

ミドルリーダーを対象としたサーベイフィードバック型研修の開発と評価

— カードを用いたケースメソッド —

教職大学院

脇本 健弘

内田洋行総合研究所

中尾 教子

平野 智紀

立教大学

町支 大祐

木村 充

教職大学院

野中 陽一

大内 美智子

1. はじめに

教師の大量退職が始まり、それに伴い教師の大量採用が全国的に進みつつある。学校は多くの若手教師、少数の中堅教師とベテラン教師という構成になっている。すでに、東京や横浜などの大都市では、ベテラン教師の多くが退職しており、今後、少数のミドル層の教師で学校のマネジメントを支えていかなければならない状況が予想される。

また、学校のマネジメントの重要性は増していく一方である。社会の問題が複雑化していく中で、学校も多くの課題を抱えるようになり、教師個々の力で課題を解決するのは困難になっており、組織として自律的な学校改善をしていくことが求められる(大野 2012)。また、学習指導要領では、「社会に開かれた教育課程」の中で、カリキュラム・マネジメントが重視されており(田村 2017)、学校が組織として取り組むことがこれまで以上に求められている。

このように、マネジメントの重要性が高まっているにも関わらず、ミドル層の教師の数は不足している。ミドル層の教師をミドルリーダーとして育成していくことは、喫緊の課題である。

このような状況に対して、本研究では、サーベイフィードバックを用いたミドルリーダーの育成を試みる。サーベイフィードバックとは、ある組織や対象に対して調査を行い、その結果をフィードバックする手法である(Burke 1982)。サーベイフィードバックは、これまで

主に経営学の文脈で取り入れられてきた。学校教育において行われた事例としては、脇本ら(2006)などがある。

これまで、著者らは、横浜市の公立学校を対象に管理職やミドルリーダーを対象に調査を行ってきた(例えば、木村ら(2017)、町支ら(2017)などがある)。本研究では、それらの結果をもとにミドルリーダー向けの研修の開発を行う。ミドルリーダーの定義は様々であり(畑中 2010)、主任などの校務分掌から、主幹教諭などの役職、また、校内でのインフォーマルな役割など、様々な場合が想定されている。研修を実施する際には、対象者を特定する必要がある。本研究では、研修が経験年数や役職ごとにわかれている現状をふまえ、役職に着目し、主幹教諭を対象に研修を行うこととする。なお、調査・研修を実施した横浜市では、教頭ではなく、副校長が各校に配置されている。よって、本研究では、以後の文章においても、教頭ではなく、副校長と記載する。

2. ミドルリーダー研修の開発

2.1. 開発の手順と内容

ミドルリーダー研修の開発は①テーマの設定、②研修の内容設計、③ケースメソッドの開発、の順で行った。

①テーマの設定

まず、上述した木村ら(2017)などの調査結果をもとに、著者らで研修のテーマについて検討を行った。調査により、ミドルリーダーと管理職の連携の重要性が明ら

かになってきた(大内ら 2018)。具体的には、校長・副校長・ミドルリーダーの三者がともに連携していくことが、学校のマネジメントの成否に関係していることが示された。また、連携が進んでいる学校においては、ミドルリーダーが、管理職と校内の教職員とのパイプ役になっていることが明らかになった。これらの結果は、先行研究においても指摘がなされており、例えば、吉村・中原(2016)は管理職と教職員とのつなぎの役割の重要性について明らかにしている。

これらをふまえ、研修のテーマを、管理職(校長・副校長)、ミドルリーダー(主幹教諭)との連携とした。主幹教諭として、自身の強みを認識し、どのように校長、副校長、校内の他の主幹教諭と、そして、校内の教職員と連携していけばよいのか、そのあり方について考える研修とした。

②研修の内容設計

次に、上記研修の目標を達成するために、研修の具体的内容を設計した。サーベイフィードバックを実施するにあたり、単なる結果の報告ではなく、活動を組み込みながら行うことにした。まずはミドルとしての自身を見直し(フェーズ1)、実際にどのように連携できるのか考える活動を実施し(フェーズ2)、そして、それらの結果をふまえながら調査結果について考える(フェーズ3)という構造にした。

フェーズ1は、自身の強みを認識するフェーズである。マネジメントの効力感に関するレーダーチャートを開発し、マネジメントについていくつかの質問に答えることにより、自身のミドルリーダーとしての仕事の効力感をレーダーチャートで表せるようにした。著者らが行った調査では、管理職・ミドルリーダーのマネジメントに関する実態について明らかにしており(脇本ほか 2017)、この結果を用いて、自身の強みを把握できるようにした。

フェーズ2は、連携について考えるフェーズである。レーダーチャートの結果をふまえ、学校の課題解決に向けて、どのように関わることが出来るのか考察するため、グループでのケースメソッドを実施する。主幹教諭が3～5名程度グループに分かれ、それぞれのグループを仮想の学校と見立てる。グループ内のメンバーは、同僚の主幹教諭となり、校長、副校長とどのように連携して学校の課題解決を行うのか、計画を立てる。同じ課題でも、所属するメンバーによって解決の道筋が異なることを示すために、各グループの校長、副校長については、調査

