

都市部における中学校の組織開発

ー 分散型リーダーシップによる教育実践を通して ー

学籍番号（209132）
氏名（山口博功）
主指導教員（佐々木靖）

1. 背景とリーダーシップの選択

1.1 背景

本校は、教育委員会が中学校130校（小学校288校）を設置している都市部の中学校である。令和に入り、加速する教育委員会の指示や施策の中で、校長としてどのように学校組織をつくり、教職員をどのように導いていくのかが問われている。しかし、裁量範囲の自由度が限定され、校長としてどう最終責任をとるのが迫られる場面が多い。また、学校に新しい仕組みを導入することは、長年受け継がれてきた「学校文化」と闘うことになるといっても過言ではない。その上で、生徒たちの安全・安心のためには、教職員も安全・安心して勤務できる組織を創る必要がある。校長がリーダーシップをどのように発揮し、変革を進めていくべきなのかを深くとらえてきた勤務校での3年間の学校経営の中で、この組織開発を進めてきた。

1.2 分散型リーダーシップの選択

学校には課題があっても、現状維持のままなら何の変化も起こらないかもしれない。しかし、それでは生徒にとって安全・安心な学校づくりができない。そこで、数多くのリーダーシップ・アプローチの中で「分散型リーダーシップ」の複数のリーダーによる協力体制が、本研究の組織開発の考えと一致していることから、教職員との合意のもと時間をかけて導入してきた。

2. 目的と組織開発

2.1 目的

本実践課題研究は、校長の2年間の学校経営のプロセスを通じて、常態化する「学校文化」と教職員の「心理的安全性」に着目し、長年にわたる教職員の対人関係リスクの中で、率直に意見が言えず、心理的安全性が低迷している学校組織の評価と改善を目的としている。

2.2 組織開発

赴任した1年目にトップダウン型の組織をやめ、令和2年度から新しい教頭のマネジメントのもと、職員会議で合意形成を図る組織をスタートさせた。校長の指示伝達の場であった主任会は、学校の課題を整理し各組織に振り分ける役割に変えた。組織に分散型リーダーシップを導入し、令和3年度から学校の課題解決に重要な各委員会の構成メンバーを学年会の互選で決定し、委員長は主任会のメンバーを外すことで、多くの教職員がリーダーとなり「強み」を発揮できるように組織図を大きく変えた。新転任の教職員を加えて、組織改善に取り組んだ結果、教職員がポジティブになり、協働体制の中で自信を持ってリーダーシップを発揮している。

3. 仮説と調査方法

3.1 仮説

学校の組織開発で生まれたリーダーたちのポジティブなリーダーシップ効果により、それぞれ所属するフォロワー(教員)と一体になって協働体制で取組んだ結果、ミドルリーダーやフォロワーの「自己効力感」の向上に、プラスの効果を与えるだろうと仮説を設定した。

3.2 調査方法

年1回の生徒・保護者アンケート調査を、令和2年度から教職員アンケート調査を加え、内容を大幅に改訂して年2回比較評価を実施し、課題の改善を行っている。それを、本校の課題別項目の中から共通した項目をクロスした量的データから比較分析する方法をとった。また、評価面談を活用して、質問内容が多岐に渡る個々のインタビューを文字に掘り起こして、その内容に概念名をつけて、カテゴリ別に種類を分けて調査する質的データ分析の方法をとった。その他、全国学力・学習状況調査を前回と比較する量的データ分析も調査に加えた。

4. 結果と考察

4.1 結果

昨年12月と7月のアンケート結果を比較し、授業規律の面で生徒にポジティブな影響が与えられ、保護者も教職員も生徒たちの落ち着いた雰囲気を感じとり安心できている。その背景には、本校教職員がどの生徒に対しても、ブレずに等しく指導してきた結果、生徒・保護者が学校の方針や教職員の指導に信頼と安心感を持っている。この2年間の学校の組織開発(人事異動を含む)により、合意のもと短期間で組織に定着でき、教職員の関係性が大きく改善され、心の中から学校が安全で安心できる場所になっていることを、生徒・保護者・教職員の3者の数値が証明している。教職員が同じ方向で指導することの安心感、学校文化を変えようとする意識、相談できる環境づくりなどが、コメントから伺え、自己効力感の向上が実感できた。

4.2 考察

分散型リーダーシップを導入した逆転の組織図の効用として、「教員が仕事で能力を発揮するためには公平な分担が必要で、生指部長や健教部長のように若手教員に持ち場を与えてきちっと責任を持たせていることは組織として大切である。」の教員のコメントからわかるように、自分の考えで任せられた組織をまとめ会議に自信を持って提案し、会議で他のミドルがそれを認める。その繰り返しの中で、伸び伸び働くポジティブな教員が何人産まれてくるかである。また、「学年教員は個々で動くのと情報共有をしているので、組織の心配はありません。」のコメントの中に、心理的安全性や教員間の居心地の良さが感じられた。校内に分散型リーダーシップ理論を説明し学校運営をしている訳ではなく、校長の決断と大学院で学んだ専門性を信じ、リスクがあっても時間をかければ必ず組織が変わるということを、本研究で明らかにできたと考える。また、事務主任が財務マネジメントと業務改善を主体的に実施し、教職員の指導・助言などにより、教職員間の関係性が少しずつ良好になってきている。これから求められる都市部における中学校の組織開発は、働き方改革や業務改善と連動して考える必要がある。組織開発の効果で生徒指導事案が減少し、教員は17時退勤ができ時間的負担は減る。しかし、生徒の課題を残したまま退勤しているとしたら、負担感が減るのだろうか、今後の課題である。