

# 「思考力・判断力・表現力」の育成を推進するマネジメントの在り方 ～「ミドルリーダー会議」によるチームの活性化と学習指導法の共有を通して～

大内 直樹  
学校運営コース

## 1. テーマ設定の理由

『令和の日本型学校教育』の構築を目指して～全ての子供たちの可能性を引き出す、『個別最適な学び』と、『協働的な学び』の実現～」答申（以降「令和の日本型学校教育答申」）で示されている資質・能力の育成にあたっては、組織全体で同歩調をもち、持続する教育活動が実践される組織づくりが重要になる。一方、現在の学校組織における課題として、教育活動が個業的になりがちであると指摘されており、チームとしての学校組織マネジメントの重要性がますます高まっている。

現任校である常陸太田市立太田小学校においては、思考力・判断力・表現力の育成が課題となっている。この課題を解決するためには、教職員個々のよさを生かすとともに、長期的な視点をもち全職員で取り組むことができる組織づくり、そして、この組織を機能させるためのミドルリーダーの役割がカギとなる。そこで、ミドル・アップダウン型の組織による学校全体での取組によって、長期的視点をもち、資質・能力を育成することができると考えた。児童の「思考力・判断力・表現力」を高めるために、教職員が系統的・組織的な教育活動を展開する上でのマネジメントの在り方について究明したいと考え、本主題を設定した。

## 2. 研究の目的

- (1) ミドル・アップダウン型組織を編成することにより、学習活動や指導体制について組織的に教育活動を展開する上でのマネジメントの在り方を究明する。
- (2) 学びの「すべ」を身に付ける指導法の共有と教育活動の展開によって、児童一人一人の「思考力・判断力・表現力」を育成する。

## 3. 研究の内容

### (1) 基本的な考え方

#### ① 学校におけるミドル・アップダウン・マネジメントとミドルリーダーの役割

長期的かつ連続性をもった教育活動を展開したり、教職員一人一人の参画意識を高めたりするために、図1のように、ミドルリーダーがつなぎ役となるミドル・アップダウン型の組織を編成した。ミドルリーダーは、コミュニケーションを核として、管理職と一般の職員との間をつなぐほか、育成を目指す資質・能力を全員で共有し、組織的に展開するなど、ミドル・アップダウン・マネジメントの重要な役割を担っている。

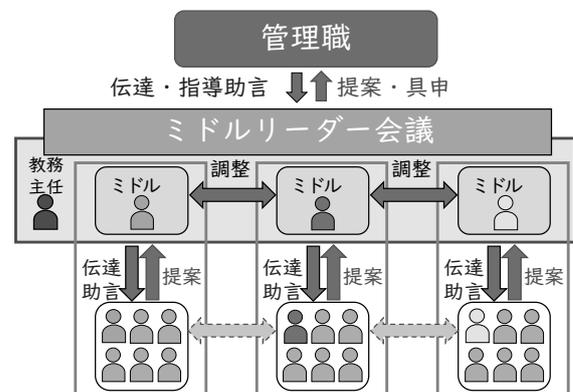


図1. 学校組織マネジメント形態

## ② 「見方・考え方」と「資質・能力」

「見方・考え方」を働かせることで、それぞれの資質・能力は豊かになることを整理した。本研究においては、思考力・判断力・表現力について、問題を解決するために身に付いている知識や技能、情報を選択して、それを組み合わせたり、統合したりしながら新たな価値を創る力であると捉え、各教科等においてスパイラルな指導と学びを行うこととした。

## ③ 「個別最適な学び」と「協働的な学び」の一体化を図る、学びの「すべ」の育成

知的好奇心があっても初学者である子供には思考力・判断力・表現力等を身に付けることは容易なことではない。子供が資質・能力を獲得するには学び方（すべ）が必要であり、授業において「すべ」を身に付ける指導を行う必要がある。そして、子供が「個別最適な学び」と「協働的な学び」の場において身に付いた「すべ」を発揮することで、2つの学びを充実させるとともに、一体化を図ることができる。また、「すべ」を育成するには、教師の発問も重要となる。特に「見方・考え方」を働かせる発問に着目し、『見方・考え方』を働かせる発問と学びの姿』を策定した。

## 4. 研究の実際

### (1) 「ミドルリーダー会議」

#### ① 「ミドルリーダー会議」の立ち上げ

教員組織がチームとして教育活動を展開していくため、学校長の指示のもと、ミドル層の知識や経験をつなぐ「ミドルリーダー会議」を立ち上げた。「ミドルリーダー会議」は、教務主任を中心に運営され、各ミドルリーダーが様々な議題について提案し、話し合う。会議内では、学校長が示す方針を受け、教育活動をどのように改善するかが話し合われたり、実践にあたっての細かな調整や役割分担が行われたりする。つまり、「ミドルリーダー会議」では、協議された内容を効果的な実践に結びつけたり、チームとしていかに運営していくかを協議したりする場となった。そのことにより、若手教職員を育成するというミドルリーダーとしての役割がさらに意識され、話し合われた教育活動のねらいを他の教職員にわかりやすく伝えて共有し、細かく役割分担して推進を図ることにつながった。また、状況に応じて授業実践しモデルを示したり、活動の様子を観察して職員のやる気を引き出したりしていく様子も見られた。さらに、ミドル・アップの場面では、各プロジェクトから提案された学校評価アンケートの結果分析をもとにした、より効果的な教育施策を検討し、管理職に具申した。ミドルリーダー同士の情報共有は、担当する学年や分掌の情報を広く伝えることに役立つだけでなく、共有した情報をもとによさを認め合い、高め合うことにもつながった。

