

## 公立中学校の学校改善を目指す組織マネジメント

川 野 司

九州女子短期大学養護教育科、北九州市八幡西区自由ヶ丘1-1（〒807-8586）

（2009年5月29日受付、2009年5月29日受理）

### 要 旨

校長の役割は、生徒たちが健やかに成長し、保護者や地域関係者から信頼される学校経営を進めていくことである。そのため、校長には経営戦略に基づく学校経営が求められると同時に、教員の意欲とモラルを高めながら、学校改革に取り組む姿勢が必要である。一方、学校経営は教員への期待と信頼だけでなされるものではない。校長の教育ビジョンの実現には、時にはヘッドシップの発揮も必要になり、それを躊躇してはいけない。教員が変われば生徒が変わる。教育は教員次第であり、教員を束ねるのが校長だから学校は校長次第と言われる。校長が新しい取り組みを進めようとした時、学校には校長の思いを阻害する多くの要因も見られる。諸々の阻害要因を学校改革の促進要因に変え、職場の体質や風土を変える学校体制を確立することは、校長の最大の役割である。本論文は、校長の組織マネジメントに関する内容を論考した。

### はじめに

本論文は、校長として学校経営を担ってきた経験をもとに、組織マネジメントや学校改善の視点から、校長の指導力に関する内容を述べたものである。学校経営は校長の教育ビジョンの提示であり、意図的・計画的な教育実践である。校長が責任と権限を持つ学校経営は、教育活動、学校事務及びこれらに付随する仕事を含めた学校教育に必要なすべての領域に及んでいる。校務の主な内容は教育課程の編成及びその実施であるが、年度の校務運営方針や教育指導計画が例年通りとか、分掌担当者や一部の教員任せになっていてはいけない。また学校は意思決定を伴う一つの組織体である。学校は人・物・金・情報などを活かし、学校という場での教育活動を通して、一定の成果を出すマネジメントそのものである。学校で新しい取り組みや学校改善の組織マネジメントを推進するには、その実現を指向した校長の経営戦略が求められる。以下の内容は、これまでの体験的学校経営論による学校改善の取り組みである。

## 第1章 学校経営の理念

### 第1節 学校教育に対する期待

教育に対する国民の期待や負託は大きく、学校教育に関する世間の関心が高まっている。

「国家百年の計は教育なり。教育は人なり」の言葉通り、学校教育の正否は、児童生徒の教育に直接携わる教員の資質能力に負うところが極めて大きい。また学校では、いじめや不登校など深刻な問題が発生しており<sup>(1)</sup>、教科指導・生徒指導・学級経営でも多くの課題が提起され、教員にはこれら教育諸問題に対する問題解決の指導力量を身に付けることが要請されている。

換言すれば、教育者としての使命感、人間の成長や発達についての深い理解、児童生徒に対する教育的愛情、教科等に対する専門的知識と広く豊かな教養、そしてこれらを基盤とした実践的指導力が強く求められる。特に義務教育諸学校の教員には、児童生徒への愛情及び児童生徒の適性と能力を伸ばす指導に熱意と使命感を持っていることが重要視される<sup>(2)</sup>。一方、今日、教育改革国民会議<sup>(3)</sup>に見られるような、様々の教育議論が国家レベルでなされている。また各地方自治体の教育行政においても、福岡市<sup>(4)</sup>の例に見られるような具体的な教育改革が進められている。平成20年3月の学習指導要領の告示とそれに伴う教育課程の編成、教員免許状の更新制の導入、開かれた学校と学校評価制度、教員養成や現職教育のあり方を含めた教員の資質能力、及び指導力向上に関する内容等、新しい取り組みが少しずつ進展している状況である。

現在、学校では学習指導要領の告示を受け、移行措置における21年度 of 教育課程編成とその実践とが始まったばかりである。しかしながら、いくつかの懸念材料も考えられる。例えば、今回の学習指導要領に関する中央教育審議会答申や関係資料は膨大な分量であり、それらを読み込んでその内容を理解するには、かなりの時間とエネルギーが必要である。果たしてどれだけの教員が学習指導要領改訂の理念や趣旨を理解し、その指導内容の変更などを十分に踏まえた上で、自己の授業改善を図ろうとしているのか。単に持ち時数が増えるからとか、指導時数の増加で負担増になるなど、安易な考えを抱いてはいないだろうか。また20年度の全国学力・学習状況調査結果が公表されたが<sup>(5)</sup>、担当教科に関する具体的な授業改善と指導法の工夫に取り組み始めているだろうか。

一般に学校では、学習指導要領改訂の度に、その趣旨は教室のドアまでは届くのだが、なかなか教室の中までには入っていない。そして実際の授業内容や指導方法には、あまり変化が見られない現実がある。これは、教員の意識面での変化があまり見られないこと、それに関わる学校体制に問題があり、新しい取り組みに対して消極的であること、管理職の指導力が行き渡らないことなどが理由として挙げられる。

一方、学校の自主性がいわれて久しいが、学校ではまだ組織マネジメントが十分には行われていないので、学校に組織マネジメントの発想を取り入れる必要性が指摘されている<sup>(6)</sup>。そういう意味では、学校の組織体制を変えるには、校長の強い指導力が必要になってくる。社会の変化に対応した新しい学校づくりを推進するには、教員への期待と信頼だけでは不十分である。学校では体験的にも管理・監督型リーダーシップが必要と言える。校長が、教員

への具体的な指揮・監督を着実にやり、実際に見える具体的な成果を出すことで、新たな学校の組織風土が醸成されていく。名ばかりのリーダーでは学校現場は動かない。

学校には、解決すべき多くの問題や課題が内在するが、教育の成果は最終的には教員論に集約される。新制度を導入し、立派な建物を構築し、教育内容をいかに改めようとも、それらを児童生徒の指導に活かすのは、教育に対する教員の生き方・あり方に関係してくるからである。教員から言われた一言や、教員の一举手一投足は、児童生徒の心に深く残るものである。教員の一言で生涯の方向が決まることもある反面、逆に長い期間にわたって心の痛手を負い続けることもある。児童生徒にとって教員は「知識をもっている人であり、答え方を教える人」<sup>(7)</sup>、評価をする人、上から目線で指導し伝達する人、殺生与奪の絶対権を持った存在だと映ってはいないだろうか。

