

スクールリーダーの新たな役割とは？

～学校の組織力向上のために～

第1回 いま、学校の組織力を問う —はじめに—

浜田 博文
(はまだ ひろふみ)

筑波大学大学院人間総合科学研究科教授／博士（教育学）

山口県下関市生まれ。

筑波大学第二学群人間学類を卒業後、同大学大学院博士課程を経て鳴門教育大学に着任。

その後、東京学芸大学に勤務して、1998年から筑波大学へ。2008年7月から教授。

研究上の専攻分野は「学校経営学」。学校が継続的に教育活動を改善していくための条件と要因を組織・経営的な観点から追求している。

主な著書等

「学校の自律性」と校長の新たな役割—藝社、2007年／「学校教育論」(共著)、放送大学教育振興会、2008年／「教職用語辞典」(共著)、一藝社、2008年／「時代の転換と学校経営改革」(共著)、学文社、2007年／「学校経営研究における臨床的アプローチの構築」(共編著)、北大路書房、2004年／「現場発！学校経営レポート「学校の組織力向上」実践レポート」教育開発研究所、2009年

1. ある私立高校で

(1) 突然の講師依頼

数年前に、ある県の教育研修センターで開催されたシンポジウムに登壇したことがある。後日、その会場におられたというある私立高校の教頭先生から、校内研修会の講師として話してほしいという依頼のEメールが届いた。夏休みに1度だけ、全教員が参加する校内研修の機会が設けられているので、是非ともそこで講話をしてほしいというのだ。

公立学校や教育委員会等から講師の依頼をいただくことは珍しくないが、私立高校からの依頼はめったにない。その高校がいったいどんな学校なのかも、その時はわからなかった。まして、その教頭先生が筆者にどのようなことを期待しておられるのか、そもそもどうして筆者を指名してこられたのか、などなどEメールで尋ねてみたのだが、はっきりとはつかめなかった。軽率にお引き受けして期待に応えられないと申し訳ないのでご遠慮しようかと思ったのだが、先方からの要請は予想以上に強かった。そこで、この際、自分の勉強の機会にしようというつもりでお引き受けすることにした。

言うまでもなく、高等学校は非常に多様である。それぞれの学校で、先生方がどんな生徒たちを相手にして、どのような課題を抱えておられるのかということは、学校によって大きく異なるはずである。講話するとなると、その程度のことはある程度理解しておかないと、演題を決めることもできない。そこで、まずは学校へうかがって、授業の様子などを参観させていただき、話をうかがうことにした。

(2) 「学校経営」に対する理解のギャップ

教頭先生の案内で、まずは廊下から教室の授業風景を観ながら校内を一巡りした。授業中の校舎内は思っていた以上に静かだった。

どの教室でも、教壇に立つ教員の声は大きく響きわたっている。だがそれとは対照的に、生徒さんの様子にはいまひとつ活気が感

じられない。職員室の中を覗いてみると、教員はギッシリと並べられた各自の机に向かって忙しそうに黙々と作業をしている。「なんだかゆとりがなさそうだな」という印象を抱きつつ、理事長室へ通された。

教頭先生は、別の管理職の一人、A先生に筆者を紹介してくださった。筆者が差し出す名刺に印刷された「学校経営学」という専門分野を見て、その方は訝しげな表情を浮かべながら次のような話をされた。

「うちの学校は受験者数も増え、競争率も上がっています。卒業生の進路の点でも大学進学実績を上げています。今度予定されている学校公開にも参加希望者がたくさんいます。県内でも経営的には上手くいっていると定評があって、私があちこち講演に呼ばれているほどです。学校経営学の専門の方からお聞きすべき話は何もありません。それに、研修は一般の教員が対象ですからね。さて、どんな内容のお話をさせていただけばよいのでしょうか？」

このとき、筆者は大いに戸惑った。「どんな内容の話をお求めなのか？」というのは、今まさにこちらから尋ねようと思っていたことである。どんなことを話してほしいのかはそちらから言ってくれるべきことではないのか？—— そう思いながら依頼の連絡をくださった教頭先生のほうに目をやった。ところが、彼はとくに何も言おうとしない。そんな状況の中で、私とA先生との間で1時間余りにわたるやりとりが続くことになってしまった。

どうやら彼は、その学校の「経営」が上手くいっている背景にある戦術とでもいうべき内容を筆者に知られるのを警戒していたようだった。筆者の研究関心はそのことと一切関係ないのだが、おそらく彼は、「学校経営学」とはそうした戦術を研究したり手ほどきしたりする学問だと誤解していたのだと思われる。いくら話しても晴れることのない自分自身への不信感に、筆者は暗澹たる思いを隠せなかった。

