

—《研究論文》—

アメリカ学校経営における共同的意思決定の展開 と校長の役割期待変容

—1970年代～1990年代フロリダ州における
SBMの展開過程を対象として—

筑波大学 浜田博文

1 序—本稿の目的

学校の自律性確立をめざす現代教育改革は、学校裁量の拡大とともに、学校における共同的意思決定 (shared decision-making) の制度化を進めている。それは、国家の統治構造改革を最大契機とするが、今日の学校が「学級崩壊」や不登校等に表れた教育自体の「正統性の揺らぎ」や「教職の困難さ」という教育内在的な改革契機をもつとすれば⁽¹⁾、教育活動の改善を導く学校経営の変革へ繋げられるべきである。「学校の責任者」(2005年10月中教審答申)として制度改革と経営改革の結節点に立つ校長は、重要な役割を担うべきだといえよう。

すでに校長役割のあり方は様々に議論されてきた。その多くは、学校の責任者としてのビジョンの設定・提示を校長役割として強調するが、それが他の学校当事者の意思を疎外すると懸念する議論もある⁽²⁾。いずれの議論も、制度化された共同的意思決定の作用を学校の外に位置づけ、校内の組織・経営作用から一線を画して捉える見方を前提としているように思われる。山下(2002)がシカゴの例で明らかにしたように、学校における共同的意思決定の仕組みは、「正統性の調達」(247頁)装置と意味づけられる。だが学校組織や教員職務の特性に鑑みれば⁽³⁾、校長の認識がそうした側面のみにとどまる限り、教育活動の変化を導くことは難しい。新たな制度構造の下で教育活動の改善を導くために、校長はどのような役割を担うべきか、より突き詰めた議論が必要である⁽⁴⁾。

以上の問題意識に基づき、本稿は、アメリカにおいて学校における共同的意思決定の導入・展開過程で校長の役割期待がどう変容したかを明らかにすることを目的とする。1980年代後半～90年代に同国で広がった「学校を基礎単位と

した教育経営 (School-Based Management: 以下, SBM)」は, 学区から学校への権限委譲と, 学校における共同的意思決定を主要素とした, 1970年代を端緒とする制度改革である⁽⁵⁾。先行研究の大半はその行政制度的側面に着目し, 学校組織・経営の面は十分に検討されていない。中留 (1992) はいち早く校内組織や校長のリーダーシップに着目したが, 施策的文脈に関連づけた考察は十分でない。浜田 (1989, 1998) には共同的意思決定との関連づけがなく, 浜田 (1999), 山下 (2001) は共同的意思決定と校長役割を関連づけたものの, 変容への言及はない。これら先行研究では SBM の端緒である1970年代に遡った考察はみあたらない。そこで本研究は, 1970~90年代のフロリダ州を対象に, SBM の展開状況と校長関連施策の分析を通じて, 共同的意思決定にかかわる校長の役割期待変容を明らかにする。同州は SBM の嚆矢の1つで (Lindelow, 1981, p.16など), その展開に対応した校長関連施策の推進経緯が認められる。よって, 1970~90年代を通じた SBM と校長役割の変化及び相互関係を捉えるために有効な分析対象として位置づけられる。

2 1970年代 SBM の導入・停滞と1980年代の校長の役割期待

(1) SBM の導入・停滞とその要因

1950~60年代, フロリダ州の公教育は人口急増⁽⁶⁾に伴う生徒の人種・民族・文化的多様化⁽⁷⁾のほか, 硬直的な州教育財政制度⁽⁸⁾のもとで, 学区間財政格差, 低水準教員給与, 定員過剰クラス等, 混沌状況にあった (White, 1975)。事態の打開をめざした知事の諮問機関は1973年, 個別学校を「教育アカウントビリティの基礎的単位 (the basic unit)」(GCCE, 1973, p.11) と位置づけ, 公教育全体の改革に関する計104の勧告を提示した⁽⁹⁾。同書が「学校に中心を置いた教授組織」の原理とした「(1)財源は学校内の子どもたちのニーズに基づいて配分される。(2)学校の固有の教育目標は, 当該学校と関係のある人々によって設定される。(3)教授のためにどのように財源を使うかについては, 各学校において決定される。(4)教授組織は各学校のレベルで決定される。(5)親は学校的意思決定に参加する。」(p.171) の5点は, 以後の教育改革を基礎づけた (Florida Department of Education, 1991, p.37)。ここには, 会計上のアカウントビリティに加え, 学校課題の固有性を意識した共同的意思決定への指向性が明瞭である。こうして同年, 州教育財政改革と学校諮問委員会設置等の州法

