

天笠茂著『学校経営の戦略と手法』

—ぎょうせい、2006年—

富山大学 黒羽 正見

1. はじめに

私は仕事から小・中・高等学校の校内研修や公開研究発表会等を訪問する機会が多い。その度に、学校の有り様について危惧の念を抱かざるを得ない。それは、自分の目を覆いたくなるほどの学校組織の疲弊しきった現状に対してである。今日の教育改革は競争という市場原理を積極的に導入することによって、学校組織の基底にある教員と教員の情緒的な絆を分断し、機械的教師像を認知させている傾向を日増しに強めている。そして、さらには個々の教師から誇りや自信を奪い、悲観的に自分をみることを余儀なくさせ、結局自分は価値のない無力な存在であるという思い込みを植えつけているように思えてならない。今、このような問題状況を生み出していると思われる私の素朴な疑問の一つとして、学校現場の教師集団の間で共有されている「実践知」と主に研究者が生み出している「理論知」の緊密な信頼関係を基盤にした双方向的な交流がなされ難い点を挙げることができる。つまり、確かに学校研究や教育成果に対する学校現場の認識不足は否めない。しかし、これまで日本の教育関連学問一般は、一般性・普遍性という言葉に代表される理論的合理性を旨として、学校現場に求めてきたのは具体的な実践問題解決に寄与し得る実践の合理性であった。しかも、実践知と理論知の統合をめざしながらも、主な研究は予め設定した概念や問題の枠組みを研究者自身が持っている「規範論」(normative knowledge)の性格を強く帯びた知的体系としての理論であり、学校現場の教師には馴染みが薄く、わかりにくかったといえる。結局、学校組織内部の動態にまで踏み込んだアプローチが十分にできていなかったという研究者側の問題が浮かび上がってくる。

このような学校現場と学校教育研究の問題状況の下で、著者はわが国の教育界では言わずと知れた学校経営の碩学であり、「学校現場に元気を取り戻す」という意を強く持って21世紀の新たな教育の創造をめざしている研究者である。まず本書を一読した感想は著者のひたむきで一貫した研究態度に秘められた充実した信念、つまり研究者の人間としての生き方を徹底的に追求している姿勢である。しかも実践に根ざした明快かつ説得力豊かな論述で、実にさわやかな気分させてくれる。

2. 本書の章構成と概要

本書は、現に千葉大学教育学部大学院教育学研究科の教官である著者が学校現場との信頼関係を基盤に五年間に及ぶ研究室との根気強い往復運動を通して書き上げた点に大きな特色がある。具体

的には、著者が単なる第三者として学校を観察・記述・説明するだけでなく、著者と学校集団が子どもの学びの事実を基点に共に学び合い、成長し合う関係になっているのである。これは著者が学校現場との緊密な協力・協働関係を構築し、学校教育の「実践知」を的確に含み込んだ研究成果を学校現場へ還元するという課題意識を明確に持っていることに他ならない。

本書の目的は、企業組織における経営戦略論を教育の分野や学校にそのまま横滑りさせることなく、学校のマネジメントにおける経営戦略の性格を追求することや具体的な展開を明確にすることにある。そして、また教育経営学、学校経営学における経営戦略の展開にあり、さらには経営戦略を基にしたマネジメントの実践がそれぞれの学校において新たに創造的に展開されることである。本書の全体構成は、4部構成からなる。主な内容構成は、以下の通りである。

- 第1部 学校の経営戦略・基礎論
 - 第1章 経営戦略とは
 - 第2章 教育改革に対するカリキュラムマネジメントの戦略
 - 第3章 戦略と戦術の間
 - 第4章 教育改革とむき合う戦略
- 第2部 戦略的経営の展開
 - 第1章 義務教育改革と学校経営ビジョン
 - 第2章 経営戦略と学校経営計画
 - 第3章 カリキュラムマネジメントをめぐる戦略
 - 第4章 保護者・地域社会にむけた経営戦略
 - 第5章 学校評価をめぐる戦略
- 第3部 事例紹介 五人の校長に聞く「私の経営戦略」
- 第4部 新時代の学校経営を担う校長像
 - 第1章 子どもを育てる校長
 - 第2章 教師を育てる校長
 - 第3章 学校の経営者としての条件
 - 第4章 戦略する経営者を育てる

