

<実践報告>

職員集団の教育力を高める学校組織マネジメント
—グランドデザインの明確化とミドル・アップダウン・マネジメントを通して—

山口豊一
(聖徳大学)

折本正巳
(水戸市立内原小学校)

School Organizational Management to Enhance the Educational Capacity of the Staff
Group : Through Clarification of the Grand Design and Middle-Up-Down Management

Toyokazu Yamaguchi
Seitoku University

Masami Orimoto
Mitosiritsu Uchihara Elementary School

キーワード：学校組織マネジメント，ミドルリーダー，コーディネーション委員会，
ミドル・アップダウン・マネジメント，グランドデザイン

KEYWORDS : School Organizational Management, Middle Leader, Coordination
Committee, Middle Up Down Management, Grand Design

抄録

現在の学校は、「令和の日本型学校教育」の実現，いじめ・不登校の解消，多様化する保護者への対応，教員不足など数多くの課題を抱えている。文部科学省は学校経営の在り方の一つとして「チームとしての学校」を提唱し，その有効性は誰もが認めているが，学校現場において具体的にどのような工夫が有効であるかについては実証されていない。そこで，本研究では，学校の抱える様々な課題を，学校全体のチーム力を生かして解決するための学校組織マネジメントの在り方について追究していく。心理教育的援助サービスにおける，マネジメント委員会とコーディネーション委員会でのミドルリーダーの役割を重視した学校運営組織構築の有効性をもとに，グランドデザインの明確化とミドル・アップダウン・マネジメントの実践例を考察の対象とする。

1. はじめに

現在の小・中学校は、「令和の日本型学校教育」の実現，いじめ・不登校の解消，多様化する保護者への対応，働き方改革の推進，教員不足，急激なICT化，新型コロナウイルス対応など数多くの課題を抱えている。これらを解決するためには，職員が個別に教育活動を行っていくのではなく，組織の力をまとめて解決にあたる必要がある。

文部科学省（2015）は，学校マネジメントと関連する学校経営の在り方の一つとして，

「チームとしての学校」を提唱した。「チームとしての学校」とは、昨今の社会や経済の変化に伴う子どもや家庭の抱える課題の複雑・多様化を背景として提唱された考え方である。校長のリーダーシップの下、学校のマネジメントを強化し、学校や教員が心理や福祉等の専門家（専門スタッフ）や専門機関と連携・分担することにより、学校の機能を強化していくという学校経営の在り方である。

学校組織は校長・教頭以外は同じ階層であり、若手もベテランも学級では基本的に同じ仕事を行う「鍋蓋型」であることに特徴がある。今日では、主幹教諭、指導教諭などの新しい役職も生まれ組織の階層化は進んでいるが、都道府県によっては依然として「鍋蓋型」であり、校長のもと全職員が組織的に動くというよりは、校長の方針に沿った形で、授業や学級経営などの具体的な教育活動は各担任が各々工夫しながら行っている状況である。

これまでは、教員の質の高さや日本人の特徴ともいえる同僚性の確保により、各教員がそれぞれに教育を行っても学校全体の教育力は維持されていた。しかし今日では、学校の抱える問題が高度化・複雑化・多様化し、家庭や地域の教育力が低下しているうえ、働き方改革の推進や若い世代の考え方の変容もあって職場内での先輩から後輩への教育技術や文化の伝承場面が減っており、学校におけるチーム力強化の必要性が切実に求められている。

そこで、本論では、学校の抱える様々な課題を、チーム力を生かして解決するための学校組織マネジメントの在り方について追究していく。心理教育的援助サービスにおける、マネジメント委員会とコーディネーション委員会でのミドルリーダーの役割を重視した学校運営組織構築の有効性をもとに、グランドデザインの明確化とミドル・アップダウン・マネジメントを行った実践例を考察の対象とし、提言を試みる。

2. 心理教育的援助サービスに学ぶ学校組織マネジメントの在り方

学校全体がチームとして子どもたちを指導・援助できるような学校組織マネジメントシステムの作成のためには、学校の管理職・主任で組織される「マネジメント委員会」を中心とする学校組織の構築が必要であるといえる（小島，2007；Potter，2008；山口・石隈，2009；山口・石隈，2010）。なお、ここで言う「マネジメント委員会」とは、学校心理学における心理教育的援助サービスの一つのレベルを指す。企画・運営委員会などがこれに当たり、カリキュラムや援助サービスのマネジメントを行うものである（山口・石隈，2010）。学校コミュニティにおいては、特に小学校・中学校・高等学校・特別支援学校の管理職及び主任層などの管理体制が、学校組織マネジメントシステムの開発に大きな影響力があると考えられる（図1）。