生涯学習社会の現在、学校で学ぶ年限はごく限られた短い期間である。教員は「どう教えるか」のみに関心を持つのでなく、「一体、ものごとはどうなんだろう」<sup>(8)</sup>との知的好奇心を持ち続けることが必要である。教員は、授業で知識や文化の再発見をしながら、児童生徒とともに文化的活動を探求するべきではないか<sup>(8)</sup>。こうした考え方をすることで、教員は、児童生徒が必要な文化を修得する際に、同じ目線で物事を考えられる支援者であり理解者であると言えよう。教員には、児童生徒に対する限りない愛情、児童生徒の発達の可能性を信じ、彼らの内面に潜む能力や特長を引き出すことなどが求められる。そして児童生徒にどう接していくのか、1時間1時間の授業をどう展開していくのかなど、教員としての指導改善を自らに課して実践していくことが重要である。

このように、教員の児童生徒への関わり方が教育の正否を決めるとともに、児童生徒の発達と人間形成に大きな影響を与えることは計り知れないのである。児童生徒の望ましい成長を願い、献身的に愛情を傾けて指導する教員の姿ほど尊いものはない。成長と変化が激しい義務教育段階での児童生徒に対し、教員は教員である前に同じ人間として深く関わるとともに、児童生徒から信頼と尊敬の念を抱かれ、大きな可能性を秘めた児童生徒の成長と発達に寄与できる教員であり続けることを強く願っている。

## 第2節 学校の説明責任

現在、政治・経済・社会において、心あたたまるニュースは少なく、痛ましい事件や事故、考えられないような不祥事が数多く報道されている。その度に、国民や関係者は、不安に駆られて心痛を禁じ得ない。こうした場合に、「説明責任」との言葉が頻繁に使われている。

学校でも「説明責任」が市民権を持つようになった。保護者や地域関係者に対して説明責任を果たすとか、校長の説明責任はどうか、説明責任をきちんとしてもらいたいなど、問題が発生したり学校へのクレームが持ち上がる度に、説明責任が追求される。物事が表沙汰になった場合、説明責任を争う立場も、逆に相手に説明責任を要求する立場も、この言葉

を立場や主観の違いによって解釈している。この言葉を自己主張に援用したり、自己正当化して相手の考えを否定するのに利用することもある。自己の立場を公に表明することで、説明責任を果たし得たと考える者がいる反面、それでは十分な説明責任になってないと反論する者もいる。特に事件・事故発生の事例では、問題が深刻なだけに、関係者の説明責任の一言一句に重みが増してくる。このように、説明責任は頻繁に使われる言葉であるが、説明内容が曖昧に終わってしまう場合も多いのである。

さて、学校で説明責任の言葉が使われる場合を考えてみよう。職員会議で意見の違いがあった場合、説明責任云々は殆ど見受けられない。教員相互の意見や考え方の違いは、その場で協議がなされ、修正案が付加されて実践へとつながっていく。ところが、校長の考え方と教員側の考え方が噛み合わない場合は、職員会議は進まず重苦しい空気が漂うことが多い。職員会議の最終決定は校長にあるので、校長の考え方に従う意見がある反面、校長への反対・対立の姿勢を崩さない事例も見うけられる。

校長の経営方針や学校運営に対する教員の理解が十分でない場合は、機会ある毎に校長の考えを説明することが必要である。時には教員の納得や理解が得られないこともあり、話し合いが平行線に終わることもある。教員が自分達の考え方や立場に固執する場合、「説明責任を果たしてもらいたい」「納得できない」などと、情緒的・拒否的な反応が繰り返されるだけで、校長批判へと向かうこともある。一般的に校長としては、教員との対立や考え方の違いを避けるような学校経営を望むが、学校改善や変革には波風はつきものである。

元来、説明責任は、医者から説明を受ける患者が自分になされる医療行為に対し、自己決定を余儀なくされる場合に保障されるべき情報提供に起因した概念である<sup>(9)</sup>。これに対して学校での説明責任は、児童生徒や保護者の自己決定を意図するものではなく、学校でなされる教育に対する責任の説明の意味に使われる。教育の成果は見えにくいだけに、多少なりとも曖昧なものになっているのが学校の現状である。しかしながら、これからの学校は、学校が行う教育に対して、現在取り組んでいる指導内容を見直したり、今回の学習指導要領改訂の理念実現に向けた教育推進など、その時その時期における学校の継続的な教育実践を、自ら説明することが学校の果たすべき責任と言えよう。また教員には、「個人としての責任」「組織人としての責任」「職業人としての責任」の3つの説明責任が考えられる。

「個人としての責任」は、目の前にいる児童生徒に対する担当教員としての責任である。教科指導、学級経営、生徒指導などで自分が担当している児童生徒に対して、どういう教育指導をするかという責任である。自分が実際に行っている指導や実践への責任と言える。それは、学業成績が悪いことを児童生徒のせいにしないで、自分の指導の不十分さで学業成績が伸びてないのかも知れないという意識をもって、教育指導の改善を図っていくことである。

「組織人としての責任」は、組織の一員としての責任を果たすことである。学校は組織体であるから、指導計画や教育実践では組織的活動が要求される。そのときには、各教員の考



え方や価値観の違いはあるにしても、学校経営方針のもとに、自分の担当分掌及び教科や学級の指導の中で、組織人としての効率的活動を取り入れる調整能力が必要となる。自分の教育論と学校の教育論とが、かみあわなくては責任がとれなくなってしまう。つまり、それぞれの領域での組織的活動をどのように進めていくかについての責任である。

「職業人としての責任」は、いわゆる教職に対する責任である。自分が勤めている学校だけでなく、公務員としての教職に対するプライドを持ち、仕事を通して教員としての力量を高めていこうとする気概と責任を感じることである。教員一人ひとりが、高い使命感と広い視野を自分の教職生活の中で身に付けて、それを培っていく責任である。

さらに学校は「教育をする側」と「教育を受ける側」との関係で、前述の3つの立場から説明責任を考えることができる。「教育をする側」は、文部科学省・教育委員会・校長・教諭など、教育を施す立場であり、「教育を受ける側」は、児童生徒及び保護者など教育サービスを受ける立場である。管理職と教職員組合、教育委員会と教職員組合などかつて対立構造が表面化した時代があったが、現在では、そうした考え方を引きずってはいは、学校の説明責任が十分に果たせない時代になってきた。しかしながら、学校関係者の価値観や教育観の違いにより、具体的な指導内容では依然として対立する事例も見受けられる。違いが表面化した場合には、最終決定権は校長に付与されているので、校長はリーダーシップとヘッドシップを発揮して、自らが目指す学校経営が実現できるよう学校運営を行うべきである。

