

「学校ミドルリーダー」に求められる資質・能力の育成に向けて

義務教育研修課 主任指導主事兼課長 生田 淳仁
 指導主事 福田 秀則
 高校教育研修課 主任指導主事 坂東 修司
 主任指導主事 荒木 和仁
 指導主事 奥田 健二

はじめに（研究の背景・ねらい）

学校を取り巻く環境が変化し、従来よりも複雑化・多様化している学校の課題に対応していくためには、学校組織全体の総合力を一層高めていくことが重要であることから、教員としての専門性や職務を捉え直し、学校内における教職員の役割分担や連携の在り方を見直し改善していくことが求められている。また、教員の大量退職、大量採用により、年齢や経験年数の不均衡が生じ、かつてのような先輩教員から若手教員への知識・技能の伝承がうまく図られていない現状がある¹⁾。さらに、昨今、教員の間に学校は一つの組織体であるという認識が希薄になっていることが多く、学校の小規模化を背景に、学年主任等が他の教員を指導する機能が低下するなど、学校の機能（同僚性）が十分に発揮されていない²⁾ という現状もある。このような中、教職員が協働し、学校の活性化を図るために、学校運営に積極的に参画するミドルリーダークラスの教員を育成することが喫緊の課題であると言える。

そこで本研究において、当所で実施している 10 年経験者研修や教育経営講座、授業力錬成講座などの受講者のニーズや講座評価を基に、ミドルリーダークラスの教員の育成を図るために必要な要素及び研修内容を考察する。

1 本県教員の年齢構成の現状

本県の小・中・高等学校の年齢別教員数の分布は、図 1 のようになっている。

教育内容に関する調査研究や教育制度に関する検討などを行う全国都道府県教育長協議会の調査資料³⁾ によると、小学校は 4 つのパターンが見られるとされている。

- ・ A 1 型…40 歳代にピークがあり、若年層・壮年層ほど少なくなる（北海道・鹿児島県・沖縄県）
- ・ A 2 型…50 歳代に大きなピークがあり、若年層ほど少なくなる（鳥取県・島根県・愛媛県 他 18 県）
- ・ M 1 型…50 歳代に大きなピークがあり、20 歳代にも小さなピークが見られる（静岡県・岡山県 他 13 県）
- ・ M 2 型…50 歳代と 20～30 歳代に 2 つの大きなピークがある（東京都・大阪府・京都府 他 5 県）

50 歳代と 20～30 歳代に 2 つの大きなピークがある本県は、M 2 型となる。

中学校も 4 つのパターンが見られる。

- ・ A 1 型…40 歳代にピークがあり、若年層・壮年層ほど少なくなる（北海道・鹿児島県・沖縄県 他 4 県）
- ・ A 2 型…50 歳代に大きなピークがあり、若年層ほど少なくなる（鳥取県・島根県・愛媛県 他 16 県）
- ・ M 1 型…50 歳代に大きなピークがあり、20 歳代にも小さなピークが見られる（静岡県・滋賀県 他 11 県）

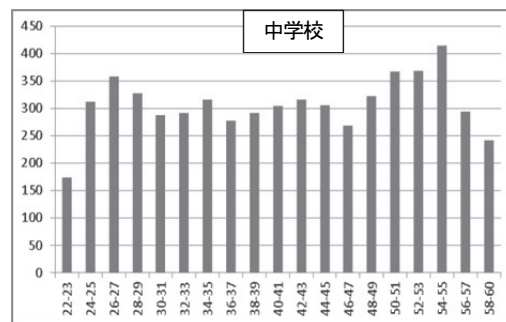
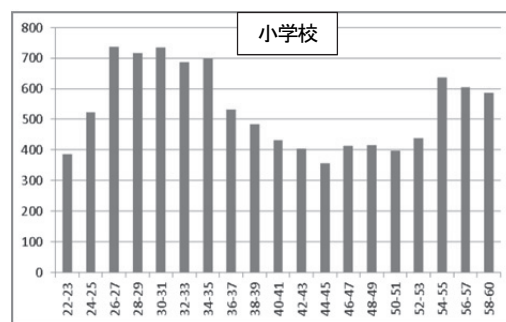


