

学校を組織の再構築と校長のリーダーシップ — 小学校における「楽しい学校」の実現をめざす実践的研究 —

学籍番号 229110
氏名 香村 紀子
主指導教員 田中 満公子
副指導教員 田村 知子

1. 背景と目的

実習校は、大阪府の北東に位置する中規模の小学校である。子ども達は比較的落ち着いているが、学校は様々な事案に直面し、教職員は指導に自信を持ちにくい状況が続いていた。また、毎年掲げた学校教育目標の実現に向けた取組みは、具体的に展開されていなかった。学校教育目標に向けた、一貫した取組みの展開が必要であった。

実習校の実態から、校長としての役割は、教職員が積み重ねた実践の成果を自信につなげることであり、そして協働する教職員組織に再構築することであると考えた。

そこで、学校教育目標である「楽しい学校」づくりを、ミドルリーダーと共に検討し、実践をすすめる。そこで発揮した校長のリーダーシップについて、J・P・コッターの提唱する「組織変革のための8段階のプロセス」をもとに、実習校の組織変革のプロセスに合わせて分析・考察することを研究の目的とする。

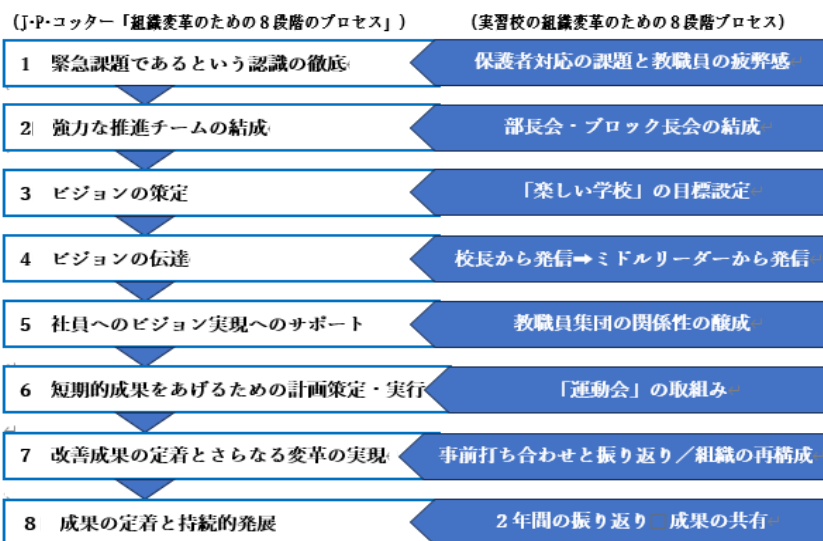
2. 実践的研究

実践を次の8段階
そって考察した。

**第1段階「緊急課題
であるという認識の
徹底」**

1年目は、困難な
保護者対応を新たに
生まないことが共有
した課題であった。

1年間の実践を積み
重ね、2年目は共有
した課題が「めざす



子ども像」「めざす教職員集団像」という視点に変化した。この過程で校長のリーダーシップが発揮されたと捉える。

第2段階「強力な推進チームの結成」

管理職とミドルリーダーで構成した緊急対応時の組織を、「部長会」として学校組織図の中に位置づけた。2年目は「ブロック長会」として1年目の「部長会」で検討し再編成した組織である。この組織が、分散的リーダーシップが発揮できることを期待した。

第3段階「ビジョンの策定」

「楽しい学校」という目標は、1年目の校長主導での定義づけから、2年目のブロック長会での活発な意見交流による決定と設定の仕方に変容があった。ブロック長会で検討し決定することについて、校長の強いリーダーシップを発揮した場面であった。

第4段階「ビジョンの伝達」

「ブロック長会」で策定されたビジョンは、校長が責任をもって教職員全体に伝えなければならない。この段階においては主に校長の役割を積極的に果たす必要があった。

第5段階「社員へのビジョン実現のサポート」

この段階を、教職員関係の醸成とした。目標実現をめざす組織として、一人一人が役割を果たすこと、協働すべき役割をつなげることを意識した。多くのコミュニケーションを心掛け、職員室を居心地よい場にする等「支援的リーダーシップ」の発揮が必要であった。

第6段階「短期的な成果を上げるための計画策定・実行」

「運動会」「学フェス」という学校行事に焦点化し、具体的な取組みのめあてと方法を言語化することで、成果と課題を明確に捉えられるように工夫した。具体策については、校長主導から始まったが、次第にミドルリーダー等からの提案にも含まれるようになった。

第7段階「改善成果の定着とさらなる変革の実現」

取組みを始める前の実施チームの会議は、教職員相互の理解や学びにつながり、その後、必要な会議として位置づいた。またミドルリーダーに人材育成の視点が生まれ、2年目初めの学校組織図の見直しは、より多くの教職員が主体的に関わることを意識して行われた。

第8段階「成果の定着と持続的発展」

年度末に、学校教育目標の実現に向けた取組みについてアンケートやKTP法等で振り返った。成果や課題については教職員全体で共有したことをもとに、2年目の組織編成や学校行事の取組み提案などに反映された。今後もこのような振り返りを定着させていく。

3. 考察

2年間の実践的研究を通して、校長がその役割とめざしたい学校組織を明確に、責任をもって教職員に伝えたり、時に具体策を示したりしながら取組みをすすめたことが、教職員の意識や組織のあり方に影響を及ぼした、と言える。発揮される校長のリーダーシップは、変革的リーダーシップである必要が大いにあった。しかし、組織改革をめざすとき、それだけでは組織の成長にはつながらない。教職員の関係性、組織の状況等に合わせて支援的リーダーシップや分散的リーダーシップなど様々なリーダーシップを適切に発揮していくことが校長に求められる。校長として学び続けることで役割を果たしていきたい。