

中堅教員の資質・能力の向上に資する研修の在り方について

—現場の実態に即した実践的な研修カリキュラムを目指して—

澤 和 広

この研究は、学校組織を目的に向かって効率的・効果的に運営していくために、その役割がますます重要になってきている中堅教員の資質・能力の向上を目指したミドルリーダー研修の在り方について考察したものである。学校現場における管理職、中堅教員、若手教員を対象に実施した「中堅教員に求められる資質・能力に関するアンケート結果」とミドルリーダー研修受講者への研修成果アンケート結果等を基に考えをまとめた。

<キーワード> 主体的な提案、行動力、コミュニケーション能力、高い専門性

I 主題設定の理由

学校現場においては、学力低下、いじめ、不登校、教員の指導力不足など数多くの課題が山積し、教育環境は複雑化している。また、いわゆる団塊世代の世代交代の時期が迫り、学校組織内の年齢構成も大きく変化しようとしている。このような状況の中で、学校教育の中核としてその能力を発揮するミドルリーダーの存在が求められている。当研究所においても、このような人材の育成に向け従来の「中堅教員研修」を見直し、新たに「ミドルリーダー研修」がスタートした。この研修がさらに充実し、日々の学校現場での実践に生かされていくことをねらいとして、この主題を設定した。

II 調査研究の目的

ミドルリーダーに求められる資質・能力に関するアンケート調査を実施し、県内の学校現場で求められている資質・能力について明らかにする。また、ミドルリーダー研修の受講状況、研修成果等の調査結果と併せて考察することにより、今後の研修改善に向けた資料とする。

III 調査研究の方法

1 県内の学校現場で求められる中堅教員の資質・能力について

新任校長・新任教頭研修、ミドルリーダー研修、10年経験者研修の各講座で、管理職、中堅教員、若手教員という各立場からミドルリーダーに求められる資質・能力に関するアンケート調査を行い、集計結果を分析する。

2 ミドルリーダー研修実施状況について

今年度のミドルリーダー研修の基本的なコンセプトや受講状況、研修成果アンケート等の結果を基に研修全般について分析する。

3 実践的な研修カリキュラム作成に向けて

1、2の分析を基に、ミドルリーダー研修の在り方について総合的に考察する。

IV 調査研究の内容

1 県内の学校現場で求められる中堅教員の資質・能力について

まず、現場での実態に即したミドルリーダーに求められる資質・能力について明らかにした。学校において中堅教員を指導していく管理職、今まさに中堅という状況に置かれている教員、中堅教員からアドバイスを受けたり、中堅教員を支えたりする若手教員という立場の三者に対してアンケート調査を行

い、幅広い立場からの意見をまとめ、分析した。

(1) 新任校長・新任教頭研修受講者に対する調査

平成20年5月8日に福井県教育研究所で行われた新任校長・新任教頭研修において、次のような質問内容で自由記述による第1回目のアンケート調査を行った。

(質問内容)

管理職としてミドルリーダー（学校組織運営のキーパーソン）に望むことを、具体的にお書きください。

第1回調査対象者の内訳は次のとおりで、121名のうち99名から回答を得た。（回答率 81.8%）

	小学校	中学校	高等学校	特別支援学校	合計
校長	39名(37名)	9名(6名)	5名(4名)	4名(3名)	57名(50名)
教頭	41名(28名)	14名(14名)	7名(5名)	2名(2名)	64名(49名)
合計	80名(65名)	23名(20名)	12名(9名)	6名(5名)	121名(99名)

※数字は、受講者数を表す。（ ）内は回答者数

主な記述内容は次のとおりである。

- ・管理職と一般教員のそれぞれの考え、思いをすりあわせて、学校全体の流れをつくる。
- ・学校だけでなく、社会全体が見える人であってほしい。
- ・現状の把握と常に改善、向上を目指そうとする意識と行動力が必要である。

今回の研究では、この調査から得られたすべての回答を下記のような13の項目に類型化し、この13項目を基にして調査研究を進めることにした。（なお、表記についてはできるだけ具体的な内容となるように工夫した。）

- ①学校経営を広い視野からとらえることができる
- ②学校内外の情報を豊富に収集することができる
- ③課題を把握し、改善していくことができる
- ④保護者や地域から高い信頼を得ている
- ⑤学級、学年だけでなく学校全体のことを考えて取り組むことができる
- ⑥自分の役割に応じて積極的な提案をし、自ら行動することができる
- ⑦周囲の教員の力量を高め、指導助言ができる
- ⑧職員と管理職との適切な連絡・調整を図ることができる
- ⑨いろいろな部署（校務分掌）を経験してきている
- ⑩管理職との報告・連絡・相談を心掛けている
- ⑪周囲との適切なコミュニケーション能力を身に付けている
- ⑫学習指導・生徒指導等の高い専門性をもっている
- ⑬危機管理への高い対応能力をもっている

