

[課題演習報告]

学校経営感覚をもつミドルリーダーの育成 —WHDCA サイクルによる教育課題解決プロジェクトを通して—

西 村 幸 治
Koji NISHIMURA

福岡教育大学大学院教育学研究科教職実践専攻スクールリーダーシップ開発コース
学校運営リーダープログラム
筑紫野市立筑紫東小学校

(2024 年 1 月 10 日受理)

本研究の目的は、WHDCA サイクルによる教育課題解決プロジェクトを通して、「課題解決」と「モチベーション」からなる学校経営感覚をもつミドルリーダーを育成する方途を究明することである。そこで、短期的な課題解決行動に効果的な WHDCA サイクルを活用し、本校の教育課題である学力向上と規範意識向上をめざすプロジェクトを仕組んだ。その中で、課題解決の道筋を具体化する教育課題解決シートや改善行動を促すアカウントシートを活用するとともにミドルリーダーの活動を組織的に支えるバックアップタイムを位置づけた。

実践の結果、2つのシートとバックアップタイムが位置づいた WHDCA サイクルによる教育課題解決プロジェクトをチームで行うことは、ミドルリーダーの学校経営感覚の向上につながる事が明らかになった。

キーワード：ミドルリーダー、課題解決、モチベーション、WHDCA サイクル、教育課題、プロジェクト

1 主題設定の理由

(1) 社会の要請から

『令和の日本型学校教育』の構築を目指して～全ての子供たちの可能性を引き出す、個別最適な学びと、協働的な学びの実現』(令和3年1月26日中央教育審議会答申)において「校長のリーダーシップの下、組織として教育活動に取り組む体制を整備する」¹⁾ことの重要性が示された。学校のチーム化の鍵を握るのがミドルリーダーである。ミドルリーダーは、管理職と教員の両者へ往還的に関わりながら教育目標の達成に向けた活動をするなど、組織的な対応を具現化する上で、中心的な役割を果たすことが求められている。同答申においても、ミドルリーダーが「学校組織全体としての総合力を発揮していく」²⁾キーマンとして期待されている。学校現場では、組織の総合力を高めるミドルリーダーを育成する必要性が、高まっている。ミドルリーダー育成のヒントとして、石井(2015)は

「結果に対する責任を伴うプロジェクトを任せられ、それを何とか成し遂げる経験が重要」³⁾と述べている。この論を参考に、責任を伴うプロジェクトを任せれば、ミドルリーダーを育成できるのではないかと考えた。そこで、ミドルリーダーを育成するための「責任を伴うプロジェクトの在り方」を追究したいと考え、本主題を設定した。

(2) 在籍校の実態から

在籍校は、児童数456名、学級数23、教員数32名の中規模校である。本年度教員の経験年数別構成(講師を含む)は1～6年目が28%、7～13年目が25%、14～21年目が13%、22年目以上が34%である。福岡県教職員育成指標において充実深化期・発展前期にあたり、ミドルリーダーの候補である7年目～21年目の中堅教員が、全体の4割近く所属している。ただ、在籍校における中堅教員には、以下のような課題がある。

○主務者として、自分が立案した方法を使い、学校全体を巻き込みながら校務の工夫改善をした経験が不足している。

○学校の課題解決に向けて貢献しようとする意欲は高いが、期待に応える自信を十分にもつことができていない。

こうした課題を受け、学校の課題を解決することに対して十分に自信をもつことができないでいる中堅教員を、教員全体を巻き込みながら学校を引っ張るミドルリーダーへと育成する必要があると考える。

(3) 1 年次研究の課題を受けて

1 年次においては、自分たちの裁量で立案・実施・改善することが保証されている WHDCA サイクルを取り入れ、学校の重点達成プロジェクトである教職未経験講師の人材育成を推進する役割をもたせることで、ミドルリーダーの育成を図った。一定の成果が見られたが、ミドルリーダーが教員全体を巻き込んだ実践にまでは至らなかった。

そこで、今年度は、学校の教育課題を解決するプロジェクトを中核に据え、ミドルリーダーが、教育課題の解決に向けて教員全体を巻き込みながら実践し、自らの成長を実感できるようにすることを目的にしたいと考え、本研究主題を設定した。

2 研究主題・副題の意味

(1) 「学校経営感覚をもつミドルリーダーの育成」とは

「課題解決」と「モチベーション」の2つの感覚からなる学校経営感覚を発揮しながら、教育課題を解決しようとするミドルリーダーを育成することである。

福岡県教育センター(2017)の調査⁴⁾で、学校に向上的な変容をもたらすミドルリーダーは、「課題解決」と「モチベーション」という学校経営感覚をもっていることが明らかになった。課題解決とは、リーダーシップやマネジメント力、メンターマインドの機能を発揮しながら、課題解決行動を展開することだと述べている。モチベーションとは、人を特定の行動にかきたて、持続させる原動力となるものである。エドワード・L・デシ(1999)らは、内発的なモチベーションは、自らの行動を自分自身で選んだと感じる「自律性」、仕事をやりとげることができそうだと感じる「有能感」、他者とよい関係を築き貢献したいと思う「関係性」への欲求が満たされた時に高まると述べている⁵⁾。

