

G9-03
F8-01
F10-02

## ミドルリーダー研修の研修成果を活用した 校内での職能成長に係る実態調査

### 研究の概要

大量退職・大量採用時代、ミドルリーダーの役割が重要度を増している。学校では、校内チーム制（OJT）を活用しながら、ミドルリーダーを育成し、学校組織全体の変容を図っていく必要がある。岡山県で平成25年度から始まった総合的ミドルリーダー研修講座の修了者の職能成長の実態をまとめ、検証するとともに、他の都道府県や企業との比較等から、ミドルリーダーの効果的な育成の方法を明らかにした。

### キーワード

ミドルリーダー、人材育成、研修の在り方、リーダーシップ、マネジメント

### 目次

I はじめに……………1	V 調査の結果……………2
II 研究の目的……………1	1 アンケートによる調査……………2
III 研究の方法……………1	2 他の都道府県の事例……………7
1 アンケートによる調査……………1	3 企業研修の事例……………8
2 他の都道府県の教員研修について調査……………1	VI 成果と課題……………9
3 企業におけるミドルリーダー研修について調査……………1	VII おわりに……………12
IV 研究の計画……………2	

### 岡山県総合教育センター

教育経営部長 滝澤 浩三

指導主事 杉田 静

指導主事 小林 圓裕

指導主事 太田 正浩

指導主事 秋田 浩志

指導主事 沼 紋子

指導主事 成廣 健一

指導主事 小賀 暁美

指導主事 小林 留美

指導主事 大辻慎一郎

指導主事 小倉 馨

指導主事 今田 護

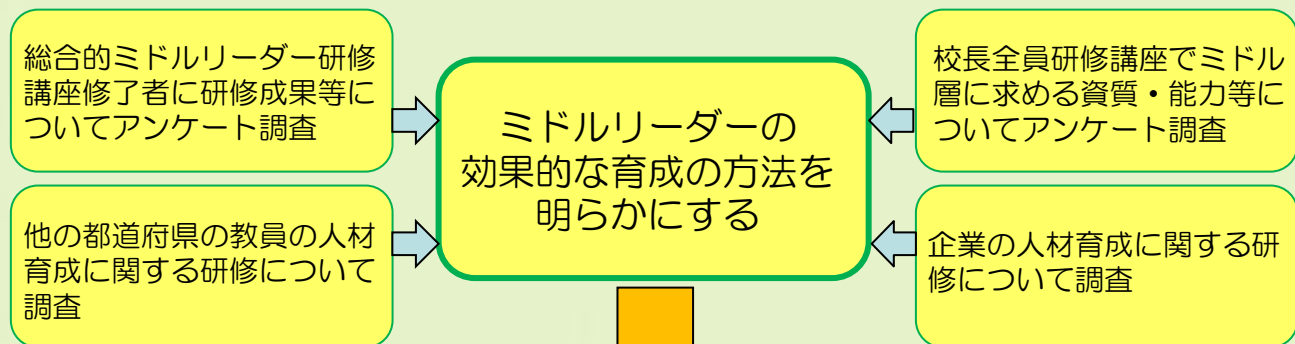
指導主事 山本 賢介

# ミドルリーダー研修の研修成果を活用した 校内での職能成長に係る実態調査

## 研究の背景と目的

### ミドルリーダーの効果的な育成の方法について

大量退職・大量採用における、教職員の経験年数の不均衡によりベテラン教員からの指導技術の伝承、若手の育成、複雑化・多様化する教育課題への対応など、岡山県が直面する教育課題の解決に向け、意図的・計画的なミドルリーダーの育成が急務である。岡山県が実施している総合的ミドルリーダー研修講座も開始から6年が経過し、修了者の職能成長の実態をまとめ、検証するとともに、時代の変化も考慮しながら研修の在り方を見つめ直すことが必要であると考えた。そこで、この総合的ミドルリーダー研修講座の研修成果から見えてきたことや他の都道府県及び企業との比較等から、ミドルリーダーの効果的な育成の方法について明らかにした。



## ミドルリーダー育成の視点

- ①中堅教員がリーダーシップやファシリテーション力を発揮できる場を意図的に設けること
- ②中堅教員自身の研修に対するモチベーションを高めるために工夫すること
- ③中堅教員が取組の成果を短期間で振り返ることができるようにインターバルを置いた計画にすること

## 研究成果の活用

- ミドルリーダー育成に係る研修講座や管理職研修等での活用
- 校内における、意図的・計画的なミドルリーダーの育成

# ミドルリーダー研修の研修成果を活用した 校内での職能成長に係る実態調査

## I はじめに

近年、岡山県は、教員の大量退職・大量採用時代を迎えている。その結果、中堅層が少なくなり、人材育成の観点から考えると若手教員の育成とミドルリーダーの育成が喫緊の課題になっている。

国では、「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）」（中央教育審議会、2012）において、これからの学校は「地域の力を活用しながら、チームとして組織的かつ効果的な対応を行う必要がある」<sup>1)</sup>とされている。また岡山県教育委員会では平成28年3月に「岡山県公立学校教員等人材育成基本方針」<sup>2)</sup>、平成29年12月に「岡山県教員等育成指標」を策定し<sup>3)</sup>、キャリアステージに応じた育成すべき資質・能力（育成指標）を明示するとともに育成方策を明確にし、教員等の職能成長を支援することを示した。

岡山県総合教育センターでは、育成指標に基づくキャリアステージごとの研修の体系的実施を行い、「中堅教員の確かな指導力の向上とミドルリーダーとしての資質・能力の育成」「学校、地域を牽引するミドルリーダーの育成」等を基本方針として掲げ、平成25年度から総合的ミドルリーダー研修講座、平成28年度から教科指導ミドルリーダー研修講座を開設し、意図的・計画的なミドルリーダーの育成に力を注いできた。

本研究では、特に総合的ミドルリーダー研修講座の修了者の職能成長をまとめ、検証することで、より効果的なミドルリーダー育成の方法を明らかにすることを目的とし、調査を実施した。

