

「協力」と「協同」の学校を目指して —校長からの聞き取りを通して—

中妻 雅彦

教職実践講座

The Establishment of School with “Cooperation” and “Collaboration” —Through Interviews with The Principal—

Masahiko NAKATSUMA

Graduate School of Practitioners in Education, Aichi University of Education, Kariya 448-8542, Japan

1. 研究の経緯と本研究の問題

筆者は、スピーチ活動を、全校の共通の教育実践として16年間にわたって継続し、地域や市教育委員会からも高い評価を得ている東京都稲城市立稲城第六小学校（以下、稲城六小）における学校づくりを、教育実践、教職員集団、教育行政などの視点から分析してきた。（中妻2003 a、2004、2009）

今までの研究によって、以下の三点が明らかになってきた。

第一に、学校づくりの土台となる教育実践の「協同」である。「一枚岩の指導」「共通認識を持つ」などの言葉で、教職員の「ぶれない」教育実践が強調されるが、その過程では、教職員の「意識」までもが一致することを求められる傾向がある。しかし、様々な価値観と教職経験をもつ教職員集団の中で、「意識の統一」までの一致を求めることはできない。一致できることは、子どもの成長を保障し、教職員自身が確かな実感を持つ教育実践による「協同」である。子どもの成長を実感できる教育実践の「協同」、それが、稲城六小では、「スピーチ活動」であった。

第二に、学校の教育課程、学校づくりを進める教職員の「協同」である。子どもの生活や学習の実態を把握し、地域や子どもの現実から必要な教育課程を創造することである。そのためには、教育観や年齢構成、教職経験による違いを認めつつ、それぞれの教職員の個性を尊重しながら、学力観や子ども観で一致点を見出す努力を重ねることが必要である。それが、学校の独自性と創意工夫をつくりだす土台となっている。話し合いつつ、力を寄せ合う「同僚性」と弱点を認めつつ、互いに成長し合う「自律性」のある教職員集団で

ある。

第三に、地域・保護者との関係性の重視である。それは、単に、「開かれた学校」といい、学校行事に参加したり、学校の補助に駆けつけたりすることではなく、学習活動に参加することである。さらに、そうした教育課程、学校への参加を、教育委員会等の行政からも認められ、地域の学校として一定の役割を果たすことである。

教育実践、教職員集団、地域の視点から、公立学校における学校づくりの到達点とその意義を示したが、実践研究の中で、校長の役割に触れることは極めて不十分であった。（中妻 2003 c）

本研究は、前述した研究の経過と到達点をもとにして、現在の学校を取り巻く状況の中から、教職員集団の要としての校長の役割を考察し、明らかにしたい。

現在、多くの公立学校は、「学校運営協議会」、外部評価など、学校の外側からの教育改革要求への対応に苦慮している。しかし、管理職を除く教職員が、これらの声を直接聞くことは稀である。「学校運営協議会」をはじめとした多くの機関に出席するのは、管理職であり、管理職が学校を代表することは教職員集団を代表することと考えられている。

一方、子どもや地域の現実と向き合い学校の創意工夫を生かした教育課程によって、教育改革に参加するために、教職員が、学校外の人々と連携しようとすることもあるが、これも稀である。校長以外の学校内外の人々が、直接交流し合うことが少ないために、無用な対立が生じていることも少なくない。

このように、学校における対外的な窓口は、校長を始めとした管理職が専門的に担っていることが多い。よって、学校内外に窓口を持っている管理職は、学校

内外の様々な教育要求をつなぎ、学校改革の実を生みだし、信頼される学校、創意工夫のある教育課程を創造するために、大きな役割を担っている。

管理職が果たすべき役割を、稲城六小の校長を9年間にわたり努め、創意工夫のある教育課程と学校づくりを進めた斉藤節子前校長（以下、斉藤氏）へのインタビューを中心に考察する。

