

中学校における組織力を高める学校マネジメントの在り方

石川 真美¹⁾，長岡 幹泰²⁾，永野 隆史^{2) 3)}

1) 高知大学大学院総合人間自然科学研究科教職実践高度化専攻院生

2) 高知大学大学院総合人間自然科学研究科教職実践高度化専攻

3) 学校法人高知学園高知中学高等学校

School Management that Enhances Organizational Strength in Junior High School

ISHIKAWA Mami¹⁾，NAGAOKA Motoyasu²⁾，NAGANO Takafumi^{2) 3)}

1) Programs for Advanced Professional Development in Teacher Education

Graduate School of Integrated Arts and Sciences, Kochi University, Graduate Student

2) Programs for Advanced Professional Development in Teacher Education

Graduate School of Integrated Arts and Sciences, Kochi University

3) Incorporated School of Kochi Gakuen Kochi Junior High School and Senior High School

要 約

平成19年度の全国学力・学習状況調査（以下、全国学力調査）開始以降、本県の中学生の同調査の結果は全国平均値に届いておらず、学力定着に課題があることが明らかとなった。高知県教育委員会は、この解決策の一つとして、第2期高知県教育振興基本計画に教職員が組織的・協働的に課題解決や目標の実現に取り組む「チーム学校の構築」を掲げた。その施策の柱が「教科のタテ持ち」（以下、タテ持ち）である。この取組以降、全国学力調査で全国平均値を超える中学校も見られてきた。

本研究においては、学力の伸びと学校組織体制、主にタテ持ちや教科会との関連に着目し、校長、主幹教諭、ミドルリーダーが教職員や組織にどのように働きかけ、組織体制を変化・改善させていったのかを明らかにしていく。まず、先行研究より組織化要因を整理し、次に実習校の教科会、教科主任会、校内研等の参与観察を行った。また、県内でタテ持ち導入後、学力の向上が見られてきた学校を対象に学校組織体制等についての調査を行い、各校の共通点を抽出し分析を行った。そうして、ここで得られたものをもとに、実習校においてチーム力向上のための手立てを講じ、中学校の組織力を高めるマネジメントの在り方を検討することとした。

キーワード： 学校の組織化 マネジメント 教科のタテ持ち ミドルリーダー

1. 問題の所在と研究の目的

平成27年12月中央教育審議会答申⁽¹⁾において、グローバル化や情報化が急速に進展し、社会が大きく変化し続ける中で、複雑化・困難化した課題に的確に対応するため、学校においては教職員に加え、多様な人材が各々の専門性に応じて学校運営に参画することにより、学校の教育力・組織力をより効果的に高めていくことが不可欠であることが明示された。また、そのために、教員が自分の授業や

その授業準備だけではなく、学年・教科・学校全体を見渡し、カリキュラムをマネジメントするという意識を持って授業を構想できる場や時間を増やしていくこと、さらにそのために職員で議論できるような雰囲気や場所を確保することが必要であることが述べられている。

一方、平成19年度に実施された全国学力調査において、本県の結果は全国平均値から大きく引き離され、学力の定着に大きな課題があることが明らかになった。以降、学習プリントが用意され、学習量を増やすことや教員研修の充

実が図られてきたが、中学校においては全国平均値に届くことはなかった。そのような中で、本県の学校は、教職員が目標を共有し、協力や切磋琢磨しながらゴールに向かう組織としての取組に課題があることが総合教育会議等でも話し合われた。そうして、平成 28 年 3 月、第 2 期高知県教育振興基本計画が策定され、その基本方針 1 に「組織的に授業力の向上や生徒指導の充実を図ること」が示された。この取組を推進する一つに、一人の教員が複数学年を担当する「教科のタテ持ち」が提示されている。この取組以降、依然、中学校全体としては全国平均値には届いていないものの、学校や市町村単位で見ると大きな伸びを見せるところも出てきている。

そこで、本研究においては、学力の伸びと学校組織体制、主にタテ持ちや教科会に着目し、校長、主幹教諭、ミドルリーダーが教科会等、学校組織や教職員にどのように働きかけ、組織体制を変化させていったのか、また、それにより教職員個々や集団の姿勢にどのような変化があったのかを明らかにし、組織力を高めるための学校組織マネジメントの在り方を明らかにしたいと考えた。

II. 組織・学校マネジメントとは

単に何人かの人が集まっている場合、それは組織ではなく、集団、あるいは群衆と解される。

バーナード (Chester I. Barnard 1968) は、組織を「2 人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系」⁽²⁾と定義し、その成立条件に①伝達 (コミュニケーション)、②貢献意欲、③共通目的を挙げる。水本 (2004) は、「組織において非組織環境における個人の能力の総和以上の効果をもたらすことである」⁽³⁾といい、学校の組織化には、①装置 (学習組織等)、②相互行為 (コミュニケーション等)、③個人 (資質力量・貢献意欲等) の 3 つのシステムが関わっていると述べる。また、曾余田 (2010) は、「人が単独では達成できないことを他の人々との協働によって達成しようとしたときに組織が生まれる。組織力とは、協働によってものごとを達成する力」⁽⁴⁾であると述べる。

