

研究論文

学校内外の多様な主体との連携・協働に関する学習の考察 —コース専門科目「学校内外連携・協働論」を例として—

荻野 亮吾^{*1} ・ 中西 美香^{*2}

A Study on Learning of Cooperation and Collaboration among Diverse Actors Inside and Outside the School: A Case of Course Specialized Subject of “Lecture on Cooperation and Collaboration Inside and Outside the School”

Ryogo OGINO and Mika NAKANISHI

【要約】本稿では、筆者らが担当する「学校内外連携・協働論」の授業を題材に、学校内外の多様な主体との連携・協働に関する学習を深める方法の検討を行った。具体的には各回の授業内容をふり返り、事前課題や最終レポートの回答の分析を行った。この結果、学校内外の連携・協働に関する理論と現任校の状況とを照合したり、自校と他の学校種との比較を行うことで、学校内外の連携・協働への理解が深まり、課題解決の行動への志向性や、現任校の組織特性に関する気づきが生じることを示した。

【キーワード】学校内外連携・協働、多様な主体

1. 研究の目的

本稿では、筆者らが担当する授業「学校内外連携・協働論」を題材にして、学校内外の多様な主体との連携・協働に関する学習を深めていく方法について検討を行う。

筆者らの所属する佐賀大学大学院学校教育学研究科（教職大学院）は、2016年4月に開設された。教育実践探究の一専攻のもと、1学年20名の大学院生が、授業実践探究コース・子ども支援探究コース・教育経営探究コースの3コースに分かれて、高度な専門性と実践的指導力の育成を目標に、学習を進めている。カリキュラムは各コースとも共通して、①共通科目（必修・選択必修）、②コース専門科目、③実習科目、④目標確認科目で編成され、理論と実践の往還を原理として構造化されている（米田・竜田 2017）。本稿では、このうち、教育経営探究コースの1年次のコース専門科目である「学校内外連携・協働論」（2020年度後学期）を題材とする。

2016年に示された「次世代の学校・地域」創生プラン以降、学校の組織運営改革の中で「チーム学校」という像が示される一方で、学校と地域の連携・協働として、コミュニティ・スクールの設置推進や、地域学校協働活動が進められている。これらの施策の実現にあたっては、学校内外の様々な主体の存在や役割を理解した上で、「社会に開かれた教育課程」の実現に向けて、効果的に連携・協働を進めていく必要がある。しかし、連携・協働を進めるにあたっては、学校種による違いや、推進する立場による違いを理解する必要がある。加えて、連携・協働する相手の性格や性質を理解し、連携・協働を推進・阻害する様々な要因についての洞察を深めていく必要もある。総じて言えば、連携・協

^{*1} 佐賀大学大学院学校教育学研究科

^{*2} 佐賀大学大学院学校教育学研究科・客員准教授（佐賀県公立高校主幹教諭）

働の規範的なあり方を論じたり、成功要因の過度な一般化を行うのではなく、現任校の状況や当該地域の特性や教育資源を分析した上で、現実的な連携・協働の方法を探っていく必要があると言える。

本稿では、この目的のもとに組み立てられた「学校内外連携・協働論」の授業を題材に、学習の到達点を確認するだけでなく、次年度に向けた改善点も明らかにする。

2. 研究の方法

本授業科目の履修者は、2020年度に教育経営探究コースに入学した修士課程1年生5名である。5名全員が学校現場から派遣された40代の現職院生である。内訳は小学校1名、中学校2名、高校2名となっている。この授業では、各回の授業の最後に、次回に向けた事前課題を示すことにした。この事前課題とは、次回の授業内容に関連した文献（概ね2本程度）を読んだ上で、現任校に関する課題を答えるという形式のものである。教育経営探究コースでは、修士課程1年の段階で、「目標設定確認科目」の中で、現任校の分析・先行研究の整理と、翌年度の学校変革試行実習の計画を示したプロポーザルを書き上げることになっている。この一環として、現任校の重要な資源である学校内外の多様な主体との連携・協働の実態の把握を行うことが重要と考え、この課題を設定した。

次に、授業の進め方についてである。本学の教職大学院では、各科目において、研究者教員と実務家教員がペアを組んで授業を行うことになっている。この科目は、社会教育の領域で、学校と保護者・地域・外部組織との連携に関する研究を進めてきた研究者教員の荻野が主担当、教育経営の領域で学校組織マネジメントを中核に現任校での実践的研究を進めてきた実務家教員の中西が副担当となっている。この2名がそれぞれの強みを活かして協働して授業を担当し、授業自体を2名の対話形式で進めるだけでなく、設計の段階から協議して授業を組み立てている。また、本科目は筆者らが担当して1年目であったため、毎回の授業前後にそれぞれ1時間程度、打ち合わせとふり返りの時間を設け、大学院生の理解度を斟酌した上で、授業の各回で取り扱うテーマの設定や講義資料の作成、課題の確認等を行った。

授業の開講意図については、初回に「児童生徒の課題解決および健全育成を図るうえでは、学校内外の連携・協働が不可欠である。学校内外の連携に関して必要な知識を習得するとともに、各学校内外での資源を見直す」ということを示した。これに沿って、到達目標として3つのポイントを掲げた。

1つ目のポイントは、学校内外の連携・協働の状況や課題を理解することである。このために、前半の第7回までは、学校内での連携に焦点を当てることにした。具体的には、第2回「学校内の多職種との連携・協働」、第3回「同僚教職員との連携・協働」、第4回「管理職との連携・協働」、第5回「連携・協働を進めるミドルリーダーの役割」と、連携する職階ごとのテーマとし、第6回「学校内の協働づくりと学校改善の過程」、第7回「学校内の連携の仕組みの構築」では、これらの学校内の主体と連携する仕組みを構築する方法を学び、現任校における連携の仕組みも提案してもらうこととした。

後半の第8回から第14回は、学校外との連携に焦点を当てることとした。具体的には、第8回で「学校外との連携・協働の見取り図」を示した上で、第9回「保護者との連携・協働の実態と課題」、第10回「地域との連携・協働①（地域学校協働活動）」、第11回「地域との連携・協働②（学校運営協議会）」、第12回「地域との連携・協働③（社会に開かれた教育課程）」において、保護者や地域住民との連携・協働の実態の分析や課題の析出を行うことにした。これに加え、第13回「多様な組織・機関との連携・協働」では、専門性が高い機関や組織との連携を、第14回では「学校再編・一貫教育の分析」として、校種が異なる学校間の連携・協働を主たるテーマに設定した。

2つ目のポイントは、子どもを育むための学校内外の連携・協働の方法を理解することである。これについては、毎回の文献講読に基づき、どのような方法で連携を進めるべきかを現任校の状況に引きつけて述べることを課題とした。さらに第15回の授業では、これらの課題を見直した上で、現任校の状況や学校内外の連携・協働に関してどのような気づきがあったのか、次年度の学校変革試行実習に活かせる視点や内容としてどのようなことがあるかについて、レポートの発表を求めることにした。

3つ目のポイントは、学校種や、教職員の立場の違い（教員間、管理職、多職種）によって異なる連携・協働の構築の仕方を身につけることである。これについては、典型的な問題状況を想定したケース・スタディや、院生同士の議論を通じて、学校種による違いや学校内の立場による違いを理解する機会を設けた。なお、2点目・3点目に関わる事前の課題については、Microsoft Teams上で事前に提出を求め、授業の中でそれぞれの回答を参照できるようにし、教員や履修者が相互にコメントができる形をとった。この方法を通じて、学校種や立場の違いによって、連携・協働の方法も異なることへの気づきを促すこととした。ただし本学の2020年度後学期では、対面授業とオンライン授業が隔週で行われていたため、特にオンライン授業の際には、相互に円滑にコメントし合うことが難しい場面もあった。

なお、本科目の前提になる内容として、現在の学校と多様な主体との連携・協働へとつながるような、1970年代以降の「地域と教育」をめぐる議論や、地域教育経営論、「開かれた学校」をめぐる政策の流れを理解しておくことが重要となる（荻野・河野 2020）。この点については、主担当の荻野が同時期に担当している「地域教育経営課題探究の方法論」（コース専門科目）において、主たる議論や政策動向の解説を行うことにし、「学校内外連携・協働論」では、連携・協働をめぐる実態や課題の分析に焦点を当てることにした。

本稿の執筆にあたっては、授業改善を目的として、授業の内容や各回の事前課題、最終レポートを題材に考察を行い論文とすることを履修者5名に説明し、事前に許諾を得た。さらに、本稿の内容についても、投稿前に履修者にチェックを求め、内容に問題がないか確認を得た。本稿の執筆分担については、荻野が草稿を書き上げた上で、中西が全文のチェックと修正を行い、協議を行った上で最終稿を作成した。

3. 各回の講義と院生による課題への回答の内容

ここから、各回の授業の内容をふり返り、それぞれの回で、履修者が課題についてどのように回答したかを取り上げることで、学びの深まりや広がりを見ていくことにしたい。

(1) 授業の導入ー第1回「オリエンテーション」ー

初回の授業では、オリエンテーションとして、後学期の講義計画を示した。

講義の前半では、近年の教育政策の動向として「次世代の学校・地域」創生プランを取り上げ、教員の資質向上や、「チーム学校」をめぐる動き、学校と地域の連携・協働が求められることにふれた。特に、「チーム学校」に関する政策では、従来の学校や現在の学校の姿を批判的に捉え、学校内外の多様で専門的な人材との協働により、複雑化・多様化する教育課題に対応しつつ、教員が学習指導・生徒指導に注力できる学校の姿が描かれていることを指摘した。教員が学校内外の人材や組織とどのように連携・協働すれば、「チーム学校」を実現できるのかを、学校の組織マネジメントの視点と関連づけて考察を深めてほしいことを述べた。

学校内の連携・協働については、第2回の授業で学校内の多職種との連携・協働の方法を考えるこ

と、第3回ではソーシャル・サポート等を中心に同僚教職員との関係について扱うこと、第4回では管理職の考え方を学ぶこと、第5回ではミドルリーダーの役割を学ぶことを説明した。そして、第6回で学校内の協働づくりや学校改善の具体的な進め方を学んだ上で、前半のまとめとして、第7回までに、現任校の学校内の連携の仕組みをどう構築するかを考える課題を提出することを求めた。

講義の後半では、学校外との連携・協働について、学校運営協議会や地域学校協働本部の設置が進められていることを確認した上で、学校と家庭、地域の中に新たに生じている課題を挙げた。具体的には、①学校支援や地域学校協働活動を、授業改善や学校改善等の学校の中核的な活動にどのように結びつけるか、②人材面・財政面における活動の継続性や安定性をどう担保するか、③連携に関わる学校教職員の業務負担をどう抑えるか、④保護者の多様性や多元性をどう捉えるか、⑤保護者間、あるいは保護者と地域住民の対立をどう考えるか、⑥学校ガバナンスに関わる活動と、ソーシャル・キャピタルを築く活動との関係をどう考えるかといった点である。そして、様々な制度や事業の導入が、学校改善を促すとは限らず、学校と家庭・地域との実質的な連携や協働をどう築いていくかを、考察すべき課題として示した。

