

新年度を迎えた学校経営のスタートと副校長・教頭の役割

筑波大学 日本教育経営学会会長

浜田 博文

1. はじめに

たくましく育った卒業生が出て行き、初々しい新入生達が入学してくる。教職員が入れ替わり、他校から異動してきた職員もいれば、新しく採用されて期待と不安を抱きながら着任した者もいる。教室も職員室も雰囲気が一変して、学校が新しい1年を迎える。

校長は新年度の学校経営方針を練り上げ、最初の職員会議で職員に説く。副校長・教頭は、校長のビジョンに基づいて主任等とともに具体策を実行する。

学校経営のスタートにあたって、管理職はどのような戦略・戦術をもてばよいのか。それが編集部から筆者に与えられた主題である。

編集部から示された特集の趣旨に、次のような気になる部分があった。

そこで、企業における戦略・戦術の経営理論等を参考にし、研究者や学校教育の支援者の方々に執筆していただくことにしました。

ここには、「学校経営の戦略・戦術を考えるためにはまず企業の経営理論等に学ぶ必要がある」という認識がうかがわれるが、はたしてそれは正しい認識なのだろうか？ そのような前提のもとで、学校管理職は自信と誇りをもった学校経営をおこなうことができるのだろうか？

最初にこのような疑問を投げかけた上で本論に移っていききたい。

2. 問われるべき、学校管理職の「組織観」と「経営観」

筆者は昨年6月から日本教育経営学会 (<http://jaeasakurane.jp/>) の会長を務めている。あえてここに書くのは、この学会の存在(1958年設立)と、そこで積み重ねられてきた議論や活動を、本誌の読者層にこそ広く知っていただきたいからである。

今から10年以上前の話になるが、その学会の年次大会で、「学校経営研究における臨牀的アプローチの構築」と題する討議を進めたことがある。司会を務めた筆者は、当時、某大学の教育系大学院の夜間コースで学校経営を学んでいた現職教師の発言に虚を衝かれた。およそ次のような内容である。

アメリカの経営学者、バーナードによれば、組織は次の3つの要素から成り立つ。

- ①相互に意思を伝達できる人がいる(コミュニケーション)。
- ②それらの人々が行為を貢献しようとする意欲を持っている(貢献意欲)。
- ③共通目的の達成をめざしている(共通目的)。

ここには、一人だけでは達成できない同じ目的を抱く二人以上の人々が、互いに意思疎通を図りながら協力して働くというプロセスや相互関係を組織の本質とみる組織観がある。構成メンバーにとって、組織の本質とは、目的を達成しようとする自身自身を支援し、個人としての力不足を補ってくれるところにある。だから鍵を握るのは、お互いのコミュニケーションであり、一人ひとりの意欲の高揚であり、目的・目標の共有化なのである。

ところが、前掲の現職教師の発言からは、学校管理職の言動や行動を通じて現場に流布されている組織観は、教職員を上から統制して抑えつける点にウエイトがかかりすぎているように推察される。

なぜ、そうなってしまうのだろうか？ 学校管理職が企業の経営理論を学ん

大学院で「学校経営学」を専攻している」と言うと同僚から怪訝な顔をされる。しかし、教育課程編成や授業研究を行うにしても、教師が「組織」や「経営」を学ぶことはとても重要だと大学院で気づかされた。学校現場で管理職を通じて教師の間に広められた「組織」や「経営」の概念が表面的な理解で誤ったものだという点も、大学院で初めてわかったことだ。だから、一般の教師にも学校経営学を学ぶチャンスを与えてほしい。

学校経営学が一つの研究領域として確立される発端は、1950年代半ばだった。教育行政の中央集権化と公立学校の管理体制強化に対する強い危惧がその背景にあった。学校教育への「上からの圧力」が強まった時代に、教育実践の専門機関としての学校の「自律性」の必要を主張しようとした。一つひとつの学校を一定の独立性をもつ「組織」と捉え、それぞれの組織が自律的に教育を「経営」する必要と重要性を考えようとしたのである。教育学研究者のこうした危機感が、1958年の日本教育経営学会設立を促した。

しかし、長く続いた中央集権的な教育行

政は、そのような学校経営の具現化を阻んできた。多くの学校管理職は、上意下達の「管理」に傾倒する指向性を経験的に身につけてきたのかもしれない。一般教師からみれば、学校の「組織」や「経営」という言葉は自身の「教育実践」とは結びつきやうもないものに映ったであろう。ところが、地方分権・規制緩和は1998年頃を境にして学校教育の世界にも急激に及んできた。学習指導要領の大綱化、学級編制基準の緩和、様々な加配人員に係る施策など、市区町村教育委員会の独自施策や各学校の裁量で行うべき事の幅は確実に広がっている。そうした中で、校長は何に基づいてどのように判断と意思決定を行うのか。その判断と意思決定の在り方が、より直接的に子ども達の学習の質を左右する。それは、学校としての意思決定、つまり校長の判断が、はたしてどのくらい、校内教職員の教育実践と子ども達の学習活動の実態に基づいたものになっているのか、の問題である。「組織」と「経営」のあり方の問い直しを、学校管理職は迫らされているといえよう。

3. 組織としての学校の特徴

でないからなのか。それも一理あるかもしれないが、むしろもっと重要なことがあると、筆者は考えている。それは、学校組織や教師の職務の特徴を踏まえた組織観、経営観を、学校管理職が学び修得するチャンスが保障されていないということである。

