

## 教師はミドルリーダーをいかに捉えているか：自由記述データを用いた探索的考察

畑中，大路

九州大学大学院人間環境学府：博士後期課程：日本学術振興会特別研究員

<https://doi.org/10.15017/25372>

---

出版情報：教育経営学研究紀要. 15, pp.65-71, 2012-09. The Laboratory of Educational Administration, Educational Law, Graduate School of Kyushu University

バージョン：

権利関係：



# 教師はミドルリーダーをいかに捉えているか —自由記述データを用いた探索的考察—

畑中 大路  
(九州大学／大学院生)

- I はじめに
- II 対象と方法
- III 分析結果の考察
- IV おわりに

## I はじめに

団塊の世代の大量退職期を迎える学校は2つの課題に直面している。それは、教職員年齢構成の変化に伴う学校管理職候補者の育成、および急増する若手教員の育成という課題である（八尾坂2008、元兼2010など）。各学校はこれら課題の解決策を模索する現状にあるが、その一つとして注目を浴びているのが、学校組織におけるミドルリーダーである。

筆者は以前、増加傾向にあるミドルリーダー研究を、「研究対象」と「期待される役割」の視点から整理した（畑中2010）<sup>(1)</sup>。その結果、①ミドルリーダー研究の研究対象は、各分掌組織の「主任」や30代後半から40代にあたる「中堅教員」、2009年度より配置可能となった主幹教諭等の「新しい職」と論者によって様々になされており、②多くの論稿で述べられるミドルリーダーに対する役割期待は、一般経営学の理論等を援用した理論先行の状況にある、という2点を示した。

上稿脱稿から2年が経過した現在、ミドルリーダー研究の蓄積はさらに進んでいる<sup>(2)</sup>。また、蓄積が進むと同時に、「期待される役割」の点に変容もみられる。例えば小柳（2011a、2011b）は、ミドルリーダーが行うメンターリングの機能について詳細に論じ、その効果的運用方法を検討している。山崎（2012）は、教務主任を学校におけるミドルリーダーとして捉え、「見通し力」、「根回し力」、「段取り力」、「気付き力」を踏まえたミドル・アップダウン・マネジメントの重要性を述べている。また筆者も、ミドル教員が行うミドル・アップダウン・マネジメントについて、「アイデア実現プロセス」の視角から言及した（畑中2012）。この

ように、近年のミドルリーダー研究は、より具体的・実践的な役割について言及するようになりつつある。

しかし、先行研究で述べられるミドルリーダー論は、研究者に代表される限られた人々が、自身の認識を語るものがほとんどである。近年ミドルリーダーという用語は、研究だけでなく学校現場においても多用されているが<sup>(3)</sup>、「教師はミドルリーダーをいかに捉えているか」という教師サイドからの考察は置き去りにされたままである。ミドルリーダーへの期待が高まり、その育成が求められる現在、教師が捉えるミドルリーダー像、すなわち学校現場が求めるミドルリーダー像を明らかにする作業は必須といえよう。

そこで本稿では、教師のミドルリーダーに対する認識について考察することを目的とする。具体的には、「教師が捉えるミドルリーダーとは誰であるのか」、そして「教師はミドルリーダーにどのような役割を期待しているのか」について、教師の認識を手掛かりに検討する。

## II 対象と方法

教師のミドルリーダーに対する認識を探る方法として、本研究では自由記述形式の質問紙調査を行った。

対象は、九州大学教育学部が行う公開講座「学校管理職マネジメント短期研修プログラム」<sup>(4)</sup>平成23年度、平成24年度受講生のうち、小学校に所属する教師59名（平成23年度26名、平成24年度33名）である。当研修は、教頭や主幹教諭、指導教諭、各校務分掌主任といった教員を対象に

実施される研修であり、回答者の属性は学校経営の中核を担う教員であるといえる。上記受講生に配布した質問紙の内容を、表1に示す。

表1 質問紙内容

<p><b>設問1</b></p> <p>ご自身の学校のミドルリーダーは誰だと思われますか。個人名をイニシャルで、その方の校務分掌・職種等を( )内にお書きください。(複数回答可)<sup>*</sup></p> <p>例) T・H (学年主任)</p> <p>_____ ( )</p> <p>_____ ( )</p> <p>_____ ( )</p> <p>_____ ( )</p>	<p><b>設問2</b></p> <p>左記の方がミドルリーダーに該当するとお考えになられた理由を具体的にお聞かせください。</p>
<p>※イニシャルの記載は、設問2で具体的な回答を得るためであり、個人の特定を意図するものではありません。</p>	

