Ⅳ　第40巻記念座談会

10年間の教育経営改革を振り返って

龍谷大学　小島　弘道
国士舘大学　北神　正行
前橋工科大学　小林　清
筑波大学　浜田　博文
茨城大学　加藤　崇英
筑波大学大学院　内田　沙希

10年間の教育経営改革の印象

加藤（司会）　大塚学校経営研究会の40巻の紀要の記念号にあわせて座談会を開催することになりました。10年間の教育経営改革を振り返って具体的な改革であるとか、あるいは学校で起きている問題であるとか、それらを踏まえての研究の課題について、いろいろお話を頂ければと思います。

まずは、この10年間の教育経営改革の印象を、簡単にお話いただきたいと思います。

小島　この10年間、あるいは、含めて15年、20年っていうふうに言ったらいいんでしょうか、日本の教育というようなものが非常に大きく変わってきた。構造的な変わり方であって、それについて賛成・反対といったものも含めて今もなお続いていて、今後これをどういうふうに調整し、一定の教育の意思を作っていくのかが課題になっているんではないかなと思うんです。この10年間で公教育という考え方が、大きく変わってきている。現象的には民営化とか民間の活力とかいろんな言われ方をしてきたし、またはフリースクールを認めるというような、要するに公教育の実施についてのアクターを広めていくような方向が一つ大きく変わってきた。同時に、教育の内容とかカリキュラムというようなものも、それに対応して、プライバタイゼーションというように言われるような現象が非常に強く出てきたと思うんですね。一方では、グローバル人材の育成やグローバリゼーションというものが言われだしているが、これまでの学校とか教育制度で対応できるのかどうか、というのが一つの課題でもあったような気がします。

教育の政策とか行政のあり方の問題も、大きく変わってきた。ご存知のように、教育委員会制度については法改正がこのたびあったわけですが、教育関連の学会やマスコミの風潮などを考えてみますと、どうも、教育委員会制度というものを死守するような傾向があったのではないか。それまで教育委員会制度は相当大きな問題があるんじゃないかと言ってきた人たちが、今度の改正にあたって、「いや、問題だ」と、「教育委員会制度を死守すべきである」というような論調に

なってきたが、本当にそういうことで研究がいいのかどうか。私などは、教育委員会制度がなくてもよいとも考えています。教育委員会制度で教育行政をやっているのは二つか三つの国しかない。二つかな(笑)。 それしかない。教育の意思決定と執行というようなものを、どうやったらよいのかというのを白紙で考え、方向性を出すべきではなかったのか、私の研究的な関心からすると、そういうものがある。

それで実際行われた行政改革では、首長の権限を多くするというようなことが強調されている。首長の権限を多くするのは当たり前の話であって、アメリカのように教育行政が完全に独立しているならば話は別だと思うんですが、日本の場合はそんなものじゃない。1956年の制度改正で全く変わっていってしまったわけで、それを死守してきたんですね。学校経営の観点からすると、一番大事なのは学校の自主性や権限を担保するような教育委員会制度改革がなされたかというということですが、それはノーであると言うことができる。そういうことを気にしているのはごくわずかで、あとはみんなそんなことを考えずに、教育委員会制度改革はダメだというようなことを言っている。われわれが生きてきた40年から50年の経緯からすると、どうもいまの見方が甘いんじゃないかと感じるようになった。年のせいでしょうか(笑)。

北神　この 10 年を振り返ってみると、一つは、今小島先生がおっしゃったように、教育の構造改革というのが一つのキーワードだと思っています。ただ、それは政策・行政システムとしての構造改革の問題と、実際に教育改革で何をしようとしたのかとう点からの検討が必要だと思っています。具体的には、この10年進められてきた教育改革は子どもたちに提供される学校教育の質を、どう保障するかというのが改革の目標として置かれてきたといえます。学校教育の質を規定するものとしての学力の質と、教員の質と、経営の質の３つです。学力の質保障は、学習指導要領の改訂という作業を通してとか、学力テストの実施とかという形で、その中身や指導方法も含めての点検が入っている。教員の質保障は、免許法の改正で更新講習を入れたりとか、教職大学院の設置という形、さらには指導改善研修の義務化というような形で、教員の質という部分にもメスを入れています。それともう一つが経営の質保障ということで、実際に個々の学校がどんな経営とか組織運営をするのかが、学校評価の問題とか新しい職の問題とかスクールリーダーとかミドルリーダーの育成とかの側面から改革がなされています。

その一方で、この10年で、大きく教育政策とか学校経営改革にインパクトをもたらしたのは、2006年からですかね、人口減少社会に入ったっていう部分での影響です。これまでは人口が増え続けるという形の中で、学校とか行政・政策という部分を考えてきたけれども、これから減るんだと。大きく教育を取り囲む環境が変わるという部分の中で、個別学校の経営のあり方をどうするかとか、地域教育経営のあり方をどうするんだというところは、パラダイム転換をしない限りは、今までのやり方の微調整や修正ではできないのではないか。そういう社会変化みたいなものも顕在化してきました。その中で、東日本大震災という大きな災害も経験しました。こうした中で、学校と地域とか、その地域における教育行政のあり方をどうするんだとか、その部分をわれ

われに投げ掛けてきた部分があるんじゃないかと。ただそういうものに対して進められている政策とか行政改革が、確実にそれを保障するものになっているのかどうかということは、やはり吟味をしていかないといけない。そういう10年だったかなという感じはします。

浜田　お二人の先生がおっしゃったことが、非常に大きい10年の改革だったと思います。この10年の制度的、政策的な動きの中で浮かび上がってきたキーワードというのは、例えば教育ガバナンスの改革、あるいはアカウンタビリティという概念、そして義務教育の構造改革という中での学校の自主性・自律性の改革、さらにガバナンスの中に含まれますけれども、コミュニティ・スクールがあるかなと思います。一方、いくつかの自治体の中で議論が進められてきたのが、民間人という教育の専門家というものではない非専門家、とりわけ民間企業での経験を持つ人材を学校の管理職として重用するというようなことがありました。

