

「学校ミドルリーダー」に求められる資質・能力の育成に向けた研修 の在り方について

高校教育研修課	主任指導主事兼班長	藤原 生也
	主任指導主事	坂東 修司
	指導主事	松岡 克晋
義務教育研修課	主任指導主事兼課長	生田 淳仁
	主任指導主事	岩浅 克友希
	指導主事	村上 悦子

はじめに

複雑化・多様化している学校の課題に対応するため、学校の組織力の向上が求められている。また、教員の大量退職・大量採用による年齢や経験年数の不均衡から、先輩教員から若手教員への知識・技術の伝承が円滑に行われていない現状がある¹⁾。そのため、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中堅教員の育成が喫緊の課題である。

平成 28 年 11 月、「10 年経験者研修」の実施時期の弾力化や「中堅教諭等資質向上研修」への名称変更などを盛り込んだ教育公務員特例法等の一部を改正する法律が成立した。この改正により、本研修のねらいが「個々の資質・能力の向上」から「教育活動その他の学校運営の円滑かつ効果的な実施において中核的な役割を果たすことが期待される中堅教諭等としての職務を遂行する上で必要とされる資質の向上」へと改められ²⁾、中堅教員の役割が明確化された。また、平成 28 年 12 月、次期学習指導要領実施に向けて、中央教育審議会が、「幼稚園、小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校の学習指導要領等の改善及び必要な方策等について（答申）」を取りまとめた。その中では次期学習指導要領等の実施に必要な諸条件として、校内の研修体制の一層の充実と学校組織全体としての指導力向上を図ることの重要性に言及しており³⁾、中堅教員が学校運営に参画し、中核的な役割を果たすことが今後一層期待されることになる。

このような国の動向も踏まえ、本年度の研究では、昨年度から取り組んできた「学校ミドルリーダー」に求められる資質・能力の育成に係る研究のまとめとして、学校ミドルリーダーを育成するための研修の在り方について考察する。

1 研究の概要

昨年度の研究では、先行研究や各種文献を基に、「学校ミドルリーダー」を「中堅教員で、管理職とその他の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」⁴⁾と定義した。

その上で、各種文献と本県内の市町組合教育委員会や他都道府県への聞き取り調査を基に、学校ミドルリーダーとして活躍する教員の育成を図るために必要な要素等について考察し、当教育研修所で実施する研修講座で得た学びを校内研修に一層生かすことができるように、改善の視点を提案した。

本年度の研究については、学校ミドルリーダー育成に必要な研修内容について更に具体的に提案することをねらいとし、以下の調査と考察を行った。

- ・平成27年度の研究での提案を基に改善した研修講座の成果調査
- ・小・中・高等学校及び県立特別支援学校の新任校長へのアンケート調査
- ・本県における学校管理職・教育行政職特別研修（ニューリーダー研修）との比較

2 平成27年度の研究での提案を基に改善した研修講座の成果と課題

昨年度の研究では、個人の資質を高める過程で、学校全体を見通し学校づくりに参画するという意識を持つことが、学校ミドルリーダーとしての資質・能力を向上させていくために大切であると考え、当教育研修所が中堅教員を対象に実施している研修講座での学び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内容を改善し実施した。

①個人の資質向上に加えて、学校全体を見通し、学校運営の視点を持たせる。

②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。

③校内研修に生かせるような、主体的・協働的な協議を取り入れる。

具体的には、「校内研修会で活用できる資料を提示する」「校内研修会のグループ協議で活用できるワークシートを提示する」「演習・協議のコーディネーター役を体験する」「演習・協議においてファシリテーター役を体験する」など「手法」や「方策」を示し、研修の学びが学校での実践に生かされるようにした。

このように研修内容の工夫をしたことにより、受講後のアンケートに、約3割の受講者が表1のような組織の視点や学校ミドルリーダーとしての自覚や実践への高まり等を記述し、概ね改善の成果を確認することができた。

表1 受講後のアンケート記述

- | |
|--|
| <p>①「個人の資質向上に加えて、学校全体を見通し、学校運営の視点を持たせる」に関して</p> <ul style="list-style-type: none">・ミドルリーダーとして学校の研究を進めていく上で大切な視点を持つことができた。・2学期以降、授業改善を組織的にを行い、学力向上に努めていきたい。・この研修で学んだことを学校にどのように還元していくのかを考えていきたい。・自分にできること、学校組織としてできることは何か、これからの課題として今後も学んでいきたい。 <p>②「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」に関して</p> <ul style="list-style-type: none">・「企画する」「推進する」という立場で物事を捉えられたことが、大変有意義だった。・研修企画についてポイントが理解できた。また、研修方法について新しいアイデアを得られた。・グループワークのポイントを知ることが出来た。 <p>③「校内研修に生かせるような、主体的・協働的な協議を取り入れる」に関して</p> <ul style="list-style-type: none">・今回使用した「分析用シート」を参考に、本校でも実際にグループで全国学力・学習状況調査の分析を行い、実態を把握し、日々の授業実践へと結び付けていきたい。・午後の演習・協議は、(校内の)カリキュラム委員会や学習指導委員会等の仮想空間になっており、刺激を受けた。・話合いの手法(アイスブレイク、ワールドカフェ、リフレクションなど)やコーディネーター、ファシリテーターについてもっと知りたい。 |
|--|

3 小・中・高等学校及び県立特別支援学校の新任校長へのアンケート調査結果

本年度、学校ミドルリーダーに求められる資質・能力を高める研修の在り方や、研修内容、研修方法等について考察することをねらいとして、「学校ミドルリーダーに求められる資質・能力等についてのアンケート調査」(以下、『アンケート調査』と表記)を実施した。

(1) 調査の概要

平成28年度学校経営(小・中学校新任校長)研修講座の参加者(199名)と、平成28年度県立学校新任校長学校経営研修講座の参加者(43名)を対象に、小学校・中学校は5月、高等学校は4月に、アンケート調査を実施し

表2 主な調査内容

- | |
|--------------------------|
| ア 学校ミドルリーダーに必要と思われる資質・能力 |
| イ 学校ミドルリーダーに必要と思われる研修内容 |
| ウ 学校ミドルリーダーに期待する役割 |

た。主な調査の内容は表2のとおりである。なお、調査結果においては、高等学校長の回答と県立特別支援学校長の回答を合わせ「高等学校」として集計している。

(2) 調査結果

ア 学校ミドルリーダーに必要と思われる資質・能力

学校ミドルリーダーにとって必要と思われる資質・能力として、下記の10項目⁵⁾について、それぞれ「とても必要」「必要」「少しは必要」「あまり必要でない」の4段階で回答を求めた。

