

チーム学校時代の校長のリーダーシップ

－教職員の個を活かす校長のリーダーシップ実践と役割認識－

Principal Leadership in the Era of Team Schools : Leadership Practices and Role Recognition of Principals who Utilize the Individuality of Teachers and Staff

小田 郁予¹⁾
Ikuyo ODA

概要

本研究は教職員の個を活かす校長のリーダーシップに着目し、実践の観察記録とインタビューの分析から校長のリーダーシップ実践の特徴とその背後にある役割認識を明らかにした。校長の語りの分析より教職員の個を活かす【校長の実践】の背後には【学校経営理念】に加え校長としての【役割認識】があることを明らかにし、観察記録や教職員の語りの分析からは校長実践をどう受け止め、それがどう実践に影響を及ぼしているかを背景文脈と共に描きだした。個を活かす校長実践とは個々の教職員が経験や専門性を発揮できるよう、業務を分配しその業務遂行を促すための環境整備を直接、間接的に担い教職員らの主体的、創造的取り組みを支援するものであった。

キーワード：教職員間連携，チーム学校，校長のリーダーシップ，役割認識，調整役割

Abstract

This study focuses on the leadership of a principal who utilizes the individuality of teachers and clarifies the characteristics of leadership practices and role recognition. To examine these issues, observations of daily practices and individual interviews with teachers were conducted over three years. The qualitative analysis of the principal's interviews revealed that behind his "leadership practice" is his "school management philosophy" and "role recognition" as a manager. This study shows how teachers perceived the principal's practices through the analysis of observation records and teachers' narratives. It also demonstrates how he influenced their practices, as well as addresses contextual factors. The principal made the most efficient use of individual staff members by directly and indirectly distributing tasks. Additionally, he created an environment that encourages individual teachers and staff to demonstrate their experience and expertise. He also supported their independent and creative efforts.

Keywords : teacher collaboration, Team School, principal's leadership, role recognition, coordinating roles

¹⁾ 東京大学大学院・共栄大学 教育学部（非常勤講師）

1. 問題と目的

1.1 問題の所在：求められる校長のマネジメント

本稿の目的は、「チームとしての学校（文部科学省，2015）」が求められる学校現場において、校長が成員それぞれのよさをどう引き出し、多様な視点や専門性を活かす学校経営を行っているか、そのリーダーシップ実践の特徴とその背後にある校長の役割認識を明らかにすることを目的とする。

昨今、教師の職務環境の深刻な現状や子どもたちの抱える多様で複雑な課題の増加、新しい学力観に向けた教育の充実等、様々な観点から学校現場における教職員間連携や多職種間連携の重要性が高まっている。学校が抱える課題は複雑、多様化しており、個人での対応には限界がある課題も少なくない。こうした中、課題対処に向け複数の教職員の連携が重要となっている。しかしその一方では多様な専門性や視点、経験を持つアクター間の連携には課題も多く、そうした課題の解消が今後の学校現場における連携の質向上の鍵になるといえる。こうした背景を受け学校が抱える課題解決に取り組む視点を提示したのが2015年に中央教育審議会から示された「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策」で、ここではチームとしての学校の実現に向けた3つの視点が示された。第1に専門性に基づくチーム体制の構築、第2に学校のマネジメント機能の強化、第3に教員一人一人が力を発揮できる環境の整備である（文部科学省，2015）。これらは、成員それぞれの視点や専門性を相互に活かす課題解決に取り組む上で、学校組織の体制整備や環境構築が重要になることを示したもので、教職員の連携において学校のマネジメントを行う校長のリーダーシップが重要になってくることを示している。実際、2016年に出された「「チームとしての学校」を実現するための具体的な改善方策（2）学校のマネジメント機能の強化（文部科学省，2016）」では、具体的に管理職が担うべき役割が明示され、その中で校長が持つべき資質として「多様な専門性を持った職員を有機的に結びつけ、共通の目標に向かって動かす能力や、学校内に協働の文化を作り出すことができる能力」が掲げられ、チームとして多様な教職員を活かす学校の体制整備に校長が重要な役割を担うことが示された。

こうした現状を受け本研究では、校長がいかに組織成員である教職員のそれぞれの専門性や視点、経験を活かしているのか、成員のよさを活かす校長実践に着目し、校長リーダーシップ実践の特徴と背後にある役割認識を明らかにする。本稿では「個人が単独では解消できない課題に対し互いに意見や情報交流を通して共通目的を理解、共有し、目標達成に向けてそれぞれがそのよさや経験を活かし、相互に補完しあいながら課題解決にとりくむこと」を連携と定義したうえで、学校教育に携わる教職員がそれぞれの視点や専門性を活かし連携することを促す校長のリーダーシップ実践の特徴と背後にある役割認識を明らかにする。

1.2 組織成員の個を生かす校長が担う役割

校長は諸課題解決に向け学校改善を牽引するリーダーとして様々な形でリーダーシップを発揮する。校長が担う役割についてエスノグラフィックに校長の観察を行った Deal & Peterson (1997) は、計画者 (planner)、資源配分者 (resource allocator)、調整者 (coordinator)、スーパーバイザー (supervisor)、情報の普及者 (disseminator of information)、法律家 (jurist)、門衛 (gatekeeper)、分析者 (analyst) の8つを明示した。こうした役割を担いながら校長は組織成員それぞれのよさを活かし、連携を促進する専門家のコミュニティを形成する。このコミュニティ形成には触媒性、継続性、合成性の3つの人工物があることが指摘されており、この人工物の提供に校長が大きな役割を担い職場内の連携の風土を醸成する (Halverson, 2007)。第1の触媒性人工物は成員間の相互作用を発生させる契機となるもので、教職員らに連携の機会を提供するものがこれにあたる。教職員らが共に問題解決にあたりその為の対話をしたりする機会や話しやすい風土を醸成することなどが該当する。第2の継続性人工物は成員の実践継続を促したり強化したりするもので、学校文脈においては年度当初などに全教職員に示される教育目標や年間計画がこれにあたる。校長が具体的に自校の教育目標や学校の教育理念などを教職員に明示することによって教職員らがそれらを指針としそれに基づき実践を構想したり修正したりすることを後押しするものである。第3の合成性人工物は、成員の社会

的相互作用から発生するもので、他者との相互作用から生まれる省察的実践や学びを指す。教職員らが他者のやり取りの中で自身の実践を省察し、改善するなどが専門家コミュニティ形成の重要な要素となる。

