

『学校経営・運営ビジョン』実現のための組織力向上の在り方 －主任等ミドルリーダーのマネジメント力の向上を通して－

研究調査チーム

I 研究の趣旨

1 これまでの研究の取組み

本研究は、『学校経営・運営ビジョン』実現のための組織力向上をテーマに、平成18年度から3年間の継続研究として行っているものであり、今年度が最終年度である。

研究初年度の平成18年度は、学校の組織力を七つの視点でとらえ、組織力向上ツール^{※1}により組織力向上のための具体的な手立てを示し、その有効性を確認することができた。平成19年度は、組織力向上のためには教師力を高める必要があることから、教師の自己診断を生かしたOJTツール^{※2}を開発して「教師の実践的指導力」の向上を図った。その研究成果として、教師力を高めるためのOJTツールの活用は有効であることが分かった。

※1) 組織力向上を目指して作成された組織力の実態把握、実践内容の焦点化、手立ての実践化のためのツール。組織力診断・向上・実践の各シートから成る。

※2) 本研究でのOJT (On The Job Training) とは、教師の実践的な指導力向上のため、自分で設定した課題のもと協働による組織を生かした校内で行う研修のこと。OJTツールは、自己評価、研修計画、研修記録、振り返り等のシートから成る。

福島県教育センター「研究紀要」(第36・37号) <http://www.dbfks.ed.jp/>参照

2 組織力向上を目指したミドルリーダーの育成へ

(1) 教師力と組織力のかかわり

本県の「平成20年度指導行政の重点」では、『学校経営・運営ビジョン』実現に向けて、“ビジョンと教育活動を連動させること”や“PDCAのマネジメントサイクルを機能させること”の重要性を挙げている。PDCAのマネジメントサイクルを機能させ教育活動を充実させることは、『学校経営・運営ビジョン』実現のためには不可欠である。

(2) 組織の中核としてのミドルリーダーの育成

学校は各校務分掌の職務の遂行によって運営されている。その校務分掌の中で中心的な立場にあり、一般教職員をリードしているミドルリーダー^{※3}のマネジメント力を向上させることが組織力向上のためには重要である。

これらのことから、『学校経営・運営ビジョン』実現のためには、ミドルリーダーの力を高め、教育活動を充実させることが必要であるととらえ、ミドルの中でも特に各校務分掌の職務をリードする主任等（以下、主任等）に視点を当てて今年度の研究を進めることとした。そこで、ミドルリーダーの資質・能力を高め、組織力を向上させるには、主任等の意図的・計画的な相互のかかわりを深め、活発にしていくことが大切であると考えた。その手立てとして、「主任会」を設定した。また、実践者としての主任等に支援者を設定^{※4}し、日常的なかかわりのもとに教育活動に取り組めるようにした。

※3) 「ミドル」は一般的には組織における中堅全般を指す。本研究での「ミドルリーダー」は、学校組織において『学校経営・運営ビジョン』を実現するために一般教職員をリードする主任等の立場にある者とする。

※4) 研究協力校におけるミドルリーダーとしての主任等を「実践者」とし、それを支援する教職員を「支援者」と呼ぶ。

II 研究の目的及び方法

本研究の目的は、主任等ミドルリーダーのマネジメント力を高める手立てを明らかにし、相互のかかわりを深めて組織の活性化を図ることである。そのために、以下の方法により研究を進める。

- 1 学校の組織力向上を図るための、ミドルリーダーに必要なと思われる資質・能力等の明確化
- 2 組織力向上に向けた、ミドルリーダーによるマネジメントの実践の実態と課題の把握
- 3 主任会の開催等を通じたミドルリーダーのマネジメント力を高める手立ての確立
- 4 研究協力校における実践と組織力の変容把握

これらの内容について、研究協力校である小・中学校計3校の主任等による実践から、その有効性を検証する。小学校は中規模のA小学校と小規模のB小学校であり、中学校は中規模のC中学校である。

ミドルリーダーとしての主任等は、校長・教頭に指導・助言を受けながら一般教職員の教育活動を支援する。主任会を核とした実践を通してミドルリー

ダーとしての資質向上を促すとともに、相互交流を盛んにし連帯感を高めて組織を活性化しようとするものである（図1）。

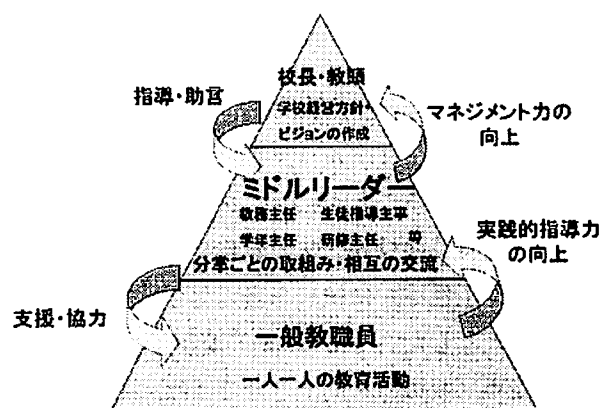


図1 研究構想図

Ⅲ 研究の概要

1 学校の組織力向上を図るための、ミドルリーダーに必要なと思われる資質・能力等の明確化

(1) ミドルリーダーに必要な資質・能力の分析

ミドルリーダーとして、「教務主任」「学業主任」「生徒指導主事」「進路指導主事」「研修主任」等を対象とした。まず行ったことは、資質・能力を意識して実践を行うことが職務遂行能力を高めることにつながると考え、各主任の職務内容や職務遂行に必要なと思われる資質・能力を分析、整理した。次に、この結果をもとにしてミドルリーダーに必要なと思われる資質・能力を10項目に整理した（資料1）。

