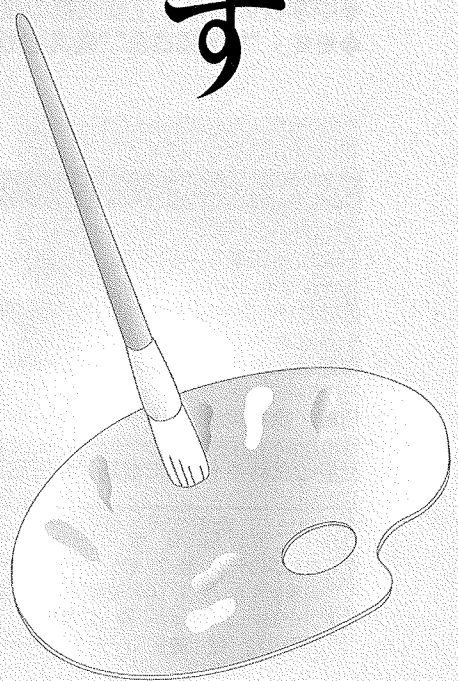


“校長色”を生かす 学校づくり

巻頭論文

校長の考えを生かす 学校づくり

千葉大学教授 天笠 茂



1 学校は校長次第といわれるが……

校長が転勤や定年で去ると、その学校が様変わりしてしまうことがある。教職員が一体となって取り組んでいた実践が、見向きもされず、跡形もなく消え去ってしまうことも。

たとえば、学校をあげてある教科を研究していた学校が、校長が入れ替わるとともに、別の教科に変わることも

である。

パワーあふれる強力な校長、あるいは、組織を動かすことのできない非力な校長、一体どちらが本当の校長の姿なのであるか。どちらも現実の校長の姿であり、校長は、この両面を持って存在しているといえよう。校長は、法的に、制度的にそれなりの権限を持っている。しかし、それを行使できない、生かせない、生かすことのできない環境が存在していたり、それを変化させることのできない自らがあろうということなのである。

では、この状況をどのように切り開いていくのか。校長の考えや願いを生かす学校づくりを可能とするには何をどうすべきなのか。

さらに考察を続けることにしたい。

2

義務教育改革の
基本的な方向
——地域や学校の特色を生かした
教育の求め——

ところで、変化の速度が上がり、しかも、動きが複雑化するなかで、様々な改革プランが生まれ、そして、消え

そうもいかないのが現実の姿なのである。

特色ある学校づくりの求めに対して校長から聞こえてくることは、教員人事も学校予算もあてがい扶持で、どこまでそんなことができるかという声である。文部科学省の規制が強くて、教育委員会の指示が多くて、教職員組合が強くて、考えるような学校経営は困難であると語る校長に出会うことも珍しくない。

また、教職員の側からみるとワンマンな校長であっても、別の角度から見ると、教職員に対して相当神経を払い遠慮して接している校長も少なくないと思われる。

教育委員会と教職員の間に挟まれ、言いたいこともなかなか言えず、さらには、保護者からの苦情に応じたり、教職員組合の要求も対処しなければならず、ストレスをつのらせている校長も少なくない。実際に、あるところでは、管理職試験の受験を希望する教職員の数も減少し、倍率も低下しているという。その理由が、管理職の大変さを目の当たりにしてということのよう

珍しくない。新しく着任した校長の専門とする教科が異なることを暗黙の理由にしてである。それだけでなく、学校の雰囲気が大きく変化することも珍しくない。和やかで開かれたものから、閉ざされたものになることも。当然、その逆に変化することも。さらに、学校の校務分掌の分担の仕方や会議のやり方が変わってしまった例をあげることも難しいことではない。

多くの教職員が異口同音に「学校は校長次第」と語り、そのリーダーシップを云々する。校長の強さをめぐる話をよく耳にしてきた。まさに、校長は昨日までの学校を一変させるパワーを持っているのである。それだけ、校長の有するパワーは強力なものがあり、影響力は強くしかも広範に及ぶものなのである。

しかし、そのような力あふれる校長とは異なる、自らの非力を嘆く校長に出会うこともまれではない。こうした思いとプランを持ちつつも、なかなか構想通りにはいかないと思っている校長が実際には多いのではないか。さぞかし思い通りにやっているかといえ

ていくという状態が続いている。義務教育の改革についても、これまでに様々なプランが打ち出されているが、そのめざす基本的な方向については、学校の主体性と創意工夫によって教育の質を高めることをねらいにし、そのために、学校の自主性・自律性の確立を図る、といえよう。

中央教育審議会「新しい時代の義務教育を創造する」(答申)(二〇〇五年一〇月)には、次のような文言が記述されている。すなわち、学校の裁量を拡大し、地域や学校の特色を生かした多様な個性的な教育の展開を図ること。学校が主体的に教育活動を行い、保護者や地域住民に直接説明責任を果たしていくこと。そのために、人事、学級編制、予算、教育内容等に関して学校・校長の裁量権限を拡大すべきである、とある。