校長は、こうした環境構築の役割のみならず校長の持つ権限を教職員らに委譲しリーダーシップを分散させることによってもそれぞれの専門性やよさを活かすリーダーシップを発揮する。これは分散型リーダーシップとして実践の特徴や効果が検討されており、分散型リーダーシップにおいては校長権限を越えて組織の意思決定や責任が成員に共有され、日常の実践の中で多様なスタッフがその時々でその文脈に応じて責任を負う特徴がある (Halverson, 2007)。たとえば、分散されたリーダーシップの在り方は「協働的形態 (collaborated)」, 「集合的形態 (collective)」, 「調整形態 (coordinated)」など、リーダーとそのリーダーに従うフォロワー、その時々状況の相互作用によって様々な形態をとる (Spillane, 2006)。「協働的形態」は同じ時や場所で複数のリーダーが相互に行動を調整しながら共通目標を達成させようとするもので、学級担任がクラス全体に向けて指導をする傍らで学習支援員が子どもたち個々や全体の様子を見ながら適宜個別に対応する際に発揮されるそれぞれのリーダーシップがこれにあたる。「集合的形態」は例えば運動会の運営にあたりある教師が放送担当を担う傍ら別の教師が競技進行を担うように複数リーダーが独立してそれぞれの役割を果たす場合などが該当する。「調整形態」はフェイズごとにリーダーが入れ代わるもので、学習促進のために行う読書イベントなどを司書教諭が企画立案準備し、それを基に教室で担任教師が活動を行う、のようにリーダーが段階的に交代するものを指す。こうした分散は問題解決や課題への取組みに向け、一時的に団結して専門知識を共有する中でリーダーが生まれたり (spontaneous collaboration)、メンバーが互いに頼りあい親密な関係を築くことでリーダーが生まれたり (intuitive working relations)、学年団や校務分掌などにより制度的に生まれたり (institutionalized practice)、出現の在り方は状況によって異なる (Gronn, 2003)。その時々状況や文脈によって生まれるリーダーシップは様々であるが、組織内でリーダーシップが分散されることは組織目標やアイデアの共有、連携による実践改善などの効果が期待されている (Harris, 2009)。

現在学校現場で抱える課題は実に多様であり、個々の教職員それぞれが持つ経験や専門性が生かされる学校組織の構築は重要な課題であり、成員間の相互作用を促すような環境構築や、リーダーシップを分散させ成員のよさや資源を的確に配分し活かしていくリーダーシップの検討は重要な研究課題と言える。しかしながらこうした校長リーダーシップに関する研究にはこれまで実証的な研究が過少であることが指摘されてきた。この実証研究の過小性について、油布 (1996) は文脈への言及が少ないことから校長実践以外の多様な要因との関係や相互作用が見えず、相互作用的观点が欠落していることを課題として指摘している。現場文脈に即した研究としては露口 (1997) が規律重視の管理的リーダーシップの効果を校長実践のエスノグラフィックな記述から明らかにしたものや、篠原 (1997) が教職員に権限を委譲し教職員の主体性に委ねるリーダーシップを現場文脈に根差し描いたものがある。しかしながらこれらの研究は観察が局所的であることから、文脈や多様な要因との関係を理解するという観点からは課題が残されていた。学校の立て直しという文脈で、一定期間の調査を経て校長のビジョン提示と分散されたリーダーシップを検討した研究 (篠原, 2007) や、学校の立て直しにおける校長役割とリーダーシップの分散を描いた研究 (Day, 2009) など、一定期間の調査を経た研究もあるが、こうした研究の焦点が校長の理念や実践の方向性とその効果に向けられる傾向があり、どのように校長実践が教職員らに受け止められ、いかに教職員の実践に影響を及ぼしたのかリーダーシップが効果に結びつくプロセスが描き切れていない課題があった。

よって本研究は校長のリーダーシップや教職員の実践の観察と教職員の語りの収集を3カ年継続して行い、それらの分析を通し成員のよさを活かす環境整備がどのような文脈の中でなされ成員のよさがどう活かされているのか、変化のプロセスを検討する。また、校長の語りも継続して収集することで成員それぞれの視点や経験、専門性を活かす校長のリーダーシップ実践の特徴とその背景にある校長の役割認識も明らかにする。なお、本研究においては特別支援教育支援員や嘱託職員なども調査対象に含まれていることから学校教育に携わる成員を指す場合は教職員とし、個々の事例においては教師や支援員などのように表記する。

2. 方法

2.1 研究対象ならびにデータ収集

公立P小学校

北関東圏内にある公立P小学校(通常学級10クラス, 特別支援学級2クラス, 教職員22名)を対象とした。対象校の調査は市の教育委員会より「同僚性の高い学校」として紹介を受けたことにより2018年より開始した。P小学校はかねてから体育教育に力を入れており, 活気と規律がある学校である。児童昇降口には歴代卒業生の受賞した陸上大会のトロフィーやその記録一覧, カップなどが並べられており, 靴のかかとは下駄箱のへりにぴったりと合うようにきれいに整頓されている。児童の基礎的な学力向上を課題とし, 中学校区内(中学校1校, 小学校2校)で連携し, 児童生徒の自学自習を推進するホームランプロジェクトが展開され, 教職員間の合同研修も定期的に開催されている。P小学校の学校運営には地域住民も積極的に参加しており, 交通指導や読み聞かせボランティア, 学習支援ボランティアなど多様な人が様々な形で学校教育に参画している。なお, 校長名は仮名であり, その他教職員の語りはアルファベットで記す。

清水校長(P小学校 在籍3年)

清水校長は中学校教諭の経験を有し, 調査時は地区校長会の会長や地域のスポーツ協会の理事長を務めており, 県内外に多様な人的ネットワークを有する。そのため, 教職員らにも様々な場面で多様な人とのつながりの中で学び続けることを推奨している。P小学校に着任した2018年当初から積極的に地域人材の活用を行い, 開かれた学校, 育ちあう集団作りを重視した学校経営を行い, 年間を通してボランティアや外部人材を積極的に受け入れ教育活動の充実を図っている。また, 近隣大学からの学生ボランティアも積極的に受け入れており, 子どもたちの支援にあたってもらう傍ら学生たち自身にも現場教師や子どもたちから教職について学ぶことができる機会を提供し, 後継を育てることに尽力している。2020年, 感染症拡大以前は筆者を含む5名のボランティアを受け入れ, 週1回各曜日にそれぞれが児童の学習支援や教師の事務補助などに関わるようにすることで教職員の負担軽減も図っていた。年間を通して半袖シャツを身に着け, 自らも高学年クラスの算数授業の補助に入ったり, 時には体育の授業の支援に入ったりし, 子どもたちや教職員らと時間を共有している。職員室では冗談を言い, 教職員の雑談に自らも入り誰とでも分け隔てなく接する清水校長に, 教職員らは「校長先生」ではなく, 「清水先生」と気兼ねなく相談を持ち掛ける。授業がなく職員室に滞在する間には他校の校長など外部からの相談も受ける。

2.2 データ収集

参与観察とインタビューによりデータ収集を行った。参与観察によるデータ収集は筆者自身が学習支援ボランティアとして週に1度, 終日のボランティア活動をする傍ら行い, インタビュー調査は, 教職員らの長期休業中に学校と協議の上実施した。フィールドノーツの引用は(FN 西暦年月日)とし, インタビューの引用は(氏名(アルファベット記号) IN 西暦年月日)と表記する。以下にそれぞれの詳細を記す。

