

学校が評価され、選択される時代の「学校力」

岐阜女子大学 安井 智恵

はじめに

本稿では、小島弘道教授の学校経営研究の中でも、最も新しいものの一つとして「学校力」を取り上げ、いくつかの資料を提示し、検討を加えていきたい。「〇〇力」という言葉は、『老人力』の流行以来、「社会力」「人間力」などと既存の単語に「力」を付けた新たな言葉として作られ、流布してきた。教育の世界でも、「授業力」「教師力」「国語力」など「〇〇力」が近年使用されるようになってきている。「学校力」という言葉については2005年10月の中央教育審議会答申「新しい時代の義務教育を創造する」において、第I部総論の(2)新しい義務教育の姿の中で「学校の教育力、すなわち『学校力』を強化し⁽¹⁾」と提示されて以来、注目され、一種ブームのように使用されるようになってきている⁽²⁾。

この「学校力」という概念をはじめて用いたのは、小島教授であるという⁽³⁾。『学校運営』の2006年7月号に小島教授が「学校力」に対するこれまでの経緯を述べておられるので引用する。

「学校力」をはじめて用いたのはわたしではないかと思う。学校評価を論ずる場合、学校評価の目的は結局は学校の総合力としての学校力を検証することではないかと考えたのがきっかけで、わたしなりに学校力の理論的根拠や概念を明確にしながら、「学校力」の概念を通して学校経営現象に切り込もうとしてきた。と言うのも、学校力は学校が有する総合的なエネルギーであり、それは学力、指導力、安全・危機管理、スクールアイデンティティ、経営力から構成され、また学校力を高めることが特色と魅力ある学校、存在感のある学校、信頼される学校、さらには自律的学校経営の構築につながると考えたからである。学校評価と自律的学校経営の観点から学校力の意義を問い、これらの現象を読み解き、また現実的問題や課題を解決する力を持ったキーワードであるとして理解している。

これまでの学校経営研究において、良い学校、学校改善、特色ある学校づくり等の研究がなされてきていたが、学校評価の観点から学校の総合力として提唱されたのが小島教授の「学校力」の概念であった。さらに、「学校力」を学校の有する総合的なエネルギーとしてとらえ、「学校力」を高めることが特色と魅力ある学校、存在感のある学校、さらに自律的学校経営の構築につながるとしている。

以下では、小島教授の「学校力」研究の軌跡のうち主なものを取り上げていきたい。

1. 最初の「学校力」の提唱

小島教授によれば、2003年、「学校評価の本質的機能と協力体制 本質的機能を再認識して一求められる『アカウンタビリティ』の重要性」(『CS 研レポート』vol.43⁽⁴⁾)の中で、「学校力」がはじめて提唱された。ここでは、「学校力の向上・充実に生かす学校評価」として、次のように述べられている。

わたしは常々、いい学校であるその姿やかたちを言い表すためにどんな言い方ができるかを考えてきた。つまりいい学校になるには何をよくし、改善、向上させればいいのかについて考えてきた。あの学校がいい学校だと言う場合、わたしたちが最初に思い起こすことは行われている教育の質がいい、教育の質が高いということであろう。学校が期待されていることは教育であり、それゆえに専門教育機関として機能すべきなのである。教育の質は、子どもの意欲、学びの態度や生活、学力、それ以外の人間能力などについて結果、ないしは数値化されたものにとどまらず、子どもの成長環境としての学校の姿やかたち(全校レベルや学級・学年などの各活動や生活場面での雰囲気、文化、関係など)の中にも求めなければならない。

子どもの学力などの教育の質は教師の質、教師の指導の質、つまり教師の力量の質に大きく左右される。・・・中略・・・。

さらに経営の質がある。・・・中略・・・。

保護者や地域社会から信頼されていることもいい学校の条件であろう。そこから保護者等の協力・協働も生まれる。公立学校であれ、学校選択を導入している地域ではこれがないと入学者がまず少なくなる。・・・中略・・・。

以上のように学校をよくする条件を学校力だと理解すれば、それを備えて、その力がさまざまなところに表れている学校がいい学校と言うにふさわしい。学校評価はこうした学校をつくることに向けて行われるべきだと考える(1-2頁)。

