

「学校の活性化を図るミドルリーダー」育成

～ミドルリーダー取組評価票を用いた計画的コーチングを通して～

那珂川町立岩戸小学校

校長 福島 隆 幸

こんな手立てによって…

ミドルリーダー取組評価票を用いた
コーチングを、「目標設定」「強みの把握・意識化」「学校評価とのリンク」という段階をふまえて行った。

こんな成果があった！

- ・ミドルリーダーが立場を自覚し、担当者や管理職に積極的に働きかけるようになった。
- ・結果として各担任や担当者のモチベーションと当事者意識が高まった。

本実践は、岩戸小学校教頭としての平成 27 年度 1 年間の取組をまとめたものである。

1 考えた

平成 27 年 4 月に「学校経営 15 の方策」（福岡県教育センター，P 2 4 参考文献参照）をもとに学校経営診断を行った。その結果，職員の「自己効力感」を高めることに課題があることがわかった。その解決には，職員にきめ細やかに関わり，自信や見通しをもたせ，モチベーションを高めるキーパーソンが必要である。日常の様子からも，目の前の仕事に励む職員と方向を示す管理職の間に立ち，職員を励ましながら目指すべき方向に導くミドルリーダー（以下 M・L と略）育成の必要性を感じていたところであった。M・L 育成は，次期管理職候補者育成でもあり，大量退職時代を迎えた福岡県の喫緊の課題である。

2 やってみた

重点目標達成のキーパーソンとなる 4 人を選定し，学校長の経営方針を具現化する 6 つの視点で構成する「ミドルリーダー取組評価票」を用いたコーチングを継続的に行った。その際，伊藤守氏（P 2 4 参考文献参照）がコーチングのポイントと指摘する「ゴールの明確化」「強みの自覚」を重視し，以下のような計画のもとコーチングを継続してきた。

第Ⅰ期 H27.4 月～5 月	M・L としての目標を設定させる。
第Ⅱ期 6 月～7 月	M・L としての取組を評価し，強みを把握する。
第Ⅲ期 8 月～11 月	強みを意識させた実践を行い，M・L としての自覚を高める。
第Ⅳ期 12 月～H28.3 月	学校評価とコーチングをリンクさせ，取組改善を図る。

3 成果があった！

- ・M・L が自分の立場を自覚し，担当者に取組の徹底を働きかけたり，重点目標達成に向けて創意工夫した教育活動を創造するための話し合いを行う姿が見られるようになった。
- ・M・L が管理職に対して，重点目標達成のために提言をするようになった
- ・H28 年 3 月に実施した学校経営診断では，課題であった「自己効力感」が大きく改善されると共に，学級担任や校務分掌各担当者のモチベーションが高まり，学校が活性化した。

「学校の活性化を図るミドルリーダー」育成

～ミドルリーダー取組評価票を用いた計画的コーチングを通して～

1	主題設定の理由	
(1)	福岡県教職員の年齢構成からみる人材育成の急務	3
(2)	本校学校経営診断結果から	3
(3)	ミドルリーダーの意識調査から	5
2	主題の意味	
(1)	「学校の活性化を図るミドルリーダー」とは	6
(2)	「学校の活性化を図るミドルリーダー」育成とは	6
(3)	ミドルリーダー取組評価票とは	7
(4)	ミドルリーダー取組評価票を用いた計画的コーチングとは	8
3	研究の目標	9
4	研究の構想	
(1)	実践の計画	10
(2)	本実践研究の評価計画	10
(2)	研究構想図	10
5	研究の実際	
(1)	第Ⅰ期 平成27年4月～5月（M・Lとしての目標設定）	11
(2)	第Ⅱ期 平成27年6月～7月（M・Lとしての強みの把握）	12
(3)	第Ⅲ期 平成27年8月～11月（強みを意識した実践の積み上げ）	15
(4)	第Ⅳ期 平成27年12月～平成28年3月（学校評価とコーチングのリンク）	18
6	全体考察	
(1)	ミドルリーダー取組評価票による評価の変容から	21
(2)	担当者取組評価の変容から	21
(3)	平成28年3月学校経営診断結果から	22
(4)	全体考察	23
7	成果と課題	
(1)	研究の成果	23
(2)	今後の課題	23
	<引用及び参考文献>	24

「学校の活性化を図るミドルリーダー」育成

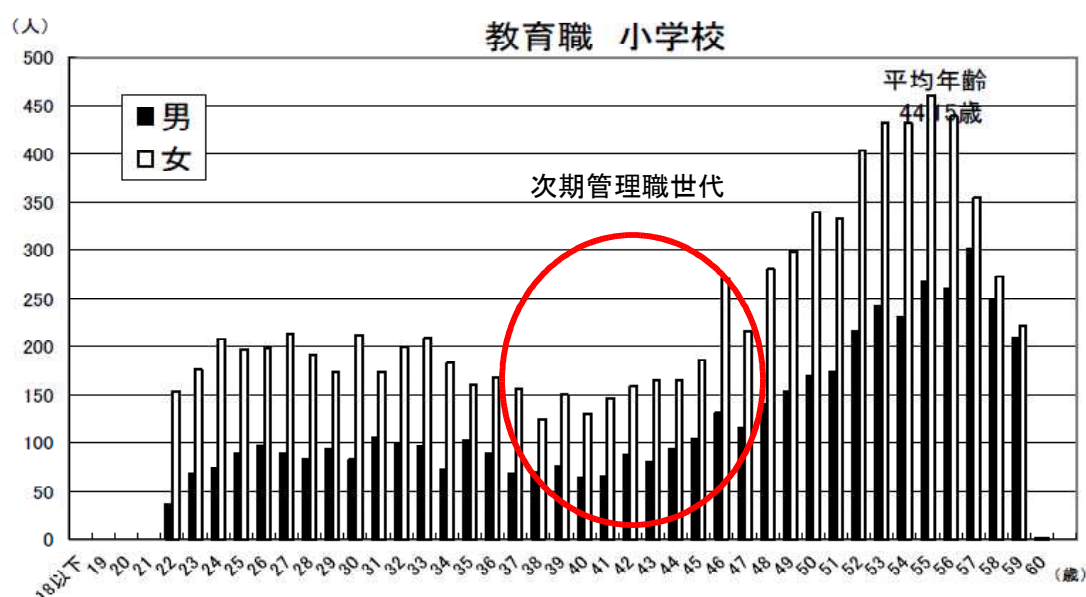
～ミドルリーダー取組評価票を用いた計画的コーチングを通して～

那珂川町立岩戸小学校

校長 福島 隆 幸

1 主題設定の理由

(1) 福岡県教職員の年齢構成からみる人材育成の急務



資料1 福岡県小学校教職員年齢別分布図 H27年4月(福岡県ホームページから引用)

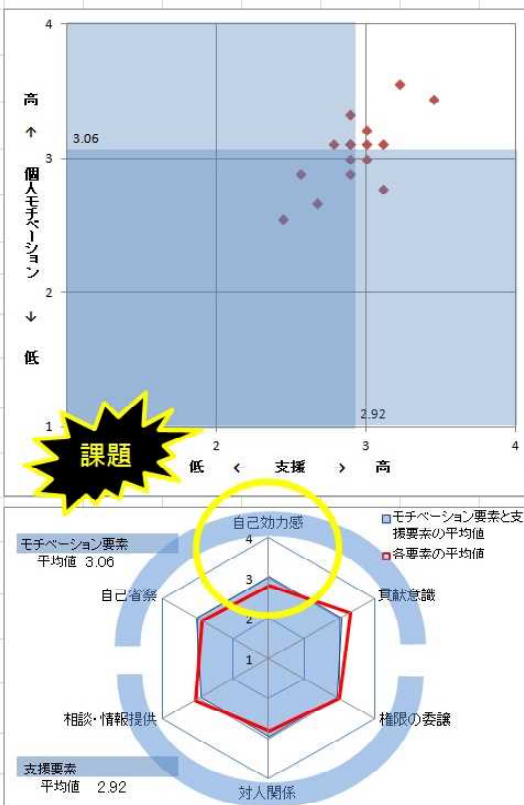
資料1からもわかる通り、福岡県は大量退職時代を迎えており、これから5年間で現在の管理職の半数は退職することになる。次期管理職候補者の育成は、福岡県の喫緊の教育課題である。しかしながら、管理職候補者はすぐに育つものではない。次期管理職世代の教職員人口は少なく、この世代の計画的な育成が必要である。学校運営の中核を担う主幹教諭、研究主任、学年主任等の学校経営への参画意識を高め、「学校長が目指す学校に迫るために、自分に何ができるか」という意識を常に持たせることが必要である。10年後も今以上に県民の信頼に応える学校であるためにも計画的・効果的取組が求められる。

(2) 本校学校経営診断結果から

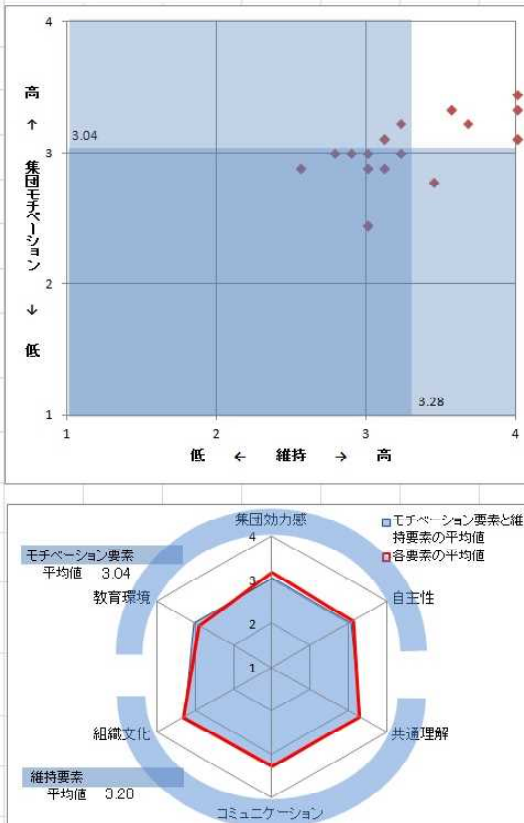
平成27年4月に「学校経営15の方策」(福岡県教育センター)をもとに学校経営診断を行った。その結果が資料2である。本校職員はおおむね高いモチベーションを維持し、熱心に教育活動に携わっているが、「自己効力感」を高めることに課題があることがわかった。子どもの学習意欲や学力を高めることについての自信や、所属する校務分掌に貢献できる見通しが十分ではないということである。日常の様子からも、学級経営や校務分掌の自分の役