以上のことを踏まえ福岡県教育センター(2017)による「ミドルリーダーに求められる20の行動様式チェックリスト」や風間ら(2019)による調査を参考に、具体的な姿を整理した(表1)。

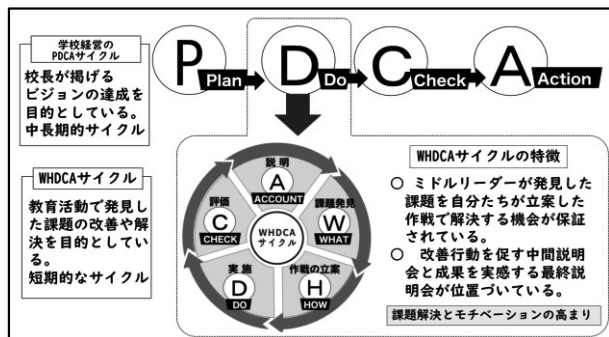
表1 本研究のめざすミドルリーダー像

視点	特性	要素	具体的なめざす姿
課題解決	リーダーシップ	シナリオづくり	フォロワーが自らの意思で動けるように、何を・どんな方法で、どの程度までするかを具体化して示すことができる。
		主体性	同僚に働きかけ、主体的に教育活動や研修の運営に関わることができる。
	マネジメント力	改善力	自分の分掌の取組や人材育成の取組を評価して、工夫改善することができる。
		計画性	計画的に課題解決を行うことができる。
	メンターマインド	同僚性	同僚と協働して課題の解決にあたることができる。
		個別配慮	フォロワーの内面に抱えている不安や心配、焦り等に気づく努力をするとともに、積極的に支援を行うことができる。
モチベーション	自律性	フォロワーの活性化	フォロワーが前向きに課題を解決することができるように、機会を捉えて指導助言することができる。
			職場ではこれからの自分のためになることを学ぼうとすることができる。
	有能感		職場での自律性
			職場では自分が高めてくれる存在と関わろうとすることができる。
	関係性		職場での有能感
			職場では大事な仕事を任せられ、やりがいを感じている。

(2) 「WHDCA サイクルによる教育課題解決プロジェクト」とは

WHDCA サイクルによる教育課題解決プロジェクトとは、ミドルリーダーが教育課題解決の過程で発見した課題を、WHDCA サイクルで解決・改善するプロジェクトのことである。

図1 WHDCA サイクルの内容と特徴



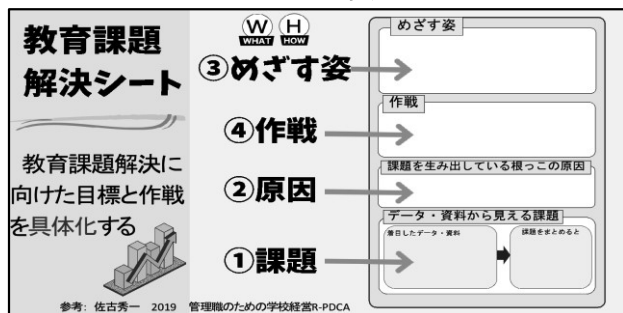
学校経営サイクル(D)の効果を最大限に引き上げるためには、短いサイクルで自分たちが立案した作戦の実践・改善を積み上げていくことが必要である。露口(2012)は、ミドルリーダーを短期的な課題解決行動へ促す手立てとして、「WHDCA サイクルを機能させる」⁶⁾ことを挙げている。

WHDCA サイクルでは、教育活動において発見した課題(W)を起点に、作戦の立案(H)→実施(D)→取組の評価(C)→取組の説明(A)の順序で2サイクル行うようにする。説明(A)に関しては、1周目の1st ステージでは中間説明会を行い、2周目の2nd ステージでは、最終説明会を行う。中間説明会では、各学年の取組を報告や評価で明らかにした成果や課題の説明を行い、プロジェクトの

進捗状況の共有や改善行動を促すようにする。最終説明会では、成果を中心に説明して成果の共有を図り、達成感を味わうことができるようにする。

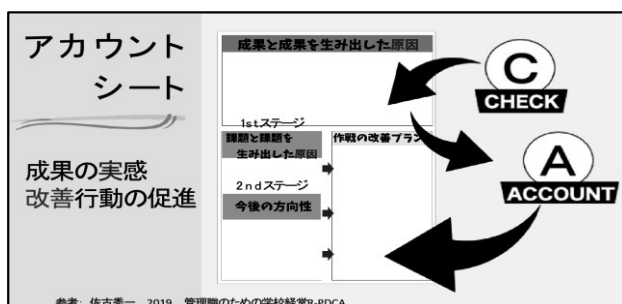
WHDCA サイクルによる教育課題解決プロジェクトをより効果的にするために、WHDCA サイクルの具体化を図る教育課題解決シート(図2)とアカウントシート(図3)、活動を組織的に支えるバックアップタイム(図4)を位置付けて実践する。

