

# 学校アカウンタビリティ保障における 教員の相互作用の機能に関する考察 —公立小学校校長質問紙調査の分析を通して—

三浦 智子

## The effects of Interactions with Teachers on School Accountability

Satoko MIURA

In this paper, I consider the function of interactions with teachers in schools to enhance accountability in school education.

This paper is organized in the following manner.

Firstly, I point that the accountability structure education reform in Japan from 1980's has adopted embraces two conflicting approaches ; one is “let the managers manage”, the other is “make the managers manage”. And, in order to achieve an effect in education reform, it seems to be necessary to consider the effects of “inner accountability” ; interactions with teachers in schools.

So, Secondly, I reveal the situation of interactions with teachers in schools with survey data, and make out that interactions with teachers in schools often contribute largely to improve in the basic academic ability of students, but they don't develop higher scholastic ability of students. This problem seems to arise from weakness of “inner accountability”.

Finally, I emphasize that teachers' professional development to support students' various needs for school education should be promoted systematically in order to ensure school accountability.

### 目次

#### I. 課題設定

#### II. 先行研究における論点整理

1. NPM 理論に基づく教育改革における課題
2. 教育改革政策のアカウンタビリティ構造
3. 「内部アカウンタビリティ」への着目

#### III. 質問紙調査の結果と分析

1. 「内部アカウンタビリティ」を支える教員の相互作用の実態
2. 「内部アカウンタビリティ」の機能：児童の学力達成の状況
3. 教員の相互作用と児童の学力達成との関連性

#### IV. 結語

#### I. 課題設定

本研究は、学校のアカウンタビリティを保障する仕組みの中で、教員間の相互作用に求められる役割について、改めて検討を加えるとともに、質問紙調査データの分析を踏まえ、教員の相互作用が実際にどのような機能を果たしているのかを明らかにしながら、その課題について考察を行うものである。

1990 年代前後の教育改革に影響を与えた理論として、ニュー・パブリック・マネジメント (New Public Management、以下「NPM」という。) が挙げられることがある。NPM とは、企業経営的発想を公務部門にも適用して効率化を志向する改革を指すものであるが、単に「小さな政府」を目指すだけでなく

行政の成果主義的な管理を目指すとして、行政管理者に裁量権を与えてやる気を引き出す“Let the managers manage”（まかせる）戦略と、契約関係により目標を達成させる“Make the managers manage”（させる）戦略という2つのアプローチを含んでいるとされる（本多2009）。これらのアプローチに基づき、我が国では、学校の自主性・自律性の確立—学校への権限移譲や校長のリーダーシップ強化を志向する改革（＝“Let the managers manage”（まかせる）戦略）が展開される一方で、全国学力・学習状況調査の導入に代表されるような、目標と成果によって学校を管理するという教育行政管理の手法（＝“Make the managers manage”（させる）戦略）が採用されつつある。ただ、これらの改革戦略に見られる2つのアプローチは方向性の異なるものであり、その非整合性がNPM型の行政改革に対する批判の論拠とされてきたということも指摘されているところである（毎熊2002）。

しかし、これらNPM型の教育改革の課題は、学校（校長）に“まかせる”戦略と“させる”戦略との非整合性のみにあるというわけではなく、学校（校長）に“まかせる”あるいは“させる”という戦略が、いずれにおいても、学校組織内における教員集団の意識・行動の変化を考慮していないことにあるようにも思われる。教員集団の意識・行動を方向づけるものと考えられる。教員間の相互作用の果たす機能への考慮が、NPM型の教育改革には欠けているのではないかということである。

そこで、本研究では、学校のアカウンタビリティ構造にかかる改革論議において、教員の相互作用がどのように位置づけられているのかという点について検討するとともに、関東地区における公立小学校校長を対象として実施した質問紙調査の結果に基づき、教員の相互作用の機能の実態と、学校のアカウンタビリティ保障に向けた課題について考察を行うこととする。

## II. 先行研究における論点整理

### 1. NPM理論に基づく教育改革における課題

NPM理論に基づいて展開されてきたと評される我が国の教育改革について、その発端は臨時教育審

議会答申にまで遡るものと思われる。いわゆる「学校の自主性・自律性の確立」を促進する形—学校に対し、その自由裁量において、児童生徒の教育ニーズや保護者の教育要求を把握し、それに応じた教育活動が展開されることを期待する一方で（“まかせる”戦略）、目標と成果による学校管理を強化する（“させる”戦略）形で進められてきたものである。ただ、こうした改革動向に対しては、学校教育の目標や成果とは決して一義的なものではなく、目標や成果によって管理される「学校の自主性・自律性」は、各学校における教育実践をかえって画一的なものとすることになるのではないかといった論点を主として否定的見解が展開されているのも事実である。つまり、学校（校長）に“まかせる”戦略と“させる”戦略に見られる2つのアプローチの非整合性が、NPM型改革の採用・進行を大きく阻んできたと言えるだろう。

