

# 学校におけるミドルリーダー

沖 林 洋 平

A Study on Middle Leaders at Japanese Schools

OKIBAYASHI Yohei

(Received September 30, 2016)

本論文の目的は、学校におけるミドルリーダーの定義を概観することである。学校においてミドルリーダーという言葉が用いられるようになった。学校におけるミドルリーダーについては、先行研究によってさまざまに述べられている。このことは、ミドルリーダーに関する理解が様々であることを示唆している。理解の多様性は、近年のミドルリーダーに対する社会的要請の高さを反映するものである一方で、測定や評価の難しさをはらむものといえる。そこで本研究では、学校におけるミドルリーダーに関する資料を概観し、それらに共通する資質や能力を探るための基礎資料を得ることを目的とする。

文部科学省の「学校組織マネジメント研修」において、ミドルリーダーは、学校における中堅教職員とされている。ここで、ミドルリーダーに求められる使命感と責任感としては、次のようにされている。すなわち、「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」としての責任感」というものである。静屋(2016)などでも引用されるように、我が国の学校におけるミドルリーダーに求められる資質能力をまとめたものとして、Table1をその1つとすることができるのではないかと考える。

学校におけるミドルリーダーに関する研究は、各自治体において進められている。各自治体における取組について紹介する。まず、大阪府におけるミドルリーダー育成について概観する。大阪府におけるミドルリーダーの役割、資質・能力をTable 2にまとめた。大阪府における学校のミドルリーダー育成の研修プログラムの特徴としては、ミドル・アップ、ミドル・ダウンという考え方があげられる。これは、トップダウンとボトムアップを包含するものと考えることができる。すなわち、学校や校長・准校長のビジョンを理解し、その具現化のため、具体的なシナリオを提示したり、教職員間の意見を調整して意思疎通を図ったりする、また、多くの教職員の情報や知恵、意見等を集積し、校長・准校長に様々なアイデア等を提案して学校運営に反映させるといふものである。具体的なスキル、資質・能力としては、コミュニケーション力、プレゼンテーション力、マネジメント力、同僚性、などがあげられる。次に、岐阜大学教職大学院の研修を紹介する。

中村(2010)は岐阜県飛騨教育事務所管内の小中学校66校の教職員1033名を対象とした教員の資質能力に関わる現状と課題についてアンケート調査を実施した。アンケートは次のように構成された。まず、教員に必要な資質能力に関して先行研究に基づいて設定した30項目であり、5件法(「きわめて重要」5～「重要でない」1)による回答を求めたものである。得られた結果としては次のようにまとめられている。すなわち、「上位5項目中1位から4位の項目は、「児童・生徒指導能力」に関わる能力である。教員が学級経営を行う際に必要な能力は、

Table1 学校におけるミドルリーダーの役割

責任感と使命感	「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」としての責任感
学校ビジョン構築への参画と教育活動の推進	学校教育目標の実現に向けての学校ビジョンに、積極的に関与・意見具申し、学校全体の視点から、自分が取り組むべき課題の明確化と実現のシナリオを描く役割
職場の活性化	学校内外の「人的資源」「物的資源」「情動的資源」を効果的に活かし、管理職や同僚教職員とともに、学校の組織を活性化する役割
同僚教職員の指導・育成	学校での各種活動を通じて、自らと同僚の教職員の能力を向上させ、教職員として、社会人としての成長を促進させる役割
学校外部との折衝・対応	学校での各種活動の効果を上げるため、学校外部との協働のネットワークを築く役割

