

特別支援学校長の学校経営に影響を与える要因

—初任校長のライフストーリーを手がかりにして—

Factors to Affect School Management of School for Special Needs Education Life Story of New Principal

岩見 良憲*

I. 課題の所在と研究の目的

学校経営とは、「学校づくりのビジョンと戦略を設定し、その実現のために学校経営計画書を策定して、ヒト、モノ、カネ、情報、学校力（ブランド）などの経営資源を調達、運用して……目標を達成しようとする計画的で継続的な営為」（小島，2006）のことである。本稿ではこの考えに依拠して、学校教育目標を達成するために組織を通して行うすべての取組を学校経営とする。

まず特別支援学校の学校経営について、具体的に考えてみよう。特別支援学校の学校経営の責任者は、小、中、高等学校と同様、校長である（学校教育法第82条）。校長は、憲法、関係教育法令、児童生徒の実態、保護者や地域あるいは教職員の願いを勘案して、学校教育目標を立案する（住岡，2016）。さらに、目標を達成するための具体的な手立て（重点目標と取組）を策定し、教職員に提示する。教職員はこれを受けて、教育課程の編成、学部・学年・学級経営、学習指導計画、分掌経営、事務部門の経営計画を立て、文書化する。この文書を取りまとめたものを学校経営計画、あるいは学校経営計画書と呼び、1年間の教育活動の拠り所とする。

このように学校経営の実際を鳥瞰してみると、校長が学校経営に大きく影響を与えていることが理解できる。この状況をとらえて、「校長が変われば、学校が変わる」（渡辺，2016）と言うこともある。校長が人事異動により交代する、あるいは校長自身が研修などで認識を変えることにより、学校経営の内容が変わるということである。いずれにしても、学校経営の成否は、校長の経営力、リーダーシップに依存している（小島，2006）のである。

次に特別支援学校における学校経営の方針は、どのように教職員に伝えられるのかをみてみよう。その例として、肢体不自由特別支援学校長であった保坂（2010）が2007年に行った年度当初の学校経営方針の説明内容をあげる。保坂の話は、3つの項目から構成されている。1つ目は特別支援教育への転換に伴って変わることで、2つ目は特別支援教育になっても変わらないこと、3つ目が本年度の取組の説明であった。最初の話は、2007年は学校教育法が改正され、特殊教育から特別支援教育に名称を変更する年度で、この状況に

*浜松学院大学（特別支援教育）

おける学校の役割は何かを保坂の視点から説明したものであった。2つめの話は教育の本質の再確認で、教育は子どもの可能性を「引き出す」ことであり、肢体不自由教育においても同様であると自己の教育観を開陳している。教育の流行と不易の側面を説明した後、本題である学校経営の方針(表1)を伝えている。表1にあるように、戦略とは学校教育目標、戦術は指導の重点事項、作戦とは校長としての具体的な取組と理解でき、創造性豊かな保坂の教育観が伝わってくる。このことから看取されるように、学校経営は、憲法や関係教育法令を遵守する枠内であって、校長の教育観に影響を受けて行われているのである。

なお、教育職に携わる者が持つ理念や考えを、教育観・学校観・教師観(名越、2007)などと表現することもある。本稿では、これらを含めた言葉として教育観を用いることにする。

表1 学校経営の基本方針

戦略	校訓「いきいきと」の精神を児童生徒・保護者・教職員で共有し、表現力を中心とした児童生徒の可能性を最大限引き出す。
戦術	①自立活動を含む学力の向上、②安全管理の徹底
作戦	①「個別の指導計画」の目標設定に関する指導、②校長による朝の迎え、授業参観、給食時の声かけ、下校時の送り、③各行事における趣旨や目的の徹底(学園祭、社会福祉村、修学旅行など)、④保護者対象の行事の充実、⑤学部主事会(毎週金曜日1校時実施)、⑥職員会議における明確な校長の意思の伝達(毎回プリント用意)、⑦各分掌・各学部の目標に対する指導

保坂(2010)

学校経営に影響を与える校長の教育観がいかに醸成されるかについては、名越(2007)が3人の校長のライフストーリーから、学生期や教職経験を通して、教育観、学校観、教師観をどのように獲得したかについて論じている。また川村(2012)は、教諭から管理職への移行を通して、管理職としての教職アイデンティティ形成プロセスを考察し、深澤・重川(2015)は、女性校長にインタビュー調査を行い、女性教員のキャリア形成の過程を抽出している。これらの研究は、教員あるいは校長としての力量形成がいかになされるかについて論じている。

特別支援教育では、特別支援学校長が、自らの歩みをライフヒストリーとして記した谷脇(2013)、岩見(2013)、望月(2013)、横山(2013)、粕谷(2013)の著作がある。これらは、特別支援教育の教員として、授業力や障害や指導に関する知識をどのように身に付けてきたかを主眼に書かれており、学校経営と校長の歩みがどう関係しているかについては、読み手の解釈に任されている。このほか筆者が探査した範囲では、特別支援学校長のライフストーリーと学校経営を考察した研究は見出すことはできなかった。

