

B2-04
E4-02

## 教職員の職能発達を促す校長による教育的サポートに関する研究

-教員研修機関での勤務経験がある3人の現役校長へのヒアリングを通して-

### 研究の概要

教員研修機関での勤務経験がある3人の現役校長及び関係者へのヒアリングを通して、実際に学校のマネジメントの中でどのように教職員の職能発達を支援しているのか、その実相を明らかにするとともに、共通する教育的サポートに関する三つの特徴的な方略を指摘した。そして、それらの方略に基づいて、校長の教育的サポートの理論モデルを構築し、リーダーシップ機能とマネジメント機能の観点から検討した。

### キーワード

リーダーシップ, マネジメント, 職能発達, 教育的サポート, 反省的実践家

### 目次

I 目的と方法 ……………1	3 結果
II 校長による教職員の職能発達の支援 …2	4 分析と考察
1 先行研究	(1) 共通した特徴的な方略の抽出
2 求められる教育的サポート	(2) 教育的サポートの理論モデル
III 校長による教育的サポートの調査 ……4	5 理論モデルの検討
1 仮説	6 理論モデルが与える示唆
2 対象・方法	IV 成果と課題……………8
(1) 対象	資料 ……………10
(2) 方法	

岡山県総合教育センター

指導主事 佐々木 弘記

# 教職員の職能発達を促す校長による 教育的サポートに関する研究

—教員研修機関での勤務経験がある3人の現役校長への  
ヒアリングを通して—

## 研究の仮説

教員研修機関において教職員の職能発達に携わった経験と同機関において管理職としてマネジメントに参画した経験を有する校長は、現任校において教職員の職能発達を支援する際に、ある共通した特徴的な方略を用いる。

## 研究の目的

3人の現役校長及び関係者へのヒアリングを通して、実際に学校のマネジメントの中でどのように教職員の職能発達を支援しているのか、その実相を明らかにするとともに、理論モデルを構築し、検討すること。

## 分析と考察

- 1 共通した特徴的な方略の抽出
  - (1) 積極的なコミュニケーション
  - (2) 教育的サポートのゆるやかなマネジメント
- (3) 反省的実践家としての校長
- 2 理論モデルの構築（下図）
- 3 理論モデルの検討
- 4 理論モデルが与える示唆

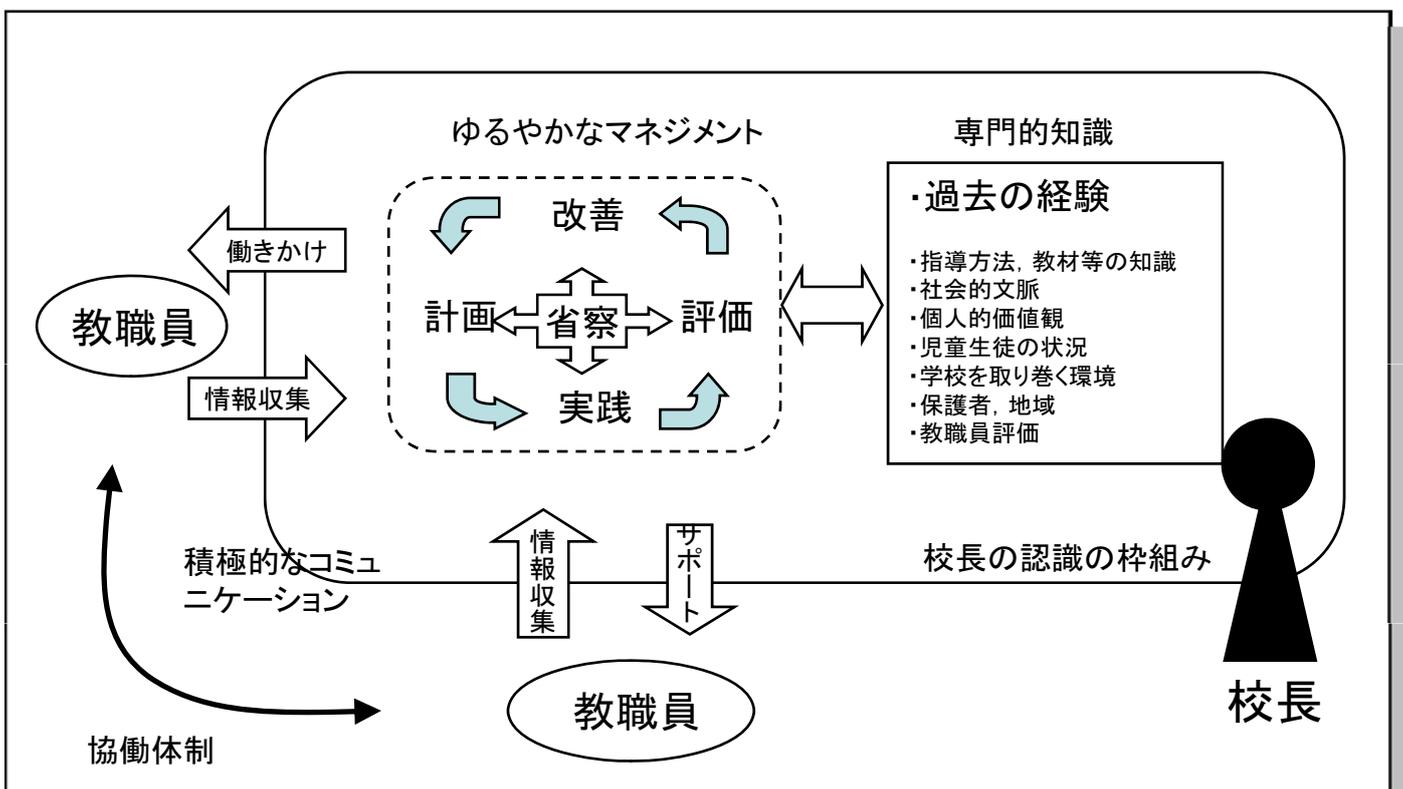


図 教育的サポートの理論モデル

# 教職員の職能発達を促す校長による教育的サポートに関する研究

## - 教員研修機関での勤務経験がある3人の現役校長へのヒアリングを通して -

### I 目的と方法

本研究の目的は、「教員研修機関において教職員の職能発達<sup>注1)</sup>に携わった経験と同機関において管理職としてマネジメントに参画した経験を有する校長は、現任校において教職員の職能発達を支援する際に、ある共通した特徴的な方略を用いる」という仮説のもとで、3人の現役校長及び関係者へのヒアリングを通して、実際に学校のマネジメントの中でどのように教職員の職能発達を支援しているのか、その実相を明らかにするとともに、理論モデルを構築し、検討することである。

1998年9月に出された中央教育審議会答申「今後の地方教育行政の在り方について」では、「学校の自主性・自律性の確立」を基本理念として、地域に開かれた特色ある学校づくり実現することが求められている<sup>7)</sup>。小島(2002)は、この中央教育審議会答申以降の学校経営改革を「第三の学校経営改革」と位置付け、学校の裁量権限の拡大、組織的、機動的な学校運営、経営責任の明確化、地域住民の学校運営への参画などを特徴として指摘している<sup>1)</sup>。こうした新しい学校経営環境のもとで、自律的な学校運営をしていくためには、校長のリーダーシップの発揮は不可欠なものとなっている。これからは、一つの学校を組織体として経営し、結果の責任を引き受ける経営者としての校長像が求められている。

もちろん新しい学校づくりは校長、教頭など管理職の力のみによって成し遂げることは不可能で、教職員の組織化、協働的な体制づくりを促進していくことが不可欠である。そのためには、学校の学年団や分掌等の組織においてリーダーシップを発揮し、中核的役割を果たす教職員の存在は欠かせない。岡山県総合教育センターでは、そのような中核となる教職員をミドルリーダー<sup>注2)</sup>と呼び、その特徴を整理してきた<sup>2)</sup>。折しも、2006年7月に中央教育審議会から「今度の教員養成・免許制度の在り方について」と題する答申が出され、その中で「一定の教職経験を有する現職教員を対象に、地域や学校における指導的役割を果たし得る教員として、不可欠な確かな指導理論と優れた実践力、応用力を備えた『スクールリーダー(中核的中堅教員)』の養成」が掲げられている<sup>1)</sup>。教職大学院においてスクールリーダーの養成が進む一方で、ミドルリーダーの育成は本総合教育センターにおいては着実に進められているところである。

では、ミドルリーダーに限らず、学校における教職員の職能発達の支援はどのように展開されているのであろうか。岡山県においては2005年度から目標管理による教職員の評価システムが導入され、教職員の職能発達をサポートすることも校長の大きな役割の一つとなっている<sup>7)</sup>。校長のリーダーシップの中で、校長による教職員の職能発達を支援する機能は、「教育的リーダーシップ(instructional leadership)」<sup>注3)</sup>と呼ばれ、1950年代から1970年代にかけて、管理者的校長と教育者的校長との対比のもと、議論されてきたが、1980年代以降、教育的リーダーシップの実証的研究はほとんど報告されていない<sup>3)</sup>。校長による教職員の職能発達の支援は評価システムの導入という新しい局面を迎え、古くて新しい課題となってきている。そこで、本研究では、冒頭で述べた仮説のもとで、教員研修機関への勤務経験がある3人の現役校長へのヒアリングを通して、実際に学校のマネジメントの中でどのように教職員を支援しているのか、その実相を明らかにするとともに、理論モデルを構築し、検討しようと考えた。

