

派遣者番号	R 6 K 0 3	氏 名	吉井 貴彦
研究主題 ―副主題―	経営理念の実現を図る学校マネジメントに関する一考察 ―校長とミドルリーダーへのインタビューを通して―		
派遣先大学	創価大学 教職大学院	指導担当者	渡辺 秀貴
所属	世田谷区立松沢小学校	所属長	寺崎 晶子

キーワード：

学校経営 目指す学校像 学校マネジメント 校長 ミドルリーダー

要旨： 本研究は、校長とミドルリーダーが経営理念を実現するために、どのような学校マネジメントを通して目指す学校像に近づいているのかを明らかにすることを目的とする。東京都内の公立小学校 4 校、校長、教務主幹教諭、特別活動主任各 4 名ずつ、計 12 名を対象にインタビュー調査を実施し、質的分析を行った。その結果、校長は学校の目指す学校像を明確にし、教職員と共有すること、教育活動に集中できる環境を整えること、教職員の強みを生かした組織づくりを重視していた。一方、ミドルリーダーは校長と教職員との調和を生み、現場の声を吸い上げつつ、チームとして学校を運営する工夫をしていた。結論として、校長とミドルリーダーが安心・安全な組織風土づくりに働きかけながら、信頼関係を築き、共通のビジョンを共有すること、そして特別活動の指導原理である合意形成や意思決定の場面を学校経営で確保することが学校の活性化につながる事が分かった。

1 問題と目的

教員不足が深刻化しており、文部科学省（2022）の調査では、2021 年時点で公立小中学校の約 20 校に 1 校が教員不足に直面している。令和 6 年度東京都公立学校教員採用試験では、小学校の受験倍率が 1.2 倍にとどまり、新規採用教員の離職率も増加している。これらの影響で、副校長が学級担任を務めるなど学校経営に支障をきたしている事例も少なくない。また、不登校児童生徒数も 34 万人を超え、学校教育の意義が問われる事態となっている。

校長のリーダーシップの下、ミドルリーダーが教育課題解決を主導して学校改善を進め、教員不足や複雑化する諸課題に直面する中で、次世代を育成する学校組織の整備は急務である。その際、稿者の経験からも校長とミドルリーダーの連携や教職員の「思い」の共有が重要であることに着目し、これからの学校経営のあり方について実証的な検討が欠かせないとする。

そこで、本研究は信頼を得ている学校における校長の学校経営理念と、ミドルリーダーが教職員と協働して目指す学校像の実現方法を探る。校長とミドルリーダーが理念を共有し、同じ方向に向かって行う学校マネジメントの促進要因を明らかにすることを目的とする。

2 方法

(1) 対象

東京都公立小学校の校長 4 名と同校のミドルリーダー 8 名の計 12 名

(2) 分析方法

佐藤(2008)「事例-コード・マトリックス」を参考にした。インタビューの音声データを逐語録化し、対象者に内容の確認後、分析テーマに該当する箇所の文章を意味内容別に小見出しを付けた。その小見出しを比較・統合しながら更に抽象度の高い言葉である「焦点的コード」に集約するため、コード同士の関係を整理した。

3 結果

(1) 校長の思いや直面した課題（省略）

校長に学校の実態から目指す学校像の込めた思いやその背景についてインタビューを行い、分析した。以下、各校の校長の思いを端的に表した。

A 校: 不断の授業改善

B 校: 安心できる職場づくりによって挑戦しやすい風土の醸成

C 校: シンプルな展望が生む協働意識

D 校: 子供に信じて任せ、主体性が発揮される学校

(2) 目指す学校像の実現に向けた取組（校長）

焦点的コード	オープンコード
学校経営理念の浸透	必要な情報だけを伝える
	取組の重点化を図り、シンプルにする
	自己申告制度の機会を活用して理念の自覚を促す
	心を揺さぶるプレゼン
リスクマネジメント	手元に置いておきたくなる経営ノートを作成する
	教育活動を阻害する要因の芽を摘む
	危機を察知するアンテナを張る
	子どもと集中して向き合えるようにする
誰もが安心できる場所	偉ぶらない
	委縮させない
	一言も怒らない、叱らない
	困り感に敏感になる
教職員とともに歩む	雑談できる
	家族の人生まで受け取る
	対応を後回しにしない
	具体的な場面を取り上げて価値付ける
	相談して良かったと思える対応をする
	授業に対する丁寧なフィードバック
強みを生かした人材配置	互いのよさが発揮できるよう組み合わせる
	少数精鋭の分掌を設定する
	やりがいを感じられる配置にする
	資質・能力を見抜く
	相手の人となりを理解するために問い掛ける
意思決定・合意形成を基にした人材配置	自己選択に委ねる
	分掌内の担当を話し合いで決める
	意向通りの学年配置
	命令や指示ではない分掌の決定

