

校長の働き掛けが教職員のワーク・エンゲイジメントと心理的安全性に及ぼす影響 働きやすい・働きたい職場づくりへの示唆

三谷 登代美

愛媛県四国中央市立金生第二小学校 to.saku1043@gmail.com

要約：本研究の目的は、E県S市の小・中学校の教職員を対象に校長の働き掛けが教職員の心理的安全性とワーク・エンゲイジメントに及ぼす影響について検証し、働きがいが持てる組織・職場づくりのための提案をするものである。E県が実施している「働き方改革意識調査」によると、S市は同僚性や働きがい、信頼構築が低いことが明らかとなった。そこで、どのような働き掛けがあれば同僚性を高め、働きがいを持って教育に携わることができるかを考えていく。調査では、校長の働き掛けが教職員の働きがいを高め、心理的安全性の確保やワーク・エンゲイジメントの向上に影響を及ぼしているという結果が得られた。さらに、校長との関係づくりに着目し、校長が実践している具体的な働き掛けについてもヒアリング調査を行った。校長の働き掛けが効果を上げるためにには同僚性が大きく影響していることが分かり、同僚性を築くためにミドルリーダーの役割についても提案した。

キーワード

校長の働き掛け
心理的安全性
ワーク・エンゲイジメント
働きがい
ミドルリーダー

1. はじめに

近年の教育現場では、激変する社会により若年教員の離職、超過勤務や教職員の世代交代、採用試験倍率の著しい低下など喫緊の課題が山積するなど教職員を取り巻く環境が変化している。また、令和4年度の文部科学省の調査によると精神疾患による病気休職者は過去最多となった。

文部科学省は、「令和の日本型学校教育」を担う教師の在り方特別部会で、学校管理職を含む新しい時代の教員集団の在り方と基本的な考え方を示している。学校管理職に求められることとして、組織体制の整備、良好な職場環境の確保・業務改善、人材育成などが挙げられている。このことから、管理職が率先して教職員の心理的安全性の確保や働きやすい職場環境を整備することが求められている。したがって、教職員一人一人に応じた働き掛けや信頼関係の構築が必要不可欠であると考える。また、ミドルリーダーとなる教員の活躍の促進等により学校における働き方改革を進める学校組織マネジメント能力が必要とされ、管理職だけでなく、ミドルリーダーの働きも重要な役割であると実感している。学び続ける教師であるために、学びが保障される職場環境が整備されなければならない。そのためにどのような職場環境であれば教職員の心理的安全性が確保され、働きがいをもって教職に携わることができるのか、また、ミドル世代が担う役割についても本研究で提案していくこととした。

2. 先行研究

(1) 校長のリーダーシップ

露口の研究によると、チームワークの醸成において、校長のリーダーシップは極めて重要な影響を及ぼし近年では学校におけるチームワークの醸成や授業研究の活性化に効果を持つサーバント・リーダー論が注目され

ていると述べている。サーバント・リーダーの概念は、アメリカのロバート・グリーンリーフが1970年代に提唱した。「リーダーである人は、まず相手に奉仕し、その後相手を導くものである。」と定義されている。池田・金井（2007）は、「リーダーたる人物が深く信じているミッションに共感して、その実現のために動き出す人をリーダーは支え、そういう人が困ったときには支援して、ミッションの実現の行動に対して奉仕する。」と示している。また、藤原（2007）は、「『実態と思いの理解』を進める上では、データを収集し分析するとともに、実態と思いを掴むためのコミュニケーション（対話）を積み重ねることが大切である。ここでいうコミュニケーションとは相手の言い分や気持ちを「聴く」ことなしに自分の言い分を言い放つモノローグ（独話）ではなく、ダイアローグ（対話）のことを指している。」と述べ、データを活用した学校経営力や対話の重要性も提言している。文部科学省「令和の日本型学校教育」を担う教師の在り方特別部会で示している学校管理職を含む新しい時代の教職員集団の在り方と基本的な考え方では、校長には「明確な経営ビジョンの提示」や「カリキュラムマネジメント」、「学校組織マネジメント」の能力が求められるとしている。これらのことから、校長のリーダーシップにより、教職員一人一人が力を発揮したり、成長したりすることができる環境が整うのではないか、校長の働き掛けが教職員の働きがいを高める要因として大きく影響を与えていたのではないかと考えた。

（2）信頼構築

河村（2017）は、「学校教育の成果は教員組織が左右する」と述べ、「高い成果を上げる学校組織の特徴として、『自主・向上性』『同僚・協働性』が高く、教員組織は、明るく活発であり、教員同士に『支え合い』『学び合い』『高め合い』がある。」としている。露口（2023）は、「同僚との信頼関係は、専門職の学習共同体の醸成やそれに伴う授業改善を促進する。また、抑鬱傾向を抑止し、ワーク・エンゲイジメントを高める。校長との信頼関係は、教員の職務モチベーションを高め、同僚との信頼関係同様、抑鬱傾向を抑止し、ワーク・エンゲイジメントの向上を促進する。」と提言している。心理的安全性の確保やワーク・エンゲイジメントの向上には、校長の働き掛けと同様、信頼構築とも関連があり、これらが同僚性を高めることにつながると考えた。

3. 研究課題

研究課題1：校長の働き掛けは、教職員の心理的安全性の確保やワーク・エンゲイジメント向上に影響を与えているのか。

研究課題2：どのような条件で校長の働き掛けは効果を上げるのだろうか。

研究課題3：実際に校長は、どのような働き掛けを行っているのだろうか。

4. 研究方法

（1）意識調査

調査対象はE県S市の全小・中学校（26校）の校長及び、全教職員（県費教職員）で、Googleフォームを介して実施した。実施時期は2023年6月下旬。調査は校長、教職員それぞれ別の項目で実施した。

