

[課題演習報告]

学校を活性化させる中核教員育成の在り方
—ミドル層が自己研鑽する中核教員育成研修を通して—

西 本 延 代
Nobuyo NISHIMOTO

福岡教育大学大学院教育学研究科教職実践専攻学校運営リーダーコース
中間市立中間西小学校

(2022年1月12日受理)

本研究は、ミドル層教員(教職経験7～13年目)を中心とした中核教員育成研修をマネジメントすることを通して、学校を活性化させる人材育成の在り方を究明することを目的としている。学年主任を中心とするミドル層教員が、学校運営に参画できるよう、自律的な研修の場を設定し、校内での新たな取組について企画・運営していく文化を校内に醸成していく。ミドル層教員が、学校の抱える教育課題の解決に向け、PDCAサイクルとOODAループを循環させながら実践を重ねることで、中核教員としての自覚と学校運営に参画する意識の向上をめざした。その結果、中核教員としての資質・能力に向上が見られた。また、学年部で協働していくことの有効性をミドル層教員が実感するという成果も見られた。

キーワード：中核教員育成，学年部グランドデザイン，OJTシート，人材育成指標，PDCAサイクル
OODAループ

1 主題設定の理由

(1) 国や県の現状から

平成27年12月21日に出された、中央教育審議会答申「これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について」においては、「近年の教員の大量退職，大量採用の影響等により，教員の経験年数の均衡が顕著に崩れ始め，かつてのように先輩教員から若年教員への知識・技能の伝承をうまく図ることができない現状があり継続的な研修を充実させていくための環境整備を図るなど，早急な対策が必要である。」と述べられている。¹⁾

平成17年に文部科学省より出された「マネジメント研修カリキュラム等開発会議」では、ミドルリーダーを、「『教育者としての使命感』をベースにもち、学校に期待される目的・目標を達成するための『学校におけるキーパーソン』」と示し、教職員に対して、実際に影響力を持っている人または人々と説明している。例えば「主任や学年部のリーダー」「教職員の仕事上の課題達成に必要な専門的な知識・技術あるいは情報を持っている

教員」「他の教職員の仕事や私生活の悩みごとの相談に積極的に応じているベテラン教員」と記し²⁾、ミドルリーダーを主任から教員までの幅広い概念で捉えており、その果たす役割が明示されている。

福岡県では、福岡県教職員育成指標が策定され、それぞれの教員に求められる資質・能力がキャリアステージごとに、6つの段階にまとめられている。育成指標の内容としては、自己のキャリアを見通すための目安として、ベテラン教員から若手教員まで身に付けておくべき事項の基準が示されており、それぞれの段階での役割を明確に示している。このような現状から、まず、教員の資質能力の向上のために研修体制を整えることが必要であると考えられる。そして、自らの課題を明確にし、同僚と共に支え合いながら日常的に学び合う校内研修を充実させ、自律的に学ぶ環境を整えることが重要である。その中で、ベテラン教員の教育観や指導技術をミドル層教員や若年教員に継承していくことや、ミドル層教員を中核教員として育成することが、学校運営において喫緊の課題となっている。

(2) 在籍校の実態から

在籍校は、学級数13(特別支援学級2学級を含む)の中規模校である。地域・保護者の学校に対する関心は非常に高く、学校行事などの参加や協力体制は整っている。

近年の採用人数増加により、若年・ミドル層教員の割合が多い。本年度、学級担任の年代別構成は20代2名、30代7名、40代2名、50代2名となっており、学級担任の経験年数は、1～6年が5名、7～13年が6名、14年以上が2名となっている。職場の環境としては、全職員で協働して物事に当たる姿が見られる。また、研修や自己の資質向上に関して、意欲的な教員が多い。しかし、組織的・計画的な研修体制が確立されているとは言い難い状況である。また、学校運営への参画意識は低く、課題を捉え、解決に向けた自主的・自律的な行動が十分に身に付いているとは言い難い。

これらのことを踏まえ、ミドル層教員(教職経験7～13年目の教員)が自己研鑽のできる研修会を設定すれば、教員としての資質・能力の向上につながり、学校運営の要としてリードしていく中核教員へと成長し、学校を活性化することが在籍校の経営課題ととらえた。

