

平成27年度総合的な教師力向上のための調査研究事業報告書

管理職に必要とされる思考力の育成

「21世紀型能力」モデルを活用した
学校管理職養成プログラム開発のための調査研究

上越教育大学
新潟県教育委員会
新潟市教育委員会

本報告書は、文部科学省の初等中等教育等振興事業委託費による委託事業として、国立大学法人上越教育大学が実施した平成27年度「総合的な教師力向上のための調査研究事業」の成果を取りまとめたものです。

したがって、本報告書の複製、転載、引用等には文部科学省の承認手続が必要です。

平成27年度総合的な教師力向上のための調査研究事業報告書

管理職に必要とされる思考力の育成

「21世紀型能力」モデルを活用した
学校管理職養成プログラム開発のための調査研究

目 次

I	研修プログラムをつくる	1
1	問題意識の所在	1
2	研修プログラム開発の実際	3
(1)	「21世紀型能力」モデルを活用したプログラムを構想する	3
(2)	ミドルリーダーを対象にした意識調査結果の概要と考察	4
(3)	プログラムの内容を決定する	9
(4)	研修プログラムの内容	10
(5)	研修プログラム実施日程と募集人員について	11
II	研修プログラムを評価する	13
1	研修プログラムの効果1 - 総括的視点から -	13
(1)	全体的な傾向と「共通性」	13
(2)	「多様性」について	15
(3)	「自覚」について	17
(4)	各講座の総括的な評価	19
2	研修プログラムの効果2 - 一人一人の学びの軌跡について -	23
(1)	小学校主幹教諭の学び	23
(2)	中学校教諭の学び	27
3	研修プログラムの考察	31
(1)	本プログラムのよい点	31
(2)	本プログラムの改善点	32
(3)	本プログラムに対する感想	32
III	まとめ	34
1	ミドルリーダーの変容過程	34
2	2年間の調査結果を踏まえての提案	39
	資料	41

管理職に必要とされる思考力の育成

「21 世紀型能力」モデルを活用した学校管理職養成プログラム開発のための調査研究

I 研修プログラムをつくる

1 問題意識の所在

新潟県教育委員会が直面しつつある課題として教員の大量退職と、それに伴う大量採用がある。例えば、新潟県内の公立小学校教員の退職者数はこれまで毎年200人を越えない範囲で推移してきたが、平成25年度には約200人、平成26年度には250人を越え、平成29年度以降は、300人から400人近い教員の退職が予想され、7・8年続くと考えられる。平成26年度から平成35年度までの10年間に退職する公立小学校教員の総計は約3,400人、その2年後の平成37年度までには約4,000人の退職が予想されるが、この4,000という数字は、全小学校教員の約半数に上る。同様の大量退職は、公立中学校では平成30年度を迎えるころから始まり平成39年度ごろまで、公立高等学校の退職者数は小中学校ほどではないが、平成33年ごろから約10年間以上続くことが予想される。このような状況は、新潟市教育委員会にとっても同様の課題となっている。

大量退職と大量採用状況下での学校運営は、今以上に厳しい状況が予想される。経験豊かで指導力ある教員が大量に教職を去り、代わって初任者を含む若年教員によって教員組織をつくり運営しなければならず、学校の教育力の低下が危惧されるからである。すでに世代交代が進行している他の地方自治体の教員からは、校内の大半が20歳代、30歳代となり、学校組織が若返る一方で、幅広い年齢層による組織的な指導が困難であるという声も聞く。

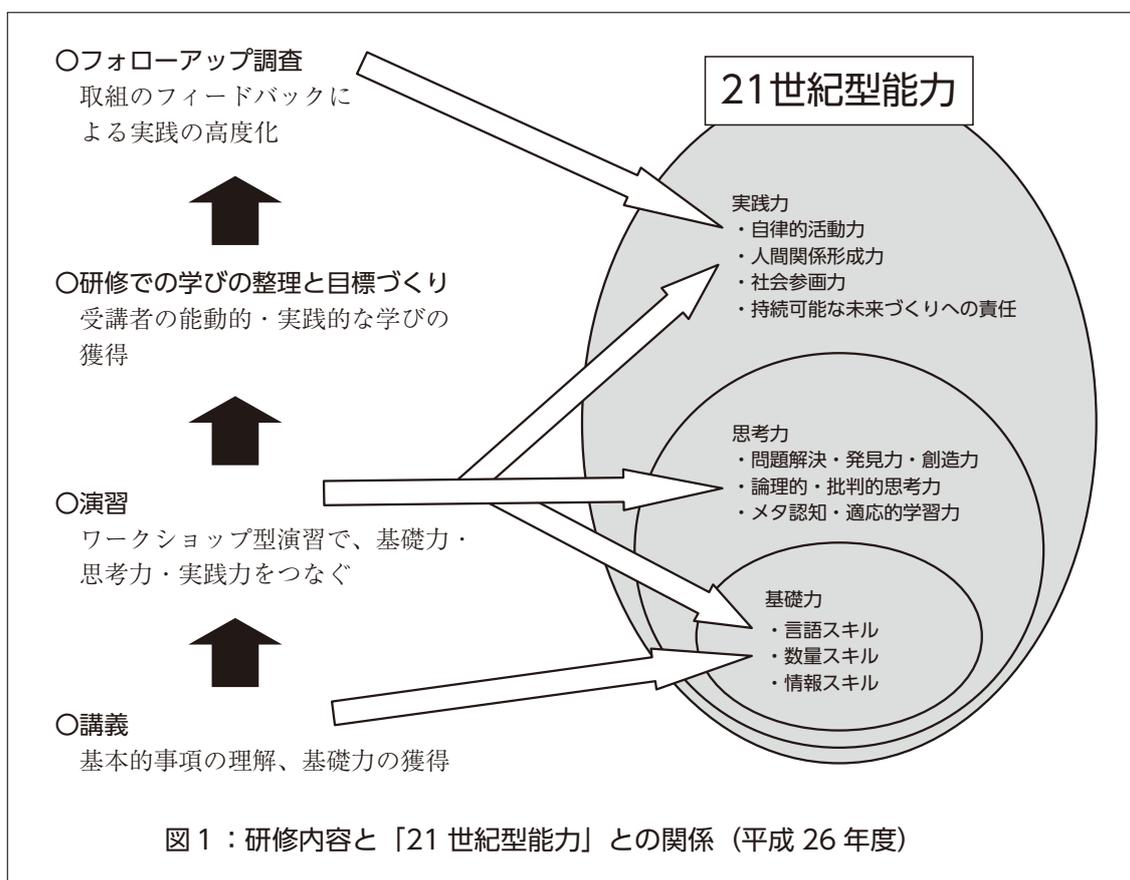
一方、グローバル化が進行する中で、教育内容についても世界標準化が進行し、課題解決能力の育成を中核とした「21世紀型能力」へとパラダイムの転換が求められている。児童生徒に「21世紀型能力」を育成する必要があることはもちろんであるが、そういった能力を指導できる教師・管理職は、その能力を体現できなければならない。そこで、「21世紀型能力」に着目し、ミドルリーダーの能力育成を図ることにする。管理職養成としてのミドルリーダーに期待される能力は、「21世紀型能力」から次のように捉えられる。

「基礎力」としては、「法制度等における学校の位置や役割の理解」、「特別支援教育等教育課題の理解」といったものの他に、熟達教師が共通してもつと言われる「子どもの見取り能力」などもこれに位置付くであろう。これらは、学校の課題発見に大きく寄与し、課題解決の糸口を与えるものとなる。

「思考力」としては、学校が抱える課題の解決場面で働く力がそれに位置付く。例えば課題発見力がその第1であるが、子どもや家庭をめぐる課題の解決には、その子の能力や性格、その家庭の状況に合わせた解決策が求められるのであって、そこでは、論理的思考による解決策をさらに翻案する能力が求められる。この翻案の過程では、例えば教職員のアイデアを交流することも含まれるため、ミドルリーダーのリーダーシップも欠かせない。なお、この「21世紀型能力」には、残念ながら「情意面」に関する記述がないが、翻案過程を推進する原動力として、子どもへの愛着といった「教育的な愛情」が発揮されること

が予想される。このことも重視していきたい。

「実践力」としては、実践の契機となる判断力・決断力の他、チームで取り組むなどのコミュニケーション能力、状況の変化に応じて対応できる柔軟性、そして何よりもその結果を自分の責任として引き受ける受容能力などが位置付く。特にミドルリーダーとしてその責任を果たそうとする能力は不可欠であろう。



以上を踏まえ、平成26年度は、図1のように、「基礎力」、「思考力」、「実践力」の育成を目指し、能力育成の過程を研修カリキュラムに位置付けた研修プログラムを試行した。結果、研修前と研修後では、法規制度、政策動向、ICT活用等の資質・能力や知識が必要であるという意識が増加した。また、高い志をもつこと、組織としての任務遂行の重要性を自覚したという声も多く見られるなど、「基礎力」については成果を得ることができた。しかし、フォローアップ調査では、自分の動きを中心に発想する学年主任と、組織運営を中心に考える教務主任など、担当する職務による違い、また学校全体の共通理解を大切にする小学校教員と、一定のルールを決め分担を重視する高校教員など、学校種の違いにより「思考力」と「実践力」については大きな差があるという結果が見えてきた。「思考力」と「実践力」の更なる育成が課題であるが、中でも「思考力」の育成は重要である。学校が抱える課題の解決場面で働く力だと考えるからである。学校が抱える課題は、今後、さらに複雑化・多様化することが予想される。その課題の解決に向けて、学校がチームとして課題解決に当たるために、管理職の「思考力」（問題解決・発見・創造力、論理的・批判的思考力、メタ認知・適応的学習力）が求められているのである。

2 研修プログラム開発の実際

(1) 「21世紀型能力」モデルを活用したプログラムを構想する

平成26年度は、図1で示したように、「21世紀型能力」モデルの三層構造に対応させ、研修プログラムも三層構造とすることを考えた。講座1を「基本的事項の理解，基礎力の獲得」，講座2を「ワークショップ型講習で基礎力，思考力，実践力をつなぐ」，講座2終了後フォローアップ調査までの期間を「調査対象者の能動的実践的な学びの獲得」，フォローアップ調査を「取組のフィードバックによる実践の高度化」と位置付け，「基礎力」，「思考力」，「実践力」の育成を目指した。具体的方策として，1つの領域を1ユニットとし，1ユニットを2つの講座で構成し，講座1は，「基礎力」の育成を目指し，その分野の第一線で活躍する研究者に，講座2は，「思考力」，「実践力」の育成を意識してワークショップ型とし，基本的には上越教育大学教職大学院の教員が担当した。プログラム実施の結果，先にも述べたとおり，「基礎力」については成果が見られたが，「思考力」，「実践力」については，学校種にもよるが，十分な成果とは言えなかった。

そこで，平成27年度は，特に「思考力」の育成を重視し，以下の2点から改善を図ることとする。

- ・ユニットに協議の場を設定
- ・研修期間の分割

この2点を踏まえ，平成27年度の研修を構想した。「21世紀型能力」と本研修の関係を図2に示す。

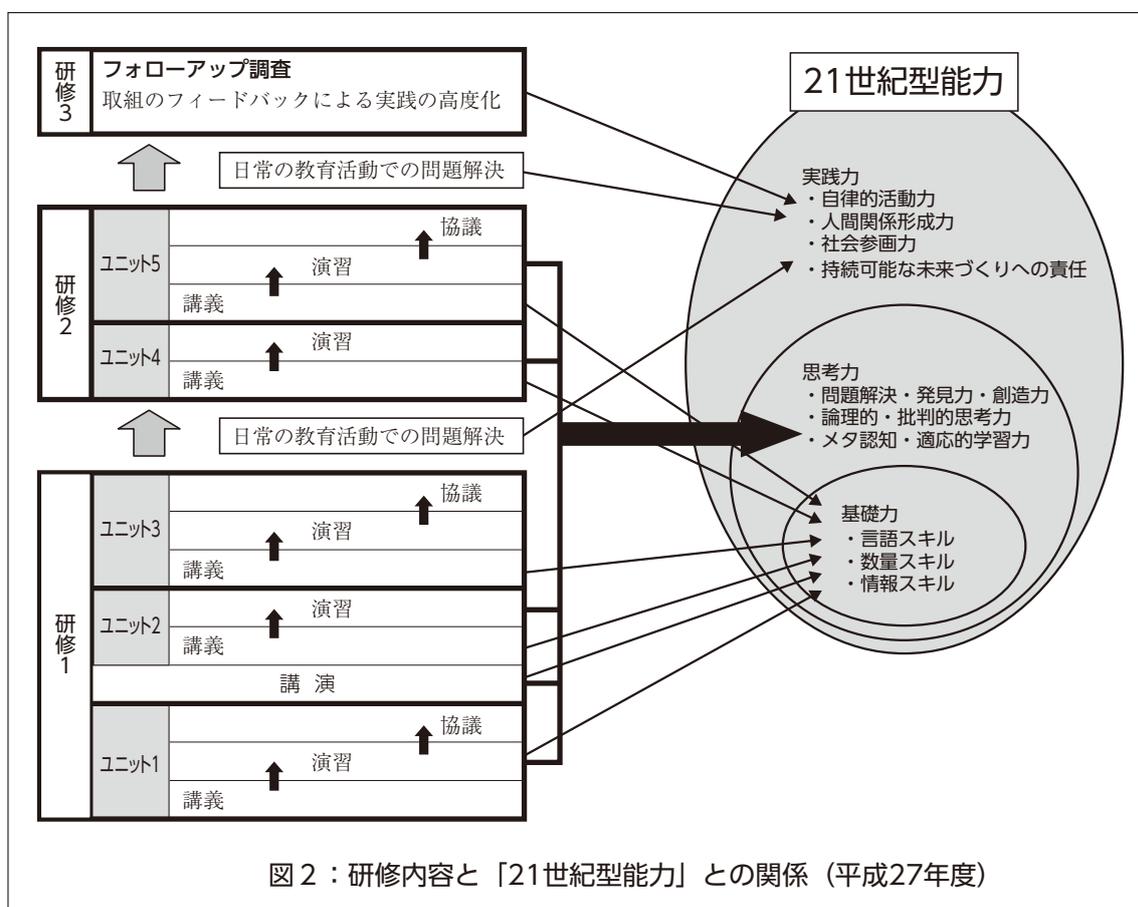


図2：研修内容と「21世紀型能力」との関係（平成27年度）

① ユニットの協議の場を設定

平成26年度は、1つの領域を1ユニットとし、1ユニットを2つの講座で構成した。講座1は、「基礎力」の育成を目指し、その分野で活躍する研究者からの講義を、講座2は、「思考力」「実践力」の育成を目指し、その領域の課題解決について話し合い、思考する演習を設定した。「思考力」のさらなる育成を目指し、平成27年度は、「講義→演習」というユニットを一部「講義→演習→協議」という構成に変更することにした。図2のユニット1，ユニット3，ユニット5がそれにあたる。

協議の場を加えることにより、職務や校種による様々な見方を交流したり、講義と演習を結び付けて思考し、実践化への方向付けを行ったりできるようにする。

② 研修期間の分割

平成26年度は、6月の連続する3日間で行い、その後フォローアップ調査を10月に行った。連続する3日間にしたのは、全県から新潟市会場へ集合するために要する時間や負担が大きいため、1回で済ますように考えた。そして、研修での学びを生かして勤務校で実践や意味付けを行い、その成果をフォローアップ調査に持ち寄った。しかしながら、勤務校での分掌や職務内容から、連続で3日間学校を空けることの困難さが受講生から挙げられた。また我々も、研修を分割することによって、研修と研修の間に思考と実践の反復作用が起こるようにしたいと考え、2日間と1日に分割して行うことにした。

具体的には、図2にあるように、期間をおいて研修1と研修2を実施し、その間に研修1で学んだことをもとに勤務校の現状を分析したり、自分の実践課題を見つけたりできるようにした。そして、昨年度と同様に、研修2の後に期間をおいて、フォローアップ調査を行い、研修1・2をもとに実践に取り組み、その成果や課題について検討できるようにした。

研修1と研修2は、主に「思考力」の育成を目指して行う。同時に、ユニットの中の講義は主に「基礎力」の育成を目指している。また、研修1と研修2の間、研修2と研修3（フォローアップ調査）の間は、勤務校での実践を通した問題解決の場となることから、主に「実践力」育成の場として位置付ける。

(2) ミドルリーダーを対象にした意識調査結果の概要と考察

① 平成26年度の意識調査結果

研修プログラムの内容を決定するにあたり、平成26年度は学校管理職を対象とした質問紙調査を行った。学校管理職に必要とされる能力について学校管理職がどのように考えているかを探り、能力育成につながる研修内容とするためである。結果、学校管理職に求められる資質・能力のカテゴリーは、次の4つの領域に整理できた。

ア. 人格教養

- ・ 人格・識見，倫理観，使命感等
- ・ 研究・修養，教育理念・哲学等
- ・ 教育法規，最新の教育事情，政策動向等
- ・ 求められる管理職像等

イ. 管理

- ・ 職員管理（服務勤務監督，人事評価，校務分掌等）

- ・児童生徒管理（入学卒業等，教育指導，安全管理等）
- ・施設・設備・財産管理（整備点検，安全衛生管理等）
- ・危機管理（学校事故，不祥事，災害，不審者等）

ウ．経営

- ・校務運営（企画，職員会議，組織編成，学校評価，予算等）
- ・連携・協力（教育委員会，保護者，地域，関係機関，説明責任等）

エ．指導育成

- ・教員の授業（評価の視点→指導育成→力量形成等）
- ・校内研修（企画，指導等）
- ・児童生徒指導（式辞，作文，児童生徒理解，直接指導等）

この4つの領域については，今年度も同様に研修プログラム内容決定の視点とする。加えて，今年度は，ミドルリーダーを対象にした質問紙調査を実施し，その結果を踏まえた内容とする。

②平成27年度の意識調査結果

昨年度は管理職を対象にした意識調査を行い，管理職に必要な資質・能力を整理した。今年度は，ミドルリーダーを対象に，管理職として必要とされる知識と管理職にならないときに今後必要とされる知識についてどのような意識をもっているかを調査することにした。現在ミドルリーダーで，管理職を目指すことも視野に入れて教員生活を送っている教員の意識を知ることによって，よりミドルリーダーが求めている知識や情報の提供，資質・能力の育成に資する研修を構想できると考えた。

以下に，意識調査の概要と結果の一部と考察を掲載する。

【調査の概要】

<目的>

中堅教員を対象として，希望に関係なく，「管理職になりたい人」，「管理職になりたくない人」であると仮定して，その両方について，管理職になりたい理由，なりたくない理由と，それぞれの立場に必要と思われる資質・能力についての考えを調査する。