項目	内 容
状況認識力	様々な情報を収集・整理し、現状を的確に捉えて何が問題であるかを見逃せる力
判断力	諸問題に対して今後の見通しを持って判断し、行動に移せる力
洞察能力	個々の問題の本質を見極め、今後の好ましい対応を的確に考察する力
評価力	現状を分析し、職員の意識化を図りながら改善のための具体的方策を立案する力
問題解決能力	諸問題に対して、見通しを持って対処し、その解決に向けて行動する力
人間関係能力	円滑と意思疎通を図り、各自の個性を生かして協力して職務を遂行しようとする力
調整力	個々の抱える諸問題を理解し、組織運営の向上を目指して連絡・調整を行う力
企画力	「学校経営・運営ビジョン」を踏まえて、分掌内容に沿った計画を立案する力
統率力	職務遂行において、教職員の信頼を得てリーダーシップを発揮する力
組織改善力	組織としての課題を明らかにし、無駄を省き、効率を高め、新たなものをつくり上げる力

資料1 ミドルリーダーに必要なと思われる資質・能力一覧

(2) ミドルリーダーと一般教職員とのかかわりの明確化

管理職やミドルリーダーからの聞き取り調査の他、主任会を設定し、その中での情報交換によって実態把握に努めた。また、各自の課題設定にかかわって、課題について話し合う中で校務分掌遂行上の課

題や教職員とのかかわりを把握した。

2 組織力向上に向けた、ミドルリーダーのマネジメントの実践の実態と課題の把握

(1) 全教職員への「組織力チェックシート」の実施

学校の組織力を具体的な数値としてとらえるため、「組織力チェックシート」（資料2）を作成した。実践者が実践を開始する前に全教職員にこれを実施し、同じ内容のものを実践後に同様に行って事前事後の結果を比較する。質問項目の設定にあたっては、平成18年度の研究から「学校の組織力」の七つの視点によるとらえを参考にした。

シート作成の際、実践者がミドルリーダー対象であるため、変容が期待される項目として主に「学校経営力」「教師力」「評価力」「マネジメント力」を中心にチェックシートの項目をおこした。全20項目とし、「職務遂行にかかわる内容」と「人間関係にかかわる内容」に整理した（資料2）。

	内 容	評価
職務遂行にかかわる内容	1 学校経営目標や運営ビジョンが実態や組織の課題を踏まえたものであり、職務遂行にわたって全員に意識化されている。	
	2 行事等従来事項が十分継承されており、全教職員にとって魅力あるものになっている。	
	3 個々の意見が全体運営に十分反映されている。	
	4 職務内容が明確であり、役割分担がしっかりとされている。	
	5 諸問題に対する対応が素早い。	
	6 問題や課題が関係教師に周知されており、活動の内容や対応が見えている。	
	7 問題や課題に対して、これまでのやり方に固執せず創造的に対応できる。	
	8 各自の研修意欲が高く、向上心を持って職務に取り組んでいる。	
	9 個々の専門性や資質・能力が高まっている。	
	10 各自のよさを生かせる場と機会がある。	
	11 成果が形になっており、それを実感できる場と機会がある。	
	12 実践内容に対しての評価が適宜行われている。	
	13 反省を踏まえて次年度の計画を作成している。	
人間関係にかかわる内容	14 管理職と教職員、学年教師間の人間関係が良好である。	
	15 相互の交流が図られており、集団として楽しい雰囲気がある。	
	16 互いの欠点を補い合うとする雰囲気があり、相互の信頼関係が築かれている。	
	17 違った考えや新しい考え、異質なものを受け入れる雰囲気がある。	
	18 悩みを抱える教師の存在が管理職や同僚に見えている。	
	19 他者を批判的に見過ごしたり、不平不満が蔓延したりしていない。	
	20 他者のよさに学び、自己の実践に生かそうとする雰囲気がある。	

資料2 組織力チェックシート ※4段階評価

(2) 課題設定へ向けた、実践者による資質・能力の自己評価

ミドルリーダーのマネジメント力をとらえるために、自己の資質・能力について各自が自己評価を行う（前掲「資料1」）。実践に際して、自己評価の結果を踏まえて自己が伸ばしたいと思う資質・能力を二つ選び、それを意識して実践を行うことでマネジ

メント力の向上を目指した。

(3) 定期的な主任会の開催を通した、実践内容や課題の把握

実践の核としての「主任会」を定期的に設定する。「主任会」では、職務遂行のための話合いとともに、日頃の悩みや問題点、各人がかかわっている教職員との関係なども話題にする。つまり、「主任会」は、ミドルリーダーとしてのマネジメント力の向上と情報交換の場としての機能を持つ。

話合いを通して、他の実践者が“どのような課題意識を持ってどのような取組みを行っているか”を把握するとともに、“個人の課題や組織の課題を共通認識できる”ようにした。

