

教職員が持てる力を発揮できる学校組織の開発

ー 首席によるリーダーシップの実践を通して ー

学籍番号 249128

氏 名 米原 健二

主指導教員 田村 知子

副指導教員 陸奥田 維彦

1. 研究の背景と問題の所在

1.1 研究の背景

近年、学校現場は社会の急激な変化や教育課題の複雑化に直面しており、教員の多忙化、教員不足、業務の高度化が深刻な問題となっている。小学校においては学級担任制を基盤とする個業型の組織構造により、教員が業務を抱え込みやすく、組織的な協働や人材育成が十分に機能しにくい状況が見られる。加えて、新学習指導要領の全面实施やGIGAスクール構想への対応、不登校や特別な支援を要する児童の増加など、教員に求められる役割は拡大している。

このような状況に対し、学校組織として持続的に教育の質を高めていくためには、個々の教員の努力に依存するのではなく、組織的・協働的な学校運営への転換が求められている。その中核を担う存在として、管理職を補佐し現場に近い立場から学校運営に関与するミドルリーダー、とりわけ主幹教諭（首席）の役割が注目されている。

1.2 問題の所在

首席を含むミドルリーダーの職務内容やリーダーシップの在り方は学校や個人に委ねられている部分が大きく、その実践は経験則に依存しがちである。そのため、首席が管理職の補助的存在にとどまり、組織改善や人材育成に十分に機能していない実態がある。本研究の実習校においてはミドルリーダー層が多く、組織的に初任者教員を育成したり、主体的に学校の組織開発に携わったりすることができる環境であった。しかしながら、コロナ禍以降の教職員の疲弊や多忙感が、教職員の潜在的な能力を抑制し、結果として学校組織を停滞させることとなった。そこで、首席が管理職と教職員をつなぐ媒介的役割を果たし、理論に基づいたリーダーシップを発揮することで、協働的な学校組織を構築できるのではないかという問題意識に至った。

2. 実践研究の目的と方法

2.1 実践研究の目的

本教育実践研究の目的は、教員の多忙化や組織の個業化が進む小学校において、首席がミドルリーダーとして果たすべきリーダーシップの在り方を、実践を通して明らかにすることである。特に、①管理職と教職員をつなぐ媒介的役割、②教職員の主体性や職能成長を促す支援の在り方、③協働型の学校組織への転換に向けた条件、の三点に焦点を当てた。

2.2 実践研究の方法

報告者が教務主任および首席として関与した学校運営上の実践を対象とした実践研究を行った。理論的枠組みとして、ミドルアップダウンマネジメント、サーバントリーダーシップ、分散型リーダーシップを位置づけ、それぞれを段階的に導入した。

実践の成果については、管理職との日常的な協議記録、ミドルリーダーや若手教員への半構造化インタビュー、校内研修の記録や振り返りアンケートをもとに検証し、理論との照合を通して考察を行った。

3. 実践研究

実践研究Ⅰでは、ミドルアップダウンマネジメントおよびサーバントリーダーシップを中心に実践を行った。管理職の学校経営ビジョンを教職員に具体化して伝えるとともに、教職員の意見や現場の課題を管理職に具申する役割を担った。また、新任教員や若手教員に対しては、学級経営や授業づくりにおける伴走的支援を行い、心理的負担の軽減と成長の促進を図った。

実践研究Ⅱでは、分散型リーダーシップの考え方を取り入れ、校務分掌の再編や新任教員育成の分担化を進めた。校務分掌長に権限と責任を委ねることで、ミドルリーダーが主体的に学校運営に参画する場を意図的に設定した。その結果、教職員間の対話が活性化し、組織として課題解決に取り組む姿勢が見られるようになった。

4. 考察

本研究の実践を通して、首席が管理職と教職員の間立ち、両者をつなぐ媒介的役割を果たすことが、学校組織の機能向上に大きく寄与することが明らかとなった。特に、管理職の学校経営ビジョンを一方向的に伝達するのではなく、同時に教職員の声や課題を管理職に還元するミドルアップダウンマネジメントの働きは、教職員の納得感を高め、組織としての一体感を醸成する上で有効であったといえる。

また、サーバントリーダーシップに基づく伴走的な支援は、若手教員や新任教員の心理的安全性を確保し、主体的な挑戦を促す契機となった。対話を通して課題を共有し、教職員自身が改善策を見いだすプロセスを重視したことにより、教職員の職能成長が促進された点は重要である。これにより、支援される側が受動的な存在にとどまらず、組織の一員として役割を自覚する姿が見られるようになった。

さらに、分散型リーダーシップを導入し、校務分掌長や学年主任に権限と責任を委ねたことは、リーダーシップが特定の個人に集中するのではなく、組織内に分散・共有される状態を生み出した。このことにより、教職員間の対話が活性化し、課題を自分事として捉え、協働的に解決しようとする学校文化の形成につながったことが確認された。

以上のことから、首席によるリーダーシップは管理的役割ではなく、関係性を調整し、教職員の力を引き出す支援的・媒介的役割として機能することが重要であることが実証された。本研究は、首席を核としたミドルリーダーの活用が、個業型から協働型への学校組織転換を促進する有効な方策であることを示しており、今後の学校組織開発に対して一定の示唆を与えるものといえる。そして、首席のリーダーシップが中長期的に学校文化や教職員の職能成長にどのような影響を及ぼすのかについて、継続的に検討していくことが今後の課題である。