

派遣者番号	管R6K02	氏名	佐藤 尚子
研究主題 —副主題—	校長職を支える「経験」と「役割」から学ぶ教員のキャリア形成のあり方 —16人の校長のライフストーリー分析から—		
派遣先大学	帝京大学 教職大学院	指導担当者	及川 利紀
所属	東京都立光明学園	所属長	島添 聡

キーワード：校長職の魅力と資質 ライフストーリー 教員のキャリア形成

要旨： 本研究では、多様な教職員の個性を活かして学校経営を担う校長職の「魅力」について調査した。様々な経歴や背景をもつ16名の校長又は元校長（以降、各校長とする）における過去の「経験」と、校長職として担う「役割」に注目し、事前アンケート調査と半構造化インタビューを行った。本研究では、各校長の思いに丁寧に耳を傾けながら人物像や人生観を共に描きたいと考え、ライフストーリーインタビューを選択した。

各校長のエピソードをコード化し、サブカテゴリー、カテゴリー別に分析すると、キャリアの段階に応じて必要とされる技能や意識に違いが見られた。あわせて適切なロールモデルとの出会いや、教員時代の多くの経験が各校長を向上させ、校長職としての「魅力」や「資質」を育んできた様子が窺えた。各校長が辿ってきたキャリアから得た学びの要点が、教員のキャリア形成にとって有効であり、東京都全体の教員の資質向上に役立つと考えられる。

校長職を支える「経験」と「役割」から学ぶ教員のキャリア形成のあり方

-16人の校長のライフストーリー分析から-

佐藤 尚子

帝京大学大学院教職研究科 スクール・リーダーコース

キーワード：校長職の魅力と資質 ライフストーリー 教員のキャリア形成

はじめに

筆者は、東京都の教育管理職候補者として研鑽中である。その中で、会議等に関わる時間が増加した校長の存在は、キャリアの手本となる魅力的な上司へと変化した。校長の采配一つで学校経営や方向性も大きく変化するのを体感したことで、校長職の役割とは何か、また「校長職の魅力」とは何を示すのか、強い興味・関心を抱くようになった。

なお、本研究での「校長職の魅力」とは、2つの意味を有する。1つは校長職自身が「職務を担う上での魅力」であり、もう1つは校長が学校経営を行う「自校の教職員から見た校長への評価」を示すものとする。

1. 背景と目的

(1) 背景

現代社会はVUCA（変動性、不確実性、複雑性、曖昧性）の時代を迎えている。文部科学省は、第4期教育振興基本計画において、社会の課題に対応した人材育成及び、自らが社会を創り出す力の育成によって「教育こそが社会をけん引する駆動力の中核を担う」と期待を寄せている。また、令和3年中央教育審議会答申では、児童・生徒の「主体的・対話的で深い学び」の実現とともに、教師にも「新たな教師の学びの姿」を求めている。

質の高い教育の実現には、校長が「チーム学校」として機能させることが必須である。さらに現在の校長職には、教育者としての資質やマネジメント能力に加え、アセスメント能力やファシリテーション能力まで求められている。社会的背景や、求められる教師像の

変化に対応しつつ、自校の強みと個性を最大限に引き出し、学校経営を担う校長職への期待は非常に高い。

(2) 研究の目的とリサーチクエスチョン

本研究では、校長の「経験」や「役割」に注目し、校長職の「魅力」とは何か、また「経験」と「役割」から学ぶ教員のキャリア形成のあり方を分析する。

リサーチクエスチョンは、研究当初に1～3の問いが生まれた。その後、基礎研究や調査・分析を進める中で、新たに4の問いが生まれた。

- 1 教員であった頃の「経験」と、校長職として担う「役割」が校長職としての「魅力」を形作るのではないかと。
- 2 特別支援学校と小中高等学校の校長職では、異なる力量が必要なのではないかと。
- 3 校長職に必要な資質も同様に「経験」と「役割」によって育まれるのではないかと。
- 4 校長職の「経験」と「役割」から、教員のキャリア形成のあり方について学ぶことができるのではないかと。

2. 基礎研究

(1) 校長職における役割の変遷

明治期には、就学人口増加に伴い、教員を統率する者に「校長」の呼称を与えるようになった。この頃、教育は個人の為でなく、絶対的に国家のものであった。大正期にはデモクラシーの下、官僚主義を批判する学校経営論が芽生える。校長は教職員の自由な教育を認めつつ、学校組織として統率することが求められた。戦前・戦中は、校長職の役割も明治期同様の管理者に戻り、やがて終戦を迎える。昭和期には、教育に関す

