

平成 26 年度

学校力を高める学校経営の在り方

— ミドルリーダー育成のための各郡市の取り組みと課題及び提言 —

三 河 小 中 学 校 長 会
学 校 力 向 上 特 別 委 員 会

目 次

はじめに	1
I 調査研究の基本方針と活動内容	
1 本年度の研究主題と内容	2
2 ミドルリーダーのとらえ	3
3 学校力向上特別委員会の組織	4
4 活動経過	4
II 三河16郡市のミドルリーダー育成に向けての問題点及び課題	
1 三河16郡市の教員の実際	5
2 ミドルリーダー育成に関する問題点及び課題	8
III ミドルリーダー育成に向けての提言	
1 ミドルリーダーの資質	11
2 提言	12
IV 三河16郡市のミドルリーダー育成に向けての実際	
◇ 各郡市の具体的な取り組み例一覧	19
1 教育委員会主催の取り組み	20
2 校長会の特色ある取り組み	36
3 各校の特色ある取り組み	42
4 その他の取り組み	56
三河小中学校長会特別委員会のあゆみ	62
おわりに	63
平成26年度 学校力向上特別委員会委員一覧	

はじめに

本特別委員会のあゆみは、昭和57年度に始まりました。以来32年、三河小中学校長会は特別委員会を設置して、その時々々の喫緊の課題について調査研究を行い、各会員の主体的な学校経営に多くの指針と励ましを与えるとともに、関係各方面に情報発信をしてきました。

特別委員会の名称も平成11年度には「学校経営特別委員会」に、平成23年度からは現在の「学校力向上特別委員会」に変更しました。そして、学校力を高める方法を探り、学校経営に携わる校長に求められる課題と対応を明らかにするため、研究主題を「学校力を高める学校経営の在り方」として、調査研究を継続しています。

平成23・24年度は、校長研修に焦点を当て、校長会組織で研修を深め、校長一人一人が互いに切磋琢磨しながら、資質向上を図ることをめざしました。調査結果から、各郡市が地域の実情を踏まえ、研修の効率化を図りながらも、連携や共有を大切にし、研修内容の充実をめざす取り組みがなされてきたことが明らかになりました。平成25年度は、さらに学校力を高めるため、近年急増している若手教員など勤続経験5年以下の教員の力量を高めることが急務であると考え、教師力を高めるための各郡市の取り組みと課題について調査研究を行いました。その中で、若手教員を指導する中堅教員が少ないことや中堅教員をミドルリーダーとして育成していくための系統的な取り組みが必要であることが大きな課題として浮かび上がってきました。

そこで本年度は、ミドルリーダー育成のための各郡市の取り組みの様子や課題について調査研究を行うとともに、ミドルリーダー育成のための具体的な方策を提言としてまとめました。

本報告書をもとに、それぞれの郡市の取り組みの情報交換や計画的・組織的な研修等がなされ、次年度のさらなる学校力の向上に生かしていただければ幸いです。

平成27年2月

学校力向上特別委員会委員長 水野 淑子

I 調査研究の基本方針と活動内容

1 本年度の研究主題と内容

現行の学習指導要領でめざしている子どもたちの生きる力の醸成に向け、教員の資質向上が大きな課題となっている今、団塊世代の大量退職により、近年新任教員の大量採用が続いている。若手教員の増加は、学校の新鮮な活力となる一方で、経験不足からくる授業力の低下や教員としての対応力の低下、学校としての教育力の低下などが懸念される場所である。

愛知県小中学校教員の年齢構成は、若手教員を指導する30代後半から40代前半の中堅教員が少なくなっている。そのため中堅教員が若手教員の相談相手となったり、若手教員が中堅教員の姿を見て学んだりする機会も少なくなっている。これらのことは、三河地区の教員構成においても見られ、学校運営上中堅教員の指導力をはじめとした資質や能力を高めていくことが大きな課題であると捉えている。

学校力を向上させるためには、中堅教員に学校運営に参画していく一員としての自覚をもたせるとともに、学校運営にかかわっていく喜びややりがいを味わわせることが効果的である。中堅教員が力を発揮できる場を設定したり、系統的な学校内外の研修の機会を設けたりして、中堅教員をミドルリーダーとして育成することが不可欠である。

このような現状を踏まえ、現在、子どもたちの豊かな学びと健全な育成のため、学校の教育力、教師の力量を強化するための取り組みがなされている。愛知県総合教育センターでは、リーダー養成研修において、ミドルリーダーとしての力の醸成とミドルリーダーを育てる研修の在り方に焦点を当てた研究が進められている。三河教育研究会においても、授業力養成講座を開設し、ミドルリーダーとしての資質向上を図っている。

本年度、三河小中学校長会では、子どもたちの輝く未来をしっかりと見据え、激動の時代を柔軟に乗り切ることができるよう「足腰の強い校長会」をスローガンとし、学校力の向上をめざした取り組みを一步前進させたいと考えた。いじめや体罰、学力低下や高校入試制度の改革、防災教育をはじめとする危機管理など、学校教育における今日的な課題への対応に加え、特に人材育成及び活用に焦点を当てた調査

研究活動を進めていきたい。なかでも、昨年度取り組んだ若手教員の人材育成で課題としてあがってきたミドルリーダーの育成に重点を置き、他の関係機関とも連携を図りながら、中堅教員の学校運営への参画意識を高め、協働性や創造性を向上させる取り組みを推進し、ミドルリーダー育成のための具体的な方策の提言に向けて調査研究を深めていきたいと考えた。

そこで、本委員会の研究主題及び研究内容を以下のとおり設定し、調査研究に取り組むこととした。

— 研 究 主 題 —

学校力を高める学校経営の在り方

— ミドルリーダー育成のための各郡市の取り組みと課題及び提言 —

— 研 究 内 容 —

- 1 各郡市のミドルリーダー育成のための取り組みの様子と課題を把握する。
- 2 ミドルリーダー育成のための提言をまとめる。

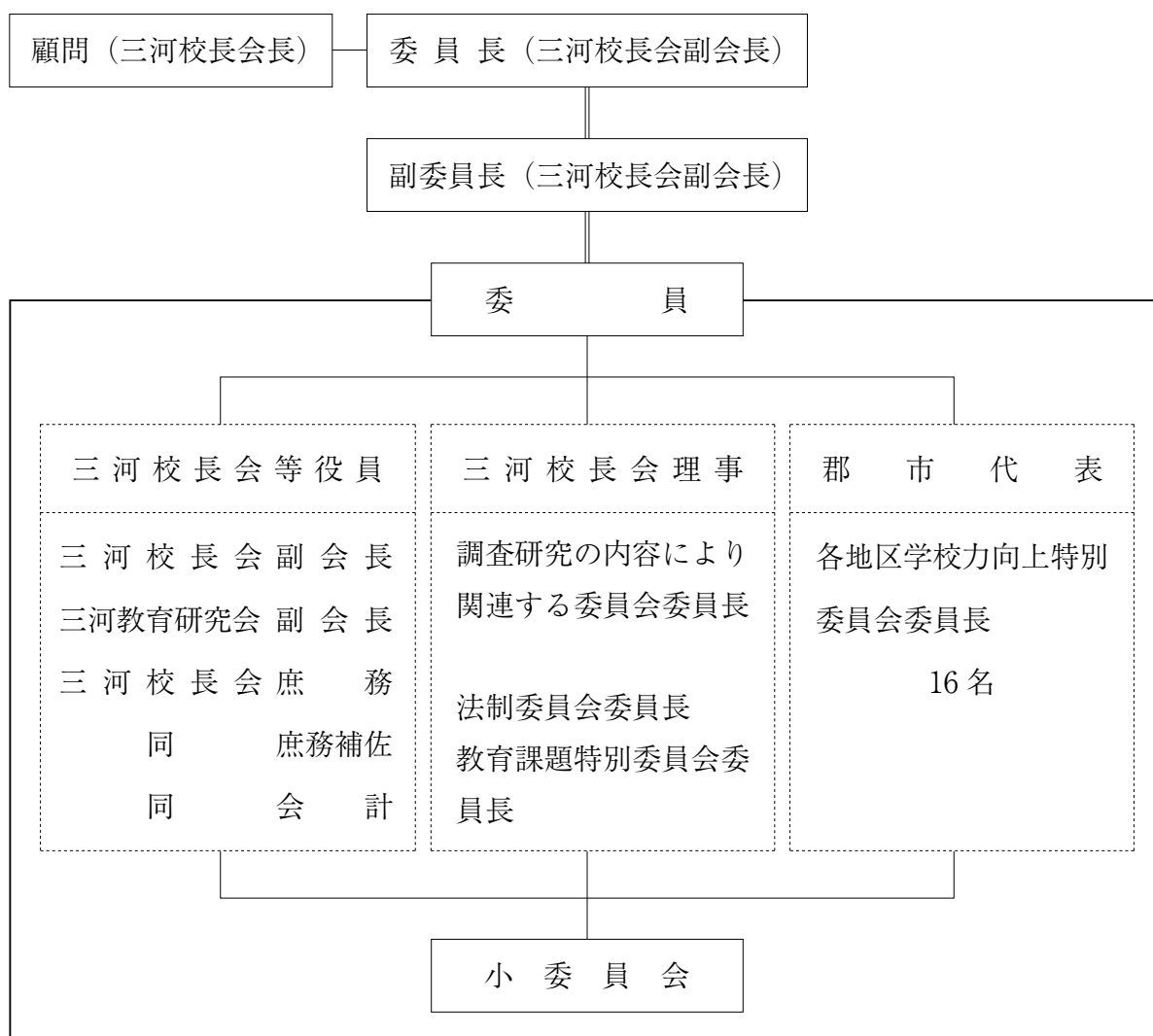
2 ミドルリーダーのとらえ

本委員会におけるめざすミドルリーダーの姿は以下のとおりである。

管理職等と教職経験10年未満教師の間にあり、確かな指導理念と優れた実践力を持ち、職員や保護者からの信頼・信望があり、学校運営に建設的に参加する者

※管理職等（主幹教諭、教務主任、校務主任、校務主任補佐を含む）

3 学校力向上特別委員会の組織



4 活動経過

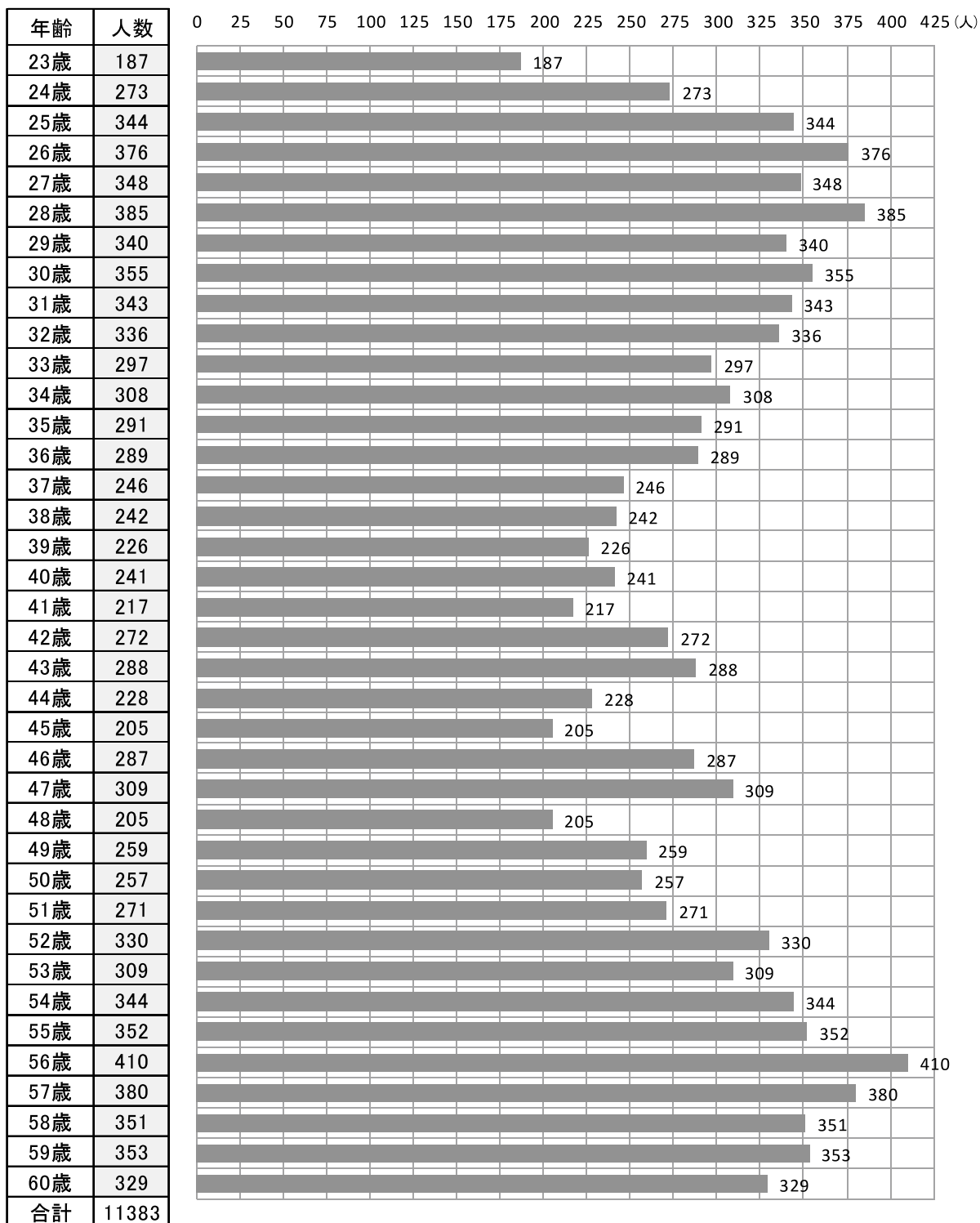
時期	開催委員会	研究内容
6月	第1回委員会	基本方針、組織の確立、研究推進の立案、アンケート依頼
7月		アンケート集約
8月		アンケート結果の分析
9月	第2回委員会	報告書作成に向けて、提言作成
10月	調査	
11月	第3回委員会	原稿審議1 調査の分析、提言作成
12月	第4回委員会	原稿審議2 研究のまとめ、提言作成
2月	第5回委員会	研究成果と今後の課題の検討

※小委員会随時開催

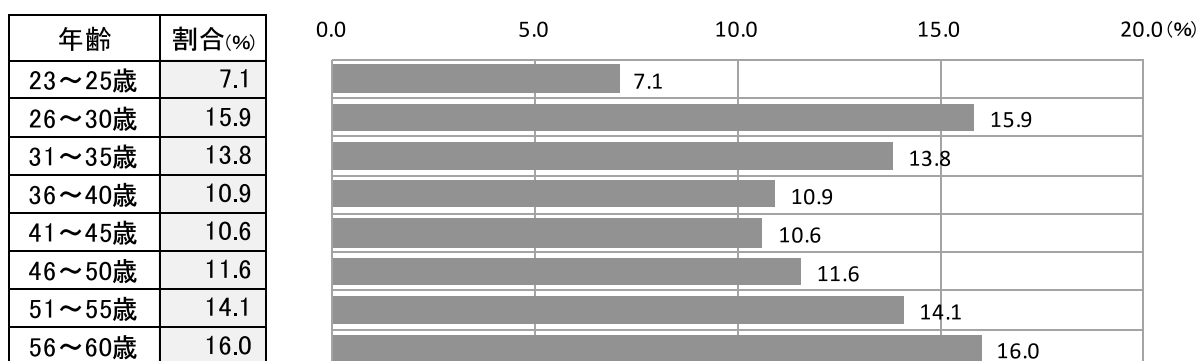
Ⅱ 三河16郡市のミドルリーダー育成に向けての問題点及び課題

1 三河16郡市の教員の実際

(1) 教員の年齢別構成 ※H26.7月調査 三河16郡市 11,383人 (497校)



