

学校の組織としての力量を高める経営戦略

千葉大学 青木 朋江

1. 問題の所在

「校長が変われば学校は変わる」とは、学校現場でよく耳にする言葉である。それは多くは力量のある校長によって学校が大きく改善されたとき賞賛の言葉として使われているが、また時には、せっかく前任校長がすぐれた業績を挙げているにもかかわらず、これを継承発展させることのできないささか力量に欠ける校長を揶揄することばとしても語られている。このことは、校長が学校を良くも悪くも変え得ることを、つまり、校長の経営手腕いかがが学校の組織としての力量を大きく左右することを現場はよく知っているということの意味しているといつてよいだろう。

ところで、校長の経営行為はきわめて主体的な意思的行為である。言い換えれば、校長が確固たる意思を持つことなくして組織として学校の力量を高めるための経営行為は成り立ち得ない。だが、等しく組織としての学校の力量を高めようと確固たる意思を持って努力している校長であっても、現実には校長各々の経営行為の態様とその結果はさまざまである。ある校長はエネルギーに職員を動かして学校を活性化させ、またある校長は地域の力を借りながら、徹底して学びやすい条件整備を進める中で学校を変えている。一方には職員ないし職員組織を動かす糸口が見出せず職員が動かないと嘆く校長、また、子どもの質が悪いからとか保護者・地域の教育力がひどすぎるからと無力感を訴える校長もいる。

さらに、せっかくより良く変わった学校がその校長の転出後すぐに元に戻ってしまう学校もあれば、変化を持続し更なる発展を遂げる学校もある。このように「校長が変われば学校は変わる」のはどのようなメカニズムによってなのか。「校長が誠心誠意力を尽くすしかないということです」と、ある校長は生真面目に語っている。確かにそれはそうだ。しかし、校長のどのような働きかけが経営戦略として有効であり、どのような働きかけがそうではないのか。つまり、どのように働きかければ組織が動くのか。校長個人の力量と学校の組織としての力量はどのような関係にあるのか。組織としての学校の力量を高めるリーダーシップや戦略はどのようなものであるべきなのか。

これらの課題にいかに応えるべきか。筆者は、自身の中学校 23 年間、小学校 10 年間の教職体験、なかんずく教務主任としての中学校最後の 3 年間、小学校での教頭 4 年間・校長 6 年間に学校経営に直接関わった経験をベースとして、さらに退職後 1998 年から現在に至るまでの 6 年間に取材した 50 校を超える幼稚園・小・中・高等学校の校長の学校経営への取り組みを比較・検討しつつ、考えてみたいと思う⁽¹⁾。

2. 組織を動かす校長の態様から

今回の論考を進める中で、過去6年間の取材活動を振り返ってみて驚いたことがある。それは、かねて筆者はすぐれた仕事をする校長には何らかの共通項があるように漠然と感じていたのであるが、改めて前記のレポートを読み直してみると、これら50余名の校長はそれぞれにあまりに異なる顔と経営のスタイルを持っているということである。そのほとんどは、あらかじめ取材し紹介するに値するとの情報や心証を得た学校であるから、おおむね水準以上の業績を上げているとあってよく、筆者はそこで数多くの力量のある校長に出会ってきた。これら各校長の経営のあり方を見るとそれはきわめて多様性に富んでおり、一定の共通項でくくれるような単純なものではないというのが実感である。ここでは、比較的特徴の把握しやすい事例を挙げて、主として校長の経営行為と学校の組織としての力量向上のメカニズムについて考えてみたい。

(1) “困難校”を輝いている学校に変えた校長

N中学校はU校長の着任以前は校長と職員との間には大きな亀裂があり、ほとんどすべての職員が校長の意図することには反対するといういわゆる困難校の一つであった。それが、U校長の着任3日目頃にはその地域で「一番輝いている学校」(参観者の言)に変わった⁽²⁾。