第1に参与観察を2018年4月から2021年7月まで(平均8時間)週1回継続して実施し, その内容をフィールドノーツに記録した。本研究は多様な教職員それぞれの視点や専門性を活かそうとする校長のリーダーシップ実践の特徴と背後にある役割認識を明らかにすることを目的としている。しかしそうしたリーダーシップ実践の特徴を明らかにするためには校長の実践がフォロワーである教職員らにどのように受け止められ, またそれがどのように学校環境構築や教職員の変化に繋がっているかを検討する必要がある。その為, フィールドノーツの記述に際し職員の出勤の様子から職員室や印刷室, 廊下などでの職員間の何気ない会話や, 子どもの指導をめぐる相談, 会議などにおける意思決定過程など, 見聞きしたことを網羅的に記述した。フィールドノーツは出来事や印象に残ったことでタイトルをつけ, 教職員の変化や出来事への対応などが比較できるよう工夫した。例えば「持久走大会のスタート地点をめぐる」や「運動会の全体指導」のように教職員間で課題が共有された場面をタイトルとして付しそこでの教職員の動きや状況を記述したり, 「冷凍庫から氷

がなくなるとのこと」「会議前のくじ引きスイーツ」のようにある出来事を契機にその意味を深く考えさせられたことを見出しとして、観察された出来事の持つ意味やその場での教職員らの動きを記述したりした。

第2に全教職員対象のインタビューを夏季休業中（2020年度は臨時休校期間中）に実施し、P小学校での勤務についてやりがいや困難を自由に語ってもらう半構造化インタビューを実施した。インタビュー調査は全教職員を対象に依頼し賛同を得た教職員に個別で実施した。本研究はその内、校長のインタビュー全6回（合計508分）の音声記録を逐語化したものを分析焦点化対象とし、分析過程で校長実践について語る教職員のインタビューデータ（3か年分2,087分）も補足的に活用する。インタビューは全て校長室で行われ、インタビューの中で提供された資料や図示の為の教師のメモ書きなども全て了承を得た上で資料として収集した。

複数年に及ぶフィールド調査ならびにデータ収集実施にあたり筆者所属機関の倫理審査を得た上で調査を開始した。また、各年度の初めに全教職員に研究概要を説明し、書面による承諾を得た上で調査を開始、継続した。

2.3 分析方法

まず、校長の役割認識を明らかにするためにインタビューの全発話を逐語化し、質的データ分析（佐藤2008）を援用して分析を行った。第1に、発話1文毎（長い場合は意味のまとまり毎）に発話内容を表す暫定的な見出しをつけた（オープン・コーディング）。析出した見出しを比較し、類似のものをまとめコードを付けた（焦点化・コーディング）。例えばオープン・コーディング時の「業務間の隙間を埋めていく」「業務と業務の間を管理していく」という見出しは「業務管理」として集約した。第2に、第1段階で生成した16のカテゴリーを意味内容によって【校長の実践】【学校経営理念】【役割認識】の3概念に集約した。生成された概念は【 】, カテゴリーは[]とした。カテゴリーの定義は以下に示す（表1）。第3に語られた役割認識が日常的にどのように校長のリーダーシップ実践として表出しているかを明らかにするために3年間分のフィールドノートより校長が関与しているエピソードを抜粋し、校長の実践の特徴を表すタイトルをつけて整理した。例えば、校内放送で休業中の生活について説明をした児童指導主任に対して「今は分かりやすかった、放送でもみんなが聞いてた」とその場でメッセージを伝える事例には「エンパワメント」のように事例の特徴を表すコードを付した。これらの分析は分析過程で校長との研究協議を行い（4回）、概念、カテゴリーの検討、解釈についてメンバーチェックを受けた。

インタビューの分析結果と照らし合わせ、多様な教師それぞれの視点や専門性を活かすことを促す校長のリーダーシップ実践の特徴とそうした校長の実践がどのような役割認識の下でなされているか検討した。

表1 校長の学校経営理念と役割認識

【概念】	【カテゴリー】	定義	語りの例
	理想の組織像	実践改善に向けて互いに批判的に高め合える組織やそうした関係性がある組織が理想であるとする語り	職場の人間関係はプラスの言葉だけではよくはない。ダメなものはダメって、ここは直さなきゃって、そういうのを言える関係、それがあって信頼関係が築ける
学校経営理念	過去の経験	若かりし頃の自分の振る舞いや失敗経験、先輩教師との繋がりなどから得た学びが今の学校経営や教師育成の背景にあるとする語り	事故に遭って初めて仕事っていうのは自分の自尊心を確かめられる所だって気づいたんだよ。だから職場は一人一人が自尊心を確認できる場所にしなくちゃいけない
	理想のリーダー像	学校組織のリーダーとして求められる資質についてや、自身が理想とするリーダーの特徴について述べる語り	リーダーは完璧ではダメなんだよ。頼られてはダメ。自分で何かしようっていうのが半減してしまうから。
	環境醸成	教師一人一人の良さや経験を活かすためには、職員間の人間関係を良好に保ったり失敗を恐れずにチャレンジできる環境を醸成したりすることが必要であるとする語り	働きやすい環境を作る。励まし続ける。任せたらうるさく言わない、分からなければ先輩に聞くように伝える、そうやって関係を取り持って学び合う文化を作る

役割認識	ビジョンの提示	ビジョンや方向性を示し、個々にその判断や解決を委ねることで、経験を促し教職員一人一人の学びを支援することが校長の役割であるとする語り	考えるのは先生たち。実際に動くのは先生なんだから、自分は情報を提示して、後は議論の場を与える、それが校長の仕事。
	職員の能力把握	一人一人の能力や状況を把握し、その上で業務の配分を行ったり、支援を行ったりしていくことが校長の役割であるとする語り	できない所に（仕事を）振ったって無理なわけだから、無理はさせない。能力を見て割り振って、後のフォローの準備をしておく
	リーダーの育成	業務や責任を適材適所に分配し、その役割に期待される行動がとれるよう促したり、期待される資質を獲得できるよう支援する語り	どんどん若手に責任を持たせてやらせる。その上でベテランには相談役を任せる。若手はベテランに聞きながら責任を果たす、ベテランは経験を活かして伝える。
	役割管理	個々の教職員が各々の役割を十全に果たしうよう、それぞれの役割を明示し、また、その役割が遂行されるよう声掛けや方向性を提示することによって役割遂行を管理することが校長の役割であるとする語り	校長の仕事って自分の守備範囲をきちんと全うさせること。今までの経験からある勝手な思い込みを破ってコントロールする、自分の守備範囲をきちんと守らせるのが校長の仕事。
	業務間調整	多様な業務を整理し、適材適所に配分し、またそれらが十全に遂行されているかを管理し、業務が円滑に回るよう、管理することが校長の役割であるとする語り	外部からの仕事で教員の時間をただ奪うだけの仕事っていうのもある、そういう業務の見極めをするのも校長の仕事。
	人間関係調整	職員間の人間関係を俯瞰し直接声掛けをしたり、リーダーに声をかけ、関係をつないでもらったりして連携を促進していくことが校長の役割であるとする語り	あ、ここの学年ちょっと連携うまくいってないなってなればちょっと教頭に声掛けておく。それも校長の仕事。
	エンパワメント	教職員一人一人の力量や現在の状況を常に的確に理解し、その都度声掛けをしながら教職員をエンパワーしていくことが校長の役割であるとする語り	人をやる気にさせるのも校長の仕事。どういう風に、どんな風に話をする時に、何を伝えるか、っていうのはいつも考えてる。
校長の実践	指導・助言	必要に応じて直接、指導や助言をすることによって教職員の実践を支援しようとする取り組みに関する語り	「これはあなたの責任だ」って、言う必要がある時はきちんと伝える、プラスの言葉だけじゃ組織はよくならないから。
	モデルの提示	自己研修で学んだことを共有したり、他者を尊重した声掛けをしたりすることで、組織のロールモデルとしてあろうとする校長の取り組みに関する語り	学びの雰囲気を作るためには自分自身が学び続けながらそういうのを示して職員室にじわりじわりしみこむように伝えていく。
	機会の提供	教職員が新しい校務分掌や実践にチャレンジできるような機会を提供したり、教職員間で議論し、意思決定ができるような機会を提供する校長の取り組みに関する語り	まず、自分の可能性なんて分からないわけだから、特に若手には自分の可能性をみられるようなチャンスを与える。どんどんやらせる。失敗してもいい。
	職場環境整備	教職員への声掛けの仕方や職員室内での教職員とのやり取りを通じて安心できる環境を作ろうとする校長の取り組みに関する語り	教員のミスに対して一緒に善後策を考える。そうすると、それを見ている周りは失敗してもいい、チャレンジできる安心感が生まれる。
	権限委譲	ビジョンや方向性を示し、実践は個々の教職員に委ねることで教職員らが経験から学べるよう支援する校長の取り組みに関する語り	任せたら後はうさく言わない。任せたのに色々言われたらやる気をなくす。挑戦させたら後は任せる。

