

学校組織の捉え方とミドルリーダーの役割

ー 先行研究の整理と「ミドルアップ・ダウン、プラス横」のマネジメントー

深 野 康 久

1. 問題の所在：学校組織の捉え方

21世紀当初の教育改革は、中央教育審議会答申「今後の地方教育行政の在り方について」（1998）に基づき、学校の自主性・自律性の確立を求めた改革から始まった。それらは、学校・教職員・授業に関する評価システム、職員会議の規定化と主幹教諭などの新たな職の創設、学校評議員・学校運営協議会などの開かれた学校づくり、民間人校長の導入やPDCAサイクル・成果主義・経営計画などの民間の経営方法・考え方の導入など多岐にわたる。これらは総じて、ニュー・パブリック・マネジメントの思潮を基盤とした行政主導の改革であり、教育基本法と教育三法の改正（2008～2009）、さらに教育振興基本計画の策定などにより、新たな学校運営の枠組みとしてほぼ形が整えられた。

その後、2015年12月に中央教育審議会答申「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」「新しい時代の教育や地方創生の実現に向けた学校と地域の連携・協働の在り方と今後の推進方策について」「これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上についてー学び合い、高め合う教員育成コミュニティの構築に向けてー」が出された。この時期から、「チームとしての学校」「教員育成コミュニティ」「アクティブ・ラーニング」「学校における働き方改革」が喫緊の課題となるなど、具体的な学校運営や教育活動に改革の焦点が移った。外からの制度改革から、内からの質的改革に移行したのである。

しかし、改革の進行に反して、学校現場からは、従来からあった「疲労感」や「先のわからない不安感」に加えて、「教員の意欲や力量の不足」を聞くことが多い。教員の年齢別構成のいびつさから生じる中堅教員の不足が一層学校の困難さを増幅しているのである。急激な行政主導の改革のもと、学校は個別の教育課題に加え、新たな行政課題の対応にも追われる状況、つまり改革の不完全さがさらなる教育課題を生み出す悪循環に陥ったともいえる。これらのことは、これまでの改革施策が学校の実態に符合したものかを問い直す必要があることを示唆しているのである。

そこで、本稿では、学校に疲弊感をもたらす要因を、学校組織の捉え方に求める。そして、先行研究の整理をもとに、いわゆる鍋蓋型学校組織観について検討し、学校の組織特性に応じた学校経営を考える上で重要なミドルリーダーのあり方について考察する¹⁾。

2. 学校組織の捉え方

2-1 教員の個業性と鍋蓋型組織構造

これまでの教育行政は、学校組織がいわゆる鍋蓋型であり、校長がリーダーシップを發揮しにくい組織であると捉えることが多かった²⁾。そのため、たとえば2002年に設置されたマネジメント研修カリキュラム等開発会議を経て、2004年から全国的に展開された学校マネジメント研修では、「これからの教員は、総合的なマネジメント能力を身に付ける必要があり、また、学校運営の改善のため、学校に組織マネジメントの発想を導入し、校長が独自性とリーダーシップを發揮することが期待されている³⁾」と、校長のリーダーシップが強調されている。また、2007年の学校教育法一部改正により、「校長、副校長及び教頭を助け、命を受けて校務の一部を整理し、並びに児童の教育等をつかさどる（第37条第9項）」主幹教諭と、「児童の教育をつかさどり、並びに教諭その他の職員に対して、教育指導の改善及び充実のために必要な指導及び助言を行う（同条第10項）」指導教諭が創設されている。

さらに、ほぼ制度改革が完結した後の学校内部の具体的な改革への転換点ともいうべき、2015年の中央教育審議会答申「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」では、従来の学校を「自己完結型の学校、鍋蓋型・内向きな学校構造、学年・学級王国を形成し、教員間の連携も少ない、などの批判」があると捉えている⁴⁾。

こうした行政の動きに対して、例えば学校組織開発の理論的・実践的第一人者である佐古秀一は、教員の職務について、児童生徒の多様性と不確定性により、教員の具体的な実践が個々の判断と行動に委ねられ、学校組織は教員の裁量性を不可欠とし、ルースに連結された疎結合構造⁵⁾を持つと説明する。そして、教員が個別的・自己完結的に職務を進める傾向を「個業性」と呼び、それを強化・促進する「個業化」は、個々の教員がそれぞれの判断や方法に基づいた教育展開ができる反面、学校に分断や閉塞性を生み、学校課題の解決や学校改善を阻害する要因となる。一方、政策面での学校改革は、官僚制モデルに代表される統制化に向かう方向にあるとする。そして、学校を自発的に活性化するには、教員自身が課題生成を行い、内発的動機付けにより、教員自身の「協働的プロセス・ファシリテート機能」を高