各回の授業に関しては、第8回では学校外との連携・協働の見取り図を担当教員の側から示すこと、第9回では多様な保護者との連携・協働の問題を扱うことを述べた。続いて、第10回から第12回では学校と地域との連携・協働をどう図るか、制度の導入を学校改善にどうつなげるか、地域との連携を活かしたカリキュラムづくりをどう図るかといったテーマを扱うことを述べた。さらに、第13回はNPOや専門機関との連携・協働の事例検討を行うこと、第14回は学校間連携をテーマとして学校再編や小中一貫・連携教育の問題を扱うことを示した。

最終回の授業に関しては、総括リフレクションとして、①現任校に関する気づき、②学校内外の多様な主体と連携・協働することに関する気づき、③学校変革試行実習を進める上で役立てられる点をまとめて、最終レポートを作成し、授業の中で発表するよう求めた。

(2) 学校内との連携・協働

ここでは、第2回から第7回の授業の中で、学校内の連携・協働について、どのような文献を取り上げて授業を進め、現任校の分析をどのように進めたかを見ていく。

第2回「学校内の多職種との連携・協働」

この回の講義部分では、学校内の多職種との連携・協働をテーマに授業を行った。まず、2015年の中央教育審議会答申「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」で挙げられている「チームとしての学校」の姿や、「チーム学校」を実現するための基本的な論点を確認した。

次に学校内での多職種連携に関して、現状とニーズに関する実態調査に基づき(尾崎・安原 2020)、連携している職種、多職種との連携を進めるために必要なこと、多職種連携のメリットと課題等にふれた。また、飯塚(2020)の文献では、不登校への対応、学力保障、知的障害者への支援等について、多職種との連携・協働の方法が実践的に示されていることを確認した。

この回の事前課題は、飯塚(2020)と尾崎・安原(2020)の文献を読んだ上で、2つの課題に回答するものにした。1つ目の課題は、現任校において学校内外の教職員や機関と、どの場面でどのような連携・協働を、どこが中心になって進めているかを示すよう求めるものである。連携・協働の種類については、①学校内の教科以外での連携、②学校外との教科以外での連携、③学校外との教科に関わる連携、④学校内の教科に関わる連携という4象限に分けることを求めた(図1を参照)。

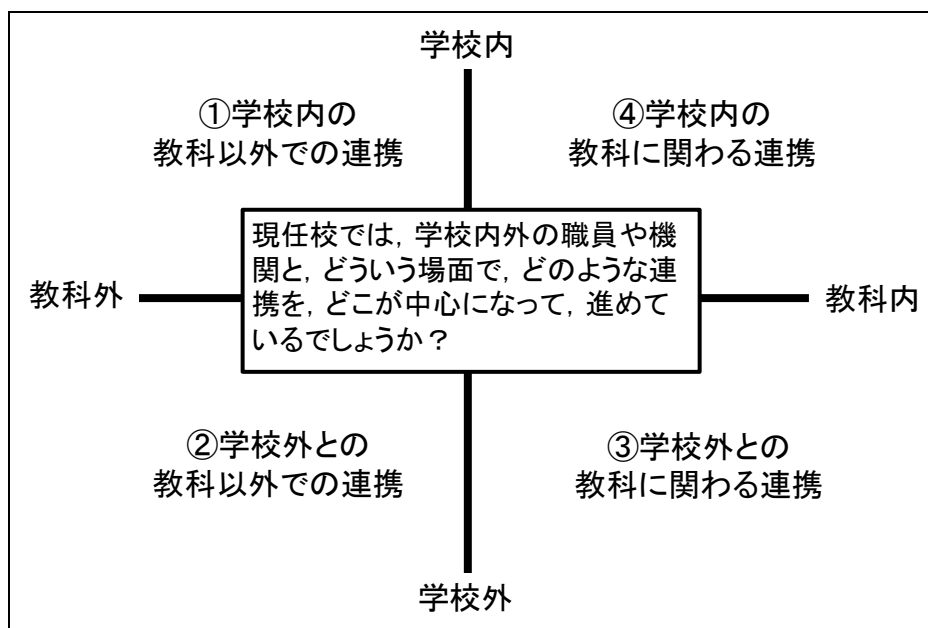


図1 現任校における学校内外の連携の整理（第2回の事前課題）

実際の連携の状況については、小・中・高の学校種によって傾向が異なっていた。まず小学校では、教科の活動か否かを問わず学校内外との連携が進んでいた。具体的には、教科に関する連携では、教材研究の内容の共有や、教科担任制（学校内）、各教科における地域のボランティアの活用（学校外）の事例が紹介された。教科外では、生徒指導や、特別な配慮を要する児童への対応（学校内）、クラブ活動・行事・朝の時間等での連携（学校外）が紹介された。中学校では、教科に関する連携として校内研究や教科部会等の活動が示され、教科外での連携では、学年会や校務分掌上の役割分担の例が挙げられた。高校では、教科に関する連携として、指導研究協議会や授業研究会、各教科部会の活動が挙げられ、教科外の連携では、不登校や発達障害、生徒指導、総合的な探究の時間等で学校内外の専門職や組織と連携していることが示された。

さらに2つ目の事前課題として、現任校において多職種と連携して課題を解決した事例を紹介することを求めた。具体的には、問題解決の際に、誰がどのようにに関わり、組織としてどのように課題解決に取り組んだかを記述するよう促した。ただし履修者からは、個人情報の関連で詳細に記述することは避けたいという要望があったため、課題提出時には事例の要点を記し、個人が特定されない範囲で説明するよう指示した。回答では、不登校（傾向）の問題や、いじめの問題、問題行動のある生徒への対応を、どのような専門職や機関と連携して行ったかが示された。例えば、担任が学校内では管理職・養護教諭・スクールカウンセラーの教職員と、学校外では少年サポートセンターや警察等の組織と連携しながら、対応した事例が紹介された。また、特別支援教育コーディネーターを中心に早期の対応を図った事例についても言及がなされた。さらに、登校していない児童に対する日常的な対応の中での連携について説明する履修者もいた。

これらの課題への回答をふまえ、「チーム学校」をめぐる課題について、講義の中で言及することにした。例えば、「チーム学校」の導入前より、「チーム援助」の重要性への言及があり、ここでの「コーディネーション行動」には、①特定の生徒への援助を行うために必要な行動、②チーム援助の活動を促進するためのシステムに関わる行動という2種類が存在し、スクール・リーダーによる組織開発

の必要性が示されていたことにふれた（淵上 2006）。また、大塚（2020）が整理した「チーム学校」に関する批判的見解にもふれた。ここでは、「チーム学校」の導入で多忙化が進まないようにするために、コーディネーター教員の配置や、協働体制を明確にした適切な「分業化」、できないところを助けてもらう発想でなく、根底からの新しい仕組みづくりが必要であるという議論がなされている。さらに、野村（2019）によるスクールソーシャルワーカーの配置と、勤務形態・役割の変遷の段階を整理した研究を取り上げ、多職種との連携・協働を進める組織マネジメントの方法にも言及した。最後に、大澤（2016）による学校内外の連携・協働の見取り図を取り上げた。これは、自らを円の中心に置き、横軸に「同僚・仲間」を、縦軸に「職階・経験年数」を取り、同心円上に連携・協働する教員や専門職、保護者・地域住民等を配置したものである。以上の講義内容や現任校分析には、学校内外でどのような組織や専門職と連携・協働し、課題解決を行っているのかについて、履修者の意識を向けようとする意図があった。

第3回「同僚教職員との連携・協働」

この回の講義部分では、同僚教職員との連携・協働をテーマに授業を行った。まず導入として、職場での「協働」を可能にする集団では、「相補性」と「情報冗長性」の2点が担保され、職階を人間関係・同僚関係がしのいでいるという、油布（1999）の研究を紹介した。次に、学校内の教職員の社会関係やソーシャル・サポートを読み解くための基本概念に関する解説を行った。具体的には、社会的ネットワークの多面的な考え方や、ソーシャル・サポートの種類（心理的サポートと道具的サポート）と効果について紹介した。

次に、ソーシャル・サポートに関する諏訪（2016）の論文の解説を行った。この論文では、教科指導と生徒指導・学級経営、職場の人間関係という領域ごとの心理的サポートと、情報・道具的サポートへの期待について、小・中・高という学校種ごとの比較がなされている。そして、「バーンアウト」を防ぐための組織文化・風土や、被援助志向性、ソーシャル・サポートの効果の検証がなされている。このソーシャル・サポートに関わって、近年の職場学習論では（中原 2010）、状況的学習論に基づく職場での「足場かけ」（業務支援・内省支援・精神支援）が、個々人の成長にとって重要とされていることについても解説を加えた。さらに、ソーシャル・ネットワークに関する川上（2016）の研究を取り上げ、つながりが及ぼす教員個人や学校組織の影響や、異動による人材育成、そしてネットワークの密度が研修の効果に及ぼす影響といった論点を示した。

この回では、諏訪（2016）と川上（2016）の文献を読んだ上で、現任校の同僚教職員との関係を見直すよう、2つの事前課題を示した。1つ目の課題は、親密さの程度が異なる自分を取り巻く人間関係を同心円上に捉える「コンボイモデル」（Kahn and Antonucci 1980）を参考に、現任校の同僚との人間関係について、①毎日のように話す同僚、②2、3日に1回程度話す同僚、③ほとんど話さない同僚の3つの層に可視化するように求めるものだった（図2参照）。

まず、①については、教科・学年・校務分掌・部活動が同一の教員が多いという共通項が見られた。これ以外に学校管理職や主幹教諭、学年主任や校務分掌主任、養護教諭ともほぼ毎日話している場合があった。②については、学年内の教科担当者や、自身が担当する部活動の生徒の担任（以上、高校）、年齢が近い教員、教頭や教務主任、生徒指導担当、養護教諭、事務職員、部活動の顧問（以上、中学校）、同じフロアにいる他学年の担任や、職員室の席が近い教員、自分が担任する児童を担当した経験のある教員（以上、小学校）が挙げられた。そして、③については、教科・学年・校務分掌等が異なる教員や、分室で過ごす教員、職員室の席が遠いため日常的な接点がない教員が挙げられた。これ以