1) 校長への調査「組織マネジメントに関するアンケート」（回答率100%）

・学校組織マネジメントに関すること	5件法 10項目
・2022年度全国学力・学習状況調査結果について	平均点との比較 選択式
・2022年度年間30日以上欠席児童・生徒の割合	記述式
・属性（学校番号、性別、年齢、校種、校長経験年数、在校年数、S市での勤務年数）	

2) 教職員への調査「魅力ある職場作りに関するアンケート」（回答率61.5%）

・心理的安全性	7 件法	9 項目
・ワーク・エンゲイジメント	7 件法	9 項目
・同僚性	7 件法	7 項目
・校長からの働き掛け	7 件法	7 項目
・信頼構築（児童・生徒、保護者、同僚、管理職）	それぞれ 0（極めて脆弱）～10（極めて強力）	
・学校で幸せを感じるとき	記述式	
・働きがいを感じるとき	記述式	
・属性（学校番号、性別、校種、年齢、教職経験年数、在校年数、S 市での勤務年数、職種）		

（2）校長へのヒアリング

校長の具体的な働き掛けを把握するため、抽出校 14 校（小・中学校）の校長へのヒアリングを行った。

時期は 2023 年 10 月～11 月上旬。ヒアリング時間は 30 分～45 分間程度。抽出方法は、学校規模、校種、校長経験年数、教職員の調査結果に基づき選出。ヒアリング内容は、経営ビジョン、職場づくり、教職員の多様性を配慮したマネジメントとした。

5. 分析と考察

（1）研究課題1 について

教職員への調査を基に、校長の働き掛けは心理的安全性の確保やワーク・エンゲイジメント向上に関連性があるのか分析した。また、同僚性を 4 群に分け高・中・低群によって特徴を考察した。校長の働き掛けは、サーバント・リーダー【成長支援】（7 項目）を参考とした。心理的安全性（9 項目）、同僚性（7 項目）は O’ Donovan ら（2022）【職場の心理的安全性尺度】を参考とした。ワーク・エンゲイジメントは【ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメントの尺度】を引用した（表 1）。

表 1. 魅力ある職場づくりに関する質問項目

校長からの働き掛け	私たちが仕事をうまく進められるよう必要な情報を与えてくれる。 私たちが実力を発揮できるように促してくれる。 私たちの成長を支換してくれる。 私たちが新しいアイディアを出せるように促してくれる。 私たちが働きやすくなるような考えを大事にしてくれる。 私たちに指示するだけでなく、問題解決できるように一緒に対応してくれる。 私たちが新しいスキルを習得するために研修の機会を提供してくれる。
心理的安全性	私は仕事での自分の役割について分からなかったとき、安心して上司に聞くことができる。 私は仕事上での問題について自分の意見を安心して上司に伝えることができる。 私は個人的な問題や反対意見を上司に伝えることができる。 私は新しい提案を上司に伝えることができる。 私はこの職場で失敗してしまったとしても、上司に安心して伝えることができる。 私は同僚が誤ったことをしているのを見た場合、上司に安心してそのことを伝えることができる。 私が自分の意見を言うと、上司はその意見を尊重して聞いてくれる。 私が新しい仕事を引き受け、経験のない仕事の仕方を学ぶことを、上司は奨励しサポートしてくれる。 私が問題や悩みを抱えた場合、上司が味方になってくれると信じている。

同僚性	<p>私たちには仕事での自分の役割についての疑問や分からぬことがあった場合、同僚に聞くことができる。</p> <p>私たちには仕事上の問題について自分の意見を同僚に伝えることができる。</p> <p>私たちには個人的な問題（悩み）を同僚に伝えることができる。</p> <p>私たちには新しい考え方や手順の変更について同僚に提案したりアイディアを伝えたりすることができる。</p> <p>私たちには今の職場で失敗したとしても、安心して同僚に伝えることができる。</p> <p>私たちには仲間が間違ったことをしているのを見た場合、同僚に安心してそのことを伝えることができる。</p> <p><u>私が自分の意見を言うと、同僚はその意見を尊重して聞いてくれる。</u></p>
ワーク・エンゲージメント	<p>仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる。</p> <p>職場では元気が出て精力的になるように感じる。</p> <p>仕事に熱心である。</p> <p>仕事は、私に活力を与えてくれる。</p> <p>朝、目が覚めると、さあ仕事に行こうという気持ちになる。</p> <p>仕事に没頭しているとき、幸せだと感じる。</p> <p>自分の仕事に誇りを感じている。</p> <p>私は仕事にのめり込んでいる。</p> <p>仕事をしていると、つい夢中になる。</p>

表2. 校長の働き掛け・心理的安全性・WE・同僚性の相関

校長の働き掛け	心理的安全性	同僚性	校長の働き掛け	ワーク・エンゲージメント	同僚性
校長の働き掛け	1.00		校長の働き掛け	1.00	
心理的安全性	0.800	1.00	ワーク・エンゲージメント	0.569	1.00
同僚性	0.611	0.681	同僚性	0.611	0.595
		1.00			

