

学校経営における校長のリーダーシップに関する事例的検討

—リーダーシップの感情的側面に焦点をあてて—

土性孝充*・織田泰幸**

Principal Leadership on School Management: A Practical Case Study —Focusing on Emotional Aspects of Leadership—

Takamitsu Dosho* and Yasuyuki Oda**

要 旨

現在の我が国の学校は、いじめ、不登校、学級崩壊をはじめとする様々な課題を抱えており、児童・生徒の確かな学力の定着や学級の荒れの克服を実現しながら、全体としてどのように学校づくりを推進していくかが重要な課題となっている。学校づくりにおいては、教職員だけでなく保護者や地域社会との協働的な関係を構築していくことが重要であり、とりわけ校長がどのようなリーダーシップを発揮するかは極めて重要な主題である。しかし、従来の学校経営研究では、理論的な研究に比べると、実際の学校づくりの事例の蓄積は少ないのが現状である。そこで本稿では、校長による学校経営の実践事例の作成を行い、そこでの校長のリーダーシップの特徴について若干の考察を加える。

キーワード:校長のリーダーシップ, 感情知能(EI)

1. 本稿の目的

本稿の目的は、ある中学校の校長による3年間の学校経営の実践事例の作成を通じて、そこでの校長のリーダーシップの特徴について明らかにすることである。

現在の我が国の学校は、いじめ、不登校、学級崩壊をはじめとする様々な課題を抱えており、児童・生徒の確かな学力の定着や学級の荒れの克服を実現しながら、全体としてどのように学校づくりを推進していくかが重要な課題となっている。学校づくりにおいては、教職員だけでなく保護者や地域社会との協働的な関係を構築していくことが重要であり、とりわけ校長がどのようなリーダーシップを発揮するかは極めて重要な主題である。しかし、従来の学校経営研究では、理論的な研究に比べると、実際の学校づくりの事例の蓄積は少ないのが現状である。

そこで本稿では、校長による学校経営の実践事例の作成を行い、そこでの校長のリーダーシップの特徴について若干の考察を加える¹⁾。

2. 三重県A中学校における事例

学校の概略:生徒数350名程度の中規模校。創立約30年。閑静な住宅街にあり、小学校と中学校が隣接している。近年では、学校と地域社会との連携・協働の中で、地域とのつながりを大切にしたい学校の運営を進めてきた。

筆者(土性)は、この中学校で3年間校長を務めた。それ以前は小学校校長を2年間、県教委と市教委の経験が全部で16年間あった。A中学校の校区の状況については、教育委員会の立場から学校と地域の代表者が一堂に会し、地域の小学校の運営について協議する会議に出席するなどの関わりがあったため、教職員や地域の協力者の顔ぶれはおおよそ把握していた。筆者が赴任する前から、この学校は比較的落ち着いた状態で教育活動が行われていた。

1年目

1. 学校の全体的な課題

筆者が赴任後しばらくして感じたことは、生徒たちが教科学習や部活動に真面目に取り組み、成果を上げているわりには、あいさつをすることが

*元三重県公立中学校・校長

**三重大学大学院教育学研究科

苦手なのではないか、ということであった。このことは、教員だけでなく、地域の人たちも同様に感じているようであり、毎年地域で行っているアンケート調査の結果からも把握することができた。また生徒の中には、メンタル面や人間関係の課題、SNSに起因する問題などを抱える場合が見られた。

また当時、コミュニティ・スクールを推進している学校は、同じ市内では少数であった。そのため、A中学校に赴任してくる教員の中には、「会議が多い」、「夜遅くまで帰れない」、「他校にはない担当がある」といった負担感を感じている者が多かった。コミュニティ・スクールの取り組みを持続していくためには、こうした教員の負担感を解消するとともに、生徒・保護者・地域住民・教員が、それぞれの立場からコミュニティ・スクールの取り組みの良さを見出しやすくすることが校長の役割だと考えた。

