法政大学学術機関リポジトリ
HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

PDF issue: 2025-07-04

コミュニティ・スクールとしてのチャータースクール ： チャータースクールの事例分析

TAKANO, Ryoichi / 高野, 良一

(出版者 / Publisher)
法政大学キャリアデザイン学部
(雑誌名 / Journal or Publication Title)
Bulletin of the Faculty of Lifelong Learning and Career Studies / 法政大学キャリアデザイン学部紀要
(巻 / Volume)
6
(開始ページ / Start Page)
93
(終了ページ / End Page)
119
(発行年 / Year)
2009-03
(URL)
https://doi.org/10.15002/00007354

Hosei University Repository

コミュニティ・スクールとしてのチャータースクール

―チャータースクールの事例分析―

法政大学キャリアデザイン学部教授　高野　良一

1．公立学校の結社性と地域共同性

1）カミノ・ヌエボ・チャーター・アカデミーという事例

本稿は、チャータースクールという新しいタイプの公立学校の事例分析である。チャータースクールは、アメリカ合衆国で1990年代のはじめに産声を上げた。2008年現在、全米で4,000校を超えるまでに量的拡大を遂げている。この新しいタイプの公立学校が、全国に普及している既存の公立学校システムを破壊するのか、それともそのシステムに新たなイノベーション（革新）を持ち込むのか、アメリカだけでなく日本でも注目されてきた。筆者は後者の立場から、例えば「ライフ・ラーニングの実験学校」（高野 e 参照）と題して、職業的及び市民的レリバンスを中核にした革新的なカリキュラムをもつサンフランシスコのハイスクールを紹介するなど事例研究を進めてきた。

今回取り上げる事例は、カリフォルニア州ロサンジェルス統合学区（Los Angeles Unified School District）のカミノ・ヌエボ・チャーター・アカデミー（Camino　Nuevo は「新しい道」を意味する。以下、カミノ校と略す）である。2006／07学年度、ロサンジェルス学区には117校のチャータースクールが教育活動を続けている。この数字は全公立学校995校の１割強を占め、チャータースクールはロサンジェルスの公立学校システムの中で確乎たる地位を築いている。

カミノ校は、ロサンジェルスの中心街から少し西のコリアン・タウンに隣接した地域に立地する。ここは、1992年にロサンジェルス暴動が発生した地域で

Hosei University Repository

ある。近年は、多数のヒスパニック（ラティーノ）が中南米などから流入しており、アフリカ系アメリカ人は相対的に減少したので、ヒスパニックの姿が目立つ街に変わっている。英語で満足に読み書きや会話もできない、貧しい人々や家族が暮らす地域になったといってもよい。

地域に設置されている伝統的公立学校（traditional public schools）は、急増するマイノリティーの子どもたちに、就学機会さえ満足に提供できない状況にある。そうした状況を克服すべく、地域開発を使命（mission）とするNPOを立ち上げた社会起業家が、地域づくりに不可欠な事業の一つとして、チャータースクールを創設することになった。1999年11月にロサンジェルス学区よりチャーター（認可状）がおり、次の年（2000／01学年度）に、生徒数250人の小さな小学校が誕生した。2001年にはミドルスクール（Camino Nuevo Charter Middle School)、2004年にはハイスクール（Camino Nuevo Charter High School）も認可され、今日では三つの校地を擁する学校ネットワークに発展している。

なお、チャータースクールではないが、幼児対象のプレ・スクール（保育園)、子どもを主たる顧客とするクリニックも併設している。文字通り、幼児から青年期の生徒までを養育し教育する一貫した人づくり体制が作り上げられてきた。本稿でカミノ校と呼ぶのはチャータースクールとしての３校であり、これらは同一の学校理事会（board of directors）によって統治されている。チャータースクールは、使命やビジョンを共有するボランティア（有志）が創設し、カリキュラムや人事、財務で自律的な経営管理を行える公立学校法人である。いうまでもないが公立学校なので、一連の公共的な規制に服しなければならない。つまり、開校に際して教育委員会の認可（authorizing）を受けるだけでなく、毎年度、学業達成の数値を含むアカンタビリティ・レポートの提出が義務づけられ、５年ごとの認可更新時には学校全体が再審査されることになっている。

２）マイケル・カッツの理念型

筆者は、公立学校を組織化するシステム、つまり、学校を設置し経営管理する方式には、四つの類型があるとこれまで論じてきた。この四類型は、アメリ

Hosei University Repository

カの社会史研究者であるマイケル・カッツが、公教育の形成と発展を跡づけるなかで、歴史的な実体を抽出しながら提起した理念型である。いまでは伝統的という形容詞が付けられる公立学校システムは、連邦―州―学区―公立学校というタテの長いラインを基軸とする巨大な教育官僚制を実体としており、これは「初期官僚制」（incipient bureaucracy）の末裔に他ならない。教育官僚制は今なお増殖し作動を続ける合理的なシステムといえるが、多くの機能不全や組織劣化もおこしてきた。それゆえ、これを改善し、革新する試行錯誤が20世紀のはじめから今日まで繰り返し行われてきた。筆者は、それらの試行錯誤の多くも、カッツの三つの理念型によって説明できるのではないかと考えている。

筆者ばかりが手前味噌に、こうした説明を信奉しているわけではない。民主的地域主義（democratic localism）はカッツの理念型の一つであり、本稿のタイトルにも掲げたコミュニティ・スクールはその現実態と見なせる。1988年に始まったシカゴ学校改革は、コミュニティ・スクールを現代的に再構築する試みとして全米で話題になった改革である。シカゴ大学を中心とする研究者たちは、共著『シカゴ学校改革の軌跡を記す（*Charting Chicago School Reform*）』によって、この学校改革を中間総括したことがある。その共著の副題には、「変化の梃子としての民主的地域主義（Democratic Localism as a Lever for Change）」が採用されていた。かれらが、シカゴ学校改革の核心は民主的地域主義である、と認識していた証左に他ならない（高野 b, 199）。

では、チャータースクールはカッツ類型のどれに該当するのか。筆者は、チャータースクールを法人ボランタリズム（corporate voluntarism）の現代的形態であると論じてきた。法人ボランタリズムとは、使命感や志を同じくするボランティア（有志）が学校創設をめざして結社（incorporation）し、政府や行政機関がこの結社を学校法人として公認（charting）するという、公教育組織化の理念型である（高野 b, 194, 195）。19世紀に中等教育機関として普及していたアカデミーは、法人ボランタリズムの先駆的な実体である。アカデミーはその後、あるものは私立学校として存続する。つまり、私立学校は古いタイプの法人ボランタリズムの形態であり、チャータースクールは新しいタイプの法人ボランタリズムの形態であると見なすことができる。

Hosei University Repository

アメリカの私立学校といえば、カトリック・スクールや教区学校（parochial school）などの宗派立学校と、大学進学やユニークな教育活動を目的としたインディペンデント・スクール（独立系学校）に区別されることが多い。こうした私立学校は、同系列や同業の学校間で連携したり協力関係を築きつつ、財政でも管理運営でも自律性を有しており、教育行政機関や政府の認可や規制から基本的に自由である。もっとも、これらの私立学校のなかには、貧しい学校財政を改善すべく公費を獲得するために、チャータースクールに転換するケースも出てきている。これは、法人ボランタリズムの移り変わりという点で興味をそそられる現象である（もっとも、カミノ校のあるカリフォルニア州では、州法で私立転換型のチャータースクールの設置を禁じている）。

