

学校の変革を目指す校内研究体制の構築に関する研究[†] —プロジェクトチームによるミドル・アップダウン・マネジメントを通して—

鏡 基倫*・鎌田 信**

秋田県立秋田南高等学校中等部*・秋田大学教育文化学部**

「教科等横断的な視点」が求められる教育課題などに対応するためには、教科・領域の枠を超えたカリキュラム・マネジメントを全教員で実践することや、校内研究体制の在り方について再検討する必要がある。本研究では、教育課題を解決するためのプロセスについて、学校現場での実践を検証することによって、校内研究体制の在り方を探っている。その結果、プロジェクトチームによるミドル・アップダウン・マネジメントは、カリキュラム・マネジメントを効果的に推進することにつながり、全ての教員を巻き込んで課題を解決していくことに有効に働くことが明らかになった。

キーワード：校内研究プロジェクトチーム、ミドル・アップダウン・マネジメント

1. はじめに

今回の学習指導要領の改訂においては、各教科等における資質・能力を踏まえた目標・内容の見直しや、「主体的・対話的で深い学び」の実現に向けた授業改善など、今後、改善すべき教育課題として学校現場に対応が求められている。

教員の魅力プロジェクト「教員の仕事と意識に関する調査」(2016)では、教員の仕事の魅力として、自己の成長や仕事のやりがいあげられる一方、悩みとして、仕事の成果が目に見えず、自信が持てないことがあげられている。今後の新たな教育課題の対応については教員が個々に取り組むのではなく、チームとして校内研究を通し、教員集団で立ち向かうことが必要となる。そのことによって、課題解決につなげ、成果を明らかとすることが自信となり、意欲を持って仕事ができることにつながるものと考

える。そのためには、教員間の共通理解を図りながら、主体的に教育課題を解決していくことができる校内研究体制が必要であると考えられる。

また、「教科等横断的な視点」のような教科・領域の枠を越える教育課題に対応するためには、これまで校内の教科ごとや学年ごとに取り組んできた校内研究体制では限界がある。そのため教科・領域、各学年部や各分掌とも深くつながり、教員全体を巻き込み、取り組んでいくカリキュラム・マネジメントが必要となる。

2. 研究の目的と研究方法

(1) 研究の目的

教科等横断的な視点など、新たな教育課題に対応していくためには、教員の課題意識を高め、学年や教科・領域、分掌という垣根を越えて教員集団が共通理解を図り、ビジョンを掲げ、目標に向けてベクトルをそろえ、実践していくことができる校内研究体制にしていくことが必要である。

また、教員の教育課題解決に対するモチベーションを高め、全教員で課題解決を図るためには、ミドルリーダーを中心としたアップダウン・マネジメントが必要であると考えられる。

2021年1月7日受理

[†]Motonori ABUMI* and Shin KAMADA**, A study on the development of an in-school collaboration system aimed at school reform: The use of a "Middle-Up-Down" approach of curriculum management by project teams

*Akita Minami Junior High School

**Faculty of Education and Human Studies, Akita University

本研究では、教育課題に対して教員全体で取り組むためのカリキュラム・マネジメントの実現を目指し、どのように学校の研究組織を改革し、教員の日々の教育活動へとつなげることができるかを実際に学校現場で検証し、校内研究体制の在り方について考察することを目的とする。

(2) 研究方法

1) 校内研究体制の変革に関するアンケート

本研究は、2017年度から2020年度まで、K市A中学校（以下A中学校とする）の協力を得て取り組んでいる。A中学校は、秋田県中央部の中規模中学校であり、若手教員も多く、若手からベテランまでバランスのよい教員構成となっている。

鐘（2018）は、教員の教育課題に対する意識変容をとらえるため校内研究体制の変革に関するアンケートを4年間にわたって、表1のように実施した。2107年にK市A中学校、K市B中学校、K市C中学校に実施したアンケート（以下全体アンケートとする）は、A中学校との比較をするために行ったものであり、2018年、2020年にA中学校に実施したアンケートは、経年比較のために行ったものである。