2 研究主題・副題の意味

(1) 「学校を活性化する」とは

「学校を活性化する」とは、学校の教育目標達成に向け、教員が教職経験や教育実践を通して身に付けた知識・技能を活用して組織を機能させることである。

(2) 「中核教員育成」とは

「中核教員育成」とは、ミドル層教員が、学校の教育目標に向けて校務運営に積極的に携わることは勿論、若年教員を育てていくなど自己の役割を明確に捉え、校務の要となる人材に成長したリーダーを育成することである。それは、自己のキャリアステージを見据え、高いモチベーションで職務に当たり、学校運営に貢献できる人材であると考えられる。

マネジメント研修カリキュラム等開発会議では、ミドルリーダーに求められる役割について、以下の表1の4点を挙げている。とくに、ミドルリーダーとして求められる4つの資質・能力である「学校ビジョンの構築への参画」や「職場の活性化」、「同僚教職員への指導」、「学校外部との折衝・対応」を身に付けた中核教員を育成する。

表1 学校におけるミドルリーダーの役割

<p>①学校ビジョン構築への参画と教育活動の推進</p> <p>学校ビジョンに、積極的に関与・意見具申し、学校全体の視点から、自分が取り組むべき課題の明確化と実現のシナリオを描く役割</p>
<p>②職場の活性化</p> <p>学校内外の資源を効果的に活かし、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</p>
<p>③同僚教職員への指導・育成</p> <p>自らと同僚の教職員の能力を向上させ、教職員としての成長を促進させる役割</p>
<p>④学校外部との折衝・対応</p> <p>学校での活動の効果を上げるため、学校外部との協働ネットワークを築く役割</p>

ミドル層教員は、学校のキーパーソンとして、組織運営に対する高い意識を持った上で、表1のような役割が求められる。この役割を果たすことで、中核教員へと成長し、学校の活性化につながると考える。つまりミドル層教員が学校の要として組織運営に積極的に携わっていく「中核教員」として成長するための研修を、組織的・計画的に行うことは、学校を活性化していく上で大変意義深いと考える。

(3) 「ミドル層が自己研鑽する」とは

ミドル層教員が、自らの課題を捉え、自己研鑽を重ね、学校運営の要となる「中核教員」として成長するために自らの職責を自覚し、主体的に研鑽を積むことである。本校の実態として、学年主任のうち半数以上はミドル層教員が務め、範を示し、若年層に意欲的・協力的な働きかけをしたいという思いを持っている。また、ベテラン教員から知識や技術を学びたいという意識が非常に高い。この向上心を生かしながら、ミドル層教員を中心として研修を行うことで、ベテラン教員や若年教員と関わりながら、資質・能力の向上を図ることができる。と考える。

(4) 「中核教員育成研修」とは

「中核教員育成研修」とは、6名の学年主任によって構成される「リーダー研修会」と、リーダー研修会で立てた目標や企画を、学年部において迅速かつ柔軟に対応しながら、実践・評価・改善を行う「学年部研修会」の2つのワークショップ型研修会のことである。「リーダー研修会」では、学校や学年部の課題解決のための方策について議論したり、共通実践などについて協議したりする場である。「学年部研修会」とは、リーダー研修会で立てた方策を、実践に移すだけでなく、学年主任が協議

した内容について、よりよいものに発展させていく場である。そして、学年部研修会で同僚教員から出された意見や課題を集約し、再度リーダー研修会で議論を深め、提案していくというサイクルをとる。(図1)。ミドル層による自律的な研修会の運営を通して、学校の活性化を図り、中核教員としての資質・能力の向上を図る。