ここまで、コミュニティ・スクールとチャータースクールは、異なる出自をもつ公教育組織化の理念型に属すると示唆した。しかし、小論で事例分析したいカミノ校は、本稿のタイトルで示したように、コミュニティ・スクールの要素を取り入れたチャータースクールである、と筆者は捉えている。一般に、イノベーション（革新）とは組織環境に適応し逆にこれを変えるために、異質なアイデアや構成要素を「新結合」させることであるといわれる。そうだとするなら、カミノ校のようなハイブリッドな（異質なものを混合する）チャータースクールが誕生してもおかしくはない。理念型を提起したカッツ自身、実在する学校が一つの理念型を体現した純粋タイプであることは希であり、四つの類型のいずれかの要素を混合したハイブリッド・タイプが通例かもしれないと指摘していた。

以上述べたカミノ校にみられるハイブリッド的性格を、結社性と地域共同性の接合であると言い換えてもよい。日本の学校改革論議に引きつけていえば、結社性をテーマ・コミュニティ、地域性をローカル・コミュニティと言い直してもよい（高野 a, 415）。このコミュニティの対概念は、情報ネットワーク研究者の金子郁容から借用したものである。そこで、金子が言いたいことを次の引用によって確認しておく。「物理的に同じ空間を共有する地元住民との『ローカルコミュニティ』を大事にしながらも、よい社会を作ろうという想いや教育ビジョン、それにそれぞれの役割を引き受けて学校運営にかかわろうという意思を共有する幅広いひとたちからなる『テーマコミュニティ』を並行して作る

Hosei University Repository

ことによって、複合的なコミュニティによる学校を作ろう」（金子,102）。金子は異質な二つのコミュニティを複合する公立学校の創設を提唱するのである。

ただし、金子の提唱には、同じくコミュニティ・スクールを創造しようという立場からも批判がある。たとえば志水宏吉は、テーマ・コミュニティとは、自らの確信や理念をもった有志が結社し、その学校を自発的に選択する親たちから成り立つ、いわば「強者の『コミュニティ』」（志水,185）であると見なす。そこには、「選ばない・選べない人の存在が視野に入ってない」（志水,185）し、「『その学校を選択した人々から成り立つ集団』は、もはや『地域コミュニティ』とは呼べない」（志水,186）と、結社性と地域共同性が相反すると捉える。だから、「首都圏の『コミュニティ・スクール』が『選択した者が連帯する』という結社性を強調しているのに対して、大阪の『コミュニティ・スクール』は『同じ地域に住むもの同士がかかわり合う』という共同性を押し出している」（志水,191）、と二つを区分する。志水は大阪のコミュニティ・スクールを支持しながら、金子的な首都圏のそれを批判する立場に他ならない。

日本のコミュニティ・スクールをめぐる金子と志水の対立は、アメリカにおけるチャータースクール論争とも共振している。チャータースクールが学校選択を前提とするタイプの公立学校であることから、これが公立学校システムの解体を促すのではないかという懐疑や批判が根強い。公立学校システムに結社性やボランタリーなテーマ性を持ち込むことへの批判と言い換えてかまわない。本稿は、こうした批判に結社性と地域共同性を接合した事実でもって応えたい。つまり、法人ボランタリズムの純粋型だけではなく、その立地する地域や組織環境によっては民主的地域主義の要素を組み込んだハイブリッド型の‘いいチャータースクール’も誕生することの証明である。

2．地域開発 NPO と社会起業家

1）地域づくりから人づくりへ

カミノ校のホームページを覗くと、自校紹介がこう掲載されている。「2000年8月、マッカサーパーク地区の非営利地域開発法人（nonprofit community development corporation）であるプエブロ・ヌエボ・ディベロップメントが

Hosei University Repository

カミノ・ヌエボ・チャーター・アカデミーを開校した。同地区はロサンジェルスで最も貧しく、最も人口過密の近隣社会である。ほとんどの住民は、メキシコと中米からの移民である。1992年、当時エスピコパル派の牧師であったフィリップ・ランスが、同地区の厳しい経済的、社会的な問題を解決する方法を見いだすために近隣住民を組織し始めた。それから12年ほどたち、こうした努力の効あって様々な組織とビジネスが育った。その中には、中古品販売店、労働者所有の清掃会社、非営利地域開発法人、チャータースクール、クリニック、保育サービスが含まれる。これらの組織がこの近隣社会を再開発し、暮らしに安全や健康をもたらすとともに、内容豊かで優れた教育を子どもたちに提供している」（http://www.caminonuevo.org/aboutus/）。

いささか長い引用であったが、チャータースクールの設置法人が非営利団体（NPO）のプエブロ・ヌエボ・ディベロップメント（「新しい村の開発」という意味、以下 PND と略す）であり、PND を組織化した社会起業家がフィリップ・ランスであることを知ることができる。また、コミュニティ・スクールづくりが、地域住民が参加し共に行動する地域づくりと密接に連動していることも推察できる。カミノ校は地域共同性あるいは民主的地域主義を母体にして、これにチャータースクールの結社性を「新結合」させたイノベーションとみなせるだろう。ではなぜ、地域づくりと伝統的な公立学校システムが接合されなかったのか。これを知るためにも、ランスと PND についてもうすこし紹介しておきたい。

筆者がカミノ校を最初に訪問したのは、2004年 9 月であった。南カリフォルニア大学の教授たち（Priscilla Wohlstetter と Guilbert C. Hentschke）に「ユニークなチャータースクールはどこか」と尋ねたところ、推薦されたのが同校であった。地域開発を使命とする NPO が設置主体であること、その中心人物が牧師で社会起業家として活躍していることに、新鮮な驚きと強い興味を持たされた。筆者は牧師や教会について無知であるが、ランスと面会して「落ち着いて静かに話すが、活力に満ちている」というウォルステッター教授の人物評の通りであったことをよく覚えている。ランスはカミノ校のホームページ（http://www.caminonuevo.org/board/）をみると、神学の修士号をもち、コミュニティ組織化、資金調達、非営利団体のマネジメントについて、訓練を積

Hosei University Repository

み豊かな経験も有すると紹介されている。

社会起業家とは、斉藤槙によれば、次の六つの特徴をもつとされる。「①地域コミュニティや世界の多様なニーズに応える社会的な使命感を根底に抱きながらも、事業を実践する過程では、巧みにビジネス・テクニックを応用していく。②資本力は弱いながらも、時代を鋭くとらえたアイデアや創造性にあふれた組織を作る。③パートナーシップを重視する、④労働を収入の手段としてだけでなく、自己実現の手段でもあると考える。⑤彼らの価値観に根ざした商品やサービスを提供する。⑥長期的な効果を重要視する」（斉藤, 28）。ランスは牧師業よりも社会起業家の仕事に情熱を注ぎ自己実現している、と筆者に語ったことがある。彼は、地域コミュニティの貧困や教育の問題に使命感をもって取り組み、長期的な展望を持ちつつ、弱体な資本力をアイデアとパートナーシップで補いながら、着実に組織やビジネスを創出してきた。ランスはまさに、斉藤の定義にも合致した社会起業家である。