図2 教育課題解決シート



教育課題解決シートは、課題、原因、作戦、めざす姿の4つが内包したシートである。WHの段階に、収集したデータをもとに記入する。これにより、教育課題解決に向け、データをもとにした目標と作戦の具体化を図ることができる。

図3 アカウントシート



アカウントシートは、Cの段階において、活動の成果や課題を振り返るシートである。Aの段階では、全体に成果と課題を説明し、管理職や指導主事などから指導助言を受ける。指導助言の内容をもとに、他の教職員とともに改善プランを作成する。アカウントシートをきっかけに、成果を実感するとともに、改善行動を促すことができる。

図4 バックアップタイム



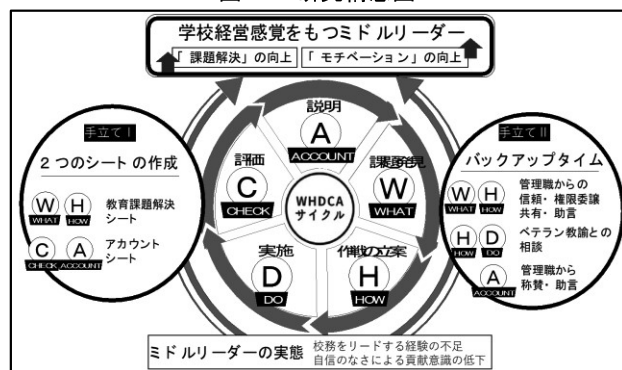
バックアップタイムでは、各段階ごとにミドルリーダーに関わるベテラン教諭や管理職から支援を行う。WHの作戦を立案する段階においては、信頼・権限委譲・共有・指導助言を行い、プロジェクトへの動機づけとともに、プロジェクト推進の初期段階を後押しする。HDの段階においては、ベテラン教諭と相談する機会を設定する。これにより、活動への安心感と全体に周知する際の支えが期待できる。Aの段階では、管理職や外部講師による称賛を行い、自分たちの活動に対する成果を実感できるようにする。このように、バックアップタイムで組織的な支援を行うことで、モチベーションを高めながら活動できるようにする。

WHDCA サイクルによる教育課題解決プロジェクトでは、自らの課題発見を起点として、課題の解決に向け、作戦を自分たちで立案・実施・改善する機会が保証されている。創造的なマネジメントを行う中で、「課題解決」の向上が図られていく。

また、ダニエル・ピンク(2015)は、仕事へのモチベーションを上げるためには、ある程度の裁量を持たせ、やりがいのある仕事を任せることの重要性について触れている。WHDCA サイクルによる教育課題解決プロジェクトは、校内において問題解決の必要感が高い課題に対して、自分たちの裁量で活動する機会が保証されており、適切な支援を得ることができるため、「モチベーション」の向上が期待できる。

以上のことから、2つのシートとバックアップタイムが位置づいたWHDCA サイクルによる教育課題解決プロジェクトに取り組むことで、学校経営感覚を高めることができると考える(図5)。

図5 研究構想図



3 研究の目的

WHDCA サイクルによる教育課題解決プロジェクトを通して、学校経営感覚をもつミドルリーダーを育成する方途を究明する。

4 研究の仮説

教育課題解決シートとアカウントシート、バックアップタイムが位置づいた WHDCA サイクルによる教育課題解決プロジェクトを行えば、ミドルリーダーは「課題解決」と「モチベーション」という学校経営感覚を身に付けることができるだろう。

5 仮説説明のための具体的方策

(1) ミドルリーダーの実態把握と課題分析

(2) 1st ステージの WHDCA サイクル

① 1st ステージにおける2つのシートとバックアップタイムの位置づけ

② 1st ステージの分析（成果・課題・改善点）

(3) 2nd ステージにおける2つのシートとバックアップタイムの位置づけ

6 研究の実際

(1) ミドルリーダーの実態把握と課題分析

本校では、教育課題として学力向上と規範意識の向上を設定している。教育課題の解決に向け校務分掌を学力向上プロジェクトチームと人間力向上プロジェクトチームの2つのチームで編成している。プロジェクトの主務者であり、福岡県教員人材育成指標において充実深化期、発展前期にあたる教員4名を研究対象となるミドルリーダーとして設定する。今回は、人間力向上プロジェクトチーム（2名）に焦点化し、研究の実際を報告する。

まず、ミドルリーダに実態調査アンケートを行った（日時：4月5日8:30、対象者：ミドルリーダ2名、調査者：西村、調査方法：アンケート4件法）。表2はミドルリーダーの自己評価アンケートの結果をまとめたものである。

