

校長のリーダーシップに関する一考察

～首席（主幹教諭）の学校経営参画における

リーダーシップに対する認識と感情から～

第1章 研究の目的と方法

第2章 先行研究におけるリーダーシップの形態と組織論

（1）学校組織におけるリーダーシップとは

（2）組織論の捉え方

第3章 A町における「校長」のリーダーシップの実態

（1）インタビュー調査結果から

（2）リーダーシップにおける実践と課題

第4章 A町における「首席（主幹教諭）の認識と感情」

（1）インタビュー調査結果から

（2）リーダーシップの受け手側としての認識と課題

第5章 調査結果から浮かび上がるリーダーシップの実際

（1）リーダーシップの研究の成果と今後の課題

（2）学校組織におけるリーダーシップの展望

参考文献・引用文献

京都教育大学大学院 連合教職実践研究科

教職実践専攻 学校経営力高度化コース

116060 川口 直樹

第1章 研究の目的と方法

学校経営の変化の流れは、56年体制の崩壊から始まる。それまでの地方教育行政法（1956年制定）とそれに基づいて措置された施策によってある一定の秩序が構築されてきた。この崩壊をもとに、学校経営政策は転換期を迎え、学校の自主性と自律性、学校運営への住民参加を柱とする自律的学校経営の構築が進められることになる。1998年の中教審答申「今後の地方行政の在り方について」では、規制緩和と地方分権を打ち出し、学校の裁量権の拡大や校長の権限強化・拡大、校内責任体制の確立や経営責任の明確化、地域参画型学校経営を含むリーダーシップを発揮することを強く期待されている。しかしながら、そのリーダーシップを発揮する場、つまり学校組織またはその組織を構成する要員である教職員の組織文化と間に、何かしらのアレルギー的要素が見て取れる。それは、本来学校での教員の仕事は個業型であるがゆえに、組織としての働きかけよりも個人の教員の資質や意識に大きく影響しているように思える。リーダーシップを発揮し、学校経営に効果をもたらすには、受け手側の感情をどのようにとらえ、コントロールしていくかという点においても、双方向のコミュニケーションや意識的な働きかけが重要になってくるのではないだろうか。組織が機能し、学校がいきいきとするためには、リーダーシップが効果的に働くための環境や受け手側の好意的な捉え方が必要ではないだろうか。ただ、強いだけのリーダーシップでは、抵抗感や疲労感をもたらし、教員一人一人のモチベーションも下がり、結果的には組織全体の機能を低下させるに違いない。また、リーダーシップが発揮されないような現状では、意識の向上や現状を打破していこうとするエネルギーも生まれえないだろう。そのような思いから、リーダーシップへの期待と違和感を覚え、校長のリーダーシップがもたらす効果をその受けての集団（特に学校経営に参画する首席・主幹教諭）の意識調査を通して、どのような認識と感情のもとで組織文化にどのように影響をあたえているのか、また、教員の自律性と組織化との適合性について、校長がリーダーシップを発揮する上での葛藤も浮かび上がらせて明らかにしていきたい。まずは、先行研究によりリーダーシップと組織について一定の形を浮かび上がらせた上で、A町の6校の校長及び首席（主幹教諭）へのインタビュー調査を行う。調査結果をもとに先行研究との比較を行い、さらにはリーダーシップを発揮する校長と受け手側の首席の認識と感情の関係を明らかにする。

