

## 学校経営実践記録における学校文化の認識枠組みに関する考察

千々布, 敏弥  
九州共立大学経済学部 : 専任講師 : 教育経営

<https://doi.org/10.15017/816>

---

出版情報 : 教育経営教育行政学研究紀要. 3, pp.21-29, 1996-05-20. 九州大学教育学部教育経営教育行政学研究室  
バージョン :  
権利関係 :

## 学校経営実践記録における学校文化の 認識枠組みに関する考察

千々布 敏 弥

### はじめに

本紀要は「校長の文化的リーダーシップの構成要因に関する研究」をテーマとして編集される。このテーマを追究していくために必要な作業の一つとして、「実践記録における学校文化の認識枠組み」についての考察を深めようと考えている。

なぜこの作業が必要なのであろうか。それは、この作業が学校文化の概念規定の問題と絡んでいるところによっている。

学校文化を論じた先行研究は数多い。そして、論者により多様な定義が行われている。もともと「文化」なる語が、日常生活で多義的に使用されるが故に、「学校文化」の概念も多義的となるのは、いわば必然であろう。

では、なぜ、学校文化という〈ことば〉が登場することとなったのか。おそらく、学校文化とは、概念の多義性からも、所与の実態として、ひとつの研究対象として認識されていたとはいえないであろう。すなわち、それ自体を研究対象とするのではなく、他の問題を考察するための操作概念として学校文化という概念が登場してきたと解釈することが妥当と考えられる。

学校経営学が問題領域として設定してきたものに、組織、意志決定、リーダーシップ、人間関係、指導助言、研修等々があげられる。これらの視点が実際の学校経営の場実践的に寄与してきた面を否定はできないであろう。しかし、現実に、校長がある学校に赴任して、その変革を意図したとき、留意すべき最も重要な要素を言葉で表そうとしたとき、既存の学校経営学で

提示されている用語よりも適切な用語として学校文化という語が浮かんでくるのではないかと思われるのである。<sup>(1)</sup>

学校文化とは、類似の言葉を多様に有する。雰囲気、空気、やる気(モラル)、風土、等々さまざまあろう。これらを一括して表現しようとするとき、「文化」なる語がもっとも適切と考えられるのである。

ただしこのようにとらえるとき、学校文化という語で表現されているものは、明確な定義が可能なものであるか、疑わしくなってくる。さまざまな概念を包括した語として学校文化は登場し、それに明確な定義を行うと、かえって、それまでこの語が有していた実践的有効性が失われるのではないかという危惧がある。

学校文化という語は、そのような性質、すなわち、多義的に使用されることにより実践性を確保する性質を有するものなのではなかろうか。それでも、研究対象とする際には、定義を明確にせざるを得ない。定義があいまいなままでは、この語に注目して一般化をめざす論の構築はできない。

先行研究で学校文化を考察の対象としているものにおいては、学校文化の定義に2つのパターンがあると考えられる。第1は、「組織としての信念や想定、価値などのパターン」<sup>(2)</sup>、「学校に存在する行動上の価値規範とか判断上の価値基準など、及び及びその根拠となっているもの」<sup>(3)</sup>と大まかに定義するものである。第2は、学校文化の全体的構造まで提示しようとするものである。第2のパターンとして、例えば、Jon Saphierによる①同僚性、②実験性、③高い期

待, ④信頼, ⑤明白なサポート, ⑥知識の基礎との関わり, ⑦評価と認識, ⑧気配り, 祝いとユーモア, ⑨意志決定への参加, ⑩重要事項を確保する, ⑪伝統, ⑫率直なコミュニケーション, という要素分析や, Cunnningham による①垂直的スライスのチーム構成, ②ビジョン, ③同僚関係, ④信頼とサポート, ⑤価値と関心, ⑥質的な情報への接近, ⑦幅広い参加, ⑧生涯にわたっての成長, ⑨個人的激励, ⑩継続的な革新<sup>(4)</sup>という要素分析を行っているものがあげられる。