る法が整備され、校長職の管理職化が進んだ。中でもいじめ、校内暴力、体罰等の課題に加え、平成期には自然災害等も含めて学校が子供の命をどう守るのが校長職の大きな役割の一つになった。

(2) 校長職に求められるリーダーシップとは

一般企業の社長職と、校長職のリーダーシップについて比較した。共通点は人材育成の視点である。人材を見極め、適材適所で生かすには、十分な対話を惜しまない。相違点はリーダーシップにおける速度や利益の視点である。

また、西川 (2020) によると、校長職のリーダーシップ特性も変化している。管理的リーダーシップ (1970 年代) → 教育的リーダーシップ (1980 年代) → 変革的リーダーシップ (1990 年代) → 分散型リーダーシップ (2000 年代) → 協働分散型リーダーシップ (2010 年代) と、校長主体の学校経営から教職員の自律性を重視し、組織全体をいかにエンパワメントするかに移り変わっている。

一方、文部科学省 (2023) は、第 4 期教育振興基本計画で、子供たちのウェルビーイングを高めるためには教師のウェルビーイングの確保が必要であり、学校が教師のウェルビーイングを高める場となることが重要だと述べている。学校が個人や地域・社会の幸福感や生きがいを育む場となるため、校長には児童・生徒と教職員に関わるすべての人事や校内のあらゆる環境を整えることが求められている。仮に筆者が 2020 年代のリーダーシップ特性を名付けるとするならば「組織・環境整備型リーダーシップ」と言えるだろう。

3. 調査研究

表 1 のとおり、3 つの自治体の校長職 11 名と元校長職 5 名、計 16 名 (以下、各校長とする) に本研究に関する承諾を得て、事前アンケート調査及び、半構造化でのインタビュー調査を行った。

インタビューの手法は、各校長から発される言葉に込められた生の感情や様々な思いに丁寧に耳を傾けつつ、時には語り合い、一人の人物像や人生観をとともに描きながら研究を進めたかったため、ライフストーリーインタビューを選択した。中畠 (2015) によると、

ライフストーリーインタビューは、人生年表のように何度語っても同じ内容になるものではない。通常の表面的な聞き取りに留まらず、対象者から聞き手が逸話を引き出し、本人も自覚が十分でなかった事柄を明確にしながらかつえ直すことで、対象者の人生の物語がより厚みを増すものであると述べられている。

インタビュー前半では、教員志望のきっかけから校長職での実践や思いについて、後半では、各校長が語りたい内容を自由に語れるように質問の仕方を工夫し、適度な相槌・促しを心がけた。

インタビュー調査後は、各校長の逐語録から 615 のエピソードを分類し、204 個のコード付けをしてサブカテゴリー、カテゴリーを整理した上で分析した。

表 1 インタビュー調査実施者一覧

校長	性別	校長経験		
		校種	通算年数	通算校数
A	男性	小学校	12 年	4 校
B	男性	中学校	3 年	1 校
C	男性	特別支援学校	1 年	1 校
D	男性	中学校	7 年	1 校
E	男性	特別支援学校	2 年	1 校
F	男性	特別支援学校	16 年	4 校
G	女性	小学校	5 年	2 校
H	女性	特別支援学校	3 年	1 校
I	男性	特別支援学校	6 年	2 校
J	女性	特別支援学校	2 年	1 校
K	男性	特別支援学校	5 年	2 校
L	男性	特別支援学校	6 年	2 校
M	女性	特別支援学校	8 年	4 校
N	男性	高等学校・特別支援学校	9 年	4 校
O	男性	特別支援学校	8 年	4 校
P	女性	特別支援学校		

