

特集「学校改革・学校評価・生徒募集」

1.社会的存在としての学校—保護者・社会との関係づくりを考える

1-1. 保護者を味方にする

(初出:2009/8)

目次	■マーケティング的に見ると
	■良好な関係構築の意義①
	■良好な関係構築の意義②
	■関係構築のために

■マーケティング的に見ると

学校現場にマーケティング的な視点を取り入れられるようになってきた。中には、教育現場をマーケット視することに批判的な方もいらっしゃるだろうが、マーケティングを「提供する商品やサービスの質と、購入しようとする者の要求との整合、一致を図る活動」(Kotler 1990 pp.73-75)と定義するなら、学校にとってもこの視点による考察は十分に意義のあるものに違いない。とりわけ、急速な少子化で、需給のバランスが崩れつつある今日、建学の精神、独自の校是を掲げる学校であっても、自校の提供する教育内容と質について、需要との整合を図る努力については、否応なく突きつけられた課題とも言えよう。

さて、マーケティングの視点からすると、学校というサービス提供体はやや特殊である。すなわち、高等学校だけでも3年間、中高一貫制の学校に至っては実に6年間に渡り、特定の顧客との関係が継続する。その間、授業料の支払のたびにサービスを購入しているという見方もあるが、むしろ、学校はそう簡単に取り替えがきかないため、最初の学校選択時が購入の機会であって、その選択に応じたサービスの提供がその後長く継続すると見た方が現実に近いだろう。さらに、「顧客」についてもやや特殊な性質がある。それは、直接の教育対象は生徒であるが、購入する者は保護者であり、両者が満足を得るポイントは多くの場合微妙にずれるという点である。この点は、学校選択の機会に家庭内の葛藤となって現れる場合があるほか、入学後も学校関係者は日常的に考慮しなければならない問題を惹起する。特に、直接子どもと接している担任をはじめとする教員は、ともすると背後にいる保護者の影を軽視しがちである。

学校としては、その持つ理念のもとに子供たちの成長を促し、目指す教育成果を実現するとともに、背後の保護者に対しては、卒業時のみならず入学後の要所において、満足感を与えていく必要があることになる。かつては、学校や教員にはア・プリオリに権威が認められ、保護者、家庭の側で一步下がって接する姿勢が根付いていたが、今日はこの点は大きく変わっている。背景には少産化による子どもへの期待の増大、保護者の高学歴化や需給関係の変化に伴う消費者意識の高まりがあるのかもしれない。こうした変化が、いずれにせよ、学校選択の際の厳しい要求や、入学後の保護者とのつ

きあい方を難しくしていることは否めない。

■良好な関係構築の意義①

一般的なサービス・マーケティングの分野では、顧客の不満に対する行動パターンとして、次の4つが挙げられる(Zeithaml V, & Bitner M, 2003 pp.191- 192)。すなわち、

- ① 受動派—不満に対して何も行動しない。悪い噂もあまりたてることはない。通常、クレームの有効性を感じていない人々。
- ② 発信派—サービスの供給者に活発にクレームを発する。ただし、あまり悪い噂を第三者に向けて立てることはしない。従って、むしろ企業にとっては有力な味方・協力者とも言える。
- ③ 憤怒派—悪い噂を立てる場合も多く、サービスの提供先を容易に変更する。抗議するという点については、社会的に意義があると信じている場合もある。
- ④ 行動派—第三者に活発に悪い噂を流すとともに、ときには一層過激な行動(行政への陳情、マスコミへのリークや訴訟)で抗議の意志を示す場合がある。

の4つである。

いかがであろうか。最近問題となっている「モンスターペアレント(MP)」は、恐らく③憤怒派か④行動派に属する行動を取るであろう。こうした態度をとる顧客は、学校以外ではこれまでも数の多寡はともかくとして存在した。こと学校については、前述のような学校・教員の権威、保護者意識などにより抑制されていたのかも知れないし、容易に変更の効かない学校という性質上、③や④の行動をとることをためらわせていたのかも知れない。

ただし、注意を要するのは、こうした反応はサービス提供側の従業員の態度を含めた、提供サービスに対する何らかの落ち度、不十分さが引き金になるということである。最近のMPの行動は、しばしば理不尽であるといわれるし、筆者もその点は相当程度同意するが、それでも少なくとも最初期にクレームを受けた教職員の対応如何によっては、行動をエスカレートさせずに済んだケースが存外多いのではないであろうか。

