

## 書評

浜田博文著

## 『「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 —』

西 穰 司\*

## 1. はじめに

この書評で取り上げる浜田博文氏（以下、単に「著者」という）による本書をじっくりと読ませていただく機会を与えられ、評者というよりも一人の読者（ただし、基本的には日本の学校経営に関する研究者という意味での読者）として深い感慨を禁じ得ない。このような格別深い感慨を抱くのはなぜなのか考えてみると、次のことが思い浮かぶ。一つは、本書の著者とは研究学会の大会等のさまざまな機会を通じて知己を得ていること、二つには評者自身も不十分ながら大学院の学生の頃から約20年間はアメリカの学校経営分野や教師教育分野の研究成果を主対象にして研究活動に携わってきたことも深く関係しているようである。本書を興味深く読了して抱いた評者の感慨を、敢えて簡潔に表現すれば、「よくぞここまで明快に、しかも日本の今日の状況にまで踏み込んで、冷静にして刺激的な論究が展開されている労作である」ということになる。正直なところ、評者自身がかつて目指した水準を1段階どころか2段階も高い水準において達成された、優れた研究成果と受け止めている。

本書の叙述の流れに沿って内容の要旨を確認する前に、本書の全体的性格・特徴を理解する上での基本的事項と思われる3点についてまず述べることにしたい。その第1点は、1980年代～1990年代にアメリカにおいて展開された「学校を基礎単位とした教育経営（School-Based Management）」（以下、単に「SBM」と表記）施策が、各学校の校長に対してどのような新たな役割を要請するようになったかの解明を、本書が主題としている点である。SBMは、各州の中に設定されている学区教育行政当局（school district office）のもとにあった学校経営

\*創価大学教育学部

(school administration / management) に関わる諸権限（人事・予算・カリキュラム等）と責任を各学校へ移行し、学校現場（school-site）ごとに自律的な教育経営を行うことを指している。このS B M施策が、当初1983年の連邦政府による報告書『危機に立つ国家（A Nation at Risk）』が求めた「トップ・ダウン」型の改革施策では、教育実践の現場である各学校の内部諸条件や教職員の意思などが、教育の質を決定づける重要な要因であることを等閑視していたことを批判する議論を起点にして、本格的に展開されている点に着目したい。すなわち、1986年5月にカーネギー財団から出された『備えある国家（A Nation Prepared）』、そして同年8月全国知事会による『成果のとき（Time for Results）』の二つの報告書は、従前とは異なる新たな改革の道筋を検討する方向を打ち出し、その後S B M施策の骨格が明確化されていったのである。つまり、各学区教育行政当局からの各学校に対する諸権限の委譲という地方レベルの教育政策の形成・実施に関わる制度・機構の分権化（decentralization）と、各学校レベルでの意思決定手続きをその学校の校長・教員・親・地域住民らによって共同化すること、つまり共同的意思決定（shared decision-making）とが共通要件とされるようになったのである。この共通要件に沿いつつ、各学校の教育活動に近接する関係当事者によるアカウントビリティの明確化と継続的な改善が目指されたのである。

第2点として取り上げておきたいのは、S B M施策が採用され、それを通じて達成が目指されたのが「学校の自律性」確立という点である。この「学校の自律性」概念について、著者は次のように関係論議を踏まえて定義づけている。すなわち、「個々の学校が、委ねられた裁量権限に基づいて、当該学校としての教育目標を独自に設定し、その効果の実現のための方策を自ら選択して実施し、その実施状況を自ら把握・診断しつつ教育活動を継続的に改善していく組織内作用である」（13頁）と。要するに、各学校の営みが他律的に規制されるのではなく、そこで展開される教育・学習活動が最も効果的になるよう関係当事者の総合的協力関係を重視して、自律的に行われることを意味していると理解できる。簡略化して言えば、個々の学校にとっての「効果的で質の高い教育・学習活動の実現」を意味すると受け止められる。

次に、第3点目として評者が取り上げておきたいのは、本書がなぜ校長の役割に焦点を当てているのかという点である。もともと、教育経営事象は単に一定の考えに基づいて制度・機構が構想されても、実際にその中で活動し、相互作用す

る人々（教職員は言うまでもなく、学習者である児童・生徒をも含めて）の要因によってその具体的様相は大いに異なってくるのである。つまり、教育経営事象においては形式的・合理的には説明しきれない特有の複雑性や不明瞭性が避けられないのである。したがって、SBM施策を導入して各学校ごとの教育の継続的な質の改善を追求してゆく上での、校長が担いする役割を究明しようとする点に、本書の独自性が認められるのである。