アメリカ学校経営における共同的意思決定の展開と校長の役割期待変容

制定が行われた。

財政改革としては「フロリダ教育財政プログラム (Florida Educational Finance Program: FEFP)」(Chapter 236, FS)⁽¹⁰⁾を導入し、全日出席 (full time equivalent: FTE) 生徒数を標準教育費の算出基礎にすると同時に、各自の教育ニーズ⁽¹¹⁾に応じた FTE への個別傾斜配分で、学区の富裕度を問わず必要最低限の財源確保が可能になった⁽¹²⁾。FTE による予算は学区を通じて各学校へ配分され、学校は生徒の数とニーズに基づく年次予算配分額の算出とその用途計画作成、及び結果の詳述報告に責務を負うことになった。学校諮問委員会の設置規定も1973年法で設けられたが (Section 230.22(1)(b), FS)⁽¹³⁾、その権限・機能を明確化したのは1976年法だった。同法は各学校を「中心的な計画立案単位」とする『「学校を基礎単位とした教育経営 (school-based management)」のシステム』の整備を学区に求めた (229.555(1)(b))。諮問委員会は「地域を幅広く代表するものであり、教員、生徒、親、およびその他の市民によって構成され」(229.58(1))、その役割は「年次報告書の作成を援助すること」と「学校の年次予算および計画の作成に際して校長が要請する援助を提供すること」(229.58(2)) とされた。従前法は「個別学校レベルの意思決定に関わる意図をもつ特別な表現をもっていなかった」(Pierce, 1978, p.20) のであり、SBM 概念を挙げてその意図を明示した同法は、学校における共同的意思決定制度化の端緒だったといえよう。

諮問委員会設置の規則を設けた学区は1977年に47 (Clasby, 1978, p.247)⁽¹⁴⁾、翌78年には60に達したが、実態は「年次報告書の編纂」に比較的積極的に関与する程度だった (Florida Department of Education, 1978, p.10)。Pierce⁽¹⁵⁾ (1978) によれば、財政制度改革で職員募集・予算立案・年次報告書作成等の権限が学区から学校へ移行したが、校内意思決定手続きは抜本的に見直されず、学校経営に重要な変化は生じなかった (pp.13-14)。Clasby (1978, p.273) も、諮問委員会チェアの聴取結果等をもとに、共同的意思決定の未浸透を指摘している。

SBM の停滞要因として、少なくとも二点があった。第一は、教育行政システムにおける学校諮問委員会の位置・権限・責任の不明確性である。州法での説明は必ずしも明確でなく、法の実施を支援・監視する方便も未整備だった。SBM 概念への理解内容も広狭さまざまで、実施状況は教育長の見識に大きく左右された (Pierce, 1978, pp.19-21)。第二は、実施を担う当事者の、変革

への意欲・姿勢の未形成である。South (1975, pp.5-7)⁽¹⁶⁾によれば、SBMの実質化には、学区当局が「指示的・評価的なものから支援的・情報提供的」な役割へ、学校当事者が「より組織的指向性を持ち、より革新的・計画的で、相互依存的」役割へ変化することが必要だが、学校管理職と教員は、自身の変化の必要を理解していなかった。Pierce (1978, p.19) も、教委・教育長・校長が親・住民との権限共有に抵抗感を抱く事実を示し、当事者の役割再考の不十分さを指摘している。

(2) 1980年代校長の役割期待と共同的意思決定

この状況を受けて1980年代には対教育長における校長役割の独自化を意図した校長職改革が行われた⁽¹⁷⁾。だが共同的意思決定に関連づけた役割は未だ意識されなかった。ここでは、校長力量の明確化を意図して1983年に開発された規準「フロリダ州における校長の資質能力 (Florida Principal Competencies: 以下, FPC)」からそれを確かめてみよう⁽¹⁸⁾。FPCは6群19項目の構成で、各項目は2～5つの行動指標をもつ。6群は、(1)目的と方向づけ、(2)認知的技能、(3)合意形成手腕、(4)質的向上の追求、(5)組織化、(6)コミュニケーションから成り、意思決定関連の内容は(1)と(3)の両群に含まれている。

最も直接関係する行動指標として、(1)に含まれる項目「2. 決断力」の中の「すでに下された決定に関して迷っているような態度をほとんど示さない。」「意思決定を行うときの力強さと自信。」と、(3)の項目「9. 説得力」の「自分の考えや目標を支援するように他者に働きかけ、あるいは他者を説得するための能力をはっきり示す。」がある。これらは自信をもって意思決定し、それを他者に明示し説得するという校長役割を示している。(1)の項目「3. 学校の使命への関与 (commitment)」では、校長が「当該学校に関する一定の価値観」を持ち「一貫した価値観で行動すること」を強調し、教員・親・生徒の気持ちに対する「慈悲深い気配り」を示すという行動指標が挙げられている。教員と親は意思決定参加主体ではなく校長の慈悲を受ける客体とみなされているといえよう。