外に、自分の学年・学級と関わりがない他教科の教員や、管理職が挙げられる場合もあった。

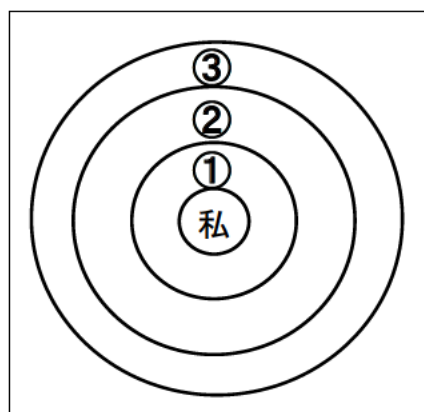


図2 現任校における同僚教職員との関係整理（第3回の事前課題）

これらの回答から読み取れる示唆についても言及した。まず、小学校、中学校、高校と学校種が上がるにつれて、協働が図りづらくなる一方で、小学校は担任制で校内研究等を通して多くの教員と連携していると一般的に考えられているが、回答を見ると、小学校でも自分のクラスで1日の大半を過ごしたり、そのまま教室の机で仕事をしたりするパターンがあることが分かった。また、教科・学年・校務分掌・部活動が異なる場合や、職員室の席が遠い場合等のコミュニケーションの「壁」をどのように乗り越えていくのかが、学校変革試行実習を進める上での課題となることも示した。さらに、同僚教職員との協働には、学校規模や学校種による影響だけでなく、協働できる時間や場所、その機会という、いわば「協働のTPO」が必要になることにも言及した。この課題では、同僚とのコミュニケーションの頻度を3つの層に分けて可視化して見つめ直すよう求めることで、日常的に会話の少ない教員をどのように巻き込んだり、協働を図れば良いかを考える機会を提供できたものと考えられる。

2つ目の課題は、学校の外部の教員とどのようにネットワークを築いているか、相談をしたり、自主的なサークルに参加したりする等、職務に活かしている例を中心に紹介するというものである。この回答では、相談をしている相手として、初任校や前任校の同僚や、高校の同窓生や同期に採用された教員、同一の教科や部活動のつながりが挙げられた。また、自主的な研修活動に関しては、教科のサークルや教科部会等が挙げられていた。

この学校外の教員のネットワークに関しては、講義の中で、越境学習論や「関係基盤」（三隅 2013）の考え方を紹介した。このうち、越境学習とは、「個人が所属する組織の境界を往還しつつ、自分の仕事・業務に関連する内容について学習・内省すること」（中原 2012: p.186）を指し、組織にイノベーションを起こす上で重要な学習とされている。学校外のネットワークの重要性は、この越境学習からも説明できることを述べた。また「関係基盤」とは、「潜在的ネットワーク指標としての『縁』（共有属性）の性質を切り取るための概念」（三隅 2013: p.146）である。上で挙げられた同一の地域や学校の出身、同期での採用、同一の部活や教科等が、この「関係基盤」にあたることを述べた。そして「関係基盤」を同一にしている場合には、一時的に関係が「潜在的」なものになったとしても、その紐帯を再構築しやすいことや、関係を維持していくためには、「関係基盤」への投資が必要になることに言及した。

第4回「管理職との連携・協働」

この回は事前課題として、管理職との連携や、ミドルリーダーの役割について考えるために、日本教育経営学会実践推進委員会編（2014: pp.110-113）に収録されている Case07「校長先生、どうしますか？」という事例を読むように指示した。これは、新たに着任した高校で校長が、旧知の教頭に校内業務の効率化を推進するよう委任する事例を扱ったものである。この教頭が、改革に否定的な副校長や主幹教諭との意思疎通が上手く図れず、改革が推進できず悩みを深めてしまう点が問題となっている。この事例を読んだ上で、①この事例の何が問題だったか、②自分が主幹教諭の立場にあると仮定して、どのように行動すれば良かったか、③自分が管理職だとして、この問題に対して、今後、どのように対応するか3点について答えることを課題とした。

まず①に関する意見をまとめると、組織に内在していた問題として、前校長時代から、組織としてのエンパワメントが不十分であったこと、勤務年数の長い主幹教諭に周囲の教員が意見を言いにくいことが挙げられた。管理職である校長の問題として、現任校の状況把握が不十分なまま、前任校の経験から現任校でも同様の改革を進め、反対派を生み出していることが指摘された。また、校長が学校改革案の実行を、副校長でなく旧知の教頭に任せたことで、教頭が副校長と主幹教諭の間で板挟みになっていること、それにもかかわらず、校長が教頭と十分なコミュニケーションを取れておらず、問題の状況に気づけていないという点も指摘された。さらに、管理職同士の話し合いができていない問題も言及された。そして、副校長・主幹教諭の問題としては、それぞれが役割を果たせていないことや、適切な場で主幹教諭が意思表示せず、会議でない場で副校長とのみコミュニケーションをとっている問題も指摘された。なお、担当教員からは上記の点以外に、学校改革で目指すビジョンが共有できていないこと、校長が「新たな職」が機能するような役割分担をできていないこと、主幹教諭が経験知を共有しないという問題もあることにふれた（日本教育経営学会実践推進委員会編 2014: p.114）。

②の点については、次のような意見が挙げられた。まず、改革の内容に同意できない場合には、会議の場で意思表示をしたり、管理職に意思を明確に伝えることが重要であるとされた。また主幹教諭の職務に鑑みて、学校全体を見渡した仕事や、管理職を補佐するような行動をすべきことも挙げられた。さらに、副校長だけでなく、校長・教頭を交えて管理職と対応について話し合うべきであるということも指摘された。なお、この点に関わっては、担当教員（中西）より、2007年の学校教育法改正により新たに設置された、副校長や主幹教諭、指導教諭の学校内での役割についての解説を行い（坂田ほか 2017）、佐賀県内の公立小・中・高におけるこれらの職の導入状況も示した。

さらに、③については、業務分担の見直しを図ること、改革のためのチームをつくること、教職員の意見をよく聞いた上で管理職やミドルリーダーで協議を行い、改革案を見直していくことが挙げられていた。これらの点に加えて担当教員から、学校経営の方針を管理職が共有することや、校長が管理職やミドルリーダーの職務を明確にすること、主幹教諭を改革に引き込むリーダーシップの発揮や、説得力のあるビジョンの作成が必要になることも指摘した（日本教育経営学会実践推進委員会編 2014: p.114）。

以上の事例研究は、管理職やミドルリーダー等、学校改善を推進するリーダーシップについて考えることを示唆するものであった。そこで講義部分では、日本教育経営学会（2012）が示す「校長の専門職基準」の解説を行った。さらに、学校のリーダーシップを捉えるための前提となる学校組織への理解に関して、浅野（2008）の整理に基づき、効率的な業務遂行に適する「垂直型組織」と、創造的な業務遂行に関わる「水平型組織」との対比、「フラット型組織」や「マトリクス型組織」という組織特性に言及した。

第5回「連携・協働を進めるミドルリーダーの役割」

この回の講義部分では、前回に続いて、学校組織で求められるリーダーシップに関する議論の紹介を行った。まず、リーダーに求められる力量として、淵上（2009）の整理に基づき、教員の経験年数により、「テクニカル・スキル」と「ヒューマン・スキル」、「コンセプチュアル・スキル」の割合に変化が生じることを述べた。次に、組織づくりに及ぼすリーダーシップについては、三隅二不二のPM理論等にふれた上で、露口（2010, 2018）による、リーダーシップに関する分散型、変革型、そしてエンパワーメント・アプローチという整理を示した。

次に、ミドルリーダーに関して、畑中（2012, 2018）の議論から、「新しい職」等の学校組織上のミドルだけでなく、人生の「ミドル期」という捉え方や、組織への影響力等の機能面からの把握の方法があることを紹介した。次に、ミドルリーダーの位置付けの変遷を紹介した。現在は、マネージャーとして意見・価値観の齟齬や矛盾を解消して人材育成を担うだけでなく、リーダーとしての行動も期待されており、この点で、学校内の組織学習の推進役という点からミドルの役割を考えられるという点に言及した。関連して、組織学習をまとめた文献を紹介し（安藤 2019）、「個人」「組織」「関係性」の誰が学ぶのか、知識の増加・行動の変化・認知の変化・ルーティンの変化というどの状態を組織学習の成立と捉えるかという基本的論点を確認した。

さらに、ミドルリーダーの果たす役割について、畑中（2012）による「ミドル・アップダウン・マネジメント」の概念を紹介した。これは、トップ層の「あるべき理想」と、ボトム層の直面する現実の矛盾との間で、組織構成員等との相互作用（ミドル・アップダウン）を通じて、アイデアを生成し、矛盾に対処し、知識創造に貢献するというミドルの役割を指す。この役割にとどまらず、畑中（2018）がまとめるように、ミドルリーダーには、リーダー（方向付け・事前探求）、マネージャー（課題提示・役割遂行・改善要求・協働促進）、そしてメンター（個別配慮・信頼蓄積）としての多様な機能と、それに応じた行動様式が求められることにも言及した。これと異なる視点として、生涯発達論の観点から、「世代継承」、「実践と省察」、「学校と学校外」という3つのサイクルを回す存在としても位置付けられていることを示した（熊谷 2012）。

この回では、2つの事前課題の提出を求めた。1つ目は、畑中（2013）のミドルリーダー論の整理を読んだ上で、現任校でその役割を果たしている人は誰か、思い浮かんだ教職員を3人まで挙げ、役職・年齢等の基本情報に加え、役割や周囲との関係性を紹介することを求めるものである。この課題に関しては、教務主任・研究主任・進路指導主事が挙げられた他、学年主任を挙げるものが目立ち、年齢も30代から50代と広い範囲にわたっていた。主幹教諭が配置されていない学校もあることから、主幹教諭や指導教諭等が挙げられることは少なかった。ミドルの役割としては、職務の企画力・推進力や学校全体を巻き込む力、会議での発言力、調整する力、管理職や学校内外をつなげる力、周囲への気配り、若い世代を育てる力等が挙げられていた。これらの回答からは、ミドルリーダーを職階ではなく、学校内で果たす具体的な役割や、現任校における教員間の日常的な関係性の中で捉えていることが浮かび上がってきた。

2つ目の課題として、前任校や現任校において、自らが提案したアイデアをどのように実現したかの例を1つ紹介することを求めた。具体的には、実現の「壁」をどのように乗り越え、周囲の教員をどのように巻き込んだのか、実現の過程や教員同士の関係性が見えるように整理した図も作成するよう示した。回答を見ると、高校では、生徒への指導カードの内容変更や、生徒の合格体験発表会という新企画について、どのような経路でアイデアを実現したかが示された。中学校では、コロナ禍における卒業式での企画や、学校の記念行事に関する企画を、時間の制約のある中で管理職や教職員

