

# 若手教員の指導力向上に寄与する研修リーダーの養成

教職実践開発専攻（学校改善コース） 野尻政徳

## I 本開発実践の課題

今日の学校教育をめぐるには、いじめや不登校等生徒指導上の課題の対応、LD、ADHD等特別支援教育の充実、開かれた学校づくり、21世紀型能力等新しい学力観、さらには知識基盤社会の到来やグローバル化等社会構造の変化への対応等、複雑で多様な学校教育課題への対応が求められている。

このとき、こうした諸課題に対して「組織としての学校」での対応が求められているともいえる。そして、これからの学校教育を担う教員には、組織の一員としてこの諸課題に対応できる専門的知識や技能などの向上が求められる。そのためにも、教員は教職生活全体を通して実践的指導力を向上させるとともに、急速な社会の進展の中で、教員が探究心を持って、自ら学び続ける存在であることが不可欠である<sup>(1)</sup>とされている。

現在、こうした「学び続ける教師像」の確立に向けて教員の資質向上が重要視され様々な改革が行われているが、同時に教員の大量退職・大量採用という大きな変化の時代を迎えているのも確かである。学校現場は経験の少ない若手教員の急増と多くのベテラン教員、そして少ない中堅教員という構成にある。

よって、先述した教員の資質向上のための改革と学校組織の大きな変化が起こる中において、各自治体の教育委員会による教職員研修の充実、学校現場でのOJT、メンターチーム、学校組織マネジメントにおける教員の力量向上等様々な方策とシステムの構築が行われているのである。

しかし、筆者が勤務する下呂市においてはさらにもう一つ看過できない現状がある。それは、少子化による学校の小規模化である。実際に平成27年度、下呂市内小中学校20校の中で18校が小規模校という現状にある。一般に、学校の小規模化により挙げられる学校運営上のメリット・デメリット<sup>(2)</sup>に注目すると、メリットには教員間の意思疎通が図りやすく、相互連携が密になりやすいこと等があるが、デメリットとしては一人当たりの校務分掌が多く多忙感を感じやすいことや教員の切磋琢磨する機会が減少すること、学年単学級が多く教員は個業化の傾向があること、教員数が少ないため支援体制が構築しにくいこと等多くのデメリットが考えられる。こうした小規模化する学校に勤務する教員は、現在特に叫ばれる教員の資質向上をどのように図ればよいのだろうか。

教員の力量開発は研修（研究と修養）によって担保されている<sup>(3)</sup>。教育公務員には研修義務が直接課せられており、その職務の遂行に不可欠の要件とされる<sup>(4)</sup>。制度化された教員研修が多様に発展してきているが、そうした教員研修にも課題はある。教員の多忙化、同僚教員数の減少、勤務地の地理的条件等により集合型研修講座に参加しにくいという報告<sup>(5)</sup>もなされているのである。教員の資質向上はこうした制度化された教員研修の場だけでなく、校内研修、自主研修、そして何より日々の教育実践を通した子どもとの関わりや同僚・先輩などとの関わり、そして教材研究という日常の中にある力量開発<sup>(6)</sup>の場も非常に重要であるといえるが、小規模化し教員数が減少傾向であったり職員の年齢構成が不均衡であったりする下呂市の現状において、その期待する力量開発を十分効果的に果たせる状況なのだろうか。

つまり、下呂市の小中学校に勤務する教員を取り巻く現状や、小規模校の現状と課題、教員研修の課題等を踏まえると、先に述べた教員の資質向上を図るためには、下呂市の現状を踏まえた体制づくりやその方法を検討する必要があるのではないかと考えるのである。

## II 本開発実践の目的と方法

教員の資質向上について、第2次岐阜県教育ビジョンには、基本目標3「魅力ある教職員の育成と安全・

安心な教育環境づくりの推進」「(2) 教職員の資質能力の向上と体罰・不祥事の根絶」「③各学校・各市町村教育委員会と連携した教職員研修の充実」において次のように示されている<sup>(7)</sup>。

基本目標3「魅力ある教職員の育成と安全・安心な教育環境づくりの推進」  
(2) 教職員の資質能力の向上と体罰・不祥事の根絶  
③各学校・各市町村教育委員会と連携した教職員研修の充実  
・教育課題が多様化し、全職員の指導力向上・全校体制による意図的な研修の充実が求められています。そのため、研修リーダーの育成など、校内の活性化を図る研修を充実させます。

複雑で多様な教育課題に対し、全職員の指導力向上と全校体制による意図的な研修の充実が求められ、校内の活性化を図る研修を充実させるための「研修リーダー」の育成が必要であると示されている。この施策を踏まえ、下呂市の現状に照らしながら「研修リーダー」を養成する方法を検討することを目的とする。

その方法として、第一に、教員の資質向上のための教育政策とその方向性について検討する。国および県の教育政策の動向と方向性を検討するとともに、下呂市小中学校の現状を踏まえた教員の資質向上の実態と課題についてまとめる。

第二に、研修リーダーを養成するための体制づくりについて検討する。このとき、下呂市教育研究所の既存組織である下呂市嘱託研究会を活用した研修リーダー養成を図る。下呂市嘱託研究会は、下呂市教育委員会と各小中学校の間に位置する中間的組織である。下呂市内の中堅教員で構成されるこの下呂市嘱託研究会を、研修リーダー養成の中でどのように位置付けるべきか検討する。そして、その下呂市嘱託研究会における実際の研修プログラムの開発を行う。

第三に、研修リーダー養成の場とした下呂市嘱託研究会における実践開発とそのマネジメントについて検討する。この場合、実践開発として二つの方法を設定した。それは「講習講座」および「授業研究」である。この場合、「講習講座」とは若手教員を対象としその研修ニーズに対応した講座の指導者としての場である。ここでは、この「講習講座」の開発を内容としてどのように仕組むかを協議、検討するという意味において、若手教員の実践的指導力を向上できるリーダーとしての力量形成の機会として捉えた。また、「授業研究」においては、若手教員との授業研究を実際に行い、授業研究の方法としての1つのモデルを示すための協議、検討をすることを通して、校内研修の活性化を図ることができるような各校における中間的リーダーとしての力量形成の方法として捉えた。こうした捉えにより、若手教員を指導する能力を身に付けることが、研修リーダーとしての力量形成としての意味を同時に含むと考える。つまり、若手教員をどう指導するかということを目的にして、その目的の達成に向けた実践を、研修リーダー養成の内容、方法とする。さらに、嘱託研究員は「授業研究」における実践の内容や方法を用いて、自身の勤務校でも展開した。その際の実践について具体的内容を述べていく。

第四に、実践した研修リーダー養成についてその有効性の検証を行う。講習講座や授業研究に参加した若手教員の評価に基づく嘱託研究員の自己評価や、嘱託研究員が勤務する学校長からの評価、下呂市嘱託研究会の顧問校長や担当委員長（教頭）からの評価を分析しその有効性を検証する。

