

サーバント・リーダーシップで捉える教育長像

～期待によるアイデンティティの形成～

*本 図 愛 実・**丸 山 千佳子

要 旨

本稿では、教育長資質能力研究と学校組織マネジメント論の架橋を図りつつ、学校の自律的で最大化されたパフォーマンスを引き出すことができる教育長の資質能力をサーバント・リーダーシップから捉える。その際、サーバント・リーダーシップとしての「期待」について、エックルスの「期待—価値モデル」を援用して記述を試みた。

X自治体のA教育長、5名の校長への質問紙調査から、A教育長の「期待」には妥当性と一貫性があり、教育長が、校長たちの心理に寄り添い、心理的物的環境を整え、高い成果に導く、サーバント・リーダーシップを優れて発揮したことがわかった。A教育長の「期待」に対し、校長たちは、受け手として得たことをそれぞれの咀嚼や創意工夫とともに子どもたちや教職員への働きかけに変換していた。それは、校長としての資質能力が向上していくことが実感される、アイデンティティ形成の過程であった。資質能力向上の主なものは人材育成についてであり、教育長の「期待」から、多様なキャリア形成を包含する、脱序列化された人材育成が導かれ、校長のアイデンティティ形成をより高めることとなっていた。

X自治体におけるA教育長と5校の校長による、連鎖するサーバント・リーダーシップは、地域社会弱体化時代における学校組織マネジメントの範型となりうる。

Key words：学校組織マネジメント、学校の自律性、期待—価値モデル、脱序列化された人材育成、学力向上

はじめに

今日、学校を経営の主体とみなし、その在り方を論ずるものとして学校組織マネジメントがある。それは、自律的な学校経営の具現化の一つと言え、組織的な意思決定者に校長をおく。その背景には、学校という複雑組織においては、その細部を理解している者でなければ、パフォーマンスの最大化は引き出せないという考えがある。権力・権限論において民主的統制という論点もある。しかしながら、学校は単体で成立しているわけではなく、教育委員会制度の一部分である。地方教育行政の組織及び運営に関する法律が示す教育委員会の職務権限でいえば、教育委員会のパフォーマンスの一部に組み込まれることにもなる。ゆえに、「教育委員会の会務を総理する」教育長は、学校組織マネ

ジメントが機能していく際の重要アクターである。そのリーダーシップの在り方は、教育委員会の委員長と教育長一本化による、2015年度からの新教育委員会制度において、さらに重要性をましている。

こうした問題意識から2015年以降の先行研究について吟味すると、教育長の資質能力に関する研究として、北島ら(2017)「市町村教育委員会が直面している課題と取組みについて—徳島県内の市町村教育長への質問紙調査より—」、日渡ら(2019)による「教育長として求められる知識と行動に関する調査研究—2017年度調査と2012年度調査との経年比較分析—」といった論考があるが、いずれも教育長自らの資質能力や認識を基に分析したものである。

本稿では、校長からみてどうなのか、という視点を研究デザインに組み込む。つまり、教育長資質能力研

* 教職教育総合学域 教育科学部門(教育制度・経営)

** 教職大学院(学校経営・算数教育)

究と学校組織マネジメント論の架橋を図りつつ、教育経営研究の規範である、学校の自律性から教育長の資質能力を捉えることを目指す。リサーチクエスションとしては、学校の自律的で最大化されたパフォーマンスを引き出すことができる教育長の資質能力とは？

ということになる。学校が自律的でパフォーマンスにおいても最大であるためには、組織的な意思決定者が校長であるとしても、教職員一人ひとりが能動的な活動を行うことが必須であり、そのためには何らかの形で意思決定に参画することが必要となる。こうした学校の存在は、教職全体の魅力を高めることにもなる。

そのような規範的な学校経営を導く校長と、教育長のリーダーシップは、どのようなものであるべきなのか。その際、注目したいのは、関係者の心理である。各人が意欲や内発的動機づけをもっていなければ、持続可能で高い成果を導くことはできない。これらを引き出す、リーダーの在り方として、今日、サーバント・リーダーシップが論じられている。サーバント・リーダーシップとは、構成員一人ひとりの目標達成のための心理に寄り添うこと（サーバント）により、組織全体の目標を達成しようとするリーダーシップである。servantには、使用人、事務員、公務員、奉仕者の意の他、役に立つもの、という意味もある。動詞形 *serve* には、～に役立つ、～のためになる、目的に合うという意もある。つまり、サーバント・リーダーシップは、これらを含意としつつ、関係者の意欲や主体的で自律的な行動を重視することに特徴がある。日本では、東日本大震災以降、緊急事態のなかで自律的で適切な判断を導くということから、その有効性が盛んに論じられるようになった。

一方、本図・丸山(2022)は、行為者の意欲や自律的で適切な判断を導く経路を「期待」と捉え、学習動機づけ論である「期待一価値モデル」が学校経営にも応用可能であるとした。あわせて、その要諦として、モデル提唱者のエックルスらが、経路の一要素に「子どもがもつ目標と総合的な自己理解（アイデンティティ、短期目標、長期目標、理想の姿、自分の能力に対する認識）」を位置づけていることを強調している。これらを単純化すると、自他の「期待」のなかで、「短期ならびに長期の目標達成とともにアイデンティティが形成される」という過程を想定することができる。これらはサーバント・リーダーシップの眼目である関

係者の意欲や内発的動機づけを高める働きかけの一つとしても理解することができるのではないだろうか。

そこで、本稿では、サーバント・リーダーシップとしての「期待」について、「期待一価値モデル」を採用して記述を試みたい。したがって、まずはサーバント・リーダーシップを構成する「期待」について確認し、つぎに、教育長と校長の間における「期待」の展開について、短期ならびに長期の目標達成、それらに関わる校長のアイデンティティ形成から記述する。