図 1 本県の小・中学校教員数 (2015)

- ・ F 1 型…50 歳代にピークがあるが、年代による目立った差はない（長野県・三重県・岡山県 他 5 県）

50 歳代にピークがあるが、年代による目立った差がない本県は、F 1 型となる。

高等学校は 3 つのパターンとなる。

- ・ A 1 型…40 歳代にピークがあり、若年層・壮年層ほど少なくなる（鳥取県・島根県・愛媛県 他 13 県）
- ・ A 2 型…50 歳代に大きなピークがあり、若年層ほど少なくなる（静岡県・滋賀県・和歌山県 他 14 県）
- ・ M 1 型…50 歳代に大きなピークがあり、20 歳代にも小さなピークがある（大阪府・岡山県 他 12 県）

50 歳代に大きなピークがあり、若年層ほど少なくなる本県は、A 2 型となる。

高等学校は、パターンによる都道府県の数に偏りはないが、小・中学校に関しては、パターンによって偏りが見られ、本県のような分布になる都道府県は比較的少ない。

グラフから分かるように、ミドルリーダークラスの教員が少ないことから今後学校数等の大きな減少がない限り、ほとんどのミドルリーダークラスの教員は学校運営に参画することが求められる。特に、小学校ではその傾向が顕著であることから、ミドルリーダークラスの教員に学校運営に必要とされる問題解決力、交渉力、企画力などを身に付けることが急務であると言える。

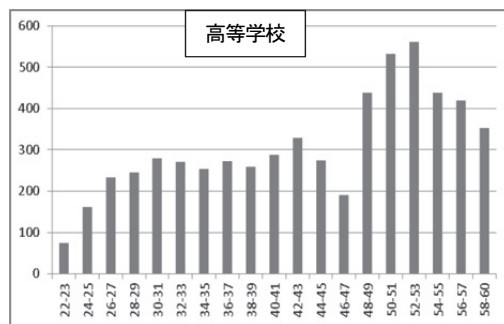


図 1 本県の高等学校教員数 (2015)

2 「学校ミドルリーダー」の育成に向けて

(1) 「学校ミドルリーダー」の定義及び求められる資質

文部科学省の「マネジメント研修カリキュラム等開発会議」(2005 年)では、学校におけるミドルリーダーの役割として、『教育者としての使命感』をベースに持ち、学校に期待される目的・目標を達成する『学校のキーパーソン』として責任感を有し、学校ビジョン構築への参画と教育活動の推進、職場の活性化、同僚教職員の指導・育成、学校外部との折衝・対応を行う機能がある」と例示している⁴⁾。また、小島弘道は、ミドルリーダーを「自らの専門性の充実・円熟、経験や専門性を生かした指導、学校づくりへ貢献する人(スクールミドル)」⁵⁾と定義している。一方、畑中大路は、ミドルリーダーを「学校組織の『ミドル』に位置しながら、組織で生じた課題に対する解決策としての新たなアイデアを創造・実現する存在」⁶⁾として捉えている。

こうした先行研究と、ミドルリーダーが一教職員としての責務とベテランとしての役割を日々果たしている現状を踏まえ、本研究では、「ミドルリーダークラスの教員で、校長と一般教職員をつなぐ役割を担い、自己の職務を通して人や組織に働きかけ、学校全体の立場からビジョンを具現化し、協働体制を作りながら、若手教員の育成や学校づくりに貢献する人」を「学校ミドルリーダー」と定義することとする。

「学校ミドルリーダー」に求められる上記の「校長と一般教職員をつなぐ役割」は、フォロワーの役割と言い換えることができる。フォロワーとは、文部科学省「学校マネジメント研修テキスト」(2014 年)では、

