

書評

佐藤博志・鞍馬裕美・末松裕基 著

『学校経営の国際的探求』

— イギリス・アメリカ・日本 —』

猿 田 真 嗣*

1. はじめに

本書は3名の研究者の手による学校経営に関する小著である（A5判，115頁）。『国際的探求』と銘打たれ、イギリス・アメリカ・日本の3カ国が扱われている。

編者（佐藤博志氏）によると、「本書は、学校経営という主題から、イギリス、アメリカ、日本の動向を横断的に解説し、考察したもの」（まえがき，p.1）であり、「第1章から第2章で英米の最新動向を理解・考察し、国際的視野を持ちながら、第3章で日本の学校経営のあり方を理論・政策・実践の次元から深く考えられるようにした」（同，p.3）ものである。各章の論述は「学術的水準を維持したまま、同時に読みやすさも心がけ」、「教職志望の大学生はもちろん、大学院生、現職の教諭、主幹教諭、管理職、教育行政職員、および教育研究者」（同，p.3）など、比較的幅広い読者が「学校経営に関するグローバルな視野を習得できる」（同，p.1）ようにすることが目指されている。

本稿では、教職大学院において日常的に大学院生（学部卒学生ならびに現職教員学生）に対する教育・研究に従事し、学校現場ならびに教育行政の関係者などとの連携・協働を模索する立場から、本書の内容を紹介するとともに、若干の所感を記したい。

2. 本書の構成と内容

本書の構成は、ある意味きわめてシンプルである。第1章から第3章までの本論において、英米日の学校経営が順に検討される。

まず、最初の二章において、英米の学校経営改革に関する動向が概説される

*常葉大学

(イギリスは1980年代以降、アメリカは1990年代以降が中心)。それぞれ「イギリス(アメリカ)の学校経営」という見出しがつけられているが、学校経営の「実践面」に焦点が当てられているわけではなく、学校経営(さらには教師教育)にかかわる「政策・改革」の動向把握に中心が置かれている点に注意を払う必要がある。

日本の学校経営を扱う第3章は、前二章とは大きく内容が異なる。「学校経営の理念」(第1節)や「学校経営の理論」(第2節)、「学校経営サイクルと学校評価」(第3節)など、学校経営にかかわる概念的・理論的検討が行われるとともに、「学校経営の実践」(第5節)では編者が協力者として関わった小学校の事例が検討される。このように、編者自身の「学校経営論」が本章の多くの部分を占める。前二章の主題である「学校経営改革」については、第4節において1980年代中葉以降の経緯が跡づけられている。

このように、「英米日の比較研究」(p.108)としては異例の構成がとられている。後述するように、本書では“事前に”精密な分析枠組を設定することによる統一性・一貫性のある分析・考察は重視されていないように見える。その意味で、「おわりに」で展開される横断的な分析・考察による“事後的な”総括がきわめて重要なものとなってくる。

以上をふまえて、英米日の学校経営改革の動向を中心に本書の内容を紹介する。

第1章「イギリスの学校経営」(末松裕基著)では、まず第1節「本章の目的と問題の所在」において、イギリス(イングランドとウェールズ)における一連の教育改革を「学校経営改革として捉え考察することで、学校組織・学校経営のあり方を考えて」(p.1)いくとの目的が示され、1997年、保守党から政権を奪取した労働党政権における教育政策の二面性(競争力強化と公平性の追求)が指摘される。

第2節「学校のローカルマネジメント—学校裁量と学校経営環境の変化—」では、サッチャー政権における教育改革法(1988年)によるナショナル・カリキュラムならびにナショナル・テストの導入、保護者の学校選択の自由化、学校理事会の役割の明確化、教育水準機構(O f S T E D)の創設(1992年)による学校査察など、自律性を有する学校組織・学校経営(学校のローカルマネジメント)にかかわる諸施策が略述される。

第3節「学校理事会制度と役割」では、教育改革法の諸施策の中から学校理事会をとりあげ、比較的詳細な検討・分析が加えられる。まず、同制度の政策的意図を、「小さな政府」と「新公共管理」(NPM)による行政システムの見直し、市民の選択権ならびに行政のアカウンタビリティの重視など「教育専門職の裁量に委ねられていた学校教育のあり方を、公費をもって営まれる学校として市場原理の下でもっと広く保護者や地域社会の期待や意向に沿う形のものにする」(p.4)ことと説明する。また、学校理事会が「より統治機能に近い役割を果たしている方が、学業成績が高く上昇」(p.7)する傾向にあるとする先行研究を紹介した上で、学校理事の成り手、資質・能力、役割などの課題が整理される。

第4節「スクールリーダーシップの開発」では、学校の自律性が重視される中で「スクールリーダーとマネジャーの働き方、考え方、学び方」(p.9)も再定義されるようになった経緯が跡づけられる。まず、「学校全体の活動を調整していく広義の経営者(manager)としての手腕を要求される」(p.9)校長職ならびに「教科指導領域におけるミドルマネジャー(academic middle manager)として」(p.11)の教科主任に関する諸施策が整理される。また、校長やミドルに期待される職務内容(標準的リーダーシップ・マネジメント)が紹介されるとともに、全国スクールリーダーシップ・カレッジ(NCSL)の役割と課題が検討される。さらに、優秀な校長の引き留めによる給与の高騰、校長の職務負担の増加など、校長職をめぐる問題状況にも言及されている。