では、ランスが創立者で執行役員（executive　director）を務めるPNDとは、どんな組織なのか。冒頭で紹介した引用でもわかるが、PNDは中古品販売店、労働者所有の清掃会社、クリニックを経営し、保育サービスを提供するNPOである。NPOとは、この分野の第一人者であるレスター・サラモンによれば、五つの要素を持つ組織である。「(i) 組織の形態をとっており、(ii) 政府組織の一部を構成せず、(iii) 組織の理事に利益を分配せず、(iv) 自律的に運営されており、(v) …ある種の公共目的のために活動しているとみなされ、各種の税の一部または全部を免除されている非課税団体である」（サラモン, 14）。

PNDはもちろん非営利で各種の公益事業を行い、内国歳入法501条（c）（3）に分類される非課税団体である。カリフォルニア州のチャータースクール法によれば、チャータースクールを設立できる申請者（petitioner）は、非営利法人（non–profit public benefit corporation）でなくてはならない。PNDはNPO法人であるので、チャータースクールの創設母体になり得た。だが、PNDはなぜ、より容易とも考えられる既存の伝統的公立学校とパートナーシップ（連携）を結ぶ手法を選ばなかったのか。この問いにランスの発言で応えることにしたい。「PNDの執行役員として、私は私たちの近隣社会を改善する新し

Hosei University Repository

いやり方をいつも探していました。私たちの使命は、独立心をもった（self–reliant）地域を基盤とした組織を創ることによって、マッカサーパーク地区の住民に奉仕することであり、その組織が経済的、教育的、精神的に住民をエンパワーメントする機会を提供します。チャータースクールのアイデアは、この使命にぴったりのように思えました」（Deal, 55）。

独立心をもった地域基盤組織のモデルは PND そのものともいえるが、子どもの教育のための組織モデルとしてはロサンジェルス地区のあるチャータースクールに学ぶことになる。「アクセレレイティド・チャータースクールの創立者と出会った数週間の内に、チャータースクールについて多くを学びました。これが地域開発の『媒体（vehicle）』になりうると私には思えました。私たちの近隣社会のチャータースクールは、平均出席生徒数に基づく州補助金を利用して、財政的に独立できる地域基盤組織になれるかもしれません」（Deal, 55）。

ところで、既存の公立学校と連携する道を選択しなかったのは、その独立心とモデルがあったからいう理由の他に、機能不全の官僚制を明確に忌避する意識もあずかっていた。「政府資金によってサービスを供給する組織は、準政府的な官僚制に陥りがちになり、組織のリーダーや顧客は外部の政治的日程、制限や規制に対して弱い立場に置かれ、過重な報告書の山に押しつぶされます」（Deal, 56）。こうして、法人ボランタリズムと民主的地域主義を接合するチャータースクール、言い換えれば、コミュニティ・スクールとしてのチャータースクールの設立が自覚に選択されたのである。

2）地域雇用創出と教育環境整備の接合

さて、カミノ校の設立を実現するには、一方で学区から認可を受ける必要があり、他方で学校施設の改装などに使う120万ドルの初期費用に目途を付けなければならなかった。ランスは、斉藤が特徴づけた社会起業家らしく、パートナーシップを重視した巧みなビジネス・テクニックを駆使していった。まず教会の人脈を利用して、ある私立学校の創設者をパートナーに引き入れ、その彼を通じてチャータースクール支援団体（Excellent Education Development, ExED）のリーダーで裕福な銀行家とパートナーシップを築いた。この 3 人

Hosei University Repository

が、知恵を出しあいながら、学区の認可を取り付け、学校施設の候補地を選定し、改装に必要な資金調達も行った。また、その資金調達では、PND の地域づくりの活動実績も有効に活用して、三つの財団から計45万ドルの寄付を獲得することができた（Deal, 59, 60）。

いうまでもないが、チャータースクールとしてのカミノ校と地域 NPO である PND は、組織的には別法人であり、それぞれに統治機関である理事会を有する。しかし、両者には緊密なパートナーシップが、人脈的にも活動においても存在している。人脈での連携は、PND の執行役員であるランスがカミノ校理事会の理事長（president）でもあることに端的に示されている。また、カミノ校の施設建設には PND が関わり、近隣住民の雇用創出にも役立っている。PND のホームページには、「2003年、PND が全国の都市デザイン専門家の審査委員会によって、ルディー・ブルナー賞の金賞に選ばれた。５万ドルの賞金をえた」ことなど、そのユニークで優れた学校建築に関する記事が掲載されている（http://www.pueblonuevo.org/awards_and_honors.html）。

親を含む近隣住民にとっては、カミノ校は文字通り自分たちが建てた学校であり、自分たちが所有する（ownership）学校でもある。しかも、その学校施設はデザイン賞をとるほど優れた建物であり、自慢できるものであった。学校施設は、教育活動を支える学習環境デザイン（高野 e, 36）として重要である。日本でも、ユニークで子どもに配慮された校舎も散見できるようにはなった。しかし、全国的基準と財政効率が優先され、耐震基準さえ満たせない画一的な「入れ物」が相変わらず多数を占めている。志水宏吉や金子郁容のような‘いい学校’の創造を考える研究者も、学校組織や教育活動のソフト面は重視するが、それを制約し支えるハード面にあまり目がいかないのは残念である。

カミノ校と PND のパートナーシップは、施設建設にとどまらず、その後の施設管理・運営面でも続いている。PND のブランチといえる労働者所有の清掃会社が、カミノ校のメンテナンスを請け負うだけではない。再びここで、ランスの発言を記しておこう。「学校は PND に賃貸料を月2.6万ドル支払うテナントです。この賃貸収入のなかから PND のローン費用も支払われ、また、この収入が PND の実施する放課後プログラムや保健センター活動を支えています。全賃貸収入が、PND の信用力（bankability）を強めることに寄与してお

Hosei University Repository

り、新しい近隣地区開発プロジェクトを立ち上げる財政力を私たちに与えています」(Deal, 60)。

つまり、PND がカミノ校を施設建設や維持管理で支えるだけでなく、カミノ校が賃貸料という形で財政的に PND を支えるという、両者が共存共栄できるビジネス・テクニックが駆使されているのである。チャータースクールの多くは、旧校舎や空きスペースなどをリースで借り受けることがよく見られる。これは、自前で建設し維持する資金力が乏しいことが主な理由である。しかし、カミノ校のケースでは、これを逆手にとって、学校づくりと地域づくりが持続可能なやり方で見事に接合されている。もちろん PND は、住民参加の NPO であり、特定の住民や企業が利益をむさぼることはない。

貧しい地域のコミュニティ・スクールが、持続可能であるためには、学校づくりにとどまらず、地域の雇用創出や地域づくりと連携するビジネスモデルを創る必要はないのか。日本でも多くの地域で、教育関係者は教育費が足りないと声をあげ、地域の人々は雇用機会がないと不満を募らせている。確かに、国や自治体からの公教育費や補助金は必要不可欠である。だが、学校と地域という二つのコミュニティが自ら財団などの外部資金の調達も図りながら、これらの資金を有効活用した持続可能なビジネスモデルを創案する時代に日本も入ったのではなかろうか。

