

研究動向

学校経営研究の動向と課題

—— 自律的学校経営の探究と学校現場との関係性再考 ——

加藤 崇 英*

Takahide KATO

はじめに

学校経営に関する研究領域について、その動向をレビューするまえに、その前提として研究の置かれる状況ないし学校の置かれる制度・行政・経営に関しての状況の変容について触れておきたい。いうまでもなく、第二次世界大戦後から1990年代までの長い間において、国際社会では東西の冷戦構造という大きな国際国家間の対立があり、そういった対立から持ち込まれる政治的なイデオロギー対立はそのまま教育界にも持ち込まれていた。今日においても確かにこういったイデオロギーをめぐる対立の構造は日の丸、君が代をめぐる問題に見るように何らかのかたちで学校現場において残っていることは事実である。しかし、それはかつての勤評闘争、学テ反対、主任闘争といったものとは比べものにならないくらい平穏さといえよう。

つまりは学校経営研究者が現場と関わるうえで、こういった事柄が影響してきたといえるし、そのことが建設的な意味での理論構築や研究を妨げていたともいえずなくもない。よって、今日、自律的学校経営について実際的な機能を求め、また研究的にこれを追究しようという研究者にとってはまさにそのための研究が可能である制度環境になったといっても差し支えないであろう。すなわち、1998年の中央教育審議会「今後の地方教育行政の在り方について」(答申)(以下、98年答申)は、制度環境が明確に変容を遂げた分岐点としてとらえられようし、同時に研究にとっても転換点であったといえる。逆に問えば、その後、自律的学校経営は、研究的に、そして実践的に一体どうなったのか。学校現場との関わりはどう考えられるようになったのか。この執筆の機会を得て、学校経営研究者の一

*茨城大学教育学部

人として筆者なりにこの問いについて考えてみたい。

以上の前提的な認識から、本稿は主として2000年前後以降の学校経営研究を対象として研究動向をレビューするものである^①。

1. 自律的学校経営

(1) 協働概念と分権化以降における理念型の抽出

学校経営研究にとって自律的学校経営とは一体何なのか。98年答申以前から、自律的学校経営なるものは学校経営研究者にとってはなにかば自明のものとされてきたと思われる。だが、法制度上は長らく、例えば「調和のとれた学校運営」(学校教育法施行規則)という言葉に見るように経営という言葉は法規としても用いられてこなかった。そのような状況は「はじめに」において触れたとおりである。そういった意味ではいわば、制度的な後ろ盾がないままに自律的学校経営は志向されてきたことになる。よって学校という組織の動態を現場との関わりの中で、あるいは国内外の一般経営学の成果を踏まえるなかで学校の自律的な機能やその構造を探究せざるをえなかったといえるが、そのような学校を捉える概念として協働という概念がある。

吉本(1965:88)は、バーナード(1956)による協働概念^②を取り入れ、学校経営とは「一つの学校組織体(協力体系)の維持と発展をはかり、学校教育本来の目的を効果的に達成させる統括作用である」とした。そしてバーナードにならえば、組織の必要かつ十分な条件を、①協働する意志、②共通の目的、③コミュニケーションの三要素としてとらえるが、よって学校経営という「統括作用」そのものが、組織成員による目標の受容と共有化を伴う協働体系としての組織づくりと捉えられてきたといえる。また、吉本(1965)や高野(1961)は、学校のもつ「創意機能」に着目していた。そこでは学校の主体的で創造的な教育活動からの組織化、すなわち教授—学習機能の発展としての組織化がすでに探求されていた。その組織化とは協働体系としての発展、すなわち協働化にほかならない。このとき協働は、組織の静態的レベルにとどまらず、動態的な「協働をつくる(協働化)」という働きが経営の課題として重視される(小島1994)という視点にまで発展するといえる。

このように協働概念は学校経営研究にとって理論的にも実践的にも拠り所といえたのであるが、まさに分権改革によって自律的学校経営の制度的環境は整えら

れたといえる。すなわち、地方分権化と規制緩和、そして学校の自主性・自律性、校長の裁量拡大といった一連の制度環境の変化にあって、まずは自律的学校経営に関する研究としては、これらを背景に、いふならば理念型の抽出といえる研究作業が展開され、かなりの力が注がれてきたといえる。

それらは、例えば、日本教育経営学会の成果としては、日本教育経営学会編『自律的学校経営と教育経営』（シリーズ教育の経営(2)、玉川大学出版部2000年)であり、また、学会の研究紀要において3カ年に亘る「〈特集〉教育改革と学校(1)~(3)」として、それぞれ「学校の自律性確立条件と公教育の在り方」(46号、2004年)、「自律的学校経営を担う学校経営者の在り方」(47号、2005年)、「学校経営の自律化に向けた評価と参加の在り方」(48号、2006年)が生まれ、展開されたのである。

上記の3カ年に亘る特集で紀要編集委員長として中心的な役割にあった堀内は、その後の論考において学校経営の自律性確立について、その要件を三点として指摘している(堀内2009: 6-7)。すなわち第一に「これまで学校経営を他律化してきた教育委員会の権限を学校に委譲すること」、第二に「委譲される権限を行使するため」に行う「内部組織の再構築」、第三に「保護者、住民による学校経営参加」である。また、これらはそれぞれが独立した要件というのではなく、相互に、また順番を変えて関連した課題として把握されるといえる。つまり、例えば、「学校運営協議会」は、第三の要件として公共性を担保するが、そこには第一の要件としての「人事や教育課程編成等における教委と学校の権限関係の見直し」や第二の要件としての「校長権限や職員会議等内部組織の見直し」を合わせて検討しなくてはならない(堀内2009: 9)ということになる。

上記に挙げた論考群は、自律的学校経営の在り方を探究、分析するものであり、学校経営研究における一つの、そして大きな研究の一群といえる。つまり、こういった理念型と呼ぶ要件なり、モデルなりの提示や検討についても研究成果の一群としてとらえることができると思われるし、そのなかで協働理念の再検討の必要性も立ち現れてくるといえる⁶³⁾。

