

# ミドルステップアップ研修の効果的な実施

## ーリーダー研修を通じた学校全体の教育力向上を目指してー

花 川 洋 介   金 森   誠   赤 澤 達 郎

昨年度から、ミドルステップアップ研修のスタイルを大きく変更し、受講者が1年間を通して勤務校の業務に取り組むことによって、自らの協働実践力を向上させるとともに、学校全体の教育力を向上させることを目指す研修とした。福井大学大学院教育学研究科教職開発専攻（以下、福井大学教職大学院）のカリキュラムを活用しながら、リーダーとしてマネジメント力を身につけることができるよう集合研修と訪問研修を組み合わせるプログラムとした。

本年度はこの形式での実施2年目となり、昨年度と同数の31人（うち女性は8人）が参加した。8月の2回の集合研修で福井大学教職大学院教員から理論と事例を学ぶとともに、異校種の参加者同士がクロスセッション方式によって所属校の現状と課題について考えた。7月から8月に、学校に出向いたり電話を利用したりして、学校長からヒアリングを行い、参加者が勤務校で果たす役割への期待や方針を把握したうえで、8月に行った3回目の集合研修で実践テーマを固めた。以後、所員が各校を訪問して授業研究会や業務等への支援を行い所属校における実践を深めた。

〈キーワード〉ミドルリーダーの資質能力向上、協働、学校力向上、学校長ヒアリング、要請訪問

### I 主題設定の理由

ミドルステップアップ研修では、学校のみドルリーダーとして活躍している教員が、理論の学習・協議および勤務校での実践を通して自らの力量を向上させるとともに、各校の中核的存在として勤務校の学校力の向上も図ることを目指している。大量退職時代を控えて、ミドルリーダーが中核として職場の同僚性を高め、組織的に若手教員に教育技術等を伝えることや、組織マネジメント力や危機対応等の管理職としても求められる資質能力を身につけることが必要となっている。

研修講座設置から2年間が経過することになる。集合研修の時期・内容、要請研修の効果、学校長への協力体制等、ミドルステップアップ研修のより望ましいあり方を検討するため、この主題を設定した。

### II 研究の目標

#### 1 受講者の教師力の向上について検証する

- ・1年間の継続した実践を通して、勤務校の同僚性を高めたり、校内研修会を活性化したりすること。
- ・ミドルリーダーの役割について、よく理論と事例を学ぶこと。
- ・受講者や教職大学院スタッフ・院生と協議することで、ファシリテーション力や傾聴力を高めること。
- ・研修テーマに取り組み勤務校の実践力を向上させることで、資質能力を向上させること。

#### 2 学校力の向上について検証する

- ・参加者のテーマが学校力の向上に直結していること。
- ・学校全体の授業力向上や教員の資質向上を推進すること。
- ・受講者同士が協議することによって、共通する課題解決を図ったり校種間連携を進めたりすること。
- ・管理職による授業改善指導の強化に協力すること。

#### 3 運営全般について検証する

- ・効率的かつ効果的な集合研修を実施すること。
- ・要請に応じて、効果的な訪問研修を実施すること。
- ・年間を通して継続的な支援を行うこと。

- ・指導主事自らが、教員を指導する能力を高めること。

### Ⅲ 研究の方法

#### 1 実施計画

- ・福井大学教職大学院のカリキュラムを参考にして計画する。

#### 2 実施

- ・所属長の理解に基づいて受講者を決定し、受講者の資質能力向上と学校力向上を強く結びつける。
- ・福井大学教職大学院の教員による講義、スタッフ・院生を交えてのクロスセッションを実施する。
- ・グループ協議等によって、受講者の課題について互いに共有する。
- ・要請研修等によって1年間を通して支援する。

#### 3 アンケート等によって効果を計る

- ・受講者アンケートと学校長アンケートを実施する。
- ・運営スタッフの振り返りを行う。

### Ⅳ 研究の内容

#### 1 実施計画

##### (1) 学校拠点方式の採用と1年間の継続した取組み

ミドルステップアップ研修は、福井大学教職大学院で行われている学校拠点方式を参考としている。学校拠点方式とは、現職の教員が院生として在籍する場合、勤務校での課題を中心に、学校と大学院が長期にわたって実践的な協働研究を進める方式である。ミドルステップアップ研修においても受講者が集合研修で理論を学ぶとともに、勤務校における課題に1年間を通して継続的に取り組むという理論と実践を融合した形をとることで、受講者個人の資質能力を向上させるばかりでなく、学校の教育力の向上もねらいとした。なお、研究所員は学校での協働実践等を通して受講者を支援する。

