

教師集団の協働を促進するリーダーシップに関する一考察

— 高等学校での事例研究を通して —

松原 美砂*・黒羽 正見

A Study on Leadership Promoting Teachers Collaboration:

— A Case Study on a High School —

Misa MATSUBARA, Masami KUROHA

Abstract

We conducted a case study using a method of the participant observation. The purpose is to clarify the reality of the teacher collaboration. To begin with, we extracted the redundancy as one of the aspects of the collaboration and described the leadership promoting the teachers collaboration. The result is the existence of the redundancy. So, the leaders making the teachers not fell small promoted the redundancy.

キーワード：高等学校，教師集団の協働，リーダーシップ，冗長性，事例研究

keywords：high school, teachers collaboration, leadership, redundancy, case study

I 課題設定—現状と本稿の意図—

2000年度の学校評議員制度の導入，2002年度の学校の自己点検，自己評価，説明責任を求める高等学校設置基準の一部改正など，学校改革をめぐって矢継ぎ早に様々な施策が実施されている。そのため以前より学校改革・改善を論じる際の協働の言葉が中心概念として重視されてきている。しかし，その形態や内容の受け取り方は文脈に依存し，各学校各人で様々で，期待通りに進んでいない現状がある⁽¹⁾。

さらに，2003年度より「総合的な学習の時間」が導入され，その配慮事項として，学習指導要領に教師が一体となった指導体制を工夫することが明記されたが，それぞれの学校の「総合的な学習の時間」への取組にはかなりの差異が認められている⁽²⁾。というのも，高等学校の指導組織は教科別指導が基盤になっており，授業の一人担任主義を伝統的に維持している場合が多く，協働を意識しなくても教育実践が営まれてきているからである。しかし，「総合的な学習の時間」の充実には異学年・異教科などの協働体制は不可欠である。したがって，「総合的な学習の時間」が形骸化している多くの高等学校においては，教師集団の協働を促すためのリーダーシップの発揮が期待されている。

そこで，本稿では某高等学校における教師集団の日常行為に焦点を当てて，教師集団のコミュニケー

ションの具体的様相の分析・考察を通して，協働を促すリーダーシップについての示唆を得たい。

II 協働とリーダーシップの関連

協働は多様な文脈から論じられる文脈依存の概念である⁽³⁾。本稿で論じる協働 (collaboration) は，合意形成の過程に行行為者の参加がなされ，かつ，ソトへの志向を併せ持つ。よって，以下のように協働を定義する。すなわち，「それぞれ異なった教育観を持つ教師集団が，学校の共通目標を達成するために，各々役割を認識し，個々の立場や特性を相互に認めながら，積極的に協力すること」と。

さて，現実から出発している協働研究として地域や大学・スクールカウンセラーなど，学校外部の人材や機関との協働に関する研究は多数見られる。しかし，当該学校の教師集団を対象とした協働研究は多くはない⁽⁴⁾。その中で，紅林伸幸らは中学校長を対象とした研究で，組織体制としての協働について言及し，組織マネジメントの発想による協働の形成について整理している⁽⁵⁾。教師の協働が期待されている昨今，実際に学校現場で営まれている実践をエスノグラフィーの手法を用いて描き出している点は注目できる。また，油布佐和子は「協働」と「策定された同僚間連携」(contrived collegiality)の問題をクリアにしている⁽⁶⁾。協働の特徴をもつ教師集

*富山県立雄峰高等学校

団が効率的な組織よりも望ましいといえる点として、「集団における不断の活性化、環境の変化への臨機応変の対応が期待できる」と指摘している点は、筆者も肯定できる。ただ、両研究とも協働の形成過程、形成要因には触れておらず、協働の形や方向性の理解はできるが、その背後に存在する当該学校に所属する個別教師の営みの記述に乏しさが残る点は否めない。

次に、学校経営の現実から出発している高等学校を対象とした研究に注目すると、学年や教科、「総合的な学習の時間」の協働に関する研究があり、協働意識が希薄な高等学校を舞台にした先駆的な研究といえる。例えば、中留武昭らは「総合的な学習の時間」のカリキュラムマネジメントに焦点を当て協働体制を分析し、学校改善の機能としての協働体制の必要性を論じている⁽⁷⁾。中留らが数量的調査だけでなく事例調査を併用して論を展開している点は、一般論・規範論のみに終始せず実践に帰着する研究の観点から評価できる。しかし、事例調査の方法が主に文書等の読み取りと管理職へのインタビューであることは、個人の行動を微視的・現象的に捉える点から不十分と言わざるを得ない。