2. 稲城六小の教育実践と斉藤校長

稲城六小は、1994年から16年間にわたって、「スピーチ活動」や多摩川の学習（総合的な学習の時間）などを継続し、人間関係を豊かに育む学校づくりを目指している。また、子どもの生活から学習活動を見直すことによって、教科学習でも、さまざまな工夫をしている。さらに、特筆すべき点は、現在、東京都では学校在籍6年で異動を原則としている教職員構成の影響等があるにも関わらず「スピーチ活動」を中心とした教育課程と学校づくりを、現在も継続していることである。公立学校の多くが、教育活動の継続が困難になっているが、いくつかの問題を抱えながらも、価値ある教育実践と確認した内容を継続していることは評価すべきことである。（稲城六小 14年度～20年度）

斉藤氏は、スピーチ活動開始時から校長として赴任し、その後、多摩川などの地域教材を中心とした総合的な学習の時間の創設や教科課程の改善を校内研究として進めた時期に、9年間にわたり、校長として在職した。校長職として、9年間にわたり1校に勤務することは異例である。この間、稲城市教委研究奨励校や研究課題校を継続的に続け、内外に学校づくりの成果を発表してきた。その間の教職員の教育実践への考え方や学校づくりへのかかわりへの積極性は、「協力」と「協同」の学校づくりとして明らかにした。（中妻

2003b 2004）校長、管理職としてのかかわり方、教育実践を進めてきた考え方を明らかにすることは、地域を生かし、創意工夫のある学校づくりを進めるために意義のあることである。また、他の学校にはない教育課程や教育実践を生みだしてきた背景、あるいは、きっかけを考察することは、教員の在り方を探るためにも有意義である。（山崎 2002）

斉藤氏へのインタビューは、2009年2月14日に、斉藤氏自宅において実施した。

3. 生活と学校経験の生きる学校カリキュラム～斉藤氏へのインタビューから～

（1）教師になる

斉藤氏は、1944年、青森県三戸郡で生まれた。教職に就く1960年代は、高度経済成長期にあたっているが、まだ女性の職業選択が十分ではない時期でもある。その時期に、自立できる職業としての教師を選択したきっかけとして、母親の影響があった。

女性の職業として先生だけがあったんですね（略）先生をやりたいと自分では思っていなかった。でも、うちの母が、先生になりたかったのが、夢破れてできなかったからというのはいつも聞かされていました、母に。先生になりたかったんだと。でも一人娘だから、農家の跡を継がなきゃいけない、出て行かなくてということと言われていたから、母は先生をやりたいだったんだなあというのはずうっと頭にありましたね。

私は小ちゃいときから女性は自立しなきゃだめだと母にずうっと言われていましたので。ですから、60年前から働くんだというふうに思っていました、いずれはどこかで。親の教育というのは、やれとかじゃなくて、常に言われていて、洗脳されている部分というのは結構人生に影響するなあとは私は思っていますよ。うちの母が先生になりたかった。でもなれなかった。でも、やれとは言わないんですよ。好きな道を選べばいいんだと。それとあとは、就職の時期になると、女性は自立しなきゃだめだ。これからの人間は、結婚して養われているだけだったらおもしろくないから、何かしら自分で働きなさいと、この二つは親に言われましたね。親の影響、考え方というのは、子どもはすんなりと受けちゃうのかなあと。

斉藤氏が、女性教職員の労働環境に配慮し、それが、教職員全体の労働環境への意識となり、働きがいのある職場となっていたが、それは、「自立した職業」意識からもうかがえる。

稲城六小の学校経営と教育実践の特徴の一つとして、教職員と保護者・地域の人々の協同、協力が進められてことが指摘できる。教職員が、地域に出たがらない、地域との齟齬も言われているが、斉藤氏は、教師との関係を大変身近な存在、「友達」と表現している。こうしたところに、学校経営の特徴の一つを体験的に打ち出した背景を感じる。

先生は友達みたいなものでしたね。授業が終わって家に帰ってきても、すぐ学校が目の前だったから、学校に遊びに行く。それから日曜日も、土曜日はもちろん学校だったし、常に先生の教員住宅へ遊びに行っていましたね。先生と物すごく近い関係。

教師の存在が身近であり、地域の中で生活し、地域の人々はその生活を知っている。従来からの教師は、このような存在であった。だから、保護者や地域との関係も、教師が意図して地域にかかわるのではなく、全く自然に地域の中の生活者としてかかわっていた。斉藤氏は、学校経営を進めるにあたって、地域の様々