めることが有効であるとする学校組織開発論を提唱し⁶⁾、多くの大学院生とともに組織開発実践を行っている⁷⁾。

2-2 協働体としての学校組織

以上の鍋蓋型構造や疎結合構造を基にした学校組織の捉え方に対して、学校組織は本来共同体的な性格をもつものであるとする捉え方がある。たとえば今津（2012）は、①一人の担任がクラスで授業をする光景から、教職は「個業」イメージで受け止められがちである。②学校全体で問題を共有し、教員全体で克服すべきケースが増えており、③そのため教職の全体イメージを「個業」から「協業」へと切り替える必要があるが、④教員養成や研修においても暗黙のうちに「個業」イメージに支配されている。⑤日本の学校現場では実際には「教員集団」として動く場面があったが、⑥それは他の同僚教員と同じように振舞って一致結束するという伝統的な「共同体」の関係に依拠しがちであったと整理した。そして、⑦1990年代以降、私生活中心主義の浸透と「共同体」的教員集団の崩壊と、それにかわる「協働関係」が未確立であるため、「協業」志向は弱いと指摘している⁸⁾。

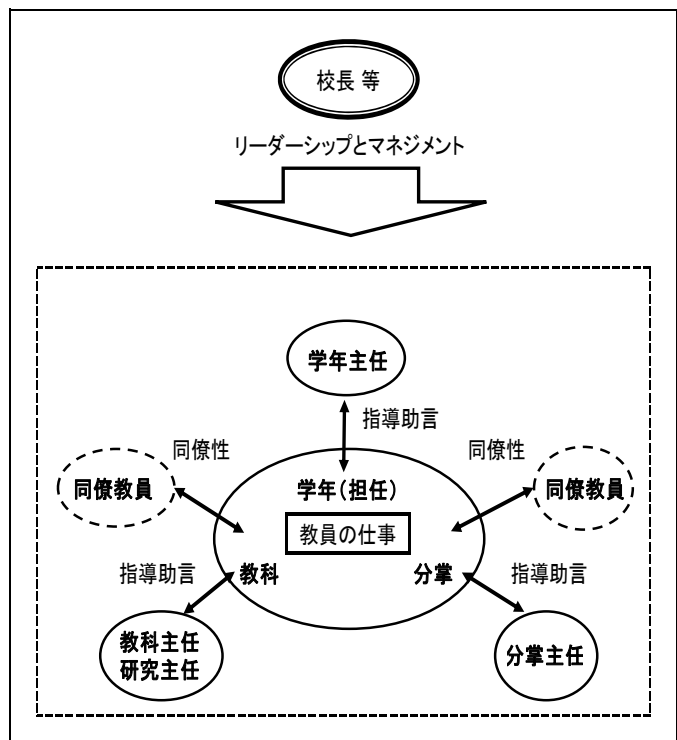
また、大野（2012）は、日本の学校は、伝統的に他者と交差して仕事をし、本来的に協業性の性質を特色に持つとした上で、「部門・委員会構成の肥大化や前年踏襲の慣行主義、その結果としての意味の薄い定型業務増加など機能不全傾向が指摘され、『個業化』の弊害を逆に拡大させているケースも見られる。…分掌や委員会組織を再編・構築し、教員集団での効果的な教育実践を促進することが期待されている。」と述べている⁹⁾。

学校の共同性について筆者は、小学校で発達した授業研究の文化に着目したい。たとえば、学校の働き方改革の発端ともなったOECD国際教員指導環境調査(TALIS 2013)では「校内研修等で教員が日頃から共に学び合い、指導や意欲の向上につながっている。日本の学校には教員が学び合う校内研修、授業研究の伝統的な実践の背景があり、組織内指導者による支援を受けている割合、校長やその他の教員からフィードバックを受けている割合が高い。教員間の授業見学や自己評価、生徒対象の授業アンケートなど多様な取組の実施割合が高い。これらの取組の効果として、指導実践の改善や仕事の満足度、意欲の面で好影響であると回答している教員の割合が参加国平均よりも高い。」と報告されている¹⁰⁾。

20世紀の学校は、筆者の経験¹¹⁾によれば、①教員は教科指導・学級指導・個別相談指導などに加え、学年行事や学校行事、部活動、PTA活動などの各種の学校業務に携わり、②職員室は同僚教員と一緒にの大部屋で、③教科や校務分掌に関する教員の研究会活動が学校外にあり、

