

# 虐待防止・対応セミナー 「チーム学校」を機能させるリーダーシップ論

2020.12.4

葛西耕介（愛知県立大学）

[k-kasai@ews.aichi-pu.ac.jp](mailto:k-kasai@ews.aichi-pu.ac.jp)

[https://researchmap.jp/kasai\\_kosuke](https://researchmap.jp/kasai_kosuke)

1

こんにちは。私のスライド、あるいは資料がお手元にあるかと存じます。こちらを御覧いただきながら進めてやっていこうと思います。私は、愛知県立大学の葛西と申します。学校経営や教育行政といったところを専門にしております。

今日いただいたタイトル、あるいは目次に書いてあるタイトルは、「チーム学校とは」ということであつたと思うんですけども、もう少し広げまして、「チーム学校」については既に参加者の皆さんにはそれなりの共有がされているのではないかなと思いますので、そこに少し触れつつも、さらに、これを「リーダーシップ論」という観点から切り取ってみたいと思います。つまり、「チーム学校」は、なかなかどうやたらうまくいくのかなというようにところに現在、課題があるように思います。そこで、本報告は、チームをどうつくっていくかという辺りについて、考える材料にさせていただければという趣旨です。

## 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) 概要

学校において子供が成長していく上で、教員に加えて、多様な価値観や経験を持った大人と接したり、議論したりすることで、より厚みのある経験を積むことができ、本当の意味での「生きる力」を定着させることにつながる。そのために、「チームとしての学校」が求められている。

### 1. 「チームとしての学校」が求められる背景

#### (1) 新しい時代に求められる資質・能力を育む教育課程を実現するための体制整備

- 新しい時代に求められる資質・能力を子供たちに育むためには、「**社会に開かれた教育課程**」を実現することが必要。
- そのためには、「**アクティブ・ラーニング**」の視点を踏まえた指導方法の不断の見直しによる授業改善や「**カリキュラム・マネジメント**」を通じた組織運営の改善のための組織体制の整備が必要。

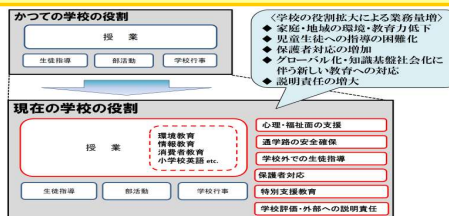


#### (3) 子供と向き合う時間の確保等のための体制整備

- 我が国の教員は、**学習指導、生徒指導、部活動等、幅広い業務を担い、子供たちの状況を総合的に把握して指導している。**
- 我が国の学校は、欧米諸国と比較して、教員以外の**専門スタッフの配置が少ない。**
- 我が国の教員は、国際的に見て、勤務時間が長い。

#### (2) 複雑化・多様化した課題を解決するための体制整備

- いじめ・不登校などの生徒指導上の課題や特別支援教育の充実への対応など、**学校の抱える課題が複雑化・多様化。**
- 貧困問題への対応など、**学校に求められる役割が拡大。**
- 課題の複雑化・多様化に伴い、**心理や福祉等の専門性**が求められている。



### 2. 「チームとしての学校」の在り方

#### (1) 「チームとしての学校」を実現するための3つの視点

「専門性に基づくチーム体制の構築」、「学校のマネジメント機能の強化」、「教員一人一人が力を発揮できる環境の整備」の**3つの視点に沿って検討**を行い、**学校のマネジメントモデルの転換を図っていく**ことが必要である。

#### (2) 「チームとしての学校」と家庭、地域、関係機関との関係

学校と家庭、地域との連携・協働によって、**共に子供の成長を支えていく体制を作る**ことで、学校や教員が教育活動に重点を置いて取り組むことができるようになることが重要である。また、学校と警察や児童相談所等との連携・協働により、**生徒指導や子供の健康・安全等に組織的に取り組んでいく**必要がある。

#### (3) 国立学校や私立学校における「チームとしての学校」

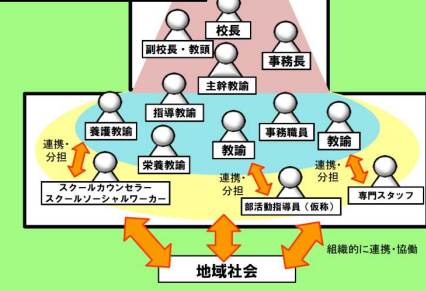
国立学校、私立学校については、その**位置付けや校種の違いなどに配慮して、各学校の取組に対する必要な支援を行う**ことが重要である。

スライドは文部科学省提供

2枚目から4枚目のスライドは資料です。文部科学省から配付されているような資料では、非常に細かい文字になっておりますが、こんなことが言われています。後ほど、多少触れつつ進めたいと思うのですが、文科省は「チーム学校」についてどう言っているのかなというところは、これを御覧いただければ分かると思います。

### 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

「チームとしての学校」のイメージ



#### (1) 専門性に基づくチーム体制の構築

教員が、学校や子供たちの実態を踏まえ、学習指導や生徒指導等に取り組むことができるようにするため、指導体制の充実を行う。加えて、心理や福祉等の専門スタッフについて、学校の職員として法令に位置付け、職務内容等を明確化すること等により、質の確保と配置の充実を進める。

##### ①教職員の指導体制の充実

- アクティブラーニングの視点からの授業改善やいじめ、特別支援教育、帰国・外国人児童生徒等の増加、子供の貧困等に対応した必要な教職員定数の拡充
- 指導教諭の配置促進等による指導体制の充実

##### ②教員以外の専門スタッフの参画

- 心理や福祉に関する専門スタッフの学校における位置付けを明確にし、配置充実につなげるため、スクールカウンセラー、スクールソーシャルワーカーを法令に位置付け
- 学校図書館の利活用の促進のため、学校司書の配置を充実
- 教員に加え、部活動の指導、顧問、単独での引率等を行うことができる職員として、部活動指導員(仮称)を法令に位置付け
- 医療的ケアが必要な児童生徒の増加に対応するため、医療的ケアを行う看護師等の配置を促進

##### ③地域との連携体制の整備

- 地域との連携を推進するため、地域連携担当教職員(仮称)を法令上明確化

#### (2) 学校のマネジメント機能の強化

専門性に基づく「チームとしての学校」を機能させるため、優秀な管理職を確保するための取組や、主幹教諭の配置促進、事務機能の強化などにより、校長のリーダーシップ機能を強化し、これまで以上に学校のマネジメント体制を強化する。

##### ①管理職の適材確保

- 教職大学院等への派遣や、主幹教諭等を経験させることによる、管理職の計画的な養成
- マネジメント能力を身に付けさせるための管理職研修を充実させるためのプログラムの開発

##### ②主幹教諭制度の充実

- 管理職の補佐体制の充実のため、加配措置の拡充による主幹教諭の配置の促進
- 主幹教諭の活用方策等の全国的な展開のため、具体的な取り組み事例に基づく実践的な研修プログラムを開発

##### ③事務体制の強化

- 事務職員について、管理職を補佐して学校運営に関わる職として、学校教育法上の職務規定を見直し
- 学校の事務機能強化を推進するため、事務の共同実施組織について、法令上明確化