2. 校長としての具体的な取り組み

以上のような現状認識に基づき、筆者はいくつかの観点をもって学校経営にあたった。とりわけ、以下の3点に焦点をあてて、日々の具体的な取り組みを進めた。

①積極的な生徒指導の充実

筆者が赴任直後に学校全体として取り組むべきだと考えたのは、積極的な生徒指導の充実であった。ここでの基本となる考え方が、「生徒指導の三機能（三要素）」である。

筆者が教諭時代、校内研修の担当（研究主任）をしていた時に、文部科学省指定の研究発表会が近隣の県の中学校で開催されたため、参加することになった。そこでは「生徒指導の三機能」を基礎とした研究が行われていた。ここでいう三機能とは、自己決定、自己存在感、共感的人間関係である。

当時、校内暴力が全国的に問題化しており、生徒指導は問題行動への対応という側面から捉えられる傾向が強かったのに対して、この研究発表で紹介された生徒指導は、生徒自らおよび将来における自己実現を図っていくための自己指導能力の育成を目指すものであった。学校全体の教育活動を通じて、生徒指導の「消極的側面」から「積極的側面」への転換を図っていくことが大切にされていた。

中学校における校内研修の大きな課題の一つは、教科の壁をいかに克服するかにあった。そこで、教科というよりは、生徒指導の「積極的側面」

を普段の授業で意識してもらうこと、併せて、この観点を抛り所としてお互いに授業を見合うことを教員に求めた。

生徒指導の三機能は、いわば教育の「不易」の側面であるため、何か新しい取り組みを導入することではなく、「皆さんのこれまでの教育実践にも内在していたはずの、この三つの機能をこれまで以上に意識して磨きをかけていきましょう」と働きかけることができ、教員からは特に反対されることなく受け入れられた。

②三機能という窓を通して行う授業観察

筆者が、授業を観察に行く際に意識したのは、教科の専門性というよりは、生徒指導の三機能の観点であった。授業観察に行くと、ほとんどの場合、その後に、教員との会話が生まれるため、職員とつながることができることに気づいた。具体的には、授業後に、その教員が校長室に来て「校長先生、さきほどは授業を見に来てくださってありがとうございます」と話をしてくるため、授業を見学した際の発見や驚きについて、「あの質問は良かったね」、「あの雰囲気は生徒たち嬉しいと思うよ」などと伝えた。また三機能の観点から、「子どもたちはあの場面で自己決定していたね」、「子どもたちが生き生きとしていたね」、「ずいぶん共感的な場面があったね」、「あの瞬間にAさんは自己存在感を得ただろうね」といった形で授業に対するコメントを行った。必要に応じて、改善提案をすることもあったが、そうした指摘は必ずポジティブなコメントの後に行うように心がけた。

③行政文書の交通整理

現在の公立学校には、日々多くの行政文書が送られてくる。それらはいずれも重要な文書ではあるが、あたかもシャワーのように降り注ぐため、学校現場に多忙感を生み出す大きな原因となっていた。そこで筆者は、これらの文書への対応や処理に過度な労力を費やさず、適切に取り組み、個々の教員が生徒たちと向き合う時間を確保することが、学校管理職としての重要な課題だと考えた。

筆者は、自身の行政経験から、かつての同僚がいる教育委員会と比較的連絡を取りやすかった。また、個々の行政文書の出された背景や文書に記載された文言の行間を読み解き、その重要度と緊急性を自分なりに判断して交通整理を行いながら、処理や対応にあたるよう心掛けた。特に心がけたことは、これらの文書を機械的に担当者に割り振ることはせず、教頭と協力しながら、各担当

者が置かれた状況を見極めたうえで、対応を依頼するタイミングや量を考えることであった。このことが、文書に対応する期限は守りつつも、教職員の負担感を極力減らすことになることを意図した²。

3. 校長として大切にしてきたこと

以上のような日々の取り組みを進める際、校長として大切にしてきたことがあった。それが以下の4つであった。

①教員の強みを生かせる場を設け、教員の成長を支援すること

学級づくりと学校づくりの根っこにある基本的な考え方は同じである。生徒だけではなく、教員の成長を支援することが校長としての務めであった。そのために、教員に役割と責任を与えること、仕事を任せること、努力や成果を認めることを大切にされた。教員からの相談があれば、忙しくても引き受けた。学校全体の問題としたいことは、担任や学年のレベルに留めず、全職員のチームで解決することを目指した。こうした取り組みの中で教員が成長する機会を得ていくことがよりよい学校づくりにつながって行くと考えた。

