

|               |   |       |              |
|---------------|---|-------|--------------|
| 派遣者番号         | R4K06   | 氏名    | 松本 武         |
| 研究主題<br>—副主題— | 学校運営におけるミドルリーダーの資質能力向上に関する要因分析<br>—M-GTAを援用した副校長へのインタビューデータを基に— |       |              |
| 派遣先大学         | 創価大学教職大学院   | 指導担当者 | 渡辺 秀貴、三津村 正和 |
| 所属            | 世田谷区立武蔵丘小学校   | 所属長   | 今宮 直樹        |

キーワード：学校運営 ミドルリーダー 資質能力 M-GTA

**要旨：**本研究の目的は、ミドルリーダーを経た副校長が自らの成長過程を振り返った時に「ミドルリーダーの資質能力向上の要因」をどのように捉えているかをM-GTAを援用して明らかにすることであった。本研究では、「ミドルリーダーに必要な資質能力」を獲得していることを条件とし、指導担当者から紹介を受けた調査対象者（東京都公立小学校の校長に推薦された現職の副校長）が、かつてのミドルリーダーの時代を振り返り、「ミドルリーダーとしてどのようなことを大切に学校運営に取り組んできたのか」、「自分にどんな資質能力があったのか」という経験を語った。調査対象者らの経験の中で共通して体得している資質能力をミドルリーダーの「学校運営に重要な資質能力」として概念化をして体系化を図ろうと試みた。インタビュー調査で得られた逐語データを、M-GTAを援用して解析した結果、六つの資質能力の概念生成及びそれらの形成に大きく影響する要因が明らかになった。

## 1 研究の背景（目的）・主題設定の理由等

現代の公立学校の学校経営において「ミドルリーダーの育成」は、大きな学校経営課題の一つであり、次の3点を背景としている。

第一に、学指導要領の理念を実現する教育課程の編成・実施である。教育課程の編成において、学校の主体性を発揮して、学習指導要領を踏まえた創意工夫を生かした特色ある教育活動の充実を図る必要がある（文部科学省 2017）。

第二に、働き方改革の推進である。OECDによる調査（2019）では、日本の教師の勤務時間は調査参加国の中で最長だった。教職員が安心して生き生きと働くことのできる環境を整えるための働き方改革の推進は重要である。

第三に、リスクマネジメントである。新型コロナウイルス感染症によるパンデミックや自然災害等が起こり、「予測困難な時代」となっている。しかし、現場の教職員は必死の思いで知恵を出し合い教育課程を実施し続けている（文部科学省 2022）。

これらのことは、学校教育の大きな転換期であり、それは教師の在り方の転換期であることを示している。国をあげて全国の学校が取り組まなければならない課題であり、その解決に取り組む人材の育成をしなければならぬ。その際、学校改革を推進する中核的な人材としてのミドルリーダーの育成が喫緊の課題である。

本研究の目的は、ミドルリーダーを経た副校長が自らの成長過程を振り返った時に「ミドルリーダーの資質能力向上の要因」をどのように捉えているかをM-GTAを援用して明らかにすることである。それを基に上記で述べた学校経営課題に資するように提言としてまとめていきたい。

## 2 研究の方法

### (1) 基礎研究

#### ア ミドルリーダーの定義

ミドルリーダーとして、以下三つの概念のいずれかに該当する現職教員と定義している（畑中2018）。

- ・学校組織の「ミドル」にある教員（各種主任・主幹教諭・指導教諭等）
- ・人生の「ミドル期」にある教員（教職15年前後、40歳前後の教員）
- ・組織への影響を与える教員（経験年数の多寡や職務・職位などの有無に非依存）

「学校組織の好循環サイクル」を自覚的に駆動させることができる教員が、「組織へ影響を与えるミドルリーダー」である。

### (2) 調査研究

対象者：東京都公立小学校副校長6名（表1）

調査方法：半構造化インタビュー（令和4年8月実施）

表1 調査対象者一覧

| 名称 | 性別 | 教職経験年数 | 副校長職経験年数 | 特徴ある経験内容   |
|----|----|--------|----------|------------|
| A  | 男性 | 20     | 4        | 在外日本人学校経験者 |
| B  | 男性 | 21     | 4        | 特別支援学級経験者  |
| C  | 男性 | 22     | 5        |            |
| D  | 女性 | 26     | 2        | 教職大学院完備経験者 |
| E  | 女性 | 37     | 6        |            |
| F  | 男性 | 24     | 2        | 教育行政経験者    |

※全員が主幹教諭（4級職）の経験あり

研究対象者は、本研究のインタビュー調査対象者（以下、研究協力者）として必要な資質能力を獲得していることを条件とし、指導担当者から紹介を受けた東京都公立小学校の学校長の推薦に基づいて現職の副校長6名を選出した。

分析では、木下（2020）のM-GTAを参考にした。

分析手続きは、①インタビューデータの逐語記録化する。②分析焦点者を設定する。③分析ワークシートを作成し、概念を生成する。④同時並行的に他の具体例を逐語記録から探索・追加する。⑤解釈が恣意的に偏る危険を防ぐために、類似例と対極例の2方向で検討し、継続的比較分析法を行う。⑥概念同士で比較・検討を繰り返し、カテゴリーを生成する。⑧全体の関係を表わす結果図を作成する。⑨結果図を一つのストーリーラインとして記述する。

