

個業から協働への変革を促す学年主任のリーダーシップ —中規模特別支援学校小学部の学年会議を中心とした取り組みを通して—

中屋 順子

金沢大学大学院教職実践研究科 学校マネジメントコース

【概要】本研究は、学年会議や日常の関わりの中で協働を促す学年主任のリーダーシップの在り方について考察した事例研究である。学校現場が抱える問題が多様化・複雑化する中で、個業化しやすい教師の仕事を協働的なものへと変革することは喫緊の課題である。本研究では、学年主任が「サーバント・リーダーシップ」を意識した関わりをすることで、学年団の教員の協働への意識がどのように変化していったかを記述・分析した。学年主任としてサーバント・リーダーシップ 10 の特性にある「①傾聴」や「②共感」、「⑦先見力」、「⑧奉仕」の意識をもって学年団のメンバーと関わる中で、学年会議では、「④気づき」、「⑤説得」、「⑥概念化」を大切にされた関わりが、協働を促進することが明らかになった。また、感情交流を深め、日常的な関わりを大切にすることで、学年団の教員が成長し合い「⑨成長への関与」、協働して働くことができる「⑩コミュニティづくり」に繋がると分かった。実践を進める中で、多忙や個業により、サーバント・リーダーシップが実践できずに、学年団の教員だけでは解決することが難しい状況に陥った。しかし、同僚の声掛けや提案により、管理職に相談し、学部の先生方の協力を得ることで良い方向に進んだ。個業から協働への変革には学年を超えた管理職や学部の教員との協働の有効性を確認することもできた。

I はじめに

1. 問題の所在とその背景

(1) 現在の学校組織に求められること

『「令和の日本型学校教育」の構築を目指して～全ての子供たちの可能性を引き出す、個別最適な学びと、協働的な学びの実現～(答申)』(2021)では、変化する社会の中で、学校及び教員が担う役割が非常に広範囲になり、学校現場が抱える問題が多様化、複雑化していることが指摘されている。答申が述べているように、Society 5.0 時代へと進展していく中で、新型コロナウイルス等で先行きが見通せなくなり、教員が知見を広げるべき範囲が大きく広がった。それはやりがいであると同時に重圧も伴う。

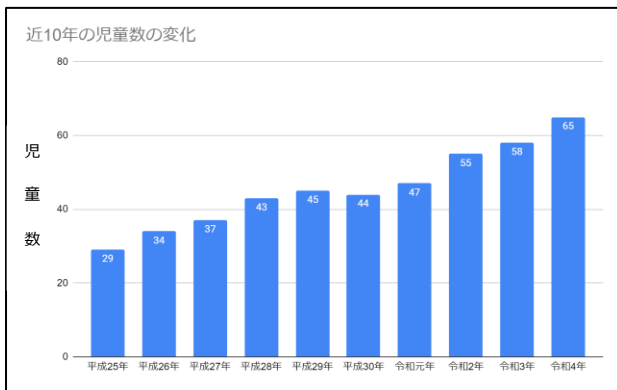
佐古(2006)は、Weick(1982)のルースカップリング論を学校組織に当てはめ、学校組織が個々の教員の裁量に委ねて、学校教育の具体を進行していると、このような教員の裁量性に依拠する特徴が学校教育の深刻な問題を生じさせる要因となっていることを指摘している。そして、「組織の形態をとりながら、その主要な課業の遂行に当たっては個々の教員の個別的な教職の遂行に専ら依存した組織状況」を個業型組織であるとし、個々の教員の力量を超え

た問題に対しては、対応しうる体制や仕組みが極めて脆弱であることを指摘している。また、個業型組織には様々な状況が考えられるが、佐古は、組織化の方略として、統制化と協働化の二つを挙げ、いずれもが有効に作用するが、その効果としては、協働化が顕著であることを見出している。

つまり、個業型組織である学校組織運営を改善していくためには、多様化・複雑化している学校現場を、学校長がリーダーシップやライン系列で組織を動かすことと併せて、協働化を図ることが求められている。

(2) 中規模特別支援学校である本校の課題

この十年、小学校、中学校、高等学校の児童生徒数が減少し続けている中、知的障害特別支援学校在籍者数は、全国的に見ても、石川県においても増加している。本校は、小学部・中学部・高等部がある知的障害児を対象とした特別支援学校であり、児童生徒数 170 人、教員数が 84 人在籍する石川県の特別支援学校としては中規模の学校である。本校でも児童生徒数は年々増加し、小学部に至っては、この十年で児童数が 29 人から 65 人に増え、2 倍以上となっている。



(資料1) 近10年の児童数の変化

児童数の増加に伴って、概ね、単級であったクラスが複数になり、新たに学年主任という役割が必要となった。

一般的な学年主任の業務は、学校教育法施行規則に、「学年主任は、校長の監督を受け、当該学年の教育活動に関する事項について連絡調整及び指導、助言に当たる。」とあるように、部主事や他学年の学年主任、様々な課の担当者等との連絡調整や学年団の教員への指導助言等の役割がある。しかし、単級と複数の学級で構成される学年が混在する現状では、学年主任が存在するものの、未だにその役割が曖昧であり、学年によって働きに大きな差が生じているのが現状である。実際に、昨年度末に本校小学部の学年主任4名にインタビューを行ったところ、学年主任としての役割を考え、実践している人もいれば、部主事からの連絡を学年のメンバーに伝えたり、学年会議で決まったことを部主事や学部会で報告したりする立場くらいに考えているという人、学年主任がいる学校に勤めること自体が初めてであり、周りに聞きながら手探りでやっているという人等、様々であった。

(3) ヒントとなった学年主任のリーダーシップ

一昨年度、筆者は本校小学部1年生クラスの副担任として本校に勤務していた。1年生は学年に複数クラスがあり、X教諭が学年主任として学年をまとめていた。X教諭の学年主任としてのリーダーシップによって、教員間の業務調整が円滑になり、業務の質の向上、効率化が図られた。また、私自身、学年団の一員として、「自分の役割をどうこなすか」から「自分が学年のためにどう行動するか」という考え方に变化した。この時まで私は、担任としてのクラス経営や割り当てられた校務分掌の業務を円滑にこなせばいいと考えていた。しかし、多様化、多

忙化し続ける学校現場にあって、これからは、自分のことだけを考えるのではなく、学年の一員としての自分、学部の一員としての自分、学校の一員としての自分という立場を考え、協働して働いていくことが大切なのではないかと考えるようになった。

このような私自身の経験から、学年主任のリーダーシップにより、本校にある個業という課題を協働に変革していくことができるのではないかと考えた。その際に、参考になったX教諭の学年主任としてのリーダーシップのあり方が、ロバート・K・グリーンリーフ(2008)の「サーバント・リーダーシップ」に当てはまると考え、「サーバント・リーダーシップ」に基づいて、本研究を行うこととした。

サーバント・リーダーシップとは、ロバート・K・グリーンリーフ(生没年1904~1990)が1970年に提唱した「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」というリーダーシップ哲学である。リーダーが頂点に立ってメンバーに指示を出す支配型リーダーシップの対極にあるリーダーシップとされている。

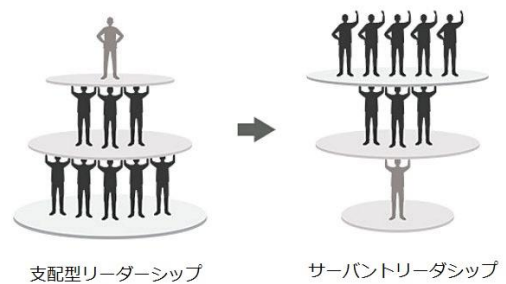


図1 サーバント・リーダーシップのイメージ

(NPO法人 日本サーバント・リーダーシップHPより)

サーバント・リーダーシップの定義としては、Eva et al. (2019)が三つの次元で整理し、定義したものを参考とした。(邦訳に関しては、鈴木(2020)に基づく)。

