

同僚性を高め「チーム学校」を目指すミドルリーダーの役割

宮本 裕介 学校経営コース

1 「チーム学校」を目指す上での問題の所在

(1) これまでの教職人生と実習校の課題

① これまでの教職人生の省察

筆者は学級担任を中心に児童の指導に尽力してきたが、教職大学院での学びを通じて「チーム学校」や「ミドルリーダー」の役割の重要性を再認識した。これまでの教職人生を振り返ると、体育主任として運動会運営に携わることや生活指導主任として「挨拶運動」を推進することを通して、教職員の協働・連携の必要さを感じてきた。そこで、学校全体の成長を支えるミドルリーダーとしての役割を果たしていきたいと考えた。

② 実習校の課題

実習校では、同僚性の低さと管理職のビジョンと教職員の実践のズレが課題となっている。ベテラン教員の遠慮や若手の相談不足、なかなか実践の変わらない教員への諦めが、職員間の信頼を低下させていた。また、保護者対応や特別支援が優先され、長期的な教育計画が進まない状況もあった。

(2) 目的

本研究では、ミドルリーダーとして上記の学校課題を解決するためにリーダーシップを発揮し、その実践を省察しながらまとめていくことで自らの役割を模索していくことを目的とした。

(3) 方法

教職大学院 M1 の5月から11月までに以下の3つの取組を行った。1つ目は、実習校の教職員の教育ビジョンへの意識や取り組みの実態を調査するためのアンケート調査である。2つ目は、挨拶というのはどのような営みであるのかを検討するための地域における挨拶運動の実施である。3つ目は、校長の教育ビジョンに対する自校の実態についての認識を検討するための管理職へのインタビュー調査である。

① アンケート調査

実習校の教職員を対象に、教育ビジョンの意識と実践に関する調査を行った。教職員はそれぞれのキャリアステージに応じて「授業

力」、「マネジメント」、「人間力」の各領域における意識レベルと実践レベルを評価した。

② 地域住民との挨拶

住民を対象に挨拶に関する調査を実施した。調査対象は、筆者が居住する地区の住民であり、顔見知りの住民と初対面の住民の両方が含まれる。挨拶の特性上、同一コミュニティ内での実態を把握することが重要であるため、居住区内で調査を行った。

③ 校長開示とインタビュー

調査協力者として当時の実習校の涌井校長（仮名）を本研究のインタビュー対象とした。インタビューを通じて、涌井校長の学校経営へのビジョンや、教職員に関するアンケート調査の結果に基づく感想を聞き取った。

(4) 結果と考察

① アンケート調査結果

教職員の「授業力」「マネジメント」「人間力」に対する意識レベルは高く、全員が関心を持っていることが明らかとなった。一方で、実施レベルは意識レベルよりも低く、特に「習熟期」の教員は業務負担や家庭との両立により、実践に時間を割くことが難しい状況がうかがえた。実施レベルの低下は、研修の充実度や業務の形骸化とも関係している可能性がある。

② 挨拶調査結果

挨拶は単なる言葉の交換にとどまらず、同一共同体や人間関係の深さに基づいて行われる重要な行為であることが明らかになった。挨拶の有無や頻度は、相手との関係性や交流の深さに大きく影響されることが調査で示された。

③ アンケート結果の開示とインタビュー

アンケート結果を校長へ提示したところ、教職員の授業力向上への意欲が表れていると分析し、前向きに評価した。一方で、校長は挨拶の達成度は約7割としながらも、残る3割の改善には教職員自身の意識改革が必要だと述べた。しかし、教職員は子どもに挨拶

を促そうとする一方で、校長は教職員自身の挨拶の実践を求めており、両者の認識に相違が見られた。

(5) 総合考察

① 同僚性を高め教師の専門性を高める方法

学校経営において、同僚性は教師が相互に支え合い、目標達成に向けて連携する基盤となることが分かった。挨拶指導に関する教職員と校長の認識の相違は、話し合いを通じて解決できる可能性があることが示唆された。教職員が校長のビジョンを理解し、模範的な行動を共有することで、信頼関係と一体感がさらに深まり、学校全体の組織力向上が期待されることが分かった。