管理職の魅力や避ける理由，管理職に必要なだと考えている資質・能力を明らかにすることにより，講義内容の重点化を図る。また，演習，協議等でのテーマ設定に生かす。

<対象>

- ・上越市内全小中学校の中堅教員を対象とする。
- ・教務主任，研究主任，生徒指導主任，学年主任（2学級以上）を中堅教員とする。
- ・回答数は，小学校293人，中学校124人，合計417人

<調査時期>

- ・調査依頼 平成27年5月22日
- ・回収期限 平成27年6月8日

<調査方法>

「勤務校種，校務分掌」についての質問と，以下にかかわる質問項目について，「まったくそう思う，だいたいそう思う，あまりそう思わない，ぜんぜんそう思わない」の中から選択してもらった。

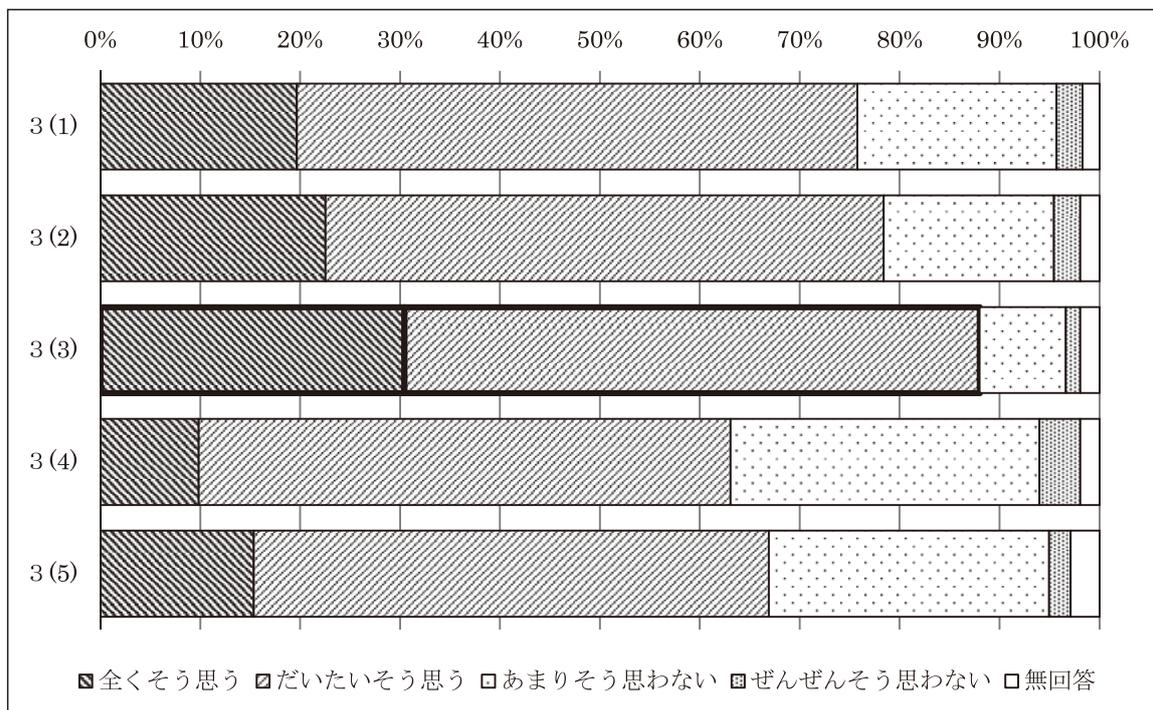
- ・管理職になりたい人であると仮定して、その理由とそのために必要と思われる知識
- ・管理職になりたくない人であると仮定して、その理由とこれから必要と思われる知識

【結果】

<管理職になりたい人であると仮定して>

問3 あなたはなぜ、管理職になりたいのですか。

- (1) 自分の教育の理想が実現できそうだから。
- (2) 仕事にやりがいがあるから。
- (3) 学校全体を見て（動かして）仕事ができるから。
- (4) 同僚や地域の人など、多くの人とつながり合って働くことが好きだから。
- (5) その他

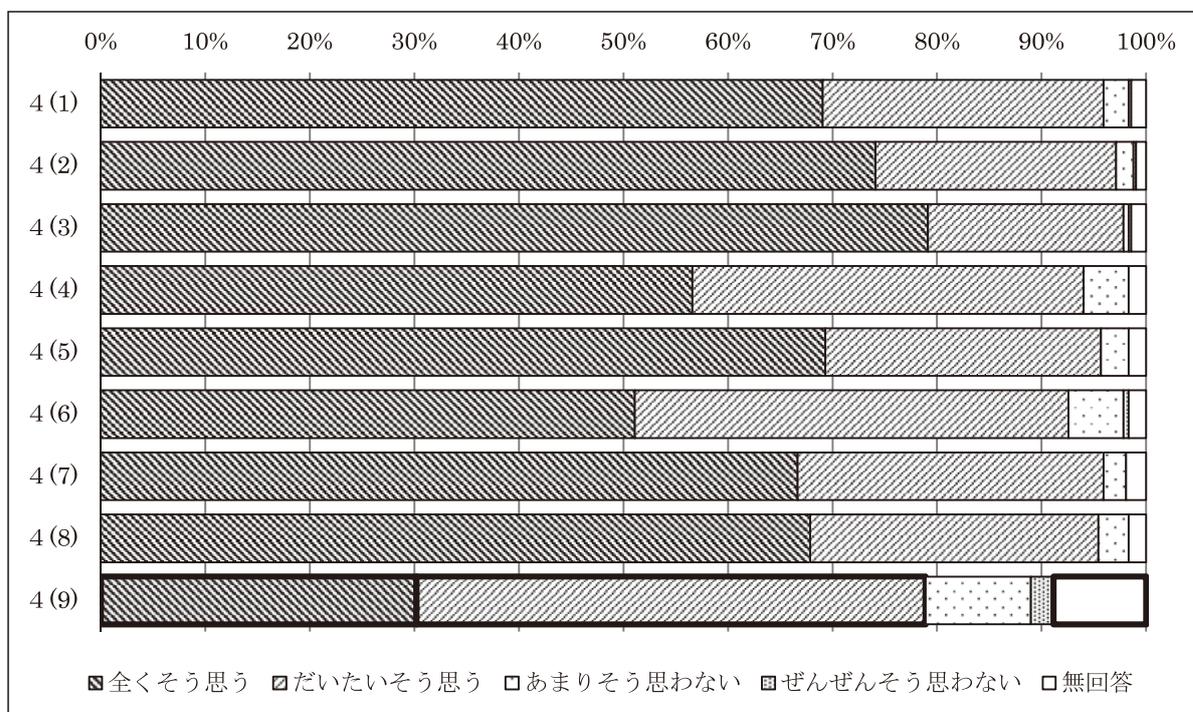


「管理職になることを選択する」理由として、(3)「学校全体を見て（動かして）仕事ができるから」の肯定的回答（全くそう思う+だいたいそう思う）が他のすべての質問項目の肯定的回答より多い。次いで、(2)「仕事にやりがいがあるから」になっており、管理職は、学校全体を動かすことに仕事のやりがいを感じていると考えていることが分かる。

問4 これから管理職になるには、どんな知識を身に付ければよいと考えますか。

- (1) 教育法規・制度に関する知識
- (2) 教育政策の動向に関する知識
- (3) 組織経営の在り方に関する知識
- (4) 学習指導の在り方に関する知識
- (5) 生徒指導の在り方に関する知識

- (6) キャリア教育の在り方に関する知識
- (7) 特別支援教育の在り方に関する知識
- (8) 人権・同和教育の在り方に関する知識
- (9) ICT活用に関する知識
- (10) その他



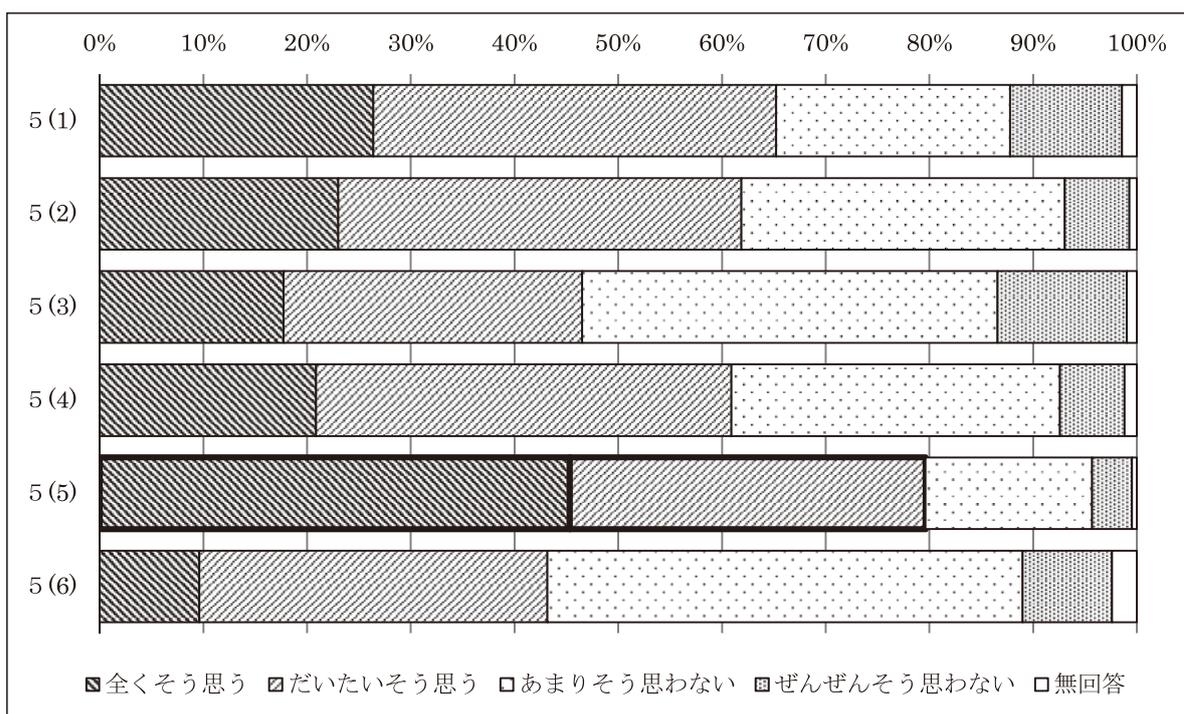
「全くそう思う」の割合が一番高いのが、(3)「組織経営の在り方に関する知識」で、次いで、(2)「教育政策の動向に関する知識」であった。管理職を目指すとしたら、組織経営や教育政策の動向についての知識が必要であると考えていることが分かる。(9)「ICT活用に関する知識」については、肯定的回答(全くそう思う+だいたいそう思う)が他のすべての質問項目の肯定的回答より少ない。また、無回答が他のすべての質問項目の無回答より多い。今回の調査からは他の知識に比べて必要感を感じていないのか、すでにICT活用についての知識があるために低かったのかは判断できない。この点については今後調査を行っていく必要がある。

<管理職になりたくない人であると仮定して>

問5 あなたはなぜ、管理職になりたくないのですか。

- (1) 責任のある仕事だから
- (2) 仕事の内容が難しそうだから
- (3) 勤務時間が長くなりそうだから
- (4) 同僚を指導したり、同僚や保護者等と調整したりするのが得意ではないから
- (5) 子どもたちとの距離が遠くなるから
- (6) 同僚などから信頼してもらえないか不安があるから

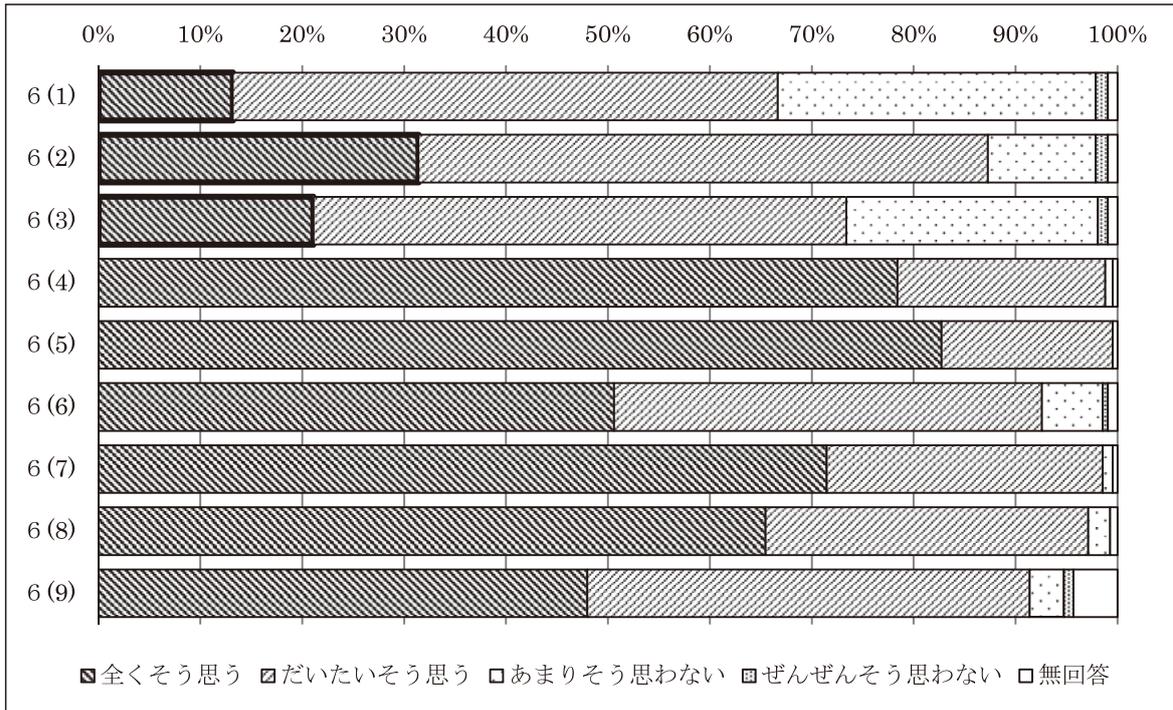
(7) その他



「管理職になることを選択しない」理由として、(5)「子どもたちとの距離が遠くなるから」の肯定的回答(全くそう思う+だいたいそう思う)が他のすべての質問項目の肯定的回答より多い。子どもとのかかわりを持ち続けたいという教員の強い思いが、管理職になることを選択しない大きな要因であることが分かる。

問6 これから管理職にならないで教員を続けるには、どんな知識を身に付ければよいと考えますか。

- (1) 教育法規・制度に関する知識
- (2) 教育政策の動向に関する知識
- (3) 教育経営の在り方に関する知識
- (4) 学習指導の在り方に関する知識
- (5) 生徒指導の在り方に関する知識
- (6) キャリア教育の在り方に関する知識
- (7) 特別支援教育の在り方に関する知識
- (8) 人権・同和教育の在り方に関する知識
- (9) ICT活用に関する知識
- (10) その他



管理職ではない教員として仕事を続けるための知識として、(5)「生徒指導の在り方に関する知識」、(6)「学習指導の在り方に関する知識」が重要と考えていることがとらえられる。一方、質問項目1・2・3の強い肯定的回答(全くそう思う)が他の質問項目の肯定的回答より少ない。管理職以外では法規や制度についての知識はあまり必要でないと考えている教員が多いことが分かる。

(3) プログラムの内容を決定する

まず、平成26年度の調査結果から見出した、学校管理職に求められる以下の4つの資質・能力を育成することを基本とする。

- ア. 人格教養
- イ. 管理
- ウ. 経営
- エ. 指導育成

これらは、学校管理職に必要とされる能力について学校管理職がどのように考えているかを調査したものから導き出したものである。実際の職務を通して必要であると導き出されたものであることから、4つの能力育成につながる研修内容を基本とする。

今年度は、昨年度の調査対象と変えて、ミドルリーダーを対象にした。学校管理職に必要な資質・能力だからその内容の研修を、というだけではなかなか必要感を感じにくいと思われる。より、ミドルリーダーが学びたいと考えている内容にしていくことによって、主体的に参加できるようにしていく必要がある。

調査からは、次のようなことが見えてきた。

- ・管理職は学校全体を動かすという役割が大きく、そこに仕事のやりがいを感じていると考えている。

- ・管理職を目指すとしたら、組織経営や教育政策の動向についての知識が必要であると
考えている。
- ・子どもとのかかわりを持ち続けたいという教員の強い思いが、管理職になることを選
択しない要因となっている。
- ・管理職以外では法規や制度についての知識はあまり必要ではないと考えている。

この結果を踏まえ、ミドルリーダー研修として行う内容としては、学校管理職に求めら
れる4つの資質・能力の育成につながる講義や演習、協議を行うことを基本とし、中でも、
経営と指導育成に重点をかけることにする。それは、ミドルリーダーが組織経営や教育政
策の動向についての知識が必要であるとする意識をもっており、法規や制度よりも組織を
どのように動かすかを重視しているからである。また、管理職になることを選択しない理
由として、子どもとのかかわりをもち続けたいとする教員が多く、そうだとしたら、生徒
指導や学習指導に関する知識を必要だと考えている。人材育成という視点からの研修であ
れば、子どもの成長、指導という視点が入り、取り組みやすいのではないかと考える。一
方で、法規や制度の知識の必要性についても感じ取れるようにしていく必要もある。

(4) 研修プログラムの内容

「21世紀型能力」の特に思考力の育成を目指して、「講義、演習、協議」をセットにし
たユニットにし、内容は、昨年度と今年度のアンケート調査をもとに検討し、以下のよう
なプログラムを作成した。

【第Ⅰユニット】人材育成

講座1（講義）	「21世紀型能力」を備えた教員の養成
講座2（演習）	校内研修の活性化とOJT
講座3（協議）	教職員の力量形成から考えるリーダーの役割

(内容)

「21世紀型能力」を備えた教員の具体像とその養成の在り方を講義で学び、校内研修
を通じた教職員の力量形成の方法について演習を通して考える。その後、リーダーが教
職員の力量形成に果たす役割について協議する。

【第Ⅱユニット】グローバル化時代の能力育成

講座1（講義）	グローバル化時代に求められる能力とその背景
講座2（演習）	「21世紀型能力」とリーダー
講座3（協議）	グローバル化から考えるリーダーに求められる能力

(内容)

「能力の国際化」という視点から、グローバル時代に求められる能力とその背景につ
いて講義で学び、「21世紀型能力」を備えたリーダー像を、演習を通して具体化する。
その後、グローバル化時代においてリーダーが果たす役割について協議する。

【基調講演】学校教育と法

講演	教育と法, その基本理念
----	--------------

(内容)

