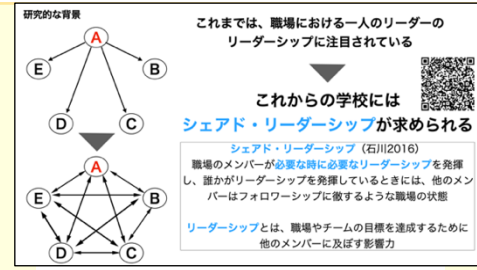

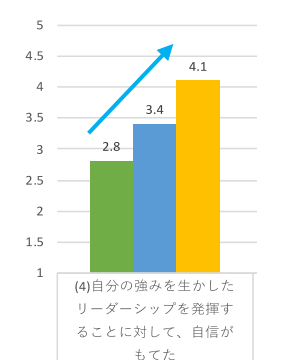


エントリー名： 横浜市立市沢小学校	
学校名： 横浜市立市沢小学校	
活動名： ミドルが相互に高め合う校内研修 ～シェアド・リーダーシップの開発を目指して～	
解決すべき課題： 小学校の分掌組織における一人のリーダーに依存した組織運営の限界	
(1) 学校教育課題の多様化・複雑化が進んでいる。社会の加速度的な変化によって、以前とは異なった課題解決に迫られている。 (2) 未経験者や若い世代の教員など、分掌リーダーを多様な人が担うようになってきた。そのため、分掌リーダー一人のリーダーシップで組織運営していくことが困難になってきている。	
目標・方針： シェアド・リーダーシップの理論を用いて、役職や年齢に関わらずミドル一人一人が必要だと思った時に必要なリーダーシップを発揮する。	
(1) 本校の実態と先行研究を基に研修の開発を行い「校内ミドル研修」を実施。 (2) 「校内ミドル研修」において、定期的に参加者が自らの強みを生かしたアクションプランを作成。 (3) 「校内ミドル研修」で自身の活動をふり返り、ミドル同士でフィードバックを重ねながらアクションプランを練り直す。	
活動内容： 年間 3 回の「校内ミドル研修」を通じて自己のリーダーシップを振り返る	
研修開発入門 (中原2014) インストラクショナル・デザイン 9 教授事象 (R.M.ガニエ2007) シェアド・リーダーシップ 石川 (2016)、館野 (2018) など フィードバック (中原2017) 振り返り(日向野2013)	(1) リーダーシップ行動の中でも、まずは「支援行動」に特化して考える研修設計をした。本校の教員の教職経験 7 年目以上を「ミドル」と定義し、10 名のミドル教員が対話しながら、自分に何が出来るか、何が求められているかを考えてもらう。さらに、一人一人の強みを生かしたリーダーシップの発揮について参加者と共通理解を図り、日常に転移することを目指す。研修を設計するにあたり、参考にした主な先行研究が【図 1-1】である。 (2) 求められるシェアド・リーダーシップ理論を学んでもらい、自分の強みを自己認識する。対話を通して自己が認識する強みと他者が認識する強みについて理解を深める。対話を通して気づいたことを基にアクションプランを作成して、行動目標を立てる。目標に対して参加者同士が日常で見合えるように励まし、目標達成に向けた支援をすることができるようグループ対話を通して相互理解を深める。第 1 回の校内ミドル研修の流れを示したのが【図 1-2】である。 (3) 日常の実践を第 2 回の校内ミドル研修でふり返り、参加者同士が相互にフィードバックを重ねる。そして、新たにアクションプランを作成し、研修で学んだことを日常に転移できるようにした。研修と日常のつながりを示したのが【図 1-3】である。以上が令和 2 年度の実践である。
【図 1-1 先行研究】 シェアド・リーダーシップ (石川2016) 自己認識 (木村ほか2019) アクションプランの作成 グループ対話 (中原・長岡2009) 振り返り	第 1 回「校内ミドル研修」 日常での実践 第 2 回「校内ミドル研修」 日常での実践 第 3 回「校内ミドル研修」 日常での実践 【図 1-3 研修計画】
毎回の研修後に質問紙調査と、令和 2 年度末に参加者にインタビュー調査を行い、研修の成果と課題を検証した。課題を改善し、令和 3 年度は、支援行動も含んだより広いリーダーシップ発揮に向けて、継続して校内ミドル研修を実施している。	

