

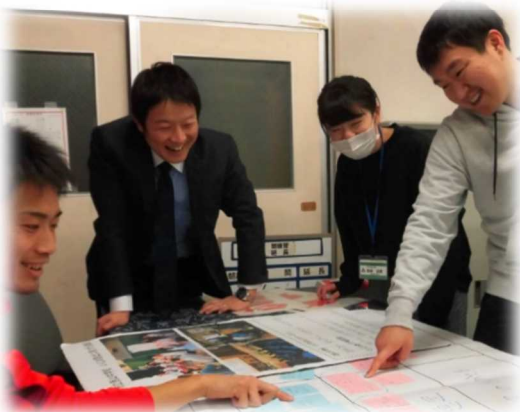
# 教育は いま

第26号

研究テーマ

## 教員の資質向上に関する研究(2年次)

～ミドルリーダーの意識向上と人材育成～



仙台市教育センターでは、今後急激に進行することが予想される教職員の大量退職、大量採用の時代を見据え、昨年度から2年計画でミドルリーダー育成に関する調査研究に取り組んでまいりました。2年目である今年度は、研究アドバイザーとして宮城教育大学大学院の本図愛実教授、研究委員長として東二番丁小学校三塚校長先生を迎え、3名の先生方を研究委員として委嘱し、研究の視点に基づいた各学校における実践を重ね、ミドルリーダーを中心とした学校での人材育成について提案いただきました。

また、教育センターとして、今後ミドルリーダーになっていく中堅教諭等資質向上研修受講者を対象に実態調査を行いました。調査結果を研究委員の提案と比較分析することで学校での人材育成に必要なものが見えてまいりました。

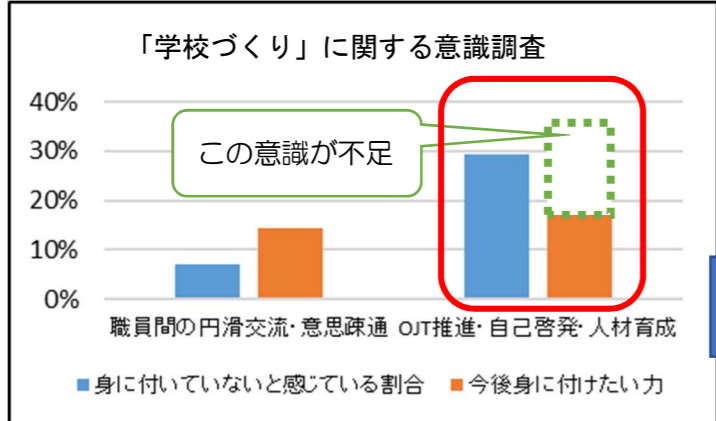
2年間の研究を通して得られた提案内容が、ミドルリーダーの意識向上と人材育成へつながり学校全体の活性化に結びついていくこと、さらには教育育成指標の実質化へ寄与することを心より願っております。

仙台市教育センター 所長 千田 博史

# 「教員の資質向上に関する研究」(2年次) ~ミドルリーダーの意識向上と人材育成~

## センターによる取組

教員の力量構成要素に基づく意識調査 (「教育はいま No. 25 より」)



<結果分析>ミドルリーダーは、「OJT 推進・自己啓発・人材育成」について「身に付いていない」と感じている割合に対し、「今後身に付けていきたい」と考えている割合が不足している。この年代にこの力量への意識を高めていく必要があると考える。

