

学校づくりにおける校長のリーダーシップに関する事例研究

～「学習する組織」論の視点から～

織田 泰幸

現在の我が国の学校では、確かな学力の向上、学校の自主性・自律性の確立、アカウントビリティの確立が求められており、こうした学校改革の課題を踏まえて、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。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。本稿では、優れた学校づくりを行っていると評価されている松田校長による3年間の学校づくりの事例の作成を行い、その特徴について「学習する組織」論の観点から若干の考察を加える。

キーワード：校長、学校づくり、リーダーシップ

I. 本稿の目的

本稿の目的は、ある校長による3年間の学校づくりの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では、確かな学力の向上、学校の自主性・自律性の確立、アカウントビリティの確立が求められており、こうした学校改革の課題を踏まえて、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。これらの課題を受けて、現在の我が国の教育研究では、「学びの共同体」としての学校、「力のある学校」（効果のある学校）論、学校の「組織マネジメント」に関する議論¹が盛んに行われている。

しかし、従来の学校経営研究では、理論的な研究の蓄積に比べると、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。学校経営研究が、学校組織の改善に意義を有するためには、事例研究を通じた具体的な学校改善のプロセスの記述・説明の蓄積が必要である。

以上のような問題関心から、本稿では、実際に優れた学校づくりを行っていると評価されている松田校長²による3年間の学校づくりの事例の作成を行い、その特徴について「学習する組織」論³の観点から考察する。

II. 三重県 A 小学校における松田校長の事例

学校の概略：児童数約800名の大規模校。創立130年。小学校はその町に1校のみである。近年、近隣の丘陵地帯の住宅地開発が進み、急激な人口増加に伴う児童数の増加が続いている。古くから住んでいる住人と新興住宅地に引っ越してきた人がうまく混ざり合い、学校や地域は落ち着いている。

松田校長は、この学校に赴任して3年目である。校長は、かつてこの学校に8年間在籍しており、教員である妻の元同僚も一定人いたことから、教職員の中には、自分の若いころを知っている気心の知れた者が多かった。また校長は、教員時代の経験から、この学校がある町の特色や住民の気質を把握していた。校長が赴任する前から、この学校は比較的落ち着いており、大きな教育課題はそれほど多くなかった。

1年目

1. 学校の全体的な課題

校長が赴任した時には、学校の急速な大規模校化が進みつつあった。当時の各学年の学級数は、1年生6クラス、2年生4クラス、3・4・5年生3クラス、6年生2クラスという変則的なものであり、各学年に配当された教員の年齢構成や男女比は無原則であった。そのため校長は、組織的に学年経営を行うこと、それに対応した教職員組織をつくることを、学校組織運営上の最大の課題と考えた。

校長は、児童にとっての課題は、「箱入り」であること、つまり多様な人間集団の中で採まれていないことにある、と考えた。その理由は、新入学者約160名中、近隣にある幼保一体化の園から約140名が入学するため、1年生が幼稚園年長組の延長線上の上になっているからである。児童たちは初めから安定した人間関係の中にいるため、小学校2・3年生になると、人間関係づくりでつまずいたり、中学や高校に進学した後に、中退者の比率が高まる可能性を抱えていた。また、一部の学級や学年は落ち着きがなく、一斉授業や集団行動に課題があり、校長は「この子たちは将来どうなるのか」と不安を感じていた。

校長からみると、この学校の教師たちは、非常に前向きであり、自由でのびのびしており、他者に対して懐が深い、裏を返せば、穏便な協調性を優先しており、学年や学校全体での組織的な取り組みが意識されていなかった。職員会議や研修では、どのような意見も容認されるが、対立軸ができず、自分から積極的に発言や活動をすすめる教師はほとんどいなかった。

2. 校長の取り組み

校長が赴任当初から行ったことは、教職員や保護者・地域住民との対話とコミュニケーションを徹底して重視することであった。そのための具体的な取り組みは、以下のようなものである。