アンケート結果を集計する際には、各記述内容に13項目のうちどの項目が含まれているかを確認しながら進めた。一つの記述に複数の項目が含まれている場合は、それぞれ別々のデータとして扱っている。

第1回目の結果は、新学期当初の中堅教員に期待する資質・能力としてとらえることができる。さらに、4月から4～5か月が経過した夏季休業中の新任校長・新任教頭研修講座で再びアンケート調査を実施することで、管理職の意識の変容とより学校現場に即した中堅教員に求められる資質・能力についてせまることができると考え、第2回目の調査を実施した。

第2回目の調査は、第1回目のような自由記述形式ではなく、第1回目の調査で類型化した13項目の中から管理職として特に大切であると考えている項目を**3つ選択する**という形式で行った。

第2回調査対象者の内訳は次のとおりで、122名のうち110名から回答を得た。(回答率 90.2%)

	小学校	中学校	高等学校	特別支援学校	合計
校長	38名(30名)	9名(8名)	5名(3名)	2名(2名)	54名(43名)
教頭	42名(42名)	14名(14名)	10名(9名)	2名(2名)	68名(67名)
合計	80名(72名)	23名(22名)	15名(12名)	4名(4名)	122名(110名)

※数字は、受講者数を表す。()内は回答者数

2回分の調査結果をまとめたものが、図1(校種別)と図2(職務別)である。

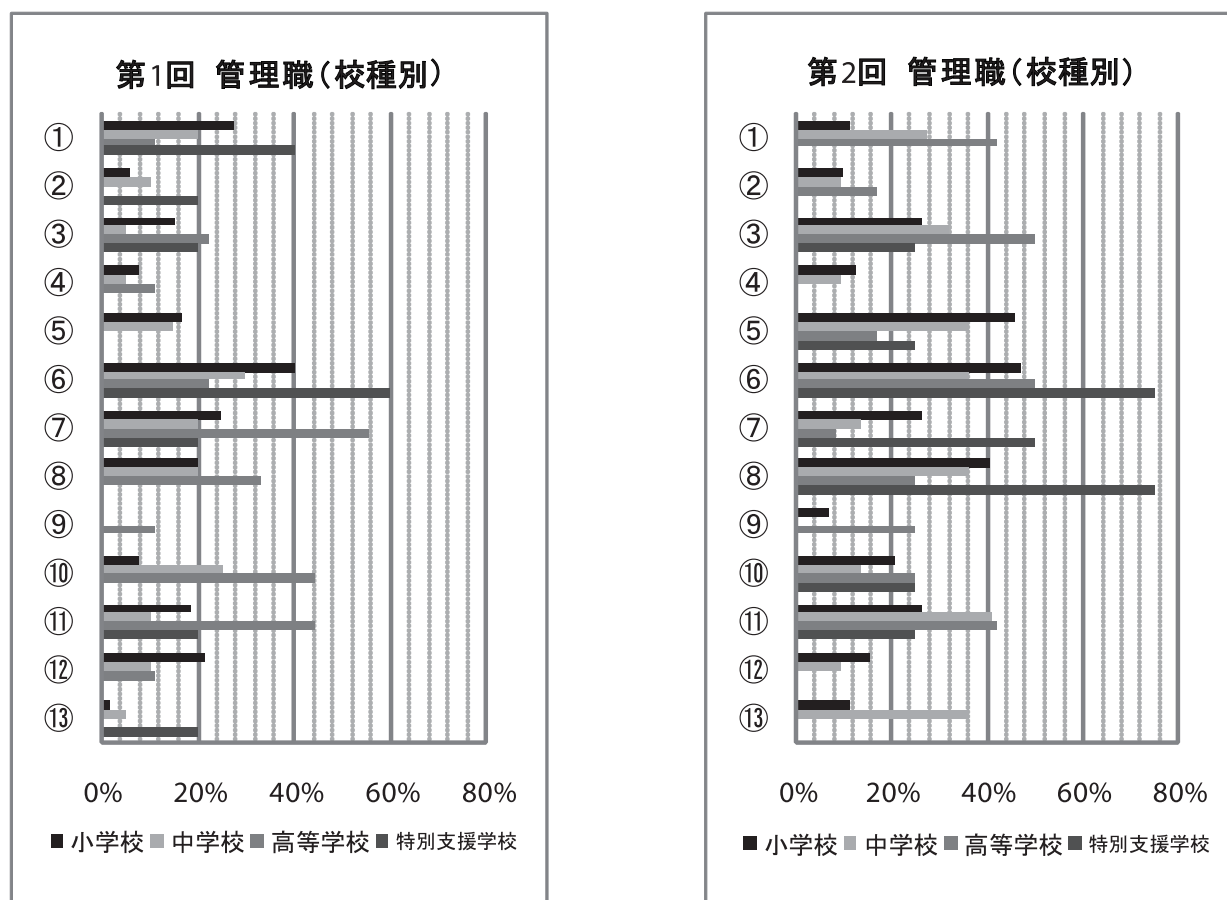


図1 校種別アンケート結果

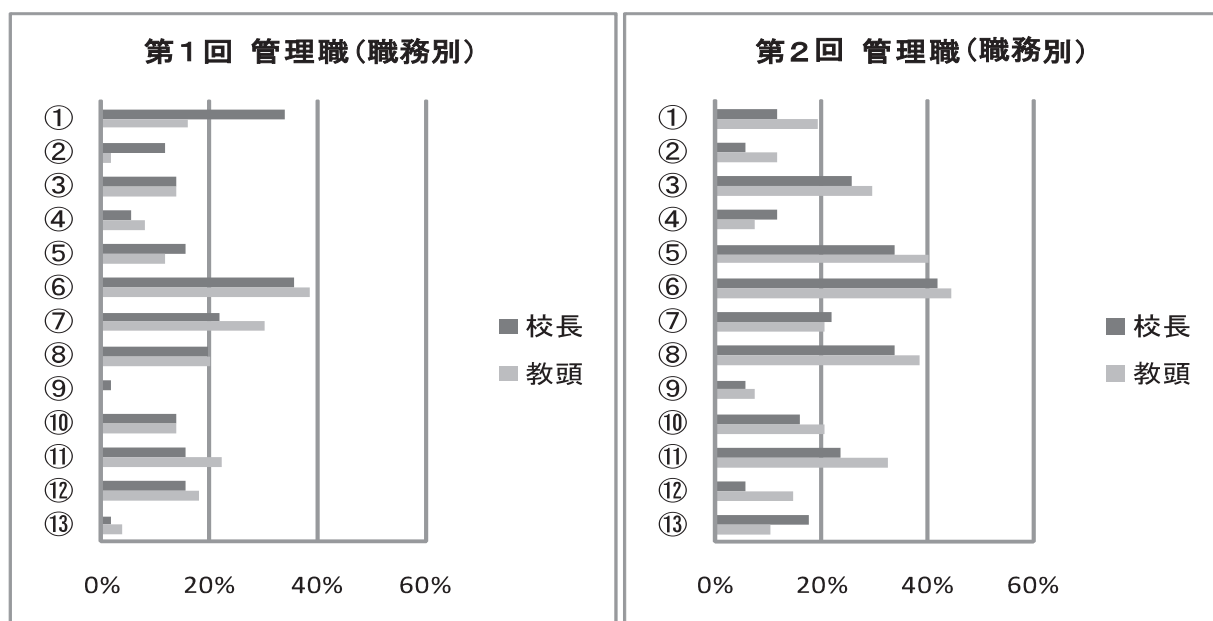