第一に、「サーバント・リーダーシップとは、リーダーシップの他者志向的なアプローチである(動機の次元)。

第二に、サーバント・リーダーシップとは、「フォロワーとの1対1の関係を通じて、フォロワー個々が持つ欲求や関心、目標を、リーダー自身の欲求や関心、目標よりも優先することを明確に現す」リーダーシップである(流儀の次元)。

第三に、サーバント・リーダーシップとは、リー

ダーが組織の責任者として、「リーダーの奉仕する他者が、自己の関心に意識を向けた状態から、組織内外の他者、共同体へと意識・関心を向けた状態へと転換するよう、新しい方向性を示す」リーダーシップである（考え方の次元）。

II 研究の目的と方法

1. 研究の目的

本研究では、学年主任が学年会議や日常的な関わりの中で、「サーバント・リーダーシップ 10 の特性」を意識した関わりをすることで、学年主任を含めた学年団全員の教員が、どのように相互作用しながら協働性を高めていくか、そのプロセスを具体的に記述・考察し、協働性を高める学年主任のリーダーシップの要点を明らかにする。

2. 実践研究の対象と方法

(1) 研究の対象

実践研究の対象は、学年主任である筆者を含めた本校小学部の 1 年学年団を構成する 6 人である。

(表 1) 対象とした学年の教員構成

A 教諭	1 組担任(50 代女性, 本校 1 年目) 主担当授業: 音楽科・遊びの指導 副担当授業: 算数科・体育科
B 教諭	1 組副担任(40 代女性, 本校 7 年目) 相談業務のため, 主となる教科はなし 副担当授業: 国語科・生活単元学習
実践研究者 (学年主任)	2 組担任(40 代女性, 本校 9 年目) 主担当授業: 体育科・生活単元学習 副担当授業: 算数科
※C 講師	2 組副担任(30 代女性, 本校 4 年目) 主担当授業: 自立活動・おはよう広場 副担当授業: 国語科・図画工科
D 教諭	3 組担任(50 代女性, 本校 3 年目) 主担当授業: 算数科・特別活動 副担当授業: 音楽科・自立活動
E 教諭	3 組副担任(50 代女性, 本校 2 年目) 主担当授業: 国語科・図画工作科 副担当授業: 算数科・遊びの指導

※C 講師は本校 4 年目であるが、昨年度まで中学部と高等部に在籍し、小学部での勤務は初めてである。

(2) 研究の方法

筆者が学年主任を担当する小学部 1 年生の学年団を対象としてデータ収集及び報告書として公開することについて許可を得て、毎週月曜日の学年会議を

ボイスメモで録音し、分析した。また、日々の学年団の教員との関わりを日々、実習日誌に記録・省察し、学年主任が「サーバント・リーダーシップの 10 の特性」(表 2)を意識した関わりすることで、学年団の教員の働き方や協働への意識がどのように変化していくかを分析・考察した。さらに、学年団の教員にインタビューを行い、学年主任を含む学年団の教員の変容を分析した。

実施時期は 4 月から 12 月の期間とした。

(表 2)サーバント・リーダーシップの 10 の特性

① 傾聴	相手が望んでいることを聞き出すために、まずは話をしっかり聞き、どうすれば役に立つか考える。
② 共感	相手の立場に立って相手の気持ちを理解する。
③ 癒し	相手の心を癒す言葉をかけ、本来の力を取り戻させる。
④ 気づき	先入観や偏見にとらわれず、気づきを得ようとする。また、職員に気づきを与えることができる。
⑤ 説得	相手とコンセンサスを得ながら納得を促すことができる。
⑥ 概念化	個人や組織のあるべき姿(ビジョン)を具体的に示し、伝えることができる
⑦ 先見力	過去の経験に学び、現実をよく見て、次に起こりえることを予測できる。
⑧ 奉仕	自分が利益を得ることよりも、相手に利益を与えることに喜びを感じる。
⑨ 成長への関与	仲間の成長をもたらすことに深い関心をもつ。それぞれのもつ価値や可能性に気付くことができる。
⑩ コミュニティづくり	人々が大きく成長できる協働の場を造り出せる。

※グリーンリーフ・センター・アメリカ本部の所長 Spears(1995)による

III 実践経過及び分析

1. 第 1 期(4 月, 5 月)自己変容期

第 1 期学年会議の主な内容は、表 3 に記したとおりである。

(表 3)第 1 期学年会議の主な内容

回	日付	主な議題	備考
1	4/4	・入学体験の会にむけて	コロナ濃厚接触により自宅待機
2	4/6	・入学式にむけて	
3	4/6	・入学式・授業担当について	
4	4/ 8	・馴致期間について	リモートで参加
5	4/15	・授業や給食指導について ・運動会にむけて	重い雰囲気 の学年会
6	4/22	・運動会の個人走と団体競技について	C 講師の席を準備する
7	5/2	・運動会参加に向けて	レジュメの刷新

8	5/16	・運動会の練習について ・学年目標づくり	自己変革の きっかけと なる回
9	5/23	・運動会の参加について	
10	5/30	・運動会参加にむけて ・今後の学年対応について	

(1) 自己省察から見えてきたもの

学年主任を担当するのは2度目である。初めて学年主任を担当した時は、部主事からの連絡を学年会議でメンバーに伝えたり、学部会議で話し合う際に、学年としての意見を学年会議でまとめて報告したりするという、指示されたことを行うだけであった。学年主任のリーダーシップを意識して取り組むことは初めてである。しかし、表3のとおり、第1回～第3回はコロナ感染症の濃厚接触者となり、自宅待機を余儀なくされた。

第4回学年会議(4/8)の時に、副担任のC講師が、「teamsで学年会議に参加してみますか?」と自宅待機中の私のモヤモヤしている気持ちを察して、リモートでの参加を提案してくれた。「ぜひお願いしたい。」と学年会議に参加したが、初めて参加して感じたことは、孤独感である。そう感じた理由は、入学式等に参加できず、児童の名前や、様子がわからないまま会議が進んだため、一人、取り残されている気がしたからである。また、自分が提案したことに対して否定的に言われたり、相談なく教科の担当が決まっていたり、依頼されていた係が変更になっていたりしたことも影響している。この第4回での経験を通して、次のことを内省した。①話し合いをする際には、参加している全員が内容を理解しているか、確認しながら進めることが大切である、②相手の意見や思いを汲んで、なぜそう思うかを相手に尋ねて聴くこと、そしてお互いに納得して進めていくことが大切である。C講師がリモートで繋いで学年会議に参加させてくれたことで、「サーバント・リーダーシップの10の特性」の①傾聴、②共感、④気づき、⑤説得の大切さに気付くことができた。

(2) 手探りの学年会議

第5回学年会議(4/15)から、ようやく1年生の教員が全員揃っての学年会議を行うことができた。全員が顔を合わせての初めての学年会議のため、まずは相手の思いをしっかりと聴くこと、即ちサーバント・リーダーシップ10の特性①傾聴(以下【SL①傾

聴】とする)を大切にしながら進めた。また、昨年度、学年主任へのインタビューの中で、授業の担当が一人だと、教材の準備に時間がかかり、夜遅くまで一人で作業をしていたという個性化しやすい側面を聴き取れたことから、授業の担当を一人ではなく、複数で行い、相談したり、協力したりすることを提案した【SL⑤説得】。皆が納得し、受け入れてくれたことで、教科及び領域別の指導について、二人または三人で担当することとし、教材等の準備が大変な時は学年全員に声を掛けて協力することを共通理解した。このことによって、クラスを超えて、各授業をいろいろな教員が担当することとなった(表1参照)。しかし、積み残しの議題に対して、このように全員の納得を得ながら学年会議を進めたことや、一つひとつの内容について傾聴しながら進めたことで、学年会議の時間が2時間23分にも及んだ。学年会議後に、C講師から、「小学部の学年会議ってこんなに時間がかかるんですか?しかも毎週あるんですか?ちょっと私無理かも……。」と学年会議の長さをストレスだと感じたことを話してくれた。また、小学部の学年会議は教室で行うが、小学部1年児童の低い机と椅子を使用して行うため、体に負担がかかる。C講師は、小学部1年生の机と椅子で学年会議を行うことが辛いということだった。昨年度在籍していた中学部では、教科担任制のため授業内容の詳細な確認は行わず、学年会議は月に1回、1時間程度とのことだった。小学部も各教科や領域別の指導の担当は決まっているが、専門性があるとは限らず、皆で内容を相談して決めたり、個別の支援について相談したりしている。学部によって違いはあるが、学年会議の時間の短縮は必須であった。2時間23分の学年会議を終え、学年会議の長さや進行について、言いたいことがあったメンバーはたくさんいたと思う。しかし、皆が顔を合わせての最初の会議は一人ひとりが言いたいことを言える雰囲気ではなかった。

