学校経営と学校経営学

吉本二郎

1．事実としての学校経営

国・公・私立を問わず，すべての学校においては組織的・計画的な教育が行われており，この教育をいっそう効果的に営むために経営機能が働いている。学校経営という語の定義は，この経営機能をどのような視角でとらえ，またどのような範囲の問題として限定するかによって，さまざまになされてはいるけれども，その概念のいかんに拘らず，事実としての学校活動には常に経営機能が働いていることを認めないわけにはいかない。学校におけるこの実態を，事実としての学校経営と呼ぶことができる。事実として，あるいは状況としての学校経営は，経験的に視察しうる問題であり，この事実をいかに適切に解明するかの視角によって，学校経営に関するさまざまな概念が用いられてきた。

事実として存在する学校経営を説明し，かつ，その改善策を求めるためには，まず，学校経営そのものの概念規定が行われなければならない。学校経営とは，いかなる事象もしくは過程をもつものか，それは何のためであるか，等が明らかにされる必要があるわけである。しかも，この概念規定は教育行政，学校管理等の従来の観念との関連，あるいは戦後急速に導入された経営学の概念との関係などがあって，まことに複雑多様な状況を示したといえよう。説く人ごとに学校経営の意味するところは異なる，といってよいほどに多様性を示していたときもあった。領域的か機能的ないし社会過程的にか，あるいはまた，法解釈学的視点からか教育技術的にか，といったふうにである。

若干の事例をもって考察してみよう。「学校経営とは，学校をして教育の効果を収めるのに最も適当な機関とするために，必要な諸般の施設ならびにその運営をさすのであって，教育内容及び教育方法とならんで，学校教育研究の重要な領域をさすもの」と考えられ，それは「学校教育の目的達成のために，こうした広汎な活動を組織的に行なうこと」①であるといわれる。ここでは学校経営の全般的機能を説いてはいるが，実際上の管理活動として展開される活動領域に重点が指向されているということができる。

学校経営とは何かを問題とするとき，一般的・経験的な視点として，上記の規定に従うことが行われているといえよう。それは学校の成立要件としての人的要素，物的要素および組織運営的要素を分割的に考察し，それらの各要素をさらに部分的に明らかにしながら，どのように運営されたらよいのかを説こうとするものである。このような解明は比較的平明であり，個々の事象について学校経営の機能する事実を知ることができるのであるが，根本的に学校経営の内面を十分に表現するというよりは，形式的に事象を説明するにすぎない，と考えられる。なぜならば，経営事実としての広汎な活動を指摘し，これを組織的に運営するといっても，各要素間の相互の関

連と全般的な経営内の位置づけや動的な役割化が基本的に示されないならば，動態的な学校経営機能を明確にしえない憾みがあるからである。

そこで，もう一つの表現の仕方，学校経営を実際的な行為の事象で規定しようとする観点について考えよう。「児童生徒の人間形成をめざす学校における諸要素，諸活動を含む教育計画を構成し，教育計画に照応する教育組織を編成し，その実施に必要な活動の統制や条件の整備ををはかること」②をもって，学校経営の概念を規定する仕方である。ここには活動の展開過程とともに，機能的側面をも明らかにしようとする意図がみられよう。学校成立要件を含みつつ，その組織化，計画化に重点を置いて規定しようとしたものである。学校経営が具体的に展開される過程に沿って考え，その過程に働く機能をとらえて規定しようとするものといえよう。この場合の視角が，法解釈学的というよりは，経営学一般の線に立つものであることは，容易に推察されるであろう。

学校経営の概念規定がこの際の重要問題ではないので，これ以上の事例をあげることは控えたいが，経験的に把握される学校経営の作用も，理論的解明を付与しようとして概念化するに当っては，決して単純直截に自明なのではないことが明らかである。戦後の学校経営研究が，事実として行われている学校経営事象を対象としながら，実に多様な展開を見せたのもそのためである。したがって，学校経営なる同一用語を使いながらも，実際には歴史的，類型的には多様な内容が展開されてきた事実を認めなければならない。そして，それ自体が重要な解明への道でもある，ということができる。

