

これからの学校経営と学校改革への視点

— 効果を生み出す学校運営と学校組織の在り方 —

滋 野 哲 秀

▶ キーワード

学校組織、学校改革、
ミドルリーダー、同僚性

▼ 要 旨

2015年12月に中央教育審議会は3つの答申を出し、国の教育政策が急速に動いている。その答申におけるキーワードは「チームとしての学校」「カリキュラム・マネジメント」「アクティブ・ラーニング」「コミュニティ・スクール」「学校運営協議会」「地域学校協働本部」などである。本稿では、こうした答申に盛り込まれた課題などにも触れながら、様々な書籍などに紹介され、成果を上げている学校の実践や学校運営、学校組織の特徴を分析する。さらに地域から信頼され子どもたちが楽しく元気に学ぶ学校づくりはどのようにすればよいのかについて、21世紀の厳しい社会的背景の中で、学校経営の在り方をもとに、校長のマネジメント、学校組織やミドルリーダー、教職員の同僚性、カリキュラム・マネジメントなどに注目しつつ、学校づくり、学校改善がうまく機能している事例を考察し述べてみたい。

I はじめに

2015年12月に中央教育審議会（以下「中教審」と略）は3つの答申を出している。その答申のうち、「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」において、チームとしての学校が求められる背景として「アクティブ・ラーニング」の視点を踏まえた指導方法の不断の見直し等による授業改善と「カリキュラム・マネジメント」を通した組織運営の改善に一体的に取り組むことが重要である、と述べている。さらに、コミュニティ・スクールや様々な地域人材等との連携・協働を通し教育活動を充実させていくこともあげており、その一方では、社会や経済の変化に伴う子どもや家庭、地域社会が変容し、生徒指導や特別支援教育等に係る課

題が複雑化・多様化し、学校や教員だけでは十分に解決できない課題も増えていることもあげている。また、欧米諸国の学校との比較の中で、日本は子どもに対して総合的に指導を行うという利点がある反面、業務を際限なく担うことにもつながりかねないという側面があり、国際調査において我が国の教員は幅広い業務を行い労働時間が長いという結果を紹介している。

こうした状況への対応として「チームとしての学校」の体制整備をあげ、学校や教員が心理や福祉等の専門家や専門機関と連携・分担する体制を整備し、学校の機能を強化することが重要と述べている。

以前から多様な問題に対する対応として、佐藤学（2014）が「よい学校とは、問題のない学校ではない。問題を共有している学校である」と述べているように、学校で起こる問題についての対応として、教職員の共通理解と協力が必要なことは様々な文献でも述べられてきたことであり、学校運営にチームワークが必要であることは特に新しいことではない。今回の答申が述べているチームとは、教員以外の専門家スタッフを含めた「チーム」という点であることが注目される点である。

ただし、この答申について報道した『朝日新聞（2015.12.11）』の記事によれば、「文部科学省は2016年の通常国会でこの答申に沿って学校教育法などの改正案を提出し、その法案は早ければ2017年度に施行されることになっているが財政事情との関係で全校配置の実現は見通せない状況である。学校現場では、教員による個別対応が必要な障害のある子や不登校が増加。貧困や虐待といった福祉分野の支援が求められる課題も多い。文科省の調査では小中高校の約74%が専門家スタッフの必要性を感じていた。人数が少ない上、勤務日数が限られていることなどが課題とされている。子どもたちの教育活動の充実に向けて、この『チームとしての学校』が実現できるのかについては、財政上の問題が大きい」という。また、佐藤（2015）は『専門家としての教師を育てる』において「1974年の人材確保法により教師の給料は一般行政より二割高い優遇措置がとられてきたが、その後の地方財政の逼迫による給与削減で給与のメリットは失われ、それに加えて多忙化が進行し、TALIS 調査⁽¹⁾では労働時間は調査対象国の中で最悪である。一中略— この状況のままでは教職に優秀な人材を確保するのは不可能である」また、「専門家文化、校内研修の文化がこの30年間衰退し、形骸化し続け教師を現場で専門家として育てる機能を弱めている」と述べている。

こうした中で、地域から信頼され子どもたちが楽しく元気に学ぶ学校づくりはどのようにすればよいのか。21世紀の厳しい社会的背景の中で、学校経営の在り方をいくつかの実践事例をもとに分析し、校長のマネジメント、学校組織やミドルリーダー、教職員の同僚性、カリキュラム・マネジメントなどに注目しながら、学校づくり、学校改善がうまく機能するのはどのような場合なのかを考察してみたい。

Ⅱ 学校教育を取り巻く社会情勢

西田芳正（2009）は、学力のばらつきに見られる特徴的なパターンに注目し、それまでは得点分布の中ほどにピークがあったのに対して、成績の上位と下位にそれぞれピークがみられる「2こぶラクダ」現象が現れたことに触れ、勉強離れ、低学力化が進む一群の層が現れて得点下位のコブが現れたこと、さらに近年では下位層のコブの量的拡大と更なる低学力化の傾向が進

んでいると報告している。

また、2013年の日本の子どもの相対的貧困率は16.3%となり、「貧困」という言葉が注目を集めている。学生の中にも、「貧困」に関する本を読み、社会の中で役に立ちたいという者が多く、時代の要請をしっかりと受け取っていると感じることも多い。日本で格差社会についての議論が注目されてきたのは1990年代末からであり、親の学歴、職業、所得などが子どもの到達学歴などに強く関連することが確認されている。親の階層的 위치が子どもに引き継がれ再生産されていくのは経済的な面が大きく日本の教育費が先進国の中で高いことが関係している。

