

派遣者番号	管R5K01	氏名	中嶋 尊弘
研究主題 －副主題－	教員集団の経営参画意識の形成を志向する学校マネジメント －校長へのインタビュー調査を通して－		
派遣先大学	創価大学 教職大学院	指導担当者	田村 修一・堀内 省剛
所属	教育庁指導部	所属長	土屋 秀人

キーワード：経営参画意識 学校マネジメント リーダーシップ

要旨： 本研究は、教員が経営参画意識を形成する主要因を特定することを目的としている。本論では、校長の学校マネジメントの在り方と経営参画意識の相関に焦点を絞り、公立小学校現校長2名、元校長2名にインタビューを試みた。その結果、教員の経営参画意識を喚起する校長の取組に関して6つの概念が生成された。「悩みと理想への深い理解」「深い相互理解に基づく関係構築」「リーダーシップの発揮」「理想の共有と実践」「学校組織力の強化」「意図的な人材育成」である。これらの概念を軸に各校長が学校マネジメントを推進した結果、以下の変容が確認された。①経営感覚の向上 (AA校) ②子供への理解の向上 (B校) ③教育観の洗練 (C校) ④誇りと自己有用感の涵養 (D校)。さらに、6つの概念がウェルビーイングの構成概念と相関がある可能性も確認された。これらの結果は、教員の経営参画意識形成を志向する学校マネジメントの在り方を考える手掛かりを与えていると考えられる。

教員集団の経営参画意識の形成を志向する学校マネジメント —校長へのインタビュー調査を通して—

創価大学教職大学院教職研究科（人間教育リーダーコース）中嶋 尊弘

キーワード：経営参画意識、学校マネジメント、リーダーシップ

1 問題と目的

現在の日本社会では、少子高齢化、人間関係の希薄化、家庭や地域の教育力低下等が、社会の根幹を揺るがす問題として議論されている。同時に、IoT（Internet of Things）、ロボット、AI（Artificial Intelligence：人工知能）、ビッグデータ等の先進技術が進展し、新たな時代「Society5.0」の到来も予見されている。このように様々な青写真が描かれる中、学校には社会の大変革に対応すべく、「GIGA スクール構想」の推進、「令和の日本型学校教育」の実現などが求められている。しかし、一方で、教員の労働時間の改善、教員不足の解消や働き方改革の推進なども各学校には求められている。

このように新しい教育の創造と教育課題の解決を求められる状況の中、校長のリーダーシップは極めて重要な要素となる。教職員の力を結集する明確なビジョンと、円滑に学校を運営するマネジメント力は、必須の資質・能力と言える。現代の諸課題を解決し、教育の発展のために改めて、校長の学校マネジメント力が問われている。そこで、本研究の目的は、①校長が教員の経営参画意識を形成するための主要因、②それに伴う教員の変容・成長を明らかにすることである。学校マネジメントには、教員の経営参画意識が必須であり、その形成過程を探る研究の意義は大きい。

2 方法

(1) インタビュー調査対象者

事例対象校は、研究指導者より事例研究の対象校として紹介を受けた東京都内の公立小学校4

校である。地域・学校規模（23区、多摩地区、児童数）が異なる条件となるよう選出した。

(2) 分析手続き

本研究は、異なる二つの研究手法を用いて解析を試みた。一つは、校長が教育観を育むきっかけとなった経験をライフストーリーとして紹介した。桜井（2012）はライフストーリー分析を「物語にすることによってその出来事に文脈が与えられ、意味が立ち現れる」と述べ、限定された経験が一般化されたり理論化されたりする可能性がある方法だと述べている。研究対象者の教育観は、経営観の形成と少なからず関係があると考えられる。そのため、教育観や経営観を育んだ校長の経験世界をよりリアルに伝えられると考え、ライフストーリー分析を採用した。

