

第17章 京都府B中学校

最高目標「世界でいちばん通いたい学校に」を掲げた中学校の取組

B中学校では、学校経営に関してECOという三つをポイントとして掲げている。第一に、Encourage（育成）では、意識改革を通じて、企画力と牽引力をもつ教職員を育成するための管理職のあるべき姿を示した。第二に、Challenge（挑戦）では、「たくましく生きる力の育成」という学校教育目標を達成するために、起業家（アントレプレナー）精神涵養教育を生徒に対して行なっている。第三に、Open（開く）では、徹底した「開かれた学校づくり」が推し進められている。

1.調査の方法

調査概要は以下の通りである。

実施時期：平成16年11月19日（金）

調査方法：インタビュー調査

対象者：京都府A市立B中学校C校長先生

入手資料：「平成16年度学校要覧」

「教育改革と学校経営の推進」

「平成15年度教職員向けインフォメーション」

「平成16年度教職員向けインフォメーション」

「みやこ学校創生事業[みやこステップアップスクール]（第2年次）」

「校長の通信簿(平成14・15・16年度各一学期)」

「B中学校だより」

2.学校の概要

(1) 学校の基本属性など

1) 地域性

B中学校区は、以前農業地域であった。宅地の増加に伴う市街化が進み、田畑が少なくなっているものの、比較的自然に恵まれた環境にある。また、4つの小学校区をもち、電車を利用して通学する生徒もいるほど広い校区でもある¹。本校区は、教育に対する考え方や家庭の教育力の状態に大きな違いが見られ、保護者や地域住民からのニーズが多様な地域でもある。

2) 基本属性

表-1の通り²、B中学校の生徒数は734人、学級数は22で、規模的にはA市で6番目の規模である。B中学校は、過去に2度の痛ましい事件、生徒指導困難な時期を経て、現在に至っている³。したがって、C校長がB中学校に就任した平成14年当時、保護者などの本校に対する信頼は高いとは言えず、保護者や地域の協力が得にくい状況が見られた。

教職員構成は、表2の通りであるが、B中学校の特色としては、校長、教頭の下に、副教頭が置かれていることを挙げることができる。A市では平成16年度から、学校が希望すれば、副教頭を置いてもいいということになった。ただし主任手当てなどの財政的援

助は出ない。校務分掌上は、教務主任の上に位置し、教務主任以下教職員を総括する中間管理職的な役割を担っている。

表 1 学級数・生徒数（平成16年9月1日現在）

学年	学級数	生徒数
1年	7	251
2年	6	222
3年	7	257
育成（障害児学級）	2	4
計	22	734

表 2 教職員構成

教員	40
常勤講師	4
非常勤講師	1
管理用務員	2
事務職員	2
計	49

3) 教育目標・学校経営

21世紀の教育のキーワードは「生きる力」と「人権」であるという教育信念に基づき、B中学校は、学校教育目標を「たくましく生きる力の育成」と「人権を大切に作る心の育成」とした。また、これらの目標の上に、最高目標として、「B中学校を世界でいちばん通いたい学校に」というスローガンが掲げられている。めざす生徒像は、「笑顔いっぱいの自信に満ち溢れた生徒」であり、先の最高目標もそうであるが、生徒の無限の可能性を引き出し、彼ら・彼女らに充実した中学校生活を送ってもらい、社会人として生き抜いていくための「生きる力」を身につけてもらいたいという教職員の願いが込められている。

次に、C校長は学校経営に関してECOという三つをポイントとして掲げている⁴。

a. 育成（Encourage）

まず教師を育成するためには、何が必要なのか。どのような教職員を育成するのかという教職員像の設定である。C校長は、B中学校のめざす教職員像を「教育のプロとしての自覚と責任～教職員は生徒のために～」として、教職員の意識改革に着手した。意識改革は教職員一人ひとりの自発的な努力を必要とする。教職員一人ひとりの教育に対する意識を高める契機は、子どもの変容である。そして子どもの変容に必要なこととして、教職員の企画力と牽引力が不可欠である。したがって、企画力と牽引力をもつ教職員を育成するために、管理職が何をすべきかをまず明確にした。

めざす教職員像をもとに責任の明確化

教職員に対する教育活動の点検と正しい評価

生徒のことを考え、前向きに取り組む教職員のバックアップ（燃えるものから燃やす）

校長・教頭を含む各主任の責務とリーダー性の発揮

「本物の教育」を知り、感じさせる

教職員育成の次は、生徒の育成である。一人ひとりの生徒を徹底的に大切にするという観点から、確かな学力の形成のために以下の6点を重点項目として掲げている。

目標に準拠した評価（いわゆる絶対評価）

基礎基本の徹底と発展

総合的な学習の時間

教科指導の充実

補充学習

育成（障害児）学級の教育課程の充実

また生徒の育成には生徒指導体制の確立が不可欠である。B中学校は荒れていた時期を経験していることから、学校教育の全ての土台になるものとして、生徒指導を位置づけた。そして特に以下の6点に重点を置いた。