Table2 大阪府によるミドルリーダーの定義

ミドルリーダーに求められる役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>■学校のミッションや校長・准校長のビジョンを理解し、その具現化のため、具体的なシナリオを提示したり、教職員間の意見を調整して意思疎通を図ったりする。（「ミドル・ダウン」の機能）</li> <li>■多くの教職員の情報や知恵、意見等を集積し、校長・准校長に様々なアイデア等を提案して学校運営に反映させる。（「ミドル・アップ」の機能）</li> <li>■「同僚性」を高め、教職員が互いを支えあい高めあい、協働するための環境づくりを行う。</li> </ul>
ミドルリーダーに必要な資質・能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>■バランスよく相手の話を聴き、自分の意見を伝える「コミュニケーション力」</li> <li>■自分の意見や考えを相手にわかりやすく提示する「プレゼンテーション力」</li> <li>■教職員間の意見の違いや対立を整理・調整できる「関係調整力」</li> <li>■学校の課題を分析し、課題に応じた解決策（手段・方法）を具体化し、課題解決の取組みを組織的・計画的に進め、取組みの成果について評価・点検を行い、改善につなげる「マネジメント力」</li> </ul>
研修の成果目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ミドルリーダーとしてのスキルアップ 受講者個々人が、ミドルリーダーとして必要な資質・能力を身につける。</li> <li>■「同僚性」を高めるチームづくり 受講者が、自校の課題や課題解決策を検討するなど、研修における取組みを通して、互いのコミュニケーションを深め、チームとしての同僚性を高める。</li> <li>■学校運営への反映 受講者が、研修で検討した課題解決策を、学校の取組みの中で具体的に反映させる。 また、分掌や委員会等に組織的に働きかけたり、自分たちが中心となって組織的に取り組む。</li> </ul>

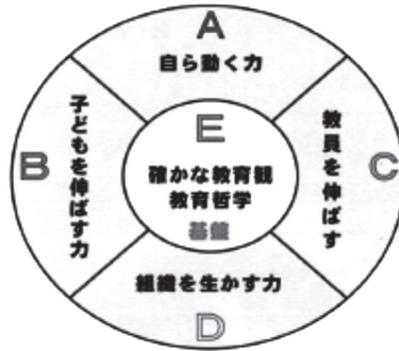


Figure1 ミドルリーダーに必要な資質能力の「基本パターン」

1位となった「8児童・生徒指導の能力」と2・4位となった「10子どもの心情を理解し共感する能力」「9子どもの行動を理解する能力」である。「授業力」に関しては、5位の「3教科の専門性を追求する能力」や「24学習に対する子どもの意欲を高める能力」「25授業改善の能力」が上位に挙げられている。さらに「人間性」では、6位に「21教育への情熱」「17健康管理」「14幅広い社会性・人間性」が上位に挙げられている。」というものである。次に、教員の資質能力を高めたきっかけの役立ち度について14項目が設定され、5件法（「きわめて役に立った」5～「全く役に立たなかった」1）によって回答が求められた。このうち、平均値が4以上であった項目は「先輩・同僚教師からの個別のアドバイス」や「子どもたちとの触れあい」であり、平均値が3以下であった項目は「市村教委・教育事務所の指定研修」や「サークル活動（教育に関する）」というものであった。中村（2010）によるミドルリーダーの在り方としては、次のようにまとめられる。すなわち、「ミドルリーダーの元気がいいと学校も元気」、「新しい役職（校務分掌）は資質能力向上のチャンス」「コミュニケーション・ディスカッション・レクリエーションの重要性」、「知識基盤社会を生き抜くミドルリーダーの姿勢」というものである。また、ミドルリーダーに必要な「資質能力の基本パターン」はFigure1のように示される。