① 日常的な教職員との対話

校長は、始業式の3日後に、教員全体をお願いをして、毎朝校舎内を歩くことに対する理解をとりつけた。開始最初こそ、「見張りに来ているのではないか」、「評価の材料にされるのではないか」と警戒されることへの懸念を抱いたが、「自分の眼で見て、みなさんと少しでも児童の良さと課題を共有したい」と伝え、同意を得ることができた。そしてほとんど毎朝のように、児童たちに挨拶をしながら、学校全体の教室を見て回り続けた。その結果、校長と教師との対話は密になり、教師一人ひとりに対する理解が深まった。さらに、校内研修における校長のコメントは、その授業だけを見て行うわけではなく、日ごろの授業や児童の様子を踏まえたものになるため、教員たちにすんなりと受け入れられるようになっていった。

② 校長通信の発行

校長は、赴任以来、月に2~3回のペースで、教職員に対して「校長通信」を発行し続けた（第1号は4月2日発行）。この通信は、校長の教育理念や考え方、⁴日々の気づき、学校行事に対するコメント、授業参観、家庭訪問、あゆみ作成、保護者懇談会のポイントなどが書かれており、教育政策の動向や新聞の切り抜きが紹介されることもあった。また、職員会議における「校長指示・伝達・報告事項」は、文書化して教職員へ配布した。それら通信や文書のねらいは、「教職員の意識の共有化」や「教職員組織の育成」であり、学校における話し合いの時に戻ってくる準拠点とすることもできた。また、学校全体として取り組むことに対する教職員の水準をある程度揃えることで、保護者に安心してもらおうねらいもあった。

③ 保護者アンケートの撤廃と学校だよりの発行

校長は、前任の校長が重視していた個々の行事に対するアンケートを撤廃した。その理由は、「ご意見・ご要望をお寄せください」とアンケートを取ると、保護者は要望に応じてくれるものだど期待するが、その

内容を精査してみると、実際に学校が応えることのできる要望はほとんどなかったからである。その代り、保護者に対する学校評価のアンケートに一本化し、保護者向けに「学校だより」を定期的に発行し、保護者会やPTA総会での十分な事前の説明と事後の対応に努めた。

④ 地域に開かれた学校づくり

校長は、保護者だけでなく地域社会の人にも学校を開くことを重視した。例えば、毎朝校門の前に立って、児童だけでなく町の人にも挨拶をしたり、地域の民生委員や人権擁護委員のもとへ直接訪問したり校長室へ来てもらって話を聞いたり、さらには教育委員や町会議員全員の校内視察までも実現した。こうした直接的な対話やコミュニケーションの中で、地域社会における現状把握や情報収集に努めた。

3. 校長からの教職員に対する意識づけ

以上のような取り組みと合わせて、校長が教職員に繰り返しお願いしたのは、学級王国を打破すること、学年や学校全体の取り組みの足並みを揃えること、そのための組織的な取り組みを意識すること、である。校長は、教師が「学級王国」をつくってはいけないのと同じように、学校経営を「校長王国」にしてはいけないと考えていた。この学校ではクラス替えが毎年行われるため、担任が自分の個性やカラーを出すことよりも、その学年全体の児童が育つことを考えていくことのほうが大切であった。

4. 校長の教育観

校長の信条は、「手塩にかければ育たない子どもはいない」、「本当の教育者ならば子どもや家庭のせいにはいけない」というものである。A小学校は、家庭や地域の家庭が良いから落ち着いている側面があるが、校長はそれに安住することをよしとしなかった。校長は、学校全体の児童をより良く育てるために、教員だけでなく保護者に対しても教育的な働きかけをし続けることで、学校全体を良い方向へ進めることを目指した。

校長にとってのリーダーシップとは、トップダウン的に校長の考えや思いを伝えることではなく、「教員を信じ、その行為を受け入れ、見守ること」であった。学校全体が先生方の主体性で回ることが大事であり、それが学校経営方針に沿っていけば、校長が口出しをすることはないと考えた。校長とは資格ではなく、その学校でのみ通用する職階である。その意味で、校長自身のキャッチフレーズは、「校長は校務分掌である」というものである。この言葉には、校長は、子どもを良くするという本質的な点では教員と一緒にあり、その中で校長という役割を果たすに過ぎない、という考え方が表れている。⁵