第5節「学校改善のための施策・方策」では、まず、1990年代初頭から導入された学校改善計画(Development Planning)の仕組みが整理され、「外的要求に従って教職員が働いていることを第三者に保証するためのシンボリックな装置となる」(p.18)などの問題点が指摘される。次いで、ブレア政権による学校の民営化政策に関する分析・検討がなされる。とくに、アカデミー(Academy)政策の導入の経緯(官民連携による業績不振校の建て直し)ならびに特色(民間からの資金提供、学校理事の派遣、校長の任命への発言権など)、設置状況(専門中等学校中心)などが概説される。また、民間の理事の「経営に関わる豊富な専門知識、経験、人脈」(p.21)の活用が図られていること、ビジネス的な動機よりも社会貢献が意識されていることなどが指摘され、アカデミー政策の功罪が論じられる。

第6節「保守党・自由民主党連立政権の教育施策—教育白書『教職の重要性』

一」では、2010年、キャメロン政権のもとで示された「教育白書」について、「学校裁量の拡大」と「スクールリーダーシップ」の観点から考察している。前者については、「中央統制や官僚制を減らす代わりに、学校がより直接的にアカウントビリティを持つようにし、保護者の選択能力を高める」(p. 26) ことなどが、後者については、「教員と校長の研修と職能開発の先導的役割を優秀校に与えることにより、ティーチング・スクールという新たな全国的ネットワークを構築すること」(p. 27) などが例示されている。

第2章「アメリカの学校経営」(鞍馬裕美著)では、第1節「はじめに」において「アメリカの学校経営改革について、特に1990年ごろから2011年までの動向に着目してその展開過程を明らかにし、意義と課題を考究していく」(p. 36)とのねらいが示され、第2節「アメリカ合衆国の教育の概要」では、アメリカの国勢ならびに教育の概要が整理される。ここには、学校選択制と新しいタイプの学校(マグネットスクール、チャータースクールなど)、アメリカの教育と日本の教育の相違点に関する概説が含まれる。

第3節「ジョージ・W・ブッシュ政権下における学校経営改革の展開」では、『危機に立つ国家』(1983年)の公表以後の学力向上を意図する教育改革の展開過程が概説される。そして、ブッシュ政権下におけるNCLB法(No Child Left Behind Act, 2002年)の特質を「連邦補助金を受ける条件として、州や学区に改革に向けた取り組みの実施を求め、また同時に、公立学校に通う全ての児童・生徒が州の学力スタンダードの『習熟 (proficient)』レベルに達することを規定して、連邦政府を中心としたアカウントビリティ・システムの構築を企図した」(p. 42)と総括する。その上で、NCLB法の成果と問題点(連邦政府による教育への関与の増大、画一的な基準・目標による教育の限界、テスト結果至上主義による不正の横行)が指摘される。

第4節「オバマ政権下における学校経営改革の展開」では、オバマ政権によるNCLB法の改正に向けた政策動向——「アメリカ再生・再投資法」の制定(2009年)、『初等中等教育法改革指針(ブループリント)』(2010年)ならびに『初等中等教育法の弾力化』(2011年)の公表——が検討される。ここでは、『ブループリント』の特徴を、①教育スタンダードに対する捉え方の変化、②評価システムの転換、③「完全な教育」の指向、④革新性への投資、の4点に整理している。とくに、州知事・州教育長主導による教育スタンダードの開発に関しては、「後期

中等教育と高等教育を視野に入れた改革の必要性認識」(p. 46)があると総括されている。

第5節「SBMの展開と校長・教員改革」では、まず、「学校を基礎単位とした教育経営」(SBM)の背景と展開過程を跡づけるとともに、1980年代後半以降のSBMを「個別学校を教育アカウントビリティの基礎単位として法的に位置づけ」、「州の公教育経営システムにおける州・学区・学校の関係構造の見直しを図って」、「学校に教育経営の主導権を持たせて改革を推進」(p. 52)すること捉える。そして、以前のSBMとの対比において、①展開規模の大きさ、②教員や親、地域住民等を含んだ共同的意思決定、③学校単位のアカウンタビリティの明確化、などの特徴を析出している。次に、SBMの直接的な担い手である校長職の現状が整理され、2002年以降の資格・養成に関する改革動向(全米の学校管理職の養成・研修に関する共通枠組みの形成、大学院での管理職養成プログラムの改革など)が整理される。その背景として、「管理職として校長は、教授・学習活動に焦点づけた議論を促進して、教職員や保護者、コミュニティとともに意思決定を行い、すべての児童・生徒の教育的成功と教職員の専門的成長を促す学校文化を形成することを求められるようになった」(p. 54)ことが指摘されている。また、1980年代後半以降の全米教職基準委員会(NBPTS)による教職の専門職化を促す取り組みが取り上げられている。優秀な教員としての基準を充足した教員(NBCTs)は1987年以降、97,000人にも及び、州や学区が資格証(NBC)の取得を奨励するとともに、認定プロセスにNBCTsが評価者として関わる仕組みが紹介されている。