第5回の学年会議を終えて、会議に参加しているメンバーがストレスを感じる要素を減らしていくことが大切【SL①傾聴、SL②共感、SL⑦先見力、SL⑧奉仕】だと感じた。第6回学年会議(4/22)では、C講師に大人用の机と椅子を用意し、他の先生方にも、「学年会議をする際の環境を変えてほしいときは言ってください。」とお願いをした。第7回学年会議(5/2)からは、週案の内容で協議の必要がない

ものや、記入できるものは事前に記入し、資料として提示できるものは事前に作成して添付することにした【SL⑧奉仕】。学年会議の時間が1時間程度に短縮したことで、C講師から、「席を準備してもらって、時間も短くなって、これなら大丈夫です。ありがとうございます。」と笑顔で言ってもらえた。

(3)「必要感」に気付く

学校長より、本研究を進めるにあたり、①学校経営計画、学部目標が達成できる学年経営、②知的障害教育校小学部1年生の学年経営の望ましいあり方について、その成果と課題をまとめてほしいとの依頼を受けた。「①を達成するためには、学年会議で学校経営計画、学部目標を確認し、1年生の目標として落とし込んで、共有することが必要だ。」【SL⑥概念化】との思いから、第8回学年会議(5/16)では、学年目標を考えようと提案した。しかし、D教諭から「学年目標は本当に必要なか？」と質問を受けた。本校に入学してくる児童には、個別の支援計画も指導計画もあり、一人ひとりにきめ細かな目標が作成されるのに、さらに学年の目標が必要なのか？と疑問に思われたのである。私は、1年生の学年団が一丸となって目標に向かうため、また、児童に願う姿を掲げて、児童たちに繰り返し伝えたり、そこに戻ったりする目標が必要だと考えているため「必要です。」と答えた。E教諭が、「学年目標があってもいいと思うよ。」と言って下さり、A教諭も「文字が読めない子もいるけど、イラストや写真を貼って伝えていけばいいんじゃないかな。」と学年目標を作る方向に話は進んだものの、学年団のメンバーも仕方なく話し合いに応じてくれたような空気があった。各クラスの実態を話し合い、どのクラスでも「友達と仲良く活動してほしい。」という思いが共通していることから、学年目標は決まったが、淡々と話し合いが進み、学年の思いが詰まった目標ができたという達成感はなく、目標に向けてみんなで頑張ろう！という雰囲気にはならなかった。

学年目標を必要としているのは筆者であって、実行するには学年の先生方の「必要感」の高まりが必要であることに気付いた。

(4)学年の教員の思いを最優先する

5月31日、コロナや出張等で小学部の教員数が足りず、1年生の補欠が充てられない状態であっ

た。前日に1年生の教員が2名、児童が5名不在だとわかっていたため、第10回学年会議(5/30)で3クラスを2クラス体制にして授業を行うことを確認した。他クラスの児童の実態や、移動の際の支援体制を詳細に確認し、納得したうえで【SL⑤説得】当日を迎えたはずだった。しかし、いざ3組の児童が1組に入って朝の着替えを行おうとすると、教室に入ることができず、E教諭から、「1組に入れない児童がいるので、3組で私が3人をみます。2組で3組の2人をみてもらえますか？1組はA先生が4人みられますか？」と提案があった。急遽、1組の児童4人をA教諭が1組でみる、3組の児童3人をE教諭が3組でみる、2組の児童2人と3組の児童2人を私とC講師が2組でみるということになった。児童が教室から出て行ってしまった場合や排泄指導の際には、声を掛け合って、C講師が全クラスを渡り歩いて対応することになった。E教諭の提案により、児童の安全を確保しながら4人の教員がお互いに協力し、自分のクラスのことだけでなく、学年全体を考えて過ごすことができた。

鈴木(2020)は、“サーバント・リーダーにとっての優先的な関心事は、ファロワー個々の持つ背景や価値観、望み、能力にある。”としている。E教諭が自分の望みを他の学年メンバーに伝えてくれたことで、A教諭、C講師、筆者が「今、自分が必要とされていることは何だろう。」と問い、協働することができた。

小括

4月、5月の取り組みの中で、私自身を省察することで気づいたことがある。グリーンリーフ(前掲)は著書の中で、“サーバント・リーダーは、第一にサーバント(奉仕者)である。はじめに、奉仕したいという気持ちが自然に湧き起こる。次いで、意識的に行う選択によって、導きたいと強く望むようになる。”と言っている。私自身がサーバント・リーダーシップの考え方に則って、学年の奉仕者として学年主任を行っていかうと考えていたが、私の学年主任としてのリーダーシップは従来のリーダーシップ(支配型リーダーシップ)になっていないか、学年目標を作ろうと提案した時のように、私がしたいからこうする、となっているのではないかと気づいた。1年学年団はベテラン揃いで、それぞれの教員がたくさんの経験やスキルをもっている。その先生

方の声（欲求や関心，目標）に耳を傾け，「この学年団で私が学年主任として必要とされているものは何だろう。」と考えるようになったことで，私自身，奉仕したいという気持ちが自然と沸き起こる感覚を覚えた。まずは自分が変わることで，サーバントに徹しようという考え方に変えることで，私自身の行動を変えていくことが必要であった。そうすることで，グリーンリーフのいう「しっかり奉仕できているかどうかを判断するには，次のように問うのが最もよい。奉仕を受ける人たちが，人として成長しているか。奉仕を受けている間に，より健康に，聡明に，自由に，自主的になり，みずからもサーバントになる可能性が高まっているか。」ということについて観察・分析できるのである。

今回，1年生に補欠教員がいない状況で，児童の安心・安全をどう確保するか，E教諭が自律的に考え，今，できることを伝えてくれた。また，学年団の他の教員も，児童が安全・安心に学校生活を送るために自分ができることは何かを考え，できないときはお互い声を掛け合い，助け合うことができた。学年団の教員にサーバントとなる可能性が高まっている萌芽を感じた出来事であった。

第2期では，私自身がサーバントに徹することで，筆者も含め，更に学年団のメンバーにどのような変化が生まれるかを観察，記録した。

2. 第2期(6月～9月)発展期

第2期学年会議の主な内容は，表4に記したとおりである。

(表4)第2期学年会議の主な内容

回	日付	主な議題	備考
11	6/7	・運動会の振り返り	
12	6/13	・遠足にむけて	
13	6/27	・遠足ふりかえり ・新単元にむけての話し合い ・夏休みにむけて	皆でワクワクする話し合い
14	7/4	・避難訓練にむけて ・教材制作会について	
15	7/11	・夏休みにむけて	
16	7/21	・「自立活動」の目標共有 ・google classroomの活用について	
17	8/5	・ミニ運動会について ・国語と算数のグループ分けについて	情報交換が活性化
18	8/22	・学校祭について ・遠足について ・校外学習について	学年団の自律的発言が増える

19	8/29	・各グループの国語と算数の内容について	
20	9/2	・ミニ運動会の練習について	情報交換がより活性化
21	9/12	・ミニ運動会の教員配置について ・1組に入っている教員への連絡方法について	皆で1組の課題について考える
22	9/22	・ミニ運動会振り返り ・グループ別授業の進め方について	【⑥概念化】の再チャレンジ