## 3 研究の結果

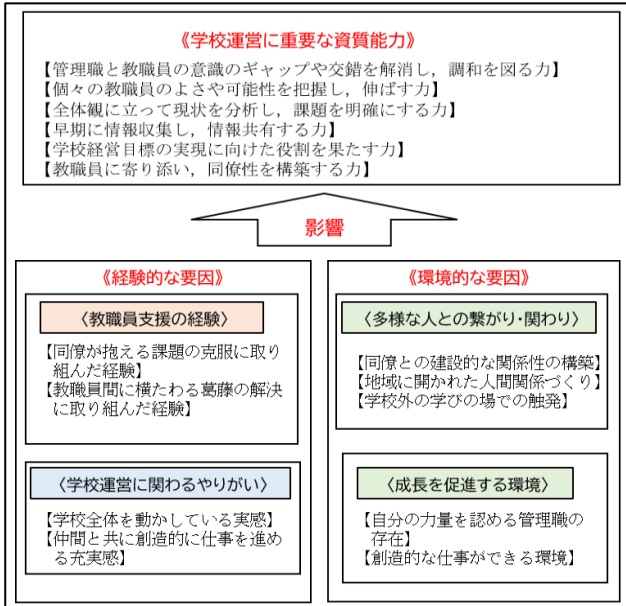
本研究では、ミドルリーダーとして、学校運営に尽力するに際して重要となる資質能力の体系化を図ろうと試みた。インタビュー調査で得られた逐語データを、M-GTAを援用して解析した結果、六つの資質能力の概念生成及びそれらの形成に大きく影響する要因が抽出された。

### ○ストーリーライン

様々な教育課題に直面する学校現場において、学校内部では【同僚との建設的な関係性を構築】しつつ、学校の外部には【地域に開かれた人間関係づくり】に励み、〈多様な人との繋がり・関わり〉を着実に作っている。このような〈多様な人との繋がり・関わり〉だけでなく、【自分の力量を認める管理職の存在】等の〈成長させてくれる環境〉も《環境的な要因》としてミドルリーダーの《学校運営に重要な資質能力》の向上に影響を及ぼしている。

ミドル・アップダウン・マネジメントにおけるミドルリーダーという立場ゆえに生じる【管理職と教職員の意識のギャップや交錯を解消し、調和】を図りながら、【同僚が抱える課題や教職員間に横たわる葛藤の解決に取り組む】等の〈教職員支援の経験〉を積み重ね

ていく。また、教職員から直接的に自己を評価される学校運営の仕事を通じて【学校全体を動かしている実感】を得たり、新しいアイデアを基に【仲間と共に創造的に仕事を進める充実感】を味わったりする中で〈学校運営に関わるやりがい〉を感じている。このように〈教職員支援の経験〉と〈学校運営に関わるやりがい〉は、自律的で《経験的な要因》として《学校運営に重



要な資質能力》の向上に影響を与えている。

図1 資質能力とそれらの形成に影響を及ぼす要因との関係

#### 4 研究の考察

本研究を通して、ミドルリーダーの資質能力の向上には「多様性」「関係性」「自律性」の3つのポイントがあることが明らかになった。

##### (1) 〈多様な人との繋がり・関わり〉がある教職員集団

学校現場が抱える数多くの課題に対して、教職員が個々に解決することは困難である。【学校外の学びの場での触発】という概念は、今津(2012)が示した「教師はさまざまな出会いによって大きく育つ」という考察に対し、その内実を理解する手掛かりを提供できるだろう。例えば、Dは、「教職大学院に行くと、自分の持っている当たり前で当たり前ではないんだと自分の世界が広がった」と語っているように、自分の常識を見つめ直す機会を得て、教育活動に関する考えを深めてきた。このように、教職員集団の多様性を高め、様々な教育課題に対応できるようにするためにも、多様性が一つのキーワードになる。

##### (2) ミドル・アップダウン・マネジメントにおける教職員との関係性

【管理職と教職員の意識のギャップや交錯を解消し、調和を図る力】という概念は、ミドル・アップダウン・マネジメントにおけるミドルリーダーの役割と重なる。ミドルは教職員との相互作用を通じてアイデアを作り出し、組織内で生じた葛藤に対処していく。

#### (3) 「やりがいの源」として自律性

〈学校運営に関わるやりがい〉を得るには、「自律性」を向上させることが必要である。ミドルリーダーは、トップとボトムの間で挟まれて矛盾や葛藤に直面する存在である。しかし、「自己決定感」「有能感」「他者受容感」で成り立つ「自律性」を高めることで「やりがい」をもって資質能力を向上させていくことができる。研究協力者らは、自律性を形成する上で二つの軸を持っていると考えられる。

第一に、時間軸である。ミドルリーダーになる以前から、自己決定を意識的に繰り返しており、自律性を高めていた。自らの願いを込め、自分らしく教育活動に取り組んできた。その中で、自己決定を重ね、実感の伴った達成感を味わい、やりがいを感じてきた。

第二に、空間軸である。若手教員の頃よりも、ミドルリーダー時代の方が、学校運営に関する視野を広げてきたことである。自分の学級だけを見ていた頃と比べ、学校全体を意識するようになり、学校全体の教育活動に対して自分で決めた感覚をもつことになる。例えば、Cは「自分の関わる世界とか仕事をする世界がちよっと広がったことが、それはそれで自分にとっても働くことの喜びとか充実につながっていた」と述べているように、自分の視野が広がったため、他の学年のより良い変化について喜びを感じるようになってきた。その喜びを感じる範囲が大きくなっているのは自己決定で自分が関与している感覚をもっている証拠だろう。

#### 5 今後の展望

本研究では、ミドルリーダーの資質能力向上の要因を明らかにすることができた。

都内公立小学校において、ミドルリーダーの備えるべき資質能力が理解され、ミドルリーダー育成の方策が力強く導入・実施されることで、「人材育成の好循環の実現」をはじめとする教育改革の推進が期待できる。