

ロンドン・ハックニー区のラーニング・トラストによる 教育改革への関心と疑問

Matters of greatest concern and questions for the improving education in Hackney by the learning trust, viewed in Japanese conditions of school management and administration

木岡 一明

(名城大学)

はじめに

民間セクターであるラーニング・トラストが行った、ロンドンのハックニー区における教育改革についてのアラン・ウッズのレポートは、日本の学校経営や教育行政の状況に照らして見たときに、大いに関心を引き立てられるものであったが、同時に、果たしてそんなことができるのかという疑問も惹起させられた。

そこで、本シンポジウムでは、筆者自身が日本の学校や教職員へ関わってきた経験と、そうした中で培われてきた学校経営についての知見をもとに、素朴に、筆者自身の関心の所在と、疑問とするところを提起することになった（資料4）。

アラン・ウッズのレポートを通して、筆者が特に関心を引き立てられたのは、①戦略的経営（strategic management）とはいかなるものなのか、②スクール・リーダーとは誰なのか、③学校改善を可能にしたパワーは何か、④オフステッドによる評価レポートをいかに活用したのか、の4点であった。

これらの局面に関する筆者からの問いを踏まえ、アラン・ウッズは、当日、新たなレポートをもとに基調提案（第1部、資料2-1）をし、さらにまた別のレポートをもとにシンポジウムの席上で補足講演を行った（第2部、資料3-1）。これらのアラン・ウッズの提起をもとに本稿をまとめるには、筆者の力量をはるかに超えているので、ここでは、そもそも筆者がいかなる視点から関心や疑問を抱いたのかを整理することで、本稿の任としたい。

1. 戦略的経営（strategic management）とはいかなるものか

最初に送られてきたアラン・ウッズのレポートを読む限り、戦略的経営とは、①協調的で表現に富み説得力のある弁論、②ビジョンと高度の専門的知識、質に裏付けられたリーダーシップ、③結果責任を果たし支援的でしっかりと機能した透明度、④革新的で主導的で向上志向の創造性、⑤相談的で応答的で相手に委ねたコミュニケーション、⑤包括的で多様性に富み公正な価値、を兼ね備えたマネジメントを指すように受け止められた¹。

だとすると、戦略的マネジメントとは、相当に高度で、教育や学校、教員についての深い理解

と見識に裏づけられたものといわねばならない。

校長や教育長のマネジメント能力については、日本でも教育改革国民会議による「教育を変える17の提案」が出されて以降、にわかにな注目されてきたテーマであり、筆者も「学校組織マネジメント研修」等に関わる中で、直接的にその能力向上を促す立場に立ってきた²。しかし、急激な世代交代の波もあり、研修という短期プログラムでは実効性を備えることの難しさを実感してきた。しかも、学校を取り巻く内外環境が複雑化することを受けて、マネジメント能力向上への要請が管理職から中堅教職員層に拡がり、キャリア形成過程に応じたマネジメント能力開発プログラムの必要性を実感してきた。その一方で、学校や教職員に存するビジネスマネジメントの用語へのアレルギーにも似た抵抗感を克服することにも難しさを感じてきた。

そのため、誰が、どのようにして、そうした能力を獲得してきたのか、いかに学校に説得的に関わり得たのかに興味を有したのである。

さらに筆者の関心を掻き立てたのは、そうした戦略的マネジメントを掲げつつも、「不適切な指導に終始する教員」を大量に解雇しながら、どうやってその欠員を埋め得たのか、それも優秀な教員を獲得することによって果たし得たのかという問題であった。

日本の場合、急進的な改革は教職員の反発を招き、耐えがたいとなれば他の自治体に転出していくケースを多く見かける。しかも、その欠員の補充は思うように運ばず、結局のところ指導力の劣化を招いているといえるように思われる。では、ラーニング・トラストの働きかけの何がどのように奏功したのか。この点についても興味を抱いたのである。