④年功序列的な思考の下で先輩教員などが後輩教員を育てる気風があり、⑤就業後なども飲食を伴う「付き合い」が社会人の要素であったことなど、集団的な風土があった。つまり、授業を専ら行う教員とカウンセラー・職業コーディネーター・教務事務などの職務分化が明確で、かつ個人主義的思想が強い欧米の学校の疎結合性に比べ、日本の学校組織は、かつての会社風土などと同様、今津（2012）のいう共同体的な色彩¹²⁾があり、疎結合や個業化の過度な進行を防止する装置として機能していたと考えられる。

このことは、教員の職務行動からもいえる。図1は、筆者自身の職務経験に基づき、教員が担当する仕事と指導助言者との関係から学校の組織構造を示したものである。教員の仕事は大きく学習指導・担任業務・分掌業務に分けることができる。各種主任は校長の監督を受け、それぞれが分担する職務に関する事項について、連絡調整及び関係教職員に対する指導・助言に当たる。この関係性を、仮に一般企業や官僚制度の上司と部下の関係に当てはめると、教員は3人以上の上司を同時にもつことになり、官僚組織や鍋蓋型組織の原理では説明できないこととなる。



(筆者作成)

図1 教員の職務からみた組織構造

つまり教員は、複数の主任等による指導助言のもとで仕事をし、他の教員と同僚性によって結びつき、校長等とは緩やかな縦軸で結ばれているのが実態である。

こうした学校の組織構造について、学年と分掌の二つの軸が交差する木岡（2010）の「フラット型・マトリックス構造」¹³⁾、横の関係に重点をおいた浜田（2010）の「ウェブ型学校組織」¹⁴⁾、学校組織を円環のネットワークと捉える榊原(2008)の「中心—周辺型モデル」¹⁵⁾など、鍋蓋型とは異なる学校組織構造のモデル化が試みられている。

以上のことから、学校の個業性は否定できないにせよ、教育行政がいうような鍋蓋型組織観が支配的かつ根源的な学校の組織構造とは考えにくい。学校組織は業務と人間関係のつながりが縦横に、時には斜めにも展開している。例えると、分子構造模型のような構造であるといえる。また、学校は構成員の意識を同一方向に保とうとする共同体的な性格をもってい

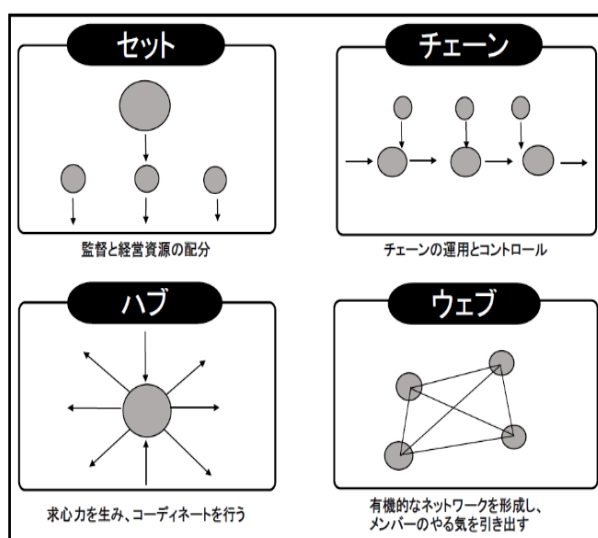
た。しかし、高度経済成長期以降の伝統的な日本の社会的崩壊とともに、従来の学校文化も崩壊し、一部に個業性の進展と協働性の低下を生むようになったのである。

2-3 組織構造に応じたマネジメント

前節で、学校組織は単純な鍋蓋型ではなく、ウェブ型あるいは分子構造模型のように複雑で多様な関係性で結ばれると考えた。その場合、教職員の業務は多岐に亘るため、校長等のリーダーは、組織内の様々な場所で、その場の関係性に応じた行動をとることになる。その行動は、たとえばミンツバーグのオーガニグラフの概念を用いた整理が可能である。

ミンツバーグは、人間や機械などの組織の構成要素が互いに関係性を持たない場合はセット

(集合体)、互いに繋がる場合はチェーン(連鎖)、構成要素の調整が行われる中心的な場や機能がある場合はハブ、構成要素が複雑な関係をもつ場合をウェブと整理した。そして、図2のように、事業部制のようなセット型組織では資源配分、チェーン型組織では全体が整然と機能するようなコントロール、ハブ型組織では組織の中心でコーディネートを行い、ウェブ型組織ではいたる所での活動が必要であるとする¹⁶⁾。これを援用すれば、ウェブ型の学校組織では、校長の縦のラインを通



