

琉球大学学術リポジトリ

ミドルリーダー力と学校組織力を高める校内研修の 探索的研究：公立高校の若手教員を対象にして

メタデータ	言語: 出版者: 琉球大学教育学部附属教育実践総合センター 公開日: 2016-10-26 キーワード (Ja): ミドルリーダー, 学校組織力, 校内研修, 若手教員, 行動指標, 探索的実践 キーワード (En): 作成者: 吉田, 浩之, 眞榮城, 敦, Yoshida, Hiroyuki, Maeshiro, Atsushi, 眞榮城, 敦 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/20.500.12000/35647

ミドルリーダー力と学校組織力を高める校内研修の探索的研究

—公立高校の若手教員を対象にして—

吉田 浩之* 眞榮城 敦**

Applied field research of in-service training for young high school teachers to develop of middle leadership and school organizational management

Hiroyuki YOSHIDA * Atsushi MAESHIRO **

本研究では、公立高校の若手教員20名を対象として、文部科学省が例示するミドルリーダーに求められる指標（行動内容）をねらいに設定し、そのねらいに関連する知識と経験を校内の先輩教員から得ていく校内研修の方法が、若手教員のミドルリーダー力と学校組織力の向上に有効かどうかを探索的に検討することを目的とした。本研究は2つのプロセスで実施し、研究1では、上述の指標（行動内容）をねらいと取り組み内容の基準に設定するとともに、調査対象者のニーズを踏まえ校内研修計画を作成した。研究2では、研究1の計画を実践し、その有効性を検討するために、調査対象者に対して実施前後に質問紙調査を実施した。その結果、「使命感と責任感」「学校ビジョン構築への参画と教育活動の推進」「職場の活性化」「同僚教職員の指導・育成」「学校外部との折衝・対応」において、実践前後で有意な向上がみられた。一方で、調査対象者の研修意欲や目的意識の初期値別の検討と効果に影響を与えた要因に関する詳細な分析に課題を残した。

Key words：ミドルリーダー，学校組織力，校内研修，若手教員，行動指標，探索的実践

1. 問題と目的

1.1 学校組織力の重要性和ミドルリーダー教員に求められる行動例

児童生徒を取り巻く社会環境が著しく変化する中で、学校では学力向上のみならず、いじめや不登校等の生徒指導上の諸課題への対応をはじめ、キャリア教育や特別支援教育の充実など、複雑かつ多様な教育課題に学校組織として迅速に対応することが求められている。そのような中で、文部科学省（2005）の「学校組織マネジメント研修カリキュラム等開発会議」においては、学校組織

力を高める重要性和、それに向けては教職員全体のリーダー的な役割を果たすミドルリーダーの存在および機能発達が必要であると提言している。そして、ミドルリーダーに必要な意識として、「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責任感を持つこと」を示し、また、求められる役割として、表1に示す4点を挙げている¹⁾。

さらに、上述した学校におけるミドルリーダーに必要な意識と求められる役割のそれぞれについて、具体的に期待される行動例を公立学校の管理職や中堅教職員に対してヒアリングを行った結果

* 琉球大学教育学部（現 群馬大学教育学部）

** 沖縄県立首里東高等学校

から、5分野23項目で例示している²⁾。表2は、そこで例示する内容ごとに、文章語尾を到達状況の表現に改変して示したものである。表2に示す内容は、ミドルリーダーに求められる意識と役割の指標となる行動内容であり、学校組織力の向上には、それらの指標（行動内容）を身に付けたミドルリーダー教員が求められている。

1.2 学校組織力を高めるための校内研修のポイント

「中央教育審議会学校組織運営に関する作業部会」(文科省, 2004)³⁾では、学校運営に関して、「学校組織全体の総合力を高めるよう、組織全体として有機的な運営が行われる体制を作ることが必要である」とし、「教職員の資質能力を高めつつ、教職員が意欲を持って学校運営に参画するようにすることが重要である」としている。学校組織力を高めるためには、教職員が連携できる体制づくりと、個々の教職員の資質能力および意欲を高めることの重要性が示されている。また、その際の課題として、「OJT (On the Job Training) が十分に行われず、一人の職員の研修の成果が他の職員になかなか共有されないこともある。組織的な学校運営を支える在り方の一つとして、組織力の向上に資するよう職員間の連携を更に図ることも大切である」とし、職員間の連携については特に、「個々人の知識や経験を学校全体で共有することが重要であり、例えば、研修の成果を他の職員も共有できるよう校内研修を行うなど、知の共有化が図られる体制を作ることが必要である」と提言し、教職員の連携に向けた校内研修の有効性と実施上のポイントを示している。

すなわち、学校組織力を高めるためには、教職員が連携できる体制づくりと、個々の教職員の資質能力および意欲を高めることが重要であり、その際には、教員相互の知の共有化を図る校内研修が有効としている。

1.3 研究目的

以上より、学校組織力向上に向けては、「OJT」を通じてミドルリーダーに求められる意識や役割を校内で機能させていく取り組みが必要であり、それに向けては教員相互の知の共有化を図る校内

研修を活用することが有効であると考えられる。そこで、表2に示すミドルリーダーに求められる指標（行動内容）をねらいに設定する校内研修を、教員個々の知識や経験を教員相互で共有（教員相互の知の共有化）できる方法で実施することができれば、学校組織力の向上につながると考えられる。また、その際には、一定の経験を有する教員（先輩教員）の知識や経験を若手教員と共有していく進め方が効果的と考えられる。