湯浅誠（2015）は、「格差社会は隣に人がいなくなる社会で、所得階層のグラフで言えばかつての日本は中間層が分厚い構造であったが、今は上下に引っ張られ細長くなっている。各階層では、横にいる人が減るわけで、それは、価値観の面でもそうなっています。一中略『いまだに貧乏な家庭からでも大成した人はいる。貧乏なんて自己責任だ』と言う人がいますがこれだけそれに反するデータが出ていても、その思い込みから抜けられない人をデータで説得するのは難しい」と述べている。

次のグラフ（図1）は、日本学生支援機構の奨学金を受給している学生の割合である。

大学院博士課程の場合は、以前から奨学金を受けている学生が多くいるが、大学学部（中間部）の奨学金受給率が50%を超えたのは2010年以降である。

1990年代に20%であった奨学金の受給率が2010年に50%を超えた理由として、大学進学率が2009年度以降50%を超えた影響もあると思うが、返済が必要な奨学金を年々相当数の学生が背負う状況が見えてくる。こうした状況は、大学に進学し就職したとしても、就労が上手くいかず、転職もできなかったとすれば、非正規の就労しかなくなる状況が生まれ、奨学金が借金としてのしかかることになる。

このようにして生活困難な状況が突然生じることも現在の社会背景としてあり、さらに、ひとり親家庭で育つ子ども、不利な条件の地域で育つ子ども、少子化・核家族化という状況は、現在の学校を取り巻く大きな課題である。



図1 奨学金受給状況 日本学生支援機構（2014）

学力格差の問題について、西田（2009）は、「学力格差は小学校の高学年段階から明確になり、中学校でさらに拡大する。困難な家庭で生育する子どもたちが、小学校高学年や中学校になった段階で学習離れを始めるという経過ではないだろうか」と述べている。

このような学力格差が生じる背景には、家庭の厳しい経済状況や不利な家庭条件があれば当然として、しんどい傾向が生まれることになり、公教育の責務として、しんどい学校⁽²⁾に対する人の配置や経済的措置がデータに基づいて配分されることが必要である。かつて、フィンランドが経済危機に陥ったとき、教育にお金をかけ国の財政を立て直そうとしたことは、様々な書物で紹介されているが、日本もしっかりとした仕組みを作っていくことが重要であると考えられる。

そうした点から、2015年の中教審答申の「チームとしての学校」が、財源に裏打ちされ、しっかりと機能するような政策として実現されることを願う。

かつて日本の施策として、生徒指導の困難校に加配教員が配置され、様々な取り組みがなされているケースはたくさんみられたが、教員の数だけでなく、事務職員、スクールカウンセラー、スクールソーシャルワーカーを学校等に置いて、それぞれの職務内容を明確化し、教職員との協働のもとで子どもや家庭の支援を行う体制は、教員がしっかりと子どもたちの実態を踏まえ、学習指導や生徒指導等に取り組む指導体制の充実につながる。今後の動向に注目したい。

Ⅲ 学校の実践事例から

1. 小学校の事例

大阪市住吉区にある大阪市立大空小学校を2016年2月に訪れたのは2015年2月に文部科学省特別選定となったドキュメンタリー映画『みんなの学校』を知り、その取り組みがまとめられた『みんなの学校が教えてくれたこと』（木村、2015）を読んで、是非その学校を見たいと考えたからである。

校則はないが、「自分がされて、いやなことは人にしない、言わない」というたった一つの約束があり、子どもはこの約束を破ると「やり直しの部屋」と呼ばれる校長室にやってくる。特別支援学級はなく、通常学級ですべての子どもたちが学ぶ。全国学力テストのB問題は全国平均を上回る。小学校5年生まで不登校だった子が、この学校の存在を知り、母親に相談して住所変更し、ほとんど休まず卒業した話など、不登校はゼロ。すべての子どもがともに学び合う学校がどのように運営されているのか。教職員はどのような教育活動をしているのか教育社会学を志す学生を連れてこの学校の取り組みを学ぶことができた。

私たちは月曜日の朝訪問した。月曜日1時間目はこの学校の根幹を築いた「全校道德」が行われるからである。電話で訪問を事前に依頼したとき、応対に出た教頭から「見学に来られる方は、一緒にサポーターとして子どもたちの輪に入ってください」と告げられた。学校に着くと、私たちの名前を書いたカードがちゃんと準備されていて、それを付けて入ることとなった。私たち以外に京都のある大学教員が院生と学生30名ほどを連れて同席していたほか、関東などからも10名あまりの教員が学びに訪れていた。

校長がホワイトボードに書くテーマを子どもたちや教員、保護者が大きな半円になり見つめている。しばらくすると、テーマに基づいて、6年生がリーダーになったグループが40以上講堂にできる。私たちもそのグループにサポーターとして入った。15分後の発表は自発的にリーダーの6年生が挙手をしてどんどん発表する。これを繰り返しながら下級生は上級生となったときどうするかを自然に学んでいく。さらに驚いたのは、はじめの集合の際、教員が前に立って号令をかけて整列させることはなく、子どもたちが自発的に並ぶことである。6年生が先頭に立ち、支援が必要とされる子どもたちも並んでいる。また、この日は2時間目の授業のあと大空コンサートの練習があり、こちらにもサポーターとして参加させていただいた。大空小学校にとってコンサートは単なる音楽発表会ではなく「ふれあい科」と「音楽」の融合による指導計画に基づいて実施されている。こちらでも驚いたのが教員の号令は一切なく、ピアノの演奏で子どもたちが整然と舞台に移動し、歌い終わると元の席に戻る光景であった。授業はどの教室も「学びの共同体」のコの字型で席が配置され、支援の必要な子どもたちもともに学んでいる。