- 生徒、保護者、地域に信頼される学校づくり
- 生徒指導部長、補導主任を核とした体制の確立
- 報告、連絡、相談の徹底、及び生徒の情報の共有化
- 教育相談体制の確立（スクールカウンセラーの積極的活用等）
- 小中連携
- 生徒活動の活性化（生徒会等）

b.挑戦（Challenge）

B中学校では、「たくましく生きる力の育成」という学校教育目標を達成するために、起業家（アントレプレナー）精神涵養教育を行っている。B校におけるアントレプレナー教育は、平成14年度に『起業家教育教材ソフト「アントレの木」』を試行したのが、その始まりである。さらに平成15年度からは、A市教育委員会より『みやこ学校創生事業「ステップアップスクール」』の研究指定を3年間受けている。本研究は、もう一つの学校教育目標である、「人権を大切に作る心の育成」の具体的教育実践である「ライフスキル教育（よりよく生きる力の育成）」との二本立てで構成されており、平成16年11月にも研究の成果が発表された⁵。

c.開く（Open）

B中学校では、徹底した「開かれた学校」づくりを推進するために、以下の6項目が重点的に展開されている。

- 学校及び教育情報のオープン化
- 学校評議員の活用と外部評価
- 校長の通信簿の作成
- 地域の学校として、吹奏楽部、陸上部が地域行事に参加
- 内に開かれた学校（情報の共有化）
- 職場体験学習（チャレンジ体験）による地域との交流

4）学校内部組織と運営管理・方法

B中学校では、職員会議が通常月1回のペースで開催される。職員会議を円滑にすすめるために週1回のペースで、運営委員会が開かれる。同委員会のメンバーは、校長、教頭、副教頭（運営委員長）、公務分掌上の各部長（教務部、学習指導部、人権教育部、生徒指導部、庶務部、経理部）で構成され、職員会議での議題を検討する。したがって、運営委員会は、B中学校の最高の検討機関と位置づけられている。また職員会議は、情報提供と運営委員以外の教職員からの意見聴取の場として機能している。

5) 教育委員会との関係

A市教育委員会との関係については、通常の学校経常運営費とは別に、研究指定などを受けることにより教育予算がB中学校に加配されている。「みやこ学校創生事業」では、研究指定初年度にあたる平成15年度においておよそ200万、平成16年度にはおよそ150万の財政的支援があり、現在平成17年度分を申請中である。また、平成16年11月にA市教育委員会より教育功労賞をB中学校が受賞するなど、地域社会に大きく貢献していることが高く評価されていることがわかる。

6) 保護者・地域との関係

まず学校からの情報発信と地域貢献を徹底している。具体的には、学校だより、学年・学級通信、ホームページが学校からの情報発信で、地域貢献に関しては、例えば、陸上部が地域の運動会の役員として参加したり、吹奏楽部がパレードに参加・協力している。学校開放に関しては、公開授業週間として、平成15年度は各学期2週間程度、平成16年度は各学期1週間、授業が平日に参観できるように開放している。もちろん、週末の授業参観も行っており、ともに多くの保護者の方が足を運んでいる。

3. C校長の通信簿とリーダーシップによる学校組織改革の取組

1) C校長の通信簿

a. 教職員によるC校長に対する評価

平成14年度に着任してから、C校長は、教職員による校長に対する評価を実施している⁶。質問項目は8項目で、尺度は「強く思う(感じる)」、「思う(感じる)」、「あまり思わない(感じない)」、「思わない(感じない)」の4段階である。以下、質問項目ごとにその評価結果を概観する。

校長として「学校づくり」のビジョンを語れていると思いませんか。

年度	強く思う		思う		あまり思わない		思わない		回答数 (無答除く)
	%	実数	%	実数	%	実数	%	実数	
14	28%	5	61%	11	11%	2	0%	0	18
15	58%	14	42%	10	0%	0	0%	0	24
16	43%	15	54%	19	3%	1	0%	0	35

質問 に関しては、平成14年度では、着任直後の1学期終了時点での評価ということもあり、「学校づくり」のビジョンがあまり語られていないと感じている割合が11%であったが、平成15年度では回答したすべての教職員が、ビジョンを語れていると感じている。

質問 に関しては、着任直後からC校長のリーダーとしての熱意をほぼ全ての教職員が感じている。その傾向は3年間維持されている。

校長のリーダーとしての熱意を感じますか。

年度	強く感じる		感じる		あまり感じない		感じない		回答数 (無答除く)
	%	実数	%	実数	%	実数	%	実数	
14	61%	11	39%	7	0%	0	0%	0	18
15	67%	16	33%	8	0%	0	0%	0	24
16	57%	20	40%	14	3%	1	0%	0	35