な行事等に、教職員の参加を強制したり、割り当てたりすることはなかった。しかし、地域への自然な無理のないかわりをする齊藤氏の姿勢は、教職員にも受け止められ、保護者や地域に開かれた学校となった。(中妻 2003b)

(2) 子どもとかかわる校長

齊藤氏は、校長として、校長室にこもることはなかった。現在、多くの学校は、校長を頂点とした職階制となり、校長職が対外的な問題とかかわることが多くなり、校長室は、子どもにとって入りにくいところになり、入ってはいけない部屋になっている学校もある。しかし、稲城六小の校長室は、いつも扉が開かれており、休み時間には、多くの子どもたちが校長室を訪れ、齊藤氏と話すことを楽しみにしていた。こうした子どもとの交流は、学級における困難を抱えた子どもたちを知ることもなり、担任や学年の教師へのアドバイスも的確に行うことができた。

中学校のときなんかは、私、校長室に行くのが大好きな子で、校長室にしょっちゅう遊びに行き、校長先生からお習字を教えてもらったり、例えば東京都の方に出す美術展みたいなのがあれば、そこに出すような作品を教えてもらったりして、結構出品していたんです(略)それから、節子はそういう道が向いているかもしれないなど、強制はしないけれども。いろんなことを言う先生で、中学校のときの学校の経営方針というのが、私が現職になっても結構まねすることがありましたよ。

高校のときは数学の先生が物すごく勉強を教えたというか、とにかく瓶の底みたいなレンズの眼鏡をかけて、目をこんなにくっつけないと文字が見えないような先生が、幾何の先生だったんですね。その先生が担任だったんですよ。その先生の部屋にまたよく遊びに行きましたね。何かあの先生、高校だったのに教室に小部屋を持っていたんですよ。何かそんな感じで、結構友達と数学の部屋に出入りしたことがあって、強いて言えば、私は先生とずうっと仲よしだったような気がする。だからこの道を選んだのかなと思うんですね。だから、現職になっても、子どもが身近にいないと落ちつかなかったんです。

齊藤氏の中学校、高校における経験が、教員となった後も、学校における教師としての生活スタイル、教師像の指針となったことが分かる。

教師は、経験則によって育ち、自分自身を律していることが多い。それは、教職経験による経験則だけで

はなく、教育経験としての学校教育における経験の全てから学んでいる。

齊藤氏が子どもとかかわることを重要視していることは、学校経営の中で、「子ども中心主義」「子どもありき」などの言葉で表現しなくても、校長の経営方針として、教職員に伝わってきた。それは、前述したような校長室における子どもの姿を見ればわかることでもあるし、それによって、教職員集団は、さまざまな困難を抱えている子どもたちの問題を考え合える集団となったともいえる。

(3) 地域を生かした学習活動

齊藤氏が校長であった期間は、「総合的な学習の時間」(以下、「総合的な時間」)が創設され、学校や地域の特色に応じた学校独自の教育課程の編成が強調された。「総合的な時間」は、学習指導要領に例示された4領域によって編成されることが指導されてもいたが、独自性、創意工夫という学校の裁量も評価されることとなった。稲城六小は、多摩川、大丸用水、田んぼなどの自然や国分寺瓦窯跡、古墳、学区の工場などの社会の両面から、学校独自の「総合的な時間」の学習計画を作り実践をしていた。時間割には、「総合」と表記し、教職員の中では、「総合学習」と呼んでいた。(中妻 2003b)

これらの学習計画作成と実践にあたって、齊藤氏は、当時、稲城市内の小学校在職期間が最も長い教員として、地域の特性を生かし、教材化を進めることを推進していた。

齊藤氏は、子どもの頃の学校生活を振り返りながら、この背景について次のように述べている。

私はずうっと生活科と総合だけで育ってきた子です。本当に今考えると、生活科と総合で育ってきたね。だから、すごく楽しかったんです。

「生活科と総合だけ」という言葉から、青森の自然豊かな地域性をまず感じることができる。さらに、1950年代に小学校生活を過ごしていることから考えると、学習指導要領が、系統性重視、科学技術教育推進の1958年告示の前であり、戦後のコア・カリキュラムや生活教育の影響があったことが想像できる。生活科や「総合的な時間」の創設時、多くのベテラン教師から、「子どもの時にごっこ学習をしたが似ているかな」「小学校の頃にそんな学習をしたな」などという発言を聞いた。それは、単なる経験を思い出しただけではなく、直接体験による学習、身体の活動を伴った学習の価値を表している言葉でもある。