第2章 先行研究におけるリーダーシップの形態と組織論

（1）学校組織におけるリーダーシップとは

学校組織におけるリーダーシップとは、淵上(2009)は、「スクールリーダーと教職員の認知

構造に焦点を当てたものと、学校内において現実には生じている相互作用に注目したものが挙げられる」といっている。また小島（2010）は、リーダーシップを「経営力のひとつ」として「学校づくりをリードするもの」捉え、「具体的には学校経営の方針を明確にし、成員を動機づけたり、成員の自己実現を図り、成員を育てることを通して、目標を達成し、問題や課題を処理、解決する力量、さらに成員と組織の中に変化をつくる行為である」といっている。リーダーシップにおける定義は様々ではあるが、校長の指導力・企画力が問われる時代において学校組織を経営していく上で、なくてはならないものと考ええる。その形は、校長の人間像のタイプと意図的な働きかけ方によってトップダウン型、ボトムアップ型などと呼ばれる。また、吉本（1995）は校長のリーダーシップを「組織構成員に適切な誘因を与えつつ、個人に働きかけ、組織への協力を引き出す作用」としている。つまり校長は、「職員の自主的協力をえるため、優れた個人的資質を要請されるとともに、組織論に基づく、集団関係におけるリーダーシップがとくに要求される」としている。特に校長は教職員の力量を開発し発揮させる工夫が必要であるため、教職員個人への働きかけを個人の状態や組織の実態を考慮しながら行う。この時、校長のあるべき姿を吉本（1995）は、「統率が職務上の地位関係を背景としている限り、統率の実際においては権力的要素は表面化しないのが最も正しいあり方といえる。」「統率は集団における社会的感情を道しるべとし、民主的方法に基いて行われるのが最も妥当な道である。」といっている。ここでいうリーダーシップのありようとは、統率が権力型に陥らないことを意味している。民主的統率、権力型統率という言葉を使い吉本（1995）は、「結局それは個人としての統率者に集中増加、依存する方向と、集団を個人的統率から解放する方向を意味するもの」といっている。つまりリーダーシップが機能するかどうかは、校長の人間性や手法にもよるが、成員との関係、相互作用、発揮する側と受け手側の関係によるところが大きいと言える。

（2）組織論の捉え方

組織論の捉え方として佐古（2011）は、学校組織を「個人の（とくに教員の）裁量性に依拠した組織」と特徴づけ、疎結合型組織として存在しうることに関して、学校が遂行する課業の特質の面から「教育という営みに内在する不確定性」を指摘している。その理由として佐古（2011）は、「学校における教育の目的は、多義的で包括的（拡散的）な傾向を有し、組織ないし組織行動を統御する基準軸としての目標が曖昧にならざる得ない。」「教育活動の具体に関する職務遂行の標準化（標準的な技術）が成立しがたいこと」「教育活動の対象となる児童生徒の不確実性と多様性」を挙げている。ある時点で効果的な教育活動であっても実態が変化することにより持続できる保証はなく、学校の標準化が難しいということ

である。つまり佐古（2011）は、「標準化や権限の階層化によって教育活動を制御するよりも、それぞれの教員のレベルでこの不確定性を吸収していくことの方が教職の不確定性には適合している」といつている。ただし、教員の裁量性に依拠する組織は、今日の学校教育の諸問題に対して対応できなくなりつつある。佐古（2011）は、「教員の個人的な力量を超えた問題に対しては、学校の問題解決能力が極めて脆弱である。」「児童生徒に対する学校教育の連続的で蓄積的な教育効果を保証することが困難。」と指摘している。また「現実的なデメリットを学校組織の「個業性」として概念化できる」とした。そこで、体系的で組織的な教育活動を実現するために、学校の一般組織化が図られてきているところである。学校経営の組織構造の変容は、裁量権の拡大、権限の明確化などの学校経営システムの改革により強調されてきた。学校運営組織を整備し、学校組織の成層化を図り、組織的に課題に立ち向かう体制を整えるものである。「新たな職」（主幹教諭）の配置や民間的手法や学校組織をマネジメントしていく経営サイクル（PDCA）などの手法を導入してきた。正しく経営権限の明確化と集権化である。

これまでの経緯を踏まえて、学校組織の問題を教員の自律性と組織化の適合性を協働化することで有効性を発揮できると佐古（2011）は述べている。「関係者間での社会的過程の中で、教育活動の遂行に随伴する不確定性を逐次的に縮減しながら、そのプロセスを通して一定程度の組織化を絶えず生成していく方略である。」と。「良循環サイクルを個人レベルだけでなく、学校組織のレベルで成立させることができれば、学校の教育活動の組織的な活性化につながる」と予想している。つまりスクールリーダーがいかにこの良循環サイクルを意識し働きかけを行っているかによって、学校組織は大きく左右するのである。

第3章 A町における「校長」のリーダーシップの実態

（1）インタビュー調査結果から

A町小中学校6校の校長にインタビュー調査を実施した。校長を務める学校の在籍年数は、初年度が2名、2年目が2人、4年目が2人であり、校長としての在職年数は、1年目が1人、4年目が2人、5年目が1人、6年目が1人、7年目が1人である。

インタビュー調査項目は、以下の8項目で実施した。

- ①リーダーシップを発揮するために最も大切にしているものはどんなことか
- ②組織を機能させるために、どのような経営方針でどのような指示を主に誰に出しているのか
- ③校長のリーダーシップとはどのようなものか
- ④リーダーシップを発揮するときに苦悩することはどんなことか