との細かい調整を経て実現した例が挙げられた。小学校では、全児童のデータ管理や活用の方法に関して、前担当との調整を行い、自分のアイデアへの支持を集めながら改善を図った例が示された。これらの例は、大学院生それぞれが、ミドルリーダーとしての役割を実際に果たしてきた（いる）ことへの気づきを促すとともに、アイデアを実現していく際に、管理職や同僚教職員、学校外の機関とどのような連絡や調整を行ってきたかをふり返らせる意図があった。

第6回「学校内の協働づくりと学校改善の過程」

この回の講義部分では、本学の教職大学院を修了した中西より、現任校において学校改善に取り組んだ学校変革試行実習の経験や、その過程や成果について説明した。まず、中西（2018）に基づき、勤務する県立高校の概要や、先行研究と照合した時の現任校の特徴の説明を行った。具体的には、①高校の組織特性として共通目標を持った取り組みが少ないこと、②大規模校の特性として、コミュニケーションが固定化する傾向があること、③専門高校の特性として専門学科と普通科の教員間の意識差があることを挙げた。また、④教員の年齢構成の問題として、50代が多いため、40代が活躍する機会が少ないことや、若手を育成する必要性にも言及した。さらに、⑤教員の多忙化や分室の存在等により、日常的なコミュニケーションが取りにくいことや、前例踏襲の学校運営の問題も挙げた。

この状況を受けて、学校変革試行実習では、分掌や学年・教科をまたいだ取組を行うことで、教職員の連携・協働づくりと学校活性化を促進することを目的としたこと、その方法として「フロンティア委員会（学校活性化推進委員会）」というプロセス・ファシリテートチームを設置し、ボトムアップ型の学校変革を試行したことを説明した。さらに、このフロンティア委員会を、学校改善のRPDSサイクル（佐古 2011）を促す存在として位置付けたこと、R（Research）の段階として、現任校の教職員アンケートやSWOT分析、「学校経営診断カード」による内部環境分析を行い、そこから学校の課題を明確にしたことを示した。その後は、P（Plan）の段階として、準備段階の取り組みや、具体的な話し合い、フロンティア委員会の位置付けと再編の状況を、D（Do）やS（See）の段階として、授業見学会や企業アンケート等の取り組みを紹介した。以上の実習成果に関して、①フロンティア委員会の設置が学校改善や教員間の協働づくりに与えた影響、②学校改善を促す支援組織としての役割、③校長、ミドル、そしてファシリテートチームのリーダーシップという主要な論点を示した。

この回の事前課題では、上述の過程や先行研究をまとめた中西（2018, 2019, 2020）の文献を読んだ上で、学校変革を進める過程や、組織づくりに関して、1人3つまで質問を挙げることを課題とした。履修者からの質問としては、まずフロンティア委員会の組織化に関して、メンバーの選出方法や学校内の組織における位置付け、組織をプロジェクト型にするべきか否か、ファシリテートチームとしての会議の設定方法等が挙げられた。また、教職員の動機づけの方法や、ミドルリーダーの役割に関する質問も見られた。さらに、学校変革を進める過程で苦労した点や、年輩の教職員を巻き込む方法、実習終了後の継続性等に関しても質問がなされた。これ以外に、研究方法として、現任校の変化を記述する方法や、得られた知見を一般化できるか否かについても、これから実習に取り組む履修者の立場から質問がなされた。これらの問いについて、担当教員（中西）から実習中、あるいは実習後の学校の様子もふまえた回答を行った。

第7回「学校内の連携の仕組みの構築」

この回は、次年度、現任校で学校改善を進めていくために、校内にどのような組織を導入すべきかを考えるという事前課題を示した。回答する際には、①組織設置の目的、②校内における組織の位置

付け、③組織のメンバーの選任、④校内の対話の機会の創出の方法についても言及し、組織図等も用いつつ、現段階の案を示すことを求めた。この課題は、履修者が2020年度末に提出する次年度の学校変革試行実習の計画（プロポーザル）の一部にあたるものである。

教育経営探究コースのプロポーザル作成の指導においては、現任校の現状分析から、課題の明確化と共有、実践とその協働的改善、その評価へと進むRPDSサイクル（佐古 2011）や、子どもの実態と課題に関する認識を共有する「コア・システム」と、この協働的な意思形成の過程を支援する組織である「プロセス・ファシリテートチーム（PFチーム）」の設置（佐古・中川 2005）という方法論がしばしば参照されている。この回は、現任校の課題に基づき、PFチームをどのように組織化し、学校改善の過程を設計していくかを中心に議論を進めることとした。

その後、プロポーザルを書き進める中で、提案する組織の変更も見られたため、ここでは、回答の概要のみを紹介する。回答では、①校務分掌上、機能していない組織に、校務の精選という新たな役割を付与しようとする案、②既存の生徒指導に関する委員会の中にPFチームを設置し、防災教育の内容のふり返りと次年度の計画立案の機能を持たせようとする案、③研究推進委員会の中に、生徒指導と教育相談に関する新たな企画立案を行うPFチームを設置する案、④校舎移転に伴うグランドデザインを作成するチームを新規に設置する案、⑤既存の学校改革に関する委員会を学校改善の企画を行う組織へと再活用する案が示された。

授業の中では、これらの案について、以下のような観点から相互に検討を行った。①新たな組織が学校改善を進めていく上で、教職員の負担感を増さないような形に位置付けられているか、②PFチームの役割が明確で、教職員全体的話し合いを促すコア・システムと連動しているか、③PFチームのメンバーの人数や選出方法の意図は明確か、といった点についてである。結果として、この計画後に、全員が提案した組織の位置付けや役割について見直しを図ることになった。しかし、学校内の管理職や同僚教職員、多職種との連携・協働の状況を見直した上で、現任校の学校改善にふさわしい組織の形を考えるという、ここまでの授業の意図は十分に達成されたものと考えられる。

(3) 学校外との連携・協働

ここでは、第8回から第14回の授業の中で、学校外との連携・協働について、どのような文献を取り上げて授業を進め、テーマに関わる現任校の分析をどのように進めたかを見ていく。

第8回「学校外との連携・協働の見取り図」

この回の講義部分では、地域や保護者との連携や協働が求められる背景に関して、近年の動向を中心に紹介した。具体的には、2017年の学習指導要領の全面改訂に伴い、「社会に開かれた教育課程」という新たな教育課程のあり方が示されていること、これまでの一連の施策が学校を地域に開くという「開かれた学校づくり」を志向していたとすれば、現在は「地域とともにある学校づくり」が模索されている段階にあることを指摘した。

また、この教育課程の実現のために、2016年に策定された「次世代の学校・地域」創生プランでは、「次世代の学校創生」と「次世代の地域創生」を両輪にしていることを説明した。このうち、「次世代の学校創生」では、「地域と学校の連携・協働の推進に向けた改革」（コミュニティ・スクールの設置促進）、「学校の組織運営改革」（教職員の指導体制の充実・多様な専門家によるチーム体制の構築・マネジメント機能の強化）、「教員制度の養成・採用・研修の一体改革」が掲げられている。一方「次世代の地域創生」としては「地域と学校の連携・協働の推進に向けた改革」（地域学校協働活動の推進）、

「地域が学校のパートナーとなるための改革」(地域コーディネーターの配置促進・学校開放の促進)、「地域と連携・協働する教員の養成・研修等」が挙げられていることを示した。特に、学校と地域の連携・協働に関する仕組みとしては、2015年の中央教育審議会答申「新しい時代の教育や地方創生の実現に向けた学校と地域の連携・協働の在り方と今後の推進方策について」において、「支援」から「連携・協働」、「個別の活動」から「総合化・ネットワーク化」を目指して、現行の学校支援地域本部や放課後子供教室を基盤とした地域学校協働本部の組織化が提言されていること、この地域学校協働本部と学校運営協議会とが連携して、学校と地域との関係づくりを進めていこうとする構想が示されていることを述べた。

実際の制度の運用に関しては、荻野・佐藤(2019)の整理をもとに、学校運営協議会の導入状況や、協議会の議題、導入の成果と課題、地域学校協働本部や放課後子ども総合プランの制度の概要や導入状況、学校支援に関する活動の種類等を紹介した。この他に、学校と地域との橋渡しをするコーディネーターの属性と役割、学校と地域の連携・協働の成果に関する全国調査の結果も取り上げた(文部科学省生涯学習政策局社会教育課・国立教育政策研究所 2017)。実際の運用面では、外部人材との連携授業の難しさ、活動内容が学校の周辺的な活動にとどまること、人材面・財政面での継続性、教職員の業務量の増加、学校に関わる保護者や地域住民の多様性といった課題があることを指摘した。この中でも特に、制度や事業の導入が、学校と地域の関係の改善に直結しないことを強調した。そして、大野(2012)が示すように、学校と地域との関係性を「支援段階」から「協力段階」、「協働段階」へとどのように移行させていくかが重要であると述べた。

第9回「保護者との連携・協働の実態と課題」

この回の事前課題では、保護者との連携・協働のあり方を考えるために、対応が困難な要望が学校に寄せられた場合、保護者に対してどのように対応したか、事例を1つ以上紹介することを求めた。回答では、校納金の未納問題、生徒指導の問題、保護者からの担任の変更要求、生徒の不登校問題、夏休みの補習に関する要望等への対応が挙げられた。これらの事例の多くは、担任だけでは保護者への対応が困難なケースであり、学年主任や生徒指導担当、場合によっては管理職も巻き込む形で、問題解決のための対応が行われていた。保護者に粘り強く対応をすることによって納得が得られたケースもあるが、問題の性質上、保護者と話し合っても解決が困難で、対応が長期化する場合も示された。

このような保護者の要求への対応の難しさをおさえた上で、この回の講義部分では、関連する文献を紹介した。広田(2009)が指摘するように、保護者との連携では、「価値の多元性」が軽視され、対立を表面化させないような戦略がとられてきた経緯がある。この一方で、山田(2009)や荻野(2015)が示すように、保護者の学校への関わりは、保護者の学歴や社会経済的な状況、教育認識、学校教育への満足度の影響を受けており、一律の対応を行うことが難しい面もある。実際に、小野田(2009)による「イチャモン(無理難題要求)」研究の中でも、学校が「向き合うべき課題」と「距離をおくべき問題」が区別されていることを述べた。

次に、保護者との関係をどう形作っていくかという点に関して、橋本・岩永(2020)が示すように、保護者が学校に関わる中で、自らの権利意識を向上させたり、共同で取り組む活動の有効性への認識を高める「保護者のエンパワメント」が果たされる過程に注目することが重要であると述べた。また、保護者の学校信頼を紡いでいくことも重要なテーマであることを示した。露口(2016a)によれば、特に小学校では、保護者から委託された内容を学校が遂行する「契約的信頼」でなく、共通の目標に向けて、学校と保護者が相互に期待感を持ち、協力的態度で接する「関係的信頼」が重要であるとされ