経営診断2 教職員用 結果			
対象	要素	設問内容	平均
個人	モチベーション	あなたは、授業の効果を子どもの実容から評価し、授業を工夫改善することができていますか。	3
		あなたは、自分の担当している分掌の取組を評価して工夫改善することができていますか。	2.81
		あなたは、子どもの学習意欲を高めることができますか。	2.88
		あなたは、子どもの学力を高めることができますか。	2.63
	貢献意識	あなたは、所属している校務分掌に対して、貢献できていると思いますか。	3
		あなたは、毎日の仕事に興味をもちていますか。	3.31
		あなたは、毎日の仕事に張り合いをもちていますか。	3.19
		あなたは、さらに高度な知識・技能を身に付けたいと考えていますか。	3.5
	支援	あなたは、この学校の一員としての誇りをもちていますか。	3.19
		所属する分掌において、あなたの仕事内容や役割、責任は明確になっていますか。	3.31
		あなたの仕事の提案方法や計画を実行に移すルートは明確になっていますか。	2.88
		あなたの仕事量や仕事内容は、自分のキャリアステージ(職・立場・年齢)に適していますか。	2.75
	相対関係	あなたは、自校の教職員とためらわずに議論することができますか。	2.69
		あなたは、管理職に自分の気持ちや考えをはっきりと伝えることができますか。	2.81
		あなたは、保護者に子どもの指導方法をきちんと伝えることができますか。	2.88
		あなたは、自校の教職員に自分の立場や考えをはっきり伝えることができますか。	2.81
	相談・情報提供	あなたが困ったとき、学校に相談する教職員がいますか。	3.38
		あなたは、仕事に必要な情報を収集する方法や困ったときの解決方法が分かっていますか。	2.81
集団	モチベーション	あなたの学校には、教材や備品が十分にありますか。	2.75
		あなたの学校の施設・設備は、子どもが十分に学べることを保障していますか。	2.63
		あなたの学校は、学校の教育目標実現のための十分な外部ネットワークをもちえていますか。	3.13
		あなたの学校の予算は、学校の教育目標を実現するために有益に使われていますか。	3.13
	集団効力感	あなたの学校の教職員は、子どもの学ぶ意欲を高めるための方法を知っていますか。	3.13
		あなたの学校の教職員は、子どもの学力を高めるための指導技術をもちえていますか。	3.25
		あなたの学校の教職員は、生徒指導上の問題にも十分に対処できますか。	3.13
		あなたの学校の教職員は、担当している教科を適切に教えられる十分な準備をしていますか。	2.94
	自主性	あなたの学校の教職員は、子どもの課題解決に努力し、どの子どもも成長させることができると考えていますか。	3.31
		あなたの学校の教職員は、子どもの課題を共有していますか。	3.56
		あなたの学校の教職員は、重点目標(本年度に達成しようとする子どもの状態)を共有していますか。	3.25
		あなたの学校の教職員は、課題解決のために組織として取り組む具体的な方策を共有していますか。	3.19
	維持	あなたの学校の教職員は、取組の成果を数値などで標準化された尺度で把握していますか。	3.13
		あなたの学校の教職員は、会議以外でも積極的に分掌・学年を越えて、児童理解・学力に関する情報を交換していますか。	3.13
		あなたの学校では、子どもの学習・生活状況に関するコミュニケーションが日常的に行われていますか。	3.38
		あなたの学校には、教職員同士が支え合おうとする温かな雰囲気がありますか。	3.5
	組織文化	あなたの学校には、いじめや生徒指導上の問題等の共通理解を図る姿勢がありますか。	3.31
		あなたの学校の教職員は、新しい指導方法を導入しようとする姿勢がありますか。	3.13

<個人の状況>



<集団の状況>



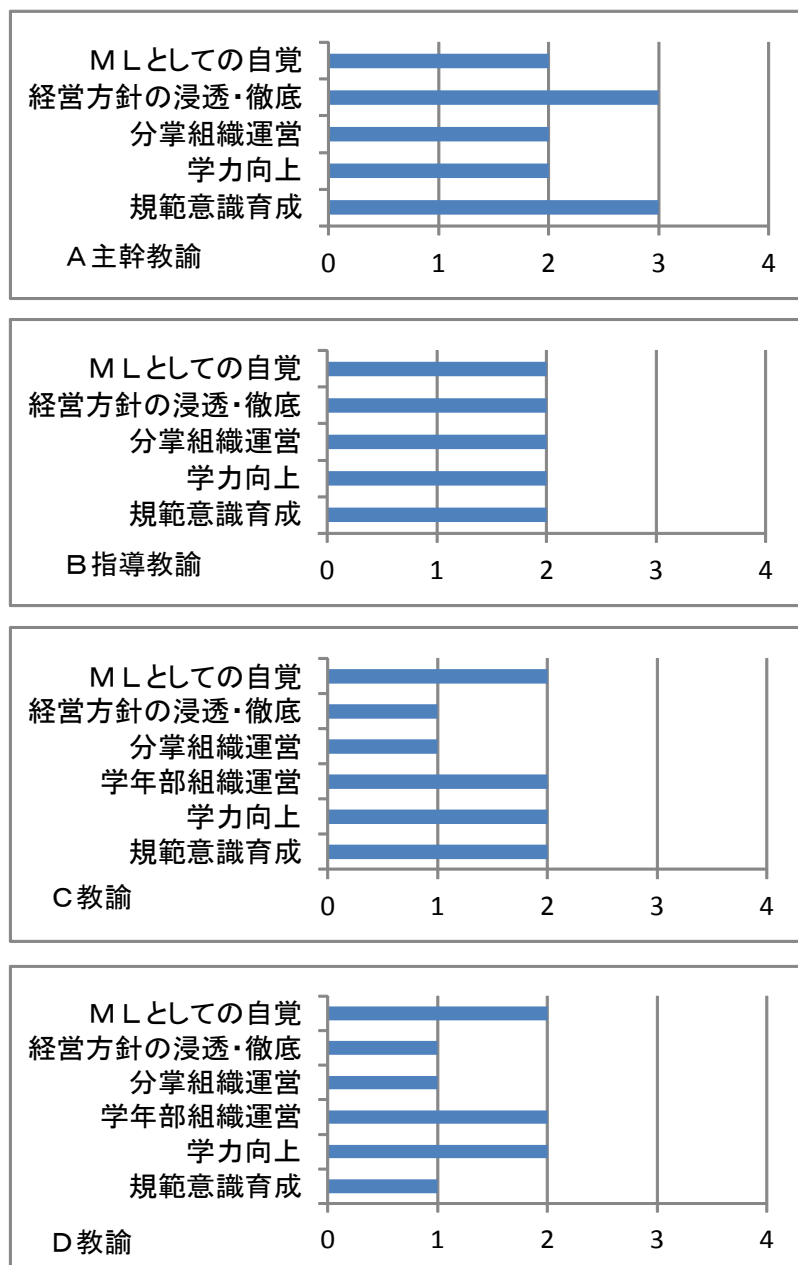
資料2 学校経営診断(福岡県教育センター「学校経営15の方策」)結果 H27年4月実施

割を遂行する「攻め」の姿勢がやや弱いと感じていた。この課題を解決するためには、職員にきめ細やかに関わり、自信や見通しをもたせ、モチベーションを高めるキーパーソンが必要である。「学校経営15の方策」の処方策（P108）からも「ミドルリーダー育成」が、本校の課題を解決するために有効であることを確認し、本研究主題を設定した。

（３）ミドルリーダーの意識調査から

平成27年4月に本校学校運営の核になるM・Lの意識調査を行った。その結果が資料3である。（4段階評価）

この結果をみると、M・Lとしての責任は感じているものの、担当職員に積極的に関わり、的確なアドバイスをしたり学校経営の重点を具現化するための取組を徹底させたりする働きかけは不十分である。A主幹教諭以外は学級担任であり、自分の学級の生徒指導や保護者対応に追われ、リーダーとしての職務遂行にまで意識が向かない実態が日常の様子からもうかがえる。職員の「自己効力感」がやや低い結果につながっているとも考えられる。M・Lの意識改革の必要性を感じ、本研究主題を設定した。



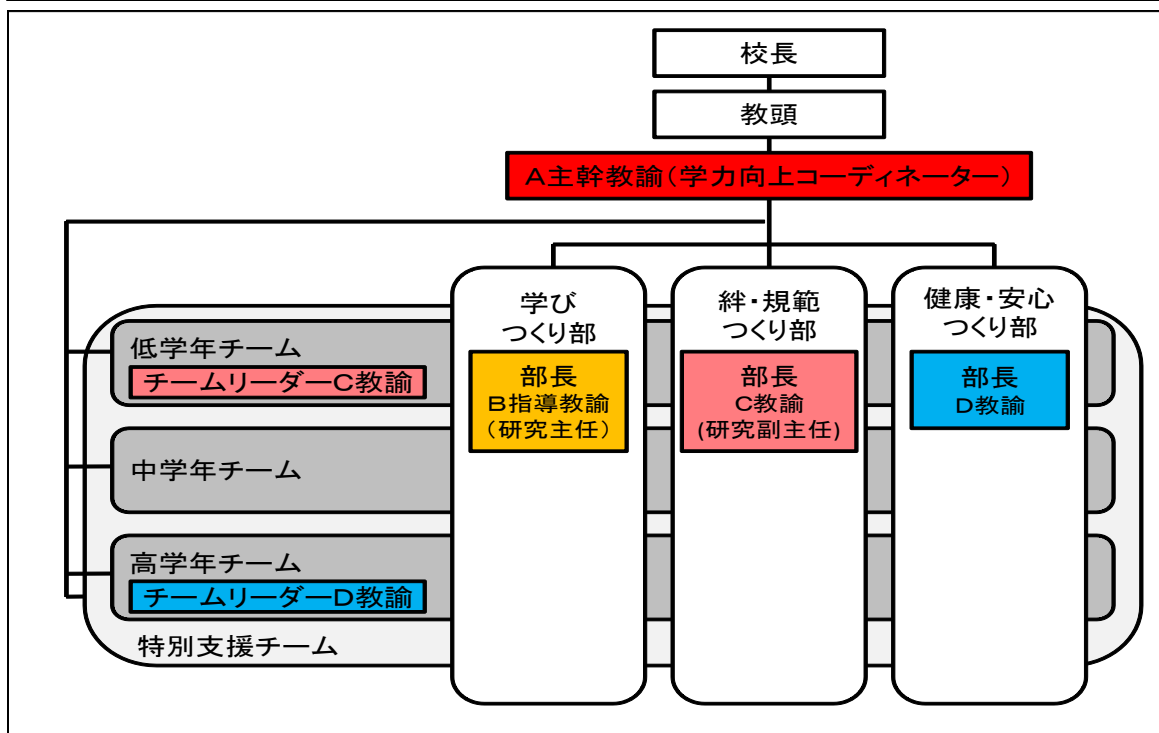
資料3 ミドルリーダー意識調査 H27年4月

MLとしての自覚……………MLとしての自覚をもって職務に当たっているか
 経営方針の浸透・徹底…学校長の経営方針を理解し、浸透・徹底するための取組を行っているか
 分掌組織運営……………校務分掌組織部長として、部を活性化する運営を行っているか
 学年部組織運営……………チームリーダーとして、チーム(学年部)を活性化する運営を行っているか
 学力向上……………学力向上プランにのっとり、学力を向上させる取組を行っているか
 規範意識育成……………規範意識を育成する取組を行っているか

2 主題の意味

(1)「学校の活性化を図るミドルリーダー」とは

学校の重点目標達成に向けて、教職経験や教育実践をふまえた知恵や力量を活用して校務分掌組織を機能させ、学校経営に貢献する教職員であり、トップリーダーと実働するメンバーをつなぐ存在である。



