

学校組織マネジメント力を発揮する協働体制づくり

— 組織力を高めるためのミドルリーダーの育成について —

南国市立香南中学校 教諭 川村 浩二

高知大学大学院総合人間自然科学研究科教職実践高度化専攻 指導教員 柳林 信彦

【研究の概要】

本研究は、積極的に学校運営に参加するミドルリーダーを育成するための効果的な校内システムを解明することを目的とする。

そのために、高知県A市立B中学校で、分掌リーダーをミドルリーダーと位置づけ、「ミドルリーダーによる定期会」「ミドルリーダーによるランチ会」「教頭とミドルリーダーの個人ミーティング」を実施した。この結果、ミドル・アップに一定の効果が認められたが、ミドル・ダウンには課題が残された。

そこで、新たに「学年（定期・ランチ）会」と「バディ制の互見授業」を加え、3つの取組と合わせて実施した。これにより、ミドルリーダーの学校経営計画の理解促進、目標意識の向上、教職員間の協力体制の強化、計画性と改善意識の向上、学校運営に対する当事者意識の向上が確認された。よって、これら5つの取組は効果的なミドルリーダー育成方策となり得ることが示された。

【キーワード】 ミドルリーダー ミドル・アップダウン 学校経営計画 当事者意識

1. 研究の目的

社会が急速に変化する中で、従来の方法では対応しきれない課題が増加している。教育現場においても課題の複雑化・多様化の中で、解決への新たなアプローチが求められている。しかし、こうした課題の解決に個々の教員の資質能力向上のみで取組もうとするのには限界がある。ここでは、学校の組織的な教育活動の強化が必要となるだろう。例えば、中央教育審議会（2015）は、個々の教員が個別に教育活動に取組むのではなく、学校のマネジメントを強化し、組織として教育活動に取組む体制の整備が必要であると指摘し、組織的・協働的に課題解決できる力を求め、チームとしての学校像を示している⁽¹⁾。高知県においても、第2期および第3期高知県教育振興基本計画において、学校組織が個別の対症療法的対応に留まり、授業力の向上や生徒指導が不十分であることが問題視され、学校の組織力の向上が一貫した課題とされてきた⁽²⁾。

アメリカの組織論学者バーナードは、組織は「①コミュニケーション、②協働意志、③共通の目的」という三つの要素に基づいて成立するとしている⁽³⁾。学校の組織化には、管理職のリーダーシップに加えて教員一人ひとりの当事者意識の向上が不可欠である。当事者意識の向上には、学校教育目標や方針の理解、現状や課題の把握、意思決定や評価への関与、提案や実践、連携や協力などの経験が必要であり、これらを経験するための環境整備も重要である。しかし、全ての教職員に当事者意識を向上するための環境を一斉に提供することは困難である。そこで、ミドルリーダーの役割に注目したい。

ミドルリーダーはトップマネジメントとフロントラインを結びつける役割を担うもので、学校組織でいえば、校長・教頭と教諭の間を橋渡しする存在である。現場のニーズ・課題の報告や学校運営の目標や方針の理解・伝達という情報の相互伝達を行うと共に、校務分掌・学年・教科などのまとまりの中でのリーダーシップの発揮、あるいは、教員同士のコミュニケーションや協力を促進して、教員の当事者性や主体性、一体感を高める環境づくりでの役割発揮が期待される存在である。

以上のことから本研究は、当事者意識を持って積極的に学校運営に参加するミドルリーダー育成のための効果的な校内システムの在り方を解明することを目的とする。

2. 育成すべきミドルリーダー像

研究課題の解明に当たっては、まず、本研究におけるミドルリーダーの捉え方を明確にする必要がある。学校におけるミドルリーダーはどのように捉えられるのだろうか。

畑中（2010）は、「多くの論文でミドルリーダー研究の対象として挙げられているのが、関係部門の企画立案、指導助言、連絡調整をその職務とする『主任』である。」⁽⁴⁾としている。大脇（2016）は「ミドルリーダーは組織マネジメントを支える組織リーダーの役を担う存在」⁽⁵⁾と述べている。これらからすると、校務分掌の長を担っている者をミドルリーダーと捉えることが妥当であろう。

次に、必要とされるミドルリーダーの資質能力はどのようなものか。例えば、大脇（2016）は、「ミドルリーダーは『学校づくりを最前線で担うチームリーダー』であり、トップとローワーを結ぶ連結ピンとして、校長・教頭の補助、担当校務の企画運営、関係教員の連絡調整・支援を行う。」⁽⁵⁾と述べている。また、高知「志」塾の次世代リーダー育成研修では、（ア）学校教育目標実現に向けた学校づくりのビジョンを理解し、積極的な姿勢で教育活動を牽引する、（イ）同僚性及び人材育成の視点を持ち、コミュニケーションを図りながら、種々の業務の橋渡し役を務める、（ウ）学校外部との連携・協働を積極的に推進する⁽⁶⁾、と示されている。