第1部の「学校の経営戦略・基礎論」では、経営戦略とは何か、経営戦略と戦術について、教育改革に向き合う戦略などを取り上げ、学校のマネジメントにおける経営戦略の必要性について論述している。第1章では、学校の主体性・自律性を確立するための経営戦略の策定、つまり学校経営計画の作成と教育課程の編成が不可欠であるとして、校長の経営力について戦略的側面から述べている。とくに私が教育実践研究者の視点から共感するのは、「戦略的思考をもった校長は、自らの気力の維持に敏感でなければならない。」と述べている点である。やはり校長の気力や意志に裏打ちされた経営行為が組織に活気ある一体感を生み出していることは紛れもない事実である。第2章では、教育改革に対するカリキュラムマネジメントの戦略について、改訂学習指導要領（平成 15

年新版)と学校づくりについて述べている。その中で、著者は学校経営をめぐる5つのポイントとして、「教職員の士気の高揚を図る」、「教育実践に取り組む環境をつくる」、「カリキュラム戦略の再構築を図る」、「授業力の向上を図る」、「保護者にむけた情報戦略を見直す」を挙げている。そしてそれぞれの内容の中に、実に味わいの深い語りが随所にみられる。例を挙げるならば、「とにかくやる気の失いがちな教職員を励まし、組織の士気を鼓舞していく」、「学校を落ち着かせること。そのためには情報環境を整え、噂に惑わされず、翻弄されない、組織をつくりあげること。」など、著者が机上の論理ではなく、現場の教育現象の中に生きている証としての言葉である。

第2部の戦略的経営の展開では、ビジョンの構築、学校経営計画の作成、カリキュラムマネジメント、保護者・地域社会との連携、学校評価について取り上げ、学校のマネジメントの全体的な展開とともに、経営戦略の位置づけを明らかにしている。第1章では、今日の学校教育に対する信用・信頼の低下の現状を転換する観点から、義務教育の構造改革をめぐる動き、教育課程をめぐる動き、学校組織の構造改革をめぐる動きの3点に焦点を当て、とくに個々の学校経営の中核である教育課程に直接影響を及ぼす「学習指導要領の改訂」、「学校週五日制」、「総合的な学習の時間」、「学力低下論」にどう向き合えばよいかを論述している。そして、教育課程を経営する学校内部について、「教育課程を編成・実施・評価するシステムの見直し」、「開かれた学校の実現を図る校内組織の整備」、「校長・教頭を支える組織の構築」、「組織を機能させる組織文化の形成」の4点から、既存の組織をどのように見直しを図り、新たな開発を行うべきかについて述べている。第2章では、経営戦略の具体的な方策を探る手立てを順序よく、次の3点に整理している。まずマネジメントの総体を「内容」、「性格」、「成果」の視点から分析していく過程を通して経営戦略の浸透を図っていくために、「目的性」、「重点性」、「計画性」、「時間性」の経営戦略のキー的なコンセプトの重要性を述べている。次に、「他校との差異化と自校の特色づくり」、「教職員の活用、配置、育成」、「校務分掌組織・機構形態の組織・選択」、「学校予算の編成と運用・施設・設備の活用・整備」、「他との連携・協力」などのマネジメントの諸側面を取り上げ、そこで検討すべき経営戦略を探り、構築しながら、その浸透と具体化を図ることを述べている。最後に、経営戦略と諸計画との関係の検討・吟味、とりわけ経営戦略から学校経営計画への結びつきの明確化の大切さを述べている。第3章では、戦略的なカリキュラムマネジメントの展開の重要性について、次の3点からまとめている。すなわち、「学習指導要領に盛り込まれたコンセプトの読み取りを通して、個々の学校の教育課程が実現をめざす方向や教育理念の構築」、「教育課程の編成・実施・評価にかかわる政策面における課題を含め、関心を集め話題になっていること、論議されていることなどの把握」、「教育課程に盛り込まれた目標や内容、その教育理念を具体化するために、校内研修などを含めた条件面の整備」についてである。そして、これらの全てを含めたカリキュラムマネジメントが学校に求められていることを強調している。第4章では、今日の学校、保護者、地域社会が分断されている関係の編み直しについて、人間関係を育てる場としての学校のあり方について述べている。とりわけ、保護者との連携を図るための校長のあり方、地域社会が支える学校づくりの