## 研究の視点に基づく実態調査 (2年次)

- ・ 中堅教諭等資質向上研修受講者
- ・ 校長会指定都市問題研究委員会所属 15 校に在籍するミドルリーダー

## ミドルリーダーの「OJT 推進・自己啓発・人材育成」の力量を高めるための取組を提案

### 研究の視点

#### ミドルアップ・ダウン・マネジメント

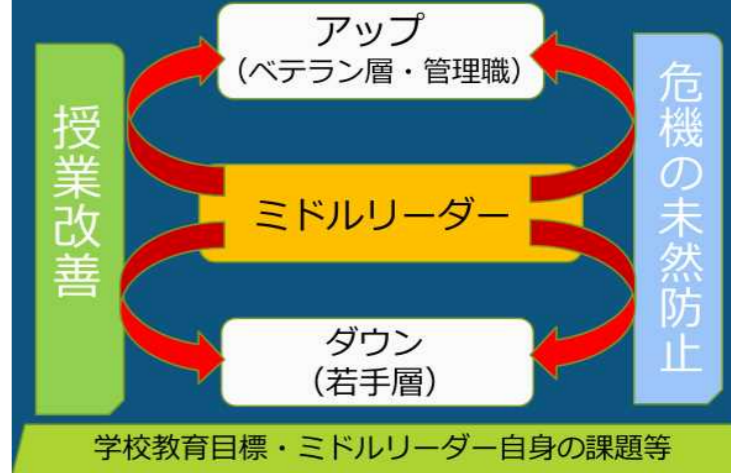
本研究では、学校教育目標や学校の課題、ミドルリーダー自身の課題に基づき、ミドルリーダーが中心となり、ダウン(若手層)やアップ(ベテラン層・管理職)とつながりながら、学校運営上の具体的な提案を行っていく取組と捉えた。

「授業改善」「危機の未然防止」  
 「授業改善」・・・主に若手教員の日々の授業を支えるという視点。授業を参観し、助言する、ミドルリーダーが授業を見せる、若手教員が授業で悩んでいる点についてベテラン教員を講師とした OJT を企画する方法が考えられる。  
 「危機の未然防止」・・・大きな事案となる前に、若手教員が抱えている学級経営や生徒指導上の問題点に気付けるようにコミュニケーションをとる。悩みや課題に対して適切な助言を行うなどの方法が考えられる。

## 学校現場での実践

3名の研究委員による実践

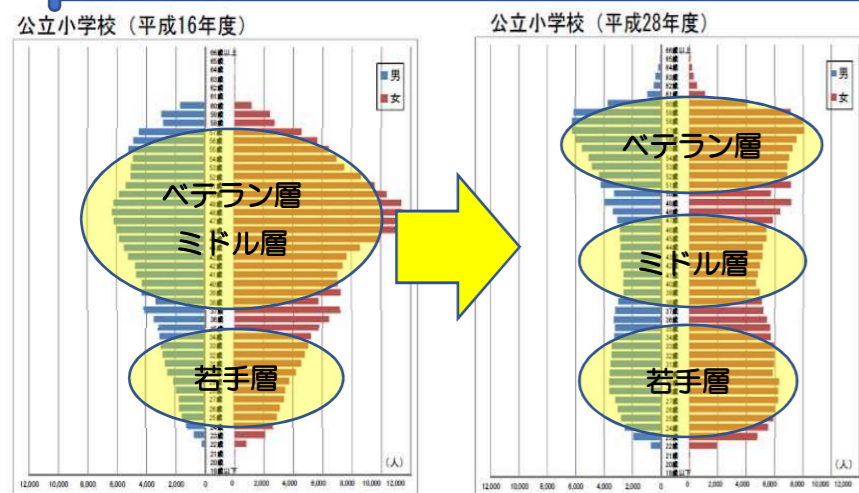
本研究における各学校での実践構想



各委員は、ミドルアップ・ダウン・マネジメントの手法を生かしながら、「授業改善」「危機の未然防止」の視点に基づき、学校教育目標やミドルリーダー自身の課題等に応じて実践に取り組んだ。

# 協働

## 教員年齢構成の全国的傾向 (文部科学省 平成 28 年学校教員統計調査 確定値)



左のグラフ(平成 16 年度)に比べ、右のグラフ(平成 28 年度)では、ベテラン層、ミドル層が減少し、若手層が増えていることが分かる。中学校でも同様の傾向が見られる。この傾向は年々強まっているものと考えられ、学校によっては、ミドル層がほとんど在籍していない一方で、若手層が約半数を占めているという状況も報告されている。

