Ⅳ　書評

浜田博文編著『学校を変える新しい力－教師のエンパワーメントとスクールリーダーシップ』

－小学館，2012年－

前橋工科大学　小 林　清

1．本書の発行背景と意図

1990年代後半以降、学校教育界に入ってきた地方分権・規制改革の波により「学校の自主性・自律性の確立」が声高に叫ばれるようになり、学力の保障と共に各学校に教育の質を問う学校改善が今まで以上に求められるようになってきた。しかし、これまでの学校経営学は実践課題を抱えた学校現場の「自分の学校を変えるためには？」という問いにどれだけ応えることができていたであろうか。「学界独善」による「研究知」の生成に甘んじ、現実を変えることに禁欲的な態度を保ち続け自己閉塞に陥り、十分応えてきていないのではないかと編著者は考えている。

本書は、その問題意識から学校改善に関わっている広い範囲の読者を対象に編纂・発行された。著者たちは学界外の多くの読者に対して現在学校改善に有効と思われる知見や素材を提供することにより、多方向のコミュニケーションの中で交流を広め、学校経営学の新たな知見の創発に向け挑戦しようとする発行の意図をもっている。

そのため、内容の描き方は、学校の理想的な「あるべき《よい》学校」の姿を描き、その実現に向け研究者が実践者に対し取り組むべき方法論等の規範論的メッセージを送ろうとする立場には立っていない。むしろ、学校が変わったと思われる事例について、各学校の固有性に積極的に着目しながら学校改善プロセスの組織的・経営的営為についての分析事例を読者に提供することにより、読者と知見を共有し共にエンパワーメントされていくことを期待している。

2．本書の構成

本書の構成は大きく４部に分かれている。第１部は近年の教育改革の動向について概観し、学校改善政策のねらいと実際の施策展開の方法との矛盾点について指摘している。第２部は近年の教育改革の対応ポイントを学校の「組織力」であると捉え、学校組織がもつ特徴を様々な側面から検討している。第３部は実際に「学校を変えていった」事例のプロセスを分析している。「学校を変える」プロセスはどのように進み、学校改善が進んでいく際にどのような諸要因がどう作用し合っているのか、４人の若き研究者がそれぞれの視点から分析、解釈している。この部分は編

著者が大学教員の立場から本書で最も力点を置いて編纂した部分である。第４部は、第１部から３部までの内容を土台にし、「学校を変える力」について「教師のエンパワーメント」と「スクールリーダーシップ」をキーワードとして検討している。なお、本書の、各部･各章のタイトルは以下の通りであり、第 02 章・第 09 章を川口由美子、第 07 章を横山剛士、第 08 章を大林正史、第 10 章を照屋翔大が担当し、それ以外は編著者浜田博文が執筆している。

序　「学校を変える」ということ(浜田)
第１部　改革を求められている学校
　01 章　変転する教育改革の中の学校(浜田)
　02 章　学校組織の仕組みをめぐる改革の進行ー「新たな職」に着目してー(川口)
第２部　学校の「組織力」と教師のエンパワーメント
　03 章　学校を組織として観る(浜田)
　04 章　学校の「組織力」に対するまなざし(浜田)
　05 章　学校の組織文化と教師のエンパワーメント(浜田)
第３部　学校を変えてゆくプロセスの実際
　06 章　教師の自律と協働を再構築した中津小学校(浜田)
　07 章　地域との合同運動会を創り上げた勝山小学校(横山)
　08 章　学校運営協議会の設置を授業改善へとつなげた東西小学校(大林)
　09 章　「改革困難な《中堅校》」の改革を実現した北高等学校(川口)
第４部　学校を変える新しい力とは何か？
　10 章　「深さ」と「広がり」で問題を捉える「システム思考」(照屋)
　11 章　教師のエンパワーメントとスクールリーダーシップ(浜田)
あとがき(浜田)