表1 研修の流れ

- | |
|-------------------------|
| 1. 研修の目標・概要の説明 |
| 2. 調査データ報告：連携の効果 |
| 3. ケースメソッド：カードゲーム |
| ・カードゲームの概要説明 |
| ・セルフチェック(レーダーチャート)の実施 |
| ・校長・副校長カードを引く |
| ・課題解決方法の検討(グループ活動) |
| ・発表 |
| 4. 振り返り1：個人 |
| 5. 調査データ報告：連携高群の学校の取り組み |
| 6. 振り返り2：グループ |

で明らかになった校長、副校長の仕事のタイプを用いて、ランダムに割り当てる。

フェーズ3は、調査結果報告のフェーズである。調査より明らかになった主幹教諭、副校長、校長の連携のあり方について解説する。

③ケースメソッドの開発

最後に、教材やケースの開発を行った。まず、上記の1つめのフェーズで活用するセルフチェックシート(レーダーチャート)の開発を行った。研修の中の限られた時間で回答できるように、回答項目は分析結果を考慮して設定した。次に、ケースメソッドについて説明する。校長、副校長について、調査で明らかになったタイプをそれぞれカード化(図1)した。カード化の際には、校長、副校長経験のある著者や、指導主事と相談しながら、各タイプの名前や説明文を作成した。ケースメソッドの課題については、研修を実施する横浜市の実態に合わせて、人材育成とした(図2)。

2.2. 研修の流れ

研修の時間は全部で75分である。フェーズ1から3を表1のように具体化した。最初に調査結果の一部報告するなど、若干流れを変更した。

「1. 研修の目標・概要の説明」では、研修の目標について受講者に伝え、学ぶべき内容を確認する。そして、目標の実現にむけて、研修では何を実施するのか、具体的な流れを説明する。

「2. 調査データ報告：連携の効果」では、研修の目標となっている「連携」について、実際に学校の成果とどのような関係があるのか、調査結果(横浜市のデータ)を用いて説明をし、連携を行うことの意義について確認

する。その後、連携のあり方について説明を行う。調査の結果、連携は主に3パターンに分けることができるという結果を示し、その中で、校長、副校長、主幹教諭が共に連携している学校が、同僚性や授業、カリキュラムマネジメントなどで成果を挙げていることを紹介する。

「3. ケースメソッド：カードゲーム」では、最初に「カードゲームの概要説明」において、カードゲームの内容やルール、課題について説明をし、これから何を行うのか確認する。

「セルフチェック（リーダーチャート）の実施」では、連携を行うには自身の強みを生かすことが重要であることを伝え、セルフチェックシートを実施してもらう。その際に、調査で得られた主幹教諭のタイプを示し、そのタイプをもとに、自身はどのような主幹教諭なのか、自

らのタイプを命名する。その後、グループでお互いのタイプを共有する（図3）。お互いのタイプをふまえてこれからの活動を進めていくことになる。

「校長・副校長カードを引く」では、各グループで手札から校長、副校長カードを一枚ずつ引く。引いた校長が自身のグループの校長、副校長となる（図4）。そのため、各グループで管理職の組み合わせは様々なものとなる。同じ課題であっても、管理職やメンバーが異なることで、異なる課題解決の方法を考える必要が出てくる。

「課題解決方法の検討（グループ活動）」では、与えられた課題について、どのように解決すべきか検討し、その課題解決に向けての計画を立てる。その際に、校長、副校長には誰がどのように関わるのか、また、グループのメンバーがそれぞれ計画のどの部分に関わるかという



