

「チーム学校」の実現に向けた学校マネジメント体制の強化を!
ミドルリーダーによるミドル・アップダウン・マネジメント!

この資料は、平成23年11月25日に岡山県総合教育センターより発行されたセンターだより『羅針盤』第34号です。今から10年前のセンターだよりですが、内容はまさにAPを核にした学校経営をより組織的に進めていくために、言い換えれば、学校をチーム化していく上で大切にしていかなければならないことです。

ここでいう「ミドルリーダー」は、主任等の中堅教員だけでなく、校長が期待する20~30代の若手教員も含めて考えていただければよいのではないかと思います。

今号では、「ミドル・アップダウン・マネジメント」について、あらためて紹介します。

なお、『羅針盤』については岡山県総合教育センターのホームページでご確認ください。
<https://www.pref.okayama.jp/soshiki/215/>

上位下達の「トップダウン型経営」は、経営判断が早いというメリットがありますが、現場の指揮能力を高めたり、モチベーションの維持向上にはつながりにくいと言われています。

また、真逆になる「ボトムアップ型経営」は現場の考えたことを行使する権利が与えられているため、現場力が身につきますし、モチベーションを維持しやすいと言われています。

しかし、全体の方向性や将来展望を見失いやすいというデメリットがあります。また、それぞれの判断にかかる時間に差が出るため、すり合わせに時間がかかるのも課題です。

「ミドルアップダウン型経営」は、この2つの型の「いいところ取り」です。つまり、ミドル層が調整役となり、組織のかじ取りとして重要な役割を果たすようにする方法です。トップの考えと現場の状況を、双方へ的確に伝え、組織の新しい方針や動きをマネジメントしていくようにする経営です。

岡山県総合教育センターだより

羅針盤

ミドルリーダーによるミドル・アップダウン・マネジメント

今年度も11月下旬となり、1年間の教育活動の最終評価を行う時期が近づいてきました。これまでの取組は、学校経営計画を反映したものになっていでしょうか。学校の目指す姿（ビジョン）に、どこまで近づけていけたでしょうか。

ミドル・アップダウン・マネジメント

学校経営計画を円滑に実施し、ビジョンを実現するためには、管理職と教職員に働きかけ、組織の意思疎通を促進するミドル・アップダウン・マネジメントが有効であるとされています（図1）。ここでいうミドルは、通常、主任などの中堅教職員（ミドルリーダー）を指しますが、近年、多数の初任者が採用されている状況からすると、例えば、教職6~11年前後の先生も、ミドルリーダーとして力を発揮することが求められるようになって考えられます。

◆管理職から、学校のビジョン（戦略や方向性）が提示されます。ミドルリーダーは、学校を取り巻く内外の情報を分析し、ビジョンを実現するための具体的なシナリオを教職員に示します。管理職からの提示だけでは共通理解されにくいビジョンを、教職員に浸透させることができます。

◆教職員の間には、教育実践の中で蓄積された様々な情報や知恵が蓄積しています。ミドルリーダーは、それを収集・整理し、ビジョンをよりよいものにすることができるアイデア等があれば、管理職に意見具申します。管理職に教職員からの声が届きにくいことを待たず聞かせるが、その場で風通しを良くすることができます。

◆人的ネットワークを活用し、他の主任などを巻き込んで協働体制を作ったり、自分のセクションの若手の育成を図ったりすることが重要です。

図1 ミドル・アップダウン・マネジメント

ミドルリーダーの役割は、単に、情報を上下に伝えるだけのメッセンジャーではありません。学校の抱える課題について、内外の環境の変化を視野に入れて、その解決や達成のシナリオを描き、実践に移すという創造的・未来志向的な活動がその役割です。このように、ミドルリーダーには、「自分発の情報を創造し、それを発信すること」が求められています。

*「学校経営マネジメント研修」をテーマとして、2023年11月25日（金）に開催された研修会（11月25日）の模様を掲載しています。制作：マネジメント研修カリキュラム開発委員会 発行：文部科学省