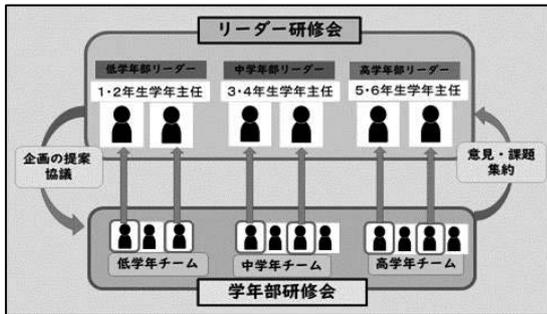


図1 中核教員育成研修の組織図

リーダー研修会と学年部研修会の組織的、計画的な運営を行うことができるよう、学年・学年部グランドデザインを基とし、PDCAサイクルを循環させる。学年・学年部グランドデザイン作成の際は、学校長のVSAMの共有(V:ビジョン, S:ストラテジー, A:アクション, M:メンタルモデル)が必要となる(入江2019)。また、迅速な対応を迫られる事案については、OODAループの理論(入江2019 0b:見る 0r:わかる De:決める Ac:動く)を取り入れながら、学年・学年部運営を行う。ミドル層教員がリーダーとなり、学校の課題解決に向けた方策を考え実行することで、学校運営への参画意識が高まるとともに、達成感や成就感を味わい、より自律的な研修の運営が可能になると考える。中核教員として必要な資質・能力を向上させるために、主体的な研修会を実施する。各学年を「低学年部」「中学年部」「高学年部」の3つにわけ、学年主任がそれぞれの学年部のリーダーとなり研修を行う「リーダー研修会」と、リーダー研修会で立てた目標や方策を、OJTの機能を生かしながら学年部において実践を行う「学年部研修会」の2つの研修会を位置付ける。「リーダー研修会」と「学年部研修会」は連動させながら運営していく。中核教員育成研修では、教科・生徒指導、学級経営、保護者対応等、同僚教員への指導・育成、職場の活性化、学校ビジョンの構築への参画、学校外部との折衝・対応などの内容に関して目標設定、計画、実践、評価、改善をしていく。2つの研修会を連動させることで、広い視野を持って学年部経営を行い、学年部の中心的な役割を果たすための力量を向上させることができる。

そして、学年部運営を主体的に行うことで、学校運営の担い手となる中核教員に成長することが可能になると考える。

3 研究の目的

ミドル層教員(教職経験7~13年目)を中心とした中核教員育成研修を通して、学校を活性化する人材育成の在り方を究明する。

4 研究の仮説

ミドル層教員が「中核教員育成研修」の自律的な運営を行うことで、学校を活性化できる中核教員の育成を図ることができるであろう(図2)。

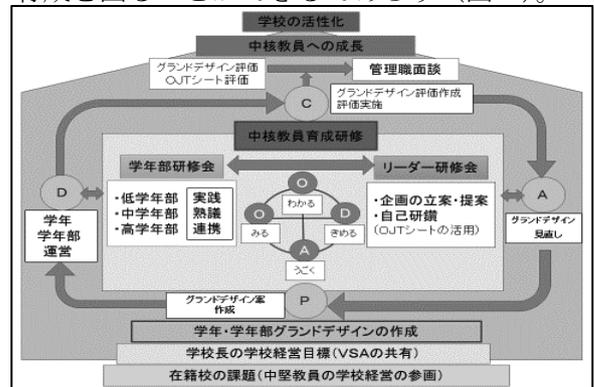


図2 研究構想図

5 仮説説明のための具体的方策

- (1)中核教員育成のための組織基盤づくり【1年次】
 - ①ミドル層教員の実態把握と、学年主任としてのマインドセットに向けた研修会の実施
- (2)PDCAサイクルとOODAループを循環させる中核教員育成研修の計画的な実施【2年次】
 - ①VSAMの共有のための職員研修(P段階)
 - ②学年・学年部グランドデザインの作成・実施・評価(P段階)
 - ③OJTシートによるミドル層教員の自己研鑽と、管理職面談での活用(P段階)
 - ④課題の発見と迅速な解決のための研修会の実施(D段階)
 - ⑤学年・学年部グランドデザインの修正および改善(CA段階)

