

令和元年度（第 63 回）

岩手県教育研究発表会発表資料

特設分科会 4 学校マネジメント／異校種間連携

高等学校における組織活性化のあり方

～学校ビジョン実現の促進者としてのミドルリーダーの役割～

令和 2 年 2 月 1 3 日

岩手大学大学院教育学研究科

学校マネジメント力開発プログラム

高 橋 健

高等学校における組織活性化のあり方
～学校ビジョン実現の促進者としてのミドルリーダーの役割～

E1118012 高橋 健

1 はじめに

1.1 本研究のねらい

本研究のねらいは、学校ビジョンを実現するための学校の組織力向上の取り組みにおいて、ミドルリーダーが果たすべき役割やそのための手立てを明らかにすることである。

「ミドルリーダー」とは、文部科学省（2005）の『学校組織マネジメント研修』では、「中堅教職員」であり、学校のキーパーソンとして教職員に対して実際に影響力をもっている人々であるとしている。これを踏まえて、本研究では「ミドルリーダー」を指導教諭や各分掌の主任とする。

1.2 主題設定の理由

学校教育を取り巻く環境が大きく変化し、学校に求められる役割は多様化、複雑化してきており、学校教育への要求はますます高まっている。このことから、学校は個々の創意工夫や努力だけでは解決が困難な状況になりつつある。

しかし、学校の現状やミドルリーダーの声として、教員の意識改革の不十分さ、目標や方向性等の共通理解の欠如、組織としての協力体制の不足、さらに若手教員やミドルリーダー育成の不徹底などが挙げられている。

そこで、本研究のねらいにせまるために、高等学校の組織力向上のための視点として、一つは学校組織の実態把握の在り方、二つ目は校長のリーダーシップのもと、学校ビジョンの共有及び目標の連鎖の方法、さらに三つ目として協働を促すためのミドルリーダーの役割を明らかにする必要があると考える。そのために、本研究の第一段階として、この三点について岩手県内の県立高等学校を対象に調査を実施することにより、実態と課題を把握する。さらに、調査結果の分析から、ミドルリーダーの役割を踏まえた上で、組織力向上のための手立てを検討し、実践していくこととする。

1.3 先行研究

本研究の目的に迫る前提として、学校組織の実態把握の在り方、学校ビジョンの共有及び目標の連鎖の方法、協働を促すためのミドルリーダーの役割の三点について先行研究をみていく。

第一に、学校組織の実態の在り方についてである。佐古（2005）によれば、学校組織の特性は、①教育活動の遂行に関して個別の教員の裁量性に委ねられていること、②職務遂行における相互依存性が低く、お互いに直接影響を及ぼすことがほとんどないこと、③職務が個々の教室に分離され並列的に集積する形で構造化されていることなどとして捉えられており、一般組織と異なる特徴的な組織として存立してきたとしている。

北神（2011）によれば、組織が組織として成り立つためには、①共通の目的、②目的

達成に向けて協働して取り組もうとする意思・意欲、③コミュニケーションが必要としているが、さらに学校教育目標の曖昧性や学校の個業型組織という問題点を指摘している。加えて各学校では、学校の内外環境の強みを生かした特色づくりに向けて、学校のビジョンを提示し、PDCAマネジメントサイクルに基づく経営を行い、説明責任を果たすことができる学校づくりを目指してきたと述べ、今後は、「学校の活力」を生み出すという点でさらなる展開を図る必要があるとしている。

学校組織の中で全職員が協働して学校運営や生徒の指導にあたることが重要視されている。ただし、目の前の問題に迫り立てられ、その処理だけで手一杯となり、焦燥感や多忙感を募らせている中で、高等学校の教員が学校組織をどのように認識しているかは不明確である。

第二に、学校ビジョンの共有と学校教育目標と自己目標の連鎖の方法についてである。北神（2011）によれば、学校のビジョンは単に校長個人のビジョンとしてではなく、学校を構成している教職員共通のビジョンであることの必要性を述べている。また、「わたしのビジョン」から「われわれのビジョン」に、すなわち「共有ビジョン」を形成する上で重要なことは、情報の収集と分析から解釈、意味付け、実現化の方向性や具体的方策の策定まで、すべての教職員が参加・参画することであると述べ、この共有ビジョン形成までのプロセスが最も重要であると指摘している。