学校組織マネジメントシステムについて、山口・樽木・家近・石隈（2012）は、中学校の主任層を対象としてマネジメント委員会の機能がチーム援助体制及びチーム援助行動に及ぼす影響について調査を行った。その結果、マネジメント委員会の機能がチーム援助体制を促進し、チーム援助体制がチーム援助行動を促進することが明らかにされている。

換言すれば、学校のマネジメント委員会（運営委員会）が機能すれば、主任による学年会などが充実し、各学級担任による学級経営が促進されるのである。

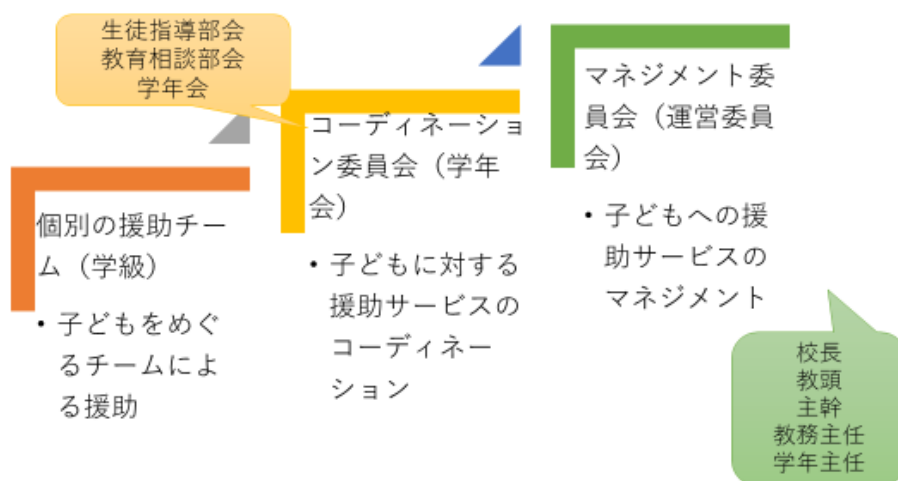


図1 学校組織における心理教育的援助サービスのシステム（石隈,1999）

そして、瀬戸・石隈（2003）の研究によると、心理教育的援助サービスのコーディネーションの中心的役割を担っていることが多いのは学年主任（主任層）や生徒指導主任であると示唆されている。また、文部科学省（2017）は、生徒指導面における組織的な教育相談の充実に向けて、学校内に教育相談コーディネーターを中心とした教育相談体制を構築する必要があると指摘している。教育相談コーディネーターは、児童生徒の状況や学校外の関係機関との役割分担、スクールカウンセラーやスクールソーシャルワーカーの役割を十分に理解し、初動段階でのアセスメントや関係者への情報伝達等を行う者である。つまり、心理教育的援助サービスの一端を担う心理職を有効活用するためには、コーディネーター（ミドルリーダー）を中心としたチーム援助体制（コーディネーション委員会）の役割が重要になってくると考えられる。

ところで、家近・石隈（2003）は、コーディネーション委員会の機能として、①コンサルテーション及び相互コンサルテーション、②学校・地域レベルの連絡・調整、③マネジメントの促進、④個別のチーム援助の促進があるとしている（図2）。つまり、コーディネーション委員会は、マネジメントを促進し、またチーム援助を促進する。換言すれば、ミドルリーダーによるコーディネーション委員会は、マネジメント委員会を促進し（ミドルアップ）、個別のチーム援助（例えば、研究部活動・学級経営など）を促進する（ミドルダウン）といえる。