5. 1年目の成果

1年目が経過する中で、校長は取り組みの成果を実感し始めていた。例えば、児童たちは、人数が増えたにもかかわらず、全体で集まった時に、きちんと並んで、しっかりと話を聞くことができるようになり、何より日ごろから挨拶ができるようになった。教員たちは、以前よりも自発的に動くようになった。具体的には、会議での積極的な発言が見られるようになり、職員室では各学年の教員どうしでの自発的な突き合わせが行われる場面が目立つようになった。保護者や地域社会の人からは「学校が安定した状態になりました」、「校長室の敷居が低くなりました」といった声が聞かれるようになった。

2年目

1. 新たな学校づくりの構想と組織体制づくり

2年目になると、校長は、1年目では前任の校長の時代に策定されていたため手を付けられなかった、学校全体の方針（学校経営方針と学校づくりの構想）の改訂、組織体制づくり（担任と学年の担当）の再構成に着手した。具体的には以下のようなことに取り組んだ。

① 学校づくりの構想の再構成

校長は、これまでの学校づくりの構想では、目指す子ども像と学校教育目標とが関連づけられておらず、学校経営、各部署の具体的な方策、開かれた学校づくり、校内研修の方針が、未整理のまま混在していると感じていた。そこで校長は、「夢に向かって、一人ひとりが輝く児童の育成」という学校教育目標を中核に据えて、それとの関連が見えるような形で重点推進内容を明確に再編し、そのうえで、それらを下支えするものとして校内研修の充実（＝かかわり合いの中で主体的に学ぶ子を育てる）を位置づけた。

② 分散配置を意識した組織体制づくり

また校長は、これまでの組織体制づくりでは、各学年におけるベテランと中堅と若手の年齢構成、男性と女性の比率、その学校での若手・中堅・ベテランのバランス⁶、学年を持ち上がる者と同一学年に留まる者の人数が、無原則であると感じていた。校長は、これらの構成や比率のバランスを取ること（＝分散配置）を原則とした組織体制づくりを行った。日常的な校内散策や教職員とのコミュニケーションなどから掴んだ情報や感触をもとに、本人の希望だけでなく、先生方の適性や相性を考慮したうえで、原案を作成した。それをもとに各教員と事前に協議を行い、確認と了解を取り付けながら、最終案を作成していった。

③ 新しく赴任する教員への配慮

今年度に新しく赴任してきた教員に対しては、昨年度に内示が出た段階で、4月の行事予定表、年度当初

の予定表、職員構成、学校要覧など学校の持てる情報のすべてを事前提供し、「できれば年度内（修了式）までに一度来てもらえませんか」と伝えた。従来の転入予定教員は、赴任するまで何年生の担任かが分からない「出たところ勝負」の場合もあった。直接学校に来てもらった時に、学年配当や校務分掌を伝えて、赴任前に本人からの了解を取り付けた。学級担任の決定は1年間意欲的に仕事ができるかどうかの生命線であるゆえ、新しく転入する教員が可能な限り納得ずくで引き受けてもらうことが重要である、と校長は考えている。

④ 人材育成を意識した組織体制づくり

このような学校の組織体制づくりは、単純に学校の大規模校化に対応するだけでなく、前年度の取り組みの成果と課題を継承して学校全体の教育活動の水準を維持すること（年度が変わってもリセットされないこと）や、教職員のバランスのとれた関係性の中で自然な形で人材育成が行われること、というねらいもあった。人材育成は、校長が学校経営において最も大切にしていることであった。

