

[課題演習報告]

「福岡市教員育成指標」に基づいたミドル層の資質・能力向上に関する研究 —校内研修の自律的な運営を促すマネジメントを通して—

後 藤 芳 文

Yoshifumi GOTOU

福岡教育大学大学院教育学研究科教職実践専攻学校運営リーダーコース
福岡市立筑紫丘小学校

(2021年1月4日受理)

本研究は、校内研修の自律的な運営を促すマネジメントを通して、「福岡市教員育成指標」に基づいたミドル層の資質・能力（向上心・向学心、組織参画力・組織運営力）の向上を図ることを目的としている。そのために、校内研修部を3つ（テーマ・一般・若年育成）に改編し、各研修リーダー・サブリーダーにミドル層を配置するとともに、これらミドル層の資質・能力の向上を図る場として、「連携・協働・自己研鑽」をキーワードとした研修リーダー会を設置・運営した。また、研修実施案の作成や研修後の効果測定のための評価の仕組みを整え、PDCAサイクルを意識させながら校内研修を推進するよう促した。

その結果、各部の運営に一定の成果が見られるとともに、ミドル層の「向上心・向学心」「組織参画力・組織運営力」といった資質・能力に向上が見られ、校内研修の自律的な運営を促すマネジメントの効果が明らかになった。

キーワード：向上心・向学心，組織参画力・組織運営力，校内研修，PDCAサイクル，主体性の実感

1 主題設定の理由

(1)本市の現状から

平成29年4月1日に施行された教育公務員特例法の一部改正では教員の大量退職・大量採用等の影響や急速に変化する新しい時代の教育への対応を受け、計画的かつ効果的な資質の向上を図るために、校長及び教員の資質の向上に関する指標の全国的整備が定められた。

これを受け、福岡市では福岡市教員育成指標が策定され、それぞれの教員に求められる資質・能力をキャリアステージごとにまとめた。さらに、令和元年6月に策定された「第2次福岡市教育振興基本計画」においても、この指標に基づいた資質・能力の向上や人材育成について記されるとともに、「多様化・複雑化する教育課題・ニーズに対応できる教職員の指導力の向上」や「若手教員を指導するミドルリーダーの育成」が課題として挙げられている。

(2)在籍校の実態から

在籍校は、学級数19（特別支援学級1学級を含む）の中規模校である。地域・保護者の学校に対する関心は非常に高く、学校行事（学習参観や運動会等）の参加率は8割程度と、高い水準が保たれている。

教職員の实態としては、近年の採用人数増加により、毎年1名以上の新規採用教員が着任している。本年度担任または専科を受け持つ教員は21名であり、その年代別構成は20代4名、30代8名、40代5名、50代4名となっている。また、教員経験年数等を加味した福岡市教員育成指標におけるキャリアステージでは、基礎期6名、深化期6名、充実期5名、発展期4名となっている。

どのキャリアステージもバランスよく配置されている中、深化期・充実期にあたるミドル層が半分を占め、今後の学校運営の中心を担っていくことが予想される。そこで、ミドル層の実態について、管理職との協議を重ねる中で、ミドル層には

より一層の主体性を発揮させ、意図的・計画的な人材育成を行う必要があると判断した。

これらのことを踏まえ、ミドル層が学校教育目標を意識するとともに、教育課題や経営課題を把握しながら校内研修を自律的に運営することで、福岡市教員育成指標に基づいた資質・能力の向上につながると考えた。

(3) 1年次の研究の概要

福岡市教員育成指標のキャリアステージにおける深化期・充実期の教員をミドル層として定義し、「向上心・向学心」、「学習指導力」、「生徒指導力」の資質・能力の向上を目指した。具体的には、以下の3つの取組を行った。

①福岡市教員育成指標の共有化と実態把握

福岡市教育センターより出されている「自己評価シート」に各自データを打ち込んでもらい、自らのキャリアステージに求められる資質・能力と現状を把握するようにした。

②キャリアステージに応じた目標設定と自己分析

今まで担った校務分掌と受けた研修をキャリアデザインシートに記入し、今後のキャリアに見通しをもたせるとともに、自らの強みを分析した持ち味分析シートに記入するようにした。

③ミドル層が校内講師を務める若手のニーズに合わせた若年教員研修会の計画・実施

キャリアデザインシートや持ち味分析シートから明らかになったミドル層の強みと、アンケートから把握した若手教員の悩みや困り感がマッチングするように若年教員研修会を計画・実施した。研修後は研究者が通信を発行することで、研修内容を全体へ広げたり、若手教員からの感想を掲載してミドル層教員へのフィードバックを図ったりした。

これら3つの取組により、ミドル層の人材育成に関する意識の向上が見られるとともに、校内講師を務めることにより、ミドル層教員自身の指導の振り返りができ、学習指導力・生徒指導力に向上が見られた。