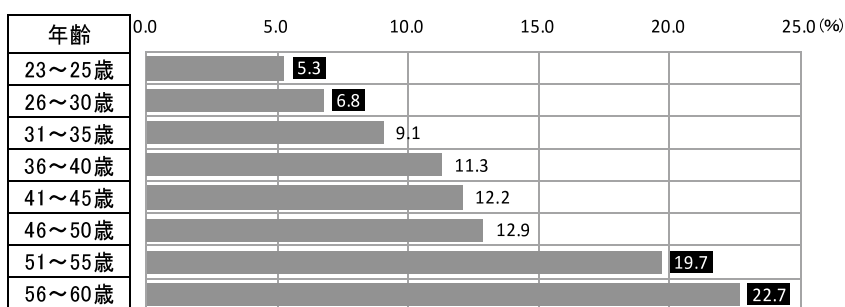
(2) 教員の年代別構成



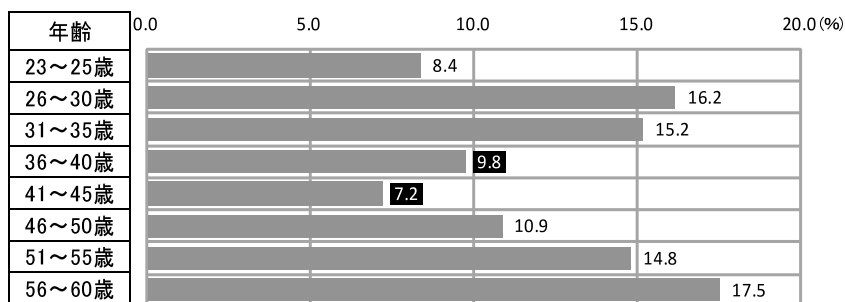
(3) 構成表からみた問題点及び課題

「(1) 教員の年齢別構成」のグラフが示すように、三河16郡市の教員の年齢構成は、50代後半と20代後半を頂点とした二つの山と、30代後半から40代前半（36～45歳）を谷とした形を形成していることが分かる。「(2) 教員の年代別構成」のグラフで比べてみると、50代（51～60歳）教員の30.1%に対して、36～45歳教員は21.5%と8.6%も低い。人数でいえば、約1000名も少ないことが分かった。また、グラフには計上されていない期限付きや非常勤等の講師に20代の教員が多いことを加えて考えると、30代後半から40代前半の中堅教員の少なさがいっそう際立っている。

各郡市に目を向けると、20代 24.9%、36～45歳 26.3%、50代 22.2%というよいバランスの郡市があるのに対して、50代が33%を超えているところが4郡市、20代が15%に満たないところが3郡市もあった。なかにはA市のように、50代 42.4%、20代 12.1%というピラミッド型の年齢構成となっている郡市もあった。



【A市の年代別構成】



【B市の年代別構成】

また、36～45歳の教員は、全体の4分の1に満たない22%前後の郡市がほとんどであった。なかにはB市のように、17.0%という低い割合の郡市もあった。

中堅教員数を増加させるということは、実質的に不可能である。この少ない中堅教員をどのようにミドルリーダーに育成していくかが大きな課題と言える。

(4) 中堅教員にミドルリーダーとして期待するうえでの課題

三河の教員は実直である。指示されたことや自分に与えられた仕事は、必ずきちんとやり遂げる。このような資質は、長年受け継がれてきた三河の教員の長所である。中堅教員もこの長所を継承し、自分の仕事を真面目にきちんとやり遂げる教員が多い。しかし、ミドルリーダーとして期待する視点で見たとき、以下のような課題の見られる中堅教員の姿も今回のアンケート調査から見えてきた。

- ・ 経験値を積んだことで、ある程度の自信や誇りをもって取り組んでいる中堅教員が多い。しかし、学校運営への参画意識が低く、自分がミドルリーダーになろうという自覚の弱さが見られる。
- ・ 日々の仕事に追われ、心にゆとりがもてない。
- ・ 仕事は速く正確にできるが、他の教員とコミュニケーションをとることが苦手であり、積極的にかかわれない。
- ・ 若手教員を積極的に指導したり、相談に乗ったりすることが少ない。
- ・ 授業に自信がもてない。
- ・ 仕事に対して控えめである。

中堅教員に教師としての力量が欠けているわけではない。意識と自信、経験が足りないのである。「中堅教員にミドルリーダーとしての意識と自信をどのようにもたせるのか」が大きな課題である。これはなかなか早急に解決できるものではない。意図的・計画的に学校運営に参画させていくことが大切である。適切な役割を任せ、適切な助言を与えながら成功に導き、適切に評価することを繰り返していく必要があるのではないかと考える。

2 ミドルリーダー育成に関する問題点及び課題

各郡市からのアンケートにより、ミドルリーダーの育成に関して、次のような問題点及び課題が明らかになった。

(1) 多忙化による研修時間確保の難しさに関すること

ア 多忙である

前述のように、ミドルリーダーとして期待されている30代後半から40代前半の中堅教員の数は、全体に占める割合が低い。このことは、それぞれの学校現場では、よりいっそうはっきりと表れることもある。教員の人数がもともと少ない小規模校では、なおさらその傾向は顕著である。その結果、ミドルリーダーとして期待される中堅教員は、各学校でも重要な位置を占めることとなり、必然的に校務分掌が多く、また重要な職務を任されることが多い。現職研修でも、研究主任や副主任等、学校の中心となっていることは言うまでもない。さらに、こういった教員は、学校外でも重要なポストを任されていることが多い。このように、普段から多忙だと感じている教員にこれ以上の研修等を課すことは、教員の心身の健康といった面から考えても難しいものがある。また、中堅教員を指導する立場の教頭や教務主任、校務主任が多忙であり、研修に費やす時間が確保できないことも問題としてあげられる。

イ 研修をもつ時間がない

アンケートから、学校や教育委員会が自助努力を重ねていることがよく分かった。また、それでも研修時間の確保は難しいことも分かった。日々の仕事研修であるという意見は、なるほどもっともである。研修時間を確保するためには、さらに一歩進めた方策が必要である。長期休業を効果的に利用したり、レポートを課さないようにしたりするなど、形にとらわれない研修方法を考えなければならない。

ミドルリーダーとして期待する中堅教員には、当然女性も含まれている。その女性教員が結婚・出産を経ているれば、産休・育休等で、現場経験は少ない。また、子育てや家庭の事情など、この年齢の女性ならではの多忙感もあるだろう。教師自身のやる気と努力に期待しているだけでは、本当の意味でのミドルリーダーを育てることにはならないと考える。

(2) 研修内容、研修方法に関すること

ア どのような研修内容が必要か

今後ミドルリーダーとして期待する中堅教員が、学校や地域の教育を中心となって引っ張っていく自覚がなかったり、その意識が低かったりすることが問題点としてあげられる。そのために中堅教員の意識改革を図る研修が必要ではないかと考える。その際、中堅教員に、将来を見据えて今どのような力をつけていくのかを、学校だけでなく郡市または三河単位で共通理解をすることが必要である。そして、ミドルリーダーとしての資質や能力、役割、人間力などの視点を明確にするとともに、ミドルリーダーとしての自覚ややりがいをもたせることができるような取り組みを大切にしたい。

さらに、研修内容は固定せず、その時代に対応した内容やそのとき必要な内容は何かを考え、見直しを繰り返していく必要があると考える。

イ 研修方法について留意したいことは何か

一つ目に、中堅教員は、学校内外でさまざまな仕事をもっていたり、産休・育休あけで自分の子育てにも時間をとられたりする世代であるということである。そのために新たな研修の機会をつくるという発想ではなく、今ある研修を見直し、ミドルリーダー育成に関する視点を加えた発展的な内容や方法を考えることが必要である。

二つ目に、学んだ研修内容を生かすための立場を与えることである。例として、学校内における学年主任や生徒指導主事、郡市の指導的立場や三河地区の部会の委員、研究指定校の研究主任などである。その際忘れてはならないことは、立場を与えて任せきりにしないことである。その立場で直面した問題に対して、具体的な指導助言をしていくことが必要である。また、単年度でなく、複数年度の経験を通してPDCAサイクルの中で工夫や改善の機会を与え、達成感を味わわせるなど、自信がもてるような配慮をすることも必要である。

三つ目として、学校や郡市などで計画された研修に受身的に参加するだけでなく、郡市内や三河地区での情報交換や意見交換する場をもつことで、他校や他郡市の様子を参考にしながら、よりよい教育を求め自ら学ぶ姿勢を育てることを大切にしたいと考える。

(3) その他の問題点及び課題や要望

各郡市からのアンケートでは、以下のことも問題点及び課題や要望としてあがってきた。

- ・ 30代の教員の絶対数の不足により20代の教員が教科主任や校務分掌の主任等の役割を担う状況が生じている。また、30代の前半で、学年主任など学校の中核としての役職を担う状況も生じている。中堅教員に限定して研修を行うのではなく、若手教員に対しては、早い段階からミドルリーダーとして育成していくための研修を行う必要があるのではないか。
- ・ 教員数が少ない中、特定の中堅教員を対象として研修を行うのは無理がある。すべての中堅教員がミドルリーダーとして成長することを願い、中堅教員全員が参加できる研修にする必要があるのではないか。
- ・ ある程度、教職の経験を積んでいくと、自分なりのこだわりが強くなる。中堅教員となる前にも、定期的に研修の機会を設けるべきではないか。
- ・ 男女問わず30代～40代は、自分の子育ての真ただ中という教員が多い。また、親の介護等で仕事に余力のない教員もいる。校長は、教員の家庭状況をしっかり把握したうえで、研修を実施しなければいけない。
- ・ 30代後半から40代前半のミドルリーダーとして期待する中堅教員が中学校に集中している傾向がある。小学校では30代後半から40代前半の中堅教員が手薄となり、若手教員もしくは、一部のベテラン教員がミドルリーダーとしての役割を担う場面もある。小・中学校の教員をバランスよく配置してほしい。
- ・ 中堅教員がミドルリーダーとして、その学校で活躍できるのは、ベテラン教員の支えがあつてのことである。校長は、ベテラン教員にも目を向け、ベテラン教員が気持ちよく働ける職場環境をつくらなければいけない。

以上の問題点及び課題や要望を踏まえて、ミドルリーダー育成に向けて、校長として何ができるのか、何が必要なのかを考える必要がある。

Ⅲ ミドルリーダー育成に向けての提言

1 ミドルリーダーの資質

ミドルリーダーに求められる資質は多岐にわたる。三河16郡市の校長会に実施したアンケートの中にも、さまざまな表現でそうしたミドルリーダーの資質にかかわる記述を見ることができた。その中から、ミドルリーダーに特に強く求められる資質を集約すると、次の6点にまとめられる。

そして、それはさらに右の三つの要素にまとめられる。

<ul style="list-style-type: none">・ 校長の学校経営方針に対する理解と意識・ 学校運営への参画意識	⇒ 「参画意識」に関する要素
<ul style="list-style-type: none">・ コミュニケーション力・ マネジメント力	⇒ 「社会性」に関する要素
<ul style="list-style-type: none">・ 授業力、生徒指導力、学年・学級経営力・ 若手教員への指導力	⇒ 「専門性」に関する要素

「参画意識」に関する要素については、校長の学校経営方針を深く理解しようと努め、その具現化に向けての具体的な企画や立案をし、実践そして評価していこうとする強い意識をもつことが求められる。

「社会性」に関する要素では、人間的な魅力や温かさに満ち、確かなコミュニケーション力やマネジメント力に裏打ちされた、組織内における親和的な人間関係を構築できる資質が必要となる。

「専門性」に関する要素として、自らが確かな授業力をもち、学校全体の児童・生徒が落ち着いた生活ができるような生徒指導や進路指導ができ、学年や学級を安定して経営できる力をもたなくてはならない。そうした力がある教員には若手教員がついてくるし、若手教員に対して確かな実践に裏付けられた的確な指導をすることができる。

このような資質をもったミドルリーダーを育成するための支援や研修が「今」求められており、それは喫緊の課題となっている。そこで、そのために私たちは「今」何をすべきなのか、提言という形で次のようにまとめた。

2 提言

〈提言1〉

校長は、学校運営への強い参画意識と社会性、専門性を兼ね備えたミドルリーダーを育成するために、地域・学校の実情を踏まえた校内の体制を整える。

〈提言2〉

校長会は、ミドルリーダーを育成するための研修等を、計画的・長期的な視野に立ち、組織的に行う。

〈提言3〉

校長会は、ミドルリーダーの育成を主とした研修等が有効に実施できるように、教育委員会をはじめ関係機関や組織との連携をよりいっそう進める。

〈提言 1〉

校長は、学校運営への強い参画意識と社会性、専門性を兼ね備えたミドルリーダーを育成するために、地域・学校の実情を踏まえた校内の体制を整える。

(1) 提言理由

校長には、各学校においてミドルリーダーを着実に育成する責務がある。地域や学校の実情によっては、該当する中堅教員がいない場合もある。しかし、三河の教育を永続的に安定させていくためには、より長期の視点に立ち、中堅教員だけに限らず、若手教員の教師力を高める働きかけも各学校で確実に行っていかなくてはならない。校長は、今、各学校において具体的な何らかの働きかけをしなくてはならない。

今回、三河全域で行ったアンケート調査で、現状への危機感をもっている校長が多くいることが鮮明になった。しかし、それがすぐに各校での取り組みにつながっていない実情も見えてきた。

この提言 1 において、まずは個々の校長がこれまで以上にミドルリーダーの育成に関する自覚を高めてほしいと願う。自校の教員の、参画意識・社会性・専門性を高めるための積極的な働きかけを、各校で行いたい。

(2) 具体的内容

ア 校長は、各学校において自らの学校経営方針を中堅・若手教員に理解浸透させるとともに、意見交換等の場を適時設定する。

- ・校長は、自らの経営方針とともにミドルリーダーとして期待する姿を提示し、学校経営方針の具体化に向けて学年・学級経営等を意欲的に行おうとする中堅・若手教員の意識を高める。
- ・校長は中堅・若手教員と直接対話する場を意図的に設定し、指導や助言を与え、いっそうの参画意識の高揚を図る。

イ 校長は、校内において学年や学校全体を見て動かす責任ある役割を、中堅・若手教員に積極的に担わせる。

- ・責任ある立場に立たせることで、自覚と責任感を高める。

- ・学年体制で取り組むことの意義と学年全体を見て動かす学年主任の立場への理解を深めさせ、学年を運営できる力を育てる。
- ウ 校長は、各学校において授業力を高めるための取り組みを積極的に行う。
 - ・校長自らが授業を積極的に参観し、指導や助言を与える。
 - ・校内での研修体制を充実させるとともに、校外での研修や発表会等に積極的に参加させる。

《資料…提言1に関するアンケートの回答》

- ・責任ある立場にできる限り立たせ、自覚や責任感をもたせる。また、そのことから学校運営に参画する意識を育てる。
- ・若手教員が増える中で、中堅教員の役割は大きい。若手教員から信頼され、頼られるような指導力を育成するとともに、適切な励みとなる評価について検討したい。
- ・40代の教員が少なく、30代後半から40代前半で早くから学年主任になる場合が多い。そのため、学年主任を務める前段階として、教科指導力、生徒指導力、人間関係調整力、気配り、配慮などが十分に育っていないが、ミドルリーダーとして重責を担うことになる。6年、10年のライフステージに応じた研修の充実と、校内において若手教員が学校全体を動かす立場を積極的に担わせ、研鑽させていく必要がある。
- ・学年主任は、日々、行事等に追われる毎日であるが、日常の授業の充実をめざした計画を学年の職員に示し、率先垂範してほしいと考えている。
- ・一般にミドルリーダーは30代後半から40代の教員となると思われるが、現在の教員構成から言えば、最も層の薄い年代である。その年代からミドルリーダー育成を考えていては遅く、実情に対応できないと考える。したがって、経験年数が少なくても、できれば20代の教員から学校での校務分掌等で重要な役割を担わせ、自らの担当する仕事を通じて全校的な視野をもつミドルリーダーに育成すべきであると考えている。体育、特活、生徒指導等の主任を20代、30代前半の教員に担当させ、研修だけでなく、実際の仕事と役割を与える中で、ミドルリーダーたる職員を育成しようと試みている。
- ・中堅教員には、できるかぎり自分のことだけでなく、学年、学校という立場に立っての動きを期待したい。そうした立場に立たせ、失敗も含めて経験させることで力量アップを図りたいと考える。追い込まないと育っていかないと感じる。
- ・3～5年以上経験教員の教師力、学校経営への参画意識の向上のため、児童会、学校行事、学年行事等のリーダーに位置づけ、学年主任の指導力を生かし学校運営を進めていこうと考えている。そうすることで、学年主任の意識とともに次のミドルリーダーの育成にもなると考えている。
- ・研究主任等、責任ある立場に置くことで、教員としての力量向上や自覚を促すようにしている。
- ・校長や教頭、教務主任が中堅教員の授業や取り組みを積極的に参観し、指導や助言をする機会を設ける。
- ・授業力を備えたミドルリーダーを育成できるような学校運営を考えたい。そのために、授業や短学活などを公開することで力量向上をねらう。若手教員による自主サークルを立ち上げ、その講師として中堅・ベテラン教員（ミドルリーダー級）を充てる。