② 「チーム学校」という組織全体としてのビジョン共有と連携の促進

「チーム学校」の実現には、教職員が校長のビジョンを深く理解し、日々の実践につなげることが必要である。涌井校長の「ビジョンに立ち返る指導」がアンケート結果に好影響を与えたことから、明確なビジョンの提示と共有の場の重要性が示唆された。

③ ミドルリーダーとして現場と管理職をつなぐ役割の重要性

ミドルリーダーは、管理職のビジョンを現場に浸透させ、教職員の連携を促進する中核的存在であることが分かった。現場の課題を吸い上げ、管理職と連携しながら教職員の意識と実践力を高めることが、学校組織のパフォーマンス向上につながることが示唆された。

2 教職員と管理職をつなぐミドルアップ・ダウンマネジメントの実践と課題

(1) ミドルリーダーの役割の必要性

校長へのインタビューでは、校長は教職員の意識改革が不可欠と考えていた。しかし、教職員は子どもへの指導を重視し、校長は教職員自身の実践を求めており、両者の認識にはズレがあることが明らかとなった。管理職と教職員の考えのズレを踏まえ、「チーム学校」実現に向けたミドルリーダーの役割を考察する。

(2) 先行研究の整理

文部科学省(2021)は、ミドルリーダーに「管理職を支えつつ、同僚をリードする役割」を求めており、筆者はミドルアップ・ダウンマネジメントの視点を重視する。畑中(2012)は、「ミドルリーダーは単なる指示の伝達者ではなく、

管理職のビジョンを教職員に伝え、現場の課題を管理職にフィードバックすることで、相互理解と意思決定を促進する」と指摘する。この考えは野中(1995)の「知識創造理論」にも通じ、ミドルリーダーが教職員の力を引き出しながら管理職のビジョンを具体化することで、組織全体の一体感と効果的な運営が実現すると考えられる。

(3) 目的

学校組織において、ミドルリーダーは管理職と教職員をつなぎ、教育改革や学校運営の改善を促進する役割を担う。本研究では、筆者がミドルリーダーとしてミドルアップ・ダウンマネジメントの視点を活用し、管理職と教職員の橋渡しを行う。その上で、自身の行動を振り返り、省察することで、効果的なミドルリーダーの役割を明らかにすることを目的とする。

(4) 方法

① 調査対象

実習校の管理職、教職員、児童、保護者を対象に、ミドルリーダーとしてミドルアップ・ダウンマネジメントを行った事例を分析対象とした。

② データ収集の手続き

実習校の調査対象者を選定し、筆者との関わりの直後にフィールドノーツへ記録し、その日のうちに清書した。

③ 分析の方法

筆者のミドルアップ・ダウンマネジメントの実践を分析するために、フィールドノーツをもとに各事例を背景、エピソード、考察の順に記述して分析を行った。

(5) 結果と考察

事例1 【教職員の声を活かした取り組み】

ミドルアップ・ダウンマネジメントにより、狩野教諭の本音を引き出し、校長との認識のズレを解消することができた。

事例2 【管理職と教諭をつなぐ取り組み】

運動会の企画運営において、筆者の考えが先に立ってしまい、ビジョンを指し示すことに重きが置かれず、筆者の考えを押し付けるなど課題が見られた。

事例3 【SSR運営における取り組み】

教職員に対し、ビジョンの共有ができず、不満を持たせる結果となった。その結果、役割の分担もうまく機能しない状況に陥った。

事例4【不登校児の対応における取り組み】
保護者の考えと管理職の考えをつなぐ役割を果たし、保護者に寄り添ったミドルアップ・ダウンマネジメントが実践できた。

事例5【PTAの要望に対する取り組み】
保護者の意見と管理職の考えをつなぐ役割を果たし、保護者に対する校長の方針を引き出し、双方が納得する取り組みを実践することができた。