筆者がN中学校を訪れたのは小・中学校の道徳授業の充実を目指して行なわれた「道徳授業地区公開講座」の日であった。実は筆者が当校を訪問しようと考えたのはこの公開講座が目当てではなく学校評議員制度の先駆けともいべきこの校の学校運営連絡協議会についての取材をするためであった。その組織は年3回会合を開いており、同校の学校運営に大きく貢献しているとのことであったからである。

このような基盤があればこそそのことと思われるが、この「道徳授業地区公開講座」のために同校を訪れた地域の人々は、保護者以外に町会長、警察関係者、カウンセラー、民生委員、元同僚、元職員など、実に多彩であった。これは同校に対する地域等の協力体制がすでに整っている状況にあることを示すものといつてよい。

U校長は職員を实によく誉め、時間さえあれば学校中を歩き回り教師や子どもにも声をかける。校長室の椅子を温めている時間は極端に短い人だ。特筆すべきことは、U校長の学校外に対する情報の発信の仕方である。校内を駆け回って得た教師や子どもたちにかかわる生のよい情報を数多く地域、保護者などに提供し続ける。そして口癖のように「職員は私の宝ですから」という。そしてもうひとつU校長がよく口にする言葉は「学校への文句は財産です」である。こうした校長のもとに寄せられる学校に対する保護者や地域の人々の声はおおむね好意的かつ建設的なものが多い。校長はそれらをすべて関係教職員に伝える。これらはやがて教職員全体の士気を高める前向きな情報として他の教職員の耳にも届く。かくして教職員は安心して自らを開放でき、よい循環が始まり、地域の信頼は学校に集まる。校長のこうした行為が緻密な計算に裏付けられたものか、たくまらずしてそうなったのかは読めない。しかし結果としてこのような校長の職員への働きかけと地域を介在さ

せての情報の作用および反作用を活用した働きかけが学校組織の活性化に繋がっていることは確実に考えられる。

水本は「組織力を高めるには①個人をターゲットとするストラテジー、②装置をターゲットとするストラテジー、③相互行為をターゲットとするストラテジーがありえる」と述べているが⁽³⁾、U校長に意識化されているのは、個人をターゲットとするストラテジーのように見える。事実としてU校長との話し合いの中で「組織を何とか動かしません」といった種類の発言はまったくなかった。校内の各分掌組織が組織というよりは担当者個人の力で動いているような学校にあっては、個人をターゲットとするストラテジーは十分に有効的であり得る。このような個人の働きかけを軸とした校長中心の学校経営は、U校長の場合以外にも現実に数多く存在する。これはおそらくは、働きかけられた個人が、自らの所属する分掌組織や教科部会などの仲間と集うことによって意識されるか否かにかかわらず組織を動かし、結果としてその影響が個人から相互行為へ、そして装置全体へと及んでいったものと考えられる。

さらに、こうした校長に育てられた教職員はその後の教員生活の中でも同様の手法でよい仕事をし、よい職員を育てていく場合が多い。そして、特にその校長が行政と結びついた力量のある校長であった場合には一つの有力な教職員集団を形成していく傾向がある。これがいわゆる大校長といわれるような強いリーダーシップを持った校長の個人をターゲットとするストラテジーに基づく学校経営である。このような大校長の影響力は一つの学校を超えたその周辺地域の多くの学校をも変えていく。それは学校経営の領域を超えた地域全体の教育力の向上を意味するといえようがこれについては別な考察が必要となる。

だが、こうした経営のあり方は実は常にプラスに機能するとは限らない。教職員数が25人、30人を超える規模の学校となると、校長が個人メモをとるなどして、いかに落ちなく見所のある人材を発見・登用することに努力をしてもなおかつ抜け落ちる教職員が出てくる。目が届かなくなるのだ。こうして抜け落ちた教職員の胸中には不満が鬱積することとなり、そのようなネガティブな感情が目をかけられていないと感じている職員全体に徐々に広がる可能性が高い。これはおそらく個人をターゲットとするストラテジーの限界として捉えられよう。