教育制度を規定する法令の仕組みと内容を, 法の論理だけでなく教育の論理からも考えることにより, 教育や教師の在り方について幅広く考える。

【第Ⅲユニット】学校の危機管理

講座1 (講義)	危機管理とリーダーに求められる能力
講座2 (演習)	情報モラルの危機管理

(内容)

教育活動を行う上でリーダーに必要とされる危機管理とそのため資質・能力について講義で学び, 情報モラルの危機管理を事例に, リーダーの果たすべき役割や求められる資質・能力について具体的に考える。

【第Ⅳユニット】インクルーシブ教育

講座1 (講義)	脳科学とインクルーシブ教育
講座2 (演習)	教育活動のユニバーサルデザイン化とリーダーの役割

(内容)

脳科学という視点からインクルーシブ教育の現状と課題について講義で学び, 演習を通して, 教育活動のユニバーサルデザイン化の具体とその実現に果たすリーダーの役割について考える。

【第Ⅴユニット】教育政策と学校経営

講座1 (講義)	我が国の教育政策の動向と学校経営
講座2 (演習)	目標管理と学校評価の活用
講座3 (協議)	学校経営におけるリーダー, ミドルリーダーの役割

(内容)

めまぐるしく変化する教育政策について鳥瞰し, その中での学校教育の在り方について講義で学ぶ。その後, 学校ビジョンを具現化する目標管理の手法を, 演習を通して学び, 学校経営におけるリーダーやミドルリーダーの果たす役割について協議する。

(5) 研修プログラム実施日程と募集人員について

新潟県は北東から南西に広がる面積が大きい県である。また, 佐渡島などの離島もあり, 研修会のために参集するための労力, 旅費が大きい。そこで, 昨年は, 新潟県立教育センターとの協議で, 2泊3日の宿泊を伴う1回の研修会とした。連続した3日間をミドルリーダーが学校を空けることのリスクや各学校長の危惧なども考えたが, 分割するよりも「短期3日間」を選択した。しかし, やはり受講者のアンケートからは, 2泊3日の連続は厳しいという声があった。また, 「21世紀型能力」の獲得を考えたとき, 思考力や実践力を育む場を考慮したプログラムにする必要があるという課題も見えてきた。

そこで、今年度は、1泊2日を1回、日帰りを1回の2回に分けて実施することにし、1回目と2回目の間を1か月空けることにした。そして、昨年同様、第3回として「フォローアップ調査」を実施した。ある程度の時間をおき、研修会で学んだことを実践し、取組の結果を持ち寄り情報交換することにより、さらに意欲を高め実践化を図るためである。「フォローアップ調査」を含めた3回の研修会の日程は以下のとおりである。

○第1回研修会 6月2日(火)～3日(水)

	10:30	11:00	12:00	13:00	16:45
	受付	開会式 オリエンテーション	昼食	研修(ユニットI) 人材育成	
8:30	11:45		12:45	14:00	16:30 16:45
研修(ユニットII) グローバル化時代の能力育成		昼食	基調講演 教育と法, その基本 理念	研修(ユニットIII) 学校の危機 管理	閉会 式

○第2回研修会 7月3日(金)

	9:50	10:10	12:00	13:00	16:30 16:45
	受付	研修(ユニットIV) インクルーシブ教育	昼食	研修(ユニットV) 教育政策と学校経営	閉会 式

○第3回研修会 10月6日(火): フォローアップ調査

	12:30	13:00	13:15	15:30	16:30 16:45
	受付	開会 式	取組状況の 交流	指導・助言 まとめ	閉会 式

募集人員については、新潟県教育委員会、新潟市教育委員会との協議の中で、昨年と同様の40名とすることになった。全県からある程度バランスよく受講者が出るようにしたいということや、各校種から出てもらうことを考えたとき、昨年の募集人員が適切であったということになった。

II 研修プログラムを評価する

1 研修プログラムの効果1 -総括的視点から-

(1) 全体的な傾向と「共通性」

ここでは、10月6日に実施したフォローアップ調査の閉会式直後に各参加者が書いた質問紙の記述分析を試みる。質問は「各学校での取り組みを交流してみて、その感触や感想をお書きください」というものである。字数は、150字から200字程度、書き終えた者から帰宅することとしたので、記述時間は長くても10分程度である。

なぜ、この質問紙に着目したのかといえば、全ての研修が修了した直後であり、本研修会の印象が率直に語られると予想した。また記述文字数の少なさや「感触や感想」という質問の内容から、飾らない記述になるであろうと期待したのである。

分析の方法は、記述のなかに見られるキーワードに関する内容を拾い整理した。記述中のキーワードに関する内容があるかないかについて調べたので、あれば表中に「1」とし、同様の記述が何度出現しても「1」として数えた。

その結果、出現頻度が高いキーワード順に、記述した者の数を並べると次の表1のようになった。

1	視野の獲得	16
2	共通性	14
3	多様性	12
4	自覚	10
5	共感, 共有	9
6	職員	8
7	資質・能力	7
8	出会い	6
8	協働	6

本研修会を『『広い視野と経営感覚をもつミドルリーダーの育成』に関する研修会』としていたので、「視野の獲得」を記述した参加者が多かったことは頷ける。そこで、これ以外のキーワードについて取り上げてみる。

2番目の「共通性」を記述した者の数は、左表の通り14名で、これは、参加者41名の約3分の1にあたる。ところがその14名の校種は、小学校10(全26名 38.5%)、中学校3(全11名 27.3%)となっており、中学校教員に比べて小学校教員の割合がかなり高いことがわかる。なお、特別支援学校教員1名も共通性の記述をしているが、参加者が1名であることから分析から除くこととする。

表1 キーワードの出現人数

では、共通性として参加者はどのような内容を記述しているのだろうか。表2は、質問紙に書かれたものの抜粋である。表中の(小)は、小学校教員を表す。

【共通性】
① 同じミドルリーダーとしても、その <u>職務は様々</u> であるが、 <u>その理念や資質は同じ</u> であることが理糧できた。他のレポートを拝見して、 <u>自身のミッションを意識化</u> することができた。(小)
② この研修を受け、どんなことに力を注ぐようになったのかがわかり、よかった。(他の人も) <u>授業づくり、若手指導、地域連携、学校のかかえる大きな課題</u> に前向きに取り組んでいることを知り、 <u>自分一人ではない</u> という思いと、もっと違うことができる

表中の①は、「職務は様々である」と、ミドルリーダーの職務の多様性を指摘しながら、続いて「その理念や資質は同じ」として、共通性を述べる。

また、②は、多くのミドルリーダーが「授業づくり、若手指導、地域連携、学校のかかえる大きな課題」に前向きに取り組んでいることを知り、そのような取り組みを続けているのが「自分一人ではない」、つまり多く

- のではないかという考えもつかむことができた。
(小)
- ③ 各学校個々の取り組みの共通性を考えたり、同じ立場の先生の言葉に共感したりする有意義な研修でした。(小)
- ④ 同じグループ5名のそれぞれの学校に特色があり、立場が違っている。しかし、ミドルリーダーとして意識を高めなければいけないことや学んだことは大きく似ていた。
多様な視点をもつこと、ビジョンをもつこと、コミュニケーションをとること…、あたりまえのことが自分自身にしっかり刻みこまれた。(小)
- ⑤ 多くの取り組みがあるが、その根底にあるミドルリーダーとしての考え、動きは同じであると感じた。リーダーとしての自覚を持ちながら組織全体を考え、学校としての力を高められるよう努力したい。
(小)
- ⑥ 複数校種の先生方の考え、取り組みに接することができ、刺激を得ることができた。似た課題意識に基づいた検討ができたことも大きな収穫でした。
(小)
- ⑦ 皆さんの取り組みを聞き、それぞれ悩み、迷いながらも、よい学校、よい職員集団にしていこうということでは共通していた。いろいろな人と知り合えて、また機会があれば… (小)。
- ⑧ 自分の失敗した実践も語らなければならなくて、正直憂鬱でした。発表後の協議では、私のレポートにも触発された方がいて、共感的なものやアドバイスのものなど、全て自分の力につなげていけるものでした。フォローアップ研修によって、これまでの研修で学んだことが重点化されました。(小)

のミドルリーダーが共通に取り組んでいるという気づきを述べている。

④では、グループ5名のそれぞれの学校に特色があるとしながら、「ミドルリーダーとして意識を高めなければいけないことや学んだことは大きく似ていた」と共通性を挙げ、自分の課題として「多様な視点をもつこと、ビジョンをもつこと、コミュニケーションをとること…」を書いている。しかし、この課題は特にこれを書いた個人のみの課題ではなく、「あたりまえのことだが」と述べているように、ミドルリーダーに共通する課題として意識されている。

⑤は、「根底にあるミドルリーダーとしての考え、動きは同じ」と共通性を述べ、個人の目標として「組織全体を考え、学校としての力」の向上に努力したいという。⑦は、「よい学校、よい職員集団にしていこうということでは共通していた」と共通性を述べている。また、

⑧は、やや共通性は記述からは見えにくいのであるが、自分のもっていた課題と共通する課題をもつ参加者の存在が、「共感的なもの」「アドバイスのもの」などの発言をしてくれ、自分の力の向上につながるものを得ることができたと述べている。

ここでは、小学校教員の記述しか掲載していない。中学校教員の記述もあるのだが、共通性を指摘しているだけで、残念ながらより具体的な内容に踏み込んだ記述とはなっていない。

表2 「共通性」に関する記述例

さて、ここで取り上げた共通性について、若干の補足をしておきたい。それは、やや説的な表現になるかもしれないが、各教員が共通性として指摘した内容は、全体として共通性が見えにくいということである。例えば、共通性として各教員が挙げた内容は、①理念や資質（根本的な考え方や教員の能力的なもの）、②授業づくり、若手指導、地域連携など（学校が現在直面している課題等）、④多様な視点をもつこと、ビジョンをもつこと、コミュニケーションをとること（ミドルリーダー一人一人の資質・能力に関わること）、⑤考え、動き—ミドルリーダーとしての自覚を持ちながら組織全体を考え、学校としての力を高める（学校の組織や学校の出力を視野に入れた上での、一つ一つの職務遂行をする際の考え方と取り組み方）、⑦よい学校、よい教員集団（目指すべきビジョン）などがある。これらから言えることは、抽象性の高い理念やビジョンもあれば、学校が取り組まねばならない具体的な課題もある。また、ミドルリーダーとしての資質・能力に関わるものもあれば、職務遂行上の手順や留意点のように、資質・能力の表現に関するものもあるのである。厳しい言い方をすれば、総じて一般的なミドルリーダーの課題であり、個々人の切実な課題とはなっていないように見受けられる。

（２）「多様性」について

次に、質問紙に書かれたキーワードとして3番目に多かった「多様性」について取り上げる。前述した共通性にも多くの多様性が書かれているが、それは共通性を述べるために書いたものであるので、この「多様性」には含めていない。「共通性」を記述した者の数は、前出の表の通り12名であるが、その校種は、小学校6（全26名 23.1%）、中学校4（全11名 36.4%）、高等学校1（全3名 33.3%）、特別支援学校1（全1名 100%）となっており、共通性の数値と比べて小学校教員と中学校教員との数値が逆転していることが分かる。表3を見てみよう。

<p>【多様性】</p> <p>① <u>ミドルリーダーとして様々な取り組みをしていることが分かった。学校課題に向け解決策を考え、率先して取り組む姿を知り、自分でもそのような取り組みを行っていききたい。自分にとって足りないところは、調整力にかかわるコミュニケーション能力である。日常的に目配り、気配り、心配りに努めながら人間力を高める努力をしていきたい。（小）</u></p> <p>② <u>「広い視野」をたくさんの先生方の知見から自分では気がつかない視点で得ることができました。と同時に、多様な未来の学校像を見据え、創造性を発揮しながら学校経営をする未来が、この先訪れることに、多少の不安を抱いたことも確かです。この研修を通して、自分の中での「リーダー像」「リーダーになるための要件」をたくさんいただいたと思います。</u></p>	<p>内容も特徴的である。例えば、①では、「自分にとって足りないところは」と述べ、多様性の中でも自分が手に入れたい資質・能力としてのコミュニケーションを明確にする。そして、それと深くかかわる「目配り、気配り、心配り」を挙げ、それがリーダーとして重視したい「人間力」を高めることにもなると述べて、自分の資質・能力向上の道筋をも明らかにしている。</p> <p>同様に②では、多様性の中から「自分では気がつかない視点」を挙げ、自分の不完全さを自覚している。さらに、今後到来するであろう学校の未来像を知ったことで「不安」を覚え、ミド</p>
---	---

- ③ ミドルリーダーとして資質、能力や心得はだれもが分かった。研修を通して様々な要素を得た。しかし、一番大切なのは、それらを発揮する方途や効果的に職員に伝え、動かせる手立てである。例えばコミュニケーション能力が重要なことは分かっているが、その能力をどのように発揮させ（発揮し）効果を生み出させるかまでは、明確になっていない。そこは、一人一人が思考していくしかないのである。（小）
- ④ 多様な校種の様々な役職の先生方の取り組みを知る中で、自分のミドルリーダーとしての役割、やってきた仕事を相対化し客観的につかめた。それにより、自分がミドルリーダーとしてどうあればよいかが見えてきた。（特）
- ⑤ 自分には常日ごろ、視野が狭いと感じていて、ユニットごとに、こういう視点をもつのだとヒントをいただいていた。本日の交流もお一人お一人の考えがよく伝わってきて、うれしくなりました。（中）
- ⑥ 各学校の取り組みや、教務主任、主幹教諭などの様々な視点から意見や考えを共有することができて大変参考になった。今後、自分の取組に生かしていきたいヒントもたくさんあった。（中）

ルリーダーである自分の成長を、より切実な課題として明確に受け取っているように見える。だから、「自分の中での『リーダー像』『リーダーになるための要件』をたくさんいただいた」という。繰り返しになるが、ここでは、一般的なリーダー像ではなく、だれでもない「自分の中での『リーダー像』（傍点筆者以下同じ）なのであって、それを実現する方途としての自分の中での「要件」なのであろう。

③は、コミュニケーション能力の重要性に着目し、だれもがそれを分かっているという。しかし、「それをどのように（職員、同僚に）発揮させるか」まではこの研修では「明確になっていない」。だから、（自分を含めて）「一人一人（のミドルリーダー）が思考していくしかない」と腹をくくったのであろう。

④は、これまでおそらく夢中で取り組んできたミドルリーダーの職務が、多様な取り組みに晒されることによって「自分のミドルリーダーとしての役割」がとらえられ、「やってきた仕事を相対化し客観的につかめた」ともいう。

表3 「多様性」に関する記述例

ともいう。ミドルリーダーの仕事が本研修で確かに「自分」の仕事になった、ということではないだろうか。

⑤は、冒頭から「視野が狭い」という自分の弱点を述べている。そして、6月、7月の研修のときは、広い視野への視点の持ち方についてヒントを得ることができたと言う。また、フォローアップ調査では、「お一人お一人の考えがよく伝わってきて」と様々な視点を理解できる自分に気づいている。それは、自分の弱点を克服する過程を実感する姿であり、だから「うれしくなった」と他の受講者にはない感情表現を使って、溢れる学びの喜びを述べている。なお、表中の（中）は中学校教員、（特）は特別支援学校教員を表す。

このように、多様性の観点から質問紙を書いた受講者の多くは、多様性に触れることによって自分の足りなさ、自分の不完全さを明確に意識するとともに、「自分」として自分をどのようにミドルリーダーとして成長させるかを考えたことが分かる。それは、より具

体的で切実な課題を意識したのであり、深い学びを獲得したとすることができよう。

(3)「自覚」について

ここで、質問紙に書かれたキーワードとして4番目に多かった「自覚」について取り上げる。前述した多様性にも「自覚」と呼べる内容がかなり含まれている。しかし、多様性の項目では、受講者自らが「自覚」と書くことはなかった。受講者自身が「自覚」を意識したとき、その学びはどのようなものになるのかをさらに追ってみることとしたい。

「自覚」を記述した者の数は、前出の表の通り10名であるが、その校種は、小学校5(全26名 19.2%)、中学校4(全11名 36.4%)、高等学校0(全3名 0%)、特別支援学校1(全1名 100%)となっており、多様性の数値と比べて小学校教員と中学校教員の数値の差が大きくなっていることが分かる。

【自覚】

- ① ミドルリーダーとして責任や自覚が高まった。周囲の期待に対して、自分の非力も感じている。パーフェクトなミドルリーダーを目指すのではなく、自分ができること、挑戦してみたいことから着実に取り組んでいきたい。自分も含め、職員の得意・不得意、力量差のある中で、それぞれを生かした職員集団をつくっていきたい。(小)
- ② 同じミドルリーダーとしても、その職務は様々であるが、その理念、資質は同じであることが理解できた。また、他のレポートを拝見してさらに自分のミッションを意識化することができた。(小)
- ③ 各校のミドルリーダーとしての取り組みを聞き、他校での学校運営改善としての視点や大切にしたいことを知り、再確認することができた。また、自分がミドルリーダーとして気をつけてきたことを紹介することを通して、自分の取組を「再確認」し強化することができたことが大きい。レポートに自分の取組をまとめることを通して、自分自身の姿勢、考えを整理することができた。(小)
- ④ 今の自分から次の自分へ一歩前進できた。グループ協議では、他校種の先生方と協議できたことがよかった。ミドルリーダーとしての「自覚」「責任」を再度確認した。(中)
- ⑤ ミドルリーダーの心得として、「学校経営方針」

①では、この研修を通してミドルリーダーとしての「責任や自覚」が高まったことを述べている。反面、「自分の非力」も感じており、結果としてパーフェクトな(オールマイティな)ミドルリーダーにはなれないことを吐露している。しかし、だからこそ職員の得意・不得意、力量差を認めた上で、一人一人の長所を生かした集団づくりを目指すという、組織や同僚への視野の広がりがあり、新しい視点を獲得していると言えよう。

③は、「自覚」という言葉は出ていないが、「自分の取組を『再認識』し強化する」という言葉が出ている。自分の力量形成に関心があり、残念ながら①のように職員、同僚への眼差しの広がりはない。

④は、①と同様の「自覚」「責任」という言葉を「再度確認」と述べている。つまり、「自覚」「責任」がミドルリーダーとして立ち返る点なのかもしれない。「今の自分から次の自分へ一歩前進」とも述べているが、具体的に述べられていないので、残念ながら変容がとらえきれな