さらに、協働の言葉と共に、学校改革・改善の重要な概念として、各種審議会答申で指摘されている校長のリーダーシップについて検討する。校長のリーダーシップの重要性を裏付ける実証的研究報告の中で、天笠茂は、学校改善における文脈の中で研究者と実践家が用いるリーダーシップに関する言葉に乖離があることを述べた上で、言葉を丹念に拾い上げ、研究のレベルに近づける必要性を指摘している⁽⁸⁾。また、児島邦宏は、我が国のリーダーシップの内実の偏在について、ヘッドシップはリーダーがフォロワーに対する一方的な優位性に立って指示するものであり、制度的に付与された権限と地位の格差によって支えられ、専制的に組織の制度的与件へそのメンバーを強圧的に組み込もうとするものであると述べている⁽⁹⁾。これは、油布の指摘する「策定された同僚間連携」を生み出すリーダーシップと考えられる。多くはなじまないし反発を招くという児島の指摘はもっともであろう。

III 教師集団の協働を促すリーダーシップに関する事例研究

1 事例調査の目的と方法

本事例調査の目的は、某高等学校における教師集団の日常行為に焦点を当てて、教師集団のコミュニケーションの具体的様相の分析・考察を行い、協働を促すリーダーシップについて示唆を得ることである。方法は、2005年11月4日から2006年3月24日まで、週2回の参与観察(通常午前8時より午後6時まで)を中心とした事例調査を行い、適宜面接調査を実施した。なお、参観・面接記録等に関しては、筆者が随時メモを取り、帰宅後フィールドノートにまとめた。また、被調査者の承諾を得た上で適宜ICレコーダーに録音し、後に文章に起こした。

2 学校全体で看取できるコミュニケーションの様態

T校では、職員会議が月に1回実施された。筆者が参観した2回の職員会議は、次年度の行事予定及びクラス編成が主な協議題となっていた。T校は、行事の多い学校と自他とも認めており、毎年、体育大会・学園祭が開催されている。また、国際理解教育がT校の特色であるため、海外研修、食文化交流など特色ある行事が詰まっている。それら行事の削減を求める教師と、行事の継続を望む教師の意見がせめぎ合う会議であった。クラス編成に関しては、従来2年生より国際コースのみで一クラスが編成されていたが、次年度国際コース希望生徒が30名となり、単独クラスにするか否かの選択に迫られていた。職員会議以外でも、国際コース運営委員会、各学年部会で上記の議題が話題にされていた。どの会議でも、ほとんどの教師が意見を積極的に述べていた。また、意見を述べる契機をリーダーらが創出していた。それらは、一見回り道しているような感があったが、教師集団の協働を促進しているようであった。

3 教師集団の協働を促進するリーダーシップの具体的様相の分析・考察

教師集団のコミュニケーションの具体的様相の分析に当たり、6事例を「A校長に特徴的な発言」、「会議を教師らはどう感じているか」、「リーダーらのコミュニケーションの特徴」の3つに分類して分析する。これらは筆者の調査中、繰り返し看取できた事例を代表するものであり、先に定義した協働を促進すると考えられるものである。また、事例相

互に次のような関連を窺えた。「A校長の発話」により会議で議論が活発に交わされ、また、インフォーマル場面では「リーダーらのコミュニケーションの特徴」を基盤に教師らのコミュニケーションが活性化されているというものである。なお、事例中のMは筆者の発言を示す。

(1) A校長に特徴的な発話

T校赴任2年目のA校長(50代・男性)は、会議で議論が停滞気味になったときに、特徴的な発言を繰り返した。そのことを物語る事例を示す。

事例1：A校長の語り

＜11月25日(金)17：20～ 校長室＞

この日、筆者は職員会議を参観した。協議題の一つに「平成18年度行事予定」があった。会議では、行事の大幅な削減に関して多様な視点から意見が出て懸案事項となった。終了直後、参観の礼を述べるために筆者が校長室のドアを叩いたところ、A校長に中へ入るように促された。筆者がA校長の質問に答え、会議の印象を述べた後の語りである。