３．本書の内容

本書の概要を紹介する。第１部第 01 章では、1980 年代以降現在までの教育改革の特徴を概観している。戦後自治体や学校による格差が最小限に抑えられる教育システムが整備されてきた。1980 年代半ば以降学校現場において「教育病理」が社会問題となり、学校教育のあり方に対する国民からの疑問が噴出した。その後臨時教育審議会が改革の先導を果たし、学校のあり方について見直され、多くの制度改革が実施された。1990 年代後半以降は、公立学校の実情を十分配慮されないまま、新自由主義に基づく規制緩和、地方分権という一般行政改革の波が公教育領域まで押し寄せ、公教育をめぐる国民の自由拡大と責任の明確化が推し進められた。このことは学校ごとに独自の教育活動を生み出す可能性を開くと同時に高度に構築されてきた教育の「質」と「平等」の保障を揺るがしかねない側面をも併せもつことになった。さらに「学校の正統性」の揺ら

ぎというべき事態が現在も進行しており、正統性確保の観点からも公立学校として納税者に対して教育の成果内容を積極的に説明するアカンタビリティが求められた。現在の教育改革は、「学校の自主的で自律的な教育改善」の奨励施策が「形式化された制度」とともに次々と短期間に「トップ・ダウン」で「上から降ろされてくる」という状況である。学校は施策のねらいと推進方法との間にある矛盾の≪はざま≫で日々の教育実践が展開され、しかも個々の学校の状況に応じた独自の取り組みが強く求められ、その実現には個人的な力量や取り組みだけでは限界に達している。そのため学校は「組織」としてまとまりをもって対処することが重要であると主張している。

第02章は、2007年に学校教育法の改正に伴い、現在の学校組織のあり方について新たに導入された「副校長」「主幹教諭」「指導教諭」等の「新たな職」の視点から検討している。これらは校長・教頭の管理職を補佐する新たな指導・監督層として新設され、「形式化された制度」として重層化した組織構造が今後の学校組織のあり方として示された。新たな職位の設置は、2000年教育改革国民会議や2007年教育再生会議においてすでに提言されており、「組織マネジメントの発想を導入し、校長が独自性とリーダーシップを発揮できるようにする」、「校長を中心として、教職員全員が一丸となって責任を持って教育にあたること」をねらい法律改正へとつながった。しかし、新たな職は必置の職ではないため、導入している教育委員会ごとに多様な運用がなされている実態がある。新たな職を生かす実践、あるいは新たな職にどのような役割を担わせるのか、今後「現場で創り出していく」ことが重要な課題と指摘している。

第2部第03章では、学校を「組織」として観る意義について検討をしている。筆者の実感として学校現場には学校を「組織」という概念を持ち込んで議論することが容易でない実態があるという。１つは、学校教育の実践に関心を寄せる人々の多くは、経験論的に教師の仕事は「一人で行う仕事」と考える教師像、学校像が広く存在し受け入れられていることである。２つには「組織」という言葉は個人を上から押さえつける抑圧的な印象があるため学校現場には議論さえ忌避する傾向がある。戦後学校を「組織」として捉えようとする議論は、教育行政が中央集権化に向け変化し、学校の教育活動に「上からの統制」圧力に対応する考えとして、個々の学校の教育専門機関としての「自律性」確保を主張すべく学校を「組織」として捉え直す動きから始まっている。戦後学校経営学を主導してきた吉本二郎は、学校は行政機関のもとに置かれて管理・運営され、法令の定めを遺漏なく実行するだけでなく、教育専門機関として「自律性」が確保され独自の教育活動を営む組織でなければならないと説いた。それでは学校を「組織」として捉え教育実践をした場合、子どもたちの学習にどれほどの違いが生み出し得るものなのか。その有効性について不利益な環境条件を教職員の協働的な取り組みによって克服した「効果的な学校」の研究成果から検討している。明らかになった成果は、「学校内部の組織・経営的要因によって、子どもの学習の質に大きな違いが生み出される」こと、学校ごとの「組織」のありようによっては子どもたちに豊かな学習環境を提供し得ること、また「学校無力論」へ反証し、「組織」として学校のもつ「力」への期待を抱かせた点であると指摘している。