なお、各都道府県の教育委員会では、校内研修の充実に向けた取り組みがそれぞれ実施されている。その中では研修実践をもとに、学校においてミドルリーダーを育成する際に留意すれば、より効果的であると考えられる点を、「7つのエッセンス」としてまとめたものや⁴⁾、本研究で活用する文部科学省が示す「ミドルリーダーに求められる意識と役割の行動例」をアンケート調査項目に用いて、県内の小中学校を対象に、ミドルリーダーの課題となる資質能力について分析する研究などもみられる⁵⁾。しかし、公立高校の若手教員を対象に、文部科学省が示す上述の行動例を取り組みの指標に活用し、また文部科学省が有効と提言する教員相互の知の共有化に力を入れ、校内の先輩教員らが若手教員のミドルリーダー力の育成に取り組む校内研修の実践的研究については他に確認できていない。

そこで本研究では、公立高校の若手教員を対象として、文部科学省が例示するミドルリーダーに求められる指標（行動内容）をねらいに設定し、そのねらいに関連する知識と経験を先輩教員から得ていく校内研修の方法が、若手教員のミドルリーダー力と学校組織力の向上に有効かどうかを探索的に検討することを目的とした。

なお、本研究は2つのプロセスで実施された。研究1では、表2に示すミドルリーダーに求められる指標（行動内容）をねらいと取り組み内容の基準に設定するとともに、調査対象者のニーズを踏まえ、校内研修計画を作成した。研究2では、研究1の計画を実践し、その有効性を検討するために調査対象者に対して実践前後に質問紙調査を実施し、結果を分析した。

表1 学校におけるミドルリーダー教員に求められる役割

① 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
② 職場の活性化
学校内外の「人的資源」「物的資源」「資金的資源」「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
③ 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
④ 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

表2 学校におけるミドルリーダー教員に期待される行動例
(ミドルリーダー教員に求められる指標(行動内容)として筆者により文章語尾のみ改変)

意識と役割	ミドルリーダーに期待される行動
使命感と責任感	① 子どもへの関心と優れた接し方を身につけている
	② 担当する教科や校務の高い専門性を身につけている
	③ 誰とでも気軽に接するオープンなマインドを身につけている
学校ビジョン構築への参画と教育活動の推進	④ 絶えざる自己革新・自己成長への意欲をもち、具体的に取り組んでいる
	⑤ 年度の計画に加えて、中・長期的な学校づくりのビジョンをもっている
	⑥ 自校の特色(強み・改善点)について、自分の意見と推進案をもっている
	⑦ 現場情報をもとに学校運営の方向性を筋道立てて発信することができる
	⑧ 学校運営について機会を自ら創り、管理職に意見具申することができる
職場の活性化	⑨ 学校運営や校務について、新しい発想と企画・アイデアをもっている
	⑩ 同僚と仕事に関するコミュニケーションを積極的に図ることができる
	⑪ 学年間や校務間のつなぎを積極的に引き受けることができる
	⑫ 職場の一体感や雰囲気盛り上げるイベントを企画することができる
同僚教職員の指導・育成	⑬ 外部の人がもつノウハウをピックアップして学校に活かすことができる
	⑭ 放課後の何気ない雑談場面に進んで参加することができる
	⑮ 教職員としての模範であることを常に意識している
	⑯ 自らの教育や指導のノウハウをオープンにし若手を育てることができる
	⑰ 若手や後輩の相談に積極的に乗ることができる
学校外部との折衝・対応	⑱ 同僚と一緒にいる機会等にざっくばらんな教育談義をすることができる
	⑲ 自ら学んでいる姿勢を常に見せることができる
	⑳ 疑問点等を遠慮なく聞けるような雰囲気を率先してつくることができる
	㉑ 教職員以外のネットワークをもつことができる
	㉒ 学校関係以外からの情報でも、使えるものは積極的に使うことができる
	㉓ 自分なりに保護者や地域のネットワークを築くことができる

2. 研究1（校内研修計画の作成）

2.1 調査対象者

第二著者が所属する公立高校の若手教員20名を対象とする。なお、本研究における若手教員の対象範囲については、当該校の管理者（校長および教頭）と第二著者で検討し、年齢35歳以下または教職経験10年未満とした。

2.2 調査時期および手続き

2015年9月に、記名・個別記入式の質問紙を個別配布・個別回収方式で行った。倫理的配慮として、調査への協力は自由意思に基づき、不利益を受けることなく随時協力を拒否できること、得られたデータは厳重に管理することを配布時に口頭で示した。また、回答期限は配付から1週間とした。

2.3 調査内容

調査対象者の学校組織力と校内研修に関する意識を把握するために、表3に示す第二著者自作の質問紙を用いた。質問紙の質問1では、各項目に対して4件法（4：そう思う、3：ややそう思う、2：あまりそう思わない、1：そう思わない）で回答を求めた。質問2では、校内研修計画の作成に向けた資料を得るために、各項目に対して自由記述式での回答を求めた。

2.4 結果と考察

調査対象者20名から回答を得た（回収率100%）。図1は質問1の結果である。また、表4は質問2に対して複数回答が多い上位内容の結果である。

表3 学校組織力と校内研修に関する意識調査の質問次項

質問1（4件法による回答）

- ① 学校組織力をさらに高めることは必要である。
- ② 組織力を高めるために資質向上は必要である。
- ③ 組織力を高めるために教員間の連携強化は必要である。
- ④ 教員間の連携を強化するために校内研修は有効である。
- ⑤ そのような校内研修が年間計画に基づき実施されている。