このように1980年代の役割期待は、校長自身の一貫した価値観による強固な意思決定を強調したものの、教員・親との共同的意思決定を意識するものではなかった。校長を頂点とした縦構造の校内組織観がうかがわれよう。

3 1990年代 SBM における共同的意思決定の展開状況

(1) 学校アカウンタビリティの明確化と SBM の再制度化

SBM の動向が全米に広がった1980年代後半、同州でも学区独自の試みがなされ⁽¹⁹⁾、州としては1991年州法改正 (229.591) で再展開された。それは教育における州・学区・学校の責任明確化と、学校諮問委員会の全校設置など共同的意思決定の制度化を含んだ⁽²⁰⁾。前者は、州の教育目標領域⁽²¹⁾と学区の重点目標の設定、学校毎の教育成果の明確化、非成功校への支援・介入等により各学校による教育改善の誘発をねらった (Florida Department of Education, 1991, p.38)。後者では、諮問委員会を「民族的、人種的、及び経済的に同質の集団を代表する教員、生徒、親、及びその他の市民」の構成とし、その任務を、学校改善計画の作成・評価の支援、及び学校の年次予算・計画の作成に際して校長が要請する援助の提供と規定した (229.58(2))。

ここにおいて学校は、州の教育目標に基づいて自校の実態を踏まえつつ学校改善計画を作成・実施し、学校諮問委員会はその作成・評価を支援することになった。学校改善計画の内容は各学区によるが、自校の教育目標、生徒のニーズ診断、学校改善の進捗状況、生徒の評価指標、改善のための指導方法と活動内容、評価の手続き等を含む (The Florida Commission on Education Reform and Accountability, 1992, p.51)。つまり、学校改善計画の作成・実施・評価の過程を軸とする新たな共同的意思決定のシステムが、州レベルで制度化された。

(2) 共同的意思決定の展開状況

① 教員の参加がもつインパクト

1996年の調査報告書 (OPPAGA, 1996, pp.7-20)⁽²²⁾は次のような学校改善の態様を見いだした。(1)学校の改善課題が年々焦点化される傾向にある、(2)多くの教員と校長は最大の課題とされる「生徒の学力達成度」が向上しつつあると感じている、そして(3)新システムが教員と校長に自校の改善課題についての方向感覚 (a sense of direction) と焦点づけをもたらしている、である。学校が自身の改善課題を明確化し、それに焦点つけた教育活動の改善を積極的に進める促進要因としての新制度の可能性がうかがわれる。中でも(3)に関わって、「教員へのインパクト (Impact on Teachers)」に言及している点は注目され

る。学校訪問調査の結果、諮問委員以外の教員も、一般に様々な小委員会に属して学校改善課題の策定と実行に取り組み、その時間と努力が自身の教授活動を阻害するとは認識していなかった (OPPAGA, 1996, p.21)。つまり、学校改善計画の作成・実施・評価を軸とした共同的意思決定は、諮問委員会での意思決定参加のみならず様々な場面で教員の意思形成過程参加を促し、その付加的役割は積極的に受けとめられる傾向にあった。これは、学校改善に対する教員の積極性と参加が喚起され、改善課題の焦点化が促進される傾向と受けとめられよう。

② 親の参加をめぐる実態

質問紙回答では、教員と校長の大半は「関係当事者による参加を学校改善の計画立案にとって非常に大切なもの」とし、教員と校長の6割以上が、親や地域住民等による学校改善の活動への参加の増大を認めた (OPPAGA, 1996, p.20)。

しかし、それとは異なる状況も認められた。第一に、親の参加に取り組むこと自体が学校の改善課題とされていた。諮問委員会委員の聴取結果では、19校中14校で親の参加 (parental involvement) の増大を意図する課題に取り組んでいた。その19校が掲げた改善課題総数203件を7つの州教育目標領域 (注21を参照) に分類した結果、最多は「生徒の学力達成度」の89件 (44%)、次いで「学校の安全及び環境」の32件 (16%) だったが、前述の14校では7目標領域のどれにも該当しない「その他 (親の参加)」が26件 (13%) に上った (pp.11-12)。つまり、教員・校長の多くが学校改善計画作成における親の参加を重要と認識し、改善活動への参加機会は増していたが、同時に親の参加を促し奨励すること自体が学校にとっての課題とされてもいた。