一般的にみるならば，事実としての学校経営が理論的に解明され，その理論的究明の結果が事実としての学校経営の改善に寄与するためには，概念的操作が必須の要件となる。学校経営自体の概念について，戦後において，まるで概念論争だけに終始しているのではないかと思わせるほど，繰り返し問題とされたのも，理由なき事ではない。概念をまず明らかにすることが，科学への前提となることなのであるから。学校経営の概念については大きく分けて，領域的側面に重点を置くものと，機能ないし過程に重きを置く考え方とが示されてきた。一般的にいって，経営状況を説明する上で，前者は一見して容易ではあるが，要素間の関連と動態的な経営を全体的に把握する意味では不十分であり，他方では，機能的な概念規定によっては，逆に個々の領域問題が的確に対象化されない，という問題点が残る。しかし，理論的に究明するためには，学校経営の機能的ないし過程的把握が，より適切であろう。

事実としての学校経営は，学校活動のあらゆる場面に現われる。教育目標の設定，教育課程の開発，教育手段の構成，教育の実施と評価という一連の教育活動においてはもとより，教職員の管理や児童生徒の管理などといわれる人的要件においても，校地。校舎。校具などの物的要件の整備と活用の面においても，あるいはこれらの人的。物的要件の結合としての組織管理の面においても，機能の強弱はあっても常になんらかの意味で経営機能は作用するものと考えられるべきである。それらの要件がいかに最適化されるかこそが，学校経営の課題であるといいうるのである。それゆえに，学校経営の機能する対象と方法を考慮に入れながら，適切な概念を用いて事実から理論への道を探求すべきであろう。

2．社会組織と経営

実際上からみて，学校が教育という統括された目的に向って，活動を展開していることは事実であり，この社会現象は否定すべくもない。細部の教育活動が常に統括された学校目標の達成に具体的にどれほどの正当な関連をもって行われているかは，実際的には測定しがたいとしても，少なくともたいていの学校では，外見上は不思議なほどに統括された教育の内面性を保っている。何が教育的であり，どのような価値がそこに予測されるかは，教育者自身の判断や決意に委ねられなければならない問題といえようが，目的意識的な教育の営みの背景には，この目的達成への行為を促すような経営目的が作用している，と考えなければなるまい。

学校の教育目標を設定し，この目的を達成するに適した教育課程を編成し，その管理を行い，その実施上の諸条件を整えるなどの経営活動が，教育活動をささえる柱となっているわけである。学校は事実上一つの社会組織であり，社会組織であるかぎり，そこには必ず経営機能が作用し，そのことによって組織としての生命を保つことができるのである。まさに組織と経営は切り離しがたい概念であるばかりではなく，「組織という語は経営という語である」（Ｄ．グリフィス）とすらいわなければならないであろう。学校経営は教育活動の背景に存在し，機能する社会現象であり，それ自体では教育目的への手段の地位にあるが，組織にとっては必須の要件であることが認識されなければならない。ここから，経験的事実の中から学校経営の組織内機能や役割を導く視点が形成される。

さきに学校経営の概念を考察するに当って，機能的ないし過程的視角に立つことが，理論的に学校経営を究明するのに適していることに触れたが，しかし，ここでは学校を単位とする事実上の社会組織に限定した経営機能として検討する必要がある。学校は事実上で一つの組織体であり組織を通して教育を行っている事実を見逃すことは適当ではない。すなわち，学校経営の研究は，まず学校経営の理念的把握から経営事象の解明に至る，というのではなく，むしろ経験的事実としての，社会的事実としての学校経営現象を対象として，その理論的解明に迫る姿勢が求められるべきであり，その場合に現実的な学校教育の主体的活動に着目するのが至当である。