表1 校内研究体制の変革に関するアンケート実施校

実施年・月	アンケート実施校	人数
2017年11月	K市A中学校	23人
2017年11月	K市B中学校	25人
2017年11月	K市C中学校	20人
2018年11月	K市A中学校	24人
2020年8月	K市A中学校	17人

2) インタビュー

校内研究に対するトップリーダーとミドルリーダーの考えや、教員の課題意識の醸成について探るため、A中学校の2人の校長とK教諭に対して、2017年12月と2020年8月にインタビューしている。インタビュー対象者の略歴は、表2のとおりである。

3) コッターの理論を参考にした研究実践の検証

A中学校の校内研究体制の在り方を探るために、図1のような、Kotter（2002）が提唱する組織を変革するための8つのステップを参考にして、研究実践を行った。

表2 インタビュー対象者の略歴

I校長	2017年度	A中学校校長2年目 (2018年3月退職)
O校長	2017年度	A中学校教頭2年目
	2018年度	C中学校校長1年目
	2019年度	A中学校校長1年目
	2020年度	A中学校校長2年目
K教諭	2017年度	A中学校研究主任1年目
	2018年度	A中学校研究主任2年目
	2019年度	A中学校研究主任3年目
	2020年度	A中学校教育専門監1年目

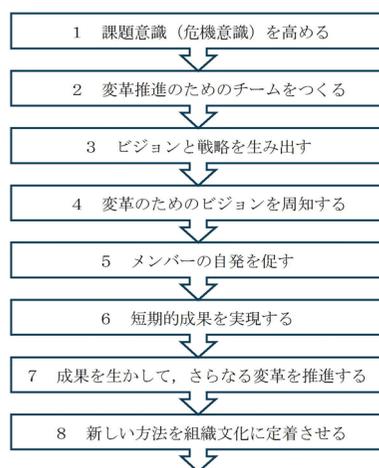


図1 コッターの組織変革プロセスを参考に編集

3. 研究実践

(1) 課題意識（危機意識）を高める

Kotterは、改革の初期段階において、現状に満足している組織の人材に対して、十分な危機感を意識することは難しいことであると、人々を無理に変えようすると、やる気と短期的業績が低下し、危機感と不安感を取り違えて、変革に対する抵抗を更に強めると指摘している。

大野（2012）は、学校改善の重要な視点には、「構成員の学校改善への意識の共有化」があるとし、教育目標や方針が学校で期待しうる実践と現状とのギャップを校内で共有しながら、教員個々や集団での内発的意欲を高めるように形成される必要があると述べている。

A中学校の課題意識についての、全体アンケートの結果、「教職員は、各教科の年間指導計画を活用して指導している。」という項目においては、各教

科では年間指導計画を作成しているものの、教育活動全体で取り組む課題を記載していなかったり、評価・改善を加えた指導計画となっていないことが分かった。また、「総合的な学習の時間の実施について、教職員の間に、熱意や力量の差があり指導にばらつきが生じている。」という項目においては、学校全体で、教育活動全体をとらえた指導になっていないなど共通理解が図られていないことが明らかになった。さらに「私の学校では、校内研修会や授業研究会・研究協議会で学んだことを普段の授業に生かしている。」という項目においては、学校全体として、校内研修会等で提案されたミドル教員の提案内容などが授業には反映されていないなどの課題が明らかになった。

(2) 変革推進のためのチームをつくる

鏡(2018)は、図2のように、A中学校では、各教科部、各学年部、各分掌部によるマトリックス組織と、各主任によるプロジェクトチームで構成するハイパーテキスト型組織とすることで、組織的知識創造プロセスが循環し、全ての教員を巻き込めて課題解決へと進むことに貢献できるとしている。