このため X 自治体で指揮をとった A 教育長(2012年11月～2019年3月)への聞き取り調査、A 教育長が校長会に配布した全「通信」内容の分析、A 教育長の下で校長職を担った、B 校長(小学校, 2014～2017年度)、C 校長(小学校, 2016～2018年度)、D 校長(中学校, 2016～2018年度)、E 校長(小学校, 2015～2017年度)、F 校長(中学校, 2017～2018年度)への質問紙調査(2022年5月実施)とそれらを基にした聞き取り調査(2022年7月実施)ならびに関係職員からの聞き取り調査(2022年8月実施)を行う(注1)。これらを通し、教育長の規範的姿を提示する。なお、職位の表記は A 教育長在任時のものとする。

1. サーバント・リーダーシップと「期待」

まずは、Google Ngram により、サーバント・リーダーシップを用いた語の登場数が英語圏においてどのような状況であるのかをみてみよう(注2)。1985年からデータ上最新年の2019年までをみると、図1が示すように、上昇の山が2011年頃にあることがわかる。一時減少もみられるが、2019年まで登場数は増加し続けている。比較対象として、サーバント・リーダーシップの意に近い、分散型リーダーシップ(*distributed leadership*)も入力してみると、サーバント・リーダーシップの登場数の多さがわかる。分散型リーダーシップとは、活動現場により近いところで組織意思決定を行うなど、意思決定の分散により、組織目標を効率的・効果的に達成することを目指す(Bush2003)。

日本において、サーバント・リーダーシップが注目されるようになったのは、ロバート・グリーンリーフの著書が金井壽宏らによって翻訳されるようになってからである。グリーンリーフは、人がより強く、自由な状態で成長しているか、そのためのリーダーシップ

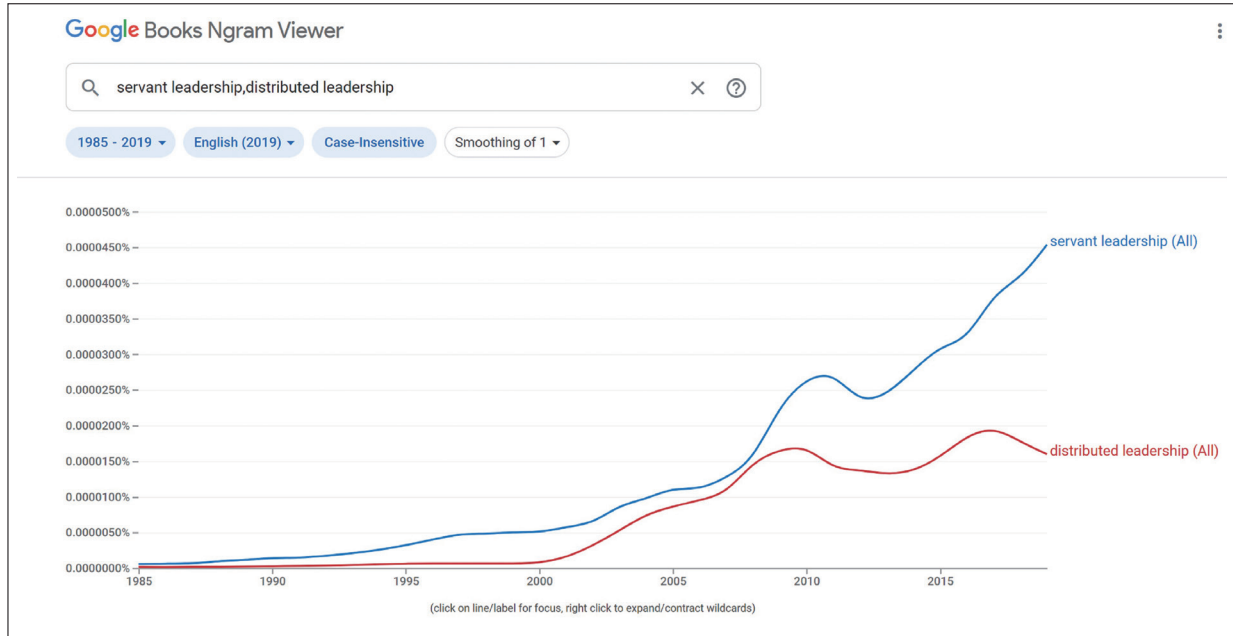


図1 GoogleNgramによる1985年以降の「サーバント・リーダーシップ」「分散型リーダーシップ」の語の印刷物における登場 (最終閲覧日2022年10月20日)

を問う。これらから、自律的な成長とは、自律的な判断と同義であるとして、東日本大震災以降、災害時の判断力や危機管理能力の一つとして注目の度が増した。経験論で言えば、津波来襲から間一髪で子どもたちの命を救う判断をした校長たちは、周りとのコミュニケーションを大事にし、危機管理を含む情報の収集を行ってきた自律的なリーダーであった。なお、グリーンリーフの著書には、「学習する組織」論で著名なピーター・センゲも「リーダーシップを本気で学ぶ人が読むべきもの」との推薦の辞が示され、記者らは、サーバント・リーダーシップとは強権的なリーダーから支える力をもつリーダーへと、リーダー像の転換を促したとする。

サーバント・リーダーシップはまた、先の分散型リーダーシップと比べてみるとその特徴がよくわかる。分散型リーダーシップとサーバント・リーダーシップは、上意下達の一方向的な組織経営は非効率あるいは非民主的と考える点では共通している。しかし、分散型リーダーシップは分散という意味決定の外形を視点としているのに対し、サーバント・リーダーシップは、リーダーの動的な働きかけと構成員の心理を重視している。グリーンリーフのいう奉仕には、キリスト教の影響も多分にみられ、心の安定が重視される場所は宗教と類似していると言える。ただし、心の

