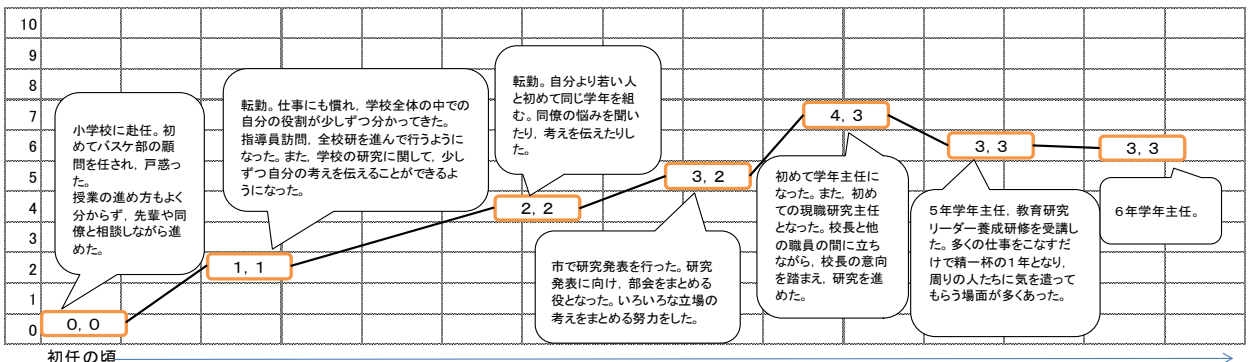
A教諭、F教諭、G教諭のライフ・ヒストリーでは、校内の分掌や学年の主任、校外での責任ある立場に就くことにより、成長が促されていることが分かる。新たな役割を得て、現状分析に基づき、更なる高みを目指した取組を進めることにより、まず課題解決能力が高まり、同僚との協働により課題解決に取り組むことにより、同僚性の構築力が高められていることが分かる(資料 26)。C教諭、B教諭、E教諭も先の3名のライフ・ヒストリーと同様の傾向が表れている(資料 27)。なお、D教諭は「課題解決能力」が「1」から「2」、「同僚性の構築力」が「0」から「2」で推移しているものの、管理職や同僚からの聴き取りや日頃の取組状況から、自身の評価よりも、学習指導や学級経営における個の能力は高まっている。

【資料 27 4名の代表委員のライフヒストリー】

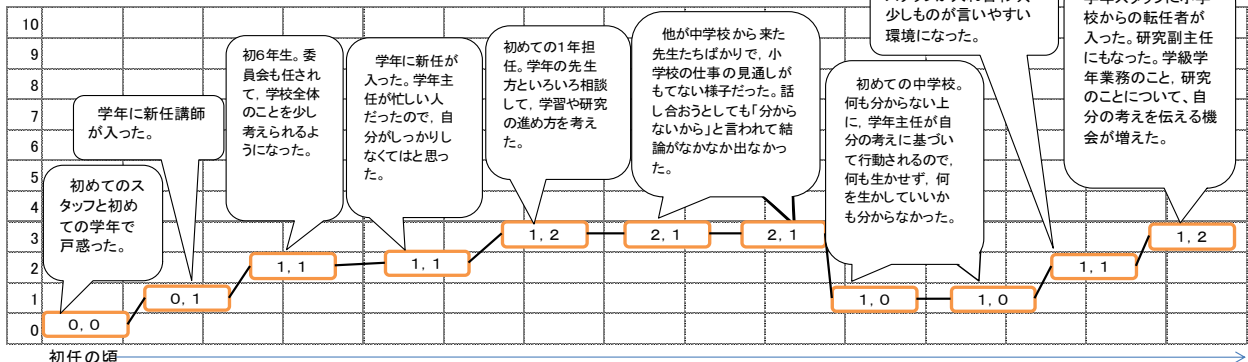
ML 育ちの過程 (C教諭のライフ・ヒストリー)