- ① 自分がすべきことを考え、主体的に行動できる人
- ② 他の構成員と協働して業務にあたることができる人
- ③ 組織、上司、同僚に貢献することができる人

とある⁷⁾。つまり、「学校ミドルリーダー」(フォロワー)の役割は、自己の職務を通して人や組織に働きかけ、若手教員の育成や学校づくりに貢献するため、管理職と一般教職員をつなぐ役割を担い、学校全体の立場からビジョンを具現化し、教職員をリードするとともに、協働体制を作りながら、若手教員の育成を図っていくことと言える。このフォロワーの役割を端的に示したものに、野中郁次郎が提案する「ミドル・アッ

「トップダウン・マネジメント」がある。「ミドル・アップダウン・マネジメント」とは、「トップだけでもボトムだけでもなく、全ての構成員が上下左右に働きかけて、組織全体で情報・知識を創り、それを組織全体で実現していく」⁸⁾ ことである。学校における「ミドル・アップダウン・マネジメント」は、校長が学校経営ビジョンから具体的な取組を全て考え、教職員にトップダウンで示したり、教職員一人一人が、自分の意見ややりたいことを提案して学校を動かしたりするのではなく、学校組織の長所を生かし、充実した教育活動を展開するためにキーパーソンである「学校ミドルリーダー」が校内の状況を踏まえ、教職員全員の共通理解のもと具体的な取組を行うために問題解決力、交渉力、企画力などを発揮することだと言える（図2）。

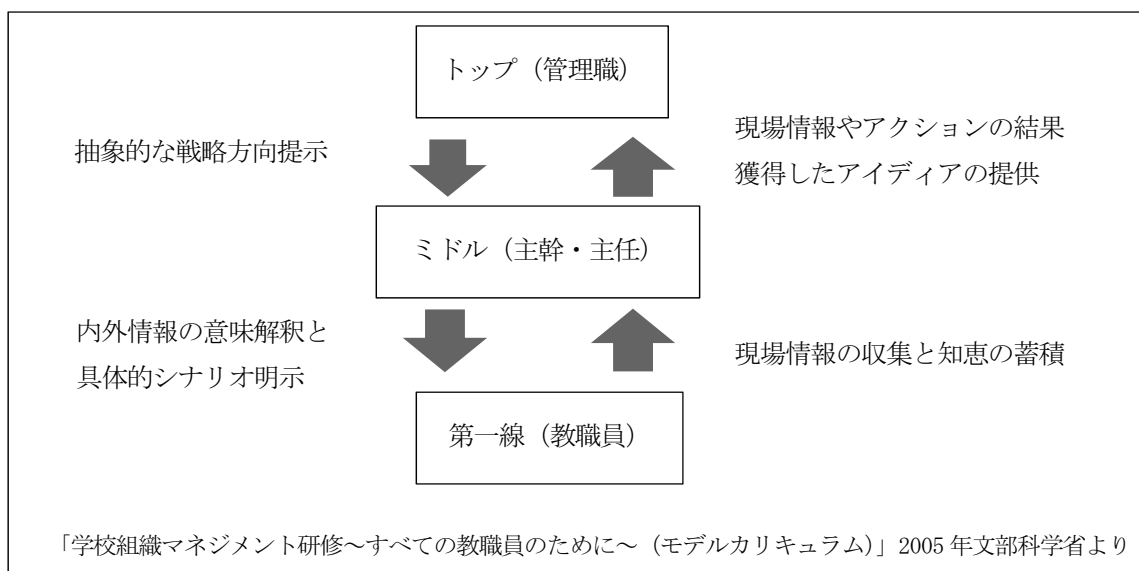


図2 ミドル・アップダウン・マネジメント

「学校ミドルリーダー」は、教育経営の中心となるビジョンを解釈し、第一線の教職員と取組方策を検討・実施するという「トップダウン」と、実施に際して、今後の学校ビジョンに反映させる必要があると感じたときは、校長に積極的に提案するという「ボトムアップ」を並行して行うことが求められる。「トップダウン」におけるビジョン解釈の際には、今まで培ってきた個人の資質を基に、学校全体を見渡すという「組織人」として成熟することが必要となる。また、「ボトムアップ」における第一線の教職員をまとめて活動する際には課題の本質が共有できるように第一線の教職員に提案をすることが必要となる。