表1の質問紙で得られたデータのうち、特に設問2の回答を分析する方法として、本稿ではテキストマイニングを用いる。

テキストマイニングとは、テキストデータをさまざまな計量的方法によって分析し、形式化されていない膨大なテキストデータという鉱脈の中から言葉(キーワード) どうしにみられるパターンや規則性を見つけ、役に立ちそうな知識・情報を取り出そうとする手法・技術である(藤井ら 2005)。このテキストマイニングは、データの分析・解釈における主観性の問題という、質的研究が常に抱える課題を解決する可能性を持つゆえ、近年注目を浴びている。なお、分析で使用するソフトはWordMiner (Ver.1.150) である。

### III 分析結果の考察

#### 1. ミドルリーダーは誰か

学校組織のキーパーソンとして、ミドルリーダーという用語が多用されているが、果たして、教師が捉えるミドルリーダーとは誰であるのか。こ

の点について、設問1の回答から検討する。

#### (1) データの整理

設問1では、回答者がミドルリーダーに当てはまると考える人物をイニシャルで書き出し、その人物が担う校務分掌・職種等を回答してもらった。この校務分掌・職種等の回答を算出した結果を表2に示す。

表2 ミドルリーダーは誰か

校務分掌・職種等	回答者数
学年主任	29
研究主任	25
教務主任	16
体育主任	10
主幹教諭	9
教諭・学級担任	7
初任者指導教員	4
特別支援教育担当	4
外国語担当	3
理科専科	3
加配教員	3
教頭	2
生徒指導担当	2
指導教諭	2
人権教育担当	2
その他 <sup>*</sup>	10

※その他の内訳：遠足集団宿泊担当、研究部、研究副主任など

#### (2) 考察

表2の結果から、回答者がミドルリーダーとして捉える人物の多くは、「主任」や「主幹教諭」といった職位を担う人物であることが読み取れる。これは、冒頭で述べた、畑中(2010)による先行研究の整理と符合する結果である。

しかし、「教諭・学級担任」といった、各分掌組織等のリーダー以外をミドルリーダーとして捉える教師も少なからず存在する。つまり、上記回答結果から、教師は必ずしも職位を担う人物のみをミドルリーダーとして捉えているわけではないことが読み取れる。

#### 2. ミドルリーダーの役割は何か

前項では、教師は必ずしも職位を担う人物のみをミドルリーダーとして捉えるわけではない、という結果を示した。それでは、職位のみで語ることのできないミドルリーダーに対し、教師はどの

ような役割を期待しているのだろうか。この点について、設問2の回答を用いて考察する。

### (1) データの整理

設問2は、設問1の人物が、なぜミドルリーダーに該当するかについて理由を尋ねたものである。当設問の分析には、前述した WordMiner を用いる。

まず、有効サンプル 58 件<sup>(5)</sup> のテキストデータを概観し、誤字等を整えたうえで分かち書き処理を行い、構成要素変数を作成した。分かち書きの結果、全構成要素数は 2,311 語、異なり構成要素数は 668 語であった。

次に、分かち書き処理後の構成要素変数に含まれる句読点や特殊文字、助詞等を削除した。さらに構成要素全体を概観し、単一では解釈できない語は不用語とみなし削除を行い、同義語や同類後については併合した。また、サンプル数が2以下（回答者が2人以下）の語句についても削除を行った（表3、表4）。編集後の構成要素数は 969 語、異なり構成要素数は 545 語であった。

最も出現頻度の高かったものは、学校全体、全学年などで表された「全体」であり、17人のサンプルによって25回出現していた（表5）。閾値4以上の構成要素について、出現頻度順に整理したものを表5に示す。

表3 削除の内容

いる、して、ある、する、あり、よく、ため、おり、いく、だ、では、どの、なる、その、なく、なって、いう、いつている、おいて、くださる、される、した、したり、だが、ともに、ない、また、ように、私、中、特、40代、思う、されて、等、くれる、日常、程度、後半、ミドルリーダー、一人、対する、もらって、中堅層、長く、のみならず、センター、年齢、知って、変化、物事、本校在籍年数、男性、職務、含め、みんな、役割
---

