

# 「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?—

筑波大学 浜田博文

### 1 本稿の目的と課題

本稿の目的は、過去15年ほどの間に展開されてきた学校と地域との関係に関わる諸制度改革を「ガバナンス」という視点から捉え直し、学校経営に関わる研究上および実践上の課題を考察することにある。特に教師の専門性の位置づけに関心を向きたい。

学校と地域の関係が教育政策の主題になり始めたのは、1980年代半ばであった。臨教審第4次答申（1987年）は「学校・家庭・地域の協力関係の確立」を提言し、以後、学校と地域の関係は大きな変化を経験してきた。その主な直接的要因として、次のことを挙げることができよう。

第一は、学校週5日制の実施である。1992年9月に月1回、1995年に月2回の土曜日が休日とされて、2002年4月に学校週5日制は完全実施となった。その間、1996年の中教審答申にみられるとおり、「学校・家庭・地域社会の役割と連携の在り方」は常に論点の中心にあった。第二は、それと連動して進められた教育課程改革である。「生活科」の新設（1989年）および教科横断的な学習や体験活動の奨励、さらには「総合的な学習」の時間の導入（2002年）などは、学校・教師が地域の人材・施設・教材などを積極的に活かして特色ある教育活動を展開するよう促した。第三は、「生涯学習体系への移行」へ向けた施策推進と地域住民のニーズ・意欲の拡大である。生涯学習施策は「学校における地域社会の教育力の活用」と「学校による地域社会への貢献」の相互利益関係を強調しつつ、前掲2点の学校教育改革の動きに連動して進められた。

このほか、家庭の教育力の低下や子どもの問題行動、そして地域社会におけ

る共同性の衰退など、学校と地域の連携や協力の必要性を説く理由は事欠かない。こうした中で、1980年代後半から1990年代の間に、施設開放論や規範論にとどまらず、子どもの教育をめぐる学校・家庭・地域の連携・協力を推進する実践は広く普及した。ただし、それらはいくまでも「教育実践」をめぐる連携・協力であり、学校からみれば地域住民・保護者による「教育参加」の拡充であった。前述の臨教審答申には「学校の運営への家庭・地域社会の建設的な意見の反映」「学校選択の機会の漸進的な拡大」も盛り込まれていたが、それは具体化をみていなかった。

ところが、1990年代末から今日に至る約15年の間に、事態は大きく変化した。言うまでもなく、それは国家レベルで本格化した、行政改革と経済構造改革にまたがる地方分権・規制緩和を背景とする。教育領域では、行政改革委員会の規制緩和小委員会『規制緩和の推進に関する意見（第2次）』（1996年12月）による「学校選択の弾力化」提言を受けてさっそう出された文部省初中局長通知「通学区制度の弾力的運用について」（1997年1月）が、公立小・中学校の選択制導入を促進することになった。さらに1998年の中教審答申は「学校の自主性・自律性の確立」のための「地域住民の学校運営への参画」を提言するなど、それまで政策サイドで「タブー」視されていた改革が推進されることになった<sup>(1)</sup>。

こうした政策展開の過程でキーワードの1つになったのが「ガバナンス(governance)」である。教育経営、教育行政、教育政策などの研究論議では特に2000年代に入ってからこの概念が多用されてきた。政策サイドにおいても、2011年7月5日付で文部科学省の学校運営の改善の在り方等に関する調査研究協力者会議によってまとめられた『子どもの豊かな学びを創造し、地域の絆をつなぐ』が、「さらに検討していくべき中長期的課題」の1つに「学校のガバナンスに関する課題」を挙げている。

以上の経緯を鑑みると、本誌特集「教育経営と地域社会」が「学校ガバナンス」改革という視点を挙げることは的を射ていると言えよう。学校経営に関連する近年の施策とそれを受けて形成されつつある実態をガバナンスという視角で捉え直し、そこでの課題状況を検討する必要がある。本稿ではまず、「ガバナンス」概念の多様性と推移を確かめ、次いで「学校ガバナンス」改革の現状を捉えつつ、実践上および研究上の課題を考えたい。