<p>「見直し」「動かす」「管理」「フォロー」そして、「つなぐ」のキーワードでまとめた。これから学校の大改革が始まるようですが、これらの<u>キーワードを常に心にとめながら</u>、日々仕事に向かっていきたい。(中)</p> <p>⑥ 自分の取組に共感してもらえたり、その取組や思いの共通点を見出したりできたことは、取り組みの方向性への<u>自信を深め</u>ことや、新しい「<u>やってみたこと</u>」をもつことにつながった。(中)</p> <p>⑦ 他校、他の先生方のお話をうかがってみて、<u>自分には欠けている視点</u>から語られていらしたので、参考になりましたし<u>自分はまだまだだ</u>と感じさせられました。研修を通して「ミドルリーダー」という立場を<u>今まで以上に重く自覚</u>するようになりました。「広い視野」「経営感覚」を養うことができるように、<u>歩みを止めず研鑽に励みたいと強く</u>思います。(中)</p>	<p>い。</p> <p>それに比べて⑦は明確である。他の発表を聞きながら、「自分には欠けている視点」だと率直に認め、さらにミドルリーダーとしての「自分はまだまだだ」とも自己評価している。また、現在の地位を組織の中の大切な立場としてとらえ、「今まで以上に重く自覚」するようになったとも述べている。しかし、学校全体のビジョンに関わることや他の教職員に関する内容は出ていない。今のところでは、ミドルリーダーとしての自分個人の力量形成をどのようにするのかに関心が集中していることができる。</p> <p>では、「多様性」のところでは学校力の向上、他の教職員の力量の向上や配慮など、多くの気づきがあったにも拘わらず、「自覚」</p>
---	--

表4 「自覚」に関する記述例

のところでは自分個人に関する内容しか出ていないのはどうしてだろうか。これについては、次のような仮説が成り立つ。

「自覚」について記述した中学校教員は4名であるとすでに述べた。その4名の校内での職務は、研究主任が2名、研究担当の主幹教諭1名、学年主任1名で、教務主任または教務担当の主幹教諭は含まれていない。昨年の報告書にも記述したのであるが、教務主任や教務担当の主幹教諭（以下、教務主任等）と、他のミドルリーダーとは意識が大きく違っている。つまり、教務主任等では、同僚の教職員を学校組織の適材適所に配置し、円滑な運営と力量向上の機会とするのに対し、それ以外のミドルリーダーでは、「まず、自分がどこに行くか、何をするのか」を考えようとする傾向があるのである。例えば、交通安全指導を実施する場合、教務主任等が計画すると、だれをどの順番でどこに配置して、どれくらいの期間実施するのかを考えるのに対し、他のミドルリーダーの場合、例えば生徒指導主事では、自分が率先して街頭に立ち指導する、つまり手本を示すことから始め、それを契機として他の教員にも協力を求めるという手順となるのである。

このように考えると、中学校教員が書いた「自覚」の中に、他の教職員への配慮や学校のビジョンなどが書かれていないのは、この項目を書いた中に教務主任等が含まれていないためであろうか。

(4) 各講座の総括的な評価

① 受講者の満足度調査から

昨年度の反省を踏まえ、今年度は二つの点について改善を加えた。一つは、ICTを外して「インクルーシブ教育」を入れたことであり、もう一つは、昨年度は講義1と講義2とで1ユニットとしていたものを、ミドルリーダーの多様性に配慮し、交流の場として「協議」を入れたことである。

まず、インクルーシブ教育についてである。残念ながら全体的な評価は、あまり高くない。ユニットIV講義1終了直後の振り返りカードを見てみよう。次のような感想が書かれている。

【気づいたこと、学んだこと】

脳科学を活用することがもっと簡単にできるようになると、今、学びにくさを感じている子供たちにとって、プラスになるが増えると思う。なぜ、子供が目の前のような状態なのか、脳科学的な見方ができるようになることは大切であると思う。

【取り組みに生かせそうなアイデア】

学びにくさをかかえている子どもへの見方を変えて、そのような子供も受け入れて、よい方向性を考えることに役立つのではないかと思った。(小学校)

ここでは、脳科学による科学的なものの見方や、脳科学の可能性について肯定的な意見が述べられている。しかし、これに続く【感想】では、「現場で脳科学を生かせる状況がもっと簡単にできるようになったらよいのになあと思った。」と、脳科学と現場の実践との距離感が語られている。同様な記述は多く見られる。

【気付いたこと、学んだこと】

今、目の前で起きていることに対し、対処療法的に行ったり、経験をもとに原因を考えることが多いです。でもこの(講座の)機能的側面から現象を捉え直すと、新しい方法や解決の可能性も生まれてきます。これから必要なことなのだと思います。

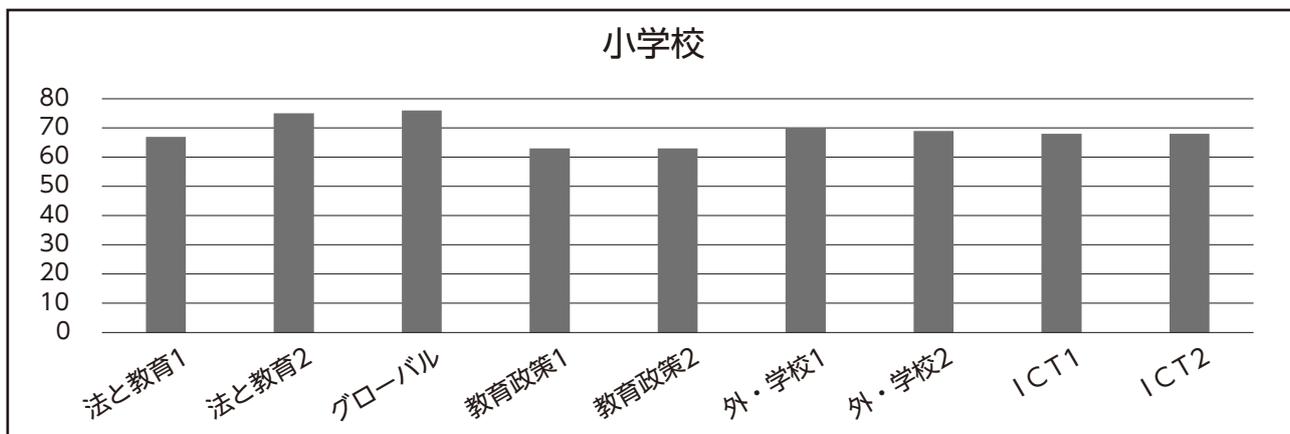
ここでも、現在の自分の取り組みが、「対処療法的」で「経験をもとに」考えていることを率直に語り、そのことにおそらく物足りなさも感じていると推測できる。だから「機能的側面」から考えると「新しい解決の方法」「解決の可能性」が生まれると高く評価している。しかし、最後のところには、「これから必要なこと」と述べ、積極的にこの考え方や手法を取り入れていこうとする姿勢まではない。結論的に言えば、考え方やその可能性の大きさを十分に感じることはできてはいるが、現状で学校の教育活動と結びつかなかったと見ることができよう。別の受講者の一人は、「学びを科学的に分析することが可能になった。そのことが発達障害の見極めや違いにつながっているということを初めて知り驚いた。」と述べながら「教育とつなげて考えることは、今は自分にはむずかしいな～」と率直に述べて教育現場との距離の遠さを率直に述べている。

このことはまた、講座2の内容とも関連がある。講座2では、「ユニバーサルデザイン」が取り上げられており、必ずしも脳科学の応用という側面から実習が行われたわけではな

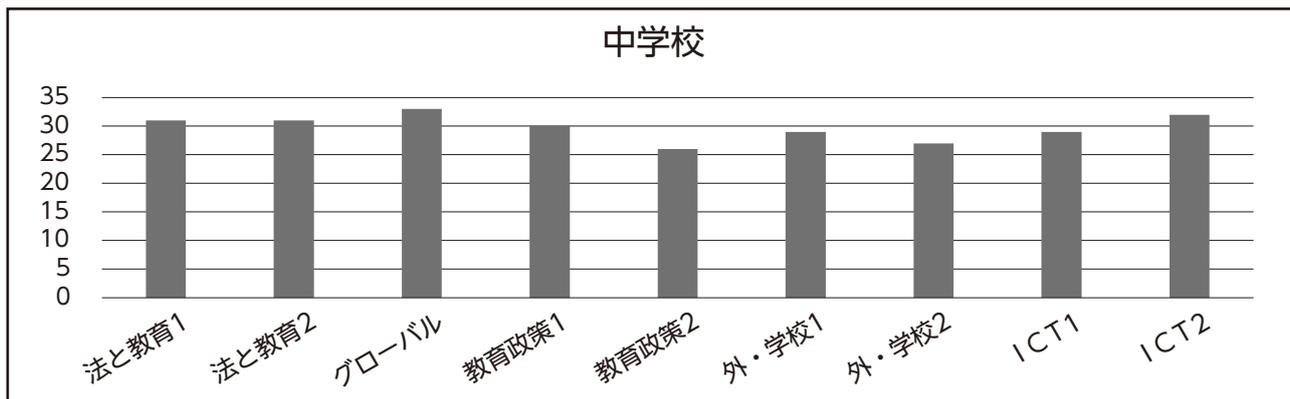
H26年度「広い視野と経営感覚をもつミドルリーダーの育成」に関する研修会 満足度

質問紙 1

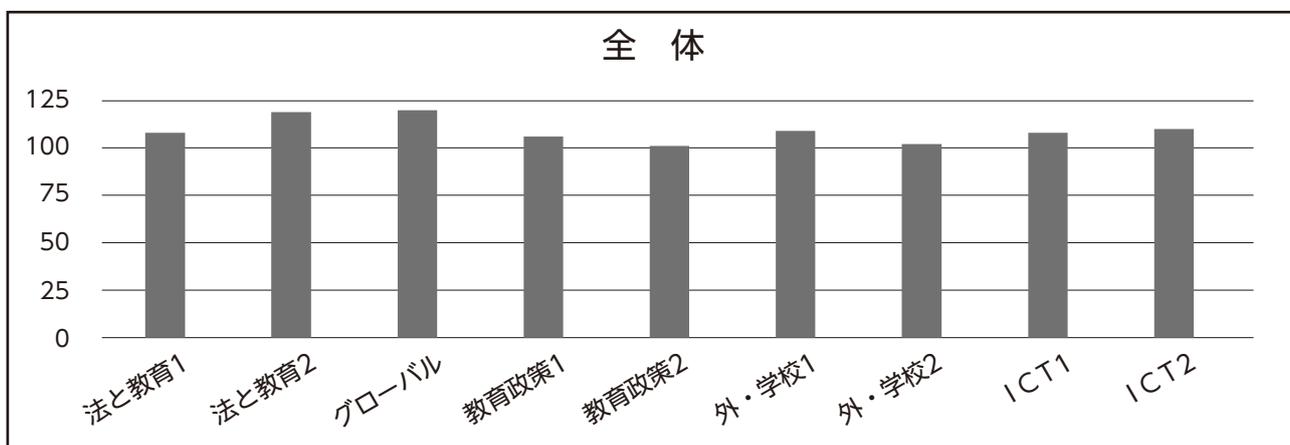
分類/氏名	法と教育1	法と教育2	グローバル	教育政策1	教育政策2	外・学校1	外・学校2	ICT1	ICT2	平均
評価	67	75	76	63	63	70	69	68	68	68.8



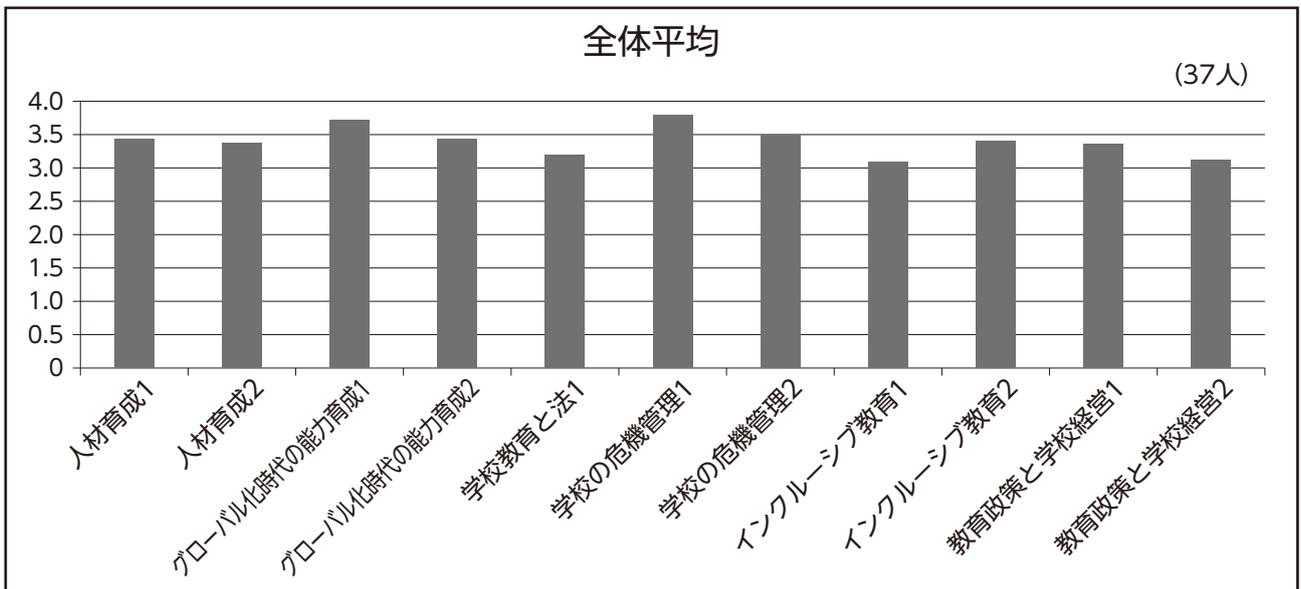
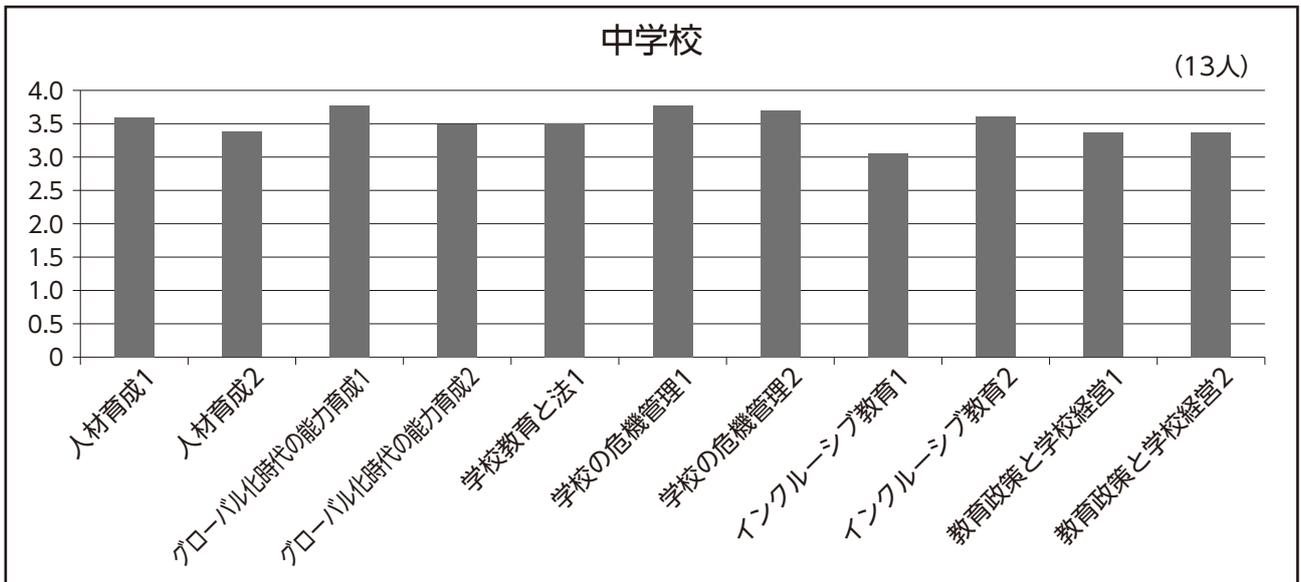
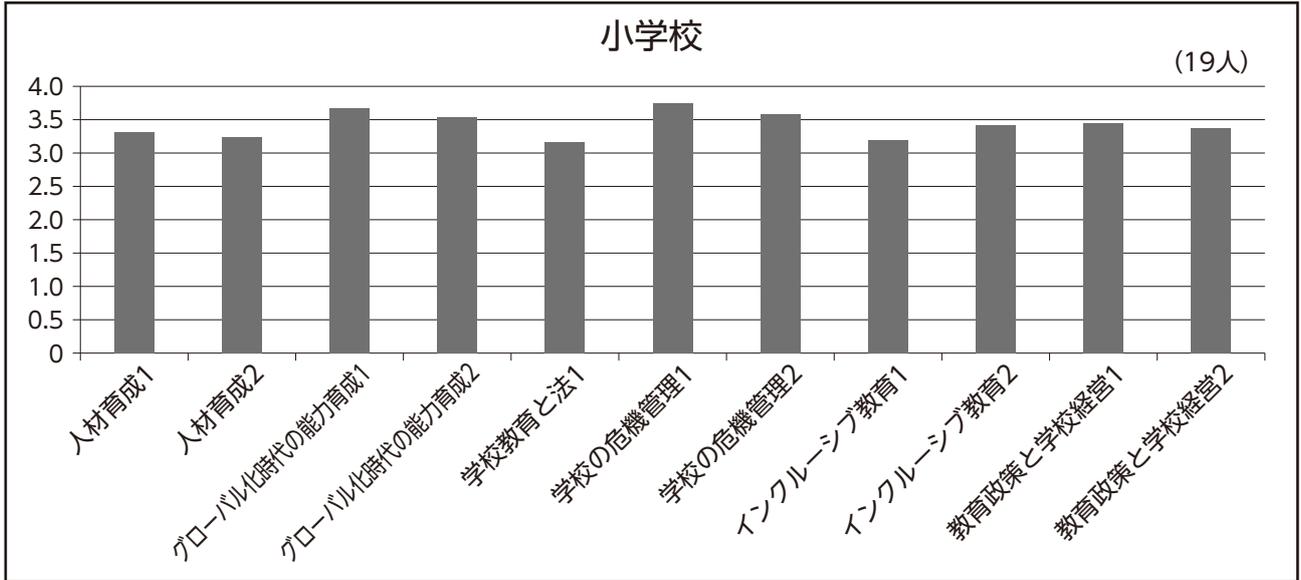
分類/氏名	法と教育1	法と教育2	グローバル	教育政策1	教育政策2	外・学校1	外・学校2	ICT1	ICT2	平均
評価	31	31	33	30	26	29	27	29	32	29.8



分類/氏名	法と教育1	法と教育2	グローバル	教育政策1	教育政策2	外・学校1	外・学校2	ICT1	ICT2	平均
評価	108	119	120	106	101	109	102	108	110	109.2