表4 置換の内容

置換後	置換前
方向	方向性
自主的	自ら
できる	でき、できて
関わる	かかわる、関り、関ろう、関って、携わって
関する	関して、ついて
まとめる	まとめて
全体	学校全体、全学年
学校経営	学校運営、運営
行い	行って
子ども	児童
組織	校務分掌組織、部
若手	若手教師たち、若い
職員	先生方、先生、教師
アドバイス	助言
教科	国語科
的確	適切
進んで	積極的
実践	取り組み
研究	主題研究、テーマ
行動	やって
～力	力、授業力、実践力、指導力
中心	要

表5 構成要素とサンプル度数（閾値4以上）

構成要素	構成要素数	サンプル度数	構成要素	構成要素数	サンプル度数	構成要素	構成要素数	サンプル度数
全体	25	17	学校経営	8	7	アドバイス	5	5
できる	20	9	的確	8	7	持って	5	5
職員	16	14	学級経営	7	7	組織	5	5
推進	14	9	学年	7	6	動き	5	4
関わる	13	12	高い	7	6	リーダー	4	4
授業	12	10	仕事	7	6	学力向上	4	3
学校	11	8	常	7	6	教育課程	4	4
子ども	11	10	進んで	7	7	教科	4	4
本校	11	10	中心	7	7	考え	4	4
関する	10	7	提案	7	5	講師	4	3
～力	9	8	自分	6	5	児童理解	4	3
研究	9	7	実践	6	6	自主的	4	4
研修	9	6	他の	6	6	進めて	4	4
行い	9	7	把握	6	5	人	4	4
指導	9	9	立場	6	4	生徒指導	4	3
若手	9	6	しっかり	5	4	相談	4	4
意見	8	7	まとめる	5	4	方向	4	3

次に、表5に示した閾値4以上の構成要素変数を対象として、対応分析を行った(図1)。

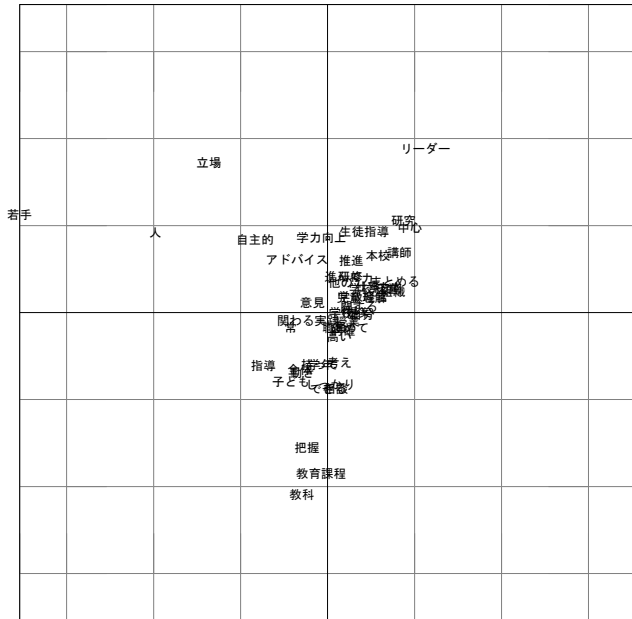


図1 構成要素変数の成分スコアの布置図

この結果をもとにクラスター分析を行い、ミドルリーダーの役割に関する教師の認識を8つのクラスターに分類した(表6)。

表6 構成要素クラスター分析の結果

1	2	3	4	5	6	7	8
～力	児童理解	行い	アドバイス	教育課程	しっかり	人	若手
まとめる		提案	リーダー		できる	立場	
意見			学級経営		教科		
関する			学校		考え		
研修			学校経営		高い		
講師			学年		子ども		
仕事			学力向上		指導		
自分			関わる		持つて		
組織			研究		常		
方向			自主的		職員		
			実践		進めて		
			授業		全体		
			進んで		相談		
			推進		動き		
			生徒指導		把握		
			他の				
			中心				
			的確				
			本校				

