ミドルマネジメントによる学校の活性化
－　グローバル化に向けた協働的な教育活動の改善を通して　－

学籍番号　169954
氏　名　山口由紀子
大学院主指導教員　深野　康久

１．問題の所在

今、世界は、人の動きも、物の動きもグローバル化が進み、日々大きく変化している。一方、我が国では少子高齢化が進行し、これからの生徒急減期においては、高校の生き残りを賭けた戦いが繰り広げられる。人口減少に向けての公立高校教育改革は、すでに全ての都道府県で始まっており、全国的に多様化する高校教育の改革が求められている。

大阪府教育委員会では、生徒減少期を教育環境・教育条件などの教育の質的向上を図る好機と捉え、府立高等学校の特色づくりと再編整備計画を実施し、社会の多様なニーズを踏まえた教育内容の充実と、活力ある学校づくりをめざした。一方、私立学校を取り巻く環境は、少子化の進展により厳しさを増している。公私間で生徒の流動化が見られる中、各私立学校は、選ばれる私学になるために、魅力ある学校づくりを展開する必要がある。

本研究は、競争化・特色化の時代、学校あるいは学校法人が独自に改革をせまられている事例校での教育活動の改善実践を目的とするものである。具体的には、第 1 に、SWOT 分析を用いて学校の課題を共通認識させ、教職員の意識改革を促す。第 2 に、授業改善のための協働化で、「グローバル化」を意識した学校づくりをめざす。第 3 に、教育旅行の工夫改善を行い、各組織との連携を通した学校の活性化を図る。

２．SWOT分析を用いた意識改革

事例校は、大阪市内にある私立高等学校であり、女子校として出発したが、2000 年に男女共学となり現校名に改称した。校訓は「立志」「自立」「誠実」「勤勉」であり、普通科の中に 3 コースを設置し、進学･就職等の希望進路に対応している。創立 90 周年を迎え、現在では全校生徒 916 名（男子 675 名・女子 241 名、28 クラス）、教職員 93 名（講師・事務職員含む）で、教職員平均年齢は約 39 歳であり、若手教員が多く活躍している。私立学校独自の教員文化（校内の慣例や制度）・職員会議における合意重視の学校運営などは、男女共学校になってからも根強く残っている。

学校として方向性を確立し、その方向に沿った教育活動を展開するためには全教職員による課題設定が重要である。まず教職員の意識改革を図ることを第一とし、その動機付けのためにSWOT分析を用いた。協働プロセスを通じて、教員の能動的な課題設定への関与が実現し、学校の意思形成を行うことができた。これらの活動の結果、「グローバル教育」に焦点を当てた学校の教育課題が明確となった。

３．授業改善への協働を通じた活性化

英語科では、文理特進コースをグローバル化の中で「使える英語」を重視し、様々な活動を通して、最終的には進学実績の向上に繋げていくことをねらいとした。「使える英語」のための English Camp をはじめ、教育方針の 1 つとして「アジアで活躍する人材の育成」を掲げ、マレーシア教育旅行で特色化を図った。教科の取り組みと各学校行事との関連性を整理し直し、これらの活動を 3 年間系統立てた取り組みの一環として位置づけ、一連の活動を総称して Hatch Program と名付けた。

2017 年度から本格的に Hatch Program を始動させ、新たに 1 年生の段階から、授業の中で多読・多話を日常的に実施した。多読は 3 年間の継続指導で 100 万語をめざす。多読と多話の導入によりグローバル化に向けて生徒たちの英語運用能力の改善を図り、事例校の教育の新たな特色とする試みである。他学年でも英語ゼミの授業で特色ある教育活動を行い、英語科教員がチームとなって授業改善に取り組んだ。

４．沖縄教育旅行を通じた学校の活性化

学校の特色づくりの一環として、情報進学・総合進学コースの修学旅行についても文理特進コースと同様、3 年間系統立てた教育の中での活動に位置付け、グローバル化に向けて英語コミュニケーションが堪能できる「教育旅行」を新たに企画した。宿泊施設では、多国籍スタッフが、アクティビティーなど生徒の様々な活動に参加し、英語を使って国際コミュニケーションを体験できる環境を提供しており、世界への視野が広がる機会となる。

平成 29 年度新学期スタート時より、教育旅行に向けての取り組みを展開するため、教職員研修会を実施し、協働体制を構築して教員のベクトルをあわせた。初年度実施の学年団と各教科が連携しながら、新しい教育旅行の企画を練っていく必要があり、グローバルな視点を含んだ指導の展開を重視した。カリキュラム・マネジメントの要素を導入し、学校をチーム化して教育目標のよりよい実現をめざし、特色ある教育活動を展開した。

５．成果と課題

「グローバル化」に向けた特色ある教育活動を組織的・協働的に推進し、学校をチーム化して教育目標のよりよい実現をめざした。授業改善は、英語科のHatch Programを柱として、活動内容に特色化を図った。教育旅行の工夫改善は、特活指導部のT・P・A・P（人間関係を構築するためのチーム作り）を柱として、学年・教科・部と連携し、協働体制を構築しながら教育旅行へ向けての取り組みを展開した。全ての教科を貫く柱でカリキュラムを再整理してマネジメントする視点を重視した。

この結果、「グローバル化」に向けた協働体制の中で教職員の効力感の醸成があり、ミドルリーダーによるマネジメントが有効的に働き好循環のシステムが展開した。ビジョン、戦略に向け教員が協働的に教育活動を展開することで、学校の組織的教育改善力が向上し、学校全体の活性化につながった。今後の課題は、年間通じて意図的、計画的に教員一人ひとりのカリキュラム・マネジメントの能力を向上させることなどが課題である。