

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

—システム構造の設計と実行力に焦点をあてて—

上浦健治*・織田泰幸**

Principal Leadership on School Management: A Practical Case Study — Focusing on System Thinking and Action-oriented Management —

Kenji Ueura* 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, システム構造, 実行力

1. 本稿の目的

本稿の目的は、ある小学校の校長による2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小学校における事例

学校の概略:児童数700名程度の大規模校。創立約140年。旧街道沿いにある学校周辺の地域には、名所や旧跡が点在しており、歴史と伝統の面影を今なお残している。

1年目

筆者(上浦)は、この小学校で校長を務めて2年目であった。それ以前は別の小学校の校長を務め、市教委での経験が12年間あり、中学校での教諭と管理職の経験が4年間あった。

校長として赴任直後に、連合自治会長(1人)と副会長(2人)が校長室に挨拶に訪れてくれたことに驚いた。通常は校長の方からあいさつに行くものだと思っていたからであった。他にも地域の老人会、民生委員会、社会福祉協議会のみなさんが校長室を訪問してくれた。A小学校は「地域とともにある学校」「地域社会に支えられる学校」であることを、赴任直後から実感していた。

1. 学校の全体的な課題

赴任前の筆者の見立てでは、この学校は落ち着

* 四日市市立富田小学校

** 三重大学教育学部研究科

いており、問題行動は少なく、勉強を頑張る児童たちが多かった。その一方で、A小学校の校長として赴任した後に、大きく分けて3つの課題を感じていた。

①実践研究指定校としての在り方

A小学校は、3年前に市の教育実践研究校に指定され、「問題解決能力向上のための5つのプロセス（四日市モデル）」の推進校として取り組みを深めてきた。しかし、実践研究の進展にともなう、本来の理念が抜け落ち、もともとの課題意識が希薄化し、問題解決学習モデルの良さや値打ちの形骸化が進行していないだろうか、といった点が気になっていた。

②特別支援委員会の在り方

A小学校には、特別支援学級の児童が多くいたため、特別支援委員会の在り方についての課題を感じていた。具体的には、特別支援委員会や職員会議において児童の情報共有は行われるが、対応の検討にまでは至らない場合が多くみられた。管理職と特別支援コーディネーターがいて、それ以外は学年からの参加者が毎月代わっていた。そのため、情報の共有だけでなく、対応まで考えるための仕組みづくりを考えていく必要があると感じていた。

③生徒指導体制の在り方

筆者が中学校で教諭と教頭を務めた経験からすると、A小学校は穏やかで落ち着いた学校であるがゆえに、教員たちは、問題行動の対応に慣れていないように感じた。そこで、個々の教員に対しては、何か問題が起こった場合に備えて意識づけをすること、組織として取り組む問題を選別すること、それと併せて、組織全体で対応する力を高めることの必要性を感じていた。

2. 校長としての具体的な取り組み

以上のような現状に対する課題の認識はあったものの、筆者は赴任1年目の1学期から学校の変革を推し進めることはしなかった。それは「郷に入っては郷に従え」の精神に倣い、学校の実態を慎重に把握して見極めたうえで動くことが大切だと考えたからであった。ただし、早急に対応すべきところは直ちに手を打ち、それ以外はある程度の時間をかけて対応することにした。具体的には、以下の取り組みを進めた。

1学期開始前：担当時間数の再編成

学期が始まる前に手を打つべきと考えたのは、担当時間数の再編成であった。例えば、ある教員

は、特定の学年の1学級だけ持ち時間が多いことがあった。他の教員にも同様の担当持ち時間の差異がいくつか見られた。こうした差異がみられた理由は不明であるが、この学校には、非常勤講師や育短（育児短時間勤務制度）や再任用といった多様な立場の教員がいることが一因であると思われる。そこで、これら多様な教員の能力を最大限に生かすことのできる担当時間数の編成を考えた。

1学期開始後：授業見学後の懇談

一般に、校長は教員と期首面談を行って、目標の設定と達成について評価する機会があるが、それ以上に大切にしたのは、実際に授業を見学した後に懇談する機会を設けることであった。より具体的には、形式的なパターンに陥った授業、教師の説明に比重が置かれ、児童の発言や参加が乏しい授業については、その課題や問題性をさりげなく伝えた。ただし、この懇談では、その教員の欠点や課題ばかりを伝えるのではなく、まずはその教員の良いところ（個性・特徴・価値）を認めて受容したうえで、話をするようにした。併せて、学校全体で授業の方式を統一して揃える方向ではなく、むしろそれ自体に疑問を持って議論を深めるような方向を目指した。

