

研究論文

高等学校におけるミドルリーダー育成と校長のリーダーシップ

松尾 敏実*¹ ・ 平田 淳*²

A Study on the Training for Prospect Middle Leaders and Principals' Leadership in High Schools

Toshimi MATSUO and Jun HIRATA

【要約】校長が組織的な学校運営を実現するには、主任や主幹教諭・指導教諭といったいわゆる「ミドルリーダー」の果たす役割が重要である。ミドルリーダーに期待される役割はメンターの機能、リーダー的機能、マネージャー的機能を果たすこととされるが、本稿ではそうした能力を身に付けるために実施される各種研修のあり様や学校現場での校長の役割、そしてその成果について考察する。

【キーワード】ミドルリーダー研修、メンターの機能、リーダー的機能、マネージャー的機能、校長のリーダーシップ

はじめに

平成19年（2007年）の学校教育法の改正及び学校教育法施行規則の改正により、学校評価の実施が規定され、学校は、目指すべき目標を設定し、その達成状況や達成に向けた取組の適切さ等について評価を行い、学校として組織的・継続的な改善を図ることが求められている。

筆者は、現在、県立高等学校の校長として、実際に学校経営に当たっているが、前年度の教育活動の成果と課題を踏まえ、年度当初に当該年度の学校経営ビジョンを全職員に示し、その実現のため組織的な学校運営に努めているところである。また、その中で、各校務分掌、学年がそれぞれ主任を中心に具体的な方針、目標を設定し、課題等分析して具体的な取組を検討し、目標達成に向けて取り組んでおり、その実現状況を点検するものとして、学校評価を活用し、成果と課題を分析してさらなる改善につなげている状況である。したがって、組織的・継続的な改善を図ることができるかどうかは、校長のリーダーシップやマネジメント力はもとより、校務分掌主任や学年主任の役割が大変重要であると考えている。また、本校では主幹教諭、指導教諭が配置されており、それぞれは、求められる役割を踏まえて取り組んでいるところである。

そこで、学校の組織的な改善が今後も継続的に行われるためには、主幹教諭や指導教諭、各主任を担うミドルリーダーの働きが重要であり、本稿ではそのあり方や研修、育成について考察したい。

1. 学校組織におけるミドルリーダーの役割

(1) ミドルリーダーの捉え方について

学校組織における「ミドルリーダー」について、畑中（2013）は、論者によって様々な認識で語られていると指摘している。先行研究のなかでも「中堅教員」、「ミドル」、「スクールミドル」、「ミドルリー

*¹佐賀県立佐賀西高等学校・校長 *²佐賀大学大学院学校教育学研究科

ダー」など名称もいろいろであるが、本稿では、「ミドルリーダー」として整理をしていきたい。

誰がミドルリーダーになるのかということについて、畑中（2010）は4つの考え方を示している。第1に校務分掌主任や学年主任などの「主任」、第2に平成20年（2008年）の学校教育法一部改正で配置可能となった主幹教諭や指導教諭といった「新しい職」、そして第3に30歳前後から40歳代の教員を想定した中堅教員としている。中堅教員については、マネジメント研修カリキュラム等開発会議編『学校組織マネジメント研修～すべての教職員のために～（モデルカリキュラム）』では、中堅教職員を『教育者としての使命感』をベースにもち、学校に期待される目的・目標を達成する『学校のキーパーソン』（マネジメント研修カリキュラム等開発会議，2005，0-1-16頁）であり、学校組織のミドルリーダーとして捉えられている。第4に、個人に焦点をあて、その個人が組織へ与える影響力という視点からミドルリーダーを捉えているものもあるとしている（畑中，2013）。

4つの考え方のうち、第1の校務分掌や学年・教科の「主任」と第2の「新しい職」である主幹教諭・指導教諭は明確に職務内容が規定されており、それぞれに複数の教職員からなるチームをリードしていく必要がある。また、校長が行う学校経営と関わりを持ち、各分掌・学年の活動や課題解決に取り組んでいく必要がある。従って、本稿ではこの主幹教諭、指導教諭、校務分掌や学年、教科の主任をミドルリーダーとして捉え、その役割やあり方について考察し、育成のあり方等考察を進めていく。