⑤教職員の意識を高めるために、どんな働きかけをしているのか

⑥現在の勤務校の学校組織をどのように考えているか

⑦リーダーシップを発揮している上で、現在の組織の問題点は何か

⑧どのような組織を目指しているのか (以下首席(主幹教諭)を首席と表記する。)

①のリーダーシップを発揮するために最も大切にしているものでは、校長の大半が教職員との対話、現状資源(物的・人的)の把握、学校の実態を把握しビジョンを示すことを挙げた。

【現状・実態把握】その学校の成り立ち、これまでの取組経緯、今どのような課題があるのかをわかっていないと目指している学校を提示できないため、まずその赴任した学校の現状を把握すること。当然のことながらどの校長にもこの意識は明確にあり、その働きかけについては、温度差や軽重が見て取れた。

【教職員との対話・個性や現状の把握・ビジョンの明確化】その学校の教職員の個性を把握し、学校の強みと弱みを把握し、その上で明快にわかりやすくできそうなことを具体的にやる。トップダウン型の自分だけの目標についてこいでは、何の武器も持たず、ジャンルの違うところでは無理があるという。つまり教職員とのチャンネルを合わせた上で伝えるということである。教職員一人ひとりを大事にし、今何を一番悩んでいるのか情報収集すること。さらに個人への細かな声かけが大切であり、一人ひとりがやる気を出すような雰囲気作りで学校導く。教員がやりたいことをさせてくれるフットワークの軽さも併せ持ち、職員の話聞くことを一番の重点にしている。また校長は、学校経営に関わってはプレイングマネージャー的な役職にならないといけないという。しかしその中でも、自分が率先してやることとして地域、保護者に開かれた学校づくり、その扉を先頭に立って開いていく牽引力も必要と読み取れた。

②の指示を主に誰に出しているのかでは、主に各分掌のチーフと教頭と首席の大きく3つに分かれた。ただし、各分掌のチーフに首席が入っていることから、教頭と各分掌のチーフ(首席を含む)となる。中学校では、二校とも首席が生徒指導を担当し、校長は学校の柱として首席をバックアップしている。この場合、校長、教頭、首席この三者が共通の意思統一を持っていなければ組織は回っていかないとし、首席と常に話をして、その意を受けて全体に伝え、与えられたポジションで踏ん張っている職員を必ずバックアップしようとする強い力を感じた。また、教頭が存在が大きい学校もあり、校長から教頭へと伝えられたことを教頭が各分掌担当へ振り分けていた。その場合校長と教頭は一体であり、教頭が全ての采配を行っている。やはり、多くは各組織・分掌のチーフ(首席を含む)に指示が出ている。組織のチーフ各分掌のチーフの年齢に関係なく与えられたポジションとして、分掌役割の中で中心を担うチーフに指示

を出している。ある校長は、人を見極めることだという。それは分掌のチーフ、首席の人の持ち味になってくる。首席に投げかけていいものとそうでないものがある。持ち味に合わないものについては上手くもできにくいし、本人もしんどいであろうというものについては投げかけていないという。各分掌委員会を束ね、調整しているのも首席。会議に下ろす前に一人呼んで情報を得る必要な立場として利用もしている。その役割は大きく、首席自身もその話を受けて裏で調整している。事前に話しておくことで会議までに調整している。教頭が動くのと首席が動くのとでは、教職員にとって違う。きちんと担当者に伝えていくには適した立場であり、首席は教職員に近い立場で校長の意向を受けて教職員の中で調整をしていける。ただし、首席はそれぞれの学校でその人によって大きく違う仕事でもあるので理解が必要となる。首席だからやらせよう、首席だから当然ということではない。教頭と首席の仕事の棲みわけがきちっとできていれば組織における伝達調整はスムーズにいくということである。

