

教職員の連携・協働づくりと学校変革に関する教育実践研究 －「フロンティア委員会」の設置を通じた学校活性化－

中西 美香（教育経営探究コース：現職教員）

1. 勤務校の現状と研究テーマ設定の理由

学校を取り巻く社会環境の変化や、教員の大量退職や若手教員の育成などが問題となる中、学校が対応すべき課題が多様化・複雑化している。学校が組織として機能するためには、教職員が連携・協働して対応することが求められている。

筆者の勤務校（全日制課程）は、一学年6クラス、クラス総数は18クラスで、生徒数約720名、職員数約60名の比較的規模の大きい商業高校である。中学生の入学志願倍率も高く、人気のある学校である。卒業後の進路については、進学者が就職者よりも若干多く、徐々に進学者が増加する傾向にある。勤務校の生徒に目を向けると、教師の指導に素直に従い、まじめで生徒指導上の問題行動はほとんどない。部活動の加入率は毎年95%以上で、運動部と文化部ともに盛んで、全国大会に出場する部活動も多く、数々の輝かしい実績を残している。このように、勤務校は県内の商業高校の中心校としての歴史と伝統があり、平穏な教育活動が展開されていて、職員にとっても働きやすい職場である。

勤務校教員の年齢構成を見ると、平成28年度は40代以上の教員が85%で、特に50代以上が30%程度を占めており、各分掌主任等を担っていた。佐賀県立学校教職員年齢構成（平成28年度は40代以上が75%程度）と比較すると、勤務校は平均年齢もかなり高くなっていることがわかった。このような年齢構成から、勤務校ではいわゆる中堅層にあたる30～40代が学校運営の主任等の核となる機会が少ない。主任等の経験が職能成長の一つであると捉えれば、中堅層の学校参画意識にも影響するものと思われる。また、20代の教員が少ないことから、若手教員を育てることを通して自分も成長するというような機会が少ないことも挙げられる。

さらに、勤務校を学校運営の視点から見ると、各学年や校務分掌、教科ごとにそれぞれの職務を担って学校運営がなされている。学校運営における企画立案は各校務分掌や学年主任等が運営委員会で提案をしているため、新しい取組や分掌をまたぐ領域に関する取組などが提案しにくいことが考えられる。また、専門高校かつ大規模校という校種の特性から、そこに属さなければ見えにくいこともあり、連携・協働が図りにくい現状にある。他方では、平成30年度に新設されるグローバルビジネス科への対応等、これまで以上に教員の連携・協働体制が求められる。

そこで、本研究では、分掌や学年、教科の垣根を越えた領域について、取組の企画から運営までを行う「フロンティア委員会」（学校活性化推進委員会）の立ち上げを通して、ボトムアップ型の提案を行うことにより、教職員の連携・協働による学校活性化を促進することを目指して実践研究を行った。

2. 研究の概要

（1）平成28年度

大学院1年目は、RPDS（CA）サイクルにおける調査R（Research）として、勤務校における予備調査を行い、現状の把握と分析を行った。具体的には、①学校改善のための職員アンケート、②SWOT分析（内外環境分析）、③教育開発研究所作成の「学校経営診断カード」（内部環境分析）といった3つの予備調査を行った。予備調査の結果からは、勤務校は「現状維持型」の傾向を示し、慣行で処理

できるため組織変革ができにくい状態にあること、自分の専門教科や分担した分掌以外のことには関心を示さない傾向にあること、男女で意識の差異があることなどが明らかになった。しかし、現状に満足していながらも、改善の必要性を感じている教員がいることもわかった。