安定が高度なスキル達成の基礎的条件とみなされているところは、信仰とは異なる。

サーバント・リーダーシップが高度なスキル達成を促すことに有効であるリーダーシップ論であることは、医療看護の領域における広がりからも把握できる。加藤淳(2019)は、医療現場の「安全文化」のためには、看護師長がサーバント・リーダーシップを採り、その下で看護に直接従事する看護師らが心理的に安全な状態にあることが、事故や判断ミスの防止になるとする。檜原理恵(2014)も米国の医療看護においてサーバント・リーダーシップが流布していることに触れつつ、看護師長が、自律的、創造的な専門性発揮のために看護師一人ひとりを信頼し権限の委譲を行うリーダーシップを採ることの有用性を示している。

サーバント・リーダーシップが高度なスキルを伴う人材育成に有効であるのは、複雑な状況の中での判断について、その場を構成する者の資質を信頼し判断を任せることにある。その信頼とは、日々あるいは長期の人材育成という場面を考えると、期待という行為や言説であると理解することができる。職業人としての成長を期待するということになれば、その内容においては、長期的な視点にたつものと短期的なものが存在すると思われる。短期のものの達成が当人の動機づけを高め、長期的でより難易度の高い目標の達成への自

律的な挑戦を導いていくことになる。これは、冒頭でふれたようなエックルスらの学習動機づけ論の経路の一要素「子どもがもつ目標と総合的な自己理解（アイデンティティ、短期目標、長期目標、理想の姿、自分の能力に対する認識）」と、サーバント・リーダーシップが交差する点でもある。

2. 教育長による「期待」の構成～A教育長の場合

教育長は、校長にどのような「期待」を示しているのだろうか。A教育長の取組を事例として分析していこう。A教育長が属したX自治体の地勢は、これからの教育長像を考える上で示唆に富む。X自治体は人口約3万の小規模自治体で、小学校3校、中学校2校、高等学校2校がある。在職時、自治体内には私立学校、高等教育機関はなく、大手の学習塾といわれるものもなかった。各公立学校や教員たちの活動は、地域の重要な公共財であり文化資本であったとも理解できる。

A教育長は、X自治体において、学力向上を実現したとしてU県内でも話題となった。U県では、全国学力・学習状況調査の正答率の低さが問題視され、毎年のように議会での質問が相次いだ。そのようななか、県の教育長が県議会での答弁でX自治体の学力向上について言及し、X自治体の成果がさらに注目を浴びるようになった。知事が「Xは学力の高い自治体」と公言することもあった。

A教育長への聞き取りおよびA教育長が校長会に提示した「通信」（月一回）の内容からは、A教育長が校長たちに示した指針について以下のようにまとめることができる。

- 第一 学力向上を大切にす
 - 第二 教職員がX自治体で働きたいと思う環境を整える
 - 第三 危機管理を徹底する
 - 第四 各教員の成長を支援し、顔の見える交流を行う
 - 第五 遊び心のある活動やアイデアを歓迎する
 - 第六 文化資本を高めつつ、メディアを活用し好循環をうみだす
- 第一は子ども像、第二～第五は教職員に関して、第

六は第一から第五の補完システムと言える。子ども像の実現のために、教職員の意欲と環境の整備、自治体全体の文化的環境の整備、これらの認知と好循環をもたらすためのマスコミ活用、といった構成となっている。これらの具体的な内容について、長期と短期の目標という点に注意しながら整理してみよう。

第一の子ども像としての学力向上の実現は、長期目標に関わる提示ということになる。その達成のために、①民間学力テストを4月と12月に行う、②各学校の代表者から構成される学力向上推進委員会を設置、③学習の定着を図るための問題をデータベース化する、④X自治体の素材を入れ込んだ暗唱読本の作成、が示された。これらの有効活用が各校長に期待されたということになる。

第二～第五は、教職員の労働環境の改善と意欲の喚起であり、加えてX自治体の文化資本や文化的環境を高め、教職員がX自治体で働くことに誇りをもってもらえるような取組も含まれた。

教職員の労働環境という点では、①出退勤記録の電子化(捺印省略を含む)、②校務支援システムの導入(自治体として運用形態を統一)、③各教員にiPadを貸与、④「ペッパーくん」(人型ロボット)を各学校に配置、⑤留守番電話の設置により勤務時間外の電話対応を減らす、⑥適応指導教室を駅前に設置、⑦職員トイレに温水洗浄便座設置、があった。各教員へのiPad貸与は、文部科学省がギガスクールを打ち出す前である、2017年度に先んじて行われている。適応指導教室は、駅前の通いやすい立地を意図してのことであった。文化資本や文化的環境を高めることについては、X自治体駅前図書館において、放送大学の分室、自習などに使用できる学習室の設置があった。

第三の危機管理については、「通信」に留意事項が頻繁に掲載され、校長から各教職員への伝達や指導が期待されていた。なお、「通信」とは、お便りの形をとるものの、教育長の校長への伝達や依頼が記載されている文書資料である。「通信」名である「XY5」には、X自治体の全5校が学びの集団となろうという意図が込められており、校長の一人が考案した。こうした点にも、教育長の他者への「期待」の姿勢が表れている。

第四の教職員の成長支援はサーバント・リーダーシップ発揮の中心的事項でもある。特徴的な点として、A教育長は、①私案人事構想を持っていたこと、②

X自治体の教職員全員参加による教育研究会開催、③初任者層研修会開催、がある。これらにおいては、長期的な目標と短期的な目標が交錯している。

私案人事構想とは、X自治体の160名の教職員のうち、10名程度の新任教員、20名程度のミドルリーダー、10名程度の主幹教諭や教頭職といった教員たち一人ひとりのキャリア形成について、どのような学びの機会があればいいかを検討したものになる。これに基づき、各々のキャリア形成が期待された。教育研究会は平日3時間ほどの研修会として年2回、教育長の教育方針と意見を全教職員に直接伝える場として設定されていた。教育長による講話の他、顕著な成果があったとして校長から推薦された教員が表彰された。これらには、先のキャリア形成への期待が直接的、間接的に示されるものとなったと言える。初任者研修会は初任教員を対象とする希望者の集まりで、教育長とともに模擬授業など授業検討を行った。キャリア形成の出発点にたっている、新任教員には、教育長がとりわけ直接的に期待を示したということになる。なお、研修会の後には5年目までの教員も任意参加として懇親会が行われ、新任としての不安などを言い合える場が設けられた。手作り名刺を持参することを参加条件とするなど遊び心も加えられている。

