

# 主体的に組織運営に参画する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～

Training middle leaders for active organizational management  
～ Through an educational issue resolution project using WHDCA cycle ～

鬼 木 務 西 村 幸 治

Tsutomu ONIKI Koji NISHIMURA  
福岡教育大学教職実践研究ユニット 筑紫野市教育委員会

(令和6年9月17日受付, 令和6年12月23日受理)

## 要 約

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、主体的に組織運営に参画するミドルリーダーを育成する方途を究明することである。課題解決へ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、組織的に支えるバックアップタイムを位置づけたプロジェクトを研究協力校において実施し、得られたデータの分析、考察を行った。その結果、WHDCA サイクルによる教育課題解決プロジェクトは、主体的に組織運営に参画するミドルリーダーの育成に資するという示唆が得られた。

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

『令和の日本型学校教育』の構築を目指して～全ての子ども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」<sup>1)</sup>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」<sup>2)</sup>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」<sup>3)</sup>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。

また、研究協力校のX小学校は、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、研究協力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、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こと。

○学校の課題解決に対する自信が不足していること。

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た。

## 2. 研究主題について

### (1) 主題の意味

主体的に組織運営に参画するミドルリーダーの

育成とは、「課題解決」と「モチベーション」を發揮し、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<sup>4)</sup>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發揮しながら、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、他者との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<sup>5)</sup>。

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、どの程度までするの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。
		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を行うことができる。
	自律性	職場での自律性	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。 職場では自分の裁量で、仕事をすることができる。
モチベーション	有能感	職場での有能感	職場では自分を高めてくれる存在と関わろうとすることができる。 周りからの期待に応えることができる。 職場では大事な仕事を任せられ、やりがいを感じている。 ミドルリーダーとしての自覚があり、役割を果たすことができる。
		良好な人間関係	職場で相談できる。 職場ではリラックスして働くことができる。 職場では楽しく働くことができる。
	関係性	職場での貢献度	職場では周りの人々と話ができる。 職場では学校のために自分の知識や能力を使っていきたいと思っている。
			職場での貢献度

## (2) 副主題の意味

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)。

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、短期的な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

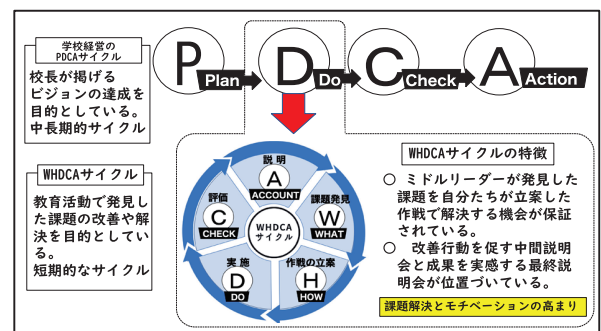


図1 WHDCA サイクルの内容と特徴

サイクルを機能させる」<sup>6)</sup>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)では、1周目の1stステージでは中間説明会を行い、2周目の2ndステージにおいては、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なった成果や課題の説明を行い、プロジェクトの進捗状況を共有したり、明らかになった課題を解決する方法を熟議したりすることを通して、成果の実感とともに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、教育課題解決に向けた活動に対する達成感を味わうことができるようにする。

WHDCA サイクルでは、ミドルリーダーが発見した課題を、自分たちで熟議し立案した作戦で解決する機会と権限を保証している。また、中間説明会や最終説明会を設定し、自分たちの課題解決活動を振り返り、成果の共有や改善行動を促す機会も位置づけており、本研究で目指すミドルリーダーの「課題解決」と「モチベーション」の向上的な変容が期待できる。

## 3. 研究の具体的構想

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、以下の手立てを行う。

### 【手立て1】教育課題解決に向けた目標と作戦の具体化を図る教育課題解決シート(図2)

佐古(2019)は、「教育活動の持続的な改善を実現するためには、(略)子どもたちと日々対峙している教員の課題意識を持ち寄り、自分たちは何を目指していくのかを考え合い、共有していきながらビジョンをつくること」<sup>7)</sup>の大切さについて言及している。また、「共創型でビジョンを作成することで、実践の共通性が高まるとともに、教員個々の自律的な実践改善も期待できる」<sup>8)</sup>と