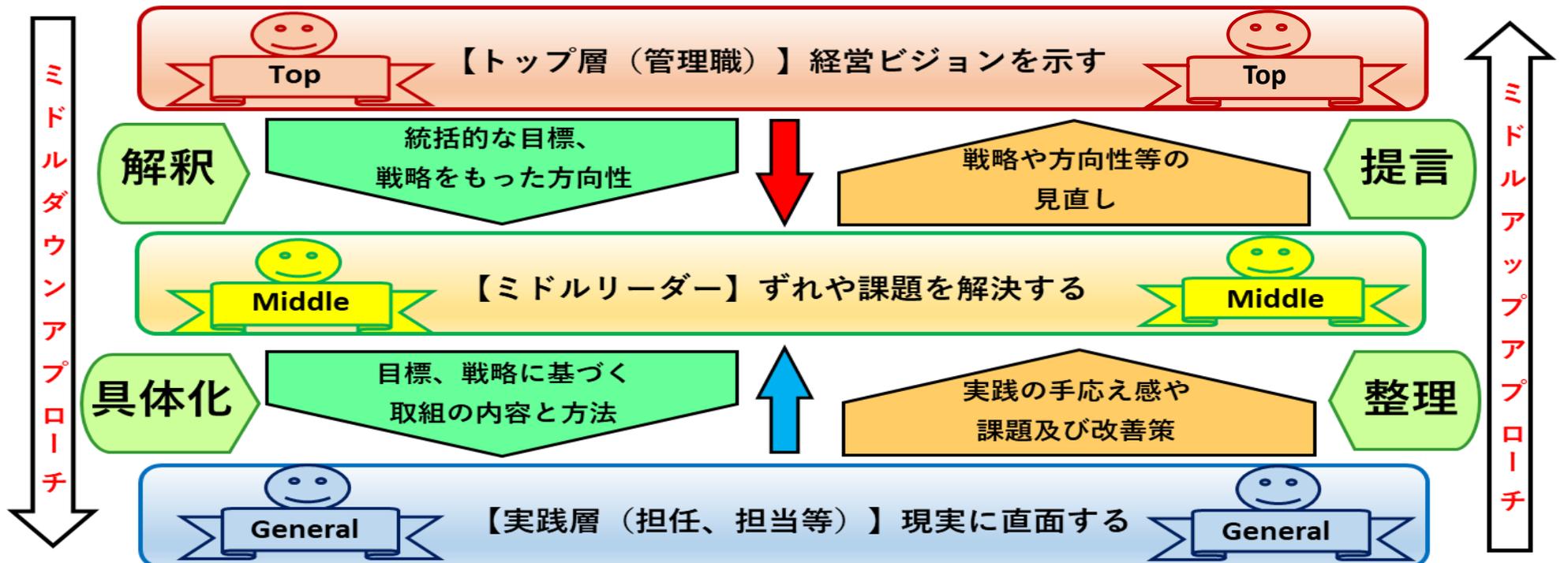
マネジメント力を発揮するために

ミドルリーダーがマネジメント力を発揮するための素地として、図2のような資質能力を挙げることができるとされています（ミドルリーダー・ガイドブック「育ててきたあなたが学校をつくる」岡山県総合教育センター 平成20年2月）。教職6~11年前後の先生も、このことを意識して力量の向上を図り、ミドル・アップダウン・マネジメントを機能させて、学校の目指す姿を実現していただきたいと思います。

（担当：教育経営部：田村 繁樹）

図2 ミドルリーダーの特質

【バックナンバー】<https://www.edu-ctr.pref.okayama.jp/sougou/koho/>



トップ層の校長が示す経営ビジョンと実践層が直面している現実との間に生じてくるずれや課題を、ミドルダウンアプローチとミドルアップアプローチによって解決していきます。

【ミドルダウンアプローチ】

《解釈》 校長が示す経営ビジョンの意味や価値の解釈から、方向性を明らかにする。

《具体化》 学校内外の環境を踏まえて共通実践の具体的な内容や方法を実践層に示す。

【ミドルアップマネジメント】

《整理》 共通実践における実践層の反応を整理して、問題点や課題の焦点化を図る。

《提言》 新たな課題解決の見通しや、経営ビジョンの見直しをトップ層に提言する。

このミドル・アップダウン・マネジメントにより、経営ビジョンに基づく実践の共有化が図られるとともに、具体的な取組の内容には実践層の思いや考え等が活かされるので、教職員の学校経営への参画意識が向上し、自分事として取り組むことができます。



こんな役割を果たせるミドルリーダーを育てていきましょう。