

学校の組織力と教師のエンパワメント

講師 筑波大学人間系教授 浜田博文氏

おはようございます。筑波大学の浜田と申します。2年前に別府で開催されました全国教頭会の大会の際にコーディネーターを務めさせていただいて、そのご縁でお招きを頂きました。これから、「学校の組織力と教師のエンパワメント」ということでお話を進めたいと思います。エンパワメントには、「自分は力があるんだという思いを強くさせてあげる」という意味がございませぬ。学校が組織としてしっかり取り組めるような状況を創り上げるためには、一人ひとりの先生のエンパワメントが大変重要であると。そんなお話をしていければと思っております。

今学校は、いろんな改革に直面しているかと思えます。一方で、改革以前に抱えている問題もたくさんあります。不登校にしてもモンスターペアレントといわれる問題にしても、私たちが学校へ通っていた頃はなかったはずなんですよ。学校の質が昔よりも下がったとはどうも思えないわけです。やはり世の中の方が大きく変わってきたと思わざるを得ません。この「学校の正統性」が揺らいでいる中で、学校は自律的に運営されていかなければ立ち行かないだろうし、世の中も立ち行かないだろうと思うわけです。学校がよりよくなることとは、どういう条件が揃ったときだろうかと思えますと、「すべての子どもが楽しく充実した学びができる」、「すべての保護者が安心してわが子を毎日通わせられる」に加えて、「すべての教職員が意欲を持って日々の仕事に取り組める」状態を作ることだと思います。そういう意味で教職員一人ひとりと身近に接する立場にある教頭先生には、教職員が意欲を持って日々の仕事に取り組むための組織作りと、そのためのリーダーシップということを特に強く意識していただかなければならないだろうなと思うわけです。

一人ひとりの先生方の仕事を考えますと、自分の担当しているクラスで子どもと向き合っている状態がまず思い描けると思います。通常、授業というのは、先生があらかじめ教材を準備するところから始まるわけです。時間をかけたい気持ちはあるけれども、それができないこともしばしばだと思います。それでも子どもにとっては、毎日の授業が新たな価値の創造というとても素晴らしい時間になっていると思います。手応えをある程度感じられれば、また元気を取り戻して次の授業に取りかかりやすいんだろうと思いますが、そのような機会がほとんど準備されていないのが学校の現実です。一人で密室で授業をやって、自分の感覚だけで子どもたちの反応を捉えて、また次の授業に移っていくということが毎日毎日繰り返されていきますと、特に真面目で自分を褒めようとしていない、自分の課題を一生懸命考えるような先生ほど追い詰められていくということが往々にしてあります。先生同士がお互い日々やっていることを振り返ることで手応えを確かめ合うということが、忙しさが増しているだけになかなかできていないのではないかと思います。

そこで教育実践というものを俎上に置いて、時々一緒に自分たちがやっていることを振り返って

みたり、お互いの頑張っているところを称え合ったり認め合ったり、課題を知り合って解決を考え合ったりというようなことを誰かが意図的に仕組んでいくことがとても重要だと思います。当然その役割は教頭先生に依存していくと思います。これは私からの提案なんですけれども、「学校評価」という言葉を使わないで、「振り返り」という言葉をもっと積極的に使ってみたらどうかなあと思うのです。学校評価は管理職の仕事だと思い込んでいる先生方であっても、振り返りという言葉を使えば、一人ひとりが常にやっていかなければいけないことだと受け止めやすいと思うんですね。

