

小・中学校におけるミドルリーダー育成のための支援の在り方に関する研究  
ーミドルリーダー育成と校内研修充実のプロセスの関連付けを通してー

義務教育課 指導主事 芳賀 智志, 工藤 秀吾, 中居 春雄  
工藤 暢之, 福田 真実, 古川 貴紀

要 旨

近年、学校教育における課題が一層複雑化・多様化している中で、教員自身の個に依存した教育活動だけではなく、学校という「組織」を通して計画・実施する「組織協働型」の教育を推進するために、特にミドルリーダーの育成が重要である。本研究は、「ミドルリーダーに求められる資質能力」を明らかにし、その資質能力をどのように発揮していけばよいのかを校内研修の充実と関連付けて提案する。

キーワード：ミドルリーダー 校内研修 教員の資質能力の向上 組織マネジメント

## I 主題設定の理由

平成18年7月の中央教育審議会答申「今後の教員養成・免許制度の在り方について」では、「教員の職務の重要性と学校教育の成否に関わる教員の資質能力が改めて問い直されている」ことを述べている。以前の学校においては、教員自身が学級経営や校務分掌を個の資質能力で成し遂げる傾向が強かった。社会状況の急激な変化や子どもの変化を背景とし、学校教育における課題も一層複雑化・多様化している中で中央教育審議会答申の「改めて」の意味するところは、個に依存した教育活動だけではなく、学校という「組織」を通して計画・実施する「組織協働型」の教育を推進するための教員の育成であると考えられる。

こうした状況から、「ミドルリーダー」は、学校組織においてより重要な役割を担うようになった。管理職と一般教員を結び付ける「学校組織の要」としての存在とともに、若手教員をはじめとする教員の資質能力向上に関わっていく必要があるからである。

本研究は、管理職や現場教員を対象としたアンケート調査などから、ミドルリーダーに求められる資質能力を明らかにし、その資質能力を学校現場においてどの場面で、どのように発揮していけばよいのかを検証する。さらには、こうしたミドルリーダーの働きによって、「学校組織」がより機能的に教育活動の成果を上げることができるように、校内研修充実のためのプロセスの整理と教育実践の在り方を提案する。

## II 研究目標

本研究は、県内小・中学校におけるミドルリーダーの育成に関して教育センターとして支援するために、ミドルリーダーの役割や資質能力を分析するとともに、県内小・中学校におけるミドルリーダー育成上の課題を明らかにし、ミドルリーダー育成と関連付けた校内研修の充実について提案するものである。

## III 研究の実際とその考察

### 1 調査研究①

「平成24年度義務教育課の研究に関わるアンケート調査（ミドルリーダーに関するアンケート）」を実施した。配付校は、小学校が62校、中学校が44校で、回答数は小学校が56校、中学校は36校であった。回答の対象は、配付校の管理職（校長又は教頭）、研修主任、生徒指導担当者、10年経験者研修対象者、教職経験5年研修対象者とした。また、同じ質問紙を用いて、設問ごとに上位三つを選ぶ選択法でポイント集計及びその分析を行った。さらに、アンケート調査を実施するに当たり、ミドルリーダーの定義を「学校組織におけるミドルリーダーとは学校の教育活動の組織的な推進のために、各分掌の機能を果たす中心となる教諭」

として、この定義を踏まえて回答していただいた。設問ごとの結果と考察について以下に述べる。

### (1) 学校における職務遂行上の学びと場面

質問紙の設問1「あなたは分掌等の職務について、誰から学びましたか。」についての結果が図1である。10年経験者研修対象者、教職経験5年研修対象者（以下「若手教員」とする）の回答は、「先輩（分掌主任以外）」が最も高い。また、管理職や分掌主任は「教頭」と「校長」の割合が高かった。若手教員と分掌主任以上のベテランの捉え方に違いが見られたが、「ミドルリーダーの育成」については、それぞれの立場に応じて、「ミドルリーダー自身が育つこと」を前提とすることが重要である。

ミドルリーダーの育成を誰が行うかについて、管理職は管理職自身だと考えているが、若手教員は、先輩だと考えていることが読み取れる。管理職は、教員の資質向上を図らなければならないという義務がある。一方で若手教員は、管理職から直接的な指導を受けるよりも職務を実際に進める中で、分掌主任以外の先輩や分掌主任から、学んでいると考えている。

質問紙の設問2「あなたは分掌等の職務について、どの場面で学びましたか。」についての結果が図2である。どの年代にも共通していたのは、「職務を実際に進める中で」と「雑談等の日常の会話を通して」という場面であった。日常の会話などのコミュニケーションは、管理職や教員がどのようなタイプであっても職務遂行上必要不可欠だと言える。さらに、若手教員の特徴として、「校外研修の中で」の回答が管理職に比較して高い割合を示している。

これは、基本研修が充実してきており、いわゆる悉皆での研修の学びが若手教員にとっては不可欠なものになっているが、管理職にとっては基本研修の内容や基本研修での若手教員の学びが十分把握されていないのではないかと考える。

また、校内研修に関しては、管理職に比較して若手教員はミドルリーダー育成の場面としての回答が低くなっており、意識の違いが見てとれる。端的に言うと、管理職は、校内研修の企画や運営の中でミドルリーダーを育成していると考えているが、若手教員は、校内研修での学びよりも、校外研修の中での学びが大きいと捉えており、校内研修の充実が課題であるということである。

