

第6分科会①

協議題 学校教育への確かな展望をもち、行動できるミドルリーダーの育成

研究テーマ 学校重点目標を意識して行動するミドルリーダーの育成

～福岡県教職員育成指標を基にしたリーダー人材育成を通して～

提案者 福岡県直方市立直方北小学校 校長 藤瀬 正朋

1 はじめに

本校のある直方市は、福岡県の北部、筑豊地方北端部に位置する。市の東部には福智山地が南北に走っており、遠賀川が町の中心部を流れている自然豊かな地域である。現年寄浅香山親方（元大関魁皇）のふるさととして有名である。

直方北小学校は、直方市の中心地に位置し、近隣に文化施設等も多数ある。創立109年の歴史ある学校であり、令和4年度の児童数354人（15学級、特別支援学級3学級を含む）で、市内11校中3番目に大きな学校である。職員構成は、20代5名、30代7名、40代3名、50代5名、60代4名である。

2 主題設定の理由

本校の職員は、学校教育目標の具現化のために、日々努力している。しかし、それは個々のレベルであり、組織的に取り組むことができていない。その結果、教育活動にも大きな差が生じ、児童の成長にも影響を与えている。これらの要因として、組織の中で中堅のリーダーが上手く機能していないことがある。使命感・熱意などの教職としての素養、授業力、児童理解、連携等の教職としての実践力など、中堅リーダーとして資質能力を適切に身に付け、そして全体を動かしたりモデルとなったりすることで、学校組織が機能化され、円滑な学校運営を行うことができると考える。

3 研究の視点

- (1) 学校経営方針の共有化とOJTを基本とした指導
- (2) キャリアステージに応じた目標設定と評価を生かした計画的な人材育成

4 研究の実際

- (1) 重点育成者の設定と学校教育重点目標、経営の重点等の共有化

① 重点育成者の絞り込み

学校組織を機能化するに当たり、管理職と教職員とをつなぐ縦の調整機能を働かせるために、教員12年目の主幹教諭と研究・研修の核となる教員7年目の研究主任をミドルリーダーの中心として重点育成をするようにした。

② 重点目標の共有化

令和4年度の学校重点目標及び経営の重点は次のとおりである。

<重点目標>「主体性」

- ① 学習基盤をつくって、主体的に学習に取り組む子どもの育成
- ② 自分で考えて判断し、場や相手に応じた挨拶や言葉遣い、行動がとれる子どもの育成

<経営の重点>「協同」

- ③ 同学年を中心とした一部専科制の実施と交換授業の推進
- ④ 成果と課題の共有化、指導の徹底と継続

学校教育重点目標は、その年の学校経営方針の根幹をなすものであり、全職員がそこに示された目標について理解し、実現に向けて一丸となって取り組む必要がある。そのため、組織の要となる重点育成者には、特に共有が必要と考え、職員全体に説明した後に、さらに詳しく今年の方針について共通理解を図った。

(2) 人材育成年間スケジュールの作成と実践

- ① 福岡県教職員育成指標を基にした自己評価
福岡県教職員育成指標は、主体的に学び続ける教員の育成をめざし、県教育委員会が教職員として求められる資質・能力をキャリアステージごとに整理して策定したものである。その指標は、教育公務員に求められる基礎的な能力として「法令遵守」「事務処理」、教育公務員の使命と責任として「使命感と熱意」、学習指導と評価の力として「授業構想」「授業展開」「授業評価と改善」、生徒指導と集団づくりの力として「児童理解」「指導・支援」、連携・協働力として「学校組織の理解と参画」「自己啓発・人材育成」「危機管理」「保護者、地域等との連携」の12観点で構成されている。

ミドルリーダーは、組織の中核となって他の職員と連携をとる必要から、多様な能力をバランスよく身に付けておくことが望ましい。そこで、この指標をもとにアンケートを作成して対象者に実施し、その評価を分析した。そして、対象者である主幹教諭や研究主任と面談を行い、この1年間で、どんな資質・能力を向上させていくかについて話し合った。主幹教諭は、「リーダーとして自覚を深め、教職員に指導・

