

学校づくりにおける校長の リーダーシップに関する事例研究 (2)

～「割れ窓」理論の視点から～

織 田 泰 幸

Leadership of Principal in Creating School: A Case Study 2
- from the viewpoint of "Broken Windows Theory"

Yasuyuki ODA

要 旨

現在の我が国の学校は、いじめ、不登校、学級崩壊をはじめとする様々な課題を抱えており、児童・生徒の確かな学力の定着や学級の荒れの克服を実現しながら、全体としてどのように学校づくりを推進していくかが重要な課題となっている。とりわけ、「校長がかわれば学校が変わる」と言われるように、学校づくりにおける校長のリーダーシップは極めて重要である。しかし、従来の学校経営研究では、理論的な研究に比べると、実際の学校づくりの事例の蓄積は少ないのが現状である。本稿では、優れた学校づくりを行っていると評価されている丹羽校長による2年間の学校づくりの事例の作成を行い、その特徴について「割れ窓」理論の観点から若干の考察を加える。

キーワード：校長 学校づくり リーダーシップ、割れ窓理論

I. 本稿の目的

本稿の目的は、ある校長による2年間の学校づくりの事例の作成を通じて、そこでの校長のリーダーシップの特徴について明らかにすることである。

現在の我が国の学校は、いじめ、不登校、学級崩壊をはじめとする様々な課題を抱えており、児童・生徒の確かな学力の定着や学級の荒れの克服を実現しながら、全体としてどのように学校づくりを推進していくかが重要な課題となっている。とりわけ、「校長がかわれば学校が変わる」と言われるように、学校づくりにおける校長のリーダーシップは極めて重要である。しかし、従来の学校経営研究では、理論的な研究の蓄積に比べると、実際の学校づくりの事例の蓄積は少ないのが現状である。学校経営研究が、学校組織の改善に意義を有するためには、事例研究を通じた具体的な学校改革のプロセスの記述・説明の蓄積が必要である。

以上のような問題関心から、本稿では、実際に優れた学校づくりを行っているとして評価されている丹羽校長¹による2年間の学校づくりの事例の作成を行い、その特徴について「割れ窓」理論の観点から考察する。

II. A 小学校における丹羽校長の事例

学校の概略：児童数約 800 名の大規模校。創立 130 年を超える。市街地にほど近い立地の学校であり、社会的・経済的状況の厳しい家庭も少なくない。近隣の市街地には、県内を代表する企業や歴史的な文化遺産が点在している。

丹羽校長はこの学校に赴任して2年目である。校長が赴任する前のA小学校は、児童の学力は高くなく、いじめ、不登校、問題行動、怪我が数多く報告される、いわゆる困難校であった。

1 年目：学校の環境整備

1. 学校の全体的な課題

校長が赴任当初にまず感じたのは、学校全体が汚いことであった。廊下や壁は黒ずみ、埃が溜まり、ガラスや水道や消火栓などに対する器物破壊が多くみられた。また、授業中に抜け出す児童が少なからずおり、教員がその後を追いかける光景がみられた。児童の問題行動としては、対教師暴力に加えて、喫煙などがみ

られた。児童の怪我は非常に多く、保健室を訪れた児童の数が年間1万件を超える年もあった。学級崩壊あるいはそれに近い状況は、複数学級あった。児童の学力は低く、CRT 学力検査や全国学力学習状況テストの結果は、すべての教科において全国平均と比べて不十分であった。教員たちは生徒指導で常に忙しく、授業準備がおろそかになりがちであった。校長が児童の荒れた姿について教員たちに問かけると、「うちの児童だから」「去年よりはいい」という返答が返ってくる状態であった。

2. 赴任直後の校長の取り組み

校長は、A 小学校に赴任する前の3月下旬に同校を訪問して前任の校長から引き継ぎを受けた。その際、前任の校長と会話をしたり、校内を巡回したときの気づきを書きとめておいた。そして、4月1日の赴任直後の午前中には、昨年度からの中核的な教員を集めて、学校の現状や今年度の見通しについての話を聞いた。同日午後の職員会議では、校長から、公務員としての服務や緊急時の対応などの基本的な確認事項以外に、これまでのメモをもとに作成した資料を配布して、以下のことを伝えた。

①4Sの徹底：校長は、「学校がひどく汚れている」ことを指摘し、4S（整理・整頓・清掃・清潔）の徹底を指導した。教員には職員室の机の整理整頓を指示し、校長室における昨年度までの資料の多くを破棄した。校内の器物破損については、「修理してもすぐに壊される」という理由から放置してきた現状を認めず、すぐに修理するよう求めた。校内の汚れについては、1学期前半から研磨たわしを購入し、子どもが中心となって廊下を磨きあげ、職員たちは協力して雑巾で蛍光灯をふき取り、壁に付着していた綿埃を清掃した。教室環境については、教員の私物の撤去や掲示物の整理について徹底するよう教員に求めた。