そこで、学校課題の改善と学校活性化を促す支援組織として、校長の提案により「フロンティア委員会」を立ち上げた（初期形成）。平成28年度の構成員については、校長が今後のミドル層（主任クラス）として学校運営の中核となってほしいと指名した40代教員4名と管理職で、筆者は参与観察として参加した。11月から放課後月1回の会議を行ったが、会議では、職員および保護者アンケート等から得られた課題の中から課題解決に向けて優先すべき内容について協議した。アンケート回答には「授業がわからないと言っている（生徒・保護者）」「授業第一という意識が学校全体で足りない」「指導がまちまちで生徒が板挟みになっている」「他の校務分掌がわかりにくい」「教科や分掌会議が開かれていない」などの意見があり、教員間の連携が取れていないことが円滑な学校運営を妨げ、生徒への指導の差異が生じている現状がわかった。そこで、これらの改善方法として、教科や分掌をまたいで教員同士のコミュニケーションの活性化を図ることで、授業改善や教科指導、生徒の指導について情報交換や共通理解を目指したいと考えた。フロンティア委員会で協議をし、次年度の新しい取組として「他教科も含めた授業見学会」を実施するという計画P（Plan）を立てた。

（2）平成29年度

①フロンティア委員会について

平成29年度当初にフロンティア委員会の再編成を行った。前年度と変更した点は、会議の時間帯と頻度、構成員の属性である。人事異動や校内人事の関係で、前年度のメンバーのうち1人しか残れない状況となった。また、放課後の会議は部活動の指導等もあり、教員の負担となるため、時間割内に会議を設定することにした。しかし、専門高校は時間割が複雑になっているため、想定していた40代のメンバー6名が集まる時間を時間割内に設定することができず、そのため、40代2名と、新採や若手を含めた教員（20代2名、30代2名）と筆者（40代）、主任（60代）の8名と管理職で再編成することになった。会議は火曜日の6限目に設定し、月2～4回程度行った。本年度の取組の具体的な実施計画P（Plan）について協議し、運営委員会や職員会議を通して提案をし、実施D（Do）した。また、事後アンケートの集約や報告も行い、メンバー間で意見交換をするとともに、運営委員会や職員会議で報告し、教員間で共有することで共通理解を図った。本年度の実施方法の検証C（Check）を次年度の改善案A（Action）に生かす予定である。（図1）。

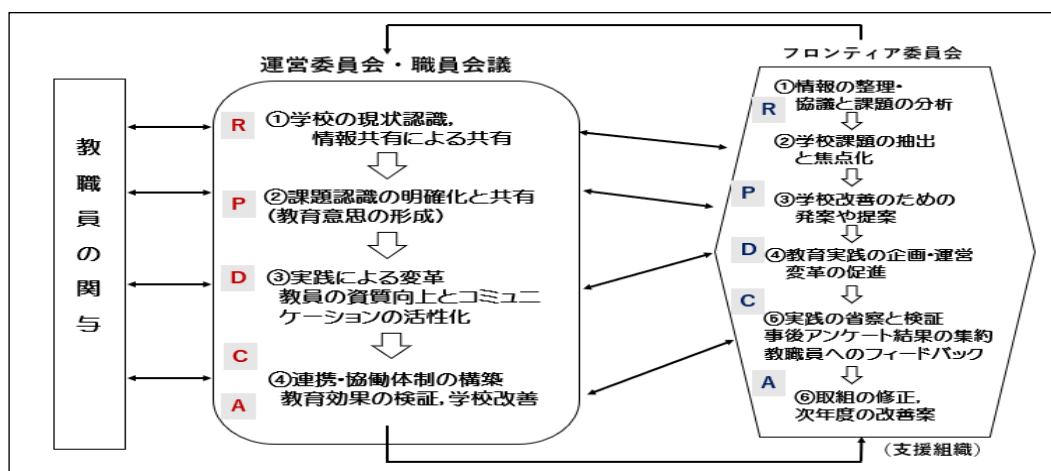


図1 フロンティア委員会の作用（筆者作成）。

②フロンティア委員会が提案した具体的な活動

フロンティア委員会では、教員間の教科の垣根を越えた授業見学会を6月と11月に実施する計画を立て、企画から運営までを行った。第1回は6月中旬の3日間で行った。前年度の計画では指導案を作成せずに提案する予定だったが、管理職の意向もあり、指導案を作成して授業を公開することになった。勤務校ではこれまで教科内で公開授業を行うこともなかったことから、6月に公開授業を実施した教員13名(3割程度)で少なかった。実施した教員はフロンティア委員会のメンバー6名、各部主任の教員5名、その他2名だった。教育実習生が来る時期と重なったこともあるが、教員間には、指導案作成が負担になり、他の教員の動きを見てから考えようという雰囲気が感じられた。