述べている。この論を参考に、ミドルリーダーを中心に教職員全員が教育課題解決シートを作成するようにした。

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。作成する順序は、課題→原因→作戦という順序で作成していく。根っこの原因を探る際には、子どもたちの姿に影響を与えている様々な要因や背景を掘り起こすようにする。こうした要因や背景を探ることで、育成する子どもの姿がより具体的になっていくと考える。以上のことを踏まえながら教育課題解決シートを作成することで、教育課題解決に向け、データや教職員の課題意識をもとにした目標と作戦の具体化を図ることができる。

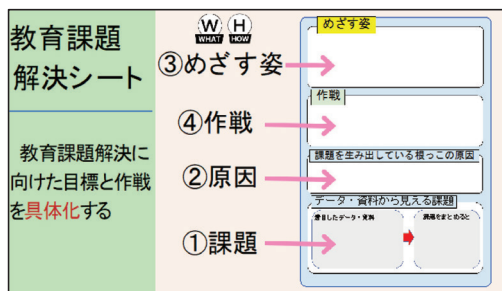


図2 教育課題解決シート

### 【手立て2】成果の実感や改善行動を促すアカウントシート（図3）

中原ら（2021）は「チーム全員で相互フィードバックをすることの大切であり、（略）チームメンバー同士がお互いに知識・理解・認識を共有してあっている程度（メンタルモデルの共有度）がチームのパフォーマンスに影響を与える」<sup>9)</sup>と述べるなど、チーム全体で振り返ることの大切さを指摘している。

この論を参考に、C段階に活動の成果や課題を振り返ったことをもとに、A段階において改善プランをまとめるために、アカウントシートを活用する。Cの段階においては、成果と課題、それらを生ま出す原因について明らかにする。中間説明会（A）の段階では、教職員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。指導助言をもとに、教職員とともに改善プランを作成する。最終説明会（A）では、教育課題解決活動に対しての振り返りを、成果を中心に行い、達成感を味わえるようにする。このように、アカウントシートをきっかけに、改善行動を促すとともに、成果を実感することが期待できる。

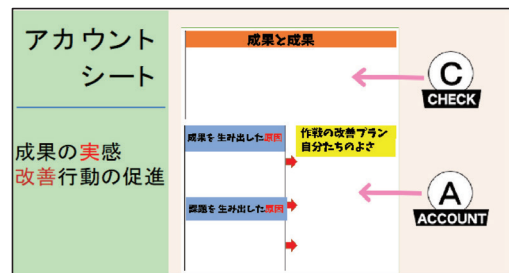


図3 アカウントシート

### 【手立て3】活動を組織的に支えるバックアップタイム（図4）

福岡教育センター（2012）では、ミドルリーダーが自律的に課題解決を遂行することができるようにするためには、「主体的に（略）判断を仰ぐ『相談』を充実し、『任された仕事』を自信と期待感をもって進めていけるように動機付けをしていく」<sup>10)</sup>と指摘するなど、各段階において適切なバックアップを行っていくことの必要性について言及している。

そこで、各段階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バックアップタイムを位置づける。

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。

このような手立て1～3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



図4 バックアップタイム

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」の向上が図られると考える。また、自分たちの裁量で活動し、適切な支援を得ることができるため、「モチベーション」の向上が図られると考える。

以上のことをまとめると図5の研究構想図になる。

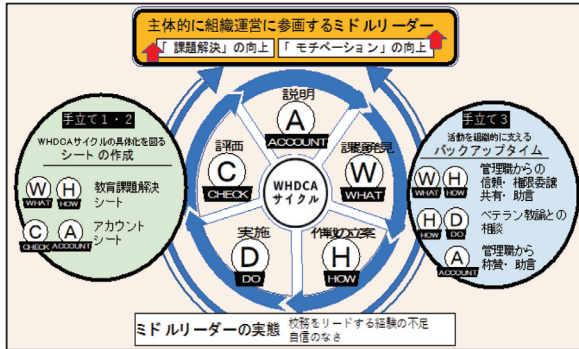


図5 研究構想図

#### 4. 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、主体的に組織運営に参画するミドルリーダーを育成する方途を究明する。

#### 5. 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」を向上させ、主体的に組織運営に参画するミドルリーダーを育成することができるであろう。

#### 6. 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による変容分析
- (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による変容分析

#### 7. 研究の実際と考察

##### (1) ミドルリーダーの実態把握と課題分析

X小学校では、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、学力向上プロジェクトチーム（2名：Y教諭、Z教諭）に焦点化し、研究の実際を報告する。