名本（2018）によれば、目標管理制度は学校経営の目的である学校改善に生かすためのツールであるという認識を、教員集団が共有できるような取り組みの工夫がなされているものの、教員－管理職の1対1の個別的な関係に止まっているケースが目立つと述べ、さらに教員間での目標の共有はなく、学校評価及び授業評価との結び付きも図られていない状況といえる、としている。

高等学校では、教育活動が個々の裁量にゆだねられ相互の関連性が薄い個業型の組織により共有ビジョンの形成、また、個人のビジョンの教員間の共有には大きな課題が残っている。

第三に、協働を促すためのミドルリーダーの役割についてである。淵上（2005）は、主任層が教職員と管理職の連結ピンであると述べている。北神（2011）も、学校組織としての「マトリクス」や「ウェブ」構造の結節点となる教職員が組織運営のキーパーソンとなり、ミドルリーダーとして、校長と一般教員の「連結ピン」となって上下左右に働きかけ、巻き込んでビジョンを具体化していく「ミドル・アップダウン・マネジメント」が求められていると指摘している。

学校の組織を機能的に動かすには、管理職の力だけでは限界がある。ミドルリーダーが活躍している学校が、組織として目標を達成し、成果を上げている活力のある学校として注目されている。しかし、ミドルリーダーの役割の曖昧さ、ミドルリーダーの人材不足、各学校における年齢構成によるミドルリーダーの配置と負わせるべき役割については課題

がある。

2 岩手県の高等学校における学校組織に関する調査

2.1 調査の目的、内容及び対象

県内の高等学校における学校の組織力の現状と課題を把握し、組織力向上の手立てを明らかにするために、質問紙による調査を平成 31 年 3 月に実施した。教育活動の実践状況に関する 18 項目の質問を作成した。また、組織の活性化に向けた取り組みの要因 9 項目に対し「必要度」と「達成度」の状況を、それぞれ「とてもそう思う」「そう思う」などによる 6 件法により調査を実施した。管理職への調査は、県内の全 64 校を対象に実施した。質問紙の回収率は、70.9% (100 人) であった。また、教員への調査は県内全域から地域、学校規模、学科等のバランスを考慮し無作為に抽出した 15 校を対象に実施した。質問紙の回収率は、84.4% (488 人) であった。

2.2 学校の教育活動の実践状況による調査結果と考察

学校の教育活動の実践状況について 18 の質問項目から、管理職や教員が学校組織の実態をどのようにとらえているのかを明らかにしていく。

2.2.1 認識の全体傾向

教育活動の実践状況における認識の全体傾向を把握する。

Fig.1 は管理職と教員の調査結果から項目ごとに平均値を求め、グラフ化したものである。管理職の平均値の大きい項目から並べてある。管理職、教員とも管理職との意思疎通の値は高いが、ビジョンの見直しや連鎖等の項目は低くなった。また、

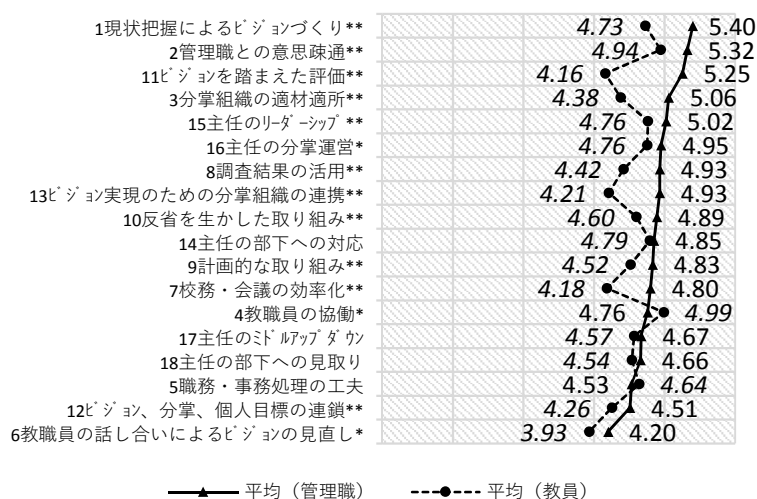


Fig.1 管理職と教員の教育実践の意識

管理職と教員の比較を t 検定により分析を行った。なお、本論のデータ分析は、清水 (2016) による HAD を用いた。結果は Fig.1 の項目に** : $p < .01$ 、* : $p < .05$ で示してある。18 項目のうち、14 項目で有意差が見られた。特に学校ビジョンに関する調査項目については管理職より教員の意識が低い結果となった。この理由として教員は日々の授業や校務分掌の仕事などの教育実践が学校ビジョンにつながっていないと感じていることが挙げられる。これは、学校ビジョンと個人目標のつながりが弱く、個人の取組が全体に反映されている意識が低いためと考えられる。