第2回は11月上旬の5日間で行った。第1回は実施した教員が少なかったため、第2回は指導案を作成せずに実施する方向で提案したいと校長に相談し了承を得た。その結果、第1回と比較すると、多くの教員が授業を公開するとともに、他の教員の授業を見に行った。また、授業見学後は感想シートに書いて渡す形をとった。これは、フロンティア委員会で出た意見を取り入れたものであった。

職員アンケート調査の自由記述からは、「若い先生が一生懸命に授業をされ、刺激になった。自分も頑張らなければと感じた」「商業科目の授業を見るのは初めてで生徒が勉強していることがわかり、生徒理解につながった」「他教科の先生と教材作成について話すきっかけになった」「現代社会は貿易を扱っていたので、商業科の科目以外も活用し、本校のグローバルビジネス科の生徒に興味を持たせることができるのではと思った」「前任校では管理職からの指示で強制的に仕方なくやっているという気持ちが強かったが、本校ではそれに縛られないスタイルで楽な気持ちでやれてよかった」等の感想が得られた。これらの結果は運営委員会、職員会議で報告し、共有した。

このほか、フロンティア委員会における当初の計画にはなかったが、平成30年度に新設されるグローバルビジネス科について、企業が求めるグローバル人材と学校に期待する生徒育成像について「企業アンケート」を実施してはという話もあがった。そこで、管理職の承認を得てアンケート項目の協議をし、企業100社にアンケートを実施した。発送準備から集計作業等を行い、結果は運営委員会や職員会議で報告し、共有した。今後、グローバルビジネス科検討委員会で生かしてもらおう予定である。

3. 研究の考察と成果

(1) 学校組織と学校改善, 教員の協働づくり

高等学校には、小・中学校とは異なる組織文化があり、教員相互の関係性には、教員文化や学校組織風土の影響が大きい。勤務校は部活動指導による多忙化の影響もあって授業力向上や学力向上に対する取組が少なく、また大規模校の特性から個業化・分業化した学校運営であること等が教員の連携・協働づくりの促進を妨げる阻害要因になっていた。新たな取組として行った「教員間の教科の垣根を越えた授業見学会」についても導入段階では心理的抵抗を示したが、2回の授業見学会をきっかけに、日常的に話す機会がない他教科の教員と教材作成法について話すなど、教員相互の関係性に若干ではあるが変化が見られ、教員間に新たな協働を作り出した。事後アンケートを見ても肯定的な意見が多かった。さらに、定時制の教員が全日制の授業を見に来てくれたことは予想外の成果で、学校としての一体感を感じた。教員間の連携・協働を深めるためには、その導入段階として、協働の場を意図的に作り出すことで学校変革を促すことにつながると実感した。「授業見学会」を通じた内発的学校改善は、特に教員間の水平方向のコミュニケーションによる連携・協働づくりを促進することにつながったと言える。それを補完する役割として、管理職の指導や支援、外部の目を入れることで垂直的な方向性が加わり、組織改革をより一層推進することができるのではないだろうか。また、学校改善や学

校活性化を図るためには、単に新たな取組を行えばよいというものではない。その効果を高めるためには、当該学校の教員文化や組織風土を踏まえた上で、その風土や集団規範、価値観や人間関係をも変革の対象として捉え、学校変革の方法や在り方を検討することが必要であるということがわかった。