(2) 「学校ミドルリーダー」を育成する研修の現状

中央教育審議会のチームとしての学校・教職員の在り方に関する作業部会は、中間まとめ「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」（2015年）の中で、「学校の自主性・自律性を確立するためには、それに対応した学校の運営体制と責任の明確化が必要である。このため、校長をはじめとする教職員一人一人が、その持てる能力を最大限に発揮し、組織的、一体的に教育課題に取り組める体制を作ることが必要であり、このような観点から学校運営組織を見直すことが必要である。平成10年の答申以降、地方分権等の大きな方向性の下、学校の自主性・自律性の確立を基調とした施策が進められてきており、平成19年には、副校長、主幹教諭、指導教諭という新たな職が設置されるなど、学校の組織体制は整備されてきている。」⁹⁾と述べている。

本県においては主幹教諭の配置以降、学校の組織体制の整備が進んできており、それに伴い、ミドルリーダークラスの教員を対象とした研修が多様な形態で実施されている。

ア 他都道府県の現状

本県以外でもミドルリーダークラスの教員を対象とした研修が実施されているが、研修の目的が管理職育成であったり、組織力の向上であったり、個人の資質向上であったりと様々である。研修の目的により実施方法や対象者も異なっている。

○ A県：「ミドルリーダー育成講座」

管理職候補者育成という視点から今後活躍が期待される教員を対象として、学校組織マネジメント、学校における危機管理、いじめの問題や不登校の未然防止に関する研修を行っている。

○ B県：「総合的ミドルリーダー研修講座」

同僚性を重視したOJT活性化の視点から、ミドルリーダークラスの教員が「メンターチームリーダー」（若手教員の相談役となったり、培ってきた知識や技能等を伝授したり、OJTの推進役となったり、若手とベテランをつないだりする人）としての役割を果たすための研修を行っている。

○ C県：「総合的ミドルリーダー研修講座」

現任校の教職員のリーダーとして活躍することを目的に、「教職員のライフステージや職能に対応し、若手の教職員の資質能力の向上やミドルリーダー等の育成、学校の組織力向上を目指す研修講座」として、校長からの推薦者を対象に少人数で複数回（20人程度、20～30回）研修を行い、現任校で活用できる計画書を作成する研修を行っている。

イ 本県の市町組合教育委員会の現状

一方、本県の市町組合教育委員会では、ミドルリーダークラスの教員を対象とした研修を実施しているところはあるが、教員個人の資質の向上を目的とした研修が多い現状がある。

○ A市：「教育推進講座」

対象…管理職候補者

内容…市の教育の方向性やサービスを中心とした教育法規や学校組織マネジメントについての講義

○ B市：「リーダー養成研修」

対象…ミドルリーダークラスの教員

内容…学習指導、授業づくり、生徒指導、情報機器の活用に関する研修

○ C市：「スキルアップ研修」

対象…ミドルリーダークラスの教員

内容…生徒指導、道徳教育、特別支援教育、国語科教育、学級経営、情報教育、外国語活動、図工教育、ICT教育についての研修

○ D市：「ミドルリーダー研修」

対象…ミドルリーダークラスの教員

内容…小中学校連携、学力向上、生徒指導力の向上についての研修

○ E市：「主幹教諭・中堅教員研修」

対象…主幹教諭・ミドルリーダークラスの教員

内容…先輩からの講義（演題：「校内研修の充実に向けて」「今、主幹教諭に求められているもの」）、本県の教育情勢についての講義

このようにミドルリーダークラスの教員を対象とした研修では、学級経営や授業研究など、教員個人のスキルアップに重点を置いた研修が実施されており、学校運営に積極的に参画していく「学校ミドルリーダー」の育成というねらいで企画された研修は少ないことがうかがえる。また「学校ミドルリーダー」育成の重要性を理解しているが、喫緊の課題として「若手教員の育成」に取り組んでいる市町組合教育委員会が多いことが分かった。