表2 ミドルリーダーの自己評価の結果（4/5）

ミドル	C教諭（19年目）				D教諭（9年目）			
役職	指導教諭・学年主任				生徒指導主任			
特性	課題解決				課題解決			
項目	リーダーシップ	マネジメント力	メンターマインド		リーダーシップ	マネジメント力	メンターマインド	
4/5	2.5	3	3		2	2	2	
特性	モチベーション				モチベーション			
項目	自律性	有能感	人間関係	貢献度	自律性	有能感	人間関係	貢献度
4/5	3.67	2.75	3	3.33	2.67	2.5	3.33	3

C教諭は、教職経験19年目の指導教諭で、今年度は学年主任を務めている。専門性が高く、子どもたちはもちろん、保護者や教職員からも信頼が厚い。自己評価も全体的に3点以上だが、「主体的

に校務分掌の仕事に関わることができたか（リーダーシップ）」の質問に対しては、2点の評価をしていた。これは、これまで自らがリーダーシップを発揮して教職員を引っ張るのではなく、支える側として仕事に関わってきたからだと考える。

D教諭は、教職経験9年目で、今年度は生徒指導主任を担っている。コミュニケーション力が高く、教職員との人間関係もとても良好に築くことができている。ただ、学年主任や研究主任、体育主任など、学校全体を巻き込んだ教育実践の経験不足により、課題解決や自律性、有能感が2点台にとどまっている。

また、C教諭とD教諭は、ともに「期待に応えることができそうか（有能感）」という質問に対して2点の評価をしており、プロジェクト推進への不安を感じていることが明らかになった。そこで、2人のミドルリーダーが安心してプロジェクト運営を行うことができるように、プロジェクトをチームで運営するようにする。チーム2人のミドルリーダーが信頼を寄せるベテラン教諭を一人配置し、いつでも相談できる体制を整えるようにする。

(2) 1st ステージの WHDCA サイクル（4/5～7/21）

① 1st ステージにおける2つのシートとバックアップタイムの位置づけ

図6 バックアップタイム（信頼・権限委譲）の様子



まず活動を始める前に、図6のようなバックアップタイム（信頼・権限委譲）を行った。校長からは「これまでの仕事を見てきて信頼している。運営の内容や方法に関しては自由に動いてもらっていい。そのための環境づくりは行う」というように、ミドルリーダーに対する信頼とともに、これからのプロジェクト運営に関する権限委譲や支

援について伝えられた。

表3 バックアップタイム後のミドルリーダーの反応

C 教諭の感想

今年度は特別支援のコーディネーターも拝命しています。校長先生の話を聞きながら、特別支援の考え方を活かしながら、創造的にプロジェクトに関わっていきたいと思います。先生と相談しながら進めていき、お役に立つことができたと思っています。

D 教諭の感想

昨年度も生徒指導主任として取り組んできたが、組織的に取り組むことができず、その場しのぎになってしまった。今回のプロジェクトでは、先生に相談をしながら自分たちで考えをまとめ、全体を巻き込んだ活動にしていき、子どもたちを育てていきたいなと思っています。できる限りは頑張っていきたい。ただ、リーダーという立場が、今の私には少し重いと思っている。

自律性 _____ 貢献度 _____

バックアップタイムが終わった後、表3のような反応が見られた。C 教諭は、自律性や貢献度に関する発言をしていた。特に、今年度は特別支援コーディネーターとしての役割を担っており、自分の専門である特別支援の考え方を生かしながらプロジェクト運営をしようとする姿が見られた。D 教諭も同様に自律性や貢献度に関する発言が見られた。ただ、これまでリーダーとしての経験がないため「できる限りのことはしたい」という思いはもっているものの、リーダーとしての責任を果たすことに対しては「少し重く感じている」と発言するなど、不安感を抱いていた。

WH の段階では、実践に向け教育課題解決シートを作成した(図7)。シートづくりの手がかりとして、昨年度の3月に教職員と子どもたちからとったアンケートを活用した。

図7 教育課題解決シート

教育課題解決シート (人間力向上プロジェクト)			
みんなで挑戦すること			
	がんばること	先生の目標	子どもたちの目標
①	あいさつを自分から進んですることができる。		
②	時間を守ることができる。		
③	廊下で静かに過ごすことができる。		

作戦①	作戦②	作戦③
成果の「見える化」プロジェクト 学級でがんばることをふりかえり、子どもたちのがんばりが見えるようにする。 レベルアップ ①②③	学年会プロジェクト 学年会で話題としてあげる。 ・頑張っている子どもの名前を覚える。 ・子どもたちのよさを伝えあう レベルアップ ① ③	委員会プロジェクト 各委員会のよさをいかし3つのめあてを意識した活動を行う。 レベルアップ ①②③

課題を生み出している根っこの原因

- ・子どもたち自らが、自分たちの行動をよりよくしていこうとする意識が高くない。
- ・学校全体でベクトルを合わせた指導が十分にはできていない。

データ・資料から見える課題

着目したデータ・資料	課題をまとめると
・アンケート結果から→廊下で落ち着いて生活することができていない。 ・あいさつができていない。 ・ルールが守られていない	落ち着いて生活することができていない。