コミュニティ・スクールや学校評議員が制度化される以前は、学校経営において専門家以外の外部の人が参加することを推し進めるべきだという議論を、研究者たちはずっと続けてきていました。それが過去15年ぐらいの間に次々に制度化されていって、実際に政策としてそれを推進する、学校評価でいっても学校関係者評価あるいは第三者評価といったものが政策化されたという中で実際に感じるのは、肝心要の学校の中で実際に教育実践を創り出していく立場にある教育専門職という人たちが置かれている状況は、非常に厳しさを増しているということです。いろいろなところから厳しい批判を浴びたり、あるいは無前提に教育専門職が考えることは古びた考え方だというような言われ方をしたり。実際に、学校運営協議会の席にはほとんど教員が参加しないような実態があります。先日公表されたTALISの国際比較の調査の結果を見ても、日本の教師は突出して長い時間働いている割に、非常に自己肯定感が低いという深刻な結果が出ています。こういう問題を改めて考えると、教育専門家以外の人たちの参加という問題をずっと重視し続けてきた研究の立場から、改めて、それが実現しつつある今の教育経営の状況というものを、大きな目でまた捉え直していかないと、本当に学校の自主性・自律性を高めていくという方向でのガバナンスの成功というものができないのではないかと感じています。

もう一つはですね、北神先生がおっしゃったように、人口減少社会というものが最近非常に大きく取りざたされていることと同時に、東日本大震災という、たいへんショッキングな、想定していなかったような出来事が起こり、私たちが研究をする上で屋台骨にしてきた学校の自主性・自律性、単位学校経営というものの位置づけ方を根本的に見直していくことが必要になっていることです。基本的に現場としての学校が自主性・自律性をもって学校を経営していくことは必要ですが、人的・物的リソースとか、地域の広さとかの様々な条件や、今日本の社会で生じている条件の変化といったことを考えると、これまで自明のものとして考えてきた学校の自主性・自律性概念というものを、もう一度考え直すことが必要になっているのかなとも感じています。

三つ目はですね、TALIS（OECD国際教員指導環境調査）の報告書を見ていまして、女性管理職の割合というものも、たいへん深刻な数字が出ていて、もう最低ラインなんですね、いろんな国

と比べて。この数日間にも安倍首相のスピーチがありましたが、女性管理職の問題は学校だけの問題ではなく、日本社会全体の問題だと思いますが、どの職種においても管理職を女性が担うことが常識というようには、まだまだ日本はなっていない。別に私はフェミニストでもないですけれども、学校の中の働き方とか、学校の教師と子どもとの関係性だとか、学校と地域との関係性というものを、管理職のほとんどが男性であることが大きく規定してしまっているところがあると思うのです。私たち研究者も、知らず知らずのうちに従来のありようを当然だというふうに思いこんでいて、例えば長すぎる勤務時間、仕事時間はその一現象でもあるのですが、どの自治体もそういう問題を感じてはいながら仕方ないよねと議論をおさめてしまうところがあって、それが繰り返されている間は、おそらく女性管理職の率が増えていくことは非常に難しいんじゃないかなと。従来学校経営をリードする人たちは、ほとんどが男性だという前提で進められてきた議論があるにもかかわらず、われわれ自身がそのことに気づかなかったのではないかと思います。

小林　私自身の 10 年間を振り返ると、教育事務所の学務課長職、その後学校の管理職、そして大学の教員と変わってきていますから、まさに激変の10年間だったと思います。（笑）参加者の中で実務家は私一人ですので実務家の視点からどんな状況であったかを振り返ってみたいと思います。学務課長職をやっていたときには、いろんな制度変化が起こりましたので、それを実際に教育現場で運用できるように新たな形づくりをしてきました。実践しながらいろいろな問題が出てきますから、それを修正し、また、実践を行うという連続だったなと思います。まさにてんやわんやで教育改革に追いまくられた10年間という感じですね。それまでは、文科省の中教審の答申を読んでいれば対応策は大方考えられましたが、最近の教育改革はそれだけでは足りなくて、内閣府や総務省などいわゆる制度官庁からも教育に関して様々な提言が出され、中教審とか文科省があたかもそれらの下請けのような形になり、多方面に目配せしなければ自分の仕事の計画なんかも作れないなと思いました。また、管内の教育長部会を担当していましたが、教育に関するアジェンダ設定を教育長ではなくて、首長さん、つまり市長さんとか町長さん方が行ってきているなと強く感じました。例えば、管内では市費の加配教員配置などA市とB市の競争になっていましたし、学期制も２学期にするか３学期にするか首長さん方の意向も強く反映されてきている実感がありました。つまり、上乗せ・横出し政策が各自治体の裁量でやり始めていましたが、管轄の市町の取組みがばらばらという感じで、財政力のない町が取り残されている感じでした。

学校に管理職として着任すると、評価疲れというんですかね、学力評価、教員評価、学校評価などの評価資料作成や評価活動に追いまくられている印象でした。例えば学力面では、学力低下問題や学習指導要領が最低基準としての性格が明確になったゆえに、土曜日の補習を実施するとか、独自教材を作成するとか、少人数指導を市単独で実施するとか、上乗せ施策がどんどんでてくるわけです。当然その後は成果に目が行きますので、教員に今まで以上のプレッシャーがかけ続けられました。教員評価に関していえば、目標管理型の人事評価制度の導入によって、面談を行い、授業を参観し、指導を行うというサイクルを年に３回ほど実施します。きちっと教員と面

接する時間が確保され、授業を参観し、さらに指導を行うというサイクルが確立されたことは人材育成上大変有意義なことでありますが、大変な時間と労力を必要とするため、細かなその後の支援が不十分なままルーティンとして繰り返されている感がしました。学校評価に関しては、学校選択制が出てきましたので、中学校は特に自分の学校が選ばれるようにという意識を持ちながら学校評価をしていました。これも新しい、サプライサイドではなくデマンドサイドというんでしょうかね、保護者サイドに立った学校評価も意識してやらざるを得なくなってきたといえます。このように各種の評価が行われるようになったのも、この 10 年の特徴であります。さらに、これらの評価結果には、その後説明責任という視点から結果の公表や公開が義務付けられました。これも今までにない取組であったと思います。先ほど北神先生もおっしゃっていましたけれども、学力テストの結果というのは保護者や市民の皆さんにとってきわめて関心が高いものですのでし、首長さんをはじめ議員さん方にももちろんそうです。したがって、管理職をはじめ教員も関心を強く持ちながらやっていたところだと思います。この他にも、地方分権の推進策でしょうが、小中一貫教育や、小中連携など中学校区全体を強く意識した取り組みが展開されてきています。私がいた学校では、小中連携ということで、カリキュラム編成までは行っていませんでしたが 9 年間を見通した教育経営の在り方について話し合いを持ちました。先ほど浜田先生がおっしゃっていた、地域学校経営という考え方が強く意識されてきた実感を持っています。

