

# 大学院修士課程における 学校経営学教育の事例的考察

上越教育大学 西 穰 司

## I. はじめに — 本稿の課題

わが国の学校教育に関する論議の傾向として、初等・中等段階の諸問題に焦点が当てられることが多かったと思われる。しかし、素朴に言って高等教育段階の教育の有り様は、直接的にあるいは間接的に初等・中等段階の教育の内実を規定していると考えられるゆえに、当然高等教育の内実や機能についても相応の関心が注がれ緻密な論議がなされなければならないといえる。ある意味で、わが国の今日的な学校教育をめぐる諸問題に関して、高等教育は少なからず責任を負っていると思われる。

たしかに、教育学研究においても高等教育を対象とする研究の蓄積は認められるが、率直なところ高等教育の主要な担い手である大学教員自らの教育実践について、自省的に問題状況を追及し、その解決を志向する研究は少なかつたと言わざるをえない。端的に言って、大学教員自身の授業研究が、あまりにも貧弱なのである。とりわけ、初等・中等教育の教員養成や現職教育の役割を担う教育学部や大学院教育関連研究科の授業担当者の場合、この課題に対していっそう真剣な取り組みが要請されよう<sup>(1)</sup>。

周知のように、1960年代半ばに吹き荒れた学園紛争において大学教育の在り方が問われ、その後も市民一般の大学教育への関心は強まる一方であり、また近年政府の公的審議機関等からも大学の研究・教育体制の改革案が積極的に提出されているところではある。もちろん、このような大学当事者にとっての外部からの批判や提言は謙虚に受け止められねばならないが、とりわけ教育関係学部ないし大学院の担当者にとっては、本来自らの実践内容に対する責任問題として自主的に、また継続的に取り組むべき課題であると思われる。

今、この大学における教育学教育の問題を学校経営学教育に限定する時、この学問領域を専攻し現にその授業科目を担当している筆者自身の重要な問題であることは言うまでもない。率直に言って、自らの大学での授業内容の成否について同学の先輩や同輩と多少の情報交換をしたり、世間話の一環として語り合うことはあったが、真正面から論議し吟味することを怠ってきたというのが、筆者自身の反省の意味を込めた現状告白である<sup>(2)</sup>。

そこで、本稿では筆者自身の大学での学校経営学教育に該当する授業科目の内容を提示し、自らの評価と今後の改善課題を明らかにしたい。この作業には、次の3点の意義を見出し得ると

考える。まず第1に、もっとも重要なことだが、筆者の大学教員としての主要任務の1つである授業に関する反省的考察を行うという意義である。第2に、広くは教育学、限定的には学校経営学の授業を担当される方々から、筆者の授業内容や方法についての批評や示唆を受けられるという意義である。（ただし、本稿の表現形式の制約、つまり紙幅の制約ばかりか授業者である筆者の主観が相当混入した報告内容になりがちであるという制約を考慮すれば、厳密な授業批判の域には程遠いことを承知してはいる。）第3に、以下の筆者の授業内容の報告が現職教員を主対象とした授業であることと関わって、やや大げさに言えば学校経営学の理論と実践の関係についての、筆者の立場からの問題提起という意義を見出し得ると考える。

以下、平成2年度（1，2学期）に筆者が担当した大学院の授業科目「学校経営学特論」の概要を報告し（Ⅱ）、次に筆者自身のこの授業についての自己評価と改善課題について述べる（Ⅲ）。そして、最後に結びに代えて学校経営学教育における理論と実践の関係についての筆者の見解を提示することにした（Ⅳ）。

## Ⅱ．平成2年度「学校経営学特論」の概要

### 1. 本授業科目のカリキュラム上の位置づけとねらい

筆者が勤務する上越教育大学の大学院（学校教育研究科修士課程）は、現職教員の再教育を主眼として設置された経緯もあるゆえ、そのカリキュラムにかなりの特色が認められる。端的に言って、現職教員の問題関心や学校教育の実践的諸課題との関連性を重視したカリキュラムだといえる<sup>(3)</sup>。ここで取り上げる筆者が担当した「学校経営学特論」は、授業科目の区分では「共通科目」「専攻科目」「自由科目」の3つのうちの「共通科目」に含まれる。この共通科目は、「初等・中等教育教員としての幅の広い専門性を高めるため、教育の基礎的・実際的分野について広く開設」<sup>(4)</sup>される性格の科目で、平成2年度の場合39科目開講されている。（各科目とも講義2単位で、修了に必要な30単位の内10単位以上の履修が義務づけられている。）