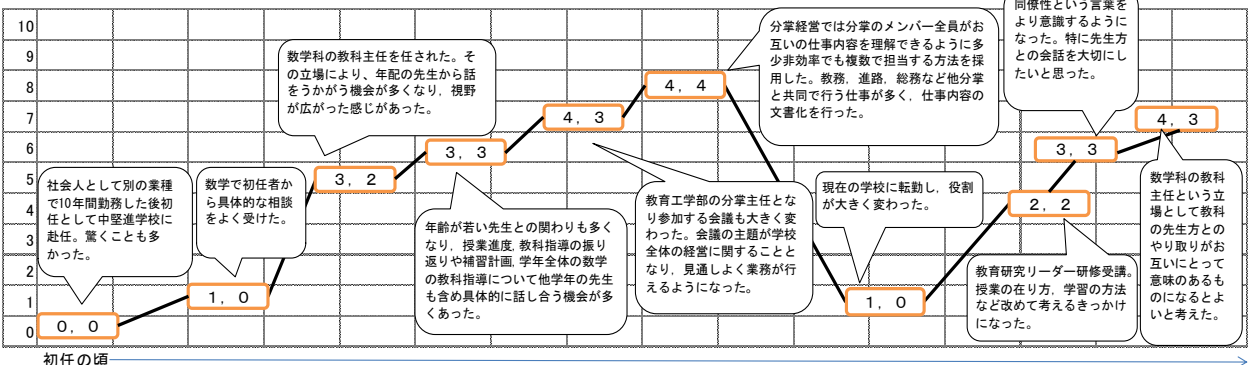
ML 育ちの過程 (B教諭のライフ・ヒストリー)



ML 育ちの過程 (D教諭のライフ・ヒストリー)



ML 育ちの過程 (E教諭のライフ・ヒストリー)



4名のライフヒストリーからは、下降するポイントが見られる。下降の要因として、学年や学校の新たな課題に直面し、解決の見通しがもてないことと転勤の二つが考えられる。任せられた役割や仕事により、課題解決の対象が、個から組織へと拡大する中、関わる同僚教員に対して明確な道筋を示すことの難しさや協働で解決に当たることの難しさが下降の要因となっていることがうかがえる。

D教諭やE教諭のライフヒストリーに見られる転勤による下降は、研修修了者への追跡調査の結果からも明らかとなっている。新たな環境下で、置かれた立場や役割が変わり、これまで培ってきた能力や技術を生かし方について迷いが生じたり、同僚との協働体制を一から構築する必要が生じたりすることが下降の要因となっている。

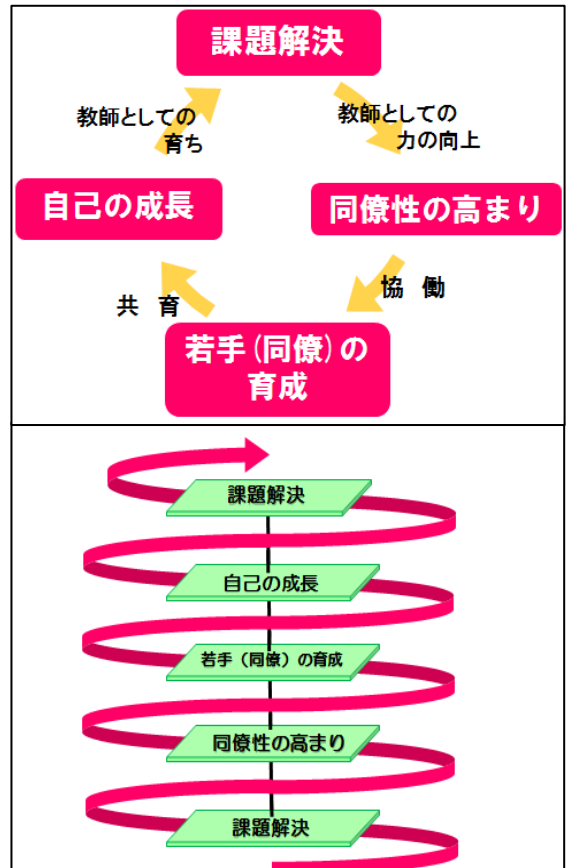
ウ 「協働共育型ミドルリーダー」への育ち

7名の代表委員のライフヒストリー、代表委員自身の課題解決への取組状況を分析した結果、①任せられた役や仕事、教育研究などの成長のポイントにおいて、諸課題の解決に当たることにより「課題解決能力」が先行して高まる。②課題に対応し解決していく能力が高まることで、同僚と協働で課題解決を進める意識が高まる。③協働を進める中で若手や同僚を育てる。④若手や同僚を育てることによって自らも成長していく姿が見られた。