3 主任会の開催等を通した、ミドルリーダーによるマネジメント力を高める手立ての確立

(1) 実践者による課題設定

実践するにあたって、課題設定用紙（資料3）により各自の課題を設定した。

○「校務分掌上の自己目標」

自分が担当する校務分掌において、特に重点的に進めていきたい事柄を設定する。教職員目標管理制度での自己目標につながる。

○「伸ばしたいと思う力」

ミドルリーダーに必要と思われる資質・能力10項目（資料1）のうち自分がさらに伸ばしたいと思う力を二つ挙げ、具体的にその内容を記述する。

○「具体的な実践項目」

自己目標の達成や資質向上のために具体的に取り組みたいと思うことを記述する。「優先順位をつける」「実践事項の数を絞り込む」などの工夫をする。

その他、学校の教育目標や重点事項から、今年度特に力を入れて実践したい事柄を「キーワード」として挙げた。

実践者が設定した自己目標や具体的な実践項目には、次のようなことが挙げられた。

- ・ 教職員が見通しを持って仕事ができるように計画立案や情報収集に努める。
- ・ 見通しを持って仕事にあたり、常に生徒や保護者に対し、全教職員が共通した考え・思い・姿勢

を伝えられるようにする。

- ・ 情報交換を図る場を設け、研究のねらいや内容について互いに理解を図る。
- ・ 1日1回は学年のすべての教職員に声をかけ、授業や学級経営におけるよい点や改善点・悩みなどを聞くようにする。

いずれも、一担任ではなかなか目が行かないような、ミドルリーダーとしての自覚を伴った課題設定の内容である。

課題設定用紙		担当校務分掌【 氏 名【
校務分掌上の自己目標	※ 自己が担当する分掌において、特に重点的に進めていきたい事柄を設定する。 例)・係(担当者)全員がいつでも情報を共有できるようにする。 ・教職員の様子を観望し、悩みを抱える者に声をかける。 ・仕事が俊手まわらないよう、ビジョンを明確に示す。 ・質問や相談に対しては、いつでも自身になって対応できるようにする。	
伸ばしたいと思う力	※ 資質・能力10項目のうち自分がさらに伸ばしたいと思う力を二つ挙げ、具体的にその内容を記述する。	
企 画 力	・年間計画や月ごとの計画を作成するにあたって、収集できる情報を最大限に収集し、各人が見通しを持って仕事ができる環境を作れるようにする。 ・段階性のある企画を提示できるように文献研究を怠らぬ。	
具体的な実践項目	※ 自己目標の達成や資質向上のために具体的に取り組みたいと思うことを記述する。「優先順位をつける」「実践事項の数を絞り込む」などの工夫をする。 例)・1日1回は学年のすべての教職員に声をかける。 ・定期的に生徒指導だよりを発行する。 ・模範の方法について全体で協議する場を設定する。 ・おおよそ週計画は1月分を一度に出し、前週に変更点を連絡する。 ・隔週で他の主任との情報交換会を設ける。 ・実践記録を月報で残す。	

資料3 課題設定用紙

(2) ミドルリーダーとして伸ばしたい資質・能力

資料4は、課題設定時に自己評価したミドルリーダーとして必要と思われる資質・能力を一覧表にまとめたものである。網掛けの部分は、実践者が伸ばしたいと思う資質・能力2項目である。

№	項 目	教務主任	生徒指導主事	1学年主任	2学年主任	3学年主任
1	状況認識力	△	○	△	○	○
2	判断力	△	○	△	○	○
3	洞察能力	△	△	△	○	○
4	評価力	△	△	△	○	△
5	問題解決能力	○	○	○	○	○
6	人間関係能力	○	○	○	△	○
7	調整力	○	△	△	△	○
8	企画力	△	△	△	○	○
9	統率力	△	△	△	○	○
10	組織改善力	△	△	△	△	△

資料4 実践者が伸ばしたいと思う資質・能力【C中学校】

実践者の多くは、自分が伸ばしたいと思う資質・

能力として「洞察力」「調整力」「企画力」等を挙げている。

例えば、「洞察力」の内容として、C中学校の生徒指導主事は「生徒の実態を把握し、生徒が生き生きと諸活動に取り組めるようにするための手段や方法を具体的に明示できるようにすること」を挙げており、また学年主任は、「諸問題の本質を見極めた上で、学年の方針を踏まえ、個々にあった対応ができるようにすること」を目標に定めた。

(3) 実践者を支援する支援者の設定

実践者とかかわる「支援者」として管理職である校長・教頭から1名を、他の実践者から1名の計2名の支援者を設定する。管理職は、実践者に対して必要に応じて指導助言を行い、もう一人の支援者は、協力者・相談者としてサポートする。

実践者の実践内容に対して、支援者は必ず感想や助言を伝えるようにする。これらの手立てによって相互の活動の内容が見えるよう、日常的に交流を深めるのがねらいである。

(4) PDCA サイクルを踏まえた実践記録の累積

定期的に主任会を行うことで、図2のようなマネジメントサイクルを機能させる。

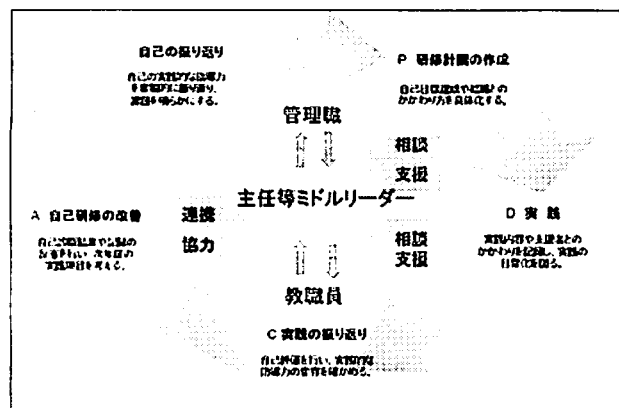


図2 PDCAとマネジメントサイクル

ここでの主任会の役割は、個人の実践を組織全体へつなげることと実践者間の交流がマネジメント力の向上に結び付くようにすることである。

資料5は、B小学校における1学期間の生徒指導主事の実践記録の実践である。自己評価と支援者からのメッセージが記入してある。支援者からは、「細やかな指導に感謝しています」という感謝の言葉とともに、「子どもの姿になって表れるようにしなけ