(2) 実証研究

では、自律的学校経営の具体的な実証的研究の成果はいかなるものが蓄積されてきたといえるだろうか。端的に筆者の意見を述べるならば、すでに述べたよう

に一方で理念型の抽出に多大な労力が費やされたといえるが、他方で実証研究によるそれらの裏付けや検証は今後、いっそう取り組みねばならない課題と思われる。だが、そのなかでもっとも精力的に取り組み、また、まとめられてきた成果は諸外国の自律的学校経営に関する研究成果であると思われる。

わが国における分権改革が始まる、あるいはその前の段階における研究としては、中留によるアメリカの「学校に基礎をおいた経営（SBM＝school-based management）」に関する研究がある。SBMでは、単位学校が学区教育委員会から予算や人事の権限を委譲されるとともに、管理者（教委、校長）、教師、コミュニティーメンバー（生徒が加わる場合も）が、当該校の教育計画（プログラム）の意思決定に参加するものである。このような、いわば「開かれた協働」によって、学校は「官僚機構としてのトップ・ダウンの行政システムでは実現しにくかった学校改善の多様な機会を、特色ある組織構造の再編において実現する」のである（中留1999：71）。またこういった学校経営の中心的な機能として教育課程の管理があり、現在ではカリキュラム・マネジメントは、学校経営の主要な課題のひとつといえる⁴⁰。中留は「教育課程経営を核」とし、学校改善を志向するなかで、文化的リーダーシップを介して改善を展開する学校文化に着目し、「リーダーシップ、モラル、経営参加、コミュニケーション、意思決定という経営機能を通して、すなわちこれらの要因による“協働”をベースにして一定の学校文化（信念、価値、規範、行動様式）が生れる」（中留1995：249）としている。

そして浜田（2007）は、このようなアメリカにおけるSBMの展開を、1970年代から紡ぎ出し、80年代から90年代、そして2000年代の今日の課題まで繋いで分析し、校長の「役割期待」の変容として明らかにしている。このなかで筆者が着目したのは以下の点である。すなわち「1970年代から絶えず必要性を唱えながらも十分に果たされていなかった『教授上のリーダーシップ』」であるが、「1990年代の議論」は必ずしもそうではなく、「校長の熟達した力量」（全米初等学校長協会）の改訂過程において、「参加の促進による協働性の高揚」「教員のリーダーシップの助長」あるいは「協働による組織変革プロセスの促進」という役割期待が重視されていった（浜田2007：293）。このことは、教授・学習機能と校長を切り離すのではなく、むしろ教授・学習の促進はこういった参加を促進する「相互コミュニケーション」（浜田2007：298）が学校内部に機能することが必要であって、校長のそういった役割が追求されてきたといえる。

また、佐藤（2009）は、オーストラリアにおける自律的学校経営について、とりわけ「自律的学校経営におけるアカウントビリティのメカニズム」として明らかにした。すなわち、①校長の結果責任を追及する主体として「学校審議会会長（保護者代表）」・「地方教育事務所長」、②校長の結果責任として、保護者や地域行政と当該学校との「同意」「準契約」としてのチャーター（学校経営計画）、③校長の任期更新に関する判定、学校経営結果の評価、④校長の責任（更新時、解任の制度はあるが、それは本旨ではなく、むしろ校長に適度な緊張感を与える）である。

2. 学校経営改革

前節においては、自律的学校経営に関する全体的な検証や考察を中心とする研究や論考を見たが、今日の学校経営改革は全体的なフレームワークが明確であるというよりは、むしろ地方分権・規制緩和を背景に多様な施策や改革が展開しているのが現状であり、したがって研究もそれぞれの施策ないしテーマに細分化する傾向にあると思われる。筆者の非力もあるので、本節ではさしあたって二点について取り上げてみたい。第一は「評価」であり、第二は「ガバナンス」である。

（1）学校経営における評価

分権改革以降の学校経営改革の一つの領域として学校評価があり、これに関する研究がいつそう盛んとなってきたといえる。この間の学校経営における評価は、端的には学校評価に関する研究として木岡を代表的な論者として展開されてきたといえる⁶⁵。学校評価に関する研究成果としては、中留（1994）、木岡（2003）、高妻（2007）などがあり、共同研究としての成果には、例えば窪田・木岡（2004）があるがそこではイギリス、フランス、ニュージーランド、アメリカ、ドイツの学校評価についてそれぞれ論じられ、また比較も試みられている。これら以外にも、研究紀要や科研費等において海外の学校評価に関する研究報告がなされている⁶⁶。

近年の海外の学校評価に関する研究では、とりわけイングランドとニュージーランドに関する研究が挙げられる。イングランドの教育水準局 OFSTED は、当初極めて厳しい評価活動のイメージによって、日本でも多くの教育関係者にとって名前の知られるところとなったといえるが、前掲の高妻（2007）は、ナショナル・カリキュラムを基準とした児童生徒の達成度評価、学校改善に向けた自己評価と同僚評価、そして OFSTED による評価という三つの構造として明らかにし

ている。また、福本（2001，2003）によるニュージーランドにおける学校評価に関する一連の研究では、地方教育行政組織の大幅な縮小と学校への権限の委譲，加えて評価システムの導入という一連の制度改変に関して評価の制度や手続きについて明らかにするだけでなく、学校理事会の設置，自己評価の義務化，ERO（Education Review Office）による外部評価，学校に対する支援体制という4つのしくみを同時並行的に発展させてきたことを指摘し、全体として学校を取り巻く支援的なネットワークの構築について論じている。今後、そういった外部評価との関係性が学校の自律性にいかなる影響を与えるのかという意味でもわが国の学校経営研究にとって大きな示唆があると思われる。

（2）学校ガバナンス

学校経営研究にとって、学校ガバナンスに関する議論は学校の経営主体や参加の問題にとって重要な内容を有しているために十分に着目が必要であり、またガバナンスそのものを研究対象とし、さらには提言を行っていかなくてはならないテーマといえる。

