

## II 研究ノート

# イギリス学校経営改革研究の課題

東京学芸大学 末松 裕基

### 1. 本稿の目的と問題の所在

本稿は、1980年代以降のイギリス（イングランド）における学校経営改革研究の課題を考察することを目的とする。

日本では、1990年代後半以降の改革が「自律的学校経営」と肯定的に評価されてきた。実践性や実証性を重視した学校経営研究が進み、研究テーマや思考様式が少なからず影響を受けてきたと言える。イギリスでも生じている問題であり、研究の課題状況を考察し、学校経営研究に必要な視点を検討したい。

1980年代以降のイギリスは分権改革を進め、その手法として、地方当局の権限を減らし、各校に予算と人事権を委譲する「学校のローカルマネジメント(Local Management of Schools: LMS)」<sup>1</sup>制度を1988年に導入し、学校に裁量、権限を持たせ自律性を期待する学校経営改革を行ってきた。教育に関わる裁量を学校に渡すように見えるが、制度的な財政及び経営責任を与えられたものの、カリキュラムに関する足場を学校が失ったと指摘されている(Whitty *et al.*, 1998: 39-61)<sup>2</sup>。改革が思うように進まないことから、新たな改革が導入されるが、教授・学習活動にインパクトが少なく、教職員の士気の低下や多忙化を招いており、財政コストもかさむなど状況は芳しくない(Evans, 1998, Galton & McBeath, 2002)。

このような状況に対して、たとえば、1988年のナショナル・カリキュラム設定を受けて、「カリキュラムマネジャーには、ただ抵抗、批判するのではなく、教育システムの全ての者が有す権限を活用することが何より望まれる」(Beattie, 1990: 38)、「外的なカリキュラム統制と学校の目標及び価値基準が緊張関係にある。しかし、そのように規定されたカリキュラムの要求にもかかわらず、学校が教育についての価値基準を自ら問い、独自のカリキュラム・アジェンダを設定していくことが欠かせない」(Preedy, 2002: 167)と指摘されてきた。

個別学校のカリキュラム開発の可能性や必要性を規範的に述べるこれらの見解は、一見納得できるが、失った自律性を学校や教師の手にとり教職の専門職性のみで依拠する古い考え方であると言える。改革後の学校経営環境の複雑化を考えると、そのような知の蓄積では学校の自律性確立に寄与するかどうかは疑わしい<sup>3</sup>。

以上は、分権改革によって、学校に自律性を期待する学校経営改革が進む一方で、学校に課題が増えており、それにもかかわらず、研究がその状況を改善しているとは限らないことを表して

いると言える。分権改革の展開以降、学校経営のあり方だけでなく、われわれの思考も大きな影響を受けていることから、分権改革の進展に注目して学校経営改革の特徴を分析しつつ、改革下の研究の特徴や問題を検討し、自省することが、今後の研究の発展には重要となるのではないだろうか。そこで、本稿では、分権改革に伴う学校経営改革を受けて展開された研究を学校経営改革研究と捉え、それらの考察から研究の課題を導き出していきたい。

分権改革の進展に伴って、学校経営改革は、①1980年代のLMSによる学校への権限委譲という機構改革に焦点を当てた段階から、②リーダーシップ開発という個人の力量開発に焦点を当てた段階へと移行した。後者は、1990年代後半から展開したスクールリーダーシップ開発政策であり、その発展による2000年の全英スクールリーダーシップ開発機構(National College for School Leadership: NCSL)の創設である。

本稿では、以下、まず2節で、①の機構改革を受けて展開された研究の課題を描いた上で、②のリーダーシップ開発政策を受けた課題状況を描く。これらから、改革を受けて研究の前提や環境がどのように変化したのか、改革から研究が受けた影響を分析する。つまり、改革を受けて、研究の実践性が問われるなかで、研究者と学校現場の関係性がどのように変化したか、そのなかで研究が有してきた課題と、またその課題自体がどのように自省されてきたのかを考察する。3節では、分権改革の進展を実証的に把握しようとする研究に焦点を当て、それが学校現場の課題をどのように捉えようとしているのかを分析し、それら研究の問題点を考察する。その上で、4節では、以上の考察を踏まえて、分権改革下ではどのような研究視点が有効であるのかを検討し、5節では、分権改革下の研究対象として、機構と個人の交錯の場として学校ミドル研究が重要となることを確認する。最後に、6節では、本稿の結論として、総合考察により学校経営改革研究の課題を導き出し、近年の分権改革の新展開に言及するとともに、学校の自律性確立に向けた今後の研究課題を示す。

## 2. 分権改革後の限られた自省

### (1) 「教育経営産業」への批判と「政策学識」の提唱

表1は1970年代以降の学校経営研究の動向を表している。1980年代以降に実証研究が急増していることから、改革の影響を見て取れる。また、分権改革後に研究を始める者にとっては、学校裁量拡大の制度環境は所与であるため、政策研究への関心が低いことが分かる。研究のハウツー志向も高まり、経営の実践ガイドが多く産出されてきた<sup>4</sup>。

しかし、これらの研究は「教育経営産業(educational management industry)」(Gunter, 1997)と呼ばれ、今ある社会体制を強化するという意味で体制護持(apologist)的であるとして批判されてきた(Thrupp & Willmott, 2003)。

問題解決的な思考は、機能主義的で、刹那的で歴史に無関心(ahistorical)な点で課題が多く、知の多くは人気があるが有害で、単一文化的、不公正、還元主義的で本物でないとして、教育的

表1 『イギリス教育経営学会紀要』掲載論文の研究タイプの変遷 (件)

	1972-81	1982-91	1992-2001	2002-	計
実証	32	186	146	181	545
理論	72	77	53	62	264
政策	26	35	23	35	119
レビュー	7	12	23	29	71
計	137	270	245	307	959

(出典) Bush & Crawford (2012), p. 538 を翻訳して作成。

で政治的に賢明な研究が必要であると指摘されている(Thrupp & Willmott, 2003: 5-6)。

また、分権改革後は研究対象の焦点が、国や中間団体から学校現場に移行した(Gunter, 2001)。しかし、政治的文脈を捨象して学校現象のみに焦点を当てることは、学校を万能視し、学校への責任転嫁をもたらすことから、政策立案プロセスや社会、経済的イデオロギー対立などの政治過程を視野に入れ、①ハウツーなどの実践志向の研究と、②広範な教育政策研究、を統合する必要があるとして「政策学識(policy scholarship)」が提唱されてきた(Whitty *et al.*, 1998: 5-6=12-13)。

## (2) スクールリーダーシップ開発における過度の実践傾斜への批判

1990年代後半からは、1997年の校長全国職能資格(National Professional Qualification for Headship: NPQH)の導入や2000年のNCSL創設など、スクールリーダーシップ開発政策が展開されてきた。