## II 研究の目的

ミドルリーダーとしての資質・能力を高めるための研修内容等の検証を行い、効果的な育成の方法を明らかにすることを目的とする。

## III 研究の方法

### 1 アンケートによる調査

- (1) 総合的ミドルリーダー研修講座の修了者（平成25年度から平成30年度までの130名 受講時所属 小学校：49名、中学校：30名、高等学校：38名、中等教育学校：1名、特別支援学校：12名）に「研修の活用状況」等についてアンケートを実施し、研修に対する意見等を集約し分析する。
- (2) 令和元年9月に実施された校長全員研修講座で校長（小学校：290名、中学校：110名、高等学校：61名、特別支援学校：15名）に「ミドル層に期待する資質・能力」等についてアンケートを実施し、意見等を集約し分析する。

### 2 他の都道府県の教員研修について調査

校内で中核的な役割を担うリーダー育成のための研修を行っている都道府県について、研修の内容（日数、講義・演習内容等）を調査する。

### 3 企業におけるミドルリーダー研修について調査

- (1) 企業向けの研修を提供している機関が、どのような研修を行っているか調査する。（求められている資質・能力、研修内容と方法等）
- (2) 岡山県内の企業がどのような研修を行っているか調査する。

#### IV 研究の計画

- 4～5月 研究計画書作成
- 6～8月 研究方法検討、アンケート作成
- 8～9月 企業研修調査、他の都道府県の教員研修調査、校長へのアンケート実施
- 10～11月 総合的ミドルリーダー研修講座の修了者へのアンケート実施・分析
- 11～1月 アンケート分析、研究のまとめ

#### V 調査の結果

##### 1 アンケートによる調査

(1) 総合的ミドルリーダー研修講座の修了者へのアンケートの結果（回答者105名 現在の所属  
小学校：27名、中学校：18名、高等学校：27名、特別支援学校：10名、行政：23名）

ア ご自身が受講された時を振り返りながら、現在の職務に生かすことができていると感じられる研修内容を受講したものから五つ選んでください。（選択で回答）

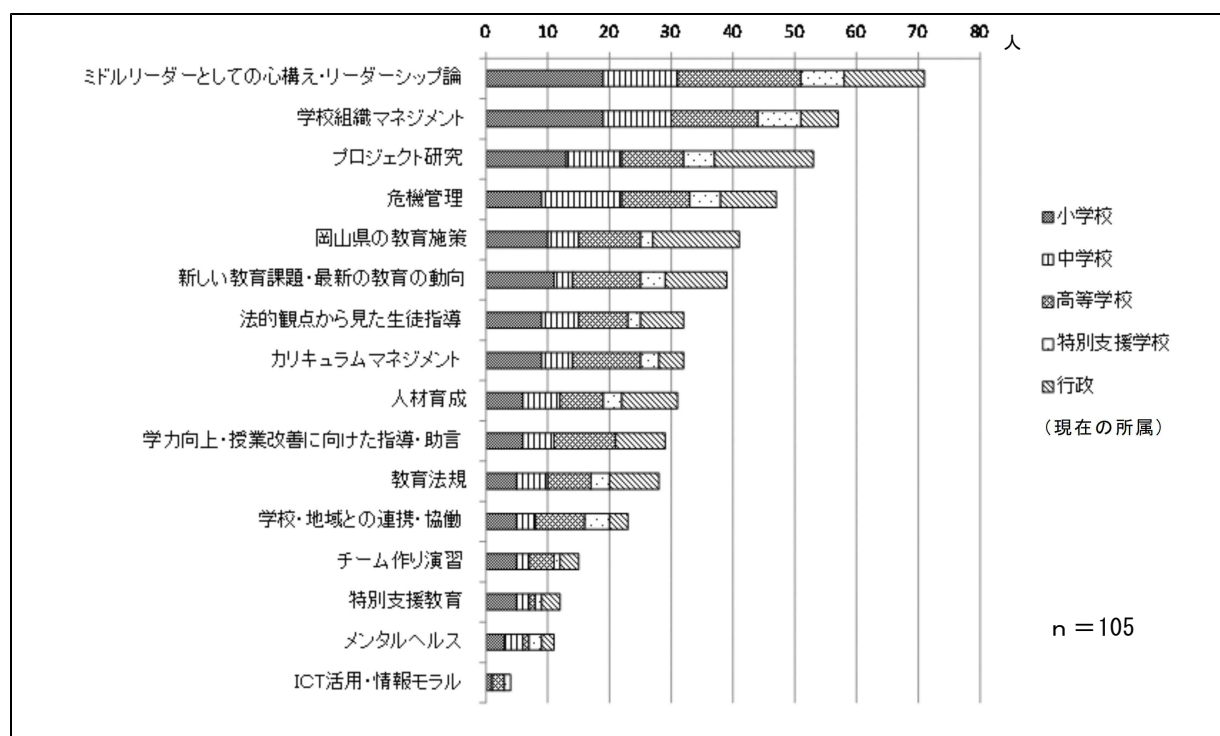


図1 現在の職務に生かすことができていると感じられる研修内容  
(総合的ミドルリーダー研修講座の修了者)

アンケート結果（図1）の主な特徴は次のとおりであった。

- ・全体の67.6%にあたる71人が「ミドルリーダーとしての心構え・リーダーシップ論」を挙げている。
- ・小学校・特別支援学校では「学校組織マネジメント」が高い。
- ・中学校では他校種と比較して「危機管理」が高い。
- ・高等学校では他校種と比較して「カリキュラム・マネジメント」「学力向上・授業改善に向けた指導・助言」「新しい教育課題・最新の教育の動向」が高い。
- ・行政では「プロジェクト研究」「岡山県の教育施策」が高い。

イ 総合的ミドルリーダー研修の受講は、あなたのキャリアにおいて、どのように役に立ちましたか。(記述で回答 一部抜粋<現在の所属 小：小学校、中：中学校、高：高等学校、特：特別支援学校、行：行政 以下同様>)

