

学校経営と校長のリーダー・シップ

浦和短期大学 岩 崎 袈裟男

1. 学校への信頼の回復と学校経営の課題

従来、学校や教員は児童・生徒及び保護者や地域から信頼と尊敬を集めてきた存在であった。しかし、近年、学校や教員への不信が高まっている。この厳しい現実の背景には、いじめ、登校拒否、青少年非行、校内暴力、偏差値偏重の受験戦争の加熱、知識注入教育、体罰などの教育荒廃の発生過程にみられる教員の指導力や問題解決能力の不足などがある。これは単に教員のみではなく、学校の経営責任者である校長の姿勢にも問題がある。臨時教育審議委員会が第二次答申において、「校長の職務権限は学校教育法等に明定されているが実態としてはこの権限が十分に正しく生かされず、校長としての指導力が発揮されていない傾向がみられる。」と指摘していることからもうなづかれるのである。したがって、学校や教育に対する信頼の回復を図るためには、教育荒廃を克服し、教育の活性化を目指し、校長及び教員が自らの資質の向上に努めるとともに自己の職務を自覚し、責任をもって遂行することが大切である。特に校長にとっては、学校経営の責任者として、緊急かつ重要な課題である。

ところで、学校経営の領域には人的、物的等さまざまな領域があるが、その主たる領域は「教育課程の編成とその展開過程」であるといっていよい。学校の教育活動全体をどのように編成し、どのように展開していくかが、学校経営の中心課題である。人的、物的条件をどうするかは学校の教育活動を展開していく過程において、その効果を促進するための条件として考慮されるべきものである。したがって、校長は学校経営者として自己の責任において、その学校の教育活動の全体を編成し、展開しなければならないが、その際、「児童・生徒の人間としての調和のとれた育成を目指し、地域、学校の実態及び児童・生徒の心身の発達段階と特性を考慮して」学校として、最も適切な教育活動を行わなければならない。しかし、現実の学校教育には、「受験戦争の加熱ともあいまって、多量の知識を詰め込む教育になったり、画一教育、指導に陥っている傾向」がみられるのである。この実態は、「教育行政の画一的な指導とあいまって、校長の自覚の希薄にもあることを認めないわけにはいかない」のである。

このようにみえてくると、校長は学校経営の中心課題である「教育課程の編成とその展開過程」における校長の学校経営者としての責任は究めて大きいといわなければならない。そこで、「教育課程の編成とその展開過程」に焦点をあて、校長のリーダー・シップについて考えてみたい。

2. 教育活動を決定するリーダー・シップ

学校の教育は、前述のとおり、地域、学校、児童・生徒の実態を考慮して行わなければならない。このことは、単に学校教育法等の法令に準拠し、定型的に教育活動を展開すれば十分であるということではない。学校の教育目標、教育課程、指導計画、指導方法、生徒指導がその学校の児童、生徒の実際の具体的な姿に即していなければならない。その意味では、それぞれの学校には、学校としての特有の教育活動が求められ、特有の学校経営が求められるのである。そのためには、まず、校長は学校が当面する教育課題を明解しそれを解決または実現するような教育活動を展開することである。

現在、学校には臨時教育委員会が答申において指摘しているように教育の充実、基礎、基本の徹底、個性の伸長や教育荒廃現象の解消など、さまざまな教育課題があるが、何が児童・生徒の実態からみて、学校が取り組むべき緊急かつ重要な教育課題なのかを検討し、決定する必要がある。次に、その教育課題の解決や実現の方策について判断し、決定することである。校長のリーダー・シップが発揮されるのは、まさにこのようなときである。校長の意思決定が的確であれば、教員の校長への信頼を高め、職務の遂行への意欲を高めることになる。

ところで、校長は学校の教育課題は何かを発見するよう常に努めなければならない。そのために、絶えず、次のような観点から検討を加えたらどうだろう。

① 学校は社会の要望や期待に応えているか。

学校は社会によって制度化された教育機関であるから、まず、社会の要求や期待に応えなければならない。現在の社会は、政治、経済、科学技術が高度に発達し、国際化、情報化のおびただしい社会であるとともに人間疎外、環境破壊などの問題がおきている社会である。このような社会に対応するためには人間の生涯に亘る教育や学習の継続性が必要となる。また、家庭教育、学校教育、社会教育の教育機能の相互の関連性や補完性が今後ますます必要となる。