②不登校児の家庭訪問：校長は、始業式前の春休みの段階で、全ての不登校児童の家庭訪問を行うよう指示した。始業式前で担任が発表されていないため、家庭訪問は前担任が関係する教員が行った。

③全教員との面談：校長は、4月の早い段階から、全ての教員と個人面談を行うことを伝えた。面談では、各教員から「学校をこのように変えたらいいのではないか」という改善の提案をしてもらった。

通常、4月1日から始業式までの間は、新年度や新学期への準備で非常に慌ただしい時期である。そのため、先の指示に職員たちは動揺したが、「強さは早さ（速さ）」、「即断即決」、「困難校ほどすばやく対応」を信条とする校長は、教員と一緒に熱心に4Sや家庭訪問や面談に取り組んだ。職員たちは初日からこの学

校が大きく変わることを予感していた。

3. 1学期の校長の取り組み

着任から始業式までの短い期間にも、校長は改革・改善案を次々と職員に提示していった。それは例えば、企画委員会の廃止とビジョンチームの設置、学校行事の見直し、「校長通信」や「家庭学習の手引き」の発行、学期ごとの子どもアンケートの実施、成績渡しの保護者個別懇談の全員実施（従来は希望者のみ）などである。より具体的な行動として、校長は1学期間をかけて次のことに取り組んだ。

①校内巡視と授業見学

校長は、職員会議において、「授業を大切にしよう」、「学校の荒れを子どものせいにはいけない」、「保護者に対して積極的に働きかけよう」ということを日常的に繰り返し教員に伝え、合わせて授業を見学させてもらうことを伝えた。その際、授業を見られることに対する抵抗感を抱く教員もいたが、校長は「教員ではなく子どもを見にいく」と伝えた。校長は、授業開始から2週間で全ての教室を見て回り、学校全体の児童の状態や教員の力量を把握した。4月末には、校長自ら率先して公開授業を行い、多くの教員はそれに参加した（全員が最初から最後まで見学できたわけではないが）。それは校長が考える授業の基礎・基本や学習習慣の大切さを教員たちに伝える内容でもあった。

②さらなる清掃活動

校長は、清掃で綺麗になった廊下の壁や水道の蛇口付近に、計算式や九九など児童の学習に役立つ掲示をつくるよう指示し、学校の中に学びあう雰囲気をつくらうとした。破壊された消火栓は教育委員会に何度も掛け合って修理を依頼し、修理が行われるまでの間は応急処置として自分たちで補修を行い、見た目をきれいにした。さらには、廊下の雑巾掛け、トイレのスリッパ、花壇の花、駐車場の車の停め方に至るまで、外から見える個所の美化に徹底的にこだわった²。

③正規の授業時間数の確保

校長は、校内巡視を通じて、授業開始時に児童が全員教室に揃わないため、45分の授業時間数が確保できない学級が複数あることを把握した。この問題に対して、校長は学校の最も遠い場所（教室や運動場）から、最も遠い教室まで歩いてどのくらい時間がかかるのかを、児童の行動を観察して測定した。その結果、最も遠い場所であっても3分以内で戻ることがわかった。校長は、この実験結果を児童や教員に伝えるとともに、どんなに遅くとも授業開始時刻の3分後には授業を開始するよう指示した。

④ビジョンの明確化と校務分掌組織の再編成

校長から見ると、これまでのA小学校の学校づくりにおけるビジョンや学校教育目標は、3年間の見直し・具体的な方策・目標値が弱く、何をめざしているのかが分からなかった。またビジョンと校務分掌組織がそれぞれ別ものになっており、連動していなかった。そこで校長は、学校が目指すべきビジョンを5つ掲げ、それに沿う形で校務分掌組織を再編成した。これによって、職員たちはこの1年間どこを目指して教育活動を進めていくのかを明確に理解することができるようになった。

⑤家庭訪問の継続

校長は、3日連続で欠席した児童がいる場合、3日目に必ず家庭訪問することを職員に求めた。さらには、学校で怪我をした児童がいた場合は、保護者に電話連絡だけして済ますのではなく、必ず教員が帰宅時に家庭訪問して説明してくることを求めた。

⑥保護者や地域社会との連携・協力

A小学校を取り巻く保護者や地域社会は、様々な事情から非常に厳しい状況にあった。例えば、児童虐待や家庭崩壊の実態が見られたり、子ども会が存在しない地区があった。校長は、「保護者からの信頼なくして教育は推進できない」「学校には地域社会の力が絶対に必要である」という信念を持っていた。そのため、自治会の人と一緒に防災教育を行ったり、教員と児童に働きかけて、地域の公共機関や福祉施設や企業に出かけて学習するよう求めた。その逆に、保護者や地域社会の人から、特定の講演会やボランティアや職場体験の実施を学校に要望する声があった。しかし校長は、学校の教育課程編成権は学校長の権限であり、児童の実態を踏まえて学習指導要領に基づいた形で最善と考えるものを行っていることを丁寧に説明して、保護者や地域社会からの学校に対する過剰な要望は拒否した。

