

V 書評

小島弘道・熊谷愼之輔・末松裕基 著

『学校づくりとスクールミドル(講座 現代学校教育の高度化 第11巻)』

— 学文社、2012年 —

筑波大学 佐藤 博志

1. 本書の問題意識と目的

本書は、現代の学校教育の高度化におけるスクールミドルの重要性を意識し、「学校教育法が改正され、主幹教諭、指導教諭等の新たな職が設置され」（3頁、以下頁番号のみ記載）る中、「それを職制としてのミドルにとどめず、組織におけるミドルという観点から捉える必要がある」（3）という問題意識（研究上の方法意識）、から出発したものである。これまでミドルの研究が充分に行われてこなかったことをふまえつつ、「スクールミドルは中間概念、中間知の創造者であり、その機能としてのミドルリーダーシップをどう捉えるかは、教育学と学校経営学にあってはまったく新しい分野である。本書はこうした課題に挑戦しようとしたものである。」（3-4）と述べている。本書の目的は明示されていないが、「まえがき」を読む限り、おそらく、組織におけるミドル、中間概念・中間知の創造者としてのスクールミドルに着目し、「機能としてのミドルリーダーシップをどう捉えるか」を解明・考察することが、本書の目的であろう。本書の構成（執筆者）は次の通りである。大部の共著書であるため、以下、本書の要約を行う。そして最後に、批評する。

第I部 学校経営とスクールミドル（小島弘道）

第1章 スクールミドルの状況と課題／第2章 スクールミドル論—スクールミドルはどう語られてきたか／第3章 自律的学校経営の構築とミドルリーダーシップ

第II部 スクールミドルと職能発達（熊谷愼之輔）

第4章 スクールミドルの職能発達を考える視点と理論／第5章 スクールミドルの職能発達を促すキャリア・デザイン／第6章 スクールミドルの職能発達を支援する仕組み

第III部 スクールミドルの世界的視野（末松裕基）

第7章 世界のスクールミドル／第8章 イギリスのスクールミドル

2. 「第I部 学校経営とスクールミドル」の要約

(1) 「第1章 スクールミドルの状況と課題」

「10～30年など一定の教職経験を経た教員を、中堅教員、ベテラン教員などと呼んできた」（11）

ことをふまえて、彼らには役割が期待され、「その学校なりのミドルの位置づけや役割期待がつくられていた」(11)。スクールミドルは、学校づくりに貢献することが期待されるが、「職制を超えてインフォーマルな場面においても教職員への動機づけや人材育成を図っていく役割が期待される。」(12) スクールミドルは、年齢層や世代だけではなく、組織における問題を解決するための職層である。チームや協働関係、実践知の形成に関わる一方で、学校経営の展開にも関与することが、ミドルの役割の仮説である(13)。ところで、教員の大量退職時代を迎えて、若手教員が増加する中、「若手教員の指導をどうするか」「経験の少ないことからくるミドルの力量への不安」(15)という実践課題がある。さらに、「30歳代後半から40歳代のミドル層が極端に薄」(18)いというミドル層の空洞化が問題になっている。2007年の学校教育法改正によって、副校長、主幹教諭、指導教諭の設置が可能になった(21)。主幹教諭は学校のマネジメント機能を支える一員になり(23)、中間的な指導層となった(34)。これは学校の職制の多様化、多元化、階層化を意味する(39)。これに対して、ミドルには職制を超えた機能と役割がある(40)。「スクールミドルは、必ずしも職制である必要はない。職制以外の教員もスクールミドルとして活躍する可能性を有している。」(40)「ミドルの教育活動で中心をなす力量は指導力、授業力」であるが、「学校経営においても重要な役割が期待されている。」「分掌を組織化し、組織を通して実施運営することがミドルに期待される仕事」(41)なのである。