4. 結果

インタビュー調査にて各校長が語ったエピソードの一部を枠内に記すとともに、分析により明らかになった結果の一部を掲載する。

(1) 校長職以前のエピソード

【若手教員時代のあり方】

- ・私の働きかけが子供たちに伝わり、子供たちの伝えようとした思いが伝わった時がすごく嬉しかった。
- ・初任校は、よく分からないまま何とかやって、次の

学校ではもう図工の研究に邁進しちゃって、面白いこといっぱい。人生で一番楽しい10年間だった。

- ・周囲から求められる「理想の若手教員像」に近づくことではなく、やるべきことややりたいことに邁進し、自身の個性や持ち味を活かすことが大事である。

【ミドルリーダー時代の力量形成】

- ・分掌のリーダーで、事前に議題の集約とか、提示の仕方、メモ等、会議のあり方を学んで実践できた。
- ・自分に足りないものに気付かされる時って、モチベーションが上がるか諦めるかのどちらか。やっぱりこの開きを何とか詰めたい思いがあるわけです。
- ・自身の課題や、新たな分野を学ぶ機会が巡ってきた際は、不安や羞恥心を捨てて迷わず研鑽を積むことで大きな成長と自己有用感につながる。
- ・組織の大小に限らず、ミドルリーダーの時期にリーダーシップを発揮しておくことが今後のキャリア形成の幅を広げる。

【行政職等の新たな職務への挑戦】

- ・「一引き、二運、三器量」なの。自分の力もあるかもしれないけれど、その前に誰かが引っ張ってくれてそして運があったから、今、この立場にいる。
- ・研修で自分が喋る時もある。普通にアンケートに色々なことを書かれるわけですよ。大人になってから色々な人に自分が評価されるのは学校にいればそんなに無いじゃない。本当に貴重な経験だった。
- ・日々の業務に邁進する様子は誰かが必ず見ており、適切な時期に評価される機会が訪れる。
- ・自身には不向きだと感じた業務に思い切って挑戦することで得られる力量は計り知れないものがあり、学校外での様々な研鑽が新たな視点を広げる。

【ロールモデル】

- ・優し過ぎも配慮し過ぎも駄目。頑張ったら届きそうな次の課題を用意する。親との信頼関係作って、課題を達成できたら褒めるのと、あとは教員としての確固たる「この子はやれば獲得できる。」という自信でしょうね。教員って深いなと思ったのは、その先生とやっていた時だね。
- ・教員が自身の引き出しを増やすためには、常に周囲を観察し、ロールモデルを次々に見つけていくことが重要な一つの自己研鑽である。

- ・ロールモデルの「どこ」に「どんな才能」を感じたか分析すると、自身が身に付けるべき力が見えてくる。

【自身の内面と苦しかった過去からの学び】

- ・この人、合わないなというのはありますよ！人ですから、苦手な人はいます。それなりにやり過ごすっていうか、別に嫌いだから話さないとかはないけど。
- ・校長から大変な学級を任されたが上手くいかず、まとめられなかった。苦しい1年間だったなあ。翌年色々考えて先生方に教えてもらって。最終的には、児童理解の上に、自分の指導法を足していかないと無理だと気がついたのはその時。
- ・自身の業務上と、プライベートのキャラクターが異なる場合は、割り切って上手く使い分ける。
- ・「現在の失敗」もいつかは「過去の経験」に代わる。重要なのは、そこから何を学び、立ち直って改善したのかである。

(2) 校長職就任以降のエピソード

【校長職の経験】

- ・教室に入ると「校長先生、いい子いい子」とかそういうのに癒されていますけれど(笑)。でもそれで頑張れます。校長は褒められること無いですから。先生たちも褒めないしね。
- ・教員からの校長評価で、一定程度理解いただけで「この管理職だったら一緒にやりたい。」や「方針がよく分かってついていきたい。」と書いてくれて。良かったなあ、自分がやったことは間違ってたなど。
- ・各校長は、自身が「校長職」として受け入れられ、常に人々や学校組織の役に立ちたいと考えている。
- ・各校長も教員を経験してきた人間であり、彼らの喜びや大変さの多くは「組織の人間関係」に起因する。
- ・管理職と現場教員の対話を充実させることで、より良い学校経営につながる可能性が高まる。
- ・各校長の自己肯定感や有用感、モチベーションの保ち方は、若手・中堅教員に役立つ知恵である。

【校長職の学校経営理念】

- ・皆が安心安全に「明日も通いたいな。」と思う学校。子供も親も通わせたいな、先生方も明日仕事頑張りたいなっていう学校にしたいのですよ。誰一人教員も取り残さず、「あなたの役割あるよ。」って。

・管理職が大変な所ばかり見せているんじゃない？職員室の皆に一番見える所で「大変、大変だ。」って言っていたら管理職になる人はいない。大変だけれどいいことも素敵なこともあるよっていうのが伝われば、なる人も増えるわけでしょ。

