

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

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 指導教官 長岡 幹泰
四万十市立中村西中学校 教諭 石川 真美

【研究の概要】

本研究では、学力向上と学校組織体制、特に教科のタテ持ち（以下、タテ持ち）との関連に着目する。校長やミドルリーダー等が、メンバーや校内組織にどのように働きかけ、「組織力の高い学校」に変化・改善させていったのかを明らかにし、組織力を高める学校マネジメントの在り方について検討することを目的とするものである。

まず、実習校の教科会等参与観察を行い、課題を洗い出した。次に、タテ持ち導入後、学力の向上が見られてきた学校に調査を行い、共通点を抽出し分析を行った。それを基に実習校において組織力を高めるための手立てを講じた。

結果、組織力を高めるためには、目標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感の醸成等が必要であり、教科会や教科主任会等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ことが示唆された。

【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・困難化した教育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 年度の全国学力・学習状況調査(以下、全国学力調査)より、本県の中学生においては、学力の定着に大きな課題があることが明らかとなった。対策として高知県教育振興基本計画に「組織的に授業力の向上や生徒指導の充実を図ること」との基本方針が示され、施策の一つに「教科のタテ持ち」の導入が提示された。以降、中学校全体としては、全国平均に届かないものの学校や市町村単位では大きな伸びを見せるところも出てきている。

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の学校組織や教員にどのような働きかけを行い、また、どのように組織体制を改善させていったのか、それにより教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、組織力を高める学校組織マネジメントの在り方を検討することを目的とする。

2. 組織・学校マネジメントとは

バーナード(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⁾と述べ、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

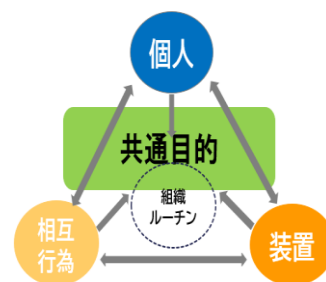


図1 水本(2004)の組織化を参考に作成

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)。

マネジメントについて、ドラッカー(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。そして、その役割を以下の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を、「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⁾と述べる。

ここでは、目標設定を行い、教員を組織し、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。

3. 方法

教員同士、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年度には全国平均値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。

【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

【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。	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。
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。	14	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。
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。	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。
4	安心して働くことのできる働きやすい環境である。	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。
5	授業改善の必要性を多くの教員が理解している。	17	同僚と授業や学級経営の課題について話を交わすことがある。
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。	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。
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。	19	多くの教職員が、他の教師を自発的に支援している。
8	自分の授業を同僚に公開することが習慣化している。	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。
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。	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。
10	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。	22	校長が教職員を支援している。
11	特別に配慮する必要の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。	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。
12	校長は職員の話に耳を傾けている。		

(3) 実習校での取組

実習校教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。

4. 結果

(1) 面接調査

表5 面接調査より (R3.5-6実施)

	A校	B校	C校
① 目標共有	<ul style="list-style-type: none"> 学校の状況(学力・生活)がこれではいけないということを言い続けた。 →なんとかしないといけないという意識に。 子どもたちに「学校を創る一人である」という意識を育てよう、子どもの心に迫っていきこう、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。 高知県で一番幸せの多い学校にする、高知県の教育界をリードできる教員を育てる」という管理職の志と教員への働きかけ。 	<ul style="list-style-type: none"> エリアを代表する学校、他に大きく影響する学校であり、うちの教育の質が上がれば、この地域の教育は上がる。県全体も上がる。 各教科教員は、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。 	<ul style="list-style-type: none"> 地域の信頼感や安定感のある学校をめざす。エリアの学校の手本となる学校、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。 高知県の状況と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。 →納得。共有。みんなでやる意識。 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	<ul style="list-style-type: none"> 週時程内の教科会 月1回の教科主任会 幹部会 校長と対話の機会 	<ul style="list-style-type: none"> 週時程内の教科会 月1回の教科主任会 研究推進委員会 教頭や主幹教諭との対話の機会 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 一人だと甘さが出るが、いいプレッシャーになる。 教えなくてはいけ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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。 教頭や主幹教諭が教科会のメンバーとして参加する。 	<ul style="list-style-type: none"> 他教科との競争と連携により、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。 教諭だけでなく、校長が率先して授業づくり研修に参加する。
④ 個人	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。 教材について考えるときは盛り上がり、教科会の議論が楽しい。 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。 校長や他教科に負けてられない。 大いに学ぶ機会になっている。
⑤ その他	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 校長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。 意図的に若年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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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)より共通点を確認する。