S市アンケート回答者数 N=312

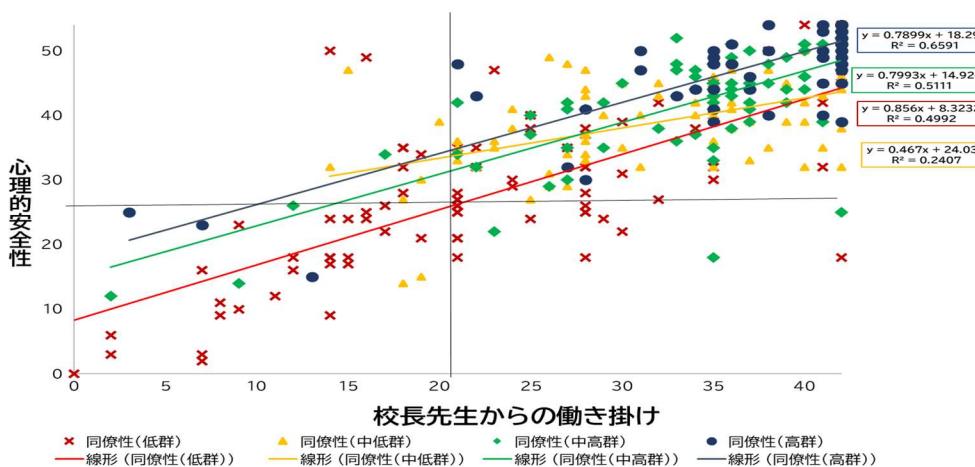


図1. 校長の働き掛け・同僚性と心理的安全性の関係性

表2 は校長の働き掛けと心理的安全性、ワーク・エンゲイジメント、同僚性の相関を表したものである。校長の働き掛けと心理的安全性の相関係数は 0.8 以上となり強い相関が見られた。ワーク・エンゲイジメントの相関係数は 0.5 以上となり中程度の相関があることが分かる。同僚性と心理的安全性には強い相関が見られたが、ワーク・エンゲイジメントにはやや相関が見られるものの、心理的安全性ほど強い相関は見られなかった。これらのこと

から校長の働き掛けは、心理的安全性の確保やワーク・エンゲイジメントの向上に影響を及ぼしていることが言えるであろう。また、同僚性は校長の働き掛けによって左右されるものと考えられる。

図1は、校長の働き掛けと心理的安全性の関係を示したものである。同僚性を4群に分け、同僚性との関連も検証した。校長からの働き掛けが高いほど心理的安全性は高く、逆に、校長の働き掛けが低いと心理的安全性も低い。また、同僚性の高群は、校長の働き掛けも心理的安全性も高く、同僚性の低群、中低群はややばらつきがあるものの、校長の働き掛けも心理的安全性も低い傾向にあることが分かった。これらの結果から、心理的安全性を高めるためには、校長からの働き掛けが大きく影響していると言える。さらに同僚性が高まればより心理的安全性は高まるであろう。

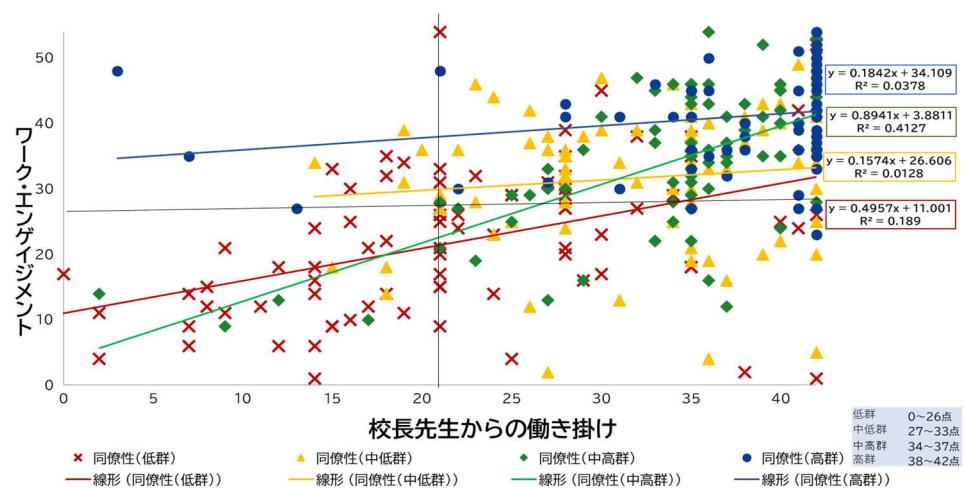


図2. 校長の働き掛け・同僚性とワーク・エンゲイジメントの関係性

図2は、校長の働き掛けとワーク・エンゲイジメントの関係性をグラフに表したものである。心理的安全性ほど関連性は見られないものの、ワーク・エンゲイジメントの向上においても、校長の働き掛けが高いと向上傾向にあることが分かる。このことから、校長の働き掛けがあれば、ワーク・エンゲイジメントも向上することが言える。また、ワーク・エンゲイジメントが低い教職員には、校長の働き掛けが伴えば働きがいが上がるのではないかと推測される。しかし、同僚性との関係性においては、かなりばらつきが目立つ。このことは、教育職が「個業」とされている考えが残っているからなのではないだろうか。個人の専門性や力量を発揮しつつ、チーム学校として「協働的」な考えに移行することができれば、同僚性がワーク・エンゲイジメントの向上や働きやすさにつながるのではないかと推測されるとともに同僚性以外の要因もあるのではないかと考える。特徴的な結果として、同僚性の中低群では、校長の働き掛けによらず心理的安全性が高い。これは、他の教員との関わりは少ないが、自分のペースで仕事を進めているのではないかと推測される。以上、データから見ると、校長の働き掛けは、教職員の心理的安全性の確保とワーク・エンゲイジメントの向上に大きな影響を与えていることが言える。