最後に、研修リーダー養成の開発についてその可能性と課題を検討する。本年度の実践における成果と本実践が持つ可能性を探り、その課題と改善についてまとめることにする。

### Ⅲ 教員の資質向上のための教育政策とその実態

#### 1. 国および県における教育政策の今日的動向と方向性や課題

中央教育審議会は、2012年8月「教職生活の全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上方策について」(答申)において、「学び続ける教師像」の確立を求めた<sup>(8)</sup>。その改革として、「3. 現職段階及び管理職段階の研修等の改善方策」が示されている。特に、「②校内研修や自主研修の活性化について」は本開発実践

において重要な意味を持つ。教員は、「日々の教育実践や校内研修、近隣の学校との合同研修会、民間教育研究団体の研究会への参加、自発的な研修」等を通して実践力を身につけていくが、「近年では学校の小規模化や年齢構成の変化などによってこうした機能が弱まりつつある」ため、「校内研修等を活性化するための取り組みを推進する」ことも教育委員会等に求めている<sup>(9)</sup>。

実際に、教職員を取り巻く状況は大量退職・大量採用による若手教員の増加、学校規模の縮小、教員の年齢構成の二極化、教員構成の変化等により、教育に関する理論や技術の伝播が危ぶまれる状況にある<sup>(10)</sup>。若い教員が増えることによる学校の活性化は考えられるが、一方でよき教員文化の継承やベテラン教員の持っている教科指導、生徒指導、学級指導等様々な技術やノウハウ等の継承がうまく伝わらないことも懸念されている<sup>(11)</sup>。こうした学校教育における課題の複雑化・多様化や学校現場を取り巻く環境の変化に対応するため、教員の質の充実を図り、教職生活の全体を通じてその専門性を高めていくシステムづくりが喫緊の課題として挙げられる。

また、教員の大量退職・大量採用に伴い経験の少ない教職員が増加する一方で、中堅教員が減少することにより、学校は不均衡な年齢構成となっている<sup>(12)</sup>。そうした現状の中、石田（2015）は、現場の教員たちを動かしているのは実際の現場を熟知し豊かな実践知を持つ主任級または部長級であるミドルリーダー教員であるとし、各教科主任などのミドルリーダーが授業改革を実質的に担っている<sup>(13)</sup>と述べている。また、畑中（2010）は公立学校の最大の懸念事項はミドルリーダーの育成であるとし、その背景として2点あると指摘している。1点目は「教職員の需給バランス」であり、大量退職・大量採用を要因として退職者に代わる経営参画と若手教員育成の必要性があるという。2点目は「政府の進める学校改革による変化」とし、従来の管理型から自立型のオープンシステム（開かれた学校）への変革が目指され、保護者、ボランティア、非常勤講師といった新たな資源をマネジメントする必要がある<sup>(14)</sup>と述べている。

実際に、今後は今以上にミドルリーダーの育成が求められるようになっており、教育研究を推進するミドルリーダーとしての資質能力を育むことを目的とした『課題解決能力の確立』『同僚性の構築』のための研修の位置付け<sup>(15)</sup>等、中堅教員を対象とした研修の重要性や有効性を示す報告も多くなされている。大阪府教育委員会においても、経験豊かな教職員と経験の少ない教職員の間をつなぎ、また、校長のもとで学校を組織的に運営していくために大きな役割を果たすミドルリーダーの存在が重要であるとして、学校の組織力と学校へのチーム支援を強化する方針のもと学校におけるミドルリーダーの育成を支援する「育成支援チーム」を設置し中堅教員を対象とした研修プログラムを企画・実施している<sup>(16)</sup>。

大阪府教育委員会の事業にも見られるように、中堅教員の力量向上が組織マネジメント上非常に有効であることは明らかである。それは、学校組織マネジメントにおいて学校改善の過程は校長のリーダーシップに加えてミドルリーダーらの優れたリーダーシップ実践によって支えられており（分散型リーダーシップ論）、校長がミドルリーダーを育て、ミドルリーダーが下位部門のリーダーを育てる「リーダーシップの連鎖」が必要<sup>(17)</sup>だからである。そして、中堅教員の力量向上は日常の業務における実践的なリーダーシップに限らず、校内研修等教職員研修の場においてもあてはまるのではないか。それは「管理職が自校の教職員のキャリアアップを意識し、見通しを持って人材育成に取り組む研修を推進」<sup>(18)</sup>し、「教育課題が多様化し、全職員の指導力向上・全校体制による意図的な研修の充実」<sup>(19)</sup>を図るためには、「研修リーダーの育成を図る必要がある」という第2次岐阜県教育ビジョンの方針にも合致すると捉えることができるからである。

一方、教職員研修の実施にあたり、南谷（2013）は岐阜県教職員研修において学校現場のもつ課題を分析した。大きく5つの要因があり、①少子化に伴う学校の小規模化による同僚教員数の減少、②財政逼迫に伴う学校経費削減による出張旅費の減少、③教員の多忙化、④学級担任が出張するとその学級の教育が停滞しかねない小学校など校種の特徴、⑤研修会場まで数時間を要するなど勤務地が置かれた地理的条件などの課題により岐阜県総合教育センターで実施する集合型の研修講座に参加しにくくなっている<sup>(20)</sup>と述べている。

つまり、県教育委員会が様々な教育課題を踏まえた適切な研修体制を整備し、教員の力量向上を図る環境を整えている一方で、少子化等による地域の実態が要因となってそれらの研修に参加しにくいという現状が



あることを示しており、勤務する下呂市においては、その指摘がまさにあてはまる状況にある。如何にこの現状を踏まえた研修体制づくりを進めるかが、下呂市における喫緊の課題となっていることは確かであろう。

## 2. 下呂市における少子化による学校規模の縮小

第2次岐阜県教育ビジョンに示されるように岐阜県は人口減少・少子高齢化が進み<sup>(21)</sup>、下呂市においても同様に児童生徒数の減少が推測されている。平成26年から10年間の児童生徒数の推移をみると、平成36年までに小学校では192名（11.9%）、中学校では143名（15.4%）の減少が見込まれている。また、児童生徒数の減少に伴い各学校の通常学級数も減少する。下呂市内小学校においては4学級、中学校においては3学級の減少が見込まれている。さらに、こうした児童生徒数の減少および学級数の減少により、同時に各学校の職員数も減少することになる。下呂市内小学校においては13校中11校が、中学校においては7校中7校全てが小規模校に分類される。学校規模（学級数等）により配置される教職員の人数が決定されるが、下呂市内の小中学校はその多くが配置人数の少ない学校であるという現状である。

教職員の大量退職・大量採用により若手教員の増加が見込まれている中で、下呂市においてもその状況があてはまる。下呂市における年齢別教職員数において、50代の教職員が多く、30代後半から40代前半の中堅教員が少ないという現状である（図1）。このような年齢構成等が各学校の教職員構成に影響し、下呂市内小中学校では年齢構成の不均衡がみられる。

