

派遣者番号	R2K23	氏名	中村 修
研究主題 —副主題—	高等学校の組織力を高める手法の探究 —「学習する組織」論における生成的学習を促す戦略の構造に着目して—		
派遣先	東京学芸大学教職大学院	担当教官	伊東 哲
所属	都立石神井高等学校	所属長	北鹿渡 昭喜

キーワード：高等学校 組織力 組織開発 学習する組織

1 研究の背景（目的）・主題設定の理由等

本研究では、複雑化・多様化する教育課題に対応する学校組織マネジメントの必要性を踏まえ、「組織力」を「省察を通じた自己更新力を高める組織を創るために、協働によって物事を達成する力」と定義し、高等学校の組織力を高める手法を探究することを目的とする。

2 研究の方法

本研究では、学校の組織開発の事例を軸に分析していくこととする。その際に、センゲの「学習する組織」論を採用する。これは、省察を通じた自己更新力を高める組織になるために、成員の学習能力を高めていくことを重視した理論である。

(1) P・M・センゲの「学習する組織」論

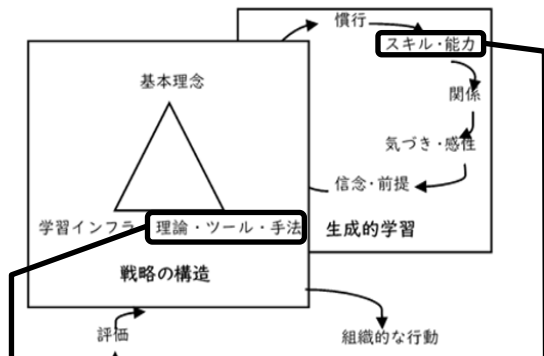


図1 「学習する組織」構築の枠組

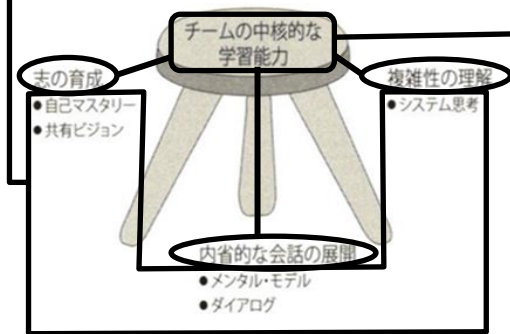


図2 生成的学習を促す学習能力と手法

センゲは「生成的学習」を促す「戦略の構造」を立てることを主張している。学習する組織を構築するための枠組は、図1で示すように、二つ

の円と一つの三角形からなる。組織の「基本理念」に基づき、「理論・ツール・手法」に当たる図2に示した五つのディシプリンを「学習インフラ」により繰り返し長期間実践することで、志の育成、内省的な会話の展開、複雑性の理解といったチームの中核的な学習能力（スキル・能力）を個人が身に付けることができ、それに伴い個人の信念や行動が変わり、組織文化を変容させ、組織的な行動が起こり、結果を出していく深い学習のサイクル（生成的学習）が生じる。

ア システム思考

人間の営みや世界を相互に関連し合ったシステムとして捉える見方のこと

イ メンタル・モデルの克服

私たちの心の奥底に染み付いているイメージや仮説、ストーリーを克服すること

ウ 自己マスタリー

「自分がどうありたいか」という個人ビジョンと現実の姿の間にあるギャップが「創造的緊張」と呼ばれる個人の成長に向けた推進力をつくり出すこと

エ 共有ビジョンの構築

組織の人々がビジョンの構築に参加し、個人のビジョンと組織のビジョンを対話によって結び付けていくプロセスの中で「共通のもの」としていくこと

オ チーム学習

アラインメント（ベクトル合わせ・協力体制）を対話などで育てること

(2) カリキュラム・マネジメント推進校分析

組織開発の取組が促進されたと考えられる平成29・30年度の東京都教育委員会指定「カリキュラム・マネジメント（以下、CM）推進校」のうち3校の取組を事例として取り上げる。管理職及び教務主任への半構造化インタビューや報告書及び学校評価資料などの分析から、推進校における組織開発の実践事例を「学習する組織」の生成的学習を促す戦略の構造に着目して分析する。