③校長のリーダーシップについて、中学校においては柱となる生徒指導担当人事と明確な目標と到達度管理をすること。また、ビジョンを明確に示し、人材資源をフル活用できるか。スピード感と目標を持って先頭を切って進む姿を見せること。小学校では、組織のチーフ、分掌の役割を持った人たちが、意欲を持って動けるような後押しや下支えである。校長はそういった部下の仕事の棲みわけもみていくことが必要である。一人一人を大事にして動けるように声かけをしていくことや聞かれたことへの返答はできるだけ早く答えることが先生方への礼儀であるとスピード感も大切にしている。リーダーはある意味、孤独で不安なものであるが、決断をしていくことこそリーダーシップであり、いろいろなしがらみがあっても子どもの実態を把握し、この学校に何が必要か察知し、やりきっていくこと。学校の課題に応じて組織のシステムを学校に応じた形に展望を持って変えていくこと。子どもにとってどうかという視点で、保護者を巻き込むのか、地域の人材を学校に呼び込むのか、様々な課題を克服する上で、人事上も含めて方向性をしっかり持ち、揺るぎない信念を持って改革していくことがリーダーシップであるとしている。

④リーダーシップを発揮するときの苦悩は、全ての校長からあるとの回答を得た。やはり組織を変革していく時、教職員の意識を変え、どのように動かしていくのかという点において葛藤が見られた。些細なことの判断、決断することの難しさ、その判断、情報のよりどころを求める。その手法は様々であるが、教職員との相互作用の中でリーダーシップを発揮しようと試みている。前年踏襲では誰も見ない。しかし変革をやり過ぎると安心して仕事できなくなると理解し、今言っていることが本当に正しいのか、今やっていることが本当に役に立っているの

か迷いは常にあるという。組織のチーフ、分掌の役割を持った人たちが、力を発揮するためにいろんな意見や提案をしてもらう時に方向がいろいろ分かれてしまい、また校長と考えや意見がずれたり、方向性が違っていった時に、どう修正していけるか、両方に意見が分かれたときにそれをどう調整し、どう判断するのが難しく悩む。時には意見は聞くが、これで行くと責任のある立場として決めてしまうこともある。校長はその決断に悩むことは多い。決断したことで後悔することもあるという。撤回というのは求心力を失ってしまう。0.1%でも進めたいと思っている。やりたいことが全て思うようにできるものではないが、負担を増やすことでモチベーションが下がってしまわないかと教職員の負担感との兼ね合いが一番気になり、それをクリアしていくには一人一人の達成感を必要とする。また、お願いしても経験や思いの違いから伝わり方、理解の仕方は人によって違う。相手に伝えるには十分な咀嚼が必要で、そのためには話し込むことが必要である。変えていくことへの葛藤。前年踏襲への改革の際の苦悩。決断したことへの失敗。人事の配置面での苦悩。最終決断をする際に揺れ動く校長像が浮かび上がる。やはり一番対応に気を使うのは、対教職員であるという。教職員をどう動かしていくのか、モチベーションを落とさず、子どもと向き合って業務を進めてもらえるように健康面などにも気配りをして、教職員のコンディションを見極めて活かすことが大切である。

⑤⑥⑦⑧については関連しているため、現在の学校組織を踏まえ、問題点を挙げ、教職員の意識を高めるために、どのような働きかけをし、どのような組織を目指すのかをまとめた。

【問題点と意識を高めるための働きかけ】「人」の問題として、経験が豊富だから学年を支える力量があるかといったらそうではない先生もいる。逆に経験が浅いにも関わらず視野の広い先生もいる。どの教職員も一定の働きができるとは限らない。個人には誰しも甘さがあり校長の言う仕事だけやっているのでは前進しない。去年よりよくなったのか、ちゃんと修正できているかどうか前の資料をみて改善点を明らかにして提案する。期限ぎりぎりの計画性の無いのもよくないし、計画性を持って提案するよう改善させている。また、首席と大きな方向性のずれはないが、校長として少し違うところについて話することが首席にとっては苦痛かもしれない。首席の立場を配慮した声かけも必要である。年齢層が若手とベテラン半々で30代がおらず、間をつなぐ人は必要。年齢構成的な課題もある。教頭がしっかり組織を作っている学校では、教頭一点に集中していることが不安な点もある。教頭が変わることで若干の混乱が起こる可能性がある。次に「組織」の問題として、学年組織の意識の違いのぶつかり合いは、学校として積み上がらない。全体を見る目が必要。学校は個業で成り立っており、それを機能させるためにはどの学級でも貫いていくものが必要であり、それを推進していくミドルリーダーが

必要となる。生徒指導の問題では直に上がってくる。現状では対応するために必要な組織やポストが不十分であり、学校のマニュアル、一定の方向性を示したスタンダードがいないのではないか。共通課題としては、全体の企画会議、教務調整会議の内容が各学年に伝わりにくく縦の連携が十分に機能していないようである。それを動かすためには、分掌のチーフや各ポジションの人に伝えていく。決してトップダウンではなく声かけをして、効率的にできるはずである。