- ・校長職は「理想の学校像・校長像」を描き、学校経営を素早く具現化する力が必要である。
- ・校長職が物事をポジティブに捉え、職を楽しむ様子が全体に伝わることで、学校の雰囲気は形作られる。

【校長職の役割認識と実践】

・リーダーシップを発揮しなければ、存在意味はないと思う。言うべき所はビシッと言わないと駄目かな。一人一人には丁寧な対応をするけど、年齢が上の人にも立場として指示を出さなければいけない。

・組織作りのコツは…いやあ、それはこちらが聞きたいなあ。難しいね。ただ思いは聞いてあげる。突き放すのではなくて、「終わったら校長室に来なさい。」って。「見ているよ」ってね。

- ・校長職は、過去の経験によって把握した自身の強みを生かし、様々な役割を担っている。
- ・校長職には、ビジョンや指導・助言を伝える「発信力」と、教員の話をしつくり受けとめる「受信力」の双方が必要である。
- ・校長職の教員を信頼している姿勢や、組織を鼓舞する熱い想いが伝わると、やがては校長職の存在そのもので教員をエンパワメントできる。
- ・校長職には、相手の状況や立場を察する観察眼を持ち、互いの有益を追求する姿勢が必要である。
- ・校長職の人材育成は、次の指導項目を踏まえて実践すると効果的である。
→若手教員：「目的」と「理由」を明らかにした指導
ミドルリーダー：「役割」と「校長職の期待」を伝える指導
- ・校長職は学校の顔である。外部連携には、教員の専門外業務を思い切って外部に任せる視点と、働き方改革の推進を踏まえた視点の双方が必要である。

(3) 校長職の魅力と現場教員への金言エピソード

インタビュー調査にて各校長が語ったエピソードの一部を掲載する。

【校長職の魅力語るエピソード】

- ・やっぱり「人が育つ」「人を育てられる」。自身が直接ではないけれど、先生を通して子供たちが育つ。広い所で人が育つことで組織全体が育っていくのを見守って、喜びを感じられるところですね。
- ・校長職がすごく楽しいかと言ったら正直そればかりじゃない。本当は自分ももっと子供と関わりたかったけど、自分から色々伝わった先生たちが子供をより良く育ててくれればと、自分の中で思えればいい。
- ・最終的に自分で判断できる。判断すればそれなりの責任も生まれてくるから、覚悟をもって校長職をやってほしいな。自分もそうありたいし、そのようにやってきているつもり。責任を取る。だって、自分が決めたんでしょって。自分でやりたい事ができるのは、校長の魅力なんじゃないかな。

【現場教員への金言を語るエピソード】

- ・最終的に教員って能力もあるけど人脈だと思っている。信頼できる人からの評価を何枚もらえるかで全然違う。確かに孤立して優秀な人がいるけど、多分そんなに活躍できない。自分の力より人の力で押し上げられる方が多いから。それから、積極的に異業種の人と出会う。面白いよ。人脈はもう大事。
- ・仕事が人をつくるんだよ。それまでの業務経験と人生経験と人脈と全ての失敗が生かせる仕事。無駄なことはひとつもないから。ぜひミドルリーダーとして目の前の仕事に邁進してほしいと思っています。
- ・大事なものは人との繋がりがかな。スキルはね、役割になったら絶対覚える。だからスキルは心配しないでその時に関わる色々な方たちと、どうコミュニケーションをとっていかってということ。
- ・「人財」ね。それは材料の「材」じゃない。学校って一人も2軍の人間がいない。「全員1軍」だって。一人一人が学校の財産で、活躍してもらって学校はより良くなるので、材料じゃなくて宝だよって話。

各校長のエピソードからは、一人の教員として培ってきた幅広い経験と、何があっても揺るがない確かな自信と覚悟を感じた。教員とは、子供を育てながら自分自身を育て、やがて後人を育てていく仕事であると、各校長の語りから伝わった。

5. 本研究の成果と課題

(1) 校長職の「経験」と「役割」とは

ア 校長職の魅力

「魅力」とは、精選版日本国語大辞典によると「人の心を引きつけ、夢中にさせる力」と明記されている。では「校長職の魅力」とはどのような意味をもつのか。

「はじめに」の中で述べたとおり、本研究の示す「校長職の魅力」とは次の2つの意味を有すると考える。

- ・校長職自身が「職務を担う上での魅力」
- ・校長が学校経営を行う「自校の教職員から見た校長への評価」

前者を校長職の目線で分析すると、コードで最も多く見られた「校長職の魅力」は、理想の学校を実現できる点であり、次点は人材育成の醍醐味であった。

各校長は、組織と人材を育て、子供たちや保護者、そして社会に還元していくことそのものが校長職の魅力であると実感していた。理想の組織と人材育成を実現するには、校長職自身が幅広い経験を積み上げ、多種多様な役割を担っておくことが重要である。