そして何よりも重視したいのは、教育をとりまく価値観が多様化している今日、学校の描く教育観や指導理念と、個々の保護者のそれとは必ずしも一致していないのではないかという懐疑を抱きつつ、問題の探知に努める姿勢であろう。何も思ったような指導を控えよというのではない。保護者の見解を質し、学校の方針を明確に説明するという機会を増加させる必要があるのではないかということである。特に③や④のような人々は、予告なく、いきなり激しい態度を取ることもある点に鑑みれば、探知と説明の姿勢は軽視できない。さらに、上述の②発信派のように、クレームをつけながらもそれはあくまでも学校のサービス向上に期待してのことであるという場合も少なくない。こうした保護者は、間違いなく学校のよき協力者であるという認識も必要である。こうした人々の貴重な声を探知するためにも、保護者との関係については真剣に再考する必要があるように思われる。

■良好な関係構築の意義②

次に保護者との関係構築について教育効果それ自体から考察してみたい。先に述べたマーケティング的な視点によるまでもなく、指導する生徒の意識姿勢と、保護者の「願い」が多くの場合ずれることは常識であろう。学校・教員が一定の目標に向けて指導を進める中で、保護者の意向をくみ取ろうとしたり、また意識形成が進まず、時には誤解もある保護者

に対して系統的に意識形成を進め、側面援助をお願いしたりすることは、必ずや指導にプラスの効果をもたらすはずである。

よく挙げる例が、進路希望である。生徒の特性をよく見極め、最適な進路実現に向けて細かな観察と指導を行っている学校ほど、高校3年の三者懇談の際に、多くの落胆を経験する先生が多い。落胆の原因はさまざまであるが、ともあれ大きな構図として指導者(教員)と生徒(側)との認識の齟齬がそこには存在している。生徒主導でより楽な志望に切り替えていた場合、あと一踏ん張るといことができず志望を下げていた場合、「子どもに自由に任せる」と言っていた保護者が最後の最後に我を通した場合(医学部志望が多い)など、脱力感のみ残る面談はしばしば発生する。

やはり、学校・担任側の専門家としての観察とその見込みを、早くから正確に保護者に伝え、保護者の真意も質しておく努力は、やりすぎることではない。また、生徒の家庭での学習状況や、進路に関する態度・反応など、学校ではなかなか詳細がわからないところについては、是非、保護者に様々な形で情報提供者となって報告して貰いたいところでもある。こうした対保護者関係がうまく構築できている場合、進路結果を含む生徒の指導は格段に質が向上するはずである。

仮に保護者と没交渉の姿勢を続けていたとしたら、担任としての自分、学年の指導、教科の指導など、保護者にどのように伝わり、認識されているか甚だ心許ないことになる。先に見た、いわゆる学校としてのマーケティング(サービスとニーズの一致を図るという意味で)を取り上げるまでもなく、人間としての自分や同僚を示すことにより保護者の信頼を育てられるという面もあるだろう。もとよりこれに堪えられるだけの教員としての力量を向上させていかなければならないが、少なくとも没交渉という危険な状態は可能な限り避けるべきであろう。生徒をよりよく成長させたいという共通の一点をもって、保護者と団結すべきである。

■関係構築のために

この稿の最後に、保護者との良好な関係構築のための方法を検討したい。ただし、学校によってさまざまな条件のもとで校務を遂行しているので、具体的にこうせよという姿勢によるのではなく、チェックポイントを示すことで、個々に採れる具体的行動を探っていただくアプローチ方法としたい。

保護者を顧客、有力な利害関係人、そしてよきパートナーととらえるなら、学校として、a. 情報発信、b. 情報探知の両面から問題点を抽出する必要がある。この大分類に則してチェック項目を挙げていく。

a. 情報発信の面からみたチェックポイント

- ① 学校として、進路指導、学習指導、生活指導などの基本方針を明確にしているか。
- ② 以上は教員全体で共通に認識されているか。
- ③ 生徒募集段階で、①の基本方針は、明確に潜在的保護者レベルまで提示されているか。
- ④ 在校生の保護者に対して、①の基本方針は、明確に示されているか。
- ⑤ 学校として、学年として、各校務分掌として、学級の保護者会で示すべき統一した見解や基本方針は各回に示されているか(形式は問わない)。
- ⑥ 学校または学年のレベルで、保護者向けの集会で誠実に学校の指導状況を伝達しているか。
- ⑦ 学校または学年のレベルで、最低限年1回、保護者向け進路指導関連行事を実施しているか。