質問2（自由記述による回答）

- ① 学校組織力や教職員の資質を高め、お互いの連携を強化するにはどうしたらよいか。
- ② 学校組織力や教職員の資質を高め、お互いの連携を強化するために、障害があるとすれば何か。
- ③ 効果的な校内研修を企画・実施するために、どうすればよいか。
- ④ 効果的な校内研修を実施するために、障害になっていることがあるとすれば何か。
- ⑤ 校内研修で学びたいテーマはどのようなものか。

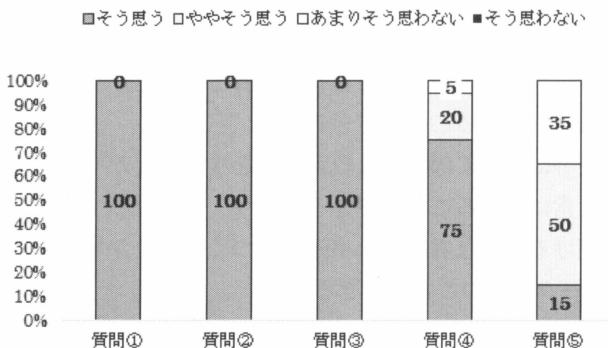


図1 学校組織力と校内研修に関する意識調査（質問1）の結果

質問1の結果より、調査対象者は全員が学校組織力とそれを高めるために資質向上および教員間の連携強化が必要であると回答した。また教員間の連携強化のために校内研修は有効であると、ほぼ全員（95%）が回答した。一方、校内研修が年間計画に基づき実施されているかについては、「あまりそう思わない」の回答が35%であった。調査対象者の若手教員は、学校組織力とそれを高めるために資質向上および教員間の連携強化の必要性とそれに関連する校内研修の有効性を感じている。しかし、そのような校内研修の実施状況については課題を感じている教員もみられる。

質問2の結果からは、調査対象者に対して、学校組織力と教員の資質向上と教員間の連携強化に向けた校内研修を計画する上での留意点を得ることができた。校内研修の内容としては、教員相互の交流やコミュニケーションが促進する内容（レクを含む）、生徒指導と進路指導の内容、学級経営に関する内容、発達障害のある生徒への対応に関する内容、そして学校課題に関する内容など、教員個々が必要性を感じる内容があげられていた。また、実施上の留意点としては、校務多忙に留意した研修時間の設定や計画の全体像が見える

ような全体計画の提示について指摘がみられた。

2.5 校内研修計画の作成上の留意点

校内研修の計画を立てるに当たっては、本研究の目的に則り、校内研修のねらいとして、表2に示すミドルリーダーに求められる指標（行動内容）を、それぞれの研修会ごとに振り分けて設定し、そのねらいに通じる内容を研修会の講師（先輩教員）から参加者（若手教員）が得ていくように計画を立てた。また、質問2の結果を踏まえ、校内研修の内容を設定するとともに、実施に当たっては、あらかじめ全体計画を提示し、学校の教育計画を踏まえながら、対象者が参加しやすい日時の設定に留意し、1回の時間は60分間とした。その他の留意点としては、特に年度の早い時期に取り上げる必要があると考えられる内容については、その時期に設定した。

2.6 校内研修計画の実際

本研究の目的に則り、調査対象者から得た資料を踏まえ、校内研修の計画を表5に示すように作成した。

表4 学校組織力と校内研修に関する意識調査（質問2）の複数回答の上位結果

-
- | | |
|--|-------|
| <p>① 学校組織力や教職員の資質を高め、お互いの連携を強化するにはどうしたらよいか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・多様な内容による校内研修を行い、知識と意識を高める。 ・職員研修やレク等を通して教員相互が交流し、コミュニケーションを促進する。 <p>② 学校組織力や教職員の資質を高め、お互いの連携を強化するために、障害があるとすれば何か。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・校務が多忙すぎて、教職員一人一人の余裕がないこと。 ・臨任職員が多いため、これまでの学校全体の取組が見えにくいこと。 <p>③ 効果的な校内研修を企画・実施するために、どうすればよいか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・学校の課題を踏まえた内容の研修にする。 ・コミュニケーションも図れるような校外研修も企画してみる。 <p>④ 効果的な校内研修を実施するために、障害になっていることがあるとすれば何か。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・校務が多忙なこと。 ・個人によってニーズが異なり、今すぐに必要なテーマだと思うと参加しない場合があること。 <p>⑤ 校内研修で学びたいテーマはどのようなものか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・生徒指導、進路指導、学級経営に関すること。 ・発達障害のある生徒への対応に関すること。 | <hr/> |
|--|-------|
-