(2) 学校改善を促す支援組織としてのフロンティア委員会

フロンティア委員会では、これまで勤務校で行われていなかった取組を提案し、実現させた。第1回授業見学会では公開授業を実施した教員は少ない中で、実施した教員の約半数はフロンティア委員会のメンバーであった。このことに関して、メンバーの一人は「授業見学会をするときも、言われてする立場と、こうやってやろうという一員の中にいるのとは責任感も違うし、なぜするのかもわかっているから、ちゃんと目的をもってできる。他のことに対しても、学校が行っていることの目的や意味を考えるようになった。そこが自分の成長につながったと思う」と語った。新たな取組に対して率先して実施し、周囲に示すことで他の教員も実施しやすい雰囲気を作った。

また、フロンティア委員会が行ったボトムアップ型変革の波及効果であるのか、例年通りの学校運営について疑問を抱き、学校改善を求める声や、協働・連携を促す内容の提案や動きも出てきた。特活指導部が「体育祭の日程について学校全体で協議してほしい」と投げかけたことで、各分掌で意見を出し合い、協議するに至った。教育相談部からも「生徒の件に関して担任だけでなく副担任も含めた学年会を実施してほしい」という提案がなされ、3学期に実施することになった。このほか、後援会からも「後援会主催学年別保護者会について学校全体で協議してほしい」という意見も出された。また、2年学年団からは例年と異なる方法で進路啓発セミナーを実施しようという意見が進路指導部に出され、生徒の実態にあった企画に変更されて提案された。これまで慣行で処理されていた学校行事に対して見直す動きが出てきており、小さな変化かもしれないが現状維持から学校改善に向けて、当該分掌だけでなく全体で協議しようという変革意識が現れてきた。分掌や学年・教科などの限定された教員間の協働から、学校全体の協働へと広がりを感じることができた。

(3) それぞれの当事者が果たすリーダーシップ

フロンティア委員会のメンバーが果たしたリーダーシップとして、新たな取組である第1回授業見学会ではまわりの教員が模様ながめをしている中で、率先して公開授業を行ったことが挙げられる。また、それをサポートするかのようになり、主任クラスの教員が公開授業を行った。ミドル層（主任クラス）は運営委員会の構成員として学校運営に深く関与していることから、学校参画意識も高く、ミドルとしてのリーダーシップを果たしていたと言える。また、筆者は主任ではないが、ミドル的な立場として、フロンティア委員会が円滑に機能するよう、校長や委員会主任との連絡調整役を担った。特に、フロンティア委員会主任と定期的に打ち合わせを行い、会議の流れや方向性を確認して修正を図った。さらに、フロンティア委員会のメンバーの意欲が下降気味になった時には、校長に会議への参加を依頼し、激励してもらった。管理職が教員の率直な意見を広く聴き、学校運営に生かしたいという姿勢を示すことで、承認欲求が満たされてモチベーション学校参画意識も高まり、意見を述べるようになった。その点において管理職の支援的リーダーシップは重要であると感じた。

本実践を考察すると、それぞれの当事者がリーダーシップを果たしており、リーダーシップの連鎖による「分散型リーダーシップ」が作用していたと言えるのではないだろうか。また、ミドル・アップダウン・マネジメントにおいて、管理職と教職員をつなぐ役割を担うミドルリーダーの役割は重要であると言われているが、上下方向の流れを円滑に機能させるためには、教員間の水平方向の連携・

協働体制も必要である。フロンティア委員会はミドル層や教職員に働きかけ、学校活性化を促進・支援する潤滑油のような役割を果たしたと言える。図2は、ミドル・アップダウン・マネジメントにおいて、フロンティア委員会の位置づけと役割をイメージしたものである。