3．学内組織とミクロ・ポリティックス

1）理事会のガバナンス

さて、学校と地域 NPO との連携および施設という学校づくりのハードに関する話題から、学校内部の組織や人というソフトに話題を進めたい。まず、学校の最高意思決定を担うガバナンス（統治）の組織や主体を紹介する。チャータースクールの統治組織は、すでに触れたように、理事会である。非営利組織の研究者である田尾雅夫は、アメリカの研究者に学んで、理事会の機能をこう分類する。「（1）経営管理を委譲するメンバーを選任し、その能力を評価すること、（2）ミッションを定義したり、それを変更して新しくミッションを創造すること、その実現を監視することも含まれる、（3）活動の企画を練ること、（4）活動のための予算などを承認すること、（5）活動のためのリソース

Hosei University Repository

（資金など）を得ること」（田尾, 112）。

ボランタリー組織で最も重要な意思決定とは、自らのミッション（使命）の決定にちがいない。カミノ校の場合、使命は次のように表現されている。「自分たちの周りの世界に対する感受性をもった社会正義（social justice）の担い手に相応しい、知的で批判的な思索者および自立した問題解決者（problem solvers）になるために、大学進学準備課程のなかで生徒たちを教育すること」（http://www.caminonuevo.org/index）。社会正義を実現する、知的で批判的な思索者で問題解決者、カミノ校が教育目標とする生徒像はこれである。

次いで、「経営管理（マネジメント）を委譲するメンバー」の決定であるが、カミノ校では各校地の教育活動全体を統括する執行役員（Exective Director）の選任がこれに該当する。ところで、通常の学校では、校長が理事会の下にくるトップ・マネジメントである。しかし、カミノ校理事会は生徒数が拡大するなかでも、「活動の企画」にも関わることだが、スモール・スクールであることを選択してきた。それゆえ、3校地それぞれに校長や副校長を配置している。これらの学校管理職の選任は、全体の統括者たる執行役員が行っている。

また、各校地には、親が管理運営（アドミニストレーション）へ参加できる協議会（Site–based Council、以下SBCを略す）も設置されている。カリフォルニア州チャータースクール法は、親の参加を法的に義務づけている。それもあるが、SBCの役割がこう期待されているからである。「SBCは学校の日常的運営に関連した諸問題について助言し決定する。その諸問題とは、たとえば、制服規則、遅刻規則、送り迎えなどで、SBCがこれらについて決定する。SBCは、親、教師、事務職員、管理業務職員、地域連絡員（リエイゾン）から構成される」（Camino, 2）。SBCは親の参加にとどまらず、すべての学校当事者がアドミニストレーション（管理運営）に参加する組織といえる。

学校内部の組織が、ガバナンスからマネジメント、アドミニストレーションへと機能分化していることに、話が及んだ。田尾はボランタリー組織が、有志の集団（アソシエーション）から組織らしいものに進化する際には、「組織を合理的に稼働させるための仕組み」（田尾, 71）として、ビューロクラシー（官僚制）が必要になると指摘する。カミノ校も、今（2006／07学年度）では3校地あわせて約1,300人の生徒を収容し、それに対応できる教職員の増加と組織

Hosei University Repository

の機能的分化を遂げている。問題は、創立者のランスが明確に忌避したはずの官僚的な機能不全や組織劣化を、同校がいかに回避する創意工夫を行っているかである。

この点ですぐに気づくのが、スモール・スクールの規模を維持するために、３キャンパスに組織や人を分散させていることである。そこでは、現場の意思決定を尊重するために、校長などの管理職やSBC（協議会）を置いて、「学校（校地）を基礎とした経営（school–site/based management）」を行っている。もちろん、一つの公立学校法人としての一貫性や計画性を維持するために、ガバナンスは一つの理事会で担っているし、教育活動面のマネジメントでは執行役員が３校地を統括している。つまり、現場の意思決定を尊重するフラットな組織構造を採用しながら、これとタテのラインのバランスをいかにとるか、が工夫されているのである。そこでは、どのようなパワー・バランスを実現しようとするポリティックスが展開されているのであろうか。

学校内部のミクロ・ポリティックス（学校のなかの政治）に留意しながら、話を理事会の機能に戻そう。田尾の機能分類にあった予算決定や資金調達とも関連させて、理事構成を紹介しておく。理事定員は15名以下ということであるが、2008／09年度は13名が理事に就任している。その内訳は、すでに紹介した創立者で理事長の白人・ランス、白人の共同議長である企業経営者と財団理事長、秘書役には日系人の地域活動家、それに元PND役員、チャータースクール支援組織（ExEDという団体）の理事会議長、残るメンバーは元学区教育委員会関係者で弁護士、財団関係者が３人、企業経営者も３人いる。

この理事構成から見えてくるのは、まず、肌の色や利害も異にする人々が、学校の意思決定（ガバナンス）をめぐりいわば「協調ゲーム」を繰り広げている情景である（2005年９月７日の筆者聞き取り、高野 d, 386）。「ゲーム」をポリティックスと言い換えてもよいが、希望者に公開される理事会の会議（meeting）はミクロ・ポリティックスが表出する場である。筆者が参加を許された会議（2006年９月12日）では、年間予算や新たな理事の選出、州退職者制度への加入などについて協調的な審議と決定がなされた後で、パブリック・コメントに議題が移った。これは、事前に申し出た「公衆」が意見表明できる機会である。このときの「公衆」は、揃いのグリーンアップルのTシャツを

Hosei University Repository

着たカリフォルニア州教員組合のカミノ校支部員たちであった。彼らの代表が、幾人かの教員の解雇に対する批判的な意見表明を行った。そこでは、敵対的とは言わないまでも緊張感あるポリティックスが展開されることになった。

理事構成でもう一つ気づくことは、財団関係者と企業経営者が理事の過半数を占めている点である。理事長のランスが創設時に、巧みなパートナーシップを形成しながら資金調達したことはすでに述べた。創設に引き続く学校施設建設などを賄う寄付や銀行ローンが不可欠となるので、学内に協力者が必要なわけである。他方で、財団はその使命として公益事業に関わるわけであるし、企業経営者もその社会的責任（CSR）の一環として公立学校への支援を果たすわけである。日本の大学などでは、学内の教職員理事と学外理事との対立がみられることがある。だが、カミノ校ではその充実した資金調達の実績を考えると、両者の利害が重なるパートナーシップの政治がこれまでのところ展開されているといえる。

2）教育管理職の革新的・教育的リーダーシップ

話題をマネジメント（経営管理）に移し、カミノ校の教育管理職のリーダーシップについて考えていこう。同校には、教育活動のマネジメントを担うリーダーシップ・チームが存在する。チームの構成員は、執行役員のアナ・ポンス、３校の校長および副校長、家族と健康に関するスペシャリストのディレクター、バイリンガル教育担当のコーディネーター、それに理事長のランスである。ランス以外は、全員が教育かヘルスケアの専門家である。理事会が資金や施設というハード（外的条件整備）面の戦略チームとすれば、これはソフト（内的条件）面である教育・養育活動の戦略チームといえる。

ソフト面のチームを実質的に束ねる人物が、執行役員のポンスである。彼女は、同校ホームページの経歴紹介によると、メキシコ生まれの移民で、ロサンジェルスの貧困地区に育った。幼稚園や小学校の教師をしながら、コロンビア大学教育大学院で修士号を取得し、ランスが開校に際して参考にしたアクセレレイティド・スクールの創設メンバーとなり、同校では教授面のリーダーになっていた。これに加えて、UCLA の校長リーダーシップコースで管理職免許（administrative Tier 1 credential）を取得している。