こうした議論を参考とし、トップを管理職・ローワーを教育活動を第一線で行う教諭と捉え、その上で学校内におけるミドルリーダーは校務分掌のリーダーとし、組織の中核としてミドル・アップダウンを行う人物であると捉えることとした。

ミドル・アップダウンとは、「管理職と教職員の中間的立場に立つミドルリーダーが、管理職の指導・助言を受けながら学校運営にリーダーシップを発揮して、学校の経営ビジョンや活動の方向性を教員に周知徹底させるために指導・助言などの働き掛けをする。逆に教職員の教育活動に対する考えを集約して管理職に伝えたり、新たな企画立案を具申したりするなど、組織の意思疎通を円滑にして学校の活性化を図る手法」⁽⁷⁾である。このように、ミドルリーダーは単に管理職の補助的役割にとどまらず、トップとローワーを結ぶ双方向的なコミュニケーションの要として機能することが求められている。

以上の先行研究の考察から、本研究では、分掌リーダーをミドルリーダーとして捉えたうえで、①学校教育目標や学校経営計画を理解し、担当分掌において第一線の教員と共に教育実践を行うことができる人物、②担当分掌を含む広く学校運営に関わる事柄に対して、情報収集を行い課題解決に向けての策を管理職に提言し実践することができる人物、③同僚性や人材育成の視点を持ち、積極的に管理職や第一線の教員とコミュニケーションを取り、互いの連結ピンとして協力し学び合える人間関係を築くことができる人物と定義する。

3. 事例校の組織化の現状と課題

本研究において事例とするA市B中学校は、生徒数90名、教員数13名（2023年度現在）、各学年1クラスと特別支援学級2クラス（情緒学級1、知的学級1）を有する小規模校である。主たる研究対象とするミドルリーダーは、事例校が小規模校であることもあり、ミドルA（学年主任兼研究主任）、ミドルB（学年主任兼教務主任）、ミドルC（学年主任兼生徒会担当）の3名となっている。3名とも学年や分掌のリーダーを兼ねており、ミドルA・Bは教員経験年数が10年未満である。

事例校の学校の組織化や学校経営への各教職員の参加の現状の把握を目的として、運営委員会（研究推進委員会含む）への参与観察（2023年6～7月まで（計5回）実施）と教職員に対する学校運営への参画に関するアンケート調査（筆者自作）を実施した。アンケート調査は、教員の学校運営に対する意識について、自分自身の意識に関すること（12項目）、勤務校に関すること（9項目）（以上、5件法 5：とても当てはまる 4：当てはまる 3：どちらともいえない 2：あまり当てはまらない 1：当てはまらない）、および、自由記述（3項目）で構成した。調査対象者は、校長・教頭・主幹教諭以外の10名（ベテラン5名、ミドル3名、若年2名、回答率100%）で、2023年6月23日にGoogleフォームを使用して行った。

まず、参与観察からは、以下の点が確認された。運営委員会（研究推進委員会含む）は、校長、教頭、主幹教諭、ミドルA、B、Cの6名で構成され、毎週金曜日の3時間目に実施されていた。司会者であるミドルB（教務主任）が作成したレジュメを基に、各担当からの報告や連絡が行われていたが、提案内容を協議する姿はあまり見られず、担当者の意見がそのまま決定となる場面が多くみられた。全体的に校長・教頭以外の参加者の学校運営に対する当事者性はあまり高くな

く、学校運営に関する内容についてのコミュニケーションも十分に行われていない状況が窺えた。

次に、アンケート調査の結果（表1）からは、以下の点が見て取れた。教職員のコミュニケーションに関する質問項目で「勤務校の同僚とコミュニケーションをとることは、職務の上で大切だと思っている」「教職員同士のコミュニケーションは活発である」「教職員同士が教育方法や学校運営に関して、お互いの経験をもとにしたアドバイスや助言を相互に行っている」の3項目で積極的な回答が多かった。特に「勤務校の同僚とコミュニケーションをとることは、職務の上で大切だと思っている。」の項目では、ミドル層と若年層でコミュニケーションの重要性が強く認識されていた。「教職員同士のコミュニケーションは活発である」の質問項目に関して、ミドル層の平均値（3.33）が他の層に比べ低く、コミュニケーションの重要性は認識しているものの、実際には活発なコミュニケーションが行われていないことが示唆された。ミドルCのインタビュー調査では「日常会話のコミュニケーションは活発だが、学校運営に関する会話はほとんどない」との発言があった。

一方、消極的な回答が多かった項目は「学校経営計画の内容を十分に知っている」「校務分掌上の仕事において、新しいことを取り入れて効率的・促進的になるよう努めている」「学校経営計画や学校教育目標に教職員の意見が反映されている」「勤務校の仕事に関する意見や提案を十分に管理職に伝えることができている」であった。最も消極的な回答を示した「学校経営計画の内容を十分に知っている」（全体平均2.70）については、ベテラン層からは「まだ把握できていない」「理解までは至っていない」、ミドル層からは「ぼんやり覚えているが自信がない」、若年層からは「年度当初に確認したが忘れてしまった」「忙しくて再度確認する時間がない」などの自由記述が見られた。