(1) 児童を中心に話し合う

第13回学年会議(6/27)を行った。いつものように，各クラスの児童の実態や様子，共有すべき内容を話し合い，週案の確認や，夏休みに向けて，宿題や前期の評価について話し合い，生活単元学習の次の単元について話し合った。次の単元から水遊びを行う予定で，担当であるB教諭と筆者で話し合いをしていたが，全体での話し合いは初めてであった。児童が水遊びに没頭し，工夫して遊んでほしいため，大掛かりな遊びとして，ウォーター滑り台を設置し，他にも水鉄砲コーナーや噴水コーナーなど，さまざまなコーナー遊びを用意することにした。事前に設置してみて，水遊びの内容や，安全性，誰がどのコーナーを担当するか等を確認したかった【SL⑤説得】ので，1年生の先生方へお願いし，6人全員で中庭へ行き，水遊びの道具を設置した。するとD教諭から，安全性に関して，滑り台の板で児童が怪我をする可能性があるため，防水のマットを設置すること，板がたわむ可能性もあるので，板の下に補強用の台を設置することなど，安全面に関して様々な意見が出て，係だけでは及ばなかった点を指摘してもらうことができた。他にも，水鉄砲の的について，ペットボトルの的を考えていたが，「立て直す人員がいないので，S字フックで的を吊り下げておけばよいのではないかな？」という意見や「切れやすい紙で的を吊るして，切れるようにしたら子供は工夫して遊ぶのではないかな？」等，アイデアがたくさん出てきた。皆で考えることで一人では考えられない楽しいことが次々に生まれ，一人ではできないものを準備できる。皆の意見を聴くことが大事だと感じた。「すごい教材研究やね!」「子供たち，楽しすぎて教室に帰らんわ!」など，前向きな言葉がたくさん出ていた。児童が楽しいと思える活動にしようと，皆で意見を出し合い，ワクワクできた瞬間であった。

今回は、水遊び単元について、【SL⑤説得】を目的として学年会議を行ったが、皆が集まって授業のことを話し合う際は、相手にも自分にも多くの【SL④気づき】が生まれることを学んだ。

(2) グループ別授業のビジョンを伝える

1期の第8回学年会議(5/16)で、【SL⑥概念化】を狙って学年目標を作成しようとした。【SL⑥概念化】を行う際には、児童を中心として、具体的なビジョンを提示することが必要であったが、学年団にとっての必要感を感じるだけのビジョンを示すことができず、難しさを実感した。グループ別授業に対するビジョンの提示や児童や教員にとってどのようなメリットがあるかを説明し、納得を得て臨みたいと考えていた。そこで第17回学年会議(8/5)では、過去のグループ別の実践での成果を伝え、1年生の児童の実態から、児童の学ぶ意欲や学び合いがより高まるのではないかとということ、そして、様々な教員の目で児童を見ることで、児童の良さに気付いたり、支援の方法が広がったりして、児童の成長につながるのではないかとということを学年会議で伝えた。他のクラスの児童を担当する不安やもっと内容を詳細に詰めていく必要があるとの意見はあったが、「他クラスの子供の資料を読んで、実態を把握します。授業は子供が好きなどころから入っていかないと。楽しいと思うところから言葉への興味とか数とか量の興味が出てきて自然に面白いと思う。遊びの中に学びを仕込んでいかなければいけない。」(D 教諭)や「いろいろな目で学年全体を見るためにも、他のクラスの子供にも慣れた人を増やしていったほうがいい。」(C 講師)などの前向きな発言があり、概ねグループ別の授業に納得してもらうことができ、9月からグループ別の国語・算数の授業を実施することが決まった。

(3) 目標を共有する

グループ別の授業に続けて、第17回学年会議(8/5)で、授業参観について「相手とコンセンサスを得ながら納得を促すことができる。」ことを意識して話し合いを行った【SL⑤説得】。6月に本校の運動会が行われたが、1年生はコロナの影響で開会式と個人走だけの催しとなった。運動会当日まで児童、教員が揃わず、団体競技の練習ができなかったためである。その中でもほとんどの児童が個人走に

参加できたことやこまつドームという特殊な会場での運動会に参加できたことは良かったとみんなで喜んだ。しかし、見通しがもてないことで個人走に参加できなかった児童がいたことや、1年生が団体競技に出られなかったことは、教員も保護者も残念に思っていた。そのため、1年学年団として、9月にある授業参観でミニ運動会を開催することとした。ミニ運動会を成功させたいという思いは全員が思っていることであった。その中で、何をするか、という話し合いを行い、一人ひとりが自分の意見を言っていて、児童の実態を中心として、お互い競技の内容を納得して決めることができた。目標があり、それを実現するために皆が意見を出しあって納得できる内容になったことを実感でき、それに向けて、プログラムや万国旗、題字など、子供たちが意欲的に取り組めるようにとどんどん意見が出された。学年全体で頑張ろうという空気を感じ取れた。学年会議を終えたとき、思い描いていた学年会議の一つの形だと感じた。

(4) 「気づき」を得る

第18回学年会議(8/22)の後に、本校で毎年行われている教材制作会を行った。学年ごとに予算が割り当てられて、作りたい教材を作るのだが、今年は「日常生活の指導」や「自立活動の時間」に使用する衝立と、ミニ運動会の団体競技で使用する教材を制作することになった。ミニ運動会では、6月に行われた運動会で小学部が行った「おべんとうをつくろう」という団体競技を行う予定でいた。「おべんとうをつくろう」は、新聞とカラーナイロン袋で作ったおにぎりやハンバーグなど、好きなお弁当の具材を運んで空のお弁当箱に詰めていき、学年の全児童が詰め終えたらゴールという競技内容である。しかし、D教諭から、「児童の実態から、お弁当箱に具材は運ぶだろうけど、そこからスタート地点に戻ってこない児童がいるのではないか。」との指摘があった。【SL④気づき】確かに、6月の運動会本番では、なかなかスタート地点に戻ってこられない他学年の児童の姿があった。6月の団体競技をそのまま行おうと考えていたが、学年団の意見から気づきを得たことで、新しいアイディアが生まれた。1年生がスタート地点に戻って来られるように、ミニ運動会では折り返し地点に具材がたくさん入ったお弁当を設置し、そこから一つ具材を選び、スタート地

点に設置してある具材を食べる子供に食べさせてあげるといふ競技への変更を提案した。【SL④気づき】学年団のメンバーもそれなら児童もスタート地点に戻る必然性を感じることができると納得し、スタート地点に設置する女の子(通称：じゅんちゃん)を制作することとなった。

教材制作会の日、C 講師は欠席だったが、当日までの間に衝立を完成させてくれていた。そして、授業参観の教材の下絵も描いてあり、あとは色を塗ったり貼ったり、箱をとりつけたりするだけであった。C 講師は「皆さんお忙しいから、できることをやっておきます。」と担任の負担を減らそうと事前に必要な買い出しや作業をしてくれたのである。C 講師のように、事前に見通しをもって行動し、声掛けをしてくれると、我々も見通しをもつことができ、「じゃあ、私はこれをしよう」と考えて行動できる。C 講師の行動からもたくさんの【SL④気づき】を与えてもらった。他の 4 人のメンバーも、B 教諭が「絵具いるよね？」と教材庫に取りに行ってくれたり、A 教諭が、「私、下絵なら描けるよ！」と残りの下絵を描いてくれたり、D 教諭や E 教諭も「じゃあ、私は絵具で塗るね。」と各自でやることを考えて自ら取り組んでくださり、あっという間に色塗りまで終了した。大変だと思っていた作業も力を合わせるとあっという間に完成した。

(5) 6 人寄れば文殊の知恵

8 月 30 日、夏休み最終日。明日から学校再開である。9 月 21 日の授業参観(ミニ運動会)にむけて、1 年学年団で動きや役割分担を詳細に共通理解したかったので、朝一番で学年団に声を掛け、授業の中での T1~T6 の動きや流れ、役割分担を確認した【SL④気づき、SL⑤説得】。急な声掛けだったが、全員意欲的に取り組み、誰が、いつ、何を準備するか、どの児童の支援をするか、サポートには誰が入れるか、など、詳細に話し合うことができた。水遊び単元を考えた時も感じたことであるが、みんなで授業を考えている時が、一番意欲的であるし、「体育の時間に上手になったミニハードルも設置して見てもらえばどうか？」とか、「音楽を流したほうがやる気が出るのでは？」などの意見が出て、協力して授業を作り上げている実感がある。さまざまな意見によって、よりよい授業になり、児童に説明する際に動画があったほうがわかりやすいのではな