現在、特別支援学校は入学・転学希望者の増加により、教室や施設設備の狭隘化、あるいは教職員が100名以上の大規模校の運営など、数多くの学校経営上の課題を抱えている(岩見, 2014)。このような状況を踏まえて本研究は、特別支援学校長に特別支援教育を目指した理由、一般職から管理職に移行するときの認識の変化、さらに学校経営に対する教育観や願いなどをライフストーリーとして語ってもらい、その内容から学校経営に影響を与える要因を検討することを目的とする。このことによって、特別支援学校長や教員の力量形成、あるいは特別支援学校の学校経営の研究に寄与したいと考えている。

II. 調査の方法

調査対象者は、新設の特別支援学校の初任校長2名である(表2)。新設校の初任校長としたのは、前任の校長の考えや教育実践に影響されることなく、新しい学校に自己の教育観を投影することができると思ったからである。

二人と筆者とは、25年以上前に同じ学校で勤務したことがあり、当時、筆者は40代、A先生とB先生は20代であった。同僚として数年間仕事をし、顔見知りの間柄である。管理職と一般教員という間柄でもなく、現在も異なる職種で仕事をしているので、インタビューに答えていただくのには支障は生じないものと考えた。

表2 調査対象者の概要

	A先生	B先生
性別	女性	男性
勤務校、職名	知的特別支援学校、校長	知的特別支援学校、校長
校長の年数	新設校 1年目	新設校 1年目
学校規模	教職員数 100名規模	教職員数 100名規模
校長になるまでの職名	教務主任—中学部主事—教頭—副校長	教務主任—中学部主事—管理主事—副校長

調査にあたっては、筆者が学校を訪ね、各校長室で研究の目的、記録の方法と管理、研究のまとめ方について説明し、承諾を得た。調査方法はインタビュー法を用い、校長室で1時間30分、話を聞き、話の内容を後日文字にするためICレコーダーで録音を行った。インタビューの内容は、あらかじめ質問項目を設定し、内容によってはさらに質問をするという半構造化面接法を用いた。インタビュー内容は、名越(2007)や川村(2012)が用いた質問項目を参考にした。具体的には、①これまでの勤務校、②特別支援教育の教師を目指した理由、③これまでの実践のなかで影響を受けたこと、④一般職から管理職になるときに考えたこと、⑤学校経営に対する願い、などであった。

III. A先生のライフストーリー

1. 教師を志望した理由、特別支援教育の教員になった理由

A先生は中学生の頃から、先生になるのはどうかと勧められることもあった。しかし、自分ではその考えをもつことはなかった。高校生の時に父親が亡くなり、母親のことも考えて、地元の大学の教育学部に進学した。教師になることを強く意識したのは、教育実習で出会った子どもたちがかわいく感じたからであった。大学卒業後、新規採用教員として山間部の小学校に赴任した。この小学校で校長や教員たちと出会ったことや、自作教材作成の実践に励んだことが、教育観の形成に大きな影響を与えることになった。

最初の学校は山の小学校で、1学年1クラスしかなくて、3年生16人の子どもたちの担任をさせてもらいました。その学校は今思うと特異な学校で、校長さんが理科の先生で、授業に対する思いがあり、自主的な学校公開を毎年やっていました。宮城教育大学の高橋先生などが指導に学校に来てくださって、自主教材を開発することや、授業研究をすることの面白さを教えてもらいました。3年間経ったところで、1年目に校長先生が言われていたことがやっとわかったというか、自分のなかで腑に落ちたというか、まさにストーンと落ちました。……3年目に担任した1年生との出会いはすごく面白くて、本当に子ども達が見る見るうちに変わっていく、こちらの働きかけで変わっていくのを、実感できた1年でした。……養護学校教員の免許は大学時代に取っていたので、いつかは養護学校で指導したいと考えていて、研修交流の希望を出し、異動することになりました。

研修交流とは、静岡県が行っている小・中・高等学校と特別支援学校との人事交流の異動形態である。交流期間は原則3年間で、期間がきたら元籍の学校に戻ることになっている。A先生は、知的障害のC養護学校に異動した。そこでは、小学校で行っていたような自作教材を創り出す楽しさに惹かれることになる。

なお、特殊教育、養護学校、特別支援学校などの用語や校名は、時代を映し出すことばであるので、その当時の文部科学省や静岡県教育委員会の定めに準じて記すことにした。静岡県では、平成20年度から特別支援学校の名称に校名変更したので、調査対象者が同じ学校に2回勤務し校名が異なる場合は、D養護学校とD特別支援学校の2つの名で表記した。

C養護学校では当然なんだけど、教科書はなくて、自分たちの教材づくりから始まります。小学校でも自主教材を作ってきて、養護学校でもその子に何を教えるか、まず教材選びをるところから始めるのが、ものすごく面白かったです。いろいろ考えられるのが知的障害の指導の面白さかなと思いました。