ている。さらに保護者の信頼の規定要因を分析する中で、学校が発する様々な情報が重要であることが示されており、ここから学級レベル・学校レベルでの情報発信の方法を考える必要が示唆されていることを述べた。

第10回「地域との連携・協働①（地域学校協働活動）」

この回の講義部分では、ソーシャル・キャピタルについての解説を行った。ソーシャル・キャピタルの理論については、その代表的論者である R. D. Putnam の一連の研究を紹介した。次に、マクロ・ミクロというレベルの違いや、ソーシャル・キャピタルの構造的要素と認知的要素の峻別について指摘をした上で、ソーシャル・キャピタルの種類として、「結束型」、「橋渡し型」、「連結型」という3つのタイプを紹介した（柏木 2016a）。この上で、ソーシャル・キャピタルの醸成については、市民活動組織の役割に注目する「社会中心アプローチ」と、政策や制度の役割を重視する「制度中心アプローチ」があり（Hooghe and Stolle 2003）、この両者の組み合わせを考えるべきことを述べた。また、ソーシャル・キャピタルを紡ぐ実践的指針として、①適切な公共政策、②ネットワークの拡大、③共通のアイデンティティ、④社会関係の「リサイクル」戦略、⑤対話し議論するための共通の空間の設計といった方法があることも述べた（Putnam and Feldstein 2003）。

次にソーシャル・キャピタルの醸成のための学校-地域間連携について、2つの文献を取り上げ、醸成過程をまとめた。まず、柏木（2016a）の研究に関しては、ある中学校区の30年弱の学校-地域の関係の分析から、「結束型」と「橋渡し型」のソーシャル・キャピタルの補完的な関係や、「橋渡し型」のソーシャル・キャピタルを醸成するための学校の役割、学校と地域の連携組織という「関係基盤」（三隅 2013）へのソーシャル・キャピタルの溜めおきといった論点を挙げた。また、荻野（2019a）の論文については、10年弱の学校と地域の「協育」事業の分析から、会議体の組織化という「関係基盤」の「連結性」の強化や、学校支援コーディネーターの配置による信頼構築の方法、そして段階的なソーシャル・キャピタルの構築という論点を挙げた。

この回の事前課題では、この柏木（2016a）や荻野（2019a）の文献を読んだ上で、地域との連携を通じてソーシャル・キャピタルを創出するために、コミュニティ・スクールの制度や、「地域とつながる高校魅力づくりプロジェクト」等のプロジェクトを活用して、どのように取り組みを進めるかを考えることを求めた。この授業の前週に開催された、佐賀県教育委員会による「第4回佐賀県コミュニティ・スクール研究大会」及び「地域とつながる高校魅力づくりプロジェクト中間報告会」（2020年11月17日）に参加する際にも、この課題を意識して、報告を傍聴するよう求めた。

課題の回答の中での代表的な意見として、保護者や地域との関係づくりに関して、①「構造づくり」「活動づくり」「関係づくり」という段階的な取り組み（露口・柏木 2016）が重要であること、②保護者や地域住民と顔見知りになる等、取り組みやすい活動から始めること、③学校と保護者・地域の双方が互いにメリットがある取り組みから進めること等が挙げられていた。学校側の姿勢や体制としては、①関係を構築していくための校長の行動力が鍵になること、②コーディネーターに信頼のおける人物を配置すること、③学校側から子どもをどう育てたいかというメッセージを発信すること、④取り組みの成果の発信のためにマスメディア等を効果的に活用すること、⑤現在、学校と関係の薄い地縁団体や、企業・NPO・商工団体との連携の可能性を探ること等の論点が挙げられた。さらに、関係の継続性という課題も指摘された。総括的なコメントとして、連携や協働には「時間」と「人」が重要であるという論点も示された。

第11回「地域との連携・協働②（学校運営協議会）」

この回の講義部分では、学校運営協議会に関する研究を紹介した。制度上の位置付けと運用の実態を確認した上で、効果的な運用の方法を考えるだけでなく、制度設計上、避けがたい課題も内在していることを確認するためである。

学校運営協議会の性格に関しては、法制化の過程で「説明責任型コミュニティ・スクール」へと変質し、運用レベルでは「学校支援型コミュニティ・スクール」として機能しているという指摘があることを紹介した（岩永 2011）。また、ソーシャル・キャピタルの要素を求める「教育論」と、スクール・ガバナンスの要素を求める「政策論」との交叉の上に制度化され、ガバナンスの要素とソーシャル・キャピタルのいずれに比重を置くかで、複数のタイプが全国に混在している状況であるという研究も紹介した（佐藤 2017）。実際の運用については、佐藤編（2018）による調査を中心に、他の制度・事業との関係や、学校運営協議会における議事、学校評価・学校支援活動等の派生活動の状況、学校支援活動の成果等について取り上げた。また、ソーシャル・キャピタル型とガバナンス型という単純な区分けの難しさ（佐藤 2017）にもふれた。さらに、コミュニティ・スクールの成果認識に、教員の積極性や議事・開催回数・法定権限の活用、派生活動の実施数が関連していること、教職員の多忙化の状況や軽減の方法にも言及した（佐藤編 2018）。具体的な事例としては、東京都三鷹市や福岡県春日市の取り組みを取り上げ、協議会の位置付けや、分科会や部会制度の活用といった論点を示した。最後に、運用上の課題として、仲田（2015）による保護者の「劣位性」の指摘や、浜田（2012）による教職員の専門性の位置付けという論点を挙げた。

この回の事前課題として、学校運営協議会の導入による学校改善の過程を示した大林（2015）を読んだ上で、学校運営協議会の導入を学校改善に結びつけるための組織的要素を、組織マネジメントやミドルのリーダーシップ、教職員の工夫といった観点から考えることを求めた。なお、大林（2015）の文献では、学校運営協議会を導入した2つの学校の比較が行われ、両校の学校改善に差が見られた要因として、校長の協議会に関する課題認識や、学校運営協議会のイニシアティブ、協議会に付与された意味、協議会の活動内容、校長の異動等の論点が挙げられている。

これらの点に加え、課題の回答では、学校改善のための以下のようなポイントが挙げられた。まず、組織マネジメントに関して、学校の課題把握や教育目標の見直し、新しいことに挑戦できる風土等の基礎条件に加えて、学校運営協議会の学校組織における役割をより明確なものにし、協議会委員と教職員とが共に所属する部会や、つなぎ役を配置することが必要であるという意見が見られた。次に、ミドルのリーダーシップに関しては、建前でなく本音で保護者や地域住民に学校の実態や課題を説明すること、教職員の協力を引き出すためのニーズの汲み取りを行うこと、外部と連携して教育活動を生み出す時間を確保すること等が挙げられた。さらに教職員の工夫としては、学校に関わる保護者や地域の各委員の役割の可視化や、外部の人々との積極的なコミュニケーションを図ること、勤務時間外の活動や学校外のネットワークを活用すること等が挙げられた。これらの要素は、学校種を超えて、制度の趣旨を実現するための運用上の工夫を示したものだと言える。

第12回「地域との連携・協働③（社会に開かれた教育課程）」

この回の講義部分では、「社会に開かれた教育課程」の実現に関わる研究を紹介した。ソーシャル・キャピタルとの関連では、露口（2016b）の「地域共生科」の導入による、学校-地域間、学校組織内、そして保護者を取り巻くソーシャル・キャピタル醸成の過程や、つながりにアクセスできる保護者とできない保護者の差といった論点を中心に紹介した。また、柏木（2016b）による「人間関係学科」の

分析では、カリキュラムとしてソーシャル・キャピタルを醸成するという視点や、「結束型」から「橋渡し型」への移行といった視点が重要であることを示した。

事前の課題は、この2つの文献を読んだ上で、現任校の「つながり」の特徴を把握し、「子どものつながり」を醸成するために、教育課程や教育実践上、どのような工夫を行うことができるかを考えるというものであった。なお、現任校の「つながり」の特徴を考えるため、家庭内、子ども間、学級内、子ども-地域間のソーシャル・キャピタルを分析するための要素は事前に示しておいた。

課題の回答を見ると、高校では、子ども間のつながりは部活動や学校行事等を中心としており、学級でのつながりに関しては交流を促すような授業が少ないことが指摘された。具体的な改善の方策については、学級の枠を超えた協働的な活動や、参加・体験型の授業の導入等が考えられるが、カリキュラム上その実現は難しいのではないかという意見が見られた。次に、中学校については、小規模校の場合や、中学校区に1つの小学校の場合は、子ども同士の人間関係の変化が少ないことが特徴として指摘された。子どものつながりを醸成する方策として、柏木(2016b)の文献に挙げられていたようなソーシャル・スキルトレーニングの導入や、対話的な授業の展開、子どもたちが失敗できる環境づくり等が挙げられた。小学校については、生活科や総合的な学習の時間を中心に、地域とつながる活動や、学級の枠を超えた活動が比較的多いことが述べられた。さらに今後は、地域への還元や貢献という視点で活動を組み立てることで、子ども間、あるいは子どもと地域の間のソーシャル・キャピタルの質の向上を果たせる可能性についても言及がなされた。

再び講義に戻って、地域との連携・協働を進めるようなカリキュラム・マネジメントの方法を説明した。基本的な視点としては、玉井(2019)が述べるように、「地域探求型カリキュラム」の具体化に向けた校長のリーダーシップが必要となり、「地域カリキュラムのマネジメントを媒介にした地域教育経営を総合的に展開する」(玉井 2019, p.12)という道筋を意識しておく必要があることを述べた。また、実践的には、カリキュラムづくりの際の熟議の導入や探究ガイドブックの作成、教科ごとのルーブリックの作成(今村 2019)、学校と地域をつなぐコーディネーターの行動様式の把握(地域・教育魅力化プラットフォーム 2018)、地域との連携の評価の活用(喜多下 2020)といった方法を示した。

第13回「多様な組織・機関との連携・協働」

この回の講義部分では、「社会に開かれた教育課程」の実現に向けて、多様な組織・機関との連携・協働が求められていることにふれた。まず、理論的な説明として、NPOを含む市民社会組織の役割(ソーシャル・キャピタルの醸成、公共サービスの提供、政策提言)を示し、子ども・若者を対象とした学習支援や、子ども食堂の開催、放課後活動・体験活動の支援に関する先進的事例を紹介した(荻野 2019b)。実際の連携・協働にあたっては、行政・企業・市民社会組織・大学といったそれぞれの相手の性格と長所・短所を理解すること、連携の発展の方向性を見据えること(Enos and Morton 2003)、連携を進める際の目標の共有や、対話の機会の創出、共通の比較軸の設定を行い、信頼関係の構築と適切な役割分担を行うこと等のポイントを示した。