しかも、このような校長の個人への働きかけが、装置をターゲットとするストラテジーや相互行為をターゲットとするストラテジーへと発展しなかった場合、つまり校長とその取り巻きのみが活躍する学校経営であった場合、彼らの努力によってその校が仮にある時期目覚ましい業績をあげたとしても、その校長ないし活躍した特定の個人が転出してしまえば間もなく元どおり、あるいは以前より崩れてしまうケースが多いのである。文部省から道徳教育の研究指定を受け、2年間がんばったはずの学校に、筆者は研究発表の2年後に訪れたが、そのあまりに無残な崩れように驚き、早々に取材を中止して辞去したこともある。

「せつかく俺が変えたのに」と嘆き、後任校長を暗に非難する声を時として耳にすることがある。それはたしかに後任校長の力量にも関わることもかもしれない。しかし、多くの場合それのみが唯一

の原因なのではない。より多く前任校長のストラテジーそのものが適切であったかどうかが問われなければならない場合も少なくないのである。

校長の意識において働きかける対象が個人にあったとしても、その働きかけを受けた個人が校務分掌組織の中心的立場にいる職員であれば当然組織は動く。このとき、こうした校長の働きかけの影響は個人を超えて、相互行為、装置の全体に及び、結果的に秩序（組織ルーチン）の更新がなされる。したがって、校長の働きかけが当初は個人をターゲットにしたかに見えても実は校長の狙いがそれを通して起きる相互行為ないし組織の変更をもととのターゲットにしたものであるならばそれは当然に校長の経営行為といえよう。

(2) 「何とかせねば」と踏みとどまった教師集団が学校を変えた事例

つぎに考えたいのは「ふれあい教育推進事業」として幼稚園、保育園、小学校、中学校そして高校まで含みさらにそれぞれの保護者、地域全体を対象とした研究指定の中心校として5年間にわたって県教委より事業指定されたT中学校の事例である⁽⁴⁾。

訪れた日には午前中しか授業がないとのことだったので、子どもの様子が見たいからとわざわざ午前中に訪問したのに、筆者が敢えて申し出るまでM校長は長々と時間を掛けて説明を続け、なるべくなら授業を見せたくないといったふうであった。再三の催促の結果、卒業生を送った後の2年生2クラスの特活の授業と1年生のドッジボールの球技大会を見ることができた。最初のクラスでは茶髪の子が何人か見られたし、私語もかなり聞こえた。中には身体が完全に横を向いている子もいた。教頭は気が気ではないふうで次のクラスへと筆者を案内した。しかし、そのクラスもほぼ同じ状況であった。3つ目のクラスへの移動の途中「このクラスの方がマシなのですが…」との教頭の呟きを背にそこはパスして1年生の球技大会が行われている体育館へと移動した。

正直なところ取材を中止して帰りたくなった。どこにこの学校を紹介する意味があるのだろうかかと戸惑ったのである。建物や施設あるいは研究発表とその研究紀要は立派だが子どもの表情に輝きのない、時折見かける学校のひとつかたがっかりもした。

だが、心を静めてよく観察してみると、覗いた学級の雰囲気には共通して惹かれるものがあった。まず目を惹いたのは教師が子どもたちの中に溶け込んでいる姿の自然さであった。子どもたちも教師を受け入れているようであり、教師の子どもへの机に向けてかがみこむ背中がやさしかった。さらに、その日は1年間のまとめとして反省文を書いていたが、そこには驚くほどの率直さが溢れていた。どうやらこの学校には抱えきれないほどの屈折した思いを抱えた子どもたちが数多くおり、それらの思いを正直に語れる場としての教室が、そしてそれを創り出した教師とのあいだの親身な人間関係が存在していたようである。

不登校、校内暴力、喫煙、器物損壊など殺人以外は何でもありという状況の下、転勤希望者続出の中で踏みとどまった教師集団が「何とかせねば」と歯をくいしばって努力し抜き、『ここまで』学校を再生させたというその姿を筆者は目のあたりにしたのであった。

同校の学区には同和対象地域とそれ以上に経済的に恵まれない人々が居住する地域が含まれてお

り、教員はそうした地域に入り、夜の補習授業を続けてきた。しかし前記した「ふれあい教育推進事業」の研究を進める中で、当校では昼間の正規の授業自体をより充実させなければと、全教職員が授業研究に懸命に取り組んだ。