図2 職務別アンケート結果

- 第1回目調査結果は次のとおりである。
 - ・小・中・特で最も高い割合は⑥「自分の役割に応じて積極的な提案をし、自ら行動することができる」、高校では⑦「周囲の教員の力量を高め、指導助言ができる」
 - ・2番目に割合が高いのは、中・高では、⑩「管理職との報告・連絡・相談を心掛けている」に対し、小・特では、①「学校運営を広い視野からとらえることができる」
 - ・どの校種でも⑨「いろいろな部署（校務分掌）を経験してきている」はほとんど挙げられていない。
 - ・校長、教頭ともに⑥の割合が最も高いが、2番目については校長は①、教頭は⑦
 - ・また教頭では、⑪「周囲とのコミュニケーション能力を身に付けている」も高い割合
 - ・ほか⑧「職員と管理職との適切な連絡・調整を図ることができる」が校長、教頭ともに高い割合

- 第2回目は次のような調査結果が出た。
 - ・小・高・特で⑥「自分の役割に応じて積極的な提案をし、自ら行動することができる」の割合が最も高いが、中学校では⑪「周囲とのコミュニケーション能力を身に付けている」
 - ・1回目と比べて、小学校では⑤「学級、学年だけでなく学校全体のことを考えて取り組むことができる」、中学校では⑬「危機管理への高い対応能力をもっている」、高校では③「課題を把握し、改善していくことができる」と①が高い割合
 - ・第1回目と異なり、校長、教頭ともに⑥、⑤、⑧の順に高い割合となっており、上位3項目に全く同じ傾向
- さらに、管理職全体のとらえ方として第1回、第2回目の調査結果の変容をまとめたものが、図3である。