本稿は, 後者のアプローチを相対的にとらえながら学校文化の把握の方法を考察していくものである。まず, Jon Saphier と Cunnningham が試みた枠組みに対しては, 少なくとも, それらはアメリカの学校文化という大きな枠組みの内部で構成されたものであり, それを今日の日本の学校教育にそのままあてはめるには不適切な面があるということを確認しておきたい。次に, 本稿の立場として, 学校が有する実践的課題(例えば学校改善, 学校独自の教育課程の創造等)に有効に機能する枠組みを目指すものであるということを確認しておきたい。

本稿が, 実践記録に着目する理由が, ここから始まる。すなわち, 分析する側で学校文化の概念枠組みを設定して, その枠組みで学校現場を見るのではなく, 実際に学校現場を変革している校長が, 「学校文化をどのような枠組みでとらえていたか」を現象学的にとらえなおしてみようというのである。

おそらく, 実践記録の筆者ごとに異なる枠組みが使用されているであろう。人により学校文化のとらえ方に相違があるという事実もいずれ明らかにしたいと思う。実態としての学校文化のうち, いかなる部分に特に着目していたかを明らかにすることが, 学校文化を把握する実践的な枠組みを創出することに有効と考えられるからである。

ここで, 本稿で考察する学校経営実践記録の定義を明確にしておきたい。学校経営の主体は校長が主であろうが, 校長以外の教員も当然主体となり得るものだからである。しかし, 現実

に実践記録を著書として出版しているのは校長としての経験に基づいて現職校長か元校長という方が執筆している場合が大部分である。そこで, 本稿が対象とする学校経営実践記録とは, 校長が自校の経営のために実践した事柄を記述している著書という定義でとらえたい。複数の人物からなる実践記録が考えられるが, その際には筆者の要因に対する考察が複雑になる。後に解説するが, 一人の筆者が記述した文章にしぼることにより, 「その人物が学校経営にいかに取り組み, それをどうとらえたか」という解釈が容易になると思われるからである。

## 1. 実践記録の分析方法

### 1-1 授業研究における授業記録の意義

本稿が試みようという分析手法は, 授業研究の分野で主張されてきたものとよく似ている。授業研究の分野では, 授業の記録をとる際, いかなる枠組みで記録をとるべきかという議論が続けられてきている。これは, その授業で観察された子どもの思考, 教材の特性等を抽出しようとするとき, 抽出対象を把握する枠組みが使用されることが有効であろうとの予測によっていえる。これに対し, いっさいの枠組みを拒否するという立場も存在する。具体的には教師と子どもの発言の逐語記録となり, その分析は, いわば文章解釈のような方法となるわけであるが, この分析手法をとり続けている論者も多い。重松鷹泰氏の次のことばが, その論拠として最も適切であろう。

「授業の適否を判断する基準を, 外から持って来て, それによって授業を分析するならば, 却って所期の目的を達成することができない。授業の適否を判定する基準をこそ, 授業分析は追究しなければならないのである。」<sup>(5)</sup>したがって, 「既成の諸仮説に依存」<sup>(6)</sup>せず, 逐語記録をそのままに資料として読み込んでいく姿勢が求められ続けている。

### 1-2 学校経営実践記録と授業記録の相違

本稿がとる姿勢も, 同様のものである。ただし, 授業記録と学校経営実践記録との重大な相

違に対する考察をしておかねばなるまい。

それは、授業記録が実際の授業において発言された言語を、なんらのフィルター（特に記録者の主観）にかけることなく、忠実に再現することが可能だということである。もっとも、話者の視線、語調、まわりの子ども達の聞く姿勢など、捨象される情報は数多いであろう。それにもかかわらず、「誰が記録しても、ほぼ同じ授業記録が期待できる」という要素に、ここでは注目したい。