## 2 「ガバメントからガバナンスへ」をめぐる

今日、「ガバナンス」概念は政治学、行政学や経営学などの広範な学問分野の議論に頻出している。だが、それが注目されるようになったのは1980年代以降で<sup>(2)</sup>、議論は流動的である。また、その意味は多義的で、企業や単位組織の経営管理、地方自治体や国家レベルの行政管理、国際的な取組みが要請される諸課題への民間や超国家的活動の経営管理、あるいは地域コミュニティなどにおけるネットワーク調整に関する議論など、用法も多様である<sup>(3)</sup>。

「統治」「管理」などを意味する“governance”の用語は、従前から用いられていた。ところが、「1980年代以降の新しい状況下で、低下しつつあるガバメントの統治能力に対する代替肢として、ガバナンスは脚光を浴びるようになった」<sup>(4)</sup>と言われる。政府すなわち「ガバメント (government)」の機能不全とそれに伴う信頼低下が、「ガバナンス」概念への注目をもたらした。政治学者の岩崎によれば、「公的問題をガバメントが一手に引き受けるのではなく、民の側に位置するアクターが公的な問題に関与することにより、民と公という図式が描かれる。いわば、ガバメント論的な発想である『官＝公』と『民＝私』という構図が崩れたことに伴う民の公への関与は、ガバナンスの本質的な部分を示している」<sup>(5)</sup>。つまり、従来は政府だけで供給するのが当然とされてきた公的事業について、その供給主体を住民や企業、NPO、NGOなど非政府のさまざまなアクターに開放し、それによって「公」をめぐる「官」と「民」の関係を非階層的構造へ再構築するという含意が、「ガバナンス」にはある。

1990年代後半以降、標語のように「ガバメントからガバナンスへ」というフレーズが使われるようになった背景には「市場の失敗」と「政府の失敗」がある<sup>(6)</sup>。先進資本主義国ではかつて、完全な市場原理に基づく自由放任経済が破綻して政府の規制強化策が進んだが、その後の福祉国家化は財政危機で行き詰まり、官僚制の肥大化と非効率性は政府不信を増幅させた。そうした中で、英米等の諸国は「小さな政府」へ向けてニュー・パブリック・マネジメント (NPM) 改革を推進し、日本もその後を追った。

ただし、政治学者の中邨は2004年の時点で、国際比較データなどからさまざまな国での政府部門や公務員の信頼度低下を指摘する一方、日本の自治体によるサービスの充実ぶりは外国で例をみないほどで、「まだまだ日本の政府や自治体は、国民の信頼を失ってはいない」と述べている<sup>(7)</sup>。それでも彼は、日

本の自治体でも批判や信頼低下が起こる可能性は高いという。なぜなら、高齢者福祉、子育て支援や児童福祉、町の安全対策など、住民の行政需要の増大は不可避で、サービス供給量とのギャップ拡大は確実だからである。そのギャップを埋めるために「ガバナンス」すなわち「透明性 (Transparency)」「説明責任 (Accountability)」「参加 (Participation)」「公平性 (Equity)」の4要件を満足させる制度構築が必要だと中野は述べている<sup>(8)</sup>。

いずれにしても、もはや「ガバナンス」概念の必要性を否定することはできない。だが、単に「ガバメントからガバナンスへ」というフレーズに身を委ねるだけの議論では不十分である。それはなぜか。

そもそも「ガバメント」と「ガバナンス」は同次元で並列すべき概念ではない。政治学者の山本によれば、「ガバメントは、政府という統治組織、あるいはそのハイアラキーという制度そのもの」を意味し、「ガバナンスは、ガバニング (governing, 統治という行為)、すなわち統治を行う過程、あるいは統治に関わる過程、そのプロセスにおけるさまざまな様態」を指す概念である<sup>(9)</sup>。よって、前掲のフレーズはあくまでも「ガバナンス」という新しい概念や視野の必要性をシンボリックに強調するものと理解すべきである。公的事業の主要アクターとして正統性をもつ「官＝ガバメント」を否定するのではなく、それを相対化して「民」のサイドにある多様なアクターがさまざまな形で政策形成や事業供給に関与することの必要性を説いているのである。