3. 結果

3.1 【学校経営理念】

【学校経営理念】は4カテゴリーから成る。清水校長は、組織とは批判的に実践を検討しあい実践改善を通して高め合う集団であるべきであるとし、そうした関係性がある組織を「理想の組織像」として日頃から教職員に理想像を示している。こうした理想像は自身が中学校教員をしていた頃の「過去の経験」、とりわけ失敗経験からの学びが現在の学校経営理念に大きく影響を受けているもので、初任期からこれまでの30年超の経験の中で生徒からの反発や生徒との衝突、同僚教師らとの認識のズレなどを経験し、人をその気にさせるリーダー、完璧ではないリーダーを「理想のリーダー像」として抱くようになった。そして、組織は1人の強いリーダーが牽引するのではなく、組織成員全員が重要で不可欠なメンバーとして相互に不足を補

しつつ全員で1つとして機能することを「理想の組織像」とした。理想の組織や理想のリーダー像を具現化する為に一人一人が安心して同僚に相談ができたり、批判的に互いに実践を検討し高めあったりすることができる「環境醸成」も自身の学校経営の根幹にあるとした。以下は、現在の学校経営理念を抱くようになったこれまでの教員生活における清水校長の経験についての語りと、そうした理念が表れている清水校長の行動の観察記録の抜粋である。

失敗ね、やっぱり、部活動、厳しくやってると、女の子だからそっぽ向くわけ。例えば放送で集合って言っても集合しなかったり、集まらなかったり、先輩の先生が集合！って言えばすぐ集まるのに、そこまで反感を持たれてたんだよ。でもその時はまだ気づかなかった。でも力の指導を続けていくうちに部活動に邁進する先生たちとそうじゃない先生たちと二極化するわけ、学校は。二極化して一枚岩になってないと、職員間の綻びはだんだん大きくなって、子どもたちはそういうのを敏感に感じ取る。そうすると3年生が崩れ始めていわゆる校内暴力。(中略)力の指導ってというのは結果的にこうなるってということ。(清水校長 IN180810)

子どもたちからの反発や校内暴力、職員の分断を経験することで清水校長は人を育てていくということの意味や、その際に見落としてはならない相手の気持ち、同僚教師らとの対話や協調、協力の重要性を強く認識するようになった。そしてこの後、同校在職中に校長自身が遭遇した大きな交通事故によって1年間の休職を余儀なくされた。清水校長は休職し学校を離れる間に、組織の一員としての自分や、教職員一人一人が組織成員として学校運営を行っていくことの重要性に気づいていった。

天狗になってた時期があって、それで交通事故をおこしたわけ。それで1年間学校を休んで。学校の中心の俺がいなくなって、って思ったけど、当然回るわけ、俺1人いなくなっても。先輩たちはたくさんいるし、そこで自分の思い上がった気持ちが打ちのめされて、入学式もできない、運動会もできない。すごく喪失感をおぼえたわけ。(中略)仕事をする中で、自分の自尊心を確認してるんだって。仕事の中で自尊心が傷つけられるか守られるかっていうのは、これは考えなきゃいけないことだろうって思ったわけ。なので働き甲斐のある職場、自尊心が守られる職場に、って。一人一人が重要な細胞のセルなんだ。どれが欠けてもダメなんだ。(清水校長 IN200527)

こうした過去の経験から相手の内面に働きかける指導や、他者との協働や連携を重視した働き方を見直すようになり、「人間関係を円滑に、プラスの言葉だけじゃなく諫言もできる職場にするために声をかけやすい雰囲気」を醸成しようとしている。以下は持久走大会のスタート直前の校長挨拶で子どもたちにエールを送る場面の抜粋である。

清水先生は朝礼台に上るとスタンドのマイクの角度を調整し、遠くからでも明らかに分かるようなやり方で、指先までぴんと伸びた両腕を体側につけ、しっかりと前を見据えて「まずはしっかりな、真面目な場面だからな」と一言だけ、独り言のように、でもしっかりとその声をマイクが拾うように発した。その直後「礼！」の合図とともに思い切りマイクに頭をぶつけた。清水先生が最初に子どもたちの前に現れた去年の始業式の時も、放送で子どもたちが「校長先生のお話」を聞く時も、清水先生が子どもたちの前で話をする時は必ずマイクに頭をぶつけてきた。今日は珍しく静まり返った子どもたちに「もうちょっと笑ってくれよ～」と言って再度、オンになっているマイクに向かって頭を勢いよくぶつけ、メッセージは2つ、として今日みんなは自分の辛さと向き合って立ち向かう日である、辛いことに立ち向かう友人を応援する日である、とだけ伝えた。再度、姿勢を正してマイクめがけて一礼し、壇上から降りた。(FN191120)

清水校長は子どもたちの前に立てば頭をマイクにぶつけ笑いを取り、朝は橋の上から子どもたちに大きな声で挨拶をし、年間半袖で過ごし、職員室では冗談を言って雑談に加わる。一方で日頃からメッセージは端的に、その場で、子どもたちにも教職員に対しても伝え、声をかけられる人の背中を力強く押し、その後どうするか意思決定や判断は常に個々の教員に委ねる。走り幅跳びの指導から戻った担任に対して、「さっきのあれ、ちょっとわかんなかったぞ」とメッセージを明確に伝え実践の振り返りを促したり、1学年担任の道徳授業を見て「あそこはよかった、ファインプレー！ どうしてあそこであの写真見せた？」などと積極的に伝えたりしつつ教師自身が自分の実践を振り返ることを促している。

3.2 【役割認識】

こうした理念を実現させるために自らが果たすべき役割として語られたのが【役割認識】で、校長として教職員それぞれの意思決定や経験が実践に生かされるためには、校長が[ビジョンの提示]を明確に行い、個々の[職員の能力把握]を的確に行った上で業務を分配していくことが重要な役割であるとした。この際、日常の業務遂行にあたり業務の漏れや連携不足などを埋めるつなぎ役となる[リーダーの育成]も重要な役割であると認識しており、ミドルリーダーや教頭などの人材育成により[役割管理]や[業務間調整]を的確に行ったり、業務遂行に影響を及ぼす可能性のある[人間関係調整]を行ったりすることが重要な役割であるとした。また業務管理や人材育成において教師への支援的声掛けを行い常に同僚である教職員に誠意を示し、支援をし続ける[エンパワメント]も重要な校長の役割であるとした。