したがって、学校教育の役割は基礎を習得させる機能と調和のある人格の完成を図ることによって自己実現を達成させる機能との二つをもつことが期待される。すなわち、精選された知識、理解、技能とそれを習得するため学習方法や態度を体得される一方、いわゆる知、情、意、体などの調和と統一ある発達を図り、個性を伸長されることである。

このような配慮が学校の教育活動全体の上にされているか、検討する必要がある。

② 学校は児童・生徒にとって、楽しく、魅力があるか。

教育の効果を最大に高めるためには、何よりも、児童・生徒が学校生活を楽しんでいる魅力ある学校であることが必要である。学校における教育活動が児童・生徒に満足感や充実感を与え、生甲斐を感じさせるものであることが大切である。

ところで、児童・生徒は、それぞれ違った経験をもち、異なった能力、適正や興味、関心、欲求などをもっている個性的存在である。それらの児童・生徒に一様に満足感や充実感を与えることは

困難なことであるが、学校の教育活動全体を通して味わせるように指導内容の選択や指導方法を工夫することが大切である。学校の教育活動が児童・生徒の要望や期待に十分応えていないことが、今日の教育荒廃の一因になっていることをみると、このような配慮が教育活動全体の上になされているか、十分検討する必要がある。

③ 学校は父母の信頼に応えているか。

学校は父母にとって、まだ、心理的に遠い存在のようである。PTA活動などによって父母が学校を訪問する場合は多くなった。その結果、父母は学校の方針や教員の考え方、授業の実際を知ることができるようになった。また、教員も父母の学校に対する要望や意見がある程度知ることができるようになった。しかし、父母の要望や意見は、特定の個人や少数の父母のものである場合が多く、また、それは多種多様で見当ちがいのものもあれば、自分本位と思われるものもある。特に最近、受験戦争の加熱に伴う進路指導に関わるもの、家庭教育力の低下に伴うしつけ等に関するものが目だっている。しかし、当然と思われるものも少なくない。このような父母の声は率直に受入れ、また再考を求める必要のあるものは十分話合う姿勢が必要である。

このような配慮が学校教育全体の上になされているか、検討する必要がある。

学校の教育課題における校長のリーダー・シップ発揮の根底には、このような努力がなされていなければならない。

3. 自らの研修を促す校長のリーダー・シップ

学校経営における校長の教育課題の発見やその解決や実現に当たっての意思決定について考えてきたが、こうした姿勢は教員にも求められるべきである。学校教育は教員集団によって進められるものであるから、教員全体が前述のような視点から発見し、その解決や実現のため職務に専念する必要がある。また、その過程で自己の資質を自覚し、自ら研修に取り組むことが求められるべきである。専門職性をもつ教員は「職務を遂行するため、絶えず研修と修養に努めなければならない」のである。

教員に対して、校長が直接、指導・助言をする場合もあろうが、教員自らが自己の資質の向上に努める姿勢を育てるように、校長のリーダー・シップは発揮されるべきである。そのためには、学校経営上、教員に対して次のような配慮が必要である。

(1) 積極的に学校経営に参加させる。

学校はさまざまな教員の集団である。教員相互に希望し合って集まったわけではない。行政上の措置によって集まった教員である。だから年齢、性別、経歴、性格などの異なったもの、また、価値感やイデオロギーの異なるひともいる。いわば出会いの集団である。こうした集団の特質の認識にたつて、価値感やイデオロギー等のちがいを認めながら相互の意見や考えを尊重し、協力し合える校務分掌組織や人間関係をつくる努力が必要である。そうした教員集団のなかからこそ、的確な教育課題を発見することができると思う。したがって、教員自らが、その特性を生かし、職務が遂

行できるよう校務分掌等を適切に分担させるとともに、教員の意見や考えを積極的に学校経営に生かすことが必要である。こうすることが学校経営能力の育成にとって重要だからである。