##### (2) クロスセッションの導入

これも福井大学教職大学院でおこなわれているスクールリーダーとストレートの院生による合同カンファレンスやラウンドテーブルを参考にしたものである。ふだんはほとんど交流のない異校種や他地域の受講者同士が、また受講者と教職大学院のスタッフや院生が協議することを通して、実践を共有しながらケーススタディをおこなうことで、校種間接続についての理解を深め、授業改善・生徒指導・危機管理の課題への対応力と傾聴・協働・職場の同僚性の構築など組織マネジメント力等の資質能力の向上を図ろうと考えた。

##### (3) 集合研修と要請研修の組み合わせ

集合研修については、学校行事と勤務校の地域等に配慮して5回計画した。一方、参加者からの要請に応じて研究所員が学校現場に出向いて研修の支援を行うこととした。

##### (4) 講座の一本化

平成24年度は、「ミドルステップアップ研修（学校経営参画のために）～校内組織活性化のためのマネジメント～」と「ミドルステップアップ研修（学習指導充実のために）～授業改善のために学び合う教師集団～」の2講座に分かれており、いずれかに参加したが、後に他方に転じたいという希望が見られたので、一本化して「ミドルステップアップ研修～学校での協働実践力を培う～」とし、第3回集合研修は「学校経営」と「授業改善」を別日に開講することで、双方に参加できるようにした。

##### (5) 受講対象者

本人の希望を基本としながら、学校長に趣旨を説明し、推薦による参加者も募った。

## 2 研修内容

### (1) 第1回集合研修 めざすリーダー像

① 日時、場所 6月4日(火)13:30-16:30 教育研究所

#### ② 内容

- ・開講式 福井県教育庁企画幹(学校教育)挨拶
- ・講義「これからの学校経営を担うミドルリーダーの役割」  
福井大学教職大学院 渡辺本爾講師
- ・グループ協議「所属校の現状を踏まえた自身の課題設定」



図 第1回集合研修

### (2) 第2回集合研修 理論と事例、めざす学校像

① 日時、場所 6月26日(水)9:30-16:00 教育研究所

#### ② 内容

- ・講義「学校経営の理論と事例」 福井大学教職大学院 松田通彦教授
- ・講義「授業研究の理論と事例」 福井大学教職大学院 木村優准教授
- ・グループ協議「所属校の現状と課題」

### (3) 第3回集合研修 課題解決の方法

① 日時、場所 8月2日(金)、8月5日(月)、8月27日(火)から選択 13:30-16:30  
教育研究所、8月27日のみ三方青年の家

#### ② 内容 アまたはイを選択受講

- ア 「学校を取り巻く環境分析と解決策」(講義・演習)
- イ 「授業研究の進め方」(講義・演習)

### (4) 課題解決に向けた所属校での実践および実践記録の作成

① 日時 7月～12月

#### ② 内容

- ・課長による学校長ヒアリング
- ・所属校で教育研究所員の支援を得ながら課題解決に取り組む。(要請研修のべ43回)
- ・受講者の地域ごとに行う合同カンファレンスで、実践について協議し振り返る。

### (5) 第4回集合研修 実践の事例報告

① 日時、場所 12月26日(木)13:30-16:30(講義は希望者対象 11:00-12:00) 福井大学

#### ② 内容

- ・講義「大学入試制度改革の最新事情」 福井大学教職大学院 柳澤昌一教授
- ・「実践の事例報告」(クロスセッション)  
森透教授はじめ教職大学院関係者、大学院生も交えて開催

### (6) 所属校での実践および実践記録のまとめ

### (7) 第5回集合研修 振り返りと今後の展望

① 日時、場所 1月17日(金)13:30-16:30 教育研究所

#### ② 内容

- ・「県外先進校の取組」 佐賀県派遣教員(ミドル受講者)
- ・グループ協議「1年間の振り返りと次年度の課題設定」



図 第4回集合研修(クロスセッション)