- ⑧ 保護者が、自発的に来校できるようなアクティビティ*¹ を設けているか。
- ⑨ 学級担任は、個々の保護者に対して、学期(3期制として)に一度は、保護者と電話連絡なり面談なりを行っているか。
- ⑩ 学級担任は、月に1度以上、学級通信を発行し、学級の様子その他、学校方針に則した自身の考え方を保護者に示しているか。

*1:保護者を対象とした文化講演、英語講座、家庭科教員による食育講座や料理教室、保護者による生徒向けキャリア教育など、およそ保護者の関与をねらった取り組み一般であり、実施している学校もある。ただし、負担も大きいので、あまり大がかりなものでもなく、とにもかくにも学校に来て、保護者同士のカジュアルなコミュニケーションの場を提供するという意味合いが主となる。

b. 情報探知の面からみたチェックポイント

- ⑪ 各教員は、学校や自身への要望を上長や関連部署の監督者にもれなく伝達しているか(ここが弱いとクレームがエスカレートするため)。
- ⑫ 保護者からの要望については、もれなく対応の顛末を追えるような記録があるか。
- ⑬ 生徒の各居住地に区切った、保護者組織*² を作ってあるか。また、そこに担当教員は配当されているか。
- ⑭ 学校長、教頭といった管理職は、各生徒の志望状況について報告を受けているか。
- ⑮ PTAないし評議員会などに、保護者の声を届けて貰うようお願いする一方、個々の保護者にはダイレクトに学校へ要望を寄せてもらえる余地を残してあるか。
- ⑯ 学級通信、学年通信などには、保護者からのフィードバックを得られる工夫*³ がしてあるか。

*2:「地区PTA」と言い換えてもよい。東京であれば、公共交通網が発達している関係で、およそ東京東部、西部、北部、南部、埼玉南部、神奈川北部、などというような分け方も可能か。しかし、大半が自家用車で学校に来るような地域では、大きな市は2地区程度に割り、周辺町村を複数包含した地区を設定する場合もある。現実の通学状況とも照らし合わせて決めることになろう。また、そこでの活動は、担当教員が赴き年1回程度地区で会合を開き、ヒアリングしたり、地区で子育て、通学の便などの面で困っていること、治安の状況などを討論するなどが考えられる。

*3:家庭学習の状況、進路希望、担任への要望、教科担当についての要望、その他学校の指導について考えていることなど何でもよい。そのときの通信の主要テーマに合わせて、たとえば、家庭学習状況について聞きながら「その他何でも要望をお書きください」というように欄を作ると、書きたい人は書いてくる。これも案外参考になることがあったり、思いがけない問題を検知するのに役立つたりする。

【参考文献】

Kotler P, cited by Drucker P, 1990 'Managing the Non-Profit Organization' Harper Collins, New York
Zeithaml V, & Bitner M, 2003. 'Services Marketing' McGraw-Hill, New York

特集「学校改革・学校評価・生徒募集」

1.社会的存在としての学校—保護者・社会との関係づくりを考える

1-2. 建学の精神の再解釈による検証可能な指標作り

(初出:2009/12)

目次	<ul style="list-style-type: none"> ■教員の職務特性と建学の精神の関係 ■説得力を与える建学の精神の具体化 ■ゴールの併用でさらに実効性が高まる ■行動規範としての目標 ■教員を育てるツールとして ■外部へアピールすることの意味
----	---

■教員の職務特性と建学の精神の関係

教員組織はしばしばフラット(平ら)であるとか、なべぶた型であると言われる。これは一人の教員が学年、教科、校務分掌など複数種の職掌関係に重畳的に置かれていることから、それぞれの仕事の進め方について比較的高度な裁量が必要であることからくる特質です。マトリックス型組織とも呼ばれ、世界的に大学を含む学校教員のほか、病院の医師、コンサルタントや法律家などの専門職に多い組織形態です。職務内容と方向性が多軸であるため、マネジメントについては、一般企業によく見られるピラミッド式の組織形態における手法では太刀打ちできない場合が少なくありません。

こうした教員の職務形態は、換言すれば教員各自が自己の主観に基づいて仕事を選んだり、優先順位をつけたりすることを意味します。人を育てるという業務の性質上、ただでさえさまざまな理想に立脚した価値観が交錯している学校現場で、教員各自の裁量で校務が進んでいくとなると、どうしても仕事の内容がそれまでの範囲を超えにくくなり、これが改革を頓挫させる最大の理由になっているのだと思われます。やはり学校経営の立場から、明確な方向性を示し、職務を遂行していく上での準則となる指針を打ち出していくことは、一定の方向への変革が課題となっているときには不可欠でしょう。