〈提言2〉

校長会は、ミドルリーダーを育成するための研修等を、計画的・長期的な視野に立ち、組織的に行う。

(1) 提言理由

校長会として、ミドルリーダー育成に関しての直接的な働きかけがあまりなされていないことが、アンケートによって明らかになった。組織としての対応を各郡市の校長会において検討し、校長会としてもミドルリーダーの育成に対してのアクションを起こす必要がある。

個々の学校を見れば、校長によりミドルリーダー育成に関してのさまざまな働きかけがなされている地域も多くあるが、職員の異動などにより長期的・継続的な支援・指導になっていない現状も見られる。校長会として、次期リーダーを育てていくための研修会等を、計画的で長期的な視野に立って組織的に企画・運営し、中堅・若手教員が進んで参加できるように働きかけていかなければならない。

また、個々の学校で行われている取り組みを広めていくような働きかけや、各校長がミドルリーダー育成に関する個々の力量を向上させるための支援・指導を、校長会としては行っていく必要がある。

これからの教育が安定的・永続的に営まれていくために、各郡市の校長会は、われわれのもつ知恵や技能をミドルリーダーに伝えなくてはならないのだという自覚をもって、組織としての取り組みをしたい。

(2) 具体的内容

ア 校長会は、各郡市の実情を踏まえたミドルリーダー育成のための研修を企画し、実施する。

- ・各郡市のミドルリーダーに関する情報を校長会で共有し、校長会として次期リーダーを育てていく体制を作る。
- ・5年・10年先を見据えた各郡市の課題を捉えて、校長会が積極的に主導する研修を実施する。

イ 校長会として、各郡市全体や複数校がかかわるような役割を中堅・若手教員に意図的・計画的に担わせる。

- ・個別に行われている各校での優れた取り組みを紹介するとともに、学校間で連携してミドルリーダーの育成を図ることができるようにする。

ウ 校長会は、各校長がミドルリーダーの育成に取り組むための力量を高める場を設定する。

- ・ミドルリーダーの育成にかかわる校長研修会や情報交換会などを計画的に設定する。

《資料…提言2に関するアンケートの回答》

- ・全市的に「ミドルリーダー」あるいは「次期ミドルリーダー候補」の情報を収集したい。30代から40代前半までは、市の各種機関の重責を担う職務を与えられることが少なく、情報不足である。それを補うためにも、各校の校長が情報を寄せ合う施策が必要である。人材の確保でなく、人材の発掘である。
- ・ミドルリーダー育成に向けた見通しある意図的、継続的及び組織的な取り組みをする。
- ・教科主任の研修会を開くことで、若手教員の育成と本人の実力向上をねらう。
- ・学校間の情報交流、指導機会の設定ができるような仕組みを作りたい。
- ・多くの職員に、学校の分掌だけでなく市の役割をもたせ、他校の校長等から指導が受けられる機会を増やしたい。
- ・小規模校の多い地区であるので、学校内だけで育成を考えるのではなく、複数の学校が合同で取り組むことが必要であろう。そのためには、各学校が合同で行う行事の企画・運営などを中堅教員に任せていくようにする。
- ・学校規模が小さく、中堅教員が校内で切磋琢磨できるような環境を整えにくい。郡市全体としてそうした場を意識的に作っていく必要がある。
- ・複数の学校のミドルリーダーとして期待する教員たちが集まって研修する機会を設定していくことが必要である。
- ・教員構成を考えると、その年齢層が市内でも少なく、各学校においては、さらに厳しい状況がある。学校単独の研修に加え、市教育委員会、あるいは、他の市町村と連携した研修が行えるといい。
- ・全市的な立場での仕事を与え、幅広い視野をもって働く経験をさせたい。そのことで、連絡調整力を身につけさせたい。
- ・管理職も積極的に研修し、他の職員に示す必要がある。

〈提言3〉

校長会は、ミドルリーダーの育成を主とした研修等が有効に実施できるように、教育委員会をはじめ関係機関や組織との連携をよりいっそう進める。

(1) 提言理由

三河各市町村の教育委員会は、地域の実情に鑑みながら、積極的に中堅・若手教員の力量向上に資するための研修等をさまざまな形ですでに実施しているということ、アンケート結果からつかむことができた。

しかし、その研修の状況を見ると、内容も、対象となる教員や研修の回数・時間等に関しても、郡市によって差のあることが明らかになった。校長会は、各市町村の教育委員会との情報交換や情報共有をより積極的に行い、全教員が同程度の研修を受けられるような体制を作っていく必要がある。

一方、校種の違いによって身につけたい指導力に差がある。各郡市にはそれぞれ独自の教育の風土があり、特色ある教育が行われている。そうしたさまざまな場を実際に経験し、自らの教育観を豊かにし、互いに還元し合うことは、三河全体の教育力を高めることにつながると考える。小・中・県立学校間や郡市間の積極的な人事交流を働きかけたい。さらに、他の業種から学ぶことが社会性を育てるうえで大切である。異業種体験や社会体験型研修をより拡充させるような働きかけもしていきたい。

また、研究発表会等が例年多くの郡市で開催されている。互いに学び合う実によりよい機会であり、多くの職員を参加させたいと考えるが、諸事情によりなかなか参加させることができない現状がある。力量向上のため、他郡市の研究発表会等にも中堅・若手教員の積極的な参加が可能な環境整備を図りたい。

現在のような中堅教員の不足する状況が何十年かの周期で生じることを防ぐためにも、長期ビジョンに立った教員採用や人材配置がなされなくてはならない。三河だけでなく、全県下を長期的に見据えての教員採用や人事の交流、連携と調整を期待するものである。

(2) 具体的内容

- ア 教育委員会と連携して各種研修の内容を再検討し、ミドルリーダーの育成によりいっそう寄与する研修にしていく。
- イ 小・中学校の学校運営の違いを教職経験の少ない時期から学ぶことができるよう、小・中学校間の人事交流を積極的に行うように働きかける。
- ウ 幅広い見方や考え方を身につけさせるために、各郡市・校種を越えた人事交流（広域交流）や研究会への相互参加、異業種体験・社会体験型研修等をより充実して行える環境整備と関係機関への働きかけを行う。
- エ 県内全域を広い視野で見て、長期的な教育の安定に資する人材配置や採用計画が進むような郡市を越えての調整を期待する。

《資料…提言3に関するアンケートの回答》

- ・今後、学校を支えていく人材として活躍してもらうためには、学級経営力、教科指導力、生徒指導力、部活動指導力等すべての能力において、確固たる力量が必要だと考えている。これらを向上させるための研修の場を多く設定しなければならない。
- ・ミドルリーダー育成のためには、とにかくいろいろなことを実際に自分で体験・指導させることが必要だと考える。やはり、自分が体験・指導したことが知識となり、自信となっていくものである。
- ・小学校・中学校、大規模校・小規模校など、市内のいろいろな学校で勤務し、経験することで、見識を豊かにする。
- ・人事配置に考慮し、どの学校にも中堅となる教員をバランスよく配置する必要がある。
- ・学年主任が全員小学校経験者のみであり、中学校の実態を知らない。学年体制で取り組むことの意義や学年主任は学年の担任であることなど、中学校の実態を知るうえで、中学校に学年主任を派遣し、学ぶ機会とする。
- ・小学校の教師として最も意識すべきことは、中学校教育への円滑な移行である。基礎学力の定着や豊かな人間関係づくりは、最重要課題である。このことをミドルリーダーには強く意識してほしいと願う。特に中学校経験のない教師や小学校免許のみの教師は、中学校との交流を深めさせたい。たとえば、授業参観や体育大会や文化祭などの行事に、小中の教員が交流してもよいと思う。そのことで、小中連携を互いに意識して、ミドルリーダーとしての視野を広げさせたい。
- ・中間層の薄さ、若年層の増大を考えたときに、市教育委員会、校長会主催のミドルリーダー養成（リーダーとしての資質、能力、役割等）に意図的・計画的に取り組んでいくことが喫緊の課題である。
- ・バランスのとれた人材配置があるとよい。
- ・40代前後の教員が中学校に集中している。
- ・研修に出かけるための旅費が十分でない。
- ・中堅教員には、積極的に郡外での優れた実践に触れるための研修をさせていく必要があると考えるが、旅費が十分でないこともあり、問題を感じている。

Ⅳ 三河16郡市のミドルリーダー育成に向けての実際

◇ 各郡市の具体的な取り組み例一覧

※ゴシック体：取り組み例と記載ページを示しています

郡市名 (学校数)	1 教育委員会主催の取り組み	2 校長会の特色ある取り組み	3 各校の特色ある取り組み	4 その他の取り組み
岡崎 (67)	(1)岡崎市中堅教員総合研修 P20・21 ・授業力・教師力アップセミナー (基礎編) (応用編)		(1)字の上手な教師の育成 P42・43 ・校内授業研究会 ・校内自主研修会	・現職研修委員会、教科領域部 ごとに開催「自主研修会」
碧南 (12)	・碧南市指導者研修会 ・碧南市指導員研修会 ・碧南市教職員研修		(2)自主学習会「天目山の夕べ」 P44 (3)道徳の授業研究 P45 ・さえずり会 (生徒・進路指導主事)	
刈谷 (21)	(2)刈谷市教育研究生・特別研究 生及び教科指導委員 P22・23 ・10年経験者研修指導者派遣 ・生徒指導主事研修会		・授業塾 ・力量向上講座 ・学年主任者会	
豊田 (102)	(3)中堅教員パワーアップ研修 P24・25 ・教科領域等指導員研修 ・教育センター研究員研修 他		(4)OJT研修を核とした中堅・ 若手教員の育成 P46・47 ・主任による講座の開催 ・模範・提案授業 他	
安城 (29)	・指導員研究会 ・保健主事研修 ・キャリア教育研修 ・学年主任研修 他	(1)ブロック別研修 P36・37	・授業研究会・校内公開授業 ・校長室講座 ・生徒指導研修会 ・学年主任者会 他	・市教育研究会 教育研究実行委員会 (研究主任)
西尾 (36)	・教科指導員授業研究会 ・教科指導員研究論文研修会 ・夏季実技講習会 ・生徒指導担当者研修 他	(2)教師力向上セミナー P38・39	・教科部会を核とした授業 ・校内運営委員への登用 ・授業力向上研修 ・研究推進委員への登用 他	
知立 (10)	・教科指導員会並びに指導訪問 ・夏季実技講習会		・自主授業公開とフリートーク ・実践発表会 ・教員力量アップ講座	(1)授業力向上プロジェクト P56・57
高浜 (7)	(4)第三者評価委員による研究主 任へのヒアリング P26・27 ・管理職・ミドルリーダー等研修会 ・教科等指導員研修会		・自主研修会「ミニ学習会」 ・校内全体授業研究会の運営 ・学年主任、校務分掌主任の力 量アップ	
みよし (12)	・生徒指導主事・主任研修会 ・教科領域等指導員研修会 ・道徳教育推進教師研修会 ・教育研究員研修会	(3)自主研活動を通した取り組み P40・41	・研究推進部会 ・学年主任者会 ・校務分掌での配慮、複数配置、 個別面接 他	
幸田 (9)	・教科等指導員研修会 ・生徒指導主事研修会	・研究授業の公開	(5)中堅教員をファシリテーター にしての授業分析会 P48・49 ・校務分掌の複数配置 他	(2)教頭会主催のOJT研修 P58・59 ・有志による自主研修会
豊橋 (74)	(5)指導的(20年目)教員研修 P28・29 ・研究部等研修(課題研究等) ・中堅教員(11年目)研修会 他	・学校の活性化を進める会	(6)輝く教員をめざす「輝師会」 の取り組み P50・51 ・学年主任会 ・教育問題懇談会 他	
豊川 (36)	(6)中堅教員研修 P30～33		・特色ある教育活動の分掌 ・現職研修推進委員への登用 ・スキルアップ研修会 ・校務分掌への意図的配置 他	
蒲郡 (20)	(7)各校の研究主任を育てるため に～研究主任者会を中心に～ P34・35 ・指導員会 他	・自主校長会 ・教科領域部会	・授業研究会 ・校長による学習会 ・学校経営を見直す会 ・校務分掌の配置 他	
新城 (22)	・中堅者研修会 ・教科専門員の任命	・教育研修会	(7)授業力向上と組織貢献力向上 をめざして P52・53 ・研究の部会リーダーへの登用 ・二人担任制 他	
田原 (27)	・授業力養成講座 ・教科等研究員報告会 ・20年経験者研修	・市教職員会と市校長会の連携	・校務分掌の複数配置 ・読書会 ・師範授業、実技研修	(3)教職員会の活動の中で P60・61
北設楽 (13)	・教科等指導員の委嘱	・教職員資質向上研修会におけ る講演会	(8)複数教員チームによる力量の 向上 P54・55 ・学年主任打ち合わせ会 ・ポジショニング(責任ある分掌)	・教員会・教育研究部会役員の 委嘱

1 教育委員会主催の取り組み

(1) 岡崎市中堅教員総合研修 【岡崎市】

ア はじめに

教科指導に優れた専門性と学校運営に対して建設的に参画できる態度を備えた中堅教員の育成を通して、岡崎市全体の教育レベル向上を図ることを目的として、平成25年度から、岡崎市中堅教員総合研修を実施している。

イ 取り組みの実際（平成26年度の内容）

本研修の対象者は、市内小・中学校の10年経験者研修を終えた35歳から40歳程度の中堅教員である。4月に各学校長が「中堅教員総合研修候補者推薦書」を作成し提出された中から、岡崎市教育委員会が研修者10名程度を選出する。

① 校外研修（岡崎市総合学習センターにて実施）

<全体研修>年間4回の研修会を行っている。

○第1回 平成26年5月13日（火）14：30～16：15

- ・講話「今日的な教育課題とミドルリーダーの役割」
- ・オリエンテーション 研究の進め方、研究の内容、研究計画の立案など

○第2回 平成26年8月8日（金）9：00～11：45

- ・講義「学校における組織マネジメントの在り方」
- ・演習「学校管理運営（法令演習）」

○第3回 平成26年10月7日（火）14：30～16：15

- ・中間報告会 研究実践の報告、研究協議、質疑応答、指導助言

○第4回 平成27年2月17日（火）14：30～16：15

- ・研究報告会 研究実践の報告、研究協議、質疑応答、指導助言

<合同研修>年間4回の研修会（15：30～16：30）を行っている。

- ・各テーマについてのディスカッション
- ・学習指導要領の理解、授業運営、評価方法、研究のコーディネートなど

○第1回 平成26年6月10日（火）

- ・協議「リスクマネジメント・不祥事撲滅への取り組みにどう参画するか」
- ・講義「学校運営の課題と分析、学校運営への具体的参画等」

○第2回 平成26年9月9日（火）

- ・ 講義「カリキュラムマネジメント」
- ・ 演習「若手教員の指導案づくりをどのように支援するか」

○第3回 平成26年11月11日（火）

- ・ 講義「人間関係力」 ・ 協議「強い学校をつくるために何をするか」



合同研修のディスカッション風景

○第4回 平成27年1月20日（火）

- ・ 講義「管理職としての資質」 ・ 協議「魅力的な管理職とは」
- ② 校内研修（研修者の勤務校にて実施）研究課題に沿った授業実践
- ・ 1学期 授業実践と岡崎市教育アドバイザーによる個別指導
- ・ 2学期 提案授業・協議会の実施、教育アドバイザーの研究への指導助言
- ・ 研修者の研究テーマの例

「仲間作りが広がる学校をめざして」「環境学習を基盤としたE S D推進と職員の連携」「学年副主任としての役割と実践」

③ 先進校視察

- ・ 研修者でグループを作り、先進的な取り組みをしている県外の学校を訪問して、視察内容を報告書にまとめて提出する。

④ その他

- ・ 研修者の所属校の「特色ある学校づくり交付金」（岡崎市）の中に中堅教員総合研修費として5万円を計上し、研究図書、旅費、宿泊費等に充てる。
- ・ 本研修で作成した資料等については、岡崎市総合教育センター教育図書の資料として、必要に応じて閲覧できるようにしている。

ウ 成果と課題

- ・ 教科指導における専門性を向上させ、今後の岡崎の教育をリードしていく資質を高めることができた。中堅教員として学校運営にどのようにかかわっていくことが必要であるのかを自覚し、所属校において実践することができた。
- ・ 質の高い研修のために、場と時間の確保が必要であるが、研修者や所属校の負担にならないような配慮や工夫が不可欠である。

(2) 刈谷市教育研究生・特別研究生及び教科指導委員 【刈谷市】

ア はじめに

刈谷市は、中学校6校・小学校15校の21校で601名の教員がいる。その年代別教員構成は、50代（51～60歳）が27.6%、40代（40～49歳）が23.3%である。30代（30～39歳）が29.3%、20代（23～29歳）が19.8%となっている。これからの学校経営を考えていく場合、全校的な視野をもつミドルリーダーを20代から計画的に育成することが求められている。