#### (3) 教員一人一人が力を発揮できる環境の整備

教職員がそれぞれの力を発揮し、伸ばしていくことができるようにするため、人材育成の充実や業務改善等の取組を進める。

##### ①人材育成の推進

- 教職員の意欲を引き出すため、人事評価の結果を任用・給与などの処遇や研修に適切に反映
- 教職員間や専門スタッフとの協働を促進するため、文部科学大臣優秀教職員表彰において、学校単位等の取組を表彰

##### ②業務環境の改善

- 「学校現場における業務改善のためのガイドライン」等を活用した研修を実施
- 教職員が健康を維持して教育に携わることができるよう、ストレスチェック制度の活用など、教職員のメンタルヘルス対策を推進

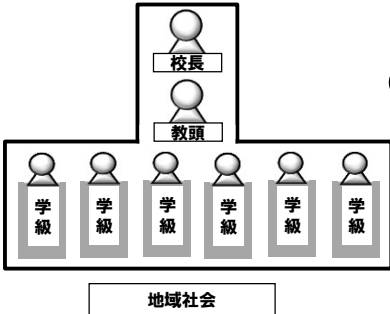
##### ③教育委員会等による学校への支援の充実

- 学校の指導方法の改善等を支援するため、小規模市町村において、専門的な指導・助言を行う指導主事の配置を充実
- 弁護士等による、不当な要望等への「問題解決支援チーム」を教育委員会が設置することへの支援

# 「チームとしての学校」像(イメージ図)

## 従来

- 自己完結型の学校
- 鍋ふた型、内向きな学校構造
- 「学年・学級王国」を形成し、
- 教員間の連携も少ない などの批判



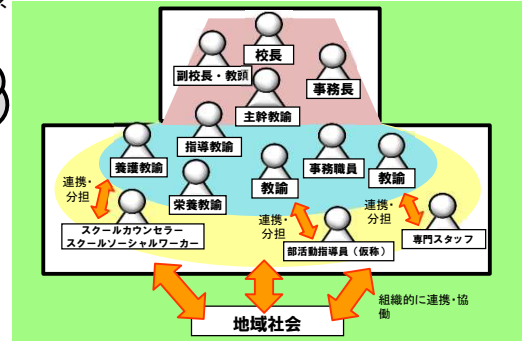
## 現在

- 学校教職員に占める教員以外の専門スタッフの比率が国際的に見て低い構造で、複雑化・多様化する課題が教員に集中し、授業等の教育指導に専念しづらい状況
- 主として教員のみを管理することを想定したマネジメント



## チームとしての学校

- 多様な専門人材が責任を伴って学校に参画し、教員はより教育指導や生徒指導に注力
- 学校のマネジメントが組織的に行われる体制
- チームとしての学校と地域の連携・協働を強化



(注) 専門スタッフとして想定されるものについては、本答申の22ページを参照。また、地域社会の構成員として、保護者や地域住民等の学校関係者や、警察、消防、保健所、児童相談所等の関係機関、青少年団体、スポーツ団体、経済団体、福祉団体等の各種団体などが想定される。

(注) 「従来」「現在」の学校に係る記述は、学校に対するステレオタイプ的な批判等を表しているものであり、具体的な学校、あるいは、全ての学校を念頭に記述しているものではない。

授業	・教員による一方的な授業への偏重	・変化する社会の中で、新しい時代に必要な資質・能力を身に付ける必要	・アクティブ・ラーニングの視点からの不断の授業改善
教員の業務	・学習指導、生徒指導等が中心	・学習指導、生徒指導等に加え、複雑化・多様化する課題が教員に集中し、授業等の教育指導に専念しづらい状況。	・専門スタッフ等との協働により複雑化・多様化する課題に対応しつつ、教員は教育指導により専念
学校組織運営体制	・鍋ふた型の教職員構造 ・担任が「学年・学級王国」を形成	・主幹教諭の導入等の工夫 ・学校教職員に占める教員以外の専門スタッフの比率が国際的に見て低い構造	・カリキュラム・マネジメントを推進 ・多様な専門スタッフが責任を持って学校組織に参画して校務を運営
管理職像	・教員の延長線上としての校長	・主として教員のみを管理することを想定したマネジメント	・多様な専門スタッフを含めた学校組織全体を効果的に運営するためのマネジメントが必要
地域との連携	・地域に対して閉鎖的な学校	・地域に開かれた学校の推進	・コミュニティ・スクールの仕組みを活用 ・チームとしての学校と地域の連携体制を整備

スライドは文部科学省提供

## 「チーム学校」とは

- 多様化する職種
  - 指導教諭、養護教諭、栄養教諭、事務職員、スクールカウンセラー、スクールソーシャルワーカー、ICT支援員、学校司書、ALT、サポートスタッフ、部活動指導員、医療的ケアを行う看護師、特別支援教育支援員、就職支援コーディネーター、地域連携担当教職員...
- 種々の問題点は指摘されているが...
  - モデルとしている「チーム医療」と学校とは状況が異なる。／予算措置のためのポリシーだ。／本来、生徒を一番知っており、また知っているべき教師そのものの数を増やす必要。／日程調整・情報共有で教師の多忙に輪をかける。...
- 「チーム学校」の主目的は教師の多忙解消ではない
  - 「学校において子供が成長していく上で、教員に加えて、多様な価値観や経験を持った大人と接したり、議論したりすることで、より厚みのある経験を積むことができ、本当の意味での『生きる力』を定着させることにつながる。そのために、『チームとしての学校』が求められている。」(2015年チーム学校答申、p.3)
  - コミュニティ・スクール(CS)政策と一体

5

改めて、「チーム学校とは」という話で、このスライドですが、いま学校は職種が非常に多様化しているわけですね。よくお聞きになるかもしれませんが、日本の学校で働いている職種を見てみると、諸外国に比べると教師の割合が非常に多いということがよく言われます。80%が教師なんですね。つまり、100人の教職員がいた場合、80人が教師であり、残りの20人が教師以外の職種です。それに対して、アメリカ、イギリスでといえますと、教師は五十数%ということなんですね。100人いたら五十数人が教師で、残りの四十数人は教師以外の職種ということになっています。ここには日本の独特な特徴があり、したがって、日本では教師が担っている仕事というのが非常に幅広くなってしまっているわけです。それを、今言ったようなアメリカ、イギリスのような形での多様な職種を学校の中に引っ張ってこようというような近年の政策が、簡単に言ってしまうと「チーム学校」ということになります。例えばということで、ここに書いてありますけれども、従来から養護教諭、栄養教諭はいるわけですが、スクールカウンセラーさん、最近では、また、このセミナーのテーマにもなっておりますスクールソーシャルワーカー、あるいはICT支援員、最近だったら部活動指導員なんていう職種をつかって、学校の先生の負担を少し軽くしたりとか、そんなことが進んでいるわけです。

この「チーム学校に」については、いろいろ実は批判もあるわけですね。皆さん、その学校の実情に規定されて、賛成、反対、いろいろあるとは思いますが、例えば、「チーム学校」は「チーム医療」がモデルとされていると言われますが、「チーム医療」はそもそもが専門職の集まりなんですね。手術をするとすると、執刀医のほかに麻酔をする医師もおり、種々の専門的な技師さんがいろいろいて、それでチームでやっていくと。それに対して、「学校にいる職種は本当に専門職ですか」というような議論があります。

