

高知県の公立小中学校における学校組織マネジメント についての一考察

長岡 幹泰

高知県教育委員会事務局

A study of school organization management at public elementary schools and junior high schools in Kochi prefecture

NAGAOKA Motoyasu

Deputy Superintendent Kochi Prefectural Board of Education

要 約

平成12年、「教育改革国民会議報告」により、学校に組織マネジメントの発想を導入することについて提言されてから20年余りの時間が経過する。本県においても、平成20年度に「学力向上のための学校改善プラン【知】」を導入し、以降、各学校が中期ビジョンを掲げる学校経営計画を立て、校長のリーダーシップのもとに組織的に目標達成を図るシステムを採用して、10年余りが過ぎる。しかし、現在において、学校組織マネジメントが有効に機能している学校もあれば、十分に機能せず、目標に到達できていない学校もある。この違いはどこにあるのか、また、有効に機能する学校の要素はどのようなものか、学校組織マネジメントの実践について、中期学校経営計画に掲げる目標を達成した学校3校を対象に事例研究を行った。

調査の結果、共通して見られたのは、校長があるべき学校の姿を描き、この実現に向けて勇気を持ってリーダーシップを発揮し、教職員の中に創造的な協働の意識・姿勢を創っていたことである。また、学校組織の中に児童生徒の実態や問題を共有し、その解決策を話し合う場が設定され、同時に、協働的なプロセスを支援するための体制も構築されていた。

こうした組織マネジメントによって、教職員個々の内発的な動機が組織集団としてのものに高まり、失敗を恐れず取り組み、その成果は組織の効力感・自信となって、より強い組織へと変貌している。

キーワード：リーダーシップ マネジメント機能 協働化

1. はじめに

この20年余りの間、規制緩和やグローバル化などの社会の急激な変化に伴って、学校には多くの新しい言葉や施策が持ち込まれてきた。「学校評議員制度」「コミュニティ・スクール」「アカウンタビリティ」等々。学校、ことに校長は、こうした波にも方向を見失うことがないよう、それら一つ一つをかみ砕き、理解・把握し、学校の組織強化に奮闘している。

この大きな波の一つに「マネジメント」の考え方があ

る。平成12年の「教育改革国民会議報告」は、学校運営を改善するには、現行体制のまま校長の権限を強くしても大きな効果は期待できないとの認識のもと、校長が独自性とリーダーシップを発揮できるよう、学校に組織マネジメントの発想を導入することを提言した。これを受け、平成13年の文部科学省「21世紀教育新生プラン」に、学校や教育委員会に組織マネジメントの発想の導入が盛り込まれた。さらに、平成16年の「学校の組織運営の在り方について（作業部会の審議のまとめ）」では、学

校の自主性、自立性を確立するためには、校長のリーダーシップのもと、教職員が一致協力し、組織的、機動的な学校運営が行われる必要があると示した。

本県においては、平成 19 年度の全国学力・学習状況調査の結果を受け、平成 20 年度に「学力向上のための学校改善プラン【知】」を導入し、4 年後の平成 24 年度にはプランの内容を【知・徳・体】に広げた。平成 26 年度には、各学校が中期ビジョンを掲げる学校経営計画を立て、校長のリーダーシップのもと、組織的に目標達成を図るシステムを採用している。さらに、学校管理職を対象とした組織マネジメント研修や学校経営アドバイザーの訪問指導などが実施され、学校の組織化・マネジメント強化が進められているところである。

高知県においては、学校運営にマネジメントの考え方を取り入れてから 10 年以上が経過していることから、本県の学校では、現在、どのような組織づくりが行われ、組織マネジメントが実施されているのかを調査し、その成果や課題を明らかにする時期がきていると考える。

そのため、以下、学校マネジメントの実際について 3 事例を挙げ、組織マネジメントが有効に機能するための要因や問題点について分析・検討する。

2. 事例

(1) 事例 1 A 中学校の場合

1) 基本的事項 (H27 年度時点)

- ① 生徒数 461 ② 通常学級数 14
- ③ 特別支援学級数 2
- ④ 教職員数 36 (校長 1 教頭 2 指導教諭 1 教諭 25 養護教諭 1 学校事務職 5 事務補助 1)
- ⑤ 学校状況 かつては高知県の中学校を牽引する勢いを示していた A 中学校であったが、a 校長が赴任した当時 (平成 27 年) は学力面や生徒指導面において厳しい様相を表していた。全国学力・学習状況調査においては、教科により全国平均値から△3.5 p から△9.7 p という状況 (平成 27 年度実施) であった。また、不登校の発生率も全国値の 2.83% を大きく上回る状況 (6.33%) であり、暴力事案も多く (平成 26 年度調査 22 件) 発生していた。

「授業づくりや生徒指導に懸命に頑張っている教員の姿はあったが、それが上手く機能していない状況であった」と a 校長は語っている。

2) 学校の取組 (学校組織マネジメントの実際)

a 校長はこのような問題状況を打開するため、学力や生徒指導面について K P I を以下のように設定した。

- i) 不登校生徒の出現率を 4% 以内に抑える。

- ii) 学校評価アンケート項目「進路や生き方を考えているか」を 4.5 点以上とする。

- iii) 全国学力・学習状況調査結果 (2 教科 4 科目) を全国平均以上とする。

- iv) 学校評価アンケートによる保護者や生徒の学校満足度を 4 p 以上とする。

また、これらを達成するために、「A 中学校独自の授業スタンダードを作成し、全ての教職員で授業づくりの方策を共有する」「5 教科においてタテ持ちを導入する」「全ての学級において A 中学校の学級づくりベシックに基づく学級経営を行う」「日本で活躍している人を招聘するなどキャリア教育を充実する」という取組を進めることとした。

そして、これらのことを全ての教職員が共有し実行するために、まず、学校経営に関わる主要なメンバー (教頭・指導教諭・教務主任・研究主任・学年長) を企画委員として召集し、理解を図り、学年団や教科会において説明や意見交換を行うこととした。その中で出た意見については、企画委員会において検討・吟味し、取り入れるべき意見は採用していった。さらに、指導教諭をメンターとして若年教員の集まりを組織し、その中で日々の困りごとを相談したり、指導方法の学習を行ったりするなど、O J T にも取り組んでいる。