教職経験年数3年以上を有する者に対して、市研究員という制度がある。15名程の市研究員を市の教科指導委員が指導をしている。

その中で力をつけた中堅教員に対して、刈谷市教育研究生・特別研究生の募集をかけて5名を選抜する。5名は愛知教育大学の附属学校等で指導を受けるなどして力量の向上に努める。

また、研究生等を経た中堅教員の中で力量の優れた教員を刈谷市教育委員会が各教科・領域の教科指導委員に委嘱している。

イ 取り組みの実際

(刈谷市教育研究生・特別研究生)

① 趣旨

愛知教育大学の附属学校等に研究指導を委託し、教員として職責遂行上必要な課題について研究を行わせ、その資質向上を図るとともに、刈谷市の教育発展に寄与させる。

② 期間と人員

- ・ 1年間
- ・ 5名（教育研究生4名
特別研究生1名）

③ 資格

- ・ 教職経験年数5年以上を有する者
(その内本市勤務3年以上)
- ・ 勤務成績が良好であり、身体健全な者
- ・ 教育研究について、相当の実績をもつ者、または新たに優れた研究を行



教育研究生の研究授業

う計画をもつ者

- ・研究終了後も、刈谷で勤務することが見込まれる者
- ・校長が推薦する者

※ 特別研究生は特別支援学校免許取得をめざす者とする

④ 研修方法

- ・週1回の半日研修で20回程度派遣する。
- ・派遣期間中に随時教育委員会と連絡をとり、その指導を受ける。
- ・研究成果を教育論文にまとめ、市教育委員会に提出する。

※ 特別研究生は上記に当てはまらず愛知教育大学の公開講座に参加する。

ウ 成果と課題

毎年、研究生の募集に多くの応募があり、その中から選出された者が熱心に教育研究に取り組む。その成果を論文にまとめ、愛知県応募論文等で優秀な成績を上げている。また、特別研究生は特別支援学校の免許取得を確実にして専門性を高め、その成果を現場に還元している。

研究生を終えての感想

- ・単元を通しての研究で、授業研究の達成感をもつことができた。
- ・子どもたちに、自らの手で教具をつくらせることで意欲的に授業に取り組ませることができた。
- ・勤務校以外の先生の指導を受けることで、人とのつながりも増え、自分の考えの幅が広がった。



手づくりの教具

また、研究生等を経た中堅教員の中で力量の優れた教員に教科指導委員を委嘱している。そして、各分野のリーダーとして市内学校への指導委員訪問で各教科・領域の授業の指導をしたり、指導委員自ら公開授業をしたりしている。さらに、教科指導委員会で「刈谷市の各教科・領域に共通する指導上の留意点」の策定をしたり、市全体を見通しての内容の審議を実施したりするなどリーダーとしての資質向上を図ることができている。

(3) 中堅教員パワーアップ研修 【豊田市】

ア はじめに

ベテラン教員の大量退職時代を迎え、今後、若手教員の占める割合が大きくなる。そのため、教育水準の維持向上を図るには、中堅教員のミドルリーダーとしてのパワーアップが不可欠である。そこで、将来の豊田市の教育を担う教員としての意識を高め、ミドルリーダーとして必要な資質・能力を備えた教員の育成を図る研修を開催することとした。平成25年度に続き、今年度で2年目を迎える。

イ 取り組みの実際

① 目的

自校の教育活動において建設的な意見を持ち、中心となって取り組む実践力を身につける。また、自校の課題や課題解決策を検討する中で、互いのコミュニケーションを深め、中堅教員同士が力量を高め合う機会とする。さらに、若手教員の模範となり、率先してリーダーシップを発揮できる力を身につける機会とする。

② 受講者

10年経験者研修を終えた者で、教育に情熱があり、今後、学校経営、教育実践において中核として活躍が期待される者。以上の条件に適合し、校長の推薦を受けた者とし、昨年度も本年度も、16名が受講している。

③ 内容

<校外研修> (8月21日・8月22日・12月24日)

1日目は、「ミドルリーダーに期待すること」について講演を聞いた後、「学校の研究の活性化」に必要な視点、推進者として意識すること、自分自身が楽しみバランスよく研究を進めることの大切さを学んだ。「生徒指導」の講義では、共通理解や子どもへの対応策、人と人の間の大切さについて話を聞き、グループ討議では、インシデント・プロセスによるケース・スタディを行った。最後に、「特別支援」の講座では、特別な教育的支援を必要とする児童生徒への対応について講義を聞き、個別の支援計画を立てる実習と仮想ケースに基づいた「ケース会議」を実習し、講師から指導助言を受けた。

2日目は、新設校の浄水北小学校を会場とした。実際に地域支援室などの施設を見学し、地域共働型学校の在り方について学んだ。次に、「保護者対応」の講義で

は、受講者が実際に困惑したケースをもとに、協力体制の築き方や実際の対応策について指導助言を受けた。また、「若手教員の育成を目指して学校を支えるミドルリーダーの役割」と題した講義では、「教員を育てる機会・経験」「教員が育つ職場事例」について学んだ後、若手教員の育成を進めるアイデアを、グループで相談してまとめる演習を行った。

12月の研修では、「教育法規と実際にあった法律相談」について、前年度、市教育委員会の担当を務めた校長を講師として招く。また、県外研修の報告、全受講者の校内実践の発表とグループ討議を予定している。

<校内研修>

A 8月の校外研修で行った実習や演習を、校内で実践してレポートを作成する。

B 本年度、自分自身が実施した授業・実践をもとに、レポートを作成する。

上記のA、Bのどちらかを選択し、実践をまとめ、レポートを提出する。

<県外研修>

受講者の中で希望する者に対し、研究発表の参加や先進校への視察を援助する。昨年度は2名が先進校視察を実施。本年度は3名が研究発表に参加。(全国中学校理科教育研究会・筑波大学附属小学校・筑波大学附属中学校)

ウ 成果と課題

2回の校外研修を終え、受講者の研修への評価は4点満点で3.9を超えた。受講者からは、「何かを実践するとき、組織に役立つか、組織の中でどう動くべきかを意識していきたい」「育てる相手が子どもであり自分であり周りの人に広がる年代だと実感した」「他の受講者の意見が新鮮でよい刺激になった」「学んだことを学校のため、後輩のために実践していきたい」などの感想が寄せられた。学校の中核としての責任を実感するとともに、学ぶ意欲や若手育成の手だてを得、中堅教員同士のネットワーク構築の場にもなった。

しかし、受講者は34歳から49歳と幅広い年齢層となり、経験も異なる。今後、どの年齢層に的を絞るかの検討を要する。また、それに伴い、中堅教員として必要な研修を再度考えていきたい。さらに、受講者の実践発表の場や方法などを含め、この研修の成果を現場へ還元していくための方策について考えていきたい。

(4) 第三者評価委員による研究主任へのヒアリング 【高浜市】

ア はじめに

高浜市では、学校評価の取り組みとして、自己評価・学校関係者評価に加え、平成22年度より学校評価全体を充実する観点から第三者評価を取り入れ、評価活動を行っている。管理職を含めた役職者の大量退職を迎えるにあたり、次世代の管理職育成、ミドルリーダー育成の観点から、平成24年度より第三者評価委員会において、各校の主題研究主任（以下「研究主任」）へのヒアリングを導入した。研究主任へのヒアリングを行う目的は、以下の3点である。

- ・各校へのヒアリングに他校の研究主任も参加することで、他校の取り組みを参考にし、自校の取り組みに生かしていく。
- ・研究主任の学校運営参画意識を高める。
- ・研究主任のプレゼンテーション能力を高める。

イ 取り組みの実際

① 第三者評価の目的

学校運営及び教育活動（以下「学校運営等」）の適性化かつ向上を図るため、学校運営等の第三者評価を実施し、学校運営等の改善を図ることを目的とする。

② 組織

第三者評価を実施するにあたり、第三者評価委員会を置き、5名からなる第三者評価委員を教育委員会より委嘱している。第三者評価委員は、学識経験者4名（大学教授2名、研究助手1名、退職校長1名）と市民1名（企業経営者1名）で構成されている。正副委員長を置き、委員長が委員会を主宰している。なお、委嘱期間は2年間である。

③ 内容

第三者評価委員会は、昨年度までは以下のような計画で年3回開催してきた。

第1回 5月 校長ヒアリング：本年度の学校の重点目標にかかる取り組み概要

第2回 10月 研究主任ヒアリング：前期の総括と後期に向けての更新策

第3回 2月 教頭ヒアリング：本年度の総括と次年度に向けての更新策

3回の委員会において、市内小・中学校7校の代表者が一堂に会し、各校順に1校あたり30分間のヒアリングを受ける。最初に学校の代表者から10分程度の概要説

明をし、次に第三者評価委員による20分の質疑・指導が行われる。

昨年度までの2年間は、第2回の第三者評価委員会の際に、研究主任のヒアリングを実施した。学校の核となる授業づくりについて、前期の実践と後期に向けての更新策の概要説明を行った。各校が情報を共有したうえで、具体的に各委員からプレゼンした内容について、かなり細かいところまで質疑を受け、説明を求められた。以下に平成25年度に実施したヒアリングでの指導の実際を紹介する。

- ・主体性をどう育てるのか。かかわり合いを求めているのではないか。かかわり合うことは、本来手段のはずであるが、目的になっているのではないか。
- ・いろいろなことを展開しようとしているが、一番大切な価値は何なのか。
- ・実行してきて何ができたのか。課題は何か。今どのあたりまでできているのか。そのあたりの現状分析はできているのか。
- ・研究してきたプロセス、手応えを実感できて次にどうするのか。今どこまでできているのか。本年度どこまでめざしていくのか。
- ・問題解決のために手を打つ。こういう姿が見られたということについて、意味づけていくことが必要である。

ウ 成果と課題

研究主任が第三者評価委員会でヒアリングを受けた成果としては、各校の具体的な取り組みを直接知ること、互いの良さを学び合う機会となっている。また、各校の多くの手だて・働きかけによってどんな子どもの姿が見られるのか、授業の在り方を子どもの姿（成果）で語っていくことの必要性に改めて気づかされ、自校の取り組みを改めて深く顧みる機会にもなっている。将来、研究主任が学校経営を担っていく立場として、何を身につけ、何を心がけ、どう取り組んでいったらよいのかというリーダーとしての学校運営に参画する意識をもたせることにも繋がっている。

一方で、ヒアリングでかなりの時間を費やすという課題を受け、本年度より形式を変更し、第三者評価委員が各校で入り込み指導を行う際に、研究主任に個別にヒアリングを行うことにした。

いずれにしても、ミドルリーダー育成は本市にとっても急務であるので、さまざまな機会をとらえて、学校運営参画意識を高めていきたいと考えている。

(5) 指導的（20年目）教員研修 【豊橋市】

ア はじめに

本市では、教員研修を豊橋市教育委員会と豊橋市立小中学校現職研修委員会の連携体制により、大きく四つの研修体系を基本として、取り組みを進めている。それぞれ目的に応じて以下のように大別される。

研修種別		研修目的
基本研修【経験による】		教職経験に応じて体系的・総合的な研修を行い、教育専門職としての資質向上を図る。
職務研修【分掌による】		学校経営に関する資質能力や、職務遂行のために必要な知識・技能等の向上を図る。
課題・専門研修【希望制】		職務に関する課題や教育課題に対応するための資質向上を図る。
特別研修	派遣研修	県総合教育センター・大学院等で、自らの研究主題を設定し、理論的・実践的な研究を行う。
	全体研修	教育論文の応募や研究委嘱校の発表を通して教育課題に対応する。

基本研修では、教職経験によりⅠ期の初任者研修に始まり、経営・管理に携わる校長・教頭研修に至るⅤ期に分類されている。ここで述べる指導的教員研修は、主に20年目の教員を対象としたⅣ期に位置づけられる。

さまざまな研修を通して、豊橋の子どもたちの輝きを引き出すため、教員の専門性や人間性の向上を図っている。

イ 取り組みの実際

- ① 目的 学校運営のリーダー的資質を高めるための研修を行い、学校運営の中核となるように教員の意識高揚と資質向上を図る。
- ② 対象 教職経験20年目教員 31名（小17名・中14名）※平成25年度
- ③ 研修期間 通年
- ④ 方法

【第1回研修会】 平成25年4月23日（火）

内容：開講式・講義・研修方法のガイダンス・個別相談

開講式において現職研修委員会委員長が講話で、「①指導的立場としての視点を持ち、若手教員を育てながら組織を動かしていく力をつけてほしい。②ミドルリーダーとして、学校の内外でグループをまとめたり、調整を行ったりする力を身につ

けてほしい。」と受講者へ激励の言葉を送った。

その後、指導主事が「学校組織マネジメントの視点から見たミドルリーダーの在り方」と題した講義を行い、①リーダーシップとは何か②リーダーシップ・マネジメントで必要なもの③リーダーの仕事④感化力・共感力のリーダーシップ⑤組織マネジメント⑥人材を活性化させ育成する⑦学校の戦略マップ⑧教員のメンタルヘルスについて講義及び演習を行った。

【第2回研修会】平成25年8月26日（月）

内容：内容別グループ編成による中間発表会

各々が設定した本年度のテーマにより「学年経営・授業支援等」「学年経営・国際学級等」「学年経営・生活サポート等」「学年経営・学校体制づくり等」の4分科会に分かれ、それぞれ提出したレポートをもとに提案・協議を行った。レポートではそれぞれが抱えている悩みや課題、解決の方向性について活発な議論が展開された。互いのアドバイスや助言者の指導により、受講者はまた明日からの実践に役立てようと意欲を新たに、会を終了することができた。



分科会に分かれてのグループ討議

レポートではそれぞれが抱えている悩みや課題、解決の方向性について活発な議論が展開された。互いのアドバイスや助言者の指導により、受講者はまた明日からの実践に役立てようと意欲を新たに、会を終了することができた。

【第3回研修会】平成26年2月5日（水）

内容：内容別グループ編成による研修成果報告会

第2回に引き続き、分科会を実施した。受講者が第2回の研修会を踏まえて深めてきた実践を発表し、成果を確認し合う場となった。全体会では現職研修委員会委員長が研修の総括をし、研修会の全日程を終了した。

ウ 成果と課題

- ・同期の仲間とミドルリーダーの立場としての悩みや試みを共有し、自分の課題や指針を明確にすることで、組織の中核としてミドルリーダーの責務を果たしていこうとする意欲が高まった。
- ・本研修は教員の折り返しとなる時期にあたり、自分の取り組みを振り返るよい機会となっている。受講者の今後の取り組みが所属校において成果を上げ、学校の活性化につながるとよいと考える。

(6) 中堅教員研修 【豊川市】

ア はじめに

豊川市では、年度のうちに42歳を迎える全教員を対象に、現職研修の一環として研修を実施し、教員としての資質向上と使命感を養うとともに、専門性の向上、得意分野の伸長、自らの課題・適性の再認識を図ることを目的とし、中堅教員研修会を実施している。

イ 取り組みの実際

① 対象

市内公立小・中学校に勤務する正式採用者のうち、年度中（4月1日から翌年3月31日）に42歳を迎える全教員とする。ただし、県総合教育センターの研修（例：10年経験者研修等）と重複する場合は、そちらを優先し、本研修を次年度実施する。また、何らかの事由で該当年度に研修を受けることができなかった者は、その事由が消滅した時点の次の年度に研修を実施する。

② 研修期間

- ・ 4月1日 ～ 翌年1月31日
- ・ 授業日に2日程度
- ・ 夏季休業中に2日程度

③ 内容

○法規演習

- ・ 予め指定された課題について研究、レポートの提出
- ・ 夏季休業中に講師による法規演習の実施

（今年度は、小坂井中学校山田清志校長を講師として迎え、ワークショップ形式で「若手教員を育てることのできる学校をプランニングしよう」と題して研修を行った）

○授業研究研修

- ・ 各校で研修者の授業に基づく「授業研究会」、「研究授業」の実施
- ・ 指導案、授業記録、協議会内容の提出

○課題研究研修

- ・ 市教育委員会主催の「教育への提言」への応募

(教職経験が10年未満の者については「教育論文」も可とする)

○研修会

- ・授業力向上研修会を実施、レポートの提出

(今年度の授業力向上研修会は、講師として中部大学准教授深谷圭助氏をお招きし、「学習習慣を育てる辞書引き学習法の教え方」の講演をいただいた)