- ・教育実践的にオールラウンドプレーヤーに近づくきっかけとなった。また、異校種の先生方をはじめとする、県レベルでのネットワークが広がった。<小>
- ・自分が組織の中核になるべき年齢や世代であると自覚するきっかけになった。積極的に管理職に関わるようになり、若手への働きかけも増えた。新年度で立場が変わり、OJTの計画や各学級への補助を円滑に進められた。<小>
- ・組織の一員として、全体を見て、自分から提案する立場であることに意識を変えることができた。<小>
- ・自分が身に付けるべき力はどのようなものなのか理解することができた。学校を組織として再確認することで、経営に意欲的にかかわるようになった。<中>
- ・視野が広がっただけでなく、深く物事を捉えられるようになった。各分野のトップの方から色々教えていただき、自分自身もそのように近づきたいと向上心が高まった。<中>
- ・本研修を受講するまでは目の前の仕事をこなすことに必死だったが、受講後は学校全体を見る視点が生まれた。また、異校種の先生方との繋がりもでき、生徒を経年的な視点から捉えられるようになった。<高>
- ・学力向上や問題行動、危機管理、教育法規、地域連携、学校経営演習、研修講座講師体験等の内容について総合的に研修することや学校組織マネジメントの視点を研修することで、学校内全体の動きや高等学校教育研究会の動向にも目を向けながら、少し先を見据えて業務を進めることができるようになったと思う。<高>
- ・個人としての力量アップだけでなく、学校全体の指導力向上を考えることができるようになり、個人だけでなく組織の動き方を考えることができるようになった。<特>
- ・異校種であるが、同年代で頑張っている仲間との出会いが何よりの宝。研修以降も、適宜連絡を取り合い、教えていただくことや、元気をもらうことなどが続いている。プロジェクト研究があったから、深く話し合い、より分かり合えたのだと思う。<特>

ウ 現在行っている項目の他に、これからのミドルリーダーとしての視野を広げ、資質・能力を高めるために必要な研修内容があれば記入してください。(記述で回答 一部抜粋<現在の所属>)

- ・時代の変化が速いため、広く関わっていく必要があると思うので他の仕事(異業種)との関わりや連携。<小>
- ・学校組織マネジメントの中の、「働き方改革」に特化した内容が必要不可欠になると考える。<小>
- ・専門機関とどのように連携をとっていくか。<中>
- ・教育現場で、時代が移り変わり、より法律について知識が必要であると感じた。<中>
- ・民間企業の広報の手法や、広報の着眼点など。学校の魅力の発信の仕方。<高>
- ・学校組織マネジメントの先進事例について、実際に学校訪問のような形で話を聞くとできると分かりやすい。<特>
- ・勤務校とは違う、架空の学校のSWOT分析をもとに、架空の学校のグランドデザインを作成するような研修。<特>
- ・コミュニケーションやソーシャルスキルについては必須。<行>
- ・学校教育以外の人とのかかわり。NPO法人や農業、地域づくりの専門家などを講師に招いて、学校地域家庭の結びつきを強くするための取り組み方を学ぶ。予算執行や交渉能力など教科指導以外の能力を磨く。<行>

エ 研修日数(10日間)についてはどのように感じられましたか。(選択で回答)

総合的ミドルリーダー研修講座は、月に1回のペースで年間10日間行っている。この日数については、84%が「適切だった」と回答していた(図2)。

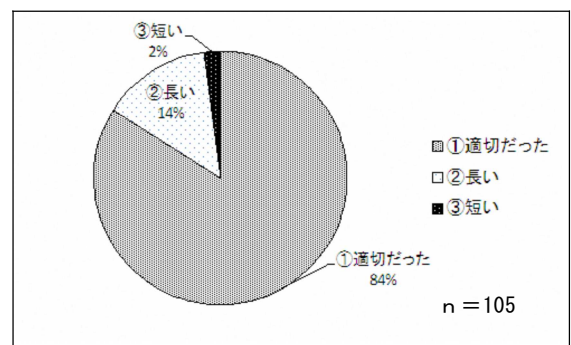


図2 研修日数について

オ 総合的ミドルリーダー研修講座についてご意見やお考え等を記入してください。(記述で回答 一部抜粋<現在の所属>)

- ・私にとっては、教員人生を変えるとんでもよいくらいの研修だった。学校を空けて行くのは不安だったが、それ以上に得るもの(知識等)があった。自分の意識変革にもなった。同期の先生方はそれぞれ大変な仕事をしているが、仲間に会ったあとは、皆元気をもらって、教育活動に励んでいる。<小>
- ・現場で中核を担う代の人達が、現状やこれからの課題などについて、きちんと学ぶ良い機会だと思う。忙しい中の研修は大変だが価値がある。<小>
- ・この研修で自分の中の意識が大きく変化し、現場での取り組みに大きな影響を与えてくれるものになった。<中>
- ・中堅教員としての視野をもつために、大変勉強になった。そして、いつまでも一担任としての職務だけではなく、学校運営への協力や若手の育成などもしていかなければならないという自覚が生まれた。<中>
- ・他校種の先生方と情報交換、意見交換ができ、非常に新鮮で有意義であった。ただ、プロジェクト研究は異校種でも取り組める内容のため、内容決定が難しかったように思う。私が受講した頃は主は担任業務であったが、その後学年主任や教務課長と、立場が変わった時、研修の内容を再度確認する等、役立っている。<高>
- ・異校種の方々と情報交換でき、広い分野での実践的な講義を受けることができた本研修は、自分自身の視野を広げたり、意識を変えたりする大きなきっかけとなった。私は40代で受講したが、若手教職員の割合が今後も増加していくことを考えると、30代半ばの参加が望ましいのではないかと考える。<特>
- ・特定の教員の高い理想や強い推進力だけで、組織の力を維持・向上させることは難しい。全教員が各場面で「リーダーとしての視点」を持てるよう、幅広くリーダー研修を行ってほしい。<行>