あるいは、「チーム学校」なんてものは、そもそも、これは予算獲得のためのポリシーじゃないかというような議論もあります。これも核心を突いた議論なんですね。つまり、最近、コロナということで、教師そのものも増やさなければいけないとなっているわけですが、本来であれば教師そのものの人数を増やして少人数学級を実現すればいいわけですね。現在の法律上の40人学級は諸外国に比べて異質なので、30人、20人としていくべきでしょう。しかし、どうもそれは財務省がうんと言わないわけですね。そのため、非常勤の、言い方は悪いかもしれませんが財務省もうんと言うと。したがって、教師以外の多様な職種を雇うことで正規雇用の教師の雇用を抑えている。「チーム学校」というのは、そういう暗い面もあるわけです。

そしてまた、学校の先生方は多分そうだと思いますけれども、そういった多様な職種の方と日程調整、情報共有するには、これでむしろ多忙感に拍車がかかったりするわけですね。なので、「チーム学校」などなくていいというふうな立場もおありかと思えます。それは分かるんですけども、「チーム学校」をより理解して、うまく使っていければというような観点からお話したいと思います。

それで、ポイントは、ここには教師の方もいらっしゃるのかもしれませんが、そして、「チーム学校」は教師の多忙化を解消してくれるいい制度だと思っている理解ももしかしたらあるかもしれませんが、残念ながら、実はそういうことがこの制度の目的ではないわけです。

ね。それは、文科省の資料にも出てくる場所ですけれども、スライドの2枚目、答申の概要ということで冒頭に書いてあります。「チーム学校」というのは、「学校において子供が成長していく上で、教員に加えて多様な価値観や経験を持った大人と接したり議論したりすることで、より厚みのある経験を積むことができ」るよと。そのための「チーム学校」なんだよと書かれていることをまず理解する必要があるわけです。教師の負担解消のために仕方なく消極的にというよりも、より積極的に教師以外の職種を入れていき、そのことに積極的な意味があると、こういう理解になります。

## 「チーム学校」で問われていること

- 「チーム学校」は、ほぼ教師しかいなかった日本の学校において、多職種と接することで、教師自身が教職そのものをとらえ直す契機となる(はず)。CSが教師・学校の「常識」を問い直す契機となるのと同じ。
  - ex.教師は異なり、福祉職はその職業倫理として、不登校児の学校復帰を目指さないかも。
- 「チーム学校」によって、SCやSSWと、教職(校長を含む)との間にコンフリクトやハレーションが発生(している)?
  - 自分の職域が侵される不安?自分の指導法が問われる不安?学校の「常識」が通じない不安?
- 教育と福祉との連携・協働は、昔からの学問上のテーマ。
  - 教育職と福祉職の専門職が(対立し合いながら)おり、双方の**職能・職業文化・職業倫理・用語**を理解・通訳し合い、**協働**することが大事。
  - 「協働」=各専門職の自律性を相互に認めつつ協力し合うこと。
- **教師にとっては、教職の固有性・専門性**が問われている。「あなたの専門性はどこにありますか?」
- **管理職にとっては、種々の専門職が専門性を発揮できる組織**のあり方が問われている

6

そういったわけで、「チーム学校」で問われていることとして、「チーム学校」は、今までほぼ教師しかいなかった日本の学校において、多様な職種と接することで、教師側に見れば、教師自身が教職そのものを捉え直す契機になるはずだし、しなきゃいけないわけですね。それは、コミュニティ・スクールが今推進されているのと同じことですが、学校の常識を問い直す契機という意味があるわけです。

例えばですけれども、多分、身の回りであるかと思うんですけど、教師の倫理観なり職能と、カウンセラーさんの職業倫理とは、対立する場面が出てくるわけですね。不登校の問題にしても、教師の立場からすると、いずれ学校に戻ってきてほしいみたいなことを考えるわけですが、場合によっては、カウンセラーさんや福祉の方からしてみると、いやいや、そんなことはなくてよろしいという考えもあり、教師とカウンセラーさんとは対立することも結構あるはずですよ。このように、「チーム学校」は、教師以外のいろんな職種が学校に入ってくることを通じて、従来の教師の在り方、教職の在り方というものを捉え直す契機になるべきだというふうに思っています。

実際、「チーム学校」によってスクールカウンセラーさんやスクールソーシャルワーカーさんと教師との間で、コンフリクト、ハレーションが発生していると、時々耳にします。そこには、例えば、教師のほうに自分の職域を侵される不安であったり、自分の指導法が問われる不安であったり、学校の常識が通じない不安であったり、そういったものがあると思います。ここには、「教育と福祉との連携・協働」といった昔ながらの学問上のテーマを見出すことができます。こうしたテーマから、私たちの教育福祉学部なんてものがつくられたりしているわけですが、教育と福祉でやっぱり協働していかなければいけないわけですね。教育職と福祉職の専門職が時に対立しながら学校の中にチームとしており、その相互の職能とか職業文化、職業倫理、あるいは異なる用語使いを理解し合って、通訳し合って、協働していくことが大事なんだというふうに結論的には思うわけです。そうしたものとして「チーム学校」を理解し、付き合っていくといいと思います。

そんなわけで、「チーム学校」を通じて、教師にとっては、教職の固有性、専門性が問われてくるわけですね。いろんな職種が入ってくる中で、「あなたの専門性は、結局、何ですか」と、「部活の指導者ですか、そうじゃないでしょう」と。教師の専門性が問い直され、そしてまた、今日は管理職の先生方もいらっしゃるということで、その先生方に向けて話すことにしているわけですが、管理職の先生方にとっては、種々の専門職が専門性を発揮できる組織の在り方というものが、「チーム学校」で問われているわけです。

# 報告の趣旨

## 「チーム学校」をどう機能させるか

- 種々のリーダーシップ論の概要をつかみ、視点・視野を広げ、「チーム」の在り方を考え、また、ご自身の勤務校の校長さんの「リーダーシップ」を、自覚／考察する材料として。
- 法学と経営学
  - 伝統的に、公務員の世界では、法学(有権解釈の暗記)が重視。法学では、「権限」「地位」で人を動かす(Ex.困れば職務命令)。近代日本の国家形成のためタテの中央集権・上意下達、ヨコの横並び・画一性。
  - 日本の校長も、困ったら、地位・権限で仕事をしがち？
    - Ex.「あの人が言うから」<「校長が言うから」
  - しかし、「権限」だけでは組織が動かない場合がある(。逆に、「権限」のない人の影響力で組織が動くこともある)。また、組織は、組織構造をいじる(ex.階層化、分掌、給与…)だけでは変わらない。むしろ、**リーダーの振る舞いと、フォロワーの主体的・能動的行動の下でこそ「成果」が生まれる**。そこで、**マネジメント(ヒト・モノ・カネ・時間・情報…の効率的・効果的活用)に加え、リーダーシップ(組織文化を創り、変え、フォロワーをやる気にする)が必要**。
  - 「権限」で組織が回るならば経営学はいらない。**権限・肩書で仕事をする人は「経営者」(リーダー)ではない**。