資料4 本校校務分掌組織簡略図

資料4からわかるように、本校は重点目標を達成するために3つの分掌組織が教育内容を創造・推進し、学年部チーム組織がその内容を子どもの姿として具現化する仕組みになっている。

学校が活性化している状態とは、すべてのメンバーが高いモチベーションで職務に当たり、学校長が示す重点目標達成に向けて、この縦と横の組織が互いに機能することである。そのためには、3つの分掌組織の部長と、学年部チームリーダーが、学校長の経営方針を理解し、所属メンバーに積極的に働き掛けていくことが必要である。

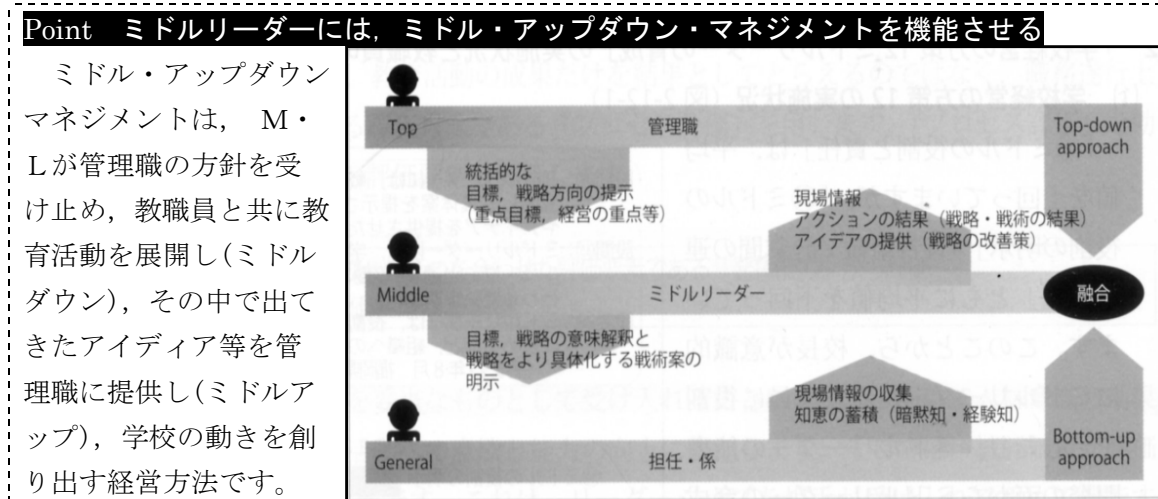
そこで、次の4人をM・Lとして研究対象とする。

中心的M・L	○A主幹教諭(教務担当)48歳
実務的M・L	○B指導教諭…学びづくり部長・研究主任(5年担任)42歳
	○C教諭 …絆・規範づくり部長・研究副主任・低学年チームリーダー(1年担任)47歳
	○D教諭 …健康・安心づくり部長・高学年チームリーダー(6年担任)33歳

(2)「学校の活性化を図るミドルリーダー」育成とは

学年部チーム・分掌各部のメンバーが、教育目標達成に向けて自分の役割を自覚し、高いモチベーションで職務に当たるために、M・Lの意識を高め、ミドル・アップダウン・マネジメントを行うことができるようにすることである。

「学校経営15の方策」には、M・L育成のポイントとして次のような内容が示されている。



資料5 ミドル・アップダウン・マネジメント(学校経営15の方策P82から一部抜粋)

このことをふまえ、研究対象のM・L4人に次のような姿を目指していく。

	ミドルダウン	ミドルアップ
A主幹教諭	<ul style="list-style-type: none"> 校務運営計画を参照した職務遂行 チームリーダー、組織部長への指示・指導 各チーム、分掌間の連絡調整 	<ul style="list-style-type: none"> 校長、教頭の補佐 学校経営構想を意識した提言 校務分掌機能状況の報告 学力向上コーディネーターとしての実態報告、戦略提言
B指導教諭	<ul style="list-style-type: none"> 校長の経営方針の浸透・徹底 校内研究推進 	<ul style="list-style-type: none"> 校内研究進捗状況の報告 校内研究推進上の提言
C教諭	<ul style="list-style-type: none"> チーム(学年部)運営(指導) 	<ul style="list-style-type: none"> チーム、分掌運営上の提言
D教諭	<ul style="list-style-type: none"> 「知」「徳」「体」分掌各部運営(指導) 	

(3) ミドルリーダー取組評価票とは

校務運営計画をもとに、学校の教育課題・経営課題を解決するための観点を精選し、重点目標達成のためにM・Lが意識すべき内容を示した自己評価票である。

「校務運営計画」には、本年度の教育課題である「学力向上」「規範意識育成」を達成するための経営の重点として、「M・Lの学校経営参画意識向上」「組織運営の活性化」を明記した。これをふまえ、M・Lとして意識すべき観点を ①学校経営参画 ②組織運営 ③本年度教育課題 の3つとし、その観点から具体的に6項目を設定した。

観点	M・L取組評価票の具体的項目
学校経営参画	M・Lとしての自覚 学校長の経営方針の浸透・徹底
組織運営	学年部(チーム)運営 (主幹教諭、指導教諭はこの項目はなし) 分掌組織運営
本年度教育課題	学力向上 規範意識育成

それぞれの項目には具体的な評価基準を明記する。さらに理想の姿である4を空欄にし、自らあるべき姿をイメージさせる機能をもった自己評価票である。(資料6)

<p>★ミドルリーダーとしての自覚について</p> <p>4</p> <p>3 リーダーとしての自覚をもち、各リーダーやチーフを動かすことを意識して職務にあたっている。</p> <p>2 リーダーとしての自覚をもって、自分が動いている。</p> <p>1 教務の仕事をこなすことが職務の大半を占めている。</p>
<p>★校長の経営方針の浸透・徹底について</p> <p>4</p> <p>3 徹底すべきことを理解し、子どもの姿を自分の目で月に1回以上確かめている。</p> <p>2 徹底すべきことを理解し、子どもの姿を職員との会話で確かめている。</p> <p>1 徹底すべきことを理解しているが、子どもの姿として確認はできていない。</p>
<p>★校務運営について</p> <p>4</p> <p>3 運営委員会、各部会等の年間の見通しをもち、主体的に提案するようチーフに働きかけている。</p> <p>2 校長・教頭の指導のもと、チーフに働きかけている。</p> <p>1 各部長・チーフを動かすより自分が動いている。</p>
<p>★学力向上について</p> <p>4</p> <p>3 学力向上システムを理解し、リーダー・チーフに働きかけ1～3つの取組の徹底ができている。</p> <p>2 学力向上の取組を充実させるよう自分が動いている。</p> <p>1 校長・教頭の指導のもと学力向上の取組を充実させている。</p>
<p>★規範意識育成について</p> <p>4</p> <p>3 道徳教育の充実や日常規範の強化を日常的に意識して、チーフに働きかけている。</p> <p>2 道徳教育の充実や日常規範の強化を意識し、自分が指導を行っている。</p> <p>1 校長・教頭の指導のもと、規範意識育成に取り組んでいる。</p>

資料6 ミドルリーダー取組評価票(主幹教諭用)

(4) ミドルリーダー取組評価票を用いた計画的コーチングとは

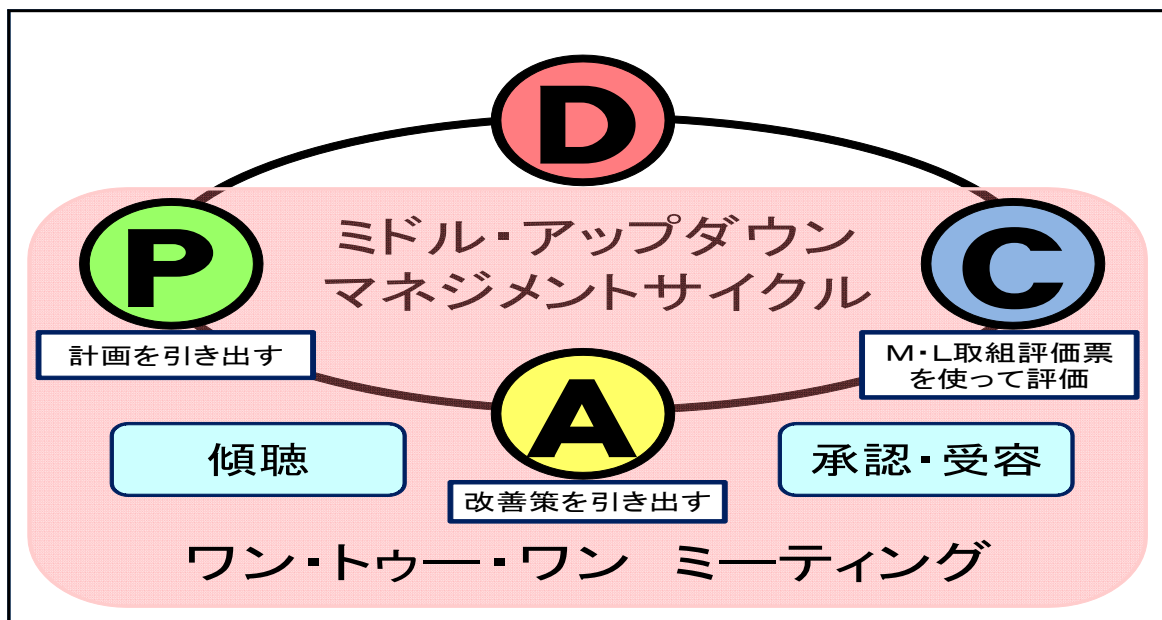
ミドルリーダー取組評価票を用いて、以下のような頻度と段階をふまえコーチングを継続することである。

	中心的M・L A主幹教諭	実務的M・L B指導教諭, C教諭, D教諭
頻度	原則週1回＋必要に応じて	原則月1回＋必要に応じて
段階	ねらい	
第Ⅰ期	M・Lとしての目標を設定させる。	
第Ⅱ期	M・Lとしての取組を評価し、強みを把握する。	
第Ⅲ期	強みを意識させた実践を評価し、M・Lとしての自覚を高める。	
第Ⅳ期	学校評価とコーチングをリンクさせ、取組改善を図る。	

伊藤 守氏（P 2 4 参考文献参照）は、著書「絵で学ぶコーチング」の中で、コーチングのポイントとして「目標設定」「強みの把握」を指摘し、次のように述べている。

- 目標は、エネルギーを集中させるための対象です。目標を明確に定めることができれば、その達成も容易になります。目標がはっきりしていれば自分が何をすべきかがわかり、動きやすくなります。したがって上司は、目標がより具体的で鮮明になるまでは描いていくのをサポートすることが求められます。
- 目標を達成するための資質は、その人の強みそのものなのです。何をすべきかは、本人が一番よく知っています。ただそれに目を向けるチャンスがなかったり、それに気づかなかったりするために、自分の「強み」をうまく引き出せず、使うことができないでいることが多いのです。強みを見つけることは未来を予測するための重要な情報です。

