

派遣者番号	管R4K09	氏名	小松 和子
研究主題 —副主題—	学校の組織の在り方についての一考察 —養護教諭の視点から見たコロナ禍における学校の動きを通して—		
派遣先大学	東京学芸大学 教職大学院	指導担当者	増田 正弘
所属	千代田区立番町小学校	所属長	傳田 学

キーワード：組織力 コミュニケーション 心理的安全性 専門性 連携・分担 養護教諭

要旨： 学校が組織として機能しなければ対応できなかったコロナ禍に着目し、養護教諭への半構造化インタビューを基に、当時、学校はどのようなプロセスで対応に当たったかを読み解き、学校の組織力の推進要因を考察した。また、学校現場の感染症対策において、その専門性に期待が寄せられる養護教諭が、コロナ禍において専門性を発揮できていたのか分析することにより、学校組織として、多様な専門性に基づく連携と分担によるチーム体制を今後どのように構築していけばよいのかを検討した。調査・分析の結果、組織力の推進要因として、「コミュニケーション」と「心理的安全性」の重要性が明らかとなった。今後は、心理的安全性のある場や関係性のもと、専門性を発揮できる組織体制の構築が望まれる。そして、学校内外のリソースを活用しながら、専門性に基づき、協働し、連携・分担による課題解決をすることが、組織的対応をスムーズにし、組織力を高めると考えられる。

学校の組織の在り方についての一考察

—養護教諭の視点から見たコロナ禍における学校の動きを通して—

小松 和子

1. 研究の目的

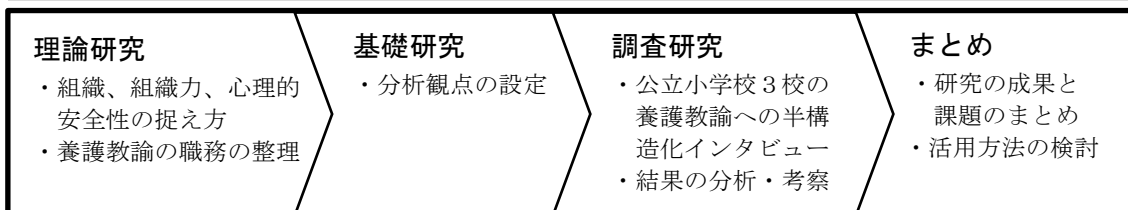
1-1 研究の背景

令和2年3月、新型コロナウイルスの感染拡大により全国の学校が一斉休校になった。不測の事態の中、学校は混乱に陥ったが、休校中の対応や学校再開後の学校運営において、教職員が連携し、また、それぞれが様々な業務を分担しながら、チームとして対応に当たった。改めて、学校の組織的対応の重要性を再認識するとともに、一方では、組織力の強化の必要性や、今後の組織の在り方を問い直す契機になったとも言える。

1-2 研究の目的

本研究では、学校が組織として機能しなければ対応できなかったコロナ禍に着目し、当時、学校はどのようなプロセスで対応に当たったかを読み解くことにより、学校の組織力の推進要因を考察する。また、学校現場の感染症対策において、その専門性に期待が寄せられる養護教諭が、今回のコロナ禍において、その専門性を発揮できていたのか分析することにより、学校組織として、多様な専門性に基づく連携と分担によるチーム体制を今後どのように構築していけばよいかを検討する。

2. 研究の方法



3. 研究の成果

3-1 理論研究

学校組織マネジメントや心理的安全性に関する文献や先行研究、中央教育審議会答申等から、本研究に必要な要素を整理した。バーナード(1968)は、「組織」を、「二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系」と定義し¹、その成立条件に、①伝達(コミュニケーション)、②貢献意欲、③共通目的の3つの要素を挙げている²。つまり、「組織」とは、ある共通の目的を達成するために人々が協働する場であると言える。そして、「組織力」は3つの要素をもつ組織が成立することにより生み出される、個々人の力の総和を超えた力と言える。「心理的安全性」は、誰もが忌憚なく意見や疑問を発言することのできる場として、組織における協働的な課題解決には欠かせないものと考えられる。また、「養護教諭」の職務について整理をすることで、「養護教諭」の専門性を確認した。