A先生は3年たっても小学校に戻らず、結局5年、C養護学校に在籍した。小学校に戻

り、次第に自分の指導を問い直すようになる。

小学校に戻って、通常の子どもの階段を飛び越えていくすごさを感じて、それはそれで面白かったんだけど、やっていくなかで自分のなかで煮詰まっていくのを感じました。ある時気づいたのが、1年間の終わりの発表会で、どの子ども何々が早くできるようになりました、何々が何秒でできるようになりましたと言い、そんな発表が続いたときに、あー、私は子どもに対してこんなことしか要求しなくなったのかと反省しました。何かこのままでは教員を続けるのは難しいと思ったのを覚えていて、それでやっぱり養護学校の指導をもう一回やりたいなという思いが、ふつふつとわいてきました。

小学校の教育実践を問い直すなかでA先生は、再び研修交流の希望を出し、知的障害のD養護学校に異動した。そこで10年間在籍することになる。その10年目の年に、特別支援学校籍になるために教員採用試験を受験し、合格することができた。

2 分掌主任、学部主事、教頭、副校長を経験して

再研修交流で赴任したD養護学校では、8年目から教務主任となった。それまでは、研修課員や学年主任として、校内研修や学部研修の推進、あるいは年間指導計画の作成や学年経営に力を注いできた。教務主任になって感じたのは、指導面に関しては理解できているが、学校運営と法規の関係など、制度に関しては知らないことばかり、ということであった。教務主任の仕事をする中で、教育行政の面を知ったこと、あるいは、学校全体を教務という目を通して見ることができたことは、よい研修の機会になったと話している。このときに、現在の学校経営にも影響を与えている中学部主事のE先生、E先生とは教育観が全く異なるF先生と出会う。

D養護学校では中学部に在籍し、主事はE先生で、中学部指導のおもしろさを教えてもらいました。当時はまだ個別の指導計画など話題になっていない時代でしたが、E先生は一人一人の指導計画を立てることを提案していました。その後、主事はF先生に代わり、F先生はE先生の実践の全否定から中学部指導を始めたので、それは正しいこととは思えませんでした。教務主任だからある程度距離をもって考えることはできたけど、学年主任だったらもたなかったと思います。……現在の学校の運営を考えると、E先生の影響を受けていることを感じます。

次に異動したG養護学校（途中からG特別支援学校）では、初任者研修指導教員、次の年は特別支援教育コーディネーターを任される。両分掌とも学級を担当することはない。そのため、異動した学校での1、2年目ということとも重なり、担任する子ども達との関係性もない中、教師としてどのように仕事を行っていくのか、という新たな教師像

(川村、2012)を模索することになる。

学年主任になったときは、自分の教室がなくなっただけでなく、学年主任も外れた時には、学校全体の子どもを自分の子どもだと考えなさいと言われていたのだと思いました。それまで新しい学校に異動したときは、担当した学級の子どものことを基盤にしてその学校との関係を作っていました。これからは外に出ていくのも、自分の仕事なんだと感じました。……特別支援教育コーディネーターになって、いろいろな小学校や中学校に行かせてもらい、自分が小学校で教えた経験もあったので、一人で授業することの大変さなどを共感でき、特別支援学校しか知らない教員と比べれば、これが自分の強みだと感じました。

G養護学校では、特別支援教育コーディネーターを3年経験した後、2年間、中学部主事を経験する。この学校は大規模校で、中学部職員だけでも50名を数えた。中学部主事2年目のときに校長から教頭試験の受験を薦められた。当時、教頭試験を受験するには、校長の推薦が必要であった。教頭試験の結果は合格で、次の年、教頭として知的障害の入所施設に併設された職員数20名程のH分教室に赴任した。H分教室は、A先生の自宅から70キロメートルの距離にあり、車で通勤した。

教頭試験を受けなさいと校長先生から言われ、試験を受けることは嫌だなあと思いましたが、校長先生がきちんと評価してくれたのだと思い受けました。嫌々受けたということではありませんでした。……分教室は、顔見知りも多く、全体が見渡せるという感じで、指導面では苦労はありませんでしたが、対施設では気を使いました。……教頭になりたてだったので、怖いもの知らずというか、校長先生がいなくても分教室経営はなんとかやり遂げたいと思います。教頭の出発として、自分としてはとてもいい経験をしたと思います。

H分教室の次に赴任したのは、教職員が200名以上の大規模校、I特別支援学校であった。副校長として3年間勤務し、2年目からは、2年後に開校するJ分校の開校準備の仕事を任された。J分校は、県立高校内に開校される高等部だけの分校で、A先生は施設設備、生徒の受け入れ、教育課程の作成など開校準備の仕事をを行った。この時の経験が現在の特別支援学校の開校準備に生かされた。J分校が開校した年、つまり1年目のときに校長から校長試験受験を薦められたので受験し、合格することができた。次の年、すぐに校長に就任したのではなく、D特別支援学校に副校長として赴任し、副校長と次の年に開校されるK特別支援学校の準備委員を兼務した。

3 学校経営について

D特別支援学校のL校長は、A先生を副校長として遇しながら、校長として必要な学校運営を伝えた。1年間という時間、あるいはL校長からの学校経営のアドバイス等によってA先生は学校づくりと校長になる準備をしたのである。