れば」というアドバイスも記入されている。

実践者は、日々の実践に際して支援者の助言と協力を求めながら仕事を進め、実践後に感想や意見をもらうことで振り返りができる。このような実践者と支援者の関係は「見られる」「見る」という関係にあり、これによって実践が充実するとともに緊張感のあるものになっている。

マネジメント力向上のための実践記録用紙

月/日	取組事項	反省	評価
4/2	○「職員会議」 ・職員会議を基に生徒指導の1年間の活動内容の振り返りをした。	・1年間の活動内容について、共通理解を深めることができた。	○
4/10	○「第1回生徒指導協議会」 ・4月、5月の生活のめあてを提示し、内容の確認をする。 ・各学年の児童の様子を提示し、共通理解を深める。	・まだ、担任として学年を十分に把握できていない状況であったが、有意義な話し合いができた。	○
4/11	○「第2回協議会」 ・各学年に別れて校舎の話し合いをする。終了後は、下校指導の実施。(14:30~)	・担当の先生のもとに、集団下校時の時間や集合場所の確認を行うことができた。	○
4/23	○「職員会議」 ・生徒指導主任の話を通して、事故防止や日常の生活面での安全を徹底させる。	・不審者による声かけ事故があった場合の対応についてもきめ細かく指導をすることができた。	○
5/2	○「職員会議」 ・避難経路の確認と正しい避難の仕方を身につけさせる。	・山火場での想定と避難経路の再確認が必要であった。	△
5/9	○「第3回生徒指導協議会」 ・指導上配慮すべき児童について共通理解を深める。	・各学年で共通理解を深めておきたい児童について、有意義な話し合いができた。	○
5/13	○「第4回協議会」 ・校内放送で呼びかける。集団下校時に児童を促すことができた。	・校内放送で呼びかけたり、集団下校時に児童を促すことができた。	○
5/16	○「第5回協議会」 ・4月に別れて反省をすることにより、よりよい集団下校や安全な下校ができるようになる。	・各学年の児童の様子を提示し、共通理解を深める。	○
5/19	○「第6回協議会」 ・子ども一人一人がより具体的に分かるようにしてきた。	・子ども一人一人がより具体的に分かるようになってきた。	○
5/23	○「第7回協議会」 ・不審者の対応と避難の仕方を確認する。	・共通理解を十分に深めていて実践を支援しやすかった。	△
5/23	○「第8回協議会」 ・サウイ山の運動会を実施する。	・この日は、子ども達の姿は見られなかった。	○
5/23	○「第9回協議会」 ・交通安全教育を実施する。	・交通安全教育を実施する為の資料がいただけ、大変助かった。活用していきたい。	○
7/15	○「第10回協議会」 ・交通安全教育を実施する。	・交通安全教育を実施する為の資料がいただけ、大変助かった。活用していきたい。	○
7/16	○「第11回協議会」 ・校内放送で呼びかける。	・校内放送で呼びかけをした。	○
7/18	○「第12回協議会」 ・生徒指導員より、夏休みの過ごし方について指導する。	・全校一斉に指導をすることができた。	○

資料5 マネジメント力向上のための実践記録

4 研究協力校における実践と組織力の変容把握

(1) SWOT分析[※]による現状把握

数回の協力校への訪問を通して、「実践者は自校が置かれた実情を何となく分かってはいても、何が問題であるのかが十分整理できていないこと」「すべての仕事に熱心に取り組んでいる結果として、多くの教職員が多忙感を強く持っていること」を感じた。

そこで、各校において「SWOT分析」を用いて現状分析を行った。実施に際して、外部環境分析については、小グループで話し合いながら行い、内部環境分析と実行策検討については、それぞれの主任の立場から分析を行った。

※SWOT分析とはStrength（強み）、Weakness（弱み）、Opportunity（機会）、Threat（脅威）の頭文字をとったもので、組織を取りまく環境から、市場・機会・脅威の分析を行う手法の一つ。S（強み）・W（弱み）・O（機会）・T（脅威）の四つのマトリクス表に整理する過程で問題意識を共有化できる。

(2) A小学校での主任会の実際

① A小学校の概要

A小学校は、全校児童が360名あまり、教職員が20名程度の中規模校である。かつては農業中心の地域であったが、近年は学校近くに大規模商業施設の建設が相次いだ。保護者の職業としては自営業、会社員、農業と多様化が進んでいる。

② 実践者が持つ問題意識

実践者の全員が、同僚とゆっくり話をする時間がないことを問題に挙げている。「組織力チェック表」の実施結果からは、「意見尊重」「周知徹底」「信頼関係」の項目で問題意識を持っている教職員がいる。