同様に後者を考えた時、校長職は、自身のより良い学校経営で他者の心を引き付ける。自校の教職員が「校長職の魅力」として感じ、校長職への評価が高まる可能性があるのは、エピソードが多く見られた次の3点であった。

- ・ビジョンの提示や指示伝達を含めた情報発信力
- ・組織の雰囲気を形作るコミュニケーション力
- ・人材育成を支えるエンパワメント、権限委譲、指導・助言力

イ 校長職の資質

「資質」とは、「魅力」と同じ辞典によると「生まれつきの性質や才能、姿質」と明記されている。しかし、「校長職の資質」とは何を示すのか考える場合、東京都教育委員会が示す「東京都公立学校の校長・副校長及び教員としての資質の向上に関する指標」では、教員は生涯、継続的に研鑽し、自身の資質を成長させることが求められている。その中で管理職、管理職候補者、主幹教諭に求められるのは、次の7つの資質である。

- ・学校経営力 ・外部折衝力
- ・人材育成力 ・教育者としての高い見識
- ・特別な配慮や支援への対応
- ・デジタルや教育データの利活用
- ・教育課題に関する対応

本研究のインタビュー調査を振り返ると、例えば「教員を目指したきっかけ」では、「何となく」教員を志望した各校長の数は半数近くいた。しかし全員がその後の教員人生における多くの経験によって、校長職を担える程、自身を高めることに成功している。同様に「自身の性格・価値観」では、一見、校長職とそぐわない性格・価値観をもち合わせながら、自身のマイナス面を把握し、感情や発言等を上手に制御して職務にあたる術を身につけている。完璧な自分や、完璧な教員・管理職を当初から目指すのではなく、本来の自分と職務上の自分を上手く使い分けるには、「魅力」と同様に多くの「経験」と「役割」が必要である。

その他、ロールモデルとの出会いや、多くの挫折を乗り越えていく過程で「校長職の資質」を後天的に獲得し、どこまでも高めることができるものである。中でも校長職として多くの役割を柔軟に請け負うためには、校長職以前の幅広い経験から「校長職の資質」を養うことができる。すべての出来事を自身の研鑽と捉えて、前向きに解決していく必要がある。

ウ 学校種の違いにおける校長職の役割

通常の学校と特別支援学校の校長職では、学校経営で担う「校長職の役割」に異なる部分があるのではないかという問いについては、本研究の分析では大きな役割の差は見られなかった。

(2) 校長職から学ぶ教員の「キャリア形成」

ア 校長職のキャリアにおける共通点

校長職の「経験」と「役割」から学ぶ教員のキャリア形成のあり方については、共通点として図1を、相違点として図2を見出すことができた。

図1のとおり、どのようなきっかけでもまずは教員になり、真面目に職務にあたる。教員という仕事を好きになり、若手教員として自身のタイプを知りながら、喜びを見付けていく。ミドルリーダーの頃は新たな挑戦や小集団でのリーダーシップを図る、困難を乗り越える等の力量形成に挑み、教員として力を付けていく。

行政職や学校管理職ではこれまでと異なる視点で物事を捉え、学校内から学校外まで含めた俯瞰の視点で教育の世界を見渡し、全体を動かす職務にあたる。

各ステージでは、ふさわしいロールモデルを見つけて自身の立ち位置や実力を知りつつ、より力量を高めるための研鑽に励む。そして若手教員から学校管理職までの間に失敗、挫折、悔しさ等の負の感情も山ほど経験し、その都度対処して乗り越える経験を積む。素顔の自分と教員としての自分の共通部分と異なる部分に気付き、上手に使い分ける力を身に付けていく。

右側の多角形「素顔の自分」が透けているのは、時に自身の感情が表に出たり、裏に隠したりすることを

意味している。多くの経験を重ねて校長職に就任した教員は、過去の経験から見いだした校長職としての役割を自ら担い、理想の校長像に近づけるよう努める。校長職である自身を育みながら、学校経営のビジョンを打ち出し、教員をエンパワメントしつつ、適材適所で人材育成を進めていくのである。