校長の仕事として、「実践した事実をつくる」をあげ、来年検討しますとは言わない校長のリーダーシップは極めて大きい。学校運営の在り方として考えると、『「力のある学校」の探究』（志水編、2009）にまとめられているいくつかの点がみえてくる。「子どもが学ぶ・子ども同士が学び合う・大人が学ぶ・大人同士が学ぶ・子どもと大人が学ぶ」というこの小学校で常に大切にされているキーワードであり、教職員の同僚性である。また、すべての教員が常に授業を開いていて互いの授業から学ぶ教員の姿があることである。佐藤（2015）が『専門家として教師を育てる』において21世紀の教師像としてあげている「教える専門家から学びの専門家へ」という教育実践が学校運営の中で行われている。職員室は、話を聞いてくれる大人がいる部屋となっており、スタッフルームと表示されていた。すべての職員がともに学校を創るという方針が貫かれていることも大きい。「教員の力量に差はあっても、担任の責任ではなく学校の責任としてチーム力を高めれば子どもは育ち、保護者も子どもの姿を見て安心する」と校長が述べているように、信頼のサイクルが生まれている。また、カリキュラム・マネジメントでは「PDCAというサイクルを回す」という取り組みが必要であるが、子どもたちの状況を見て「実践した事実をつくる」とすれば、それはPDCAのサイクルを回すのではなく、SPD（see plan do）というサイクルになる。目の前にいる3年生のその子、4年生のその子は次の年はいないという経営理念がしっかりと子どもを育てる学校をつくっている。

2.『公立小学校の挑戦』（志水宏吉、2003）から

この本に紹介されている小学校の場合、算数と国語の学力テストの点数が対象校の中で首位という驚くべき高さである。その要因として参与観察を行った志水が挙げている5つの要因は以下のとおりである。

（1）教師間での「子ども像」の共有とそのもとの協働

教育集団内の意思統一のレベルが他校に比べて圧倒的に高い水準で、子ども観、指導観が十分に共有されチームワークによって統一的な指導が展開されている。インフォーマルな打ち合わせが毎日のように行われている。

(2) 子ども一人ひとりの学びを促進する学校環境・学習集団の成立

わからないときにわからないと言える学習集団づくりという言葉があり、集団づくりの徹底した指導がある。人のことをバカにしたりする発言が子どもたちから出てこない。

(3) 学校での学びと家庭での学びの有機的なリンク

低学年では1時間、高学年では1時間半という家庭学習を課しており、プリント、計算ドリル、本読みなど生活の中に定着している。

(4) 基礎学力定着のための指導の徹底

算数と国語を中心にした少人数授業で、TTの教員間で板書がほとんど同じというレベルまで綿密に打ち合わせられている。

(5) 診断テストによる継続的なチェック

教科部会で分析され、過去のデータと比較しながら翌年の指導方針が決められていく。日常的な単元末テストや期末テストも綿密に行われ、学力の定着状況が恒常的にモニターされている。方針決定→活動の実施→結果の総括というサイクルが徹底した形で追及されている。

また、総合的な学習の時間は、まちに出かけ、参加、体験、交流を通して子どもたち自らが主体的に学ぶという実践である。2013年に中教審は「今後の青少年の体験活動の推進について」という答申を出しているが、そうした理念がしっかりと織り込まれている。

著者は、この学校の教育活動を解く鍵は、教師集団のユニークさにあると述べている。学校の伝統の根幹をなすのは「組織・チームワークで動く」というスタンスで「スーパースターはいらない」といった言葉をよく聞く。また、教員が語る言葉には「ひとりの子どもを学級担任だけが、見るのではなく、学年全体、学校全体で育てていこう」というところ、ひとりの子どもを複数の目で見ながら、その子の良さ、カラーは何で、どうしていこうというのをみんなの先生と話ができる」と述べており、さらに「教師集団の中に厳しさと温かさがあり、先輩教師が教師集団のリーダーとなり、職員室での教師の成長が先輩教師の喜びとなっているという、子どもたちの集団づくりと同じアプローチが教師の育成の中心にあり、教師集団が驚くほど仲が良く見受けられる」と、この学校の感想を述べている。

また、こうした取り組みの中で、志水は社会関係資本の力というものの意味に触れ、「社会関係資本」とは、「人間関係が生み出す力」であり、「この小学校の抱える社会関係資本は、高水準に増殖しているように思われる。外部との関係で言えば、学校と親、学校と地域社会、学校と教育委員会、学校と他の校舎等、内部的に言えば管理職と一般教師、教師と事務職員、教師同士、教師と子ども、そして子ども同士の間に確かな信頼関係が築かれ大量の社会関係資本が蓄積されている」と述べている。この学校の事例は、学級王国ではなくチームワークで動く学校、教員の協働の中で子どもたちの協働価値が根付いていくことにつながる事例である。先輩教員がリーダーとなり、後輩の教員が育つ配慮がなされている学校の姿は、担任として責任を感じ一人で悩む教員の姿がある学校を変えていく取り組みとして注目される。