いかということ、6 人ですべての競技を行い、説明動画を作成した。おかげで、皆、内容の共通理解が十分であった。最後に、D 教諭が「6 人寄れば文殊の知恵やね。また声掛けてください。みんなで考えよう。」と言ってくれたことが心強かったし、嬉しかった。明日からの 2 学期、そしてミニ運動会が楽しみとなった。

(6) ミニ運動会当日

2 学期が始まってからほぼ毎日練習に取り組んできた成果としての授業参観(9/21)があった。今回は 6 月にコロナのため団体競技に参加できなかった 1 年生のリベンジ運動会と学年団で位置づけた。プログラムとしては「①バナナくん体操(ダンス)、②お弁当どうぞ(団体競技)、③一緒に運ぼう(親子競技)」の 3 つである。例年、1 年生の授業参観では、保護者のところへ行こうとしたり、行けなくて泣いたりという状況が見られる。しかし、繰り返しの練習でしっかりと見通しをもち、自信がついたためか、そのような児童はほとんどいなかった。練習の成果を発揮し、一人ひとりが頑張る姿を保護者に見てもらうことができた。

今日のミニ運動会を振り返ると、保護者に児童が頑張っている姿を見てもらったのは、学年の先生一人ひとりが学年の一員としてどうすればよいかを考えて動いてくれたことが大きい。図工担当の E 教諭は、「万国旗を作ると運動会らしくていいんじゃない？」と提案し、図工の時間に制作して会場のプレールームに飾り、運動会らしい雰囲気を演出してくれた。D 教諭は、練習中の全体の様子をみて、「前に立ってメインティーチャーできるの、私ぐらいでしよう。」と競技の進行を自らかってでてくれた。C 講師は児童に競技内容を説明する動画の撮影、編集を行い、プレールームで使用する ICT 機器の予約や準備をすべて行ってくれた。A 教諭は、プログラムを作ることを提案し、児童が保護者にミニ運動会について伝えられるプログラムを考え、作成した。また、児童だけでなく、学年の先生の頑張りやそれぞれの良さを日々ほめて、教員の意欲を向上させてくれた。B 教諭は出張のため、ミニ運動会当日は不参加であったし、練習にも毎回参加できなかったが、参加できた時は、的確に改善点を指摘してくれた。また、当日サポートに入ってくれる先生方に必要な連絡や情報を提供したり、事前に練習に入って

見通しがもてるように時間割の調整を行ったりしてくれました。部主事も、コロナ禍ではあるが、親子競技を実施したいという1年生の提案を受け止めて、換気や消毒等のコロナ対策を一緒に考えてくれたり、学校長の許可をとったりしてくれました。当日はサポートに入ってくれた先生方も見通しをもって参加でき、みんなのおかげで児童が力を発揮できた運動会となった。

(7) 不安を縮減していくことの大切さ

第17回学年会議(8/5)で、1年生の児童の実態に応じて新たに3クラスに編成し、国語科と算数科の授業を行うことが決まっていた。教員も児童もバラバラになるため、「もっと他のクラスの児童の実態を知りたい。」とか、「ちょっと見切り発車な感じがする。」といった意見があったため、第22回学年会議(9/22)では、みんなが納得して国語と算数のグループ別の授業に臨めるように、納得できるまで話し合うこと【SL⑤説得】を主とした。また、E教諭から、「いきなり授業を始めるよりも、児童がグループ別の環境に慣れる時間が必要なのではないか。」という意見が出されたので、そのことについても皆の意見を聴いてみることにした。話し合いの結果、児童が見通しをもって授業に参加できるように、1週間は馴致期間ということで、誰が、どこで、何をするかを写真や画像で説明したり、実際に教室移動をしたり、各教室で過ごしてみたり、過ごす時間を少しずつ長くしていく機会とすることをみんなが納得して受け入れてくれた。また、安全面を考えて、教室移動の時間を合わせることや、どういう順番で児童が移動するか、各グループで学習する児童の人数がバラバラなので、机や椅子は誰が運ぶか、児童への事前指導はどのように行うかなどを詳細に話し合った。そのため、学年会議は1時間半近くに及んだが、みんなの不安は縮減したようで、C講師やD教諭からは「ちょっと楽しみになってきた。」という声が聞かれた。また、学年会議が終わっても、E教諭が授業を一緒に行うA教諭と「席順の確認だけさせてもらっていいですか？」と話し合う姿がみられたり、国語担当のB教諭、C講師、E教諭と算数担当のA教諭、D教諭、中屋がそれぞれの教科グループで内容や進め方、支援の仕方を積極的に話し合い、役割分担する姿が見られたりした。

年度当初、私は自分の意見がなかなか受け入れられないと感じていた。今回のグループ別の授業も、5月に1度、学年会議に提案した内容である。その時、私はいろいろな教師と児童をごちゃ混ぜにすることで、今まで以上の関わりが生まれ、協働につながると考えていた。しかしその時はまだコロナ等でクラスが落ち着いて学習できる状態ではなかった。筆者が性急に進めすぎたのかもしれない。

いいタイミングでグループ別の学習に入れるようにしたと思う。ちょっと慣れてきて、子供たちの様子も見て、無理のないように慣らしていた。教室移動の順番とか座席配置とか、細かいことだけど配慮が行き届いていたなと思う。安全面とかもそうだし、気が付いたことを言いやすい雰囲気だから、子供も落ち着いて参加できて、成長できてきたという。」
(E教諭：最終インタビュー記録)

小括

グリーンリーフのいう、“サーバント・リーダーは、第一にサーバント(奉仕者)である。はじめに、奉仕したいという気持ちが自然に湧き起こる。次いで、意識的に行う選択によって、導きたいと強く望むようになる。(中略)しっかり奉仕できているかどうかを判断するには、次のように問うのが最もよい。奉仕を受ける人たちが、人として成長しているか。奉仕を受けている間に、より健康に、聡明に、自由に、自主的になり、みずからもサーバントになる可能性が高まっているか。”という言葉を実感できた。第2期では、学年団の一人ひとりが目標に向かって自分が何をすべきかを考え、行動することができていた。奉仕することで学年団の教員がそれぞれ自律的に活動する様子が見られるようになり、自分の意見を言い合って協働する姿が見られた。

3. 第3期(10月～12月)新たな困難とその克服に向けた取り組み期

第3期学年会議の主な内容は、表5に記したとおりである。

(表5) 第3期学年会議の主な内容

回	日付	主な議題	備考
23	10/3	・校外学習について	

24	10/11	・学校祭について ・今後の体制について	不安感が漂う
25	10/17	・学校祭について	
26	10/24	・今後の体制について	不安感が増す
27	10/31	・学校祭について	疲労感漂う
28	11/7	・時間割の見直しについて	
29	11/14	・研究授業について ・教育課程について	コロナ感染により自宅待機
30	11/21	・指導案検討	
31	11/28	・校外学習について	
32	12/5	・文集「こぶし」について	コロナ濃厚接触により自宅待機
33	12/12	・校外学習について ・来年度に向けて	皆が揃い、安心感漂う

(1) 自身の個業

グループ別の授業が軌道に乗り始めた頃、E 教諭が 10 月上旬から 11 月いっぱい、休むこととなった。私はそのころ就学相談の報告書の作成、保護者懇談や居住地校交流の準備等で、学年団の教員に声をかける余裕がなかった。E 教諭が不安を抱えている時に、話を聞けなかったことが残念である。11 月中は、補欠の教員に入ってもらい、対応していくことになった。