（2） 主任等の現状について

筆者が校長を務めている高等学校（以下「本校」という）では、主幹教諭や指導教諭、校務分掌主任、学年主任、教科主任（以下「主任等」という）が重要な役割を担っている。これら主任等は本校においては、30代～50代前半の教諭等が担っており、これまでの校務分掌の経験や担任としての指導経験、教科指導の経験等を踏まえて職務を遂行している。

主任等の任用については、佐賀県立学校では、主幹教諭、指導教諭、事務主任は校長推薦または自己推薦を受け、県教育委員会による選考試験が行われ任用されている。教務主任、学年主任、生徒指導主事、進路指導主事は当該学校の教諭のうちから、また、保健主事は当該学校の教諭又は養護教諭のうちから校長の意見を聴いて、県教育委員会が任命する。それ以外の主任は、校長が教諭の中から任命する。したがって、主任等の任用については、校長の判断力が求められ、校長の教職員の力量をみる力が必要である。また、候補となる中堅教職員の存在が重要となる。

また主任等の職務については、学校教育法及び佐賀県立学校の管理に関する規則に定められている。このうち主幹教諭は、校長及び教頭を助け、校長の命を受けて校務の一部を整理するとし、指導教諭は教諭その他の職員に対して、教育指導の改善及び充実のために必要な指導及び助言を行うとしている。教務主任等の職務は、それぞれの校務分掌についての連絡調整、指導及び助言に当たることとしている。また、佐賀県立学校の管理に関する規則第56条に定める「その他の主任」として、本校では、広報研修主任、図書館主任をおいており、それぞれ、校長の監督を受け、校務分掌に関する事項についての企画立案及び連絡調整、指導及び助言を行うことが職務である。また、この他に各教科に教科主任がおり、教科内の企画立案及び連絡調整を行っている。

（3） ミドルリーダーの役割及び求められる資質・能力について

学校組織におけるミドルリーダーについて、北神（2005）は、学校経営において重要な役割を期待されているのが、ミドルリーダーであり、経営スタッフとしての役割を担う各種主任の教員であるとしている。そして、「組織におけるミドルは、組織全体のビジョンと戦略を描くトップの指示を成員に伝える

とともに成員の意思をトップに伝えるという役割以外に、部門のリーダーとして成員に意欲を喚起し、行動を促すという役割が期待される。」(73頁)とミドルリーダーの役割を示し、「ミドル・アップ・ダウン」型の組織の重要性を指摘している。

また、小島(2012)は、ミドルリーダーも含めて中堅教員としてのミドルは授業力を核とする教育活動では若手教員の教育活動を支援、指導する立場にあるということで、職制を超えた機能、役割があると認識することが重要であり、フォーマルな職務関係にとどまらず、インフォーマルな場面においても教職員への動機付けや人材育成を図っていく役割が期待されるとしている。さらにミドルリーダーへの期待として、学校の運営は多くの校務分掌によって支えられており、分掌を組織化し、組織を通して実施運営することがミドルに期待されており、それに応えることができる力量が求められるとしている。そして、ミドルリーダーの役割について、「単に上と下をつなぐジョイントでもないし、上の情報を下に、また下の情報を上に伝える丸投げメッセージャーでもなく、また右から左へ、また左から右へ伝達するものでもない。それは各部門活動の課題や問題を学校内外の環境や状況の変化を視野において、その解決や達成のシナリオを描き、実践に移すことである。それは本質的に創造的なものであり、未来志向的な行為である。自分発の情報を創造し、それを発信することがこれからのミドルリーダーの役割である。」(48頁)、「ミドルリーダーの役割には、若手の育成・支援、協働的・同僚的な人間関係の構築、学校の雰囲気・文化の形成と継承、学校経営方針の共有化と学校改善のファシリテーターやコーチングなどといわれる機能やリーダーシップが同時に存在している。」(13頁)としている。