2.2.2 管理職・教員の認識の因子相互の構造

次に、因子分析の結果を示す。管理職、教員それぞれで 18 項目に対して主因子法・Varimax 回転による因子分析を行った。その結果、異なる構造であるが共に 3 因子構造となった。

更に、3つの因子の関係を検討するために、共分散構造分析を行った。Fig.2、Fig.3に最終的なモデルを示す。分析結果によると、管理職においては、「学校組織を生かしたビジョン実現」から「組織的な運営」「ミドルリーダーの活用」へ強い因果関係がある。同様に、教員においては、「ビジョン達成の実践力」から「教育活動の参画力」「ミドルリーダーのマネジメント力」へ共に強い因果関係がある。よって、学校ビジョンを全教員で共有することで、教育活動への参画意識が高まり組織的な運営が進み、ミドルリーダーが機能的に活躍できると考えられる。

2.3 調査結果から見える学校組織の課題

調査の結果から学校組織の課題として
 1)学校ビジョンを意識した取り組みは管理職に比べ教員の方が弱い。2)学校ビジョンと個人の目標がつながっておらず、個人の取り組みが全体に反映されている意識が低い。3)学校ビジョンを意識させることで学校の組織的な運営が進み、更にミドルリーダーが活躍できる場は広がる。4)主任のリーダーシップは発揮されているが、計画的な人材育成に課題がある。5)ビジョンの見直しの場の設定等議論の場が必要と感じているが、実行に移せていない。6)特に教員は学校評価の位置づけがはっきりせず、PDCAを意識した見直し、実践が不足している。ことが挙げられる。

すなわち、組織的な動きの意識の低さから、学校全体での実践の実現は上手く進められていない。日常の授業や生徒指導など、日常的に起こる課題に対応することに迫られ、その課題をこなすことに傾斜し、学校の将来像や次世代の人材育成は後手に回っている。等の実態が明らかになった。