図1 校長・副校長カード（例）

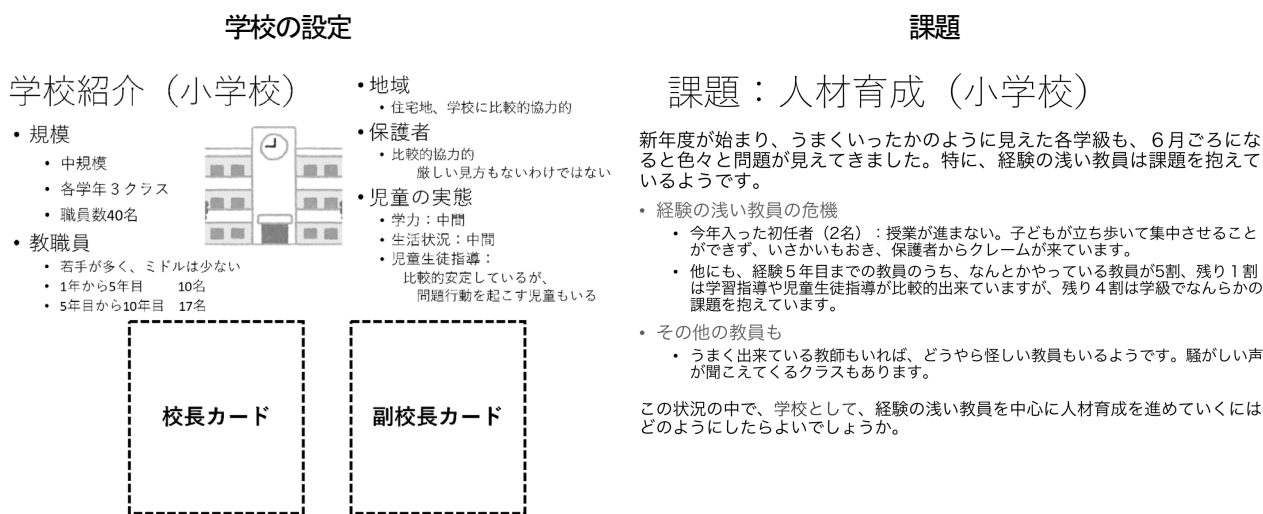


図2 ケースの設定

ことを明示して行う(図5)。

「発表」では、近くのグループと課題解決方法について発表を行う。同じ課題であっても、グループのメンバー・校長・副校長の違いによって、解決の道筋が異なる事を、発表によりお互いの計画を共有することで、気がつくことを意図している。

「4. 振り返り1:個人」では、まず個々で、自身の役割を振り返る。また、発表を聞いたグループの計画と比較して、自分の学校(グループ)や自身の関わり方にはどのような特徴があるのか、ワークシートに記入をすることで振り返る。

「5. 調査データ報告」では、連携が進んでいる学校

では、主幹教諭がどのように仕事を遂行しているのか、調査結果を示す。具体的には、例えば、上述した校長・副校長・主幹教諭が連携できている学校においては、主幹教諭が管理職と教職員を結ぶパイプ役となっていることを示す。

「6. 振り返り2:グループ」では、「4. 振り返り1:個人」や「5. 調査データ報告」をふまえ、グループで、自身の学校の課題に主幹教諭として実際にどのように貢献できそうか、共有する。自分の学校で具体的に何ができるのか考える時間である。