1学期中：職員室の整理整頓

筆者は、赴任以来、職員室の整理整頓があまりなされていないことを気にかけていた。このことをすぐに職員に伝えることはしなかったが、時機を見て、職員室の環境について複数の職員に尋ねてみると、同じことを思っている職員がたくさんいることが分かった。職員たちは校長の許可や指示なしに勝手に物品を廃棄することや、職員室の職場環境を変えることに二の足を踏んでいただけだったのである。

校長の考えを伝えた後は、職員たちがテキパキと自発的に動くなかで職員室の整理整頓が進んでいった。具体的には、使用していない黒板を別室に移し、不要な棚を廃棄し、廊下から丸見えの給湯室にはアコーディオンカーテンを設置し、普段使用する湯飲みは残して、卒業式のみ使用する湯飲みは別の場所へ保管する、などした。

1学期中：校内環境の整備

筆者は、旧街道に面した正門前のスペースの景観（様子・外観）が気になっていた。花壇や植込みには雑草が目立ち、樹木には剪定がなされず、

薦が絡まっていた。また街灯の近くには「無断駐車禁止」の看板が貼られ、赤いコーンが置かれていた。地域に開かれ、地域とともにある学校であるにもかかわらず、来校者が真っ先に目にするのがそうした雑然とした学校環境であることは失礼にあたると思った。

そこで、花壇や植込みは自分で定期的に雑草を抜いてきれいな花を植え、樹木の選定は業者に依頼し、無断駐車禁止の看板は撤去して、コーンの代わりに花を植えたプランターを設置した。

他にも、廊下の掲示物がたくさんあったので、不要なものをすべて剥がし、目立たない場所に貼られた掲示物は児童がよく通る場所に掲示しなおした。中庭には朽ち果てた飼育小屋などがあったので、教育委員会にかけあって撤去してもらった。

夏休み期間中：学校づくりビジョンの変革

前任の校長が策定した学校ビジョンはよくできていると感じていた。その理由は、学校ビジョンにつながる具体的な取り組みが、学年ごとに決められていたからである。具体的には、「子どもたちを徹底的に指導する」という A 小学校の伝統を生かしながら、漢字 90 点、計算 90 点の取り組み、視写基準が定められていたからであった。

ただし、当然のことながら、年度が変われば教員の異動があり、児童たちの実態は変わってくる。そのため、筆者が校長として赴任して以来、自分なりに把握に努めてきた A 小学校の実態を踏まえるとともに、この学校ならではの特色をより反映したビジョンに改編したいと考えてきた。

最終的には「地域とともにある学校」として、学校だけの理屈ではなく、地域の歴史と伝統、そして地域の人たちの思いを大切にしながら、みんな子どもたちの成長を見守り支える姿勢を学校のビジョンに反映させることにした。

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 3 つであった。

①報・連・相 来たら全部聞く

よりよい学校づくりを実現するためには、校長だけでなく、A 小学校の教職員に「いかにその気になってもらうか」が大切である。そのためには、「報・連・相 来たら全部聞く」をモットーとして、職員からの報告と連絡と相談に対しては、全てきちんと耳を傾けるようにした。とりわけ「こ

れはどうでしょうか」「どうしたらいいでしょうか」といった相談に対しては、「自分で考えて」と突き返すことはせず、必ず自分なりの意見や考え方を伝えるようにした。

② 子どもを取り巻く教育環境をよくする

教育委員会在籍時に学んだことの一つに、「教育施策は子どもを取り巻く教育環境を整えること」という考え方がある。学校の場合、教職員は子どもを取り巻く環境の一つであるから、教職員の成長は子どもの成長とつながっている。そして教育環境として学校の施設・設備を整えることもまた子どもの成長と関わっている。

③ 生徒指導の一貫性を確保する

筆者は、中学校での勤務経験から、教科の指導法や授業の方法については、教員の特性や専門性を最大限に尊重する一方で、生徒指導については、一定の決まりごとをつくって学校全体としての一貫性を持って指導にあたるのが大切だと考えた。そこで「校内では右側を歩きます」、「忘れ物は家に取りに帰りません」、「ごみのポイ捨てや落書きをしません」といった校内生活や校外生活と関わる「決まりごと」の一覧を 1 年間かけてきちんと精査して、改めて作り直すことにした。