内田　私はちょうど 10 年前の 2005 年に大学に入学しましたので（笑）、そこから 10 年経ったんだなと。大学に入学した頃は、構造改革特区でどのように新しい教育をしていくのかとか、そこでの取り組みをどのように広げていくのかといったところに、目を向けることがありました。また小島先生の授業で、教育基本法の改正をどのように考えればよいか検討したことが、とても印象として残っています。この 10 年間では、いろいろなところで、「つながり」という言葉で表されるような学校同士や幼保、幼小、小中、中高の一貫・連携、また地域の人たちが学校に関わっていくという意味での地域と学校の「つながり」や、東日本大震災やいじめ問題などを通じて教員同士、学校同士がどうつながっていくかということが言われてきたという印象があります。ただし、このつながり方の内実をどのように問うべきかということは、ずっと課題であり続けてきたと思います。つながることは良いことだと語られる中で、具体的にどのようにつながっていけるのかということが、議論としても多く取り上げられるようになってきている。大塚夏季合宿のシンポジウムで東日本大震災を取り上げたときには、院生の中で東日本大震災について本を読んだりしたんですけれども、大震災で被害にあった中でもいかに学校の授業を進めていくかとか、先生たちがどう対応していくかということを議論する過程で、これまでの学力観自体を転換していかなくてはいけないのではないかという意見も出てきました。時代の変化とともに、これまでのような学力の捉え方自体を、どう考えていったら良いのかというところに差し掛かっているという思いもあります。

教育委員会制度改革

加藤　皆さんに一通りお話頂いただいて大方共通していたところは、この間の国の改革が成功したところもあれば、失敗というとちょっと語弊がありますけれどうまくいっていなかった部分があるといったことでした。最近で言えば教育委員会の制度改革がありますが、それについても先ほどの小島先生のお話だと学校経営的には問題があるということですし、公教育自体も大きく変わっているということも関わって、あらためてこの制度改革をどう評価したらよいのかお話いただけないでしょうか。

小島　私の場合は、非常に閉じられた中で教育行政が展開されているという制度的な問題をずっと感じていました。首長が、自分がその責任を負うというものとして選ばれているにもかかわらず、教育の問題については、極端に言えば何も言えない制度になっている。それで果たして、地域なり自治体なりの責任ある行政ができるかということについて私は疑問をずっと持ってきました。そういう点では、制度改革によって進展した部分と後退した部分があるんですね。後退したのは学校に対する行政、学校の自主性・自律性などを創り出すような行政をどのように展開するのかという観点が、今度の制度改革できわめて弱くなったし、関心の外に置かれてしまった。大阪の橋下市長の改革でも、全く同じようなことがある。橋下市長は学校に行って校長になってごらん、そうしたときにあなたは爆発するよ、これじゃいけないという風にね。学校にもっと自由を与えてのびのびとやらせる、そういう仕組みを日本の中で作るべきではないかと考えるのですが、制度改革はそれとは逆行する方向になっていった。首長がそういう風に改革するのは当たり前だと。

これがアメリカの教育委員会制度になると、教育委員会は首長と全く平等だと思いますが、日本はそうじゃない。そうじゃないのに、同じ教育委員会制度なのだと考えている。教育委員会制度というものはなんだろうか、というような本質的な議論なり研究がないまま進められていくから、部分的な改革のつもりが全部支配されるような改革の方向になっていってしまう。これは日本の学校の文化というか、やり方というか伝統というものがあって、教育委員会がいくら制度としてやろうとしても、なかなか思う通りにいかない仕組みなり教育の問題、運営の仕方というものがあるわけで、これからは私はそういうようなものを実践的、学問的に明確にしていくことによって、制度をスポイルすることを正当化するような議論を作っていくことも大事なんじゃないかなというように思うんですけどね。

北神　首長と学校とか教育委員会の関係の問題は、首長と地域住民の関係という部分の中で、教育委員会制度をどう位置付けるかっていう点を見ていかないといけないのではないでしょうか。首長と教育委員会の問題だけでは片が付かないような気がするんです。地域の成熟度というか、地域住民の教育への関与というものが、ある程度成熟してくる中での学校のガバナンスというものに、教育委員会制度というものが必要なのか、地域住民の直接関与というようなやり方の中で個々の学校の経営の問題と行政政策への首長そのものに対して物が言えるみたいな部分の仕組み

の転換が、なされるのかどうかというような問題です。教育委員会制度は、一応プロフェッショナル・リーダーシップとレイマン・コントロールっていう二大原則で組み立ててきたんだけれども、レイマン・コントロールっていう部分はほとんど機能していないっていうのが、日本的な一つの特徴としてあるのだと思います。その一方で、プロフェッショナル・リーダーシップ―は、教育長以下、教育委員会事務局が、本当に専門的な能力を発揮して地域の教育政策を作り出せたのかといえば、これは自治体間によって相当ばらつきがある。その中で、教育に関心の強い首長が物を言っていくというのが、この10年顕在化してきた部分があるんですね。その意味では、首長・教育委員会・学校というだけの単純なルートでなく、そこに地域住民の関与のあり方みたいな、それこそガバナンスの問題としてどうなのかと。そういう部分の仕組みの再構築みたいなものが課題としてあるのかなという感じがするんですけれども。そういう捉え方はどうなんですか。

小島　整理されて良いと思うよ。わかりやすい。

加藤　浜田先生は、さっき、参加・参画と言われていましたけれども。

浜田　今のプロフェッショナル・リーダーシップの問題、教育委員会の組織の問題として考えなければいけないところがどうしてもあって。首長は政治家ですから政治家的な利害というものを常に考えるし、政治家的な立場から住民の利益を考える。しかも任期中にということを考えているんですが、事務局を動かしている人たちは、通常行政職の人たちが大半を占めていて、そこに教員としての経験を持つ指導主事の人たちがいて、その中で動かしているわけです。これまでの教育委員会制度の中で、さっき小島先生がおっしゃった狭義の教育委員会の、会議体、合議制としての教育委員会という問題は、原理・原則、あるいは実際の制度としてずっと皆共通に理解して考えてきたところなんですけれども、実際に教育委員会の組織のあり様というのは、自治体によって相当違っていて、教育についてのプロフェッショナルの人たちの意思がほとんど通らないような構造になっているところもあれば、行政職の人たちと教育のプロフェッショナルの人たちのバランス関係というか協調関係ができているところもある。それに対してまた政治家としての首長がどう絡んでいくかというようなことで、実際には動いてきたところがあると思います。

例えば、志木市の教育改革があれだけ注目を浴びたということの大きなポイントは、金山康博先生が教育の専門家というキャリアを持って、実際には事務局の中で非常に強い影響力を持って動いていたというところがあると思うんですね。首長ではないし、教育長でもないし、行政職でもないというような、そういう人が、実際にはあの志木市の規模の中で大きな影響力を持てたというところがあると思います。ですから、実際の地方レベルの教育政策が具現化する際には、それぞれの地域、自治体の教育委員会の組織自体がどういう力で動いていくかというところをしっかり捉えないと、それをプロフェッショナル・リーダーシップとレイマン・コントロールの関係とかというようなレベルだけで見ていたのでは、実際のところを捉えることはできないんじゃないかなと感じています。それで小島先生がおっしゃった、学校現場の運営というのが肝心だということになりますが、学校現場の中で教員が自信を持って、自分たちで学校のあり方というもの