しかし、NPM型の教育改革が採用する2つのアプローチは、なぜ、非整合的であると評価され続けてきたのだろうか。

従来より、教員とは、児童生徒・保護者との相互作用を経て職務内容を決定するという「ストリート・レベルの官僚」（リプスキー1980＝1986）としての性格を有するものであるとして、（官僚的統制による管理ではなく）一定程度の専門的地位を保障する職務の自律性の下で自己管理を行うとして、教員間の相互作用の機能が重視され、評価されてきたところでもある。そのため、NPM型の改革下における、学校（校長）に“まかせる”戦略は、教員の職務の自律性を前提としている点で、学校の実情に適合的であると捉えられる傾向が強く、他方の“させる”戦略については“まかせる”戦略と矛盾するという否定的見解が示される傾向が強いとも言えるだろう。しかし、学校（校長）に“させる”戦略も“まかせる”戦略も、いずれにおいても、学校（校長）と教員集団あるいは個々の教員の意識・行動との影響関係については考慮されていないように思われる。たとえ“まかせる”戦略であっても、それが学校における教員間の相互作用が十分に機能することの必要十分条件となるわけではないし、それ以上に“させる”戦略が直接的に教員間の相互作用を促進する要素となるとは考えにくいということ

である。

## 2. 教育改革政策のアカウンタビリティ構造

このNPM型教育改革が抱える問題点は、教育改革が目指す学校のアカウンタビリティ構造上の問題点とも言えるだろう。

我が国における教育改革において採用されてきたアカウンタビリティ構造について、平田（2009）は次のように分析する。すなわち、学校のアカウンタビリティ構造は、①学校選択制度や教育バウチャーなどの「市場競争的アプローチ」、②イギリスの学校理事会やコミュニティ・スクールといった「意思決定の分権化アプローチ」、③教員の専門性を重視した「専門職的アプローチ」、④中央政府や教育委員会、校長等学校管理職の役割を重視した「管理的アプローチ」の4つに分類されるが、③のアプローチについては我が国の現行改革では採用されていないこと、そして、それぞれのアプローチが、「いつアカウンタビリティを果たすのか

（when）」、「どの程度のアカウンタビリティを負うのか（what level）」、「誰がアカウンタビリティを負うのか（who holds）」、「誰に対してアカウンタビリティを負うのか（to whom）」、「何に関してアカウンタビリティを負うのか（for what）」、「どのようにしてアカウンタビリティを果たすのか（how）」といった要素について異なる構造を持つため、教育改革が目指すアカウンタビリティの意味に応じて必要となるアプローチを体系的に採用しなければ、その効果は薄れてしまう恐れがあるということが指摘されているのである。

「アカウンタビリティ」とは、公的領域の諸活動の有効性・適切性を問うものとして幅広く用いられている概念であるが、我が国においては、政府・行政が市民に対し、公的領域における諸活動の実施状況を説明すること、すなわち「説明責任」が重視されてきた。1970年代のアメリカにおけるアカウンタビリティが主に「成果達成責任」として解釈されてきたものであった（沖 2000）こと等を踏まえると、「説明責任」を重視するアカウンタビリティの捉え方は一面的であると言わざるを得ない。「アカウンタビリティ」の意味に関して、こうした一面的な捉え方がなされてきたのは、我が国において採用されてきた学校アカウンタビリティの構造に偏りがあったためであろう。

