

高等学校における学校規模に応じた組織力向上の在り方 —小規模校での内的・外的資源を生かした組織的取組の手立て—

及川 総司*, 鈴木 久米男・川上 圭一**

(令和5年2月6日受付)

(令和5年2月6日受理)

OIKAWA Soji, SUZUKI Kumeo, KAWAKAMI Keiichi

How to Improve Organizational Skills in High Schools According to School Size:
Ways to Work as a Team and Utilize Internal and External Resources at Small Schools

要 約

高等学校では学校の組織力向上が喫緊の課題になっている。特に少子化が進行する現代において、小規模校での学校経営はますます必要度を増し、小規模校における学校の組織力向上の重要性が問われている。本研究の目的は、学校規模などによって組織力向上における教員や地域との関わりにどのような違いがあるのかを明らかにした上で、特に在籍教員が少ない小規模校において、内的な人的資源とともに外的資源も活用した学校運営としての組織力向上の実態について、実際の小規模高校を調査することで、どのような手立てが有効であるか検討することである。小規模校における組織力向上に対して【内的資源の活用】【地域連携】【生徒の自主性】【校長のマネジメント】という4つの視点が見出され、小規模校では様々な教育実践によってデメリットを克服し、小規模校の強みを生かそうとする各校の工夫や意欲が明らかになった。

I はじめに

1 本研究の背景

高等学校では令和4年度より新学習指導要領が施行され、その実施に際して学校の組織力向上が喫緊の課題になっている。中央教育審議会(2015)による「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(答申)」においても、学校現場の体制がこれまでの学校経営をただ踏襲するのではなく、求められている新しい学習目標に合わせて、「チームとしての学校」を具現化していかなければならない、とされている。そのためには、

学校全体の組織力を高め、教員一人ひとりが十分力を発揮できる環境の構築が必要になる。しかし実際の教育現場では、限られた教員定数や多忙な校務の中で、大胆な改革・改善や自己を高める研修の取組が疎かになりがちである。これからの学校組織を考える上で、どのように効果的に組織力向上を図っていくのか、また管理職の視点と教員の視点の両方から組織マネジメント能力を向上させていくのかについて検証することは、新しい時代に対応する学校組織運営にとって必要不可欠なものといえる。

その際「X県の高等学校の組織力向上」として

* 岩手大学大学院教育学研究科教職実践専攻, ** 岩手大学大学院教育学研究科

捉えるにあたって考えなければならないことは、X県の高等学校設置の特徴として、令和4年度現在県立高等学校の約29%が1学年3学級以下の小規模校であり、1学年1学級のさらに小さな規模の学校が9校もあるなど、近隣の県に比べても小規模高等学校の多さが挙げられる点である。学校組織マネジメントを機能させる際、学校規模の大小によってその手法にも違いが生じるものと考えられる。特に小規模校での組織力向上に何が求められるのかという点を考えると、小規模校ならではの学校の特色がある一方、課題もあわせて浮かび上がってくる。

2 先行研究等

本研究の目的を踏まえて、学校の組織力に関する先行研究を見ていく。

曾余田(2010)は、「学校の組織力向上」が求められることについて、その背景には学校に対するアカウントビリティの要求とともに、学校教育の目的を達成するには個々単独の教師の力量のみに頼るのは限界だという認識の高まりがあるとしている。また餅川(2009)は、学校組織マネジメントの課題として、「1. 質の高い情報の共有化が困難」「2. 中間管理職の不在」を挙げ、その解決策として「チームワーク指向の組織マネジメント」と「組織運営の要となるミドルリーダーの育成が必要」だと述べている。さらに川上(2021)は、高等学校の組織分析において、高校の組織マネジメントの新たな課題として「脱自前主義」を挙げ、地域社会や諸団体との連携・協働の必要性に触れている。学校規模に関する研究として、佐古(2006)は「学校組織の個業化が教育活動に及ぼす影響とその変革方略に関する実証的研究」において、学校規模による組織化因子得点の関係について、小規模の学校ほど個業化、つまり「学校の教育活動が個別教員に拡散し、それぞれが自己完結的に遂行することで存立している」組織状況になっていることを示唆している。外部連携の視点に関しては、大橋(2016)は「チーム学校」論の系譜を、「教職員の多様化」や「開かれた学校」「学校のプラットフォーム化」という3つの学校論にまとめた上

で、『「チーム学校」』は学校自体の役割を明確化、限定化する意図も持っているが、一方で、学校を起点としてさまざまな専門家、機関そして地域をつなぎネットワークを張り巡らすことは、社会の中に『教育的配慮』、『教育的なまなごし』を充満させることになるとも言える」と述べ、学校側の視点だけではなく、社会的な意義にも言及している。

このように、学校の組織力向上は社会のニーズでもあり、これからの学校教育を推進していく上で欠かせない視点であることは間違いない。また、少子化が進行する現代において、小規模校での学校経営、教育実践は今後ますます必要度を増してくると予想され、学校規模に応じた組織経営及びマネジメントをどう機能させるか、特に小規模校において、効果的な教育活動をどう行っていくかを考えるとき、学校の組織力向上は重要な要素になっていることがわかった。しかし、X県の高等学校設置の大きな特徴ともいえる「小規模高等学校」について、その組織力向上にどのような手立てが効果的なのかは見出せなかった。

3 本研究の目的

本研究の目的は、まずX県の高等学校において、学校規模などによって組織力向上における教員や地域との関わりにどのような違いがあるのかを明らかにする。その上で、特に在籍教員が少ない小規模校においては、内的な人的資源、つまり管理職や所属教職員の力だけでは学校経営及び学校の組織力向上は図れないものと推測されることから、地域連携など外的資源も活用した学校運営としての組織力向上の実態について、実際の小規模高校の教育現場の調査によって、どのような手立てが有効であるか検討することである。