## (2) 考察

### 1) 各クラスターの概要

#### ①クラスター1：【専門性での統率】

クラスター1は、授業力、実践力、指導力といった語句から成る「～力」や、「まとめる」、「方向」といった専門的な力量や集団の統率を表す語句で構成されている。

学級経営、児童理解にすぐれ、学年もよくまとめる。(クラスター1回答例)

よって、クラスター1は【専門性での統率】と名付けた。

#### ②クラスター2：【児童理解】

「児童理解」の一語で構成されるクラスター2は、分析結果が示す通り、【児童理解】とした。

学級経営、児童理解において他の先生のモデルとなる人物であるから

(クラスター2回答例)

#### ③クラスター3：【提案の実施】

「行い」、「提案」の2語で構成されるクラスター3は、提案の実施を示すことがわかる。そこで、クラスター3は【提案の実施】と名付けた。

様々な学校行事を昨年の反省点を踏まえ、提案を行い改善しようとしている

(クラスター3回答例)

#### ④クラスター4：【学校課題の解決】

クラスター4は、「学力向上」や「生徒指導」といった各学校の課題と思われる語句や、「アドバイス」や「推進」といった語句で構成されている。

学校の生徒指導上の問題への対処、積極的な生徒指導の推進をしてもらい、学力向上及び生徒指導を充実させている。

(クラスター4回答例)

そこで、クラスター4は【学校課題の解決】と名付けた。

#### ⑤クラスター5：【教育課程の理解】

クラスター5は「教育課程」の一語で構成されている。

全学年の教育課程の内容をある程度把握しており、どの職員ともよい人間関係を築くことができている。(クラスター5回答例)

上記回答例からもわかるように、この用語には教育課程の理解という意味が込められている。そこでクラスター5は【教育課程の理解】とした。

⑥クラスター6：【全体像の把握】

クラスター6は、学校全体や全学年を示す「全体」という語句や、「指導」、「把握」といった、対象との関わりを表す語句で構成されている。

学校全体の動き、子どもの変化によく気付き、全体を見通した行動ができる

(クラスター6 回答例)

そこで、クラスター6は【全体像の把握】と名付けた。

⑦クラスター7：【相手への配慮】

クラスター7は「人」、「立場」で構成される。テキスト原文に戻り、その意味を確認したところ、下記回答例に示すように、この語句には「配慮」という意味が込められていた。

いろいろな人の立場になって物事の善し悪しのアドバイスをしてくれる。

(クラスター7 回答例)

そこで、クラスター7は【相手への配慮】とした。

⑧クラスター8：【若手教師への関わり】

クラスター8は「若手」の一語で構成されている。クラスター7と同じく、原文に戻り意味を確認したところ、この語句は下記回答例で示すように、若手教師への関わりを表す言葉として用いられる傾向にあった。そこで、クラスター8は【若手教師への関わり】と名付けた。

若手教師たちの親分となり、意見を代表して述べている。自ら、お手本を示している。

(クラスター8 回答例)

2) クラスター間の関係

8つのクラスターの関係を図2に示す。

【専門性での統率】(クラスター1)、【児童理解】(クラスター2)、【提案の実施】(クラスター3)、【学校課題の解決】(クラスター4)は近接しており、関係が深いと判断できる。また、【教育課程の理解】(クラスター5)と【全体像の把握】(クラスター6)は若干離れてはいるものの、クラスター1～4と比較的近くに位置するとも読み取れる。一方で、【相手への配慮】(クラスター7)と【若手教師への関わり】(クラスター8)も近い位置にあることがわかる。

比較的近くに配置されたクラスター1～6に共通することは、課題への取り組みや統率といった、学校組織全体への関わりであるといえる。また、クラスター7・8はいずれも教師個人への対応に

関する点で共通している。この結果より、教師はミドルリーダーの役割として、学校組織へのトータルな関わりと、教師それぞれとの個別的な関わりの両側面を求めていることが読み取れる。

