

小学校教頭による教職員との対話を通した学校の課題解決にむけた働きかけ

— 異なる2校での経験を踏まえて —

学籍番号 249102

氏 名 上村 仁師

主指導教員 寺嶋 浩介

副指導教員 (M1) 錢本 三千宏

副指導教員 (M2) 陸奥田 維彦

1. 研究の背景と目的

1.1 背景

近年、学校が抱える課題は複雑になっており、教頭の役割は非常に重要である。学校教育法では、「教頭は、校長を助け、校務を整理し、及び必要に応じ児童の教育をつかさどる。」とされており、学校全体の教育力を高める中心的な立場にある。しかし、小学校の教頭が同じ学校に勤める期間は平均2.8～2.9年と短く、着任後は速やかに自校の課題を分析し、学校の魅力を引き出す提案を行う能力が求められる。短期間で分析を終え、教職員と共通理解を築くことは、学校運営において最も重要な視点の一つである。また、教頭は多様な課題に対応しつつ、教職員が専門性に専念できる時間を生み出さなければならない。組織の力を教育課題に集中させる環境づくりが、現代の学校には不可欠である。

1.2 目的

本実践は、2024年度から2025年度にかけて、筆者は教頭として異なる組織文化と教育課題を抱える2つの小学校において、学校教育目標の実現にむけた教頭としての働きかけの要点として「教職員との1対1の対話」「共通認識を築くツールの活用」という視点から、その教頭の働きかけの成果を検証することとした。

2. A小学校での取り組み

2.1 計画と実践

児童の「伝える力」を育み、協働的・対話的で深い学びを実現するため、本校で初めてとなる遠隔交流授業を導入した。当初の目的は、遠隔交流授業を取り入れた学習の充実と教職員のスキル向上であった。しかし、準備を進める中で教職員の負担があり、組織運営における2つの課題が明らかとなった。第一に「時間創出の必要性」、第二に「大人数の会議による意見の反映しにくさ」である。児童を育むには教職員の連携と時間の確保が不可欠であり、組織改善の必要性が明確になった。そこで実態把握を行い、改善についての提案文書を作成した。教職員への提示と校長への意見具申を繰り返し、次年度に向けた計画を策定した。その際、一人ひとりの対話を重視し、教職員と校長をつなぐ「ミドル・アップダウン・マネジメント」を意識して進めた。

2.2 成果と課題

A小学校での実践により、遠隔交流授業をきっかけとして、教職員の業務意識や授業準備の環境改善に向けた組織の在り方についての見直しを進めることができた。特に、1対1の対話から職員会議を繰り返したプロセスにより、教職員の知識・経験を集約した提案につなげることができた。しかし、校務分掌の見直しなどは次年度からの本格始動を想定して進めたものであるため、改革による教職員の残業時間の具体的な削減効果や、働きがい創出については、客観的な成果を確認することができなかった。

3. B小学校での取り組み

3.1 計画と実践

2025年4月にB小学校へ着任し、教頭として自校の特徴把握から着手した。その中で前任校とは異なる課題として次の2点が確認された。1点目は「不登校・不登校傾向の児童？が多く在籍していること」である。不登校・不登校傾向の児童が全国平均の1.5倍に達しており、多様な子どもの存在を認める教育が求められていた。2点目は「非認知能力と自己肯定感が低いこと」である。各種調査の結果、児童の非認知能力や自己肯定感が他校より低い状況があった。この自信のなさが、学習意欲の低下や不登校の一因になっていると考えられた。これらの課題を解決するため、学校として不登校や自己肯定感の課題を解決するための取り組みを進めるため、前年度から決定していた研究指定を核とし、子ども達が学校へ来る喜びを感じられる学校づくりを進めることとなった。このことを踏まえて、教頭として教職員にグランドデザイン（GD）を作成し、教職員との1対1の対話を通じて、校内組織の取り組みの見直しと授業改善が進められるよう働きかけていくこととした。

3.2 成果と課題

校長・教職員との1対1の対話を積み重ね、GDの作成を進め、学校全体の方針を説明することができる資料を完成させ、学校の方針をそろえていくことができた。また、対話を通して教職員の中に潜んでいる組織マネジメントやリーダーシップについての教職員の知恵・経験が数多く潜んでいること、教頭として持つべき資質能力についても確認することもできた。課題としては、年度途中からGDを作成したため、職員への周知が徹底できず、作りあがたものが十分に活かしきれなかった点があげられる。また、教頭として対話は教職員個人のもつ知恵・経験をつなげていき学校の組織力の向上につなげていく有効な手立ての一つであることは確認できたが、児童の不登校・非認知能力に対する課題に対する効果の検証までは至らなかった。

4. 研究のまとめ

2年間の実践から、教頭の働きかけとして以下の2点が有効であると確認できた。

教職員との1対1の対話：教頭として教職員との対話を重ねていくことは学校の実態をとらえる上で非常に有効である。また、学校組織の変革を進める際にも対話を用いることで合意を得ながら進めることにつなげられる。

共通認識を築くツールの活用：GDなど、全体像が把握しやすいツールの活用である。これらを作成する過程において教職員と対話を重ねることで、教職員の共通認識を構築でき、学校目標に向けたベクトルの統合につなげることができる。

今後、今回得られた知見を活かし、対話・ツールの活用を通して校内の教職員の持つ知恵・経験を引き出し、多様な課題を解決できる組織づくりを進めていく。