

IV 書評

木岡一明『新しい学校評価と組織マネジメント』第一法規、2003年

静岡大学 藤原 文雄

はじめに一書評の観点—

ここで試みるのは木岡一明著『新しい学校評価と組織マネジメント』の書評である。書評とは書物を評価することであり、この書物を特定の観点から価値づけることである。周知の通り、木岡は25年にわたる学校評価に関する研究の蓄積を持つ、今日の学校評価に関する研究のリーダーである。かつて1990年の段階で木岡が「学校評価の実施状況は低調であり、またそれにもかかわらず、近年の学校教育は多種多様な評価の渦に巻き込まれ混乱した状況にある」⁽¹⁾と述べた状況はさらに拍車がかかり、「今日、「評価」という容器にあれもこれもと教育問題が投げ入れられ、評価過剰の事態が広がっている」(本書、はしがき)という状況になった。こうした事態に強い危機感と教職員への応援の気持ちを伴って執筆されたのが本書である。しかも、本書は木岡がこれまで観てきた事例をもとに「新しい学校評価」を包括的に提言した、まさに新しさを伴う書物である。読みごたえだがあるというのが実感である。本書の構成は下記の通りである。

はしがき	
序章	学校評価ブームを超えて
第I部	学校評価問題の今日的な位置付け
第一章	教育改革が迫る学校経営の転換
第二章	歴史が教える学校評価のありうる展望
第三章	日本における「学校評価」制度化の動向
第四章	学校評価をとりまく学校経営制度改革の現状と問題点
第五章	学校評価の実施の現状と問題点
第II部	学校組織開発と学校評価をつなぐ
第六章	学校評価に立ちほだかる諸問題
第七章	学校組織開発の方略としての学校評価
第八章	学校組織開発の展過程
第九章	学校組織開発の緊急性とその展開を担う主体の特性
第十章	学校外部評価と教育委員会の役割
第十一章	共同的な学校評価システムの確立に向けて
結章	新しい学校評価の提案
あとがき	

こうした性格を持つ本書をどのような観点から評価すべきであろうか。論文の書き方に関する著書でも知られる澤田昭夫は、「書評は文字通り批評、批判ですから、単なる賞賛に終わってはいけませんが、単なる批判になってもいけません。毀誉褒貶の次元を越えて、きびしくも公正でなければな

りません。公正というのは著者の意図しなかったことを期待しない、著者が置かれた不可避の制約条件を考慮に入れる、マイナス面だけでなくプラス面も勘考する、ということです⁽²⁾と述べている。その上で澤田は書評が答えるべき問いは「他の研究者はこの点についてどう考えているか」「用いるべき資料をすべて用いているか」「新しい資料を用いたか」「作品の構成は問題の解決に適しているか」「著者の意図は十分実現できたか、目標はどれだけ達成できたか」「何が重大な欠点か」「何がこの本の貢献か。どの点でわれわれの知識を豊かにし、従来の定説をくつがえしたか」「残された課題は何か」「この作品のメリットとデメリット、損益の差引計算はどうなるか」⁽³⁾などであると指摘している。

澤田が指摘するように、書評を行う上では著者の意図を明確につかみ、論理性とオリジナリティーを持った内容でその意図が達成できたかどうかということを検討しなければならない。本書で著者が達成しようとした意図は「実際に「新しい学校評価」を創っていく際の視点について、種々の角度から提案すること」(5頁：本書からの引用の場合には括弧内に表記する)である。本書の価値づけはこの意図が論理性とオリジナリティーを持って達成されたかどうかによって決まると言える。そこで、ここではまず、①著者のいう学校評価とは何か、②著者の主張する「新しい学校評価」は何か、③なぜ著者は「新しい学校評価」を主張するのかということを理解した上で、④本書の貢献と問題点について言及することとしたい。