したがって、筆者の「学校経営学特論」も共通科目の性格を反映して、さまざまな専攻・コースの受講者を対象とした授業構想を立てている。いわば、大学院修士レベルの学校経営学概論という位置づけをして、この授業に臨んでいる。

具体的には、年度当初大学院学生に配布される資料（「履修の手引」）の本授業科目の概要欄に、筆者は次のように記した。すなわち、「学校経営は、学校活動の第一線を担う教職員の意識と行動に根をもち、それらを適切に組織化するところに成立しうる。この見地から、本講義では深刻な問題を抱える今日の学校の実情を解明し、なお改善・改革の方途がありうるのか、学校経営過程に働く権威（影響力）に焦点を当てて論究する。扱う主要内容領域は、次のとおりである。（以下略）」<sup>(5)</sup>と。この概要説明は200字程度という制限もあるので、筆者のこの授業科目のねらいを十分尽くしえているとは思わないが、ともかくも、今日的な問題状況と関連づけて学校経営事

象についての広い視野に立った理解を得ること、さらに学校教育の当事者の見地から一定の学校改善ないし学校改革の展望を獲得すること、の2点を受講者に期待して、授業のねらいとした。

## 2. 構成

本授業科目は、75分を単位時間として20回を標準としている関係で、次に示すように序（第1講）と結（第20講）を除けば、大きく3部18回で構成した。多少繁雑になるかもしれないが、筆者の授業内容をできるだけ正確に記述するため、年度当初受講者に配布した本授業科目の構成の資料を転載する。

### 序 — 本講義の意図と構成

#### I. 今日の学校問題の諸相と背景

##### 1. 日本的学歴社会の構造

§ 1 日本的学歴社会の構造 — 「甘え学歴社会」論 —

§ 2 日本的学歴社会の基底的要因

##### 2. 教育行政と学校の関係

§ 1 教育委員会は学校経営の主体たりうるか

§ 2 法的権威の硬直的運用とその内容

##### 3. 管理主義に馴染みやすい学校（その1）— 制度的側面 —

§ 1 中央教育行政当局の「分権による集権的支配」の構造

§ 2 政治的多数派に従属した行政権力の行使

##### 4. 管理主義に馴染みやすい学校（その2）— 文化的側面 —

§ 1 教員文化における「個人主義」と「保守主義」

§ 2 中堅教員の揺れとその機能

##### 5. 現代社会における学校の位置と課題 — 学校経営の今日的意義を探る —

§ 1 現代社会における学校の位置

§ 2 現代社会における学校の課題 — 学校経営の今日的意義 —

##### 6. 《討論》「工場モデル」の学校組織観による現状認識は、果たして妥当か

#### II. 学校経営過程に働く四つの権威とその実情

7. 学校経営過程の概要
    - § 1 学校経営過程の分析視角
    - § 2 学校経営過程を支え促す4つの権威（影響力）
  8. 学校経営計画 — 学校教育目標を中心に —
    - § 1 学校教育目標とその性格
    - § 2 学校経営計画の意義と現状
  9. 教育課程の編成 — 行政基準との関係および手続き —
    - § 1 教育課程の編成に際しての行政基準の検討・吟味
    - § 2 教育課程編成の具体的方法
  10. 学校の組織計画 — 教育組織の構成を中心に —
    - § 1 学校経営における教育組織の位置
    - § 2 教育組織構成の現状と問題点
  11. 学校的意思形成 — 各種会議体の機能に即して —
    - § 1 学校的意思形成における各種会議体の位置
    - § 2 学校的意思形成の現状と問題点
  12. 《討論》「校長が、学校を変える」という見解は、どの程度是認できるか
  13. 学校の職制と教職員のモラル
    - § 1 学校の職制のとらえ方 — 学校経営の単層・重層構造論争をめぐって —
    - § 2 教職員のモラルとその規定要因
  14. 校内研修の運営
    - § 1 教員研修における校内研修の位置
    - § 2 校内研修運営の現状と問題点
  15. 学校経営評価の意義と方法
    - § 1 学校経営評価の意義と領域
    - § 2 学校経営評価の現状と問題点
- Ⅲ. 学校経営改善の可能性 — 教師の職能発達を中心に —
16. 「学校更新」の必要性和条件
    - § 1 「学校更新」の必要性
    - § 2 「学校更新」の条件
  17. 教師の職能発達の意味と構造