ヘンリー・ミンツバーグ DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部編
訳 2007 『H.ミンツバーグ経営論』ダイヤモンド社 p.334

図2 4つのマネジメント・スタイル

じたリーダーシップだけでなく、組織内の各所でのミドルリーダーの活動が必要となる。そこで、次にミドルリーダーの役割について検討する。

3. ミドルリーダーの役割

3-1 組織構造とリーダーシップ

これまでの鍋蓋型の学校組織観を基にした行政主導の改革¹⁷⁾に加え、地方分権化の進行の下で各首長の教育に対する関与傾向が増加している。また、有権者の教育に対する関心が高まる中、学校がスピード感をもって対応しなければならない課題は急激に増加した。

すでに学校は、組織的に展開しなければ社会からの要求に応じきれなくなっている。しかし、

そのために校長のマネジメント能力やリーダーシップを強調することにより、教員が個別の裁量性を放棄し、従来の慣例に画一的・無批判に依存するか、慣例にない学校課題に遭遇した場合は校長に他律的に従うだけになることが懸念される。

重要なことは、子どもに直接かかわる教員が、専門職として、同時に学校組織の一員として、教育活動を改善することである。すなわち、「教育活動の具体においては、個々の教員の意識と行動に依存するという状況を保持しながらも、なおそこに学校教育の連続性やある種の体系性を構築（すなわち学校教育の組織化）」¹⁸⁾することが求められている。

さて、学校組織の機能強化のために、中堅教員を校内組織の要所に配置することを制度化する施策には、1975年の各種主任の制度化（学校教育法施行規則の一部改正）と、2007年の主幹教諭・指導教諭などの新たな職の配置（学校教育法の一部改正）がある。これらの施策は、あくまで鍋蓋型と捉えた学校組織に縦の関係を通すことによって、校長のリーダーシップが発揮できる組織に強化することが目的であった。

しかし、学校経営は単に校長等のトップダウンによるリーダーシップのみに依存した経営スタイルでは成り立たない。近年は、管理職と一般教員を結ぶという意味でのミドルリーダーによるトップダウン・ミドルアップ型のマネジメントやリーダーシップが期待されている。いわゆるカリスマ型トップリーダーがひとり組織を牽引することは困難であり、組織トップと構成員をつなぐ役割が重要であるとの認識が深まっているのである。

しかし、学校組織特性がこれまで述べたウェブ型あるいは分子構造モデルモデルに似た組織特性であるとするれば、学校組織の維持・運営には、縦のラインに基づくマネジメントに加えて、教員同士の関係に関するマネジメントが重要であると考えられる。

3-2 ミドルリーダーの位置づけと役割

今世紀に入り、学校に導入が図られた組織マネジメントの考え方では、学校の主任クラスの中堅教職員をミドルリーダーとし、ビジョンの構築や教育活動の推進において、教職員に対する影響力をもつキーパーソンとしての役割が期待されている¹⁹⁾。

ミドルリーダーの役割については、たとえば畑中（2013）がミドルリーダーの概念と役割期待を整理している²⁰⁾。また大脇（2016）は、スクールリーダー養成に関する研究と実践を基に、ミドルリーダー論をまとめている²¹⁾。その中で、校長とミドルリーダーの関係を、「ミドルリーダーは『学校づくりを最前線で担うチームリーダー』であり、トップとローワーを結ぶ連結ピンとして、校長・教頭の補助、担当校務の企画運営、関係教員の連絡調整・支援を行う。こ

れには主幹教諭・指導教諭、教務主任・研究主任・生徒指導主事・進路指導主事、学年主任などを含む。ミドルリーダーは担当校務によって役割は多様であるが、加えて学校規模、教員構成、学校文化、地域によってその役割と活動は多種多様となるのである」と定義している²²⁾。また、大脇(2017)は、ミドルリーダーの役割を「学校全体の立場からビジョンを具体化し教職員をリードしていく中軸的な役割を担う。また、ミドルリーダーは校務分掌や学年・教科、委員会の『チームリーダー』となり、メンバーに対して連絡調整し指導助言し、企画立案すると共に、校長・教頭を補佐する。校長は教育の組織化リーダーとして学校の基本方向や一定のガイドラインを提示し、学校の組織づくりや人材育成を担うのである。つまり、学校の意味形成過程で、ミドルアップとミドルダウンが双方向的に行われ、同僚間のヨコのチャンネルも生かされている。ここでは、学校組織の同僚性と階層性の矛盾的均衡、学校の安定性と変革性の両立、そして、教育リーダーと組織リーダーという役割均衡が基軸におかれている」²³⁾と整理している。