つまり、「共通目的」を持ち、その目的を達成するためにコミュニケーションを図りながら、互いに貢献していく集団が組織であると考えられる (図 1)。

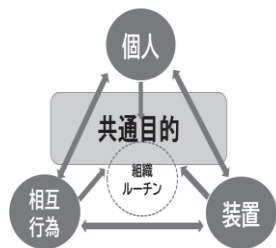


図1 水本 (2004) の組織化を参考に作成

マネジメントについて、ドラッカー (Peter F. Drucker 2001) は、「組織に成果をあげさせるための道具、機能、機関」⁽⁵⁾と定義する。また、マネジメントの役割を以下の3つに大別する。①組織に任された特有のミッションを達成する、②仕事を通じて働く人の自己実現を図る、③社会の問題の解決に貢献する。さらに、マネジャーの仕事として①目標設定、②組織化、③動機づけとコミュニケーション、④評価測定、⑤人材開発の5つを挙げる。

また、マネジメント研修カリキュラム等開発会議 (2002) は、学校組織マネジメントについて、「学校内外の能力・資源を開発・活用し、学校に関与する人たちのニーズに適応させながら学校教育目標を達成していく過程または活動」⁽⁶⁾と想定する。

ここでは、目標設定を行い、教職員を組織し、各個人、各組織が相互にコミュニケーションを図りながら、モチベーションを高め、そして、計画のPDCAを回し、目標を達成する機能と解する。

III. 方法

教職員同士、学校内組織同士がつながり、協働して機能する要因を探るために、平成 28 年度のタテ持ち導入後、全国学力調査の正答率が上昇し、平成 30 年度には全国平均正答率を超える公立中学校 3 校 (以下、協力校) 及び実習校 (表 1) に面接調査、質問紙調査 (表 2.3) を実施した。

なお、この面接調査、質問紙調査の実施と調査結果の公表にあたっては、学校長及び教職員の承諾を得ている。

【協力校】

表 1 協力校の学力調査結果 (全国平均正答率プラス教科)

	A 校	B 校	C 校	実習校
H27	なし	なし	なし	なし
H28	なし	国語 A・B	国語 B 数学 A	数学 A
H29	国語 B	数学 B	国語 A・B 数学 A・B	数学 A
H30	国語 A・B 数学 A・B 理科	国語 B 数学 A・B 理科	国語 A・B 数学 A 理科	理科

協力校 3 校の平成 27 年度から平成 30 年度の学力の上昇の状況は、国語 B で 5 p 以上、数学 A で 10 p 以上という共通点もある。

【調査対象者】

表 2 面接調査協力者

	A 校	B 校	C 校	実習校
校長	1 名	1 名	1 名	
教頭・主幹教諭	1 名	1 名	2 名	
ミドルリーダー	1 名	2 名	2 名	
若年教員	1 名	1 名	1 名	5 名
計	4 名	5 名	6 名	5 名

表3 質問紙調査回答者

	A校	B校	C校	実習校
回答者 (校長除く)	29名	35名	29名	16名

【調査内容】

1. 面接調査

バーナードや水本の論を基に、以下の5つの視点から面接調査を実施した。

- ①学校課題や目標に関する認識の状況(ビジョン・目標の共有)
- ②教科会とそれに伴う校内組織の設置状況及び組織改善の様子(装置)
- ③教科会等での教員相互の働きかけや動き(相互行為)
- ④組織への貢献意欲、個々の内面や行動の変化(個人)
- ⑤その他(管理職のリーダーシップや支援の状況)

2. 質問紙調査

露口(2013)の「学校組織のつながり」⁽⁷⁾ 調査を用いた。質問は、「理念・目標共有」「授業コミュニケーション」「相互信頼」「公開省察規範」「リーダーシップ」の5項目に係る23の質問(表4)を4件法「ひじょうにあてはまる(4)」「ややあてはまる(3)」「あまりあてはまらない(2)」「全くあてはまらない(1)」で回答を求めた。