校長としての責任感を感じますか。

年度	強く感じる		感じる		あまり感じない		感じない		回答数 (無答除く)
	%	実数	%	実数	%	実数	%	実数	
14	25%	4	75%	12	0%	0	0%	0	16
15	50%	12	46%	11	4%	1	0%	0	24
16	41%	14	56%	19	3%	1	0%	0	34

質問 に関しては、校長としての責任感をほとんど全ての教職員が感じている。平成14年度においては、強く感じている割合が25%であったのに対して、平成15年度は倍増している。平成16年度は9ポイント低下しているものの、依然として校長としての責任感を強く感じている割合が40%以上である。同年において「強く感じる」、「感じる」と回答した教職員の割合は97%となっている。

校長はあなたを正しく評価していると思いますか。

年度	強く思う		思う		あまり思わない		思わない		回答数 (無答除く)
	%	実数	%	実数	%	実数	%	実数	
15	17%	3	67%	12	17%	3	0%	0	18
16	16%	5	71%	22	13%	4	0%	0	31

質問 は、平成15年度から新たに加えられた項目である。両年度とも正しく評価しているかに関して「強く思う」と「思う」の合計が8割以上である。気になる点としては、上記の表は無答を除いているが、この質問項目の無答数が平成15年度では6、平成16年度では3と、他の項目よりも多いことである。

校長に対して話や相談がしやすいと思いますか。

年度	強く思う		思う		あまり思わない		思わない		回答数 (無答除く)
	%	実数	%	実数	%	実数	%	実数	
14	6%	1	75%	12	13%	2	6%	1	16
15	18%	4	64%	14	18%	4	0%	0	22
16	12%	4	74%	25	12%	4	3%	1	34

質問 に関しては、「強く思う」と「思う」の割合が8割以上である一方、平成16年度においても依然として15%の教職員が「あまり思わない」、「思わない」と回答している。

質問 に関しては、平成14年度は「強く思う」と「思う」と回答している割合が65%であったのに対して、平成15・16年度はともに8割を超えている。この結果は、「質問 校長はあなたを正しく評価していると思いますか」と同様の傾向を示している。つまり平

成 15 年度以降では、校長が自分のことをよく理解してくれており、正しく評価してもらっていると 8 割以上の教職員が感じているのである。これは、C 校長による学校経営の 3 つのポイント (ECO) において自己課題として提示した「教職員に対する教育活動の点検と正しい評価」に関して、実行されているとたいていの教職員が判断していることを意味する。

校長は教職員のことをよく理解していると思いますか。

年度	強く思う		思う		あまり思わない		思わない		回答数 (無答除く)
	%	実数	%	実数	%	実数	%	実数	
14	6%	1	59%	10	35%	6	0%	0	17
15	14%	3	71%	15	14%	3	0%	0	21
16	12%	4	71%	24	18%	6	0%	0	34

校長は生徒に対して十分関わっていると思いますか。

年度	強く思う		思う		あまり思わない		思わない		回答数 (無答除く)
	%	実数	%	実数	%	実数	%	実数	
14	17%	3	78%	14	6%	1	0%	0	18
15	54%	13	46%	11	0%	0	0%	0	24
16	76%	26	21%	7	3%	1	0%	0	34

質問 に関しては年度を経るごとに「強く思う」割合が 17% (14 年度) 54% (15 年度) 76% (16 年度) と高くなっていることがわかる。管理職であっても、一人ひとりの生徒を徹底的に大切にするという姿勢と教育実践を教職員が理解してきていると推察できる。

生徒への話 (集会など) は分かりやすいと思いますか。

年度	強く思う		思う		あまり思わない		思わない		回答数 (無答除く)
	%	実数	%	実数	%	実数	%	実数	
14	35%	6	65%	11	0%	0	0%	0	17
15	52%	12	48%	11	0%	0	0%	0	23
16	46%	16	54%	19	0%	0	0%	0	35

質問 に関しては、「あまり思わない」、「思わない」と回答した教職員が 3 年間一人もいない。これは、集会などの機会において校長として生徒に如何に重要なメッセージをわかりやすく伝えているかについて、教職員全員が高い評価をしていることを意味する。

以上のことから、教職員による C 校長評価において特に注目すべき点は以下の 2 点である。まず第一に、校長が教職員からの評価を受け、それを教職員に公開し、学校改善に資する情報として活用していることは、特筆すべきであろう。

第二に、着任 1 年目の平成 14 年度と 2 年目とでは全ての項目において、評価が良くなっている。一方、平成 16 年度においては、C 校長が通信簿の提出を教職員全員に求めた