3. 隠岐島前高校をはじめとする「離島・中山間地域の高校魅力化・活性化事業」の取り組みから

島根県がすすめる「離島・中山間地域の高校魅力化・活性化事業」。その背景には、若者の多くが卒業後、進学や就職のために都市部へ流出し、人口も減少、超少子高齢地域となり、高校も統廃合されていくという日本が抱える大きな課題がある。こうした学校と地域の危機に対する取り組みとして「隠岐島前高校魅力化プロジェクト」が2008年から始まり、隠岐島前高校は、NHKの『視点・論点』でもその取り組みが紹介され、書籍にもなっている。

島根県教育委員会は、2011年から魅力化の取り組みを県の隠岐島前高校以外の地域でもすすめている。島根県の離島中山間地域の高校と地域が連携し、東京で説明会を開催するなど「チーム島根」としての息吹が感じられる。全国の過疎地域では高校の統廃合が続き、地域の高齢化がすすむ。島根の事例から他地域でも学校経営に生かせる取り組みを探るために、私を含め3名の教員は2015年、津和野高校へ調査に伺った。

津和野高校での取り組みは、まだ隠岐島前高校に比べて日が浅い。高校魅力化コーディネーターを校内と町教育委員会に配置し、今までの教職員のアイデアだけでなく様々な取り組みをすすめている。高校のそばに高校生の半数以上が通う町営の塾を配置し、総合的な学習の時間のカリキュラム作成や学校案内の作成、ホームページやポスター作成、文化祭やキャリア教育などに東京の大学や大学院を卒業したコーディネーターが教員との協働で取り組んでいる。コーディネーターの人脈でなかなか呼ぶのが難しい講師を招いた講演会の開催、総合的な学習の時間が変わったことなどの話を聞かせてもらう中で学校が活性化しているのが感じられる。こうした、外部の人材を学校運営の中に参画させていくためには、校長のマネジメントの在り方が問われることになるが、校長、教頭とともにとっても明るく器の大きい人材であり、少しでも良いアイデアならすぐ実行する良好な管理職との関係が感じられた。そして年度末には、町議会で高校生がまちづくりの提案を行うというところまで取り組みが進化したことを、2016年2月に調査に訪れた学生から聞くことができた。

隠岐島前高校の校長が語っている言葉に、「学校は、生徒だけでなく教員も成長していく場所です。この隠岐島前高校の取り組みは教育の未来を担う我々にとってもかけがえのないものです」(山内ほか、2015)とある。教員と学校の魅力化のメンバー、地域の人々との協働がそこには見られる。生徒、保護者、教員、住民などさまざまな関係者との対話を積み重ねた魅力化構想の柱は「グローバル人材の育成」である。隠岐島前高校は、文部科学省のSGH(スーパー・グローバル・ハイスクール)⁽³⁾の指定を受け、シンガポールでの研修を開始している。多くの移民を受け入れる多文化共生コミュニティのシンガポールの課題から、Iターンや島留学生を受け入れる島前が多文化協働のコミュニティづくりのヒントが得られるかもしれないという研修であり、シンガポール国立大学との交流で高校生が大学生と英語でディスカッションを行うという企画である。この学校で教員は「地域学」と「夢探求」という学校設定科目に取り組む。こうした中で、教員が教員以外の人と協働する中で、スライドや映像、音楽を使った授業を取り入れ「チーム」をつくり、文化として定着させていくという「チーム島前」が出来上がっていく。また、県教委の派遣である社会教育主事が島前高校に席を置き、小学校教員出身の社会教育主事が県立学校に入ることで、保育→義務教育→高校教育→グローバル人材という協働に

よる教育が生まれることにつながっている。

隠岐島前高校を変えるために町長の依頼に応えた島根県教育魅力化特命官の岩本悠が『未来を変えた島の学校』（山内ほか、2015）の中で語っていることは、「大人が変われば子どもが変わる。子どもが変われば未来が変わる」であり、心がつながり一つの目標に向かってチームで協働することが成果を生み出すことにつながる。2015年12月の中教審答申「新しい時代の教育や地方創生の実現に向けた学校と地域の連携・協働の在り方と今後の推進方策について」には、地域協働本部、コミュニティ・スクールというキーワードが何度も登場するが、島根県の高校魅力化は、地方創生と高校の魅力化として注目される取り組みである。

Ⅳ 効果を生み出す学校運営と学校組織

Ⅲであげたいいくつかの事例をもとに、「効果を生み出す学校運営と学校組織」にはどのような特徴があるかをまとめると、次の3つのポイントをキーとしてあげることができる。それは「協働的な教師文化」「学校の経営理念と校長のリーダーシップ」「ミドルリーダー」である。この3つのポイントは、効果を生み出す学校運営に欠かせないものであり相互に重なり合う関係となるが、こうしたポイントがどのように関係し効果を生み出すのか、全体を通してみえてきたものは、以下のとおりである。

1. 協働的な教師文化

葛上秀文（2009）は、教師文化の問題に触れ、佐藤学が示す「再帰性」「不確実性」「無境界性」という教師文化の特徴をあげている。「再帰性」とは、教育が上手くいかない要因を外部（保護者、子ども、社会など）に求めたとしても、その批判が教師自らに返ってくることであり、そのために学級や学年に居場所を求め、外部からの視線をできるだけ避けるようにする、というものである。