以上3点にわたって述べた本書の基本的性格・特徴を前提として、次節以降では本書の流れにできるだけ沿いながら概要と成果を確認し、その上で評者としての評言を提示することにしよう。

## 2. 本書の概要と成果

本書は、4部（序論、第1部、第2部、結論）から構成されており、各々が3～4章に分割されている。いわば、序論—本論—結論の流れが明快で、本論を構成する第1部は「『学校の自律性』確立における校長役割の理論的研究」、第2部は「『学校の自律性』確立における校長役割の実証的研究」と位置づけられており、さらに各章の題目をみるだけでも本書全体の流れや論究の筋が明快に理解できる。そうすると、各章ごとに簡潔な要旨を述べて、本書の概要を確認するのがよいようにも思われるが、ここで求められている書評という文章の性格を考慮して、敢えて評者からみて重要で、しかも論評したい箇所を取り上げて論述することをご了解いただきたい。

「序論 本研究の目的・問題意識・課題・方法」（第1章～第3章）は、凝縮して論述されているが、著者の問題意識が鮮明に表現されており、しかもアメリカとおおむね同様な課題状況を迎えている日本の学校経営への明確な課題意識が、次のように述べられている。「本研究は、アメリカで1980年代後半以降に広く普及展開されたSBMという制度改革のもとで新たに校長に対して向けられた役割期待の内容、ならびにそれを受けた校長の役割遂行の実態を分析することを通じて、『学校の自律性』確立における校長役割のあり方を考察しようとするものである。日本よりも約15年先行して学校の制度的独立性を明確化する施策が展開され、それに伴って校長の役割を再構成するための論議・施策および実践が進行してきたアメリカの動向を明らかにすることを通じて、今後における日本の学校経営および校長職のあり方を考えるための示唆が得られると考えるからである。」

(20頁) なお、この序論での先行研究の検討(第2章)の論述も、「アメリカにおける研究」(第1節)と「日本における研究」(第2節)に明瞭に区分して記述されており、これら両国の先行研究とも、著者が設定している「校長の新たな役割」についての実証的研究に基づく十分な説明がなされていないと明言しており、著者の強い自信がうかがえる。

次に、本論に当たる第1部(第1章～第3章)と第2部(第1章～第4章)について述べよう。「第1部 S B M施策における校長の位置と新たな役割期待の全米的趨勢」では、S B M施策の萌芽的試行が1970年代の初め頃から認められることを確認し、1980年代に入って連邦政府による全米的規模での教育改革の提起を受けて、徐々にその「トップ・ダウン」型の改革手法を批判する見解が出されるようになり、1986年を境にしてS B M施策が前述の二つの共通要件(分権化と共同的意思決定)を明確化するに至った経緯が説得力豊かに論述されている。さらに、1970年代～1990年代に及ぶ校長の学校経営課題意識や力量形成改革論議について、全米規模の初等学校長協議会等の関係諸団体の論議や調査報告書を駆使して丁寧に論述されている。改めて、米国での校長職の資格・養成・職務遂行についての関心の強さと、その改善のために多大な費用やエネルギーが注がれていることを理解できる内容である。

本論の第2部は、「校長の新たな役割期待と役割遂行の実態に関する事例研究—フロリダ州を事例として—」という標題の通り、3章にわたってフロリダ州での1970年代からの取組状況を確認しつつ、とくに1980年代～1990年代の州レベルでの新たな役割がどのように追求されてきたのかを明確にしている。さらに、この第2部の最後の第4章では、特定の学区(プロワード郡学区)に焦点を当てた校長の役割遂行の実態が扱われている。ここで、注目しておきたいのが、なぜ著者が本書での設定課題を究明する具体的事例州としてフロリダ州が選ばれたかという点である。著者がその理由として挙げているのは、第1部で明らかになった全米レベルでの論議の方向性と合致した展開がフロリダ州において認められ、いわば全米的な趨勢についての「一定の代表性」を備えているからとしている(30頁参照)。そして、いっそう具体的に校長役割の実態把握の対象とされたプロワード郡学区は、当時全米で5番目の規模の在籍者をもつ学区であり、全273校の学校の中からD小学校、P中学校、F高等学校の3校が事例対象校として選定され、著者は自ら4回にわたって面接調査実施のため同学区へ訪問している。

以上のように、外国人研究者による事例調査という種々の困難が伴う調査結果を踏まえて、著者はSBM施策の実施に伴って明確になった校長の役割遂行の実態として、次の5点を指摘する。①自校の現状をとりまく課題をマクロな視野をもってとらえ、それを関係当事者に対してねばり強く投げかける役割、②各関係当事者がもっている、学校に関するさまざまな情報をすべての者が共有するためのコミュニケーション回路の開拓、③関係当事者の関心と議論を絶えず教授・学習活動の改善に焦点づけていく役割、④親・地域との関係構築、⑤校内における職能開発の組織化と協働化を進める役割。(278～280頁)