こともあって、回答数は大幅に増えているが、評価としては、現状維持、もしくは低くなっている項目も見られる。考察すべき点は、平成14年度と比較して、平成15年度における評価結果の上昇が、どのような要因によって生じたかであろう。以下のC校長の自己評価とインタビューからその要因を探ってみたい。

b. 校長の自己評価

上記の教職員によるC校長の評価とは別に、C校長は自己評価も実施し、教職員に情報公開をしている⁷。

資料1の平成14年1学期終了時点では、[課題の把握と取組目標の明確化]において、「全体が把握できているとは言えない。」と現状を冷静に分析している。また、[具体的方策の策定と実行]においては、「本校の課題は、学校の組織的な動きであり、管理職及び各パートの主任を中心とした有機的な組織としての動きと連携である。有機的な組織化は、急速に進んではいるが、まだ不十分であり、学校運営の根幹として最大緊急課題であるととらえている。」と分析を加えている。つまり、B中学校の現状について、各パートが有機的に連動しておらず、組織として十分には機能していないと認識し、有機的な組織化がもっとも大きな課題であるととらえていることがわかる。この項目における自己評価は4段階(A・B・C・D)で下から2番目の評価Cであり、この結果は、他の5項目及び総合評価の中でも最も低い評価となっている。

資料2は、平成15年1学期終了時におけるC校長の自己評価である。前年度自己評価がCであった[具体的方策の策定と実行]において、以下のように記述されている。「この1年で教職員の実行力は、急激に向上した。」と、教職員に対して一定の肯定的な評価をした後、次の課題を「教育実践していく中でいちばん欠かせない学校の組織的かつ有機的な動き、そして教職員のB中学校での自己有用感の高揚を進める事である。」としている。有機的な組織化は1年目と比較すると、まだ開発途上とはいえ、改善されたと自己評価されていることがわかる。また、評価もCからBに上がっている。

加えて、2年目は、次なる課題が設定されている。教職員の自己有用感の高揚である。教職員の自己有用感を高めるためには、校長が教職員の教育活動を点検し、正当に評価することが必要になる。学校経営における三つのポイント、育成(Encourage)の に教職員に対する教育活動の点検と正しい評価という項目を設定したのは、次なる課題を掲げた際に、その課題達成のために校長が何をしなければならないかを常に強く意識していることを示している。

また[取組の総括と新たに取り組むべき課題の明確化]においては、学校組織のシステム化を課題として挙げており、具体的には各パートの仕事及び責任の明確化を進めるとしている。したがって、2年目の1学期終了時点の評価としては、平成14年度と比較すると教職員の実行力は急激に向上したとしながらも、なお有機的な組織化に関して、改善の余地が見られ、それを今後の課題としていることが伺える。

先述した教職員によるC校長の評価でも、平成14年から15年にかけては評価の大幅な上昇が見られた。同様に、同じ時期におけるC校長による教職員の評価も高くなっている。つまり、教職員も校長も相互に高い評価を与えているのが、2年目にあたる平成15年度の評価結果なのである。どのような要因が教職員の実行力の急激な向上を可能にしたのか。

以下では、インタビュー記録に基づき、C校長のリーダーシップから、その要因について考察する。

2) C校長のリーダーシップ

まず着任直後のB中学校の様子は以下のような状況であった。

「来たときには、とにかくA市でなんでも一番あとにしようと、例えば給食導入がありませんね、私の性格だとすぐに手を上げるんですよ、うち一番にもってきてと。それがこの学校にきたら教育委員会から最後にあなたの中学校だけなので、やらないといけないと言われてからやると、そういう雰囲気だったんですね。」

したがって、C校長は、率先してこのような学校組織の停滞的な状況を打開するための方策として、「世界でいちばん通いたい学校づくり」に向けた取組を開始することにした。

「今年で3年目になるんですけど、校長が率先垂範的な、形としては俺について来いという、そういう形です。(中略)私は、一番大事なのは子どもを育てるためには、教師を育てるというのが一番大事なことだと思うので、教師を育てる方向と、それから陥ることのないプラス思考で、学校を運営していくということですね。よく職員会議などで言うのは、マイナスの理屈を言うよりもプラスの知恵を出すように、ということをよく言います。」

インタビューにおいて強く感じたのは、C校長のB中学校に対する強い愛着と、教育に対する熱い情熱であった。また、校長自らが「率先垂範」と表現する行動は、例えば、「B中学校だより」にも端的に現れている。着任1年目の平成14年からたった一人で始めた「B中学校だより」は、年間72号を出すに至り、平成16年度はそれを上回るペースで発行され、保護者の重要な情報源として機能している。

既述したとおり、B校における学校経営の3つのポイントの一つ目は、育成(Encourage)であった。誰を育成するのか。管理職は教職員を育成しなければならないという強い信念を上記下線部から読み取ることができる。では、どのようにして教職員を育成するのか。それは、一つには、責任の明確化と教職員に対する正しい評価である。換言すれば、校務分掌に基づいて、指示・指導・助言を行うことである。このことによって、教職員各自の責任が明確化することになる。そして結果として、有機的な組織へと変容していく最初の一步になる。

