

学校組織文化の変容に関する研究

—首都圏公立高校の事例分析から—

吉田美穂（中央大学非常勤講師）

1. 問題の設定

教育実践に影響を与える学校組織文化研究には多くの先行研究があるが、研究の方向性は、協働性に注目するものから校長のリーダーシップに注目するものまで多様である。その中で、近年の学校現場においては、望ましい学校組織文化の構築に向けた校長の文化的リーダーシップが注目され、校長研修などで強調されている。また、現場では職階制の導入などの学校組織改革が進められ、校長を中心とする学校組織の官僚制的な組織整備が進みつつある。だが、これらの施策の裏付けとなる組織文化研究は十分ではない。露口（2008）は、日本の校長のリーダーシップ研究は、学校現場の事情から校長の認知データや校長を中心とした観察に基づくものが大半であり、教師認知データを基にした研究が少ないことを指摘している。佐古（2000）は、組織文化の形成・更新に関して「教師を起点とする」アプローチを提起するが、これに関わる実証研究は少ない。

教育実践に影響を与える学校組織文化の変容のダイナミズムをとらえるためには、教員集団を対象として質的な方法で継続的に調査し、変容を支えるさまざまな条件を明らかにする研究が不可欠である。

本研究は、ある高校における学校組織文化の変容を、長期にわたる参与観察とインタビュー調査に基づいて明らかにしようとするものである。吉田（2007）は、「課題集中」校といわれる首都圏 B 県立 A 高校における質的調査をもとに、サバイバル・ストラテジーとしての「お世話モード」と「ぶつからない」統制システムという学校組織文化を明らかにした。本研究では、同校で参与観察と資料収集を継続し、前回調査から 4 年を経た 2010 年に、教員を対象としたインタビュー調査を再び行うことによって、その間の学校組織文化の変容を明らかにする。

A 校は、2009 年度、普通科という枠組みはそのままに、学力試験を伴わない入試で「これまで持てる力を必ずしも十分に発揮しきれなかった生徒」を積極的に受け入れる学校として県の指定を受けた。ただし、これに伴う校名変更や定数改編はなく、通常とは異なる一般教員の異動もなかった。指定を受ける前後で、同校に入学する生徒の学力や経済・家庭状況に大きな変化はみられない。しかし、A 校の教育実践は、前回調査から、今回インタビュー調査の間に大きく変化した。そのひとつの現われ

9.5%とピークを迎えた中途退学率は、年々低下し、2009 年度には 3.0%になっている。生徒の様子も全体に落ち着きをみせ、授業時間に廊下にいる生徒は減少し、多くの授業で一定の秩序が保たれている。

このような学校の変化の中で、学校組織文化はどのように変容しているのか。変容があるとすれば、変容をもたらした要因は何か。また、中退率の低下などの成果とどう結びついているのか。これらの問いに質的なデータをもとに答えていきたい。

なお、B 県では、2006 年度から管理職と一般教諭の間に給与表の異なる新たな職が導入された。あらたな職への業務の集中や、職員会議の形骸化を憂慮する教員の声は、職員団体などにおいて根強い。

2. 研究の方法

A 校の常勤教員として継続的に参与観察を続け関連資料を収集するとともに、2010 年 7 月～8 月に、A 校の 11 名の教員および 1 名の管理職と 2 名の旧管理職を対象にインタビュー調査を行った。インタビュー対象者については、同校経験年数および性別、年齢を考慮し、同校教員集団の多様性を反映するようにした。インタビューは半構造的に行い、その際には、同僚としての背景知を積極的に活用している。

3. 学校組織文化の変容

(1) 生徒の変容と入試選抜方法—中退率はなぜ低下しているのかという問いに、一つには絞きれないとしながらも、生徒状況の変化を指摘する教員は多い。学力や家庭状況は変化していないが、いわゆる「やんちゃ」な生徒が減り、学校に気持ちが向かう生徒が増えたという。その理由のひとつとして考えられるのが、調査書と面接のみで選抜する前期選抜の比率を年々増やした入試選抜方法の変更である。だが入試だけではなく、さまざまな教育実践が生徒の変化と中退率低下につながっているという声も多い。

(2) さまざまな教育実践の展開—A 校では、さまざまな教育実践が意欲的に取り組まれている。総合的な学習の時間は毎年徐々に改善され、2006 年度から職場見学体験を導入してキャリア教育プログラムを拡充し、2008 年度からは、睡眠・食事・喫煙・薬物・交通安全などの生活研究プログラムの充実が図られている。また、生徒の声を受けて、体育祭では 2007 年度から応援団が作られ、文化祭の企画の多様化も進み、生徒の行事参加率は年々大きく伸びてきている。一方、2007 年度からは、教育相談コーディネーターが養護教諭やスクールカウンセラー、生徒指導

担当と連携して気になる生徒を把握し、担任を後ろから支える教育相談体制が構築されてきた。

(3) 働きやすさと参加意識—「働きやすいですか」との間に多くの教員が肯定的である。「つくっていいこうという雰囲気」「自分が学校運営にかかわっている感じがする」など主体的に取り組める環境を指摘する声が多い。また、「助けてといえ、手が差し伸べられてくる」と同僚間の助け合いを指摘する声もある。