ア 目標共有 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。

イ 装置 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、教科会や教科主任会の状況を確認、支援するための幹部会等が組織され、各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。

ウ 相互行為 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。

エ 個人 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。

オ その他（管理職のはたらきかけ） 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が見える化するなど、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

各校の項目別の調査結果（図2）において、「相互信頼」「リーダーシップ」の項目が3.5以上という共通点が協力校3校に見られた。リーダーに対する信頼が、教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」の項目の個別の質問（表6.7.8）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。

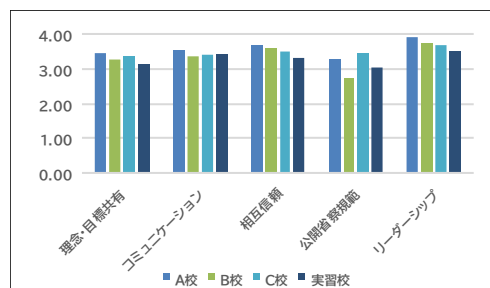


図2 各校 項目別調査結果 (R2.7実施)

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を十分に図り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、個々の所属意識・貢献意欲を高めることができ、組織力が強化されると捉えられる。

表6 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
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。	3.62	3.37	3.52	3.31
3	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
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。	3.66	3.31	3.48	3.00

表7 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
11	特別に配慮する必要の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
13	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
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。	3.79	3.71	3.38	3.63

表8 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
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。	3.83	3.60	3.62	3.56
4	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
19	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

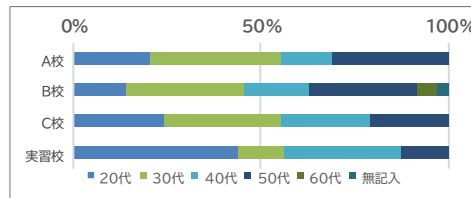
ア 実習校の実態

(7) 年代別教科会構成員（表9.10）と年代別組織構成員（図3）

表9 R2. 年代別教科会構成員

	20代	30代	40代	50代

表10 R3. 年代別教科会構成員



国語	1		1	1
社会	1	1		
数学	3			
理科	1			1
英語			2	
保体			2	
音美		1		1

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

図3 年代別組織構成

成

(イ) 学力の状況

平成28年度に一部の教科、平成29年度からは5教科にタテ持ちを導入する。平成30年度の全国学力調査では、国語・数学において全国平均値に及ばなかったが、令和元年度に全国平均値を超えてきている。

(ウ) 意識調査と参与観察から

教科によっては、20代教員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。教科会を行っているが、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。

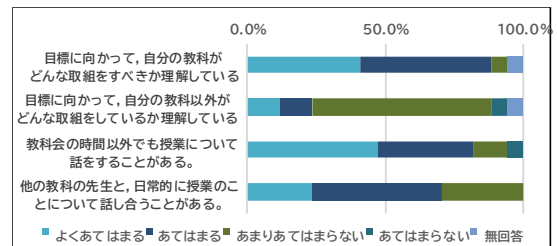


図4 組織力に関する意識調査 (R2.6実施)

イ 課題及び課題解決のための方策

意識調査(図4)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。

こうしたことから、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ダーするため、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。

ウ 課題解決に向けた取組

(ア) 学校教育目標共有の会

目的…目標の共有と行動統一を図る。

構成…全教員。プロジェクト会(校長・教頭・主幹教諭・教務主任・研究主任)をリーダーとした、3~4名の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。

(イ) 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、つながりを図る。

構成…研究主任、教務主任を含む40代のミドル層の教員(以下、ミドル教員)6名

実施…月1回

内容…ミドル教員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。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。

(ウ) 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…全教員。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ようにした2~3教科合同の3グループ。

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。

エ 取組の結果

(ア) 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、学校教育目標をどのように捉え、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、どのような生徒の姿を創造していくべきか共通認識を持つ機会となったと考える。実施後は、質問紙調査(表 11)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。