このことから、教職員の多くは学校経営計画を日常的に意識していないことが示唆された。また、「学校経営計画や学校教育目標に教職員の意見が反映されている」と考える教員や「仕事に関する意見や提案を十分に管理職に伝えることができている」とする教員が少ないことから、教職員が学校運営に積極的に関与していないと考えられた。特に若年層が学校運営に対する意見を持ちにくい、または意見を反映させる機会が少ないという課題が確認された。さらに、「校務分掌上の仕事において、新しいことを取り入れて効率的・促進的になるよう努めている」という項目の平均値が低く、特にミドル層（平均2.33）が最も低く、新しい取組を進める姿勢や業務の効率化に対する意識が高まっていないことが示唆された。

4. ミドルリーダー育成システムの構想①

以上のことから、学校の組織化を進めるためには、ミドルリーダーの学校運営での役割と責任の自覚化、発言や提案の活発化、管理職とのコミュニケーションの活性化によって、当事者性を向上させることが必要と考え、強みであるコミュニケーション力を生かしたミドルリーダーの校内育成システムを構築することにした。

ミドルリーダーの育成策に関しては、例えば、西田・久我（2020）らは、ミドル相互の連携が、取組の企画・実施にあたって組織的な同意を生み出していくことに有効性があることを示している⁽⁸⁾。また、坂本（2022）は、当事者性の向上には①コミュニケーションの機会を増やし、良好な関係を築く、②仕事の内容や役割の把握、明確な目標、③フィードバックの機会を設ける、④適切な評価をする、仕事を褒めるという4つの方法が有効であるとしている⁽⁹⁾。

これらを踏まえ、ミドルリーダーによる定期会、ミドルリーダーによるランチ会、教頭とミドルリーダーの個人ミーティングの3つの取組を構想し、2023年10月から12月にかけて実施した。なお、3つの取組の効果の検証のために、3つの取組の統合とそれらを俯瞰的に確認できるマネジメントシートを作成・運用した。マネジメントシートは、ミドルリーダーたちが学校経営計画の内容を深く理解し、それを実践に活かせるよう作成したものである。

学校経営計画には、各学校行事と密接に関連する目標が設定されており、ミドルリーダーたち

表1 アンケート調査の結果（n=10）

積極的な回答				
質問項目	全体平均 (n=10)	ベテラン平均 (n=5)	ミドル平均 (n=3)	若年平均 (n=2)
勤務校の同僚とコミュニケーションをとることは、職務の上で大切だと思っている。	4.70	4.40	5.00	5.00
教職員同士が教育方法や学校運営に関して、お互いの経験をもとにしたアドバイスや助言を、相互に行っている。	3.90	3.80	4.00	4.00
教職員同士のコミュニケーションは活発である。	3.90	4.00	3.33	4.50
消極的な回答				
質問項目	全体平均 (n=10)	ベテラン平均 (n=5)	ミドル平均 (n=3)	若年平均 (n=2)
勤務校の学校経営計画の内容について十分に知っている。	2.70	2.60	3.00	2.50
勤務校における校務分掌上の仕事において、例年の内容より効率的・促進的になるよう新しいことを取り入れて行っている。	2.80	2.60	2.33	4.00
学校教育目標や学校経営計画には、教職員の意見が反映されている。	2.80	2.80	3.00	2.50
勤務校の仕事に関する意見や提案を、十分に管理職に伝えることができている。	2.90	3.00	3.00	2.50

はこれらの行事を実施する際、計画の達成に向けた具体的な目標を意識することやプロセスにおいて、学校全体として取り組むべき重点目標の決定を主体的に担うことが重要である。また、決定した重点目標に基づきミドルリーダーたちが各分掌での会議を通じて、その目標を実現するための具体的な取組内容を設定し、評価と改善の記録を行うことでPDCAサイクルを回せることも必要である。こうした取組を、組織的かつ継続的に行えるように、マネジメントシートはGoogleのスプレッドシート上で各月タブ分けを行い、毎月作成可能な形式として作成した。さらに、スプレッドシートの共有機能を活用し、ミドルリーダー同士での共同作業が容易に行えるよう工夫を行った。マネジメントシートの具体的な活用方法は、以下の通りである。

マネジメントシート1には学校経営計画の目標や具体的な取組内容を記し、その内容と当月の行事予定表の各行事との関連付け作業を行い目標を確認し、その内容の記入を行う。次に、マネジメントシート2に目標の中から学校全体で取り組む当月の重点目標を定め記入を行い、その達成のための細かな計画を各分掌の会で決定し記入する。その後は、各分掌で計画された内容の実践を行い、最終的には取組についての評価・改善を記入する様式とした。

(1) ミドルリーダーによる定期会

定期会は、ミドルリーダーに学校教育目標や学校経営計画の内容を浸透させ、各自の役割を明確にするため、学校経営計画と各行事を関連付ける作業を行ってもらうものである。この取組を通じて、理解の深化と貢献意欲の向上を目指した。また、学校全体で取り組む重点目標を明確に設定することで、共通の目的を持たせることに効果があると考え、ミドルリーダーによる定期会を設定した。