7

というわけで、「報告の趣旨」にやっと入りますが、今日は、種々のリーダーシップ論をお話しし、それによって、視野、視点を広げていただいて、「チーム」の在り方を皆さんに考えてもらいたいと思います。管理職の先生だったら御自身の、あるいは教職ではない方には勤務校の校長先生の姿を思い浮かべながら、そのリーダーシップの在り方、チームのつくり方を、自覚、考察する材料にしてもらえればというふうに思います。

スライドに「法学と経営学」というようなことを書いていますが、伝統的に公務員の世界では、法学が重視されています。校長先生も公務員の場合が多いわけですが、要するに、法学というのは、権限とか地位で人を動かします。校長先生はこういうことに非常に慣れているというか、こういう文化があるわけですね。つまり、困れば職務命令だと、俺がしゃべっている言葉は全部職務命令だと思えというような校長先生も中にはいるようです。近代日本が国家づくりを急いだ中で、そういった文化が出てきたわけですね。

今日話すリーダーシップ論は、そうじゃないよという話です。リーダーシップ論は法学ではなく経営学のほうから出てくる議論なんですけれども、権限だけでは、やはり組織は動かないわけですよ。逆に、権限のない人が、たとえばベテランとか人望の厚い人の影響力で組織が動くということが組織の中であるわけです。また、組織をつくろう、あるいは、「チーム学校」をつくろうとしたときに、組織構造をいじる、ハード面をいじる。これだけでは解決しないことがあるわけですね。つまり、より階層化を進め、ピラミッド型、上意下達型にすれば、組織が動くかといえ、そんなことはないですし、では、給料を上げればいいのかというと、それで動くわけでもなかなかないわけですね。むしろ、リーダーの振る舞いと、リーダーについてくる人を「フォロワー」ということにしますけれども、フォロワーたちの主体的、能動的な行動の下でこそ成果が生まれるわけです。

そういったわけで、「マネジメント」とか「リーダーシップ」、一応これ、概念として区別していますけれども、こうした考え方が必要になってくるわけですね。これが、近年、学校で重視されているわけです。下に書いてありますけど、権限、肩書で仕事をやる人はリーダーではありませんよ、そこは御注意くださいということです。



# リーダー(シップ)の重要性

- **リーダーシップ**: 職場やチームの目標を達成するために他のメンバーに及ぼす影響力
- 一般に**リーダーの仕事**としては、
  - ビジョンを設定する／ビジョンを伝え共有する／対話し傾聴する／メンバーのやる気を喚起する／人を育てる(ex.ほめる、重要な仕事を与える)／組織の能力を高める／外部との広いネットワークを持つ／決断する(リスクを取る)／責任を取る…
- **良きリーダー**として誰を想像しますか？
  - ゴーン(日産)? 孫正義(SOFTBANK)? 工藤勇一(麴町中)? これまで出会ってきた校長?
- 日本では、1990年代末からの「**自律的学校経営**」への移行によって、校長は、「管理・監督者」(Manager)から「経営者」(Leader)へ。
- しかし、カン・コツ・経験の世界。校長の体系的な職能開発がない。

8

一般的に「リーダーの仕事」としてはということで、スライドに書いてあります。ビジョンを設定したりビジョンを伝えて共有したり、対話して傾聴する。決して指示、命令するわけじゃないですね、リーダーの仕事というのは。「傾聴する」ことが非常に大事になります。メンバーのやる気を喚起し、人を育て、そして、当然、組織の能力を高める。最近は外部との広いネットワーク、これが大事なんですね。学校についても、これはカリキュラムを充実していくためには、外とのつながり、学校外部にある人的・物的資源の獲得が非常に大事になっています。リーダーは、最後は決断しなきゃいけないし、その責任を決して部下に押し付けるのではなく、自分で責任を取らなきゃいけない。これらが「リーダーの仕事」ということになります。もっとも、日本では、こうしたリーダーとしての校長さんの職能開発を、カン・コツ・経験ではなく学術的・体系的に行う場がほとんどなく、このことは大問題だと思います。

# 背景としての「自律的学校経営」

- 「**自律的学校経営**」「**特色ある学校づくり**」の推奨...文部科学省・教育委員会に言われるがままの学校経営ではなく、各学校ごとのビジョン・戦略が求められ、そうした学校経営を担うリーダーが求められている。学校の成功・失敗は校長の腕にかかっている？
  - ① **学校の裁量権限の拡大**...特色ある学校づくり(差異化)、学校選択制
  - ② **校長の権限拡大**...校長裁量予算(コスト意識)、ドラフト人事、民間人校長
  - ③ **校内責任体制の確立**...階層化、職員会議の補助機関化
  - ④ **学校の経営責任の明確化**...学校評価の実施と結果の公開、成果主義人事評価(教員評価)、授業公開日の拡大
  - ⑤ **参加型学校経営の推進**...学校運営協議会(コミュニティ・スクール)、地域支援本部事業、学生ボランティア、社会人講師
- 「**自律的学校経営**」の背景
  - ① 保護者・地域・子どものニーズは各学校によって多種多様。だから現場(=各学校レベル)で柔軟に判断・対応できるよう権限・裁量を現場に移譲。
  - ② 学力観・学校観の変容。20世紀の規格品の大量生産経済を前提とした画一的な「人材」(生徒・子ども)ではなく、21世紀の価値創造型経済を動かしていく「人材」が必要。学び方(答えは1つではない)も変わってきた。

日本の校長さんも、90年代末ぐらいから在り方がうんと変わってきました。校長像が変わってきたわけですね。「自律的学校経営」なんていう言い方になって、従来、教育委員会が決め、どこの学校も金太郎あめだったわけですが、そうじゃなくて、「自律的に各学校さんが頑張ってるよ」というふうなことになってきました。校長さんは、従来の中間管理職的な管理監督者としての校長像から、組織を引っ張っていく、自律的な組織を引っ張っていく経営者としての校長像が目指されるわけですね。しかし、なかなか校長さんには、そういったことが訓練される場が与えられていません。校長研修なんかも年間2日間ぐらいしかなかったりするので大変なわけです。スライドの説明は割愛しますが、自律的な学校経営というような流れが90年代以降始まって、そのことによって、校長さんにリーダーシップが求められるように校長像が変わってきているという話です。

## リーダーとは？（マネジャーとの違い）

	マネジャー	リーダー
典型例・イメージ	教頭、主幹教諭、主任、事務長（ミドルリーダー）	校長、園長
仕事の特徴	◆ 管理する。維持する。前例の模倣。 「事故・問題の起きないように堅実に仕事を進めよう」	◆ <b>革新する。発展させる。新しく作る。挑戦する。</b> 「こういう学校が子ども・保護者・地域に求められている！作ろう！」
視野	◆ 短期的視点・木を見て森を見ず 「年度当初の計画を着実に実施していこう」	◆ <b>長期的視点・俯瞰的視野</b> 「3年間計画で人を育てていこう」
関心・着目点	◆ 「いつ、どのように」を問う 「そのビジョンの実現には、いつ、どのような内容の職員研修が必要なのか」	◆ <b>「なぜ」を問う</b> 「なぜこの学校ではこういうビジョンが必要なのか」