6 研究の実際

- (1)中核教員育成のための組織基盤づくり【1年次】
 - ①ミドル層教員の実態把握と、学年主任としてのマインドセットに向けた研修会の実施

令和2年6月に「福岡県教職員育成指標」(福岡県教育委員会)をもとに作成した,実態調査を行った。ミドル層教員の調査結果は以下の通りであった(図3)。

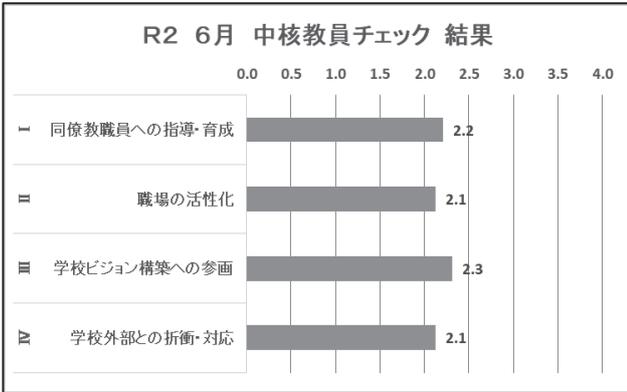
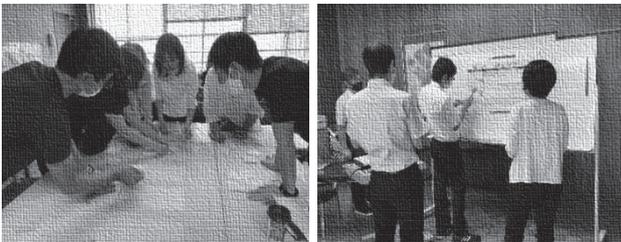


図3 ミドル層教員の傾向 (4件法 N=4)

多くの項目で2.5を下回ることが分かった。

特に「職場の活性化」や「同僚教職員への指導・育成」に関して,数値が低いことがわかった。これは,学校の要として実践することに対し,意識が薄く,ミドル層教員として求められる資質・能力に対する認識が不十分であることがわかる。これらのことから,ミドル層教員が学校の要となり,学校を活性化する中核教員へと成長する機会を設けることの必要性が明らかになった。そこで,令和2年8月に「これからの教員に求められるもの」という内容で,職員を対象に研修会を行った(資料1)。



資料1 研修会の様子

この研修会では,事前に行っていた「中核教員チェック」の結果を知らせ,学年主任としての課題について,ブレインストーミングやKJ法などを使って考えていった。その中で以下のような点に意識が向いていることがわかった(資料2)。

資料2 KJ法による課題の分類結果

学年主任によるマインドセットでは,これまでの経験や学年主任としての在り方を一度見つめ直し,中核教員としてのあるべき姿を再構築することを目的とした。そして,学年主任,また,学校の中核を担うためには,まずは,教員間の足並みをそろえる必要があることを感じていた。1年次は,この「足並みをそろえる」ために,学年・学年部グランドデザインを作成しPDCAサイクルを循環させていった。

(2)PDCA サイクルと OODA ループを循環させる「中核教員育成研修」の計画的な実施【2年次】

①VSAM の共有のための職員研修 (P 段階)

年度当初の職員研修において,在籍校の VSAM について,全職員に説明し,共通理解を図った。職員研修では,学校長が掲げるビジョンを達成するために,それぞれの学年部でめざす子ども像をキーワード化し,教職員に示した。低学年では「学校が楽しい」と思える子どもの育成を,中学年では「できた,わかった」という達成感や充実感を持たせる子どもの育成,そして,高学年では中学年を基に,自己成長感を味わうことができる子どもの育成を目指していくことを職員で確認していった。その後,研究者より学年・学年部グランドデザインのフォーマットを提示し,作成していくこととした。

②学年・学年部グランドデザインの作成・実施・評価 (P 段階)

学校長の提案した学校経営目標を実現し,ミドル層教員の「学校ビジョン構築への参画」意識を高めるため,学年・学年部グランドデザインを作成した(資料3)。

資料3 学年・学年部グランドデザイン

学年・学年部グランドデザインには,学年部ごとにめざす子ども像と,それを実現するための具体的な取組を明確化していった。学校長が今年度の最重要目標に掲げる「あいさつ」を中心に,「学力」「体」「心」「主題研修との関連」「家庭・地域との連携」について,各学年部での取組を具体化

していった。また、取組を客観的に振り返ることができ、次の取組につながる改善策を考えることができるよう、評価表の作成も行った(資料4)。評価項目や評価基準に関しては、ミドル層教員(リーダー)を中心に学年部の教員で設定し、学年部として取り組んだ内容についてプラスの評価ができるようにした。これは、「学校ビジョン構築の参画」の資質・能力の向上を目的としている。