#### ② 「ミドルリーダー会議」の実態調査

「ミドルリーダー会議」の有効活用を図るため、職員に対してアンケート調査を実施した。調査の結果から、「日頃から職員同士が学び合ったり、協働したりする関係は大切である」と多くの職員が回答した。また、「授業において、他の先生の実践を見て学んだり、工夫を共有したりすることができている」の問いに対しては回答にばらつきが見られ、実践できている職員とそうでない職員とが分かれた。これらの現状をふまえ、「ミドルリーダー会議」では教育活動全体で起きる些細な出来事についても積極的に話し合い、決定した内容は学年職員に着実に伝達することを確認した。

### (2) 「ミドルリーダー会議」の活用による学習指導法等の共有

#### ① 学校課題研究におけるテーマの検討

育成を目指す資質・能力をどのように具体的に明確化するかについて、「ミドルリーダー会議」で

検討した。「職員全員が育成を目指す資質・能力の設定にかかわることで同じベクトルで取り組めるのではないか」という提案がなされ、職員全員で資質・能力の設定をテーマとした研修を行うこととなった。「知識及び技能」「思考力・判断力・表現力等」「学びに向かう力・人間性等」のチームごとに話し合われた資質・能力ごとの目指す児童の姿は、未来を見据えた職員一人一人の思いや願いが込められたものではあった。しかし、それぞれの資質・能力のつながりの視点での懸念が職員から寄せられた。そこで、「ミドルリーダー会議」を通じて再度検討を行い、それぞれの目指す姿が資質・能力の育成に向かっているかどうかを話し合った。

## ② 「すべ」を獲得する学びの共有

「すべ」を獲得するための学びについても、「ミドルリーダー会議」であり方を検討し、共有を図った。会議の中で、「すべ」を獲得する学びの実現には各教科等特有の「見方・考え方」を働かせる発問の必要性が提起された。そこで、「見方・考え方」を働かせる発問について、職員全体で検討を重ね、「ミドルリーダー会議」で提案を行い、周知を図った。

「すべ」を獲得する学びを展開した当初、児童は既習事項を想起する経験が少なかったためか、課題解決に向けた方針を立てることに戸惑ったり、課題解決の場面では、自分の調べたいことを調べるだけで交流がなかったりする場面が見られた。さらに、発表の際には、調べたことをそのまま読むだけで、わかりにくい発表になってしまう姿が見られた。これらの課題に対しても、ミドルリーダー会議で検討し、解決を図った。ミドルリーダー会議では、「既習事項を想起するために必要な用語を整理し、児童が視覚的に使えるようにできないか」といった提案が行われた。そこで、「まえ」や「もと」、「比べる」、「つなぐ」といった既習事項を生かす「すべ」を想起しやすくするための用語を掲示し、発達の段階に応じて授業で活用できるようにした。また、児童同士が意見をわかりやすく伝え合うことができるよう、「発表のしかた」シートや掲示物を作り、児童が言葉を選びながら発言できるようにしたりした。このような取組によって、既習事項を生かして学習の方針を立て、調べたことや話し合ったことをわかりやすく伝え合うことができるようになった。

## ③ 思考ツールと ICT の活用による個に応じた指導の充実

個に応じた指導の充実を図るために、思考ツールと ICT の活用に取り組みたいという教職員の意識が高まってきた。そこで、「ミドルリーダー会議」で話し合いを行い、思考ツールと ICT 活用の研修を行い、実践を図った。例えば、第 6 学年社会科「室町時代」の学習では、文化や暮らしについて、児童が知っていることや知りたいことを考え、思考ツールを活用して図示した。その後、グループで交流し、一人一台端末を活用しながら調べたいこと、知りたいことを類型化したり、学習成果をグループや全体に発表したりして、次時の学習に向けた目あてを立てた。さらに児童は友達への考えのよさを自分の考えに生かし、考えを高めることができるようになった。したがって、思考ツールと ICT の活用は、児童の考えの可視化に効果的であるといえる。

## ④ 目指す資質・能力を育成する取組

資質・能力の育成を視点とした実践によって得られた成果と課題を全職員でまとめることにした。その過程において、ミドルリーダーが若手職員に関わり、レポートのまとめ方の指導を行った。この関わりを通して、教職員からは、「授業づくりのポイントが整理できた」「自分の授業の課題がわかった」「発問をどう作ればよいか、考えることにつながった」など、未来を見据えた資質・能力の育成を図る実践の成果を前向きに振り返るとともに、次の取組への意欲も見ることができた。