第二は、学校諮問委員構成比率の不均衡である。1993年度の調査⁽²³⁾では、全母集団からの代表が含まれていない状態、学校職員委員の過剰、在籍生徒の民族・人種構成比率との不整合等が明らかになった。1995年にはその是正のための州法規定が付加され、選挙による選出等も盛り込まれた (229.58(1)(a)) が、問題は解消されなかった⁽²⁴⁾。この問題の背景には、「専門家」による「素人」の忌避・統制意識も伏在しうる。だが、生徒とその家族の人種・民族構成の多様化が委員の選出や均衡維持に困難をもたらしたことも否定できない⁽²⁵⁾。

4 1990年代における校長の役割期待

(1) 校長の資質能力規準改定の経緯

1994年には前記FPCが改定された (Florida Council on Educational Management and the Crown Consortium, 1994)。19項目による内容構成は基本的に踏襲され⁽²⁶⁾、学校経営の責任者としての校長という位置づけは引き継がれたが、各項目の内容は大幅に変更された。とくに、共同的意思決定への対応に強い関心が向けられた点は旧版と対照的である。その背景に学校諮問委員会の全校設置という州施策があるのは無論である。だが改定の過程で、学校が直面する急激な変化と、過去10年間の教育リーダーシップ関連研究の進展が強く意識された点は見逃ごせない。前者では、生徒のニーズに合致する協働の重要性 (p.3)、後者では、校長の行動を「集団過程の一部 (a part of a group process)」と捉え、「職員同士の間関係と地域全体を相手にした関係において相互依存的な関係を築くことが必要である」等、関係当事者との双方向的関係に高い関心が注がれた (pp.6-7)。以下、共同的意思決定に関わる三点に注目して変更内容を分析する。

(2) 共同的意思決定に関わる校長の役割期待

① 意思決定手続きの共同化の実行

共同的意思決定への対応を端的に示す行動指標として、「学校改善委員会 (学校諮問委員会) と協働して、学校への要望調査計画を作成する。」「学校改善委員会 (学校諮問委員会) と協働して、目標達成に向けた活動実施計画を作成する。」がある。これに関わって、親の位置づけの転換は注目される。旧版で「親 (parents)」が登場するのは、項目「3. 学校の使命への関与」の中の「教員、親、および生徒たちの気持ちに対して慈悲深い気配りを示す。」という指標のみだったが、1994年版では7ヶ所に登場する。例えば「教員・職員・親らが学校改善のためにイニシアティブをとる際には彼らを支援する。すなわち、学校を変革するための準備行動をとる。」等、旧版では慈悲を受ける客体とされた親を、1994年版はイニシアティブや意見表明の主体と位置づけている。

また、「2. 決断力」の項目タイトル説明には、学校的意思決定と校長の関係変化がみられる。旧版は「決定を下す際に力強さと自信を示す。その決定がどんな性質のものであっても、決定を下して判断を表明し、行動を起こし、自

己と他者に取り組ませることをすすんで行うこと。」と、校長単独の意思決定を前提としていた。対して1994年版は、「自己および他者によって行動がとられ、関与がなされるようにするため、適切なレベルでの関わり合いを用いながら、適時に意思を決定し共有するためのレディネスと自信。」とされ、共同的意思決定をいかにうまく運営するかという点に重心が移行している。

このように、親を意思決定参加主体に位置づけ、関係当事者による共同的意思決定の手続きを校内に構築することが、校長に期待されたのである。

② データの収集と活用

旧版で使われていなかった「データ (data)」という言葉が、1994年版の10ヶ所に登場する。例えば「もっともよく役に立つデータを意思決定過程で分析し活用すべきだということを強く主張する。」という行動指標等、より具体的に客観的な数値や事実に基づく意思決定への指向性がある。その背景には、学力テストスコアを中心とした教育成果に基づく学校アカウントビリティの明確化とその基盤たる情報技術の普及・発展がある。だがそれだけではない。項目「9. 影響力/説得力」の行動指標「学校に関する諸議論とデータを披露して、関係当事者から効果的な支援を獲得する。」にみられるように、校長にとっては、多様な関係当事者から自校に対する理解と支援を得る手段として、共有すべき情報の明確性や客観性が重要になったと考えられる。また、「12. 目標達成指向性」に盛り込まれた「目標達成に向けて刺激するために、目標と現実状況との違いをはっきりさせる。」という指標では、学校の現状と課題を明確に表示し、具体的目標を共有するためにデータの収集・分析が重視されている。つまり、学校のアカウントビリティ明確化と、多様な関係当事者による課題・目標の共有化のために、データの収集と活用という役割が校長に強く期待されたのである。