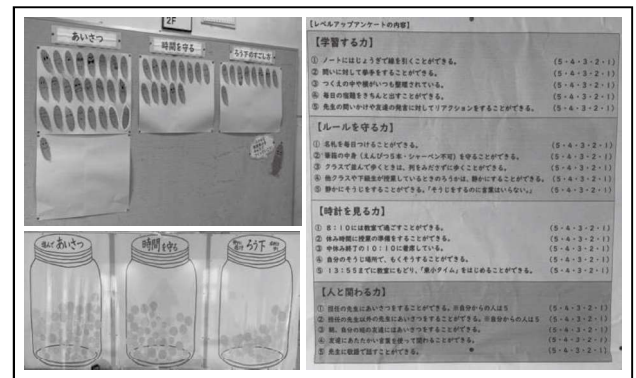
C 教諭は、活用したアンケートの結果をもとに、あいさつやルールを守ること、廊下の過ごし方などに着目し、子どもたちが落ち着いて生活するこ

とができていないことを課題として挙げた。この課題は教職員が同じベクトルで指導できていないことが根底にあると考えた。そこで、人間力向上プロジェクトチームで話し合う場を設定した。その中で、落ち着いた生活を送るという目的を達成するために、あいさつを自分からすること、時間を守ること、そして、廊下を静かに過ごすことをめざす姿として設定した。作戦として、学級で頑張ったことを振り返り、子どもたちの頑張りが見えるようにする「見える化作戦」、学年会で頑張っている子どもたちの良さを伝え合う「学年会作戦」、そして、委員会活動で3つの目標に関する啓発を行う「委員会作戦」の3つを設定した。

チームでの熟議後に、作成した教育課題解決シートを管理職に説明し、共有を図った。管理職からは、「全面的に進めてほしい」という後押しとともに、教職員には視覚的に分かりやすく説明してほしいという指導助言を受けた。指導助言をもとにプレゼンを作成し、全体提案を行った。チームで共有したシートを管理職、全体という順序で共有し、全職員が納得感をもって活動に関わることができるように運営の仕方を工夫していた。

D の段階では、3つの作戦を実行した。見える化作戦では、学年主任を中心に学年会で話し合いが行われ、資料1のように学年の持ち味を生かした実践が行われた。子どもたちも、「ポイントが増えるのが楽しみ」と言っており、3つのことを意識して行動するようになってきた。

資料1 学年の持ち味を生かした見える化作戦の振り返り



学年会作戦では、学年会であいさつや時間、廊下歩行の取組状況や子どもたちの頑張りを話題として取り上げ、伝え合うようにした。ミドルリーダーは、教員が一人でも多くの子どもたちの良さを見つけることができるようにするために、付箋を配付した。付箋には、学校内で目指す姿を意識して頑張っている子どもを見かけたら、名前と頑張っていることを記入し、担任の机に貼るようにした。資料2は、付箋を活用して子どもの良さを

伝えあっている様子である。学年会作戦により、子どもを褒める機会が増えた。しかし、付箋は手間がかかるため、活動が進むにつれて特定の教員だけが活用するようになっていった。

資料 2 付箋を活用した学年会作戦の様子



委員会作戦では、ミドルリーダーが担当している生活委員会を中心に啓発活動を行っていた。運動会やサマータイムの影響で委員会活動の時間を十分に確保できなかったことや具体的にどのような活動をしたらいいのかが明確ではなかったことから、委員会によって活動に差が見られた。

表 4 実態調査アンケート 図 8 アカウントシート

視点	質問	子ども平均	教師平均
あいさつ (成果)	子どもたちはあいさつを「自分から」している。	4.37 前回 4.15	3.74 前回 3.55
時間 (成果)	子どもたちは「時間を守って」生活している。	4.33 前回 4.26	3.95 前回 3.64
廊下 (成果)	子どもたちは廊下で静かに過ごしている。	4.27 前回 4.11	3.21 前回 2.86
作戦① (取組)	成果の見える化プロジェクトを取り組むことができていますか。		4.68
作戦② (取組)	学年会にあいさつ・時間を守る・廊下の過ごし方を話題として学ばせようを伝えられていますか。		3.89
作戦③ (取組)	委員会であいさつ・時間を守る・廊下の過ごし方を意識した活動を行っていますか。		3.58

日時：7月20日 調査場所：筑紫東小学校
対象者：筑紫東小学校教職員19名 筑紫東小学校児童 444名 調査方法：5件法

<p>成果と成果を生み出した原因</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ あいさつに関しては、先生たちだけではなく、地域の方も変化を感じているなど、目に見える形で変わってきている。 ○ 時間を守るについても、授業が始まる前に、廊下にいる子どもが減ってきた。子どもたちが声掛けする姿がみられるようになった。 <p>→全職員が同じ目標に向けて、協働しながら実践したことが効果的だった。</p>	<p>課題と原因</p> <p>▲ 学年会作戦 ・付せんを活用方法が分からない。 ・付せんを書く先生が決まっている。 ・時間がかかるし、忘れてしまう。</p> <p>▲ 委員会作戦 ・具体的に何をどのようなしたらいいのかが分からない。 ・めざす姿と作戦の関連性が分かりにくい。</p> <p>※ 委員会作戦と学年会作戦はやる。</p> <p>※ ボトムアップ型の組織にするために、人間力向上部をあいさつ部・時間部・廊下部の3つに分けサブリーダーを配置する。</p> <p>※ それぞれの部で作戦を考え、実行する。</p>
--	---