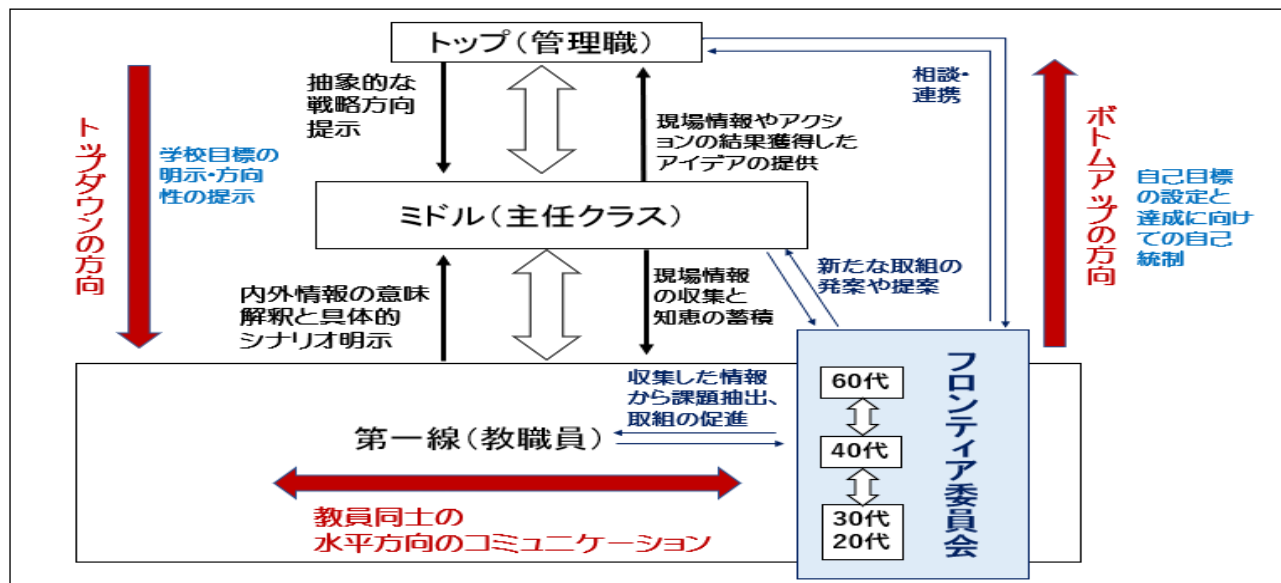


図2 ミドル・アップダウン・マネジメントにおけるフロンティア委員会の位置づけと役割

出典：(マネジメント研修カリキュラム開発会議，6-19頁を加工し，筆者作成。)

4. 今後の課題と展望

学校を取り巻く社会環境は多様化・複雑化しており、学校が組織として機動的に対応するためには、前例踏襲の学校運営ではなく、創造的で先取り志向の学校運営が求められる。一般的に、大規模な専門高校では分業化・個業化にあり、既存の委員会では新しい取組や分掌をまたぐ領域に関する取組などが提案しにくい現状にあったが、フロンティア委員会は学校変革を促す支援組織として学校活性化を推進することができた。またこの委員会は20代・30代・40代・60代の異年齢層の教員で構成したことから、委員会の中においてもミドル・アップダウン・マネジメントが作用しており、各年齢層の職能成長につながったと言える。一方で、変革を推進するキーパーソンとなるミドルリーダーの存在は重要であり、フロンティア委員会を組織に根付かせていくかが今後の課題である。

佐賀県においては、教員の大量退職時代を迎え、若手教員の育成も課題となっている。このような中で、他の高校においても若手教員を含めた学校活性化委員会を設置する動きが見られる。協議内容は当該学校が抱える学校課題など様々であるが、このような場を通して自分の意見を述べることで、学校参画意識も高まっていくのではないだろうか。委員会の構成員を異年齢層の教員で構成することも一つの方法であり、若手教員の育成とベテランの指導力伝承、さらにはミドルリーダーの育成にもつながり、学校活性化に寄与するものと思われる。