NPM理論に基づく教育改革下では、公的領域の諸活

動の有効性・適切性を問う新たな手法として、“Let the managers manage”（まかせる）戦略と“Make the managers manage”（させる）戦略という2つのアプローチを併せて採用することが要請されている。これらは、従来の一面的なアカウンタビリティの捉え方を改めるアプローチであるとも考えられるが、先述のように、これら2つのアプローチが非整合的であるとされる背景には、教員集団の意識・行動という要素が考慮されていないという問題があることを指摘することができる。平田（2009）は、我が国における学校アカウンタビリティの構造について、これまでに「市場競争アプローチ」や「意思決定の分権化アプローチ」、「管理的アプローチ」が採用されてきたが、決して教育改革の目的を見据えて体系的に採用されたものではなかったとしている。「市場競争アプローチ」と「意思決定の分権化アプローチ」はNPM型教育改革下における“まかせる”戦略、そして、「管理的アプローチ」は“させる”戦略に位置づくものであるとも考えられるが、その中で、平田（2009）が指摘するとおり、「専門職的アプローチ」については採用されていないようにも見える。しかしながら、保護者・住民あるいは国・教育委員会が、学校に対して“まかせる”、あるいは“させる”という場合に、学校における組織改善の在り方は教員の専門職能に依存しているのである。「専門職的アプローチ」の機能こそが、「市場競争アプローチ」や「意思決定の分権化アプローチ」、「管理的アプローチ」の機能を左右するものと考えられるのではないだろうか。

## 3. 「内部アカウンタビリティ」への着目

この点、Elmore（2004=2006）は、「学力向上」など学校外部からの要請に対する応答性を指す「外部アカウンタビリティ」に対し、「内部アカウンタビリティ」の存在の重要性を指摘している。「内部アカウンタビリティ」とは、教員集団において、自らの仕事を形成する規範、価値、期待について調整し共有する仕組みを指すものである。Elmore（2004=2006）は、「外部アカウンタビリティ」構造が「内部アカウンタビリティ」に刺激を与え得るという点にも言及しつつ、「内部アカウンタビリティ」が「外部アカウンタビリティ」に先行することが、学校改善プロセスの前提条件となると主張を展開しているのである。これは、“Let the managers manage”（まかせる）戦略と“Make the managers

manage”（させる）戦略の非整合性を超えて、教員集団の意識・行動という要素を考慮したアカウンタビリティ構造を検討する上で参照に値するものと思われる。

我が国の教育経営・学校経営に関する先行研究においては、学校改善を図る観点から、学校内部における協働あるいは学校・教員と保護者等との協働の必要性について論じたものが多くある。例えば、浦野（2003）において、学校と教員が自分たちだけで課題を抱え込むのではなく、保護者等の協力を得て対応することで、課題をよりよく解消できるということが指摘されている。中留（2002）もまた、「各学校が子どもの行動変容に対応した教育ビジョンを共有化し、これを達成するために、学内・外の支援を得ながらも、なお固有の自律的な社会的組織体として、学校のウチとソトの間に開かれた協働文化を形成することによって、自己改善を継続的に遂行していく経営活動」が学校改善であると定義している。さらに、佐古（2009）は、学校の「外在的」あるいは「外発的」な要請として「学力向上」を取り上げ、学校が「外発的な要請への対応に終始」するか、それとも「児童生徒の課題を継続的・協働的に追求」するか、といった学校の取り組み方の違いは、学校組織の教育機能の質の違いをもたらすとし、教員の協働性と自律性を高めることにより学力向上への取り組みが実現されることを説明している。

「学力向上」といった外部からの要請に学校が応答する上で、教員による個別多様な児童生徒の実態に見合った教育課題の設定・教育実践の展開が不可欠であるということに異論はないだろう。また、学校の内と外の間の協力・協働関係が、直接的に教員の教育実践を改善するかどうかはともかく、教員の教育実践の改善に向けた取組みを促進する契機となる点については大いに頷ける。ただ、そうした個別多様な児童生徒の実態に見合った教育実践の展開には、これを可能とするような教員の専門職能が求められる。こうした教員の専門職能を高め、児童生徒の学力達成を向上させる仕組みのひとつとして、学校の「内部アカウンタビリティ」が機能するのであれば、Elmore（2004=2006）が指摘するように、「外部アカウンタビリティ」に先行した「内部アカウンタビリティ」の存在が学校改善プロセスの前提条件となつては言えず、また、NPM型改革における2つのアプローチ—学校（校長）に“まかせる”戦略と“させる”戦略—が学校のアカウンタビ

リティを保障する手段として機能することは難しいようにも思われる。

そこで、次章以降では、学校の「内部アカウンタビリティ」が、教員の専門職能の開発あるいは児童生徒の学力達成にどの程度寄与しているのかという点について検討することを通して、学校アカウンタビリティを保障するための仕組みが「内部アカウンタビリティ」を介して有効に機能し得るかという点について考察を行うこととする。具体的には、筆者らが関東地区の公立小学校校長を対象に実施した質問紙調査から得られたデータ分析に基づく考察を行うが、分析においては、Elmore（2004=2006）のいう学校の「内部アカウンタビリティ」の指標として、教員間の相互作用に着目し、この相互作用の機会がどのように確保されているのかについて明らかにするとともに、教員間の相互作用が教員の専門職能の向上あるいは児童の学力達成にどの程度寄与し、どのような課題があるのかを明らかにする視点から、教員間の相互作用の状況と、（教員の専門職能開発の成果としての）児童の学力達成の状況との関連性について検討する。