つまり、管理職自身は、管理職の学校経営ビジョンを具現化するための機会として、校内の研修が重要だと考えており、校内の研修を通して、学校経営ビジョンを打ち出す際に管理職や教員の見方や考え方をつないで具体化し、さらに、そのビジョンと実際の職務を推進するための教員をつなぐ働きをする「ミドルリーダー」の役割が重要だと考えている。しかし、若手教員にとっては校内研修の重要度が低い。このような状況でミドルリーダー育成の場面としての校内研修は、機能しにくい状況が多いと言える。

### (2) ミドルリーダーに求められる資質能力

設問3で「ミドルリーダーに必要な資質能力」、設問4で「ミドルリーダーの課題となる資質能力」を調査した。これは、「学校組織マネジメント研修～すべての教職員のために～（モデルカリキュラム）」（マネジメント研修カリキュラム等開発会議，2005）の「学校における中堅教職員（ミドルリーダー）に期待される行動」を示し（表1）、選択する形で実施した。

選択肢の順位付けを行い、1位で選んだものは3ポイント、2位で選んだものは2ポイント、3位で選んだものは1ポイントとし、その合計ポイントを集計した。

また、図3、図4は、「ミドルリーダー」を「研修主任と生徒指導担当者」の平均、「若手教員」を「10年経験者研修対象者と教職経験5年研修対象者」の平均ポイントとした。

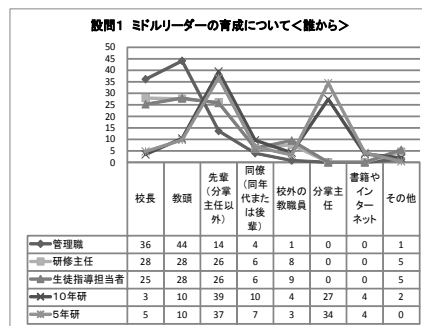


図1 設問1の集計結果

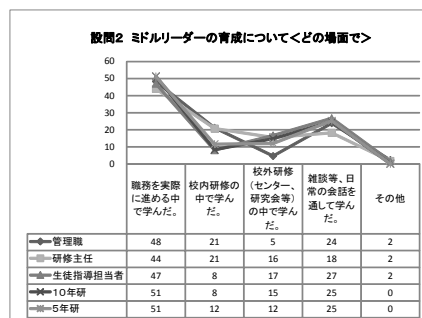


図2 設問2の集計結果

表1 ミドルリーダーに必要な資質能力

	ミドルリーダーに期待される行動	役割
アイウエ	子どもへの関心と優れた接し方 担当する教科や校務の高い専門性 誰とでも気軽に接するオープンなマインド 絶えざる自己革新・自己成長への意欲と具体的な取り組み	使命感と責任感 A
オカキク	年度の計画に加えて、中長期的な学校づくりのビジョンをもつ 自校の特色(強み・改善点)について、自分の意見を推進案をもつ 現場の情報をもちに、学校運営の方向性を筋道立てて発信する 学校運営や校務の推進について、従来の考えにとらわれない発想と企画・アイデアをもつ	学校ビジョン構築への参画と教育活動の推進 B
ケコサ	同僚の教職員と、仕事に関するコミュニケーションを積極的にとる 学年間や校務間のつながりを積極的に引き受ける 職場の一体感や雰囲気を盛り上げるイベントの言い出しっべになる	職場の活性化 C
シチツ	講師や外部の人がもつノウハウをビッグアップして、学校に生かす 放課後の何気ない雑談場面や、アフター5に進んで首を突っ込む 教職員としてのロールモデルであることを常に意識する 自らの教育・指導のノウハウをオープンにし、若手を育てる 「最初はどううまくいかないのが当たり前」との気持ちで、若手や後輩の些細な相談に積極的に乗る(ちよつとした一言がヒントになる) T.Tなどで同僚と一緒にいる機会等に、さくばらん教育談義 自ら学んでいる姿勢を露に見せる(自らをさらけ出す勇気) 「わからないことは聞く」雰囲気を率先してつくる	同僚教職員の指導・育成 D
トナニ	教職員以外のネットワーク(友人)をもつ(教職員の世界は狭いことを自覚する) 学校関係者以外からの情報でも、使える物はどんどん使う 自分なりの保護者や地域のネットワークを築く	学校外部との折衝・対応 E

#### ア ミドルリーダーに必要な資質能力

管理職の回答結果は、エ、カ、ケの順で高いポイントを示した。また、ミドルリーダー自身の回答結果は、イ、ケ、カの順であった。

これは、管理職は、ミドルリーダーの役割として、「自己成長の意欲と具体的な取組」を求めていることに対して、ミドルリーダー自身は、「高い専門性」を身に付けることが重要だと考えていることを示している。

また、共通していることは、双方が役割として使命感と責任感を重視していることである。

一方、若手教員は、イ、ケ、ソの順で高い割合を示している。これは管理職・ミドルリーダーと同様に、「使命感と責任感」を重視していることを示している。

その上で、「ノウハウをオープンにすること」を挙げており、「職場の活性化」をするために「同僚性を高めること」を求めていると言える。

管理職、ミドルリーダー、若手教員ともに、ケ「同僚教職員と仕事に関するコミュニケーションを積極的に取る」が共通している項目であり、どの世代から見てもミドルリーダーに必要な資質能力であると言える。