この論に立ち、第Ⅰ期から第Ⅳ期までの中期的計画を立て、コーチングを行っていく。本研究では、このコーチングを「ワン・トゥー・ワンミーティング」と名付け、継続する。



資料7 ミドル・アップダウン・マネジメントサイクルと
ワン・トゥー・ワン ミーティングの関係

ミドル・アップダウン・マネジメントを機能させようと考えた時、「実行」するだけでなく「評価」「改善」「計画」の段階が必要となる。「ワン・トゥー・ワンミーティング」は、評価・改善・計画の機能を備えたものであり、「承認・受容」「傾聴」の姿勢を重視することにより、M・Lのモチベーション向上を図ることが期待できる。（資料7）

3 研究の目標

本校4人のミドルリーダーに対しての、ミドルリーダー取組評価票を用いたコーチングの実践を検証し、学校の活性化を図るミドルリーダー育成の在り方を究明する。

4 研究の構想

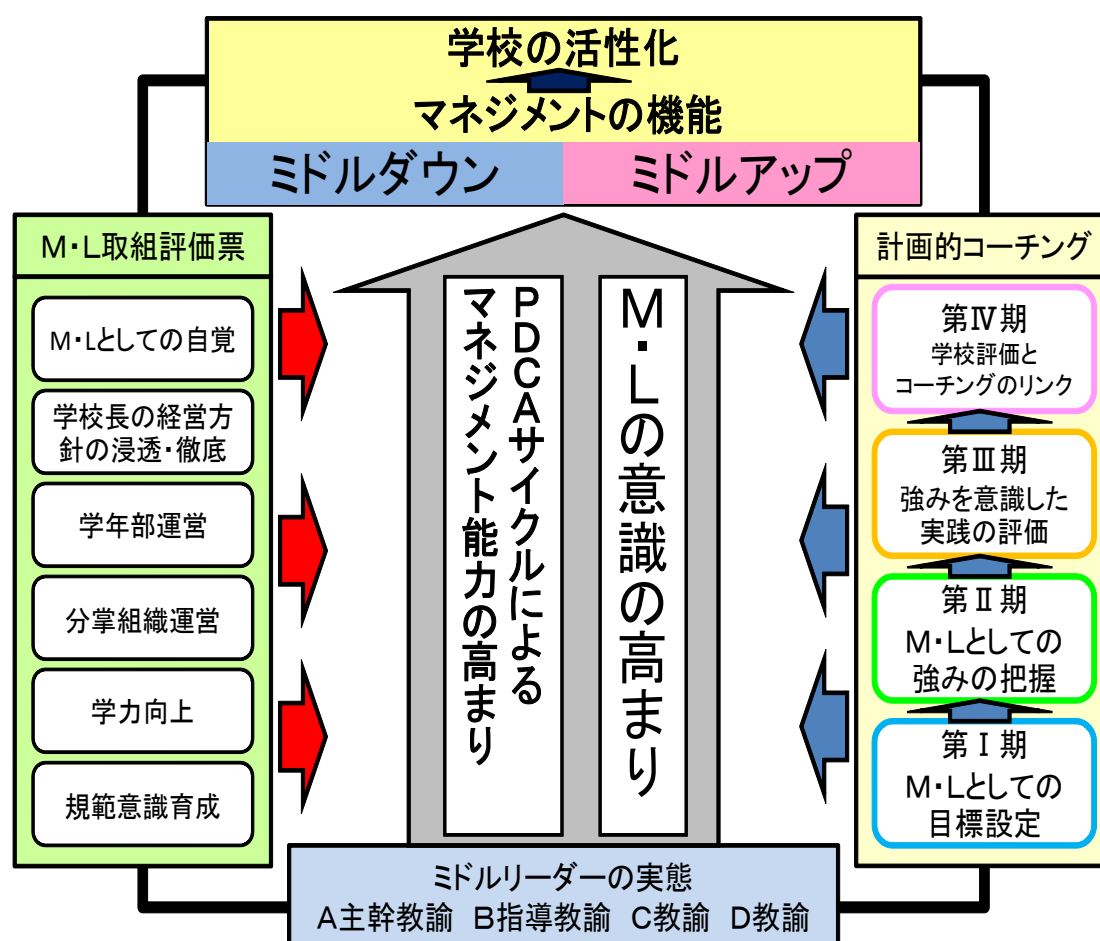
(1) 実践の計画

第Ⅰ期 H27.4月～5月	M・Lとしての目標を設定させる。
第Ⅱ期 6月～7月	M・Lとしての取組を評価し、強みを把握する。
第Ⅲ期 8月～11月	強みを意識させた実践を評価し、M・Lとしての自覚を高める。
第Ⅳ期 12月～H28.3月	学校評価とコーチングをリンクさせ、取組改善を図る。

(2) 本実践研究の評価計画

評価の観点	評価規準	評価方法	記載P
○M・Lのミドルアップ プダウンマネジメント能力の高まり	○Mアップを行うことができたか ○Mダウンを行うことができたか	○コーチングにおける観察 ○日常行動観察	11 ～ 20
○M・Lの意識の変容	○①学校経営参画②組織運営③本年度 教育課題の意識が高まったか	○M・L取組評価票	5 21
○学校の活性化	○職員全体の役割自覚ができたか ○「自己効力感」の高まりがみられたか	○担当者取組評価票 ○学校経営診断	21 4, 22

(3) 研究構想図



5 研究の実際

(1) 第Ⅰ期 平成27年4月～5月 ※A主幹教諭を中心に説明

【ねらい】M・Lとしての目標を設定させる。		
期待する姿	ミドルダウン	ミドルアップ
A主幹教諭	主幹として組織全体への学校経営要綱の浸透	組織活性化のための方策や、学力向上のための方策の提言
B指導教諭	研究主任として、研究内容の日常化及びH28年度研究発表会の準備	研究内容浸透の日常報告とH27年度中に準備を終わらせるための提言
C教諭	「絆・規範づくり部」活性化と低学年チームへの学校経営要綱の浸透	規範意識育成のための方策提言
D教諭	「健康・安心づくり部」活性化と高学年チームへの学校経営要綱の浸透	体力向上、心の安定等のための方策提言

資料8 第Ⅰ期M・L育成計画表

4月第1回目のワン・トゥー・ワン ミーティング(以下、One To One M.と略)は、まずA主幹教諭を対象に行った。「私は、本校が子どもにとっても先生方にとっても、もっと魅力のある学校になるカギは先生が握っていると思っています。先生をコーチして一緒に先生の主幹教諭としての力量を高めたいと思っています。やってくれますか。」と依頼した。「ありがとうございます。私も期待に応えられるように努力します。」と快諾してくれた。

そこで、まず「M・L取組評価票」を提示し、現在の取組状況を評価させた。その結果は資料9の青○である。(他のM・Lの4月評価結果はP5に掲載)そして、空欄になっている4の姿を次回までに考えてくるように伝えた。

<p>★ミドルリーダーとしての自覚について</p> <p>4 リーダーとしての自覚をもって、各リーダーやチーフと一緒に評価・改善し、次につなげている。</p> <p>3 リーダーとしての自覚をもち、各リーダーやチーフを動かすことを意識して職務にあたっている。</p> <p>② リーダーとしての自覚をもって、自分が動いている。</p> <p>1 教務の仕事をこなすことが職務の大半を占めている。</p>
<p>★校長の経営方針の浸透・徹底について</p> <p>4 徹底すべきことを理解し、子どもの姿を自分の目で随時確かめ、担当教師と確認し合い更なる実践につなげる。</p> <p>③ 徹底すべきことを理解し、子どもの姿を自分の目で月に1回以上確かめている。</p> <p>2 徹底すべきことを理解し、子どもの姿を職員との会話で確かめている。</p> <p>1 徹底すべきことを理解しているが、子どもの姿として確認はできていない。</p>
<p>★校務運営について</p> <p>4 運営委員会、各部会等の年間の見通しをもち、主体的に各リーダー・チーフと計画案を確認し、実践評価している。</p> <p>3 運営委員会、各部会等の年間の見通しをもち、主体的に提案するようチーフに働きかけている。</p> <p>② 校長・教頭の指導のもと、チーフに働きかけている。</p> <p>1 各部長・チーフを動かすより自分が動いている。</p>
<p>★学力向上について</p> <p>4 学力向上システムを理解し、リーダー・チーフに働きかけ、結果を具体的な子どもの姿で評価し、継続・改善していく。</p> <p>3 学力向上システムを理解し、リーダー・チーフに働きかけ1～3つの取組の徹底ができています。</p> <p>② 学力向上の取組を充実させるよう自分が動いている。</p> <p>1 校長・教頭の指導のもと学力向上の取組を充実させている。</p>
<p>★規範意識育成について</p> <p>4 学校生活での具体的な子どもの姿を評価し、随時チーフに働きかけ継続して実践する。</p> <p>③ 道徳教育の充実や日常規範の強化を日常的に意識して、チーフに働きかけている。</p> <p>2 道徳教育の充実や日常規範の強化を意識し、自分が指導を行っている。</p> <p>1 校長・教頭の指導のもと、規範意識育成に取組んでいる。</p>

資料9 A主幹教諭のM・L取組評価票を使った目標設定

資料9の赤字で記載している部分が、A主幹教諭が考えた理想とする自分の姿である。

2回目の One To One M.では、これをもとに主幹教諭としてのあるべき姿を具体像としてイメージさせることに重点を置いた。その One To One M.の一部が資料 10 である。

教頭：経営方針の浸透・徹底の目標に「子どもの姿を随時確かめ」と書かれていますね。とても大切なことですが、どんな方法で確かめられそうですか。

A：私は特徴教科が国語なので、いろんな学級に指導に入らせてもらいたいと思っています。その中で確かめたり、授業観察を日常的にしたりします。

教頭：それはいい方法ですね。さっそく校長先生に提案しましょう。「担当教師と確認し合い」と書かれているのはどんなことを考えていますか。

A：例えば、立腰姿勢が十分でない実態があった場合は、担当は「学びづくり部の、学習習慣担当になります。実態を担当に伝え、部長のB指導教諭も交えて改善策をり、提案できるといいと思います。

※以下、One To One M. はミドルダウンに関する意識 はミドルアップに関する意識

資料 10 A 主幹教諭の設定した目標を具体化するOne To One M.