を考えていけるような環境が作られないといけないと思うわけですけれども、自分たちの頭で考えるということを困難にさせている学校現場の状況がいろんな意味で生まれている、というところも今の教育経営の実態の重要な面かなと私は思っています。

学校経営からみた教育改革の評価

加藤　教育経営にとっての改革の評価という話題に移ってきていますが、教育委員会の仕組みとか行政の仕組みの改革によって強く学校経営が動かされてきたというよりも、例えば新しい職とかそういう形で学校経営が動かされてきたのではないかと思うのですが。

小島　この10年か15年か、学校経営に関連する政策が次々と出てきた。だからこそ学校経営政策という言葉が意味を持っていたような気がするのね。その改革はいろいろなされたわけですけれども、それがどうもどこに行っているのか、そして今の安倍政権の中でそのことがどうなっているのか。そこで教育委員会制度の改正も行われたわけだが、その過程で学校経営という制度的器の中身がどんなふうに政策的に理解されているのか。今までの学校経営政策を推進しようとしているのか、そうでないのか。個人的には後者のほうだと思うんですけどね。要するに、一生懸命じゃないと。むしろ学力テストも教員評価も、学校を統制して行政の意向を受け入れさせるというような認識で進めているのではないかと。学校経営政策が進められているときには、学校組織についての答申もあって、学びの共同体とか集団づくりとか学校づくりとか、文科省が昔禁句としてきたようなものを使いだしてきていた。気持ちよく働いていけるような学校環境やガバナンスが機能するような学校づくりというようなものを、それなりに作ろうとした努力があったわけですよね。ところが今はそういうことをあまり言わない。逆に非常に思想的なもの、イデオロギー的なものを感じるようになってきた。だから2004～5年の頃に言われていた組織の問題をそのまま、素晴らしいとか、いいとかと言うだけでは済まない状況になっている。そういう意味で現在は岐路にあるというよりは、むしろ学校経営とか学校を良くするという観点からすると、危機的な状況になっているかもしれないというのが私の認識なんですね。

北神　この10年やってきた教育改革って、入口と出口は国が管理するわけですよね。入口は制度改正、法律制定、出口は評価ですよね。そのプロセス、実施過程の部分は学校と地方の裁量というか自主性に任せるんだと。これは、入口と出口が縛られている部分の中で、実施過程だけ自由にやってくださいと言われても、出口を見通したところでの実施過程の裁量というのは、どうしても出口を意識せざるを得ない。そこを国がコントロールし続ける限りにおいて、使われる学校の自主性・自律性というのは、一定の制約を持ったところでの自主性・自律性でしかありえないんじゃないかと。だからその部分、つまり出口管理も学校とか地方に任せるんだという部分のところまで踏み込むのか、踏み込まないのかっていうところが一つの分かれ目みたいな感じがするんですね。

今、地方再生とか地方創生みたいなことを言っていて、ひと・もの・まちづくりという話があ

るけれど、そこに教育を通したひとづくりみたいな部分も含めて、地方に任せていくんだみたいなところへの政策転換に行くのか、いや、教育はやはり国がコントロールするんだという部分の中で実施過程のところでの創意工夫レベルでの自主性みたいなところでしか位置づけられないというか。この10年は、出口のところを評価というものでおさえることによって、国が責任を持つという形の構造に変わってしまったような気がするんですね。平成10年の中教審答申は、地方と学校に自主性・裁量を任せると、だから規制緩和も進めるんだという部分の期待があったのだけど、その後の政策の実施過程を見ている限りにおいては、どうもその部分は変容していったというか、形を変えた中央管理主義的方向に進んでいるという見方もできるんじゃないかと思うんですけどもね。

小島　そういうふうになってくるとね、大阪のある小学校校長が、「経済格差を教育格差にしない」というのを小学校の一つの理念にしている。そういう校長は出ないんだよな、そういう環境の中からは。これまでの校長は自由があってもそういう頭を持っていなかったが、その校長は民間から来た女の先生なんだけども、スケールが大きいなと。だからそういうものがどんどん出てきて、いい教育をしていくために努力をどんどんしていくような条件は出てきている。でも出口が握られていると、そこに入ろうとして一生懸命になる。やっぱり非常に息苦しい状況が出てくるのかなと思ってね。

加藤　小林先生、今の話を受けて、改革の流れとかもうちょっとお話してもらえますか。

小林　先ほど北神先生がおっしゃっていたように、国と地方の役割の分担というところで、国によって入口と出口が決められ、結局、学校はその真ん中のところを担っているというのが実態だと思います。もっと極論を言えば、出口の目標を達成するために実施のhow-toの裁量を与えられている、そんな感じです。これも極論ですが学力を上げればOKかということですよね。ですから、教師は教育の専門家としての息苦しさが非常にあるなと思います。一人一人の個性を育むための少人数指導とか少人数学級ではなく、学力向上の脈絡に位置する少人数指導や少人数学級編制が重視されるようになっていくわけです。さらに教員評価にしても、出口は校長が作った目標があるのですからまるっきり個人目標だけというわけではなく、学校全体の目標に関連付けながら各自評価項目を設定しますので、校長が各個人の活動を統制する側面がどうしても生じてしまいます。やはり、枠設定の中の自主性が求められ、教員としては非常に息苦しい感じですね。つまり、マネジメントといえば、成果達成を求められるわけですから、当然効率化が求められ、統制的色彩がにじみ出ますので、マネジメント論理の統制的側面と先生方の教育の専門職としての裁量性の側面とがぶつかっているという感じですね。このままでは多様で豊かな教育実践に支障をきたす恐れはないでしょうか。もう少し自由度があってもよいのではないでしょうか。先生方は、世の中の空気を感じ取り、あまりにも学力を上げることにフォーカスしすぎているように感じます。中高に行けばさらに、自分のところの学力が上がって、良い成績をおさめればそれで良いと考えてしまわないか心配さえ生じます。これはやっぱり、学校において教師が豊かな教育活動を展開