この回の事前課題は、NPOや公的機関との連携の方法を検討するために、現任校において、①現時点で連携しているところと、②これから連携し、現任校の教育課程の充実や、教育目標の達成につながるようなところをそれぞれ挙げ、①については、現在の連携の内容と効果、②については、連携することでどのような取り組みを展開できそうか、子どもの成長にとってどのような効果が期待されるかを述べるよう求めた。このうち①の現在、連携している組織・機関として、小学校ではキャリア教育、人権学習、情報モラルの学習等が、中学校では不登校生徒への支援や、職場体験学習の手配、ユ

ニバーサルデザイン教育等の事例が、高校では地域とつながる事業への支援が挙げられた。②の今後、連携・協働していく相手としては、小学校では体験活動や表現分野での支援、中学校では居場所づくりや情報モラル教育、農業体験、グローバル教育、防災教育の活動、高校では、マーケティング・商品開発の学習や、ボランティアの機会の充実を図るための、具体的な市民社会組織の名称が挙げられた。連携先のふり返りや今後の連携先の模索を通じて、これまでの連携・協働のイメージが比較的短期間のものに限られていたという気づきや、連携先を探す際に Web 上では十分な情報が得られないため、どのようにつながりを構築していくかが重要であるという課題認識も示された。

これを受けて、担当教員（中西）より現任校における具体的な事例として、様々な企業や県内外の大学・専門学校、地元の商工会議所等と連携・協働を進めるポイントを紹介した。連携を広げていくためには、日頃から連携できる可能性のある相手の情報を収集すること、助成金や人材派遣等の連携を推進するための資源を探ること、取り組みの内容に関してメディア等を通じて積極的に発信していくことが重要であること等を示した。

第 14 回「学校再編・一貫教育の分析」

この回の講義部分では、少子化の影響で近年進んでいる学校再編や学校統廃合の問題を取り上げた。まず、これらの動きが、義務教育学校や、小中連携・一貫教育の導入、学区域の広域化、学校の魅力化作り等の動きを生み出していることを確認した（山本 2018）。具体的な事例として、小中一貫教育の導入により、小中学校間の「橋渡し型ネットワーク」が形成され、それぞれの学校の結束型ネットワークや、指導方法の改善につながるという道筋を示す研究を紹介した（倉本・露口 2016）。義務教育学校に関しては、先進事例を見ると、教育課程の再編や学校組織の再編といった点に課題を抱えており、教育委員会の関わり姿勢が問われていることも確認した（西川 2017）。

佐賀県内に目を移すと、義務教育学校の導入が始まっただけでなく、各自治体レベルで、小中一貫・連携教育の導入も進んでおり、佐賀市のように連携のための具体的な段階が示されている場合もあることを説明した。高校の再編については、2014 年と 2016 年の二次にわたる実施計画に基づき、2018 年度以降再編が進められており、中高一貫教育については、併設型一貫教育に関わる検証が 2015 年に実施されていることにもふれた。

事前課題では、佐賀県内の中高一貫教育・高校再編の事例と、小中一貫・連携教育や義務教育学校等の事例を取り上げることを求めた。この課題は、県内の事例を調べることで、学校再編や一貫教育の状況についての理解を深めることを目的としたものである。事例を見る観点としては、①再編後の教育活動の目標や特徴、②子ども間の「つながり」の変化、③学校組織の再編の形態、④再編前後の教職員間の関係性や連携の状況等を挙げた。この課題を受けて、履修者は、対象とする学校の Web 上の情報だけでなく、知人である管理職・教員に照会を行ったり、自身の勤務経験や保護者としての経験をふり返ることで、学校再編や一貫教育の事例の報告を行った。報告された事例は、小中一貫教育校が 1 校、義務教育学校が 2 校、中高一貫教育校が 1 校、高校再編校が 1 校であった。

まず、①の再編後の教育活動の特徴として、小中一貫教育校では、学校教育目標・評価計画の統一や、小中合同会議の実施等の連携の取り組みが示された。また、義務教育学校では、9 年間という単位での教育課程の編成やこれに応じたクラスの編成・時間割、教科担任制やチーム・ティーチングの導入といった特徴が挙げられた。次に、②子ども同士のつながりについては、異年齢の交流という点が義務教育学校や中高一貫教育校において強調されていた。例えば、義務教育学校では、小学生のロールモデルとして中学生が振る舞うことにより問題行動が減少したり、異年齢間の交流の促進により

自己肯定感や、児童の目標の明確化につながる事が挙げられた。中高一貫教育校でも、異年齢集団の交流のメリットが挙げられていた。

③の組織上の工夫としては、異校種間の合同会議や、義務教育学校における小中合同での校内研究、前期課程と後期課程とをまとめたステージ制の導入等が挙げられた。このような組織上の工夫を行うのは、1つの学校としての存在意義を打ち出すためであるという理由も示された。また、地域との関係への配慮に関しては、小中一貫教育校におけるコミュニティ・スクールの導入や、義務教育学校における小学校区単位での地域との交流の継続、学校再編前の地域への丁寧な説明の例が挙げられた。

④の連携後の関係性や連携については、③に挙げたような工夫が行われる一方で、課題も少なくないことが指摘された。例えば義務教育学校では、小学校と中学校の教員が同じ職員室にいなながらも壁を感じていること、中高一貫教育校では、中学校と高校で、対象が大きく異なるために指導方法が理解できないこと、教員間の溝を埋めるための組織的対応ができていないことが挙げられた。また高校再編校でキャンパスが異なる場合、部活動や校務分掌が同一でないと、教員間の接点が非常に少ないことも指摘された。

このように数例ではあるが、一貫教育や学校再編の事例を見ることにより、教育課程の再編や、組織上の工夫は一定程度進み、異年齢の子ども同士の交流が促されているという現状を把握することができた。この一方で、教員の意識がすぐに変化するわけではないため、異なる学校種間の壁を乗り越えることには多くの困難が伴うことも明らかになった。

(4) 授業のまとめ—第15回「総括リフレクション」—

最終回では、事前に最終レポートを作成した上で、その内容について、担当教員からの質問やコメントを行う形で授業を進めた。最終レポートの課題として、大きく分けて3つのテーマを設定し、具体的な回答を求めため、それぞれ2つずつ、合計6つの問いを設けた。

第1のテーマは、理論の紹介と現任校の状況の分析とを交互に進める授業で、どのような気づきがあったかである。具体的には、①各回の課題で、勤務校の学校内外の連携・協働について現状を整理することで、どのような気づきがあったか、②学校内外の連携・協働について、院生同士の発表を聞いて、学校種ごとの違いや、現任校の特性についてどのような点に気づいたかを尋ねた。

まず、①については、第2回の事前課題における4象限の整理では、現任校が連携・協働に取り組んでいる領域と、そうでない領域に気づいたことが指摘された。また、第3回の事前課題のネットワークの整理によって自身の関係性が限られていたり、偏っていることに気づいたという振り返りが見られた。ここから、自ら努めて話しかけたり、聞き役になる等のミドルリーダーとしての行動への意識化が進んだことも述べられていた。また、第13回の事前課題については、学校外の組織や機関との関係性を見直し、今後は自ら情報を得るような積極的な行動をすべきであるという気づきも示されていた。以上の記述から、現任校における学校内外の連携・協働の範囲や状況の可視化を進めたことにより、連携・協働を推進する行動への志向性が高まったことがうかがえる。

②については、学校種による連携や協働のあり方の違いに関する気づきが数多く示された。例えば、小・中学校では、職員室でのコミュニケーションが活発で、校内研究や学年ごとのつながりがあるのに対して、高校では分掌内・教科内でのつながりが強く、教科間に壁がある等、小・中・高校で、コミュニケーションや教職員間のつながりが異なることが挙げられた。また、学校種によって、地域や外部との連携相手や方法が異なることも指摘された。特に高校では教育内容が高度化することもあって、地域との連携が困難になることが述べられた。このような異校種との比較だけでなく、同校種と

の比較により、小規模校特有の問題点に気づいたという気づきも示された。これらの考察では、他の学校との比較によって、現任校の組織特性が明らかになり、この特性が日常的なコミュニケーションやつながりに及ぼす影響についての気づきが示されたと言える。

第2のテーマは、学校内外との連携・協働に関する気づきである。具体的には、③研究者教員による理論を中心とした解説と、実務家教員による学校での現状等を聞いて、どのような点が深まったか、④学校内外で連携・協働を進める上で、授業の前と比べて、どのような視点を新たにもつようになったかの2点を尋ねた。

このうち③については、研究者教員の解説からは、学校内外の連携の意義や、地域との連携や異校種との連携の取り組み、他者とのつながりを説明する理論的な視点について学びがあったという回答があった。また、越境学習や、ネットワークへの投資等、自身が現場で行ってきた実践や、経験の中で学んできたことが理論でも裏付けられ、自信につながったことが挙げられた。ただし、学んだ理論をどの程度、学校改善に活かせるかという点では限界があるのではないかとということも指摘された。

一方、実務家教員による連携・協働の具体的な過程の説明により、現場レベルでの促進・阻害要因を知ることができただけでなく、外部の組織・機関とどのような経路でつながっていくのか、連携の基盤となる予算の獲得や情報の収集をどのように行うか等の、実践的な方法を理解できたことが挙げられた。また、この授業では、「第4回佐賀県コミュニティ・スクール研究大会」及び「地域とつながる高校魅力づくりプロジェクト中間報告会」に全員で参加する機会を設けたり、各種セミナーや講習会等を案内したりしたが、このような大学外での学習の重要性についても指摘がなされていた。

さらに、研究者教員による、連携・協働に関わる理論や全国の事例の紹介に、実務家教員による佐賀県を中心とした実践事例の紹介が重なることにより、学校現場での実践をイメージしやすく、プロポーザルの作成にも非常に有用であったという点も挙げられた。なお、今後の要望としては、連携が円滑に進まない場合、どのようにその状況を変えていくか、現任校における組織案(第7回事前課題)に関して理論的・実践的にどのような改善点が考えられるかといった点について、具体的な手立てを知りたいといった要望も示された。以上の記述から、研究者教員による俯瞰的な説明だけでは見えにくい具体的な連携・協働の進め方や課題を、実務家教員が補完的に示していくという授業構成が、履修者の理解を深める上で役立つものと考えられる。

また④については、まず学校内に関して、全教職員が共通理解して動く体制を整えることの重要性和ともに、特にミドルリーダーに関する気づきが多く記述されていた。具体的には、ミドルリーダーを職階でなく機能として捉える視点や、自身もミドルとして管理職を巻き込み、教員をまとめて協働する機会をつくる必要があるという気づきを得られたという回答がなされた。また、自分自身が学校を引っ張るのではなく、ボトムとトップをつなぐというリーダーシップに関する認識の転換も示された。次に学校外については、これまで非常に狭い範囲でしか連携・協働を把握できていなかったという気づきが述べられていた。この一方で、連携・協働の具体的な過程や、NPO等の学校外の組織に対する理解が深まったこと、コミュニティ・スクールへの理解が深まり、その制度をどのように「利用」するかという視点が得られたこと等の指摘もなされた。ここでは、理論的な視点に基づき、学校内外でどのような行動を起こすべきかという指針が具体的に示されていることが特徴的であった。