(5) 総合考察

① 同僚性を高めるミドルアップ・ダウンマネジメントの考察

狩野教諭の事例では、管理職と教職員の間で調整を図り、ズレを解消した。一方、運動会の事例では、筆者の意向が優先され、廣野教諭の心理的負担が増大した。同僚性の観点から、個々の意見を丁寧に聞き取る姿勢が必要であり、ビジョンを示す必要が示唆される。

② 「チーム学校」における調整力とリーダーシップ

保護者対応では、管理職の方針と保護者の意見のズレを調整し合意形成を図ることができた。他の事例においても、管理職の考えと教職員の考えのズレを解消することで一体感を醸成し、ミドルリーダーとして組織全体の調整役を果たすことができることが示唆された。

③ ミドルリーダーとしての今後の課題

運動会の事例では、管理職間の意思統一や教職員の主体性を引き出す工夫が今後の課題であることが分かった。また、運動会の事例では筆者の考えに重点が置かれ、ビジョンの共有が不十分だった可能性があることも示唆される。

3 TFLの実践と課題

(1) ミドルリーダーとしてTFLの必要性

ミドルリーダーは伝達役だけでなく、自らリーダーシップを発揮し組織の課題解決をリードすることが求められる。しかし、教職員の力を引き出すことに課題を感じ、組織全体では連携不足やビジョンの共有不足、管理職との距離感といった課題に気付いた。

(2) 先行研究の整理

入山(2019)は、TFLを「明確なビジョンを掲げ、部下の成長を促すリーダーシップ」と定義し、カリスマ性・知的刺激・個人重視の3つの資質で構成されるとする。ミドルリーダーは、

管理職と教職員をつなぎ、教育の質向上を担う役割を果たす。

(3) 目的

TFLは、ミドルリーダーに必要なスキルを備えた理論であり、教員の成長や学校のビジョン達成に貢献する。筆者はTFLを活用し、信頼関係を築くリーダーシップを実践するとともに、自身のリーダーシップを振り返り、今後の役割の新たな視座を得ることを目的とする。

(4) 方法

① 調査対象

実習校の教職員を対象に、ミドルリーダーとして、アップ・ダウンマネジメントとTFLの実践事例を分析対象とした。

② データ収集の手続き

6名の調査対象者を選定し、筆者との関わり直後にフィールドノーツに記録し、その日のうちに清書してデータを収集・分析した。

③ 分析の方法

筆者のTFLの実践を分析するために、フィールドノーツをもとに各事例を背景、エピソード、考察の順に記述して分析を行った。

(5) 結果と考察

事例1【研究主任に対するTFLの実践】

研究の方向性に悩んでいる研究主任の鈴木教諭に筆者が実際にデザインシートを作成し提案することで、鈴木教諭の具体的な考えを引き出すことができた。

事例2【新採用2年目に対するTFLの実践】

筆者が校外学習の計画を一緒に作成し、見学の下見をするなどビジョンを示すことで、校外学習に対する宮下教諭の新たな考えを引き出すことに成功した。

事例3【5年生担任に対するTFLの実践】

筆者が自ら「一緒にやろう」と提案することでモデルを示し、乗り気ではなかったものの、行動をしたことへの評価を価値づけることで宮永教諭のさらなる行動変容を促すことにつながった。

事例4【授業者と研究主任へのTFLの実践】

授業者と研究主任との認識のズレに気付き、筆者が指導案上に研究主任が意図するLDXやUDLなどの観点を示すことで、授業者の研究授業への新たな視点を持たせることに成功した。