1. 著者のいう学校評価とは何か

著者は「新しい学校評価」と「これまでの学校評価」の違いを下記のような表にして整理し、「本書を進める上での視点として参照いただければ幸いである」(本書、6頁)と述べている。この表は「目的」、「対象」、「主体」、「相手」、「時期」、「場」、「方法」という観点ごとに、「新しい学校評価」と「これまでの学校評価」との違いを分析している。

これらの観点多さをみても理解できるように、現実の学校評価のあり方は多様なのである。多様であるからこそ、「これまでの学校評価」に代わるべき、「新しい学校評価」が提言できるのである。こうした現実の学校評価のあり方は多様性を前提とした際に、学校評価はどのように定義できるだろうか。この学校評価の定義に関しても木岡は新しさを打ち出していると思われる。

学校評価とは何か。木岡は1986年に出された『教育経営ハンドブック』所収の「学校評価」で「学校が、学校の目標・機能をどの程度までいかなる体制・方法によって達成しているかという観点で、学校を測定・評価し、その結果に基づき学校全般の問題点を発見し改善策を立てる一連の営み。／広義には、学校における教育評価(学力評価、学習評価、授業評価等)と経営評価(学級経営評価、学年・教科経営の評価、学校経営評価等)、および学校に対する行政評価を包括する統合概念(行政評価を除外する考え方もある)。／狭義には、個々の学校経営の評価を指し、「学校経営評価」との識別が必ずしも明確ではない」⁽⁴⁾と定義した。

ところが、本書では学校評価を次のように定義している。「学校評価とは、学校に関わる事項(特

性や雰囲気を含む)に対する一定の価値判断である。その価値判断のなかには、学校全体の在り方の変化を触発するポテンシャル(潜在的なエネルギー)を備えたものがあり、そのポテンシャルが現実の力を発揮したときに「学校組織開発のための方略としての学校評価」となる(本書、138頁)。

つまり、以前の定義には学校評価の定義の中には既にその目的、ねらい、必要性が含まれていたのに対して今回の定義は「学校評価とは、学校に関わる事項(特性や雰囲気を含む)に対する一定の価値判断である」というように目的、ねらい、必要性を排除し、極めてシンプルな定義にしたのである。この定義によれば、「進学校とか進路困難校といった学校へのラベリングや偏差値による学校ランキングがある。熱心な先生が多い学校とか、信頼できる学校とかの印象批評もある。わたしはこれらも「学校評価」ととらえている」⁽⁵⁾(本書、136頁)という判断をしている。

こうした定義の単純化によって逆に現実の学校評価の多様性を含んだ普遍性の高いものとなったのではないだろうか。学校評価を企画・実施する際には、木岡の示した「目的」、「対象」、「主体」、「相手」、「時期」、「場」、「方法」という観点ごとに学校評価の持つ多様性を縮小するようデザインすることになる。

表 「新しい学校評価」を考える視点と枠組み

	これまでの学校評価	これからの学校評価
目的 (Why)	学校教育目標の効果的達成	・ビジョンの実現とミッションの遂行 ・学校組織開発/職能発達 ・アカウントビリティ(結果責任)の履行
対照 (What)	・学校における活動の全体 ・教育効果 ・総合的	・学校における様々な活動単位 (焦点は授業とマネジメント) ・学校の当面する課題、プロセスと成果 ・満足度、達成感、コンピテンス
主体 (Who)	校内教職員 (教員中心)	・教職員、児童生徒、保護者、学校評議員、 地域の人々、教育委員会関係者 ・第三者機関 ・相互的(互恵的)
相手 (Whom)	・組織としての学校 ・教育委員会 ・(漠然とした)保護者	・自分自身 ・責任を負っている人 ・利害や影響を受ける人 ・関わってく(れ)る人
時期 (When)	学期末、年度末、行事ごと	・診断的(事前)、形成的、総括的 ・短期、中期、長期 ・日常的
場 (Where)	・校内 ・職員会議	・どこでも ・内(個人、集団、組織、・・・)と外
方法 (How)	・協議一括 ・アンケート(自由記述方式 とチェックリスト方式) ・客観化指向	・様々な方法を用いて できるところから、できるときに 人々を巻き込んで ・当たり前を少し疑う視点で ・数値化指標と主観の尊重