【どのような組織を目指すのか】毎年取組を一本打つなら、一本やめていいというくらいの思い切った改革意識が必要。若手教員がベテランを見て学べる組織に。小学校は中学校と同じ生徒指導をするのではなく、児童に小さい成功体験を多く積ませ、早い時期の挫折を味あわせないこと。児童によくなったねという成功体験を通して、周りから認められることのサイクルを作る。同世代からいいねと言われる体験を多く持つことで所属意識を持たせられ気持ちが温かくなる。このような集団づくりができる教師集団、組織を校長は求めている。また、教職員が自分たちで動けるようになるためにどう伝えるのか、そこにリーダーシップが必要で、校長がトップダウンでやらなくても教員が自分たちで考えていく組織を理想としている。さらに、学年が一つのブロックとして機能し、その上で各担任がその個性や特徴を出せる。それは学校全体の方針や流れがスムーズに伝わる、個人の意見や学年の意見がスムーズに上がってくるといいう組織を意味するのである。そのためには、時間をかけて話をしていく対話が大切であり、いろんな話ができる組織が求められる。一貫して「人」を大事にしていける組織を普段から意識することが必要だが特別なことでない。学校としていかに共通項を多く持っていられるかは危機管理にも繋がる話である。学年ルールをだけでは不十分で、全員が共通認識して子どもに当たり、他学年の子どもも注意ができる関係になり、学年同士の繋がりを持てるようにすることが理想である。学年だけでなく学校全体となることが可能な組織を目指している。しかし、これが学校という構想を多く持ちながらも実際は少しずつしか進んでいかないものであり、時間とエネルギーと方法がある。直に出すものではなく企画や担当に任せ、思ったうちの100%にならなくても60%できたらいい。そこに先生方からこうやったらいいという思いが30%でも入ったら、足して100%になった方が学校として組織としていいかもしれないとある校長は考える。教師が自ら意識を持てる方がいいと考える校長は多いのである。

（2）リーダーシップにおける実践と課題

A町における校長のリーダーシップのスタイルはトップダウン型ではなく、個々の教員のコンディションや状況を見て、対話を大事にしながら進める調整型と言える。いわゆるワンマン型は統率力はあるかもしれないが、学校現場では馴染まないと考える。時には校長の専決事項

等についてはトップダウンを行い、また現場の判断を委ねてもいい事案は調整を図り、教職員に決定権を与える場合も見られる。リーダーシップを発揮するには教職員の意識の改革が必要ということであろう。ある校長は「自分の意思で自分の責任で工夫して楽しむ。仕事とはそういうもの。指示を出して正解などない。そんなふうには人は動かない。一人では無力。自分の欠点も伝え、みんなで協力しないとやっていけない。人を荒らしたり、鞭打っても嫌気がさすだけだ。」と言われた。人を大切に、時には決断に苦悩しながらも学校目標の実現に向けて真摯に取り組む姿こそ、リーダーシップを発揮していると捉えて良いのだろう。しかし、校長のモチベーションも一定ではなく、温度差もあり、必ずしもその教職員集団とマッチしているとは限らない。やはりリーダーシップの受け手側の要素は大きく影響していると考えられる。

第4 A町における「首席（主幹教諭）の認識と感情」

（1）インタビュー調査結果から

A町小中学校5校の首席（主幹教諭）にインタビュー調査を実施した。首席（主幹教諭）を務める学校の在籍年数は、5年目が2人、7年目が2人、10年目が1人であり、首席としての在職年数は、2年目が3人、3年目が1人、7年目が1人である。（筆者は除く。）

インタビュー調査項目は、以下の8項目で実施した。

- ①校長のリーダーシップは、組織を活性化させ、組織全体を機能させているか
- ②首席（主幹教諭）として、リーダーシップについてどのように捉え、評価をしているか
- ③リーダーシップを発揮する際の苦悩を垣間見ることがあるか、また相談されることがあるか
- ④首席（主幹教諭）のミドルの立場において、リーダーシップに疑問を持つことがあるか
- ⑤校長のリーダーシップが教員の意識を高め、集団としての有効性を感じることができるか
- ⑥首席（主幹教諭）として、どういうところに気を使い、どのように働きかけをしているのか
- ⑦学校経営に参画する首席（主幹教諭）として苦悩や葛藤はあるか、それはどのような時か
- ⑧首席（主幹教諭）の立場上、校長との意識の相違があるとき、どのようにするのか