- ※参考資料
- ・ 「教育はいま No. 25」
  - ・ 文部科学省ホームページ

## 仙台市第 2 期教育振興基本計画

- 基本的方向 4: 教育環境  
 「学びを支える確かな土台づくりを進める」  
 ・ ミッション 2  
 教員の資質向上と即戦力となる教員の採用
- 現状や課題  
 ・ 大量退職、大量採用に伴う、若年化の急激な進行  
 ・ 世代交代に伴う、若手教員を指導する中堅教員(ミドルリーダー層)の指導力向上の必要性  
 ・ 複雑化・多様化する学校現場における課題への対応力向上の必要性

教職員の大量退職、若手教員の急激な増加が、全国的な傾向だけでなく仙台市でも進行してきている。採用が少なかった年代であるミドルリーダー層が、学校を支えるべき世代になってきている。ミドルリーダーが学校を支える立場であるという意識を高めていくことが必要。

### Ⅲ 各委員の実践①

### 教職員のこころをつなぐ

#### 1 学校の実態

- ・児童数：509名 学級数：19クラス
- ・教員数28名の中規模の学校（5月1日現在）
- ・教員構成（1～5年：9名 6～15年：7名 16年以上：10名） 講師を除く
- ・さまざまな経験年数の教員が平均的に在籍している学校

#### 2 校内での役割

- ・研究主任 1学年主任

#### 3 取組（○は校内での役割や立場に応じた中心的な取組）

	授業改善	危機の未然防止
ダウンへ (若手教員)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○研究主任として、研究主任研修や学力向上研修での学びをまとめた報告書を作成・回覧し、その内容を話題にし、伝達講習の機会とした。</li> <li>・考えるきっかけや参考になる学習指導案や書籍等の資料を提供した。</li> <li>・授業参観等の機会に略案を作成し、配布した。その後、授業について意見交換する場を設定した。</li> <li>・若手教員の授業に対して学習指導案を提供したり、授業の構想を相談したりするように声掛けをした。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○学年主任として特別支援教育コーディネーターと情報を共有し、要配慮児童の指導改善につながる記録の取り方について助言した。</li> <li>○音に過敏な児童がいるため、防音対策として児童用の机と椅子にフェルトを貼っている若手教員の取組を管理職に報告するとともに、取組後の児童の反応を見るように助言した。</li> <li>・児童や学年の情報を共有するため、児童の様子の記録や学年会資料を作成・配布し、それを基に話し合う場を設定した。</li> <li>・要配慮児童の実態把握のため、個別の指導計画等の作成の仕方について説明する場を設定した。</li> </ul>
アップへ (ベテラン)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・研究主任研修や学力向上研修での学びをまとめた報告書を作成・回覧し、その内容を話題にして、助言を受けた。</li> <li>・フレッシュ先生研修等の授業研究において、教科等の専門性を持つ教員と若手教員をつなぎ、助言や情報提供をしてもらうようにした。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○要配慮児童の実態と担任の困り感について、特別支援教育コーディネーターにつないだ。</li> <li>・カリキュラム・マネジメントについて、OJTの講師を依頼し、実践してもらった。</li> <li>・養護教諭や担任と要配慮児童の共有をし、その対応の仕方について、助言をしてもらえるように依頼した。</li> <li>・若手教員と技師をつなぎ、教室の環境整備について相談し、修繕してもらった。</li> </ul>
アップへ (管理職)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学年部において、指導案や授業についての検討や振り返りの場を設定し、助言を受けた。</li> <li>・OJTについて、教職員が参加しやすい環境・体制づくりを行った。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○要配慮児童の様子について共有するとともに、その対応の仕方について、助言を受けた。</li> <li>・若手教員が行っていた教室環境整備の取組を児童の反応も含めて教頭へ伝え、全学級で取り組めるように働き掛けた。</li> </ul>