こうした疑問に対して、改められたレポートや当日の講演、質疑応答を通じて筆者なりに理解できたのは、第一にアラン・ウッドを始めラーニング・トラストの主要なメンバーは、これまでに教育改革や学校再建への大きな実績を有しており、その実績を背景にして教職員からも信頼を得ていて、説得力のある改革を実行できたということである。しかも、第二に、その改革の論理は、「民間企業」というイメージで短絡的に想定されがちなビジネス上のものではなく、豊富な教育経験と教育界での人脈や知見を基礎にしたもので、教育の文脈に沿ったものであったため、教職員からの納得が得やすかったということである。そして、第三に、ラーニング・トラストが、制度的には「民間企業」でありながらも、ボランティア・セクターとしての機能を備えており、社会－教育改革による地域福祉の実現に向けた強い使命感に基づくものであったことである。

こうした特性が、ハックニー区の教育改革を成功に導いたのだといえよう。そして、前述の整理が正しければ、戦略的マネジメントとは、彼らにとって、こうした特性を改革の筋道に沿って整理した認識フレームないし行動原則として位置づいていたと考えられる。

2. スクール・リーダーとは誰なのか

スクール・リーダーという言葉は、日本でも、近年、頻繁に使われるようになってきている³。その場合、校長や教頭などの学校管理職を指すこともあれば、教務主任や研究主任、学年主任などの学校における中核的な役割を担う中堅層を指すこともある。そうしたスクール・リーダーは、校長の場合は自身のビジョン、それ以外の場合には校長の意を受けて、ビジョンの実現に向け他

の教職員に働きかけていく「ミドル」的な存在として指定されている。

しかし、筆者が関わってきた学校改革・改善事例からは、トップダウンによる関わり方や、いわゆるミドル・アップダウン式の関わり方では、長続きしないことがわかってきた。前者の場合、校長の転出によってそれまでの取組が霧散したり、校長からは見えないところでの反発的な動きが見られたりし、後者の場合には、「ミドル」に位置づけられた人々が精神的に疲弊していくケースを多く見るようになったからである⁴。

では、ラーニング・トラストの場合、誰をスクール・リーダーとして位置づけたのか。その改革が成功したのであれば、前述の日本における筆者の経験といかに対照できるのかということや、改革の過程におけるパワーの伝播をつかめるのではないかとということが、関心の中心にあった。

このような筆者の関心に対して、あまり詳細な話は聞けなかった。ただ、レポートや質疑のやりとりを下にした、これも筆者なりの理解に立てば、前述したラーニング・トラストの特性をベースにして、各校の校長への説得的な助言や提案を重ね、共鳴者を増殖させていったことが窺える。つまり解雇と人員補充という、学校にとって外科的な対策を講じる一方、内的には、説得的な対話を重ねて校長等の校内のキーパーソンの理解を深め、彼らを介して間接的に基本理念や指導法についての理解の浸透を図っていくという手法が採用されたと捉えられる⁵。

3. 学校改善を可能としたパワーとは何か

前述したように、筆者が関わってきた学校改革・改善事例において、トップダウンでもミドル・アップダウンでも長続きした例を見ていない。そうした中で、奏功した例で特徴的に見いだせたのは、複数の教職員リーダーが、それぞれの持ち味や強みを活かしつつ、自らの思いや願いを語りながら他の教職員と一緒に「何か」をする動きであった。その「何か」は、「総合的な学習の時間」を活かした食育や防災の取組であったり、キャリア教育であったり、図書館教育を核にした言語活動であったり、「自問清掃」であったりしたが、共通していたのは、児童生徒のプラス変容が高まるにつれ、その取組は活性化していったことである⁶。

教職員リーダーたちの動きは、指示的でも命令的でも啓発的でもなく、「やろうよ」とか「やってみよう」という呼びかけや誘いであり、しかも、リーダー間の役割分担は固定的でなく、状況に応じて、率先して行動したり、様々な異見や動きを調整したり、取組自体を意味づけたりということを転じながら担っていくという流動的なものであった。そうした動きは、まさにチームマネジメントであり、また水平的リーダーシップというに相応しいものであったと考えられる。

そこで、ハックニー区の各校における動きは、個々のリーダーによって推進されたものなのか、リーダーチームによって推進されたものなのか、また、どういう人をメンバーにして、どんなふうに展開されたのか、役割分担はどうであったのかについて問うてみた。

しかし、筆者の問い方の問題なのであろうが、前述のスクール・リーダー問題と同様、あまり詳細に聞き出すことができなかった。この点も、類推するならば、ラーニング・トラストは、学校内部の具体的なマネジメント過程については、直接に関与しなかったのであろうことが窺える。その点を補っていたのが、オフステッドによる学校評価であったと考えられる。