これらは世界で最も包括的で洗練された国家主導のスクールリーダーシップ開発であると評価されており(Bolam, 2004: 255)、国家主導の画一的なリーダーシップの開発と研究は、野心的であるが賢明でないと指摘されている(Bush, 2004)。従来、大学、専門職団体、地方当局など多様な供給者がリーダーシップ開発を担ってきたことから、NCSLによるものには多様性がないことや(Bush, 2006)、政策に都合の悪い内容が排除されている点(Thrupp, 2005b)、規模が優先され、修士号取得者が少ないことも問題視されてきた(Bush, 2004: 246)。

スクールリーダー対象の理論、研究中心の修士・博士課程はあるが、学術的知識や科学的理論よりも、現場での実践的研修による職務遂行能力の向上がLMS以降に重視されるようになってきた(金川, 2003: 46)。NPQHが導入された時期に、校長会や学会の積極的な動きも見られたが(Bolam, 2004: 255)、政府は各大学プログラムとNPQHを関連付けないとの決定をした。修士・博士課程受験者は減少し、大学によっては関係コース、センターの縮小、廃止を余儀なくされている。かつ

てであったら修士・博士号を取得した者も、研究をそれほど要求しないスクールリーダー教育に満足するようになっており、長期的に見た場合の教育経営やスクールリーダーシップ研究の先細りが懸念されている(Bush, 2006)。

論文課題なしで修了でき審査基準も甘い点や、座学でなく現職や元校長を講師に多用し、講師の現場経験をもとに受講者の実践に焦点化する点がNPQHの特徴である。職務遂行のための実務的な力量開発に特化し、理論や研究を軽視する点で、アメリカなど他国でスクールリーダーシップ開発に求められるものより知的レベルが明らかに低いと指摘されている。受講者の多くがリーダーシップ開発に有効であると満足しているものの、大学院で修了後も含めて期待される継続的な研究や文献購読につながらないという意味で質と深度が犠牲にされ、知的な成長が限られている点や、複雑さが増す学校経営環境には還元主義的なリーダーシップ観が強すぎるという点も問題視されている。さらに、プログラムの実施だけでなく開発や評価に実践家が極端に関与する実践家主導モデルの限界も指摘されている(Bush, 2006)。

また、実践的課題と即時的ニーズを重視するリーダーシップ開発は、職務に必要な役割取得には有効であるが、抽象的、理論的な思考を重視しない点で未来志向の役割開発にはならないと述べられている。つまり、即時的なニーズに応じるリーダーシップ開発は職業的社会化(organizational socialization)としては有効であるが、未来志向の専門的社会化(professional socialization)の側面が弱いと指摘されている(Gary, 2004: 302-303)。

LMS 導入とスクールリーダー政策を受けた研究の課題状況を検討してきたが、以上のように分権改革後の研究に批判的な立場を取り、自省する者はそれほど多くないことから、注目に値すると言える。それでは、改革下の学校の実態と課題はどのように把握されてきたのであろうか。

### 3. 分権改革下の教職員の実態調査の到達点—新たな専門職性論の課題

1980年代以降の改革の学校や教職員への影響の実証的な分析が行われてきた。改革が従順に実施されていることや(Evans *et al.*, 1994: 104)、学校で肯定的に受け止められていること(Osborn *et al.*, 2000: 68)、また、教師集団が改革に翻弄されていることや(Woods *et al.*, 1997)、自校課題より外的要求に応じて学校改善計画を決定する校長の姿が描かれてきた(Cuckle *et al.*, 1998)。他方で、多くの教師が改革後も自らの実践を積極的に発展させており(Webb & Vulliamy, 1996)、ナショナル・カリキュラムを従順にこなす者から、抵抗する者、うまく創造的対応を取る者など様々なタイプがいることや(Pollard *et al.*, 1994)、校長の改革への対応が多様であることが指摘されてきた(Grace, 1995)。

改革への学校現場の反応が多様で、時に一貫性のないことが分かるが、ここで注目されるのが、改革と教職アイデンティティの関係に注目し、その帰結を分析した調査である(Moore *et al.*, 2002ab, ハルピン, 2008)。調査によると、多くの教師が後追的に妥協を強いられ、教職アイデンティティが危機的状況にあるものの、改革を完全に支持または拒否する者はわずかで、改革の

期待に沿うように従来の実践を修正する者がほとんどであり、政策をうまく取り込んで、教育観や実践の根本的な変更なしに教師が改革と向き合っていることが明らかとなっている。

そして、「今日の教師たちは新しい理念に対してプラグマティックに受容的であり、それだけ古い理念に固執しなくなっている。それだけでなく教師の職業アイデンティティがますます『あれもこれも』になっていることは、かつて教師の多くが実践していた職業的孤立主義よりも、新しい形態の民主的実践を発展させることに親和的であるように私には思える」(ハルピン, 2008: 277)として、このような折衷主義のプラグマティックな対応を、改革下の学校分析の前提とすることにより、これからの協働や学校外連携を検証することができると指摘されている<sup>5</sup>。

これら議論のなかで教師の専門職性の新たな形が提唱されてきた。①改革を熱心に受け入れる者、②伝統的な福祉主義のアジェンダを追求する者、に改革対応のタイプを分け、後者は守旧的で排他的な立場であるため、これからは支持を得にくいとして、本来の意味で進歩的な戦略を取ることが必要であるとまず指摘されている(ウィッティ・ウィズビー, 2008: 191)。その上で、改革は社会的不平等に取り組むことに失敗している点で、伝統的専門職と大差はないとして、より広い社会目標の追求のために、他の労働者や進歩的な社会運動との連携構築を目指す「民主主義的な専門職性」が新たな専門職性として掲げられている。福祉と融合を図るなど改革も変化していることから、改革の全てを否定的に捉えて伝統的な専門職性を訴えるのではなく、改革に進歩的な可能性を認め、教師の自己裁量を活かす余地や、他者、他機関との連携に注目し、排他的でない協働的な文化を発展させていくことが推奨されている(ウィッティ・ウィズビー, 2008: 200-205)。

以上の「民主主義的な専門職性」論は、教職に内向きの専門職像を、他のアクターやコミュニティに開こうとする点で望ましいが、政治的文脈や言説に取り込まれる可能性が高いため課題が残ると言える。分権改革下ではどのような研究視点が有効となるのであろうか。

#### 4. 理解のための研究知の必要性—分権改革下の教育と経営の関係

イギリスで、「教育経営(educational management)」の表現は、今では当然のものとなっているが、「教育」と「経営」が一緒に用いられたのは1970年代以降であると指摘されている。1960年代においては、教育、学校を語る際にはカリキュラムと教授活動に関する「イノベーション」がよく用いられた。それら言説はメタファーと呼ばれ、われわれの思考や行為に関する概念システムは本質的にメタフォルックである(Hoyle & Wallace, 2005: 426)。