要配慮児童の対応で困っていた若手教員の悩みを聞き、特別支援教育コーディネーターにつないだ。その後、開催したケース会議の話し合いを通して、若手教員の不安の軽減につながった。



### Ⅲ 各委員の実践② 「見取り」から若手とベテランのつなぎ

#### 1 学校の実態

- ・児童数：582名 学級数：20クラス
- ・教員数31名の中規模の学校（5月1日現在）
- ・教員構成（経験年数 1～5年：13名 6～15年：10名 16年以上：6名） 講師を除く
- ・経験年数1～5年の教員の割合が45%と若手教員が多い学校

#### 2 校内での役割

- ・生徒指導主任

#### 3 取組（○は校内での役割や立場に応じた中心的な取組）

	授業改善	危機の未然防止
ダウンへ （若手教員）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・授業準備や教材研究中に積極的に声を掛け、授業の構想を聞き、授業で活用できそうな資料等を提供した。</li> <li>・学習指導について気になっていること、困っていること等を若手教員から聞き取り、その分野に詳しい教員やOJT担当へ情報提供した。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○生徒指導主任の立場から空き時間に校内を巡視したり、職員室での会話の様子から気付いたことをアドバイスしたりした。</li> <li>・校内巡視で気付いた学級の様子や気になる児童について情報共有や助言を行った。また、職員会議等の機会を通して学校全体で共有が図れるように報告した。</li> </ul>
アップへ （ベテラン）	<ul style="list-style-type: none"> <li>○OJT担当と連携し、学習指導や学級づくり等に関する15分程度のミニOJTの機会を設けた。その際、ベテラン教員にも参加を呼び掛けたり、講師になってもらえるように働き掛けたりした。</li> <li>・若手教員の授業に関する悩みや困っていることをその分野に詳しいベテラン教員へ伝え、指導・助言をしてもらえるように働き掛けた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○校内巡視等で課題として多く目についた、要配慮児童の対応や配慮の仕方について、OJT担当と連携し、ベテラン教員が若手教員に助言する機会を設けた。</li> <li>・若手教員からの相談内容を各学年主任に伝え、情報共有をしたり、学年の方針を受けて、若手教員にアドバイスをお願いしたりした。</li> </ul>
アップへ （管理職）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・若手教員やベテラン教員の学習指導の様子について、気付いたことや感じたことなどを報告し、必要に応じて指導・助言をお願いした。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生徒指導や学級の様子、若手教員の様子等を話題にし、若手教員や周りの教員が気になっていることについて報告した。</li> </ul>



OJT 担当

若手教員の課題に応じたOJTの内容を担当と相談。

空き時間等を活用して校内を巡視している様子。



### Ⅲ 各委員の実践③

### 積極的コミュニケーションと仲介・通訳的役割

#### 1 学校の実態

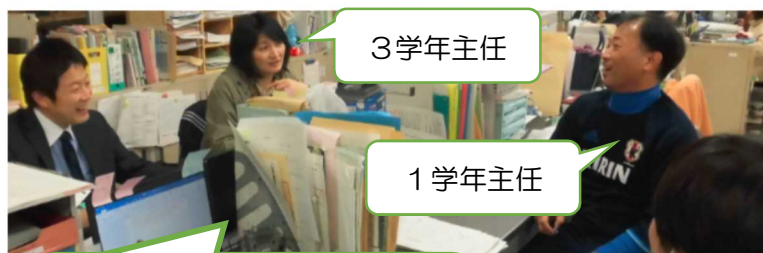
- ・生徒数：340名 学級数：14クラス
- ・教員数32名の中規模の学校（5月1日現在）
- ・教員構成（経験年数1～5年：5名 6～15年：10名 16年以上：12名）講師を除く
- ・経験年数16年以上の教員の割合が44%とベテラン教員が多い学校