取組の過程： 第 1 回研修では、参加者が求められるシェアド・リーダーシップという理論について学んだ。研修用にプレゼン資料も作ったが、資料に QR コードを添付していつでも情報にアクセスできるようにした。研修中も参加者はスマホやタブレット端末を持ち込み、気になった時にはアクセスできるようにした。研修資料抜粋が【図 2-1】である。また、自分の強みを自己認識するために、先行研究を参考に「自己認識チェックシート」を作成した。チェックシートを参考にしながらグループメンバーからは自然と共感や同僚の新しい一面を発見する驚きの声が上がっていた。さらに自身の強みを生かしたアクションプランの作成については、それぞれの所属する分掌において自分が発揮できるリーダーシップは何かについて真剣に考える様子が伺えた。	
 <p>【図 2-1 研修資料】</p>	第 2 回研修では、日常の実践をふり返る、相互にフィードバック、アクションプランの練り直しという段階を踏んだ。参加者は、「フィードバックの難しさ」や「耳の痛いことを伝えなければならない歯がゆさ」も感じていた。一方で、「自分では気づけない視点をもてた」「行動目標がより具体的になった」等、アンケートに記述が見られた。
	第 3 回研修では、フィードバックの方法についてグループワークをした。第 2 回研修で参加者が相互のフィードバックに困難を感じていたので、研修オープニングでアイスブレイクを取り入れた。問いかけの例を示し、日常経験について質問者が問いかけ、普段見えないことを語ってもらう。お互いに感じていることや体験を聞き、場が盛り上がった。さらに、フィードバックの際に冰山モデルを示し、目に見えることは情報通知し、目に見えないことは問いかけによって引き出すことで、問題行動の真因を実践者自身に内省してもらうことにつながった。
活動の成果： 毎回の研修直後の質問紙調査と、3 回の研修後のインタビューの分析を行った。	
(1) リーダーシップに対する自信の向上 ①評価平均 2.8→4.1へ ②同僚間の支援が自信へつながる (2) 内省の習慣化がリーダーシップの自信を獲得 ①TEAM のためにできることを意識する ②目標やふり返りの共有が自覚につながる (3) リーダーシップの考え方に対する意識の変容 ①リーダーだけでなく、メンバーも発揮 ②全員がリーダーシップ発揮	
5段階評価の質問紙において「リーダーシップを発揮することに対して自信がもてたか」の項目で、1 回目平均 2.8 が、3 回目には平均 4.1 に向上している。結果を示したのが【図 3-1】である。自由記述には、「決められた役割の中だけではなく、常に TEAM の目標のために自分には何が出来るだろうということを考えながらすすんでいきたい」「自分の立てた行動目標やふり返りを話すことで、より自分がリーダーシップを取らなければいけないという自覚が芽生えた」等のリーダーシップ発揮に関する記述が見られた。インタビュー分析を行うと、7 名が内省を繰り返すことがリーダーシップの自信獲得に効果的であったと語っていた。リーダーシップへの考え方の変化について、「リーダーシップは発揮したほうがよいもの」「リーダーだけではなくメンバーも発揮するもの」「全員が発揮できるもの」等、10 名全員がこれまでのリーダーシップと考え方に変化があったことを語っていた。研修 1 回目にはリーダーシップを発揮することに抵抗感すら感じていたミドルもいたが、組織目標達成に向けて自身の強みを生かしたリーダーシップを発揮することの必要性和、リーダーシップ発揮における同僚からの支援があったことでリーダーシップ発揮の自信となった。以上のことから、「校内ミドル研修」がミドル一人一人が必要だと思った時に必要なリーダーシップを発揮しながら教員相互に支援行動を取ることに示唆を与えられたと考えられる。令和 2 年度の成果と課題を受けて、令和 3 年度も継続して「校内ミドル研修」を行っている。	
 <p>【図 3-1 評価項目】</p>	