まず、ミドルリーダーに実態調査アンケートを行った（2023年4月5日、対象者：ミドルリーダー

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Y教諭、Z教諭の自己評価アンケートの結果をまとめたものである。

Y教諭は、2023年度経験11年目で、学年主任を務めている。職場での貢献意識が高く、学校のために自分のもっている知識や能力を使っていきたいという思いをもっている。ただ、これまで主務者として自分が立案した方法で学校全体を動かした経験があまりないため、質問1、3、4の「活動の見通し」「計画性」「工夫改善」に関するポイントが2点となっている。Z教諭は、2023年度経験14年目で、学年主任と研究主任を担う教員である。前年度も研究主任を務めており、職員全体を動かした経験がある。全体的に3点以上で、おおむね高い結果になっているが、質問6、7の「同僚への支援」「同僚への指導助言」に関するポイントが2点となっている。職場の人間関係を優先する思いが強く、他の教職員に任せたり、関わったりするよりも、自分でやってしまった方がいいと思っていることが影響していると考えられる。

表2 ミドルリーダーの自己評価の結果（4/5）

視点	特性	番号	質問項目	Y教諭 4/5	Z教諭 4/5		
課題 解決	リーダー	1	同僚が自らの意思で動けるように、何を・どんな方法で、どの程度までするのかを具体化して示すことができる。	2	2.5	3	
		2	主体的に校務分掌の仕事に関わることができる。	3			3
	マネジメント力	3	校務分掌で行う取組を、工夫改善することができる。	2	2	3	
		4	計画的に課題解決を行うことができる。	2			3
	コミュニケーション	5	同僚の考えを受容した上で、自分の考えを伝えることができる。	3	3	3	2.3
		6	同僚が行っている仕事を、積極的に支援を行うことができる。	3		2	
		7	同僚が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。	3		2	
モチベ ーション	自律性	8	職場では自分の求められていることを理解し、自分の意志で行動できている。	3	3	3	3
		9	職場では自分の裁量で、仕事をするができる。	3		3	
		10	職場では自分で責任をもって仕事ができている。	3		3	
	職場での有能感	11	職場では周りからの期待を感じる。	2	2.3	3	2.8
		12	周りからの期待に応えることができそう。	2		2	
		13	職場では大事な仕事を任せられ、やりがいを感じている。	3		4	
		14	リミドルリーダーとしての自覚があり、役割を果たすことができそう。	2		2	
	人間関係	15	職場ではリラックスして働くことができる。	3	3	4	4
		16	職場では楽しく働くことができる。	3		4	
		17	職場では周りの人たちと話ができる。	3		4	
職場での貢献度	18	職場では学校のために自分の知識や能力を使っていきたいと思っている。	4	4	4	3.3	
	19	職場では学校の課題に挑戦し、それらを解決していきたいと思っている。	4		3		
	20	職場で自分のためではなく、学校に貢献する仕事を優先していきたいと思っている。	4		3		

2人のミドルリーダーは「期待に応えることができそうか」という質問に対してともに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。そうした状況を踏まえ、ミドルリーダー2人がチームになってプロジェクトを運営するようにした。そこに、ベテラン教諭を各チームに一人配置し、いつでも相談できる体制を整えた。

## (2) 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による変容分析

まず、教育課題解決に向けての動機付けを行うために、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ます。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です。（中略）責任は取りますので、思い切りやってください」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。

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。Y教諭とZ教諭ともに、自律性や貢献度に関する発言が見られた。ただ、Y教諭に関してはこれまで主務者として学校をリードした経験がないため「学校全体がよくなっていくお手伝い」を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「自分が務まるか分からない」と発言するなど、不安感を抱いていた。

WHの段階では、教育課題解決シートの作成を行った（図7）。2人のミドルリーダーとベテラン教諭で学力調査やアンケートの結果をもとに話し合い、子どもたちが学習に対して受け身になっているという課題を見出した。その原因としてコロナ禍の中で交流ができなかったことや書く経験が不足していることを挙げていた。その後、学力向上プロジェクトチームのメンバーに、子ども達の課題と課題を生み出す原因についての説明を行った。全員を巻き込んだ実践になるように、目指す姿と作戦の具体的な内容はチーム全体で熟議して決めた。課題を生み出している原因をもとに目指す姿を設定した後、具体的な作戦として、15分間のモジュール学習「X小タイムの改善」と「学習規律を整える」という2つの作戦を考え立案をした。X小タイムでは、発声タイムと集中力アップタイムの2部構成にし、表現力と基礎的な学習内容を身に付けることができるように、学習規律では、月ごとに強化目標を設定し、委員会活動が中心となって啓発するように決めた。

