

平成 25 年度末に派遣を修了した大学院派遣教員に係る実践研究報告書

高知県心の教育センター指導主事 明神通恭

1. 研究の成果と課題をふまえた平成 26 年度の実践内容

(1) 大学院における研究の成果と課題

1) 研究の動機

これまで自分は、中学校における生徒指導上の問題や不適応の問題などの主たる要因を「生徒を中心とした信頼関係の希薄化である」と捉え、それを改善するための方策を模索してきた。そしてミドルリーダーとして、①対話に基づく教育相対的な対応へのソフトチェンジ、②生徒支援体制の整備と教職員の組織化、③小集団を活用した生徒の自治能力の育成などの方策によって改善を図ろうとしてきた。

これらは一定の成果をあげ、勤務校において一時的に問題行動・不登校の減少と正常な教育活動の促進をもたらした。しかし「荒れ」の解消とともに徐々に組織としての活動が停滞し、個業化が進行して部分最適の教育に陥ってしまった。言い換えると、問題対応型の教育活動はマイナスの状況をゼロに戻すことがゴールとなるため、課題を克服した結果、共通の目的を失ってベクトルを揃える事ができなくなったということである。

これらのことから、諸課題の根本には学校の個業型組織としての特徴と学校組織マネジメントの課題があり、これを克服するためには学校に内発的な教育改善力を育成することが重要であると考えた。以上が研究の動機である。

2) 大学院における実践的研究

平成 24 年度から 25 年度にかけて鳴門教育大学教職大学院において、『内発的な教育改善力を高めるための学校組織開発理論』について実践的研究を行った。

学校の内発的な教育改善力を高める学校組織開発理論（佐古 2011）は教職員の自律性と協働性に基礎をおいた学校組織開発理論で、実態認識→課題生成→実践→成果の共有という良循環サイクルによって協働化を促進するプロセスモデルと協働的な教育活動を効果的に推進するための組織形態としてコア・システムとプロセスファシリテートチーム（以下 P F チーム）を活用する組織構造モデルがその特徴である。

この理論を基盤として以下の要領で、勤務校の課題改善に取り組んだ。

- ① **実態認識の共有**：様々なデータから学校の課題をアセスメントして視覚化することにより全教員で実態認識を揃え、学校の中心課題を抽出した。
- ② **課題生成**：学校において乱立している教育活動を生徒の成長のプロセスに沿って整理・系統化し、学校ビジョンを作成して全教職員で共有した。
- ③ **実践**：学校組織の課題である個業的傾向を克服するために、組織の構造を改編し、P F チームを導入した。これにより学校組織マネジメントを行い、学校ビジョンに沿って段階的かつ組織的に教育改善方策に取り組んだ。
- ④ **成果の共有**：成果の検証はコア・システムである学年部会や専門部会を中心に行い、それらを P F チームで集約して、全教員に対するフィードバックを行った。これにより良循環サイクルを組織としてまわすことを実現した。

《成果及び課題》

前述の実践によって、教職員の協働性や生徒の自己肯定感が上昇することが認められ、一定の成果を得ることができた。しかし、教科指導において生徒の自己肯定感を形成する実践の弱さがみられた。

（詳細は「生徒の自分づくり、夢づくりのための組織的な教育活動の展開－信頼関係の構築を基軸とする学校組織マネジメントを活用して－」2013 鳴門教育大学院高度実践専攻最終成果報告書 にて報告済み）

(2) 平成 26 年度の実践内容について

現在の職場である高知県心の教育センターは教育相談機関であり、主たる業務は不登校児童生徒やその保護者に対する支援および Q-U によるアセスメントに基づいた学級・学校経営のための校内研修の講師派遣、SGE・SST・PA などの手法を用いた人間関係づくりの研修などの実施、学級づくりミドルリーダー活用事業や学級づくり地域リーダー養成研修などのミドルリーダーに対する専門研修などを行っている。

これらの業務を遂行する中で、校内研修のデザインやミドルリーダーの養成において、その学校の実態と課題を構造的に把握し、ミドルリーダーのリーダーシップをいかに発揮させるのかという点について、大学院の学びをもとに学校に関わるよう努めてきた。

2. 平成 26 年度の実践の成果と課題

(1) 平成 26 年度の実践の成果と課題について

校内研修の目的は、単に直接的な課題解決を目指すだけではなく、その研修を通じて教職員の協働性を高め、学校の内発的な教育改善力を育成することにある。つまり、校内研修のデザインと実施が、学校の自律的な教育改善やそれを通じてのミドルリーダーのリーダーシップの発揮に結び付かなければならないということである。

上記の目的を達成するために、最も大切にしてきたのは、その学校の実態や課題を正確に把握すること、すなわちアセスメントを丁寧にするることである。そのために行ったのは、要請のあった学校に足を運び、ミドルリーダーから学校の状況について直接話を聞き取ったり、児童生徒の実態について Q-U の結果を一緒に分析したりすることであった。そして指導主事とミドルリーダーの協働による校内研修のデザイン過程において、児童生徒の実態や課題についてのミドルリーダー自身による深い気づきを促すことが、自律的なリーダーシップの発揮につながると考えた。そこで、打ち合わせを通じて学校の強みや弱みを探り、改善のための方策の策定を試みた。

このような打ち合わせを繰り返すなかで、ある小学校のミドルリーダーからは「児童の実態把握のために、KJ法を活用して全教職員の意見の集約を行った」と報告があった。それを受けて自分とミドルリーダーで発散思考であるブレインストーミングと収束思考であるブレインライティングを活用する校内研修をデザインした。研修の当日、ミドルリーダーは、ファシリテーターを務め、積極的にリーダーシップを発揮していた。

また参加した教職員を観察するとコミュニケーションが活性化しており、学年を超えて共通して実践する教育改善活動を策定する姿がみられた。以上のように校内研修を契機にミドルリーダーの主体性や教職員の協働性が高まり、自律的な教育改善力の形成を図ることができたと考える。また課題としては、このような研修を行うためには準備期間を含めてかなりの労力が必要だということ、自律的な教育活動を組織として継続・発展させるためにはそれをリードするリーダーとミドルリーダーのリーダーシップが必要であることなどである。以上からも学校における内発的な改善力を高めるための学校組織開発の必要性をあらためて認識するに至った。

(2) 今後の実践研究の展望

現段階の関心事は【いかにして学校の自律的な教育改善力を形成し、それを継続・発展させるか】ということである。学校は教育活動の不確実性から、その主たる課業である授業や学級経営などを個々の教員の裁量に委ねて遂行せざるを得ない組織である。近年、これに対して校長への集権化や副校長・主幹などの設置による成層化など垂直的統合と学校教育の計画化・効率化などが推進されている。しかし、管理職による監督が成立しにくい個業型組織においては校長のリーダーシップだけでは学校組織マネジメントは困難である。管理職層とミドルリーダー層がチームを組んで、各教職員の主体性を引き出しながら協働性を高める学校経営が必要であると考えられる。この実現に向けて実践を行いつつ、研究を推進したい。