効果のあった取組	
4 3 2 1	教員評価3.5以上 教員評価2.5以上 教員評価1.5以下 教員評価1.0未満
4 3 2 1	教員評価3.5以上 教員評価2.5以上 教員評価1.5以下 教員評価1.0未満
4 3	教員評価3.5以上 教員評価2.5以上

学年部で評価項目や基準を決め、効果的な取組などを協議する。

資料4 評価表

③OJTシートによるミドル層教員の自己研鑽と、管理職面談での活用(P段階)

年度当初、ミドル層教員へアンケートを実施したところ「自己の力量を高めていきたい」という意見が複数挙がった。そこで、ミドル層としての力量を高め、成長するために、OJTシートを活用することとした。OJTシートには、中核教員として求められる「学校ビジョンの構築への参画」や「職場の活性化」、「同僚教職員への指導」、「学校外部との折衝・対応」の4つの資質・能力を視点とし、授業力や学級・学年経営力、校務分掌等における個別目標を設定し、実践を重ねることで、中核教員へと成長していくことをねらいとした(資料5)。

令和3年度 OJTシート	
「目標」「具体的方策」「スケジュール」を記載	
目的	具体的方策
スケジュール	成果
コメント	

資料5 OJTシート

このOJTシートは、管理職面談の資料として

も活用するため、研究者はミドル層教員の取組について資料(コメントシート)を作成し(資料6)、管理職に提案した。このOJTシートの活用し、管理職より助言や評価をもらうことで、ミドル層教員の取組に自信を持たせることや、次の実践への意欲を向上させることも目的とした。このOJTシートの作成や評価を通して、ミドル層教員の個の成長を促していった。

目的	具体的方策	スケジュール	成果	課題
I 学校ビジョン構築への参画と教育活動の推進	・学年や学年部で交際授業や合同での学習を行い、児童の実際の関与や学校生活における関心の共有を図る。		授業づくりが丁寧です。どの教科も手を抜いていないことが、授業を参観するとよくわかります。5年生の先生だけでなく、他の学年部の若年の先生方にも、アドバイスをされている姿がとても印象的でした。	
II 職場の活性化	・児童会活動で「お誕生日列車」や「あいさつ運動」を企画し、実施をする。 ・新しい生活様式に則った形で、集会活動を企画・実施し、全校児童のつながりを見える化する。		新たな取組に対してのアイデアが素晴らしいです。「お宝人財バンク」の「人財発掘シート」は白尾先生が自主的に作成してくださっていました。「あいさつ運動」にかんしても、三浦先生と協力して、子ども達が自然にあいさつする習慣が身につくには・・・を常に意識しながら取組を考えられていました。	

資料6 コメントシート

④課題の発見と迅速な解決のための中核教員育成研修の実施(D段階)

令和3年11月までに、リーダー研修会を8回実施した。リーダー研修会では、学年・学年部グランドデザインや評価表の原案を作成したり、学校や学年の課題をリーダーで共有したりすることで、新たな取組について企画・立案していった。

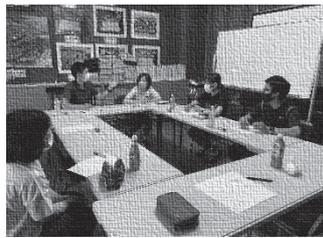
また、学年部研修会では、リーダー研修会で作成した学年・学年部グランドデザインや評価表の原案を審議することや、ミドル層教員から表出した各学年・学年部の課題について、学年部の教員と熟議し、解決へ向けての取組を行った。その際、ミドル層教員が、学年部研修会のファシリテーターの役割を担い、円滑かつ自律的な研修会の運営を行った。そのような中で、学年部研修会では、緊急性を要する課題を共有し、解決に向けた取組を行うことで、学年部がチームとして機能し、課題解決を図っていくことをねらいとした。