### Ⅲ. 質問紙調査の結果と分析

#### 1. 「内部アカウンタビリティ」を支える教員の相互作用の実態

本稿での分析において使用するデータは、筆者らが2011年11～12月に実施した質問紙調査「学校、保護者・地域住民、教育委員会の関係に関する実態・意識調査」によるものである。本調査は、関東地区（茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県）の公立小学校1,024校（全5,108校、各県毎に無作為に20%を抽出）の校長を対象として実施したもので、回答数は315（回収率30.76%）であった。

まず、教員の相互作用の実態を反映する指標として、学校における校長-教員間あるいは教員間での業務にかかる相談・支援の実施状況に着目する。本調査では、以下の5項目にかかる学校の実態について、校長より「とても当てはまる」～「まったく当てはまらない」の5段階による回答を得た。

・「校長と教員との間において、業務上の円滑なコミュニケーションがとれている」

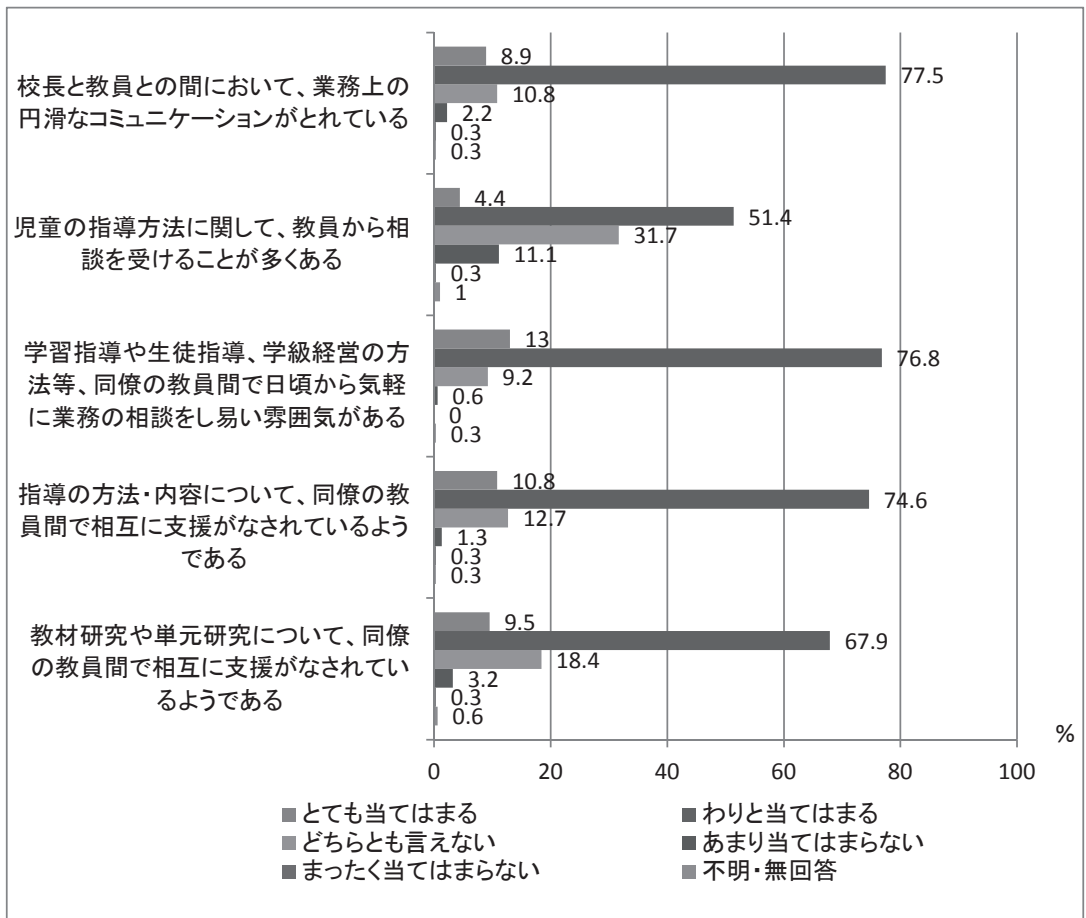


学校アカウンタビリティ保障における教員の相互作用の機能に関する考察

- ・「児童の指導方法に関して、教員から相談を受けることが多くある」
- ・「学習指導や生徒指導、学級経営の方法等、同僚の教員間で日頃から気軽に業務の相談をし易い雰囲気がある」