研究の方法としては、第一に、先行研究から校長による教職員の職能発達支援について概括する。第二に、教員研修機関への勤務経験がある現役の3校長及び関係者へのヒアリングを実施し、校長による教職員への支援の実相を明らかにする。第三に、ヒアリングを基にして、校長による教職員

の職能発達を図るサポート機能の理論モデルを構築するとともにそのモデルを検討する。

## II 校長による教職員の職能発達の支援

### 1 先行研究

校長に求められる役割については、これまでに数多くの議論がなされてきた。リーダーシップの在り方にしても、研究してきた研究者の数だけあるといっても過言ではないであろう。例えば、校長のリーダーシップと学校組織における信頼の関係<sup>4)</sup>、リーダーシップと教職員の職務態度の関係を調査した研究<sup>5)</sup>、また、校長のリーダーシップと学校改善の関係を検討した研究などがある<sup>6)</sup>。さらに、心理学のアプローチによる校長のリーダーシップの研究もある<sup>7)</sup>。数多くの校長のリーダーシップの議論の中で、露口（2001）は、校長のリーダーシップ研究の展開を六つのモデルに整理し、その第一に、教育的リーダーシップ論を挙げている<sup>8)</sup>。教育的リーダーシップの概念定義は、曖昧であり、いまだ確立はしていないとしながらも、「わが国の教育的リーダーシップ論の核である教師や児童に対する『指導助言』は、校長のリーダーシップ行動群のひとつとして位置づく」としている<sup>9)</sup>。本研究において研究対象とした校長による教職員の職能発達の支援は、この教育的リーダーシップの中の教師に対する指導助言に最も近いものと思われるが、指導助言という語句では、支援的な意味合いが表せないため、本研究では「教育的サポート」と表すこととする。

一方、中留（1997）は、校長のリーダーシップスタイルを四つの類型に分類し、教育的リーダーシップを管理技術的スタイルと対比するスタイルとして捉えている<sup>10)</sup>。また、浜田（2005）は、アメリカにおいては、教授・学習活動の質的改善の先導を意味する教授上のリーダーシップ（instructional leadership）と元来の経営管理的な役割とは「長年葛藤を抱えてきた」とした上で、近年のアメリカにおける校長のリーダーシップ議論は、教授上のリーダーシップ（instructional leadership）に重点を置いてきていると分析している<sup>11)</sup>。これらのことから、校長が教職員の職能発達を支援する役割は、経営管理的な役割と二元論的な関係で議論されてきたことが指摘できる。

### 2 求められる教育的サポート

1999年12月に出された教育職員養成審議会第3次答申「養成と採用・研修との連携の円滑化について」の中で、「教員の各ライフステージに応じて求められる資質能力」が示された。管理職の段階として、次のように述べられている<sup>2)</sup>。

地域や子どもの状況を踏まえた創意工夫を凝らした教育活動を展開するため、教育に関する理念や識見を有し、地域や学校の状況・課題を的確に把握しながら、学校の目標を提示し、その目標達成に向けて教職員の意欲を引き出すなどのリーダーシップを発揮するとともに、関係機関等との連携・折衝を適切に行い、組織的、機動的な学校運営を行うことのできる資質を備え、また、学校運営全体を視野に入れた総合的な事務処理を推進するマネジメント能力等の資質能力が必要である。

このことから、まず、特色ある学校づくりを目指して、将来にわたるビジョンをつくり、そのビジョンを達成するために、教職員の職能発達を促すリーダーシップが校長には必要なこと、また、関係機関等と連携をとりながら、組織的、機動的な学校運営を行える総合的なマネジメント能力が求められていることが示されている。

小島（2002）は、ハーバード大学のJ・コッター教授のリーダーシップ論を基に、学校組織の観点からリーダーシップ機能とマネジメント機能を表1のようにまとめている<sup>12)</sup>。そこでは、リーダーシップ機能とは、「目標とそれぞれ実現するためのビジョンと戦略を設定し、それについ

表1 リーダーシップ機能とマネジメント機能

<機能/プロセス>	<リーダーシップ機能>	<マネジメント機能>
*進むべき方向を定める	方向を設定する： 将来にわたるビジョンをつくり、このビジョンを達成するために必要な改革を実行する戦略を設定する。	計画と立案の予算の設定： 設定された目標を達成するための計画を立案し、予算を設定する。目標達成のためのステップとスケジュール表をつくる。そこに必要な資源を割り当てる。
*目標達成のための人的ネットワークをつくる	人材を方向づけ、人的ネットワークを編成する： 人材を調達し、ビジョンと戦略の必要性と妥当性をコミュニケーションしていく。そのことを通して協働意欲と協働関係をつくり上げる。	組織化と人材配置： 計画を達成するための役割と責任、そして構造を持つ組織を編成し、そこに人材をあてがう。
*目標達成に向けて実行する	動機づけと意欲の喚起： 実施過程で変革の前に立ちふさがる障壁（学校内外の諸問題・環境）を乗り越え、変革を継続するよう成員を動機づけ、激励する。	コントロールと問題解決： 計画が予定どおりきちんと実施されているかをその実績の状況をモニターする。予定どおり進んでいない場合は障害を除くか、計画と組織などを見直し、問題の解決を図る。
*達成する成果	これまでと違った状態をつくり出し、望ましい変化を生み出す。同時に個人と組織にも望ましい変化をつくる。子どもの成長の姿、学力、教職員の人間関係、労使関係などでの望ましい状態。	確かさ（確実性）とルールを築く。人と組織に問題解決の学習が築かれる。

小島弘道（2002）「21世紀の学校経営をデザインする（下）」教育開発研究所，p. 56より

て成員の理解と納得を得て、個人の中に参加意欲と協働意欲を喚起し、それに基づいて協働関係をつくり、個人と組織の中に一定の変化をつくる働きである<sup>13)</sup>。一方、マネジメント機能とは、「ビジョンと戦略に基づいて、その実行計画を編成して、それが成員各人や部署で確実に実行されるように、また確実に実行されているかを監督・点検、指導することにより、予定した計画を実現することである<sup>14)</sup>」としている<sup>14)</sup>。

表1には、学校経営の四つのプロセスが、第一段階である「進むべき方向を定める」から、第四段階の「達成する成果」まで示され、それぞれのプロセスに対応したリーダーシップ機能とマネジメント機能の内容が提示されている。リーダーシップ機能として、教職員の協働意欲と協働関係を構築する力量が、また、マネジメント機能として、教職員を適切なポストに配置していく力量が提示されている。

北神（2007）は、このリーダーシップ機能とマネジメント機能に言及しながら、「この2つの機能が学校という経営組織体を動かす車の両輪であり、リーダー行動ではこれらの2つが有機的に結びつき、作用することで、より高い効果、成果を生み出すことが可能となることが理解できよう<sup>15)</sup>」と述べている<sup>15)</sup>。

このように近年のリーダーシップとマネジメントの論議は、教職員の職能発達を支援する役割と経営管理的な役割と二元論的な関係を超えて、校長が教職員を適切なポストに配置し、協働体制を構築していくという両者の有機的、相互作用的な役割へと変化してきている。

よって、本研究の対象となった3人の校長の教育的サポートの実際から共通的な特徴を帰納的に抽出して理論モデルを構築した後、ここに挙げたリーダーシップ機能とマネジメント機能の観点から理論モデルを検討することとする。

### Ⅲ 校長による教育的サポートの調査

#### 1 仮説

今後、校長には、学校のマネジメントの中で、教職員を適切に配置し、管理するとともに、リーダーシップを発揮して、教職員を方向付け、激励しながら協働体制を構築していく力量が必要となる。これまでも、マネジメントの手腕とリーダーシップを兼ね備え、適切な学校運営を行ってきた校長は数多く存在するが、本研究においては、結果的に優れた学校運営を行っている校長を対象とするのではなく、教員研修機関での勤務経験がある3人の校長を研究の対象とした。性別や学校外勤務経験など校長の属性によって経営行動に特徴が見られることから<sup>注4)</sup>、本研究においては、3人の校長に共通した教員研修機関での勤務経験を属性として、「教員研修機関において教職員の職能発達に携わった経験と同機関において管理職としてマネジメントに参画した経験を有する校長は、現任校において教職員の職能発達を支援する際に、ある共通した特徴的な方略を用いる」という仮説に基づいて研究を進めることとする。

#### 2 対象・方法

##### (1) 対象

対象となる3人の校長を、それぞれ、A校長、B校長、C校長とする。本研究の仮説に関連した各校長のプロフィールは次の通りである。

##### ア A校長 (小学校)

岡山県内の小学校教諭を経て、教員研修機関において指導主事及び管理職を経験している。

##### イ B校長 (中学校)

岡山県内の中学校教諭を経て、教員研修機関において指導主事及び管理職を経験している。

##### ウ C校長 (特別支援学校)

岡山県内の小学校教諭を経て、教育行政機関、教員研修機関において指導主事、管理職を経験している。

##### (2) 方法

2007年6月から2008年12月までの1年6か月の間に6回のヒアリング調査を実施した(表2)。第1回の2007年7月には、校長から教育的サポートの方針を聞いた。これは教職員を支援する上でのおおまかな方向性を示したものである。そのサポートの方針に沿って、実際に教職員をサポートした際、その様子をつぶさにメモするように依頼した。その後、5回にわたり、教職員サポートの経過と結果を校長から聴取した。2008年11～12月には、学校を訪問し、サポートの経過を確認するため、関係者(サポート対象の教職員及び教頭)へのヒアリングを行った。