これらを整理すると、ミドルリーダーには次の3つの役割があると考えられる。第1に若手教員の育成、教育活動の支援、指導をする立場であり、分掌・学年等に所属する教員への支援等含めたメンター(指導者、助言者)としての役割である。第2に学校経営方針の共有化を図り、分掌・学年等の課題解決や目標達成に向けた見通しや方向性、シナリオを描き、活動を推進していくリーダーとしての役割である。第3に分掌・学年等を組織化し、協働体制の構築を図り、課題解決や目標達成に向けて実施運営するマネージャーとしての役割である。この整理については、福岡県教育センター(2016)が、ミドルリーダーが発揮することが求められる3つの機能としてメンターの機能、リーダー的機能、マネージャー的機能と整理していることも参考にした。

以上のことから、上記の3つの役割が果たせるような資質・能力を備えることがミドルリーダーには求められる。では、これらの力をどのようにして身に付けるのだろうか。考えられるのは、これまでの職務上の経験から身に付けるもの、先輩教職員をメンターとして身に付けるもの、研修等で身に付けるもの等があると考えられるが、以下では特に研修について考えてみたい。

2. 佐賀県におけるミドルリーダー研修の現状と成果

(1) ミドルリーダー研修の現状

平成28年(2016年)の教育公務員特例法の一部改正により、校長及び教員としての資質向上に関する指標を定めることや教員研修計画を定めること、10年経験者研修を中堅教諭等資質向上研修に改めること等が示された。これを受けて佐賀県教育委員会では、平成29年度に佐賀県教員研修計画検討委員会を設置し、これまでの研修体系教職員の研修全体を整理体系化し、研修計画を策定して研修に取り組んでいる。この中で、ミドルリーダーに係る研修は佐賀県教育センター(以下「県教育センター」)で行われている新任の主任等を対象にした研修と中堅教諭等資質向上研修がある。また、その他に教務主任や進路指導主事、生徒指導主事、保健主事についてはそれぞれの主任で構成される地区ごとの部会や県全体の部会、教育委員会担当課が行う研修会があり、情報交換や事例研究、課題となっていることにつ

いての研修が行われ、そこで得た知見を学校にかえって情報共有したり、学校の課題解決に活かしたりしている。

(2) 佐賀県教育センターにおける研修

県教育センターでは、以前から新任の主任等を対象にした研修を行ってきた。平成30年（2017年）度は、新任主幹教諭研修、新任指導教諭研修、新任教務主任研修等を表1のような内容で実施している。

表1 平成30年度の佐賀県教育センターで開講された県立学校対象の研修の内容

研修名	研修内容
新任主幹教諭研修 (半日)	<ul style="list-style-type: none"> ・新任主幹教諭に期待すること ・学校の課題に対応する主幹教諭としての取組、役割 ・教職員のメンタルヘルスケア ・校内のインクルーシブ教育システム構築のための主幹教諭の役割 ・学校組織マネジメントにおける主幹教諭の役割 ・学校組織や教職員の指導・育成に関する課題への対応
新任指導教諭研修 (終日)	<ul style="list-style-type: none"> ・指導教諭に期待すること ・指導教諭としての取組 ・指導教諭として課題とその対応 ・学校組織マネジメント —ミドルリーダーが果たす役割—
新任教務主任研修 (半日)	<ul style="list-style-type: none"> ・教務主任の職務と役割 ・教務主任としての取組 ・教務主任としての課題とその対応
新任生徒指導主事研修 (半日)	<ul style="list-style-type: none"> ・生徒指導主事の役割 ・生徒指導の実態 —具体的な実践と組織的対応—
新任進路指導主事研修 (半日×2日)	<ul style="list-style-type: none"> ・進路指導主事の役割と高等学校の進路状況と課題 ・進路実現を目指した進路指導の実際 ・進路指導の課題について ・社会的・職業的自立に必要な力 <ul style="list-style-type: none"> —企業で活躍する人が持っている資質とは— —変わる大学，そして大学入試—
ミドルリーダー養成研修 (新任学年主任対象) (終日)	<ul style="list-style-type: none"> ・ミドルリーダーのためのコーチング ・学年主任のためのコーチング ・学年主任に期待すること <ul style="list-style-type: none"> —学校におけるミドルリーダーとして—
公開講座 ミドルリーダーのためのコー チング講座	<ul style="list-style-type: none"> ・ミドルリーダーのためのコーチング <p>学校を活性化するミドルリーダーとして、組織力を高めるために、教員同士が互いに支え合い、成長し、高め合っていく関係である同僚性について学ぶことができる。</p>