「立場が人を育てる。」という言葉をよく聞く。こうすることによって、職務を遂行する過程において、学校及び職務上の教育課題を発見するとともに、自己の責任を自覚し、職務遂行のための研修に積極的に取組むことが期待できる。その結果、考え方も実際の行動、態度も大きく成長するものである。しかし、すべての教員が期待どおりになるとは限らない。校長が直接、指導、助言しなければならない場合もある。その場合であっても、教員自身が学校及び職務上の教育課題を自覚し、その解決や実現に取り組もうとする姿勢がない限り、徒労に終わることになる。要は教員の姿勢が問題である。

(2) 研修の機会を設定する。

教員にはその専門職性から職務遂行上必要な研修に自ら積極的に取組むことが期待されているが、数年前に行った東京都立教育研究所の調査等によれば、教員の研修意欲を阻害している要因の第一位は「仕事が多忙で研修の時間がない」ことである。このことは、教員の言葉としてもよく聞くことである。

教員の研修には、校内における研修、校外における研修等において、多種多様な研修があるが、いずれの場合であっても、教員が「忙しくて時間がない」という実態、また、「忙しい」という気持ちが研修意欲を阻害する要因であるとすれば、そのような実態や気持ちを取り除く方策を考える必要がある。

そのためには、学校の実態に即して、教育内容を精選集約して教育活動全体をゆとりあるものにするとか、また、学校事務の内容、校務分業の組織、運営、職員会、学年会などの諸会議の合理化、能率化を図るなどする必要がある。そうして生みだされた時間を研修のため有効に活用するなどして研修時間を確保することが大切である。そのことが教員に時間と心に余裕を与え、研修への意欲を高めることになる。

4. 後姿で指導するリーダー・シップ

校長のリーダー・シップの発揮について、考察してきたが、それは、教員に率直に受容されるものでなければならない。それには、何よりも校長には、「幅広い人間性、教員としての長年に亘る教育活動の蓄積や自己研修を通じて得られた高度の職務遂行能力、それを基盤として得られた信頼感」がなければならない。そうした校長への信頼感は日常における校長の生きる姿勢から生まれるものである。

したがって、校長は日頃、次のような努力が必要である。

(1) 教育の動向や教育課題を先取りする。

校長の職務のなかでその中心をなすものは学校の教育の最大の成果を目指す学校経営であるから日常、今日の動向や教育課題が何であるか明確に把握し、その解決や実現の方法を検討し、学校の

教育活動に生かす努力が必要である。

そのためには、広く世界の教育の動きに目を向けるとともに、社会の学校に対する要望や意見に耳を傾け今日、課題となっている事項について理解を深め、折りにふれて、個々の教員に対して、新しい教育情報を提供し、また、教員の意見を聞く必要がある。

このような校長の姿に接することが教員をして研修の必要を感じさせ、研修への意欲をいっそう高めることになる。

(2) 職場の出会いを大切にする。

学校は前にも述べたように性別・年齢・経験や性格の異なるさまざまな教員の集団である。性格的にあう人、あわない人、好感のもてるひと、もてないひとなどがいる場合もあろう。しかし、学校の教育目標の実現を目指し、それぞれの教員の特性を生かしながら協力的指導を行う必要がある。

校長も一個の人間として特性をもつ個性的存在であるが「校長が変わると学校が変わる」とよく言われるように、校長の性格、考え方、態度などは教員に大きな影響を与え、ひいては児童・生徒のうえにまで反映するものである。そうであるならば、校長の考え方を一方的に押しつけたり、性格的に合う教員とのみ話合うことなどは、厳に慎むべきことである。誰れしも認められ、信頼されることを望んでいるのであるから、どの教員にも公平に接し、個々の教員の特性を生かす配慮が必要である。また、ときには趣味などのインフォーマルな組織や活動に加って、心の交流を深めることも大切である。要は教員の特性を生かす校長の姿勢である。

これまで、校長のリーダー・シップについて考えてきたが、ある校長の次の言葉を噛み締めている。「校長は学校の船長である」、また「漬物の重石である」と。

参考文献

○文部省大臣官房編、文部時報「臨教審答申編集編」　ぎょうせい、昭和62年

○牧昌也著「学校経営と校長の役割」　ぎょうせい、昭和59年

○児島邦弘著　教育学大全集12「学校経営編」　第一法規、昭和61年