- ①学校のビジョンを構築する力 ②創造力 ③的確な判断力 ④学校外部との折衝力
⑤教職員をまとめる力（求心力） ⑥教職員を指導する力
⑦教育活動を推進する力（校務の推進に向けた企画など）
⑧職場の活性化のためのコミュニケーション力 ⑨教科指導力 ⑩生徒指導力

結果は、小学校が図1、中学校が図2、高等学校が図3のようになった。それぞれ「とても必要」と回答した人数が多い項目から順に示している。

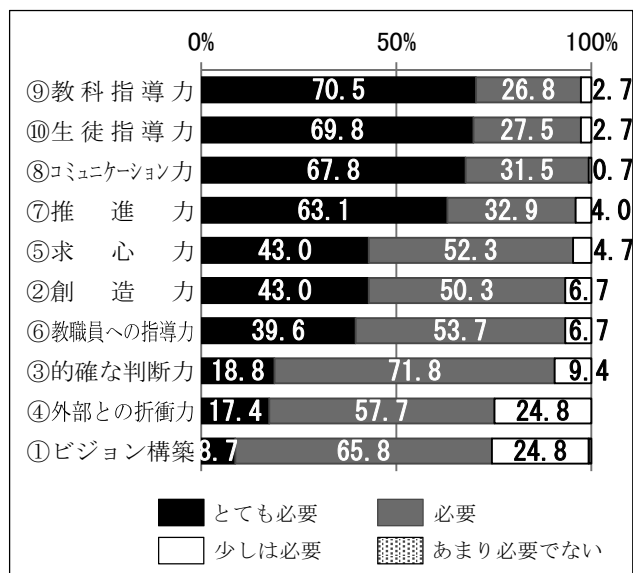


図1 必要と思われる資質・能力（小学校）

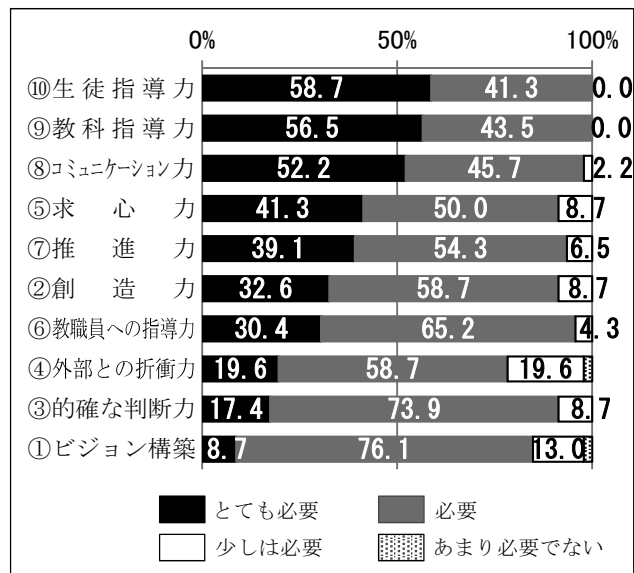


図2 必要と思われる資質・能力（中学校）

小学校では、「⑨教科指導力」「⑩生徒指導力」「⑧職場の活性化のためのコミュニケーション力」「⑦教育活動を推進する力」の順に、「とても必要」と回答した校長が多かった。

中学校では、「⑩生徒指導力」「⑨教科指導力」「⑧職場の活性化のためのコミュニケーション力」「⑤教職員をまとめる力」の順に、「とても必要」と回答した校長が多く、小学校とほぼ同じ傾向が見られた。

高等学校では、小学校・中学校で上位であった「⑨教科指導力」や「⑩生徒指導力」についても約半数が「とても必要」との回答であったが、「⑦教育活動を推進する力」「⑧職場の活性化のためのコミュニケーション力」「②創造力」「⑤教職員をまとめる力」の順に、「とても必要」と回答した校長が多かった。

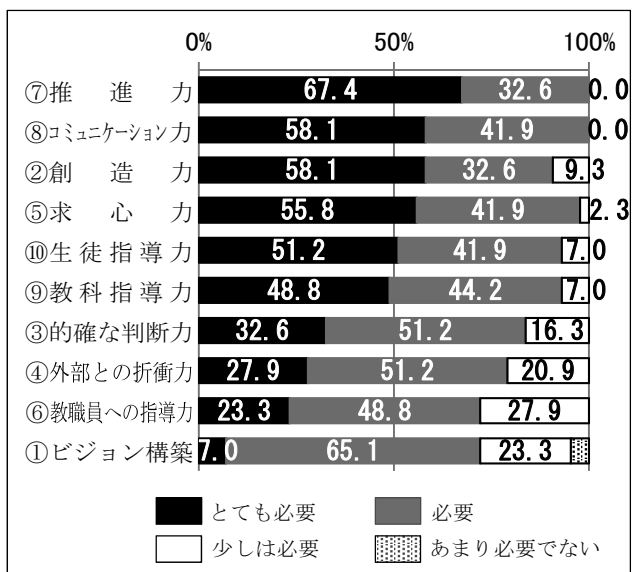


図3 必要と思われる資質・能力（高等学校）

このように、小学校・中学校と高等学校とでは若干の違いはあるものの、すべての校種において生徒を指導する力（教科指導力・生徒指導力）が学校ミドルリーダーに備わるべき資質・能力のベースであり、加えて「教育活動を推進する力」「教職員をまとめる力」「コミュニケーション力」が求められていることが分かった。また同時に、全ての校種において「学校のビジョンを構築する力」「学校外部との折衝力」「的確な判断力」の必要度が低いことから、学校ミドルリーダーと管理職との役割分担が明確に示されたと言える。

イ 学校ミドルリーダーに必要と思われる研修内容

学校ミドルリーダーに必要と思われる研修内容として挙げた下記の9項目について、それぞれ「とても必要」「必要」「少しは必要」「あまり必要でない」の4段階で回答を求めた。

- | | |
|-----------------------|---------------------------|
| ①学校危機管理に関する研修 | ②学校組織マネジメントに関する研修 |
| ③教育法規に関する研修 | ④学校の特色づくりや魅力ある学校づくりに関する研修 |
| ⑤今日的課題への対応に関する研修 | ⑥教員研修の企画・立案に関する研修 |
| ⑦若手教員育成に向けた研修 | ⑧コミュニケーション能力向上に関する研修 |
| ⑨学校外部の関係機関との連携についての研修 | |