「組織」という言葉も実は多くの一般の先生方にはあまり好まれていない。「協働」という言葉を出すと、これを嫌う人はあまりいないということがございます。実はこの協働という言葉は、組織という言葉の重要な意味を形作っているんです。二人以上の人たちが協働するということがすなわち組織であるということです。ここに挙げているのは一般性の高い説明ですので、お役に立つのではないかと思います。「共通の目標をもっている」ということと、「お互いに貢献意欲を持っている」ということと、「コミュニケーションを交わし合っている」という、この三つの要素が揃った時に組織が成立すると言われます。例えば、車を運転していたら道路に大きな岩が転がっていて、車が何台か立ち往生してしまう状況に出くわしたとします。しばらくするとみんなで車を降りて話を始めるだろうと予想されます。話をすることによってみんなの共通の目標が見つかるんです。次に、一緒にやってみましょうかと。協力するということは共通の目標を実現するために貢献しあうということです。貢献するための意欲をお互いに高めようとしています。お互いの気持ちを察しあったり、共通の目標を達成するために頑張ろうと言い合ったりしてコミュニケーションを図っていくわけです。特に、コミュニケーションがこの三つの要素の中の鍵を握っている、といっても過言ではないと思います。まさにこの人たちは、一つの目標を達成するために、足りないところを補い合いながらお互いの意欲を高め合って取り組んでいる状態にある。そのときこれは組織だというわけです。学校ももちろん組織だと考えることができるわけです。先生方に学校は組織だと言ったときに、まず思い浮かべるのは校務分掌組織の図ですね。組織を作るというのはあの図を書くことではありません。毎日この状態を作り続けることが組織を作るということであり、組織のマネジメントをするということだと理解する必要があると思います。じゃあなぜ組織を作るのかというと、組織力を発揮できるからだとと言われることがあります。

一人ひとりの個人力を足し算したものよりは組織力になった方が大きな力になる。じゃあ学校で組織力が実際に発揮されている例はあるのかと。実はあるんです。「効果的な学校（効果のある学校）」に関する研究と呼ばれています。恵まれない状況であるにも関わらず子どもの学力を保障できているという学校を探し出して、一体何が起きているのかをつぶさに調査していく研究がなされました。その結論がここに挙げた五つぐらいのポイントでした。管理職の強力なリーダーシップが重要だということが一つはありました。しかしポイントはむしろ2番目と3番目です。子どもへの期待に満ちた風土。学習活動に関する促進的な風土。こういったポイントが効果的な学校にはあると分かってきました。子どもへの期待に満ちた風土って、イメージできるでしょうか。効果的な学校は、全ての教員があらゆる子どもたちに対して高い期待を持って臨んでいるということなんです。この状況は言葉とか形で表せるものではないので、登場するのが風土という言葉なわけです。

3番目も同じようなことが言えます。その雰囲気とか風土をいかにして学校全体のものとして作るか。これこそが効果的な学校の研究から見出された学校の組織力を生み出す条件になるわけです。

こういったことから、学校が組織として発揮する力の大きさがクローズアップされてきました。一方で、学校には教育のための組織である特徴が存在していることも議論されてきました。例えば、教育の目標は漠然とした言葉が使われているケースが多いですね。「たくましい子ども」, 「考える子ども」とか, 「生きる力」というのが最たる物かも知れませんが。もう一つ重要なのが、一人ひとりの職務上の独立性が非常に高いということです。これは教頭先生のお立場から普段痛切にお感じになっていると思います。一人ひとりの先生がどこでどんな仕事をしているのか、全てを把握することって不可能ですね。採用1年目の4月から100パーセントの裁量権限で教師は仕事をしなければならない状況に置かれます。学校という仕事そのものがある特徴を持つことも、この20年ぐらい議論されてまいりました。特に「不確実性」なんていう言葉、よく言われます。同じメンバーのクラスを相手にしていても、子どもたちは毎日それぞれの事情を抱えて学校にやってきますよね。体調が悪い日といい日の違いだとか、休憩時間にちょっと羽目を外しすぎちゃっていつもは元気な子が次の時間何も言ってくれないとか。いろんな事情があって一つの授業というのが作られていくわけでしょうけど、先生方はそういう複雑な不安定な中にいつもいながら授業をしています。

先ほどの組織の目標の曖昧さ、漠然性、あるいは教員の職務の独立性、そして不確実性といったようなことを一つひとつ考えてみますと、学校の先生というのは組織にとってとても大事な意思決定者だと考えることができます。その教師一人ひとりがポジティブな意欲を持っていなかったら、たいへん恐ろしい状況だと思うんですね。職員会議で話し合っていることは大事だけれども、それよりも遙かに教育の質に関わる意思決定を、実は日常的に教師が一人でやっていると考えますと、教師は学校という組織にとっては最前線の意思決定者であると思っています。

じゃあ教師がばらばらに意思決定する状態を放っておけるかということになります。学校の課題はこうだと共通理解できているから、今はこうすべきなんだ、という意思決定のベース部分を共有できるのだと思います。トップダウンで指示、命令、管理すればうまくいくかということ、そうじゃないことは管理職の先生方は誰よりもご存じだろうと思います。