ウ 当所の研修

本県の10年経験者研修は、若手教員の育成や職場の活性化を担うミドルリーダー養成に係る研修内容に重点を置いて実施している。

そのうち義務教育研修課では、共通研修と、教科指導等研修、生徒指導等研修、適性に応じた得意分野づくりの研修の一部分を担っている。共通研修では、「中堅教員となった自身の立場を自覚するとともに、ミドルリーダーとなる意欲を持つ」というねらいのもと、①中堅教員に期待されること、②ミドルリーダーに求められる役割、③教員としての自覚と責任について、④本県の教育の課題とその解決に向けて、などのテーマで研修を行っている。

受講者から「10年経ったことで職場での自分の立場などをもっと意識しなければと痛感した」「若手教員と先輩教員をつなぐ立場としての自覚を持っていきたいと思った」といった感想から、10年経験者研修を一つの節目として捉え、ミドルリーダーとしての自覚が芽生えていることが分かる。また、選択研修である適性に応じた得意分野づくりの研修においては、校内リーダー養成講座として教育経営講座等を実施している(図3)。

高校教育研修課では、10年経験者研修の校外研修として、共通研修、教科指導研修、生徒指導研修、選択研修を実施している。共通研修では、これまでの自身の取組を振り返り、学校から求められる役割や学校活性化に向けた取組を考える演習を行うなど、様々な研修の中でミドルリーダーとして自分自身が果たす役割を自覚させる場面を設定している。

受講者からは「学校運営に参画していくために必要な企画立案・運営能力の向上、周りに分かりやすく伝えたり、巻き込んだりする力の習得が必要」という振り返りがあった。さらに、ミドルリーダー育成の研修として、リーガルマインド(法的素養)や教育施策などを重視し、教科指導や生徒指導などとは視点の異なる教育経営講座(図4)も行っている。

◆学力向上推進リーダー講座

—全国学力・学習状況調査を活用した校内授業研究の推進—

<講座のねらい>

- (1) 授業改善に向けた校内研修を推進するリーダーの役割の理解
- (2) 全国学力・学習状況調査を活用した授業改善の手法の習得
- (3) 授業研究会を効果的に企画・運営する視点の理解

◆魅力ある学校づくり講座(教育経営講座Ⅱ)

<講座のねらい>

- (1) 学校教育活動の活性化に向けた活躍するミドルリーダーの役割の理解
- (2) 地域の特色を生かした魅力ある学校づくりの在り方の理解
- (3) 学校組織マネジメントの手法等を用い自校の教育活動を見直す視点の理解

◆支え合う職場づくりのためのコミュニケーション講座(教育経営講座Ⅲ)

<講座のねらい>

- (1) 学校組織の活性化や問題解決に果たすミドルリーダーの役割の理解
- (2) 支え合う職場づくりに向けたコミュニケーションの在り方の理解
- (3) 学校組織の活性化に向けた効果的なコミュニケーションの手法の理解

◆教職員の危機対応能力向上講座

<講座のねらい>

- (1) 学校における危機管理の在り方の理解
- (2) 学校における事件や事故等、トラブルに対する対応の基本の習得
- (3) 自校の危機管理体制を見直す視点の理解

図3 義務教育研修課における主な「学校ミドルリーダー」に関する講座(平成27年度実施分)

◆教育活動を支える教育法規講座(教育経営講座Ⅰ)

<講座のねらい>

- (1) 教育公務員としての職務についての理解
- (2) 学校の教育活動を支える教育法規に関する基礎的な事項の理解
- (3) 学校組織の中核として活躍するミドルリーダーの役割の理解