結果は、小学校が図4、中学校が図5、高等学校が図6のようになった。

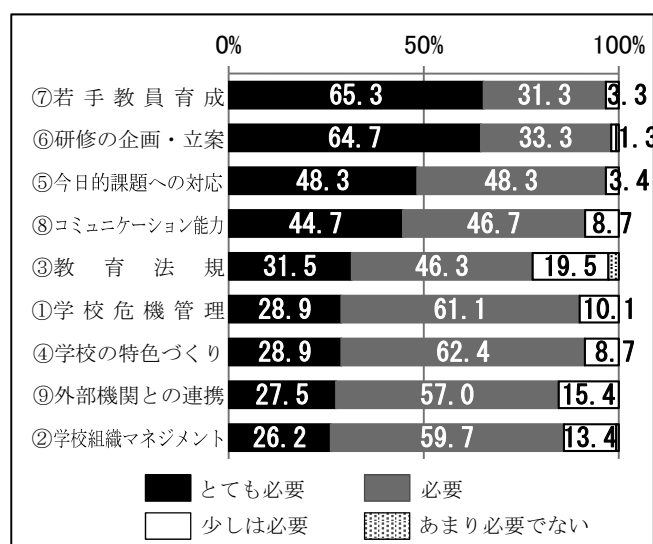


図4 必要と思われる研修内容（小学校）

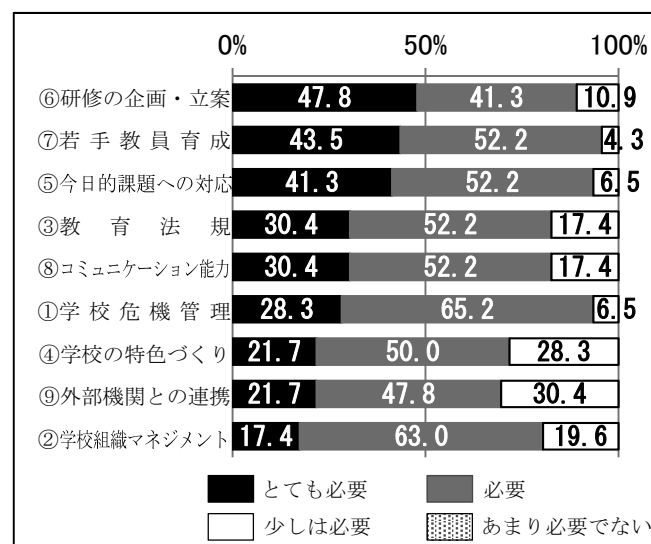


図5 必要と思われる研修内容（中学校）

小学校では「⑦若手教員育成」「⑥研修の企画・立案」「⑤今日的課題への対応」「⑧コミュニケーション能力」「③教育法規」の順に、「とても必要」と回答した校長が多く、中学校では、順位は若干異なるものの、上位5項目は小学校と同じであった。

これに対し、高等学校では「④学校の特色づくり」「①学校危機管理」「⑤今日的課題への対応」「②学校組織マネジメント」「⑦若手教員育成」「⑧コミュニケーション能力」の順に、「とても必要」と回答した校長が多く、小学校・中学校とは大きく異なっていた。

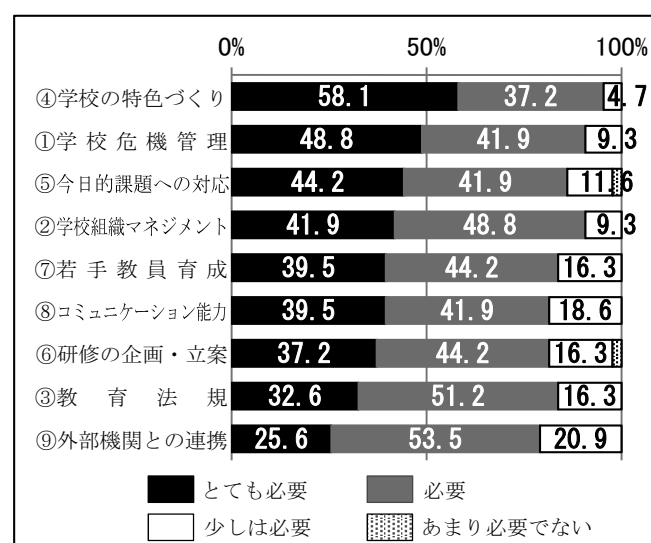


図6 必要と思われる研修内容（高等学校）

「若手教員育成」「今日的課題への対応」「コミュニケーション能力」については、「とても必要」と答えた割合から、全ての校種での必要性が示されたが、小学校・中学校と高等学校とでは抱えている課題が異なることから、必要とする研修内容にも差が現れたと考えられる。

また、上記9項目以外に、学校ミドルリーダーにとって必要と思われる研修内容について自由記述で回答を求めたところ、小学校では「特別支援教育」「保護者対応」「ミドルリーダーの役割」など、中学校では「管理職に向けての研修」、高等学校では、「学校の組織づくり」などが挙げられた。一方、全ての校種に共通して「アクティブ・ラーニング」が挙げられており、喫緊の教育課題に対応するための個人の資質・能力を高める研修の必要性も示された。

ウ 学校ミドルリーダーに期待する役割

学校ミドルリーダーに期待する役割として、図7の9項目について該当するものを複数回答で求め、その他は自由記述で回答を求めた。

学校ミドルリーダーに期待する役割としては、どの校種も「⑤若手教員の人材育成」「③他の分掌との連携」「⑦若手教員等の相談役」が挙げられている。一方、「⑧教職員の資質向上に向けた校内研修会の計画」は、高等学校から中学校、小学校の順に期待する割合が高くなるなど、校種による違いも見られた。