#### 2 校内での役割

- ・進路指導主事

#### 3 取組（○は校内における役割や立場に応じた中心的な取組）

	授業改善	危機の未然防止
ダウンへ (若手教員)	<p>○若手教員に学校行事や校内研究の指導案検討会の進行を任せ、自分はその補佐を務めた。タイミングや状況に応じて必要なアドバイスをを行った。</p> <p>・場面に応じた学習形態や、話し合い活動など、目的に迫るための手段を増やせるような工夫について助言した。</p>	<p>○進路指導主事として、進路だよりを発行、ホームページに記載し、進路指導についての知識やイメージを持ってもらった。</p> <p>・空き時間、放課後、土日の部活動で学校に来た際などに定期的にコミュニケーションをとり、話しやすい雰囲気づくりを意識した。</p>
アップへ (ベテラン)	<p>○学年に関係なく、ベテラン教員や同世代の教員と積極的にコミュニケーションを図った。(空き時間、放課後、地区巡視の時間、朝の登校指導の際など)</p>	<p>○進路だよりを作成する際に、アドバイスや情報をもらい、進路指導に対する意識を高めさせた。</p> <p>・アドバイスをを行う際の参考となるように若手教員の普段の頑張りや悩みや不安を感じていることを学年主任や学年職員に伝えた。</p>
アップへ (管理職)	<p>・管理職と積極的にコミュニケーションを図った。(空き時間、放課後、職印をもらうタイミング)</p> <p>・OJTの機会を提案し、アドバイスをもらった。</p>	<p>・教職員が相談や仕事の依頼がしやすい体制づくりや、一人一人の個性を活かせる環境づくりをしてもらった。</p>



3学年主任

1学年主任

学年間でのコミュニケーションを図ることにより、若手教員の頑張りや成長の様子を報告し共有した。

学校行事の準備では、中心的な役割を若手教員に任せ、状況に応じて助言した。



## IV 研究の視点に基づく実態調査

### ミドルリーダーとしての立場や役割

- ・校務分掌について、雑談を交えて気付いたことを話したり若手教員にアドバイスしたりしている。
- ・中間的立場を意識して若手教員が言いにくいことをベテラン教員に伝えている。
- ・体育や道德の研修会や公開授業に積極的に参加し、授業改善方法などの実践例を先輩教諭や後輩教諭に伝えている。(資料等があればコピーして配布している。)

### 積極的な関わり・コミュニケーション

- ・管理職にはどんな小さなことも耳に入れるように心掛けて、学校全体で危機に気付く意識作りを重視している。
- ・朝の時間など、顔を合わせる際にはできるだけ後輩に声を掛け、頑張りを伝えたり、悩みを共有したりするようにしている。
- ・養護教諭やさわやか相談員、担任と小さなことでも情報共有を大切にしている。しかし、若手の教員が増えてきたことで、小さな危機感を感じる感度がそれぞれの教員で異なっており、若手教員の危機感に対する感度を上げていくことが課題になっている。

### 周囲からの言葉掛け

- ・校長から「信頼している」「半歩先を進め」などの言葉掛けをいただいたことで、自信を持って、校務を行うことができています。
- ・若手教員から、「授業を見せてほしい」と言われる。そういうときはいつでも快く引き受けるようにしている。

## V 研究のまとめ

### ～ミドルリーダーの意識向上と人材育成に向けて～

#### 1 校内の役割や立場からのアプローチ

##### ○「つなぎ役」の意識

- ・自分の置かれた役割や立場ごとに、ミドルリーダーという意識を持って、若手教員やベテラン教員をつなぐ取組を行う。
- ・授業面、学級経営面でサポートできる部分について、管理職との連携を図りながら、関係している校内組織につないだり、学年主任につないだりし、より効果的な解決策を図る。

#### 2 積極的な関わり・コミュニケーション

##### ○「つなぐ」を実現するための積極的なコミュニケーション

- ・「つなぐ」役割を実現するため、ミドルリーダーが若手教員、ベテラン教員の双方に積極的に関わり、信頼関係を築くこと。
- ・ミドルリーダーの気付きを管理職等に意識的に伝えることにより、円滑なコミュニケーションを図ること。