表4 「学校組織のつながり」質問紙

1	同僚の多くは本校において達成すべき使命を共有している。
2	何事に対しても協力して取り組もうとする態度がある。
3	児童生徒の学力向上のためには、どうすればよいかを多くの教員が理解している。
4	安心して働くことのできる働きやすい環境である。
5	授業改善の必要性を多くの教員が理解している。
6	職員が努力し実現したくなるようなビジョン(グランドデザイン)が示されている。
7	自分が担当している児童生徒の学力成果の状況を他の教員も知っている。
8	自分の授業を同僚に公開することが習慣化している。
9	同僚の授業を参観し意見交換することが習慣化している。
10	自分の授業に対する同僚からの効果的なフィードバックがある。
11	特別に配慮する必要がある生徒に対する支援の方法について同僚同士で話し合う。
12	校長は職員の話に耳を傾けている。
13	新しい授業技法や実践についての知識を同僚同士で交換し合うことがある。
14	校外での研修等で獲得した知識を同僚同士で交換し合うことがある。
15	本校の教職員は同僚に対して誠意をもって接している。
16	校長は、児童生徒、保護者、職員に対して日々貢献している。
17	同僚と授業運営や学級経営上の課題について会話を交わすことがある。
18	教員は、休み時間などでも授業や教育実践に関する話を同僚と交わしている。
19	多くの教職員が、他の教師を自発的に支援している。
20	多くの教職員が学校改善に対する責任を意識している。
21	多くの教職員が自分自身に高い水準の目標を課している。
22	校長が教職員を支援している。
23	同僚と学校の重点目標に関する会話を交わすことがある。

3. 実習校での取組

実習校教職員の個々の認識や組織としての課題を把握するために、教科会、教科主任会、校内研等の参与観察

と、組織力やタテ持ちに関する意識調査を行った。その後、協力校の調査結果を分析し、実習校の課題解決となる手立てを検討・実施し、効果を見ることとした。

IV. 結果

1. 面接調査

表5 A校面接より(R3.5実施)

① 目標共有	・学校の状況(学力・生活)がこれではいけないということと言いつづけた。 →なんとかしないといけないという意識に。 ・子どもたちが学校を創っているという意識まで育てよう、子どもの心に迫っていこうと再三職員会で話をした。 ・授業が学校を安定させるという意識づけを行った。 ・高知県1幸せの多い学校にしよう、高知県の教育界をリードできる教員を育てるという管理職の働きかけ。
② 装置	・週時程内の教科会、月1回の教科主任会 ・幹部会
③ 相互行為	・一人だと甘さが出るが、いいプレッシャーになる。 ・教えなくてはならないことは同じなので、どういう方向から授業に迫っていくかを話し合える。 ・切磋琢磨できる。 ・学び合い、協力、協働ができる。 ・単元全体を見た単元構想について話ができる。 ・教科会同士のプレゼンに対して校長の講評がある。
④ 個人	・教科会のやりとりで大事なことが見え、授業に生かせる。 ・発問の仕方、実験方法など学べるので楽しい。 ・若手が刺激をくれるので、一緒にやっていて楽しい。 ・責任ある役割によって、学校の仕組みが分かり、自分を成長させてくれた。 ・色々な意見をいただいて生徒に力を付けていきたい。
⑤ その他	・校長が学校の強み・弱みを職員会でプレゼンテーション。 →課題の共有。 ・若年教員の授業研後、A4サイズ1枚に成果と課題等をまとめて配付。 ・教科主任を若年教員に任せる組織づくり。 ・管理職が授業参観や教科会に入ってくれる。 ・管理職が困っているときに声をかけてくれる。

表6 B校面接より(R3.6実施)

① 目標共有	・エリアを代表する学校、他に大きく影響する学校であり、うちが上があれば、この地域は上がる。県全体も上がる。 ・各教科は、頑張っている。その努力に見合う成果を出させたい。 ・不登校が多かったので、てこ入れをしたい。 →生徒会活動、子どもたちの活躍に力を入れたい。
② 装置	・週時程内の教科会、月1回の教科主任会 ・研究推進委員会
③ 相互行為	・学力調査より「表現力」の不十分さを教科主任会で確認し、教科会で何ができるか検討する。 ・単元構想を練って主体的に考えさせる授業構成について力のある先生と議論できる。 ・各学年のつながりを理解し、小中のつながり、中高のつながりも意識して授業づくりを考える。
④ 個人	・ゴールは一緒だが、授業の流れの見方が広がる。 ・お互い聞くことで毎年成長できる。 ・自己流の授業が「これではいかん」と気づき、授業力の向上を図ることができた。 ・他教科とディスカッションすることで、見えなかったことが見えてきて、教科横断的に考えるようになった。 ・教科会で議論するのが楽しい。 ・教材について考えるときは盛り上がる。 ・教科主任という役割によって、責任や教科経営に参画しているという実感が生まれた。
⑤ その他	・校長先生が学力調査の結果を示し、危機意識の共有となっている。 ・教科横断的に全体で取り組めるよう組織のライン強化。 ・意図的に若手を教科主任に配置する組織づくり。