しかし、これらは主に研究者がメインとなり計画・実施したため、ミドル層の主体性や組織への参画意識については課題が残った。

そこで、今年度はミドル層の主体的な姿を目指すために研修部を整理し、部会や校内研修を自律して運営できる場として設定するとともに、ミドル層同士で切磋琢磨する場を設定し、さらには自らを振り返るための評価の仕組みを整えながら、ミドル層の資質・能力の向上を図ろうと考えた。

2 研究主題・副題の意味

(1) 「福岡市教員育成指標に基づいた」とは

教員一人一人がキャリアステージに求められる資質・能力を自覚し、教育課題・経営課題に応じて自らの力を発揮することができるよう、学校教育目標の具現化に向けて自己の現状を評価・改善することである。

(2) 「ミドル層の資質・能力」とは

ここでいう「ミドル層」とは、福岡市教員育成指標のキャリアステージにおける深化期・充実期にあたり、各研修リーダー・サブリーダーを務める教員と設定する。このキャリアステージは、学校全体の教員に対し、学年をこえて指導助言ができるミドルリーダーとしての役割が期待されている。したがって必要とされる資質・能力は、学習指導力・生徒指導力などの教職の実践に関するものはもとより、人材育成の視点を持ち、学校組織を円滑に運営するために協働しながら課題を改善する力が必要になると考えられる。しかしながらミドル層の福岡市教員育成指標セルフチェック結果から、教職の素養に関する資質・能力では「向上心・向学心」が、教職の実践に関する資質・能力では「組織参画力・組織運営力」が一番低いことが明らかになっている。また、在籍校の学校教育目標のキーワードとして、「自らが原動力となり共に創り出す筑紫丘小学校～自発と主体、気づきと行動～」を掲げており、学校長がミドル層へ期待する姿や願いとして、自発性・主体性・組織運営を挙げている。このことから、この研究において向上を図る資質・能力とは、「向上心・向学心」「組織参画力・組織運営力」と設定する。

(3) 「校内研修の自律的な運営」とは

浜田(2004)は、組織の自律性について「ある組織が、その最終的な使命に即して達成すべき目標を独自に設定し、それを効果的に実現するための方策・方法を自ら選択して実施し、目標の実現状況を自ら把握・診断しつつ組織内活動に必要な修正を加えていくという、組織内部の作用やはたらき」と述べている。浜田の理論を、本研究では校内研修に適用し、学校教育目標達成や教育課題・経営課題の解決のために必要な研修において、PDCAサイクルを意識させ、企画・運営することを「校内研修の自律的な運営」とする。

3 研究の目的

校内研修の自律的な運営を促すマネジメントを

通して、「福岡市教員育成指標」に基づいたミドル層の資質・能力の向上を図る。

4 研究の仮説

学校教育目標や教育課題・経営課題を意識しながら校内研修を自律的に企画・運営するために、①目的や内容に合わせた研修の整理や意図的なミドル層の配置、②PDCA サイクルを意識した校内研修の推進、③PDCA サイクルの意識化に向けての評価の実施・フィードバックを行えば、「福岡市教員育成指標」に基づいたミドル層の資質・能力の向上につながるであろう。

5 仮説説明の具体的方策

(1) 目的や内容に合わせた研修の整理や意図的なミドル層の配置

(2) PDCA サイクルを意識した校内研修の推進

①研修の目的・目標を明確にし、計画的に行うための企画書・実施案作成及び PDCA サイクルに沿った一連の流れを示した研修フローチャートの提案

②「連携」「協働」「自己研鑽」の要素から構成される研修リーダー会の設定および運営

③全体で情報共有・方向性を確認し、研修の日常化を促すための研修だよりの発行

(3) PDCA サイクルの意識化に向けての評価の実施・フィードバック

①ミドル層が自己評価をする際の評価資料としての研修満足度アンケート（全教員）、部会推進アンケート（同研修部内教員）、管理職評価及び面談によるフィードバック

②上記評価をエビデンスとしたミドル層自己評価

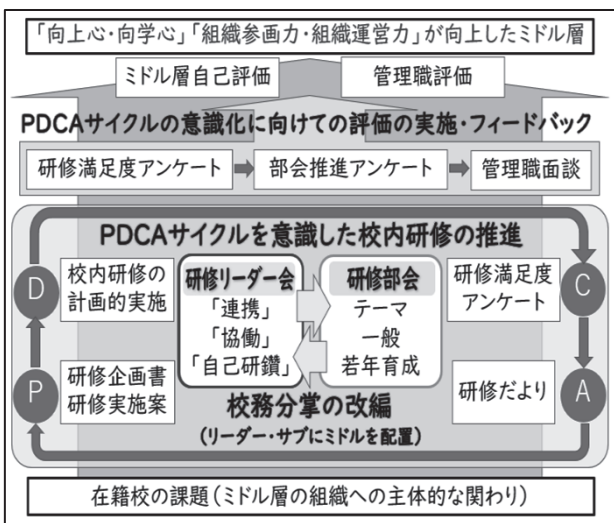


図1 研究構想図

6 研究の実際

(1) 目的や内容に合わせた研修の整理や意図的なミドル層の配置

研修部をテーマ・一般・若年育成の3つに改編した。昨年度までは、経験のあるベテラン教員が主にリーダーとなり運営を行っていたが、今年度は今後の学校運営の中心を担う人材の育成をねらいミドル層を配置するとともに、各研修部にサブリーダーを立て、2人体制で部の運営を行うことができるようにした（図2）。