このように、目標として書かれていることは漠然としているが、質問に具体的に答えさせることによってやるべきことが具体化し、行動化への見通しをもたせることができた。

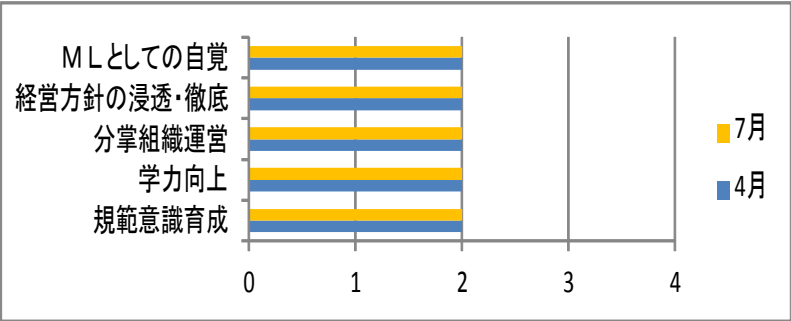
(2) 第Ⅱ期 平成27年6月～7月 ※B指導教諭，C教諭，D教諭を中心に説明

【ねらい】M・Lとしての取組を評価し、強みを把握する。	
ミドルアップ・ミドルダウンの原動力となる、把握したい各M・Lの強み	
A主幹教諭	国語の指導に長けている。コミュニケーションを大切にし、職員との関係を築くのが得意である。
B指導教諭	指導教諭としての研究主任である。責任感が強い。
C教諭	教育大付属小学校の経験があり、研修に大変意欲的である。
D教諭	初めてのチームリーダーであり、チームを引っ張る意欲が大変高い。

資料 11 第Ⅱ期M・L育成計画表

① B指導教諭の強み把握

資料 12 からわかるように、B指導教諭の意識は思うように高まらなかった。B指導教諭は、学級の生徒指導上の問題や保護者対応に追われ、研究主任として



資料 12 4月・7月のB指導教諭M・L取組評価の数値変化

校内研究を充実させることができていないという意識を強くもっていた。そのような中、7月に行った One To One M.の一部が資料 13 である。

教頭：なかなか厳しい評価をしますね。

B：すみません，教頭先生。全く研究主任として機能できていません。

教頭：できていないと判断できるのは，できるイメージをもっているからですね。

今一番研究主任としてやるべきことは何ですか。

B：研究内容が各教室で子どもの姿として表れているか自分の目で確かめたいです。

教頭：大事なことです。どうやったらそれが可能になりますか。

B：週に1回くらい他学級を参観したいのですが，自習にするわけにもいかないし…。

教頭：主幹のA先生が，国語の授業に入らせてもらいたいと言っていました。

2学期から，毎週1回A先生が先生の学級に入る仕組みを考えましょうか。

B：本当ですか。とてもありがたいです。安心して他学級参観ができます。

教頭：さっそく，A先生に確認を取り，一緒に校長先生に提言してみましよう。



資料13 B指導教諭の強みを把握するOne To One M.

B指導教諭の現状に満足しない責任感を強みととらえ，その強みを発揮できる環境整備を整える支援を行った。指導教諭であることをふまえ，その指導性を発揮する仕組みを整えることで，B指導教諭のモチベーションが高まることを期待した。

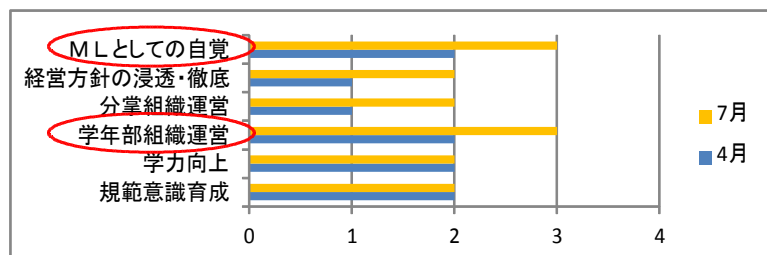
② C教諭の強み把握

資料14に見られるように，C教諭のM・Lとしての意識は高まりがみられつつあった。

「M・Lとしての自覚」

「学年部組織運営」の項

目については3の評価をし，手ごたえを感じていることがうかがえる。そこで，7月のOne To One M.では，この2項目の内容を引き出すことで強みを把握したいと考えた。



資料14 4月・7月のC教諭M・L取組評価の数値変化

教頭：自覚が出てきましたね。M・Lとして一番頑張っていることは何ですか。

C：チームの先生方とコミュニケーションをとることです。

教頭：いつも低学年チームからは笑い声が絶えませんね。何を話題にしていますか。

C：算数のノートを書かせ方にはこだわっています。どの学級も低学年としてはかなり書けています。

教頭：具体的には？

C：本校研究の目玉でもある，「自分の考えをまずは表現する」ということを，1年生なら○図，2年生なら数直線というように徹底的に鍛えています。（ノートを見せて）

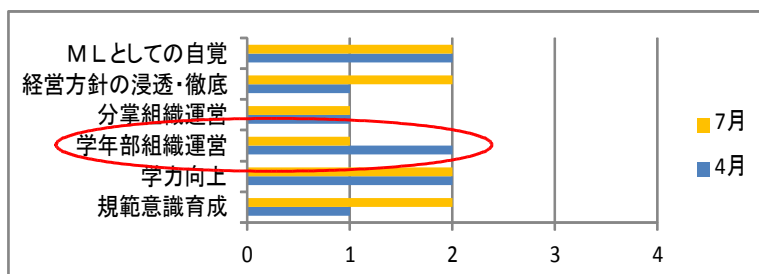
教頭：素晴らしいですね。「書く」ということにどんな価値があるのでしょうか。

資料15 C教諭の強みを把握するOne To One M.

資料 1 5 がその内容の一部である。算数科における「書く」(描く)ことの価値を中心に、本校研究が目指そうとしている内容等について、この後も 3 0 分以上にわたって C 教諭の考えを聴くことができた。「C 教諭の強みはこれだ」とひらめいた One To One M. であった。毎回 C 教諭は研究内容のことになると熱く語る。研究副主任として、A 指導教諭をサポートする形で M・L としての自覚を高め、モチベーションを上げていくことができると期待した。

③ D 教諭の強み把握

資料 1 6 に見られるように、D 教諭の意識は今一つ高まらない状態であった。注目すべき



資料 1 6 4 月・7 月の D 教諭 M・L 取組評価の数値変化

は、「学年部組織運営」の項目の評価が下がっていることである。この原因は分かっていた。同じ 6 年担任である E 教諭は、初めての 6 年担任である。生徒指導に戸惑う面があり、学級がやや落ち着かない様子も見られた。D 教諭は「チームリーダーとして自分がしっかり支えない」という意識はあるが、なかなかうまくサポートできていないという思いをもっていた。そんな中行った 7 月の One To One M. であった。

教頭：「学年部組織運営」の評価が下がりましたね。うまくいっていないのですか。

D：はい。E 先生が初めての 6 年担任ということで、僕が支えないといけないのですがうまくサポートできないのが悔しくて。

教頭：なんとか支えようとする先生の気持ち、普段の行動からもしっかり伝わってきますよ。きっと E 先生にもその気持ちは伝わっていると思いますよ。

D：どうサポートしたらいいのでしょうか。

教頭：1 学期、うまくいったことはありませんでしたか。

D：学年合同で行った歓迎集会や水泳指導の取組は、子ども達の意識も高まったし、E 先生との役割分担もうまくできてよかったと思います。

教頭：2 学期は運動会、音楽発表会、修学旅行、もちつき大会等、チームや学年で取り組む行事がたくさんありますね。

D：行事を通してチーム・学年合同の学習を多用し、役割分担をしっかりすることで生徒指導も合同でできるし、E 先生も安心感が持てると思います。

教頭：とてもいい作戦ですね。やりましょう。作戦に名前をつけませんか。

D：「行事わくわく大作戦」にします。ちょっとわくわくしてきました。

資料 1 7 D 教諭の強みを把握する One To One M.

下がった評価の原因を考えさせ、過去の成功体験から具体的な方策を引き出すコーチングを行った。D 教諭の強みは、初めてのチームリーダーとしての責任感と意欲である。日常的に関わる人が多い学年部経営を中心にリーダーシップを発揮させていきたい。

(3) 第Ⅲ期 平成27年8月～11月 ※B指導教諭、C教諭、D教諭を中心に説明

【ねらい】強みを意識した実践を評価し、M・Lとしての自覚を高める。		
期待する姿	ミドルダウン	ミドルアップ
A主幹教諭	現状をふまえた各組織(M・L)への指導, 学力向上を中心とした取組の徹底	各組織を活性化するための提言, 学力定着の状況報告・向上方策の提言
B指導教諭	週1回の他学級参観を通した研究内容の指導, 研究内容の教室化	研究内容の浸透状況の報告とさらに子どもの姿として表す方策の提言
C教諭	研究副主任としての研究主任のサポート, 規範意識を高める取組の徹底	研究主任サポートの具体的方策の提言
D教諭	高学年チームリーダーとしての他学級へのサポート	高学年チーム3学級の様子の報告と, 学力・規範意識育成の提言

資料18 第Ⅲ期M・L育成計画表

① B指導教諭の強みを生かした実践

2学期から、B指導教諭の指導性を発揮させるために週1コマ、A主幹教諭がB指導教諭の学級に国語の指導に入る仕組みを整えた。その時間を使ってB指導教諭は他学級の学習参観を行い、研究内容の浸透状況を把握すると共に、放課後の時間を使って担任に指導するようにした。B指導教諭は大変意欲的に他学級参観を行った。この仕組みが定着した11月のOne To One M.の内容の一部が資料19である。

B指導教諭の意欲的な各担任への指導を大いに称賛し、更なる意欲付けを行うと共に、H28年6月に開催が決まっている研究発表会に向けて、本校研究の主張点を子どもの姿で確認し、その姿をもう一度職員に意識させるようにコーチングを行った。

教頭：意欲的に授業参観をしていただいていますね。子どもの育ちはいかがですか。

B：どの学級の先生方もとても頑張ってくださいています。私が思っていた以上に研究内容は子どもの姿に表れていると思っています。

教頭：具体的に言うとどんな姿ですか。

B：自分の考えを数直線等を書いて表すことは、短時間に低学力の子どももできています。そのための支援も先生方がきめ細やかにやっています。

教頭：そこが本校の主張の一つですよ。先生方は意識していますか。

B：来年の研究発表会で何を主張するのか、もう一度確認が必要だと思います。

教頭：自分の学校のことで当たり前で見えない部分もあると思います。外から本校の研究を見るとどう見えるのでしょうか。

B：そういえば、11月に町内の小学校で算数科の研究発表会があるので、本校と比較してみるのも面白いと思います。

教頭：ぜひお願いします。参観後の放課後はどんな指導をしていますか。

B：子どもの姿でよかった点を中心に研究構想から意味づけています。

教頭：先生方、B先生にほめられると本当にうれしそうですね。どの先生も早く先生に参観に来てもらいたいと思っていることでしょう。

資料19 B教諭の強みを生かした実践を振り返るOne To One M.