1960年代のイノベーションは、教科、教師—生徒、生徒間のカテゴリー、教師間、学校—コミュニティなど、境界(boundary)に関わるものであり、統合学習、発見学習、チーム・ティーチング、コミュニティ・スクールがその例で、カリキュラム開発、職能成長、組織開発、外部機関との連携、などもイノベーションのメタファーで追求されてきた。それらの過程では教育に関する自律性は教師に担保されていた<sup>6</sup>。

その後、1970年代以降に、教師による教育実践の独占が批判され、アカウントビリティのメタファーが多用され始める。1980年代のLMS導入後は、学校に経営技能が求められ、企業経営のメタファーが学校に適用される。1980年代半ばからは、コンティンジェンシー理論や文化的リーダーシップ論を背景に、アカウントビリティに比べてそれほどハードではないものが出てくる。しかし、それらが保守的、受動的、状況依存的で、環境変化に弱いとして問題視されたことから、1990年代以降には、変革的リーダーシップ(transformational leadership)論が登場した。人的、物的側面に加えて文化、価値的側面が注目され、ビジョン、ミッション、エンパワーメント、同僚性、エモーショナル・インテリジェンスなどが多用され始める(Hoyle & Wallace, 2005: 431-434)。

「教育」と「経営」は異なる社会過程であるが、教育の多くが経営を必要とする学校で行われていることを考えると、相互浸透が必要となるが、1990年代以降、①経営が主たるメタファーとなって独り歩きし、過度に管理主義が進むなど教育を浸食し、②メタファーとなった経営が政治的言説に吸収され、本来、政治的なものが経営やリーダーシップの問題となっており、③学校の自律性確立には教育のための「メタフォリックな再記述化(metaphoric re-description)」が求められる、と指摘されている<sup>7</sup>(Hoyle & Wallace, 2007a: 426)。

以上から、特に1990年代以降の学校の中心課題は、政治や政策によってもたらされた経営に関するメタファーであることから、それらを相対化しないと政治的言説に取り入れられる可能性があることが分かる。

ここで注目されるのが、学校の非公式的取り組みの把握から、政策のインパクトを検証し、学校経営の可能性を探ろうとする研究である(Thrupp, 2005a)。政府の学校改革を教育に市場的、管理的、遂行的、民営的にアプローチを取る「公式的学校改善(Official School Improvement)」<sup>8</sup>であると分析した上で、改革が規定した職務スタイルへの実践家の批判的応答は、日常的な正統性のある活動として捉える必要があり、単に改革への抵抗として軽視すべきではないと指摘している。この批判的応答は「非公式的学校改善(Unofficial School Improvement)」と呼ばれ、学校改善の鍵となると捉えられているが、実践家による政策への批判的応答を描いている研究がほとんどないと述べられている(Thrupp, 2005a: 5-9)。

さらに、政策の表面的意図を考察するだけでなく、学校現場が政策をどのように受け止め、向き合っているのかを捉えるための理論構築を試みる研究があり、注目に値する(Hoyle & Wallace, 2005, 2007ab)<sup>9</sup>。「分権化」や「自律的経営」はレトリックでしかないと痛烈に批判し、学校という組織に何ができるか、どのようにあるべきかばかりを学校経営研究は追求しており、教職員の現実感覚を捉えられていないと指摘している<sup>10</sup>。そして、今ある学校の状況をよくしようとする「行動のための知(knowledge for action)」は政策の失敗に加担するとして、学校の現実感覚を組み込んだ形で、改革の進展状況を捉え、説明する「理解のための知(knowledge for understanding)」が必要となると指摘されている(Hoyle & Wallace, 2005: 19, 87)。

以上の考察を踏まえると、分権改革下ではどのような事象に注目した研究が重要となると考え

られるであろうか。

## 5. 学校ミドル研究の意義—機構と個人の交錯の場

分権改革は1980年代の学校への権限委譲という機構改革に焦点を当てた段階から、リーダーシップ開発という個人の力量開発に焦点を当てた段階へと移行した。

しかし、教育改革研究が、機構か個人のどちらか(structure/agent)に注目する二分法に陥っており(Ball, 1987)、分権改革時代には、機構改革と個人の役割をつなぐものとしてミドルマネジメントに注目することが重要であると指摘されてきた(Brown *et al.*, 2000a: 34)。

他方で、校長らトップの職務が複雑化したことから、校長一人のリーダーシップに頼るだけでなく、それを分散化し、ミドルが教授活動上のリーダー(instructional leader)を担うことが期待されてきた(Bush, 2005)。しかし、学校ミドルの役割のあり方に多くの課題が示されてきたことから、ミドルの位置づけの難しさが指摘されてきた(Earley & Bubb, 2004: 165)。

ただし、組織のミドルマネジメントの定義が難しいことだけがこれらに関係しているのではない。改革で校長に権限が付与され、トップダウンの意思決定が個業性の高かった組織を階層的にし、教職員の不信感を招いていることや学校が官僚的になっているなどの弊害が指摘されてきた(Hoyle & Wallace, 2005: 5)。ミドルへの期待が高まり、権限が付与されたものの、ミドルは経營業務を避けて備品管理を中心に担っていることが明らかとなり、ミドルのマネジメント機能とリーダーシップ機能のどちらを重視すべきか学校で混乱が起きていると指摘されてきた(Glover *et al.*, 1999: 332)。

以上からは、改革のインパクトや矛盾はミドルマネジメントにも大きく表れ、課題が生じていることが分かる。

とはいえ、実際の行動としては担われていないものの、改革でアカウンタビリティが強まったことで、ミドルは同僚教員の監督機能の重要性を理解してはいる(Wise, 2001: 339-340)。同様に、それほど関心はないものの、ミドルは同僚支援やカリキュラム開発等のリーダーシップ機能の重要性を理解している(Glover *et al.*, 1998: 284)。

これらからも、組織における位置づけや機能面からミドルの役割を問うだけでは十分でなく、分権改革の帰結として、学校ミドルの問題を捉えていくことが重要となることが分かる。

## 6. 考察

### (1) 学校経営改革研究の課題

学校の状況を難しくするこの間の分権改革と研究が共犯関係にあることが問題視され、学校経営研究における知の生成のあり方が問われてきたことが本稿の分析から分かる。

国家という明確な権力を前提に、国家対教師の図式にもとづいて、学校の相対的自律性や教師の専門職性を主張できる環境は改革後にはなく、研究者が実践性を考え、実践を推進しなければ