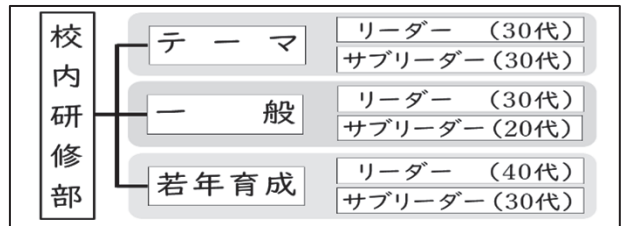


図2 校内研修部の組織

(2) PDCA サイクルを意識した校内研修の推進

①研修の目的・目標を明確にし、計画的に行うための企画書・実施案作成及び PDCA サイクルに沿った一連の流れを示した研修フローチャートの提案
ア 企画書について

各研修の必要性やねらい、重点目標・ゴール像、年間スケジュール等を明記した企画書の作成を各リーダーに働きかけた（図3）。ここでは、児童や教員の実態・ニーズを把握すること、これらを解決するための手立てや達成目標を具体的数値で示すこと、年間スケジュールには PDCA サイクルを明記することを方針として示した。



図3 研修企画書（若年育成部）

イ 研修実施案について

研修の目的・目標や研修の流れ、研修後の効果を測るための指標を明確にした研修実施案の作成をリーダー・サブリーダーに働きかけ、PDCA サイクルの意識化を図った（次頁表1）。ここでは、必ず学校教育目標との関連を明記させ、学校教育目標達成のためという研修の方向性を揃える意識付けを促した。この研修実施案をもとに部内で研修方法や内容を精査したり、前日に全職員に配布・

周知したりすることで、見通しをもち計画的に研修を進めることができるようにした。

表1 研修実施案(10月・一般研修部)

研修のテーマ	Q-U分析と学級づくりについて		研修日		担当
R	課題	●Q-Uアンケートは毎年実施するもの、各担任が正確に分析し、学級づくりにいかすことができない。 ○若手より、Q-Uアンケートの見方を知らないという意見が上がった。また、中堅・ベテランの先生方の学級づくりにかけていることを知りたいという意見も上がった。			
V	目的	Q-Uアンケートの分析方法を研修し、学級づくりにいかすことを目指す。			
	項目	(1)心の教育の充実:自ら気づき進んで行動できる態度と、自分らしい生き方ができるように自尊感情や自己有用感を高める。			
	小項目	⑤Q-Uアンケート等による児童理解に基づいた学級づくりを行い、児童の自尊感情や自己有用感を高め、児童が安心して学べる環境をつくることのできるようにする。			
	目標	Q-Uアンケートの分析方法や活用方法を知り、学級づくりにいかすことができるようにする。			
	準備物	分析シート、Q-Uアンケート結果			
	留意点	専科は低学年・高学年部、特別支援担当は中学年部に入る			
P・D	内容	(事前)	Q-Uアンケートのプロット図に名前を記入		
		10分	Q-Uを生かした学級集団づくりについての話		
		10分	分析シートをもとに、個人でQUアンケートの分析		
		25分	学年や学年部で分析結果の報告及び今後の指導法の検討		
		10分	学年から全体への報告		
		5分	アンケート記入(振り返りプリントにて)		
C	研修後の効果測定	①アンケート満足度・理解度3.7ポイント以上 ②教師:毎週の学年会で、要支援群の児童を中心に情報交換を図る。 児童:学校生活アンケートでの肯定的意見が年間を通して3%以上アップ			
A	次年度以降の改善点	テーマ研究における学級力アンケートとの関連性を図り、積極的かつ継続的に活用できるようにする。			

ウ 校内研修フローチャートについて

PDCA サイクルに沿った校内研修の一連の流れを明記した「校内研修フローチャート」を作成・提案し、これに基づいた校内研修が実施できるよう促した(図4)。ここでは1か月を1サイクルとして、PDCA サイクルに沿った校内研修を常に意識できるようにした。