本書の最後の部「結論 総括，試論，および今後の課題」(3章構成)では、第1章(総括)においてアメリカSBM施策の展開における校長の新たな役割を「役割遂行対象の拡大と『教授・学習活動の改善』への焦点化」(第1節)と「『促進的・協働的』な役割遂行戦略の重視」(第2節)としている。そして、これらの新たな校長役割を遂行しうる基盤として、構成員間の関係を上意下達の一方向的関係ではなく、双方向的なそれとしてとらえる「学校組織観」が確認できるとしている(第3節)。この学校組織観を支えるものとして、「組織文化」、学校組織の「非合理的性質」、教員職務の「不確実性」が鋭利に論究されている。本研究を通じて米国でのSBM施策の展開過程の緻密な分析・検討を経て導出された結論として、従前の学校組織観を大幅に修正する新しい学校組織観の重要性を明白に指摘し得ている点は、本研究のまさに意義深い独創性と言える。

次に、著者は上記の結論を踏まえて、「第2章[試論]『学校の自律性』確立における校長の役割」において、米国に限定されることなく諸外国においても適用可能と著者が考える三つの基本的事項が論究されている。すなわち、「教員の『エンパワメント』の誘発」、「親・地域住民の参加を奨励するための多次元的關係の形成」、そして「教授・学習活動に焦点づけた議論の促進と『共有ビジョン』の形成」である。この試論の部分は、評者の受け止めとしては本書の最も力が込められ、しかも著者の長年にわたる研究の蓄積から導出された含蓄の深い論究とすることができ。これら各事項の深い中身まで再度ここで解説することは控えるが、この「学校の自律性」確立を真に可能にする基本要件は、この見解に尽くされている程の、自信に満ちしかも著者の深い洞察力が感じられる重厚な論述となっている。

### 3. 本書の全般的成果をどう評価するか

本書の執筆に当たって、著者は大学院修士論文執筆よりはほぼ20年をかけたと記されているが（「あとがき」）、まさにこれほどの長期にわたって忍耐強く、しかも多面的かつ冷静な研究態度を継続してこられたからこそその貴重な研究成果といえる。評者は、冒頭にも述べたように、著者とかなり類似した研究関心を若い時代より抱き続けてきただけに、日本人の研究者が米国対象の研究成果としては、紛れもなく相当高い評価を受けてよい作品と考える。

しかしながら、敢えて厳しい注文ないし課題を指摘するとすれば、次の点のみ挙げることができる。それは、本書の論述全体の調子からすると、アメリカのSBM施策の主として1980年代～1990年代の展開過程の分析・考察を通して明らかになった「学校の自律性」確立につながる新たな校長役割は、アメリカ以外の日本を含む諸外国においても普遍的に妥当するとの立場が認められる点である。評者としても、本書全般の論旨の展開の緻密さや冷静さを高く評価するだけに、この自信に満ちたしかも明快な論旨を9割程度は素直に支持したい感慨を抱いている。しかし、学校経営事象が生起する背景の事情としての各国の歴史的・文化的諸要因の違いや、とくに校長職をめぐる養成・選抜・職務遂行状況の米国のそれらとの相当の差異がきめ細かく考慮されないままでは、やはり著者のごとく明言してしまうことに躊躇せざるを得ない。しかも、政治・経済的側面は言うまでもなく、国際関係においても今後種々の変動が予測されるなかで、わが国の学校経営事情が本書で解明された米国の1980年代～1990年代の様相と同一の論理や経緯を呈示することになるか否かについては、やはり慎重な見方を留保しておく必要があるがあると、評者は考えるからである。

以上、著者には評者の読解力不足による不十分な理解に基づく失礼な論評を述べた点があるとすれば、どうぞご海容いただきたい。しかし、本書の隅々に至るまで著者のきめの細かい心遣いが尽くされた、学術研究の成果であることを改めて強調しておきたい。論旨の展開が明快になるよう、適宜図表の形式を用いるなどの配慮・工夫が随所に認められるきわめて良心的な作品に仕上がっている。したがって、アメリカの教育事情に関心を持たれる方々は言うまでもなく、わが国の学校教育関係者、とりわけ教育行政分野の専門的職務や校長・教頭等の重要な職位に就いておられる方々にも、広くお勧めしたい貴重な研究成果であることを述べて、本書の書評を閉じることとする。

浜田博文著『「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—』

—藝社，2007年，3,990円