

九州大学研究生院 准教授 元兼 正浩 (Motokane Masahiro)

# 担负下一代的学校领导的条件

教育杂志《悠+》 2007年4月～2009年3月 连载

元兼 正浩 (Motokane Masahiro)

1965年北九州市出生。

1988年九州大学教育学部毕业。九州大学研究生院教育学研究科博士课程修了(1997年取得博士号)。经九州大学教育学部助手, 福冈教育大学专任讲师・同大学助教授, 2003年任九州大学研究生院人间环境学研究院教育学部门准教授。研究领域以校长人事为中心, 从学校管理支援到自治体教育政策, 涉猎范围广泛。主要合著包括《这样做学力就会提高》《现代教育法制的构造及课题》《自律型学校经营和教育经营》《二十一世纪学校改善—战略的再构筑》等。



# 第一章 从存在的意义开始设问吧

## 开篇

大家都有看过荷兰版画家 Maurits Cornelis Escher（一八九八～一九七二）那幅名为上升与下降（《Ascending and Descending》）的作品吧。它是善于运用周密计算的几何学图像描绘出不可思议世界来的 Escher 的代表作之一，描述了现实中不可能成立的、在环形台阶上无休止地上上下下的人们。

看着那些在无止境的台阶上默默行走之人的姿态，有没有让我们联想到当今教育界呢？诸如学业减负、学力改革等教育钟摆的方向一改变，就只见被呼来唤去、前途未卜却只顾忙碌地看着眼前的台阶而盲目行走着的全国广大教师们的身影……

反复的教育改革收效寥寥，然而改革却还在年复一年地剧增。尤其在去年，教育界至今为止构筑的使命似乎全盘瓦解，“教育问题”（新闻）一个接一个地被发现、被提及。世间的目光越来越严厉、越来越挑剔。教育改革特别是学校管理，在这个无可奈何的大合唱里，愈发前途渺茫了。

请恕我出言不逊，但正如我在研修会上屡屡把这个骗局一样的画面展示给大家，只是希望鼓舞大家从自我定位开始做起。不甚了解教育现场的晚辈我所能做的就是利用研修的机会，让在繁忙的日子里很难看清楚自身过去（就像教育学的课堂上所说的和自己的经验对话一样）的各位，确认自己现在的存在价值，以及让大家能够预测教育界和教职员未来发展矢量（方向与力量）。

本连载也没有脱离上述构想框架。谨期望得以发挥月刊杂志特点，尽可能地选择时下话题；另外，为了使学校管理职及有志于今后担任管理职的各位能够做好自我定位（连载题目《担负下一代的学校领导的条件》），还会提供些导向型的视点和话题。

在此首先希望各位在未来新一年多多给予关照。

## 存在价值的疑问

现在大家每天为什么在学校上班呢？因为是教师？因为领着工资？不，不，说的更坦白一点“是因为对教育事业怀着理想和憧憬”，我自己很多时候都很想这样回答。

松下幸之助生前一直都在执著地探究着“公司因何存在”“我们为何工作”这类原理和原则。（《日经商务联盟》2007年2月20日号，23页）

现在盛行的组织经营管理研修中有很多都是围绕着“使命”的探索，比如说，学校历史和传统，作为非营利组织的学校的公共性、教职员使命感的确认等例子也很多，我也试着从存在的价值着手课题研究。

首先，希望大家试着回答以下几个问题。

- ① 我校为什么是（省、市、县、村、私）立学校？
- ② 我为什么是（省、市、县、村、学校法人）职员？
- ③ 我为什么是教育公务员（或者不是教育公务员）？
- ④ 我为什么被分配到现在这所学校？
- ⑤ 我为什么就任现在的岗位（校长，教头（相当于中国副校长，以下均译为教头），主任，改善少人数指导方法，……）？
- ⑥ 我在这所学校今后的任职期间要做些什么？
- ⑦ 我们学校今后要向哪个方向发展？
- ⑧ 我国的教育要向哪个方向发展？

首先，关于①的提问，至今为止在法律上具有设置学校资格的，只限于国家、地方公共团体和学校法人（《学校教育法》第2条），中小学校多数是公立学校，即市、县、村立学校。这样，关于“学校是谁的（应该由谁来统治管理）？”等学校统治管理问题就会被提出来，这种情况下，作为市、县、村立的学校，就特别有必要从“居民”这一利害关系者的视点出发考虑问题。

在此，公立中小学校的教职员也要考虑“②我为什么是市县村的职员呢”。正因为工资由各省负担使“省费”这一意识在教职员心里根深蒂固，造成了他们与实际隶属地区关系淡薄化。

在第③条中，关于私立学校的教师和职务内容的差异很小，即使私学也同样担负着公共教育的使命，也受公务员而且是教育公务员的身份保障。对此，也希望大家发挥一下想象力。由于国立大学法人化，我们的身份由国家公务员变成了非公务员、也不再适用《教特法》了。这里想再追问，为什么以往我们会被称为教育公务员呢。

接着就是“④为什么你被分配到现在这所学校呢”。一般来说称不上是“个人申请——单位接受”的机械性定期人事变动剥夺了教师们思考的自觉。部分地区实施的公开招聘制和FA制（自由选择制）的关键一点就是要促使人们感知“我为什么就任呢”这一存在价值。

同样，“⑤我为什么就任现在的岗位（职务和校务）呢”。如果没有我的话，也会有别人在这个位置上工作吧。因而，既然处在这个职位上（关于⑥），就要任期内尽可能作到“只有我才能作到的”事情。如此自问自我存在价值就尤具必要性和意义。

再次，“⑦我们学校要向哪个方向发展”的这一提问，作为基本立足点带来了重新审视组织目标共有化、使命可视化以及进一步的⑧我国的教育要向哪个方向发展等的机会。

像上文那样追问自己和所在组织的存在价值可以说是自我管理和组织管理的第一步。因此，尽管本连载接下去将探讨作为担负下一代的新领导（管理职）所要具备的时间管理能力、计划编制能力、危机管理能力、人事评价能力、学校财务管理、组织管理战略等各种能力，但终究还是要回到存在价值这一原点和出发点。

就此，笔者将针对上述诸多问题、满怀自省之念编辑连载，恳请诸位配合。

## 致未来校长

在追问自己所担任的教头的存在价值之前，先考虑下教头职务到底是什么吧！隐喻教头的词汇超过 50 个。

例如，“接球手”“合作伙伴”“参谋”“关键”“调整职务”“样样管”“边缘产业”“3K5K”“沙包”“踏板职”等等。

在“教头是○○”的“○○”中，你会联想到哪些词呢？

## 第二章 具备作为组织一员的觉悟

### 作下自我介绍吧

大家作自我介绍时都说些什么呢？没人不先报名字就自我介绍的吧。宫崎骏的电影《千与千寻》描绘了被夺走了“千寻”这个名字的“千”回不到原来世界为开端的故事，我想这部电影想讲述的就是丧失了象征自身存在意义的名字的情节（结婚之后改姓也是同样的道理）。

大家还能想到介绍点其它什么吗？可能会像系列电影“男人真辛苦”里说的“我是生在长在葛饰柴又（东京某地名），靠打零工为生的寅（人名）”那样讲自己故乡的人，也会有讲现在住所、出身校、兴趣爱好的人吧，但一定会有更多人讲“现在我在某某小学”、“我目前在某某公司”等等，也就是当前职业。

### 组织与我之关系

我从属的组织和我究竟存在怎样的关系？用两个圆表示，大家会画出怎样的图形呢？希望大家动手画一画。我这个圆和所从属组织（例如某中学校）那个圆相比哪个更大？又会有怎样的交集呢？

根据经营学者金井寿宏得出的结论，和大学生不一样，在企业里工作的上班族会画成公司这个大圆里包含自己这个小圆（金井寿宏《经营组织》，日经文库五三七，1999年，34页）。弘兼宪史的漫画主人公·岛耕作又有别的说法，在企业社会日本，与其说是社会人，不如说是会社人（公司人），所谓的“大树底下好乘凉”的“公司里的我”就是这个意思吧。

与此相反，在教师研修会上我也让大家完成同样的课题，却得到截然不同的结果。那就是，在某小学校这一所属组织的大圆里，画代表自己的小圆的老师特

别少，而多出现自己这个大圆里包含某小学校或两者存在部分重叠，也就是和金井寿宏所说的“大学生的反应”相近。

## “教职特殊性”

教师在打电话或做自我介绍时，虽然会自报家门“这是某某小学的某某某”，但仍然缺乏作为这个组织一员的自觉性。其佐证便是没有名片的教师不在少数（虽然教师平日与外界接触的职务内容较少）。

必须承认，非“公司人”的教职工作者在自律性、专门性、独立性方面理应获得高度评价。然而，在推动学校组织性这一点上稍显不足。或许正是因此，一线教师的组织力不足才会在中央教育审议会等会议上不断地被批评指出吧。

最近，一些地区开始实行 FA（自由选择制）以及公开招聘制的人事制度，但还是有很多地区实行机械性的定期人事变动，而且人事变动对象的在校年数呈现比以往缩短的倾向。由此我们终被强迫理解了诸如“借宿罢了”之类的缺乏组织归属感的成员心态。

话虽如此，其实在原则上实行公开招聘制和“个人申请——单位接受”型人事制度的大学也同样缺乏组织自觉。私立学校自不待言，在国立大学这边，受法人化影响，大学和个人的命运变得更加息息相关，但大学依然被当作名牌店罗列的超市那样，各人比起为“寄居”的大学作贡献，更重视自身在全国舞台的表现（自己在所属学会内的发展），从缺乏所属组织一员的自觉性这一状况来看，也许确可窥见“教职特殊性”。

## 学校目标和个人目标

就连在小学、初高中都常发生这样的情况，所在学校目标是提高学习能力，但是教师个人目标则是让自己担当顾问的学生社团在全国大赛中出场。这样一来，



教职员主体性就在很大程度上决定了个人教职积极性。

尽管如此，因为各人努力方向不尽相同，从组织力的观点来看，就可能存在负面效应。组织力的微妙之处就在于倘若不同个体朝着共同的目标各展所长，组织由此便可发挥超出个体能力总合的综合能力。然而如果各人努力的方向分散，力就会互相抵消，被称之为“学校力”这一综合能力就有被削减的可能。

因此，近年的教师人事评价制度，开始采用目标管理法(关于人事评估方法将在以后加以详述)。即，年初由校长提出学校的经营目标，根据这一目标，一边与组织成员面谈、一边由组织成员设定个人目标，尽管这一系列过程耗时耗力，且在未必获得一线教师的肯定，但为了在一定程度上促使各人努力方向保持一致，确是非常关键的一环。

当然，这都要在组织共同目标属于个人目标的一部分这一前提下进行。但是，即使只是个人目标的一部分，组织里的每一个成员都必须摸索如何靠近和服务于学校组织的共同目标。

## 目标共有化

那么，还有一个前提必须明确。那就是，学校的经营目标和精神的共有化必须有过程支撑。首先，目标不同于校长个人的信条，应该以这所学校的历史、传统、地区、家长、教职员以及学生的状况为基础来制定。因此，以教职员为首的学校利益相关者应共同出谋划策。需加以注意的是，描述目标的文字必须具备可视性。就像“写给想成为校长的人”之类的专栏文章，竟总是充斥着没有可视性的空文。

基于这一点，地域运营学校(社区学校)就是一个启发。学校运营协议会本身拥有人事权(其实是提出人事意见的权限)，实际上还有一点也不应忽视，那就是拥有在年初认可学校经营方针的权限。在这一过程中，可以推进学校目标共有化。其它不具备这一机制的学校，也应当在达到目标共有化上多下功夫。

## 致未来校长

现任校的本年度目标等学校经营方针，多有文字记录在案，所以大家都很清楚，但是关于校长的目标、理想、教育信条，组织成员又能把握到什么程度呢？

以前，在被称为“心心相印游戏”的校长和教头配对的研修实验中，得到了校长是“单相思”（认为手下的教头应该明白自己，结果却相反）的结论。

那么大家都是怎样的呢……

## 第三章 如何实现目标管理

### 时间有没有被“时间小偷”夺走呢？

伴随着六月十日“时间纪念日”的到来，我怀着自省的念头，思考了和时间如何打交道的事情。担负着下一代的管理者的各位总是被时间所追赶，想必非常忙吧。那么，具体说来都在忙些什么呢？

像米歇尔安达的空想小说《桃子》中登场的村子里的人那样，为了节约时间，每天忙碌地工作着，好不容易攒起来的时间却被“时间小偷”偷走，结果弄得自己没法专心干任何事情而一败涂地。

一般来说，在一个组织里地位越高被认为就越忙，但是能够灵活支配的时间也就越多。也就是说，前者的必要性，后者的效用性，无论哪个，管理者资格条件中都要具备（野口悠纪雄《续〈超〉整理法·时间篇》中公新书，1995年）。

### TODO 一览表

那么，各位现在正在执行的工作，包括必须做的事、应该做的事、将要做（TODO）的事一共有几项呢？能够想到的全部说出来。十件，五十件、一百件……多少都行。

首先，能不能立即举出来非常重要。“每天早晨，想起应该做的课题，把它们按照优先次序排列”，这样的言论几乎每本关于活用时间的书上都在反复予以介绍。作为任务提示工具，频繁地确认记事本、TODO板的活用都一直受到追捧、手机上的记事信息也很盛行。

去年，在某省，我担任了一项特殊的课题，所针对对象是被评为“管理能力不足”的校长和教头们。我就给出了上述的模拟演习，多数听讲者都举不出工作

任务，连作为提醒自己干活的记事本都不拿出来作为参照，令我颇为吃惊。学校管理职的工作应该并不只是有了学校仪式板就行的吧？

## 紧急性和重要性

究竟大家都举出几个来了呢？

“制作向运营委员会提出的资料”、“协调旷课学生和家長”、“回答大学调查访谈”、“做某老师的工作”、“对外赛事的电话交涉”、“制作研究小组的发表提纲”、“购买可燃垃圾袋”等被举出来了。

那么，将这些事情分别按重要性和紧急性为纵、横坐标画出直角坐标系，分四个象限、按上下，左右排序，会发生什么结果呢？

如果试着把每个学校项目都写下来贴上去，可能各位都发现有偏向右侧的倾向吧。也就是说，不管重不重要，我们每天都被紧急事态所追赶。

当然，作为学校的特殊事情（儿童受伤，发生事故，处理学校周边的不满），这样的紧急突发，并且是同时多发的事件很多。哪怕是作为自身权利的休息时间也多用于工作，由此可见教育界忙碌之甚。那么，如何得以缓解呢？

## 时间管理的关键

首先，有必要甩掉和处理掉“紧急但不重要”的工作。对于“在处理工作的时候，你是如何下工夫的”这一问题，“从简单的工作着手”“有效利用零碎的时间”这样回答的人，表面上看似能够有效的利用时间，其实把时间都花费在“非重要”的工作上了。像这样的虽然紧急但是优先顺序低的工作是不是非做不可呢，有必要重新考虑。

那么，被“紧急且重要”的工作追赶就没有办法了吗？有时候面对重要但不紧急的工作，我们会花上3个月甚至半年的时间做事前准备。也就是说，本来是左侧的“非紧急”的工作，放置一段时间也就渐渐移向右侧了。很多情况下，正是因为没有很好地“预测”（野口研究的超级整理记事本，为了“预测”，形成了A4的蛇腹式）、时间安排得不好（不是“递交日”而是“着手日”的设定），就会导致紧急事态的发生。

在“紧急事态”的时候，往往周围的人很难帮上忙（假如在这期间别人有空也许会帮上忙），这时当事人往往也不能专心地投入工作，即使真是很重要的事项也会因期限将至而不得不草草了事。

因此，一直被“紧急事态”追赶着的忙碌的我们，每天忙忙碌碌却什么也没作成。野口断言“打开记事本，要做的事攒了一大堆，就是重要的事还没做的最好证据”（《〈超〉记事本法》讲谈社，2006年，88页）。P·F也倡导在需要完成重要工作的时候，要确保完整的时间段。

因此，最让我们绞尽脑汁的应该是怎么把视线从以“紧急性”事件优先转移到以“重要性”事件优先上来，如何处理“非紧急但重要”的事件很关键。

## “时间管理”调查

在这里，为了卸下身上的包袱，希望大家实际的调查以下一周内自己的时间管理。以15分为一个段落，分别记录一下关于“A业务分类”“B对方”“C业务目的”这三项。

在校长调查中，关于A：事务性工作、会议、谈话、电话、短信、信件、巡查、转移、出差与其他。关于B：教委、客户、家长、附近居民、PTA议员、其他学校、教头、总务主任、总务职员、各主任、教师、非教员。关于C：计划提议、事务联络、小会议、调查研究、谈话、事前准备、指导、指示、命令、闲聊等等，

分成很多类。

通过这个调查过程，能够看清自己一周在做些什么很重要的事，或许会有以外的收获或自我反省（例如发现“并没有想象中的和教职员做交流”“还是在事务处理上花太多时间了”等）。像这样原本想做的工作却没能做成，是导致校长繁忙的主要原因。希望各位把这些重要的时间从“时间小偷”那里找回来。

### 致未来校长

在工作岗位上，有每天都茫茫碌碌的人，也有游刃有余的人吧。旁人会更乐于和哪类人交谈呢。通常作为指挥官，和下属打交道之技术的大前提就在此。

并不是在空闲的时候腾出一点时间，而是无时无刻都在和下属打交道的上司的周围才能够聚集人和信息、工作才能进展。

试着在让时间减速流逝上多下工夫吧。

## 第四章 怎样实现自我管理

### “Johari 窗户”

在自身当中，有①“公开的自己”（open self），②“自己并不知道，但别人却知道的自己”（blind self）③“隐藏的自己”（hidden self）④“不被任何人知道的未知的自己”（unknown self）这样几个类型。圣弗朗西斯科州立大学的 Joseph Luft 和 Harry Ingham 发表的“在对人关系上觉察的示范图”在以后的记述中称为“Johari 的窗户”。这里补充一下，Johari 是提出这一理论的两个人的名字组合，而并不是真实人名（以上出自：自由百科事典《Wikipedia》）。