出典：佐賀県教育センターホームページ「基本・特別研修」の研修講座実施要項の研修内容を表にして、筆者作成。<http://www.saga-ed.jp/tanken/kouzaannai/01kihontokubetuken/01kihontokubetuken0201.html> (2019年1月17日採取)。

さらに、県教育センターでは小・中学校教員対象のミドルリーダー養成研修（3日間）が小中学校別に次のような内容で行われている。

対象：中堅教諭等資質向上研修を修了した45歳までの教諭

（主幹教諭，指導教諭，教務主任及び教務主任経験者を除く）

内容：・ミドルリーダーの役割，ミドルリーダーに期待すること，ミドルリーダーとしてできること，ミドルリーダーのためのファシリテーション等

- ・ミドルリーダーとしての実践，教師力・学校力向上に向けた取組
- ・同僚性の構築を図るミドルリーダーのためのコーチング

全体を通して、県教育センターの講座については、新任の主任等に対して研修講座が設けられており、主に職務内容に関する研修が行われている。また、新任主幹教諭，新任指導教諭の研修では組織マネジメント講座が設けられている。新任学年主任ではミドルリーダーとしてのコーチングの講座が設けられている。小中学校では、中堅教諭等資質向上研修修了者を対象として、ファシリテーションやコーチングなどを含めたミドルリーダー研修も行われている¹。

(3) 中堅教諭等資質向上研修

教育公務員特例法の改正を受けて平成29（2017）年度から10年経験者研修を改めて「中堅教諭等資質向上研修」を行うこととなった。佐賀県教育委員会によって実施された同研修においては、対象は、従前の10年経験者研修からのつながりを考慮し、平成29年度、30（2018）年度は教職歴10年の教員を対象に実施された。内容は、次のとおりである。

校内研修（20日）・・・研究授業，授業参観，ケーススタディ，実践研究，講話等

校外研修（15日）・・・合同研修会，教科に関する講座，教育相談・生徒指導・特別支援教育に関する講座，自己課題解決研修（選択研修）

受講者は、教職経験10年の中堅教員であるので、若手教員への助言や支援ができるような授業力や、生徒指導力をつけることが中心となっている。そして受講者が将来ミドルリーダーとしての役割を担うことを目指した研修として、校外研修の合同研修会の中で、表2のような研修が行われている。

上述した通り、ミドルリーダーの役割としてメンターとしての役割，リーダーとしての役割，マネージャーとしての役割に整理し、その役割を果たすことができるような資質・能力を備えることが必要であるが、中堅教諭等資質向上研修においては、課題分析等の手法やコーチングについての研修が平成30年度に行われ、ミドルリーダー養成を意識した研修になっている。また、危機管理の研修が組み込まれているが、これは教職員にとって危機事象の未然防止，危機事象発生時の対応，事後対応において適切な行動をとれるようにするために大切なものであり、ミドルリーダーがリーダーやマネージャーとしての役割を果たす場合に必要なものである。

¹ <http://www.saga-ed.jp/tanken/kouzaannai/01kihontokubetuken/01kihontokubetuken0201.html>（2019年1月17日採取）。