第3のテーマは、授業を通じて得られた、次年度に活かすことができそうな視点や内容についてである。具体的には、⑤次年度の学校変革試行実習で、学校内での連携・協働や、学校外との連携・協働を進める際に、具体的に役立てられると思った点は何か、⑥連携・協働を進める上で期待されているが、現実的には実現が難しいと思われることが何かの記述を求めた。

⑤については、次年度の実習に臨む際に、連携や協働に関する学びを活かそうとする心構えや、具体的な方法が示された。例えば、③で示されたような外部の組織・機関とつながる実践的な方法の活用や、ミドルリーダーとしての役割や視点を活かした関係構築、情報提供を行うことで連携・協働の機会を創出すること等が挙げられた。⑥に関しては、新型コロナウイルス感染症への対応のため、授業で学んだ通りの連携・協働は難しいのではないかとという点が指摘された。また、時間的制限や教職員の異動、多様な主体の巻き込み等の連携・協働の阻害要因を乗り越え、関係構築をどのように進めていくかが課題であるということが述べられていた。ここでは、具体的な連携・協働の場面を思い浮かべ、授業での学びを活かせる点と難しい点についての区別がなされていることがわかる。

4. 考察

(1) この授業による学習の成果

以上の授業内容と、履修者の事前課題やレポートの分析から、この授業による学習の成果は、3点にまとめることができる。

第1に、研究者教員と実務家教員の双方の観点からの授業を展開したことにより、履修者が学校内外の連携・協働を深く把握することができたことである。2の研究方法の節で述べたように、この授業では、本学教職大学院の特徴を活かして、研究者教員と実務家教員がペアになって協議を重ねながら授業を進めてきた。このような授業の設計・実施・評価の過程は、双方の教員にとっても互いに補完しあいながら専門性を高め合う機会となり、結果的に両者それぞれの強みを活かした連携・協働に関する授業につながったものと考えられる。

具体的に見ると、前半の第7回までは、学校内の連携に焦点を当てて授業を進めたため、理論研究を中心とした参考文献の紹介や、学校内における連携の実態や学校現場の現状について、教育経営学を専門とする実務家教員の強みが活かされた。特に、実務家教員による実践研究事例を通じた講義では、学校現場の実情に即した課題とその解決方法等を紹介することができた。総括リフレクションの③や④、⑥で示されているように、具体的な事例の考察を通して、学校内における連携・協働のあり方を見つめ直すことができたものと考えられる。

また、後半の第8回から第14回については、学校外との連携・協働に焦点を当てて、保護者や地域、多様な組織・機関との連携を取り扱ってきた。この際に、これらの領域を専門とする研究者教員が実際に調査を行った事例（荻野 2015, 2019a, 2019b）等を取り上げて示すことで、連携・協働を推進・阻害する様々な要因についての洞察を深めることができたと推察する。総括リフレクションの④や⑤で示したように、履修者は、自らの学校外との関係性をふり返り、既存の制度の活用や外部の組織との連携の方法をより具体的に考えることができたものと考えられる。

第2に、学校内外との連携・協働という観点から、履修者自身、そして現任校の見直しを繰り返したことにより、自己や現任校の状況を客観視するだけでなく、具体的な課題解決の行動への志向性が見られるようになったことである。

この授業では、研究者教員が示す様々な理論を学ぶ際に、事前課題として、履修者自身のこれまでの教育実践のふり返りや現任校の現状について整理することを求めた。この課題の編成にあたっては、理論と実践との往還の経験を持つ実務家教員に、研究者教員が相談し助言を受ける形で、その内容を組み立てていった。例えば、学校内外の連携・協働の状況に関する4象限の分類（図1）、「コンボイモデル」を援用した現任校における人間関係の整理（図2）、外部の組織・機関との連携・協働の整理等を課題としてきた。このことで、現任校における学校内外の連携・協働の状況や、履修者自身のコ

コミュニケーション頻度やつながりのあり方に関して、ふり返りを行う機会を設けることができた。これらの課題を通して、履修者は、現任校や自身の取組について可視化して考えることができ、より広い視野を持つことの必要性を自覚するきっかけとなったものと推察する。

これに加えて、総括リフレクションの③で示したように、理論を学んだことで、これまでの自らの実践や現任校での取り組みが、理論的にも裏付けられることへの肯定的な気づきも見られた。また、総括リフレクションの④や⑤で取り上げたように、ミドルリーダーとしての役割に関する理解が深まり、より具体的な役割が自覚されるようになったことも重要な点である。さらに、総括リフレクションの①で述べたように、ミドルリーダーとしての行動への意識化も見られ、今後ミドルとしての行動変容につながることを期待される結果となった。

第3に、学校種の異なる履修者同士がそれぞれの学校の情報を紹介し合うことの意味である。他の学校の状況を、自校の状況に照らし合わせることによって、学校種の違いによる連携・協働の状況や、自校特有の教育資源や、学校の課題を認識することができたものと考えられる。実際に、総括リフレクションの②では、このことに関する気づきが豊富に示されていた。この気づきは、今後、学校種による組織特性をふまえて、自校の状況に合わせた学校内外の多様な主体と連携する仕組みや方法を考えることにつながっていくものと考えられる。このような意味で、次年度以降に、学校変革を行う際にも少なからずこの気づきが活かされることを期待したい。

(2) 今後の研究課題

最後に、次年度に向けた研究課題を示す。第1に、授業の構成に関する課題を挙げておきたい。本年度の授業では、学校内外における多様な主体との連携・協働の在り方について幅広く学ぶために、前半は学校内の教職員（多職種、同僚教職員、管理職、ミドルリーダー）との連携・協働、後半は、保護者や地域、専門的な組織・機関との連携・協働、最後に学校間連携（小中一貫教育、中高一貫教育、高校再編等）というように、学校内から学校外へと目を向けて考えられるような流れで講義計画を組み立て、各回で、現任校に引き寄せて考察する課題を設定した。

このことは(1)で述べたような成果を挙げたが、履修者の関心に沿った学習の流れについても考えていく必要がある。例えば、履修者が前学期より継続して行う現任校分析と研究テーマに基づいて、それらを解決するための手助けとなる複数の理論を紹介し、総括となる課題を数回ごとに示すことによって、学校内外の連携・協働のあり方を探る方法も考えられる。この方が、現任校の分析をより深く、時間をかけて行うことができる可能性がある。しかし、履修者の研究の進捗状況に左右されたり、理論の紹介が中心になり実践的な応用を考えることが難しくなることも想定されるため、導入に際しては慎重な検討を行うことにしたい。

第2に、授業の進め方に関する課題として、授業の中でどこまで理論を詳しく取り上げるかという問題が挙げられる。この授業では、研究者教員と実務家教員が毎回、講義で引用する文献や、課題文献、それ以外の参考文献等を選定し、その解説を丁寧に行った。これは、現任校の分析に有用な文献を数多く紹介したいという意図からであった。このことで、履修者は自らの研究に関連のある文献を短時間で把握することができたものと思われる。この一方で、教員側が精選して文献を紹介したがゆえに、履修者自らが試行錯誤しながら文献探索を行う機会が少なかったことも事実である。このことから、今後は取り組むべきテーマを示し、履修者自らが文献を調べ、発表を行う方法を組み入れることも検討していく必要があるだろう。履修者がお互いに関心を持って読んだ文献を知ることで、学習の幅もより広がるものと考えられる。次年度に向けた改善点としたい。

第3に、授業のテーマをより掘り下げていく方策についてである。授業全体を通して、連携・協働を俯瞰できるような視点を培うためには、今回の授業のように、連携の主体ごとの整理を行うだけでなく、各回に通底するような議論の基軸を示し、履修者自身がその軸に沿って考えられるような手立てを講じることも考えられる。例えば、連携や協働を進める際には、連携相手が自分と異なる行動原理や、組織の目標や文化、専門性、意識等を持っているという、有形・無形の「壁」や「溝」をどう乗り越えるかが重要となる。学校内外の様々な職種や組織と連携する際に、どのような壁や溝があるのかを考えることは、現任校の状況を分析する際にも有用だろう。また、連携や協働には、様々な段階や形態が存在する。それぞれの理論で示されている連携・協働や、現任校における連携・協働とは、どの段階の、どのような連携・協働を示すものなのかを掘り下げて考えることで、このテーマをより深く理解することができるだろう。これらの視点を持つことは、現任校における連携・協働を一步先に進めていく方法を考えることにもつながる。次年度の授業では、このような視点を示すことも検討したい。

最後に第4の点として、技術的な課題を挙げておきたい。本年度の後学期の授業は、対面授業とオンライン授業を隔週で行う形式となった。このため、オンライン授業の回は、議論の流れやその場の空気を感じながら臨機応変に議論を進めていくといった方法が取りづらい面もあった。基本的には音声をミュートにしてオンライン授業に参加し、指名された発表者がミュートを解除して発言をする流れになるため、間髪を入れずに意見を言ったりするなど円滑に会話をすることが難しかった。このため、履修者の方で、自身の考えを表明することを控える場面も数多くあったのではないかと推察する。教員側も、履修者にコメントや質問をする際に、対面の時と比較すると、双方向で続けてやりとりを行おうとする機会が少なかった。以上の点は、議論の深まりという点で若干の課題を残すものである。次年度以降、オンライン授業を行う際には、チャット機能を利用したり、受講者同士でコメントを述べ合う機会を増やす等の方法を検討することにした。

【参考文献】

- 浅野良一 (2008) 「一般経営学と教育経営」『日本教育経営学会紀要』 50, pp.26-37.
- 安藤史江 (2019) 『コア・テキスト 組織学習』 新世社.
- 飯塚文子 (2020) 「子どもが安心して楽しめる学校づくり：小学校におけるケアの実践」 柏木智子・武井哲郎編 『貧困・外国人世帯の子どもへの包括的支援：地域・学校・行政の挑戦』 晃洋書房, pp.57-83.
- 今村久美 (2019) 「生徒の主体性が発揮される探究学習をどう実現するか」 地域・教育魅力化プラットフォーム編 『地域協働による高校魅力化ガイド：社会に開かれた学校をつくる』 岩波書店, pp.122-131.
- 岩永定 (2011) 「分権改革下におけるコミュニティ・スクールの特徴の変容」『日本教育行政学会年報』 37, pp.38-54.
- 大澤克実 (2016) 「チームアプローチの可能性を切り拓く教育の意識転換」 松田恵示・大澤克実・加瀬進編 『教育支援とチームアプローチ』 書肆クララルテ, pp.45-54.
- 大塚美和子 (2020) 「チーム学校の背景」 大塚美和子・西野縁・峯本耕治編 『「チーム学校」を実現するスクールソーシャルワーク』 明石書店, pp.11-14.
- 大野裕己 (2012) 「学校改善の方法」 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, pp.19-40.