10

ここに表がありますが、「リーダー」と「マネジャー」を言葉遣いとして区別したいと思います。私がここで今、「リーダー」といっているのは、表の右側を想定してほしいと思います。「リーダー」の仕事は、「マネジャー」とやはりちょっと違うんですね。「マネジャー」さんは、ここでは教頭さん、主幹教諭さん、あるいは教務主任さんを念頭に置いておきます。「リーダー」は、右に赤字で書いていますが、革新したり発展させたり、新しくしたり挑戦したりする。これがやっぱり「リーダー」の仕事であり、他方、「マネジャー」は、事故のないようにといたしますか、去年はこうやっていましたよと、そんなにあまり変えるのはいけないんじゃないですかと。何か、ブレーキ役であったり、うまくきちん、きちんとして堅実にやっていく役割を果たすのが「マネジャー」。この両者を区別しておく必要があります。そうした場合、校長さんは、あるいは勤務校の校長さんは、「マネジャー」じゃなくて「リーダー」になれていますか。こういうことを考えてみる必要があります。

## 学校・教育に特有な事情の考慮も必要

- もちろん、経営学でいわれるリーダーシップ論に、組織が「学校」であり、メンバーが「教師」であるという**特殊な事情**も考慮すべき
  - 学校は、組織目標があいまい？
  - 各学校の特色づくりは、生徒に不平等を生む？
  - モノづくりと異なり失敗・チャレンジは許されない？
  - 教師の仕事は、個業(≠チーム・協働)がなじむ？
  - 教師は、上司・部下関係よりも対等関係を好む？
- もちろん、大企業の社長と異なり、校長のリーダーシップには**制約**がある
  - ① 国、自治体の教育政策に大きく反することはできない
  - ② 各学校に分配されるお金・用途は限られている
  - ③ 自分の必要と考える教職員を独自に採用できるわけではない...

11

このスライドも割愛しますが、もちろん経営学一般と教育経営・学校経営というのは、違いますね。学校と民間企業とは違います。学校の中はメンバーが教師であり、サラリーマンではない。建前としても、お金を目的に働いているんじゃないというようなことが言われるわけです。あるいは、学校は組織目標が曖昧だとか、そんな「特色づくり」をされちゃ、むしろ困るとか、物づくりじゃないんだと、人相手なんだとか、あるいは、教師は専門職であり、一般サラリーマンとは違うぞとか、あるいは、大企業の社長さんとは違って、校長さんは課長ですらない、そんなにお金の自由もないしと。もちろんその議論は分かるんですけども、しかし、校長には「リーダー」という要素が確かにあり、そこをこれからは求められていくわけです。したがって、経営学を基礎に蓄積されてきたリーダーシップ論に学び吸収する必要があるでしょう。

## 代表的な、校長のリーダーシップ論

アプローチ	リーダーシップの主体	内容
1.教育的リーダーシップ	校長。 <u>クラスレベルでの改善</u> 。	教育技術、カリキュラムの改善、学力向上を目指す。 <u>なべ蓋型組織</u> の時代における日本の校長像（斎藤喜博？）。授業研究。（英米型に対する）大陸型の校長像。
2.変革的リーダーシップ	校長。 <u>組織レベルの改善</u> 。  *1~3のいずれも、トップリーダー個人の態度・行動に焦点化。	組織環境に対応した組織的問題解決の能力を向上させ、組織の価値観や習慣を変革し、組織的凝集性を向上させ、業績を改善させる、リーダーの行動に着目。校長を中心とした凝集性とコミットメントの高い組織（ <u>ピラミッド型組織</u> ）。
3.エンパワーメント・リーダーシップ	校長。もっとも、職務・改革遂行の主体は教師集団で、 <u>校長は後方支援</u> 。	教師（集団）の効力感・自律性・影響力などを高め、その実践や成功へ貢献することが校長の使命。 <u>専門職コミュニティ論</u> 。
4.分散型リーダーシップ	リーダーシップを個人ではなく <u>組織現象・複数のリーダー</u> としてとらえる。	組織の多様な状況において多様なリーダーが、対話や人工物の活用などを通して対人的影響力を行使。

- ・ 分類は論者により多様。各リーダーシップ論の間には、相互に重なり合いがある。
- ・ おおよそ、1から4へと展開・発展。もっとも、日本の学校現場では、まだ2.の段階(?)。しかも、2.の理解も誤解が多い。

12

リーダーシップの話にいよいよ入っていきませんが、校長のリーダーシップ論の代表的なものを、教科書的に4つに整理してあります。下のほうに書いていますけど、分類は、学者によって、あるいは教科書によってさまざまですが、大体おおよそこの4つぐらいに分けられると思います。

そして、大体、年代順に、経年的に1、2、3、4と発展していくんですね。つまり、最初は「教育的リーダーシップ」というような形で、なので、1990年代よりもっと前ということですね。牧歌的で古きよき学校像の中での校長のリーダーシップであり、校長は、教師のリーダーであり教育技術が秀でているんだと。授業力があったと、みんなから授業の点で支持されると、そういった校長像であり、かつての「鍋蓋型組織」などと言われていた頃の、学校がフラットな組織構造で成り立っていたような時代の校長像です。そこでの校長は、クラスレベルでの改善、つまり、授業への助言というものが非常に求められていたわけですね。

それが、しかし、先ほど来申し上げたように、90年代末以降からの自律的な学校経営という形の中で、2、3、4と、こっちのほうに校長の在り方が変わっていくわけですね。「変革的リーダーシップ」というような考え方が2番目にありますけれども、校長さんは、個々の授業というより、組織全体を見るのが校長先生の仕事であると。校長の職務は教師のその延長ではなくて、教師とは異なる固有の管理職としての役割があるのであると、こういう考え方が強く出てくるわけですね。右側にその内容を書いていますけれども、組織環境、学校の環境、周りの環境に対応し、組織的問題解決能力を向上させる校長さん。組織の価値観とか習慣とかを変革して、組織的な凝集性を向上する。つまり、みんな同じ方向を向いてもらわなきゃ困ると。極端にいうと、てんてんばらばらなことをやっているんじゃないかと、1つのビジョンを共有してもらわなきゃ困ると。そして、業績を改善させていく。そういったリーダーの行動に着目するのが、この2番目のリーダーシップ論なわけです。そこでは、ピラミッド型組織のような形に、かつての鍋蓋型組織から変わっていく。今、日本は、この辺りにあるのかなというふうには思います。もっとも、「変革的リーダーシップ」についての現状には、いろいろな誤解があると思います。

「変革的リーダーシップ」とともに、使いこなしていくべきリーダーシップ論としてここで申し上げていきたいのは、3番目、4番目の校長の在り方です。3番目の「エンパワーメント・リーダーシップ」という考え方は、職務の主体は教師であって、それを校長の後方から支援するような、そういった在り方のリーダーシップ像というものもあって、これが今、主流になってくるべきはずですよ。なかなか日本の学校では取り入れられていませんけれども、こういう考え方もあります。そしてまた、4番目の「分散型リーダーシップ」という考え方もあるよと、こういう話を、この後、話していきたいと思っています。