	・管理職にアドバイスをもらったり助けてもらったりしている。
--	-------------------------------

表7 C校面接より（R3.6実施）

① 目標共有	・地域の信頼感、安定感のある学校をめざす。エリアの手本となる学校、教員をつくる。 ・質の高い授業を提供できる学校でありたい。 ・高知県の状況から、自分たちの学校の状況を比較し、この取組が必要ではないかと言う話を職員会で語る。 一納得。共有。みんなでやろう。 ・ゴールをスモールステップでイメージ。各ステージで自分たちができることは何かを確認しながら取り組んだ。
② 装置	・週時程内の教科会、月1回の教科主任会 ・5者会（校長、教頭2、主幹教諭、事務）
③ 相互行為	・他教科との競争と連携を図り、チームとしての高みをめざす。 ・常に生徒にどんな力を付けなければいけないかを部会で話をする。 ・単元構想と評価を合わせて考え、授業での子どもの動きや課題の出し方を話題にする。
④ 個人	・一人では分からないが、チームでできることが自分の成長になっている。 ・自分の意見に先輩方がアドバイスや助言をくださるのが大きい。 ・大いに学ぶ機会になっている。
⑤ その他	・行き着きたい先を管理職や関わる人たちと話をした。 ・組織の見える化をし、誰の仕事か、誰が何に取り組んでいるのか分かるようになった。 ・教科主任を育成するために、何のための取組か。やる意味や意義の確認をした。 ・教科会の進捗管理表を作成し、進捗管理を徹底した。 ・管理職が授業を見に来てアドバイスをくれる。

協力校の面接結果(表5.6.7)より共通する点を確認する。

（1）目標共有について

学校の課題を明らかにしたうえで、「どのような生徒に育てたいのか」「どのような学校をつくりたいのか」を具体的な姿に表し、全教職員が共通確認している。校長が、目標を提示し、それを全ての教職員で話し合い、具体化する。さらに、そのために自分たちが行わなければならないことは何かということについて、各組織や全体で出し合い、共有する場面が多く設定されている。

（2）装置（学校内組織）について

教科会、教科主任会が組織され、これらを統括する主幹教諭が配置されている。このほかに、それぞれの教科会や教科主任会の状況を確認し、支援するための幹部会等が組織され、それぞれの教科会の進捗を把握するとともに、問題点を洗い出し、支援が行われていた。単に一つの組織・教科会の問題や責任にするのではなく、マネジメントする管理職が支援システム（役）となっている。

（3）相互行為について

各校の主幹教諭が教科会を充実させるために議題や話し合う内容の精選を行っている。例えば、「授業づくりや授業改善に関すること（子どもが主体的に学ぶために教師は何をすべきか）」といった内容である。その中で、メンバー

が率直に意見を出し合っており、「いいプレッシャーになる」「教科会のやりとりで大事なモノが見える」という声があった。各教員が、何のためにこの教科会を行っているのかを理解しており、自分や組織の成長、課題解決のために教科会に主体的に参加している。教科主任会では、各教科会の取組や成果・課題を発表し合い、切磋琢磨すると同時に課題解決法を全員で話し合っている。

（4）個人（貢献意欲）について

率直に意見を述べ合える教科会であり、その中で「学べる、成長できる」あるいは「この学校の一員という感覚や教科経営に参画しているという実感が生まれた」という言葉がある。この学校の一員であるという所属意識を高め、「私も共に目標達成を行っていく一人である」との充実感や貢献意欲がある。

（5）その他（管理職のはたらきかけ）について

校長自ら、ビジョンや学校が到達すべき目標地点を明確にし、到達する方法を自分の言葉で語り、共有できる場を設定している。各教科会、教科主任会の内容や取組を見える化するなど、個人、組織に相互信頼が生まれるシステムを構築していた。また、管理職は、授業参観後のフィードバックを行い、教科会への積極的な参加など、支援を行っていることも共通点である。さらに、校長は、全ての教職員と密にコミュニケーションを図ることに十分な時間を設定していた。

2. 質問紙調査

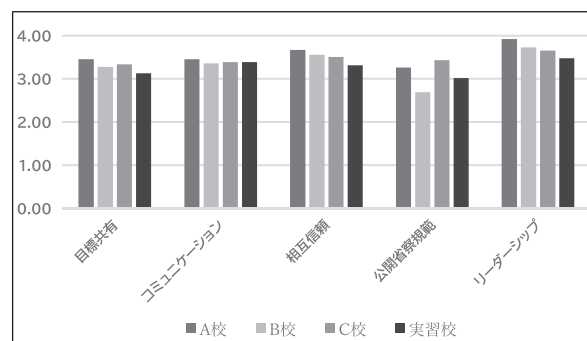


図2 4校の項目別質問紙調査結果（R3.7実施）

各校の項目別の調査結果（図2）において、「相互信頼」と「リーダーシップ」の項目が3.5以上という共通点があり、協力校3校に見られた。リーダーに対する信頼が、教職員同士の相互信頼に汎化していることがうかがえる。「目標共有」と「相互信頼」との関連も見られる。

「目標共有」「コミュニケーション」「相互信頼」の項目から、個別の質問（表8.9.10）を協力校と実習校で比較

してみると、差が見られるのが「学力向上のために何をするか理解している」「学校改善に対する責任を意識している」「他の教師を自発的に支援している」の質問である。

以上のことから、ビジョンや目標が全てのメンバーに理解・納得され、共有されていること、リーダーとメンバー間、あるいはメンバー同士で、コミュニケーションが十分に図られ、信頼や良い人間関係がつけられていること、そのような状態において、メンバー個々は、所属意識・貢献意欲を高めることができ、組織力が強化され则认为る。