⑦地域ボランティアや関係機関との連携

校長は、例えば、市の教育委員会（市の福祉部など）、交番、児童相談所などに代表される関係機関との連携を大切にした。また、主任児童委員や民生児童委員といった地域ボランティアとの連携も大切にした。校長は、これらの連携を通じて、保護者からの苦情、児童虐待の情報、不審者の情報をすべて把握するように努めた。

4. 校長から教職員に対する意識づけ

校長は、「授業のない学校はない」「授業で勝負する教師になってほしい」ということを教員に伝え、画一的な授業からの脱却を求め続けた。校長自身、「校長が授業場面で指導できないと教育はよくなる」と考

えており、授業に対する絶対の自信を持っていた。校長は、教室に入って2〜3分授業を見れば、児童たちの授業の理解度やつまづきの度合いを直感的に感じ取ることができ、担任教員の子どもの関わり方の様子が把握できるという。校長は、すべての職員の教育に対する意識を高めてもらうために、日常的に教職員とコミュニケーションを図りながら、次のようなことを伝えた。

①創造的な営みとしての教育

校長によれば、学校は前例踏襲（昨年度と同じことをする）というよりは過去踏襲（毎年ずっと同じことをする）である。例えば、運動会や避難訓練などは、何年も前から同じことを同じようにやっていたため、ここでは「なぜするのか」「何のためにするのか」が一切問われなかった。また、一般に教員の世界では、教育は価値や文化遺産の伝達であると考えられる向きがあるが、校長は、教育とは、それだけではなく、教職員が子どもたちと一緒に創りあげていく創造的な営みであると考えていた。教育を創造的な営みにすることで、教員は元気や喜びが湧きあがり、子どもたちは頑張ることができるからである。

②見通しを持った教育活動

校長は「教育は点ではなく線で考える」べきだと考える。多くの教員は目の前の教育活動（例：授業や行事など）に精いっぱい、それらが次にどう影響を及ぼしてつながるのか、ここまでを見通しを持って考えることができない。校長によれば、教員の仕事は、今日、1週間後、1か月後、1年後のどの段階でやるべき仕事であるかを区別して、計画的に進めるべきである。

③「減点主義」から「加点主義」へ

授業が上手な先生は、若手教員の授業の欠点や課題を指摘する傾向にある。また、若手教員自身は、授業の上手な先生や他校の優れた教員の実践の真似をしようとする。しかし、若手教員は、欠点や課題ばかりを指摘されると混乱し、優れた教員と同じことをやろうとすると潰れてしまう。こうした理由から、校長自身は、若手教員の授業の欠点や課題はすぐに把握できるが、あまりにひどい場合を除いて、直接的に伝えることは自制している。若手教員にとっては、若さそれ自体が魅力であり、失敗から謙虚に学ぶこと、挑戦し続けること、そして自己変革を続けることの方が大事であることを伝えるとともに、その若手教員の良いところを見つけて、伸ばすような働きかけを行った。

5. 校長の教育観

校長は、教育や学校改革を風呂敷に喩えて説明する。風呂敷は多様な形のものをその形状に合わせて包み込

むことができる。教師は多様な個性を持った子どもたちを、その個性に合わせて、やさしくあたたかく包み込んであげる必要がある³。また風呂敷は1箇所をつまんで持ち上げると、全体が上がってくる。これと同じで、学校は、みんながバラバラな取り組みをするのではなく、何か一つのことに力を入れて取り組むことで、学校全体を高めることができるのだと。

また校長は、「学校の環境が落ち着いていれば子どもは落ち着き、荒れていれば子どもは荒れる」と述べる。田畑の土壌が適切に整っていれば農作物が育つと同じで、学級の土壌が適切に整ってれば子どもたちは育つ。特に4月5月の段階で学級の土壌を耕すことが、1年を左右するほど大事である。

校長自身にとって重要なのは、全体の中で個を見ることである。授業を見るときや校内の様子を見るときは、まず全体の雰囲気を見て、その中で個のよさや課題を見ることにしている。また、校長にとっての経営とは、「弱い人をどうやって活かすかを考えること」である。教員が子どもの欠点よりも良さをみようとすると同じように、校長は教員の欠点よりも良いところをみて、教職員集団でお互いに支え合い、良いところを生かしていける組織づくりを行った。