具体的には、3名のミドルリーダーが毎月第1週目の金曜日の4時間目の時間を利用し集まり、あらかじめマネジメントシートに記された学校経営計画の各項目における目標や取組指標を基に、次月の行事予定表と照らし合わせて各行事の目標を確認する。最終的には、各行事の目標から学校全体で取り組む当月の重点目標を考える。最後に、マネジメントシートにその重点目標を記入する、といった流れで行うこととした。

2023年10月6日および11月10日に実施された参与観察と、2023年12月中旬に行われたミドルリーダーへのインタビュー調査から、以下の点が確認された。

学校経営計画と学校行事を結びつけて目標を設定する場面が観察された。例えば、校内駅伝大会に関する話し合いでは、ミドルAが「要項の目標を見直しましょう」と述べ、具体的な手段が話し合われた。また、ミドルBは「行事が学校経営計画に記されていないため、必要なら来年の計画に加えるべき」と提案し、計画の重要性を認識する姿勢が見られた。従来、運営委員会では行事の要項を検討する機会があったが、目標や内容を計画と照らし合わせて確認することは少なかった。しかし、定期会の開催により、ミドルリーダーたちは目標を見直し、計画への追記の必要性を認識するようになった。定期会はミドルリーダーたちの学校教育目標や学校経営計画の理解と教育実践能力の育成に寄与していると考えられる。また、定期会では目標と行事の関係を確認し、具体的な手段を話し合う場面も観察された。これは、ミドルリーダーたちが計画達成に向けた取組や新たな提案能力が高まっていることを示唆している。一方、行事の目標や重点目標については抽象的な表現が多く、具体的な手段や細部の議論には至らなかった。

12月中旬に行われたインタビュー調査では、ミドルAが「マネジメントシートの作成により来月の見通しが持ちやすくなった」と述べ、計画的な業務遂行が可能になったことが確認された。ミドルBは「定期会で校内課題に対する方向性が決まったことで、分掌に一貫性が生まれた」と述べており、職務への取組が一貫して行われるようになったことが窺える。ミドルCは「月ごとに必要な力を考え、達成に向けて何をすべきかが明確になり、働き方改革につながった」と述べた。以上から、定期会はミドルリーダーたちの学校教育目標や学校経営計画の理解、教育実践能力、情報収集能力、課題解決能力、新たな提案能力、計画的な業務遂行能力の向上に寄与していると考えられる。

(2) ミドルリーダーによるランチ会

アンケートの自由記述に基づき、ミドルリーダー同士のコミュニケーションの機会を増やし、各分掌の進捗状況や情報交換を行うために、ミドルリーダーによるランチ会を設定した。具体的には、毎週金曜日4時間目の時間と昼食の時間にミドルリーダーが集まり、筆者が作成したラン

チ会スタンダードに沿って、マネジメントシートを活用した進捗状況や情報交換、課題解決に向けた意見交換を行うものである。2023年10月から12月にかけて計8回実施されたランチ会のうち、3回の参与観察とミドルリーダーへのインタビュー調査から、以下の点が確認された。

第5回目のランチ会では、ミドルAがファシリテータとして進行し、各ミドルリーダーから重点目標に対する取組の現状報告が行われた。そこでは、生徒の自尊感情の低さという懸念が示され、振り返りやフィードバックの不足が原因として挙げられた。これに基づき、「生徒一人ひとりのメタ認知、自尊感情を向上させる」という中心議題が設定され、具体的な改善案として、キャリアシートの改良や面談ウィークの実施が提案された。しかし、これらの取組の実施に伴う課題、例えば担任の負担増大や効率的な業務配分、教員間の連携強化についての議論は十分に行われていなかった。

次に、ミドルリーダーへのインタビュー調査では、ランチ会の実施によりミドルリーダーたちは具体的な問題を認識し、原因と対策について深く議論する姿勢が見られるようになった。ミドルAは、ランチ会による情報共有や改善策の提案が生徒や学校全体のためになり、働き方改革にもつながると強調した。また、ミドルリーダーたちは他の分掌リーダーと交流し、新しいヒントを得ることで視野が広がり、協力して動く基盤が醸成された。さらに、課題解決に向けた具体的な行動計画を立てる意識が高まり、計画を実行に移す能力も向上した。ミドルBは、情報共有と改善策の提案により業務に対する見通しが持ちやすくなり、学校全体の課題を明確に理解し、具体的な解決策を見出すことができるようになったと述べた。ミドルCは、具体的な行動計画の立案が重要であり、他のリーダーたちとのコミュニケーションが不可欠であると認識している。これらのことから、ランチ会はミドルリーダーの育成において、計画的な業務遂行能力、問題解決能力、具体的な行動計画を立てる能力、協力的なコミュニケーション能力の向上に寄与していると考えられる。