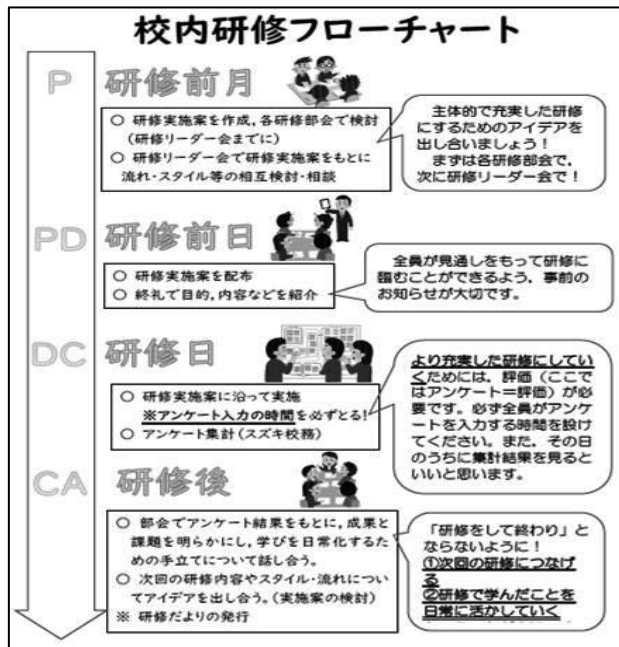


図4 校内研修フローチャート

②「連携」「協働」「自己研鑽」の要素から構成される研修リーダー会の設定および運営

福岡市教員育成指標の「向上心・向学心」「組織参画力・組織運営力」に示されている内容を踏まえて「連携」「協働」「自己研鑽」を要素とし

た研修リーダー会を設定し、月に1回、計画・実施した(表2)。ここでは短時間でモチベーションを維持しながら進めていくために、20分間という時間設定で行った。参加メンバーは、各研修リーダー・サブリーダー・研究者に加え、必要に応じて管理職・主幹教諭にも参加してもらった。なお、ここでは3つの内容を実施した。

○部会運営や研修に関する連絡・調整

主に、部の運営状況の報告、研修計画・研修内容の提案を行うことで、研修の企画・運営について情報共有を図る。(連携)

○研修内容・部会運営の検討・共創

主に、各種アンケート結果や研修実施案を用いて事例検討や相互検討、相談を行う。(協働)

○新たな研修手法・内容の学び

主に、研究者や参加メンバーが自ら調べてきた研修手法や事例の紹介を行う。(自己研鑽)

表2 研修リーダー会 年間計画

回	日付	内容(各回、上から連携・協働・自己研鑽)	
1	5/28	研修リーダー会の目的・年間計画について 各部からの進捗状況・相談等 校内研修の企画・運営について(研究者より)	ステップ1(研究者主体)
2	6/26	各部研修年間計画について 6月研修振り返り(進捗状況・相談含む) 研修スタイルの紹介(研究者より)	
3	7/31	2学期各部研修計画 1学期部会運営について情報共有・相談 研修事例・手法の紹介(研究者より)	
4	8/28	9月の校内研修実施案について 事例検討(1学期満足度が高かった研修を中心に) 研修事例・手法の紹介(参加メンバーより)	ステップ2(参加メンバーと共同)
5	9/25	10月の校内研修実施案について 事例検討(1学期満足度が低かった項目を中心に) 研修事例・手法の紹介(参加メンバーより)	
6	10/23	11月の校内研修実施案について 事例検討(部の組織体制や運営について) 研修事例・手法の紹介(参加メンバーより)	ステップ3(参加メンバー主体)
7	11/27	12月の校内研修実施案について 事例検討(部会推進アンケートから成果・課題) 研修事例・手法の紹介(参加メンバーより)	
8	12/25	3学期各部研修計画・1月の校内研修実施案 年度末のまとめについて 研修事例・手法の紹介(参加メンバーより)	
9	1/29	2月の校内研修実施案について 事例検討(次年度の校内研修の方向性) 研修事例・手法の紹介(参加メンバーより)	
10	2/26	次年度の研修企画書・年間計画について 事例検討(部会推進アンケートから成果・課題) 研修事例・手法の紹介(参加メンバーより)	
11	3/12	1年間のまとめと次年度初めの確認	

年度当初は、研修リーダー会を新たに立ち上げたこともあり、モデルとして主に研究者が運営や研修スタイルの紹介等を行った(ステップ1…研究者主体のインプット中心の学び)。

8月以降は、よりミドル層に主体性の実感をもたせるために、会の運営を参加メンバーと協働し

て行っていく（ステップ2・ステップ3…参加メンバーと共同及び参加メンバー主体のアウトプット中心の学び）とともに研修スタイル等の紹介を毎月1名ずつ行うよう計画・実施した。研修リーダー会後アンケートの感想より、ここでの学びを部会や研修に役立てていこうとする「向上心・向学心」が高まる姿が見られた（表3）。

表3 研修リーダー会後の感想（5月・6月）

○研修を開く立場になり、どうすればよりよい研修になるか考えていたが、研修スタイルやニーズの把握の大切さなど、学んだことを生かしていきたい。
○研修の進め方を知ることができ、今後の自分の部で活用していきたい。