人材育成もまた長期の目標ということになる。こうした直接的交流とともに、「通信」においては年の後半以降には、各教員たちのキャリア形成について、次年度の研修機会、附属学校勤務、教育センターにおける長期研修、教職員支援機構研修、教職大学院への派遣などを検討するよう、校長たちへの依頼が続いている。

第六のメディア活用については、各種メディアに働きかけを行い、X自治体の教育が取り上げられるようにした。2017年度は7件、2018年度には9件、X自治体の教育活動が地元新聞に掲載された。

こうしたA教育長の指針については、「期待—価値モデル」としての「期待」や目標に関わり、以下ののような特徴を見出すことができる。

- a 妥当性と一貫性がある指針を踏まえた「期待」
- b 挑戦的で価値の高い課題の提示
- c 校長の主体性重視と意欲の喚起

子ども像としての学力向上のためには、教員のキャリア形成の充実が必要であり、その達成は長期的にな

る。この基本方針が一貫しているため、教育長が様々なアイデアを提示した場合も校長たちには「現場をわかっていない」という負の感情が生じない。聞き取り対象者からは、「A教育長が言うなら」、「A教育長の人柄」と言った発言も聞かれた。校長会で主として示されたのは指針であり、校長たちの主体性が重視され意欲を高めようとしていた姿が「通信」や聞き取りから得られた。学力向上についてもA教育長の言説は「大切にする」であり、「しなければならない」ではない。

A教育長の学力向上という目標の提示は、妥当性があり、挑戦的で価値の高い課題として受け取られた。そこにはA教育長の来歴に対する認識がある。同氏は、県内国立大学附属小学校、県内郡部の分校の教諭、都市部の教頭職、V市と県の管理指導主事、県内複数地域での事務所主任指導主事、管理主事、所長、異なる自治体での校長職といった多彩な立場を経ていた。すなわち、教育、研究、行政の視点を兼ね備えていると目される。そもそも、A教育長以前に、また周辺の自治体においても、学力向上を推進事項の第一に掲げ、実際的な取組を進めようとした教育長はいなかった。前教育長においては心の教育を重要視していた。学力向上という目標はテストの得点追求を優先すると誤解を受けやすい。一方で、U県議会だけでなく、基礎自治体の議会においても、学力向上に課題があるのではないかという質問がでるのは常であった。学力向上の必要性についてA教育長が校長たちに語ったのは、議員たちの関心の高さゆえではなく、「子どもたちに義務教育のときに財産を身につけさせる」、それらを全国学力・学習状況調査の結果においても示す、であった。

3. 各校長による「期待」への応答

(1) B校長(大規模校・小学校)の場合

教育長の「期待」を受け、B校長はどのような学校経営を行ったのか。まず大事にされたのは、みなぎ達成していこうとする意欲をもつことができる児童像の提示であった。当該校の学校教育目標は、「自他の命を大切に、豊かな人間性、将来への夢や志をもってたくましく生きる心身ともに健康な児童の育成」であり、これはA教育長が当該校の校長であった時から

変わっていない。この方向性ととも知徳体に基づく下位目標が設定されており、B校長は「笑顔いっぱい思いやりのある子供」「勉強いっぱい自ら学びとる子供」「元気いっぱい進んで体をきたえる子供」という児童像とし、これらの下に「P小プラン」として、重点的な取組を明示し、保護者にも提示した。取組内容について、B校長は、赴任初年度は年度前にまとめられていたものを活用し、二年めはB校長が中心となって、三年めはそれらの達成状況を教職員で検討し、更新するようにした。目標達成における先生方の主体性と日々の指導の中で具体的に実現されていくことを考えてのことであった。先生方からも、もっとこうした、こんな取組もしてはどうかという意見が積極的にあがるようになっていったと言う。

学力向上というA教育長の方針を反映し、知の部分は毎年度更新されていった。「P小プラン」の2015年度版と2017年度版とを並べてみると、教職員全体で共通してできることが増え、連続しながらもより高次の課題に挑戦しようとしていることが一目瞭然である。たとえば2015年度は、「思考力・判断力・表現力を育てます：『課題提示、思考、まとめ』の授業を実践します。また、実践的な校内研究、自主的な授業研究、少人数指導、一部教科担任制に力を入れていきます」であった取組が、2017年度には、これらの部分は「活用する力」としてまとめられ、その上で「家庭学習の仕方を指導し、自分の課題をもち、家庭学習に取り組みませます」や「相手にわかるように話す力を育てます：授業や集会で相手のことを考えながら話すことができるようになります」といった取組が加えられている。

こうした実態分析や教職員の合意を基にしつつ、B校長が採った大きな流れでいえば、まずは、言語活動の充実、その上で、家庭学習の充実と算数の授業力向上が図られた。言語活動の充実については、B校長赴任前からの校内研究のテーマであった国語指導の充実に引き続き力が注がれた。B校長自身も先の暗唱読本編纂に関わり、暗唱の成果は、秋の全校暗唱大会にて保護者や地域住民にも公開された。結果として子どもたちが地域からも賞賛される場となった。子どもたちの読書量を増やすように、司書教諭補助(X自治体単独措置)とともに子どもたちが図書室に足を運ぶように工夫が凝らされた。ミステリー作品をお化けコーナーとともに宣伝するなどの遊び心も加えられた。