【学校経営理念の浸透】校長は経営理念の浸透を目指し、教職員に情報を厳選して伝える一方で、自己申告制度を活用して理念を意識させる仕組みを整えている。さらに、経営ノートの作成や課題の重点化とシンプル化を実施し、ビジュアルやプレゼンの工夫で理念を共有。こうした多様な手法を通じ、校長ごとの個性や強みを生かし、教職員の意識付けを図っている。

【リスクマネジメント】校長たちは教育活動に専念できる環境づくりのため、リスクマネジメントを重視。ある校長は諸課題を未然防止することで、教職員の負担軽減で子供との時間を最大化した。行政での経験が学校経営に生かされている。

【誰もが安心できる場所】校長たちは「安心・安全な学校」実現に力を入れ、ある校長は偉ぶらず、ある校長は精神的安定を促進し、別の校長は困り感に敏感に対応。「仕事を一人に任せない」として、全員で支え合い安心感を共有する風土をつくっている。

【教職員とともに歩む】校長たちは「教職員とともに歩む」姿勢で信頼と対話を重視。ある校長は雑談を通じて関係性を深め、別の校長は迅速な対応で意欲を高め、授業フィードバックで成長支援。校長たちは生活や家族に配慮し、一体感と信頼を築いている。

【強みを生かした人材配置】人事配置は校長の重要な職務で、教職員の強みを生かすことで自己実現と学校経営の効果を促進。ある校長は相手を理解し、別の校長は資質を見極めて適切な分掌を提案し、相性を考慮

した配置を行う。また、新たなタスクフォース型分掌を設け、教職員がやりがいを感じる環境を作り出すなどの工夫をしている。

【意思決定・合意形成を基にした人材配置】校長は意思決定・合意形成で教職員のやる気を引き出す。ある校長は自己選択を重視、別の校長は年齢に関係なく強みを尊重して話し合いで決定。教職員の意向に沿い、学年配置を実現し、モチベーションを高める配置を行っている。

(3) 目指す学校像の実現に向けた取組（教務主幹教諭）

焦点的コード	オープン・コード
調和を生む ミドルリーダーシップ	校長と教職員をつなぐ潤滑油になる
	解決策をともに考えて報告する
	管理職の思いを一度咀嚼する
	学校経営計画を意識付けた校内文書を作成する
	多様な意見を聞き、柔軟に調整する
風通しのよい雰囲気づくり	いつでも話し掛けやすいように忙しうにしない
	誰でも参加しやすい研修をつくる
	ミドルリーダー同士で相談し合う
	誰もがヘルプを出しやすい
情報収集の感度を保つ	アンテナを高くして話を聞く
	職員室で校内の情報を把握する
	校内を回って気になることを見付ける
異動者の意見を取り入れる	異動者がもたらす異文化をチャンスと捉える
	異動者の意見を生かせるように本校用にアレンジする
	異動者と現任者の両者の意見を擦り合わせる
働きやすさを追求する	放課後の会議や研修を精選する
	仕事をやらせっぱなしにしない
	時期を考慮して業務を詰めすぎない
	事務作業が少なくなるようにICTを活用する
	仕事の見通しをもちやすくする

【調和を生むミドルリーダーシップ】教務主幹教諭は管理職と教職員の橋渡し役を担い、管理職の意図を理解し、適切に伝えることを意識し、学校経営計画を教職員に浸透させる工夫をする。教職員の意見も管理職に伝え、柔軟に調整しながら組織の一体感を維持。トップダウンとボトムアップの接合点として、学校全体の調和と成長を促進している。

【風通しのよい雰囲気づくり】ある主幹教諭は〈忙しうにしない〉ことで話しやすい環境を整え、他の主幹教諭は〈ミドルリーダー同士で相談し合う〉ことでヘルプを出しやすい職場を築く。また、〈誰でも参加しやすい研修をつくる〉ことで学び合いを促進。こうした工夫により、相談しやすく成長できる職員室を目指している。

【情報収集の感度を保つ】主幹教諭たち各自の方法で校内外の情報を集めており、ある主幹教諭は〈作業中でも話を聞く〉ことでリスク管理を徹底。他の主幹教諭は〈職員室で情報を把握する〉ことで教職員の困り感を察知。また、〈校内を回って気になることを見付ける〉ことで教職員の様子を把握。こうした工夫により、迅速な対応と円滑な学校運営を支えている。

【異動者の意見を取り入れる】主幹教諭たちは異動を

前向きに捉え、学校の発展につなげようとしていた。ある主幹教諭は〈異文化をチャンスと捉える〉ことで異動者の経験を活用。また、〈意見を本校用にアレンジする〉ことで改善のきっかけを作る。他の主幹教諭は〈両者の意見を擦り合わせる〉ことで職員室の風通しを向上。異動者の意見を尊重しつつ、新たな視点を取り入れていた。