これまで小規模校として運営してきたものが、周囲の環境の変化や転入者の増加から中規模に変わってきた。そのため、以前できていたことが校務運営上困難になってきており、行事や諸活動の見直しが必要な時期にきている。

また、校舎の構造上の問題（同学年の学級が離れた場所にある、収容可能な人数枠を超えてきた、等）もある。学校行事等の削減に関しては、保護者や地域とのかかわりもあって、学校独自で変えていくことには問題がある。これらの内容を整理すると、以下ようになる。

ア 時間的余裕のなさ、多忙感

イ 教師間のコミュニケーション不足

ウ 地域住民や保護者との連携

エ 児童数の増加による施設面での課題



主任会の様子

③ 課題解決のための手立て

主任会を通して、実践者から次のような手立てが提案された。

アに対して

- ・ 大切なものとそうでないものなど、優先順位を決めて取り組む。

- ・ 学校は、本来授業中心であるべき。授業に精力を傾けられる体制づくりを進める。

イに対して

- ・ 「同僚性を高めていくこと」や「共通理解を図っていくこと」が必要である。

- ・ 各々の得意分野を生かして、各自が力を発揮できるような協力・協働体制をつくる。

ウに対して

- ・ 学校・PTAが地域をまとめていく核となる。それぞれの立場で意識して取り組む。

- ・ 学校と地域とのかかわりをどのようにして深めていくかを考える。「学校でやらなければならないこと」と「地域に任せられること」を検討して校務を考える。

エに対して

- ・ 予算面とのかかわりがあって、校内ですぐに解決を図ることは難しい。

(3) SWOT分析をもとにしたB小学校での研修主任の実践

① B小学校の概要

B小学校は、全校児童が120名あまり、教職員が十数名の小規模校であり、幼稚園が併設されている。周囲は田畑・果樹園の多い農村地帯であり、学校と地域との結び付きが強い。

② 研修主任の実践



SWOT分析の様子

SWOT分析の実施により、B小学校の研修主任

は、次のように内部環境分析を行った。

〈強み〉

- ・ 研究の成果が児童に反映されやすい。
- ・ 事後研究会などで気軽に発言でき、全員参加の雰囲気がある。
- ・ 少人数なので話が伝わりやすい。

〈弱み〉

- ・ 行事が多く、校内研修の時間を確保したりモチベーションをあげたりすることが難しい。
- ・ マイナス面を話題にしにくい。
- ・ 研究に関して、切磋琢磨しようとする雰囲気に欠ける。

この結果を踏まえて実行策を考え、「情報交換会」を実現させた。

「情報交換会」の内容

ア いつやるのか

- ・ 8/25～8/28の期間で都合のよい日

イ 誰がやるのか

- ・ 現職部主催、全員参加、発表者6名

ウ 何をやるのか

- ・ 出張等で学んだこと
- ・ 新学習指導要領のポイント、その他の情報

エ なぜやるのか

- ・ 新学習指導要領についての理解を深める。
- ・ 新しい情報や専門的な情報を共有して学校運営や教育課程編成に生かす。

オ どのようにやるのか

- ・ 資料を作成し、5分で説明、2分で必ず質疑応答する。さらに詳しく知りたいときは、個別に対話する。

カ 予想される効果・反応

- ・ 次年度の教育課程編成へ向けて見通しが持てる。
- ・ 他者に伝えることで、自身の理解も深まる。

参加者の感想

- ・ 説明や質疑応答の時間を決めたことにより、発表内容が精選された。
- ・ このような体験は初めてであり、新鮮であった。
- ・ 要点をまとめて話すことの大切さを強く感じた。

- ・ 「質問事項を考えて聞くこと」の大切さと難しさが分かった。

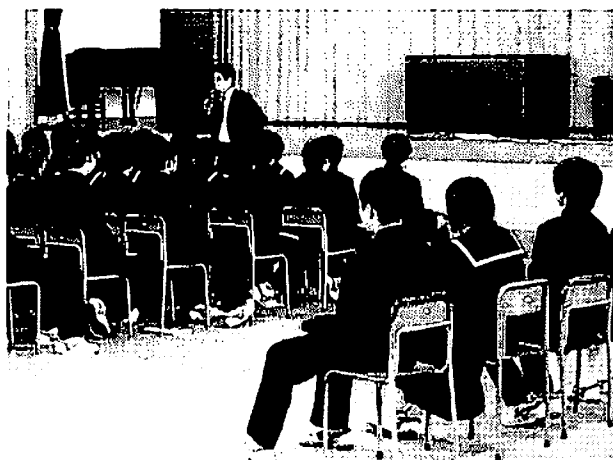
実践者（研修主任）としての成果

- ・ 「調整力」を意識して取り組むことができた。
- ・ 思っているだけではなかなかできないが、やってみることで案外できることに気付いた。
- ・ 会議や研修会への参加に際して、その後、どのようにして教職員に伝達するかを考えて聞くようになった。
- ・ 主任会での話合いや他の実践者とのかわりによって自信が生まれ、実現できた。