2.4 課題解決の見通し

学校ビジョンを踏まえた組織力向上のための手立てとして、次の5点が考えられる。

校長のリーダーシップの下、ミドルリーダーが、次の3点を果たすことが求められる。
 ① 学校ビジョンの具体化、実践の見通しを示し、学校ビジョンの共有と実践を促進

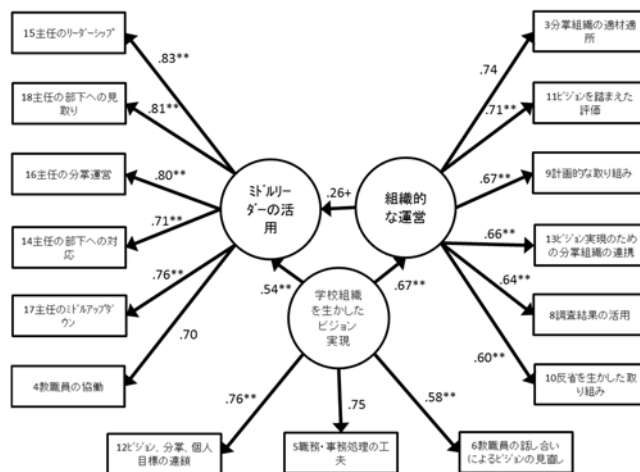


Fig.2 管理職の認識のパス解析の結果

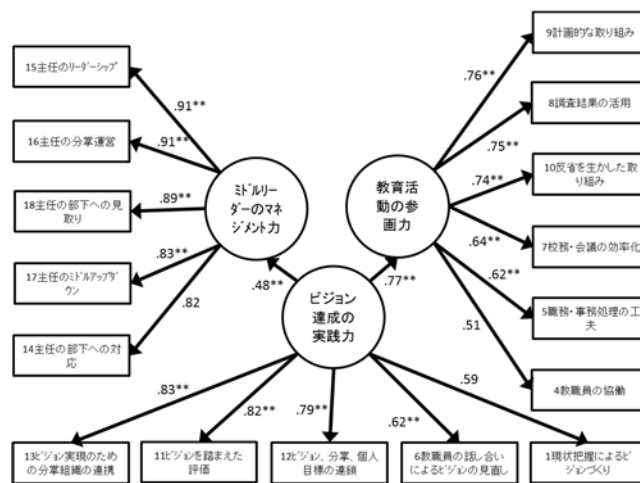


Fig.3 教員の認識のパス解析の結果

すること

② 学校課題解決に向けた協働体制を整え、組織を構築すること

③ 教員及び自身における能力向上のための環境を整備し、教員を支援すること

さらに、ミドルリーダーの関わりにより、分掌や学年団を構成する教員が次の2点を果たすことが求められる。

④ 学校ビジョンを自己目標につなげる「目標の連鎖」を行うこと

⑤ 協働による取り組みから資質・能力を向上させること

3 連携協力校における実践

3.1 連携協力校での課題解決の手立て

本研究の連携協力校であるA高校の現状をふまえ、前章の2.4で示した5つの手立てのうち、ミドルリーダーの役割に関わるものとして①の学校ビジョンの共有、②の協働体制、そして、特に④の目標の連鎖について学校評価を踏まえて実践を行った。

3.2 連携協力校の現状

教育活動に対する教員の認識について、A高校と他校との差を把握する。教員の教育実践状況18項目で因子分析を行った際、3因子に分けられた。18項目を、3つの因子に分け、その平均値を求めた。また、A高校教員においても、比較のため同じモデルを設定した。その結果がFig.4である。A高校は、「ミドルリーダーのマネジメント力」は他校よりも高くなった。これは、経験豊富でバイタリティーある中堅の教員が多く、主任を務めることができるような人材が豊富であることも要因として考えられる。しかし、「ビジョン達成の実践力」はそれほど高くない。次に、Fig.5を見てみる。Fig.5は、他校教員、A高校教員の学校活性化の要因に対する必要度と達成度のマッピングである。横軸が必要度、縦軸が達成度を表している。A高校教員のマッピングの位置を見ると、他校教員の位置とは異なり、必要度がより高い位置を占めている。これより、学校の組織的な動きやビジョンに関して意識があるからこそ、課題意識を持っていると言える。A高校は、学校の活性化に向けた取り組みに必要性は感じている。加えて、ミドルリーダーはリーダーシップを発揮している。また、協力しながら教育活動は行

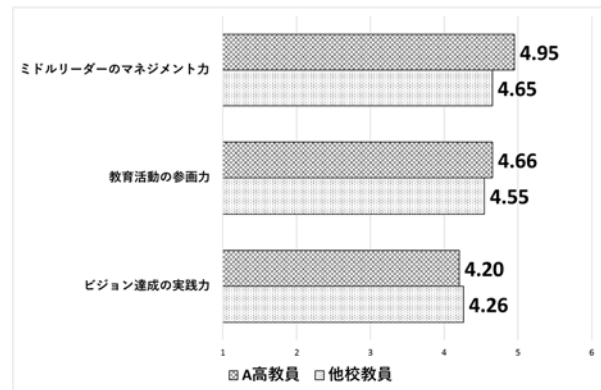


Fig.4 他校教員とA高教員の教育実践の意識比較

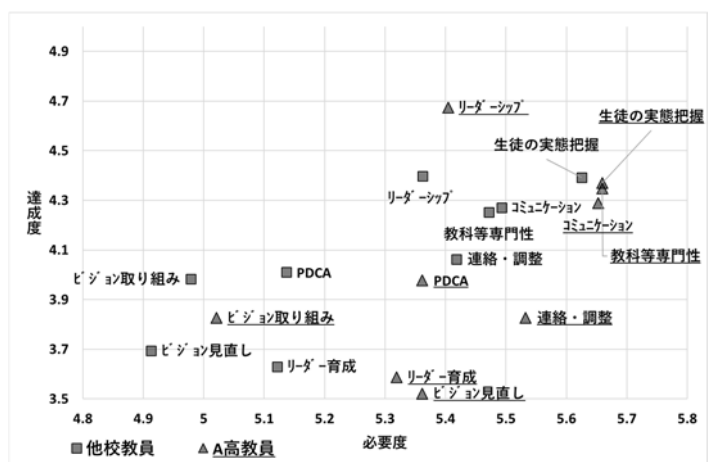


Fig.5 他校教員、A高校教員のマッピング

っている等と感じつつも、目の前の業務に追い立てられ、多忙感を感じ、将来を見通したビジョンや学校の方向性、仕事の平準化などを考えた組織間の連絡・調整、コミュニケーションに課題意識を持ちながら、なかなか改善できずにいる現状があるのではないかと考える。