II 調査

1 X県の高等学校における組織力向上に関わる認識調査結果

(1) 調査の概要

組織力向上に対する各校の実践状況や教員の意識を把握するために、抽出した異なる規模の学校

(管理職・教員) にアンケート調査を実施し、学校の組織力について現状と課題を分析することとした。

令和3年12月1日にX県内の普通科を設置する県立高等学校(普通科・専門学科併置校は除く。ただし理数科、体育科併置校は含む。)34校にアンケート調査を依頼した。管理職には主に所属校の組織的な取組に対する現状について、教員には主に組織的な取組に対する個々の意識について、6件法によって質問した。また、外部との連携や組織的取組について、選択肢の中から複数回答可能な質問を行った。さらに、管理職には所属校の魅力化促進、外部連携の現状などについて、教員には外部連携や高校魅力化への工夫改善、また組織的取組の課題となることをそれぞれ記述で回答を求めた。管理職70名(回答率88.6%)、教員545名(回答率52.2%)から回答を得た。

(2) 調査結果

①教員の学校規模による比較

大半の質問では学校規模による差は見られなかったが、「保護者・地域・行政などと連携した教育活動」や「PDC Aサイクルに基づく業務の見直し」「生徒の自主性の尊重」の項目で小規模校の平均が高く、有意差が見られた。特に「保護者・地域・行政などと連携した教育活動」に関しては、小規模校と中・大規模校との差が顕著であった。これは小規模校ならではの特性として少ない教員構成の中で行う学校運営上の特徴が如実にあらわれている結果といえる。

②教員の年代別の比較

20代教員は、他の年代の教員よりも「校長やミドルリーダーのリーダーシップ」に期待している一方で、50代以上の教員は「分掌の業務内容を踏まえた取

組」や「校務分掌における協働的な取組」「学校経営計画を踏まえた教育実践」「学校経営計画に基づいた協働的取組」などで平均値が高かった。また、「教員自身の意見の反映」についても、20代、30代教員に比べて40代、50代以上の教員の意識が高いことがわかった。これらは学校組織の中で主任層となる年代だからこそ、学校経営計画を意識した教育実践がなされていることのあらわれであると考えられる。

③管理職と教員の記述による回答の比較

図1は管理職・教員それぞれの組織力向上の工夫や課題について、記述のあったものをあわせた回答結果を樋口(2014)のKH Coderによるテキスト分析を行い、共起ネットワークで示したものである。管理職と教員に共通する要素として特徴的なものは、「教員」や「業務」「組織」「意見」「共有」「分掌」「改善」といった語が出現している点である。管理職・教員ともに教職員間の意見の共有や、分掌単位での業務改善が組織力向上に必要であり、管理職としては実際に取り組んでいるも

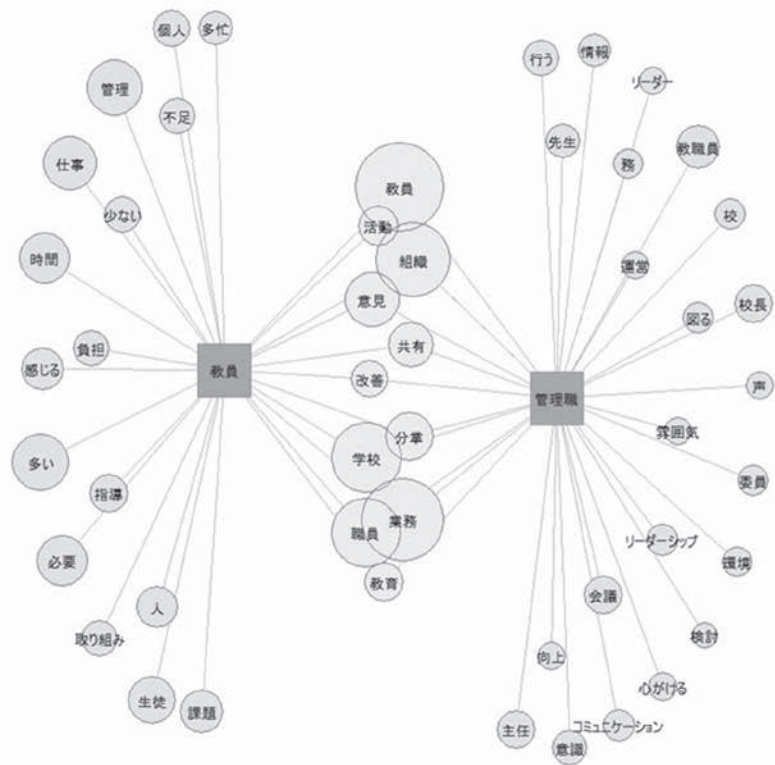


図1 管理職と教員 組織力向上の工夫および課題(自由記述)

のという認識であること、また教員側としてもそれらの視点が学校組織に大切であると認識していることがわかる。一方で、管理職側には「主任」や「コミュニケーション」「リーダーシップ」「校長」といった、組織マネジメントに関わる語が出現している。やはり学校経営を強く意識する管理職としての視点がよくあらわれている。その一方、教員側には「管理」や「仕事」「負担」「多い」「多忙」といった語が散見しており、組織力向上の課題として、日常の業務負担を意識した回答がなされていると考えられる。

④管理職の組織状況に対する認識の因子分析

管理職の勤務校における組織状況について、質問項目で共通に関連している潜在的な因子があるかを検討するために因子分析を行った。なお、本論のデータ分析は、清水（2016）によるHADを用いた。

まず、管理職の意識調査17項目の平均値、標準偏差を算出した。そこでは、天井効果およびフロア効果は見られなかった。次に、管理職に対する17項目のうち、教員に対する質問と対応する13項目を抽出し、それらに対して主成分法による因子分析を行った。固有値の変化は、5.056、1.186、

1.176…というものであり、3因子構造が妥当であると考えられた。そこで再度3因子を仮定して主成分法・バリマックス回転による因子分析を行った。その結果十分な因子負荷量を示さなかった1項目を分析から除外し、再度主成分法・バリマックス回転による因子分析を行った。バリマックス回転後の最終的な因子パターンを表1に示す。