## (2) 総合的ミドルリーダー研修講座の修了者へのアンケート結果からの考察

総合的ミドルリーダー研修講座の修了者は、研修で組織におけるミドルリーダーの必要性を学び、自分がその役割を果たさなくてはならないことを自覚することができ、研修修了後はミドルリーダーとしての視点で、それを意識した行動と発言を心がけているという成果が見えてきた。

研修修了後については「プロジェクトリーダーを任せられ、組織の活性化を図っている。」「管理職から様々な意見を求められるようになった。」等の記述があり、管理職から活躍の場を与えられたことで、さらに研修効果が充実したものになっていることが明らかになった。

また、「研修で学んだことを組み合わせたり参考にしたりして、一つのものを創り上げていくというプロジェクト研究の過程そのものが現在の職務に役立っている。」という記述もあり、ミドルリーダーに必要な内容を総合的に捉えて課題解決に向けて取り組むという過程そのものに大きな意義があったと考えられる。さらに「講座ごとに学び・気づきについて振り返り、研修成果をいつまでにどのような方法で生かしていくかを考えることで、短期および長期のPDCAサイクルを意識することができた。」という記述もあり、効果的な研修にするためには、ある程度の回数が必要で、次の研修まで1か月程度間を空け、その間に取組について振り返り確認する時間を設けて行うことが有効であることが分かった。

### (3) 校長へのアンケートの結果

令和元年9月に実施された校長全員研修で、ミドル層に期待する資質・能力(「岡山県教員等育成指標」のキャリアステージに応じた育成すべき資質・能力(育成指標)の内容をもとに選択肢を作成)についてアンケートを実施した。(回答者476名 小学校:290名、中学校:110名、高等学校:61名、特別支援学校:15名)

ア ミドル層に期待する資質・能力について、特に重要度が高い順に五つ選んで番号で教えてください。また、選択した理由を記入してください。(選択で回答し、理由を記述)

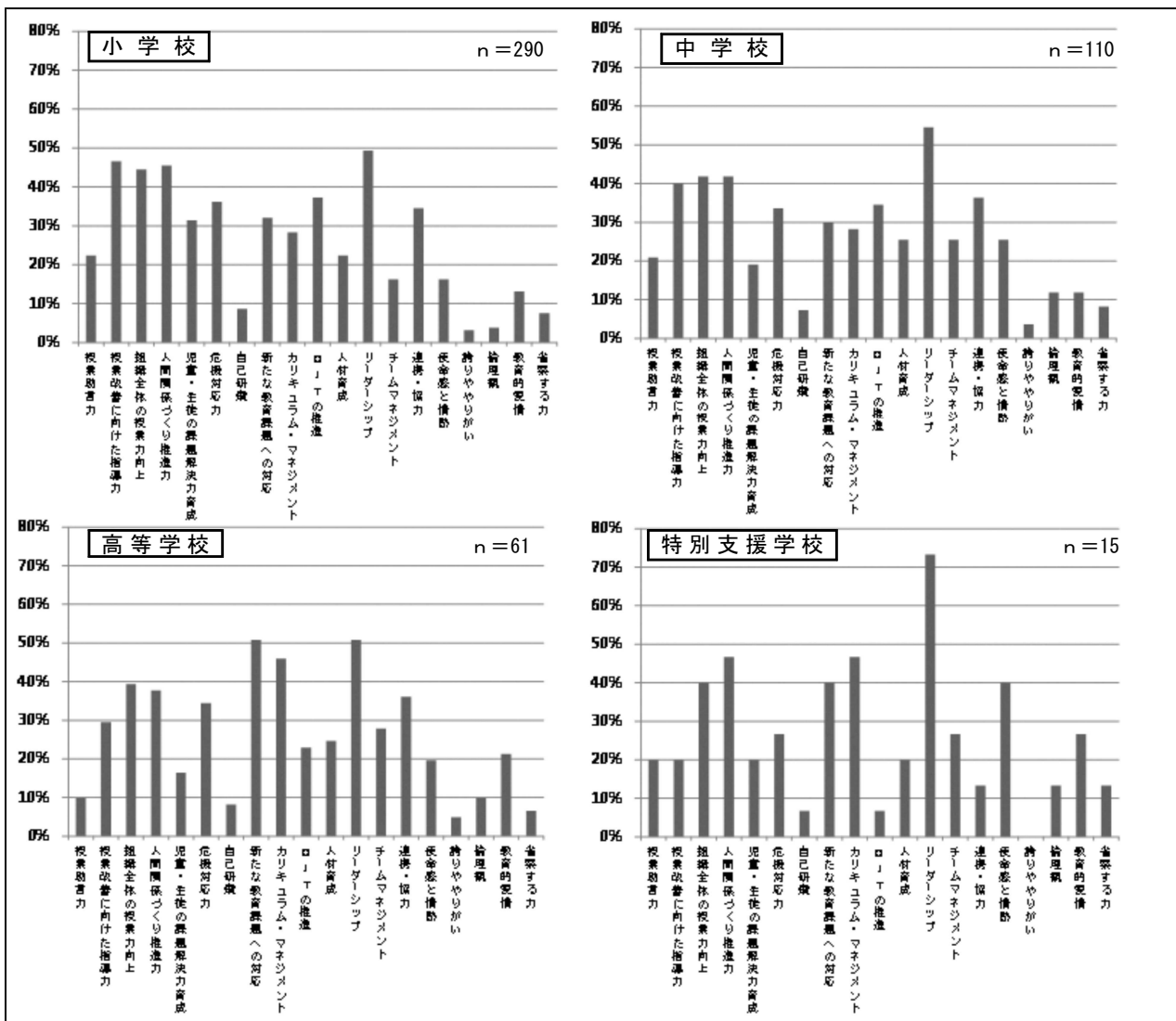


図3 校長がミドル層に期待する資質・能力(校種別)

アンケート結果（図3）の主な特徴は次のとおりであった。

- ・どの校種においても、「リーダーシップ」「人間関係づくり推進力」の項目が高かった。
- ・小・中学校は「授業改善に向けた指導力」「組織全体の授業力向上」等、授業に関する項目が高かった。
- ・小・中学校では、「OJTの推進」の担い手として期待する声が多かった。
- ・高等学校では、「新たな教育課題への対応」「カリキュラム・マネジメント」の項目が高かった。
- ・特別支援学校では、他校種と比較して「使命感と情熱」「教育的愛情」の項目が高かった。