## 3 実践事例「ワークショップ型授業研究会導入による授業改善及び若手教員の力量向上へ向けた取組み」

教員のうち、5年目未満の教諭や講師が約4割を占め、毎年3～5名の新採用教員が赴任する高等学校の、「第2学年主任」「SSH研究部主任」「学力向上GL」を兼任するミドルリーダーが本研修を受講した。

6月4日の第1回研修において受講者が示した学校の問題点や課題設定は次の3点である。

- ・学校再編の渦中にあり、学校や学科の特色をどのようにうち出していくか。
- ・SSHの有効性を全教員でさらに強く共有する。

・SSHを学力向上につなげていかなければならない。

この課題解決のため、受講者は外部の視点の導入に積極的に取り組んだ。研修を受講することもその一環であり、外部の視点からSSHの有効性を校内で共有し、互いに価値を高め合おうとの意図もあったようである。

6月末：福井大学ラウンドテーブルに、若手教員数名を引き連れて参加し、若手教員にSSHの活動報告の機会を与えた。報告へ向けたレジュメ作りと実際の発表を通して、価値を若手教員自らが感じることができ、大きな刺激を与えることにも成功したようである。

7月末：高校生としては全国初の環境やエネルギーに関する学会を開催した。ポスターセッションやシンポジウムを通して、生徒の情報発信力・コミュニケーション能力の向上につながったばかりでなく、その指導に携わる教職員が、SSHの有効性を強く意識する最大場となった。担当する研究所員は、終日参加し、この学会の価値・意義を外部の声として運営に関与する教職員に伝えることで、研修受講者を後方支援する時間とした。

8月：「学校を取り巻く環境分析と解決策」の研修を受講。SWOT分析により、学校の強みや弱みを広い視野から見つめ直すことで、6月に示した問題点や課題設定を再検討。2学期以降は、授業研究会を中心に実践していくこととした。

10月：受講者自らの授業をもとにした授業研究会を企画。県外大学教授を助言者に、授業研究会の運営・進行は教育研究所員に、と外部人材を活用して、高校にはなじみの薄いワークショップ型の授業研究会を実施。受講者と研究所員との事前打ち合わせの過程で、授業参観の視点を「他者との関わり(生徒同士の協働)」と「学習意欲(各場面での生徒の反応)」の2点に絞り、参観者に共通した視点で授業を参観してもらう



図 授業研究会の様子

ことにした。また、授業者を評価・批評するような研究会からの脱却を図るために、グループ協議用シートには従来型で見られる「良かった点」「問題点」等の分類をやめて、事実(生徒の活動)をもとに振り返る場へと変更。大変盛況な授業研究会が成立した。

<p>受講者から届いたメール</p> <p>本日はありがとうございました。お陰様で、高校理科でも初めてあのような参加型の授業研究会を実施することができました。感激です。午後の英語もよかったです。月曜は地歴・公民で実施します。確実に学校が変化していくことを実感しています。これからもどんどんやりますね。</p>
<p>助言者の感想（一部抜粋）</p> <p>「生徒の学びを・・・」と言われても、高校の先生が付箋にどれくらい書けるかなあとちょっと心配しましたが、始めてみると一斉授業のところでの交流場面の良さというところにどのグループも何かしら貼られていて、一斉授業での学級の雰囲気の良いを皆さんお感じになられていたのだなと思いました。御参加の先生方が生徒さんを見る目もすばらしかったのです。こうした地道なことの積み上げが、授業観や生徒を見る目を研ぎすましていくことになるのだらうと思いました。「この内容をどう教えるの?」とか、「どこでつまづくの?」ということ、生徒の姿の事実をもとに議論することは、長い目で見れば一番授業力がつくのではないかと、思いました。</p>

#### 4 アンケート結果

(1) 受講者へのアンケート（意見については、内容の似通ったものはまとめたり、抜粋させていただいた。）

質問1 御校において研修テーマの取組みを推進することができましたか。

①できた	25.0%	・全職員を巻き込むことができた。協働することの大切さが分かった。職員の意識を高めることができた。
②ある程度できた	60.7%	・考えたこと全てを提案することは難しかった。年に1つぐらいか。来年度の見通しが立った。
③あまりできなかった	14.3%	・よい結論が得られなかった。(回答は③)
④できなかった	0.0%	・立場上できなかったが地元に戻って実践したい。(回答は③、他県からの派遣教員)