### 人凭外表就能判断个百分之九十吗

在这里最重要的事情就是，自己是被别人如何看待的吧（①和②的窗）。去年销量最好的竹内一郎的《人凭外表就能判断百分九十》（新潮新书）的根据是，美国心理学者阿鲁巴托·梅拉比安博士调查认为，个体对他人产生好感、反感等态度的影响因素中，从不同方面获得的信息比率为：表情：55%、音质、大小、语速：38%、内容：7%，“7-38-55 的规律（7%-38%-55%）”被称为“Mehrabian 法则”。

例如，说“并不是你不好”这句话（7%），用严厉的口气说（38%），用爱搭不理的表情说（55%）等，因而在传达本意的时候，对方往往会相信在交谈当中非言语表现得体（38%+55%）的人。

## “没有意识到的窗户”

像这样，关于自己发出的表情、音质、音量，我们能够客观的把握到哪种程度呢？我们应该树立，自己的表情就像是后脑勺一样是自己不太容易意识到的地方这样的认识。

即使使用镜子，照出来的也只不过是左右相反的自己，而且很少有人照自己说话的样子吧。就像声音，用磁带或 VTR 录下来的声音，和平时自己不一样，但是别人听了就很正常一样，“自己并不知道，但别人知道”这样的“没意识到的窗户”（②），虽然程度不同，但人人都有这样一面。

只是越是公职人员或社会地位比较高的人，“你看那个人，自己觉得不错，其实…”越容易成为批判的对象。因此，作为领导所要具备的条件之一就是，通过客观的看待自己，使②“没意识到的窗户”尽量的缩小，使“明亮的窗户”（①）尽量的扩大。方法之一就是利用反馈法。

## 反馈法

最常用的“反馈法”被称为是让自身一举一动可视化、客观化的最贴切的方法。只要有被批判也勇于接受批判的勇气，做法非常简单。比如把写着以下两个问题（问题一：工作上的良好之处、值得被学习的地方、值得被感谢的地方。问题二：工作上需要改善的地方）的卡片让周围人填答。尽可能地让上司、同级、部下参与，让自己 360 度地接受评价，才能更客观地改正自己。

对于评价最可怕的一点就是因担心不愿面对的事被揭露而怀有的恐惧感，就像是称体重或照镜子一样。但实际上，人们在日常生活中时刻都在获得“评价”，唯一的区别只是别人的评价会不会传到自己耳朵里。

周围得到的非正式评价不同，正式的“反馈法”有时候会反馈到本人、有时



不会。

实际上更可怕的是，就只有自己本人不知道，特别是自身有问题的管理者，容易在本人的自我评价和他人评价上出现更大的反差。解消这一反差的第一步就要运用反馈法。

## 打开“隐藏的窗户”

把 Johari 窗户的③(自己知道,但别人不知道的隐藏的窗户)缩小也是自我管理。

例如,对于大家来说最近自己热衷事情(在自身生活中着迷的物品或其它什么)是什么呢。在研修中有一项活动就是介绍自己的热衷的事情,回答不上来的学校管理者很多。有些回答成了工作上“着迷的事”、“巡查关校内所有的灯”、“人事评价的根基——制定标准”、“处理周边居民、家长意见”等,听到的净是令人流泪的“兴趣”,而没有几个人提及关于下班之后以及休息日的安排方法。“工作的人”没有其他的闲情逸致看起来也许挺酷,但是,正是这些娱乐的幅度酿造出了管理职的魅力吧。

希望大家想一想。在观光地买土特产时,有人即刻想到“只要带酒回去这家伙就能高兴”、“她就喜欢收集小摆设”,也有人踌躇不定,“买什么对方能高兴呢”,思前想后如何也决定不了。究竟哪种人更有魅力呢?

前者,共同话题也好找,沟通也容易。齐藤孝研究的“偏爱图”中说,作为沟通的工具,将这些自我爱好或兴趣都表现在一张纸上,像交换名片那样互相了解,本来通过交谈才能知道的事轻易地就被解决了。“我的流行”是 MIURAJYUNNJI 氏创造的词语,其本意是超越个人偏爱而只为“向他人传播”。不管是投币游戏,韩流,芋烧酒,肉体改造都没什么关系,只要能不隐藏地展现出来,真正的生意就会兴隆,难道不是吗?

## 致未来校长

校长作为“学校的脸面”在校内外和很多人接触，须张弛有度。即使是有很多话题或上修罗场（争执的时候），也应该把握分寸。

如果校长被期待的“人间性”存在的话，那应该不是和利益相关者去酒馆谈学校的事就能磨练出来的吧。虽然把学校作为兴趣也是不难理解的……。

## 第五章 管理职究竟“管理”什么呢

本连载继谈了很多次时间管理后，在上一章介绍了自我管理。引证某国因为肥胖或吸烟而无法担任管理职的例子，也听过不少连自己都管理不好怎么管理别人这样的强势意见。当然，前一章的自我管理并不是克己的“自我管理”，但是这一言论的背景里包含着“管理职是要管理部下的”这一意思吧。那么，学校管理职究竟“管理”所属教职工的什么呢？这里通过法制史来考虑这个问题。

### 战前的校长职务规定——学生、教室管理的消失

国法里，早在明治二十四年的文部省令中就有“校长应该整理校务，监督教职员”的规定，至今也尚存类似规定（《小学校长及教师职务及服务规定》第2条）。

该规定实施以来，出现了和以前不同的倾向。以前有诸如“应该管理学校的一切庶务，监督教员的勤惰能否以及学生的学业进退”（明治16年·爱知县），“整理校内一切事务、训导学生、维持学校的秩序、培养学生”（明治20年·福井县）等规定，这类关于学生以及教室管理的规定被加以列举。但有必要指出的是，从明治20年后期开始，这类项目就开始从各学校的管理细则中消失了。

从这一时期开始，得益于校长固有职责明确化之背景，校内体制渐趋整备。校长直接管辖的不是学生和教室，而是训导教师。那么，究竟监督教师的什么呢？如上所述，监督教师的勤惰、品行等相近内容在各省市的细则中出现。不仅如此，校长还被赋予了关于教师从升职至解聘的一系列人事意见申报权。不管如何，人事管理成为校长职责中心。

## 战后的校长职务规定——身份上与职务上的监督

此后国法对校长职务规定(身份上与职务上的监督)做出了具体规定,明治33年《小学校令施行规则》中规定“校长要整理校务,统督所属职员”(134条),在这里,校长的管理对象扩大到“职员”,并且由“监督”变成了“统督”,但在昭和16年的国民学校令当中又变回“监督”,并沿用至今(见《学校教育法》第28条第3项)。

这里有必要介绍当时文部官僚对《学校教育法》第28条第3项的词义解释(安达健二《校长的职务和责任(法解释)》第一公报社,昭和27年)。

首先,所属职员是指“奉命在这所学校工作的职员”、“不管任命者的权位”。21世纪后必然有更多的职种、人材以更多样的方式参与到学校中来。其次,所谓监督是以“确保各自职员自主判断为前提,考察其行为是否违反法令、是否欠缺妥当之意”(65页)。这也可谓是贯通古今的视点。

只是,完全靠职员的自觉,“丝毫不进行指挥命令也是不现实的”。在第92次日本帝国议会贵族院的教育基本法案特别委员会学校教育法案审议会上,关于“校长对教育方法漠不关心,他们能理想地完成监督吗,怎么完成呢”等问题被抛出,日高第四郎回答道“应该从广义角度来理解监督”。

也就是说,不仅体现在前述的关于对所属职员的职务“身份上的监督”,作为立法者所谋求的是对于所属职员的职务内的一切事务的监督。这意味着并不是单纯让学校管理者把眼光放在职员的业绩评价等的人事管理上、发挥管理事务上的领导力,更期待管理者能够对下属职员的职务领域全面负责。

## 校长领导力类型

当然,即使是有着很长教职经验的日本校长,也很少能够完全应对和解答来自教职员的所有商谈。实际上,校长并不被期望达到如“教师的教师”那般的指

导、建议型领导方式。

反过来说，倘若没有经验就不能进行指导和判断的话，那就最好校长细致洞察到班级状况、周围环境、时代背景，而实际上在这世上不可能存在两个具有完全相同经历的人，那就谈不上谁有资格指导谁了。哪怕两人真存有很多相似的经验，在千变万化的事态中，所持的经验也不一定会受用。

比来自不同学校种类、不同教学科目并因此有所忌惮的校长的指导与建议，毫无疑问，颇有自信地用十年前“老套”的方法指导他人的校长更为可怕。

因此，必须打破传统观念。2007年及今后学校管理职的职责无论如何都不是对于所属职员的职务管理以及对于授课方法的指导和建议。那么，学校管理职的职责究竟为何呢？

## 激发组织成员工作热情

“管理职的职责就是激发组织成员工作热情且仅此而已”。

和某著名企业人事负责人面谈中印象最深刻的话语，便是这10年来业绩的V字恢复和各部门的增长率。本次选题也正是受此触动而即兴选择的。

举一反三，在教育界一直倡导“教育以人为本”，同样，学校管理者能够自信地说是以激发教师热情为最优先的职务和职责吗？以教育再生会议为开端，全国的教育政策的方向，不得不承认是在朝着消解教室工作热情的方向衰退的。要改变这一趋势，首先要从学校第一线的观念转变开始。

在针对学校管理职的讲座中，近年来表达能力的培养也很受重视。但其实这并不只是培训管理者和下属的当面交谈技术，更重要的是要促进管理者积极反映出自己的精神和灵魂，以激发教职工工作热情。

## 致未来校长

“真正的领导知道自己的使命是创造人的能量和目标”（出自 Peter Ferdinand Drucker 名言集）

能激发下属能量自然好，哪个时期都存在把下属能量吸走的管理者。只是，在持续变化的教育界里，我们说不清道不明变化是好是坏，但为了让我们不被时代的尘土活活掩埋，一定请大家自问“管理职究竟该管什么”。

## 第六章 校长、教头和副校长区别在哪

### 今后学校组织的方向

随着“教育改革三法”的出台，副校长（法定比教头的决定权要大）、主干教师以及指导教师这样的新职务制度诞生了。因为没有定员保障，实际行使被交由有任命权的都道府县执行，我们该如何理解这个改革方向呢？

是从锅盖型组织变成金字塔型组织，还是错综复杂的蜘蛛网型的 Web 组织（滨田 2007）呢？抑或是以中心明确化的核心职员和周边职员形成的阶层化同心圆状的构造呢？

进而，核心职员像便利店的店长那样被挤压到“管理职”范围，另一方面，随着副校长以及主干教师，指导教师等学校高层厚度的增加，学校管理规模究竟将达到哪种程度。针对这点，学校统废合还要进行吗，等等。然而，毕竟未来能够做的只是守住业已形成的这条发展方向。在如此前途未卜的状况下，该怎样认识学校管理职的位置及其作用的变化呢？

### 副校长职的地位变化

例如，虽然当前及今后副校长实际职务范围将不会超过目前推测出的水平，但是至少当前在法律层面上副校长的职位是不透明的。

今年 3 月 10 日的中央教育审议会答辩中，关于副校长的职务是这样提议的，“辅佐校长，整理学校事务的同时，承担校长委托的任务，运用自身的权限处理”。但是，接受这次答辩的文部省在同年 3 月 30 日向国会提出的“法律案纲要”中又这样写道，“副校长辅佐校长，接受其命令掌管校务”。“整理”变成“掌管”，虽然看似没变化多少，但在思考副校长地位和职责时，决不能够放过这样的细节。

## 从“双教头”到“双校长”

在大规模学校以及省立学校已经实施“双教头”之时，容易让人作为“总括”而想起副校长一职，然而事实并不是把教头一律更名为“副校长”这样的政策延长线，也似乎不是教头大会上所期待的确保和扩大教头职的决定权之意。可以说此举非但没有提高教头的地位，如果考察像大学附属学校那类学校的话，教头的相对地位反而是下降了。

也就是说，从校务的“整理”权者变成“掌管”权者的这次法改正，转换了我们的预想，更重要的是有必要用“两个校长”的想法来切实把握副校长职。

### “整理”职和“掌管”职

如此拘泥于法律上的措辞，是因为围绕着学校职位制度的法律地位和作用，各界在对《学校教育法》第 28 条各项的解释上存在较大争论，由此也影响到现实中副校长的职务定位。

自昭和 16 年的《国民学校令》第 16 条第 2 项“校长应该奉地方长官之命、掌管校务、监督所属职员”以来，作为掌管校务的校长与战后作为整理校务的教头，其各自的地位被规定下来。

在法学上，“掌管”一词被定义为“有些处于下级，针对一定的职务负有责任的职员”的用语，在教育界“整理”是作为掌管的准备工作被定义的，掌管是作为相对的拥有一定权限的概念被定义的。因此，虽不尽然，但把副校长定位为“掌管职”意义不小。



## 校长职的不易之处

新任校长和从前的教头的最不同的地方就是，校长职是需要决断的最高责任者。如果是“10对0”的话就不需要判断或决断了，但是如果出现“6对4”或“51对49”这样微妙的状况，就不容易作决断。因此，被孤独感所侵袭，学校评议员这样的“意见箱”就变得必要起来。

比如，围绕着运动会开幕的决断等总让人烦恼。随着春季到来，最近学校大会很多，然而即使到了5月末天气也因梅雨而不稳定，今年在西日本甚至还出现了光化学的烟尘现象。回到主题，对于某天是否如期开会，如果预报很明确地说是晴天或大雨，那校内投票结构就会是“10对0”，决断时自然不用犹豫。问题是天气预报会出现很多模糊的说法，实际每天不同时候，天气状况也会发生微妙的变化。

怀着热切盼望大会的想法强行坚持开幕，如果中途因风雨而终止或延期比赛的话，就会因判断失误而招致责备，更可预想到将遭到因此而患上感冒者的责备。相反，如果因以防万一而采取延期，而之后却放晴的话，就难免听到“继续进行就好了啊”、“好不容易爷爷奶奶来了”、“如果不是星期天爸爸就来不了了”等等的不满。或者押后作决策，到了当天一早的节骨眼上才迟迟地通知学生大会取消的话，就会出现“饭盒都作好了才……”之类的不满。

也就是说，在价值观多样化的现代社会里，要给出让所有利益相关者满意的正确答案是不尽现实的，因而校长最不易之处就是要对决定的事项负起责来。

## 和教头、副校长的差异

比起校长，教头所担任的“整理职务”是尽可能地收集能够成为判断材料的信息，并不需要做什么决定。担任周边居民以及家长教师会（PTA）的联络窗口或

负责职员室的教头是各种信息的获取者。没有汇集到很多的信息，倘若不是相关人员“报告、联络、商议”不够，就是教头自身的问题并将因此受到质问。此类情况发生频率一高，就容易导致人们采取“迂回之路”来绕过不被信赖的教头。

基于此点，把副校长视成“两个教头”的想法，只会加重教务的合理分担难度，导致信息传达的层次不断增加，并引发学校经营上的混乱。由此，让教头总揽全局，而副校长只是被供起来等退休的话，就失去了新设副校长的意义了。

当然，“两个校长”也会出现多头领导等学校经营面上的诸多问题吧。可是，因此变成“一个人的职位”的校长，就会产生孤独感，为了缓解校长决断时的压力，副校长被期望在做判断时担起协商和出主意的角色。

教头和学校评议员的不同体现在，对于决定产生的结果，是否与校长一起负最终责任的立场上。当然，在教头或学校评议员当中也会有勇于承担责任的人，但考虑到责罚无决定权者的意见难免遭至非议，比起个人大无畏地担责，不如对被赋予职责的“副校长”多抱几分期待。非此就断无设置副校长之意义，因而有必要在校内外树立起副校长之存在感。

### 致未来校长

怎样磨练迅速的“决断力”呢。是吃面条还是吃荞麦即使是迅速决定了也会有后悔……，误入歧途的决定更让人懊悔不已。无论怎样收集判断材料、陈其利弊，最终如果没有“思想准备”亦不能决断。而不能“决断”的人，是否就不应该成为校长了呢？

## 第七章 作为学校领导的校长要以语言取胜

### 校长和教头的区别

前一章从法制的角度整理了校长、副校长、教头职务制度间的区别。特别指出了校务“掌管”职和“整理”职所受期待的不同。这一点在管理职人事录用上也被认识到，校长选考和教头选考时，考试的内容有很大区别。前者一般要求论述经营方针，重要的设计问题较多；而后者是以基于教育法规的书面考试为主。

这样的区别在管理职人事主管的意识当中也清晰地显现出来。根据过去笔者实行的两次全国调查（1990年以及2000年），教头之“企划力、构想力”（1位→3位），“指导、建议能力”（2位→1位），“调整能力”（3位→2位），这三项能力最被人事主管看中，在教头“被期待的资质能力”中位列三甲。另一方面，校长的“对教育的信念和理念”（1位→2位），“统帅力，领导力”（2位→1位），“判断力，意思决定力”（4位→3位）等能力最被看重。

### 对校长职的期待的变化

在这里应该特别注意的是，10年间关于校长“被期待的资质与能力”中，“统帅力、领导力”升至第1位而“指挥，统治能力（管理运营能力）”却落到了第3到第7位之间。这个现象反映了省教委的管理职人事主管所期待的理想校长形象已从“管理型校长”转移到“经营型校长”上。换言之，就是从管理型校长向领导型校长发生职责转变。

作为参考，特别援引W·贝尼斯教授关于管理者和领导者的特性比较（中留武昭著《学校指导者的作用和力量形成的改革》，东洋馆出版，1995年）。首先，管理者实施管理、维持、统治，并以组织为焦点。而后者领导者则是围绕革新、

开发、信赖，并以人为焦点。其次，管理者做的是短期展望，围绕“如何做”、“到什么时候为止”、模仿、正确地做事、接受现状。与此相对，领导者做的是长期的展望，围绕着“做什么”、“为什么”、创始、做正确的事、挑战现状。

也就是说，校长被期待具备远景规划、赢得利益相关者信赖、挑战现状并不断革新的能力。

## “语言的力量”

基于上述意义，校长最大的武器莫过于语言。正如“校长以打招呼取胜”所表达的，在校长位置上打招呼不可避免，不仅是早礼时的讲话、学校活动时的致辞、在职员会议上、家长教师会（PTA）大会上、地区集会和节日仪式时的发言等等。可见，校长发言并不只在孩子们面前，在成人面前则更多。尤其在“开放学校”被标榜的现今，校长讲话的机会越发增加，只凭单纯的问候语已经不能了事，校长被要求言之有物。这意味着，从校长讲话集里挑一些无关痛痒的陈词滥调来讲的时代已经过去了。