◆教育施策を生かした学校づくり講座(教育経営講座Ⅱ)

<講座のねらい>

- (1) 本県や国の教育施策についての理解
- (2) 本県や国の教育施策を生かした教育活動についての理解
- (3) 学校組織の中核として活躍するミドルリーダーの役割の理解

◆組織で取り組む学校活性化講座(教育経営講座Ⅲ)

<講座のねらい>

- (1) 教職員の役割と責任や学校組織の在り方についての理解
- (2) 学校活性化(特色づくり)についての方策の理解
- (3) 学校組織の中核として活躍するミドルリーダーの役割の理解

図4 高校教育研修課における「学校ミドルリーダー」に関する講座(平成27年度実施分)

今年度実施した各講座の受講者の研修評価結果によると、義務教育研修課の「校内リーダー養成」に関する講座では、「ミドルリーダーとして自分のやるべきことが理解できた」「全国学力・学習状況調査の分析の手法が理解できた」など、「学校ミドルリーダー」に求められる役割や内容についての理解や「学校ミドルリーダー」として活動するための手法の理解は高評価となっている（表1）。

高校教育研修課の「学校ミドルリーダー」に関する講座でも、「法的根拠に基づいて対応することの重要性が理解できた」「ミドルリーダーとして何が求められているのかを理解できた」などの振り返りがあり、義務教育研修課の講座と同様の評価結果であった。

一方、「研修を学校で実践するための手法」については、やや評価が低くなっている。研修評価の自由記述から、個人の資質向上につながったという受講者が約7割いるものの、学んだことや身に付けたことを、所属校で実践しようとする意欲のある受講者は、約3割にとどまっていることが分かった。また「ミドルリーダーとして、学校の中核となるべく、具体的にどのように取り組んでいったらよいかをもっと学びたい」「校内研修の在り方、進め方について学びたい」「具体的にどうしたらよいかを学びたい」などの振り返りがあり、研修に求めているものが、①学校において活用できる研修資料の提示、②研修における学びを伝えるための場面設定の仕方、③研修を推進していく協働的な組織づくりといった実際に学校で研修していくために役立つものであることも分かった。

表1【義務教育研修課「学校ミドルリーダー」に関する講座の受講者による研修評価結果（平成27年度実施分）】

講座名	評価平均 (4点満点)	ミドルリーダーの 役割	ミドルリーダーとして活動するための 手法	研修を学校で実践するための手法
学力向上推進リーダー講座	3.5	3.4	3.7	3.4
魅力ある学校づくり講座 (教育経営講座Ⅱ)	3.4	3.3	3.4	3.3
支え合う職場づくりのためのコミュニケーション講座 (教育経営講座Ⅲ)	3.9	3.8	3.7	3.6
教職員の危機対応能力向上講座	3.4	-	-	3.3

3 当所の「学校ミドルリーダー」育成研修改善の方向

先に述べたように受講者の研修評価結果から、個人の学びを学校全体に広げたい、そのための具体的な手立てを身に付けたいと思っているミドルリーダークラスの教員もいることが分かった。個人の資質向上から学校全体を見通し、学校づくりを行うという意識をもつことは、「学校ミドルリーダー」としての資質を向上させていくために大切なことから、当所で実施する研修が学校全体を見通すきっかけとなるように、次の視点に沿って研修を改善していく必要があると考える。

〔 視点 〕

- ・ 個人の資質向上だけでなく、学校全体を見通し、学校運営の視点を持たせる。
- ・ 校内研修会の運営等、所属校でのOJTにつながる視点を示す。
- ・ 校内研修に生かせる研修協議の進め方の視点を示す。

研修で学んだことや身に付けたことを学校での研修に生かすためには、受講者に、学校の活性化に向けた学校運営の中核であるという意識をもたせる手立てが必要である。また、研修で学んだことを所属校の教職員、特に若手教員に伝え、育成するためには、校内研修会を運営する際の視点を研修の中で示し、ねらいを明確にした研修を行う必要があると考える。さらに、研修で主体的、協働的な協議を体験することで、協働的な組織づくりに向けて、学校での研修のイメージが具現化されると考える。