最後に、研修全体のまとめを著者が行い、研修は終了となる。

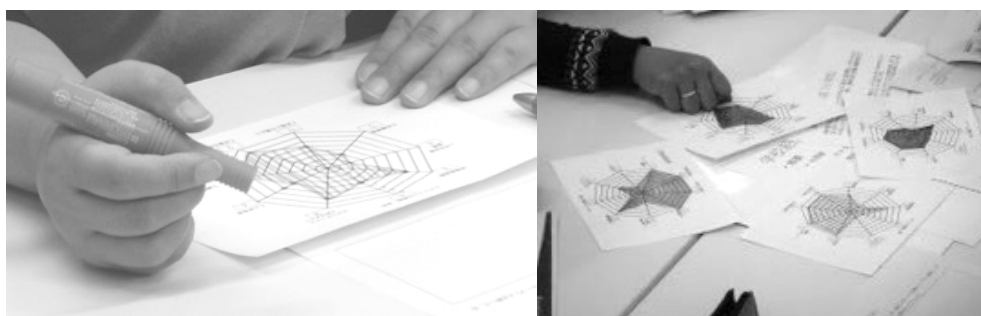


図3 レーダーチャートの記入と共有

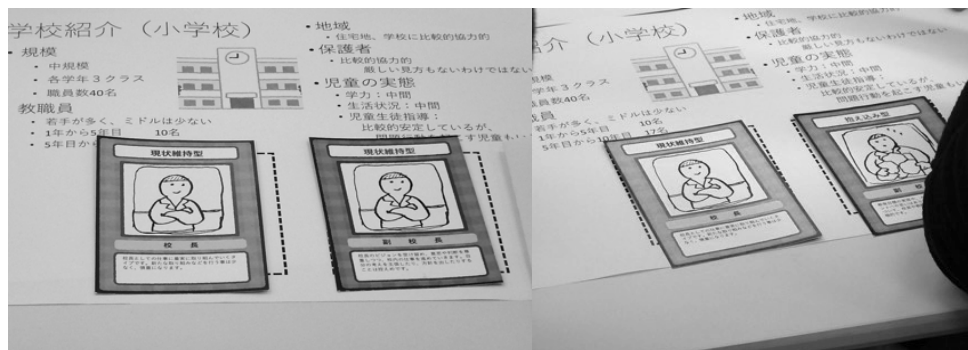


図4 校長・副校長のタイプの決定

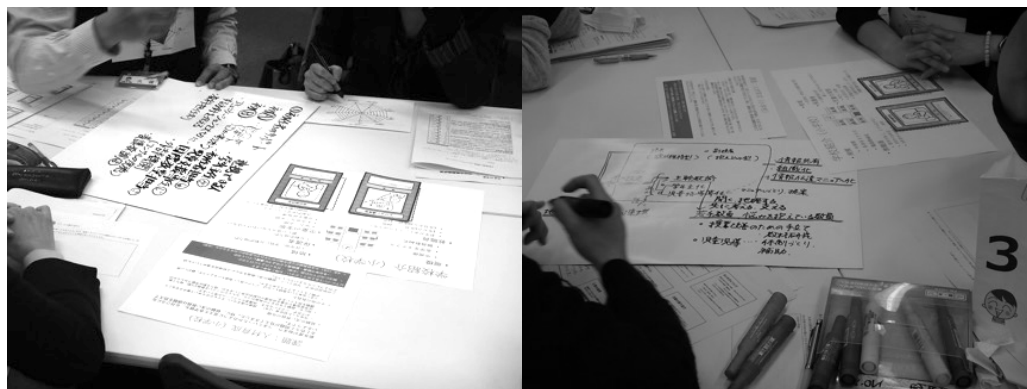


図5 グループ活動の様子

2.3. 受講者

研修は横浜市の新任主幹教諭研修として開催された。そのため、受講者は2017年度に新たに主幹教諭となった教員である。参加者133名を対象に分析を行った。

3. 評価

受講者への学習効果を明らかにするために、質問紙調査を実施した。質問紙への記入は研修終了後に実施をした。質問紙は、ICT活用指導者研修の成果を分析した小清水ら(2016)によるカーク・パトリック式のアンケートを参考に、レベル1:反応レベル、レベル2:学習レベル(意識および知識)について、4件法の質問項目(あてはまるが4、ややあてはまるが3、あまりあてはまらないが2、あてはまらないが1となっている)および自由記述により取得した。レベル1については、「研修に参加してよかった」、「積極的に参加できた」、「他の参加者と一体になって活動できた」、「カードゲームは主幹教諭の仕事のあり方を考える上で有効だった」、「カードゲームにおいて、自身の強みを生かした計画を立てることができた」という5点の質問を行った。レベル2については、「主幹教諭の仕事のあり方に対して自らの考え方に自信がもてた」、「主幹教諭の仕事に魅力を感じた」、「主幹教諭の仕事のあり方に対して新たな視点が得られた」、「主幹教諭の仕事の必要性を理解した」、「校長、副校長、主幹教諭の三者の連携について新たな視点が得られた」、「校長、副校長、主幹教諭の三者で連携していくことの必要性を理解した」という6点の質問を行った。

自由記述については、「研修全体をふまえて、明日からご自身の学校でどのような関わりができそうでしょうか、考えたことを記述してください」、「研修で学んだことを記述してください」と質問し、研修の成果について記述をしてもらった。

分析は、量的分析を中心に、それらの解釈を行うために自由記述の結果を用いる。

4. 結果

レベル1からレベル2までのそれぞれの分析結果は以下のとおりであった。

(1) レベル1:反応レベル

結果は図6、表2のとおりである。まず、「研修に参加してよかった」という満足度に関する項目について述べる。平均値は3.71、標準偏差0.50となった。多くの参加

者が研修に対して肯定的に考えることが示された。

次に、参加者の研修への関わり方に関する項目「積極的に参加できた」「他の参加者と一体になって活動できた」について述べる。「積極的に参加できた」は平均値3.68、標準偏差0.53となり、「他の参加者と一体になって活動できた」は平均値3.77、標準偏差0.46となった。多くの参加者が積極的に参加し、活動についても他の参加者と協働できていると推測できる。

最後に、「カードゲームは主幹教諭の仕事のあり方を考える上で有効だった」、「カードゲームにおいて、自身の強みを生かした計画を立てることができた」といった、研修の成否に関する部分を述べる。「カードゲームは主幹教諭の仕事のあり方を考える上で有効だった」は平均値3.67、標準偏差0.55となり、「カードゲームにおいて、自身の強みを生かした計画を立てることができた」は平均値3.32、標準偏差0.67となった。多くの参加者がカードゲームを有効に考えていることがわかる。しかし、一方で、自身の強みを生かした計画を立てられたかどうかという値は、上記の他の項目と比較すると平均値の値が低く、あまりあてはまないと答えている受講者の数が多くなっている。

まとめると、研修に対する受講者の満足度は高めであり、他の参加者と協働して活動を行えたようである。そして、研修は仕事を考える上で有効であったと回答している受講者も多く、何らかの学びがあったことが想像できる(受講者の学びの具体については、レベル2の分析で確認する)。

一方で、課題もある。自身の強みを生かした計画を立てられたかどうかという項目は、他の質問と比べて値が低かった。自身の強みを生かして学校のマネジメントに関わっていけるようになることは、研修の主要な目的の一つである。カードゲームにおいて、自身の強みを生かした計画を立案する経験を積むことで、自校においても、より具体的なイメージが持てるようになると考えられる。