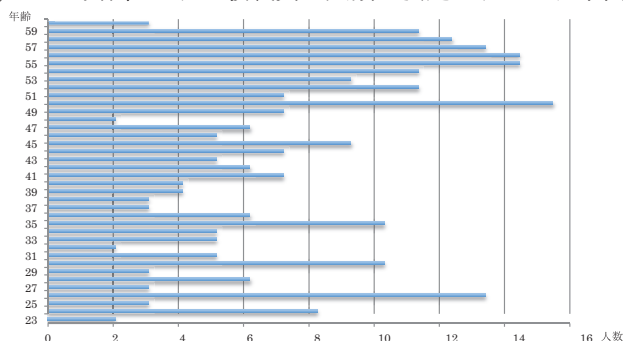


図1 下呂市小中学校年齢別教職員数（H26）

先述した学校の小規模化による影響もあり、各学校における教職員の配置人数も少なくなることから、特に教科担任制である中学校においては、教員配置に教科のアンバランスが生じているという現状となっている（図2）。平成26年度、下呂市内中学校では美術を専科とする教員が7校中3校しか配置されていない。また、技術家庭科においては、1名しか配置されていないことがわかる。不足している学校は、非常勤講師の配置や免許外による指導等を行うことで対応するという実態である。

学校	国語	社会	数学	理科	英語	音楽	美術	体育	技術	家庭
N中	2	2	2	2	2	1	1	1	0	0
O中	1	1	2	1	2(1)	1	0	1	0	0
P中	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0
Q中	2	2	3	2	3	1(1)	1	1	1	0
R中	1	1	2	1	1	1	1	1	0	0
S中	1	1	2	2	2	1	0	1	0	0
T中	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0
合計	9	9	13	10	10	4	3	7	1	0

・教頭、主幹、非常勤講師は除く。  
・内数で記載。( )内は非常勤講師。

図2 下呂市中学校教科別人数一覧（H26）

平成27年1月、文部科学省は「公立小学校・中学校の適正規模・適正配置等に関する手引き～少子化に対応した活力ある学校づくりに向けて～」において、学校の小規模化により教職員数が少なくなることによる学校運営上の課題について、以下のような問題が顕在化し、結果として教育活動に大きな制約が生じる恐れがあると示している（図3）<sup>(22)</sup>。

先述した下呂市小中学校を取り巻く現状と照らし合わせると、バランスのとれた教職員配置の課題についてはまさに直面している実態である。単学級の多い下呂市内小中学校の現状では学年経営においても一人で対応しなければならないことが多く教員個人の力量への依存度は必然的に高まる。免許外指導の教

- ① 経歴年数、専門性、男女比等バランスのとれた教職員配置やそれらを生かした指導の充実が困難となる
- ② 教員個人の力量への依存度が高まり、教育活動が人事異動に過度に左右されたり、教員数が毎年変動することにより、学校経営が不安定になったりする可能性がある
- ③ 児童生徒の良さが多面的に評価されにくくなる可能性がある、多様な価値観に触れさせることが困難となる
- ④ ティーム・ティーチング、グループ別指導、習熟度別指導、専科指導等の多様な指導方法をとることが困難となる
- ⑤ 教職員一人当たりの校務負担や行事に関わる負担が重く、校内研修の時間が十分確保できない
- ⑥ 学年によって学級数や学級当たりの人数が大きく異なる場合、教員間に負担の大きな不均衡が生ずる
- ⑦ 平日の校外研修や他校で行われる研究協議会等に参加することが困難となる
- ⑧ 教員同士が切磋琢磨する環境を作りにくく、指導技術の相互伝達がなされにくい（学年会や教科会等が成立しない）
- ⑨ 学校が直面する様々な課題に組織的に対応することが困難な場合がある
- ⑩ 免許外指導の教科が生まれる可能性がある
- ⑪ クラブ活動や部活動の指導者確保が困難となる

図3 教職員数が少なくなることによる学校運営上の課題

科指導を行っている教職員も多く、放課後等はその教科指導の準備に追われることになる。部活動においてもその経験のない部を担当している教職員も少なくない。校内組織においては、小規模校では全職員の意思疎通が図りやすく、相互の連携が密になりやすいというメリットもある<sup>(23)</sup>。一方で、一人に複数の校務分掌が集中しやすく<sup>(24)</sup> 個々の負担が増えるという現状もあり放課後は個人の分掌上の仕事や授業準備等に費やされ、学年会や教科部会等が組織しにくくかつその時間の確保も難しいという実態が確かに存在する。

### 3. 小規模校に勤務する教職員の研修の在り方

日々の教育活動において自己の指導力を向上していくためには、他の教員との意見や実践の交流が必要なのは明らかである。他の教員と指導の方向性を協議したり、他のクラスの学級経営や授業展開を参観したりしながら、自分のスタイルにあった適切な方法を選択したりアレンジしたりすることでそのノウハウを身につけていく。時には互いに指摘、批評し合う等、切磋琢磨しながらその指導力を上げていくものである。

しかし、先述したように下呂市小中学校の多くが単学級の学級構成であり、教職員数も少ない。ベテラン管理職と担任を担う若手教員の二極化した教員構成の学校もある。個業化により相談できる場も十分でない。個々の負担が増え、学年会や教科部会等の中での学びも成立しにくく、校内研修の時間が充分確保できない。このような状況下では、日々の教育活動においてはどうしても他の教員との切磋琢磨はうまくいき、資質向上を目指した研修は、校内だけでは十分でない。小規模校に勤務する教員には、その現状に合わせた研修の在り方を見出す必要があると考える。

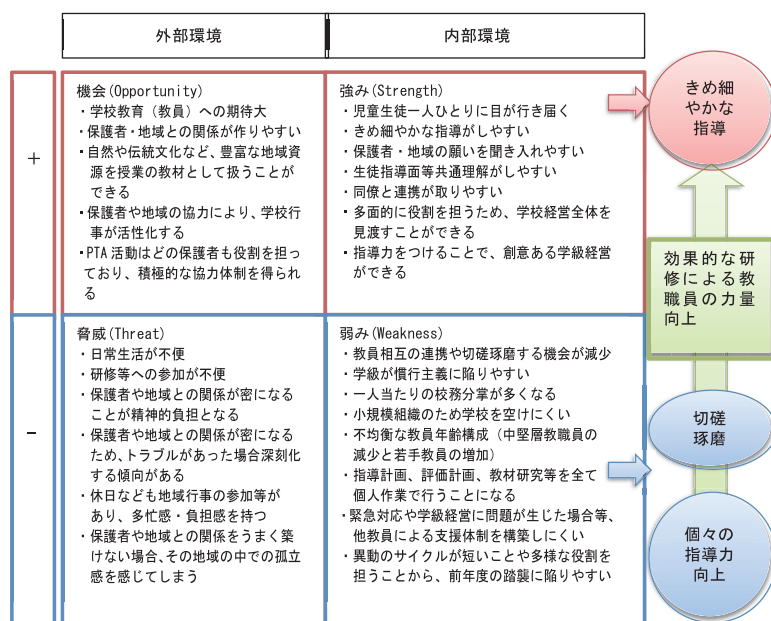


図4 小規模校に勤務する教員のメリット・デメリット SWOT分析

そもそも小規模校に勤務する教員にはどのようなメリット・デメリットが見られるだろうか。今一度環境要因分析ツールとして流用しているSWOT分析（図4）により想定してみた。