A：「元気な〇〇」だけはゆずれんね。ダラがかったことというて、考えて貰うきっかけになればいいと思っ
て言っとるよ。今日のだったら、①「行事ばかりすればどうけ」とかね。(後略)

A校長の方針はあるものの、意見を引き出す契機を自らが創出し、教師集団においてコミュニケーションが促進されるような働きかけを頻繁に行っていた。例えば、事例の中の①の発言をきっかけに、個々の教師らが持つ既成概念を揺さぶり、教師らから意見を引き出し、多様な考えの肯定、集団の活性化を求めていることが窺われる。また、昨今、教師の病気休暇の増加が指摘されているが、A校長は「職場で自分の意見を言えるようだったら大丈夫だね。」と11月7日の職員室での筆者との雑談の中で語っていた。これらの事例は、自分の考えを表出することが、教師集団を活性化させ協働を促進するという集団全体に関わる側面と、個々の教師のストレスの緩和や肯定感の創出といった個人的な側面の両面に効果があることを認知していることが洞察できる。後者は、結果的には教師集団の活性化にもつながる。

(2) 会議を教師らはどう感じているか

11月25日の会議の活発なコミュニケーションについて、筆者はT校の教師らに感想を伝えた。すると、どの教師も次の事例と同様の反応を示した。

事例2：g教諭の語り

＜11月28日(月)13:05 職員室前女子トイレ＞

トイレの洗面所で顔を合わせたg教諭(40代・女性)に筆者が話しかけた。g教諭は英語科の教師で、T校5年目、研究部主任である。

M：金曜の会議、驚きました。意見がたくさん出ていて。g：この学校は、意見出ますよ。前の学校で「勝手に意見言うな」って、後で怒られたことがあったっていう話を聞いたことがあるけど。この学校ではそんなことはないね、どんどん言って下さいって、前の校長も、今の校長も、そんな感じだから。大きな声をあげる人の意見ばかりが通るというのもね、結果は、どうなっても言っておいた方がいいと思って。②組合でも土曜日の件は、何とかしなきゃということになっていたら、自分だけではないと思うと、言いやすいしね。(後略)

g教諭以外にも複数の教師がT校の会議での発言のし易さを筆者に語った。A校長の働きかけは、以前からの発言しやすい雰囲気さをさらに高めていると考えられる。また、g教諭の語りの中で②と述べられてもいるように、T校では、フォーマルなコミュニケーションとインフォーマルな場でのコミュニケーションとが相互に補完しあっている様相を看取できた。

(3) リーダーらのコミュニケーションの特徴

①リーダーらに共通する雰囲気

T校のA校長を始めとする管理職、学年主任といったリーダーらに共通する雰囲気を看取できた。

事例3：A校長の語り

＜11月18日(金)職員室 10：50～11：23＞

2限目終了後職員室へ戻ったところ、職員室中央のコンピュータ机に腰掛けたA校長に、「何か、わかった？」と声をかけられたことを発端に30分以上話が続いた。行事に関するA校長の見解、朝の職員打ち合わせの意義などを話した後の語りである。

A：教頭をしていた時のことだけど、いつもポーとした顔で教頭席に座っていたからだと思うけど、ある先生に、先生がにこにこして座っているので、朝職員室に入るのが前ほど嫌じゃなくなりましたと言われてね。朝、憂鬱な気分出勤してきて、教頭が難しい顔をして座っていたら、ますます憂鬱になるでしょう。ポーとした顔をして座っていることも管理職として大切なことかと思う。

実際、参与観察中筆者はA校長の厳しい表情を一

度も見たことがなかった。A校長が職員室に姿を見せ、大会等で生徒を引率した教師に声をかけ休日出勤を労ったり、社会事象をネタに談話したり、家族の話をしたりする様子を頻繁に見た。職員室だけでなく、教科の準備室には、電話で済ませられることでも、校長自らが足を運び、面前で要件を伝える姿があった。図書館では、図書の購入を依頼したり、図書部主任や司書と懇談する姿を見た。教師らは家庭の状況を自らも話したり、活躍する生徒のこと、あるいは気になる生徒のことが話題になったり、ざっくばらんな状況下で、A校長と教師らの間に温かな相互関係が存在していた。