- ・中堅教員にかかわる課題について演習・ワークショップ型の研修会を実施、レポートの提出

○方法

- ・打ち合わせ会 (4月)
- ・研修全体計画書の提出 (5月)
- ・各研修の実施 (8月)
- ・市教育委員会主催「教育への提言」(教育論文)への応募
(1月の指定日)

*研修にあたっては、校長または教頭が適切に指導助言にあたる

ウ 成果と課題

本年度の夏休み研修会では、午前中に法規演習を行い、午後からワークショップ型の研修を行った。法規演習では、昨年度に引き続き、小坂井中学校長に講師をお願いした。事前に、基本問題と演習問題を配付し、演習問題は回答をレポートで提出し製本した。基本問題は、当日グループで相談しながら、答えを埋めていき、その後、講師から納得のいく説明をいただいた。「教育小六法」や「愛知県教育例規集」など、普段手に取らないものをみんな真剣に引きながら講義を受けていた。



法規を学ぶ

[参加者の感想]

- ・私たちの生活や教育活動は、何気なく行っていることであっても全て法令に基づいており、いかに法によって守られているか、またその裏返しとして制限されているかということを感じた。

・今回のような機会でもなければ、こんなにたくさんの法規や規則、細則などがあることすら知らないで過ごしていたと思います。また「さまざまな制約はあるが、臆病になることはない」という言葉や「法律はそこまで杓子定規に冷たいものではなく、きちんと知っているということが大切なのだ」というお話も心に残りました。



教育小六法を引く

午後のワークショップ型研修では、「若手教員を育てることのできる学校をプランニングしよう」というテーマで、架空の学校の条件（年齢構成や職員室の雰囲気や地域や子どもの様子など）を与え、グループで学校をよくするための手だてについて話し合った。42歳という年齢になり、学校を引っ張っていく、学校の調和を保つ働きをする年齢なのだという自覚をもってもらうためである。参加者は、個人プランニングした後、グループになりそれぞれの学校の情報交換も兼ねながら、積極的に話し合った。最後にグループごとに発表した。



グループで話し合う

[参加者の感想]

- ・本研修を通して自分の置かれている立場に気づかされた。若い頃、尊敬する先輩方が身近にいて、公私共々お世話になり、たくさんのことを学んだ。今、自分がその頃の先輩の年齢になり、果たして若い先生たちにとって魅力的な先輩であるか全く自信がない。しかし、若い頃、どんなことに困っていたかは思い返すことができる。ベテランと若手教員との橋渡しになって周囲を見渡して中堅の役割を果たしていきたい。
- ・若手教員が増えていく中、ミドルリーダーとして、職員のよい人間関係が築けるよう、自分が潤滑油となって、気軽に相談し合えることが、今後いかに重要であるか考える研修となりました。この研修をきっかけとして、中堅教員という自分の立場を意識しながら、自分だけでなくまわりに働きかけができ、信頼され、実

働ける教員になっていきたいです。

授業力向上講演会では、2年目から5年目の若手、5年・10年経験者研修、中堅研修と希望者合わせて300名以上が毎年参加している。講師には、著書も多く有名で、授業についても的確な指導ができる先生方をお迎えしている。中堅教員の報告書からは、今までの自分を振り返りながら、新しい学習法にも積極的に挑戦していきたいという意欲が感じ取られた。

[参加者の感想]

・今、特別支援学級の担任です。特別支援学級でも辞書引きに取り組めるということでした。意味はあいまいですが、難しい言葉を知っている子がいるので、ひらがなが読める子には実践してみようと思います。辞書引きをはじめ、自ら学び、自ら考え、主体的に行動する人の足場となるような学習に取り組んでいきたいと思っています。

・情報は、常にアップデートすべしと実例をあげて伝えていただきました。常に時代の流れを捉え、専門分野の力を伸ばす努力をしていきたいと思っています。

授業研究では、各校の研究テーマに合わせて、中堅教員の授業を全校授業として学校体制で研究授業を行っている学校が多い。報告書には、授業案、授業記録、協議会記録もつけることになっており、どの教員も意欲的に取り組んでいる。

教育への提言については、昨年度は全員の中堅教員が応募し、3名が提言賞に入賞している。入賞した提言については、豊川市の教育に生かすため、冊子に載せるだけでなく、教務主任会、各主任会で発表し、市内に広めるようにした。

豊川市中堅教員研修を始めて今年で10年目であるが、この研修は、経験年数でなく年齢で行うことに意味があり、参加者も同年代の悩みを打ち明けるよい機会だと言っている。これら1年間の研修を通して、自分は中堅教員という立場であり、これからの豊川の教育を引っ張っていく立場なのだという自覚をもち、心構えが少しずつ変わっていくことを期待している。



グループ協議を報告する

(7) 各校の研究主任を育てるために～研究主任者会を中心に～【蒲郡市】

ア はじめに

蒲郡市は、小学校13校、中学校7校の計20校、約400名の教員で構成されている。年代別教員構成は、50代（51～60歳）が32.0%と最も多く、20代（23～30歳）が24.9%で続いている。30代（31～40歳）、40代（41～50歳）は、21.8%、21.3%で、他郡市同様、中堅層の教員数が少ない。

蒲郡市では、この中堅教員をミドルリーダーとして育成するため、市教育委員会が中心となって、研究主任者会、教科領域指導員会、生徒指導主事会等を開催し、定期的に研修を行っている。今回はその中の研究主任者会を中心に報告する。

イ 取り組みの実際

① 目的

各校の現職研修を推進する研究主任の力量を向上し、実践研究に強い教員を育成する。また、研究指定校をはじめ、各学校の研究推進を支援する。

② 組織

- ・各校1名の研究主任が参加する。研究主任は、校務分掌として校長が指名しているが、ミドルリーダーとして期待する30～40代の教員を指名するが多い。本年度の研究主任は、30代と40代が80%を占め、20代、50代がそれぞれ10%である。
- ・市教育委員会学校教育課の現職研修担当の指導主事が庶務、教員会の文教部長（校長）が顧問を務め、指導助言を行っている。

③ 内容

年2回の研究主任者会を開催している。4月に開催する第1回研究主任者会では、各校の研究主題や研究の概要、研究推進計画などを発表し合う。新しく研究主任となった先生がいたり、新しい研究を立ち上げる学校があったりするなど、年度初めに大きな不安を抱える研究主任が多いが、その不安を払拭するのに有効な会となっている。また、他校の研究推進の実態を知ることによって、強い刺激を受け、自校の研究推進に生かそうと意欲を高める研究主任も多い。

9月に開催する第2回研究主任者会は、その年の研究発表校の研究主任が、研究概要や研究会で行う授業を説明し、質疑応答を受ける会としている。蒲郡市では、

毎年小学校2校、中学校1校が市の研究指定を受け、11月頃に学習指導研究会を開催している。おおよそ、7年に一度回ってくる研究会をどのように取りまとめるのかが、研究主任にとっての大きな責務となっているので、



自校の現職研修の場で、発表校の研究概要を説明する研究主任

その年の研究会の内容



第2回研究主任者会（9月）

は、研究主任の最も高い関心事項である。また、蒲郡市校長会では、この会で聞いてきた内容を、研究主任が各校に持ち帰って全教員に説明する機会を設定することを申し合わせている。教員は、研究主任の話した研究概要を聞いて、参観する学校・授業を決定する。こうすることで、説明する研究発表校の研究主任だけでなく、参観する学校の研究主任も高い意識をもって参加することができ、研究主任の力量向上につながっていると考える。

さらに、研究発表校の研究主任には、5月に行われる教科領域指導員会で研究概要を発表する場を設けている。指導員は、事前に発表校の研究概要を読み込んできているので、毎回厳しい指摘を受ける発表校が多い。研究主任はその指摘を学校に持ち帰って、もう一度自校の研究を見直す。このような会を設けることで、研究主任の力量が向上するとともに、30～40代の中堅教員が90%近くを占める指導員の力量向上にもつながっていると考える。

ウ 成果と課題

- ・年2回ではあるが、各校の研究主任が一堂に会して研修する場を設けることで、自校の現職研修を推進していこうとする意識を高める研究主任が増えた。
- ・研究発表校の研究概要を説明するためには、その学校の研究理論を理解する必要がある。第2回研究主任者会を前述のような内容にしたことで、研究理論に強い研究主任が育ちつつある。
- ・研究発表会のための研究主任者会という色合いが強い。発表の有無に関係なく、各校の実践研究を推進していける教員を育てられる研修内容を考えていきたい。

2 校長会の特色ある取り組み

(1) ブロック別研修 【安城市】

ア はじめに

本市では、各中学校区を単位に、主に小中連携の観点から校長同士の情報交換会を年2回行っている。これにより、「中1ギャップ」をはじめとする生徒指導問題、防災計画の見直し等をテーマに意見交流を行い成果を得ている。近年では、若手教員の育成に視点を当てる中で、ミドルリーダー育成についての議論も高まってきた。

イ 取り組みの実際

① 目的

各中学校区単位での自主的な研修は、地域の実情や各学校の様子を理解し、かつ小中9年間を見通した意見交換の場となる。学校の枠を超えたブロック別研修という機会を通して、各校長がミドルリーダー育成の認識を高め、当事者意識をもって視野を広げていくことに役立てる。

② 内容

第1回（6月）は、「我が校におけるミドルリーダー育成」をテーマに意見交換をした。「任せて育てる」「生徒指導・特別支援教育で育てる」「授業や研究で育てる」等が話題となった。その中で、ミドルリーダーに具体的にどのような役割を与えているのか紹介し合った。例えば、Aブロックからは校務分掌で若手教員とペアを組ませる、教員の資質向上のための自主講座を設けその講師を務めさせる、Bブロックからはミドルリーダーの発意で事例を提示し、問題行動を起こした児童生徒に対する担任や部活動顧問の適切な指導の在り方を学ぶ、Cブロックからは研究授業をする際の協議会運営を全員の教員に担当させる、Dブロックからは学校評価アンケートの結果を協議する際、各学級のよい点や課題を分析させる、Eブロックからは各分掌担当者が起案を作成する段階でミドルリーダーが相談に乗る等があげられた。また、各学校の事情に応じた問題点や課題についても率直に出し合った。

第2回（10月）は、前回示された問題点を踏まえ、「ブロック別研修」としてできること、あるいは次年度以降に市校長会全体として取り組んでいきたいこと等を話し合い、対応策を焦点化した。複数のブロックから、「小中連携を視野に入れた教員同士の交流を推進すること」が提案された。例えば、中学校区内の小学校の生徒指

導担当者を集めて、中学校の生徒指導主事や学年副主任を中心とした事例研究会を行うこと、小学校から中学3年までの発達段階を踏まえた成長をイメージできるよう学区内小・中学校の授業交流を進めていくこと等である。また、運動会や合唱コンクール等の学校行事の参観、PTA授業参観日に合わせた学校参観、日常の部活動や放課の様子を観察等、機会を幅広くとらえ、教員同士が意見交換を行うことで子どもを見る目を確かなものにするとともに、学校経営に対する参画意識を高めるというプランも出された。一例として、あるブロックから、スマートフォンの使用に関してミドルリーダーとして期待する教員に意見を求め、提案された「中学進学説明会を活用した指導」を実施したことで成果を得た事例が報告された。日頃から学校が抱える課題について投げかけ、問題意識を共有できるようにしていくことが、該当教員らにミドルリーダーとしての自覚をもたせることにつながったと言える。

そのほか、各校長がミドルリーダーとして「もっとこうしてもらいたい」と願うことを出し合い、校長会がミドルリーダー層を集めた研修を独自に立ち上げていくことの必要性についても話し合われた。ミドルリーダーにトップダウンとボトムアップの中間としての役割を自覚させるために、「あなたを経由する」ことの意義を本人に意識させることが重要だからである。あるブロックでは、その研修には「場面レッスン」を実施すると効果的ではないかという意見がまとまった。「保護者会」「子ども同士のけんか」といった具体的な場面を想定し、評価シートを用いた指導を実施する方向で、現在動き始めている。

第3回（2月）は、各ブロック別研修の内容や進捗状況を共有し、市校長会全体に効果が波及するよう報告会を行うことを予定している。

ウ 成果と課題

本研修を通して、各校長は、学校教育目標達成に向けてミドルリーダーの参画・協働の意識と力量をいっそう高めるための多くの視点を得ることができた。また、ミドルリーダーを核としたチームとしての学校運営力や課題対応力について、自らのリーダーシップの在り方を振り返る契機となった。

今後は、このブロック別研修が校長の学校経営への力量向上に資するとともに、ミドルリーダー自身の研修の場としても有効に機能するよう、本人や学校への負担を配慮しながら工夫を重ねていきたい。

(2) 教師力向上セミナー 【西尾市】

ア はじめに

本市では、昨年度から「教師力向上セミナー」をスタートさせ、本年度で2年目を迎えた。本セミナーは、校長会が中心となって運営し、明日の西尾の教育を担う若手教員の育成を図ることが目的である。

加えて、「学校力向上」という視点から、若手教員のよき助言者となり、学校経営に主体的に参画できるミドルリーダーの育成を踏まえた研修も取り入れている。本稿では、本セミナーにおける二つの具体的な取り組みを中心に述べる。

イ 取り組みの実際

本年度のセミナーは、世話人の担当校長5名、受講者51名で開始した。受講者は、正規採用2年目から5年目までの希望者である。年間10回程度開催し、講義内容は、教科指導、学級経営、社会人としてのマナーなど、受講者の喉の渇きに合わせたテーマを幅広く設定している。講師については、これらの内容に応じて、各分野のエキスパートを市内外から招聘している。

① セミナー「教育実践をまとめる」

このセミナーのテーマは、論文研修である。講師として、優れた実践力をもち教育論文入賞等の実績もある市内の中堅教員を選定した。校種のバランスを考慮し、小・中学校から各1名、計2名に依頼した。進め方は、グループ別研修と全体会の2部構成とした。グループ別研修では、受講者を2班に分け、それぞれに講師の中堅教員をあてた。全体会では、指導全般にかかわる質疑応答を行った。

講師となった中堅教員は、単に論文のまとめ方のみを教えるのではなく、論文をまとめ続けてきた理由について、自分自身の体験談を交えながら後輩に伝えた。具体的には、「文章を書くことが苦手であったこと」「熱心に指導してくださった先輩の存在があったこと」「まとめ続ける中で多くの学びがあったこと」などをあげ、若手教員と年齢的に近い強みを生かして、教育論文に取り組む意義を説明した。論文のまとめ方についても、講師自身の実践をまとめた論文を題材にして協議した。



グループ別研修

この取り組みは、中堅教員にとって、自分の体験に基づく考えを若手教員に分かりやすく示すプレゼンテーション力の育成につながる機会となった。

② セミナー「道德の時間とは」

テーマは、道德の時間の指導である。ここでは、前述した論文研修とは異なり、他郡市の教員を講師として招聘した。そのうえで、市内中堅教員の道德教育推進教師等の参加を募り、講師と受講者のつなぎ役として位置づけた。

進め方は、全体講義とグループ討議の2部構成とした。前半は受講者とともに講話を聴き、後半のグループ討議に参加した。グループ討議の内容は、講師が指定した具体的な資料を取り上げ、中心発問を考えると
いうものであった。

参加した中堅教員は、4名程度のグループに分かれて若手教員が協議するところを机間巡回した。基本的に若手教員の意見の聞き役となりつつ、必要に応じて助言するスタンスで臨んだ。



グループ討議

セミナー終了後の中堅教員の感想には、「このような機会を設けることは、勤務校以外の若手の先生と直接交流できる機会が少ないため、大変意義深い」「最近、若手に教えることを求められる場面が出てきたが、若手との交流の場があることにより、自分自身の成長につながる」などの意見が見られた。ここでの取り組みは、中堅教員にとって、バランスよく相手の話を聴き、自分の考えを伝えるコミュニケーション力を高める機会となった。

ウ 成果と課題

今回の取り組みでは、本セミナーに中堅教員を意図的に参加させる機会を設けた。これにより、中堅教員が若手教員や担当校長との交流を通して「学校の中核となる教師」「教師を育てる教師」と称されるミドルリーダーの意義と必要性を自覚することにつながったと考える。

ミドルリーダーとして期待される教員は、子どもの指導に直接かかわる経験を多く積んできている。その反面、学校組織の中で自分がどのような動きをすべきかを学ぶ機会は十分とは言えない。今後も教育委員会等と連携し、中堅教員が学校経営への参画意識を高めるための系統的な研修の在り方について検討していきたい。

(3) 自主研活動を通じた取り組み 【みよし市】

ア はじめに

若手教員の占める割合が大きくなってきた今日、教員一人一人が学級経営や授業、保護者対応等の指導力を身につけ、教育水準の維持向上を図っていく手だてが必要となってきている。また、組織で動く意義や必要性を皆が自覚することで、組織力の向上を図ることも必要となっている。この両方に大きな役割を果たすのがミドルリーダーであり、その育成が大切である。このミドルリーダー育成の場の一つとして、みよし市では校長会がバックアップしながら進めている自主研サークルの活動（入会率は全教員の約60%）があるので、以下に紹介する。