第 24 回学年会議(10/11)では、児童が安心・安全に学校生活を送るためにどうするかを話し合った。また、E 教諭が担当していた仕事を誰が引き継ぐか、E 教諭がメインティーチャーとして行っていた授業の計画や準備をどうするか、11 月 1 日の学校祭に向けてどう練習していくか、など、話し合う内容が多岐にわたっており、すべてを決めることはできなかったが、みんなで協力し合って誰か一人に負担がいかないように声を掛け合っていくことを確認した。とはいえ、この時期、相談業務を抱える B 教諭はいつも以上に出張が多い。A 教諭と D 教諭の負担が大きいことは明らかであった。C 講師が学年だよりや授業準備など、いつも以上に全体を見て事前に取り組んでくれたおかげで、なんとかもちこたえていた。そんな時、C 講師が怪我のため、2 週間休養することとなった。1 年生は 6 人中 2 人の教員が不在の状態となった。

C 講師が休んでいる間は、部主事や他学年の教員が空き時間を割いて、2 組や 3 組の補欠として入ってもらえることになった。しかし、1 日のうち 1 時

間ごとに補欠に入る教員が変わり、日に日にクラスが落ち着かない状態となっていた。そして、毎日のように謝罪の電話を保護者にかける日々に、筆者の心も身体も擦り減っていった。普段なら、児童が下校した後に、教室の掃除や整理をしながら、副担任と児童の様子を振り返り、児童の成長を話し合ったり、明日の支援について考え、共通理解したりすることができる。しかし、副担任がいないと、黙々と机や椅子の消毒を行い、教室を片付け、一人で明日の授業準備を行う。一番辛いことは、児童の様子を話し合い、児童ができたことを一緒に喜んだり、明日はこんなことを実践しようと言ったりする人がいないことである。また、休んでいる教員の授業準備や副担任が行っていた業務も抱えることとなり、筆者は疲れ切り、担任や学年主任としての最低限の業務をこなすだけになっていった。その時の心境は、どこの学年も人が足りない状態で工夫したり協力したりして頑張る、さらに貴重な空き時間を削って 1 年生の補欠に入ってくれている。1 年生だけが大変なわけではないのに、これ以上のお願いはできない。1 年生の教員も全員が、できることを最大限やっている。筆者だけがわがままを言っていない。そう自分に言い聞かせるように日々を過ごすようになっていた。ここまで抱え込んでしまった筆者の状況は、自分の研究テーマである個業がそのままではまるような状況になっていた。

(2) 個業から協働への変革

補欠対応が続いていたある日、児童の帰宅後に D 教諭から「ちょっと話をしたい？」と声をかけられた。いろいろな教員が補欠に入ってくれるが、支援の差が激しいことに悩んでいることや、補欠が入らないときの大変さなどを話してくれた。また、授業参観(10 月 31 日)、学校祭(11 月 1 日)と保護者が参観に来る日が二日続いたことによる疲労もあり、「もう無理。しんどくない？」と私が言葉にできなかったことを代弁してくれた。私もいろいろな教員が入れ替わり立ち代わり入ることにより、クラスの児童の問題行動が増え、毎日のように保護者に謝罪の電話をしていたため、疲弊しきっていた。D 教諭が話してくれたことで、一人で抱えていた自分のしんどい思いを吐露することができた。1 組の A 教諭もやってきて、私たちの話を静かに聴いてくれた。国語や算数の授業が満足にできない現状や、児童が

落ち着かない様子について聴いてもらった。A 教諭は、「中屋さんも D さんも本当に頑張っているよ。」と温かい言葉をかけてくれた。

A 教諭と D 教諭は、どのクラスもお互いを助けたくても助けられない状況となっていることから、学校長にこの現状を伝えるため、3人で学校長室へ行こうと提案してくれた。学校長との面談では、C 講師が復帰するまで、できるだけ2組に同じ補欠の教員が入ること、1年生だけが4時間目の国語と算数の教員が足りない状況になるのではなく、部会で他学年と話し合っ、1週間ごとに人が足りない状況を分散する提案をするという案が話し合われた。次の日、部主事が臨時の学部会を開き、今後の小学部の体制について共通理解を図った。1年生については2組にできる限り同じ人が補欠として入ること、また、国語・算数の時間に教員が一人減る状態を全学年で一週間ごとに負担していくことを、学部会議で了承された。また、会議後には他学年の先生方から、「1年生、こんなに大変だったんだね。気付けなくてごめんね。協力できるところはするし、言ってね。」と温かい言葉をかけてくれた。また、「○曜日の△時間目ならうちの学年会ら1人出せるし、相談してください。」と具体的な提案をしてくれる学年もあった。学年だけでなく、管理職や学部すべての力を借りて、チーム小学部・チーム学校で11月を乗り切ることができた。

(3) 指導者の背景を知ること

12月15日、職員室で残って仕事をしていると、1年生で学校に残っているのは、D 教諭と私だけであった。その時に、ふと D 教諭が、子供の思いや安全を大切に指導していることについて触れ、それは過去の自分の経験からそうなのだと、指導や支援の背景について語ってくれた。私はそれまで、D 教諭が安全面に関しての配慮が素晴らしいと思う反面、もう少し、チャレンジしてみてもよいのではないか、と思うことがあった。しかし、D 教諭の教員としての思いや背景を知ったことで、なぜ D 教諭が安全について納得できるまで話し合い、安全が確実に確保できない場合には無理をしないという方針を理解することができた。それにより、今までの学年会議で話し合われたことや D 教諭の子供に対する思いが繋がり、より、D 教諭に対して奉仕したいという気持ちが高まった。その人の指導の背景を

知るという感情交流により、サーバントとしての思いが強くなった出来事であった。

小括

第3期に入り、自分自身に余裕がなくなること、サーバント・リーダーシップの10の特性を意識しながらも、実践に反映できない日々が続いていた。素晴らしいリーダーシップ論も、実践できなければ何の意味も為さない。学部全体に人手が足りない現状や学年の先生方もクラスのことですべての状態、これ以上自分のことで周りに迷惑をかけてはいけなと考えるようになった。その結果、一人で抱え込んでしまい、自分自身が個業に陥ってしまったのである。その状態を救ってくれたのは、A 教諭であり、D 教諭であった。自分の思いを話し、先の見通しを持つことができたことで、「おかげで頑張れそうです。」と言った私に、D 教諭は「中屋さんが頑張れるなら私も頑張れるよ。」と答えてくれた。私はこの言葉の意味を知りたくて、12月に行った D 教諭への最終インタビューの中で、この言葉の意味について質問をした。

自分が「もう頑張れない。」っていうくらいの気持ちになっていた。あたしが頑張ったって中屋さんは幸せにならないってくらいに見えていたから、「一人で頑張ってる我慢していることが中屋さんに反映しないじゃない？」って。「3組に(補欠の教師が入るくらいなら2組に入ってあげて。」っていう時間も作ったりして、「あたしが一人で我慢するところの分は2組には入っているから。」って自分には言い聞かせながら。「2組は大事だから、って。あそこは二人はいるんだから。」って。でもそういう気持ちまでも崩れそうになっていた。「何も役に立ってないじゃないか。補欠が入っていても2組はひどそうじゃない？」って。なんでなん。おかしいって。学校長室で話している中で、継続した教師が入れば、2組はなんとかなる、中屋さんも頑張れるって。あ、それだったら私も今の辛い状況を頑張れますよって。一人でクラスを見る時間、我慢の時間があっても、中屋がここで幸せならOKっていう心境。

(D 教諭：最終インタビュー記録)

同じ学年だから、そこだけが辛ってことはないよね。どこかが辛いとみんな辛い。C先生もE先生もいなかったらやっぱり私もひどかったもんね。でも、それ(2組に優先して補欠を入れたり、継続した教員に入ってもらったりすること)には代えられないこと。2組は気が張るし、D先生が2組に継続して補欠の教員が入ることで「私も頑張れる。」っておっしゃっていたけど、私もそうだなって思ったよ。」

(A 教諭：最終インタビュー記録)

誰もが個業に陥る。その時に、学年団のベテランの教員が、「しんどくない？」と声を掛け、じっくりと話を聞いて、頑張りを認めてくれたことに筆者自身が救われた。

IV 考察

1. 学年主任のリーダーシップの要点

本研究を通して、学年主任が学年会議や日常の関わりの中で、サーバント・リーダーシップ10の特性を意識した関わりをすることにより、協働化を促進できることが明らかになった。また、学年だけで解決することが難しい問題に対しては、管理職や学部部に助けを求め、協働することで、良い方向へ向かうことが確認できた。この成果を踏まえ、学年主任のリーダーシップの要点について述べる。