■説得力を与える建学の精神の具体化

「建学の精神」とは、私立学校においては学校創設者が、どのような教育を通じて社会に奉仕していくかを端的に定めた指針といえます。いわば創設者の理想ともいべきものであり、その方が生きた時代の特徴と課題を色濃く反映しています。公立学校においても、非常に伝統のある、たとえば藩校などに起源を持つ学校では、その時代に遡ることのできる建学の精神に類似した規範を持っている場合が少なくありません。比較的新しい学校でも、開校時にどのような教育をしたいかという点については設置趣意として掲げられる場合が多く、建学の精神に相当する何らかの精神的支柱があるのではないのでしょうか。

多くの学校で、この建学の精神は非常に大切に扱われています。宗教に関係する学校はもとより、そうではない学校でも、学校を訪れた外部の方に対して、まず建学の精神を語り、現在行われている教育の在り方を説明されることがしばしばあ

ります。それだけにその学校の関係者にとっては、ある意味で抗うことの許されない基本指針となっていることが多いでしょう。

ただし、建学の精神自体は、抽象的に書かれている場合が少なくありません。また、設立時の価値観や社会状況が端的に反映しているのが普通ですから、たとえば伝統女子校の「良妻賢母の育成を通じて社会を支える人材をつくる」というように、現在の女性の置かれた状況や社会が指向する方向性から考えて、必ずしも文字通りに推し進めることが好ましくないものもあります。やはり大筋で建学の精神を外さないように注意しながら、現代的に再解釈をし、現代に意味のある定義付けをする必要があります。

たとえば民間の営利企業である会社にも「社訓」をもつところが多くあります。伝統のある会社ではやはり、学校における建学の精神同様に、事業遂行の理想として大事に扱われていることが多いでしょう。しかし、近年はこれとは別に、「ミッション」や「ゴール」といった経営指針に相当するものを別途定めるところが増加してきました。営利企業の場合は、お客様に喜んでいただき商品を購入していただいてこそ存続が可能となり、また事業を通じて社会に奉仕できますから、顧客の視点に立ったミッションやそのミッションの進捗を測るゴールというものが非常に重要になっていきます。ここでのミッションとは、会社が事業として行う内容であり、相当具体的なものであるといえます。また、ゴールはミッション遂行の結果得られるべき成果と考えれば間違いありません。

学校においても建学の精神を具体化し、向こう10年20年の間に実行していくべき教育内容とその成果という意味での準則や評価規準を定める必要があるといえます。また、学校では特に、現代的な課題を明示したミッションをきちんと掲げ、それに賛同する保護者・生徒(児童)を得ていくことが強く求められています。学校の性格・方針と、生徒・保護者の指向とのミスマッチほど悲劇的なものがないことは論を待たないでしょう。そのためには、学校として希求する方向性を誠実に記述することが必要です。またこれに加えて、その成果を達成するためにどのような取り組み努力をしているのかという具体的な方策を示し、学校案内に記載したり、学校説明会で説明したりしたいものです。

建学の精神を現代的に上手に具体化した準則であれば、特殊な職務形態の先生方に対しても説得力をもって受け入れられやすくなります。

■ゴールの併用でさらに実効性が高まる

建学の精神の再解釈がミッションの記述作業であることは前述の通りなのですが、それはたとえば次のようなものになるはずで、生徒の大学進学を積極的に後押しするタイプの学校であれば、

「高い知性を獲得でき、高等教育で大いに開花できる能力的基礎をつける教育をする」といった具合です。

そしてそのために学校として特別進学コースを設置し、ややタイトな学習指導をしていくということであれば、説得力もあります。ただし、このままのミッションだけではその成果がきちんと出せたのか、あるいは未達なのかがその時々で分かりません。そこでこうした進捗を測るために、「ゴール」に相当するものを設ける必要が出てきます。たとえば上の例でいえば、

「卒業時に国公立大学をはじめ、難関大学に合格させる」というようなものです。

現実の生徒実態と合わせた形で、学年ごとに数値目標を置くことも効果的でしょう。数値目標を掲げることに抵抗を感じる学校や教員もあるでしょうが、経営の立場から改革の進捗具合を測り、取り組みを修正していく端緒を得るためには是非とも必要なものです。