Hosei University Repository

ランスへ筆者が聞き取りをした際に、「自分は資金調達などの専門家であり、教育では素人であるので、熟練教師でリーダーであったポンスに来てもらったのだ」と語ったことがある。ポンスにしても、アクセレレイティド・スクールはアフリカ系アメリカ人の子どもたちが通うチャータースクールであり、彼女の出自から、こんどはヒスパニックの子どものために働くことにしたようである。筆者が彼女と面談して直感したのは、社会正義を実現する知的な問題解決者というカミノ校の教育目標のモデルを、目の当たりにしているという印象であった。

ところで、教育管理職のリーダーシップは、革新的（transformational）リーダーシップ、教育的（教授的）リーダーシップという二つに区分することが通説となっている。革新的リーダーシップとは、「学校のミッションやカリキュラム・授業プログラムの策定、学校文化の形成によって間接的に教授に影響を及ぼす」機能である（勝野, 163）。つまり、このリーダーシップが発揮されるドメインは三つの分野である。また、「間接的」とは、経営学の教科書の表現を借りると、「求めるべき将来像をビジョンとして示すこと、……創造的で知的な刺激を与える存在であること、部下にエンパワーメントをもたらし、目標に向かって主体的に取り組ませること」であり、「既存の価値観、思考様式、部下の態度などを変えさせること」（金井, 199）である。

他方、教育的（教授的）リーダーシップとは、直接的に教育活動や授業実践に対する指導・助言を行う機能である。この直接的な機能には、「『教師との対話（カンファレンス）』、教師の専門的成長の促進、教師の反省契機の提供を行う」ことも含まれ、「そのなかでもカンファレンスは教授的リーダーシップの核心をなすもの」（勝野, 159）と位置づけられる。なお、校長のリーダーシップ研究者の露口健司は、アメリカの研究に準拠して、「学校再構築（school restructuring）にともなう環境変動に対応している校長に共通したリーダー行動特性は、教育的リーダーシップ・アプローチではなく、変革的リーダーシップ・アプローチによってうまく説明することができる」（露口, 53）と評価している。

以上からわかることは、二つのタイプのリーダーシップが、フォロアー（受け手）に作用する機能やレベルを異にしており、また、組織環境やその変動に

Hosei University Repository

対応するリーダーシップのタイプも異なるということだろう。これらの類型区分を念頭に、ポンスをトップとしたリーダーシップ・チームの働きを分析していこう。革新的リーダーシップのドメインは三つとされるが、ミッションの形成や変更は、カミノ校では創設者たちによって形成され、必要に応じて理事会中心に修正もされていくだろう。カリキュラムや授業プログラムのマネジメントは、4（章）で検討するので、ここでは学校文化の形成というドメインを取り上げたい。学校文化は生徒や教師、親などが生成する組織文化の複合体である。そこで、教育管理職と教員の接点で生成される組織文化に焦点を絞りたい。具体的に取り上げる話題は、教員評価とこれによる人事考課である。

概してチャータースクールの創設者たちは、組織劣化した教育官僚制の一角をしめる教員組合に否定的である。それゆえ、かれらは学区と組合が結ぶ労働協約の規制から逃れることを選択する。確かにチャータースクールの中には、規制免除（waiver）を悪用して、教員の身分保障と労働条件のルールが不備な学校もある。高橋哲は、チャータースクールに否定的で、教員組合には好意的な研究者である。その彼は、「教員組合が提示する条件付け」や「団体交渉協約を中心とした厳格な規制」からの解放が、「教師の身分保障と労働条件の不安定な構造を生み出す」と断定する（高橋, 161）。しかし、チャータースクールにも公的規制が必要だと認める筆者からみても、この断定はいささか短絡すぎる。

教員の身分保障と労働条件に関するルールは、意欲のある優れた教師を採用し引き留めるための基礎的な条件となる。しかし、このルールはなにも教員組合との団体協約である必要はない。アメリカでは一般に教員の公募がだされ、学校の使命や概要、職責（job responsibilities）と並んで、給与条件が明示される。さらに、カミノ校もそうだが、教員個人と学校の間で労働契約が結ばれ、教員全体に適用される契約書（Certificated Teacher Employment Agreement）も存在する。そこには、雇用期間、詳細な給与条件、労使双方からの雇用解除や異議申立の手続、それに専門職能開発や実績評価基準（evaluation of professional performance）が明記されている。ポンスから12頁に及ぶ統一契約書を渡された際に、筆者は我が（日本）の大学におけるルールのいい加減さに赤面したことを覚えている。

Hosei University Repository

人事考課の材料となる実績評価は、教員ごとに分厚いポートフォリオの冊子となっている。その数冊の閲覧を許されて内容を調べたが、統一契約書の規定に沿って、シラバスや指導案、校長による授業観察記録、同僚の授業観察と批評の記録（任意提出）、生徒のワークシートなどの現物、各自の職能開発計画と授業哲学を記した文書が、手書きや活字も交えて綴じられていた。人事考課表については、専門性、生徒の学業達成、職能開発などを、校長が 3 段階に評価する形式となっている。この文書は、該当教師に「公表され議論した（read and discussed）」上で、両者の署名で有効になる。

実績評価には、校長が職能開発計画にフィードバックすること、校内研究会での授業哲学などの振り返りなども義務づけられている。ここには、数値で一方的に評価するのではなく、対話による双方向で実績を、質的に評価する姿勢がある。雇用期間は 1 年間であるので、毎年この評価を繰り返す。教員も管理職も大変だと筆者がポンスに感想を漏らしたら、教員は自分がやりたいことや生徒がやり遂げた事実を提示すればよく、管理職が授業の質を直接確認するのは当然の責務であると言われてしまった。対話的で質的な実績評価に基づく人事考課の機会は、教師に「目標に向かって主体的に取り組ませる」刺激を与え、管理職も「求めるべき将来像をビジョン」などをフィードバックすることによって、革新的リーダーシップが生成される場となるだろう。そればかりでなく、「教師の専門的成長の促進、教師の反省契機」も引き出し、行使されるドメインやレベルが違うとされる教育的リーダーシップも同時に発揮されているはずである。

こうしてリーダーシップ・チームの力が発揮されたなら、労使の対話重視の協調的なパートナーシップも生成されるだろう。ただし、理事会総会のパブリック・コメントの場で垣間見られた緊張感あるポリティックスも、雇用をめぐる決断と責任を賭けて展開しているに違いない。言い換えれば、カミノ校の教員管理の組織文化には「組織の＜重さ＞」が発生しようがないのではないか。「組織の＜重さ＞」とは、経営組織論者の沼上幹たちが、日本的企業組織の病巣を分析して編み出した概念である。それは、「過剰な『和』志向」（「和」の維持の自己目的化）や「内向きの合意形成」、「フリーライダー問題」（「決断が不足しているリーダー」と「口は出すが責任はとらない社内評論家」の簇

Hosei University Repository

生）を、その構成要素としている（沼上, 27～35）。

4．カリキュラム開発とアカンタビリティ

1）専門職能開発と教師間の協働

ここまで、2（章）で親を含む地域と連携するガバナンス、3（章）では資金調達や人事のマネジメント（経営管理）を考察した。それらをうけて本章では、学校づくりの中核に位置するカリキュラムや授業の管理運営（アドミニストレーション）を取り上げたい。最初の話題は、教師の人事考課でも言葉だけ触れていたが、教育内容や授業を設計し実施できる専門的職務能力の開発（professional development）である。前出したカミノ校の統一労働契約書では、計 9 日間の職能開発が義務（mandatory）づけられ、こうした機会や教職員ミーティング（faculty meetings）において、「反省記録（reflective journal）」に基づき教員自らが職能の自己点検を求めることも規定されていた。