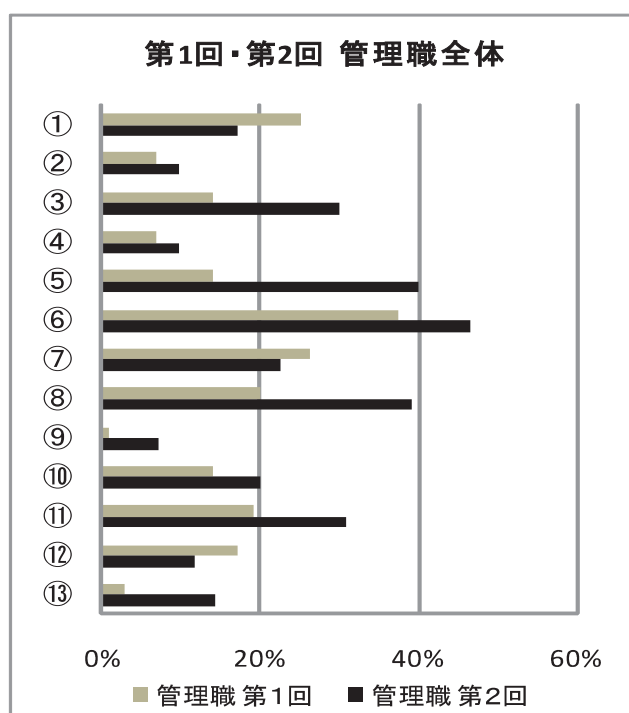


図3 管理職アンケート結果

(2) ミドルリーダー研修受講者に対する調査（ミドルリーダー研修については IV-2 参照）

平成20年11月20・21日に福井県教育研究所で行われたミドルリーダー研修においても、次のような質問内容で新任校長・新任教頭研修（1回目）と同様に自由記述によるアンケート調査を行った。

（質問内容）

ミドルリーダーに必要とされる条件について、先生のお考えを具体的にお書きください。

調査対象者の内訳は次のとおりで、93名のうち83名から回答を得た。（回答率 89.2%）

	小学校	中学校	高等学校	特別支援学校	合計
受講者	37名（34名）	37名（32名）	17名（15名）	2名（2名）	93名（83名）

※数字は、受講者数を表す。（ ）内は回答者数

主な記述内容は次のとおりである。

- ・現場や現状を把握し、適切なアドバイスを与えることができる。
- ・幅広い視野から学校全体を見渡すことができる。
- ・上司と若い教師両方の本音と建て前を理解して接することができる。

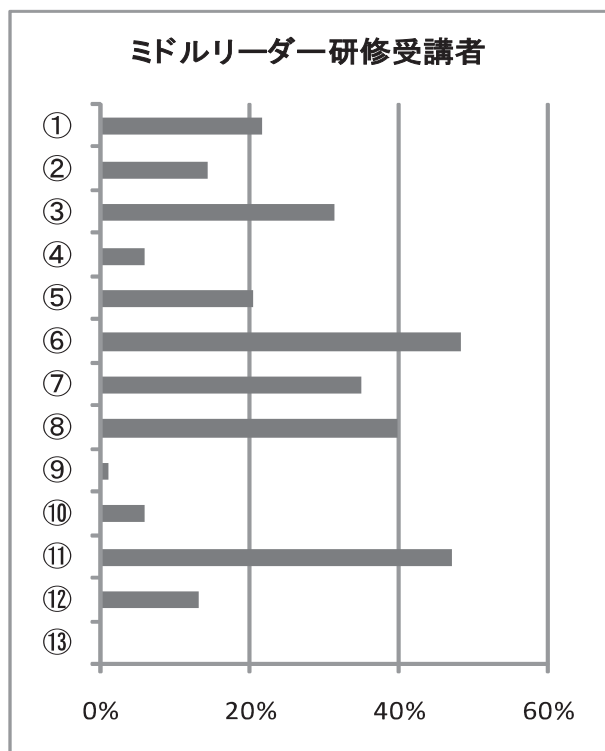


図4 中堅教員アンケート結果

これらの内容を管理職研修と同様な方法で13の項目に分類しまとめたものが図4である。

この調査は、今回のテーマに直接かかわる当事者に対するもので、次のようなことが分かった。

- ・⑥「自分の役割に応じて積極的な提案をし、自ら行動することができる」と⑪「周囲との適切なコミュニケーション能力を身に付けている」の割合が最も高く、ともに40%後半、およそ半数近くの受講者が大切と回答
- ・⑧「職員と管理職との適切な連絡・調整を図ることができる」が約40%
- ・⑨「いろいろな部署（校務分掌）を経験してきている」と⑬「危機管理への高い対応能力をもっている」は、ほとんど回答なし