第 04 章では、学校の組織力、学校組織の特徴、教職の特徴、リーダーシップのあり方について検討している。「組織力」とは「外部の環境条件や組織内部の状態は常に変化し、組織のありようも刻々と移り変わってしまう中、各メンバーが目的を見失わずに組織としての活動を維持し、発展させ、問題を解決したり、新たな活動を生み出したりしていくことのできる力」のことである。組織はプロセスである限り絶対安定した状態がなく、メンバー相互につながりのある動態的・躍動的なイメージをもちたい。「学校組織の特徴」について、目標や目標とその実現方法との関係の曖昧さ、管理職と教師、あるいは教師と各生徒の関係の緩さなど、様々な意味で構成要素同士の間の結びつき方が曖昧さをもつ「緩やかに結合されたシステム」であるとワイクの言説から説明している。「教師の仕事の特徴」について、「独立性」や「不確実性」が高く、一旦教室に入ればすべての最前線の意思決定者として教師自身に任された状態に置かれ、個々の子どもの個性、ニーズ、姿勢、子ども集団の特性、授業の時間帯等、ありとあらゆる要因が絡み合いながら、不確定要素の予測困難性に直面し、常に授業や教育活動が展開される特徴をもつ。さらに教師はこの「不確実性」ゆえに、各自が創造的な営みを行い、教師のやり甲斐の源泉になっている側面を合わせもつ。「リーダーシップのあり方」について、「効果的な学校」研究から導き出される「管理職の強力なリーダーシップ」というあり方だけに規定されてはならず、「成功している学校には必ずリーダーシップを発揮している校長がいる」といわれるように、各学校の組織特徴を踏まえ多様なスタイルが求められるべきであると主張している。

第 05 章では、学校の組織文化と教師のエンパワーメントについて検討している。学校ごとの「違う感じ」が「組織文化」といわれるもので、管理職、教職員はこの「組織文化」によって教授学習活動や管理職の経営活動が規定されている。シャインによれば、「組織文化」は、第１層は「人工物」、一見して誰にも認知可能なモノ、第２層は「価値」、価値観や理念というべきモノ、第３層は「基本的前提」と呼ばれるモノで、最も深いところにある。「学校を変えるということは、組織メンバー自身が積極的に組織文化を作り替える取り組み」のことであり、その際は教職員間のつながり方の形態が重要なポイントとなる。つながり方としての学校組織形態は、一般的に「なべぶた型」組織といわれている。しかし筆者は「ウェブ（クモの巣）」型の学校組織形態が実際的と主張する。ウェブ型組織は、教員同士が双方向･多方向で、教育活動そのものを主題として行うコミュニケーションによるつながり方で、メンバーの誰もが常に意識できる安定性のある「中心」がはっきりしていることにより、様々な意思決定の統合性を保障する組織形態である。この中心には校長が位置づき、校長自身の「基本的前提」や「価値」の内容が各教師と通じ合い、各自の学校のあり方や教育活動のあり方についての考え方に確かな統合性がつくられたとき「クモの巣」として完成される。この統合された考え方はセンゲの「共有ビジョン」の考えに通じるものである。「共有ビジョン」とは、「われわれは何を創造したいのか」という問いに対する答えであり、個人のビジョンが人それぞれの頭の中に描いている心象であるのと同じように、組織の中のあらゆる人々が抱いている心象のことである。教師は共有ビジョン形成プロセスに参加することによ

りエンパワーメントされる。「教師のエンパワーメント」とは「一人ひとりの教師に教授・学習活動の質的改善に対する自らの関与可能性を確信させ、自信と自己効力感をもたせる」ことであり「一人ひとりの教師が自分の課題意識やアイデアをもって取り組めば、必ず何かを実現できる」という積極的な思いを抱くことができる状態のことである。学校は、エンパワーされた教師同士が学校課題の解決のために紡ぎ出す多様なコミュニケーションによって、新たな組織文化が創造され、組織力が高まり、学校を変えていく原動力になると主張する。