さらに、2学期以降は研修リーダー会後に「各部の運営状況報告や研修実施案が参考になった（連携）」「事例検討を通して、よさや課題・改善点について考えをもつことができた（協働①）」「部の運営や研修内容に対して、新たにアイデアを出すことができた（協働②）」「研修スタイルや手法などについて、実践できそうな新たな学びがあった、または実践につながる研修スタイルや手法などについて紹介ができた（自己研鑽）」の観点から自己評価を行い、研修リーダー会の効果測定を行った（表4）。

表4 研修リーダー会後の自己評価（N=5 4件法）

	第4回	第5回	第6回	第7回
連携	3.4	2.8	3.2	2.8
協働①	3.2	3.2		3.4
協働②	3.2	3.0	3.2	3.2
自己研鑽	3.2	3.6	3.4	3.6

20分間の時間設定の中で、学期初めは各研修内容の重複を解消したり関連付けたりするため「連携」に、その後は研修の評価・改善や部会運営等で困り感が出てくることが予想されたため「協働」に比重を置いた。このことから、「連携」の要素は学期初めの第4回が最も高く、その後は「協働」や「自己研鑽」の要素が高くなってきている。

また、1学期はインプットを中心に、2学期はアウトプットを中心とした研修リーダー会のスタイルにすることにより、各研修部間のつながりが意識され、学校全体の研修計画からより効果的な研修となるように視野が広がるなど「組織参画力・組織運営力」が向上する姿が見られた（表5）。

表5 研修リーダー会後の感想（9月・11月）

○他の部との研修内容と関連付けて、生かせる部分を考えながら研修を組んでいきたい。
○自分の考えが固定された中で部会を進めているので、研修リーダー会を活用して他の部の取組やよさを取り入れながら、考え方の幅を広げていきたい。

③全体で情報共有・方向性を確認し、研修の日常化を促すための研修だよりの発行

週に1回程度、研究者が研修だよりを発行した。この研修だよりにては、学校教育目標や今年度の重点・キーワードを繰り返し用いることで、職員全体の意識化を図った。また、研修のねらいや研修内容を振り返ることで、研修で学んだことの日常化を促した。

裏面には、研修後アンケートの結果を記載することで、職員全体への周知やリーダー・サブリーダーへのフィードバックを図った。記述については、太字・下線を引いて価値付け・意味付けしながら各リーダー・サブリーダーが充実感を得られるようにした。

さらに、回を重ねるにしたがって、賞賛を連ねるだけでなく、第14号の感想のように職員の提案等にも意識を向けることができるように仕組み、研修リーダー・サブリーダーの視点を広げていくようにした（表6）。

表6 研修だよりに記載したフィードバック内容

○毎日の実践に役立つ研修だった。こんな全体研修もみんなで学べてよい。（第3号）
○一番聞きたいことを素直に聞けたので勉強になったし、すぐに実践したい。このような機会を作ってもらいとてもよかった。（第9号）
○ゴールを提示し意欲づけをして、活動を行うことの大切さを学べた。今日の研修を踏まえて単元計画を考え実践していきたい。（第13号）
○若手の先生に授業をしていただいたおかげで、自分自身も多くのことを学べた。来年度はミドルやベテランが授業・協議をしていくことも取り入れてみては。（第14号）

(3)PDCA サイクルの意識化に向けての評価の実施・フィードバック

①ミドル層が自己評価をする際の評価資料としての研修満足度アンケート（全教員）、部会推進アンケート（同研修部内教員）、管理職評価及び面談によるフィードバック

ア 研修満足度アンケート（全教員）

研修後に、全教員を対象として「今回の研修は充実していた」「研修方法に工夫があった」「研修の目的や内容が理解できた」「今後の教育活動に活用できそう」の4項目（4件法）で満足度アンケートをとった。

この結果をもとに、各部会で成果と課題を明らかにしながら次回の研修につなげたり、研修リーダー会での事例検討に活用したりした。なお、各部の1・2学期の結果と変容は以下の通りである（次頁図5）。

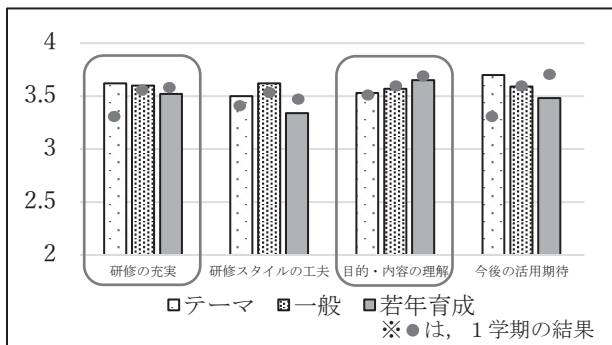


図5 2学期各部研修満足度アンケート結果 (N=21 4件法)

テーマと一般では、多くの項目で向上が見られるとともに「研修の充実」「内容・目的の理解」においてはどの部も3.5以上の数値を出しており、研修実施案をもとに内容・目的を明確にしなが