2. 保護者に対する働きかけ

校長は、教職員だけでなく、保護者に対する教育的な働きかけも積極的に行った。通常は数年で異動を経験する教職員や校長と比べて、特に複数の子どもがいる家庭の保護者は、1つの学校と長く関わる存在であるため、保護者の協力なしにより良い学校づくりを進めることはできない。三重県では「学校経営品質」の影響もあり、保護者や地域社会を顧客と理解する考え方がある。しかし、校長にとって、顧客という考え方は、悪い意味での顧客主義を助長し、納税者はよりよい教育を受け子どもの学力を向上させてもらえる権利がある、という意識や関係をつくる恐れがあるため、あまり好ましくなかった。学校は教員や教育委員会のものではなく、子どもたちや地域のものである。保護者や地域社会は、学校の関係者やサポーターとして互いに協力して学校づくりを進める存在であり、意見や要望を聞くだけでなく、学校側から積極的に働きかけるべき存在である。具体的には以下のような働きかけを行った。

① マナーを守らせる

1年目では、授業参観のときに、保護者たちが廊下で携帯電話をかけた、デジタルカメラで自分の子どもの近くに行って写真を撮ったりするマナーの問題状況が見られた。そこで校長は、「携帯電話はマナーモードに切り替えて通話をお控えください」、「家庭の事情や個人の肖像権の問題で写真に写ると困るご家庭もあるので不用意な写真撮影はご遠慮願います」と何度も文書で説明した。その結果、2年目には、そうした問題はあまり見られなくなり、学校に対して協力的な保

護者が増えてきた。このことは、学校にとってメリットが大きかった。保護者どうして、「学校も人数増えて大変だから」、「それは言っても学校は対応できないわよ」と学校の味方になって弁護してくれる場が増えたため、学校側が説明や釈明をする機会が少なくて済むからである。

② 学校からの情報伝達の工夫

校長は、学校からの連絡やお願いを保護者に適切に読んでもらえるような工夫を行ってきた。従来は、学校から保護者に対する情報（連絡やお願いや注意事項）は、必要に応じて、その都度プリントを配布していたが、読んでもらえない可能性が高かった。そこで校長は、PTA総会の要項の冊子の中に、学校づくりの構想を含めた学校からの様々な情報を盛り込むことにした。要項の冊子には、学校経営方針、職員名簿、学校評価の実施状況、年間行事表、伝染病にかかった時の手続き、登下校・通学路について、下校時刻、緊急Eメールシステム（QRコード付き）、年間の集金額、家庭・学校間の連携・連絡等のお願い、校舎の配置図など、学校のあらゆる情報が掲載されている。このように1冊の冊子にまとめることで、今まで読まれなかった内容が読まれる可能性が高まる。さらに校長は、保護者に対して、学校説明会やPTA総会などの機会に、「要項の何ページの何行目にこういうことが書いてあるのでもう一度ご覧ください」という発信の仕方を心がけた。

3. 布石を打つことの重要性

校長は、教頭時代に、保護者からの問い合わせやクレームの電話が頻繁にかかってくる学校に赴任していたときの経験から、保護者に対して事前に網を張り巡らせること（布石を打っておくこと、あらかじめくぎを刺しておくこと）が、学校経営の重要な手法であると考えようになった。例えば、保護者が問い合わせそなうなことは、事前に冊子に掲載して説明しておく。そうすることで、学校に対する不要で重複する問い合わせや苦情は減少し、結果的に教職員の負担が軽減されることになった。

4. 文書化された配布物の効果

2年目の校長の取り組みは、学校会員との直接的な対話に加えて、文書化された配布物を重視したものであった。このような校長の考え方に大きな影響を及ぼしたのは、40代前半の時に海外の日本人学校に派遣された経験である。その学校には、各都道府県から力のある教師たちが派遣されており、保護者の要求水準も高かった。担任が学級通信（ニュースレター）を毎日印刷して配布するのは当たり前、同僚の授業では子どもたちが一変する姿を目の当たりにし、授業研究をすれば同僚だけでなく保護者からも厳しい意見が来る、といった状況であっ