水本は学校の組織力を藤本の論を借りて、「ルーチン的なもの造り能力」、「ルーチン的な改善能力」、「進化能力（能力構築能力）」の3つの階層に分けて論を進めている。

第一層の「ルーチン的なもの造り能力」に関して水本は、「学校の場合、この能力は組織力とは捉えられず、専門職としての教師個人の能力に還元される傾向がある。しかし、一見個人の能力に見えるものは一定の相互行為や装置に規定され、第二層、第三層の組織能力に支えられていると考えるべきである」と述べている⁽⁶⁾。この校においては、いかに個々の教師が専門職としての能力を備えていようとも、個々の教師だけの努力ではどうしてもない困難な局面に立たされており、組織を挙げての子どもと保護者に対する体当たりとでも表現すべき協働作業が必要不可欠であった。このケースでは第二層、第三層の組織能力に支えられているというよりは、こうした必要に迫られた状況下で、踏みとどまった数人の教師たちがやがて第二層の「ルーチン的な改善能力」を引き出しているといえる。

もう一つ、ここで気になったのは、その校のこの大きな改革の渦の中で校長の存在感がいかに希薄なことである。どうやら校長は、「やっとここまで来ました」という職員たちの実感と自負心を共有してはいないようだ。これは、水本の紹介した木岡の「校長の指導力の低さ（頼りなさ）が、中堅教員の自律性・裁量権を大きくしてやる気と責任感を喚起し、担当者を中心にした教職員の凝集性（支援態勢）を高め、その成果をあらわしたケースもある」という所説を裏づける一証左ともなり得よう。そして木岡は、「問題は、組織の中核がいかなるビジョンを描き、その実現に向けて組織各部がいかに自律的に活動を展開するかにある。したがって、管理職がではなく、組織が『経営そのものの基礎哲学』を深める必要がある」⁽⁶⁾と結論づけている。確かに水本のいうように、学校改革が進むプロセスについていえば、それは必ずしも常に校長という特権的立場から開始される必要はない。また木岡のいうように、課題を担う主体は校長や教頭しかいないわけでもない。

学校における課題を担う主体は、その課題解決に関わるすべての教職員であり地域であり時には子どもをも含めた学校全体である。しかし、教職員一人ひとりにいかに課題を担う主体としての認識と自覚を持たせ得るかは校長の学校経営者としての手腕の見せどころなのである。上記の事例についていえば、どうやらその校長は長い間戦後の教育界を悩ませてきた二極対立の中で、職員を支え育てることへの意欲・熱意をもともと欠いていたようだ。したがって教職員一人ひとりが課題を担う主体たりうることの認識を欠いており、当然の帰結として教職員にそのような自覚を持たせる努力をすることもなければ、何らかの対策を立てることもしなかった。

おそらくは、この校長が教師集団に投げかけた言葉は耳障りのよい世辞でしかなかったろう。それでもこの校では職員のエネルギーによって学校は確実に改善され、教育委員会や校長会での話題となり、その成果は校長の業績として評価されもしたろう。この事例においては、プロセスはとも

かく、結果として学校改善が進んだのだからそれはそれでいいのではないかという声も聞こえてきそうである。しかしそれは違う。そこには校長のリーダーシップどころか経営努力すらない。そうしたところでは、教職員は管理職とは所詮はそういうものという認識を固定化し、無策な校長への侮蔑の念を深める。校長との亀裂は深まり、日常の応対も表面的なものに終始する。

教職員の持てる力を掘り起こし、それを組織し、全教職員が課題解決へ向けてエネルギーを結集することに校長が関わらなくていい筈はない。それがよしんば管理職に対する反発のエネルギーであったとしても、敢えてその力を学校改革に活用しきる冷徹な凶太い経営者としての対応能力が校長には求められるのである。