これに対し、校長の学校経営の実際においては、言葉というメディアで伝達される場面は、授業に比べて少ないと思われる。もちろん、口頭で指導や連絡等を行うこともあろうが、そのほかに文書で伝達される場合もある。電話で外部とのやりとりの過程も重要であろう。

すなわち、学校経営の実践記録は、逐語記録では不完全ということである。次に、逐語記録で不完全ということならば、他の手段で記録を補完することを考えてみよう。校長が教師と会話する場面は、現実的な実現性を捨象して考えれば、テープレコーダを回し続けることにより可能となる（身ぶりによる伝達行為もあろうから、ビデオによる記録がより有効であろう）。さらに校長が発した文書をすべてコピーして保存するというを行えば、校長が実際に行った行為を記録する方法はないわけではない。

学校経営の実践記録の記録性を問ううえで、より重要な問題は、彼の行為の成果を検証する場面において発生する。物的財的な条件が整備される様は、例えば学校の財産目録や出納簿を参照すれば検証可能であろう。これに対して、教師の力量が向上する様を検証する方法は難しい。授業記録においては、やはり不完全であろうが、子どもの授業中の発言により子どもの変容（すなわち教師の教育活動の成果）をある程度検証することが可能である。これに対し、校長の経営行為の成果は、いかなる指標が考えられるであろうか。校内の教師の発言という手法も可能であろう。アンケートをとるということも考えられる。いずれにしても校内の教師が認識していることを明らかにすることはある程度

可能であろう。それでも、当の教師が認識していないことに関してはどうであろうか。個人の力量の全体像は、当の本人でさえも認識できない部分がかかなりあると予測される。

このように、校長の経営行為を完全に記録化することは、まず現実の手続き上大変苦勞のいる作業であるし、仮に、最大限の努力をしても、それは不完全な記録であろうということは十分予測できる。

### 1-3 学校経営実践記録の意義

そこで、次に、校長が自分の実践を綴った文章（実践記録）はいかなる価値を有するかという問題を検討してみたい。これまでの考察にしたがうと、校長が自ら記述した実践記録の客観性ははなはだ疑わしいといわざるを得まい。何よりも、校長自身の主観というフィルターがかかっているからである。

しかし、逆に、校長の主観を把握するための資料ということで実践記録をとらえることもできよう。実践記録から、学校経営の実際を読みとるのではなく、校長の意識を読みとるのである。

このような観点で実践記録を読み直す。そのとき、筆者である校長は学校文化的な概念をどのような枠組みで認識しているかを読みとることができるはずである。

## 2. 齋藤喜博の島小学校経営実践記録

さて、ここから実際に学校経営実践記録を分析していく。最初にとりあげるのは、齋藤喜博としたい。彼ほど大量の著作集が刊行され、多くの研究成果が現れているものはないと思われるからである。

齋藤氏の実践記録を分析した先行研究としては、松本陽一・高橋嘉明編『齋藤喜博の世界一用語による思想形成のあとづけ』<sup>(7)</sup>がとりあげるべきものであろう。この書の作成過程は、巻末の「あとがき」に詳しく書かれており、ここからも、実践記録の分析の困難さを伺わせる。

この書は、教授学研究会の会のメンバーが集まって作成されたが、彼らの手法は次のようなも

のである。①齋藤喜博の著作から、重要と思われる文章を引き抜いたカードを作成する。次に、②カード全体を展望して全体を構成する枠組みを考察する。

この手法で作業をスタートさせたとき、「文章抽出のための共通のカテゴリーの話合いが乏しく、各自の作業に不安が積みまとった」ということである<sup>(8)</sup>。

いったん集まったカードは、原典にあたりながら「重複や重要な文章の脱落をチェックする」作業にかけられている。この段階でも「一定の基準、枠組みが必要なことがわかり、何回か話し合いが重ねられた」とある<sup>(9)</sup>。この過程から、最初の「重要と思われる文章」の抽出がいかに困難であるかということが伺われるであろう。すなわち、何が重要かと判断させるものは、客観的に存在するものではなく、抽出者のフィルターに依拠するものだからである。この書は、それでも、「あらかじめ項目を用意し、それに仕上がったカードを振り分けるといった機械的な方法を探らず、「文章をじっくり読み、その文章自体に自らの収まるべき位置を語らせるという」やり方で最終的な項目を作成していった<sup>(10)</sup>。