§ 1 教師の職能発達の意味

§ 2 教師の職能発達の構造

18. 教師の職能発達の鍵的要因 — 教師の「自己概念」とその拡大 —

§ 1 「自己概念」の意味と機能

§ 2 「自己概念」の拡大とその契機

結 — 本講義のまとめ

以上示した構成は、年度当初計画したものであるが、実際の授業では授業曜日の関係もあって18回しか授業を行えなかった事情から、第12講と第13講および第17講と第18講をそれぞれ1回ずつに凝縮して実施した。

なお、参考までに記しておくが、本授業科目の受講者は現職教員の身分を持つ者45名、学部卒業後直ぐの進学者等5名の計50名であった。また、本授業の主要参考図書として小島弘道・中留武昭編著『(実践教職課程講座8) 学校経営』日本教育図書センター、1987年を指定し、事前に予習必要箇所を受講者に知らせておくと共に、授業中適宜参照する手法を採った。

### 3. 単位認定の方法

2回のレポート提出と12回以上の出席を基礎要件にして、単位を認定した。まず、レポートについては、授業内容を勘案して次の骨子からなる課題を課した。

<第1回レポート(1学期末)>

〔課題〕……「わが国の学校教育の今日的問題状況を読み解く — ○○○○を中心にして —」

〔枚数〕…… 400字詰横書原稿用紙5～7枚

<第2回レポート(2学期末)>

〔課題(2題の内1題選択)〕……A. 「学校経営過程に働く『学識』と『パーソナリティ』の権威の現状と課題 — ○○○○に焦点を当てて —」, B. 「内発的な『学校更新』の条件と課題 — ○○○○を中心にして —」

〔枚数〕…… 400字詰横書原稿用紙8～10枚

受講者には、いずれもレポート提出の1カ月以上前に上記の事項の他、出題の意図や副題の例示などを含む「レポート作成要領」と題する文書を配布し、併せて筆者の採点基準を説明した。

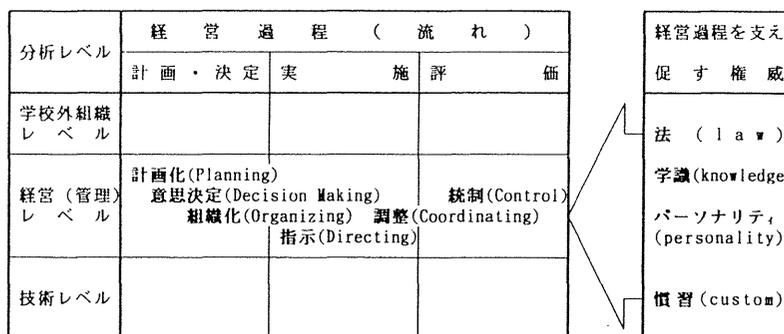
最終的な評定は、第1回レポートを40%、第2回レポートを60%の比率で換算し、その他に出席状況(受講者に毎時間署名させて把握)を加味して実施した。

#### 4. 特色および工夫点

筆者の本授業科目の特色および工夫点として、主観的ではあるが次の4点を挙げ得ると考える。第1に、本来取り立てて言うべきことではないと思われるが、最初の授業において本授業科目のねらい・構成・受講者への要求事項（予習の要求や単位認定方法等）を資料を用意して説明し、授業担当者の側から講義方針・計画を明示し、受講者の同意を求めたこと。（付言すれば、第1講で配布した資料には、前掲の構成の他、参考文献一覧も含まれており、講義内容と対応させて受講者の予習や復習の便宜を図った。また、第2講以降においても全受講者に共通して必要と思われる資料を用意し、その都度配布した（B4判全20枚）。）

第2に、本授業科目の構成に関することであるが、第I部において学校経営問題を受講者ができるだけ広い視野から捉え直すよう配慮し、第II部では学校経営の領域別諸問題について論究し、第III部では大方の受講者の立場からの学校経営問題への主体的関与を促すという趣旨で構成した点は、本授業科目が置かれている特殊な事情を反映したものであるにせよ、1つの特色として受け止められてよいと考える。

第3に、本授業科目担当者である筆者の学校経営に関するある程度独自性を備えた認識を、終始強調したこと。具体的には、シアズ（Sears, J. B.）の所論を機軸にした学校経営過程の分析視角を提示し（図1参照）、さらに組織社会学的知見を織り込んで筆者の見解を率直に展開した。つまり、単なる通説や先行研究の紹介に終わらせず、筆者の見地からの意味づけや位置づけを重視したのである。



〔注〕次の文献の主旨を踏まえ、筆者が図として作成した。Sears, J. B., *The Nature of the Administrative Process with Special Reference to Public School Administration* (N. Y.: McGraw-Hill, 1950)