H27年度「広い視野と経営感覚をもつミドルリーダーの育成」に関する研修会 満足度



い。残念ながら、脳科学とユニバーサルデザインとが並列に受講者に学ばれたのであろう。

ところで、前ページ2ページにわたって昨年度と今年度の、受講者の満足度を示すグラフを載せた。二つのグラフで示そうとしているものは、「どの講座が受講者にとって役立ったか」ということである。二つのグラフは、同じ質問紙（4件法、大変役立った④、まあまあ③、あまり②、全然①）【資料3-1】を用いて調査したものであるが、平成26年度は各項目の総得点で、平成27年度は各項目の平均点で作成した。

入れ替えたテーマ以外で、大きく変化のあったユニットはない。しかし、昨年の報告書では、特に「教育政策と学校経営2（目標管理等）」がかなり気になった。それは、この講座で高い評価をしている受講者の中に、フォローアップ調査の発表の中で同僚等の力量形成や、それを目指した組織の活動に取り組んだ者が多数見られたからである。そこで、今年度もその傾向があるか、「教育成策と学校経営2（目標管理等）」に質問紙に4点（最高点）を付けた者を抽出し、その中で同僚等の力量形成、そのための組織活動に取り組んだ者を調べた。なぜ、同僚等の力量形成、そのための組織活動に着目するのかといえば、それが学校経営や組織運営に直結すると考えたからである。

参加者41名のうち、この「教育政策と学校経営2（目標管理等）」の項目に4点の評価をつけた者は15名、内訳は、主幹教諭7名、教務主任4名、研究主任4名であった。また、その15名のうちフォローアップ調査で同僚等の力量形成や組織活動を取り上げて発表した者は12名となっており、非常に割合が高くなっていることが分かる。

このことから、次のような推論がなりたつ。「ミドルリーダーのうち、主幹教諭、教務主任、研究主任を務める者は、目標管理の視点が職務遂行上必要となる、あるいは有効に働くので、研修カリキュラムの中に加えることが望ましい」ということである。または、目標管理に興味のある者は、これらの役職に適性があるとも言えよう。

ちなみに、ユニットI講座1の「人材育成（指導要領の変遷）」に4をつけた受講者は、11名、その内訳は主幹教諭4名、教務主任3名、学年主任2名と学級担任が1名となっており、研究主任はこの中に入っていない。

今後、この調査研究を進めるにあたっては、このような職務と研修内容とのマッチングを見定めていくことが、効果のある研修カリキュラムの開発につながると考えている。

2 研修プログラムの効果2 ―一人一人の学びの軌跡について―

(1) 小学校主幹教諭の学び

ここでは、小学校主幹教諭を取り上げ、どのような学びをしたか、事例的に見ていく。

① M教諭の学び

それぞれのユニット、基調講演での振り返りカードの記述を、「研修しての気づきや学んだこと等の記述」と「今後の取り組みに生かせそうな具体的なアイデア等の記述」に整理してみた。

	研修しての気づきや学んだこと等の記述	今後の取り組みに生かせそうな具体的なアイデア等の記述
【ユニット1】 人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ・学習指導要領の変遷から、社会的背景とそれを踏まえ見据えた学校観の転換や、学校文化の再構築の必要性 ・授業研究の多様な方法と、子どものストーリーをもとにした授業分析 ・ミドルリーダーとしての協働性の高め方 	<ul style="list-style-type: none"> ・探究的な学びを中核にした、教育課程の在り方や評価の在り方 ・授業研究時ワークショップでの「子どもの学びのストーリーを読み解く」と言う投げかけ ・ミドルリーダーとしての主体的な学校経営への参画
【ユニット2】 グローバル化時代の能力育成	<ul style="list-style-type: none"> ・国際的な視野に立った人と人とのつながりが、学校や授業の在り方を大きく変える ・学校の戦略力からカリキュラム編成能力、更に授業力へとつなげる大きな仕組み 	<ul style="list-style-type: none"> ・日々の授業の中で、子どもの対話への不安を取り払った対話型授業 ・協議会時の有効な視点 ①子どもの具体的な姿 ②意味づけ ③評価 ④代案
【基調講演】 学校教育と法	<ul style="list-style-type: none"> ・教育を担う教員としての自覚の再認識と、先見性の必要性 	<ul style="list-style-type: none"> ・これからの大量退職・大量新採用の現実に対しての、自分自身の教育哲学の構築
【ユニット3】 学校の危機管理	<ul style="list-style-type: none"> ・主幹教諭という立場での危機管理の目配り ・自分の教育活動を窮屈にしていた危機管理からの脱却「慎重な楽観主義」 	<ul style="list-style-type: none"> ・物事を考え、対処するための順序や納得するための対応 ・問題を悪化させないための迅速かつ的確な対応の在り方
【ユニット4】 インクルーシブ教育	<ul style="list-style-type: none"> ・脳科学の進歩により「学びの科学的分析」がなされ、発達障害の見極めや違いが教育に生かされる ・教育のユニバーサルデザインは、教師のためでなく子ども達のため 	<ul style="list-style-type: none"> ・教育全体を見直す大きな判断材料 ・全ての子ども達のためのユニバーサルデザインの上に立った合理的配慮の必要性

<p>【ユニット5】 教育施策と学校経営</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・教育の世界の2つの大きな流れ（＜プロセスの共有化＞「参加と共同」の流れ，＜結果の重視＞「選択と競争」の流れ）を踏まえて上での学校経営の重要性 ・組織の目標は「あくまでも検証し，説明を果たさなければならぬもの」と考える 	<ul style="list-style-type: none"> ・2つの大きな流れの視点で日々の教育活動を見つめ，学校経営に生かす ・「目標と役割分担見える化シート」をチームで作成することの有効性
<p>【フォローアップ調査】での感想</p>	<p>“広い視野”をたくさんの先生方の知見から自分が気が付かない視点で得ることができた。と同時に，多様な未来の学校像を見据え，創造性を発揮しながら学校経営を担う未来がこの先訪れることに，多少の不安を抱いた。しかし，この研修を通して，自分の中で「リーダー像」や「リーダーになるための要件」をたくさん頂いたと感じる。</p>	

② N教諭の学び

10月6日に実施したフォローアップ調査での発表資料に，時系列での意識等の変化についてまとめてあったものを抜粋，整理した。

<p>タイトル</p>	<p>大改造！！主幹的・ビフォーアフター～全体を見て，人を育てる～</p>	
<p>研修前</p>	<p>1 新任地，新役職，職員室のど真ん中 職員数40名を超える新任地。教頭でもなく，教務，研究，生活指導主任でもない，主幹教諭。でも，机の場所は職員室前面真ん中。まさに，<u>中間管理職！？不安だらけの春。</u></p> <p>2 主幹教諭研修5/13 本研修の直前に，「新任主幹教諭研修」があった。～略～まだ，<u>日々の業務もよくわかっていない日々だったので，まだ，現実感がなかった。</u></p>	
<p>研修中</p>	<p>1 「内面の研究なのですね。」 研修会を始めるにあたって，「自己の変容を・・・」という話をお聞きした。～略～そもそも何回かの研修で自分自身の本質に変容があるのか<u>懐疑的</u>であった。反面，どのように変わるのか<u>楽しみにしている</u>自分もいた。</p> <p>2 研修中のつぶやき 多くの方から入れ替わり立ち替わりご指導いただいた。<u>「ん～。視野は，広くなるかなあ～。」</u>とノートに記述した。また，初日の講義で，<u>「教師が『思想』をもっているかが重要。」</u>と記述した。さらに協議をする中で，同じグループの先生方と率直に意見交換ができる雰囲気が出た。メールやラインにはない，顔と顔を合わせて話をする価値を感じた。研修最終日のノートには，<u>「アクション！！」</u>と記述した。</p>	

研修後	<ul style="list-style-type: none"> ・研修最後の「リーダーシップ」の協議が頭に残っており、<u>すぐ動くリーダーを実践したい</u>と考えた。 ・<u>子どもに直接指導する先生の考え、思いを大切に</u>するという大切なことを忘れている自分に気付いた。 ・<u>臨機応変に対応しなければいけない</u>場面で、<u>職員のチームワークが問われるのだ</u>と痛感した。 ・<u>業務の集約と役割分担の明確化で、仕事の負担感を減らせる可能性</u>があると感じた。
現在	<ul style="list-style-type: none"> ・(前任者から引き継いだHPトピックスの更新)研修後、「記事集めは、コミュニケーションに最適だ。」と考え、<u>情報収集に前向き</u>になった。<u>意欲アップ</u>である。特に、年上の女性の先生とのコミュニケーション不足が解消されたのはうれしい。 ・「やってみせ、言って聞かせて、させてみて、褒めてやらねば人は動かじ」を実践しようとしていた。研修後は、言って聞かせての中身に「ビジョン」とか「校長先生はね・・・」という言葉が入るようになった。<u>戦略的に若手を育てたい。</u> ・今後の展望 「校長、教頭の意をくみ取り、命を受け」仕事をすることに変わりはないが、内外の教育動向、社会情勢にも目を向け、いつでも自分の考えを具申できるようにしておきたい。さらに、チーム〇小の潤滑油・つなぎとなるべく視野を広くもち、経営的感覚をもったミドルリーダーになれるよう精進していきたい、と<u>前向きに考えられるようになった。</u>

③ その他の主幹教諭の学び(フォローアップ調査 10/6 発表資料より抜粋)

上記2名以外の主幹教諭が何を学んだかについて、10月6日のフォローアップ調査の発表資料から抜粋した。

I教諭	<p>今回の研修を通して改めて感じたことは、「今の自分」と「これからの自分」である。特に、演習や協議では、まさに「今の自分」を再認識できた。それは、講師の方々や共に受講した先生方の意見を聞き、自分にはない新しい見方や考え方にふれることで「今の自分」に足りないことを考えることができたということである。</p> <p>それと同時に、「これからの自分」、つまり教育者としての在り方はもちろんのこと、学校経営の真のリーダーである管理職として必要な資質・能力について考えることができた。</p>
M教諭	<p>研修に参加する前は、自分が直接するのでなく、口頭、文書等で情報提供し、校内の職務を整理、助言することで、同僚の指導スキルをあげ、学校全体の「教師力」を高めていくことがリーダーの学校マネジメントへの貢献だと考えていた。研修後は、子どもの姿の変容を共有することで、指導の在り方を共に考え</p>

	ることが大切であると考えようになった。
A教諭	<p>教務主任としての空しさや悩みに多くの示唆を与えてくれた研修は「ユニットⅡグローバル化時代の能力育成」と「ユニットⅤ教育施策と学校経営」である。</p> <p>「ユニットⅡ」は、一見、教務主任の役割と異なるように思えたが、講師の提唱する子どもの資質・能力を、職員の資質・能力に置き換えた時、自分自身の教務主任としての行動ややるべきことを180度変えなければいけないと思えた。</p> <p>「ユニットⅤ」では講師がミドルリーダーとしての役割を短い言葉で10点挙げた。この言葉によって、自身に「スケジュール管理システムマシーン」としての教務の機能が備わっていたかもしれないが、「スケジュールマネジメント」の機能が欠けていたことを自覚させられた。</p>
O教諭	<p>今回の研修でミドルリーダーの役割について様々な視点から学ぶことができた。ミドルリーダーは、学校のリーダーである校長の経営方針を理解し、具現化するために多くの役割を担っていかなければならない。そのためには実務能力、指導力、調整力、組織力、豊かな人間性が必要になってくる。自分の校務分掌にとらわれることなく、常にミドルリーダーとして意識しながら教育活動全般に目を向け、取り組むことが大切であると感じた。</p>
K教諭	<p>管理職経験のある講師から「リーダーとして」と題してリーダー論を教えていただき、大変勉強になった。「力のある学校のスクールバスの8項目」「リーダーの条件」「情報収集と情報発信の大切さ」など参考になることが多かった。これらの学びをとおして自分はミドルリーダーとして、スクールリーダーとしてどうあればいいのかと物事を考える契機になった。</p>
U教諭	<p>本講座において、「講義」「演習」「協議」というユニットの流れを知り、自分でも体験した。このユニットからなる方法は、「21世紀型能力」「アクティブ・ラーニング」「反復学習」など、これからの授業形態のキーワードと大きく関連している。そこで自分が主に担当している授業でも生かせないかと考えている。</p>

④ 主幹教諭の学びのまとめ

本研修会の受講者は41名であり、その内の半数の21名が主幹教諭であった。個々の講座・演習・協議での振り返り用紙の記載内容や、フォローアップ調査時の発表資料から、それぞれの受講者が多くの学びを得、今後の職務遂行に役立てている様子が見られた。ある受講者も指摘していたが、本研修がこれからの「大量退職・大量新採用の時代」におけるミドルリーダーの重要性や、各自のこれからの管理職としての大切な視点を学ぶ機会として非常に有効であったと考えられる。

また、上記U教諭が書いていたが、「講義」「演習」「協議」というユニット形式は、時間的な制約もあるが非常に有効な研修スタイルである。今後、受講生が研修の主催者となる機会も多くなると考えられるので、その際の参考になったと思われる。

(2) 中学校教諭の学び

研修終了後2カ月が経過した12月中旬に、研修に参加した2名の中学校教諭の勤務校を訪問して、校長及び研修会参加者本人に対して聞き取り調査を実施した。主な聞き取り内容は以下のとおりである。

① 校長に対する聞き取り内容

- ア 本年度の分掌上の地位とその分掌に充てた理由
- イ 研修参加を命じた理由（研修への期待等）
- ウ 研修の効果（研修参加による変容等）
- エ 今後の指導育成方針

② 本人に対する聞き取り内容

- ア 現在の分掌についての自己評価
- イ 研修参加を命じられた時の心境（参加への動機・意欲等）
- ウ 研修の効果（自己評価）
- エ 研修についての希望・要望等

訪問した学校の概要と研修参加者の主な属性等は次のとおりである。勤務校は2校とも新潟県内の中都市の中心部に位置する中規模校であり、1名は教務主任（P教諭）、1名は学年主任（Q教諭）。両教諭とも男性、40歳代半ばで、教職経験20数年、これまで数校の中学校での勤務経験があり現任校での勤務も数年目である。

< P教諭に関して >

① 校長に対する聞き取り

- ア 本年度、教務主任に充てたのは、「これまでの経歴により、教育指導、教育計画等に係る資質・能力は十分備えていると判断した」ことによると述べ、
- イ この研修に参加させたのは「組織的な経営能力を身につけてほしい」との願いからであり、「自らの経験を超える広い視野から経営戦略等を身につけ」「最新の動向や知見を学ぶことで」「現在の職務のみならず、将来の管理職として必要な資質・能力」をも身につけて欲しかったからであるとしている。
- ウ 研修の効果については、研修受講による「劇的な変容はない」としつつも、「現在の職務であるカリキュラムマネジメントにおけるリーダーシップの発揮」、「学校内外の人材を活用する力」や「人を束ねる力」などが見られるようになったとしている。
- エ 今後の指導育成方針については、「現在の教務主任としての職務遂行については十分期待にこたえてくれている」とした上で、将来的には「総合的なリーダーシップを発揮できるように」、「法令等の知識に基づく管理能力」や「全体的な組織経営能力」を磨いてほしいと述べている。さらに「彼は、生徒、保護者、同僚、地域の人から好かれる人柄であり、豊かな人間性という人格的な要素をこれからも大切にしていってほしい」と結んでいた。

② 本人に対する聞き取り

ア 現在の分掌については、「本年度、初めて教務主任に充てられたが、このポストが空くことは承知していたので、唐突感はなかった」としつつも、「調整が主たる職務となり、その部分に対する不安感は今でも大きい」としている。また、「学年主任の経験はあるが、その際は、具体的な子供の姿で判断ができたが、教務の職務は職員を相手にするので交渉や調整に苦労することが多い」とも述べている。

イ 研修参加については、「過去に参加した人からの評判も聞いていたので」「校内事情が許せば参加しようと考えていた」としつつも、「研修の表題に示された『経営感覚』という文言には、自分自身も含めてある種の抵抗感があり『ミドルリーダーの育成』だけでもよかったのではないかと述べている。

ウ 研修の効果については、「最新の教育界の動向とそれを踏まえた管理職としての考え方を知ることで、それと子どもたちをつなぐミドルリーダーとしての自分の立場が理解でき、職務についての自覚が深まった」としている。さらに「それまでは漫然と行っていた自己の職務が、研修を通じて危機管理や組織経営全体の中に位置づけられるようになり、その意義が明確になった」と自己評価している。

エ 研修全般については、「フォローアップ調査が特に印象深かった」と述べており、具体的には、他校の教務主任から「ルーティンワークに終始しがちな各学校の現状にあって、カリキュラム開発を推進できることは素晴らしいことである」と指摘されたことが、「自己の職務への『元気』をもらえたとし、こうした職務を担当できることへの『幸福感』を感じた」と総括している。

さらに、管理職について尋ねたところ「その魅力は、教育理念を具現化できるところにある」としつつ、「その資質・能力としては、法令に関することはもちろん必要なのであろうが、人とのつながり方や連携の仕方等に関する実際的な力が大事なのではないだろうか」とのことであった。だから、研修内容についても「具体的な経営の経験に基づいた講義に魅力を感じた」と述べ、全体として「ものすごく役に立った研修であった」と評価していた。

<Q教諭に関して>

① 校長に対する聞き取り

ア 本年度、引き続き学年主任に充てているが、一言でいえば「人間性豊かな人材であり、統率力もあり、過去にも生徒指導の能力を発揮してきたこと」などによるとしている。いわゆる「おやじタイプの人間であり、部活動での実績もあり、人がついてくる」ところにその良さが発揮されていると述べている。

イ 研修に参加させた理由としては、「過去には、学校全体の管理や経営についての関心は高くなかったと聞いているが、近年、教育制度や最近の教育課題についての視野を開きつつある」と判断したことによるとした上で、

ウ 研修の効果としては、本人自身が「法令や政策動向についての講義をもっと聞きたかったと述べていた」ことなどにより、「積極的な経営参画意識が高まったのでは

ないか」と評価している。

エ 今後については、「現在のままでも学校にとっては貴重な戦力であるが、学年主任の職務を通じて組織を束ねていくことの重要性に気付いているところだと考えられる。さらにその方面の力を伸ばしてあげたい」と結んでいた。

② 本人に対する聞き取り

ア 現在の分掌については、「20年以上の学級担任を経て、現任校で初めて学年主任となり3年目である」と述べていた。学年主任としての職務について尋ねところ「基本的には学級担任に任せており、主任だからと言って取り立てて変化はない」とのことであった。ただし、「近年では、生徒自身についてのことよりも、保護者に関することがかなりの部分を占めるようになった」と述べていた。