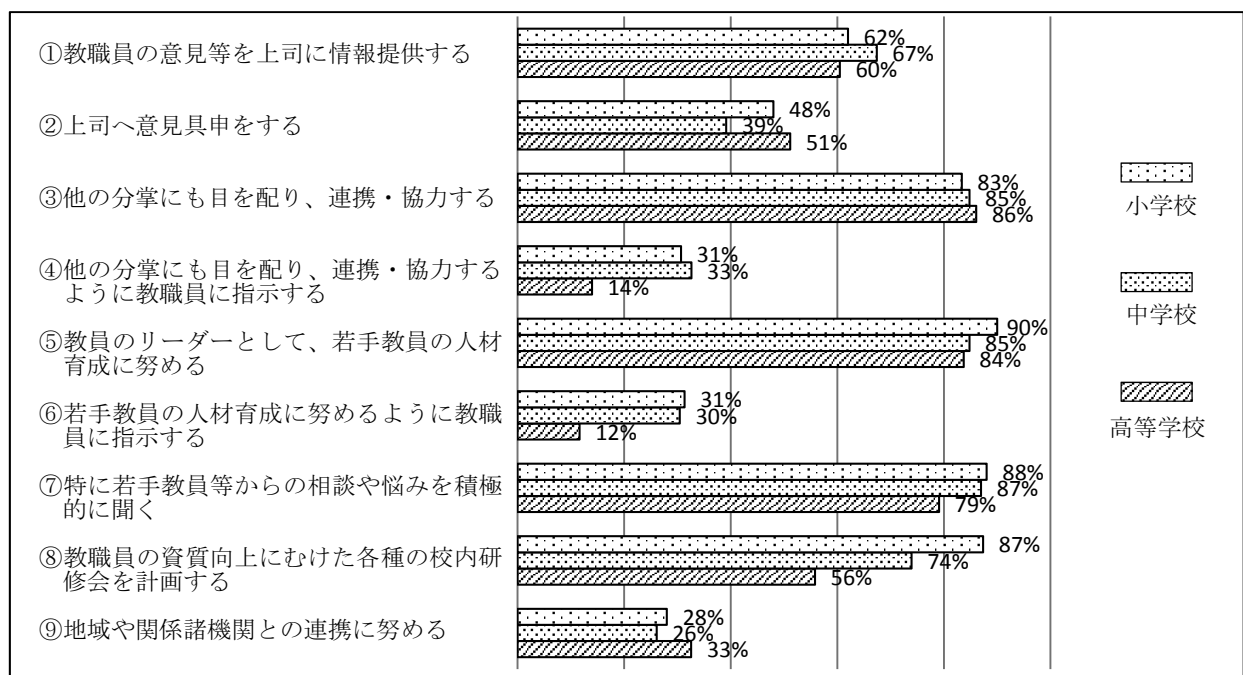


図7 学校ミドルリーダーに期待する役割

4 本県における学校管理職・教育行政職特別研修（ニューリーダー研修）との比較

平成28年3月に国立教育政策研究所が公表した「副校長・教頭の職務状況に関する調査研究報告書」によると、副校長・教頭に必要とされる資質・能力として「危機管理能力」「校長の考えを職員に伝える力」「校長に必要な情報を伝える力」などが挙げられており⁶⁾、学校ミドルリーダーに必要と思われる資質・能力との相異は明確である。

本県においては平成16年度から「学校管理職・教育行政職特別研修」（以下、「ニューリーダー研修」と表記）を実施しており、管理職に必要とされる資質・能力の育成を図っている。ここでは、管理職に必要とされる資質・能力の観点から、学校ミドルリーダー育成に必要とされる研修内容について考察する。

ニューリーダー研修は、これからの兵庫の学校経営と教育行政を担う者に対し、教育行政・学校経営の基礎を学ばせるとともに、教育行財政の地方分権化と自立的学校経営の下で教育行政・学校経営の改善を実践

することのできる力量（知識とスキル）を身に付けさせることを目的として、兵庫県教育委員会と兵庫教育大学が共同で実施している研修である。本研修は、管理職研修の課題とも言える新しい教育行政・学校経営の在り方についての理解を深めるとともに、その基礎的な知識を身に付け、新しい状況に対応することができる実践力を養っていくために必要な管理職研修のカリキュラムモデルとして、全国的にも注目を浴びている。

そこで、当教育研修所で実施している専門研修、校内リーダー養成研修、10年経験者研修の内容と、ニューリーダー研修の内容の関係性について、アンケート調査の『イ 学校ミドルリーダーに必要と思われる研修内容』の項目①～⑨を基に整理した。また、参考として「教職員等中央研修（中堅教員研修）」の研修内容を同様に整理して示した（表3）。

太枠で囲んだ項目は、アンケート調査の『イ 学校ミドルリーダーに必要と思われる研修内容』の上位4項目である。表3から、小学校・中学校、高等学校ともに、各校種の上位4項目については、現在当教育研修所が実施している研修講座の中で扱っていることが分かる。

ニューリーダー研修で扱う研修内容は、本県教育委員会が管理職に求めている資質・能力と言え、当教育研修所が実施している学校ミドルリーダー育成を目的とした研修内容とニューリーダー研修で扱う研修内容を比較すると、共通する項目が多いが、扱う量や内容が大きく異なっている項目がある。

例えば、学校ミドルリーダーに求められる資質・能力として必要度が非常に高かった「⑥教員研修の企画・立案」「⑦若手教員育成」「⑧コミュニケーション能力」の項目については、ニューリーダー研修ではほとんど扱われていないことから、当教育研修所での研修内容の一層の充実が求められる。実施に当たっては、小学校・中学校と高等学校とでは求められる研修内容は少しずつ異なっていることを踏まえ、各項目をどの講座に取り入れていくかをしっかりと吟味することが必要である。

次に、「⑨外部機関との連携」は、管理職には当然必要な研修項目であるが、当教育研修所ではほとんど扱っていない。アンケート調査によると、この項目は学校ミドルリーダーにとっては他の研修項目に比べて必要度の順位は高くないものの、小学校・中学校、高等学校ともに「とても必要」と「必要」を合わせると約70%以上であり、中堅教員の時期から少しずつ身に付けておく必要があると考える。

参考として示した教職員等中央研修（中堅教員研修）は、「学校の適切な運営、特色ある教育活動の推進のための高度で専門的な知識等を習得させ、各地域の中核として教育に取り組む管理職を育成する」ことを目的としており、内容は本県のニューリーダー研修の内容と概ね一致していることが分かる。一方、その受講対象は、「小学校・中学校・義務教育学校・高等学校・中等教育学校及び特別支援学校の主幹教諭・指導教諭・教諭等で、今後、学校経営、教育実践において、各地域の中核として活躍が期待される者のうち、教職経験が概ね10年前後以上の者」という条件に加えて、「近年の教員の大量退職、大量採用の影響による教員の経験年数の不均衡が課題となる中、早期にミドルリーダーを育成することが求められていることから、30代の若手教員が受講者全体の25%を上回ることを目標としている」とあり、本研究の対象である学校ミドルリーダー層と一致している。同時に、その研修内容は、当教育研修所が実施する学校ミドルリーダー育成を目的とした研修内容との共通点も多い。このことから、管理職が備えるべき資質能力は学校ミドルリーダー育成のための研修の中で身に付けることが期待されていることが分かる。