①②⑤について関連しているため、まとめて述べていく。

【校長のリーダーシップについての評価・有効性】校長の多面的な学校の見方は大事であると再認識した。情報の流れ方、アンテナの張り方は秀でている。教員は言われて仕事をし、管理されて動くのではなく自ら課題意識を持って動くことでしか力を発揮できない。トップダウンだけでは学校は回らない。前任者との比較もあり、必要な場面で校長自ら動くことが職員の意識を触発する。また、生徒指導の場面など必ず校長は残り、必要な場面で言いにくいことは言

う。狭い意味でいえば旗振りであり、教師の言葉や態度はそのままリーダーシップとなる。良いのか悪いのか抜きにして校長の言動はリーダーシップ。校長には従うべきものが基本だが全て従うべきものでもなく従い方がある。首席の立場では、校長が組織をどう動かしていくかを助けることで組織を回していく。校長が言っているから仕方のないものと、より万人につながることを分けること。子どもが伸びるというもので従い方が違う。一方、校長のリーダーシップというより今までの流れと教頭が役割分担しながらで回っている学校もある。失敗したことに関して認めるところ等、人間性も含めて評価できるが、学校の教育課程についてのビジョンがなければリーダーシップは感じられない。校長がしっかりと方向性を示してもらえると集団として動ける。そこが曖昧だとバラバラの方向を向いてしまう。また、トップの姿が見えないで首席が突出してしまう場合、校長教頭の補足を首席が出過ぎると現場で混乱が起きる。リーダーシップは文章を正確に書くとか誤字脱字をチェックすることではなく、だめなものはだめ、闘うことについては闘う姿勢がなければ頼りにできないものである。

【③のリーダーシップを発揮する際の苦悩について】自分の持っている意見を通す場合と、ボトムアップを使い分けている校長は多い。人事、施設管理はトップダウンで、自分の思い通りになることやどちらでもよいことはボトムアップで行う。学校全体のことに全て口出しし、混乱することを避けているようである。一定の判断を下す際に首席に相談することは多い。最終決断を下す際に悩んでいる場面は見られるが、一旦決断したものを何度も変えるわけにはいかないので、そのしんどさはあると見受けられる。一方葛藤しているという場面は見られないと答えた首席は、仕事は結果であるからその部分までは見ないという考え方である。

【④のリーダーシップへの疑問について】疑問ありとなしの二極に分かれた。今の時代に必要とされているもの、次への方向性を示してほしい。学校目標があってもビジョンや思いが感じられないとリーダーシップとは言えない。感情が豊かなのはいいが、冷静さを保ってリーダーシップを発揮するべきで、たとえ不満があり、それをあとで認めたとしても顔に出し、口にするのはよくない。一方、嫌なことは校長の口から伝えることで仕事はしやすい。伝えないといけなことをきちっと伝えることがリーダーシップであり、今の校長には全く疑問はないと答えた首席もいる。首席の温度差は、児童生徒に対してと体制によって違うようである。児童生徒に対してはしっかり意見を言うが、体制については校長に従う場面がみられる。違うと思えば伝えるが、学校という組織の中でやっていくには仕方のないこととし、基本的には校長の下した判断には従ってやっていくものだという。校長も唐突に下ろすことはなく、前もって相談をしてくれるが、それが自分の考えと違う時には伝えるが、学校全体を見ていく時、校長の判