表2は、義務教育研修課における「学校ミドルリーダー」に関する講座である。校内研修会を想定して研修で行った手法をそのまま受講者が学校で実践できるように、講義で知識を習得し、講義で習得した知識を演習・協議で具体化する、という講座の展開に加え、校内研修会で活用できる資料やワークシートなどの提示が、手立てとして考えられる。

例えば、「教職員の危機対応能力向上講座」では、学校組織全体として対応することの重要性や、説明責任を果たしていくための教職員一人一人のリーガルマインド（法的素養）の重要性¹⁰⁾などを講義を通して理解する。演習では、具体的な事例を基にグループ協議を取り入れ、法規を根拠にして対応を協議する。これは、いじめ防止対策推進法や障害者差別解消法、18歳選挙権の成立など今日的課題に対応できることを目的としている。また、協議の柱の立て方や協議をファシリテートする手法を身に付けることで「学校ミドルリーダー」としての資質向上につながる。さらに、資料とワークシートを用意することで、学校で同様の研修会を実施する時に活用でき、学校での実践に生かされると考える。

表2【義務教育研修課における「学校ミドルリーダー」に関する講座】

講座名	平成27年度実施		必要と考える改善点
	ねらい	内容	
学力向上推進リーダー講座	全国学力・学習状況調査を活用し、校内研修を効果的に企画・運営するリーダーの役割を理解する	○全国学力・学習状況調査の問題分析 ・分析用シート ・授業評価シート 知識や手法の伝達が中心 ○分析結果を基に校内研修の企画・運営の手法 目標を掲げることが中心	伝達から活用促進へ ・所属校の分析結果を校内研修で活用できる資料の提示 目標から実践へ ・全国学力・学習状況調査の分析結果を共通理解するための手法を提案
魅力ある学校づくり講座（教育経営講座Ⅱ）	地域の特色を生かした魅力ある学校づくりに向け、ミドルリーダーとして自校の教育活動を見直す視点を身に付ける	○学校活性化に向けたミドルリーダーの重要性の認識 ・「学校組織マネジメント」「所属校の特徴とミッション」 知識の習得が中心	知識・理解から実践へ ・校内研修のグループ協議で活用できるワークシートの提示 ・演習・協議においてファシリテーター役を体験
教職員の危機対応能力向上講座	トラブル対応の基本や危機管理体制を見直す視点を身に付ける	○事例を通じたトラブル対応 ・不審者侵入の対応訓練 ・子どもに対する犯罪発生状況 資料による情報分析が中心	情報理解から情報活用 ・自校の安全管理の在り方を具体的に分析 ・事前データの収集等校内研修で活用できる資料作成を提案 法規に照らした判断へ ・演習において、法規を根拠にして考えるよう提案
支え合う職場づくりのためのコミュニケーション講座（教育経営講座Ⅲ）	学校組織の活性化や問題解決に果たすミドルリーダーの役割を理解する	○コミュニケーションスキルの習得 ・ミドルリーダーの役割 ・「共感と協働」 ・支え合う職場づくりに向けた自校の課題 スキルの理解と習得	習得から活用へ ・校内研修のグループ協議で活用できるワークシートの提示 ・「支え合う職場づくり」に向けた演習・協議のコーディネーター役を体験

表3は、高校教育研修課における「学校ミドルリーダー」に関する講座である。

複数教科の教員でグループになって協議を行う、教科横断的に生徒の学力を高めるためのカリキュラム・マネジメントに関する研修を通して、協働的に問題解決を行う手法を身に付ける。また、学校における校内研修会を想定した演習を行い、受講者が勤務校で実践できるようにする。これにより、受講者は自身の教科だけでなく他教科の

教員も含めた研修を行うことができ、あわせて研修のコーディネーターやファシリテーターを行うことで、「学校ミドルリーダー」としての資質・能力を高めることも可能となると考える。