2. 著者の主張する「新しい学校評価」とは何か

これまで述べてきたようにさまざまな観点において現実の学校評価の在り方は多様である。木岡は既に掲げた表のように、「目的」、「対象」、「主体」、「相手」、「時期」、「場」、「方法」という観点ごとに「新しい学校評価」と「これまでの学校評価」の対比を行っている。

この表で掲げられた「新しい学校評価」の特徴のすべてが、本書ではじめて木岡により提唱されたものというわけではない。既に木岡が1980年代に学校評価の在り方を考える上での重要な視点であると考えていたものも含まれている。木岡は1987年に刊行された「学校の組織・運営と学校評価」⁽⁶⁾という論文で従来の研究者が論じてこなかった学校評価の在り方について次の4点に絞って論じている。つまり、(1)「学校評価」に対する共通理解の徹底、(2)当面する具体的問題に焦点化した評価項目の精選、(3)比較分析的視点の導入、(4)協働的な評価システムの確立である。これらは本書においても継続して「新しい学校評価」の在り方を考える際の視点として継承されている。

では、本書で新たに、これからの学校評価の在り方を考える上での重要な視点として提言されたものは何なのだろうか。あるいは「新しい学校評価」のエッセンスというものは一体何なのだろうか。それは学校評価の根底部分とも言える学校評価の「目的」を学校組織開発のためとして明確に提言した点にあると私は読みとった。

先に触れた「学校の組織・運営と学校評価」という論文の中で木岡は「これまでカギ括弧をつけて示さねばならなかったように、「学校評価」は、多義的であり、またその結果の利用の仕方によっては、学校を格付けしたり批判・摘発したりする際の根拠にもなりかねない危険性を有するものである。そのため、何をねらいとした「学校評価」であるかが、それにかかわるすべての関係者に周知徹底されねばならない」⁽⁷⁾と指摘している。

このように木岡は学校評価のねらいの多様性を理解しつつ、本書では、これからの学校評価は「ビジョンの実現とミッションの遂行」、「学校組織開発／職能発達」、「アカウントビリティー（結果責任）の履行」という3つの目的のためになされるべきだと主張している。

木岡自身⁽⁸⁾が丹念に明らかにしてきたように、わが国の学校評価は戦後初期のアメリカの学校認定的な学校評価の時期を経て、1956年の地方教育行政の組織及び運営に関する法律の制定に伴う勤務評定の実施（教職員評価）、1961年から始まる全国一斉学力テスト（学力評価）を契機として、学校評価は低迷期に入る。その後、企業経営学の興隆に影響されてP-D-Sというマネジメント・サイクルが学校経営研究に採り入れられたことに伴い、学校評価への関心は再び高まっていく。その後、1970年代以降には学校批判や公共部門批判に対応して、アカウントビリティーを果たすための学校評価という目的が語られるようになっていった。こうした歴史的経緯から、学校評価は何のために行うのかという目的は一般には学校改善とアカウントビリティーを果たすためと考えられているとあって良い⁽⁹⁾。

学校改善とアカウントビリティーを果たすための学校評価という枠組みに対して、木岡はすべてを否定するわけではないが、学校組織開発のための学校評価という枠組みを強く打ち出しているの

が特徴となっている。なぜ学校評価が学校組織開発のための手段でなければならないのかという点は次章で述べることとし、ここでは学校組織開発とは何かということを中心に押さえておきたい。簡単に表現したのは、実はこの学校組織開発という概念が本書のキーワードなのであるが、必ずしも定義が明確でなく理解が難しいからである。次章での議論を踏まえた方が理解が深まると思う。木岡は以下のように学校組織開発を定義している。