清水校長は教職員集団のメンバーは誰一人として欠けてはならない仲間である、という[ビジョンの提示]を行うことが重要な校長の役割であるとし、週案のコメントや雑談の中での率直な助言などを通してP小学校の教職員が共通に持つべきビジョンを伝えている。同時に、日頃から教職員らと積極的にコミュニケーションをとったり、子どもたちの様子を観察したりすることで[職員の能力把握]を行い、支援が必要であると感じる職員にはその職員が努力して最大限到達できる仕事を任せる、適材適所で責任ややりがいを与える[役割管理]も行い過度な負担感を感じたり、職員室内で疎外感を感じたりする職員が出ぬよう、サポート役割を担えそうな職員に意図的な声かけも行っている。

毎日必ず誰かがミスをするわけ。そうなった時に俺とか教頭さんとか教務主任とかがどうその当人に対応するか、それを回りは見てるわけ。その時に、失敗を目くじらたてて言うのか、その善後策を一緒になって考えるのか、周りを見てるわけ。失敗をつつかれたらもう失敗できないなってなるけど、「しょうがない、じゃ、次こうしよう」っていうことを常にやっていると、職場に安心感が生まれるんだ。新しいことにチャレンジできる土壌が作れるんじゃないかなあ。(中略) やらせたなら任せる、やる気になったこと、今までやらなかったことにチャレンジした、これを俺は評価する。(清水校長 IN200527)

一人一人、仲間なんだっていう意識をとにかく持たないといけないんだと思うんだよね。でも人によっては、北條さんとかね、限界があるわけ、上限があるわけ。その上限を俺がどれだけ正確に設定して上限に近づけていくかが重要なんだ。その為に、まず職場を働きやすい場所にしていくのは俺の仕事ね。だから良き相談相手になる高橋さんに支援を委ねるわけよ、彼女の週案の中にさ、北條さんに対してプラスの働きかけをしてくれたことに感謝したり、その関わりについてコメントしたりして、人間関係を繋ぐ。これで業務の隙間、人間関係の隙間を埋めていく、俺と北條さんの関係を見せびらかす、高橋さんのような人を育てる、周りはそういうのを見てるんだ。業務の隙間と人間関係の隙間両方を埋めていくのが俺の仕事。(清水校長 IN190730)

これは教職員間でケア役割を担える[リーダーの育成]だけでなく、同僚間の[人間関係調整]やそれらによる[業務間調整]にもつながる校長の重要な役割であると認識されている。また、一人一人が組織の重

要な一員として仲間同士でケアしたり助け合ったりするよう促す〔エンパワメント〕も重要な校長の役割であると認識しており、こうした校長の役割認識は日々の実践にも表れている。以下は特別支援教育支援員の週案に書かれた校長のコメントについて教頭が語る部分の抜粋である。

A 先生（支援員）が週案の反省、毎週あげてくれた中に「子どもたちは自分にはあんまり挨拶をしない場面がある。先生たちの指導で子どもたちは変わるんじゃないか」みたいなことが書かれていたことがあったの。でも校長先生は、A 先生にその時、「その場で A 先生自身が声かけてくれていいんだよ」っていうことをメッセージに書かれてましたね。私は意外だったの。だって同じ職員っていう立場だったら、「挨拶は？」って子どもたちに言ってくれていいことなんだけど、そうか、そうじゃないんだ、って。支援員の先生はそうは思っていないんだ、って。だから校長先生は、メッセージとして「A 先生が自分で声かけてくれていいんだよ」って書かれたんだなって。（B 教頭 IN190722）

A 先生はこの前年の 2018 年の段階から「支援員はとにかく目立っちゃいけない、陰に陰に」「先生たちが一番なので」と語り、特別支援教育支援員は常に教師の補助的立場であるという認識を示していた。しかしこうした声かけを受けながら実践を続ける中で、A 先生自身がその場で必要だと思うことを自身の判断の下に積極的に実践するように変化している。以下は 2 年生の支援にあたる A 先生の実践である。

1 時間目が始まって子どもたちが教科書を開き始めた頃、教室後方ロッカーの上で A 先生が自分の筆箱から小さなスタンプを取り出して音読カードにスタンプを押し始めた。体を半身にして教室の子どもたちの様子も見えるよう、体半分を子どもたちや黒板に目当てを書く担任教師の方に向け、手際よくスタンプを押しっていった。スタンプを押し終わると今度は B5 サイズのホワイトボードを手にして窓側一番後ろでぼんやり外をながめていた児童に、めあてを写したボードをそっと差し出した。（FN200909）

支援員の自分がどこまで動いていいのかわからない、と悩んでいた 2 年前とは違い、上記の事例時において、A 先生は教室の今、この場面で教師の支援になること、子どもの支援になることを支援員の立場から主体的に考え行動している。担任教師のスタンプを借りるのではなく自らスタンプを用意するのは、朝の会から 1 時間目まで連続して流れていく担任教師の指導を妨げることなく補助業務をする為であり、自前で持ってきたホワイトボードでの板書支援は、つきっきりでのノート支援ではなく、子どもが自力で学習に参加できるよう支援し、少しでも多くの子どもたちの支援にまわる為であるとその意図を後日語ってくれた（FN200916）。この時同時にこうした実践の背後に校長、教頭、A 先生の 3 者面談の折などに自分の判断で積極的に支援を行ってほしい、との声掛けを受けたことや、日ごろから職員室でニーズを有する児童の献身的な支援に対しての労いを受けたことが後押しになっていることを語ってくれた。「支援員は陰に陰に」と繰り返していた A 先生は、そう語った 2 年後には黒板にある情報をどのようにノートに配置するかに苦勞する児童が複数いる教室の中で、ノートと同じ大きさのホワイトボードに板書内容を記し、少しでも自力で板書をとることができるよう支援の方法を考え、工夫しながら支援を行っていた。

教職員の変化にはもちろん他の教員や子どもたちとの関係、日々の経験など様々な要因が関係する。しかし清水校長の週案コメントや日常的な教職員への声掛け、業務を任せ、信頼を示してくれることなどが教職員に少なからぬ影響を及ぼしていることは教職員の語りの中にも表れている。3 年間に実施した校長を除く延べ 46 人のインタビュー中 45 人が校長からの声掛けや支援について言及していることがその証左である。以下そうした校長に関して語る教職員のインタビューの抜粋とフィールドノーツの抜粋である。（（ ）内は筆者補足）

週案、帰ってくるのが水（曜日）、木（曜日）くらいで、清水先生めっちゃメッセージ書いてくれるんで（中

略) 歴代校長の中で一番書いてくれて、で、その中で声も掛けてくれて「お願い、頼みがあるんだ」って、「〇〇先生と△△先生にも声かけてほしい」とか。そういうのでまた、直接話しとかもできて。(C教論 IN180624)