た。校長は力のある人たちに囲まれて自分の非力さを痛感し、打ちひしがれる日々を送った。この日本人学校での3年間の経験を経て、校長の教育観は劇的に変化した。これまでの自分は地図を持たずに山歩きするような感じだったが、「自己流だけでは通用しない」、「きちんと伝えるための手段や伝達方法がないといけない」、そのためには「基礎的な指導技術や理論武装が必要である」と考えるようになった。校長の学校経営においてもこの考え方は踏襲された。それは『『自分がやっていることをみてください』と言うだけでは、学年や学校全体を動かすことはできない』というものであった。

3年目

1. 3年間の継続的な取り組みの成果

校長の校内散策と教室の見回りは、3年間ほぼ毎日のように続けられた。校長が授業中に教室に入ることや廊下から児童たちに声をかけることはごく自然に行われ、児童や教師たちは笑顔で校長を迎える。校長が休憩時間に廊下を歩くと、何人もの児童たちが「校長先生～！」と言いながらくっついてくる。校長は、教職員だけでなく、あらゆる学年の児童たちに対しても、毎日のように気さくな声かけを続けてきたのである。

校長は自分の学校経営が軌道に乗りつつあると感じていた。具体的には、学校全体において、以下のような教職員の姿や教育成果が見られるようになった。

① 主体的に動く教職員集団

まず、校長が細かな説明をしなくても職員からの理解が得られるようになり、職員と一体感があることを実感していた。職員たちは、時間設定をしていなくても職員室で頻繁に学年会議を行うようになった。さらには、現在の学年編成の問題点を指摘し、来年度へ向けた具体的な提案を行う学年も出てきた。学年や学校全体のことを考えて、自分たちで主体的に動く教職員集団ができつつあった。

② 教職員がお互いに高めあえる土壌

また、隣の市にある教育課題の多い学校から異動してきた複数の教員が、前任校では心身ともに疲弊していたにもかかわらず、この学校では生き生きと働く姿が見られた。それらの先生は、本来生き生きと働くことのできる能力があったのだが、これまでの学校の環境がそうした能力を発揮させなかっただけであり、この学校には個々の教員がお互いに認め合って高めあえる土壌が根付いていることの証左である、と校長は見ていた。

③ 確かな学力の定着

学校関係者評価では、学年があがるにつれて、授業中の児童の姿勢が良くなっていることが伝えられた。

これまでの継続的な取り組みの成果は、児童の学力面においても表れていた。6年生の全国学力・学習状況テストの結果は、国語・算数ともに、県や全国の平均値を全般的に上回っていた。いずれも県の平均よりも1~5ポイントほど上回っており、全国都道府県ランキングで上位層に相当する位置につけていることがわかった。教育委員会の関係者によれば「この学校は、何も特別なことはしていないが、成績は抜群にいい」。テストの結果は、これまでの様々な取り組みの結果であり、一喜一憂するものではないが、確かな学力が定着していることの証左である、と校長は考えている。

④ よりよい学校づくりの縮図としての運動会

校長によれば、学校全体の教育成果が目に見えるのは、学校行事においてである。この年の運動会は、校長曰く「学校づくりの縮図」であった。児童たちの演技や競技の完成度は高く、整列や退場はきびきびと緊張感を持って行われた。それぞれの教職員が、全体のなかでの自分の役割を理解し、これまでの経験（成功と失敗）を十分に活かして自発的に動いていた。各学年の表現種目（ダンスやマ스ゲーム）の中心的な演技指導・全体指導を行ったのは、その学年集団でいちばん若い職員であった。練習時に、ベテラン層は「こういう場面ではこう指導するといい、まだ褒めちゃダメ」「こういうところで失敗やケガが起こるよ」などの助言をして若い層を支えた。また先生たちは職員室で主体的に集まって、運動会の練習について話し合った。運動会の案内やテントの設置は保護者や地域の人に対する工夫と配慮が見られ、1学年30レースもある大規模な個人競技の徒競走では、現在が第何レースであるかが分かるような案内板を自発的に作成していた。中核となる教員が運動会運営の中核となっており、校長や体育主任が細かな指示を出すことはなく、ほとんど座っているだけであった。運動会は、若手教員が成長する場であり、中堅が力を発揮する場であり、ベテランがこれまでの経験を若手に継承する重要な場であった。運動会を観覧した保護者たちからは、「すごく感動した」「一生懸命打ち込む子どもたちの姿を見て胸が熱くなった」といった声が聞かれた。さらに、保護者たちには明らかにマナーの向上が見られた。大規模校化したにもかかわらず、当日の場所取りをする者はごく少数であり、不要物（テント、椅子・テーブル）の持ち込みはなくなり、交代で「立ち見」をする保護者たちの姿があった。