表 11 質問紙調査 「目標共有」の項目

No	質問	7月	12月
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。	3.19	3.27
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。	2.94	3.00
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。	3.00	3.13

(イ) 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。ミドル教員 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、ミドル教員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等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、ミドル教員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。

その中でミドル会と若年会（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も行った。それらを通して、ミドル教員にとって「目標共有」となり、ミドル教員同士の「相互信頼」にもなったことがうかがえる（図 5）。

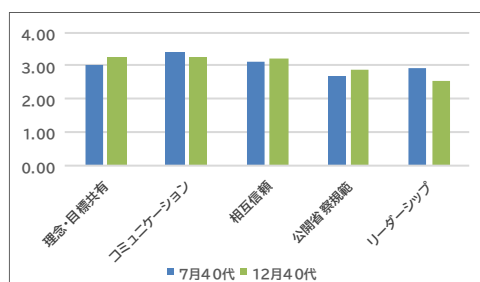


図 5 質問紙調査 実習校 40 代教員の結果 (R3.7・12 実施)

(ウ) 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もっと話したい」等の記述が見られ、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。ミドル教員には、若年教員の困り感の共有や相談役と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、内容は今後の教科会につながるよう、授業後の振り返りや評価問題（テスト）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」という項目の向上が見られた（図 6）。

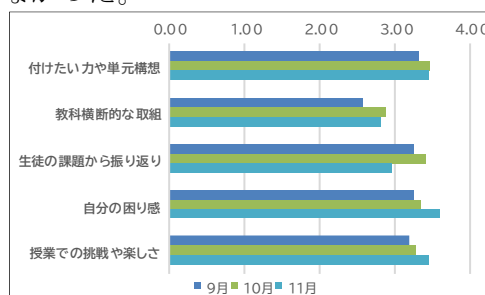


図 6 教科会アンケート項目別結果 (R3.9-11 実施)

教科ごと（図 7、8、9）に見ると、若年教員で行っている教科会においても変化が見られている。生徒の課題やその課題解決のための取組を問い直したり、自分の困り感を共有したりするなど、教

科会で何をすべきかが分かってきたこと、自分の課題等を出し合い、話し合うことで、教科会が自分のものになってきたものと考えられる。

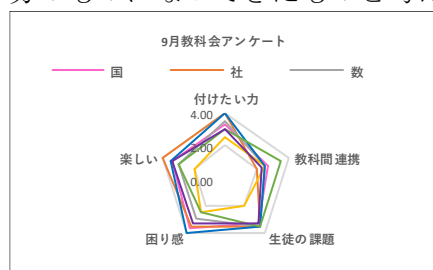


図7 教科会アンケート教科別結果 (R3.9実施)

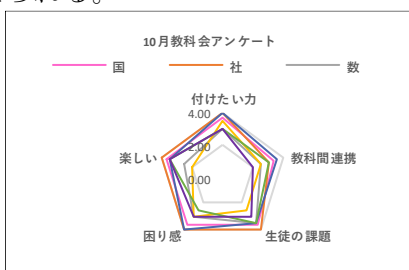


図8 教科会アンケート教科別結果 (R3.10実施)

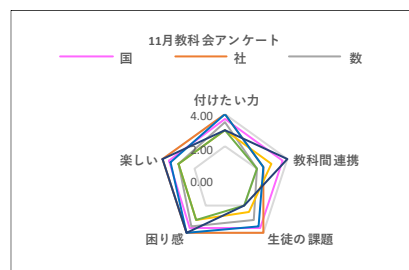


図9 教科会アンケート教科別結果 (R3.11実施)

5. 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出来る」⁽⁹⁾ と述べる。また、エドモンドソン (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は「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⁾ が必要であると述べる。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、日常の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考えられる。

(4) リーダーシップ

リーダーにとって、ビジョンを自分の言葉で語ることは先にも述べた。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、その空気が教員の自発性を伸ばしていくものと考えられる。

また、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

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、ミドル層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、ミドル会メンバー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、そのためにマネジャーが行わなければならないことは、目標を設定し、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、目標が社会性を持ち、かつ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」が具体的であり、誰もが語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。あらゆる場面に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なければならない。

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感の醸成等が必要であり、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。

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 (2003) : 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