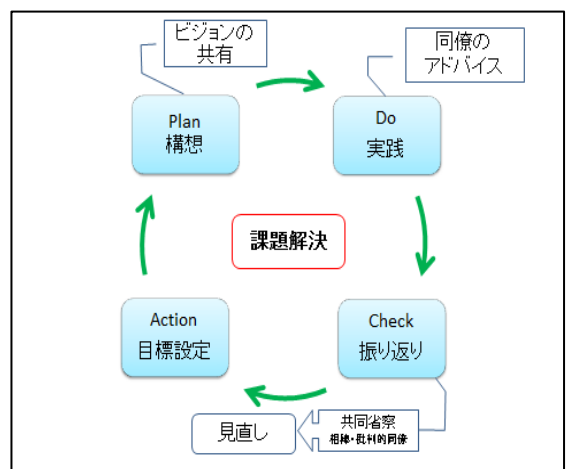
「教師教育の研究」で明らかになった、協働共育型ミドルリーダーへの成長サイクルとは、資料28に示す一連の流れであり、これが繰り返されることによって「協働共育型ミドルリーダー」への成長につながるものとしたものである。7名の代表委員の姿から、「協働共育型ミドルリーダー」への成長サイクルの妥当性を検証することができた。

課題解決の過程において、現状の分析や、管理職のビジョンに基づいてミドルリーダーが進めたいことについて構想を練り、実践を行った。構想・実践の段階では、ミドルリーダーの思いを受け止め、理解を示す相棒の存在が、迷ったり困ったりしたときにミドルリーダーに力を与えた。また、振り返りの段階では、相棒や批判的な同僚との共同省察が、構想や実践を見直しよりよい課題解決の方策を検討したり、組織として協働で課題解決を図る方策について考えたりするきっかけとなっていることが明らかとなった。このようなPDC Aサイクルで課題解決を図ることにより、ミドルリーダーとしての自信と自覚をもち、若手や同僚への働きかけを強めていることが分かった(資料29)。また、7校の研究協力校では、校内研究の推進や学年経営、若手教員の育成などの場面において、ミドルリーダーが必要とされる環境が管理職のビジョンに基づいて作り出されている。管理職が、なぜミドルリーダーが必要なのか、ミドルリーダーに何を期待するのかを明確に打ち出すことは、ミドルリーダーの行動に力を与え、成長を支える重要な要素となっていることが分かった。これらのことから、「教師教育の研究」で明らかとなった協働共育型ミドルリーダーへの成長を支える四つの要素(P 3, 011~014 参照)の寄与を確認することができた。

【資料28 「協働共育型ミドルリーダー」への成長サイクル】



【資料29 課題解決のPDC Aサイクル】



エ 段階的到達目標と自己分析シートの開発

(ア) 三つの力の段階的到達目標

7名の代表委員の協校における取組や管理職、同僚教員への聴き取り調査を基に、協働共育型ミドルリーダーに求められる資質能力（課題解決能力、同僚性の構築力、若手の育成力）がどのように高められているかを分析した。課題解決能力では、「自己の課題に気付くことができる」段階から、「課題解決の方策を見だし、実践を行う」段階、「経験・知見を生かした課題解決を行う」段階、「合理的な課題解決を行う」段階を経て、能力が高められていることが明らかとなった。

また、同僚性の構築力では、「事務的なコミュニケーション」ができる段階、課題を共有し、ともに行動するなど「話し合いができる」段階、専門性を背景にした見解や判断を述べ合うことができる「学び合える」段階を経て、個の力を引き出し「組織的判断・意思決定ができる」段階へと高められていく。

若手の育成力では、自分の業務の遂行が優先され若手の育成に「無関心」であったり、「消極的」であったりする段階から、自身の経験・知見に基づいて「話をする」段階、「目的に応じた話ができる」段階、適性や将来性を踏まえ「自立支援を行う」段階へと高められていくことが明らかとなった。

これらを基に、三つの力の段階的到達目標をまとめた（別紙1）。

(イ) 自己分析シート

中堅教員が、自己の成長の度合いを客観的に判断したり、現状分析による自己の課題把握を行ったりするためのツールの開発を行った。代表委員の姿や追跡調査の結果を、当センターがこれまでの研究の中で、ミドルリーダーに求められる資質・能力として定義した「教育の専門家としての力量」「総合的な人間力」の2点を基に分析し、協働共育型ミドルリーダーに求められる「人間力」・「課題解決能力（生徒指導）」・「課題解決能力（学習指導）」・「同僚性の構築力」・「研究組織力」・「若手の育成力」の六つの力について、段階的に五つの評価項目を設定した自己分析シートを作成した（別紙2）。