以下、同校の取組のいくつかの具体を見る。

① 5 教科タテ持ちの導入

当時、高知県の中学校の殆どは、各教科の担当が、学年セクトで教科指導を行うといった「5 教科ヨコ持ち」が主流であった。そこで、学力定着において全国をリードしていた福井県への教員派遣制度 (県施策) により派遣された A 校の数学教諭が研修を終え、帰校することとなったことを機会に、福井県で実施されている「教科のタテ持ち」という新たな仕組みを取り入れ、学校を活性化させ、職員を組織化させようと考えた。

学校現場は、新しいものを取り入れようとする時、従来のやり方に固執し、反対の立場で意見を言う教職員が多い場合がある。しかし、リーダーとしての校長が大義のないまま、教員の仲間意識を大切にすることを一義とした学校経営を行った場合、新しい取組を進めることに対して躊躇してしまう。「全ての教師が子どものために知恵を出し合える学校システムを構築しなければならない。そのためにタテ持ちを導入するしかない」との思いがあったと a 校長は述べる。そして、「5 教科タテ持ち」の提案にあたり、教員の抵抗も覚悟していたと言う。

まず、a 校長は、企画委員会において、「5 教科タテ持ち」への効果と期待を説明し、これに取り組む決意を語

った。企画委員会は、福井県から帰任した教員から意見聴取を行い、「タテ持ち」の効果と影響を分析し、導入を決定した。その後、それぞれのリーダーが各部署で説明を行い、協議をしながら認識を共有することを行った。

各教科において、「タテ持ち」に対する認識や教科会の充実度に多少の違いはありつつも、指導教諭のリードや福井県から帰任してきた教諭が所属する教科会の様子を参観することで、その在り方を理解し、効果を実感する教員が増えていった。

② 若年教員の育成

A中学校は比較的規模の大きな中学校である。毎年のように初任者教員の配置があり、採用5年次までの比較的若い教員（30歳未満：34%、40歳未満27%）が多く在籍し、また、平均在籍年数も2.9年と短いものとなっていた。このため、学校全体の指導力を高めるには、若年教員の育成が必要不可欠な状況にあった。

A中学校は、「教科のタテ持ち」を行っていたため、5教科においては教科会の中で育成できる形があった。一方、5教科以外については、教科担任を育成するシステムが整っていないことから、新たに「技能教科部会」を立ち上げた。さらに、若年教員育成のリーダーに指導教諭を任命し、若年教員と初任者によるメンター制を導入することとした。このような方法を組み合わせ、組織的に教員を育成する仕組みを構築した。

3) 効果と課題

これらの取組により、平成27年度に全国学力・学習状況調査において、全国平均値から△9.7pから△3.5pであった学力は、平成28年度には、△3.8pから+0.2pへ、さらに平成29年度は、+1.9pから+8.2pへと向上を果たす。

また、以下に示す初任者や若年教員の感想からも、教職員の意識の高まりや組織の充実が感じられる。

「若年の先生と共に研修する機会が多く、一人で悩むことなく日々の実践ができるのでありがたかった」「相談できる環境があったため、問題を後回しにせずに、初めての担任業務も行えた」（初任者）

「経験の浅い自分たちが困らないようなたくさんのOJTのおかげで、見通しを持った指導を意識できるようになった」（2年次）

「組織の一員としての役割を行うことで、全体を見なければいけないという意識を持った」（3年次）

ただ、不登校については、まだまだ改善できている状況ではなかった。

4) a校長の取組に対する認識

a校長は、年度当初にいくつかの項目に対する目標値を設定し、そのことを教職員に示すことで、1年間の取組の見える化を図ることとした。その一つとして学力の向上の目安については、全国学力・学習状況調査の平均正答率を物差しとし、教職員に示してきた。目標設定値については、過去のA中学校の状況や現在の生徒・教員の状況等も考えたうえで、実現可能な値を設定した。

ただ、「学力の向上を図る」といった目標を達成させるためには、学力向上対策だけを行ってはいは、思うような成果が出にくいということも実感したと言う。「学力だけに限らず、生徒の自尊感情を高めるといった目標を立てたとしても、自尊感情を高めることのみを取組を進めていては、おそらく大きな壁に立ち塞がれると思われる。なぜなら、人間の成長は、知、徳、体、あるいは温かい人間性の育成といった人としての総合的な成長の中で醸成されるからである」と述べている。

さらに、このことを十分踏まえた上で、学校としての「一点突破」型の目標掲げすることは、大変重要なことであると言う。現状を客観的に分析し、取組の過程を検証し、更なる改善策を進めるといったPDCAサイクルが確立できている学校ほど勢いがある。このサイクルをどのように回していくのか。そして、感情論や感覚論だけでなく、「具体の根拠を明確にし、課題提起を行う」とともに、「課題克服に向けた具体の仕組みづくり」をどう提案し、どう構築していくのか。このことが学校経営を任された校長の大きな責務であるとa校長は考えている。

A中学校での取組は、3年目にして何とか全国並の学力が定着してきた。しかし、恒常的に十分に機能する取組ができる状態まで組織を改善できたか、と聞かれると、まだ道半ばであり、そこに未熟さを感じると述べている。

5) 考察

まず、a校長の学校経営におけるリーダーシップのスタイルを見る。

リーダーシップの善し悪しが集団や組織の仕事の有効性に大きな影響を及ぼすことはよく知られるところである。このようなところからも、リーダーシップに関する研究は一大研究領域を形成しており、様々な切り口や視点から多くの研究がなされている。

例えば、三隅⁽⁹¹⁾は、集団に必要な二つの機能である目標遂行と集団維持に注目して、目標達成行動（Performance）と集団維持行動（Maintenance）の二つの次元から捉えるPM式リーダーシップ論を展開した。

大野⁽⁰²⁾は、「学校のビジョン・経営計画の策定と実施管理を軸とする学校経営の戦略化を推進するためには、校長には大きく二つのスタイルのリーダーシップが必要」と述べ、「文化的リーダーシップ」と「管理技術的リーダーシップ」を上げる。文化的リーダーシップとは「目指す学校像を象徴的に示す力」であり、管理技術的リーダーシップとは、目指す学校像としてのビジョン実現に向けた組織や仕事の変革を設計・具体化することである。

