

II 書評

篠原清昭編著『スクールマネジメントー新しい学校経営の方法と実践ー』

ーミネルヴァ書房、2006年ー

岡山大学 佐藤 博志

1. 本書の構成と意図

本書の編著者は岐阜大学の篠原清昭教授である。構成と執筆者は次の通りである（敬称略）。

序文 スクールリーダーのための新しい学校経営（篠原清昭）

第I部 基礎編：スクールマネジメントの考え方

第1章 学校経営改革の思想と構造（篠原清昭）

第2章 スクールマネジメントの理論（水本徳明）

第3章 スクールリーダーの役割と力量（牛渡淳）

第II部 応用編：スクールマネジメントの方法

第4章 学校運営改革と立法（喜多明人）

第5章 学校ビジョン（露口健司）

第6章 学校経営計画（大野裕己）

第7章 学校財務・事務（清原正義）

第8章 学校評価（木岡一明）

第9章 カリキュラム開発（田中統治）

第10章 学校組織開発（佐古秀一）

第11章 教育課程経営（山崎保寿）

第12章 学校臨床（淵上克義）

第13章 危機管理（笠井尚）

第14章 学校参加（大桃敏行）

第15章 校区との連携・協働（佐藤晴雄）

序文では、編著者が本書の課題意識・方法・対象について説明している。まず、様々な教育改革が急速に進められており、「学校が置かれている状況は厳しい」（i頁、以下頁番号のみ記載）が、やりがいのあるおもしろい時代との立場を提示している。その上で、本書は、「現在の学校の課題を探究し、学校改善を実施し、『学校の再構築』（School Restructuring）を達成する方法を検討する。」（ii）さらに、公立学校は「お客が来る事が決まっているまずいレストラン」（ii）であるとの比

喩を引用して、「学校は変わらなければならない」(ii)という厳しい問いかけをしている。

本書の意図は「学校改善のためのスキルの考え方とその実践開発モデルを内容とする新しい学校経営すなわち『スクールマネジメント』の理論と実践手法を提供する」(ii)ことである。ここでスキルとは、学校の問題の特定、改善戦略を構築するスキルのことである。なお、本書は、学校経営ではなく、スクールマネジメントという言葉を使っている。スクールマネジメントの定義は明確に示されていないが、組織マネジメントの考え方が適用され、「真に主体的な学校づくり」(iii)を行う学校経営を意味すると思われる。

編著者は、従来の学校経営学について「学校現場が求める新しい時代の学校経営の方法論を十分に提供してはいない」(iii)と批判している。その上で、本書は、新しい実践的な学校経営の方法を示すことができると主張している。そのことは本書のサブタイトル「新しい学校経営の方法と実践」にも象徴的である。読者対象は「多くのスクールリーダーとしての先生方」(vi)である。つまり、本書は、スクールリーダーに対して、新しい学校経営の「方法論やスキル」(vi)を提供しようとしたものである。

本書は15章、全272頁から成り、各章が学校経営に関する主題を扱っている。紙幅の関係から、各章の内容を順に検討することは難しい。各章の概要は、本書の序文(iii～vi)、と各章の冒頭に書かれている。そこで、各章の紹介は本書に譲ることとする。以下では、「本書が、スクールリーダーのための学校経営実践の方法を提示しているか。」という問題意識から論評を展開する。その理由は、第一に、本書の読書対象がスクールリーダーであると明記されていること、第二に、本書の意図が現場に役立つ学校経営の実践的方法を示すことだからである。

2. 論評

(1) 序文について

本書は現職教員のスクールリーダーを読者対象としているが、残念ながら序文がスクールリーダーにとって魅力的な内容となっていない。

第一に、編著者の一方的な論法が懸念される。序文の冒頭では、「日本の多くの学校は、『改革疲れ』を症状とする『教育改革病』の伝染の危機にある」(i)と現状認識した上で、「この時代を<厳しい過酷な時代>の到来とネガティブに考えるか。<やりがいのあるおもしろい時代>の到来とポジティブに考えるか。われわれは今その岐路に立たされている。」と指摘している。そして「本書は、少なくとも現代を<やりがいのあるおもしろい時代>の到来と考える立場に立つ。」(i・ii)と述べている。ところが、その理由が説明されていない。

続けて、公立学校は制度疲労を起こしている、「お客が来ることが決まっているまずいレストラン」(ii)である、行政依存的で閉鎖的である、事なかれ主義であるとも述べられている。だが、これらの現象は、学校改革が必要とされる理由を示しているに過ぎない。このように現象面を指摘するだけでは、スクールリーダーは「なるほど、やりがいのある時代ですね。」とは言わないだろう。