以上の作業は、齋藤氏の著作全体を通した視点を把握しようと意図した際、最も妥当な手法といえよう。しかし、複数の研究者がかかわる段階で「重要と思われる文章」の抽出枠組みの不揃いの限界はどうしようもないであろう。(抽出作業に2段階、特に2段階目は二人の研究者が共同で取り組んでいるという工夫を加えているが、この問題を完全に解決することはできない。)

以上の手法に対し、本稿が試みようとする分析手法は、①学校文化にかかわる記述を抽出する、②齋藤氏がとらえるところの学校文化の枠組みを解釈する、というものである。ここで、①の段階に対する疑問が生じよう。すなわち、「学校文化の枠組みが存在しない段階で、どうやって学校文化にかかわる記述を抽出するという作業が可能となるのか」という疑問である。これは、松本氏らが「重要と思われる文章」を

抽出する段階において遭遇した問題と同様の問題と言えよう。

本稿においては、学校文化に関する暫定的定義として、「学校教育及び学校経営に影響を与える考え方や雰囲気、ある程度共通に支持されているもの」という定義を掲げておきたい。この枠により、まずは大まかに学校文化に関する記述を抽出するという作業を行いたい。

## 2-1 学校づくりの記の全体構成

齋藤喜博氏の著書は、全集を中心に多数にのぼる。その中で『学校づくりの記』を取り上げようと意図した理由は、この著が齋藤氏の学校経営論を端的に表現している最もすぐれた資料と考えられるところによっている。以下の表は、『学校づくりの記』の目次と、それぞれの節の記述量の目安としての頁数をまとめたものである。それぞれの節で記述されている内容の概略を表の右側に記しておいた。その中で、○を付した部分が学校文化に関して記述していると判断される部分である。

### I 章 渡し船のある村

1 蚕種の村へ	6 地域社会の分析
2 入学式と卒業式	4 学校の分析
3 この村の先生と子ども	9 地域社会・学校の分析
4 人気のおそろしさ	3 地域社会の齋藤氏に対する期待(地域社会の分析)

### II 章 打った手

1 村の人に	4 学校と行政の関係に対する意識
2 決裁簿	6 財的条件整備
3 文化村ではない	4 地域社会の分析 (財的、文化的)
4 張紙退治	4 ○
5 授業をみる	9 授業評価
6 学芸会をしないこと	3 地域社会に応じた教育課程
7 先生を信頼した	3 ○
8 上向きでなく	4 ○
9 事務の簡素化と実質主義	16 営的条件整備

学校経営実践記録における学校文化の認識枠組みに関する考察

Ⅲ章 職場づくり

1 自由な職員室	4 ○
2 一斉早退	2 意志決定過程の重視
3 職員会と飲み会	7 ○
4 だまって講習会へいった	5 ○
5 反省会	9 ○
6 仕事の切り取り	2 教育課程の精選
7 矢の向け方がちがう	7 ○
8 不満を持つ先生	5 ○
9 苦しみの後に喜びと創造が	9 ○
10 斎藤さんと呼ぶこと	3 ○
11 かしこい先生たち	4 ○
12 歌う職場	3 ○
13 ほらのふきっこ	2 ○
14 職員旅行	6 ○
15 宿泊研究会	13 研修体制の整備
16 問題の発見	3 ○
17 職場づくりの意味	2 ○
18 仕事でつながる	5 ○

Ⅳ章 成長していく応援部隊

1 定例の父母参観日	5 ○
2 部落懇談会	6 ○
3 十二月の父母参観日に	2 ○
4 成長していく応援部隊	18 ○
5 母親との共同研究	15 ○+研修体制の組織
6 歌声と新年会	6
7 全村総合教育	8 地域社会との連携

