



変革期の校長に大切にしていきたいこと④

スピードに配慮した「経過目標」を設定する

変革期では、「大きな変化を伴う取組」を進めることが求められますが、多くの場合、こうした取組を短期間で成し遂げることは難しいのが現状です。そのため、中・長期的な計画を作成し、ある程度長いスパンで取り組んでいくことが重要になります。長いスパンの計画では、学校が一体となり着実に成果をあげるために、成し遂げたイメージを共有することはもとより、3ヶ月後、1年後、2年後などの節目における「経過目標」を設定し、達成状況を教職員と確認したり、必要に応じて計画を変更したりすることが大切と考えます。

経過目標の設定は、目標の共有や取組状況の進行管理のほかにも、取組の途中で、自分たちの努力が実を結ぶという喜びを教職員間で共有したり、達成に貢献した人を賞賛して教職員のモチベーションを高めたりして、さらに取組を促進させることができるといったメリットもあります。

このように、経過目標の設定は有効な手立てなのですが、留意すべきこともあります。それは、管理職と教職員の「成果を求めるスピード感の違い」を理解することです。具体的には、管理職は、教職員と比べて多くの経験を積み、高い資質能力を身に付けており、取組のイメージや見通しをもつことができるため、教職員より早めに成果を求め、レベルの高い経過目標を設定する傾向にあると、自覚することです。

私はこれまで、校長がこうした管理職の傾向を自覚しないために、計画が思うように進まず苦勞している事例を数多く目にしてきました。期待を背負い意気揚々と着任した校長が、最初からスピードを出し、結果を急ぎ過ぎて教職員と衝突し、取組が停滞してしまったことなどが顕著な例として挙げられます。

校長は、管理職としての自身のもつスピード感について傾向を自覚するとともに、最終目標のレベル、児童生徒や教職員の状況、これまでの学校の取組、学校風土などを踏まえ、最初からスピードを出すのか、徐々に加速していくのかを適切に判断し、自校に適した経過目標を設定して、確実に取組を進めていただくようお願いします。