ここでは、いい学校とは何かを考えたときに、「学校をよくする条件を「学校力」だと理解」することとして「学校力」という言葉を用いている。また、この後に続く「学校評価の目的」の中で、「学校評価は、具体的な目的・機能として、教師の意職変革を生み、教育活動を動機づけ、そしてまた特色ある学校づくりなどを促し、学校を活性化させ、それらが学校の質を高め、ひいては学校力の向上につながるものでなければならない」(5頁)と述べ、学校評価の目的として「学校力」の向上を挙げている。

さらに、「重要なことは、学校評価が子どもの活動、教師の活動、スクールリーダーの活動、外部の関係、つまり学校力に変化を生み、学校力を発展させる動機や契機となっているかということが重要である」(5頁)と述べられている。すなわち、ここでは「学校力」を、子どもの活動、教師の

活動、スクールリーダーの活動、外部の関係として捉えており、学校評価を「学校力」を発展させる動機や契機となるものとして位置づけている。ここに、後の「学校力」の概念の萌芽となる考え方が示されている。

この文献の最後には、「評価が学校にとって“招かれざる客”ではなく、学校力が活発に機能し、学校力の質を高める機能を発揮することが重要になる。・・・中略・・・。

学校は評価され、選択される時代になった。学校はこのことに思いを深め、自らの意職を変革し、学校力の向上をリンクさせた学校評価を展開する必要がある」（6頁）と結ばれている。ここに、学校が評価され選択される時代の「学校力」の向上という考え方が提示されているのである。

2. 「学校力」とは

次に、小島教授の提唱する「学校力」とはどのようなものなのか。その概念について検討していきたい。ここでは、2004年に出版された『学校における情報提供と外部評価の進め方』の中の「学校力の構築」⁽⁵⁾から取り上げる。

学校力の概念について、「いい学校というのは、学力（教育）、指導力、経営力、安全、文化それぞれの質が高い学校を指して言うのだと考えられる。学校力とは、これらの質の姿にかかわる概念で、学校を構成している様々な要素や活動が作用して、いい学校だと思わせている活動や力の総体である」（14頁）と述べられている。ここでも「いい学校」の要素は何かを考えるところから始まり、「学校力」とは「学校を構成している様々な要素や活動が作用して、いい学校だと思わせている活動や力の総体」と定義されている。そして、「日本ではこれまで学校力という概念で学校を語り、学校経営の目的を学校力を高めることだとする認識はなかった」（14頁）、すなわち学校経営の目的は学校力の向上であると提唱している。また、「学校力の概念を用いて学校経営や学校評価を見ていくと、これまで見えなかったり、気がつかなかったりするものが明らかになるというメリットのほか、学校に今何が足りないか、何が必要か、そしてどうすればよいかについて直感することが可能になるというメリットがある」（14頁）と、「学校力」という概念を用いることの効用について、小島教授流の言いまわしをされている。これはすなわち、いい学校の構成要素の主なものを抽出し標準化することによって学校の総合力を表わし（＝学校力）、それが学校経営や学校評価の指標としてわかりやすいということであろうか。

3. 「学校力」の構成要素

それでは、「学校力」の構成要素としては、どのようなものを考えているのであろうか。ここでは「学力、指導力、経営力、安全、文化」として、「学校力の要素は学校ごとに違ってもいいわけだが、とりあえずおおよそ上の5つと考え」展開される⁽⁶⁾。

それぞれの中身についてであるが、まず学力については、「学力を学校教育で身に付けるべきだとされた能力というように広義に理解し」「そこには子どもの意欲・態度、学力（基礎学力・思考力）、

社会力、協調力、規範力などのサブ要素が考えられる」としている。

指導の質—指導力については、「授業力、研究力、子ども研究（面倒見のよさなど）、専門的知識・教養、チーム力、組織人としての自覚（意欲・使命感・責任感）」とされている。

経営の質—経営力については、「教育と教師の質の向上に向けた経営の改善に加えて、それ以外に学校のビジョン・戦略形成、学校経営計画、スタッフマネジメント、学校評価、参加型学校経営、学校組織開発など、これまでには見られなかった新たな経営行動が必要とされるようになってきた」と経営力の変化についての指摘がなされている。経営力の要素としては、「ビジョン、経営計画、リーダーシップ、人事運営、外部関係などにかかわる力量」が挙げられている。