する視点からは怖い感じがしております。

加藤　学力をアウトプットとして求められる現状について、専門職としての教師という観点ではどのように考えられますか。

浜田　いま小林先生が how-to になってしまうという風におっしゃったことが、やはり教師としてのプライドとか専門的な自律性っていうものと相反する、非常に大きな力を持ってしまうということですね。自分が良いと思うことを子どものために一生懸命考えて、それを実施するというときに how-to レベルのことしか許されない。すでにアウトプットが決められてしまっている。そうすると、アウトプットにとらわれずに子どもと一緒にいろんな学びの機会を作ろうとしてきた人たちは、そういう喜びを感じたりすることもできなくなるし、子どもたちにとっても狭い学力に囚われない力をつけるということが、学校という場面からはなくなってしまうということがあると思います。例えば、佐賀県の武雄市で、花まる学習塾の教育方法を小学校に導入する。そのために、花まる学習塾のやり方を教師に研修させる。こういう発想が民間の人から出てくるということですよね。これは、これまで培ってきた教育専門職の人たちの蓄積してきた、根幹に関わる専門的な自律性というところをまったく無視して、学習塾で一部の保護者から支持されているやり方をパブリックなものとして入れようとするということで、教師であったら非常に無力感に苛まれるんじゃないかなという気がします。でも、そういう形での民間人の発想が教育専門職にはなかったユニークなものだと PR されてしまう。同じようなことが全国あちこちで起きていく可能性がこれからあるとすると、これまでの教師の非常に地味な日々の積み重ねの仕事を子どものためにやっていこうとすることを支えてきた基盤、学校が教育の専門家集団として、自律的にその学校に相応しい教育を考えていくのだという大きな、我々が考えてきた土台の部分を崩してしまうんじゃないかなと個人的には危惧します。でも一方では、研究として考えた場合に、そういうものが入り込んでくる余地が非常に大きくなった公教育というものを前にして、それを一つの対象としたときに、研究者としてのどのような主張を盛り込んだ研究をやっていかなければならないのかというところにもつながっていくかなと思います。国の政策レベルでは、おそらくそういうことはあまり考えないでしょう。お金がない中でみんなが元気になることをどうやってやっていくのか、みんな知恵を絞って考えてくださいという仕組みになってしまっている現状では、教育の専門性が大事だとかということはあまり重視されない。そういう仕組みになってきている中で、我々はどうするのかっていうことが重要かなと思います。

改革という逆風に立ち向かう

小島　閉鎖された環境を打破する起死回生の一手として最近言っているのが、小中学校の教師に教科書を選択したり採択したりする経験を与えるべきじゃないかということ。そういう経験を与えると、教師はピンシャンする。勉強するし、視野が広がる。それが学校の自律性の問題につながっていくわけですよね。そういう経験を日本の教育政策の中で、作っていく必要があるんでは

ないか。それがない限り、専門職なんていうのはいい加減ですよ。専門職じゃない、自分のやるべきことをやらないのはね。高校には、それなりにあるわけです。私立学校もあるんですけど、やはり公教育の小中学校の中で、そういう教材を、広く言えば教材なんだけれど、学習指導要領は僕はあっても良いと思うんだけど、それに基づいて作られた教科書くらいは自分たちで選択する自由というか、経験を持つと、日本の教師は大人になるよ。

加藤　先生のご意見でそうやって面白そうだなと思うけれど、現実の改革は結局採択制度を維持しながら、場合によっては市町村単位で選べて、首長が首をまさしく突っ込むような制度っていう風になりましたよね。

小島　だからこそんなことをしなくても日本の教師はできますよと言わなければ。そういう話を免許更新講習で話すと、非常に刺激になったという感想が返ってくる。そんなことを分かりやすく言ってる者が、そう日本ではあまりいないと思うからね。浜田先生が言うように専門性を高めるためにという観点から、学校の中の具体的な活動に置き換えて考えていくと、先生方も、ああ、そうか、なんていう風になる。一年ぐらい前から、そのことを考え始めた。選ぶ経験をさせると、人間は成長するのだと。

北神　かつて 1950 年代、60 年代は教育課程の自主編成っていうような話が、クローズアップされましたけれども、自主編成ができたかどうかという点では疑問が残りました。そういう現実の中で、教科書の選定への学校・教師の関与については、どの教科書がうちの学校や子どもの実態にとって必要なのかという観点から教材を読み取ったりとか、教材を活用するということも含めて、教師が関与できるとなれば、カリキュラムマネジメントの第一歩としてね、何かそういうことは経験値としては持ってもいいかなっていう感じをもちました。過去の経験からいきなり教育課程を作るのは無理かもしれないけども、その教育課程の中心である授業の主たる教材である教科書の選定、採択という部分のところで関与ができるとのという話になったときに、どういう意識変容みたいなものが起きるのかどうか。ただ、その一方で、今の制度だと、高校段階だと各学校単位で選定しているにもかかわらず、教育委員会や議会筋から、その教科書に異論が出されると通達一本で選択していた学校が全部それをやめてしまうという現実もあります。こうした状況を見ると、そういうようなもう一方で働く力学みたいなものが、かえって学校の、教師の教科書を研究したりとかっていう意欲を削いでしまうという問題も一方であるかと思いますね。

小島　うん、まあね。あるいは、横浜だけじゃないのか。

北神　うーん、横浜は典型ですよね。

小島　それとね、先生方の仕事の仕方としてね、先生方は学校経営なんて関心ないよ、相当な年までいかない限り。あるいは相当の年までいってもね、関心がない。学校づくりを一体的に一緒でなんて言っているけれど、現実にはそんなこと言ったら笑われちゃうんだ、学校で。だから、そこでは分担とか、いろいろな役割とか、場合によれば新たな職なんていうのも必要になってくることもある。今は見られなくなったが、夜 10 時くらいまで職員会議に付き合わされるような状

況は変えていかねば。教師が教育のことを一生懸命やっていくなかで、一つのコミュニティが作られることはあっても、経営とはやはり仕事が別だから、みんなが参加しろという風なことではダメじゃないかと。学校運営協議会に教員が入っていないと浜田先生は言ったが、僕は入っていなくてもいいと思うんだ、今の観点から言うとね。先生方には迷惑だよ、ああいうのは。ガバナンスシステム自体はいいと思うけど。僕も非常に悩むとこだけれど、とにかく一緒にみんなで学校づくりをしていこうなんて言うような、そういう文化な、認識なりは、それでいいのかなんて考えたり(笑)。自己否定してるんだけどね、実は(笑)。