【働きやすさを追求する】教務主幹教諭は〈会議や研修を精選する〉ことで業務負担を軽減。〈見通しをもちやすくする〉ことや〈ICTを活用する〉ことで効率化を図っていた。また、〈仕事をやらせっぱなしにしない〉ことで円滑な業務遂行を支援。教職員の意見を取り入れ、働きやすい環境を整えている。

(4) 目指す学校像の実現に向けた取組（特別活動主任）

焦点的コード	オープン・コード
子どもを中心とした活動の推進	学校全体のまとまりを意識できるような活動を推進する
	子どもたちの希望でクラブを発足できるようにする
	学級で活躍できない子の自己実現の場を保证する
	子どもと目指す学校像を共有する
	高学年間で6年生をロールモデルにする
	目指す学校像を意識して声をかける
根幹となる理念の理解	校長の考えを噛み砕いて伝える
	学校経営計画を読み込む
	経営計画の共通意識をもつ
	先輩の姿に学ぶ
生き生きと活躍する校務分掌内の工夫	教育計画の書かれた冊子を道標にする
	アイデアを問い掛ける
	担当者を経験者と異動者で組み合わせる
	活躍できる場を設ける
	思いや願いを引き出す
	担当者の組み合わせを相談しながら決める
相談しやすい職員室づくり	担当者に指示しすぎない
	学年を越えて子どものエピソードを話す
	とにかく雑談する
	明るい雰囲気づくりをする
若手教員を置き去りにしない	失敗談を話す
	管理職への相談と一緒にいく
	ともに教材研究を進める
	相談し合いながら仕事を進める
	若手教員にみんなで声掛けをする

【子供を中心とした活動の推進】ある主任は〈クラブ発足を子供主体にする〉〈自己実現の場を保证する〉ことで多様な活躍の機会を提供。他の主任は〈6年生をロールモデルにする〉ことで学校文化の継承を支援。また、〈目指す学校像を意識して声をかける〉などを通して、子供主体の活動で学校全体のまとまりを深めている。

【根幹となる理念の理解】ある主任は〈教育計画の冊子を道標にする〉ことで理念を意識。〈経営計画を読み込む〉〈共通意識をもつ〉ことで組織の一体感を強化した。また、〈校長の考えを噛み砕いて伝える〉ことで教職員の理解を促進。理念を自ら学び、周囲に伝えることで、学校経営への参画意識を高めている。

【生き生きと活躍する校務分掌内の工夫】ある主任は〈指示しすぎない〉〈思いや願いを引き出す〉〈アイデアを問い掛ける〉ことで自発的な行動を促進。〈活躍できる場を設ける〉ことで成長の機会を提供していた。また、〈担当者の組み合わせを工夫〉し、経験者と異動者を組み合わせるなど配慮し、円滑な進行管理を図っている。

【相談しやすい職員室づくり】ある主任は〈明るい雰囲気づくり〉、F 主任は〈雑談を大切にする〉ことで、気軽に話せる環境を整備。他の主任は〈失敗談を話す〉ことで若手が発言しやすい場を作っている。また、〈学年を越えて子供のエピソードを話す〉ことで協働意識を促進。こうした取組が学校全体の雰囲気向上につながっている。

【若手教員を置き去りにしない】ある主任は若手教員に対して〈管理職への相談に同行〉〈ともに教材研究を進める〉ことで組織的対応を体験できるようにしている。また、他の主任は〈相談し合いながら仕事を進める〉、〈みんなで声掛けをする〉ことを意識し、支援の風土を醸成。主任がロールモデルとなり、「ともに」「みんなで」支える学校文化を築いている。

(5) 目指す学校像に向けた取組の中で生じた変化

校長、教務主幹教諭、特別活動主任のインタビューから、同校で立場は異なるが共通して感じている学校の変化について分析した。以下、各校の変化である。

A 校: 不断の授業改善

B 校: 安心できる職場づくりによって挑戦しやすい風土の醸成

C 校: シンプルな展望が生む協働意識

D 校: 子供に信じて任せ、主体性が発揮される学校

4 考察

本研究では、校長、ミドルリーダーの視点から経営理念を実現する学校マネジメントの促進要因として、3つの視点を示した。第一に、「**経営理念の共有と浸透のプロセスを重視**」し、経営理念をプロセスから教職員と共につくる「共創型のビジョン」が肝要である。第二に、「**安心・安全な風土の醸成**」が不可欠であり、組織内で学年を超え、たて、よこ、ななめの相互依存可能な関係性を構築する機会があることが望ましい。そして第三に、「**特別活動の指導原理を生かした学校マネジメント**」であり、特別活動の指導のキーワードである意思決定や合意形成を基に経営しようとする意識が経営理念の実現に寄与する。

【引用文献】

- 1) 文部科学省(2022)「教師不足」に関する実態調査
<https://www.mext.go.jp/content/20220128->

mxt_kyoikujinzai01-000020293-1.pdf

- 2) 佐藤郁哉(2008)『質的データ分析法』新曜社
- 3) 畑中大路(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」