- ・「指導の方法・内容について、同僚の教員間で相互に支援がなされているようである」
- ・「教材研究や単元研究について、同僚の教員間で相互に支援がなされているようである」

図 1



これらの項目にかかる回答の分布は、図1のグラフに示すとおりである。

まず、「校長と教員との間で業務上の円滑なコミュニケーションが行われている」という点については、肯定的な回答をした校長が回答者全体の86.4%を占めるのに対し、「指導方法に関して教員から相談を受けることが多くある」という点については、「とても当てはまる」と回答した校長は回答者全体の4.4%に留まり、「わりと当てはまる」と回答する

校長と併せても、55.8%に留まることがわかった。

一方、「同僚の教員間で日頃から業務の相談をし易い雰囲気がある」という点については89.8%の校長が肯定的な回答をしており、「指導の方法・内容について、同僚の教員間で相互に支援がなされているようである」という点については85.4%の校長が、「教材や単元研究について、同僚の教員間で相互に支援がなされているようである」という点についても77.4%の校長が肯定的な回答をしていることが

明らかとなっている。

校長と教員との間においては、業務上のコミュニケーションは多く確保されている傾向があるのに対し、指導方法に関する相談はそれほど活発には行われていない。一方で、同僚の教員間においては、業務の相談がし易い雰囲気があるだけでなく、指導方法にかかる相互支援も積極的に行われている実態がうかがえる。ただ、教材研究・単元研究にかかる教員間での相互支援となると、指導方法・内容にかかる相互支援ほど活発にはなされていない実態もうかがうことができる。

## 2. 「内部アカウンタビリティ」の機能：児童の学力達成の状況

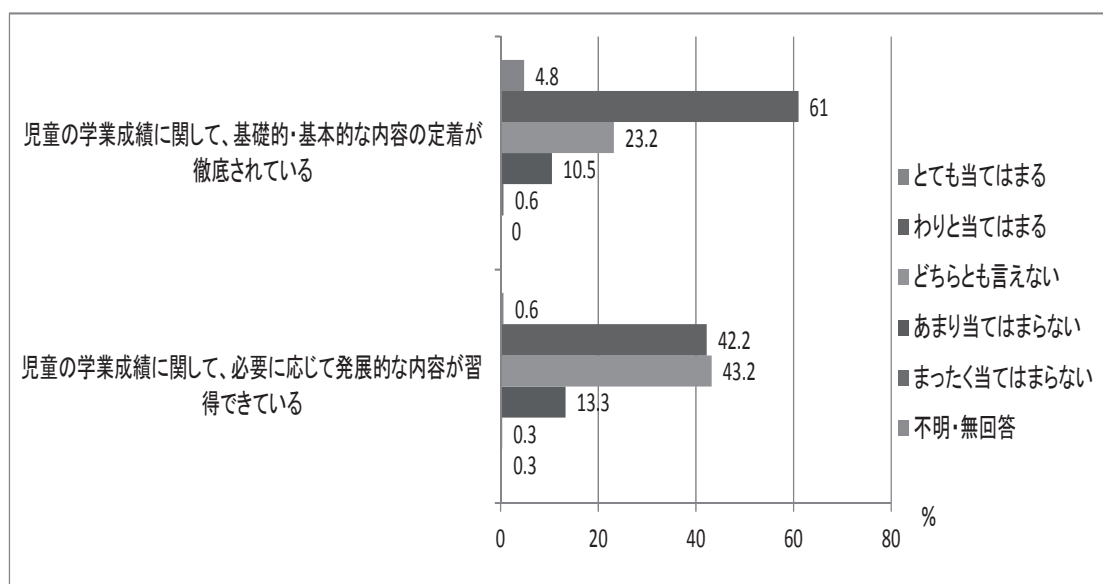
続いて、教員間の相互作用が教員の専門職能の向上あるいは児童の学力達成にどの程度寄与しているのかという点について検証するにあたり、まず、児童の学力達成の状況を見ておくこととする。児童の学力達成の状況を規定する要因は、学校の内外を含め数多く存在するものと思われるが、ここでは、児童の実態に応じた適切な教育実践の展開に求められる教員の専門職能の在り方を反映する指標として捉えることとする。