(2)「第2章 スクールミドル論—スクールミドルはどう語られてきたか」

企業経営と経営学のミドル論では、「戦略ミドルの役割とは、①企業の戦略に沿って部門の目標を打ち出す、②率先してその目標達成の行動を起こす、③情報の流通を積極的にするという、「中継型」でなく「発信型」になることだとされる。」(50) 組織の知識創造は、トップ、ミドル、ローアの協業によって行われる(52)。そしてミドルは、戦略と変革を志向し行動する(52)。スクールミドルには、企業の立場からは、ダイバーシティの尊重、褒める文化の形成と動機づけ、変革が求められる。一方、学校の立場からは、若手育成、支援、協働、人づくり、組織づくり、学校づくりが求められる(55)。このようなミドルの育成は、大学院教育(教職大学院)で行われている(59)。「分散し、ウェブ化したリーダーシップは誰かがそれを担う必要があるが、その担い手こそ、ミドルが中心になるべきである。さまざまな集団のモラル、活力、行動力を高めつつ、集団の問題解決のための方向性や道筋を明確にして、部門組織の意思決定をリードし、またそれを通して学校の問題解決ないしは学校改善につなげていく力量、そうしたリーダーシップこそミドルリーダーシップである。」(62) 分散リーダーシップはスクールミドルによって担われる。では、ミドルの本質的活動、すなわちミドルリーダーシップとは何か。それは「中間知の創造」「中間概念の創造」(64)である。

(3)「第3章 自律的学校経営の構築とミドルリーダーシップ」

「中間概念」は、「個人やチームが抱える問題や課題という実践知（個別知・現場知）を受けとめ、解釈ないしは翻訳、加工して新たな価値をもった実践知を創造し、実践可能な知に変換する働きである。」(68)。また、中間知は、学校経営のアイデアを提案し、個人・チームが共有できるように、翻訳、解釈する働きでもある。(76、図3.1参照)「知の創造、継承、伝播、総合、進化がスパイラルに展開するコミュニケーションと、その空間の構築、それによる問題解決力と学校づくりにこそミドルリーダーシップの神髄があるのかもしれない。」(78) このような中間知を想像するためには、現場を知ることと、同時に広い視野と志が必要である(79)。新自由主義と市場原理、競争主義、評価主義が広まる中、「職制、地位、権限によってしか機能しない組織は、所詮、人間の組織とはなっていくことはない。」(81)「新たな職」は、協働、同僚性、教職への誇り、達成感を伴って、学校づくりに貢献することが期待される。その契機は、「人間のあり方、社会のあり方を問いつつ、学校組織を見つめなおすこと」(81)である。「管理された学校」から「自律的な学校」、そして「自律的学校経営」という視野から深められる(81)のである。

3. 「第Ⅱ部 スクールミドルと職能発達」の要約

(1) 「第4章 スクールミドルの職能発達を考える視点と理論」

スクールミドルの職能発達を考えるにあたり、彼らが中年期を迎えていることを出発とする(85)。中年期は、人生の「過渡期」であり、「まだまだ若いと思っている反面、体力の衰えなどから、もう昔のように体を張って部活動等を指導していくのは難しいと年齢を意識させられる」(86)。このような「アンビバレントな課題を認め、共存させながら、自分のなかでどう折り合いをつけていくかが中年期の課題となっている」(86)。しかも、中年期の人々は、「子どもの教育の責任と老親の扶養・介護の責任を同時に担っていかなければならない」(89)ただし、中年期という区分は「年齢によるステージ区分を重視するライフサイクル論」(91)であり、一般化を志向している。これを補完するため、「個人の出来事や役割に注目するライフコース論」(91)も有効であろう。中年期は、「終焉」、「中立圏」(混乱や苦悩)「開始」というトランジション(移行・転機)(93-94)の時期でもある。一般教諭を終焉し、主任職を担い、いずれ管理職に移行するスクールミドルには戸惑いや悩みもある(94)。このような職能発達の難しい時期において「しっかりと対応していけば、ピンチをさらなる成熟に向けたチャンスにかえることもできる。」(98)