5 学校ミドルリーダー育成のための研修内容

(1) 新任校長へのアンケート調査結果より

アンケート調査結果から、小学校・中学校と高等学校では若干の違いはあるものの、すべての校種において教科指導力や生徒指導力、アクティブ・ラーニングや特別支援教育など今日的課題への対応力、すなわち個人の資質・能力を高めるための研修と、それを土台として教育活動の推進や若手教員育成に取り組むために必要となるコミュニケーション能力などを高める研修、すなわち学校ミドルリーダーとしての役

表3 当教育研修所が実施している学校ミドルリーダー育成に係る研修講座とニューリーダー研修の関係性
(平成28年度実施分)

	● 10年経験者研修として開講する講座 ◎ 10年経験者研修として選択できる「校内リーダー養成研修（一般研修）」 ○ 10年経験者研修として選択できる「専門研修（一般研修）」 ◇ 一般研修として開講する「校内リーダー養成研修」		学校管理職・教育行政職 特別研修 (ニューリーダー研修)	【参考】 教職員等中央研修 (中堅教員研修)
	小・中学校教員対象	高等学校教員対象		
① 学校危機管理	● 共通研修 ・ 10年間の振り返りと今後の見通し（教育課題へのアプローチ） ◎ 教育経営講座Ⅲ ・ 学校における危機管理 ・ 教職員の危機対応能力の向上 ・ 安全・安心な学校づくり	● 生徒指導研修 ・ 生徒指導の危機管理と体制づくり ・ 問題行動への対応と法規 ◇ 教育経営講座Ⅰ ・ 教育法規と危機管理 ・ 教育活動を支える教育法規Ⅱ	・ 危機管理能力を高めるには ・ 学校経営と危機管理の実践（事例研究）①②	・ 教育法規Ⅰ（法規と学校運営） ・ 教育法規Ⅱ（学校をめぐる諸問題とその法的対応） ・ リスクマネジメント（危機の未然防止方策） ・ 安全管理
② 学校組織マネジメント	◎ 教育経営講座Ⅱ ・ 魅力ある学校づくり ・ 学校教育活動の活性化	● 授業力錬成講座 ・ カリキュラム・マネジメント ● 選択研修 ・ 新たな教育課題（中堅層教員のための学校組織マネジメント事始め） ◇ 教育経営講座Ⅱ ・ 学校組織の在り方と学校の活性化の方策	・ 学校組織マネジメントとは何か①② ・ 学校環境の分析 ・ 学校経営ビジョンの構築①②	・ カリキュラム・マネジメント ・ 教職員のメンタルヘルスマネジメント ・ ミドルリーダーの役割 ・ マネジメントの実現に向けて ・ リーダーシップとマネジメント
③ 教育法規	◎ 教育経営講座Ⅰ ・ 教育活動と教育法規	● 共通研修 ・ 教育公務員の職務について ◇ 教育経営講座Ⅰ ・ 教育法規の基礎 ・ 教育活動を支える教育法規Ⅰ	・ 労務管理関係法規実践演習①②	・ 教育法規Ⅰ（法規と学校運営） ・ 教育法規Ⅱ（学校をめぐる諸問題とその法的対応） ・ スクールコンプライアンス
④ 学校の特長・S・ハ・U・B・U・S	◎ 教育経営講座Ⅰ ・ 第2期「ひょうご教育創造プラン」 ・ 教育施策を生かした学校づくり	● 共通研修 ・ 高等学校教育の現状と課題 ・ 10年経験者の役割と求められる資質 ◇ 教育経営講座Ⅱ ・ 学校活性化のための方策（特色づくり）	・ 教育改革と学校指導者に求められる力量 ・ 学校評価システムの活用 ・ カリキュラム開発と地域との連携協働の考え方 ・ カリキュラム開発と地域との連携協働の事例発表 ・ カリキュラム開発と地域との連携協働の実践に向けた取組	・ 学校と地域を再生する
⑤ キャリア教育・ICT・特別支援への対応（等）	◎ 教育経営講座Ⅰ ・ 第2期「ひょうご教育創造プラン」 ・ キャリア教育年間指導計画の作成 ◎ ミドルリーダーのための校内ICT活用推進講座 ・ ICTを積極的に活用する学校づくり ◎ ミドルリーダーのための学級経営講座 ・ 児童生徒自らがいじめについて学び、取り組んでいく学級づくり ○ 道徳教育講座 ・ 道徳の教科化に向けた課題 ○ 人権教育講座A・B ・ 個別的な人権課題 ○ 特別支援教育の視点を生かした生徒指導講座 ・ 通常学級における特別支援教育の視点を生かした指導・支援・集団づくり ・ 通常学級に在籍する特別な教育的支援を要する児童生徒への指導・支援 ○ 「命の大切さ」を実感させる教育講座 ・ 「命の大切さ」を実感させる教育プログラム	◇ ミドルリーダーのための学級経営講座 ・ 児童生徒自らがいじめについて学び、取り組んでいく学級づくり ○ 人権教育講座A・B ・ 個別的な人権課題 ○ 特別支援教育の視点を生かした生徒指導講座 ・ 発達障害の可能性のある生徒への対応 ○ キャリア教育講座 ・ 高校生キャリアノートの活用 ○ 「命の大切さ」を実感させる教育講座 ・ 「命の大切さ」を実感させる教育プログラム ● 生徒指導研修 ・ 学校現場とスクールカウンセリング ・ 発達障害の理解と教育 ● 選択研修 ・ カウンセリング ・ 情報教育 ・ 人権教育 ・ キャリア教育 ・ 環境教育 ・ 環境・防災教育 ・ 新たな教育課題	・ 教育改革と学校経営課題の明確化 ・ 学校業務の改善 ・ 体罰・いじめ問題と対応マニュアルの活用について ・ いじめ問題と対応マニュアルの活用	・ 新しい時代の教育 ・ アクティブ・ラーニングの推進 ・ 道徳教育の充実 ・ キャリア教育 ・ 特別支援教育 ・ 生徒指導 ・ グローバル時代の教育の推進 ・ ESD持続可能な開発のための教育
⑥ 立企研	◎ 学力向上推進リーダー講座 ・ 確かな学力を育む校内授業研究の在り方 ・ 校内授業研究の組織的な推進と充実	◇ 教育経営講座Ⅰ ・ 教職員の服務規律研修を企画する		・ 研修の計画・運営・評価
⑦ 若手教員育成	◎ ミドルリーダーのための活力ある職場づくり講座 ・ 活力ある職場に向けた組織マネジメント ● 共通研修 ・ 10年間の振り返りと今後の見通し（教育課題へのアプローチ）	● 共通研修 ・ 研修課題の評価とライフプランの作成	・ 教職員の職能開発の実践 ・ 教職員の評価・育成システムの理解 ・ 教職員の評価・育成演習「評価・育成表」の作成と面談のロールプレイ	
⑧ コミュニケーション能力	◎ ミドルリーダーのための活力ある職場づくり講座 ・ 活力ある職場づくりのための効果的なコミュニケーションの在り方			・ コミュニケーション力 ・ コーチング
⑨ 外部機関との連携	○ 児童生徒の心の危機対応講座Ⅰ・Ⅱ ・ 関係機関との連携		・ カリキュラム開発と地域との連携協働の考え方 ・ カリキュラム開発と地域との連携協働の事例発表 ・ カリキュラム開発と地域との連携協働の実践に向けた取組	
⑩ その他		● 共通研修 ・ 教員生活の振り返りと研修の取組 ● 選択研修 ・ 社会体験・福祉体験・自然体験教育		・ 地方教育行財政制度 ・ 教育と芸術