こうした言語活動充実の上に展開されたのが算数の授業改善であった。授業の目的と手立てに関する研究に加え、各単元計画において基礎と活用の時間を明確にする、それらを年間の指導計画においても位置づけ年度の終わりに全単元の復習ができる時間を設定する、全国学力・学習状況調査ならびに自治体として実施する年2回のテストにおける回答内容の分析、それらを踏まえた授業改善、県が公開している「単元問題ライブラリー」やデータベース化した問題集を活用した個別指導(会議を精選して毎週時間を確保)などが行われた。

家庭学習については、全校共通の宿題として音読が課され、親たちにも子の音読を聞き声がけをするように協力を求めた。音読を聞くことは、保護者の協力を得やすい内容であると考えたためである。同時に、保護者の協力を得るために実態を踏まえることも重視され、先に挙げたように、B校長の在任最終年度になってくると、学校で家庭学習の仕方を手厚く指導した上で、家庭でも協力を依頼するという取組の効果を高める改善も行われていった。

これらの学力向上の実現はまた、人材育成を土台としており、B校長は教員一人ひとりのキャリア形成に意を注いだ。教員評価としての面談では、長期的にどのようなキャリア形成をしていくのか、そのために今年はどうしていくかを、当人と年度当初に話し合ったと言う。中堅以上においては、学校の管理的な立場をめぐすのか、教科などの指導力を追求していくのか、行政のなかでも、地域全体の教科の力の向上に尽くすのか、あるいは地域の社会教育力向上においてか、それとも教育委員会として学校管理を補佐していく仕事かなど、本人の意向を確認し、そのための研修参加の提案や学校づくりにおける考え方や行動を助言した。マネジメントに関わるキャリアを希望する場合には、現在の学校づくりにおいて、同僚のいいところ、活躍してもらえる点や学校を支える活動とは何かを自ら考え、行動してほしいとアドバイスした。

B校長の学校づくりにおいては、特別支援教育も重視された。4名配置のうち、1名は将来管理職になることが期待されるミドルリーダーを配置した。全校の子どもたちが特別支援教育を必要としている子どもとともに成長していくようになるには、どのようなことをすればいいかを考えてほしいとした。同教諭と他方

の担当である若手教員が中心となり、外遊びの際など、遊びを媒介としながら特別支援学級の子どもたちと通常学級の子どもたちが理解し合えるような形も意識された。日常的な生活経験の共有を踏まえつつ、B校長は全校集会においても、特別支援学級についての連続講話を行うなど、子どもたちへの直接的な働きかけも積極的に行った。

これらとともにB校長の学校づくりにおいて特筆すべきは、毎日2時間目と限定して各教室を巡回し、各担任の取組を認め、褒めたことがある。授業の良いところだけでなく、課題のある児童の状態を担任とともに共有することにも利用された。

これらが奏功し、B校長の学校の全国学力・学習状況調査の得点は上昇し、A教育長が掲げた長期目標の実現の証左となった。2017年12月には地元テレビ局の番組で「全国学力・学習状況調査で好成績を上げた学校」として同校の取組が報じられもした。B校長は行政職からX自治体の大規模学校の校長となっていた。他の4校の校長からすれば、X自治体校長職の先輩格ということになる。B校長による学校経営の成果と手法は他の4校にも伝播していくこととなった。

(2) C校長(小規模校・小学校)の場合

C校長が率いた学校においてもまた、A教育長が掲げる学力向上は挑戦的な課題であった。同校は国際理解教育モデル校としての活動も行われていたが、全体として学習規律に課題があり、かつては授業中に廊下で騒ぐなどの行為もあった。教職員たちは複雑な家庭環境のせいだとあきらめかけていた。しかし、C校長が指揮をとるようになり、そのような問題行動はなくなり、教職員たちに指導に対する自信をもたらすことになっていった。

C校長もまた学校づくりにおいて、教職員の動機づけを高めることに意を払った。小学校教員は得意なことをもつべきと考えており、その得意であることを中心に、子どもたちの前で教職員をほめた。体育が得意な教員については、「〇〇先生は走るフォームがかっこいいね。速いしね」、きれいな字を書く教員については、「△△先生が書いた黒板の字きれいだね」といった具合である。それらの得意が専門性としても明確になるように研修機会の提案もした。

学力向上においては、A教育長の具体的な助言を

参考としつつ、年間の単元計画を見直して復習の時間をとり定着を図ること、単元によってはまとめ時にコース別の学習を行うこと、全ての子どもがわかるように毎時間の授業を大事に丁寧に指導する、などが行われた。それらの具体的なものとしては、目あてと振り返りを行い、目あては授業の見通しにつながるものとし、振り返りは児童の言葉で行うこと、板書を構造的にすること、教材研究により授業の要点を明確にすることなどがあった。平均ではなく、各児童の伸びを分析すること、ICTを有効活用していくこと、キャリアの異なる教員間において指導スキルを共有すること、なども採り入れられた。C校長によれば、よいところを共有するようにし、「課題がたくさんあるけど、一つ一つ全員で取り組んでいこう」と話す先生方が笑顔になっていった、と言う。

この姿勢は人材育成においても顕現した。ある新任教員は学年主任とうまくいっておらず、空回りしている様子であった。C校長は担任をもたない七学年期による対応を協議しつつ、職員面談の機会を活用し、同教員の焦る気持ちによりそいながら、「やりたいことがあるのはいいこと、満足のいく授業なんて何十年たっても自分もほとんどできていない」と話し、励ました。こうした一人ひとり、一つひとつの学校づくりから、大きな生徒指導問題が起こらなくなっていく、教職員は日々の授業に専念できるようになっていった。それらとともに学力が向上していき、X自治体全体の成果ともなっていた。