#### 3 結果

それぞれの校長へのヒアリング及び関係者へのヒアリングの概要を資料に示す。

教育的サポートの経過については、校長に記述内容を確認してもらった後、関係者へのヒアリングの際に、サポートの対象と

表2 ヒアリング調査の時期と内容

時 期	ヒアリング調査の内容
2007年 7月	・教育的サポートの方針 (校長へのヒアリング調査)
11月	・教育的サポートの経過
2008年 3月	・教育的サポートの経過
7月	・教育的サポートの経過
10月	・教育的サポートの経過
11～12月	・教育的サポートの結果 ・サポートの経過の確認 (関係者へのヒアリング)

なった教職員に記述内容を提示し、校長からのサポートの経過を確認した。また、各学校の総括教頭あるいは教頭にも記述内容を提示し、サポートの経過を確かめた。その結果、サポートの経過は事実と相違ないことをおおむね確かめることができた。なお、資料に記載したヒアリングの概要については、関係者の発言をボイスレコーダで記録し、文字に書き起こした後、発言の意図が変わらないように配慮しながら要約した。また、プライバシーにかかわる内容や、学校や個人の不利益となると判断される内容については省略したり、表現を変えたりしている。また、関係者には研究の目的や内容を説明し、記載内容についても本人の了解を得ている。

#### 4 分析と考察

3人の校長及び関係者へのヒアリングを通して、校長の教育的サポートに見られる共通した特徴的な方略を帰納的に抽出する。抽出した理論モデルを基に、教育的サポートの理論モデルを構築する。

##### (1) 共通した特徴的な方略の抽出

###### ア 積極的なコミュニケーション

A校長は、学校の教職員数が少人数であるということもあり、日ごろから絶えず教職員との親密なコミュニケーションを心がけ、情報収集に努めている。B校長は、インフォーマルな場でのコミュニケーションを通してそれぞれの教職員が持つ課題は何かを探っている。一方、C校長は、教職員数が多いことから組織のラインを通して各部の教職員の情報を収集するとともに、一人一人への声かけに努め、情に訴えかけるコミュニケーションも活用している。このように、3人の校長は教職員とのコミュニケーションを図ることで情報を収集している。日ごろの教育活動の様子を観察するという消極的な情報収集ではなく、校長の側から一人一人の教職員に働きかけることで、積極的に情報を集めている。そうして集めた情報から総合的に判断して、その教職員の長所や直面している課題を見極めようとしている様子が見える。

当然のことながら一人一人の教職員の個性は異なる。一人一人の教職員の職能発達を支援するにはそれぞれに用いる方法も違ってくる。その方法の立案には、事前の情報収集は欠かせないが、3人の校長は、校長の側から積極的に働きかけ、状況を引き出すという方略を用いている。

###### イ 教育的サポートのゆるやかなマネジメント

A校長は、教育的サポートの方針として、「ポストが人を育てる」を挙げており、教務主任と研究主任のポストに登用することで、それぞれの教師を育てようとしている。B校長は、それぞれの教職員が直面する課題に対応して仕事を依頼することを通して支援している。また、C校長は研究主任と特別支援教育コーディネーターのポストを任せることで、それぞれの教職員が持つ職能を伸ばそうとしている。つまり、ポストに登用したり、役割を与えたりして、それぞれが新しいポストに就くことをきっかけとして、本人の自覚を促し、その職責を果たしていくうちに、職能が発達していくことを期待している。これは従前からいわれている「任せて育てる、椅子で育てる」という考え方である<sup>16)</sup>。

ところが、3人の校長はいずれも、ポストに登用したり、役割を与えたりするだけではなく、その後のサポートを欠かさない。A校長は、事あるごとに情報を提供し、その情報を教職員がどのように活用するか見守り、方向性が違えばその修正を求められている。B校長は、それぞれの教職員が直面する課題に対応して仕事を依頼し、その仕事の進捗状況を評価し、次に提示すべき課題を考慮している。また、C校長は、教職員に対して直接声をかけて励まし、立ち話の少しの時間の中で、その教職員の課題を把握して、アドバイスを返している。このように3人の校長は、ポストに登用したり、役割を与えたりした後も、その教職員がどのように役割を遂行しているか把握し、評価するとともに、適切に助言を与えている。すなわち、教育的サポートのマネジメントサイクルを想定していたと考えられる。これは、B校長の「初めからこの先生をこのようにしよう、と計画的に育てることは無理だと思います」という言葉にあるように、目標の達成状況や期限を厳密に決めたマネジメントではなく、ゆるやかな見通しに基づくマネジメントであるとい

える。そこでは、積極的なコミュニケーションを通して得られた情報に基づいて「省察」<sup>注5)</sup>をし、一人一人の教職員が直面する課題に応じて柔軟に対応しながら職能発達を図っている様子がうかがえる。

#### ウ 反省的实践家としての校長

A校長は、研究主任の積極的な研究計画について話し合う際に、課題について話を聞き、必要に応じて修正を求めるなどその教職員が直面している状況に応じた支援を行っている。B校長は、それぞれの教職員に仕事を依頼し、その遂行状況に応じて次の仕事を取捨選択している。また、C校長は、研究主任が持ちかける相談に、その場で対応し、的確なアドバイスを返している。このように、3人の校長はそれぞれの教職員への対応を一律なものではなく、一人一人の教職員が直面している状況やその教職員の性格に応じて臨機応変に対応している。これは、刻々と変化する状況に問題を解決しようと主体的に取り組む反省的实践家としての教師モデルと多くの共通点がある。佐藤（1993）は、教師の専門的力量を、「問題状況に主体的に関与して子どもとの生きた関係をとり結び、省察と熟考<sup>注6)</sup>により問題を表象し解決策を選択し、判断する実践的見識」に求めている<sup>17)</sup>。このことから、反省的实践家としての校長の専門的力量は、教職員が直面する課題に対して、省察と熟考により問題解決の示唆を与える実践的見識にあるといえる。

#### (2) 教育的サポートの理論モデル

校長の教育的サポートの理論モデルを図1に示す。まず、校長の認識の枠組みの内面は、ゆるやかなマネジメントと、マネジメントの各局面において判断をする際に参照する専門的知識から成り立つとする。そして、その外側に教育的サポートの対象となる教職員が位置している。

先に指摘したように、校長は積極的なコミュニケーションを通して一人一人の教職員に働きかけ、同時に情報を収集する。このようなコミュニケーションを通して得た情報を基にして、それぞれの教職員への教育的サポートの方法を立案する。これがゆるやかな教育的サポートのマネジメントの始まりである。おおまかな見通しを持って個々の教職員への教育的サポートを行うが、常に一人一人の教職員が持つよさや直面する課題を省察しながら、状況に応じたサポートを行う。また、そのサポートの状況が有効に働いているかどうか情報収集を行い、その情報を基に評価し、次に繰り出すサポートを取捨選択したり、支援方法を変更したりする。それらの評価、改善の際にも、常にその教育的サポートが状況に対応しているか省察することになる。一方で、教育的サポートを受けた教職員の間には協働関係が形成されていく。

このゆるやかなマネジメントにおいて、どのような教育的サポートをするのが有効なのか判断する際に参照するのが専門的知識である。これは、教員研修機関での勤務という経験だけではなく、教師時代に培った教材作成や学習指導の方法なども含まれる経験である。更に、マネジメントの局面での判断には、児童生徒の実態、学校を取り巻く環境、地域、保護者の状況なども判断の材料となる。更に、近年導入された目標管理に基づく教職員の評価システム等も考慮することになる。

この教育的サポートの理論モデルは、反省的实践家とし

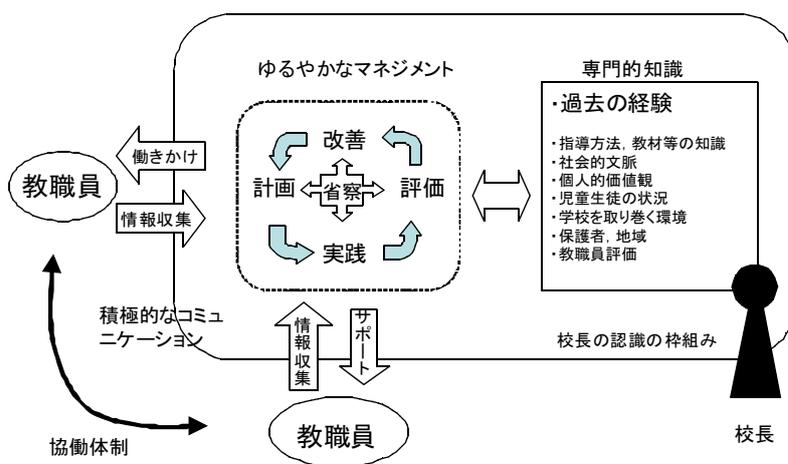


図1 教育的サポートの理論モデル

ての教師が、問題状況に対応する際の枠組みと似通っている。つまり、反省的実践家としての教師は、教育活動の中で児童生徒との間で直面する課題に立ち向かっているが、校長が教育的サポートを行う場合は、教職員一人一人が直面している課題に対応することになり、対象が異なるだけで、似通ってくるのは至極当然のことと考えられる。

## 5 理論モデルの検討

表1に示したリーダーシップ機能とマネジメント機能の観点から理論モデルを検討することとする。

第一に、理論モデルに提示した教育的サポートのゆるやかなマネジメントは、リーダーシップ機能の中で、人材を育成し、協働意欲と協働関係をつくり上げる働きと一致する。教育的サポートの各局面において、教職員一人一人と積極的にコミュニケーションを図りつつ専門的知識を活用しながら省察し、判断を下しながら支援をしている。直接的には、一人一人への支援であるが、この支援が、その後の教職員間の協働体制を醸成している。