小島（2007：58－61）は、「伝統的なガバナンス」⁽⁷⁾と、学校運営協議会のような「新しいガバナンス」を挙げ、「新しい学校ガバナンスを成立させるためには、教育事業経営体としての体裁，経営の監査・監督機能，第三者の介入，意思決定と執行の区別・分離，経営責任（執行責任-对学校運営協議会，統治責任-対保護者・住民）などの条件が必要」であると指摘した。そして、「学校運営協議会は、学校運営への住民の参加という面と住民が学校を自ら運営するという面をもっているが、後者が支配的な姿である」とし、「わが国では参加の段階を飛び越して一気に住民自ら学校を運営するという制度を選択したことになる」とした。

佐藤（2007：189－192）は、学校ガバナンスを、コーポレート・ガバナンスにならって、「学校ガバナンスは、学校の権限拡大を前提として、保護者・教育行政にとっての教育の成果を高めるために、学校経営をチェックする仕組みである」と定義した⁽⁸⁾。そしてアカウントビリティの構造を、①校長の結果責任の追及者，②校長の結果責任の範囲，③学校経営結果の基準と評価，④校長の責任のとり方，と捉えている。そのうえで、現状のわが国の「学校運営協議会は、校長の結果責任を追及できない」とし、「学校運営協議会では、保護者代表や地域住民代表が、校長に対して、アカウントビリティ（結果責任）を追及するのではなく、説明責

任を求める程度にとどまる」のであり、「その意味で、学校運営協議会を曖昧なガバナンス機構」と指摘した（佐藤2007：196－197）。

柳沢（2007：204－207）は、「ガバナンスに求められるのは国家の統治への参加ではなく、むしろ市民社会のメンバーが主体的な担い手になる」と指摘し、ソーシャルガバナンスの視点から今後の学校経営参加のあり方について、①「内部合意形成型」の学校経営参加への展開、②「教員参加の実現」、③「父母・生徒参加の実現」の三点を指摘した。さらに柳沢（2010：28－35）は、学校ガバナンスを支える、教員の新しい専門性を「受容」「応答」「合意」の三点として指摘している。

例えば上述三者のガバナンス論は、それぞれ共通性をもちながらも、小島は住民の参加・参画による運営に、佐藤はアカウントビリティの構造と校長の責任論に、柳沢は教員や生徒を含めた参加制度による合意形成に、それぞれ異なる力点を置いて学校運営協議会をわが国の現状としての到達点として分析し、同時にその限界と可能性を論議している点で興味深い。このことは学校運営協議会の制度としての発展について、今後に対する期待が含まれていることと、実際には学校運営協議会の設置状況が自治体や学校種によっても偏りがあり、さらには全体から見れば設置数がまだまだ少ないことも影響していると思われる。

このように着目されている学校運営協議会であるが、制度的な検討について、あるいは質問紙調査などについてはいくつかの研究があるものの、具体的に学校経営にとってどのような意味やインパクトを持ちうるのかについての実証的研究は、大林（2011b, 2012）⁹⁾による研究などが注目できるが、数としては極めて少ない状況といえる。また、平井（2007：218）は、学校運営協議会の問題点として「コミュニティの失敗」の問題を指摘する。つまり、「相互調整」や「協調」は、「特定の保護者・住民の意向が強く反映されてしまったり、コミュニティの規範と学校・教師の専門的規範とが対立したりするなどのさまざまな葛藤が生じること」、つまり、そういった「小さい集団の社会的相互作用の集まりであるコミュニティ」の有する「偏狭な人間関係を助長する負の側面」も懸念されるのである。

3. 研究（理論）—学校現場（実践）の関係性再考

（1）学校現場における問題状況—教師の心的葛藤や感情への着目—

すでに述べたように協働概念は重要なキーワードであった。その協働概念は98

年答申を前にやはり再検討されている。日本教育経営学会の課題研究「学校経営における『協働化』の意義と限界」において、水本（1996：154－156）は学校経営の協働化に関わる言説における課題を指摘した。そこでは、協働の内実を問う視点、そして「学校が何をなすべきか、何をなすべきでないか、何をなしえるかを問う視点」の欠落が指摘されている。つまり、なかばわれわれ学校経営研究者が自明とする学校経営の「主体性」や「自律性」の内実を問うことの重要性ともいえる。

このような批判なり、反省は、別の意味でいえば、これまであまり重視されてこなかった事象への着目の必要性を指し示していると考えられる。その意味でいえば、協働概念における教師の位置づけは必ずしも適切に理論的に位置づけられてこなかったのではないか。教師の存在は、学校経営研究においては経営の主体と目される校長ではないことから、どちらかといえばこれまで学校経営研究においては経営の主体であるというよりは操作対象としての客体であったのではないか。筆者は、このことの問題解決の糸口として、近年、学校経営研究においてなされてきた教師の心的葛藤や感情を対象とした研究に着目したいと考える。

これまでも、例えば藤原（1999）は「協働」における校長のリーダーシップとしての、教師の心的葛藤を調整する「プライド・マネージャー」としての役割について指摘している。また浦野（1999：19）は、「開かれた学校づくり」における「気軽に声をかける・かけられる、相談し・相談される、教える・教えられる、助ける・助けられる、ほめる・ほめられる、励ます・励まされる、癒し・癒される」といったシグナルによってなされる意味共有と信頼関係の構築の関係について指摘している。これらの指摘の重要性は確かであるが、教師の葛藤にしても、それが校長のリーダーシップ論と一緒に論じることができることで経営論に含まれるのであって、これらは必ずしも理論的な位置づけを経たわけではないと思われる。

そのようななかであって、安藤（2005）による教師の葛藤に関する研究は相互作用論や社会的アンビバレンスの概念を用いて教師に特有な行動様式を構造的拘束性ととも明らかにした。また、筆者も加わっているが、日本教育経営学会研究推進委員会を中心とした研究グループによる課題研究「分権改革下における学校組織の変容と教職員の感情」（科研費研究「分権改革下における公立小、中学

校組織の変容と教職員の意識及び職務実態に関する研究」研究代表者：水本徳明)は、ハーグリーブス(2000)など、「感情労働」に関する先行研究を手がかりとしながら、学校組織における複数の教職員で共有される感情の生成や共有の状況が校長の経営に関わる行動選択に、また、逆にそこで選択された言動からさらに教職員の感情に影響を与えるという相互再帰的な関係を明らかにしている。