Ⅴ章 創造する先生たち

1 先生たちの表現活動	4 教師への指導
2 当直日誌	6 "
3 よい実践をする先生たち	9 "
4 創造的な行事	19 教育活動の評価

Ⅵ章 校長の役割

1 校長にしあわせを託している	2
2 管弦楽の指揮者	3
3 校長のおしゃべり	6 学校文化の変革
4 演出者の神経	5 教育活動の評価
5 フィルムにやきつける	3 "
6 学級担任の決定	3 意志決定における参加論

7 私と先生たち	7
8 私の学校の先生と その御主人たち	2 教師の個人的条件
9 集団の指揮者 (11)	5 教師への指導

節ごとに学校文化に関する記述と判断されるものを総合すると、全293頁中、半数近くの130頁が学校文化に関する記述にあてられていることがわかる。もっとも、学校文化に関して記述していると判断された節の文章すべてが学校文化のことを記しているわけではない。

例えば、Ⅳ章5節「母親との共同研究」においては、まず斎藤氏が父母に対して、島村の子どもが「気が弱く、はつらつさがなく、げんきがなくいじけている。しかも、人間がぼんやりしていて、雑である。」と述べ、その根拠としての授業実践の過程を紹介している。この斎藤氏の言に対し、父母が納得しなかったところから、アンケート調査を元にした父母との共同研究を実施したという筋書きである。この中には、島小学校の授業実践の過程も父母との共同研究の過程も記されているが、それは、子ども文化の背景にある家庭文化や村文化の変容を期して斎藤氏が採用した経営戦略であり、総体として文化（学校文化のサブシステムとしての子ども文化とそれに影響を与える父母文化、村文化）に関して記した文章ととらえるのが妥当と思われる。

もっとも、この書は全体として斎藤氏が島小学校の学校文化を変容する過程を記したものとも言える。学校文化に関した記述と受け取れない節も多数あるが、その節で記されている経営方策は学校文化の変容が目的と解されるものが多いからである。例えば、Ⅱ章2節「決裁簿」における記述は、学校の財的条件を整備した過程と解釈することが妥当であろうが、「そういうものをいろいろ買ったということは、学校で自由に物が買えるのだ、という心理的なよい影響を先生たちや子どもたちにあたえた（中略）そのときは何でも急速に買いこむことが必要だった。」という記述にみられるように、それま

で「自由に物が買えない」という意識が支配していた学校文化へのアプローチも意図されていたと解釈されるのである。

## 2-2 学校づくりの記における学校文化に関する記述

I章は全体としては島村という地域社会を分析したものと解されるが、その中で、齋藤氏は島小学校の教師文化を次のように記している。

「先生たちはすべてにあきらめていた。ほんとうにそう思っているのか、それとも口実に行っているのかわからないが、「この村はどうせだめなのだ。設備も何もしてくれないのだから仕事はできないのだ」ということをよくいっていた。口実にしてものぐさをきめている人と、本当にそう思っている人と二通りあるようであった。」

II章4節「張紙退治」においては、次のような記述がある。

「ここに長くいる人たちは、「先祖からあるものは絶対に動かしてはいけない」ということをいつも合言葉のようにいっていた。(押し入れに積み重ねられている空き箱や鼠に食いぬかれたテーブルかけも)「前からそのままになっていたのだから、そのままにしておかないと悪い」というのが、ここの先生たちのいい分だった。」

このような意識(文化)の変革を意図して、校内の物的な諸条件を一新しているのである。教師たちからは「校長と教務主任のやることがおもしろくない」という反応が返ってくるが、既存の学校文化を変容させようとするのであるから、反発は当然といえよう。むしろ、齋藤氏は、学校文化の変容のために、物的面に表現されている文化を変革することが実践的に有効と意図したのではないかと思われる。