(2) 「第5章 スクールミドルの職能発達を促すキャリア・デザイン」

中年期の危機を乗り越えるために、キャリア・デザインを行うことが有効である(101)。具体的には、「自分の内なる声に耳を傾け、内省することによって、自分のキャリアの基盤(アンカー)を明らかにする」(101-102)方法がある。または「自分の人生をふり返るといふ、ライフレビュー(lifereview)の手法」(103)も役立つ。このライフレビューをもとに、ナラティブ(語り)を活用するほか、金井が提唱している「仕事で一皮むけた経験」を語ることも有効である(105)。

さらに、「職務や周囲から自分に期待される役割にも注意し、現在の仕事状況をいかに乗り切るか」(105)というキャリア・サバイバルの視点も必要であろう。キャリア・デザインに関する中年期シート(110)の活用も提案できる。キャリア中年期シートの枠組は、評者がかつて提唱したバックワード・マッピングを参照して作成された(109)。好ましい未来図を描き、目指すべき教師像に到達するために、「いつ」「なにを」「どのように」という具体的な計画を考えて(111)、行動、評価するものになっている。

(3)「第6章 スクールミドルの職能発達を支援する仕組み」

キャリア・デザイン・シートをもとに、各世代の教員を交えて校内研修の場などの場で交流することは、スクールミドルや若手の職能発達に示唆を与えるだろう(116)。「世代継承」のサイクルでは、教師同士が歯車のようにかみ合って「育てる－育てられる」関係となり、スクールミドル個人の発達だけでなく、教師集団の発達、さらには学校組織全体の発展につながっていくことも可能(117)である。授業研究を軸にした職能発達支援も必要であろう。「授業研究のプロセスにおける「授業についての対話」の段階、つまり授業研究会等で、スクールミドルが今まで身につけてきた暗黙知を意識的に言葉に出していくことで、彼らのもつ「行為の中の省察」の構造を同僚教師とともに分析し、共有しあうことが求められる。」(122) スクールミドルは、コーディネーターとして、学校内外における実践コミュニティの活動や語りを支援することが期待される(124)。職能発達において「大人には、これまで学んだ知識や習慣を「アンラーン(unlearn)」(125)することが重要である。教師も同様である。「見過ごされやすい隠れた前提、さらにはその歪みに彼らが気づき、批判的にふり返っていく」(125)ことがスクールミドルに求められる。大学は「省察的实践に親和的な機構」(126)として、教師の省察や変容を支援できるようになる必要がある。スクールミドルは中年期の危機的移行を乗り越えるためにも、「学校内の同僚教師、さらには学校をとりまく地域の「新しい同僚」と積極的にかかわっていくことが求められる。」(129) スクールミドルは「結び合わされる人生(linked lives)」における中心的なマネージャー(129)なのである。

4. 「第Ⅲ部 スクールミドルの世界的視野」の要約

(1)「第7章 世界のスクールミドル」

OECDとEUでは、スクールリーダーシップが注目されている。「学校におけるミドルマネジャーとは、校長などトップマネジメント層より下に位置づき、教職員チームや学校の仕事のために何らかの経営責任を負う教員すべてのことをいう。」(136) OECD加盟国平均のデータによると、校長が最も多くの権限を持つが、「ミドルと教員は、カリキュラムや生徒に関する事項で重要な責任を負っている。」(137)「OECD・ISL参加国において、学校における協働やリーダーシップ、校長支援のために、ミドルの役割は重視されてきている。だが、実際にリーダーシップや経営責任を

うまく分有し、ミドルが機能している例はまだ少な」(140)い。アメリカ、カナダ、イギリスでは、ミドルの任用基準、職務権限、役割、校内の位置づけは学校間で多様であるが、多忙のため、企画立案や省察の時間が確保されていない(142)。「世界各国でスクールミドルへの関心が高まっているが、国により学校での位置づけや役割開発の仕方は多様である。政治システムや学校経営における意思決定の考え方・仕組み、教員の専門性、職務範囲や労働契約の捉え方、分業・協業の考え方の違いなどが、ミドルの位置づけを反映している」(150)。「ミドル育成を国策として実施しているシンガポールは、研修は充実しているが、研究や専門職基準開発は着手されはじめたばかりである。」(150)