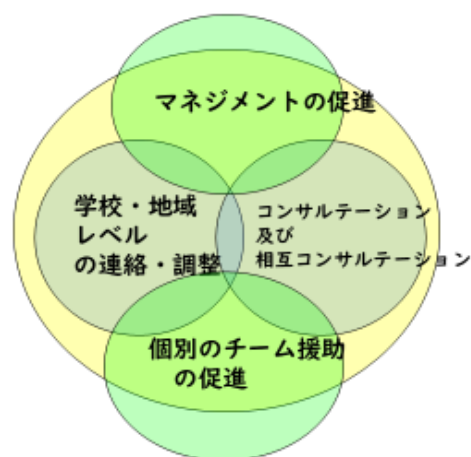


図2 コーディネーション委員会の4つの機能（家近・石隈, 2003）

以上のことから、現在、組織的知識創造に適したマネジメント・スタイルとして注目されているミドル・アップダウン・マネジメントは、マネジメント委員会とコーディネーション委員会におけるミドルリーダーの役割を重視することで有効になると考える。また、畑中（2018）は、組織的知識創造では、新たなアイデア実現へ向け、トップ層が掲げる「あるべき理想」が重要になると述べているが、このことは、学校におけるグランドデザインが重要になるということである。

3. 実践例 A市立B小学校 ～児童数417名 各学年2学級 特別支援学級(自・情1 知的2)～

3. 1 実践校の抱える課題

いじめ・不登校の解消，多様化する保護者対応，ICT活用その他，現在の小・中学校が抱える様々な課題はB小学校でも同じであり，働き方改革の推進を行いながらも，日々その解決・対応に追われているのが実態である。これらの課題解決のためには，職員力を結集し組織として取り組むことが重要であるが，県内の他の多くの学校と同様に，B小学校でも，学校組織上の課題として次の3点が挙げられる。

- a 「鍋蓋型」組織である。主幹教諭，指導教諭は現在のところ配置されていない。
- b コロナ禍による懇親会の未実施等により職員同士のかかわり場面が減っている。
- c 校長は2～3年で異動となり，自分の学校の職員を選出する人事権はない。

しかし，学校が直面する喫緊の課題を克服し，よりよい教育を推進するためには職員集団の教育力を高め，一丸となって教育活動を行うことが必要不可欠である。そこでB小学校では，職員一人一人の強みを生かした教育力の高い組織づくりを実現する学校経営を目指し，2つの手立てを講じている。

3. 2 課題解決の手立て

手立て1 グランドデザインの明確化により職員集団に目指す方向をしっかりと示す

手立て2 ミドル・アップダウン・マネジメントによりチーム力を高める

手立て1は，校長の方針を確実に理解することが，チームとして成立するための第一歩であるという考え方に基づいている。手立て2は，ミドルリーダーの役割を重視したミドル・アップダウン・マネジメントが学校経営に有効であるという，心理教育的援助サービスの考えに基づいている。

3. 3 取り組みの様子

(1) 手立て1 グランドデザインの明確化 グランドデザインは職員集団が目指す方向を一枚の図に表したものであり，職員はこのグランドデザインのもとに組織としてまとまることとなる。特に，手立て2で述べるミドル・アップダウン・マネジメントの核となる運営委員会や学年会・研究部会では基本方針として話し合いの拠り所となる(図3)。

そこで，B小学校では，グランドデザインが若手職員にも分かりやすいものとなるよう工夫し，年度当初に共通理解する場を設けるとともに，職員室に常時掲示して意識化を図っている。



図3 令和4年度A市立B小学校グランドデザイン

ア. レイアウトの工夫 グランドデザインのレイアウトを工夫して、以下のことが視覚的にも分かりやすいようにしている。

- ・学校教育目標実現は「教師と児童・児童相互の良好な関係」及び、幼児教育で重視され、これからの時代にますます重要となる、他者と協働する力、挑戦する力、感情をコントロールする力などの「非認知的能力」の育成が土台となる。
- ・「夢・目標をもたせる」「人間性を育む」「確かな学力を育成する」ことを日々の教育活動の三本柱とする。
- ・授業等の教育活動を行う際には「学び合い」「ICT」「NIE（新聞教育）」を具体的な方法として活用する。
- ・学校教育は「教師力の向上」と「地域との連携」を両輪として成り立っている。

イ. 目指す児童像のスローガン掲載 目指す児童像「夢や目標のある児童」「認め合い高め合う人間関係を構築する児童」「自己有用感の高い児童」を低学年児童にも分かりやすくするため、「自分ってすごいな 友だち大好き 夢いっぱい」というスローガンを作成し、学校教育目標と併記する形で掲載している。このことにより、児童も職員も目指す児童像を日常的に意識するようになるとともに、B小学校の目標を保護者や地域住民に具体的な姿として示し共有することで「地域とともにある学校」作りに役立てている。

