

# 大規模中学校における教職員の協働を促す学校組織開発の実践 -教科部会を中心とした授業改善の取組を通して-

高度学校教育実践専攻  
教職実践力高度化コース  
小倉 整

キーワード：学校組織開発，協働性，教科部会

## 第1章 課題設定の理由

### 第1節 事例校の概要

置籍校は、三重県鈴鹿市内に位置する学級数32（特別支援4含む）生徒数959名、教職員数72名の大規模校中学校（平成26年度）である。

### 第2節 問題意識

平成25年度、置籍校の校長は「チーム学校」のスローガンを掲げていくつかの学校改革案を教職員に提示し、平成26年度から、学年部を基本とした生徒指導中心の学校から学力向上を基本とした教科指導中心の学校への転換のため、複数学年教科担任制や教科部会の充実などの取組がスタートした。

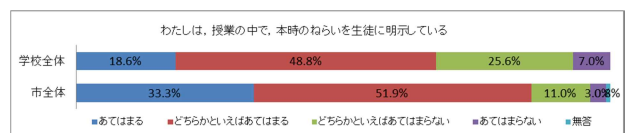
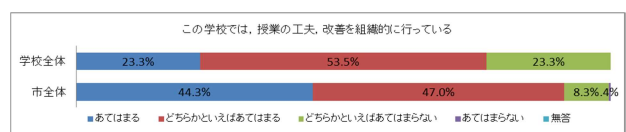
しかし、その実践は教職員の賛同が得られず、思ったようには上手く進められずにこの年度を終了した。校長が示した改革案を、置籍校の教職員は「安定からの逸脱」と捉え現状を維持したいと抵抗したのである。

この現状を好転させるために、既存の学校組織開発の方法論に依拠しながら、事例校において教職員の協働を促し、教育活動を内発的に改善していく組織への転換が可能であるかという点が本実践の問題意識である。具体的には、校長が示した改革案の一つである教科部会を中心とした授業改善の取組を通して、実際に後述する学校組織開発の方法論を運営する実践を行った。

実習責任教員 前田 洋一  
実習指導教員 金児 正史

## 第3節 学校アセスメントの概要と学校の課題

学校アセスメントでアンケート調査に基づき事例校の実態について分析した。



調査結果から、事例校の教師の実態は、部活指導の指導力に自信を持ち、部活動に熱意をもって取り組む一方で、授業改善への組織的取組は遅れており、個人の授業改善への姿勢も消極的である。その課題に加えて、学校長から提案された学校改革の取組については、トップダウンで強行されたものであり、理念としては理解できる部分もあるが、運営面で事例校の実状に合致せず教職員のほとんどが反対しているという課題がある。

## 第4節 先行研究・先行事例

学校組織開発の先行研究として、佐古(2011)の学校組織開発理論に基づいた一連の学校組織開発理論の実践研究、事例研究がある。また、教科教室制運営における教職員の協働関係の構築についての鈴木(2011)の研究、学校の組織力向上と教員間のコミュニケーションについて加藤(2014)の研究も実例を踏まえた実践研究

である。先行事例としては前田（2013）の実践研究も参考となる。

本実践では、協働をすすめるための組織運営のために、P. M. センゲ（2011）の5つのディシプリンによる組織論、E. H. シャイン（2014）のプロセスコンサルテーション、E. C. エドモンドソンのチーミング、前田のリーダーシップ論を実践の指針・評価・分析の概念として使用した。

## 第2章 実践の方法

### 第1節 実践の設定課題

本実践は、一連の学校組織開発研究（佐古2011）で蓄積されてきた理論に依拠しつつ、長期的には内発的改善力をもつ学校の構築をねらいとする。問題意識で述べた学校改革に抵抗する教職員の実態を鑑み、教職員の協働化のプロセスを重視して展開した。