イ 取り組みの実際

① 目的

自主研サークルのめざすものは、次の2点である。

- ・若手教員が自信をもって授業に臨むためのエネルギー充填の場とする。

合言葉：「みよし全体で若手を育てましょう」

- ・授業研究に真剣に取り組んで、その道のエキスパートになる。

合言葉：「教員ではなく教師になりましょう」

② 組織

責任者（校長会から1名選出） 副責任者（教頭会から1名選出）

主務（教務主任者会から2名選出、主任養護教諭から1名選出）

会合案内（教務主任者会から1名選出） 研究紀要担当（教務主任者会から1名選出）

会計（校務主任者会から1名選出）

顧問（責任者以外の全校長〈11名〉） 学校リーダー（教諭から12名）

③ 内容

大きく分けて二つあり、年間8回の「授業研究会」と年間7回の「心のサポート」がある。いずれも勤務時間外に、当番校を会場として開催している。「心のサポート」の講師は、社会福祉士、スクールカウンセラー、臨床心理士にお願いしている。

校長会としてのバックアップは、組織を作るときの人選を助けること、自主研参加者のメンバーを募集するときのPR、会員の各研修会参加への配慮、当番校となっ

たときの会場準備と発表につながる授業研究や資料作成への助言等がある。

中堅教員が具体的に活躍する場としては、各授業研究会への参加時に自らの力量を高めることだけでなく、当番校となった時の発表者への助言や協力がある。A小学校を例にとると、発表者が1週間前までに各校に提案資料を配付することになっているので、この資料作成に向けての助言や協力をすることが、ミドルリーダーとしての指導力や授業力を高めることにつながっている。本年度は、資料作成に向けて学年主任が中心となって、単元構想・指導案作成への助言・先行授業を行い、研修会時の司会、事後の報告書作成への指導と助言、年度末の研究収録作成への指導と助言等を行っている。このように、校長をはじめとする役職者がサポートしながら、中堅教員が自主研サークルの活動を通して、確実に指導力や授業力をつけながら成長していける場としている。



資料作成検討会

「心のサポート」については、5年前から取り組んでいる。講師を招き、具体的に個人を取り上げながら全体でその個人を把握しつつ、支援の方法を話し合い、講師による指導助言をいただいている。若手教員のみならず、ベテランといわれる教師の中にも発達障害に関する知識や対応方法の未熟な者がおり、この研修会が大変役立っている。そこでの学びが、ミドルリーダーとしての助言や対応に自信を与えることにつながっていると言える。

ウ 成果と課題

中堅教員にとって自主研サークルでの活動は、自らの力量向上だけでなく、若手教員を育てる時の助言や対応、リーダーシップの取り方等の経験を積むことにも役立っていると感じる。今後は会の運営についても中堅教員をさらに積極的に活用することで、ミドルリーダーとして組織づくりや運営を行っていく力もつけていきたい。

校長は、自主研活動の良さを大切にしながら、この活動がそれぞれの学校現場でよりスムーズかつ中身の濃い活動となっていくように見守り、支援を今後も続けていくことが必要である。また、校長会としても12校という小回りのきく良さを効果的に発揮して、計画的かつ継続的にこの活動を指導・支援していく。そして、これを学校組織の活性化につなげていきたい。

3 各校の特色ある取り組み

(1) 字の上手な教師の育成 【岡崎市】

ア はじめに

本校の特色は「書写教育」です。子どもが正しく美しい字が書けるようにしたいと願っています。それが、生涯にわたって生きてはたらく大きな力になるからです。そして、筆に慣れ親しんでほしいと願っています。それは、毛筆書写が日本の誇る文化だからです。奥殿小の子は字がうまいとほめてもらえるよう、全職員がきめ細かく、地道に指導をしまります。

(岡崎市立奥殿小学校 平岩浩文校長の巻頭言抜粋 学校だより「むらづみ」4月号)

書写教育に力を入れている岡崎市立奥殿小学校では、「字の上手な教師の育成」をめざした取り組みを行っている。

イ 取り組みの実際

① 目的

- ・「教師の字が上手だと、子どもの字が上手になる」という理念に基づいて、全教職員が正しく美しい文字が書けるようになるための研修を行う。
- ・正しく美しい板書が書ける教師を育てる。
- ・全学級担任が、正しく美しい「書写指導」ができるようにする。
- ・経験年数や免許教科に関係なく、教師としての資質向上を図っている。

② 職員研修の様子

○毎週月曜日の研修会

- ・部活動指導がない毎週月曜日に、書写研修の時間を設定している。全教職員が、個々のレベルやスピードに応じて文字を書いている。月曜日授業後の職員室は、パソコンを片づけた机の上で、黙々と筆を動かす職員の姿があり、墨の香りと静寂に包まれている。



真剣に筆を運ぶ、月曜日の研修会

- ・平成26年度は、学校で開催される作品展に「千字文」を出品することを目標にして、4月から取り組んでいる。「千字文」は、中国南朝の武帝が、周興嗣に作らせたもので、「天地玄黄」から「焉哉乎也」まで、森羅万象について述べた、4字を1句とする250個の短句からなる韻文である。校長が書いた「千字文」の手本から、文字（韻文の書きたい部分）を選んで練習し、校長の指導を受ける。

○書道研究会の競書への出品

- ・毎月、書道研究会の競書へ出品することで、教職員同士が切磋琢磨することができ、級が上がっていくことを励みにしている。「漢字」「かな」「細字」「漢字かな交じり」の作品を仕上げ出品していて、子どもたちの「書写指導」につながるものである。

③ 子どもの指導に生きる研修

奥殿小学校では、年間通して、子どもたちが自分の文字について学ぶ場が多く設定されている。教師自身が、正しく美しい文字を書くための研修を続けていることは、子どもたちの文字や書く姿勢に反映されている。

- ・朝の「毛筆・硬筆タイム」……「書き方シート」「毛筆シート」の自作プリントを活用した業前活動。
- ・全校席書会……年に6回、全校児童が体育館で書写作品を制作する。練習5枚清書2枚をその場で仕上げるので、集中して真剣に取り組んでいる。
- ・毛筆作品展……全校席書会の毛筆作品を展示する作品展。
- ・えんぴつ書写作品展……硬筆習字作品を展示する作品展。
- ・ノート展……保護者会に合わせて、ノートを展示する。

ウ 成果と課題

- ・子どもの前で正しく美しい文字が書けることは、すべての教師にとって、たいへん嬉しいことである。中堅やベテラン教員になると、板書の文字について指導されることも少なくなり、若手教員の頃より上達できない場合が多い。校内で時間と場所が確保されている研修であることも、重要なポイントである。
- ・こうした職場内研修（OJT）は、最も多忙な仕事を任されている中堅教員の資質向上に向けて、効果的である。各学校において、優れた指導力をもつ人材をいかに活用していくのかを検討していかなければならない。

(2) 自主学習会「天目山の夕べ」【碧南市】

ア はじめに

校内研修を進めるとき、「全員が揃う」ことを意識するとなかなかタイムリーな研修ができない。そこで、「共通の問題を抱える者で」「都合のつく者で」を基本として、4年前より自主学習会「天目山の夕べ」を始めた。



天目山の夕べ（道徳研究）

中堅教員に目を向けると、若手教員からさまざまな相談を受けるようになるものの、具体的な回答をする自信がもてない。しかし、ミドルリーダーとして常に学年や学校全体を見据えて問題状況を把握する資質が求められている。そこで、「天目山の夕べ」で講師を務めたり、リーダー的役割を担ったりすることを通し、ミドルリーダー育成の手だてとしたいと考えた。

イ 取り組みの実際

- ・ テーマ……日常の学校生活で直面して困っている問題
- ・ 開催を宣言する人…学校生活の中で問題意識をもった者（教頭、教務主任、学年主任など中堅教員）・問題を抱え困っている者（授業者、学級担任など）
- ・ 参加者……自主参加。共通の問題を抱え、困っている教員、テーマに関心を持ち学習しようと思った教員
- ・ 開催時間帯…部活動が終わった夕方（午後6時～7時くらいから）

計画も運営もすべて参加者の自主的な思いを原則として行うこと

<これまでの実践>

- ・ 学級開きをどう行うか（講師：学年主任）
- ・ 学力検査のデータ解析と活用（講師：外部講師）
- ・ 生徒指導上の問題場面　こんなときどうする？（講師：生徒指導主事）
- ・ 新聞切り抜き作品作りのノウハウ（講師：行事担当者）
- ・ 道徳の授業の進め方、指導案検討（講師：教頭、道徳主任）など

ウ 成果と課題

職員室での日常的な活動の中で、若手教員が経験のある教員に相談に行き、学ぶ姿や、中堅教員が学級の様子や生徒とのかかわり方などを指導する姿が徐々に増えてきた。職員室内のコミュニケーションの活性化をさらに図っていきたい。

(3) 道徳の授業研究 【碧南市】

ア はじめに

多くの新任教員が採用される昨今、経験を積んだ中堅教員の存在は教職経験の少ない教員の育成に欠くことができない。中堅教員の直接的な指導はもちろん、率先して手本を示していくことは若手教員への大きな刺激となる。そこで、道徳教育を基本として取り組む「自己肯定感を高め、共に生きる人への思いやりの心を育む生徒」を研究テーマとし、ミドルリーダーをめざす中堅教員を中心に、若手教員の資質向上へとつなげていきたい。



イ 取り組みの実際

① 目的

研究推進を中堅教員中心に計画、実践していくことで、中堅教員及びそれを手本とする若手教員の資質向上をめざす。

② 実践内容と計画

- ・ 5月 中堅教員を中心とした研究推進委員会で、研究計画を検討する。
- ・ 6月 道徳教育研修会を実施し、道徳授業の意義やルールを伝えるオリエンテーション、対話活動を取り入れた道徳実践の指導を受ける。
- ・ 7月 中堅教員が中心となり各学年会において1学期実践を振り返る。
- ・ 8月 道徳教育方法学会夏季研修会に参加し、教科化時代に応える道徳授業の方法について学習する。
- ・ 8月 道徳教育研修会を実施し、講師の先生の模擬授業を受ける。
- ・ 9月 講師の先生による生徒を対象とした道徳授業を参観する。
- ・ 10月～12月 中堅教員2名の研究授業、協議の実践及び指導を受ける。
- ・ 1月～3月 3学期の実践と研究のまとめをする。

ウ 成果と課題

1学期、全学級で道徳オリエンテーション、同じ資料を使っでの道徳授業を実践した。若手教員は率先して中堅教員の授業を参観し、自身の実践に生かす姿が見られた。また、道徳方法学会夏季研修会には、中堅教員が若手教員に声をかけ自主的に参加し研修に努めることができた。今後、中堅教員による授業研究が実施される。授業の組み立て、生徒の捉え方等、若手教員の参考となる実践にしていきたい。

(4) O J T研修を核とした中堅・若手教員の育成 【豊田市】

ア はじめに

A小学校は、豊田市南東部に位置し、安城市や岡崎市との市境にある全校児童683名、24学級の中規模の学校である。教員構成は、34名中、50代が18名、40代が4名、30代が5名、20代が7名と、50代が半数近くを占めている。また、50代教員の約半数は、5年以内に定年退職を迎えるため、合わせて9名しかいない30、40代の教員を、学校を支え得る存在としていくことと同時に20代教員を次代の中核として育成していくことが急務となっている。

そこで、A小学校では毎年、教員の授業力や力量向上のために現職教育等で以下の研修に取り組んできた。

- ・若手教員の研究授業、協議会（年間9回）
- ・スキルアップ研修（夏季休業を中心に2～3回）

しかし、多忙な学校現場においては、この他に研修の時間をとることは容易ではない。さらに、長期休業中の研修にも限界があり、全員が揃う日もあまりない。このような状況から、日常の教育活動全般を通して、実践の中で中堅教員がベテラン教員に、また若手教員が中堅・ベテラン教員の指導を受ける機会（O J T）を設定することにした。



一人1公開授業

O J T（On the Job Training）——職場内で上司・先輩が、部下に日常の仕事を通じて、必要な知識・技能・仕事への取り組み等を教育すること。職場内訓練。

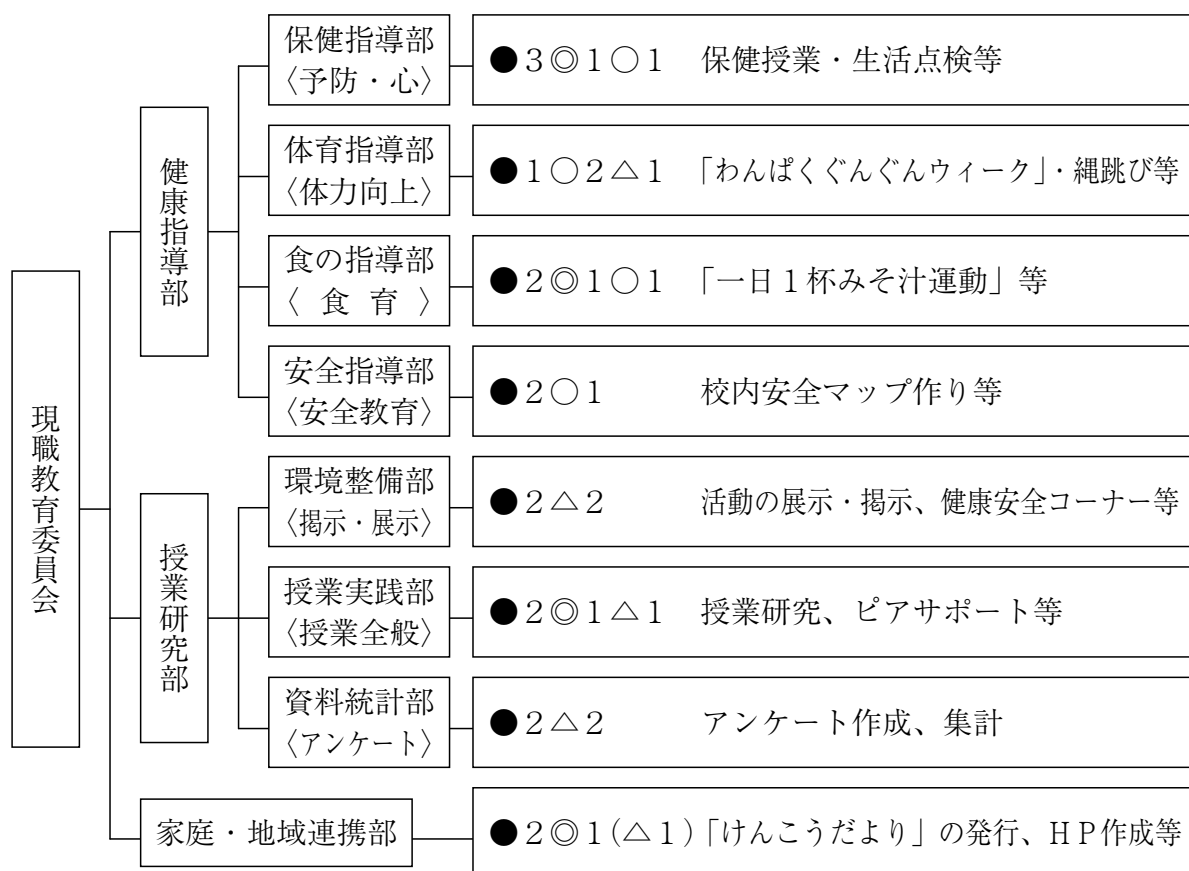
イ 取り組みの実際

① グループ編成の方針

今回の取り組みが成功するかどうかは、全てグループ編成にかかっていると言える。グループ内で互いに刺激し合い活性化するために、教員の得意分野や人間関係も考慮することが不可欠であるため、役職者の情報をもとに慎重に考えた。また、本年度は現職教育と校務分掌を関連づけて八つの指導部をつくり、それぞれにベテラン・中堅・若手教員を配置することで、チームとして組織的・効率的に機能するようにした。その中で、中堅教員にはベテラン教員の指導を受けながら、若手の指導（学級経営力・授業指導力・生活指導力・外部折衝力）、学校教育活動の牽引といった責任を与えることで意識改革をしようと考えた。

② 研究の組織と内容

本年度は以下の組織で編成をした。(●50代 ◎40代 ○30代 △20代)