つまり、ミドルリーダーは総じて管理職と一般教職員との間にあって、具体的な学校運営を担う部分組織のリーダーとして位置付けられる。なお教頭は、校長を補佐する管理的立場とされることが多いが、畑中(2018)は、校長・ミドルリーダー・教職員間を必要に応じて移動し、組織の「ミドル」としての立ち位置をとるとしている²⁴⁾。

3-3 ミドルリーダーの実践

以上のように、ミドルリーダーは、一義的にはトップとボトムをつなぐものと定義づけられる。しかし、その役割は単なる意思決定に関するアップダウンにとどまるものではない。たとえば、教師側からみたミドルリーダーについて、畑中(2012)は、「多くの教師は主任や主幹教諭といった職位を担う人物をミドルリーダーとして捉える傾向にある」が、「必ずしも職位を担う人物のみをミドルリーダーとして捉えているわけではない」とする。また、教師がミドルリーダーに期待する役割は、専門性での統率、児童理解、提案の実施、学校課題の解決、教育課程の理解、全体像の把握、相手への配慮、若手教師への関わりをあげている²⁵⁾。

ミドルリーダーの行動や役割、他の教職員への影響などの実態について、教職大学院の設置(2008年)以降、自らがミドルリーダーでもある現職教員院生や修了生による実践研究など、具体的な事例研究が蓄積されつつある。

その中では、教務主任・学年主任など制度化された中堅教員を対象としたものが多い。たとえば、荊木・杉本・淵上・安藤(2015)は、教務主任が会議手法の整理、上層部の意見調整、

情報共有、専門性強化、共同的職場基盤の構築にむけて、組織整備や仕組みづくりを行った事例を報告し²⁶⁾、傳野・松井（2017）は総合的な学習の時間の運営に関わる学年主任の役割意識を報告している²⁷⁾。主幹教諭の立場からは、校長の意図を受けて組織開発を行った前田（2019）の実践研究がある²⁸⁾。また、学校づくりに関して、中西（2018）の学校改革推進委員会の設置を通じたミドルリーダーの動きについての事例報告²⁹⁾や、奥田（2018）の学校設定教科に関わる複数の教員が周囲とのかかわりの中でリーダーとして育成されることについての報告がある³⁰⁾。これらは、立ち位置は校長と教員との間にあるが、総じて同僚教職員との関係性を基盤にした連携・協働の具体的な実践報告である。

また、自らの校長経験に基づく実践研究として、分散型リーダーシップの実践事例をまとめた菅原（2016）³¹⁾や、ミドルリーダーの育成を整理した川上（2016）³²⁾、松尾・平田（2019）の実践研究³³⁾がある。

これらの実践事例から、ミドルリーダーと校長との関係性もまた、一般教員との良好な関係性を基盤とすることがわかる。このことについて、波多江・畑中（2016）は、ミドルリーダーがその役割を果たすには管理職の相談しやすさに加えて、教員の関係把握がプラスにはたらくとしている³⁴⁾。

ミドルリーダーの事例が集積されるとともに、アンケートやインタビューによって得たデータ分析による研究も蓄積されてきた。たとえば、ミドルリーダーの行動特性について、特別支援学校の分掌主任等の認識と取り組みを対象とした奥田・安藤（2018）の研究がある³⁵⁾。また、吉村・中原（2017）は、小中学校のミドルリーダー15名のインタビューをもとに、ミドルリーダーから教員に対する関係性の醸成と、校長のビジョンに教員の課題や実践をつなげる働きかけが重要であることを明らかにしている³⁶⁾。同様に、奥山・廣瀬（2017）は、小中学校の教務及び研修に係るミドルリーダーの調査から、ミドルリーダーは民主的姿勢を示し、対人調整を図りながら業務を進めることを報告している³⁷⁾。

