

スクールリーダーの新たな役割とは？

～学校の組織力向上のために～

第6回 学校の組織力を高めるスクールリーダーとは

浜田 博文

(はまだ ひろふみ)

筑波大学大学院人間総合科学研究科教授／博士（教育学）

山口県下関市生まれ。

筑波大学第二学群人間学類を卒業後、同大学大学院博士課程を経て鳴門教育大学に着任。

その後、東京学芸大学に勤務して、1998年から筑波大学へ。2008年7月から教授。

研究上の専攻分野は「学校経営学」。学校が継続的に教育活動を改善していくための条件と要因を組織・経営的な観点から追求している。

主な著書等

『学校の自律性』と校長の新たな役割』一藝社、2007年／『学校教育論』（共著）、放送大学教育振興会、2008年／『教職用語辞典』（共著）、一藝社、2008年／『時代の転換と学校経営改革』（共著）、学文社、2007年／『学校経営研究における臨床的アプローチの構築』（共編著）、北大路書房、2004年／『現場発！学校経営レポート「学校の組織力向上」実践レポート』教育開発研究所、2009年

1. 「学校の組織力」を捉えるための2つの基本認識

「学校経営学」という研究分野は学校経営の実践者に知られていない。」という言明から、本連載は始まった。そして、「学校の組織力」という言葉や、それに関連する様々な議論・考え方などを紹介することで、この分野の研究が目指すことや意義を筆者なりに論じようと試みてきた。

「経営」という言葉は、多くの人にとって、利潤の追求や市場での競争と重ね合わせてイメージされがちである。とくに入学志願者数の確保を常に考えなければならない私立学校の場合、そのための戦略や戦術を実行することの重要性は言うまでもない。だが、教育のための専門機関である学校の経営が、他校との競争に勝ち抜くという点を強調して受けとめられることの問題は留意されるべきである。児童生徒が育ち合う場であり、そのために教員集団が創造性を発揮して働くべき場である学校の経営においては、それとは異なる視角をもつことが重要だ、というのが筆者の主張である。

その基盤を成すのは、主に次の2つの基本認識である。

（1）教員の仕事には創造性と協働性が必要

学校で最も中心的な業務は授業である。授業は、「正しい」とされている知識や技術を児童生徒に要領よく伝授する仕事、と単純に考えられがちである。もしそうであるなら、教科内容の専門的知識を十分に習得し、それを効率的に伝えるための技法を学びさえすれば、上手に授業を進めることは可能なはずである。ところが、そうは問屋が卸さない。授業はとても複雑で多様な要因から成るプロセスだからである。

教員が教える相手である児童生徒は単なる「受け手」ではない。彼・彼女らは一人ひとりが固有の経験や個性をもって自ら考え行動する、学習の「主体者」である。だから、教員が周到に準備を

重ねた1つの授業の過程でも、40名の子どもがいれば、40通りの異なる学びが生まれる。1コマの授業で同時多発的に現れる各自の固有の反応が相互に絡み合い、そこに教員の即時的な対応が組み合わさって授業は進行する。一人の教員が同じ指導案で授業をしたとしても、クラスが異なれば全く違う授業になるのはそのためである。

こう考えると、一人ひとりの教員の職務はいつも不確定性と予測困難性に向き合うものである。所定の知識を覚えて技術を習得すれば教員は勤まる、とは言えない。複雑で多様な局面において適切な意思決定を積み重ねながら、児童生徒たちとともにその場で授業を創りあげていく創造性が必要とされる。

また、授業はそれを実践する教員一人の力で成立するわけではない。3年間や6年間などの継続した時間の流れの中で、個々の児童生徒の学校生活は営まれている。指導力に定評のある教員が1年間を担当しても、その前後のつながりが絶たれていけば、指導の効果は減退する。

さらに、近年の子どもたちの変化は、教員個人の指導経験や力量の範囲だけでは対応困難な状況を招きやすい。「学級崩壊」の要因の多様さと複雑さはそのことを象徴している。

一人の児童生徒をできるだけ多角的・多面的に理解して柔軟な対応を可能にするような手立てが、従前以上に必要とされる。この点からも、所定の知識や技術だけでは児童生徒への十分な指導ができないことは明らかである。

以上のことから、教員の仕事は、決まり切った課業をこなしていくような単純なものではないし、一人でやれば済むような「個業」でもない。個々の教員には豊かな創造性が求められ、教員どうしの関係には相互の協働性が必要とされる。

（2）学校組織には柔軟性と多方向性が必要

「組織」という言葉には、個人の自由を押さえ込むような響きが

つきまとう。トップの意思が淀みなく一人ひとりのメンバーのもとへ伝達されて各メンバーが一糸乱れずに行動する。「組織である」ということはそういうことだと考える人は少なくないだろう。確かに、組織にとっての目標がはっきりしていて、しかもそれを達成する方法が比較的単純明快な場合には、上意下達の意味疎通によって各メンバーに目標を理解させることが有効にはたらくと考えられる。

