

学校経営改善への一視点

——— 気がかりな4つの問題に触れて ———

青 木 朋 江（東京学芸大学非常勤講師）

はじめに

校長退職後1年あまりが過ぎた。この間、筆者は所沢市教育委員会の社会教育指導員として多くの学校を歩く機会に恵まれ、また、東京学芸大学で教職志望の学生と日常的に接する新しい環境の中で、学校経営というものを、学校管理者としての自分自身のかつてのあり方をも含めてより客観的に見られるようになってきた気がしている。と同時に、改めて現在の学校現場が抱えるさまざまな問題点とその解決の方途をより大局的な立場から見極める必要があると感じている。筆者は教頭4年間の体験をベースに校長1年目の現場報告を本研究紀要第16巻に、また校長5年間の現場報告を同第20巻に書いた。今回は、いわばこの2つの報告の総括として、気になっているいくつかの学校現場が直面している問題点について述べることにする。

1. 教師の多忙感や疲労感はどこから来るのか

教師は異口同音に「忙しい」という。そして、「昔よりゆとりがなくなり、疲れる」という。筆者の仲のよい教師が定年を待たずに退職した。「非人間的な職場に疲れたから」という。そして、大学の通信教育部に入り、文学を楽しみ、卒業を目指して生き生きときわめて「人間的な」日々を過ごしている。その彼に、「何に疲れ、何が忙しかったの」と訊ねた。彼と筆者は今よりもはるかに忙しい日々を力を合わせて乗り切った中学校での5年間の共通経験をもっている。

その学年はいま思い出しても胸が熱くなるほど子どもたちのために力を合わせて仕事のできたチームであった。互いに授業を見せ合い、率直に批判をぶつけ合った。内容の濃い学年便りを数多く出し、生徒会活動では子どもたちと力を合わせて文化祭や体育祭を盛り上げ、「生徒会とは何ぞや」と議論を戦わせ、部活動でもともに汗と涙を流したものだ。忙しくとも充実感があり、その疲れは心地よかった。

「そうだなあ、あの頃の方がずっと忙しかったな」彼は懐かしげに振り返る。たしかに、当時と比べれば、今は進路指導も偏差値がなくなったため、選別はしにくくなったものの精神的な負担は以前よりはるかに軽くなり、仕事量も減っている。部活動も昔ほど勝敗にこだわらなくなっただけ楽になった筈である。会議時間もおおむね短くなる傾向にあり、回数も減っている。このように一つひとつ詰めていくと、どうやら仕事の量が増えているとはいえなさそうである。それでも教師たちは「忙しくて、疲れる」のである。この教師全般に広がる多忙感や疲労感はどこから来るのだろうか。

その大きな原因の一つは教師の高齢化である。筆者の若い頃は、年輩のベテラン教師からアドバイスを受けたり、時には叱られたりしながら、若い世代が体を動かすことによって教育活動にしても部活動などのような課外活動にしても中心となって学校を動かしてきた。その若い世代が今は数においてあまりに少ない。だからバトンタッチしたくともそれができずに、昔ならとうにアドバイスする側にまわるべき年輩者が体力の衰えを噛みしめつつみずからを鞭打って、現役として林間学校も部活動も生徒会活動も時には追いかけることが必要となる生徒指導もすべてをやり続けなければならないのが現状である。疲れる筈である。10年後、20年後を見据えて若手をでき得るかぎり多人数確保することは、今行政のなすべき最重点施策のひとつでなければならないであろう。

さらに、このきわめて数少ない若い世代、この貴重な若い世代がまたかつての筆者たちとはどこが違う。彼らは何もかも忘れて教育活動に飛び込むようなことはあまりせず、淡々と仕事をこなしているように見える。だから年輩教師のストレスはいっそう高まるのである。