6. 1年目の成果と課題

1年目の途中からは、A小学校を訪問した誰もが「児童が落ちついた」、「校内が見違えるほどきれいになった」と口を揃えた。年度末のデータでは、昨年度比で、児童の怪我は半減、いじめは1/3にまで減少、不登校は半減し、ガラス損壊は年間で3件、学級崩壊はほぼ0であった。

教員の意識や行動も変わってきた。これまでの教員は過去踏襲で、新たな提案をする姿は見られなかったが、少しずつ積極性が見られるようになった。例えば、「清掃活動が大事ならば、なぜ毎日やらないのですか」という意見が教員から出され、議論の結果、次年度から毎日清掃活動が行われることになった。

校長は、1年間かけて落ち着いて学べる環境は整ったが、いまだに年間1000件弱ある怪我を減らすこと、基礎学力だけでなく応用力や表現力を鍛えること、個々の教員の力量を向上させること、より主体的な教職員集団をつくること、などが課題であるとみていた。

2年目：教育の質の向上

1. 教育の質の向上を目指した取り組み

校長は、1年目の「学校の環境整備」の成果を踏まえて、2年目を「教育の質の向上」と「教員の力量の向上」に取り組む年度と位置づけた。児童たちには、1

年目以上に、「勉強がわかるようになった」「A小学校で学んでよかった」「A小学校の卒業生でよかった」と言ってもらえるような学校づくりを目指したいと考えた。

また校長は、大規模校は困難や課題も多いが、むしろ大規模校であることの良さを生かした学校づくりを進めようと考えた。大規模校の良さとは、例えば、職員集団が動き出した時のエネルギーが大きく迅速である、迫力ある感動的な学校行事ができること、上級生から下級生への良さや価値の伝達が可能であること、様々な得意分野をもった教員がお互いに学び合えること、である。この考えを実現するために、具体的には以下のようなことに取り組んだ。

①校務分掌組織の再構成

従来のA小学校では、4月になってから校務分掌を決めていたが、2年目からは、ビジョンチームや経営委員会をいかして、全体での情報共有と迅速な意思決定ができる組織体制を構築した。また各学年の担任配置は、年齢や力量や性別だけでなく、過去の担任歴や校舎内の教室配置⁴など様々な要因を考慮して、校長が中心となって決めた。学年主任は、年齢というよりは、その教員の特性や力量を考慮して決定した。

②異年齢児童のつながりを生かす

校長は、児童たちがお互いに良いところを学び合えるような関係性をつくることを大切にしたい。例えば、運動会の組み立て体操は、5・6年生が合同で行うものに変更した。その意図は、組み立て体操の迫力が増すため参観者が感動すること、児童たちは大変なことをやり遂げた充実感が得られること、5年生が6年生の姿から学びとり、来年は自分たちがやるという自覚を持つこと、である。また、5年生が自然教室に行った後は、4年生に対して報告会を行うようにした。4年生は5年生の姿から学び、「来年は自分たちが行くんだ」という自覚をもち、「もっといいものを作ろう」という思いが芽生えるようになった。

③運動会の開催時期の変更

昨年まで運動会は5月に開催されていたが、9月末開催へ変更した。その理由は、5月開催では学級づくりの土壌が十分に耕されておらず、根っこが不十分のまま練習に入るため、本番が形式的なものになり児童に力がつかないからである⁵。校長は、学級の土壌が整い、児童の根っこがしっかりした秋に運動会をやる、綺麗な花が咲き次への種ができるのだと昨年度から説明しており、変更は全体で議論した結果である。また徒競走では等旗がなかったが、校長は「それは悪平等である。大事なものは1位の子も6位の子もお互いの頑張りを認め合うことのできる子どもに

育てることではないか」と伝えて、職員全体で議論を行った。議論の結果、今年度は徒競争の等旗を用いて実施することになった。ただし、運動会の前に、道徳の授業で順位の違いを認め合うことへの理解を深めるような教材を活用することになった(教材の例:『オタマジャクシのうんどうかい』)。

④教員の研修の実施と要求

校長は、校内の様々な得意分野(例:理科の実験、絵画、体育の実技)を持った教員を講師として、校内で教員がお互いの良いところを学び合える機会を作った。また通常の校内研修では、様々な大学教員を招いて指導・助言を受ける機会を得た。校内研修を通じた授業改善や自己研鑽と合わせて、校外研修の大切さを強調し続けた。そのための旅費を確保して、教員には県内外の優れた実践をたくさん見学するよう求めた。校長自身も、附属学校や研究大会や教育学会に参加することによって、授業や学校経営についての研修を重ね続けた。

⑤崩れた教員への対処

2年目の途中である教員が産休に入ったため、担任経験のない講師が新任担任を引き継ぐことになった。しかし、その学級はわずか2週間ほどで崩れそうになった。校長は校内巡視と授業観察を通じてこの事態を予想していたため、すぐに全校的な支援体制を構築し、複数名の教員が補助に入れるようにした。具体的には、新任担任には主に国語の教材研究に専念するよう指示し、算数はティームティーチングで半分の担当にし、他の教員も可能な限り教室に入るようにした。他に、朝の会の時間を充実させるよう指示した。その結果、新任教員は心に余裕ができ、子どもたちが見えるようになり、学級の状態は落ち着いたものになった。