表 2 中堅教諭等資質向上研修の合同研修会

平成 29 年度 (2.5 日)	平成 30 年度 (2 日)
<p>【第 1 回】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ミドルリーダーの学校における危機管理 ・ミドルリーダーの教育法規と服務 <p>【第 2 回】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ICT 利活用教育の進め方 ・情報セキュリティについて ・教育の質の向上に向けた ICT 利活用教育の実施について ・教師の成長と不適応児童生徒の理解及び対応について ・実践研究の計画発表及び質疑 <p>【第 3 回】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・教師としての 10 年の省察 ・ミドルリーダーのメンタルヘルス ・実践研究報告会 	<p>【第 1 回】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ミドルリーダーの教育法規と服務 ・ミドルリーダーの学校における危機管理 ・ミドルリーダーのメンタルヘルス ・学校におけるミドルリーダーの役割 (課題分析等の手法について) ・キャリア・プランの構築について <p>【第 2 回】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ミドルリーダーのためのコーチングスキル養成講座

出典：平成 29 年度，平成 30 年度中堅教諭等資質向上研修実施要項から抜粋して筆者作成。

(4) その他

教務主任，生徒指導主事，進路指導主事，保健主事については，地区ごとや県全体の部会があり，その中で事例研究等を行い研修の機会の一つになっている。進路指導主事や学年主任は，民間教育機関が主催している研修会に参加して全国の状況等学ぶ機会もある。

(5) 各種ミドルリーダー研修の成果—参加者の認識から—

ここまで，ミドルリーダーに求められる資質・能力としてメンターとしての役割，リーダーとしての役割，マネージャーとしての役割が果たせる能力として整理した。そして，佐賀県におけるミドルリーダー向けの研修の状況を紹介した。そこで，実際に研修に参加した教諭に聞き取りをして，研修をどのように受け止めているか確認した。まず，本校の分掌主任に教育センターの研修についてのヒアリングをした。本年度，新任の指導教諭で生徒指導主事として研修に参加した教諭は，「指導教諭の役割や求められていることがよく分かった。生徒指導に関しては，教育センターの講座で全体的なことや生徒指導の具体的な実践を学ぶことができた。生徒指導については，その他にも佐賀県高等学校生徒指導連盟の研修や県教育委員会のいじめや薬物乱用防止に関する研修もあり，それぞれのテーマについて現状等を学び，生徒指導上の課題等について理解ができた。」ということだった。本校ではじめて生徒指導を担当する教諭だったので，現在の生徒指導の課題や，生徒指導主事の役割を学ぶ良い機会になったようである。また，昨年度，新任の進路指導主事として研修に参加した教諭は，「新任進路指導研修では，進路指導主事の役割や進路指導上の課題とそれに対する対応等学ぶことができた。また，他校の進路指導主事から経験談や進路指導主事としての覚悟を聞いて，進路指導主事の在り方を学ぶことができた。さらに大学教授の話や民間会社を経営する方の話は，今後の進路指導の在り方を知る機会となった。」ということだった。進路指導部の副主任から主任になったのだが，進路指導主事としての考え方や，自分自身

が行うべきことなど学ぶことが多い研修だったということだった。

これらの意見をから、現在行われている研修について、教育センターで行われている新任の主任等の研修は、それぞれの主任の職責がどのようなものであるかなど基本的なことを学ぶことができ、また、最新の情報や考え方を得ることができる場になっており、主任として業務を遂行するにあたって、当面、必要となる事柄を学ぶ研修の場になっている。

次に、中堅教諭等資質向上研修に参加した教諭へ聞き取りを行った。この研修は、教職歴10年の教諭が対象となっており、これから主任等ミドルリーダーを担う教諭に対して、ミドルリーダーの役割や危機管理、コーチングなどの研修を行い、ミドルリーダーとしての下地をつくるようなものになっている。実際に参加した教諭は、「研修に参加して、改めて教員として中堅の位置にあることを認識させられ、これから全体をリードしていかなければならないことも出てくるだろうと思った。」とのことだった。この研修に参加したことによって、ミドルとしての意識が芽生え、将来、主任等ミドルリーダーとして頑張らなければならないという意識付けにつながっているようである。