さらに、学年部が合同で授業を行う実践も進めている。体育や総合的な学習の時間などは他校でも行われることであるが、その他に、教科・ソーシャルスキル・エゴグラムチェック・ピアサポートなどの授業を合同で実施している。学年部の場合、ベテラン・中堅・若手の組み合わせにならないこともあるが、現職教育のテーマである「『つながり』と『ゆさぶり』を意識した授業づくり」など、言葉で伝えにくい授業技術やノウハウを学び合うという意味では大変に役立っている。

ウ 成果と課題

特別なことをせず「今あるものを利用する」という意味では、教員同士が自然に協力し学び合う姿が見られるようになり、一石を投じることができたと感じる。しかし、趣旨から言えば50代教員が半数という条件も有効に生かさなければならないが、その数と無視できない影響力、実践力により40、30代教員に遠慮が出てしまう。効果を上げるには、学校をあげて次代を育成しようという雰囲気醸成が不可欠である。そして、それは校長の役目である。

(5) 中堅教員をファシリテーターにしての授業分析会 【幸田町】

ア はじめに

確かな単元構想力や授業構想力をもち、着実に日々の授業を実践し、さらにはその反省を次なる実践につなげることのできる教師こそが、将来において若手教員に自信をもって授業の指導をすることのできるリーダーとなる。ミドルリーダーとして学校をリードしていくためには、授業力を高める必要がある。

A小学校では、授業研究会を行った際に、ミドルリーダーとしての成長を期待する中堅・若手教員をファシリテーターとして、経験年数の異なる教員で意図的に組んだ小集団による速記録や逐語記録をもとにした授業分析の場を設定することで、授業力向上に資する取り組みを行っている。

イ 取り組みの実際

① ファシリテーターとは

会議の進行役（コーディネーター）として、例えば以下に示すような視点にかかわる具体的な考察テーマをグループのメンバーに提示し、「聞き出す」（論点を焦点化し、多様な考えを引き出す）、「まとめる」（出された意見をメモしながらまとめていく）、「合意する」（話し合いの中で全体に提案すべきことは何かを整理する）、の三つの役割を担う。

- ・子どもの発言の背後にある子どもの認識や意欲をどう読み解いていくか。
- ・子ども同士の発言はどのようにつながっているか。また、その発言は他の子にどう響いているか。
- ・本時の中で考えが深まった、自分なりの判断がされたと読み取ることができる発言はどれか。
- ・教師の言葉、教師の出は適切か。（子どもの発言をとらえた瞬時の意思決定や判断がなされているか）

② 逐語記録をもとにした授業分析会の進め方

a グループ協議

まず、授業をいくつか（3～5ぐらい）の分節に分け、それぞれの分節に合った小見出しをつける。

次に、ファシリテーターの提示した考察テーマに沿って、授業での子どもの発言を拾い出し、グループごとに意見交換を行う。最後に、出された意見をメモした付箋紙をもとにグループの協議内容を整理して、模造紙にまとめる。

b 全体協議

模造紙を提示しながら、ファシリテーターがグループ内で中心の話題になったこと等について全体に報告する。

すべてのグループの報告が終わったところで、教務主任が司会者となり全員での協議をさらに進め、本時の分析を深める。



報告の様子

ウ 成果と課題

次の文は、ファシリテーターをしている教師のある授業分析会後の週案記録である。

「抽出児であった児童Bは、この授業中でも『今が幸せ』だとか『昔が幸せ』だとか揺れ動いていましたが、一生懸命友達の意見を聞いて反応をしていたところはすばらしいなと思いました。また、速記録32あたりでは『みんなで助け合うやさしい気持ち』など、昔の生活だからこそ『幸せ』に迫る発言をしていたところが印象的でした。この『幸せ』も子どもによってとらえ方が違って、幸せ＝楽、＝便利、＝おいしい味、＝人々の協力……、何を幸せと考えるのか、発言の記録を見ながら子どもたちのそれぞれのとらえ方の違いを感じました。『幸せ』という言葉を入れた発問はよかったのか、授業中や協議会中にずっと私は考えていました。……1時間の授業を見せてもらって、以前よりも気づくことが増えたと思います。それは、協議会で先生方からさまざまな授業の見方を教えてもらっているからだと思います。」

A小学校の現職教育を指導していただいている講師の先生の言葉を用いれば、授業分析を重ねていくことは、「授業で起きた事実から、自らの授業観を豊かにすることができ、発言（行動）の背後にある児童・生徒の内的な状況（認知・情意）を推察し、適切な手だてを見いだす力（授業洞察力）を高めること」につながるのである。

地道な取り組みではあるが、今後も研究授業とその授業の分析会をていねいに行い、授業のリーダーたる教員の育成を図っていきたいと考える。

(6) 輝く教員をめざす「輝師会」の取り組み 【豊橋市】

ア はじめに

A小学校は、市内の東部地区に位置し、東に弓張山系を望み、近年商業地区として開発が急速に進んでいる。また、平成22年度から3年間にわたり豊橋市教育委員会の道徳教育に関する研究委嘱を受け、平成24年度には「自己を見つめ、規範意識と思いやりの心をもつ『いむれっ子』の育成」をテーマに研究発表を行った。

A小学校が行っている「輝師会」は、研究発表を行う前年度の平成23年度に、自ら教員が輝きをもって日々の教育活動に取り組むための研修として取り組んだのがその始まりであった。授業力・学級経営力・その他一般教養を身につけるため、昨年度は、経験豊かな教員7名を人選し、講師となって研修を行った。本年度は、その運営を若手（20代）教員に任せ、実践を積み重ねている。ここでは、その取り組みの一端を紹介する。

イ 取り組みの実際

① 25・26年度「輝師会」の研修一覧（一部抜粋）

年度	種別	研修のテーマ	内 容
25	総合	新聞で生き生き学習	・学校、学級新聞づくり
	特支	発達障害をもつ子どもの困り感	・話し合い活動の活性化 ・叱り方指導法
	理科	実験器具の取り扱い	・安全な実験器具の取り扱い
	算数	算数の基礎基本の定着を図る	・個に応じた指導の仕方
	ICT	デジタル教科書説明会	・専門家によるICT研修
	特活	ぴかぴかハートタイム	・自問清掃の導入にあたり
	特活	エンカウンター講座	・学級経営に生きる仲間づくりの方法
26	体育	いむれっ子体操	・いむれっ子体操指導のポイント
	特活	防災・減災学習	・ボランティア活動から学んだこと
	英語	SAと一緒に英会話を学ぼう	・正確な発音と楽しい授業の工夫
	特活	奈良・京都の仏像知っ得話	・寺院、仏像の見方
	特活	食物アレルギー対応の仕方	・対応マニュアルに沿った実践訓練

② 「新聞で生き生き学習」の実践

新聞教育の始まりから新聞づくりの実際までを研修。学級新聞を作る目的は、以下の4点である。

- ・速報性……学級内のニュースを記事にして知らせる
- ・記録性……学級でのできごとを記録に残す
- ・啓発性……新聞の主張を通して学級をよくする
- ・協力性……協力して作るので、学級がまとまる

これらの目的を達成するための取り組みにより、子どもたちの探究力・表現力を高めることに役立つことが紹介された。新聞づくりの実践では、見やすい割付の仕方やできあがった新聞の学習面での活用法についても研修をすることができた。



模擬授業の取り組み

③ 「ぴかぴかハートタイム」の実践

A小学校の研究を進めるにあたり、規範意識や思いやりの心を育てるためのキーワードとして「かかわり」を活動の中心に位置づけた。自己とのかかわりをする活動を「自問タイム」とした。そして、清掃もその中の重要な活動ととらえ、「自問清掃」の時間とした。毎日行われる15分の短い時間を自分の心を磨く時間にしようと呼びかけたものである。教員の押しつけにするのではなく、教員も子どもと一緒に活動する中から、子どもたちの頑張りを認め励まし、さらに、道徳の時間にも自問清掃を取り上げることで、「自問清掃」は、学校が一つになることを実感する時間となっている。

ウ 成果と課題

「教える者が最大の学び手である」という発想で、若手教員を指導するため、自分の実践を見つめ直し、整理したり、資料を準備したりする過程を通して、ミドルリーダーとしての資質向上を図ることができた。また、会を継続する中で、若手教員にアドバイスを与えたり、声をかけたりする姿が多く見られるようになり、若手教員を育成しようとする意識が高まった。さらに、互いの実践を聴き合う中で、自己の見識を広めることもできたようである。ただ、校務の多忙化が急進する中、タイムリーに「輝師会」の場や時間を設定することができなかった。また、会が単発で開催されることが多く、計画的・継続的な取り組みについても今後の課題である。

(7) 授業力向上と組織貢献力向上をめざして 【新城市】

ア はじめに

新城市では少子化に伴う学校統合が進み、教員の大幅減少が見込まれている。そんな中でミドルリーダー育成は喫緊の課題であり、教育委員会による中堅者研修会の実施、校長会が中心となる教育研修会におけるミドルリーダー育成など、対策に取り組んでいる。また、各学校においても教員の授業力や組織貢献力を高めるため、さまざまな取り組みが行われている。ここでは、2校の取り組みを紹介する。

イ 取り組みの実際

① 公開授業月間と授業研究会

A小学校においては、10月の1カ月間を「公開授業月間」とし、中堅・ベテラン教員全員が研究授業を行っている。夏休みの現職研修において、中堅教員が10月研究授業の指導案を提案し、検討会を行った。テーマに沿った単元構想の立て方や授業の流し方を、若手教員が参考にして、年3回の授業研究会に生かしている。この授業研究会には、著名な講師をお招きして全員の授業力を高めている。その段取り運営等も、中堅教員を研究推進委員に任命して任せ、授業力のみならず協議会の運営方法も学ぶ機会としている。研究推進委員は、事前に講師宅を訪問して打ち合わせを行うなど、貴重な体験を積んでいる。

このように、中堅教員は自ら研究授業を行うだけでなく、ベテラン教員の授業を参観したり、若手教員の授業に対して、中心となって事前・事後検討会の指導を行ったりしている。そうすることによって、中堅教員自らの、授業に対する見方・考え方を鍛えていくことをめざしている。



中堅職員を中心とした研究協議会

② 学校運営参画への組織作り

B小学校においては、40代中堅教員が5名いる。学校運営に参画するという意識と視野をもたせるために、校務分掌を工夫して、5名全員に次のような立場を与えている。

○ 保健主事

企画委員会に参加させることにより、学校全体を見渡す力をつけさせるとともに、全校児童の健康安全についてリーダーシップを発揮させている。

○ 特別支援コーディネーターと高学年主任

学校経営の柱である特別支援教育を任せている。通級指導教室を担当させるとともに、6年担任経験者が不在の職員構成を補うため、高学年主任として学校をリードさせている。

○ 中学年主任と生徒指導主事

生徒指導主事と体育主任を任せることにより、全校児童の生活面・体力面をリードする立場を与えている。

○ 研究主任

国語研究の核として、11月の研究発表会に向けて全校の研究体制をリードしていく立場を与えている。

○ 研究副主任

国語研究の実践リーダーとして、授業や教室環境整備を率先して公開することにより、授業力や学級経営力を、若手教員をはじめとした他の教員に発信させている。

学期に数回、5名の中堅教員に校長が加わって情報交換会を行っている。学校生活について気がつくことを発言したり意見交換をしたりすることにより、中堅教員の目を養い、考え方に自信をもたせることができる。また、決定事項については朝会や学校放送などで担当者に発信させることにより、行動力も身につけさせることができる。校長自身も中堅教員の見方・考え方が分かり、学校経営の参考になった。

ウ 成果と課題

新城市においては他にも各学校で、中堅教員によるICT活用講座の開催、二人担任制の実施、管理職による学習会など、さまざまな取り組みを行っている。立場が人を育てるという認識に立ち、積極的に活躍の場を与える取り組みが多く、それぞれに成果も上がっているが、課題も多い。学校規模がさまざまであり、中堅教員が存在しない学校も多数ある。したがって、学校間の交流、市外学校との連携等が必要になってくる。冒頭に述べた、教育研修会におけるミドルリーダー育成など、全市的な取り組みが必要である。

(8) 複数教員チームによる力量の向上 【北設楽郡】

ア はじめに

本郡の学校数は、小学校8校、中学校5校の合計13校である。小・中学校のほとんどが小規模校である。各校教員の年齢構成は、学校によってばらつきがあり、各年代とも比較的バランスがとれ、30歳代、40歳代の教員が全体の3分の1程度いる学校もあれば、中堅教員の年代が欠如している学校もある。

学校力を高めるためには、中堅教員の働きが一つの鍵を握っており、本郡ではミドルリーダーとして育成していくために、複数教員によって授業力や学級担任としての力を伸ばす取り組みがいくつかの学校で行われている。

イ 取り組みの実際

複数教員チームによる力量の向上をめざす取り組みは、授業づくりをめざす指導案検討会や学級担任を配置する場合に見られ、中堅教員としての資質を伸ばし、ミドルリーダーを育成していく機会としてとらえている。

① A小学校における指導案検討

授業研究や公開授業を行う場合、指導案の作成において3～4名のグループに分かれ、グループリーダーに中堅教員を指名してまとめ役・指導役等を担わせる。中堅教員として若手教員への対応の仕方を学んだり、ベテラン教員の助言を整理したりして、話し合いの活性化を図る手だてを学ぶことができる。また、学校全体の授業力向上もねらいとする。

② B中学校における指導案検討

授業力の育成は、学校経営の中心的な課題であると捉え、教務主任の指導のもと、中堅教員が中心となって授業づくりを計画・実践していくことで若手教員への指導力を培う。授業案の検討は、教科のグループによらず、学年部の教員4～5名を中心に進める体制をとることで中堅教員としてリーダーシップを発揮できるようにする。生徒の捉え方、指導のポイント、教材の捉え方等、経験に基づいた視点で協議を進めている。

- ・全教科担任が年間3回程度の授業研究を実施する。
- ・授業日の前後に指導案検討会を実施する。

③ C中学校における指導案検討

チームによる授業づくりを通して若手教員を指導するとともに、中堅教員として全体の授業力向上をめざす。

- ・三つの教科部会（基本教科部会、社会自然部会、技能教科部会）によるチームの編成をする。
- ・中堅教員が活躍できるように、各チームの年齢構成に配慮する。
- ・中堅教員を各チームに均等に配置する。
- ・管理職もいずれかの部会に所属する。

10数名の教師が一堂に会し授業研究を進めることが難しいために、チームによる授業づくりは効率的であり、中堅教員に責任が集まり、活躍の場が多くなる。

中堅教員は、若手教員への助言・指導の役割とともに、部会の中心教師として、他の部会への報告・調整などの役割も求められる。この他、外部講師を招聘して、授業づくりについて中堅教員としての力を伸ばす。

④ D中学校における複数担任

小規模中学校であり、1学年1学級である。1学年を一人の担任が担当するのではなく、年齢構成を考慮し複数の教員がチームを組み担当する中で、中堅教員として力を発揮し、力量向上に努める。

ウ 成果と課題

4校のような取り組みは、郡内のいくつかの学校でも行われている。一つの学校に中堅教員に該当する教師が何人かいる場合は、一人一人の力をつけていくために、以上の取り組みのようにグループやチームに分かれて取り組むことは有効な機会となる。

小規模校においては、一人の教員がもつ校務分掌の数が多くなってしまふ。校務分掌の主任を中堅教員に任せる場合が多いが、負担軽減や若手教員の育成の面から若手教員を主任に充て、中堅教員を副主任につけるようにしている学校もある。

各校で中堅教員への指導体制を整えていくとともに、小規模校においてはさらに中堅教員としての能力をつけていくために、複数校の中堅教員が集まり、主体的に研修を進めていくことも必要である。

4 その他の取り組み

(1) 授業力向上プロジェクト 【知立市】

ア はじめに

知立市は、市内の小・中学校の総数が10校という利点から、さまざまな面で各校が連携し合うことができている。本取り組みは、学校の垣根を越えて、市内のミドルリーダーが中心となって、若手教員とともに授業力を高め合い、その成果を市内教員へ発信する自主的な活動である。

イ 取り組みの実際

① 組織とねらい

「知立市不登校・いじめ未然防止対策協議会」（平成9年度に知立市教育委員会によって設置）の研修部に位置づけられている「授業力向上プロジェクト」は、平成18年度に発足し、本年度9年目を迎えている。実行委員（プロジェクトメンバー）は、市内各小・中学校から自主的に参加した教員からなり、授業力や学級経営力の向上をめざしている。

不登校やいじめの未然防止は、子どもたちが生き生きと学び、学ぶ喜びを実感し、自己存在感を得ることによって図られるという考えのもと、本プロジェクトは創設された。そのねらいを達成するためには、教員個々の授業力向上、教員としての資質向上が鍵となっている。そして、実行委員の取り組みが、各校の教員へ還元されることも併せて願っている。現在、実行委員は委員長以下10名からなっている。