(4) 異動の減少—2008 年度から異動する教員が減り、「担任をやっている途中で出てしまう」という現象がなくなった。A 校では担任は持ち上がりが原則で、厳しい生徒状況に対応するため「学年中心」の意識が強い。以前は途中で転出する教員が複数出て、残された教員に少なからぬショックを与えていたが、2010 年度 4 月には 2, 3 年生の担任は全員持ち上がった。A 校を支えようとする意識がお互い感じられる状況になっている。

(5) 示されないビジョンとアイデア会議—主体的な取り組みが可能な背景に、管理職の姿勢を挙げる教員は多い。一つの象徴に 2007 年度、着任した N 校長が 5 月に開いた「アイデア会議」がある。教員全員が着任順でグループをつくり、A 校が利用できる資源を考え、こうなったらいいなという取組を全員がポストイットに書き、模造紙に貼っていく。そこで出されたさまざまなアイデアは、後に各分掌での取り組みに反映されていった。校長が「具体的なビジョンは言わない」中、教員は、「それぞれが自分のできることに取り組む流れが生まれていった。

(6) さまざまな指定を受けながら—A 校が 2009 年度から県の指定を受け学力試験を行わない学校になることは、2007 年度に教員に知らされた。しかし、校長は「みなさんがこれまでやってきたことを続けていくだけですから」と言い、県の指定する枠組などハード面の検討経過については、教頭が発行するニュースで逐次教員に流された。A 校は他にも支援教育をテーマとする文部科学省や県の研究指定を受けている。しかし、管理職は「何か特別なことはせず、日ごろの実践をまとめればよい」と説明している。

(7) 「お世話モード」の継続と質的变化—吉田 (2007) が指摘した「お世話モード」は現在もみられるが、質的な変化が生じている。教員のサバイバル・ストラテジーというだけでなく、「最後の最後まで諦めないで面倒見ていく」と語られる実践の現われという意味付与がみられる。その背景には、少人数クラスの徹底や教育相談の充実などが働いていると考えられる。2010 年度新着任者は、何も説明されていないが、生徒指導の際に逸脱行為を示す生徒に「やめていいよ」と言えない雰囲気を感じ、戸惑うという。

(8) 「ぶつからない」統制システムの一部変容—欠課時間の 5 分カウント制、巡回、立ち番、服装指導な

どに大きな変更はない。しかし、その運用や進級に関わる際の扱いについては、変化が起こっている。進級や特別指導などの際に校長が一人ひとりの状況を自分なりにつかみ、基本的には職員の意向に沿いつつも一律な対応をしなかったことや、教育相談活動が浸透したことから、システムはシステムとして生かしつつも、一人ひとりのニーズを意識する指導の文化へと変容しつつある。それが端的に表れているのが補習システムで、以前は一律に赤点がついた者を対象に同一形式で行われていたものが、「個別的・段階的・早期」対応を理念として、個々の教員や教科が日常的にフォローしやすい体制へ変化した。

(9) 管理職の役割—N 校長は、校内的には「離れたところからいつもニコニコ見ている」「学者肌で言っていることはよくわかんないけど、自由にやらしてくれる」などと受け止められている。しかし、県教育委員会とは激しい交渉を繰り返しているらしいという噂は教員の耳にも入ってきた。交渉の成果は、教員にとって切実な「加配」などの形でもたらされていた。N 氏は「最前線が教員だから、教員の負担がこれ以上きつくなると話は進まない。だからもう加配については猛烈に最重点目標で、徹底的に考え抜いた」といい、異例の人数を取っている。「やっぱり最前線が一番正確にものが把握できる位置にいるわけだから、そこに出てきている」アイデアを生かしていく、そのための条件整備として「管理職なりの最前線」として県とのやりとりをしていくというのが、N 氏の発想であった。

官僚制が強まる他校からの転勤者は、職場環境に大きな違いを感じている。「新たな職」も A 校では際立つことなく、実践の要となる学年リーダーに充てるなど柔軟な対応がとられているが、他校では、文書作成と長時間の会議に追われているという。

4. まとめ

A 校の学校組織文化は、加配などの人的条件が整備される中で、自由に発想して行動できる環境を与えられた教員たちによって、しだいに変容してきた。「開かれた運営性」(吉田 2005) に支えられ、「教師を起点とするアプローチ」(佐古 2000) による組織文化創造の一事例と言えるのではないだろうか。また、この状況は、露口 (2008) が個人—組織価値結合モデルで指摘している校長のリーダーシップと教員の職務態度の関係を想起させる。一方、「共存の協働」(藤原 2000) ともいえるビジョン共有の曖昧さが葛藤をもたらしている面もあり今後が注目される。

いずれにせよ、ビジョンや数値目標と無縁の A 校が、急激な中退率低下を実現しえたところに、教育実践における学校組織文化の影響に着目することの重要性和、現在進行する学校組織改革の有り様への示唆が含まれていると考える。 【参考文献】略