「わたしの提案は、「共・創・考・開」の推進である。「関わってく(れ)る人々を巻き込みながら(共鳴と共同・インボルブメントとコラボレーション)、『新しい教育(教材であれ、授業であれ、カリキュラムであれ、学習の場であれ、そして教える関係であれ)』を創って行こう。しかし、それは一気には創れない。これまでのありようを振り返りつつ、試行錯誤しながらでも知恵を集め考えをめぐらせて進めよう(考究・省察・リフレクション)。そのためには、心を開き周りの人々と批判的友人として本音で交流し、情報の交換を通じて交歓や交感を重ねよう」というのが、その内容である。わたしはそれを学校組織開発と呼んできた」(はしがき)

この組織開発という概念をめぐるのは、河野和清も「ODとはどういうものであるかを一律に規定することは困難」と指摘している。しかし、そうした事情を勘案しても、本書を読み進める上でこの学校組織開発という概念には多くの読者が悩まされるのではないだろうか。私自身は本書で木岡が学校組織開発に言及する箇所をすべて抜き出して共通性を引き出すという作業を行った。その結果、最も木岡のいう学校組織開発がイメージしやすいのは次の表現だと思に至った。

「授業評価を起点として、学年や教科の組織において相互に授業を創っていく指向が必要である。さらに、事務職やその他の専門職員等を含め各主体が関わる職務や役割を明確にし、学年や教科、職種の違いを越えた相互啓発を組み込みながら、学校総体の教育力向上を図る組織開発が必要となる」(本書、45頁)

つまり、授業や一人ひとりの教職員という「個」→「個」と「個」の絡み合いと成長→組織「全体」に向かうベクトルが学校組織開発なのである。これに対して、組織「全体」→授業や一人ひとりの教職員という「個」に向かうベクトルがこれまでのマネジメント・サイクル論(またはビジョンの実現とミッションの遂行)である⁽¹⁰⁾。

木岡は2つの優れた学校を対比している。一つ目が「授業」→「授業計画」→「指導計画」→「教育課程」というベクトルを持つ学校である。二つ目は逆に「教育課程」→「指導計画」→「授業計画」→「授業」というベクトルを持つ学校である(本書、44頁を要約した)。前者が学校組織開発であり、後者がこれまでのマネジメント・サイクル論であることは容易に理解できよう。

このように学校組織開発を理解したとき、学校組織開発の手段としての学校評価とは、授業や一人ひとりの教職員という「個」の評価から「全体」の評価へと向かうベクトルを持つものである。端的に言えば「授業評価から学校評価という展開」が学校組織開発のための学校評価なのである。こうした「個」から始まる学校組織開発は、木岡が学校組織開発/職能発達とつなげて表記したように、まさに知識や情報や思いを共有する学び、育ちのプロセスなのである。

そもそも、木岡は学校評価により教職員が過度に負担を背負い込み、徒労感を感じる学校評価を

一貫して批判してきた。そして、学校評価を教育委員会や保護者、地域住民といった学校教育の当事者自身の振り返りとなるような協働的な評価システムの必要性を説いてきた。これは学校評価から学校の周りの変化を促すというベクトルであると言える。木岡の学校評価のイメージは周りから批判していくというものではなく、周りに広がっていくというものなのである。

3. なぜ著者は「新しい学校評価」を主張するのか

繰り返しとなるが木岡は、学校評価は「ビジョンの実現とミッションの遂行」、「学校組織開発／職能発達」、「アカウントビリティー（結果責任）の履行」という3つの目的のためになされるべきだと主張している。確かに、学校評価は学校組織開発のための手段でなければならないという木岡の主張はオリジナリティーを有している。ではなぜ、学校評価は学校組織開発のための手段でなければならないのだろうか。

答えをあらかじめ言えば学校という組織や過程には「合理性の仮定」（本書、46頁）が完全に成り立たないからである。木岡は、この「合理性の仮定」が完全に成り立たないことを前提とした学校評価の模索の必要性については遅くとも1995年の「従来の教育経営評価の理論・施策と課題」⁽¹¹⁾で明確に言及している。ではこの「合理性の仮定」とは一体何なのだろうか。この論文で木岡が引用している河野和清の説明をみてみよう。やや長いが引用する。