第1因子は6項目で構成されており、「経営計画の実践」や「業務の見直し」「学校経営計画に基づく協働」など、学校経営に関わる内容の項目が高い負荷量を示していた。そこで因子名を「マネジメント」と命名した。

第2因子は3項目で構成されており、「コミュニケーション」や「役割を意識」「外部連携」といった教員相互の関係や他とのつながりに関わる内容の項目が高い負荷量を示していた。そこで因子名を「協働の促進」と命名した。

第3因子は3項目で構成されており、「若手教員の主体性」や「ミドルのリーダーシップ」「校長のリーダーシップ」といった役割や立場による組織の牽引に関わる内容の項目が高い負荷量を示していた。そこで因子名を「リーダーシップ」と命名した。

表1 管理職の組織状況の認識の因子分析結果（バリマックス回転後の因子行列）

項目	Factor1	Factor2	Factor3	共通性
経営計画の実践	.813	.151	.042	.685
業務の見直し	.794	-.002	.256	.696
学校経営計画に基づく協働	.766	.264	.178	.688
分掌の目標設定	.691	.317	.218	.625
協働的な分掌	.685	.379	.139	.631
教員の力量発揮	.580	.494	.036	.581
コミュニケーション	.156	.816	.134	.708
役割を意識	.245	.759	.261	.705
外部連携	.192	.657	-.151	.491
若手教員の主体性	.025	.062	.827	.689
ミドルのリーダーシップ	.196	.246	.780	.708
校長のリーダーシップ	.353	-.124	.756	.712
因子寄与	3.444	2.333	2.140	

内的整合性を検討するために、各因子の ω 係数を算出したところ、「マネジメント」で $\omega = .910$ 、「協働的連携」で $\omega = .826$ 、「リーダーシップ」で $\omega = .870$ と十分な値が得られた。

⑤管理職の共分散構造分析

管理職の勤務校における組織状況の認識をモデル化し、モデル内での関係性のつながりを把握する。3つの因子「マネジメント」「協働の促進」「リーダーシップ」の相互関係や因果関係を検討するため共分散構造分析によるパス解析を行った。

分析結果の適合度指標は、GFI= .853、AGFI=.780、CFI= .885、RMSEA= .105であり、モデル適合度は妥当であると考えられた。図2に最終的なモデルを示す。標記のパス係数は標準化係数である。また、ここで用いたHADはパス解析を行う際、誤差項としての潜在変数の設定を求めないので、図には示されていない。

分析結果によると、「協働の促進」から「マネジメント」への係数は.70、同様に「マネジメント」から「リーダーシップ」へは.52であり、それぞれ有意な因果関係が認められる。

管理職の意識として、「マネジメント」を機能させるためには、「役割を意識」「コミュニケーション」といった「協働の促進」が関わっていることが示されており、その「マネジメント」機能の充実に

校長やミドルの「リーダーシップ」につながっているという結果が得られた。つまり学校の組織力向上のためには、校長やミドルリーダーの単純なリーダーシップの発揮ということではなく、組織全体での協働の促進が必要であると考えられる。

⑥教員の教育実践に対する認識の因子分析

管理職と同様、教員の教育実践の認識について、質問項目で共通に関連している潜在的な因子があるかを検討するために因子分析を行った。

まず、管理職と同様に意識調査15項目の平均値、標準偏差を算出した。そこでは、天井効果およびフロア効果は見られなかった。

次に、教員に対する15項目のうち、管理職に対する質問と対応する13項目を抽出し、それらに対して主成分法による因子分析を行った。固有値の変化は、5.332、1.665、0.893…というものであり、3因子構造が妥当であると考えられた。そこで再度3因子を仮定して主成分法・バリマックス回転による因子分析を行った。バリマックス回転後の最終的な因子パターンを表2に示す。

第1因子は5項目で構成されており、「分掌業務」や「業務の見直し」「経営計画の実践」など、学校経営や組織に関わる内容の項目が高い負荷量を示していた。そこで因子名を「組織的な教育実践」と命名した。

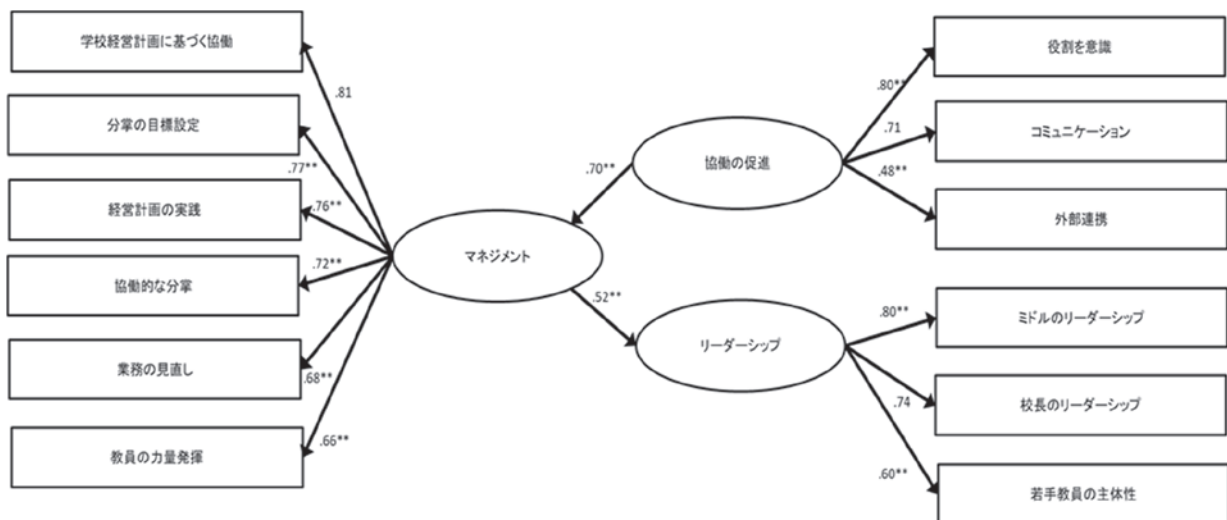


図2 管理職の認識のパス解析結果

表2 教員の教育実践の認識の因子分析結果(バリマックス回転後の因子行列)

