

派遣者番号	R2K11	氏名	多々納 竜太
研究主題 —副主題—	ミドルリーダーのアイデア実現に向けた行動プロセスの研究 —学校改善におけるミドルリーダーの役割—		
派遣先	東京学芸大学教職大学院	担当教官	浅野 あい子
所属	文京区立大塚小学校	所属長	田村 純子

キーワード：学校改善 ミドルリーダー ミドルリーダーの役割、資質・能力

1 研究の背景 (目的)・主題設定の理由等

近年、学校現場では、複雑化・多様化する教育課題への対応等から、自律的に学校改善を進めていくことが期待されている(北神、2010)。その実働的・中核的な役割として学校現場では「ミドルリーダー(以下、ミドル)」への期待が高まっている(小島、2012)。

学校改善に向け、ミドルはどのような役割を果たせばよいのであろうか。小島(2012)によれば、「中間概念」を創造することであると説いている。中間概念とは、ミドルを中間指導職、中間管理職の「中間」と捉え、その立ち位置を生かすことによって創造されるアイデアのことである。豊富な経験を持ちながら、現場や組織の実態をよく理解し、経営にも参画しているミドルのアイデアが、学校改善に欠かせないことが示唆されている。

しかし、学校改善はアイデアのみでは実現しない。組織の実態に応じ、他の教員を巻き込みながらアイデアをどのようにして実現させていくのか、その行動も併せて大切となる。

そこで本研究は、学校改善を目指したミドルのアイデア実現の行動プロセスと、その過程で果たし得る役割や資質・能力について明らかにすることを目的とする。

2 研究の方法

理論研究では、学校改善に求められるミドルの役割と学校改善に関わるミドル論の現状と課題を整理し、本研究における新規性を示した。

調査研究では、10名のミドル教員に半構造化インタビューを行い、M-GTAの手法を用いて、ミドルによるアイデア実現の行動プロセスを文章化したストーリーラインを示した。

3 研究の結果

理論研究では、学校改善に求められるミドルの役割を「ビジョンと現場の理解を基に、アイデアを創造し、校務と関連させて取組を提案し、管理職と教員、教員と教員、取組と教員を結び付けて協働実践を図る」と整理した。

また、学校改善に関わるミドル論の現状として、ミ

ドルは、「あらゆる情報を集め課題形成をしていること」、「同僚を巻き込みながら学校改善を果たしていること」、その前提には、「日常から同僚との関係性を構築していること」が明らかになっている。

しかし、先行研究において、ミドルが誰とどのように相互作用があったかという詳細は十分示されていない。また、アイデア実現には、行動以外にもアイデアを具体化する視点が肝になる。

そこで、本研究では、ミドルの行動とともに、他者との相互作用とその方法、アイデア具体化の視点も明らかにし、新規性を示していくことにした。

調査研究では、10名から得られたデータを、アイデア実現に向けた行動に関する文脈、他者との相互作用に関する文脈、アイデアの具体化に配慮している文脈に着目して分析した結果、18の具体的な行動と六つの行動プロセスが生成された。以下のストーリーラインにおいて、分析によって生成された具体的な行動を‘ ’、行動プロセスを【 】で示した。

(図1)

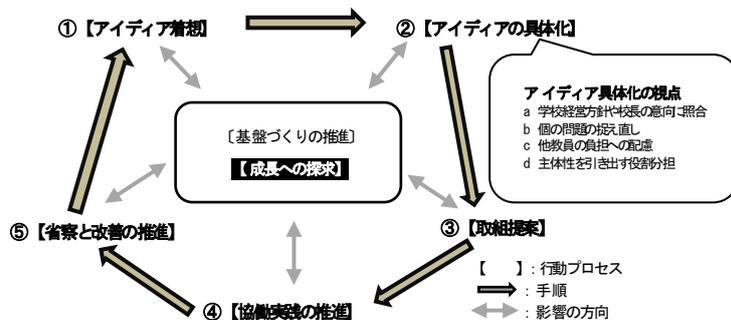


図1 アイデア実現に向けた行動プロセスの全体像

ミドルによるアイデア実現の行動プロセスは、「現状への違和感」や「校長からの依頼」によって始まり、「多様な当事者からの実態把握」を経て課題形成へと変化し【アイデア着想】となる。その後ミドルは、アイデア具体化の視点を踏まえながら「頼れる同僚や部会とともに構想」をし、「実践に関わる教職員や分掌との調整」を図る。そして、「校長に取組案の具申」を行い【アイデアの具体化】を成し遂げる。【取組提案】では、合意形成を円滑に行うため、全体提案の前にキーパーソンなどに「根回