(3) 学校の組織力を高める外部組織とのかかわり

S小学校は「ボランティア活用推進事業」について文部科学省の指定を受けた。ここでボランティアをしているのは子どもではなく地域の人々や保護者であり、学校や子どもたちはボランティアを受ける立場であった。つまりこの指定は地域・保護者のボランティアをいかに教育活動に生かすかを研究・実践するものであった⁽⁷⁾。

この校がボランティアを導入したのは総合的な学習の「ふれあいワールド学習」という英会話を中心とした国際交流活動と、同じく総合的な学習の地域教育のまとめ「ふるさと大好きフェスティバル」においてであった。学校は地域のボランティアの力を借りて豊かな教育が行われるようになった。外部組織とのかかわりの中で学校の教育力は向上したといえるだろう。

だが、学校の組織としての力は果たして向上したのであろうか。それとも低下したのであろうか。白井は「資源依存パースペクティブに基づくと、組織間の資源依存関係には、双方依存、双方独立、一方的依存の3つの型がある」と述べているが、「組織の目的達成に影響を与えたり目的達成から影響を受けたりする他者を「ステイクホルダー」（利害関係者）という」⁽⁸⁾とする白井の所説に則ってS小学校と他者（ボランティア）との関係を捉えるならば、同校はまさに他者から一方的に利益を受ける関係、つまり完全な一方的依存関係にある。そしてそのことは、白井が述べているように「他組織以外からその資源を獲得することが困難であればあるほど、組織が他組織に依存する程度は大きくなり、組織に対する他組織の優位性は高くなる」⁽⁹⁾のは当然予想されることだ。学校は地域のボランティアから恩恵を受けつづけるだけで地域に貢献はしていない。そして少なくとも校長にはそうした状況に対する自覚的な認識は存在してはいないようであった。

Y校長に「どんな理由と根拠があって学校はボランティアを受け入れているのでしょうか？」と尋ねてみた。一方的依存の立場に学校を置くことを決めた理由に納得がいかなかったからである。地域の教育力が学校にとって有効だからなどいろいろ答えは返ってきたが、とどのつまりは、「研究指定だから」ということに尽きるようであった。

学校と他者との連携について語るとき、常に重要なのは学校の自主性、自律性をいかに担保するかという問題である。その自主性、自律性のあり方がその学校の組織力のあり方を決定づける。はじめは、つまり学校の全教育活動の中における他者との連携の比重が極めて小さい時は、S小学校

のように、このことはさして問題とはならない。しかし、学校が大きく地域に開かれ、多様な連携が模索される状況になると、学校に向けられる他者の目も鋭さと厳しさを増す。そしてさまざまな要求が学校に突きつけられ、とどのつまりは学校が主体性を失うようなことにもなりかねない。

臼井は「学校は自らを自律的な組織として発展させていくためには、資源依存の関係にある他組織との関係を、自らが優位性を保つようにコントロールしていく必要がある。そこで、①どのような資源についてどの組織と依存関係にあるのか、②その組織との間に、今後、どのような依存関係をとっていくのか、を明らかにすることが求められる。」⁽¹⁰⁾と述べている。S小学校の場合でも、研究を始める前から一方的依存の懸念が予測されることであり、その程度の見性は経営戦略の視点として欠かせなかったはずである。

3. 組織としての力量を高める校長のリーダーシップ

筆者が校長に着任した年、その校の入学式の記念写真の背景に国旗を入れるか入れないかを巡ってのいざこざが、朝日新聞地方版にかなりのスペースを割いて写真入で報道された。さらにまた、5月に行なわれたPTA総会において、一部の教師と保護者によって緊急議題として出された「新指導要領反対」、「国旗・国歌反対」、「先割れスプーン反対」等々をめぐって、延々と続く不毛の議論の中で、筆者はこれらの諸問題に対する校長としての見解を徹底的に語り通した。

「学校改革は結果を見通しての意図的、計画的変革の実現とは必ずしも捉えられない、偶然的な要素を含みこむプロセスと捉えられる」⁽¹¹⁾と水本は述べているが、まさにしかりで、新任校長としての筆者にとってこの2つの出来事は校長の経営方針に対する数多くの支持者を生む格好の機会となった。一部の偏った「活動家」に乗っ取られていた観がなくもなかったPTAは正常化し、さまざまな身近な教育問題が真剣に語られる場となっていった。