(4) C中学校の生徒指導主事の実践

① C中学校の概要

C中学校は、全校生徒約400人、教職員が30名程度の中規模校である。大規模商業施設と隣接している。部活動が盛んであり、近年は学区内の人口が増加している。



「学年集会」での実践の様子

② 生徒指導主事の実践

実践者の実践を組織全体へつなげるために、実践者に組織全体を特に意識して取り組む企画の提案を促した。次の実践例は、その一つである。

実践場面 全校あいさつ運動

達成目標

- ・ あいさつの飛び交う、明るい学校づくりの一助とする。
- ・ 声に出してあいさつする習慣・環境づくりのきっかけとする。

校務分掌担当教職員への働きかけのポイント

- ・ 生徒指導委員会、校務運営委員会に企画を提案

し、全教職員にねらいや実施方法を示す。

- ・ 毎日の各学級の記録を確認し、各学級・各学年の取組み状況を把握するとともに、援助する。
- ・ あいさつをきっかけに、教師と生徒のよりよい関係を築けるように働きかけをする。

反省（教職員の声）

- ・ この1週間、学校に明るいあいさつの飛び交う環境が生まれ、ねらいが達成できた。
- ・ この運動後、あいさつの大切さをどのように生徒の心に定着させていくかが今後の課題である。

支援者から

- ・ この運動を行った1週間は予想以上にあいさつが交わされ、大きな効果があった。今後も機会を見てさらに工夫を加え、ぜひ実施して欲しい。
- ・ この運動をきっかけに、授業で担当していない生徒もあいさつをしてくれるようになり、それが今も続いていることをうれしく思う。

この実践は、各学級・各学年での取組み状況を毎日記録してグラフ化し、日々の変化を目に見えるようにしてゲーム感覚で競わせたところがポイントである。短期間ではあったが、この活動をきっかけにして、学年外の教師にも自らあいさつをする生徒が増えた。

(5) 実践者の意識の変容

① 主任会での実践者の言葉

各校での主任会では、実践者が抱えている課題をはじめとして、新たに取り組んだことや他の教職員とのかかわりなど、様々なことが話題になった。以下は、その一部である。

ア 「主任会」という話合いの時間を確保できたことへの評価

- ・ 学校全体としての課題を共有できた。そのことによって活性化も図られた気がする。主任会を通して、各主任等それぞれが頑張っており他学年の様子ができてきたのがよかった。
- ・ これまでの取組みを振り返れば、主任会が後押ししてくれたことでできたことが多くあった。
- ・ 自分で考えているだけではできなかったことが、主任会のおかげで実現できた。“やればできる”ということを他の教職員にも伝えたり働きか

けたりしていきたい。

イ ミドルリーダーとしての資質・能力の意識化とその成果について

- ・ これまで自分を省みることは少なかったように思う。現在は自分を見つめる機会が増え、明確な目標を持って取り組むようになった。
- ・ 組織を意識して重点的に取り組んだ実践に際しては、普段よりも“伸ばしたい資質・能力”を強く意識した。
- ・ 常に実践後の効果を予想しながら戦略を練って取り組んだ。

ウ 支援者の設定について

- ・ 支援者とのかかわりについて、コメントを書いてもらったことで見ていてくれることに安心でき、心強く感じた。

エ “組織”を意識した取組み

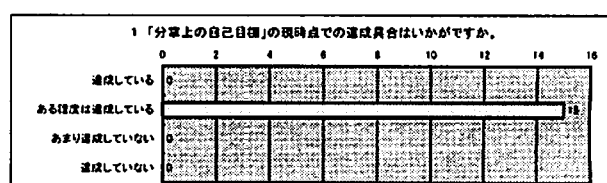
- ・ やはり、“スクラップ&ビルド”することを組織として考えなければと自覚している。
- ・ 自分を変えることは難しいが、主任として全てを抱え込むより、他の教職員の協力を得ることも大切であることが実感できるようになった。
- ・ 「組織力向上」について、何かやりたいとか現状を変えていきたいという思いは教職員がそれぞれに持っている。それを実現することが活性化につながる。
- ・ あらためて“コミュニケーション”の大切さを痛感している。

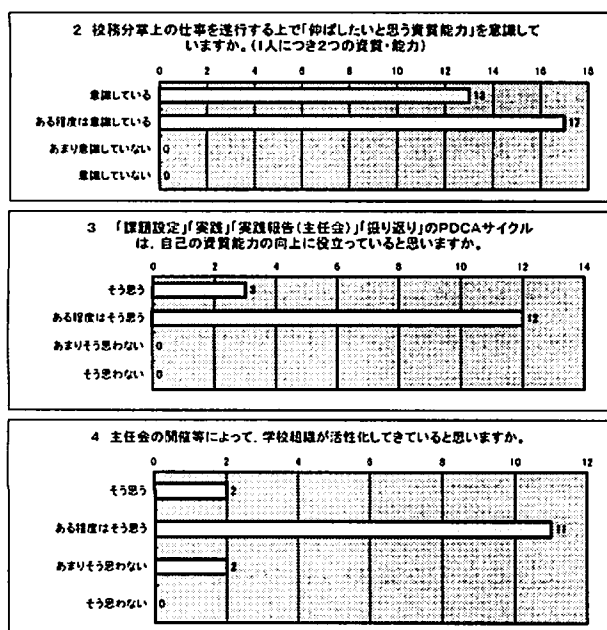
オ 現状分析やPDCAサイクルについて

- ・ 振り返り等のPDCAサイクルは、効果的だったと思う。
- ・ SWOT分析は、活用の可能性があると感じている。実践を行う前に客観的な目で現実をしっかりとらえるのは大切なことである。