#### イ ミドルリーダーの課題となる資質能力

管理職の回答結果については、ク、エ、オの順で高い結果を示した。クの「従来の考えにとらわれない発想や企画・アイデアをもつ」、オの「中長期的な学校づくりのビジョンをもつ」については、「ミドルリーダーに必要な資質能力」の調査で、上位に挙げられていない。

このことから、管理職自身は、ミドルリーダーにとって、ク、オの資質能力は、必要だと感じているが、その一層の具体的な行動を求めていると言える。また、エ「絶えざる自己革新・自己成長への意欲と具体的な取り組み」については、「必要な資質や能力」の調査で上位に挙げられており管理職自身が必要だと感じながら、より、ミドルリーダーの資質や能力を高めるための方策を模索している状況だとも言える。

ミドルリーダー自身の回答は、ク、オ、カの順で高いポイントを示している。これは、自身の課題として「学校ビジョン構築への参画と教育活動の推進」のためにそのような役割を果たせばよいのかということを示していると言える。

一方、若手教員は、イ、カ、オの順で高い割合を示している。これは、管理職・ミドルリーダーと比較して、「高い専門性」を重視していることを示している。高い専門性を有するという事は、まず、個の資質能力の育成が重要であり、その後必要とされる「職場の活性化」等同僚性を基にしたミドルリーダー育成上の課題はあまり意識化されていないと言える。

管理職、ミドルリーダー、若手教員ともに、ミドルリーダーの課題として共通するのは「学校ビジョンの構築への参画と教育活動の推進」のための役割を果たすことである。この役割の中で、資質能力の優位性はそれぞれの立場で異なる。

しかし、ミドルリーダーの課題であり、果たすべき役割でもあることは「高い専門性」を有した上でコミュニケーションを中心に据えた「職場の活性化」を進め、「学校ビジョンの構築への参画と教育活動の推進」を達成することであると言える。

学校現場での教員の役割は多岐にわたる。その複線化した役割の中で、この課題の改善やミドルリーダーの育成をするためには、意図的・効果的な校内研修の充実が必要であると考えられる。

### (3) 意図的・効果的な校内研修の充実とミドルリーダーの育成

設問5において、管理職並びにミドルリーダー（研修主任、生徒指導担当者）を対象として、「ミドルリーダーの資質能力向上のために望む研修内容」について記述式の調査を行った。記述された内容を基に必要な資質能力の分類結果が図5である。表1を参考に自由記述で実施したが、この分類に入らない包括的な記述が多数あり、ここでは、分類可能なもののみ集計している。

管理職の回答で多かったものは、Aイ「高い専門性」、Aエ「意欲と具体的な取り組み」、Bク「発想

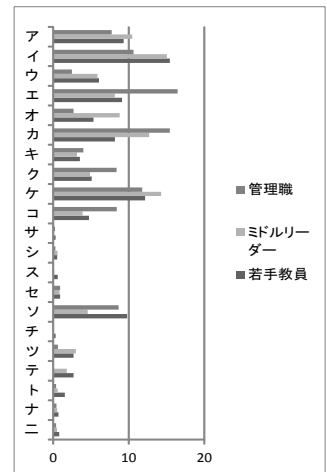


図3 ミドルリーダーに必要な資質能力

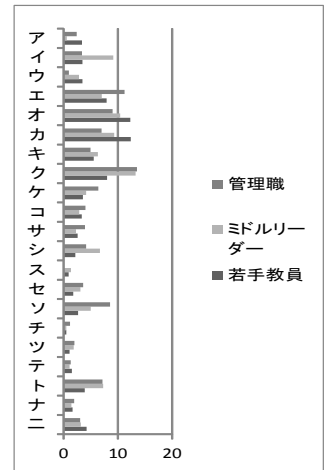


図4 ミドルリーダーの課題となる資質能力

構想・アイデア」， Cケ「コミュニケーション」， Eニ「保護者・地域とのネットワーク」であった。

研修主任については，最も多かったのがAイ，次にBオ「学校づくりのビジョン」， Eト「教職員以外のネットワーク」であった。

生徒指導担当者については，やはり最も多いのが， Aイ，次にEニの順であった。生徒指導担当者は，日々の業務の最前線で動いている状況であり，研修の推進には消極的であるという記述も見られた。

また，具体の記述内容を見ると「リーダーとしての資質やスキル向上」「学校組織マネジメント」「実践に役立つ」等をキーワードとした研修の充実を望む声が寄せられた。一方で校内での年齢構成や体制の不備等から研修がうまく進まず，校内研修と日常の教育活動をつなぐことに難しさを感じるという声も上がった。これらの記述内容は，それぞれの学校の実態が異なるため，多岐にわたる結果となった。

しかし，「ミドルリーダー育成のための研修内容」については，「ミドルリーダー育成のために必要な資質能力」を一層伸ばすという視点や「ミドルリーダー育成のための課題」を解決するという視点で見ると相関がある。一方で， E「学校外部との折衝・対応」など，「ミドルリーダー育成に必要な資質能力」の調査では下位であった研修ニーズも挙げられている。これは，学校現場での喫緊の課題に対する研修ニーズがあると捉えられる。

