

# 学校現場の「同僚・協働性」を高めるための 組織開発研究

学籍番号 199104

氏名 北村 恭崇

主指導教員 田村 知子

## 1. 「同僚・協働性」の必要性とその活性化

新型コロナウイルス（COVID-19）が猛威を振るい、想定しなかった新生活となった日常において、教育活動も多大な影響を受けることになった。そんな中で、安定した生徒の確保を目標とする私立高等学校は、教師が持つ課題である「個業化」の改善を目指しながら、どのような具体的対策をとれるかを考えた。

学校組織は古くから鍋蓋型の教員組織が主流であったが、近年の方向性はピラミッド型へ移行しようとしている。ピラミッド型の垂直型指示系統を強化するより、同僚・協働性を促進することが個業化の課題改善を果たすことができると、先行研究から確認ができた。

本教育実践研究では先行研究を土台として、同僚・協働性を高めるために「共有ビジョン」、「コミュニケーション」、「省察のための対話」という3つの機能を柱とした、学校組織開発モデルを構築した。この学校組織開発モデルを機能させる具体的な取り組みを、私立A高等学校で実施し、その検証を行った。

## 2. A高等学校における「同僚・協働性」を高める 組織開発研究の実践

2019年度・2020年度の2年間にわたり、A高等学校の校務分掌X部署内にある生活指導係と生徒会係において、学校組織開発モデルの柱となる3つの機能を向上させ、同僚・協働性を向上させるための実践を行った。

1年目の実践としては次のことに取り組んだ。「共有ビジョン」の機能向上を目指し、係内担当の新編成とビジョン共有会議に取り組んだ。「コミュニケーション」機能を促進するために係内での担当者を異階層での教員同士で組み合わせた。「省察のための対話」については、行事後すぐの振り返り会議、テーマを提示しての対話、ワークショップ形式での総括会議を実施した。

これらの取り組み前後で、「教員組織所属意識」調査と所属教員へのインタビューを実施し、その成果を検証した。検証の結果、生活指導係については成果が見られたが、生徒会係では特に係内担当の新編成がうまく機能せず、成果が表れていないことが判明した。その原因として、生活指導係と生徒会係における仕事の特性の相違が考えられた。そのため役割や仕事が不明瞭になり、負担が一部の教員に偏ってしまったと考察された。そこで2年目の実践では、生徒会係に焦点を当て、役割と仕事の見える化を学校組織開発モデルに加え実践を行うこととした。

### 3. 「同僚・協働性」を高める2年目の実践

1年目の実践で生徒会係においての問題として、仕事の特性を考慮できなかったために、係内担当の新編成がうまく機能しなかったことが浮き彫りになった。そこで、2年目の実践として生徒会係を焦点化し、役割と仕事の見える化を追加した学校組織開発モデルを構築し、取り組みを行った。

「共有ビジョン」の機能向上のためには、ビジョン共有会議をワークショップ形式で実施した。新型コロナウイルスにおける影響で、行事活動の実施そのものが危ぶまれる中、その開催に向けて一から構築するために、学校ビジョンを確認したうえでの会議となった。「省察のための対話」の機能向上のために、行事後すぐの振り返り会議を継続して実施した。この会議については、実施において行事活動の課題確認や次年度への改善案については意見交流ができたものの、行事の教育的な本質に迫るといふ「対話」という部分にまで深めることはできなかった。役割の見える化については、生徒会係の内での係分担を再編した。生徒会係が持つ、行事運営という特性を加味した担当編成にすることによって、前年度課題となっていた役割の不明瞭さを改善することを目的とし、その成果が認められた。仕事の見える化については、行事運営進行表の作成やSNSを活用した情報共有を図り、進捗状況の共有が果たせた。

これらの実践について、「教員組織所属意識」調査と所属教員へのインタビューを実施することで検証を行い、成果を確認したうえで、課題を洗い出した。

### 4. 考察

本教育実践研究では学校組織開発モデルを構築し、そのモデルに基づいた実践をA高等学校の校務分掌X部署で2年間にわたり取り組んだ。その具体的取り組みの成果と課題について整理し、考察を行った。

「教員組織所属意識」調査における同僚・協働性については、一定の成果が見られ、X部署におけるB部長の関わり方の濃淡が、その結果に影響を及ぼしていたことがわかった。同僚・協働性が高まったことで、完全な解消とは言えないが、教員の個業解消に影響を与えたと考えられる。学校組織開発モデルを土台とした取り組みに関しては、①ビジョン共有会、②異階層での組み合わせ、③ワークショップ形式での総括会議・行事後すぐの振り返り会議、④係内分担の改編、⑤行事運営進行表の作成が効果をあげ、A高等学校X部署における教育活動において、新しい取り組みや新しい工夫が見られるようになった。

課題としては、冗長性のコミュニケーションが生まれなかったことや、対話が深まらなかったことが挙げられる。これらの課題を改善するために、次の2つのことに取り組みたい。①トップのみに頼らない分散型のリーダーシップ構築を目指し個々の教員の資質・能力・行動の向上を目指すこと、②教員の時間的余裕を増やすため業務改善に着手することである。これら課題への取り組みが、本教育実践研究で構築した学校組織開発モデルをより完成に近づけるため必要だと考えられる。