なんか俺らの事を見守ってくれる監督者、みたいな清水先生がいて、俺らが色々放課後残って話とかしていると討論にも入ってくれる時とかもあって、でも評価されるとかそういうのは全然なくて、自分の考えたことを分かってくれてるなっていう安心感があります。適度にアドバイスくれる、っていうか、いや適度じゃない、的確にアドバイスを、しかもほしい時に、声かけてくれる、だからほんとに分かってもらえてるんだ、っていうのはありますね。(D教論 IN180730)

教師がやりがいや安心感を口にする背景に清水校長の日頃の声掛けがある。8月、短い夏休みの間、校長が見せてくれた週案の束には所定用紙の上から追加の用紙が貼付されたり、欄外にもコメントがびっしりと書かれたりしていた(FN200805)。これは日頃から週案を介して清水校長と教職員らとの間で思いや悩みがメッセージと共にやり取りされていることの証であり、清水校長自身も週案を1つの重要な教職員とのコミュニケーションの場と位置付けてメッセージを送り、教師らを支えようとしてきたことの証である。週案を媒介として一人一人が意思決定の権限を持つ重要なパートナーであることを伝え教職員をエンパワーし、その中で個々の役割を明確に示したり、教職員同士の関係を調整したりすべく、リーダー役割を担える教員に対して声掛けを行っている。清水校長は週案へのコメントを介してビジョンを伝え、教職員が暗黙の裡に規定している組織内の自己の役割について再考を促す。これによって一人一人が自信をもって教育活動にあたるようその背中を押すことで、遠慮や不安などで躊躇し、行動にうつされないまになり欠けていた実践、清水校長が言う所の「実践の穴」を埋めている。一人一人に合った声掛けを行うことで自己の責任領域や職務範囲を明確に教職員に認識させ、他者の実践、職務領域の理解を促し[業務間調整][人間関係調整]役割を果たそうとしている。

3.3 【校長の実践】

上述の理念や役割認識の下、日常的に取り組んでいる【校長の実践】として、必要な時、啐啄同時になされる[指導・助言]や、校長自身の自己研修の共有や他者への声掛けなどによる[モデルの提示]を意図的に行っていることが語られた。それぞれの教師の経験やよさを生かし、一人一人の可能性を引き出すためには日頃から新しいことにチャレンジする[機会の提供]や安心してチャレンジできる[職場環境整備]に心がけたり、一旦仕事を任せたらその実践の進め方やペースなどは全て教職員に委ねる[権限委譲]をしたりすることによって個々の教員が自分自身の発想や、思いに沿って主体的に経験を積むことができるように支援していることも語られた。以下は教職員に仕事を任せ際の校長の対応とその理念を語る場面の抜粋を2事例示す。

第1は安心してチャレンジできる職場環境が校長によって作られていると語る教務主任(E教論)の語りを記録した筆者のフィールドノーツの抜粋である。

緊急事態宣言を受けた分散出勤の中、勤務日ではないE先生が長靴を履いて校舎裏にある荒れた畑を整備していた。休校が続く本来であれば春の内に授業の中で行う種まきをし、学校再開後、生長した植物の観察ができるよう授業に備えるためとのことだった。硬くなった土を鍬で掘り返しながらこれからの学校や社会がどうなるんだろうと話をする中で「今、職員室でも色んな対応ありますがけど、働きやすい学校はやっぱり学校長が作り出す雰囲気によるところが大きいですよ、自分なんかは教務としておおらかになってみんなをまとめよう、先生方をカバーしようって思っても、校長先生が色々間違いを指摘するような方だと、こっちは教務として事前に先生たちに対してこれしっかりやって、あれもしっかりやって、ってどうしても事細か

く指摘をしなくちゃならなくなりますからね、だから、自分がおおらかにしていただくてもそうも言ってもらえない部分が出てきちゃいますから、校長先生によっては。」と語った。前任校では管理が厳しく、先生方が色々とミスを発信できない環境であったこと、それに伴い相談もしづらく、問題を抱え込む悪循環が生じていたこと、今は清水校長がおおらかに任せてくれる為、年間計画やボランティア教員の受け入れ、配置計画なども自分の裁量でやらせてもらえており働きやすいことを語ってくれた。(FN200415)

清水校長は日ごろから教職員らとよく話をする中で適性を見極め積極的に校務分掌や業務を割り振り、日常的に教職員らが新しいことにチャレンジする〔機会の提供〕を行っている。しかし実践の進め方やうまくいかない際の対応なども含めて判断はその当人に任せ、一貫して教職員に〔権限委譲〕し、必要に応じて共に策を考えていく。こうすることによって教師らが主体的に考え、各々の発想や経験を教育活動に活かしていけるような〔職場環境整備〕を行う。校長自らが教師に委ね、必要に応じて共に教師らと考える姿勢を貫き、教頭や教務主任とも連携する。これによって教職員を支える雰囲気を作り出すことで他者のチャレンジを尊重し、仲間として助け合う環境を作っている。これは校長自身が必要だと思うことを率先して実践することで教職員が観察したり経験したりすることができる〔モデルの提示〕となる。こうした日常的な校長の取組みが教職員から「働きやすさ」として語られている。

そしてこうした校長の実践は直接的に〔機会の提供〕や〔権限委譲〕〔職場環境整備〕をするだけでなく、例えば、校長自身が常に受容的に教師の声に耳を傾け、おおらかな雰囲気を醸し出すことによって間接的に教職員の相談や積極的な取組み、互いに助け合う環境醸成を促しうることを示唆している。これに関して体育主任のF教諭は以下のように語った。

絶対に否定されないんです、話をちゃんと聞いてくれて、やってみな。いつもやってみな、ってだから本当にとにかく分からないことは聞く、がんばろうって思えます。(F教諭 IN180726)

その翌年、F教諭はこうした校長の支援的な声掛けにより自分自身が大きな力を得ていることや子どもたちの指導に対し心がけていることを語ってくれた。

今心がけてるのが頭ごなしに叱らない、あとはいいことがあればすぐ褒める。トラブルがあった時も、まずは状況とか理由、一緒に考えて受け止めて、「でもね」って伝えることは伝えるし、褒める。あの、やっぱり私なんかは、大人でも褒められたら全然嬉しいし、すごく嬉しいし、一度すごく嬉しかったなって思ったのが、新体力テスト、体育主任として初めての大きな仕事、実施して反省して、次年度の計画も立てて文書を出した時、清水先生、いつも通りたくさんコメントくれるんですけど、そこに教頭先生も長くメッセージ書いてくれて、反省用紙の「その他」の欄にも書いてくださって、「すごくよく回ったね」っていうことと、「あとここをこうするともっと来年うまいくんじゃない？」って書いてくださって、来年の計画まで細かく見てくださったんだ、って。なんかがんばろう、って。(F教諭 IN190729)

校長から受けるコメントが大きな糧になっていること、さらに校長の実践を日々間近で見ている教頭からも激励のコメントや助言をもらえたことが一層の達成感やその後の動機に繋がったことが語られている。そしてこうした声掛けにより、その後の子どもたちの指導に対する考え方やF教諭自身の実践にも影響を及ぼしていることが分かる。以下はその翌年のF教諭の語りで、体育主任として出来ることを生き生きと構想する語りである。