2. 2年目の成果

2年目には、児童たちがあらゆる点で積極的になり、自信をもっている様子が見て取れた。児童の欠席は1年目よりもさらに減少し、3学期には、風邪を引きやすい季節であるにもかかわらず、毎日各学年1名ずつ程度の欠席者しか出なかった。それは児童たちが学校にいることが楽しく、学校に活躍の場ができてきていることの証拠であると校長はみていた。

また、児童の学力の向上が見られた。1月のCRT学力検査における算数科の結果は、多くの項目において全国平均を上回っており、特に基礎問題において、飛躍的な向上が見られた。

年間を通じて保健室に来る児童の延べ人数は、3000件程度にまで減少した。かつては年に2桁も割られていたことのあったガラスは、年間を通じて1枚しか割

られなくなった。全校集会で体育館に集合する際には、教員がピアノ伴奏を行い、児童たちは静かに入場できるようになった。集合時間は、かつては20分かかっていたが、8分で完了するようになった(退場は6分)。全校児童集会や学年集会の司会・進行は、すべて児童が務めることができるようになった。校歌斉唱時には、昨年まで声の小さかった学年も含めて、全ての学年の児童から大きな歌声が聞かれるようになった。校内美術展や書写展では、かつては作品の破壊や騒がしい様子が見られた児童たちも、作品に触れずに静かに鑑賞する姿が見られた。

清掃を大切にする意識は児童たちにも広がっていた。1年目に4年生の児童が取り組んだ「お掃除名人になろう!」というスローガンは、2年目には「掃除のさしすせそ(最後まで、喋らず、隅々、せつせと、掃除する)」という標語となり全体で取り組むこととなった⁶。

3月に行われた6年生を送る会の最後に、校長が「今の集会で1年生から6年生まで揃うのは最後になります。あとは卒業式だけです。」と伝えると、1年生の児童たちは声をあげて泣き出した。この1年間、1年生は6年生からたくさんのことをしてもらってきたため、別れ際の寂しさがこみあげたのである。

教員たちは、生徒指導上の負担軽減に加えて、職員会議をはじめとした様々な会議の時間が短縮されたため、授業づくりに多くの時間を割けるようになった。さらに、授業を参観されることに対する教員の抵抗は少なくなり、余裕のある教員は進んで校内巡視や授業見学を行うことが習慣化された⁷。職員たちは日ごろの取り組みの成果を実感しており、やりがいや喜びを感じるようになっていた。

この1年間の職員たちの継続的な努力は、データが証明している。4月から12月までのデータでは、家庭訪問の回数はのべ800回超、関係機関との連携はのべ520回超(うち校長が約400回)、不審者対策等の緊急下校パトロールはのべ600人超である。また、ある教員が家庭訪問に行った際には、同じ学年の教員が職員室に残って帰りを待つことが自然になった。帰校後は、家庭訪問時の様子についての話をみんなで聞いて情報を共有し、その教員が保護者から厳しく辛いことを言われた場合は、慰めや労いの言葉をかけることが普通になった。校長は、こうした教員集団の変化を見て、1つの問題を学校全体の問題として捉えることができていると感じていた。

3. 3年目の見通しと課題

校長は、2年間の学校づくりを通じて、児童の基礎的な学力は全体的に向上したが、その一方で、活用力と表現力が課題であると感じていた。そこで3年目の

学校行事では、より表現力を鍛えることができるよう、児童が主体的に取り組むものへの変更を検討している。また校長は、教員は1年目と比べてずいぶん積極的に became、さらに主体的に発言や提案を行うようになることを望んでおり、会議や研修では中核となる教員に信頼して任せ、校長自身の指示や発言は徐々に控えることを考えている。学校が地域社会と一緒にあって学校を創ることが理想であり、最終的には、児童たちが地域社会の歴史を深く知ることによって、この地域に誇りを持ってもらえるようにしたいという展望を持って学校づくりに取り組んでいる。

Ⅲ. 若干の考察

最後に、以上のような2年間の学校づくりにおける丹羽校長のリーダーシップについて、「割れ窓」理論の観点から若干の考察を加える。「割れ窓」理論に注目する理由は、丹羽校長自身が「学校改革は学校をきれいにするところから始まる」「4Sは学校づくりの基本である」と考えており、この理論を意識しながら学校づくりを行っているからである。