ら充実した校内研修を推進していると考えられる。

イ 部会推進アンケート (同研修部教員)
各学期末には各研修部メンバーに部会の推進状況についてアンケートをとった。なお、各部の学期ごとの研修満足度アンケート結果(数値・記述)をまとめた資料を作成し、これをもとにエビデンスに基づいた評価をしてもらうように、各研修リーダー・サブリーダーに促した。項目は「各種調査結果等をもとにした子ども・教員の実態やニーズの共有」「明確な役割分担と組織的な活動」「実施案をもとにした研修内容や方法の相談・検討・確認」「ニーズに応じた研修の推進」「課題点・改善点・日常化の話し合い」の5つで、1・2学期の結果は以下の通りである(図6)。

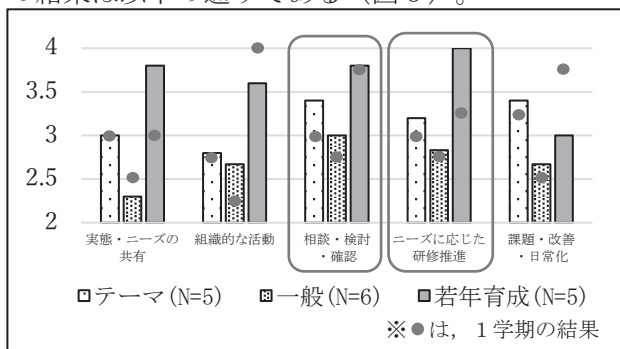


図6 2学期部会推進アンケート結果 (4件法)

結果、テーマ・一般では4項目、若年育成では3項目に向上が見られた。特に、「相談・検討・確認」や「ニーズに応じた研修推進」については、どの部も向上が見られる。これは、研修実施案が校内研修推進のために部会運営においても有効活用されていると言える。また前述の研修満足度アンケートの「研修の充実」や「内容・目的の理解」の項目が全て3.5以上という結果を受けて、研修部メンバーが校内研修の推進に対して十分な実感を得ることができたと考えられる。

一方、一般研修の「ニーズの共有」については、数値が極端に低くなっている。これは、今年度の教育情勢から急遽ICT研修が入るなど、年度当初の計画から大きく変更を余儀なくされたことにより、課題やニーズについて話し合う内容が薄れたことが要因として考えられる。

ウ 管理職評価及び面談によるフィードバック

第1回目・3回目の研修リーダー会において、学校長からミドル層に向けて期待することや研修推進の労いの言葉をもらうとともに、研修満足度アンケートにおいて、学校長・教頭・主幹教諭から記述にて研修推進に関するミドル層の取組への評価をフィードバックしてもらった。さらに「目標管理による自己評価及び業績評価」の時期に合わせて、学校長・教頭がミドル層5名とそれぞれ面談を行い、校内研修の推進について評価をしてもらった(表7)。

表7 学校長によるミドル層の評価

- 自らの学びをいかし、組織的に学校生活の中で日常化できる活動などの方途を探ることができた。
- 常に喫緊の課題を意識し、多くの課題の中から焦点化しようと積極的に提案できた。

②上記評価をエビデンスとしたミドル層自己評価
上記①の評価を踏まえた上で、ミドル層へ自己評価を実施した。研修推進・運営評価の項目については、福岡市教員育成指標の「組織参画力・組織運営力(学校組織の理解と参画・運営)」に示されている内容を踏まえて、「計画力」「協働力」「遂行・推進力」「評価・改善力」と設定した。この4観点をさらに①自己、②組織(部会運営)に分け、計8項目から行った。さらに6月と11月には教員育成指標セルフチェックを行った。

7 全体考察

(1)ミドル層全体に関する考察

研修推進・運営評価の結果と変容は、以下の通りである(図7)。

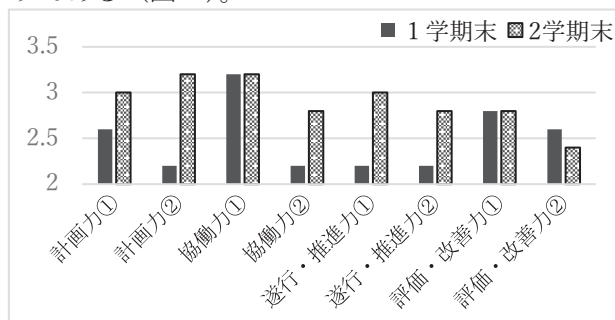


図7 研修推進・運営評価の結果比較 (N=5 4件法)
1・2学期を比較してみると、計画力、協働力、

遂行・推進力において向上が見られた。特に、計画力②や遂行・推進力については、伸びが大きい。その要因として、以下の3つが考えられる。

○研修満足度及び部会推進アンケートの結果をミドル層に意味付け・価値付けしながらフィードバックしたことや、管理職から面談による評価をしてもらう等、評価の仕組みを整えたこと