「不確実性」とは、昨年度うまくいった実践が今年度うまくいかない、学級が変わると全く異なる授業になってしまうという状況である。「無境界性」とは、教師に求められる役割が際限なく広がり、専門性を発揮する領域が不明確になっていることを指す。家庭内の問題にまで介入していかざるを得ない状況、給食費の集金に気を遣う状況、部活動の指導のため土日でも学校に出ていかざるを得ない状況がある。学習指導要領が求める子どもたちに確かな学力と豊かな人間性を獲得させることに十分手が回らない状況がある。

一方、永井聖二（2000）は、「個人主義が進行する中で、教師たちは、学力の格差、生徒指導の問題状況の背景などの事実を学校全体の問題として明示化すること避け、自らの影響力の及ぶ範囲内でその事実を構成することによって、それらの問題に対処する。これは、教師一人ひとりが、学級などで生じる問題を主体的に判断できるということで一定の自律性の維持に貢献してきたが、学級の問題はもっぱら担任が対応すべきという孤立化を引き起こす結果ともなっている」と述べている。

こうした教師文化の問題について葛上（2009）は、教師文化の変革において協働という視点を積極的に導入したハーグリーブス（1994）の研究をあげ、「教師文化を内容でなく形態に注目

して次の4つに類型化している。①個人主義：教師間のつながりがなくそれぞれがバラバラに教育を行っている状況、②グループ分割主義：少人数のグループがいくつも学校内にでき、小グループ間のつながりは少なく、それぞれバラバラに教育を行っている状況、③協働的文化：同僚教師間に相互の開放性と信頼性、支援性が構築された状況、④仕組みれた同僚性：校長や教育委員会レベルから、協働的な活動を浸透するよう圧力がかけられている状況。葛上は③が理想的とすべきだが④から③に移行することが現実的には望ましいとした」。また、由布佐和子（1999）は一見協働的に見えている二つの事例をあげ、「一方の学校は、管理職がトップダウンで進めるため、教師間の交流は会議などに限られ、その参加者もそれぞれ限定されているため、教師が学校の総体を知る機会は限られていたという。それに対してもう一方の学校は、管理職と教師の間の敷居が低く、日常的なやりとりの中で、子どもの理解や学校としての指導方針が共有されている状況を描き出し、両者の間に越えがたい溝があることを示している」。

葛上（2009）は「『力のある学校』研究で第一にあげられているのが、『気持ちのそろった教職員集団』である。欧米の場合最も重要な要因としてあげられているのは『校長のリーダーシップ』である。しかし日本の場合、校長に与えられる権限が欧米のそれに比べ限定的であることもあり、校長だけがリードするのではなく教務主任や学年主任などのミドルリーダーのリーダーシップも重要になる」と述べている。教師たちが働きやすいと感じるのは、的確に指示を出してくれるリーダーと焦点化された学校の取り組みにある。また、多くの教師に自分の思いを言える状況が生まれ、それが生かされていると実感できる場があると教師が認識できるようにすることがリーダーシップの重要な要素である。これは、会議だけでなく学校の中の日常的なやりとりの中で行われ、経営に生かされていると認識されることが重要である。さらに、管理職に話したら何とかなるという信頼感は、チームワークで動く教員集団にとって最も大切である。

大阪市立大空小学校の学校運営をみると、校長と教職員との垣根が低く、学校運営の組織がシンプルな状況が伝わってくる。学校は一つのチームであり、校則もなく、たった一つの約束「自分がされて、いやなことは人にしない、言わない」だけがある。子どもも大人もこの約束を徹底して守り、授業をしていてもこの約束が守れなかったときは「やり直しの部屋（校長室）」に来る。管理職と教師の信頼感があり、子どもにとって教職員は、すべて話を聞いてくれる大人という扱いになっている。

Ⅲの2.で紹介した学校も、先輩教師と若手教師の間の信頼関係があり、ミドルリーダーの発揮するリーダーシップが同僚性を高めている。集団づくりや教科指導、総合的な学習の時間の取り組みなど徹底した同僚性が学校文化となっている。ここで育った教師が管理職となりスクールアイデンティティというべきものが構築されている。

葛上（2009）は「力のある学校」の特徴を、「大人たちがチームになることにより、子どもたちの中にもいい形のチームが生まれる。そうした意味においても、チームワークは極めて重要な意味を持つ」と述べている。

2. 学校経営の根幹 協働的な教師文化の構築

地域から信頼され、子どもたちが楽しく元気に学ぶ学校づくりには、協働的な教師文化の構築が必要なことは今まで述べてきたとおりである。この高め合う協働的な教師文化を構築する

ためには、どのような学校経営の理念が必要なのであろうか。こうした教師文化の成立について葛上（2009）は「学び合い育ち合う同僚性」「信頼感にもとづくチームワーク」がその特徴をなし、それらを支える「リーダーシップ」という構造になる、とまとめている。そこに、この協働的な教師文化を維持していく上での大きなポイントとして、新しく赴任したものを溶け込ませていく「仕掛け」と従来からの構成員が改善を常に進める中で獲得した「コミュニケーション力」をあげている。この「仕掛け」としてⅢの2. にあげている学校では、宿泊を伴う教職員の合宿を実施している。教科指導、生徒指導、学級運営などすべて徹底して学年で相談して決め、子どもの情報共有をどの教師に質問しても答えが返ってくるというレベルまで徹底している。明らかに学級ではなく学年全体で取り組んでいくことがチーム力を高め、教師間の力量の差を極めて小さくして効果をあげているといえる。こうした教師文化の構造を葛上（2009）は図2のように示している。