そう考えると、統治のプロセスを意味するにすぎない「ガバナンス」を規範的概念と捉えるのは適切ではない。政治学者の木暮は、『『市場の失敗』や『政府の失敗』をめぐる議論と同様に、『ガバナンスの失敗』に分析の視点に向けることも重視されつつある』と指摘する<sup>(10)</sup>。「ガバナンス」が実現すれば成功が導かれる、というわけではない。いや、「ガバナンス」の実現はむしろ問題の複雑性を増幅させるとさえ言える。なぜなら、「ガバメントは、ガバナンスというセットの一部として内包されるもの」<sup>(11)</sup>であり、われわれは「官」とともにきわめて多様で幅広い「民」をもアクターとするガバニング・プロセスの全体を包摂した「ガバナンス」の態様を把握する必要に迫られるからである。

以上の議論を踏まえると、「ガバナンス」における政府を含めたアクターどうしの関係の相互調整や統制、あるいは経営管理過程のあり方が改めて問われなければならない。例えば、多様な私的アクターによる政策決定・執行プロセスへの関与の正統性、あるいは、そのガバニング・プロセスによって決定され

た事項の結果に対して誰が責任をとるのかというアカウントビリティ、などが問われるべき重要な争点となっている<sup>(12)</sup>。それは、ガバナンスをガバナンスする「メタ・ガバナンス」のあり方を問う必要を提起し、公的アクターや専門家の役割の再定位を課題とするものでもある<sup>(13)</sup>。

### 3 学校ガバナンス改革の構造と現況

管見の限り、教育学界で「ガバナンス」概念が本格的に注目され始めたのは2000年代に入ってからだろう<sup>(14)</sup>。その背景には1990年代後半以降、地方分権・規制緩和の動きが学校教育領域で具体的な施策に移されたということがある。だが、「ガバナンス」概念自体がさまざまな視点や立場から多義的に用いられたこともあって、教育経営学関連領域での論議も多様である。教育行政に関わっては、教育委員会制度の存廃を含めた地方教育行政システムの改変論議が「ガバナンス」の概念をもって関心を集めてきた<sup>(15)</sup>。それらは、一般行政と教育行政、あるいは自治体における首長部局と教育委員会との関係を問い直すとともに、自治体と住民、NPO、市民団体などの相互関係の再構築をも射程に入れている。また、学校経営に関する議論では保護者・地域住民による経営参加<sup>(16)</sup>、とりわけ2004年に法制化された学校運営協議会あるいはコミュニティ・スクールに高い関心が向けられてきた<sup>(17)</sup>。

本稿の主題に挙げられた「学校ガバナンス」は、個別学校の経営に焦点づけた用法だが、「ガバナンス」が幅広い事象やプロセスを包摂することや、中邨が提起した「透明性」「説明責任」「参加」「公平性」という要諦を踏まえると、広い意味での「学校参加」と「学校評価」を基軸に把握する必要があるだろう。以下、その現況を検討する。

#### (1) 「学校参加」で問われるべき正統性の問題

「学校参加」は関連学界で長く争点とされてきた。中でも学校の意思形成過程に対する保護者・地域住民の参加すなわち経営参加の実現を求める議論の蓄積は多い。それだけに、学校評議員の法制化（2000年）は日本の公教育システムにとって画期的だった。だが、まるで堰を切ったかのごとく展開してきた「学校参加」関連施策を振り返ると、教育実践現場としての学校により大きなインパクトを及ぼしたのは学校運営協議会／コミュニティ・スクール（2004年～）の法制化・拡充施策と学校支援地域本部事業（2008年～）の展開だろう。

「コミュニティ・スクール」の発案経緯と学校運営協議会の法制化過程では基本コンセプトの重要な変容があったとされるが<sup>(18)</sup>、学校評議員制度からさらに踏み込んだ学校経営参加の制度であることは間違いない。にもかかわらず、岩永<sup>(19)</sup>は、その制度化過程で『『学校参加』という側面はかなり後退し、制度としては「学校に対して保護者や地域住民に説明責任を果たさせること、保護者を顧客、地域住民をオーナーと考えて、できるだけそのニーズを把握し、それに応えていく」という「説明責任型コミュニティ・スクール」になったと仮説的に論じている。そして、創設後の学校運営協議会の実態では、「教育方針の承認や教育課程、人事のことはほとんど問題にはなっていない」ことと、「学校教育への具体的支援」「教育活動活性化のアイデアの提案」「学校運営方針の理解と承認」への期待が高いことなどから、「学校支援型コミュニティ・スクール」ともいべき状況が広がっていると指摘し、「ある時点で学校運営協議会は、学校支援という段階から両者（学校と保護者・地域住民：引用者注）が対等の関係で意見交換をし、合意形成していくという参加・共同決定型コミュニティ・スクールに進んでいく必要がある」と述べている。コミュニティ・スクールの実態に関する研究では、特に学校運営協議会の態様に関心が集まる傾向にある。例えば、仲田はある小学校における学校運営協議会の詳細な事例分析を通じて、保護者委員の消極性と、对学校・地域住民における保護者の劣位性を明らかにしている<sup>(20)</sup>。