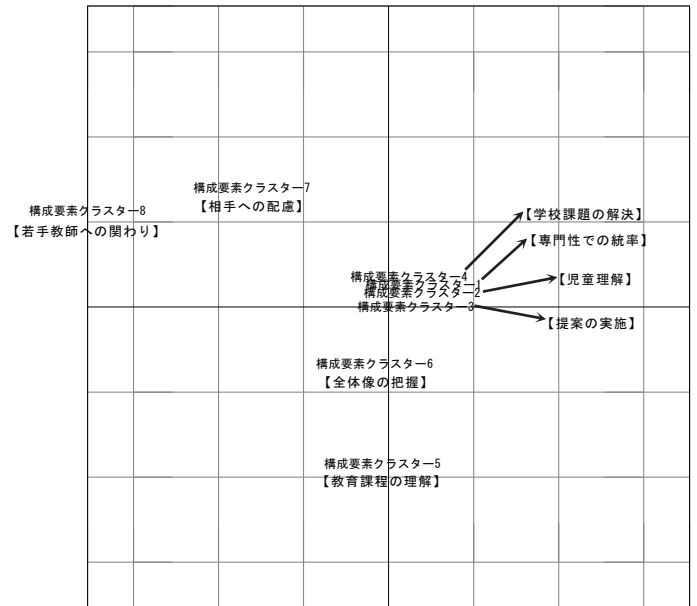


図2 構成要素クラスター分析の成分スコアの布置図

IV おわりに

本稿では、「教師が捉えるミドルリーダーは誰であるのか」、そして「教師はミドルリーダーにどのような役割を期待しているのか」について、教師の認識を手掛かりに考察した。

まず、「教師が捉えるミドルリーダーは誰であるのか」について分析した結果、多くの教師は主任や主幹教諭といった職位を担う人物をミドルリーダーとして捉える傾向にあることがわかった。しかし、「教諭・学級担任」等が回答に挙げたことからわかるように、教師は必ずしも職位を担う人物のみをミドルリーダーとして捉えているわけではない。先行研究の多くは職位をミドルリーダーに置き換え、論を進める傾向にあるが、本分析結果からは、ミドルリーダーを職位に限らず柔軟に捉える必要性が示唆される。

次に、「教師はミドルリーダーにどのような役割を期待しているのか」について分析した結果、【専門性での統率】、【児童理解】、【提案の実施】、【学

校課題の解決】、【教育課程の理解】、【全体像の把握】、【相手への配慮】、【若手教師への関わり】の要素を抽出できた。

これら要素は「学校組織との関わり」と、「教師個人への関わり」の二つに分類できることから、教師はミドルリーダーの役割として、学校組織とのトータルな関わりと、教師それぞれとの個別的な関わりの両側面を捉えていることが読み取れた。

このように、本稿の分析によって、ミドルリーダーに対する教師の認識が抽出できたが、本稿の限界も認めなければならない。まず、本稿の調査対象は、研修参加者という極めて限定的なものであり、本分析結果を容易に一般化することは難しい。また回答者の属性も「学校経営の中核を担う教師」のみであり、若手教師等の多様な視点からミドルリーダーを捉えることができていない。さらに、本稿で用いたテキストマイニングはあくまでも「マイニング（発掘）」であるため、より緻密な分析を行うためには他の分析手法との併用が求められる。

しかし、本稿は上述のような課題をもつ一方で、ミドルリーダー研究に対する意義も持つ。

近年のミドルリーダー研究は、ミドルリーダー育成に主眼を置く傾向にあるが(坂野 2011 など)、研究者間でもミドルリーダーという用語の捉え方が異なる現在、果たしてその研究蓄積が学校現場の認識を十分に踏まえたものであるかは疑問である。そして今後も同様に概念整理がなされることなくミドルリーダー研究が量産されたとすると、研究者と学校現場の認識にはますます齟齬が生まれ、「ミドルリーダー」はより一層不透明なものになりかねない<sup>(6)</sup>。

それゆえ、現在のミドルリーダー研究に求められるのは、研究者のみの認識を語るのではなく、研究者と教師の認識をすり合わせ、その作業を通して「ミドルリーダー論」を構築していくことであると考える<sup>(7)</sup>。この点、教師が抱くミドルリーダーに対する認識に着目した本稿は、その手掛かりとなりえよう。

