

# 学校の組織力向上に向けた校長の実践的研究

－ 互いに高めあえる教員集団の育成を通して －

学籍番号 219130

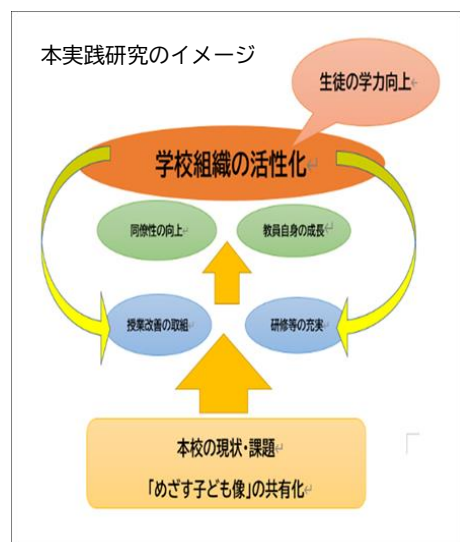
氏名 吉田 純子

主指導教員 田中満公子

副指導教員 森田 英嗣

## 1. 研究の背景と目的

実習校は、長年生徒指導に多くの時間を費やさざるを得ない状況にあり、授業改善をはじめとする、さまざまな研究活動や教員研修に割く時間的・心理的余裕がない時期が続いた。したがって個々の教師力を高め、それらを結集させた学校の組織力を高めるような取組もほとんど行えない状態であった。本研究では、現状を改善し、学校の組織力を高めるために、校長が段階的にリーダーシップの形を変えながら、さまざまな研究活動や教員研修を行うこととした。そして、それらの取組の成果として、全教員が自身の成長を実感することで、モチベーションがさらに高まり、より発展的な取組へとつながるような好循環が生まれることをめざした。本研究では、それらの取組を実践することが、互いに高めあえる教員集団の構築につながり、それが学校組織の活性化を生み、最終的に学校の組織力の向上につながっていくかということを考察、検証するものである。



## 2. 実践研究

実践研究Ⅰでは報告者が、校長として変革型リーダーシップを発揮してすすめることとした。まず、はじめに、全教職員にデータや資料を基に本校の現状と課題を共有させ、学力向上委員会に授業力向上の取組について提案し実施させた。次に、コア委員会【仮称】（校長・教頭・主幹教諭・生徒指導主事からなる）を立ち上げ、ミドル・アップダウン・マネジメントを機能させ、方針の確認・精査をし、研究授業の実施やその後の研究協議、その他様々な研修を実施させた。このように報告者が校長として着任して間もない時期から、多くの研修や新しい取組を取り入れたことによって、ただでさえ、日々多忙な業務をこなしている教員たちからの不満や反発等が一定数あるのではないかと、当初のころは予想していた。しかし、どの研修や研究協議においても、ほとんどの教員が意欲的に参加し、積極的に意見を交わす姿が見られた。また研究授業や各種研修に関する教員アンケートの結果からは、「校内研修は役に立っている」「教員同士で学びあうことは楽しい」の肯定

率が100%であった。さらにアンケートのその他の項目においても、肯定率は100%もしくは、90%以上の高い肯定率であった。この結果から、ほとんどの教員は自分自身を成長させるために学ぶことに関して、非常に意欲的であることが分かり、今後の取組に対して、大きな手ごたえを感じる事ができた。実践研究Ⅱでは、実践研究Ⅰの取組を継続しつつ、「同僚性の向上」「教員自身の成長」に着目し組織のさらなる活性化をめざした。取組をすすめるに当たっては、ミドルリーダー以外に若手教員からもリーダーを発掘し分散型リーダーシップを発揮させながら進めることとした。まず「同僚性の向上」に関する取組では「めざす子ども像」について全教員が意見を出し合う機会（学校運営への参画）として、職員会議内でグループディスカッションを行い、その後一定期間、誰しもが自由にかつ建設的に意見を出し合えるような場を校内に確保した。その結果、教職員同士が、そこで生徒の話をしたり、フランクな雰囲気や談笑したりする場面などが多くみられ、教員同士で良いコミュニケーションがとれている様子がうかがえた。次に、実習校独自の新たな育成体制として「バディシステム」（教員経験3～5年の教員をメンター、初任者をメンティーとして、メンターがメンティーの日々の業務を支えていきながら、お互いが教師としての「総合的な人間力」の向上をめざすことを目的とする取組）を行った。具体的な活動は、毎月1回の定例会（校長・生徒指導主事・バディ5組からなる）までに、各バディでお互いの授業を見学し合い、意見交換をし、その内容を定例会の場で共有するようにした。この取組により、メンティーが孤立することなく日々の業務に対する不安を少しでも解消し、指導力が向上するのはもちろんであるが、メンター側にも初心に戻り新たな気持ちを持つことや、自身の学びや、自覚が芽生え自信へとつながっていくという大きな成果があった。

### 3. 総合考察

本実践研究を終えて、今回実践した様々な取組を進めるにあたって、実習校の教員は基本的に前向きであり、常に学び自らを高めたいという姿勢があるということが確認できた。報告者が校長として、変革型リーダーシップを発揮し、トップダウン的に新しい取組を行ったことによって多くの教員が、研究授業や各種の研修の重要性を知り、また、同僚と学びあうことの楽しさや充実感を知ったのではないかと思う。また、ミドルリーダーとされる教員や若手教員たちが、それぞれの部署で分散型リーダーシップを発揮し、多くの教員を巻き込む機会が増えたことにより、教員全体の学校経営に対する参加意識や同僚性が高まったと感ずることが随所に見られた。校長として学校の組織の活性化を図り、学校の組織力を向上させていくためには、さまざまな資料等に基づいて分析を行い自校の現状を把握することが必要である。そして、その学校が築いてきた文化や、現状の教職員の経験知や年齢層等も視野に入れ、その状況に応じたリーダーシップを発揮していくことが重要であると、本実践を通して理解することができた。しかし、本実践研究はコロナ禍の影響を大きく受けての実施であったため、教職員向けへの取組が中心とならざるを得なかった。さまざまな取組が生徒たちへ還元され、生徒の学力向上や自己肯定感の高まりにつながっていきたいと思っていたが、この点に関しては大きな変化は見られず、このことが今後の課題となった。今後も本実践の取組が形骸化せず、「組織力の向上」につながるように、お互いに学びあいながら職場の同僚性を高めていく所存である。