こうした主張や議論は、「学校ガバナンス」を意思決定過程への地域住民・保護者の参加という面に焦点づけて捉え、会議場面での参加の態様に課題を見いだそうとする。それ自体は誤りとは言えないが、「ガバナンス」を複雑で幅広いガバニング・プロセスと考えた場合、「学校」という教育機関／教育実践現場のガバナンスは、会議自体の活動内容やそこでの委員の発言のありようだけでは捉えきれない部分があるのではないだろうか。岩永自身が紹介している「これでは学校支援地域本部事業と何ら変わらない」という文科省担当者のコメント<sup>(21)</sup>や、学校支援地域本部による教育活動の支援を中心とした地域住民の参加拡充の実態も「学校ガバナンス」の進展としてより積極的に捉えるべきではないか。地方自治体レベルでの「教育ガバナンス」において民主性はその正統性保障の要をなすことには首肯するが、個別学校レベルの「学校ガバナンス」は、それにも依拠するべきではないように思われる。

大林正史は事例分析を通じて、ある小学校で学校運営協議会を設置後に教育

の改善が起きていった過程を明らかにしている<sup>(22)</sup>。同事例では学校運営協議会設置当初、会議場面で委員が系統性や根拠をもたないまま教育内容に介入する場面があり、教師と委員の間にコンフリクトが生じていた。校長はそれを見て、「学校が主体になってコミュニティを作る」というスタンスを明確にし、学校運営協議会運営のイニシアティブをとっていく。他方、一部の教師は「地域とリンクした活動が展開されて、子どもの姿を見せると、みんな少し、子ども中心にやわらいでいくんじゃないかな」と考えて地域住民・保護者を巻き込んだ教育活動を試みていく。教師のイニシアティブで「子どもが夢中になって」取り組む学習活動を地域・保護者を巻き込みながら展開するという事実を起点として、地域住民・保護者と教師のネットワーク形成が進展し、教育の改善も進んだとみられる。大林の考察では、以上のプロセスは『「ガバナンス」機能』の外部に位置づけられている。だが、むしろここで確認されたプロセスこそが「学校」の「ガバナンス」の特徴を示すものだと考えるべきではないだろうか。それは「学校ガバナンス」では正統性を調達する不可欠の要素として教師の専門性を定位する必要性と可能性を示唆しているように思われる。

## (2) 学校評価システムに内在する葛藤状況

学校評価システムの構築が過去10年の間に急速に進展した。2007年の学校教育法および同施行規則改正で、自己評価の実施およびその結果の公表の義務、学校関係者評価の実施およびその結果の公表の努力義務、評価結果の設置者への報告の義務が各学校に課された。「第三者評価」については義務とはされないものの、『学校評価ガイドライン〔平成22年改訂〕』でその具体像が提示されている。文部科学省調査によれば、自己評価のための「外部アンケート等」は2008年度間に95%の公立学校で実施され、2007年に「努力義務」とされた「学校関係者評価」の実施率は2006年度間の49.1%から2008年度間には81.0%へと急上昇している<sup>(23)</sup>。「外部アンケート等」を含めると、いまや学校評価に地域住民や保護者が参加することは「常識」の域に達していると考えてよいだろう。

前記ガイドラインでは学校評価の目的について、①学校運営の組織的・継続的な改善、②保護者・地域住民等への説明責任とその理解と協力、③設置者による学校への支援や条件整備等の充実、を列挙している。ただし、2011年6月に「学校運営の改善の在り方等に関する調査研究協力者会議」に「学校評価の在り方に関するワーキンググループ」が置かれて「学校評価の実質化」などの