理由の記述（一部抜粋 <所属>）

- ・職員室の人間関係づくりがうまくいけば、学校の取り組みは大きく前進する。その核となしてほしい。<小>
- ・教師は学校内外の関係者と関わりをうまくもてないと学校教育を推進することができない。<小>
- ・若手教員の授業力向上が急務であり、的確に助言等ができるミドルが必要。<小>
- ・OJTの要となる人材を育成することが学校力の向上と一人一人の資質・能力の向上に繋がる。<小>
- ・学校の授業力向上の中心となしてほしい。<中>
- ・チームとしての組織づくりのリーダー的存在となしてほしい。<中>
- ・社会の変化に応じて学校の変化が求められている時、前年踏襲ではなく、新たな教育課題を発見し、改善する力をミドルリーダーとして身に付けてほしい。<高>
- ・新教育課程への対応が喫緊の課題であるから、併せてカリキュラム・マネジメントが高校教育改革に対応するキーワードである。<高>
- ・新たな課題を見付け設定し、学校力向上に向けて活躍し、ミドルリーダー自身も自己実現をしてほしい。<特>
- ・愛情をもって課題解決、愛情量で教育の厚みが分かる。<特>

イ 他に実施した方がよいと思われる研修内容があれば具体的に記入してください。（記述で回答 一部抜粋<所属>）

- ・職場のチーム力を向上させる研修。課題解決に向け同僚性を高めながら、協働する力を高める研修。学校の課題に対し、前向きに明るく取り組んでくれる人材が欲しい。<小>
- ・相手に自分の考えを理解してもらい納得し、そして行動まで起こさせるようなプレゼン能力（説得力）を身に付ける研修。<小>
- ・保護者、地域とのコミュニケーション（地域へ開くことと地域を引き込むこと）。<小>
- ・インクルーシブ教育の流れと岡山県の現状。<小>
- ・若手育成のためのコーチング。<小>
- ・働き方改革を進めていくための研修。<中>
- ・校長の学校経営をいかに支えるか、管理職と一般教員との橋渡しの役割として。<中>
- ・社会人として欠かせないマナーやコミュニケーション。<中>
- ・「品格」を学ばせたい。教育者としては熱心で優秀であるが、職場内での言葉遣い等、若手の見本となるミドルリーダーに自覚してもらいたい。<中>
- ・教職以外の様々な職業に就いている同世代の人との交流を通して、社会常識や働き方、時間管理等について学ぶ研修。<高>
- ・学校外の力（地域行政や異業種、NPO、大学等）と繋がるノウハウや事例学習とネットワークづくり。<高>



- ・課題を抱えている教員や、意見の対立する教員の話をしっかりを受け止めるためのスキルアップ研修。〈高〉
- ・学校教育にこだわるのではなく、もっと他の業種や社会情勢を学ぶことができる研修。〈特〉
- ・Society5.0などの考え方をもとに、ミドルリーダー同士で相互に意見を交わして、自由な発想と多くの視点を習得できるような時間があるとよい。〈特〉

ウ ミドルリーダー育成に関する研修についてご意見やお考え等を記入してください。(記述で回答 一部抜粋〈所属〉)

- ・学校運営に参画しようとする意欲、参画するための切り口(アイディア)等を見つける力が高まればよいと思う。〈小〉
- ・ミドルリーダーは育てなくてはいけないが、学校の主力でもあるので、研修による出張が多くなりすぎても困る。〈小〉
- ・何もかもできるスーパーマンはなかなか現れないので、各人の個性を生かした強みをもった人材育成をしていけばよいと思う。〈小〉
- ・研修内容が校内研修に生かせるような形・内容も含めるとありがたい。〈中〉
- ・教科指導や生徒指導の延長線上にある内容よりも、経験値が少ないであろう経営者としての視点に係る内容を優先・充実すべき。〈中〉
- ・一年かけて学んだことをどのように現場にフィードバックするかが、大切なポイント。〈高〉
- ・個人の力量の伸長から、組織を意識した考えに転換させる機会になるとよいと思う。〈高〉
- ・これまでの経験や既存のものにとらわれず、学校に新しい風を入れていくために、内容に時代に応じたものを多く取り入れてほしい。〈特〉

#### (4) 校長アンケート結果からの考察

校長は、中堅教員に対して若手教員への指導力だけでなく、管理職と若手教員を繋ぐ役割、学校の組織力向上の担い手として、広い視野をもち、リーダーシップを発揮することを期待していることがうかがえた。そのリーダーシップを発揮するために、「コミュニケーション力」「コーチング」といった人との関わり方について、他にも「働き方改革」「異業種からの学び」「品格教育」「インクルーシブ教育」「地域連携」等、幅広い力を育成するような研修内容を期待する回答が見られた。

また、「総合的ミドルリーダー研修講座を修了した教員の仕事ぶりを見ると、確かにその成果が出ている。学校の組織力向上に寄与してくれていると感じる。」という意見も見られ、総合的ミドルリーダー研修講座の修了者が、研修で得られた力を発揮していることがうかがえた。しかし、「規模の小さい学校では、出張の回数が増えると苦しいものがある。」「学校現場で、ミドルリーダー育成に有効な手立てをされている具体例をより多く知りたい。」等、人材育成に課題意識を感じている学校が多いことも明らかになった。

## 2 他の都道府県の事例

他の都道府県では、ミドルリーダー育成に向けてどのような研修を実施しているのか調査したところ、47都道府県のうち、半数以上の教育センターでミドルリーダー向けの研修を行っていることが分かった。その中から、比較的日数が多い都道府県の教育センターに連絡をして聞き取り調査を行ったところ、いくつかの事例は次のとおりであった。