ウ. 教師力向上のポイントを掲載 組織力を高めるためには、個々の教師力の向上が必要である。そこで、一人一人の教師力を高めるためのポイントを、グラウンドデザインに具体的に示している。

- ・児童を他者と比較せずありのまま抱きしめるような「温かさ」と、一人前の社会人になるようしっかりと方向を示す「力強さ」のバランスを保つ必要がある。
- ・教師に必要なものは、SMILE（笑顔）、SMART（きちんとした身なり・言葉遣い）、SINCERITY（誠実さ）、STUDY（学習・向上心）、SENSE（豊かな感性）、SPEEDY（素早い処理）であり、常に心がけることが大切である。
- ・児童の言動には必ず意味がある。その意味を考える時には、目の前の現象だけを見て判断しない。その児童の過去や未来も合わせて視野に入れて考える「時間軸の視点」。教室内だけを見て考えるのではなく、学校全体、市町村全体、県全体、国全体と視野を広げて考える「空間軸の視点」。この2つの視点を大切にす。

(2) 手立て2 ミドル・アップダウン・マネジメント 一般的なマネジメントには、トップダウン型、ボトムアップ型、ミドル・アップダウン型があるが、B小学校では、校長の考えを全職員に的確に伝えるとともに、職員一人一人の考え・アイデアを取り上げ、一人一人の強みを生かしたチームをつくり、学校経営に生かすため、ミドル・アップダウン・マネジメントを試みている。その際、特にミドルリーダーの役割を重視している。

ア 学校の中核機関としての運営委員会 校長および教頭・教務主任・生徒指導主事・学年主任・特別支援教育コーディネーターで構成される運営委員会（原則隔週実施）で、教育活動の具体的な施策を吟味するとともに、職員相互の温かな眼差しを醸成する風土づくりを目指している。

校長以外の運営委員はミドルリーダーとして、企画運営に参加するとともに、校長と一般職員を双方向につなぐ役割を果たす意識を高め、学年会や研究部会で一般職員をリードし、生かし育てる役割を担っている（図4・図5）。

イ ブロック体制の確立（学年規模の小さい学校における工夫） B小学校は各学年2学級規模である。大規模な学校であれば学年単位で活動することが効果的であるが、2人では集団としては小さい。そこで、低学年ブロック、中学年ブロック等、4人程度のグループを作り、ミドルリーダーを中心に小集団の良さを生かして日常的に連携・学び合いを行う体制を確立している。この体制は、職員が孤立するのを防ぎ、若手も積極的に活動する場を提供している。

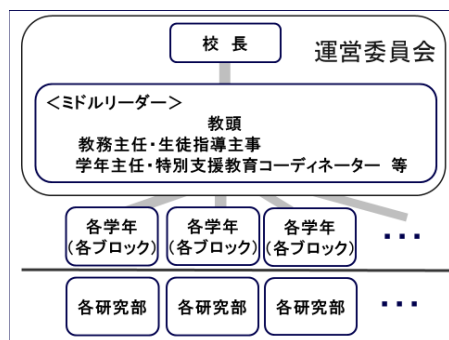


図4 校内組織体制

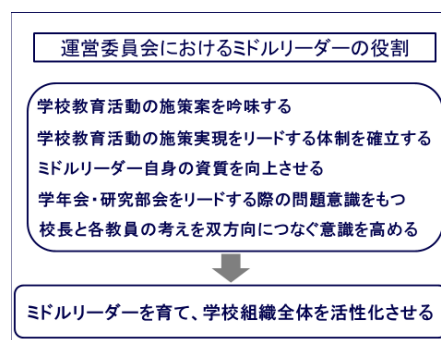


図5 ミドルリーダーの役割

ウ 各研究部が主催する校内研修 職員は「夢・目標部会」「人間性部会」「学力向上部会」「特別支援教育部会」の4部会に割り振られ、それぞれの部会で校内研修を企画運営する。部会ごとにミドルリーダーを中心に話し合い、外部講師を招聘したり、自分たちが講師となり研修をしたりと、主体的かつ職員のニーズに合った研修を実施している。