図1 学校経営過程の分析視角（略図）

第4に、本授業科目が講義科目であり、事実筆者も講義中心に授業を進めているので、いくらかでも受講者の授業への主体的参加を促す契機とするべく、討論の機会を2回もったことを、工夫点として挙げておきたい。事前にできるだけ活発な討論が展開されるよう論点を整理するとか、当日の座席配置を通常の授業時間とは違った様式にするとか、意外に神経を使うことが多かったのだが、おおむねねらいは達成されたのではないかと考えている。

### Ⅲ．本授業科目の自己評価と改善課題

#### 1. 自己評価

きわめて主観的ではあるが、筆者としてはこれまで8年間この授業科目を継続して担当し、構成や方法を改善してきた事情からも、全般的には比較的成功している授業ではないかと自己評価している。正直なところ、本授業科目に対して筆者自身少なからず張り合いを感じているし、提出されるレポートの水準を見ても、概して相当の努力の跡が認められるし、受講者の率直で主体的な見解が少なからず論述されており、筆者はおおむね満足している。

しかしながら、正直なところ筆者自身不備や不十分だと評価せざるを得ない点も、いくつか確認できる。その1つは、筆者自身のシアズの所論に基づいて提示している学校経営の基本認識に鋭利さを欠いている点である。前掲の図1に示したシアズ流の学校経営過程に関する分析視角（換言すれば概念枠組み）自体は相応の有用性があるとしても、第Ⅱ部および第Ⅲ部で展開している領域別論究や改善・改革論との整合性が不十分であり、鋭利さに欠けているといわざるをえない。単に「学識」や「パーソナリティ」の学校内部から発する権威が重要だと抽象的に述べているにすぎず、学校経営の現実状況を子細にしかも説得力豊かに記述・説明し得るまでには至っていないのである。

2つには、授業内容を詳細に至って計画化しすぎ、また単位認定のためのレポートの出題内容を相当限定的に指示しているために、受講者の側での自由な発想や固有な問題意識を押え込んでしまっている恐れがある。さすがに、2回実施した討論の場では、受講者から多様な意見が出され、筆者自身の認識不足を確認したり、初等・中等教育実践者特有の認知や感覚に触れた思いがした。その意味で、研究者サイドの学校経営認識を授業全体にわたって貫こうとしてきた筆者の態度をある程度緩和し、逆に受講者が率直にまた主体的に授業に参画し得る機会や条件を現在以上に保障することが必要ではなかったかと考える。

#### 2. 改善課題

先に述べた自己評価の中の反省点に対応させて、本授業科目の改善課題を2点挙げる。第1に、筆者自身の学校経営の基本認識をいっそう磨き上げ、抽象的・概念的な分析枠組みが、現実の学校経営事象に対してリアルでしかも説得力豊かに記述・説明し得るよう努力することである。この改善課題は、いわば授業以前の筆者自身の研究上の課題でもあるのだが、本授業科目の毎回の実施過程での筆者の感覚や受講者の微妙な反応を重要な契機として忍耐強く取り組んでゆきたいと考える。

第2に、受講者の本授業科目への主体的参加を促す機会や条件をこれまで以上に保障することである。具体的に考えられる手立てとして、授業の全体計画（構成）とレポートの出題形成の2点について述べたい。まず、授業の全体計画の内、半分ないし3分の1程度は筆者の立場から学

校経営の一般的問題状況の分析や基本認識を提示し、残りの部分については受講者が選択可能なプログラムを用意してできるだけ主体的な学習を促すという方式を採用することである。ここでは受講者が選択可能なプログラムとは、たとえば適切な文献資料に基づく研究討議（いわゆる演習）とか、（条件が許せばという制約はあるのだが）学校経営への参与観察とその分析・考察という方式である。次に、レポートの出題形式の改善策としては、2回のレポートの内の1回分は従来通り授業担当者（筆者）の要求に比較的厳格に沿うものとするが、もう1回分については受講者の側の問題意識や自由な発想がいつそう許容される様式のものとする、という方策である。

これら具体的な改善の手立てに及んで言及したことがらは、正直なところ現在の筆者のこの授業科目への準備より以上の時間とエネルギーを費やすことが要請されよう。それゆえ、直ちに実行に移す決断ができないのが現在の心境だが、ともかくも真剣に、かつ着実に改善の手立てを講じてゆきたいと考えている。