質問2 集合研修は取組みに役立ちましたか。

①できた	42.9%	・すごく勉強になった。ミドルリーダーとしての役割・すべきことが分かった。自分を振り返ることができた。
②ある程度できた	53.6%	・SWOT分析、授業研究での授業の見方、新しい発想などを得た。
③あまりできなかった	3.4%	・グループ協議で、他校の生徒視点での実践を聞くことができた。クロスセッションは本当に刺激になります。
④できなかった	0.0%	

## 質問3 要請研修は取組みに役立ちましたか。

①できた	62.9%	・課題・手順が明確になった。取組みを整理できた。気づかぬ視点・具体的方法・行動の指図が示された。
②ある程度できた	33.3%	・和やかな雰囲気を作っていた。グループ協議に参加して助けていただいた。
③あまりできなかった	3.8%	・こちらがまだ要請する段階でなかった。時期も含めて要請をノルマにするのはいかがなものか。
④できなかった	0.0%	

## 質問4 御校において研修テーマの取組みを推進することができましたか。

- ・今までの取組みが間違っていないことを再認識した。若い先生に伝えなくてはと思った。
- ・学校を動かすことの手順、段取りを身をもって体感できた。
- ・ミドルリーダーとしての役割をしっかりと理解でき、日々意識するようになった。積極的に行動しようと思う。
- ・研究指定が当たっていたのでそれが中心になったが、次年度は独自のテーマを持って取り組みたい。
- ・向上したかどうかわからない。今後のさらなる努力の必要性を感じた。まだまだこれからである。

(2) 学校長へのアンケート結果（多くの御意見が寄せられたが、紙面の都合上、一部のみ掲載させていただいた。）

## 質問1 受講者の取組みは、御校の学校力向上に結びついていますか。

①できた	40.0%	・若手教員で授業力強化チームを編成しているが、授業改善への意識が非常に高まったようである。
②ある程度できた	56.0%	そのことに伴い、学校全体の進路指導に対する考え方が一層充実し、共通理解が深まってきている。
③あまりできなかった	4.0%	・進路指導の充実について、他校の先生方と情報を交換することができ、自分の学校の取組みに活かしている。
④できなかった	0.0%	・受講者が他の教員に声をかけ自主的な校内研修会を開催し、職員全体でSWOT分析について学ぶことができた。この分析を通じた検討の中で、教職員間の共通理解が図られ具体的な取組の方向性を見いだすことができたと思う。

## 質問2 受講者は、研修を生かして学校全体の授業力向上や教員の資質向上を推進できたでしょうか。

①できた	40.0%	・授業力向上研究主任として授業研究会を企画・運営した。
②ある程度できた	44.0%	・課題解決に向けて、進路指導部内で部長と協力して検討を始め、取り組むべき具体的な事柄を2つに絞って、改善に取りかかっている。
③あまりできなかった	16.0%	・定期的開催している生徒理解協議会等で研修受講者が中心になって意見交換をする中で、生徒理解のスキル、生徒指導のあり方など指導力の向上に役立つ研修の場とすることができた。受講者の研究に対する熱意が他の教職員に伝わり、職場全体での取り組みにいい影響を与えている。教職員全体の資質向上に役立っていると思う。
④できなかった	0.0%	

## 質問3 御校の要請に応じて本所が実施した訪問研修は効果的だったでしょうか。

①できた	54.2%	・受講者の研究のあり方を検討し、研究所員から適切な指導・助言を得て、研究のあり方・方法などを吟味するいい機会になったと思う。
②ある程度できた	41.7%	・指導主事がリラックスした雰囲気の中、丁寧な指導をしてくれたので、若手にとって印象深い効果的な研修であった。
③あまりできなかった	4.2%	・特に新採用教員にとっては指導主事が恩師でもあり、非常に勇気づけられる研修であった。
④できなかった	0.0%	・管理職も研修目的や内容について説明を聞くことができ、研修の意義を確認することができた。