自己分析シートと、教育研究リーダー養成研修のワークシート（研究計画書：別紙3）を併用することにより、潜在的な自己の強みや弱み、課題を客観的に捉えることや、自己の現状分析に基づいて課題設定し、解決に向けて、見通しをもった取組を進めることができる。また、計画段階、実践途中、実践後に評価シートやワークシートを基に共同省察を行うことにより、個の課題解決能力を高めるとともに、協働的な体制づくりが進められ、組織力を向上させていくことが期待される。

4 研究の成果と課題

(1) 研究の成果

ア 代表委員による所属校での実践を通して、教育目標の実現、学校の課題解決に向けて、課題解決能力、同僚性の構築力を発揮し、課題解決への見通しをもって、同僚との間で理解を深め、協働で解決に当たる姿が見られた。この姿から、教育研究リーダー養成研修で行う研修内容と、学校で行う研究・教育活動は関係性があり、当センターで行っている研修カリキュラムの妥当性を検証することができた。

イ 代表委員の所属校での実践を通して、「教師教育の研究」で明らかとなった協働共育型ミドルリーダーへの成長のサイクルの妥当性を検証することができた。

ウ 協働共育型ミドルリーダーの育成には、「教師教育の研究」で明らかとなった四つの要素が大きく寄与することが確認できた。

エ 代表委員の所属校での取組を基にした協議を通して、協働共育型ミドルリーダーとしての自覚と力量形成の過程を明らかにし「三つの力の段階的到達目標」「自己分析シート」を作成した。

(2) 課題

- ア 教育研究リーダー養成研修のカリキュラム，本研究の成果を基に，OJTによる協働共育型ミドルリーダーや若手教員の育成に関する研究を進め，研修カリキュラム，段階的到達目標，自己評価シートの妥当性を検証する。
- イ 学校・地域でミドルリーダーを育成するための体制づくり，教育センターとしての支援の在り方を明らかにする。
- ウ 教育研究リーダー養成研修のカリキュラムを，研究の成果，修了者の事後評価の結果等の分析により改善し，更に充実した内容の研修カリキュラムを策定する。
- エ 協働共育型ミドルリーダーを中心としたミドル・アップダウン・マネジメントの核の形成について，更に研究を進め，計画的で効果的な重層的メンタリングの在り方を明らかにする。

5 おわりに

「協働共育型ミドルリーダー」は高い教員としての専門的力量と総合的な人間力をもつ教師教育者である。この協働共育型ミドルリーダーが主体的に活動することにより，校内の教員のネットワークを強め，協働的な組織づくりが推進されることが期待される。当センターでは，教育研究リーダー養成研修のカリキュラムを更に充実させるとともに，協働共育型ミドルリーダーによるOJTの在り方を探っていききたい。

本研究に際し，2年間協力をいただいた7名の代表委員と研究協力校の校長先生はじめ，全ての教職員の方々，そして御指導いただいた名古屋大学大学院 柴田好章教授に心から感謝申し上げます。

【参考文献・参考資料】

- ・『実践的指導力の向上を図る教職員研修の在り方に関する研究』
平成25年3月（愛知県総合教育センター）
- ・『教師を育てる教師の育成と研修の在り方に関する研究』
平成27年3月（愛知県総合教育センター）
- ・『学校組織マネジメント研修～すべての教職員のために～（モデル・カリキュラム）』
平成17年2月（マネジメント研修カリキュラム等開発会議）
- ・『平成25年度学校教員統計調査』
平成27年3月（文部科学省）
- ・『ミドルリーダーのメンターリング力育成プログラムの萌芽的研究』
平成21年3月（奈良教育大学 小柳和喜雄）
- ・『「関わり合い」で創るすてきな学校』
平成28年2月（岡山県総合教育センター）
- ・『横浜型 育ち続ける学校 校内人材育成の鍵ガイド編 第2版』
平成27年3月（横浜市教育委員会）
- ・『高知県の教員スタンダード』
平成27年4月（高知県教育センター）
- ・『同僚教師を育てるミドルリーダーを対象とした授業洞察力と研究組織力の育成』
平成25年3月（名古屋大学大学院 柴田好章）