安全については、池田小の事件などを受け学校の危機管理の中で注目されており、「安全であることが絶対的条件だと考えられるようになった」としている。

最後の文化については、「文化（力）という要素は、その学校らしさ、学校の個性・特色・独自性、伝統、さらにはアイデンティティにかかわるもので、その学校を特徴づけ、もしくは印象づけているものである。ブランドという言い方をする人もいる」としている。

以上の「学校力」を構成する5つの要素を図で示したものが、図1である。

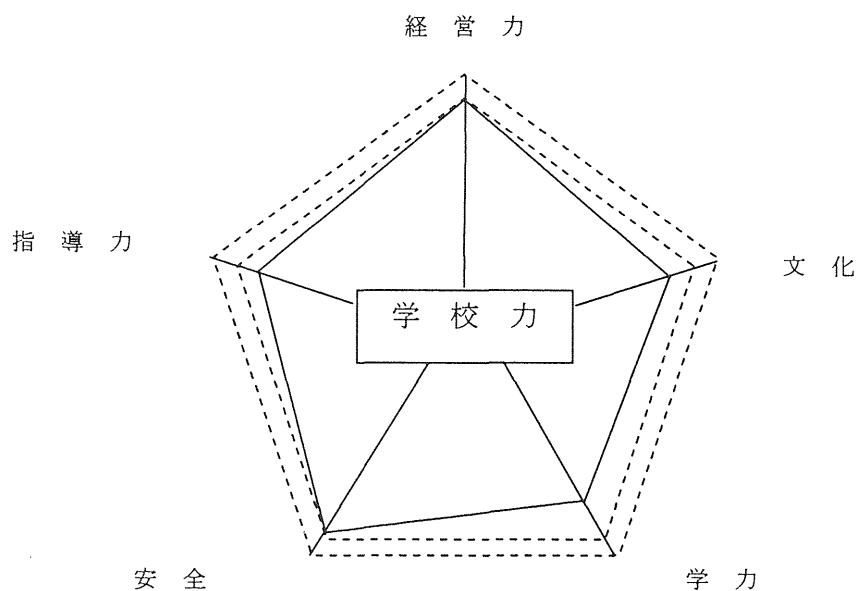


図1 学校力（小島弘道教授の図を参考に作成）

4. 「学校力」と学校の個性・特色

次に、学校力と学校の個性・特色について、項目を改めて述べられている。「学校力は、上にあげた学校力を構成する質が一定のバランスをなして個性、特色、そして独自性をかたちづけている

姿であり、そのことによって学校力を判断、検証することが重要である」としている。学校の個性・特色については、先に「文化」の要素の中に含まれるものとしての説明がなされていたが、それとは別に、「学校力」の構成要素のバランスも個性・特色・独自性を表わすとしている。また、「学校力は格差やランクの話ではなく、それはすぐれて学校の個性、特色、独自性の問題として考え、その形成、充実、発展に向け、各学校が特色ある学校づくりに努力する経営の問題として認識されるべきだと思われる」として、「学校力」は格差やランクの話ではないと注意を促している。すなわち、「学校力は学校ごとに異なり」、「構成要素も学校ごとに工夫され作り出すことに意味がある」（20頁）⁽⁷⁾のである。

5. 「学校力」の検証としての学校評価

小島教授は、「学校評価は、つまるところ学校力を検証することである」（19頁）として、学校評価の評価項目に、学校力の構成要素を用いることを提案している。「学校力」の構成要素として挙げた「学力、指導力、経営力、安全、文化」を「評価項目とし、評価対象をそのサブ要素とすれば、評価項目や評価対象はもちろん、評価によって明らかにされた学校の様子（学校力）が分かりやすくなるし、その結果の活用もしやすくなる」と考えられ、また「学校の特徴や問題・課題が浮き彫りになることもメリットだと思う」としている。この後、構成要素の検証の例として指導力について図示されてる（図2）。