その中で、PDCAサイクルとOODAループを循環させていった取組について述べていく。

ワークショップI:「西小お宝人財バンク」について
目的:校内の人材を発掘・活用できるような人財バンクを創設すること

学年・学年部グランドデザインを作成する(P段階)際、経験の浅い学年主任や若年教員から、学

級経営や授業作りに対する悩みが表出してきた。若年教員の困り感を捉えた (Ob) ミドル層教員から、気軽に相談できる体制を校内に作る事ができないかという意見が第3回リーダー研修会で挙がった。しかし、どの教員がどのような相談に乗れるかが明確でない (Or) ため、それぞれの教員の得意分野を明確にできるよう「西小お宝人財バンク」を設立してみてもどうかというアイデアが生まれた (De)。さらに、人財バンクを実現するためには、全職員の共通理解を図る必要があるとミドル層が考え、夏季職員研修会の時間を活用して、得意分野を掘りおこすための研修を計画していくことを、第4回リーダー研修会で協議していった (資料7)。そして、ミドル層が企画・運営の中心となりながら、演習を交えた夏季職員研修会が実施 (Ac) された (資料8)。夏季職員研修会後の第6回リーダー研修会で、人財バンクをまとめていった。(資料9)



資料7 第4回リーダー研修会の様子



ミドル層
教員



資料8 夏季研修会の様子

お名前	お助け分野
体質、お悩み相談	
授業の小さなタ 保護者対応	
音楽の指導 絵画指導 道徳の授業づくり 女心の代弁 (高学年女子対応 母親対応)	
小技 (授業や子どもとの接し方 図工・音楽の授業作り 作文指導)	
ICTのことならなんでも イラスト (図工指導)	
特別支援全般 特性を持った子どもの接し方	

資料9 「西小お宝人財バンク」(一部抜粋)

また、この人財バンクを作成したことで、若年研修担当者のミドル層教員から「若年教員研修で人財バンクを活用したい」と申し出があった。困り感を抱えている若年教員が課題を解決するために、一覧表を使って、ベテラン教員やミドル層教員に相談を行っていく姿が見られた (資料10)。人



若年教員

ベテラン教員

資料10 人財バンクの活用

財バンクのシステムが、メンタリングの機能を果たす役割になっている。これらの研修を通して「職場の活性化」や「同僚教職員の指導・育成」の資質・能力を向上させている姿と捉えることができる。

ワークショップⅡ：低学年部の授業研究について
目的：低学年部教員の授業力向上をめざすこと

低学年部研修会を実施していく中で、1年生担任の学級経営や学年経営がうまくいっていない実態 (Ob) を把握した2年生学年主任 (ミドル層教員) が、授業作りに課題があることを指導方法工夫改善教員との話し合いの中 (資料11) で捉え (Or) 週に2回の低学年部研修会の時間を活用し、低学年部で教材研究を実施していくことを提案 (De) した。そして、毎週水・金曜日の放課後に、低学年部で教材研究会を実施 (Ac) している (資料12)。この研修を通して、「同僚教職員への指導・育成」への意識が高まっている姿が見られた。



資料11 話し合いの様子



資料12 低学年部授業研究会の様子

ワークショップⅢ：「朝のあいさつ運動」について
目的：「いつでも、どこでも、誰にでも」気持ちのよいあいさつができる子どもを育成すること

学校長の掲げる学校経営目標の最重点項目の「あいさつ」について、「いつでも、どこでも、誰にでも」気持ちのよいあいさつができる子どもが少ないという課題を感じた (Ob) ミドル層教員が、あいさつに関する取組を全校で行うことができないか (Or) と、リーダー研修会の中で意見が挙がった。そこで、児童会を中心に「朝のあいさつ運動」を行っていくことを、リーダー研修会や高学年部研修会の中で決定し (De)、10月11日より、第1回あいさつ運動が実施 (Ac) された (資料13)。活動を進める中で、全校的な取組にするためには、取組を拡大していく必要があると感じたミドル層教員が、児童会の子供達に働きかけ、委員会



資料13 あいさつ運動の様子

の正副委員長に参加を要請するために、臨時委員長会議を開き(資料14)、高学年の子ども達も参加することが決まった。第1回あいさつ運動が終了した後、ミドル層教員が児童