集中審議が進められたことが示しているように、現実はいずれも通りに進行してはいない。目的③はともかくとして、個別学校にとって①と②は、必ずしも一体的・連続的なものとは言い難い。2で検討した「ガバナンス」概念のコロラリーから学校に要請される「説明責任」は、行政機関や企業などと同様の情報公開や透明性確保の文脈で容易に解釈できる。公立学校でも、少なくとも管理職層にはそれに対する理解は相当程度普及しているだろう。だが、単に透明性を高めて情報を公開すること（例えばアンケート結果を広報誌に載せることなど）が、地域住民・保護者の理解・協力や信頼の形成に即つながるとは限らないし、まして学校運営の改善を直接的に導くわけではない。ガイドラインの随所で①の目的が強調されるのは、それゆえでもある。

加藤は自身が関与した学校評価システムの実践事業での経験を紹介しながら、学校と地域住民・保護者との関係に関わる「過大な機能期待」がそもそもこのシステムの中に埋め込まれていることの問題を指摘している<sup>(24)</sup>。教育委員会から切り離して個別学校に「説明責任」を委ねることの不合理性、住民や保護者の多層性に由来する学校への理解や信頼構築の困難性といった加藤の指摘は1つの現実を映し出している。そして、加藤は言及していないが、ガイドラインが示した前掲目的の①と②を個別学校レベルで結びつけるには、教育活動の実践主体である教師の専門性を、地域住民・保護者との関係の中に位置づけ直す必要があるように思われる。文部科学省の強いイニシアティブで実施されてきた学校組織マネジメント研修も、それに関連づけて制度化された「主幹教諭」などの組織改革もそうした意図を含んでいるのだろう。だが、佐古<sup>(25)</sup>は一連の「学校組織改革動向」が「学校の組織状況の内在的要因に対する分析や検討」の点で脆弱だと批判する。そして、「教員による専門的自律性の行使を組織的・協働的に助長することを基点にして、それを統合するシステムとしての組織マネジメントを構想」すべきだと主張し、「その学校の教育の事実（子どもや教育実践の実態）認識の共有を組織的・協働的に実現すること」の重要性を指摘している。

学校評価への地域住民・保護者の参加は、学校を取り巻く多様なアクターどうしの相互作用からなるべき「学校ガバナンス」の重要な要素である。しかし、学校のステークホルダーと位置づけられるアクターが広範化・多様化する中で、学校に対する「説明責任」の要請は、学校（校長）の関心を「地域・保護者対策」へと向かわせかねない。他方で、学校が「説明」を求められる情報は、行

政機関や医療機関、企業などと比べて、はるかに曖昧で多義的である。言葉や文書で説明するよりも、授業での教師と子どもたちとの相互作用場面をみるほうが早い、ということも少なくない。そう考えると、教師が教育実践に取り組み、その改善に努める過程、すなわち「その学校の教育の事実」そのものをオープンにすることに、関心が向けられなければならない。「教育参加」はそうした視点から意義づける必要がある。教職員どうし、ならびに学校と地域の多様なアクターとの間に、教育実践を主題とする多方向コミュニケーションを機能させない限り、学校評価システムは①の目的にかなうものにならないだろう。そこでイニシアティブをとるべき第一のアクターは教師であり、その正統性を担保するのは専門性である。

#### 4 学校ガバナンス改革と教師の専門性

以上のように考えると、学校ガバナンス改革は、多重的・輻輳的である。

政治学者の松下<sup>(26)</sup>は、現代の日本が「都市型社会」を迎え、「公共を独占してきた『国家』観念にかわって、市民の《相互性》としての公共が、時代の課題として自立してきた」と述べる。彼によれば、他方で、「多元・重層の分節構造をもつ都市型社会」はすでに等質性を失っているため、《公共》を一義的に決定することはできず、「個別争点をめぐる政策・制度解決という形」で「プラグマティックに、私たち市民が『決定』していくことになる。また松下は、「市民文化の成熟なくして公共なし」とし、「『私』ないし『民』こそが公共であり、政府はこの〈公共〉の可変・可謬の道具にすぎない」と述べている<sup>(27)</sup>。