その一方で、教員は誰かが「育てる」ものというよりは、子どもたちとの関わり合いや教員どうしの関係性の中で「育っていく」ものだと理解していた。教員の仕事は職人技的な側面も持つため、教育課題への対処や解決を行う中で、先輩や同僚と関係しながら、自然な形で知識や技術が伝わり、結果として教員が「育っていく」ことが大切である。ここでの校長の役割は、限られた資源（例：人材、時間、予算、設備）の中で、教員が実践を通じて「育っていく」ための場を可能な限りつくることである。

②上下関係より人間的なつながりをつくること

生徒指導の三機能は、教員集団の良好な関係性の構築においても大切になる根本原理であった。

教員の「しんどさ」や「苦しみ」を見過ごさないことも大切にされた。例えば、職務の負担や多忙によって体調の優れない教員や、複雑な家庭の事情によって悩みを抱える教員がいた。校長としては、通常は言いづらいことでも校長に安心して話してもらえる深い関係をつくりながら支えることに努めた。そのためには、日常的なやり取りはもちろん、職員室内での様子の観察を大切にされた。一番注意してみていたのは、教師たちが「うまくつながっているか」どうかであった。

③焦らず、慌てず、落ち着いて対応すること

筆者が大切にしたい信条は、落ち着くこと、焦らないこと、慌てないこと、取り乱さないこと、であった。いかなる困難にぶつかったとしても、「リーダーは焦っている姿や狼狽している姿を見せないこと」、「常に冷静に、落ち着いて対応すること」、これは自身が教諭や指導主事であった時の校長や教育委員会の上司の姿から印象深く学んだことであった。

そのうえで、現在は学校が大変な時期にあって明るい兆しが見えないとしても、自分たちは前に進んでいる、この問題は解決に向かっている、一歩ずつやるべきことはやっている、だから私たちは大丈夫だ、という雰囲気在校長として醸成していくことを大切にされた³。

④現場と行政の論理の橋渡しをすること

教育とは、即効性を期待して行うこともあるが、多くは長い目と見通しを持って指導にあたるものであり、その成果は、数年後或いはもっと先になって現れるものである。その一方で、現在の学校現場には、数値目標や成果主義の考え方が少なからず求められている。このような学校を取り巻く現状において、校長は、教師たちが大切にしてきた現場の論理と、議会への対応や予算の獲得を意識して説明責任を求める行政の論理の双方の立場を理解する必要がある。そのうえで、教育行政からの要求を現場感覚に即して翻訳・解釈しながら教職員に説明しつつも、現場感覚にどうしてもすぐわない要求に対しては毅然とした対応をとることを大切にされた。

2 年目以降の取り組み

A 中学校は、学校と地域社会とが一体となったコミュニティ・スクールを推進しており、その取り組みは一定の成果を収めていると感じていた。特に地域の人たちの献身的な協力の姿勢には頭が下がる思いであった。ただし、その取り組みが、生徒・保護者を含む地域住民・教員のそれぞれの立場から見て真の意味での満足につながっているのかを改めて考えてみると、いくつかの課題もあるように感じていた。コミュニティ・スクールの推進には、苦労や負担が伴うけれども、それは生徒と保護者だけでなく、地域の人たちもやりがいを感じており、自分たち教員にも良い意味で返ってくるのだと本音で思ってもらうこと、そのための方策を考える必要があった。

1. 夏休み子ども教室の見直し

筆者は、2年目になってから1年目の取り組みを見直したことがある。それが「夏休みこども教室」であった。「夏休みこども教室」では、例えば地域の方が着付け教室やケーキ作りの講座をはじめとする特別教室を行っていた。これは小学校のコミュニティ・スクールの取り組みを中学校にも広げる取り組みであった。しかし、中学生の場合は、小学生とは異なり、夏休みには部活動を行っており、講座に参加するためには部活を休むことになるため、参加者の人数は少なかった。また部活動の顧問を務める教員側の負担も同様に大きいものであった。教員からは「負担が大きい割にあまり意義を感じない」という意見が出ており、地域の人に遠慮してこの取り組みを継続し続けることが本当に三者満足につながるのかについては疑問であった。