(3) 教頭とミドルリーダーの個人ミーティング

中原(2013)は、他者との双方向の会話や出来事の意味付けの交換、様々なフィードバックやコーチングがより深い内省を促すことを指摘している⁽¹⁰⁾。また、岸野・平野(2023)によれば、部下の内省を伴う経験学習を促すための上司による対話を通じた支援の仕組みとして1on1の有効性を示唆している⁽¹¹⁾。これらの先行研究を参考に、マネジメントシートを基に各ミドルリーダーが教頭と1対1で相談できる場を設定した。目的は、ミーティングで双方の信頼関係をより強め、各ミドルリーダーの学校経営計画の理解の深化を図ることにある。教頭からのフィードバックや評価を受けることでミドルリーダーの主体性や自覚・責任感の向上を図り、当事者性の向上を目指した。月の最終週の放課後に教頭と各ミドルリーダーが1対1で15～30分間のミーティングを行う。

2023年10月から12月に行われたミーティングは計2回で、第2回目(2023年11月27日)の参与観察とその後のミドルリーダーへのインタビュー調査から以下の点が確認できた。

ミドルAとのミーティングでは、教頭がマネジメントシートの作成に関する質問を行い、学年団の協力体制や不安に感じていることについて発言を促した。ミドルAから「他の先生方に頼れる部分とそうでない部分の区別が難しい」という発言に対し、教頭は「役割を分担し責任を与えることで他の先生方の成長にもつながるので、遠慮せずにお問い合わせしてみましょう」とアドバイスを行った。ミドルBとのミーティングでは、教頭が分掌運営の不安や悩みをマネジメントシートの記載内容から確認した。ミドルBもミドルAと同様にベテラン教員へのアプローチに不安を抱えており、その解決策として自分一人で業務をこなしていることがわかった。教頭は、業務量が増え退勤時間が遅くなっている状況に対し、心のバランスのとり方について示唆し、役割分担の重要性を説いた。ミドルCとのミーティングでは、生徒会役員選挙に関する内容が中心となった。ミドルCは今年度の役員に求める生徒像とその育成プランを提示し、教頭は「先生の日頃の対応が生徒の成長を促している」と評価し、具体例を挙げて説明した。ミドルCは「教頭先生がよく見てくれていると実感し、自尊感情が高まった」と述べた。

ミーティング終了後のインタビュー調査では、ミドルAは「自らの分掌業務について振り返りができ、学年の活動と不安要素を話すことができてよかった」と述べ、ミドルBは「普段相談しづらいことを聞いてもらえた」と述べた。ミドルCは「教頭先生に相談しアドバイスをもらえたが、次回のミーティング前にはマネジメントシートをしっかりと作成したい」と述べた。ミドルリ

リーダーたちは教頭とのミーティングでフィードバックを受け、自分の業務を再評価する機会を得た。ミドルAは教頭のアドバイスで役割分担の重要性を理解し、ミドルBは問題を共有し具体的な対策を講じる意識が高まった。ミドルCは教頭からの評価で自尊感情が向上した。教頭とミドルリーダーの個人ミーティングは、ミドルリーダーたちの成長に寄与し、効率的な業務遂行や問題解決能力の向上、役割分担の理解、自尊感情の向上が示唆された。

(4) ミドルリーダー育成システムの構想①の成果・分析

取組後（2023年12月）に行ったミドルリーダー3名へのアンケート結果（表2）からは、前記6月のアンケートに比して学校運営に関わるすべての項目で平均値が上昇し、特に「勤務校の仕事に関する意見や提案を十分に管理職に伝えることができる」が大幅に向上した。これは、ミドルリーダーが積極的に意見や提案を表明し、学校改善に貢献する意識が高まったことを示している。3つの取組による成果は、ミドル・アップダウンの内の「ミドル・アップ」に対する効果と捉えることが可能である。

一方、ミドルリーダーと第一線の教員とのコミュニケーションや人材育成への効果は確認できなかった。すなわち「ミドル・ダウン」の部分に関して、育成システムに課題が残されたということである。そこで、全教職員が学校教育目標の理解を深化させるための時間や場面の確保、校内研修での意見交換や情報共有の仕組みを構築する必要があると考えた。

5. ミドルリーダー育成システムの構想②

上記の課題解決のための新たな取組として、「学年（定期・ランチ）会の運営」と「バディ制による互見授業」を構想し、構想①の3つの取組と合わせて2024年5月から10月の期間で実施した（図1）。2つの取組の概要は、以下の通りである。

(1) 学年（定期・ランチ）会

学年（定期・ランチ）会は、学校教育目標や学校経営計画を第一線の教員に再確認させ、理解の深化を促す会議として学年（定期・ランチ）会をミドルリーダーに運営させるものである。会議内で、目標に向けてどのように授業や学校運営を改善していくか、立場や年齢が異なる教員の意見を集約し、学校教育目標に沿った結論を導くのかをミドルリーダーに経験させることを企図している。また、こうした活動を通して参加者の同僚性が高まると共に、学校運営の参画に対する当事者性の向上にも寄与することが期待できる。