○研修リーダー会で情報共有や事例検討、また自らの学びをアウトプットする場の設定など、充実した研修推進や円滑な部会運営ができるように工夫したこと

○研修リーダー会後のアンケートをもとに、リーダー・サブリーダーの知りたいことや困り感を把握し、それらを解決するために資料を提供したり次回研修リーダー会の議題にしたりする等、ミドルのニーズを大事にしながら研修リーダー会の前後のマネジメントに注力したこと

しかし、評価・改善力②の「研修での学びの日常化・意識化のための手立て」については数値が下がっている。これは、今年度から研修の組織や内容が新しくなったことで、試行錯誤しながら部会の運営や研修を遂行・推進するなど、ミドル層の意識がPDの段階までに留まってしまったためだと考えられる。

さらに、客観的にミドル層の資質・能力の向上を見取るために、同項目で校長・教頭・主幹教諭からミドル層の評価を行ってもらった(図8)。

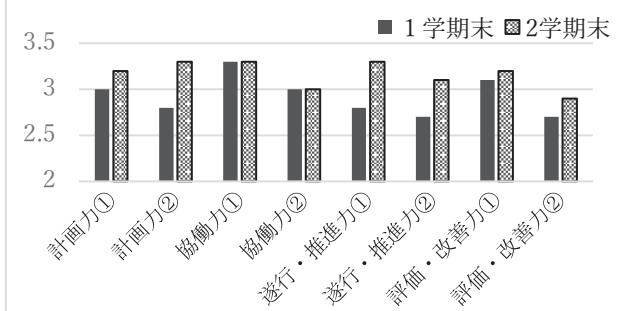


図8 管理職(校長・教頭・主幹教諭)評価の変容(4件法)

管理職の評価からも、1学期と比較するとミドル層の資質・能力が向上していることが分かる。

また、管理職とミドル層の評価の差は、以下の通りである(図9)。

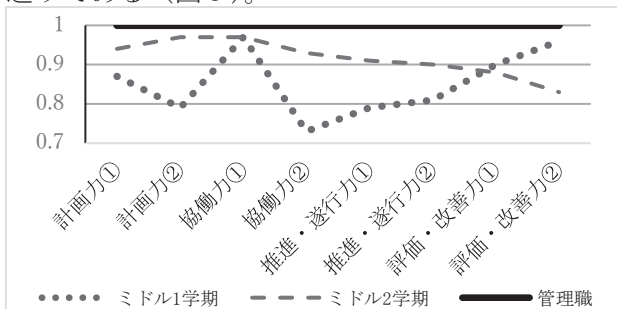


図9 管理職評価(3名)平均とミドル層自己評価(5名)平均の差

管理職評価の平均を1として見たときのミドル層自己評価の平均の差を一覧にしてみると、1学期には大きな開きがあったが、2学期末にはその差が縮まっていることが分かる。例えば、協働力②においては、1学期には管理職評価と自己評価の差が大きく開いていたが、2学期には管理職評価の認識との差異が縮小する結果となった。つまり、ミドル層が研修推進や円滑な部会運営ができた実感をもつことで、自身の「組織参画力・組織運営力」の高まりを認識できることにつながったと言える。

また、研修リーダー会後アンケートの項目別の平均値は、以下の通りである(表8)。

表8 研修リーダー会後アンケート平均(N=5 4件法)

連携	協働①	協働②	自己研鑽
3.05	3.27	3.15	3.45

どの項目も3以上となっているが、その中でも自己研鑽については自ら学んだ研修手法や事例について紹介し合ったことで高い数値となっており、「向上心・向学心」が高まったと考えられる。

さらに、セルフチェックの結果からも、ミドル層の資質・能力が向上したことが分かった(表9)。

表9 セルフチェック結果の変容(N=5 4件法)

資質・能力	6月	11月
向上心・向学心	3.0	3.4
組織参画力・組織運営力	3.0	3.4

このことから、PDCAサイクルを意識した校内研修の推進を促すマネジメントや、PDCAサイクルの意識化に向けての評価の実施・フィードバックが、ミドル層の自律的な運営に対する実感につながり、資質・能力の向上に有効であったと考える。

(2)ミドル個々に関する考察

研修推進・運営評価の個別の結果は以下の通りである(表10)。

表10 個別評価結果(8項目合計の平均)

	1学期	2学期
A 教諭：テーマL	2.75	2.75
B 教諭：テーマSL	2.63	2.75
C 教諭：一般L	1.88	2.63
D 教諭：一般SL	2.13	3.00
E 教諭：若年育成SL	3.13	3.38

※リーダーをL、サブリーダーをSLと表記

若年育成サブリーダーは、1学期・2学期共に最も自己評価が高く、また部会推進アンケート結果もどの部よりも高い結果となっている。そこで、研究者が行ったマネジメントと若年育成サブリーダーの行動変容を分析した(次頁表11)。