II章7節「先生を信頼した」においては、次

のような記述がある。

「この人たち(年長の教員たち)と結んで学校を経営していけば仕事は楽であるし、無難であることは私もよく知っていた。普通みなそういう形をとっているし、この学校も今までは、そういう形をとっていた。しかし私は、それではこの学校の若いすぐれた人たちが生きてこないし、若い人たちが力を発揮しなければ、けっきょく年寄の人たちも生きないのだと思った。」

年長の教員が実質的な意志決定権限を有するという文化は、今日の学校でもよく観察されることである。この文化は永井聖二氏が指摘した「同僚との調和」<sup>(12)</sup>に合い通じるものがある。同僚との調和を目指すが故に、意志決定が必要な際には年齢というわかりやすい指標で権限を委譲しているのではないかと思われる。また、油布佐和子氏は若い教員が不満を述べにくい文化が存在することを指摘している<sup>(13)</sup>。このように、年長の教員が実質的な意志決定権限を有する文化は、島小学校だけに存在するものでなく、日本の学校全体を支配している文化と思われる、それを否定するのは大変なエネルギーが要されたことと思われる。

II章8節「上向きでなく」においては、次のような記述がある。

「今までの先生たちはいつも上のほうばかりみていた。上のほうからくる指令とか指示とかによって動かされていた。この学校の先生たちも同じで、あまりにも上のほうを恐れて上のほうばかりみ、自分の意志とか自分の責任とかで仕事をしていくということがなかった。」

ここでいう「上」とは、職制上の上司、すなわち、校長、教育委員会を意味するものと思われる。教育行政システムに対する過度の服従がみられたということであろう。

齋藤氏が分析した島小学校の文化とは以上の

ようなものではないかと思われる。既に言及した節において、齋藤氏はそれぞれの文化要素を変革する対応策を紹介しているが、この書の中で特に学校文化の変革について記していると思われるⅢ章に記述されている内容は、基本的に上記の文化を変革するためのさらなる方策と解される。

Ⅲ章において紹介されている方策には、次のようなものがある。

- 「わたしは、早退や欠勤をする場合、校長には話さなくてもよいようにした。」(1節)
- 「職員会は(中略)座席も丸くし、校長とか教務主任とかが東向きでいるようなことをしないようにし、みんなが気軽に口がきけるように考えた。みんなが気軽に口をきくためには、問題が具体的なものであり、自分たちに直接関係のあるものでないとだめなので、できるだけ、そういうものを選ぶようにした。」(3節)
- 「職場はどこまでも自由で、明るくなくてはならないと思うのです。いつもいうことなのですが、徹底的に自由であるために、ときに乱れても、(義務として出る)体操講習へひとりもいかななくても、私自身はかまわないと思っています。」(4節)
- 「私は赴任のはじめは、教育実践の問題についてはあまりいわなかった。一学期は「職場の民主化」とか「今の教育の問題」とかを主にして話し合った。」(7節)
- 「私は、私のことを「校長先生」と呼ばないで、「齋藤さん」と呼んでもらいたいということを職員会に出してたのんだ。またお互いの間でも「先生」といわないで、「何々さん」といい合おうということも出した。(中略)(校長先生と呼ばれることによって)学校内で自分を特別な人間のように思いこんだり、また呼ぶ先生たちのほうも、そう呼んでいることによって、卑屈になり、私と距離ができ、別の世界に生きてしまうようになるという心配もあった。」(10節)
- 「職員会や研究会のときは、どこが上席というところがないようにしようと、みんなが意識的な努力をした。」(11節)
- 「職場をよくし、職場の中のお互いの仕事をよくしていくためには、お互いが職場のなかにある様々の問題を発見し指摘して、事実によって学んでいく努力をすることがある。わたしはつとめてそのようなことをした。」(16節)
- 「私たちはこのようにして、自分たちの職場を楽しく明るいものにしてきた。(中略)これは、職場の中に、また自分たち自身の心のなかにある、さまざまな前近代的なものを、自分たちの力で克服することであり、職場内外から自分たちに覆いかぶさっている、さまざまな圧力から脱却することである。」(17節)