千葉大学の明石要一教授は戦後の歴史はすべて15年ごとに異なった特徴が捉えられると述べている⁽¹⁾。教授によると筆者の年代の世代は子ども時代を、時間が1年の行事を単位としてゆっくりと動いた戦後の第1期に過ごし、現在の若い教師たちは学習塾などによって生活リズムが決定される週単位で時間が動く、きわめて忙しい戦後第3期に子ども時代を過ごしたという。現在の若い教師たちは難関を突破して教員になったため、大変優秀で頭の回転は速い。だが、彼らは何かにとことん打ち込むことや打ち込み続けることの価値を知らない世代であり、その理由は、彼らの子ども時代の過ごし方の中に求められるというのである。この所説は、各期を特徴づける社会事象に照らして考えてみると、第1期が戦後の復興期、第2期が企業戦士として家庭から父親が取りあげられた経済の高度成長期、第3期が第三次産業にパートタイマーとして母親も駆り出され、その代償として飽食を享受してきた時期、そして第4期がバブル崩壊期から現在に至る時期と重なっているので、なるほどと思わせるものがある。若い教師たちや子どもたちにいまひとつ迫力が乏しいのはこうした社会環境の変化によるところが多いのかも知れない。さらに最近の子どもたちは、迫力がいいだけでなく叱られるとすぐに落ち込み、教師が本気であればあるほどその気持ちが伝わらず、時にはかえって恨んだりもする。育てがいのある気骨のある子どもにはなかなかお目にかかれぬ。授業の程度は指導要領の改訂の都度平易化の方向をたどっているにもかかわらず、難しいと感じている子どもが増えていることも第3期以降の子どもたちの特徴といえようか。これらもまた教師の多忙感と疲労感をつのらせるものである。

もう一つ、教師を疲労させるものとして、職場における教職員同士の人間関係の希薄化が挙げられよう。職場に信じ合える仲間が求めにくく、したがって多くの英知を集めてなされるべき創意ある仕事ができなくなった。筆者の場合も「管理職は孤独なものだよ」との先輩の言葉を胸に置いて仕事をしてきたので何とかやってこられはしたものの、どんなに努力しても、一個人にできる仕事にはおのずから限界がある。やはり、本来は仲間を支えられた中で、各個人が自立してみずからの主体性を持ち、かつ相互の協働体制が存在する状況を職場内に作り出すことが学校経営の理想で

ある。その理想と現実との間にかなりの隔たりがあるのが多くの学校の現状であろう。その隔たりが大きければ大きいほど、こうした「疲れ」の状況は拡大再生産されざるを得ないのではあるまいか。

「教員同士の心の響き合いがない教育現場は忙しくて疲れるだけだよ」と語った前述の筆者の友人の嘆きは昨今の学校経営への警鐘である。

2. いまだに職員団体員に悩まされている学校はどうすべきか

ある研究会で、レポーターが教頭として着任した学校の厳しい状況について報告していた。校内研究に関して教育委員会の委嘱を受ける可否かなどのことは職員会議の議題にさえできない状態にあること、校長が職員団体員との対応にへとへとになっていること、教務主任までがそうした職員の代弁者として校長の提案に公然と反対することなどの実態が語られた。にもかかわらず、その教頭の表情は必ずしも暗くはなかった。「校長に補佐していただきながら、職員の良いところを探して毎日明るくやっています」と戯れる余裕も見せていた。聞けば報告されたのと同程度ないしはそれ以上に厳しい状況の学校が周辺にはまだ数多くあるとのことであった。例えば、ある小学校では、4月当初に示された校長の経営方針が気に入らないと職員のほぼ全員が朝の職員打ち合わせ会に顔を出さない状況が1学期中続いたという。そして校長の職員個々へのねばり強い説得と血の出るような妥協の末に、2学期になってやっと朝の職員打ち合わせ会が開けるようになったそうである。このような現実の厳しさを示すもう一つの事例を挙げておこう。この研究会の3月の例会に、数名の教頭が申し合わせたように欠席した。その日にはそれぞれ自校の職員会議が組まれており、卒業式の国旗・国歌問題で会議が長引くと予想されるためというのがその理由であった。