A県：5泊9日(2泊3日、1泊2日、1日、2泊3日 県センターに宿泊施設有り)で、所属校での実践発表に重点を置いた改革・改善プランの作成を行っている。研修項目は学校組織マネジメント等。

B県：10日間で、理論的・実践的な教育研究を通して、課題解決力と同僚性の構築力を身に付け、所属校で実践する。

C県：5日間で、異校種で編成されたグループで研究協議を行うことを重視している。研修項目は学校組織マネジメント、コーチング、危機対応、教職員のサービスと法規等。

他の都道府県も、研修項目は「リーダー論」、「学校組織マネジメント」等が多くあった。研修の全体的な枠組みは、異校種グループで研究・協議を行ったり、自校の学校経営計画を踏まえたアクションプランを作成したりする等、研修内容を総合的に捉えて課題解決に向かうといったものが多く見られ、内容、枠組みとも岡山県の取組と重なる部分が多かった。

### 3 企業研修の事例

企業では、ミドルリーダー育成に向けてどのような力を付けようとしているのか、そのためにどのような研修内容を実施しているのか等について、聞き取り調査を行った。

#### (1) 企業向けの研修を提供している機関

＜岡山県産業振興財団＞

中小企業の社員を対象とした集合研修を行っている。ミドルリーダー層に対する研修については「引っ張る力」の育成を目指している。そのために必要な資質・能力としては、コミュニケーション力（聴く力、説得力のある話し方）、リーダー層としてのビジネスマナー（人の上に立つための品格、アンガーマネジメント等）、部下のやる気を高める力とそのノウハウの習得等が挙げられる。また各階層に共通するベースとなる研修内容としては、人事評価の仕組み（若手対象の講座から組み込むことで、将来を見通し、モチベーションアップに繋げる）、ビジネスコーチングの基本が挙げられる。

#### (2) 岡山県内の企業

＜A社（輸送機械器具製造業）＞

総合職においては、入社5年目頃までの実務研修に加えて、コミュニケーション力、ファシリテーション力の育成を図る研修を行っている。ミドルリーダー層には、若手の時に培ったそれらの力を基に文書力（若手社員に対しての添削スキル）や、プレゼンテーション力（課題解決するための、協力者を得るための表現力）を求めている。技能職においても、ミドルリーダーには、ファシリテーション力、折衝力の育成を図っている。設定した課題の解決方策等の意見をまとめていく力や、作業の各部門間、作業現場と総合職との間等を調整する折衝力が必要となる。

＜B社（電気機械器具製造業）＞

ミドルリーダー育成に関する研修内容の柱としては、組織マネジメント、セルフコーチング、課題解決の3つが挙げられる。セルフコーチングの手法によって自分自身の根源に迫らせ、自己理解を深めることにより、モチベーションアップに繋げている。課題解決研修では、目の前の業務に直接関係のない架空の課題の解決策を検討する研修を行っている。この研修により、予測困難な世の中に対応できる高い視座と広い視野をもったリーダーの育成を図っている。

＜C社（小売業）＞

ミドルリーダー育成に関する研修内容の柱としては、ヒューマンスキル（人間関係）、コンセプトスキル、法令理解の3つが挙げられる。ヒューマンスキルでは、良好な人間関係を築きながら、部門間の意思統一を図る力や傾聴のスキルなどの研修に加え、考えを資料にどう落とし込んでいくか（文字のフォント等の細かい点も含めた紙面構成）等の技術の研修を行っている。コンセプトスキルは、マーケットリサーチ（競合店、世帯構成等）の外的要因から、より広く戦略的計画を立てる力や技能の育成を図っている。これらの研修は、2ヵ月に1回程度の間隔で、繰り返し実施している。

聞き取り調査の結果から、企業や学校は、ミドルリーダーに若手に対する指導の中心として、また組織力を高める原動力として行動することを求めており、「コミュニケーション力」「マネジメント力」「課題解決力」等を身に付けることを期待していることが分かった。

企業の研修内容と比較して、総合的ミドルリーダー研修で不十分な項目には「コミュニケーション力」「ファシリテーション力」「品格教育」等があり、校長と総合的ミドルリーダー研修講座の修了者から「他に充実した方がよいと思われる研修内容」で挙げられていることと重なる部分が多くあることが分かった。

## VI 成果と課題

### (1) 実態調査から見えてきたこと

総合的ミドルリーダー研修講座の修了者は、研修を通して「学校全体を見渡す視点の獲得」「学校の中核を担う役割であることの自覚」等、意識の変化や人間的な成長という面で大きく影響を受けたことがうかがえた。また、研修修了後は得た知識や技術を発揮できる場を与えられたことで学校運営や若手の育成等に深く関わるようになり、組織の活性化に繋がっていることが明らかになった。

プロジェクト研究においては、提案をより良いものに練り上げていく過程で、研修で学んだことを総合的に捉えフィードバックを繰り返しながら取り組むことが効果的であり、そのためにはまとまった日数をインターバルを取って行うことが必要であることが明らかになった。また、課題解決に向けてチームでじっくりと取り組んで得られた時の達成感は、単独で取り組んだ時に得られるものより格段に大きく、その経験が自信と成長に繋がっていると思われる。

さらに企業では、社員のモチベーションを高めるために、若手の頃から人事評価の仕組みについて学ばせたり、架空の課題を設定し課題解決に取り組ませたりする等、様々な仕組みがある。こうした手法は、教職員にとっても研修に積極的に臨むための動機付けや、視野を広げるために有効と考えられる。

しかし、ミドルリーダーの育成の重要さは感じていても、「ミドルリーダー研修は必要だと思うが、同じ教員を何度も参加させる余裕が学校にはない。」「学校でもミドルリーダーの人材育成に苦勞している。」「ミドルリーダーとして活躍してもらわなければならない年齢層が低くなってきていると感じられる。若いうちから、その心構えや気持ちをもつことができるような働きかけが現場でも必要。」等の意見も見られたことから、総合的ミドルリーダー研修と企業における研修の要素を取り入れた校内におけるミドルリーダー育成モデル(図4)を提案することとした。