校長先生にはいろいろなスタイルがありますが、L校長先生は職員に対しても、子どもに対しても前向きで、もちろん、管理職の職員と話すときに愚痴をこぼすことはありましたが、根底は前向きでアグレッシブに学校経営していました。……現在の学校で思うのは、やっぱり校長は学校を引っ張っていく役割を任されているんだということです。部主事や肢体課程の主任を予定されている準備委員の人達とは、週1回、話し合いをしていましたが、学校経営で大事にしたいのは授業づくりの考え方で、教育課程も大切なんだけれど、それは枝葉という要素も強いし、やはり大切なのは授業をどう作っていくかということです。その幹の部分和管理職で共有しておきたいということで準備をしました。校長は、指導や経営の方向を提案していくことが大切で、そんな働きかけをしながら引っ張っていくのが仕事だと考えています。

A先生が現在校で学校経営についてどのように考え、教員にどんな内容を伝えているのかなどについて列記する。

準備委員の人たちで話し合ったことや校長としての学校経営の考えを、4月1日の職員会議の時に、グランドデザインとしてA4、1枚にまとめ、わかりやすさに配慮して説明しました。学校教育目標の実現のために、指導の積み上げと一貫性を大切にすること、あるいは担任としての仕事、分掌の仕事をしっかりやることが授業づくりを支えるのだということを話しました。

……研修のテーマはまだ決めてありません。今日（8月初旬）その話し合いがありますが、これまでは主事さんが中心になって、各学部あるいは肢体課程で研修してもらいました。研修課では全体に関わるテーマは一応設定していますが、学部や肢体課程の指導で必要なことを念頭に置いて、研修テーマを考えてもらえばいいと思っています。

……特色ある学校づくりということは分かりますが、今はそれを打ち出すのは無理だなと思います。現在の学校はD特別支援学校からの職員が6割なので、指導方法もD特別支援学校の内容を活用しているし、近隣のI特別支援学校の指導法も活用しています。それらを踏まえながら、K特別支援学校ならではの色を考えるのが私の仕事だと思っています。実際にいろいろ実践するなかで検討し、1年かけて方向を探したいと思っています。……作業学習も何か特色ある取組を考えかけたのだけれど、昨年のお話し合いでは、見つかりませんでした。だから現在はオーソドックスな作業内容を行っています。今後この地域と関連した作業内容をと考えていますし、ポチポチやればよいと思っ

ています。

……学校としての課題というか、私の課題というか、私は今年を入れてあと3年なので、私は人との出会いによって育てられたと思うので、ミドルリーダーといわれる学年主任や分掌主任に考えていることを伝えたいと思っています。……子どもの見方や教育観、学校運営など折に触れて伝えていますが、伝えるだけでは不十分だと感じています。言葉だけを聞いて理解するのではなく、言葉の意味を落とし込むというか、腑に落ちてほしいと思っています。私が教職に就いて3年目で経験したように、先輩教員や校長先生からアドバイスされた言葉がストーンと落ちてきたように、主体的に物事を考えることによってそういう体験をしてほしいと思っています。

……学校教育目標の「元気、笑顔、夢の実現」は子どもたちの目標ということだけでなく、保護者や教員に対する言葉でもあると思っています。……子どもたちの夢の実現を支えていくためには、教員もこの言葉に向かっていくことが大事です。これを実現していくために私として努力していることは、100人の教職員の生活の側面や、教師としての側面を理解しようと心掛けていることです。

……教師として尊敬できる人は、教える力量があるということもそうですが、それ以上に人間として尊敬できるかということです。人間性は、家庭でのありようが出てくるなって思っています。だから、教員が学校では笑顔で過ごし、そのことが家族の幸せにつながっていればいいと思っています。

IV. B先生のライフストーリー

1 教師を志望した理由、特別支援教育の教員になった理由

B先生が教師になりたいと考えたのは、小学校6年生の時に、「突然あらわれたような」体育の先生に出会ったからだ。その後、教員志望については漠然とした意識だけであった。高校3年生になり、教員になることを具体的に考えはじめ、どんな教育系の大学を受験したらよいか担任に相談したところ、「妻が聾学校の教員をしているので、話を聞いてみたらどうか」と勧められた。そこで聾学校の先生と会い、障害のある子の教育に興味を持ち、視覚障害教育を専攻することに決め、教育学部に入学した。教員になりたいと意を強くしたのは教育実習で、その後、出身県の養護学校教員の採用試験に合格した。

高校に通う道の途中で盲学校があって、その生徒の姿を何となく自転車に乗りながら見ることがあり、視覚に障害がありながら、なんでニコニコしているのかなあ、ということを読み、なんとなく心にひっかかっていました。それと、肩に手をやって一緒に歩いている姿も、仲が良いように見えました。生後半年で父が亡くなり、母が苦勞してい

るところだったので、幸せそうな姿を探していたのかもしれませんが。……聾学校の先生から障害のある子の教育の話聞いたこともあり、視覚障害の子の教育に関心を持つことになりました。身近に視覚障害の方がいたというわけではなくて、人との出会いのなかで視覚障害の勉強をすることになりました。