こうした学習活動を体験していた齊藤氏は、「総合的な時間」の計画立案と実践にあたって、経験的な価値を見出していたといえる。

(4) 教職員の「協力」と「協同」の土台

斉藤氏は、東京都西東京市、狛江市、稲城市の小学校に勤務している。東京都でも、23区と多摩地区では学校文化や教師文化に違いがあるといわれている。筆者の経験でも、多摩地区から23区に異動する時には、気持ちの上で緊張感を感じていた。多摩地区の方が、教職員の話し合いや協力的な関係が比較のおおらかに築かれていた。斉藤氏が、教職経験を多摩地区で過ごしたことは、校長としての学校経営にも影響を与えていたと考えられる。

最初の学校の向台小学校（旧田無市、現西東京市）というところは5クラスあったんですね、1学年で。そここのところに20代、30代、40代、50代と、それだけの年代の人が1人ずつ入っていたんです。（略）学年の仕事がほとんどなかったんです。それで何をやってたかという、放課後いつも子どもと遊べたんですよ。それと、あとは若いから、あなた方は教員のバレーボールの選手ねとか言われて、放課後バレーボールをやったりそういうふうなこと。それから、クラブ活動なんかも必ずベテランの先生と組まされて、アシスタントをしていけばよかったんで、そういうところで教育実習していたみたいな感じがしましたね。最初は育ててもらった学校でしたね、あそこは。

現在、初任者研修、2年次、3年次研修と様々な公的研修制度が確立しているが、従来から、校内研究や学年団での支え合いで、教員は資質の向上を図り、力量を形成してきたことが、日本の教師の特徴である。斉藤氏の言葉にある「教育実習」は、補助的な教員ということではなく、先輩や同僚に教えてもらいながら、成長していく姿を語ったものであり、教職員の「同僚性」や「協同」する実践の意味や価値を見出してきたのである。

西東京市の後、狛江市で教員を経験し、稲城市に異動してくる。異動してきた稲城市立稲城第五小学校は、団地に囲まれた学校である。現在は、同じ地域の学校と統合し、稲城市立平尾小学校となっているが、多摩地区の大きな団地を学区に持つ学校は、転居してきた若い世代が多く、いわゆる革新的な市民層を形成しており、「新しい教育実践」に対して、好意的に受け止めてくれる傾向があった。そうした地域の中堅教員としての経験は、学校が地域に信頼を得るためにどういう実践が必要なのかを体感することになった。

私は五小に8年いたんですね。そのうちの一つは授業交換でした。私は不得意な理科があるんですね。それで、まあまあ好きな社会とかあって、社会が得意でない、僕は理科好きという先生と授業

交換をしたんです、5・6年を持ったときに。そういうふうな授業交換というのもできたし、それから若い3人が組んだときがあったんです、それも5・6年で。そのとき私と同じ年の女性の人と、大学を終わって2年目ぐらいの男性と3人で組んだときは、改革という言葉が私たちは大好きでして、何でもかんでも新しくしようみたいな感じで燃えていましたね。

学校外からの教育改革の要求は大変根強いが、校内からの教育改革の発信は、組織的な取り組みや継続性の弱さなどがあり、なかなか成果を上げることができていないが、斉藤氏の取り組みのように、学年での教科担任制（授業交換）や改革を意図した様々な取り組みの努力は多くの学校で取り組まれてきた。それらを、学校全体の取り組みとしていくことがなかなかできなかつた。それは、学年等における教職員の「あたらしい教育実践」「小さな教育改革」への取り組みの意義や意味が理解されなかつたことによる。これらの中堅教員として経験し、校長として学校経営に取り組み中で、学年や研究という学校内の「小さな教育改革」の取り組みを学校全体の価値ある活動とする大きな背景となった。