(2) 研究課題2について

校長の働き掛けは、年齢、在籍年数によって効果に差が出るのかを検証した。アンケート調査の回答が得られた年代別人数と在籍年数別人数は図3の通りである。

年代別(図4)からはどの年代においても差ではなく校長の働き掛けは有効であると分かる。しかし、20代では、他の年代と比べると若干のばらつきが見られることから、心理的安全性が高まるのは校長の働き掛けだけでなく、図1で示した同僚性も大きく影響を及ぼしているのではないかと推測される。在校年数(図5)で比較してもすべての年数でほとんど差はないが、在校年数が短いほど(1~3年目)校長の働き掛けによる心理的安全性は高い。新しい学校に早く慣れてほしいという思いから、校長からの働き掛けが多くなり、安心して働くことができる

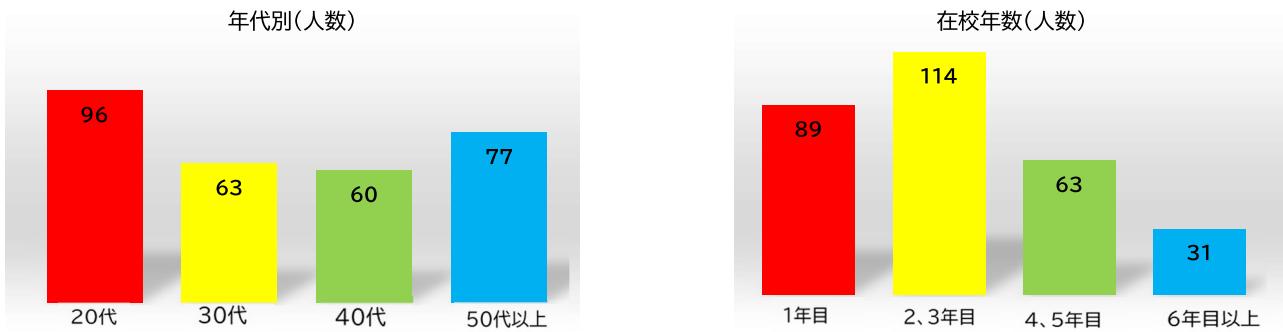


図3. 年代別人数と在籍年数別人数

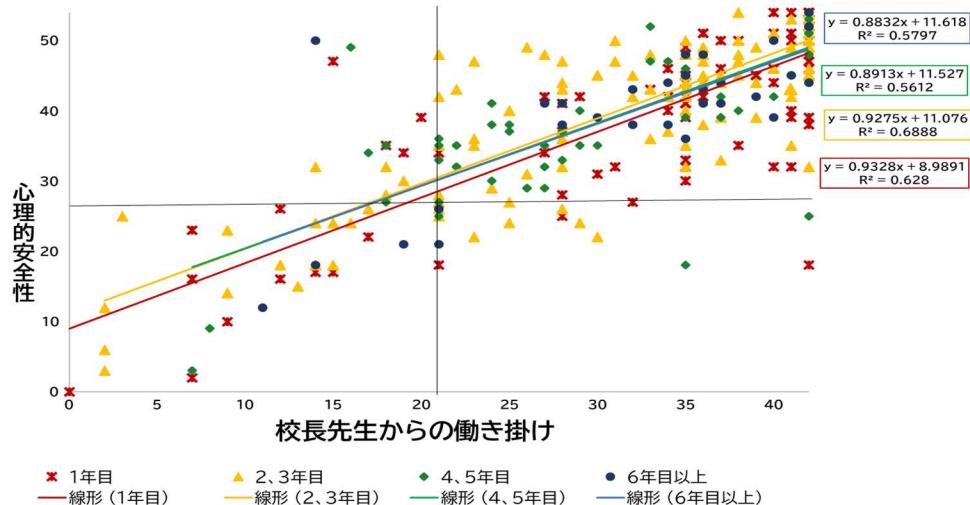


図5. 在校年数による校長からの働き掛けと心理的安全性

いう背景があるのでないかと考えられる。

図7は、年代別、在校年数別に見た校長の働き掛けとワーク・エンゲイジメントの関連性のデータである。どちらも4区分でほぼ同じような結果を示しているため年代、在校年数による差はほとんど見られなかった。校長の働き掛けでワーク・エンゲイジメントの向上を目指すためには、年齢、在校年数以外の要因があるのではないかと思われる。今回の研究では、校長の働き掛けに焦点を当てて分析を行ったが、今後、他にどのような要因があるのかを検証していく必要性がある。また、年代別に見ると、20代、50代の相関が特に低い。20代は新規採用教員や経験がまだ浅い教員である。管理職や先輩からサポートはあるが、それを実践に生かしていくことができず、仕事が思い通りに進まない教員が多いのではないかだろうか。また、近年S市でも教職員の若年化が進んでおり、新規採用から2, 3年経つと主任職が当たられ、自分の仕事と組織としての仕事の両立が上手くいっていないのではないかと考えられる。その結果、やりがいが下がり、モチベーションも下がっているのではないかだろうか。