#### 3 周囲から得られる自己有用感

##### ○管理職、同僚から認め、励まし

- ・ミドルリーダーとしてのモチベーションを維持、継続していくためには管理職、職場の仲間から認められる声掛け、励まされる声掛けが大きな役割を担っている。ミドルリーダーを支えるための周囲の協力が一層必要になってくる。

## VI 今後求められる取組

### ミドルリーダーの意識向上・人材育成

チーム  
の取組

周囲からの理解・協力

・立場や役割

・周囲からの励まし

学校全体の活性化

ミドルリーダーが意識を高め、役割を足掛かりに「つなぎ役」として行動できたのも、周囲からの理解と協力があったからこそと言えます。今後はミドルリーダーがさらに力を発揮する素地を整えるために、ミドルリーダーだけの取組にとどまらず、若手・ベテラン層も含め、学校全体がチームとなって人材育成に取り組むことが大切になってきます。

そのような取組を続けていくことが、どの年代も活躍できる学校全体の活性化につながるようになるでしょう。

### 【研究アドバイザー助言】

宮城教育大学教職大学院 本図 愛実 教授

ミドルとミドルリーダーの違いとは何でしょうか。主任を冠する校務分掌でなくなるとミドルリーダーではなくなってしまうのでしょうか。

仙台市の人材育成基本方針では、教職6年～15年経歴を「向上期」、16年経歴以上を「充実・発展期」としています。「豊かな人間性」として「同僚から信頼される人間的魅力」（向上期）、「深い人間的魅力を身に付けている教員」、「協働的に関わる教員」（向上期）、「協働をリードする」（充実・発展期）といったことが示されています。同僚からの信頼や協働の要になるのが、ミドルリーダーです。

16年たった、あるいは主任となったその日から、ミドルリーダーとしての意識をもって行動すればいいのでしょうか。人を育てるプロ集団の中で信頼を得て多様な関係者と協働していくには、日々の営みにおいて、子供たちを成長させることにおいて誠実であったからこそ可能になります。

本研究では、ミドルアップ・ダウンマネジメントという考えにのっとり、ミドルリーダーとしての主要な動きを「授業改善」と「危機の未然防止」におき、検討しました。子供の命と先生方を守る、子供の成長を明確に導くために授業の質向上について明示する、リーダー像の追求です。そのようなリーダーには、同僚と意思疎通を図りながら、組織の教育力向上に貢献する、自分のことだけで終わらない態度や技能が備わっていくことが期待されます。

校務分掌に位置付けられていない場合、こうした姿は先生方が作り上げている組織風土の中では異質に見えるかもしれません。異質から当たり前になるようにと一石を投じているのが今回の研究です。ハードルが高いからこそその研究の設定です。しかし、乗り越えていかなければ、社会的責務を果たすことや魅力的な職場であることが危うくなっていきます。

本研究はまた、教員育成指標の実質化という政策課題においても重要な問題提起をしています。中央教育審議会教員養成部会でも話題となった課題です。指標を単なるお題目にしないための本研究成果とこれからの実績の蓄積は、全国への発信力を有しています。



### 【令和元年度調査研究委員会】

研究アドバイザー	宮城教育大学教職大学院	本図 愛実 教授
研究委員長	仙台市立東二番丁小学校	三塚 修 校長
研究委員	仙台市立上野山小学校	藪田 幸平 教諭
	仙台市立連坊小路小学校	笹原 惇 教諭
	仙台市立西山中学校	庄子健太郎 教諭

教育研究紀要「教育はいま」第26号

発行日 令和2年3月31日

発行者 仙台市教育センター所長 千田 博史

所在地 〒983-0825 仙台市宮城野区鶴ヶ谷北一丁目19番1号

Tel 022-251-7441

Fax 022-251-7486

Web <http://www.sendai-c.ed.jp>

E-mail info-web@sendai-c.ed.jp