第３部は学校を変えた４つの事例の改善プロセスについて４人の研究者が分析し・解釈している。第 06 章の事例は、大都市のベットタウンにある児童数約 530 人規模の小学校が市教委からの研究指定を契機に、研究先進校の研修方法を自校化し校内研修を活性化させ、教師の自律性を高め協働により授業改善を促進し学校改善を図った事例である。改善に有効に働いたと思われる要因は、校長の改善を促す強い意志、改善を導く研究主任等のミドル層のリーダーシップの発揮、そして各教職員間のコミュニケーションの広がりと深まりを期待する校内研修システムの変更であった。その結果、互いに教師が子どもの実態認識や自身の教育実践を開き、互いにそれらを振り返りながら改善に取り組み、自校の教育課題を共有する体制が形づけられ、校長の学校経営のビジョンおよびそれに基づく経営実践と、個々の教師によってなされる教育実践とが連結され、「学校の共有ビジョン」の形成に結びついていった。そしてこのスタイルが学校のスタイルとして定着し、校長が代わっても持続的に学校改善に向けた働きをもち得たと説明している。

第 07 章は、新興住宅地に開校された児童数約 320 人規模の小学校が生涯学習研究校指定を契機に、学校と地域合同の運動会を作り上げていった事例である。改善に有効に働いたと思われる要因は、校長の改善を促す強い意志とリーダーシップの発揮、合同運動会という新たな実施方法を導入することにより、学校と地域コミュニティとの合同会議を通して、運動会に対する新たな価値観や理念を形成しながら共有ビジョンを形成していった点である。校長の新しい運動会の実施提案は、教職員間、地域コミュニティとの間に緊張感を生じさせた。そのため幾度となく議論を積み重ねながら、「望ましいと思われる」運動会の共通の理念を紡ぎ出そうとした。そのコミュニケーションを通して学校と地域が子どもたちの課題や現状を直視しあい、新たな課題解決に向けての取り組みや地域の子どもたちへの支援のあり方などを変え、実践成果の達成感の共有とともに関係者の学校へのコミットメントが深まっていったと分析している。

第 08 章は、大都市近郊の住宅街にある児童数約 570 名規模の小学校がコミュニティスクールの学校運営協議会設置を契機に、地域住民・保護者が学校運営参加を通じて授業改善へと結びつけ学校を変えていった事例である。改善に有効に働いたと思われる要因は、学校運営協議会の意味づけをめぐって委員との対立が生じ、打開策として教育専門家としての立場から校長がリーダーシップを発揮し、教師と委員との間で共有のビジョン形成を行い共有していった点、そして学校管理職以外の人材がそれぞれの立場でリーダーシップを発揮し、多様な教育活動が展開された点、さらに関係者間に暖かいネットワークが形成され、それが地域全体に広がり、楽しく充実した多

様な教育活動が次々と創造され、関係者がエンパワーメントされていったと分析している。

第09章は、生徒数約800名規模の平均的な中堅の県立普通科高校が、県教育委員会の学校経営支援施策対象校にエントリーしたことを契機に、学校改善を進め、教師に学校改革の当事者意識や参画意識が高まり協働する意識を確立し、教育の質の改善が図れた事例である。筆者は、学校改革が困難な状態とは、「学校には学校の教育課題を捉えて主体的に実践している教師が、その実践への後押しや支援してくれるような条件が無く、目立たぬように、抑制的に行われている状態のこと」であると述べている。どの学校にもこのような教師が存在しており、抑制的に行われている個人の実践ビジョンを校長のビジョンとすり合わせることにより実践への正統性を担保し、堂々と実践ができ、その効果を学校全体へ波及させ、新しい組織文化形成に貢献させていくプロセスの重要性を指摘している。事例校では、この状況の改善策として、学校改革の企画を行い組織全体に新しいカルチャーを広めていくチームとして機能する主任・主幹教員と管理職によるプロジェクト委員会組織の設置を行い、確かな実践を行っている学年団を牽引役として先導させていくことにより学校が変わったと説明している。また、エンパワーメントされた教師たちが学校改革の大きな原動力になり、その後の継続的な改善につながっていると分析している。