另外，不光是打招呼或讲话，学校便览或家长教师会（PTA）报纸等公开刊物（作为学校说明责任的一环，今年在周边居民当中被浏览的情况也很多）上发表的校长文章也发挥着与“讲话”相近的作用，是表现校长见识以及经营方针的绝好机会。

相反地，在事务室、职员室的闲谈或在走廊里的交谈，和周边居民的谈笑以及上学、放学时和儿童、学生问好等的非正式场合的“语言能力”（效果与效用）也不能忽视。

综上所述，校长在所有场合，凭借多样的表现方式，使向儿童、学生以及教职员等组织成员、家长、周边居民等学校利益相关者发出信息成为可能。

校长讲话（问好）的形式姑且不问，作为让该学校的经营方针渗透到周边地

区的标签效应是很重要的。作为出现在非正式场合的校长，若拥有指导精神以及指挥技能的话，便能有效地缩小与利益相关者距离、提高对方积极性。

## 为什么“换了校长，学校就变样了”

以“换了校长，学校就变样了”为题的出版物也不鲜见。先姑且不谈究竟学校是不是跟着校长变化，首先来看一下“换了校长”学校会改变什么呢？

在体育界里，烂队经常换教练。目的不只是为了使其承担责任吧。实际上，由于更换了教练，一直是B级别的队伍脱胎换骨成为常胜队伍的例子也有。按理说在场上竞争的是运动员，为什么教练的更替会影响到球队成绩呢？

是因为那个教练擅长运用战术或更换场上运动员的时机好吗？还是技术指导好呢？恐怕不仅仅是那些吧。那些更换教练后取得好成绩的案例，应该归因为组织文化的变迁。

给组织文化变迁带来极大影响的是领导语言。像“哈里·波特”系列里出现的魔法学校的四个宿舍的不同一样，无论什么样的组织都有其看不见的特殊气氛（组织氛围、组织文化）。并且任何组织都有应该改善的不良风气。

实行人事变动的目的，并不是为了更换工作环境而促进个人职业生涯，而是凭借引进新的风气，来改善该组织的不良风气（因此，绝不允许对新上任者说“尽快适应我们的风气吧”）。在这一点上，更换组织的首要领导者也许就是最快的组织治疗法吧。

不仅仅是体育界，商界的企业管理人事和政界的也是一样。学校现场里任用民间人校长的治疗法也是本着一样的初衷吧。

“旁观者”拥有领导才能和改变组织现状力量的组织氛围包括“ID棒球”、“工作任务”、“公约”、“把○○党粉碎”这样的话。并不是什么情况下都要换掉校长的。像这样，对“语言力量”有了再认识，校长自身观念得以改变的话，学校的组织氛围和组织文化就会变得更好。

## 致未来校长

让学生们写校长讲话的回忆，就会有人写成：人高得都快倒下了、昏昏欲睡了、不记得了等。讲话集以及学校年月记录这样的校长讲话“范本”在出版状况严酷的现在，它们中的多数也被出版，甚至被认为是隐匿的畅销书……然而当前的校长必须不依靠这些东西，独树一帜地用自己的话来发表令听众刻骨铭心的讲话。

## 第八章 作为舞台的学校仪式该怎样上演

### 学校仪式的地位

深秋时节。自学校周五日制实施之后，很多学校把作为学校仪式精选的运动会、体育大会改在春季举行，即使这样两学期制还是充斥着各种校仪式。学习发表会、文化节、远足、休学旅行、研究发表会、班级竞技等。

一波刚平，一波又起。形成不得不利用仪式的空挡来上课的状况。即使不那样，确保上课时间也很难，那么为什么还要搞学校仪式呢？想重新解明这一疑问。

包含在学校仪式里的“特别活动”被认为是较难英译的词语之一。字面翻译的话大致就是“教科外活动”吧，在日本其活动虽说确实是在“教科外”，但特别活动和道德都在“教育课程内”占一席之地。

在指向“人格的完成”（《教育基本法》第1条）这一目标，以贯穿智德体（临教审称之为德智体）的“全人教育”为旨的日本学校现场，学校仪式（特别活动）的象征意义不可小觑，从中还可学到许多在日常学习活动中学不到的教育意义。

### 探究学校仪式的根源

然穷究其源的话，学校礼仪并不一定是由于教育的理由而导入的。在我国最初的运动会上，吃面包大赛和追逐竞赛之类的娱乐要素、以及跑跳之类的记录会并存，但在“富国强兵”的政策下竞走和兵式体操等项目也被采用。此前学校连操场也没有，往往是一直走到河边或广场和他校联合举行运动会（由于学校规模小），那时的步行到广场可谓是远足的起源，而体验大自然以及野外观察则是后来添加的。

在“富国强兵”政策之下，各小学校增设了运动场，作为周边居民的一大集会，学校运动会会被规定下来，骑马战以及拽网之类的武家和农家的传统仪式、神事也成为体育项目之一。

毕业旅行在当初被称为“行军”，就像现在“强行军”一词还被留下来一样，原本是以锻炼为目的的（比如福冈师范学校的最初毕业旅行，用一个月的时间徒步往复熊本），但到明治末期铺上了铁道，目的就转变为拓广见闻。

文化节也是，本来是学习用品展示会，在当时村里最好的文化中心——学校里，看挂图来了解世界的宽广，看教具引发好奇心，通过这些来达成促使学生上学的目的。

回顾历史，不少传统学校仪式虽然脉脉相承到现在，但在含义上都起了很大变化。

## 学校仪式的质变

近 20 年，学校仪式的变化也很显著。危机管理意识的变化，以学校为对象的纷争的增加，骑马战、倒杆比赛、团体操的金字塔造型等危险项目都面临取消。反过来，由“平等论”发展而来的夹塞跑和不算名次的赛跑却被采用。另外，当前存在着比“学力低下”更深刻的“体力低下”以及因确保运动难而导致的体育成绩下滑等等问题，于是体育仪式项目及内容的更新更无暇顾及了。这样的事不仅存在于体育仪式中。

就像因为不作为“节日”，体育仪式被更名为“体育会”一样，文化仪式也被更名为学习发表会，不用演剧也没有乐器，更不是合唱，而转变成反映综合的学习时间以及生活科目等学科学习内容，这当然也与所处的时间背景密不可分。

修学旅行，也从自然景色观光向东京迪斯尼乐园等的娱乐设施转变，从学习和平到海外研修、露营滑雪等体验型、个别小组研修等多样化的形式。



## 追问学校仪式的理念

那么，在海外旅行已不罕见的当今，作为毕业旅行特意去游乐园或娱乐设施有意义吗？需要特别支援的孩子（有某种残疾，但在非残疾学校上学的孩子）先不说，几年以后自己也有可能去的地方，有必要将此作为制造回忆的手段吗？

无论公立还是私立，与制服（塑造名牌）一样，毕业旅行轻易地成为了 SI（学校存在意义）战略对策。却并不顾及家长要为此多花多少钱。学生们比起国内，更喜欢海外旅行；比起亚洲，还更希望去欧美国家。中小学校设有费用的上限（在限度之内海外旅行也可以实现），虽然并不构成特别严重的问题，但也会让人不解：为何选这个旅行团选呢、究竟在传统上为什么开展毕业旅行呢，于是就有必要对收费和效果进行再探讨。

其他的仪式也是一样。像电视节目的滑稽作品一样，没有文化气息的文化节，不用怎么练习的运动会，以及大人代行的“自治活动”等等。即使是前任有口碑的校长开始的仪式，也并无必要继续。如果将不实行的理由和明确的目标名列出来的话，相信削减此类活动是可能的。

## 作为 SI 战略的学校仪式

那么，为什么要举行学校仪式呢？

首先和前一章的校长讲话一样，是为了使该学校的组织文化向更好的方向改善。这其中隐藏着通过巧妙地实施学校仪式，可以促进学校存在意义提升，也会成为统合组织成员的秘密手段。

另外，人类创造出了时间观念，并区分它。比如，节日等的非日常的时间，流逝的特别快，但有时却可以让时间停住，成为“永远的现在”。提炼的时间是通过事前的准备而形成的，反过来，被提炼的部分在日常会发挥活力。因此，半途

而费的仪式花费最高。

关于仪式型的活动也是同样。由于两学期制的引入，仪式变得更加难以言喻，开学式和休业式是区分日常（学期）和非日常（假期）的重要分界点。如前章所述，仪式（活动）并不是校长作长篇的讲话。

开学典礼和毕业典礼也是一样。为了使非日常的舞台更加视觉效果，校长以及即将送走毕业生的班主任会穿着夸张的衣服。那并不是为了哗众取宠，作为配合 TPO 的服装，非常重要。必须让进入这所学校和毕业于这所学校的学生对学校怀有骄傲和自豪的心情。综上所述，开展有象征意义的活动，是该校已有仪式的复苏，也是学校领导的重要责任。

#### 致未来校长

在学校机能肥大化成为严重问题的年代，人们推崇的是对“智育”进行特化处理的简洁型理论。这带来了对以学校仪式为首的特别活动领域时间的削减，但如何在这些有限的“放光彩的舞台”（学校仪式）上演仍能体现出管理职的本事。对教职员来说那也同样是舞台吧……

## 第九章 让研究使“知”共有化

### 试问对于教育现场的研究的意义

在收获的秋天里，大家都取得了怎样的成果呢？在这个秋天里，举行了验证课以及研究发表会的学校应该很多吧。挂历也翻到了最后一页，在总结纪要的时候，是否也有些焦急了呢？

与此同时，在教育现场有时耳闻“研究”“研究兴教育衰”等说法，实际上在拍手喝彩的研究发表会的背后，学校内的士气和成果有所下降的例子也经常出现。

究竟研究对于教师，对于学校来说，有什么意义呢？并不是因为“被指定为研究校”“被拨款了”“不做不行”才做的，作为学校领导要积极地思考做这些事背后的意义。

### “前无古人，后无来者”

每年全国都有诸多教育论文、研究纪要、研究发表会集录诞生，这些成果作为教育界（至少在学校）的“知”（数据→信息→知识→智慧与知性），在第二年以后会被怎样积聚和活用呢，对此我深感反复吟味之必需。

以前，在“改革时代到底需要什么论文”的纪念演讲会上，听了以“前无古人，后无来者”为题的关于介绍“人生路程”的诙谐演讲。这是一篇花了很长篇幅来指出无需拘泥于先行研究的惟我独尊的教育论文与实践研究，于我留下了深刻的印象。

其中，演讲者明确指出“研究不被他人批判、继承、积累就没有意义”。需要通过对于先行研究进行批判或检讨，来把握各领域的理论、实践发展，在此基础上进行研究，而留下的课题，则在下一年由自己或者其他人继承。

## 从“研究者”教师到“教育者”教师

那么，对于教师来说研究如何定义呢？战前培养教师的主流——师范学校是目的性很强的却相对封闭的中等教育机构，在战后的改革期里反省其封闭的系统，提出了教师培养的两大原则，“大学培养教师”和“开放制”。与现在高等教育大众化模式不同，当时还处在精英教育模式阶段，在那个年代以拥有大学学历为基础资格来要求教师，意味着教师不仅被期待担当教育者，而且还要成为研究者。

但而今，在公共教育的基础量的扩大保障以及质的平均化被推崇的时代，教师不一定必须拥有研究者的水准。在全国各地，学校被寄望于像连锁快餐店那样提供统一菜单服务，因而学校需要的也不过是一批能够按部就班上课的教师。

## 现今，为什么对教师来说研究是必要的呢

饱食的时代（消费者）社会已经到来，随之发生了顾客（消费者）不满足于既有菜单的局面，就像饮食业也改变成承包制一样（如金太郎糖就是如此），要改变无论哪里的公立学校教育课程都是一样的现状，就需要树立特色。就像是珍惜地方特产食材以及传统风味的运动一样，出现了挖掘地区教育资源以及学校传统文化，将其引入课程与教学计划、学校仪式的行动，而我们现在正在谋求在此之后的下一阶段。

为了知道那究竟是什么（探索未知）而进行研究，正是期待教师开展研究的原因所在。具体地说，对眼前的孩子进行客观的（科学的）分析理解，把自身所进行的教育实践（上课）相对化，认识其可能性和界限，把视野放宽到支撑上课的诸条件上（教室环境，组织体制，财政基础，意思决定……）等等，应该做的课题堆积成山。换言之，这可以说是构筑临床教育学所必需的。

## 为了确立临床教育学

医生依据科学的根据诊断和治疗，律师依据法律从事法律活动，那么我们基于什么来进行教育活动呢？怀着自省的念头，重新探究这一问题。当然，教师的工作和医生，律师不同，但是单凭经验和感觉主观地任意地进行学生指导以及升学毕业指导是危险的。专门职的判断标准里，“临床的知识体系”是必要的，把“临床经验”提高到知识高度就需要研究。

因而，教育最前线的教师和后方的研究者共同研究，共同开发这个“临床教育学”，并将其作为学问确立起来是很有必要的。为了得到作为“学（学问）”的认可，有必要同时具备无论是谁来研究都会得到同样结果的“研究方法”，以及超过教育界这一框架的共有的“概念”，但很遗憾在现阶段，教育论文成了“同人杂志”（志同道合的人一起执笔、编辑、出版的非营利性杂志），在以上两点上都没有达到“学（学问）”这一境界。

### “假说——验证”型研究的危险性

比如，在教育界至今仍以“假说——验证”型的论文为主流，那么究竟得到验证了吗？在教育论文里经常会有“如果……就会……吧”这样的假说构造，其中“如果……就一定会”这样的助长教师独断的设问使教育论文持有特有的“自然科学的衣装”，成为了非自然科学的陷阱。

把“问题意识”（大的设问）作为该校的年度的研究题目，在此基础上设定小的具体的假说。“如果……（方法，手段）”“就会创造出自己的生活吧”或者“交流能力就一定会提高的”于是往往容易误把对儿童及其母亲集团 30 人左右进行问卷调查的结果，当作假说被证实后的结果。

并且，因为几乎全部的研究结果，都是出自于孩子的设计和 zwar，所以孩子们理所应当被地认为在这个秋天获得了成长。

## 通过校内研修使“知”共有

研究，究竟是为了谁？为了什么呢？没有失败的成果就没有普遍性。通过研究，整理在日常生活中流动的信息，把每天的教育时间活动以时间为分割点来总结，再将“可视化”的东西反馈到教育现场，这对于作为反思型实践家的专门职老师，具有很大的意义。并且，不是教育中心而是作为 OJT (on the job training) 在校内进行研修时，对周围教师的“近邻效果”也被期待着。

无论这个学校的核心——高级教师的调动，还是校长的人事变动，领导这一地域的学校是可以不变的。这样的学校积蓄着“知”。把资深教师深藏不露的知识转变成有形的知识并在教师间共享，并将其作为学校的财产进行管理才是学校领导所被期待的能力。

### 致未来校长

曾遇到过不想把自己数十年所获得的技术以及方法告诉给其他人的。但我只想说，在信息和知识体系很容易获得的今天，想把“知识财产”搂紧不放，不如敞开胸怀将自己的想法修正更新……

## 第十章 怎样抓住学校危机

### 安全神话的破灭

对于开始思考水与安全问题的日本人来说，1995年是转折的一年。已经过了10年多了，但阪神·淡路大地震（1月17日）和地铁毒气事件（3月20日）带来的冲击至今不能忘记。日本的安全神话被摧毁，“危机管理”这一词语也是从这一年走进了我们的生活。

只是，当时的学校还是安全的避难所和安心之地。就在震灾时，学校也成为避难所，描绘了一幅以校长为中心的教师发挥领导作用的图画（参照：神戸市教育委员会《神戸的教育不灭——在阪神·淡路大震灾中学习到的学校危机管理》小学馆，1996年等）。

可是，第二年从1996年开始，在学校提供伙食时，由于病原性大肠菌“0—157”而引起的饮食中毒事件一个接一个（98年7月在堺市造成3名儿童死亡），再加上1998年12月的京都市立日野小学校的杀人事件，2000年1月和歌山县某街道的立妙寺中学校学生的杀人未遂事件，以及“可疑人物”随意侵入学校等事件层出不穷，学校的安全神话被瓦解。但是，这样外人随意进入的事件，在2001年6月大阪教育大学附属池田小学校事件发生之前，人们不都在“隔岸观火”吗！遗憾的是，全国的中小学校在总结日野小学校的教训后，虽怀有深刻的危机意识，但作出对策的案例却不多。

### “依赖现场”的危机对应

可是，作为可疑人物入侵事件的池田小学校事件，确实在全国引起了轰动，但是直到7年后的今天，也不能断言已经具备了避免同类事件发生的对策。当然，

由 2003 年文部科学省体育与青少年局学校健康教育课制作了《关于学校安全管理的对策集》，各地也相继制定了《可疑人物侵入时危机管理规范》。虽然其效果受外界质疑，但仍被分发到教室，而且据此进行防范训练。进而在 2005 年 3 月，作出了校门上锁的规定。

可是，由于确保校门安全涉及预算问题，包括配置警务员（2005 年 8%）、设置防范照相机（同年 45%），和民间警备公司签约，委托定期进行巡查等，因而采用此做法的学校并不多。时至今日校门不上锁的学校还是比比皆是。在硬件条件不具备的情况下，教师要豁出身体和生命来守卫“学校一线”（喜多明人、桥本恭宏编，学校事故研究会《〈提言〉学校安全法——守护孩子和学校的安全指针》不磨书房，2005 年）的状况，现在仍在继续着。

那么，像这样依靠身体来进行危机管理和危机对应的教职员，究竟对自己所处的境地有多少认识，这种危机感还在持续着吗？制定危机管理规则的当事人先不论，其他职员在日常生活中用多长时间回顾危机管理规则呢？另外，在教育第一线的教师对该学校的危机又把握到什么程度呢？

确实，在 2001 年池田小事件时，各校在如何应对可疑人物问题上都存在困难。但 2004 年的佐世饱市立大久保小学校事件、2005 年的山口县立光高校事件、高知县私立明德义塾高校事件（也许是偶然，都在 6 月），因为被告、原告都是内部学生，所以学校内部对应的方法、管理部门都不同（不是体育教研组，而是儿童指导教研组），应该对应的课题也变了。