ならない<sup>11</sup>。その結果、研究は政治や権力に無批判になってきたと言える<sup>12</sup>。

改革後の研究の商品化が「教育経営産業」と呼ばれてきたが、そもそもそれらは研究動向の検討の際に、うんざりするものとして無視されてもいる(Ozga, 1992)。しかし、体制護持的な研究は1つの解やモデルを教育の営みに持ち込む点で有害であるが、1つの理論産出のあり方でもある(Thrupp & Willmott, 2003: 5-6)。

実践的、方法論的、実証的な知が良いという規範が生まれたのであるが、改革で教職員が疲弊し、学校が官僚化している状況を、研究としてどのように受け止める必要があるのであろうか。政策として経営推進を図るほど現場が管理され、経営研究が現場の課題を生む、経営のパラドクスと言えるこの状況を分権改革の帰結として、いかに分析するかが問われていると言える。

学校のみに焦点を当てた実践志向の研究が批判されるなかで、政治過程を視野に入れる必要性が「政策学識」として論じられてきた。学校経営が政治、権力との関わりで社会的に規定されることを考えると重要な指摘であるが、学校外に眼を向け、広く政治的文脈に位置付けるだけでは、研究視点としては十分でないと言える。それは、特にハウツー論などは学校や教師の現状認識とはかけ離れている場合が多いと考えられるためである。

また、近年では、国家主導のリーダーシップ開発が見直され、学校や学校群を研修の供給主体としてNCSLが認証する制度が導入され始めている(末松, 2013b)。リーダーシップ開発は学校現場において行われるべきで、NCSLや地方当局、大学など外的機関は支援を中心に担うべきであるとする新たな考えである<sup>13</sup>。分権改革が進むと政策遂行と政策形成の両方にスクールリーダーが関与することになり、スクールリーダーにとって政策環境の重要性が高まる(Southworth, 2004: 345, 352)。その一方で、アカウンタビリティが強く求められるため、学校が過負担になり、組織が階層化していることにスクールリーダーが気付いていない現象も生じている(NCSL, 2002)。

2000年代半ば頃より、リーダーシップ開発における過度の実践傾斜による学校経営学の専門性の先細りとスクールリーダーが獲得する知のあり方が批判的に捉えられてきたが、以上の新たな動向も踏まえると、経営環境や政治性の変化を踏まえつつ、政策遂行の請負業務に偏るのでなく、専門職としてのあり方を考えることがスクールリーダーシップ研究の課題となっていると言える。

本稿の分析から分かるように、学校の中心課題がカリキュラムであった1960年代においては、教育に関する自律性が教職員に保証されていたが、学校の中心課題が政策による経営に関するものとなった特に1990年代以降は、教職員は教育に関する自律性の基盤を失う。そのため、「民主主義的な専門職性」論のように、内向きの専門職像を開くだけでは学校の自律性が保証されるとは限らず、改革を所与にした研究は、政治体制や政治的言説の保持、強化を図るだけにもなりかねない。1960年代の学校に基礎を置くカリキュラム開発(School-Based Curriculum Development: SBCD)のような学校の自律性の追求も難しいため、学校経営環境の分析と教育の自律性を学校に保証する方策を検討していく必要があると言える。

改革下の教職員の実態調査からも分かるように、多くの者が実際はマネジメントのメタファー

を戦略的に用いており、そのことから、政策が学校でどのように受け止められ、何が起きているのか、それを掴むなかで可能性としてくみ取れることは何か、という考察が重要になると考えられる。改革のもと学校で起きていることを説明できずに、①教職や学校の専門性を訴えたり、②改革を所与に、実践を推進し、また、量的な実証研究や質的調査を行ったり、③学校外に眼を向けることや協働、連携を主張したり、するだけでは研究としては不十分であると言える。

新たな改革や手法で学校を機械的に操作したり、外的システムを無視して学校の創造性を期待したりするのではなく、改革下の学校の現実を捉えることが間接的に行動のための知につながるのではないだろうか。矛盾した構造下でも教職員がどのように働いているのかを捉え、学校の取り組みで肯定されるべきことを描き、政策の学校現場へのインパクトを解釈することで、改革を捉える視点を再構築し、政策へのインプリケーションを示していくことが重要となるであろう。

その際、複雑化した学校経営現象の分析には、機構改革と個人のどちらかへの注目では二分法的で限定的な視点となることから、両者の交錯を捉えていくことが重要となることが本稿の分析から分かった。改革下では当事者も構造的な問題を把握できていない可能性があり、そのため、改革や制度を所与に、個人のみ注目してリーダーの機能性や研修実態を考察し、仮説一検証モデルによる実証分析や、アンケート、インタビュー、参与観察などの調査を行うだけでは、改革の課題を描くことができるとは限らないと言える。

改革は学校現場に期待し、その上でトップからミドルのリーダーシップを重視するように移行してきた。分権改革の視点をもとに、機構と個人の交錯の場として複合的な性質を持つものと捉えてミドルリーダーシップ開発を分析することは、分権改革下の学校経営の課題と可能性を検証する意義もあると言えるが、そのような視点からの研究は管見の限り見当たらない<sup>14</sup>。学校ミドル像や研修、力量開発などミドルリーダーシップ開発の分析を、学校経営改革研究として取り組み、分権改革の進展と課題を理解、説明していくことが今後、重要となるであろう。

## (2) 分権改革の新展開における学校の自律性

学校群がスクールリーダー研修の供給主体となる制度は、2012年に始まった。国家主導を見直し、研修システム運営の裁量を学校に与えるリーダーシップ開発政策の大きな転換であり、学校主導型システム(school-led system)や自己継続システム(self-sustaining system)と呼ばれている。LMSのように学校が予算、人事上の経営裁量を持つだけでなく、スクールリーダー自らが次世代リーダーを育成し、学校が研修、資格の開発と提供を主導し、リーダー育成のシステム自体の改革を担うものであり、分権改革の新展開とも言える<sup>15</sup>。NCSLのような全国機関の創設は世界的に見てもスクールリーダーシップ開発の壮大な社会実験であったが、学校主導型システムはその先の学校経営改革を表していることが分かる<sup>16</sup>。

学校主導型システムは、LMSのように経営裁量を持つだけでなく、研修など本来、国や行政が担う役割を学校が担うことが期待されており、行政作用を抜きに学校がシステム運営の責任を負

うことで、今後さらに学校の自律性確立には課題が増えていくと考えられる。システムの改革を任せられるほど、現場は多忙化し、実務に追われてシステムの発想を持ちにくいという新たな矛盾が生じることも予想される。個人のみならず焦点を当てた機能的なリーダーシップ論でなく、構造的な理解を支援する研究や研修も必要となってくる。