表5 校内研修の計画

時期	研修テーマ	研修概要	ねらいとする指標
4月上旬	教員間のコミュニケーションを高めるために レクリエーションを通して (計画概要の説明を含む)	研修開始にあたり、参加者によるレクリエーション(球技)を実施し、相互交流やコミュニケーションの促進を図る。その中で、の気づきや、学びをリフレクションし、今後の研修会や日常のホームルーム指導につなげる。	③⑤⑩⑫
4月上旬	学校組織力を高めるために ―若手教職員の想いを活かすには― (計画細案の説明を含む)	学校の諸課題や学校経営目標に組織的に取り組むには、教職員の資質向上や連携が必要になる。そのために若手教職員にできることを考え、学校組織力の向上に繋げる。	①～②③
4月上旬	活気にあふれるホームルーム経営 ―実践事例を通して―	子どもたち一人一人が夢に向かって努力し、またクラス全体が団結するために、担任がやるべきことは何か。具体的な取組や接し方など、実践事例を交えながら考える。	①～⑥ ⑩⑪
4月中旬	本校の生徒指導について ―統一した指導のための共通理解―	本校の生徒指導に関する課題や取組について、実践事例を通して共通理解を深める。外部からの要望・苦情への対処法や、生徒指導部各係の仕事内容についても把握する。	①～⑦ ⑨⑩⑪
4月下旬	スクール・コンプライアンス ―教職員として意識を高めるために―	教職員の不祥事が起こる度に、教育界への不信感が増す。生徒や同僚等を裏切らないために、私たちがやるべきことは何か。ワークショップを行い、意識を高める。	①②④ ⑩⑫⑬
5月上旬	学校の危機管理について ―子どもたちの命を守るために―	学校にはさまざまな危機が起こる可能性がある。大切な生徒の命を守るために、「防災・防犯・事故」について具体的な事案を交えながら、的確な対応について確認する。	④⑦⑧ ⑨⑩⑬ ⑮⑯
5月中旬	本校の進路指導について ―夢実現に向けた具体的な支援―	本校の進路指導に関する課題や取組について確認し、生徒の夢の実現に向けてどのような支援ができるか考える。また、進路指導部各係の仕事内容についても把握する。	①～⑦⑨⑩⑪
6月上旬	発達障害の子どもたちへの生徒指導 ―全体と個々への指導を通して―	本校にも発達障害の生徒が在籍する。学校全体の規律を確立するための統一指導と、個々への対応・指導について、どちらも満たすためにはどうすればよいのか考える。	①～④ ⑥⑨⑩ ⑮⑯⑰
6月下旬	いじめ・不登校に悩む子どもたち ―子どもたちを守るためにできること―	いじめられている子やいじめている子への適切な対応や、いじめが起こらない学級づくりについて考える。また、不登校の子どもたちへのアプローチについても考える。	①～④ ⑨⑩⑬ ⑮⑯⑰
7月上旬	本校における効果的な授業とは ―中高連携を通して―	本校は2次募集での入学者もあり、授業方法に工夫が必要である。近隣中学校(多様な生徒が在籍)での授業観察や意見交換を行い、本校での効果的な授業について考える。	①～④ ⑥⑩⑬ ⑮⑰⑳
7月中旬	教職員間のコミュニケーション1 ―野外研修を通して―	学校組織力を高めるために、野外研修を通して、若手教職員と中堅・ベテラン教職員とのコミュニケーションを図り、教職員全体の連携を強化する。	③④⑩ ⑪⑫⑬ ⑰⑱㉑
8月上旬	多様な生徒とどう向き合うか ―生徒指導事例を通して―	本校は、2次募集で入学する生徒の比率が高く、それによって生じる問題や状況を認識し、生徒にどう声かけをして方向付けていくか、実践事例を交えながら考察する。	①～④ ⑥⑦⑨
8月下旬	今、若手教職員に求められているもの ―溢れるパワーとアイデアを活かすには―	現在、学校では多くの若手教職員が活躍している。学校全体が活性化するためには、若手教職員の力が大きな役割を果たす。生徒のために何をすべきなのかを考える。	①～②③
9月中旬	子どもたちが自律できる特別活動 ―新たな取組を考える―	子どもたちが自律するために、部活動や生徒会活動等を通して、どのような支援ができるのかを確認する。また、ワークショップを行い、新たな取組についても考える。	①～⑩
10月上旬	自由討論 ―教職員が抱える悩みや問題について―	学校の問題からテーマを挙げ、その原因や対策について、中堅・ベテラン教職員も交えながら、活発な意見交換を行う。答えを導けなくてもよいので、自由な討論を行う。	①～②③
11月下旬	教職員間のコミュニケーション2 ―レクリエーションを通して―	学校組織力を高めるために、教職員レクを通して、若手教職員と中堅・ベテラン教職員とのコミュニケーションを図り、教職員全体の連携を強化する。	③④⑩ ⑪⑫⑬ ⑰⑱㉑
12月中旬	学校運営に関わる業務について ―本校教務部の取組を通して―	教職員は、生徒への直接的な関わり以外に、学校運営に関する事務的業務を行う場合もある。その業務に関する知識習得と、本校教務部各係の仕事内容について把握する。	②～⑪

3. 研究2（校内研修計画の探索的実践と効果検討）

3.1 調査対象者

研究1と同様に第二著者が所属する公立高校の若手教員20名を対象とした。

3.2 調査時期および手続き

2014年11月下旬から2015年1月中旬に、年度途中の実践ということから、研究1の表5で示す校内研修計画から、第二著者の判断で5つの研修を選択し実施した。毎回の研修は、図2の展開で進めた。対象者の若手教員には、振り返りシート（「ねらいとする指標に関連する気づきや学び」、「自己課題と改善に向けた取組」、「感想」）

に自由記述式で記入を求めた。記入後は、所属する学年の学年主任に提出し、報告を行う中で助言を受けるようにした。次に、学年主任はシートを教頭へ渡し、教頭が内容を確認した後、そのシートを基に、第二著者と学年主任と教頭で研修の振り返りを行い、課題と改善点を共有した。

このような展開で進めることで、若手教員は研修に加えて、学年主任とコミュニケーションをとりながら助言を受ける機会を得るようにした。また、管理者が関わる仕組みを設定することで、学校の組織性を機能させ、学校経営と接続する校内研修になるようにした。なお、本実践の有効性を検討するために、実践前後に3つのアンケート調査を実施した。統計処理には、SPSS（Version22.0）を使用した。