プラス要因については、小規模校の教職員は児童・生徒一人ひとりに目を向けきめ細やかな指導を強化することができ、個々の学力向上や、生徒一人ひとりに寄り添った生徒指導に力を注ぐことができる等がある。

一方、マイナス要因については、小規模校は学年単学級が多いため、学年学級経営案や指導計画、評価計画、教材研究等を全て個人作業で行うことになる。学級経営等に問題が生じた場合においても、他の教員は管理職や養護教諭、または他学年の担任であることが多いため、他教員による支援体制は構築しにくい状態となる。さらには、教員相互の連携や切磋琢磨する機会が減少してしまう状況もあり、日常の取り組みや行事等において創造性を発揮してよりよい実践を積み重ねようとせず、「例年通りの対応」のような慣行主義に陥ってしまうことも懸念される。

以上のSWOT分析から小規模校に勤務する教職員の力量向上についてイメージすると、小規模校の教員にとって強みとなるきめ細やかな指導を充実させるべきであり、その指導力をしっかりと身につける研修も必要となってくる。しかし、弱みである各学校での個々の指導力向上の環境が不十分だと捉えられることや、教職員同士が切磋琢磨する機会の減少がみられることを踏まえると、そこにはきめ細やかな指導を展開する指導力を養う、効果的な研修の位置付けが必要であると考えられる。ただし、前述したように教職員研修に

よる課題として集合型研修を実施しにくいことが示されていることから、如何に教職員研修の場やその内容、方法等を適切に設定して行うかが重要なポイントになる。

そこで、各学校における校内を場とした力量形成の検討ではなく、下呂市を一つと捉え、下呂地域全体の中で協働的に研修ができる体制が構築できないか。さらに、中堅教員を対象とし、第2次岐阜県教育ビジョンに示される「研修リーダー」としての力量を身につける方法はないだろうか。すなわち、中堅教員を対象とした「研修リーダー」としての力量向上を図る下呂市一体となった体制づくりとその方法を検討すべきではないかと考え、本実践開発を行うことにした。

#### Ⅳ 研修リーダー養成のシステムづくり

##### 1. 中堅教員と若手教員を結びつけた研修体制づくりと研修リーダー養成のための研修の位置付け

研修リーダー養成を図るために、その体制整備を試みた。下呂市教育研究所における既存の組織「下呂市嘱託研究会」を活用し、新たな委員会を作るような組織改編を行うことなく、現状の組織の中において研修リーダー養成のプログラムを編成し、実態に合わせた内容や方法を検討することにした。

下呂市嘱託研究会は、これまで市内小中学校内の中堅教員が、下呂市教育研究所から委嘱され活動した組織である。その内容は、教科指導を軸とし、市内の教育課題を踏まえて設定された研究テーマにおいて、嘱託研究員が各校における日々の教育活動の中で研究、実践する。その実践と研究成果を検証し、教育実践集としてまとめて市内小中学校に広めていくことが活動の中心である。しかし、そういった研究実践

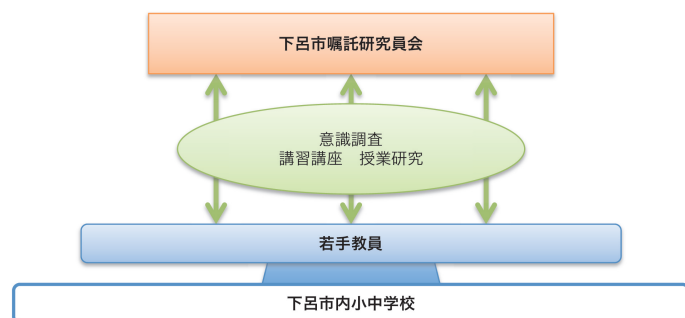


図5 研修リーダー養成 若手教員と結びつけた体制づくりイメージ

や成果が、まとめた実践集を配布することだけでは市内小中学校の教員に十分広がっていかないという問題があり、如何に嘱託研究員それぞれの教育実践や嘱託研究会としての研究成果を広げ、多くの教員の指導力向上につなげていくかが課題となっていた。こうした課題から、下呂市嘱託研究会の研究成果を市内学校、各教職員へより効果的に還元できるような体制づくりも必要ではないかと考えた。そこで、下呂市内における中堅教員の研修リーダー養成の場として、今後各学校の教職員構成の中での増加が予測されている若手教員に対して研究実践等を広げる対象として設定し、嘱託研究員であり各学校での中核を担う中堅教員と結びつけることを意図した体制となるようにした。研修リーダー養成のための研修対象として若手教員を位置付けることで中堅と若手が協働的な研修の中で研修リーダーとしての力量向上することを意図した体制づくりを試みた（図5）。

##### 2. 研修リーダー養成のためのプログラム開発

既存組織である下呂市嘱託研究会での年間8回の研修について、大きく以下のような流れを想定し研修を進めることにした。

最初に検討しなければならないのは、下呂市嘱託研究員が、研修リーダーとしての力量形成の必要性についてその自覚を深めることであると考えられる。下呂市小中学校の取り巻く現状を知るとともに、今後の下呂市の将来を見据えた上で、それぞれがもつ学校における中堅教員としての役割を踏まえた力量形成の必要性を自覚することが重要である。現時点においても、小規模校であるため一人の教員にかかる負担が大きいこと、教員構成の不均衡、若手教員の増加傾向、教科のアンバランス（免許外の教科を持つ必要がある実態）等その実態や課題が表れてきており、その現状を把握することは容易であろう。取り巻く状況が今後どう変化していくかその変容をイメージしながら、その中で勤務していく一教員として、今のような力量形成を図る



必要があるのか考えることは、研修リーダー養成の目的意識を持つための重要なきっかけとなるはずである。

また、下呂市嘱託研究会がどういった目的で組織され、どういった使命があるのか共通理解を図る必要もある。下呂市嘱託研究会は下呂市内の学校教育のさらなる向上に資することを任務とし、下呂市内の教育課題に対して研究を深め、研究成果を市内各町中学校に広めることを方法として会を運営していかなければならない<sup>(25)</sup>。市内小中学校が共通に抱える教育上の課題に対して、課題解決の方法を見出し、新しい提案を試みるためのプロジェクトチームとしての性格を持つものである<sup>(26)</sup>。本年度は特に、若手教員を対象とした講習講座や授業研究を直接的な場として設定し実践的活動の中で研修リーダーとしての力量向上を図っていく場面を設定している。嘱託研究員はそうした目的や使命を持つ組織の一員としての自覚を深め、市内の教育課題を自己のものとして捉え実践していく気概をもつ必要がある。

こうした下呂市嘱託研究員の使命の自覚と下呂市小中学校を取り巻く現状を理解することは、研修リーダーとしての力量形成においてその目的意識を持つことにつながる。そのため、下呂市嘱託研究員の意識づくりを年間プランのはじめに位置付けることにした。