児童の学力達成の状況に関しては、次の2項目に対する校長の回答から把握する。

- ・「児童の学業成績に関して、基礎的・基本的な内容の定着が徹底されている」
- ・「児童の学業成績に関して、必要に応じて発展的な内容が習得できている」

回答の分布は図2のとおりである。「基礎的・基本的な内容の定着が徹底されている」という点については、「とても当てはまる」と回答した校長が4.8%、「わりと当てはまる」と回答した校長とあわせると64.8%にのぼるのに対し、「発展的な内容が習得できている」という点については、「とても当てはまる」と回答した校長が0.6%、「わりと当てはまる」と回答した校長とあわせても42.8%と半数以下にとどまり、「どちらとも言えない」と回答した校長が43.2%にのぼることがわかる。こうした実態の背景には、基礎的・基本的な内容の定着については学校全体として取り組み易いが、必要に応じた発展的な内容の習得となると、個々の児童の理解度やそれに応じた教員の裁量に任される部分が大きく、学校全体として徹底しにくいといった事情があるものと考えられる。

図2



### 3. 教員の相互作用と児童の学力達成との関連性

以上の調査結果から明らかとなった教員間の相互作用の実態と児童の学力達成の状況を踏まえ、ここでは、教員間の相互作用と児童の学力達成の状況との関連性について分析を行う。

教員間の相互作用については、前々項において回答の分布状況を確認した5項目のうち、より頻繁に展開されている実態がうかがえる同僚の教員間の相互作用を取り上げることとし、教員集団における環境としての「同僚の教員間で日頃から気軽に業務の相談をし易い雰囲気がある」の項目と、具体的な教育実践の方法にかかわる「指導の方法・内容について、同僚の教員間で相互に支援がなされているようである」の2項目を指標とすることとする。また、児童の学力達成の状況については、「児童の学業成績に関して、基礎的・基本的な内容の定着が徹底されている」及び「児童の学業成績に関して、必要に応じて発展的な内容が習得できている」の2項目を指標とし、クロス集計表分析によってこれらの関連性を確認する。なお、クロス集計表分析では、教員の相互作用と児童の学力達成の状況のいずれのデータについても、「とても当てはまる／わりと当てはまる」、「どちらとも言えない」、「まったく当てはまらない／あまり当てはまらない」の3段階の値に集約したものを用いることとする。

#### (1) 基礎的・基本的な学習内容の定着

まず、基礎的・基本的な学習内容の定着の徹底の程度と、教員の相互作用との関連性については、表1に示した分析結果のとおりである。これによると、「同僚の教員間で気軽に業務の相談がし易い雰囲気」がある、また、「指導の方法・内容について、同僚の教員間で相互に支援がなされている」と回答する校長ほど、児童による基礎的・基本的な内容の定着の徹底が図られていると回答する傾向があることが見受けられるが、ピアソンのカイ2乗値とその有意確率から、指導方法・内容にかかる教員間での相互支援の状況と基礎的・基本的な内容の定着の徹底状況との関連性についてのみ、統計的に有意であると言える。

具体的には、例えば、「指導の方法・内容について、同僚の教員間で相互に支援がなされている」という点について「どちらとも言えない」という回答をしている校長のうち、基礎的・基本的な内容の定着が徹底されていることについて肯定的な回答をしている校長は52.50%にとどまるのに対し、「指導の方法・内容について、同僚の教員間で相互に支援がなされている」という点について「わりと当てはまる」あるいは「とても当てはまる」という回答をしている校長のうち、基礎的・基本的な内容の定着が徹底されていることについて肯定的な回答をして

表1

		児童の学業成績に関して、基礎的・基本的な内容の定着が徹底されている			Pearson の カイ2乗 (漸近有意 確率)	Cramer の V (近似有意 確率)	n
		まったく/あまり当てはまらない	どちらとも言えない	とても/わりと当てはまる			
同僚の教員間で日頃から気軽に業務の相談をし易い雰囲気がある	まったく/あまり当てはまらない	0	1	1	3.933 (0.415)	0.079 (0.415)	314
		0.00%	50.00%	50.00%			
	どちらとも言えない	5	9	15			
		17.24%	31.03%	51.72%			
指導の方法・内容について、同僚の教員間で相互に支援がなされているようである	とても/わりと当てはまる	30	62	191	9.345 (0.053)	0.122 (0.053)	314
		10.60%	21.91%	67.49%			
	まったく/あまり当てはまらない	1	3	1			
		20.00%	60.00%	20.00%			
指導の方法・内容について、同僚の教員間で相互に支援がなされているようである	どちらとも言えない	7	12	21	9.345 (0.053)	0.122 (0.053)	314
		17.50%	30.00%	52.50%			
	とても/わりと当てはまる	27	57	185			
		10.04%	21.19%	68.77%			