(5) 校長として

校長職は、学校経営の責任者であり、最近主張されているスクールマネジメントでは、さらに多様な役割が期待されている。OECDの報告では、スクールリーダーシップにかかわるのは、校長だけでなく、副校長・教頭・校長補佐あるいは、中間管理層を含めたリーダーシップの分散化が、学校の効果を高め、学校改善の役割を果たすことが報告されている。（OECD 2009）

これは、日本の多くの自治体で求められている校長の権限強化と矛盾するわけではない。校長に強化された権限が、有効に働くためには、学校事務、教育活動、生活指導、研究などさまざまな学校の仕事、活動を担うリーダーを育て、これらの人々の仕事、活動に一定の責任を持たせ、任せることによって、リーダーシップの分散化をし、学校の改善が果たせることになる。この点でも、斉藤氏の考え方は、大変参考になる。

私はあまりごちゃごちゃひねくり回してつくっていくというタイプじゃないんです。そこにあるものを生かすというタイプなんです。行ったらもうすべて備わっていたんです。ただ、それだけのことかな。それをきちっと教材化してやってくれる先生方がいたということで、私が何だかんだ言わなくても、もうでき上がっているのをよりよく推進していけばいいかなというのが第一印象でし

たね。

齊藤氏の「そこにあるものを生かす」という考え方によって、教務、生活指導、研究などの校務分掌のリーダーが決まり、また、野外活動、子どもの生活、地域連携など教職員の得意とする活動が生かせることになった。これは、学校事務にも言えることであり、養護教諭、専科教諭などの一人職種の教員が、稲城六小では教育活動の中心を担ったりすることにも特徴が表れている。

しかし、「そこにあるものを生かす」だけで、教育実践での一致、「同僚性」や「協同」が組織として生まれることはない。さらに、学校全体で、一致した教育実践を10年以上も続ける教職員集団ができるわけではないことは、多くの学校を見れば明らかである。

そこには、齊藤氏の語る「夢」が重要であった。学校で教育課程編成の話し合いをする12月～3月は、多くの学校で職員会議が開かれ、保護者や地域の学校評価アンケートや教職員の年間の学校の活動に対する反省をもとに、来年度の計画が検討される。こうした時期に、齊藤氏は、学校、子どもへの「夢」を話す。それは、一言でいえば、「開かれた学校」であったり、「子どもの居場所のある学校」であったりしたが、それぞれの分掌や教育活動を信頼され、任されている教職員が、それぞれの役割において、そうした「夢」を現実にする創意工夫を進めていた。「夢」であり、具体的な指示があったわけではない。だからこそ、教職員も、自分の「夢」を重ねて、さまざまな教育活動を生みだしていった。

では、具体的な教育実践について、どのように考えていたのであろうか。教育実践の内容は多岐にわたっているが、校長がそれをひとりで受け止めることができるのだろうか。

前の教育長は「六小の地域を生かしなさい」と言われたんです。「六小には多摩川と大丸用水がありますからね」と言われたの。だから、行ってなおさら水の学校というふうに思ったわけです。(略) 子どものときは山や川がありで、川に行っても遊んでいた子だったから、川が怖いとは思わなかった。(略) これは何かしらできるんじゃないかなあとという予想はしていました。だから、大丸用水と多摩川が使えたら特色が出せるし、この子どもたちはふるさとになるころだから、この地域の既存の人たちはこの川で遊んだらうなあと考えていました。(略) それが育ってきたところの勘みたいなのかなあとと思うんですけども。でも、どうやったら先生方に教材化とか何かできるかというのは、そこまでは考えなかったですね、行ったときは。でも徐々に見ているう

ちに、何とかできそうかなあと、それと地域の人たちも入ってくれるとか、そういうふうな形で、やっぱり多摩川が好きな先生がいたというのが大きいですよ。

ここで述べている「勘」、そして、「あるものを生かす」ための人材、「多摩川が好きな先生」の存在が大きい。

子どもの時から、「生活科と総合で育ってきた」からこそ、多摩川の存在を価値あるものとして考えることができた。それを学習活動として組織するためには、教材となる多摩川が好きで、知っている教員が必要である。実際に、多摩川では水をめぐる悲しい事故もあったが、それによって学習活動が萎縮したり、縮小したりすることはなかった。そこに、多摩川学習が価値あるものだという「勘」があったのだろうし、教職員はそれに励まされた。そして、「多摩川の好きな先生」たちは、夏休みに、多摩川の水源である笠取山に登ったり、PTAと「いかだレース」に出たりして、教材化だけでなく、地域とのつながりもつくりだした。