現代がやりがいのあるおもしろい時代であると単純に考えているスクールリーダーは存在しないだろう。民間出身校長の藤原和博（杉並区立和田中学校）は、公教育が非効率的になっている要因として、「教員の文書主義が増えている。」「家庭・地域の教育機能が低下し、教員が授業や教材研究に集中できない。」「責任の所在が曖昧なので、前例主義が蔓延り、改革への動機づけがない。」（中央教育審議会、教職員給与の在り方に関するワーキンググループ、第2回・第3回、配布資料8、2006年9月4日）という点を指摘している。つまり、スクールリーダーをとりまく厳しい現実が存在している。スクールリーダーの関心事は、厳しい現実を踏まえつつも、どのようにやりがいやおもしろさを高めていけるのかという点だろう。この点への説得力あるアプローチが序文で必要だったのではないか。

第二に、現在の学校経営に対する認識に誤りがある。「過去（『56年体制』期）、学校は国の統治と教育委員会の管理を前提とする学校管理体制下にあった。しかし、現在学校は大きく主体性と自律性が与えられ、自己経営や現場主義経営(Site-Based Management)にもとづく経営体としての学校の成果が問われている。」(iii) という文章がある。だが現実には、学校に大きな主体性と自律性は、制度上、与えられていない。スクールリーダーも学校が大きな主体性と自律性を持つとは認識していないだろう。

前志木市長の穂坂邦夫は、次のように論じている。「今の制度は、文科省→都道府県教委→市町村教委→学校現場という、導線の長い上意下達のシステムになっている。このため、市町村の役割は、所管する小中学校が上からの『命令』通りに義務教育を行っているかどうかをチェックする受動的な『監視機関』になっている。(中略) こうした構造は、教育の実施主体である市町村や学校現場の創造性を低下させ、双方の一体感を阻害するとともに、責任感の欠如にもつながる。」(穂坂邦夫「教育委員会ー創造性高める抜本改革を」『朝日新聞』朝刊、2006年12月1日)

教育課程編成、校長・教頭人事、教員人事、予算編成のいずれにおいても、制度上、学校に大きな裁量は与えられていない。上意下達の官僚的構造こそが、学校を基盤としたイノベーションを阻害する1つの要因である。近年、教員の公募制、FA制が導入されつつあるが、部分的な試みにとどまっている。裁量予算もイギリス等の諸外国と比較すると、配分額は大きくない。コミュニティ・スクールもその数は少ない。いくら学校の自主性・自律性が重要と言われるようになって、依然として、大局的には、文部科学省ー都道府県教育委員会ー市区町村教育委員会ー公立小・中学校という指示系統は残っている。そして、学校教育の結果責任の所在も曖昧になっている。「現在学校は大きく主体性と自律性が与えられ」(iii) たとは言えないだろう。

(2) 構成について

本書の構成は、学校経営の多様な分野をカバーしている。特に第Ⅱ部応用編では、第4章学校運営改革と立法から第15章校区との連携・協働まで、重要なテーマを各章で扱っており、高く評価できる。さらに、「授業開発と教育方法」「学校教育の未来予測」「総括」に関する章があれば、スクールリーダーにとって、より魅力ある構成になったと思う。

第一に、「授業開発と教育方法」の章が必要だと述べる理由は、授業が学校経営の中心だからである。どんなに、計画、評価に努力しても、授業が変わらなければ、子どもは変わらない。教える側と学ぶ側の関係の問い直しに踏みこまなければ、子どもは学校、学級から遠ざかってしまう。当然、教師の態度、理念、子ども理解の在り方も問われてくるだろう。校長と教頭も、子どもの学習経験の質の向上を重要課題に位置づけている。そして、その課題を達成するために、どのような学校組織が良いのか、どのように教職員を動機づければ良いのかを考えている。

コールドウエルとスピックスは自律的学校経営研究を国際的にリードしたことで著名であるが、彼らも同様の問題意識を持っている。「学校のリストラクチャリングだけでは、学校教育の質に持続的な影響を与えられない。学校の新しい責任、権限、アカウントビリティは、学習と授業を改善するために使われなければならない。」(Caldwell, B. J., Spinks, J. M., *Beyond the Self-Managing School*, Falmer, 1998, p.12)