いる校長は 68.77%にのぼることがわかる。この関連性は因果関係を明らかにしたものではない。しかしながら、「指導の方法・内容について、同僚の教員間で相互に支援がなされている」という状況においては、「同僚の教員間で気軽に業務の相談がし易い雰囲気」があるという状況と比べ、教員間で教育実践にかかる課題意識がより高い水準で共有され

ているものと想定される。教員間で共有された課題意識を前提として展開される相互支援によって、個々の教員の専門職能が向上し、その結果として、児童の学力達成が促進されたという解釈も可能ではないかと考えられる。

表2

		児童の学業成績に関して、必要に応じて発展的な内容が習得できている			Pearson の カイ2乗 (漸近有意 確率)	Cramer の V (近似有意 確率)	n
		まったく/あまり当 てはまらない	どちらとも言えない	とても/わりと当ては まる			
同僚の教員間で日頃から気軽に業務の相談がし易い雰囲気がある	まったく/あまり当てはまらない	0	1	1	2.694 (0.610)	0.066 (0.610)	313
		0.00%	50.00%	50.00%			
	どちらとも言えない	6	14	9			
		20.69%	48.28%	31.03%			
指導の方法・内容について、同僚の教員間で相互に支援がなされているようである	まったく/あまり当てはまらない	37	120	125	5.914 (0.206)	0.097 (0.206)	313
		13.12%	42.55%	44.33%			
	どちらとも言えない	1	2	2			
		20.00%	40.00%	40.00%			
指導の方法・内容について、同僚の教員間で相互に支援がなされているようである	どちらとも言えない	9	20	11			
		22.50%	50.00%	27.50%			
	とても/わりと当てはまる	33	113	122			
		12.31%	42.16%	45.52%			

## (2) 発展的な学習内容の習得

次に、必要に応じた発展的な学習内容の習得の程度と、教員間の相互作用との関連性については、表2に示した分析結果のとおりである。

「同僚の教員間で気軽に業務の相談がし易い雰囲気」があると回答する校長ほど、また、「指導の方法・内容について、同僚の教員間で相互に支援がなされている」と回答する校長ほど、児童による発展的な学習内容の習得の状況についても肯定的な回答をしていることがわかるが、これらの関連性については、ピアソンのカイ2乗値と有意確率の値から、いずれも統計的に有意とはいえないものであることがわかる。基礎的・基本的な学習内容の定着の状況との間に統計的に有意な関連性があることが観察された、教員間における指導内容・方法にかかる相互支援の状況についても、発展的な学習内容の習得の状況との間には、同様の関連性を見出すことはできないということである。

指導方法・内容にかかる教員間での支援をもたら

す相互作用について、なぜ、発展的な学習内容の習得の状況との間に統計的に有意な関連性を観察することができなかったのだろうか。先述のように、教員間での指導内容・方法についての相互支援とは、そのプロセスにおいて教員の間で教育課題が共有されることを前提として、個々の教員の専門職能の向上に寄与するものと予想される。基礎的・基本的な学習内容の定着をすべての児童に徹底する上で必要とされる教員の職能に関しては、教員間で共有できる課題が多く存在する中で、指導方法・内容にかかる教員間の相互支援によってその向上が図られ易いものと思われる。しかし、他方で、それぞれの児童の学習状況や必要性に対応する形での実践がより求められる、発展的な学習内容の習得に関しては、指導方法や内容も多様となり教員の間で共有できる課題が少ないために、教員間での相互支援が個々の教員の職能を向上させることは難しくなるものと思われる。上述の分析結果は、こうした背景によるものではないかと考えられる。