また、稲城六小の教育実践の土台となったスピーチ活動についてはこう述べている。

次の教育長からはスピーチ活動をきちんとつなげてねと、これは六小の形ができてからですけれども。ということで、お二人の先生から六小の今メインの2本柱はちゃんと認めてもらっていたというので、特に慌てることはなかったですね。スピーチ活動は、私が行ったときはまだ形としてはなかったけれども、でも話には出てきていましたよね、笠原先生の授業を見に行ってきたとか。私はそのときに既に独話活動で自分で10年間実践してきましたので、スピーチ活動を。だから、すごく無理なくつながっちゃったんです。私がやっていたのは独話活動であって、六小はスピーチ活動だったんですよ。だから、うんと発展して実践できたなあと思っているんです。

スピーチ活動は、笠原登氏の川崎市立中原小学校の実践「独話活動」を手本にして、稲城六小に取り入れられた。(笠原 2007) 齊藤氏が、実践者としてさまざまな教育活動に取り組んでいたことが、スピーチ活動という学習活動を、全校の活動とすることをすすめることになった。さらに、自分の活動から、スピーチ活動に発展したことを評価している。「夢」を実現する方法、工夫を教職員を信頼して任せる、そしてその活動には、校長として責任を持つことができていながら、こうした評価が可能なのであろう。

稲城六小の教育活動の成果は、教職員と子どもの姿によって、齊藤氏は実感をともなって評価している。

私は、六小でスピーチ活動に携わった先生方は確実に自分のものにして力をつけたと思っています。それはなぜかと言いますと、転勤した先でスピーチ活動をやっています。(略)「私はまだ続けています」というふうなお便りが毎年届いてくるんです。ということは、六小で育った先生方は、あのよさというのは身にしみて感じている。もう一つは、卒業生なんかが大学生になっていて、学校によく教育実習とかボランティアで入ってきているんです。そうすると、六小出身の子だと声をかけたりするんですね。それと、朝会なんかであいさつをしなきゃいけないかたりするんです、ぱっと行ったときに。そのときに結構堂々とあいさつしているんですね。「あんた結構落ちついてよく話していたね」と言うよ、オーケーよ。六小のスピーチよとVサインをくれるんですね。そういうふうにも子ども自身も、例えば3年なり4年なり、6年なりやっている子たちがいるわけだから、ちゃんとスピーチ活動というのを肌で感じて身につけて自信になっているんだなど。Vサインでこたえてくれるというのがうれしいなあと思うんですよ。だから、目に見えるものじゃないじゃないですか、やって初めてわかるんであって。

こうした形で教育実践の評価ができることは数少ないことであろう。また、教育実践の評価は、長い時間がかかって、子どもにどのように影響するのかをとらえることは大変困難なことでもある。教職員の成長はなおさらであろう。9年間にわたって、同じ学校で校長職にあったからこそ、話せる内容といえるが、本来、学校の教育活動、教育実践の評価は、こうした長いスパンの中で、具体的な子どもの姿で語られるべき内容である。また、教職員が学校における教育活動や校内研究によって、成長し、資質の向上をしていることも同様である。

稲城六小で教育活動を共にになった教職員が、スピーチ活動をはじめとした教育活動とそれを支えた教職員集団の「同僚性」や「自律性」によって支えられ、また、他の学校に異動後もそれらを糧として、成長していることも教職員へのアンケートによって明らかになっている。(中妻 2004)

(6) 教職員との関係

職階制が広がるにつれて、上意下達の学校運営が、効率的な学校運営であるかのように考えられている。しかし、「協力」と「協同」の学校づくりを進めてきた稲城六小では、斉藤氏も教職員集団の力に信頼し、持っている力を有効に活用することを進めてきた。