4. オフステッドによる評価レポートをいかに活用したのか

学校評価は、日本でも、その具体的な内容の問題はさておき、全国的に普及してきた。日本では、少なくとも文部科学省による「学校評価ガイドライン」では、学校評価は学校の組織的な運営体制の確立や、学校改善のための手段に位置づけられるとともに、保護者や地域とのコミュニケーション・ツールに位置づけられている⁷。

つまり、学校評価によって改善や改革のポイントを見だし、改善策や改革策を打ち出して、また学校評価によってそれらの策の妥当性や効果を確認するとともに、保護者や地域の理解と納得を得ながら、スパイラルに学校の取組が向上していく不断のマネジメント過程に位置づくマネジメント・ツールに、学校評価は位置づくものと観念されている。

それに対して、アラン・ウッドのレポートでは、オフステッドの評価レポートを、ラーニング・トラストによる学校改革の成功を裏づける根拠として示されている。このことは、オフステッドによる評価や指摘が、ラーニング・トラストの取組に影響を与えたというよりも、ラーニング・トラストの取組がオフステッドによる高評価を引き出したといわんとしているように読み取れる。もっといえば、オフステッドの指摘を待つまでもなくラーニング・トラストは、問題の所在に気づいており、そこに手段を講じてきたことを示そうという意図が窺える。そもそもラーニング・トラストが学校改革・改善のエキスパート集団であるならば、オフステッドによる評価や指摘は不要なのではないのか、と思われたのである。

そこで、オフステッドの評価について、それがどんな影響を与えたのか、指摘される前にわかっていたのではないのか、むしろラーニング・トラストの取組を正当化するものとして活用したのではないのかという疑問を示した。そして、もしそうであるならば、オフステッドのような標準化された第三者評価システムの意義や意味をどう捉えているのか、当該学校のスクール・リーダーが優れた自校診断能力を備えているならば、必要ないのではないのか、ということを問うたのである。

この点についても、明確な返答は得られなかった。しかし、質疑のやりとりを通じて、オフステッドによる評価が、ラーニング・トラストにとって、自らの取組の正当性を確認するものとなっていたことや、その後の取組を強化していくための推進力になっていたこと、各校の具体的な取組水準を把握する指標となっていたことが了解できた。

おわりに——示唆されたこと

本シンポジウムを筆者なりに理解できたことを整理するならば、以上のようにまとめうる。そうしたまとめから、改めて、ラーニング・トラストの取組から示唆される点を整理して本稿の総括としたい。

ラーニング・トラストは、学校再建の経験と知識、さらに優れた教育専門性を備えた人々による専門家集団であり、報酬を得ているという点で「私的な会社」となるとはいえ、前述したよう

に、その働きは地域福祉改善を希求する献身的な精神に支えられた、ボランティア・セクターの機能を有した団体であると捉えられる。それは、それまで英国が先進的に導入してきたとされるニュー・パブリック・マネジメント（NPM）手法の踏襲というのではなく、教育専門性に立脚し教育や学校の文脈に即したものであると受け止められる。

日本の場合には、教育や学校にNPM手法を導入するという時に、民間企業や自治体の合理化手法を学校向けに翻訳や修正をすることなく採用することを意味しがちであるが⁸、英国の場合にはそうではないことを示唆している。このことは、日本の今後の教育改革のあり方に対して、非常に大きな示唆を与えるものといえる。筆者自身も、その翻訳や応用・適用に努めてきたが、なお不十分さを実感している。ラーニング・トラストが、学校のマネジメントに対してどのような支援をしたのかの詳細は理解できていないが、その理解を深めてみたいと思っている。

アラン・ウッズのいう戦略的マネジメントが、前述したように整理できるならば、その内容は大筋で「学校組織マネジメント研修」プログラムを開発してきた過程においても論議し、その解説を試みた拙著において論じてきたことと重なる内容であり、納得いくものである⁹。