上記の安藤による研究や水本らのグループによる研究は、教師の葛藤や感情に着目するという「新しさ」だけでなく、つまり、これまでの学校経営に関する改革や施策といったものが、学校にいかなるインパクトを与え、また学校という組織においてどのように受け止められているのか、このことについて従来の「研究(理論)－学校現場(実践)」の関係性を再考し、新たなフレームで研究の手法も含めて関係性を再構築することが研究の意図に含まれていると解することができる。

(2) 研究方法・アプローチに関する議論

上記のような意味での学校経営研究の「研究(理論)－学校現場(実践)」の関係性の検討もあるが、近年の大きなテーマとしては「臨床的アプローチ」があり、この検討の成果が指摘できる。曾余田(2003:176)は、臨床的とは、「①現実を分析・説明するだけでなく、現実をよりよいものに変えることに資する」「②客観的に外側からものを眺めて把握するのではなく、自分が現場にコミットして、相手との関係のなかで考える」ものであるとする。そして教育経営学は「②の意味で臨床的であったとは言い難い」と指摘する。すなわち「研究コミュニティ内部において客観性・普遍性・論理性を備えた知識の創造を目指してきた従来の学校経営研究に対し、臨床的アプローチは現場から知識を創造しようとする試みである」として新たな関係構築を提案したのである。2000年6月から3年間にわたって日本教育経営学会における課題研究として取り組まれたこの研究は、その成果がまとめられている(小野ほか:2004)。

上記の成果の一方で、また他方、筆者が着目するのは、関係性と方法論の課題認識である。曾余田(2003:178)によれば「従来の学校経営研究は、研究コミュニティにおいて形式知を創造し、それを学校現場に適用することを目指してきた」のであり、「自らの枠組みによってのみ学校の多様な現実を理解・評価し、一段高いところから専門家として実践を指導しようとするモノローグ的關係」が生じやすかった。他方、「臨床的アプローチは、研究者自らが現場にコミットして外

部者であると同時に内部者となり、何らかの改善実践を通して暗黙知と形式知の相互循環を行っていく営み」であり、「研究コミュニティにおいては、学校現場で創造した形式知（知見）を吟味・共有し、学校の現実をよりよいものに変えることに資する知識や技法を発展させていくことを目指す」と同時に、「研究者自身の暗黙知の問い直しを迫る」ものである。ここでは方法論もさることながら、対象なり、場を共有するうえで学校現場の教員と研究者が「対等の関係に身を置く」（浅田・小野田2004：168）ことの重要性や意味が含まれていると思われる。このことは大林（2011）においても学校経営研究の「概念枠を対象に押しつけるアプローチ」の克服の必要性として議論されている。

だが、逆に問えば「ファシリテーター」（「プロセス促進者」＝内部者にとって自明の前提や議論の前提となっていることを吟味してもらうように働きかける）（曾余田2003：180）は「押しつけ」であることはないのだろうか。学校経営研究者が「概念枠を対象に押しつけるアプローチ」に自覚的な反省をし、そのうえで「ファシリテーター」たらしとすること、そういった研究者の志向性とは、ある特定の研究手法の採用によって無条件に獲得できるようなものではないと筆者は考える。大林（2011a）が検討しているように、90年代における日本教育経営学会における検討、そして佐古（1997）の論に沿って、学校経営研究の「規範性」の特質や限界という問題性があることは事実であろう。だが、確かにそういった規範性は、主観的ないし既存の学校経営研究の「概念枠」による「押しつけ」であったかも知れないが、そこでなされた現場の現状に関する研究者の理解とはそれほど外れだったといえたのだろうか⁽⁴⁰⁾。稿を改めて議論・検討の機会を得たいが、学校経営研究者によるコンサルテーションは、学校経営研究による知を前提とするものであって、いかなる学校現場との関係もそれは研究の一環であり、その場合の研究アプローチは対象との関係や研究目的の如何によって選択される択一的なものに過ぎないし、そしてそのアプローチの採用に関する選択が例えばこれまで議論されてきた学校経営研究における「リアリティの欠如」を解決するようなものではないと筆者は考える⁽⁴¹⁾。

4. 自律的学校経営の探究と今後の研究課題

これまで検討してきたように自律的学校経営に関して様々な角度から研究がなされてきたといえる。なかでも研究の成果としては、法制度を分析した理念モデ

ルの検討や海外事例調査研究に関するものが多く、これらに比べると理論研究や現場を対象とした実証研究はやや少ないといえるのではないか。その意味で現場との関わりは今後もいっそう課題といえる。

(1) 学校と教育行政の関係性

第一には、自律的学校経営の解明に関わって、教育委員会の制度や現状の解明、とりわけ学校との関係性に関する研究課題である。すなわちこれまで述べてきたように一方で学校の自律性の解明が課題であるが、他方としていわば学校の他律性がいかなる状況にあるかについて解明が必要である。例えば、教育委員会一単位学校経営の関係性における様々な資源（リソース）の交換・配分関係を明らかにする必要があるといえる。

本文中で取り上げた経営学会特集のなかで、竺沙（2004:23）は、学校の財政的条件の関連から学校の自律性確立について論じているが、その条件として、①教育委員会の学校予算や財務に関する権限の明確化、②学校の予算と財務に関する裁量権の拡大、③学校の事務組織の整備、④学校への配当予算の決定方法と評価の問題について挙げているが、特に第一に関わって、「専決事項に関する教育長の規定が定められていない市が多い」ことを指摘、「地方分権化により地方自治体の財政権限が強化されたとしても」、「教育委員会の財政権限が明確にされ、強化されなければ」、「学校の財政的自律性の強化にはつながっていかないであろう」としている。また福島（2007）は、少人数学級に関わる研究でも学校における実施の在り方が教育委員会のスタンスや学校との関係性によって大きく影響を受けていることに着目し、小学校において展開されている少人数学級に関わる教育実践について、自治体ごとに多様性をもって展開していることを実証した。それはとりわけ市町村教委の有する少人数施策に関する知識の蓄積やその特徴の違いを小学校現場における少人数学級の実践の多様性や相違性の根拠として明らかにしている。