小島⁽⁰³⁾は、リーダーシップ機能は、「目標とそれを実現するためのビジョンと戦略を設定し、それについて成員の理解と納得を得て、その協働が作り出す仕事によって個人の中に参加意欲と協働意識を喚起し、それに基づいて協働関係を打ち立てて、個人と組織の中に変化を作る働き」であると述べる。一方、マネジメント機能は、「ビジョンと戦略に基づいて、その実行計画を編成して、それが成員各人や部署で確実に実行されるように、また確実に実行されているかを監督・点検、指導することにより、予定した計画を実現すること」として、リーダーシップ機能とマネジメント機能を区別して捉える。

ここでは、文化的リーダーシップと管理技術的リーダーシップという観点から眺めてみる。

a 校長は、赴任早々の段階において、「不登校生徒の出現率を 4%以内」「全国学力・学習状況調査結果（2 教科 4 科目）を全国平均以上」「保護者や生徒の学校満足度を 4p 以上」等の達成目標を提示している。これは、a 校長は赴任以前、A 中学校のある T 市の教育行政に携わっており、A 中学校の状況や課題を既に把握していたことからできたものである。赴任早々に、学校の状況を客観的に説明し、自らが考える学校の役割や目標とするところを述べ、KPI として数値化して提示してきた。こうした行動は、ある意味、文化的リーダーシップを発揮することに通じるものであると考えられる。

また、この目標達成のため、企画委員会組織メンバーを構成し、そこに使命を与え「教科のタテ持ち」や若年教員育成システムの導入など、新たな組織の設置や組織改革を提案し、積極的に動いている。

学校においては、前例を踏襲する形で運営がされることが多く、大きな変革や新たな内容の導入には躊躇や抵抗があるものである。実際、A 中学校においても、これまでに経験のない「教科のタテ持ち」を導入するに当たっては、職員からの抵抗もあったと聞いている。しかし、a 校長は、複数の職員を「教科のタテ持ち」の先進地である福井県に派遣することによって、その効果を実感させ、納得感を持たせている。一つ一つの抵抗や障害を想定しながらも、それらを乗り越える方法を考え、目標達

成のために考えた手立てを遂行するという点で、管理技術的リーダーシップを十分に発揮してきたものと思われる。また、PM理論でいえば、P型のリーダーということができるかもしれない。

もっとも、淵上⁽⁰⁴⁾は「リーダー行動だけでは、リーダーシップ現象全般を解明することはできない。リーダーシップはフォロワーとの関係で成立するものであるから、リーダー行動の受け手であるフォロワーの認知や反応も包括しているものでなければならない」と述べる。つまり、フォロワーの受け入れなしにリーダーシップは成立しない。そのような意味から、a 校長のリーダーシップの受け入れはどのようなものであったのかを眺めてみる。

a 校長が提案した「教科のタテ持ち」を先導したのは県教育委員会である。一般的に教育行政による教育施策は、教職員が認知する教育現場のニーズと食い違っていると捉えられ、否定的に受け止められることが多い。A 中学校でも、これまでに学年団を大切にしていた経営が行われてきており、新しいこの施策が簡単に受け入れられるものではなかった。指導教諭は、「多くの教員が教科のタテ持ちに対して、多忙感を持ち、不安を抱いていた」「管理職と一般職員との間に感情的な溝をつくる可能性があった」と述べている。そして、「この溝を埋めたものは、校長の曲げない信念、そして、校長自ら、視察研修実現のために教育委員会に足を運んだり、それぞれの教科会、学年会に顔を出して粘り強く説明し、職員と共に勉強したりした姿勢ではないだろうか」と述べている。

水本⁽⁰⁵⁾は、「校長の役割は『創造的な協働』を構築することである。（中略）状況の認識の仕方が変化したり、課題が発見されたり、そこからビジョンや目標が設定されたり、それを達成するためのアイデアが生み出されたり、そこに関わっている人たちの考え方が変わったり、協力的な活動が実際に行われたりする協働である」と述べている。a 校長は「学力向上を図るという目標を達成させるためには、学力向上対策だけを行ってはい思いうような成果は上げられない。人間の成長は、知・徳・体、温かい人間性の育成といった、人としての総合的な成長の中で醸成されることを実感した」と語っている。校長自身の考え方の広がりや深まりは、ある意味で創造的な変化であったと考えられる。そのような校長の考えの変化・深まりに、教職員も動かされ、組織の中に話し合いが生まれ、協働を育んでいったものと推察される。

（2）事例 2 B 中学校の場合

1）基本的事項（H27 年度時点）

① 生徒数 397 ② 通常学級数 12

③ 特別支援学級数 2

④ 教職員数 33(校長 1 教頭 1 主幹教諭 1 教諭 25 養護教諭 1 学校事務職 1 用務員 3)

⑤ 学校状況 B中学校は、K市の中心部にあり、長い伝統と歴史を持った、市民の期待と注目を集める学校である。しかし、b校長赴任当時(平成27年)、生徒間暴力や器物破損、不登校などの生徒指導上の問題が次々と発生している状況があった。また、学力面についても、例えば、全国学力・学習状況調査において、1度も全国平均値を超えたことがなく、10p以上引き離される状況が常態化していた。

教職員は、これらの問題の対応に奔走しているが、改善につながらず、日々の仕事に疲れ、諦めと怒りが漂う状況にあった。このような様子に教育関係者だけではなく、多くの市民が心配の目を向けていた。

2) 学校の取組(組織マネジメントの実際)

【校長の課題意識】

長く荒れが続いたことによって、B中学校では生徒指導が学校教育の中心であるといった考えが定着していた。こうした状況下では、対処的な教育に重点が置かれる傾向が強まる。そうすると、「学校が落ち着いていればよし」という価値概念が、教職員に広がる。それは、授業改善をはじめとする教育活動への推進力を奪う。子どもを伸ばし、教育の価値を高める取組は、学校の落ち着きの先にある。学校の落ち着きは、単なる地ならしであり、スタートラインに立っただけのことである。学校改善の方向性や仕組みが形成されていなかったことが、長く暗いトンネルから抜け出せなかった要因とb校長は言う。