C の段階では、子どもたちや教職員からのアンケート(表4)をもとに、アカウントシート(図8)を作成した。見える化作戦は全職員が協働して取り組んだことで、あいさつ、時間、廊下において子どもたちの姿に向上的な変容があったことを成果として挙げていた。その一方で、学年会作戦では付箋の活用について、委員会作戦では作戦の内容と方法が不明瞭であったため、成果に結び付かなかったことを課題として挙げていた。

A の段階では、中間説明会を行った。中間説明会では、子どもや教職員からのアンケート結果をまとめた冊子を配付し、アカウントシートの説明や各学年の取組の報告を行った。主幹教諭からは、作戦と目指す姿との関連性が分かりにくいので、人間力向上部をあいさつ、時間、廊下の3つの部に分けて取り組む方法を検討してほしいという指導助言を受けた。学校長から、ミドルリーダーを中

心とした組織的な取組に対する称賛を受けた。

② 1st ステージの分析(成果・課題・改善点)

表 5 ミドルリーダーの自己評価の結果(7/28)

ミドル	C教諭(19年目)			D教諭(9年目)		
役職	指導教諭・学年主任			生徒指導主任		
特性	課題解決			課題解決		
項目	リーダーシップ	マネジメント力	メンターマインド	リーダーシップ	マネジメント力	メンターマインド
4/5	2.5	3	3	2	2	2
7/28	3	3.5	4	3	3	3
特性	モチベーション			モチベーション		
項目	自律性	有能感	人間関係	自律性	有能感	人間関係
4/5	3.67	2.75	3	3.33	2.67	2.5
7/28	3.67	3	3.33	3.67	2.67	2

日時：7月28日 16:30 調査場所：筑紫東小学校会議室
対象者：ミドルリーダー2名 調査方法：4件法

表5は、ミドルリーダーの自己評価をまとめたものである。C教諭は、自律性以外の項目でポイントの上昇が見られた。D教諭は、課題解決と貢献度に見られた。これは、自分たちが考え立案した作戦を、教職員が協働

表 6 周りの教員からの評価

質問項目	ポイント
ミドルリーダーは同僚との間に適切な協力関係を築こうと努力している。	3.93
ミドルリーダーは同僚のアイデアや意見を受容的に聞いている。	3.93
ミドルリーダーは情報の共有を行っている。	3.8
ミドルリーダーはプロジェクトの実行について、明確に指示を与えている。	3.84
ミドルリーダーはプロジェクトを試みることにに対して熱心に活動している。	3.93
ミドルリーダーは学校の課題を解決することにに対して明確な考え方をもっている。	3.93

日時：7月24日 15:30
調査場所：筑紫東小学校会議室
対象者：筑紫東小学校教職員16名
調査方法：4件法

しながら実践し、子どもたちの向上的な変容を実感できたからだと考える。また、松原ら(1998)の論を参考に作成した周りの教員からの評価に関するアンケート結果(表6)でも3.8ポイント以上になっており、C教諭とD教諭の働きを好感的に受け止めていることもわかった。ただ、D教諭に関しては、有能感のポイントが減少している。今回の成果は、C教諭のおかげと思っているからだと考える。2ndステージでは、D教諭が中心となってプロジェクト運営をする機会を設定し、管理職に加え、ミドルリーダーが信頼を寄せているベテラン教員やフロアの教員などから、個別に称賛してもらうように改善する。

(3) 2nd ステージにおける2つのシートとバックアップタイムの位置づけ

2ndステージにおけるWHの段階では、アカウントシートの改善案について熟議を行った。ベテラン教諭に相談し、人間力向上部のメンバー全員で熟議をすることにした。アカウントシートを活用し、1stステージの作戦を発展的に解消することやボトムアップ型の組織にするために、人間力向上プロジェクトチームをあいさつ部と時間部、

廊下部の3つに分け、各部で作戦を考え、実行することを決めた(図8)。ミドルリーダーは、ファシリテーターとして、日程の調整や作戦の企画、サポートを担うことにした。その後、3つの部で2ndステージの作戦について話し合った。

あいさつ部では、D教諭が中心となって運営を行った。目指す姿を達成するために、自分からあいさつをする「あいさつゾーン」と下校する子どもたちにあいさつする「さようならあいさつ運動」を立案した。具体化に向けて、活動の目的や具体的な方法を整理したプレゼンを作成し、全体に説明した。1回目の提案では同意が得られなかった。相談したベテラン教諭からはアドバイスとともに、「D教諭だったらできると信じている」など、何度も励まされながら提案を練り直した。ベテラン教諭の励ましやアドバイスもあり、4回目の提案で同意を得ることができた。

