

派遣者番号	R5K13	氏名	北澤 剛
研究主題 —副主題—	組織力向上につながるミドル・アップダウン・マネジメントの在り方 —小学校副校長のコミュニケーション行動に着目して—		
派遣先大学	東京学芸大学 教職大学院	指導担当者	金子 一彦
所属	町田市立高ヶ坂小学校	所属長	岩崎 直美

キーワード： ミドル・アップダウン・マネジメント 組織力 コミュニケーション

要旨：本研究ではミドル・アップダウン・マネジメントの視座に立って、副校長が校長やボトム層に対して日常的に行っているコミュニケーション行動の分析を行い、副校長を中心とした組織力向上の促進要因を明らかにすることを目的としている。都内3校の公立小学校に協力を仰ぎ、半構造化インタビューやジョブシャドウイングの方法を用いて調査を行い、副校長のコミュニケーション行動の共通項目を分析して組織力向上の促進要因を探った。その結果、以下のようなコミュニケーション行動が組織力向上へ向けた促進要因となっていることが明らかになった。

- (1) 職場の心理的安全性を高めるコミュニケーション行動
- (2) 教職員の自律性を高めるコミュニケーション行動
- (3) 学校組織の結節点として機能するコミュニケーション行動

今後、主幹教諭研修等において、こうした副校長のコミュニケーション行動を示すことで、ミドル層のマネジメント能力向上に役立てたい。

組織力向上につながるミドル・アップダウン・マネジメントの在り方 —小学校副校長のコミュニケーション行動に着目して—

M23-1073 北澤 剛

1 研究の目的

勤務校では、副校長が校長やボトム層に対して、日常的なコミュニケーションや教職員間の連携を働きかけることにより、経営ビジョンを基にした具体的な方策についての適切な調整や、現場の課題共有から迅速な対応を行う等、一定の成果を挙げている。しかし、ボトム層の教員がビジョンを明確に理解していなかったり、実践上の課題をトップ層と迅速に共有できなかったりする等、ビジョンと実践の間に生まれる組織的な課題がある。

こうした課題を踏まえ、本研究では、副校長のミドル・アップダウン・マネジメントを「校長の学校経営方針の実現へ向けて、副校長が校長とボトム層の教職員へ働きかけて組織力を向上させること」と定義し、その視座に立って組織力向上の促進要因を明らかにしていく。

2 研究の方法

【理論研究】 副校長について先行研究の整理。	【基礎研究】 インタビュー調査項目の設定。	【調査研究】 副校長への半構造化インタビュージョブシャドウイング。 校長・主幹教諭への半構造化インタビュー。	【まとめ】 組織力を向上させる要因の分析。
---------------------------	--------------------------	--	--------------------------

3 研究の成果

3-1 理論研究・基礎研究

3-1.1 副校長に求められる資質・能力

東京都教育委員会(2023)では、副校長に求められる資質・能力として、学校マネジメント能力の重要性を示している。また、文部科学省告示(2022)では校長の指標として、マネジメント能力に加え、アセスメントやファシリテートの重要性を示している。これらの資質・能力は、校長の学校経営を支える副校長にも、同様に求められるものである。

3-1.2 学校組織におけるコミュニケーション

学校におけるミドル・アップダウン・マネジメントを援用するにあたり、主幹教諭や主任教諭・教諭をボトム層と定義して副校長のコミュニケーション行動を分析した。図1は、学校組織における副校長のミドル・アップダウン・マネジメントの在り方を図式化したものである。学校組織にミドル・アップダウン・マネジメントを援用して教職員の合意形成を強化することで教職員は協働性を高め、信頼関係を構築して課題解決ができると考えた。また、副校長のコミュニケーション行動を分析する視点として、永田・赤坂(2021)を参考にして表1のように5つのコミュニケーション行動の 카테고리分類を作成した。

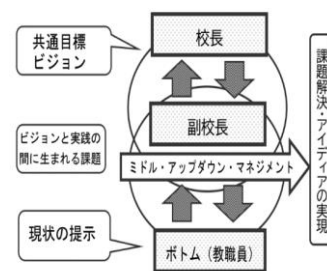


図1 学校組織のミドル・アップダウン・マネジメント
(出典：畑中(2018)にもとづき筆者作成)

表1 コミュニケーション行動の 카테고리分類

(ア) 協働性促進
(イ) 教職員の人材育成
(ウ) 教職員の職務状況把握
(エ) 迅速な情報交換
(オ) 職場環境の改善

3-2 調査研究

3-2.1 調査研究① 副校長への半構造化インタビュー調査

都内協力校3校の副校長全員に共通していた行動は以下の点である。①校長と連携をとるために情報共有する場や時間の確保、②主幹教諭層へ分掌の円滑な管理運営を推進・支援、③教職員が能力を発揮しやすくするようにする、職場の心理的安全性への配慮であった。

