

実践記録

現代における学校経営をどのようにすすめたらよいか 学校長のリーダーシップについて……PM式測定法による一考察

足利市立第一中学校長 大和田 豊

1 はじめに

学校経営が効果的、効率的になされるということは、教育目標にどれだけ迫ったか（効果的）、また、どのようにもり上ったか（効率的）の実践過程であり、それは、ひとりひとりのこどもが調和のとれたのぞましい人間として成長への貢献の過程である。

この目的実現のために、学校の基本的機能は、1つは、各教師が、ひとりひとりのこどもに焦点を当てて、教科、道徳、特別活動等ですすめる「指導過程」であり、1つは、学校全体の中で、教育目標、方針、教育課程、分掌、現職教育、設備器具教材、予算、地域諸機関との関連等をすすめる「経営過程」である。

さて、この両輪は一体的にすすめられるべきであるのに現状は必ずしもそうでなく、とくに経営の立ちおくれが一般にいわれていることである。

すなわち、学習の近代化や授業システム化が経営の近代化や経営のシステム化より遊離した独走であったり、また、各教科や領域の間においても断層や著しい格差があつては、調和と統一のある経営は期しえないのではなからうか。

さて、このようなアンバランスや立ちおくれの現状をふまえて、学校経営をより効果的、効率的にすすめるためにはどうしたらよいか、学校長のリーダーシップについてとりあげてみたわけである。

2 学校経営現代化の視点

今や、世をあげて innovation（技術革新）時代といわれている。

教育の世界にも、LL、RA、VTRなどの三種の神器を始め、やがて、コンピューターも入ろうとするいきおいであり、まことにめざましい進歩といえよう。

しかし、ここに問題点はないだろうか。

機器にとびつく前に、イノベーションを教育の中でどうとらえるべきか、導入に当たっての問題点は何かを検討しなければならない。

さて、教育の技術革新とは、指導過程の問題だけでなく、もっと広い視野から総合的にとらえる必要があると思うのである。

すなわち、指導過程の以前に教育目標をはじめ、経営全般の問題で、より合理的、より民主的な方向で革新することがなされなければならない。

新教育課程が実施され、また、先般の次官通達にも示された、調和のとれたのぞましい人間形成をめざす教育の意義やとりくみのかまえをどう組織化してゆくかは、最も基本的課題であるはずである。また、今後の学校教育の方向や役割は、

第1に、学習のしかたを学習する。

第2に、集団の中で自主的、主体的に生きぬいてゆく力を養う。

第3に、発達段階に応じて人間としての生き方を学ぶ。

この三点といわれている。

これらは、今後いかに情報化、機械化がすすんでも、学校で、教師の指導によらなければ達しえられないことである。

すなわち、生涯教育の考え方に立って、これ迄の記憶主義、つめこみ主義から、変貌発展のはげしいこれからの時代の知識や技術にむかってゆける学習のメカニズムを学習する。

また、学校という集団の中でしか身につかない価値を、特別活動や道徳等の中で、自分のもっている能力、適性をほりおこす。

さらに、係り活動や生徒会活動等で、協力や奉仕など、実践活動をとおして共同体における連帯感を学ぶという方向ではなかるうか。

したがって、新教育課程の精神をふまえ、これらの方向を見とおしながら、教育目標をはじめ、経営問題1つ1つを明らかにしてゆくことが大切であると思う。

しかし、この、アプローチは従来からも言われ、実施もされてきたわけであるが、問題は、それぞれが具体化されたとしても、バラバラによせ合わせただけでは、学校経営に関する総合的理解や把握はできるとは限らない。

学校という集団組織のシステムの中で、計画的にはかるとともにPDS循環過程の中で、経営過程を有機的、総合的、動的にとらえることが必要である。

3 学校長のリーダーシップと教職員のモラル

教育は人である。

人間が人間をそだてるのである。

機器や情報はその手段にすぎない。したがって、いかに施設設備がすぐれていても、教師ひとりひとりが、組織の成員として、生きがいとやる気をもって経営に参加しなければ、効果、効率は期待できない。

さて、学校長の職務は、学校教育法第28条第3項「校長は、効務を掌り、所属職員を監督する」であるが、これを経営場面におおして、とくに専門職集団における職能指導のあり方を考えてみたい。

一般に、専門職の集団にあっては、生産効果を高め、職場のモラルをさかんにするには、直接的な教示、監督、命令によるよりは、メンバー各自の専門的特性を理解して自主的活動をさかんにし、その専門的能力を発揮させるように力づけることが重要であるといわれている。