筆者には教師たちと力を合わせて創り上げたい学校像があり、それを教師たちに語り続けた。そんな筆者のもとに転がり込むさまざまな課題・難問はむしろ校長としての筆者を奮い立たせる契機となったし、それらはまたとない改革のチャンスであった。

だから、筆者にとって学校経営とはもともと「創発的なプロセスであり、偶然や試行錯誤を含んでいる」ものであって「合理的プロセスとして説明される」ものではなかった。組織としての学校の力量を高める経営戦略の策定に当たって校長として筆者が心がけたことは、まずは自らがやれる改善事項は残さずすべてやるということであった。そしてそうした改善と平行して教職員個々が、そして各分掌組織が比較的容易にやれることは何かについてアドバイスしつつその成果を教職員個々が自らの成果として実感できるようにすることであった。こうした姿勢を貫きつつ、筆者が相談に来た担任等にいつも語る言葉は「問題や課題があるときは学級や分掌をまとめるまたとないチャンスですよ。この機会を大切に」であった。その前提の上であれこれとともに考え、解決への模索を始めるのである。まさに水本のいうとおり、「試行錯誤をいかに粘り強く継続し、そこからいかに多くを学ぶか、その過程で遭遇する偶然をいかに生かすことができるか、それが最も基本的なと

ころで学校の組織力を支えている」⁽¹²⁾のである。

つい最近、筆者は8年前に去った学校から30周年記念式典への招待を受けた。筆者の手で20周年記念行事を行なった思い出のある学校である。久々に訪れた同校は素晴らしい発展を遂げていた。地域と共に新しく立ち上げた子どもみこし祭りは恒例行事として定着し、PTAも学校後援会とともに学校と緊密な関係にあり、呼吸を合わせて30周年記念行事に取り組んでいた。現校長から「先生がつけてくれた道筋をどの校長も大切にしてきたので変わったのです」と、思いがけないうれしいことばを聞いた時には感無量であった。現校長は筆者の退職後3人目の校長である。

校長室の月行事黒板には、運営委員会、職員会議、学年会、校内研修会（教科部会）を月1回として会議を精選して作り上げた月例行事がさらに精選された形で書き込まれていた。それらを目にするにつけて、全体民主主義を主張して運営委員会の設置に反対する職員団体を説得して運営委員会立ち上げたこと、非生産的な論議を繰り返して多くの職員を疲労困憊させていた職員会議を運営委員会を介在させることによって論議の焦点化を図って効率化したこと、教科部会、分掌部会を定例化し各部門の活性化を図ったことなどが思い出された。

その他にも実践に結びついた学校評価、学年の研修や教材研究の結果を翌年に生かせるファイリングシステムなど学校の組織としての力量を向上させるメカニズムはほとんど生きているようであった。校長時代に筆者が意識して努力したことは、組織の変更や行事等の改変に当たってはその内容、理由、手順等をすべて文書として残すことであったがおそらくはその処置が功を奏したのであろう。

「個々の教職員の自律的な判断（決定）が活動を方向づける学校の経営とは、諸力の「統括」という一つに収斂する指向ではなく、多元的で多方向な指向の総体からなる働きであると捉えられ、さらに、「そうした場において、教職員は相互に自己を肯定的に主張し、その衝突を通じて自己の「不完全さ」に向き合い、発達への意志と希望に基づいて自己の再構成へと動き、また新たな自己の発見、主張、再構成というサイクルを繰り返していく。その過程を支えているのは、集団や個人が衝突しあう関係（同僚性）であり、その衝突から自己省察（リフレクション）を引き出す専門職的自覚であり、さらに発達していこうとする意志である」⁽¹³⁾と木岡は述べている。これはある意味では理想的ともいえる現場状況である。しかし、現実にはこのような状況はなかなか生まれないように思う。むしろ一般的にはすでに形成されている支配的集団の力に引きずられて学校運営が方向づけられていく。そのとき校長はみずからの主体的な意思を貫きようがないという状況に直面する。このような状況下では校長はそのマネジメント機能を果たせず、その努力はおおむね徒勞に終わる。それにもかかわらず、結果責任だけが問われることとなりかねない。木岡のいうように、確かに「組織は『安定』や『秩序』を指向し、その切り替えとバランスを保つ役割がマネジメントに期待される基本的なもので、それらを促す働きが経営の役割」⁽¹⁴⁾だとしても、学校経営に期待される校長の役割はそれのみにとどまるのではないのではなかろうか。