また、Fig.5を見ると、A高校は、目標の連鎖との関連がある「学校ビジョンを意識した取り組み」の項目の必要度は、他の項目と比べて低い。また、達成度も低い。これは、個人や組織の取り組みが学校に反映されているという意識が低く、目標の連鎖と取り組みの見直しのための学校評価との関連づけの意識が低いと考えられる。

3.3 課題解決のための実践

A高校での課題を受け、A高校教職員を対象に目標の連鎖と学校評価の関連づけのための研修を行い、後日、学校ビジョンと関連づけた学校評価を行った。学校目標を個々人の目標に連鎖させ、さらに評価項目までつなぐことで、評価の後の振り返り、見直し、次年度への反映とつながりが実践されることにより、目標が連鎖されていくと考えた。

3.3.1 ミドルリーダーへの意識化のための経営委員会における趣旨の徹底

令和元年9月にA高校において、管理職と事務長及び分掌主任、学年主任で構成される経営委員会の場で、ミドルリーダーの役割を中心に据えながら目標の連鎖と学校評価の関連づけのための説明を行った。学校ビジョンを実現するためには、ミドル・アップダウン・マネジメントが有効であることを説明した。

3.3.2 研修の実施

経営委員会の実施後の9月定例職員会議の時間を使い、A高校教職員を対象に目標の連鎖と学校評価の関連づけのための研修を行った。研修の内容は、1)学校の組織としての課題、2)組織的な取り組みの効果、3)目標の連鎖と学校評価の関連づけ、の3点とした。

学校評価の役割については、学校評価は何のために行っているのか、どのようにつながっているのかについて示した。特に、学校における目標の連鎖について、学校ビジョンと分掌や学年の重点目標と個人の目標とが有機的につながっていること（つなげること）を教職員が理解することが必要であること。更にその目標を実践することが大切で、組織、個人が目標を連鎖させることにより、学校ビジョン実現に寄与していることを実感できることを示した。また、学校評価の流れについて示し、実施の意義として、掲げた目標に向かって教育実践を進め、実践の適切な振り返りとその改善を行うことであることを示した。そのためにはPDCAサイクルを回していくことが必要であること、さらに、学校ビジョンを意識した学校評価を行うことが教職員全体の学校への参画意識の高まりにつながることを示した。

研修実施後に、学校評価を行い、これまでの教育活動の取り組みについて自己評価を実施した。昨年までの教員用の学校評価アンケートの質問項目だけでなく、学校ビジョンを意識した質問項目となるように見直しを図った。A高校の学校経営計画に示されている「学

校目標」への取り組みの意識を追加して見直しを行い、評価項目と学校の重点的な目標をつなげた。これにより、教員自らが、目標の達成状況や達成に向けた取り組みを検証し、学校の現状や課題を把握し、学校が組織としてPDCAサイクルを回すことができると考えた。研修後、A高校の教員から、「学校評価の理解が深まった」「来年以降もこのような評価項目がいいのではないか」等の声があり、研修実施の意義があったと考える。

3.4 実践の評価

学校評価アンケートは前年度にならい、「強く思う」「思う」などの5件法により実施した。A高校の全教員を対象に9月に実施し、回収数は53人、回収率は100%であった。

学校目標に対する自己の教育活動の評価は、特に低い項目になったのが、キャリア活動と情報発信であった。「強く思う」または「思う」の肯定的な評価は、50.9%となった。総合的な学習の時間や課題研究など特色のある活動を行っているが、時間の経過に伴い、形骸化、硬直化している可能性がある。全体的にみると高い数値であるが、今までは生徒の授業評価や進路実績、県の生徒意識調査など生徒の行動からの評価指標が主体であったので、教員の取り組みから見える数値は意味あるものだと主任の教員から声があった。

学校評価の項目だけではつかみにくい学校経営計画に向けた取り組み、学校組織の機能性、主任に対する意識などの調査については、「育てたい生徒像を意識した取り組み」に関しては肯定的な評価が81.1%で、「自身の取り組みが育てたい生徒像の実現への寄与」に関しては69.8%となり、差が示された。個人の取り組みが全体へとつながっている意識まで辿り着かない傾向が見られる。また、「学校目標、学年や分掌の目標、個人目標の連鎖」に関しては77.4%であることから、目標の連鎖が不十分である教員もみられる。このことも、ビジョンを意識しているが実現への寄与が低くなる要因の一つと考えられる。