断に従わないといけないし、待たないといけないこともあると棲み分けている。

⑥⑦⑧については関連しているため、まとめて述べていく。

【首席（主幹教諭）として苦悩や葛藤・校長との意識の相違】立場のしんどさは感じない。本当は苦しい場面はあるが、プラスのスパイラルを研究してモチベーションを維持しパフォーマンス力をあげている。校長の言ったことは100%従う。校長とは、仕事外での人生の中での繋がりがさらに影響している。校長を支えようとする意識が過去の出会いにも意味がある。物語を作ることによって信じることでモチベーションが維持できる。利害関係なく信じることができる。この仕事は周りを見ることで、間に入るのがしんどい。周りは首席として見ているから、アドバイスをする。この首席の立ち位置が、自分がそういうことを言うことにためらうことがある。どこまで学年のことに口を挟んでいいのか悩むところはある。管理職から下りてきた仕事は、基本はやるが、校長は人を見て仕事を振り分けているので、頼みにくいものは違う人に回っている。よくわからない立場でもある。最終決定権がないというのが辛い。若手に伝えたとしても校長の判断と違う部分もある。首席だから生徒指導担当というのではない。首席だからこの仕事という明確なものがないのがしんどい。自分で考えて動くことが必要であり、学校の実態に応じて仕事を考えていく。首席は人による。また校長の人柄によってどう仕えるか。どのような感情で仕事をしていくのか。子どもの方を向いていれば、どんな形であっても相違はない。感情もプラスの方に動いていかないのは、管理職が何の盾にもなっていないことへのしんどさからくる。管理職との意思疎通がうまくいかないと苦しむ。首席一人で踏ん張るのではなく、追随してくれる人、バックアップがほしいとの叫びも聞こえてきた。

（2）リーダーシップの受け手側としての認識と課題

首席という立場は校長の意を受けてなるべく同じベクトルで進むべきであり、その裏には、必ずバックアップし、立場をサポートしてくれているという安心感を持てるかどうかで首席の仕事は変化している。全ての首席が校長は明確なビジョンを示してほしいと願う。ビジョンがない中では混乱するし、また校長が代わる度にビジョンも変わるので、受け手側としては細かいところだけを変えるだけでは、どう動けばいいのか見えにくいものもあり、全体像を求める。判断基準も明確なら従っていけるが、逆にあまりに縛りがきつ過ぎると首席の自由もなくなるのでそれも困るという。リーダーシップは当然必要で、最終判断は下してもらうが、そこまでに至るまでにどういう経緯を得てやっていくのか相談をしてほしい、独断で決めてほしくないというのが首席の感情でもある。首席がこの人に対してなら仕えようと思えることが大きな要素ともなっている。話を聴けることが一番の信頼できる要素で、見極めをして仕事をしている。

見極めが仕事でもあるし見極めに価値をつけることができるという。それがこのポジションの面白みでもあるし、力を発揮できるところでもある。首席という職が、現場を活性化させている一つの形が見えてきたところである。