……大学の付属小学校の3年生で教育実習をさせてもらい、子どもたちに教科を教えたり、一緒に活動したりすることは刺激的で、教員になりたい気持ちが強くなりました。

新規採用教員として赴任したのは、知的障害のL養護学校であった。中学部3年生を4名の教員で担当した。初任者として印象深かったのは、ある男子生徒の指導であった。

初任者の時は、知識もなく子どもの後についていくのが精一杯で、そんな中、ダウン症の男の子の担当だと言われました。理解力があり、コミュニケーションも多少とれましたが、行動につながりませんでした。何しろ頑固で、嫌なことがあると座り込む、何をしても座り込むので、これには弱りました。でも、なんか馬が合うというか、冗談を言えば笑うこともあるし、いらいらすることはありながらも、一緒にいると楽しかったです。……指導力のない自分をあきらめてしまうというか、自分をごまかしながら、その生徒と一緒にいました。頭のなかでは障害を理解したつもりになっていましたが、実際の子どもの何が考えているのか、わかっていないところがたくさんあることに気づかされました。こびないというか、曲げない頑固さを子どもの純粹さ、あるいは健気さとも感じました。そんな指導でしたが、周りの先生からは細かいことは言われず、のんびりした時間が流れていました。

C養護学校では訪問教育も担当し、その後は、知的障害のL養護学校に異動し3年間指導した後、念願のM盲学校に赴任することになった。そこでの印象深いエピソードとして、二人の生徒に対する授業づくりをあげた。

盲学校で主事をしているときに、生徒は二人だけで、一人は小学部1年生のときに担任した子で、その後小学校に転出して、また盲学校に戻って来た生徒です。もう一人は、弱視の子で、学年相当の教科内容が理解できる子で、二人とも学力をつけることが目的でした。視覚障害の子を教えるには、専門性が必要で、当時私は自分なりに考えると、視覚障害指導の専門性が高まっている時期だったので、それらを生かして指導することができたと思います。学生の時、林竹二の「学ぶことは変わること」を勉強しましたが、私なりにこの実践に努力したように思います。…教材研究は毎日、時間をかけて行い、教材を準備し、教科に関する知識が増えるように努力しました。生徒たちの学力も向上し、一人は県立の普通高校に進学しました。

2. 分掌主任、学部主事、管理主事、副校長を経験して

B先生はM盲学校9年目に教務主任となる。盲学校は児童生徒数も少なく、教務主任になっても、指導場面から全く遠ざかるわけではない。ここが、大規模校の教務主任とは異なるところである。とはいえ、教務主任になるということは、それ以降、主事や教頭を任される可能性もあるので、このことを視野に入れて返事をする必要がある。B先生は教務主任として、校長や副校長から頼りにされ、さまざまな学校の課題について意見を求められた。この働きかけにより、徐々に学校経営を考える素地が形成されていったものと理解される。

教務主任を任されたことで、学校全体を見ることができるようになり、学校経営を進めていくためには、職員間の共通理解を図ることや意思疎通を図ることが必要だということ学びました。……校長先生や教頭先生は私を頼りにしてくれて、様々な最新の教育の情報を伝えてくれたり、分掌経営のアドバイスをくれたりしたこともあり、学校経営を身近に感じるようになりました。教務主任の仕事は楽しいと感じていました。

教務主任を2年間務めた後、中学部主事となった。その後、県教育委員会（以下、県教委と記す）に管理主事として異動となる。県教委での仕事は、特別支援学校の教育行政に関連した事務処が7割、各種研修や教員採用、人事異動関係などが3割である。仕事は広範囲で量も多く、事業の中身や仕組みを覚えるまでには、多くの時間を要する。筆者も同様の経験をしたが、教員の仕事しか知らない者にとっては、役所の仕組みや仕事の作法を覚えるだけでも途惑うことは多かった。1年かけて仕事を覚えた後でも、圧倒的な事務量のため週の何日かは最終電車となり、土、日曜日のいずれか一日は、終わらせることが出来なかった仕事を片付ける、という生活が続く。B先生も同じような生活をしていただけではないかと推察される。なお、この勤務状況については、最近では改善が進められていると聞いている。

B先生は、教職員定数などの仕事に携わった。

県教委の仕事は、一言でいえば、いい勉強になりました。しかし、学校での仕事と比べ異質で、分からないことばかりで、当時は苦痛でした。周りの人に分からないことを聞くと、忙しいのに嫌な顔もせず教えてくれました。そういうところは、自分に足りないところだから、共同して仕事をやっていくことを教えてもらったように思います。……その他、仕事をやっていく上で大変だったのは、自分の力量のなさ、求められる仕事の量と質にギャップがありすぎたということでした。何とか人に支えられて仕事ができる、しかし支えてもらわないと仕事が出来ない、ということのもどかしさというか、虚しさを感じていました。……吹っ切れたのは半年くらいで、嫌々ながら仕事をするのではなく、やるんだったら、教職員定数に関してなら全国とは言わないまでも県で1番