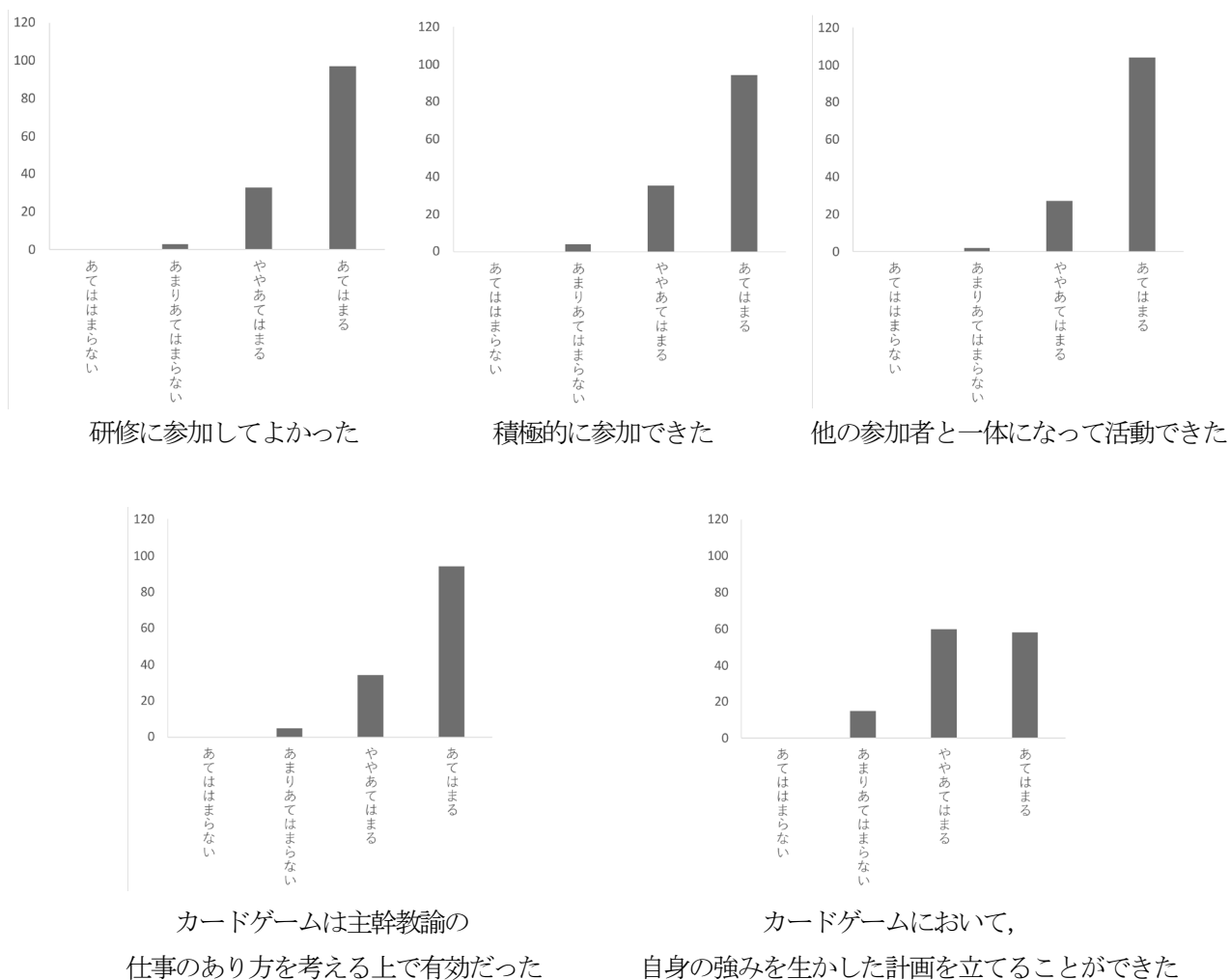


図6 レベル1：反応レベルの結果（縦軸は人数）

表2 レベル1：反応レベルの結果

項目	平均値 (標準偏差)
研修に参加してよかった	3.71 (0.50)
積極的に参加できた	3.68 (0.53)
他の参加者と一体になって活動できた	3.77 (0.46)
カードゲームは主幹教諭の仕事のあり方を考える上で有効だった	3.67 (0.55)
カードゲームにおいて、自身の強みを生かした計画を立てることができた	3.32 (0.67)

よって、研修において、自身の強みを生かした計画を立てた経験は重要なものとなってくる。研修内においても、受講者が自身の強みを生かした計画を立てられるよう、活動中での支援や、その後の振り返り活動において具体的な方法などについて考える場面を設定することが求められる。

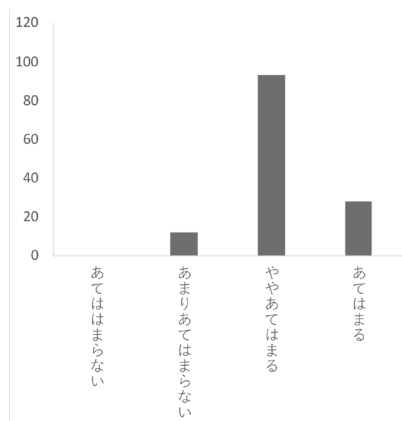
また、強みに関連して、自由記述では、以下のように記述している受講者もいた。

自分のタイプを分析したが、これといって得意な点（強み）が表れず、強いて言えば…という程度だった。なかなか難しい

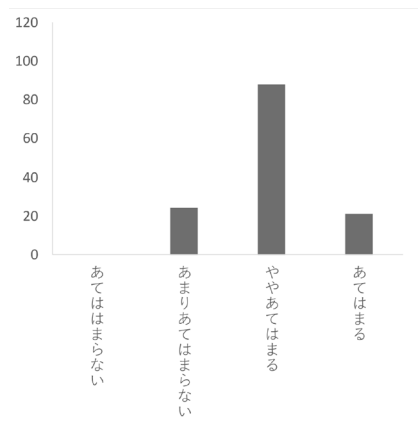
今回の研修では、自身のレーダーチャートを作成し、それにより自身の強みを把握する。その際に、調査結果より明らかになった主幹教諭の典型タイプを示すなど、タイプの命名の支援などは行ってきたものの、強みそのものを把握するための支援、特別なインストラクションは行ってこなかった。強みを把握できるようになるために、レーダーチャートの読み取りなどの支援を行う必要があるといえる。