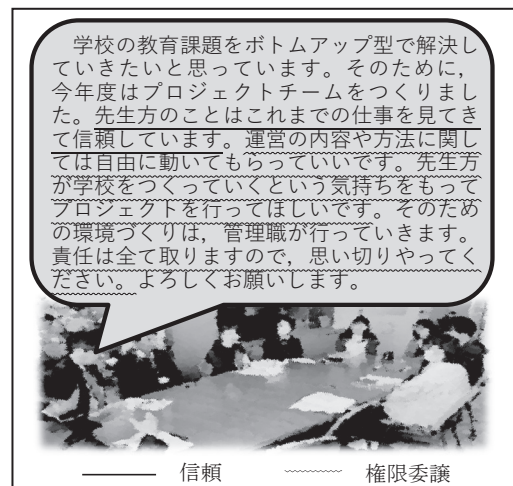


図6 バックアップタイム（信頼・権限委譲）の様子

表3 バックアップタイム後のミドルリーダーの反応

Y教諭の感想
<p>同学年に初めて自分より経験のない先生と一緒にになった時、学年主任としてお世話をすると、どんどん成長していくことが嬉しかったです。今回も学校に貢献できたらと思っています。校長先生が責任を取っておっしゃってくださっているの、自分が務まるかわかりませんが、自分のやり方で頑張って、学校全体がよくなっていくお手伝いできたらと思っています。</p>
Z教諭の感想
<p>プロジェクトリーダーというのが格好いいなと思い、とてもやりがいを感じました。新しいことなのでわからないことも多いのですが、お役に立てたらと思いました。学力向上プロジェクトでは、X小タイムを変えようと話しています。チームで話し合うといういろいろなアイデアが出て、とてもいいなと思いました。そうしたチームにしていけたらと思っています。</p>
自律性 ——— 貢献度 ———

### 教育課題解決シート（学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 単小タイムで「しっかりと声を出して」フラッシュカードや暗算をすることができる。		
② 単小タイムで「音を出さずに集中して」暗算や計算、読書に取り組むことができる。		
③ 筆箱の中身を整理することができる。		
④ 授業が始まる前に準備をすることができる。		

#### 作戦①

##### 東小タイム改革プロジェクト

①発声タイム  
②集中力アップタイム（国語・算数・こぐれ）  
OR読書タイム

レベルアップ ① ②

#### 作戦②

##### 学習規律を整えようプロジェクト

月ごとに強化する目標を示し、児童も教師も意識すること、学習に必要な心とものを整える。

レベルアップ ③ ④

#### 強化目標

6月：筆箱の中身  
7月：授業前の学習準備

啓発  
教師：プロジェクトリーダー  
子ども：運営委員会

#### 課題を生み出している根っこの原因

- ・ コロナの影響（発言・ペア活動・グループ活動 NG）
- ・ タブレット使用による悪影響（読書量の低下・書く経験の不足）

#### データ・資料から見える課題

着目したデータ・資料

- ・ テストデータ → 学力低下傾向
- ・ アンケート → 挙手 書くこと 自主学習 学習の準備のポイントが低い傾向にある。

課題をまとめると

自分から、進んで主体的に学習に関わることができていない。

受け身

図7 教育課題解決シート

バックアップタイム（共有・指導助言）では、決めたことを管理職に説明した。管理職からは、めざす姿や作戦の理解を得るとともに、指導助言を受けた。その後、教職員全体の共有会を行い、教育課題解決シートについて説明した。プロジェクト会→管理職→全体という流れで共有を行うことで、教職員ができる限り作戦の決定過程に関わるようにした。

Dの段階では、ベテラン教諭と相談し（バックアップタイム相談）、作戦実行開始日を1ヶ月後に設定し、担任が余裕をもって準備できるようにした。また、各学年担任の自律性を大切にするために、X小タイムで行う内容については任せることにした。学習規律に関しては、委員会が啓発VTRを作成し毎朝放送するなど、子どもたちを巻き込みながら行っていた。