3-2 基礎研究

「組織力」の分析観点とし、①組織を成立させる3つの要素(共通目標、貢献意欲・協働意欲、コミュニケーション)、②組織的対応・課題解決の機能(分化・統合)、③専門性を有する職(本研究では養護教諭)による専門的な視点からの示唆の3つを定めた。

3-3 調査研究

都内公立小学校養護教諭3名を対象に、新型コロナウイルス感染症により、全国の学校

で一斉休校になった際、学校再開に向けての教職員・学校全体の動きや再開後の対応について、半構造化インタビューを実施し、基礎研究で定めた観点等から分析・考察を行った。調査対象とした3校とも教職員一人一人が自らの役割を認識し、組織的対応を図っており、組織として実行力、対応力があつたと考察できた。その中でも、組織的対応の鍵となる要素に、「コミュニケーション」の重要性が明らかになった。浜田(2009)は、組織はプロセスであるとし、前掲のバーナードが示した、組織の3つの要素に合わせ、「共通の目的を達成するために、相互に貢献意欲を高め合うプロセス。仕事に取り組みながら、不明瞭になりかけていた重要な目的を確かめ合うプロセス。そのプロセスに欠かせないのはコミュニケーションである。」と述べている³。コミュニケーションの土台には心理的安全性が大きく影響すると考える。そのため、組織力の推進要因として、「コミュニケーション」と「心理的安全性」が考えられる。

4. まとめと課題

学校が担う機能に合わせ、学校内外のリソースや様々なネットワークを活用しながら、課題に合わせ、一人一人が能動的に、より機動的に動ける組織づくりが必要である。また、課題を全体で共有し、専門性に基づき、個々の強みを生かして協働し、連携・分担しながら解決できるチーム体制の構築が、より組織的対応をスムーズにし、組織力を高めると考える。そのための方策として、三点提示する。第一に管理職のマネジメントである。管理職が教職員一人一人の適性や強みを理解し、どう機能させるか、心理的安全性のある場や関係性を作り出していくとともに、専門性を発揮できる組織体制を構築し、学校づくりに位置付けることが必要である。第二に、ミドルリーダーの活用である。ミドル同士、横のつながりを活発にしながら、心理的安全性のある組織を作っていくことが必要だと考える。また、ミドルリーダーも教職員一人一人がもつ専門性を理解し、声を掛け合い、巻き込んでいくような働き掛けが大切であり、様々な視点からアイデアを提案し、学校経営に参画していくことが望まれる。第三に養護教諭の意識改革である。組織の一員としてのマネジメントマインドをもち、自ら積極的に組織的解決に関わるために、ミドルリーダーとの日頃からの連携が大切になってくると考える。

課題は二点ある。第一に、本研究の結果は、今回の調査対象者から得られた分析であり、調査対象者の属性(役職、経験年数や分掌、立場等)によっては、変動する可能性が考えられる、一考察にとどまるということである。第二に、学校組織として、多様な専門性に基づく連携と分担によるチーム体制を今後どのように構築していけばよいのか、具体的な方策の提案・検証まではたどりつかなかつたことである。今後、効果的な取組や事例について調査をし、さらなる検討をしていきたい。

5. 成果の活用法

今後、所属校や区内の学校に、今回の研究成果を発信していくことで、教職員の学校組織マネジメントに関する意義の理解促進と学校経営への参画意識の向上につなげる。

また、様々な職層に対する研修を通して、学校内外のリソースを活用した組織的対応の重要性について発信していくことで、専門性を生かした組織編制とその活用につなげる。

¹ チェスター・I・バーナード著/山本安次郎他訳(1968)『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社、76頁。

² 同上、85頁。

³ 浜田博文(2009)『現場発！学校経営レポート③「学校の組織力向上」実践レポート(実践の成果と舞台裏)』教育開発研究所、13頁。