(2) レベル2：学習レベル（意識および知識）

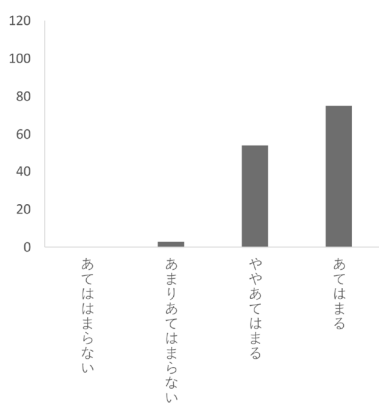
結果は図7、表3のとおりである。まず、意識に関する項目「主幹教諭の仕事のあり方に対して自らの考え方に自信がもてた」「主幹教諭の仕事に魅力を感じた」について述べる。「主幹教諭の仕事のあり方に対して自らの考



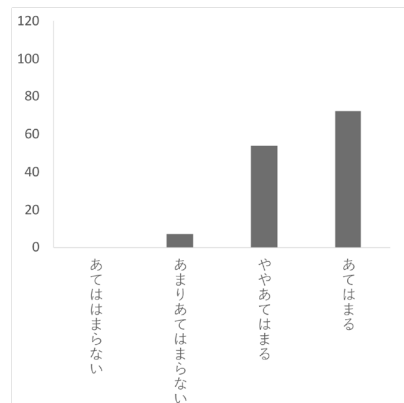
主幹教諭の仕事のあり方に対して
自らの考え方に自信がもてた



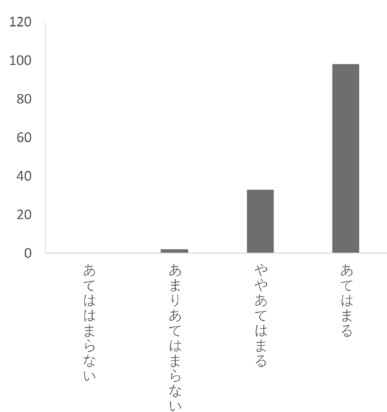
主幹教諭の仕事に魅力を感じた



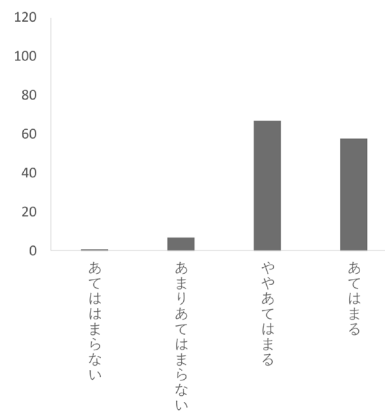
主幹教諭の仕事の必要性を理解した



主幹教諭の仕事のあり方に対して
新たな視点を得られた



校長、副校長、主幹教諭の
三者で連携していくことの必要性を理解した



校長、副校長、主幹教諭の
三者の連携について新たな視点を得られた

図7 (2) レベル2：学習レベル（意識および知識）（縦軸は人数）

「自らの考え方に自信がもてた」は平均値3.12, 標準偏差0.54となり、「主幹教諭の仕事に魅力を感じた」は平均値2.98, 標準偏差0.58となった。

「仕事に自信をもつ」という点については、一定の成果が見られたといえる。例えば、自由記述では以下のように書いている受講者がいた。

表3 レベル2：学習レベルの結果

	項目	平均値 (標準偏差)
意識	主幹教諭の仕事のあり方に対して自らの考え方に自信がもてた	3.12 (0.54)
	主幹教諭の仕事に魅力を感じた	2.98 (0.58)
知識	主幹教諭の仕事の必要性を理解した	3.55 (0.54)
	主幹教諭の仕事のあり方に対して新たな視点が得られた	3.49 (0.60)
	校長、副校長、主幹教諭の三者で連携していくことの必要性を理解した	3.72 (0.48)
	校長、副校長、主幹教諭の三者の連携について新たな視点が得られた	3.37 (0.62)

自分が1年間、主幹として経験年数の少ない職員とベテランの職員をつなぐことが自分のできる最大の努力だと思って意識してきた。少し今回の研修で、パイプ役をしてきたことへの価値が実感として得られたような気がし、自信につながった。明日への力にしたい。

この受講者は、自身がこれまでやってきたことと研修内容の一致を感じることで、自信を持ったと推測できる。また、以下のように記述している受講者もいる。

今までやってきたことが今日の研修の中でも多く話として出てきていたので、自分でやってきたことはそれほど間違いではなかったように思う反面、自己分析をすることによって得手不得手も理解することができた。明日からも今までとは変わらぬような動きで、職員の間にも入っていけるような主幹教諭でありたいと思う。

この受講者についても、自身がこれまでの取り組みと、研修での調査結果が重なることで、自身の仕事の方向性について良い感触を得ていることがわかる。このように、研修は、新しい知識の獲得ということだけでなく、これまでの自身の活動を振り返るきっかけにもなっており、それが本人の自信につながっていると推測できる。