以上のことから、ミドルリーダー養成にかかる研修について、佐賀県の場合、中堅教諭等資質向上研修と教育センターの主任等の研修が主に行われているが、職責を理解することや危機管理、コーチングなどの理解が進み、メンターとしての役割、リーダーとしての役割、マネージャーとしての役割のそれぞれ基本的なところは身につけているのではないかと考えている。また、主任等の動きによって、それぞれの分掌・学年の動きが充実したものになり、課題となっていることが改善され、より効果的な教育活動が行われるのではないかと考えている。そしてそのことが学校全体の教育活動をよりよいものにしていくのではないかと考えている。

3. 校長による学校内でのミドルリーダー育成

小島(2012)によれば、部門活動(分掌・学年の活動)を充実し、活性化する役割を担う者として、そしてその立場から経営スタッフとして学校経営・学校運営に参画することは、主任の本質的機能であるとしている。また、主任は、管理職の意思を成員に中継、伝達することや管理職の意思を成員が理解し、それに沿って実施するよう指導助言することが期待されるが、学校組織にあつては、それ以上に部門活動の情報を創造、発信する機能をもつことにより、部門活動を充実、活性化させる役割が期待されるとしている。そしてこのことが学校活動の質的向上にも貢献するとしている。即ち、学校の方針、校長の方針にそって分掌・学年が種々の取組を行うことはもちろんだが、主任が、分掌・学年のリーダーとして教育活動をさらによくしていくための具体的な活動を創造し、校長等に提案し、実施して成果を上げていくようになれば、学校全体の教育活動の充実にもつながっていく。

さらに、教育員会等が実施する研修に加えて、所属する学校において、実践的な場面で主任を校長が育てていくということも必要であると考えている。具体的には、校長が主任に問題提起を行い、主任がリーダーシップを発揮しながら、分掌・学年の中で検討し、提案し、課題解決に取り組むといったプロセスを通して主任が育つというものである。

筆者は、本校において校長を務める中で、学校の諸課題に対して、各校務分掌や学年の当面の課題について分掌主任や学年主任に説明し、各分掌学年で検討しながら課題解決や改善に向けて取り組んでいくようにしてきた。その際、分掌主任や学年主任には、分掌や学年を牽引するリーダーシップと課題解決に向けて組織を運営していくマネジメント力が求められる。また分掌内や学年の担当者に適切な助言や支援をするメンターとしての役割が求められる。

この点について、本校の事例をいくつか紹介する。例えば、進路指導部では、現在、課題として高校

教育改革・大学入試改革への対応がある。そこで校長として、進路指導主事に情報収集と今後の対応についての方針及び計画策定を指示した。進路指導主事は、校長と大まかな方向性について確認した後、部内で協議し大学入試改革に係る校内研修の実施や校外の研修会への派遣を企画し、実施した。また、校長と相談しながらプロジェクトチームを編成し、新たな探究活動やポートフォリオの導入を検討し進めてきた。部内の担当者に対しては、適切な助言や支援をしながら業務推進を図ってきた。そして、これらのプロセスを経て、進路指導主事はミドルリーダーとして組織をリードしマネジメントしていく経験をし、主任としての力をつけてくれたようだ。また、教務部では教育課程編成が課題になっていた。部内で案を作成し、カリキュラム委員会で検討したが、決定まではいかない。そこで校長、教頭から検討の進め方や情報収集について助言を受け、再度、県内外の高校の教育課程を収集し、それを踏まえて案を複数作成し、各教科との調整を行い、議論を経て最終的には一つの結論を得ることができた。教務主任もこれらのプロセスを経て、課題の分析、情報収集、案の作成等において新たな学びを得て主任としてのさらなる力をつけてくれたようだ。生徒指導部では、生徒が交通事故に遭うことが多いことから、交通教室に工夫をしたいということで、情報収集する中で外部に委託して、事故現場を再現するような交通教室の実施を校長に提案し、実施し、交通事故減少に努めた。これらの事例から、主任が、課題を認識し、その改善のため、情報収集等を行い、課題解決のための検討を行い、新たな企画を立て、校長等に提案し、実施に向けて関係の分掌・学年と調整を行い、実施にあたっては主任として助言を行うなど、改善にむけて取り組んでいく、このような中で主任としての力量を高めていくのではないかと考えている。ミドルリーダーの育成については、日々の活動の中で校長や教頭の指導助言を受けながら、主任等が組織をリードし、マネジメントしていき、そのプロセスを通して学び、力をつけていく部分が多くあることがわかった。そして課題解決の経験を経てミドルリーダーとして成長していく姿を感じることができた。