「……経営過程論（P-D-S）論の合理性の仮定を再吟味してみる必要がある。経営過程論は、目的（価値）と手段（事実）を分離し、目的達成のための効果的手段の選択を可能と考える合理性の仮定に立脚している。そこには、目的－手段のヒエラルキーを予定している。ある目的は、下位のそれから見れば目的と考えられるが、上位のそれから見れば手段と見なされる。学校の教育目標を達成するために学年目標があり、学年目標を達成するために学級目標があり、学級目標を達成するために個人目標（目当て）がある。しかし、この仮定は再検討を要する。実際には、学校組織において、学校目標は非常に曖昧で、それを達成するための手段も不明確であり、また学校目標がどの程度達成されたかを測定することも困難である。むしろ、このような曖昧さを内包しているのが、学校組織の特色と言える」⁽¹²⁾

学校という組織が組織目標を頂点とした目的－手段のヒエラルキーとして捉えられず、さらにそれが学校組織の特色であるという発見は1980年代後半からの学校経営研究の一つの大きな成果であった。木岡自身、この「個」と「全体」というテーマに1990年前後から取り組み、「個」の領域が多いことを明らかにしていった⁽¹³⁾。

こうしてみると、学校評価は学校組織開発のための手段でなければならないという木岡の主張の根底に1980年代後半以降の組織論（教師論も）の蓄積があることが理解できるだろう。尚、こうした木岡の組織論→新しい学校評価の構想という流れを論じている論文として大脇康弘「学校評価の思想と技術の構築」⁽¹⁴⁾があるが、大脇も「授業評価と関連づけた学校評価の実施」を提唱している。

4. 本書の貢献と問題点は何か

- これまで、①著者のいう学校評価とは何か、②著者の主張する「新しい学校評価」は一体何か、③なぜ著者は「新しい学校評価」を主張するのかということを理解する作業を続けてきた。最後に④本書の貢献と問題点について言及することとしたい。

これまで述べてきたように、本書は1980年代後半以降の学校経営研究における組織論(教師論も)の進展を踏まえて「新しい学校評価」の在り方を論じたものである。従来の「全体」→「個」に至る学校評価やアカウンタビリティのための学校評価とも違う、「個」→「個」と「個」の絡み合いと成長→組織「全体」に向かうベクトルを持つ学校組織開発のツールとしての学校評価という構想は、学校という場を考えた際に相当の説得力を持つと思う。大学改革や独立行政法人化の動きの中で評価される側になったわれわれ大学の教師/研究者にとっても、木岡の「新しい学校評価」は魅力的に映った。本書がより多くの人に読んでもらえればと思う。

他方で、既に述べたように本書はキーワードとも言える学校組織開発の定義がやや漠然としていること、学校評価の定義が本書の7章で初めて出てくるという構成上の問題など読者への親切心という観点では改善点があると思われる。

尚、今回の書評では本書に流れるもう二つの重要な論点、すなわち、(1) 学校評価の持つ政治性についての論点と、(2) 実践という学校経営研究との関わりという論点について論じることができなかった。木岡は既に1983年の「アメリカ現代教育行政学における評価論の批判的検討(I)―<評価・政治>関係論の視座―」⁽¹⁵⁾の時点で学校評価の持つ政治性について鋭く言及している。学校評価を行う際の基準や観点は多様であり、そのいずれを選択するかということは任意であり、価値選択の結果である。しかも、評価の結果は資源配分に関わる政治的意志決定を正当化する。木岡のいう評価と政治との関係はより多角的に分析されているように読めるが、以上の点のみをとっても学校評価と政治は切り離せない。こうした学校評価と政治性との関わりとの認識のもとで木岡は「教職の専門性を軸にした学校評価システムの確立」(31頁)を提唱する。さらに「巷間、様々な教育観、学校観が転がっている。このような相対立する考え方がそのまま学校に持ち込まれ、それぞれが異なる評価をした場合、その評価結果を学校がいかに受け止められるか。むしろ、いずれにもくみしがたい立場に追い込まれ、かえって混乱が広がることも十分に考えられる。それを調整しうるのは、教育についての専門的な識見である」(218-219頁)とも指摘し、教育専門家に価値の調停者としての役割を期待している。