(1)サーバントに徹する(動機の次元)

手探りの中で学年会議を進めてきたが、最初、学年団のメンバーがストレスだと感じていることを縮減していくこと、学年会議の環境の改善や会議資料を事前に作成することから始めた。

多忙化の中、会議の効率化は必須事項である。事前に会議内容を吟味し、優先順位をつけて緊急なものそうでないものを分けたり、時間をかけて協議することと、そうでないものを分け、軽重をつけて会議を進めたり、資料として準備できるものを用意したりすることを心掛けることで、会議時間は第5回学年会議の2時間23分から平均で1時間程度に短縮することができた。

席を準備してもらって、学年会議の時間も短くなって、これなら大丈夫です。ありがとう

ございます。(前掲：C講師との日常の会話より)

子供のことはじっくり話し合う必要があるけど、先生方が抱えている仕事は学年の仕事だけじゃないから、学年会議も1時間で切るとか、タイムマネジメントって大事だよね。

(E 教諭：中間インタビュー記録)

可能な限りストレスを減らすことで、気持ちよく学年会議に参加し、言いたいことが言える会議、そして、児童の指導や支援にもつながる会議になったと考えられる。

自分のいいところが出せるように仕事させてもらったなあって。自分の言いたいことが言えるって、その教師のいいところ、他の教師のいいところがみんな子供の成長につながっていく。子供にとっても最大限の受け取りになっていくと思う。

(D 教諭：最終インタビュー記録)

遠慮なく、いろいろな意見が学年会議で活発に出た。言いやすい雰囲気を先生が作って、みんなも気兼ねしないで言ったし、いろいろなアイディアも出てきた。

(E 教諭：最終インタビュー記録)

自分自身、学年主任としての一番大きな転換点となった出来事は、第1期・第8回学年会議を経て、「私にとって必要なものは何だろう。」から、「学年主任として必要とされているものは何だろう？」と問うことに変化したことである。この視点を得たことにより、自分のすべきことを考え、自然と奉仕したいという気持ちが沸き起こり、学年団一人ひとりの声に耳を傾け、サーバントとして【SL①傾聴】、【SL②共感】、【SL⑦先見力】、【SL⑧奉仕】することを心掛けるようになった。まずは相手の話を聴くこと。そして、相手の思いを理解し、先を見据えて奉仕することが、協働を促していくことにとって重要な出来事であったと言える。

(2)目標に向けて、メンバーの思いを優先する(流儀の次元)

【SL①傾聴】，【SL②共感】，【SL⑦先見力】，【SL⑧奉仕】を意識しながら，学年会議を行っていく中で，第1期（自己変容期）の第10回学年会議後のE教諭の提案を優先した出来事や，第2期（発展期）では，学年団の先生方一人ひとりの声（欲求や関心，目標）に耳を傾け，【SL④気づき】や【SL⑤説得】を意識して学年会議を行った。特に，第2期のミニ運動会では，「子供たちの学校での様子や頑張りを保護者にみてもらう」ことを皆が目標とし，日々，授業改善について，構造化や指導の仕方，声掛けやサポートの入り方，助けてほしい場面など，お互いに声を掛け合って，情報交換が活性化され，よりよいミニ運動会に改善され，自律的な発言や行動が随所で見られるようになった。

プログラム作るといいよね。それぞれの子ができることを生かしてプログラムを作って，お母さんたちに自分で伝えられるといいね。
(A 教諭：第17回学年会議記録)

当日，補助に入ってくれる先生がミニ運動会で当日に何をするかわかるため，子供に慣れるためにも実際に入って練習できたほうがいいよね？当日入る先生が練習時間に入れるように時間割の調節してみるわ。
(B 教諭：第21回学年会議記録)

子供たちが何をするかわかる動画があるとよくないですか？授業で説明するときには使用できるように編集するので，皆さんで今，撮りませんか？
(C 講師：夏休み最終日。事前確認での会話)

この状況で，メンティーチャーできるの私ぐらいでしょう。私，するよ！
(D 教諭：第21回学年会議記録)

万国旗を作ると運動会らしくていいんじゃない？図工の時間に作成しますか。
(E 教諭：第17回学年会議記録)

皆が同じ目標に向かって，自分の言いたいことを学年会議や日常の関わりの中で言い，それを一つずつ実現していく。お互いに気づきを得て，不安なこ

とやできないことを話し，納得して解決しながら進めていく。その結果として，児童が保護者に練習の成果を発揮した姿を見てもらうことができた。

「ミニ運動会を成功させよう」というみんなの目標があり，その目標達成のために，児童を中心として話し合うことで，様々な気づき生まれ，それに対して，「じゃあこうしよう。」というアイデアが浮かび，役割分担をしなくても，学年団のメンバーそれぞれが，「じゃあ，私はこれをする（したい）。」と自律的に役割を担ってくれた。

【SL④気づき】や【SL⑤説得】を意識して学年会議を行い，先生方の思いや願い，意欲を受け入れ，実践していく中で，学年団の先生方一人ひとりの自律的な発言や行動が増え，協働性が促進される様子が確認できた。

(3) 実現したい目標を明確にする(考え方の次元)

第1期の第8回学年会議の反省から，第2期の第17回学年会議では，実現したい目標やビジョンを明確にして【SL⑥概念化】，グループ別授業の提案を行った。反省を踏まえ，教員，児童双方のメリットを伝えたこと，不安を一つずつ話し合いにより解決した【SL⑤説得】ことで，学年団のメンバーが納得した状態で，グループ別の授業を行うことができた。

受け入れだけのリーダーだったらうまくいかない部分もあると思うけど，グループ別の授業の時みたいに，いい具合で意見を言うときは言って受け入れるときは受け入れるっていう，そのリーダーの雰囲気で，お互いに遠慮なく意見を出し合える。それぞれ主張もできて受け入れもできるみたいな。

(B 教諭：最終インタビュー記録)

できるかできないかわからないことでも，「やってみよう」って言ってもらって，やってみることで子供たちが伸びるきっかけになる。先生同士の意思疎通ができていて，どのグループもすごいなあって思ったよ。

(E 教諭：最終インタビュー記録)

“リーダーの奉仕する他者が自己の関心意識を向けた状態から，組織内外の他者，共同体へと意識・

関心を向けた状態へと転換するよう、新しい方向性を示す。”(Eva et al. 2019)とある。学年全体をいろいろな教員の目で見ることが、児童にとっても教員にとっても成長に繋がる。私自身、C講師が2組の授業に入れたい11月と12月に、C講師が担当していた算数クラスを担当した。その時に、他クラスの担任の先生に、担当する児童の性格や好きなものを尋ねたり、どんな教材に興味を示すかを質問したりしていた。その時に、D教諭から、「他クラスの児童に興味をもって個別の指導計画を読んだり、そうやって担任の先生に質問したりするだけでも、グループ別授業の成果だね。」と言われ、本当にそうだと納得した。【SL⑤説得】、【SL⑥概念化】により、更に協働性が促進することが明らかになった。

グループ別の授業を始めてから、けっこう周りの先生も2組の児童を見てくれるなっています。あと、他のクラスの子をすごく見る機会になりました。学習内容も充実しているいいなって。

(C教諭：最終インタビュー記録)

いくら一緒に「おはよう広場」の授業をしてもそんなに子供のこと詳しくわからないけど、やっぱ教科の勉強って子供のことがよくわかるし、そこでわかったことがいろんな場面での活動に広がると思う。子供にとっても自分にあつた内容を学習できるのはいいよね。

(B教諭：最終インタビュー記録)

同じクラスにお手本となる児童がいることで、いい学び合いができていると思う。こっちのグループ(A教諭担当)も自分のペースで学ぶことができて、安心して学ぶことができています。国・算で3人ずつ担当の先生がいるから、ちょっとしたことでもすぐ相談できて、教科の担当が複数いるのがいい。

(A教諭：最終インタビュー記録)