従前、学年任せで不定期の開催となっていた学年会を、毎月の第2週目と第4週目の時間割内に第1学年は月曜日、第2学年は火曜日、第3学年は水曜日の4時間目と昼食の時間を含めた定期的な会合として設定し、筆者が作成した学年（定期・ランチ）会スタンダードに沿って、マネジメントシートの作成を含めた話し合いの会議を行う形である。会議で使用するマネジメントシートの作成については、学年主任のみがその作成に当たるような形態を改善するために、Googleスプレッドシートを活用し、参加教員が共有すると共に他の学年（分掌）の情報を得られる形とし、また、ミドルリーダーだけではなく参加者全員が話し合いの最中に入力可能な形とした。なお、学年会開催時の昼食指導は、事例校が小規模校であり、全教員が全学年の授業を担当して生徒との関りがあるという強みを生かし、該当学年以外の教員で行うこととした。

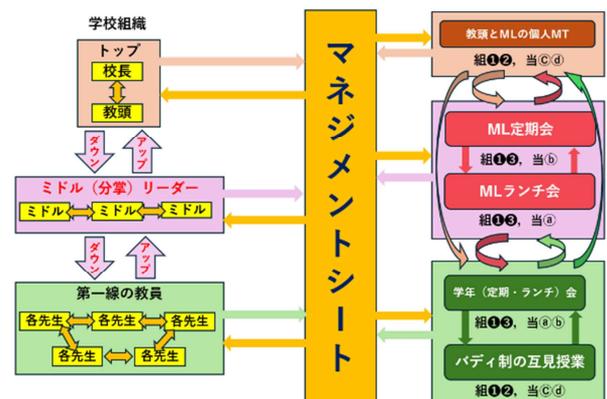
学年（定期・ランチ）会の具体とその成果を中間検証するために、2024年5月13日～15日、及び、5月27日～29日に実施された2回の学年（定期・ランチ）会終了後のタイミングで、ミドルリーダー3名へのアンケート調査（筆者作成、5月31日実施）とインタビュー調査を行った。

そこでは、学年会の会議運営や参加者から意見を引き出すことなどへの課題が述べられた。こ

表2 ミドルリーダーにおけるアンケート結果の比較(n=3)

質問項目	2023年	
	6月平均	12月平均
あなたは勤務校の学校教育目標を正確に知っている。	4.3	4.7
あなたは勤務校の学校経営計画の内容について十分に知っている。	3.0	3.7
あなたは仕事に関する目標や計画を、勤務校の学校経営計画を基に立てることができる。	3.7	4.0
あなたは勤務校全体の実態や問題を意識して、校務分掌の仕事に取り組んでいる。	3.7	4.0
あなたは勤務校の仕事に関する意見や提案を、十分に管理職に伝えることができる。	3.0	4.3
あなたは勤務校における校務分掌上の仕事において、例年の内容より効率的・促進的になるように新しいことを取り入れて行っている。	2.3	3.3
あなたは同僚の業務（仕事）内容を十分に理解している。	3.3	3.7

図1 5つのミドルリーダー育成システムの構想図



のことは、3名共にミドル・ダウンに関する資質・能力が未だ十分ではないことを示していると共に、学年会を通してそうしたミドルリーダーとしての課題を認識したことが示唆された。この点に関して、ミドルCは、タイムマネジメントと学年団教員への当事者性の向上を目的として学年（定期・ランチ）会を実施する際の補助資料として自身が作成している独自のレジュメの改善を図る取組を行った。なお、この新しいレジュメは、ミドルリーダーによるランチ会で情報共有され、全学年の学年会で使用されるようになった。

次に、会議運営についてミドルリーダーから不安があることが示されたため、ミドルリーダー3名が毎週参加している運営委員会の司会を教頭が行い、運営委員会への参加を通してミドルリーダーに会議運営の在り方を学んでもらおうとする対応を行った（2024年7月から9月の期間で実施）。

介入後に行ったミドルリーダー3名の学年（定期・ランチ）会に対するアンケート調査（2024年11月8日実施。質問項目は5月31日と同様）⁽¹²⁾は、次のような結果となった（表3）。

すべての項目で3名のミドルリーダーが肯定的な評価を行っていることから、ミドルリーダーたちは学年会を時間割の中に設定したことで計画的かつ効率的に会議が行えるようになり、学年教員とのコミュニケーションが向上したと考えている。また、マネジメントシートを用いることで具体的かつ焦点化された話し合いをリードし、効率的な運営能力を向上させた結果、学年団の協力体制が強化され、さらに自分自身が学校運営に参画している意識が高まったことが確認できた。

表3 ミドルリーダーへのアンケート結果（5月と11月の比較）

質問項目	ミドル	結果	
		5月	11月
学年（定期・ランチ）会を時間割の中に設定し開催することで、学年の教員同士のコミュニケーションが向上したと感じますか？	A	4	5
	B	4	5
	C	4	5
学年（定期・ランチ）会でマネジメントシートを使用して運営を行うことで、学年全体の協力体制が高まっていると感じますか？	A	4	5
	B	4	5
	C	4	5
ミドルリーダーとして学年（定期・ランチ）会を運営することで、自身が学校経営に参画しているという意識は高まっていると感じますか？	A	5	5
	B	4	5
	C	4	5