実際、本連載で紹介したアメリカの「効果的な学校」に関する研究でも、そのことは裏付けられている。しかし、前項で述べた授業や教員の仕事の性質からみると、もう少し丁寧な解釈が必要である。

「効果的な学校」に関する研究は、恵まれない地域で学力水準が比較的低い児童生徒が通う小学校を対象とする研究であった。それ故に、学校が配慮すべき課題や達成すべき教育目標に対する理解という点で、教職員どうしの間にも保護者の間にも大きな差異はなかった。つまり、基礎的な学力をしっかりと習得するという単純明快な目標を容易に共通理解することが可能であった。

しかし、地域・保護者のニーズや児童生徒の実態は、学校が置かれた文脈によって多様である。また、学校段階の違いや児童生徒数などの条件の違いも考慮されるべきである。学校規模が大きくなれば保護者・児童生徒の多様性も広がり、教育目標に対する教職員の認識の違いも大きくなる。

こうしたことを踏まえ、学校は「組織」としての力を確かに発揮しうけれども、上意下達の単純化された組織イメージは学校にそぐわない、ということが意識されるようになった。教育活動の場面では一人ひとりの教員が「最前線の意味決定者」なのであり、そのようなメンバー同士が有機的に繋がり合い支え合うような組織イメージが必要である。

とくに、組織メンバーどうしの繋がり方や、相互のコミュニケーションのありようを考えると、学校ではフォーマルな職位・権限だけに囚われない柔軟な態勢や、上意下達ではなく様々な方向性をもつ多方向コミュニケーションが重要になる。筆者はそのような学校組織のカタチを「クモの巣（ウェブ）型」と称している。そこでは単に管理職が1つの方向へ全体を引っ張るというのではなく、むしろ様々な教職員がそれぞれの持ち場でリーダーシップを発揮しながら、それらの駆動力がかみ合いつつ組織全体が一定の方向へと前進していく姿がイメージされよう。

2. あらためて、「学校の組織力」とは何か？

「学校の組織力」は、教職員をある決まった鑄型にはめ込んで形成される代物ではない。なぜなら、一人ひとりの教員が児童生徒たちとともに柔軟な発想と創意をもって生み出す教育活動が学校の命ともいうべきものであり、それは個々の教員の個性と創造性を欠いてはあり得ないからである。

かといって、個人がバラバラで好き勝手に仕事をする状態では、やはり「組織力」は形成できない。2人がそれぞれの力を発揮しても、 $1 + 1 = 2$ を超える力には到達できないからである。各自が個人で取り組んだときよりも高いパフォーマンスを達成できたとき、そこに「組織力」が働いたのだと考えることができる。組織の中には様々な能力や個性をもつメンバーがいる。経営の基礎資源であるヒト、モノ、カネをはじめ、メンバーそれぞれがもつ経験や情報、知識、アイデア資源や能力などを有効に組み合わせれば、各要素の単純総和を超えた価値を生み出すことも可能である。それは「相乗効果（synergy）」と呼ばれる。

「組織力」の向上を目指す場合、相乗効果をいかに生み出すかという視点は重要である。ただし、相乗効果はあくまでも従来の軌道に沿って、より高く、あるいはより大きく、という効果を意味するものである。

ここではそれに「創発（emergence）」という概念を加えて考えたい。

創発は、メンバー同士のコミュニケーションや相互刺激の過程で、既存の常識に基づく予測を超えた全く新しい発想やアイデアが発現し、それによって飛躍的な成果を生じさせる劇的変化を意味する。例えば、運送業界での宅配便、小売業界でのコンビニエンスストア、オーディオ機器における「ウォークマン」の出現などは創発の典型例である。

創発は、既存の資源や知識を単純に組み合わせるだけでは生じない。それは計画的にできるということでもない。むしろ、多種多様な人々や資源が、時に混沌とした状況で相互作用を重ねる過程を通じて偶発的に生まれると考えられる。だから、組織の管理者がそれをすべてコントロールすることはできない。

けれども、それが起きやすい状況を意識的につくることは可能である。その決め手になるのは組織構成メンバーどうしのコミュニケーションであり、組織活動に関係した情報・知識の相互交流である。ただし、地位や職位によって情報の送り手と受け手が固定されたコミュニケーションのもとでは、創発は生じにくい。これまでに経験したことのないような課題を抱えてしまったとき

に、多様な経験や知識をもついろいろな立場の人たち同士が互いに意見や情報を交流する過程を通じて、一人では思いつかなかった打開の方向や手立てにつながるアイデアを生み出すことこそ、創発だといえることができる。