学校が教育活動を行うに当っては，そもそも学校が法制的には設置者管理主義の原則下におかれ，学校が行政統制を受ける存在であることは公教育の建前として当然の事態である。したがって，学校活動とその経営に際しては法令の規定が生かされ，法令による制約と助長を受けることは当然である。しかし，学校教育活動はただ単に法令を根拠とし，法令に基づく行動の処理に終わるものでないことも，まことに明らかな事実である。学校活動の現実を直視すれば，かえって，いかに法令は生のままでは遵守されていないか，という側面が顕著に見い出されるはずである。むしろ，そこには根強い学校の慣習が作用し，あるいは事に当って厳しい教職の倫理が規律する，という現実が明白になってくる状況があるといってよい。もちろん，各活動に際して，個性的・個別的条件の作用する差異は認めなければならないが，しかし，一般的にはこうした多様な組織内機能が統括されつつ，学校の経営現象をもたらすものとみることができよう。

学校は現実的には社会組織として，固有の特徴をもって独自の組織的教育活動を展開している。それは物的・技術的体系を基礎としながら，人的・社会的体系をもつ組織の姿であり，こうした協働を中心とする組織の経営によって統一的な組織活動を動態化させているのだということができる。だから，単一の社会組織としての学校，という観念を排して学校経営を考察することは，基本的にいって十分に意味あるものとはいえないであろう。なるほど，単位の社会組織としての学校とその経営には，学校の外部から働きかける多くの力があり，また，学校教育自体がいわゆるオープン・システムと考えられるので，純粋機能的に学校経営を分解して考えることも可能といえるかも知れない。しかし，他方で学校経営を単一の社会組織の経営と考え，そこで多角的な働きかけを自己の組織内で消化し，組織的行動へと展開する事態に焦点を当てて，事実から理論への道を求める科学的研究は，現実に即して考えるかぎり，きわめて有効で重要な課題である。

少なくとも現在までのところ，学校経営の概念が十分に確定的ではなく，人さまざまに定義され，独特の概念の下でのみ批判が行われて，学問的な積み上げの不足している現状においては，単位としての社会組織である学校教育とその経営に基盤を置いて，科学的な研究を固めることが不可欠の要件であろう。学校経営を単位社会たる学校の経営に基盤を置いて研究するアプローチには，学校経営の現状からみて狭きに過ぎ，内部閉鎖的な経営論であるとの批判は，しばしば聞かれるところである。学校経営よりも教育経営を，と主張する観点も多くは内部閉鎖的な学校経営への批判と，より大きな視点を求める立場に由来している。

かって私は，あまりにも不明確な用法がなされている「教育経営」の概念に対して，その研究対象と方法に関する問題点を批判的に問うたことがある。③この再批判は十分な形で現われていないが，教育経営論の提唱者の一人である伊藤和衛氏はその後，教育経営の基底となるものが学校経営であることを説いているが，④その理論と関係はまだ明確とはいえない。重層構造論，すなわち「今日における学校経営は，国・都道府県・市町村そして学校という四重構造をもつ。そのそれぞれが学校に対する経営の主体」⑤である，との理論からくる当然の帰結でもあるが，それはあまりにも機能主義的な論理の整合を試みるにすぎたものと考えられる。いわゆる重層構造論は，学校における，と，学校に対する，との区別論が無視されることによって成り立つとしか思えない。

教育経営論の立場からだけではなく，教育委員会制度下の教育行政という立場からも，学校内部管理への信仰という近代管理論への批判までには至らないとしても，組織としての学校とその経営を基盤とする学校経営理論への心配，危惧が寄せられている。これは一つには組織の経営を単位の学校に求めて考察するかぎり，当然に教育行政機関との組織関係，あるいは学校に働きかける外部諸力の問題を具体的，かつ体系的にシステムとして究明しなければならないのであるが，そこまでの理論的・抽象的関連はなしえても，具体的な科学的解明にまで至っていないことに帰せられるであろう。むしろ学校という社会組織とその経営が基本的に究明される中で，そうした諸関係がしだいに位置づけられなければならない，と考えられる。拙著「学校経営学」は，その基本的方向性を明らかに示していると考えている。十分な指摘とまではいっていないことは認めなければならないが。