表 8 各校別「目標共有」の項目（一部）

No.	質問内容	A校	B校	C校	実習校
Q1	同僚の多くは本校において達成すべき使命を共有している。	3.62	3.37	3.52	3.31
Q3	学力向上のためにどうすればよいか多くの教員が理解している。	3.62	3.37	3.38	3.19
Q20	多くの教職員が学校改善に対する責任を意識している。	3.66	3.31	3.48	3.00

表 9 各校別「コミュニケーション」の項目（一部）

No.	質問内容	A校	B校	C校	実習校
Q11	特別に配慮する必要がある生徒に対する支援の方法について同僚同士で話し合う。	3.61	3.40	3.21	3.38
Q13	新しい授業技法や実践について知識を同僚同士で交換し合うことがある。	3.55	3.46	3.41	3.38
Q17	同僚と授業運営や学級経営上の課題について会話を交わすことがある。	3.79	3.71	3.38	3.63

表 10 各校別「相互信頼」の項目（一部）

No.	質問内容	A校	B校	C校	実習校
Q2	何事に対しても協力して取り組みようとする態度がある。	3.83	3.60	3.62	3.56
Q4	安心して働くことのできる働きやすい環境である。	3.59	3.63	3.28	3.25
Q19	多くの教職員が、他の教師を自発的に支援している。	3.55	3.46	3.55	3.19

3. 実習校の取組

（1）実習校の実態

① 教科会構成員（表 11.12）

表 11 R2 年代別教科会構成員

	20代	30代	40代	50代
国語	1		1	1
社会	1	1		
数学	3			
理科	1			1
英語			2	
保体			2	
音楽		1		1

表 12 R3 年代別教科会構成員

	20代	30代	40代	50代
国語	1			1
社会			1	1
数学	2			
理科	2			
英語	1			1
保体	1			1
音楽		1		1

② 学力の状況

平成 28 年度に一部の教科、平成 29 年度から 5 教科のタテ持ちが導入された。平成 30 年度の全国学力調査では、全国平均値に及ばなかったが、令和元年度は、全国平均値を超える教科が出てきている。

③ 意識調査

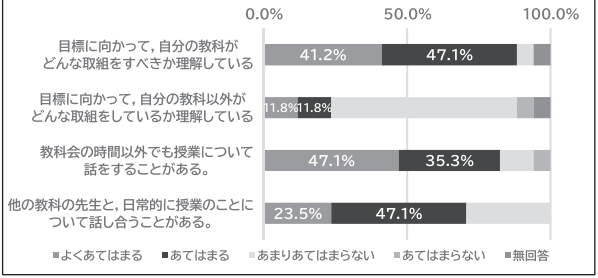


図 3 組織力に関する意識調査より（R2.6 実施）

④ 教科会参与観察から

教科によっては、20 代の経験年数の浅い者同士の教科会もあり、話し合いの内容が進捗状況やテスト範囲、教科主任会の伝達等の確認の時間となっていた。教科会には行っているが、高知県教育委員会が「チーム学校の構築」で掲げる「教員同士が学び合い高め合う」チームとして十分に機能していない状況が見られた。

（2）課題及び課題解決のための方向性

意識調査（図 3）や参与観察より、教科会によっては、何のためにこの会を行うのか、その意義や必要性の共有ができておらず、目標共有が十分でないことが見えてきた。また、自分の教科以外の取組を知らず、他教科の教員と授業について話し合うことが少ない等、関係性の弱さ、コミュニケーション不足も課題として見えてきた。

結果から、目標の再確認や共有を図る場や機会を設定すること、また、コミュニケーションの活性化を図り関係づくりを行うことが必要であると考えた。さらに、校長のビジョンや思い、願いを全ての教職員にできる限り正確に伝えるとともに、若年教員を育成リードするため、ミドルリーダー会（以下、ミドル会）を実施することを提案した。

（3）課題解決に向けた取組

① ミドル会

目的・・・校長のビジョンや思いの周知。ミドルリーダー

育成とコミュニケーションの促進。学校組織の強化、つな

ぎを図る。

構成員・・・研究主任、教務主任を含む 40 代 6 名

実施・・・月 1 回

内容・・・ミドルリーダーによる現状の課題についての話し合いと、役割を自覚するための学習会。教員育成指標を活用したアンケートの振り返り。若年教員育成のためのプラン作成演習。若年会（メンティ会）の支援。