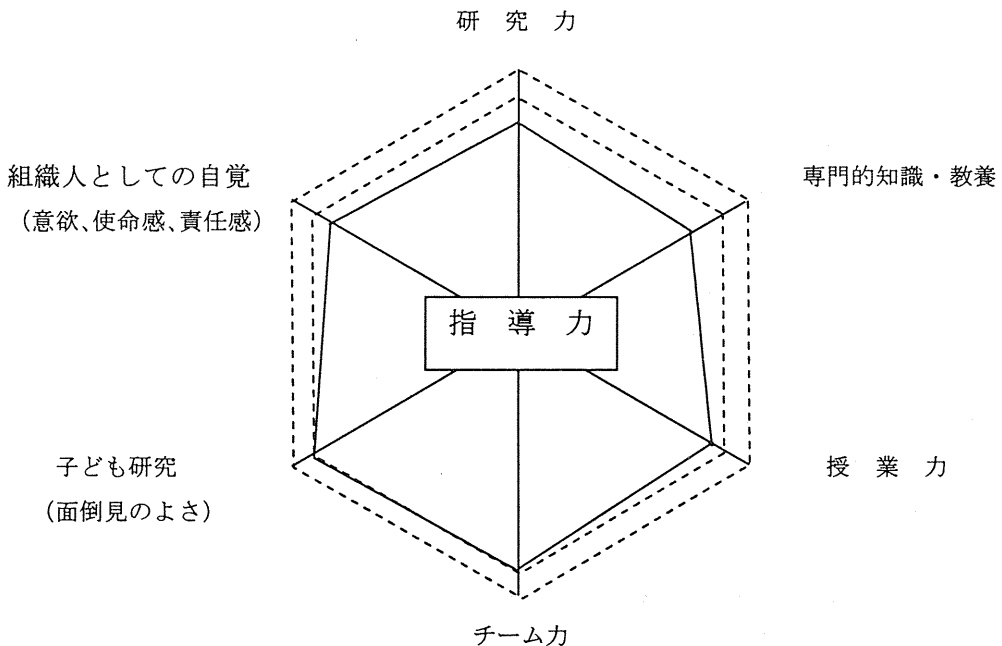


図2 指導力（小島弘道教授の図を参考に作成）

学校評価のなかでも、外部評価については特に、「外部評価への期待」⁽⁸⁾として次のように述べら

れている。「自己評価は学校の内から活動を評価することであり、外部評価は学校の外から活動を評価することである。外から見たものを内から見たものと重ね合わせ、総合して評価すれば、学校力の姿、さらには問題や課題がより鮮明になる」(23頁)として、外部評価と内部評価、双方の実施が学校力の向上に寄与することが強調されている。

6. 校長の経営力と「学校力」

2004年6月に出版された『新編校長読本—校長に求められる経営力とリーダーシップ』には、「校長の経営力」の中で「学校力」についての指摘がある。

ここでは、「校長がその努力を注ぐべき方向は、基本的には学校づくりを目指した学校力の構築である。いい学校というのは、教育、教師、経営という三つの質が高いことを基本に、①学力、②指導力、③安全・安心、④文化(満足感、誇り、アイデンティティ、伝統、愛校心など)、⑤経営力を構成要素として、これらの要素が個別的または複合的に、さらにまた総合的に機能している学校だと考える」(140頁)と述べられており、これまでの「学校力」の五つ構成要素に加え、教育、教師、経営という三つの質が高いことが基本という部分に加わっていることが指摘できる。さらに、「特色ある学校づくりとか、学校の自己点検・評価、学校選択制の導入などの環境にあって、選択や評価に耐えうる学校づくりのために学校力の構築という視野が意味を持つと思われる」(140頁)とし、特色ある学校づくり、学校選択や評価に耐えうる学校づくりのための視点として「学校力」の構築が提示されている。

7. 学校選択と「学校力」

学校選択と「学校力」に関しては、最近発行された『VIEW21』のインタビュー記事の中で、次のように述べられている⁹⁾。

高校は、従来から生徒や保護者にとって・・・選択の対象でした。その上ここ数年、・・・高校はさらに厳しい学校選択の波にさらされるようになっていきます。

高校はより魅力的な学校になるために、数多くの評価項目を設定して、自己評価に取り組み始めています。でもあまりに評価項目が複雑だと、かえって学校づくりの方向性が見えなくなります。

そこで学校の魅力を構成している要素を見えやすくするために、要素を大きく五つに分け、その総体を「学校力」と名付けたのです。学校づくりの目標や方向性を定めたり、現状の分析や課題を分析するときに、「学校力」の概念は一つの目安にできると思います。学校選択において高い評価を受けるためには、総体としての「学校力」を高めればよいわけです。