(2) バディ制の互見授業

バディ制は、校内研修の新たなアプローチとして長崎県教育センターが平成25年1月に発表した「校内研修の手引き」で提案している Small Group Activities（学校教育目標の実現を目指した教職員の小グループによる日常業務と結び付けた研修）⁽¹³⁾を参考にして構想したものであり、2人1組のバディを結成し互見授業を行うものである。ミドルリーダーのミドル・ダウンのための資質・能力の育成という観点から、本取組では、バディの片側は必ずミドルリーダーとして設定している。このことによって、ミドルリーダーと第一線の教員間のコミュニケーションや協力体制が活性化され、ミドルリーダーのミドル・ダウンに資する力量の形成がはかれることを期待した。

具体的な実施方法としては、まずミドルA（研究主任）が毎月変更する形で2人1組のバディを年度当初に年間スケジュールとして結成する。次に、授業の参観に当たっては、授業参観シートを使用し、月の第2週目までに授業参観シートの中からお互いに視点を1つ決定しバディに連絡する。そして、月の第3週目を基本に互見授業をそれぞれで実施する（授業日の詳細はバディ内で決定する）。その後、互見授業後の放課後等の時間を利用してバディで授業参観シートを使用して10分程度のリフレクション&フィードバックミーティングを行う。このミーティングの内容はGoogleスプレッドシートで作成した『バディ制による互見授業ミーティングシート』に授業者が入力する。また、この取組の形骸化を避けるため、ミーティングシートに教頭による評価欄を設けた。当初は教頭の業務負担を考慮し、◎・○・△の3段階評価を計画していたが、教頭本人の希望によりコメントでの評価も行うこととなった。

5月に行われたミドルCと若年⑥の互見授業後のミーティングシートには、ミドルCからペアやグループでの確認時間を取ることで全員が積極的に発表する機会を増やすことや、ロイロノートを活用して振り返りを共有する提案があった。ミドルCへの聞き取りでは、ミーティング後に若年⑥がペア活動やグループ活動を自身の教科やそれ以外の授業でも実践している姿を見ることができたと述べられた。このことから、ミドルCはミーティング後も助言内容の確認作業を行う姿勢を身に付けており、若年⑥の授業改善に対して継続的な支援を提供していることが分かる。また、若年⑥はミドルBとの互見授業で授業運営の工夫を学び、ミーティングで自身の課題に気付いたと述べ、ミドルBは助言の責任感と授業参観の焦点化において効果的な指導を行ったと感じている。これらの取組を通じて、ミドルリーダーの授業力向上や責任感の向上が示唆された。

次に、ミドルAはバディ制の互見授業の形骸化を避け、教員のモチベーションの向上を目的と

して、コメント入りの研究だよりを発行し、全教員に配布した。さらに、研究だよりを職員室や湯茶室に掲示することで情報の可視化を図り、全体の理解と協力を促進した。このミドルAの取組は、情報へのアクセス回数を増やし、全体の理解と協力を推進する意識の向上により行動変容が見られたと捉えることができるだろう。

6. 成果と今後の課題

実施した5つの取組の成果の検証のために、学校組織と運営に関するアンケート調査（質問項目は2023年6月に実施したものと同様）を、ミドルリーダーの3名に対して、2024年10月31日に実施した（回答率100%）（表4）。さらに、アンケート調査の結果を基に、2024年11月15日にミドルリーダー3名及び校長や第一線の教員に対して個別のインタビュー調査も行った。

結果、ミドルリーダーによる定期会やランチ会の実施が、学校経営計画の理解促進とリーダーとしての行動強化に寄与したことが確認できた。

ミドルリーダーはマネジメントシートを活用し、学校経営計画に基づいた議論を行い、目標を意識した行動が定着した。また、ミドルリーダー同士や他教員との意見交換や連携が強化され、教職員間の信頼関係が深まり、コミュニケーションの向上にも寄与したと考えられる。さらに、バディ制の互見授業を通じて、ミドルリーダーは授業改善と学校全体の教育の質向上に貢献する視点を身につけた。校長はこの取組について、「見取る力」と「繋げる力」の育成に寄与していると評価しており、これは将来的に管理職や教育指導主事としての役割を果たす際にも有効であると述べている。このようにして、ミドルリーダーは他の教員との橋渡し役として機能し、教職員全体が学校運営に積極的に取組むための基盤が構築されたと考えられる。また、教頭との個人ミーティングによって、ミドルリーダーは業務遂行の計画的な見通しが持て、改善意識が強化された。

一方で、いくつかの課題も残された。まず、管理職やミドルリーダー以外の教諭が学校教育目標や学校経営計画を十分に理解しておらず、全体的な当事者意識の醸成が必要である。この点については、ベテラン教員へのインタビュー調査で、部分的な理解は進んだものの全体的な理解が不十分であると指摘された。アンケート結果からも、校内研修の計画が教職員のニーズを十分に反映していないことが示されている。次に、ミドルリーダーのミドル・アップダウンの資質・能力の発揮を、学校全体の教職員の当事者意識と具体的な参加の実現に効果的につなげるための方途も考察する必要がある。特に、ミドルリーダーの役割はミドル・アップとミドル・ダウンをシームレスに連結するものであり、その視点を持つことが重要である。