さて、教育のめざす方向は上述したとおりであるが、手段的側面と自己実現的側面と連帯的側面の三つを調和的にすすめることであろう。

この三つの側面をすすめる中で、とくに、自己実現的価値や連帯的価値を開発し身につけさせるためにも、マネジメントの中で、その手段としての経営や指導が分化、合理化、民主化されるために、さらに、専門職としての研修をつみ上げるためにも、教職員のモラルは学校経営の重要な課題である。

それでは、モラルを高めるためには、どのようにしたらよいだろうか。

国立教育研究所紀要第53集によれば、その要因は、最も学校長のリーダーシップに比重が高く、

次に職員会議（中学校）、校内研修（小学校）となっており、都市と農村、学校規模の大小などの外的条件とは、ほとんど関連しないとなっている。

さて、そこで、足利市立中学校長会において、本年度の研修課題の一つとして、学校長のリーダーシップをモラルとのかかわりにおいて研究することをとりあげていただいた。

それは、各校の指導性の実態はどうであろうかを現時点において自校の経営の姿を率直にみつめこの現実認識の上に立って、今後の経営をどうすすめていったらよいかの参考資料とするため、PM式測定法により調査をし、まとめてみたわけである。

4 PM式測定法における学校長の職能

もともとは、PM式リーダーシップとは、ある監督者が、どのような態度で部下に接しているかを測定するために、第三者、とくに、部下の評定によって、その直属上司のリーダーシップを測定するようくふうされたものである。

今回の実施した項目は、全国統計との対比も考慮して、国立教育研究所式をそのままとりあげてみた。

P尺度の内容は、課題遂行、業績達成、目標到達など、いわゆる遂行機能（Performance function）に関するもので、合理化の側面でもある。

M尺度の内容は、成員の情緒満足、人間関係の調整、緊張解消など、いわゆる維持機能（maintenance function）に関するもので民主化の側面でもある。

以上の機能内容をP項目、M項目それぞれ6問ずつ、計12問として実施してみた。

すなわち、P尺度の内容、1. 服務規律についての指導監督、2. 教育計画（教育目標、方針、教育課程等）設定についての態度、3. 学習指導案、経営録の作成および処理の指導、4. 職員の仕事に対する評価の態度、5. 復命についての要求の度合、6. 職員の仕事に対する指導の内容程度、

M尺度の内容は、1. 職員の意見、希望提案を聞きいれる程度、2. 自分の意見と職員の意見がくい違った場合の態度、3. 仕事の割当てについての態度、4. 仕事について気軽に話し合える態度、5. まづいふん屈気をときほぐす程度、6. 個人的なことで教員の相談にのる機会

以上の質問項目を、それぞれ5段階尺度の中で1つを選んで回答するようにしたものである。

5 実施と結果

- (1) 調査対象 足利市立中学校長 12名全員
- (2) 方法 昭和47年8月25日、中学校長研修会の際に、質問紙を配布、無記名、同日回収、回収率100%
- (3) 結果

ア 項目分布表

項目 尺度	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	計
1					2								2
2	5		1	1			1			2	1	1	12
3	5		4	8	5	3	5	1	6	5	5	6	53
4	2	9	4	3	2	4	5	7	4	5	6	5	56
5		3	3		3	5	1	4	2				21

イ PM尺度による得点分布表

点数	0	1	2	3	4	5	6	計
P 得点	3	3	1	1	1	2	1	28
M 得点	3	2	1	4	2	0	0	24

ウ 集計表

PM 得点	項目	平均	標準偏差	相関係数	人数
P得点		2.33	2.09	0.43	12
M得点		2.00	1.47		

項目選択肢点数表

項目	点数		項目	点数			
	0	1		0	1		
P 尺度	1	1. 2. 3.	4. 5.	M 尺度	2	1. 2. 3. 4.	5.
	3	1. 2. 3. 4.	5.		4	—	—
	5	1. 2. 3.	4. 5.		6	1. 2. 3. 4.	5.
	7	1. 2. 3.	4. 5.		8	1. 2. 3. 4.	5.
	9	1. 2. 3.	4. 5.		10	1. 2. 3.	4. 5.
	11	1. 2. 3.	4. 5.		12	1. 2. 3.	4. 5.