筆者も本研究紀要第16巻および第20巻所収の拙稿（「学校経営と職員団体」および「学校経営現場における現実的課題に関する一考察」）で述べたように、職員団体とのかかわりにおいてかなり厳しい学校を運営してきた。その間にベルリンの壁が崩壊し、日教組の方向転換がなされた。筆者が在職した学校の職員は日教組とは別の職員団体に所属していたが、それでも、着任当初に比べれば年を追って全職員が次第に協力しあえるようになってきていた。これは、いわば時代の趨勢であり全国的にもこのような変化が広範に起きているものと筆者は考えていた。だが事実は必ずしもそうではなかったようである。実態をつぶさに見れば見るほど組織の力を背景に多くの職員が自分たちのやりたいことだけしかしないという数の暴力が幅を利かせている学校がいまだにかなり存在するという重い現実を見過ごすわけにはいかない。もとより筆者は職員団体の存在自体を否定ないし敵視しているのではない。職員団体は当然合法的組織であるし、教職員がみずからの勤務条件を守り整えるためにはなくてはならない存在である。しかし、もし、それが、学校の本来の役割である子どもの教育に関して何らかの阻害要因として機能する側面をもっているのであれば、そのような職員団体のあり方自体については今後ともその是非が厳しく問い続けられなければならないであろう。

筆者の娘の1人は2人の女兒の母親である。その下の子の小学校の入学式の日、大勢の保護者の見

守る中で、「国歌斉唱」の声とともに何人かの教師が荒々しく着席したそうである。そしてその中の1人は、我が子の担任だったという。その後、娘自身の見聞によれば、その学級の子どもたちは、汚い教室の中で、落ち着きのない日々を過ごしているようだとのことである。こうした教師を筆者は数多く見てきた。このようなクラスの状況は多くの場合、担任の子どもたち一人ひとりをいとおしむ優しさの不足に起因して生まれる。このような教師たちは学級の子どもたちを集団として見ており、個人としては見ていない。教師の視線が子どもたち一人ひとりに注がれていないとき、子どもたちの心は決して安らかではあり得ないのである。

一方、娘は長女が生き生きと学校生活を楽しみながら成長していく姿を見て、長女の担任についてはよく「素敵先生よ」という。だが、次女の担任については我が子の手前決して悪口は言わないものの、誉め言葉を口にしたことは1度もない。小学校では、通例担任は2年で交替するので、2年間は「口にチャックよ」なのだそうである。

保護者が口にチャックを閉めていなければならないような担任教師に2年間も我が子を委ねなければならない親の嘆きは深い。だがその割にこうした親たちが騒がないのは、多くの場合、騒ぐことによって我が子への待遇がさらに悪くなることへのおそれと諦めの故である。あるいはまた、親子間のコミュニケーションの不足もあって、親がそれほどまでにひどい現実であるということを知らないからでもあろう。さらには、よし知っていたとしてもそれを認めたくないという好意故の沈黙もあろう。

当然ながら、こうした教師たちも実は自分たちの学級経営が必ずしも満足すべきものとなっていないことを心のどこかで知っているようである。それ故に、校長が地域との連携の重要性を真剣に語り、その一方策として1日か2日の自由な授業公開等を企画すると、「授業時数確保が難しい」、「ゆとりがさらになくなる」、「子どもが落ち着かなくなる」といったさまざまな理由をつけてその実施を阻もうとする。それはつまりはみずからの教育実践を公開するだけの自信がないからである。言い換えれば、それはお互いに切磋琢磨して磨き合うのでなく、低いところで支え合ってきた甘えの構造に起因する。これは、今後、何としても正していかなければならない重い現実の一つである。だがこのことは、見方を変えれば、地域に学校を開くこと、地域との間に真の連携をつくり出すことが学校を改革するきわめて有効な方策であることを示しているともいえる。最近では、日教組の教研集会等でも現実には起きているさまざまな教育問題がみずからの問題として真剣に論議されているという報道を目にする機会も増えているが、このような動きは、是非とも今後全国的な大きなうねりとして欲しいものである。

それにしても、筆者は前述の教頭の発表を聞いていて、いいようのないいらだちを覚えずにはいられなかった。その学校の職員のありようやそれによってもたらされる子どもたちの不幸な状況にめげない教頭のしたたかさには感心したが、その発表からは終始校長の経営方針が見えてこなかったのが何とも不思議であった。教頭がそれを判っていないのか、あるいは校長がそれを明確には示していないのかと、いろいろな角度からかなりしつこく食い下がったのだが、ついに納得のいく回

答は得られなかった。困難校であればあるだけ、その困難を乗り切るための対策が少なくとも校長と教頭との間では立てられていなければならない筈である。そしてその対策はその年度の学校経営方針の中に何らかの形で取り込まれて、全職員の前に示されていなければならない筈である。にもかかわらず、それが見えなかったことに筆者のいらだちの原因があった。