本研究の5つの取組はミドルリーダー育成のための効果的な方策であることが確認されたが、残された課題の解決に向けたシステムの構築が求められる。今後は、ミドルリーダー育成を通じた学校の組織化の進展そのものの評価を行い、効果的なシステムの構築を目指していく必要がある。

【注】

- (1) 中央教育審議会『チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について（答申）』、2015年。
- (2) 高知県教育委員会『第2期高知県教育振興基本計画』、2016年：『第3期高知県教育振興基本計画』、2021年。
- (3) 飯野春樹『バーナード 経営者の役割』有斐閣新書、1979年、pp. 56-57。
- (4) 畑中大路「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—」『教育経営学研究紀要』第13巻、2010年、pp. 67-73。
- (5) 大脇康弘「ミドルリーダー像の再構成」『新課程ライブラリー』第1巻 ぎょうせい、2016年、pp. 76。
- (6) 高知県教育センター『マネジメント研修高度化推進事業 次世代リーダー育成研修 高知「志」塾』、2022年。
- (7) 福岡県教育センター：平成26年調査研究「学校経営感覚に基づくミドル・アップダウン・マネジメント」。
- (8) 西田寛子、久我直人『教員の協働を促すミドルリーダーのマネジメント行動にかかわる一考察』、2020年。
- (9) 坂本良介『組織で当事者意識を高める方法4選』2022年 <https://ourly.jp/ownership/>【2023/8/30閲覧】。
- (10) 中原淳「経験学習の理論的系譜と研究動向」日本労働研究雑誌、2013年、NO. 639、pp. 4-14。
- (11) 岸野早希、平野光俊「lon1 ミーティングの現状と課題に関する一考察」キャリアカウンセリング研究、2023年、第24巻、第2号、p. 34。
- (12) 5件法（5:非常に感じる 4:ある程度感じる 3:どちらとも言えない 2:あまり感じない 1:全く感じない）で回答してもらった。
- (13) 長崎県教育センター：校内研修のてびき【小学校版】「よりよい学校づくりを旨とした計画的・組織的・継続的な校内研修の推進」、平成25年1月、p. 32。

表4 ミドルリーダー3名へのアンケート結果の比較（2023年6月と2024年10月）

あなたのことについてお聞きします。		R5.6月 ミドル 平均 n=3	R6.10月 ミドル 平均 n=3
1	あなたは勤務校の学校教育目標を正確に知っている。	4.3	4.7
2	あなたは勤務校の学校教育目標の内容について、分かりやすく他者に説明できる。	4.0	4.0
3	あなたは勤務校の学校経営計画の内容について十分に知っている。	3.0	4.3
4	あなたは仕事に関する目標や計画を、勤務校の学校経営計画を基に立てることができる。	3.7	4.3
5	あなたは勤務校全体の実態や問題を意識して、校務分掌の仕事に取り組んでいる。	3.7	4.7
6	あなたは自分の授業を勤務校の同僚に対して、積極的に公開している。	3.7	4.0
7	あなたは勤務校の同僚と、お互いの授業についての意見交換やアイデアの情報共有などを十分に行っている。	4.3	4.7
8	あなたは勤務校の同僚とコミュニケーションをとることは、職務の上で大切だと思っている。	5.0	5.0
9	あなたは勤務校の仕事に関する意見や提案を、十分に管理職に伝えることができる。	3.0	5.0
10	あなたは勤務校における校務分掌上の仕事において、例年の内容より効率的・促進的になるように新しいことを取り入れて行っている。	2.3	4.3
11	あなたは同僚と協力して学校の業務（仕事）に貢献している。	4.0	4.3
12	あなたは同僚の業務（仕事）内容を十分に理解している。	3.3	4.3
あなたの勤務校のことについてお聞きします。		ミドル 平均 n=3	ミドル 平均 n=3
1	教職員の多くは勤務校の学校教育目標を理解できている。	4.0	4.0
2	勤務校の課題や問題に対して、教職員の共通理解が図られている。	3.3	4.3
3	学校教育目標や学校経営計画には、教職員の意見が反映されている。	3.0	3.7
4	教職員同士のコミュニケーションは活発である。	3.3	4.7
5	教職員同士が教育方法や学校運営に関して、お互いの経験をもとにしたアドバイスや助言を、相互に行っている。	4.0	4.3
6	職員会議などで提案したり発言したりしている教員は一定の人に偏っている。	3.3	2.3
7	教職員同士で学び合うための機会が設定されている。	3.7	4.3
8	校内研修は、学校全体の課題と言う視点からみて必要度の高い内容が設定されている。	3.7	3.7
9	校内研修の計画は、教職員の共通理解のもとで設定されている。	3.3	2.7