3 研究の結果

各高等学校の取組の分析は表1のとおりである。なお、表の①はシステム思考、②はメンタル・モデルの克服、③は自己マスタリー、④は共有ビジョンの構築、⑤はチーム学習を表す。

表1 各校の取組の分析

	学習インフラ(下段)・ディシプリン(右列)	①	②	③	④	⑤
A 高等学校	主幹会議				○	○
	教科主任会				○	○
	校内研修				○	○
	分掌会議				○	○
	教科会			○	○	○
B 高等学校	教育課程委員会				○	○
	教科会			○	○	○
	教科主任会				○	○
	校内研修				○	○
	三人一組の授業研究			○	○	○
C 高等学校	CMP T		○		○	○
	校内研修				○	○
	教科会				○	○

4 研究の考察

(1) 成果

上記の推進校3校の事例の分析をまとめると、どの事例でも教職員の視野が学校全体に広がり、学校ないし教科において共通の方向性をもって様々な取組を行う意識が強まり、根拠をもって取組を振り返り、再検討できる組織になっている。そのため、学習インフラを通してディシプリンが実践され、「学習する組織」になりつつあると考えられる。

五つのディシプリンからは、全ての事例の学習インフラで共通の指導目標や育成すべき資質・能力、ルーブリック評価表などが検討され、共有ビジョンとチーム学習の観点が実践されていることが分かる。共有ビジョンの作成は基本理念の作成(戦略の構造の一つ)につながることから、CMの取組において最も実践しやすいディシプリンであると言える。また、共有ビジョンを創るに当たり、学校・教員・生徒の様々な情報を改めて多角的な視点で分析したことにより、C高等学校のCMP T(カリキュラム・マネジメントプロジェクトチーム)の取組では、メンタルモデルの克服のディシプリンも実践されている。しかし、詳細な分析の在り方を調査しきれなかったことから、システム思考の実践を促す取組となっていたかは判別できず、本研究の限界となった。そして、A高等学校及びB高等学校の教科会や三人一

組の授業研究の取組では、CMの成果がアクティブ・ラーニングとも関連して教員個人の指導目標を意識させる授業実践を促し、自己マスタリーの観点から実践が行われた。

学習インフラの観点からは、全ての事例でコアとなる組織(網掛けの部分)が取組を主導している。しかし、管理職だけでなく、主幹教諭や教科主任、学校改善の意欲が高い教員など、主にミドルリーダーが主体性をもってハブとなりマネジメントを行っている。また、校内研修を行って他の教職員に丁寧に繰り返し説明し意見を表明する場を与えていることなどがチームとしての組織学習から学校全体の組織学習へと深化し、高等学校の組織力を高めることにつながっていると考えられる。その際、教科会が取組の主体となる場合はその趣旨をよく理解して、高等学校の教員の教科指導の専門性の高さを積極的に活用していくことで、組織力が高まるという視点で学習インフラを整備することが有効である。

(2) 課題

本研究では、事例対象の取組において全てのディシプリンが機能していると仮定して研究を進めたが、結果的にそうではなかった。学校組織開発においては、学校評価制度の自己評価及び改善に関する学校・分掌・教科会の取組としてシステム思考とメンタル・モデルの克服の実践が、目標管理の観点から自己申告書の活用の取組として自己マスタリーの実践につながると推測され、今後の研究課題となる。学校組織開発以外の分析の観点としては、ミドルリーダーの育成や校長の学校経営計画の明確化といったマネジメントの観点などのアプローチも考えられ、その視点からの検討も課題である。

5 今後の展望

本研究の手法について、管理職や主幹教諭が中心となって学校現場で実践できる形を、研修会や学校訪問において提案する。

具体的には、次年度、教科主任会及び教科会を学習インフラとし、CMの一環として学校のグランドデザインを踏まえた教科等の育成すべき資質・能力の重点化とその全体共有、それらを基にした教員個人の授業における実践を行っていく。これにより、学校組織としての共有ビジョンが意識された教員の実践が増え、組織力が高まることが期待される。