本当にそう思いますよ。なかなかいないよね。い

ないと思う。先生方の考え方もすばらしかったですよ。私はこれを勉強したいから、これがきちっと身につけてから異動しますという先生が何人かいましたよ。それから、〇〇先生の社会科のあれ、〇〇先生のスピーチ、だれだれ先生の何とかと名指しで来ますもん。でも私はそれは公表しなかったけれども、先生方がお互いに切磋琢磨していたという、それがすごいなあと思いますね。

ここで述べられているように、教職員集団の切磋琢磨が、それぞれの教員の資質を伸ばし、他校の校内研究会に招かれたり、教職員の全体の力量形成に役立ったりしていることがわかる。稲城六小は、教員として互いに学び合い、必要なことを身につけて異動したいと感じる教職員集団の信頼の上に、「同僚性」や「自律性」を築いてきた。

やっぱりきちんとやる先生方だから、自分がぱっと後に引くんじゃなくて、きちっと育てて受け継がせるという体制がありましたよね。私が行ってからもそれは見えていましたよ。自分できちんと育てて、それから交代する。それがすごくありがたいことで、なかなかそれができなくて、異動したからぱっとだれかしらなんていうことがあるような学校もありますけど。

「同僚性」と「自律性」を土台とした「協力」と「協同」の学校づくりは、学校在職期間が短くなる傾向になりつつある中で、学校づくりをどのように継承するのかという問題の回答となっている。これは、大量退職、大量採用の時期となり、学校全体の問題である。稲城六小の教職員集団が、学校づくりを次代に受け継ぎ、新しい学校づくりに生かすことを意識的に行ってきたことは意味のあることであり、それを校長として見ていたことは、学校づくりにおける校長と教職員集団の関係を考えるものとなる。

(7) 地域、教育委員会との連携

稲城六小の学校づくりでは、学校を地域に開くために、学校行事だけでなく、スピーチ活動をはじめとして教育活動に保護者や地域の人々の参加を保障したことに特色がある。

すごく大きいのは、地域の力ですよ。スピーチ活動をやるようになってから、行事や授業参観以外に自由に学校に入れるようになったでしょう、保護者が、あれって大きいですよ。私たちが教育委員会に何だかんだ言うよりも、親が全部報告してくれるんです、子どもたちの活動を。そうすると、スピーチ活動はとていいものだということで、

親子の関係もつながったんですね。自分のスピーチの前になると、家で親と相談したり、練習したりと結構やりましたよね。そういうことで、親も授業に参加できたという満足感もあるし、来て見てみると、自分のうちの子が主役になってやっている。そういう場面を全員の親が体験できたじゃないですか、来ない親もいましたけれども。あの親の声というのは全部入るんです、よそに。よその地域にも全部広がるんです。

教育活動に保護者が参加することは、子どもと同じ問題を考えることになる。特に、スピーチ活動の評価は、点数ではなく、先生や同級生の称賛であり、納得の表情である。それを、スピーチ活動に参加した保護者が、直接知ることによって、学校の評価が地域に広がり、学校が地域に支えられる。

また、教育委員会との関係でも、保護者や地域の評価が、学校の評価になり、教育活動がスムーズに進んでいる。

役所に行ってヒアリングがあるので、自分の経営方針とか面談しなきゃいけないんです、室長とか教育長と。私はそっくりそのまま話すんです。でも一回も、いやそれはどうのと言われたことがないですよ。だから、私、稲城の教育委員会ってすごくおおらかだと思いましたよ。スピーチ活動の公開授業をしますよね。そういうときに、子どもたちがしっちゃかめっちゃかだったら、何とかしなきゃとか言われるでしょうけど、やっぱり子どもたちが生き生きと活動しているような研究を見てもらっているから、教育委員会から何もなかったです。本当の話、何もなかったです。

こうした教育委員会の評価は、筆者が、教務主任として、教育課程の届け出の際に面談する指導主事も同じであった。また、市議会における教育委員会の稲城六小の教育活動への評価においても同様だった。(中妻 2009)

4. 「調整役」としての校長

齊藤氏が、校長として進めてきた学校づくりは、教職員の「同僚性」や「自律性」を土台とした「協力」と「協同」の関係性によって進められてきた。その「協力」と「協同」は、保護者や地域にも広がり、教育委員会とも信頼関係ができていた。こうした関係を作るための学校経営を進めるには、教職経験や生活経験に根ざした「きっかけ」があったと考えられる。それは、子ども時代の生活経験や、東京都で教員生活を送ってきた経験によることが大きい。そして、それは、成功経験でもある。