ここでは、学校選択の時代に、選ばれる学校になるための魅力化の構成要素として五つを提示し、その総体が「学校力」として示している。五つの構成要素とは、この段階では「学力、指導力、経

営力、スクールアイデンティティ (SI)、安全・危機管理」とされている。

まとめにかえて

以上、「学校力」について、概観してきた。小島教授は、学校の総合力として「学校力」という概念を提唱し、その構成要素を学力、指導力、経営力、文化→スクールアイデンティティ、安全・危機管理の五つに集約することで、学校評価や学校経営を行う上での、わかりやすい指標として提示されてきた。中教審答申の「学校力」については、「学校の自主性・自律性」⁽¹⁰⁾の中で、「学校の教育力を『学校力』としているが、それ以上のことは言及していない。残念なことは、中教審などで学校力について概念や理論的根拠を明確にしないまま取り上げられ、その実現が強調されていることである」と述べられている。たしかに、「学校力」というと、なんとなく分かったような気になるが、非常にあいまいな言葉であり、答申の中で使用されている学校の「教育力」だけでは狭い概念のようにも思われる。その意味でも小島教授の提唱する、学校の総合力としての「学校力」は、学校経営上も、評価や選択の指標としても非常に分かりやすい。その概念や理論的根拠については、資料上の制約から十分に検討できなかったため、筆者の今後の課題としたい。

<注>

(1) 平成 17 年 10 月 26 日 中央教育審議会答申より、下線は筆者。

学ぶ意欲や生活習慣の未確立、後を絶たない問題行動など義務教育をめぐる状況には深刻なものがある。公立学校に対する不満も少なくない。

我々の願いは、子どもたちがよく学びよく遊び、心身ともに健やかに育つことである。

そのために、質の高い教師が教える学校、生き生きと活気あふれる学校を実現したい。

学校の教育力、すなわち「学校力」を強化し、「教師力」を強化し、それを通じて、子どもたちの「人間力」を豊かに育てることが改革の目標である。

・・・中略・・・。

我々は、これからの新しい義務教育の姿として、子どもたちがよく学びよく遊び、心身ともに健やかに育つことを目指し、高い資質能力を備えた教師が自信を持って指導に当たり、そして、保護者や地域も加わって、学校が生き生きと活気ある活動を展開する、そのような姿の学校を実現することが改革の目標であると考えている。

学校の教育力（「学校力」）を強化し、教師の力量（「教師力」）を強化し、それを通じて、子どもたちの「人間力」の豊かな育成を図ることが国家的改革の目標である。

(2) 例えば「学校力」を Google で検索すると 2006 年 7 月 25 日現在、24,600 件がヒットする。

(3) 小島弘道「学校の自主性・自律性」『学校運営』2006 年 7 月（未刊のため小島教授より直接原稿をいただいた）。

(4) 小島弘道「学校評価の本質的機能と協力体制 本質的機能を再認識して一求められる『アカウン

タビリティ』の重要性」『CS研レポート』vol. 43、啓林館、2003年（今回資料が入手できず、小島教授より直接原稿をいただいた）。

(5) 小島弘道「学校力の構築」小島弘道編『学校における情報提供と外部評価の進め方』教育開発研究所、2004年2月、14-17頁。同様の内容は、小島弘道「校長の経営力ー学校力の構築」小島弘道編『新編校長読本ー校長に求められる経営力とリーダーシップ』教育開発研究所、2004年6月、140-143頁にも見られるが、ここでは先に書かれたものを取りあげた。

(6) 前掲書、14-15頁。

(7) 小島弘道「学校力の検証としての学校評価」前掲書、pp.18-21以下同様。

(8) 小島弘道「学校評価と外部評価」前掲書、22-25頁。

(9) 小島弘道「キーワードは『チーム力』『学校力』向上の鍵はミドルが握る」Benesse教育研究開発センター『進研ニュースVIEW21』4月号、2006年4月、2-5頁。

(10) 小島弘道「学校の自主性・自律性」『学校運営』2006年7月（未刊のため小島教授より直接原稿をいただいた）、3頁。