時間部の話し合いでは、C教諭はサポート役として話し合いに参加した。時間部では、時間を守ることができる子どもの育成をめざし、毎朝子どもたちが時間以内に座ることができていたら、シールを貼る取組をすることを考えた。C教諭が必要に応じて、助言をしたり、価値づけたりしながら運営のサポートをしたことで、部員の納得感が高い作戦を立案することができた。

C教諭はリーダー会を開き、作戦について熟議を行った。C教諭は会議終了後、リーダー会で出された意見をもとに各部で修正を行い、全体に提案するように指示を出していた。できる限り多くの教員が作戦の立案に関わることを大切にしたい運営により、教員の当事者意識に高まりが見られた。

Dの段階では、各部で考えたことを実行した。委員会活動を活用し、子どもたちがプロジェクトを引っ張っている姿が見られた。

表7 実態調査アンケート 図9 アカウントシート

視点	質問	子ども平均	教師平均
あいさつ (成果)	子どもたちはあいさつを「自分から」している。	4.17	3.52
		前04.37	前03.74
あいさつ (成果)	「さようならあいさつ運動」を学年で協力しながら取り組むことができた。		3.86
あいさつ (成果)	子どもたちはあいさつゾーンの意識付けを行うことができた。		4.42
時間 (成果)	子どもたちは時間を守って生活している。(8時15分まで休んでいる)	4.41	4.42
		前04.33	前03.95
時間 (成果)	「時間を守るため」を繰り返す。シールを貼る活動をするようになった。		4.75
廊下 (成果)	子どもたちは廊下の右側に歩いている。	4.07	3.63
廊下 (成果)	子どもたちは廊下を静かに歩いている。	3.97	3.71
		前04.27	前03.21
廊下 (成果)	歩こう！(廊下の右側に静かに歩ける)ができた。		4.19
廊下 (成果)	子どもたちが廊下を静かに歩けるように、前向きな態度で歩けるようになった。		4.20
日時：12月5日 調査場所：筑紫東小学校 対象者：筑紫東小学校教職員21名 筑紫東小学校児童 383名 調査方法：5件法			

Cの段階では、子どもたちや教職員からのアンケート(表7)をもとに、アカウントシート(図9)

を作成した。あいさつ、時間、廊下歩行のいずれにおいても、子どもたちの姿に向上的な変容があったことを成果として挙げていた。その一方で、子どもたちが自分たちの頑張りに対するよさを十分に実感できていないことや教員が引っ張る活動になっていることを課題として挙げていた。

Aの段階では、最終説明会を行った。最終説明会では、教職員全体で成果を共有し達成感を味わうことができるように、アカウントシートを活用しながら成果を中心に説明した。課題については改善方法を全体で熟議し、改善プランとして整理した。その後、二人が信頼を寄せるベテラン教諭から、ミドルリーダー一人一人に、感謝と労いの言葉が伝えられた。管理職は各キャリアステージに合わせ、C教諭にはマネジメントに関することを、D教諭には、リーダーシップに関することを中心に称賛した。最後に成果を実感できるように、フロアの教員からのメッセージをまとめたプリントも提示した。すると、表8のように、C教諭は自律性、マネジメント力、有能感に関する反応が、D教諭はリーダーシップ、有能感、貢献度に関する反応が見られた。

表8 称賛後のミドルリーダーの反応

C教諭の感想	
フロアの先生が仕事をしやすいようにするためにはどうしたらいいかを自分なりに考えながらプロジェクトに取り組んできた。そのために組織を改変したことに関しては手応えを感じている。これからも自分のできることで役に立ってきたい。	
マネジメント力	有能感 貢献度
D教諭の感想	
これまでは、言われたことを受身的にやっていた。今回プロジェクトで何度も作戦の見直しを行ったことで、活動をスムーズにするために段取りや声掛けなどの手立てについて考えることができるようになった。この一年間で自分なりにちょっとだけ自信がついてきた。来年度も自分のできることを頑張っていきたい。	
リーダーシップ	有能感 貢献度

7 全体考察

表9 ミドルリーダーの自己評価の結果(12/15)

ミドル	C教諭(19年目)			D教諭(9年目)		
役職	指導教諭・学年主任			生徒指導主任		
特性	課題解決			課題解決		
項目	リーダーシップ	マネジメント力	メンターマインド	リーダーシップ	マネジメント力	メンターマインド
4/5	2.5	3	3	2	2	2
7/28	3	3.5	4	3	3	3
12/15	3.5	3.5	3	3.5	3	2.67
特性	モチベーション			モチベーション		
項目	自律性	有能感	人間関係	自律性	有能感	人間関係
4/5	3.67	2.75	3	3.33	2.67	2.5
7/28	3.67	3	3.33	3.67	2.67	2
12/15	3.67	3	3.33	4	3	3.75