- 大林正史 (2011) 『学校運営協議会の導入による学校教育の改善過程に関する研究』 大学教育出版.
- 荻野亮吾 (2015) 「保護者の学校参加意思の規定要因の分析：保護者の行動と認知に着目して」『SSJ Data Archive Research Paper Series』 53, pp.179-195.
- 荻野亮吾 (2019a) 「学校支援を通じた地域のソーシャル・キャピタル再構築の過程：大分県佐伯市の『協育』関連事業を事例として」露口健司編『ソーシャル・キャピタルで解く教育問題』ジダイ社, pp.46-84.
- 荻野亮吾 (2019b) 「子どもの貧困対策における官民パートナーシップの可能性」『日本生涯教育学会年報』 40, pp.25-41.
- 荻野亮吾・河野麻沙美 (2020) 「『授業研究』を実践可能にする文化と社会：1970年代以降の『地域社会と学校』論の分析」『上越教育大学研究紀要』 40(1), pp.57-66.
- 荻野亮吾・佐藤智子 (2019) 「保護者や地域住民との連携・協力」今西幸蔵・矢野裕俊・古川治編『教職に関する基礎知識』(第2版) 八千代出版, pp.167-186.
- 尾崎啓子・安原輝彦 (2020) 「学校における多職種連携の現状とニーズに関する研究：公立小・中学校の管理職を対象とした質問紙調査の結果から」『埼玉大学教育学部附属教育実践総合センター紀要』 18, pp.25-32.
- 小野田正利編 (2009) 『イチャモン研究会：学校と保護者のいい関係づくりへ』ミネルヴァ書房.
- 柏木智子 (2016a) 「学校と地域の連携による校区ソーシャル・キャピタルの醸成」露口健司編『ソーシャル・キャピタルと教育』ミネルヴァ書房, pp.64-86.
- 柏木智子 (2016b) 「子どもの『つながり』を醸成するカリキュラムマネジメント②：中学校における人間関係学科の実践から」露口健司編『「つながり」を深め子どもの成長を促す教育学：信頼関係を築きやすい学校組織・施策とは』ミネルヴァ書房, pp.94-122.
- 川上泰彦 (2016) 「教師の社会的ネットワーク」露口健司編『ソーシャル・キャピタルと教育』ミネルヴァ書房, pp.189-207.
- 喜多下悠貴 (2020) 「『評価』を活かした目的設定と学習環境づくりの提案」『キャリアガイダンス』 431, pp.28-30.
- 熊谷慎之輔 (2012) 「スクールミドルの職能発達を支援する仕組み」小島弘道・熊谷慎之輔・末松裕基『学校づくりとスクールミドル』学文社, pp.114-129.
- 倉本哲男・露口健司 (2016) 「小中一貫教育の導入で教師の意識は変わるか」露口健司編『「つながり」を深め子どもの成長を促す教育学：信頼関係を築きやすい学校組織・施策とは』ミネルヴァ書房, pp.204-219.
- 米田重和・竜田徹 (2017) 「教職大学院における対話的・協働的な学びに関する一考察：共通必修科目『授業づくりと学級経営の基礎と課題』を例として」『佐賀大学大学院学校教育学研究科紀要』 1, pp.13-26.
- 坂田仰・黒川雅子・河内祥子・山田知代 (2017) 『図解・表解 教育法規 (新訂第3版)』教育開発研究所.
- 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, pp.21-42.
- 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の構築とその効果に関する研究：小規模小学校を対象として」『日本教育経営学会紀要』 47, pp.96-111.
- 佐藤晴雄 (2017) 『コミュニティ・スクールの成果と展望：スクール・ガバナンスとソーシャル・キャ

- ピタルとしての役割』ミネルヴァ書房.
- 佐藤晴雄編 (2018) 『コミュニティ・スクールの全貌：全国調査から実相と成果を探る』 風間書房.
- 諏訪英広 (2016) 「教員集団におけるソーシャル・サポート」 露口健司編『ソーシャル・キャピタルと教育』 ミネルヴァ書房, pp.172-188.
- 玉井康之 (2019) 「地域カリキュラムのマネジメントと地域教育経営の課題」『日本教育経営学会紀要』 61, pp.23-33.
- 地域・教育魅力化プラットフォーム (2018) 『学校と地域をつなぐパターン・ランゲージ：社会に開かれた学校をつくる旅』.
- 露口健司 (2010) 「スクールリーダーのリーダーシップ・アプローチ：変革・エンパワーメント・分散」 小島弘道・淵上克義・露口健司編『スクール・リーダーシップ』 学文社, pp.137-163.
- 露口健司 (2016a) 「保護者による学校信頼」 露口健司編『ソーシャル・キャピタルと教育』 ミネルヴァ書房, pp.104-122.
- 露口健司 (2016b) 「子どもの『つながり』を醸成するカリキュラムマネジメント①：小学校における地域共生科の取り組みから」 露口健司編『「つながり」を深め子どもの成長を促す教育学：信頼関係を築きやすい学校組織・施策とは』 ミネルヴァ書房, pp.61-93.
- 露口健司 (2018) 「リーダーシップ研究の進展と今後の課題」 日本教育経営学会編『教育経営学の研究動向』 学文社, pp.14-23.
- 露口健司・柏木智子 (2016) 「『つながり』現象のソーシャル・キャピタル論」 露口健司編『「つながり」を深め子どもの成長を促す教育学：信頼関係を築きやすい学校組織・施策とは』 ミネルヴァ書房, pp.1-22.
- 仲田康一 (2015) 『コミュニティ・スクールのポリティクス：学校運営協議会における保護者の位置』 勁草書房.
- 中西美香 (2018) 「学校改善を志向する学校組織のあり様に関する一考察：先行研究のレビューからの展望」『佐賀大学大学院学校教育学研究科研究紀要』 2, pp.166-181.
- 中西美香 (2019) 「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」『佐賀大学大学院学校教育学研究科研究紀要』 3, pp.279-284.
- 中西美香 (2020) 「高等学校における教員の協働づくりと学校変革に関する事例研究：活性化委員会の設置を通じた約4年間の変容過程を通して」『佐賀大学大学院学校教育学研究科研究紀要』 4, pp.194-217.
- 中原淳 (2010) 『職場学習論：仕事の学びを科学する』 東京大学出版会.
- 中原淳 (2012) 『経営学習論：人材育成を科学する』 東京大学出版会.
- 西川信廣 (2017) 「小中連携・一貫教育を新教育課程に生かす」 吉富芳正編『「社会に開かれた教育課程」と新しい学校づくり』 ぎょうせい, pp.123-141.
- 日本教育経営学会 (2012) 「校長の専門職基準 2009 (一部修正版)：求められる校長像とその力量」.
- 日本教育経営学会実践推進委員会編 (2014) 『次世代スクールリーダーのためのケースメソッド入門』 花書院.
- 野村ゆかり (2019) 「『子どもの貧困』緩和に向けた学校の役割と課題：スクールソーシャルワーカーを中心としたチームプロジェクトの可能性」『日本教育経営学会紀要』 61, pp.80-90.
- 橋本洋治・岩永定 (2020) 「学校教育への保護者参加の効果と参加意欲に関する研究」『現代と文化：日本福祉大学研究紀要』 140, pp.21-31.

- 畑中大路 (2012) 「M-GTA を用いた学校経営分析の可能性：ミドル・アップダウン・マネジメントを分析事例として」『日本教育経営学会紀要』 54, pp.76-91.
- 畑中大路 (2013) 「学校経営におけるミドル論の変遷：『期待される役割』に着目して」『飛梅論集』 13, pp.87-101.
- 畑中大路 (2018) 『学校組織におけるミドル・アップダウン・マネジメント：アイデアはいかにして生み出されるか』 ハーベスト社.
- 浜田博文 (2012) 『『学校ガバナンス』改革の現状と課題：教師の専門性をどう位置づけるべきか?』 『日本教育経営学会紀要』 54, p.23-32.
- 広田照幸 (2009) 『格差・秩序不安と教育』 世織書房.
- 淵上克義 (2006) 「チーム学校の背景」篠原清昭編『スクールマネジメント：新しい学校経営の方法と実践』 ミネルヴァ書房, pp.194-221.
- 淵上克義 (2009) 「スクールリーダーの心理と行動」淵上克義・佐藤博志・北神正行・熊谷愼之輔『スクールリーダーの原点：学校組織を活かす教師の力』 金子書房, pp.47-69.
- 三隅一人 (2013) 『社会関係資本：理論統合の挑戦』 ミネルヴァ書房.
- 文部科学省生涯学習政策局社会教育課・国立教育政策研究所 (2017) 『平成 27 年度地域学校協働活動の実施状況アンケート調査報告書』.
- 山田哲也 (2009) 「保護者が抱く不安のゆくえ：不安による離脱か, 不安ゆえの協力あるいは監視か?」 Benesse 教育研究開発センター編『学校教育に対する保護者の意識調査 2008 報告書』(研究所報 Vol.50) ベネッセ教育研究開発センター, pp.106-121.
- 山本由美 (2018) 「学校統廃合で広域化が進む学区域とマンモス校：学校再編の実態と課題」『住民と自治』 665, pp.13-16.
- 油布佐和子 (1999) 「教師集団の解体と再編：教師の『協働』を考える」油布佐和子編『教師の現在・教職の未来』 教育出版, pp.52-70.
- Enos, S and Morton, K. (2003). “Developing Theory and Practice of Campus-Community Partnerships,” in B. Jacoby and Associates (eds.), *Building Partnerships for Service Learning*, San Francisco: Jossey-Bass, pp.20-41.
- Hooghe, M. and Stolle, D., eds. (2003). *Generating Social Capital: Civil Society and Institutions in Comparative Perspective*. New York: Palgrave Macmillan.
- Kahn, R. L. and Antonucci, T. C. (1980). Convoys over the Life Course: Attachment, Roles, and Social Support. *Life-Span Development and Behavior*, 3, pp.253-286.
- Putnam, R. D. and Feldstein, L. M. (2003). *Better Together: Restoring the American Community*. New York: Simon and Schuster.

【謝辞】

本講義に参加し、積極的な意見を出して下さった 5 名の現職院生の皆様（尾崎将成，野中亮彦，平川佳宏，山下知子，山田英美の各先生）に心より御礼を申し上げます。提出された課題の内容に関して、記述に誤りがないかは各氏に確認をお願いしましたが、本稿の文責は全て筆者らにあります。

(2021 年 1 月 29 日 受理)