日本の自律的学校経営論は分権改革における機構改革を、スクールリーダー教育論は個人の力量開発を対象とした議論である。複雑な社会関係を無視してシステム内部で自己完結する自律性への欲望を持つ点で、両者は同じ心性を持っていると言える。素朴な権利論や単純な因果関係、極端な合理性でなく、これからは自律性への懐疑とまではいかないが、学校の有限性を考えていくことが大切となるのではないだろうか。

## 注

- 1 local は「地域」でなく「個別現場の」学校に経営責任が課されたことを意味している。LMS は「自律的学校経営」と訳されることが多いが、権限が学校に委譲されたからといって学校の自律性が担保されるわけではないと言える。
- 2 また、学校でトップダウンが強く、教職員と相談なしに物事が決められ、たとえば、学校ミドルは子どもに関わることが少なく、教員評価などアカウントビリティを果たす手段となっており、政策サイドのアウトプットへの期待が高まるほど、ミドルとトップの間にコンフリクトが生じていると指摘されている (Turner, 2005)。
- 3 2008 年に『イギリス教育経営学会 (BELMAS) 紀要』で特集が組まれるなど、近年、分権改革への評価はわずかだが行われ始めている。教育システムにおける権力と権限の急激な構造改革は、学校に制度的責任を付与すると同時に、中央政府の役割を実質的に強化しており、改革当初のモデルではもはや成功しそうにないことや、中央集権対分権という単純な図式でなく、中央と現場の間に権限が点在するシステムが必要であると指摘されている (Strain & Simkins, 2008)。日本の研究では、1970 年代以降のイギリスの教育改革の動向や LMS の制度概要を考察した研究や (大田, 2010, 小松, 1990, 田中, 1991, 日永, 1992, 1993, 1994)、LMS の課題を分析した研究 (末松, 2011b)、LMS における保守党と労働党の地方当局の位置づけの違いを検討した研究がある (窪田, 2003, 清田, 2005)。その他、LMS 導入が学校経営に及ぼす影響を実証的に分析した研究がある (勝野, 1993)。学校への権限委譲にもかかわらず教育と経営的価値が対立していることや、分権改革の意図が内的矛盾を含むことから、現場の政策意図の解釈に注目する意義を指摘している点で先駆的である。また、LMS の制度意図と反して、改革努力をする学校が地域事情から選択されない実態があることを明らかにした研究がある (窪田, 1996)。過度の競争を防ぐための学校理事会の代表協議会の実施など、制度矛盾に対応するための現場独自の取り組みの可能性を検討している点で示唆的である。なお、LMS 以降の各政策に関する研究とその課題については、学校理事会制度、スクールリーダーシップ開発政策、学校改善計画、学校民営化に注目した検討が行われている (末松, 2012a)。
- 4 「学校運営に『直接』関与するものに、多くの権限を与えることは『良いこと』という前提に立って、『ハウツー』ものの文献は、教職員、生徒、保護者のニーズにもっと効率的、効果的、即応的になるメカニズムと手続きを見出すことに専心している」 (Whitty *et al.*, 1998: 5=12 一部改訳)。
- 5 折衷主義のプラグマティックな視点は、それ自体、目新しいことではなく、教職員が職業的な

- 見解と行為を示すためにそのような表現を用いるようになってきたこと自体が、ここでは、新たな傾向として注目されている(ハルピン, 2008: 275)。
- <sup>6</sup> 1950年代から1960年代においては、経済的豊かさと教員不足が相まって、教師の専門職性は、政府に認定された「正統化された教師の専門職性(legitimated teacher professionalism)」と呼ばれてきた(ハルピン, 2008: 252)。
- <sup>7</sup> 1970年代以降、教育の言説に、経営のメタファーが組み込まれ、実践家、政策決定者、研究者の概念システムがそれらに支配されている可能性があり、学校教育を別の観点から捉えていく必要があると指摘されている。
- <sup>8</sup> もともと Hatcher(1998)が用いたものである。
- <sup>9</sup> 実践家の改革への対時の方法を把握することが必要であり、改革にアイロニックに応じる実践家と話すのがメタフォリックな再記述化には良いとして、アイロニック・アプローチが提唱されている。詳細は末松(2011a)も参照。
- <sup>10</sup> 「学校改善は、①共有の価値と明確なビジョンにもとづく強固な組織文化によって支えられ、②特色あるミッションに包まれ、③協働的、継続的取り組みに向けた学校改善計画に寄与する自校固有の職能成長プログラムを持つような、学習する組織、を生み出す分散型リーダーシップを重視する変革的リーダーの力量による成果である」を学校経営研究の一般的言説として例示し、批判的に捉えている(Hoyle & Wallace, 2005: 19-20)。
- <sup>11</sup> 研究やスクールリーダー教育以外の場面でも、たとえば、ある研究者は、中等学校理事として深く関与した副校長人事の説明をする際、「わたしの学校(my school)」という表現を2010年にしていた。これは分権改革の進展に伴って、研究者が学校経営の当事者として実践を担うように変化し、学校との新たな関係性が求められるようになったことを象徴していると言える。
- <sup>12</sup> 一定のイデオロギーから現存する体制を擁護する御用学者より、無意識に権力と共犯関係にある点でたちが悪いと言える。その他、教育システムが数値にもとづく意思決定(data-driven decision-making)しかできなくなっていることも問題視されている(Hargreaves & Shirley, 2009)。
- <sup>13</sup> そもそも NCSL の政治的脆弱性が指摘されてきたが(Bolam, 2004)、全国プログラムによるスクールリーダーシップ開発では、主導権がどこにあるべきかという政治的な問いが生じてしまう(Simkins, 2009: 401)。
- <sup>14</sup> イギリスの学校ミドル論は、ほとんどが教科主任に関するものである。生徒指導主任や学年主任でなく、教科主任が注目されるのは、イギリスに限らず世界でよく見られる傾向である(末松, 2012c)。日本の研究では、1960年代から2000年代半ばの学校ミドル論の動向を検討した研究がある(末松, 2012b)。その他、1960年代半ばの中等学校の総合制化直後に教科主任の役割が注目されてきたことを検討した一連の研究がある(高野, 1975, 1980)。学校経営において教科主任への権限委譲が志向されていることを明らかにした示唆的な研究である。学校経営の民主化・合理化に着眼して、主任職一般がどう位置づくかに研究関心があり、イギリスの元教員による役割リストが検討されている。また、組織図を用いて総合制中等学校の経営実態を明らかにした研究がある(藤田, 1987)。イギリスの実態を解明した研究が当時少なかったことを考えると意義があるものの、教科主任が、校長、副校長と並列され、経営全体に責任を負うチームの一員として扱われるなど、組織における位置づけが正確になされていない。続いて、1980年代以降の分権改革後の学校経営において、主任が注目されていることを論じた研究がある(水本, 1988)。改革の進展で学校経営が変化し、教育水準向上のために特に教科主任の役割が重視され、