## 第2章 学校経営における組織マネジメント

### 第1節 学校組織における「場」のマネジメント

「場」という言葉は、誰もがイメージできる分かりやすい日常語である。家庭でも学校でも社会でも「場」は頻繁に出てくる言葉である。「場」という言葉を使用しなくても、「場」の考え方は、コミュニケーションの前提として使用する人の頭の中にある概念である。「場」は物事が行われる環境としての所や時である。伊丹敬之は「場とは、人々がそこに参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけ合い、相互に心理的刺激をする、その状況の枠組みのことである」<sup>(10)</sup>と言っている。物理学では力が及ぶ空間という意味で「場」が使用される。磁場や重力場がその典型例である。

一方、「場」は人が集まる会場やその会場で開催される会議全体を表わすことがある。そして、会議の内容を抽象的に示す言葉としても使用される。人が集まれば、そこでは、何らかの話し合いが行われ、取り決めがなされることもある。そうした内容を包括的に言い表す言葉として「場」が使われる。そういう意味では、「場」は会議の空気、雰囲気、会議に参加している人々の考え方や意見であるという、やや抽象的かつ総括的な会議の方向性や結論だと言い換えてよいものである。これは、まさに日本的な物の見方・考え方である。日本社会や日本文化そのものが、ものごとに白黒をつける欧米社会に比べると、表現を量かす文化

が先行するDNA民族に起因しているものと思われる。

日本社会では、意見や考え方の対立を嫌い、問題が表面化することを避けようとする傾向が見られる。うまく切り抜けたり対処するために問題を先送りにしたり、「まあまあ…」との言葉でお茶を濁したり、曖昧な棚上げ状態にしておくことで、物事を処理してきた長きに渡る時の流れがある。その根底には、聖徳太子の十七条の憲法の「和を以て尊しとなす」という精神や、日本的な文化がそうした考え方を培ってきたと思う。こうした考え方は、現在でも必要なものである。現在は個人の考え方が全面に押し出される時代だけに、大切にすべき考え方であると思われる。争いや対立がなく、みんなが仲良くやっていければそれが一番よいことである。しかしながら、昔に比べて、民主主義が全面に唱えられ、自分の意見や考えをいうことが当然であり、それを認めないことの方がおかしいと考える人達が多くなったことも事実である。そこではこれまでのルールや伝統が否定され、極端な言い方をすれば、我が儘がまかり通ったり、好き勝手に主張した方が勝ちを収め、自分の考えの方が正しいと認められたと錯誤する者が増えてきていることを感じる。

例えば、数年前、プロ野球選手会のストライキに始まる選手会と球団側との会合がマスコミに取り上げられたことがある、球団側の考えが国民に見える格好になった。球団改革が進んでいくと期待されたが、一部選手の中には、それまでの取り決めに反故にするような我が儘を押し通す選手が出てきた。A球団は嫌だからB球団に行きたいと無理を押し通した選手、C球団は嫌だから大リーグに行きたいと主張する選手が出てきた。

話が広がりすぎたが、「場」という考えは、校長にとっては学校における職員会議での一人ひとりの教員の思考傾向を知る上でも役立つものである。また組合員のものの見方・考え方を知る上でも有益な概念であると思う。校長は職員会議をうまく運営していくのが仕事である。しかし、うまく会議を進めることと、意思決定をすることとは、別次元の問題である<sup>(11)</sup>。

職員の総意に沿う形で最終決定が出来ることが一番望ましいが、儀式的行事における国旗掲揚や国歌斉唱の問題あるいは式次第のあり方など、それが出来ない事例も多い。何故なら、それを認めると後々禍根を残す場合も予想されるからである。その見極めは大変に難しいが、それはまさに校長自身のそれまでの学校経験と、先を見通した考え方如何に係っていると言える。換言すれば、学校経営は、校長が職場の経営管理を進める具体的戦略を提示する「場」であり、職員会議は如何に校長の考え方で最終決定をするかの経営手法の発揮の「場」と言える。

## 第2節 学校経営における経営戦略

校長がリーダーシップを発揮するためには、先ず十分なる経営戦略を練っておくことが必要である。経営戦略は、広い視野を持った効果的な教育成果が期待できる組織的かつ有機的

な方策を決定することである<sup>(12)</sup>。学校は時代と環境の変化に柔軟に対応していかなければならない。校長は学校を取りまく時代と環境の変化に素早く対応し、学校のあるべき姿を志向する実践的な経営力が求められる。また校長は、短期的経営戦略と長期的経営戦略を持つことも必要である。短期的経営戦略は、直近の学校課題解決に向けた取り組みである。長期的経営戦略は、学校の現状を改善するとともに、学校の望ましい将来像を意図する図面を画くことである。次の校長への経営のバトンタッチであり、後任の校長が学校経営をしやすい布石を敷いておくことと言える。学校に限らず、どのような組織でも、仕事は組織的に効果的にかつ有機的に行われることが重要である。従って、経営戦略が校長の単なる個人的な勘や臆だけに終わらないためにも、学校経営の手段や方法が実行に結び付く具体的指導体制を作り、組織的活動が運行するシステムづくりが必要である。

さらに経営戦略には、戦略情報と戦術情報の2つの情報がある。戦略情報は、経営を進めるときに必要なそれまでの学校経営の実態、教員の指導実践能力、地域や保護者の学校教育に対する姿勢などの情報が考えられる。戦術情報は、頭の中で描く学校経営の青写真になる情報である。学校改革を実際に行うのに必要な個々の情報と言える。経営推進の具体的場面における必要な情報や条件であると言える。授業がどのように行われているか、児童生徒の反応はどうか、校務分掌に基づいた仕事が行なわれているか、主任の指導性は発揮されているかなどの情報である。今後の学校は前述の2つの情報を収集して、その情報を経営実務に結び付ける組織力と実践力が求められるとともに、国や都道府県教育施策を視野に入れ、将来を見通した学校教育改革推進の姿勢が必要である。