### (2) 校内におけるミドルリーダー育成方法の提案

総合的ミドルリーダー研修講座の成果や、本実態調査から明らかになったことから、校内でのミドルリーダー育成を行う際に、次の三つの視点が重要ではないかと考えた。

一つ目は「中堅教員がリーダーシップやファシリテーション力を発揮できる場を意図的に設けること」、二つ目は「中堅教員自身の研修に対するモチベーションを高めるために工夫すること」、三つ目は「中堅教員が取組の成果を短期間で振り返ることができるように、インターバルを置いた計画にすること」である。



<視点①>中堅教員がリーダーシップやファシリテーション力を発揮できる場を意図的に設けること

ア ミドルリーダーの育成を意図して校務分掌を決定する。

イ 中堅教員の個性に応じた課題を設定をする。OJTチームでは、チーム編成の意図、取組方法、進め方などを伝える。(チーム編成は学校の実態に合わせる)

ウ OJTチームで行う場合、中堅教員がチームでのメンターやコーディネーターとなり、話し合いを進める際のファシリテーターの役割を担わせる。チームで協働することによって、コミュニケーション力が身に付き、さらにはファシリテーション力も高まっていく。

<視点②>中堅教員自身の研修に対するモチベーションを高めるために工夫すること

ア 校長が年度初めに中堅教員にミドルリーダーとしての期待と、学校経営計画やビジョンについて説明し、学校改善に参画させることで本人に学校の中核となることの自覚をもたせる。

イ 比較的早い段階で、校長が中堅教員の取組について状況を聞き、評価していることを伝える。(他教員の意見を積極的に取り入れ、職場の雰囲気づくりに努めている等)

ウ 中堅教員の提案を反映させることで、学校改善に貢献していると実感でき、モチベーションの維持に繋がる。その経験が次の取組への意欲に繋がり、次第に自分達の手でPDCAサイクルを回すことができるようになり、学校の組織力が向上していく。

エ 中堅教員が、自校の課題や課題解決に向けた方策を話し合う等の取組を通して、教職員間のコミュニケーションを深めることで同僚性が高まり、チームで協働して取り組むことの良さを実感する。

<視点③>中堅教員が取組の成果を短期間で振り返ることができるように、インターバルを置いた計画にすること

ア 課題解決の方法をチームの協働によって進めていき、提案を検討する際に現状分析から提案内容が妥当であるか、実行可能かつ持続可能であるかなど、研修等で得られた知識を総合的に活用する。そのために、取組の成果を短期間で振り返り、改善する時間を取るといったPDCAサイクルを意識して、インターバルを置いた計画にする。

イ 面談等を活用して管理職が状況に応じたアドバイスや声掛けをすることで成果と成長を確認し、次への意欲へ繋げる。

さらに、校内研修においても小グループに分かれて参画型研修を行い、ファシリテーターを中堅教員が行うことで、若手とベテランを繋ぐ役割を担う演習にもなる。また、夏季休業日を利用して、所属校の課題にあった校外研修を受講し、校内研修でプレゼンテーションをしたり、若手や希望者を集めたミニ研修を行ったりして、校外研修や自らの実践を通して得られた知識やスキルをアウトプットすることで、新しく得られた知見や多面的な考え方を吸収し、課題解決に向けて話し合いが深まり組織の活性化に繋がるのではないかと考えられる。

このように、ミドルリーダーの育成をマネジメントの一部として取り入れたり、中堅教諭等資質向上研修受講対象者が「学校課題の解決に向けた取組」や「OJTチーム研修」に位置付けて実施したりすることも有効である。中堅教員の成長とともに、自立した同僚同士が協働することで、学校は課題解決に向けてチームとしての力が高まると考えられる。

## Ⅶ おわりに

本調査研究では、総合的ミドルリーダー研修講座の成果を活用した校内での職能成長について調査し、ミドルリーダーとしての資質・能力の向上を図るための方法について研究した。

中堅教員には、ベテラン層からの学校組織文化の継承、同僚同士、地域と学校、学校と関係機関を「繋げる力」を身に付け、総合的な人間力を備えることを期待されており、これからの岡山県全体の教職員の年齢構成を考えると、早い時期から学校運営に対する参画意識をもたせることが必要となっている。

しかし、実際の学校現場では年齢的にはミドルリーダーとして行動すべきであることは認識していても、具体的にどのように行動や意識を変えていけば良いかわからないと感じる中堅教員は少なくない。そのためにも、管理職の育成の視点からの戦略的な働きかけや支援は、中堅教員に自覚をもたせ、意欲や主体性を高めるために必要不可欠であり、学校全体で教員を育てていくという組織的な関わりが重要になる。「校内チーム制における人の意識と動きに着目した学校の課題解決へのプロセス（図5）」

また、「学校の課題解決へ向かうための校内チーム制の段階的成長（図6）」における第3段階を「同僚同士が主体的に活発に「関わり合い」ながら、組織全体で解決していく段階」<sup>4)</sup>とし、その段階に到達するためには教育目標の実現に向けて学校をマネジメントしていく必要があるとしている。中堅教員にとって、この経験が次の取組への意欲に繋がり、次第に自分達の方でPDCAサイクルを回すことができるようになり、学校の組織力が向上していく。中堅教員の成長とともに、自立した同僚同士が協働することで、学校は校内チーム制として第3段階に近づいていき、課題解決に向けてチームとしての力が高まると考えられる。

今後は、今回の調査結果を活用した各校での組織的なミドルリーダーの育成方法について、啓発・普及を進めていくとともに、総合教育センターでの研修講座の改善に活用していきたい。