このように竺沙（2004）や福島（2007）の研究からは学校の自律性も他律性も相互に探究する必要があることが示されている。今後も都道府県一市町村一学校という地方政府間と学校の関係は自律的学校経営の解明の観点からも研究が必要なテーマといえる⁽¹²⁾。また、このような学校と教育行政の関係性は、本稿で取り上げた学校ガバナンスに関しても課題といえる。大桃（2004）は、教育のガバナ

ンス・モデルとしてのパートナーシップ型あるいはネットワーク型のガバナンスの重要性を指摘している。また青木・島田（2010）はネットワーク型ガバナンスとして教育委員会を分析しているが、そのなかで教育委員会における「子ども課」の設置がもたらす、教育行政と学校の関係性に関する変容に言及している。すなわち教育行政をメインとするガバナンス論の検討からも示唆は大きい。よって本稿で取り上げた学校運営協議会に関する研究は、教育委員会との関わりの中で、すなわち学校－教育行政の関係性というダイナミズムの中で研究されることがいっそう必要と思われる。

（2）事例研究における方法論

第二は、改めて学校経営研究にとって事例研究とは何かという問題であり、事例研究を行う際の研究手法に関する課題である。学校の事例を扱うという研究は学校経営研究にとって極めて重要なことであるし、今後いっそう必要とされることは確かといえる。しかし、学校経営研究において事例研究をいかなる方法でどのように系統立て整理し、進めていくべきなのか。例えば、学校事例を取り上げた横山・清水（2005）や大林（2011b, 2012）といった最近の研究では「スクールヒストリー」を採用したとしている。これらの研究は学校事例を丹念に取り上げているという意味で注目すべき研究であるが、他方でこれまでの学校経営研究における分析概念、例えば本稿で取り上げたような協働概念とどのような関係にあるのかについてはそれほど明確に言及されていない¹³⁾。

われわれは学校経営研究を行うわけであるから、学校現場に赴くことは必須である。他にも中等教育学校（水本ほか：2012）、専門学科高校（加藤：2008）、学校支援ボランティア（ムラット：2011）など、学校経営改革に関わる新たな制度変更があつて、いくつかの学校現場に赴いてインタビューを用いれば、そこでは教職員と児童生徒、保護者や地域の人々が確かに活動しているわけであるから、その学校の経緯なり、いきさつなり、大なり小なりの「物語」が紡ぎ出されるのであつて、いうまでもなくそれは「スクールヒストリー」として成立すると思われる。そしてこれを取りたてて研究手法として呼びうるものであるとするならば、われわれはもっと謙虚にその方法論としての中身を吟味して確立していく必要があるといえる。こういった点について、武井（2008：240）が以下のように指摘している。すなわち「多くの場合、限定的なテーマの中で部分的に事例調査が活

用されているのが現状であり、事例調査方法の発展によって教育経営研究が理論的ブレークスルーを果たした、というような成果は見られない」のである。先述した感情や葛藤に関する研究あるいは臨床的アプローチの成果は見られるが、このような状況は変わっていないと考えられる。よって、エスノメソドロジ的な手法なのか、あるいはいわゆるグラウンディド・セオリー的な手法なのか、いずれにせよ学校経営研究においては事例研究そのものの手法についての検討がいつそう必要と思われる⁽¹⁴⁾。

おわりにかえて一校長、学校組織、教授・学習をつなぐフレームの更なる探究

この間、いじめや体罰が一因と目される児童生徒の自殺事件が起こり、社会全体の関心事となっている。これらの事件に対して一般からは学校や教育委員会の対応が批判される一方で、同時に再生や復活が期待されていることも確かである。だが、一般には、この間、学校の自律性が拡大され、校長のリーダーシップの機能が強化されてきたといったことは概要としても詳細としても知り得ていないであろう。われわれ学校経営研究者はこうした現実を直視しなくてはならない。これまで検討してきたように研究的知見や専門性を携え、学校に赴き、そこで起こっていることに素朴に向き合うこと、このことをもっと重要視しなくてはいけないと思われる。例えば、冒頭からターニングポイントとして挙げた98年答申の頃は「学級崩壊」が「突風のごとく一大関心事となった」(川島2000:106-107)。今日では学級を捉えるうえで ADHD・LD 等の問題も含んだ複合的な理解を前提とする認識はいわば常識といえるが、当時、学校経営研究はそういった他領域の専門的知見を十分に踏まえて問題認識を行うことができていなかったと思われる⁽¹⁵⁾。

いずれにしても学校の不信が増大する今日、本稿で取り上げた「評価」と「ガバナンス」が、今後、学校を監視する方向でいつそう強化されようとするならば、むしろ学校の他律性がいつそう高まって自律性を狭めることとなり、またそのための経営的なコスト高をさらに招くことになる。拡大する経営コストを何とかしないと、自律的学校経営に、さらに校長のリーダーシップに、あらゆる機能を放り込み続けることになる。そういった改革状況を脱構築(ディコンストラクション)する経営論が必要となっていると思われる。これを同時に行いながら、実践的には、学校の信頼を高めることであり、そのための学校経営上の戦略を理論的に、具体的に提供することこそが学校経営研究の有用性であり、学校経

営研究者の使命なのではないかと考える。

学校という組織が公的・社会的に委託されている組織であるがゆえに学校の責任論は今後も重要な位置づけになっていくといえるし、それは校長という学校を代表する存在にのし掛かっていくといえる。そのような責任を管理問題、人権問題、教育問題として問う⁽¹⁶⁾ならば、校長の責任論は、主として共同体構築のストラテジーを展開するなかで、いかに教授・学習機能を高め、児童生徒と教職員の抱えるこれらの問題をひとつひとつ解決する方向にもっていくことができるかが課題であると思われる⁽¹⁷⁾。このためにも教授・学習機能が学校組織の動態を説明する、いわば組織の創発特性として位置づけられ、学校組織を介して校長と結びついて分析される、そういった研究フレームのいっそうの探究が求められるといえる。また、このような手立てが学校経営研究の陥りやすい問題性⁽¹⁸⁾の克服にも繋がると思われる。