⑤ 学校行事にみられる児童の成長

12月に行われた音楽祭では、かつて課題を抱えていた学年の児童たちが、観客である保護者たちの涙を誘うような感動的な合唱や演奏を披露した。3月に行われた全学年が参加する6年生を送る会では、児童が

中心となって、きびきびとした動きの中で全体の会が進行した。下級生は上級生を信頼し尊敬しており、「6年生みたいになりたい！」という児童の声が聞かれた。また行事の後に行われた授業では、何事もなかったかのように普段通り授業に集中する児童の様子が見られた。校長は、こうした様子を見ながら、児童たちの3年間の成長と「育ちのリレー」の結実を実感していた。大規模校であることを一人ひとりが自覚した主体的な行動を大切にする規範や価値観が、教員だけでなく児童たちにも共有されていると感じていた。

2. 持続可能な学校づくりを目指して

校長は、この学校が校長として1校目であることから、「自分の行ってきた学校経営上の取り組みは仮説に過ぎない」としながらも、確かな手ごたえを感じていた。来年度、仮に自分が異動したとしても、現在の取り組みや状況が持続可能になるよう、学校の組織体制づくりと教職員の人材育成を、地道に継続的に行っている。

Ⅲ. 若干の考察

最後に、以上のような3年間の学校づくりにおける松田校長のリーダーシップについて、「学習する組織」論の観点から若干の考察を加える。「学習する組織」論に注目する理由は、松田校長が、教職員の主体性や人材育成を大切にした学校づくりを行っていたこと、「個の集積」や「烏合の衆」ではなく連帯と協働による「組織」を意識した学校づくりを行っていたこと、その中でお互いが自然に学び合える組織体制を重視していたこと、である。

センゲ（Senge, P.）によれば、「学習する組織」とは、変化を迫る環境からの外的な圧力以上に、自分で生み出した内的圧力を基盤として自らの未来を創造する能力をたえず高めていく組織である。そして、リーダーシップとは「共同体の未来を形成していく能力、厳密に言えば、そのために必要となる意義深い変革のプロセスを持続させる人々の共同体の能力」（Senge et al., 1999, p.16）である。有能なリーダーは、組織の故障を修理することではなく、「組織を成長させるためにメンバーを育てることこそが、自分の仕事だと考えている」（センゲ 2004, 3頁）。「学習する組織において、リーダーは設計者であり、教師であり、執事である」（センゲ 2011, 462頁）。

このようなセンゲのリーダー観からみると、松田校長のリーダーシップは次のように解釈することができよう。

① 教師としての役割

松田校長は「人材育成」を最も大切にし、「主体的に動く教職員集団」が育まれる学校の組織的な環境づくりに積極的に取り組んだ。松田校長が大切にしてい

る価値観や信条は、職員会議や校長通信を通じて教職員や保護者に伝達・浸透していった。様々な働きかけや取り組みが効力を発揮するのは、日ごろからの声かけや学校全体の教室の見回りという基盤があるからこそであり、こうした地道な取り組みの継続によって、「意義深い変革のプロセスを持続させる」ことができたのではないだろうか。