3-2.2 調査研究② 副校長へのジョブシャドウイング調査

副校長のコミュニケーション行動は、図2のように、教職員の職務状況把握、迅速な情報交換、協働性促進へ向けに行われる傾向が確認できた。また、図3のように教職員からの発信を促す、組織のボトムアップに係る傾向が強いことが明らかになった。

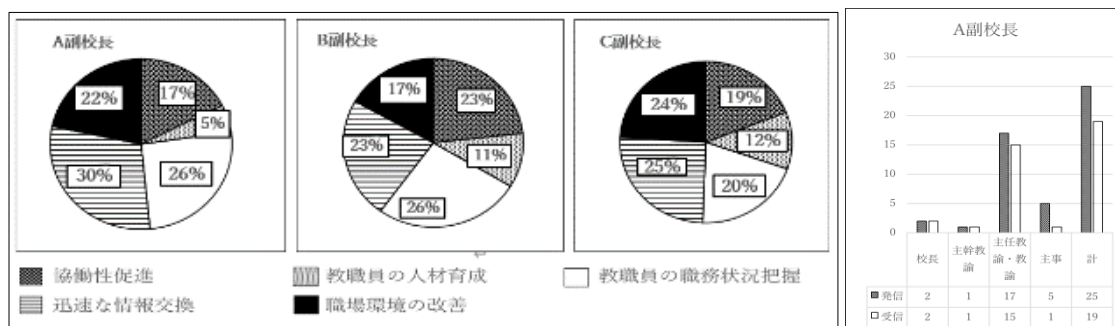


図2 副校長のコミュニケーション行動カテゴリー分類 出典：筆者作成

図3 副校長のコミュニケーション行動の傾向 出典：筆者作成

3-2.3 調査研究③ 校長・主幹教諭への半構造化インタビュー調査

校長との情報共有やボトム層への関わり方において相違点が見られた。これらの相違点は、校長や主幹教諭のコミュニケーション行動の傾向や特徴に応じて、双方の結節点となるために副校長が自身のコミュニケーション行動を調整しているためであると考えられる。

4 研究のまとめと課題

(1) 職場の心理的安全性を高めるコミュニケーション行動

「教職員の職務状況把握」へ向けたコミュニケーション傾向が最も高く、教職員同士の「話しやすさ」とともに、職務状況を把握するために、教職員からの「話し掛けられやすさ」を意識することで、教職員の積極的な情報発信を促進している。

(2) 教職員の自律性を高めるコミュニケーション行動

副校長は主幹教諭・主任教諭・教諭層へ、トップダウンでの指示だけではなく、マイナス情報の共有であっても肯定的なコミュニケーション行動を返すなど、それぞれの職層に応じたボトムアップを行うように働きかけることで教職員の自律性を高めている。

(3) 学校組織の結節点として機能するコミュニケーション行動

校長の経営判断を支えるとともに、校長と共有している学校経営方針を基にして、主幹教諭を中心としたボトム層への支援や助言が見られるなど、学校組織の結節点として必要な情報をつなぐ役割を果たしている。

課題は、2点である。副校長のコミュニケーション行動の具体的な方策や方法について、多くの教職員が活用できるようにより一般化していく必要がある。また、学校と外部との連携を強化する副校長のコミュニケーション行動分析を進めていくことも今後考えられる。

5 成果の活用法

主幹教諭等、将来管理職になることが想定される職層へ向けた研修等において、組織力を向上させる副校長のコミュニケーション行動の実際と促進要因を示すことで、ミドル層の学校マネジメント能力を向上させていく。

6 主要参考文献

- 東京都教育委員会(2023)「東京都立学校の校長・副校長及び教員としての資質の向上に関する指標－教職生涯を通じて学び続ける、新たな教師の学びの実現－」
 文部科学省告示(2022)「公立の小学校等の校長及び教員としての資質の向上に関する指標の策定に関する指針」
 畑中大路(2018)「ミドル・アップダウン・マネジメントにおける教頭の位置－高等学校における3年間の実践を分析事例として－」『日本教育経営学会紀要』第60号, 128-142頁
 永田佳奈子、赤坂真二(2021)「中学校教職員間のインフォーマル・コミュニケーションに関する事例研究－教職員の職場風土認知と被援助志向性に着目して－」