本書は木岡が1980年代から鋭く問うてきた学校評価と政治との関わりという論点についての一つの解答という性格も持っている。この解答が妥当かどうかという観点でも読むとさらにおもしろいと思う。

<注>

- (1) 木岡一明「学校評価と校長・教頭・教師の間」永岡順編著『校長・教頭・教師の間』ぎょうせい、1990年、271頁。
- (2) 澤田昭夫『論文のレトリック』講談社学術文庫、1983年、200頁。
- (3) 澤田前掲書、200頁。
- (4) 木岡一明「学校評価」日本教育経営学会編『教育経営ハンドブック』ぎょうせい、1986年、126-127頁。
- (5) 木岡が自分の「新しい学校評価」を提唱する際に批判の対象としたのは幸田三郎の「一つのまとまりをもった、計画的・組織的教育を行うために設けられた個々の学校が、その機能をどの程度十分に果たしているかを、学校教育の目的・目標の達成度という観点から明らかにし、その結果に基づき、学校が行う活動全般についての改善を図ることを目的として、学校の在り方とその活動全体を対象として行う総合評価」(139頁)という定義である。幸田三郎は学校へのラベリングや偏差値による学校ランキングは「特定の価値観に基づいてなされる学校の成果についての判定である限り、広い意味で学校についての評価といえることができるが、それらはむしろ学校批判と呼ぶべきものであろう」(幸田三郎『学校評価』帝国地方行政学会、1964年、3頁)と述べ、学校や教育委員会の行う包括的かつ客観的な学校評価と区別したのであった。
- (6) 木岡一明「学校の組織・運営と学校評価」日本教育行政学会編『教育経営と学校の組織・運営』ぎょうせい、1987年。
- (7) 木岡前掲「学校の組織・運営と学校評価」、335頁。
- (8) 木岡一明「戦後日本における学校評価論の系譜的検討」大塚学校経営研究会編『学校経営研究』6号、1981年は、しばしば引用される論文である。
- (9) もっとも、このように大まかに表現してもその内実は多様である。例えば曾余田浩史「評価システムの開発と実施②—協力化と組織設計—」木岡一明編『これからの学校と組織マネジメント』教育開発研究所、2003年は「学校評価の目的は「アカウンタビリティとともに学校改善のためである」とひと括りに論じることができる」と述べつつも、その内実は多様なものを含んでいる。この論文も大変参考になる。
- (10) 未だ私は木岡のいう「ビジョンの実現とミッションの遂行」と「マネジメント・サイクル論」の違いが十分に把握できていないため、こうした曖昧な表現になった。学校評価におけるこの二つのベクトルについて明確に言及したものとして、勝野正章「学校評価の予備的考察」『東京大学大学院教育行政学研究室紀要』第13号、1993年がある。
- (11) 木岡一明「従来の教育経営評価の理論・施策と課題」『日本教育経営学会紀要』第37号、1995年。
- (12) 河野和清「学校の組織運営論と学校改善」日本教育経営学会・学校改善研究委員会『学校改善に関する理論的・実証的研究』ぎょうせい、1990年、47頁。
- (13) 例えば、木岡一明・榊原禎宏「教師の自己認識から見た職能成長過程と成長促進要因」『日本教育経営学会』第30号、1988年、木岡一明・榊原禎宏「教師の授業認識に基づく授業経営の個性性と協業性」『日本教育経営学会』第32号、1990年。
- (14) 大脇康弘「学校評価の思想と技術の構築」長尾彰夫・和佐眞宏・大脇康弘編著『学校評価を共に創る—学校・教委・大学のコラボレーション—』学事出版、2003年。
- (15) 木岡一明「アメリカ現代教育行政学における評価論の批判的検討（Ⅰ）—〈評価・政治〉関係論の視座—」『教育学研究集録（筑波大学）』第7集、1983年。