よく学校は「鍋ぶた型」と言われます。しかし、教員同士が横一線に綺麗に並んでいるというふうに見えるでしょうか。学校の先生は、それぞれある程度の独立性を持ちながら、柔らかくお互いがつなぎ合わされる状態で動いています。私は「蜘蛛の巣型」と言っています。校長先生じゃないとしても、一般の先生でこの辺にぼつんといたりすることだってあります。学校というのは不思議な組織でありまして、ミドルリーダーと呼ばれる先生が何人かいて、その周りである程度のコミュニケーションを取りながら、校長先生と繋がりを作ってある方向へまとまっていく、こんな動き方をしていると思います。個人が割と独立しているけれども、お互いがある程度関係を結び合っている状態をのり付けしている、のりに当たるものは何かということ、「組織文化」と呼ばれるものなんです。これは効果的な学校研究のところで言った風土から繋がってきた話なんです。

組織文化というのは、ある研究者が三つの層で成り立っていると説明してくれています。一番上の層が人工物、誰の目にも見えるもの。価値というのは価値観と考えてください。一番下は基本的

前提、自明とされている観念。例えば効果的な学校の研究で言いますと、恵まれない状況で生まれ育ち今も生活している子どもたちだという基本的な前提を先生方が持っているわけです。そして価値としては、その子どもたちをしっかりと一人ひとり温かく迎え入れ、学力を習得できるような授業作りをすべきである。そういう価値の上に立って、毎日の授業に集中している状況が生まれていると説明できるということです。こんなふうに層が繋がっているけれども、普段隠れて見えない価値や基本的前提のところを、表層のところを表現していると考えられるわけです。だとすると、その価値や基本的前提という部分に、揺らぎをもたらすような仕掛けを作っていかなければいけないことになります。その仕掛けの中心はコミュニケーションだと思います。一人ひとりの教師はある程度の独立性を持って教育実践に当たる、それが学校という組織の特性です。教師自身がどんな価値観・授業観・子ども観を持って授業をするのか、というところから授業の形態や雰囲気というものが作られていくわけですから、一人ひとりの実践に臨む価値や基本的前提を振り返ってみるようなチャンスを作っていかなければいけないということです。他の先生と価値や基本的前提に関わるコミュニケーションを取る。そうしなければ肝心の授業に変化をもたらすことができないと考えることができます。

じゃあ価値や基本的前提に関わるコミュニケーションとは何か。これは他の教師や自分自身の授業や教育実践そのものを俎上に置いたコミュニケーションだと言い換えることができると思います。子どもの実態というものを中心においたコミュニケーションであると。これらがあつて初めて価値や基本的前提に関わるコミュニケーションが可能になります。授業研究というと、授業の指導力を個人が身につけるための方法だと受け止められる向きは多いと思うんですが、それだけではありません。授業を巡ってみんなが子どもの実態や自分自身の実践を振り返って表現しあう、そのコミュニケーションが先生たちの価値や基本的前提に揺らぎをもたらしていく、そういう仕掛けになっていくわけです。学校外での研修講座・研究会などたくさんあるんですけども、それだけで勤務している学校の状態が直接的に変革できるかという、そういう例を聞いたことがないんです。教頭先生の役回りは重要だなと思います。職員室で何気ない会話をする中で、先生同士や教頭先生と一般の先生方がこのようなコミュニケーションを交わすということもとても重要です。ひとりの教育者として子どもの実態をどう捉えるか。一教育者として一人ひとりの教師の授業や実践をどう捉えるか。自分自身は一教育者としてどんな経験を持っているか。そんな立場でコミュニケーションを作っていくというところから、組織文化の変革が可能になっていくと考えます。

学校の共有ビジョンの重要性が、いろんなところで書かれたり言われたりしております。校長先生のビジョンと先生方が思っていることが、コミュニケーションで交流されて初めて共有ビジョンが作られていくはずで。教育活動というものが、教室の狭い空間ではなく、学校組織さらには地域との関わりの中で様々なコミュニケーション回路を持って繋がって存在している。その中で、教頭先生がコミュニケーション回路を開拓していく方向性は無数に存在していると思います。私が編集して出版した「学校を変える新しい力」という本の中に具体的な事例が織り込まれていますので、ぜひ参考にさせていただければと思います。

大変長時間のお付き合いをありがとうございました。以上でお話を終わらせていただきます。