〈参考引用文献〉

- 青木栄一（2005）「地方分権改革と政府間関係の変化—少人数学級導入の要因分析」日本行政学会編『年報行政研究』40号，109—127頁
- 青木栄一，島田桂吾（2010）「地方政府の機構改革と教育委員会の機能変容—ネットワーク型ガバナンス論を参照した駒ヶ根市と佐賀市の子ども行政分析」『東北大学大学院教育学研究科研究年報』59（1），57—75頁
- 浅田昇平，小野田正利（2004）「学校現場での実践性を志向する教育経営学研究のレビュー」『日本教育経営学会紀要』第46号，216—225頁
- 天笠 茂（1995）「指導組織の改善に関する史的考察—N小学校におけるケーススタディを中心に—」大塚学校経営研究会『学校経営研究』第20巻，49—69頁
- 安藤知子（2005）『教師の葛藤対処様式に関する研究』多賀出版
- 上野一彦（1992）「学習障害児（LD）の補償教育」『学校の再生をめざして(2) 教室の改革』東京大学出版会，163—191頁
- 浦野東洋一（1999）『学校改革と教師』同時代社
- 大林正史（2011a）「学校経営学における『臨床的研究』の動向」大塚学校経営研究会『学校経営研究』第36巻，1—9頁
- 大林正史（2011b）「学校運営協議会の導入による学校教育の改善過程—地域運営学校の小学校を事例として—」『日本教育行政学会年報』37，66—82頁
- 大林正史（2012）「分権改革が学校経営に与えるインパクトに関する事例研究：学校運営協議会の導入を中心に」大塚学校経営研究会『学校経営研究』第37巻，57—70頁
- 大桃敏行（2004）「教育のガバナンス改革と新たな統制システム」『日本教育行政学会年報』30，17—32頁

- 小島弘道 (1994) 「今なぜ指導組織を取りあげるのか—学校から見た教職員定数改善」『教職研修』5月号, 教育開発研究所, 102-106頁
- 小島弘道 (2007) 「自律的学校経営の構造」小島弘道編『時代の転換と学校経営改革—学校のガバナンスとマネジメント』学文社, 43-62頁
- 小野由美子, 浜田博文, 曾余田浩史, 淵上克義 (2004) 『学校経営研究における臨牀的アプローチの構築—研究—実践の新たな関係性を求めて』北大路書房
- 加藤崇英 (2000) 「協働」大塚学校経営研究会編『現代学校経営論』大塚学校経営研究会発行, 45-55頁
- 加藤崇英 (2006) 「少人数学級施策と県教育委員会の自律性—山形県における小中学校学級編製の基準設定とその施策を事例として—」『日本教育行政学会年報』32, 19-41頁
- 加藤崇英 (2008) 「90年代における高等学校制度改革と工業高校の経営戦略に関する一考察—学科改編と校名変更による特色づくりに取り組んだ工業高校を事例として—」『今後の後期中等教育の在り方に関する調査研究 (最終報告書)』国立教育政策研究所 (平成19年度 調査研究等特別推進経費調査研究報告書 研究代表者 工藤文三) 339-350頁
- 川島啓二 (2000) 「総括: 『学級崩壊』現象の『解説』とその『対策』: 教育経営研究に突きつけられたもの」『日本教育経営学会紀要』(42), 106-108頁
- 木岡一明 (1992) 「学校評価論の現状と課題: 教育経営研究の学術性と実践性を検討する手掛かりとして」『日本教育経営学会紀要』第34号, 114-116頁
- 木岡一明 (2003) 『新しい学校評価と組織マネジメント—共・創・考・開を指向する学校経営—』第一法規
- 窪田真二, 木岡一明編著 (2004) 『学校評価のしくみをどう創るか: 先進5カ国に学ぶ自律性の育て方』学陽書房
- グレイザー, B. G., ストラウス, A. L. (1996) 『データ対話型理論の発見—調査からいかに理論をうみだすか』新曜社
- 倉本哲男 (2008) 『アメリカにおけるカリキュラムマネジメントの研究—サービス・ラーニング (Service-Learning) の視点から—』ふくろう出版
- 高妻紳二郎 (2007) 『イギリス視学制度に関する研究: 第三者による学校評価の伝統と革新』多賀出版
- 佐古秀一 (1997) 「教育経営研究における実践性に関する基礎的考察」『日本教育経営学会紀要』第39号, 28-39頁
- 佐古秀一 (2011) 「学校組織開発の理論と実践—根拠に基づく学校組織変革動態の知見の体系化と実践化の試みとして」『学校経営研究』第36巻, 10-21頁
- 佐藤博志 (2007) 学校ガバナンスの理念と課題 小島弘道編著『時代の転換と学校経営改革—学校のガバナンスとマネジメント』学文社 188-198頁
- 佐藤博志 (2009) 『オーストラリア学校経営改革の研究—自律的学校経営とアカウントビリティ—』東信堂
- 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
- 曾余田浩史 (2003) 「学校経営研究における『臨床的アプローチ』について」『日本教育経営学会紀要』第45号, 176-182
- 曾余田浩史 (2004) 「学校経営研究における臨床的アプローチの構成要件」『日本教育経営学会紀要』第46号, 156-160頁
- 高野桂一 (1961) 『学校経営の科学』誠信書房
- 武井敦史 (1995) 「学校経営研究における民族誌的方法の意義: J. F. フィンケルによる校長のリーダーシップ研究を方法事例として」『日本教育経営学会紀要』第37号, 86-98頁
- 武井敦史 (2008) 「教育経営研究における事例調査研究の動向と課題 (教育経営学動向レビュー)」『日本教育経営学会紀要』第50号, 234-244頁
- 竺沙知章 (2004) 「学校の自律性確立と財政的条件」『日本教育経営学会紀要』第46号, 14-24頁
- チャクル・ムラット (2011) 「小学校における学校支援ボランティアの有用性を高める経営的要因に関する研究—事例分析を中心に—」『学校経営研究』第36巻, 62-74頁
- 照屋翔太 (2011) 「アメリカにおける学区を単位とした認証評価 (accreditation) の研究—AdvanceEDの『学区認証評価』を中心に—」『日本教育行政学会年報』37, 118-134頁
- 中留武昭 (1994) 『アメリカの学校評価に関する理論的・実証的研究』第一法規
- 中留武昭 (1995) 「教育課程経営を核とした学校改善と学校文化—アメリカの学校文化研究に焦点をあてて—」金子照基編『学習指導要領の定着過程—指導行政と学校経営の連関分析—』風間書房, 225-261頁
- 中留武昭 (1999) 『学校経営の改革戦略—日米の比較経営文化論』玉川大学出版部
- 中留武昭 (2003) 「アメリカにおける『自律的な学校経営 (School-Based Management)』の制度論的考察」九州大学教育学部教育経営学研究室『教育経営学研究紀要』6, 1-20頁
- 西 穰司 (1987) 「学校経営研究におけるリアリティをめぐる現状と課題」大塚学校経営研究会『学校経営研究』第12巻, 23-2頁
- バーナード, C. I. (1956) 『経営者の役割』ダイヤモンド社
- ハーグリーブス, A. (2000) 「二十一世紀に向けてのティーチングの社会学」『変動社会のなかの教育・知識・権力』新曜社
- 浜田博文 (2007) 『「学校の自律性」と校長の新たな役割—アメリカの学校経営改革に学ぶ—』一藝社
- 浜田博文 (2012) 『「学校ガバナンス」改革の現状と課題: 教師の専門性をどう位置づけるべきか?』『日本教育経営学会紀要』第54号, 23-34頁
- 平井貴美代 (2007) 「コミュニティスクールとガバナンス」小島弘道編著『時代の転換と学校経営改革—学校のガバナンスとマネジメント』学文社, 209-220頁
- 福島正行 (2007) 「市町村における少人数学級編制導入に伴う小学校の指導改善とその規定要因」『日本教育経営学会紀要』第49号, 83-98頁
- 福本みちよ (2001) 「ニュージーランドにおける外部機関方式による学校評価システム—学