次の段階として研修リーダー養成の場の設定を行い、下呂市嘱託研究会の意識統一を図った。年間8回の下呂市嘱託研究会とともに、直接的に若手教員と下呂市嘱託研究員が合同で研修を進める場を設定した。

1つ目は若手教員対象の講習講座（夏季・冬季教育実践講座）である。下呂市嘱託研究員が講習講座の講師となり、指導者的な立場で直接的に若手教員に指導する。また、どのような方法や内容においてその講習講座を構成するかについて、下呂市嘱託研究会の中で検討することにした。その際、こうした研修リーダー養成を目的とした講習講座の設定においては、講習講座の受講者となる若手教員がどのような意識を持っているのか事前の調査を実施し、その結果分析をもとに講習講座のコンテンツや方法を構成していくという流れで講習講座におけるプログラム開発のマネジメントを行った。同時に、その講座テーマについて下呂市嘱託研究員同士で協議し、その内容そのものをどう捉えるかを明らかにした上で講習講座の内容や方法を検討するようにした。

2つ目は授業研究を通しての研修リーダー養成のプログラム開発である。学級活動における授業研究の場を設定し、嘱託研究員による授業公開を位置付けた。そして、若手教員対象に参観の働きかけを行い若手教員との協働的な授業研究会を行うことにした。研究授業内容は若手教員が学級経営上困り感を抱くことが多いと予想される内容を取り上げる等、若手教員との授業研究の在り方・内容・方法等を検討することを通して、研修リーダーとしての力量形成が図れるよう研修プログラム開発を行った。

## V 研修リーダー養成における実践の開発とマネジメント

### 1. 研修リーダー養成における講習講座を場とした実践開発

第2回下呂市嘱託研究会において若手教員の意識調査の結果分析等から嘱託研究員内の意識の共有化を図り、さらに第3回では講習講座におけるそのプログラム開発を行った。第4回ではコンテンツの共有化を図り、こうした研修プランに沿って講習講座を場とした研修リーダー養成のマネジメントを行ってきた。そして、8月7日（金）には中学校グループが、8月10日（月）には小学校グループが夏季教育実践講座を運営した。本稿では、中学校グループによる夏季教育実践講座について述べることにする。下呂市星雲会館悠悠ホールを会場とし、時間は13:30～15:30の2時間を設定した。講師は下呂市嘱託研究員の中学校グループ5名である。受講者は22名が集まった。

中学校グループではテーマを2つ設定し、「個のつかみ方・活かし方」および「学級リーダーの育成」を講習講座の内容とした。それぞれのテーマにおいて嘱託研究員が実践事例を発表した。講座の目的や嘱託研究会としての学級経営の捉え等について嘱託研究員H教諭がpptを使って説明した。また、テーマ「学級リーダーの育成」についての実践事例発表をE教諭とH教諭が、「個のつかみ方・活かし方」についてはI教諭、F教諭、G教諭が担当した。また、G教諭の実践事例をワークショップでの作業に位置付け、事例をもとに参加した若手教員が作業を行う場を設定した。

## 2. 研修リーダー養成における授業研究を場とした実践開発

実践の日時は10月23日（金）、13:15～16:00に行った。嘱託研究員である下呂市立S中学校3年担任のE教諭が授業者となり、若手教員を対象とした研究授業公開を実施した。その内容は、S中の学校行事等定期的なタイミングもあり、S中合唱コンクールに向けての中間振り返りを内容とした学級活動を選択し、公開することになった。オリエンテーション後、研究授業の公開を行った。参観者は付箋に記入しながら参観し、その付箋は授業研究会で活用した。記入の視点は、参観者が研究授業参観を通して考察した生徒の活動および教師の指導における成果（プラス面・良かったこと）と課題（マイナス面・改善すべきこと）である。赤色付箋には成果を、青色付箋には課題を記入するという方法をとった。研究授業後は、小グループ編成による嘱託研究員と若手教員の協働的な授業研究会を行った。このとき、KJ法による授業分析を行い実際の授業展開における具体的修正等まで検討する場を位置付けた。

## 3. 嘱託研究員の勤務校等における実践事例

下呂市嘱託研究員であるG教諭は、勤務する下呂市立Q中学校にて研究推進委員長を務めている。そこで、嘱託研究会で検討した実践を取り入れ、勤務校での授業研究の場において実践を試みた。

授業者は2年目の英語科若手教員である。単元「English Course2 Unit5 A new Language Service」において、生徒の考えや気持ちが相手に伝わるように、文と文のつながりなどに注意して文章を「書くこと」に重点を置いた研究授業を第2学年で授業公開した。そして、この事例における授業研究会での小グループは4グループ編成とし、若手・中堅・ベテランがバランスよく配置されるようにした。

KJ法を活用したグループ交流によって成果と課題の共有化が図られた。課題に対する具体的な改善方策案が検討され、模造紙に位置付く展開案に記入した。そして、各グループ代表が協議内容を発表した。

# VI 研修リーダー養成における実践の評価と検証

## 1. 講習講座の受講者評価の分析と嘱託研究員による自己評価

講習講座の実施について、その参加者となった市内若手教員を対象に受講者評価を実施した。この目的は、受講者による評価結果を嘱託研究員の自己評価における資料として活用するためである。若手教員の指導力向上に資するための指導組織であるという下呂市嘱託研究会の役割を踏まえ、その目的は研修リーダーの養成であることから、研修リーダーに求められる力量をポイントにして以下の評価項目を設定した。

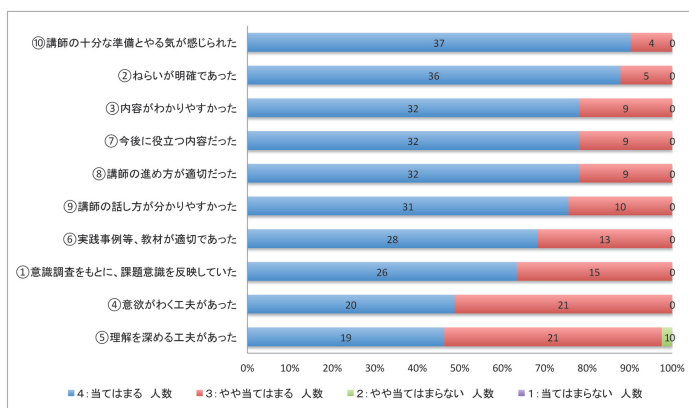


図6 夏季講座の受講者による評価結果

「①若手教員の意識調査をもとに、課題意識を反映していた」「②講座のねらいが明確であった」「③内容がわかりやすかった」「④意欲がわく工夫があった」「⑤理解を深める工夫があった」「⑥実践事例等、教材が適切であった」「⑦今後に役立つ内容だった」「⑧講座の進め方が適切だった」「⑨講師の話し方はわかりやすかった」「⑩講師の十分な準備とやる気を感じられた」の10項目を設定した。それぞれ4件法により、4:当てはまる（4点ポイント）、3: やや当てはまる（3点ポイント）、2: やや当てはまらない（2点ポイント）、1: 当てはまらない（1点ポイント）で回答を求めた。また、今後の講座に向けての意見を記入する記述欄を設けた。受講者43名中41名から回答を得ることができたが、母集団が少ないためあくまで参考資料としての扱いになる。