エ PM機能によるリーダーシップの類型

課題遂行機能	P 型		PM型	
	強	1人 8.3% (31.6%)	4人 33.3% (24.4%)	
弱	pm型		M 型	
	4人 33.3% (16.5%)	3人 25% (27.5%)		

弱 ← → 強 M
集団維持機能
()内の数は全国

6 結果の考察

(1) アの項目分布表でもわかるように、反応は高い段階に集中し、ばらつきも、とくに、M項目については少なく、各校長とも集団維持には、かなり努力しているとみられる。

項目5において、1段階が二つあったことについては、本市では特別な場合（研究授業、指導主事訪問等）を除く他は、統一的理解で、週指導計画をもって日案をふくむとして作成され、提出されているのが現状であるので、質問のうけとめ方についての違いがたのではないかと推察される。

(2) イのPM尺度による得点分布表では、M得点が低くなっているが、それは、国立教育研究所に於いて項目4をカットしたことと、尺度得点そのものの基準が高いことによるためではないかと考えられる。

(3) ウの集計表については、PとMとの相関をみたが、特別にはないといえよう。

すなわち、相関係数の検定について、 $n=12$ 、 $df=10$ 、から0.05の r をみると、0.5760であるので、5%水準での有意性はみとめられなかった。

ただし、PM型のみがP得点とM得点にある程度の相関があるとみてよいだろう。

(4) エのPM機能によるリーダーシップ類型別では、PM型4名、pm型4名、M型3名、P型1名となったが、PM型はもちろん、M型をふくめて7名が人間関係を重視して経営にあたっている。

ただ、pm型が4名と意外に多かったことについては、現任校勤務年数で、1年目が4名、2年目が2名、3年目が3名、4年目が1名、5年目1名、6年目1名と現任校の勤務年数が浅いことから、学校や地域の実態などをじっくりは握してというかまえもあってpm型に反応したと見られる。

しかし、このことは、M型3名とともに、拙速をよしとせず、決定過程を大切にする民主的な

経営態度として大事なことでもある。

また、職員会議を大事にすることは、モラル高揚の第二の要因であるとときにあげたとおりであるが、リーダーシップとして最も大事な決断が適確にうたれ、実行の努力がはらわれたかは、問題の残るところであろう。

しかし、校長は、まずM機能に重点をおき、各職員を信頼し、みとめ、意欲づけ、教職員の満足度を高めて、そのコミュニケーションのパイプを太くして、校務をスムーズに流す。つまり、M→Pへ、または、 $p\ m \rightarrow M \rightarrow P \rightarrow PM$ の型に志向しているのではないかと考えられる。ただ、注意しなければならないのは、 $M \rightarrow M'$ の方向へ逆流の危険である。

すなわち、目標遂行機能に結びつかない、いわゆる和をもって………する、ただ、それだけに終る経営は、教育目標実現とは、ほど遠いものになってしまうだろう。

7 おわりに

激動の政治経済と価値観の多様化がすすむ社会的文化的背景をうけて、これからの教育の役割はいよいよ大きい。

教育の本質が人間性の確立をめざすことであるならば、学校経営の現代化は、教育の原点に立っての現代化でなければならない。

したがって、学校経営の現代化は学習の現代化にさきがけて急務であるべきであり、学校経営をより効果的、効率的にするためには、教職員のモラルを高めることが大事であり、それは学校長のリーダーシップが前提となることから、その職能的機能を調査をへて、分析的にとらえ、考えてみたわけである。

調査の結果、私たちは、ひしめく40代の多くの教職員をようして、その人間関係の調整など、維持機能に大いに努力をはらっていることがわかった。

しかし、一方において、目標遂行の機能の面では、まだまだ、ふじゅうぶんであり、今後この面の研究をすすめてゆく必要を痛感した。(全国比参照)

今後は、目標達成のアプローチとしての新しい目標管理のマネジメントをどうすすめてゆくべきか。

大脳生理学や行動科学の進歩によって、不可思議なもの「人間」の理解が、新しい角度から究明されてゆく中で、人間行動の原理や、自己統制の原理、自己実現の原理などの発想から研究してゆかねばならない課題であろうと思うのである。

評

教育の現代化あるいは近代化が叫ばれ、学習指導等においてもそれぞれの学校が真剣にとり組んでおられる現在、学校経営の視点に立って研究を進められ、基本的なあり方、とり組みに当たっての諸問題をあげてくださったことは時宜を得たすばらしい研究であり、深く敬意を表します。

特に、足利市立中学校の校長先生方が、自校の学校経営の実態からPM式測定にとり組み、結果をまとめられ、それについての考察までくださったことは誠に意義深いものであります。

これを基盤として、児童・生徒ひとりひとりの健全な成長をめざし、校長先生をはじめ諸先生方の研究がいっそう深まり、実践の上に力強く生かされていくことを念願し、稿をお寄せくださった大和田校長先生をはじめ、関係の校長先生方に心からお礼を申し上げます。