④ 学問の面白さに目を向ける

校長として教員に対して伝えてきたのは、単なる子ども理解や教材研究を超えて、教員が子どもと教材を媒介する存在となることの大切さである。その理由は、小学校の教員は、子どもと教材ばかりに目を向ける傾向があるが、子ども自身は教員を通してその背景にある学問を見ているからである。この考え方に立つと、教員は自分が教える内容の背後にある深遠な学問としての面白さにも目を向けて、それを子どもたちが感じることでできる授業を目指す必要がある。校長として教員に伝えてきたのは、教員自身が学びを深め、得意分野を持ち、個性的な授業を創造することの重要性である。

4. 1 年目の成果

1 年目の取り組みは、具体的に確信を持って行ってきたわけではなかったが、教職員・保護者・地域の人たちの協力を得るなかで、ある程度の手応えを感じていた。具体的な成果を敢えて列挙すれば、*児童たちがより落ち着いてきこと、*気持ちのよい挨拶をする児童が増えたこと、*外で遊ぶ児童の姿が増え、児童と一緒に遊ぶ教員の姿がよく見られるようになったこと、*学校がきれいに整備されたこと、などである。

2年目

1. 2年目の具体的な取り組み

2年目は、1年目の取り組みを軌道に乗せていくための手立てを考える必要があった。その一方で、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。具体的には以下の4つに取り組んだ。

①特別支援学級の時間割の再編

特別支援学級では基本的に個別指導が行われていた。しかし、個別指導だけでなく、特別支援学級という集団の中で、子どもどうしが関わりあう機会をつくり、その中で個々の子どもに合わせた指導を行うことが大切だと考えた。特別支援学級が個別指導に傾斜する原因は、時間割の編成にあった。具体的には、特別支援学級に在籍する児童みんなが集まって一緒に何かをする時間以外の時間割は、各学級での交流学級が優先されており、その他の時間はどの児童がどの時間帯に特別支援学級に集まってくるのかが、各学年と学級の時間割によってまちまちであった。

そこで2年目は、特別支援学級に在籍する児童は、月曜日から金曜日までの1時間目と2時間目の計10時間を特別支援学級で過ごす時間とした。このときに意図したのは、特別支援学級の担任が、専門性を発揮し、個々の子どもに応じた時間割を編成して実践することにあった。

ただし、このように意図的に特別支援学級の時間割を優先すると、通常学級の時間割もほぼ決まってしまう、担任の意図とは違う時間割になることがあることから、職員に対しては、その点についての理解と配慮を求めた。すべての職員が理解しながら進めていくことを大切にしたい。

②少人数学級の実施

A小学校では、3年生から6年生までのすべての学級で少人数授業が行われていた。多くの場合、少人数学級は、児童を2つのグループに均等に分けることになる。均等割りにすると、例えば34人が17人になるのだが、この人数の違いによって、教員の指導法に大きな違いが生まれるとは思えず、本当の意味での習熟度別になっているのかと疑問を感じていた。

そこで2年目からは、片方のグループを、その教科が特に苦手な児童を少人数（10人以下）にして、教員側の判断で分けることにした。こうすると、担当する教員は指導法を変えざるを得ず、習熟度別としても効果が上がると考えたからである。もう片方の人数が多いグループを担当する

教員は、より質の高い授業を目指す必要があり、そのための校内研修の充実にも取り組んだ。

教員は、少人数学級の導入だけで満足するのではなく、その先の授業改善へとつなげることを意識しなければならない。小学校教員は、現在受け持っている児童たちが、義務教育の出口となる中学校での勉学において困難を抱えないことをもっと意識しながら、基礎・基本の習得と苦手科目の克服を目指す必要がある。少人数学級はそうした観点からも重要な取り組みである。

③校内組織体制の再編

校内人事について、組織として機能する体制を整えることを念頭に置いた。具体的には、学習指導部、生徒指導部、健康安全指導部の3つの部で研修を行うことにして、それらの部長（委員長）には、その教員の特性や職務経験を踏まえて、中堅教員を配置した。次に、各学年の主任は、年長のベテラン教員を配置（任免）した。昨年度までの部の委員長の経験者には、今後の管理職のキャリアを見据えて、教務主任を配置した。併せて、校長・教頭・教務、指導部長、研修長、各学年主任から構成される経営委員会を組織した。

こうした校内組織体制を再編する際に大切にしたのは、各教員の年齢や経験、個性や特性、将来のキャリアなど様々な事柄を考慮すること、そして校長としてその教員に対する「期待」を込めて配置すること、であった。

