

## 図書紹介

小島弘道編

# 『時代の転換と学校経営改革 — 学校のガバナンスとマネジメント —』

大谷 奨\*

### はじめに

本書は、2008年3月に小島弘道氏が筑波大学を退職されるのを機に刊行された、小島氏を含め19名の研究者による著作である。評者は、小島氏が筑波大学に着任された4年後に人間学類第8期生として入学したこともあり、当時の小島氏を知るとともに、本書の多くの執筆者にも後輩、同輩として懇意にさせていただいている。そのような経緯もあり、気軽に書評を引き受けてみたものの、小島氏の学校経営学に対する熱い思い入れと、それを引き取る形で執筆各位が展開する論考の多様さにたじろぐ形となってしまった。

まず構成を見ていただきたい。

### 第1部 日本の学校経営政策

1章 日本の学校経営の基調／2章 学校経営の基調の変容／3章 学校経営改革のプロセス／4章 自律的学校経営の構造／5章 日本の学校経営改革の性格

### 第2部 学校経営の環境変化

1章 官主導から政治主導へ—学力低下問題と教育課程行政／2章 公教育の転換—規制緩和と市場原理／3章 格差社会と公教育

### 第3部 教師の成長と教師教育

1章 新たに求められる教師の資質能力とその課題／2章 教員養成課程の今日的課題—問われる教育課程経営／3章 初任者教師の職能発達と研修／4章 教師の成長と校内研修の役割／5章 教師の職能成長と教員評価／6章 免許更新制論議と研修体系の再構築／7章 大学院におけるスクールリーダー教育の創造

---

\*筑波大学人間総合科学研究科

#### 第4部 学校経営制度改革と学校のガバナンス

1章 学校ガバナンスの理念と課題／2章 学校経営における参加とガバナンスー参加の理念および制度の日独比較を通して／3章 コミュニティ・スクールとガバナンス／4章 学校ガバナンスにおける法化

#### 第5部 学校のマネジメントとリーダーシップ

1章 学校組織観の転換と校長のリーダーシップ再考／2章 学校マネジメントとミドルリーダー／3章 協働体制の構築とリーダー教師の役割／4章 学校評価をめぐる組織統制論と組織開発論の展開と相克一戦後教育改革期における学校評価展開の再吟味／5章 組織・経営理論の展開と学校経営研究／6章 学校経営学の視野

このように5部構成、全25章構成となっている。第2部以降は、執筆者各人のそれぞれの自分の専門からの学校経営に対するアプローチであり、その関心や対象は各位が長年取り組んできたものである。まえがきには「本書は、大学院で学校経営学を学ぶ院生を念頭に置きつつ編み」、また「現職の先生方の研修のための書としても考えた」とある（2頁）。確かに学校経営学の最前線が現在どこにあるのかを考える際に適した著作であろう。

しかしそれだけにここで各章について逐一言及していくことは、評者の力量からはもちろんであるが、紙幅の関係からもとうてい不可能である。そのため、本稿では小島氏（以下、筆者）が執筆した箇所についてレビューすることとしたい。すなわち、第1部および第5部6章である。評者としては、第1部が氏の学校経営学者としてとってきたスタンスを示すものであり、第5部第6章では教育経営学そのものに思いを致しながら同時に今後の抱負や展望を述べているように思われるからである。

#### 小島学校経営学の歴史認識

第1部において筆者は「戦後行われた学校経営改革には三つの節があり、三つの段階を経て行われてきた」と述べている（10頁）。戦後教育改革期、地教行法制定による「56年体制」下、そしてその行き詰まりの打開をめざした1980年代後半以降、という三区分別は教育制度学や教育行政学でもしばしば用いられているため、違和感はない。

その3つの期間に何がどう行われたのか、という考察において、学校経営学と

しての立場からの歴史認識が注目される。例えば56年体制は「教育経営の機能を学校から行政側に吸収」（19頁）する過程である、という叙述がなされている。実は、このような経緯については理解していても、教育行政や教育制度といった総体レベルで教育経営を考えていると学校が経営機能を失うという側面を見過ごしてしまいがちになるからである。行政に経営が吸収されてしまった学校には、管理が残ることになり、教頭の法制化、主任制の導入はその行政からの管理を徹底するため、というのが筆者の56年体制に対する歴史認識である。

その行き詰まりが70年代後半から80年代に表れる様々な教育病理の噴出につながっている、というこの認識についても共有できる部分が多い。ただ、そこで同時に言及されている56年体制における伊藤和衛、吉本二郎などによる学校経営学研究についてのレビューがやや淡泊だったことは、彼らの研究のどのような成果が筆者の問題意識と連続しているのか、ということに興味を覚える立場としては残念ではあった。

56年体制が第二期であるのに対し、第三期はその行き詰まり以降を指している。第二期の始まりが地教行法制定という明確な線引きができるのに対し、第三期がいつからなのかは非常にわかりづらくなるのはやむを得ないことであろう。56年体制の行き詰まりとはプロセスでありポイントではないからである。それは第二期とは反対に、「学校の中に教育経営の機能を豊かに蘇らせる」（37頁）という表現にも伺うことができる。さらにその行き詰まりが過程であることに加えこの第三期は、80年代後半の臨教審以降、いくつかの改革動向が重層的に連続して現在に至っているという意味で、きれいにはトリミングできない時期である。評者は往々にして、法令や規則の変化が運用の変化に直結する、という短気な見方をする癖があるが、それに対し筆者は粘り強くかついねいにこの時期を描写しようと試みている。