#### IV. 大学と学校教育現場との互惠的共同研究の提唱 — 結びに代えて

筆者は、現在の勤務先に職を得て以来、学校経営の理論と実践の関係について、ここで報告したような授業科目を担当している事情からも、いつそう強い関心を注ぐようになった。しかしながら、これまでの筆者のわずかばかりの経験やいくらかの先行研究の検討を踏まえると、この両者はもともと次元を異にする人間の営為であって、たとえば大学の理論的研究に従事する者が初等・中等学校での一定の実務経験を備えていれば両者の統合が簡単になされ得る、といった性格のものではないと考えられる。

アメリカのシルバー（Silver, P.）は、学校経営の実際において当事者（教職員）が活用しているのは直観や暗黙の概念枠組みが多く、それらは言説的に表現され難く、無意識ないし前意識の段階に留まるものと指摘している。そして、当事者の学校経営の实在についての知覚と理解を豊かに広げてゆく上で、理論が補完的な役割を果たし得ると論じている<sup>(6)</sup>。まさに学校現場は、日日具体的な決定や処置が必要とされる「実践志向」の機関なのであって、定義づけられた概念を駆使して抽象・構成された、論理的に一貫した知識体系（理論）を追求する、いわば「研究志向」の大学とはもともと性格を異にしているのである<sup>(7)</sup>。

この見地からすると、筆者の「学校経営学特論」をめぐる改善課題は、学校経営学自体が常に、そして本質的に抱えている課題でもある訳である。したがって、筆者はやはり大学に籍をおく者として理論追求の立場を堅持してゆくべきだと思うのだが、もう一方でその理論追求が現実の学校経営事象と無関係にはなされ難いことに留意する時、初等・中等学校との日常的でしかも形式ばらない相互連携関係の確立が、是非必要だと考える。この関係が確立されれば、筆者の「学校経営学特論」の展開もいつそう柔軟なものにできようし、具体的な改善課題の実行も可能になると思われる。

ただし、この大学と初等・中等学校との関係は、一方的に大学の利益のために必要だというのではなく、「実践志向」の諸学校の側でも日常的実践や問題解決に際して、直観や暗黙の概念枠組みを吟味し直す手立てとして大学側の理論的研究の成果が活用されるという、互恵的な関係でなければなるまい。アメリカにおいては、大学の教育学部と学校区教育委員会を含む初等・中等学校との共同研究体制が追求され、相応の成果を収めているとの報告も認められる<sup>(8)</sup>。わが国では、残念ながら大学と諸学校との互恵的な共同研究の例を見出し難い現状ではあるが、筆者はその必要性を力説しておきたい。つまり、学校経営学における理論と実践の溝を埋め、両者の協同的發展のための有力な制度的方策として、提唱したいのである。

## 注

- (1) 教育学関係の大学での授業問題を扱った研究報告の一つとして、筆者が参画した次のものがある。「教育原理」研究委員会（研究代表者、牧昌見）『(国立教育研究所紀要第100集) 教員免許科目「教育原理」のカリキュラム開発に関する研究 — 第2次報告書 — 』, 1982.
- (2) 筆者の現状を率直に述べれば、当該授業の終了時点で多少反省したことを書き留めたり、次年度の授業科目の概要を執筆する際構想をいくらか修正する程度の努力しか払ってこなかった。
- (3) 詳細は、次の文献を参照されたい。上越教育大学（研究代表者、田中博正）『(昭和61年度教育方法等改善経費研究成果報告書) 大学教育と現職教育との関連についての研究』, 1987, とくに pp. 39-69 参照。
- (4) 上越教育大学『平成2年度履修の手引(大学院学校教育研究科)』1990, p. 3.
- (5) 同上書, p. 26.
- (6) Silver, P., Educational Administration: Theoretical Perspectives on Practice and Research (N. Y.: Harper & Row, 1983), pp. 14-16.
- (7) 同趣旨の見解を、教員研修をめぐって次の論稿で展開しているので、参照されたい。西穰司「現職研修と大学の役割」, 牧昌見・佐藤全編著『(日本の教育4) 学校改善と教職の未来』教育開発研究所, 1990所収, とくに, pp. 97-99, pp. 116-117.
- (8) Hanes, M. L., Wongberg, E. G., and Yoder, P., "University/School District Partnership in Professional Development: A Model," Phi Delta Kappan, February 1982, Vol. 63, No. 6, pp. 388-390. Sirotonik, K. A. and Goodlad, J. I. (eds.), School-University Partnership in Action: Concepts, Cases, and Concerns (N. Y.: Teachers College Press, 1988).