ところで、学校経営方針を具現化する場合、学校経営の基本的枠組みは何であろうか。それは、校長の考え方や個人的な趣向を含めた運営手法ではないだろうか。経営実務は、経験に裏打ちされた体験的経営が重要な意味を持つが、学校経営を理論化して考える際には、校長の特性を取り上げるだけでは不十分である。学校経営を理論的に整理するには、学校内外に発生する様々な出来事を観察したり、それらの事象を相互に結び付けて考察する一定のものの見方が必要となる。そこで、学校経営を帰納的に理論化する認知的枠組みを、「戦略をたて、組織をつくり、人を動かす」の3つの経営活動からなる有機的全体像と考えることも大切な方策と言える。

「戦略をたてる」とは、学校をどのように経営していくかを考える際の、校長自身の基本姿勢であり、学校改革を進める計画的信念と言える。これまでの学校の様子、特に教員のものの見方や考え方を知らることが前提となる。

「組織をつくる」とは、学校の分掌組織を活性化することである。一部の教員が忙しい思いをする学校では、組織の活性化や機能化はできていない。学校経営の重点目標や教育効果が具体的に見え、状況変化に柔軟に対応できる分掌組織に改編することが必要である。

「人を動かす」とは、校長の経営方針を受け、教員が意欲を持って日々の実践に取り組め

るようにすることである。教育実践は教員を通してしかできない。直接に校長が行うものではないが校長の働きかけは重要であり、その如何で学校の風土や空気が変わっていくので、先を見通した経営戦略が求められる所以である。

これら3つの認知的枠組みを基本に据え、内外の環境変化に対応できる学校経営を構築する営みが、新しい学校経営の創造と言えるし、校長の望ましいリーダーシップの発揮と言える。

### 第3節 経験科学としての学校経営

各学校には学校独自の伝統と文化があり、伝統や文化には地域性という大きな要因が反映していることも事実である<sup>(13)</sup>。また学校の伝統や文化には、学校をあずかる校長自身の学校経営に対する考え方が大きく影響を与えることも事実である。特に学校経営は、校長のものの見方や考え方に大きく左右される。校長一人ひとりの顔が違いうように、学校経営の実際は校長次第だと言える。学校経営は、最終的には校長自身が責任を負わなければならないから、校長は教員に気兼や遠慮をすることなく、自身が信じる学校経営を推進していくことが重要である。また学校経営は、単に経験の積み重ねだけでは、本来の教育成果は得られないし、校長の経営者としての自己成長も望めないものである。校長は、学校教育の全責任を担っているからこそ学校経営に関する勉学を怠ることなく、経営実務を通した学校経営に関する原理・原則を理論的に構築していくことが重要である。

学校経営を推進していく中では、様々な出来事が起こってくる。教員との問題、保護者との問題、児童生徒との問題など、実に多くの事柄があり、それら一つひとつの事例が解決されているのも事実である。一つひとつの事例を記録に残すことは至難の技ではあるが、事例を通して経験的に学んだ事も多いはずである。そういう意味では、経験は貴重であり力になり得るものである。学校経営は、本来、経験科学であり、経験を大切にすることは必要なことである。経験を通じて体験的に理解できる学校経営の原理・原則が存在していることも事実である。このことは、原理・原則が、決して校長一人の人間性に帰するものではなく、同じ様な状況下では、普遍的に通じるものであると言えるだろう。

一方、学校経営は普遍性に乏しい面を持っているが、そこには学校経営の責任者としての校長職という存在がある。校長は自身の学校経営を推進するために尽力している。そこに、経験を大切にすると実践的学校経営学の意義があると考えられる。

また、「経営は芸術である」との言葉がある。これは、学校経営における人間的要素が極めて大きいことを言い表したものである。どんなに科学技術が発達しても、最終的には学校経営の価値判断や意思決定は、経営者たる校長自身が決めなければならない人間的な営みであるからである。

#### 第4節 事業体としての学校経営

今、学校経営を一つの事業であると考えてみよう。普通は学校を事業とは考えにくいだが、実際には学校経営は一つの事業体の営みである。事業は一般的には「社会的な大きな仕事」とか、「一定の目的と計画とに基づいて経営する経済活動である」との観点から考えれば、学校経営も一つの事業体である。だから学校経営を事業経営と言い換えてもいいし、こうした見方や考え方も校長には必要である。そこに校長自身の学校経営に対する活路が見えてくる可能性があるからである。

またマネジメントの原理・原則に従う事業体は経営体と言われる。経営体には、社会的使命を規定している事業目的がある。そして使命と目的とが経営体の存在理由を示している。さらにその使命と目標の達成度を年度毎に確定したものが、その経営体の年度目標である。これは経営体の客体としての価値体系であるといえる。

一方、経営体の主体としての価値体系があり、その基本は経営理念である。経営理念は、経営者自身の経営体に対する将来構想であり、経営に対する自分の思想や哲学を表明したものである。そしてこの経営理念をより具体的に記載したものが基本方針である。基本方針は事業目的達成のための方法論と言える。さらにこの基本方針を年度目標に従って記載したものが年度の重点方針（重点目標）である。

経営者が経営を行う目的は、経営体を維持発展させてその社会的使命を実現することである。そういう意味では、経営体と経営者と経営という機能は三位一体と言える。

学校における教育や指導という言葉は、児童生徒の内面にあるものを引き出すことであり、内面にあるものに付加価値を付けてやることと言える。付加価値を付けられるためには、それなりの技術を持っていなければそれは実現出来ない。ここに教員は絶えざる研修が求められる存在理由があるのである。

現在、全国的に問題になっている指導力不足教員は、この大切な付加価値を児童生徒に与えることが出来ない教員と言えよう。何をどうすれば良いのか自体が、自分自身、全く分からないのである。また、それができるために必死に自己研鑽に取り組もうとする姿勢も大変弱いようである。端的な言い方をすれば、校長が研修を勧めても耳を貸そうとしない者が多いという現実がある。そうした者の指導力が劣っていることは、同僚教員が一番分かっているのだが、同僚としては、陰口は叩けても普段は何も言えないのが実情である。一般社会人から見れば、そういう教員は辞めてもらいたいと考えるだろう。社会では厳しいリストラや人員整理がなされている現在、教員社会だけが特別である理由は存在しないのだが、現状では教員は法的に身分がかなり保護されているのである。