# 変革的リーダーシップ

## transformational leadership

- 1980年代以前は、教育的リーダーシップが中心。組織もなべ蓋型。しかし、自律的学校経営 (School-Based Management) の登場。学校リーダーには、教育技術の改善のみならず、外部環境(競争、選択)への適応、学校協議会への対応が求められる。
  - 日本の場合も、1990年代末以降の政策。全国学力調査、学校運営協議会(コミュニティスクール)
  - 校長のリーダーシップの重要部分として、「連携」「協働」「信頼」=人との結びつき。この「変革」は大事。Ex.外部(地域の住民・企業・大学)とのつながりによって、より質の高い「総合的な学習の時間」や、職業体験を実現。
- 教育的リーダーとしての組織の牽引から、学校協議会や教職員集団の問題解決力を高め、その凝集性と個々のモチベーションを高める変革的リーダーとして組織の牽引へ(競争的な企業組織モデル)。
- 変革的リーダーの行動とは、
  1. 特定の結果や価値の重要性、その達成方法についてのフォロワーの認識水準を高める…ex.CSや「チーム学校」という取り組み方が大事だ
  2. 自身のためではなく、集団・組織のために行わしめようとするようにフォロワーの意識を高める…ex.自クラスだけではなく学年全体の底上げが大事だ
  3. フォロワーの要求水準を変えたり多次元の要求水準を加えたりし、期待以上の業績を上げる

13

その「変革型リーダーシップ」なんですけれども、「自律的学校経営」の下で出てきたリーダーシップ論だと言えます。学校のリーダーは、教育技術の改善における仕事が求められるのみならず、外部の環境、競争的な環境にさらされるわけですね。あるいは、学校運営協議会みたいなものができていて、学校外の第三者への対応が求められるわけですね。そういった中でリーダーシップ像が変わってきます。「教育的なリーダー」という側面以上に、「変革的なリーダー」としても組織の牽引が求められるわけですね。

それは、具体的にどういうことかという話ですけれども、スライドの1番目の、特定の結果や価値の重要性とか、その達成方法についてのフォロワーの認識水準を高めるとか、2番目、フォロワーが、自身のためではなくて集団、組織のために行わしめようとするようにフォロワーの意識を高める。つまり、学校の先生方が、自分だけの仕事をしている。あるいは、自分のクラスだけ、自分の学級だけ、自分の学年だけじゃなくて、もう少し学校全体を見る。そういった観点を高めていく。あるいは、3番目ですが、フォロワーの要求水準を変えたり、多次元の要求水準を加えたりして、期待以上の業績を上げる。フォロワーの力を高めていくと、そういうことが変革的なリーダーシップには求められてくるわけですね。

# 変革的リーダーシップの諸研究

- 交換的リーダーシップ (transactional leadership) は、リーダーがフォロワーに報酬を提供し、フォロワーはその見返りとしてリーダー・組織に対する貢献行動を行う。
- ⇨ 変革的リーダーシップ は、そうした合理的な交換関係を超越してフォロワーの貢献意欲を引き出す。
- 研究上、変革的リーダーシップの方が、交換的リーダーシップよりも、組織生産性・成果指標との相関関係が強い。もともと、変革的リーダーシップが機能するには一定の条件が必要
  - 変革的リーダーシップは競争的環境下・危機的状況下においてフォロワーに受容されやすい。他方、交換的リーダーシップは構造化が進んだ組織、秩序的環境において適している。→使い分けが必要。
  - フォロワーとの信頼関係がまず獲得されることで、変革的リーダーシップは発揮されやすくなる。
- 校長の変革的リーダーシップの決定要因として、①校長と教師の価値観の適合性、②教師の自由裁量範囲の承認、③漸進的改革の蓄積、④ミドルリーダー支援の獲得、⑤リーダーシップ効力感の形成など
- 変革的リーダーシップの限界
  - 状況: 資源に恵まれた安定した学校では変革的リーダーシップは選択されにくい。
  - 能力: ビジョンを示し、コミュニケーションをとり、組織外部にネットワークを構築し、専門的助言と個人的支援で職員を動機づけるといった能力をすべての校長が持っているわけではない
  - 連続性: 変革的リーダーシップを有する校長が異動してしまった後はどうなるか。リーダーシップが強力であるほど、その後の組織は崩壊する。
  - 主体性: 教職員の従属的でない主体的な改革推進現象が説明・描写しにくい。

14

もう少し具体的にと思いますが、真ん中辺りですけれども、「変革的リーダーシップ」が機能するには、しかし、一定の条件がやっぱり必要なんですね。これについては、いろいろ研究上言われていまして、たとえば、1点目として、「変革的リーダーシップ」は、競争的環境下とか危機的な状況下においてフォロワーに受容されやすいんですね。一方、そうじゃない、その反対に「交換的リーダーシップ」という反対概念があるんですけれども、割と安定したところ、そんなに困難のない学校といいますか、例えば、こんなコロナのような危機が起きていないような状況においては、別に「変革的なリーダーシップ」は要らないんですけれども、危機的な状況においては、変革的なリーダーシップが求められ、うまく機能しやすいです。

2点目として、しかし、変革的リーダーシップは、いつでも発揮されるわけではもちろんなくて、フォロワーとの信頼関係がまず獲得されないことには発揮されにくいと。そういうことも押さえておく必要があるわけです。

あるいは、変革的リーダーシップがきちんと発揮されるためにはということ、「決定要因」として①から⑤を書いていますけれども、校長と教師との価値観が適合しているとか、教師の自由裁量範囲をある程度承認しなければ、やっぱり校長さんもリーダーシップを発揮できないですね。あるいは、漸進的な改革をきちんと蓄積していくこととか、ミドルリーダーの支援を獲得することとか、そういったものがなければなかなか発揮されにくいというふうに言われております。

また、想像がつくところかと思いますが、「変革的なリーダーシップ」にはいろいろな限界があります。リーダーシップを使いこなす、使い分けていくためには、こうした限界も念頭に置いておく必要があるでしょう。たとえば、先ほども言いましたけれども、資源に恵まれた安定した学校では、「変革的リーダーシップ」は必要とされにくいわけですね。そしてまた、能力の点から見ても、どの校長さんにも「変革的リーダーシップ」を発揮する能力があるかということ、そういうわけではないわけですね。また、変革・改革の連続性という意味でも、日本では異動が頻繁にありますから、校長さんが異動してしまえば組織変革は途中で終わってしまうという限界もあります。

## (変革的)リーダーシップへの 教育界？公務員界？での拒否感や誤解

- 「リーダーシップ」は、**独裁・上意下達**とは異なります
- (掲げると言われ)掲げたビジョン(ex.学校教育目標、「チーム学校」)は、**自分のビジョン・信念と一致**していますか？自分の言葉で語っていますか？
- 本来、変革的リーダーシップの校長は、トップダウンというよりも、**学校組織ネットワークの中心**にいる。そして、学校組織に**変革風土**を生み出す
- 本来、変革的リーダーシップが、チームの**集団的効力感**を醸成させ、個々の教師の**自己効力感**を高める
- 本来、変革的リーダーシップは、**教師の情緒的消耗と脱人格化を抑制**し、達成感を高める。
  - 変革的リーダーシップに含まれるビジョンや仕事の意義についての語りが、教師の使命感や仕事の意義への気づきを促し、バーンアウト予防効果を発揮。むしろ変革的リーダーシップを欠く校長の学校で、教職員は消耗する。