③ 関係当事者間の相互コミュニケーション過程の創出・促進

旧版には皆無だった「ビジョン (vision)」概念が、1994年版では8ヶ所に登場する。「学校の使命への関与」から「ビジョンと使命への関与」に変更された項目3は、「学校の共有ビジョン・使命・価値観にしたがって発展し行動するよう誓うこと。」と説明されている。「ビジョン」とは組織にとっての「ひとつの目的地」や「望ましい未来の映像」であり (Senge, 1990, p.149: 翻訳, p.177), 「共有ビジョン (shared vision)」とは、「組織のなかのあらゆる人々が抱いている心象」で「『われわれは何を創造したいのか』という問いに対す

アメリカ学校経営における共同的意思決定の展開と校長の役割期待変容

る答え」である (p.225 : p.206)。つまり、関係当事者が共通して抱く「この学校はどうあるべきか」の「共有ビジョン」を自らの行動指針とすることが校長に求められている。注目すべき点は、ビジョン形成の過程を含め、学校に関わる様々な情報の「共有化」が強く意図されていることである。例えば、「鍵を握る関係当事者らと協働して学校のビジョン（未来像）および使命内容を明確に打ち立てる。」「アイデアと信念と目標がすべての関係当事者にとって明確なものになるまで、一貫して繰り返し続ける。」という行動指標は、当事者の協働によるビジョン形成とともに、その後の共有化作用の継続を求めるものである。

旧版の「10. 学校イメージへの関心」から1994年版の「10. 学校の評判に対する関心」への項目修正も興味深い。旧版での、「生徒と職員によって形づくられた印象を通じた当該学校のイメージに対する関心を示し、学校に関するそれらの印象と公的な情報を操作する。」という説明は、「自己・生徒・教員・職員・親によってつくられた印象に留意するとともに、それらが学校の内と外の両方でどのように伝えられているかに関心を払うこと。」と変化した。「親」の付加とともに、学校の現状に対する当事者認識が相互コミュニケーションによって共有されることへの着目がみられる。他の指標内容でも、例えば「ほとんどの学習は学習者が共同体を形成しているところで可能になるということを確認する。したがって、生徒、親、教員、および職員たちの間でアイデアと諸資源を伝え合い共有していくよう奨励する。」等、校長による情報の単純な発信・統制という一方向的伝達から、各当事者を情報・意思の発信主体と捉えた相互コミュニケーション過程の促進へと重心が移行している。

ここには、共同的意思決定の基盤をもたらす当事者間の相互コミュニケーション過程の創出・促進という役割期待を読み取ることができる。教員と親とともに意思決定参加主体と位置づけ、具体的データ等を介在させつつ自身を含めた当事者間に共同的意思形成の過程を機能させることが要請されている。

5 「親の参加」をめぐる制度修正と校長役割の葛藤

これと並行して、学校諮問委員会に関する制度修正が行われた。第一は、諮問委員会に用途決定裁量を委ねる財源の配分である。1997年、学校改善計画の効果的実施に目的を限定してFTEの生徒一人あたり10ドルが各学校へ配分され⁽²⁷⁾、学校課題に対応した予算裁量拡大が図られた。第二に、名称と位置づ

けの明確化である。州法上の“School Advisory Council”は、学区・学校レベルでは“School Improvement Team”等さまざまに呼称されていたが、1998年、審議機関としての性格を明確にするため州法どおりに統一するよう規定され、学校改善計画の作成・実施・評価に関わる事項についての「学校における最終意思決定に責任を負う唯一の機関」とされた(229.58(1)(a))。以上の修正は、学校諮問委員会の機能強化、つまり意思決定局面での教員・親参加の意義の明確化をねらったものと捉えられよう。

第三は、「親の参加」が州教育目標領域に付加されたことである。1996年の州法改正は8番目の目標領域に「親の参加 (parental involvement)」を加えた(229.591(3))。諮問委員会は全校設置となり、意思決定裁量も強化されたにもかかわらず、多くの親にとって情報や機会は不足しているという現状を変えることが理由とされた⁽²⁸⁾。1997年には学校職員は委員の過半数を占めてはならない旨も規定された(229.58(1)(a))。さらに1999年、その目標領域は「親、家族、及び地域住民の参加 (Parent, family, and community involvement)」と修正された(229.591(3))。その背景には、「変化しつつある家族の性質と多様性は、学校と地域社会に難題を提示している。すなわち、家族の参加についてのより包括的かつ総合的な理解を反映した取り組みをつくることと、さまざまな方式でそれらの取り組みを明確に理解し合うという難題である。」という議論があった⁽²⁹⁾。以上の施策展開は、所期どおりに進展しない「親の参加」制度の現実と、「親」だけでは表現できない家族状況の困難化の中で、意思決定局面ではなく「教育への家族の関心と意識を高める」含意で「参加」を捉え奨励する課題に直面する学校の状況を映し出している⁽³⁰⁾。