② 教科会参与観察と合同教科会

目的・・・教科会の充実に向けて

構成・・・ミドル会メンバーをファシリテーターとし、年齢層に偏りがないう 3 グループに分割。

実施・・・定期テスト前後の校内研

内容・・・生徒の学習面の課題の共有。「どんな生徒を育成したいのか」話し合い方向性を合わせる。授業改善についての意見交流。テストの評価問題（活用問題）の交流。

③ 学校教育目標の共有の会

目的・・・目標の共有と行動統一を図る

構成・・・プロジェクト会（校長・教頭・主幹教諭・教務主任・研究主任）をリーダーとする5グループ

実施・・・校内研（2回）

内容・・・生徒の実態や課題把握。学校教育目標や取組の捉え方についての再確認。研究主題に対してどのように取り組んできたかグループで意見交流し、全体共有する。

（4）取組の結果

① ミドル会

ミドル会実施前に、高知県教員育成指標を活用し自己評価を行った。ミドル6名の平均から、「学級・HR経営力」「学習指導力」「チームマネジメント力」「セルフマネジメント力」4領域のうち、ミドルとしてのリーダーシップ、学校の課題に対する対応策の提案といった「チームマネジメント力」の要素が弱いことが分かった。そこで、自分たちが身につけるべき能力や働きの再確認、学校の課題の把握と共有、そのために何をすべきかを話し合う場面を設定した。会を重ねるごとに、会後の振り返りの記述内容（表13）に変化が見られるようになった。当初、学校の課題を「若年教員や学校組織」といった自分以外に問題を見ていたが、次第に自分の考え方や行動に課題を見るようになった。また、ミドル間でのコミュニケーションが活発になるとともに、組織の中で、自分がどんな立ち位置で、何をしないといけないのかという意識が高まり、ミドルリーダーの役割や理解の自覚が進んできたことがうかがえた。

表13 R2 ミドル会後の振り返り記述

回	実施	振り返り記述
1	R2. 10.14	・他学年の現状を聞いた。 ・ミドルのメンバーが同じ課題を持っていることが分かった。
2	R2. 11.11	・若年教員に対してリーダーシップが必要である。 ・自分の考えを持って管理職に相談することが必要である。（先にミドルに相談）
3	R2. 12.4	・若年教員への声かけの意識が変化した。 ・若年教員と一緒に考え進んでいくことが大切だと感じた。
4	R3. 1.6	・見通しをもって仕事することの必要性を若年教員に伝えていくことが必要。
5	R3. 2.12	・責任を与えて任せるところと、サポートやアドバイスをする部分のさび分けが必要だと感じた。 ・コミュニケーションをとりながら、困っていることや分からないことを明確にしていくことが必要である。 ・任せてやらせてみる。失敗もさせる。 ・ミドルのメンバーに相談することも増え、一人ではなくみんなで取り組んでいる状況が見られる。

6	R3. 3.22	・ミドルとして若年教員を指導する立場にあるという自覚をもつことができた。 ・全体を見て（考えて）動かなければという意識をもてるようになった。 ・ミドルとしての役割について考えたことで、ミドル同士で連携したり、自分のやるべきことが見えてきたりして、先を見て動くことができた。
---	-------------	--

また、ミドル会と若年会（メンティ会）の連携を行い、授業づくりについての評価や助言を行うようにした。そのような中で、徐々にミドル教員と若年教員の関係性が深まり、信頼感が生まれてきている。

② 教科会参与観察と合同教科会

協力校では、教科会の議題が精選され「学び合い、協力、協働できる」「単元構想を練って主体的に考えさせる授業構成について議論する」「常に授業をしている生徒にどんな力をつけなければいけないか話をする」という声があり、コミュニケーションが活発にとられている状況があった。

実習校の教科会参与観察からは、各学年の進捗や日程の打ち合わせ、テスト範囲等が確認される会になっていることが見られた。また、実習校で行った教科会アンケートでは、「課題設定の仕方が分からない」「教科会の流れややるべきことが分からない」「授業がどうだったのかもっと話したい」等のことが書かれており、話し合いの内容が弱く、メンバー同士のコミュニケーションも十分にとられていない状況が見られた。教科会という装置はあるが、相互に働きかけができていなかった。

そこで、ミドル層教員と若年教員との関係性を深めるとともに協力して授業をつくる経験を踏めるよう、ミドルがファシリテーターとなり、2～3教科合同の教科会を設定した。ミドルには、若年教員の困り感の共有や相談役になれるよう安心して話ができる雰囲気づくりに努めてもらった。また、内容は以後の教科会につながるよう、授業後の振り返りやテストの評価問題（活用問題）の交流とした。

月ごとの教科会アンケートでは、若年教員の自由記述が、具体的になった。困り感も「何に困っているのか」が記述され、「こんなことをしている（してみたい）」という記述も見られた。また、「自分の困り感が話せる」「授業で挑戦や楽しさ」という項目の伸びが見られた（図4）。