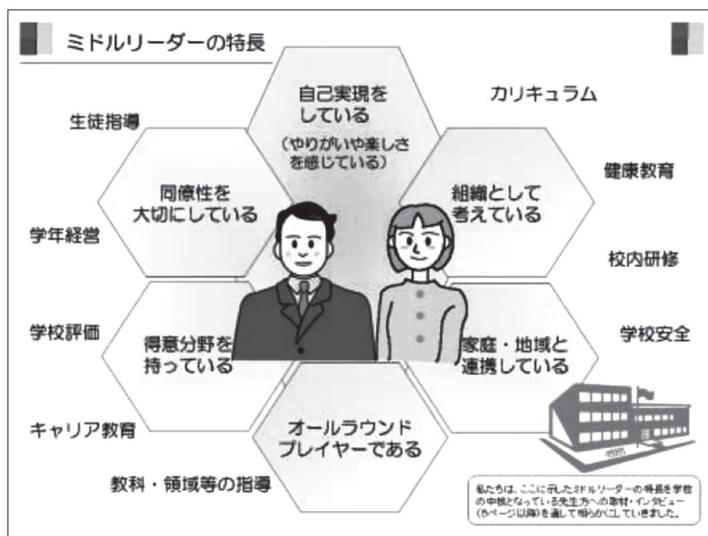


Figure2 ミドルリーダーの特長

Table3

岡山県総合教育センター（2008）のインタビューによる役割や分掌によるミドルリーダーの特徴

学校評価	組織全体にかかわる課題を発見し。管理職に具体的な改善策を提案している。 受容的態度で同僚に接し、的確にアドバイスを行っている
カリキュラム	常に声をかけてまわりの教師を巻き込んでいる。 同僚の間での協働を大切にしている。 家庭・地域と連携を図っている。
学年経営	同僚とのコミュニケーションを活発に行っている。 任せて育てる視点を持ち、組織力向上につなげている。
生徒指導	生徒をどう育てるかのビジョンを持っており、生徒指導に必要なスキルを身に付けている。 必要な組織を作って運営することができている。（企画力・運営力） 管理職・同僚と連携・調整を図っている。
キャリア教育	自校の児童生徒のキャリア教育に関する現状や課題を把握し、協働してキャリア教育に取り組んでいる。 キャリア教育を実践するために必要な企画・調整を行っている。 地域・外部機関との連携を図っている。
家庭・地域との連携	円滑なコミュニケーションを図りながら調整を進め、協働を引き出している。 児童生徒や保護者のニーズを常に把握している。 積極的な情報発信を心がけている。
校内研修	研修を進めるための組織づくりをしている。 同僚を巻き込みながら、協働して研修を進めている。 最近の教育動向などを踏まえるとともに、家庭・地域と連携している。
学校安全	チームでの取り組みや役割のまとめなど、組織としての視点を持っている。育成したい明確な児童生徒像を持っており、その実現に生きがいを見いだしている。 様々な研究会に参加したり、地域でボランティアを行ったりするなど、幅広い活動をしている。

次に岡山県総合教育センターの取り組みについて紹介する。この取り組みは、平成18年19年度に学校のミドルリーダー等へのインタビューを通して、その特徴や求められる力量を整理した研究であった。岡山県総合教育センター（2008）の特徴としては、インタビューによる調査によって構成されている点が他の取り組みとは異なる。ここで目的とされているのは、ミドルリーダーに求められる、変化する情勢の中で適切に組織目標を達成していくことのできるリーダーシップであった。岡山県総合教育センター（2008）では、管理職だけでなく、専門性の高い職務を担当する様々な教員を対象にしてインタビューを実施している。えら得られた結果に基づいて見えてきたミドルリーダーの特徴がFigure2に示す。ここでも、ミドルリーダーに求められる資質能力の柱として、学校ビジョンや組織全体への意識、同僚教職員や地域

Table4 人材育成ユニットの役割

メンター（10年以上）	指導案の作成 研究協議でのアドバイス 学校運営協議会の方への連絡調整
サポーター（4から10年）	研修の日程調整 研究授業の資料準備 研究協議の司会、とりまとめ
アドバイザー（各主任級）	学校運営から総括的指導 生徒指導、教務、研修の視点 特別支援教育からの視点
学校運営協議会委員（12人）	保護者の視点 社会人の視点 子どもの視点
養護教諭 栄養教諭 事務職員	教育相談の視点 食育を通じた視点 事務室からの視点