カミノ校が学区に提出した公式の年次アカンタビリティ報告書の中にも、職能開発の概要が記載されている。「毎学年の初めに、集中的な職能開発の期間が設定される。この職能開発講座（institute）では、教員が計画や思考の技法（Backwards Planning, Thinking Maps）、英語教授法などのトレーニングに取り組む。加えて講座では、教師たちが協働して、基準に準拠した各教科（言語や数学など）の進行計画と評価指標を開発する」（Professional Development の項、Camino, 12）、と。また、専門職能開発のためのカンファレンスは、日常的に開催される。同報告書によると、「専門的な対話は、いくつかの形態で行われる。学年や教科グループで生徒の学業（work）をめぐって協働する（collaborate）形態、生徒評価データや教案を一緒に検討する（examine）形態、あるいは専門家のプレゼンテーション、教員が授業に関係する研究ジャーナルをよみ議論する形態などである」。

ロサンジェルス学区の評価研究部による公式の学校視察レポートも、具体的に実情を報告していた。「カミノ校の職能開発は、全校を巻き込む協働的な努力（collaborative effort）である。職能開発委員会（professional development committee）が、教育管理職の先導の下で、カリキュラムと評価の委員会と密接に協働する。……同委員会はワークショップに関して教師からアイデアを

Hosei University Repository

募りニーズを判断し、教師たちも職能開発の日程を充実させるために手助けする」(Rivas, 30)。職能開発もトップダウンではなく、教員が運営する委員会を中心に、協調的なパートなシップに基づいて企画・実施されるわけである。

さらに詳しく実施方法をみれば、職能開発やカンファレンスには四つの種類があるようである。まず、すでに言及した年度初めの講座が、3 日間連続で開催される（新入教員には 1 日追加される)。二つ目が、「毎水曜日の朝、……7 時45分から 9 時45分までのワークショップ」である。そこでは、「異なる授業方略や方法について、どれがうまくいったかを実例で示すことを重要視しながら、教師たちが互いに学びあう」(Rivas, 31)。ある教師も、「水曜日の職能開発デイ（日）には、学校が有益で具体的な研究知見を多く与えてくれる」(Rivas, 32）と面接者に語っていた。三つ目には、教師や管理職が開催情報を流す学外で催されるカンファレンス、ワークショップ、トレーニングや講座がある。最後のタイプが、外部のコンサルタントを招いて開催される学内ワークショップである。

さて、職能開発の他にも、日常的にカリキュラムや授業を改善する取り組みがなされている。学区視察レポートは、カミノ校の管理職が「協働のビジョン（vision of collaboration)」と呼んでいる教師間の協力（cooperation）や協働の存在を指摘していた。「面接したすべての教師が、教案や教授項目を議論し調整するための同一学年の同僚間での日常的なミーティングに言及した」(Rivas, 32)、と。こう指摘したうえで、ひとりの教師の声を紹介する。「学年には 3 人の同僚がいます。私たちは一緒になり非常によいチームを創って、この一年を過ごしてきました。私たちは扱いたいすべてのテーマを考えてきました。一緒にそれらを決定し、みんなで何をいつ扱うかを決定しました」(Rivas, 32)。職能開発ために協働する機会もルーティーン化しているが、カミノ校には、教師のチームや対話空間（カンファレンス）を通じた、もっと日常的な協働が存在している。

日常的な協働は、毎月 6 時間は制度的にも保障されるらしい。これにも三つのタイプの異なる協働があると同レポートは紹介する。同じ学年でのミーティング、「批判的な友（Critical Friends)」のグループ活動、そのほかの教授活動やトレーニングである。なかでも興味をそそられるのが、「批判的な友」と

Hosei University Repository

名付けられた活動である。「『批判的な友』を使って、教師たちはお互いや生徒たちの学業について相互に批判しあえる同僚のグループを創ってきた」（Rivas, 32）と視察レポートは指摘していた。

また、新人教師に対しては、メンター・プログラムも用意され、経験ある教師が新人を指導し支援している。確かに、カミノ校も１年更新契約なので、伝統的な公立学校よりも教師の入れ替わりが多いはずである。事実すでに触れたように、カミノ校の教員組合支部員も、このことを理事会の会議で問い質していた。チャータースクールに否定的なアメリカの研究者や高橋哲も、入れ替わりの多さを批判の材料に使う。しかし、新人にはメンター教師を用意し、年度初めには、１日長く職能開発の機会も提供される。つまり、教育活動の質を確保するためには、新人を教育し支援する特別の配慮がなされているかどうかが焦点となろう。

チャータースクールは、子どもの学業達成などの教育実績が水準に達しないなら、学区当局が存続を認めない教育システムを前提とする。そればかりでなく、親は実績のない学校をわざわざ選ばないだろうし、創設者や学校関係者たちも、「金儲けの道具」や狭隘な宗教信条の維持を目的にしたいなら別だが、使命が果たせないなら閉校の道を選ぶであろう。それ故、教師の質的向上は、教育活動や授業の基礎条件として死活問題となる。だからカミノ校もそうであるが、一般にチャータースクールは、学外で開催されるワークショップやトレーニング講座を熱心に活用する。それにもまして、カミノ校で重視されているのが、校内における職能開発や同僚間の日常的な協働の積み重ねである。

これらの知的な研鑽や協働は、経営学の用語をつかえば、組織学習とも共創的な知識創造とも言い換えられるだろう。日本の授業実践論でも、校内研修や校内研究（カンファレンス）の必要性や大切さが強調されるようになってきた。こうした活動や場では、人事考課でも指摘したように、対話重視の協調的なパートナーシップが重要となる。ただし、パートナーシップが、沼上幹たちが警告する「過剰な『和』志向」（「和」の維持の自己目的化）や「内向きの合意形成」にとどまるなら、学校は機能不全や組織劣化を起こすだろう。カミノ校では、生徒評価データや教案を一緒に検討し、「どれがうまくいったかを実例で示す」など、互いの職務の実態や実績を直視し、「批判的な友」のような

Hosei University Repository

相互批判するグループを組織して、自己目的化した馴れ合い的な「和」に陥いらない工夫をしている。

2）「内部アカンタビリティ」の形成

相互批判できる協働やパートナーシップは、いうまでもなく個々の教師のリスポンシビリティ（責任）を前提とするだろう。責任感をもった個人であってこそ、自己に対してはもとより相手への批判もできるはずである。また、責任感は無限定になりやすいので、足並みをそろえるために公式にも職責（job responsibility）として例示され、人事募集の文書や労働契約書に記載されなければならない。カミノ校教員の職責は、統一契約文書に12項目が例示されている。授業計画や教案、教授法の充実、そのための職能開発への責任や教師間の協働だけでなく、親との内容豊かなコミュニケーションの形成、教室規律や学習環境の創造など、かなり包括的である（Exhibit A: CNCA Teacher Job Description）。