この評価結果（図7）について平均値をみると、①3.63ポイント、②3.88ポイント、③3.78ポイント、④3.49ポイント、⑤3.44ポイント、⑥3.68ポイント、⑦3.78ポイント、⑧3.78ポイント、⑨3.76ポイント、



⑩3.90ポイントという結果であり、どの項目においても高い値となった。しかし項目④、⑤については、「3: やや当てはまる」を選択する教員が約半数いた。これは、紹介した実践事例について日々の教育活動の中で取り組みやすい内容ではあるが、その事例の背景にある思いや願い、もしくは理論知の内容についてさらに知りたいと考えたからではないだろうか。

また、今後の講座開設に向けての項目について試してみる。その回答は記述形式をとった。その記述内容を整理、分析すると、大きく3つのカテゴリに分類された。

1つ目は講習講座のテーマ設定についてである。「学級目標作成の方法」や「学期末のお楽しみ会や学級会の事例」等、より具体的な事例が知りたいとの意見が示されていた。通常教育活動内においてより場面を厳選し提示する必要があるとともに、若手教員のニーズを把握するための意識調査を実施、分析してテーマ設定を行ったことは今後も継続していく必要があると考えられる。

2つ目は講座そのもののコンテンツに対する内容である。その記述には「2学期からすぐに実践したいと思う」と示されているものが多く、こうした時期的なタイミングを考慮した内容を期待する声が多かった。また、受講者の記述には「具体的な実践事例だけでなく、学級経営について何となく考えたり思っていたりしたことを法的根拠に基づいて説明を受けたことで理解が深まった」とあるように、その意義や意味についての理解を深めることができた面もあると考えられる。

3点目は講座の方法に関わる内容である。「市内の同じような学校規模であったり、同じような生徒の実態を抱える先生と交流をすることができたりと、2学期の学級経営にぜひ実行していきたいことが湧いてきた」等の記述から、ワークショップ形式による検討の場の設定や若手教員を対象としての講習講座運営が効果的に働いたという傾向がみられた。

以上のような受講者評価を活用し、嘱託研究会においてその意見交流形式による自己評価を行った。研修リーダー養成の対象となった嘱託研究員は、調査、分析による的確なニーズ把握、理論知と実践知の2つの知識を理解する必要性、指導としての機能だけでなく場の機能における検討の必要性等を共通認識として捉えることができた。それらは力量形成につながる重要な検討事項であり研修リーダーとしての力量形成を図る場ともいえる。そうした意味で、本開発実践において有効な手立てであったのではないかと捉えた。

## 2. 授業研究の参加者評価の分析と嘱託研究員による自己評価

授業研究を通じた実践において、参加した若手教員に対しその評価を依頼した。その項目設定は、研修リーダーに求められる力量をもとに、次の9項目を設定した。「①夏季教育実践講座内容(または自己の教育課題)を反映した研究授業であった」「②研究授業のねらいが明確であった」「③授業の展開は適切であった」「④自己の教育実践に活用できる内容であった」「⑤授業研究会を通して研究授業の意義やねらいの理解が深まった」「⑥嘱託研究員との協働的な授業研究会は効果的であった」「⑦授業研究会の方法(KJ法)は効果的だった」「⑧授業研究会の構成(KJ法を活用した指導案修正)は効果的だった」「⑨他の教員に勧めたい授業研究会だった」の9項目とし、①～④は研究授業について、⑤～⑨は授業研究会についての項目とした。前項での講習講座での受講者評価と同様に4件法により回答を求めた。さらに、今回のような授業研究会の運営方法等について記述形式による記入欄を設けた。9つの項目におけるそれぞれの平均値は、①3.75ポイント、②3.44ポイント、③3.33ポイント、④3.67ポイント、⑤4.00ポイント、⑥4.00ポイント、⑦4.00ポイント、⑧4.00ポイント、⑨4.00ポイントであった。項目③で若干低い値となったのは想定外だった生徒Kの発言に対しその価値付けが十分でなかったという実態が反映されていると考える。ただし、嘱託研究員による授業公開を通じて「中学生の本音を引き出すことや教師の出る場の難しさを感じた」「生徒の本気を引き出すための教師の問い返しが重要」等、参観したことで若手教員がその指導ポイントを実感している発言や回答が多くみられた。嘱託研究員がモデルとなる授業提供を行い、若手教員自身による実践のイメージを持つことにつながれば、それは実践的指導力の向上に寄与するものになるだろうと思われる。

授業研究会においては、参加者評価を回答した全員が最高の評価としたが、母集団が少ないため記述によ

る回答内容で検討したい。記述による回答では、「意見が出しやすい」「話しやすい雰囲気」「経験の少ない私でも理解しながら研究会に参加できた」「(KJ法活用の模造紙により)視覚でも判断、理解できる」「たくさんの意見を聞くことができる」といった場の機能として有効であるという印象が目立った。場の設定という点では若手教員にとって有効に働いたこととして捉えることができる。

また、嘱託研究員 G 教諭が勤務校で実践した授業研究において、Q 中職員にも参加者評価を実施した。質問項目は嘱託研究員による授業研究での評価項目と同じ内容で回答を求めた。参観者19名中16名の回答を得ることができた。対象は Q 中職員であるため、若手教員に限っての評価結果ではない。ベテラン、中堅教員の評価結果も含まれていることを踏まえて検討する。9つの項目におけるそれぞれ平均値は、①3.56ポイント、②3.38ポイント、③2.94ポイント、④3.44ポイント、⑤3.82ポイント、⑥3.65ポイント、⑦4.00ポイント、⑧3.94ポイント、⑨3.94ポイントであった。公開した研究授業に関する項目「③授業展開は適切か」という項目で若干低い平均値となったのは、ベテランや中堅教員から見た若手教員の指導展開に対する評価でもあるため、その経験知の差等からそれなりの評価があったのであろうと推測する。

研修リーダーとしての力量形成を図るための授業研究の場として設定した授業研究会の評価(項目⑤～⑨)では、概ね高評価を得ることができた。先述したように母集団が少ないためこの平均値は参考程度に留め、授業研究のあり方を問う記述項目における内容を中心にその分析を行うことにする。記述形式での回答をみると、「具体的に目に見える形で良い点・改善点が理解できる」「若手教員にとって通常の研究会よりも効果的(意見の言いやすさ、多くの意見に触れられる機会、わからないことは質問しやすい雰囲気等)」等、若手教員だけでなくベテランや中堅教員から見ても、校内の教員全員で意見交流できるという全員参加型の授業研究会になり効果的であるとの見解が示された。さらに、今回のような場の設定を通して「自分の教科指導を振り返りながら参加できる」「指導の改善にフィードバックするところまで議論できるのは効果的である」等の意見から、参加者自身の教材観、授業観を省察し深めようとするにつなげると捉えられる。