項目	Factor1	Factor2	Factor3	共通性
分掌業務	.729	.178	.159	.589
業務の見直し	.728	.134	.146	.569
経営計画の実践	.687	.426	.081	.659
協働的な校務分掌	.650	.309	.188	.553
外部連携	.579	.409	.113	.515
意見の反映	.297	.759	.015	.665
組織的取組	.204	.752	.075	.612
コミュニケーション	.173	.656	.286	.543
力量発揮	.279	.636	.185	.517
学校経営計画に基づく協働	.541	.598	-.009	.650
ミドルのリーダーシップ	.126	.055	.855	.751
校長のリーダーシップ	.073	.219	.782	.664
若手教員の主体性	.204	.067	.746	.603
因子寄与	2.884	2.883	2.122	

第2因子は5項目で構成されており、「意見の反映」や「組織的取組」「コミュニケーション」といった教員相互の関係や他とのつながりに関わる内容の項目が高い負荷量を示していた。そこで因子名を「協働的取組」と命名した。

第3因子は3項目で構成されており、「ミドルのリーダーシップ」や「校長のリーダーシップ」「若手教員の主体性」といった役割や立場による組織の牽引に関わる内容の項目が高い負荷量を示していた。そこで因子名を「リーダーシップ」と命名した。

内的整合性を検討するために各因子の ω 係数を算出したところ、「組織的な教育実践」で $\omega = .867$ 、「協働的取組」で $\omega = .876$ 、「リーダーシップ」で $\omega = .855$ で十分な値が得られた。

⑦教員の共分散構造分析

管理職と同様に、教員の認識をモデル化し、モデル内での関係性のつながりを把握する。3つの因子「組織的な教育実践」「協働的取組」「リーダーシップ」の相互関係や因果関係を検討するため、共分散構造分析によるパス解析を行った。分析結果の適合度指標は、GFI= .923、AGFI= .887、

CFI= .917、RMSEA= .082であり、モデル適合度は妥当であると考えられた。図3に最終的なモデルを示す。標記のパス係数は標準化係数である。また、ここで用いたHADはパス解析を行う際、誤差項としての潜在変数の設定を求めないので、図には示されていない。

分析結果によると、「協働的取組」から「組織的な教育実践」への係数は.92、「組織的な教育実践」から「リーダーシップ」への係数は.59であり、有意な因果関係が認められる。

教員の意識として、管理職同様に組織力向上の方策として「リーダーシップ」に期待することが大きい。そのためには「経営計画の実践」や「協働的な校務分掌」といった「組織的な教育実践」が大きく関わっており、その機能を高めるためには「意見の反映」「組織的取組」といった「協働的取組」が重要であることを示している。このことから、教員において学校の経営計画を意識した協働的教育実践を進めていくことが必要であると考えられる。

(3) 結果の考察

学校組織の抱える課題は、決して単一的及び単

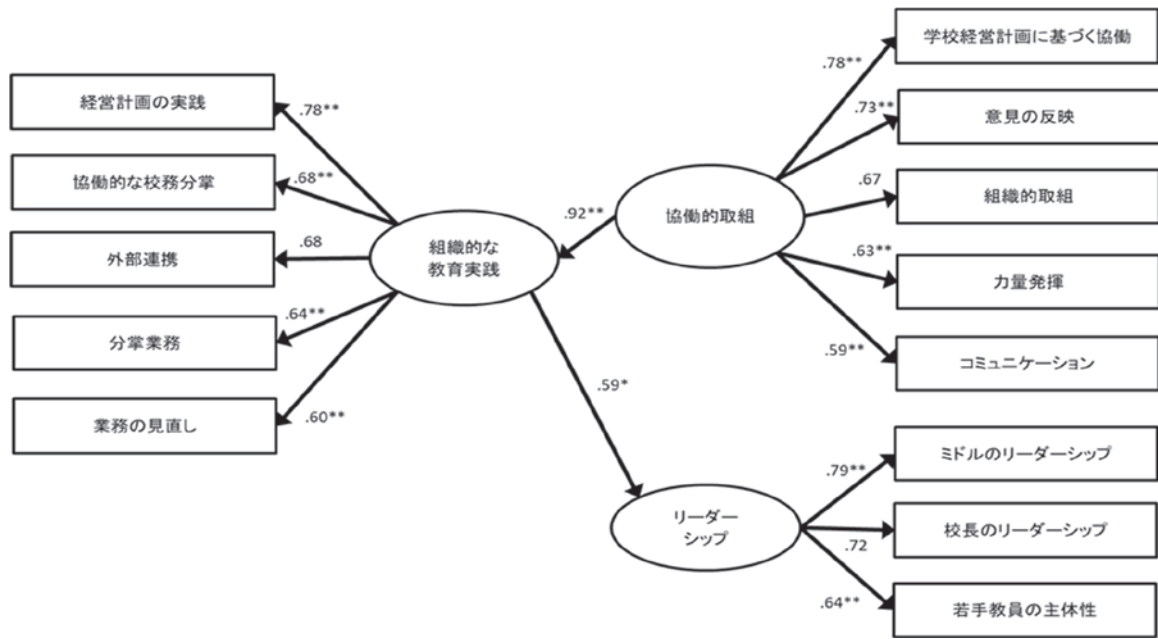


図3 教員の認識のパス解析結果

線的な視点で見ることができるとは、多層的かつ複雑に絡み合っているようなものと捉えることができる。特に高等学校という組織の特性を考えると、学校ごとにその課題は異なっており、一般化することは容易ではない。さらに、本研究で焦点化したい小規模の高等学校の組織力向上への課題については、中・大規模校とは違った人員構成、地域性なども相まって、異なった様相が見られると考えられる。