また、どのような授業づくり・学校づくりを目指すのか、学校のあるべき姿を共有することができていない。

力のある教職員も多くいるが、それぞれが個の力で進んでいる状況であった。学校が組織的に進むべき向きを示す「旗」は立っておらず、課題山積であった。

【何を目標に、何をやろうとしたのか(ビジョン)】

① 教員のやる気・意欲の喚起

b校長は、まず、「B中学校は絶対によくなる」「地域の信頼を絶対に取り戻す」「必ずよくなる時が来る」という思いを職員に述べたと言う。そして、自身の学校や子どもに対する率直な気持ちを伝えている。「困っている。力を貸してほしい」「まずはやってみよう。それから考えよう」「皆で乗り越える」等々。また、過去にB中学校で勤務した経験の中から、つらかったこと、うれしかったこと、そして、培ってきた学校や子どもたちに対する思

いも率直に教職員に自己開示している。こうしたリーダーの率直な気持ちに、フォロワーは応えてくれるものである。これに共感し、何とか解決しなければと考えてくれる教職員が徐々に現れてきていた。

さらに、b校長は、しんどい思いをしながら乗り越えている教職員には必ず声をかけ、評価する、褒め認めることに取り組んでいった。この「褒め、認める」ことが、教職員の次への意欲につながっている。

② 学校の組織改善

i) 「教科のタテ持ち」の導入

b校長は、教員の授業力の向上と「チームB中学校」としての意識の醸成のために、「教科のタテ持ち」の導入を決断する。中学校は、ヨコの学年でのつながりが強い。教科のタテ持ちの導入に当たっては、複数学年の教材研究による多忙化や、担当学年で授業をもてない学級が出てくることから生徒理解ができないといった意見が多く出された。これに対し、「ヨコを広げて初めてタテの高さが出る。タテができれば全体を俯瞰する力となる。ヨコもタテも必要」「学校の全ての子どもに全教員が責任を持つという意識をもって教育に向き合っていきたい。全教職員が全校生徒の担任である」と話し、実施した。

ii) 教科主任会の組織

教科主任会を組織し、それぞれの教科会の状況の報告と進捗管理を行うこととしている。教科会、教科主任会の実施に当たっては、主幹教諭にそのリードを任せ、管理職は、そのバックアップに回った。

「教科のタテ持ち」がスタートし定着してくると、これを肯定的に捉える教員が増えてきた。その要因として、教科会が、「意見を出し合い、意思の疎通を図る場となったこと」「若年教員の育成の場、ベテラン教員と若年教員の関係づくりの場となったこと」「授業を磨き合う場となったこと」等が挙げられるとb校長は語っている。ヨコ・タテ両方を見る教員が増え、全教員で全校生徒を育てようとする意識が見られるようになってきたのである。

③ 教員の授業力の向上

b校長は、授業について次のように述べている。「学校は毎日ほぼ6時間の授業がある。学校に通う子どもたちの学びの中心は授業である。この学校での学びの中心となる授業が高まらない限り学校改善が進むことはない」。

i) 県外研修、他校との合同研修、県外講師の招聘

B中学校が実施している「教科のタテ持ち」について、本県の他の中学校の実施状況を参観し、また、実施上の課題やその解決方法を話し合った。また、「教科のタテ持

ち」についての知識・経験のある大学教授を年間2回招聘している。組織力の向上、タテ持ちの意義、新しい学習指導要領のねらいや評価活動の在り方等について、B中学校に必要な学習を進めてきている。

ii) 学び教材としての思考ツールの導入

学んだことを整理し、構造化を図り、記憶や理解に留めること（学びの構造化）は、学力の定着に大きく関係してくる。その意味で「思考ツール」の導入を図っている。社会科でベン図・クラゲチャート、総合的な学習の時間で座標軸・ピラミッドチャート、理科でクラゲチャート等々、状況に応じて様々な思考ツールを使って、学びの構造化に取り組むようになってきている。

iii) 中間期末考査問題の事前提出

単元での学習を通して育成を図る資質や能力を問う考査問題を事前に提出し、管理職や主幹教諭、研究主任と教科担任で話し合う機会を設定している。その中で、単元計画を見直し、付けたい力を確認してきた。

3) 効果と課題

平成29年度に、初めて全国学力・学習状況調査の国語Bが全国平均値を超えた。調査開始以来、全国平均値を越えたのは初めてであった。b校長は、「この学校で『学力の旗』が立った時であった」と語っている。平成30年度には、全教科で全国平均値を超え、中でも数学Bが最も高い数値であった。授業改善の方向性は「間違っていない」と全員で確認した。この頃から授業改善や学力向上に対する高い意識が教職員の中に生まれ、生徒の中にも物事に挑む気概が見え始めてきている。

さらに、「生徒指導上の諸課題も激減するなど、教員の授業力、学校組織力、また課題への対応力も高まってきたと思われる。結果、保護者や地域の方々の信頼も徐々に取り返すことができはじめた」と語る一方で、「これまでの取組が、B中学校の文化となり得るには、まだ継続した努力が必要」と述べている。

4) 振り返ってみて、今考えること

「数年前のB中学校を知っている方々から、B中学校が変わった要因をよく聞かれる」と言う。「B中学校を高めていきたいと、教職員全員が一つになれたことである。しんどさや苦しさを共有し、目標や方法を全員で確認し、失敗もしつつ、できるまで全員でやり切ったこと。そして、結果が徐々に見えたこと」とb校長は返している。

「厳しい状況を共に乗り越えたことで、チームB中学校は強くなった」と当時の教頭は表現した。

5) 考察

当時のB中学校は、学校経営計画に揚げられた学習や生徒指導上の目標等を達成することができず、保護者や生徒の満足度を充たすことから遠かった。また、外部のニーズや変化への気づき・人材開発などもできている状態ではなく、有効に機能している学校とは言える状況ではなかった。

篠原⁽⁶⁶⁾は、学校の組織は大きく「フラット型」「ピラミッド型」「プロジェクト型」に分けられると言い、従来の学校に多かったフラット型（なべぶた型）のデメリットとして、ルース・カップリングシステム（loose coupled system）といわれる学校固有の組織特性があるという。それは、①組織の目標設定と成果指標の曖昧さ、②監督と評価がほとんどないこと、③教師が用いるべき技術が明らかでないことであり、この組織類型は学校経営学的な吟味がなく、組織がアナーキーな状態となるため、学校改善のための運営組織に成り難いという。

実際、b校長が言うように、B中学校においては「全ての教職員が、日々、生徒指導に奔走してはいるものの、どのような学校づくりを目指すのか、目指す学校やあるべき姿を共有することはできていない」状況であった。