(3) 10年経験者研修対象者に対する調査

平成20年10月31日に福井県教育研究所で行われた10年経験者研修（共通研修Ⅱ）において、学校現場において中堅教員から助言を得たり、逆に支えたりしている受講者（近い将来ミドルリーダーとして活躍すべき立場にある）に対して、次のような質問項目で自由記述によるアンケート調査を行った。

（質問内容）

10年経験者の立場からミドルリーダーに必要とされる条件について、先生のお考えを具体的にお書きください。

調査対象者の内訳は、表のとおりで受講者143名に対し131名から回答を得た。（回答率91.6%）

	幼稚園	小学校	中学校	高等学校	特別支援学校	合計
10年経験者研修受講者	6名（5名）	51名（49名）	34名（30名）	35名（32名）	17名（15名）	143名（131名）

※数字は、受講者数を表す。（ ）内は回答者数

主な記述は次のとおりである。

- ・教科等の専門分野の指導がしっかりと確立していて、更に学び続ける姿勢がある。
- ・自分の力を冷静に判断し、課題を見付け自己を高めていける力をもっている。
- ・先輩教師と後輩教師の間にたち、パイプ役となって学校運営に力を発揮できる。

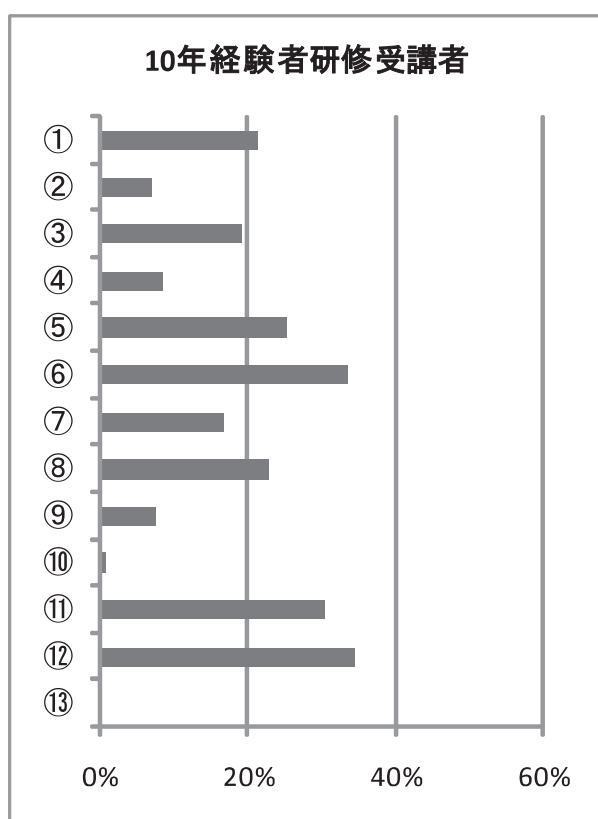


図5 若手教員アンケート結果

これらの内容を管理職研修やミドルリーダー研修と同様な方法で13の項目に分類しまとめたものが図5である。

結果として、次のようなことが分かる。

- ・高い割合を示しているのは、⑫「学習指導・生徒指導等の高い専門性をもっている」と⑥「自分の役割に応じて積極的な提案をし、自ら行動することができる」
- ・次に⑪「周囲との適切なコミュニケーション能力を身に付けている」と⑤「学級、学年だけでなく学校全体のことを考えて取り組むことができる」が続く
- ・⑩「管理職との報告・連絡・相談を心掛けている」と⑬「危機管理への高い対応能力をもっている」は、ほとんど回答なし

(4) 考察

これまでの調査結果を基に全体としての傾向を見るために示したのが図6である。これを見ると、次のようなことが分かる。

・**管理職**では⑥「自分の役割に応じて積極的な提案をし、自ら行動することができる」、⑤「学級、学年だけでなく学校全体のことを考えて取り組むことができる」、⑧「職員と管理職との適切な連絡・調整を図ることができる」の順
(⑥→⑤→⑧)

・**中堅教員**では⑥「自分の役割に応じて積極的な提案をし、自ら行動することができる」、⑪「周囲との適切なコミュニケーション能力を身に付けている」、⑧「職員と管理職との適切な連絡・調整を図ることができる」の順
(⑥→⑪→⑧)

・**若手教員**では最も高い割合が⑫「学習指導・生徒指導等の高い専門性をもっている」で、次に⑥「自分の役割に応じて積極的な提案をし、自ら行動することができる」、⑪「周囲との適切なコミュニケーション能力を身に付けている」の順
(⑫→⑥→⑪)