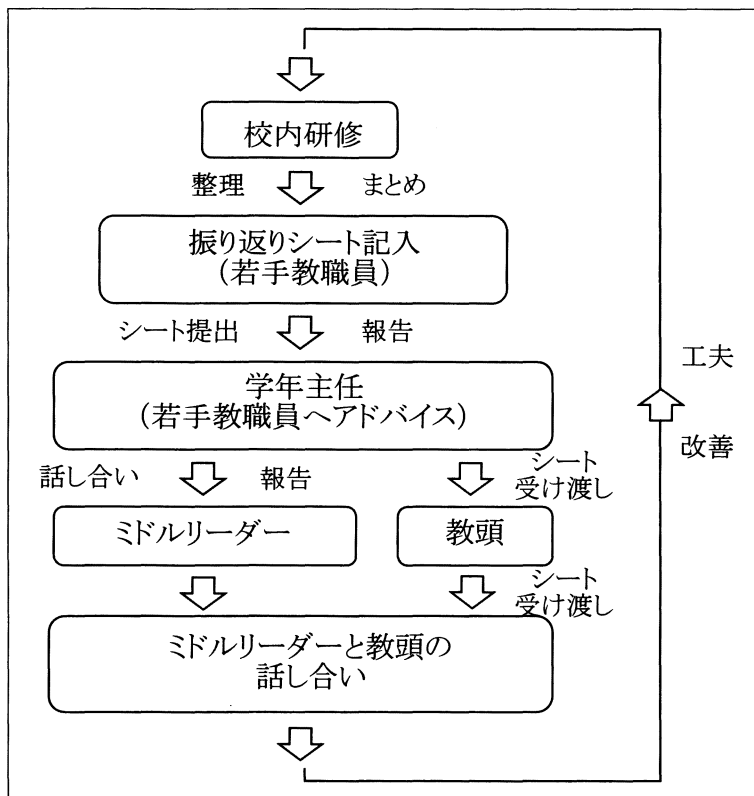


図2 毎回の校内研修の展開

3.3 調査内容

本実践の前後に実施する3つのアンケート調査によって、若手教員の変容と学校組織力の向上に関する効果を検討した。

調査内容は、1つには、表2で示すミドルリーダーに求められる5分野23の行動内容を点検評価項目（評価用アンケート項目）として活用し、その項目に対して自己評価による4件法で回答を求めた。2つには、若手教員の意識の変容に関する質問項目（「自らの資質が高まったかどうか」、「教員相互の連携が強化されたかどうか」、「校内研修の全計画が予定通りに実施されれば自らの資質、教員間の相互連携、学校組織力が一層高まるかどうか」）に対して、自己評価による4件法で回答を求めた。3つには、本実践で校内研修の企画・運営・実施の主導的役割を担った第二著者を対象に、ミドルリーダーに求められる指標から変容をみるために、当該校の教員による他者評価（1つめと同様のアンケート項目）を実施した。

3.4 結果と考察

全体計画の中から選択し実施した5つの校内研修の概要と参加者の感想は、表6に示す通りである。調査対象者の参加率は、第1回と2回と5回が100%、3回と4回は90%であった。

3.4.1 実践前後のミドルリーダーに求められる意識と役割に関する自己評価結果

調査対象者に対して、取り組み効果をみるために、表2で示すミドルリーダーに求められる指標（行動内容）を評価用アンケート項目として活用し、本実践の前後で実施した。質問項目へは4件法（4：そう思う、3：ややそう思う、2：あまりそう思わない、1：そう思わない）による回答を求めた。実践前後を比較するためにt検定を行った。その結果は表7に示す通りである。

質問23項目のすべてで実践前に比べて実践後は、有意に高い値であった。研究1で示す校内研修の全計画内容ではなく、5つの研修内容を選択しての実施であったが、「使命感と責任感」「学校ビジョン構築への参画と教育活動の推進」「職場の活性化」「同僚教職員の指導・育成」「学校外部との折衝・対応」のすべてのカテゴリーで実践

前に比べて実践後に向上がみられた。本実践の5回の研修をみると、ねらいに①～③の指標を設定した回数には差があったが（たとえば、指標③は5回、指標①②④⑥⑨⑩は4回、1回のみは10の指標など）、結果としてどの項目においても有意な向上がみられ、本実践によって若手教員は、ミドルリーダー教員に求められる行動内容について、プラスの変容を実感したことがうかがえた。

また、表8は意識と役割の各カテゴリーに含まれる項目を合計し平均値の増減を示したものであるが、どれも平均値に向上がみられた。5つのカテゴリー別にみると、「学校ビジョン構築への参画と教育活動の推進」については、実践前の数値が5つのカテゴリー中で最も低く、若手教員にとって課題とみられたが、他に比べて実践前後で平均値が最も大幅に増加した。この項目は、学校運営に関する内容であるため、若手教員が担う機会は少なく、直接的なニーズとしては他に比べて乏しい内容であることが予想できる。しかし、そのような項目に関しても有意な向上がみられた。若手教員であっても校内研修によって、そのような側面の資質や行動力が高まる可能性が示唆された。このように本実践は、「学校ビジョン構築への参画と教育活動の推進」を含め、5つのすべての面について若手教員に効果が期待できる可能性が示唆された。