2005 年秋天，在广岛市，栃木县今市市（现日光市），11 月、12 月连续发生的小学一年级女生的被害事件仍记忆犹新。出了校门，在离学校一户两户人家的距离之内的放学后的安全问题是否在学校（教师）的责任范畴之内，关于这一讨论也在没有彻底弄清楚的情况下，围绕着上放学的安全，学校奔走疾乎地应对着。

2006 年 6 月发生的由于防火门而引起的新泻县五出水市立村松小学一年级男孩的事故，以及同年 8 月发生的琦玉县 FUJIMI 市营游泳池喷水口死亡事件，由此学校设施的加紧完善问题被强烈提出。这一年，学校的抗震诊断结果被首次公开（当时，抗震率 55%，诊断率 68%，339 个自制体的抗震诊断实施率为零），这显



示出学校原来不是安全的场所。因此，以校长为首、学校的领导在设施和设备方面被课以强烈的要求。

并且，这一年秋天，欺辱自杀问题、世界史没有纳入到教科当中去的问题、家长不满的对应问题等等一个接一个被报道出来，关系到组织存亡的危机状况相继出现。

综上所述，学校所处的危机的状态，防灾、卫生管理、防犯罪、设施管理，……年年都在变化，也很容易被媒体曝光，结果形成了“过了喉咙，就不感觉烫了”，正是因为关键问题一个都还没解决，就已被眼前的问题困扰，才酿成了今天的后果。

## 串线的危机管理论

围绕着危机管理，有两种大的见解。一是主张“危机管理最重要的，就是防止陷入危机”。二是主张“危机管理最重要的是事后的妥善对应”。

那么，大家赞成哪种意见呢？比起教头研修会来，校长研修会上赞成前者的人比较多，这是期望将危机“防范于未然”的作为现场责任者的校长的愿望。

但是，从学校管理下的儿童学生的灾害补偿状况年间 120 万件来推察，每年将有 200 万件的学校灾害发生，把它消灭为零是不太可能的。不仅仅止于那么些学生遭殃，教育活动更因此变成了一种危险行为。

可是如果再严格限制的话，校外学习活动就搞不了、马拉松比赛也搞不了、课外活动也实行不了，结果将变成缩手缩脚什么也干不了。“不入虎穴，焉得虎子”，教育活动没有风险就不能进行。只是，每年障碍事故超过 500 件，死亡事故也超过 100 件。因而必须要想法设法应对。

对此，事前预防和事后对应这“两只兔子”都有追赶的必要。本章里，要作这样的区分，前者称为作风险管理(risk management)，后者称为危机管理(crisis

management)。在下一章，要思考为了不陷入危机的风险管理，和一旦造成危机之后如何从那里逃脱出来，也就是所谓的危机管理。

### **致未来校长**

人生有三个斜坡。上坡，下坡和○○。危机就因为这难料的○○而发生。那么，倘若不是站在乐观论，而是站在悲观论的角度，能将风险预测到什么程度，如何减少“意外性”是最重要的吧。

# 第十一章 我校的风险管理要怎样做

## 危机在第三个斜坡上发生

在上一期的简介栏里写了三个斜坡（上坡，下坡和○○）。到这里大家已经明白了吧。人生的第三个斜坡就是“怎么会”。我诚惶诚恐，因为在写这篇文章恰好是12月下旬，也就是冲绳地震发生正3年。在这次灾难中我失去了交往了30年的好友。因为在灾难发生的3天前还通过信，在正月的报纸上行踪不明一览里发现了好友的名字，这便是怎么也接受不了的“怎么会”。

好友长时间在海外生活，我一直相信他应当惯于对应危机，结果，他却永远不能苏醒了。在同一届学生当中他是最努力最敢于作为的，相信他也很有理想，然而最终连自己最爱的4口家人也没能守护到底，就这样一去不复返了。和他一样有4口家人的我非常震撼。祈祷他在另一个世界安息，并以此为教训。如果，学校面临危机状况，守护孩子的理念在以管理职为首的教职员中形成了吗？很多问题一旦被触发就无法挽救，所以危机预防很重要。

## 减少“怎么会”这样的预想不到的事

在学校评价以及学校评议员会上，和民间企业的人员一起访问学校的时候，对校门的守卫以及安全防范的松弛与无防备颇感吃惊。教职员们也是脚踩拖鞋，“像这样真的能守护孩子们吗”？让人不由对这样的危机意识低下而吃惊。同时也震惊于没有监控录像和非常时期联络手段的学校内外环境。

当然受预算影响，不少地方确实不能立即采取对应措施，但是在教育最前线的人员意识改变的话，就会发生很大不同吧！首先要提出的课题就是努力减少“没想到”（怎么会）。把“没想到”变成想到有点困难，但是把危机真正理解为预

想不到的事的话，那么首先就要把所有有可能造成危机的事情全都提出来，预测其发生率，这是相当有必要的。

## 根据发生率和深刻度来预测危机

那么，教师所面临的“危机”是什么样的呢？让我们列举以下。根据上地安昭写的《专为教师准备的学校危机对应实践规范》（金子书房，2003年），儿童学生的旷课、离家出走、虐待、性侵害、家庭破裂、（企图）自杀等，是需要个别应对的危机。欺辱、班级纪律涣散、校内暴力、校内事故、胁迫行为、对学校不满、教职员的职业倦怠等，是需要组织对应的危机。另外，地震、台风、公害、诱拐与胁迫事件、盗窃与暴力事件、火灾、教职员行为不端，IT受害事件等，是需要和周边社会协力对应的危机。

没有人会像“名侦探柯南”一样，遭遇到所有危机，但是随着教职经验的增长，各人多少也会遭遇一些危机。只是，遭遇频度，换言之，发生率不同而已。例如，2004年9月1日，在北埃塞俄比亚共和国发生的袭击入学典礼、占领学校的恐怖事件的发生率是很低的。因此，必须考虑危机发生的可能性。学校人力资源有限，有必要在发生率低的危机上节约投资。

同样，某类危机将给学校带来破坏程度也是应该考虑的关键点。暑假在九州大学实施的学校管理职短期经营管理研修的自我介绍中，当请大家介绍“学校的骄傲”时，却有人介绍说“我们学校旷课的学生有二十多名”，并说“教师会针对每个学生作耐心处理”。原来如此，有旷课学生这件事本身并不昭示学校发生了危机，学校对此采取措施却反倒成了“光荣”的事情。

因此，在风险预测时，作一个以“发生率”和“破坏程度”为两轴而构成的矩阵比较好吧。

## 从“不该有”的诅咒中逃脱

这样预测风险的意义不仅在于考虑到经费的分配，还在于从“不该有”的“当然论”中逃脱出来。将“有可能”意识化很重要。危及企业存亡事件的背景就在于“不该有”的诅咒在组织里蔓延。诅咒带来了煽动事件被公开的恐怖性，也是滋生不祥的隐秘事件的温床。

在一个习惯于“如果才是这种程度的话”就不公布了组织里，往往也不会形成“中等程度的事件就不能不公布”的机制。反倒是因为“连中等程度的事件都不公布了，这点程度就……”，于是隐藏事件成了惯性，在发生大事件时就导致了信用无法挽回的状况。（国广正，五味佑子《为什么企业的事件消灭不了呢》日本经济新闻社，2005年）学校组织也是一样。

学校领导须把刚才列举的危机状况以及无论在哪所学校、无论是谁都有可能发生的意识传达给每个教职员，培养其防范于未然的意识。这并不表示要严惩个人的意思，而是要作为组织来考量萌芽滋生危机的土壤以及该学校的文化和氛围。

## 风险管理的哲学和实践

“危机”在哪所学校发生的可能性都很高，把它作为是一个很难躲避的现实事件来考虑，是风险管理的根本所在。如美国技师 Heinrich 根据劳动灾害事例的统计分析结果而导出，相对于一件重大灾害发生，将会有 29 件轻伤事故、300 件无伤事故发生，应用这一法则，把琐碎的事情（欺辱，不满，事故）数据化（畑村洋太郎《失败学的推荐》讲谈社，2000 年，其他），是作为学校整体开展组织应对的关键。

比如，制作校区的“安心与安全地图”是出于犯罪不是“可疑人物”引起的，而是场所“死角”所引起的，根据的就是所谓的“破窗理论”（Broken Windows

Theory)。同样，校内的死角因每时每刻而在发生着变化，对这一点也要给予足够重视。

因此，由于学校向周边开放（减少校内外的死角）“开放式守护”孩子的姿态是很重要的。同时，也有必要培养孩子们躲避危险的能力。大人在人行道处举旗，让孩子过孩子才过是不行的，应当让孩子们具备察知危险的能力，对应危险的能力等回避危险的能力，这是学校的责任，让孩子们自己摸索出避险的规律是最有效的。

如上一期以及本刊开始处所确认的那样，学校危机不仅在于防范和防灾。个人资料泄露以及教职员事件，家长不满等等，作为多样的“原因”，让我们目睹了很多直接和间接违法的事情。因此，作为风险管理的理念，有必要确认一下为预防危机的法令遵守情况。著作权法、个人情报保护法、地方公务员法的服务规定等……对照这些法令，定期地讨论协商也是学校风险管理的一环。

#### 致未来校长

好学校究竟指的是什么样的学校？根据东京大学的佐藤学教授写的“好学校不是没有问题的学校，而是虽然问题没有解决，但学生和问题能够共存的学校”。不应该恐惧问题的发生。

## 第十二章 年末“整顿”

### 为什么要现在“整顿”呢

马上就到年末了。在年末需要回顾过往一年，我想大家也想好了来年的抱负了吧，那之后打算怎么做呢？过去我也总被眼前的繁忙所折腾，年初的誓言一个也没能实现，早早地就送走了反思的每一天。而现在机会再次降临。回顾过往一年，又开始对明年有所期盼了。

最近，从四月开始（日本从四月开始排工作日历）记事本以及日记本随处可见。确实，就工作上来说，年度的变换是一个大的转折点。为了使今年的反思在明年管用，在这里想好好开展一番自我分析和自我评价。

### 如果要“整顿”本连载的话……

无论如何，本连载也迎来了新的一年。由于没有深思熟虑便匆匆起笔，没太多时间来思考安排话题的顺序，多选择在某一时期公认的最重要的问题。因此，读者们也可能因为摸不着头绪而困惑了吧。在这里，回顾一下各号的题目以及概要，如下。

四月号以“首先，从存在的意义开始设问”开头，在混乱的教育界，为了不被教育改革翻弄，先确认自己的位置——也就是，谋求存在意义（存在理由）的提示。这是本连载的基本想法。

五月号以“具备作为组织一员的觉悟”为题，举了既是教育公务员的强项也是弱项的组织力的脆弱性，指出了共同制定学校的目标并共有化，个人目标也要逐渐地向组织目标靠近的重要性。

六月号以“如何实现目标管理”为题，分析了与其说繁忙不如说是被繁忙感

所困扰的教职员，解明了比起工作的重要性，把紧急性放在优先位置，结果被“时间小偷”夺去了宝贵的时间的因果事态。

七月号以“怎样实现自我管理”为题，使用 Johari 的窗户，通过认识“敞开的窗户”和“没被发觉的窗户”之间的差距，说明了缩小“隐藏起来的窗户”对于自我认识的意义。

八月号以“管理职究竟‘管理’什么呢”为题，着眼战前战后（第二次世界大战）的校长职务规定的变迁，指出了管理职被期待的以所属职员的管理为根本的职务监督，以及激发所属职员的热情的职能。

九月号以“校长、教头和副校长区别在哪”为题，关于今春即将要创设的副校长，读解从其职务的变化一直到期望的作用的变化，从象征着校长和教头的不同的掌管权和整理权上，分析其各自定位。

十月号以“作为学校领导的校长要以语言取胜”为题，确立了校长和教头不一样的任务，要发挥打招呼、讲话以及日常语言这一最大的武器，让学校的组织文化和氛围向更好的方向变革。

十一月号以“作为舞台的学校仪式应该怎样演出”为题，指出要使学校文化朝着更好的方向改善的手段之一，就是着眼于学校仪式。继而在确认各仪式目的的同时，说明了凝聚时间的意义。

十二月号以“让研究使‘知’共有化”为题，从历史的角度确认了关于教师从事教育研修的重要性，叙述了避免研究的成果以活动的形式终止，应该作为学校积淀加以积蓄，使之成为成员共有财产的方法。

一月号以“怎样抓住学校危机”为题，阐述了每次“危机”内容各异，报道虽然平息了，但结果往往只是在问题没有解决的状态下不了了之的情况，并为此介绍了风险管理和危机管理这两种危机管理的基本思考方法。

二月号以“我校风险管理要怎样做”为题，介绍了在预防危机时，考虑到发生率和破坏程度的风险预测必要性，从“不该有”的诅咒中逃脱出来的风险管理的哲学和具体的方法。



## 回顾自身

一直被约稿的截止日期逼迫，写的也很散乱，自己也一直处于没看清连载的全局状态，可是这样一整理，就能俯瞰全局，也明白了可以从更高的位置进行“评价”（对评价的结果作评价）。开始的四章可以用“管理”来概括吧。其中前两章在组织管理上有共通性，后两章属于自己管理。后者是因为经过就职冰河期被称为“被遗弃的一代”的30岁前后的上班族觉得“工作秘籍”很受用，所以与此相关的书几乎都是畅销书。我在开始写本连载后也读了很多实业方面的书。（但如同读完了《丢掉的技术》一书也依然不能完全摆脱技术，我深感读了《工作秘籍》后，也不能保证一定干好工作。）

接下来的八月九月号这两章，针对“学校管理者是什么”这个大的疑问，探讨了校长们的职务规定，历史变迁。在本杂志的创刊号的篇首版（《把“判断力”视为新领导的关键》的采访记事，10~11页）也论及到，校长和教头在法制上与实际上所被要求的作用有很大的不同（在9月号里介绍了在两者之间动摇的副校长的职责），在管理职的人事生涯中，从教头到校长虽说是连续性的，但因为职务内容有差异，所以优秀的教头不一定就能当好优秀的校长。

那么，作为校长需要具备什么呢？其答案记载在10月号至次年2月号，被分成很多方面提出来。对于希望以校长为目标，要担负起领导下一代的人，一定要汲取的就是从10月号开始到12月号的这三章，它们论述了与组织文化改善与变革相关联的领导方法（发挥文化上的指导作用）的战略论（校长讲话、问好、语言措辞、学校仪式、校内研究）等，此后两章则论述了特殊场面的“判断力”自不待言，更主要的是提出瞄准日常环境，建设善于应对危机的组织的必要性。这样“整理”回顾一番，也是为了重新确认自己的想法究竟如何。

对于这些想法，大家究竟理解到什么程度，心里真的没底，但聊以自慰的还是听到些来自读者的正面的声音。所以，尽管当初打算仅刊登一年的，不过作为我自己也有很多一直希望传达给读者，却因表现力不足至今尚未能送达的东西。

所以打算再奋力一搏，来年也请多多支持。

### 致未来校长

无论是自我评价还是学校评价，都要先作一下粗略的整顿。虽说都是“评价”，但没有必要过度注重数值化和客观性。像本文所揭示的那样，写在一张纸上能够回顾，并对此进行事后评价即可。当前学校开展的自我检查、自我评价既铺张又浪费，这些事想必大家都知道的吧！

## 第十三章 创设“地位造就人”的组织

### 校内人事的战略

进入 2008 年，不少人会在新的工作岗位以新的面貌迎接工作吧！即使是在同一工作岗位，由于职位，分管的校务以及负责年级的变化，满怀期待和不安迎接这个春天的人也很多吧！期待并不安着——这也正是孩子们怀有的心情啊！

校内人事是学校经营中非常重要的战略之一。叹息“没有人事权”的校长也很多吧，但那只是就没有从他校争取优秀教师以及没有解雇本校问题教师的权力而言，其实在校内人事分配上，校长还是拥有很大的权限的，树立有效的活用人力资源的战略已被委托给学校自身了。

这里不妨用职业棒球作比喻。校长虽不具备兼任前台、选拔优秀选手的 GM（统帅）的权限，但拥有安排击球顺序、编排首发阵容、在适当的时候更换球员上场等作为“教练”的权限。

无论哪支队伍哪个学校都不可能具备十全十美的战斗力。除去已具有磐石般经营力的队伍，其他队伍即使经刚引入新人或转会来新球员，也很难达到预望的强化。

更何况我们所讨论的是学校。无论如何配置有限的人员，组织的脆弱性也都随处可见。从击球手到 9 号没有任何一处弱点的球队是不可能存在的。把谁安排到替补席上好呢，为此头疼的学校也很多。

假设 4 号击球手的没有对位替补，派谁上场呢？是把过去战功卓著但现在廉颇已老的队员派上场顶一下暂时危机呢，还是冒一下险，派上几年后有可能引领队伍走向顶峰的年轻才俊呢？

一边构画旅途目的地（几年后队伍构想），一边选择通向此目的地的几条航路，这就是所谓的战略。不构画出几年后的目标，鲁莽出海难免遭遇旅途凶险。

话虽如此，目标也不是随便就能树立的。场场争胜的“常胜将军”，总是以历

史、传统以及地区背景备受瞩目。但这些外在条件也会犹如加在队伍身上的诸多使命，因此既难确立战略、也容易失策。

希望各位能够一边高明地引导相关人员的意识观念，一边向将来的构想发起挑战。

## 不要争夺部下的工作

为什么这么说呢？包括资产在内的财务资源(学校预算)，一经使用就会减少，即使固定资产的使用也会带来消耗和维修费用，且多数情况下都会产生一定程度的贬值。但人力资源如果使用合理就有增值的可能性。但越是僵硬化的组织，机会就越难降临，在某个不为人知的角落里所隐藏的个人资质、能力可能就此一直沉睡下去而不被发现。

“量才录用”的人事安排往往被认为是最科学的，但其实我们并没有充分发掘个体才能，现实中常会出现这样的情况吧，当初认为分配得不恰当的组合，却意外地合适，这是因为原本人力资源就不像木材那样固定，只要被给予机会，就可能通过学习被培养得更好，只要努力提高各人斗志，每个人都可以成为耀眼的资源。

为人妻者可能也会有这样的感受。起初忐忑不安地把工作吩咐下去(给丈夫)，想不到他比料想中更出色地完成了任务。在商界有一个铁的定律就是“不要争夺部下的工作”。无论自己可以干得多快，如果不委托给部下，经常会出现自己很累却又培养不了部下的状况。这和在家庭里不让孩子碰刀是一个道理。