### 第3章 リーダーシップ論

#### 第1節 リーダーシップ

学校を取り巻く社会や環境の変化とともに、児童生徒や保護者の価値観が変化し学校に対する要求やクレームなども頻繁になってきた。その中には学校や教員だけにその責任や原因を追求できない状況も多い。このような社会状況であるからこそ、校長は学校を取り巻く環境変化を敏感に感じ取って時代を先読みするとともに、学校課題に迅速かつ適切に対応できる資質と能力を身に付けたリーダーシップの発揮が必要になっている<sup>(14)</sup>。

リーダーは、学校の内と外との状況変化に柔軟に対応しながら、学校教育の成果をあげることが求められる。そのため学校では、先ず情報の共有化を図り、内外に開かれた教育を推進し、学校を活性化する教育の創造を実践することが必要である。平成18年12月に教育基本法の改正が有り、平成19年6月に学校教育法の一部改正が行われ、平成20年3月には新学習指導要領の告示があったばかりである。校長は、児童生徒と保護者及び地域関係者の信頼を得る学校経営に尽力することが急務である。

先ず、リーダーシップについて考察してみよう。リーダーシップは、様々な組織の各部門において、リーダーが発揮する機能や役割である。リーダーシップは、指導力や統率力と言い換えられ、リーダーシップの大切さを認めている書物も多い。現に、新聞やテレビでは、総理大臣をはじめとした国会議員のリーダーシップが取り沙汰されている。

リーダーは、自分が受け持つ組織をまとめることが期待される。それがリーダーの役割であり仕事と言える。リーダーは、いろいろな意見に対して、組織が進むべき方向の決断をしなければならない。部下に指示を与えたり意見を聞きながら、組織集団をまとめていかなければならない。集団の組織目標を決定し、部下を激励してやる気を持たせ、褒めたり叱ったりして、部下育成をすることもリーダーの大切な役割である。

一方、学校におけるリーダーシップとはいかなるものであろうか。リーダーと称される人達は、管理職をはじめ主任・主事等であり、彼らが果たすべき仕事内容や役割が、リーダーシップであると言える。リーダーの役割や働き如何によって、仕事の成果が違ってくるのは当然である。元来、教育という仕事は、その成果が第3者には見えにくいものだが、教育界で仕事をする者には、それがよく見えるし、感じ取れるものである。

また、学校は民間企業に比べて、リーダーシップが発揮できにくい職場でもある。学校という閉鎖的な部分社会では、一般に、思ったり、言ったり、行ったりすることが、社会では通じない面も多い。卑近な例で言えば、学校社会では、世間一般にリーダーと目される管理職を、自分達の職場の上司であるとの認識をしている教員はほとんどいない。これは、教員の仕事自体が、他の教員の協力を得なくても、自分一人で行えると考える者が多いからである。他人と協力してやっていこうという意識も弱く、我が儘な行動をとる者も見られ、組織的な連携プレーができにくいという実態がある。

さらに、教員には一国一城の主という意識が強く、目上の先輩を敬うという風潮もあり見られない。しかも学校には、依然として日教組の組合意識が一部強く蔓延っており、組合のやり方を熱心に踏襲したり持ち込んだりする実態もある。組合員でなくても同僚として、組合のやり方を支援する者も増えてきている。だから、管理職が言ったからといって、それがすぐに実践に結び付きにくい現実がある。学校でのリーダーシップは、このような多くの阻害要因を排除しながら、リーダー自身が、仕事の面と人間関係の面で、その能力を高める努力を継続していくことが重要であると言える。

どのような組織においても、昔からよく使われる言葉がある。「リーダーシップが重要である」「リーダーの役割が大切だ」などと、事ある度に言われている。多くの人々にとって、リーダーやリーダーシップの意味が理解でき、その言葉に内包される重要性も分かっている。だが改まって、「リーダーとは何をすべきですか」「リーダーシップはどのようなことですか」「リーダーとリーダーシップの関係はどうなっていますか」と、具体的に問い直した場合、回答はどうであろうか。実際に100の組織があれば、その組織に相応しいリーダーシップの在り方は、100通りの可能性が存在するであろう。

しかも組織は生きており、その活動内容は日々刻々と変化しているのである。組織は、環境変化にも内部環境にも敏感であらねばならない。だから組織には、内外の環境変化に柔軟に対応できる指導体制が要求されるのである。

さらに組織は、それを構成しているのが人間であるから、人間に関する様々な条件や要因が複雑に絡み合ってくる。組織構成員のあり方によって組織の善し悪しが決まると言っても過言ではない。

組織は人間関係論であり、そこにリーダー自身の組織運営を左右するリーダーシップの存在意義がある<sup>(15)</sup>。人々はリーダーシップについて高い関心を抱いており、自分が所属する学校や会社でのリーダー観やリーダーシップのあり方に注目している。社会の変化が急激なだけに、場合によってはサブプライムローン問題に見られるように、リーダーの采配一つで組織全体の成果が低迷したり、倒産に追い込まれる社会状況にもなってくる。

リーダーシップを考える際には、リーダーの資質や行動が問題にされる場合が多い。リーダーは組織の責任者であるから、組織目標を達成する必要がある。リーダーシップを論じる場合、リーダーの資質や能力さらには人間性などが問題になるのも事実だが、リーダーシップの発揮をリーダーの特性論だけで考えることには限界がある。なぜなら、特性論を強調するだけでは、リーダーシップがリーダーの個人的な特質によることだけに終わってしまうからである。組織は生きているので、組織が本来の活動をするには、組織に発生する諸々の問題を処理していく必要がある。そうした組織独自の状況に適切に対応するために、リーダーは日々の努力を積み重ねることが求められる。そういう意味では、リーダーには、状況に応じたリーダーシップの発揮が必要とされると言える。

## 第2節 校長のリーダーシップ

学校では、いろいろな場面で意思決定がなされる。意思決定は、通常は職員会議を通して、また議題に関する協議過程を踏まえた教員の合意や共通理解を踏まえて行われる。

だがこのことは、職員会議の協議内容で話されたことを校長が追認するものではない。職員会議は議決機関ではなく、校長が最終決定をする場である。ところが、意思決定の最終判断は法令上は校長なのだが、実態ではそうでない場面が多いのも事実である。学校での実態がそうでないところに、校長の責任者としての葛藤が見られる。