3.4.2 若手教員の意識の変容に関する調査結果

「個々の資質向上、教職員間の連携強化、学校組織力」に関する若手教員の意識の変容をみるために、「質問①：今回の研修で自らの資質が高まったか」、「質問②：今回の研修で教員相互の連携が高まったか」、「質問③：今回の研修で学校組織力が高まったか」、「質問④：本計画を予定通り全部実施すれば、自らの資質がより高まるか」、「質問⑤：本計画を予定通り全部実施すれば、教員相互の連携がより強化されるか」、「質問⑥：本計画を予定通り全部実施すれば、学校組織力はより高まるか」でアンケート調査を行い、各項目に対して4件法（4：そう思う、3：ややそう思う、2：あまりそう思わない、1：そう思わない）で回答を求めた。その結果は、図3に示す通りである。

質問項目①②③の結果から、いずれも95%が

表6 校内研修の実施概要と参加者の感想

実施順	項目	内容
第1回	テーマ	(1) 第1回「教職員間のコミュニケーションーレクリエーションを通してー」
	期日・参加数	2014年11月27日・33名
	内容	教職員間のコミュニケーションを図ることが目的であったので、教職員全体に呼びかけ、管理者や事務職員も含め、多くの参加があった。教職員レクとしてソフトバレーボール大会を実施し、コミュニケーションを図った。
	感想	・多くの先生方と気軽に話せるようになり、仕事での相談や連携をする意識が高まった。 ・楽しい雰囲気で行うことができ、教職員間の雰囲気も明るく良いものとなった。
第2回	テーマ	第2回「学校組織力を高めるためにー若手教職員の想いを活かすにはー」
	期日・参加数	2014年12月9日・20名
	内容	学校の諸課題や学校経営目標に組織的に取り組むには、経験豊かな教職員だけでなく若手教職員の力も必要である。そのために、若手教職員が今できることは何か、これから取り組んでいかなければならないことは何かについて考え、今後の教育活動に活かせる内容とした。
	感想	・若手同士でも話し合い、子どもたちのために「想い」をもって頑張ろうと強く思った。 ・自分にも取り組めることが具体的に示されていて、とてもやる気になった。
第3回	テーマ	(3) 第3回「本校の進路指導についてー夢実現に向けた具体的な支援ー」
	期日・参加数	2014年12月11日・18名
	内容	本校の進路指導に関する課題や取組について確認し、生徒の夢の実現に向けてどのような支援ができるか具体的に考え、これからの教育活動に活かせる内容とした。また、本校進路指導部各係の仕事内容についても把握し、進路指導に対する理解を深めた。
	感想	・現状把握と対策のためのデータ活用がとても勉強になった。ぜひ実践してみたい。 ・要点を押さえた内容で、本校でこれからすぐに活用できる指導法を多く学べた。
第4回	テーマ	(4) 第4回「多様な生徒とどう向き合うかー生徒指導事例を通してー」
	期日・参加数	2014年12月16日・18名
	内容	本校は、2次募集で入学する生徒の比率が高く、それによって生じる問題や状況を認識し、生徒にどう声かけをして方向付けていくか、生徒指導だけではなく進路指導の視点も取り入れながら今後の教育活動に活かせる内容とした。
	感想	・本校の課題を具体的に知ることができ、指導の方向性についても共通理解できた。 ・先輩方の経験を具体的に聴くことができ、それを今後の教員生活に活かしていきたい。
第5回	テーマ	(5) 第5回「発達障害の子どもたちへの生徒指導ー全体と個々への指導を通してー」
	期日・参加数	2015年1月13日・20名
	内容	本校にも発達障害の生徒が在籍する。学校全体への統一指導と、個々への対応・指導のどちらも充実させるためにはどうすればよいのか考え、具体的な支援方法について、実践事例をもとにまとめ、今後の教育活動に活かせる内容とした。
	感想	・理論だけでなく実践例も多かったので、とてもわかりやすく、すぐに活かそうと思った。 ・発達障害について、自らもっと積極的に学んで取り組まなくてはならないと思った。

表7 校内研修の前後の意識と役割に関する自己評価結果

(n=20)