しかし、各グループの司会進行を担うことになった Q 中の中堅教員らは、「グループ司会者は意見をまとめられるよう配慮が必要」「グループ交流では意見を多く出せるが、それをまとめていく作業が難しい」等、多様な意見を整理し、まとめ、検討の方向性を示す舵取り役としての難しさを感じていた。それは、ファシリテーターとして会を進行できるような力量形成を図る研修の位置付けが必要であると捉えた。

以上の授業研究における参加者評価を活用し、嘱託研究員会で自己評価を行った。嘱託研究員会では今後においても若手教員を対象とした嘱託研究員会としての研修でよいとの方向性が示された。そして、授業研究のもち方、授業研究会の運営や構成の方法等について、嘱託研究員会での研修を通してその認識を深めることができたと総括することができた。しかしその内容については、今年度の実践をどのように工夫・改善していくか考えることが非常に大変であるとの意見が多かった。「学級経営」を土台にしての提案について、以降はどのような方法があるか再度検討する必要があることが示された。

また、Q 中での実践においても分析してみる。小規模校の教職員は意思疎通が図りやすく相互連携が密になりやすいというメリットがある一方、相談・研究・協力・切磋琢磨等が行いにくいという課題が挙げられている<sup>(27)</sup>。校内研修は日常の教育実践に即した研修ができる、他の同僚教師との協働から新たな知見がもたらされる等の特質があること<sup>(28)</sup>を踏まえると、こうしたプログラムによる意図的な授業研究の場を設定することは、若手・中堅・ベテランが協議し合い互いの力量向上にとって効果があるのではないかと考える。教師の力量開発にとって決定的なのは日々の教育実践を通じた同僚・先輩などとの関わり<sup>(29)</sup>であり、校内研修がマンネリ化しないような工夫と努力<sup>(30)</sup>の一つとしてこうした授業研究会のあり方は効果的だと考える。

### 3. 管理職等による評価

本開発実践における研修リーダーの養成において、その場を嘱託研究員会に置き、市内若手教員の指導力向上を役割として研修を進めてきたが、そうした研修で身につけた力量が、勤務校においてどのように評価さ

れるであろうか。ここでは、嘱託研究員の勤務校の学校長による評価（記述形式）を示す。まず、嘱託研究員の意識の変容についての評価は、「自分が中堅教員だと改めて自覚していることを感じ取ることができる」

「嘱託研究員として学んでいることが関連しているか定かではないが、嘱託研究員という立場になったことで、ミドルリーダーとしての自覚が高まったのは確かである」「研修リーダーとしての意識や行動の具体的変容はあまり感じられなかった」等の記述があった。

また、行動の変容についての評価としては、「学級づくり指導部に所属している嘱託研究員が、年度当初は指導部長の指示に従い提案していたが、現在はその指示や方向性について質問したり捉えの違いを主張したりと、その意味や方針について明確にして自身の担当する分掌資料を作成し提案するようになった」「職員会等の提案だけに限らず、日々の教育活動内においても、若手教員に対して主体的にアドバイスする姿が見られるようになった」「研修リーダーとしての自覚を持ち、見通しある学級経営を推進し、学年会等では所属する教員に具体的な実践で示しながら指導することができた」等の記述がみられた。

さらに、嘱託研究員会における研修価値（研修リーダー養成のシステムやコンテンツの効果）として「嘱託研究員としての研究授業公開（学級活動）を実践し、勤務校の特別活動構想を吟味し授業案をしっかりと検討して実践した。また、ベテラン教員等から謙虚に学ぼうとする姿勢や日常の学級経営の実態は、若手教員らに刺激や好影響を与えていることは確かである」「勤務校での授業研究会では嘱託研究員会で学んだ KJ 法を取り入れ、授業における教師の支援や生徒の学習状況について、明確な視点をもとに分析するよう職員に働きかけることができた」「本校の嘱託研究員は、KJ 法によってベテランや若手の区別なく遠慮なしに自由な発想や発言が可能になれば素晴らしい研究会になることが理解できている。一方でまだ自分で進めて行く自信がないため、さらに KJ 法の活用を勉強しなければならないと思っている」等の記述がみられた。

次に、下呂市嘱託研究員会を担当する顧問校長と担当委員長（教頭）による評価を示す。顧問校長からは、「嘱託研究員会で講習講座を受け持つことにより、中堅教員としての自覚が以前より高まってきたと感じる」「講習講座の発表等についてどのようにするかグループに分かれて相談することで、より組織で動くことの大切さを実感できたのではないか」「嘱託研究員として若手教員に授業公開することは、公開する教員の力量が問われると考える。そのことが若手教員へのリーダーとしての自覚を高める機会と捉えることができる」「授業研究会のあり方として KJ 法を取り入れた。市内に幅広く研究会のあり方を広げることができたと思う」との評価を得た。また、担当委員長（教頭）からは、「今年度の嘱託研究員会の意味を受け止めてから、講習講座、授業研究等の準備に当たっては、中堅教員として若手教員に関わり、育てようという意識が向上していると捉える」「年間当初の計画段階では『～しなければなりませんか』という発言が多々あったが、自分たちで考えていく中で『～はどうでしょう』の主体的な声が増えたと見える」「嘱託研究員同士の相互理解が進み雰囲気も良くなったこともあるが、これまでの自分の実践を見つめ、自分の弱さや不得手なところも伝え合いながら、講座の設営に具体的な提案がなされるようになってきた」等の評価を得た。

#### 4. 自己評価や管理職等の評価を踏まえた研修リーダー養成の有効性の検証

下呂市嘱託研究員会を場とした研修リーダー養成における実践において、自己評価や管理職からの評価から、嘱託研究員の意識や行動が変容したことがわかる。それは、講習講座や授業研究という場において、嘱託研究員自らが講師となり授業提供者となることによりその自覚が高まったと判断できる。また、講習講座や授業研究におけるその内容や方法等の検討においても、研修リーダーとしての力量形成に有効であったと考える。若手教員の意識調査等から課題を肌で感じ自分たちで課題解決のための検討を行った。その検討において嘱託研究員自ら提案する主体的な声が多くなった、具体的な提案がなされるようになったという評価もある。創造性を発揮し改善を図ろうとするための内容や方法等の検討は、嘱託研究員の主体性が発揮されなければならないことであろう。そうした意味において、自ら内容、方法を構成し実践する場面の位置付けは重要であったと考える。