一方で、魅力を感じたという点については、平均値が3を切っており、研修が、主幹教諭を仕事に惹きつけるというところまでは寄与していないことが明らかになった。それに関連して、以下のように記述している受講者がいた。

主幹教諭の仕事の必要性を理解できたと同時に大変な仕事だと痛感した。でも、組織の中で、主幹教諭同士で話し合い協力していけたら良い仕事ができるような気がした。

この受講者は、研修により、主幹教諭の仕事の必要性

を認識し、今後についても良い方向に進んでいく可能性を感じているものの、主幹教諭の仕事の難しさも痛感している。今回の研修では、連携をテーマに、主幹教諭としてどのように学校に関わるかということを扱ってきた。そのため、主幹教諭の仕事の魅力、働きがいという観点から設計をすることはなかった。実際、時間の関係で、今回のような単発の研修でそこまで扱うことは難しいと考えられる。しかし、研修において、主幹教諭が仕事に意欲を持てるような活動を入れていくことも、主幹教諭が持続的に成果を上げていけるようになるために必要な視点だと考えられる。

次に、知識に関する項目として、最初に主幹教諭の仕事に関する項目：「主幹教諭の仕事の必要性を理解した」、「主幹教諭の仕事のあり方に対して新たな視点が得られた」を確認する。「主幹教諭の仕事の必要性を理解した」は平均値3.55、標準偏差0.54となり、「主幹教諭の仕事のあり方に対して新たな視点が得られた」は平均値3.49、標準偏差0.60となった。研修により、仕事の必要性を理解する、新たな視点を得るということに、一定の成果が見られた。

仕事の必要性を理解する、新たな視点を得るということに関して、自由記述では、例えば以下の記述が見られた。視野の広がりについて言及している受講者である。

主幹教諭でありながら日々の子どもの対応に追われ、もっと広い視野でみていることができなかつたと反省した。学年だけでなく、学校全体という視点もにおいて、もう一度現状を見直していきたいと考えた。そういう振り返りができたことが今日の研修に参加してよかった。

主幹教諭の多くは、学校のマネジメントに関わるとともに、教師として授業や学級担任として子どもに関わることが求められる。そのような多忙な中においては、まずやらねばならないことに意識がいつてしまいがちであるが、研修をきっかけに、より広い視野を持とうと意識していることがわかる。

上記に関連して、「プレイヤー」から、主幹として意識することの重要性を指摘している受講者もいた。

三者連携がうまくいっている学校の特徴で状況把握、パイプ役ということを主幹が意識しているとうかがい、改めて自分の役割を考えた。また、自分やまわりの方のそれぞれの強みを生かしていく、というプレイヤーだけではなく、主幹の役割も大切だと思った。

このように、研修によって、役割意識に変化が見て取れる受講者がいることも自由記述より明らかになった。今回の研修は新任の主幹教諭を対象にしたこともあり、研修での活動により、より主幹教諭としての意識が高まったことが考えられる。

最後に、連携に関する項目：「校長、副校長、主幹教諭の三者で連携していくことの必要性を理解した」、「校長、副校長、主幹教諭の三者の連携について新たな視点が得られた」について述べる。「校長、副校長、主幹教諭の三者で連携していくことの必要性を理解した」は平均値3.72、標準偏差0.48となり、「校長、副校長、主幹教諭の三者の連携について新たな視点が得られた」は平均値3.37、標準偏差0.62となった。研修により、連携の必要性を理解する、新たな視点を得るということに、一定の成果があったといえる。特に、必要性を理解したという項目に関しては、多くの受講者が「あてはまる」「ややあてはまる」を選んでおり、カードゲームや調査結果の紹介の効果があったと考えられる。

三者の連携の必要性の理解、新たな視点に関して、自由記述では、具体的に今後自校でどうしていくべきか言及している記述がいくつも見られた。例えば、以下は副校長との関わりについて言及している。

三者の連携が学校の成果にとっても影響を与えるということなので、もう少し自分の場合は副校長とも話をしていきたいと思った。

上記の記述では、三者の連携について学んだことで、副校長との対話を意識していることがわかる。他にも、管理職との関わりに関係して、以下のように、管理職のタイプによって関わり方を考えていくことの重要性に言及している受講者もいた。

校長や副校長のタイプによってアプローチをかえ、最善の結果がでるように努力する大切さを感じました。自分の学校の現状を知り、それを改善していく手立てを考えていきたいと思います。

カードを用いた理由は、同じ課題であっても、学校の構成員によって、解決までの道筋は異なっていくこと、そして、そこで自身の強みをどのように生かしていくのか、考えてもらうためである。研修により、状況により、様々な方法をとっていくことの重要性を学んでいることが推測できる。

また、他にも、管理職のみならず、他の主幹教諭の強

みに言及している受講者もいた。

校長、副校長がどのようなタイプか、また、自分を含む他の主幹の先生たちの強みは何か、を考えることは、互いを補完し合うことにつながる。

このように、受講者は、学校のマネジメントを実行していくにあたり、管理職や同僚と効果的に連携することを意識できるようになったと考えられる。

ここまで、レベル1：反応レベルからレベル2：学習レベル（意識および知識）をもとに、研修の成果について分析を行ってきた。その結果、研修について、一定の効果があったことが示唆された。しかし一方で、課題もある。研修で学んだことを、自身の学校で具体的にどのように生かしていくのかという点については、課題を抱えている。例えば、以下のように記述している受講者がいた。