教員人生の入口はどうであれ、各ステージに必要な姿勢や力量を一つずつ身につけ、研鑽を怠らず、上手くいかなかった経験も力に変えていった者が学校経営力や人材育成力等の必要な力量を身に付け、最終的に校長に就任したことが分かる。

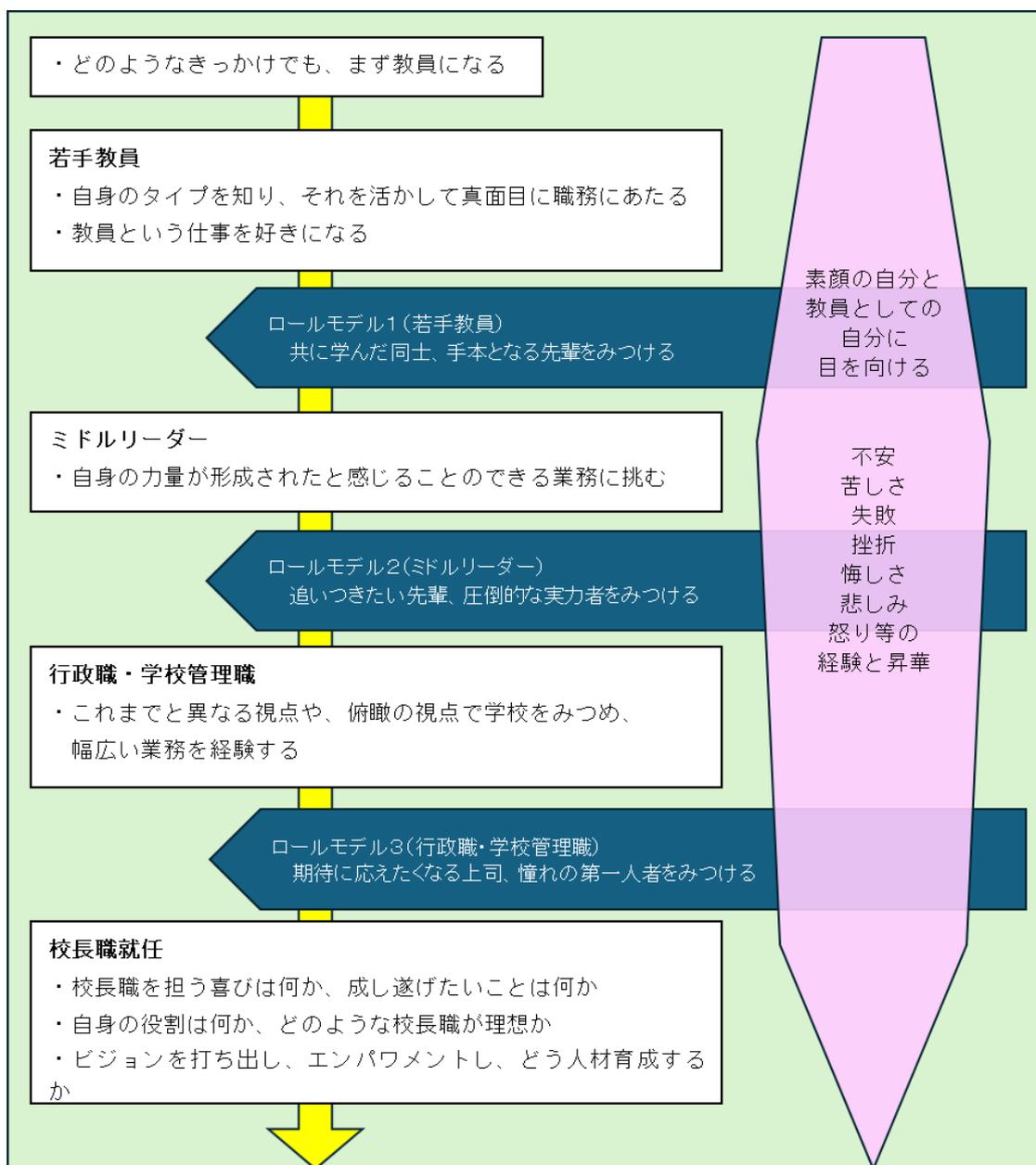


図1 各校長のライフストーリーから導き出される校長職の変容とキャリア形成における共通点

イ 校長職の学校経営における相違点

図2は各校長の相違点として、校長職の学校経営について上下左右の軸を次の内容で示している。

- ・上下…校長職の学校経営方針
- ・左右…校長職の学校経営スタイル

各校長は、自身の長所や得意分野を正確に把握しており、強みを存分に活かして学校経営にあたっている。図2の上下には、校長職の学校経営方針を示した。下側はまずは校内整備を徹底的に進めつつ、校内資源を探して有効活用する「校内整備先行」タイプとした。上側は積極的に外部機関とつながり、良い資源を校内に引き込んでいく「外部連携先行タイプ」とした。左右には、校長職の学校経営スタイルを示した。左側は組織や人々をよく観察し、様々な人の意見や感情を受けとめながら組織にあった経営方針を立てていく「観察・受信タイプ」とした。右側は当初から理想や目標の学校像に向かってビジョンを明確に打ち出し、校長職自ら先頭に立って動く「行動・発信タイプ」とした。

- ①観察・受信／校内整備タイプ
- ②観察・受信／外部連携タイプ
- ③行動・発信／校内整備タイプ
- ④行動・発信／外部連携タイプ

①から④は、どれが良い悪いではなく、校長職が自身の強みや得意な学校経営スタイルを活かし、進めていくものである。図の活用方法として、校長職は自身の強みを活かした学校経営に取り組み、教員は自校の校長の学校経営スタイルを理解して職務にあたることで、学校全体の機能がより高まると考える。

ウ 校長職の「経験」と「役割」から得た学びの要点

各校長の「経験」と「役割」から得ることができた学びについて、教員のステージ別に要点をまとめる。

【若手教員】

- ・多くの業務を完璧にこなそうとするよりも、目の前の業務を一つずつ大切に。喜びや楽しさを感じながら働く中で、自分の得意な業務が分かり、自信や技量も上昇していく。
- ・ロールモデル：同期の若手教員や、一緒に組んでいる先輩教員に目を向け、真似するところから始める。

【ミドルリーダー】

- ・大事なものは「とにかく挑戦してみる」ことである。
- ・業務を一人でこなす必要はない。周囲に相談したり助けを求めたりすることも大事なスキルである。
- ・ロールモデル：新たな視点で自身よりも教員として力量がある者を探し、目標にする。