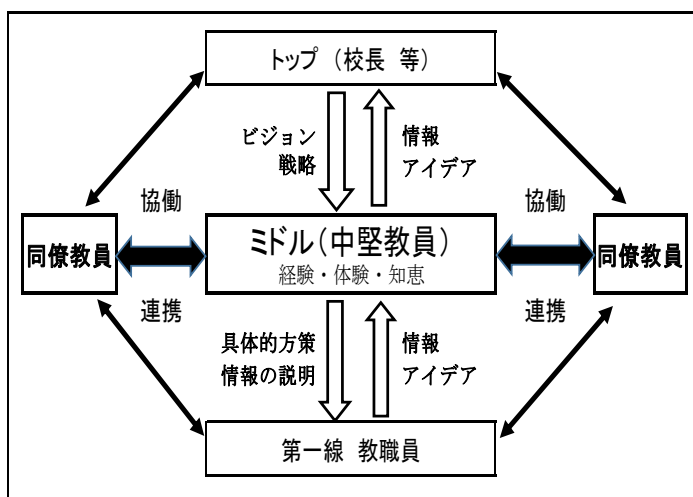
また、ミドルリーダーのメンター機能に着目した小柳（2009, 2013, 2014 ほか）の一連の研究は、経験の浅い教員の育成支援をミドルリーダーの役割とし³⁸⁾、石田（2015）は、学年主任、教務経験者10名のインタビュー分析から、欧米では示されない同僚に対するメンタル・ケアが日本のミドルリーダーに必要な資質であることを明らかにしている³⁹⁾。

すなわちミドルリーダーは、いずれも日々の教育活動や学校改革実践において、縦の関係だけでなく、主体的に同僚教職員と協働する関係を築こうとしているといえる。

4. 「ミドルアップ・ダウン、プラス横」のマネジメント

以上は、ミドルリーダーの役割や行動についての研究の一部であり、ミドルリーダー研究の全貌をここで示すことはできない。しかし、学校組織の構造やミドルリーダーの役割についての具体的な実践研究は、いずれも分散型リーダーシップ⁴⁰⁾の展開事例であり、ミドルリーダーを中心とするマネジメントについては、次のように整理することができる。

すなわち、ミドルリーダーは、縦のラインの中で、校長と第一線に立つ教職員の間において、校長のビジョンや戦略を下ろし（ミドルダウン）、教職員の情報やアイデアを上げる（ミドルアップ）マネジメントを行い、校長と教職員をつなぐ役割を果たしている。そして同時に、同僚教職員と協働・連携して教育活動を運営・推進し、学校課題を解決するという横の関係性の中でのマネジメントを行っている。業務と人間の関係がともに縦横に広がる結節点にあって、縦のラインと制度化されない横の関係を紡ぐ役割を合わせて担っているのである。



マネジメント研修カリキュラム等開発会議 2005『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)』p.0-1-13 図「ミドル・アップダウン・マネジメント」をもとに筆者作成

図3 「ミドルアップ・ダウン、プラス横」のマネジメント

図3は、このようなミドルリーダーに焦点化したマネジメントを図化した

ものである。本稿では、このような制度的な縦のラインに加えて横の関係が同時にかつ同程度の重要性をもって展開する学校マネジメントを「ミドルアップ・ダウン、プラス横」のマネジメントと呼び、学校組織の経営モデルとして提示する。

以上、先行研究の整理から、学校組織と学校マネジメントについて、2点を明らかにすることができた。第1は、学校組織はいわゆる鍋蓋型や疎結合的な構造としてではなく、むしろ複雑な縦横ななめの関係として結びつく組織構造として捉える必要があること。第2は、そのような組織構造で展開するマネジメントは、「ミドルアップ・ダウン、プラス横」のマネジメントとして捉えられることである。

この「ミドルアップ・ダウン、プラス横」のマネジメントは、マネジメントの対象との関係性に基づく整理である。マネジメントの内容については、今後、具体的な事例を集積し整理することが必要であるため、本稿では、経営モデルとして提示するにとどめる。なお、このこと

に関連して、筆者は奉仕を基本軸とするサーバント型リーダーシップ⁴¹⁾の有効性について検討する必要があると考えている。今後、事例を集積した上で、考察したい。

注

1) 本稿は次の拙稿で提出した学校経営に関する研究課題について、学校の組織構造とミドルリーダーの関係から考察したものである

拙稿「学校組織とリーダーシップ—実践者としての学校経営研究の課題—」『スクールリーダー研究』第12号 スクールリーダー研究会 2019 pp. 42-51

2) たとえば、2007年の中央教育審議会答申『今後の教員給与のあり方について』(p. 6)には次の記述がある。

「現在の学校はいわゆる鍋蓋型組織となっており、管理職である校長・教頭以外は職位に差がない教諭が大多数を占めている。その結果、学校をめぐる環境の複雑化に伴い、教頭の学校運営に係る各種調整のための業務が増大してきており、教員勤務実態調査暫定集計の結果においても教頭のこれらに係る勤務時間がかなり長くなっている。より円滑な学校運営を実施していくためには、教頭の業務のサポートが必要となってきた。」

3) マネジメント研修カリキュラム等開発会議実施要項（初等中等教育局長決定）2004

4) 中央教育審議会『チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について』（答申）2015
p. 14 作業部会事務局作成イメージ図