そこで筆者は、地域の会議において、まずはこれまでの感謝と御礼を丁寧に伝えたいと、「夏休みこども教室については、部活動との関係からあまり意義が感じられなかったため、学校としては見直してみたいと思うのですが、みなさんいかがでしょうか」ということを正直に伝えた。地域の方からは理解が示されたため、2年目からは実施しないことにした。

2. ひとりの人間としてかわすあいさつ

筆者は、「生徒をいちばん大切にすること」を忘れないようにしている。校長は授業を担当する教師と比べて、生徒からの距離が大きくなる傾向にあるからであった。

校長が生徒との距離を近づける重要な機会は、個々に挨拶を交わすときであった。そこで、毎朝20分程度、生徒たちの通りが多い交差点において、地域の人と旗を持って立つことにした。このとき、生徒たちには必ず「おはようございます」と挨拶をした。その中で、あいさつをすることが苦手な生徒たちが一定数いることに気づいた。

例えば、職員室からその交差点へ向かう途中にすれ違う生徒たちには、交差点ですると同様にあいさつをした。この時、大方の生徒はあいさつを返してくれるが、中には目を逸らして無言で通り過ぎる生徒がいた。そのような場合、「あいさつをしなさい」という指導や叱責は決して行わず、その一方で、こちらからのあいさつは必ずすることにした。

日が経つにつれ、ずっと無言で通り過ぎていた生徒が会釈してあいさつをしてくれるようになった。3年目には、後ろから来て筆者を追い抜い

ていく際に振り返って「おはようございます」とあいさつする生徒も出てきた。筆者は大変嬉しく思い、このことを全校集会で紹介した。こうした生徒たちの好ましい変化を直接感じ取れる瞬間に出会うことは、校長としての密かな楽しみであった。

ここで大切にしたい「あいさつ」は、授業や部活動の開始時や終了時などに行う、組織の一員として行なうあいさつではなく、出会った人間と人間が自然にかわすものである。中学校卒業までには、全員にそうしたあいさつができるようになってほしいと考えたのである。

3. 教員の目立たない努力への尊敬と感謝

A 中学校には、他の教員を引っ張っていくタイプではないが、常日頃から生徒たちのことをよく考えており、人権意識がとても高い教員がいた。筆者は、こうした教員の控えめで目立たないが重要な取り組みの努力については見過ごさないようにして、尊敬の念を込めて感謝の気持ちを伝えた。ここでは、以下の教員の取り組みを紹介する。

① 植え込みに水やりをする教員

A 中学校の学外の歩道には植え込みがあり、そこに生徒たちが花を植えて育てていた。しかし、夏場は水が足りず、日照りが続くと花が枯れてしまう場合があった。この植え込みへの水やりは、重いじょうろを両手に持って校門から下に降りて行くという非常に面倒な作業であった。この作業をある先生が毎朝してくれていた。校長として、こういう場面を見かけた場合は、「いつも水をやってくれて、ありがとう」と必ず感謝の気持ちを伝え、手伝うことを心掛けた。

② 3つの特別教室を整理整頓する教員

理科と家庭科を担当するある先生は、理科室と被服室と調理室の3つの特別教室を活用して授業をしていたが、すべての教室を見事に整理整頓していた。筆者は、自身の理科教員としての経験から、理科室の整理の大変さを知っていたため、それを見たときには、心から尊敬の念を込めて「すごいね。ありがとうね。」と伝えた。この教員は筆者が退職する際の寄せ書きに、「そういうところを見てほめてくれる校長先生でよかったです」という趣旨のことを書いてくれていた。

③ 職員用トイレの床を雑巾がけする教員

A 中学校の職員用トイレは、定期的に清掃されていたが、小便器下の床の汚れが目立ちやすく、職員たちは気をつけて使用していた。しかし、それでも汚れが目立つことがあった。ある日、ある

教員が全ての便器の下の床を雑巾で丁寧に拭いている場面に遭遇した。思わず感謝の気持ちを伝えると、「普段色々なことで皆さんに迷惑をかけていますから」、「長年この学校にお世話になって、たぶん来年は勤務校が変わりそうですから」、「私にできることをしておきたい」と言う。これはたいへんに立派な行いであり、本当に頭がさがる思いであった。