3.5 実践のまとめ

これまで、調査の分析結果の考察と課題に基づき、ミドルリーダーの役割を踏まえたうえで組織力向上のための手立てを検討してきた。その結果、ミドルリーダーが学校全体の視野をもち、「学校ビジョンの共有、実践を促す役割」や「学校課題解決に向けた協働体制を整える役割」「教員の資質能力向上のための環境をつくる役割」を果たすことが重要であることがわかった。このようなミドルリーダーの働きかけから、学校全体で目標を共有し、当事者意識を持ちながら課題解決に向けた取り組みの中で、学校の組織力が高まり、個人の成長が見られることがわかった。また、学校ビジョンの実現への取り組みと教員一人ひとりの教育活動の取り組みをつなげる目標の連鎖の在り方を確認できた。学校評価において、学校ビジョンを意識した質問項目となるように見直しを図ったことは課題解決に一定の効果があった。

残された課題として、年度途中の実践となり、管理職の指導の下、主任を巻き込んだ目標の連鎖の促進や、学校課題のための組織体制の構築までは至らなかった。また、研修や学校評価を行ったが、次の段階である評価→改善という組織マネジメントの取り組み、検

証までは至らなかった。

4 おわりに

この研究は、岩手県の高等学校における学校ビジョンを実現するための学校の組織力向上の取り組みにおいて、ミドルリーダーが果たすべき役割やそのための手立てを明らかにしようとするものであった。そのため、実態調査をし、学校ビジョンの共有、目標の連鎖、適切な学校評価の在り方、組織間の連携、ミドルリーダーの役割という課題が顕在化していることを明らかにし、それらの学校組織の課題解決に向けて実践を行った。

学校ビジョンを実現するための学校の組織力向上の取り組みにおいて、教職員の目的の共有と当事者意識の醸成が大切である。そのため、管理職のリーダーシップやミドルリーダーの役割は非常に重要である。「学校ビジョンの実現への取り組みと教員一人ひとりの教育活動の取り組みをつなげること」また、「学校ビジョンの共有が図られたうえで、個々の教員が評価→改善→計画に当事者意識を持ち、それぞれがもつ知恵や力量を出し合い、生かしていく場の設定や組織体制の構築をすること」、これらをミドルリーダーが管理職と一般の教員をつなぐ連結ピンとして行動し、支えていくことの重要性が、学校組織の活性化には必要であることが確認された。また、学校組織の課題として、PDCAサイクルのマネジメントの活用的重要性は認知されつつあるが、正しい評価の方法、評価から改善の取り組みについては適切に進められていない現状があることがわかった。

しかし、今回、組織力向上のための手立てとして連携協力校において行うことができなかった事項に関しては、今後の教員生活で実践することにより、より一層学校の組織力向上を図るための努力をしていきたい。

【引用・参考文献】

- 小塩真司『研究事例で学ぶ SPSS と Amos による心理・調査データ解析』(東京図書、2005)
- 北神正行「活力を生む学校組織マネジメント (特集 活力を生む学校組織)」『日本教育 : 教育界のオピニオン誌』日本教育会 6-9 (2011)
- 佐古秀一「学校改善と組織変革ー学校の内発的改善力を高めるための組織開発ー」日本教育新聞社 (2005)
- 清水裕士「フリーの統計分析ソフト HAD : 機能の紹介と統計学習・教育、研究実践における利用方法の提案」(『メディア・情報・コミュニケーション研究』1、2016) 59-73
- 名本雅一「同僚性を高めるミドルリーダーのリーダーシップ」『愛媛大学教職大学院 実践研究報告書』1 (2018)
- 福岡県教育センター『学校変革の決め手ー学校のチーム化を目指すミドルリーダー20の行動様式』ぎょうせい (2016)
- 淵上克義『学校組織の心理学』日本文化科学社 (2005)
- 文部科学省「学校組織マネジメント研修～すべての教職員のために～ (モデル・カリキュラム)」(2005)

岩手大学大学院教育学研究科（平成 30 年度入学）

高 橋 健

所属プログラム

学校マネジメント力開発プログラム

担当教員 岩手大学大学院教育学研究科

教 授 鈴木 久米男

特命教授 高橋 和夫

所属校

岩手県立盛岡第三高等学校