意識と役割	評価項目	pre		post		t 値
		平均値±SD	平均値±SD	平均値±SD	平均値±SD	
使命感と責任感	① 子どもへの関心と優れた接し方を身につけている	2.55 ± 0.51	3.20 ± 0.41	5.94	**	
	② 担当する教科や校務の高い専門性を身につけている	2.60 ± 0.50	2.80 ± 0.41	2.18	*	
	③ 誰とでも気軽に接するオープンなマインドを身につけている	2.75 ± 0.55	3.40 ± 0.50	5.94	**	
	④ 絶えざる自己革新・自己成長への意欲をもち、具体的に取り組んでいる	2.55 ± 0.69	3.35 ± 0.59	6.84	**	
学校ビジョン構築への参画と教育活動の推進	⑤ 年度の計画に加えて、中・長期的な学校づくりのビジョンをもっている	2.15 ± 0.49	3.05 ± 0.69	9.00	**	
	⑥ 本校の特色(強み・改善点)について、自分の意見と推進案をもっている	2.00 ± 0.73	2.90 ± 0.64	7.29	**	
	⑦ 現場情報をもとに学校運営の方向性を筋道立てて発信することができる	1.85 ± 0.59	2.60 ± 0.60	6.10	**	
	⑧ 学校運営について機会を自ら創り、管理職に意見具申することができる	1.75 ± 0.79	2.45 ± 0.94	4.77	**	
職場の活性化	⑨ 学校運営や校務について、新しい発想と企画・アイデアをもっている	2.00 ± 0.80	3.00 ± 0.73	6.16	**	
	⑩ 同僚と仕事に関するコミュニケーションを積極的に図ることができる	2.80 ± 0.62	3.55 ± 0.51	7.55	**	
	⑪ 学年間や校務間のつなぎを積極的に引き受けることができる	2.55 ± 0.69	3.20 ± 0.52	4.95	**	
	⑫ 職場の一体感や雰囲気を盛り上げるイベントを企画することができる	2.25 ± 0.55	3.05 ± 0.69	6.84	**	
同僚教職員の指導・育成	⑬ 外部の人が持つノウハウをピックアップして学校に活かすことができる	2.60 ± 0.68	3.15 ± 0.67	3.58	**	
	⑭ 放課後の何気ない雑談場面に進んで参加することができる	2.70 ± 0.73	3.50 ± 0.61	4.66	**	
	⑮ 教職員としての模範であることを常に意識している	2.60 ± 0.68	3.25 ± 0.55	4.33	**	
	⑯ 自らの教育や指導のノウハウをオープンにし若手を育てることができる	2.30 ± 0.80	2.70 ± 0.92	3.56	**	
学校外部との折衝・対応	⑰ 若手や後輩の相談に積極的に乗ることができる	2.25 ± 0.85	2.85 ± 0.93	5.34	**	
	⑱ 同僚と一緒にいる機会等にざっばらんな教育談義をすることができる	2.75 ± 0.64	3.40 ± 0.75	4.95	**	
	⑲ 自ら学んでいる姿勢を常に見せることができる	2.45 ± 0.51	3.35 ± 0.49	9.00	**	
	⑳ 疑問点等を遠慮なく聞けるような雰囲気率先してつくることできる	2.75 ± 0.72	3.30 ± 0.73	4.07	**	
学校外部との折衝・対応	㉑ 教職員以外のネットワークをもつことができる	2.90 ± 0.72	3.40 ± 0.68	3.68	**	
	㉒ 学校関係以外からの情報でも、使えるものは積極的に使うことができる	2.65 ± 0.59	3.45 ± 0.60	5.81	**	
	㉓ 自分なりに保護者や地域のネットワークを築くことができる	2.50 ± 0.61	2.95 ± 0.83	3.94	**	

* p<.05, ** p<.01

表 8 校内研修前後の意識と役割に関する自己評価結果（カテゴリー別）

意識と役割	pre	post	増減
使命感と責任感	2.61	3.19	0.58
学校ビジョン構築への参画と教育活動の推進	1.95	2.8	0.85
職場の活性化	2.58	3.29	0.71
同僚教職員の指導・育成	2.52	3.14	0.62
学校外部との折衝・対応	2.68	3.27	0.59
全項目	2.47	3.14	0.67

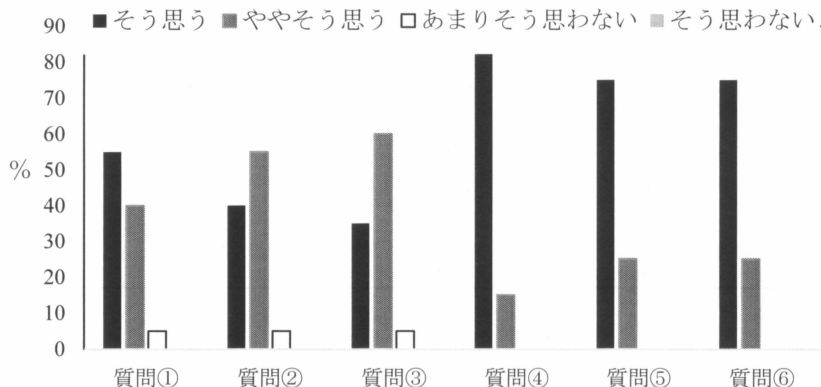


図 3 実践後の意識調査結果

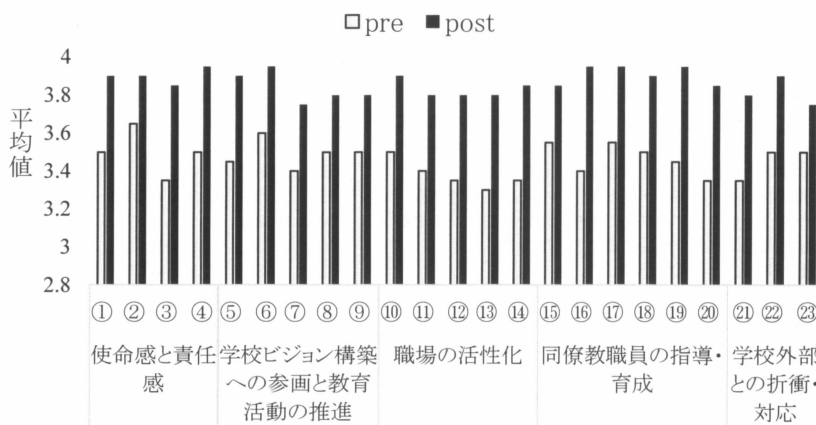


図 4 第二著者に対する実践前後の他者評価結果

「そう思う」か「ややそう思う」に回答し、若手教員は校内研修を通して、自らの資質向上と教職員間の連携強化と学校組織力が高まったと感じている。また質問項目④⑤⑥の結果から、いずれも100%が「そう思う」か「ややそう思う」に回答し、若手教員は本研究で提示した校内研修の計画を全部実施した場合、さらなる向上が期待できると感じている。