② 設計者としての役割

松田校長は、「日常的な教職員との対話」だけでなく、「分散配置を意識した組織体制づくり」を大切にしていた。その理由は、教師集団が「烏合の衆」となって互いの学習が阻害される状況を回避し、教職員の主体性が自然に育まれる学習の場を創り出すためであった。「分散配置を意識した組織体制づくり」は、教師たちの希望を全て受け入れたり、教師たちに全て任せるやり方では実現できず、校長が日常的な声掛けや教室の見回りを通じて、個々の教師の能力や適性、お互いの相性や人間関係の機微を把握しているからこそ実現できたことである。

③ 執事としての役割

松田校長にとって、リーダーシップとは、「教員を信じ、その行為を受け入れ、見守ること」であり、学校経営は「校長王国にしてはいけない」ものであった。「校長は校務分掌である」というキャッチフレーズは、一緒に子どもたちをよくするための教育をする点で、校長と教師は一緒であるという考えを体現していた。校長は、権力や名声のためではなく、「子どもを輝かせるために」、「この子どもたちを何とかしたい」という強い意識を持って、職務を遂行していた。

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、長い歴史を持つ学校、大規模校化の進行、学区内における新興住宅地の造成といった諸条件のもとにある学校において、校長がいかにリーダーシップを発揮しうるかについて、一定の示唆を与えるものとする。

注

- 1 本稿は、こうした議論の代表として、木岡（2003）、佐藤（2006）、志水（2009）を念頭に置いている。
- 2 松田校長は、教頭時代は「教頭の見本のような人物」と言われ、校長になってからは「校長の見本のような人物」と言われているという評判を複数名の教育関係者（校長および教育委員会）から聞いたため、今回の事例研究の対象とした。なお、校長の名前は仮名である。松田校長に対する聞き取り調査の時期は、2011年10月～2012年3月にかけて4回行い、

時間はそれぞれ1時間30分～2時間程度であった。本稿の記述のデータは、フォーマルな聞き取りだけでなく、何度か学校を訪問して校内や行事を見学しながら伺ったお話、校長通信や学校だより、学校要覧をもとにしている。

- 3 本稿における「学習する組織」論は、経営学者のセンゲ（Peter Senge）の議論を参照している。センゲ（2011）の前提とする組織観は、産業時代の「機械システム」ではなく、知識時代の「生きたシステム」（人間の共同体）であり、その着眼点は、「部分から全体へ、分類から統合へ、個人から相互作用へ、観察者を外に置くシステムから観察者を内に置くシステムへ、と変化する」（390頁）。
- 4 校長の学校づくりの基本的な考え方は、「フットワーク・チームワーク・ネットワーク」という言葉に集約される。フットワークは機動力・自主性・主体性（例：「誰かがやる」から「私がやる」へ）を、チームワークは団結・組織の和・協力（例：個の集積ではなくチームの一員として互いに補い助け合うこと）を、ネットワークは連携・連帯（例：閉鎖性・独善性からつながりや共有へ）を意味している。
- 5 こうした考えから、校長は同僚を‘co-teacher’と表現している。
- 6 学年担任の年齢構成のバランスを重視する理由と関わって、校長は「人は信頼され、自らの役割を自覚すれば、50代でも60代でも育つ」と述べている。

参考文献

- 木岡一明『新しい学校評価と組織マネジメント』第一法規、2003年。
- 佐藤学『学校の挑戦—学びの共同体を創る』小学館、2006年。
- 志水宏吉編『「力のある学校」の探求』大阪大学出版会、2009年。
- Senge, P. et al., *The Dance of Change- The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*, Nicholas Brealey Publishing/ London, 1999.（ピーター・センゲ他著、柴田昌治+スコラ・コンサルタント監訳『フィールドブック 学習する組織「10の変革課題」—なぜ全社改革は失敗するのか』日本経済新聞社、2004年）
- センゲ, P. 著、枝廣淳子他訳『学習する組織—システム思考で未来を創造する』英治出版、2011年。

謝辞

ご多忙であるにもかかわらず、長時間の聞き取り調査にご協力くださった松田校長に深く感謝申し上げます。