このように、相乗効果と創発によって個人の力の総和を超えた力を生み出したとき、それが組織力と呼べるものだといえる。「学校の組織力」とは、所定の「正しいこと」を秩序正しく一斉に実行する、というような整然としたカタチを意味するのではない。一見無秩序のように映ったとしても、様々な教職員が各自の力を発揮してそこに通う児童生徒の力を最大限に伸張するために有効な教育活動を創造することができたならば、それを導いた力を「学校の組織力」と考えることができるだろう。

3. 日本教育経営学会による問題提起

以上の議論を踏まえるなら、学校の組織力を生み出す主体は一人ひとりの教職員である。中でも、教育実践者である教員の行動の重要性は論をまたない。「クモの巣型」組織を構成している教員どうしが多方向のコミュニケーションを推し進めるとき、教員集団の中から適宜、リーダーシップを発揮する者が現れる。その意味で、「スクールリーダー」とは、特定の限られた職位にある者を指すというよりも、様々な場面で教職員集団の士気や針路のあり方に影響をおよぼす行動をとる人材を指す言葉と考える必要がある。

それでは、トップリーダーに位置する管理職、とくに校長の役割はどう考えればよいのか。これについては、日本教育経営学会が2009年に公表した『校長の専門職基準』が的確に表現している。すなわち、「教育活動の組織化をリードする」役割である。それは、「あらゆる児童生徒のための教育活動の質的改善をめざして、児童生徒、教職員、ならびに保護者・地域の実態を踏まえながら各学校が今進むべき針路を明確にし、当該学校が擁する様々な資源・条件等を有効に活用することによって学校内外の組織化をリードすること」を含意している。

さらに同学会は、そうした校長像を次の7つの基準をもって具体的に表現している。

① 学校の共有ビジョンの形成と具現化

校長は、学校の教職員、児童生徒、保護者、地域住民によって共有・支持されるような学校のビジョンを形成し、その具現化を図る。

② 教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくり

校長は、学校にとって適切な教科指導及び生徒指導等を実現するためのカリキュラム開発を提唱・促進し、教職員が協力してそれを実施する体制づくりと風土醸成を行う。

③ 教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり

校長は、すべての教職員が協力しながら自らの教育実践を省察し、職能成長を続けることを支援するための体制づくりと風土醸成を行う。

④ 諸資源の効果的な活用

校長は、効果的で安全な学習環境を確保するために、学校組織の特徴を踏まえた上で、学校内外の人的・物的・財政的・情報的な資源を効果的・効率的に活用し運用する。

⑤ 家庭・地域社会との協働・連携

校長は、家庭や地域社会の様々な関係者が抱く多様な関心やニーズを理解し、それらに応えながら協働・連携することを推進する。

⑥ 倫理規範とリーダーシップ

校長は、学校の最高責任者として職業倫理の模範を示すとともに、教育の豊かな経験に裏付けられた高い見識をもってリーダーシップを発揮する。

⑦ 学校をとりまく社会的・文化的要因の理解

校長は、学校教育と社会とが相互に影響し合う存在であることを理解し、広い視野のもとで公教育および学校を取り巻く社会的・文化的要因を把握する。

これら各基準は、次ページの図のような関係構造で把握されている。

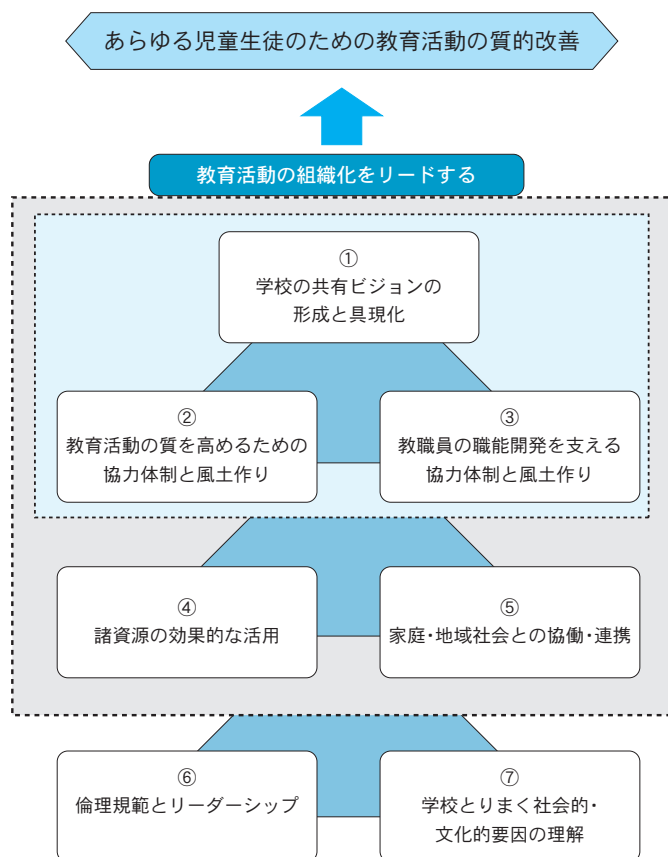
校長は自ら教育実践をおこなうわけではない。かと言って、カリキュラムや施設設備、教職員の服務などを所定の規則に従って管理する「管理者」にとどまるべきではない。教育専門機関としての学校において、「あらゆる児童生徒に対して行われる教育活動の質的改善がなされるように、学校としての共有ビジョンの確立、カリキュラムの開発・編成、教職員の職能開発、あるいは教職員の協力体制と協働的な風土づくりなど、様々な組織的条件を整え構築することが、校長の役割の中心に置かれなければならない。」のである。