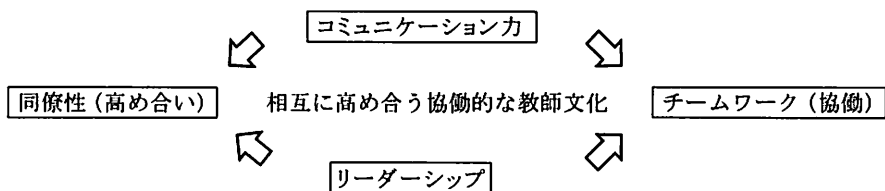


図2 協働的な教師文化の構造（葛上（2009））

協働的な教師文化を構築していくためには、教育委員会の姿勢も重要な役割を担っており、学校が落ち着き、学力の向上などに成果が出てきた後も、より学校の取り組みを支援するような資源の投入が必要である。さらに、2015年12月の中教審答申「これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について」が述べているように、「学び続ける教員の養成段階から研修までの資質能力の向上施策を教育委員会、大学等の関係者が一体となって体系的に取り組む体制の構築が不可欠である」。そうした体制を構築するために、大学教員は、絶えず継続的に学校現場や教育委員会との取り組みを協働で行い、その経験を大学における教員養成の中で生かしていくことが重要である。

3. 学校の経営理念と校長のリーダーシップ

教職員の同僚性が重要なのは上述した通りであるが、校長のリーダーシップと経営理念はいつたいどのようなものかを考えてみたい。この点に関していえば、よくマスコミ等で取り上げられるのが学力の問題である。特に、全国学力テストの学校ごとの平均点の開示についてよく首長の意向として開示する等のニュースがよく報道された。

ところが、『「力のある学校」の探究』（志水編、2009）や『学校を改革する』（佐藤、2012）などの書籍で紹介される事例は、地域の子どもたちの実態を踏まえて、授業のシステムを学び合う集団につくりかえた取り組みや人権を重点に学力保障ををかけて集団づくりを徹底して取り組む等の中で、結果として学力も向上したという事例がほとんどである。こうした事例は、学校の課題をしっかりと経営理念にかかげ、管理職とミドルリーダーがリーダーシップを発揮

し、垣根の低い教職員の同僚性（チームワーク）がしっかりと構築されて学校が動いているケースである。

こうした学校の取り組みをみるといくつかの学校経営の目標がみえてくる。まず、管理職やミドルリーダーが学校の状況をどのように把握しているかが、効果的な学校運営を生み出すポイントになる。共通にみられる点としては、リーダーが、教職員の意識の中に、危機意識を生み出すところからはじまる。ジョン・コッター（2003）は「変革に成功した事例をまとめると、第一段階として危機意識を高める。第二段階として変革推進チームを作る。第三段階、適切なビジョンをつくる。第四段階、変革のビジョンを周知徹底する。第五段階、従業員の自発的な行動を促す。第六段階、短期的な成果を生む。第七段階さらに変革を進める。第八段階、変革を根付かせる。という八段階」を示している。これは、学校改革の場合にも当てはまる。日常的な教育活動の中に危機意識があるかどうかは、学校経営の大きなポイントである。学校が落ち着いていれば大丈夫ということは決してない。学校の危機は、突然やってくることもある。例えば、都市部でマンションが建設されるとか、大きな工場が建設され、外国人労働者の子どもたちが入学することになったとか、様々なケースがありうる。こうした、急に環境が変化する場合以外に、日常の子どもたちの状況をしっかりと把握し、そこから課題が分析されて教職員に提示されているかどうか大きなポイントである。絶えず、子どもたちの状況を分析し、学校改革に繋ぐことが管理職をはじめとするリーダーの重要な役割である。

学校が変わっていくいくつかの事例をみてみると様々なケースがある。

(1) 研究開発等における教員の協働

これは、例えば高等学校では、SSH（スーパー・サイエンス・ハイスクール）⁽⁴⁾、SGHなどの研究指定に取り組む場合である。小中学校においても、文部科学省や都道府県教育委員会、市町村教育委員会などの指定により様々な取り組みが進められている。また、JRC（青少年赤十字）⁽⁵⁾などの団体との連携による活動など様々な取り組みが学校において行われている。こうした取り組みを行うには、管理職のリーダーシップと実際に研究を進める教職員の協働が大きなポイントになる。優れたリーダーのもとでは、フォーマルな会議よりもインフォーマルな教職員の打ち合わせが絶えず繰り返され成果を生み出している。こうした研究開発の場合、成果を生むのは、教職員の仲が良いかどうかという仲間意識が大きい。取り組みの中に楽しい状況を作り出すのもリーダーの役割であり、学校運営の中心となる管理職のコミュニケーション力が大きな鍵となる。