日本の場合と大きく異なっていると思われたのは、教員労働市場に関することである。ラーニング・トラストが大規模な教員解雇を断行できたのは、学力保障を可能とする体制構築への強い指向性であると理解できたが、それが大きな訴訟問題に展開しなかったのは、おそらく教員のリクルート・システムが全英的にオープンであり、また労働契約関係が確立されているからであろう。日本のように、都道府県や政令市の単位で閉鎖的に雇用関係が組まれている中では、異動という方法でしか対処しえない状況であると考えられる。ラーニング・トラストの取組が、この教員大量解雇を大きな原動力の一つとしていることからすると、上記のマネジメント支援の問題のみをもって成功要因を捉えることはリスクが高いと考えられる。

オフステッドによる評価については、前述したようにラーニング・トラストの取組を後押しするような、取組の正当性を根拠づける資料として使われているように受け止められる。こうした活用ができるのは、オフステッドの評価が、標準化された評価指標に基づいて経年的に変化を迫るものになっているからである。しかし、各校の自己評価能力が高ければ、やはりその必要性の根拠は弱いと考えられる。日本にとって、そうした学校の自己評価能力を高めていく施策が重要であると受け止めた。

以上、雑ばくな総括であるが、筆者が本シンポジウムを通じて学びとった事柄である。こうした機会がなかったら、ラーニング・トラストを知ることもなかったし、前述のような学びも得られなかった。この挑戦的な機会を与えていただいた日英教育学会の皆さま、とりわけ上田学会長、本企画を担われた広瀬裕子コーディネーター、そして翻訳と通訳の労をとっていただいた中島千恵・小口功・吉原美那子各氏に感謝したい。

1 原文では、戦略的マネジメントの説明として

- ▶ Advocacy – collaboration, representation, persuasion;
- ▶ Leadership – vision, expertise, quality;

- ▶ Transparency – accountability, supportive, engaged;
- ▶ Creativity – innovation, initiative, aspiration;
- ▶ Communication – consultation, responsiveness, delegation; and
- ▶ Values – inclusiveness, diversity, equity.

が挙げられていた。

- 2 その始まりは、教育改革国民会議が、「学校運営を改善するためには、現行体制のまま校長の権限を強くしても大きな効果は期待できない。学校に組織マネジメントの発想を導入し、校長が独自性とリーダーシップを発揮できるようにする。組織マネジメントの発想が必要なのは、学校だけでなく、教育行政機関も同様である。行政全体として、情報を開示し、組織マネジメントの発想を持つべきである。」と提起した（2000年12月）ことにある。その提起は、ビジネスマネジメントの発想を下敷きにしたものであったと捉えられる。そして、この提案を受けるかたちでまとめられたのが、筆者も委員であった「マネジメント研修カリキュラム開発会議」による「学校組織マネジメント研修——これからの校長・教頭等のために（モデル・カリキュラム）」（2004年3月）等であった。
- 3 たとえば、天笠茂（1998）『スクールリーダーとしての主任』東洋館出版社、小島弘道・熊谷愼之輔・末松裕基（2012）『学校づくりとスクールミドル』学文社、などがある。
- 4 詳細は、拙稿（2015）「学校における水平的リーダーシップの有効性に関する事例的検討——ビジネス・マネジメント・モデルからの転換」『大学・学校づくり研究』第7号、名城大学大学院学校づくり研究科、を参照されたい。
- 5 そのことは、アラン・ウッドのレポートにおいて、dialogue（対話）が強調されていることから窺える。
- 6 詳細は、たとえば、拙稿（2012）「教育学としての学校経営学^⑩ 学校経営のスパイラル展開」『学校事務』2012年7月号、学事出版、を参照されたい。
- 7 文部科学省「学校評価ガイドライン [平成22年改訂]」では、「学校関係者評価の取組を通じて、教職員や保護者、地域住民等が学校運営について意見交換し、学校の現状や取組を知り課題意識を共有することにより、相互理解を深めることが重要である。学校評価を学校・家庭・地域間のコミュニケーション・ツールとして活用することにより、保護者・地域住民の学校運営への参画を促進し、共通理解に立ち家庭や地域に支えられる開かれた学校づくりを進めていくことが期待される。」（5頁）と説明されている。
- 8 学校経営活性化の手法として、一時期、民間人校長の登用が目されたことは、その端的な表れとみることができる。
- 9 詳細は、拙編著（2007）『ステップ・アップ 学校組織マネジメント』第一法規、を参照されたい。