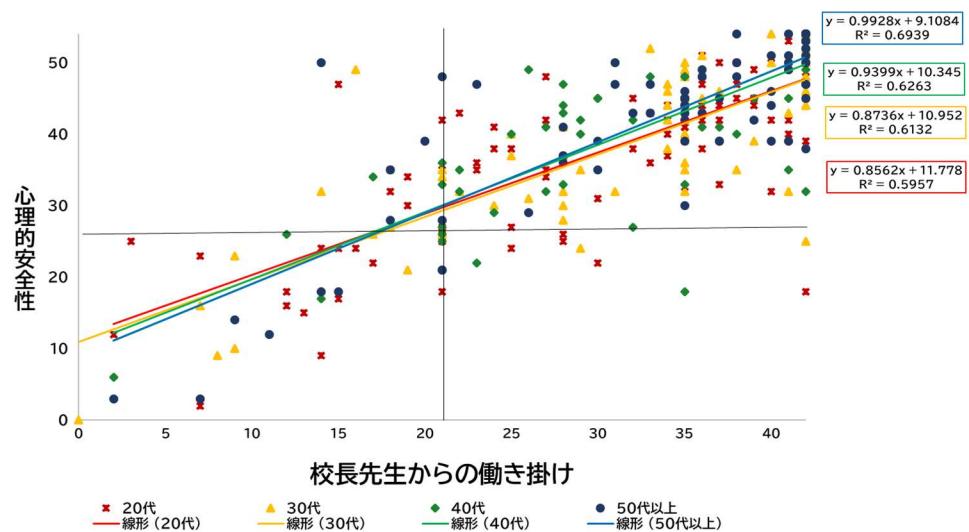


図4. 年代別による校長からの働き掛けと心理的安全性

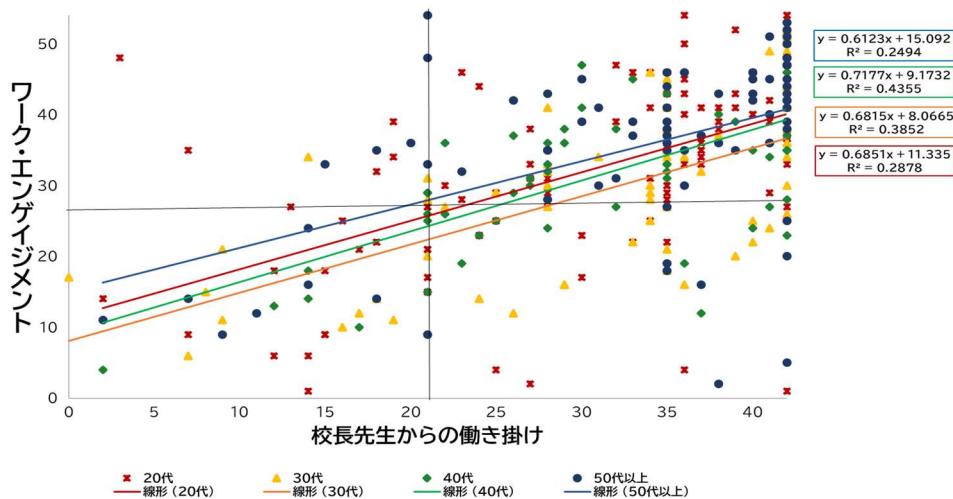


図6. 年代別による校長からの働き掛けとワーク・エンゲイジメント

50代の教員は、社会の動きが大きく変わり、今まで培ってきた経験だけでは適応しなくなり、新しい価値観や時代に合った教育方法が要求されるようになったため、意欲の喪失に陥ったり、責任感の低下につながったりしているのではないだろうか。また、自身の体調の変化や家族の環境なども影響しているものと思われる。さらに、定年年齢の引き上げなど教職人生に見通しが持てないなどの問題に直面しているものと思われる。校長の働き掛けだけでは、ワーク・エンゲイジメントの向上にはつながらないのではないかと推測される。特徴的な結果として、40代では、校長の働き掛けが高まれば、ワーク・エンゲイジメントも高まる傾向にあるということである。この結果は、ミドルリーダーとしての役割を任せられることにより、校長からの声掛けや支援が増えたことで働きがいにつながっているのではないかと推測する。また、在校年数が4, 5年目でも効果を上げている。校長の在校年数の平均が2, 3年であるため、新しく赴任した校長が、学校の様子をよく理解している4, 5年目の教職員に声を掛けることが多くなるのではないかと考えられる。