割を担う力を高めるための研修が求められていることが分かった。

アンケート調査では、学校ミドルリーダーに求められる資質・能力等に加えて「管理職を目指した時期ときっかけ」についても質問した。その結果は図8、図9のようになった。

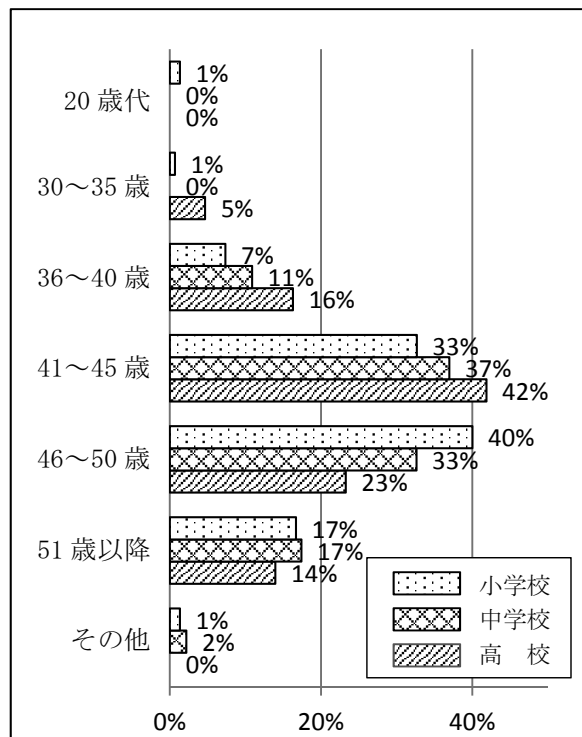


図8 管理職を目指した時期

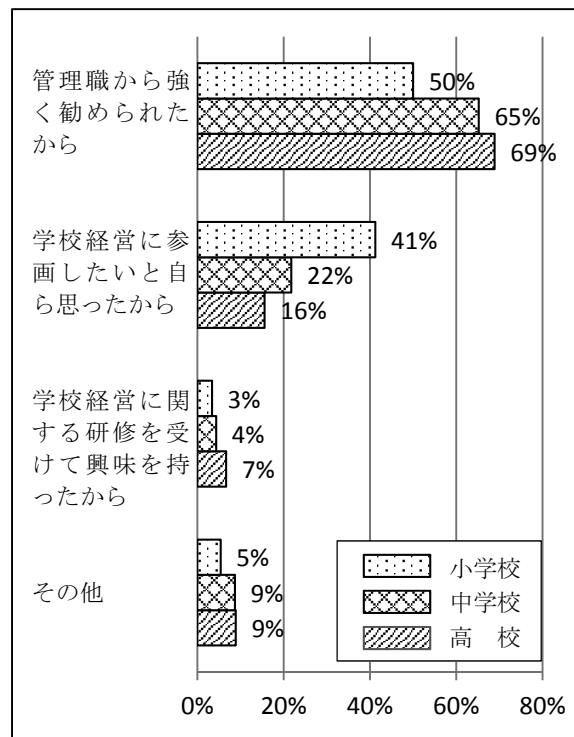


図9 管理職を目指したきっかけ

管理職を目指した時期は高等学校で最も早く、以下、中学校、小学校の順となっており、アンケート調査に回答した校長の約半数が36～45歳、いわゆる中堅教員の時期から管理職を目指していたことが分かった。また、きっかけについては、「管理職から強く勧められたから」という理由が最も多く、その割合は高等学校で最も高く、以下、中学校、小学校の順となっている。さらに、「学校経営に参画したいと自ら思ったから」という理由については、小学校が高く、以下、中学校、高等学校の順となっている。図8、図9から、高等学校では比較的早い時期に管理職から勧められているという傾向が見て取れ、小学校ではある程度経験を積んだ教員が学校経営への参画を自ら志し、管理職を目指したという傾向が見て取れる。一方、少数ではあるが、「学校経営に関する研修を受けて興味を持ったから」という教員や、「その他」として「教員として全ての仕事をやってみたかった」と記述した教員など、学校経営に強い関心を示す教員の存在も明らかになった。

当教育研修所で実施する学校ミドルリーダー育成に係る研修は、管理職の育成を目的としてはいないが、ニューリーダー研修、教職員等中央研修（中堅教員研修）の内容との比較や、管理職を目指した時期ときっかけについての考察から、学校ミドルリーダー育成に係る研修を通して管理職を目指す中堅教員や学校経営に参画することに関心を示す教員をサポートすることも、当教育研修所の役割であることを確認することができた。

(2) 近畿地区教育研究（修）所連盟学校経営部会の研究協議より

「学校におけるミドルリーダーに求められる資質・能力の育成に向けた取組」を研究テーマとした平成28年度近畿地区教育研究（修）所連盟学校経営部会⁷⁾における研究協議及び情報交換に当教育研修所の指導主事が参加した。研究協議には近畿地区の教員研修を実施している18の公的機関から30名の指導主事等が参加し、「生徒指導力」「授業力」「マネジメント力」「連携・協働力」の4分野（4グループ）に分か

れて学校におけるミドルリーダーに求められる資質・能力について検討した。各分野において必要な資質・能力が数多く挙げられた中で、4分野に共通して「校内研修」「企画・運営」「組織」「若手教員」「育成」「コミュニケーション能力」に関する内容が検討されており、ミドルリーダーに求める資質・能力や必要な研修に関して、教員研修に直接携わっている指導主事においても、アンケート調査の結果と同様の認識であることが分かった。