との協働・連携、育成したい児童生徒イメージの明確化、自己実現への志向性などが挙げられる。次に、山口県での取り組みを紹介する。静屋（2016）は、山口県でのミドルリーダー育成に関する取り組みについて紹介している。静屋（2016）によると、山口県教育委員会は「若手教員育成の教科・加速1000日プラン」を実施している。この「若手教員育成の教科・加速1000日プラン」の構成要素のひとつとなるのが、育成ビジョンであり、焦点化、共有化、視覚化、の3つの観点から計画されている。また、人材育成スペシャリスト会議において育成する人材像を明確化し、コミュニティ・スクールを活用した若手人材の育成が山口県における特色であるだろう。また、人材育成にかかわるユニット型研修における各役割に求められる資質能力はTable 4のように示されている。

本論文では、学校におけるミドルリーダーについて、共通性の高い定義を得ることを目的とした。各自治体で行われている実践や、それらを支える理論を概観し、学校におけるミドルリーダーを論じるための基礎資料を得ることを目指した。

学校におけるミドルリーダーに求められる資質能力としては、文部科学省の「学校組織マネジメント研修」や、各実践等を踏まえると、個人としての成長だけではなく、学校全体の課題に対する意識や、同僚との職務遂行や指導・育成が求められることが分かるだろう。学校におけるミドルリーダーには、様々な資質能力が求められる。また、各自治体が求める課題解決力は様々である。一方で、学校におけるミドルリーダーに関するある程度一貫した理解が必要であると感じるものは筆者だけではないだろう。そこで、本論文における資料等を概観したうえで、学校におけるミドルリーダーについて、いわゆるメタ認知の視点から、その資質能力の定義を試みる。

メタ認知とは、認知に関する認知のことであり、認知心理学領域では問題解決におけるモニタリングとプランニングにより構成されるとされている。ミドルリーダーの資質能力として、学校教育目標の実現に向けての学校ビジョンに、積極的に関与・意見具申し、学校全体の視点から、自分が取り組むべき課題の明確化と実現のシナリオを描く役割はプランニングにかかわることであるだろうし、学校内外の「人的資源」「物的資源」「情動的資源」を効果的に活か

し、管理職や同僚教職員とともに、学校の組織を活性化する役割はモニタリングにかかわることであるだろう。このように、問題解決におけるモニタリングやプランニングは、ミドルリーダーに求められる資質であるだろう。さらに、各自治体において重要だとされているのが、同僚との関係構築や指導・育成である。いわゆる一般的な問題解決とは完全に一致するものではないが、問題解決に必要な条件を調整し、問題を解決できる状態に設定することができるかどうかは、ミドルリーダーに求められる資質のひとつであるだろう。すなわち、広い意味での同僚性が学校におけるミドルリーダーには求められるといえるだろう。また、自己実現欲求が機能していることも学校におけるミドルリーダーに求められる資質であるといえる。これは、やりがいや楽しさを感じている、と資料では述べられている。教員のバーンアウトや精神疾患数が上がり続けている現状を踏まえると、職業生活を通して自己実現を図ることにより、個人の幸福追求を達成することを目指せることもミドルリーダーに求められる資質のひとつであるだろう。すなわち、いわゆるメタ認知としてのモニタリングやプランニング、同僚性、そして自己実現欲求を、現在様々に定義されている学校におけるミドルリーダーに求められる資質能力に通底するのではないだろうか。

## 引用文献

- 文部科学省 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）～
- 中村裕幸 2010 教員の資質能力向上のためのミドルリーダーの在り方—その考察と実践— 岐阜大学教育学部教師教育研究 6, 299-309.
- 岡山県総合教育センター 2008 すてきなあなたが学校をつくる
- 大阪府教育委員会 2010 ミドルリーダー育成プログラム～学校の組織力向上のために～
- 静屋智 2016 学校のミドルリーダー養成にかかる一考察 山口大学教育学部附属教育実践総合センター研究紀要 41 1-9.
- 山口県教育庁義務教育課 2015 コミュニティ・スクールの仕組みを活かした人材育成について～「学校」「組織」「授業」を一体的に開く取組を通じて～（[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo3/002/siryu/\\_icsFiles/afieldfile/2015/09/07/1359736\\_02.pdf](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/002/siryu/_icsFiles/afieldfile/2015/09/07/1359736_02.pdf) 最終アクセス2016年9月28日）