11月に町内小学校で行われた算数科の研究発表会後には、B指導教諭の提案で「A小学校の子どもの姿から学ぶべき点・本校が自信をもってアピールできる点」を職員にまとめさせ、学校長に報告すると共に資料20の形にまとめ、本校のアピール点として職員に提案し、研究の主張点をさらに意識させる取組を行った。さらに、研究発表会を目標とし、計画的に子どもを高めるためのスケジュールを学校長に示し、職員へ提案を行った。目指す姿としてのミドルアップダウンである。

平成27年11月24日(火)
研究主任

1. 本校のよさ (A小に勝っているところ) 【カリキュラム】 ○6年間のつながりをもったストーリー 【授業づくり】 ○問題数の多さ ○授業のテンポ ○ウォーミングアップ、フォローアップ 【子どもの姿】 ○図を書いて使いこなす力 ○書く力(速さ、量) 2. A小から学ばないといけないところ 【授業づくり】 ○意欲や達成感をもたせる工夫 【子どもの姿】 ○全ての子どもが書ける、説明できる ○発表する力(声の大きさ、説明する内容、言葉の使い方) ○学び合い

資料20 本校のアピール点提案

② C教諭の強みを生かした実践

C教諭については「研修に対する意欲」という強みを生かして研究副主任としてのリーダーシップを重視したコーチングを行った。資料21は10月のOne To One M.の一部である。

教頭：研究面で、低学年の子ども達の課題はなんでしょう。

C：ペア交流です。書くまではできるのですが、その後の交流がまだ不十分です。

教頭：研究主任のB先生も同じことを言っていました。学校全体の課題ですね。

C：そうなんです。何とかしようと思っているのですが。

教頭：3月までに何とかしましょう。どうすれば何とかなりますか。

C：先生方が「何を交流するのか」「交流して得るものは何か」そこを理解していないと思います。もう一度交流の意味について共通理解する研修が必要です。

教頭：どんどんやっていいですよ。2学期中に提案できますか。

C：頑張ります。



資料21 C教諭の強みを生かした実践を振り返るOne To One M.

意識していることを本人の中で明確にすると共に、発展・行動化させるコーチングを行った。One To One M.後にC教諭はB指導教諭と相談し、資料22を職員に配付してペア交流について研修を行った。さらにその後、自分の学級のペア交流をビデオに撮影し、意味づけを加えたDVDを使って研修を行うに至った。

ペア交流の仕方について		研究副主任
ペア交流のよさ：①確実に発言する機会が与えられる。 ②短時間に交流できる。 ③話す・聞くの立場が明確		
(話すメリット) ・分かりやすく伝えようと、図などを使って自分の考え(式の意味など)を説明しようとする。 ・説明を考えることを通して、自分の考えを整理できる。 ・声に出すことで、自分の理解度が分かる (聞くメリット) ・話を聞き、自分の考えと比較することで思考が深まる ・考えてもいなかった場合、相手の考えをヒントにできる。 ・相手の説明の仕方を聞き、分かりやすい話し方を見直すことができる。 ペア交流には、次の3つの型があります		
説明型	追究型	確認型
※以下省略		

資料22 ペア交流を深めるポイント

③ D教諭の強みを生かした実践

「行事わくわく大作戦」は、2学期始業式の日から始まった。始業式後に高学年チームは体育館に残り、「運動会、自然教室、修学旅行、音楽発表会、もちつき大会といった大きな行事を充実させることで、5・6年生皆が協力して学校を引っ張っていこう。」という話を3人の担任の分担のもと行った。1学期やや不安な表情を見せることがあったE教諭も、がっちり組んだスクラムの中で自信をもって職務を遂行する姿がみられるようになった。D教諭には日常的に、「E先生の笑顔はD先生の支えが生み出しているのですよ。」と声をかけていった。資料23は10月のOne To One M.の一部である。

教頭：M・L取組評価票の6つの項目の中で、一番意識しているのはどれですか。

D：学年部運営です。チームリーダーとして自覚するようになりました。

教頭：本当によく頑張ってチーム全体を方向付けていただいています。感謝しています。「行事わくわく大作戦」はうまくいっていますか。

D：子ども達からも「音楽発表わくわく大作戦」といった言葉が聞かれるようになり、ベクトルを一方向に向けることができていると感じます。

教頭：素晴らしいことです。E先生の表情は、高学年チームの状態を見る一つの指標だと思っています。2学期は本当に毎日いい表情ですね。

D：ありがとうございます。教頭先生と毎回話をされていて、自分が何をすべきかはっきりしてくるのがわかります。



資料23 D教諭の強みを生かした実践を振り返るOne To One M.

日常はやるべきことに追われている気がします。しかし、One To One M.の中で、「自分がどんなことをしているか、どんなことを考えているか」を実際に話すことで、客観的に評価できる部分が増えたように感じます。自分の役割を自覚する機会になっています。

特に、**チームリーダーとしての役割は意識するようになりました。ミーティングの中で高学年の話になった時は、何ができており、何が不十分なのか、具体的に考えることができました。それが改善につながっていると思います。**

教頭先生が温かく私の話を聞いて下さることで、毎回「頑張ろう」という気持ちをもつことができました。3学期も学校が目指す姿に向け、頑張ります。

資料24 D教諭のOne To One M.についての感想

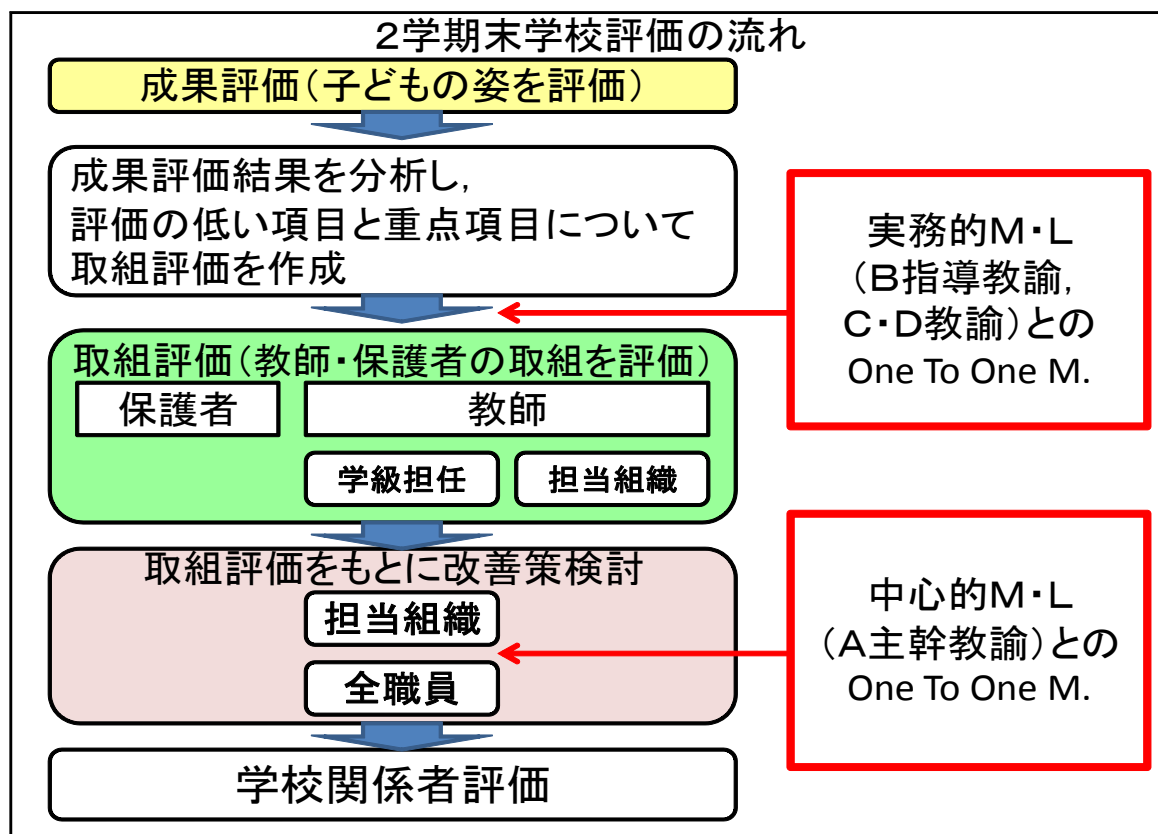
D教諭の強みは、初めてのリーダー的ポジションに対する責任感と意欲である。新たな策を引き出すというよりは、承認を重視したコーチングを行い、D教諭のモチベーションをさらに高い段階で維持させることを意識した。

「行事わくわく大作戦」の成果もあり、E教諭の学級も落ち着きを取り戻し、2学期を終えることができた。資料24は12月のOne To One M.後のD教諭の感想である。コーチは対象者の強みを理解し、対象者の可能性を信じてコーチングを行うことの重要性がうかがわれる。

(4) 第Ⅳ期 平成27年12月～平成28年3月 ※A主幹教諭を中心に説明

【ねらい】学校評価とM・L取組評価票を使ったコーチングをリンクさせる。		
期待する姿	ミドルダウン	ミドルアップ
A主幹教諭	3人の実務的M・Lに、成果評価結果分析を指示し、連絡調整を図る。	3人の実務的M・Lの提言をまとめ、組織を動かす改善策を提言する。
B指導教諭	「学びづくり部」において、取組評価を行わせる。	「学びづくり部」取組評価結果と改善策を提言する。
C教諭	「絆・規範づくり部」において、取組評価を行わせる。	「絆・規範づくり部」取組評価結果と改善策を提言する。
D教諭	「健康・安心づくり部」において、取組評価を行わせる。	「健康・安心づくり部」取組評価結果と改善策を提言する。