(2) 「第8章 イギリスのスクールミドル」

イギリスでは、1960年代の中等学校の総合制化により、中等学校の組織が再編された。中等学校は、教科指導組織と生徒指導組織の二本立てになっている。「ミドルマネジメントのなかでは、教科主任の役割が最も重視されてきている。」(156) 1980年代にミドルマネジャーの役割の重要性が指摘され、「1990年代以降に専門職基準の設定をはじめ、多くの施策が整えられる。教務主任は、教科指導領域のミドルマネジャー(academic middle manager)として位置づけられ」(159)た。2000年代に入り、全国スクールリーダーシップカレッジ(NCSL)によって、スクールリーダーシップ形成のキャリア・ラダーが設定された(160頁)。1998年には、教科リーダー全国職能基準が教員研修機構(TTA)によって設定されている。ミドルの役割を具体的に考えると、チェンジ・エージェントとチームリーダーの二つがある。前者は「トップや学校全体の定めた内容・方向性の遂行者としてのチェンジ・エージェント(change agent)」(170)である。後者は、部会の奨励、協働、自信の形成、交渉と助言を担う。「どちらの役割に比重をおくかは、取り組みの内容・対象によって決まることでもあるし、そのときの部会の状況にもよる。」(171) スクールミドルは、国・地方政府の政策や基準、学校の環境や状況の影響を受けつつ、主任個人の知識・技能・性格によって相違が出てくる。また、教科の特徴、校内での職務内容、部会の規模の影響を受ける。そして、教科主任がフォーマル、インフォーマルなミーティングや他の教員とどのようにかわるかななどの要因も、教育成果に反映される(172)。「このように、スクールミドルの役割は、さまざまな影響から成り立っている」(172)。

市場原理が導入され、学校裁量が拡大されたイギリスの学校では、官僚化が進み、「学校が疲弊する結果を招いてきたともいわれている。」(178)「ミドルの主体性や可能性を考えていくと、アイロニストを活かす学校経営こそが、実態に即した現場主義の学校づくりとなるはずである。」

(180)「アイロニストとしてのミドルは一定の主義・原則にもとづき、離脱や抵抗もせず、政策や自校の文脈に正面から向き合う。この過程において、教職員の間で改革目標や手段に同意はなくても、「教授活動を行っている特定の状況で、生徒のために最善を尽くす」ことを職場の共通の原則とすることができる。また実践と政策期待の間の一貫性を表面的であれつくりょうことで、政

策が実際のなものになるように変革することができる。ただし、このような立場は、現状肯定主義や現実に対してシニカルに向き合うのでは決してない。意図せざる結果のような「皮肉」に対して「皮肉」で応じるのがアイロニストとしてのミドルである。」(180-181)「単に改革に対してバランスを取るだけでなく、その改革から現実逃避せずに、専門的価値観にもとづいて学校の状況に応じた納得のいく改革や実践の可能性を探っていくこと、これらにこそアイロニストとしてのスクールミドルの真骨頂があるのではないだろうか。」(182)

5. 批評

本書は、これまで十分論究されてこなかった「スクールミドル」を主題としたものであり、新しい研究領域を開拓したものと言える。

第Ⅰ部では、主幹制等の学校組織の階層化に対して、職制にとらわれない「ミドル」概念の重要性を一貫して主張している。この捉え方は、分散リーダーシップ論と符合している。分散リーダーシップ論は、職階にとらわれず、状況に応じて、いつでも、誰でも、リーダーシップ（影響力）を発揮しているという認識枠組を示したものである。たしかに、校長や主任だけでなく、新任教員や主任ではない学級担任も影響力を発揮する場面があるだろう。そのように捉える方が、学校組織の力学、組織の動かし方、やる気の高め方を現実的に考えられる。学校は、子どもの学習活動が中心であり、偶発的な作用が多いため、影響力を発揮する主体は実践場面で多元化している。「学年主任だから話しかける」ような児童生徒はいない。必然的に「教え方が分かりやすい先生」「おもしろい先生」「相談しやすい先生」のところに児童生徒が集まる。児童生徒が集まった場で、一人の教師または複数の同僚教師の影響力が発揮される。