ここで言われるような「都市型社会」の条件を備えた地方自治体での教育ガバナンスのあり方は、例えば小松が提案するように<sup>(28)</sup>、自治体が「教育の公共目的実現のためにほかのステークホルダーと対等・平等の関係を構築するとともに、共有する教育目的の実現に双方が有する資源を積極的に出し合う」ような相互依存関係あるいはネットワークとして再設計される余地があるだろう。とりわけ生涯学習・社会教育の領域ではそのニーズが高い。

しかし、「学校ガバナンス」において、ただちにそれを適用することは難しい。いや、妥当ではない、とあえて言うておこう。

その理由の1つは、教育実践現場である学校には、関係するアクターどうしで「公共」をプラグマティックに合議で決定できるだけの人的・時間的リソー

スが備わっていないからである。アクター間のネットワーク形成を現実に主導可能なのは専門性を備えている教師（学校）か、「市民文化の成熟性」を備えた、決して多数ではない一部の住民又は保護者だと考えられる<sup>(29)</sup>。もちろん教師（学校）には、ほかのアクターとの間の「受容」「応答」「合意形成」<sup>(30)</sup>といった関係構築のための繊細な努力が従来以上に必要だが、基本的には教育実践自体の遂行とその改善に収斂させて、その専門性は捉えられるべきである。

二つ目は、教育専門機関である学校の改善は、教師のエンパワーメント<sup>(31)</sup>なしではあり得ないと考えるからである。その意味では、学校ガバナンスを考える際にも、学校と地域、学校と保護者、という関係にとどまらず、学校における管理職と教師、あるいは教師どうしの相互関係のありように関心を注ぐ必要がある。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。

筆者らは19世紀以来の歴史を有するアメリカ合衆国のスクール・アクレディテーション（school accreditation）が、近年のアカウントビリティ制度の展開とともに「基準認定評価」という元来の意味から「学校改善のための評価」へと意義づけられてきたことを明らかにした。その動向には、「教育専門家の同業者による第三者的評価」を基本的性質とし、ともすれば「テストスコアというスナップ・ショット」に関心が注がれる中で、学校内外の組織的諸条件を視野に収めた「プロセス条件」に対する専門家による評価の重要性への自覚を見いだすことができるように受け止められる<sup>(32)</sup>。

「学校ガバナンス」が「失敗」を招かないためには、フォーマルな意思決定場面の民主性だけでなく、「教育の事実」場面を媒介としたアクターどうしの相互作用プロセスとそこにおける教師の専門性にも眼を向けるべきである。

#### [注]

- (1) 中教審専門委員として審議に参加していた堀内によれば、「保護者や地域住民の意向反映」が審議の最終段階で「地域住民の学校運営への参画」に改められた。（堀内 孜「中教審答申『今後の地方教育行政の在り方について』（1998）と分権改革」『学校経営研究』第30巻，大塚学校経営研究会，2005年4月，10-11頁）。
- (2) 新川達郎「公的ガバナンス論の展開と課題」岩崎正洋編著『ガバナンス論の現在』勁草書房，2011年，40頁。