イ 研修参加については、「管理職からの勧めもあったが、かつての研修時に指導を受けた先生方の名前が講師陣の中にあっただので、再度話を聞きたいとの思いが強かったことによる」としていた。であるから「研修の表題にある『経営感覚』をぜひ身に付けようというよりも、先生方の具体的な講義内容の方に興味があった」と述べている。

ウ 研修の効果については、「学年の先生方にアドバイスをしていかなければならないので、『危機管理』についての講義は役に立った」と感じており、「保護者への対応等に関しても、学年主任としての判断を伝えなければならぬ立場にある。最終的には管理職の指導を受けることになるが、法令的な部分も含めての経営的な知識の重要性に気付かされた」と述べている。

エ 研修全般に関しては、「知識を広げるという意味で有意義であった」としつつ、「協議や演習よりも講師の話聞く時間をもっと長くとって欲しかった」とのことであった。また、フォローアップ調査は「内容的な深まりにはやや物足りなさが残るが、異校種、他地域の人との意見・情報交換という点では役に立った」と述べていた。

さらに管理職について尋ねたところ、「学校運営の柱であるので、頼られる存在であることが求められるし、中学校では生徒指導上の問題への対応力が一番大事ではないかと考える」とのことであった。「生徒や保護者の変容や『チーム学校』による外部人材の活用がいわれる中でも、中学校の管理職には生徒指導に係る力量が基本として必要とされている」との考えであった。

なお、「研修において、講師の先生から多様な本の紹介をいただいたことが、多忙さの中で難しかった読書への意欲付けとなった」とも述べていた。

<二人のミドルリーダーと本研修の意義>

P教諭、Q教諭ともに、二十数年の実務経験により、教諭（学級担任）としての資質・能力は十分に証明されているものと言える。現在の職務＝分掌上の地位（教務主任、学年主任）に係る能力も、校長による評価及び自己評価（自己の職務に関する自己言及）からみて、基礎力はほぼ満足できるレベルにあり、思考力、実践力も一定のレベルにあると考えられる。

研修参加に際して、P教諭には自己の職務（初めての教務主任）についての「不安」や「調整（力）についての苦労」を表出しているのに対して、Q教諭は「自己について言及」はあまりなく、研修内容への関心を主に表明している。P教諭は研修の表題にある「経営感覚」という文言には「自分を含めて（同僚教員からの視線に）ある種の抵抗感がある」と述べており、管理職という職分は現在の自分の職分とは異なるとの意識を保持しているものと考えられる。それに対して、Q教諭の場合は、「中学校の管理職には生徒指導に係る力量が基本的に必要とされている」との表現に見られるように、管理職も現在の職分（学年主任）の連続線上にあると捉えているようである。

このことは、P教諭が、フォローアップ調査に際して「ルーティンワークに終始しがちな各学校の現状にあって、カリキュラム開発を推進」している自己を「幸福」と捉え直すようになったこと、すなわち「思考枠組の拡大」が見られたことにつながっていると考えられる。他方、Q教諭は「学年の先生方にアドバイスをしていかなければならない」と自己の職務に対する「責任感」を表出し、当面する具体的な課題である「保護者対応」や「危機管理」についての実践的で「経営的な知識の習得」に意欲を持って取り組んでいたといえる。

研修の成果について、P教諭に対して校長は「リーダーシップの発揮」「人材を活用する力」「人を束ねる力」などが見られるようになったとしており、P教諭自身は「教育理念を具現化する管理職」と「それを子どもたちとつなぐ」「ミドルリーダーとしての立場」を「組織経営全体の中に位置づける」ことができるようになったと振り返っている。さらに、「人とのつながり方や連携に関する実践的な力が大事」と述べるなど、「実践力」の部分にまで自己の視野を拡大させていると考えることができる。

Q教諭に関して、校長は「学年主任の職務を通じて組織をたばねていくことの重要性に気付いているところ」とその職能発達の過程をとらえており、Q教諭自身も日々の職務遂行上の諸課題を解決することを通して「法令的な部分を含めての経営的な知識」の獲得に向けて進んでいるように見える。

それぞれの「人間性」について校長は、P教諭は「(誰からも)好かれる人柄」と評しており、Q教諭は「人がついてくる」ところにその良さが発揮されていると捉えている。いわゆる「受容型」と「率先垂範型」ともいべきリーダーシップの型は異なるものの、「実践力」の要素である「人間関係形成力」に関しては、今後ともその向上が期待できるであろう。

P教諭は「学習指導」を中心に、Q教諭は「生徒指導」を中心に、それぞれの領域での実績と評価（校長による評価と自己評価はほぼ一致している）を基盤にして、現在の分掌（教務主任、学年主任）でも着実に成果をあげており、自己の分掌を通じた経営参画にも貢献していると考えられる。今回の研修を契機として、P教諭にはさらなる視野の拡大と経営的知識の習得を、Q教諭には現在の職務に関連する知識の習得を通じて、個別領域を貫く組織経営の意義、特に中学校の特性を踏まえた組織経営の意義について、さらに理解を深めることが期待される。

3 研修プログラムの考察

本学教職大学院のこの調査研究にかかわった教員の感想を集約した。

(1) 本プログラムのよい点

- 校内の分掌上の地位が同じ人（教務主任など）との意見交換ができたこと。
- 第1回研修会（6月）、第2回研修会（7月）、第3回研修会（10月）が1か月、またはそれ以上の間隔をとって連続的に計画してあるため、研修会で得たことをもとに自校の取組を再考したり、実践したりしやすくなっている。最終レポートの「最初のミドルリーダー研修後、教室を見て回ることが増えました」のように、具体的な取組に結び付けている事例があった。また、「研修の効果をさらに高めたのは、身近に最良のモデルがあったということだ」のように、現任校の管理職の指導や立ち振る舞いを意識して見るようになっていた事例があった。この研修会と研修会間の実践について、もっと強調して受講生に伝えてもよかったかもしれない。
- ユニットⅠ、Ⅱ、Ⅴには、「講座3（協議）」が位置付けられており、講義と演習をもとに考えたことをより深められるようになっていた。校種、立場等の異なる者同士の協議は、テーマについて多面的に考えることになる。本研修会で「講義→演習→協議」を体験したことをもとに、自分が担当する理科の授業を構想しているレポートがあった。
- 著名な大学教授等の講義を身近な場所で聞いたこと。
- 第一線で活躍する研究者や実践者の講義を聞けること自体が受講生にとって魅力となっている。
- 他地域、他校種の人との意見交換ができたこと。
- 当面する学校課題、例えば危機管理に係る法令上の問題などを取り上げた研修であったこと。
- 学校現場では、40～50代の先生方が75%とも言われるほど、アンバランスな年齢構成となり、かつては職員室やアフター5に機能していた職能の伝授が期待できない状況にあります。初任者研修については、ある程度制度的に整備できたとしても、ミドルリーダー要請はなかなかそうはいかない状況です。ミドルリーダーに求められる資質・能力というものさえ、明確にはなっていないのかもしれませんが。

そんな中であって、教育委員会と教職大学院が連携してミドルリーダーの要請に取り組んだ本プログラムの価値は大きいでしょう。めまぐるしく変化する世の中に対応可能なプログラムとして成熟していくことが期待されます。

- ミドルリーダーはチーム学校を展開するときの要となる。しかし、ミドルリーダーをターゲットにした研修はなかなか行われていないのが現状である。さらに研修を用意しても学校の要である実態から参加しにくい状況にある。

本プログラムは、ミドルリーダーにフォーカスした研修であることが特色である。実施するためには、校長会や学校現場の理解と後押しが必要要件となる。参加した受講者個人の資質向上だけでなく、受講者によって学校に持って帰るお土産（組織マネジメント力）が成果として確実に得られなければならない。

- 内容・構成，講師陣等：ミドルリーダーとして広い視野を持ち，公教育経営全体を視野に入れた学校運営の力量を高めるために適切。

(2) 本プログラムの改善点

- 講師との質疑応答や講師を交えての研究協議の時間をもっと多くとってほしい。
- 第3回発表会の受講者が持ち寄る資料については，資料作成の意図を明確にしてほしかった。実践の紹介を主とするもの，自分なりの考察をまとめたものなど種々様々なレポートがあり，協議する際に焦点を絞りにくかった。
- 研修会の名称に「経営感覚」の語があると，他の教員から「管理職養成研修に参加している」と思われるようで，少々気になった。
- 「21世紀型能力」に着目したミドルリーダー育成を考え，基礎力，思考力，実践力の育成を目指したが，実践力の育成は実践の場が各学校になるため，実際は難しい。最終レポートで読み取るしかないか？受講生の数名に実践してみてもの成果や問題点について紹介してもらい，具体的な事例について全体で協議することも可能か？
- 1回目の研修を1泊2日で行い，ミドルリーダーに必要とされる内容について集中的に学んだり，情報交換の時間を多く取ったりしたが，受講生の負担や学校の状況を考えると，1日を2回と半日を1回でもいいかもしれない。
- ユニットごとのテーマが設定されているが，より必然性のあるテーマ，適切な講師の配置を考える。また，できればテーマの順序性も考える（教育政策の動向があって，その後リーダーに求められる能力について，など）。
- 前述したようにミドルリーダーに求められる資質・能力というものがはっきりとない段階にあるため，プログラムを走らせながら改善していくしかありません。本来，こうしたプログラムは一定の時間をかけて価値が明確になるべきものと考えますが，単年度ごとに進めなくてはならない点が少し残念だったように感じます。ぜひ，継続的な取り組みが可能となるよう期待しています。
- 現場を離れての研修は大事であるが，それだけで終わってしまってはならない。SNSによるフォローアップなどを取り入れていく必要があると思う。
- 遠隔通信なども取り入れて，どうしても現場を離れられない，参加しにくいミドルリーダーに対して研修を行えるようにすべきである。
- 開催時期：制約はあるが，長期休業中等も検討。
- 講座形式：アクティブ・ラーニングが唱道される中で，「講義」だけの講座を設けるのは一考の余地がある。

(3) 本プログラムに対する感想

- プログラムは同じでも，研修成果に差が出てくるとすれば，受講者の資質もさることながら，参加に至る経緯（管理職による指名なのか，自発的参加なのか）や自己の職務における「経営的課題」に対する切実感，切迫感などがかわってくるような気がしています。

- 受講生の女性の割合がとても少なく残念であると同時に、新潟県の教員の意識としての課題があるのかなと感じた。
- 情報を取り込むことも重要だが、やはり協議での生き生きと話す姿から、情報交換は必要だと感じた。
- 年齢や校種の異なる先生方が一堂に会し、一緒に学ぶことができたのは良かったと思います。こうした他に例のない取り組みの価値を広く発信していきたいと感じました。
- 改めて新潟-上越は遠いと感じた。移動に時間がかかることが本プログラムを実施する上での支障になる。前述の遠隔システムの導入は今後の課題となる。
- 受講者に意欲が感じられ、充実感があつた。

Ⅲ まとめ

1 ミドルリーダーの変容過程

ここでは、フォローアップ調査前に実施した質問紙調査をもとに、研修会参加者の内面的な変容について検討する。対象とする資料は、下記の【資料3-2】質問紙2である。回答数は、参加者41名中37名となっている。

- 1 勤務校で職務を遂行される際、本研修を契機として何か変えたことや変わったことがありますか。
- ① 児童・生徒や同僚、保護者等に対しての気遣い、また、一つ一つの職務遂行上の姿勢、自分の在り方や役割への気付きなど、自分の内面的なところで変えたことや変わったこと、逆に変えてはいけなかったことなどについて自由にお書きください。

まず、学校種及び職務内容で分類する。下線——は研修前を、＝＝＝＝は、研修後の変容を表す。

【小学校】

- ① 目の前の子どもの実態から学習活動の実際を考えていた自分から、子どもの実態と教師の動向、国や県の動向等を加味しながら、学校運営全体を見ようとするようになった。変わらないのは、子どもも教職員も、納得と実感がないと主体的に動かないと思うこと。(教務)
- ② まずは「様々なことに気付く(予見できる)」こと、「確実に段取る」こと、「先を見通して計画する」ことが大切だと日々痛感している。中でも特に難しいと感じているのは保護者対応である。常に丁寧な対応を心がけ、様々なトラブルの未然防止に努め続けなければいけない。また、トラブル(クレーム対応)になったときは相手の話をとにかく傾聴すること。謝罪する場合は「ワンポイントの謝罪」に徹することが重要だと本研修で学んだことが実感できた。
- 職員は意外と危機意識が低い。従って、「これくらいは大丈夫・・・」との判断が、結果的には後手の対応に回ることがあった。小さなことでも「ハウ・レン・ソウ」を徹底すること。そして、問題は小さなうちに対応することが重要だということを以前にも増して大切と感じている。(主幹教諭・教務)
- ③ さまざまな課題に対して、的確に対応しなければいけないことは、これまでも配慮してきたが、より迅速に対応が求められることに対して、これまでよりも気にするようになった。(主幹教諭・教務)
- ④ これまで打合せ等の時間短縮を図るために、課題に対して自分の案を作成し、それに意見をもらうようにしてきた。たたき台として案を出しているのは分かっていたが、批判が出ることに自分の考えが否定されているような思いをもち、内心穏やかではなかった。今回の研修を経て自分の役割は、決めるべき事柄の大まかな方向性を示し、打合せ参加メンバーの意見を引き出して合意を形成することを知った。細かに案を立てていた自分の取組みは、かえって自分の首を絞めていたこと、また参加メンバーの参画意欲を下げていたことに気付いた。(研究)
- ⑤ 管理職・ミドルリーダーがどのように仕事を進めているかを意識して見るように

なり、「自分ならば…」と考えるようになった。

仕事を自分だけで進めず、組織として分担することを意識するようになった。
(自分でやった方が早いと思わず…若手を育てる視点)

自分の分掌や学級のことで手一杯だったが、学校づくりを視野に入れ、他の分掌といかにつなぐかを考えたり、他学級や他学年の児童にも目を配ったりするようになった。

児童・職員・保護者とのコミュニケーションを以前よりも積極的にとるように心掛けた。(様々な人間とかかわる力が重要になる。)(研究副任)

①では、国や県の動向を踏まえ、その方向性を見定めることによって、学校運営全体を見ようとする視野の広がりがとらえられる。②では、「様々なことに気付く(予見できる)」「確実に段取る」「先を見通して計画する」の3点を重要な視点として挙げ、それを実践しようとしている。これらは職務遂行における効率化の観点ととらえることができよう。また、おそらく、この3点は本研修受講による気付きではなく、教務主任の職務を遂行する中で気付いたものであろう。その上に本研修で学んだ「話の傾聴」と「ワンポイント謝罪」が付け加えられているととらえられる。③では、さまざまな課題に対して「的確」に対応することはもともと意識していたのであるが、研修を通して新たに「迅速に」対応する観点が付け加えられている。それは、特に迅速な対応が求められる案件への気付き、あるいはそれへの注目ということができる。

このように、小学校教務担当のミドルリーダーでは、国や県の教育政策への着目、学校内での事務の効率化、優先事項とそうでないものの峻別など学校運営に直接関わる観点が多く出されているとみることができる。

これに対して、校内研修を主として担当する研究主任では、様子が違っている。例えば④では、従来、詳細な計画を作成し提案していたが、それでは反対意見が出されたときに提案者である自分が批判されたかのように傷ついたという経験を吐露している。本研修では目標管理に関する内容も取り扱っているが、それらを学ぶことにより、「大まかな方向性や目標の設定」「参加者の意見の引き出し」「合意形成」といった、他の職員への配慮、他の職員の資質・能力の向上といった新たな観点が獲得されている。「細かに案を立てていた自分の取組みは、かえって自分の首を絞めていたこと、また参加メンバーの参画意欲を下げていたこと」への気付きは、貴重であると言えよう。⑤でも同様のことが述べられている。例えば若手教員に仕事を振れば、内容について説明したり、仕上がりを確認したりするなどの手間が増え、自分が一人でその事務を行うよりも効率が下がるという問題点がある。しかし、事務効率をやや下げても、若手教員に仕事をさせて育てるという観点の方が大切であると判断して、それが行われているし、他の分掌とのつながりを意識し、一つの課題を解決する過程で、組織としての学校を動かしていこうという意図が読み取れる。では、中学校でのミドルリーダーの変容はどうであろうか。

【中学校】

⑥ 学校運営の見方が変わった。校長の経営ビジョンと生徒の実態、地域の願いなどを再確認し、自校の教育活動を見るようになった。来年度の教育課程の編成を行う

基本的な構えができたように感じている。

2学期当初に行われた体育祭では、生徒会担当職員と連携を密にしたり、学年主任との連携をとるために、今まで以上に調整するように心掛けた。その結果、担当者それぞれが行き詰まっていたり、不都合が生じていたりしていることが見え、修正できるようになった。(教務)

- ⑦ 同僚に対し力量を高める視点から、今まで遠慮して言わなかった意見を言うようになった。事務の仕事について根拠(法的等)を意識して取り組むようになった。(教務)

- ⑧ 運動会という行事にしてもスポットライトのあたる生徒に関わっている先生だけでなく、不登校生徒に関わる先生、保護者の様子を見てくれる先生、学校の環境を整えてくれる用務員、来賓を接待してくれる事務員や地域コーディネーターなど陰で支えてくれている方々に感謝する場をもちチームとして動いている素晴らしい学校であることを職員に向かってアピールしている。

また、管理職の仕事に対する熱意、誠意、創意を感じながらチームワークを考えハードワークしていきたい。(教務)

- ⑨ 今、目の前で教えている生徒達は、10年後の日本社会を担う子どもたちです。その生徒を育てる私自身がまず、これからの日本で求められる資質や能力とは何かそれをどのように教育の現場で実践していくかを学び、考察する必要があると感じました。目の前の職務や授業に追われる中でも、今日の教育の動向を理解し、先見の明をもちたいと思いました。(研究)

- ⑩ 脳科学の考え方やユニバーサルデザインの考え方を学び、学習障害などの生徒への配慮を改めて考えるようになった。また、学校経営におけるミドルリーダーの役割の講義から、管理職として必要な要件が判断力、決断力、人間性であることを学び職員が生き生きとして働きやすい環境作りの大切さを理解した。そこで、ミドルリーダーとして職員の様子を注意深く観察し、相談にのったり、励ましたり、ほめたりすることを意識するようになった。

⑥では、校長の経営ビジョンと生徒の実態、地域の願いなど、多様な視点を関連させながら、自校の教育活動を見ることが述べられている。全ての回答を確認しても、中学校教務主任には、小学校の教務のような国や県の政策という観点はほとんど出ていない。これは、おそらく小学校がそのような施策に敏感であるという特性を反映しているのであろう。中学校では代わって、教務主任からは具体的な校内での取り組み事例が多く出されている。⑥では、運動会の開催に向けて中心的な役割を担う教員たちと連携を密にすることによって、これまで気が付かなかった行き詰まり等に気付き、解決した事例が紹介されている。中学校の教務は日課運営の中心であり、また、各学年がそれぞれ独自の動きをすることから、小学校では通常教頭等が行う職務や目配りをしているのではないかと。