高等学校の組織力向上、特に小規模高校の組織力を高めるために、まずは今ある内的資源をどのように有効活用するべきか、という点が挙げられる。次に、少ない内的資源に頼るだけではより良い教育実践につながらないことから、地域をはじめとする外的資源の活用、連携は必要不可欠になってくる。また、小規模校だからこそという視点で捉えると、生徒の自主性が高まるというメリットを生かした組織的な取組が特徴に挙げられる。生徒一人ひとりの成長、活躍ができる学校運営というものも小規模高校の組織力に関係していると考えられる。そして、以上のような組織力向上に関わる学校経営を統括する上で、校長のマネジメント力が重要となる。

また、管理職および教員の認識の因子分析や分散構造分析からも明らかになったとおり、校長やミドルリーダーのリーダーシップの必要性は十分認識されているが、それをうまく機能させるためにはマネジメントや組織的な教育実践が欠かせない。つまり校内体制の整備だけでなく、外部との連携を図った学校運営や、生徒の主体性を伸ばすような取組が必要である。これらの要素は、人的資源が乏しい小規模校では特に意識する部分といえる。

以上の調査結果を踏まえ、今回は小規模の高等学校における組織力向上を【内的資源の活用】【地域連携】【生徒の自主性】【校長のマネジメント】という4つの視点で考察することとした。

2 県内小規模校の訪問調査について

(1) 調査の概要

X県の高等学校における組織力向上に関わる意識調査を踏まえ、そこで得られた課題をより詳細に分析することを目的に、内陸部、沿岸部、山間部の地域性を考慮した上で、抽出した1学年1学級の小規模校3校を実際に訪問し、校長から聞き取り調査を行った。訪問した3校は次のとおりである。

A 高校…内陸部の小規模高校

B 高校…沿岸部の小規模高校

C 高校…山間部の小規模高校

(2) A 高校について

①学校の概要

A 高校の概要について説明する。A 高校は県内陸部に位置しており、現在は市町村の広域合併により県中央部の中核的な市の一部となった地域にある学校である。各学年とも定員は1学級40名で、令和4年5月1日現在、在籍生徒数は56名である。教職員数は24名で、管理職2名、教諭11名、養護教諭1名、事務職員等4名、常勤講師2名、非常勤講師4名という体制で運営している。

②調査の結果

A 高校での聞き取り調査の調査結果をもとに、A 高校での取組状況についてまとめる。

まず調査からは、本務教員の少なさを様々な工夫や生徒の自主性を活かす活動などによって補い、効果的な教育活動につなげている点が挙げられる。校長のリーダーシップのもと、積極的な業務のスクラップ&ビルドを意識しており、新たな業務を立ち上げる際には、既存の業務の見直しをセットで行うなど、教員の業務負担が増大しないような取組が見られた。

次に、積極的な地域との協働・連携を意識しているという点に着目する。「ドローン・プロジェクト」という企画を立ち上げた際には、地域を巻き込んで地区の空撮映像を公開し、地域活性化の一翼を担うといった取組を推進したり、地域行政の担当と密接なコミュニケーションをとりながら、地域のニーズを学校経営に活かす工夫をしたりしており、市町村合併により地域の意識が弱まっているという課題を抱えながらも、地域貢献を通じて教育活動を活発にしたいという意識が見られた。

一方課題として挙げられたのを見ると、まずは職員の平均年齢が約53歳であり、一般的な高等学校、同規模の小規模高校と比べても高くなっていることである。校務分掌を考えるうえで年齢構成バランスがとれないことは、学級担任や分掌主任の配置に苦慮するところであり、学校の組織

力を向上させるという視点で見てもネックとなる。ミドルリーダーに学校を牽引してもらうような体制がとりづらいことから、ある程度校長のリーダーシップを発揮して業務を推進していく方法をとっているとのことである。また、入学者の減少に歯止めがかからない点も課題といえる。全国的な少子化傾向が進むことは否めない中で、この高校がある地区で数年前には出生者数（地区に住む新生児の数）がゼロであったとのことである。このことはA 高校だけの問題ではなく、地区にある小・中学校の存続問題にも関わっており、もともと地区の中学校からの進学率は高くないとはいえ、どのように魅力を発信し、中学生に選択してもらう学校にするかは喫緊の課題であるとしている。

(3) B 高校について

①学校の概要

B 高校の概要について説明する。B 高校は県沿岸部に位置しており、町に存立する唯一の高等学校である。定員は各学年とも1学級40名で、令和4年5月1日現在、在籍生徒数は77名、教職員数は21名である。管理職2名、教諭10名、養護教諭1名、実習教諭1名、事務職員等3名、常勤講師1名、非常勤講師3名という体制で運営している。

②調査の結果

B 高校での聞き取り調査の調査結果をもとに、B 高校での取組状況についてまとめる。

調査の中で一番印象に残ったのは、校長として意識していることとして、学校経営の方針を明確に示し、組織として協働的に取り組むような体制づくりを挙げていることである。特に、小規模校のマネジメントに限ったことではないとしながらも、周囲の先生方が相互にサポート体制が取れるような環境整備を心がけているということであった。B 高校は20代から50代といった教員の年齢構成に関してはバランスのとれた体制になっており、40代・50代の主任層と20代を中心とした若手教員がそれぞれの役割を意識して教育活動にあたり、様々な学校課題に組織的に取り組む風土が形成されている。その背景には、校長の分

掌配置や助け合いの雰囲気づくりが役立っているといえる。

また、地域との連携にもB高校独自の特徴がある。学校として、町との間で令和3年2月に連携協力に関する協定を締結しており、学校の教育活動に対して行政として人的・物的支援を行う一方、高校側としても町の発展に寄与する相互協力関係を構築している。自然豊かな地域の資源や環境を活用した総合的な探究の時間での協力や、町のボランティア活動への協力など、まさに外的資源を有効に活用している事例といえる。また、令和4年度より、コミュニティ・スクールを本格導入し、学校経営に地域や保護者、行政に参画してもらい、小学校から高校に至るまで、「町の学校」として地域と連携・協働する体制が整いつつある。

