

プロジェクトチームによる学校組織活性化のプロセス

－信頼構築から参画・協働へのアプローチ－

学籍番号	179952
氏名	中田恵理子
主指導教員	深野 康久

1. 学校組織の課題とその活性化

多くの学校では、時代の変化とともにますます複雑化・多様化する課題に対応する必要に迫られている。しかしながら、これまでの研究で明らかになってきたように、学校組織には、大きく「個業化」「前例踏襲の体質」「不確定性」といった特有の課題がある。国の教育施策が矢継ぎ早に出される中、多くの教員は孤軍奮闘し、疲弊感、不安感を募らせている。

先行研究によると、このような課題に対応するためには、学校組織の自律性・協働性を高める工夫が欠かせないとしている。そのための校長の果たす役割は大きい。

本稿では、高校における4年間の学校づくりの実践を通じて、学校組織活性化に至るプロセスを明らかにする。国及び府の様々な教育施策等を受け入れ、管理職を含めた教職員が協働関係を構築し、学校の活性化につなげていくためには、学校の中にどのような仕組みが必要であるのか、そのプロセスを明らかにする。同時に、組織活性化における校長の役割についても考察する。

2. 府立A高校における実践

平成26年度から29年度までの4年間、府立A高校において、校長として学校組織活性化に取り組んだ実践を時系列に整理した。

まず、府立A高校着任年度（平成26年度）は、学校組織活性化のための基礎づくりの時期と位置づけ、一人ひとりの教職員との信頼関係を構築するため、十分時間をかけて面談をした。また、大阪府の学校支援施策を活用し、ICT機器の導入等校内の教育環境の充実に取り組んだ。この2つの取組みは、以降の学校組織活性化に欠かせない重要な要因となった。

平成27年度は、校長提案による学校課題解決のために、課題別プロジェクトチームを立ち上げ組織活性化を図った。それぞれのチームは、所期のミッションを達成し成果を上げた。これにより教員の効力感が高まり、個業化していた集団がチーム化された。

平成 28 年度は、課題別プロジェクトチームを組織するとともに、教員全員を対象とした授業改善プロジェクトに取り組んだ。その結果、チーム化していた集団が全体化された。

平成 29 年度は、教員提案による課題解決のためのプロジェクトチームを立ち上げることにした。そのため、情報交換と共有を行う場として「教職員研修会」を定期的に行うこととし、その研修会を調整・支援するための「企画運営チーム」を組織した。プロジェクト実施に至るまで多くの時間を要したが、このプロセスを経たことにより教員集団の協働化が進行した。

3. 学校組織活性化のプロセス

プロジェクトチームを中心に組織活性化に取り組んだ 4 年間の府立 A 高校の変容を学校教育自己診断等の資料をもとに分析した。その結果「学校行事満足度」「授業満足度」「ICT 機器活用満足度」「国際教育満足度」「英検の合格率」すべてにおいて、向上していることが読み取れた。

教員の学校活性化に対する参画意識の向上が、生徒の満足度にも反映したと判断できる。

また、第 2 章の実践をもとに、平成 26 年度～29 年度の 4 年間の組織活性化のプロセスを年度ごとに分析し整理した。具体的には、国及び府の教育施策等を活用した校長の取組みと、それによる教員の内発的学校改善推進力の変化の過程を分析した。

そして、篠原(2012)^{注1}が、「外発的学校改善は、ある意味で個々の学校に主体的・自律的な学校改善の内発を促進させる機会を与える」と示唆するように、教育施策等の外発的学校改善を内発的学校改善へと転換し、学校組織活性化へとつなげるプロセスを明らかにした。

4. 学校組織活性化と校長の役割

第 3 章の年度ごとの学校組織活性化のプロセスを俯瞰すると、学校においては、変革は 1 年ごとの周期で繰り返して実践され、いわばスパイラル状に変革プロセスが進んでいくと言える。また、変革がすすむにつれて、個業化していた教職員集団が、チーム化され、全体化され、そして協働化へと発展していった。その結果、教職員が自律的に学校の課題解決を図り、成果を上げた。すなわち、変革は 1 年ごとに完結するのではなく連鎖していると言える。また、組織活性化プロセスは、組織の協働化を促すプロセスでもある。

この事例が示唆する組織活性化における校長の役割として、①明確なビジョンを描く、②危機意識を共有する、③信頼関係を構築する、④道筋及びゴールを示す、⑤成果を共有する、⑥協働化を促す、の 6 点を抽出した。

注 1 篠原清昭 「学校改善の課題」『学校改善マネジメント 課題解決への実践的アプローチ』ミネルヴァ書房
2012 p.9