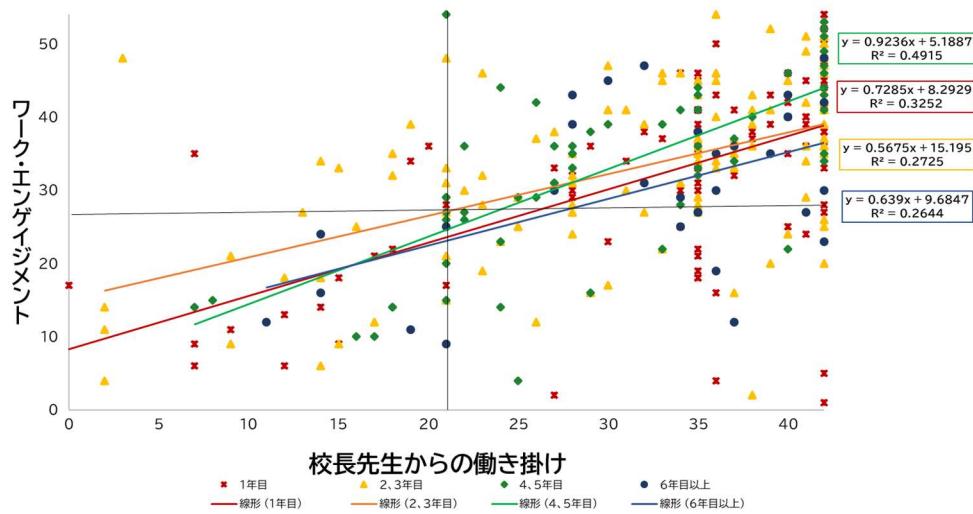


図7. 在校年数による校長からの働き掛けとワーク・エンゲイジメント

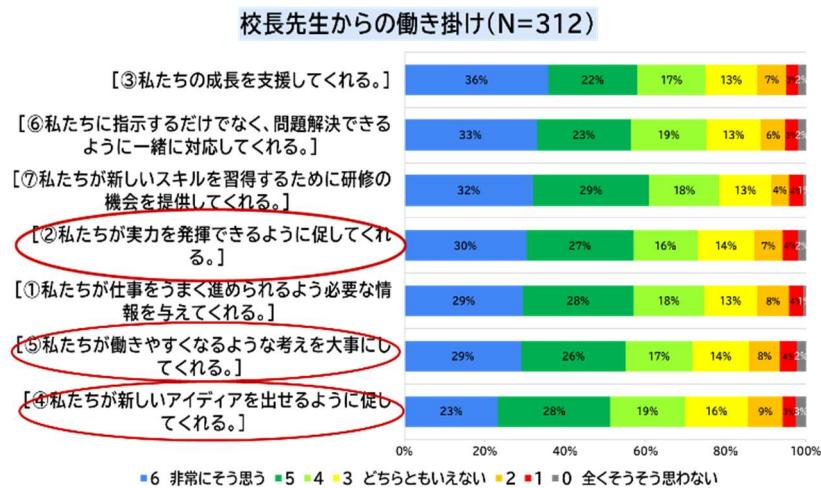


図8. 校長からの働き掛け

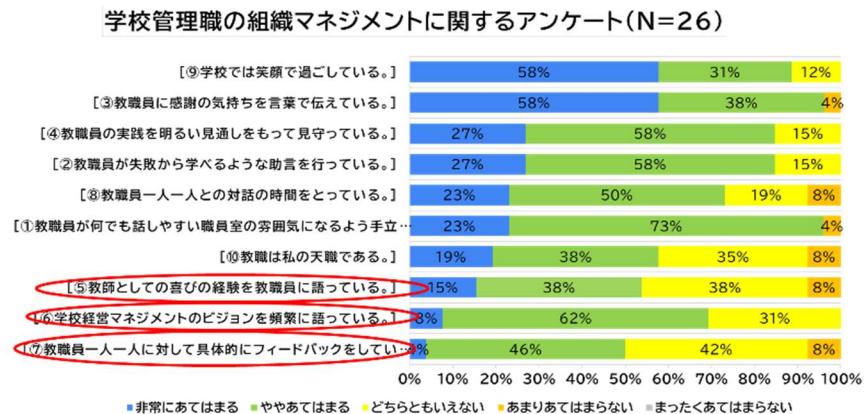


図9. 組織マネジメントに関するこ

(3) 研究課題3について

校長からの働き掛けについては図8の調査結果となった。支援や声掛け、一緒に対してくれるなど、具体的な働き掛けが効果を上げている。また、研修においてはICT活用研修に加えて、学力向上や学級経営、校務分掌に応じた校内外の研修や研究授業の際の指導助言などで、やる気につながるような働き掛けがあったとヒアリング調査から得ることができた。一方、校長自ら、自分の経験を語って支援することや、新しいアイディアや考えを出せる雰囲気づくりにやや課題が見られた。特に、若年世代の教職員にとっては校長との関わり方をどのようにすればよいか悩んでいるのではないだろうかと推測される。図9は校長に調査した結果である。すべての項目でプラスの評価が得られた。特に対話の時間を大切にし、教職員一人一人の思いに寄り添ったり、感謝の気持ちを言葉で伝えたりしている頻度が多いことが分かった。この結果は、サーバント・リーダーを取り入れた組織マネジメントと言えるのではないだろうか。質問項目⑤⑥⑦に関しては他の項目に比べると校長自身の自己評価がやや低い。そこでヒアリング調査にて具体的に把握することとした。ヒアリング調査で得た主な取組は表3の通りである。

表3. 校長へのヒアリングより

教師としての喜びの経験を教職員に語っている。	<ul style="list-style-type: none"> 校長だよりを定期的に発行している。その中で、先輩教員からの教えや言動力となった出来事や経験、行事や部活動などをとおして児童・生徒の成長につながったことなどについて語っている。 職員会議や校内研修での校長指導で教職員への感謝の気持ちや自身の経験を伝えている。
学校経営マネジメントのビジョンを頻繁に語っている。	<ul style="list-style-type: none"> 年度始めの職員会議で共通理解を図っている。 グランドデザインは、週案に綴じたり、職員室に掲示したりするなど、いつでも振り返り、意識付けるようにしている。 児童・生徒の活動のねらいと関連づけて職朝や終礼などで語っている。
教職員一人一人に対して具体的にフィードバックをしている。	<ul style="list-style-type: none"> 毎日、数回校内巡視を行っている。児童・生徒が生き生きと活動する様子を見て感じたことを個人的に伝えたり、教職員全体に共有したりしている。 教職員のやる気につながるような言葉掛けを心掛けている。 時には自身の失敗談なども踏まえながら話し、思い通りにならなかつたとしてもプラスに捉えられるような内容を伝えている。

図10は年代別に見た校長からの働き掛けである。質問④はすべての年代において低い結果となっている。他の項目は年代により差が見られた。具体的にどのような働き掛けを行っているのかヒアリングを行った（表4）。