今日のような主幹での連携ができれば理想だが、現実としてはなかなか難しいことが分かった。やるべきことは分かっているが、教員集団の個性はとて強いものがあり、管理職の思いだけで変わるものでもない。コツコツ自分のできることをやるしかない。

実際に連携をしていくためには、乗り越えていくべき課題もあり、困難なことだとわかる。以下のように記述している受講者もいる。

管理職とその他教員のパイプ役というのは、その内容も重要度もよく分かっているが、実際うまくいっていないことが現状としてある。自分の力不足なのも大きいですが、逆に上と下の板ばさみにあっているような状況で、その中でなるべく学校がスムーズに回るよう話をするしかないかなと感じている。

今回の研修では、「6. 振り返り2：グループ」において、カードゲームや調査結果報告をふまえて、自身の学校で実際にどうするのか考える時間が設定されている。しかし、その時間は10分もなく、全体の活動時間から考えれば短かった。受講者の記述を考えれば、研修の成果を学校現場で生かしていくためには、その手立てを考える時間が必要であることがわかる。

5. まとめ

本研究では、学校のマネジメントの重要性が高まり、ミドルリーダーの育成が求められる中で、ミドルリーダー向け研修の開発を行い、その評価を行った。著者らは、これまで、

ミドルリーダーや管理職の職務の状況や成長について調査を行ってきた。本研究では、その調査結果をもとに、主幹教諭を対象としたカードを取り入れたケースメソッドによる研修を開発した。その結果、受講者は、学校のマネジメントを行う際に、管理職やまわりの同僚と連携していくことの重要性を理解し、自身の強みを生かして関わろうと考えるようになった。

一方で、研修には課題もみられた。研修と実際の仕事の接続である。連携の必要性や重要性の理解は進み、何をすればよいのかということも、知識として得られたものの、実際に自校でどのように行動すればいいのかということに関して、悩んでいる受講者が見られた。今回の研修では、自校について具体的に考えられる、また、他の参加者と意見交流できる時間は少なかった。よって、まずはその時間を確保することが求められる。そして、さらに、研修をふまえて取り組んだ自校での活動を振り返る場をつくるなど、研修での学びと自校での取り組みをつなげていくような支援が必要であると考えられる。

謝 辞

本研究は、内田洋行と横浜国立大学との共同研究「アクティブラーニング推進時代に対応したミドルリーダー・管理職に関する調査とサーベイフィードバックによる研修の開発」として実施されています。調査にご協力いただきました横浜市教育委員会、横浜市小学校校長会、横浜市の先生方に感謝をいたします。

付 記

本論文は脇本ら（2018）で発表した報告を発展させて、その成果を論文としてまとめたものである。

参 考 文 献

Burke, W. (1982) *Organization Development: Principles and Practices*. Little Brown & Co.

町支大祐, 脇本健弘, 木村充, 中尾教子, 平野智紀, 野中陽一, 大内美智子 (2017) 小学校における副校長の職務と成長に関する調査. 日本教育工学会研究報告集, JSET 17-3, 73-80

木村充, 町支大祐, 脇本健弘, 中尾教子, 平野智紀, 野中陽一, 大内美智子 (2017) 小学校における管理職の職務と成長に関する調査—学校成果への校長の職務と成長の影響過程—. JSET 17-2, 177-184

小清水貴子, 藤木卓, 室田真男 (2016) ICT活用推進リーダーを対象にした集合研修の改善と評価. 日本教育工学会論文誌 40 (2), 113-126

長島和弘 (2014) ミドル教員の管理職志向に与える要因—横浜市教員のキャリア形成分析から—. 政策研究大学院大学 修士論文.

大内美智子, 野中陽一, 脇本健弘, 株式会社内田洋行教育総合研究所 (2018) よりよいマネジメントのための人材育成とは.

大野裕己 (2012) 学校改善の方法. 篠原清昭(編著) 学校改善マネジメント—課題解決への実践的アプローチ—. ミネルヴァ書房, 東京

脇本健弘, 町支大祐, 中原淳 (監修) (2015) 教師の学びを科学する データから見える若手教師の育成と熟達のモデル. 北大路書房. 京都

脇本健弘, 木村充, 町支大祐, 中尾教子, 平野智紀, 野中陽一, 大内美智子 (2017) 小学校における主幹教諭の職務と成長に関する調査—学校成果への主幹教諭の職務と成長の影響過程—. JSET 17-3, 65-72

脇本健弘, 木村充, 町支大祐, 中尾教子, 平野智紀, 野中陽一, 大内美智子 (2018) 主幹教諭を対象としたサーベイフィードバック型研修の開発—校長・副校長・主幹教諭の連携に関する研修—. 日本教育工学会研究報告集, JSET 18-1, 117-122

吉村春美, 中原淳 (2016) 学校改善を目指したミドルリーダーの行動プロセスに関する実証的研究. 日本教育工学会論文誌, 40(4), 277-289