

学校におけるプロジェクトマネジメントの理論と実際

所属校：北区立滝野川第五小学校
氏名：傳田 学
派遣先：東京学芸大学教職大学院

キーワード：協働・プロジェクトマネジメント・教育課題の解決と予防

I 研究の目的

現代の学校を取り巻く多種・多様化した教育課題に対応するには、校務分掌という従来の校内組織では不十分なことが多くなってきている。例えば、「学級崩壊」「指導力不足教員への対応」「教員の資質や授業力の向上」「いじめ」「不登校」「苦情への対応」等である（以下、従来の校務分掌組織では解決に向けての対応が難しい教育課題を、単に「教育課題」と呼ぶこととする）。

私自身今までに、校内で学級崩壊が起きた際、情報だけが錯綜していたり、学級担任が一人で問題を抱え込んでいたりする状況を経験してきた。また、いじめが起きたり不登校の子供が出たりした際、教職員の対応が一致しないことから解決が長引いてしまったり、家庭との連携がうまくいかないことから保護者とのトラブルへと発展してしまったりしたこともあった。これらの状況は、教育課題の解決に必要な人材が集めにくく、緊急の対応が必要な場合に動きが取りづらいう、従来の校務分掌組織では対応しきれない現状が原因となっていると考えられる。

このような中、学校組織が機動性と協働性を高めるための一つの有効な手段として注目を浴びているのが、プロジェクトの導入である。プロジェクトとは、与えられた特定の目標、もしくは問題の中で、通常の集団・方法では達成や解決が難しいと思われる課題に対応するために組織され、計画、実行されるものをいう。このようなプロジェクトを、決められた期限の中で目的が達成できるように進めていくための経営活動が、プロジェクトマネジメントである。プロジェクトの有用性を正しく認識し、今日的な教育課題の解決の具体策がもてるよう、その理論と実際について研究を行いたいと考えた。

II 研究の方法

1 研究の視点

- ア 現在、学校が課題視している教育課題とは何か。
- イ それらの教育課題に対し、学校組織の協働化を推進して解決への道筋をつくりだすために、プロジェクトマネジメントの理論がどれほど有効に働くであろうか。

ウ その取り組みにおいて、より効率的な教育課題解決への道筋をつくるにはどのようなことに留意すべきなのか。

2 研究の進め方

- ①学校組織マネジメントとプロジェクトマネジメントについての先行研究や文献をできる限り収集し、キーワードや核となる考え方を洗い出す。
- ②学校において教育課題となっているものを調査する。そのうち、緊急度が高いと考えられる教育課題と、その教育課題の背景を考察する。
- ③解決への組織的努力を行っている学校や、学校組織やプロジェクトマネジメントの研究を行っている先進校に聞き取り調査を行い、教育課題解決への道筋を模索する。
- ④先進的な取り組みについて、一般の学校でも効果があると思われる取り組みに置き換え、今後の教育課題解決への組織的な取り組みの姿を考える。また、プロジェクトとして考えられる例を具体的に挙げていく。
- ⑤これまでの取り組みから、学校組織の改善やプロジェクトマネジメントの導入が有効に働くであろうものを共同討議などによって選び、それらの取り組みの意義、内容、期待される効果、留意点等をまとめ、発表する。また、研究成果物を作成し、管理職研修等で活用されるようにする。

III 研究の結果

1 現職派遣教員学生への調査

現職派遣教員学生に、「通常の校務分掌では解決が難しい教育課題」と、「組織的な対応が求められていると思う教育課題」の2点を質問紙法により調査した。そして、一般的な学校の抱えるもので“優先的かつ組織的な解決が望まれている”と思われる教育課題を上位から挙げた。

| | | | | | | | |
|-------|-----------------|----------------|------|-------|---------------|-------|-------|
| ◎学級崩壊 | ○家庭の教育力の向上 | ◎教員の資質や授業力の向上 | ◎いじめ | ○学力向上 | ◎指導力不足教員とその対応 | ◎苦情対応 | ○危機管理 |
| ◎不登校 | ◎授業に集中できない子への対応 | ◎外国人の子どもへの支援体制 | など | | | | |

特に◎で表示した教育課題は、ひとたび発生すると学校へのダメージが大きいと思われるものである。保護者の不安を煽り、学校の教育活動への悪影響が甚大なものとなる恐れがある。そこで、これらの項目を『緊急な組織的解決が必要な教育課題』として捉えた。

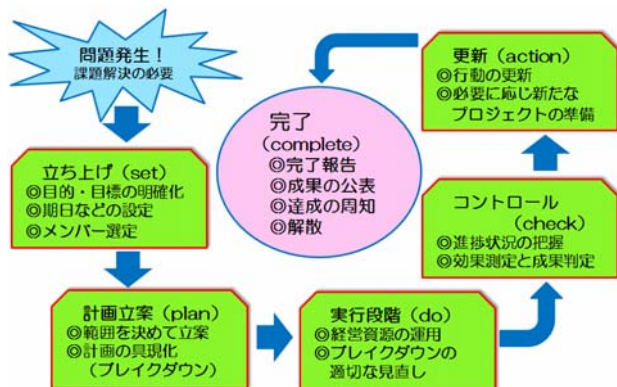
そして、多様化する教育課題の解決を目指していくため、学校運営にプロジェクトマネジメントの考え方を導入していくことが有効であると考え、その定義と性質を明確にした。