第４部は本書のタイトルである「学校を変える新しい力」とは一体どういう力なのか、２つの視点から検討している。１つは、問題を「深さ」と「広がり」をもって捉える「システム思考」の視点、２つめは、「教師のエンパワーメント」と「スクールリーダー」の視点である。第10章では、センゲによる学校改善に関する理論に基づき、学校を変える諸条件として次の３点をあげている。第１点は、学校改善に向け、自校が抱えている問題把握の方法を変えること。学校改善を阻害する障害は明示的とは限らず、氷山モデルに示されているように氷山の最深部のメンタルモデルと呼ばれている意識や問題把握の指向にこそ学校改善を阻害している要因があり、それを変革することが肝心である。第２点は、各学校の実践は地域社会や近隣学校と相互に影響し合うネットワークの中に存在し、各学校の改善を左右する環境は学校固有のものである。そのため「よい学校」という一般化された要件から分析することよりも、自校を取り巻く環境とのつながり方を的確に把握することこそが重要である。第３点は、ネットワークの中に存在している学校を改善することは、ネットワークレベルで改善のあり方を考える必要があり、その際教育委員会が改善支援にとって重要な位置を占めている。そのため教育委員会の支援役割の強化と教育委員会としての機能が遂行できる条件の整備も合わせて行うことが重要であると指摘している。

第11章では編著者が10章までの内容を受け、「教師のエンパワーメント」と「スクールリーダーシップ」という視点から総括している。学校が変わっていったプロセスを見ると、変化の節目に、教師自身の実践を主要な話題としたタテ、ヨコ、ナナメなど、様々な方向性をもつコミュニケーションの場や機会が極めて重要であった。このコミュニケーションは、学校内外の多様な関係者と行われることが重要で、そのプロセスを通してこそ、教師自身が思い抱く思いと校長の改革意思とが出会い、共有ビジョンが形成され学校を変えようとする力になるのである。そしてよ

り多くの教師たちは自らの生徒観や指導観などを問い直し、教育実践の改善を本気で取り組む力が教師集団内部からわき起こっていった。このように学校を変えてゆくには、教育実践者である教師のエンパワーメントが不可欠であり、教師が誇りと自信を持って仕事に取り組み、教育実践の中で創意を発揮することこそが、学校を変えてゆく動きを支えるのである。そのためには、「ウェブ」型の学校組織形態が有効であり、組織のなかの様々な能力や個性をもつメンバーの経験や情報、知識、アイデアや能力などを有効に組み合わせれば、単純総和を超えた価値を生み出す「相乗効果」が生まれ、またメンバー同士のコミュニケーションや相互刺激のプロセスを通し、既存の常識に続く予測を超えた全く新しい発想やアイデアが発現し、それによって飛躍的な成果を生み出させる劇的変化を意味する「創発」が期待される。さらに、「相乗効果」や「創発」を生じさせるにはリーダーシップのあり方が重要であり、「スクールリーダーシップ」という概念を導入し説明している。この概念には2つの側面があり、1つは「学校によるリーダーシップ(leadership by school)」と、もう1つは「学校におけるリーダーシップ(leadership in school)」である。「学校によるリーダーシップ」とは様々な学校の「外部要因」に対する独自性や自律性を意味し、対教育委員会において「教育」機関として、また地域コミュニティなどに対しての「教育専門家」集団としてリーダーシップを意味することである。また、「学校におけるリーダーシップ」とは学校組織内部において基本的前提や価値を組み替え、共有ビジョンを構築するといった組織作用を推進していくリーダーシップのことである。それは校長が独占するものでなく、一人ひとりのメンバーに分散され共有化されるべきもので、そのような組織作用が存分に機能するとき、学校はよりよい方向へと変わっていくと結論づけている。