## 質問4 この研修は、貴職による授業改善指導の強化等、学校経営に協力することができたでしょうか。

①できた	36.0%	・受講者の提言に基づき各教科の指導の中でキャリア教育の視点を取り入れた授業展開を実践するなど、教職員全体の授業改善に役立ったと思う。
②ある程度できた	56.0%	・昨年度、今年度と2年続けて受講者を願っている。それぞれが課題意識を持って勤務しており、学校運営全体から課題をとらえ、それを解決するための具体的な行動を起こしている。
③あまりできなかった	8.0%	
④できなかった	0.0%	

## V 研究のまとめ

## 1 成果

(1) 受講者の教師力の向上について

- ① 1年間の継続した実践を通して、勤務校の同僚性を高めたり、校内研修会を活性化したりすること「できた」「ある程度できた」の合計で85.7%の受講生が成果を認めている。
- ② ミドルリーダーの役割について、よく理論と事例を学ぶこと  
集合研修が「役に立った」「ある程度役に立った」の合計が96.5%であった。講義・演習でミドルリーダーとしての役割・すべきこと、SWOT分析、授業研究での授業の見方・新しい発想等を学んだ。
- ③ 受講者や教職大学院スタッフ・院生と協議することでファシリテーション力や傾聴力を高めること

グループ協議やクロスセッションから刺激を受けているようだが、教職大学院のスタッフからは受講者の力量の高さについて、「勉強になった」と賞賛の声をいただいた。

- ④ 研修テーマに取り組み勤務校の実践力を向上させることで組織マネジメント力等を向上させること  
マネジメント力を向上させたり発揮したと回答した受講者が複数であった。
- (2) 学校力の向上について
  - ① 参加者のテーマが学校力の向上に直結していること  
学校長へのアンケートでは、特別な事情によるものを除く全てが「結びついている」あるいは「ある程度結びついている」と回答している。具体的には、授業改善や校内研究体制の充実、進路指導体制の充実、学校運営全体に関わるものがあげられ、勤務校で中核的な役割を担っていることがわかる。
  - ② 学校全体の授業力向上や教員の資質向上を推進すること  
アンケートでは、84.0%の学校長が「できている」あるいは「ある程度できている」と回答している。「できている」については受講者が25%に対して所属長が40%と高い評価である。
  - ③ 受講者同士が協議することによって共通する課題解決を図ったり校種間連携を進めること  
学校長へのアンケートに対して、進路指導の充実について、「他校の先生方と情報を交換することができ、自分の学校の取組みに活かしている。」との回答があった。
  - ④ 管理職による授業改善指導の強化に協力すること  
92.0%の学校長が、「できた」「ある程度できた」と回答している。ヒアリングを通して、伺った方針については、担当者のみならず、所長・副所長にも伝え、意向に沿うことができるように配慮した。
- (3) 運営全般について
  - ① 要請に応じて、効果的な訪問研修を実施すること  
所属長へのアンケートでは、95.9%が「要請研修は効果的だった」「ある程度効果的だった」と回答している。具体的には、受講者への支援に対して効果的だったとの回答が多かったが、それ以外にも校内研究会全体、若手教員への指導・助言、さらには管理職の意識作りにも役立ったとの評価の声が寄せられた。
  - ② 年間を通して継続的な支援を行うこと  
全ての学校に対して、延べ数で43回の要請訪問を実施した。事前打ち合わせと授業研究会時の2～3回実施した事例が6校、校内での実践についての相談や打合せに出向いた事例が13校、受講者を中心とするグループへの助言に出向いた事例が12校であった。
  - ③ 指導主事自らが、教員を指導する能力を高めること  
所では月1回のペースで、指導者として福井大学教職大学院から柳澤教授はじめ複数の教官をお招きして、所員同士が互いにファシリテーターを務め、様々なテーマについてグループ協議を行い、力量を高める協働研究会を行っている。また、本年度は全国の教育センターで組織する所長協議会の食育・環境教育研究分科会の全国大会を福井県で開催して多数の所員が運営・協議に携わった。また、全教連東海北陸地区研究協議会に参加したり、愛知県と岐阜県の総合教育センターを訪問して、通信教育をはじめとする業務について学んだり情報交換を行ったりした。
- (4) その他  
受講した県外からの派遣教員2名からは、地元に戻ってから活かせることができる内容との感想が寄せられた。「日本の教育センター福井」の一端を担うことができた。また、クロスセッションによって異校種接続についての理解を深めることで、福井型18年教育推進に貢献できた。