教員へのモニタリング活動が課題となっていることが指摘されている。また、1980年代以降の教科主任の役割期待を分析した研究や(末松, 2006)、1990年代以降のミドルマネジメント論の展開を公式—同僚性モデルの組織論の視点から検討した研究がある(織田, 2002)。イギリスの研究では、1980年代以降、教科主任の役割研究が、質問紙やインタビュー等を用いた実態調査を中心に数多く行われてきた。2年半をかけて教科主任、地方当局、校長を対象に、初めての大規模調査を行った研究がまず注目される(Earley & Fletcher-Campbell, 1989)。多くの教科主任が時間的余裕のなさを感じ、過負担となっており、経営活動を担える時間的な条件整備が必要であると指摘されている。また、他の調査でも時間不足と過負担の実態が描かれている(Wise & Bush, 1999, Collier *et al.*, 2002)。さらに、ミドルの役割実態について、同僚活動のモニタリングが気が進まないとして実施されていないことや(Ribbins, 1986)、校長から権限を委譲され、部会内の活動に責任を負う一方で、部会の同僚性の構築も求められ、葛藤する者が多いこと(Bennett, 1999)、校長らトップとの役割分担が曖昧で、リーダーシップ機能の区分が不明確な上、マネジメント機能を果たさずに事務作業に取り組む者が多いことや、校長の認識により役割遂行が左右されていることが指摘されている(Glover *et al.*, 1998, 1999, Glover & Miller, 1999)。また、ミドルの役割の課題状況を受けて、トップの権限委譲や条件整備、雑務を減らし時間的余裕を持たせることが必要であるという議論や(Adey & Jones, 1998, Wise & Bush, 1999, Adey, 2000)、ミドルが働きやすいように学校の組織構造を柔軟なものとし、その上でミドル自身が多様な役割のあり方を理解すべきであるという議論(Glover *et al.*, 1999)、トップ、ロワーによって、ミドルの役割を語り合うことを期待する議論がある(Wise, 2001)。その他、各部会の文化、構造の差異を検討し、それらの変革に向けたリーダーシップモデルの構築を志向する研究もある(Busher & Harris, 1999, 2000)。また、力量不足を感じる教科主任が多いことから、ミドルの研修状況と研修ニーズを分析し、力量開発環境の整備の必要性を指摘する研究や(Adey & Jones, 1997, 1998, Adey, 2000, Brown *et al.*, 2000b)、研修が機能不全となっていることから、そのあり方を考える必要性を指摘する研究(Tuner, 2003)、2003年にNCSLが導入した学校ミドル全国研修プログラム(Leading from the Middle: LftM)の効果検証を行った研究がある(Simkins *et al.*, 2006, 2009, Simkins, 2009)。以上のように、教科主任の役割について多様な議論が展開されてきた。ミドルの役割実態や課題状況を描く研究としてどれも重要であるが、分権改革への視点がそれほどないため、ミドルの役割の機能面や個人のあり方、研修の教育方法に議論が終始しており、説明力が弱いと言える。ただし、分権改革への視点はそれほどないが、リーダーシップ開発を多様なアクターの関係性で成り立つと捉え、政治性を指摘する研究があり注目に値する(Simkins *et al.*, 2006, Simkins, 2009)。個人のみならず焦点を当てたリーダーシップ開発研究は50年以上の研究蓄積への冒険であり、広く社会を見るべきであると指摘されている(Simkins, 2009: 403)。

<sup>15</sup> 2010年5月に誕生した保守党・自由民主党連立政権は、従来の中央集権的改革を誤りと捉えており、不要な規定と中央統制をなくす自助努力による学校システム(self-improving school system)を唱えている(末松, 2012a: 24-27)。ナショナル・カリキュラムの見直しや、不振校の再建に公立校を閉校し、新校の設置資金に民間が関与するアカデミー制度の拡大を進めており、スクールリーダーの選抜、研修についても学校に権限と自律性を与えることが重要で、コスト的にも有効であると捉えられている。教員、校長の研修を先導し、他校支援の役割を優秀校に与えるティーチング・スクール制度が主要施策として導入され、2015年までに500の学校連盟をつくることが予定されている。同施策は、他校支援にとどまらず、独自の研修の開発、提供により、教員とスクールリーダーの資格、養成を国家主導から現場主導に移行することを意図

している。新政権は、政府機能の肥大による官僚主義を反省し、教育に限らず公共サービスについては、利用者がその給付も担うべきとする「大きな社会(Big Society)」のコンセプトを掲げており、ボランティア部門や同業者支援の活性化による社会問題の解決と公共性の再構築を図ろうとしている。これら政治改革を踏まえた学校経営改革の分析が、今後、必要であるが、まずは末松(2013a)を参照。

<sup>16</sup> 2003年に開始したLftMは2009年に改訂され、その後、学校や学校群自らがミドル研修を主導する改革が進んでおり、それら展開の考察は、分権改革の新段階の現象の分析となると言えるが、別稿を予定している。

## 引用・参考文献

- Adey, K. (2000), Professional Development Priorities: The Views of Middle Managers in Secondary Schools, *Educational Management & Administration*, Vol. 28, No. 4, pp. 419-431.
- Adey, K. & Jones, J. (1997), The Professional Development Coordinator: Obstacles to Effective Role Performance, *Educational Management & Administration*, Vol. 25, No. 2, pp. 133-144.
- Adey, K. & Jones, J. (1998), Development Needs of Middle Managers: The Views of Senior Managers, *Journal of In-Service Education*, Vol. 24, No. 1, pp. 131-144.
- Ball, S. (1987), *The Micropolitics of the School: Towards a Theory of School Organisation*, Routledge.
- Beattie, N. (1990), The Wider Context: Are Curricula Manageable?, in Brighouse, T. & Moon, B. (ed.), *Managing the National Curriculum*, Longman, pp. 27-41.
- Bennett, N. (1999), Middle Management in Secondary Schools: Introduction, *School Leadership & Management*, Vol. 19, No. 3, pp. 289-292.
- Bolam, R. (2004), Reflections on the NCSL from a Historical Perspective, *Educational Management Administration & Leadership*, Vol. 32, No. 3, pp. 251-267.
- Brown, M., Boyle, B. & Boyle, T. (2000a), The Shared Management Role of the Head of Department in English Secondary Schools, *Research in Education*, No. 63, pp. 33-47.
- Brown, M., Rutherford, D. & Boyle, B. (2000b), Leadership for School Improvement: The Role of the Head of Department in UK Secondary Schools, *School Effectiveness and School Improvement*, Vol. 11, No. 2, pp. 237-258.
- Bush, T. (2004), The National College for School Leadership: Purpose, Power and Prospects, *Educational Management Administration & Leadership*, Vol. 32, No. 3, pp. 243-249.
- Bush, T. (2005), Preparation for School Leadership in the 21<sup>st</sup> Century: International Perspectives, Paper Presented at the First HEAD Research Conference, Oslo.
- Bush, T. (2006), The National College for School Leadership: A Successful English