既述したように、第3章「日本の学校経営」(佐藤博志著)では、第4節「日本の学校経営改革の展開」において学校経営改革に関わる政策動向が取り扱われる。「(1)1980年代中葉～2000年代初頭の動向」では、まず、「学校教育をめぐる上意下達構造が、地方教育行政と学校の硬直化を招いており、同時に、学校経営のアカウンタビリティ(説明責任と結果責任)の所在を曖昧にしている」とし、「この問題意識に立てば、日本の学校経営改革が、イギリスやアメリカに比べて10年以上遅れているとの指摘も首肯せざるを得ない」(p. 85)と述べられる。その上でこの期間の改革動向(規制緩和の推進、学校の自主性・自律性の確立、学校評議員制、学校評価、コミュニティ・スクール、通学区の弾力化など)が略述される。

次いで、「(2) 2000年頃の東京都品川区の教育改革」では、品川区教育委員会の教育改革プラン21（1999年）による「特色ある学校づくり」と「学校選択制」がとりあげられる。そして、「このような教育改革の発想は、広く見れば、アメリカ、イギリスとも共通性があり、グローバル化を象徴している」（p. 89）と特徴づけている。

最後に、「(3) 2000年代中葉以降の動向」では、コミュニティ・スクールは「イギリスやアメリカに見られるようなグローバリゼーションの潮流にのっている」（p. 91）とし、今後の課題を4点にわたり指摘している（①管理職不足、②学校経営をめぐるポリティクスの顕在化、③困難な学校の増加・固定化、④専門職としての教師のあり方）。

3. 本書の意義と課題

編者の佐藤氏は「おわりに」において、現代の学校経営改革の方向性を、①学校裁量の拡大、②学校の経営方針の決定過程への保護者・地域住民の参加、③学校成果（学力）への過剰な注目、④学校経営の困難さの増大、の4点に整理している。これらはまさに、日本の学校現場が直面しつつある実践的課題である。本書を手にする教育関係者は、対応を迫られる諸課題のグローバルな文脈での共通性を理解するとともに、課題解決には英米の先行経験（取組に伴う問題の発現を含めて）が参考になることを了解するだろう。

こんにち、学校単位や地域単位の教員組織・集団の中で、中核的・指導的な役割を果たすことが期待される「スクールリーダー」のみならず、「組織の一員として課題に対応」する一般の教員にも学校マネジメントに関する基礎的な理解が求められている（教員の資質能力向上に係る当面の改善方策の実施に向けた協力者会議報告書「大学院段階の教員養成の改革と充実等について」2013年10月15日）。OECD加盟国を中心に国際競争力に直結する教育水準の維持・向上に焦点化された教育政策が推進される中、わが国で急速に進められている学校経営改革・教師教育改革を理解するためには、それらの基底にあるものを「グローバルな視野」から追究すべきとの本書の姿勢は妥当なものといえる。

「おわりに」では、英米と日本との思考・行動様式の違いをふまえ、日本の学校経営への示唆を5点にわたり指摘している（pp. 110～113）。紙幅の関係上、紹介できないが、いずれも今後の学校経営ならびに教師教育のあり方を考える上で重

要な視点である。編者の持論・主張が端的に提示される学校経営理論・実践にかかわる論考も、読者の「学校経営観」を鍛える上で有効であろう。学校や行政などの現場で学校経営と日々向き合い、そのあり方を模索する教育関係者、矢継ぎ早に導入される教育施策の国際的な背景について理解したいと考える現場の教師などに、本書の一読をお勧めしたい。

本書を通じて気になった点を記しておくことも評者の役割であろう。

第1に、本論の内容的な不統一である。イギリスについても基本的な教育制度等に関する概説があれば、読者の助けとなったのではないか。また、第3章は「総花的」との印象を免れず、編集意図に反して読者を多少なりとも戸惑わせる面があるように感じられる。理論や事例にかかわる部分を分けるなどの配慮が必要ではなかったか。さらに、日本の教師教育改革（スクールリーダー養成）の動向が整理されていれば、英米との対比において「教職の将来像」をさらに深く考えることができたものと惜まれる。

第2に、書名ならびに各章の見出しと本論との内容の不一致である。書名や見出しでは「学校経営」となっているが、本文では「学校経営改革」にかかわる「政策・制度レベル」の内容が中心となる。半面、第3章（日本）に見られるような事例にもとづく「実践レベル」の考察は、英米については行われない。

一貫性・整合性のある方針のもとでの論述は、読者の理解を促進し、書物の価値・有用性をさらに高めるだろう。今後の課題に加えていただければ幸いである。

佐藤博志・鞍馬裕美・末松裕基著

『学校経営の国際的探求 — イギリス・アメリカ・日本 —』

酒井書店、2012年、1,680円