ここに、国が描く義務教育改革の基本的な方向が示されているといえよう。すなわち、学校に多くの権限を付与し、裁量を拡大することによって、特色ある教育活動の展開を促す。そのために必要なならば、制度面を含めた改

革を積極的に進めていくというものである。

「答申」には、教育内容に関する学校の裁量を拡大する、教職員の人事について校長の権限を拡大する、学級編制を含めた指導方法の工夫改善について学校の判断が尊重されるように学級編制の仕組みを見直す、予算面で、学校の企画や提案に基づいた予算の配分や、用途を特定しない裁量的経費の措置など、学校裁量の拡大を進める、など、学校を支える仕組みや制度の見直しに積極的である。

3 課題とされる マネジメントの手法の開発

このように、学校・校長に一層の権限を付与する、教育条件の整備に努める、ということが強調されている。

しかし、これら一連の方策が、権限を持つていても生かすことのできない校長の存在や環境をどこまで変化させることができるか。

義務教育をめぐる改革論議に不足するのは、校長のマネジメントの手法についてである。権限の付与や裁量の

拡大については、これまでも様々な検討が重ねられてきたが、学校経営をめぐる校長の在り方やマネジメントの手法については、教育現場に委ねるといふことなのか、あまり言及がないのである。

それについては、組織マネジメントがあるではないかといわれるかもしれない。教育改革国民会議が組織マネジメントの導入を提案して以来、経営感覚や技法を身に付けさせるとして、その種の研修が盛んである。理念のレベルにとどまらず技法のレベルの研修は、それまでの管理職研修の見直しを迫るものとしてとらえることができる。

しかし、システムチックな経営技法の普及によって、どこまで現状の課題を克服できるか、また、自らの考えを学校経営に浸透させたいと願っている校長にどこまで迫ることができ、は、いまだ未知数といわねばならない。

いずれにしても、様々な提案される義務教育改革のめざすところも、それぞれの学校における校長によるマネジメントの展開があつてはじめて成果が

得られるというものである。

校長のマネジメントに取り上げられることによって、義務教育改革のプランも目の目をみるのである。その意味で、マネジメントの技法の開発が、義務教育改革をめぐるもう一つの柱であることを確認しておきたい。

4 校長の考えを生かし 浸透を図る

では、校長の理念や考えを生かし組織に浸透を図り、具体化をめざす学校経営をいかに進めていくか。二つの点から述べておきたい。

第一に、自ら考えるところをしつかりと固め教職員に明示することである。個々の取組みの位置づけを明確にし方向性を示す学校経営の全体的なビジョンを提示することが校長の役割である。学校経営のビジョンとか、経営戦略とか、ブランドデザインなど、その学校のめざす方向性や活動の全体像を示すことを通してリーダーシップを発揮する。これが校長の本来の姿といえよう。その意味で、学校を取り巻く大きな流れを視野に収め、学校として

いかなる教育の実現をめざすか、その構想力が問われることになる。

なお、これら全体的なビジョンの構築やブランドデザインの作成については、そのプロセスに配慮することも大切である。校長一人で構想を練り、それを教職員に提示するだけで、その浸透と具体化が図れる学校であるのか、その見極めが必要である。多くの教職員の参画を得てビジョンづくりやブランドデザインの作成を進める。どちらが、校長の考えを浸透させるに効果的であるか、校長自身の判断によるのである。

第二に、カリキュラムマネジメントを通してビジョンの具体化を図ることである。学校経営の核はカリキュラムマネジメントにある。方針や教育理念もカリキュラムマネジメントを通して具体化が図られると考えてよい。

このカリキュラムマネジメントについて、方向を見定め、舵を切ることが校長に期待されている。「学校は、教育の専門機関として、『確かな学力』の育成などを通じて、国家・社会の形成者の育成について大きな責務を担う

ものであり、この役割を徹底して果たすことが望まれる」とは、中央教育審議会教育課程部会「審議経過報告」(二〇〇二年二月)の一節である。子どもたちに力をつける。それが学校の役割であることは改めていうまでもない。

そのために、校長には、①カリキュラムマネジメントを取り巻く新しい状況をとらえ、それに即応できる体制を整える、②変化する状況をみすえつつバランス感覚をもって安定感のあるカリキュラムマネジメントを展開する、③教育成果について自らの言葉をもって説明し、その説明責任を果たす、などへの積極的な関わりが求められる。

いずれにしても、わが校のカリキュラムマネジメントについて具体像を持つことが、そして、その特色を語るということが校長に求められる大きな役割ということになる。保護者や地域社会の人々などに向けて、本校の教育活動の特色と成果を語る言葉を磨く校長。そんな姿が望まれていることを確認しておきたい。