そして、先の語りの最後には、「追いつめるのもダメ。(中略：プライバシーに関わる内容のため)生徒も同じ。」というA校長の言葉があった。教頭をしていた時のある教師の一言が、ポーっとして座っていることの価値を意識する発端となり、T校ではそれを遺憾なく発揮するA校長の姿となっていた。

事例4：学年主任のS教諭の語り

<3月10日(金)化学準備室 10:20~11:40>

S教諭(40代・男性)、T校8年目で理科担当、1学年主任である。職員室にいた教諭に筆者が話を聞きたいと申し出たところ、今ならということ、化学準備室に向かった。筆者は、先に1学年部会を参観した。学年主任のS教諭は、議題について学年担当者に問いかけた後はほとんど喋らず、他のメンバーの意見が出きった頃を見計らって、「では、今回はこうしましょう。」と集約した意見から方向性を示した。その後、決定事項に関して他の教師が自主的に役割を買って出ている。この日はS教諭が大切にしていることについて尋ねたところ、共通の目標を持つことと、お互いカバーしていこうという共通認識が重要と語られた後の話からの抜粋である。

N:できるだけ、気持ちよく仕事して頂くため、簡単なことでもね2回も3回もね嫌な顔せずにね、こういう風にやるんですよ、こうしてくださいって、諦めずに楽しく仕事をしていただけると私も嬉しい。子どもと一緒にですね。子どもにやらせると時間がかかるから親がやってしまったら、できない子ができてしまうからあと大変ですよ。大変だけど、なだめすかしながらやっていくと、後、楽になりますよね。うん。(後略)

S教諭は、一般教師らがリラックスして仕事に取り組めるように、カバーし合える環境を作っていた。

また、成員の力量を上げるためにねばり強く関わっている。その姿は、職員室のコンピュータの前で頻繁に見られた。事務処理をコンピュータで行うことが増えた学校現場でその扱いに不慣れな教師も存在する。多忙化が進む困難な状況の中で、自分の力が及ぶ範囲、学年内だけででも、好循環を産み出そうと努力するS教諭の姿があった。

これは、S教諭に限らず、2学年主任のK教諭(40代・男性)、3学年主任のE教諭(40代・男性)にも看取できた。3人の学年主任らに共通して、学年の構成する教師らが気持ちよく仕事をできるよう配慮している姿があった。

②自身の背景を語るリーダー、そして一般教師ら

職員室や休憩室、教科・科目の準備室で、自己のあるいは行為の背景を話題にするリーダーらの姿があった。例えば、A校長とB教頭は家族のことを話題に場を和ませ、それに触発され、自分の家族について話す教師らがT校に存在した。また、行為の背景を理解しようとするC教頭とそれに支えられている教師らが存在した。そのような冗長性が、個々の教師の全体像の理解に寄与している感があった。それに関連して、e教諭の語りを示す。

事例5：e教諭の語り

<3月13日(月)9:15~ 美術室>

e教諭(40代・男性)、T校1年目で美術担当、1学年の副担任、教務部副主任である。職員室にいたe教諭に筆者が話を聞きたいと申し出たところ、今ならということ、美術室に向かった。筆者が、教務主任や1学年主任から聞いたところによると、e教諭は家族に病人を二人抱え気苦労が耐えない様子であるとのことであった。

e:(前略:自身の授業観、生徒観について語った後)
昔は職場とプライベートを切り離すタイプだった。切り離すべきだと思っていた。だから家族のこととか聞かれても「答えられません」とか言ってたけど、最近は変わったね。相手を理解するのは難しいし、誤解を生むしね。それぞれのイメージで作られてしまうから、家族のことも前よりは言うようになった。例えば、美術鑑賞をするときにキリストの受難図を解説無しでみるのと、聖書の解説をしてからみるのとでは印象が全然違うのと同じ。(後略)