つまり，学校現場の課題解決のためには，校外研修だけではなく，学校課題を解決するための校内研修の充実も重要であると言える。

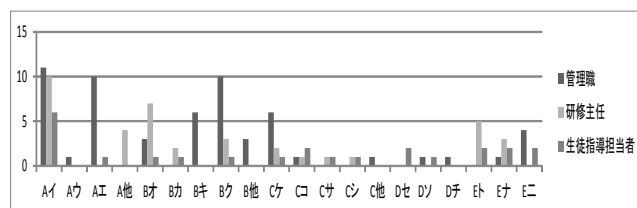


図5 ミドルリーダーの資質能力向上のために望む研修内容

## 2 調査研究②

平成25年度より，当センターで開設したミドルリーダー研修講座受講者（小学校回答者13名，中学校回答者10名，特別支援学校回答者11名）を対象として，アンケート調査を行った。結果と考察について以下に述べる。

### (1) ミドルリーダー自身の捉える必要な役割

アンケートは，前回同様表1を示し，順位付けを行う形で実施した。これは，受講者自身の学校経営に関するミッションの意識を測るものとして設定した。結果として，ポイントの最も高かったのは，「職場の活性化」であった。

この項目は前回の調査において，若手教員がミドルリーダーに求めている資質能力である。このような結果となった理由としては，今回の対象者に前回でいう主任以外の若手教員が含まれているということや今回の受講者年齢層の幅広さが挙げられる。また，学校規模や実態によって，受講者自身の経験や役割が異なるための結果であると考えられる。このような背景があることを前提としても受講者の多くが，若手教員の育成も含めた職場の活性化の重要性を感じていると言える。

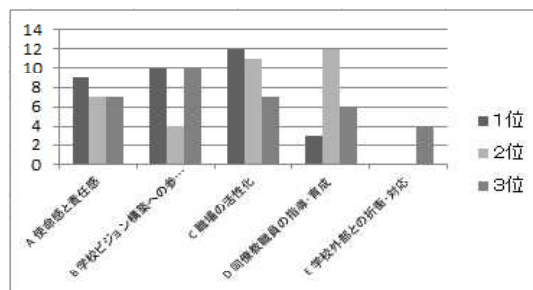


図6 ミドルリーダー自身の捉える役割

### (2) ミドルリーダー自身の捉える理想的な職場の条件

アンケートは，理想的な職場の条件として表2の内容を示し，順位付けする形で実施した。この内容は，受講者自身の学校経営ビジョンの実態を測るものとして設定した。その結果をまとめたものが図7である。上位から「相互の信頼」，「仕事のコミュニケーション」，「ミッション・目標の受け止め」という結果となった。

また，この結果を(1)の結果との関連で考えると，理想的な職場の条件を達成するためのミドルリーダーの資質能力については，以下の様に整理することができる。

(「 」はミドルリーダーの役割，『 』は理想的

表2 理想的な職場の条件

No	理想的な職場の条件	順位
(1)	<b>自己コントロール</b> 外部や管理職が統制を加えるのではなく，職場の一人一人が自覚をもち，自分の仕事をコントロールしている。	
(2)	<b>メンバーの参画</b> 学校内では，管理職やメンバーの参画と同意により様々なことが検討され，管理職，メンバー間にはしっかりした共同関係ができています。	
(3)	<b>相互の信頼</b> 管理職，メンバー同士が，お互いに信頼し合って仕事を進めている。	
(4)	<b>相互援助関係</b> 管理職やメンバーがお互いに相手に気を配り，相互に関わりをもち，もちつもたれつ関係にある。	
(5)	<b>仕事のコミュニケーション</b> 職場内のコミュニケーションが敏速・的確に行われ，歪められることがない。コミュニケーションの内容も仕事の話が多く，ざつぱらに行われる。	
(6)	<b>モヤモヤの処理</b> 職場内での不満やモヤモヤをごまかしたり否定したり妥協したりせず，正面から取り組み，前向きに解決しようとしている。	
(7)	<b>動いて学ぶ姿勢</b> 職場の管理職やメンバーが「動く→考える」というやり方を行い，日頃の経験から学ぶようとしている。また，お互いの経験やノウハウの交換を仕事の中で積極的に行っている。	
(8)	<b>能力の活用</b> 職場の管理職が，メンバーの持っている力を有効に活用し，目標達成や効果的な職場の運営に役立っている。	
(9)	<b>ミッション・目標の受け止め</b> 職場のミッション・目標や計画が明確にされ，メンバーがそれを自分のものとして受け止めて，達成に向かって主体的に取り組んでいる。	
(10)	<b>評価の共有</b> 仕事を進めるうえでの考え方について，職場内で日頃から話し合われており，管理職とメンバーの方向合わせがなされている。	

な職場の条件を示す)

- ①「職場の活性化」は『相互の信頼』『仕事のコミュニケーション』により達成されると考えている。
- ②「同僚教職員の指導・助言」のためには『相互の信頼』、『仕事のコミュニケーション』の重要性が高いと考えている。
- ③「学校ビジョンの構築や教育活動の推進」には『ミッション・目標の受け止め』が必要だと考えている。