② 実践者に対する意識調査とその結果

実践者（計15名）に対して、10月時点で意識調査を行った。資料6は、その結果である。





資料6 反省集計結果 ※単位「人」

〈結果の分析〉

- ・ 実践をスタートするにあたって各自が設定した「伸ばしたいと思う資質・能力」の2項目を、実践者は常に意識して実践している。
- ・ 実践者全員が、PDCAサイクルは自己の資質向上に役立っていると感じている。
- ・ 主任会の開催によって情報交換がなされ、問題を共有することで学校組織が活性化してきていると感じている実践者が多い。
- ・ マイナス評価をしている実践者は、「支援者とのかわりが薄い」「多忙な時期に主任会を設定することで時間をとられることが大変である」等の意見を持っている。

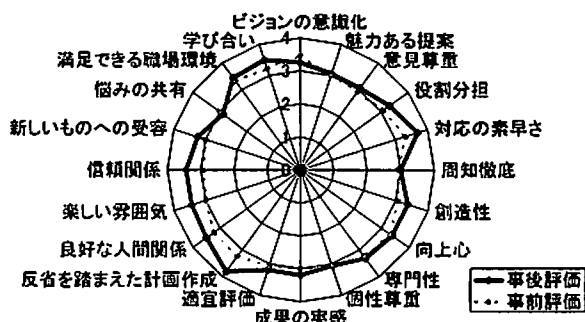
(6) 研究協力校の組織力の変容

- ① 「組織力チェック表」による意識調査の結果から 実践の前後で、教職員が持つ組織全体に対するイメージの変容が見られた。資料7に示したものは、A小学校の実践前後の比較である。

〈結果の分析〉

- ・ 事前調査と事後調査の結果の比較から、20のほとんどの項目で平均値が向上している。取組みの成果が組織全体へ波及してきていると思われる。
- ・ 特に、「人間関係」や「信頼関係」にかかわる項目で伸びが著しく、人間関係が良好であることがうかがえる。

- ・ その他、「創造性」「学び合い」の評価も向上しており、職務に前向きに取り組む姿に対して多くの職員が評価している。
- ・ 「悩みの共有」の点が課題である。相互のコミュニケーションの活発化により、個人的な悩みを解消できるようになるとさらによい。



資料7 A小学校の事前、事後のレーダーチャートの変化

② 各学校の実践を通じた成果

- ・ 「組織力チェックシート」「SWOT分析」等の実施により、教職員の意識が明らかになり、学校の現状が認識できた。これによって、実践者が学校の現状を踏まえて実践に取り組むことができた。
- ・ 実践者が目標管理で設定した自己目標と結び付けながら主任等としての課題を設定し、意識して職務にあたるなど成果の見える取組みができた。
- ・ この研修を契機として、ミドルリーダーとして自己の資質向上のために努力しようとしている姿が見られる。主任会やPDCAサイクルによる実践の振り返りがマネジメント力の向上につながった。
- ・ 主任会での実践者の言葉から、職務内容に優先順位を定めて効率的に仕事に取り組むとともに、組織改革の意識が高まってきた。また、“例年通り”ではなく、新しいことに挑戦するようになった。
- ・ 実践者と支援者、実践者間のコミュニケーションが日常的に行われるようになった。

Ⅳ 結果の考察

- 1 学校の組織力向上を図るための、ミドルリーダーに必要なと思われる資質・能力等の明確化
本研究では、主任等に限定してミドルリーダーに

必要と思われる資質・能力10項目を設定した。実践者がそれぞれに伸ばしたいと思う資質・能力を二つずつ限定して実践を行ったことで、実践の方向性が絞られ、それが成果につながったといえる。今後、“意識した「資質・能力」が、実践場面でどのように具体化されたか”“資質・能力を向上させるために「行動目標」を設定することが可能か”を検討していかなければならない。

さらに、今回の取り組みでは、主に自己評価を中心にして実践を進めたが、これに加えて“支援者等の他者評価を生かしていく必要がないか”“マネジメント力を見取る手立ては他にないか”を探る必要がある。

2 組織力向上に向けた、ミドルリーダーによるマネジメントの実践の実態と課題の把握

「組織力チェックシート」の実施により、レーダーチャート等で組織力のイメージをある程度とらえることができた。また、各自の課題設定において、目標管理の内容と結び付けて設定したことで、負担感が軽減された。個人の実践と組織力をつなげるためには、項目として他の要素が考えられないかどうか20項目の妥当性をさらに再検討する必要がある。

SWOT分析については、現状を把握するのに有効であるが、いつの時期に、どのような形で実施するのかを計画的に定める必要がある。現状把握の結果を踏まえて『学校経営・運営ビジョン』を実現するために、それを意識して実践すべきである。実践開始の課題設定時ばかりでなく、各実践においてその都度『学校経営・運営ビジョン』を意識した目標設定が望まれる。

3 主任会の開催等を通じたミドルリーダーのマネジメント力を高める手立ての確立

主任会を定期的に開催したことで、実践者間の交流が図られ、チームとして学校組織を活性化しているという雰囲気が生まれた。また、主任会での各自の課題発表や毎回の実践報告、悩みの共有などが自己の資質・能力を向上させようとする意識を育て、それら一連のPDCAの取り組みによって、ミドルリーダーとしてのマネジメント力が向上したと考える。