知っている人間になろうと考えるようになりました。

県教委に3年勤務した後は、知的障害のN特別支援学校に副校長として赴任する。そこで力を注いだのは、校長の学校経営の考えと、職員の日常の指導から生み出される考えとの調整であった。

3年ぶりに学校に戻って、一緒に仕事ができる同僚がいる、子どもがいるということで、学校の良さを改めて感じました。……初めて副校長になって、仕事は分からないこともたくさんありましたが、県教委にいたことで書類の意味や必要性も分かっていたので、事務的に困ってしまうことは少なかったです。……指導の面では、子どもを直接指導するわけではないけれど、毎日顔を合わせるし、授業を参観して課題を感じたときにはそのことを担任に伝えることもできたので楽しかったし、保護者と担任、担任と子どもで何かしら問題が起きたときは、話し合いの場面に学部主事と同席し、アドバイスすることもできて、副校長なりの仕事の充実感がありました。……主事さん達とは意思疎通はうまくいっていて、腹を割って話せる関係というか、職務上で話をするのではなく、教師として人間として話すというか、そういう人間関係が大事だと思いました。……校長さんの考えと主事や担任の考えと違う場合もあって、調整が難しいこともありました。大体は現場寄りの自分がいて、結果的に子どもを教えている現場の思いを大切に、校長さんには悪いけれど、指導の実際場面の事情を聴いてもらうことが多かったように思います。正しいかどうか分かりませんが、その方がうまくいくと思っています。

3 学校経営について

N養護学校で副校長を3年務めた後、知的障害のI特別支援学校に副校長として赴任する。ここでの仕事はA先生と同じように、新設のO知的特別支援学校の設定準備をすることであった。次年度、校長に就任という辞令は発令されているわけではないが、その可能性は限りなく100%に近い。この1年間で、学校経営のデザインを描くことが出来たのである。学校経営の実際については、次のようなストーリーであった。

先生たちには新しい学校なので自由な発想で、思い切りやってほしい、失敗してもいいからと伝えて来たんだけど、I校からの教員も多く、あまりそのカラーを前面に出すと他の学校から異動してきた教員もやりにくいだろうし、4か月の実践ではその兼ね合いが難しかったというのが本音です。I校の指導法を継承しようという教員と、本当にそのやり方や考えが正しいのかという懐疑的な思いの教員もいて、いろいろなことを検討するには時間もなかったので、難しかったです。O校なりの指導法をこれから探していくところです。……この地域とつながった学習を展開してほしいと提案してきて、先

生たちがそれを実際に学習として取り上げて、やり始めてくれているので、自分の提案してきたことは、半分は実施できているのではと考えています。

最近よく共生社会とかインクルーシブ教育と言われているけど、私もそうした社会を目指していくべきだと思います。そして特別支援学校としても、進めていかなければならないことだと考えています。地域に新しい学校を創ってもらって、新しい考えを地域で展開していく、それは新設校の使命だと感じています。……これまで障害のある子どもたちと付き合う経験の少なかった地域の人たちが、頑張って生活している子どもたちと接して、幸せな気持ちになる、幸せになる、そういう思いを持った人が増えれば、地域のなかで障害のある子が当たり前のように生活できるようになる、そんなことを発信できればいいなと考えています、インクルージョンと大上段に構えるのではなくて。……地域の図書館、役場を訪ねるなどの校外学習を中心に行っていて、「つながり学習」ということばを作って、職員や子どもたちに伝えています。学校全体には、個々の教員のやっている実践を取り上げて、「つながり学習」の意味をフィードバックしています。

B先生は、職員とは同僚意識をもって、仕事をしていきたいと考えている。しかし、職員は服務監督者としての側面も認識しているので、校長に対して同僚意識は持ちにくい。そこで、B先生は職員と新たな関係性の編み直し（川村，2012）が必要となってくる。

新任の校長だけど、1年間の準備期間があったので、学校経営の内容や職員をどう引っ張っていくかについては考える余裕はありました。現在やっていることは大体予想していたことが多いけど、立ち位置についてはしっかりこないという感じがあります。校長室にいるだけでは職員のことがわからないので、気軽に話でもしようかと職員室に行ってみると、職員の校長が来たぞという視線を何となく感じます。これは予想していなかったことです。……「校長は挨拶」という言葉を身にしみて感じています。学校が開校されたということで、近隣の市長さんや教育長さんにあいさつに行ったんですけど、話していることがその場に合っているのか、失礼にあたらないのかと、自分の経験のなさを考えることが多くありました。

……盲学校で経験した事ですが、担当した子どもの指導については、納得するまで徹底的に考える環境を与えられていました。……総合的な学習でも、児童の実態に即して学習内容を考えるということが行われていますが、生活単元の指導を考えるのも同じで、担任が子どもの指導を創り出すということが、特別支援教育のおもしろさだと思います。……職員の判断に任せることは、時間もかかるし、方向もいろいろになるかもしれませんが、でも大事にしたいと考えています。学校としての特色を持ちたいが、職員の意思を大事にするなかで決めていきたいと思っています。……内容によってはトップダウン