会話が進めば進むほど、とても重苦しい気持ちが増した。「学

校経営学」という自分の専門分野が、学校の管理職からどうしてこれほどまでに理解されていないのだろうという落胆の思いが募ってしまったからである。

だが考えてみると、その誤解の責任は相手の方に帰されるものではなく、学校経営学の研究を生業とする研究者自身にある。ならば、教員全員が参加予定だという校内研修の機会に、一人でも多くの先生方に、自分が考える学校経営学の重要性をぜひともわかっていただきたい。そんな気持ちが逆に高まった。そこで、「学校という組織が"元気な組織"であり続けるために」という演題で話をさせていただくことにした。

夏休みの終わりに設けられた研修会で1時間半ほどの時間をいただいた筆者は、100名ほどの教員の表情や視線をいつも以上に意識しながら話を進めた。想像以上に若い先生が多かった。数少ない研修の機会ということもあってか、とても熱心な眼差しをいくつも感じることができた。

A先生も、司会席で終始、熱心に耳を傾けてくださった。終了後、彼から「とてもいいお話をありがとうございました。ふだん、学校の中ではなかなか考えてこなかったことで、参加した教員たちも喜んでます。」と温かい声をかけていただいたことは、思いがけずうれしかった。

2. 学校関係者にとって疎遠だった学校経営学

じつは、学校経営学が学校管理職の間でよく知られていないというのは、私立学校だけのことではない。この学問分野がそもそも主要な研究対象としてきたのは公立学校なのだが、その公立学校の関係者にも、十分に理解されているとは言えない実態がある。

少々堅い話になってしまっただけで恐縮だが、ある年の学会でのごきごとをご紹介します。

日本教育経営学会という学会がある。日本で学校経営学を専攻する研究者にとっては最も中心的な学会の一つといってよい。

2001～2003年度に同学会では「学校経営研究における臨床的アプローチの構築」と題する討議を進めた^{*1}。この学会は、1957年に創設されたもので、教育学の専門学会の中では古い方に属すると思われる。創設からしばらくは学校経営や教育行政の研究者を中心として活動してきたのだが、過去20年ほどの間に小・中・高等学校の現職の中堅以上の教員や教育委員会・教育センターの指導主事等の会員もその数を増している^{*2}。

ところが、学校経営の実際をめぐる認識において、同じ学会員であっても研究者と実践者の間の違いは大きい。前掲のテーマについての企画は、その溝を解消するために研究者は何をすべきか

を真正面から考えようとするものであった。

第1回目(2001年)の討議で司会を務めた筆者は、ある中学校の現職教員から発せられた言葉に虚を衝かれた思いがした。

当時、大学院の夜間コースで学校経営学を専攻していた彼女によれば、大学院で「学校経営学を専攻している」と言うと同僚から怪訝な顔をされるのだという。しかし、教育課程編成や授業研究を行うにしても、一人の教員として「経営」を学ぶことはとても重要だということを大学院で気づかされたという。学校現場の管理職を通じて教員の間にも広められた「組織」や「経営」の概念は、じつは表面的な理解でしかない。だから、一般の教員にも学校経営学を学ぶチャンスを与えてほしい。彼女は訴えかけるようにそう述べたのだった。

学校経営学が一つの研究領域として確立される発端は、1950年代半ばにさかのぼる。教育行政の中央集権化と公立学校の管理体制強化に対する強い危惧がその背景にあった。学校で行われるべき教育の内容やその実践を担う教員に対して「上からの圧力」が強化された時代に、研究者たちは、教育を実践する専門機関としての学校の「自律性」の必要を主張しようとした。一つひとつの学校を一定の独立性をもつ「組織」と捉え、それぞれの組織が「自律性」を備えて教育活動を創造することの必要性和重要性を考えようとしたのである。

しかし、それ以来長きにわたって、議論の多くは、教育行政に対する学校の独立性をいかにして確保すべきかという点に関心とエネルギーを傾けてきたきらいがある。現実には学校の自律性を考えようとする、文部省(現文部科学省)と地方教育委員会との関係や、地方教育委員会と学校との権限関係のあり方など、制度的側面に強い関心を向けざるを得なかった。

研究者によるそのような関心と議論は、学校現場の管理職にとって、自らの実践に直接つながる意味をもちづらかったであろう。むしろ管理職としては、「文部省 v.s. 日教組」という対立図式のもとでいかにして学校を管理するかということに傾注せざるを得なかった。さらに、一般教員からみれば、学校組織や学校経営という言葉は自身の教育実践とは結びつきようもないものに映ったであろう。いずれにしても、公立学校の当事者にとって学校経営学は身近な存在として認知されてこなかった。