課題として取り上げられていたのは、やはり人的資源の少なさによる、教員間の業務の偏りがどうしても起こってしまうことや、新規事業を企画したとしても予算的な面でのハンディを感じざるを得ないことなどである。相互サポート体制の確立といった組織体制による工夫・改善にもやはり限度があり、根本的な業務改善を推進する必要性を強調されていた。また、予算的な面での不足を解消するため、町からの支援を有効に活用するとともに、県の事業にも積極的に手を挙げ、予算確保に努めるなど、生徒と直接関わる部分以外での苦労があることがわかった。

(4) C高校について

①学校の概要

C高校の概要について説明する。C高校は県中央部に位置しており、隣県との県境にある山間部の小規模高校であり、B高校同様、町にある唯一の高等学校である。定員は各学年とも1学級40名で、令和4年5月1日時点で、在籍生徒数は95名、職員数は22名である。管理職2名、指導教諭1名、教諭8名、養護教諭1名、事務職員等4名、常勤講師2名、非常勤講師4名という体制で運営している。

②調査の結果

C高校での聞き取り調査の調査結果をもとに、

C高校での取組状況についてまとめる。

C高校の一番の特徴としては、前述のA高校、B高校に比べて町からの財政的な支援が最も充実している点が挙げられる。その予算規模もさることながら、町として高校に期待している思いはたいへん強いとのことである。そのため、学校の魅力発信にも町が全面的にバックアップし、中学生への情報発信にも非常に協力的である。そういった支援を受けた中で、生徒一人ひとりを伸ばすような個別の指導や教育実践の充実を図っているということがわかった。またC高校は、X県内の高等学校でいち早くコミュニティ・スクールを本格導入した学校である。地域の行政、商工会、同窓会などと連携し、学校経営に参画してもらいながら学校運営に努めている。地域の中学校との交流も定期的に行っており、地域連携を学校経営の柱にしているということが見て取れる。

校内体制も他の小規模校とは異なった面が見られた。校内体制として1学級を2クラスの編成で運営しており、きめ細かな指導體制を目指している。そのため、所属する全ての教員はクラスの正・副担任となっており、分掌の主任も兼務としてついている。先生と生徒の関わりが密接になるメリットがあり、教職員が業務を分担しながら生徒一人ひとりに手厚い指導ができています。

課題として挙げられたのは、町の期待が大きく、非常に協力的な一方で、教職員の業務負担が増加することである。町の支援が充実している反面、それに伴う業務量も多くなっている。さらにC高校は部活動も盛んで、放課後の部活動指導にあてる教職員の時間も少なくなく、学校外の施設を利用している部の顧問は、その移動だけでもかなりの時間をかけている。現状を見ると新しい業務をこれ以上教員に担当してもらうのは難しく、対外的な対応や企画そのものについても管理職自らが担当し、運営している状況がある。いずれにせよ、教員の超過勤務時間を削減しなければならないことについては喫緊の課題であり、管理職としてどうマネジメントしていくかを常に考えているということであった。

(5) 結果および考察

聞き取りを行った3校の結果について考察する。同じ小規模高校だが、地域性や求められているニーズの違いもあることから、各校それぞれの特徴があらわれていた。

このことを踏まえ、共通している要素を小規模校の組織力向上を捉える4つの視点ごとに次のようにまとめた。

【内的資源の活用】

- ・校内職員体制を踏まえた組織マネジメントの実施
- ・少人数指導体制の確立やメリットを生かす授業の工夫改善
- ・ICTを活用し、人材不足を補う校内体制の整備

【地域連携】

- ・地域の学校経営への参画
- ・地域コーディネーターの必要性
- ・地域の財政的な支援を含めた相互連携体制

【生徒の自主性】

- ・生徒の自立心を育てる事業の充実
- ・少人数を生かした生徒の主体性向上、それを生かす教員の意識
- ・生徒の多様性の受容

【校長のマネジメント】

- ・教職員の「働く場」としての学校の問題解決に向けたマネジメント
- ・学校経営計画推進に向けたリーダーシップ
- ・協働的な取組ができる組織づくり

Ⅲ 小規模高校における課題解決の手立ての実践と成果の検証

1 A高校での実践と成果

A高校の実践である「いわて小規模高校さみっと」について検討する。これは、主に【生徒の自主性】に関わる実践である。この企画は、A高校が主催して本年度はじめて実施した事業である。その趣旨は「第1回いわて小規模高校さみっと報告書」(大迫交流活性化センター、2022)によると、「小規模校に在籍する生徒や県外留学生が交流し、

親睦を深めることで、それぞれの地域を支えていくための資質、能力を育成するとともに、教員、行政担当者等が集い、各々が抱える課題や県外への情報発信方法について意見交換をし、更なる魅力発信力向上に繋げる。」としている。

開催に際しては、地域行政の協力のもと、生徒交流のほか、教員や行政担当者間の交流、情報共有など、それぞれの小規模高校が抱える課題を出し合い、各校が行っている工夫や取組を共有することで、相互理解とともにあらたな企画アイデアの発見へと発展させたものとなった。この事業の柱は、A高校の生徒による主体的な運営である。事前の準備に関しては、管理職を中心とした教員側のバックアップが必要であったが、実際の運営に関しては、ほぼ生徒の主体的な取組が見られた行事である。日頃、在籍人数が少ない学校で学ぶ生徒であり、大人数を相手にする行事運営には不慣れな部分もある中、生徒たちはたいへん立派に運営を成し遂げたと校長が説明している。加えて他の小規模高校から参加した生徒たちも、積極的に会に参加し、素晴らしい盛り上がりがあったとのことである。この成功には、小規模校というデメリットをメリットとして捉える意識があったことが関係していると考えられる。大きな学校ではなかなか得られない、すべての生徒が与えられた役割を、責任を持って果たすことで、生徒自身の成長を促す効果が発揮されている。