ただし、こうした公式の職責は、教師のリスポンシビリティを枠づけるに過ぎない。教師個人のリスポンシビリティとは、学校組織論の研究者であるリチャード・エルモアにいわせると、次のような性質のものである。「リスポンシビリティの顕著な特徴とは、これが本来、私的（personal）で個人的であることであり、各人の価値観や信念に発するものであることである。個人の責任感は、多くの源泉に由来する。たとえば、人生経験、道徳的基盤、自らの教育や訓練、生徒たちの学習の社会的要因、自らと他者の相互行為に由来する」（Elmore, 138）。

考えてみれば、教育管理職のリーダーシップも、フォロアーたる教師個人の価値観や教育理念、これらを形成した人生経験や道徳的基盤に訴えかけなければ、教師を動機付けられない。同じく、教師同士の議論や対話、相互批判も、こうした責任感の源泉に踏み込まない限り、コミュニケーションも協働も表面的で形ばかりになってしまう。これから話題にとりあげる学校のアカンタビリティにとっても、教師個人のリスポンシビリティはその実質を左右する要素になるはずである。この点に自覚的であったので、エルモアは「内部アカンタビリティ・メカニズム」という概念を提起することになった。

Hosei University Repository

アカンタビリティとは、日本語で説明責任と訳されることが多い。最近の教育政策では全国一斉学力テストの結果に対する説明責任が、この種のテストでは先行したアメリカと同様に、日本でも政治的なイシューにも浮上している。エルモアは、政府や教育行政機関が運用するアカンタビリティ・システムを外部アカンタビリティと呼び、自らの内部アカンタビリティと区別する。もちろん、学校は法制度化されたこの外部アカンタビリティの要請を無視できない。それゆえ彼も、外部から要請されたアカンタビリティと内部アカンタビリティとの「調整（alignment）」は重要な課題であると受け止めている。

「調整」の課題はなにも内部と外部の間だけではなく、内部アカンタビリティの構成要素の間でも問題となる。また、エルモアは技術的でかつ政治的な調整をさして、メカニズムといっているのである。しかも、エルモアはこう断言する。「外部アカンタビリティは、内部アカンタビリティに影響する多くのものの一つに過ぎない」（Elmore, 138）。あるいは、「外部アカンタビリティの効果は、内部アカンタビリティ・メカニズムによって決まる」（Elmore, 143）、と。内部での調整メカニズムこそ、学校のアカンタビリティにとって重要であると、エルモアは主張するのである。

その内部アカンタビリティ・メカニズムは、三つの構成要素からなる。一つは上述した教師個人のリスポンシビリティであり、もう一つが外部アカンタビリティと接点となる狭義のアカンタビリティである。即ち、「アカンタビリティ・メカニズムは、文字通り多様な公式、非公式の経路を使って、学校内部の人間が、学校内外の公的地位にある人間に向けて自らの行為を説明することである」（Elmore, 140）。それゆえ狭義のアカンタビリティも、外部それが数量的で画一的な基準に基づくのに対して、これを取り入れながらも、より質的で多様な内容を持たされることになる。

カミノ校に即して、（狭義の）アカンタビリティの経路を紹介すれば、まず、学区に提出される公式の年次アカンタビリティ報告書である。この中には、州学力テストの成績、つまり、州基準以上の学業達成をなしとげた生徒比率や学校ランクなどの外部アカンタビリティが求める数値の他に、すでに触れた職能開発、生徒の人種構成や停学・退学率、教師の免許取得率、学校財務の情報が掲載されている。公式のものといえば、理事会の会議資料では、より詳しい生

Hosei University Repository

徒の学校達成結果が説明されていた。それによると、カミノ校（小学校）の学業達成指標（API）は、初年度（2001／02学年度）は、州平均より低いとされる学区平均（595ポイント）よりさらに低い数値（453）であった。しかし、2005／06学年度には、697ポイントと学区平均（658）を上回る急激な伸びを示していた。

また、重要な学校当事者である父母・生徒向けには、毎年度ハンドブック（Parent/ Student Handbook）が発行され、日常的に説明責任を果たすメディアとしてホームページにサイトが設定されている。もちろん、非公式で親密な親との直接的な対話やコミュニケーションの中で、学校や教師の説明責任は果たされる。他方、親も学校参加を通じて、子どもや家庭の状況を説明する責任を負う。この点で、親が署名して提出を求められる宣誓状は、筆者はおもしろいアイデアだと思った。「私の子どもの学習は非常に大切なことであり、カミノ校の活動に私が参加することは、私の子どもの教育的成功にとって不可欠な要素となると理解します」と宣誓状の前文に謳われ、15項目にわたって親のリスポンシビリティが列挙されている（Handbook, 18）。

話がいささか逸れたので、内部アカンタビリティ・メカニズムに戻ろう。三つ目の構成要素が、エルモアが「期待（expectation）」と名付ける要素である。これは、「期待は本来集合的であり、共有された価値観や規範として性格づけられ、学校当事者が学校の仕事を遂行することのなかで形成される」（Elmore, 139）と、定義される。筆者は、「期待」を教育理念と読み替えたいが、これには学校の使命や教育目標、カリキュラム構成の基本原理などが含まれるであろう。カミノ校の使命は、３の１）で紹介したとおり、社会正義を実現する知的で批判的な思索者、問題解決者を育てることであった。この使命の宣言は、いろんな学校の公式メディアに記載されている。

この生徒育成目標のために、カミノ校は大学進学準備課程をカリキュラムの基本においている。それもあって、外部アカンタビリティとの調整も敏感であり、また、授業日数なども周辺の公立学校よりも長い（従来校163―180日に対して195日）。では、州テストなどに向けた準備教育が、カリキュラム構成原理とされているのか。それを説明した文書には、次のように記されている。「子どもたちは、最新の情報技術の恩恵を受けながら、プロジェクト学習を通じて

Hosei University Repository

学び成長する。彼らが我々の地域社会や世界において責任ある活動的なリーダーになるために、アカデミックな教科を超えて、生涯学び続ける学習者に育てる」(Vision for Instruction, Overview of Educational Program)。

紙幅の関係で、プロジェクト学習の内容を詳細に紹介できない。その一端は、ある生徒が映画台本を書くプロジェクト学習に従事した記事が、ロサンジェルス・タイムズ紙で報道されたことからもわかる（2008年５月12日付け)。大学進学準備教育が佳境にはいっているハイスクールの最終学年に、卒業作品として120ページに渡る台本を教師の協力を得て完成させた事例である。よりカリキュラム構成原理にとって重要なことは、プロジェクト学習を、いかに各教科の学習細目や学習方法と関係づけるか、このことを教師が事前に設計して指導していることである。例えば、９学年の「雑誌（Magazine)」という学習では、成果発表会に向けて、雑誌制作の学習が進む。その学習行為が数学・科学、言語・社会科学、芸術、情報スキルのどの要素や内容と関連しているか、一種のルーブリックに近い教授の細目表が作成されている。

以上、内部アカンタビリティ・メカニズムを構成する３要素を、カミノ校の事例を紹介しながら考察してきた。このメカニズムは、個人、集団、外部との接点というレベルやその主体を異にしながら作動しており、３者間の「調整」は、組織学習とも言うべき協働のプロセスである。と同時に「調整」は、ミクロ・ポリティックスが展開される過程でもある。エルモアも、「個人の私的な価値、共有された教育理念、何のためにやるかを説明するアカンタビリティ・メカニズムの間に生じる緊張や不一致、相補性をいかに解決するか」(Elmore, 142）と、内部アカンタビリティをめぐるポリティックスの課題を自覚していた。