様々な取組を行っていることが分かった。年齢やキャリアに応じた支援、児童・生徒の実態、地域性などを考慮した支援のあり方などを学ぶことができた。特にどの年代の教職員に対しても専門性や誇りを持ってほしいという校長の願いを聴きとることができた。また、年代や在校年数に関わらず、教職員一人一人に合った校長からの働き掛けによってモチベーションが上がり、働きがいにつながることを実感した。ヒアリング調査より、校長のビジョンをさらに教職員に浸透させるためには次の4つのリーダーシップが必要であると考える。①「データを活用した学校経

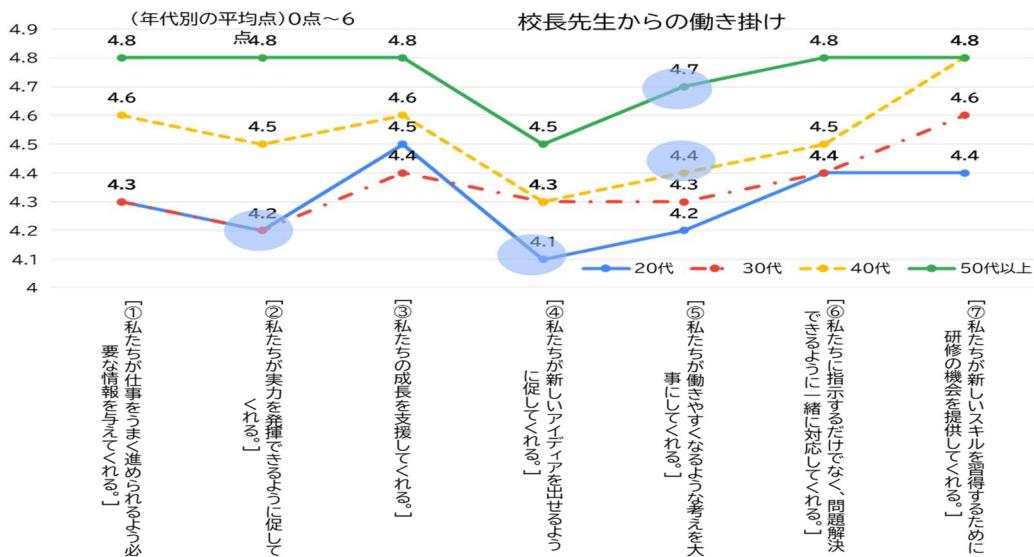


図 10. 年代別にみた校長からの働き掛け

営をするためのアセスメント能力」②「学力向上のための小・中学校連携による教師の同僚性」③「教職員一人一人に応じた一步踏み込んだ働き掛け」④「経験学習型校長研修」である。また、校長のリーダーシップのもと、共に成長し合える組織づくりとして、管理職のみならず、ミドルリーダーの役割も学校組織を円滑に動かしていくためには必要不可欠であることも分かった。ミドルリーダーに必要な資質能力とはどのようなものか、それを育成していくための管理職としての働き掛けなどについても学ぶことができた。

6. 実践的示唆

本研究を通して、教職員の心理的安全性の確保とワーク・エンゲイジメントの向上には校長の働き掛けが大きく影響していることが一定程度明らかとなった。また、同僚性が加われば、さらに教職員の働きがいの向上につながることも分かった。年齢、在校年数に関係なく、教職員の多様性を配慮しつつ、組織力を高めていくこと、さらに働きやすい、働きたい職場になるのではないかと考える。そのためには、校長の働き掛けに加え、ミドルリーダーには、世代間をつなぐこと、管理職と教職員をつなぐことで組織活性化の潤滑油としての働きが求められる。教職員間をつなぎ、リーダーとしての役割を担う『コネクティブリーダー』を置くことや、コネクティブリーダーを中心とした3つの具体的な組織改革を提案する。

(1) 課題のアセスメント機能の構築

課題や悩みを一人で抱え込むことがないように、組織を細分化し、それぞれの課題解決に向けて話し合い、アップデートし、バージョンアップできる学校組織になるような体制を整えていきたい。そうすることで、組織力が上がり、同僚性も高まるであろう。細分化された組織をまとめるのが、コネクティブリーダーの役割となる。

(2) 校長のビジョンの理解・共通実践

校長のビジョンのもと、組織で共通して行う実践についての進捗状況などを話し合う研修の場を設ける。校長のリーダーシップのもと、教職員全体が同じペクトルで教育活動を行うことが大切である。情報を共有したり、互いに学び合ったりすることで教員としての資質能力の向上にもつながる。また、若年教職員の悩みも一緒に考え、解決することができるのではないかと考える。