成果について、報告書における「いわて小規模高校さみっと」を開催したことによる事後アンケートの結果データの一部を図4に示す。これはこの事業に参加した県内小規模校の参加者に行ったアンケート結果で、「『さみっと』を通して得られたと思うことを教えてください(複数回答可)」の問いに、「学校外の人と交流できた」ことを挙げる参加者が最も多く、それ以外にも「自分の地域の資源や魅力について考えることができた」や、「視野が広がった」といった回答が複数寄せられている。これは、企画そのものの魅力もさることながら、やはり小規模高校で学ぶ生徒たちの、他の学校の生徒と交流をしたいという欲求が満たされるよう

な内容であったこと、その運営にあたっては生徒が主体的に活動し、よりよいものにしようと努力したことなどが関係していると考えられる。

また、報告書の中には、ホストであるA高校の生徒からのメッセージも掲載されており、そこには「準備や本番もみんなと協力し合いながら出来た」や「とても楽しい時間を過ごせた」「皆さんの意見を聞ける貴重な機会だった」という好意的な感想に加えて、「また機会があれば開催を検討したい」や「それぞれの地域にある課題や魅力を高校生力で解決したり、見つけたりすることで、もっと魅力的なものに変えていけたら面白い」など未来志向の気持ちがあふれている。こういった点を踏まえて、この実践は小規模校の組織的な取組の手立てとして非常に効果的に働いているといえる。

2 B、C高校の実践と成果

B、C高校で実施されている「イーハトーブ CORE ネットワーク事業」について述べる。これは、主

に【内的資源の活用】の視点に関わる実践である。

文部科学省の「COREハイスクール・ネットワーク構想」を実施財源としてX県が行っている事業で、配信センターから多様な教科・科目の授業を中山間地域の小規模校に対して配信し、教育課程の充実を図り、魅力ある学校づくりに取り組めるように企画されているものである。令和3年度よりスタートし、令和4年度からは教育課程内に位置付け、本格実施に至っている。

成果について、この事業は小規模校での教育の質の保証、機会の保障という効果が得られている。現在実施している内容としては、理科に関する教科において、所属教員に専門科目に該当する教員がない科目を遠隔教育で補っており、特に大学進学を考えている生徒にとっては、高度な内容にも触れながら専門性の高い教育が受けられるという点で、たいへん助かっているとのことである。しかも、今年度からは教育課程内の位置づけとなり、評価や単位認定にも活用できる制度となった

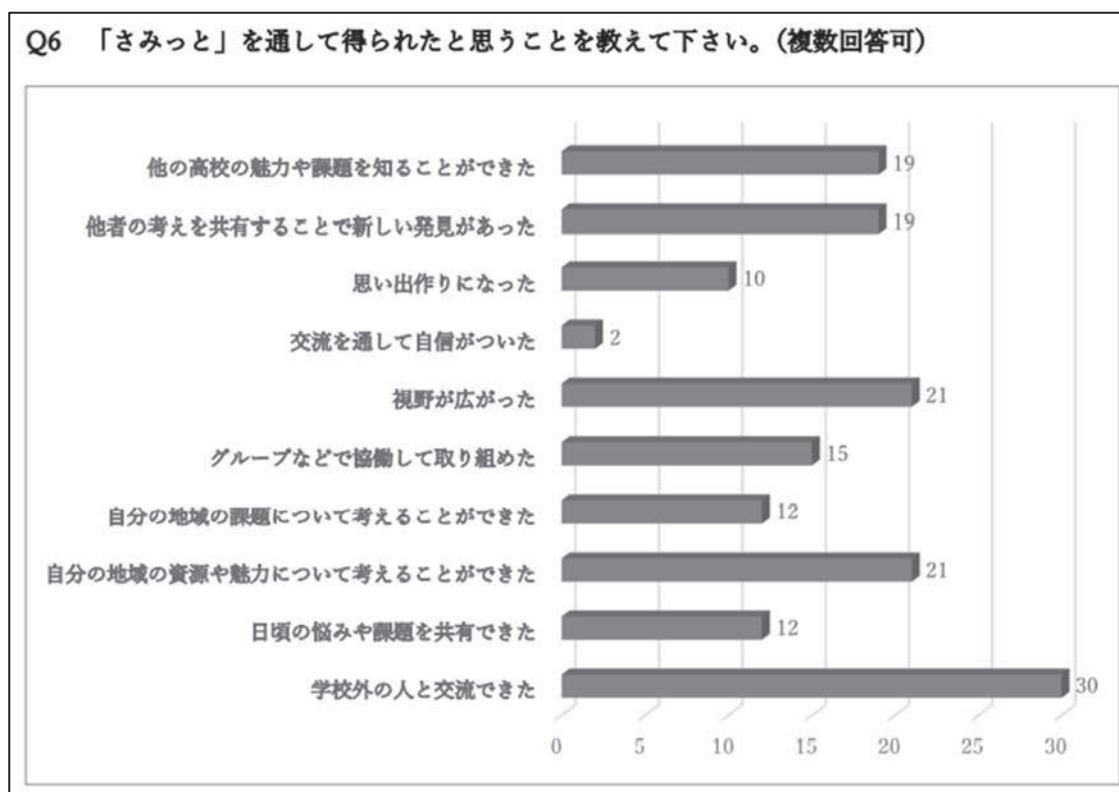


図4 「いわて小規模高校さみっと」報告書より一部抜粋

ことで、試験的な運用であった前年度と比べても、その教育効果は大きいとの評価であった。今後この遠隔ネットワーク事業は、他教科での実施や目的別の利用など拡充が望まれている。

Ⅳ 考察

小規模高校の組織力向上に関わる考察を4つの視点からまとめる。

【内的資源の活用】については、各校とも工夫を凝らした活用を実践していることがわかった。限られた内的資源ではあるが、ICTなどを有効に用いてデメリットを補うということにとどまらず、大きな教育効果をあげている実践となっている事例があることを確認できた。

【地域連携】については、各校の特色が色濃くあらわれる視点だといえる。地域との関わり方、協働の仕方も様々であり、それぞれの特性に沿った適正な連携・協力体制がとられていることがわかった。

【生徒の自主性】については、まさに小規模校のメリットである、生徒一人ひとりに対してきめ細かい指導が行き届くという教育活動が効果的になされていると考えられる。少ない人数の中で、生徒の自立性、自主性が育まれるような教育実践が多岐にわたって行われている実情がわかった。