この事例では、個人的な話をすることで教師相互の誤解を解消し、理解が深まることを実感している教師のものである。一方、管理する立場のC教頭は

次のように語っている。

事例6：C教頭の語り

〈12月26日(月)11：20～ 職員室〉

C教頭(50代・男性)は、T校1年目である。C教頭の気配りに感謝しているとの教師らは発言があったため、日頃のC教頭の心がけを聞きたいと思ひ面接をお願いした。

C：(前略)先生方を殺すのではなく、活かすということを考えています。活かすということでは、先生方の顔を見ようとしています。喜怒哀楽は公的なところでは出すべきではないのですが、表情を見るようにしています。ただ、声をかけてもらって嬉しい先生とそうじゃない先生、声をかけてうざったらしいと思う先生もいるからその見極めが難しいです。コソコソとくちくちとすることで信頼しあえると思うのですが、(中略：自分自身の性向についての語り)教頭になって、日中の空き時間に気になる先生に声をかけて話を聞いています。(後略)

C教頭の発言は、シャイン・E.Hの「もし、管理者が、仕事・家族・自己問題の相互作用の現実を受容できるなら、彼らは人びとに対してより柔軟で分別のある管理を行って、少なくとも直接的な圧力を多少は柔らげるのを助けることができ、それによって長期的には、組織全体の有効性を向上させる」⁽¹⁰⁾を実践していることを示している。このことに関して、シャインは、3分の1の管理職には理解を得られないが、成功している組織では、個人の問題抜きに管理を行っていないと述べている。教師の個人的な現実に配慮することが、結果的に組織全体の有効性が向上するという認識に基づきC教頭は心を割き、インフォーマルな場で実行に移していることが窺われる。

IV 結語

本稿では、某高等学校における教師集団の日常行為に焦点を当てて、協働を促すリーダーシップについての示唆を得るため、教師集団のコミュニケーションの具体的様相の分析・考察を行った。その結果、T校の教師集団は、管理職や教頭、学年主任らに見られる特徴的なリーダーシップの下、個々の教師が活発に意見交換し、学校の共通目標を達成するために、個々の立場や違いを相互に認めながら、積極的に協力していた。また、コミュニケーションの特徴を看取できた。それは、「教師集団内に存在する一

見無駄にみえるコミュニケーション」の存在であった。このようなコミュニケーションは、今日学校改善や協働のキー概念として多くの研究者が注目している「冗長性」と同定できる。

例えば、児島邦宏はこの冗長性をリダダンシィ(redundancy)と表現して、学校改善の要因の一つに挙げている。児島は「このたまり場、もしくは自由な空間にこそ、インフォーマルなコミュニケーションを頻繁にし、相互の意見交換を促進する源泉となっている。リダダンシィのある中で、実は有効な情報が生み出され、創造性の活力となることに、もう少し意を用いる必要がある。」と指摘し、このような冗長性は学校には存在しないと述べている⁽¹¹⁾。しかし、事例2～6の通り、T校には児島が現在の学校には「存在しない」と言ったインフォーマル・コミュニケーションが存在した。事例2で示したように、インフォーマルな場で同じ考えを持つ教師の存在を知り、それが会議での発言に繋がったり、逆に会議での発言の裏付けをインフォーマルな場で行ったりするなど、意識的にインフォーマルな場でコミュニケーションを取っていることが窺われた。そして、A校長が率先してインフォーマルな場で教育実践に関わることはもちろん、それ以外の話題で教師らに語りかけていた。つまり、A校長のリーダーシップが冗長性を促していたと考えられる。

さて、冗長性を協働実現の鍵になる概念と指摘し、「個と個の間で相互に余剰の情報を共有すること、すなわち組織内に無駄を取り込むことの大切さ」を提示している藤原文雄は、その階層的な側面については論じていない⁽¹²⁾。また、アメリカでの調査に基づいた見解でもある。しかし、本事例調査で日本の一高等学校でも「冗長性」が看取でき、管理職、教師らとも重要な概念であると認識していた。そして、「冗長性」を促進するリーダーが存在した。事例1にあるように、教師集団全体に冗長性が促進されるように、思いや意見を述べやすい契機をA校長は創出していた。また、事例3・4にみられる「教師らを萎縮させないリーダーシップによる冗長性の促進」が看取できた。どの意見も否定されることなく聞き入れられる場と状況を、リーダーらは柔和な雰囲気と、共感的・援助的なコミュニケーションで創り出していた。このことから、非言語的メッセージが重要な情報を伝達していると考えられる。つまり、話しても良いというメッセージをリーダー