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、アカウントシートを作成した（図8）。X小タイムを改善するという共通認識のもと、全職員が協働して取り組むことができていたという成果が出た一方で、経験年数の違いにより活動に差が生まれているという課題も明らかになった。

表4 実態調査アンケート

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 前回 3.55	3.74
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 前回 3.64	3.95
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 前回 2.86	3.21
作戦① (取組)	成果の見える化プロジェクトに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挙げよさを伝えあっていますか。		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：6月26日（月） 調査場所：研究実施校  
対象者：教職員19名 子ども 444名 調査方法：5件法

## 成果と成果を生み出した原因

- 筆東小タイム見学ツアーの満足度が高い。  
→ 実際に見ることに伴って、先生も子どもも具体的なイメージをもつことができた。
- 筆箱の中身や学習規律に関するポイントが上昇している。  
→ 先生が筆箱や学習規律に関する指導をポジティブな言葉がけで繰り返したことがよかった。

## 課題と課題を生み出した原因

## 自分たちのよさ

- ▲ 基礎的な学習内容を理解できず、学習の土台に乘れない子どもがいる。
- 全職員が同じ方向に向かって、協力して取り組むことができています。
- ▲ 基本的な学習規律は身につけているので、今後は標準学力調査に向けての組織的な対策が必要になってくる。
- 全員で協力することで、子どもたちの姿も明らかに変わってきている。
- 研修会に対しても、積極的に発言する先生が多くなっており、いい雰囲気が出ています。

図8 アカウントシート

ていることに対して手応えや達成感を感じるなど、「主体性」に高まりが見られた。Y教諭は、一定の成果を感じているものの、それはZ教諭の働きかけによる成果であると捉えるなど、「有能感」に関する課題が明らかになった。

## (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による変容分析

2nd ステージにおけるWHの段階では、教育課題解決シートの付加・修正を行った。中間報告で熟議した改善策をもとに、X小タイム見学ツアーをどのような形式で実施したら効果的にできるかについて話し合った。Y教諭からは子ども達も参観した方が効果的だという意見が、ベテラン教諭からは見学ツアー週間を設けると調整しやすいという意見が出た。意見をもとに実施案を作成し、学校全体に提案を行った。

Dの段階では、X小タイム見学ツアーを行った。集中して取り組んでいる子どもたちの姿が見られた。若年教員も、「テンポよく進めると、気持ちを切らさずに取り組むことができることを実感した」と発言するなど、改善のイメージをもつことができた。

Cの段階では、子どもたちや教職員からのアンケート（表5）をもとに、アカウントシートを作成した（図9）。X小タイム見学ツアーの効果に関する質問において5段階中4.37という結果に着目し、成果としてまとめていた。また、自分たちの活動についても振り返り、「全職員が同じ方向に向かって協力して取り組むこと」ができており、「子どもたちの姿にも変

表5 実態調査アンケート

視点	質問	子ども平均	教師平均
東小タイム (成果)	(子どもたちは) 東小タイム（発声タイム）で「しっかりと」声を出そうとしているか。	4.48 前回 4.39	4.47 前回 4.25
	(子どもたちは) 東小タイム（集中心力アップタイム）では集中して視写や計算、読書などに取り組んでいますか。	4.58 前回 4.37	4.39 前回 4.39
学習規律 (成果)	(子どもたちは) 筆箱の中身を整えることができていますか。	4.44 前回 4.16	4.37 前回 3.68
東小タイム (取組)	東小タイムに取り組むことができていますか。		4.39 前回 4.39
東小タイム (取組)	東小タイム見学ツアーを通して、東小タイム改善のヒントを得ることができましたか。		4.37
学習規律 (取組)	子どもたちに筆箱の中身について指導していますか。		4.53 前回 3.76

日時：7月21日（金） 調査場所：研究実施校

対象者：教職員19名 子ども 444名 調査方法：5件法

## 成果と成果を生み出した原因

- 筆箱の中身を整理することに関して、意義やよさもふくめて指導してもらっているので、子どもたちへの指導が行き届いている。
- 東小タイムへの満足度が高い。一斉に発声したり、集中したりする心地よさを味わうことができています。
- 東小タイムを改革しようという共通認識のもと、同じ方向を向いて取組ができています。