第二に、理論モデルに示した教育的サポートのマネジメントの中で、ポストに登用した後、絶えずサポートを行うことは、マネジメント機能の中で、人材配置を行い、その後も実績の状況をモニターし、コントロールしていく働きと一致する。マネジメントとは計画の遂行状況を管理すること、つまり、その役割を担った教職員の実践状況をモニターすることであるが、理論モデルでは積極的なコミュニケーションを通して情報を収集し、サポートを行っている。

第三に、理論モデルの問題点であるが、学校組織マネジメントとの関連が明確でないことである。リーダーシップ機能には、ビジョンや目標の設定、マネジメント機能には、目標達成のための計画や予算設定も入っている。3人の校長の教育的サポートは結果的には、それぞれの学校の重点目標の達成に寄与することになるが、理論モデルでは、1年間あるいは中長期的な学校組織マネジメントの中にどのように位置付くのかが明らかになっていない。

## 6 理論モデルが与える示唆

第一に、教職員と積極的なコミュニケーションを図ることの大切さが示唆される。近年、成員の意欲を向上させ、目標達成をサポートすることを目的として、コーチングやメンタリングの手法が注目されているが、理論モデルにおける、教職員と校長との間の積極的なコミュニケーションはコーチングやメンタリングにつながるものである。

第二に、省察や熟考に用いられる専門的知識を豊かにすることの大切さが示唆される。専門的知識の中では、過去の経験が大きな割合を占めるが、本研究で調査の対象となった3人の校長のように教員研修を運営するという経験がなくても、勤務校において教務主任や教頭等のポストに就いていた時に、他の教職員をサポートしたという経験もそれに代わるものとなり得ると考えられる。また、過去の経験以外の専門的知識については、日々の研鑽によって豊かにすることができる。

第三に、校長が反省的実践家として自ら専門的力量を身に付けていくことの大切さが示唆される。理論モデルにあるゆるやかなマネジメントを一人でも多くの教職員に対して運用し、教職員が直面している問題の解決をサポートすることが、反省的実践家としての校長の専門的力量向上につながると思われる。

## IV 成果と課題

本研究では、教育機関での勤務経験がある3人の現役校長へのヒアリングを通して、実際に学校のマネジメント中でどのように教職員を支援しているのか、その実相を明らかにするとともに、理論モデルを構築し、リーダーシップ機能とマネジメント機能の観点から検討した。

本研究では、1年6か月の間に、校長へのヒアリングを6回、関係者へのヒアリングを1回行った。ヒアリングを通しての考察であったので、事実との符合が十分ではないと考える。今後は、学校を度々訪問し、フィールドに入って、エスノグラフィーなどの研究方法を用い、校長による教職

員の教育的サポートの様子をより克明に記録し、分析していきたい。

注1) 職能発達に類する用語に、「力量形成」「資質能力の向上」等があるが、西(2002)がいうように、「人間の内面的な潜在力がさまざまな生活・学習経験をへて磨かれ成熟することによって、価値的に上昇するという意味での『発達』という用語によって説明することがいっそう適切」であると考え、本研究では「職能発達」という用語を用いる<sup>18)</sup>。ただし、校長については、「反省的実践家としての校長」の文脈で述べるため、「力量」という用語を用いる。

注2) 岡山県総合教育センターでは、ミドルリーダーを役職や年齢によって規定されるものではなく、六つの特徴によって性格付けられる教職員としている。

注3) *instructional leadership* の日本語訳としては、「教育的リーダーシップ」「教授上のリーダーシップ」等がある。

注4) 例えば、諏訪(2000)は、性別と学校外勤務経験の属性から校長の経営行動の特徴を量的に分析している<sup>19)</sup>。

注5) *reflection* は「内省」「省察」「反省」などと翻訳されている。佐藤らの翻訳書である「専門家の知恵ー反省的実践家は行為しながら考えるー」(ゆるみ出版, 2001)においては、*reflection* は文脈に応じて「反省」と「省察」を使い分けている。*reflection in action* を「行為の中の省察」と訳していることから、研究では、*reflection* を「省察」と訳することとした。

注6) ここでいう「熟考」とは、「理論的な概念や原理を実践の文脈に即して翻案する思考の様式」のことである<sup>20)</sup>。

---

#### ○引用・参考文献

- 1) 小島弘道(2002)「21世紀の学校経営をデザインする(下)」教育開発研究所
- 2) 岡山県総合教育センター(2008)「学校経営活性化に関する研究ーすてきなあなたが学校をつくるー」
- 3) 露口健司(2001)「校長の教育的リーダーシップと学校成果の関係」教育経営学研究紀要第5号, pp. 21-62
- 4) 露口健司(2003)「信頼構築を志向した校長のリーダーシップーリーダーシップ・信頼・学校改善の関係ー」教育経営学研究紀要第6号, pp. 21-37
- 5) 露口健司(2004)「校長のリーダーシップが教師の職務態度に及ぼす影響プロセスー教師の個人的価値観に着目したモデルの検証ー」日本教育経営学会紀要第46号, pp. 93-105
- 6) 諏訪英広(2000)「校長の経営行動の様態が学校改善に及ぼす影響」, 「学校の組織文化とリーダーシップ」多賀出版, pp. 305-352
- 7) 淵上克義(2005)「学校組織の心理学」日本文化科学社, pp. 133-165
- 8) 露口前掲書3), p. 22
- 9) 露口前掲書3), p. 24
- 10) 中留武昭(1997)「校長のリーダーシップスタイルの考察ー管理技術的スタイルと文化的スタイルの対立と統合化ー」教育経営学研究紀要第4号, pp. 1-26
- 11) 浜田博文(2005)「1980~1990年代アメリカにおける校長職の役割期待変容ー校長の力量に関する議論と施策の展開に着目してー」筑波大学教育学系論集第29巻, pp. 65-86
- 12) 小島前掲書1), p. 56
- 13) 小島前掲書1), p. 56-57
- 14) 前掲書1)
- 15) 北神正行(2007)「学校経営改革とスクールリーダーの役割変容」, 「学校組織マネジメントとスクールリーダー」学文社, p. 21

- 16) 佐久間茂和編集 (2007) 「ミドルリーダーを育てる」 教育開発研究所
- 17) 佐藤学 (1993) 「教師の省察と見識＝教職専門性の基礎」 日本教師教育学会年報第 2 号, p. 21
- 18) 西穰司 (2002) 「教師の力量形成と研修体制」, 「教師として生きる」 学文社, p. 220
- 19) 諏訪前掲書6)
- 20) 佐藤学 (1997) 「教師というアポリアー反省的实践へー」 世織書房, p. 65

○ Web ページ

- ア) 文部科学省中央教育審議会答申 (1998年 9 月) 「今後の地方教育行政の在り方について」  
([http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/12/chuuou/toushin/980901.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/12/chuuou/toushin/980901.htm))
- イ) 文部科学省中央教育審議会答申 (2006年 7 月) 「今度の教員養成・免許制度の在り方について」  
([http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/06071910.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/06071910.htm))
- ウ) 岡山県教育委員会 (2005年 1 月) 「教員の評価に関する調査研究協議会調査研究報告書 (最終報告)」 ([http://www.pref.okayama.jp/file/open/1229307080\\_119907\\_19888\\_pdf1.pdf](http://www.pref.okayama.jp/file/open/1229307080_119907_19888_pdf1.pdf))
- エ) 文部科学省教育職員養成審議会第 3 次答申 (1999年12月) 「養成と採用・研修との連携の円滑化について」 ([http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/12/yousei/toushin/991201.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/12/yousei/toushin/991201.htm))

## 資料

### 1 A校長（小学校）

#### (1) 教育的サポートの方針

##### ア 一人一人のよさを見付け、情報を提供する

本校は、教職員数が全部で26人という小規模な学校です。ですから、校長と各先生方とのつながりは中規模校や大規模校とはかなり違うと思います。毎日、児童のことから家庭生活のことまで先生方一人一人と親しく話をすることができます。しかしながら、先生方一人一人には特性があるので、親密になれる人となれない人がいるのは事実です。できるだけ親しくなるように私は努力をしています。そのために安心してしゃべることができるような場づくり、雰囲気づくりに気を遣っています。余談ですが、先生方一人一人の誕生日を覚え、そのことを話題にもしています。

このような密なコミュニケーションを生かして、先生方一人一人のよさに早期に気付くように心がけています。よいところが見付かれれば、それを伸ばすように情報を提供していきます。情報という文字は「情（なさけ）に報いる」と書きますが、私の思いや願いなどの「情」を、折に触れて発信するようにしています。

##### イ ポストが人を育てる

先生方に力を発揮してもらおうと思えば、やはりその先生にふさわしいポストに就いてもらうことが大切です。先にも言いましたが、密なコミュニケーションを通して先生方のよさを見付け、どのポストがふさわしいかを考えます。そして、任せようと決めたら、とことんその先生を信じてサポートします。いろいろな情報も提供します。そして、よさが発揮されれば、それを褒め、承認するように心がけています。その際、できるだけ本人が納得するような客観的な資料を提示するようにしています。

#### (2) 教育的サポートの経過

##### ア 一人一人のよさを見付け、情報を提供する

日ごろの言葉によるコミュニケーションだけでなく、校長便り「和顔愛語」を発行し、自分の思いや願いを伝えています。先日の便りでは、校長研修で聞いた講演の内容や私自身の趣味のことなども伝えました。また、D先生の授業を観察したときに、授業分析ソフトを用いて、授業を評価しました。このソフトは、授業の様子を短時間ごとにカテゴリーに分けてコンピュータに入力し、フェイスダイアグラムという人の顔に見立てたグラフに授業の結果を出力するものです。結果の顔グラフを見て、目が見開き、口が開いていると児童が活発に活動している授業であること、目が小さく、耳が大きい授業は先生の一方的な説明が多い授業であることが直観的に分かるようになっています。