② 活動内容

- ・ 実行委員は、大学教授などと協働して授業づくりを行う。
- ・ 市内教員を対象に授業研究会を年1回実施し、教員の授業力向上を図る。
- ・ 授業力向上をめざした研究の成果を資料や通信「学び舎」等で、市内教員に紹介する。また、3年ごとに研究成果をまとめた研究収録「絆」を作成する。

③ 本年度の活動

テーマ「一人一人のよさを生かし、子どもが生き生きと活動できる姿をめざして」

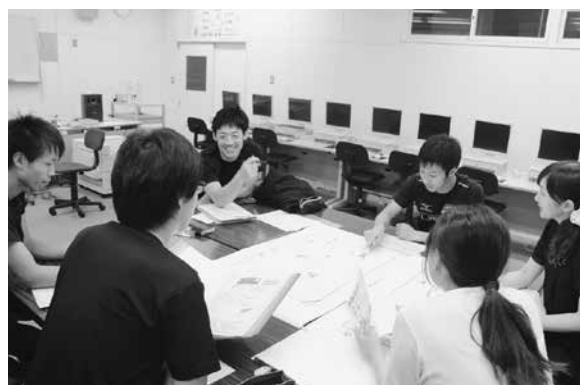
－学ぶ喜びを味わい自己存在感を体得できる授業を通して－

昨年、一昨年と国語科の授業に焦点を絞り、ユニバーサルデザイン化の研究を進めてきた。本年度はそのまとめの年度として、他教科（算数科）において実践を計

画している。

活動の実際は、勤務時間内の活動として、年間7回程度の実行委員会と市内教員対象の公開授業、さらに勤務時間終了後に随時作業部会を行っている。

実行委員会では、授業づくりや教材研究、子ども理解等について話し合う。また、公開授業前に、授業学級の実態を把握するために、学級訪問を行うこともある。



作業部会風景

作業部会は、その都度参加できる実行委員が集まり、公開授業のための準備、検討を行う。公開授業は、市内全教員に参観を呼びかけ、授業を通してプロジェクトの取り組みの成果を伝える場としている。

ウ 成果と課題

「授業力向上プロジェクト」に参加している教員からは、協力し合って授業構想を練り上げ、子どもが生き生きと学ぶ姿をシミュレーションすることは、自分の授業力を大きく高めているという声が聞かれる。

また、公開授業後の研究協議会において、実行委員以外の教員から、ユニバーサルデザイン化の意図がよく分かり、自分の授業スタイルを見つめ直そうと思ったという意見も多く見られる。

このような自主的な実行委員の取り組みからなる「授業力向上プロジェクト」は、授業や子ども理解のための研究を通して、ミドルリーダーを核としながら、若手教員の育成にも大きく貢献できている。また、9年間のプロジェクトの成果が、市内教員に伝わり、それぞれの教育実践に生かされてきている。

本市の場合、各校の中堅教員が人数的に限られた状況であることや若手教員を育成することが急務となっていることから、本プロジェクトの果たす役割が年々大きくなってきている。その中でミドルリーダーは、プロジェクトの中心として組織運営や市内教員への発信等を通して、いっそうのマネジメント力や指導力を身につけてきている。また、自由参加とはいえ、時間や仕事量の負担等の課題もあるが、自らの力量向上を実感する各校の実行委員は前向きである。

(2) 教頭会主催のOJT研修 【幸田町】

ア はじめに

本町の教頭会は、平成24年度東海・北陸地区公立学校教頭会研究大会において、提言の場を得た。本町においても、団塊世代の大量退職時代を機に教員の年齢層のアンバランスが生じているときであり、これまで培われてきた教育理念や指導技術の継承がうまくなされないことによる、学校組織の停滞が危惧されていた。そこで、そうした学校組織を活性化するためには、次代を担う教員の存在が重要であり、ミドルリーダーの育成・力量向上を図ることが急務であると考え、これを機会に教頭会主催の新たな研修を立ち上げることになった。

イ 取り組みの実際

① ミドルリーダーに必要な力の洗い出し

アンケート調査を実施し、求めるミドルリーダー像とその育成・力量向上のための研修の在り方を明らかにした。アンケート結果からは、ミドルリーダーに期待される力として次の三つが見えてきた。

学校全体を視野に入れて課題に取り組む
率先垂範を心がける

⇒「人の前に立って指導する」力

教職員間の意見調整を行い、共通理解を図る
職場におけるコミュニケーションを大切にする

⇒「人と人の間に立って調整する」力

経験の浅い先生への助言・相談を行う
教職員からの相談等に対応する

⇒「人の後ろに立って支援する」力

これを受けて、この三つの力を伸ばすために、具体的な実践を行いながら研修を進めていくOJT研修の手法を取り入れていくこととした。

② 「力量向上プログラム」の作成

各校独自の研修は、教頭にゆだねられている部分が多い。教頭会が共通の方法で取り組むことも、全町的な取り組みにしていくためには必要なことである。また、ミドルリーダーは各学校の中核であり、学校全体の教育活動を推進する立場にすることが多い。そして、学校全体の教育活動をより活性化するように常に意識して行動することが、そのままミドルリーダーの力量向上につながる。そこで、次ページのような「ミドルリーダー力量向上プログラム」を作成した。

ミドルリーダー力量向上プログラム

学校や学年全体にかかわる教育活動

教育活動活性化のプロセス

①めざす子どもの姿・課題を明確にする

◇取り組みにおいてめざすべき子どもの姿を具体的に思い描く
◇取り組むべき課題を明確にする

★学校全体（教育目標）を視野に入れた課題の設定

②課題やめざす姿等の共有を図る

◇取り組みにかかわるすべての職員が、めざすべき姿や課題について共通認識をもつ

★認識を共有するためのコミュニケーション
★教職員間の意見調整

③協働による実践を行う（協力体制）

◇目標（課題やめざす児童生徒像）に向かって、そこにかかわる職員がそれぞれの立場から貢献する

★経験の浅い先生への助言
★教職員間の意見調整・相談等への対応
★率先垂範

④成果・課題等の検証をする

◇子どもたちの姿や学校の姿を通して成果と課題を検証する
◇プログラム①②③について検証する

★学校全体を視野に入れて

校長先生のご指導

人の前に立って指導する力を伸ばす場面
人と人の間に立って調整する力を伸ばす場面
人の後ろに立って支援する力を伸ばす場面

教頭の支援

意図的に三つの場面を設定しながら実践する

学校組織の活性化（ミドルリーダーの力量向上）

③ 校内研修事例

A小学校の生徒指導主任であるB教諭には、自分の課題意識を学級、学年にとどまらず学校全体を視野に入れて、学年部や特別活動部会からさらに学校全体へと働きかける場面において「人の前に立って指導する」力、「人と人の間に立って調整する」力の向上を期待した。そこで、保護者への学校診断アンケートの結果から問題意識をもち、学校全体の取り組みへと広げていく「全校であいさつを広めよう」運動の実践を研修の場として設定した。この研修を経て、課題意識を全校に広げていくことの大切さを実感し、学校全体を見る意識が高まった。

ウ 成果と課題

研修を通して、ミドルリーダーが自身の教育実践を振り返ることができたことが成果であったと言える。

OJT研修では、やはり指導する者の力量がかかわってくる。指導者側の力量向上を図っていけるよう、指導者自身の研修の在り方も検討する必要がある。

(3) 教職員会の活動の中で 【田原市】

ア はじめに

本市には、田原市内の小・中学校に勤務する教職員で組織する田原市教職員会（昭和55年発足）がある。今回、ミドルリーダー育成の視点でこの組織の諸事業を紹介する。

イ 取り組みの実際

① 目的

教職員会は、教育振興発展のため、教職員の資質の向上と相互の親睦を深めることを目的としている。その目的を達成するために研究委員会と研修委員会を設置し、諸事業を行っている。

② 組織

教職員会には、会長1名（校長）、副会長4名（校長、教頭、事務職、教諭）、庶務1名（教頭）、会計1名（教諭）の役職を置いている。

また、研究委員会と研修委員会には、委員長各1名（校長）、副委員長各1名（教頭）、委員4名（教諭等）の役職を置いている。

研究委員会には、16の部会と三つの臨時部会があり、それぞれの部会には部長1名（校長）、副部長1名（教頭）、主任2名（教諭）、市教育委員会が委嘱した指導員を中心に教職員の希望を優先した部員で構成される。また、教育研究員事業として、20代から30代の教職員を対象に2年間の個人研究の研修や支援を行っている。

〔部会〕 国語、社会、算数・数学、理科、音楽、図工・美術、体育・保体、技術・家庭、英語、生活、道徳、総合的な学習、特別活動、特別支援教育、養護、事務研究

〔臨時部会〕 栄養研究、学校図書館、生徒指導

研修委員会では、幅広い見識と指導上必要となる基礎的・基本的な技能を身につけ、教職員としての力量と資質の向上を図ることを目的に次の事業を行っている。

- | |
|------------------------------|
| ・教育課題研修事業（授業力向上セミナー、教育課題研修会） |
| ・教育講演会事業 |
| ・実技研修事業 |

③ 内容

教職員会、各委員会、各部会の様子は、市校長会の研修会の中で担当校長から伝

えられ、依頼事項の確認や課題への対応を行っている。

ミドルリーダーの育成に向けて、次に示す場を大切にしている。

- ・教科等指導員……市で委嘱される指導員は、各学校での要請を受けて現職研修に出かけるだけでなく、この教職員会の部会の中で、6月に行われる一斉授業研究会と事前に行われる指導案検討会、10月に行われる部会ごとの研究発表会での指導や助言、教育に関する最新の情報提供などにかかわることで専門としての力量や後輩への指導力の向上を図っている。
- ・各部会の主任……部会は、2名の主任で年間4回程度行う。事前の準備や打合せ、日程調整からはじまり、教科等指導員との連絡調整、外部講師の依頼、当日の進行などを経験することで、調整力を高めている。また、多くの人からの意見を集めたり課題を集約したりして、組織の運営方法を学んでいる。
- ・教育研究員……若手や中堅教員の中から1年に6名程度を選出する。各自の研究テーマをもとにその進め方などの研修を受けたり、指導員から直接指導を受けたりする場面がある。研究の進め方をていねいに学ぶ機会となっている。
- ・中堅教員と若手教員を集めていっしょに研修する授業力向上セミナーでは、世代を超えた中で、それぞれの立場や考えの違いを知る機会になっている。また、本年度、ネット依存など現在話題になっているテーマを扱った教育課題研修会や保護者ととともに同じ講演を聞くことで子どもたちを育てる方向や手だてを学ぶ機会となる教育講演会などが位置づけられている。新しい教材や情報などとともに経験することで会員相互の親睦を深め、さらに実技研修事業では、世代間の交流をつくり気楽に声を掛け合うことができる関係づくりをしている。

ウ 成果と課題

教職員会の組織の中で、指導する立場での教科等指導員や会を運営する立場での主任、そして個人で決めた研究にじっくり取り組む教育研究員など、個々の立場で専門性を高め、成果をあげている。

課題としては、中堅教員が少なく、主任や教科等指導員としての期間が短くなり、経験を積む機会が少なくなっていることがあげられる。

三河小中学校長会特別委員会のあゆみ

- 昭和57年4月「**行事割愛検討特別委員会**」設立
 - ・子どもたちに「ゆとりある生活」を保障する手だての一つとして、行事の割愛・精選の在り方について調査研究を行う。
- 〈昭和57年度～昭和62年度〉
 - 毎年抽出校を選び、出張・行事割愛・削減状況の実態調査を行い、毎年紙面で本会へ報告した。
- 〈昭和63年度～平成8年度〉
 - 前年度の研究をもとに検討課題を明らかにし、19郡市で実施している行事や、各学校で実施している行事の精選や割愛の実態をまとめ、行事割愛検討特別委員会報告書を作成し、本会へ提出した。
- 〈平成9年度〉 研究主題「学校関係行事の割愛と精選に関する研究」
 - 副主題：行事と土曜休業日の活動とかかわり
- 〈平成10年度〉 研究主題「学校関係行事の割愛と精選に関する研究」
 - 副主題：地域との連携を中核とした行事運営の在り方
- 平成11年4月「**学校経営特別委員会**」と名称変更

研究主題

生きる力を育むための主体的な学校経営の在り方

- ・校長としての主体的な学校経営の理念を明確にする調査研究を行う。

年度	副 主 題
11	学校教育目標策定と具体的な取り組み
12	重点努力目標と具体的な取り組み
13	具体的な教育課程の編成
14	新学習指導要領完全実施1年目の成果と課題
15	新しい教育課程の編成と実施上の課題
16	主体的な学校経営とその評価
17	学校経営評価と実施上の課題
18	学校力と教師力を高める取り組みと課題
19	学校組織マネジメントの現状と課題
20	授業力の向上を目指す取り組みと課題
21	新学習指導要領への移行措置の取り組みと課題
22	教員の多忙化解消への取り組みと課題

- 平成23年4月「**学校力向上特別委員会**」と名称変更

研究主題

学校力を高める学校経営の在り方

年度	副 主 題
23	三河16郡市における校長研修の実態と課題
24	校長研修充実のための各郡市の方途
25	教師力向上のための各郡市の取り組みと課題

お わ り に

本年度は、学校力を高めていくため、ミドルリーダー育成に焦点を当て、各郡市の取り組みの実態や課題について調査研究を進めるとともに、ミドルリーダー育成に向けての具体的な方策を提言としてまとめました。

調査結果からは、三河16郡市の教員の年齢別構成の実際から、三河地区においても愛知県小中学校教員の年齢構成と同様に、30代後半から40代前半の中堅教員が少ない状況が見えてきました。

ミドルリーダー育成については、各市町村の教育委員会をはじめ、校長会や学校、その他の組織などが、地域の実情を生かし、互いに連携を図りながら工夫した取り組みが行われていることが分かりました。本報告書では特色ある取り組み例として紹介しています。

また、ミドルリーダーとして求められる六つの資質やミドルリーダー育成にかかる問題点や課題なども明らかになってきましたので、三つの提言という形でまとめました。それぞれの提言について、具体的な内容を示しております。ミドルリーダー育成に向け、ぜひそれぞれの地域や学校の実情を踏まえ、計画的・長期的、組織的に取り組んでいただき、本報告書が次年度からの各郡市の学校力向上の一助となることを願っております。

おわりに、調査研究に携わってくださった委員の方々やお力添えをいただいた方々に、心よりお礼を申し上げ、結びのことばとさせていただきます。

平成27年2月

学校力向上特別委員会事務局

平成26年度 学校力向上特別委員会委員一覽

委員長	水野 淑子	安城・桜井中	三河小中学校長会副会長
副委員長	河合 智仁	蒲郡・蒲郡南部小	三河小中学校長会副会長
委員	水野 昌孝	岡崎・竜美丘小	三河小中学校長会副会長
〃	水野 達彦	安城・安城南中	三河教育研究会副会長
〃	稲垣 寿	西尾・西尾小	三河小中学校長会庶務
〃	加藤 宏基	西尾・西尾中	三河小中学校長会庶務
〃	小嶋 利之	岡崎・甲山中	三河小中学校長会庶務補佐
〃	小出 志郎	豊橋・南稜中	三河小中学校長会理事
〃	原田 隆行	新城・鳳来中	三河小中学校長会理事
〃	金指 由香里	岡崎・小豆坂小	岡崎市学校力向上特別委員会委員長
〃	中川 秀彦	碧南・中央小	碧南市 〃
〃	野村 光	刈谷・富士松東小	刈谷市 〃
〃	久野 友士	豊田・若林東小	豊田市 〃
〃	井上 幹夫	安城・桜町小	安城市 〃
〃	兼子 明	西尾・東部中	西尾市 〃
〃	杉浦 茂	知立・知立東小	知立市 〃
〃	黒野 盛聖	高浜・吉浜小	高浜市 〃
〃	大石 昌男	みよし・南部小	みよし市 〃
〃	山口 明則	幸田・荻谷小	幸田町 〃
〃	谷中 智典	豊橋・玉川小	豊橋市 〃
〃	島澤 遵	豊川・長沢小	豊川市 〃
〃	伊藤 孝明	蒲郡・三谷小	蒲郡市 〃
〃	岡山 雅仁	新城・連谷小	新城市 〃
〃	河合 正人	田原・伊良湖小	田原市 〃
〃	村井 壽一	北設楽・富山中	北設楽郡 〃
庶務	天野 広子	幸田・中央小	三河小中学校長会庶務
会計	佐々木 尚也	北設楽・田口小	三河小中学校長会会計