北神　そうなった場合、例えば、機能分化とか職能分化みたいな問題として、要するにマネジメントを担当できる人間は、別に教育のルートではなくても養成できると。で、経営機能を担当する人間がいて、教育機能を担当すると人間という部分の中で、これからの学校はおそらく教職員という限られた人的スタッフではなくて、いろんなスタッフが入ってくる組織に変わりますよね。スクールカウンセラーとか、ソーシャルワーカーとか、まあ地域の人なんかも含めてね。そうなってきたときに、誰がどう学校をマネジメントするのかっていうマネジメントを担うポジション、役を担う人と、授業とか生徒指導というような部分の教育機能を担う部分っていうのは、やはり職能分化していっても良いんではないかという構想を取るのか、それも含めて一体的な形の経営システムというものを理想とするのか、そのあたりはどうですか？

小島　両方必要だね、いや、両方がいいと思う。ただ二者択一ではなくて、やはりその融合的なものが一番いいんだと思う。だから、みんな一体になんて話になってくるんだけどね。

浜田　トーンがちょっと弱くなってきている(笑)。

小島　弱くなってる、弱くなってる(笑)。

だから、そこがこれからの学校経営の組織研究のテーマになるんじゃないかと。その場合にもね、職員会議というのは大事になるんですよ。分離されていてもね、全体で意思を共有する場として職員会議がやっぱり大事なような気がするんですね。だから、そういうようなものをどういう風にするのか。だって、25歳くらいで学年主任やって苦労している、そんなのやめた方がいいよ（笑)。もっと大きな学年団にして、そういう仕事は無くして、若いうちはマネジメントから自由になるっていう、そういうやり方もあってもいいんじゃないか。北神先生と浜田先生も同じようなことを話していたけれども、単位学校の問題、それから小規模校化から来る問題をどう考えるのか。常識的にはお二人が言うような議論が出てくるわけですが、僕はそれについては疑問なんだ、束ねた学校の運営をどうするかとういのがね、学校の自律性の問題とか教育委員会との関係とかと、同じ土俵にのせて議論をしないとダメになっちゃうんだよね。

1960年代に永岡順先生はアメリカにならって学区という考え方の中で学校経営を考えたり、河野重男先生、新井郁男先生たちが単位学校ではなくて地域教育経営という概念を持ち出して普及しようとしたりしたけれども、上手くいかなかった。結果的にそういうことは、実践も制度としてもその後あまり展開しなかった。60年代の研究の問題の立て方は面白いんだけど、工場につい

ても２、３人の工場で経営なんてどうだとか、権限はどうだなんていうような、そういう議論と同じようになってくる。ところが経営学というのは、やっぱり個別の会社の問題を言ってるわけではなくて、社会制度や社会現象としての企業経営について、抽象的な意味でその経営をどうやったらいいかという問題の立て方をしている。個別の会社だとか小規模とか、または業種のような問題を扱う研究は、やはり区別しながらやっていく必要があるんではないかなと思ったのね。

これからの学校経営について思うこと

加藤　最後にこれまで今お話しいただいたところを受けて、これからの学校経営の実践や研究のあり方について、小林先生から順にお話し下さい。

小林　先ほど、小島先生が、「選ぶことが成長を促す」というお話をされて、また、学校経営の機能に着目して教職員の役割をどう考えるのかということを北神先生はおっしゃっていました。この10年間で学校現場は、大都市は別として、職員構成上非常にベテラン層が多くなってきています。そのため、学校経営上、経験豊かなその人たちに運営を頼んでいれば、よほどのことがない限り例年通り進んでいくわけなんです。この状況で問題は、ベテラン層の下の世代が年齢相応の力がついていないのではないかという心配なのです。先日ですね、私はある市の中堅のリーダー研修講師をしました。演習の一環としていじめ対策の基本計画の一部として、いじめの予防対策について、これを総合的に学校全体で実施する活動計画を作ることを行いました。平均年齢43歳の参加者ですから、全体計画の作成はそんなに難易度の高いものとは考えていませんでした。しかし、実際には思うように計画づくりが進まないのです。これってどういうことなのか、私の研修計画が未熟なのか、先生方に力がないのか、この背景をどう解釈したらよいのかを考える好機となりました。作成物を見ますと２、３割くらいの人は満足できる質を有していました。この人たちの学校における立場を調べてみると、研究主任、研修主任や生徒指導として学校全体に係る分掌を担っている方々でした。つまり、全校を視野に入れて、コミットメントする経験がそうさせているんだろうなと思うんです。そのため、ベテラン教員が多い学校組織では学校全体に係るような校務分掌をベテラン層が担い、中堅は40代でも20代と同じようなことをやり、自分のクラスのことで精一杯といった状況なのではないかと思うのです。結局、中堅に力がないのではなく力を発揮させる場や機会がなく、作成の方法や視野拡大がなされていなかったのであろうと思うのです。こう考えると、学校では支障なく学校運営が円滑に進むように校務分掌を割り振りますが、今後は意図的にベテラン教員を中堅等の人材育成に活用させることをねらい、分掌配置を考えることも重要なのではないかと思うのです。そして、スクールリーダーとして40代中堅を育てていくのです。ただ、校長は、現状の戦力で何とか学校運営を円滑にしようとする傾向が強いです。そのため、中・長期的な視点から人材育成を行おうとする視点が、どうしても弱くなりがちです。その辺は抜けている視点かなと思いました。早く中堅の力をつけてあげないと今後の持続的な学校経営が滞ってしまいます。校務分掌とかで役割を与えながら、様々な要件から実践

可能な計画を立案し、それを実践する経験をさせながら、小島先生の言葉で言うと、いわゆる自立した「大人にしていく、教員にしていく」っていう感じですね。

それと、東日本大震災の調査に行って私が感じたのは、今年の２月に、大川小学校の検証委員会が報告書を出しましたけれども、あの中で「クルー・リソース・マネジメント」が大切という指摘が出されています。つまり、学校には権力勾配がありますから、校長先生や教頭先生に無批判に追随する傾向が生じる危険性が生じます。仮に校長先生もしくは教頭先生が間違った判断をし、教職員がその通りに行動した場合には命の危険や、学校の存続の危険までもたらしてしまう危険性を指摘しているわけです。また、この危険性は、互いがコミュニケートしたり、置かれた状況から問題を発見し解決したりする力などが備わっていればそのリスクは軽減されることも指摘しています。授業の良し悪しの議論の前提条件として、やはり学校の安全安心の確保が一番問題にされます。「これって変だよね」と異変に気づくこと、問題があったら組織として課題を解決していくこと、関係者から自ら「情報を積極的に取りに行く姿勢」など、メンバーの能力や各種の情報などを活用しながら、安全を担保し、組織としての使命を果たしていくための組織力としての基礎力の育成が重要だと思うのです。しかし、残念なことですがこれらの力は学校が危機に直面しないとなかなか認識できないものです。そこは想像力を発揮し、危機感をもって対策を講じることが重要と思います。これまでも、大きな事故が発生した場合、事前にその変調に必ず誰か気づいているのがいるんです。例えば学校で体罰事件が発生した場合でも、同僚の誰かが必ず知っています。また、いじめの事案でも、誰かが予兆や変調に気づいているのです。ただ、この気づきが同僚と共有されず、解決策が講じられず、問題が問題として認識されずに放置されたままになっているのです。重大事故や自殺が発生した後で、「やっぱりそうだったのか」となるのです。これでは後の祭りです。学校経営のベースとなるケイパビリティとでも言うんでしょうか、組織としての基礎力を付けることが重要なのではないかと最近思っています。