事例5【2年生講師に対する TFL の実践】
資料を使って山田教諭と共に、事前にシミュレーションを行うことで、課題が見られた個別懇談について改善を促した。

(5) 総合考察

本研究は、筆者が教務主任としてミドルリーダーの役割を担い、TFL 理論を基に同僚性やチーム学校の協働を考察した。

①リーダーシップの実践と同僚性の醸成

筆者は、同僚性が高まるような環境づくりを目指した。特に、鈴木教諭への単元デザインの提示は、研究の前進に寄与した。

②「チーム学校」としての課題解決

筆者は、「チーム学校」を目指し、校内研修などの充実を目指し、教職員間の一体感を醸成した。

③ミドルリーダーとしての役割

筆者はミドルリーダーとして組織運営を支え、管理職と教職員の橋渡し役を担った。しかし、ミドルリーダーとして、管理職と研空主任のズレを解消できず、管理職の静観により研究主任の負担が増す場面も見られた。

4 総合考察

(1) 本研究のまとめ

①同僚性の向上に向けての取組

本研究では、筆者がミドルリーダーとしての実践を通し、同僚性を高めようとした。特に、筆者の実践により、狩野教諭と宮永教諭の関係性改善は大きな成果となった。4 月当初は対話がなくて関係が冷えていたが、後期には会話や笑顔が増え、建設的な意見交換が行われるようになった。

②「チーム学校」としての協働と成果

「チーム学校」を意識した取り組みは、教職員の意識改革に貢献した。特に学校評価アンケートから、「職員と協働しようとしたか」が前期 50%から後期 66.7%に、「同僚の成長を支援したか」が 45%から 65%に増加し、協働意識の向上や同僚性を高めようとする意識の向上が確認された。

③ミドルリーダーとしての役割と TFL 理論の実践

筆者はミドルリーダーとして、TFL 理論を活用しながら学校組織のビジョンを明確化し、教職員と共有することを目指した。特に「黄金の3日間」をどのように実践するかの

校内研修や日々の研究授業の準備を通じて TFL 理論の「カリスマ性」を発揮し、教職員のモチベーションを高めようと試みた。また、新しい視点や方法を提示し、TFL 理論の「知的刺激」を与えることで授業改善を促進した。さらに、個々の教職員に寄り添いながら支援を行い、信頼関係を構築した。管理職と教職員の間を調整する「ミドルアップ・ダウンマネジメント」を実践し、学校組織の効率化と成果の向上にも貢献した。

(2) 自分自身の学びに関する認識の変化

教職大学院での学びを通じ、筆者の「チーム学校」への理解は大きく変化した。当初は単なる業務の補完体制と捉えていたが、教職員が専門性を発揮しつつ学校全体の成長を目指すものだとして認識を深めた。2 年目に教務主任として現場に復帰し、教育ビジョンの共有や業務分担の明確化、職員間のコミュニケーションの活性化を図り、「チーム学校」の意識の向上に努めた。後半には「チームビルディング」の概念を教頭から学び、教職員が主体的に行動し学校の成長に貢献することが「チーム学校」の真の意義だと確信した。

(3) 今後の展望

本研究では、ミドルアップ・ダウンマネジメントや TFL 理論の視点から、ミドルリーダーとしての役割を探究してきた。特に、同僚同士の関係が希薄だった宮永教諭との関係構築に注力し、信頼関係を築いてきたが、授業負担の偏りが SNS 上で不満を招き、説明の際の対応が課題となって表れた。同僚性を高めることは、教育活動の基盤であり、日々のコミュニケーションが不可欠である。

今回の反省を踏まえ、関係性を再構築し、ミドルリーダーとしての役割をさらに深めていきたい。

参考文献

文部科学省 (2021) 「学校管理職を含む新しい時代の教職員集団の在り方の基本的考え方」

https://www.mext.go.jp/kaigisiryoy/content/20210803-mxt_kyoikujinzai01-000017240_2.pdf (2025 年 1 月 13 日アクセス可能)

畑中 (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—」
日本教育経営学紀要 P76-91

野中郁次郎・竹内弘高 (1995) 『知識創造企業ナレッジマネジメントの系譜』東洋経済新報社