P小の子たちは投げる力とか握力が弱いので、休み時間とかに楽しく投げる力を伸ばせるような、遊具じゃないですけど、ベランダから紐を校庭までおろして、その紐にリレーのバトンを通して、それを下から投げ

ると、シュッって行くので、それがどこまで上がるか、みたいのとか、(中略)ま、コロナで今は、ちょっと、ですけど、運動会も、清水先生の考えも踏まえて、「コロナだから残念な運動会だったね」、じゃなくて「コロナだったけど楽しかったね」という運動会を目指す為に子どもたちの意見も取り入れて、少ない時間、少ない労力で最大限の効果を目指して、はい！(F教諭 IN200807)

前年に引き続き体育主任を任されたF教諭は、「否定されない」自分の実践を「細かく見て」くれ声掛けをしてくれる環境の中でP小学校の子どもたちの為に体育主任としてできることを構想したり、任された行事をよりよいものにしようと努力を続けたりしていた。以下は持久走大会の運営チーフを任されて2年目になる2020年のF教諭の語りと実践の記録の抜粋である。

P小の持久走大会は校舎の立地条件からスタート地点が一般車道に設けられており、50mほど直進して左折すると農道に入る。去年も一昨年もこの直線の舗装道路で団子状態になった子どもたちが複数転倒して怪我をした。しかし本年度スタート地点における転倒児童はゼロであった。これは事前の走行タイムの速い順にスタート位置が細かく割り当てられていた為であった。職員が持っていた学年ごとのスタート割りには実際のスタートラインが地図上に描かれ、その後ろに一人一人の名前が表の形で印刷されていた。スタート位置を取り合い児童が揉めることや、転倒やそれによる怪我で完走できない児童が出ることを防ぐためにF教諭が陸上指導の経験が豊富な先輩教諭と相談の上立案し、別の6学年教諭が協力して割り振り表を作成していた。(FN201118)

F教諭は裁量を委ねられ、体育主任として昨年度の反省を生かし、より安全に、スムーズに行事運営ができるよう多方面への配慮を行い持久走大会の運営をおこなっていた。責任を与えられ主体的な実践や判断が尊重され、且つ労いや助言を職員室で得られる環境の中で「P小の子たち」と子どもたち全体を視野に日々の実践を行っている。

4. 教職員の個を活かす校長のリーダーシップ実践と校長役割

本研究は校長が教職員それぞれのよさをどう引き出し、教職員の多様な視点や専門性を活かしあう学校経営を行っているか、そのリーダーシップ実践の特徴とその背後にある校長の役割認識を明らかにすることを目的として観察記録や校長、教職員の語りの分析を行ってきた。学校内の多様な教職員それぞれの視点や経験、専門性が日常の中で発揮され、個々の教職員が共に学校課題に向け主体的に教育実践を行うことを促した校長の働きかけの特徴をチームという観点からまとめる。

チームとは問題解決のための連携や協働、それらが定着し可視化された状態を指すもので、これに関してWieland(1996)は成員間の相互関係性と階層性の観点から3つのモデルを提示している。チームワークにおけるメンバー間の相互関係性と階層性によってマルチディプリナリーモデル(以下マルチモデル)、インターディプリナリーモデル(以下インターモデル)、トランスディプリナリーモデル(以下トランスモデル)の3類型が示されており、チームが抱える課題と状況に応じて用いられるチームの型とその利点や課題点が異なる。図1はWielandのモデルを元に、医療・福祉領域における専門職間連携の特徴を筆者がまとめ、そこに本研究によって得られた【校長の実践】を位置付けたものである。

図1はWielandによる3類型の特徴から筆者が縦軸に「相互関係性」、横軸に「役割限定性・階層性」を設け作成したもので、縦軸の「相互関係性」は成員間のコミュニケーションや協働での意思決定の度合いを表し、横軸の「役割限定性・階層性」は成員それぞれの役割が限定的で成員間に階層性があるかどうかを表す。相互関係性が低く役割限定性や階層性が高いマルチモデルにおける連携では個々の専門性が明確に区切ら

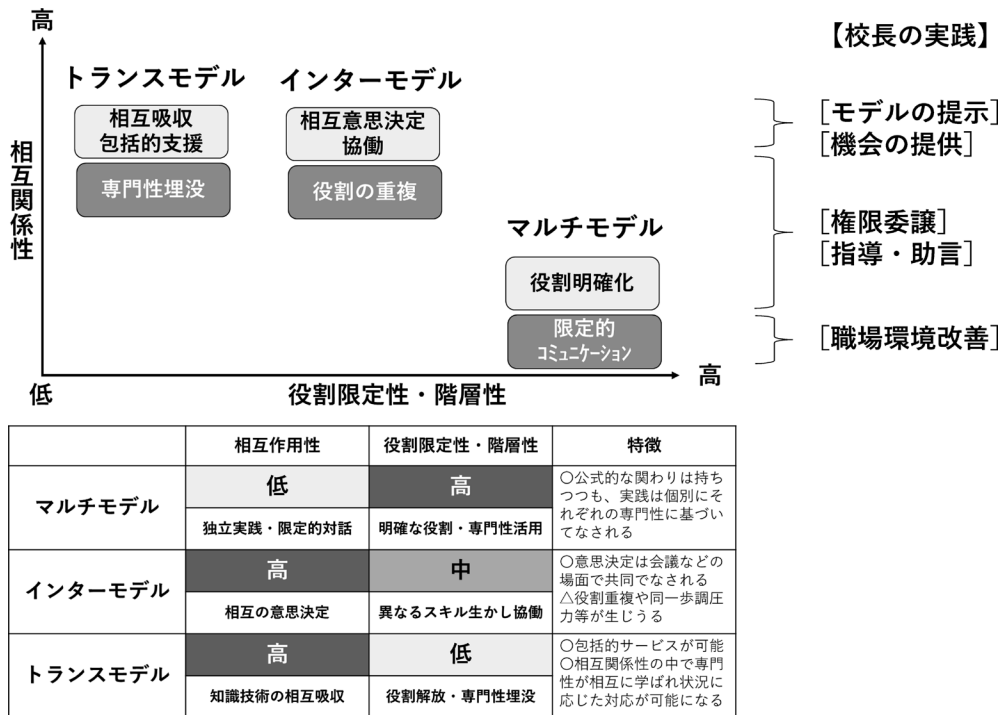


図1 医療・福祉領域における専門職間連携の型と校長実践の特徴

れ、公式な関わり合いは持ちつつも仕事は専門毎に個別になされる。例えば医師が複数の専門家から情報を収集した上で指示を出し、各部署は自らの役割を果たす場合がこの型にあたる。インターモデルはにおける連携では、フォーマルにもインフォーマルにも相互の関わりがあり、意思決定は会議などにおいて共になされる。この型でもそれぞれの専門性に基づいて実践がなされるが、他のメンバーと共に課題解決を図る点がマルチモデルと異なる。この型の課題はそれぞれの役割が明確でないことから連携過程で役割の重複や同一歩調圧力が生まれ専門性が生かされない可能性があることにある。最後のトランスモデルは、それぞれの専門性を活かし共同意思決定をする点においてインターモデルと共通している。慢性疾患や高齢者支援などの際に有効な型で、情報共有や共同での意思決定に加えて高い相互関係性、信頼関係の中で情報や専門性がやり取りされ、相互の視点や専門性を学び、教えあうことで支援実践に活かしていく。これがインターモデルと異なる点である。長期療養の場面などに身近な存在の家族が医療的助言の下で看護役割を担う場合などがこれにあたる。ここでは役割は広く開放されているため、状況に応じた対応が可能になるが、一方では互いの専門性が埋没する可能性が指摘されている（松岡，2000）。このようにそれぞれのモデルはその状況に応じて活用されよさを発揮する一方で課題もある。