「学年のことなら学年主任を呼んで指導・助言をするし、他の校務分掌であればその長を呼んで、指導・助言はしています。だから個々に指導するよりもリーダーに対して働きかけるという形を取って、よくやったとか、ここができてないのはあなたの責任でちゃんとしてくださいという風に責任を負ってもらって任せられるようにできるだけしていますね。(中略)全般的にやっていることに対して正しく評価ができているかということだと思うんですよ。(中略)ちょうど校長の通信簿のところにあなたは正しく評価されていますかというのがあります。校長はあなたを正しく評価していますかと言ったら、5人が強く思うで、22人が思う、あまり思わない人が4人と、こういう風な感じですけど、22人と5人

で27人は評価というか校長は分かってくれているというふうに思ってくれていますのでね。

教職員の育成において重要なもう一つの事項は、生徒のことを第一に考えた、前向きに取り組む教職員へのバックアップである。3年前の着任直後の停滞気味のB中学校をC校長は、結果として、組織マネジメントの手法を積極的に取り入れ、かつそれが機能していたことを以下の様子から理解できる。

「結果的には、動きが非常に悪かったっていうのか、私に来てから自分ですよ、ということであるんなことに手を上げて、研究発表にしたってそうです。例えば外国の方が来られて、どこか学校が受け入れて欲しいと言われたら、うちが受け入れますよとか、こういう事業があるけどどうするか希望がある学校は希望しなさいと言われれば、うちの学校の中で可能な部分については全部手を挙げたんです。手を挙げると予算がいただけます。それでいろんなものが買えて、例えば、講師さんと呼んで話が聞ける。そして、実際に講師さんと呼んだ。それによっていろんな話が広がるようになったという話をずいぶんしましたね。それからアントレプレナー教育にしてもそうなんです。(中略) そういうことを通して活性化していくということで、研究発表とか取組を受けるということで先生たちは動きます。すると学校はすごく活性化します。やっぱりひとつの目標っていうのをね、本校でしたら何にもない学校です。例えば、荒れている学校は学校を立ち直らせるために一生懸命します。ただうちは荒れていたんですけど少し治まりつつあったので、去年よりはましだという状況の中で先生たちの気持ちも全然活性化してなかった。それでいろんなことで発表をするということになった時に恥ずかしい発表はやめとこうと、子どもが生き生きとする発表を見せようと、子どもに恥をかかせるような取組はやめよう、そういう風に1年、2年、3年とやるうちにすごいレベルが上がってきて、子どもがやっている姿を見て、やるじゃないか子どもは、じゃあもっとやってみるかという姿勢になってきています。」

組織マネジメントとは何か。平成12年12月に教育改革国民会議から提出された『教育を変える17の提案』において提言された発想で、「一人では果たせない結果を生むために、環境と折り合いをつけながら組織内外の資源(人的・物的・財的・情報、ネットワーク)や能力を統合・開発し、複数の人々による活動を調整する一人ないしはそれ以上の人々の活動と過程⁸⁾」と定義される。この定義から学校を対象とすると、「学校における組織マネジメントとは、学校の有している能力・資源を開発・活用し、学校に関与する人たちのニーズに適応させながら、学校のミッション(存在価値)を達成していく過程(活動)⁹⁾」と考えることができる。

組織マネジメントにおける管理職の役割は表3の通りである¹⁰⁾。この4つの役割に照らして、C校長の学校組織マネジメントについて言及する。

第一に、学校のビジョンについては、最高目標「B中学校を世界でいちばん通いたい学校に」を設定し、その最高目標を達成するための学校教育目標「たくましく生きる力の育成」と「人権を大切に作る心の育成」を2本柱として掲げた。さらに、取り組むべき重点事項として学校経営の3つのポイント(Encourage, Challenge, Open)を提示し、実現の

シナリオを教職員に向けて情報発信している。

第二に、環境づくりについては、内部の「人的資源」の効果的活用としては例えば、平成16年度より副教頭を置いて、運営委員長や研究指定の責任者として、中間管理職的な役割を与えた。そして、その副教頭は、組織の活性化の重要な位置を占めている。また、外部の「人的資源」の効果的活用においては、平成14年度から試行的に開始したアントレプレナー教育導入の際、アントレプレナーシップ開発センターから指導を受けている。「物的資源」や「資金的資源」などについても、研究指定を積極的に受けることにより、教育活動が推進しやすい学校の組織づくりや環境整備を実現している。

第三に、人材育成については、研究指定を受けたことによる研究発表などを通じて、教職員の職能発達を支援している。

第四に、保護者や地域に対して非常に積極的な情報発信や地域貢献を推進してきた。既述したように、平成16年10月にA市教育委員会から教育功労者としてB中学校が教育功労賞を受賞した。献身的な学校改革の各種取組が、外部との協働ネットワークを構築し、そして、それが高く評価されたのである。