#### （1）協働による組織化

協働による組織化については、（佐古・住田2013）の基本モデルを使用した。

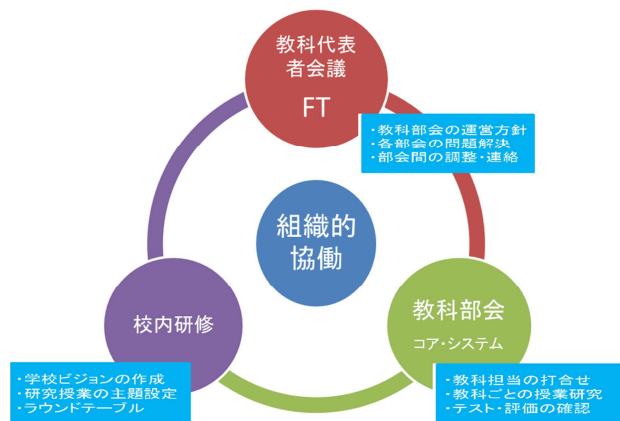
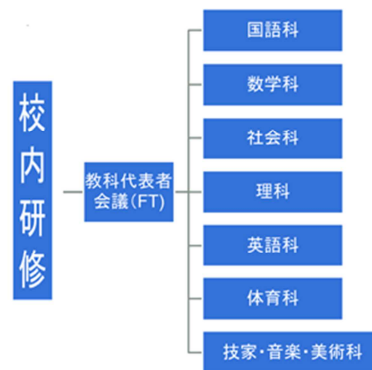
ただし、本実践では事例校の状況から、将来的には学校全体のまとまりを構想しながらも、運営上まず5教科の教科部会という小さなまとまりでスタートし、この小さなまとまり内での組織性を目指した。

#### （2）教育活動の良循環サイクルと協働

内発的改善サイクルに関しても、基本的に（佐古・住田2013）学校組織開発の理論に準拠した。

#### （3）協働化のための組織体制

本実践においてコア・システムとして設定したのが、教科部会である。そして情報の整理とフィードバックを主に担当する協働化支援組織（FT）は、教科代表者会議として組織図の中に位置づけた。



## 第3章 実践事例

### 第1節 R期 教職員インタビュー

平成27年1月～3月に事例校の授業を担当している教員全員（56名）にインタビューを行った。結果はアンケートで示された、教職員の異学年制の取組への全面的反対とシステムを円滑にすすめるために副次的に導入された教科部会への肯定という意識を裏付ける結果となった。

### 第2節 P期 授業改善への内発的動機づけ

当時状況を鑑み、校内研修を行う目的を設定しなおした。学校組織開発の手順から言えば、P期での目的は、生徒の「根っこの問題」を教職員全体で共有し、学校ビジョンを形成することにある。しかし、事例校において非常に困難であると判断し、目的を「教職員全体で来年度教科部会を中心に授業改善に取り組む意欲を喚起する」と変更しWSを行った。

### 第3節 D1期 教職員のやる気を引き出す

学校組織開発のモデルであるコア・システムとF Tをそれぞれ教科部会と教科代表者会議として組織の中に位置づけた。各教科それぞれで運営されていただけだった教科部会（コア・システム）と研修部をつなぐ組織として教科代表者会議（F T）を立ち上げ、研修部の下部組織としての形を整えた。この案は4月1日の第1回職員会議で決定され、それによって、表のような組織活動が設定された。

	月	火	水	木	金
1			代表者会議		
2				国語科部会	数学科部会
3			理科部会	英語科部会	社会科部会
4	校務委員会				

#### （1）教科代表者会議（F T）

毎週水曜日の1限目を基本として、D1期に8回開催した。研修主任を代表とし5教科の教科代表、校長、教頭で構成され、実習生として筆者も出席した。時間割の関係上4教科の教科代表者は普段は出席せず、必要な場合を除き文書等で会議の内容を代表に伝えることとした。

#### （2）教科部会（コア・システム）

毎週水・木・金曜日の午前中各教科ごとに時間を設定した。教科代表者会議（F T）の内容を受けて教科代表者が中心となって運営する。各教科担当教員と教頭1名で構成される。

#### （3）校内研修

校内研修で、D1期に教科代表者会議（F T）と教科部会（コア・システム）から生み出された授業改善の取組みを紹介し、共有とフィードバックを行った。振り返り用紙に記された教職員の意見をテーマとして研修部が講義形式で提案したり、事例校での実際の授業場面のビデオによって若手の手本となるベテラン教員の授業

例を示すなどの提案を行った。

D1期に研修部が行った授業改善への取組みはF Tを通じて教科部会で話し合われ、結果として優れた実践例がいくつも行われた。

#### （4）教科代表者会議通信

実践の期間を通して、教科代表者会議通信「Teaming! Teaming!」を発行した。D1～D2期を通して、第22号まで発行した。

### 第4節 C1期 写真レポート、ラウンドテーブル

C1期は、筆者がP期からD1期の実践を振り返り、評価し、成果と課題を整理することでD2期の実践の計画を点検・修正するとともに、事例校の教職員にも同様のことに取り組む仕掛けを試みた。