6 結 語

1970年代を端緒とするSBM施策は、提案当初から学校課題の固有性に対応した共同的意思決定への指向性を含んでいたが、関係当事者の役割変化の無自覚等により、定着しなかった。1980年代、学校経営の責任者としての役割期待が校長に向けられたが、共同的意思決定は考慮されなかった。1990年代には、州・学区・学校の責任関係の明確化とともにSBMが再展開され、学校改善計画の作成・実施・評価過程を軸とした共同的意思決定は、学校の改善課題の焦点化と教員関与の積極性を促す可能性を示した。校長の役割期待の見直しの中で、親は校長の慈悲を受ける客体から意思決定参加の主体へと位置づけ直され

アメリカ学校経営における共同的意思決定の展開と校長の役割期待変容

た。そして、明確なデータや情報を媒介に、共同的意思決定の実質を支える当事者間の相互コミュニケーション過程を創出・促進することが、校長役割として重視された。ここには、校長自身の価値観を起点とする一方向的な縦関係から、校長を含めた多様な関係当事者どうしの双方向的関係への組織観の転換が読み取れる。校長は、教員・親を参加主体と捉え、学校改善計画の作成・実施・評価過程を軸とする相互コミュニケーションを促進し、自校の課題に関わる具体的で明確な情報を共有しつつ学校の共有ビジョンの形成に取り組む役割を期待されることになった。以上のように、1970～80年代にかけて、州・学区レベルで制度化されながらも学校での定着に至らなかった共同的意思決定は、1990年代、学校アカウントビリティの明確化と学校改善計画等を軸とする枠付けのもとで動き始めた。そこでの校長の役割期待の中核は、関係当事者の共有ビジョン形成に連なる相互コミュニケーションの創出・促進である。

以上の内容は、学校経営における共同的意思決定が、学校関係当事者の役割相互関係の捉え直しを伴わなければ教育活動の改善には繋がらないことを示している。そこでは、「学校の責任者」としての校長役割の追求が必要となるが、その内実は必ずしも自身の明確なビジョンの提示を起点とするものではない。学校組織内部において、教育活動の改善主体たる多様な当事者どうしの「共有ビジョン」の形成を促すことを中心に据えて校長役割のあり方を捉え直す必要がある。前掲3(2)で述べた共同的意思決定のもとの教員参加の態様は、当事者の合意に基づく学校改善課題の明確化の意義を示しており、上記の校長役割の重要性と有効性をうかがわせる。以上のことは、日本の学校経営改革や校長の養成・研修のあり方にとっても示唆的といえよう。

但し、学校改善計画に対する枠づけのあり方は、コミュニケーションの制約や「共有ビジョン」の狭隘化要因にもなりうる。また、親の参加実態は単純ではない⁽³¹⁾。意思決定上の参加は、教育への積極的意思の多様性には対応できるが、その関心・能力程度の格差処理に有効とはいえない。教育そのものへの親・家族の参加奨励が課題とされる中で、学校は、その前提を成す「多様な家族」との多次元的な関係形成を必要とする。教員サイドの忌避意識をはらむその課題に、意思決定局面での参加促進と同時に取り組むところに、校長役割の葛藤状況を読み取る必要がある。それを含めた校長の役割遂行の実態考察は別稿での課題としたい。

[注]