学校の意思決定における校長の複雑な心情を如何に克服するかは、各校長に課せられた役割である。最終的には校長が議題に対して、どういう考え方をもっているかに係っている問題である。決定に際して情的判断をするのか、それとも知的判断をするかの違いである。校長の最終判断に関わる事例を通して、学校社会の問題点が浮き彫りになってくるが、ここでは、校長のリーダーシップの在り方を考えていきたい。

校長のリーダーシップが重要なことは、様々な場面や研修会等で常に言われることである。それだけに、校長の強いリーダーシップが求められるのである<sup>(16)</sup>。

一方、学校が特色ある教育実践を行い、児童生徒や保護者から信頼される学校経営をするには、校長に年度末の教職員人事異動に関する人事権を与えることが必要である。こうした問題が解決できれば、校長はもっと自信と勇気を持って、学校経営に邁進できる。

例えば、学校運営で校長方針に強く反対する教員がいた場合、彼の不適切な言動に関して、校長が意見具申をした場合、教育委員会は地方公務員法や学校管理規則等に照らして、一定の責任ある行政処分を課すことが必要である。教育委員会は権限を十分に発揮し、学校経営を法令上の面から実質的に支えることが求められる。校長が提起した問題を棚上げしたり、問題を量かしたり、学校でうまく取り計らってくれとの回答では、逃げ腰の姿勢以外の何者でもないと言えよう。

最終的に校長が職務命令を出す必要に迫られた場合は、それに従わない者は、それなりの自己責任を取らせるシステムを確立する必要がある。学校現場では、まだまだ校長に反旗を翻したり、校長の学校運営に反対する組織的運動はあるし、見えにくい抵抗も存在しているのも事実である。密室性が見られる学校の閉鎖的社会では、期待や信頼とか協調とかの口当たりのよい言葉だけでは問題は解決しない場合が多い。リーダーが厳しい処置を選択することも出てくるだろう。そうした場合、法的措置が担保される制度システム構築が期待されるところである。

## 第3節 校長による教育ビジョンの提示

校長には、自己の教育ビジョンを明確に提示することが求められる。リーダーシップに関する幾多の書物にも、ビジョンの重要性が記載してある。ビジョンは、組織の未来像であり、

組織が進むべき方向性を示したものである。

バート・ナヌスによれば、「ビジョン・リーダーとは、強い信念を持って自分の考える方向性を示し、危険を冒す覚悟があり、大胆で勇気があり、生き生きと気力が充実している、そのようなリーダーである」<sup>(17)</sup>と述べている。また「ビジョンとは、あなたの組織にとって現実的で信頼性がある魅力的な未来像である」<sup>(18)</sup>と記載している。そういう意味では、ビジョンはリーダーシップの鍵であり、組織が目指していくべき目的地を明確に表現したものであると言える。校長は学校経営方針の説明では、自己の教育理念や教育ビジョンを力強く伝えることが大切である。学校経営方針が年度当初の単なる提示に終わらないためには、校長自身が機会ある毎に自らの教育ビジョンを語り続け、ビジョン達成の方策を講じていくことが重要である。

またナヌスは、「リーダーは中心となって何かを起こし、夢を追い、そして実現させる。リーダーはメンバーの自発的参加を促し、彼らを勇気づけ、生き残り、成長し、卓越を目指す力強い組織に作り変える」<sup>(19)</sup>とも述べている。これは、校長のあるべき姿を明示したものと考えられる。物事は言っただけでは、実行されないのが常である。実行に繋げるには、マネジメントのPDCAサイクルが必要となってくる。特に仕事の進捗状況をチェックして必要な指示を出したり、場合には具体的なアクションを起こして行動しなければならない。その中心的な役割を担っているのが校長である。本来は学校に勤める教員は、全員がリーダーであるべきだが、実際にはそうはなっていない。だから校長は、主任・主事層がリーダーとして育つよう、仕事を通じて彼らを鍛えていくべきである。そして主任自身も、学年教員がリーダーとして成長できるように、仕事を中心としたチームプレーを推進していく主任としての役割がある。

人が成長するのは、仕事を媒介にしてである。仕事を遂行する過程で自己の内面に変化が起こってくるし、職能成長も期待できるものである。実際にはリーダーがフォロアーに仕事の指示を出し、それを実行してもらうのは骨がおれることである。だがそれを通じてお互いのコミュニケーションが深まり、自他ともに成長する機会が持てるのである。

校長は、仲間スタッフの協働意欲を喚起し、互いに教員として、また指導者として児童生徒や保護者から信頼されるとともに、リーダーシップのあり方を求めて、自己成長する資質能力向上に努めることが重要である。どのような組織でも仕事遂行上の知識は必要だが、それよりも仕事への強い意欲を持っていることの方が大切なように思われる。教員の意欲の有無に関しては、いろいろな要因が考えられる。それは教員の教職経験の履歴に大きく影響していると考えられる。教員の意欲の高揚には、多くの方法があることは事実だが、学校という職場の空気や雰囲気という組織自体の在り方も大きく関係している。学校組織の在り方は、職場の責任者である校長や教頭が、自校の職場をどう見ているかという認知の枠組みにも影響される。校長が職場を良くしよう、教員を育てよう、勉強しようなどの意気込みを

持ち、それを何とか実行できるようにするとの強い信念を持っていれば、多くのことは達成可能である。

さらに校長と教頭が2人で学校経営のベクトルを合わせれば、学校運営上の諸問題や支障が存在するにしても、そうした問題はプラス方向で解決していけるものである。また学校経営で校長への反対や抵抗があったとしても、校長が強いリーダーシップを発揮していれば、抵抗勢力の勢いは次第に弱まっていくものである。どんなに大きな台風でも時間とともに、勢力は衰えていくからである。校長は、物事に対処する時、リスク発生が予想される場合には、被害を最小限にする準備をしなければならない。抵抗勢力がある場合には、彼らのなすがままにさせておいてはいけない。そういう態度を取っていれば、校長の存在意義は薄くなるだけである。相手を勢いづかせるだけであり、校長として何もできないことになってしまう。結果として最初に描いた学校改革が果たせないことになっていくのである。

校長として学校経営をこうしたい、このような学校の状態に持っていきたいという青写真を描いたなら、決して逃げてはいけない。逃げ出したら、もう負けだ。一步引いたら、二歩も三歩も後退するだけだ。逆に一步を踏み出せば、二歩も三歩も進む場合だってあり得るのだ。先手必勝が勝ちを引き寄せるのである。要は校長の教育ビジョンを提示し続けていくことである。