## “地位创造人”？！

“地位创造人”这一说法依赖其所诞生的环境，多被作为不谦虚的消极意义而使用，我却想从积极的一面来运用这一语汇。此处所说的地位不限于官职，而

是指从“班主任”到分管校务的各个职位。

“责任”是“期待”的代名词。我们有作为教师的责任、作为家长的责任、作为配偶的责任、作为周边居民的责任等。每个人在日常生活中都扮演着各种角色，就像 role 的词源是写着演员台词的卷宗一样，应周围的期待，我们扮演着各种角色。需特别指出的是，这里并不含有任何否定的意思。就像一边抚养孩子，一边自己也从中得到学习一样，那才是成长的契机。

曾经向中小学校长做过“为促进学校管理职能力形成的人事行政方法及研修情况之‘地位创造人’的调查”（2002年），结果表明比起长期研修以及自主的社会活动，更多校长认为任用前研修等的“研修经验”发挥了更大的作用，其结果使一直试图摸索在研究生院阶段提供管理职培养和研修计划的我颇受震撼。

的确，作为一所学校的管理者，首先是担任教头和其他各种主任的经验、附属学校以及岛屿和偏僻地区、不同类型学校、不同组织文化的工作岗位的经验、作为指导负责人等在教育局或教育事务所或教育中心的行政经验，从制作文案到个人工作方法选择再到作为组织行动方案定夺，这一系列亲身的感受(OJT, on the job training)是不可代替的。

这绝不只是为成为管理职（人事升迁）设计的“帝王学”，对于不以升任学校管理职为目标的教师而言，设计这样的职务经历、积累很多的经验，对于实现力量的形成也是很重要的。

## 在“工作”中成长

反过来站在依赖于“地位”（工作）的教职员一方来考虑一下吧。当然“确保和孩子们接触的时间”是今日以及教育政策上相当深刻的课题。然而，在和孩子们接触的时候，这样的任务就会成为班主任、任课教师的枷锁。这一点是不言自明的。

但是个体在组织里的位置和责任期望年年变化，一辈子都在同一位置上是不大可能的，有时不由得就被推了上去。在过去 10 多年间，虽说采用新人还会受到一定抑制，但新陈代谢还是在渐渐发生。在教学第一线活跃的“年轻人”对于未来的预期也逐步提高了。即使在年龄上比较年轻，在一所学校呆上几年后，至少在该学校的经验提高了，今春像这样的在新学校已度过第一年的人也为数不少吧。

因此，无论何时都摆着一张面孔是不行的。个体所受期待会不断提高，像皮格马利翁实验所显示的那样，来自他人的期待是一个人成长的源泉。

接受新的工作吧！勇往直前吧！

那才是启发自己的最好的“研修”，会结识“新的自己”，也蕴藏着改变和周围关系的绝佳的良机。

#### **致未来校长**

对于评价，有赞同派也有反对派。现在学校的方向性比起职员会议，主要受企划委员会等的学校运营组织的操纵。因此，如果自己不是拿着津贴的“县级主任”，成为其他各种主任最重要的一点就是能出席这样的会议。当然参加会议必然受现实中时间的限制，但不妨反过来想，通过不参加会议节省下来的时间真就被有效地利用了吗？能不能捕捉到在短时间内看透学校的绝好机会呢？

## 第十四章 从相信周边地区开始吧

### 为创建值得信赖的学校

以创造值得信赖的学校为信念，树立提高学力、培育健全的心灵、健壮的身体、良好的人格为目标的学校应该不少，但那只是必要条件而不是充分条件。拿出上述成果可以提高信赖度，但并不一定能赢得信赖。

那么，想赢得家长，周边居民，孩子们……等等利益相关者信赖，行政职员必须先自问是否对国民怀有信任呢？

伙食费、班费的未交问题、关于“总针对自己孩子”的埋怨、有势力的地区霸主存在……若想举出不信任的例子真是没完没了。这里想重新声明的是，学校希望取得信任的话，首先要自己先信任周边居民，并向周边开放学校。

### 为什么把学校封闭起来呢

为什么必须要开放学校呢？“开放的学校”作为信念已经经过了十余年，信念作为使思考停滞的“应该论”，席卷了学校现场，然而至今关于非不开放不行的理由仍未被完全接受。

原本，之所以“封闭”学校也有以下几个根据的。第一点就是像学校的词源一样具有深意：学问世界、教育空间里存在着的历史封闭性、秘传与世隔绝的圣地的学问。

第二点，为了便于形成学校（班级）文化和氛围。比起开放学校，封闭的教室容易形成“班级王国”。虽然班级王国经常让人产生不好的联想，但这恰恰是反过来更要求建造这个王国的教师有必要发挥班级文化的领导作用。

第三点，从经营和合理性角度看更便于管理。无论在安全管理上，还是被称为非人道主义的“完全监视系统”，正因为有效率才得到广泛支持。

## 学校为什么必须要开放呢

那么相反，让我们考虑一下这期间要求开放学校的理由和背景吧。我认为有以下三个理论。

第一是学校知识观转换论。“授人以鱼不如授之以渔”，学校教学被认为应当实现从内容传授到方法学习的转换，在四贴×五贴（日本的榻榻米）的狭窄教室里，教师把自己的知识传授给学生已经不够用了。通过上课公开、把教室敞开、欢迎旁听教师、走进周边地区，教师自己也可以一起利用地区资源，学习的必要性就产生了，是第一个理由。

第二个理由是地区学校论。学校和地区并不是一架桥就能够连结的。学校原本就是包括在地区里的，作为“地区里的学校”，是被地区的人材、资源、活动培育起来的。在地区教育能力低下的今天，学校作为地区交流的中心，可以把包括非家长的周边居民聚集起来，因而以学校为中心建设地区的视点正变得日益重要。

第三是教育环境循环论。也就是说，学校教育所存在的诸问题不是封闭在学校内就能解决的，要确保来自外部环境（家长、地域、相关机构）的正当性。不构筑互动合作关系，学校作为一个单一系统就无法运作。学校有必要通过对外开放，实现可持续循环。

## 学校能继续存在下去吗

确实，不对外开放的组织很难持续下去。为什么长颈鹿脖子长而斑马身上有黑白花纹呢？脖子短的鹿不能适应环境的变化，也就不能生存下去。不仅是生物，组织也是一样，适应外部环境是生存下去的条件。企业在如此敏锐的时代发展，需正当处理应对客户的需要、积极适应顾客变化的“快变身”，这就是企业应有的信条。



另一方面，在教育界很多人信奉不被“流行”左右，认为保持不变很重要。对于这一教育界的主张，我从内心表示理解，但不希望那成为不适应环境变化的借口。即使是学校，现在的组织还是二百年前的系统。IT化的发展如此迅速，无视外部环境的变化，还能在 22 世纪存活下去吗？

当这一存废问题将要成为现实的时候，能够支持它的是利害关系者。无论是国立大学法人，还是省级学校，与市、县、村以及周边居民的关系都很密切，当然只听从作为设置机关的国家以及省的指示、不考虑地区性的例子也有。市、县、村立学校也与地区关系密切，如果得不到地区支持，学校组织也生存不下去。反过来，学校作为当地的文化中心和交流中心，正因其处于核心地位、被作为社会资本所认识，所以对于地区而言也是不可缺少的存在。

## 和地区拥有共同的发展目标

由此说来，学校向地区敞开是不可缺少的。如果是拥有学校运营协议会的学校和地区运营学校（CS）的话，现在正是确立学校经营方针的时节吧。在地域运营学校（CS）里，这一工作使目标共有化，并且作为协调体制里的每个人，自觉地拥有责任感，这是非常重要的。当然，即使不是地区运营学校，只要是设有学校相关者评价委员会的学校都可以通过评价委员会促使目标公有、甚至即使某校不设上述制度，都请试试让家长或周边居民等对学校方针提议吧！让我们非但不舍弃，更真挚地倾听这些难能可贵的不同意见吧！

作为目标具体表现的学校经营方针，不要偏向于校长个人的信条等学校利益相关者的视点，而要自问学校的经营方针，是否反映孩子们的状况、反映家长以及周边居民的想法、反映该学校的历史和传统、反映该地区氛围呢。在这里所说的目标只不过是假设的目标，须通过与外部利益相关者交换意见来制定可以共有的真正目标，如果能构筑好与包括家长在内的地区间的关系，今后在实际的学校

经营中，就会得到地区的协助，就能够更和谐地运作。

看上去像是烦琐的作业，但确是增加学校支援者、支援团的绝好机会。让我们从信赖地区开始吧。

#### **致未来校长**

毋庸置疑，在学校和孩子们接触是教师的本职，但学校管理职并不只是那样。更准确地说管理者的使命是为教师专心于本职提供条件，而积极地构筑和地区间的关系正是其重要本职。和地区交往要从敞开自我胸襟（自我管理）开始。

那不妨就从平日参加住宅小区的活动开始做起吧！

## 第十五章 组建能够应对危机的组织

### 六月危机

开学典礼、开课、体检、家访等学年伊始的事情，再加上春季运动会、迎新远足、定期考查等都已结束，六月——学期的高潮（这段时期，无论是年级还是学校，都从四五月的非常状态恢复到日常时期的充实气氛中去）即将到来。

另一方面，六月也是组织成员压力蓄积时期。其原因虽未必清楚，但从学校实地来看，集中于上半学期的研究发表会、校内研修等活动所产生的压力不难想象，而没有了节假日的梅雨季节恐怕也是个主要原因吧！大教大附属池田小事件和佐世保女儿事件发生在六月虽属偶然，但即便如此，也还是要提早意识到五月无事，“六月危机”。

### 发生时的危机管理

危机是什么？它是发生在“怎么会”、“绝不会”所形容的预料外的事件。出于应对方式不同，有使损失扩大化的情况，也有与其相反的“因祸得福”的结果。正如危机的词源是“分歧点”一样，采取措施的方法决定了各异的结果。这种事后应对（危机管理）的关键是最初行动的速度。

当事件或事故发生时，教职员工该采取怎样的行动为宜？在事件突发时，管理者常常不在自己身边。正因为颇具实践价值，所以象危机管理理论这样的书才会一版再版。当然也有上级向下级传达命令进行指挥的组织形式，但由于反应不够迅速，这种最初行动被认为是不合适的。

当事件事件发生时，正好在场的教职员工应首先在现场构筑指挥命令系统。派几个人去报警、找救护车、通知管理人员及其他学校的教师、并驱散多嘴的和

瞎起哄的人。为了防止二次受险，还要抑制住儿童及学生的不安，并使将他们从事件现场转移，以确保受害者的生命及把握现场情况。在场员工还要负责从当事人及有关人员（关键人员）处准确收集信息并迅速采取措施。

随着全体教职员工的当事人意识和心肺复苏法等医疗 IQ 的提高，再也不会有人去编那些厚厚的手册，只会积极制作可以立即转化成标语或作业图的行动指南。因为如果不使其渗透于组织成员内心，紧急关头他们必然不知所措。对于明确震度的避难训练、对于不知该从何入手防止“可疑人员”犯罪的训练等也会是很有效果的。

即使我们假定组织的首脑总是能够具有贤明判断的优秀领导者，在危机发生时，也没有充裕的时间求助于领导，并且领导不可能像棒球教练那样一个球一个球地记录，最终也只能委托一线教职员工随机应变。对此，作为校领导，应该从平时就开始将预想危机情况的应对战略共有化。一旦危机降临，则必须依赖教职员工的自律性，以寻求建立一个足球型的组织。

接收了地铁沙林事件全部受害者的圣路加国际医院院长日野原重明如是说：“我们的首要任务是作出大方针，其次则是打造灵活应对的现场环境。这样一来，他们就能够用自己的头脑想出最佳办法。”

正如这位领导所说，其下属职员们就是自主、自律地使用了将受害者鉴别分类（治疗的顺序编号）等方法，才使受害者得到非常恰当的救助。

## 事后的危机管理

对于危机管理，思想交流也是一个重要的方面。作为组织，比起危机的发生，失当的事后对策更易招致诟病。

试想面对媒体，如果校长、教头和当事人的发言有分歧，就会被当成很大的问题。但是应该由哪位来进行外部交涉呢？这是个很让人头疼的问题。领导来进

行外部交涉，如果出现了错误就无可挽回。因此，在医院里应对此类问题的不是院长而是事务长，在政府里则是政府发言人。在这一点上，如果学校没有这样的职位，由新设置的副校长作为危机的总指挥则是最为合适的。

作为外部交涉人员，无须立即回答电话来访，要在调查了解事实以后，再立即予以回复。说明内容时，要慎重应对并严格区分被传达的内容和未被传达的内容。即使拒绝采访也总免不了被偷拍（摄像），加之电视台可能加入各种各样的解说词，因而总的来说逃避媒体的不坚定态度都会使组织的形象蒙受损失。必须意识到面对媒体的既有我校的家长（监护人），也有地方居民等利益相关者。作为校方能积极地抓住传达意见的良机是很重要的，因而恰当发布立场声明是很有效的。

## 建立危机组织

应对投诉也是一样的，为了改善由于过于注重“不变”（前例）而使改革不能进行的学校的组织结构，必须向商业机构那样把投诉看成“外界评价”，积极地接受批评意见。但无视学校教师、刻意出难题、提无理要求的找茬行为也是确实存在的。即使是面对这样的对手，若不能高明地应对的话，学校组织恐怕也将遭遇危机。

如果在学校没有电话接话员的话，也就没有了外交窗口。在企业，即便接到“让总经理接电话”这样的电话，不问清事件就将电话转给总经理的事是不会发生的，但在学校，教职员工接到了“有话要对校长说，让校长接电话”这样让人极其愤怒的电话，偶尔也未能起到“关卡”的职能，就轻易地让对方穿过自己的防线将电话转交校长了吧。

作为被期望具有投诉应对能力的交涉人，只有拥有能够应对投诉人大约二十分钟的愤怒时间（也可以说是狂风暴雨时间）的诚意，才能够应对。

必须注意，在确认事实以前不要轻易地进行回答，而是运用反射的方法，“因为这样的事件让您生气了吧”这种内容的反射，“这真是严重的事情”这种感情的反射），仅对因为让对方想起了不愉快的事情进行道歉，并要同时正确地记录时间内容等。这在商业性沟通的培训都是必要的。

另外，不对诉苦声置若罔闻，而是通过录音，制作投诉报告书。（为了学校的改善，失败的案例也要作为知识经验积累下来，成为全体人员的共有财产，以追求建立一个能够灵活运用这笔财产的组织。）

在以前的危机管理理论中，组织模型是指挥官下达指示命令，下属对此忠实地执行，这可以称为乐队型管理，但这种模型不能用来应对危机。必须像足球型、橄榄球型等教练指挥球员那样，放球员到场上自由投射；或者如指挥俄耳甫斯室内管弦乐团（参照专栏）那样，去寻求构造将自律性和协调性作为前提的网络型组织。注：高田朝子《应对危机的有效管理》（庆应义塾大学出版社，2003年）

### 致未来校长

俄耳甫斯的八项原则如下：

- ①使正在做这项工作的人拥有权力
- ②使其对产品和品质具有自我责任
- ③明确所有分配的任务
- ④不固定的领导地位
- ⑤培养平等的团结合作
- ⑥学做倾听者，学会谈话方法
- ⑦达成一致意见
- ⑧对职务真挚献身

贵校在“指导者缺位”的情况下，学校组织仍运作如常吧？

## 第十六章 推进学校经营战略

### 经营战略的建议

当然，即使想想也知道，对于“战略”这个词怀有抵触感的读者为数不少。从字面意义来看，若受“欧美词汇”影响，也许比较容易接受“战略”这个词。

“战略”一词，确实是个军事术语，但而今这个词汇如此席卷商业界，必有不容忽视的原因。即使作为学术术语被广泛使用的事实也证明了这个词对特定领域的揭示作用。

但是，以“战略”概念作为探照灯，究竟可能照亮经营过程中的哪些问题呢？一边整理着与之相关的很多相关概念，一边尝试思考这个问题。

首先，该组织在社会中存在意义（存在）、应起的作用（使命），以普遍的形式表达了基本的价值观即“经营理念”。经营理念贯穿于被文化了的基本经营姿态中，是构成所有经营活动的中枢内容，还是不被时代变换所淘汰的恒常内容。如下所述：

在这种普遍信仰不动摇的价值观经营理念下，对于利益相关者而言，想要使某一点（几年后）成为终点（达到目标）并一直以此价值观为经营准则，就要具体地呈现出目标组织的未来形态即“前景”。但是如果说达到目标的“某一时点”为期三年以上，那么在企业看来，这不是“前景”而好像可以归为“梦想”。因为，在前途未卜的现代社会中，三年后的环境变化是无论如何也无法预测的。

#### 纲领

**贯彻作为产业人的本分 谋求社会生活的改善和向上 对世界文化进展寄予期待**

摘自《M 电器作为核心理念的纲领》

基于普遍的“经营理念”，实现短期具体“前景”的（达到目标）手段是“战略”。在经营学中，战略被稍难理解地定义为“为达成持续竞争优势性而构筑定位。”

如果用旅游来说明的话，任务是“以出游为理由”（使命感），前景是“旅游目的地”，那么战略的隐喻则可以简单理解为“旅行的路线和前进方向”。

好的前景为我们提供了战略的方向性和动力。一般来说，不管“使者”怎样探索，即使提出共有“前景”，若没有意识到“战略”（路线，前进方向）的话，就无论如何也摸索不到目的地。这就是为什么经营战略的想法如此重要。当组织向目标方向移动的时候，它就起到了从高处把“路程”的全景（big picture）照亮的探照灯的作用。

## 经营战略的方法

首先，确认当前地位是必要的。筹划制订具体战略时，必须首先正确地把握现状。此时，常使用外部环境、内部主要条件的分析（SWTO分析、3C分析等）方法。根据学校组织的利益相关者来确认当前地位则能更为准确。

最佳战略并不存在的。战略是指从连接“现在所在地”和“目的地”之间的距离（差距）的很多道路（可供选择的正确答案）中，确认排除掉什么（挑选）、优先选择什么（集中）这样的权衡（交易关系）问题。即使存在用“最短距离”连接优势地位的“战略”，在实现战略过程中，组织全体（人的、物的、财的资源）缺乏有机运作的话，仍旧没有现实意义。