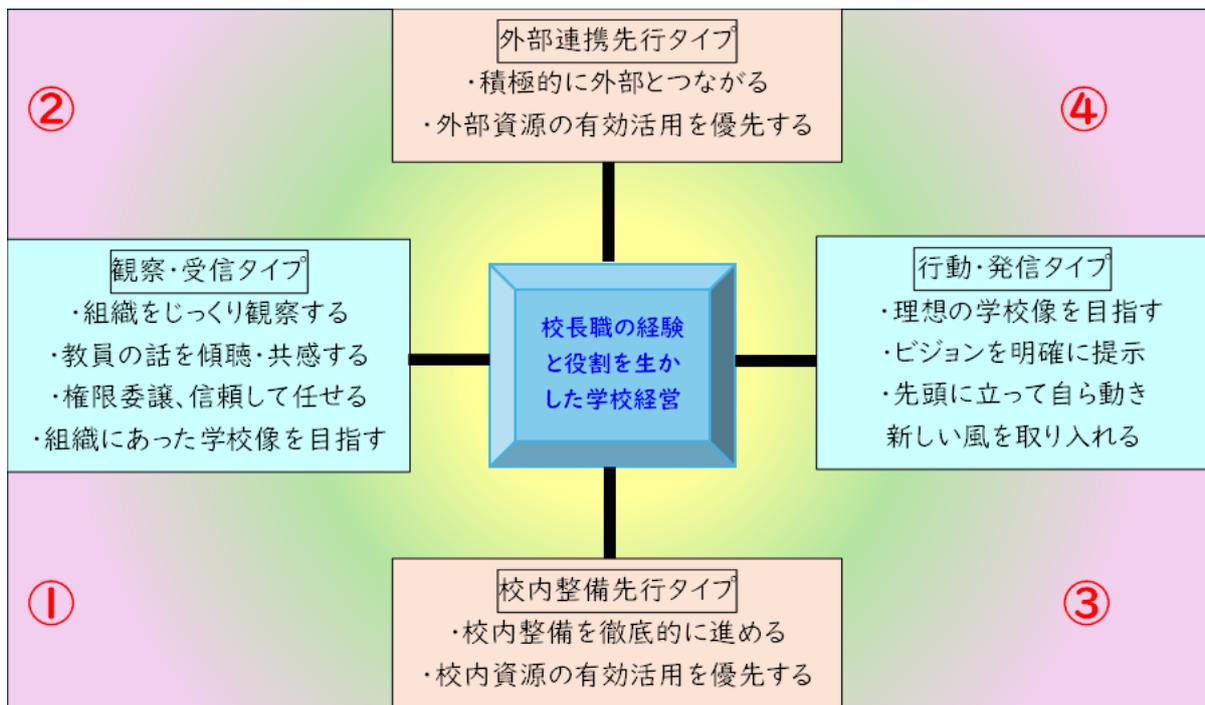


図2 校長職の「経験」と「役割」を生かした学校経営

【行政職、学校管理職】

- ・いつでも自身は組織の一員であり、仕事は全体につながっていると認識し直す。さらに他者との連携やコミュニケーション力も必要となる。
- ・ロールモデル：教育以外の世界で活躍する憧れの人物や、人として惚れ込む身近な上司から魅力を吸収し、自身にまだ無い資質を高める。

【経験年数の長い教員】 ※ 30年以上の経験を想定

- ・好奇心と柔軟な姿勢を大事にしつつ、積極的に人材育成に関わり、若手教員を褒めながら育てることで、学校全体の力量向上に寄与する。
- ・ロールモデル：年齢や社会背景、生活文化の異なる若手教員と対話し、自身の世界観を広げる。

(3) 今後の課題

本研究の今後の課題は、次の3点である。

- ・調査した7割が特別支援学校の校長であったため、通常の学校の校長の話をもっと聞く必要がある。
 - ・教員のキャリア形成に関する先行研究が不足していたため、さらに基礎研究を進める必要がある。
 - ・校長職の魅力をもっと明らかにするには、多くの教員の話をもっと聞き、校長職の話と比較する必要がある。
- 今後もより多くの人のライフストーリーから学びをみつけて、豊かな学校経営実現に活かしていく。

おわりに

16名の各校長は、自信とエネルギーに満ちていた。豊富なアイデアや熱意、時に気遣いやユーモアから、誠実な人となりや教員人生の重みも伝わり、「校長職の魅力」に触れた特別な機会であった。各校長との語りから、自身が今後迎えるキャリアも具体的に見え、管理職になる覚悟が定まった。併せて校長職の魅力を知り、校内に伝え広めていくのは筆者を含む中堅教員の重要な一つの役割であることも実感した。

本研究で得た成果は、次のように東京都に還元する。