企業や官庁等と比べると、学校という組織にはいくつかの特徴がある。中でも重要なのは、目標の曖昧さと、組織メンバーである教師の職務の独立性である。

たとえば、学校教育目標に「よく考える子」という言葉が入っていたとする。その実現にあたっては、「よく考える子」とはどんな力を備えた子どもを意味するのか、そのような子を育てるためにどのような方法が効果的であるか、などについて明確にする必要がある。だが、その問いに「客観的な正解」は存在しない。だから教職員は、学年や教科単位、あるいは学校全体で共通理解を図る努力をする必要がある。その学校や学年などの実態に見合った「よく考える子」の具体が個々の教師にどう共有されているかということが、授業場面での教授・学習過程の内実を大きく決定づけることになる。

示することが重要だと言われる。だが、留意すべき点がある。校長が提示するビジョンは、あくまでも校長の個人的ビジョンであり、それ自体は「共有ビジョン」とは言いえないということである。

もちろん、学校経営の最高責任者として、校内で最も豊かな教育経験と深い見識、広い視野に基づいたビジョンを描く存在は校長であるべきだ。だが、それが個人ベースで描かれただけなら、他の教職員とすぐさま共有するのは難しい。各職員には「ビジョン」と言えるほどの整理された考えは求めにくいかもしれないが、教育実践者としてならかの課題意識や問題認識はあるはずである。独立性の高い職務状況で大きな裁量を委ねて教育実践がなされる学校組織では、各実践での問題や課題が組織としてのビジョンにどう繋がっているかが問われる。校長のビジョンと各教職員のビジョンを結びつけ、つなぎ合わせることによって初めて「共有ビジョン」は形成される。したがって、「共有ビジョン形成」を明確に意識したマネジメントが重要になる(詳細は、浜田博文編著『学校を変える新しい力―教師のエンパワーメントとスクールリーダーシップ』、小学館、2012年を参照)。

ここで留意すべきことは、仮に共通理解が十分に図られたとしても、授業のありようは教師やクラスごとに異なるはずだ、という点である。教育目標の解釈に「客観的な正解」がないのと同じように、教育の方法にも最善のものがあるわけではない。子ども一人ひとりの個性や特徴、クラスの集団特性、そして教師自身の経験や個性などが複雑に絡み合って教授・学習のプロセスは進行する。だから、教育目標がある程度共通に理解されたとしても、各教師が、学ぶ主体である子ども達の状況を把握し、より有効な方法は何かを適宜考えて実行していくほかないのである。

以上のことを考え合わせると、一人ひとりの教師が独自に決定すべき仕事の範囲は広く、その態様は多様性が大きい。それだけに、子ども理解のあり方や授業観、あるいはめざすべき目標などの解釈について、日常的に相互交流する機会が是非とも必要である。そのうえで、教師の専門的自律性を認め合いつつ授業改善に取り組みることが、学校経営においてきわめて重要である。それは、企業経営の理論というより、教育機関である学校組織の独自性を明確に自覚する必要性を示唆している。

5. 多方向コミュニケーションを紡ぐ 副校長・教頭の役割

ある地域の校長・教頭対象の研修会で、「学校におけるリーダーシップ」の捉え方について話す機会をいただいた。終了後、女性の小学校長が次のように語られた。

先生の話を聞いていて、『そうか、私一人が頑張る必要はないんだ』と、思わず隣の席の先生と頷き合ってしまった。

一般に「ピラミッド型」で描かれる組織構造が、学校組織にはあてはまりにくい。少数の管理職以外は横一線に並んでいるとして、「なべぶた型」と言われることがあるが、それも十分とは思えない。現実の学校の姿は、そんなに単純なものではない。前述の学校組織の特徴を踏まえると、学校組織は各メンバーの仕事の独立性が高く、各自が自律的に行動できるようにしなければ組織としてうまく機能しない。加えて、メンバーどうしの関係がタテ構造でもなければ「横一線」というような整然としたものでもない。互いのコミュニケーション

4. 「校長個人のビジョン提示」から 「共有ビジョン」の形成へ

独立性の高い個々の教師の教育実践と学校全体の教育目標を繋ぐ重要な働きをしているもの一つに「組織文化」がある。それは、目に見えないものではないけれど、組織構成メンバーの思考や行動を決定づける価値観や考え方である。「この学校の教師はどうあるべきか? それはなぜか?」「この学校の授業はどうあるべきか? それはなぜか?」などの問いに対する答の集積とよってよい。そこには、この学校が全体としてめざすべきビジョン、つまり「共有ビジョン (shared vision)」がある。

毎年恒例行事のように実施される活動も、その年の子どもたちにとって何のためにあるのか、そのねらいを実現するために今年は何をどう見直すべきか、を子どもたちの実態や教職員の課題意識に基づいて考えることが重要である。もっと個性性の高い日常的な学級経営や教科の授業も、計画・実施にあたってはそうした問い直しが必要でない。その土台となるのが学校の「共有ビジョン」である。

よく、校長が学校のビジョンを明確に提示することが重要だと言われる。だが、誤りではない。けれども学校を「クモの巣型」とみると、チカラ技で強引に一方へ引っ張ろうとしても、そのとおりに動いてはくれない。メンバーどうしを繋ぐかぼそいクモの巣の糸は、無理な動きをすると容易にもつれ合ったり切れたりしてしまう。だから重要な意味をもつのが、多種多様な構成メンバーがいろいろなコミュニケーションを多方向に交わし合う機会をつくることである。言うまでもなく、その要に在るのは副校長又は教頭である。

新年度のスタート時、校長のビジョンを踏まえて校内にそれを行き渡らせることは副校長・教頭の役割として重要である。ただし、そのプロセスは上意下達ではなく、管理職・各職員という方向に限らない。職位にとらわれず、様々なメンバー間の適切なコミュニケーションを紡ぎあげるための行動力が、とくに副校長・教頭には問われる。