

教職員の協働性を育む校長のリーダーシップ実践

— 「めざす学校像」の実現を通して —

学籍番号 219126
氏名 益子 典子
主指導教員 田中満公子
副指導教員 田村 知子

1. 背景

1.1 実習校の課題

実習校は大阪市内中心部に位置し、知的障害を主たる障害とする児童生徒が在籍する特別支援学校である。報告者が校長として着任した平成30年度には、校舎の移転による子どもの実態の変化や教職員の不祥事による保護者の不信感の増大といった課題により、教職員は疲弊した状況にあった。それはストレスチェックの結果にも表れており、令和元年度には「この仕事にやりがいを持っている」と回答した者が僅か10%という憂慮すべき結果であった。

1.2 研究の目的

実習校がこのような課題を克服するためには、校長のリーダーシップにより、全教職員が「めざす学校像」の実現に向け協働的に学校経営に実践をすすめることが必要であった。そこで本研究の目的を、教職員の協働性を育むための、校長によるリーダーシップの在り方を考察、検証することとした。その観点として、めざす学校像の実現に向けた「学校組織の再編制」と「仕組みづくり」、教職員をエンパワメントする直接的な「校長の関わりの在り方」に着目した。

2. 実践的研究の方法と検証

2.1 「学校組織の再編制」～仕組みづくり

学校組織については、責任の所在を分散させ、管理職のみに頼ることなく関係部署のリーダーが責任をもって業務を推進すること、またそれぞれが機能的に連動できることをめざした仕組みとなるよう再編制を実施した。令和4年度は、運営委員会に出席するミドルリーダーの負担軽減のため、運営委員会を廃止した。また、職員会議を「職員連絡会」と改め、各校務分掌等の自主性を持たせるため、職員会議では各部署における決定事項を連絡することとし、実施後アンケートにより教職員の意見を集約し、改善に繋げる形とした。また、管理職と首席らによる企画会議において各部署から提出された企画内容の確認と整理を行い、職員連絡会の円滑な進行をめざすこととした。教職員の協議は学年会、校務部会、各種委員会の場で行い、その結果をリーダー間の連携により企画会議に吸い上げ、職員連絡会における連絡事項に反映させるという、分散型リーダーシップを活用した仕組みとした。令和4年12月に実施したアンケートによると、これらの取組に対しては肯定的回答率が5割～7割あったものの、その意図について未だ納得感のない者もいたため、その意図を今後も浸透させる工夫が必要であると考え

る。しかし、リーダー間の円滑な連携の状況や前向きに業務に取り組めたかを尋ねる設問については8割以上が肯定的に回答しており、協働性の向上が見られた。

2.2 「学校経営計画の実践」～仕組みづくり

学校経営計画の実践では、「具体的な取組計画・内容」をミドルリーダーに限らずより多くの教員に担わせ業務を分散させることとした。また、校長のマネジメント機能として、業務が確実に実行されているかを点検・指導するため、各チーフに対し「実践シート」を作成するよう求めた。令和4年12月に実施したアンケートによると、本システムが効果的であると思うかの問いに対しては、肯定的回答率が100%となった。また、他の教職員が協力的であったかの問いについては9割以上が肯定的に答えており、より多くの教職員が学校経営計画の実践に関わるシステムについては概ね成果があり、教職員の協働性も向上したと言える。

2.3 「校長の関わりの在り方」～変容づくり

業務を担う各チーフに対し、校長がエンパワーメントしていくための直接的な関わり方として、サーバントリーダーシップにおけるスピアーズの10属性を参考とし、3人のチーフを抽出しインタビューを実施した。その際、業務を遂行するにあたっての動機付けを行い、それぞれのチーフによる協働性を育む働きかけにより、組織が変容できることをめざした。インタビューの内容から、それぞれが実践を進めるにあたりリーダーシップを発揮することに対する苦手意識や抵抗感、また他の教員への壁を感じつつも試行錯誤し意図的に行動することができ、それぞれに成果があったという手応えが感じられた。校長はミッションを投じるだけでなく、個々への働きかけによりその心の動きを汲み取り、マネジメント機能を発揮することが重要であると認識できた。

3. 総合考察

本実践研究を通じ、教職員が協働性をもって実践をすすめるためには、それぞれの教職員自身の実践が学校全体の目標に繋がっている実感を持てる枠組みをつくり、可視化することが重要であると検証された。その実践は、組織において円滑に進められる枠組みがあり、各々が参画し自身の意見が反映されていると知り自己有用感を得ることのできる組織形態であることが必要である。また、インタビューを通じ、校長は教職員の弱みも含め、ありのままを受け止め支援していくこと、校長自身が真摯な姿勢で自己理解と他者理解を深めていくことが求められると分かった。それはインタビューにおける3人の姿勢や意識の在り様からの気づきであり、それぞれが三者三様のリーダーシップを形作っていたことによる。校長は、子どもの成長と共に教職員の豊かな成長をも育めることが、めざす学校像の実現を可能とすると考える。

令和4年度のストレスチェックによると、「この仕事に働きがいを感じている」と回答した教職員は32%（偏差値55 全国平均偏差値50）となり、令和元年度の10%を大きく上回ったことは喜ぶべき結果であった。教職員の協働性が育まれつつあることも、このような成果をもたらした要因のひとつであろう。子どもを想う全教職員が主役となり、協働的かつ主体的に学校経営に参画でき、その成果を実感できる状況をつくり出すことが、校長には求められている。