まずは校長、教頭の間で、その校の抱えるすべての問題点が明確にされていなければならない。そして、それらを解決するために現状の中でできることは何か、そしてどんな困難があろうとも何とでも対処・解決しなければならぬその校の最重点課題は何かを明確に押えておく必要がある。そしてそれが何らかの形で経営方針の中に生かされていなければならない。そこに最大限の努力を傾注することなくして学校は変わろう筈がないからである。

3. 発言のない職員会議の先にあるものは何か

前節で、数を頼んでしたい放題をしている職員団体員等に“正常”な学校運営を阻まれている学校がいまだに数多く存在することについて述べた。だがもう一方には、そのような学校のいわば対極ともいうべき、もっと気になる学校がある。それは職員会議が有名無実化している学校である。職員会議はほとんど開かれぬか、たまに開かれてもそこには発言らしい発言はない。あえて勇気を奮って発言すると、後で校長室に呼ばれてやんわりとたしなめられたり、嫌みを言われたりすると、ある小学校の若手教員から聞いた。「もう2度と発言なんかするものかとも思うのですが、やはりめげずに発言しています」と彼は語った。あくまで発言し続けるよう、そして発言する仲間を増やすようにと励ましたが、さてこの先その学校はどうなっていくのであろうか。ともあれ、彼のようにめげずに発言し続ける教職員がいる学校はまだよい。もはや自発的に発言する者が姿を消してしまったような学校の将来はどうなるのであろうか。事実、「うちの職員会議は15分で終わる。原案がしっかりしているから提案はすべて通る。だから発言なんかほとんどないしいらぬんだ」とやや自慢げに語る校長の発言を聞いたことがある。この校長はもしかすると、職員会議を“株主総会”と混同しているのかも知れない。

職員会議は学校運営が円滑に行われるよう校長が所属職員の意見を聞き、校長の運営方針を周知徹底させ、職員相互の意思の疎通を図り連絡等も行い、学校運営上欠かすことのできない合意形成の場である¹²⁾。さらに、管理職にとっては、職員会議は校内研修会と並んで職員を育てるきわめて重要な場でもある筈である。その職員会議において発言がないということは、その学校ではすべてが校長の思うとおりに進み、一見円滑な運営が行われているかのように見える。しかし、当然のことながら、その校の教職員の経営参加意識は、きわめて希薄なものとならざるを得ないであろう。このような職員会議でどうして全教職員の英知を結集しての学校改善への合意形成がきようか。そこに透けて見えるのは校長の意思に唯々諾々と従っている無気力な教職員の姿である。こうした学校には活力がない。教育は創造の営みである。個々の教職員の活力と創造性を抜きにして生き生きとした教育活動は成り立ち得ない。みずからが活力を持たない教師に、どうして担任学級の児童・生

徒を活力ある子どもに育てられようか。このような危機的状況を放置ないし助長してみずからの居心地良さに胡座をかいている管理職、そしてこのような学校を優良校として捉える行政の古い体質、これらは教育改革を進めるに当たって踏み越えなければならないハードルの一つである。

4. 学校現場に求めたい研究者との連携

筆者には、当研究会をはじめ視野を広げることのできるいくつかの学習の場があり、多くの啓示をいただける優れた研究者の方々との交流があった。それ故に、筆者は学校経営にあたって、あらかじめ一定の明確な方針をもって臨むことができた。またその故に、校内における多くの議論は、教育活動をより豊かにするものとして役立つとともに、これらの討議のプロセスおよび内容が筆者の策定する経営方針にフィードバックされることにより、個々の具体的問題の処理に当たって妥当な結論を導き出せる場合が多かったように思う。

こうした体験から、研究者はより深く学校経営にかかわって欲しいし、学校は研究者の提言をより広く聞く機会を求めべきであると筆者は考える。12年前、筆者は筑波大学で行われた21日間の校長講座に参加した。この時まさに目から鱗の落ちる感動を味わった。小島弘道教授からのお誘いを受け、幸い地理的に恵まれたためもあって、それ以来、大塚学校経営研究会に参加し続けてきた。筆者が管理職として多少なりとも人々に評価していただける仕事ができたとすればそれは一に当研究会のお陰である。