私が生きてきた過程もずうっと話しましたよね、子どものときから。生活科と総合で生きてきているんです、子どものとき育ってきているんです。(略) 授業交換とか細切れ授業でつなげていくというのを、学年で相談してやっていたんですね。だから、私は何の抵抗もなかったんです。

「生活科と総合で生きてきている」生活経験は、教育課程を地域教材によって創意工夫し、自主的な編成を進めるきっかけとなったであろう。また、「授業交換と細切れ授業でつなげていく」教員経験は、稲城六小の「同僚性」や「自律性」のある教職員集団の「協力」や「協同」の学校づくりを支えた。

そこで発揮されたことは、「調整役」としての校長の役割である。

第一に、教職員集団の持っている力を引き出すこと、さまざまな経験と能力を有する教職員の「調整役」である。それは、「同僚性」と「自律性」に信頼することでもある。教職員は、「いい教育」を進めたいと考えて、教職についた。その意欲、能力を引き出すことは、学校全体の力量を高め、学校改革を進めることになる。稲城六小における齊藤氏の校長としての役割は、齊藤氏の言葉にも表れているように、教職員の持っている力を引き出すことであり、そのための条件をどのように学校の中に作りあげるのかにあった。

第二に、教職員のリーダーシップを分散させつつ、学校の独自性と統一性を保つ「調整役」である。それは、スクールリーダーシップの協同性である。校長の権限強化は、上意下達の学校構造を構築することではない。上意下達の構造では、教職員の意欲や能力を十分に発揮できないことは、現在の公立学校の改革が進まないことでも明らかである。稲城六小の学校づくりは、その時期に在職していた教職員が意識していたように、学校からの教育改革の提案であり、実践であった。だから、実践を継承したり、異動しても実践を進めたりする教員がいたのである。これらの教職員の自覚は、校長が学校づくりにおけるリーダーシップをそれぞれの教員の能力を信頼して分散したことによって、より強固になり、10数年にわたる継続した教育活動を生み出したといえる。

第三に、地域、教育委員会との「調整役」である。これこそが、校長職の独自性である。これは、学校を代表する校長に位置付けられる職能であろう。齊藤氏は、地域に開かれた学校を作ることによって、地域や教育委員会との良好な関係を築き、これらとも「協力」「協同」の関係性を維持してきた。校長職でしかできない「調整役」の機能がこの問題であり、今後の校長職にはこの役割が期待される。

【参考文献】

- OECD編著 有本昌弘監訳 『スクールリーダーシップ 教職改革のための政策と実践』（明石書店 2009）
- 稲城市立稲城第六小学校 『稲城市教育委員会研究推進校研究紀要 子どもの笑顔輝く学校づくり』（平成14年度～平成20年度）
- 笠原 登 『聞き手が育ついい話』（東洋館出版社 2007）
- 中妻 雅彦 『スピーチ活動でどの子どものびる』（ふきのとう書房 2003 a）
- 中妻 雅彦 「子どもの笑顔を輝く教育課程づくり—子どもの生活と地域に根ざしたスピーチ活動・総合学習・教科学習—」（『民主教育研究所年報2003（第4号）教育課程のルネサンス』 民主教育研究所 2003 b）
- 中妻 雅彦 「教育課程づくりで学校の内と外に広がるネットワーク—職員会議・研究会・校長・校務分掌と保護者の学校参加—」（『民主教育研究所年報2003（第4号）教育課程のルネサンス』 民主教育研究所 2003 c）
- 中妻 雅彦 「『協力』と『協同』の学校を目指して—「スピーチ活動」10年の実践を軸に一」（『教育方法学研究』第30巻 2004）
- 中妻 雅彦 「子どもと教師の関係性と生かした小学校カリキュラムの編成—東京都稲城市立稲城第六小学校を例に一」（『愛知教育大学研究報告 第58輯（教育科学編）』 2009）
- 山崎 準二 『教師のライフコース研究』（創風社 2002）

(2010年9月15日受理)