表 3 . 管理職に期待される4つの役割

基本姿勢 使命感と責任感	「教育者としての使命感」をベースに持ち、学校に期待される目的・目標を達成する「学校経営の責任者」としての役割
学校ビジョン 構築	学校教育目標の実現に向けて、学校の中期・短期（年度）双方の視点から、取り組むべき重点事項を明確にし、実現のシナリオを描く役割。
環境づくり	学校教育目標の実現に向けて、学校内外の「人的資源」「物的資源」「資金的資源」「情動的資源」「ネットワーク資源」を最も効果的に活かすため、学校の組織づくりや環境整備をする役割
人材育成	学校の各種活動を通じて、自らと教職員の能力を向上させ、人としての成長を促進させる役割。
外部折衝	学校の各種活動を効果的・効率的に進めるため、学校外部に理解を求め、外部との協働ネットワークを築く役割。

学校のミッション（使命・存在意義）とビジョン（方向性）を示すだけでは、教職員は意思をもってついてこない、または、職能的についてくることができない。C校長は以下のように、教育、あるいは地域の公立学校に対する熱い思いを語られた。このような思いを持っているC校長には、教職員をリード（先導）するリーダーシップが備わっていると考えられる。

「僕はね、生徒は顧客だという風に、いわゆる毎日学校に通いたいのはリピーターというのでね、あの商品の販売者はよかったな、もう1回きたいなという気持ちでね、先生たちはね、1軒しかないまずいラーメン屋ではだめだということは今までよく言っていますからね、やっぱり1軒であってもうまいラーメン屋、ここのラーメンはどこにも負けないぞ

「というような、だから、だいそれた、世界でいちばん通いたい学校というのを最高目標にしてるんです。それは覚えてもらいやすい、子どもにもね。(中略)だから去年の卒業生が卒業式の答辞で私たちが通っていた学校は世界でいちばん通いたい学校でした、私たちとしてはそれを目標にね、ざくっとした目標なんだけれども。でも子どもがこの学校に行きたいと、月曜にする小中交流会も、うわー中学校の授業って面白いんだと、面白い先生が授業やるんだと、だから中学校行ってみたいなとそういう風に思ってくれと。今は誰でも来るぞと思っているという状態ではだめだと、やっぱりうちの学校は今年もどんどん来てくださいというシステムをきちんと作っておいたら、例えば学校選択制度が入ってきたとしても、そのときに慌てて何かしたら、小学生に来て欲しいからこんなことしているんだというのは親も子どもも小学校の先生も思うでしょう、そうじゃなくて前からやっているんだという形を今のあいだに作っておかなければということ去年からやりだしたんですよ。(中略)だからやっぱり親切であり、徹底的に大切にしよう。だから子どもたちを徹底的に大切にする教育というもの、最終的には一人の子どもに責任をもてる教育をしようということ。」

4. 成功要因と課題の抽出

学校調査のため、B中学校を訪問した際、昼休みだったこともあり、コーラスの合唱練習が近隣地域にも響いていた。また、校門の壁には、美術部員が活動の一環として四季を表現していた。さらに、校内に入ると掲示板などに生徒の活動を紹介した新聞であったり、称えた賞状であったり、ところせましと掲示されていた。一見して学校が生き生きとしていることが感じられた。この中学校は伝統的にこのような雰囲気のある学校だったのか。そうではない。事前の調査では、荒れた学校の時期もあったと聞いていた。しかし、現在は、クラブ活動の数々の活躍はもちろん、A市教育委員会やD区社会福祉協議会会長賞を受賞するなど、社会的評価が非常に高い中学校として注目を集めている。以下では、特に校長による組織マネジメントを焦点化し、B中学校において有機的な組織化が達成された要因について考えてみる。

C校長がインタビューの中でも言及したように、平成14年当時は学校組織としては有効に機能していなかった。平成14年度の校長自己評価表(資料1)の[課題の把握と取組目標の明確化]において、「学校独自の課題について、全体が把握できているとは言えない。(全体把握には1年間必要であると考える)」と自己評価しているように、初年度はC校長にとっては、現状把握と課題の明確化の時期であった。組織マネジメントの定義にあったように、組織を有機的に機能させるには、「環境と折り合いをつけ」なければならない。そのために必要なこと、それは、まず、学校内外の状況をできるだけ詳細に把握することであり、C校長は、1年目の学校独自の課題について、全体が把握できていないと率直に分析した。これがB中学校を活性化させた第一の要因であると考えられる。

次のステップは、それらの情報に基づき、B中学校独自の課題を明確にすることであった。したがって、C校長は、同校のミッション(使命・存在意義)とビジョン(方向性)を教職員に示したのである。これが第二の要因である。最高目標「B中学校を世界でいちばん通いたい学校に」がそれである。そして、C校長のリーダーシップのもと、最高目標を実現するための二つの学校教育目標である「たくましく生きる力の育成」と「人権を大