支援者の設定は、実践者を励ましたり勇気付けたりしており、実践者と支援者それぞれがかかわりを持つ中で教職員同士の結び付きを深めることになった。個人の実践をつなげる主任会の開催は、他の実践者の取り組みを知る機会でもあり、その後の実践者の意欲を向上させる役目も果たしていると思われる。

4 研究協力校における実践と組織力の変容把握

主任会は、回を重ねるごとに話しやすい雰囲気が出て、本音で話ができるようになった。これらの雰囲気は、その他の教職員を含めた学校組織全体へ波及すると感じた。

学校組織の活性化には、教職員全体や児童生徒を巻き込んだ行事や企画が欠かせない。B小学校での「情報交換会」の企画・立案・実行の流れは、その他の教職員の研修に対する意識を大きく変える結果になったようである。

ミドルリーダーの実践には、個人としての取り組みの部分と相互のかかわりという部分があり、組織全体として組織力の向上をねらうならば、主任会にかかわらない他の教職員にどのような形で働きかけていくかということが問題となる。

V まとめ

1 研究の成果

(1) ミドルリーダーのマネジメント力の向上

「資質・能力」の意識化は、ミドルリーダーのマネジメント力の向上に有効であった。また、主任会での各自の課題の発表や実践にかかわる報告は、個人としての資質・能力の向上という視点から意義のある手立てであった。

ミドルリーダーとして伸ばしたいと思う資質・能力を意識しながら課題を設定し、実践を行い、振り返るというPDCAサイクルのプロセスが個人の資質・能力を伸ばし、組織を活性化することにつながった。

(2) 実践者・支援者のかかわりと学校組織の活性化

一人の実践者に対して、立場の異なる支援者を二人設定したが、実践者にとって、時には相談相手となり、時には指導・支援してくれる支援者との関係

は、時間の経過に伴って親密さを増してよき理解者となったようである。

管理職以外の支援者は、重複しないように設定しているために、校内で多くの同僚性を意識した関係が生じた。実践者と支援者が日常的なかかわりを持ちながら主任会でそれらの関係が結び付くことで、コミュニケーションが周囲に広がっていく。組織力のイメージの変容（資料7）に見られるように、実践者個々の取組みが組織全体へと影響した。

主任会での話し合いは、問題意識の共有化を促しており、組織としての方向性を統一する役目も果たした。学校組織としてどうするか、主任等の立場としてどうするかについて考えるという、組織の中でミドルリーダーとしての自覚を促すことになった。それが結果として組織の活性化につながったと思われる。

2 今後の課題

(1) 継続的・定期的な主任会の実施

本研究では、協力校とのかかわりにおいて、すでに組まれている月計画の中にどのような形で主任会を設定するかという点で困難を感じた。あらかじめ、年間計画の中に位置付ける必要がある。この主任会によって各自の実践を核としてPDCAのマネジメントサイクルを機能させていくことが有効である。

(2) 組織の見直しと意識改革

組織の活性化のためには、多忙感を解消する必要がある。“組織としての意識改革”をどのように行っていくか。具体的に何をスクラップし何を残すのか。ミドルを中心としたプロジェクトチームを立ち上げ、学校の現状を変えていこうとする意識改革が必要である。

(3) 個人の資質向上と組織の活性化

研究を通して、教師自身が学ぶことに魅力を感じ、お互いがかかわり合うことで楽しく実りのある集団が作られると考える。児童生徒にとって魅力的な教師であるためには、教師自身が自ら学ぶ姿勢を持ち続け、自己の資質向上に努めることが大切である。学ぶ姿勢を持った教師が集まる集団は相互のコミュニケーションを大切にする。「学び」と「コミュニケーション」を意識して実践する必要がある。

3 3年間の研究を終えて

職務遂行能力の向上にOJTツールは有効であり、その実施の過程でPDCAのマネジメントサイクルを機能させていくことが大切である。OJTツール活用に際しては、対象者がどのような年代なのか、過去にどのような経験をしてきているのかによって、実施内容が変わるべきである。例えば、新採用なのか、中堅なのか、主任等なのかによって変わる。職務を遂行する中で、成果を実感する機会があって初めて個が生かされ、組織の中での個人としての存在感を感じるのである。

学校の組織力を向上させるには、個人の資質・能力の向上と併せて、相互のコミュニケーションやかかわりを意図的に活発にしていこうとする手立てが必要である。今回の実践では主任会がそれであった。個人の校務分掌上の実践や資質・能力向上のための取組みをお互いに話し合う場を設けることで、集団意識が高まり、組織全体の士気も高揚していく。

最後に、これらの実践を校内で継続的に実施していくためには、場を設定したり、実践を客観的にとらえたりするなど、人と人をつなぐ役目をする「コーディネーター」がキーパーソンとなろう。

〈参考文献〉

- 1) リーダーシップ研修 北神正行 編集
(教育開発研究所 2004年)
- 2) ミドルリーダーを育てる 佐久間茂和 編集
(教育開発研究所 2007年)
- 3) ミドル教師 ニューリーダーとしての自己
向山行雄 著 (明治図書 2007年)
- 4) 学校ミドルリーダー 長瀬荘一 著
(図書文化 2001年)
- 5) すてきなあなたが学校をつくる
(岡山県総合教育センター 2008年)
- 6) 福島県教育センター 研究紀要 第37集
(福島県教育センター 2008年)
- 7) 「学び」で組織は成長する 吉田新一郎 著
(光文社新書 2006年)