

図書紹介

浜田博文 編著

『学校を変える新しい力』

井上正允*

のっけから私事で恐縮だが、2012年3月に42年間の教員生活を閉じた。横浜・東京の中学・高校で35年を過ごしたあと佐賀大学文化教育学部に7年間つとめた。附属駒場中高で副校長を6年、佐賀の附属中学校で併任校長を2年、管理職を8年間つとめたのだが、恥ずかしながら「学校経営学」の研究者が書かれたままとまった本を読むのは今回が初めてである。

評者が管理職をつとめた時は、「教師の中心の仕事は、『授業創り』と『学級づくり』」「自分の子ども、弟や妹を通わせたいのしい学校をつくろう」と教職員に呼びかけてきた。「学校経営学」についてはズブの素人だが、さまざまな地域や学校に関わる中で身につけてきた「教育観」「学校観」「授業観」を交えながらこの本を紹介してみたい。

本書は、以下の4部構成からなる。

序 「学校を変える」ということ

第1部 改革を求められている学校

第2部 学校の「組織力」と教師のエンパワーメント

第3部 学校を変えていくプロセスの実際

第4部 学校を変える新しい力とは何か？

本書を読みながらあらためて思う。10の学校があれば、10の課題がある。同じ地域の隣り合う学校であっても、子どもたちが抱える問題は異なるし、地域や学校の課題、保護者に協力要請したい事柄も異なってくる。編著者が学校改革のキーワードとしてあげた「教師のエンパワーメント」「スクールリーダーシップ」についても納得しながら読んだ。

「学校づくり」「学校マネジメント」はひとことでは語れない。が、教育の目的

*元佐賀大学、元筑波大学附属駒場中学・高等学校

は、未来社会を託すことができる自立／自律したヒトを育てることである。家庭や学校・地域はもちろん、政府・行政、財界も社会全体がその責任を負う。教育とはそうした総合的・社会的な「営み」である。

編著者は、序で『制度を変える』ことから『個々の学校を変革する』ことをめざす議論…は、1990年代後半から…学校教育界に押し寄せてきた地方分権・規制緩和の制度改革と無縁ではない」、01章で「規制緩和・地方分権に伴う学校の裁量拡大という改革を受けて各学校が教育活動などの成果を検証して、その質を高めるような学校運営の改善に努めることが求められている。(2007年の)新しい教育基本法や学校教育法、全国学力・学習状況調査の再開によって制度化された学校評価のしくみが、学校毎のアカウントビリティを義務づけ、これまでの教職員の自己点検のための反省などの自己評価だけでなく、保護者や地域の人々や子どもたちにもアンケートを実施し、学校改革の推進を図ろうとしてきた」と語る。

この時代に現場で悪戦苦闘していた評者にとっては、新自由主義や新保守主義が学校に浸透する中で、学校の裁量性はもちろんのこと教師や学年の裁量範囲や自由度が狭められ、短期間で結果が求められる、正直窮屈になったというのが実感である。何より、「学力向上」「新しい競争原理」を錦の御旗にすることによって、学力や意欲の2極化、「勝ち組」と「負け組」が露わになり、PDCA サイクル、費用対効果、説明責任、親（消費者）のニーズなどが叫ばれ、さまざまな報告書づくりをはじめ「これからの学校を創り出すことに必ずしもつながるとは思えない」雑務ばかりが増え、編著者が主張する「エンパワーメント」「スクールリーダーシップ」を生み出す「考える」「検討する」「教材研究・開発をする」「議論する」「協働する」時間が満足にとれない時代を経験してきた。「教育の論理」でなく、企業の「経営の論理」で学校が運営されているのではないかと考えてきた。

04章、05章で、組織力、学校の組織文化、ウェブ（クモの巣）型組織としての学校、「最前線の意識決定者」としての教師について展開されているが、紙幅の関係で、第3部の小学校の実践例（06章）を紹介しながら、これらについても考えてみる。

この章は、教師の自律と協働を再構築した中津小学校の事例である。小森校長が着任した2003年当時、地域は落ち着いており、子どもたちも素直で地域の人々の愛校心の強さを実感したが、校内研修は名ばかりの実態で、学校課題を意識して

教職員が授業改善に取り組む雰囲気は希薄であった。学校の変化のきっかけは2004年度から取り組んだ2年間の市教委の研究指定である。これをきっかけとして教師の意識と行動が変化していく。その要因は、研究指定が終わってからも徐々に整えられ定着していった校内研修システムであると編著者は語る。《わくわく一毎日、来たくなる中津小》を学校の全体テーマとして取り組まれたもので、以下の3つの柱から成る。

1. 新潟県上越市高志小学校の「高志スタイル」という研修手法をアレンジしたブレインストーミングをまじえたワークショップ（WS）。校長以下、職員全員が、教育実践をレポートし提出する。これを印刷配布しフリートークを定期的に行う。
2. 年1回は全員が公開授業を行い、研究協議会を実施する。授業研究日には2～3人の授業が行われる。
3. 必要に応じて外部講師を招き、専門的な知識・情報を取り入れる。

「なんだ、それだけか」という声が聞こえてきそうだが、これが易しそうで実は難しい。

おそらく、4～5年をかけて実践が積み重ねられていく中で、先生方の授業観や授業手法、授業の手応えも変化し、「学校の組織文化」も変わっていったのであろう。目立った問題のない学校ほど改革が難しいことは、評者の現場経験からもよくわかる。学校が抱える固有の課題をあぶり出す議論があり、それを長時間かけて試行錯誤を繰り返し教職員が共有化していく中で実現できたのであろう。改革には、協議はもちろんのこと、校長の柔軟的なアイデア・手腕とそれを支持しサポートする数名の教員の「スクールリーダーシップ」が必須である。トップダウンの指示系統の整備や形式的な協議だけではどうにもならない。

教職員同士が双方向・多方向で授業や生徒指導そのものをテーマとして行うコミュニケーション（私的・インフォーマルなものを含んで）回路の確立が必要なのである。これが、編著者が考える「学校の組織文化」であり「ウェブ（クモの巣）型組織」である。教師は、「最前線の意識決定者」として毎日の仕事をしている。組織の中で学校目標や課題の共有化を図るためには、個々の教師が自らの教育実践に基づいて抱く課題意識を相互に交流し合うことが不可欠なのである。あらためて、評者自身は、自由に自分の判断で授業が構成できる、そして協議することがあたりまえであったかなり恵まれた5つの学校で教員生活を送ってきたの

かもしれないと考えた。

昨今は、考えながら読まなければならない教育書が敬遠され、ハウツーものばかりがもてはやされる。しかし、評者は「すぐに役立つモノは、すぐに役立たなくなる」と考えてきた。

紹介しきれなかった学校実践にも、是非目を通して欲しいと思う。ただし、本書は世に出回るハウツー本ではなく、書かれた内容を咀嚼しながら各学校の実情にあわせて先生方がアレンジすることで意味が出てくる書である。

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、1,600円（税別）