これらの記述から、齋藤氏は、島小学校にこれまで存在した文化を「前近代的なもの」と評し、それを変容させるために、これまで慣習化していた内部管理体制や言葉づかい、座席等さまざまな要素にアプローチすることにより、教員の意識を変容させようと意図していたと思われる。

### 2-3 学校づくりの記における学校文化の枠組み

ここで、齋藤氏が考えていた学校文化の枠組みを考察してみたい。SaphierやCunninghamによる枠組みは、大きく、教員の人間関係に関する要素と職能成長に関する要素に大別できると思われる。齋藤氏の記述から読み取れることは、この2種類の文化要素が並列的關係でなく、発達段階的に組み合わせて認識しているようであるということである。それを端的に表現した記述として、次の記述があげられよう。

「私は赴任のはじめは、教育実践の問題についてはあまりいわなかった。一学期は「職場の民主化」とか「今の教育の問題」とかを主にして話し合った。」(Ⅲ章7節)

「職場の民主化」とは、教員の人間関係に関する文化に関わるものと考えられよう。「今の教育の問題」とは、職能成長に関するものともとらえることができようが、直接個々の教師の教育実践からは離れた一般的な問題をとりあげることにより、教師集団の意識を一つにまとめようとの意図があったのではないかと考えられる。このようなアプローチは、職能成長文化に関するものと解釈するよりも、人間関係文化に関するものと解釈した方が妥当と思われる。

このように、斎藤氏の経営戦略としては、教員の人間関係に関する文化をまず育成し、その発達段階を見きわめながら、職能成長面に関する文化に対するアプローチを加えていったものと考えられる。斎藤氏が認識していた学校文化の構造は、単純な縦構造ではなく、人間関係文化を土台とした、職能成長面の文化という立体的構造のようである。したがって、人間関係文化へのアプローチは、常に欠かすことができないものであったと思われる。

「私は正式の職員会や研究授業会を充実したものにするために、またその不足を補うために、さらにお互いを親しくし、お互いの仕事をつなぎ合わせたり、お互いの知識や視野を広め高めるために、おしゃべり会には力をそそいだ。私は個人別に先生を呼んだり、注意したりしたことは一度もなかったし、これからもそういうことをするつもりはない。」  
(Ⅲ章 3 節)

この節の冒頭においては、斎藤氏は「私は学校へはだいたい、おしゃべりをしにいくようなものだった。(中略)学校で事務をとったり机に向かったりするようなことは、ほとんどなかった。」と書いている。すなわち、フォーマルな経営手法をとるのではなく、インフォーマルなコミュニケーションにより自らの意志を伝達する手法を好んだと解釈できる。

さらに、この節の文脈から、この手法は、恒常的に採用されていたものと思われる。いったん人間関係文化ができあがれば、それは自己保

存的に維持されるものではなく、常に意図的なアプローチが必要だったのであろう。それは、次の記述からも伺われる。

「私が出勤しているときは、問題がいつも表面に引き出され、また職員の方からも出してきたが、休んでいる間はそういうことがなかった。」(Ⅲ章 9 節)

すなわち、斎藤氏が形成しようとした人間関係文化は、それまでの文化と異なるものであったが故に、斎藤氏による不断のアプローチが欠けると、以前の文化に戻る脆弱性を内包したものであったといえよう。それだけ、教員を支配している文化を変容させるのは困難なことと言えるのであろう。

また、人間関係文化の変容も、単純に以前の文化の否定ですむものでなく、変容がさらなる変容の必要性を生むものであることが、次の記述から伺える。

「大ぜいの実践が進み意識が進んでくると、とうぜん遅れてしまい、不満を持つ先生が出てくる。以前のこの学校のように、みんなが引き下げっこをしていれば、誰も同じ線にいるから問題はないのだが、それがとかれると、とうぜん力の差がついてくる。そして遅れた人がひがんだりする。」(Ⅲ章 8 節)