(3) D校長(小規模校・中学校)の場合

D校長が指揮をとるQ中学校は、昔からのまちと新興の住宅地が混在する地域にある。それぞれの住民の意識の差が大きいが、生徒数にすると、1学年1学級である。小学校時代の構成がそのまま中学校で展開される。継続性や安定性がある一方、人間関係の固定化がもたらす成長への阻害について注意が必要ともなる。こうしたなかで、D校長が掲げた学校教育目標は、「Q中学校の生徒であることに誇りをもち、自主性と敬愛の精神に富み、心身ともに健康な生徒を育成する」であった。これらのうち、自主、敬愛、健康が、「目指す生徒像」としても強調され、「自主：自ら学び続ける生徒、敬愛：豊かな心をもつ生徒、健康：心身をきたえる生徒」となった。あわせて「目指す学校像」

としては、「誇り：信頼される学校、出会い：夢を育む学校、感動：力を伸ばす学校」、「目指す教師像」として「Q 中学校に勤務することに誇りをもち、生徒と共に歩み、生徒、保護者、地域から信頼され、自己を高める教師」が示された。

A 教育長の学力向上という方針に対し、D 校長は、B 校長や C 校長と同様に、学習規律の確立、単元計画の見直し、授業検討と研究、家庭学習の充実、読書の推進、ICT の活用、各種の研修に計画的な派遣を行うことその他、生徒一人ひとりを大切にしたい居心地の良い学級づくりにも力を入れた。わかる授業を目指して、全員が研究授業を行う他、全学年の英語と数学でチーム・ティーチングを行うようにもした。

D 校長も教職員一人ひとりを大切にしたい学校づくりを貫いた。それぞれを皆の前で褒め、互いも認め合う関係になるようにとした。たとえば、ベテラン教員 R は、きちんと仕事をこなし地道な努力をするが、学年をひっぱっていったり、若手育成に関わろうとするわけではなかった。体調のこともあり、笑顔もなくなっていった。D 校長は、R 教諭を学年主任とし、若手育成にも力を貸してほしいと頼んだ。日頃から「先生の行動は若い先生の手本となっている」と本人に声をかけ、同学年の若い教員に対しては、「R 教諭は見えないところで努力をする方だから、それを盗むといいね」と話した。

D 校長の考えを踏まえつつ、A 教育長は、教育研究会において、X 自治体全教職員の前で「R 先生は新しく導入されたタブレットの使い方を学び、授業の中ですでに活用しています。すばらしいことです」とほめ、さらに、「使用してみてどうですか？」と R 教諭に発言を求めた。A 教育長が R 教諭に発言を求めることは、事前に D 校長から R 教諭に伝えてあり、しかも A 教育長が R 教諭のことをほめていたことを伝えた。やがて、R 教諭は、学年主任として力を発揮するようになっていった。若手と関わり、学年集団を牽引しようとし、生徒たちを前向きに捉え、それらを生徒たちに投げかけるようになった。生徒が皆の前で褒められることも増え、褒められた生徒自身の意欲や、周囲の生徒の行動規範ともなった。

こうしたことが、各教員それぞれにも増えていき、同校の養護教諭によれば、D 校長のいる学校に毎日来るのが楽しくなった、と自身も同僚たちも言うようになったと言う。

(4) E 校長の場合 (小規模校・小学校)

E 校長が率いる学校は、生徒指導問題がほとんど起きない落ち着いた学校であった。A 教育長の期待に応え、E 校長の下で、学力向上はさらに伸びをみせた。あわせて発展的な研究活動も期待され、ICT を取り入れた授業を推進したところ、全国学力・学習状況調査の得点は低下した。その理由と改善について研究主任を中心に話し合いが行われ、ICT 機器の使用に子どもたちが夢中になっている様子から学習内容が理解できたと思っていたからではないか、子どもたちが考える授業をしようということになった。そのことを聞いた A 教育長は、ミドルリーダーからの提案が実行に移されていく学校づくりをしていることを校長会で取り上げ、E 校長を賞賛した。

さらにこのことは、A 教育長から自治体の学力向上推進委員会でも紹介された。観察のみで評価することには危険性があり、子どもの成長を可視的に示す多様な方法で評価をしていく必要があるとし、自治体全体で確認していくべき、貴重な示唆として共有された。

(5) F 校長の場合 (大規模校・中学校)

F 校長は、A 教育長の学力向上の方針の中でも、子ども、教師のやる気を引き出す「励まし、賞賛、感謝の言葉」を重視し、学校経営の柱の一つとした。具体的な取組として、「認め合う温かな学級作り」「やる気を引き出す授業づくり」などに力を入れるとともに、普段から授業を積極的に参観し、教職員に対し「ほめる・認める」を心がけた。A 教育長は、様々な学校訪問の機会を捉え、教職員の授業を短時間でも直接見て、F 校長を通して一人一人の授業を賞賛し、やる気を引き出した。

やる気を大きく引き出された教職員の一人に 3 学年主任 S 教諭がいる。S 教諭は、難病疾患が判明し、周りに迷惑をかけることを心配し、退職も検討していた。F 校長からそのことについて相談を受けた A 教育長は、S 教諭の子どもたちへの思いと体調を優先して考えると、慰留を強く促した。A 教育長の言葉に S 教諭は子どもたちを卒業させるまでは何としても頑張りたいと前向きにそして力強く仕事に取り組んだ。秋、S 教諭は、病気を子どもたちに告げつつ命について考える授業を行い、命の尊さ、そして生きることの

意味を子どもたちと真剣に話し合った。子どもたちの卒業を待たず、この世を去ることとなってしまったが、S教諭のやる気は、子どもたちの意欲と団結を引き出した。学力も大きく伸びていった。子どもたちとの日々命をつぎ込む様子は、教職員たちにも一体感をもたらした。A教育長は、S教諭と、S教諭の体調と業務量を日々案ずるF校長を度々訪問し、温かな声をかけ、励まし続けた。