またこの第三期が単純な第二期に対する反省や第一期に対する憧憬に基づく流れにはないということも指摘されている。学校に戻されつつある教育経営の機能は、「いわば文部省（中央主導）では手に負えなくなった問題の解決のために、地方当局を飛び越えて直接学校に権限を委譲」されたもの（44頁）という点で、学校にはより自律的な経営が求められることになり、一方その自律的な経営に不可欠な「教育、人事、予算の面での学校の権限拡大」に関しては「人事、予算については不徹底であり、教育での自律的学校経営を支える条件となりうるか疑問が

残る」(46-47頁)という認識が示されている。

そのように説明されると、近年筆者らによって学校のマネジメントやガバナンスが盛んに強調され、校長のリーダーシップの内実により深く迫った研究や、ミドルリーダー論に代表されるようなスクールリーダーシップに関する研究が展開されることもまことにもっともなことといえる。またここに思い至ることで、本書の執筆者各位の多様な論考も自律的な学校経営が成立するため何が必要なのかという多角的な検討、という形で集約的に把握することができることになる。

### 教育経営・学校経営学と経営学

一方第5部6章を読むと、評者自らが困難のあまり放置していた課題を思い出すこととなった。学生時代、頭を悩ませた一つに、教育行政はなにを根拠に一般行政とは別に考えることができるのか、という疑問があった。多くの教科書は、教育行政の特殊性を先験的に設定して叙述されており、若い学生にとってはいささか不満が残った。半面、行政学の一般的な講義などを聴くと、教育行政は特別扱いされることもなく完全に普通の行政の一パートとして論じられてしまっていることにも不満を募らせていた。しかし現在もその問題が解決しているわけではない。

第5部6章で筆者は同じように、教育経営や学校経営を経営一般の考えとどう関係づけていくべきかということを議論の一つに加えている。もともと筆者には、第三期の「学校経営改革は、何よりも行政改革の一環として進められてきていることが特徴」(41頁)という認識があり、学校経営が一般行政や広い意味での経営の文脈におかれて進められていることにやや違和感を覚えているように思われる。

では経営一般の論理で教育経営一切を論じることができないその特殊性とはどのようなものであるか。「夢や理想」(288頁)という言葉を見たとき、評者は最初やや落胆した。そのようなロマン主義だけでは行政一般や経営一般の論理に立ち向かえないのではないかと、というのが学生時代からの不満であったからである。しかし筆者は、「教育(活動)が創造的であるとする認識」から一歩進めて「教育という事業が創造的であるか否かにかかわりなく、経営は創造的なのである」という論陣を張るのである(同上)。

たしかに、「学校経営は教育の理念を実現する教育経営」と見る限り、学校経営

は教育的価値を実現するための手段であり、そこでは教育の特殊性、重要性は認識されたとしても、そこから、だから学校経営は他の組織の経営とは違っているのだ、と主張するには限界がある。そこで筆者は、経営それ自体の創造性に着目して教育経営、学校経営の特徴を論じようとするのである。経営の創造性には当然「人と組織の中にダイナミズムをつくり出す」(290頁)という視点が含まなければならない。ここには、経営一般の論理に抗するために学校経営の経営学的特殊性を見出そうとするのではなく、いわば教育(活動)が持つ価値を経営論、組織経営論全体に対し積極的に主張していこうという攻めの発想を感じ取ることができる。たとえば、近年急速に研究が進んでいる学校組織におけるミドルリーダー論は一般の経営論、経営学にも広くインパクトを与えることができるのではないか。

筆者はさらに、「感情と切り離して「労働(学習)させる」ことの無意味さ」(304頁)というオーエンの指摘から、学校経営における学習活動の断片化、労働の断片化は回避すべきであると説いている。競争的、効率的あるいは市場主義的経営観に対し、労働の問題を掲げることによって人間や人間関係の復権を主張する経営観ということになろうか。

労働と学習を同値にとらえることについてはもう少しいねいに論じて欲しかったところではあるが、子どもが学校で学習する意味、保護者が子どもを学校に通わす意義と同様、教師が学校で働く意味に絶えず注意しながら学校経営が展開されるべき、という考え方は魅力的であった。実は20数年前、評者が筆者から受けた最初の講義のテーマが「働く」であった。当時の筆者が熱心にこの問題を語ってくれた理由が今更ながら理解できたのは書評を引き受けさせていただいた収穫の一つであったことを恥をおそれずにぜひここに記しておきたいと思う。

## おわりに

とりとめもない文章になってしまったことを、ご容赦願いたい。最後に、先に本稿では筆者以外の論考については言及しないと書いたが、一人だけ、筆者の同級生である畏友柳澤良昭氏の論考にこと寄せしながら読後感について述べておきたい。

彼は院生時代から一貫してドイツの学校参加制度の研究に真摯に取り組み、また現在も取り組み続けている。本書ではその成果に基づき学校経営における参加

とガバナンスの問題を日独の比較の視点から論じている。柳澤氏の研究者としての資質が学校経営学の研究室で伸張していった過程を間近で見ていた評者にとっては、本書は教育経営学者として、と同時に教育経営学教育者としての筆者の懐の深さを改めて知らしめるものであった。

同時に小島氏の担当部分には、他の執筆者の問題意識と大いに共鳴している論調も随所に見かけられた。それを逐一指摘することはここではしないが、小島氏が多彩な研究者の輩出に心を砕いていた一方、その若い研究者の成果にも学んでいこうという柔軟な姿勢を失わなかったことを示しているものと考えている。

小島弘道編

『時代の転換と学校経営改革—学校のガバナンスとマネジメント—』

学文社，2007年，3,360円