研究者と教師がコラボレートした「ミドルリーダー論」の構築はいかにして可能であるのか、今後も引き続き研究を進めていきたい。

## 【註】

- (1) 畑中 (2010) で考察対象とした先行研究は、「ミドル」、「教育」、「学校」、「教員」、「教師」で検索し、CiNii でヒットした 45 本の論文 (2010 年 6 月 3 日現在)、Webcat Plus でヒットした 12 冊の書籍である (2010 年 8 月 7 日現在)。
- (2) 畑中 (2010) と同じキーワードを用いて検索を行った結果、2010 年からの 2 年間で、CiNii では 28 本、Webcat Plus では 5 冊の研究が増加している (2012 年 8 月 8 日現在)。
- (3) 中堅教員等を対象とした研修名を「ミドルリーダー研修」とする自治体が増加しているが、これは学校現場においてもミドルリーダーという用語がなじみ深いものとなっている現われといえる。
- (4) 「学校管理職マネジメント短期研修プログラム」は、九州大学教育学部の公開講座として 2006 年度から実施されている研修である。詳しくは雪丸 (2008) を参照されたい。
- (5) 1 件の回答は条件にそぐわないものであったため除外している。
- (6) これは、「スクール・リーダー概念の曖昧さ」が孕む課題について指摘した元兼 (2005) にも通じる。
- (7) 同様の問題意識のもと、研究者と実践者が「わかりあう」ことの重要性と可能性について言及した研究に、田上ら (2012) がある。

## 【参考文献】

- ・板倉史郎 (2011) 「学校経営におけるミドルリーダーの役割」堀内孜編著『公教育経営の展開』東京書籍、pp. 199-211。
- ・小島弘道・熊谷慎之輔・末松裕基著 (2012) 『学校づくりとスクールミドル』学文社。
- ・小柳和喜雄 (2011a) 「メンターとメンティーの相互理解によってメンターリングの効果を向上させる自己点検評価表の開発」奈良教育大学教育実践総合センター『教育実践総合センター研

- 究紀要』20、pp.19-28。
- ・小柳和喜雄 (2011b) 「英米におけるミドルリーダー教員の研修に関する事例研究」『奈良教育大学紀要 人文・社会科学』60 (1)、pp.131-141。
  - ・榊原禎宏 (2011) 「校長・教頭を支えるミドルリーダーのあり方を見直す」天笠茂編集代表、北神正行編著『「つながり」で創る学校経営』ぎょうせい、pp.65-81。
  - ・坂野慎二 (2011) 「ミドルリーダーをいかに育成するか」『教育展望』57 (1)、pp.35-39。
  - ・田上哲・大島崇・下地貴樹・藤井佑介・清水良彦・畑中大路 (2012) 「授業研究におけるデータの様相的処理に関する研究—事例に基づく試論的考察—」『九州大学大学院教育学研究紀要』14、pp.41-58。
  - ・露口健司 (2011) 「「新たな職」の導入背景と役割」『月刊高校教育』44 (2)、pp.22-25。
  - ・畑中大路 (2010) 「ミドルリーダー研究の現状と課題—研究対象と期待される役割の視点から—」九州大学大学院人間環境学研究院(教育学部門)教育経営学研究室／教育法制論研究室『教育経営学研究紀要』13、pp.67-73。
  - ・畑中大路 (2012) 「M-GTA を用いた学校経営分析の可能性—ミドル・アップダウン・マネジメントを分析事例として—」『日本教育経営学会紀要』54、pp.76-91。
  - ・藤井美和・小杉孝司・李政元編著 (2005) 『福祉・心理・看護のテキストマイニング入門』中央法規。
  - ・元兼正浩 (2005) 「スクール・リーダーの概念」日本教育経営学会学校管理職教育プログラム開発特別委員会『大学院における学校管理職教育プログラムの開発に関する研究』pp.55-58。
  - ・元兼正浩 (2010) 『次世代スクールリーダーの条件』ぎょうせい。
  - ・八尾坂修編集 (2008) 『主幹教諭 その機能・役割と学校の組織運営体制の改善』教育開発研究所。
  - ・保田明夫・須永恭子 (2004) 「テキスト型データ解析ソフトウェア WordMiner」日本薬学図書館協議会『薬学図書館』49 (1)、pp.34-41。
  - ・山崎保寿 (2012) 「教務主任に求められるミドルリーダーシップと仕事術」山崎保寿編集『教務主任の仕事術—ミドルリーダー実践マニュアル—』教育開発研究所、pp.10-13。
  - ・雪丸武彦 (2008) 「学校管理職養成の現状と課題—九州大学における事例を中心に—」『九州教育経営学会研究紀要』14、pp.93-101。