



## 教師のエンパワーメントによる 共有ビジョンの形成

筑波大学人間系教授

浜 田 博 文

一 学校組織は「野球型」か、「サッカー型」か？

「チーム学校」という言葉がいろいろなところで使われている。「学校組織は一つのチームだ」というとき、チームスポーツに例えるかどうか。例えはプロスポーツとして人気の高い野球とサッカーを思い浮かべると、学校組織はどちらのチームに近いだろうか？

野球の試合は「ここの一番」という場面になると「待ち」の時間が長い。守っている選手はまず、ベンチの監督からのサインを確認する。捕手は念入りに守備位置の指示を出し、投手とのサイン交換を行う。他方、打者と走者も入念に監督のサインを確認して次の投球を待つ。投手が一球投げたときにこうした「待ち」の時間が続く。

一方、サッカーの試合はとてもスピーディーである。試合

だし、個人の動きがチームとして協調し連動していない限り、勝利は困難である。

それでは、互いに協調し連動する選手の動きはなぜ生まれるのだろうか？

突き詰めれば、チームとしての目的がメンバー全員に揺るぎなく共有されているからである。スポーツの試合では、対戦チームより一点でも多く得点することが自明の目的である。試合中の選手自身の裁量幅が大きいようにみえるサッカーであっても、目的は「相手チームに勝つ」という一点である。その目的のために個々の選手が自分の特長を生かして最大限のパフォーマンスを発揮することが各自に求められ、それに成功したときチームの力はとても大きなものになるのだと言えよう。

二 学校組織と教師の職務の特徴

「だから校長は明確な目的を提示して隅々に行き渡らせるように！」と先読みする向きがあるかもしれない。だが、それはいささか単純すぎる。なぜなら、スポーツのチームと違って、学校の場合は組織の目的（つまり教育の目標）に不明瞭さがつきまとうからである。教育の目標は自明のものとは言えない。個々の教師が意識すべき目的や目標は、校長がいくら努力したところで、意味内容の解釈の曖昧さや多様さを拭いきれない。

中、絶えずボールが動き、両チームの選手たちの位置は変化する。ゴールキーパー以外の選手は守備位置が頻繁に入れ替り、一瞬の隙をついて決定的なゴールが生まれることが多いので、観ている側も気が抜けない。いわゆるセットプレーの場面は「待ち」の時間と言えなが、監督の指示を待つのではなくピッチ上の選手が自ら判断して次の動きが生まれる。

野球とサッカーを以上のように対照させてみると、学校組織はどちらのチームに近いだろうか。監督と選手たちのありようを学校の管理職と教師の関係に重ね合わせてみると、学校組織は断然「サッカー型」だと筆者は考える。最も大きな理由は、試合中の個々の選手の動きは、基本的に自分自身の判断によるところが大きいという点である。た

学校組織のマネジメントが難しいとされる最も大きな原因の一つは、組織の目的を一方的に示す力が強くなればなるほど、一人一人の教師の職務意欲が減退するという悩ましい課題を、学校はもちうるからである。「相手に勝つ」という単純な目的であれば、その共有は簡単である。ところが学校の場合、多種多様な経験や実践をもつ教師が「この学校」の子供たちにどんな教育を実践するか、ということが必ずしも容易に共有できない。だから、皆で共有できる目的を形成することに、校長は心を砕かなければならないのである。

OECDによる教師の指導環境についての国際比較調査（二〇一三年実施）の結果が二〇一四年に邦訳されて、日本の中学校教師の勤務時間の長さの異常さが強く認識されるようになった。中教審でも中学校の部活動等の勤務時間問題解消に向けた議論が行われている。筆者もある自治体で学校の業務改善方策を探る調査のお手伝いをさせてもらったが、この問題は民間企業等で成功している「働き方改革」の手法の援用では解決困難な要因が絡み合っていると実感している。

多忙問題は本稿の主題ではないが、この問題を考えていくと、教師の職務にまつわる重要な特徴に突き当たる。それは少なくとも次の二つの点である。

第一は、仕事の内容が無限定で無定量だということである。教師の仕事と責任の範囲は、明確に線引きすることがきわめて困難である。だから勤務時間を度外視して、放課後や週末の時間を部活動の指導や問題を抱える子供の家庭訪問などに充てることも珍しくない。それは、職務・責任の範囲に境界がなく、しかも仕事を量的基準で計って限定することも難しいからであり、それゆえ、最終的に、教師個人の判断に委ねられている。