15

以上が「変革的リーダーシップ」ということになりますが、「変革的リーダーシップ」、あるいはリーダーシップ論全般に対しては、学校・教育の世界では特にだと思いますが、誤解があるように思います。「リーダーシップ」は、それを担う側にも、それに「従う」側にも、独裁や上意下達のように理解されがちですが、それは決してここで言う「リーダーシップ」ではありません。むしろ「リーダーシップ」が機能していない時に、独裁や上意下達のような病理現象が起きてしまうのだと思います。リーダーシップが発揮されるためには、フォロワーにはリーダーの方針に納得し、さらにはこの人についていきたいと思ひ積極的に行動してもらう必要があります。そのためには校長さんはフォロワーの人となりを理解している必要がありますし、粘り強く説得する必要があります。説得できるためには進めようと思っている政策に校長さん自身が確信を持っている必要があります。つまり、校長さん自身が持っているビジョン、掲げているビジョンが自分の信念と一致している必要がありますし、自分の言葉で語っている必要があります。こうしたことを通じて組織を牽引するのが「変革的リーダーシップ」であり、こうしたことができるのが、変革的なリーダーなのです。したがって、「変革的リーダーシップ」を発揮できる校長さんというのは、トップダウン型の校長さんのイメージではなくて、ネットワークの中心にいる校長さんというイメージなんですね。クモの巣の真ん中にいる。しかも自然と、必然的にです。そして、この「変革的リーダーシップ」は、チームの集団的な効力感、つまり自信を醸成させ、また、個々の教師に自信、つまり、ほかの他者には置き換えられない自分自身の存在意義の自覚を高めるものであって、決して、その逆ではないんですね。その逆であったら、その校長さん、あるいは校長さんのやり方はちょっとどうなのかと考える必要があるということになります。



# エンパワーメント・リーダーシップ

- ・ 組織改革や学校改善において、校長は前面に立つというよりも、専門的コミュニティとしての教師集団を「参加」させ「支援」し、**主体としての意識を高める**。協働的・参加的な文化を創造する。また、教師が実践レベルにおいて影響力を行使したり職能成長したりできるよう支援。
  - ・ Ex. 専門家教師の学習共同体(授業研究)を組織。職能開発の機会を保障。
- ・ **エンパワーメント**: 教師らが内発的な意欲をもち、「自分はやれそうだ」という信念を抱きながら、他者に積極的に働きかけていくこと。教師らが自主性や自律感をもち自分たちの組織を創り出していると**感じる**こと。具体的には、**下記の諸点を高める**。
  1. **意思決定** decision-making: 自分の仕事に影響を及ぼす内容についての意思決定への関与
  2. **専門的職能成長** professional growth: 勤務校での成長、スキル拡張の機会の提供の認知
  3. **地位** status: 専門職として尊重され、同僚に支援され、専門性が尊重されているかの認知
  4. **自己効力感** self efficacy: スキル・能力があり、生徒の学習を効果的に変容させられることの認知
  5. **自律性** autonomy: 自分の職務生活のある側面をコントロールできるという信念
  6. **影響力** impact: 学校生活に影響を及ぼしているという認知

16

つづいて、3つ目のリーダーシップをご紹介します。これら複数のリーダーシップ論を使い分けてといいますか、複数の視点を持ちながら、学校の組織、あるいは学校、チームというものをつくっていく必要があるよというような話をしたいわけです。この3番目の「エンパワーメント・リーダーシップ」という考え方は、リーダーが上からとか、クモの巣の真ん中にいるというようなことじゃなくて、それとも重なり合いはするわけですが、むしろ下からといいますか、逆三角形といいますか、「縁の下の力持ち」的なリーダー像、校長像を描くわけです。校長は前面に立つというよりも、専門的コミュニティとしての教師集団を「参加」させ「支援」して、そして、職員の、フォロワーの主体としての意識を高めていく。そして、協働的、参加的な文化をつくっていく。リーダー、校長さんの仕事というのは、組織文化をつくっていくということが非常に大事になってくるわけですが、教師が実践レベルにおいて、影響力を行使したり成長したりできるように支援していく、そうした組織文化を作っていくというのが「エンパワーメント・リーダーシップ」の在り方なんですね。このリーダーシップ論も「変革的リーダーシップ」と同様に、やはりとても大事で、特に専門職で成り立っているような組織、つまり、この回の主題である「チーム学校」にとっては、非常に大事なはずですよ。

具体的にはということですが、記載されている6点のようなことがよく言われています。校長さん、どうでしょうか。この辺りを高めていけばいいんですよけれども。これは、ソーシャルワーカーさんでも、カウンセラーさんでも、もちろん教師にも当てはまります。意思決定についての影響力を高めるとか、専門的職能成長の機会をきちんと提供するとか、勤務校で、あるいは研修時間として、あるいは地位を尊重する。自己効力感を高める。自律性を尊重する。そして、職員さんの影響力、自分の仕事が生徒生活に及ぼしているんだという、そういった自覚を高めていただくと。そういったことをしていくというのが、この「エンパワーメント・リーダーシップ」というタイプのリーダーシップです。どうでしょうか。これが勤務校で実現されているのでしょうか。

# エンパワーメント・リーダーシップ

- 対応する組織論として、**専門職コミュニティ論**
  - 教師間の相互作用の頻度が高く、共有された教授・学習の美談および改善に焦点化された規範によって統治されている学校。
  - 具体的には、①実践の公開、②同僚性、③省察的対話、④生徒の学習への焦点化、⑤学校運営と改善に対する共同責任、⑥若手の育成、が大事にされている学校
- こうした**専門職コミュニティ**こそが、教授・学習の質を高め、生徒相互の人間関係や学力を向上させる
  - 教師以外の専門職であっても同様。専門性が尊重される組織のあり方が、専門職をエンパワーメント(やる気に)させる
- エンパワーメント・リーダーシップの類似概念として、**サーバントリーダーシップ**…フォロワー、顧客の成功・幸福のために奉仕・貢献。

17

この「エンパワーメント・リーダーシップ」には、組織論としては、専門職コミュニティ論が対応すると言われています。つまり、専門職で成り立っているような組織には、このリーダーシップの在り方がフィットし、そうしたリーダーシップの在り方が組織をより専門職コミュニティとして向上させるのです。学校は、個々の教師が幅広い自律性・裁量が認められ尊重されている組織であり、まさに、専門職コミュニティだと言えるでしょう。

こうした「エンパワーメント・リーダーシップ」と類似の概念として、最近、よく言われるものですが、「サーバントリーダーシップ」という考え方があります。サーバントとは、召使いのことですね。校長さんは、繰り返しですけども、決して上意下達をすればリーダーシップを発揮できるわけではなくて、召使いとして職員さんが力を発揮できるように環境、文化を作っていく必要があります。そういった校長像、リーダー像というものが求められています。リーダーシップの世界ではごく当たり前なんですけれども、独裁者・上意下達のリーダー像というのは50年前のリーダー像なんです。