「割れ窓 (broken windows)」理論は、米国の犯罪学者 G.ウィルソンと J.ケリングが 1982 年に提唱した理論である。ビルの窓ガラスが割れたままで修理されずに放置されると、ビルのそばを通りかかった人たちは、このビルは誰も気にしておらず、管理者はいないと受け取る。間もなく別の窓ガラスが割られると、無法状態の雰囲気醸成され、ここではなんでも許されるという信号を発する。そうすると、落書きや破壊行為、さらには暴力、麻薬の売買、強姦、殺人といった重大犯罪が起こる。つまり些細な問題の放置が深刻な犯罪の呼び水となる、という犯罪の感染理論である。

この理論によれば、犯罪の原因は、犯罪者の「精神発達不全」、「道徳観念の欠如」、「犯罪を誘発する遺伝子」といった特定の個性 (パーソナリティタイプ) に帰属するものではなく、「自分の置かれた環境への敏感な反応」、「手がかり (兆候) への鋭敏さ」、「自分を取り巻く世界の認識」といった社会的な背景 (コンテキスト) に帰属するものである。そのため、背景の力は一種の環境論である (Gladwell, 2002, pp.149-150)。

「割れ窓」理論は、「一つ以上の解釈を展開する優れた理論」(Levine, 2006, p.xi) であり、犯罪や刑事司法だけでなく、ビジネスや他の分野にも応用可能だとされている。教育の場合、この理論を応用した研究は少ないが、例えば、教師経験者による次のような指摘は、教育への「割れ窓」理論の応用可能性を示唆するものである。

* 「教室の汚さは信号である…『生徒の心が荒れているから教室が汚くなる』のではなく、『教室が汚いから生徒の心が荒れていく』ことのほうが多い…教室の乱れはクラスの雰囲気を大きく左右する…たかがゴミくらい、とっていると、とどめようがないくらいに崩れてしまう」(石川 2005, 138 頁)。

* 「落ちていたゴミの分だけ学級は荒れる…『教室をきれいにする』という当たり前のことが崩壊を防ぐうえで必要不可欠なことだったので…崩壊するすべての学級に共通してみられる現象は教室が汚れてくることです」(小谷川 2007, 97~99 頁)⁸。

また、校長による学校改革の実践事例では、特に学校改革の初期の段階において、美化や清掃活動に熱心に取り組む様子が紹介されている⁹。例えば、ある中学校の校長は、「学校改革は、『校舎内外の整理と整備、まずはきれいにすることから』始まりました」(岩本 2010, 30 頁)と述べる。また、ある小学校の校長は、校内のゴミが多い原因が買い食いの習慣にあることを突き止め、「きちんと清潔な環境を保っていることで目に見えない良い影響を子供たちに与えます。逆に、けじめのない乱雑な環境は、教科の学習にも決して良い影響を与えません」と校長室便りで保護者に訴えた(根本 1992, 29 頁)。別のある小学校の校長は、「子どもを育てる最も大切なものは、環境です」(石井 1999, 192 頁)と述べ、「温かさや潤いのある学校空間」を創ることの重要性を指摘する。これらの事例から推察するに、学校の「環境」が子どもの学びや成長に影響を与えるという点において、「割れ窓」理論は学校改革にも応用可能な考え方であるように思える¹⁰。

ただし、「割れ窓」理論は、経済学者や犯罪学者の間でも、その説明力に対する評価が分かれる場合がある。エコノミストの門倉 (2006) は、ニューヨーク市の犯罪発生率の低下については、例えば景気動向や少子化の進展といった「割れ窓理論」とは関係のない別の力が働いた可能性が高いことを統計的に明らかにしている (60~64 頁)。その一方で、経済学者のレヴィットとダブナー (2007) は、1990 年代のアメリカにおける犯罪減少の説明として根拠があるのは、説明力の高い順に、懲役の増加、麻薬市場の変化 (クラックその他の)、警官の増員であり、さらには、1970 年代の中絶の合法化であるという。反対に、(とりわけニューヨーク市における)「画期的な取り締まり戦略」(軽微の犯罪の徹底的な取り締まりや最新技術を活用した犯罪捜査など)、人口の高齢化、銃規制の強化、好景気、その他 (死刑の増加、武器隠匿の規制、銃の買い上げ他) が、犯罪を劇的に減らしたという主張は、無意味とは言えないが、説明として極めて根拠に乏しいと指摘する。

こうした様々な指摘を考慮すれば、丹羽校長が「割

れ窓」理論を意識して行ってきた学校改革は、どのように解釈できるのか。「割れ窓」とは、「何らかの異常があり、それが修復されていないことを示す小さな兆候」(Levine, 2006, p.xii)を指す。「割れ窓」理論を参照したビジネスの文献では、「些細な誤り、見落とし、なおざりにされた細部の多くが気づかれない、ひどい場合は、修正もされない」仕事の進め方では、「経営者(事業主)は、自分たちのビジネスに心血を注いでいないものとみなされてしまう」(Levine, 2006, p.154)と指摘されている¹¹⁾。