第二は、常につきまとう不確実性である。例えば授業は、いくら周到に準備しても「予定どおり」に進むとは限らない。授業は教師と子供集団との間で交わされるコミュニケーションによって成立する共同的な活動であり、それを左右する要因は複雑に絡み合っているからである。授業以外の時間を含めて考えると、子供が学校にいる間、教師は予期せぬハプニングに直面して即時に対応しなければならぬ状況に置かれている。

結局、これらの特徴は、学校という場における教師の職務は大きな独立性をもって遂行されているということの意味している。さらに踏み込んで言うと、そうした独立性を完全に打ち消してしまうと、子供たちの実態に応じた柔軟で個性的な教育実践の大切な芽が摘み取られてしまう可能性が高い。

いく必要がある。一人一人の教師がそうした姿勢をもって教育実践に取り組むためには、エンパワーされるのが欠かせない。

「エンパワー (empower)」とは、「権能 (権限) を付与する」「権力を委ねる」という意味の言葉だが、単に制度的な権限を委ねるといふことにとどまらず、自分の行動能力や可能性を確信し自信をもって行動できることを意味して用いられる場合が多い。つまり、「教師のエンパワーメント」とは、一人一人の教師に教育実践の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という意味である。

教師が、自分自身の子供理解のありようや授業観、あるいは目指すべき目標などの解釈について他の教職員と相互交流しあいながら授業改善に取り組むことが、個々の教師の自信を育み、それによって生み出される教育実践が学校の教育活動をより豊かなものにしていくのだと考えられよう。

#### 四 そして「共有ビジョン」の形成へ

個々の教師の教育実践が一つのチームとしてのまとまりを形作るためには、メンバーの活動を相互に結び合わせる条件が必要である。それは「この学校の教師はどうあるべきか? それはなぜか?」「この学校の授業はどうあるべ

したがって、学校が多種多様な子供たち一人一人の成長を支え、個々の将来の自立を目指して教育を行っている限り、教育実践者である教師一人一人の個性や経験、裁量と判断を一定程度尊重することは極めて重要である。ある学校組織研究者は、一人一人の教師は学校組織において「最前線の意思決定者」だと述べている。

#### 三 鍵を握る、教師のエンパワーメント

教師になりたいという人は、たいいていの場合、担任する自分のクラスの子供たちとの固有の学級づくりを楽しみや充実感を思い描くだろう。職務の独立性はそのような教師としてのやりがいを生み出す条件としても必要である。少し硬い言い方をすると、教職が自立した「専門職」であるべきだとするならば、教師一人一人に幅広い裁量を委ねるという意味での職務上の独立性は不可欠だと言えよう。

ただし、それは「孤立」や「独善」と隣り合わせのリスクを負うものでもある。とくに近年の学校や子供たちの生活をとりまく多様な複雑な課題状況は、教師の個人的な努力だけでは解決できないことが多い。そうした中で、本人が自覚できないうちに「孤立」や「独善」を深めていく危うさは十分に認識される必要がある。

教育が創造的な仕事であるならば、それに携わる教師は自身の個性と創造性をフルに発揮して子供たちと向き合っ

きか? それはなぜか?」など、目指すべき姿の共有であり、その学校にとっての「共有ビジョン (shared vision)」である。

「校長は学校のビジョンを明確に提示すべし」と言われるが、一人で考えたことを提示するだけなら、それは校長の個人的ビジョンで、まだ「共有ビジョン」にはなっていない。もちろん、校長は校内で最も豊かな教育経験と深い見識、広い視野に基づいたビジョンを描くべきである。他方で、各職員にも「ビジョン」とは言えないにせよ、教育実践者としての課題意識はあるはずである。

独立性の高い職務状況で大きな裁量を委ねて教育実践がなされる学校組織では、各実践での問題や課題が組織としてのビジョンにどうつながっているかが問われる。校長のビジョンと各教職員のビジョンを結び付け、つなぎ合わせることに初めて「共有ビジョン」は形成される。様々な教職員同士、そして校長とあらゆる教職員との間で、多方向のコミュニケーションを紡ぎあわせていくことによってこそ、「共有ビジョン」は形成されうる。

※詳細は、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、二〇一二年を参照。