切にする心の育成」が設定された。平成15年度からA市教育委員会の研究指定を受けている「アントレプレナー教育」と「ライフスキル教育」は、各学校教育目標を達成するために同校が取り組んでいる二つの柱である。

第三の要因は、学校内外における有限資源（人的・物的・資金的・情動的・ネットワーク資源）の効果的活用である。B中学校は、通常の公立学校であり、特に有利な条件が与えられているわけではない。むしろどちらかといえば、困難な状況下に置かれていた学校であったといえるかもしれない。そのような状況にあって、組織の活性化にむけた、学校教育目標実現のための数々の精力的な取組が実現に向かったのは、C校長による学校環境の整備によるところが大きい。典型例は、資金的資源獲得のための研究指定獲得である。

第四の要因は、校長による自身も含めた教職員の職能発達への一連の取組である。それは、インタビューでの発言にもあったように、「一番大事なのは子どもを育てるためには、教師を育てるとというのが一番大事なことだと思う」というC校長の教育に対する信念の具現化でもあった。その具体策として実行された第一の取組は、校長の通信簿であった。教職員が校長を評価する、校長が自己評価をする、さらにその結果を教職員に公開するという潔さが教職員に与える影響は、きわめて大きく、教職員の職能成長を促進させていると考えることができる。また、教職員に対して、月に2～3回のペースで「教職員向けインフォメーション」を配布している。その中には、新聞の情報を掲載しながら、C校長のコメントが必ず加えられており、それは、教職員に伝えたいメッセージであると解することができる。継続してC校長が教職員に向けて情報発信することは、教職員の職能発達にも、また、学校組織が有機的に機能することにも肯定的な影響があると考えられる。

第五の要因は、徹底した情報発信とそこから始まるネットワーク構築である。週1回を目標にして保護者や地域への情報発信のために始められた「B中学校だより」やホームページを通じての精力的な情報提供によって、学校の透明性が高まる。また、生徒のクラブ活動の場を地域に広げ、地域貢献を積極的に行う。これらのことによって、保護者や地域の理解を得られるようになったのである。また、既述したようにA市教育委員会との関係においても、C校長のリーダーシップのもと、B中学校が何をしようとしているかを明らかにして、同教育委員会の理解を得られたからこそ、研究指定などを通して財政的援助や、指導主事などによる指導・助言が得られ、B中学校が活性化することの契機の一つとなったのである。

最後に、今後の課題としては、以下の二点を指摘することができる。

第一に、C校長のリーダーシップに大部分の教職員が賛同している一方で、理由は不明であるが、ついていけない、あるいはリード（先導）されない教職員が存在する状況を解消することが、きわめて困難ではあるけれども、残された課題であると考えられる。その原因は現場の多忙化が挙げられる。本稿で取り扱った組織マネジメントには、組織を有機的に機能させながら、仕事の重複を解消し、個々人が抱える仕事の負担を軽減させることもねらいの一つである。したがって、改革が軌道に乗り出すと、現場がますます忙しくなっているという不満が減っていく可能性もある。

第二に、現在展開されている学校改革を継続させていくためのシステム構築とその提示が課題として残されている。校長の通信簿には、教職員の自由既述が掲載されているが、その中で以下のようなコメントが寄せられていた。「学校長が転勤された時、今の状態を維

持できるようなシステム作りを進めてください。でないと必ずリバウンドが数年後にやってきます。」教職員のこのコメントは、平成16年度1学期の校長の通信簿での自由既述からの抜粋である。B中学校が1947(昭和22)年に開校されて、平成16年度で60年足らずで、現校長が第18代目であり、校長の平均勤務年数は4年以下である。とすれば、この課題はきわめて急務的であり、教職員全員に理解してもらえるようなシステムのビジョンを示さなければならない。

(湯藤定宗)