### 第5節 D2期 運営と展開

C1期の課題を踏まえて、D2期をスタートさせた。基本的なシステムはD1期で駆動しており、D2期は教科代表者会議（F T）と教科部会（コア・システム）、校内研修の3つの組織を連動させ続け、教職員の協働を促し続けることが日々の活動となった。

#### （1）テスト対策の検討

授業改善の取組の一環として、研修部作成の「テスト結果分析シート（参考）」などに基づき各教科で定期テストの分析を行った。

#### （2）校内公開授業の運営

C1期で課題として捉え、D2期にファシリテータの養成を試みた。筆者は実習生としてできる限り参与観察にまわり、研修部主導の体制を強化した。

#### （3）授業改善への新たな動き

若手教職員の中に、授業改善に向けて積極的に授業を公開し意見を求める動きがD2期に入ってから見られるようになった。

## 第6節 C2期・A期 最終評価

C2期・A期として実践は続いている。現時点での成果と課題を本最終報告書としてまとめるとともに、学校改革への教職員の内発的動機づけから出発する学校組織開発のプログラムが平成28年度に遂行できることを期待する。

## 第4章 実践研究の成果と課題

本実践の成果と課題について、データから見える教職員の変容面と、チームングの理論から教科部会がチーム教科として機能したか否かを量る面で検証し、実践研究の評価とまとめを行った。

### 第1節 実践研究の成果

#### 第1項 教職員の変容

##### (1) アンケート調査結果から見る教職員の変容

アンケート調査から、D1期の実践が教職員の授業改善を中心とした組織での取組への意識の変容をもたらしたことがわかる。個業的な傾向が軽減され組織的に取り組む意識が共有され実践されていたことが数値に表れている。

番号	内容	平均値					
		1期目 2014.7月	2期目 2014.12月	3期目 2015.7月	1期目からの 増減	2期目からの 増減	2014から 2015の増減
1	この学校では、授業の工夫、改善を組織的に 行っている	3.0	2.9	3.3	0.3	0.4	↑
2	この学校では、集団づくりや学級経営のために、 工夫、改善を組織的に行っている	2.9	3.0	3.1	0.2	0.1	↑
7	この学校では、自分の担当する学年だけでなく、 学校全体の教育を改善しようとする意識が感じ られる	2.6	2.6	2.7	0.1	0.2	↑
13	この学校では、他の教師の授業を気軽に参観で きる	2.8	2.8	2.9	0.1	0.1	↑
20	わたしは、授業の中で、本時のねらいを生徒に 明示している	2.7	2.9	3.0	0.2	0.1	↑
21	わたしは、授業の中で、本時のねらいが到達し たか、確認する手立てをとっている	2.4	2.4	2.4	0.0	0.0	↑

※N=39～44(アンケート回収数 2014年 44名, 2015年 39名)

※選択肢は4段階(4:あてはまる, 3:どちらかといえばあてはまる, 2:どちらかといえばあてはまらない, 1:あてはまらない)とした。数値が高いほど肯定する度合いが強い。

##### (2) 振り返り用紙に見る教職員の変容

記述内容の語尾に注目して分類したデータにおいても、実践を通して教職員の意識が校内研修に肯定的に変容する様子がわかる。R期にはほとんど見られなかった自律的な語尾の記述がD1期から増加し、特にD1期終了時点で自律的な語尾、宣言的・決意表明の語尾の伸びが顕著である。

(1)(2)の結果から、本実践を通して教員個人の裁量による授業改善ではなく教科全体、学校全体でチームとして取り組もうとする意識に変容したことが数値や記述内容に表れている。この面でも、学校組織開発によって教職員の協働的改善が進展したと考えられる。

#### 第2項 チーム教科としての協働

E.C.エドモンドソンのチームングの理論に沿って、本実践が教科部会(コア・システム)をチームとすることができたのか、教科代表者会議(F T)は機能していたのかを検証した。

### 第2節 実践研究の課題

課題の第1は、すべての教科に同様に協働を促すしかけを展開したにもかかわらず、結果として教科ごとの協働のプロセスに格差が生じたことである。課題の第2は、本実践で組織化されたF Tとコア・システムの働きを動かし続ける運営の問題である。

#### 課題に向き合う

第1の課題、教科間格差は何によってもたらされたのか。筆者は①リーダーのリーダーシップ行動の差異②構成メンバーの教科部会への貢献の意欲の差、の2つの要因によって説明できると考えている。