

ミドル・アップダウン・マネジメントを活用した 授業改善のシステム構築

ー役職をもたないミドルリーダーの実践と教員の主体性向上ー

学 籍 番 号 249108

氏 名 神田 恵美奈

主指導教員 陸奥田 維彦

副指導教員 池上 英明

1. 背景と意義

VUCAと呼ばれる不確実性の高い社会において、学校現場には柔軟な対応力と継続的な学びが求められる一方、働き方改革の影響で教員同士の協働機会は減少し、研究活動の質も低下している。さらに、不登校の増加や多様な学習ニーズ、心理的安全性の確保など、学校を取り巻く課題は複雑化している。このような状況では、教員が実践知を共有しながら授業を改善する組織的基盤の構築が不可欠である。しかし現場では、研究テーマが実態と乖離し、形式的な研究会が繰り返されることで、教員の意欲が低下するケースも見られる。

本研究の目的は、校内研究の形骸化や教員の学びの停滞が指摘される中で、教員が主体的に学び合いながら授業改善を進める仕組みを再構築することである。その鍵として、役職を持たない中堅教員であるミドルリーダーに注目する。彼らは実践力と信頼関係を背景に、管理職と現場をつなぐ非公式なリーダーとして機能し得る存在である。本研究では、彼らが主体的な学びを支える体制構築に重要な役割を果たすことを明らかにする。

2. 研究の内容と実践

2.1 校内研究体制の変革に向けた取り組み

校内研究体制の見直しを目的にアンケートを実施した結果、多くの教員が批判的思考力や言語スキルなどの育成を全教科で重視する一方、授業改善は十分実現していないと感じていることが明らかとなった。筆者は研究体制の改善案を管理職に提案し、教科横断的視点への転換を促したものの、最終的には従来体制の維持が決定された。その過程で、ベテラン層との意思疎通の難しさやミドル層連携の不足といった組織的課題が浮上した。

2.2 学校教育目標の見直し

校内研究体制の議論と並行し、学校教育目標の改定を主導した。従来の目標が抽象的であるとの意見を受け、教員アンケートや「〇〇小の子どもを考える会」をもとに新たな目標像を再構築した。

筆者はボトムアップで収集した教員の意見と児童の実態分析を踏まえ、改定案を作成し、管

理職との協議を経て目標の共有化と教職員の納得感を醸成した。このプロセスは、校内研究体制の議論よりも合意形成が進み、教職員の協働を促す組織文化形成に寄与した。

2.3 自主学習会の運営

教員の主体性を高める目的で、自主参加型の「自主学習会」を企画・運営した。生徒指導について、QU 診断、PBIS、特別活動の実践など多様なテーマを扱い、若手から中堅まで幅広い教員が参画した。活発な議論や実践共有を通して、生徒指導に関する視点の深化と心理的安全性の理解の促進、さらに校内の実践知の循環を図る機会となり、組織的な学びの活性化に寄与した。これらの学習会は世代を超えた協働と学びの場として機能し、校内研修の形骸化からの脱却に寄与した。

2.4 ミドル・アップダウン・マネジメントの実践

筆者は公式な役職を持たない立場でありながら、現場の声を管理職に届けるミドル・アップマネジメントと、管理職の方針を現場に適切な形で伝えるミドル・ダウンマネジメントの双方を意識的に実践した。ミドル・アップの面では、アンケートや日常的な対話を通して教員の意見を収集し、その背景とともに管理職へ共有することで、教員の声が意思決定に反映されやすい環境を整えた。ミドル・ダウンの面では、管理職の方針を教員が理解しやすい形へ翻訳し、負担を軽減する方法で浸透を図るとともに、必要に応じて管理職からの発信を促すなど、現場が納得しやすい仕組みを構築した。こうした双方向の働きかけにより、教員の主体性が高まり、組織文化の改善にも寄与した。

3. 考察

本研究では、量的データと質的データの双方を統合的に分析することで、授業改善の現状と課題、さらには組織的変革のメカニズムを明らかにした。授業改善に関するアンケート調査からは、全教員が児童の資質・能力を育成する必要性を重視している一方で、校内研究や授業改善の実践が十分に実現されていないという現状が浮き彫りとなった。この課題に対し、質的データではチェックシートや学習会といった具体的な仕組みが、意識を行動へつなぐ媒介として機能していたことが確認された。また、役職を持たないミドルリーダーが、現場と管理職をつなぐ「結節点」として重要な役割を果たしていた点も特筆される。非公式な立場だからこそ現場の本音を引き出す「インフォーマルな影響力」を発揮し、管理職の方針を現場に分かりやすく伝えることで、情報の非対称性を解消し、教職員の納得感を伴う意思決定を促進した。さらに、授業改善チェックシートの導入や自主学習会の開催が、教員の内発的動機づけを高め、主体的な授業改善を支えていたことも示唆された。一方で、ベテラン層との合意形成の難しさやミドル層の連携不足といった組織的課題も明らかとなった。今後は、世代を超えた対話の場を重層化するとともに、ミドル層がチームとして学校経営に参画する体制づくりが求められる。これらを通じて、個人に依存しない持続可能な授業改善システムの構築が期待される。