資料14 臨時委員長会議の様子

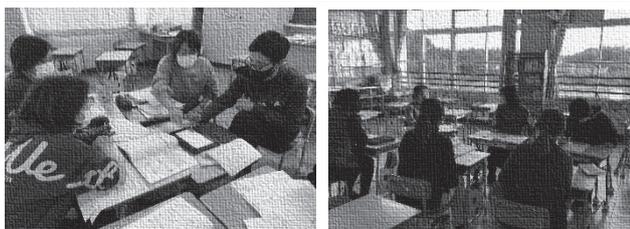
会の子どもの達に課題を話し合わせた結果、今後も継続してあいさつ運動を実施していくことの必要性を確認し、11月29日より「第2回あいさつ運動」が実施された。また子ども達にあいさつの大切さが継続するよう、児童会で啓発VTRが作成された。3学期は、さらに取組を拡大した「第3回あいさつ運動」を実施する予定である。この研修を通して「職場の活性化」や「学校ビジョン構築への参画」の意識が高まっている姿が見られた。

ワークショップⅣ：主題研究との連動について
 目的：主題研究(算数科)において、各学年部で既習事項を生かし、系統性を踏まえた授業作りを行うこと

在籍校の主題研究が算数科の研究を行っており、「既習を生かす」授業作りを着眼に据えていること(Or)から、研究主任と連携を取り、指導案の作成から審議、授業後の協議会に至るまで、各学年部で実施する(Ac)こととした(表2)。指導案審議では、2年間を俯瞰した教材解釈だけでなく、6年生や中学校での学習を見据え、当該学年で何を押さえないといけないのかについて、ミドル層教員を中心に話し合いが進められていった。また、ベテラン教員の指導・助言を受けながら、授業作りが進められていった(資料15)。

表2 授業研究 単元表

学年部	単元	
低学年部	かたちづくり	三角形と四角形
中学年部	分数	分数
高学年部	変わり方	比例と反比例



資料15 指導案審議の様子

低学年部の授業後には、低学年部の教員から1年生担任に対し、「授業の目的を明確に持つこと」

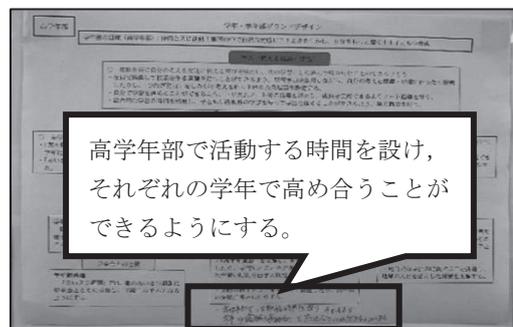
や「算数的価値のあることを子どもの活動の中から引き出すこと」、「低学年で具体的操作をさせておくことが、高学年での『対称な図形』の作図のときに生きること」、「学習規律の大切さ」など、授業の根幹に関することや算数科の系統性についてアドバイスをする姿が見られた(資料16)。これらの研修を通して、「同僚教職員への指導・育成」の意識の高まりが見られるようになってきた。



資料16 授業後にアドバイスをするミドルの様子

⑤学年・学年部グランドデザインの修正および改善策の実施(CA段階)

令和3年9月に、学年・学年部グランドデザインの見直しを学年部研修会の中で実施した。高学年部からは、学校評価(自己評価)において数値が低かった「あいさつ」の取組に対し、対応策を考え、学年・学年部グランドデザインに高学年部としての取組が付加された(資料17)。その具体的な取組として前述した「第2回あいさつ運動」を全校的に広げていくことが、高学年を中心に行われていった。(ワークショップⅢ参照)



資料17 学年・学年部グランドデザイン修正

7 全体考察

4回のアンケートを実施した。アンケート結果から、中核教員としての資質・能力が向上したことがわかった。特に、「同僚教職員への指導・育成」「学校ビジョン構築への参画」に関しては、3.0ポイントを超える結果となった(図4)。これは、リーダー研修会や学年部研修会などを通して、あいさつ運動や人財バンクなどの新たな企画をミドル層教員自身が企画、提案、実施できたことが有効であったと考える。また、主題研究や授業作りな