佐古⁽⁶⁷⁾は、ルース・カップリング論によって提示された学校組織は、むしろ「個人の（とくに教員の）裁量性に依拠した組織」という特徴を持つという。つまり、教育活動の具体は、個々の教職員の力量と考えに委ねられて、進行しているということである。教員が個々に頑張る個業型で、かつ、エースの力で乗り切る学校経営を往々にして目にする。しかし、現代の教育問題（厳しい環境にある子どもたちの問題、グローバル化する社会の中での新たな教育の実現、ICT教育の必要、いじめや不登校の問題など）は、このような個業型の組織では解決できない状況になっている。

b校長は「力のある教職員も多くいるが、それぞれが個の力で進んでいる状況で、学校が組織的に進むべき向きを示す「旗」が立っていなかった」と述べているが、B中学校を取り巻く状況・課題も大きく変化してきているが、まだ個業型で乗り切ろうとするB中学校の教職員組織であったものと考えられる。

このような状況を改善するために、b校長が最初に行ったことは、教職員の意欲の喚起である。つまり、内発的な動機づけである。b校長の赴任当時の教職員は、生徒指導上の課題が次々と発生し、ゴールが見えない状況に対して諦めと疲弊感を募らせていた。校長の指揮や教育行政からの指導に対して否定的な反応を示してもいた。b校長は、そのしんどさに共感しつつも、自らの過去の

経験や挫折を述べ、自己開示している。

一般に学校管理職はリーダーとして強くあることを期待され、自分の感情を表出したり、弱さを外に出したりすることには抵抗をもつものである。しかし、校長は教職員と人間的な関係を築いていく必要があり、この関係構築の過程において教職員に自己開示を求めようとすると、校長自身も自己開示をしていくことが必要となる。要は、そのバランスやTPOの問題であろう。b校長は、まず自分の過去の経験や弱さを語ることによって、教職員と同じ立場にある（あった）者同士という連帯感をつくったものと考えられる。併せて、しんどさからの脱出を図った経験を語ることや「あなたたちなら必ずできる」との声がけは、「やったらできるかもしれない」との希望の光を教職員に持たせることになる。「やったらできるかもしれない」との思いを持って行うことは、「やらされている」とか「こなす」ものとは違い、自らに「指し手意識」を持って行動することにつながる。さらに、自らが主体的に行ったことによって変化が現れれば、それは効力感を生むこととなる。

古川⁽⁹⁸⁾は、「指し手意識」及び効力感を内発的動機付けの源泉としている。もっとも、B中学校の教職員の行動がすぐに生徒に変化を生んだかどうかは曖昧なところではあるが、b校長は、生徒の小さな変化も見逃さず、それと教職員の頑張りや言動を関連付けて評価を行い、褒めることで内発的な動機付けを大きなものとし、教職員の自信を回復していったものと考えられる。

こうした教職員の内発的動機づけを行う一方で、b校長は、組織改革や授業づくりの手立てを打っている。B中学校でも「教科のタテ持ち」を導入しているが、b校長は、「教科のタテ持ちは、教職員の人間関係・信頼関係の再構築であり、協働的な働きの構築であった」と語っている。B中学校もこれまでは学年団というヨコの関係の中で人間関係を作ってきたが、それだけではなく、新たなタテの関係を取り入れることによって、人の見方や組織の考え方に変化（例えば、生徒指導重視から教科指導・授業づくりに力点を変更）を取り入れようとした。また、授業づくりは、新たな協働関係を作ることに繋がると考えたものである。実際、この新たな取組は、学年の違いを越えて、一人一人の子どもの理解やその背景についての情報共有を促すこととなり、教職員の関係を再編していくものとなっている。「思考ツール」の導入や「中間期末考査問題についての教科会学習」は、教科会や教員からの提案であり、これらを職員会や教科主任会の中で話し合い、学校全体で活用するにいたっている。

こうした教職員の考え方や行動の変化に伴い、全国学

力・学習状況調査において全国平均値を超える結果が生まれ、また、生徒指導上の問題が減少するなど生徒の言動にも変化が現れてきている。生徒たちの行動の変化は、教職員の行動をさらに強化することとなった。b校長赴任3年後には、教職員の中に主体的に教育活動を改善していこうとする意識や行動が顕在化し、B中学校のこれまでの教育活動・組織文化に変容が生じている。

佐古⁽⁹⁹⁾は、学校の組織状況に「協働性が顕著な場合には、日常的教育活動に関わる教員の困難さが低減され、学校改善意欲が向上し、地域活動への関与意識も高まることが見いだされている」と述べている。b校長は学校が変わった要因を「B中学校を高めていきたいという全員の思いが一つになったから。できるまで全員でやり切る、組織としての強さが生まれたからである」と述べ、また、教頭は、「厳しい状況を共に乗り越えたことで、チームB中学校は強くなった」と表現している。佐古が述べる協働性が顕著になったことを表した言葉である。

（３）事例３ C小学校の場合

１）基本的事項（H29年度時点）

- ① 児童数 251 ②通常学級数 12
- ③ 特別支援学級数 2
- ④ 教職員数 24（校長1 教頭2 教諭18
養護教諭1 学校事務職1 用務員1）
- ⑤ 学校状況 C小学校は、S市の中心部にあり、長い伝統と歴史を持った学校である。S市の教育をリードする学校として期待されており、研究推進の中心校としての役割と責任を持つ学校である。しかし、この数年、学校としての研究の精度が鈍り、学力の定着状況も下降傾向にあり、保護者や学校関係者から不安の声が上がり始めていた。

２）学校の取組（学校組織マネジメントの実践）

c校長は自分の役割を、「新学習指導要領を実現する学校づくり」と規定する。そして、学年集団の特性や家庭・地域の教育力の差、教員の経験や力量の差で学力差を生まない質の高い教育を展開するために、「熱意をもって事に当たる」「誠意をもって人に接する」「創意をもって指導に臨む」という基本姿勢を全教職員で確認し、徹底することから始めたと言う。