このフェイスダイアグラムを情報としてD先生に返したところ、D先生にとっては授業を振り返るのにとっても有効だったようです。授業を観察して、言葉でどうであったか、どうしたらいいかを伝えるよりも、この分析結果を示したことで直観的に自分の授業のことが分かるんですね。その後、D先生からは、「また他の授業も分析してほしい」と頼まれています。

##### イ ポストが人を育てる

##### E 教諭（教務主任）

E先生は、非常に明るくて責任感がとても強く、他の職員からの信頼が厚い先生です。教育

法規など分からないことは時々ありますが、コミュニケーション力は抜群です。教務主任の経験がなく、マネジメント力などどうかと思うこともありました。今年度（平成20年度）、教務主任に抜擢<sup>てき</sup>しました。また、今年度は、新採用教諭が1名いるので、その指導教員も任せました。

新しい年度が始まり、教務として、文書の書き方などは、一から勉強を始めたようです。実際に教務の仕事をしていく中で、分からないことは管理職に積極的に聞きながら着実に力を身に付けていっています。最近、学校全体のことに目が向いてきたようなので、学校評価の本を購入して、E先生に渡し、読んでおくように伝えています。これも情報提供の一環です。

一方、初任者の指導教員としての役割も十分にできていて、私の期待通りの働きをしてくれています。道徳の授業では、E先生が行う示範授業を見て、初任者が「道徳の授業はこのようにすればいいんだと分かりました。手本になっています」と言っていました。また、学級経営や教科指導等に細かいアドバイスを重ねているので、この初任者が担当するクラスはとても落ち着いています。

#### F 教諭（研究主任）

F先生は何事にも、積極的です。対外的な交渉能力も高い先生です。F先生には、今年度（平成20年度）より研究主任を任せました。担任を外し、研究主任に専念できるように配慮しました。年度初めから、とても精力的に働いてくれています。春には、F先生が校内研修の計画を立てたのですが、「本校の実態と合った研究の方向性をもう少し掘り下げて考えた方が良い」と指導しました。計画では、成果が見込めないように思えたからです。その時、F先生と私との間では、かなり議論もありましたが、これもコミュニケーションの一つだと思います。

また、こんなこともありました。本校は昨年度（平成19年度）から2年間、小学校英語活動の研究指定を受けていますので、5月にF先生は、研究発表会へ向けての研究計画を作成しました。それを見た他の先生方は少し戸惑っていたようでしたから、「みんなが不安に思っているような声を聞きますよ。先生方に英語活動の授業が具体的にイメージできるような研修会を計画したらどうですか」とF先生にアドバイスをするとともに、英語活動の先進校の情報も伝えておきました。その後、夏の校内研修では、授業の具体的な場面を取り上げた研修会をF先生は企画、実践し、徐々に、先生方の不安を払拭<sup>しよく</sup>していったようです。

またF先生は、「年間に1回は英語活動の学習指導案を書いて研究授業をしましょう」という提案をしていました。他の先生方に承認され、F先生はとても喜んでいました。これは、英語活動の目標や内容がよく分かる資料を自分で作って校内研修で説明したり、英語活動のイメージが持てる研修会を実施したことが功を奏したのではないかと思います。他の先生方の話をよく聞き、周りに気を遣いながら研究を進めています。個々に不安なところがないように相談に乗りながら話を進めるようになってきています。研究発表会へ向けて、市教委との交渉や校内での役割分担などを安心して任せています。英語活動のカリキュラムを完成させ、満足感も感じているのではないかと思います。

### (3) 関係者へのヒアリング

#### D 教諭

校長は自らビデオやコンピュータ等の機材を教室に持ち込んで、授業の分析をしてくれます。授業中に教師が発問する回数や児童の発言の回数を基にして、顔のグラフの耳や目の形が変わるようになっていきます。初めのころ、分析してもらった顔のグラフでは、耳が大きく、目尻が垂れていました。これは、「教師が一方的に説明をする時間が長く、児童の活動が少ないと、このような顔つきになるんだよね。もっと、授業の展開を工夫したり、KR（児童の発言に対

する返しの言葉)を増やしたらどうですか」と校長に言われました。そこで、授業の中に、児童が考える時間を取り入れたり、グループで話し合う活動を組み込んだりしました。また、「はい、それはいい考えですね」「いいところに気が付きました」などと児童の発言に対する返しの言葉を増やしたり、児童の活動を褒める言葉がけもできるだけたくさんするように心がけました。そうするうちに、授業分析でも、明らかに顔のグラフに違いが見て取れるようになってきました。顔のグラフの違いで客観的に授業の変化が示されると、何が授業の進歩が実感できるような気がしました。

#### E 教諭（教務主任）

本校の勤務が長いので、昨年（平成19年）の中ごろから校長には「来年は教務を頼みますよ」と言われていました。私自身は、どちらかというと、子どもと一緒に活動して、学級づくりをしていくのが好きなタイプなので、「担任をしている方が楽しいかな」とも思いましたが、「いいチャンスだな」と思うことにして教務を引き受けました。また、初任者の指導教員は、初任者の先生が自分の息子と同年であるということもあり、親しみがありません。特別支援コーディネーターの役割は初めてですが、交流学級との時間割調整などを行っています。教育センターで行われたコーディネーターの研修はとても勉強になりました。

教務の仕事は初めてなので、分からないところはとにかく管理職に尋ねることにしています。時間割の組み方などではその都度相談に乗ってもらっています。校長には、コンピュータの使い方を尋ねることが最も多いかもしれません。また、教務として校内の環境整備に力を入れようと思っていますが、それにとっても役立っているのが、デジタル機器です。職員室にポスタープリンタが設置されたので、スキャナで教材を読み取って、ポスターとして拡大提示できるようになりました。それを使って、小学校英語の学習環境を充実させるため、世界地図や世界の国旗をプリントして教室に掲示しています。

校長はビデオやデジタルカメラがとても得意なので、児童の様子を撮影して、学校便りを作ったり、給食中の校内放送ビデオを放映したりしています。このように、率先してデジタル機器を使うところが私たち教職員により刺激を与えていると思います。

#### F 教諭（研究主任）

私は、昨年度（平成19年度）は第5学年の担任をしていました。日ごろから英会話に興味がありましたから、ALTとのティーム・ティーチングも比較的スムーズにできていたと思います。また、昨年度から、小学校英語活動の研究指定校になっていることもあり、校長には、「英語活動の研究は、第5、6学年が中心になるので、先生には英語活動の実践を積んでほしい」と言われていました。そして、新年度になって研究主任の役割を与えられました。研究発表会を開いたり、研究紀要を作成しなければならないこともあり、年度初めの研究計画の立案は、校長と度々相談しながら進めていきました。私自身も英語活動ではやりたいことがたくさんあったので、そのアイデアを校長に持って行くと、校長はしっかり私の話を聞いてくれました。また、アドバイスもたくさんいただきました。その時は、いつも、「本校の実態はどうか」「研究のオリジナリティはどこにあるのか」「どこに研究の重点を置くべきなのか」など、研究の軸がぶれないようにアドバイスをいただいたように思います。

1学期に私が作成した英語活動の研究計画や資料を提示しましたが、先生方には、具体的な授業のイメージが持てず、不安な気持ちがあったようです。そのことを校長から指摘されたので、「どのようにして具体的な授業のイメージを持ってもらおうか」と考えました。そのような時に、校長から小学校英語活動の先進校に勤務されている先生を紹介されました。その

先生に連絡を取り、本校に招いて、勤務されている学校での英語活動について教えていただきました。また、民間の英語講師の紹介もしてもらいました。夏期休業中には、その英語講師を呼んで研修会を持ち、それをきっかけとして、先生方に授業のイメージができたと思います。

更に先生方に授業のイメージを持ってもらうために、実際の授業を見てもらおうと思いました。ちょうど近隣の学校で授業公開が計画されていたので、数人だけが参加して校内研修で報告するのではなく、「先生方全員に授業を見てもらってはどうか」と校長に相談しました。すると、「それはいい考えだ」ということになり、全員で公開授業に参加しました。その後から、先生方には具体的な授業のイメージが持て、不安がなくなっていったように思えます。

今は、来年に開かれる研究発表会へ向けて、公開授業、研究紀要の作成等、学校全体での取り組みになるように、役割分担などを先生方をお願いしているところです。

#### (4) 教頭へのヒアリング

D教諭の授業を校長がコンピュータで授業分析をするのを私も見ていました。顔のグラフで授業の様子が表されるので、とても分かりやすいと思いました。分析した後、その顔のグラフをD教諭と校長と一緒に見ながら、「ここはこういうことを表している」「こうすればもっとよくなる」と、顔のグラフを囲んで、じっくりと話をしていたのが印象的です。

E教諭は本校の勤務が長く、地域のこともよく知っています。それにも増して、バイタリテイが溢れていますので、教務の仕事だけでなく、初任者の指導教員、特別支援教育コーディネーターといろいろな役割に精力的に取り組んでいます。教務の仕事は初めてなので、事務的なことは何かと管理職に尋ねることが多いです。校長にはコンピュータやデジタル機器の使い方について尋ねることが多いようです。