あり方としての教育ボランティアやゲストティーチャー、学校評議員制や学校選択制の導入、学校と保護者と地域社会の関係の成熟化について、地域運営学校のマネジメント、ネットワークを張りめぐらすこと、学校の危機管理への経営戦略、広報戦略の練り方など、今日の学校教育問題のニーズに対応して論述されている。そして最後の第5章では、アメリカの教育改革の動向を見定めながら、これまでの日本の説明責任に加え、さらに競争原理や結果責任を踏まえて、個々の学校でどのように見直しを図るべきかについて述べている。

第3部の事例紹介では、公立小中学校におけるマネジメントの実際を五つの学校の校長へのインタビューを通して紹介している。ここは、現場教師の実践感覚を大切にする著者天笠茂の真骨頂を遺憾なく出している内容である。つまり、日本の学校経営の中核である教育課程経営を着実に推進している公立小中学校長の語りを通して、今後の着実な教育課程経営に必要な実践的指針を提示している。それらは、それぞれの校長の内省を経た、しかも実際に教育課程経営が機能し得るための豊かで、かつ説得力のある言葉で描き出されており、多くの教育実践家に勇気を与える有益な指針を導き出している。ここで、各校長が語る経営戦略の中から、学校現場の指針となる味わい深い内容を取り出してみよう。

＜京都市立御所南小学校—ミドルリーダーの育成で組織を活性化—＞

・教師は意気に感ずるもの/・伝統を生かしながら、新しい時代に合った学校をどうつくるか/・子どもたちが地域のよさを知り、地域に愛情と誇りをもてる子どもを育てようということを最初のコンセプトにする/・学校のそれぞれの地域を視点におく考え/・自分たちのアイデアを生かしながら/・挑戦する風土/・教職員一人ひとりと話をしたんです/・子どものため、自分のため、学校のため、思い切り取り組もう/・方向性をはっきり示して、あとは教職員がやりやすいように支援していく/・教職員が主体的に動ける環境をつくっていかねばならない/・いろいろな人の考えに触れる機会を持たせる/・一年一年が勝負/・潰れるのは簡単/・常にこの一年と違って取り組むことの積み重ね

＜上越市立大手町小学校—研究運営を中心に地域と歩む学校づくりをめざす—＞

・模倣と形式化は腐敗と停滞を生む/・何をやってもいいのだから、とにかくアイデアを出せという方針/・常に新しいものを創造していく学校の風土は変わっていない/・一人ひとりの職員の力を発揮し実践を発信していく/・職員の協働によって学校全体として実践が高まっていく/・一足す一を二以上にするために職員をサポートしていく/・できるだけ職員の中に入り、実践の様子や進捗、スタッフの姿を見て課題があれば解決できるような助言ができるように心がけています/・新しい考えを練り合わせるには二人より三人の方が効果的な場合が多い/・教職員・保護者・地域が同じ目線で子どもの学びや育ちを見ていこうという同軸化/・新しいものに挑戦する意識がどれだけあるかということを職員を見る尺度にしている

＜東広島市立黒瀬中学校—教員とともに着実な経営計画の実現をめざす—＞

・目で見てわかるPDCA/・常に教員一人ひとりが自分の取組み課題を意識しながら日々の実践を進めていく/・評価も取組み課題も教員たちが決めますから、自分たちの課題がみえるという点での手

応えをもってもらっている/・教員というのは課題がわかれば動くものなんです/・学校とは何か、学校の基盤は何か、公立中学校の使命は何か/・現場に智恵あり/・自分たちが課題と感じ、具体的にに取り組むことがわかったときに、全員が学校づくりに参画しているという意識がもてる/・本校の宝は熱意ある教員たちでもある/・仕事に対する手応えが彼らの喜びなんです/・教員たちをどれだけ支援できるか、それが私の最大の使命です/・教員たちに絶対に損はさせない

＜秋田市立築山小学校一実践研究の歴史と成果をふまえた新たなTTの開発をー＞

・教案を一語一句まで徹底的に検討し合う/・学校で話し足りなければ喫茶店へ行ったり、部屋を借りたりして夜遅くまで話し合うこともたびたび/・とにかく熱心な雰囲気がありましたね。でもそれが楽しかったんです/・一つの授業について全員が同じ視点から話ができるんです/・強い一体感/・自分の言葉で築山小の教育を語れるくらいに新人教師を鍛える/・子どもの視点からTTのあり方を探っていきたい/・細やかな指導と専門性の高い指導をうまく組み合わせて/・意見をたたかわせて苦労して一つのを創り出したときに達成感を味わえるし、教師になってよかったと思える/・苦労しながら育ち合う経験を積ませることも私の仕事