(2) 学校づくりの中心に何を据えるか

これは、校長を中心とした経営理念の問題であり、教職員に明確に示され、全員がそれを学校の教育目標として、共通理解して動いているかどうかということになる。

この何を中心に取り組むかについて、先ほど述べた研究開発に取り組むというものがあるが、こうした指定による取り組みは、指定後もその学校の特色として根付いていく場合もあれば、しばらくすると影をひそめてしまう場合もある。ある高校の場合、たまたま教育委員会の依頼により、小学生の親子を対象にした理科教室をしなないと頼まれ、科学系の部活動の顧問をし

ていた理科教師が親子の理科実験に取り組んだ。アシスタントに部活動の生徒も参加して取り組んだところ、はじめは参加者が思うように集まらず、知り合いの教職員親子に参加してもらい何とか実施していたが、数年後には口コミでその面白さが伝わり、定員40名のところに160名の希望者が集まるようになり、理科の教師全員で取り組む恒例の行事になったという例がある。この学校は、その後、文部科学省のSPP（サイエンス・パートナーシップ・プログラム）⁽⁶⁾の指定を受けて生徒の授業に効果を発揮するようになり、現在はSSHの2期目の指定を受け取り組むようになっている。いつの間にか、この高校の志願者のうち3分の2は、将来理系を志望する生徒が占めるという学校になっている。

また最近の報道では、越谷市立東越谷小学校のように国語の学力向上のため全校児童が授業で漫才に取り組む、というユニークな試みを始めたところもある。

そうした取り組みもあるが、どの学校でも共通して取り組める可能性がある事例を紹介すると、まず浮かぶのは、佐藤学が提唱する「学びの共同体の実践」である。筆者は、この実践を続けている東京大学教育学部附属中等教育学校や静岡県立沼津城北高校などの取り組みを視察に行っているが、これは佐藤（2012）が述べている「学びの質と平等を同時に追求する21世紀の学校」である。滋賀県大津市の小中学校は全校でこの取り組みを進めているが、教育システムとしてこの学びの共同体がしっかりと浸透し、全教師がすべての授業を開き、授業を中心に据えて子どもたちの学びを中心とした教職員の同僚性がしっかりと築いていけるかどうか大きな鍵となる。一部の校長からは、学びの共同体を実施して、子どもたちの問題行動が減少したという報告を聞いている。

この取り組みによって、荒れた学校を変えていった取り組みは佐藤（2012）が様々な書籍等で紹介している。

そのほかに、学校づくりの中心に、仲間づくりと学力保障を据えて学校づくりを行った事例やインクルーシブを中心に据えた取り組みというのもある。大阪市立大空小学校は、特別支援学級がない。特別支援が必要な子どもたちも通常学級でともに学んでいる。

堀家由紀代（2009）はインクルージョンをキーワードとして取り上げ、「わが国の障害児教育が特別支援教育となり、学力論争とインクルージョンというキーワードは少しずつではあるが接近を試みることとなっている」と述べている。また、これは「社会的に排除されてきたマイノリティ・カテゴリーをメインストリームの中に包摂するということである」さらに、「こうした様々な条件によって、学校システムは多様な挑戦を受けているのである」とも述べ、「子どもを成功裡に教育する方途を見つけないければならない」とまとめている。

『「力のある学校」の探究』（志水編、2009）に紹介されている学校は、多様なニーズを持つ子どもたちの教育に成果を上げているインクルーシブな学校であるということもできる。また、基本的にコの字型に机を配置して3～4人グループで取り組まれる学びの共同体の学習はインクルーシブな教育という点からも注目される学習システムであるといえる。

佐藤（2015）は『専門家としての教師を育てる』において「教師教育カリキュラムの構造」の中で「専門的学び」として二つの領域をあげている。その一つの領域は「共同体」であり、学校経営における協力と共同の必要性、教師の研修における同僚性の構築などをあげている。中教審答申「これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について～学び合い、高め合う

教員育成コミュニティの構築に向けて」にも、佐藤が述べる理念が盛り込まれている。これからの学校経営を考えると、大学での教員養成段階からアクティブ・ラーニングを取り入れた教育の中でも「共同体」の領域を備えた教員を養成していく必要がある。

V. おわりに

芝山明義（2009）は、「学校改善がうまく機能している場合は、①そこで教員研修の活性化があること、②スクールリーダーの存在でそれがトップダウン型よりも、分権的、参加型のリーダーの存在の場合改善は進展する」と述べている。また、「すべて一つの基準で改善するのは不可能で、基準は単純化しても多様な戦略をとることが重要だという知見が得られている」とし、「学校改善研究はポジティブな学校文化形成に同僚性をベースにした協働が必要なことを明らかにしてきた」と述べている。

今回事例としてあげた学校は、管理職のリーダーシップ、ミドルリーダーの存在と教職員の同僚性、管理職を含めた垣根の低さ、チームとしての力といったキーワードが効果的な学校運営を生み出すことを教えてくれる。この中にみられる特徴としては、かつての学級王国という姿はみられなくなり、学年全体、学校全体で子どもたちを育てるという学校の姿である。また、学校教育を大きく左右する教育政策の影響は学校づくりにどのような影響を与えるのか、こうした課題についても考察していかななくてはならない。2018年に予定されている教育政策の変化は学校教育にどのような影響を与えることになるのか。課題が山積する中での学校づくりには目が離せない状況がある。