助言ができるようになること」「関係機関と連携した学校全体の指導について、具体的なコーディネートができるようにすること」を目標にした。研究主任は、「教育公務員としての自覚を深め、自ら専門性を磨き、分掌主任として、同僚に助言できること」「関係機関等と連携した学年全体の指導ができること」を目標にした。そして、その資質・能力向上のための人材育成年間計画スケジュール（資料1）を作成した。

	主幹教諭	研究主任
4月	学力向上推進委員会の運営 ○キャリアに関する自己評価 ○徹底反復等の学力向上に関する計画作成と運営	若年指導 ○キャリアに関する自己評価 ○主題研修のテーマの設定
5月	○当初面談 自己評価表・アンケートを基にして	○当初面談 学級経営案・自己評価表をもとにして ○運動集会の取組
6月	○若年自主研修計画(論文の書き方) ○事務所訪問	○主題研修 テーマ説明・研究組織・データについて
7月	○若年自主研修計画(論文の書き方)	○主題研修 授業公開(テーマの具現化に向けて) キャリアアップ研修(専門性を磨く)
8月	○キャリアアップ研修(専門性を磨く) ○若年自主研修計画(論文の書き方)	
9月	○市教委訪問 ○一般研修(学力向上) 全国学テ、福岡県学テの結果を受けて	○中間面談 1学期の成果と課題を生かして ○主題研修(授業研修)
10月	○一般研修(学力向上) タブレットの効果的な活用 ICT活用研修の計画・実施(ロイノット活用)	○自然教室 学年経営・生徒指導等 ○主題研修(授業研修)
11月	○標準学力検査の取組 児童の学力課題の克服に向けて	○主題研修 全校研運営(春期の有効性)
12月	○若年自主研修計画(論文指導)	○主題研修(今学期のまとめ)
1月	○最終面談 学力向上に向けての組織的な取組 ICT活用研修の計画・実施(タブレットの効果的な活用)	○最終面談 学年末に向けて
2月	○一般研修 標準学力調査結果を基にした学力向上の取組	○主題研修 成果と課題、来年度の方向性
3月	○キャリアに関する自己評価 ○1年間を振り返って	○直方市徹底反復研修会(指導者) ○キャリアに関する自己評価 ○1年間を振り返って

資料1【人材育成年間計画スケジュール】

(3) 主幹教諭に対する人材育成

① 学力向上推進委員会の取組

学力向上推進委員会を立ち上げるに当たって、事前に、以下の点について指導を行ない、計画を立てさせた。

- ・授業改善、徹底反復の指導の向上、学力定着の不十分な児童の学力向上をめざすこと。(目的)
- ・全職員に低学力の児童が増加傾向である課題が共有され、一丸となって取り組めるようにすること。(課題の共通理解)
- ・学力向上推進委員会の流れ(資料2)が分かるようにすること等。



資料2【学力向上推進委員会の流れ】

推進委員会後には、運営の自己評価をさせ、児童の理解が不十分な単元内容の指導について、「どんな時間を活用できそうか」「担任外の活用はできないか」などの時間や人材の視点を与え考えさせた。そうすることで、主幹教諭は、「単元末の復習の時間に、担任外を入れて補充

する時間を設定すること」など具体的に、各担任にアドバイスすることができた。このように、毎月の推進委員会の中で、学習中の児童の姿、学力の状況等との関係をみながら進め、その都度気付いたことなどを指導した。

② 未来型授業プロジェクト(直方市教育委員会主催)

このプロジェクトは、直方市教育委員会主催のICTを活用した未来型授業の実現に向け、学校の情報機器を効果的に活用した授業等の推進を図ることを目的とした取組である。このプロジェクトチームに、本校の主幹教諭が選出されていることから、本校職員にこの取組内容を還元できるようにしたいと考えた。還元する際の留意点を、「本校職員の実態を踏まえて行うこと」「学習の目的が何で、ICT機器を手段として活用し、どう有効だったか伝えること」等とし、校内ICT研修(資料3)を実施した。