(3) 当教育研修所が行う学校ミドルリーダー育成に係る研修の在り方

当教育研修所では、県下の全教員を対象とした一般研修講座として「専門研修」(教科指導、道徳教育・課題教育、心の教育、教育の情報化)を開講し、学校ミドルリーダー育成を目的とした一般研修講座として「校内リーダー養成研修」を、職務研修として「10年経験者研修(法定研修)」を実施している。専門研修と校内リーダー養成研修の一部の講座は、10年経験者研修として選択が可能となっている。なお、平成29年度の研修体系については、基本的な構造は本年度と変わらないが、教育公務員特例法の一部改正に伴い「10年経験者研修」の名称を「中堅教諭等資質向上研修」に改めて実施する予定である。

学校ミドルリーダーを育成する研修の在り方を考える上で、ここまでの分析や考察を踏まえて次の4つの視点を提案し、これらを実現するために当教育研修所が行う学校ミドルリーダー育成に係る研修のイメージを示す(図10)。

<4つの視点>

- ① アンケート調査で、学校ミドルリーダーにベースとして備わるべき資質・能力として、「教科指導力」と「生徒指導力」が示されていることから、全ての中堅教員が受講できる、教科指導と生徒指導に関する高い専門性を養うための研修が必要である。
- ② 中央教育審議会答申「これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について」では、新たな教育課題に対応した教員研修・養成⁸⁾の内容として「アクティブ・ラーニングの視点からの授業改善」「ICTを用いた指導法」「道徳教育の充実」「外国語教育の充実」「特別支援教育の充実」が必要であると述べている。これらを含めた今日の教育課題への対応に当たっては「専門研修」を活用し、中堅教員一人一人が教育課題に対応できるスキルを高めることが必要である。
- ③ アンケート調査で重要度が示された「教育活動を推進する力」「教職員をまとめる力」「コミュニケーション力」など、学校ミドルリーダーとしての役割を担うために必要な力の育成を図る研修内容については、「校内リーダー養成研修」及び「中堅教諭等資質向上研修」で重点的に扱うことが必要である。
- ④ 中堅教員の力量を高めることで学校の活性化を図り、また、その中から自ら学校経営を志す管理職候補も育成されていくような構造が望ましい。学校ミドルリーダーにとって喫緊の課題とは言えないが、管理職にとっては重要な課題である「学校のビジョンを構築する力」や「的確な判断力」の育成など、学校経営に参画することに関心を示す教員をサポートする研修内容については、「校内リーダー養成研修」で意識的に扱うことが必要である。

(4) 今後取り組むべき課題

ここまでの考察から、学校ミドルリーダーの育成に必要な研修内容の多くは、現在既に開講している研修講座の中で重点的かつ意識的に扱うことで対応が可能であることが分かった。一方、各校種ともに学校ミドルリーダーに強く求められている「若手教員を育成する力」「教職員をまとめる力」「コミュニケーション力」に関しての対応が不十分であることも明白になった。これらを身に付けさせるための研修内容や方法の開発については、今後取り組むべき課題である。

兵庫教育大学教員養成カリキュラム改革委員会著「教員養成と研修の高度化 教師育成モデルカリキュラムの開発にむけて」で中堅教員に求められる人材像を、「このステージでは、授業力や学級経営力など

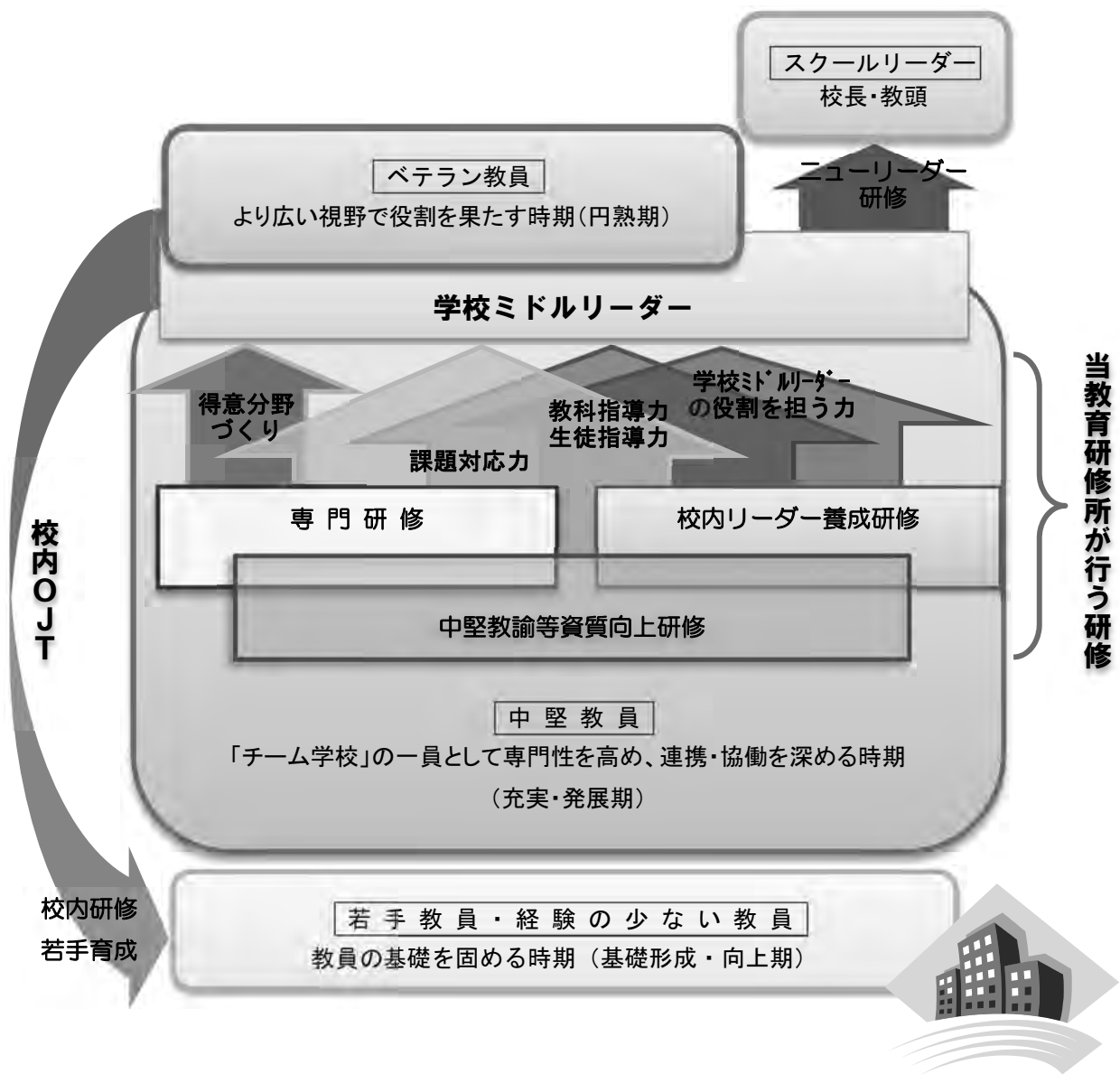


図 10 当教育研修所が行う学校ミドルリーダー育成に係る研修のイメージ

教員個人としての力量に磨きをかけるとともに、後輩教員への指導的立場や教員間の協働を促す役割の比重が大きくなっていく」と表している。その上で、教員間の協働を促すための「コミュニケーション力」や「ファシリテーション力」を身に付けるために、「研修プログラムでは、やってみたいと思わせるプレゼンテーション、気づきや主体性を促すコンサルテーション、対話の中で新たなアイデアを創発するワークショップなどを実践するに当たっての知識や経験を提供することを大事にしたい」⁹⁾と述べている。