今後の教育の成果を考えると、学校づくりを担う教職員組織の在り方と協働による実践の継承が期待されるとともに求められている。

【注】

- (1) TALIS (Teaching and Learning International Survey: 国際教員指導環境調査) とは、学校の学習環境と教員の勤務環境に焦点を当てた、OECD の国際調査である。職能開発などの教員の環境、学校での指導状況、教員への評価やフィードバックなどについて、国際比較可能なデータを収集し、教育に関する分析や教育政策の検討に資することをめざしている。
- (2) 伊佐夏美（2009）が『力のある学校』の中で、要保護率や単身家庭率、全日制高校への進学率、通塾率から議論をわかりやすくするために「しんどい」学校、「落ち着いた」学校という二つの学校のタイプ分けを行ったもの。
- (3) 文部科学省が高等学校等を指定し、グローバル・リーダー育成に資する教育を通して、生徒の社会課題に対する関心と深い教養、コミュニケーション能力、問題解決力等の国際的素養を身に付け、もって、将来、国際的に活躍できるグローバル・リーダーの育成を図る目的で2014年度から取り組んでいる事業である。
- (4) 文部科学省が高等学校等を指定し、先進的な理数教育を実施するとともに、高大接続の在り方について大学との共同研究や、国際性を育むための取り組みを推進し、創造性、独創性を高める指導方法、教材の開発等の取り組みを実施している事業である。
- (5) 青少年赤十字は、児童・生徒が赤十字の精神に基づき、世界の平和と人類の福祉に貢献できるよう、日常生活の中での実践活動を通じて、いのちと健康を大切に、地域社会や世界のために奉仕し、世界の人びととの友好親善の精神を育成することを目的として、様々な活動を学校教育の中で展開するものである。
- (6) 科学技術振興機構（JST）が大学や科学館、NPO 法人等と学校や教育委員会連携して講座などを実施し、

科学技術、理科、数学に関する観察、実験、実習等の体験的・問題解決的な学習活動を支援する取り組みである。

【引用・参考文献】

- 秋田喜代美 『教育研究のメソドロジー』 東京大学出版会 2005
- 朝日新聞 『朝日新聞 2015年12月11日朝刊』 2015
- 久富義之編著 『教師の専門性とアイデンティティ』 勁草書房 2008
- 堀家由紀代 「力のある学校におけるインクルージョン」 志水宏吉編 『「力のある学校」の探究』 大阪大学出版会 2009 250-259ページ
- 伊佐夏実 「力のある学校の類型化」 志水宏吉編 『「力のある学校」の探究』 大阪大学出版会 2009
- 岩田雅明 『実践的学校経営戦略』 ぎょうせい 2009
- 岩田康之ほか編 『現代の教育改革と教師』 東京大学出版会 2011
- ジョン・コッターほか 『ジョン・コッターの企業改革ノート』 日経BP社 2003 17-18ページ
- 古賀正義 「高校中退者の排除と包摂」『教育社会学研究第96集』
- 木村泰子 『みんなの学校が教えてくれたこと』 小学館 2015 46.173.182ページ
- 葛上秀文 「相互に高め合う協働的な教師文化の構築」 志水宏吉編 『「力のある学校」の探究』 大阪大学出版会 2009 162-163ページ 165-176ページ
- 小島弘道ほか 『教師の条件』 学文社 2002
- 文部科学省 『新しい時代の教育や地方創生の実現に向けた学校と地域の連携・協働の在り方と今後の推進方策について』（答申） 2015
- 文部科学省 『チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について』（答申） 2015 3ページ
- 文部科学省 『これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について』（答申） 2015
- 永井聖二ほか 『「学校文化」に埋め込まれる教師』 学文社 2000 167-184ページ
- 中村瑛仁 「教員集団内における教職アイデンティティの確保戦略」『教育社会学研究第96集』
- 中野陸夫 『私たちがめざす集団づくり』 解放出版社 2002
- 西田芳正 「不平等・貧困の拡大と「力のある学校」」 志水宏吉編 『「力のある学校」の探究』 大阪大学出版会 2009 267-269ページ 270-271ページ 281ページ 283ページ
- 芝山明義 「学校改善研究と「力のある学校」論の課題」 志水宏吉編 『「力のある学校」の探究』 大阪大学出版会 2009 292-330ページ
- 志水宏吉 『公立小学校の挑戦』 岩波書店 2003 35-42ページ、48-49ページ、64-65ページ
- 佐藤学 『教師というアポリア』 世織書房 1997
- 佐藤学 『教師花伝書』 小学館 2009
- 佐藤学 『学校を改革する』 岩波書店 2012
- 佐藤学 『教育の方法』 放送大学叢書 2014
- 佐藤学 『専門家としての教師を育てる』 2015 122ページ
- 佐藤学 『学び合う教室・育ち合う学校』 小学館 2015
- 東京大学出版会 『カリキュラム・イノベーション』 東京大学出版会 2015
- 山内道夫ほか 『未来を変えた島の学校』 岩波書店 2015
- 矢野洋 『松原三中から始まる物語』 解放出版社 2012
- 吉田文 「教育の社会理論の可能性」『教育社会学研究第94集』
- 湯浅誠 『格差社会を乗り越える』 AERA No.22 2015.5 32ページ
- 由布佐和子 『教師集団の解体と再編—教師の「協働」を考える』 教育出版 52-70ページ
- Hargreaves, A. *Changing Teachers, Changing Times: Teachers' Work and Culture in the Postmodern Age*, Teachers College Press, 1994