資料25 第Ⅳ期M・L育成計画表



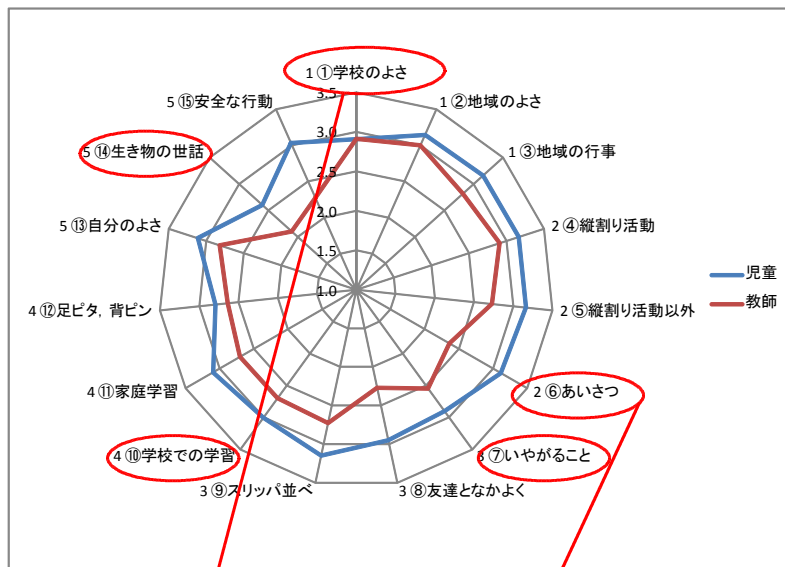
資料26 2学期末学校評価の流れ

① One To One M. を行うタイミング

学校評価を行うに当たって、どの段階に誰を対象とする One To One M. を仕組むかは、学校活性化のポイントである。

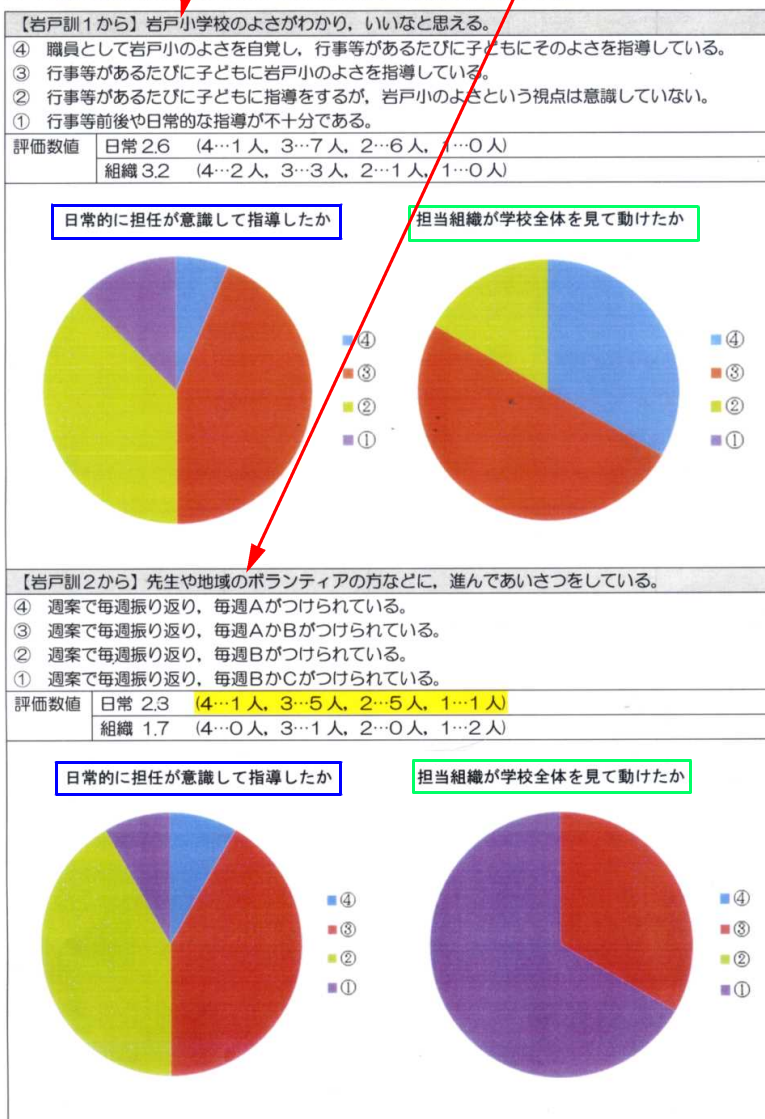
資料26に示す学校評価の段階の中で、実務的M・Lに対しては、各組織においての取組評価が創造的な改善策を生み出すことにつながることをねらった。中心的M・LであるA主幹教諭に対しては、総合的に自分の校務分掌への関わりを見つめ直し、改善策を生み出すために学校評価の終盤に One To One M. を仕組んだ。

② 学校評価とOne To One M. のリンクの実際



資料 2 7 成果評価結果(2学期末)

2 学期着眼指導項目における教師取組評価結果【資料 2】



資料 2 8 教師取組評価結果の一部

ア 成果評価と分析

まず、児童と教師にアンケート調査を行い、子どもの姿を評価した。資料 2 7 が成果評価の結果である。評価の目的は、学校の取組の有効性を検証し、改善策につなげることである。そこで、この結果をふまえ、評価が低かった項目と重点的に取り組んだ項目を 5 つ選び(資料 2 7 赤部分)取組評価を作成した。

イ 取組評価・改善策検討

担任がどれだけ日常的に取組を徹底できたか(資料 2 8 青部分)、担当組織がどれだけ学校全体を見て動けたか(資料 2 8 緑部分)について取組評価を行い、その評価結果をもとに改善策を検討した。

取組評価を行う前の段階に、担当組織部長である実務的 M・L に対して One To One M. を行い、M・L の意識を高めた状態で改善策検討を行うことができた。M・L は、学校の重点目標達成を意識しながら担当者から意見を引き出し、多くの改善策を生み出すことができた。

学校評価を行う際、評価結果をもとに改善策を検討する段階に実務的 M・L の意識を高める One To One M. を行うことは、重点目標達成に向けて全職員の意識を高める上で有効である。

ウ A主幹教諭とのOne To One M.

教師取組評価結果(資料28)を資料にOne To One M.を行った。(資料29)

教頭：先生達の取組評価結果を見て一番感じることは何ですか。

A：学級担任の先生は一生懸命やるべきことを徹底しようとしているのに比べて、担当組織の意識が低いですね。

教頭：なぜ担当組織の意識は高まらないのでしょうか。

A：意識を高める場がないというのは一つの原因かもしれません。私のM・L取組評価票を見ると、「校務運営」は3をつけていますが、運営委員会をきっかけに担当者に声をかけることが多く、日常的に子どもの姿から声をかけることは少なかったです。

教頭：成果評価と取組評価をリンクさせると見えてくるものがありますね。主幹として、担当組織を活性化させるためにどうしたらいいでしょう。

A：3学期はこのクモの巣グラフを広げることが常に頭において、関係担当者や部長に声をかけていきます。運営委員会の提案が行事だけにしないようにしたいです。

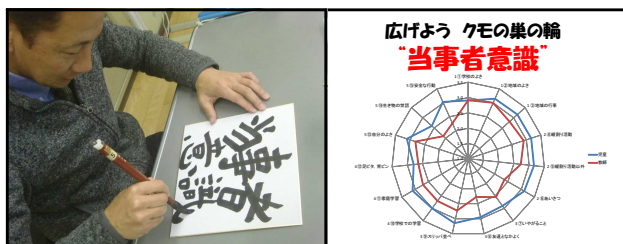
教頭：たくさんの改善策が書かれていますが、全部に取組むのは無理がありますね。

A：結局、皆さんの言いたいことは、「いかに当事者意識をもつか」ということになると思います。そこを今度の学期末反省会では意識させ、この言葉を大切にしていきたいですね。それを3学期の合言葉にできるよう、私から提案していいですか。

教頭：ありがとうございます。きっとクモの巣グラフは広がります。

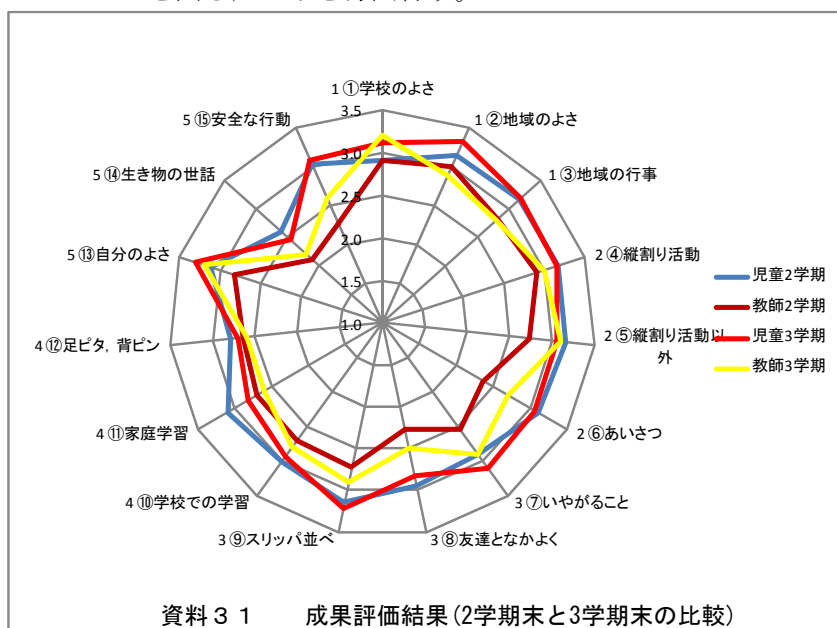
資料29 D教諭の強みを生かした実践を振り返るOne To One M.

学期末反省会の中で、A主幹教諭は「当事者意識」という言葉で改善策をまとめ、資料30のようなポスターを作成し、職員室前面とコピー機の前に掲示した。また当事者意識を高める仕組みとして次の2点の提言を行った。



資料30 当事者意識を高めるA主幹教諭の取組

- 月1回の運営委員会で、分掌組織部長（B指導教諭、C教諭、D教諭）から子どもの姿を通しての報告を行い、分掌間の連絡調整を図る。
- 毎週の職員連絡会で、取組評価を作成した5項目に関わる担当者が、職員の意識化を図る声かけを毎回行う。



資料31 成果評価結果(2学期末と3学期末の比較)

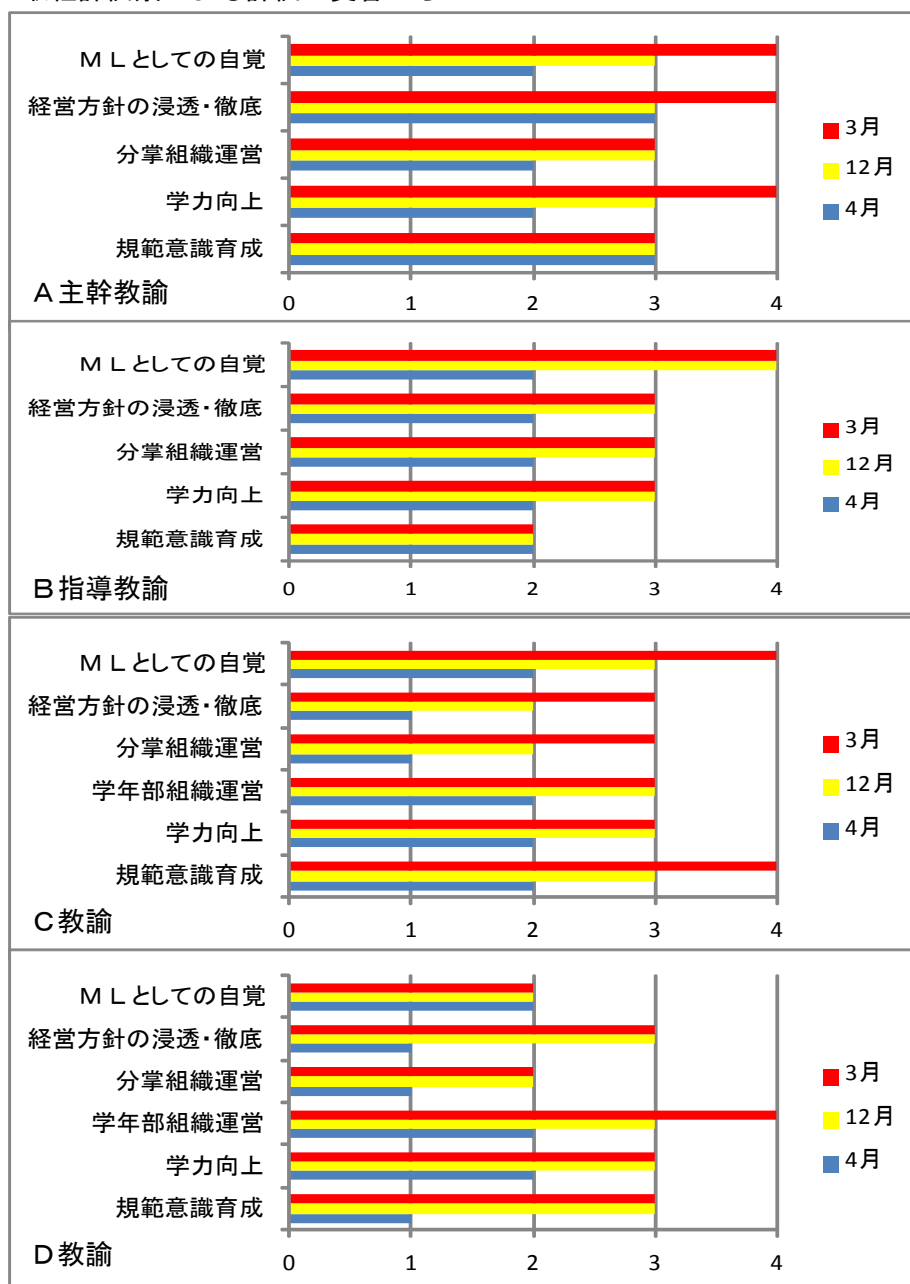
3学期は、各M・Lの高い意識のもと、重点目標達成に向けた改善策を徹底することができた。その結果、資料31に見られるように子どもの姿の望ましい変容が見られた。