2017年8月に、教科等横断的な学びについて研修を深めることを目的とし、教務主任、研究主任、各学年主任を対象に、教科等横断的な視点を取り入れることの有効性や総合的な学習の時間の変革の必要性について研修会を実施した。この研修会に参加したメンバーから、教員全体が、総合的な学習の時間において教科等横断的な視点を持つための方法を考えていくことが提案され、この研修会に参加したミドル教員たちによるプロジェクトチームを編制している。

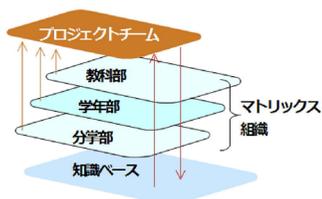


図2 A中学校のハイパーテキスト型組織

(3) ビジョンと戦略を生み出す

また、鏡は、サーバント・リーダーシップ型の管理職の後ろ盾がある場合、ミドル教員がリーダーシップを発揮しやすいとしている。また、新たな教

育課題について、管理職やプロジェクトチームのメンバーとの相談で提案を進めることができるプロジェクトチームによるミドル・アップダウン・マネジメントが効果的であると指摘している。

このことについて、I校長とO校長のインタビューでは、積極的にミドル教員に学年主任や分掌主任を任せ、リーダーシップを発揮できるようにしていることがうかがえた。また、一番大切なこととして目の前の子どもたちの育成をあげ、教員同士が尊敬し合っていけるように配慮している。このことから、A中学校では、校長のサーバント・リーダーシップの下で、ミドル教員がリーダーシップを発揮しやすいと考える。

畑中(2013)は、組織的知識創造プロセスが循環しやすい組織形態の1つとして、図3にあるミドル・アップダウン・マネジメントを挙げている。畑中は、「ミドル」が組織構成員等との相互作用を通じてアイデアを生成し、組織内で生じた葛藤に対処し、この役割を通じて組織的知識創造に貢献できるとしている。

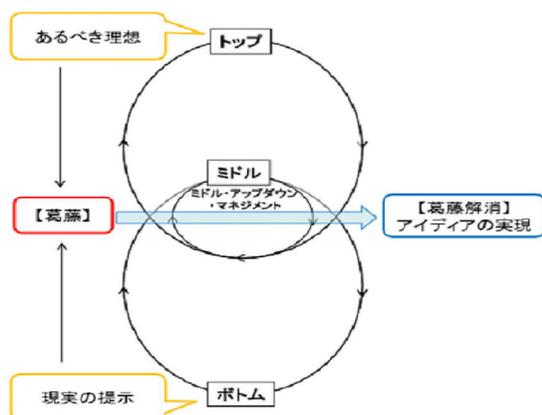


図3 ミドル・アップダウン・マネジメントにおける「巻き込み」プロセス

組織内で生じた葛藤として、全体アンケートの結果から、A中学校では、「年間指導計画を十分に活用していない」、「総合的な学習の時間の授業の指導にばらつきがある」、「研究内容を授業に生かしきれていない」という課題意識が見られた。図4のように、3つの課題意識について、プロジェクトチームは、トップとボトムをつなぎ、同僚を巻き込みながら葛藤を解消する方法として、総合的な学習の時間

と各教科・領域を結び付ける教科等横断的な視点を取り入れた単元・題材配列表を作成するというアイデアを生み出している。

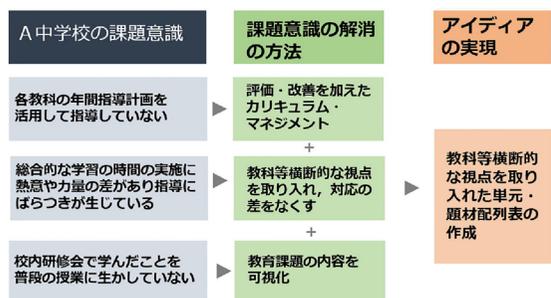


図4 A中学校の課題意識の醸成

(4) ビジョンを周知し、メンバーの自覚を促すための研修

2017年12月に、図5のように、プロジェクトチームがファシリテーターとなり、教科部・学年部・分掌部で構成したハイパーテキスト型組織を活用した校内研修会を実施した。