■行動規範としての目標

目標を成文化することのメリットは、それが教職員が仕事をしていく上での行動規範になるということにあります。学校は、授業を通じた学習指導のほか、生徒会活動、課外活動など、さまざまな取り組みをしています。その一つ一つに工夫を凝らし、より効果的な教育的成果を挙げることを企図していることでしょう。その内容や、個々の取り組みに要する時間の配分は一度方式が定まるとパターン化して、校風やスクールカルチャーの一要素となります。学校の力点の置き方を変え、何らかの意図的な方向への変化をつけるということは、このパターンの変更を要求することになります。仕事のスタイルを変更したり、教員一人一人が大事であると考えている取り組みを若干減じて、学校として目標とする対象に適うような仕事の比重を増やすようなことが求められます。こうしたことには、思いの外エネルギーが必要なものです。

生徒の学校での時間も限られていますから、限られたパイを最適に配分して指導するためにも、単に該当の学年や教科担当のみならず、クラブ顧問、生徒会での指導担当なども交えて、教員が一体となり全体で目標の在り方と達成手段を話し合っておきたいものです。

■教員を育てるツールとして

少し観点を改めて、ここでは教員の自己研鑽に焦点を当ててみたいと思います。教員が専門職としての性格を強くもち、このため職場としての学校がマトリックス型の組織になっていることは、冒頭に述べたとおりです。このことは、一人の教師が新任時から時間を経て、成長していくためには自分自身による意識的な鍛錬、すなわち自己研鑽が必要であることを意味します。なぜなら、校長・副校長・教頭といった役職者を除いて、教員はほぼ同列の同僚集団であるという意識が強く、「指導する」「指導される」という関係を築くのが困難な場合が少なくないためです。たとえ「主任」という肩書きがあっても、そのことが教員としての上下関係を意味しないことも珍しくないでしょう。

自己研鑽をきちんと行っていくには、教師として自身に求められている能力の伸長点、すなわち成長の方向性をしっかりと認識することが必要です。これが学校としてきちんと個々の教員に示されていないと、自己研鑽の方向性は偶然に支配されることになり、言葉はよくないかもしれませんが、自分の「好み」で仕事をしていくことになりかねません。最悪の場合は、「研鑽」と呼ぶべき取り組みが放棄され、一人の教師の成長が長期にわたって全くみられないということも十分に考えられます。

学校としてのミッションを明示することは、学校が「教師であるあなた方には、この部分を伸ばして行ってほしい」という明確なメッセージを与えることに他なりません。またゴールは、時期を区切った教員自身の達成目標にもなります。もとより生徒の指導成果はひとりの教師の力にのみ負うものではありませんが、ゴールの明示により少なくとも全体の指導の中で自分の果たすべき役割は何であって、そのためにはどのような努力をしていけばよいのかを把握するよいヒントになるはずです。学校経営者、管理職の立場としては、自校の教員が迷うことなく成長できるよう、ミッションやゴールによってきちんと方向性を示してあげる必要があります。

特に、目標に沿った変化がきちんと出てきているかどうかという成果検証を通じて、教員の平素の取り組みの妥当性を検証し、必要があれば修正のための行動につなげ得るような機会を定期的にもつことも、管理職の重要な職務といえるでしょう。具体的には、委員会や全職員による職員会の際に、数値的な指標を用いた進捗確認を行い、問題点を指摘できるような議題と協議時間を用意することです。また、学校で設けた目標に沿った形で、個々の先生がどういった行動をとるかという計画を立てさせることも効果があります。その際のコツは、一定期間経ったときに、実際にその行動計画に基づいた取り組みで成果が出たのかが分かるよう、検証手段を併記していただくことでしょう。目標設定により考査での正答率、外部模試での一定偏差値帯の該当者人数、あるいは大会成績や検定合格者数など、それぞれの学校目標、先生に期待される役割などを考慮して、さまざまに指標を立てることが可能だと思います。

■外部へアピールすることの意味

この稿の最後に、学校としての目標を対外的に明示することの意味を考えたいと思います。前述の通り、学校には「こういう教育をしたい」「こういう人間を育てたい」という根本的なポリシーが存在し、これが建学の精神にまとめられています。この建学の精神がやや抽象的で、場合によっては時代推移による再解釈が必要であるというのが本稿の基本的なモチーフであることはおわかりいただけたかと思います。そして生徒とその背後にいる保護者の指向と学校の願いとが齟齬なく合致したときに、最適な効果を得ることができることは疑う余地がありません。ここに目標の対外的アピールの意味があります。