【問題点は何だったか（c校長の課題意識）】

- ① 教職員は協力し合って、手を抜かずにあれこれ取り組んではきたが、「達成すべきこと」「C小学校が果たすべき役割」などが明確になっていない。⇒ミッション策

定の必要性

② 授業改善と学力向上の仕組み・仕掛けが不十分（教職員は取り組んでいるという意識がある）。⇒意識改革の必要性、行動レベルを揃える必要性

③ 研究推進委員会が効果的に働いていない。ミドルリーダーが自己の実践レベルの範囲で考え判断し、行動している。⇒研究推進委員会の力量アップの必要性

④ C小学校の「当たり前」のレベルが低く、確認・徹底されていない。学習規律ひとつとっても、統一されておらず、集会でも児童は落ち着きがなかった。⇒C小学校の当たり前を明確にし、研究推進チームだけではなく、個々の教職員もPDCAに基づいて進捗管理していくための仕組みと仕掛けの必要性

【c 校長の戦略】

① 現状認識を同じくするための話し合い

- i) 全国学力・学習状況調査の結果の分析（経年の推移、付けるべき力を保障できているか、要因分析）
- ii) 授業改善の状況（全ての教職員が目指すべき授業は明確で一致しているか）
- iii) C小学校の位置付け、果たすべき役割（児童、保護者、地域、教育関係者の期待）

これらのことを客観的なデータをもとに、問い直すことを行い、その中で、「現状に甘んじていたところがある。C小学校教職員組織の力を再結集しなければならない」という意識が高まってきたと言う。

この時点で、以下の具体的な達成すべき目標を「C小ミッション」として掲げている。「資質・能力ベースの授業を全ての教室で実現する。その結果は、全国学力・学習状況調査の各調査問題で全国平均値を5p以上、上回ることで示す」。併せて、「みんなでやる 徹底してやる 続けてやる そして必ず成し遂げる」というスローガンも提示している。

② 研究推進チームの力を上げていく

研究推進チームが、c校長と同じ目線で授業や学力の状況を捉え、C小学校のあたりの目線を上げていくことが必要と考え、このチーム強化を図った。

i) 週1回程度、研究推進会議を開催

校長室で、ホワイトボードに書きながら、協議・決定していく（決定に至る過程を視覚的に確認しながら、ぶれないようにしていく）。提案やアイディアは、納得できるものになるまで何度も練り直しをする。

ii) メンバーの授業を見る目を高める

平素、目指す授業が実現できているか、検証する（推

進メンバーにも授業レベルを診断させ、授業を見る目を高める。研究推進メンバーが全学級の授業を参観する週間を決め、チェックし、研究推進会議ですり合わせをして、改善指導に反映していく）。

iii) その他の組織

研究推進チームの下に、授業改革部会（リーダー：研究主任）と学力向上部会（リーダー：主幹教諭）を組織し、具体的取組と数値によるチェックを2か月ごとに実施する。学力向上部会では、全学級、全単元の平均点を一覧表にして、達成状況を全員で確認するようにする。

③ 同僚性を高める

i) 板書交流・ノート交流

日常の実践から学び合うための板書交流とノート交流を実施した。職員室の一角に、ホワイトボードと8人程度が座れるテーブルを用意し、研究主任が撮った全教員の板書写真を月に1～2回程度掲示した。研究主任が板書を見る視点を示し、教員同士が付箋に気付きや疑問点を書くなど、板書や授業についての意見交換が自然と行われ、学び合う姿が増えていった。

ii) フレッシュ会（若年教員の会）の開催

毎週1回、20～30分程度、主幹教諭がマネジメントして主催して若年教員の会を実施した。テーマに応じてベテラン教員や学校事務職も参加し、その中で若年教員が学級経営や教科指導の悩みを出し合い、ベテラン教員が自分の経験（時には失敗談も）や知恵を紹介した。若年同士をつなぎ、ベテラン教員との関係を作る機会となり、同僚性を高め、指導力を上げていく機会とした。

3) 効果と課題

c校長は、「目指す授業の実現については、まだ、全ての教室で展開できているとは言えない。日々、ブラッシュアップの途上であるが、手応えはある」と述べる。

また、職員の変化について、「C小学校という学校の位置付けや役割から、我が校にはミッションがあり、それを実現していくために確実にPDCAを回していかなければならない、という自覚と自負を持つようになった」と語る。研究推進チームのメンバーについても「様々な問題を改善・解決するために自分たちは何をどのようにするかを議論し、課題解決のための計画を立て、進捗管理し、やろうと決めたことを徹底していく」との認識を持つようになっていると評価する。

さらに、平成30年度の全国学力・学習状況調査では、国語A問題、B問題、算数A問題の3種類で、全国平均値を2桁上回り、算数Bも理科も全国平均値を5p以上、

上回る結果を出している。令和元年度の同調査では、国語、算数ともに全て 15 p 以上、上回る結果を出すとともに、学力の低位層が 2 年続けて極端に少なかったことも成果として挙げられる。

c 校長は、「児童一人一台端末の配付によりこれから劇的に教室、授業が変わる。本校の授業はまだアナログである。新しい時代や教育にチャレンジし、学び続ける文化を創る必要がある」と C 小学校の課題を述べた。

4) 現在の校長の認識

「志」「目指すべきこと」「達成すべきこと」「そのために必要な組織・取組」など、教員と意志疎通を図りながら進めた。特に、校長と研究推進委員会のメンバーに考えや取組のズレが生じないようにすり合わせに時間をかけた。その結果、全教職員が C 小学校ミッションを理解し、やるべきことを行い、必ず成し遂げるという意気込みやプライドを持って仕事をするようになった。

教員の指導力の向上をあきらめることは、子どもの能力の向上をあきらめることになる。「できない」と言うと、そこから一歩も前に進まない。「できるかどうか、分からないけれど、まずは勉強してあれこれ考えてから、やってみたい。何か方法はあるはず」という姿勢が道を拓くことになる。このことを教職員に伝えたかった。

5) 考察

企業組織においては、その規模の拡大や組織の成長に対応して、組織の構造、組織文化等が変化するパターンの段階モデルが提示されているが、大野⁽¹⁰⁾は、学校組織についても、その中長期の成長発展段階についてのモデル（大脇 2006）を紹介している。

- I「安定／停滞段階」：教員はゆるやかに連携しているが、組織としての目標形成は具体的ではない。
- II「変革段階」：改革が取り組まれる段階。前期は少数のキーパーソンが改革に取り組むが、教職員に葛藤や混乱をもたらす模索期。後期は学校改革の目的が明確になり、協力体制が形成されて、改革が進む展開期。
- III「制度化段階」：改革の取組が一般化し、新たな価値規範が確立。活動の安定性の一方、形式化・慣行化する。
- IV「衰退段階」：学校の取組が内外環境の変化に適切に対応できなくなり、組織の矛盾や葛藤が表面化し、組織力が低下する時期。

c 校長は赴任当初、「教員は協力し合って、手を抜かずにあれこれやってはきたが、達成すべきことや C 小学校が果たすべき役割などが明確にされていない。教員は取り組んでいるという意識はあるが、仕組みや仕掛けが不