## 5. 研究の成果と課題

### (1) ミドル・アップダウン型組織

ミドル・アップダウン型組織による「ミドルリーダー会議」を運営することによって、図2のように、学校運営を進める上で生じる諸課題について積極的に話し合い、解決を図ろうとする職員組織につながった。学校組織の運営にミドルリーダーが積極的にかかわることで、組織目標との関連を図りつつ、資質・能力の育成に向けて同歩調で教育活動を展開できるようにもなった。自由記述からも、「チームワークがよく、1つの問題や課題に対してみんなで考えてくれるようになった」「ミドルリーダー会議があることで、意見や改善点を発信しやすい」「共通理解を図ることができるようになり、推進力が強い学校だと感じる」といったように、前向きな意見が多くなった。一方、課題としては、負担感の軽減や時間の確保が挙げられる。実態調査から、「ミドル層職員への負担が多いように感じる」「会議を精選する必要がある」といった意見が出されており、解消が望まれる。また、ミドルリーダーの負担感を軽減したり、時間の効率的活用、機動的に組織を動かしたりするためにも、月の行事計画への「ミドルリーダー会議」の位置付けや、会議の時間を短時間での設定、会議を日課表の中への位置付けなど、運営上の工夫を推進していく必要がある。

### (2) 指導法の共有と教育活動の展開

ミドル・アップダウン型組織による「ミドルリーダー会議」を運営することによって、「思考力・判断力・表現力」を高める教育活動の実践や、課題解決方法についての協議が積極的に行われ、組織的展開につながった。茨城県「学力診断のためのテスト」における結果の変化（図3）を見ると、各教科での思考力・判断力・表現力を問う問題において、正答率が高まった。

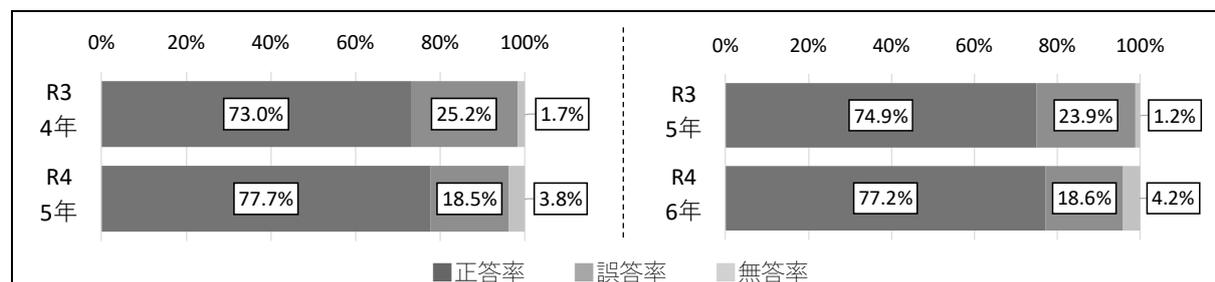


図3 「学力診断のためのテスト」結果の変化

課題として、「思考力・判断力・表現力」をはじめとした資質・能力を高めるためには、組織的かつ継続的でスパイラルな教育活動がカギを握っている。そのため、今後、小学校6年間や義務教育9年間といった長期的スパンの中で、資質・能力の系統性を持ち、スパイラルな学習を展開していく必要がある。本校の教育活動全体を俯瞰し、発達の段階に応じて、どのような資質・能力を、いつまでに、どの程度まで高めるかという目標をさらに具体化していく取組を進めたい。

学校組織に関する実態調査 (単位：人 上段：7月 下段：1月)

No.	質問	←そう思う 思わない→			
		4	3	2	1
1	プロジェクト会議やミドルリーダー会議を通して、学校をよりよくするために考えを共有したり、提案したりするなど学校運営に参画しようとしている。	6	20	2	0
		11	15	2	0
2	業務に関する自分の考えや意見を積極的に伝え、よりよい学校組織にしようとしている。	4	20	4	0
		8	19	1	0
8	6年間で育てたい子供の姿をイメージして指導にあたっている。	13	12	3	0
		19	8	1	0
考えや意見を積極的に交流させ、共有を図ることで、学校運営に参画しようとする教職員が増えた					
3	学校教育目標の達成に向けて、ミドルリーダー会議で話し合われた内容を学年やグループ内で共有している。	13	11	4	0
		22	6	0	0
4	学校における諸課題をチームとして課題解決したり、高め合ったりしようとしている。	11	15	2	0
		15	13	0	0
9	授業において、他の先生の実践を見て学んだり、工夫を共有したりすることができている。	9	13	6	0
		15	11	2	0
教育活動の実践事例を共有しながら、よりよい学校組織に向けて力を発揮しようとしている教職員が増えた					

図2 学校運営に関する実態調査結果