- (1) 例えば、水本（2000）、佐古（2005）を参照。
- (2) 前者は小島（2004）、河野（2005）、後者は植田・石井（2000）等を参照。
- (3) Weick（1982）や Schön（1983）等を参照。
- (4) 今日の学校組織改革は「社会的・制度的要因への応答」に傾斜し「学校の組織状況の内在的要因」の分析・検討は脆弱とする議論もある（佐古，2005，62頁）。
- (5) 詳しくは本多（1993）、浜田（2004）等を参照。
- (6) 1950年の人口は州別で第20位の2,771,305人だったが，2000年には15,982,378人で第4位となっている（U.S. Census Bureau, 2002, p.29）。
- (7) 中南米地域からの難民，移民，不法流入の増大（石塚，2000，272-278頁）や新興産業発展による産業構造変化（井出，1990，205-206頁）等が背景。
- (8) 1947年制度化の州補助金は生徒数による一律算定の「最低教育費補助方式（Minimum Foundation Program）」であった（White, 1975, pp.3-4）。
- (9) その一部は岩永（1988）で紹介されている。
- (10) FEFP の具体的内容は竺沙（1997）を参照。
- (11) 基礎教育，障害児教育等26種類のプログラムを設定（Pierce, 1978, pp.15-17）。
- (12) FEFP によって，今日においても同州は「地方学区間の均等化がかなり進んでいる状況にある」と言われる（竺沙，1997，20頁）。
- (13) 以下，1996年までの州法規定は，Statutory Revision and Indexing Division of the Joint Legislative Management Committee, *Official Florida Statutes* の各年度版による。また，1997年以降は，URL <http://www.leg.state.fl.us> による。
- (14) 州議会上下両院共同で州内全67学区を対象に調査（Clasby et al., 1978, p.ii）。
- (15) 上掲1977年調査のメンバーの一人であった（Clasby et al., 1978, p.ii）。
- (16) フロリダ州立大学教授で，1971年にSBM に着手したモンロー郡（Lindelov, 1981, pp.19-23）の施策に関与し，1977年調査にも携わった。
- (17) 浜田（1989）は「学区行政官」から「単位学校のリーダー」への役割変容を明らかにしている。
- (18) FPC の開発経緯と内容は Huff et al.（1982），Croghan et al.（1983）による。
- (19) 1987年にデイド郡（Dade County），1989年にブロワード郡（Broward County）が着手した（Dade County Public Schools, 1987; Kilgore et al., 1997）。
- (20) このシステムの詳細はすでに浜田（1998，71-72頁）に整理されている。
- (21) (a)学校の学習を始めるレディネス，(b)卒業率と中等段階後の教育及び就職のレディネス，(c)生徒の学力達成度，(d)学習環境，(e)学校の安全及び環境，(f)教員及び職員，(g)成人としての教養，の7つが設定された（229.591(3)）。
- (22) 州全域で教員331名と校長196名に質問紙調査，15学区39校で学校改善計画の調査，

アメリカ学校経営における共同的意思決定の展開と校長の役割期待変容

及び5学区19校で訪問調査を実施 (p.4)。

- (23) 1993-1994, 1994-1995, 1995-1996の各年度, 14学区65校の学校諮問委員会の構成と, うち15校の会議出席状況の調査を実施 (OPPAGA, 1996, pp.27-29)。
- (24) 学校職員の占める比率は, 1993-1994年度: 68%, 1994-1995年度: 60%, 1995-1996年度: 63%であった (OPPAGA, 1996, p.31)。
- (25) 1991年の在籍生徒の母国は184で (Florida Department of Education, 1991, p. 7), 1991年度~2000年度の生徒増大数503,684人のうちヒスパニックは216,250人, 黒人は136,663人を占めた (Florida Department of Education, 2001, pp.4-5)。
- (26) 但し, 一部の項目タイトルには修正箇所がある。
- (27) 施設修繕や改築・貯蓄等の用途は禁止 (Florida Department of Education, 1997)。
- (28) <http://www.firn.edu/doe> [last accessed 1997.3.3]
- (29) <http://www.firn.edu/doe/acgoal8.htm> [last accessed 1999.1.28]
- (30) 岩永 (1994, 156頁) は1980~1990年代のアメリカの親の教育参加に関わる動向について, 「一部の活動的な親を対象とした, 学校へ足を運ぶという意味での伝統的な参加論では, 今日の危機にある子どもが抱えている教育上の困難を打破することはできない」という趨勢を指摘している。
- (31) 葉養 (2005, 44頁) が指摘する「統治形態の転換に伴う隘路」に通底する。

[引用・参考文献]

- 竺沙知章 (1997) 「アメリカ合衆国フロリダ州における学校財政制度」『教育行財政研究』第24号, 関西教育行政学会, 13-22頁
- Clasby, M. (1978) School Advisory Committees Florida 1977. *Improving Education in Florida: A Reassessment*, Prepared for the Select Joint Committee on Public Schools of the Florida Legislature, ED172353, pp.214-295
- Clasby, M. et al. (1978) *Improving Education in Florida: A Reassessment*, Prepared for the Select Joint Committee on Public Schools of the Florida Legislature, ED172353
- Croghan, J. H. et al. (1983) *Identification of the Competencies of High-Performing Principals in Florida*, Florida Council on Educational Management
- Dade County Public Schools (1987) *School-Based Management/Shared-Decision Making*, ED302933
- The Florida Commission on Education Reform and Accountability (1992) *Blueprint 2000: A System of School Improvement and Accountability*
- Florida Council on Educational Management and the Crown Consortium (1994)