さて，このような基盤に立って学校経営現象を検討するならば，まず，学校は管理者の管理の下にありながら（教育行政の統制を受けながら），主体的にみずからの意思をもって継続的に教育活動を行う存在である，と規定されよう。この真の意義を全うするためには，学校経営自体が主体的で責任ある機能を発揮しなければならない。学校は特定の目標を達成するために設置された組織であり，組織の目標を追求し，実現する秩序ある集団である。それは学校組織体として，協働の体系を形成する，ともいえるであろう。ここから，組織とその経営に着目していえば，学校経営は「一つの学校組織体の維持と発展をはかり，学校教育本来の目的を効率的に達成させる統括作用である」と概念化することができる。

このような社会組織としての学校とその経営を基礎とするとき，学校経営研究の科学的探求はその対象と方法の明確さを得ることができ，したがってまた，学校経営に及ぼす外的要因との諸関係にも，一定の視角から踏みこむことが可能となる。S．A．カーチスがかって指摘したように，確証されない先入見と仮定に満ちた学問の道ではなく「教育は偽科学である」⑧との批判を学校経営研究が辿らないために，経験科学としての姿勢を明確に保つべきであろう。学校経営を学問的に基礎づけることは現代の急務であり，そのためには法制的，制度的，教育学的その他の視角から検討を要するのであるが，何よりもまず学校組織体を対象とし，その組織論的解明の道が重視されるべきである。

3．学校経営学への接近

学校経営という社会現象を「組織」の概念に結びつけ，学校という組織体の経営であるとしてとらえることは，学校経営を科学的に究明するための基礎的立場であり，またそれは現実の学校経営を有効に展開させる上で，きわめて有用である。なぜならば，これらの概念は経験的に視察し得る事実に対応しているからである。現代の学校教育は，古典的な教授学が教師と生徒の一対一の関係に基礎を置いた角度から離れ，所与の条件の下で，集団的に営まれる公教育関係の規律下に置かれている。それゆえに，学校経営の研究は，今や教育方法や教育内容とならんで，学校教育研究上の重要な一環を形成するもの，とされているのである。

いうまでもなく，学校を組織体，より抽象的には組織として把握する場合に，組織の概念を機能的，動的にとらえて，学校は統一された目標に向けられた諸活動がシステムを構成する，との視点に立っている。そして経営は，この社会過程としてのシステムを成立させる中枢的機能を果たすものと考えられる。学校という組織体が，社会組織を構成する諸要件，すなわち，社会構成員から成る集団，もろもろの物的環境，その他の社会的環境から成り立つことはもちろんであるが，実際にはこれらの可変的要素を抽象して，そこになお抽象的・機能的な協働の体系を認められるであろう。この協働体系を維持することによって，本来的に組織が目的とするものを達成させる点に，経営の役割を定めることができるであろう。

実際に学校経営を対象化してみるときに，学校の組織体の中にあって，経営は一定の条件の下で，明らかに特定の目的をもって機能している。それは組織の目的を達成するために，目的合理

性をもって働く機能だということができる。事実，具体的な経営主体である経営者は，特定の経営目標を教育の効率を高めるために樹立し，これを一定の経営組織を場として実現しようとする。その現実的な手段となるのが管理行為であり，管理行為は経営の目標を実現する過程として現われるのである。この一連の過程は，組織を維持し，発展させる機能の営みであって，この機能を正当に発揮させるところに経営者の道徳的責任が宿るものとみられる。