＜呉市立五番町小学校一小中一貫教育めざし、機能する教師集団をつくるー＞

・各校の教職員が安心して仕事に取り組める基盤をつくる/・軸になるスタッフを育てる/・経験を重ねて自信がつくと、次のステップが違ってくる/・軸になる人材を育てるために、どう機会をとらえ何に取り組んでもらうかをはっきりとさせた上で、さまざまな経験をしてもらう/・チームのリーダーには自分の役割を自覚してもらうよう働きかけるのが私の役割の一つ/・小中の教師がお互いに認め合い、尊敬し合う風土/・お互いの学習指導の姿を実感としてわかる/・子どもがどのように発達していくか、どこで大きく変わるのかという視点から子どもをみていく/・小中の教員が話し合える場をつくる

各校長の自発的な語りは、事前に用意された質問への回答を肉付けするものではなく、その校長の発想で立案され、その手で創り上げられていくものである。それゆえ、本人が自発的に語ってくれない限り、著者には想定できない生活の局面を提示できないのである。この場合、校長の語りの有り様は、その人ならではの個性によるものである。そして、その人の個性の核心に触れていればいるほど、その語りは普遍性を帯びた課題、すなわち今日の学校集団の意識の有り様という課題が浮き彫りにされてくる。この5名の校長の語る言葉はその教師に属する教職生活であり、意識や感情、態度であるゆえ、一般化は難しい。しかし、著者が各校長にじっくりと焦点を当てているため、その校長だけでなく、同じ時代、同じ社会に生きる学校の共通課題が浮かび上がってくる。そして、その課題発見とそれを語りの中から解きほぐし、再構成する重要性を認識させられるのである。

第4部の新時代の学校経営を担う校長像では、学校の経営者の条件を探り、戦略する経営者としてのこれからのスクールリーダー、校長の育成について述べている。第1章では、子どもを育てる校長として、「子どもたちに何を語りかけるか」という問いかけから出発し、一人ひとりの子どもが育っていく豊かな教育環境を準備すること、そして教育実践を着実に展開していくこと、と結ん

でいる。第2章では、「教師を育てる」という視点から、次代のスクールリーダーを育てるための学校の組織文化の変革と新たな創造を図る校長の経営手腕の重要性を指摘している。また、教育課程の編成能力の育成や教育評価の導入、指導力不足教員などをめぐって、教師の指導力をみつめる眼を研ぎ澄まし、学ぶ組織として職場を機能させるためのマネジメント能力の開発について言及している。この教師を育てる校長のマネジメント能力の基底にあるものは、著者の常に人間を大切にしている心である。そして、一貫して個々の教師に働きがいを実感させる温かい校長のまなざしの大切さを汲み取らせる論述になっている。

3. 本書全体に通底するもの

最も重要な特色は、著者自身が学校現場との直接的なかかわり合いの中から立ち上がってくる新たな知、すなわち、教師の実践感覚に根ざした、しかも学校教育の問題解決に資する、明確かつ具体的な指標を提示していることである。著者自らが現場の「教育現象の中に生きる」ことを通して得た知見から経営戦略の理論を構築している点である。そして最終的には、「何とか学校現場に活気を取り戻し、次の時代を切り拓くエネルギーを生み出そうとしているスクールリーダーに実践的指針を提示したい」という研究者としての強い決意と覚悟を看取することができる。とくに私が注目したのは、本書全体に通底する著者の人間性が反映されている各章である。すなわち、そこに展開されている著者の学校集団を受け止めるまなざしの深さと温かさであり、また自身に対する謙虚さである。たとえば、第3部の「事例紹介 五人の校長に聞く『私の経営戦略』」では、校長たちとのインタビュー等を通してじっくり語り合うことで、その学校経営の基底に脈々と流れるリーダーシップ（その教師の人間哲学）を浮き彫りにしている。そして、学校のカリキュラムマネジメントの機動力を高める最も重要な契機として、現代の学校経営の基底にある価値・信念や情緒の重要性を指摘した上で、「まず彼らの心の奥底にある経営哲学をわかろうと努力する姿勢をもち、そして何よりも勇気づけ、励ますことに徹している」論述は、まさに著者天笠茂の学校の経営戦略をみる眼の柔らかさと温かさが滲み出ており、同時に社会的権威に寄りかかることなく、また自身の研究技量を過信することなく、ひたすら目の前で語る教師に誠実に向き合う教育実践に徹している研究態度が洞察できる。さらに著者の核心は、21世紀の混迷を深める学校教育のカオス状況の中に生き、自らの学校経営の理念や手法についての確立をめざし、日々の実践に取り組む校長をはじめ将来のスクールリーダーをめざす人々に、学校のマネジメントをめぐる豊かな発想や営みを触発し、新たな実践を拓く役割を果たしたいと願っている点にある。著者自身の表現にしたがえば、「学校現場の発想を大切にし、校長の経営方針（経営戦略）をもとに、学校づくりを進める」ということであり、このことはマネジメントにおける「学校集団の意思や感情の伝え合い」であり、「人と人とのかかわりづくり」である。これは、人間の生きる意味の本質であり、自己変革を促すものである。