## 2 今後の課題

- (1) 受講者の教師力の向上について  
問1の「御校において研修テーマの取組みを推進することができましたか。」に対する「あまりできなかった。」の回答は16%であった。事情によりできなかった8%を除いても10%近い。また、全体的な問4に対しても、「向上したかどうかわからない。今後のさらなる努力の必要性を感じた。まだ

まだこれからである。」との回答が見られ、研修を通しての組織マネジメント力の向上が不十分との自覚を持つ受講者が見られた。状況を見据えて効果的な支援や管理職との連携体制を構築したい。

## (2) 学校力の向上について

### ① 学校全体の授業力向上や教員の資質向上を推進すること

特別な事情を含む16.0%（除くと12.5%）の所属長が「あまりできていない」と回答している。具体的なコメントは「研修前からできていた」「既定路線のまどめに近い」と受講者にとって新たに向上させた資質能力ではないというものや「まだそこまでに至っていない。」と組織マネジメント力の発揮としては不十分であるとするものであった。(1)同様の対応を図っていききたい。

### ② 受講者同士が協議することによって共通する課題解決を図ったり校種間連携を進めること

集合研修での協議はできたが、学校長へのアンケートに、もっと受講者や研究所所員ともみ合う時間が必要だという意見があったように、地域や校種ごとに受講者が集まり協議する場を持てなかった。

### ③ 管理職による授業改善指導の強化に協力すること

学校長が課題としていることは多岐にわたることから、協力できたことは、そのごく一部にしか過ぎない。よりコミュニケーションを密にとりながら意向に沿うよう協力体制を強固にしたい。

## (3) 運営全般について

### ① 要請に応じて、効果的な訪問研修を実施すること

8月の第3回集合研修の終了後から、本格的に訪問研修についての要請が始まる。しかし、訪問研修を実施した所員は、この段階で、課題解決ための計画立案や他の教員との関わり方についての支援を行うのは遅いと感じている。また、要請研修を義務づけることを疑問視する受講者も見られる。より早い時期に意思疎通を図ることが必要だと思われる。

### ② 年間を通して継続的な支援を行うこと

研究所全体の要請研修数(本年度215件)の約2割は本研修に関する訪問となっている。中には、1件だけだが受講者の意図と要請のミスマッチが見られた。受講希望者が増えた場合は、充実した要請研修を維持するために、事前打ち合わせ等についてはスカイプ等の活用も考慮すべきである。

### ③ 指導主事自らが、教員を指導する能力を高めること

ミドルリーダーが自校で担う業務は多岐にわたっており、所員が直に経験したことの少ない難度の高いものも数多い。これまで以上に、大学等の研究者や研究所内外の管理職経験者等の指導を受けたり調査・研究を深めたりする必要がある。

## (4) その他

中央教育審議会答申「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」（平成24年8月）は、「管理職の資質能力の向上」の項で「教職大学院のカリキュラムや独立行政法人教育研修センターの学校経営研修等を活用しつつ、管理職、教育行政職員に求められる資質能力をもとに、マネジメント力を身につけるための管理職、教育行政職員育成プログラムを開発する。その際、いじめ・暴力行為・不登校等生徒指導上の諸課題を含め複雑かつ多様な課題にリーダーとしてマネジメント力を発揮できるよう留意する必要がある。」としている。本研修は、教職大学院との連携のもと、受講者の組織マネジメント力の向上を目指しているが、生徒指導上の諸課題については、講義を通して理解を深めたり、グループ協議やクロスセッションを採用して受講者の課題を共有したりしているが、本年度のように生徒指導等をテーマとする受講者が少ない場合には、十分とはいえない。

要請研修は、受講者一人あたり1.5回、所全体の2割の訪問数に達しているため、定員を30人としている。また、夏休休業中に研修時間を集中できるとよいとの要望も出されたように、年間5回の集合研修があることなど、双方ともに負担感が大きい。より定員を増やして多くの教員が受講できる体制作りのため、eラーニングを取り入れたブレンド型研修に移行することも研究する必要がある。

福井大学教職大学院の先生方には、講座設計、講義や演習、グループ協議のファシリテーター、協働研究会における所員への指導等、講座全体に関して大変にお世話になり、改めて感謝申し上げます。