ましてや、このような構図で学校経営学の議論が進められてきたとすれば、私立学校の関係者にとってはまったく無縁の世界の話だったと言ってよいだろう。

3. 教育の転換期を迎えている現代

しかし近年、公立学校の経営においても、それを主対象として取り組まれてきた学校経営学の研究においても、新たな事態が進みつつある。その最大の要因は、公立学校をとりまく制度的環境の変化である。

いわゆる新自由主義に基づく地方分権・規制緩和の制度改革は、当然ながら教育行政の分野にも及んでいる。1998年頃を境にして、公立小・中学校における学校選択制の導入は広がりをもせていった。また学習指導要領の大綱化、学級編制基準の弾力化なども進み、学校の裁量権限は確実に拡大している。公立学校は地方公共団体の行政機関がすべてのお膳立てをする学校、という既成観念は通用しなくなったのである。

その結果、たとえ公立学校であっても、その設置・管理にあたる地方自治体の違いや子どもが通う学校の違いによって、受ける教育の質に違いが生じるようになった。

そうなれば、もはや、教育行政に対する学校の独立性をいかに確保するかという論点はあまり重要ではなくなる。それよりも、さまざまな裁量を委ねられることになった各学校がそれらを教授・学習活動の質的改善に結びつくように活用するためにはどうすればよいのか、それを可能にする自律的な組織作用を学校の内部に形成するにはどうすればよいのか、ということが重要になってきたのである。

また、公立学校にとって重要なもう一つの変化は、保護者・地域住民の参加による学校運営の制度の創設である。2004年に制度化された学校運営協議会はその好例である。

学校運営協議会は保護者や地域住民の中から選ばれた委員等で構成され、学校運営にかかわる一定の権限を与えられた協議機関として学校に設置される。権限には、教育課程の編成など、校長が作成する基本的な学校運営方針を承認する権限、教職員の採用等についての意見を教育委員会に伝え、教育委員会はそれを尊重すべきとするものが含まれている。これは、従来公立学校の運営には関与できなかった保護者や地域住民を正式に学校運営の主体に組み込む制度である。

学校運営協議会をもつ学校は、公立学校ではあるけれども、その学校に縁の深い保護者と地域住民のための学校という性格が色濃くなる。それぞれの学校で、ステークホルダー（関係当事者）の手によって学校の方向付けをしていくことが求められる。それらの人々の意思を受けとめてつくられた学校の運営方針を踏まえ、教職員は教育の専門家として教育実践の質を高めることになるのである。

さらに、学校評価システムの構築も着々と進行している。各学校は、教職員による自己評価を基盤にして自らの教育の成果を確かめて改善するということを強く要請されるようになった。自己評価の妥当性を確かなものにするため、保護者・地域住民からの評価も受けるよう奨励されている。さらに、外部の専門家による第三者評価の仕組みもつくられようとしているところである。

以上のような近年の教育改革は、教育の質に対する各学校の責任（アカウントビリティ）を明確にするものである。公立学校の教職員には、それに伴う学校内外のプレッシャーが確実に増していると言ってよいだろう。

以上の例に挙げたような改革は、教育実践の主体である教員にとっては外在的な条件でしかない。裁量権限が増したとしても、それを子どもの教育をよりよくするために有効に活用できなければ意味はない。保護者・地域住民による運営参加も、教育実践の改善に対する教員の意欲を高めるよう機能しなければ有効性を認められない。学校で行われる教育の質や成果に対する厳しい評価の眼差しが、教員へのプラスの刺激ではなく意欲の減退を導くようであれば逆効果となる。

教育の転換期にあつて、公立学校を長年研究対象としてきた学校経営学の関心は、学校を成り立たせる外在的条件というよりも、その内部の組織条件へと向けられるようになってきた。そのキーワードは「学校の組織力」とも言うべきものだと言っている^{※3}。

4. 連載を通じて考えたい「学校の組織力」

(1) 組織メンバーの目は輝いているか？

冒頭で紹介した私立高校でのエピソードに話を戻そう。

筆者が1時間余りの時間をかけてお話しした管理職のA先生にとって、「学校経営」とは、受験生の増加と進学実績の向上をめざし、そのための様々な方略を実行することにほかならなかった。だから「学校経営」は自分自身の仕事であつて一般の教職員が関知すべきことではないという認識だったのだと推察する。

しかし、筆者が同校の教室や職員室を垣間見ながら関心に向けた対象は、教職員にとっては外在的条件であるそのような問題ではなかった。「確かに一定水準以上の学力をもつ生徒が授業を受けている」と感じたが、それとは裏腹に、「それにしては授業をしている教員の様子に元気が感じられず、授業が平板で生徒たちの活気もいまひとつ」ということだった。「はたしてこの学校の先生方は、やりがいや喜びを感じながらこの学校の生徒のために自分の創意と力を存分に発揮できているのだろうか？」――