4. 学校の共有ビジョンの模索と構築

学校の組織力を高めるスクールリーダーの役割の要諦はどこにあるのだろうか。

学校組織の固有の特徴を踏まえると、組織文化という視角をもつ

図. 校長に求められる力量の構造



て教職員どうしの関係や教授・学習活動のありようを捉えることが重要だといえる。目には見えないし、文字で明記されてもいないが、教職員の間で共有されている基本的前提や価値観。それらこそが、一つひとつの教室の中で展開される教授・学習活動のありようを大きく規定する。

だとすれば、個々の教職員が共有しうる学校のビジョンをつくるのが、学校の日常的な活動を一定の方向へと導く駆動力になる。ただし、そうした共有ビジョンは、校長による一方的な指示・伝達によって容易に確立されるものとはいえない。授業や生徒指導の最前線で身体を張って実践する個々の教職員が胸に抱く課題意識とつながっていない限り、学校のビジョンはそれとして機能できない。つまり、校長は共有ビジョンを自分だけで考案して一方的に示すというのではなく、自分自身のビジョンと教職員の課題意識とのつながりを常に意識しながら「学校の共有ビジョン」

を模索しながら構築することに留意する必要がある。

このような役割を担うべき校長にはどんな力が必要なのか。

かつて、経営学者のカッツ (R.Katz) は、組織の経営管理者に必要な基礎的能力を「テクニカル・スキル (technical skill)」「ヒューマン・スキル (human skill)」「コンセプチュアル・スキル (conceptual skill)」の3つに類型化した。このうち前二者は一般従業員層にも必要なもので、経営管理者に最も必要なのは「コンセプチュアル・スキル」だとされる。それは、一つの組織を構成する個々の機能がどのようにして相互依存しているか、一部分の変化が全体にどう繋がっているかなどを認識したり、個々の業務が地域社会や国家全体とどう結びついているかを見通して、事業の全体を捉える能力である。

日々、慌ただしく実践に携わる者は、「この学校の子どもの課題は何か?」「この学校で自分たちが実現すべき価値は何か?」などについて、必ずしも自ら丁寧に整理して表現することはできない。校長は、自身の学校が置かれている社会的文脈を広い視野で捉えながら、「この学校の教職員は学校の課題をどう把握しているか?」「教職員はこの学校で何を実現しようとしているか?」など、メンバーの間で共有されている認識や考え方を的確に把握・整理した上で、言語をもって明示することが不可欠である。

変化の激しい現代社会のもとで、学校をとりまく状況が複雑さを増し、不安定で不確実な要素を抱えることを踏まえると、必ずしも一人だけの力でそれができるわけではない。多様な立場で互いに異なる考え方や認識をもつ人々どうしのコミュニケーションを促すことが不可欠である。同時に、コミュニケーションの過程では、常にマクロな視野と将来への見通しをもって、コミュニケーションの方向性を確かめたり修正したりする必要がある。また、大局的な視点から、豊かな経験と知識をもって、議論に不足している情報や意見を補足することも必要になる。そうして、多様な立場の人々のアイデアを引き出し、調整・統合することを通じて、この学校としてめざすべき姿を言語化することによって共有ビジョンが構築されるのだといえよう。

1 唐沢昌敬『カオス時代のマネジメント』同文館、1999年、14～15頁。

2 同上書、14～16頁。

3 同上書、17頁。

4 日本教育経営学会『校長の専門職基準 [2009年版]一求められる校長像とその力量一』 (http://www.soc.nii.ac.jp/jasea/teigen/2009_senmonshokukijun_index.html)。基準全文は同ウェブサイトから無償でダウンロードできる。

5 詳しくは、浜田博文「総括：大学院におけるスクールリーダー教育の課題」『学校経営研究』第34巻、2009年、33～44頁を参照。