## 課題と課題を生み出した原因

## 作戦の改善プラン

- ▲ 東小タイムでは、経験年数の違いにより活動に差が生まれている。
- ※ 東小タイム見学ツアーを行う。先生だけでなく、子どもも見に行くようにする。
- ▲ 筆箱の中身についての指導を忘れてしまうなど、学習規律に関する意識が東小タイムに比べると低い。
- ※ 学習規律に関しては、繰り返し指導することを徹底していく。

図9 アカウントシート

容」が見られることを良さとして挙げていた。

Aの段階では、最終説明会を行った。ミドルリーダーからは取組の成果を中心に説明を行い、各学年からは取組と子どもたちの変容の報告を行った。最後に管理職からも称賛（バックアップタイム）を受けた。

その後のインタビューでは、Y教諭、Z教諭ともに有能感と貢献度に関する発言が見られた（表6）。ただ、Y教諭は「自分が引っ張っているという実感がわかなかった」と発言するなど、自分が中心となって役割を果たすことに対して課題を感じていた。

## 8. 全体考察

ミドルリーダーに実態調査アンケートを行った（2023年7月21日、対象者：ミドルリーダー2名、調査者：西村、調査方法：アンケート4件法）。表7はミドルリーダーの自己評価アンケートの結果の変容をまとめたものである。

Y教諭に関しては、課題解決においてリーダーシップとマネジメントにポイントの上昇が見られた。モチベーションに関しては、有能感と良好な人間関係においてポイントの上昇が見られた。貢献度においてもポイントは下がっているものの、3.7という高い数値を維持している。また、表6のように「プロジェクトを進めるのは面白い」「今後は自分から積極的に関わっていききたい」と発言するなど、Y教諭はプロジェクトを通して学校をリードすることに対してやりがいを感じ、さらに貢献しようとする意識が高まっていることが窺える。

その一方で、質問8「職場では自分の求められていることを理解し、自分の意志で行動できている」については、ポイントが低下している。また、質問12「周りからの期待に応えることができそうか」、質問14「ミドルリーダーとしての自覚があり、役割を果たすことができそうか」に対するポイントが2点にとどまっている。さらに、Y教諭は、「自分が務まるか分からない（表3）」「自分が引っ張っているという実感がわかなかった（表6）」と発言するなど、プロジェクト推進を通して自信をもつことができないでいた。Z教諭とベテラン教諭とチームを組んで、組織的に活動を行い一定の成果が見られたが、その一方で、Y教諭がZ教諭のリーダーシップに頼るようになり、自然と副リーダーとして活動する場面が多く見られた。そのためプロジェクト推進による成果は、Z教諭による働きだと感じるようになり、管理職が信頼や称賛の言葉を掛けたとしても、十分に受け止めることができなかった。その結果、

表6 バックアップタイム後のミドルリーダーの反応

Y教諭の感想	
プロジェクトを進めるのは面白いなあと感じた。今回はZ教諭についていくことが多く、自分が引っ張っているという実感がわかなかった。今後は、自分から積極的に関わっていききたい。	
Z教諭の感想	
学校全体を動かすことは楽しかった。Y教諭やベテラン教諭と相談して進められたのも力強かった。次のプランも考えているので、今から楽しみにしている。	
有能感 ——— 貢献度 ~~~~~	

表7 ミドルリーダーの自己評価の結果変容

視点	特性	番号	質問項目	Y教諭 4/5	Y教諭 7/21	Z教諭 4/5	Z教諭 7/21
課題解決	リーダーシップ	1	同僚が自らの意思で動けるように、何を・どんな方法で、どの程度までできるかを具体化して示すことができる。	2	2.5	3	3
		2	主体的に校務分掌の仕事に関わることができる。	3	3	3	4
	マネジメント力	3	校務分掌で行う取組を、工夫改善することができる。	2	2	3	4
		4	計画的に課題解決を行うことができる。	2	2	3	4
	マインド	5	同僚の考えを受容した上で、自分の考えを伝えることができる。	3	3	4	3
		6	同僚が行っている仕事を、積極的に支援を行うことができる。	3	3	3	2.3
		7	同僚が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。	3	2	2	3
モチベーション	自律性	8	職場では自分の求められていることを理解し、自分の意志で行動できている。	3	3	2	3
		9	職場では自分の裁量で、仕事をすることができる。	3	3	2.7	3
		10	職場では自分で責任をもって仕事ができる。	3	3	3	3
	職場での有能感	11	職場では周りからの期待を感じる。	2	2.3	3	4
		12	周りからの期待に応えることができそうか。	2	2	2	3
		13	職場では大事な仕事を任せられ、やりがいを感じている。	3	3	2.5	4
		14	ミドルリーダーとしての自覚があり、役割を果たすことができそうか。	2	2	2	3
	人間関係	15	職場ではリラックスして働くことができる。	3	3	3	4
		16	職場では楽しく働くことができる。	3	3	4	4
		17	職場では周りの人たちと話ができる。	3	3	4	4
	職場での貢献度	18	職場では学校のために自分の知識や能力を使っていきたいと思っている。	4	4	4	4
		19	職場では学校の課題に挑戦し、それらを解決していきたいと思っている。	4	4	3.7	3
		20	職場で自分のためではなく、学校に貢献する仕事を優先していきたいと思っている。	4	3	3	4