【校長のマネジメント】について、今回小規模高校3校を訪問し、それぞれの校長から聞き取りという形で調査したが、三者三様の経営像がそこにはあるということを実感した。それぞれの校長のもつパーソナリティーによるところも大きいですが、各学校の特性に合わせたマネジメントを心がけており、学校のリーダーとしての自覚と責任を感じさせるものであった。どの学校にも共通しているのは、やはり最後は「生徒のために何ができるか」ということであった。

この考察から、【内的資源の活用】や【地域連携】【生徒の自主性】が重要な視点であることが確認できた。さらに学校経営の方針を決める立場の校長として、組織マネジメントの指針を明確にし、

協働的な組織作りをすることの重要性があらためて見出された。

Ⅴ まとめ

X県内の高等学校34校に実施した調査では、管理職と教員の認識の違いや年代や学校規模による意識の違いなどが明らかになったが、その一方で学校現場に存在する課題は共通する部分が多いということがあらためてわかった。学校の組織力を高めるためには、校長やミドルリーダーのリーダーシップは重要な要素となっているが、それを着実に機能させるためには協働的な取組の意識が高まること、またそれによって学校経営計画に基づいた教育実践が行われる土壤があってこそ組織は活性化するということが結果から明らかになっている。

また小規模高校への訪問調査からは、「小規模校」として一括りにはできない各学校特有の課題が見られ、様々な教育実践によってデメリットを克服し、小規模校ならではの強みを生かそうとする各校の工夫や意欲が明らかになると同時に、校長としてのマネジメントの重要性、難しさを知る機会となった。

小規模高校での組織力向上を図る手立てを、顕在化した4つの視点から考察した。その結果、各校で実施されている効果的な教育実践の背景には、メリットやデメリットを考慮した配慮と、そこで学ぶ生徒一人ひとりがいかに活躍できるかという教員や地域の願いが込められていることがあらためて理解できた。構成メンバーや地域性が異なるなど、同じ学校規模であってもこれらの行事や企画がそのまま他校でも効果的に機能するとは当然考えてはいけませんが、こういった目的や意識を共有することで成功している事例のエッセンスから学ぶのは大切なことだと考える。

実際にそこで学ぶ生徒たちは、様々な思いを持って通学している。地域的なハンディを抱え、その学校へ通学するという選択に限られてしまっている者、少人数での学びに魅力を感じている者、ま

たは中学校時代に学校生活でつまずきを経験している者など、生徒それぞれの背景は千差万別である。しかしながら、学校の魅力の高まりによって生徒たちはいきいきと学校生活を送り、「入学してよかった」「この学校で学べてよかった」という思いを持って卒業する。その環境を保障するのも学校教育としての使命であると考え。小規模であるが故に、ある程度の学校規模で学ぶ生徒と同じような経験は得られづらいかもしれないが、様々な工夫や企画によってデメリットを補い、小規模だからこそ享受できるメリットを全面的にバックアップする、そのような体制づくりが小規模校のマネジメントに求められていると考える。

Ⅵ 今後の課題

全国的な少子化の波はX県でも例外ではなく、今後子どもの数が減ることは既定路線となっている。X県教育委員会（2021）が示した「新たな県立高等学校再編計画後期計画」の中で、その点についても触れられており、「入学者で1学級定員（40人）を上回る欠員が生じた場合には、X県立高等学校の管理運営に関する規則に基づき、学級減を検討する場合があります」こと、「なお、1学級校については、入学者数が20人以下となることが予想される際には、地域との意見交換等を実施することとし、直近の入学者数が2年連続して20人以下となった場合には、原則として、翌年度から募集停止とし、統合に向けた協議を行う」ことが示されている。令和5年度からは、新たに1学年1学級校が1校増え、県全体では10校となる中、X県は今後小規模高校の存続を含めてどのような在り方が望ましいのかということを考えなければならない岐路に立たされている。また、後期計画期間後の再編の方向性について、「後期計画期間後の令和8年度以降においても、本県の中学校卒業予定者数は減少していくことが見込まれます。令和16年3月の中学校卒業予定者数は約7,520人と、令和7年3月の中学校卒業予定者数9,824人と比較して2,300人程度の減少が見込まれており、

全県的に学校の小規模化が進行することとなります。したがって、後期計画期間後の再編においては、学校規模を確保した上で教育の質を維持できるよう、更なる統合の検討を進めていくことが必要となります。」としており、小規模校化の進行とともに、学校規模の確保を目的とした学校統合・再編も視野に入れているというのがX県の方針となっている。このような中で、本研究で焦点化した小規模校での組織力向上における組織的取組の手立てをどのように機能させ、これからのX県の高専へ働きかけていくかが今後の課題である。

【引用文献】

- 岩手県教育委員会「新たな県立高等学校再編計画後期計画」（2021）
- 大迫交流活性化センター「第1回いわて小規模高校さみっと報告書」（2022）
- 大橋隆広「『チーム学校』論の系譜－1990年代以降の学校論を中心にして－」（『広島女学院大学人間生活学部紀要』4、2016）81-86
- 川上泰彦「高等学校の組織分析に向けて」（『現代学校経営研究』27、2021）153-164
- 佐古秀一「学校組織の個業化が教育活動に及ぼす影響とその変革方略に関する実証的研究－個業化、協働化、統制化の比較を通して－」（『鳴門教育大学研究紀要』21、2006）41-54
- 清水裕士「フリーの統計分析ソフト HAD：機能の紹介と統計学習・教育、研究実践における利用方法の提案」（『メディア・情報・コミュニケーション研究』1、2016）59-73
- 曾余田浩史「学校の組織力とは何か－組織論・経営思想の展開を通して－」（『日本教育経営学会紀要』52、2010）8-14
- 中央教育審議会「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（答申）」（2015）
- 餅川正雄「高等学校における組織マネジメントの研究」（『広島経済大学研究紀要』32、2009）23-38