- (3) 伊藤修一郎・近藤康史「ガバナンス論の展開と地方政府・市民社会」辻中豊・伊藤修一郎編著『ローカル・ガバナンス』木鐸社, 2010年, 20-21頁。
- (4) 岩崎正洋「ガバナンス研究の現在」岩崎正洋編著, 前掲注(2), 4頁。
- (5) 岩崎正洋, 同上書, 10頁。
- (6) 稲継裕昭「パブリック・セクターの変容」森田朗ほか編著『分権と自治のデザイン』有斐閣, 2003年, 27-49頁。
- (7) 中邨章「行政, 行政学と『ガバナンス』の三形態」日本行政学会編『〔年報行政研究39〕ガバナンス論と行政学』ぎょうせい, 2004年5月, 7-11頁。
- (8) 中邨章, 同上書, 6頁。
- (9) 山本啓「ローカル・ガバメントと公民パートナーシップ」山本啓編『ローカル・ガバメントとローカル・ガバナンス』法政大学出版局, 2008年, 3頁。
- (10) 木暮健太郎「第2世代のガバナンス論と民主主義」岩崎正洋編著, 前掲注(2), 167頁。
- (11) 山本啓, 前掲注(9), 4頁。
- (12) 木暮健太郎, 前掲注(10), 168-171頁。
- (13) 木暮健太郎, 同上書, 182-183頁。
- (14) 日本教育学会が2003年から「課題研究」のテーマとして「学校のガバナンスとマネジメントに関する総合的研究」を取り上げている(『教育学研究』第72巻第1号, 2005年3月, 74-85頁参照)。また日本教育行政学会も2004~2007年に「教育のガバナンス改革」をテーマとして課題研究に取り組んだ(日本教育行政学会研究推進委員会編『学校と大学のガバナンス改革』教育開発研究所, 2009年)。
- (15) 例えば, 小松茂久『『教育ガバナンス』と地方教育行政システムの再編』『教育行財政研究』第31号, 関西教育行政学会, 2004年3月, 63-66頁, 宮腰英一「教育委員会制度の変革としてのガバナンス構築」日本教育行政学会研究推進委員会編『学校と大学のガバナンス改革』教育開発研究所, 2009年, 40-53頁など。
- (16) 例えば, 柳澤良明「学校経営における参加とガバナンス」小島弘道編著『時代の転換と学校経営改革』学文社, 2007年, 199-208頁。
- (17) 例えば, 佐藤博志「コミュニティ・スクールの現在と未来」『学校経営研究』第35巻, 大塚学校経営研究会, 2010年4月, 1-9頁など。
- (18) 黒崎勲『新しいタイプの公立学校』同時代社, 2004年。また, 筆者はかつて, 地域教育経営の観点から「コミュニティ・スクール」構想の抱える矛盾などを検討した(浜田博文「地域教育経営論の再構成」『学校経営研究』第26巻, 大塚学校経営研究会, 2001年4月, 1-15頁)。
- (19) 岩永定「分権改革下におけるコミュニティ・スクールの特徴の変容」『日本教育行政学会年報』第37号, 教育開発研究所, 2011年10月, 38-54頁。

- (20) 仲田康一「学校運営協議会における『無言委員』の所在」『日本教育経営学会紀要』第52号，第一法規，2010年5月，96-110頁。
- (21) 岩永定，前掲注(9)，50頁。
- (22) 大林正史「学校運営協議会の導入による学校教育の改善過程」『日本教育行政学会年報』第37号，教育開発研究所，2011年10月，66-82頁。
- (23) [http://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/gakko-hyoka/05111601/\\_icsFiles/afield-file/2011/11/07/1295145\\_1\\_1.pdf](http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/gakko-hyoka/05111601/_icsFiles/afield-file/2011/11/07/1295145_1_1.pdf) (2012年2月10日最終確認)。
- (24) 加藤崇英「学校評価システムにおける参加とその問題性」『学校経営研究』第35巻，大塚学校経営研究会，2010年4月，10-19頁。
- (25) 佐古秀一「学校の組織とマネジメント改革の動向と課題」『日本教育行政学会年報』第31号，教育開発研究所，2005年10月，51-67頁。
- (26) 松下圭一「公共概念の転換と都市型社会」西尾勝ほか編『自治から考える公共性〔公共哲学11〕』東京大学出版会，2004年，31-57頁。
- (27) 松下圭一，同上書，56頁。
- (28) 小松茂久「教育ネットワーク支援のための教育行政システムの構築」『日本教育行政学会年報』第30号，教育開発研究所，2004年10月，2-16頁。
- (29) 「都市型社会」の条件をもたない多くの地域では住民・保護者にそれを期待することは困難である。人的・物的資源の制約が著しい「地方部」における学校ガバナンスを対象とする興味深い論考に，山下晃一「地域コミュニティ再生と学校ガバナンス改革」日本教育行政学会研究推進委員会編『学校と大学のガバナンス改革』教育開発研究所，2009年，82-96頁，がある。
- (30) 柳澤良明「学校経営における参加とガバナンス」『学校経営研究』第35巻，大塚学校経営研究会，2010年4月，33-35頁。
- (31) ここでは，各教師に教授・学習活動の質的改善に対する自らの関与可能性を確信させ，自信と自己効力感をもたせるという意味である。詳しくは，浜田博文編著『学校を変える新しい力』小学館，2012年を参照。
- (32) 浜田博文・笹沙知章・山下晃一・大野裕己・照屋翔大「現代アメリカの初等中学校の認証評価の動向と特徴(2)一州アカウントビリティシステムとの関係に着目して」日本教育経営学会第51回大会自由研究発表配布資料，日本大学，2011年6月5日，を参照。