このことから、ミドルリーダーに求められる資質・能力に対する考え方は、経験年数を経るごとに重要視される観点が少しずつ推移していくことが分かる。

すなわち、頼りになる先輩としての**高い専門性**や仕事を進めていく際に基本となる**周囲とのコミュニケーション能力**を確立し、その上で学校全体を意識した**主体的な提案**を行い、職員間の連絡・調整を図りながら実現していく**行動力**が学校現場では必要とされていることが明らかになった。

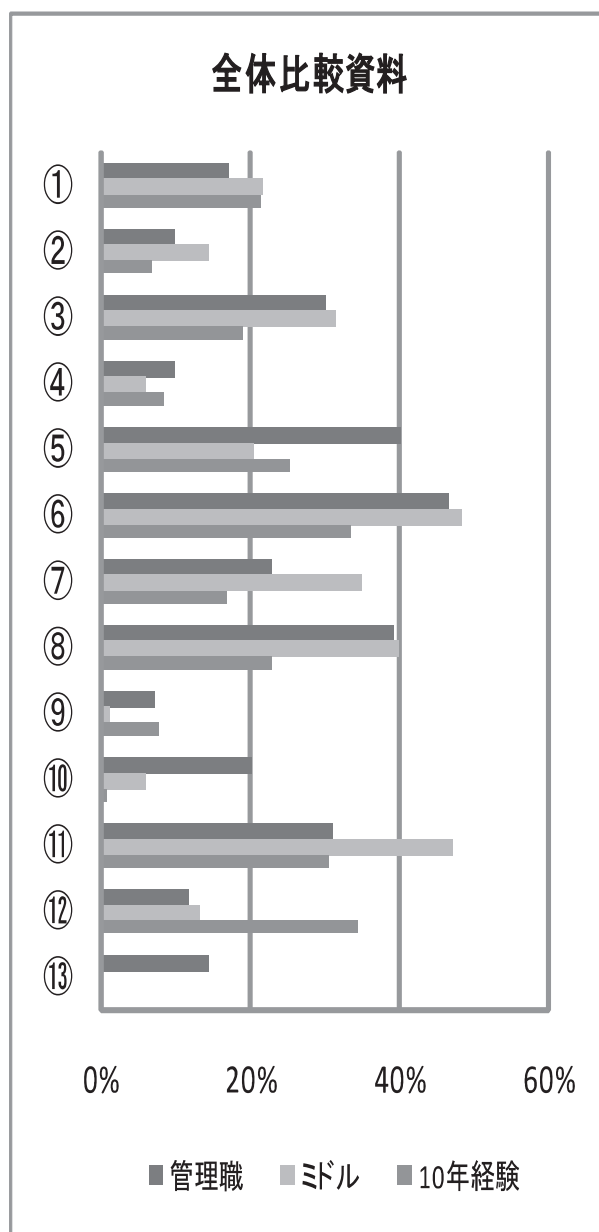


図6 全体のアンケート結果

2 ミドルリーダー研修実施状況について

(1) 今年度の講座のコンセプトと内容

教育研究所では、今年度より「教員としての充実期に、学校運営における重要な分野に関する専門的かつ高度な知識や技能等を習得することにより、更なる資質向上に資する」ことを目的としてミドルリーダー研修をスタートさせた。教師としてのライフステージに応じた研修の一環として、学校経営・学習指導・生徒指導・情報教育の4分野を設定した。対象は、それぞれの分野で主任等に携わるおおむね40歳以上の教員である。1日目は「組織マネジメント」に関する共通研修、2日目と最終日は各分野での専門的な内容（図7参照）に関する研修を行った。