し'を行う。その後、'会議で目的共有と全体周知'を行い、【協働実践の推進】へと移る。【協働実践の推進】では、'率先行動'を行い、アイデアの実現可能性を自ら示していく。さらに、協働実践を推し進めるために周囲をよく観察しながら'巻き込み'を行い、取組に引き込んでいく。その際、'現状把握と実践フォロー'を忘れない。そして、'教職員への評価と感謝'を伝えモチベーションを高めていく。

このように取り組んだとしても、取組案に対する考えの違いや負担感を懸念する教職員と遭遇することもある。その際、'反対派への理解促進'を行い、様々な方法で考えの差を埋める努力を行う。実践が終わったら【省察と改善の推進】に取り掛かる。分掌会議や年度末反省等で'他者の評価の収集'を行い、'次年度に向けての改善'を練る。そして、この改善策は次年度へと引き継がれて、このサイクルは循環していく。

これが、ミドルによるアイデア実現に向けた行動プロセスである。

学校改善に向けたアイデア実現は、一人では叶わない。トップ層・ボトム層との協働が欠かせない。そこでミドルは日頃から'積極的なコミュニケーション'、'日常的サポート'、'管理職との連携'を心掛け、【基盤づくりの推進】を図る。これらを行うミドルには、子供や組織の成長を願う【成長への探求】が原動力となっている。

本プロセスには留意点がある。15事例から一般化したものであるため、全ての具体的な行動を必ずしも取るとは限らない。また、全ての行動が一方通行で進むわけでもない。組織の風土やトップ層・ボトム層の実態に応じて、行きつ戻りつしながら必要なものと必要ではないものを見極めてアイデア実現を図ることに留意することが大切である。

4 研究の考察

ミドルの行動プロセスや具体的な行動が、学校改善においてどのような役割や意味をもつのかを検討し、そこで発揮されるミドルの資質・能力について論ずる。

【アイデア着想】では、学校組織の問題状況に気付き、課題を形成する役割を果たしている。ここでは情報を収集する力、課題を整理する力、経験やビジョンと照らし合わせて分析する力を発揮している。

【アイデアの具体化】では、学校のビジョンと関連させ、取組を企画する役割を果たしている。ここでは、多様な意見を求め整理する力、負担への配慮、同

僚が主体的に取り組める計画や分担など、総合的な企画力と調整力を発揮している。

【取組提案】では、円滑な合意形成と目標の共有化を図る役割を果たしている。ここでは、周囲の環境を察知する力を基に、根回しする力、取組目標、取組後の組織の姿、取組事項を明快に書面化し、分かりやすく説明する力を発揮している。

【協働実践の推進】では、同僚を巻き込み、みんなで取組を進めていく役割を果たしている。取組を軌道に乗せる率先力、全体を掌握しながらフォローする力、同僚の取組に意味付け、価値付け、意欲付け、モチベーションを高める力などを発揮している。

【省察と改善の推進】では、評価を収集し次年度に向け改善案を作成する役割を果たしている。ここでは、アンテナを高くした情報収集力と改善力を発揮している。

【基盤づくりの推進】では、日常のコミュニケーションを基に、報告・連絡以外にも本音で話せる関係性を構築し、職場の風通しを良くする役割を果たしている。ここでは、前向きで誠実な対応、気遣いや思いやりなどの態度的・情意的な資質を発揮している。

その他にも、学校改善という一連のプロセスの視点から見ると、同僚の結び付きを強くして協働的取組を推進する役割、強いチームを作る役割、組織を活性化する役割、教職員間に成長的・挑戦的な組織文化を形成する役割なども果たしている。

本研究で明らかになったミドルの役割を踏まえ、学校改善におけるミドルの定義を試みる。学校改善におけるミドルとは、「学校組織の課題とビジョンを結び付けた具体案を提案・共有し、関係性を基盤に、教職員を巻き込み協働実践を推進する存在」と定義する。

5 今後の展望

本研究の成果は、第一に、ミドルによる学校改善に向けた行動プロセスとそこに関わるアクター及びアクターとの相互作用の方法を示したこと、第二に、アイデア具体化の視点を示したこと、第三に、学校改善におけるミドルの役割や求められる資質・能力を示したことである。これら三点の成果から、学校現場が納得感をもって活用できる研究知を示せたと考える。

活用については、第一に、現場のミドルが自己の経験を省察する読み物資料として、第二に、ミドルを育てる育成資料としての活用が想定される。