# 分散型リーダーシップ

distributed/shared leadership

- 組織の多様な状況において多様なリーダーがリーダーシップを行使する。
  - 組織においてリーダーシップはトップリーダーだけではなく、多くのメンバーが日常的に行っている。そこで、リーダーシップを1人のリーダー(校長)の行動現象ではなく、組織現象として捉える。
- 近年最も活発な研究領域。ミドルリーダーを研究対象にする。
  - Ex. 教頭の影響力の効果はそれ単独では脆弱であり、校長の影響力と一体化する場合にリーダーシップとして機能する
  - Ex. 校長が変革的リーダーシップを発揮している状況下では、教頭・教務主任・研究主任のリーダーシップが促進されるのに対し、校長が発揮できていない状況下ではミドルリーダー層のリーダーシップは抑制され、特に教務主任のリーダーシップが機能しない
  - Ex. 教員リーダーシップ(部門長、カリキュラムリーダー、メンター)が機能するためには、リーダーシップを分散すると同時に校長がリーダーシップを共有し、また、校長の変革的リーダーシップと統合することも必要。

18

そして、4つ目になりますけれども、今までの1、2、3のリーダーシップ論は、校長個人に焦点を当ててきたリーダーシップの在り方ですが、リーダーシップというのは、個人によってだけ発揮されるだけのものではないですね。皆さんの勤務校を見ていただいても、リーダーシップを発揮している人は、校長さん以外にもいたり、むしろ、校長じゃない人が発揮していたり、あるいは、分掌ごと教科ごとなど、多層的・多層的にいろんなところでリーダーシップが発揮されていたりするわけですね。そういう形でリーダーシップを多層的に捉え、またリーダーシップを分散させていく。校長さんも権限を中間的な人に委譲していくことによって、その人を育てていく。そして、組織を回していく。そういったリーダーシップの捉え方が大事だよねというのが、この10年、20年ぐらい非常に活発に研究されています。これを「分散型リーダーシップ」と言います。

たとえばということで、いろんな研究例があるわけですが、スライドの「Ex.」と書いてある例のところへ行きますが、教頭の影響力の効果というのは単独では脆弱でして、校長の影響力と一体化する場合にリーダーシップとして機能するんですね。なので、教頭さんに権限を委譲すれば、それで分散型リーダーシップであり十分かということ、そうではなくて、校長さんは校長さんで独自のリーダーシップがなければ、うまく教頭さんのリーダーシップは機能しないようです。

2番目ですけど、校長さんが「変革的リーダーシップ」を発揮している状況下でこそ、教頭とか教務主任とか研究主任のリーダーシップが促進されるんですね。そして、逆に、校長さんの「変革的なリーダーシップ」が発揮されていなければ、ミドルリーダー層のリーダーシップというのは、むしろ抑制され、うまく機能しないんですね。なので、校長さんは、単に権限を委譲すれば分散型かということ、そうではないよということですよ。

# 「チーム学校」への示唆

- 変革的・エンパワメント・分散型の各リーダーシップ論は相互に矛盾するわけではない。いずれも必要な視点。
- 「チーム学校」と変革的リーダーシップ
  - 校長の地位・権限で動かそうとしていないか？リーダーシップで動かそうとしているか。校長は、報酬・交換関係以上の貢献意欲をフォロワーから引き出せているか
  - 組織はビジョン（「チーム学校」の意図）を共有しているか。校長自身がビジョンを示しているか。「チーム学校」ないし専門職の配置は中核的政策だが、その内容が校長自身が理解しているか。
  - 文科の政策だからやるのではなく必要だからやる。不必要ならやらない。それはリーダーが決断すればいい。結論はどちらであれ、それがなければフォロワーはついてこない。
  - 学校の役割が一層広がり（教育のみならず福祉・支援も）、多職種が入ってくることで、校長職は、より一層、教育的リーダーシップ／第一線から離れていく。校長の仕事は、校長固有の職務つまり組織レベルの改善へ。俯瞰的視点。自己の“偏り”の自覚。
- SSWerをどのようにエンパワメントするか
  - SSWerに上記6点を認知・自覚させているか
  - 校長は、SSWerに疎外感、無力感を与えてしまっていないか
- どう分散型リーダーシップを組織するか
  - 分掌に、権限移譲をすればいいわけではない。
  - リーダーシップを発揮すべき人、してほしい人がリーダーシップを発揮できるような多元的・重層的環境を作っているか。それを校長のリーダーシップで支えているか。

19

おわりになりますが、この報告で申し上げたいのは、このようにリーダーシップ論を4つに分けて概観してきましたが、お示ししてきたリーダーシップ論を状況・条件に応じて使い分けながら、「チーム学校」をつくっていただければということになります。各リーダーシップは、どれが正しいというわけじゃなくて、どれもそれぞれ必要な視点なんですね。各学校、その組織に応じて使い分ける必要がある。あるいは、皆さん方が職員さんだったとしたら、うちの校長さんは、この点のリーダーシップはうまく発揮できているなど。しかし、この点からは、もう少しこうしたらいいのになど、そんなことを考える材料に今日の4つのリーダーシップを見てもらえればと思います。

スライドの「示唆」というところをご覧ください。1番目の「『チーム学校』と変革的リーダーシップ」のところですが、繰り返しですけれども、校長さんは、地位、権限で組織を動かそうとしていませんか、チームを無理やり動かそうとしていませんか、それでは動きませんよと言うのが1つの示唆になります。

そして、2つ目のエンパワメントのほうですけれども、たとえばスクールソーシャルワーカーの場合ですが、エンパワメントできていますか、あるいは、皆さんがスクールソーシャルワーカーさんであるならば、校長さんによってエンパワメントされていますか。先ほど挙げた6点なんかを1つのメルクマール、基準にして考えてみていただければいいと思います。校長さんが、スクールソーシャルワーカーに疎外感とか無力感とか、「学校の中に私がいてもしょうがないな」なんて思いをさせていたら、これはリーダーじゃないと、こういう話になります。

3つ目の分散型リーダーシップについては、人に任せればいいというものじゃなくて、校長さんが手綱を引くといいますか、校長さんは校長さんで「変革的リーダーシップ」をきちんと担っていかなければ分散型リーダーシップは機能しないと、そういうことになるわけです。

報告は以上です。何か御質問がありましたら、メールアドレスが最初のスライドに書いてありますので、ご連絡いただければと思います。ありがとうございました。

# 引用・参考文献

## • 引用文献

- 露口健司「第2章リーダーシップ研究の進展と今後の課題」日本教育経営学会編『教育経営学の研究動向』学文社、2018年。
- 露口健司「スクールリーダーのリーダーシップ・アプローチ」小島・淵上・露口編『スクールリーダーシップ』学文社、2010年。
- 八尾坂修編『校長・教頭のリーダーシップとマネジメント術』教育開発研究所、2015年。
- 石川淳「リーダーシップ研究の最前線」中原編『リーダーシップ教育のフロンティア【研究編】』北大路書房、2018年。

## • 参考文献

- 佐藤学『専門家として教師を育てる』岩波書店、2015年…専門職としての教師とは？その養成とは？
- 中留武昭『自律的な学校経営の形成と展開 第1～3巻』2010…近年の学校経営分野の研究を一通りレビュー。
- 中室牧子『「学力」の経済学』ディスカヴァー・トゥエンティワン、2015年…とにかく「教育」は思い込みや自己の(狭い)経験で語られがち。因果関係・エビデンス・学術的根拠の有無を問う癖をつけたい。
- 校長の資格・養成・研修等に役立てるために、あるべき校長の姿として、「校長の専門職基準」を、日本教育経営学会が2009年に提案をしている(同学会のウェブサイト参照)。