共通研修		
1 日 目	<ul style="list-style-type: none"> ・研修全体のガイダンス ・「学校経営改革の動向とミドルリーダーに求められる力量」(講義) ・「これからの学校経営を担うミドルリーダーの役割」(講義) 	
学校経営	学習指導	
2 日 目	<ul style="list-style-type: none"> ・研修の目標と方法(説明) ・「学校環境の分析・学校ビジョンの構築」(講義・演習) ・「組織を活性化するためのマネジメントの手法とミドルリーダーに求められるもの」(講義) ・次回ガイダンス 	<ul style="list-style-type: none"> ・研修の目標と方法(説明) ・授業名人による「指導力を高める学習指導の工夫」(講義・演習) ・「校内の授業研究を日常化するための校内研修改革とミドルリーダーの役割」(講義・演習) ・次回ガイダンス
3 日 目	<ul style="list-style-type: none"> ・事例研究・意見交換(グループ協議・全体協議) ・「学校改革のための学校組織の活性化プロセスとミドルリーダーの役割」(講義) ・「学校経営を支える法律の知識」(講義) 	<ul style="list-style-type: none"> ・事例研究・意見交換(グループ協議・全体協議) ・「キャリア教育を通しての学習意欲の向上」(講義・演習) ・「各校で取り組む学力向上の具体的な方策とミドルリーダーの役割」(講義・演習)
生徒指導	情報教育	
2 日 目	<ul style="list-style-type: none"> ・研修の目標と方法(説明) ・「保護者とのよりよいかかわり方」(講義) ・「ミドルリーダーとして理解しておくべき法律を踏まえたトラブル解決の留意点」(事例紹介・講義) ・次回ガイダンス 	<ul style="list-style-type: none"> ・研修の目標と方法(説明) ・「情報モラル指導の在り方とミドルリーダーの役割」(講義) ・「学校の情報化に向けたミドルリーダーの役割」(講義) ・次回ガイダンス
3 日 目	<ul style="list-style-type: none"> ・事例研究・意見交換(グループ協議・全体協議) ・「事例研究会の持ち方」(講義) ・「ミドルリーダーに求められる生徒指導と教育相談について」(講義) 	<ul style="list-style-type: none"> ・「学校の情報化」(事例発表) ・事例研究・意見交換(グループ協議・全体協議) ・「教育におけるICT利用について」(講評・講義)

図7 ミドルリーダー研修内容

(2) 分野別受講状況

各分野の定員は20人だが、学校経営の分野に対しては約2.5倍の受講者があり、この分野に対する中堅教員の意識の高さがうかがえる。

分野名	学校経営	学習指導	生徒指導	情報教育
受講者	49人	24人	20人	24人

(3) 研修成果に関するアンケート調査結果

教員集団の中核としての活躍がその後、職務の遂行や校外での研究会等において研修成果をどのように反映させたかということに注目した。受講者の職場での行動変容、職場への影響度等に関するアンケート調査によりその研修効果に対する評価を行った。集計結果は図8のとおりである。

なお、このデータは4分野すべてから得られた結果である。(回答率 75.2%)