分散リーダーシップは、原語が distributed leadership であることから分かるように、2000年代に盛んになった英米生まれの理論である。これが2010年代になって日本に輸入された。しかし、よく考えれば、日本の学校組織は、主幹制の導入の以前は、職制がさほど階層化されておらず、分散リーダーシップが実体化されていた。日本的教員集団とか日本的学校経営と言われたところである。大まかに言って、1990年代以降の英米の学校経営は、経済合理主義、成果主義、教師の個人主義（または分断と孤立）に傾斜し、「学校が疲弊する結果を招いてきた」(178)。このような状況下で、経済合理主義を受容または黙認しつつ、学校組織にカンフル剤を打つために、分散リーダーシップという概念を、研究と現場の両方で導入せざるを得なかったのではないかと。

「職制にとらわれないミドル」の提起は、分散リーダーシップ論にとって重要である。スクールミドル概念が、分散リーダーシップの主体や場を形容しているからである。学校組織の階層化を歓迎し、依存しようとする管理主義的発想では、学校経営と学校づくりはうまくいかない(81)。むしろ、分散リーダーシップの考え方では、学校組織は単層であってもよい。今日の東京都の学校やイギリスの学校のように、組織が階層化されていたとしても、職制にとらわれずに、学校組織の実態と力学を理解する視点も持った方が、現場では、人間関係づくりや教育ビジョンの具現

化がうまくいくだろう。

では、スクールミドルの核心は何か。それは中間概念と中間知である。中間概念は、「個人やチームが抱える問題や課題という実践知（個別知・現場知）を受けとめ、解釈ないしは翻訳、加工して新たな価値をもった実践知を創造し、実践可能な知に変換する働きである。」(68)。中間知は、学校経営のアイデアを提案し、個人・チームが共有できるように、翻訳、解釈する働きでもある。学年会、生徒指導部会、授業研究、職員室の井戸端会議における課題の共有、見通しの設定、問題解決の模索と行動は、中間概念を基軸としている。よいアイデア、確信、応援が得られれば、中間概念や中間知は、教師達に勇気と行動を教師に与え、明日の実践が「分散共有」(distributed)された状態になる。孤立感を越えて、同僚との一体感も生成する。中間概念や中間知は、学校組織におけるいわば「ビタミン」であり、教師と子どもを元気にする。つまり、ミドルの中間概念、中間知という概念を分散リーダーシップ論と組み合わせることによって、分散リーダーシップ論が理論的に発展し、現場の手引きにもなる。本書は、その手がかりを示している。

スクールミドル概念は、本書で指摘されているように、職制にとらわれないものである。だが、もう少し輪郭を描く必要がある。誰が中間知や中間概念をつくるのか。つくったら、同僚が集うのではないか。こうした問題意識から、評者は、スクールミドルを捉える重要な観点は「空間」と「群」ではないかと考えた。大抵の小・中学校の場合、校長室と職員室がある。校長室には、トップリーダーである校長がいる。一方、職員室には、様々な職と経験を持つ教師が勤めている。職員室はミドルの「空間」であろう。若くても中間知をつくる教師がいる。その場合、その中間知は、同僚との交流によって初めて共有され、進化していく。中間知をつくった教師の周りに、同僚が集うので、「群（教師集団）」となる。学年会の場合もあるし、ある問題をめぐって、所属や分掌に関わらず、関心、熱意、必要性を持つ教師が自然発生的に集まり、議論する場合もある。それが、「群」としてのスクールミドルである。最初は、スクールミドルは個人かもしれない。しかし、その個人が中間知をつくり、同僚と交流する中で、複数の集まりの「群」になる。それは、勤務時間中であれば、職員室という一定の「空間」において行われる。