表4. 校長へのヒアリングより（抜粋）

①私たちが仕事をうまく進められるよう必要な情報を与えてくれる。	<ul style="list-style-type: none"> ・週案の活用。週案に書かれている悩みに対してアドバスを書いて返す。 ・週案を持たない教職員には交換ノートを持ってもらっている。何か相談したいことがあればいつでも書いてと伝えている。 ・特に地元出身ではない若い先生には教員同士のコミュニティーを作ることを伝えて。同じ学校だけでは広がりがないので他の学校の先生とつながることも大事である。（部活動やオンライン授業、研修会などを通して）
②私たちが実力を發揮できるように促してくれる。	<ul style="list-style-type: none"> ・専門職を生かせるような場の設定。小・中連携を密に行なうことでキャリアアップにつながっている。 ・校長だよりや職員会議などで教職員の取組や児童・生徒の様子などを紹介し、共有している。 ・授業や学級経営が上手くいかないときにはベテラン先生が手本や授業をして見せる。校長が直接入っていくことによって「校長先生に指導された」と。マイナスに捉え、本人のモチベーションが下がってしまう場合があるので支援の方法に気を付けている。
③私たちの成長を支援してくれる。	<ul style="list-style-type: none"> ・キャリアも年齢も違う教職員集団であるが、教師は誰のために働くのか？と語りかけている。一番は目の前の子どもたちのため。同僚同士で意見がぶつかり合うこともあるが、自分は子どものために何が最優先なのか考えてほしいと伝えている。 ・若い世代には失敗はつきもの。迷いの原因を考えさせる。自分の経験は語るが、答えや指示は出さないようにしている。本人が悩んで試行錯誤することで自信につながる。 ・キャリアに応じて、やる気を持たせるような声掛けをしている。タイミングを見ながら個別に話し、目標が持てるように支援している。
④私たちが新しいアイディアを出せるよう促してくれる。	<ul style="list-style-type: none"> ・学び合いを促進するためのプロジェクトチームを作っている。 ・校長、教頭、教務主任、学年主任の縦組織を確実に作ることで、一人一人の役割が明確となり、自主性も育つ。（揺るぎない組織体制の構築） ・教育者のプロとしてその人をやる気にさせること。言葉で「がんばれ、よくやった」と伝えるだけでなく、具体的な役割を与える。
⑤私たちが働きやすくなるような考えを大事にしてくれる。	<ul style="list-style-type: none"> ・校長室のドアを開けている。校長室は敷居が高いというイメージを取り払い、何でも気軽に相談できる雰囲気づくりを心がけている。職員室での教職員同士の会話も聞こえてくるようになっている。 ・職員室が先生方のコミュニケーションの場となるように職員室では教頭先生が教職員同士のつなぎ役をして関わっている。 ・挨拶・声掛け（おはよう。今日も天気がいいですね。研修お疲れ様など）日常の会話も大切にしている。相手への気遣い・感謝の言葉・敬意・礼儀
⑥私たちに指示するだけでなく、問題解決できるように一緒に対応してくれる。	<ul style="list-style-type: none"> ・上手くいかなくて当たり前。上手くいったときの喜びを大切に感じてほしい。 ・方向性を具体的に示すことが大事だと考えている。自分自身、厳しく先輩に言われて成長できたこともあるが、感情的に上司に言われてためになったことはない。失敗したときにはそれを責めるのではなく、一緒に考えていく姿勢を見せるようしている。 ・適正やキャリアに応じた校務分掌を決める。任せたら意欲的に取り組む先生を見守りながら、上手く進まない先生には個別に声を掛け意欲付けをしている。目標達成ラインを一緒に決めて取り組んでいる。ときには、他の先生と一緒にその先生を育していくようお願いをすることもある。
⑦私たちが新しいスキルを習得するため研修の機会を提供してくれる。	<ul style="list-style-type: none"> ・教師力のブラッシュアップにもつながるよう、校内外の研修の報告を校長も発信するようにしている。 ・現場では経験を重視した研修を積ませる。 ・幼・保・小・中・高など縦の連携を意識した研修を行う。

(3) 分散型組織づくり

現在、学年団ごとに分散した組織で動いている学校がほとんどである。学年団の組織も活性化しつつ、年代別や関連校務分掌別、キャリア別など、縦の分散型組織もあればよいと考える。時と場に応じてそれぞれの組織が機能するようにしていきたい。ヒアリングからもすでにこのように組織を細分化して学校経営を行っている学校もあった。また、このような機能を活用したメンター研修などを行うことができる。そのことで校内での人材育成研修が活性化し、若年教職員の教師力向上にもつながると考える。

7. 限界と今後の課題

今回の実践研究からは、働きやすい・働きたい職場づくりには直結しない。校長へのヒアリング調査とともに、教職員へのヒアリング調査を行うことでさらに具体的な職場環境が見えてくると考える。まず、在籍校の教職員を対象とし、主任会などへと広めていけるとよいと考える。

また、児童・生徒、保護者との信頼関係との関連性にも着目し、様々な要因について探っていく必要がある。今後は、『コネクティブリーダー』の役割を果たしながら、働きたい・働きやすい職場づくりに尽力していきたい。

謝辞

本研究に御協力いただいたS市教育委員会、市内校長会、小・中学校教職員の皆様に厚く御礼申し上げます。

参考文献

- 池田守男・金井壽宏(2007). 『サーバントリーダーシップ入門』 かんき出版
- 猪野啓士郎 (2017). 「教職員のコンプライアンス意識の向上と管理職と連携したミドルリーダーの役割－教職員が主体的に取り組むコンプライアンス研修プログラムの開発を通して－」『2017年度 愛媛大学教職大学院研究発表』
- 河村茂雄(2017). 『学校管理職が進める教員組織づくり』 図書文化
- 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（2022年12月19日）
https://www.mext.go.jp/content/20230320-mxt_kyoikujinzai01-1412985_00004-11.pdf (最終アクセス日 2024年1月16日)
- 露口健司 (2023). 「教育を取り巻く信頼関係に対するネットワーク規模効果と空間共有効果」『学校改善研究紀要』
- 露口健司 (2004). 「校長のリーダーシップが教師の職務態度に及ぼす影響プロセス－教師の個人的価値観に着目したモデルの検証－」『日本教育経済学会紀要』第46号
- 露口健司・藤原文雄 (2021). 『子供の学力とウェルビーイングを高める教育長のリーダーシップ』 学事出版
- 中島晴美 (2023). 『ウェルビーイングな学校をつくる』 教育開発研究所
- 藤原文雄 (2007). 『教職員理解が学校経営力を高める－学校で働く人たちのチームワークをどう活かすか－』 学事出版