2 プロジェクトマネジメントの理論研究

(1) プロジェクトマネジメントの定義と性質

「プロジェクトとは、特定の課題を解決したり、特定の目的・目標を達成したりするための臨時的・組織横断的な活動のこと」と定め、期日限定、フラットな組織体系であること等を最初に定義した。

(2) プロジェクトマネジメントのサイクル



プロジェクトマネジメントのサイクルをこのように決め、各段階でプロジェクトリーダーに必要な考え方や、プロジェクトを効果的に運営するための会議の在り方等を決めていった。

3 学校長への聞き取り調査からのキーワード抽出

教育課題の解決に努力した経験を多くもつ学校長に聞き取り調査を行った。聞き取りでは、学校長の経験をもとに、各教育課題の解決のポイントとなる考え方や実際の取り組みを話して頂いた。そして、その話の中から抽出したキーワードをもとに、文献研究などの内容を加え、どの学校でも実践できるようなプロジェクトマネジメントの姿を考えた。

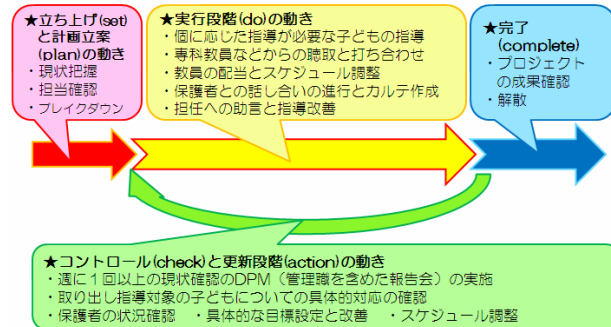
4 学校におけるプロジェクトマネジメントの実際

「いじめへの対応」「教員の資質や授業力の向上」「学級崩壊への対応」「指導力不足等教員への対応」「苦情への対応」「不登校の子への登校支援」「授業に集中できない子への対応」「外国人の子供への支援体制」の8つの教育課題それぞれについて、その教育課題の背景、プロジェクトとして扱う意義や目標、考え方や具体的方策、担当等の役割分担、留意点等をまとめていった。

特に、教育課題解決のためのチーム編成と、マネジメントサイクルにおける留意点について、綿密に計画を立てた。以下、「学級崩壊への対応」について作成した、プロジェクトマネジメントのチーム編成とマネジメントサイクルを掲載する。

| 担当 | プロジェクト内での具体的な役割 |
|------------|--|
| プロジェクトリーダー | プロジェクトの立ち上げと目標設定を行い、進行管理の話し合いや日程調整、管理職との連絡調整を進めていく。また、予算についても考えていく。 |
| リーダー補佐 | 教員が記入する記録シートや反省シートを基に、週や月ごとに反省をまとめ、会議で報告したり次回への改善点を考えたりする。また、教職員が交流する機会を積極的に設ける。 |
| カルテ作成担当 | 特に配慮が必要な子のカルテを作成し、教職員に周知するとともに、取り出し指導の担当になる。保護者とも面談を行う。 |
| 教育相談(特別支援) | 学級担任や取り出し指導対象児の保護者と話す機会を設け、子供のために何が一番大切なことなのかを一緒に考えていく立場をとる。 |
| スケジュール管理 | 空いている教室や教職員の空き時間の調整を行い、いつでも取り出し指導ができるように校内体制を整える。 |
| 担任への助言者 | 校内QJTと関連して、当該学級担任が孤立しないように配慮しつつ、学級経営や授業力の向上のために有効な助言を行う。 |

<達成のためのプロジェクトマネジメントサイクル>



プロジェクトに加わる教職員はもちろん、チーム外の教職員も、そのプロジェクトの意義や目的を理解して、学校全体で支えることが大切である。そして、プロジェクトを学校組織全体で遂行し、「何となく終わっていた」という感覚ではなく、「自分たちが努力することで解決できた」という経験を積み重ねることを通して、教職員一人一人に協働の精神を育み、さらなる教育課題の予防へとつなげていくことができると考える。

IV 考察

研究の成果については、次の2点が挙げられる。

- ◎教育課題に組織的に対応するための具体的な方策が考えられたこと。
- ◎全教職員の協働による教育課題の予防へと、組織を発展させる方法がプロジェクトマネジメントの方法を用いることで見えてきたこと。

今後は、実際に教育課題解決へのマネジメントをすることで、対応策等の内容をより現実的なものへと改善していく。さらに、時代のニーズに合うように、定期的に教育課題や対応策の更新を行い、今日的な教育課題の解決に直結できるようにすることが課題である。