実施後、授業実践のどの部分が他の学年や他の教科で活用できるのかなど、実践の紹介だけでなく、活用が広がるための視点を持って研修を行うことの必要性を指導した。

資料3【校内ICT研修内容】

③ 教育論文指導

教科指導等について教職員への指導・助言の力が高まるように、主幹教諭に3年目の職員と論文を勉強したいという職員、計4名に年間を通して、論文の書き方を指導するように伝えた。事前に、模範となる論文を参考資料として渡し、次のことについて、主幹教諭と協議した。

- ・論文を書く目的
- ・身に付く能力
- ・論文の書き方
- ・年間の見通し
- ・効率よく論文を書く工夫

初めて論文を執筆する教員ばかりだったので、効率よく執筆するために、本校の主題研究をより具体化した形で行うことを主幹教諭と共通理解し、取り組むことにした。

第1回は、論文を書く目的・意義、論文の書き方その1、主な形式、内容の概観、年間計画等を主幹教諭に説明させ、必要に応じて校長が付け加えた。

第2回は、めざす子ども像に関するデータ収集計画、着眼を検証する資料収集計画、論文の書き方その2等について、第3回は、冬季休業明けの直方市教育論文への応募に向け、データのまとめ方、実践の書き表し方等を主幹教諭に説明させた。

それぞれの論文は、主幹教諭に最初に添削させ、その後、校長が不十分な部分の添削を行った。そして、主幹教諭が気付かなかった部分については、後日主幹教諭に指導を行った。

その成果があつて、論文を執筆した職員の1人は、「優秀賞」を受賞することができた。次に示すものは、執筆者と主幹教諭の感想である。

- ・論文の研修をスモールステップで進めることで、負担感を少なくできた。見通しをもって作成を進めることができた。
- ・論文作成の目的や効果から話をし、目的意識やモチベーションを高めることができた。
- ・定期的に論文作成者に声をかけることで授業改善の意識向上にもつながった。
- ・校長先生に入っていたことで指導のポイント等がわかった。

(4) 研究主任に対する人材育成

① 若年教員指導

本校では、若年教員研修にメンター・メンティ制度を取り入れ実施しているが、それに加え研究主任として、教職5年以下の若年教員の指導を継続的に行うように指示した。特に、主題研究を行う際の基盤となる力が身に付くように指導して欲しいことを伝えている。

研究主任は、若年教員の授業において、発問が一問一答方式で、○か×しかない発問の状況を見とり、次のようにアドバイスした。

- ・主体的な学びとするために中心発問や簡単な「なぜ・どうして」など、深めていく発問をすること。
- ・つなぎ言葉を使って、少しずつ児童主体の授業展開に変えていくこと。

指導の留意点として、事前に、若年の実態を捉え、「一度に多くのことを教えないこと」「若年が課題と感じていることを中心に教えること」「具体的に教えること」等を研究主任に指導した。

さらに、後日、研究主任は、自分の授業（資

料4）を参観させ、具体的な授業づくりのイメージを持たせた。そして、もう一度若年教員の教室を訪問し、児童同士の話し合いが広がったり深まったりしたところを評価した。



資料4【若年教員に授業を見せている様子】

② 専門性を高める取組

本年度より、主題研究にICT機器を効果的に活用する内容を取り入れることにした。そこで、ICT等の専門性を高めるため、研究主任と話し合い、福岡県教育センターのキャリアアップ講座「ICT活用推進をコーディネートする校内研修リーダー講座」を受講するように勧めた。

講座では、ICT機器の効果的な活用の講義や自校のICT活用推進を図るための方策の交流などが行われた。特に、「習うより慣れろ」の精神をどの学校も行っており、「使わざるをえない状況になってはじめて、人はその道具の効果を知る」ことを教えていただいたことが心に残ったと報告があった。

これらの研修を踏まえて、研究主任は次のことを実践した。

- ・研究の着眼に、ICTを活用して、動画やクイズを行い興味関心がわく教材との出会わせ方を取り入れた。
- ・情報活用能力向上のために、児童の競争意識を生かした「タイピングコンテスト」を実施した。