つまり、子どもの学習と授業を中心に据えることが、学校経営学の基本であろう。にもかかわらず、これまで、学校経営研究者は、学校経営と授業開発の関係を十分論じてこなかった。学校経営の政策、システム、組織の研究にシフトし、授業開発、教師と子どもの関係論等は、教育方法学の主題であると考えられてきた。そのことは本書の構成に反映されている。もちろん、学校経営の政策、システム、組織の研究が今後も重要なことは言うまでもない。だが、学校経営学が実践性を高めたいのならば、授業開発と教育方法を学校経営学の新たな分野に位置づけ直すことが必要であろう。より明確に言えば、授業開発マネジメントという分野を開拓する必要がある。そのことによって、学校経営学は実践的な学問としてスクールリーダーに受け入れられるのではないだろうか。

第二に、「学校教育の未来予測」の章が必要だと述べる背景は、現代の社会変化が急激なことである。情報技術、国際情勢、人口動態、社会福祉、人々の価値観とライフスタイル、経済市場、労働環境、創造性の意味(茂木健一郎『脳と創造性—「この私」というクオリアへ—』PHP エディターズ・グループ、2005年、35-36頁)が変化している。これらの変化を背景として、教育ニーズも変わり、学校の在り方に影響を与えていく。とすれば、これからのスクールリーダーは、前例主義ではなく、5年から10年先の学校教育の未来を予測した上で、学校経営のビジョンを策定することが求められるだろう。

イギリスやオランダでは、既に黒板は姿を消して、タッチパネル式の画面が使われている。2006年に私はオランダのギムナジウムを見学したが、全ての授業でICTが行われていた。国語や音楽でもICTが行われている。例えば、ドイツ語の授業では、一人に一台のコンピューターが準備されており、生徒が個々の苦手な発音を、コンピューターからネイティブスピーカーの発音を聞いて学習していた。このように、オランダでは学習のリアリティ向上と個別対応化(personalization)によって、生徒の学習体験の質が豊かになっている。一方、日本では黒板が使用されている。この違いは何を意味するのか。日本の教育政策が、情報技術の発達という社会変化に遅れていることを意味する。その結果、スクールリーダーの時代認識も遅れてくるだろう。学校経営学は、教育界を

時代に追いつかせるために、学校教育の未来予測に関する知識と技法をスクールリーダーに提供することが必要なのである。

国際的には、学校教育の未来予測が重要な主題になっている。例えば、2002年にOECDは学校教育の未来シナリオについて検討している（秋田喜代美編著『授業研究と談話分析』日本放送出版協会、2006年、19-21頁）。教育経営研究者のベアーは、学校教育の未来予測に関する著書を刊行している。彼は同書の結語で次のように述べている。「世界的な変化に伴う流転と不確実性の時代において、学校教育のより効果的なモデルを探求する際、我々は変化の騒乱、はかなさと新しい成長が織成す美と興奮に魅せられざるを得ない。一方、同時に、聡明さ、普遍性、造詣、永遠性に対して、深く尊敬し、委ねることとなろう。」(Beare, H., *Creating the Future School*, RoutledgeFalmer, 2001, p.191)これは、学校教育の未来を予測する場合、普遍性と永遠性という視点も忘れてはならないというメッセージである。これからの学校教育にとって普遍的であり、永遠であるものは何か。このような問いかけも、変化の時代だからこそ、スクールリーダーにとってきわめて重要であろう。

第三に、全体を総括する章が最後に必要ではないだろうか。研究者対象の図書ならば、「本書全体の意味は各自考えてください。」と言えば済むかもしれない。だが、多忙なスクールリーダーにそれを求めるのは、いかながなものであろうか。全体を通して何を伝えたいのか、新しい学校経営の方法の要所は何なのかを総括的に述べてほしかった。

(3) 概念定義について

本書のタイトルからも分かるように、スクールマネジメントは本書の基本概念である。ところが、スクールマネジメントの概念定義が2種類示されており、分かりにくくなっている。

編著者は序文で、スクールマネジメントの意味について次のように説明している。「本書は(中略)学校改善のためのスキルの考え方とその実践開発モデルを内容とする新しい学校経営すなわち『スクールマネジメント』の理論と実践手法を提供するものである。スクールマネジメントという言葉は、もともと『学校経営』の訳語であり、それ自体に大きな意味性はない。われわれがここで『学校経営』ではなくスクールマネジメントの訳語を使うのは、学校経営に近年企業や自治体で導入されている組織マネジメントの方法論を適用し、与えられた自主性・自律性の中で真に主体的な学校づくりを構想するためである。」(ii・iii)つまり、スクールマネジメントは、組織マネジメントの考え方が適用された主体的な学校経営を意味すると考えられる。

さらに、序文では次の説明が続けられる。「『学校経営』(スクールマネジメント)は『学校管理』(スクールアドミニストレーション)と区別される。学校管理は、制度的に確定された学校組織機構の中で常軌的な学校運営事項を法的に管理することをいう。それに対して、学校経営はその制度的に確定された学校組織機構自体を外及及び内的環境の変化に対応して変化させていくことをいう。」(iii)学校組織機構が何を意味するのかという疑問は残るが、スクールマネジメントが変化を志向した概念であることは分かる。