第5章 調査結果から浮かび上がるリーダーシップの実際

(1) リーダーシップの研究の成果と今後の課題

校長のリーダーシップと受け手側の首席の認識と感情を図で表してみた。

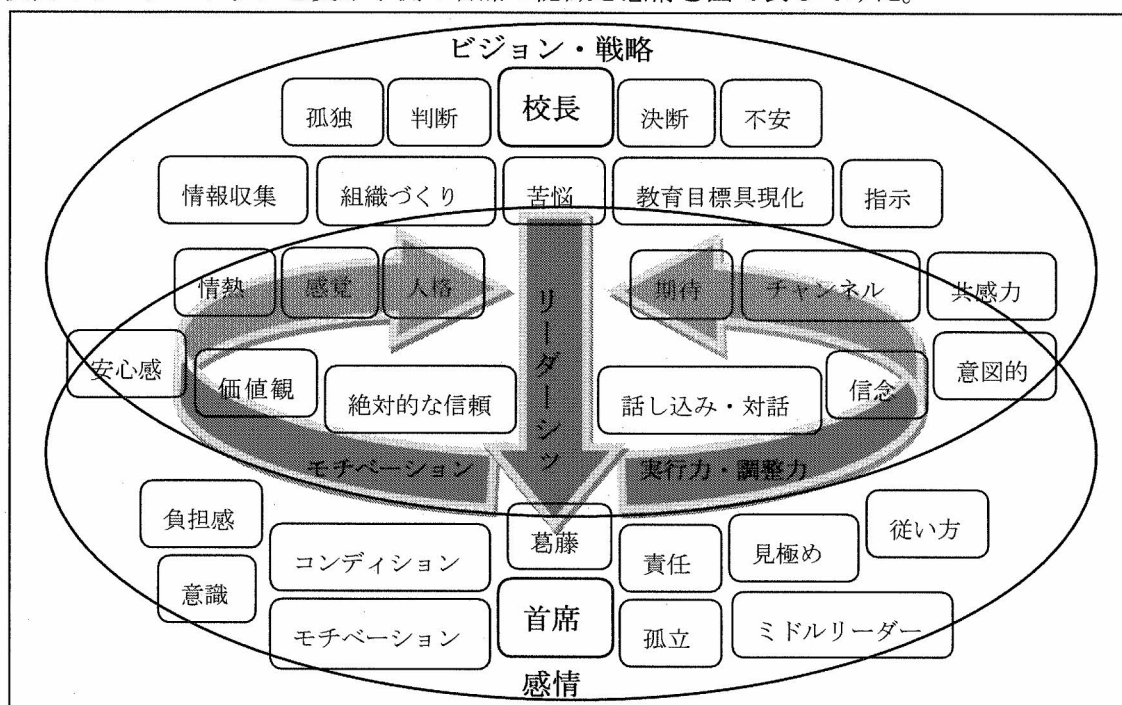


図1 校長のリーダーシップと首席の認識と感情

今までワンマンの強いリーダーシップが学校を変えようと思っていたが決してそうではないことがわかった。リーダーシップを明確に認識していなくても明確なビジョンと戦略をもって学校経営を進めている校長にはすでにリーダーシップが備わっていた。そこには「人」を大切にする視点が欠かせない。首席の立場は校長のリーダーシップに非常に近い場所にあり影響を受ける。それ故に信頼関係は他の教員以上のものを必要とする。首席の立場は葛藤する立場であり校長の働きかけが正に首席のジレンマを起こしているのである。校長の意を受けて仕事をしていく純粋な動機と現場教職員に下ろしていく実際の仕事との間にそれを生じさせている。「個人に働きかけ、組織への協力を引き出す作用（吉本 1959）」、「成員と組織の中に変化をつくる行為（小島 2010）」に欠かせないものは、校長の教職員に対する絶対的な信頼感と言葉の

力である。仕事は従い方やこなし方で質が変わる。質を高め組織を機能させようと思えば校長は核となる教頭・首席の仕事を見極め、権力的要素は表面化させず十分なサポートと安心感を与えることである。そのことが実際の真の強いリーダーシップと言える。そうすることで学校目標の具現化へ一歩でも近づく原動力となるのではないだろうか。

（２）学校組織におけるリーダーシップの展望

いくら崇高なビジョンを掲げてもそこに戦略がなければ目標に到達できない。目標到達には近道が最善策だとは限らず、人的・物的・金銭的に有効な道を模索する経営センスが必要である。リーダーシップを発揮するということは校長自身の人格や人間像をさらけ出し、教職員との相互関係の中で、この校長のもとで働きたいと思わせることが重要ではないだろうか。そのためには、言葉の力が重要である。どれだけの情熱を持ってビジョンと戦略を語ることができるか。その時、受け手側の認識や感情を無視してはならない。教職員に伝えることの大切さを実感する。教育は「人」であり組織はまさに「人」を大切にすることで活かされる。学校組織の「個業性」を理解した上で、体系的で組織的な教育活動を実現するために、リーダーシップを発揮し個人レベルから組織レベルで良循環サイクルを意識し働きかけて組織化を図る。そのプロセスの中で校長はまず教職員を信頼し、期待をかけることから始め、意識的に教職員との意思疎通や調整を行うことで求心力をつけていく。人材組織において経営ビジョン・戦略は必要で、それを言葉で語れる校長、そして人を見極め育てる視点を持ち、さらに普遍的な信念と揺るぎない価値観を持つ校長こそ、受け手側の望む真のリーダーシップを発揮していると言える。そのリーダーシップこそが、学校の教育活動の組織的な活性化につながるのである。

【参考文献・資料】

- ・小島弘道、淵上克義、露口健司「スクールリーダーシップ」 学文社、2010 年
- ・小島弘道「学校経営」 学文社、2009 年
- ・佐古秀一、曾余田浩史、武井淳史「学校づくりの組織論」 学文社 2011 年
- ・露口健司「学校組織のリーダーシップ」 大学教育出版 2008 年
- ・日本教育経営学会編「教育経営と学校の組織・運営」 ぎょうせい、1987 年
- ・日本教育経営学会編「教育経営研究の軌跡と展望」 ぎょうせい、1986 年
- ・日本教育経営学会編「公教育の変容と教育経営システムの再構築」 玉川大学出版部 2000 年
- ・日本教育経営学会編「自律的学校経営と教育経営」 玉川大学出版部、2000 年
- ・淵上克義「スクールリーダーの原点」 金子書房、2009 年
- ・吉本二郎「現代学校経営論」 理想社、1959 年