4. 「期待」の中でのアイデンティティ形成

質問紙調査の回答から、A教育長が、校長たちの心理に寄り添い、心理的物的環境を整え、高い成果に導く、サーバント・リーダーシップを優れて発揮したことがわかる。その過程には精粗が含まれ、繊細でありながらも細部に拘泥しない部分もある。同じく部署担当者に権限を委任していく分散型リーダーシップと比べてみるとこの点がよりはっきりとする。つまり、A教育長の「期待」の下、校長たちは、受け手として得たことをそれぞれの咀嚼や創意工夫とともに子どもたちや教職員への働きかけに変換している。咀嚼や創意工夫は校長たちに任せられ、教育長は細部には口出ししない。変換の過程において課題が生じた場合には、校長の求めに応じて、専門性を背景とする具体的解決方法が提案された。ただし、強制ではなく提案であり、引き続き、当人の創意工夫が求められている。すなわち、「期待」を踏まえたアイデンティティ形成の過程があり、そこでは自己の資質能力が向上していくことが実感されている。

とりわけ繊細であったと感じられたのは、提案を超え、教育長が直接的な関わりをした場合については、校長たちに事前事後に伝達されたり承認が求められていた点である。「A教育長は、校長としての自分を大事にしてくれた」という発言もあった。こうして、教育長は、法律上の指揮監督者を超え、校長の課題解決の支援者になった。ゆえに、校長たちは一様にA教育長に絶大な支持を表している。本質問紙調査の実施時期はA教育長が第一線から退いて3年がたっており、校長たちとA教育長との間に法律上の直接的な利害関係は存在していない。回答に書かれたA教育長への敬意は回答者の本心であると解せられる。

質問紙調査のQ1「教育長からの指示伝達から何を

重視した学校づくりを強く考えたか」の回答では、「人づくり」「教員をほめて育てる」「人材育成」といった言葉が並んでいた。A教育長の「期待」をうけ、校長として、人材育成における力量が向上し、新たな強みを持つというアイデンティティがA教育長とやり取りの中で形成されていったと理解できる。それらを示す、B校長から聞き取りをした三つの特徴的なエピソードをあげておきたい。

T教諭は、退職近いベテランで、授業の力は優れているが、組織的な活動には消極的であった。B校長は、T教諭に学年主任を打診した。しかし、T教諭は固辞し、B校長が若手教員を助けてやってほしいとどうにか説得した。T教諭は、退職近くに初めての学年主任となった。学年主任になっても前にでて集団をまとめることはしなかったが、若手教員の話の聞き役になっていた。若手教員がやりたいといったことにいつも賛同し、失敗したらいっしょにやり直していた。若手教員もそういうT学年主任を信頼するようになり、指導力も向上し、まとまりのある学年に仕上がっていった。

加えて、B校長は近隣自治体で作る研究会での発表者にT教諭を推薦した。T教諭はまたもや嫌がったが、B校長はひかなかった。結局、T教諭は、素晴らしい発表だったと周りから賞賛され、力のある学年集団を作り、退職していった。A教育長の下で働くまで、B校長は、T教諭のようなタイプはまとめ役には向かないと考えてきたのであったが、A教育長の教職員一人ひとりを大切にという考えに影響され、T教諭の良さを活かさないか考えた。T教諭が新たな伸長を見せたことは、人材育成を行う校長としての学びになったと言う。

二つめは、暗唱読本に関連してである。日々の授業の中で子どもを成長させたいと願ってきたB校長は、子どもたちに大々的に暗唱を課すことには当初後ろ向きであり、A教育長にも賛成できないと話した。しかし、逆に、著作権の問題などがあるから行政職経験を活かして本の作成をしてほしいといわれ、暗唱読本編纂のまとめ役にまでなってしまった。しかし、いざ担任の先生たちと暗唱読本を使い始めると、全校の前でもやってみよう、ということになり、暗唱大会を開いたら、保護者や地域から賞賛の声があがった。何より、特別支援学級の子どもたちの活躍が大絶賛された

し、サーバント・リーダーシップというレンズを通して見てみると、見えるものが全く異なってくる。取組の一覧の背後には、組織構成者の心理に寄り添い、高い成果をあげていくための繊細で大胆な営みがあったということになる。

その典型の一つが、先にふれたT教諭の活躍であった。学校文化には、リーダーシップをとろうとしない退職間際のベテラン教員を肯定的に捉えないところがある。しかし、傾聴しながら集団を作っていたT教諭の活躍は、意義のある多様なキャリア形成が存在することを教職員たちに示すことにもなった。類似のエピソードが各校長への聞き取りでも語られている。こうした教職員一人ひとりの活躍や主体性、そして心理的安全があって、X自治体全体の学力向上という難度の高い長期目標の達成がもたらされている。

キャリア形成に意欲的な教員を支援することは校長の人材育成において通常である。それを凌駕する脱序列化された人材育成が、教職員の校長への信頼をより高いものにし、校長としてのアイデンティティ形成に自信を追加し、短期並びに長期の目標達成を導いている。A教育長の妥当性と一貫性のある「期待」によるかじ取りからは、これらを導く規範的姿だけでなく、サーバント・リーダーシップが関係者の意欲をひきだし、正の連鎖を生み出す強さをもつことが理解できる。

「地域に開かれた学校」から「地域とともにある学校」へと学校と地域の在り方は成熟してきた。しかし、その地域は、人口と資源において、急速な弱体化の道をたどっている。この数年の子ども数の劇的な減少は、学校数減と地域の文化資本の縮減をもたらすだろう(本図2022)。そうした状況の下、予算措置の増額さらには維持がありえるのか心もとない。学校という集合体だけでなく、地域の重要な公共財や文化資本として、教職員一人ひとりの活動への期待はますます高まっている。ゆえに、この者たち全てが能動的に活躍できる学校経営の在り方が学校組織マネジメントとして問われている。その範型をA教育長と5校の校長たちの連鎖するサーバント・リーダーシップに見出すことができる。