- 校による自己評価と外部機関評価の関連性に着目して」日本教育制度学会『教育制度学研究』第8号, 97-100頁。
- 福本みちよ (2003) 「外部評価制度における支援機能について—ニュージーランドの事例から」日本教育制度学会『教育制度学研究』第10号, 143-146頁。
- 藤原文雄 (1999) 「教育課題対応のための『協働』と校長のリーダーシップ」浦野東洋一, 坂田仰, 青木朋江, 横沢幸仁編『現代学校論』八千代出版, 97-118頁
- 堀内 孜 (2009) 「学校経営の自律性確立課題と公教育経営学」『日本教育経営学会紀要』第51号, 2-12頁
- 水本徳明 (1996) 「課題提起—学校経営言説における協働化」『日本教育経営学会紀要』第38号, 154-156頁
- 水本徳明 (2000) 「教師の責任論の現代的課題」大塚学校経営研究会『学校経営研究』第25巻 23-30頁
- 水本徳明 (2004) 「学校経営の新しい考察枠組み」『日本教育経営学会紀要』第46号, 146-150頁
- 水本徳明 (2011) 「公教育経営の意思決定システム—政策・行政・経営」堀内孜編『公教育経営の展開』東京書籍, 56-72頁
- 水本徳明, 大林正史, 田中真秀, チャクル・ムラット, 山田有芸, 鈴木瞬, 内田沙希, 小野明日美, 増澤恵美, 森田知也 (2012) 「公立中等教育学校の発足過程に関する組織認識論的研究：事例校における教員インタビューの分析を通して」『筑波大学教育学系論集』36, 15-53頁
- 柳澤良明 (2007) 「学校経営における参加とガバナンス—参加の理念及び制度の日独比較を通して」小島弘道編著『時代の転換と学校経営改革—学校のガバナンスとマネジメント』学文社, 199-208頁
- 柳澤良明 (2010) 「学校経営における参加とガバナンス—学校ガバナンスを支える教員の『新しい専門性』」大塚学校経営研究会『学校経営研究』第35巻, 28-35頁
- 横山剛士, 清水紀宏 (2005) 「教育イノベーションの継続的採用を促す組織的要因の検討：学校と地域の連携による合同運動会の定着過程に関する事例研究」『日本教育経営学会紀要』第47号, 145-160頁
- 吉本二郎 (1965) 『学校経営学』国土社

註

- (1) 中心として検討するのは、日本教育経営学会、日本教育行政学会、日本教育制度学会等の研究紀要であり、また筑波大学学校経営研究室所属の教員・院生、出身者等で構成する大塚学校経営研究会による研究紀要等であり、これら学会・研究会に所属する研究者の論考である。
- (2) バーナード (1956) によれば、「協働体系 (cooperative system) とは、少なくとも一つの明確な目的のために、二人以上の人々が共同することによって特定の秩序ある関係のもとにおかれている物的・生物的・個人的・社会的構成要素の複合体」とされる。そ

して、一定の目的において協働行為が秩序を保ち、維持されるとき、それを組織と呼ぶ。すなわち、「組織」(organization)とは「協働体系のなかの一つの体系であり、『二人以上の人間の協働』」といえる。