本研究にて検討した教職員の個を活かす校長のリーダーシップ実践の特徴として見出された【校長の実践】は流動的な状況に応じてチームワークが活かされるよう各チームモデルの利点を引き出し、課題点を補うような実践が展開されていた。例えば、校長はトランスモデルやインターモデルの強みを活かし個々のよさを活かした連携を促進するために自らが同僚と連携し他者から学ぶ「モデルの提示」や躊躇する教職員の背中を押す「機会の提供」を行い教職員間の連携を促していた。さらに、専門性埋没や役割重複などの各モデルの課題点を解消し、個々の視点や経験、専門性を活かした実践を後押しするために「権限委譲」や具体的な「指導・助言」によって業務分担や役割明示を行っていた。こうしたことが強い教育理念に基づき一貫して日常的になされることによって機会を与えられた教職員や責任を持たされた教職員らはやりがいと責任をもって自己の理念に基づいて実践を行っていた。こうしたことは共に校務に参画する同僚や学年団の仲間同士で支え合う環境醸成にも繋がり、必要に応じてなされる助言や慰労に支えられながら主体的で創造的な実践継続を生みだしていた。こうして個々の視点を活かした教職員の実践を下支えし、必要な時には他者の支

援も得ながら実践継続ができるような関係性の調整〔職場環境改善〕がなされていた。

学校現場において教師らは日々多様な課題と向き合っており、その都度適切に諸課題に対処していく上で連携の在り方やチームワークの在り方は異なる。不登校児童や支援ニーズを有する児童の支援を巡る連携など、長期的な視野で教職員が対応にあたっていくことが必要な課題などにおいては多様な視点から子どもや状況、問題のみとり、相互の情報、専門性を吸収しながら連携をするトランスモデル型のチームワークが重要になる。一方行事運営などにかかる課題等で即時的な対応が求められる場面などにおいてはマルチモデル型のチームワークにてそれぞれが各々の役割を遂行していくことが求められる場面もある。多様且つ流動的な課題を日常的に複数抱える学校現場を取りまとめる校長のリーダーシップとは、そうした様々な場面で柔軟にチームワークの形態を変えながら諸課題に対処していく教職員の連携を支えるため、各チームワークの利点を引き出し、同時に課題点を補う環境を整備するものといえる。個々の教職員のよさを活かし、教職員間での連携が後押しされることは諸課題への対処に有効であるばかりか、その学校経営の在り方が教職員の職務満足度を高め、教職員らの積極的な取組みを促進し、職務効率に繋がる(Hatcher, 2005)。教職員の個を活かす校長の実践とは学校という場において生じうる多様なチームワーク実践を支えることによって成員の満足度、そこから生まれる新たな取組みを支える、チーム自身の成長を支える実践でもある。

こうした体制整備については、2015年に文部科学省から示された「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策」の中でも実現のための3つの視点(①専門性に基づくチーム体制の構築, ②学校のマネジメント機能の強化, ③教職員一人一人が力を発揮できる環境の整備)が示されている(文部科学省, 2016)。本研究で描き出した校長リーダーシップの特徴や教師らの変化はまさにそれぞれが個々の経験や専門性を発揮できるよう、業務分配などを通してマネジメントを行い、業務遂行を促すための環境整備を直接、間接的にを行い教職員らの実践を支援するものであったといえる。

5. 本研究の意義と課題

本研究の意義は実証的検討の不足が指摘されていた校長のリーダーシップ研究において校長の役割認識とその具体的な実践を教師の認識や行動変容も含め、継続的な観察ならびに教職員のインタビューにより具体的に描き出したことにある。多様な教職員それぞれのよさを活かす校長のリーダーシップ実践の取組みを通して働きやすい、個々が様々な実践にチャレンジできる職場環境が構築されていることを具体的に示した。

本研究に残された課題は定期異動などにより校長が変わることがある学校現場においてこうした個のよさが活きる学校風土はいかに持続するのかわからないのか、校長自らの実践が及ぼす影響と校長の実践によって築かれた風土や変容した教師らの取組みの持続性について検討していくことである。

引用文献

- Day, C. "Capacity Building Through Layered Leadership: Sustaining the Turnaround", Harris, A.(ed.), *Distributed Leadership: Different Perspectives*, 2009, pp.121-137.
- Deal, T. E., Peterson, K. D., & 中留武昭監訳, 『校長のリーダーシップ』, 1997
- Gronn, P. "Leadership: who needs it?", *School Leadership management*, Vol23, No.3, 2003, pp.267-290.
- Halverson, R.R., "Systems of Practice and Professional Community: The Adams Case", edited by Spillane, J. P., & Diamond, J. B., *Distributed leadership in practice*, New York, Teachers College Press, 2007, pp.35-62.
- Harris, A.,(ed.), "What We Know, Distributed Leadership: Different Perspectives", *Distributed Leadership*, 2009, pp.11-21.

- 松岡千代, “ヘルスケア領域における専門職間連携：ソーシャルワークの視点からの理論的整理”, 『社会福祉学』, 第40巻, 第2号, 2000, pp.17-38.
- 文部科学省「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」2. 「チームとしての学校」の在り方, 2015, https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/siryo/attach/1365408.htm, (参照 2021-11-17)
- 文部科学省「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」(答申(案)) 3. 「チームとしての学校」を実現するための具体的な改善方策, 2016, https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/siryo/attach/1365980.htm, (参照 2021-11-17)
- 佐藤郁哉, 『質的データ分析法：原理・方法・実践』, 東京, 新曜社, 2008
- 篠原清昭, “小学校校長のリーダーシップのエスノグラフィー” 『教育経営学研究紀要』 (4), 1997, pp.74-84.
- 篠原岳司, “教師の相補的『実践』に着目した学校改善理論に関する一考察:J. スピラーンの『分散型リーダーシップ (distributed leadership) 理論』の検討”, 『日本教育経営学会紀要』, 49巻, 2007, pp.52-66.
- Spillane, J. P., *Distributed leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 2006, pp1-28.
- Timperley, H., “Distributed Leadership: Developing theory from practice” , *Journal of Curriculum Studies*, Vol.37, No.4, 2005, pp.395-420.
- 露口健司, “中学校校長のリーダーシップのエスノグラフィー”, 『教育経営学研究紀要』, 4巻, 1997, pp.85-92.
- Wieland, D., “The Interdisciplinary Team in Geriatric Care” , *American Behavioral Scientist*, Vol. 39, No.6, 1996, pp.655-664.
- 油布佐和子, “校長のリーダーシップに関する一考察：教育社会学的観点から”, 『教育経営教育行政学研究紀要』 3巻, 1996, pp.31-37.