十分。当たり前のレベルが低く、確認・徹底されていないといった問題意識を持っていた」と語っている。つまり、学校組織としての目標が明確でなく、活動が停滞していたことを表すものである。

この停滞から脱するため、c 校長が行ったことは、学校改善に対する認識の共有であった。

まず、全国学力・学習状況調査の結果の分析である。平成 19 年度に全国学力・学習状況調査が開始され、それ以降、C 小学校は全国平均値を超えてはいるものの、それぞれの教科は +1 p ～ +4 p という状況で、多くの教職員はこの結果に満足し、危機意識を持っていなかった（c 校長は、県西部の研究の第一の学校として、常に +5 p 以上の結果を出すことができると考えていた）。この目標や結果に対する意識の隔たりを職員と確認し、自分たちの授業改善の状況（全ての教員が目指すべき授業や研究は一致しているか）について自己評価を行い、学力調査結果や授業研究の状況の分析を行っている。

さらに、C 小学校の存在意義の確認を行っている。ドラッカー（P. F. Drucker）⁽¹¹⁾は、マネジメントには「自らの組織に特有の使命を果たす」「働く人を生かす」「社会の問題に貢献する」という 3 つの役割があると指摘する。c 校長は、「C 小学校の特有の使命は何か？」と職員に問うている。以下、c 校長の職員への投げかけである。『C 小学校は、歴史と伝統のある学校である。国や県の学力向上、教育課程の研究指定を継続して受けており長年の積み上げがある。西部管内の学校の授業改善を牽引してきた学校である。まさしく『研究の核となる学校』である。C 小学校教職員一人一人が、C 小学校の役割、ミッション、位置付けを自覚し、『研究の C 小学校』を合い言葉に、日々、研究実践し授業を磨き成長していこう。失敗したり、うまくいかないこともあるだろう。その方が多いかも知れない。しかし、チャレンジのないところに、喜びも、悔しさも充実感もない。教員としての学びや成長がないのである。新学習指導要領で示されたことを、授業で具現化・実現していくことが C 小学校の役割である。私たちは、日々、学習し、試して、確かめ、互いの授業実践を見合い、校内研修の場で喧々譁々話し合い、目指す資質・能力ベースの授業を追究していく。そんな仲間でありたい』

この中には数年後の望ましい自校の姿があり、中核的目標がある。また、その達成に向けた方策の方向性が提案されている。これを基に、校長と職員が徹底的に話し合いを行っているのである。

データを基にした現状分析や自らの組織の存在意義

を考え、今ある自分たちの現状と目標のギャップを分析することを通じて、教職員の学校改善に対する認識の共有が図られたものと考えられる。

大野⁽¹²⁾は、学校改善の営みを進めるうえで、重要な側面の一つとして、学校改善の組織化（仕組みの構築）があると述べる。学校改善の組織化とは、設定された学校ビジョンや改善目的の効率的達成に向けて、分業や協業、職務上の権限関係の仕組みを設計・具体化することである。そして、校内における学校改善の組織化として、運営組織体制の構築と教員間の知識・技術交流の回路の変革があると述べるのである。

c 校長は、運営組織体制の強化として研究推進チームの力を上げていくことを行っている。「目標達成のために取り組むべきことはどんなことなのか、研究推進チームで整理していく。研究推進チームが、c 校長と同じ目線で授業や学力の状況を捉え、C 小学校の当たり前の目線を上げていくことを図った」と語っている。このチームは、平素、目指す授業が実現できているか、検証を行い（授業レベルを診断させ、研究推進メンバーの授業を見る目を高めると同時に、研究推進メンバーが全学級の授業をチェックし、研究推進チームですり合わせを行う）、そこで話し合われた内容を持って、各教員の授業改善を支援している。

さらに、板書交流とノート交流（授業の実際、指導の事実が残っているもの）を行っている。職員室の一角に、ホワイトボードと 8 人程度が座れるテーブルを用意。研究主任が撮った全教員の板書写真を月に 1～2 回程度掲示し、学び合う場を設定した。テーブルでは、これを見ながら意見交換する教員の姿が多く見られるようになっている。

また、フレッシュ会（若年教員の会）も、週 1 回、主幹教諭がマネジメントして主催している。テーマに応じて、ベテラン教員や事務職員が入って、ざっくばらんに悩みや素朴な疑問を出し合い、意見交換や相談できる場を作っている。これらは、教職員の知識・技能の交流の機会としての役割を担ったものと考えられ、さらに学校組織の結束が強くなる要素であったと思われる。

3 全体考察

事例 1 では校長のリーダーシップ機能を中心に考察を加えてきた。先に紹介したリーダーシップ機能とマネジメント機能を区別する小島⁽¹³⁾は、リーダーシップの基本機能はマネジメントのように一貫性や秩序を生み出すのではなく、むしろ変革を生み出すものと述べている。つまり、リーダーシップは、これまでと違った状態を創

るという変革を生み出す性格を持つことになる。そうした場合、一般的に、現状維持や継続を指向する組織員とリーダーシップを発揮するリーダーとの間には、立場上の相違がある以上に、意識のズレや葛藤が生じる。

校長は、このような感情的な溝や葛藤に耐え、前向きに埋めていこうとする勇気を持たなければならない。改革とか、創造という今あるものを壊して、答えのない新たな局面に向かい、さらに新しい高い価値を形作っていくという不安や困難に打ち勝つ勇気が必要とする。

今回紹介した 3 人の校長においても、今ある組織の状態を壊し、新たなものを導入する、創り上げる過程においては、職員と大きな意識や感情のズレがあったものと思われる。学校のあるべき姿を求め、そのズレと抵抗に対して、覚悟と勇気を持って創造的な協働を創っていったものである。