自律性や有能感に関するポイントの上昇に結びつかなかったと考える。

Z教諭は、ほぼ全ての特性でポイントが上昇した。特に、リーダーシップとマネジメント力、有能感、良好な人間関係、貢献度においては、3.5ポイント以上となった。また、質問5「同僚の考えを受容した上で、自分の考えを伝えることができる」、質問7「同僚が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」、質問12「周りからの期待に応えることができそうか」、質問14「ミドルリーダーとしての自覚があり、役割を果たすことができそうか」に関しては、2ポイントから3ポイントに上昇した。また、管

理職からの信頼や称賛（バックアップタイム）を受けた際も、「やりがいを感じる」「お役に立てたら（表5）」「学校全体を動かすことは楽しかった。次のプランも考えているので、今から楽しみにしている（表6）」と発言するなど、有能感や貢献度に関する発言が見られた。校長が教育課題解決プロジェクトを信じて任せ、説明会のたびに称賛を繰り返したことで、達成感ややりがい、そしてミドルリーダーとしての自覚が高まり、同僚を支えたり、指導助言したりしようとする意識の向上につながったと考える。こうした成功体験が、Z教諭が周りからの期待に応える自信や学校へのさらなる貢献意識の高まりに寄与したと考える。

また、周りの教員からの評価に関するアンケート結果（表8）においても全ての項目で3.8ポイント以上になった。この結果から、周りの教職員は、Y教諭とZ教諭が明確なビジョンをもって協働的に教育課題解決プロジェクトを推進したり同僚の意見を受容しながら熱心に取り組んだりしていることに対して、好意的に受け止めていることが明らかになった。

表8 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対して明確な考え方をもちている。	3.93

日時：2023.7.21 調査場所：職員室  
対象者：研究実施校教職員 19名 調査方法：4件法

## 9. 研究のまとめ

本研究では、WHDCA サイクルによる教育課題解決プロジェクトを究協力校において実施し、得られたデータの分析、考察を行った。その結果、主体的に組織運営に参画するミドルリーダーの育成に資する研究の成果として、次のような成果を得ることができた。

- 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「課題解決」の向上につながる。
- モチベーションアップタイムは、リーダーとしての自覚をもっているミドルリーダーにとって、「モチベーション」の向上につながる。

その一方で、次のような課題も明らかになった。

- チームで教育課題解決プロジェクトを行う際に、教職経験の少ない方の教員が自然とサブリーダーの役割を担うことになったので、2ndステージにおいては、作戦ごとに主務者のミドルリーダーを設定して推進していくようにする必要がある。
- モチベーションアップタイムでは、称賛をチーム全体にすることとあわせ、各ミドルリーダーの働きに合った言葉かけを個別にしていける必要がある。

## 10. 謝辞

研究協力校の校長先生をはじめ教職員の皆様には、本研究へのご理解、研究構想に基づく実践をしていただくとともに、アンケート調査やインタビューにもご協力をいただきましたことに心から感謝申し上げます。貴校のご発展と皆様の益々のご活躍を祈念いたしまして、謝辞とさせていただきます。

### 主な引用・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) 同書, 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.
  - 7) 佐古秀一 2019「管理職のための学校経営 R-PDCA」, 83-85, 明治図書.
  - 8) 同書, 83-85
  - 9) 中原淳 田中聡 2021「ケースとデータで学ぶ『最強チーム』のつくりかた チームワーキング」, 88-89, 日本能率協会マネジメントセンター
  - 10) 福岡県教育センター 2021「学校経営 15 の方策」, 73, ぎょうせい.
- 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.