#### IV. 結語

本稿では、まず、NPM 型の教育改革下での学校アカウンタビリティの構造の変容は、学校内部における教員集団の意識・行動への影響を考慮したものとなっていない点を指摘した。その上で、学校の「外部アカウンタビリティ」保障の前提条件とされる「内部アカウンタビリティ」に着目し、NPM 型教育改革下での学校アカウンタビリティ構造を支える要素となり得る可能性を指摘するとともに、「内部アカウンタビリティ」が教員の専門職能開発に与える影響と課題を明らかにすることを試みた。具体的には、教員間の相互作用の実態及び児童の学力達成との関連性についての検証を行ったが、データ分析の結果から得られた知見として、第一に、教員の相互作用については、児童への指導方法に関して、校長-教員間での相談よりも、同僚の教員間でなされる相談・支援の方が活発に実施されている実態がうかがえること、第二に、指導方法・内容にかかる同僚の教員間での相互支援が活発になされる学校ほど、児童の学力達成が図られている状況があること、第三に、児童の学力達成のうち、指導方法・内容にかかる教員間での相互作用との間に統計的に有意な関連性が観察されたのは、「基礎的・基本的な学習内容の定着」のみであり、「発展的な学習内容の習得」との間には統計的に有意な関連性を観察することはできなかったことが挙げられる。特に、第二、第三の分析結果については、教員間で展開される相互作用が個々の教員の専門職能を高めることに一定程度寄与していることの表れではないかと考えられる。ただ、学校の教員間で共有できる課題認識がある場合、教員間の相互作用は個々の教員の職能開発に有効に機能するが、その一方で、個々の児童によって異なる課題設定や指導方法が必要とされるような場合には、教員間で共有できる課題が少ないため、教員間の相互作用は個々の教員の職能開発という点では十分に機能しない可能性が高いものと推察されるところである。

以上のことを踏まえると、NPM 型の教育改革における“Let the managers manage”（まかせる）あるいは“Make the managers manage”（させる）戦略が描く学校アカウンタビリティの構造は、学校内部における教員集団の意識・行動への影響を直接的には

考慮していないものの、個々の学校組織においては、「内部アカウンタビリティ」を介して自律的に、教員の専門職能を開発し児童の学力達成を一定程度向上させているものと言えるだろう。しかし、個々の児童の教育要求への応答が求められ、教員間で共有されにくい多様な教育課題を克服するにあたっては、教員間の相互作用は有効に機能しにくいという点を踏まえると、「内部アカウンタビリティ」の機能にも限界があるものと考えられる。NPM 型の教育改革下において変容しつつある学校アカウンタビリティ構造が抱える課題は、この「内部アカウンタビリティ」の機能の限界をいかに補完するかという点にあるのではないかと考える。

今後の研究においては、「発展的な学習内容の習得」のように、児童の多様な教育要求に応じた教育実践を支える教員の専門職能の開発を含め、「内部アカウンタビリティ」の機能がいかなる制度的環境の下で高められるのかという点が、追究されるべき課題となるものと考えられる。本稿における分析では、「内部アカウンタビリティ」としての教員間の相互作用と児童の学力達成の状況との関連性について検証したが、例えば、校長のリーダーシップの在り方や教員集団の規模・年齢構成といった要因が教員の相互作用に影響を与えている可能性、あるいは、在籍児童の家庭・地域にかかる要因や学級規模といった要因が、児童の学力達成に影響を与えている可能性も否定できない。今後の研究において、新たな課題に即して分析モデルの精緻化を図る上では、以上のような要因について考慮することが必要不可欠となるものと考えられる。

#### 引用文献

- Elmore, R. F( *School Reform from the Inside Out* Harvard Education Publishing Group, 2004)神山正弘 訳『現代アメリカの学校改革：教育政策・教育実践・学力』2006 年、同時代社)
- 本多正人「公共経営改革と教育改革」『教育学研究』第 76 巻第 4 号、2009 年、pp.26-39
- Lipsky, M. *Street-level Bureaucracy* The Russell Sage Foundation, 1980 (田尾雅夫 訳『行政サービスのジレンマ：ストリート・レベルの官僚制』1986 年、木鐸社)

毎熊浩一「NPM 型行政責任再論—市場式アカウント  
タビリティとレスポンスビリティの矛盾—」会計  
検査研究、No.25、2002 年、pp.103-117

中留武昭「学校改善」『現代学校教育大事典』ぎょ  
うせい、2002 年

沖清豪「イギリスの教育行政機関における公共性—  
非省庁型公共機関（NDPB）とそのアカウントビ  
リティ」教育学研究 第 67 巻第 4 号、2000 年、  
pp.397-405

佐古秀一「学力向上の取り組みと学校組織開発:学  
校組織開発理論を活用した組織文化の変容を通  
じた学力向上取り組みの事例」『鳴門教育大学研  
究紀要』第 24 巻、2009 年、pp.75-93

浦野東洋一『開かれた学校づくり』同時代社、2003  
年