ところが、第7章では、序文とは異なる概念定義が示される。「ここで学校経営について説明を加

えておけば、学校組織の運営は二つの側面がある。一つは中長期的な運営方針に基づいて毎年毎年の教育活動が変わることなく効果的・効率的に維持・運用することである。一般にこのような活動は学校管理と呼ばれている。他方、それに対して毎年度の重点目標（経営目標）を定め、それに基づく活動を当該年度の事業として企画立案して実施することも学校には求められる。これを学校経営と呼ぶことができる。学校管理と学校経営は一体として現れることもあるので混同しがちであるが、厳密には両者を区別する必要がある。その上で一体的に呼ぶ必要があるときは学校運営（経営・管理）と呼ぶのが適当である。ちなみに本書で使用しているスクールマネジメント(School Management)という用語は主として学校の経営を指すといえる。」(110-111頁)

序文と第7章の定義を比較すると、第一に、スクールマネジメントと学校経営が異なる概念なのか、それとも同一概念なのかという疑問が生じる。第二に、学校運営概念について、第7章では積極的に位置づけているが、序文ではそうではない。この点が分かりにくくなっている。第三に、根本的な問題として、学校現場における学校経営概念が考慮されていない点が懸念される。学校現場では、学校経営という概念が使われており、スクールマネジメントという概念は使われていない。日々の学校経営の仕事の中に、管理的、企画立案的、組織運営的な仕事があるというのが実感ではないだろうか。つまり、学校経営を上位概念とした上で、各種の職務を分類していると思われる。

第7章のように、学校運営を上位概念として、学校経営と学校管理を同一次元で区別することは、学校経営を上位概念とするスクールリーダーの感覚と離れている。また、序文のように、学校経営は変化で学校管理は法的管理と区別することも、リアリティがない。実際の学校経営は、法的管理を行いながら、環境変化に対応して変革を行う（または、環境が変化しても前例主義に陥る）ものだからである。本書の概念定義では読者は混乱するだろう。学校経営学は、その実践性を高めるために、学校経営概念の再定義も行う必要があるのだろうか。

(4) 応用編における事例の扱い方について

第Ⅱ部応用編では、学校経営の方法を探求する観点から事例を扱っている章が多い。これは、教員養成・研修の実践化という近年の政策動向に合致している。スクールリーダーを読書対象とする本書で、事例が積極的に扱われていることは適切かつ有効である。特に、第7章学校財務・事務、第8章学校評価、第10章学校組織開発では、事例が実践的に検討されており、スクールリーダーにとって有用であろう。第7章、第8章、第10章における事例の扱い方と執筆者の研究姿勢は、今後の学校経営研究の道標となるだろう。

一方で、いくつかの疑問点もある。第5章学校ビジョンでは、ビジョンを核とした学校改善プロセスモデルを提示している。そのモデルは8つの段階に分かれている(75頁)。ところが、段階別に異なる事例が検討されている。すなわち、第1段階ではA小学校(77頁)、第3段階はB小学校(82頁)、第4段階はC小学校(85頁)、第6段階はD小学校(87頁)の事例が扱われている。こうした方法はモデルの説明には有効である。だが、成功した異なる事例を各段階に当てはめているため、学校経営の現実から離れている印象を与えてしまう。現実の学校経営は、第1段階ではう

まくいっても、第2段階で課題が生じるというように、成功だけで進むことはあり得ない。そのことは筆者も十分承知していると思われる。したがって、第5章は、前半でモデルを解説し、後半で、1つの事例のプロセスを検討した方が、実践的な内容になったのではないか。そうすれば、たとえ全ての段階を直線的に描けなくとも、読者にとってリアリティのある事例研究になっただろう。

第6章学校経営計画では、「開発型」学校経営計画について、最新の動向にも論及し、丹念に解説している。だが、事例研究において様相が変わる。「ここで取り上げる事例は、中堅進学校である普通科A高等学校（架空の事例校）である。」(101頁)と述べられている。研究者が想像で事例研究を行ってはならないと思う。たしかに教育行政作成の手引書では、架空の事例校が示されることがある。だが、それは行政が意図するサンプルを示すためである。研究者の役割は行政官の役割と異なる。なぜ筆者は調査を行わずに、架空の事例を描いてしまったのであろうか。

