

# 「ミドルリーダー養成研修カリキュラム」の開発的研究

－ 自己の成長感を手がかりに －

学籍番号 159952

氏名 尾崎真弓

主指導教員 大脇康弘

## 1. ミドルリーダー養成の必要性

教職員の大量退職・大量採用に伴う教員の年齢構成の不均衡と国の学校経営改革により、ミドルリーダーへの期待が高まっている。そのような中、若手教員の育成、管理職と一般教員をつなぐ学校の中核としての役割を担うミドルリーダーを養成することが、喫緊の課題である。本実践課題研究では、市教育委員会と大学との連携による教育センターにおける効果的なミドルリーダー養成研修のあり方について明らかにすることを目的とする。研究の方法としては、A市ミドルリーダー養成研修1年目のカリキュラムの開発と実践を通して、研修員のアンケートやインタビュー、研修における参与観察や記録、所属長のインタビュー等により、研修効果を多面的に考察する。特に、研修員の自己の成長感に着目し、研修員の意識や行動の変容を追い、成長事例として抽出する。

1年間の実践研究を総合的に考察し、効果のあるミドルリーダー養成研修のための構成要素を明らかにしたうえで、2年目・3年目の研修プログラムを提案し、3年間のセミナー型ミドルリーダー養成研修カリキュラムを完成する。

なお、本研究において、「ミドルリーダー」とは、「学校におけるキーパーソンで、今後学校運営への参画が期待される、教職年数5年以上で年齢30歳以上50歳未満の教員」と定義する。また、「成長感」を「学校園での教育活動に係る業務全般を遂行するために必要な能力が向上していると感じること」と定義する。

## 2. ミドルリーダー養成研修の特徴

A市ミドルリーダー養成研修は、平成3年度からスタートした。当時は、「教育実務研究員講座」との名称で、概ね40歳以上の校園長が推薦する教員を対象とし、年間約10回、現役校長や教育委員会幹部による講話が中心で、1回1回の講義を並列に配列する「パラレル型研修」であった。平成19年度から「ミドルリーダー養成研修」として大きく転換を図り、30歳以上を対象に、年間7回、現役校長や教育委員会幹部に加え、外部から企業人や大学教員を講師として、1回完結ながらもストーリー性をもち系統性を有した「オムニバス型研修」となった。

平成27年度ミドルリーダー養成研修は、市内私立大学と連携し、3年間の系統立った「セミナー型研修」とした。特徴として、①ミニ講座と事例研究の組み合わせ、②同一大学教員と指導主事のコラボレーション、③往復書簡風レポートとポートフォリオによる省察、④3年間1サイクルの研修、⑤分散と集中研修の組み合わせの5点である。

### 3. セミナー型研修プログラムの実施とその効果

ミドルリーダー養成研修1年目、全12回のプログラムの実施を通して、研修員の研修満足度、研修員の学習到達度、研修員の意識や行動変容の評価測定により、研修効果を多面的に考察した。

研修員の構成は、小学校32人、中学校13人、市立高等学校1人、幼稚園5人の計51人であり、各所属校園長からの推薦を受けてミドルリーダー養成研修に参加している。研修後のアンケート結果から、講師の講話による外側からの学びより、研修員同士の協議やワークを通じた内発的な「納得」「気づき」による学びが、研修員の研修に対する意欲を高めていた。効果の高かった事例研究におけるグループ討議の逐語録及び参与観察から、討議の活発さや深まりに差が見られた。活発で深まりある討議にするためには、班の中にファシリテーター的存在が必要であることや校種や経験年数、実績などを踏まえた意図的なグループ編成が必要である。

### 4. 研修員の変容

研修員のアンケートやレポート、所属長（校園長）へのインタビュー等から、研修員の意識と行動の変容について考察した。

研修員は、研修内容が自分自身の業務や役割に関連し、自校園で活用できると認識すると、学ぶ必要性やメリットを感じて動機づけられ、学習意欲が高まる。具体的には、学校園現場で年々若手教員が増加する中、研修において、傾聴スキルや自己理解・他者理解などのコミュニケーション力向上を図ることで、実践意欲を持ち、自校園での行動につながっていた。

また、校園長のうち約80%が、ミドルリーダーとしての「視野の広がり」「役割の自覚と自信の向上」「危機管理意識の向上」「若手教員の育成」など、研修員の意識や行動の変容を認識していた。教育センターが研修において、研修員にミドルリーダーとしての自覚と意欲を促すことで、自校園での行動（経験）につながり、そこから省察が生まれ、教訓を引き出し、さらに次の課題へとつながっていくという一連の流れを「ミドルリーダー養成研修員の学習イメージ」として整理した。

さらに、研修員の変容を第1ステージから第4ステージまでの4段階に分類し、研修員の変容を促す要因として、教職員や管理職との関係性、役割の付与が深く関連していた。

### 5. ミドルリーダー養成研修の方向性と今後の課題

1年間の実践研究を総合的に考察し、効果のあるミドルリーダー養成研修のための構成要素として、校長推薦による研修員の選定、講師と指導主事のコラボレーション、先輩（3年次）が後輩（1年次）をアドバイスする循環育成型の研修等の8点にまとめた。

また、これまでの考察から、研修員自身が「成長感」を得られる研修のあり方については、「第1段階：動機づけ」→「第2段階：研修内容の充実」→「第3段階：管理職の理解と実践の機会の提供」→「第4段階：適切な評価」の過程を経ることが重要であり、大学教員と指導主事の連携、市教育委員会と学校の連携が不可欠である。

最後に、1年間の研修で得られた成果と課題を踏まえ、2年目・3年目の研修プログラムを提案し、3年間のセミナー型ミドルリーダー養成研修カリキュラム案を完成した。

今後の課題として、A市セミナー型ミドルリーダー養成研修は3年間のうち、2年目の実施途中である。3年間の研修を経て、研修員がミドルリーダーとしてどのように変容し成長していくか、継続的な研究を進めたい。