4. 三機能と三者満足の絶えざる追求

学校現場は常に「足し算」の原理で動いており、スクラップ&ビルドが行いにくい。こうした現状の中で、生徒たちと向き合う時間をいかに確保していくかは重要な課題である。また生徒指導の三機能は、生徒だけでなく、教職員や保護者や地域社会の人たちとの関係性においても重要な視点である。そして、コミュニティ・スクールの取り組みと関わっては、三者満足を絶えず追求していく姿勢を持ち続けながら学校経営を実践してきた。これらの取り組みをいかに持続可能なものへと発展させていくか、これは困難ではあるが校長として追求すべき責務であると考えている。

(文責：土性孝充)

3. 若干の考察

以上のような土性校長の学校経営におけるリーダーシップは、どのように理解すればよいのだろうか。土性校長のリーダーシップの特徴は、生徒指導の三機能のうち「共感的人間関係」や、「焦らず、慌てず、落ち着いて対応する」に代表されるように、感情や情緒的な安定性と関わるものである。そこで、感情知能のリーダーシップの観点から若干の考察を加えておきたい。

アメリカの心理学者ダニエル・ゴールマン(Goleman,D.)は、有能なリーダー(effective leader)は「感情知能(emotional intelligence)」と呼ばれるEIが非常に高いことを明らかにした。職場での感情知能の構成要素⁴は表のとおりであり、より具体的には以下のような人物であった(Goleman, 2011, pp.7-21)⁵。

- ①自己認識：高い自己認識を持つ人は、過剰に批判的になることも非現実的な希望を抱くこともなく、自分にも他人にも正直である。自己認識に優れた人は、自分の感情が自分や他者、そして自分の仕事の成果にどのように影響するかをよく理解している。
- ②自己調整：自己調整に優れた人は、不機嫌な気

持ちや情緒的な衝動に駆られた時に、それらを制御する術を身に付けており、それらをうまく利用する方途さえ見出す。自分の感情や衝動を制御できる人は、周囲の人たちと信頼関係を築くことができる。

- ③モチベーション：有能なリーダーは、自分や周囲が期待する以上を成し遂げることに駆り立てられる。リーダーシップの潜在力のある人は、達成感を得るために成し遂げたいという心の奥底にある欲求に動機づけられる。
- ④共感：リーダーにとっての共感とは、他者の感情を自分のものとして受け入れることや、全員を喜ばせることではなく、賢明な決定のプロセスにおける従業員の気持ちを熟慮することである。有能なリーダーは、他者(部下)の気持ちを直感的に理解し、他者の不安を言葉に出して気遣う。

表. 職場での感情知能の5つの構成要素

	定義	特徴
自己認識	自分の気分、感情、欲動と、これらが他者に及ぼす影響を認識・理解する能力	自信 現実的な自己評価 控えめなユーモアのセンス
自己調整	破壊的な衝動や気分を制御・転換する能力 行動する前に考えて判断を保留する特性	信頼性と真摯さ 曖昧性の中にある心地よさ 変革に対する開放性
モチベーション	金銭や地位を超える理由で仕事をする情熱 情熱的に粘り強く目標を追求する特性	強い達成意欲 楽観主義(失敗に直面しても) 組織的な献身
共感	他者の感情的な気質を理解する能力 人の感情的な反応に即して接するスキル	優秀な人材を育成・留任する知見・技能 異文化への感受性 顧客へのサービス
ソーシャルスキル	人間関係を円滑にし、ネットワークを構築することへの習熟 合意点を見出し、ラポールを築く能力	効果的な変革の主導 説得力 チームをつくり牽引する知見・技能

(出典：Goleman,1996/2011, p.6 を一部修正)

- ⑤ソーシャルスキル：ソーシャルスキルは、単なる親近感ではなく、意図を持った親近感(同意や支持を取りつけて自分が望む方向へ人々を動かすスキル)である。このスキルに優れた人は、交際範囲が広く、あらゆるタイプの人たちとの妥協点(落としどころ)を見出すコツを知っている。このことは、絶えず社交的な付き合いをするという意味ではなく、重要なことは一