4．評者の感想、疑問と今後の期待

評者はかつて教員、管理職、教育行政職員として微力ながら学校経営、研究指定校指導、学校経営支援を行ってきた。また2000年教育改革国民会議報告が出された当時、独立行政法人教員研修センターに勤務していた。当報告では学校を変えるために「組織マネジメント」の発想を導入することの必要が示され、それを受け教職員にその資質能力をどのようにつけるのか、研修プラン作成を担当していた。新たな取組のため学校経営学関連専門書を渉猟したが残念ながら力量不足によりアイデアが明確にならず、一般経営学の知見や民間企業研修計画等も参考に学校組織マネジメント研修の内容案や予算要求資料等を作成した。その作成過程を通して、学校現場と学校経営学の先生方のスタンスの隔たりについて実感していた。そんな思いや自身の経験的現実を振り返り、編著者の問題意識とも共感しながら、学校を変える「新しい力」とはいったい何か期待をしながら本書を手にとった。読後、現代の学校経営学の知見をより身近に感じ、本書の主張は発行時想定した読者にとって「新たな力」になったものと思われた。また実践者としての経験からも主張は首肯できるものであった。内容は学校改善の実践へ多くの示唆を与えるものであり、評者の論じるところは少ないと思われるが、あえて感想を交えて疑問及び要望を付加する。

本書は企画した通り学校経営学の現代的知見を読者にコンパクトに与えている。一方あるべき望ましい学校の姿を含んで、学校を変えるにはこうすべきであるという規範論的展開にならぬよう配慮している。取り上げた事例も、これまでの仮説の実証や、既存の研究知見との対比で問題を提示し新たな理論を主張する指向性をもたない。各学校の置かれた個別性に着目し、「この学校はよりよい方向へ変わってきた」と関係当事者が認識している事例を素材に、読者が「そうなってゆく過程」を事例のコンテクストに沿いながら学ぶスタイルである。そのため第 11 章において実践に対する著者の含意が示されているが、本書全体を通底する「学校を変える新しい力」とはいったい何なのか、読者にとってある種の分からなさを発生させていると思われる。

学校改善の実践ではシャインの主張する組織文化の第３層まで変化を導き出すのは容易ではなく、コミュニケーションの場を単に設定しても共有ビジョンの形成や教師のエンパワーメントは生起しない。結局「学校を変える力は、かかわる人々がそれぞれの立場でリーダーシップを発揮しながら紡ぎ上げていくものだ」としても、どのように仕掛けたらよいのか現場はここに困難を抱える。評者の経験的現実でも、４つの事例同様に改善過程は組織分裂を招く危険な局面に必ず遭遇する。校長の改善圧力が教職員のそれまでの組織や個人の恒常性を大きく乱すことになり、教職員を一種の危機状況に陥れ、それまでに身についた考え方や方法を用いても課題や問題の克服が容易にできず、混乱と動揺が結果として起こる事態を招く。学校により期間の長短はあるが、この混沌とした状況をなんとか組織として持ちこたえ、共有ビジョン形成のための熟成期間が過ぎると、教職員や関係者が実践成果をともに実感できるようになる。そして学校内外からの要求バランスが取れて、あたかもジャンピングボードで別次元に飛躍するように相乗効果や創発が生まれ、組織全体として「一皮むけ」凝集性が高まり新たな組織の局面に移ることがある。しかし残念ながらそれらが生じない学校のケースも多々ある。では、この分岐点となる要因は何なのか。どのような要件がそろえば創発が生じ、教師がエンパワーメントされていくのか疑問が残る。

今日の学校をめぐる諸問題の解決には、教員個々の創意工夫に富む取り組みと学校の組織としての取り組みを適正に組み合わせていくことが求められている。ルーズカップリングとしての学校組織論に代わり、決定権限の分散化や組織過程における相補的で双方向的な協働化による学校組織・運営の改革が提案されてきている。また教育改革の奨励施策としての管理職によるトップ・ダウンと系列化の学校組織・運営改善策もある種の協働化を進める一手法と考えるならば、どのように学校の組織・運営の改善に機能していくのか、あるいは逆に作用するのか見定めていく必要がある。著者らには現実分析とともに実践の方向性をも指し示す研究成果の提示に期待したい。

最後に、本書は学校経営の研究者が長期にわたり学校現場に入り、学校組織の内部まで踏み込み臨床的アプローチに基づいて分析し、学校現場のリアリティがよく記述され、実践への重要な視点を示した労作である。その並々ならぬ努力に対して心から敬服する。今後、本書を契機に「学校をもっと《よい学校》に変えたい」と思っている多くの方々と交流が広がり、新たな知見の創発が生じることを期待したい。