第9章カリキュラム開発では、千葉県館山市立北条小学校の校内カリキュラム・センターの事例が検討されている。戦後の北条プランで有名な同校の実践は、きわめて興味深い。だが、この事例研究の結語では、校内カリキュラム・センターが「学校に定着するまで約十年の蓄積が必要であると言われる。したがって、各学校の教師がその経験知を継承していく地道な努力が求められる。」(152頁)と述べられている。読者は、おそらくここを読んだ時、「うちの学校は違う。」「うちの学校ではできない。」という感想を持つのではないか。

そもそも校内の授業研究が開催されない学校がある。授業公開への反発があるからである。授業研究会が開催されても、批評が出ない学校がある。批評するような教師文化が校内に形成されていないからである。建設的な批評を行えるような教師の専門的能力も低下してきている。その上、定期的に人事異動がある。頼りにされてきたリーダー的な教員が、突然、他校に管理職として転出することもある。こうした実態があるから、学校レベルのカリキュラム改革が進まないのである。「地道な努力が求められる。」(152頁)と言われても、読者はがっかりするのではないか。したがって、この事例研究の結語では、どのようにすれば、一般の公立学校でも校内カリキュラム・センター的なものを萌芽していけるのか、その手がかりが示されるべきであろう。

(5) 基礎編について

応用編では事例が扱われ、具体的な論述が展開されているが、その一方で、基礎編の位置づけが曖昧になっている。第1章学校経営改革の思想と構造は、近年の学校経営政策の動向を分かりやすく整理している。政策形成のポリティックスにも具体的に論究している。第2章スクールマネジメントの理論は、経営環境、ビジョン、組織力、信頼という広範なトピックを扱っている。内容は理論的であり、抽象度が高い。第3章スクールリーダーの役割と力量は、スクールリーダーの専門性というきわめて実践的な主題であるにもかかわらず、具体的な論述が十分ではない。そうかと言って、理論を構築しているわけでもない。基礎編という名称は理論的な内容を予測させるが、第2章のみがその予測に合致している。少なくとも、第1章と第3章は基礎研究とは言えないだろう。むしろ、それらの主題と内容から「スクールマネジメントの方法（応用編）」(iii)に接近していると

すら思える。第1章から第3章を一括りにするのならば、基礎編とは別の名称は考えられなかっただろうか。

スクールリーダーが読書対象という視点から基礎編を検討すると、第1章の具体的な記述が高く評価できる。その一方で、第2章には若干の課題が残ったと言わざるを得ない。もう少し、実践を考慮した論述はできなかったのだろうか。たしかに、第2章第1節現代学校の経営環境における分析は明快である。だが、第2章の中核と思われる第3節学校の組織力のマネジメントは、抽象度がかなり高い。

例えば、組織力を「組織ルーチンの体系」(35頁)とする自動車産業の分析枠組をストレートに学校に当てはめている。そして、ルーチン的な改善能力は、授業改善(授業観、姿勢を含む)に相当すると述べている(36頁)。だが、実際に教師の授業観を変えるためには、教師の経歴と心理にまで踏み込むことが求められる。教育方法は身体化された技法だからである。つまり、授業改善はきわめてダイナミックな行為であり、「教育の質や効果を不断に点検」(36頁)するという静態的な次元を超えた活動である。本文を読む限り、ルーチンという表現も相俟って、授業研究の躍動性が考慮されていないという印象を受ける。その結果、「個人、相互行為、装置がどのように組み合わせられれば、教師の授業観や姿勢を変えられるのか。」というスクールリーダーの関心に応えられていない。本文では、個人、相互行為、装置が「うまくかみあって」(36頁)改善が進むと述べているが、読者は、その具体的な方法を知りたいのである。スクールマネジメントの理論を主題とする場合も、実践家の感覚を考慮する必要があるだろう。

3. おわりにー学校経営学の再構築の必要性ー

私は、本書の各章のレベルは高いという印象を持った。各章は最新の情報を取り込み、真摯に主題を論究している。ただし、そのような感想を持つのは、私が研究者だからである。研究者ならば、本書の曖昧な点は自分で補足しながら読むことができる。この本がスクールリーダーを対象とする以上、話は別である。すでに論評したように、いくつかの課題がある。これは、現在の学校経営学の実践性が十分高まっていないことの表れである。学校経営学が実践性を高め、スクールリーダーに有意な知識とアイデアを提供したいならば、学校経営学それ自体が再構築される必要がある。学校経営の概念や構成分野は再構築の重要な視点である。学校経営学を再構築するためには、当然、学校経営研究者が自らの実践性を高める必要がある。これは、近年、日本教育経営学会で繰り返し論じられてきた課題である。今後も、学校経営の理論と実践をめぐる問題は議論されていくだろう。