人では成し遂げられないという前提で仕事をしていることを意味する。

先の表に照らすと、土性校長の「焦らず、慌てず、落ち着いて対応する」という信念は、②の自己調整と関わっている。「目立たない努力への尊敬と感謝」の気持ちを持つことは、④の共感と関わっている。コミュニティ・スクールを進めるうえでの保護者や地域社会の人たちとの協議と調整は、⑤のソーシャルスキルと関わっている。

このように見てくると、土性校長のリーダーシップは、感情知能の構成要素を備えていることが理解できる。校長のリーダーシップは、教職員を力強く牽引するイメージで語られる場合があるが、リーダーとしての土性校長は、控えめで謙虚な印象を受ける。土性校長は、生徒・教職員・保護者・地域社会の人といった自分と関わる他者に対して、常に繊細な心配りを忘れず、相手の感情や心情に思いを馳せながら自身の感情と向き合っており、学校全体の情緒的なつながりを豊かであたたかいものにすることに献身している。それは土性校長が、学校を「一つの大きな家族のようなもの」と理解して、教職員や保護者や地域社会の人間関係をつなぐことを大切にしていたことに象徴されているのであろう。

本稿を通じて作成した事例は、あらゆる中学校にあてはまるものではないが、閑静な住宅街にある学校、中規模校、コミュニティ・スクールといった諸条件のもとにある学校における校長の学校経営実践について、一定の示唆を与えるものと考えられる。また、従来の学校経営研究では、校長のリーダーシップの感情的側面にアプローチする研究はあまりなかったが、これからの学校管理職の職務への充実や満足と関わって、今後のさらなる研究が求められよう。

(文責：織田泰幸)

注

1. 本稿は織田が土性に対して行った聞き取りの結果を基礎として作成し、内容を確認しながら共同で執筆した。聞き取りは、2018年2月に1回、2019年9月から11月にかけて3回行い、時間はそれぞれ2時間程度であった。
2. 杉並区公立中学校の民間企業出身校長として勤めた藤原和博は、「やめる、断る、避ける、省く、なくす」ことは校長としてとても重要です」と指摘し、毎日学校に送られてくる通知やアンケートなどの文書に対

して、教職員に負担をかけすぎないために適切な対応をとることの重要性を指摘している。土性校長のいう「行政文書の交通整理」は、こうした指摘と重なっている。

3. 心理学者であり教育カウンセラーでもある諸富祥彦は、「教師は心の振れ幅が小さくなくてはならない」として次のような指摘をしている。「教師には、感動する力や機敏に心を動かす力も必要ですが、否定的な場面に直面した時の心の揺れ幅が大きくなってしまうと、バーンアウトしやすくなります。気持ちが動かされやすい仕事だからこそ、否定的な経験をした時の「情緒の安定性」の高さ、心の揺れ幅が一定の幅に収まっていること、これが教師の大切な資質の一つになるのです」(諸富 2013 年, 165~166 頁)。土性校長が大切にしている「焦らず、慌てず、落ち着いて対応すること」は、諸富のいう「心の振れ幅」が小さいことや「情緒の安定性」の高さの重要性の指摘と重なっている。
4. 表の構成要素のうち、①~③は自己管理の能力であり、④と⑤は人間関係を管理する能力である。
5. ゴールマンによれば「感情知能はリーダーシップの必須条件である」(Goleman, 2011, p.1)。そして「偉大なリーダーシップは感情と向き合う。…最善のリーダーを他と分かちのは、職場における感情の役割を理解していることにある」(Goleman et al., 2013, pp.3-4)と主張している。

引用・参考文献

- Daniel Goleman, “What Makes a Leader” in *Harvard Business Review*, June 1996/ *HBR's 10 Must Reads on Leadership*, Harvard Business Review Press, 2011, pp.1-22. (ダニエル・ゴールマン「心の知能指数「EQ」のトレーニング法」『リーダーシップの教科書』ダイヤモンド社, 2018年)
- Daniel Goleman, Richard E. Boyatzis, & Annie McKee, *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business Review Press, 2013 (ダニエル・ゴールマン, リチャード・ボヤツィス, アニー・マッキー『EQ リーダーシップ 成功する人の「こころの知能指数」の活かし方』日本経済新聞社, 2002年)
- 藤原和博『藤原和博の創造的学校マネジメント講座』教育開発研究所, 2014年。
- 諸富祥彦『教師の資質』朝日新書 2013年。