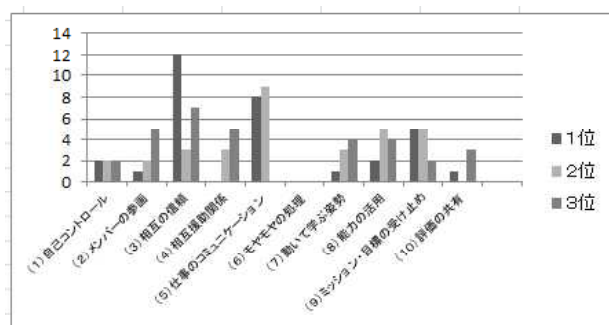


図7 ミドルリーダーの捉える理想の職場の条件

それぞれの学校実態がその理想に反している可能性も考えられるが、いずれにしてもミドルリーダー自身の「ミッション」並びに「ビジョン」を反映する結果となった。つまり、受講者にとって理想的な職場とは、「相互の信頼関係やコミュニケーションを基盤としたミッション・目標を共有している職場」と考えていると言える。

ミドルリーダーが「ミッション・目標を共有している職場」を目指すためには、自らの校外研修での学びを学校現場につなげることが重要である。仕事を進める中でミドルリーダー自身の「ビジョン」を明確にもつことと合わせて「ミッション」を明確にし、機会を見つけての意図的な校内研修等を通して、「組織協働型」の教育を推進することが自らの資質能力を向上させるとともに、学校の教育活動を活性化するために重要である。

### (3) ミドルリーダー自身がこの研修講座で学びたいこと

校外研修であるこの講座に希望する学びの内容を自由記述で記入いただいた（複数回答あり）。ミドルリーダーの役割との関連で記述内容を分類した結果、「使命感と責任感」に関する内容が10人、「学校ビジョンの構築への参画と教育活動の推進」が8人、「職場の活性化」に関する内容が4人、「同僚教職員の指導・育成」に関する内容が3人という結果となった。具体の記述内容には、「個人的な資質能力の向上」「管理者の視点」「学校経営との関わり」「学校づくり」「管理職との連携」「学校の将来像」「集団・組織のマネジメント」「組織と個」といったキーワードが見られた。

「使命感と責任感」という個人の資質・能力の向上を挙げた割合が最も多かったのは、この「使命感と責任感」がなければ、その他の役割も果たせないという意味で当然の結果である。これ以外の項目を「ミドルリーダーの捉える必要な役割」の結果と比較すると、「ミドルリーダーの捉える必要な役割」では最も割合が高かった「職場の活性化」は、3位という結果となった。また、「学校ビジョンの構築」はそれぞれ2位という結果となった。

このことから、受講者は、「ミドルリーダーの役割」として「職場の活性化」を重要視しているが、実際に学びたいことは「学校ビジョンの構築と教育活動の推進のため」の手だてを挙げていると言える。

## 3 ミドルリーダー育成のための校内研修充実の視点

ミドルリーダーの資質能力を発揮する場面としての校内研修は、状況の改善が必要である。校内研修の企画、運営、評価に関わっていくことが、管理職の学校経営ビジョンと教員をつなぐ働きをするために、より学校の課題に照らした目的を明確にし計画的に推進する中で、ミドルリーダーの資質や能力を高めるだけでなく、さらには、教員全体の資質や能力を高めることになるからである。

### (1) 研修の設定

#### ア 研修課題の設定

運営者（管理職、主任、ミドルリーダーなど）、受講者（参加者など）等、校内研修に関わる立場により、研修ニーズは異なる。運営者レベルのニーズは、受講者の資質向上や様々な情報の還元等による地域や学校の教育課題の解決や教育実践の充実を図ることにある。受講者レベルのニーズは、受講者自身が、児童生徒によりよい教育を行い、直面している課題を解決するための専門的な知識・技術や豊かな教養等実践的な指導力を高めることにある。

研修の企画や運営に当たっては、ニーズを把握し、それを踏まえて目的や目標を立てる。そして、その目標を達成するために、より効果的な研修内容と研修運営の方法を検討し、実施後の評価を行うことになる。

このように、より良い研修を設定する前提としてニーズを適切に把握することは極めて重要であり、ニーズの把握自体が研修の設定意義であると言える。

また、ミドルリーダーは、自らが運営者である場合と研修の場での発言や取りまとめ役をする場合が多い。少なくともニーズの把握場面で関わりながら、運営者のニーズと受講者のニーズをつなぐ役割をもっているとも言える。

このことが意識化されれば、より適切で効果的な研修ニーズに基づいた研修を実施することが可能となる。研修ニーズの把握の方法としては、次の①～④が挙げられる。

- ① 児童生徒の状況、学校の取組状況、社会的な状況から喫緊の課題を把握する。
- ② 国や都道府県の調査や研究を基に課題等を把握する。
- ③ 事務局側と受講者側との研修協議会等を実施し、受講者の要望等を把握する。
- ④ 受講者等に対して直接意見を聴取、アンケート調査を行う。

これらは一つの例であり、様々な研修方法を駆使して、学校現場での研修ニーズを把握することが組織で対応する場合の重要な視点である。つまり、研修ニーズの把握においては、管理職だけではなく、ミドルリーダーがその設定のプロセスにおいて、積極的な関わりをもつ必要がある。