現在、多くの地方自治体で、大学や教育センターなどへの長期研修が現職研修として行われている。しかし、その人数は、各県によって若干の違いはあるものの、おおむねあまりにも少ない。埼玉県を例に挙げれば、県立教育センター、埼玉大学、鳴門教育大学、上越教育大学などに長期研修生を派遣しているが、その数は大きな市でも毎年2、3名に過ぎない。選考段階で業績が問われるために、派遣教員は若手が少ない上に、研修終了後、行政に吸収されていく場合も多い。もちろん、彼らはそれぞれにそれなりの実績を上げていることと思われるが、この程度の人数では所詮学校現場は変わりようがない。教育改革のさ中にある現在、効果的に学校改善を推進するためには、上記のような研究機関を活用して人材を育てることは最も有効な手段ではあるが、現在の長期研修制度のあり方自体については、研修の成果が学校現場へより多くフィードバックされるような方向での何らかの改善策が講じられるべきであろう。若手を含む1人でも多くの教員が大学や教育研究所などで広い視野でものを見ることを学び、今求められている教育課題を知り、みずからの果たすべき役割を認識する機会をもてるようにすべきである。そのようにして勉強してきた教員がどこの学校にも4、5人はいて、管理職と力を合わせて学校を動かす体制を作ること、これはストレートに学校現場に役立つ。こうした方向での現職研修制度の拡充を強く要望したい。

さらに大学等においても、現職教職員の資質向上に向けて、各学校または各市町村教育委員会とタイアップして校内研修への援助活動を組織することはできないであろうか。教員養成大学はもちろん教職課程の設置大学は、教育実習校との連携を手はじめに教育現場と是非とも密接につながっ

て欲しいものである。

おわりに

筆者は校長退職後、東京学芸大学で「教育経営論」および「現代学校論」を講義してきたが、はじめに学業に取り組んでいる多くの学生が、現在の学校の状況に危機感を抱いている様をつぶさに見てきた。マスコミから得た情報をもとに、果たして自分が将来教師としてやっていけるだろうかと不安を抱いているのである。1995年11月に実施された所沢市の調査では市内の小学生の89パーセントが学校を楽しいところと捉えている現状がある⁽³⁾。にもかかわらず、学生は、現在の学校では多くの児童・生徒がいじめや不登校、学力不振にあえいでいると認識して過度の不安に駆られているようである。これは、大学、特に教員養成にかかわる大学が見過ごしてはならない現象であると考えるがいかであろうか。正しい現状認識を学生に持たせ、教育への情熱に燃えた意欲に満ちた人材を社会に送り出していきたいと切に願う。

現在の教育界の中核にいる団塊の世代に属する教師たちがすべて退職してしまう今から15年後には、教育現場は大きな変容を見せていると思われる。その時期には、現在の学生が学校の内外を問わず教育界の中心勢力となっている筈である。その時、存分に力を発揮できる優れた人材を育てる義務が現在の大学には課せられている。言い換えれば、今後教職に就く若者たちは全員が21世紀の日本の教育界のリーダーとして活躍することが義務づけられているのである。彼らをしっかりと育てることが日本の教育の再生につながることを私たちは銘記すべきであろう。

(注)

- (1) 明石要一教授はその著書「戦後の子供観を見直す」の中で、子どもの変化を15年ごとに区切って捉える視点を提言しているが、ぎょうせい発行の教育誌「悠」の1997年4月号所載の筆者との対談の中で、子どもだけではなく戦後の社会全体が15年ごとに区切って考えるとさまざまなものが見えてくると述べている。
- (2) 職員会議の性格規定は各都道府県においてかなり違っているが、①議決機関説、②諮問機関説、③補助機関説、④一部議決機関説がある。下村哲夫著平成9年度教育法規便覧P.241
- (3) 所沢市教育センターが1995年11月に実施した市内公立小学校33校の5年生、中学校15校の1年生の中から各校1学級を抽出した調査によると、「学校は楽しいですか」との問いに対して「楽しい」、「どちらかといえば楽しい」と答えた児童・生徒の合計は、小学校が89.26パーセント、中学校が76.02パーセントであった。