

■学校経営のポイント

リーダーの条件を再考する

小島 宏

最近、学校に限らずリーダーシップの発揮について話題になることが少なくない。今、学校に求められるリーダーシップについて考えてみる。

リーダーの要件

1990年頃のリーダーの要件は、「意見(情報)をよく聞き(収集し)、それぞれの意見(情報)などを吟味・検討・評価し、正しい評価に基づいてどうするか判断し、目標・方針・方策を決定し、決定事項が実行できるよう教職員を指導(養成)し、実行し、その過程及び結果に責任をとる」(元東京都立教育研究所長奥田眞文)ことだと言われていた。

これをキーワードに分析すると「聴く(Listen)、評価する(Evaluation)、判断する(Appreciate)、決定する(Decide)、指導する(Educate)、責任をとる(Responsibility)」となる。

リーダーの心得

相当以前に、先輩から聞いたリーダーの心得は、「子どもには愛情」「上司(先輩)には尊敬」「教職員(同僚)には感謝」「保護者・地域住民には寛容」であった。含蓄のある言葉で、様々な場で活用し、かつ助けられた。その後、「2段階上(自分の上のまたその上の視点や立場)を想定した発想をして多角的・多面的に」ということも教わった。

リーダーに求められる能力

自分の体験と読書で得た知識を織り合わせ、リーダーに必要な能力を次のように整理してみた。批判的に考察して、自分流のリーダーの能力に一層磨きをかけ、学校の教育目標の実現に、前向きに取り組んでいただきたい。

○自己学習力、○情報活用力、○先見性・企画力、○表現力・説得力・調整力・コミュニケーション力・交渉力(双方がうまくいく結末)、○指導力・評価力、○運営力(組織編成、組織をまとめる力、組織を目

標実現に向けて動かす力、人材育成力)。

チーム学校に必要なリーダーシップ

学校経営と教育活動を取り巻く環境は年々、多様化・複雑化し、困難さを増している。それだけに、チーム学校を組織し、協働的・創造的な経営が求められる。したがって、リーダーシップは校長だけのものではない。副校長・教頭、主幹や各種主任、校務分掌の責任者に至るまで、組織の大小を問わず相応のリーダーシップの発揮が求められ、前向きに目標の実現に取り組んでいくようにする必要がある。

そこで、「一応担当者に任せ」「よい点を認めほめ」「一層よくなるように注文を付ける」ようにする校長や副校長・教頭の配慮が不可欠となる。

いじめ問題へのリーダーシップの例

リーダーは、目的(目標)と解決(達成)の方針を示すだけでなく、それを実行する過程についても適時適切にかかわり続けることが肝要である。

- (1) 予防的対応:校長はいじめの指導と対応への方針を示し、実行につなげる(指導と対応の具体的な計画や方法の策定、実際の子どもへの指導、早期発見の努力、発生時の対応のシミュレーション、保護者・諸機関との協力体制の確立)。
- (2) 問題解決的対応:校長はいじめ対応の方針と方策の迅速な実施を指示する。関係者・諸機関と連携する。被害者の保護と保護者への支援を実行する。加害者と保護者への指導を実施する。全校の子どもへの指導を適切に行う。
- (3) 再発防止的対応:いじめの指導・対応の総括を指示する。事後処理を適切に行う。いじめの指導・対応の経過を見直し、再発防止策を具体的に策定し、教職員及び関係者・諸機関と再確認する。

(こじま・ひろし=公益財団法人豊島修練会理事長)

● 2016年版・学校経営のための最強ビジネスツール予約受付中!(12/18刊予定)

2016 スクール・マネジメント・ノート

【監修】小島宏【企画・製作】教育開発研究所 A5判・296頁/定価(本体2,200円)+税

■ 研修誌・図書の小社への直接のお申込みは、小社HP <http://www.kyouiku-kaihatu.co.jp>をご利用ください。