この研修会では、プロジェクトチームの考案による拡大した単元・題材配列表を活用し、付箋紙法を用いた意見の集約を行った。このような研修をすることで、プロジェクトチームが中心となり、トップのビジョンを教員全体に周知することができ、また、単元・題材配列表を活用して生徒に身に付けさせたい資質・能力を考えることで、教員全体が広い視野を持ち、カリキュラムをとらえることができる。

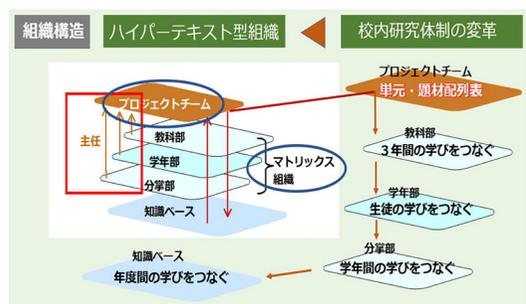


図5 A中学校の校内研究体制の工夫

(5) 短期成果を実現する

2018年1月からプロジェクトチームは、図6のように、12月の研修会で付箋を貼った拡大した単元・

題材配列表を利用し、職員室に掲示し、授業で実際に取り組んだ教科等横断的な視点に関する内容を付け加えていくという研修を提案をしている。



図6 職員室に掲示した拡大した単元・題材配列表

この仕組みにより、全ての教員が手軽に研究に参加し、少しずつ表が埋まっていくという手応えを得ることができ、更に、各教科部での話し合いだけでなく、他教科での取組も俯瞰できるので、教員同士で教科等横断的な視点に関する話し合いをしていくことができる。

図7のように、アンケートの経年比較において、アンケート項目「各教科の年間指導計画を活用して指導している。」と「学校の教育目標や重点事項を意識して授業や行事に取り組んでいる。」では、2017年と2018年では明らかな差が見られる。

これは、職員室に拡大した各教科ごとの単元・題材配列表を掲示して、意識の向上を図ったことが影響しているものと考えられる。



図7 アンケートの経年比較

(6) 成果を生かして、さらなる変革を推進する

A中学校では、図8のように、2017年以前から、各学年、各教科、各分掌ごとに、8月と1月に評価検討会を実施し、2月には全体で学校運営期末評価検討会を行い、次年度に向けた計画を作成している。

K教諭は2017年のインタビューにおいて、年間2回の評価検討会を活用して、「維持・改善」を行っているが、次年度への提案が少ないことが課題であると述べている。

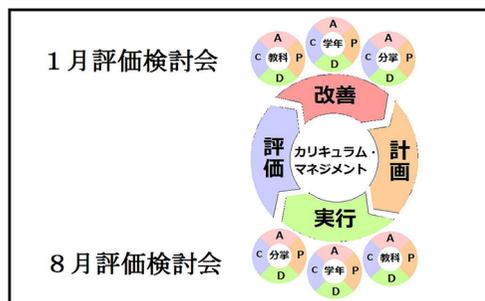


図8 A中学校のカリキュラム・マネジメント

高間（2005）は、「改善」について、システムの構造をそのままにして、このシステムの目標となる変数がより高い数値になるように工夫することが必要であるとしている。A中学校において、次年度への提案が少ないということは、目標の設定に課題があるものと考えられる。また、高間は、「変革」について、外部のシステムの変化に合わせて、内部のシステムの要因（変数）を変えてしまうことであると述べている。このことは、新しい教育課題に対して、目標を定めて計画していくための内部のシステムの変容が必要であることを示している。

この「改善」と「変革」について、2020年度のO校長とK教諭のインタビューでは、次のように述べている。校内のカリキュラム・マネジメントとして、8月に行う評価検討会では、計画を実行した結果について、修正点を挙げ、プロジェクトチームに送り、プロジェクトチームで修正点を協議している。また、1月の評価検討会で出された検討事項においてもプロジェクトチームが吸い上げ、2月の学校運営期末評価検討会では、プロジェクトチームがまとめてアイデアを提示できるように変えているとしている。更に、「研究部チーム」「特活チーム」「生徒指導チーム」と校務分掌を教員チームとして位置付け、チームで仕事を進めることができるように組織の変革を進めていると述べている。

つまり、カリキュラム・マネジメントにおいて、「改善」と合わせて「変革」のシステムを組み合わせることが重要であると考えられる。

図9のように、A中学校では、「変革」の部分をプロジェクトチームが担っており、外部・内部の教育課題に対して、校内研修についてアイデアを提案し、課題解決に向けた年間の目標を定めている。また、「改善」の部分では、ハイパーテキスト型組織におけるマトリックス組織で、8月の評価検討会では、実行した内容について修正部分が協議され、1月の評価検討会では、校内における教育課題が提示できるようにしている。

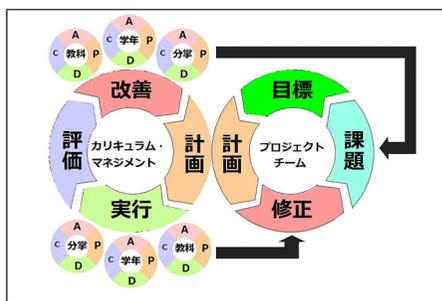


図9 「改善」と「変革」のシステム

(7) 新しい方法を組織文化に定着させる

O校長は2020年度のインタビューにおいて、「職員は、新たな課題についての負担感から、推進上の抵抗は必ずある。教員には『新たな課題』と捉えるのではなく、これまで蓄積してきたものの上に実践を積み重ねていくことで対応出来ることを理解してもらうよう努めている。」と述べている。また、K教諭は、2020年度のインタビューにおいて、「校長のビジョンの具現化を図るため、研究の重点に関わるポイントや、これだけは全体で共有したいということについては、教員が授業で実践している内容を積極的に取り上げ、研究通信等を利用して発信している。」と述べている。

既存の研究・実践の上に変革が行われて行くことのプロセスを実感・共通理解することが、課題に対するハードルを低くし、変革を進めていくことにつながるものと考えられる。

また、A中学校において、新たな教育課題である教科等横断的な視点について、校内研修を始めてから4年後に、組織文化にどのような変化をもたらしているかを探るために、2017年と2020年に実施したアンケートについて、相関関係について分析をした。

表3のように、A中学校では、2017年度では、教

育課題であった教科等横断的な視点が、2020年には、「改善」と「変革」のシステムが機能し、カリキュラム・マネジメントに組み込まれてきていることがわかる。

表3 2017年と2020年のアンケートの相関関係について

A「カリキュラムの中で教科横断的な視点で取り組んでいる。」	
B「教育課程の編成、評価や改善には全教員が関わっている。」	
AとB相関係数の値	
2017年	0.244（相関関係があるとはいえない）
2020年	0.595（正の相関関係がある）

表4のように、教科等横断的な視点を取り入れた年間指導計画を活用するよさが、生徒の姿を通して実感できているのではないかと考える。この教員の実感を伴う経験が周囲へ影響を及ぼしていると捉えている。

表4 2017年と2020年のアンケートの相関関係について

A「教員は、各教科の年間指導計画を活用して指導している。」	
B「総合的な学習の時間において、生徒は、教科等で学んだことを活用するようになった。」	
AとB相関係数の値	
2017年	0.133（相関関係があるとはいえない）
2020年	0.535（正の相関関係がある）

表5のように、2017年の時点では、教員は、新たな課題である「年間指導計画の活用」について、学校が力を入れている実践ととらえているが、2020年では、「年間指導計画の活用」は取り立てて学校が力を入れているとは、とらえていないことが分かる。