#### 第4節 学校改革と校長の役割

校長が変われば学校が変わるとも言われる。教育の質的な面で差が出てしまうのならば、それは教員を束ね、学校を預かる責任者としての問題と言えよう。校長は学校のリーダーだから、自分が中心となって、学校改革のうねりを起こす役割がある。関係者もそれを望み、期待もしているのである。学校を変えていくには、先ず教員一人ひとりの意識を変えていくことが大切である。どういう意識かと言えば、それは自己の仕事に対する意識を変えることである。校長は教員の意識変革のために、学校の、何を、いつまでに、どのように変えようとするのか、またそれは、どのような理由なのかを、教員に明確に示すことが必要である<sup>(20)</sup>。堂々としかも自信をもって自己の思いや教育ビジョンを伝えることだ。そしてその時には、校長自身の発言を曖昧にしてはいけない。教員からの質問があれば、一つ一つに対して誠実に答えてやるべきだし、謙虚に受け止めることは必要であり、校長の考えを率直に述べていくことが大切である。

学校改革の具体例を挙げれば、先ずは校内の時制や校務分掌を変えることが考えられる。次に、年間の学校行事や日常の指導内容の取り組みを少しずつ変更していくことが、教員の意識改革には有効である。そのためには、運営委員会や職員会議で、月行事や実施案などの検討の際に、変更すべき内容についての校長の考えを明確に述べることである。そして校長自身が「どうかな」「おかしいな」と感じる指導内容があれば、それを修正させるリーダーシッ



ブの発揮が必要だ。些細なことだと放置しては、学校改革は絵に描いた餅になるだけである。「戦略は細部に互る」のである。改革では小さな事柄が重要になるのである。小さな改革を着実に実行していくことで、結果として大きな改革がもたらされるのである。職員会議で質問や反対が出たとしても、校長の考えで実施していくことを述べ、その方向で理解と協力を図ればよいことである。校長としてそれができるかできないかが、改革が進むか進まないの大きな分かれ道である。同時に、校長を中心にした学校運営ができるかできないかの境目でもある。

こうした時に、校長自身が少しでも実施に向けての懸念を抱いていれば、それは実行できないであろう。本当にやろうという胆を決めておれば、それに伴う障害をクリアできるものである。そして校務分掌上の組織的な新しい取り組みを推進実行していけば、教員の意識や行動が自ずと変わり、前向きの姿勢が生まれていくものである。

校長自身が、やりもしない前から、反対があるからできないだろうなどと考えれば、すべてのことが水泡に帰してしまう。校長は、教員の実践内容や行動の大枠を積極的に変えていくことに躊躇してはいけない。果敢に取り組むことで、教員の意識変革が進んでいくし、望ましい組織風土や文化が形成されるのである。

学校経営は校長の教育ビジョンの提示であり、意図的・計画的な教育実践の場である。校長が責任と権限を持つ学校経営は、教育活動、学校事務及びこれらに付随する仕事を含めた学校教育に必要な全ての校務である。校務の主な内容は、教育課程の編成及びその実施であるので、年度の校務運営方針や指導計画が例年通りとか、分掌担当者や一部の教員任せになっていてはいけない。職員会議において、分掌担当者が行事や実施案を直接に提案するという風潮は避けるべきである。そうした発想は組織的ではなく、指導内容の検討改善もほとんどなされないため、担当者の忖意が入ったり、内容自体も不十分になっている可能性がある。実施案については、事前に運営委員会で十分に審議して検討する必要がある。

また校長は未だ実施できていない指導内容や、新しい取り組みが必要な事項に関しては、校務分掌担当者に責任の所在を明確にするとともに、具体的指示を出す必要がある。さらに校長は、教員に話したり指示する内容は文書に残しておくことが大切である。これは後日、校長がその指示内容を検討したり、後で問題になった場合の記録として活用できるからである。校長の発言や考え方に執拗に反対する教員もいるのが学校の実態である。そうした時には、十分に教員の言い分や気持ちを聞く姿勢を大切にしながら、理解が得られるようなリーダーシップを発揮することが必要となってくる。

学校は順風満帆が理想だが、社会一般の常識から考えると、非常識だと思わざるを得ない事例も多々見られる。学校の空気を変え、職員室を活性化するには波風も必要である。何故なら、人の物の見方や考え方を変えることは難しく、学校は波風を立てないと改善できにくい実態があるからである。公教育や関係法令を持ち出すまでもなく、イデオロギーに偏した

運動論的実践が持ち込まれる場合、それを止めさせたり、指導内容の改善を図ることが管理の要諦である。校長と相容れない実践を組織的に持ち込む動きがあったり、それが教育実践だと標榜するだけに、そうした考え方を是正させることは容易なことではない。

校長は日常的にそうした動きに留意していないと、間違った指導が静かに潜行していく危険性がある。それを黙認したり容認していると、結果的には保護者や地域の学校教育への信頼を失い、児童生徒に取り返しのつかない事をしてしまう場合もある。時には児童生徒を楯に使い、校長の指導をなし崩しにしていく可能性があるので注意を要する。

人の性格や行動が様々であるように、学校の顔も様々である。学校の顔は、組織風土及び教員の体質や雰囲気起因し、その教員を束ねる校長の姿勢如何であると言える。学校が活性化できにくい理由の1つに学校の閉鎖性が挙げられる。閉鎖性が強い学校では、教員に都合がいいようなやり方を許容する雰囲気が見られたり、責任の所在が曖昧であったり、常識に照らして当たり前のことが、当たり前前に出来ない状況が見受けられる。

したがって、学校改革を進める出発点は、組織風土（教員や組織の指導体制）、学校体質（児童生徒や教員の様子）、校風（伝統、地域性、児童生徒の気質）、学校文化（保護者や地域の教育的関心）の4つを変えることである<sup>(21)</sup>。中でも、組織風土と学校体質を変えることが重要である。これらは教員に関わる要因が大きいので、校長の意向を取り入れた学校行事、教育課程実施面でのチェック、不適切な指導内容の改善などを実行することが有効である。そのために、校長は常日頃から管理能力を磨き、教員の指導力量を目指す具体的行動を実行するとともに、そうした基盤となる胆力を経営実務の中で鍛えることが最重要であると考えている。