另外，经营战略，经常被比喻成虽然顶着风，但仍以终点为目标的“快艇比赛”。经常伴有“前程莫测”的不确定性。正因为伴有一定的风险，组织成员须共同感受到当前地位危机，如果没有朝着风险进发的架势，就将寸步难行。

因此，前面叙述的分析方法是无论如何必须将“当前地位”以及组织成员（或者是利益关系者）中被共有化的“目的地”（具体的将来构画）可视化，另外还必须将测定和确认到“目的地”的“前进道路”（战略）作为工作内容。



## 学校的经营战略

经营战略，就像前面所讲述的想法那样，是由一般企业经营提出来的。如果单纯将这样的经营战略挪用到学校，果真会适用吗？正如前面所定义的，在业界“确保持续的竞争优势性”的想法，先撇开大学、短期大学、高中不说，对于义务教育的诸多学校而言，基本上是不符合。根据“选择和集中”理论，仅靠特色将不能维持学校的经营，学校总是受到来自多方向、360度的要求，因此必须自然地呈现“均分式”。

虽说在中小学，校训、模范学生照片一直都张贴着，但这与经营方针截然不同，也不能成为组织机构成员的行动规范。原因是，学校的经营理念是“贤明、亲切、顽强”（智力、德育、体力）这些无大碍的内容，就象奔着夕阳跑一样，自己也没考虑清楚哪算终点。（正因如此，就连评价的基准、标准也都没有了。）

然而，围绕学校的外部环境有了很大的改变，教育行政的各个机关作为管理学校的组织，希望学校给出具体的经营前景，并将此成果公开展示。本年度是学校评价义务法制化的第一年。评价的对象是避开前景来单看战略有效性。实际上，比起组织自身，外部对于组织是否遵循战略更具评价权。

因此，在学校经营案例、校务运作纲要、教务运作案例等方面，必须要使战略（路程、前进方向）明确化。本连载到现在为止，根据报告表述了组织文化变革、校内研究活性化、教学组织与校务的重新分担、各种项目的运作、与校外合作的强化等各种各样的战略可能性。担任掌舵人和推进目标具体化正是新领导的角色任务。

### 致未来校长

德拉克曾说过这样的格言：“即使有好的想法，也不能把山移走。”即使有好的想法（使命和计划），若不能被付诸行动，把山移走的唯一战略就只有“推土机”。对于非盈利性组织，与行动相连接的战略尤为重要，现今如能有好想法，确实是个推动战略的时期。

## 第十七章 期待专家教师

### “外行热”到来？！

女高中生热等“外行热”席卷80年代的电视圈，改变了过去由那些“特殊群体”独占影视界的局面。都不知道有过几度“搞笑热”了，最近出版的幽默短篇还在被争相抢购，但80年代后的艺人不但做到了让全国人民在茶余饭后发笑，更通过表现普通人的恋爱、贫穷表白以及不同小人物的各异性格，形成了固定使人发笑的模式。但有意虚构被欺侮对象而逗乐观众的模式逐渐遭遇批评，因而节目真实性也逐渐被提高。渐而，普通人上电视也已成为日常风景了。

同样，外行人也确实在进入教育界。具有代表性的是民间人校长（民间出身的校长）和G T（客坐教师），部分地区的学校还吸引地方人才担当志愿者。在学校组织中，人、物、钱、经营这四大M中，缺少哪一项就须想办法予以补足。而作为加强经营管理（Management）、补充人员不足（Man）之对策，灵活使用被视为非教育专家的“外行人”的方式正被不断尝试摸索。

### 轻视专家的危險

的确，学校作为组织“体”的基本条件尚未完备，对此改善方针政策必不可少。但，作为必要条件的智慧和资源，并非就原原本本地沉睡于“民间（企业）”和“外部（地区）”。也就是说，民间（企业）的智慧以及外部（地区）的资源确实可能提高学校的文化、组织特性，但如果没有针对性地加以转换，就很难为学校所应用。

比方说，G T的作用看起来颇受期待，其实在T T（团队教师）中，根本不是数一数二的领头教师，至多也就扮演着“活教材”作用。

从学习指导、学生指导到分担校务等各类协调，那些被当作全能选手来期待的教师，应当肯定的是他（她）们一定是某一领域里杰出的、一流的专家。然而，“货真价实”让魅力与危险并存。在学校，如果是让他们单发讲义还说得过去，但要他们一边管理整年的教学计划、一边顾及孩子们的人权、一边进行学习指导、实施左右人生的“评价”，对“外行人”来说是万难做到的。

于是，就带来以下问题：是否充分利用了像这样的“活教材”（G T、学校的志愿者、学校的支持者等外部资源），专家教师之力量如何被用于更广的方面呢？对此，也存在不看好专家教师的观点。

## 教育改革矢量

近来，初任者研修制度的导入使“教育改革”这样没完没了的故事终结，包括10年研修义务化、执照更新学习的试行实施等。用研修强化使教师资质、实力提升，这样的解决方法很引人注目。的确，对于国民来说，他们很轻易地认为，眼前的“敌人”便是教师和学校。如果说学校内真要断然实行作为瞩目焦点的“改革”，那还需要获得“社会”的认同。于是创建可信赖学校、可信赖教师就成了问题中心，这就是为何将话题转移至执照更新制度上来的原因。

使教师的资质、力量提升这样的措施，其理念自身是难以立刻否定的。但，当同时进行的重新严格考虑教师身分、待遇的措施与这种提升资质和力量的措施在方向性上存在矛盾。国家财政、自治区财政都紧张的时候，教育预算也已经不再是“圣地”。当人员开支占到8成的时候，就必须调查清楚削减预算的改革究竟意味着什么。

以前，教职员工的一生的工资比大学毕业后在大企业任职者多了3亿日元以上，但是，最近估算显示，两者差距也就刚好3亿日元。虽说即使工资低也不抱什么怨言的志向远大者（以教育职业为目标）也不乏其数，但从长期来看，仅依

靠这种个人自觉是极为危险的想法。

与基于人事考核（业绩评价）结果的涨工资、升职等教职员工内部的短期的刺激方针政策不同，在教育界自身该以怎样的条件引进高水平的优秀人才这一问题上，初任期工资额、8小时以外的工作（学生社团活动和拿回家的工作）等多种劳动条件、教师执照取得的成本以及其效果、效力（有效期限和录用状况）等问题都很重要。

当然，即使经济学不光有“经济人”假设，教职员工候补层这样的人材储备池的厚度也会因这样的人事措施而发生很大的改变吧。以前一些自治体下部分地区，也因教师不足而焦虑。原油和谷物的不足都已成为现实问题，但恐怕未来有资格的专家教师的不足也会成为又一深刻的问题。

## 执照更新制度的利弊

从意义上来看，对于本次的执照更新制度，从商讨之初开始就不由给人一种不协调的感觉。最初，更新制度的导入被解释为用来提升执照价值，但至少在教育培养专业的大学学部和一般大学教职课程中，曾经费了很大力气才取得的教师执照都变成非终身有效的了。战前只有作为正规的师范院校出身的执照是终身有效和全国通用的，除此以外的其它途径的资格均附有期限和地区限制。鉴于上述规定，本次更新制度即便不是使执照本身失效，但毋庸置疑的是使其价值减半。

从刚才资质力量提升的观点来看，在教育培养阶段大幅增加必修科目使执照的取得变得更加困难，就算费力取得了，也会因学校种类、地区限制而持续处于就业难问题中。另一方面，国家却还在积极实施与此矛盾的措施，让“外行人”，即未持有临时或特别执照以及特别非专职讲师、GT等教师执照者走上讲台。

虽然超过省费负担人数额度而由市、县、村自己掏钱负担的讲师，依然需要持有相应执照，然而在促进各类人才录用这面旗帜下，在学校组织中担任辅助教

师工作的职员、确保孩子安全的学校向导等没有执照的“外行人”会进一步增加吧。

在此之中，持有执照的“专家教师”，依据其凌驾于“外行人”之上的专业性而具备的更高深的知识及技能也被组织寄以厚望。于是，我们有理由期待看到在此众望所归中，个体即便是自掏腰包，也不厌倦钻研学问的教师文化。

真想挤进今年试行期间免费（据说以后每小时约收费 1000 日元）的讲习，但还是要从明年开始了。不过真能期待花了钱不想学习的人和收了钱不想教的人的搭配能够获得良好的效果吗？

执照更新讲习的成功与否涉及到教师派出机构的行政支援和大学提供的课程内容，在出差形式的行政基本研修不能获得的最新的信息、高深的知识和技能，不惜付出时间、体力和承担费用的文化“气氛”会在教育界里生根发芽。

#### 致未来校长

执照在日文中写成“免許”，说起“免許”这个词，“免”什么，又是谁“许”可的呢？从结论来说，指的是驾车、医疗提供行为等对于没有经验的人来说是危险的“禁止行为”，而仅在接受了学习、实践等训练后才能获得由行政机关下发的许可。在教育活动中，使用没有“免許”的“外行人”，也是非常之危险的行为。

## 第十八章 用法制观念重新审视学校和自身

### 法律检查的必要性

2008年的夏天，围绕某县的教师人事的不正当采用、提升的渎职事件在各报头版被热炒，以至于盖过了此前“高级旅馆的不祥事件”、“小酒馆出租车”问题，这恰巧引出了教育界常为人诟病之“疏于防范”和体制封闭等问题，但并不是说个人自律就不用注意了。

学校、个人遭受的各种各样的危机状况，分析其背后的根本原因，大部分是直接或间接违反法律的。因此，这里再度重申一下2月份已讲述过的，作为风险管理（危机预防）的理念、方针政策之守法视点的重要性。

让我们参照与自己学校及自身相关联的法律所规定的理念、条理，定期地进行法律检查吧。于是最初最根本的法律视点才可得以内化，这对于迎来法制化社会的日本下一代学校领导来说，是不可欠缺的资质和条件。

### 为什么必须要保证服务

在汉语中，“服务”一词被定义为“基于作为公务员的地位，必须服从的一切义务”。也就是说，教师负有的“服务”责任，不是出于其教师地位，而是因为其“公务员”地位。

与为了维持公务效率所采取的身份、地位处分不同，对违反服务的惩戒处分目的在于维持公务员秩序体制。也就是说，为了持久维护“依靠居民、国民的税收生存、以及稳定身份、待遇条件下的被给予的一定权力”的公务员制度，就不能失信于居民、国民，公务员只有以身作则、自律，并为这种自律系统的持续运作而努力。

## 禁止失信行为

从这次的某县的一连串报道中也可以窥视出，对于教师乃至整个教育界的不良事件，媒体的报道论调和社会的舆论都是极为严厉的。虽说是同为公务员，但对待市政府的一般职员和现场工作的职员的方式是有差异的。有证据表明，社会对于教师这种具有更高的“神圣职务”性质的教育公务员，期望更高。

对此，还存在一个更为严重的结果，失去信用的教师的过错或违法行为，会对他身边的孩子留下深远的甚至可能是一生的影响。使该校学生成为直接受害者的下流行为自不待言，与儿童或与家长（监护人）之间的恋爱关系也可以作为教师的“环境型性骚扰”，使他们符合“失信行为”而成为处分对象。这更加要求身为道德体现者的教师谨言慎行。

即使所属职员在工作时间以外（5点下班以后）出现问题，作为其领导的校长，也将因监督不利而受警告处分。这是增强成员法制观念敏感度的组织氛围和文化形成所要求的，也是作为学校领导的校长在日常被要求的。“莫非某位教师”、“连做梦也没想到”这样的话，只能是马后炮罢了，心里须谨记：这可不是失职的理由。

## 保密义务

在公务员所在的职位上，可能接触到行政决策过程（政策形成过程的信息）。特别是在信息社会化的今天，所接触的信息具有着产生极大利害关系的价值。而在行政机关，储存着很多的“个人信息”，公务员利用职务之便能够知晓与个人识别信息、隐私等有关的信息。而众所周知，公务员具有保密义务，即使在辞职以后，如果泄密，也会被严格地追究责任。

尤其学校所保存、所拥有的信息都是个人信息。对公立学校有适用于各自治

体的个人信息保护条例，私立学校则适用于个人信息保护法，这都要求慎重对待个人信息。名册、联络网的废止等行为虽然有“反应过激”之嫌，但实际上确实有相当多不必要的个人信息收集仍在进行中。

年初实施的智力测验、性格诊断中，要提供很多关涉家庭隐私的家庭调查、家访和指导概要记录等的年度信息……。这些真是教育所必需的吗？一旦跨过这样的边界，就会产生偏见、预测（负面的皮格马利翁效应、预言的自我成就），希望学校进行改进并作更高层次的研讨。

## 信息外流的风险预测

多数学校都掌握那些个人信息和隐私，但是对此的管理体制是否达到了能够使人充分放心的程度呢？万一外流会对学校造成极大危机的极端敏感的信息管理依赖于每个教职工的责任心，但其中也不乏马虎教师的例子。

对此，防止信息外流的第一步，是要遵守不随便地过分收集不必要信息的原则。

其次，从信息筛选角度看，现在学校还尚未完全做到。应当区分考试这样的绝密信息、与儿童学生隐私有关的秘密信息、内部有关人员之间共有的信息、对外积极公开的信息等诸多信息的等级、区别它们的保管地点、采集范围和方法。

当然，为了根本解决员工条件、职员劳动条件、PC环境的改善是不可缺少的。从工作时间方面看，现在的状况是由于没有充足时间，只能把工作带回家，这增加了信息外流的危险性。即使是在依靠带有指纹识别的USB的发放、使用提高安全度的服务器等各种防范措施的情况下，也不可能从根本上解决问题。从一元化的纸媒体到电子信息转化是必要的，但在年级组办公室这个“岛”中不要说职员办公室一人一台电脑，现状是就连一台电脑也未配置，邮件的发送也不频繁，至今学校还用着传真和OHP，连橡皮印也还在活跃的状况下，实在不该把电子信



息提到组织知识共有化方式的地位。

现在不只是需要担心电子信息外流，纸质信息也蕴藏着危险性。让我们从对自己学校实施围绕“信息”外流的风险预测（发生率 5 阶段×破坏程度 5 阶段）开始吧！

## 法律检查的建议

如上所说，学校组织是一个有危险性的职场。虽然教育机关被认作是一个特例，但用财产权的观点重新审视著作权时，像违反立法宗旨的行为（软件、插图的违法复印等）正在我们周围泛滥。

我们还可参照劳动安全卫生法对职场环境的评价、儿童权利条约（孩子——大人的关系）等各级法律，从法律的视点来验证自己学校的妥当性、正当性是有必要的。

不妨再回到刚才所谈的个人信息保护的问题，关于这些事情的处理方案等，必须完善学校内部规定、提高保密人员对风险的“敏感度”，重视信息外漏的萌芽，并寻求建立一个“内部举报奖励”的组织（法律规范意识的酿成）制度。

### 致未来校长

法律是像空气一样的东西，平时，我们并没有在意，可一旦失去，则会窒息。有时会有被法律束缚的感觉，但是，它确实是作为帮我们保护弱者的事物而存在的。教育关系法，不仅是为了应付管理职位的考试。

## 第十九章 通过学校评价展现与之相应学校

### 被构筑的“教育问题”

震惊世间的大事件与大事故永远是各类报纸争相报导的对象，不过在没有人眼球的话题时，各报刊也经常围绕“学力”低下、教师“指导力”不足、青少年犯罪增加、伙食费用未交纳等与教育有关的话题来填充整个版面。在没有特讯报道的日子，平时里国民更为关心的、但因没有像今天、明天这种“保鲜期”而被搁置和存储的“教育问题”就会浮出水面。媒体们一以贯之地把教育称为“大问题”，而这种说法自然就在社会上流传开来。而我们，则是在不断地在为这个“大问题”埋单。

如果数落现今“教育问题”，应试竞争、学历社会、“学力”低下、教育松懈、青少年犯罪与自杀、“独食”（不与家人一起吃饭，而是自己在不同时间单独吃）、不工作，靠家养的问题（游手好闲的人群）、少子化、生活经验不足、虐待儿童、网络犯罪及手机依存症、年青人的性犯罪及在公共场所的礼貌、欺侮、旷课、宅男宅女、班级混乱、校内暴力、教师指导能力不足、可疑人员进入学校、家长（监护人）不满……回答不胜枚举。

并且，当收到，文部科学省的错、教育委员会的错、学校的错、教师的错、家长（监护人）的错、社会的错……这样的一封“通缉令”以后，教育相关审议会的答复和提议的着眼点最终落在希望大力提高教师的资质和实力的政策及加大学校现场的管理力度这样的声明上。原因无外乎学校，对国民来说是能看得到的对手，对行政来说，是最容易管理的对象。

### 克服对学校的“过分期待”

在堆积如山的问题中，多半与其说是教育问题，不如说是社会问题，仅靠教

育界自身努力是不能解决这些根深蒂固的问题的。尽管如此，职业教育、信息教育、环境教育、心理教育、性教育、法制教育、金融教育……等等“某某教育”被滥造出来，似乎有将日本社会所有问题及矛盾统统向教育问责的倾向（曾经的“问责教育”观）。

但是，怎样从对于学校、教师的过分期望的状况中摆脱出来呢？很多“教育问题”建立在社会问题之上，作为支撑社会的一员，各人怀着当事人意识做出改变社会的努力是很有必要的。为此，暂时抓住，以学校、教师、青少年（孩子）为首的教育界的“相应”姿态是必要的，但并不包括纯粹找碴儿抱怨的人。在“一亿位总教育评论家”时代的今天，不了解学校、教师和孩子们现状，而仅仅依据在车站看到的初高中生的印象来对教育进行评论的人还是相当多的。

因此，首先，要去了解他们，她们能够上学还是不能够上学、喜欢教师还是不喜欢教师，成为知情者。然后，由知情者再进入下一个阶段，成为像援助者、合作者这样的支持者、后援队。这时适宜应用学校的自我评价和与学校有关人员的评价。

## 对于学校评价的误解一

学校评价义务化的第一年（2008年），由地方教委和省教委负责的学校现场与以往相比，混乱依旧。读者的周围情况是怎么样的呢？

首先，很严重的问题是以“客观化”为目标的大陷阱。从一开始，这次的学校评价就不是对学校经营的诊断。“诊断”就好比对人、狗定期检查，是以发现疾病以及征兆为目的的。因此，学校的经营诊断也该是以找出该校的病理为目的。如果学校的经营状况被要求作一诊断的话，就需要制作各个学校的诊断记录，把该校的经营状况与其他学校、全国平均状况相比较，来弄清楚哪些部分有待改善，在此过程中定出的统一基准将是很有意义的。