⑦は、ごく短い表現ではあるが、重要なことが書かれている。一つは、同僚である教職員の資質・能力向上への配慮であり、一つは、教員集団の中でのいわゆる「嫌われ役」を意図的に担うことである。また、自分の職務についてその根拠を意識することは、他の職員の職務とのつながりや学校組織の特徴を意識することになり、自分の発言にも説得力を

もたせることになるであろう。

⑧も同様に、学校組織の中では、いわゆる周辺に位置する職員への目配り（配慮）である。教員は、学校の中で中核的な教育活動を担い、光の当たる場所にいることをあまり意識していないことが多い。実は、そのような教育活動が例えば用務員の環境整備、事務員の心配りなどによって支えられているのであるが、それを全教職員に知らせることにより、より働きやすい環境をつくろうとしているのであろう。管理職に対しても、同様の細やかな目配りがなされている。

⑨と⑩は、研究主任の回答である。ここでの記述は、小学校の研究主任とは明らかに違っている。⑨では、10年後を見据えて、その時代にどんな能力が要求されるのか、また、その能力はどのような方法で身につくのかなど、研究主任として何を学んでおかねばならないかを明確な課題にしているし、⑩でも、脳科学の成果、ユニバーサルデザインの考え方と実践方法などを知り、気になる子供たちに対する指導や配慮について述べられている。さらに、リーダーとしての資質として「判断力」「決断力」「人間性」を挙げ、自己の資質・能力の獲得に向かう姿勢も語られている。

つまり、本研修の質問紙の結果に限って言えば、小学校の研究主任は、同僚教員に対する組織的な資質・能力の向上を目指す存在であるのに対し、その職務は中学校では教務主任に担われる傾向があり、中学校研究主任は、校内研修をリードしていくための新たな情報の獲得を優先しているように見える。おそらく、小学校と中学校のミドルリーダーの職務の微妙な違い、そこから来る意識の違いなのであろう。

さて、この項の最後に、本研修を通して垣間見たミドルリーダーへの変容過程について述べておきたい。

次の記述は、今回の参加者のうち主任ではなく学級担任によって書かれたものである。

今回の研修を通して、改めて自分自身の今置かれている立ち位置について見つめ直すことができた。今まで、まだ若手という意識であった。しかし、自分自身が若手を育て、支える立場であるということを改めて認識した。また今までは、自分自身のその先についてあまり考えていなかったように感じる。ある意味今後の教員生活をどう進めていくかといった、今後の設計についても徐々に考えるようになった。

生徒や保護者または同僚に対する接し方や対応の仕方に関しても、以前と比べて若干意識して取り組んでいるように思う。

この研修を通して、学級や学校の分掌などの運営において、特に学年運営を意識して考えるようになった。具体的には、今までは学級や自分の分掌の仕事に手一杯の感があったが、学年全体に目を向けられるように意識して取り組んでいる。

ここでは、まず自分が「若手という意識」であったと述べている。おそらくそこには他の同僚に教えてもらう立場であるという甘えがあったのであろう。しかし、研修後は「若手を育て、支える立場」として見直しが起こっている。それは、巷でいうところの半人前から一人前への脱皮であり、教員として自立することを意味している。

このように自立した教員は、ここに書いてあるように、まず、学年経営を、さらに学校全体に関わる「生徒指導」「校内研究」「教務」へと意識を広げ変容する。そこでは、学

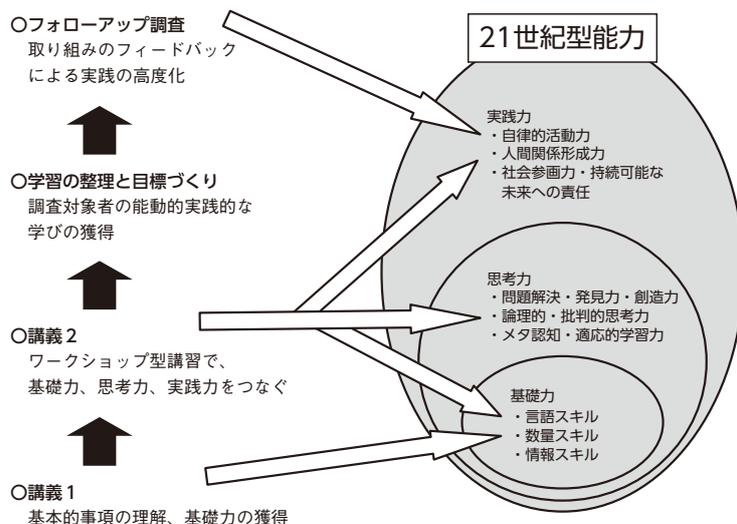
校の外との関係，例えば国や県の教育政策，学力等の動向のほか，学校経営に全責任をもつ校長等の管理職の考えへと視野を広げながら，まず，生徒指導主事や研究主任といった，子供たちや同僚に力をつけることを目標として学校全体で取り組むことのリーダーとなり，さらに教務主任，主幹教諭というように，学校経営の方針やビジョンの実現，若手の育成など多方面にわたって目が行き届くミドルリーダーになっていくのであろう。

昨年度の報告書では，学年主任，生徒指導主事等では，学校全体を動かす前に，「まず自分が何をするのか」という意識が働くことを報告した。本報告書の「自覚について」の項でも述べたように，生徒指導主事が交通安全指導を考えるときは，教職員が全員でどんな分担で交通安全指導に取り組むのかを考える前に，まず，自分が登下校時に校区のどこに立つかを考え，次に一人で立哨指導を行い，その上で教職員全体に協力を求めるという手順を踏むのである。研究主任も，新たな研修テーマを設定したときは，まず，研究主任自身がモデル授業を全教員に公開し，ある程度，新たな方針について了解を得た上で校内研修体制を構築しようとするのである。

しかし，本年度の本研修を中核とした調査では，研究主任あたりからすでに全教職員を組織的に動かす意識が生まれ，教務主任，主幹教諭，管理職へと進む準備ができているとみることができる。

すでに述べたように，単に時間の経過を待っても一人一人のミドルリーダーとしての意識は醸成されないので，校務分掌を使って，また，校務分掌を一時的に機能させない期間限定のプロジェクト型学校経営に取り組むことによって，その体験を通してミドルリーダーとしての意識が明確に獲得されていくとすることができるのではないだろうか。

2 2年間の調査結果を踏まえての提案



ここでは、まず、研修プログラムの設計に関して言及することとする。このプログラム構想時には、左図のように「21世紀型能力」モデルをもとに、講座1と講座2を位置づけ、これを一つのユニットとした。そして、講座1では基礎的な内容を、講座2ではワークショップ型演習を行い、研修で学んだことが

教育活動や学校経営の実践につながり易いように配慮した。また、今後、学習指導要領の根幹となるであろう「21世紀型能力」モデルを研修に活用することによって、新たな教育活動に対応できる教員を育てられるとも考えたのである。しかし、研修を実施してみると、この考え方はミドルリーダーのもつ極めて優れた「実践的な思考力」を十分生かすものとなっていないことに気付いた。

この2年間、2回実施した研修会の中で、受講者には講座1が終わると一枚、講座2が終わると一枚というように、振り返りカードを書いてもらっている。この振り返りカードからは、受講者が例えば教務主任や主幹教諭であっても「この講座の内容が、学校での実践に結び付けられるか、学校で活用できるか」という実践的な観点で学んでいることがわかる。ちなみに、実践における特徴的な思考は、役に立つものは残し、役立たないものは躊躇なく捨てるというごく単純化された思考である。もちろん、なぜうまくいかないのか役立たないのかと考えることもあるが、それは教員の職務の中でごく限定的なものだけであろう。なぜなら、それほど深く思考できる時間が、現在の教員たちには与えられていないように思われるからである。

このように研修で学んでいても、知識等の受容が「実践」という観点が強いとすれば、受講者は「実践力」と「思考力」とを往復しながら学んでいるのであって、その成果は「経験知」ということができる。一方、学術的な知識（基礎力）と思考力との往復から学ぶこともある。これを「理論知」と呼ぶとすれば、今後このプログラムを実施する際に重点をおかねばならないのはどちらであるかは、明らかである。

今後の研修において、「理論知」と「実践知」との往還を期待するとすれば、「理論知」の中に、実践に変化をもたらすだけの力がどれだけあるのかが問われることになると考えられる。つまり、ミドルリーダーたちは、各学校を代表する実践力と「実践的な思考」をもつ人々である。この人たちに、「実践を変容させる契機となる『理論知』を提示することができれば、研修の中でミドルリーダーは大きく成長するであろう。つまり、研修プログラム開発時に考えた、「いかに実践化するか」という観点だけでなく、「いかに実践化しなくなるか」という観点が、この研修プログラム開発で大切にしなければならない点

だと思う。また、このような方法によって「理論知」と「実践知」との関係の中に快い緊張感が生まれることも、大切であると考えている。

次に、研修プログラムの中にフォローアップ調査を組み込んだことの効果について述べたい。

本研修プログラムは、7月初旬には新潟県立教育センターでのユニットによる講座が終わり、その後はフォローアップ調査に向けての取り組みを要求している。受講者自身がテーマを決め、所属する学校での取り組みが始まる。約3ヶ月の取り組みを経て、10月のフォローアップ調査で発表・交流することになる。

昨年度のフォローアップ調査では、発表の中に、各学校がどんなに素晴らしい取り組みをしたかといういわゆる「学校のコマーシャル」のような発表が散見されたので、本年度の受講者には、「学校の広報ではなく、その取り組みの中で受講者が内的にどのように変容したか、変容しなかったかについて必ず書くように」と求めている。だから受講者の中には、「自分の失敗した実践も語らなければならないくて、正直、憂鬱」だったと書いた者もいる。確かに、ミドルリーダーとして各学校で働いている者同士がグループを作って話し合うとなれば、そこには軽い緊張感も生まれる。研修の全てが終わった後に語った言葉の中に、「自分では、かなり充実した内容に取り組んできたし、自信もあった。でも、みんなの発表を聞いて、まだまだだと思い知らされた。」と述べた受講者もいた。

おそらく、6月と7月に実施した5つのユニットの研修だけでは、この関係は出来上がらなかつたであろう。発表テーマを決めるまでに、自分の役職、自分の長所やアピールしたいところ、学校の環境など多方面から取り組み対象を決めるとともに、「広い視野」や「経営感覚」という研修テーマにも目配りをしながら取り組みを考えたに違いない。その結果、ミドルリーダーとしての自分を強く意識することになったであろう。

フォローアップ調査の発表では、取り組みの実際やその中でのミドルリーダーとしての配慮したこと、時々紙面には書けないことも口頭で語られることがある。その全ても録音した。次の内容は、雑談として学校経営に対する校長の姿勢を語ったものである。

企画委員会とか運営委員会の規模が、話をして、お互いに意見をぶつけ合ったりしてやっていましたね。前任校はなかったんですけど、校長がそういう場をつくりたいと言って、十何年ぶりぐらいに復活させて、月に1回ぐらいのペースでしたけど、その場で、直近の行事の反省をして、反省したことはその場で是か非かのある程度の決着をつけて、来年度に向けて、やるのかやらないのか、全く白紙にするとか、半分にするとか、そういうところもその場で、決定までほとんど行っちゃいました。現任校は全くトップダウンなので、全くそういうのはないんです。

ここには、発表資料には書かれていない学校経営に対する管理職の姿勢が述べられている。だから、資料の発表に対しても、雑談で語ったことを加味して理解することができる。そのような、ややインフォーマルな雰囲気の中での交流を通して、受講者が何を考え、自分と何が同じで何が違うのかも感じ取っているのであろう。フォローアップ調査のように実践を通すことは、ミドルリーダーの成長に不可欠であると指摘しておきたい。

【資料 1 - 1】

広い視野と経営感覚をもつミドルリーダー育成のための質問紙調査

この質問紙は、あなたの希望とは関係なく、Ⅱでは将来「管理職になることを選択する」、Ⅲでは将来「管理職になることを選択しない」と仮定してお答えいただくものです。その両方にお答えください。

(回答はすべてマークシートに記入してください)

I あなたが勤務している学校種と学校内での校務分掌についてお答えください。それぞれについて、マークシートの選択肢の中から該当箇所を塗りつぶしてください。

【問 1】あなたが勤務している学校種をお選びください。

- ①小学校 ②中学校

【問 2】学校内での校務分掌をお選びください（複数選択可）。

- ①教務主任 ②研究主任 ③生徒指導主事 ④保健主事 ⑤2学級以上の学年の学年主任

Ⅱ あなたが将来、「管理職になることを選択する」と仮定して、次の問いにお答えください。それぞれについて、マークシートの4つの選択肢の中から該当箇所を1つ塗りつぶしてください。

【問 3】「管理職になることを選択する」のはどのような理由と考えますか。

- (1) 自分の教育の理想が実現できそうだから
- (2) 仕事にやりがいがあるから
- (3) 学校全体を見て（動かして）仕事ができるから
- (4) 自分の能力や適性が発揮できるから
- (5) 同僚や地域の人など、多くの人とつながり合って働くことが好きだから
- (6) その他（自由記述をお願いします）

【問 4】これから管理職になるためには、どんな知識を身に付ければよいと考えますか。（1）～（9）以外に必要なと思う知識があれば、その他の欄に記述してください。

- (1) 教育法規・制度に関する知識
- (2) 教育政策の動向に関する知識
- (3) 組織経営の在り方に関する知識
- (4) 学習指導の在り方に関する知識
- (5) 生徒指導の在り方に関する知識
- (6) キャリア教育の在り方に関する知識
- (7) 特別支援教育の在り方に関する知識
- (8) 人権・同和教育の在り方に関する知識
- (9) ICT活用に関する知識
- (10) その他

Ⅲ あなたが将来、「管理職になることを選択しない」と仮定して、次の問いにお答えください。それぞれについて、マークシートの4つの選択肢の中から該当箇所を1つ塗りつぶしてください。

【問5】「管理職になることを選択しない」のはどのような理由と考えますか。

- (1) 責任のある仕事だから
- (2) 仕事の内容が難しそうだから
- (3) 勤務時間が長くなりそうだから
- (4) 同僚を指導したり、同僚や保護者等と調整したりするのが得意ではないから
- (5) 子どもたちとの距離が遠くなるから
- (6) 同僚などから信頼してもらえないか不安があるから
- (7) その他（自由記述をお願いします）

【問6】これから管理職ではない教員として仕事を続けるためには、どんな知識を身に付ければよいと考えますか。（1）～（9）以外に必要と思う知識があれば、その他の欄に記述してください。

- (1) 教育法規・制度に関する知識
- (2) 教育政策の動向に関する知識
- (3) 組織経営の在り方に関する知識
- (4) 学習指導の在り方に関する知識
- (5) 生徒指導の在り方に関する知識
- (6) キャリア教育の在り方に関する知識
- (7) 特別支援教育の在り方に関する知識
- (8) 人権・同和教育の在り方に関する知識
- (9) ICT活用に関する知識
- (10) その他

ご協力ありがとうございました。

【資料 1 - 2】 広い視野と経営感覚をもつミドルリーダー育成のための質問紙調査

マークシート形式：良い例 ● 悪い例 ○

【問 1】 ① 小学校 ② 中学校				
【問 2】 ① 教務主任 ② 研究主任 ③ 生徒指導主事 ④ 保健主事 ⑤ 2 学級以上の学年の学年主任				
【問 3】	まったく そう思う	だいたい そう思う	あまり そう思わない	ぜんぜん そう思わない
(1) 自分の教育の理想が実現できそうだから	④	③	②	①
(2) 仕事にやりがいがあるから	④	③	②	①
(3) 学校全体を見て（動かして）仕事ができるから	④	③	②	①
(4) 自分の能力や適性が発揮できるから	④	③	②	①
(5) 同僚や地域の人など、多くの人とつながり合って働くことが好きだから	④	③	②	①
(6) その他（ ）				
【問 4】	まったく そう思う	だいたい そう思う	あまり そう思わない	ぜんぜん そう思わない
(1) 教育法規・制度に関する知識	④	③	②	①
(2) 教育政策の動向に関する知識	④	③	②	①
(3) 組織経営の在り方に関する知識	④	③	②	①
(4) 学習指導の在り方に関する知識	④	③	②	①
(5) 生徒指導の在り方に関する知識	④	③	②	①
(6) キャリア教育の在り方に関する知識	④	③	②	①
(7) 特別支援教育の在り方に関する知識	④	③	②	①
(8) 人権・同和教育の在り方に関する知識	④	③	②	①
(9) ICT活用に関する知識	④	③	②	①
(10) その他（ ）				
【問 5】	まったく そう思う	だいたい そう思う	あまり そう思わない	ぜんぜん そう思わない
(1) 責任のある仕事だから	④	③	②	①
(2) 仕事の内容が難しそうだから	④	③	②	①
(3) 勤務時間が長くなりそうだから	④	③	②	①
(4) 同僚を指導したり、同僚や保護者等と調整したりするのが得意ではないから	④	③	②	①
(5) 子どもたちとの距離が遠くなるから	④	③	②	①
(6) 同僚などから信頼してもらえないか不安があるから	④	③	②	①
(7) その他（ ）				
【問 6】	まったく そう思う	だいたい そう思う	あまり そう思わない	ぜんぜん そう思わない
(1) 教育法規・制度に関する知識	④	③	②	①
(2) 教育政策の動向に関する知識	④	③	②	①
(3) 組織経営の在り方に関する知識	④	③	②	①
(4) 学習指導の在り方に関する知識	④	③	②	①
(5) 生徒指導の在り方に関する知識	④	③	②	①
(6) キャリア教育の在り方に関する知識	④	③	②	①
(7) 特別支援教育の在り方に関する知識	④	③	②	①
(8) 人権・同和教育の在り方に関する知識	④	③	②	①
(9) ICT活用に関する知識	④	③	②	①
(10) その他（ ）				

【資料2】

平成27年〇月〇日

新潟県公立小学校長 様
 新潟県公立中学校長 様
 新潟県公立特別支援学校長 様
 新潟県立高等学校長 様
 新潟県立中等教育学校長 様
 新潟県立特別支援学校長 様