## おわりに

これまで学校改善と教員の意識変革に取り組んできたが、校長が意思決定をしたからといって、それがそのまま実行されるわけではない。学校改革では、校長が学校現状を変革するという強い意思表示を学校内外に示し、学校運営では積極的なリーダーシップを発揮することが重要である。同時に、教頭は校務運営上、各教員がPDCAサイクル（Plan-Do-Check-Action）を意識した教育活動を実践する組織体制を構築する方策が求められる。特にチェック機能を重視し、それに伴う修正と改善を実行に結び付け、各教員のコンピテンシー向上につながるコーチングを継続していくことが必要である。そして、管理職がこのような考え方と姿勢で学校運営に臨むことで、学校の現状変革と教員の意識改革が急速に進むものとする。

さらに校長は、生徒の具体的な姿を通して学校の教育課題を解決し、指導の成果を生徒本人や保護者及び地域関係者に示すとともに、学校の現状を踏まえ、自校の教育ビジョンを教員と保護者や地域関係者に提示し、教育ビジョンが達成できる指導体制を整えることが大切である。

しかしながら、校長が教育ビジョンを説明し、教頭がその実現に向けた具体的指導を教員に指示しても、学校の実態が容易には変わらない現実がある。それには多くの要因が考えられるが、要因の一つとして、社会や世の中が急激に変化し、それに伴う人々の価値観やニーズが変化しているのに、教員の現状認識があまり変化してないことがあげられる。また、教員の現状変革に対する消極的な意識と態度、さらには現状変革に対する不安と抵抗等も考えられる。

だが管理職は、教員の抵抗や反発に怯んではいけない。教員が抱くマイナス要因を解消するため、現状変革への経営戦略を立て、具体的実践内容を意図的・計画的・積極的に組織内に投げ込んでいくことが必要である。例えて言えば、校長が「火の用心」と教員に話をした時、教頭も「火の用心」と言い、主任層も「火の用心」と唱えるだけでは、組織的連携は出来てないに等しい。その際、教頭は、火の用心のための組織を立ち上げ、どのように組織運営をしたら火の用心が出来るかを考えることが必要である。主任層は、火の用心の組織を実際に機動させ、動かしていくことが役目である。そして各教員は、役割分担の中で、実際の火の用心を実践に移していくプロセスを通じて、様々な問題点に気づき、よりよい火の用心のやり方を組織内に提示していくことが求められるのである。このような学校組織体制が確立できれば、学校における多くの課題が解決されていくのである。

校長は正しい事を進めるリーダーであり、教頭は決まった事を正しく実行できるマネージャーである。管理職が学校運営で、具体的な指導力を発揮することで、現状変革に取り組む教員の意識変化が確実に起こっていくものと考えている。

## 注

- (1) 拙著「たくましく生きる力を育てる生徒指導－いじめの実態及びその対応について－」福岡県中学校会研究大会北九州大会要録 1999年11月 21～25頁
- (2) 石村卓也『教職論－これから求められる教員の資質能力－』昭和堂 2008年4月 40～42頁
- (3) 「教育改革国民会議報告－教育を変える17の提案－」教育改革国民会議 2000年12月
- (4) 福岡市「新・教育改革プログラム(仮称)基本計画概要」福岡市教育委員会 2009年3月
- (5) 「平成20年度全国学力・学習状況調査福岡県調査結果報告書」福岡県教育委員会 2009年2月
- (6) 木岡一明編『これからの学校と組織マネジメント』教育開発研究所 2003年5月 68頁
- (7) 佐伯胖『「分かる」ということの意味』岩波書店 1984年5月 121頁
- (8) 同上 122頁
- (9) 木岡一明(研究代表者)「学校組織開発に関する実証的研究」平成11～14年度科学研究

費補助金最終報告書 国立教育政策研究所 2003年3月 45～46頁

- (10) 伊丹敬之『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社 2006年4月 42頁
- (11) マイケル・ドイル, デイビッド・ストラウス (斉藤聖美訳) 『会議が絶対うまくいく法』日本経済新聞社 2006年4月 141～143頁
- (12) 三宅隆之『現代経営学概論』同友館 2000年7月 179～180頁
- (13) 拙著「体験的な学校経営論」福岡市教育委員会教育論文 2001年3月 1～2頁
- (14) 拙著「校長のリーダーシップについて」福岡市立中学校校長会研究紀要 2002年2月 1～3頁
- (15) 後藤敏夫『人事管理の理論－人間協働の探求－』学陽書房 1980年5月 326～328頁
- (16) F.E.デール, K.D.ピーターソン (中留武昭監訳) 『校長のリーダーシップ』玉川大学出版部 1999年 160～161頁
- (17) バート・ナマス (木幡昭・広田茂明・佐々木直彦訳) 『ビジョン・リーダー』産業大学出版部 1994年 1頁
- (18) 同上 25頁
- (19) 同上 29頁
- (20) 拙著「道德教育とマネジメント」みちしば 2003年N o.10号 19～22頁
- (21) 拙著「学校の組織文化の形成に関わる校長の役割」全日本中学校長会機関誌 1979年 2月号 (N o 581号) 49～51頁

## Improving School Management Organization of Middle Schools

Tsukasa KAWANO

Department of School-Nursing, Kyushu Women's Junior College  
1-1 Jiyugaoka, Yahatanishi-ku, Kitakyushu-shi, Fukuoka, 807-8586, Japan

### Abstract

The principal's role is to raise up healthy students and promote school management which the parents and local officials can trust. Therefore, it is necessary to incorporate the reforms of schools based on business strategy between the principal and the school management while increasing the motivation and the morale of the teachers. The school management should not be conducted only on the expectations and confidence of the teachers. The principal should not hesitate to use his Leadership and the realization of the educational vision sometimes requires the exercise of his empowerment. When the teachers change, so will the students. It is said that education is the responsibility of the teachers, and the principal's role is to govern the teachers. When the principal tries to implement new approaches, number of factors can be seen that inhibit the feelings of the principal. The biggest role of the principal is to establish a healthy and productive workplace which will contribute to promote changes in various factors in the reform of the schools and the school systems. This research paper is a discussion concerning the school principal's organizational management.

**Keywords :** education expectations for management of the park, school accountability, principal leadership, school reform, management strategies in school management, school management as a science of experience as a school business management, education vision , improvement of school principals, organizationalmanagement.