④職員会議のペーパーレス化の見直し

1年目は職員会議を職員室で行っていた。その際、教職員は、職員会議のペーパーレス化のため、各自が会議事項書のデータをノートパソコンの画面上で見ながら会議を進めていた。職員室の机の配置上、校長の位置からは後ろ向きで顔が全く見えない職員がいた。また、当日の会議資料については、結局、後から印刷している職員が多数いることがわかった。

そこで、筆者は「みなさんの顔や様子を見ながら会議を進めたい」ことを伝えて承認をとり、2年目からは、ペーパーレス会議の在り方を見直した。場所は会議室に変更して、全員の顔が見える机の配置にした。当日の資料の印刷は、業務アシスタントに依頼した²。昔ながらの会議のスタイルに戻ることはなかったが、会議は進めやすくなり、そこでの議論もしやすくなった。

2. 学校の将来を見据えた改善への展望

以上が、筆者が2年目に学校長として取り組んできたことの概要であるが、ほかにも学校の将来

を見据えて取り組む必要があると感じていることがいくつかある。具体的には以下の4点である。

- ①授業研究の見直し: 校内研修の一環として行われる授業研究の在り方を見直してみたい。通常の校内研修は、授業者だけが強いプレッシャーを感じて、参加者はほとんど感じないようになっている。こうした校内研修の在り方を見直したいと思っている。
- ②避難訓練の見直し: 現在の避難訓練は関東大震災以来のイメージに基づいて、大地震によって校舎が倒壊するという前提に立っている。しかし、現在の校舎は耐震構造に優れているため頑丈であり、倒壊や延焼の危険性はずいぶんと低くなっている。そうした前提に立つと、緊急地震速報が鳴動した後、直ちに校庭に出る訓練だけでなく、雨の日の地震に備えて体育館に移動する訓練も考えておく必要がある。
- ③中庭の整備と活用: これまであまり活用されてこなかった中庭を整備して、ドングリの木を植えれば、児童たちがドングリ拾いをできるし、柑橘系の樹木を植えれば、昆虫が引き寄せられてきて、児童たちが喜ぶであろう。
- ④運動会の見直し: 学校における働き方改革の一環として、運動会の平日開催の可能性を模索している。一部の保護者や地域の人々に構想を伝えてみると、意外にも感触は悪くなかった。今後は、平日にお勤めの保護者の意見にも配慮しながら、慎重に見直しを検討していきたい。

学校には、昔ながらの指導法や、慣行として行われてきた取り組みや行事が根強く残っている場合がある。しかし、「それは本当に子どものためになっているのか」、「本当に効果があがっているのか」、「もっと良いやり方や仕組みはないのか」と少し掘り下げて考えてみると、改善の余地はたくさんあると思われる。そうした視点から学校全体をとらえなおして、児童、教職員、保護者、そして地域の人と一緒に、気持ちよく関わり合う学校づくりを進めていく必要があると考えている。

3. 若干の考察

以上のような上浦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。最後に、次の3つのポイントについて、若干の考察を加えておきたい。

①「システム構造」の設計

上浦校長は、直接的に教員を指導するというよりは、むしろ個々の教員が自律的に働くことができるよう、校内の様々なシステム設計と環境整備を行うことを重視していた。また、自身の行政経験を生かして、教育委員会のどこにどのように働きかければ物事が進むのかを熟知していた。

このような働きかけの意味を理解するために参考になるのは、「学習する組織」論におけるシステム思考である。

「あらゆる組織はその成員の思考と相互作用の産物である…『相互作用のあり方を変える』ことは、組織の公式構造だけでなく、人とプロセスの間にある見えにくい相互作用のパターンを再設計することを意味する。」(Senge et al.,1994,p.48)

担当時間数の差異を是正し、特別支援学級の時間割を再編し、職員会議のペーパーレス化の見直しを進めた上浦校長の働きかけは、学校の組織構造(例:組織図、職務の過程)を変えただけではなく、児童や教員の相互作用のパターンを変えることにつながった。上浦校長はそのための働きかけのツボ(=レバレッジポイント)を探りながら、複雑で困難な課題に取り組んだのである。

②「実行力」の重視

上浦校長は、学校において大切なのは、情報の共有だけでなく、実際の問題への対応であり、課題の解決であると述べていた。このような校長のリーダーシップは、校長の理念や哲学、学校経営のビジョンや計画よりも「実行」を重視する考え方である。この点で参考になるのは、組織行動論の研究者であるフェファーとサットン(Pfeffer,J. & Sutton,R., 2000)の議論である。

フェファーとサットンは、「『すべきこと』はわかっているのに、なぜ実行できないのか?」という組織経営においてみられる問題の原因として、a.会話が行為の代わりとなる(問題を話し合っただけで仕事をした気になる)、b.記憶が思考の代わりとなる(過去のやり方にこだわり続ける)、を挙げている。