研修内容や方法の開発に当たって、この提案を生かすために、例えば以下のような案が考えられる。

(案 1)

「ミドルリーダーのための活力ある職場づくり講座」(義務教育研修課の校内リーダー養成研修)

教員間の協働を促すために着目している「コミュニケーション能力」を向上させると同時に、若手教員育成につなげる演習として、若手教員を巻き込んだ校内研修をテーマとしたコミュニケーショントレーニング(コンセンサス実習)を取り入れる。

(案 2)

「教育経営講座Ⅱ－学校の活性化(特色づくり)－」(高校教育研修課の校内リーダー養成研修)

アンケート調査において、学校ミドルリーダーにとって必要と思われる研修として「とても必要」と

答えた割合が最も高かった「学校の特色づくり」への対応の中で、自校の教育活動の活性化案について勤務校の教職員に「やってみたい」と思わせるプレゼンテーションを行う演習や、新たなアイデアを創発するためのフィードバックを取り入れたグループ協議を取り入れる。

おわりに

学校ミドルリーダーの育成を目指した当教育研修所で実施する研修（Off-JT）の在り方を考える中で、学校でのOJTの重要性を改めて確認することとなった。「解説『校長の専門職基準』試案（2015年版）」の「基準3『教職員の人材育成』」の中では、「学校のビジョンと教職員の職能開発との整合性を明確にする」「教職員の職能開発が児童生徒の教育活動の改善につながるように、支援・研修計画・方法を工夫する」などが「校長の行動」¹⁰⁾として求められている。これは、学校ビジョンの具現化に向けて、教員を校外での研修に派遣するというOff-JTへの関わりと、そこで得た学びを校内へ伝達させるというOJTへの関わりにおいて、校長の意図的・積極的な関わりが重要であることを示している。また、アンケート調査の中で学校ミドルリーダーに対し、資質・能力を高めるために校長から指示していることについて回答を求めたところ、「若手教員の人材育成」と「各種校内研修の計画」が全ての校種において高い数値であった。これらのことから、管理職の資質の向上を図るための指標においても「学校ミドルリーダー育成」という視点を欠くことはできないと考える。学校ミドルリーダー育成には「管理職の資質・能力」や「管理職の行動」が大きく関わってくることから、当教育研修所で実施する「管理職研修」（学校経営（小・中学校新任校長）研修講座、県立学校新任校長学校経営研修講座）の内容にも本研究の成果を生かしていくことができると考えている。

さて、本年度の研究では、昨年度の研究を基に取り組んできた研修講座の運営面における工夫による成果を確立することができ、学校ミドルリーダーの資質・能力を高めるための今後の研修運営の方向性を見出すことができた。来年度は、研修受講後に学校ミドルリーダーとしての自覚や実践への意欲が高まる受講者の割合が更に増加するよう、引き続き運営面における工夫と改善を継続していきたい。

また、来年度は教育公務員特例法の一部改正により、本県においても「校長及び教員の職責、経験及び適正に応じたその資質の向上を図るための必要な指標」と、それを踏まえた「教員研修計画」を、文部科学大臣が策定する指針を基にして定めることになる。その上で、当教育研修所において10年経験者研修を改めた「中堅教諭等資質向上研修」の内容検討が始まる。Off-JTとOJTが効果的に機能し、若手教員への指導や、校内研修の企画・立案の実践に取り組む中堅教員が更に育つことを目指して、「中堅教諭等資質向上研修」の内容検討の中でも学校ミドルリーダーの育成に向けた本研究の成果を生かしていきたい。

注)

- 1) 文部科学省中央教育審議会答申「これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について」, 2015, p. 3
- 2) 「教育公務員特例法等の一部を改正する法律」, 2016, p. 5
- 3) 文部科学省中央教育審議会答申「幼稚園、小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校の学習指導要領等の改善及び必要な方策等について」, 2016, p. 66
- 4) 「学校ミドルリーダー」の定義については、教育公務員特例法等の一部改正や「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（文部科学省中央教育審議会答申, 2016）」の視点から、平成27年度の研究における定義を「ミドルリーダークラスの教員」を「中堅教員」へ、「校長と一般教職員をつなぐ役割」を「管理職とその他の教職員をつなぐ役割」へと修正した。
- 5) 兵庫県立教育研修所「研究紀要第122集『高等学校における主幹教諭の役割』」（2012）で実施した主幹教諭の役割等に関するアンケート調査の質問項目を参考に作成した。

- 6) 国立教育政策研究所「副校長・教頭の職務状況に関する調査研究報告書」, 2016, p. 20
- 7) 平成28年度 近畿地区教育研究（修）所連盟学校経営部会, 平成28年9月21日, 兵庫教育大学神戸ハーバーランドキャンパスにおいて開催
- 8) 文部科学省中央教育審議会答申「これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について」, 2015, p. 38
- 9) 名須川知子・渡邊隆信編、兵庫教育大学教員養成カリキュラム改革委員会著「教員養成と研修の高度化 教師育成モデルカリキュラムの開発にむけて」ジエース教育新社, 2014, 5章3節p. 299-302
- 10) 日本教育経営学会実践推進委員会編「次世代スクールリーダーのための『校長の専門職基準』」花書院, 2015, p. 87

<参考文献>

- ・ 兵庫教育大学現職教員研修支援プログラム開発プロジェクト研修プログラムチーム「平成27年度現職教員研修支援プログラム開発に関する調査研究報告書」, 2016
- ・ 加治佐哲也 編著「学校のニューリーダーを育てる」学事出版, 2008
- ・ 独立行政法人教員研修センター「平成28年度教職員等中央研修 実施要項」, 2016