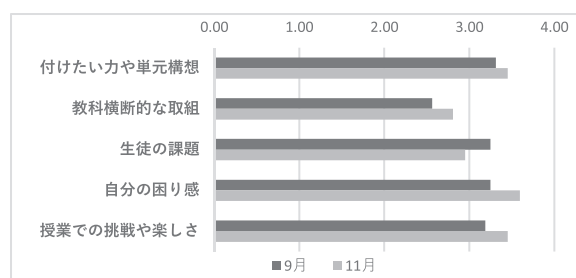


図4 合同教科会実施前・後の教科会アンケートより

③ 学校教育目標共有の会

教育目標共有の会は2回実施した。1回目は目標共有と

行動統一を図るために、佐古（2019）のビジョンシートを参考に、まず生徒の実態や課題把握を出し合うことから始めた。多くの教員が共通した認識を持っていたが、「その要因や原因（特に学校要因）に目を向けているものが少なく、「なぜそのような状態になったのか」という問いを全員で考えることとした。

2 回目は、生徒の実態との関連で、学校教育目標をどう捉え、どのような取組をしていくべきかについて、率直に意見を述べ合った。当初は目標の捉えにズレは見られたが、個々が意見を出し合い、ズレの修正を行う中で、何をめざしていくのか再確認できた。多くの教員が同じ問いを持ち、その解決策を率直に意見を述べ合いながら、創っていく機会となったと考える。

実施後は、質問紙調査から「学力向上のためにどうすればよいか多くの教員が理解している」「多くの教員が学校改善に対する責任を意識している」に向上が見られている。

V. 考察

1. 目標の共有、認識

「日本一幸せの多い学校をめざす」「エリアの手本となる学校であり続ける」など協力校の校長は、それぞれにあるべき学校の姿、我が校の使命、将来の理想とする学校像を自分の言葉で語り、教職員と共有する時間と場をつくっていた。職員会でパワーポイントを駆使してビジョンを語り、職員室で職員を呼び止め対話を行っている。また、教職員同士は、学年会や教科会で議論を活発に行っている。浜田（2011）は、「共有ビジョンは、校長による一方的な指示・伝達によって容易に確立するものとはいえない」「個々の教職員が胸に抱く課題意識とつながっていない限り、学校のビジョンは機能できない」⁽⁸⁾ という。そして、ビジョンは決して利己的なものではなく、社会性をもち、将来や次の時代につながるものであることが必要である。リーダーの言葉、ビジョンを受け、メンバーが自分の考えや思いとつなぎ、組織として具体的なイメージを共有することが重要である。そのため、メンバー同士が対話する時間と場をしっかりと確保していく必要があると考える。

2. コミュニケーション、貢献意欲

水本は、「授業についての教員間のコミュニケーションが開放的になったり、教師の授業観や組織観が変更されたりしたときに、学校組織が総体として変革され、組織力が高まるということができる」⁽⁹⁾ と述べる。また、エドモンドソン（Amy C. Edmondson 2014）の成功しているチー

ミングに「率直に意見を言う」「協働する」「省察する」「試みる」⁽¹⁰⁾ の4つの行動を挙げる。率直に意見を言い合える関係の中で、目標達成に向けて課題や困難が話し合われ、解決法が議論される。互いが腹を割って話し合い、互いの意見が尊重され、新しいものを生み出していく過程で貢献意欲や挑戦する気持ちが高まっていくものと考えられる。

3. 相互信頼

ドラッカーは、人のモチベーションを引き出す労働環境の要素に「①仕事自体が生産的でチャレンジ性があること、②自分の成果についてフィードバックがあること、③継続的に成長できる環境であること」⁽¹¹⁾ と述べる。また、エドモンドソンは、「失敗に対して寛容であることは、新たな知識を手に入れたいと願うどのような組織にとっても賢明な戦略であり、気づく、分析する、試みるという3つの行動が失敗から学ぶことにとって必要」⁽¹²⁾ だという。協力校は、失敗をしてもそこから学ぶことができるという雰囲気と、協働できる風土、そして具体的な支援がある。その中で「成長できた」という言葉が生まれてきている。佐古（2011）は、「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する」⁽¹³⁾ と述べる。目標に向かって挑戦し、失敗しても励まし合い、協力し合って立ち上がり、挑戦を繰り返し目標に近づいていく。そのような中では、困難さも意味あるハードルに変化していくものと考えられる。そして、この過程、経験を通して、信頼は形づくられるものとする。

4. リーダーシップ

リーダーは、ビジョンを自分の言葉で語ることが重要であることは、先に述べた。この他にも、小島（2010）は、「リーダーシップで重要なことは、成員の自発性である」⁽¹⁴⁾ と述べている。ディスカッションとは、相手を説得したり、議論で勝ち負けを決めたりするものである。周りとは対話しながら共に考えることをダイアログというが、リーダーは、このダイアログを通し、相互理解や協働を図っていくことが必要であり、その空気が教職員の自発性を伸ばしていくものとする。