(4) 助けを求める

第3期において、筆者自身が個業に陥った際、同僚の【⑦先見性】によって良い方に向かうことがで

きた。学校長に相談し、話をする中で、解決策が浮かび、部主事がすぐに臨時の学部会議を開き、学部全体に協力を仰いで、協力を得ることができた。

学年団の力量を超えた問題が起こったときは、管理職に相談して、学部全体や学校全体に助けを求めるとも学年主任としての大切な役割だと気づいた。学年団の教員全員が疲弊してしまうと、自分のことだけで精いっぱいになり、とても協働を生み出す雰囲気にはならない。何に困り、どうしてほしいのかを学年団として話し合い、助けを求めることが学年主任として学年団が協働して働くために必要なことであると気付くことができた。

学年の先生や管理職、学部の先生方に助けられ、その優しさに触れることで気づいたことがある。私は学年主任の仕事、サーバント・リーダーシップ10の特性を意識して協働して働くことを促してきた。しかし、自分が大変な状況に陥り、それを一人で何とかしなければと抱え込み、個業に陥ってしまった。学年主任という肩書にとらわれ、「私が」なんとかしなければというおごった考え方になってしまっていた。協働して働くことを大切にしてきたはずであるのに、私自身が、いつもさまざまな人に助けられ、支えられて仕事ができている、という謙虚さを失っていたのかもしれない。

今年度、学年主任のリーダーシップについて考え、実践し、省察し、次のアクションをどうするか再考することを繰り返してきた。失敗することも多かったが、今年度得た実践の成果と課題は今後に必ず生きると確信している。今回、自分自身が個業に陥ったときに、頭の中でどうすればよいのかをわかってたつもりが、実際には全く生かされなかった。けれど、今年度、自分自身が学年のメンバーだけでなく、管理職や学部全体に助けをもらうことで個業という課題を乗り越えることができた。今回の経験が間違いなく今後の大きな糧となった。

(5) 日常的な関わりを大切に

最終インタビューをしてわかったことだが、学年団のほとんどが日常的な関わりが協働性を高めると感じていることがわかった。

学年の皆さん、仲良く情報交換できていいなって思っ。効率的ではないかもしれないけれど、ちょっとした隙間にいろいろしゃべ

って、「ああ、そうなんだね。」って言い合う時間が大事なんじゃないかな。効率化って言われて、隙間時間にもいろんな業務をしないとイケないのかもしれないけど、子供に関しては効率化しないで、無駄かなって思える話も意外と、「あ、そうなんや。」って思ったり、普段見ている人の勘みたいなものがすごい参考になったりしてね。

(A 教諭：最終インタビュー記録)

児童が帰った後に、教室に帰ってきながらここ(教室)で話できるのがいいね。ああいうのが大事なんだろうなって思う。最初二人だったとしても、そこにみんな入ってきてくれる。さらに帰ってきた教師が加わって話していくっていうのがすごくいいなって思って。それって関係ができてきているから話ができるんだろうなって思うし。それが協働ってことなんだと思う。

(B 教諭：最終インタビュー記録)

いろいろあったから、そういうのを話す機会が増えたんじゃないかと思って。ここ(教室)で笑って集まるの、あんまりなかったじゃないですか。それが最近、ここで自然とみんな集まって、問題提起したことを言い合えるようになったんだなって思いました。それが大事だなって思って。学年会議っていう場だけでなく、ここ大変だしとか、今日、こんなことあってっていうのを、皆がここで話せるようになったのはすごいって思います。

(C 教諭：最終インタビュー記録)

その日にあったことで、みんなに聞いてほしいなってことは、自分はその日の方が出るの……。聞きたいことも含めてね。今日の算数どうだった？とか次の授業を考えるのに必要な情報だから、その日のうちに聞きたいし、皆の話を聞いて、進めなきゃいけないと
思っていたし、学年会議で時間が取れないかもしれないっていうのもあったし、今週のうちに聞いておきたいっていうのもあった。次に生かせるなら今日聞いておきたいっていうのもあった。あえて聞いてみたり、聞かなく

ても言ってくれたりもしたし。これも大事なことだなって。

(D 教諭：最終インタビュー記録)

以上のように、ほとんどの教師が日常の関わりの大切さについて話をしていた。筆者自身も第3期の(3)で述べたように、感情交流を通して指導者の背景を知り、サーバントとしての思いが高まる経験をした。週1回の学年会議で話し合う内容も大事だが、日々のタイムリーな話を吸い上げ、生かしていくことが大事だと考える。また、学年会議だけでなく、日常的な関わりの中でSL10の特性を意識したことで、【SL⑨成長への関与】の「それぞれのもつ価値や可能性に気付くことができる」や【SL⑩コミュニティづくり】の「人々が大きく成長できる協働の場を造り出せる」ことにつながり、学年団の教員それぞれが自然に協働して働くことができるようになったと考える。

V 今後の課題

1. サーバント・リーダーシップの課題

サーバント・リーダーシップ10の特性を意識した取り組みを行う中で、その効果が確認されたものもあるが、鈴木(2022)が“マネジャーによるSL志向とは、その広範な役割や多忙な仕事ペース、不確実性に付随する不安、あるいは上司や組織との関係など、他側面で矛盾や軋轢、葛藤を孕む、極めてパラドキシカルで困難な過程ということである。それは同時に、現実の組織・職場におけるSLの実践が、様々な制約に直面する、容易ならざる過程であることを示唆する。”と述べているように、SLの実践が難しい場合も考えられる。小学部では、すべての学年の学年主任が担任をしている。担任業務を行いながら同時に学年全体に配慮し、学年主任としての役割を担っている。SLのメリットを活用しながら、状況に応じて課題を解決する方法を探っていく必要がある。

2. 本校小学部における学年主任の課題と方策

I-1-(2)中規模特別支援学校である本校の課題で述べたが、本校小学部には学年主任という役割があるものの、その役割が曖昧であり、学年によって働き方に差が生じている。

今後は、今年度の学びを各学年の学年主任と共有

し、同じ立場であるもの同士が語り合い、新たに学んでいくことが必要だと考える。各学年の学年主任の思いや願いを聴き、学部としてよりよい学年会議の在り方や協働性を高める働きかけを考える場を設け、今後も探究していきたい。

引用文献・参考文献

- 1) 中央教育審議会(2021)「令和の日本型学校教育」の構築を目指して～全ての子供たちの可能性を引き出す、個別最適な学びと、協働的な学びの実現～(答申)
- 2) 中央教育審議会初等中等教育分科会(2018.4.5)学校における働き方改革特別部会(第11回)議事録
- 3) Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D, & Liden, R. C. (2019) “Servant leadership: A systematic review and call for future research.” *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132
- 4) 福岡市教育センター チームマネジメント研究室(2015)「自律的に協力し学び合う学校組織づくりーサーバント・リーダーシップの考えを通してー」
- 5) NPO 法人 日本サーバント・リーダーシップ協会 HP「サーバント・リーダーシップとは」(<https://www.servantleader.jp/About> 閲覧日 2022.1.9)
- 6) ロバート・K・グリーンリーフ(2016)『サーバントであれ』英治出版株式会社
- 7) ロバート・K・グリーンリーフ(2008)『サーバントリーダーシップ』英治出版株式会社
- 8) 佐古秀一(2006)「学校組織の個業化が教育活動に及ぼす影響とその変革方略に関する実証的研究ー個業化、協働化、統制化の比較を通してー」『鳴門教育大学研究起用』21 巻, pp41ー54.
- 9) 鈴木智気(2022)『「マネジャーとしてのサーバント・リーダー」のパラドクスーSL 論と管理者行動論による文脈的アプローチ』金沢大学経済論集 42 巻 2 号 81-120 2022 年 3 月 31 日
- 10) 鈴木智気(2020)『サーバント・リーダーシップ論ー「リーダーとしてのサーバント」を巡る位置づけとメカニズムー』同志社商学 *The Doshisha business review* 72(1) 87-116 2020 年 7 月
- 11) Weick, K. E. (1982) *Administering education in loosely coupled schools*. *Phi Delta Kappan*, 63, 673-676.