謝辞

本研究の調査にご協力いただいたA、B、C、D、E、Fの各氏に対し、お名前は記せませんが、心から御礼申し上げます。第三者が記録と分析を行うに値する、自治体全体としての優れた取組と成果について深い敬意の念を表します。

引用・参考文献

- 天笠茂(2020) 新教育課程を創る学校経営戦略.ぎょうせい
- 榎原理恵,河村佐和子(2019) 中規模病院の看護師長のサーバント・リーダーシップ獲得を支援するモデルの開発. 日看護会誌 (23) 1,pp.40-49
- 解良優基他(2019) 課題価値のもつ概念的特徴の分析と近年の研究動向の概観.」南山大学紀要アカデミア人文・自然科学編 (17), pp.95-116
- 学校運営の改善の在り方等に関する調査研究協力者会議・文部科学省(2011) 子どもの豊かな学びを想像し、地域の絆をつなぐ～地域とともにある学校づくりの推進方策～. https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shotou/078/houkou/1307976.htm (2023年2月8日最終確認)
- 学校運営の改善の在り方等に関する調査研究協力者会議・文部科学省(2012) 地域とともにある学校づくりと実効性の高い学校評価の推進について(報告) https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/gakko-hyoka/05111601/1318815.htm (2023年2月8日最終確認)
- 加藤淳(2019) 看護師長のサーバント・リーダーシップ. 人間文化研究 (29) pp.11-21
- ロバート・グリーンリーフ/野津智子訳(2016) サーバントであれ. 英治出版
- 北島孝昭, 阪根健二(2017) 市町村教育委員会が直面している課題と取組みについて - 徳島県内の市町村教育長への質問紙調査より -. 鳴門教育大学学校教育研究紀要 (33) pp.35-42
- 猿田祐嗣(研究代表者)(2019) 「次世代の学校」実現に向けた教育長・指導主事の資質・能力向上に関する調査研究報告書. 国立教育政策研究所
- エドガー・シャイン, ビーターシャイン/野津智子訳(2020) 謙虚なリーダーシップ. 英治出版
- ジェームズ・ハンター/高山祥子訳(2012) サーバント・リーダー. 海と月社
- 日渡円, 澤山郁夫, 諏訪英広, 押田貴久, 毎野正樹(2019) 教育長として求められる知識と行動に関する調査研究 - 2017年度調査と2012年度調査との経年比較分析 -. 兵庫教育大学研究紀要 (54) pp.159-171
- 本図愛実(2022) 東日本大震災以降の子どもの安全と危機管理. 日本教育行政学会年報 (48), pp.42-61
- 本図愛実, 丸山千佳子(2022) 期待—価値モデルによる効果的の学校. 宮城教育大学紀要 (56), pp.335-347

- 本図愛実編著 (2021) グローバル時代のホールスクールマネジメント. ジダイ社
- 丸山千佳子 (2021) 教職員の資質向上を図る小学校経営マネジメント. グローバル時代のホールスクールマネジメント. ジダイ社, pp.144-167
- Bush, T. (2003) *The theories of Educational Leadership and Management*. SAGE
- Eccles, J. (2005) Subjective task value and the Eccles et al. model of achievement-related choices
(https://www.researchgate.net/publication/233895975_Subjective_task_value_and_the_eccles_et_al_model_of_achievement-related_choices)

註

- 1) 質問項目は、「Q1 教育長からの指示伝達などから、何を重視した学校づくりをしていこうと強く考えましたか。具体的な言葉や出来事などがありましたら教えてください」「Q2 ご自分の学校づくりに特に意欲をもつことができた出来事や言葉がけなどが何かありましたか?」「Q3 ご自分の学校では、学力向上のためにどんな取組をしようと考えましたか?」「Q4 質問3の取組をしようと思った出来事や言葉がけなどが何かありましたか?」「Q5 その他、教育長との関わりのなかで、ご自身が学校づくりをする上で、強く影響を受けたと感じた出来事やエピソードがあったらお教えてください」の5問とした。
- 2) Google Ngram とは、設定した期間のうちに発行された印刷物に、対象語がどれくらい含まれているかを表している。検出数はプログラムのデザインにも左右されるため、目安としての活用になる。

(令和5年2月13日受理)

An Ideal superintendent of education as perceived by Servant Leadership

—Formation of identity through expectations

HONZU Manami and MARUYAMA Chikako

Abstract

In this paper, while attempting to bridge the research on superintendent's competencies and school organization management theory, we will grasp the competencies of superintendents who can bring out the autonomous and maximized performance of schools from the viewpoint of servant leadership. At that time, We tried to describe the "expectation" of servant leadership by using Eccles' "expectation-value model".

From the questionnaire survey to the superintendent and the principals of X municipality, the superintendent's "expectations" are valid and consistent, and the superintendent of education is closely related to the psychology of the principals, and the psychological and physical environment. It was found that he demonstrated excellent servant leadership, which leads to high results. In response to Superintendent A's "expectations," the principals converted what they had gained as receivers into efforts for the children and teachers, with their own understanding and ingenuity. It was a process of identity formation, in which they felt that their skills as a principal were improving. The main thing to improve skills is about human resource development, and the "expectation" of the superintendent leads to de-ranked human resource development that includes diverse career development, and further enhances the principal's identity formation.

The chain of servant leadership by Superintendent A and the principals of five schools in X municipality can be a model for school organization management in an era of weakening local community.

Key words : School organization management, School autonomy, Expectancy-Value model,
De-ranked human resource development, Academic achievement improvement