表 11 若年育成 SL へのマネジメントと行動変容

時期	研究者のマネジメント	若年育成 SL の行動
4月	・若年育成部の方向性確認	・全教員が若年教員に関わる研修の計画・実施
8月	・効果的なヒアリングや個に応じた研修の紹介	・活用し、若年教員のニーズを把握 ・課題別グループの編成、個に応じたスタイルの研修の計画・実施
9月	・研修満足度アンケートの効果的な活用の促進	・アンケート集計と分析を、若年教員とそれ以外の教員に分けるよう変更
10月	・部会運営に関する助言	・目的やタイムテーブル等を明記した部会レジュメの作成

特にこの中でも、若年育成サブリーダーとしての成長を大きく感じたのが9月と10月である。9月以降、若年教員への研修効果が測定しやすいようにアンケート実施方法を変更し、以下のような結果が得られた(表12)。

表 12 若年育成研修満足度結果 (N=7 4件法)

	1学期(全体)	2学期(全体)	2学期(若年)
研修の充実	3.57	3.52	3.79
研修方法の工夫	3.46	3.34	3.71
内容・目的の理解	3.67	3.65	3.88
今後の活用期待	3.70	3.48	3.79

この結果を受け、若年育成サブリーダーは「全体的に効果が高い研修となったが、ミドルやベテラン教員の満足度を高めていくための手立てが必要である。」と分析していた。さらに、来年度は学校全体で若年教員を育てる意義の共有、若年教員からミドル・ベテラン教員へのフィードバックを充実させること等、来年度の方向性を決めており、評価・改善の視点をもつことができるようになってきている。また、部会に関しても、話し合う内容や今後の予定を書き出したものを準備していたが、10月以降には以下のようなレジュメを作成しており、組織運営力が高まった姿が見られた(図10)。

若年育成研修 推進部会		
(会議名) 10月定例部会		
(日時) 令和2年10月30日(金)15:30~16:00		
(場所) 校長室		
(参加者) E,F,G,H,I,J,K,L		
(会議の目的)		
○ 2学期実施「若年育成研修」の進捗報告や相談を行うことで、11月24日(火)実施の研修について、見直しをもつことができるようにする。		
○ 3学期実施「若年育成研修」について、実施内容の大体を決定する。		
(内容)		
時間	担当	議題
① 15:30~15:35	E,F	「見取りと評価」の研修についての振り返り
② 15:35~15:40	G,H	「低学年国語」の研修について進捗報告及び相談事項
③ 15:40~15:45	I	「中・高学年国語」の研修について進捗報告及び相談事項
④ 15:45~15:50	J,K	「理科」の研修について進捗報告及び相談事項
⑤ 15:50~15:55	E	2学期実施の若年育成研修の効果測定について
⑥ 15:55~16:00	E	3学期実施「若年育成研修」の実施内容について
※その他あれば、会議前にお知らせください。		
※報告及び相談内容のご検討をお願いします。ただ、配付資料等を特別に用意する必要はありません。		

図 10 若年育成研修部会レジュメ

8 成果と課題

【成果】

○ミドル層が活躍するための場として校内研修を設定したことは、学校教育目標の意識化や教育課題・経営課題を考えるきっかけとなり、主体的に組織に参画するとともに、自律的に運営する姿につながった。

○企画書・実施案・研修フローチャートといったPDCA サイクルを意識した校内研修の推進を行ったことで、ミドル層が見通しをもち内容や目的を明らかにしながら校内研修を企画・運営することができた。また、連携・協働・自己研鑽の要素から構成される研修リーダー会を設定し、ミドル層が切磋琢磨し合うことで、「向上心・向学心」や「組織参画力・組織運営力」といった資質・能力を向上させる姿につながった。

○PDCA サイクルの意識化に向けての評価の実施・フィードバックを充実させたことにより、ミドル層が校内研修の自律的な企画・運営に十分な実感をもつことにつながった。

【課題】

○評価・改善に重点を置いた運営に向けて、研修リーダー会と部会との循環が円滑に行われるように支援する。

○ミドル層自身が学びの日常化への意識をもち、より具体的に継続していけるような研修が実施できるよう、研修前後の重点的な支援を行う。

主な引用・参考文献

- 福岡市教育センター 2018 福岡市教員育成指標
- 福岡市教育委員会 2019 第2次福岡市教育振興基本計画
- 浜田博文 2004 「学校の自律性」研究の現代的課題に関する一考察 学校経営研究29巻
- 独立行政法人教職員支援機構 2018 教職員研修の手引きー効果的な運営のための知識・技術ー
- 菅原晃子 2015 教師の組織運営力育成に関する研究ーチームリーダー会議のマネジメントを通してー福岡教育大学大学院教職実践専攻年報 第5号

謝辞

本研究をまとめるにあたり、研修機会を与えていただき、ご支援いただいた福岡市教育委員会に心より感謝申し上げます。また、在籍校の校長先生をはじめ、関係の諸先生方に多大なるご協力をいただきましたことを深く感謝申し上げます、謝辞といたします。