日時：12月15日 17:05 調査場所：筑紫東小学校会議室
対象者：ミドルリーダー2名 調査方法：4件法

ミドルリーダーの学校経営感覚の高まりを見るために、自己評価を実施した(表9)。

自己評価を4月と比較すると、全体的にポイントの上昇が見られる。自己評価と前頁の表8の発言を分析すると、C教諭、D教諭ともに、「課題解決」に関してはリーダーシップとマネジメント力が、「モチベーション」においては、有能感と貢献度に向上的な変容が見られた。

松原ら(1998)の論を参考に作成した周りの教員からの評価に関するアンケート結果(表10)においても全ての項目で3.5ポイント以上になった。この結果から教員がC教諭とD教諭のリーダーシップやマネジメント対して好意的に受け止めていることが窺える。

表10 周りの教員からの評価

質問項目	ポイント
ミドルリーダーは同僚との間に適切な協力関係を築こうと努力している。	3.67
ミドルリーダーは同僚のアイデアや意見を受容的に聞いている。	3.67
ミドルリーダーは情報の共有を行っている。	3.58
ミドルリーダーはプロジェクトの実行について、明確に指示を与えている。	3.75
ミドルリーダーはプロジェクトを試みることにに対して熱心に活動している。	3.75
ミドルリーダーは学校の課題を解決することにに対して明確な考え方をもっている。	4.00
日時：12月5日16:00 調査場所：筑紫東小学校教職員室 対象者：筑紫東小学校教職員12名 調査方法：4件法	

リーダーシップやマネジメント力の向上が見られた理由は3点あると考える。1点目は、WHDCAサイクルを2サイクル行い、自分たちが立案した作戦を工夫改善する機会を位置づけたことが有効に働いたからだと考える。2点目は、教育課題解決シートを活用し、目指す子どもと作戦の関係性を視覚化し、フロアの教員に解決への道筋を示したことが効果的だったからだと考える。3点目は、アカウントシートを活用して作戦の成果や課題、改善点を整理したことで、作戦の改善行動を促すとともに、作戦の成果を実感できるようにしたことが有効に働いたからだと考える。

有能感と貢献度が向上した理由として、次の3点を考えた。1点目は、Aの段階における称賛により、活動の成果を実感できたからだと考える。キャリアステージに合わせて個別に称賛することで効果が高まった。2点目は、管理職からの信頼がおおよそ機能したからだと考える。信頼に合わせて経験の浅い教員が安心できる支援も合わせて行うことも必要だと考える。3点目は、ミドルリーダーが信頼を寄せるベテラン教諭をチームに配置し、相談しやすい体制を整えたことが有効に働いたからだと考える。

以上のようなバックアップタイムをWHDCAサイクルに位置づけたことが、有能感と貢献意識の向上につながったと考える。

8 成果と課題

【成果】

- 2つのシートとバックアップタイムが位置づいたWHDCAサイクルによる教育課題解決プロジェクトをチームで行ったことは、ミドルリーダーの学校経営感覚の向上につながった。
- 教育課題解決シートとアカウントシートは、リーダーシップとマネジメント力を高めることに役立つことがわかった。
- 信頼を寄せるベテラン教諭との相談や称賛は、特にミドルリーダーの有能感と貢献度を高めることにつながるということがわかった。

【課題】

- バックアップタイムの信頼は、経験の浅いミドルリーダーが不安を感じる可能性もあるので、具体的な支援も合わせて提示する必要がある。

主な引用文献・参考文献

- 1) 中央審議会答申 2021「『令和の日本型学校教育』の構築を目指して～全ての子供たちの可能性を引き出す、個別最適な学びと、協働的な学びの実現」25.
- 2) 同上 25.
- 3) 石井英真 2015 「今求められる学力と学びとは」、12, 日本標準.
- 4) 福岡県教育センター 2017 「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」、18, ぎょうせい.
- 5) エドワード・L・デシ リチャード・フラスト 1999 人を伸ばす力 内発と自律のすすめ(桜井茂男監訳), 21-175, 新曜社.
- 6) 露口健司 2012「学校組織の信頼」, 110, 大学教育出版.
- ダニエル・ピンク 2015 「モチベーション 3.0 持続する「やる気」をいかに引き出すか(大前研一訳)」, 124-156, 講談社.
- 風間文明 山下倫実 2019 「新規学卒就職者の職場適応の規定因に関する縦断的研究」, 3-17, 十文字学園女子大学紀要 50.
- 佐古秀一 2019 「管理職のための学校経営 R-PDCA」, 64, 明治図書.
- 松原敏浩 吉田俊和 藤田達雄 栗林克匡 石田靖彦 1998「管理職・主任層のリーダーシップが学校組織行動プロセスに及ぼす影響」, 93-104, 実験社会心理学研究 38(1).

謝辞

本研究をまとめるにあたり、研修の機会を与えていただき、ご支援いただいた福岡県教育委員会及び福岡教育事務所、筑紫野市教育委員会に心より感謝申し上げます。また、昨年度から今年度にかけて、在籍校の校長先生をはじめ、関係の先生方に多大なるご協力をいただきましたことを心から深く感謝申し上げます。