表現のしかたは学校によって様々あり得ますが、学校選択の段階で潜在的な保護者・生徒にはっきりと分かる形でミッションを、また必要性・可能性があればゴールをも併せて示していきたいものです。学校説明会などでは、できないことはできないとはっきり言うことも非常に大切だと思います。高校だけでも3年、もし中高一貫なら6年間に及ぶ長期的なお付き合いをするのが学校と保護者・生徒です。こうした場面での表現・表示はきわめて大事であるといえるでしょう。是非、学校のカラーに合った表現で、最適なカスタマーリレーションを築きあげたいところです。

特集「学校改革・学校評価・生徒募集」

1. 社会的存在としての学校—保護者・社会との関係づくりを考える

1-3. 学校改革を支えるPRの3観点検証

(初出:2009/8)

- | | |
|----|--|
| 目次 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 学校改革を左右する検証機能 ■ パブリックリレーションズ(PR)とは ■ 変化を軸にした「動的評価」だけが、改革を前進させる ■ 教員の理解が原動力に |
|----|--|

■ 学校改革を左右する検証機能

改革への取り組みは学校ごとに様々ですが、いずれの学校でも多くの知見と労力そして費用を投じています。その中で、既に一定の成果は挙げたけれども有効な次の一手が見出せない、あるいはこれから本格的に着手という段階であるが改革を始動させるだけの校内のコンセンサスを作り上げるのに苦労している、といった声も聞かれます。こうした現況を打ち破るのに欠かせないのが「検証」の十分な機能発揮であるというのが、私たちの考え方です。

成果の検証がなされなければ、改革行動はやりっぱなしであり、内外に伝えられるのは取り組みを行なったという事実にとどまります。成果や目標の達成が認知できないと履行の事実だけを拠り所とする意識が優位に働き、結果として取り組みは自己目的化していきます。これが続くと、成果を省みない「アリバイ作り」としての実施だけが定常化し、改革が行き詰ることが懸念されます。

できるだけ客観的な成果検証を通じて目標の未達成を知ることが大切です。それが、プロセスの履行は十分であったか(プロセスの履行検証)、十分であったとしたら方法や手順のどこに問題があったのか(シナリオの妥当性検証)、という問いにつながっていくことで次段階の課題検知が行われ、R-PCDAのサイクルが確立していくのです。

また、仮に改革が進んでも、成果を伝える機能なしには取り組みの継続は困難です。地域からの要請を満たす教育、校是の具体化としての教育システムの確立、あるいはそのような目標への接近が実現したとしても、その過程で定量的な検証が行われなければ、次のような2つの問題を抱えることになります。

1つ目は、改革に取り組んだ当事者たる教職員が達成感や展望・勝算を得られず、モチベーションを維持できなくなることです。達成感とは目標への到達や欲求の充足を認識することであり、意欲増進の絶対要件です。取り組みに多大な労力を投じながら、それに見合った成果を意識できないまま、なんとなく取り組みが終わったという状態では、更に一歩踏み込んだり、投資を継続したりといった気になるかといえば、答えは否定的にならざるを得ません。また、勝算を描けなかったり、成功への展望が示されなかったりでは、対象から遠ざかるという意識(改革そのものを先送りにするという判断)が生まれるのも道理です。

学校改革の短期的目標は地域からの肯定的認知の獲得による生徒募集の改善にあるかもしれませんが、長期的な目標は改革への意志と能力を組織として高め、「進化を続け、環境や時代の変化に適応できる組織への変革(組織の体質改善)」を図ることにあります。これを踏まえれば、組織内の動機づけの問題は決して軽んじることはできないと認識されるべきでしょう。

2つ目は、上述の短期的目標に関わるものです。改革がいくら進んでもそれが地域に伝わらなくては、肯定的評価(期待と信頼)の獲得に至らないのは言うまでもありません。学校という組織は、とすれば自らの良さを他にさらすことに消極的なところがあります。日本の学校、あるいは教育の伝統の中では、慎ましやかさが美徳とされたという背景もあるのでしょう。しかし、少なくとも学校改革を必要としている学校は、なぜ改革が必要なのかをもう一度確かめる必要があります。その原点に立ち返っていただく意味で、次節ではやや根源的なお話になりますが、「パブリックリレーションズ」とは何かを正しく定義することから、学校改革においてどのような情報発信が好適なのか考えてみたいと思います。