上越教育大学長
 佐藤 芳徳

【上越教育大学と新潟県教育委員会、新潟市教育委員会との連携事業】 「広い視野と経営感覚をもつミドルリーダーの育成」に関する研修会への参加者募集について（依頼）

雪の季節が終わり、新緑の春を迎えました。皆様には、日頃より本学の教育活動、研究活動にご支援をたまり、心よりお礼申し上げます。

さて、本学では新潟県教育委員会及び新潟市教育委員会との連携の下、標記「広い視野と経営感覚をもつミドルリーダーの育成」をテーマとした研修会を開催いたします。この研修会は、教務主任、研究主任、生徒指導主事などのいわゆるミドルリーダーの先生方を対象に、さらに広い視野と経営感覚とを身に付けていただくための研修プログラム開発の一環として行うものです。

つきましては、下記の要領で参加者を募集いたします。貴校のミドルリーダーの方々はこの研修会に参加していただけるようご高配いただきますようお願い申し上げます。

記

1 主 題 「21世紀型能力」モデルを活用した研修プログラムの開発のための調査研究

2 研 修 名 「広い視野と経営感覚をもつミドルリーダーの育成」に関する研修会

3 実施期日 平成27年 6月 2日(火)～ 3日(水) 1泊2日
 平成27年 7月 3日(金) 1日
 平成27年10月 6日(火) 1日 計4日間

4 会 場 新潟県立教育センター

5 日 程

(1) 第1回研修会 6月 2日(火)～ 3日(水)

10:30	11:00	12:00	13:00	16:45
受付	開会式 オリエンテーション	昼食	研修(ユニットⅠ) 人材育成	
8:30	11:45	12:45	14:00	16:30 16:45
研修(ユニットⅡ) グローバル化時代の能力育成	昼食	基調講演 学校教育と法	研修(ユニットⅢ) 学校の危機管理	閉会式

(2) 第2回研修会 7月 3日(金)

9:50	10:10	12:00	13:00	16:30 16:45
受付	研修(ユニットⅣ) インクルーシブ教育	昼食	研修(ユニットⅤ) 教育政策と学校経営	閉会式

(3) 第3回研修会 10月 6日(火)：フォローアップ研修

12:30	13:00	13:15	15:30	16:30 16:45
受付	開会式	取組状況の交流	指導・助言 まとめ	閉会式

(付記) 第3回研修会はフォローアップ研修会とし、第1回、第2回研修会の受講後、受講生の皆さんに校務推進上、あるいは内面的になど、どのような変容があったかについて発表していただきます。そして、グループでの交流を通して様々な考えや取組を共有する研修会です。一人15分程度発表していただきますので、資料を準備していただくことになり

ます。詳細は、第2回研修会で説明いたします。

6 募集定員 40名（定員を越えた場合は、上越教育大学が抽選し、参加者を決定します。）
 なお、決定後、後日受講決定通知書を送付します。

7 参加費等 特にありません。
 なお、旅費（新潟県立教育センター宿泊費を含む。）は本学の規定に基づき支払います。

8 ユニットの説明と講師

研修は、5つのユニットで構成されています。それぞれのユニットは、講座1と講座2に分かれており、一部講座3も含まれています。講座1では、その分野の基本的な理念や内容について、第一線の研究者が講師となって講義をします。講座2では、講座1で学んだことをどのように学校の中で具体化するかについて、上越教育大学教職大学院等の教員がワークショップ型の研修を行い、講座3では、講座1・2で学んだことをもとに、実践に移すための方策についてグループで協議します。各ユニットを担当する講師とテーマは、次のとおりです。なお、講師の都合によってプログラムが前後することがあります。

【ユニットⅠ】人材育成

区分	テーマ	講師名	現職等
講座1（講義）	「21世紀型能力」を備えた教員の養成	水原 克敏	早稲田大学大学院教職研究科特任教授、前日本カリキュラム学会代表理事
講座2（演習）	校内研修の活性化とOJT	桐生 徹	上越教育大学教職大学院准教授
講座3（協議）	教職員の力量形成から考えるリーダーの役割	松井 千鶴子	上越教育大学教職大学院准教授

（内容） 「21世紀型能力」を備えた教員の具体像とその養成の在り方を講義で学び、校内研修を通じた教職員の力量形成の方法について演習を通して考える。その後、リーダーが教職員の力量形成に果たす役割について協議する。

【ユニットⅡ】グローバル化時代の能力育成

区分	テーマ	講師名	現職等
講座1（講義）	グローバル時代に求められる能力とその背景	多田 孝志	目白大学人間学部長、元日本国際理解教育学会会長
講座2（演習）	「21世紀型能力」とリーダー	瀬戸 健	上越教育大学教職大学院教授
講座3（協議）	グローバル化から考えるリーダーに求められる能力	瀬戸 健	上越教育大学教職大学院教授

（内容） 「能力の国際化」という視点から、グローバル時代に求められる能力とその背景について講義で学び、「21世紀型能力」を備えたリーダー像を演習を通して具体化する。その後、グローバル化時代においてリーダーが果たす役割について協議する。

【基調講演】学校教育と法

区分	テーマ	講師名	現職等
講演	教育と法、その基本理念	若井 彌一	京都光華女子大学副学長・こども教育学部長、前上越教育大学学長、元日本学校教育学会会長

（内容） 教育制度を規定する法令の仕組みと内容を、法の論理だけでなく教育の論理からも考えることにより、教育や教師の在り方について幅広く考える。

【ユニットⅢ】学校の危機管理

区分	テーマ	講師名	現職等
講座1（講義）	危機管理とリーダーに求められる能力	廣瀬 裕一	上越教育大学副学長 上越教育大学教職大学院教授
講座2（演習）	情報モラルの危機管理	石野 正彦	上越教育大学学校教育実践研究センター教授

（内容） 教育活動を行う上でリーダーに必要とされる危機管理とそのための資質・能力について講義で学び、情報モラルの危機管理を事例に、リーダーの果たすべき役割や求められる資質・能力について具体的に考える。

【ユニットⅣ】インクルーシブ教育

区分	テーマ	講師名	現職等
講座1（講義）	脳科学とインクルーシブ教育	尾崎 久記	茨城大学理事・副学長、日本特殊教育学会理事長、日本生理心理学会理事長
講座2（演習）	教育活動のユニバーサルデザイン化とリーダーの役割	加藤 哲則	愛媛大学教育学部特別支援教育講座准教授、日本教育オーディオロジー研究会理事

(内容) 脳科学という視点からインクルーシブ教育の現状と課題について講義で学び、演習を通して、教育活動のユニバーサルデザイン化の具体とその実現に果たすリーダーの役割について考える。

【ユニットV】教育政策と学校経営

区 分	テ ー マ	講 師 名	現 職 等
講座1 (講義)	我が国の教育政策の動向と学校経営	牛 渡 淳	仙台白百合女子大学長, 日本教育経営学会会長
講座2 (演習)	目標管理と学校評価の活用	壬 生 裕 子	同志社大学嘱託講師, 元監査法人トーマツシニアディレクター, 元文部科学省第三者学校評価委員
講座3 (協議)	学校経営におけるリーダー, ミドルリーダーの役割	佐 藤 賢 治	上越教育大学学校教育実践研究センター特任教授

(内容) めまぐるしく変化する教育政策について鳥瞰し, その中での学校教育の在り方について講義で学ぶ。その後, 学校ビジョンを具現化する目標管理の手法を演習を通して学び, 学校経営におけるリーダーやミドルリーダーの果たす役割について協議する。

9 応募方法と締切り

参加申込みは, 別紙研修会申込書に必要事項をご記入の上, Mail 又はファックスで下記担当宛てにお送りください。

提出期限は, **平成27年●月●日(●) 必着**とします。なお, 申込み後, 参加できなくなった場合には必ず下記担当にご連絡ください。また, 質問等につきましても, 下記でお受けいたします。

【担当】 上越教育大学研究連携課研究連携チーム(地域連携担当) 細野・竹内

住 所 : 〒943-8512 上越市山屋敷町1番地

T E L : 025-521-3665/3669

F A X : 025-521-3621

E-mail : chiki@juen.ac.jp

10 その他

新潟県立教育センターの利用及び宿泊等に係る手続きは, 後日, 受講決定通知書により連絡します。

【資料3-1】 【質問紙1】

質問紙1は、皆様が受講された各講座が役立ったかどうかに関するお尋ねです。これは、各講座の有効性を確認し今後の研修会の内容を検討する際に参考とさせていただきます。問は次の2つです。

- 1 各講座は、あなたが広い視野や経営感覚を獲得し、自分の在り方や取組みを見直すのに役立ちましたか。講師ごとに4つの中から1つを選んで、□を■のように塗りつぶしてください。
- 2 各講座は、あなたが広い視野や経営感覚を獲得し、自分の在り方や取組みを見直すのに役立ちましたか。特に役立ったと思うものから順に席次の欄に1, 2, 3...と7まで書き込んでください。同じ数字を複数の講師の欄に記入することは避けてください。

ユニット	ユニット名	講座	講師	テーマ	大変役立った	まあまあ	あまり	全然	席次
					4	3	2	1	
I	人材育成	1	水原 克敏	「21世紀型能力」を備えた教員の育成	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		2	桐生 徹	校内研修の活性化とOJT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
II	グローバル化時代の能力育成	1	多田 孝志	グローバル時代に求められる能力とその背景	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		2	瀬戸 健	「21世紀型能力」とリーダー	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			若井 彌一	教育と法, その基本理念	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
III	学校の危機管理	1	廣瀬 裕一	危機管理とリーダーに求められる能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		2	石野 正彦	情報モラルの危機管理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
IV	インクルーシブ教育	1	尾崎 久記	脳科学とインクルーシブ教育	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		2	加藤 哲則	教育活動のユニバーサルデザイン化とリーダーの役割	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
V	教育政策と学校経営	1	牛渡 淳	我が国の教育政策の動向と学校経営	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		2	壬生 裕子	目標管理と学校評価の活用	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

あなたの勤務する校種を塗りつぶしてください。 小学校 中学校 高等学校・特別支援学校

【資料3-2】 【質問紙2】

質問紙2前半は、研修受講後の取り組みや内面の変化についてお伺いするものです。次の問いに自由記述でお答えください。後半は、研修会の実施方法について伺います。なお、記入された内容が多くなって枠が3ページ目にはみ出しでも構いません。

1 勤務校で職務を遂行される際、本研修を契機として何か変えたことや変わったことがありますか。

① 児童・生徒や同僚、保護者等に対しての気遣い、また、一つ一つの職務遂行上の姿勢、自分の在り方や役割への気付きなど、自分の内面的なところで変えたことや変わったこと、逆に変えてはいけなかったことなどについて自由にお書きください。

② 自分の職務遂行にあたって、手順ややり方、新たに始められた試み、重点の置き方など、自分の具体的な活動の面の变化について、自由にお書きください。

③ 10月6日のフォローアップ研修では、どのようなテーマや内容で報告しようと考えていますか。現時点で、考えておられることの一端をお書きください。ここで書かれたことが、10月6日の報告と全く違って構いません。

2 1ユニットを基本的に2人の講師で実施しました。そのやり方の良否や改善策についてご意見をお聞かせください。また、この研修会を今後も継続する場合、加えたらよい内容や講師があればお書きください。

3 講義、演習のほかに「協議」の時間をとったユニットがあります。「協議」の良否や改善策についてご意見をお聞かせください。また、この研修会を今後も継続する場合、加えたらよい内容や講師、運営上の改善点があればお書きください。

【資料4-1】【総括表1】フォローアップ研修終了時の調査から

校種	職種	役割	多様性	視野獲得	視野不足	資質能力	人間性	自覚	努力	責任	経験	出会い	体制	協働	共通共有	学校	児童生徒	職員	地域	保護者	目標	内容	方法	役割	実践	コミュニケーション
1	小	教務	1					1	1					1												1
2	小	研究													1											
3	小	教務		1											1											
4	小	教務															1									
5	小	主幹	1												1											
6	小	教務													1									1		
7	小	研究		1											1											
8	小	主幹										1														
9	小	主幹											1													
10	小	主幹		1											1								1			
11	小	主幹教務	1		1				1					1												
12	小	主幹		1						1					1											
13	小	主幹教務		1											1										1	
14	小	教諭	1							1															1	
15	小	主幹教務		1											1										1	
16	小	主幹							1					1								1				
17	小	主幹	1																							
18	小	教務		1											1											
19	小	主幹							1						1											1
20	小	主幹		1																						
21	小	主幹		1											1							1				
22	小	主幹												1												
23	小	主幹											1													
24	小	教諭							1						1											
25	小	主幹教務	1	1																						1
26	小	主幹																								
27	中	教務		1																						
28	中	研究													1											1
29	中	研究		1											1											
30	中	研究															1									
31	中	学年	1	1	1																					
32	中	教務		1																			1			
33	中	学年	1																							
34	中	教諭	1												1											
35	中	主幹研究	1																							
36	中	主幹													1											1
37	中	主幹研究		1																						
38	高	教諭																								1
39	高	進路																								
40	高	教務	1	1																						
41	特	主幹	1						1																	
			12	16	5	7	3	10	3	2	1	6	4	6	9	14	2	3	8	4	2	2	1	1	2	4

【資料4-2】【総括表2】フォローアップ研修終了時の調査から(共通性)

校種	役職	多様性	視野獲得	視野不足	資質能力	人間性	自覚	努力	責任	経験	出会い	体制	協働	共通共有	共通	学校	児童生徒	職員	地域	保護者	目標	内容	方法	役割	実践	コミュニケーション	
2小	研究														1												
5小	主幹	1																									
7小	研究		1																								
8小	主幹										1								1								
9小	主幹												1														
13小	主幹教務		1																1								
18小	教務		1																								
19小	主幹				1							1														1	
23小	主幹																										
26小	主幹																										1
28中	研究				1						1								1		1						1
29中	研究		1																								
36中	主幹				1														1								1
39高	進路				1																						
1小	教務	1																									1
3小	教務		1																								
4小	教務																		1								
6小	教務																		1								1
10小	主幹		1																								
11小	主幹教務	1			1														1								
12小	主幹		1																								
14小	教諭	1																									1
15小	主幹教務		1																								1
16小	主幹																		1								1
17小	主幹	1																									
20小	主幹		1																								
21小	主幹		1																1								
22小	主幹																										
24小	教諭																										
25小	主幹教務	1	1																								
27中	教務		1																								
30中	研究																										
31中	学年	1	1																								
32中	教務		1																								1
33中	学年	1																									
34中	教諭	1																									
35中	主幹研究	1																									
37中	主幹研究		1																								
38高	教諭																										1
40高	教務	1	1																								
41特	主幹	1																									
		12	16	5	7	3	10	3	2	1	6	4	6	9	14	2	3	8	4	2	2	1	1	1	2	5	4

【資料4-3】【総括表3】フォローアップ研修終了時の調査から(多様性)

校種	役職	多様性	視野獲得	視野不足	資質能力	人間性	自覚	努力	責任	経験	出会い	体制	協働	共通共有	学校	児童生徒	職員	地域	保護者	目標	内容	方法	役割	実践	コミュニケーション	
1小	教務	1				1	1		1																1	
5小	主幹	1											1		1											
11小	主幹教務	1		1		1	1																			
14小	教諭	1												1											1	
17小	主幹	1																								
25小	主幹教務	1				1																				
31中	学年	1		1																						
33中	学年	1					1																			
34中	教諭	1																								
35中	主幹研究	1			1	1																				
40高	教務	1														1										
41特	主幹	1					1																		1	
2小	研究												1		1											
3小	教務		1											1												
4小	教務															1										
6小	教務													1		1									1	
7小	研究														1											
8小	主幹														1											
9小	主幹												1		1											
10小	主幹													1												
12小	主幹								1				1													
13小	主幹教務													1												
15小	主幹教務								1																1	
16小	主幹												1		1											
18小	教務														1											
19小	主幹					1									1										1	
20小	主幹																									
21小	主幹													1												
22小	主幹														1											
23小	主幹														1											
24小	教諭																									
26小	主幹														1										1	
27中	教務																									
28中	研究														1										1	
29中	研究													1												
30中	研究															1										
32中	教務																								1	
36中	主幹														1										1	
37中	主幹研究																									
38高	教諭																									
39高	進路														1										1	
		12	16	5	7	3	10	3	2	1	6	4	6	9	14	2	3	8	4	2	2	1	1	2	5	4

【資料4-4-4】【総括表4】フォローアップ研修終了時の調査から(自覚)

校種	職種	役割	多様性	視野獲得	視野不足	資質能力	人間性	自覚	努力	責任	経験	出委い	体制	協働	共通共有	共通	学校	児童生徒	職員	地域	保護者	目標	内容	方法	役割	実践	コミュニケーション	
11小	主幹教務		1		1	1	1	1	1					1						1								
16小	主幹							1					1	1			1					1						
19小	主幹					1		1					1													1		
20小	主幹			1				1																				
24小	教諭				1			1																				
29中	研究							1								1												
30中	研究							1									1											
33中	学年							1																				
37中	主幹研究							1																				
41特	主幹							1																		1		
1小	教務						1		1																		1	
2小	研究													1			1											
3小	教務														1													
4小	教務																	1										
5小	主幹																1											
6小	教務																1									1		
7小	研究																1											
8小	主幹																1											
9小	主幹																1											
10小	主幹																1											
12小	主幹																1											
13小	主幹教務																1											
14小	教諭																1										1	
15小	主幹教務																1										1	
17小	主幹																											
18小	教務																1											
21小	主幹																1											
22小	主幹																1											
23小	主幹																1											
25小	主幹教務																1											
26小	主幹																1										1	
27中	教務																											
28中	研究																1										1	
31中	学年																1											
32中	教務																										1	
34中	教諭																											
35中	主幹研究																1											
36中	主幹																1										1	
38高	教諭																											
39高	進路																1											
40高	教務																1											
			12	16	5	7	3	10	3	2	1	6	4	4	6	9	14	2	3	8	4	2	2	1	1	2	5	4

本報告書の執筆者と分担

- 桐生 徹 上越教育大学教職大学院教授 II - 3
近藤 誠 上越教育大学教職大学院教授 II - 2 (2)
佐藤 賢治 上越教育大学学校教育実践研究センター特任教授 II - 2 (1)
瀬戸 健 上越教育大学教職大学院教授 II - 1, III
中野 博幸 上越教育大学学校教育実践研究センター准教授 I - 2 (2)
松井千鶴子 上越教育大学教職大学院准教授 I - 1, I - 2 (1)(3)(4)(5)

平成 27 年度 総合的な教師力向上のための調査研究事業報告書

管理職に必要とされる思考力の育成 「21 世紀型能力」モデルを活用した 学校管理職養成プログラム開発のための調査研究

平成 28 年 (2016 年) 3 月 25 日 発行

編集： 上越教育大学
新潟県教育委員会
新潟市教育委員会

発行： 上越教育大学
〒943-8512
新潟県上越市山屋敷町1番地