以上より、本実践は、若手教員の資質向上と教職員の連携強化、そして学校組織力を高めるのに効果が期待できる可能性が示唆された。

3.4.3 校内研修の企画・運営・実施の主導者の資質変容に関する調査結果

本研究における校内研修の企画・運営・実施の主導的役割を担った第二著者を対象に、ミドルリーダーとしての変容をみるために、表7で示す評価項目で、実践前後に当該校の教員20名による他者評価を実施した。評価者は、当該校の管理職（校長および教頭）と各学年主任3名、本研修会で講師を務めた生徒指導主任と進路指導主任2名、中堅教員2名、調査対象者のうち昨年度から当該校に在籍する11名の計20名であった。その結果は図4に示す通りである。

他者評価において、すべての項目で実践前よりも実践後の平均値が高かった。初期値(実践前)は、すべての項目で平均値が3を超え、ミドルリーダーとしてすでに一定の評価を得ていたが、実践後にはさらに高い評価を得た。本実践の校内研修の主導的役割を担うことで、ミドルリーダーに求められる指標である「使命感と責任感」「学校ビジョン構築への参画と教育活動の推進」「職場の活性化」「同僚教職員の指導・育成」「学校外部との折衝・対応」のすべてについて、他者からみてプラスの変容がみられたことが示唆された。

4. 総合考察

本研究における成果として6点を以下に示す。

1つには、文部科学省が例示するミドルリーダーに求められる指標（行動内容）をねらいに設定し、それに関連する教員個々の知識や経験を教員相互で共有（教員相互の知の共有化）できる校内

研修の計画を示すことができた。

2つには、若手教員に対する本計画の実践によって、ミドルリーダーに求められる指標（行動内容）である「使命感と責任感」「学校ビジョン構築への参画と教育活動の推進」「職場の活性化」「同僚教職員の指導・育成」「学校外部との折衝・対応」の向上と学校組織力の向上に効果が示された。

3つには、「学校ビジョン構築への参画と教育活動の推進」については、実践前の数値が5つのカテゴリー中で最も低く、若手教員にとって課題とみられたが、他に比べて実践前後で平均値が最も大幅に増加した。この項目は、学校運営に関する内容であるため、若手教員が担う機会は少なく、直接的なニーズとしては他に比べて乏しいと考えられるが、そのような項目に関しても有意な向上がみられたことから、若手教員であっても、校内研修によって、そのような側面の資質や行動力が高まる可能性が示された。

4つには、本実践を主導する役割を担うことによって、自らのミドルリーダーとしての全面的な資質や行動についても高まる可能性が他者評価からうかがうことができた。

5つには、本研究では全計画の実施ではなかったが、全計画からの選択実施であっても効果が期待できる可能性を示すとともに、調査対象者への質問紙調査結果からは、計画通りに実施すれば、さらなる効果が期待できる可能性が示された。

6つには、本実践においては、文部科学省の例示をもとにミドルリーダーに求められる指標（行動内容）を設定し、それを他者評価と自己評価の評価項目として活用した。本実践では、ミドルリーダー教員を評価する方法について例示することができた。

一方で、本研究では探索的実践として、今後に多くの課題を残している。まずは、初期値別の検討の必要性である。本実践での調査対象者は、実践開始段階で校内研修の必要性や自らの資質向上に前向きであった。また、すでに一定の評価があるミドルリーダーが校内研修の主導的役割を担った。最初に研修意欲や目的意識が低い教員の場合には、どのような効果がみられるのか、また、ミドルリーダーとしての状況が十分ではない教員が本実践を主導した場合はどうなるかなど、初期値

別に検討する必要があるだろう。

次に、効果に影響を及ぼす原因の検討が必要である。校内研修の計画内容に加えて、毎時の研修会の展開方法が効果に影響した可能性がある。また、カテゴリー全般に効果がみられたが、その中に含まれる項目について詳細に分析を進めることで、影響を与える項目と影響を受ける項目など、項目間でどのような影響を与え合うのかについて検討が必要であるが、本研究では明確にはできていない。そのような課題解決に向けては、本研究で示した計画を多くの学校で実施し、しかも縦断的に調査し分析する必要がある。今後の課題としたい。

ka01.pdf>（2015年7月24日）

本研究は、沖縄県立総合教育センター第57集研究集録の「ミドルリーダーとして学校組織力を高めるための実践-若手教職員を対象にした校内研修を通して-」（眞栄城敦，2015年3月）のデータを再分析し、その結果に基づき内容を大幅に加筆・修正したものである。なお、第一著者は沖縄県立総合教育センター委嘱によるアドバイザーという立場で第二著者の研究にかかわった。

引用文献

- 1) 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）」、0-1-16。2005年2月 <http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/kenshu/05031101/001.pdf>（2014年4月21日）
- 2) 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）」、0-1-17。2005年2月 <http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/kenshu/05031101/001.pdf>（2014年4月21日）
- 3) 中央教育審議会・初等中等教育分科会・教育行財政部会（2004）。「学校の組織運営の在り方について（作業部会の審議のまとめ）」学校の組織運営に関する作業部会 2004年12月20日 <http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/05051801.htm>（2014年4月21日）
- 4) 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～」事務局教育振興室高等学校課，24-31。2010年3月 <<http://www.pref.osaka.lg.jp/attach/6340/00000000/MLikusei.pdf>>（2015年7月24日）
- 5) 青森県総合学校教育センター（2014）。「小・中学校におけるミドルリーダー育成のための支援の在り方に関する研究－ミドルリーダー育成と校内研修充実のプロセスの関連付けを通して－」2013年義務教育課研究報告，2-4。2014年3月 <http://www.edu-c.pref.aomori.jp/kenkyu/2013/reports_data/d_