どにおいて、学年部で協議を深めた結果、学年部での関わりが密になったことも有効であったと考える。

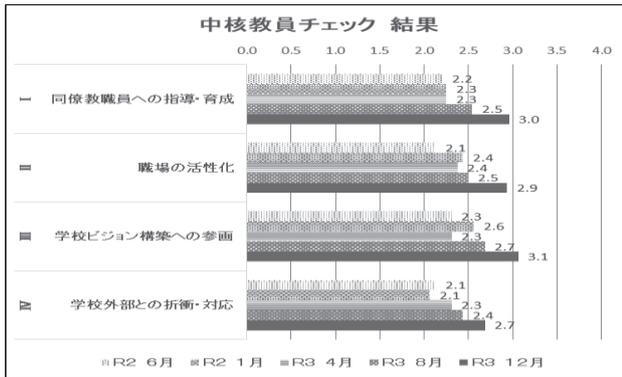


図4 中核教員チェック 結果の変容
(18項目 N=4 4件法)

また、学年主任としての意識の変化を図るため、アンケート調査を実施した結果、以下の項目において大きな意識の変容が見られた(表3)。

表3 学年主任アンケート結果の変容
(25項目 N=4 4件法)

項目	4月	12月
①校長の示す教育目標が具現化できるよう、具体的な数値や行動レベルで学年部経営目標を立案していますか。	2.5	3.3
③子どもが抱える課題について、学年部の教員と一緒に情報を収集していますか。	2.8	3.5
⑤学年部の教員に、授業作りや教室掲示など手本となるような実践に取り組んでいますか。	2.5	3.3

①⑤の項目に関しては、平均0.8ポイント、③の項目は、平均0.7ポイント上昇していた。また、ミドル層教員に実施した年度当初のアンケートと12月の聞き取りを比較することで、学年部で協働して取り組むことへの意識の向上的変容を見取ることができた(表4)。これは、学年・学年部運営に際し、ミドル層教員が中心となり、学年・学年部グランドデザインを作成、実施、評価したことや、中核教員育成研修で協議し、ミドル層教員が中心となりながら授業実践や新たな取組を企画・運営したことが有効であったと考える。

表4 ミドル層教員のアンケート比較(一部抜粋)

R3 4月:「言われたことをする」だけにとどまっていて、学年主任や他の教員と協力して新たな企画をすることができていない。学年部でやりたいことをそれぞれの教員が持っているはずだが、実践まではつなげない。

R3 12月:新たな取組である「あいさつ運動」は、研修会の中で話し合い、学年部の先生方のアイデアを生かしながら実施できたことがよかった。主題研究を学年部で考えたことで、

日々の授業実践などについても、学年部の先生と協力したり(子どもを派遣したり)相談したりする姿も見られるようになったことは、学校全体がチームになってきたと思う。

8 成果と課題

【成果】

- 中核教員育成研修を通して、学校の課題や解決の方策などを検討することで、ミドル層が学校の課題を捉えることができるようになった。
- 自律的な中核教員育成研修を通して、ミドル層が学校運営に参画することで、「中核教員」としての資質・能力が向上した。
- 学年・学年部グランドデザインを作成し、取組を行っていくことで、PDCAサイクルやOODAループを循環させ、学校を活性化させようとする行動が増えている。

【課題】

- 「学校外部への折衝・対応」に関しては、GTや地域との連携ができるよう年度末に調整し、新年度当初から計画的に取り組むこと
- 中核教員育成研修を、校外研修と連動を図り、研修体制をシステム化し、継続させていくこと

主な引用・参考文献

- 1) 中央教育審議会答申 文部科学省 これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について
https://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/_icsFiles/afieldfile/2016/01/13/1365896_01.pdf (参照:2019/6/30)
 - 2) マネジメント研修カリキュラム等開発会議 文部科学省「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)
https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/kenshu/05031101/001.pdf (参照:2019/10/18)
- 福岡県教育委員会 2018 福岡県教職員育成指標
http://www.educ.pref.fukuoka.jp/one_html3/pub/default.aspx?c_id=511(参照:2019/6/25)
- 入江仁之 2019 OODAループ思考 ダイヤモンド社

謝辞

本研究をまとめるにあたり、研修の機会を提供し、ご協力・ご支援いただいた福岡県教育委員会、北九州教育事務所、ならびに、中間市教育委員会に心より感謝申し上げます。また、在籍校の校長先生、教頭先生をはじめとして関係の諸先生方、常に前向きに取り組んでくださったミドル層の先生方に多大なるご協力をいただきましたことに深く感謝申し上げます、謝辞といたします。