一方で、このような嘱託研究員会における研修が通常勤務する学校で発揮されていない場合もあることが



わかる。一部の嘱託研究員においては、勤務校の若手教員に配慮した内容が位置付いたり、取り組みの意味や方針を明確にして自身の担当する分掌資料を作成したりする等の変容は見られる。日々の教育活動内においても、若手教員に対して主体的にアドバイスするようになったという評価も受けている。しかし、研修リーダーとしての意識や行動の具体的変容があまり感じられないという評価や、KJ法による授業研究のメリットは分かるが自分で進める自信がないと語る等、日々の教育活動による実践に生かされていないことも見受けられる。これは、嘱託研究会の目的や役割について十分把握できていないことや、「学級経営」を土台としたがそのテーマに対する自己の実践における不安、まだまだ自分は中堅教員と言われるには早すぎるという意識等が働いているからかも知れない。中堅教員は学校組織運営において大きな役割を果たす存在である。リーダーシップを発揮していくとき、他者や状況との関係性から自らの意志を持ち集団の中で行動する「主体性」の発揮が求められている<sup>(31)</sup>。そして、そのためには自らの仕事の目的から自分自身の信念や価値観までを問い直す協働学習を積み重ねることが必要である<sup>(32)</sup>。本開発実践における嘱託研究会を場とした研修リーダー養成の実践において、協働的な協議や実践が目的、信念、価値観まで問い直す協働学習を追求できなかったことが要因の1つではないかと考える。

## Ⅶ 本開発実践を踏まえた研修リーダー養成開発モデル

前述した実践や検証を踏まえ、研修リーダー養成モデルを提示する(図7)。

中堅教員層による研修リーダーの力量形成は、学校単位のレベルで学校長の組織マネジメントにおける実践的な指導力向上やOJTによる校内研修等から形成されていくことが基本であることは間違いない。一方で僻地を抱えるような地域とってみれば、各学校が小規模化し職員構成のバラツキもある中では、通常規模や大規模校を多く抱える地域と比べると、研修リーダーの養成という点では事実上条件的に難しいものがある。そこで、各学校という枠から少し広げた広域の中で、各市町村の教育委員会と各小中学校の間

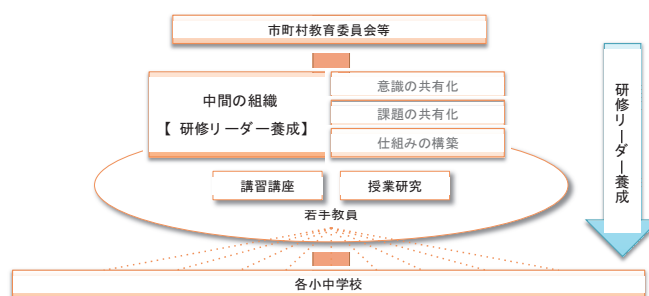


図7 研修リーダー養成開発モデル

における中間的な組織を研修リーダー養成の場とすることはできないか。その構成員は中堅教員を中心として構成し、地域の研修リーダーとしての力量形成を図ることができないだろうか。その組織を若手教員を指導する機能を持つ組織や場とすると、若手教員養成機能は同時に研修リーダー養成の力量形成という要素を含むことになるのではないだろうか。

さらに、実際にその組織を研修リーダー養成の場とするためには、どのような方法が実践として可能か。本開発実践においてはその実践を講習講座および授業研究という事業を行うことでその機能をもつことにした。若手教員に直接的に指導する講習講座設定や、授業研究での展開モデルの提示、そしてそうした事業を構成する場面における中間教員同士の丁寧な協議の場の設定等を通して、研修リーダーとしての力量形成が図れる可能性があるのではないかと考える。

本開発実践ではまさに教員が自らの研修をデザインする形となったが、特に中堅教員においてはそうした自ら力量形成を図ろうとする場の設定が必要ではないかと考える。自ら必要だと感じる力量と求められている力量を把握し、主体的にその開発を図ることに寄与するモデルになればと思う。

#### 【参考引用文献】

- (1) 中央教育審議会「教職生活の全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上方策について」2012年 p.2  
[http://www.mext.go.jp/component/b\\_menu/shingi/toushin/\\_icsFiles/afieldfile/2012/08/30/1325094\\_1.pdf](http://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/_icsFiles/afieldfile/2012/08/30/1325094_1.pdf)
- (2) 中央教育審議会 初等中等教育分科会 小・中学校の設置・運営の在り方等に関する作業部会（第8回）配布資料 資料3 2008年
- (3) 辻野けんま「教師の力量開発」篠原清昭編著『学校改善マネジメント』ミネルヴァ書房 2012年 pp.233-251
- (4) 同上。
- (5) 南谷清司「より多くの教員が参加できる教員研修を目指して」岐阜大学教育学部『教師教育研究9』2013年 pp.1-10
- (6) (3)の文献。
- (7) 岐阜県教育委員会『第2次岐阜県教育ビジョン』2014年 pp.63-65
- (8) (1)の文献 p.2
- (9) 同上 p.23
- (10) 愛知県総合教育センター「実践的指導力の向上を図る教職員研修の在り方に関する研究－教育研究を支援するミドルリーダー研修の在り方を通して－」『愛知県総合教育センター研究紀要第102集』2012年 p.1
- (11) 川上純朗「高度専門職にふさわしい生涯職能成長を実現する教員研修プログラム体系の開発－実践・省察型の研究・研修と学校拠点方式を用いた福井県教育研究所の取組－」福井大学大学院教育学研究科教職開発専攻（教職大学院）教師教育研究編集委員会『教師教育研究6』2013年 pp.39-77
- (12) (7)の文献 p.13
- (13) 石田真理子「実践知の継承プロセスに見るミドルリーダー教員の資質能力」東北大学大学院教育学研究科『研究年報 第63集 第2号』2015年 p.272
- (14) 畑中大路「ミドルリーダー研究の現状と課題－研究対象と期待される役割の視点から－」九州大学大学院人間環境学府（教育学部門）教育経営学研究室／教育法制論研究室『教育研究学研究紀要13』2010年 pp.67-74
- (15) (10)の文献 p.1
- (16) 大阪府教育委員会「ミドルリーダー育成プログラム ～学校の組織力向上のために～」『平成21年度「育成支援チーム」事業報告書兼研修用資料』2009年
- (17) 露口健司「学校改善のリーダーシップ」篠原清昭編著『学校改善マネジメント』ミネルヴァ書房 2012年 pp.41-59
- (18) (7)の文献。
- (19) 同上。
- (20) (5)の文献。
- (21) (7)の文献 p.4
- (22) 文部科学省「公立小学校・中学校の適正規模・適正配置等に関する手引き ～少子化に対応した活力ある学校づくりに向けて～」2015年 p.8  
[http://www.mext.go.jp/component/a\\_menu/education/micro\\_detail/\\_icsFiles/afieldfile/2015/07/24/1354768\\_1.pdf](http://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/micro_detail/_icsFiles/afieldfile/2015/07/24/1354768_1.pdf)
- (23) (2)の文献。
- (24) 同上。
- (25) 下呂市教育研究所『平成26年度 嘱託研究会設置要項』2014年 p.1
- (26) 同上。
- (27) (2)の文献。

(28) (3) の文献。

(29) 同上。

(30) 同上。

(31) 篠原岳司「学校経営計画の立案」篠原清昭編著『学校改善マネジメント』ミネルヴァ書房 2012年  
pp.81-99

(32) 同上。