■パブリックリレーションズ(PR)とは

日本では、PRということばは「広告」とほぼ同義にとらえられており、「都合のよい事ばかりを声高に連呼する」というイメージが強いのですが、本来パブリックリレーションズとは、以下のように定義される考え方です。

- (1) 信頼と良好な関係構築のために行う(目的)
- (2) 自己修正能力のある組織による(主体)
- (3) 意思決定の継続的プロセス(活動)

短い定義文ですが、重要なキーワードが含まれていることに注意いただきたいと思います。

1つ目は、「自己修正能力」です。内外からの評価や意見、場合によっては批判を受けた場合に、内部の論理を優先せず、「変わる意志」と「変わる能力」を示すことが求められます。学校評価アンケートなどで無作為に質問紙を設計すると、学校側が重視していない部分に批評が集中することがあります。その結果、校是実現とは異なる方向での投資を強化せざるをえなくなり、投資分散により成果なき取り組みに陥ることも多々見受けられます。また、改善の見込みが立たないような事柄を質問の焦点においた場合も同様です。問題を指摘したが学校は変わろうとしない、という印象を持たれることだけは絶対に避けたいところです。

逆の言い方をすれば、文科相のガイドラインで定められた「学校評価」を行なう場合には、学校が目指す方向を評価者に理解してもらった上で、その充足を測定しうる質問群を設計するという手順を遵守することが大切です。このような変わる意志と勝算を描かぬままにアンケートの実施を自己目的的に(あるいはアリバイ的に)行うことは自己修正能力に大きな疑義を感じさせるだけであり、パブリックリレーションズという観点からすると避けるべきやり方であることは自明です。

2つ目は、「意思決定の継続的プロセス」です。何かを実現して終わり、目標は達成したからこれ以後は現状を維持というのでは、必ずしも好ましい関係構築という結果には結びつきません。学校が用意する教育システムをラインナップとして整備し、それを誇示するだけでは、時間の経過や競合校の追従によりやがて陳腐化します。この段階に至れば、ラインナップの誇示や評価結果の開示は情報の受け止め手にとって価値の薄いものとなり、現状を超える「信頼と良好な関係構築」という成果はやがて得られなくなります。そもそも、生徒や社会は常に変化しています。一度の成果達成で、その後ず

つと問題なく学校が運営されると考えること自体、ありえない話ではないでしょうか。

ここで大切なことは、「変化の中で進捗と自己修正能力を示す」という発想です。例えば、「特進コースでは国公立大学への現役合格を目指します」という文言にどれだけの人々が訴求力を感じるでしょうか。これに対して、「新たな進路指導体制に移行するため、教員チームを編成して校内外の研修を実施したところ、在学生による授業評価アンケートでは『学力向上』を実感するとの回答が前年度の 57%から 82%に向上しました。一方、進路指導のノウハウに教員間の差異が予想以上に大きいという問題が検知され、来年度に向けての問題解消策として、まずは予備校との連携を実現し即効性のあるノウハウを導入するとともに、教員の研修を実施していくことになりました」という、現況紹介ではなく、変化の意志と具体策を示していく方法があります。近未来像への期待分を上乗せした肯定的認知を獲得できるのはどちらでしょうか。

■変化を軸にした「動的評価」だけが、改革を進める

前節のような、情報発信の軸を「現況のアピール」ではなく「継続的变化」に置くことを、私たちは『動的評価』（反対語は「静的評価」です）と呼んでいます。このようにとらえることで、R-PDCAサイクルにおいて、成果検証が次のR（現況把握＝課題検知）となり、前述の「継続のプロセス」が実現されます。

例えば、「わかる授業の実現」を目標に掲げたとしましょう。生徒による授業評価アンケートを行なった結果、肯定的な回答が 70%であったとの集計結果を伝えるだけに留まるのが静的評価の典型です。これだけでは 70%という数字がどのような意味を持つかは発信側さえ把握できていないのが現状ではないでしょうか。

取り組みを行なった結果、肯定的回答が昨年度の 70%から今年は 76%に増えたという伝え方であれば、学校が真剣に取り組んでいるという事実と印象が伝わり、且つ成果を挙げるだけの知見と能力を学校が持っていることを示すことが出来ます。さらに、授業のわかりやすさが高まる中で、模試の成績や学力向上の実感という観点では変化が現れていない（現実に、非常に多くの学校が「わかる」と「できる」のギャップに苦しんでいます）とします。ここで「わかる授業の実践」が一定の成果を得たということを終着点として捉えてしまうと、「わかる」が「できる」に直接的に転化するわけではないことを課題として認知し、その方策を探し始める学校とでは大きな差異が生じます。前者の学校は、現状における優れた点を示すに留まり、新たな課題検知に基づく継続のプロセスを作り上げることができなかったということになります。