佐賀県では「新たな生徒減少期に対応した佐賀県高等学校再編整備実施計画（第1次）」に基づき、平成30年4月に3つの新高校が開校し、校種が異なる学校が一つの学校として新設される。本研究を通して、専門教科と普通教科の教員が同数程度いる勤務校の教員の学校運営に対する意識の差異が明らかになったが、学校風土や学校組織文化が異なる学校で勤務してきた教員が連携し協働して取り組むためには、学校の特性や組織風土を踏まえた変革の在り方を検討することが必要で、初期段階における意思形成や取組を丁寧に行うことや、連携・協働を促す場を意図的に作り出すことが必要ではな

いかと実感した。学校を変革するというとき、目に見えやすい取組に意識が向いてしまうが、その効果を左右するものとして学校風土や学校組織文化があることを理解した上で働きかけを行うことが重要であることを示唆したい。本研究を通して、高等学校における学校組織文化の違いを踏まえた当該学校に適した学校変革の在り方や学校活性化についてさらに考察を深めていきたいと思う。

【主要参考文献】

- ・浅野良一（2007）「もっと深く学校組織マネジメントの考え方を理解する」木岡一明編著『ステップ・アップ学校組織マネジメント』第一法規。
 - ・今津孝次郎（2017）『新版 変動社会の教師教育』名古屋大学出版社。
 - ・佐古秀一（2004）「学校組織開発を支援するプログラムの開発的研究」小野由美子・淵上克義・浜田博文・曾余田浩史編著『学校経営研究における臨床的アプローチの構築』北大路書房。
 - ・佐古秀一（2011）「個業と協働のマネジメント」天笠茂・北神正行編『「つながり」で創る学校経営』ぎょうせい。
 - ・佐古秀一・中川桂子（2005）「教育課題の生成と共有を支援する学校組織開発プログラム構築とその効果に関する研究－小規模小学校を対象にして」『日本教育経営学会紀要』第47号。
 - ・佐藤博志（2009）「スクールリーダーと学校変革」淵上克義・佐藤博志・北神正行・熊谷慎之輔編著『スクールリーダーの原点』金子書房。
 - ・篠原清昭（2012）「学校改善の課題」篠原清昭編著『学校改善マネジメント』ミネルヴァ書房。
 - ・篠原岳司（2012）「学校経営計画の立案」篠原清昭編著『学校改善マネジメント』ミネルヴァ書房。
 - ・諏訪栄広（2000）「組織文化としての指導体制と学校改善」岡東壽隆・福本昌之編著『学校の組織文化とリーダーシップ』多賀出版。
 - ・露口健司（2012）「学校改善のリーダーシップ」篠原清昭編著『学校改善マネジメント』ミネルヴァ書房。
 - ・浜田博文（2007）「学校組織観の転換と校長のリーダーシップ再考」小島弘道編『時代の転換と学校経営改革』学文社。
 - ・福本昌之（2000）「組織文化研究の動向」岡東壽隆・福本昌之編著『学校の組織文化とリーダーシップ』多賀出版。
 - ・淵上克義（1992）『学校組織の人間関係』ナカニシヤ出版。
 - ・古川久敬（1990）『構造こわしー組織変革の心理学ー』誠信書房。
 - ・古川久敬（2003）『新版 基軸づくりー創造と変革を生むリーダーシップ』日本能率協会マネジメントセンター。
 - ・別惣淳二（2000）「学校規模の違いが組織文化に及ぼす影響」岡東壽隆・福本昌之編著『学校の組織文化とリーダーシップ』多賀出版。
 - ・牧昌見（1986）「学校経営診断カード」教育開発研究所。
 - ・マネジメント研修カリキュラム等開発会議（2004）『学校組織マネジメント研修～これからの校長・教頭等のために～』文部科学省。
- http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shotou/025/houkoku/04051201.pdf（2017年11月28日採取）。
- ・Spillane, J.P. (2006). Distributed Leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass.