

教職課程で学ぶ「組織としての学校」

宮嶋衛次

千歳科学技術大学理工学部

1. はじめに

平成 29 年度に北海道高等学校の中堅教諭 89 名と初任教諭 155 名を対象に、「教職に始めて就いたときに必要な能力・資質がどの程度身に付いていたか」についてアンケートを行った。その結果、「生徒指導」や「進路指導」など教員個人に加えて学校が組織的にも対応すべき項目について「備わっている」「概ね備わっている」と回答した割合が低いことがわかった。このため、教職課程の 4 年秋学期に開講している教職実践演習で、学校組織について演習問題を含めて学び考える機会を設定した。本稿では、この取組について紹介する。

2. 講義内容

講義は、4 名の学生を対象に 90 分 1 コマで実施した。対象の学生が少ないため、一人一人が意見や考えを述べる時間を取ることができ、演習とグループディスカッションを取り入れた。授業の前半は組織としての学校を意識してもらうために演習を行った。後半は組織としての学校について理解を深めるために、課題解決のための学校力向上の方策及び組織の長である校長の仕事について講義を行った。大まかな授業の内容を表 1 に示す。

表 1 講義「組織としての学校」の内容（使用したプレゼンテーション資料より）

題 名	内 容
組織の 3 要素	集団と組織との違い 組織の 3 要素 共通目的（組織目的）、協働意志（貢献意識）、コミュニケーション
学校の組織図	多くの分掌、委員会 毎週または毎月 分掌会議、委員会の開催 円滑な運営のための会議と課題解決のための会議
喫緊の課題 演習 1	学力を向上させるための方策？ どうしたら生徒の学力が向上するか、考えつく方策を付箋紙に記入しよう。
教務関係の課題	確かな学力のため 授業時数の確保 授業力向上（AL の導入 ICT 活用・・・） 支援を要する生徒への配慮など
生徒指導関係の課題 1	生徒指導：一人一人の児童生徒の人格を尊重し、個性の伸長を図りながら、社会的資 質や行動力を高めることを目指して行われる教育活動 多数の思い違い教員（生徒指導＝悪いことをする生徒への指導）
演習 2	生徒のバス乗車マナーについて地域住民からのクレーム あなたは担任としてクラスの生徒に何を話しますか？
演習 3	盛り上がらない壮行会についてねらいを達成するためにどうする？ 担任として 顧問として 生徒指導部として
生徒指導関係の課題 2	いじめ問題 教育相談 特別支援
生徒指導観の見直し	自己指導力の育成・生徒の人格尊重、個性の伸長 高い志、危機管理
進路指導関係の課題	キャリア教育の推進 行き先を決めるだけの進路指導からの脱却 進路指導・就職指導だけではなく、どのようにコンピテンシーを身に付けていくか
活気のある学校	組織として動いている学校＝変化しつつある学校＝課題解決を図っている学校
課題を見つける	誰が課題を見つける？ 校長、教頭、教諭、保護者、地域住民が見つける
課題解決	学校力を UP する
どのように課題解決？ その 1	個人の力量（教師力）UP どうやって？ ○ 3 つの研修 校内研修（OJT 含む） 校外研修（出張 研修会、他校訪問など） 自 費研修 ○ 研究指定事業の活用
その 2	組織力の強化 どうやって？ ミドルリーダーの発掘 課題解決の意識が高い教諭 教職員のベクトルをそろえる 職員会議・研修会などで意識の統一
どのように課題解決？ その 3	「チーム学校」の編成 SSW、SC、関係機関、地域の教育資源等との連携
校長の仕事	校長の権限「校長は、校務をつかさどり、所属職員を監督する。」 (1) 組織の長として (2) 教職員の上司として (3) 学校の代表者として

3. 演習内容

学生は、学校組織について、「教職概論」「教育経営論」、その他の科目で学習している。しかし、具体的な学校課題の解決に向けての組織的な取組については教科書でもあまり深く記述されておらず、深く学習しているわけではない。このため、具体的な学校課題を3点挙げ、その解決策を考える演習を実施した。それぞれの学校課題とねらい、演習の結果を以下に述べる。

表2 演習1の課題と結果

課題	学力を向上させるための取組	
ねらい	個人で考えた取組をKJ法により整理し、教科担任、学級担任としての取組の他、学校組織での取組を考える	
結果	学生から挙げた方策 主に教科担任としての方策 ○授業の前に小テストを行って復習する ○まとめのプリントを作成し問題を解いてもらう ○ペアワーク ○添削等の授業外での課題を行う ○どの分野が良くないのかを調査し重点的に行う ○授業の改善 ○朝学習を実施する ○家庭学習量を増やす ○AL等で深い学びを行い生徒の興味関心を高める ○放課後学習を実施する	主に担任としての方策 ○生徒の苦手、弱点の克服のために面談を行う 主に分掌（学年含む）としての方策 ○講習を行う ○他の学校を意識させる ○進路ガイダンスを実施 ○少人数単位で教える

この課題は、学生が高校生のときに、在学した学校で対応が取られていた課題であり、自らの体験を思い出してすぐに様々な具体的取組を書き始めた。学生から回答があった取組は、主に教科担任が行う取組が10項目と最も多く、担任が行う取組は1項目、分掌や学年が行う項目は4項目と少なかった。学生はこれらの取組を分類するとき、教科担任や担任としての取組は分類できたが、分掌が行うべき取組を分類することは難しいようであった。これは分掌という語句を知識として知ってはいるものの、課題解決のための動きのある組織とはあまり認識されていないためと考えられる。

表3 演習2の課題と結果

課題	電話でのクレーム
地元住民：	「おたくの学校の生徒がバスの中で、騒いでいてうるさかった。学校はどんな指導をしているんだ。ちゃんと指導しろ。」
教頭：	「それは申し訳ありませんでした。担任を通じてしっかり指導します。知らせてくださりありがとうございました。」
朝の打合せ	
生徒指導部長：	「このようなクレームが寄せられました。担任の先生、指導よろしくお願いします。」
あなたは担任としてクラスの生徒に何を話しますか。	
ねらい	学校現場でよくある具体的な生徒指導の場面から、学生が生徒指導をどのように考えているかを自覚し、学校教育目標や望ましい生徒像の実現に向けての生徒指導について考える
結果	クレームに対する注意のみ（3名） クレームに対する注意とマナーの確認（1名）

学生から回答があった指導は、クレームに直接関わる不適切な乗車態度をとらないよう注意するものが3名、やってはいけない行動を確認するものが1名であった。

学生は自らが注意される立場である高校生のときに、教員から受けていた指導を思い出しながら話す内容を考えていた。

教員としては、不適切な行動をしないよう生徒に注意しなければならない。しかし各学校の学校教育目標や望ましい生徒像は、生徒が不適切な行動をとらないだけでなく、より高い人格を育てることを求めている。不適切な行動をとった生徒は全体の一部であり、多数の生徒にとっては、自分に関係しない指導内容となっている。

この結果を踏まえ、ここでは学生に、不適切な行動をしないよう生徒に注意することに加え、望ましい高校生として取るべき行動、例えば体の不自由な方に積極的に席を譲る、乗降車時に荷物の運搬を手伝うなどを高校生自身に考えさせることなどをアドバイスした。

このアドバイスにより、学生は生徒指導の本質を理解するとともに、学校教育目標や望ましい生徒像が学校という組織にとってどのような意味を持つかを理解することができたと考えられる。

表4 演習3の課題と結果

課題 学校行事の改善 ある学校では、右のような次第で長年、前例踏襲の形で壮行会を実施している。近年は淡々と進行しており、あまり、盛り上がることはない。 壮行会のねらいを達成するために、①担任として②顧問として③生徒会指導部として、改善策をそれぞれ考えてみよう。	壮行会次第 1 開会のあいさつ（放送局） 2 選手入場（手拍子） 3 各クラブあいさつ 4 校長先生あいさつ 5 生徒会長激励の言葉 6 選手退場（手拍子）
ねらい 学校行事は、学校教育目標や望ましい生徒像の実現に向けたねらいがある。行事のねらいを考え、そのねらいを達成するために学校内でのいろいろな立場での方策を考えることで、組織の責任ある一員としての考えを深める。	
結果 学生から挙げた方策 主に担任としての方策 主に顧問としての方策 主に生徒指導部としての方策	○SHR等で壮行会出場者を紹介する ○出場生徒へエール、帰宅部も仲間という話をする ○顧問の先生が壮行会の中で生徒に言葉をかける ○部の練習の様子を流す

学生にこの課題を提示したところ、しばらく考えている時間があつた。演習1、演習2は、学生が高校生であったところに実際の学校課題として、先生方からいろいろと話をされていた内容である。演習3の課題は、多くの学校でそれほど大きな学校課題として捉えられておらず、学生も生徒の時には漠然と参加していた行事である。このため、この課題を学校課題として捉えるのに時間が必要だったと考えられる。

学生は、壮行会自体のねらいは的確に考えることができた。ねらいを達成するための具体的な取組については、時間はかかったがいくつかのアイディアが出された。どのアイディアも壮行会のねらいの達成のために有効な取組であつた。学生でも、課題意識をしっかりと持ち、ねらいの達成に向けて思考を働かせることで学校現場において使える具体的方策を考えることができたことからこの課題への取組は学生の資質を大いに向上させることができたと考えられる。

4. 組織についての講義

演習と課題解決の取組に続き、学校が課題解決に向けた組織体であること学ぶため、組織の長としての校長の仕事について講義を行った。

表5 講義「組織の長としての校長の仕事」の内容（講義スライドより）

題 名	内 容
(1) 組織の長として	<p>ア 学校教育目標や学校の目指す方向、理念を明確にし、共有する。</p> <p>イ 学校教育目標実現に向けて、最適な組織を編成する。</p> <p>ウ 基本的な学習指導観、生徒指導観、キャリア教育観等を明確にし、共有する。</p> <p>エ 短期・中長期の目標を明確にし、PDCAサイクルを確実に回す。</p> <p>オ 率先して、理念に基づいた真摯な言動を示す（率先垂範）。</p> <p>カ 変化は自ら創り出す。校長が替われば・変われば・・・</p> <p>キ 校長のみが責任を持って決断する。</p>
(2) 教職員の上司として	<p>ア 教職員に能力等に応じた職務を分担させる。</p> <p>イ 教職員に具体的な使命と目標、期待される成果を認識させる。（人事評価・面談）</p> <p>ウ 職場内でのコミュニケーションを促進し、情報を共有し議論を促進する。</p> <p>エ 自らを高める意識を育てる。</p> <p>オ チームの一員としての動機づけを行い、コミュニケーションを図る。</p> <p>カ 教職員の行動と成果について常に評価をし、すぐに伝える。</p>

(3) 学校の代表者として	ア 校務に関しては校長に全ての責任がある。 イ 生徒、保護者、地域に対しては、しっかりと説明責任を果たす。 ウ 危機管理発生時は先頭に立って教職員を指揮し統率する。 エ 生徒保護者地域の視点を入れた判断をする。 オ 生徒のために、地域保護者と積極的に繋がる。人脈は生徒のためにつくる。 カ クレーム対応 ピンチをチャンスに 学校改善の機会 キ あいさつ
---------------	--

5. 学生のふりかえり、感想・意見等

講義後、学生に今回の講義について「本授業で学んだこと・感想・もっと聞きたいこと」をアンケート調査した。アンケートの結果を、それぞれに分類した結果を以下の表に示す。

表6 学生アンケート結果

本授業で学んだこと ○この講義の中で学校の組織について学ぶことができました。 ○組織と集団について学ぶことができたりと様々なことを学ぶことができました。 ○学校の組織と校長先生について学ぶことができました。 ○組織と集団の違いです。学校教育を運営するには、教師の集団ではなく、共通の目的・協働意志を持った組織であり、適宜、コミュニケーションを取るものであるべきということを学ぶことができました。 ○生徒指導に関してです。クラス内の悪い生徒への指導と思い違いをするのではなく、クラス全体一人一人の人格の尊重、個性の伸長を図る生徒指導をするべきであるということを学ぶことができました。 ○組織と集団の違いについて学ぶことができ、『共通目的』『協働意志』『コミュニケーション』が組織を運営していくために必要であると学んだ。	感想 ○学力向上の方策について KJ 法を使い、みんなの意見を知ることができたことや今まで考えたことの無かった壮行会について考えられたことが印象に残りました。 ○クレームに対して問題を起こしていない生徒の指導が大切だと思いました。 ○現場に行ってやる時にはルールも取り入れて生徒を指導したいと思います。 ○壮行会のイメージとして早く終わらないかなと思っていた側の人間だったので様々な意見を聞くことができよかったです。 ○組織としての学校について考えることができてよかったと思いました。 ○現場に出たときに集団として考えずに組織として考えながら勤務したいと思います。 ○学校を運営していく中で、教師側や生徒側の視点だけではなく、保護者や地域住民の視点も考えることが大切であると感じました。
もっと聞きたいこと ○教頭先生の主な仕事について知りたいです。	

ふりかえりの中で、4名全員が「組織について学ぶことができた」と記載していることから、今回の講義のねらいは達成されたと思われる。また、感想の中で、学校に行ったときに考えながら指導したいなど学校現場での勤務を意識したものがあることから、今回の演習で現実の具体的な課題を用いたことが有効であったことがわかる。

6. まとめ

以上、「組織としての学校」を学ぶ講義について記述してきた。今回の講義により、学生に「組織としての学校」と、組織の一員として学校教育目標達成のために働くという意識を育てることができたと考える。

筆者が、道立高校教諭対象に行ったアンケートでは、大学の教職課程で「学校現場で使える内容の講義」を望む声が多数あった。今回の講義はこのような要望に応え、教員養成にとって有効な方法の一つととらえることができた。今後は「組織としての学校」以外にも学校現場における実際の課題解決を考えさせる取り組みを進めていきたい。

参考文献

- [1] 藤本典裕「教職入門教師への道」(図書文化社) 2016
- [2] 宮嶋衛次ほか「北海道高校教員の初任時の知識・資質とその向上について」、千歳科学技術大学フォトニクス研究所紀要、第8巻第1号(2018)