そんなことを考えずにはいられなかった。

2010年1月29日付「朝日新聞」朝刊に、サッカー日本代表チームの岡田武史監督と分子生物学者の福岡伸一さんとの対談記事が掲載されている。

岡田氏は、選手に対して、「監督が指示するから、その通りに動きました」ではなく、どうすればチームのためになるか個々で判断するよう伝えているという。「リーダーが強烈に引っ張る組織がすばらしいと考えられがちだけど、私のイメージは今、違う」というのである。そして、次のような興味深いことを語っている。

「私も以前は、確率論で作戦を立てて『お前はこうやれ』と選手にプレーさせていました。ある程度は結果を出せたが、心のどこかにずっと引っかかるものがあり、壁にぶつかった。『選手が目を輝かせて生き生きプレーするチームが理想』と言っておきながら、目の前の選手は私の指示でカチカチと動いているわけ。……(中略)…… どうすれば個々がバラバラにならず、かつ選手がプレーする喜びを感じながらチームとして躍動できるのか。そんなチームを今は目指していて、ようやく、とっかかりが見えてきたところです。」

学校という組織が試合中のサッカーチームに似た性質をもつということについては、この連載の中であらためて論じる予定である。ここではそれよりも、組織を構成して第一線で働くメンバーが「目を輝かせて生き生き」すること、一人ひとりが「喜びを感じながらチームとして躍動すること」を重視した組織づくりの重要性に着目したい。

学校に在籍する子どもたちに対して、日々、授業を実践するのはまぎれもなく一人ひとりの教員である。その意味で、教育実践の最前線に立つ教員は、子どもたちが受ける教育の質を決定づける。

ならば、あらかじめ個々の教員がなすべきことを明確にして徹底させ、それを細かくチェックしていけば授業の質を高めることができるかといえば、必ずしもそうではない。そのような環境のもとで教員がバラバラに働いている状況では、学校としての仕事のパフォーマンスが高まるとは限らない。

教育という行為に不安や悩みはつきものである。「カリキュラムが確定していて教科書・教材が決まっていれば、あとは教員個人の努力だけで教育実践の質は高められる」というわけではない。未熟で個性豊かな子どもたちを「集団」として相手にして行われる教育実践は、多くの迷いや試行錯誤を伴う教員自身の判断

によって成り立っている。そうした重要な判断を積み重ねていく第一線の教員が「目を輝かせて」その仕事に取り組める条件が、学校の中には不可欠である。

(2)本連載の予定

その条件を成り立たせるのが「学校の組織力」である。本連載では、その「学校の組織力」について、いろいろな角度から考えていきたいと思っている。

「組織力」とは、人が組織をかたちづくることによって生み出される、個人の力の総和を超えた力だと考えられる。たとえば、「 $1 + 1 = 2$ 」ではなく、「 $1 + 1 = 2.5$ 」あるいは「 $1 + 1 = 3$ 」にすることができたとき、それは個人の力の総和を超えた力を組織がもちえたのだということになる。

学校を一つの「組織」として捉えるとはどういうことなのか？

学校が前述のような「組織力」をもつとはどういうことか？

そして「学校の組織力」を高めるためにはどんなことが必要なのか？ スクールリーダーはそのためにどうあるべきなのか？—このような問いを携えながら、以下のようなテーマで各回、論じてみたい。なお本掲載では、「スクールリーダー」を、学校の管理職および学校における組織的な活動に責任を担う立場(教務主任や生徒指導主任、学年主任など)の職員と想定して議論を進めたい。

第1回 いま、学校の組織力を問う—はじめに—

第2回 学校の組織力とは何か

第3回 学校の組織文化を創る

第4回 教員のエンパワーメントと学校の組織力

第5回 アメリカ教育改革の中のスクールリーダー

第6回 学校の組織力を高めるスクールリーダーとは

各回の内容は、これまで筆者自身に取り組んできた研究成果や、公私立の学校関係者との対話などから得た情報をもとにしている。

加えて、とくにアメリカ教育改革の中でのスクールリーダーの役割変容からも関連情報を提供したい。アメリカ合衆国では1980年代以降、学校の自律性確立に伴って校長職の役割が大きく見直されてきた^{※1}。「学校の組織力」への関心は、校長の役割の見直しを必要とすると考えられるのである。

※1. 3年間の討議の詳細は、小野由美子ほか編著『学校経営研究における臨床的アプローチの構築』北大路書房、2004年を参照。

※2. <http://www.soc.nii.ac.jp/jasea/> を参照。

※3. 浜田博文編集『「学校の組織力向上」実践レポート』教育開発研究所、2009年を参照。

※4. 浜田博文著『「学校の自律性」と校長の新たな役割』一藝社、2007年。