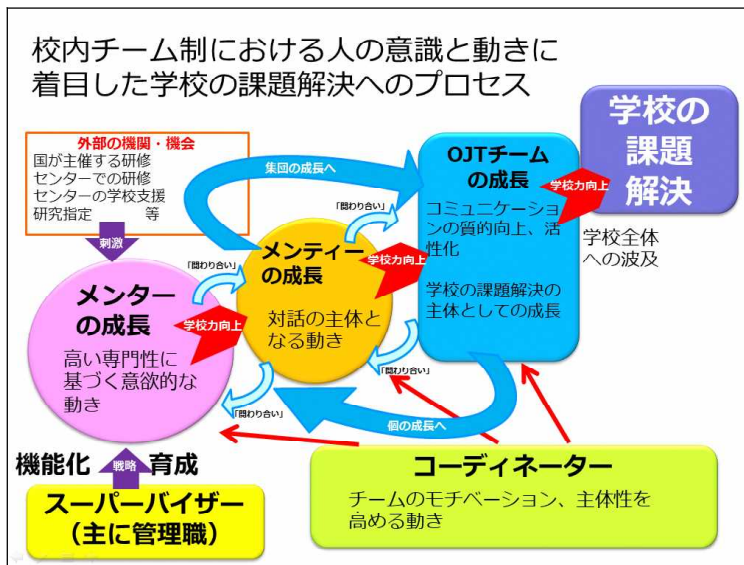


図5 校内チーム制における人の意識と動きに着目した学校の課題解決へのプロセス

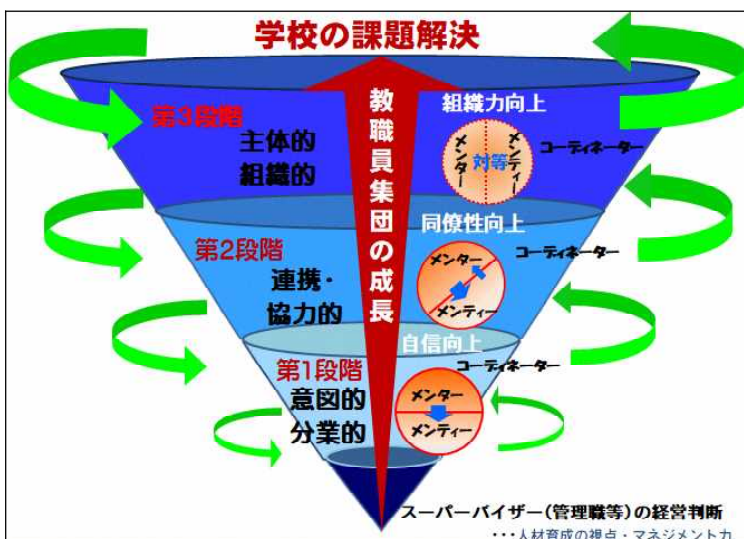


図6 学校の課題解決へ向かうための校内チーム制の段階的成長

- ※ミドルリーダー・・・学校における中核的な役割を果たす教員。
- ※ミドル層・・・ミドルリーダーとなるべき年齢層の教職員。
- ※総合的ミドルリーダー研修講座・・・岡山県教育委員会が主催する、岡山県の教育をリードし、各学校の中核となる総合的ミドルリーダーを育成する目的で行っている10日間の研修。
- ※教科指導ミドルリーダー研修講座・・・岡山県教育委員会が主催する、学習指導要領の趣旨、国・県の動向を理解し、確かな学力を身に付けさせるための指導力を定着させるとともに、学習指導案、参観授業等についての的確な指導・助言ができるようにすることにより、教科指導におけるミドルリーダーとしての資質の向上を図る目的で行っている7日間の研修。
- ※プロジェクト研究・・・受講者による主体的・自主的な研究活動を通して、岡山県が直面する教育課題の解決に向けた施策（事業）を異校種のチームで立案することにより、課題解決能力の向上を図り、総合的な学校経営力を養成することを目的とする。
- ※ファシリテーション・・・人々の活動が容易にできるよう支援し、うまくことが運ぶようかじ取りすること<sup>5)</sup>。

---

○引用・参考文献

- 1) 中央教育審議会（2012）『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）』 p. 2
- 2) 岡山県教育委員会（平成28年3月）『岡山県公立学校教員等人材育成基本方針』
- 3) 岡山県教育委員会（平成29年12月）『岡山県教員等育成指標』
- 4) 岡山県総合教育センター（平成31年2月）『O J Tガイドブック実践事例集～学校の課題解決に向けた校内チーム制の効果的な進め方』 p. 17
- 5) 独立行政法人教職員支援機構『教職員研修の手引き2018－効果的な運営のための知識・技術－』 p. 64

令和元(平成31)年度岡山県総合教育センター所員研究  
(共同研究；教育経営)  
「ミドルリーダー研修の研修成果を活用した校内での職能成長に係る実態調査」  
研究委員会

指導助言者

高瀬 淳 岡山大学大学院教育学研究科教授

研究委員

滝澤 浩三	岡山県総合教育センター教育経営部長
小賀 曉美	岡山県総合教育センター教育経営部指導主事
小林 圓裕	岡山県総合教育センター教育経営部指導主事
小林 留美	岡山県総合教育センター教育経営部指導主事
太田 正浩	岡山県総合教育センター教育経営部指導主事
杉田 静	岡山県総合教育センター教育経営部指導主事
大辻慎一郎	岡山県総合教育センター教育経営部指導主事
秋田 浩志	岡山県総合教育センター教育経営部指導主事
小倉 馨	岡山県総合教育センター教育経営部指導主事
沼 紋子	岡山県総合教育センター教育経営部指導主事
今田 護	岡山県総合教育センター教育経営部指導主事
成廣 健一	岡山県総合教育センター教育経営部指導主事
山本 賢介	岡山県総合教育センター教育経営部指導主事

令和2年2月発行

岡山県総合教育センター 研究紀要 第13号

研究番号19-02

「ミドルリーダー研修の研修成果を活用した校内での職能成長に係る実態調査」

編集兼発行所 岡山県総合教育センター

〒716-1241 岡山県加賀郡吉備中央町吉川7545-11

TEL (0866) 56-9101 FAX (0866) 56-9121

URL <http://www.edu-ctr.pref.okayama.jp/>

E-MAIL [kyoikuse@pref.okayama.lg.jp](mailto:kyoikuse@pref.okayama.lg.jp)

Copyright © 2020 Okayama Prefectural Education Center