Leadership for a New Era in Florida's Schools

Florida Department of Education (1978) *School-Based Management*, Statistical Report, Series 78-20, State of Florida

— (1991) *Creating Schools for Florida's Future*

— (1997) *Monday Report*, 32 (36), September 29

— (2001) *Pocket Digest of Florida Education Data*

Governor's Citizens' Committee on Education (GCCE) (1973) *Improving Education in Florida*, Florida State Legislature, ED078531

浜田博文 (1989) 「アメリカ教育改革における校長職の役割変容に関する一考察」『日本教育経営学会紀要』第31号, 第一法規, 52-68頁

— (1998) 「アメリカにおける個別学校の裁量拡大と校内組織改編に関する一考察」『日本教育経営学会紀要』第40号, 第一法規, 68-81頁

— (1999) 「アメリカ学校経営における共同的意思決定の実態と校長の役割期待」『筑波大学教育学系論集』第24巻1号, 23-33頁

— (2004) 「アメリカにおける『学校を基礎単位とした教育経営 (SBM)』施策の展開とその意義」『筑波大学教育学系論集』第28巻, 37-54頁

葉養正明 (2005) 「学校経営者の保護者・地域社会, 子どもとの新たな関係」『日本教育経営学会紀要』第47号, 第一法規, 36-46頁

本多正人 (1993) 「アメリカにおける School-Based Management についての一考察」『日本教育行政学会年報』第19号, 教育開発研究所, 220-234頁

Huff, S. et al. (1982) *Principal Differences*, McBer and Company

井出義光 (1990) 「アメリカ史のなかの南部」有賀貞・大下尚一編『概説アメリカ史 [新版]』有斐閣, 190-206頁

石塚道子 (2000) 「世界化する都市とカリブ海系移民」五十嵐武士編『アメリカの多民族体制』東京大学出版会, 269-292頁

岩永定 (1988) 「学校諮問委員会 (School Advisory Council) の法制化に関する一考察」『鳴門教育大学研究紀要 (教育科学編)』第3巻, 279-295頁

— (1994) 「親の教育参加論」平原春好編著『学校参加と権利保障』北樹出版, 143-158頁

Kilgore, K. et al. (1997) Making Shared Decision Making Work, *Middle School Journal*, 28(5), pp.3-13

河野和清 (2005) 「教育委員会の学校統括権能と学校経営者の役割転換」『日本教育経営学会紀要』第47号, 第一法規, 13-23頁

Lindelov, J. (1981) *School-Based Management*, Foundation for Educational Administration, ED208452

アメリカ学校経営における共同的意思決定の展開と校長の役割期待変容

- 水本徳明 (2000) 「現代日本の社会変化と学校像の転換」大塚学校経営研究会編『現代学校経営論』239-247頁
- 中留武昭 (1992) 「『学校再建』をめざす—90年代アメリカ学校経営の展望」『学校経営』第37巻第2号, 第一法規, 6-23頁
- Office of Program Policy Analysis and Government Accountability (OPPAGA) (1996) *Review of the Implementation and Impact of Blueprint 2000 Administered by the Department of Education*, Report No. 95-53, Florida Legislature, ED407719
- 小島弘道編著 (2004) 『校長の資格・養成と大学院の役割』東信堂
- Pierce, L. C. (1978) *Decentralization and Educational Reform in Florida*, A paper prepared for the American Educational Research Association Meetings in Toronto, Canada, March 29, 1978, ED153368
- 佐古秀一 (2005) 「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, 51-67頁
- Schön, D. A. (1983) *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, Basic Books (佐藤学・秋田喜代美訳 (2001) 『専門家の知恵』ゆみる出版)
- Senge, P. M. (1990) *The Fifth Discipline*, Currency Doubleday (守部信之他訳 (1995) 『最強組織の法則』徳間書店)
- South, O. (1975) *School-Based Management*, Florida Department of Education
- 植田健男・石井拓児 (2000) 「自律的な学校経営と学校経営の理論, その再構築の視点」日本教育経営学会編『自律的学校経営と教育経営』玉川大学出版部, 294-311頁
- U. S. Census Bureau, U. S. Department of Commerce (2002) *Demographic Trends in the 20th Century*, U. S. Government Printing Office
- Weick, K. E. (1982) Administering Education in Loosely Coupled Schools, *Phi Delta Kappan*, 63(19), pp.673-676
- White, A. O. (1975) *Florida's Crisis in Public Education*, University Presses of Florida
- 山下晃一 (2001) 「アメリカの校長リーダーシップをめぐる制度改革に関する一考察」『教育行財政研究』第28号, 関西教育行政学会, 24-33頁
- (2002) 『学校評議会制度における政策決定』多賀出版