F教諭は研究主任として、特に英語活動を引っ張って行ってもらっています。研究の計画については、しばしばF教諭が校長室に入り、長い時間かけて相談をしていました。校長本人が英会話が好きなこともあり、いろいろな情報を提供していたようです。初めのうちは、先生方に英語活動のイメージがなかなか湧かなかったようですが、夏休みに具体的な英語活動の研修を行い、それ以降、先生方に英語活動の見通しが持てるようになってきたようです。研究主任ということで、学校全体での研究になるように気を配っている様子がF教諭に見られます。

校長はビデオやコンピュータがとても得意なので、デジタル技術を発揮して、いろいろなところで情報を発信しています。教室に機材を持ち込んで授業分析をしたことを、教職員向けの便りである「和顔愛語」で紹介したり、スキャナを使って資料を読み込み、ポスタープリンタで拡大して印刷するまでの手続きを、丁寧にワンステップずつ解説する資料を作ったりしてくれています。また、情報発信は、教職員に対してだけではなく、児童にも及んでいます。ビデオで児童の活動の様子を録画しておき、いろいろ効果を加えてデジタル編集を行い、10分間程度のビデオ番組を作っているのです。それを給食時間に放映し、児童はその番組をとても楽しみにしています。

## 2 B校長（中学校）

### (1) 教育的サポートの方針

ア 一人一人のよさを見付ける

初めから、「この先生にはこうしてもらおう」「あの先生にはこのようになってもらう」などと「まず計画があって、それから支援をしていく」というようなことは無理だと思います。ま

ずは先生方の活躍ぶりを、教職員の側からも生徒の側からもしっかり見せてもらいます。その先生のよいところを見付けるのが校長の仕事の第一歩といえるでしょうね。そして、「そのよさはどうやったら伸ばせるか」を考えるのです。先生方のよさを見付けるには仕事をしてもらうのが一番だと思います。そうすることで、仕事が早いか遅いか、判断が的確かどうか、などとともに、生徒の目にはどのように映るのか、指導が生徒のどんなところに効くのか、学校の活性化にどうつながるか、などを見極めます。

しかし、目的を持って仕事をお願いしても、「はい、そうですか」とすんなり受け入れてもらえることばかりではありません。その先生がどんなことに興味を持っているのか、教育に対するどんな考えを持っているのか、などの方向性を見抜くことも大切だと思います。そして、その方向性に合った仕事が見付かったときに、タイムリーにその仕事をお願いするようにしています。

#### イ 課題意識を持った時を捉える

先生方は学習指導のこと、生徒指導のことなど多くの課題を抱えています。それぞれの先生方が行き詰まったとき、すなわち先生が課題を感じた時を捉えてサポートするようにしています。課題に直面していない場合にも、仕事をお願いし、あえて問題に直面してもらうことで、課題意識を持ってもらうようにしています。初めから校長の考え方を伝えるのではなく、本人に必要感が生じた時を捉えて伝えます。最初の仕事はいやいやながら受けても、次の機会には、「興味のある仕事をさせてもらえた」と感じ、少し慣れてきて、「企画にも相談に乗ってくれた」ということになれば最高ですね。その先生が望んでいると思えることについては徹底的にサポートするようにしています。

#### ウ 生徒を巻き込んで広げていく

先生方は、自分の頑張りが生徒の成長につながることに一番の喜びを感じますよね。ですから、それぞれの先生の取り組みに生徒が興味を持ち、参画できるような方向に持っていくようにしています。生徒を巻き込むことで、他の先生方もその先生の取り組みに気付き、また、よさを感じ取り、協力体制も生まれます。生徒と共に育つように思います。

## (2) 教育的サポートの経過

### ア 一人一人のよさを見付ける

私はいつでもふらっと教室へ入って行って、授業を見るようにしています。G先生は、本当によく授業の工夫をされています。自分でオリジナルの教材も作っています。「とてもよく工夫されていますね。ちょっと他の教材も見せてください」と頼むと、毎時間とはいかないまでも、授業内容に関連したワークシートを作ったり、発展的な学習を意図していることが分かりました。「これはなかなかいいじゃないですか。自分一人の実践だけで終わらせるのは惜しい気がしますね。何かの研究として発表するとか、論文にまとめて投稿なんかしてみたらどうですか」と投げかけてみました。すると、「とんでもないです。そんな大したことをしているわけではありません。研究論文を書いたこともありません」と言うのです。私は、このように頑張っている先生の取り組みをどうにか価値付けしたいと常々思っていました。私自身、これまで研究実践や研究助成を受けた経験があるので、どうにかG先生の実践を世に紹介したいと思いました。そこで、G先生と相談しながら、また、積極的なアドバイスをしながら、日ごろの取り組みを論文にまとめてもらいました。

結果として投稿した論文が入賞し、受賞式に出席したG先生は、「会場には同様の受賞者で、とても研究に前向きな人が隣に座っていました。授業のことや、学校のことや、クラス経営のことについて、いい話をすることができました」と言っていました。そうした経験が、G先生のやる気を触発し、ステップアップにつながっていったように思っています。

本校では、「〇〇中学校放課後サロン」という、放課後や昼食時間を利用した、生徒の自主的な多様な活動があります。「ランチタイムDJ」も2年目を迎えました。隔週1回、給食時間にALTと生徒やゲストの先生による楽しい放送が流れていますが、DJもすっかり定着してきました。これもG先生のアイデアによるところが大きいです。

#### イ 課題意識を持った時を捉える

本校には、様々な課題を持つ生徒がいます。H先生は、毎日そうした生徒の指導に力を尽くしており、一日が終わったらぐったりとしています。毎日が試行錯誤の繰り返しともいえます。一つが解決しても、さらに、これまでにやってきた方法では解決できない新しい課題に直面してしまいます。あるとき、生徒のことで限界を感じ、行き詰まったようです。そこでH先生に、「教育センターに電話をすれば相談に乗ってもらえますよ」と話してみました。しかし、「面識もないし、なかなか相談しにくいです」と言う返事だったので、事前に教育センターの指導主事に「相談に乗ってあげてください」と伝えておきました。すると、H先生は気持ちの上でも相談がしやすくなり、その後、すぐに教育センターへ電話したそうです。

電話の後、早い時期を見付けて、直接センターに行き相談したことで、待つ姿勢といえますか、生徒本人の自発的な意志決定を待ち、生徒本人の考えを大切にしようとする態度がH先生に身に付いてきたようです。相談したからといってすぐに問題が解決されるわけではありませんが、少しは楽になってきているようです。先日、「方向性が見え始め、なんとかかなりそうです」と話をしていました。結果的に、H先生には教育相談的な手法が身に付いていっています。他の人からアドバイスをもらい、専門的な立場からのアドバイスを得ながら方針を決め、生徒にもアドバイスができるようになってきたように思います。

また、学年団全体にも教育相談的な手法が身に付いてきたようです。この学年団はよく生徒の家に出かけています。そして、悩みのある生徒と一緒に考えて考えることができるようになり、保護者とよく話をしているので悩みを共有できるようになってきています。また、教育センターに相談することで第三者的な判断もできるようになってきたと思います。

#### ウ 生徒を巻き込んで広げていく

司書のI先生は、いつも丁寧に図書書の整理や生徒への本の貸し出しと返却をしてくれています。「図書館だより」などは、ワープロソフトで容易に作っているのだから、「ホームページを作ってみたら」と声をかけてみました。しかし、「ホームページ作成ソフトは使ったことがありません」と言うことだったので、インストラクタ（コンピュータの操作や情報教育のための支援の方）に助けをもらいながら少しずつ作っていくことになりました。

その後、校内で初めてのホームページ作りを、図書館で生徒数人と作業をすることになったのですが、その様子を他の生徒が見ていました。すると、その中の数人が一緒に参加するようになりました。また、作品をホームページコンテストに応募したところ、初挑戦ながら入賞できました。参加した生徒は大喜びで、I先生も満足している様子でした。その後は、この自主的なホームページ作成の活動は、「〇〇中学校放課後サロン」で行っています。

それまで、I先生は、「司書が子どもの中に入って指導することは、出しゃばることになるのではないかと考えていたようです。しかし、このことがきっかけとなり、「もっと多くの生徒にホームページ作りに参加してもらいたい」と思うようになっていきました。

今年度（平成20年度）も、ボランティアによるホームページ作成を生徒に呼びかけましたが、生徒は部活動などで忙しくあまり集まらなかったようです。ところが、集まらないという話を聞いた第1学年の先生が、「ホームページ作成を学年団の総合的な学習の時間と連携させてい

こう」という案を出してくれました。現在は、第1学年の教師とインストラクタを加えて、学年全体での取り組みに発展してきています。司書のI先生のこれまでの活躍があったからこそではないかと喜んでいきます。

### (3) 関係者へのヒアリング

#### G教諭

2年前に本校に転勤してきましたが、ALTとの相性がとてもよかったのか、親しく話しているうちに、英語教室を作ったり、教室の掲示を工夫したりしようという話になりました。そのALTはデザインのセンスがよく、自作のカレンダーや地図を作ってくれました。更に話は発展し、一連の活動をユーモアを込めて「〇〇中欧米化計画」と名付け、給食時間中に校内放送を利用して二人で「ランチタイムDJ」を始めました。英語でのかけ合いや音楽を流すものでした。「〇〇中に英語が流れるなんて・・・」と感動してくださる先生方もいてうれしかったです。そうするうちに、DJの内容にも色々なアイデアが出てきて、校外の専門家を招き、達人の生き方を生徒が聞くインタビューを英語でするようになりました。ただやみくもに英語でインタビューするのではなく、スクリプト<sup>しゃべ</sup>を考えたり、生徒にインタビューの練習をさせたりと結構大変なんです。最初は、英語を喋るのをいやがっていた生徒も中にはいたのですが、今学期は出演をしたいという生徒が40人位いて、順番を待っています。出演するのは英語が得意な生徒ばかりではありません。書かれたスクリプトに「カタカナをふって」と頼んできて、本番ではたどたどしいインタビューだったのですが、英語で言えたことにとっても満足感を味わっていました。