はじめに、校長の経営行為はきわめて主体的な意思的行為で、校長が確固たる意思を持つことなくして組織としての学校の力量を高めるための経営行為は成り立ち得ないと述べたが、学校経営に

携わる者は、常に、自らの教育の理想を掲げそれについて語り、その情熱と行動力で教職員を動かしていかねばならないのである。

企業経営においては利潤追求が至上命題となろうが、学校経営においては児童・生徒に対する質の高い教育活動が目指される。だが、学校現場には教職に対する職員の姿勢、思想信条、学校の存在意義の捉え方など、あまりにも多くの多様な価値観が存在する。それ故に、そこでは「安定」や「秩序」の切り替えとバランスを保つ役割だけに止まらないマネジメントが求められる。「集団や個人の衝突から自己省察を引き出す専門職的自覚が出てくる」のを座して待つのではなく、むしろ積極的に、全教職員がそれぞれ自らの意思で共通の目的へ向かって熱い思いを抱いて力を合わせる態勢づくりを進めることが校長には求められているのである。

特に、現在のような変革期においては学校経営者には、「私が学校を変える」というしたたかな意思をもって10年先、20年先を見通した中で今すべきことを経営方針として示し、それに基づいて教職員各個人ならびに校外の各組織に働きかけ、それらが主体的な創意ある活動を展開するような意図的戦略と行動力が求められる。これが今特に校長に求められているリーダーシップである。

<注>

-
- (1) これらの学校については次の拙稿で紹介している。「教育実践ピックアップ」『週刊教育資料』通巻第703号～746号、1998年。「ユニーク教育最前線」『学校経営』第44巻第5号～第48巻第3号、第一法規、2000-2002年。「新しいタイプの“学校”を訪ねて」『学校経営』第48巻第4号～第48巻第12号、第一法規、2003-2004年。
 - (2) 青木朋江「地域とともに実践する道德教育—ユニーク教育最前線⑤」『学校経営』第45巻第10号、第一法規、2000年、52-59頁。
 - (3) 水本徳明「学校の組織力をどう捉えるか」『学校経営研究』第29巻、大塚学校経営研究会、2004年、35頁。
 - (4) 青木朋江「厳しい教育環境を乗り越えた教員パワー—ユニーク教育最前線②」『学校経営』第45巻第6号、第一法規、2000年、54-59頁。
 - (5) 水本前掲論文、34頁。
 - (6) 木岡一明「学校組織開発を支える教師のメンタリティ」『学校組織開発に関する実証的研究』平成11～14年度科学研究費補助金（基盤研究(C)）(2)代表：木岡一明）最終報告書、2003年、82頁。
 - (7) 青木朋江「地域ボランティア活用推進事業、人が好き、町が好き—ふれあいの中で心豊かに育つ子どもたち—」『学校経営』第48巻第1号、第一法規、2003年、81-87頁。
 - (8) 白井智美「学校と学校外組織との組織間マネジメント—資源依存関係のコントロールによる学校組織の自律性の確保—」『学校経営研究』第29巻、大塚学校経営研究会、2004年、42頁。
 - (9) 白井前掲論文、45頁。
 - (10) 白井前掲論文、42頁。
 - (11) 水本前掲論文、36頁。
 - (12) 同上。
 - (13) 木岡一明「学校組織開発とビジョン実現のための組織見直し」木岡一明編『これからの学校と組織マネジメント』教育開発研究所、2003年、95頁。
 - (14) 同上。