- (3) こういった理念型の抽出について、以下のような課題もあると思われる。すなわち、中央教育審議会等における審議過程が文部科学省の政策立案プロセスの一部であるとするならば、具体的な政府の施策や法制度について、これらを客観的に捉えて論じている研究者のなかにも、そういった審議のプロセスにおいて少なからず関与してきた研究者もいる。その意味でいえば政策におけるアクターであり、自律的学校経営という理念型を創出するという研究作業からみれば研究対象であるともいえる。自律的学校経営という概念そのものが、そういった過程において生成される「アイデア」(水本：2011)であるなら、この概念の生成過程そのものにおいて学校経営研究者がいかなる関与をしてきたのか、今後、自律的学校経営の解明にとってはこういった政策プロセスを対象化する必要もあると思われる。
- (4) 本稿では項を設けることはできなかったが、倉本(2008)や末松(2006)など、カリキュラム・マネジメントに関する研究は、学校経営研究における一つの重要なテーマ領域となっているといえる。
- (5) とりわけ木岡(2003)の学校評価論は、学校が組織マネジメントによる組織開発を展開し、内部や外部という峻別を越えて、保護者・地域及び行政との関係において、関与を得、巻き込み、活動をともにすると同時に、アカウンタビリティをも確保するという、より多角的な学校評価の在り方を論じている。
- (6) 木岡を代表者とする科研費研究である「学校評価の促進条件に関する開発的研究—外部セクターの在り方に着目して—」や「学校評価システムの構築に関する開発的研究」がある。また中留(1994)が分析しているようにアメリカは第三者による認証評価が定着している。その意味では近年では、浜田を代表者とする科研費研究である「現代アメリカの学校認証評価における学校改善支援機能に関する学術調査研究」があり、その成果のひとつとして例えば、照屋(2011)による「学区認証評価」に関する研究がある。
- (7) 「日本の学校経営の基調の一つに集権型教育行政のもと、行政主導型の学校経営が存在してきたと認識している。当然、保護者・住民の教育意思や利害が学校的意思に入り込みにくくなり、彼らは学校的意思形成・決定から排除されてきた。これが伝統的學校ガバナンスである。また専門的意思を学校的意思と捉える発想も伝統型ガバナンスである」(小島2007:58)。
- (8) 佐藤はガバナンスの必要性を以下のように指摘している。「学校の権限拡大の範囲と程度は、国・州または学区によって異なっている。とはいえ、一般に、権限が拡大した学校は、教育行政のコントロールから相当に自由になっている。ここには、学校が裁量に基づいてリソースを有効に配分し、組織マネジメントを展開すれば、教育成果が向上するという想定がある。だが、学校の自助努力に任せていては、学校間の格差が広がってしまう。こうした事態を回避するために、学校が、保護者と教育行政に対して教育の

成果を高めざるをえないようなガバナンスが必要となるだろう」佐藤（2007：189）。

- (9) 大林（2011b：80-81）は、事例研究を通じて以下のように指摘する。すなわち「学校運営協議会は、たとえ『ガバナンス』機能を十分に発揮してなくても」、「学校教育を改善させるための一つの手段であると考えれば、学校運営協議会制度に『学校ガバナンス』機能を発揮させることに固執する必要はない。学校分権をほどほどに止め、『学校ガバナンス』機能を従来通り教育委員会制度に担保させる一方、学校運営協議会の運営を改善させることで、地域住民・保護者と教員間のネットワーク形成を促し、地域住民や保護者を巻き込んだ教育活動を生み出すことを通して、学校教育を改善させるという改革の選択肢もありうる」。
- (10) 教育委員会の研究指定事業や学校の校内研修への参画など、従来の研究者にも学校と関わる機会はたくさんあったはずである。但し、そういった現場に参与する機会において研究者は必ずしも研究的な手続きをもってそれを記録として十分に残してこなかったのではないか。そこには様々な制約はあるが、この点については大きな反省が必要であろう。
- (11) 大林（2011a：8）は以下のように述べている。「学校経営学研究におけるリアリティの欠如（研究と実践の乖離）、あるいは『研究者の側で予め用意した概念枠を対象に押しつけるアプローチ』を克服するにあたっては、アクションリサーチよりも、『民族誌的研究』によって学校経営の現状を把握したうえで、なぜその現状に至ったのかを解明するために、スクールヒストリーの聞き取りを中心とした面接調査を行う研究方法の方が、学校組織の動態を解明する上では適切なのではなかろうか。その一方で、学校経営実践の改善に対しては、研究者は、学校経営学の蓄積を念頭に置きつつ、研究は実施せず、プロセス・コンサルテーションを中心にしたコンサルテーション活動に専念した方が良いのではなかろうか。ここで説明されている研究方法の選択について、そして学校経営研究者が「研究は実施せず」とは何を意味するのか。筆者としては、本稿で十分な考察ができなかった。稿を改めて検討したい。
- (12) 青木（2005）や加藤（2006）は、地方政府（県）による少人数学級施策について論じている。
- (13) 天笠（1995）は、スクールヒストリーを方法論として導入しているが、それは「量的な数量調査」のカウンターパートとしての意味もあり、学校を分析する概念そのものはこれまでの協力教授に関する研究における協働概念との関係性は明白である。これについては加藤（2000）で論じた。
- (14) エスノメソドロジーについては、武井（1995）を、またグラウンディッド・セオリーについては、古典の翻訳になるが、データ対話型理論構築としてのグレイザー、ストラウス（1996）を参考とした。
- (15) 当時、すでに当該専門領域においては ADHD・LD に関する研究成果もあり、また、例えば上野（1992）によってアメリカの先行的な状況を含めて紹介もなされていた。確かに「学級崩壊」を「学級がうまく機能しない状況」（「学級経営の充実に関する調査研究」学級経営研究会）とし、関係構築を提言した内容は的確であったといえる。しか

し、その後、教師が「学習面か行動面で著しい困難を示す」とした児童生徒の割合を「6.3%」と回答した「通常の学級に在籍する特別な教育的支援を必要とする児童生徒に関する全国実態調査」（文部科学省平成14年2月実施）が報告されると、それ以降は特別支援教育をめぐる動きは矢継ぎ早に展開されていくことになる。

- (16) 水本（2000）は教師の責任論を、管理問題、人権問題、教育問題の関係において分析し、またこれらの問題を解決する組織ストラテジーとして、サージオパニに依拠しながら、「組織」「市場」「共同体」の三つを挙げて検討している。
- (17) 例えば「学校運営協議会を研究対象とする場合にも、『校長』=『学校』を自明とせず、『教育の事実』つまり教授・学習過程を主導する教師の専門性と学校運営協議会との結節点として校長を位置づける冷静な考察が必要である」（浜田2012：32）。
- (18) 水本（2004：148）は、学校における秩序形成のメカニズムを説明する中で学校経営現象を説明するときに陥りやすい還元主義として、①学校経営の実態を外部（教育行政や教職員組合あるいは保護者、地域住民）からの規制・影響によるものと説明する、外部規制還元主義、②学校の変革を全て校長のリーダーシップあるいは教職員個人の能力の問題に帰着させる、個人能力還元主義、③組織文化が「成員に共有された意味や価値や信念のシステム」であるなら、組織秩序を成員の規範に還元することを意味しているとする、組織文化還元主義、の三点を指摘した。そして、「学校経営現象の説明がこのような還元主義に陥らないようにするには、組織における創発性を概念化する必要がある」と指摘している。