まとめ：日本型コミュニティ・スクールの創造にむけて

小論を閉じるにあたって、カミノ校から何を日本型コミュニティ・スクール論が学べるかをまとめておく。学校づくりと地域づくりを連携させた相乗効果は、志水宏吉は不明だが、金子郁容には自覚されている（なお、志水が親や地域に対する教育者のパターナリズムを肯定するように筆者には見える)。その金子にしても、都市部で学習環境に相応しいスモール・スクールを創るビジネ

Hosei University Repository

ス・テクニックには無自覚である。公費を最大限に利用し外部資金も調達して、地域雇用の創出は別にしても、学校施設という重要な学習空間を充実させる努力を断念したままでよいのか。なお、スモール・スクールの教育的意義については、筆者（高野 c 参照）だけでなく、比較教育学者の恒吉僚子（恒吉,107）も注目している。

校内に目を転じると、学校管理職のリーダーシップについては、二人とも‘いい学校’の不可欠な要素と考える。もっとも、金子が革新的リーダーシップに注目し、志水がコミュニケーションを基本とする教育的リーダーシップを重視する違いはあるように見える。だが、金子は学校評価について傾聴に値する提案（『学校評価』ちくま新書、2005年）もするが、その土台となるべき教員のパーフォーマンス評価については発言をしていない。

志水にいたっては、教育学者の多くと同様に教員評価自体に懐疑的にみえる。確かに、一部の都道府県教育委員会が上から強引にしかも密室で行う、形だけ「美しい（整った）」実績評価を導入してきた日本では、教員評価に慎重さが求められる。しかし、カミノ校のような対話的で質的な実績評価は、教育活動の質を改善し、リーダーシップの質的向上のためにも不可欠なのではないか。当然、教員評価やこれに基づく人事考課は、コンフリクトや緊張を伴うポリティックスの磁場でもある。それゆえ、明確で透明なルールが必要になることは言うまでもない。

また、志水は学校内外での協働を強調しており、この点では注目に値する。ただし、協働やパートナーシップは、仕事や職務を通じて生成するのを待つだけでは、肝心の教育活動や授業の質的向上もうまくはいかないだろう。経営学では OJT だけでなく、Off–JT の必要が言われる。カミノ校では、年度初めの職能開発講座の設置や「批判的な友」グループの配慮などにより、計画的で組織的に OJT をデザインしている。もちろん、講師を招いたり校外のワークショップやカンファレンスをしたりして、Off–JT も行われる。最近、日本では効果も怪しい大学における免許更新制の「研修」が実施されはじめた。大学を外部支援機関に育てるためにも、学校の方から職能開発やカンファレンスのニーズを発信すべきであろう。

最後に、日本でも焦眉のテーマとなっているアカウンタビリティについてま

Hosei University Repository

とめて終わる。エルモアの内部アカンタビリティ・メカニズム論は、カミノ校にあてはまるように、日本の学校現場から‘いいアカンタビリティ’を創造し発信するためのツールになる。筆者は、少し前に書いた論文で、エルモアが少し楽観的であると辛口の評価をした（高野 d, 64）。しかし、個人のリスポンシビリティ、集団的な教育理念、そして狭義のアカンタビリティ（外部への説明責任）という、異なるレベルの要素が「複数性のポリティックス」によって作動し、3 者の「調整」のとれた内部アカンタビリティ・メカニズムが生成するなら、教育学者の小玉重夫が「包含と排除のポリティックス」（小玉, 53）と名付けた、上からの画一的な外部アカンタビリティ要請にも十分に対抗できるかもしれない。

［引用文献］

・Camino Nuevo Charter Academy, *School Accountability Report Card, Reported for School Year 2006—07*, 2007

・Deal, Terrence E. and Guilbert C. Hentschke, eds., *Adventures of Charter School Creators,* Scarecrow Education, 2004

・Elmore, Richard F., *School Reform from Inside Out,* Harvard Education Press, 2004、（神山正弘訳『現代アメリカの学校改革』同時代社、2006年）

・Rivas, Rocio et al., *Charter School Renewal Case Study: Camino Nuevo Charter Academy,* Planning, Assessment, and Research Division Publication No. 233, Los Angeles Unified School District, Program Evaluation and Research Branch, 2005

・勝野正章「（第11章）学校リーダーシップ論」小川正人・勝野正章『教育経営論』放送大学教育振興会、2008年

・金井壽宏・高橋潔『組織行動の考え方』東洋経済新報社、2004年

・金子郁容『日本で「一番いい」学校』岩波書店、2008年

・小玉重夫「新自由主義改革におけるアカンタビリティの両義性」『季刊家計経済研究』67、2005年

・斉藤槙『社会起業家』岩波新書、2004年

・志水宏吉『学力を育てる』岩波新書、2005年

・田尾雅夫『ボランタリー組織の経営管理』有斐閣、1999年

・高野 a、高野良一「チャータースクールの思想・制度・実態」フィン、チェスター

Hosei University Repository

他（高野良一監訳）『チャータースクールの胎動』青木書店、2001年
・高野 b、高野良一「アメリカにおけるボランタリズムと学校改革」『法政大学文学部紀要』第47号、2002年
・高野 c、高野良一「小さなチャータースクールの現実と可能性」『法政大学文学部紀要』第48号、2003年
・高野 d、高野良一「アファーマティブ・アクションとしての実験学校」『教育学研究』第73巻 4 号、2006年
・高野 e、高野良一「ライフ・ラーニングの実験学校」『生涯学習とキャリアデザイン』Vol. 4、2007年
・高橋哲「米国における公教育の市場化・脱規制化と教員組合運動」『教育制度学研究』12号、2005年
・恒吉僚子『子どもたちの三つの「危機」』勁草書房、2008年
・露口健司『学校組織のリーダーシップ』大学教育出版、2008年
・沼上幹ほか『組織の＜重さ＞』日本経済新聞出版社、2007年

＊本稿は、平成20～22年度文部科学省科学研究費補助金・基盤研究（C）および法政大学研究補助金（2007年度）の研究成果の一部である。

Hosei University Repository

ABSTRACT

A Case Study of Charter School as Community School

Ryoichi TAKANO

This paper is the third case studies of mine on charter schools in the United States.

Camino Nuevo Charter Academy in Los Angeles is a very interesting school, because it is a hybrid model of charter schools which combine 'corporate voluntarism' with 'democratic localism' according to Michael Katz's typology on American public schooling.

I looked into the governance of the board members, the leadership of school managers and administrators, and the collabration among teachers. As a result, I found out the following elements for a smart and effective school: partnership among board members, both transformational and educational leadership, active professional development, and collaboration among teachers.

The table of its contents is as follows:

1. Associationalism and Communalism in Public School
   1) A Case Study of Camino Nuevo Charter Academy (CNCA)
   2) Typology of Public Schooling Proposed by Michael B. Katz
2. NPO for Community Development and Social Entrepreneurship
   1) From Community Building to Human Resource Creation
   2) Articulating the Creation of Job Opportunities with Construction of School Facilities
3. School Organization and Mirco-Politics within a School
   1) Governance of the Board of Directors
   2) The Transformational and Educational Leadership of School Administrators
4. Curriculum Development and Accountability in Education
   1) Professional Development and Collaboration among Teachers
   2) 'Internal Accountablity' in CNCA