校長は毎回とっていいくらい、DJの様子を見に来てデジカメで写真を撮り、学校便りでも紹介してくれています。ランチタイムDJを始めたのも、校長が「とにかく新しいことを始めよう。いろんなことに挑戦してみよう」と言うのが後押しになっていたと思います。

研究論文の投稿については、校長が、「先生がしている優れた実践が認められるといいねえ。自信にもつながるし・・・」と言う言葉を聞いて、まとめる気持ちになりました。私が自分の授業への思いや工夫をしゃべり、校長が「そう、その部分が大切」という風に合いの手を入れながら会話をしていくうちに、いつの間にか論文にまとまっていったという感じです。授賞式では、発表を聞いたり、他の受賞者と話をする中で、「こういう世界もあるのだな」と知らなかった世界に触れることができ、とてもよい刺激になりました。結局、私の努力を校長が認めてくれて、私が欲しかった教材を購入していただきました。

もう一つあります。昨年（平成19年）の10月ごろ、校長から声をかけられて司書のI先生とホームページ作成のお手伝いをさせてもらいました。私はコンピュータは得意ではなかったのであまり乗り気ではなかったのですが、紙面でのページ作りの指導を担当しました。結果は、見事、中学校部門での最優秀賞でした。ホームページ作成は私にとって、全く新しいことへの挑戦であり、とても新鮮でした。

#### H教諭

現在、その生徒は相談室登校をしています。教育センターと相談をしながら、今後どのように指導していくか見通しが持てるようになっていきます。こちらから一方的にどうこうするように指示をするのではなく、自分で意志決定をしていくように接しています。母親も教育センターに行って話をしたり、アドバイスをもらうことで安心感が増してきているようです。やはり、教育センターから専門的なアドバイスがもらえるので心強いです。また、学年団の協力体制もできています。学年団の先生が、授業に行くときにちょっと相談室の様子を見に行くと声

をかけたたり、時には一緒に給食を食べたりしています。この生徒に対してだけではないのですが、学年団の先生方の間で、生徒に厳しい指導で臨むだけではなく、しっかり話を聞き、生徒の気持ちを汲んでいく中で、指導の方向性を決めていく姿勢ができてきているように思えます。

校長は教育センターなど外部機関との連絡をしっかりしてくれるので助かっています。生徒指導では、問題を起こした生徒や起こった問題の質など、状況によって対応が変わってきます。ですから、校長が適切に情報を把握できるように、校長とは常に連絡を密に取り、情報共有をするように心がけています。その点、校長は職員室におられることが多く、話しかけやすいので、よいことも悪いことも含めて気軽に生徒の状況などを話すことができます。

#### I 司書

「〇〇中放課後サロン」は3年前に始まりました。1年目、最初は図書館に1台だけあったコンピュータで生徒5、6人と一緒に細々とホームページ作りを始めました。その内に、徐々にコンピュータの数が増え、インストラクタにも支援をお願いできるようになりました。そして、ホームページコンテストで入賞し、生徒も私も校長も大喜びでした。2年目に入ると、生徒も20数名に増え、コンテストでの入賞が目標になりました。サロンの様子は校長が度々、学校便りで紹介してくれましたし、「通信」を発行したので、全校生徒をはじめ、先生方や保護者にもよく知ってもらえました。結局、最終選考にまで残り、コンテスト会場でプレゼンテーションをすることになりました。生徒会からも応援に来てくれて、プレゼンテーションにも磨きがかかっていったようです。ホームページ作りは今年で3年目になりますが、第1学年全体での取り組みに発展してきています。

3年前に校長がサロンの提案をされて、「生徒が盛り上がることならいいな」と私も賛同の気持ちはありました。校長がふらっと図書館に来られて、いろいろと投げかけられているうちに、「あれっ、いつの間に巻き込まれたんだろう」という風に、サロンに加わるようになっていました。それまでは、休み時間に本を借りに来た生徒と触れ合うのが主でしたが、こうして生徒とかかわることで、生徒の違う面が見えてきました。私にいろんな視点が持てるようになったからかもしれません。司書の仕事は時間のかかることが多く、確かに勤務時間内だけで済まないこともありました。でも、生徒と親しくなったり、自分自身もコンピュータ操作の技能を身に付けたりするなど、得るものは大きかった気がします。朝の職員打ち合わせの時に、先生方に私の方からお願いすることがあっても、必ず校長のフォローの言葉があるのが心強かったです。「校長が変われば学校は変わる」といいますが、そう思えました。

#### (4) 教頭へのヒアリング

前向きなアイデアに対して校長は何にでも「とにかくやってみよう」とゴーサインを出します。何か新しいこと、変化を起こしそうな提言については、「何でも言える」「否定されることはない」という雰囲気が教職員の間にも生まれてきています。だからこそ、G教諭のランチタイムDJやI司書のホームページの取り組みもうまくいっているのだと思います。また、一度始めたイベントに対していつもサポートを欠かしません。担当の先生が朝の会でイベントについてお願いや連絡をした時にはいつも校長が協力をお願いを付け加えて述べています。

H教諭の教育センターへの相談についても、先生方が動きやすいように物的、人的環境を整備していることもその一つだと思います。校長は、教育センターに限らず、児童相談所や警察など、関係機関に足しげく通い、連絡を常に密にとるようにしています。

校長が積極的にコミュニケーションを図り、その先生に仕事を頼むことがありますが、これは組織からいうと、一見、学年主任から担任という組織のルートを飛び越えているようにも見

えます。しかし、校長には、「それぞれの先生のよさは、直接仕事への取り組み方を見て判断したい」という気持ちがあります。この点については、校長は特別な手腕を持っていると思えてなりません。まず、事前に本人に意向を聞いておいて、できそうだったら、そのことを必ず学年主任に伝えています。「〇〇先生にこのことをお願いしたんだけど、学年主任の△△先生も見てあげてくださいね」と学年主任と担任への両方へアプローチすることを欠かしません。組織のラインを飛び越えないように常に配慮しているのだと思います。

### 3 C校長（特別支援学校）

#### (1) 教育的サポートの方針

##### ア 組織のラインを生かしてサポートする

本校は、160人を超える教職員が勤めている大所帯の学校です。児童生徒の障害種別も多様です。一つの学校の中に、幾つもの独立した学校があるような感じがします。それだけに、校長―総括教頭―各部教頭という管理職のライン、さらに各部教頭―教務―各分掌あるいはコーディネータ、担任などへの組織のラインを生かした学校運営をいつも考えています。したがって、各先生方へのサポートもこの組織のラインを活用します。日ごろ、先生方と接していて、もっとうしろならいいのに、と思ったことなどは、まずは総括教頭や各部の教頭にその先生の状況を尋ね、どうすればよいか教頭に考えてもらうようにしています。規模が大きいだけに、組織を意識しながら先生方一人一人に力を付けていく方法を考えています。

##### イ 校内研修を核として専門性の向上を図る

特別支援学校の教職員は、特別支援教育の専門的指導力を身に付けることが最も重要であると考えています。なぜなら、障害の特性に応じた適切な指導ができるかどうかで、その児童生徒の学習態度の安定、ひいては生命の安全にもかかわるからです。先生方の中には、特別支援教育に対して専門的な知識を豊富に持っている人もたくさんいます。しかし、その知識が個人の中だけに留まり、部内、学校内で共有されにくいという現状があります。特に普通学校から転任してきた先生には、早急に専門的な指導力を身に付けてもらいたいと思っています。

そこで、先生方の専門性の向上のために、校内研修を核として、組織として力量を向上させようと思っています。そのためには授業力、専門性向上の研修の核となる先生を育てていく必要があると考えています。

##### ウ 理よりも情に訴える

ルーチンの仕事はもちろんのこと、与えられた仕事枠以上のことに取り組んだときに褒めたり、他の先生方へ紹介することを心がけています。理屈ではなく、情に訴えかけることに重点を置いているのです。「意気」に感じてやってもらう。そのために常に情報収集と情報発信を行っています。

毎朝の連絡会で総括教頭や各部の教頭、総括教務に校長の思いを述べ、各学部会で伝えてもらうようにしています。職員朝礼は月曜日と水曜日だけしかないので、このときとばかりに直接、私の思いや願いを語っています。先生方は、朝には先生方は子どもを出迎えに行かなくてはならず、教職員の中から「校長の話は長い」という声も聞こえてくるんですけどね。

#### (2) 教育的サポートの経過

##### ア 組織のラインを生かしてサポートする

先日、学習指導案を見ていると、児童生徒の現状を「・・・ができない」「・・・は困難である」という記述をしていることに目が止まりました。常日ごろから、『児童生徒に寄り添った

指導を』と教職員に伝えていることが、ここには反映されてないのではないか」と思いました。これについて、連絡会で取り上げ、教師の児童生徒観の持ち方について検討するように総括教頭に指示をしました。その後、総括教頭は各部の教頭や総括教務と相談し、学習指導案の書き方や、教師の児童生徒観、指導観について協議をしていました。研究部でもこのことを取り上げ、話し合っているようでした。