学校における同様のことは、例えば、名校長であった斎藤喜博(1969b)の「ごみが見えない教師は落第だ」(66頁)という指摘に見られる。その理由は、教室や廊下のごみが見えない教師は、子どもの心理や学習の動きが見えておらず、授業が粗雑で平板だからである¹²⁾。また、別のある小学校校長は、「授業中の不規則発言やざわつき、廊下歩行の乱れ、休み時間には大声が聞こえる、下校時刻を過ぎても学校に残る児童が増える等々。各学級で起こっているこれらのことは、小学校では、『この程度のことなら』と見過ごされてしまうことが多い。しかし、これらの小さな出来事を放置しておく、立ち歩き、児童間暴力、授業妨害へと発展してくる」(入沢2010, 143頁)と述べ、「子どものサインを見逃さない校内体制づくり」の大切さに言及している。

丹羽校長にとっての「割れ窓」は、学校の汚れや器物破損だけではなく、児童の怪我や問題行動、いじめや不登校、学級の荒れ、教員の多忙感や無気力、学校の組織的な機能不全、保護者からの不信、地域社会からの不当な要求など、学校が通常の教育活動を行うために修繕すべきあらゆることであった。赴任直後の4Sの徹底は、A小学校の様々な「割れ窓」を修復するための「一点突破・全面展開」戦略であり、校長の学校改革に対する本気を教職員に知らしめる強烈な意思表示であり、その継続は学校改革が進行中であることを目に見える形で児童や教職員たちに示すものだったのではないだろうか。

このような丹羽校長のリーダーシップは、とりわけ赴任直後の教職員に対する矢継ぎ早の指示や要求だけを見ると、強制的でトップダウン的に見える。しかし、丹羽校長の指示や要求は、具体的で的確であったこと、教職員との日常的な議論やコミュニケーションを大切にしていたこと、そして何より、一連の学校改革の成果が教職員に目に見えて実感されるものであったことが、教職員のやる気を高め、校長に対する信頼を獲得することにつながったのだと思われる。このような学校改革を実現した丹羽校長のリーダーシップの根底にあるのは、教室や学校の汚れが何のサイン(シグナル)であるかを的確に「見抜く」ことのできる、教職経験

から培われた教育者としての力量であると思われる。

本稿を通じて作成した事例は、あらゆる小学校にあてはまるものではないが、市街地にほど近い学校、大規模校、厳しい課題を抱える学校、といった諸条件のもとにある学校において、特に赴任直後に校長がいかによりリーダーシップを発揮しうるかについて、一定の示唆を与えるものとする。

注

- 1 丹羽校長は、「これまでに会ったどの校長よりもずば抜けた存在」、「リーダーシップという点で本当に素晴らしい校長」(複数名の教頭)、「校長が赴任してから見違えるように学校が変わった」(教育委員会関係者)という評判を聞いたため、今回の事例研究の対象とした。なお、校長の名前は仮名である。丹羽校長に対する聞き取り調査の時期は、2012年3月に1回、2013年3月に2回行い、時間はそれぞれ2時間程度であった。本稿の記述のデータは、フォーマルな聞き取りだけでなく、学校を訪問して校内を見学しながら伺ったお話、校長から頂いたインフォーマルな資料、同校の教頭や教員への聞き取りなどをもとにしている。
- 2 校長によれば、「清掃は目に見える成果である。実際に学校がきれいになっていく様子を見ると、児童も職員も達成感や喜びを感じやすい。」
- 3 この点と関連して、校長は子どもに「向き合う」ことよりも「寄り添う」ことのほうが大事であるという。教員は子どもの課題にはしっかりと向き合うべきだが、子どものそばで寄り添って話せる関係になる必要がある。
- 4 例えば、ある学年のクラスが、階段の両側に、2クラスずつ配置されている教室配置の場合、階段から遠い廊下の奥にあるクラスをベテランが、手前のクラスを若手が担任するようにした。その理由は、ベテランが自分のクラスまで行く途中に、隣のクラスの様子を眺めることができ、児童への声かけができることである。
- 5 この点について、校長は次のように述べている。「運動会は体育的行事としての位置づけがある。4月と5月は学級内で自分の居場所を探し、お互いにけん制し合う時期でもある。そのため、5月開催で本当に体育の成果を示せるのか疑問である。また練習に時間を取られて1学期の授業が遅れてしまうと、2学期の授業に響く場合がある。1学期の内容を基礎として、2学期により発展的な授業を展開するからである。(5月開催は)学習指導要領の系統性の観点からも問題がある。」
- 6 校長によれば、真面目で熱心な清掃活動をまず4年生(あるいは5年生)から取り組ませて、次第に上級生に感染させていくのは、戦略でありテクニックである。
- 7 この点について、教頭は「困っているクラスは学校全体で支えていく」という校長の考えが教職員全体に広がり、実践されるようになったと述べた。
- 8 25年の公立小学校教師経験を持つ小谷川(2007)は、「学