北神　これからを考えると、今、小林先生がおっしゃったように、教員の年齢構成が変わるとことへの対応が大きな問題だと思いますね。今まで、ワイングラス型だったのが、二こぶになって、次はフラスコ型に行くと。今の30代後半から40代前半って、十何年間若手が入って来なくて、自分がずっと一番下で動いているから、人を育てた経験がほとんどないまま、いわゆるキャリアだけ中堅って言われているところにいってしまっているという一つの現実があります。今、学校は年齢構成の変化を受けて、次の次のリーダーをどう育てるか、ミドルリーダーの育成というところに教育委員会やセンターが力点を置き始めています。ところが、彼らの現場経験の脆弱性というか、それまでだったら自然発生的に経験できていたものがほとんどできていない中で、意図的に仕掛けていかないといけないっていうところでの人材育成上の課題というのが、おそらくスクールリーダーとして学校を預かる管理職の先生にとっては最大の課題ではないか。その点で考えていったときに、じゃあどんなやり方があるのかっていうところで、やはりもうちょっと学校に足場を置いて学校で育てるっていうところに、もう一度原点を置いた形の中で、どういう育て

方ができるのかどうかっていう問題について、彼らの教職キャリアの未熟性みたいなものを含めて新たな戦略を作っていかないといけないのではないか。従来のような授業研究を中心にした校内研究だけやっていれば人が育つという時代ではない、というところに対する手立ての構築が必要ではないでしょうか。

それともう一つは、東日本大震災の問題でもあるのですが、経済格差が学力格差にストレートに結びついているという社会構造的な問題をどうするのかとう問題です。学習塾を学校教育にとり入れる試みのうちある一定割合については、経済的に厳しいエリアの教育委員会が選択をしているという現実もあるわけですよね。経済的な問題として学習塾に行けない、家庭環境も必ずしも十分な環境にないので学力が低い。その分の手当てを学校という仕組みをつくろうとすると、そこに学習塾のノウハウを入れざるを得ない。教育格差の問題は、社会構造そのものの問題であるし公教育政策の問題だとも思うんですが、実際にその最前線に立つのは学校なので、そういう部分のところでのあり方を考えていかなければないというのが、一つ大きな課題としてありそうな気がします。

内田　女性管理職の方々が少ないという話が最初に出てたかと思うのですが、中学校とか、高校とか学校段階が上がると、やはり女性の先生は少なくなって、私が調査で行っていた中学校でも、経験年数が長い女性の先生がとても少なくて、若い先生とか、いたとしても中堅が多い。そういうところを見ていると、働きやすさということが課題として出てくるのかなと思います。先生方は朝から夜遅くまで学校にずっといて仕事をしなければいけないという状況もあって、そのような中で管理職として、男性も女性も、家庭、子育てに関わる時間とをどのように両立させて働くことができるのかというところが大きな課題なのかなと。女性の管理職を増やしていくという意味でも、先ほどもマネジメントと教育とを分ける必要があるというお話が出ましたが、そういったところも含めて、働き方の問題を、学校経営にどういう風に先生が関わっていくのが一番良いのかというところも含めて考えていく必要があるのではと思いました。

加藤　僕は司会ですが、一言だけ。ミドルリーダーの研修っていうものがすごく盛んになってきている中で、逆に責任が重い職に見えている部分もあって、女性の先生が自分から引いちゃうようなところや、周りも任せないみたいなところがある。ミドルリーダー重視の政策の流れと、そこに誰を充てるのか、登用するのか、自分から進んで手をあげたりすることがマッチしていないところに女性の問題があって、女性管理職が増えているどころか減っているんじゃないかと思わせるような自治体の研修会場もないでもないなという意見を言わせてもらいました、関連で。じゃあ、浜田先生お願いします。

浜田　先ほど小島先生がおっしゃっていた 1960 年代の地域教育経営論と今の状況を並べて考えるっていうのは、とっても大事なことだと思うんです。ティーム・ティーチングが入ってくるときもそうだったんですが、やはり今の時代は一つ一つの学校が小さくなっていて、そういう小さくなっている学校の中で、一人一人の子どもにどう目配りしていくかということや、一人一人の

子どものニーズに応じた教育をどうするかっていうことを考えるようになった時代だと思うんですね。60年代の時代には、一個一個の学校が大きな規模で人口も多くて、子どもは増えるもんだという前提で地域というものを捉えていたと思うんです。けれども、今は地域という概念の様相がずいぶん変わってきていて、うちの近所を歩いていても子どもに出会わないんですよね(笑)。本当に子どもに出会わない、高齢者ばかりという状況が日本全国ほとんどの地域に広がっている中で、学校の自主性、自律性と我々が考えてきたものをいかにして残し、それを今の地域の中に反映させていくかという角度で考えなきゃいけないなと思っています。学校の自主性、自律性というものをすべてゼロからまた考え直すっていうことではなくて、これまでも議論の質としては非常に重要なことを考えてきたし、どんなに小さな学校になってもやっぱりその学校の置かれた文脈っていうものを尊重して、そこを活かすっていう考え方をしなければいけないと思うんですが、圧倒的に物理的、人的リソースということが困窮している状況の中でどうするかということを、我々の存在意義そのものに関わってぜひ考えていかなければいけないというのが、一つあります。