表3【高校教育研修課における「学校ミドルリーダー」に関する講座】

講座名	平成27年度実施		必要と考える変更点
	ねらい	内容	
授業力錬成講座	国語科、地理歴史科・公民科、数学科、理科、英語科について教科ごとにテーマを設定し授業力向上を目指す	○教科ごとのテーマ ・主体的な言語活動 ・探究活動 ・思考力・表現力の育成 ・評価の規準 など 自身の授業力向上が中心	各教科から全体のマネジメントへ ・教科横断的な視点を理解する ・カリキュラム・マネジメントの視点 ・演習・協議のコーディネーター役やファシリテーター役を体験
10年経験者研修	指導力の向上や自身の課題に応じた研修を受講することで視野を広げ得意分野を伸ばす	○教員としての資質向上 ○ミドルリーダーの役割理解 ・10年の振り返りと課題の設定 ・研修課題の評価とライフプランの作成 自身の課題解決が中心	個人から全体へ ・校内研修への還元を意識した研修のまとめ ・若手教職員に伝承するための手立てを提案

おわりに

2(2)ウにもあるように、「学校ミドルリーダー」の育成研修では、受講者個人の資質向上に焦点をおいて取り組んできた。今後は、受講者の研修評価結果等も反映し、当所の研修の中で「手法」や「方策」を示し、研修の学びが学校での研修に一層生かされるようにしていきたい。受講者が研修での学びを学校で実践していくために、すぐに活用できる「手法」を伝えることも大切であるが、研修で学んだ「手法」を使う理由や効果といったねらいをしっかりと把握した上で、学んだ「手法」を学校で実践すれば、個人の学びを学校全体の取組とすることができる。このように、「学校ミドルリーダー」の活躍により、所属校の全ての教職員が持っている力を発揮できる協働的な組織となるような「方策」を提案し、学校の活性化に資する研修としていくことが大切であると考え。

また、「学校ミドルリーダー」の中から学校管理職へキャリアを進める者も出てくることから、「学校ミドルリーダー」育成研修の内容と管理職研修¹¹⁾の内容とのつながりを考え、研修の内容を検討していくことも必要であると考え。

注)

- 1) 文部科学省教員養成部会「これからの学校教育を担う教員の資質向上について」, 2015, p. 3
- 2) 中央教育審議会「今後の教員養成・免許制度の在り方について(答申)」, 2006
- 3) 全国都道府県教育長会「平成26年度研究報告No.3」, 2015, pp. 78-82
- 4) マネジメント研修カリキュラム等開発会議 発行文部科学省「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)」, 2005, p. 0-1-13, 0-1-16
- 5) 小島弘道・熊谷慎之輔・末松裕基『学校づくりとスクールミドル』, 学文社, 2012, pp. 11-12
- 6) 畑中大路「教師がミドルリーダーになる契機—概念整理を踏まえた試論的考察—九州大学 教育経営学 研修紀要16」, 2013, p. 36
- 7) 文部科学省「採用10年目までに学んでおきたい「学校マネジメント研修」テキスト」, 2013, unit5-10
- 8) 野中郁次郎『知識創造の経営 日本企業のエピステモロジー』, 日本経済新聞社, 1995, p. 124
- 9) 中央教育審議会「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について(中間まとめ)」, 2015
- 10) 坂田仰『スクール・リーガルマインド 法規に基づく学校運営と説明責任』, 学事出版, 2006, p. 5
- 11) 平成16年度から兵庫県教育委員会と兵庫教育大学は、共同して新任学校経営専門職(教頭など単位学校のリーダー)を対象にして「学校管理職・教育行政職特別研修(ニューリーダー特別研修)」を行っている。研修項目は①学校の教育・学習活動の改善能力(「教育的リーダーシップ」)、②学校のビジョン・目標の創造と共有化の能力、③合理的組織運営能力、④保護者・地域社会との連携構築能力である。