5) カール・E・ワイク 遠田雄志訳 『組織化の社会心理学』文真堂 1997

6) 佐古秀一「学校組織の個業化が教育活動に及ぼす影響とその変革方略に関する実証的研究—個業化、協働化、統制化の比較を通して—」鳴門教育大学研究紀要第21巻 2006 pp. 41-54

同「学校の内発的な改善を高めるための組織開発研究—学校経営研究における実践性と理論性追究の試み—」日本教育経営学会紀要第48号 2006 pp. 196-200

同「学校の内発的改善力を支援する学校組織開発の基本モデルと方法論—学校組織の特性をふまえた組織開発の理論と実践—」鳴門教育大学研究紀要第25巻2010 pp. 130-140

また、佐古の学校組織開発論については、大脇・西川が整理と検討を行っている。

大脇康弘・西川潔「学校組織開発の理論形成と実践的考察—佐古秀一氏の所論を中心に—」『大阪教育大学紀要 第IV部門 第62巻第2号 2014 pp. 167-180

7) 佐古秀一・中川桂子「教育課題の生成と共有を支援する学校組織開発プログラムの構

築とその効果に関する研究－小規模小学校を対象として」日本教育経営学会紀要第47号
2005 pp.96-111

佐古秀一・山沖幸喜「学力向上の取り組みと学校組織開発－学校組織開発理論を活用
した組織文化の変容を通じた学力向上の取り組みの事例－」鳴門教育大学研究紀要第24巻
2009 pp.75-93

佐古秀一・宮根修「学校における内発的改善力を高めるための組織開発（学校組織開
発）の展開と類型－価値的目標生成型の学校組織開発の展開をふまえて－」鳴門教育大学
研究紀要第26巻 2011 pp.128-143

佐古秀一・竹崎有紀子「漸進的な学校組織開発の方法論の構築とその実践的有効性に
関する事例研究」日本教育経営学会紀要第53号 2011 pp.75-90

8) 今津孝次郎 『教師が育つ条件』 岩波新書 2012 pp.59-62

9) 大野裕巳「学校改善の方法」篠原清昭編著『学校改善マネジメント』ミネルヴァ書房
2012 p.30

10) 文部科学省、『TALIS（OECD国際教員指導環境調査）結果概要』、2014

11) 筆者は、大阪府立高等学校教諭として18年、教育委員会事務局指導主事として6年、高
等学校校長として10年間勤務した。

12) 前掲8)

13) 木岡一明 『ステップ・アップ 学校組織マネジメント－学校・教職員がもっと元気
になる開発プログラム』 第一法規 2007 p.69

14) 浜田博文編著 『学校を変える新しいカー教師のエンパワメントとスクールリーダ
ーシップ』 小学館 2010 pp.119-121

15) 榊原禎宏「学校組織構造のメタファー」京都教育大学紀要第113号 2008 pp.111-113

16) ヘンリー・ミンツバーグ DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部編訳 『H.ミ
ンツバーグ経営論』ダイヤモンド社 2007 pp.305-335

17) たとえば渡邊(2018)は、「チームとしての学校」について「・・・答申は、主幹教諭の加配
を通じて校長のリーダーシップ体制を一層強化するとともに、その階層組織に教員以外の
専門スタッフも組み入れようとしていることから、今回の改革は、新たな重層型組織の構
築をめざすものといってよい。」としている。