【自身の研鑽】

- ・自身が図1・2を活かして研鑽に励み、多くの教員の良さを引き出し、エンパワメントできる学校管理職となる。

【教員の人材育成】

- ・各キャリア段階の研修会にて、本研究で得られた要点を活かし、現在と未来につながる研鑽のあり方や意識のもち方を示す。

学校経営は、校長職だけでは立ち行かない。学校を支える多くの教職員が校長職の考えに触れ、対話を図り、その役割を知ることが重要である。自校の校長の魅力に触れ、「校長のためなら力を貸そう。」「校長と一緒に素晴らしい学校を作ろう。」と考えることができたなら、教職員は自身の持ち場に責任をもち、他者と連携・協力し合う中で働きやすい雰囲気を作成し、生き生きと働くことができる。

各学校で教職員が輝くことが、結果として「強みと個性をもつ学校」を形作り、校長職の目指す学校経営をより具現化できると考える。今後も自身の目的を見据え、東京都の教育をさらに充実させることにつながる良い仕事ができるよう、決意を新たに邁進する所存である。

引用・参考文献

- 文部科学省, 「第4期教育振興基本計画」, 2023
- 中央教育審議会, 『令和の日本型学校教育』を担う教師の養成・採用・研修等の在り方について ～「新たな教師の学びの姿」の実現と、多様な専門性を有する質の高い教職員集団の形成～ (答申), 2022
- 元兼正浩, 「明治期における小学校長の法的地位の変遷に関する一考察」, 教育経営教育行政学研究紀要, 1994
- 元兼正浩, 「戦後校長職の地位と役割の変遷」, 教育制度学研究, 1999
- 日本児童教育振興財団 編, 『学校教育の戦後70年史』, 小学館, 2016
- 中島洋, 「初学者の為の質的研究 26 の教え」, 医学書院, 2015
- 東京都教育委員会, 「東京都公立学校の校長・副校長及び教員としての資質の向上に関する指標」, 2022