これらの実践を踏まえ、タイピングコンテストの効果をさらに上げるために、週に1回、自分の学年での順位やタイピング数を児童に周知させることを研究主任に提案した。そうすることで、児童の競争意識が感化され、タイピング能力が随分向上した。

③ 直方市「徹底反復学習研修会」

直方市では、全小学校で児童の集中力を向上させるために、「徹底反復学習」に2年前から取り組んでいる。徹底反復学習とは、音読、マス計算、漢字の書き取り等を短時間で行い、集中力を高める取組のことである。直方市では教育委員会が主催して研修を学期に1回程度行っている。直方市の小学校を会場にして、順番に回って実践的な研

修を行っている。今年度本校でこの研修を行うことになり、教育委員会と研究主任が研修の打合せを通して、教育委員会の主旨を理解し、学校全体の指導に生かせるように、研究主任の学年に徹底反復学習の様子を見せてもらうようにした。

教育委員会から、今回の研修の目的及び指導者への要望は次のとおりだった。

- ・模範となる子どもの姿を見せるために、指導のリズムのよさや間の取り方の指導の様子を示すこと
- ・子どもが集中しているところや活動を楽しんでいる姿が見えるようにすること

校長からは、徹底反復の取組が授業等に生きるように、活動の切り替えのメリハリや返事や反応の良さも姿で表せるように指示した。



資料5 【徹底反復学習研修会の様子】

研修後、参加者から、「集中力がすごかった」「返事や反応もいいですね」「集中力が普段の授業にも生かされていると思いました」などの感想をもらい、研究主任は、自分ではあまり自覚していなかったことを再認識できたので、本校職員に自信を持って、徹底反復学習を進められると話していた。

5 成果と課題

(1) 成果

- ① 主幹教諭及び研究主任共に、学校教育指標アンケート結果（資料6）より、伸びが見られた。4月に設定した目標項目を含め、主幹教諭は7項目、研究主任は6項目で伸びが見られた。
- ② 全職員に実施した本年度の重点目標・経営の重点に関するアンケート結果（資料7）においても、6月に比べ3月では、ほとんどの項目で伸びが見られた。これは、主幹教諭、研究主任がミドルリーダーとして成長し、全体を動かしたり若年教員のモデルとなったりしたことで、組織が機能したことが一要因となったと考える。
- ③ 評価の客観性を高めるために、福岡県教員育成指標を活用したことで、伸ばす資質能力が明確となり、具体的な指導へとつながった。
- ④ 中堅のリーダーが機能するようになり、職員の交流が活性化され、職員室の雰囲気がよくな

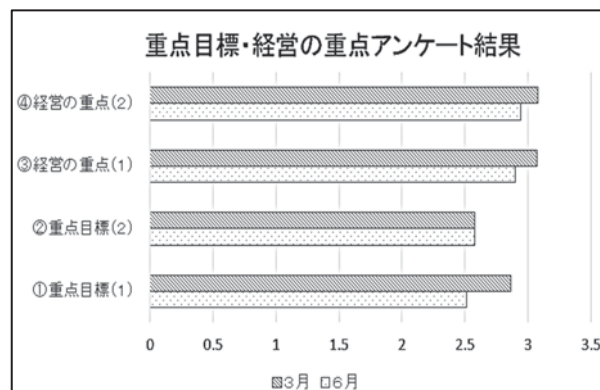
り、協同で取り組む姿が増加した。

(2) 課題

- ① 多様な課題が山積する学校現場での管理職の魅力の発信
- ② 働き方改革を進めている中での負担軽減と人材育成の在り方



資料6 【育成指標アンケート結果の変化】



資料7 【重点目標・経営の重点アンケート結果】

6 おわりに

今回の人材育成では、教員の長所や特性を踏まえ、きめ細かに指導する部分と任せる部分を考えて行ったことがよい結果に結びついたと思う。

また、この取組を行うことで、校長の経営のビジョンを具体的にもつ必要性を改めて実感した。そのために、校長自身が率先して、社会・教育情勢、職員及び児童理解等、自己研鑽を積み重ねていきたい。

参考文献

福岡県教育センター「学校のチーム化を目指すミドルリーダー」福岡県教育センター研究紀要 No.196H28.3