渡邊志織 「『チーム学校』政策の展開と学校自治」新潟大学教育学部研究紀要第10巻
2018 p.433

- 18) 前掲5) 佐古 2010 p. 131
- 19) マネジメント研修カリキュラム等開発会議『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 pp. (0-1)13-18
- 20) 畑中大路「学校経営におけるミドル論の変遷―「期待される役割」に着目して―」『九州地区国立大学教育系・文系研究論文集』第1巻第1号、2013年 pp. 1-16
- 21) 大脇康弘(連載)「ミドルリーダーが創るこれからの学校」『新教育課程ライブラリー』第1～12号 ぎょうせい 2016
- 22) 大脇康弘「ミドルリーダー像の再構成」『新課程ライブラリー』第1巻 ぎょうせい、2016 pp. 76
- 23) 大脇康弘「スクールリーダー育成の基礎理論」大脇康弘・深野康久・米津俊司編著『スクールリーダー教育の開発』大阪教育大学連合教職大学院学校マネジメントコース 2017 pp. 11-12
- 24) 畑中大路「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 2018 pp. 128-142
- 25) 畑中大路「教師はミドルリーダーをいかに捉えているか―自由記述データを用いた探索的考察」教育経営学研究紀要第16号 2012 pp. 35-41
- 26) 荊木まき子・杉本伸一・淵上克義・安藤美華代「小学校教務主任のリーダーシップによる協働的職場風土構築に関する研究―SCAT法による質的分析―」兵庫教育大学教育実践学論集第16号 2015 pp. 23-35
- 27) 傳野祥子・松井千鶴子「総合的な学習の時間における学年主任の役割意識に関する事例的研究」上越教育大学教職大学院研究紀要第4巻、2017 pp. 111-119。
- 28) 前田良隆「学校組織開発における校長・ミドルのリーダーシップ―高等学校における2年間の実践を分析事例として―」スクールリーダー研究第12号 2019 pp. 27-35
- 29) 中西美香「教職員の連携・協働づくりと学校変革に関する教育実践研究―「フロンティア委員会」の設置を通じた学校活性化―」佐賀大学大学院学校教育学研究科研究紀要第2巻、2018 pp. 161-181
- 30) 奥田智「ミドルリーダー研究の一考察―総合的な学習の時間の創設に関わる取組を通して―」奈良教育大学教職大学院研究紀要10巻 2018 pp. 31-40
- 31) 菅原至「分散型リーダーシップ実践に着目した学校改善に関する研究」学校教育研究第31巻、2016 pp. 74-87

- 32) 川上彰久 「生徒指導の機能を生かした学校マネジメントに関する実践研究－ミドルリーダーの育成を中心に－」 帝京科学大学教職指導研究第1巻第1号 2016 pp.99-106
- 33) 松尾敏実・平田淳「高等学校におけるミドルリーダー育成と校長のリーダーシップ」 佐賀大学大学院学校教育学研究科研究紀要第3巻 2019 pp.120-128
- 34) 波多江俊介・畑中大路「ミドルリーダー的役割の発揮に関わるマネジメント諸要因の検討」熊本学園大学論集『総合科学』第21巻第1号 2016 pp.57-68
- 35) 奥田裕幸・安藤隆男「肢体不自由特別支援学校における同僚性構築に対する分掌主任等教員の認識と取組」 筑波大学特別支援教育研究第12巻 2018 pp.23-32
- 36) 吉村春美・中原淳「学校改善を目指したミドルリーダーの行動プロセスに関する実証的研究」日本教育工学会論文誌第40巻第4号 2017 pp.277-289
- 37) 奥山茂樹・廣瀬真琴「教務及び研修に携わるミドルリーダーの役割にみる学校組織改革の要点－カリキュラム・マネジメントを視野に－」 鹿児島大学教育学部研究紀要 教育科学編第69巻 2018 pp.239-351
- 38) 小柳和喜雄「ミドルリーダーのメンターリング力育成プログラムの萌芽的研究」 奈良教育大学教職大学院研究紀要「学校教育実践研究」第1巻 2009 pp.13-24
- 同 「メンターを活用した若手支援の効果的な組織的取組の要素分析」 教育実践開発研究センター研究紀要第6巻 2013 pp.45-50
- 同 「学校における組織的な教育力の向上と関わるピア・グループ・メンタリングの方法」 奈良教育大学教職大学院研究紀要「学校教育実践研究」第6巻 2014 pp.45-50
- 39) 石田真理子 「実践知の継承プロセスにみるミドルリーダー教員の資質能力」 東北大学大学院教育学研究科研究年報第63集第2号 2015 pp.271-295
- 40) 大脇康弘「分散型リーダーシップの布置 [小学校]」『新課程ライブラリー』第6巻、ぎょうせい、2016 pp.76-77
- 同「分散型リーダーシップの布置 [中学校]」『新課程ライブラリー』第7巻、ぎょうせい、2016 pp.78-79
- 41) ロバート・K・グリーンリーフ (監訳) 金井壽宏 (訳) 金井真弓2008『サーバントリーダーシップ』 英治出版

Understanding the school organization and the role of the middle leaders:

Organizing previous research and “Management of middle up / down, plus side”

FUKANO Yasuhisa

Recent school reforms have been expected to be the ones from inside the school, such as school as a team and active learning. However, contrary to the progress of the reform, the success or failure of the reform is still unclear because the schools have reported “feeling of fatigue” and “anxiety about the future” as well as “insufficient teachers and lack of competence”. Therefore, prior studies were organized on how to understand the school organization, and the framework of the reform measures was based on the pan-lid school organization view, and there was a discrepancy between the actual school with a complex organizational structure and the pan-lid school organization. It revealed that, furthermore, the role of the middle leader according to the characteristics of the school organization was examined.