但是，这次并非是做“全国统一学校评价”。文部科学省也并非是按照新方针指示的网罗所有的12个项目做总评价，而是综合各个学校的前景、实际状态以后进行选择，并加以修正。（不可否认，该工作给开展日常360度全方位教育活动的学校现场带去了新混乱……）

因此，想与其它学校进行比较，不一定就必须以“客观化”为目标。同样，与过去做比较也是如此。作为基础资料，继续收集整理信息、全方位地逐一检查和评价是重要的，但还是应该抱有“这也仅是为自我评价所收集的部分资料”的想法来得好些吧。

## 对学校评价的误解二

“客观化”的理想可以从制作数量化规范的状况中了解到。诚然，在不制定基准、标准的情况下所进行的评价也只不过是评价人根据各自的主观标准数值化了而已，从总数中用3.42或者2.87来算出平均值，该数字也没啥意义。但是，过于追求客观性地统计，“每天早晨跟10个以上的朋友打招呼的儿童有九成以上”是4，“60%以上的学生能够很干净地大扫除”是3等，基于这种标准的评价也有点矫枉过正了吧。

到底还是要先定下“评价”界限的，因为通过各自主观“标准”数值化的做法来保证科学的客观性是不可能的。这不是一个数量问题，而在于发现评价人员的评价结果差异，以差异作为立足点，综合讨论学校的统一见解及评价要点，而非求得平均值。

另外，正如上述的评价标准，只评价孩子们的“表现”（成绩）也是值得关注的问题。即使在年初筹划制定前景，朝着目标进发，但这时离孩子们的“表现”（成绩）作为结果被呈现出来还相距很长时间。因此，这里的评价中心是教职员工到底在共同一致解决学校的目标呢，还是各人间在方向性及步调上存在问题呢，这类问题解决型的评价更为重要。

## 向相关者显示相应姿态

学校评价的主体终究是学校。学校须将该年度重点要解决的内容置于评价项目的基轴，在这个路线中，要让学校内外知道学校这是在登“山”，这是很有意义的。如果能登到顶，所能看到的景色虽然一样，但登山方式却是各不相同的。因此，作为学校，如果告知那一年所要登的路线，组织机构成员全体就能步调一致地登山吗（进行状况）？究竟这个路线真的没有问题吗？关于这一点，还务必请有关人员作一评价。届时，可根据说明制成资料，并自信地发表，这才是最为“客观的”。

正如在“Johari 之窗”所揭示的，教师的很多努力难以被外界注意，所以也很少有回报；同样，学校也有很多凭自己力量所无法应对的状况。把这些展示出来、以相应的姿态获得理解才是学校开展自我评价和利益相关者评价的真正目标。

### 致未来校长

针对本次文部科学省委托的研究，需实施学校协商评价。我方学校经营研究者打算前往学校，在教师背后给予支持。而对于本来就过于勤勉的学校，则要让他适当缓和。另外，我们还希望收集关于自我评价、相关人员评价的意见，来起到档案机能的作用，故请各位予以合作。详情请参阅我的个人主页。

([http://www.edu.kyshu\\_u.ac.jp/html/kyokan/molokane/](http://www.edu.kyshu_u.ac.jp/html/kyokan/molokane/))

## 第二十章 创建保障孩子权利与人权的学校

### 对于孩子权利和人权的排斥感

11月20日是《孩子权利条约》（政府译为：关于儿童权利的相关条约）被通过的日子，大家都知道吗。在这两天各地都举行了庆祝活动，在教育一线的对孩子的权利以及人权这此词汇多少都有些排斥感吧。那是从上世纪70年代到80年代的反社运动（对教师暴力、少年不法行为，也就是通常所说的“第三个顶峰”），为了抑制“第三个顶峰”而被推进的“管理教育”（利用校规与体罚等权力的学生指导）造成了人权侵害，恰好又成为了媒体的把柄，这就给此后教师指导学生方法的选择产生了一定的制约，大家是这样认为的吧！

另外，在家长（监护人）以及地区中也有“在说什么权利之前先要履行义务……”这样的发言。并且，参照自身的经验“我也经常被老师敲”等对体罚持有肯定态度的发言也不少。只是，成为深褐色的回忆总是美好的。“老师您不要有顾虑，请严格地管教吧”像这样的家长的话也不能完全相信。他们的话并非真要教师对从小就娇生惯养的自家孩子狠狠教训，而只是一定要好好地教育自家孩子的另一种表达方法罢了。

可是，对此存有排斥感的还不只是教师和地域居民。作为政府，对这一权利条约也是消极的，大家签名后，也经历了大约4年半的时间，到羽田内阁时，才终获批准了，但国内各法却被视为没有改变的必要。各地依照地区标准，自主制定了孩子的权利条例，但是国家级权利条例却一直未能被制定出来。在教师录用考试中也几乎没有出相关题目，以“孩子的权利条约”为主题的教师研修也没怎么听过。

## 对于孩子的权利和人权的误解

因为这样的状况，与孩子们息息相关，必须要很好地传达给孩子们，但即便教师自己对孩子们权利及人权的保障事项中的种种问题也不甚明了。比方来说，就连权利和人权的区别也未能理解。

人权是“人类是从作为人出生时就带有的权利，不得被自由剥夺和限制”与此相比较，权利被定义为“法律对一定的人所赋予的力量”（广辞苑注解），人权具有普遍性，而权利具有特有性特征。

对孩子来说也拥有与大人一样的人权的主张，孩子当然也拥有如表达自由及隐私、内心自由等基本人权，这并非是场面上的客套话。同样，“男女混合点名册”的做法也只是为除去性别偏见的一次小尝试，但倘若说出“如果男女一起真那么好，那么连厕所也共用好了”便是出于无知和不理解的夸夸其谈。

“孩子已经没有了”（尼尔·邮递员，2001）所要表达的就是在现代社会孩子们的要被确保拥有像孩子一样的空间、时间和时期，这是他们的固有权利。但此话由于混同了人权和权利，结果更受到厌恶。

## 孩子的权利和人权侵害状况

最初，在尚未有关于孩子的权利条约及权利条例以前，基于日本的宪法，孩子拥有与成人一样的基本人权，但是，实际上在日常生活中被大人侵害的例子还为数不少。

比方说，忽视（放弃养育子女）等由家长（监护人）实施的虐待是不会绝迹的。即便很少会出现对于孩子身体和心理的直接的虐待、性的虐待，但如不认真地做早饭、把孩子带进夜生活、打乱孩子的生活规律等、未能保障孩子健康成长的环境之类的“虐待”（育儿搁置）是如此地常见。

即使呼吁家庭张贴“早睡、早起、吃早饭”以及“养育子女某某条例”这此标语，问题也无论如何得不到解决。对于首要的、必须要改善的层面的启发是最为困难的，像这样的悲哀、令人不耐烦的事，恐怕广大教师读者都曾有这样的体会吧。

但是，能够直接推动下一代和以后世代代的是学校。学校应该教会孩子以下几点，对孩子们的饮食的重要、基本的生活习惯、解决纷争的能力、博爱及社会力、保障自身基本的人权。

当然我们也知道，学校单是按最低限的教学计划来开展各科教学就已经忙得不可开交了吧，但对于不能选择自己出生家庭（父母）的孩子来说，学校已是为数不多的“堡垒”。把孩子教育到能够在社会上独立生存是负责实施公共教育任务的学校和教师的应尽职责。

## 校内人权侵害和对此的保障

在学校应该是“堡垒”的今天，仍然有人权侵害及权利侵害的现实状况出现。在学校及年级、课外活动这样的在封闭空间里的“教师——儿童学生”之间的关系都果然是权力型的。校规及体罚这样的可见形态的东西已经有了很大改善，但对于教师的粗鲁措词及随心所欲的单向指示命令和滥用权力骚扰等却经常出现。另外，即使不直接实施人权侵害，如果不去保障对担负未来的孩子们来说不可或缺的“学习权力”，只是在没有“目标”地上课，从孩子那里夺走很多时间和其它发展可能，也可以被视为侵害了孩子那份固有的权利。

即使出现了违背该法的行为，由于作为当事人（加害者）的成人多在单人的“密室”中时断时续地进行侵害，就算是管理层也经常注意不到该类问题。特别是进入了初中，担心内部申请书等的“评价”，家长（监护人）也不能直接向学校投诉，只能忍气吞声，这类例子可不少。学校性骚扰问题不断也是因为这样的



权利关系。但构成这种特别权利关系的并非只是“教师——儿童学生”，在“管理层——教师”和“教师——教师”间也存在类似关系。在 PM 理论中，想着要发挥自身大 P 领导权力的管理职位是不少的，在这种场合，往往不是由权威，而是由权威主义进行领导的权力骚扰型，那种土壤一旦形成，便会给儿童学生的人际关系及日常生活带来很大挫伤。因此这里最后再强调一次。

本来，正是因为学校（公共教育）是平等地、普遍地解决组织中的人权及权利这样根本问题的场所。这样解决问题是为了靠近作为实现共有前景的理想之乡的学校而迈出的坚实的一步，如果放缓实施应对，所谓不进则退，不往前走就等于是后退了三步，这是当前相当深刻的课题。

#### 致未来校长

一到小学校就该觉得充满活力，但与此相反，在访问初中的时候，往往充斥阴郁的气氛。比起学校的陈旧、教室环境的压抑、学生进入反抗期这些理由，从教师对学生的日常措词也可以深深地感觉到与小学存在的差距。不过能否就此断言，小学教师就没有不协调的感觉吗？初中的教师就不能表达出亲近感吗？

## 第二十一章 “评价”真能培养人和组织吗

### 靠不住的记忆和看走了的眼

每到年末，各条大街小巷都会展出今年流行语大赛及十大新闻等。随着年龄增长，一边认为一年很快就过去了，对于上期话题，惊觉“不就是今年才发生的嘛！”不由感到一年之短。另外，记忆这个东西是靠不住的、不切实的，于我来说就连前天晚饭吃过哪些，也马上回忆不起来了。刚才还在和那人说话，一回头对那人穿些什么衣服虽然好像还残留些印象，但也分明想不起来了。

对学校管理职来说，马上就快到对所属职员的成绩进行评价的时期了。对于每一位教师的工作状态，留下了多少印象，是否能准确地进行评价呢？是否能够对那些努力工作的教师给予高度评价呢？又是否注意到最近突然变得努力工作的教师并迅速地进行表扬、激励呢？对于昨天、前天教师的各种工作状态又掌握了多少呢？

### 自问作为评价人的能力

为了构造性地把握人事评价的制度设计必须从以下三个要素进行讨论：1、评价人是谁；2、评价什么；3、如何运用评价结果。首先，从第一点的评价人开始考虑。

在企业以及国外，提倡评价不仅依靠下属、同僚和上司，还要开展全方位型、360度型工作评价。但与此相反，日本教育界在推进的人事考核制度虽然将评价人从校长拓展到教头，但还是没有改变自昭和30年（1955年）执行“工作评价”起的上级评价模式。

关于校长（或者是作为上级的教头）的“评价人能力”至今还在遭受质疑。

今后校领导被期待是“公正”的（露口健司“学校组织的领导权”大学教育出版社、2008年、131页）。从90年代后期开始被推动的改革可以说都是文化变革型领导，学校组织为此疲于奔命。仅靠个人魅力型校长的巨大P型领导权，维持不了组织成员的动力。当校长受到“阿谀奉承”时，我们就难以希望他（她）能够强烈地维系筛选标准了。21世纪的学校并非校长振臂一呼就能够带动教职员工，重要的是一边洞察来年的动向，一边创造一个让教师能够安心、专心于教学的环境。对以后的校领导来说，“公正性”会成为核心关键词吧。

因此，为了公平地向教职员工分配学校事务，必须能够确切评价他们工作表现，评价人的训练及在美国实施的“去偏见研修”对今后领导而言必不可少。对于我们每个人来说，都会有爱好倾向及思考模式，即使无法将其完全去除（也是不可能除尽的），但首要的是必须明白自己的评价能力并非万能。

## 评价什么如何评价

评价者容易犯的常见错误包括：被称为光环（佛背后的光）效应及宽大化倾向、中心化倾向等，简言之，就是对于评价对象之范围的不明以及评价基准的模棱两可。

朝九晚五工作的人中，既有想干好工作的人、也有想久坐于电脑前，就靠说英语来干完活的人。各人对于自身擅长处的评价往往是严格的，经常不自觉地把自己变成标准，这也是可以理解的。但对评价者的训练（研修）、为了让其做出正确且适当的评价，研修的大前提就是限定评价“对象”、把作为判断基础的内部标准显性化（可操作化）。

比方说评价职务活动吧，不管应属于教育课程以外（课外）活动的兴趣小组的定位发生了何种改变（这种处理方法当然因地区而异），但基本评价对象仍应该是被限定于工作时间之内的原本的职务活动（学习指导、学生指导及其它）。另外，

评价不应针对当事人的“属性”（个性特点等个人属性），而必须针对其“工作表现”。

另外，评价对象的考察期是受到限定的，比如去年的实际业绩与评价目标设定值不同，所以不能作为直接的评价对象。但如果现实与限定工作时间发生矛盾，譬如双休日开展的地方性活动中，如果某小学缺少教职员工参与进去就无法维系好与地方间关系、抑或是某初中如果不管课外活动就无法完成学生指导等情况发生，也要清晰地制度中作出界定，这是评价的又一前提。

此外，要将作为判断基础的“标准”制定得在任何情况下绝对适用是非常困难的。今年，在评价人与被评价人之间，该以怎样的视点来开展评价呢？是否基于教职员工的工作年数划分所期待的水平呢，但这也不过是教职工本人与“合同”所达成的共识吧。

## 如何利用好结果

该怎样活用这些有界限的、既定的人事评价呢？在此期间，导入新的人事评价制度的目的之一便是建立温和的“培育型”评价系统。与工作评价不同，“培育型”是能够说明其特征的，极具预定协调的概括方法，但如何运用这有界限的、既定的人事评价方法才能达到如它的宗旨所宣称的“培养人”的效果？这条道路尚不明确。

为了使新的工作评价制度安然导入学校现场而把大家容易听懂的评价标准作为权宜之计，那么日后就不可避免地要酿成一线教职员工的厌恶和反驳，并出现架空该评价的氛围。其实，对于评价的变态反应（拒绝反应）是根深蒂固的。确实，大家都怕“评价”，理由有二。

一是害怕不愿面对的事被揭露（也许这与要站到体重计上时一样恐怖？！），二是要窥伺评价者的脸色，害怕在不知不觉中就按照颇受“好评”（含有赞赏的意

思，受到评价者更高预期）的方向进行下去。

对于第一点，如果不克服先前的恐惧用镜子或体重计来评价（检查）自己身体的话，后面的行动将不能开始。以评价为契机，并把评价作为接下去行动的目标来活用，如果能够采取注意饮食、不坐电梯而改成爬楼梯这类行动的话，就可以预想到自我改善后的形象了。

对于第二点，恐惧于评价者“权力性”的人要知道，其实站在学校领导立场上的人，只要用法没错，将组织成员引向同一个努力方向就有可能打造出学校的“传家宝刀”。因为人具有向着“被表扬”方向自然移动的本性。这就要求评价者站在“公正”的立场，形成及时的、正确的赞赏和评价之领导风格，可以被视为评价开展的又一大前提。

#### 致未来校长

像“三国演义”这样拥有众多忠实粉丝的作品，它传达给我们什么智慧呢？我个人理解为不论古今中外的领导者都要有伯乐的眼光，同时还要有培养人才的观点。为此，各位首先要明白自己的喜好癖性，然后才能够接受容易相互排斥的对手。

## 第二十二章 做个将预算透明化的校领导

### 预算到底是什么？

每年的年末年初都是开销较大的时期。现在经济不景气，前景也不明朗，由于前途未卜，不少人可能会选择正月时在家睡觉来度过假期。其实人就是这样，如果事前条件（预算）都不具备，那什么活动都将无法开展。

这类情况也不限于个人，以学校为代表的公共机关一旦失去赖以生存的预算，开展事业会极其困难。特别是在事业的起步阶段，预算显得尤为重要。

换言之，看到一份预算案（预算计划），该组织到底想做什么，是一目了然的。因此，在国会里最重要的是预算委员会。首相也要出席并在会上将施政方针演说得具体形象，然后才能将计划付诸实施。

总的来说，预算思想的体现，在预算案里可以看出政府对本国发展方向的规划。这类预算不论对自治体、学校或个人而言，其实都一样。虽然在金额以及使用权限上肯定会有不同，但其思想以及喜好都会在如何使用资金上体现出来。

比如，用今年冬季的奖金干什么。是买等离子电视、春节旅游、个人投资，还是作为孩子的教育费用，亦或是填补平日花费的“赤字”、还银行贷款，也可以是很精明地把钱都存起来，对这个问题估计人们的想法是各种各样的吧。如果钱包里有五千日元，有人会拿这钱去买音乐 CD，也有人会认为去租 CD 来拷贝会比较合算；有人会去买书，当然也有人觉得没必要，因为要看书可以去图书馆借。有人会拿这钱去买衣服，当然也或许有人会再拿出一些去买身高级的穿穿。

村上龙《那笔钱能买些什么呢》一书中提到，如果拥有政府拿来填补银行坏账漏洞的资金（A 银行六千亿日元，B 银行一万亿日元……），给全国的公立中小学以及高中每个学校配置二十台电脑（一千三百六十八亿日元），给一万名亚洲留学生提供二十年的所有费用（总额三千二百亿日元），这些都将有可能实现。

此书虽写在泡沫经济崩溃期，也就是被人称为“被遗弃的十年”那一时期的

出版物，但在教育预算大幅被削减的现在，《那笔钱能买些什么……》在如今依然给人最切实的感觉。教育界即将不再是“圣域”，而是像割草场那样，预算不断被“割除”。想到我国教育界的现状，我只剩悲哀。

## 从抢夺型向成果评价的转变

分权化时代改变了以往那种依靠中央政府的“抢夺型”预算分配方式。原先总额限制的分配方式已被如今一种叫做 NPM（新公共经营论）的预算分配方式所取代。NPM（新公共经营论）分配方式认可了组织机构的自由裁量权。