フェファーとサットンは、これらの課題を克服する組織の特徴を、次のように述べる。

* 「知識をうまく実行に移す組織には、緊迫感がある。問題や障害物を何かをやらないこと理由にするのではなく、むしろどうすれば物事が成し遂げられるのかという観点から課題を枠づける。そうすることで、ほかの組織が賛否両論を戦わせ、落とし穴や困難性を見つけて、試みることをさえないことに知恵を絞って行動に移すのである」(p.67),

* 「組織が過去にとらわれない方法は、1.親会社の制約や歴史に縛られない独自の特徴を備えた新しい組織や下部組織を立ちあげること、2.過去への過剰依存を断ち切り、新しい方法を創造・実施すること、3.前例に疑問を抱き、旧来の方法への自動的な依存の発現に抵抗すること、である」(p.92)。

上浦校長の思考の特徴は、「なぜこうなっているのか」、「これは何のために行うのか」といった形で、学校で行われる活動の根本を問いなおし、その形式化・形骸化を防ぐことにある³。校長のリーダーシップのもとで学校を改善するためには、こうした「思考」(知識)と「実践」(実行)の様式が重要であると思われる⁴。

③埋もれた「価値(値打ち)」の発掘

上浦校長の行為の特徴は、何か目新しい企画を打ち立てる、新しい建造物(シンボル)をつくるというよりは、もともとその学校に存在していたが、長い歴史の中で忘れ去られてしまった価値を掘り起こしていくことにある。経営思想家のドラッカー(Drucker,P.)は「人が自然の中の何かに用途を見出し、そこに経済的な価値を与えない限り、何物も資源とはなりえない」(2006, p.36)と述べる。これは新規事業や技術革新の文脈での指摘であるが、学校の歴史と伝統および地域社会に埋もれた価値ある資源を発掘することと理解すると、校長の学校経営実践における意義深い行為として重要な指摘であると思われる。

本稿を通じて作成した事例は、あらゆる小学校にあてはまるものではないが、歴史と伝統のある学校、大規模校、地域とのかかわりの深い学校といった諸条件のもとにある学校において、特に赴任直後の校長がいかにリーダーシップを発揮していけるかについて、そして具体的にどのような実行力が求められるかについて、一定の示唆を与えるものと考えられる。

注

1. 本稿は織田が上浦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、2019年7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. 学校業務アシスタントとは、働き方改革の一環として、教員の事務的業務(例:印刷、簡単なデータ入力など)を補助する職員を雇用する四日市市独自の制度である。
3. 藤原和博は、学校の改善を進めるために、校長が「常

識や前例を疑い、子どもたちのためになることは、『正解主義』より『修正主義』でまず一歩をすすめること」(藤原2014年, 138頁)の重要性を指摘している。

4. この観点からみると、フェファーらの次の指摘は重要である。「リーダーが最もプラスの影響を及ぼすのは、権力的で卓越したスキルを備えた少数の人々の行為がそれほど重要でなくなるシステムの構築を援助するときである。おそらくリーダーシップの最善の見方は、組織のシステム、チーム、そして文化を設計する職務として、つまり他の人々を成功に導くための条件と前提を確立する職務としてとらえることだろう」(Pfeffer & Sutton, 2006, p.200)。このようにシステムやチームを構築するリーダーは、「建築家(architects)」や「デザイナー」と理解されている(p.210)。

引用・参考文献

- Drucker,P.F., *Innovation and Entrepreneurship*, Harper Business, 2006. (ピーター・ドラッカー『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社, 2007年。)
- Pfeffer,J. & Sutton,R., *The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action*, Harvard Business Review Press, 2000. (ジェフェリー・フェファー&ロバート・I・サットン『実行力不全—なぜ知識を行動に活かさないのか?』ランダムハウス講談社, 2005年。)
- Pfeffer,J. & Sutton,R., *Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense: Profiting from Evidence-based Management*, Harvard Business Review Press, 2006. (ジェフェリー・フェファー&ロバート・I・サットン『事実に基づいた経営』東洋経済新報社, 2009年。)
- Senge,P. et al., *The Fifth Discipline Fieldbook- Strategies and Tools for Building a Learning Organizations*, Nicholas Brealey Publishing/ London,1994. (ピーター・センゲ他著『フィールドブック 学習する組織「5つの能力」 企業変革をチームで進める最強ツール』日本経済新聞社, 2003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。