4. 本書が学校現場と教育研究者に示唆するもの

今日、研究論文を書くために学校現場をフィールドワークとする人は数え切れないほどいる。しかし、学校現場との信頼関係を基盤に協働関係を構築し、現場の実践知を的確に含み込んだ成果を学校現場に還元していく気概をもっている研究者は数少ない。私は学校訪問先で必ず先生方に質問している内容がある。それは、私も含めた研究者の著書や講演内容に関する率直な意見である。すると、ほとんどの教師は、次のような否定的な回答を返してくる（酒の席上であることを断っておくが）。否定的な回答の主な内容を列挙してみると、「現場の実践レベルで書かれていない」、「内容が難しく、理解が困難である」、「簡単な説明で済むのに、なんであんな言葉を使うのかな」、「子どもとの直接的なかわりを通していない」等の内容が多かった。これらは何を意味しているのか。日々教師は現在の教育状況を危惧しながら、何とか打開策を見つけようと努力している。そして、できることなら教育の専門家や専門書の考えを拠り所とし解決したいという思いを強く持っているのである。それが反対に、「思い強まって厳しさが百倍」という結果になっているのである。このような学校現場の思いを汲み取ってくれるのが、本書ではないだろうか。

私は、常々教育研究は「学校現場に開かれる」ことが重要であると考えている。「開かれる」とは、教育の事実に密着する、学校現場に根ざす、学校現場を基盤とする、理論と一つになる、等を意味している。この点からいえば、著者自らがフィールドワークして書き上げた本書は、学校現場に根ざし、教育の事実と密着しながら理論と一つになっているといえる。極論すれば、学校現場に役立ち、最終的に個々の学校の改善に貢献し得る著書であることである。著者は、絶えず学校集団に寄り添いながら、学校、保護者、地域社会に働きかけているのである。著者だからこそ、本書の第3部にみられるように、学校集団とつながりをもつことができるのである。このつながりこそが、学校教育研究を進める上で、著者天笠茂に与えられた唯一絶対的な利点であると考えている。この利点を何よりもベースにして、「『自分という存在』と関係のない理論を決して考えてはならない」とする研究者としての誇りを汲み取ることができるのは、私だけであろうか。

5. おわりに

書評を閉じるに当たり思うことは、研究者が教師の実践感覚に根ざした、しかも学校教育の問題解決に資する、明確かつ具体的な指標を提示するには、学校集団に寄り添いながら、教師の個性的・個別的な教育行為の事実を共感的に受容していかなければならないということである。それには、研究者が自身の確固たる教育観に裏打ちされた思いや願いをもって学校集団にかかわっていかなければ難しい。突き詰めていけば、研究者が自身の思いや願いを学校集団に要求することで、学校集団の「内なる声」を導き出していくことである。このように考えると、研究者自らが主体的に生活し、混沌とした矛盾を孕んだ学校教育の世界に身を浸して真摯にかかわる覚悟を持つ必要がある。したがって、著者天笠茂が実践しているように、研究者もまた人間として自ら成長しようとする意欲や態度を持たなければ、学校集団の成長に寄与する著書や研究を遂行することは難しいと考える。

このような認識に立つならば、リアリティのある文体で、現実世界に生きている学校集団の経営の本質を追究している本書は、今日の学校教育の再生を志向する教育実践者に不可欠な戦略的発想や経営戦略をもったカリキュラムマネジメントの展開を図るためのエッセンスが凝縮されており、自信をもってお奨めしたい一冊である。