

# 小中9年間・校区共通目標を見通した教育活動の実現にむけて

ー小学校におけるミドルリーダーの働きー

学籍番号 (239126)

氏 名 (松阪一樹)

主指導教員 (森田英嗣)

副指導教員 (坂本俊哉)

## 1. 背景と目的

A市では、令和7年度より、中学校区を構成する小中学校を単位として、9年間を見通した教育目標（校区共通目標）の設定や連続性・系統性のあるカリキュラム編成・改善に取り組むという施策が示された。しかし、実習校では、校区共通目標に対する教員の認知度は低く、小中9年間・校区共通目標を見通した授業・カリキュラム実践はほとんど行われていなかった。また、実習校の校長は、施策に向けて、トップダウンで進めるだけでは、教員の理解を得ることは難しく、学校組織は変わらないのではないか、という考えであった。そこで、施策開始にむけて、有効な方略を知るために、先進的に施策に取り組むモデル校に勤務する教員、小中学校双方で勤務経験のある教員・管理職、施策に関わる指導主事にインタビュー調査を実施した。結果、「可視化・共有化・焦点化・PDCA等のカリキュラムの工夫」、「教員の思いや考えを配慮したマネジメント」、「人と人をつなぐマネジメント」が有効であることが示唆された。また、カリキュラムの工夫や教員に対するマネジメントは、主幹教諭、教務主任、学年主任といったミドルリーダーが中心となり管理職と協力して取り組むことが有効であることが明らかとなった。以上のことから、教員が小中9年間・校区共通目標を見通して教育活動に取り組むための小学校における有効なミドルリーダーの働きを見出すことを本研究の目的とした。

## 2. 実践研究 I

A小学校 C中学校 B小学校

トップ	トップ	トップ
ミドル	ミドル	ミドル
ボトム	ボトム	ボトム

図1 9ます図

インタビュー調査から示唆された「人と人をつなぐマネジメント」を視点に文献調査を行い、ミドル・アップダウン・マネジメントを参考にした。ミドルリーダーが中心となり、中学校区の小中学校3校の「トップ」「ミドル」「ボトム」の相互作用を生むことをめざした。その際、3校の「9ます図」（図1）というフレームを作成し活用した。「9ます図」は、3校を3列に並べ、それぞれの組織構成の中に、「トップ」「ミドル」「ボトム」を位置づけたものである。相互作用を生むには、どのように「ます」から「ます」へ働きかけることが有効であるかを検討し、「ます」から「ます」へ働きかけた際は、矢印と番号を書き込み、番号に合わせて、ミドルリーダーの働きを記録した。記録をもとにミドルリーダーの働きを考察した結果、①問いをもとに進める、②物的・人的資源を作る、③気づきや対話の場を設定する、④管理職とビジョンを共有する、⑤教員の負担感を考慮することが有効であると推測された。また、小中9年間・校区共通目標を見通すことは必要だと考える教員が多かった一方で、実際に取り組む教員や自発的に取り組む教員が少ないという課題が見られた。

### 3. 実践研究Ⅱ

教員が「実際に」実践に取り組むための方略として、視覚的ツール（図2）の開発を行った。開発にあたっては、インタビューから示唆された「カリキュラムの可視化・共有化・焦点化・PDCA」を視点にした。教員が「自発的に」実践に取り組むための方略として、インタビューから示唆された「思いや考えを配慮したマネジメント」を視点に文献調査を行い「サーバントリーダーシップ 10の属性（真田、2011）」に基づくミドルリーダーの働き（図3）を検討した。