ミドルリーダーの役割について、小島（2012）は、「担当業務や業務遂行にとどまらず、その業務自体を戦略的に計画、実施運営すること」⁽¹⁵⁾ と述べる。吉村・中原（2017）は、ミドルリーダーは「校長のビジョンと教員の課題をつなげる役割をミドルが担い、ミドルから校長への働きかけが学校改善に向けた実践のプロセスに影響を及ぼしている」⁽¹⁶⁾ という。リーダーシップは、トップの者がとるだけ

ではなく、誰もが発揮したいものである。殊に、現代においては、ミドルのリーダーシップが期待される。そのためには、ミドルリーダーとしての立場や責任を理解し、経験することである。ミドル会での役割の確認や学校課題・目標についての共通理解、そして、ミドル同士の協働関係を築き若年教員に働きかけたことは、ミドル層教員の自信と責任意識を培ううえで、大きな効果をもったものとする。

5. 組織マネジメント

マネジメントの役割とは、①組織のミッションを達成する、②働く人の自己実現を図る、③社会の問題の解決に貢献することであり、そのために目標設定を行い、組織化を図り、コミュニケーションを高め、PDCAを回して目標達成することと述べた。この中で、単に目標設定に留まらないためには、目標が明確なことが必要と考える。それが行動の明確化とつながり、行動統一が図られる。ドラッカーは良い組織の条件に「方向性がぶれない」「意思決定がやりやすい」など7つを挙げる⁽¹⁷⁾が、その中でも「わかりやすさ、明快さ」を最も重視している。「何を実現するために私たちはどういうことを行うか」「私の仕事は何か」が具体的に、誰もが語ることができるまで目標と行動を明確化したい。

そして、そのビジョンの実現に協働しながら向かうためには、メンバーに理解や納得があることが必要である。あらゆる場面で、対話があることが重要である。それは、会議の時間が長ければよいというわけでもなく、また、むやみに削ればよいというわけでもない。内容と持ち方が問われる。まず、一人一人が共通の問いを持つことである。そして、全員でその問いに対する答えを創造する経験を持つことが重要と考える。

さらには、意欲の向上となるような、支援やフィードバックがあることも重要である。ことを始めるとき、全てがうまく順調に進むことは、まずないといえる。課題が現れたり、失敗したり頓挫することがあるのが一般的である。そのときに、支え合い、一緒に引き受け、解決策を考えるというシステムを創り出すことが必要である。

以上、組織力を高めるためには、目標の共有やメンバー相互のコミュニケーションの促進、リーダーやメンバー相互の信頼等が必要であり、教科会や教科主任会等の組織は、これらを仕組む重要な場・システムになり得るものといえる。そして、この組織システムの中で、メンバー同士を結び付け、相互に人として尊重される風土を築くようマネジメントを行うことが重要である。そのためには、リーダーやミドルリーダーにおいて、子どもとその将来、社会への強い思いを持つと同時に、ドラッカーが述べる Integrity

(真摯さ)を備え、メンバーに対する尊敬をもって組織をマネジメントすることが不可欠と考える。

謝辞

本研究をまとめるにあたり調査にご協力いただいた、3校の校長先生、教頭先生、教職員の皆さまに深く感謝申し上げます。また、実習校の校長先生をはじめ、協力いただいた教職員に心より感謝申し上げます。

引用文献

- (1) 中央教育審議会 (2015)：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)
- (2) Chester I. Barnard/山本安次郎他訳 (1968)：経営者の役割 ダイアモンド社
- (3) (9)水本徳明 (2004)：「学校の組織力をどう捉える」学校経営研究 第29巻 32-28頁
- (4) 曾余田浩史 (2010)：学校の組織力とは何か-組織論・経営思想の展開を通して- 日本教育経営学会紀要 第52号
- (5) (11)(17)Peter F. Drucker/上田惇生編訳 (2001)：マネジメント-基本と原則- ダイアモンド社
- (6) 文部科学省 (2005)：学校組織マネジメント研修-すべての教職員のために- マネジメント研修カリキュラム等開発会議
- (7) 露口健司他 (2013)：小学校区においてソーシャル・キャピタルを醸成する教育政策の探究 政策研究大学院 教育政策プログラム
- (8) 浜田博文 (2011)：学校の組織を高めるスクールリーダーとは FORWARD 8号 20-23頁
- (10) (12)Amy C. Edmondson/野津智子訳 (2014)：チームが機能するとはどういうことか 英治出版
- (13) 佐古秀一・曾余田浩史・武井敦史 (2011)：学校づくりの組織論 講座 現代学校教育の高度化 小島弘道 (監修) 学文社
- (14) 小島弘道・淵上克義・露口健司 (2010)：スクールリーダーシップ 講座 現代学校教育の高度化 小島弘道 (監修) 学文社
- (15) 小島弘道・熊谷慎之輔・末松裕基 (2012)：学校づくりとスクールミドル 講座 現代学校教育の高度化 小島弘道 (監修) 学文社
- (16) 吉村春美・中原淳 (2017)：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 40 (4) 277-289頁