ンも必要ですが、何でもかんでも校長が決めるというのは正しいこととは思えません。方向性は示すが、職員の主体的な判断を大切にする、それは盲学校や知的障害の特別支援学校で生活単元に取り組んできたことと関連しているのかなと思います。

V. 考察

1. 経験してきた教育実践と学校経営

A先生、B先生とも、教育実習を経験したことで、教師に就きたいという意識が強くなったと話している。その理由として、子どものかわいさや一緒に活動した楽しさをあげている。このことは、教育実習の重要性と在り方についての方向性を示唆している。教育実習は、教えるという関係のなかで、子どもたちと出会う。その目的は、子どもの思いや発達、学校教育目標、教育課程などを理解し、教材研究、授業、指導案、授業研究などの実際を体験することである。二人の話から、教育実習では、実習生が子どもと活動することの楽しさを感じることがまず大切であることが分かる。

一般教員として印象深かったことは、という質問に対して、二人とも初任者のときの経験を話した。A先生は、小学校で取り組んだ自主教材と校長をあげた。名越（2007）のいう「重要な他者・意味ある他者」との出会いである。小学校での取組と知的特別支援学校の授業づくりとは親和性があり、これが特別支援教育の面白さだとしている。つまり、子どもに何が必要で、その必要な事柄を教材化し、授業として組織していく、この取組が指導の出発点であり、ここを基盤にして教員は学校づくりに参画していく、というのがA先生の考えであると理解される。

B先生は知的養護学校の初任者の時に、固執性の強い生徒の指導に取り組んだ体験を話した。働きかけても聞き入れてくれない生徒に自分の力のなさを感じたり、いらいらしたりする。そんな中でも、その生徒の頑固さも純粋な気持ちの一端として理解し、いとおしいと思う。B先生の間人観を感じるとともに、教員の実践の基盤は、担任した子どもとじっくり接するなかで、指導を組み立てることであるという教育観を読み取ることができる。さらにB先生は、盲学校での実践を話していた。二人の生徒に対して、教材研究と授業研究を徹底的に行った授業である。それは、学生の時に学んだ林竹二の「学んだことの証しは、ただ一つで、何かがかわることである」に対するB先生なりの実践であり、それが教える者の出発であることをB先生は強調しているのである。

このように二人の先生は、「重要な他者・意味ある他者」との出会いによって充実した教育実践を経験し、それが学校経営に影響を与える「教育的信念」（名越，2007）となっていると理解されるのである。

2. 分掌主任、学部主事、管理主事、教頭、副校長の経験と学校経営

一般教員から教頭、副校長になるまでに、A先生は教務主任や初任者研修担当教員、特別支援教育コーディネーター、中学部主事、B先生は教務主任、中学部主事、管理主事を

経験している。

A先生は、学年主任になったときは、自分の教室がなくなったという喪失感をもち、教務主任になったときには学部所属感も希薄になったと話している。しかし、学校全体の子どもが自分の受け持ちである、あるいは特別支援教育コーディネーターのように校外で教育活動を推進するのも重要な役割であると考え、新しい任務に就いている。学校に在籍する教員がすべて学級担任では、学校経営や特別支援教育の推進を行うことはできない。また、校長として学校運営を行う時には、教育行政、教育法規、教育課程、児童生徒の発達、授業力、生徒指導力などの幅広い知識や経験が必要となってくる。これらを身に付けるためには、様々な分掌の経験を積み重ねておくことも必要である。そのためには、学級担任としての確固たる基盤を大事にしながらも、新しい任務に適応していく力が必要である。この点に関しては、A先生もB先生も新しい任務に就いた時には、迷いや戸惑いを抱きながらも、柔軟な適応力を発揮して、何とか乗り越えている。一般教員から行政職、あるいは管理職を経験していくには、この柔軟性のある適応能力が重要であることが示唆される。

さらに、B先生は、教務主任を務めたとき、校長や教頭が学校経営に関する情報を伝え、話をしてくれたので、学校を全体から見る良い機会になったと話している。このことから校長、教頭は、中堅職員に対して、授業や指導に関する話題だけでなく、学校経営についても積極的に話をすることが重要であるといえる。それによって、学校を経営という観点から考える意識が高まり、管理職への予期的社会化（川村，2012）が促され、管理職移行のときに効果的に作用するからである。

3. 学校経営に影響を与える要因

学校経営に関して、二人に共通してみられたのは、教員が子どもとの堅牢な関係を作り、主体的な授業づくりを行い、そこを基盤にして、学校づくりを目指すとする点である。また、基盤づくりには時間がかかるし、考える方向も様々になるが、これを尊重していこうとする考え方も共通している。この考えに影響を与えた事柄として、A先生については、自主教材づくりや生活単元学習の授業づくりなどの教育実践をあげることができる。また、子どもたちの指導に関しては、校長などから伝えられた言葉の意味が、ある日、すっと腑に落ちる、あるいは納得がいったという体験から、単に言葉だけを理解するのではなく、その意味を主体的に考え、実感を伴って実践を積み上げいてほしい、という願いも込めている。B先生については、初任者の時の指導、あるいは盲学校で行った授業実践の経験から、納得のいくまで徹底的に考えることを大事していきたいという強い主張を感じることができる。これら二人の「教育的信念」によって、学校づくりには時間がかかること、考える方向の多様性を尊重するという方針になっているのである。