校長や副校長は、ミドルの議論の仲間入りをすることができる。中間知、または中間知の「種」が適切であれば応援・助言し、法令上問題があれば軌道修正を指示しなければならない。校長や副校長は、元々ミドルの群ではないし、ミドルに同化しようとしてはいけない。ただし、立場は違うが、管理職も、ミドルの「空間」に参加し対話できる。校長室と職員室の間の扉は常にオープンの方が、「空間」の共有・移動の観点から望ましい。逆に考えれば、管理職以外の教師は、場面によって、誰でもスクールミドルになれる可能性がある。場面が変われば、別の者が、別の課題に関して中間知をつくり、同僚と集い、新たな「群」を形成する。スクールミドル概念は、「空間」と「群」というコンセプトによって、その輪郭が描かれ、学校現場でも汎用が可能になる。

第Ⅱ部では、社会教育学者の熊谷氏が、教育経営学の領域（本書のアリーナ）に参加し、論考を寄せている。このような近接分野との交流がなされている点は特筆に値する。成人学習の理論

が全面展開され、スクールミドルに適用されている。このような観点はこれまであまり見られなかった。第Ⅱ部は本書のオリジナリティを高めている。第Ⅱ部では、孔子の「四十にして惑わず」（論語）などを引用し（84）、中年期、すなわち40代という年齢・世代（したがって、当然、職制を越えたミドルを対象としている）を対象枠組として、スクールミドルの職能発達の問題を検討している。

評者は、第Ⅱ部の論考に共感しつつ、「必ずしも、中年期だけが、役割分化や移行期の時期とは限らないのではないか。」と考えた。例えば、東京都の場合、30代初めで、主任になる場合もある。主幹や管理職にならないで定年まで勤務する教師もいる。実際には、職業上の転機や移行の問題は、中年期の前後に広がりを持っているため、40代だけでなく、30代前後～50代まで広げて考えた方がよいのではないか。付言すれば、そのことによって、世代による過度の一般化を抑制し、個人の生活経験にも、適宜、焦点を合わせることが可能になる。今日、学校の年齢構成が変化している。学校課題が複雑化する中、分掌、職、経歴の違いによって、価値観、ライフスタイル、ストレスの質と量が大きく相違している。このように、教師が多様化する中、年齢や世代の括りを柔軟に捉え、個人の生活、意味形成、とりわけ「アンラーニング(unlearning)」（125）のモメントに視野を広げることが求められる。その方が、役割分化、転機、移行に関する事例と文脈の多様性、リアリティ（生の声）、親しみやすさが増し、読者の関心を一層引いたと思う。

第Ⅲ部では、世界各国とイギリスのスクールミドルについて検討が行われている。それ自体は緻密な作業で意義がある。だが、いくつか疑問を持った。第一に、イギリスでも研究が盛んな分散リーダーシップ論との関連が明確ではない。分散リーダーシップ研究の第一人者のアルマ・ハリス(Alma Harris)ロンドン大学教授の著書などへの論及は必要だったのではないか。第二に、日本への示唆や日本との比較が視野に入っていない。日本人が読者である以上、日本の諸課題への何らかの言及は必要である。第三に、職制としてのミドルリーダーの話が中心で、職制を越えたスクールミドルについては、明確に論究されていないように感じた。

最後に登場するアイロニストの概念には、あまり共感できなかった。本書では「単に改革に対してバランスを取るだけでなく、その改革から現実逃避せずに、専門的価値観にもとづいて学校の状況に応じた納得のいく改革や実践の可能性を探っていくこと、これらにこそアイロニストとしてのスクールミドルの真骨頂があるのではないだろうか。」（182）と述べられている。だが、これは、アイロニストではなく、プラグマティストではないのか。または、現実主義者（リアリスト）ではないのか。アイロニーは、本質を隠す虚偽、仮面、見せかけの行動を意味し、通常、皮肉と訳される。アイロニストでは、「民主主義的な専門職性」（178）という重要な概念とそぐわないように感じた。

以上のように、本書は興味深い論点を多数示している。本書は新たな分野に挑戦したものであり、執筆と編集等に相当の労力がかかったと思われる。多くの方が本書を入手して読まれることを希望する。