#### イ 研修の設定とミドルリーダーの役割

研修の設定の際には、参加者の資質や理解状況を見極めなければならない。的を射る研修を設定するためには、単に情報を収集するだけではなく、総合的に研修課題を捉えるミドルリーダーの知識や経験が求められる。

ミドルリーダーに必要な役割は、「学校組織マネジメント研修～すべての教職員のために～（モデルカリキュラム）」（マネジメント研修カリキュラム等開発会議，2005）において、次の五つに分類されている。

- ① 「使命感と責任感」
- ② 「学校ビジョン構築への参画と教育活動の推進」
- ③ 「職場の活性化」
- ④ 「同僚教職員の指導・育成」
- ⑤ 「学校外部との折衝・対応」

研修との関連で考えると、①を基盤として「コミュニケーション能力」を高めることが、②～⑤の資質や能力を高めることにつながると言える。さらに、コミュニケーションを図ることの具体的な例として、以下の行動を挙げている。

- |                            |          |
|----------------------------|----------|
| ・運営について管理職への意見，具申。         | <上記②と関連> |
| ・運営，推進への発想の提供（企画・アイデアの提供）。 | <上記②と関連> |
| ・学年間，校務間のつなぎ役を積極的にとる。      | <上記③と関連> |
| ・同僚の教職員と仕事に関する話を積極的にする。    | <上記③と関連> |
| ・自らの教育，指導ノウハウをオープンにする。     | <上記④と関連> |
| ・「わからないことは聞く」雰囲気を率先してつくる。  | <上記④と関連> |
| ・教職員以外のネットワークをもつ。          | <上記⑤と関連> |
| ・自分なりの保護者や地域のネットワークを築く。    | <上記⑤と関連> |

このことから、ミドルリーダーの重要な役割は、研修の設定、実際の運営や効果的な計画作成を進める上で直接的に関わっていくだけではなく、日常的に管理職や同僚とのコミュニケーションを図ることであると言える。

## (2) 達成目標の設定

### ア 研修の目的

研修を企画する際には、「何のために行うのか」という研修の目的と「どのように行うのか」という方法を明確にしなければならない。一般的には、研修の目的として次の四つを挙げることができる。① 知識・理念・概念等の理解 ② 技術・スキル等の習得 ③ 問題解決能力の向上 ④ 行動・態度等の変容である。研修を計画するときには、この①～④のどれを目的として実施するのかを明確にしておくことが大切である。

## イ 目的達成のための手法

ミドルリーダーは、目的達成のために効果的な研修手法を知っておく必要がある。学校現場では、提案に対して協議をするという研修手法が一般的に多く用いられている。しかし、その研修の目的に対して一つの手法だけでは限界がある。その改善のためにも、目的に応じた研修手法を知り、実践をする中で効果的・効率的な運営を心がける必要がある。その目的に応じた研修手法例を以下に分類する。

- ① 知識・理念・概念等の理解 並びに ② 技術・スキル等の習得を目的とする研修手法  
「講義法」「プログラム学習法」「読書討議法」
- ③ 問題解決能力の向上を目的とする研修手法（目的に応じてさらに三つに分類した）
  - i) 思考を広げるための研修手法  
「ブレインストーミング」, 「ブレインライティング」, 「シックスハット」, 「ゴードン法」, 「NM法」, 「マンダラ」, 「マトリックス」, 「アニマルシンキング」
  - ii) 課題を分析, 分類するための手法  
「マインドマップ」, 「ウェビング」, 「KJ法」, 「フィッシュボーン」, 「ロジックツリー」
  - iii) 実践に結び付けるための手法  
「5W1H」, 「PERT法」
- ④ 行動・態度等の変容を目的とするもの  
「ロールプレイング」, 「研修ゲーム」, 「ディベート」, 「プロジェクト法」

このように多種多様な目的に応じた研修手法が確立されている。今回の分類は、一般化された分類ではあるが、手法によっては他の目的達成のために応用が可能なものもある。また、円滑なコミュニケーションを基盤として研修を効果的に進めるために、「アイスブレイク」といった手法や「場の設定」などの工夫も重要である。

さらには、ミドルリーダーが校内研修の運営に直接関わる場合に、スキルとしてのファシリテーション能力も重要である。ファシリテーションとは、「促進する」「容易にする」「円滑にする」といった意味をもっている。人々の活動が容易にできるよう支援し、うまく運ぶように舵取りするのがファシリテーションである。ファシリテーションをする場合のスキルは、広範囲に及び、活用分野によっても変わってくるが、次の四つが挙げられる。

- ① 場のデザインのスキル ～場をつくり、つなげる～
- ② 対人関係のスキル ～受け止め、引き出す～
- ③ 構造化のスキル ～かみ合わせ、整理する～
- ④ 合意形成のスキル ～まとめて、分かち合う～

これらのスキルと学校課題解決のための目的に応じた研修手法を適切に選択することは、ミドルリーダーにとって重要な資質能力である。さらには、その資質能力を高めるためには、ミドルリーダー自身が手法について学ぶ姿勢をもち、校内研修等の実践の場を通して身に付けていく必要がある。