これらのことを考えると、教育センターや県教育委員会で行われるミドルリーダー養成の研修に加えて、学校において、分掌・学年の主任として課題解決や改善に向けた取り組みを進めていき、それを校長として後押ししていく中で、ミドルリーダーとしてのレベルアップを図っていくことができると考えている。その際に、主任に対して組織の活性化や変革を促すのは、校長の役割であり、また、主任がどう進めたらよいか悩んでいるときは、校長がメンターとして助言する必要もあると考えている。校長が、分掌・学年の主任を支援しながらリーダーシップやマネジメント力を育てていくことで、それぞれの分掌・学年の活動が充実、活性化し、それが学校全体に広がり学校全体の改善につながっていくと考えている。また、その過程の中で、それぞれの分掌・学年では、主任のリーダーシップによって部内の教職員を育てていき、将来のミドルリーダーを育てていくのではないかと考えている。「校長のリーダーシップ」には、そうした人材育成の面においても重要な機能を果たすことが期待されていると言えるだろう。

4. ミドルリーダー育成の今後のあり方―結論に代えて―

ミドルリーダー育成を目的とした研修は、これまで示したとおり教育センターの研修や中堅教諭等資質向上研修を中心に行われている。また免許更新講習や民間の教育関係の研修に参加して学びを得たという教員もいた。いずれにしても様々な研修の機会があるが、一方で主任は、主任としての業務の他、教科指導、部活動もあるので大変多忙である。そのため、限られた時間の中で研修を受けている。また、中堅教諭等資質向上研修では、平成29年度から、平成30年度に向けて研修日数の縮減が行われている。したがって、研修をより効率的に、かつ受講者のニーズを把握しながらより効果的な研修を行っていく

必要がある。佐賀県教育委員会でも、毎年度教員研修計画検討が行われよりよいものにしていこうとされているところである。学校経営の中で主任等ミドルリーダーの果たす役割は大変大きなものがあることから、ミドルリーダー育成は、大変重要なテーマであり、教育委員会でもいろいろ工夫をして研修が行われている。併せて、所属する学校で主任としての業務に従事しながら、主任自身が課題に対する対応を考え、校長や教頭の助言を受けながら取り組んでいく、そのプロセスの中でミドルリーダーとして在り方を学んでいくということも大切な部分である。校外の研修と校内での実践を通した学びでミドルリーダーとして成長してほしいと考えている。いずれにしても、今後も、さらに効果的なミドルリーダー育成のあり方について、研究していく必要があると考えている。

【参考文献】

- ・ 福岡県教育センター編（2016）『学校変革の決め手 ―学校のチーム化を目指すミドルリーダー20の行動様式―』ぎょうせい。
- ・ 畑中大路（2010）「ミドルリーダー研究の現状と課題：研究対象と期待される役割の視点」『教育経営学研究紀要』13, 67-73 頁。
- ・ 畑中大路（2013）「学校経営におけるミドル論の変遷「期待される役割」に着目して」『飛梅論集』13, 87-100 頁。
- ・ 北神正行（2005）「組織開発を担うミドル層の役割」木岡一明編著『学校の組織設計と協働態勢づくり』教育開発研究所,73-76 頁。
- ・ マネジメント研修カリキュラム等開発会議（2005）『学校組織マネジメント研修～すべての教職員のために～（モデルカリキュラム）』文部科学省。
- ・ 小島弘道（2012）「第I部 学校経営とスクールミドル」小島弘道編著『学校づくりとスクールミドル』学文社, 10-48 頁。

(2019年2月8日 受理)