「児童生徒に寄り添った指導を」と呼びかけることはたやすいですが、それを実際の授業に反映させることの一つとして、児童生徒観、指導観の記述を見直すことは大切だと思います。初めから「これはできそうもない」「見通しが立たない」と否定的に捉えるのではなく、児童生徒の成長を信じることで、それを授業者同士で検討し、学習指導案に表すことから始める必要があります。このことについては、総括教頭が迅速に対処したこともあり、その後、学習指導案の見直しにつながっていきました。最近では学習指導案の中に、「児童生徒に寄り添っているなあ」と思えるような記述が増えてきています。

#### イ 校内研修を核として専門性の向上を図る

本校では、知的障害のある児童のうち自閉症である児童の割合が高いのです。そのような現状を受け、本校ではずっと以前から自閉症教育に取り組み、校内研修も多数実施してきました。この自閉症教育に関心を持ち、書籍を購入したり、土日や長期休業中などを利用して研修に出かけたりするなど自己啓発にも余念がないのがJ先生です。J先生本来の明るく朗らかな性格と相まって、周りは常に笑顔であふれています。このJ先生に本年度は研究主任を任せました。J先生の前向きな姿勢が、周りも巻き込んで良い刺激を与え、校内研修を一層促進させるのではないかと考えたからです。

なかなか校内研修についてじっくりとJ先生と話をする時間がないのですが、先日、廊下での立ち話で、校内研修の方向性について相談を受けました。J先生は研修への思いを持って、「普通学校から転勤してきて、特別支援教育が初めての先生方にどうしたら短期間で力量を身に付けてもらえるか」ということを話しました。思いを持ってチャレンジしてくれることには大賛成なので「J先生を信用しているので、そのバイタリティでどんどん引っ張ってってください」と励ましました。

9月（平成20年）に教育実習生が来たのですが、J先生は実習ノートに毎日、的確にアドバイスのコメントを書き込んでいました。それを読んで、「これは勉強になるな」と思い、私自身がそのコメントをノートに書き写した程です。学級経営も安心して任せることができます。入学当初は、多動のため、なかなか席に着けなかった児童がいたのですが、今では、きちっと席について指示が聞けるようになっていました。これもJ先生の指導の賜たまものだと思います。校内研修の方は、様々な障害について知識や対応方法を習得することをテーマとして研修会を企画・運営するなど、J先生の持つ専門性が十分に発揮されていると思います。先日も、夕方5時半ごろから周りの先生に声をかけ、倉敷市にある大学の先生の話聞きに行くことがありました。若い人たちをJ先生が育てていると思います。

#### ウ 理よりも情に訴える

K先生には、今年度（平成20年度）、特別支援教育コーディネーターを任せています。特別支援教育の高い専門性を持っていて、保護者からの信頼も厚く、学校内外から頼りにされている先生です。本校での勤務年数も長く、本校の教育をよく知っていて「生き字引」といわれている程です。私も、このK先生から学ぶことが多いです。

先日、私が「本校のホームページがもっと頻繁に更新されたらなあ」と困っていることは困

っていることのように伝え、助けてほしいことを情緒的につぶやきました。K先生は特別支援教育のみならず、ICTの技能も堪能なので、私のつぶやきを受け止め、ホームページの更新も買って出てくれました。徐々にホームページが充実していています。

また、K先生は、常に日ごろから自分のアンテナを高く張り巡らせていて、先日も、「僕たちは働きたい」という生徒の希望や保護者から出た声を受け止め、「就労宣言」に表して、保護者側、県民局、ハローワーク、支援センターなどと連携した大きな行事を成功させました。それに触発されてか、進路指導、更にはキャリア教育が学校でも意識され始めました。保護者からも「今年は、小学部の進路指導担当はだれ？」という声も聞かれ始めています。

### (3) 関係者へのヒアリング

#### J 教諭

私は5年前に中学校から本校に転勤し、特別支援学校は初めての経験でした。それまでの中学校での指導が自閉症の児童への指導にほとんど役立たなかったことがショックでした。そこで、「これは特別支援教育に関する自分の専門性を高めないといけないな」と強く思い、県内外の研修会に参加したり、書籍を購入したりして勉強を始めました。このような自分の経験から、普通学校から転勤して来て、初めて特別支援教育に携わる先生方には、早く専門性を高めたいと思っています。ですから、校内研修のテーマについても専門性の向上に重点を置いています。

校長は、月曜日と水曜日にある職員朝礼で、いつも自分の考えを話します。また、保護者から聞いた不満や苦情などをはっきりと教職員の前で言います。これは、登校時、下校時に送迎に来た保護者と常にコミュニケーションを取り、そこから様々な情報を得ているからだと思います。保護者が言うことのすべてではなく、取捨選択をして話をしているとは思いますが、私達にはかなり刺激になっています。

先日、立ち話で校内研修について校長に相談しました。特別支援教育の専門性をどのように高めればよいか自分の考えを話しました。校長は、「校内研修についてよく考えてくれてありがとう。先生が思っているように学校が変わったらいいよね」と感謝や受容の言葉を返してくれました。そして、「保護者は、専門的な教育を受けることができると期待して本校に子どもを通わせているのだから、先生方はより専門性を向上させ、保護者の期待に応える教育活動をして欲しいですね」とアドバイスもくれました。

校長は教職員だけでなく、保護者、児童生徒にも盛んにコミュニケーションを図ろうとします。それらの情報を基にしていろいろ判断をしているのだと思います。ところが、児童生徒への言葉がけについては、特別支援教育の場合、専門性が必要なのです。昨年度（平成19年度）、校長は特別支援学校への勤務は初めてで、当初は、校長から児童生徒に投げかける言葉は励ましの言葉がほとんどでしたが、徐々に児童生徒の障害や状況に応じた言葉がけをするようになっていきました。これは、校長自身も自己研鑽で特別支援教育の勉強をしているのです。校長はとても勉強熱心で、休日などを利用して県内外の研修会に参加したり、本を買ったりして特別支援教育の勉強をしているようです。

#### K 教諭

本年度（平成20年度）で本校勤務10年目です。昨年度は総括教務をやっていたから、学校のことはよく分かるようになりました。とはいっても、「来週やる餅つきの臼や杵はどこに保管している」とかいうようなことですけれどね。また、特別支援コーディネーターの役割も今年で5年目に入り、外部機関との調整もやっています。やはり、総括教務と特別支援コー

ディネーターをしたことが、部だけではなく、学校全体の教育課程や行事について目が向くことにつながったと思います。

私はICTが得意であるということではありません。若いころからいろいろな分掌をしてきて、その中の一つとしてホームページ作りもありました。校長が「ホームページをこのように変えてほしいな」と言っている話が耳に入って来たときには、ホームページ担当の先生に確認を取った上で、自分なりの工夫をしてホームページを更新しました。校長は色々なアイデアを出しますので、その意を汲んで取り組むとき、「私がやる以上は失敗したくない」という気持ちはあります。でも、いつも校長が出すアイデアが実現する見通しがある場合ばかりではありません。できそうでないと思ったら、「それは難しいですね」と言っています。そう言っても校長は決しても苦言を言わないので、安心して意見を言うことができます。

特別支援コーディネーターとして他校に出かけることが多いのですが、出向く前に会うときには「先生にはいつも御苦労をおかけしています。ありがとう」と、また、帰ってきた時には、「お帰り。今日も行ってきてくれてありがとう」と感謝とねぎらいの言葉をかけてくれます。何か安心して出かけたり、帰っていたときにはホッとした気持ちになったりします。

#### (4) 総括教頭へのヒアリング

校長、総括教頭、各部教頭、総括教務から成る連絡会では、ざっくばらんに学校の現状や問題点について話し合っています。連絡会で、ケース会のことを取り上げて話をすることがありました。ケース会というのは、各部で、児童生徒の障害特性に応じた適切な指導方法について協議をする会合のことです。ケースによっては、回数を重ねてもなかなか部内だけでは解決が見付からないこともあります。ある部からそのような重いケースの話が連絡会に出されました。そんな時には、総括教頭である私もケース会に参加し、専門的な立場からアドバイスをしています。各部がどのような状況なのか絶えず把握するように務めています。

J先生は、今年度（平成20年度）は研究主任ということで、私が相談に乗ることも多くなりました。J先生は、教職員個々の特別支援教育に対する専門性を高めたいという強い思いがあります。校内研修にも専門性向上に重点を置き、それらの成果が個別の指導計画の作成などに反映されていると思います。校長とJ先生とが校内研修の方針などについて相談するのに、なかなかまとまった時間を取るのには難しいようで、廊下で立ち話をしている姿など、朝夕のちょっとした時間を使って話をしているのを見かけます。

私は今年度本校へ転勤して来たので、学校のことについて分からないことがあれば、K先生に尋ねることもあります。K先生は、昨年度総括教務を務めていたので学校のことをよく知っています。校長は、校内を回って先生方に声をかけ、「こういう風になったいいなあ」「あれはどうなっているのかな」と、いろいろなアイデアや希望を出しているようです。常日ごろから思いや願いを触れ回っていることで、先生方が情にほだされて行動を起こすことも少なくないと思います。K先生もその一人ではないでしょうか。

平成19・20年度岡山県総合教育センター所員研究  
「教職員の職能発達を促す校長による教育的サポートに関する研究  
－教員研修機関での勤務経験がある3人の現役校長への  
ヒアリングを通して－」研究協力委員会

研究協力委員

岸 誠一	美作市立英田小学校校長
平松 茂	岡山市立藤田中学校校長
岡部 初江	岡山県立誕生寺養護学校校長

佐々木弘記	岡山県総合教育センター教育経営部指導主事
-------	----------------------