もう一つ共通していたのは、特別支援教育を実践するなかで、子ども、保護者、学校職員、地域の人を幸せにするという言葉だった。A先生は、学校教育目標の「元気、笑顔、

夢の実現」を保護者や教員に対する言葉でもあると言っている。また、教員が学校では笑顔で過ごし、そのことが家族の幸せにつながると話している。B先生は、これまで障害のある子どもたちと接することが少なかった地域の人たちが、特別支援学校の子どもたちと接して、幸せな気持ちになる、そんな人が増えることによって、障害のある子が地域のなかで当たり前のように生活できるようになる、と話している。在籍する児童生徒の幸せだけでなく、学校経営のなかで職員や地域の人の幸せを追求するという表現も一つの特徴である。これは、A先生、B先生が子どもたちや保護者、あるいは教員と出会い、教育実践を積み重ね、生活者としてさまざまな時間を過ごしてきたなかで、醸成されたのである。

A先生とB先生は同年代を生きてきた教員でもある。この年代の校長は、学校経営の中で、子どもたちや保護者、そして教員、地域の人たち、そして自分、みんなの「幸せ」を願って学校経営を行っていると感じられる。いずれにしても、初任校長だからこそ持ちえた、みずみずしい学校像、教育観といえるであろう。

これまで、校長の学校経営に影響する要因について述べてきた。これらから、校長は出会った子どもや教員、あるいは真摯に行った教育実践などから教育観が形成され、それらが学校経営に影響を与えていることが看取された。

今回は、開校して4か月経った夏休み、比較的余裕のあるなかで、インタビュー調査を行った。調査以降、学校づくりの具体策を明確にし、取組を始めなければならない場面や、現実的対応策を迫られる事態もあったと推測される。本研究の継続として、学校経営の理念をどのように微調整させながら、実際場面で対応したのか、また校長はその軌跡をどう意味づけるのかを検討する必要がある。このことによって、様々な事態が起きる中で、学校経営と校長の教育観との関係を追及することができるからである。

謝辞

本研究は、A先生とB先生のご協力によって、まとめることができました。深く感謝いたします。

引用文献

- 深澤真奈美・重川純子（2015）女性教員のキャリア形成—女性校長へのインタビュー調査から—。埼玉大学紀要 教育学部, 64(2), 213 - 224
- 浜松学院大学（2015）特別支援学校教育実習の手引き, 9
- 林竹二（1978）まなぶということ。国土社, 95
- 保坂博文（2010）私の学校経営観—ある特別支援学校校長の軌跡—。ジァース社, 20—23
- 岩見良憲（2013）「学ぶことは楽しい」と「仕事は楽しく」を信条として。藤原文雄・岩見良憲（編著），特別支援学校教員という仕事・生き方—20人のライフヒストリーから学

- ぶー. 学事出版, 197 - 211
- 岩見良憲 (2014) 特別支援学校 (知的障害) における大規模校の諸相と学校組織—静岡県を対象として—. 浜松学院大学教職センター紀要. 3, 8 - 11
- 粕谷泰以 (2013) 子どもたちと仲間たちに支えられた教員人生. 藤原文雄・岩見良憲(編著), 特別支援学校教員という仕事・生き方—20人のライフヒストリーから学ぶ—. 学事出版, 253 - 264
- 川村光 (2012) 管理職への移行期における教職アイデンティティの再構築—小学校校長のライフヒストリーに注目して—. 教育総合研究叢書. 5, 1 - 15
- 児島弘道 (2006) 学校づくりと学校経営. 小島弘道 (編), 学校経営. 学文社, 32
- 望月導章 (2013) あなたは今、何時ですか. 藤原文雄・岩見良憲(編著), 特別支援学校教員という仕事・生き方—20人のライフヒストリーから学ぶ—. 学事出版, 212 - 223
- 名越清家 (2007) 教師の「ライフストーリー」に関する一考察—「教師への過程」「重要な他者」「教育的信念」「学校観・教師観」等を基軸として. 福井大学教育地域科学部紀要, 第4部. 教育科学. 63, 35 - 78
- 住岡敏弘 (2016) 学校経営の現状と課題. 古賀一博 (編), 教師教育講座 教育行政・学校経営. 共同出版, 49 - 50
- 谷脇葉子 (2013) 子どもから学ぶ. 藤原文雄・岩見良憲(編著), 特別支援学校教員という仕事・生き方—20人のライフヒストリーから学ぶ—. 学事出版, 182 - 196
- 渡辺本爾 (2011) 校長の学校経営力とその課題. 教師教育研究, 4, 87-88
- 横山孝子 (2013) 子どもは教師を映す鏡. 藤原文雄・岩見良憲(編著), 特別支援学校教員という仕事・生き方—20人のライフヒストリーから学ぶ—. 学事出版, 224 - 236