- Innovation?, *Phi Delta Kappan*, Vol. 87, No. 7, pp. 508-511.
- Bush, T. & Crawford, M. (2012), Mapping the Field over 40 Years: A Historical Review, *Educational Management Administration & Leadership*, Vol. 40, No. 5, pp. 537-543.
- Busher, H. & Harris, A. (1999), Leadership of School Subject Areas: Tensions and Dimensions of Managing in the Middle, *School Leadership & Management*, Vol. 19, No. 3, pp. 305-317.
- Busher, H. & Harris, A. (2000), *Subject Leadership and School Improvement*, SAGE Publications Ltd..
- Collier, J., Dinham, S., Brennan, K., Deece, A. & Mulford, D. (2002), Perceptions and Reality of the Work of the Secondary Head of Department, *Leadership in Schools*, Vol. 30, No. 2, pp. 17-26.
- Cuckle, P., Hodgson, J. & Broadhead, P. (1998), Investigating the Relationship between OfSTED Inspections and School Development Planning, *School Leadership and Management*, Vol. 18, No. 2, pp. 271-283.
- Earley, P. & Bubb, S. (2004), *Leading and Managing Continuing Professional Development: Developing People, Developing Schools*, Paul Chapman Publishing Ltd..
- Earley P. & Fletcher-Campbell, F. (1989), *The Time to Manage?: Department and Faculty Heads at Work*, The NFER-NELSON.
- Evans, L. (1998), *Teacher Morale, Job Satisfaction and Motivation*, SAGE Publications Ltd..
- Evans, L., Packwood, A., Neill, S. & Campbell, R. (1994), *The Meaning of Infant Teachers' Work*, Routledge.
- 藤田弘之(1987)「イギリスの学校の組織・運営」日本教育経営学会編『教育経営の国際的動向』ぎょうせい、237-245頁。
- Galton, M. & McBeath, J. (2002), *A Life in Teaching?: The Impact of Change on Primary Teachers' Working Lives*, University of Cambridge.
- Gary, C. (2004), The National College for School Leadership, A North American Perspective on Opportunities and Challenges, *Educational Management Administration & Leadership*, Vol. 32, No. 3, pp. 289-307.
- Glover, D. & Miller, D. (1999), The Working Day of the Subject Leader and the Impact of Interruptions on Teaching and Learning in Secondary Schools, *Educational Research*, Vol. 41, No. 3, pp. 341-349.
- Glover, D., Gleeson, D., Gough, G. & Johnson, M. (1998), The Meaning of Management: The Development Needs of Middle Managers in Secondary Schools, *Educational Management & Administration*, Vol. 26, No. 3, pp. 279-292.
- Glover, D., Miller, D., Gambling, M., Gough, G. & Johnson, M. (1999), As Others See Us:

- Senior Management and Subject Staff Perceptions of the Work Effectiveness of Subject Leaders in Secondary Schools, *School Leadership & Management*, Vol. 19, No. 3, pp. 331-344.
- Grace, G. (1995), *School Leadership: Beyond Education Management*, Routledge.
- Gunter, H. (1997), *Rethinking Education: The Consequences of Jurassic Management*, Cassell.
- Gunter, H. (2001), *Leaders and Leadership in Education*, Paul Chapman Publishing Ltd.
- ハルピン, デーヴィット(2008)「不確実性の時代における教師の専門職性—折衷的でプラグマティックな教師アイデンティティの出現—」(勝野正章訳)久富善之編著『教師の専門性とアイデンティティ—教育改革時代の国際比較調査と国際シンポジウムから』勁草書房、249-280頁。
- Hargreaves, A. & Shirley, D. (2009), *The Fourth Way: The Inspiring Future for Educational Change*, Corwin Press.
- Hatcher, R. (1998), Labour, Official School Improvement and Equality, *Journal of Education Policy*, Vol. 13, No. 4, pp. 485-499.
- 日永龍彦(1992)「イギリス 1988 年教育改革法による『自律的学校経営(Local Management of Schools)』の導入と地方教育当局」『教育行政学研究』(九州大学教育学部教育行政学研究室)第7号、41-47頁。
- 日永龍彦(1993)「イギリスのローカル・マネジメント・オブ・スクールズ(LMS)に関する一考察—その実施状況と教育科学省通達の意義に関する検討を中心に—」『教育行政学研究』(九州大学教育学部教育行政学研究室)第8号、27-40頁。
- 日永龍彦(1994)「イギリスのローカル・マネジメント・オブ・スクールズ(LMS)における評価活動に関する考察」『教育経営教育行政学研究紀要』(九州大学教育学部)第1号、23-35頁。
- Hoyle, E. & Wallace, M. (2005), *Educational Leadership: Ambiguity, Professionals & Managerialism*, SAGE Publications Ltd.
- Hoyle, E. & Wallace, M. (2007a), Beyond Metaphors of Management: The Case for Metaphoric Re-Description in Education, *British Journal of Educational Studies*, Vol. 55, No. 4, pp. 426-442.
- Hoyle, E. & Wallace, M. (2007b), Educational Reform: An Ironic Perspective, *Educational Management Administration & Leadership*, Vol. 35, No. 1, pp. 9-25.
- 金川舞貴子(2003)「校長のコンピテンスへの職業スタンダードに関する考察」『広島大学大学院教育学研究科・第三部』第52号、45-54頁。
- 勝野正章(1993)「イギリスにおける学校のローカル・マネジメント—その学校経営組織・過程に及ぼす影響—」『東京大学教育学部紀要』第33巻、221-228頁。
- 小松郁夫(1990)「イギリスの1988年教育改革と教育行政改革」『日本教育行政学会年報』第16号、143-161頁。