級崩壊の深刻度」を見極めるための尺度として、以下の表を作成している。小谷川は、Cの段階で担任が危機感を感じて学校全体で的確にサポートすれば、比較的容易に学級崩壊は回避できると述べている。この指摘は「割れ窓」理論の考え方に通底するものである。

表. 学級崩壊深刻度表

| 深刻度 | 学級や子どもたちの様態 |
|-----|------------------------------------|
| A | 10 学級内で暴力やいじめが頻発し、子どもや教師が身の危険を感じる。 |
| | 9 日常的に教師に反動的な言動や行動が出現する。 |
| | 8 公共物等の器物を破壊する。 |
| B | 7 私語や逸脱行動で授業が成立しない。 |
| | 6 休み時間や清掃時間にトラブルが多発する。 |
| | 5 無視や物隠しが頻発する。 |
| C | 4 教師の話をおかず、常にざわついている。 |
| | 3 教室内の美化環境が悪化し、落とし物等が増える。 |
| | 2 教師の指示が浸透せず、忘れ物が目立つようになる。 |
| | 1 友だち同士や教師に対しての言葉遣いが悪くなる。 |

(出典：小谷川 2007, 25 頁)

- 9 他にも、例えば、中学校では島田 (2010)、高校では久保田 (1997) において同様の取り組みが見られる。
- 10 教育学者の田中 (2012) は、「割れ窓理論」の学校への適用可能性を示唆しながらも、割れ窓理論的な教育論の基本は教師の監視であり、子どもたちの相互監視であると指摘し、監視の強調は子どもたちの失敗・過失への強迫観念を生み、心理的なストレスを増大させる可能性を指摘している (173 頁)。
- 11 Levine (2006) は、ビジネスが成功を収めるためには「細部へのこだわり (devotion to detail)」を持つべきだと主張する。それは「綻びを見つけることへの熱意」、すなわち「損害が生じる前に、強迫的に、執念深く、がむしゃらに欠陥を見つけだし、できる限り迅速かつ完全にそれらを根絶すること」(p.160) の重要性を指摘するものである。
- 12 斎藤 (1969a) は、学校環境 (職員室、廊下、教室) は、「すっきりしたむだのない環境」(293 頁) にしなければならないと述べる。「ごてごてしていたり、乱雑になっていたり、だらけていたり、不調和な感じになっていたりする環境からは、そういう人間しか生まれえない」(295 頁) のであり、「暖かさ」や「美しさ」を持ち、そこにいる人に「安心感」や「清らかさ」や「豊かな心情」や「快い緊張感」を与える「品のよい」環境を整備することの大切さを指摘している。

参考文献

- 石井順治『授業づくりをささえるー指導主事として校長として』評論社, 1999 年.
- 石川保茂『教師の力』ミネルヴァ書房, 2005 年.
- 入沢潤司「教師の本気は学校を変える」大久保正廣編『荒れ克服 実践レポートー実践の成果と舞台裏』教育開発研究所, 2010 年, 142~153 頁.

- 岩本泰則『「学びの共同体」をめざして』一莖書房, 2010 年.
- 門倉貴史『統計数字を疑うーなぜ実感とズレるのか?』光文社新書, 2006 年.
- 久保田武『校長がかわれば学校が変わる』夏目書房, 1997 年.
- Gladwell, M., *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*, Back Bay Books, 2002.
- G.L.ケリング & C.M.コールズ著, 小宮信夫監訳『割れ窓理論による犯罪防止ーコミュニティの安全をどう確保するか』文化書房博文社, 2004 年.
- 小谷川元一『いじめ・学級崩壊ー教師と親の「共育」で防ぐ』大修館書店, 2007 年.
- 斎藤喜博『斎藤喜博全集 第3巻』国土社, 1969a 年.
- 斎藤喜博『斎藤喜博全集 第4巻』国土社, 1969b 年.
- 島田清『イベント校長の学校再生!』講談社, 2010 年.
- 田中智志『教育臨床学ーく生きる>を学ぶ』高陵社書店, 2012 年.
- 根本茂『校風の教育』勁草出版サービスセンター, 1992 年.
- S.D.レヴィット & S.J.ダブナー著, 望月衛訳『ヤバイ経済学 増補改訂版』東洋経済新報社, 2007 年.
- Levine, M., *Broken Windows, Broken Business*, Grand Central Publishing, 2006.

謝辞: ご多忙であるにもかかわらず長時間に及ぶ聞き取り調査にご協力くださった丹羽校長、そして同校の教頭先生と教育委員会の関係者の皆さまに深く感謝申しあげます。