## ウ 研修の目標

研修の目標は、研修を実施した後で、参加者がどのようになることを目指すのかを、具体的に記述したものである。

目標は具体的な行動目標として記述することが一般的である。また、目標を設定するに当たっては、参加者が「どのレベルまで」到達すればよいかを示すとよい。「何をもってできる」とするかによってレベルが異なる。

このことについては、目的との関連で適切に設定することが、研修成果の評価につながる。研修成果の測定は難しいが、目標設定の段階で、「何を」「どの程度まで」できるようになることが望ましいのかを押さえておくことが、適切に目標を設定する上で大切である。

## エ 目標の達成とミドルリーダーの役割

目標を設定することによって、研修後の目標達成の状況と課題を明らかにすることができる。だからといって、研修で設定された目標は、研修の中だけで達成されるものではない。研修を通じて気づきを得たり、学んだりしたことは、日常の業務の中で、再び課題とその克服のための目標として設定され、実践的な資質能力として高めていくために生かされるものである。

研修を研修だけに終わらせるのではなく、研修を出発点として学び続ける態度をもち、その学びを確かなものにしていくことが大切な研修姿勢である。

このような研修姿勢を意識化し、研修中から研修後も意欲をもち得る目標設定に関わる必要がある。

意欲を生む目標となるためには、以下のような条件が挙げられる。

- ① 適切な難度があること（努力すれば実現可能なレベルであること）
- ② 達成が生み出す成果のイメージをもてること
- ③ 実施に携わる当事者たちが参画していること
- ④ 重点化，焦点化して分かりやすく共有できること

ミドルリーダーは、このような条件を基にした目標設定と、その達成のために学校組織の中で企画する立場で、又は、調整する立場で同僚教職員と校内研修に関わる姿勢が重要である。

### (3) 成果の評価

研修の評価の指標基準をどのように立て、また、それを評価にどう生かしていくかは、従前からの課題であり、様々な調査・研究がなされてきている。

そもそも組織マネジメントの研究の中で扱われる内容であるため、企業の論理での内容が多く、学校における研修の評価と結び付かないことも多い。

企業の論理での研修評価で学校現場での参考となるものを「教員研修の手引き－効果的な運営のための知識・技術－改訂版」（2012，独立行政法人教員研修センター）では、次のア、イのように述べている。（一部表記修正）

#### ア カークパトリックの4段階評価

アメリカのカークパトリックは、研修評価・効果測定を四つのレベルで実施するべきであるとした。

この評価については、アメリカにおいて多くの企業等が採用していると言われ、日本の企業研修でも普及してきている。

レベ ル	説 明
1 研修満足度	受講直後のアンケート調査等による受講者の研修に対する満足度の評価
2 学習到達度	筆記試験やレポート等による受講者の学習到達度の評価
3 行動変容度	受講者自身へのインタビューや他者評価による行動変容の評価
4 成果達成度	研修受講による受講者や職場の業績向上度合いの評価

※カウフマンとケーラーは、社会的影響（顧客への影響）をレベル5として加えている。

#### イ 教員研修評価とミドルリーダーの役割

教育現場にアで記述した全てのレベルが当てはまるわけではないが、研修時の目標設定から、実施後の評価については、その段階を意識化することが重要である。そのためには、定型的な評価にとらわれず、多面的，総合的な評価の工夫が大切である。

また、教育現場では、特定の課題に対する研修と合わせて、学校経営全体を見渡したPDCAのサイクルがある。それは、教育課程の編成であり、毎年、どのような学校であっても校内研修を繰り返しながら、計画，実践，評価，改善のサイクルの中で、児童・生徒の成長を目標として行われなければならないものである。

つまり、評価が改善のために重要であり、特定の課題に対する研修の蓄積とそのつながりを年度ごとに計画する必要がある。年度の計画に加えて中長期的学校づくりのビジョンをもち、教育活動を推進するために、研修の評価を基にした改善をしていくことが、ミドルリーダーの役割と言える。

### (4) 実際に活用できる計画の作成

#### ア 研修プログラムの配列の工夫

効果的な研修を実施するための研修の組み立て方には、様々な工夫が必要になる。基本的なプログラムの配列は、以下のとおりである。

- |        |   |              |
|--------|---|--------------|
| ①総論    | → | 各論           |
| ②抽象    | → | 具体（原理・原則→事例） |
| ③具体    | → | 抽象（事例→原理・原則） |
| ④既知    | → | 未知（過去→現在→未来） |
| ⑤基礎・基本 | → | 応用           |

この研修プログラムの配列の工夫は、研修の目標（課題）と、研修手法との関連で設定することが大切である。学校現場においては、この工夫が、職員間の目的の共有化と協働，研修後の教育実践に直接つながっているからである。



いずれの配列であっても、研修内容の整理（まとめ）をすることが重要であり、研修後に具体的な実行策が必要な場合は、実際に活用できる計画の整備と提案、確認、実践が不可欠である。