事例 2・3 においては、教師集団の学校改善意識の共有化と協働化を中心に考察を行ってきた。

篠原⁽¹⁴⁾は、学校という職場風土は、(中略)、いわゆる学校改善の阻害要因となる「同調的職場風土」の傾向を持つことが予想されるという。同調的職場風土とは、例えば、「和を大切にす余り自分の考えが言いにくい」「プライベートな面では仲間意識はあるが、校務分掌の仕事では議論はしない」「職員会議は一部の人の意見でまとまる」等である。また、協働的職場風土とは、「みんなが協力して頑張るので、自分も意欲が持てる」「校務分掌に関して、腹を割って議論ができる」「何か困ったときに、同僚から支援を得ることができる」等である。そして、学校改善の遂行のためには協働的職場風土に変えることが必要不可欠と述べる。

また、佐古⁽¹⁵⁾は、協働化のためには、学校組織の体制や運営に以下の 2 つの条件を充たすことが必要と述べる。

一つは、学校の児童生徒の実態と課題、実践とその成果に関する情報の交換と共有を行う場を、学校の「コア・システム」と位置づけること。

二つは、協働プロセスの支援機能を整えること。

まず、一つ目の条件について見る。A 校・B 校はともに中学校であり、これまでも学年部会等があり、生徒についての情報交換を行う場面はあったものと思われる。しかし、それが上手く機能せず、両校とも校長の提案により、教科会を新たに組織している。これは毎週 1 回以上開催するようシステム化されており、その中では、生徒の学習実態・課題に合わせた授業・指導方法についての疑問や悩みが表出され、相談や意見交換が行われる。その過程で決定された事項について各学級で実践し、その効果や課題を持ち寄って、再び教科会で話し合いが行

われる。このことが学校内に広がり、学年部会においても、生徒の実態や課題を中心に、生徒指導の方向性などが定期的に話し合われるようになってきている。

また、C小学校においては、「課題・悩み・目標を共有し、互いに高め合う関係を構築する」として、主幹教諭が若年教員の会（フレッシュ会）をマネジメントしている（A中学校でも指導教諭が中心となって、若年教員の会が開催されている）。その中に、ベテラン教員や学校事務職員が入り、みんなが児童の実態を話し、疑問や悩みを投げかけることを行っている。さらには、職員室の一角に、ホワイトボードと少人数のテーブルを用意し、教職員が頻繁に集まり話をする場を用意している。

それぞれの学校には、教員同士が子どもの実態を中心に自分たちの指導を顧み、悩みを出し合い、新しい方策を考えるための機会・組織を設定している。さらにそれが、学校のコアの部分に位置付いているのである。

二つ目の条件「協働プロセスの支援機能」について見る。A・Bの両中学校においては、主幹教諭や指導教諭を中心に教科主任会が組織され、それぞれの教科会の状況の報告と進捗管理、また教科会の悩みや疑問についての相談が行われている。そして、困難や行き詰まり感がある教科会には、主幹教諭や研究主任、時には管理職が積極的に入り、ともに課題の克服策を考え、支援を行うシステムを作っているのである。また、c校長が強化を図った研究推進チームは、各学級の授業改善が目的や計画に沿って実施されているかをチェックする機能を持つが、困難があるような場合には、指導・支援する働きも併せ持つものである。

この3校に組織された主幹教諭を中心とした教科主任会、あるいは研究推進チームは、個人や一グループの悩みや困り感を共有し、支援していく機能を持ち、佐古が述べる学校の協働化を推進するための組織、「協働プロセスの支援機能」の役割を担うものとなっていた。

以上、本県の小中学校3校の学校組織マネジメントの実際を、リーダーシップや学校改善の意識の共有化・協働化という視点で考察を進めてきた。

この中で、学校が有効に機能するためには、学校長は、あるべき姿を実現するために、学校の中に創造的な協働を創る必要があり、このために勇気を持ってリーダーシップ機能を発揮しなければならないこと、また、個々人の内発的な動機を組織全体のものとするための組織マネジメントが必要であることが明らかとなった。

今後、学校組織マネジメントの具体である目標・ビジョンの設定や戦略・計画の立て方、組織づくりやPDC

Aの回し方などについて、さらに研究を進めていきたい。

引用文献

- (01) 三隅二不二 1984 PM理論 (小林利宣 編集 1990 教育臨床心理学中辞典 北大路書房 p. 349
- (02) 大野裕己 2011 学校経営の戦略化と校長のリーダーシップ (天笠茂 編集代表 学校管理職の経営課題 第1巻 これからのリーダーシップとマネジメント 次代を拓くスクールリーダー) ぎょうせい p. 57
- (03) (13) 小島弘道 2010 リーダーシップの構造と過程 (小島弘道 監修 講座現代学校教育の高度化 7 スクールリーダーシップ) 学文社 p. 55, p. 56
- (04) 淵上克義 2010 リーダーシップ研究の概観 (小島弘道 監修 講座現代学校教育の高度化 7 スクールリーダーシップ) 学文社 p. 74
- (05) 水本徳明 2011 感情をマネジメントする校長 (天笠茂 編集代表 学校管理職の経営課題 第1巻 これからのリーダーシップとマネジメント 次代を拓くスクールリーダー) ぎょうせい p. 70
- (06) (14) 篠原清昭 2012 「学校経営の課題」 (篠原清昭 編 学校改善マネジメント 課題解決への実践的アプローチ) ミネルヴァ書房 p. 11, p. 16
- (07) (09) 佐古秀一 2011 学校の組織特性とその問題 (小島弘道 監修 講座現代学校教育の高度化 12 学校づくりの組織論) 学文社 p. 122, p. 133
- (08) 古川久敬 1990 内発的意識の発生メカニズム (構造こわしー組織変革の心理学) 誠信書房 p. 248-p. 258
- (10) (12) 大野裕己 2012 学校改善の方法 (篠原清昭 編著 学校改善マネジメント 課題解決への実践的アプローチ) ミネルヴァ書房 p. 25, p. 29-p. 30
- (11) P. F. Drucker 2001 MANAGEMENT: TASKS, RESPONSIBILITIES, PRACTICES (上田惇生編訳 マネジメント【エセンシャル版】基本と原則) ダイアモンド社 p. 9
- (15) 佐古秀一 2011 学校の組織特性をふまえた学校組織変革の基本モデル 学校の内発的改善力を高めるための学校組織開発論の基本モデル (小島弘道 監修 講座現代学校教育の高度化 12 学校づくりの組織論) 学文社 p. 146-p. 147