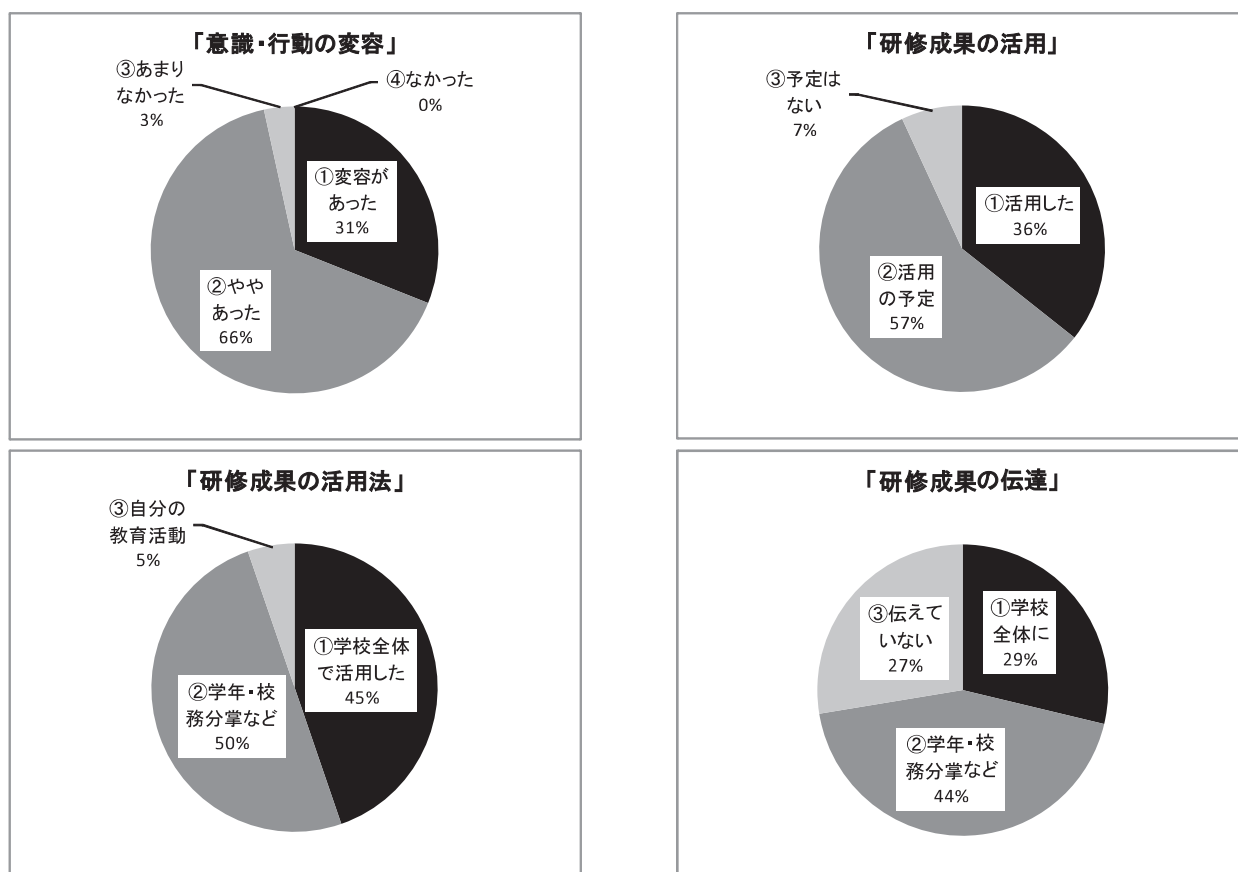


図8 研修成果アンケート結果

(4) 考察

- ・「意識・行動の変容」については受講者の97%が、「変容があった」「やや変容があった」という肯定的な回答。その具体的な事例は、「組織の一員として学校経営にもっと真剣に参画していかなければならないと考えるようになった」、「研究主任・ミドルリーダーとしての役割についての意識が深まり、意欲が高まった」、「ビジネス書など教育以外の本を読むようになった」など
- ・「研修成果の活用」についても93%が「活用した」、「活用の予定がある」と回答。その95%の受講者が「自分の教育活動」以外の「学校全体」や「学年・校務分掌など特定の組織内」での活用を考えた。
- ・しかし、「研修成果の伝達」については、27%の受講者が「伝えていない」。その理由は「機会がない」、「時間が取れない」など

以上のことから、この研修自体が、受講者にミドルリーダーとしての認識を深めるのに、非常に効果があったのではないかと考えられる。さらに研修成果が自分の教育活動だけでなく、学校全体や一定の組織の中で活用されていくということは、学校内に新しい流れを創り出していく役割を果たしているともいえる。しかし、せっかくの研修成果が何らかの形で活用されても、研修成果の伝達に関しては、まだまだ課題が残る。

また研修内容に関する要望として「教育界以外の講師もお願いしたい」、「演習等をさらに取り入れ、意見を出し合う活動が欲しかった」、「現場での活かし方のヒントとなるような具体的な実践例を盛り込んで欲しい」などが挙げられていた。研修で広い視野からの考え方を得たり、学んだ内容が実践に結び付くように深めたいという思いに応えていかなければならない。

V 研究のまとめと今後の課題

この研究を通して、今年度のミドルリーダー研修講座に関して考察すると、今回設定した四つの分野については、当調査結果にも見られるように若手教員から求められる「頼りになる先輩としての専門性」という観点から妥当であったといえる。また研修内容全般についても、研修成果の結果や記述内容に表れているように、学校全体や一定の組織内で活用が十分になされていることから、中堅教員や管理職から求められる「学校全体を意識した主体的な提案を行い、管理職との連絡・調整を図りながら実現していく行動力」という点において成果があったといえる。しかし、若手教員や中堅教員から求められている「周囲とのコミュニケーション能力」やそれにかかわるコーチング技術については、今後共通研修の中で取り上げるべき内容であると考え。また、研修内容の中で、演習の取り入れ方や実践例の取り上げ方、教育界以外の講師の招聘などについては、限られた日程という条件の中で研修全体のバランスを考えながら検討していく必要がある。

さらに、平成20年8月に文部科学省より公表された「平成19年度学校における教育の情報化の実態等に関する調査結果〔速報値〕」によると、福井県は学校におけるICT環境の整備状況は進んでいるが、教員のICT活用指導力の状況は校務にICTを活用する能力以外は全体として低い状態にあることが明らかになった。このような現状を改善していくためにもやはり学校の中核であるミドルリーダーの役割が大きい。世の中の急激な変化の中で、常にアンテナを高くして学校現場に何が求められているか、新たな課題について意識をもつ必要がある。

今後の研究に向けては、研修内容の充実を図るためにアンケートによる評価だけでなく、他の都道府県における中堅教員研修や民間の中堅社員に対する研修などの内容についても調査することで研究を深め、充実させていきたいと考えている。

最後に、本調査にあたり多大な御協力を頂いた受講者の皆様に、心より感謝申し上げます。

《参考文献》

- 文部科学省(2008)「平成19年度 学校における教育の情報化の実態等に関する調査結果〔速報値〕」
- 兵庫教育大学(2008)「教員研修PDCAシステムの研究開発(教員研修インストラクションデザイン)」
- 佐久間茂和(2007)『ミドルリーダーを育てる』教育開発研究所