「わかる」を「できる」に転化させるために、家庭学習の充実を図ろうという次の目標が設定されたとしましょう。動的評価のためには、まずは現況把握の調査、例えば家庭学習実態調査を行うことになるでしょう。併せて、家庭学習記録の提出で生徒指導を強化するという方法や、あるいは、外的動機づけだけでは長続きしないから、達成可能で具体的な家庭学習課題を授業との関連付けのなかで与えていくという方法など、いろいろな議論が飛び交うことが、改善への仮説構築の第一歩となります。

提案された方法は、実施前に仮説として有効性を予測しなければなりません。新たに導入されるやり方は、「論理的に整合が取れているか」「継続的に実施が可能か」「結果を定量的に検証できるか」などの観点で評価を受けるべきです。この手順を踏めば、地域や保護者あるいは在学生に対しても、現状では実績がなかったとしても一定の説得力を持って受け止めてもらえることになります。このシナリオに含まれる説得力こそが、改善を期待させ、現況を超えた評価を得ていく鍵になります。

実施後には成果を定量的に検証します。家庭学習の充実を図る方法の例でいえば、後者(達成可能で具体的な家庭学習課題の付与)を採択した場合、おそらくは改善効果の見られた集団とそうでない集団とに生徒が分かれるはずですが。ここで手詰まりになるか、次の一手(例えば、一律の課題を生徒に与えるのではなく、授業ごとに付与する課題を複線的に設けるなどの方法が奏功したケースも少なからず報告されています)が打てるかが、意思決定プロセスが継続するかどうかの分かれ目です。校内の既存知見だけに依存することなく、新たな着眼点を学ぶ場を教職員に与えていくことが不可欠である理由はここにもあります。

■教員の理解が原動力に

ところで、好適なパブリックリレーションズを実現して生徒募集の改善を図ろうという経営側、管理職側からの声に、現場からは当事者意識を欠いた反応が出ることもあるというお悩みをお聴きします。教員は生徒の指導が仕事であり、募集や経営はその職分ではないという主張にも一理ありますが、本当にそれだけでしょうか。

生徒募集が改善することは、教科学習指導や部活動の指導に注力する先生方にも当然ながら無関係ではありません。

生徒募集が改善することは、取りも直さず、個々の教職員が目指す教育や指導を実現する環境を獲得することです。よく言われるとおり、教育は供給者(学校、教師)だけでなく、需要者(生徒)もまたその質の決定者です。学びへの意欲と基礎的学力を具えた入学者を迎え入れることが、是とする授業像への接近を可能にしてくれます。また、パブリックリレーションズの実現により、学校が目指している教育像を地域や志願者に正しく伝えることは、志願者が目指すものと学校や教師が実現しようとしているものの乖離を縮小する働きがあります。いかに優れた教育がなされても、両者のベクトルの相違は不満の原因となり、その不満は教師、生徒双方にとって好ましくありません。評価は改善のために行なうものであり、教員もまたその成果の受益者になると考えますが如何でしょうか。このように、経営安定が就業の確保に寄与するというだけではないことを、改革着手に当たって現場に理解して頂くことが肝要です。人が諦めるのは、前述した「勝算や展望が描けない」からだけではありません。努力の先に得る果実の意義を見出せないことも、努力放棄の要因となります。

先に述べたとおり、パブリックリレーションズの実現には、現況認識と成果検証の場としての学校評価(あるいは授業評価)が必要であり、有効なシナリオを描き続けるためには教師自身の学びを充実させなければなりません。いずれも現場の先生方には負担を増やすこととなりますので、投資を越えたりターンが期待できることを、経営者や管理職としての立場から伝えていくロジックの確立こそが、改革を始動させる第一歩かも知れません。

当研究所が実施した学校評価アンケートの結果を見ると、学校に求めるものの最上位はほぼ例外なく「学習指導の充実」と「進路希望の実現」です。また、学習指導の最適化こそが生徒の学習負担を軽減し、課外活動などを含む多彩な活動の充実への余力を生むということもあり、学校改革の主軸(少なくとも最優先すべき課題)は、学習指導の充実、即ち授業の改善に置かれるべきではないかと強く感じています。