また、佐藤郁哉（2008）の事例コード・マトリクスを採用した。この分析法は、複数事例におけるありのままの記述情報を縮約したもの（オープン・コード）を、事例を横軸、意味のまとまり（分析軸）を縦軸にしたマトリクス表に整理し、概念モデル構築の手掛かりとする分析法である。表に整理することで構築された中核的な概念（焦点的コード）を分析の骨格とし、再文脈化を試みる。このようにマトリクス表に可視化することで、各事例の共通性と同時に、個別性も見だし、経営参画意識形成の主要因を分析できると考えた。

3 結果

3.1 経営参画意識の形成を重視する理由（省略）

3.2 経営参画意識の向上に向けた取組

3.2.1 【悩みや理想への深い理解】

本研究の対象者となった校長らは、教職員の経営参画意識の向上を図るにあたって、一人一人の〈自己実現欲求に着目 (C)〉し、〈自己開示しやすい環境 (D)〉を構築した。そして、将来の展望や悩みを聞き出しながら、教員〈個々への深い理解 (A)〉に努めていた。

3.2.2 【深い相互理解に基づく関係構築】

校長の教職員に対する接し方にも工夫が見られ、各々の経営観が反映されていた。例えば、週案を通じて教員と〈毎週対話 (D)〉を実施して、一人一人の努力や成長を見逃さないよう心掛けていた。〈承認欲求の充足 (C)〉は、誰にでも必要なことであり、教育現場の最前線に立つ教員の心身の安定が教育の基盤となっていた。

3.2.3 【リーダーシップの発揮】

校長らは異なるリーダーシップの理念を効果的に発揮することを心掛けていた。〈啓蒙的な行動 (A)〉を示し〈自己啓発の模範 (D)〉を示すことで、教員を内発的に啓発する努力をしていた。

3.2.4 【理想の共有と実践】

学校経営目標の実現には、それぞれがもつイメージの共有が不可欠である。そのため、校長は〈基軸となる価値 (C)〉を〈子供第一主義 (A)〉と定めた。これは、自校の教育活動の到達度は常に「子供の姿」を通じて評価することを確認していた。

3.2.5 【学校組織力の強化】

校長は、経営参画意識を育むための環境要因に着目し、〈マイナス因子の排除 (B)〉〈民主的な合意形成 (C)〉という組織運営上の原則を徹底していた。また、教職員が自律的に成長できる〈システムの構築 (B)〉に取り組み、組織が〈循環的に

改善 (C)〉されるシステムの醸成に専心していた。

3.2.6 【意図的な人材育成】

人材の育成は、学校経営の基幹戦略である。教育現場も進化する必要があることを社会状況の解釈と共に〈大局的見地 (C)〉から伝えたり、ミドルリーダーの〈経営的思考の育成 (C)〉を促したりした。こうした取組を通じて、バランス感覚あるイノベーティブな人材育成を図っていた。

3.3 経営参画意識の向上と変化

4名の校長は経営参画意識の向上による学校の変容・成長を、経営感覚の向上 (A)、子供の深い理解の促進 (B)、教育観の洗練 (C)、誇りと自己有用感の涵養 (D)と捉えていた。

4 考察

持続可能な教育が求められている昨今、教職員の異動に伴い消散しない長期的な学校経営の発想が必要である。それには、目の前の対応だけに陥らず、未来志向で、時代の変化にも揺るがない価値観を教員、児童、そして地域社会に残していくという経営ビジョンが必要であろう。その観点から見たときに、教員のエンゲージメント向上に加えて、長期間共有され続けるものとして、「協働・学習文化」の構築を目指した校長の取組は刮目すべきものがある。本研究でインタビューした校長たちは、心を開いた対話を通じて教員の根底にある「教育観」「職業観」をアップデートする働き掛けを連続的に行っていた。その過程をつぶさに検討すると、経営参画意識の形成は、教員一人一人の本質的な成長を志向した校長の努力と知恵と奉仕の結晶と捉えることができる。教員だけではなく、児童、保護者、そして地域社会と共に学校文化の構築を目指す学校マネジメントは、これからの学校経営の在り方に重要な手掛かりを与えていると考えられる。