- 窪田眞二(1996)「イギリスのLMS」堀尾輝久編集代表『組織としての学校』柏書房、175-192頁。
- 窪田眞二(2003)「イギリスの学力問題と教育政策」『比較教育学研究』(日本比較教育学会)第29号、53-64頁。
- 水本徳明(1988)「イギリスの学校経営における主任の役割」『季刊教育法』エイデル研究所、第74号、33-36頁。
- Moore, A., Edwards, G., Halpin, D. & George, R. (2002a), Compliance, Resistance and Pragmatism: The (Re) Construction of Schoolteacher Identities in a Period of Intensive Educational Reform, *British Journal of Educational Studies*, Vol. 28, No. 4, pp. 551-566.
- Moore, A., George, R. & Halpin, D. (2002b), The Developing Role of the Headteacher in English Schools: Management, Leadership and Pragmatism, *Educational Management & Administration*, Vol. 30, No. 2, pp. 175-198.
- NCSL (2002), *New Perspectives on Middle Level Leadership*.
- 織田泰幸(2002)「学校組織におけるミドルマネジメントに関する考察—イギリスの自律的学校経営におけるミドルの位置—」『教育学研究紀要』(中国四国教育学会)第48巻、第1部、422-427頁。
- Osborn, M., McNess, E., Broadfoot, P. with Pollard, A. & Triggs, P. (2000), *What Teachers Do: Changing English Primary Schools*, Continuum International Publishing.
- 大田直子(2010)『現代イギリス「品質保証国家」の教育改革』世織書房。
- Ozga, J. (1992), Education Management, *British Journal of Sociology of Education*, Vol. 13, No. 2, pp. 279-280.
- Pollard, A., Broadfoot, P., Croll, P., Osborn, M. & Abbott, D. (1994), *Changing English Primary Schools?: The Impact of the Education Reform Act at Key Stage One*, Continuum International Publishing.
- Preedy, M. (2002), Managing the Curriculum for Student Learning, in Bush, T. & Bell, L. (ed.), *The Principles and Practice of Educational Management*, Paul Chapman Publishing Ltd., pp. 153-169.
- Ribbins, P. (1986), Subject Heads in Secondary Schools: Concepts and Contexts, in Moore, R. (ed.), *Staff Development in the Secondary School: Management Perspectives*, Croom Helm, pp. 102-130.
- 清田夏代(2005)『現代イギリスの教育行政改革』勁草書房。
- Simkins, T. (2009), Integrating Work-Based Learning into Large-Scale National Leadership Development Programmes in the UK, *Educational Review*, Vol. 61, No. 4, pp. 391-405.
- Simkins, T., Coldwell, M., Caillau, I., Finlayson, H. & Morgan, A. (2006), Coaching as an In-School Leadership Development Strategy: Experiences from Leading from the Middle,

- Journal of In-Service Education*, Vol. 32, No. 3, pp. 321-340.
- Simkins, T., Coldwell, M., Close, P. & Morgan, A. (2009), Outcomes of In-School Leadership Development Work: A Study of Three NCSL Programmes, *Educational Management Administration & Leadership*, Vol. 37, No. 1, pp. 29-50.
- Southworth, G. (2004), A Response from the National College for School Leadership, *Educational Management Administration & Leadership*, Vol. 32, No. 3, pp. 339-354.
- Strain, M. & Simkins, T. (2008), Continuity, Change and Educational Reform: Questioning the Legacy of the Education Reform Act 1988, *Educational Management Administration & Leadership*, Vol. 36, No. 2, pp. 155-163.
- 末松裕基(2006)「イギリス中等学校における教科主任の役割期待—カリキュラムマネジメントの視点から—」『日本教育経営学会紀要』第48号、68-83頁。
- 末松裕基(2011a)「イギリス学校自律化政策分析におけるアイロニック・アプローチの可能性—E. ホイルと M. ウォーレスによる『皮肉』の視点の検討—」『学校経営研究』(大塚学校経営研究会)、第36巻、75-97頁。
- 末松裕基(2011b)「イギリス学校自律化政策の展開と課題」『上越教育大学研究紀要』第30巻、49-61頁。
- 末松裕基(2012a)「イギリスの学校経営」佐藤博志・鞍馬裕美・末松裕基『学校経営の国際的探究—イギリス・アメリカ・日本』酒井書店、1-33頁。
- 末松裕基(2012b)「イギリスのスクールミドル」小島弘道・熊谷愼之輔・末松裕基『学校づくりとスクールミドル』学文社、154-185頁。
- 末松裕基(2012c)「世界のスクールミドル」小島弘道・熊谷愼之輔・末松裕基『学校づくりとスクールミドル』学文社、134-153頁。
- 末松裕基(2013a)「イギリス保守党・自由民主党連立政権の学校システム改革—『大きな社会』によるアカデミー拡大とティーチング・スクール導入—」『日本教育経営学会ニュース』2013年度第2号、10頁。
- 末松裕基(2013b)「イギリスにおけるスクールリーダーシップ開発の動向—校長の専門職基準・資格を中心に—」『日本教育経営学会紀要』第55号、151-164頁。
- 高野桂一(1975)「イギリスの学校経営の基本問題<1-3>」『学校運営研究』第14巻、第1-3号、明治図書出版、125-131頁。
- 高野桂一(1980)『比較経営論』明治図書出版。
- 田中耕二郎(1991)「現代イギリスの教育改革における学校のローカル・マネージメント(LMS)について」『追手門学院大学文学部紀要』第25号、351-368頁。
- Thrupp, M. (2005a), *School Improvement: An Unofficial Approach*, Continuum International Publishing.

- Thrupp, M. (2005b), The National College for School Leadership: A Critique, *Management in Education*, Vol. 19, No. 2, pp. 13-19.
- Thrupp, M. & Willmott, R. (2003), *Educational Management in Managerialist Times: Beyond the Textual Apologists*, Open University Press.
- Turner, C. (2003), A Critical Review of Research on Subject Leaders in Secondary Schools, *School Leadership & Management*, Vol. 23, No. 2, pp. 209-227.
- Turner, C. (2005), *How to Run Your Department Successfully*, Continuum International Publishing.
- Webb, R. & Vulliamy, G. (1996), *Roles and Responsibilities in the Primary School: Changing Demands, Changing Practices*, Open University Press.
- ウィッティ, ジェフ・ウィズビー, エマ(2008)「近年の教育改革を超えて—民主主義的な専門職性に向けて—」(松田洋介訳)久富善之編著『教師の専門性とアイデンティティ—教育改革時代の国際比較調査と国際シンポジウムから』勁草書房、185-211頁。
- Whitty, G., Power, S. & Halpin, D. (1998), *Devolution and Choice in Education: The School, the State and the Market*, Open University Press (熊田聰子訳(2000)『教育における分権と選択—学校・国家・市場』学文社)。
- Wise, C. (2001), The Monitoring Role of the Academic Middle Manager in Secondary Schools, *Educational Management & Administration*, Vol. 29, No. 3, pp. 333-341.
- Wise, C. & Bush, T. (1999), From Teacher to Manager: The Role of the Academic Middle Manager in Secondary Schools, *Educational Research*, Vol. 41, No. 2, pp. 183-195.
- Woods, P., Jeffrey, B., Troman, G. & Boyle, M. (1997), *Restructuring Schools, Reconstructing Teachers: Responding to Change in the Primary School*, Open University Press.