図2 視覚的ツール

視点	ミドルリーダーの働きの計画
①傾聴	【月1見とり】教員の思いや考えを「見とる機会」を「月1回程度」、意図的に設定する。 【傾聴対話】指示や指導よりも「傾聴」を心かけ、「支援」できることを考える。
②共感	【教員主体】トップダウンではなく、傾聴した「教員の思いや考えを主体」として進める。 【ネガティブ開示】「ネガティブな意見」を聞いたときは、隠さずにあえて全体に示す。
③紹介	【成果紹介】教員の「成果」を積極的に全体にむけて「紹介」する。 【教員の情意】安心感をあたえる、価値づけする等、教員の「情意」を高める。
④気づき	【気づきの場】新たな「気づき」を得ることができる場を設定する。
⑤納得	【教員根拠】提案の際は、教員の思いや考えを「根拠」として示す。
⑥視覚化	【ビジョン提示】目的、意義、活用の仕方等の「ビジョン」を示す。 【クラウド活用】教員の実践を共有できる「クラウド」を活用したシステムを作る。
⑦先見力	【働きの計画】教員に対する「ミドルリーダーの働きの計画表」を月末に作成する。
⑧執事役	【教員支援】ミドルリーダー自身が、すすんで教員の「支援」を行う。
⑨成果に 関わる	【自己決定】教員が取り組み方を「自己決定」する場を設定する。
⑩35+1 づくり	【自主研修】「参加型」で「負担感」がない自主研修を考え開催する。

図3 検討したミドルリーダーの働き

### 4. 総合考察

視覚的ツールに記入された内容、活用した教員の様子や発話記録等をもとに、有効な視覚的ツールのあり方を考察した。結果、[1]校区共通目標・学年目標・年間指導計画を一覧で見通すことができる様式にする、[2]子どもの育ちを見通して計画できるように年度末の子どもの姿の記述欄を設置する、[3]教員自身が目標を実践に具現化できるように手順やモデルを記載して広いスペースの記述欄を設置する、[4]教員自身がPDCAをできるように手順や評価方法の例を記載してふりかえり欄を設置する、[5]教員間で情報共有や協働ができるように、引継ぎ欄を設置して活用方法例や前年度の視覚的ツールを提示することの有効性が推測された。また、実践に自発的に取り組んだ教員の様子や発話記録、教員アンケートの記述等をもとに、有効なミドルリーダーの働きを考察した。結果、図4で示したように、目標を具現化するための実践記録（視覚的ツール）、Teams内の実践資料置き場、実践モデル等を作成・整備するといった「①実践を教員間で共有する環境づくり」、実践への気づきを促すワークショップ、実践計画の場、成果紹介の場等、「②教員の主体性を促進する場づくり」、教員に実践の意義やビジョンを示すことで教員がアイデア・問い・見通しをもてるようになるといった「③実践にむかう教員のイメージづくり」、教員の疑問・要望・アイデア等を傾聴し、価値づけ・理解・解決策を示すことで教員の心情を満たすといった「④実践にむかう教員の心情づくり」、教員のニーズや悩みを傾聴し、支援策・奉仕策を示すことで対話役・相談役になるといった「⑤実践にむかう教員との信頼関係づくり」、自主研修のような実践にむかう教員同士をつなぐコミュニティをつくり仲間を増やしていくといった「⑥実践にむかって協働する集団づくり」、管理職や主任クラスの教員と、教員の思いや考えを根拠にしてビジョンを共有するといった「⑦教員の思いや考えを考慮した方針づくり」を行うことの有効性が見出された。しかし、市の施策が示す中学校区3校を1つの単位とした組織マネジメントやリーダーシップの発揮には課題が見られた。今後は、実習校において有効であると推測したミドルリーダーの働き①～⑦を視点とし、中学校区3校に対して働きかけていく必要があると考察した。

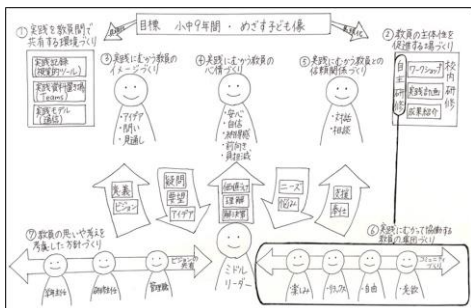


図4 考察したミドルリーダーの働き