このことから、教科等横断的な視点を取り入れた年間指導計画の活用が、現在では教育課題として意識されず、教員の共通の行動の中に埋め込まれているのではないかと考えられる。

表5 2017年と2020年のアンケートの相関関係について

A「教員は、各教科の年間指導計画を活用して指導している。」	
B「教員は、学校が力を入れている実践（特色）を具体的に説明できる。」	
AとB相関係数の値	
2017年	0.530（正の相関関係がある）
2020年	-0.01（相関関係があるとはいえない）

4. まとめ

本研究は、Kotterが提唱する組織を変革するための8つのステップに依拠しながら、教育課題に対する校内研究体制の在り方について検証し、教員全体で取り組むためのカリキュラム・マネジメントの実現を目指し、校内研究体制の改革を図ったものである。

教員の課題意識を高めるために、変革していきたい内容を既存の研究の中に埋め込んだり、教育課題の内容を可視化し、職員室に拡大した各教科ごとの単元・題材配列表を掲示し、教員が実践した研究を単元・題材配列表に付箋を利用して加えていく取組をしたりしている。

教科等横断的な視点のような教育課題には、学年・教科・分掌という個々の組織では解決ができず、ハイパーテキスト型組織のプロジェクトチームの適用が有効であった。このプロジェクトチームは、課題を解決するための具体的なアイデアの提示と実践だけではなく、管理職と教員全体を結び付けるミドルアップダウン・マネジメントとしての効果があると考えられる。

ハイパーテキスト型組織は、カリキュラム・マネジメントにおいて、「改善」と「変革」のシステムとして機能すると考える。「改善」のシステムは、マトリックス組織が担い、年間指導計画や授業実践、評価により、よりよい教員の日々の教育活動へとつなげるようにする。「変革」のシステムは、プロジェクトチームが担い、外部・内部の教育課題に対して、長期的な視点に立ち、校内研修についてアイデアを提案し、課題解決に向けた年間の目標を定め、「改善」のシステムからの修正案や課題を受け入れ、新たな計画を策定していくことができる。

この「改善」と「変革」の2つのサイクルを回していくことで、教育課題に対して、教員全体を巻き込み取り組んでいくカリキュラム・マネジメントが可能となり、解決に向けた取組は、教員の共通の行動の中に埋め込まれていくのではないかと考える。

これらの知見から、本研究のプロジェクトチームによるミドル・アップダウン・マネジメントは、校内研究体制を改革し、教育課題に対して、全ての教員を巻き込んで解決していくことに効果的に働くと考えられる。

【引用・参考文献】

- 鏡 (2018) 「真正の学びを実現する校内研究体制の在り方」 教職大学院論文2017年度秋田大学教職大学院
- 畑中大路 (2013) 「ミドル・アップダウン・マネジメントを視座としたM-GTAによる分析」 学位論文 (博士) 2013年度九州大学大学院人間環境学部
- John・P・Kotter (梅津祐良訳) (2002) 「企業変革力」 日経BP出版センター
- 教員の魅力プロジェクト「教員の仕事と意識に関する調査」 (2016), 愛知教育大学特別プロジェクト
- 大野裕己 (2012) 「第2章学校改善の方法」 篠原清昭編『学校改善マネジメント』 ミネルヴァ書房
- 高間邦男 (2005) 「学習する組織」 光文社

Summary

In order to respond to educational issues that require a "cross-curricular perspective," all faculty

members should practice curriculum management that transcends the boundaries of subjects and areas, and reexamine the ideal state of the in-school research system.

In this research, we are exploring the ideal way of the in-school research system by verifying the practice at the school site regarding the process for solving educational problems. As a result, it became clear that middle up-down management by the project team leads to effective promotion of curriculum management and works effectively to involve all faculty members and solve problems.

Key Words : school research system, project team, middle up-and-down-management

(Received January 7, 2021)