イ 実際に活用できる計画の作成とミドルリーダーの役割

研修終了後の計画作成の手順については、以下の流れが一般的である。

#### ① 職員の意識化

「問題」を可視化し、職員で共有すること。

#### ② 課題の目的化

「問題」を「課題」に転換し、さらに「課題」を可視化し、職員で共有すること。

具体の計画とするには、対応策の検討内容を踏まえて、「課題」をさらに『目的』に置き換えること。

#### ③ 目的達成のための対応策の具体化

「いつ」「どこで」「誰が」「何を」「どのように」を整理すること。

可能であれば「評価計画」も作成すること。

##### 研修内容の整理

計画の作成（全職員で作成するのではなく、代表が作成することが一般的）

#### ④ 対応策＝計画の検討、検証

具体の計画（対応策）を次の三つの視点で全職員が検討すること。

ア) 課題＝目的が満たされるか。（計画のどこを変えれば満たされるか）

イ) 問題が解決するか。（計画のどこを変えれば解決するか）

ウ) その対応策は現実的か。（計画のどこが非現実的で、どうすれば現実的になるのか）

計画の修正→完成→全職員での確認

計画に沿った実践

#### ⑤ 計画の実施と評価・改善

実施後の改善。完全に問題が解決しない状況では必要である。問題が解決したと判断した場合、新たな課題へ進むことが重要である。

※①②が研修実施中、③は研修実施中又は研修終了後、④は計画作成後

この流れを踏まえた教育実践の利点は、職員間の課題認識の共有化と職員間の共通行動がつながることである。しかし、学校における全ての課題に対応して実施することは、難しいことである。

そのような中であっても、ある特定の重要な課題に対しては、このような手順を踏まえて教育実践に向かうことが必要である。

なぜならば、このプロセスに関わっていくことが、ミドルリーダーの役割であり、このサイクルでの経験を積み重ねていくことが、全ての教職員にとっての力量形成につながり、さらには、次の世代のミドルリーダー育成につながるからである。

なお、ミドルリーダーが校内研修の目的に応じた関わりをもっていくための校内研修の具体的な進め方をその目的と研修手法との関連で整理した冊子を作成し、当センターのWeb上の授業情報システムで公開する予定である。

## IV 研究のまとめ

本研究は、若手教員から管理職まで幅広い年齢層に対して、ミドルリーダーに求められる資質能力を調査することにより、教員の資質能力に関する現状と課題を明らかにすることができた。特にミドルリーダーに求められる資質能力を育成する場面においては、役職別、経験年数別に捉え方に差異があり、校内研修の場が資質能力の育成の場として十分に機能していない実態が見えてきた。

そのため、ミドルリーダーの資質能力の育成と校内研修の充実を関連付けた考察を行った。校内研修の中で、若手教員の育成のために意図的な校内研修の積み重ねが必要なことと、ミドルリーダー自身がその資質能力を伸ばすために自己の役割をどのように意識化するかということは、密接につながっている。自己の役割を意識化するという事は、校内研修を通して課題の洗い出しから具体の計画を作成し、さらには、その計画を基に実践と改善を積み重ねていくことである。ミドルリーダーが校内研修時のファシリテーターとして自ら企画する研修等を実施し、その資質能力を発揮することが管理職の学校経営ビジョンと教職員をつなぎ、「組織協働型」の教育を推進していくために大切である。

つまり、学校現場で生きるミドルリーダーの資質能力の育成については、「組織協働型」の教育の推進を基に、校内研修を核として、計画を立て、実践し、改善するプロセスの確立の中で実現すると言える。

## V 本研究における課題

本研究では、教員の資質能力向上には、その段階に応じた校内研修の充実が重要であることを提案した。しかし、「資質」は一般的に「持って生まれた素質や天性」を表し、本人の努力によって変えることができない場合もある。また、学校現場で経験する教員の役割などにも経験年数だけではない差異があり、一般化した概念では、その資質の向上に対応しきれないという現状もある。つまり、教員の資質は、「専門性」と合わせて重視されるものの、向上に結び付けることは難しいとも言える。

そのため、教員の発達段階（初任研などの採用段階、5年研などの若手段階）を考えた系統性のある研修と支援が、ミドルリーダーの育成にどう生かされるのかを検証することが必要である。まさに、教員のライフステージにおいて、学び続ける教員像を明確にするという意味でも、特に「現職研修」の各段階の内容と発達段階での研修内容や支援についても系統性のある研修計画の整備が必要である。

### <引用URL >

- 1 中央教育審議会 2006 「今後の教員養成・免許制度の在り方について（答申）」  
[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/kyoin/1268600.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kyoin/1268600.htm) (2014. 1. 15)
- 2 マネジメント研修カリキュラム等開発会議 2005 「学校組織マネジメント研修～すべての教職員のために～（モデルカリキュラム）～」  
[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/kenshu/05031101/001.pdf](http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/kenshu/05031101/001.pdf) (2014. 1. 15)
- 3 独立行政法人教員研修センター 2012 「教員研修の手引き－効果的な運営のための知識・技術－改訂版」  
<http://www.nctd.go.jp/pdf1/tebiki2013.pdf> (2014. 1. 15)

### <参考文献・URL >

- 大阪府教育委員会 2009 『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～』  
<http://www.pref.osaka.lg.jp/attach/6340/00000000/MLikusei.pdf> (2014. 1. 15)
- 淵上 克義, 佐藤 博志, 北神 正行, 熊谷慎之輔 編 2009 『スクールリーダーの原点－学校組織を活かす教師の力－』 金子書房
- 堀 公俊 2004 『ファシリテーション入門』 日経文庫  
日本ファシリテーション協会Webサイト  
<https://www.faj.or.jp/> (2014. 1. 15)