4. 考察

4. 1 グランドデザインの明確化

グランドデザインの明確化により、日々の教育活動で具体的に目指すことが共有化・意識化されるとともに、運営委員会や学年会・研究部会でミドルリーダーを中心に話し合いを実施する際の拠り所となっている。また、学年会・研究部会での話し合いにより職員の学校組織の一員としての自覚が高まっている。このことは、マネジメント委員会の機能である「校長の意思の共有」(山口ら, 2012)が働いた側面であると考えられる。

4. 2 ミドル・アップダウン・マネジメント

ミドル・アップダウン・マネジメントにより、チーム力を生かして教育を行う体制が確立した。若手がICTをリードし、生徒指導ではベテランが支援するなど、職員が自分の強みを生かして協力し合う場面が増えた。また、ミドルリーダーの力量が高まるとともに、若手職員が安心して仕事を行うことにつながっている。

全県下で行われた令和4年度学力診断のためのテストでは、第6学年で国語・算数・理科・社会の4教科中2教科で県平均を上回り、第5学年は4教科とも県平均を上回った。第6学年は令和3年度に4教科とも県平均を下回っていたこと、両学年とも学年主任と大学を卒業したばかりの教員の組み合わせであることを考えると、児童の学力向上にも成果が出ているといえる。このことは、家近・石隈(2003)の研究におけるコーディネーション委員会(リーダーは主任層であるミドルリーダー)がマネジメント委員会(メンバーは管理職・主任層)を促進、チーム援助(各研究部など)を推進した結果であると考えることができよう。

5. まとめ

B小学校では、実践を通してしだいに職員室での温かな会話が多くなり、新採を皆で支える雰囲気醸し出されるようになってきている。また、「公立学校共済組合心のセルフチェックシステム」による「職業性ストレス分析レポート 2022年度後期（9月～2月）」によると、B小学校では「職場の対人関係上のストレス」が全国平均 6.3 ポイントに比べ 5.0 ポイントと低く、「上司からの支援」8.6 ポイント（全国平均 6.6）、「働きがい」3.2 ポイント（全国平均 2.6）と良好な結果が出ている。山口ら（2012）において、「職場の雰囲気」が学校を活性化することが明らかにされているが、何でも話せる学校の雰囲気が学校組織マネジメントを促進すると思われる。以上のことから、学校組織マネジメントの具体的な在り方としてグランドデザインの明確化、ミドル・アップダウン・マネジメントは有効であると考えられる。

今後の課題は、手立ての有効性を図る評価方法である。適切な測定方法の開発等について専門的な研究者と協働して取り組みながら、さらに追究していきたい。

引用文献

- 畑中大路（2018）『学校組織におけるミドル・アップダウン・マネジメント』ハーベスト社。
- 家近早苗・石隈利紀（2003）「中学校における援助サービスのコーディネーション委員会に関する研究 A 中学校の実践をとおして」, 教育心理学研究, 第 51 号 2 巻, 230-238.
- 石隈利紀（1999）『学校心理学』誠信書房。
- 文部科学省（2015）「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）」,
Retrieved from https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1365657.htm
- 文部科学省（2017）「児童生徒の教育相談の充実について（通知）」, Retrieved from
https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shotou/066/gaiyou/attach/1388337.htm
- 小島弘道（2007）「私の学校経営学研究の歩み－現代の学校経営改革の性格－」, 筑波大学教育学系論集, 第 32 号, 77-96.
- Poter, L.J. (2008) A case study implementation of response to intervention in an elementary school. *Humanities and Social Science*, **69**, 170-178.
- 瀬戸美奈子・石隈利紀（2003）「中学校におけるチーム援助に関するコーディネーション行動とその基盤となる能力および権限の研究－スクールカウンセラー配置校を対象として－」, 教育心理学研究, 第 51 号, 4 巻, 378-389.
- 山口豊一・石隈利紀（2009）「中学校におけるマネジメント委員会の意思決定プロセスと機能に関する研究」, 日本学校心理士会年報, 1 号, 69-78.
- 山口豊一・石隈利紀（2010）「中学校におけるマネジメント委員会に関する研究－マネジメント委員会機能尺度（中学校版）の作成－」, 日本学校心理士会年報, 第 2 号, 73-83.
- 山口豊一・樽木靖夫・家近早苗・石隈利紀（2012）「中学校におけるマネジメント委員会の機能がチーム援助体制及びチーム援助行動に与える影響－主任層に視点をあてて－」, 日本学校心理士会年報, 第 4 号, 103-112.