それと女性管理職の問題。私がさっき言ったことを内田さんがフォローしてくれたんですけれども。私がTALISの調査結果を見ながら一つ考えたのは、当然今の学校には人を増やすってことが必要なんだけれども、やっぱり政策的には議論されてきているんですが、教職調整額のもとで残業について考えないという基盤のもとで、実質的に超超過勤務体制が野放しになっているという状態があるわけですよね。しかも、これは検証しなきゃいけないんですけど、例えば部活の指導だとか、学校運営上の業務だとか、教員同士の話し合いとか共同作業といったものにかける時間が他国に比べて突出して長いわけですね。授業時間そのものとか授業に関わる仕事時間はほとんど変わらない。ということは、その突出した長い部分が、結局超過勤務時間そのものになっている。それと一体化して問題なのは、その超過勤務時間に入っているもので校長選抜が行われているっていうことですね。体育系の人は、やっぱり部活で校長になっていくんですよね、中学校の場合ですけど。学校運営上の業務とかっていうものを考えても、勤務時間終わってすぐ帰らなきゃいけない人は後ろ髪引かれる思いで帰って、その後で重要なことをいっぱいやっていくという構造になっているわけですね。本来の勤務時間の中で運営上の業務もしっかりできるという勤務体制の環境条件を整えないといけない。それを整えさえすれば、今まで優秀だったけど校長になっていくチャンスを逸していたような人たちも、もっと掬い上げていくことができる。これは、女性だけの話じゃなくて男性もそうだと思うんですけど、そういう環境に変えていけば、実は教育界にもっと優秀な校長先生になっていく人たちはいるはずだと、私は思っているんです。だけど、今までのやり方が続いている限り、今までなっていったような人たちしか、これからも管理職になっていけないだろうと。そうすると、外野から民間人入れた方がいいよという話になっていくし、しかも人材不足になっているので、余計これからそういう危機っていうのが出てくるような気がします。それと、校長の人材不足を解消する点では、民間人を入れるんじゃなくて、他

県で校長をやった経験のある実績のある人を他県からスカウトする方が、よっぽど良い学校経営ができるだろうし、人材育成になっていくだろうっていう風に私は思っています。人材が不足している自治体もあれば、不足していない自治体もある。そういうところをもっと柔軟に、校長の登用の仕方として考えていくと、今たまたま若い人ばかりになってしまって、育てるほかなくなった自治体でも、そういう人を持ってくれば何とかなっていく可能性があるんじゃないかとも考えています。いずれにしろ教育の専門性というものが教育行政においても学校経営においても、もっと尊重されるような形での学校の自主性、自律性というものを先導していけるような研究的な議論が、これから意識的に必要なんじゃないかなと思っています。

小島　浜田先生のお話の、府県を越えた採用のやり方が非常に面白いですよね。そのことを含めて、３点くらい私のこれからの学校のあり方とか、研究の方向性みたいなものを話したいと思うんですけども、今の管理職なり女性管理職をどう考えるか、良い管理職をどのようにして育成するかというようなことに関わって、私はやはり選び方、任用の仕方みたいなものを変えていけば、ずいぶん違ったものも出てくる。だから、もちろん条件を前提で付けたものではありますが、例えば公募制だとか学校ごとの選び方とかが、日本ではあまりないのですが外国では僕の知っている限りでは、結構そういうような方向性を取ってやっている。韓国は非常にはっきりそれを何年か前からやりだしたんです。だから、そんなことをやりながら良い管理職を任用していくというようなことが必要ではないかと。これは、教員の任用でも同じだと私は思います。

第２に、そうした場合に管理職という言い方が普通に言われているのを、例えば校長について、管理職と言わずに別な表現で呼んだらどうかと。イメージがわかなければ、具体的に校長について。副校長とかは管理職でいいわけですが、トップリーダーを管理職というのは企業経営では聞いたことがない。やはりスクールリーダーの概念が、今の文科省が考えるような概念ではダメなんです。そういう意味で概念を丁寧に実態との絡みで概念化していく作業とともに、良いスクールリーダーをどう育成するかということを、政策課題なり、研究のテーマとしていく必要があるかもしれないというのが一つです。リーダーシップ研究というのは相当進んで来たと思うのですけれども、私はそこにスクールリーダーやスクールリーダーシップというように、スクールという言葉を付けることの意味をもう少し強調しても良いのではないかと。教育専門職とか教育機関ということをより明確にするものでもあるし、やはりそういうスクールリーダー概念の再構築、再定義が重要になってくる。仕事のしやすい、働きやすい、誇りを持てるような学校づくりをどうしていったらいいのかということに関わって、スクールリーダーシップを、単に職制だと役割とか、属性の問題としてのリーダーシップだけではなく、その個人のリーダーシップ、これは校長でも教頭でもいいわけですが、そういうリーダーシップの問題に注目する必要があるかもしれない。とりわけ、そういう職制とかについていない人の、一人一人の意欲だとか、ポテンシャルとかですね、あと参加意欲、というようなものに関心を持つようなスクールリーダーシップの定義というか概念化というものをする必要があるんじゃないか。それを私は、セルフリーダーシッ

プという言い方をしています。イギリスの専門家によると、やっぱりそういう言葉があるらしいんだよね、セルフリーダーシップ、あるいはセルフマネージメント。スクールリーダーシップを職制だとか、トップリーダーとか、ミドルリーダーだけじゃなくてね、もっとすべてのそこにいる人たちの組織への関心だとか、関わりとか、意欲だとか、そしてその人がやれるポテンシャルの問題として考えれば、セルフリーダーシップ、スクールリーダーシップっていうのは、やはりすべての人、校長だけのものじゃないというようなことから学校づくりをしていく必要がある。

それと、PISAの学力の問題が言われるようになって、そのために一生懸命学力テストなどに取り組んできたことについて、そういう学力のグローバルスタンダードをどのように考えたらいいのかと、そういう知的なものも精神的なものもです。そのグローバルスタンダードというのはアメリカの価値観ですよ、またはアングロサクソン系の価値観のような気がします。それを我々がどう考えるかということなしに、良いとか悪いとか言うだけじゃ不十分ではないかと。例えばこれは福田誠治さんの話ですけれど、日本では阿吽の呼吸というのが文化としてある。阿吽の呼吸は、PISA の学力の中ではどうなんだろうと。あれはヨーロッパ的な合理主義の人間観、学力観、能力観なんですよ。我々はそれに支配されていいのかどうかって（笑）。我々はそういう学力のスタンダード、グローバルスタンダードをどう考えるかというようなことを、自覚するべきだと。最後に、言葉だけですが、やっぱり教育委員会制度、教育行政と学校との関係、これは前に述べたので繰り返しませんが、一つの研究としても実践としても非常に大事なものになっている。だから、これをどういう風に研究として展開、進めていくかというようなものが大事ではないかなと思いました。

加藤　はい、ありがとうございます。予定の時間を大幅に超える熱心な議論をありがとうございました。司会不手際で座談会というよりはパネル座談会的な内容になりましたが、あとは編集幹事の方に頑張ってまとめていただけるかと思います（笑）。個人的には、ここから研究のヒントをたくさんいただくことができました。皆様、大変熱心な活発な議論をどうもありがとうございました。これで座談会を終わりたいと思います。

（2014年9月、於：筑波大学東京キャンパス文京校舎、記録者　内田沙希、古田雄一）