学校を単に外面的・形式的に概念化して，この学校をいかに規律するかというような観点に立つのではなく，学校組織体における内在的機能である経営と管理活動を対象化し，その事象の内面的な本質を明らかにすることを通して，学校経営の研究がまず科学的研究の地歩を確立する道を見い出し得るのではないのか。この観点に対しては，しばしば言及してきたように学校経営を閉鎖的な意味でとらえ，現実に作用する外的要因を排除することによって，小さな自己完結的ないし自己満足的な解明に陥り，また，そうすることによって学校経営の改善に対する有用性に欠けるであろう，と指摘されているようである。学校の内部経営論をもってしては，学校はほとんど改善されえない状況に置かれているから，という理由からである。

しかし，仮に有用性という視点に限って検討するならば，俗に学校は校長しだい，とまでいわれるほど，同じ公教育制度下にある学校が，経営者の経営行為の差異によって，その相貌を異にする事実をいかに説明しうるのであろうか。それは単に外的条件の差異にのみ帰しうる問題ではないはずである。客観的に眺めれば，組織に関する認識度や，経営による組織能力，組織の本質に即した協働体系への忠誠などが，その場合に大きな力となっている事実を認めざるをえないはずである。また，単に直接的な技術的助言が，個々の学校経営に対して経験的にのみ与えられる。ことをもって有用性を観念するのではなく，基本的には経験的事実を理論的に解明し，学校経営のありうる道を明確に基礎づけることこそ，真に科学的な学校経営研究の真価であるから，組織論に基づく学校経営の探求は，堅実な科学的研究の道であることによって有用性を保つものといえる。

ともあれ，現代の学校経営論の多くは，教育目標をいかに設定するか，いかに目標管理を行うか，法令はいかに解釈されるか，学校の校務分掌をどうすればよいか．．．の個別的事項に関心が注がれ過ぎている傾向がある。経営のHow toものが汎濫し，しかもその根底に偽科学的要素もしくは不確定要素を多く含んで展開されているのではないか。現代の科学的学校経営は，すぐれた理論的根拠を求め，かつ，それを必須の要件としているのに。校長を主経営者とする単位学校の経営を対象とし，これを組織の経営として解明しつつ，一般化する研究は，その重要性を増しこそすれ，決して減ずるものとはいえない。そこには研究の対象と方法が明確化されており，そのかぎりで科学的な学校経営研究の重要な基盤を構成するであろう。もちろん，学校経営の組織論は，その関連組織との相互関係の学問的究明にまで発展させられなければならない，といえる。しかし，学校経営の組織論は、中心的地位を保つべきである。

組織論的学校経営研究をさらに進めて，社会事象としての学校経営を学校レベルに限定しつつも，システムズ・アプローチの手法を用い，システムの最適化に迫る研究も，今後の問題として重視されなければならない。まだ全く未開拓の領域ではあるが，組織論が主として学校の人的・

社会的体系を対象として展開するのに対し，人的・社会的体系と物的・技術的体系を同時的に把握して，総合的なシステムの解明を志向する点において，きわめて注目するに値するものなのである。

学としての学校経営研究は，具体的な対象と方法を限定しながら，着実に進められなければならない。今日，まだそれはほんの緒についたばかりであり，成果を語りうる時期はなお遙か先のことではないかと思われる。学校経営の社会現象を直視するならば，学校とは何かに関する学校論が低迷し，したがって，また学校における教育の効率という学校目標そのものも揺れ動いている事情にあるので，経営目標の具体的な内面がきわめて抽象的ならざるをえない実情にあるからである。しかし，それにもかかわらず学校経営の科学的研究は，教育内容と教育方法の研究と相互関連を保ちながら，一歩づつ進められなければならない必然性をもっている。

注．

① 細谷俊夫他編，現代学校経営事典（明治図書） 1961．P．17．

② 教育経営学会編，「現代校長学Ⅰ．学校経営の基礎」（明治図書，20ページ）

③ 学校経営と教育経営，「学校経営」第18巻第13号所収

④ 教育経営と学校経営，「学校経営」第19巻第11号

⑤ 伊藤和衛著，「学校経営の近代化入門」（明治図書．1963）P．26．

⑥ S.A.Courtis, Education—A Pseudo—Science : "Journal of Educational Research" Feb .1928.