校長自己評価表

自己評価（総合評価）
A ・ B ・ C ・ D

上に立つもの「自分に厳しく」

自己評価の内容	
評価	<p>[管理職としての意欲と責任感]</p> <p>B中学校に赴任して、その職責に対し全力で学校改革及び教育改革に取り組んでいるが、さらに意欲を持って、B中学校の生徒の育成に取り組んでいこうと考えている。</p> <p style="text-align: center;">A</p>
評価	<p>[課題の把握と取組目標の明確化]</p> <p>全般的な教育が直面している課題については、取組目標として明確化できているが、学校独自の課題について全体が把握できているとは言えない。（全体把握には、1年間必要であると考え）</p> <p style="text-align: center;">B</p> <p>しかし、鋭利把握に努め、出てきた課題については、緊急あるいは長期展望を持ち、達成課題として取り組んでいる。</p>
評価	<p>[具体的方策の策定と実行]</p> <p>本校の課題は、学校の組織的な動きであり、管理職及び各パートの主任を中心とした有機的な組織としての動きと連携である。有機的な組織化は、急速に進んではいるが、<u>まだ不十分であり</u>、学校運営の根幹として最大緊急課題であるととらえている。</p> <p style="text-align: center;">C</p>
評価	<p>[課題解決に向けての指導性の発揮]</p> <p>本校の現状から校長の率先垂範は不可欠であり、共鳴してくれる教職員が増加している。<u>さらなる努力が必要。</u></p> <p style="text-align: center;">B</p>
評価	<p>[進捗状況の点検把握]</p> <p>学校運営の中堅リーダー育成。現状把握した課題については、迅速に行動できつつある。校長の率先垂範は、当然のことである。</p> <p style="text-align: center;">B</p>
評価	<p>[取組の総括と新たに取り組むべき課題の明確化]</p> <p>今年度より校長の外部評価（1学期は、教職員より「校長の通信簿」の作成）の作成からスタート。1学期間を振り返り、組織化、行動化、課題の明確化は、飛躍的に進んだものの、今後さらに課題の明確化に努め学校教育目標の具現化に努めなければならない。</p> <p style="text-align: center;">B</p>

校長自己評価表

自己評価（総合評価）
A ・ B ・ C ・ D

上に立つもの「自分に厳しく」

自己評価の内容	
[管理職としての意欲と責任感]	<p>B中学校に赴任して2年目、その職責に対して、全力で学校改革及び教育改革に取り組んでいる。教職員の協力によって、生徒、保護者、地域の信頼度は、大幅に増した。さらにB中学校を</p> <p>評価 A 『世界でいちばん通いたい学校・勤めたい学校』にするために熱意を持って、学校経営に取り組んでいる。</p>
[課題の把握と取組目標の明確化]	<p>全般的な教育課題については、明確化し、具体的な取組として進めている。また、学校及び地域の独自の課題については、1年間でほぼ把握でき、その課題解決のため、具体的な取組を進めてきている。</p> <p>評価 B 『世界でいちばん通いたい学校』づくりを目指し、学校教育目標を基にさらに課題の把握と目標の設定を行っていききたい。教育の目標は、ロマンである。</p>
[具体的方策の策定と実行]	<p>まず、具体的に動くことを基本に行っている。具体的な取組には、必ず「目標、理論、取組、振り返り（評価）」のプロセスを欠かさないように心がけている。この1年で教職員の実行力は、</p> <p>評価 B 急激に向上した。教育実践していく中でいちばん欠かせない学校の組織的かつ有機的な動き、そして教職員のB中学校での自己有用感の高揚を進める事である。</p>
[課題解決に向けての指導性の発揮]	<p>校長の率先垂範は、不可欠であると考え、学校の運営をともに行う各リーダーに対する信頼は、厚い。校長として信頼を得るために、正しい評価力、速く正しい判断力、たゆみない研修、心の柔軟さをたゆみなく磨き鍛えることを忘れてはならないと考えている。自分よがりにならないよう、外部からの評価「校長の通信簿」の作成。</p> <p>評価 B</p>
[進捗状況の点検把握]	<p>「学校は生き物である」今、学校がどのように動いているのか。どのように流れているかを把握し、舵を取っていくことが、学校を生かすか殺すかに関わってくる。舵取りをしっかりと行っている</p> <p>評価 B つもりではあるが、順風満帆ではない。レーダー力と操舵力を磨かねばならない。</p>
[取組の総括と新たに取り組むべき課題の明確化]	<p><最大の教育環境の育成> B中学校を心から愛し、教鞭をとることに誇りの持てる教職員の育成に全力を尽くさなければならない。「教育は人なり」である。</p> <p>評価 B <学校組織のシステム化> 各パートの仕事及び責任の明確化を進める。</p>

-
- 1 C 校長「教育改革と学校経営の推進」近畿校長会発表資料、2004 年。
 - 2 B 中学校「平成 16 年度学校要覧」、2004 年。
 - 3 C 校長、前掲書。
 - 4 C 校長、前掲書。
 - 5 『みやこ学校創生事業[みやこステップアップスクール](第 2 年次)』研究発表資料、2004 年。
 - 6 3 年間の比較をするために使用した評価結果は、各年度とも 1 学期の結果を比較している。
 - 7 校長の自己評価は平成 16 年度も実施されているが、A 市教育委員会が指定する形式が大きく異なり、比較できないことから C 校長自身が公開していない。
 - 8 木岡一明「学校組織マネジメントとは何か」木岡一明編『学校の研修ガイドブック 「学校組織マネジメント」研修』教育開発研究所、2004 年、30 頁。
 - 9 木岡一明、同書、31 頁。
 - 10 マネジメント研修カリキュラム等開発会議『学校組織マネジメント研修 これからの校長・教頭等のために』文部科学省、2004 年、2 - 19 頁。