

「ミドルリーダーの主体性を育む学校づくり」 — 管理職が行う効果的な動機づけとは —

学籍番号 (219103)

氏名 (奥 雅 美)

主指導教員 (佐々木 靖)

副指導教員 (森田 英嗣)

1. 研究の目的

学校における教育実践は教職員同士の「支え合い」、「学び合い」、「高め合い」がある「建設的な教員組織」(河村2017)が支えている。また、教員の内発的なモチベーションのあり方が教員組織や管理職と教員の間関係だけでなく、子どもとの関係にまで影響を及ぼす(Deci, E. L. & Ryan, R. M. 1991)ことから、心理的安全性を担保された環境で内発的な動機づけを行いながら、学校教育活動における学級集団及び仲間作りの重要性と同様に「教職員集団」のあり方に注目し、教職員同士が互いに影響を与え合いながら学校改善をめざすことが効果的であると考えられる。

本研究は建設的な教職員集団を土台として、トップダウン型から自律的な分散型リーダーシップへの学校組織変革を行い、それによってミドルリーダーを中心とする教職員が、学校が抱える問題や課題を解決するためのアイデアを自ら考え、提案し、主体的に学校改善を行うために学校運営に参画することにより、教育効果を継続的に上げていくことを目的とする。また、この目的を達成するため、管理職の教職員集団への効果的な働きかけと、教職員が理想とするスクールリーダーの行動とは何かを検証していくものとする。

2. 研究の概要

研究は 1) 現状分析 2) ミドルリーダーの主体性を引き出す動機づけを行う。3) 教職員の発想を活かし、トップダウン型から自律分散型リーダーシップへの学校組織変革を行う。4) ミドルリーダーが自ら考え、主体的に学校運営に参画する体制を作り、学校改善を行う。5) データによる効果検証を行う。の5つのステップからなる。

3. 仮説

自らの学級経営において生徒の主体性を引き出すときに行っていた実践を振り返ると、「指示を出しすぎない」「生徒の力を信じる」「自分で決めさせる」「ポジティブな声掛けをする」「励ます」「失敗してもしっかり見守る」などの行動を心がけていた。これらは管理職が教職員の主体性を引き出す場面でも汎用性があるのではないだろうか。学級担任がよりよい学級集団を作るために推進している実践を教職員にも当てはめることで学校の教育効果を上げることにつながるという可能性を追求したいと考えた。校長が上記のようなリーダー行動をとり、学校運営を進める中で現在よりも権限を管理職から教職員に委譲し、教職員が自ら学校運営に参画し、アイデアを出していけるような体制づくりをすることで、教職員自身にも校内に存在意義や居場所が確保され、自己有用感や自己肯定感を育んでいけるのではないか。そのために

は教職員に内発的な動機づけを行うことが効果的なのではないか。またそれらが実行され、組織としての文化が定着すれば管理職が変わっても、異動によりメンバーが入れ替わってもこれが持続していくのではないかと考えられる。

4. 効果検証

これらの効果はミドルの行動変容およびそれに対する教職員の反応を成果物とデータをもとに検証した。【ミドルの行動変容】 1教職員の心理的安全性を醸成するための「family」という発想、2教職員向け通信、3研修スタイルの刷新、4他校への視察や自主研修、5校外への発信 と、【データによる検証】1教職員向け通信の発行数、2授業アンケートの結果、3研修アンケート、4三中ダイアリーメッセージ分析、5ホームページ更新日数の変容、6公開授業数の変容、7学校教育自己診断 の項目で分析した。数値だけでなく、成果物として、毎日発行されている「まなびあい」通信をはじめとする教員向け通信やTeamsのやりとりは、内容から見ても中身が充実しており、教職員の主体性がにじみ出ている。

5. 考察

考察は、研究の流れに沿い、1「現状分析」、2「ミドルリーダーの主体性を引き出す動機づけ」、3「教職員の発想を活かし、トップダウン型から自律分散型リーダーシップへの学校組織変革」、4「ミドルリーダーが自ら考え、主体的に学校運営に参画する体制を作り、学校改善」、5「データによる効果検証」、6「管理職が行う効果的な動機づけとは」という手順で行った。

考察の中で現状分析における「経年変化」の有効性、「分析結果の共有」が合意形成を促進するということや、アンケートのフィードバックの即時性がもたらす効果を検証することができた。ミドルリーダーの主体性を引き出す動機づけの考え方である「リサーチと分析から教職員の発想を引き出す→活動の過程でポジティブ行動支援を行う→アクションに対してポジティブな評価をする」を元に、校長はアイデアをあえて出さず、催促せず、教職員が発想できるだけの情報のみを与えるようにし、教職員の発案を潰さず、やらせることにより、教職員も同僚の発想を受け入れやすいことがわかった。また教職員が発想した取り組みである family 会、Good Job カード、放課後勉強会には管理職も可能な限り参加し、教職員の出す通信は必ず目を通し、Teams で発信されるものには必ずリアクションボタンを押し、その教職員の様子を学校協議会やPTA 役員会、「校長だより」で発信することが有効である。管理職がミドルのチャレンジを後押しすることは全教職員を巻き込んで一つのムーブメントを起こす可能性が高い。Teams 等 ICT を活用することで様々な情報が楽に共有できるようになったことも教職員の望ましい職務行動の共通理解につながっている。しかし今のところ、生徒の課題改善までは至っていない。

ここで管理職が教職員に行う効果的な動機づけは「環境」（親和的な関係性+互いへのリスペクト+成功も失敗も受け入れる土壌）+「外的働きかけ」（エビデンスに基づく実践の信頼性+アイデア+多方面からのポジティブな評価）=心理的安全性+動機づけ⇒「内面的な心理変化」（個人の興味適正+自信+やる気+誇り）⇒「主体的で望ましい行動」と結論付けることができた。また新たに、「人事異動にも耐え、持続可能な組織が構築できたのか」「他の組織でも同様の効果が得られるのか」「誰が取り組んでも同様の効果が得られるのか」という点を実証するために引き続き研究を持続させていく必要性を見出すことができた。