学校評価とOne To One M.をリンクさせることは、重点目標達成に向けたM・Lの意識を高め、学校の活性化を図る上で有効であった。

6 全体考察

(1) ミドルリーダー取組評価票による評価の変容から

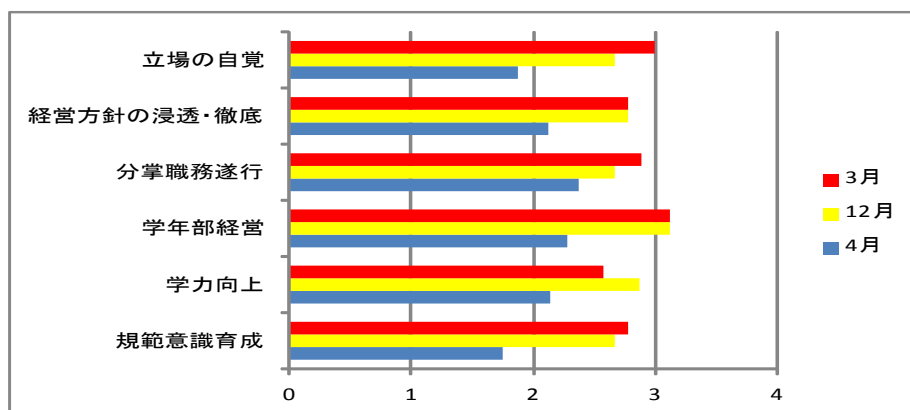
資料32から4月に比べるとM・Lの意識は高まっていると言える。毎回のOne To One M.でM・L取組評価票を用いて評価を行ったことが有効に働いた。意識の高まりは行動を生み出し、ミドルアップダウンマネジメントを機能させることができた。高まりがみられない項目については、強みを大切にしながらも意図的に焦点化するコーチングを継続する。



(2) 担当者取組評価の変容から

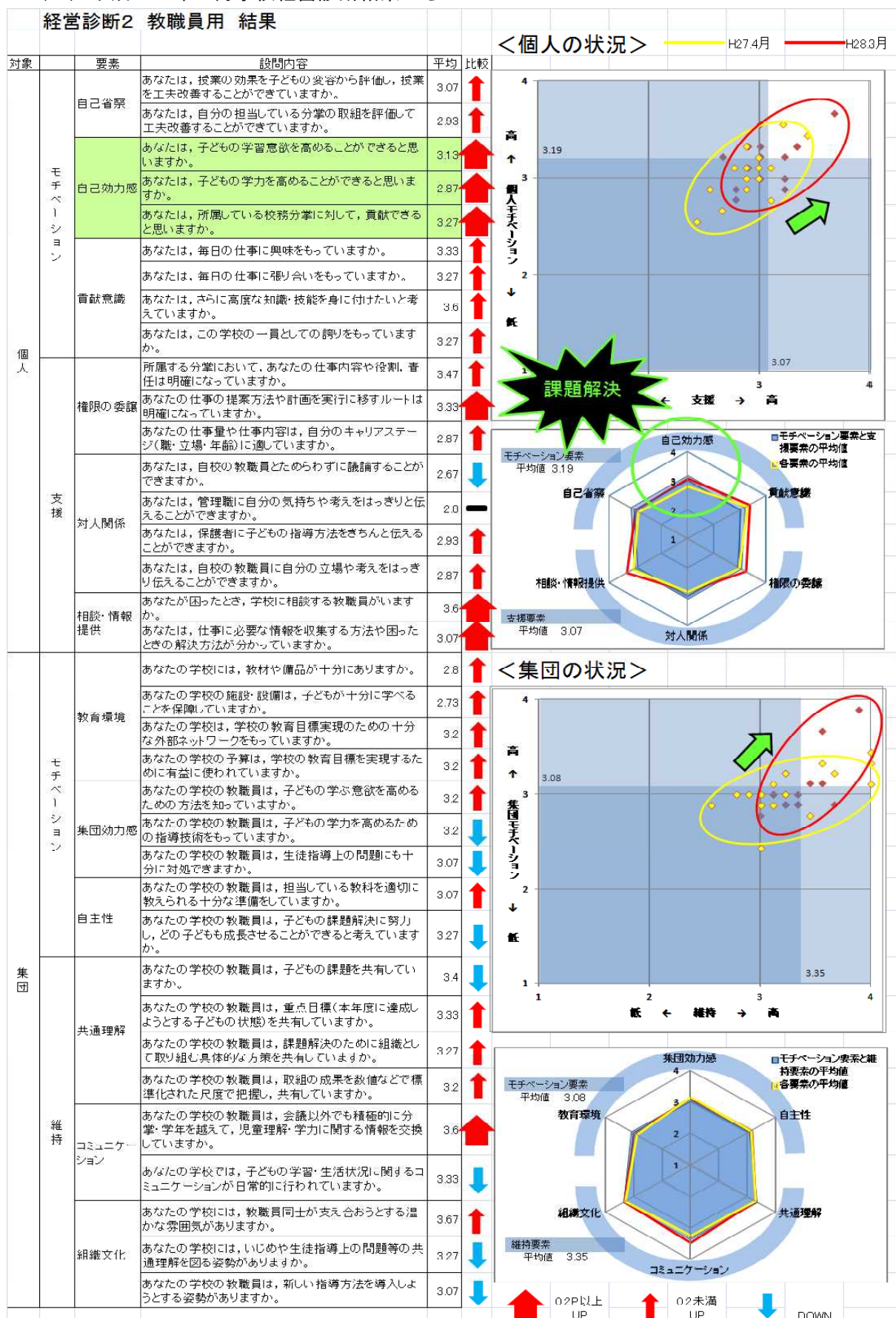
M・Lの働きかけによって担任や係といった担当者の意識も高まった。目標達成に向け目指すベクトルがそろってきたことが考察できる。

資料32 ML取組評価票数値の変容



資料33 担当者取組評価票数値の変容

(3) 平成28年3月学校経営診断結果から



資料34 学校経営診断結果 H27年4月との比較 H28年3月実施

資料34から、課題であった「自己効力感」に大きな改善がみられた。また、職員全体のモチベーションの高まりも見られる。これは、M・Lがミドルアップダウンマネジメントを機能させながら新たな戦略を提言したり、きめ細やかに担当者に関ったりして自信や見通しをもたせた成果であると考ええる。

(4) 全体考察

(1) から、学校の重点目標達成に向けたM・Lの意識が高まり、ミドルアップダウンマネジメントを機能させたこと、(2) から、担当者の、自分の役割を自覚しベクトルを一方に向けようとする意識が高まったこと、(3) から、職員全体のモチベーションが高まったことが実証された。以上のことから、学校の活性化を図ることができたととらえる。

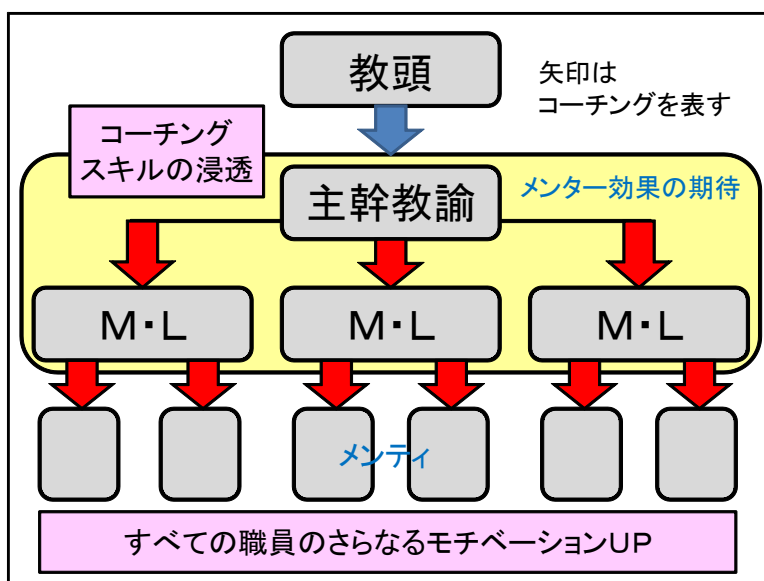
7 成果と課題

(1) 研究の成果

- M・L取組評価票を用いたコーチングを「目標設定」「強みの把握・意識化」「学校評価とのリンク」という段階をふまえて行うことにより、M・Lの自覚を高め、ミドルアップダウンマネジメントを機能させることができる。
- M・Lがミドルアップダウンマネジメントを機能させることにより、学校は活性化され、重点目標に効果的に迫ることができる。
- コーチングを行う際には、対象者をしっかりとみつめ、「方策を引き出す質問」「受容・承認」を使い分けることにより、強みをより意識させることができ、モチベーションを高めることにつながる。
- コーチングによって生まれた行動(D)に対しては、即座に承認の言葉かけを行うことにより、改まった場でなくても本人の中に(C・A・P)機能が働き、次の行動を生み出す。

(2) 今後の課題

- コーチされる側(メンティ)であるM・Lを、コーチする側(メンター)にすることが課題である。立場を変えることで学校経営の中の自分のポジションと向かうべき(向かわせるべき)方向性がより鮮明になる。(メンター効果)そのために今後もM・Lへのコーチングを継続し、スキルを浸透させていく。(資料35参照)



資料35 今後の課題イメージ図

<引用及び参考文献>

- ・学校経営 15 の方策 福岡県教育センター ぎょうせい 2014
- ・学校変革の決め手
～学校のチーム化を目指すミドルリーダー 20 の行動様式～ 福岡県教育センター ぎょうせい 2016
- ・絵で学ぶコーチング 伊藤 守 日本経団連出版 2003
- ・コーチングセンスが身につくスキル 岸 英光 あさ出版 2008
- ・組織デザイン 沼上 幹 日経文庫 2004
- ・ワクワクする職場をつくる 高橋 克徳 実業之日本社 2015
- ・中央研修受講者への配付資料 文部科学省 2014