

学校組織開発における首席（主幹教諭）の役割

—企画展開型プロジェクトチームによる学校改善の取組みを通じて—

学籍番号 169953

氏名 前田 良隆

大学院主指導教員 深野 康久

1. 学校組織における首席の現状と課題

学校が複雑化・多様化した課題に向き合うために、「チームとしての学校」をつくり学校の教育力・組織力を向上させる必要がある。しかし、多くの学校では、個々の教員に意識はあっても、多忙化や教職員年齢構成の変化などにより、学校全体としての改善が進展しないという課題が存在する。このことについて、教員が学校課題を共有して協働実践にあたることで学校が組織化した実践事例が報告されている。そのような組織開発を進める存在としてのミドルリーダーの役割は重要である。

本稿では以上の課題認識から、ミドルリーダーとされる教員のうち、とりわけ全国に先立ち平成18年から制度化された大阪府における首席に焦点を当て、その役割について考察する。学校組織における首席の活用については、制度導入から10年を超える現在においても学校によっては試行錯誤が続いており、その実践知も研究知も十分に蓄積されていない状況がある。そこで、学校組織の活性化を図る実践を通して、学校の組織化過程における首席の立ち位置を明らかにするとともに、その立ち位置から、学校の組織化を可能にする首席の役割について考察する。

2. 首席がリードする学校組織開発

学力面・生活面で多様な背景を抱える生徒が在籍し、教職経験の少ない教員が多い高等学校において、平成27年度、首席として学校組織開発を実践した。具体的には、校長の「全ての生徒の自己実現」と「教職経験の少ない教員の育成」からなる学校経営ビジョンに基づき、教育委員会施策を活用して、事業に関わる取組みを推進するための企画展開型プロジェクトチームを立ち上げ、その統括を行った。

このプロジェクトチームにおいて、教職経験の少ない教員の育成を通して学校改善を図ることを目的とした教員研修を年間3回主導した。プロジェクトチームには教職経験5年～10年を中心とする教員17名が参画した。チームメンバーは「育てたい生徒像」から「学校の課題」を考え、その解決を図る計画を3グループに分かれて実践した。その結果、メ

メンバーの学校経営に関わる意識が変容し、学校運営に対する参画意識が高まった。しかし、実践を次年度にどう継続させるかが課題となった。

3. 首席がバックアップする学校組織開発

平成 28 年度、校長と協議を重ね、持続可能な学校運営体制を構築するため、プロジェクトチームを再編成した。メンバーの所属条件を平成 27 年度と同様に教職経験 5 年～10 年を中心とする教員とした結果、新たに赴任した教員なども含め、人数が 27 名に拡大した。

新体制のプロジェクトチームにおいて、実践の継続と学校評価の実施の 2 点を図ることを目的とした年間 4 回の教員研修を統括した。その際、次の学校運営を担うことが期待される教員の参画意識を高めることを重視し、チームをリードする役割からサポートする役割へと首席としての立ち位置を変化させた。例えば、プロジェクトチームの代表者 5 名と首席で構成する学校改善サポートチームを結成した。サポートチームを研修の運営に関わる意思決定の場とすることで、そのメンバーがリーダーシップを発揮しプロジェクトチーム全体の内発的な学校改善力を高めることをねらいとした。

プロジェクトチームメンバーはサポートチームメンバーをリーダーとする課題別の 4 グループに分かれ、課題解決のための実践案を短期的視点と長期的視点により検討した。そして、短期的視点による実践の成果を図るために学校教育自己診断を共同分析した。さらに、長期的視点による改善案を平成 29 年度の学校運営に反映させるという提言を行った。全 4 回の研修を通じて、プロジェクトチームメンバーの学校運営に対する参画意識と協働意識は高まったが、効力感については課題が残る結果となった。

4. まとめと考察

2 年間にわたる学校組織開発の実践では、校長が学校全体のトップマネジャーとして自らの経営ビジョン実現のために整備した環境のもと、首席は企画展開型プロジェクトチームのマネジャーとして、チームの牽引役から調整役へと立ち位置を変えながら、学校課題解決のための実践を後押ししたり学校評価を協働的に実施したりする体制を整えることで、メンバーの学校運営に対する参画意識を高め、学校組織を活性化した。

実践を通じて、校長と常に意思疎通を図りながら、プロジェクトチーム内外から全方位的にメンバーの動きを俯瞰することによって、メンバーが参画意識を高め、自らの考えを校長に提言する状況を生み出すことができた。このことから、学校の組織化過程における首席の立ち位置モデルを形成し、それを「首席の対教員モデル」とした。また、学校の組織化過程における首席の立ち位置から、学校の組織化を促す首席の役割モデルを形成し、それを「先導者」「翻訳者」「媒介者」の 3 要素が各頂点をなす「首席の三角形モデル」とした。

本研究で生み出された成果について、異なる校長や学校組織のもとにおいても有効であるかどうかは、今後の実践を通じて検証していきたいと考える。