らは言葉以前に態度で示している。さらに、事例5・6では「個人の現実に配慮するリーダーの冗長性」の存在があった。個人に関わるコミュニケーションは、全ての教師に歓迎されているわけではない。しかし、T校の教師らは家族の現実、現在抱える自己の問題を教師同士で、あるいは管理職に語っていた。つまり、家族や自己の問題抜きに現在の仕事を語れないということである。

これらを整理する。まず、教師集団の協働には「冗長性」が重要な概念であることが同定できた。T校の管理職を含む教師らは、「冗長性」の重要性を意識しており、フォーマルな場面はもとより、インフォーマルな場面でも、「一見無駄に見えるコミュニケーション」を行っていた。そして、リーダーらは協働を促すために「教師らを萎縮させないリーダーシップ」と「個人の現実に配慮するリーダーシップ」を發揮していた。前者は、非言語的メッセージであり、言葉以上の重みを持つと考えられる。A校長は当初無意識的にこのような態度を取っていたが、事例3に示した通り前任校での一般教師らの指摘で、現在は意識的に「教師らを萎縮させないリーダーシップ」を發揮していると考えられる。このリーダーシップの下で教師らは、冗長性を遺憾なく發揮していた。その冗長性は意識的に發揮されており、それができる学校であると認識していた。そして、後者のリーダーシップは、教師によっては、話しやすい状況下であっても、自分から話すことに苦手意識を持つ者もいる。そのような個々の教師の特性にも配慮している。

さて、組織内に取り入れる余剰の情報の質によっては、協働形成を阻害する場合もあるだろう。また、本稿では、教師集団の協働を促す一要因を記述し、分析したに過ぎない。よって、協働の阻害要因となる冗長性、他の要因の記述・分析、複数の要因間の関連について研究を深めることを今後の課題とした。

【謝辞】

本研究を進めるにあたり、事例調査を実施させていただいたT校の先生方より、多大なるご配慮とご協力をいただきましたことに厚く御礼申し上げます。

【注】

- (1) 水本徳明「課題提起—学校経営言説における『協働化』」、『日本教育経営学会紀要』第38号、1996、pp.154-156参照。
- (2) 香川大学教育学部「高等学校における『総合的な学習の時間』に関する研究—香川県の高等学校における試行状況の調査—」、『「総合的な学習の時間」研究開発プロジェクト報告書』香川大学教育学部、2003、http://www.ed.kagawa-u.ac.jp/HPmaster/ed-news/project_no1.html 及び、中留武昭・田村知子「総合的な学習を動かす教師のウチなる協働」、『学校経営』第48巻第8号、第一法規、2003、pp.106-117参照。
- (3) 原文雄「教育課題対応のための『協働』と校長のリーダーシップ」、浦野東洋一他編『学校経営と法研究会叢書1 現代学校論』八千代出版、1999、pp.98-107参照。
- (4) 2006年7月に開催された日本カリキュラム学会での公開シンポジウムで、外部機関との協働の基盤として、学校内での協働が存在するという視点での発言が多数を占めた。
- (5) 紅林伸幸他「学校を拓く教師たち、協働する教師たち」、『滋賀大学教育学部紀要 教育科学』No.53、2000、pp.119-138参照。
- (6) 油布は「contrived collegiality」を「わざとらしい同僚性」と述べている。油布佐和子「教師集団の解体と再編—教師の『協働』を考える—」、油布佐和子編『教師の現在・教職の未来』教育出版、1999、pp.52-70参照。
- (7) 中留武昭・田村知子編『カリキュラムマネジメントが学校を変える』学事出版、2004、pp.90-97参照。
- (8) 天笠茂「『管理層のリーダーシップ論と学校改善』を中心に」、『日本教育経営学会紀要』第34号、1992、pp.112-113参照。
- (9) 児島邦宏『信頼性を育む人間関係 学校改善実践全集19』ぎょうせい、1987、pp.45-46参照。
- (10) シャイン.E.H.著、二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス』白桃書房、1991、pp.19-22参照。
- (11) 児島邦宏、前掲書(9)、pp.45-46参照。
- (12) 藤原文雄「教員間の知識共有・創造としての『協働』成立のプロセスについての一考察」、『東京大学大学院教育学研究科教育行政学研究室紀要』第17号、1998、pp.2-21参照。

(2007年5月21日受付)

(2007年7月4日受理)