人間関係文化を変容させ、それを基に個々の教師が職能成長していくと、次に、いったん形成された人間関係文化では対処できず、それを更に変容させる必要があったといえよう。

このように、学校づくりの記から読み取れる学校文化とは、人間関係に関する文化と職能成長に関する文化が立体的にからみあって構成され、更にそれは、常に発達しつつある動態的文化として把握されるのである。

### 3. 最後に

以上、斎藤喜博氏の学校文化の認識枠組みを事例的に分析してみた。もちろん、これが一般

化可能な枠組みであるとは考えていない。赴任時点で全国的に名が知られており、首長とも個人的に親しいといった個人的資源（resource）を有する校長は稀であろう。したがって、齋藤氏ほどの個人的資源を有しない校長が学校文化を変革しようとしたとき、どのような認識枠組みを使用していたかという分析も更に深める必要がある。

それでも、齋藤氏の認識においてみられた文化の立体的構造と発達段階という視点は、実践的に有効な学校文化の枠組みを構築しようとする際に有効な示唆を与えるのではないかとと思われるのである。

今後の考察において、必要と思われる視点をもう一つ提示しておきたい。本稿は、実践的有効性を追究するためには学校文化という視点が有効であろうという仮説のもとに考察を続けてきた。そこにおいて、「実践的有効性」の概念枠組みの検討は十分なされていない。齋藤氏の島小学校における実践は「有効であった」と一般的に認識されている。しかし、全国の小学校が島小学校とまったく同様の実践を行うことがア priori に肯定されるであろうか。

齋藤氏自身、島小学校における個々の教師の実践はそれぞれの個性を膨らませて行われるべきだと語っている。すると、校長の個性により多様な学校経営のあり方も予測されるはずであり、実践的有効性にも多様な概念枠組みが予測されると考えるべきであろう。

このように考えるとき、「実践的有効性」ということばは、「学校経営目標（あるいは、それを通じて達成される学校教育目標）」とほぼ同義にとらえることができるはずである。「有効であった」とは「目標を達成した」と同義にとらえて問題ないと思われるからである。

齋藤氏の島小学校における実践とは、彼がイメージするところの経営目標と、島小学校に勤務する教師たちとの相互作用により形成されたものと把握すべきではないと思われる。

そのような相互作用を把握する際に、学校文化という認識枠組みは有効であり、しかしそれは、学校経営の実践をトータルに把握するための十分な枠組みではないとの限界を意識しながら、さらなる枠組みの創出を試みる必要があると思われるのである。

## 注

- 1 学校文化概念の学校経営学への導入に関するアメリカにおける理論的展開過程については、中留武昭「学校文化を形成する校長のリーダーシップに関する研究（その1）」九州大学教育学部紀要No.40,1994 に詳しい。
- 2 同上
- 3 汐見稔幸「文化の変容と学校文化」佐伯胖・汐見稔幸・佐藤学編『現代社会と学校』東大出版会,1992
- 4 Jon Saphier と Cunnningham の説は中留上掲論文と中留武昭「教育課程経営を核とした学校改善と学校文化」金子照基編『学習指導要領の定着過程』風間書房,1995において紹介されている。
- 5 重松鷹泰『授業分析の方法』明治図書,1961, p17
- 6 同上 p20
- 7 松本陽一・高橋嘉明編『齋藤喜博の世界一用語による思想形成のあとづけ』一莖書房,1983
- 8 同上 p425
- 9 同上 p426
- 10 同上 p427
- 11 原著に章番号はふられていないが、分析の便宜上筆者が付した。
- 12 永井聖二「日本の教員文化」教育社会学研究No.32,1977
- 13 油布佐和子「教員文化と学校改善」牧昌見・佐藤全編『学校改善と教職の未来』教育開発研究所,1990