“抢夺型”方式是以如何从中央政府那里取得预算为胜负，并且以政治影响力等因素来决定预算，对预算取得后的使用上却不闻不问。相比这种预算分配，NPM 的分配方式虽然会被上级机关“克扣”一部分，但预算以及使用权限能在一定程度上下达到最基层。所以现在的问题已经转变为如何去检验和评价预算到底有没有取得应有的成果。

换言之，须为解决根据现场实际需要而设立的课题制作企划书。所拿出的必要预算，将以设计比赛等形式进行筛选。此后，对于中选的企划书有没有达到预定目标，以及所得到的实施结果，都要从性价比的观点进行“评价”的洗礼。

可实际上，学校里有很多类似于“义务加班”性质的人力资源投入。经费外的种种负担很少会作为成本的一部分加以计算。而且对于成果的测定，与能将销售额和营业利润以纯数字形式计算的民间企业不同，学校属于非盈利的公共部门，教育活动是学校的核心。学校的成果具有不可视性。不但在短期内成果难以表现，同时也缺乏针对这类成果的测定指标，因此，性价比的观点难以适用。

对于这个难以适用的观点，人们围绕全国学力测试结果众说纷纭，这给正在推进学校评价体系的教育第一线带去了困惑。

不过，即便如此，为了不浪费国民的“血税”，不能只停留在单纯地监察会计处理的有无，而是要看投入税金之后有没有产生相称的成果。今后，成果考察势

必显得更加迫切。

## 学校预算的透明化

针对以上现状，学校预算等财务经营的视点将是以后走上校领导岗位时必不可少的资质条件。作为学校经营资源中 4M 条件之一的 money（财务），在学校经营过程中极其重要，但很多人是在成为教头后才开始接触到学校预算。

作为学校管理职位的“帝王学”之一，必须要让主任级的中间领导层尽早了解并关心预算。当然，不仅是主任，还应该让更多的教职员关心预算委员会，由此来提高他们自身对教职员的预算（成本）的意识和灵敏度。学校预算流程的公开，是教职员参与推进学校经营方策的切实一步。

大家所在的学校都有预算委员会，但它有没有发挥出应有的作用呢？事务职员有没有参与到教职工会议、企划运营委员会等学校经营活动中来呢？

以前，特别是在事业部较弱的小学，不论是采购物品还是选择供货方，都存在由教头一肩挑的情况。要让学校向民主化运营的方向发展，就须在校内设立预算委员会，让教师们来决定急需采购的办公物品，并对校内各种设施提出改善方案。采购必须物品，也不能随便签订合同，而要研究比较多个商家所提交的报价单后光明正大地选择更合适的一方。要将“金钱的来龙去脉”透明化，因为学校是用国民的税金来运营的公共组织。此外，学校还从家长那里收取类似辅助教材费、修学旅行公积金、毕业影集费等“二次税金”，因而更应该站在他们的立场去考虑问题，力争做到无浪费和最低花费。

## 通过预算进行学校改革

当然，在最低标准下运营的学校要突出并推进自身的特色，则需在下年度的学校经营规划中设计出合理的预算方案，策定好预算的实施计划，以此争取到额



外的预算。眼下不正是这一时期么？

不论是提高学生学力，培养其宽广的胸怀和强健的身体，还是建设“诚信学校”，都缺少不了预算的支持。要实现上述学校经营目标，教职员应抱成一团，希望组织内的每一个成员都能积极对于必需的办公用品、消耗品、设备设施的维护整修提出意见并参与其中。

教职员往往都是从教育的立场来考虑必要性的。但是，看看自治体的财政现状，预算并非“地下宝藏”那样可以无限制索取。针对教育活动的各个预算，要根据在下年度从学校经营和教育目标实现的观点对其进行精细监察。大家要秉着公开透明的态度，在由校财务专家（由事务类职员和其余各有关人员组成）预算委员会上，针对如何保证孩子学习权开展讨论，因为也许这才是最重要的财务经营。

#### 致未来校长

应该多倾听那些非教学类工作人员也就是学校事务职员的意见。因为就像纪实文学作家藤井诚二氏在《学校老师没法看到的事》一书中描绘的那样，关心了解内部教职工中处于不同视线上的各种观点，是以复眼形式来看本校的第一步。

## 第二十三章 尊重自身和组织成员工作生活之平衡

### 流逝的时间与瞬间

不期而至地收到音乐会的请柬，在现场眼泪又被感动得不期而至。久违的眼泪得归功于歌曲间隙播放的关于大野靖之（“心灵的笔记/爱你”而初次展露头角、2007年获得青年国民荣誉奖、内阁总理大臣奖励奖赏之人）的那段实况录像。关于这段录像，凡是与学校有关人员都不会感到陌生的吧，因为它曾在300所学校播放过。

录像讲述了关于母亲及家庭五人间的的事情。在还是高中生的时候，大野靖之那一生中有很多奇闻轶事母亲就因乳腺癌与世长辞了，音乐会最后被演奏的“22岁的自言自语”这首长达15分钟曲子的歌词正是回顾自己的家庭历史，表达想将五个人在一起的珍贵时段用唱片形式如实反映之意。

这虽是别人私事，于我却颇有感慨。我在学生时代时（那时母亲也就我现在这般年龄吧）也失去了母亲，从那时起“五人家庭”就告终了。而现在我又开始感觉到，自己如今的“五人家庭”也不会永远地持续。看着三个儿子一天天长大，感觉也变得更加真切，和录像一共鸣，眼泪便开始流下。在三个孩子都生病的十年中，我比常人为家庭付出了更多的努力，希望孩子们快点长大，但当长子进入中学，已经预感到其即将自立，对于时间流逝的焦虑便无休无止。

想必很多读者都有想把奔流不息的珍贵时间“冷冻保存”起来的同感吧！

### 蜂拥而来的工作

虽说工作量年年增加，这10年出于前面所说的理由，自认为没能充分地回应来自社会的要求。但而今真的开始承担责任和工作了，就很难找到拒绝回应社会

要求的借口了。前些天，作为礼物从研究室的学生们那里得到了雨宫利春的“绝妙的‘拒绝方式’、排除压力、构筑信赖关系、无损失的‘NO表达方式’”一书。此类书籍被出版本身就显示众多的读者同样为难以拒绝各类要求而烦恼吧！

本文原稿写于圣诞前连休时，是基于与省教委的合作事项，因为正在访韩过程中，在首尔的宾馆里执笔的，之后还要去战乱多端的巴基斯坦出差。与刚才的“想要将时间停止”这样的急躁成因相反，是自己想从“五人家庭”中摆脱出来。

生活并不光是面对家庭，还要确保与地方社会的交流、休息日及下班后的个人时间和兴趣、自我投资时间等等，大家有自信说自己能工作家庭两不误吗？想必不少人也和我一样，焦急地感觉到自己还不能保持工作与生活之平衡（下文简称为 WLB）吧！

## 为何难以维持 WLB

当然，失去平衡的理由之一，便是自身价值观念还未能从工作狂（工作已成为习性、无法控制的状态）中脱离开来。虽然的确还未达到看到工作时间表空白就焦躁不安的程度（参考写于第三章《如何实现目标管理》），但也有以相田先生名言“趁着还活着、趁着还能工作、趁着还未日落”（出自《人这东西》）为座右铭，粘贴于研究室这样的工作狂症状。

本次连载主要带有工作技术的色彩，始于（2007年4月刊），正如标题所示“从存在的意义开始设问”，诉说了处于当前职场、职位和立场上有必要尽可能地工作。其原因在于，说不定如果我不占着这个位置上，别人就能在此位置（或许比我更为优秀的人）干得更好！我有什么理由不努力呢？因此，为了最大可能地、直接或间接地为担负未来的孩子们创造更多潜在机会，我们必须以“趁着还能工作”、“趁着还未日落”作为使命，尽可能地努力工作。

这事本身与专心工作的 WLB 理念不相矛盾，但实际上却本末倒置了：为了

体现出自己存在的理由，为一些不必要的工作加班。结果是，产生了使热情减退、即使在工作时间也不能集中精神的事态。

## “无私奉公”之美德

在如此的背景之下，果然“勤奋即美德”深深地扎根于日本社会的价值观念之中。通过这次访韩也打听到，在邻国韩国，学校如在深夜仍然与灯火为伴的话就会经常会接到抗议的电话，抱怨将影响次日教学。而在日本教学第一线，关于加班到深夜还被发牢骚的事情还真是很少听说呐。

不顾背后叹气声，能在 17 点半准时从办公室、学校走出来的教师也不少。我们总是以“忙”、“您忙吗？”、“您忙吧”这样的口头禅成为日常打招呼的方式，另外，忙得都不能回家已被作为工作的证明了。以前，改善如此这般的职场环境被视作头等工作，抓住此机会的学校领导也还是有的。

当然，我也知道学校的情况，教职员全体都按时回家的话，学校就运转不起来了。正因此，我也介绍了自己被置于家庭工作难以两全的内心冲突的感受。未来的理想学校领导不必勉强自己和教职工接受严酷现实（经常加班），而要考虑到各人养育子女、护理老人等等不同的家庭背景，依据不同背景分配不同任务，创造非强迫的、成员积极主动奉献的环境。

## 多样性与管理

为像防护坝挡住上游水势那样阻止工作任务被肆意下放（妨碍教师对孩子当面开展工作），学校领导者必须解理、认同、接受、活用组织成员的“不同”价值观，以此也能让孩子们明白作为“社会的缩影”的教师中有各种各样的人，和社

会上有各种各样的人并无二致。

另外，对于组织而言，今后“多样化”必会愈演愈烈。让持有不同价值观及背景的人才沟通思想并达成一致，乍一看挺难，但从打破封闭性、创造新价值那面看来，的确能成为非常宝贵的战斗资源。

为此组织成员从早到晚在同样的职场中，不再是各顾各地打拼，而是相互协调以确保每个人的私人时间、使其丰富地度过 5 点后及周末的时间，

组织成员从家务、养育子女、照顾老人、参与地方活动、兴趣、旅行、艺术、体育、游玩、读书、外语学习、读社会人研究生等中间获得的自我开发和各类经验对于今后教学及学校建设是非常有益的。正是有安定的家庭生活及丰富的、充实的“生活”作为基础，个人才能够专心于“工作”。

正如法律规定的，作为员工直属领导的校长即便对教职工工作外的时间，也要担负监督责任，理想的学校领导者必须保障并尊重组织成员的 WLB。

### 致未来校长

孩童的时候要学习和帮做家务，一旦长大成人，又要忙于工作和义务工作（家务、育儿）。无论是在哪个年龄段，许多忙里忙外的女性正在步入双重辛苦的生活，在两性共同参与社会活动的今天，无论男女，都应该在家务劳动中投入时间。

## 第二十四章 “收尾审查，再问存在”

### 迎来幼鸟离巢的季节

阳春三月。向着毕业等各种各样的终点前进，组织的情绪也高涨起来。正是分离的季节，应该有不少人正在为退休、换工作等工作变化做准备吧。本连载也迎来了最后一章。颇感荣幸的是，收到了编辑部发来的挽留函，但作为研究者的我，为了转向下一个研究平台，请原谅我的任性。原本并不让我寄望很高的连载，托大家的福，能让我在此与各位学校管理者沟通的同时，将“流量信息”著成文字。另外，总是收到“每月，都会期待着翻开第44页”等恭维、也惊叹于本杂志拥有众多层次的读者……都给我增添了干劲。

终点就在眼前，我却好像又重生了回头看以往的余暇。去年的三月份，作为“盘点”回顾了一年，今年也想再绕着走上一遭。

### “盘点”第二年时

与第一年一样，没有计划和头绪，只是使用了季节性的话题作开头，所以有必要最后整理一次每一刊的题目和概要。

首先，在4月刊“创设‘地位造就人’的组织”中，有意识地对于校内人事经营战略的重要性进行了考察。提出，即使在达成日常目标的战略中，校内人事也是可由校长酌情处理的，这不仅不带来损失，如果实施妥当，还有可能拓展资源。

在5月刊的“从相信周边地区开始吧”中，提出将“建立可信赖学校”作成口号的学校很多，但从究竟学校是否信赖地区和家长（监护人）这样的提问开始，考察了关于“开放”学校的价值。讲述了为使学校适应外部环境的变化，谋求前

景共有化的重要性。

再往前推，在前年1月刊中，讲述了区分风险管理与危机管理的重要意义。在2月刊中，整理了关于危机预测等风险管理。在第二年的6月刊中，作为“建立能够应对危机的组织”，考察了危机管理中沟通的重要性以及从危机管理的视点重新审视学校组织的必要性，并对此提出了自己的想法和意见。

在7月刊的“推进学校经营战略”中，考察了在不动摇的普遍“经营理念”下，短期具体目标前景和实现此的手段（合称“战略”），并整理了关于经营战略的方法和意义。而实际上，本连载也正是一直在具体地介绍学校的经营战略。

在8月刊的“期待专家教师”中，考察了“外行人”大量涌入教育界的背景，即在于弥补学校资源不足、活用外部资源。也反过来论述了关于将“轻视专家”“不信任专家”作为前提的教育改革（以执照更新制度为代表的教师资质力量提升政策）的危险性。

在9月刊的“用法制观念重新审视学校和自身”中，从某省教师的任用升迁的贪污事情出发，关注作为危机预防（危机管理）之一的合法（遵守法规），论证了学校组织定期法律检查的必要性以及将法律观念内化的重要性。

在10月刊的“通过学校评价展现与之相应学校”中，整理了关于学校评价“义务化”（法制化）的第一年里学校现场比起以前来，就连教委也混乱于指导路线的解释等现象，揭示了常见误解并探讨了原初意义上究竟为何开展学校评价。实际上，今天也还在进行着这类以化解误解为目标的协商。

在11月刊的“创建保障孩子权利和人权的学校”中，讲述了孩子的权利条约（1989年11月20日通过）被日本政府批准后尽管经过了十几年，但围绕权利和人权的误解是根深蒂固的，在孩子的人权侵害状况未改善的情况下，即使在应该成为“堡垒”的学校，利用权力进行骚扰型的人权侵害也丝毫没有灭绝的迹象，并对此提出改善其土壤的必要性和重要性。

在12月刊的“‘评价’真有可能培养人和组织吗？”中，讲述了在各地推行的被称做“育成型”等的人事评价，分析了人事评价制度的设计的三要素是“谁”评价、评价“什么”、“活用结果”，指出了带有权力性等问题，从怀疑学校领导的

自身的评价人能力开始，建议有必要进行评价人的培训。

在1月刊的“成为精通预算的学校领导”中，论述了“首要的事情”（预算）是学校经营前景具体体现的手段，从“抢夺型”转变到NPM型的预算分配方式，财务管理的视点对今后领导来说是不可缺少的。在预算委员会所进行的讨论也是使学校发展前景共有化的一种策略。

在2月刊的“尊重自身和组织成员的工作生活平衡”中，建议一边立足于忙碌的学校现场状况，一边重新研究“生产性”本质、组织成员工作与生活平衡（WLB）的维持，而对此最重要的是活用组织多样性。

## 回顾连载的第二年

综上所述，从回顾例举的题目来看，前半部分是作为经营战略的关于校内人事（4月刊）、地区合作（5月刊）、对应危机（6月刊）、经营战略总论（7月刊）的汇总。第二年的春天基于各界关注的关于学校经营的前景如何实现，重点介绍了各种方法及对策。

后半部分，从法律的观点出发，并列地（8月刊、9月刊、11月刊）列举出学校组织及学校领导自身应当反省的内容。根据90年代的分权化，虽说经营（管理）开始流行，但涉及学校以及学校领导的相关法律的视点依然保持不变，那是因为学校是公共财产、很多教师都是公务员。

当然，正如民间企业被严格地要求遵守法规一样、私立学校也不例外，公立学校更是如此。靠税金来运作的学校，被给予了地位和职务权限，在接受着与赋予孩子们同样恩惠的同时、也被期待着向校内外展示自己的存在价值。

本连载讲述了（首先从存在意义开始）我校是为什么是〇立学校？我为什么是〇〇职员？我为什么是教育公务员？我为什么被分配到现在这所学校？我为什么就任现在的岗位？我在这所学校今后的任职期间要做些什么？并且，我们学校



今后要向哪个方向发展？正因处于前途不明朗的时代，想从问自己和组织的存在（存在理由）开始。思考 WLB（2 月刊）、学校评价（10 月刊）、人事评价（12 月刊）、学校预算（1 月刊）也都仅是为此的方法论述。今后还会有一连串的教育改革和各种各样的政策被实施吧！我国的教育到底该向哪个方向前进呢？为了不失去其方向性，要一边为当前定位、一边前行。

### 致未来校长

须意识到改革要花费一定的时间。连现金交纳水费、公共厕所使用西式坐便器的推行都需要花上段时间。许多事情空喊口号只是徒劳，还是必须有所图谋地构筑起持续的系统来促进意识变革。

## 次代を担うスクールリーダーの条件

---

印刷日 2010年3月26日

発行日 2010年3月30日

科学研究費基盤研究（C）（一般）課題番号 20530738

（H20～H22）「大学と教育委員会の協働による校長人事・養成システム構築に関する実証的研究」関係資料

研究代表者 元兼正浩（九州大学大学院准教授）

研究協力者 楊川（九州大学大学院博士課程）

李昱輝（九州大学大学院博士課程）

翻訳者 李昱輝

王妮（九州大学大学院修士課程修了）

校正者 楊川

鄭方平（九州大学大学院修士課程）

吳会利（九州大学大学院修士課程）

韓冰梅（九州大学大学院研究生）

---

## 担负下一代的学校领导的条件

---

印刷日期 2010年3月26日

出版日期 2010年3月30日

科学研究经费基础研究（C）（一般）课题编号 20530738

（2008年～2010年）“关于通过大学和教育委员会的协力动员的校长人事・培养系统的构筑的实证性研究”相关资料

研究代表者 元兼正浩（九州大学研究生院准教授）

研究参与者 楊川（九州大学研究生院博士在读）

李昱輝（九州大学研究生院博士在读）

翻译 李昱輝

王妮（九州大学研究生院硕士毕业）

校对 楊川

鄭方平（九州大学研究生院硕士在读）

吳会利（九州大学研究生院硕士在读）

韓冰梅（九州大学研究生院预备入学）

---