

# 学校経営研究の基本問題

## —— 学校教育目標の明確化 ——

高野尚好

はじめに

学校経営の現代化と称して、諸々の提案がなされたり、実践的研究が行われてきたが、その成果はどうであろうか。

学校経営とは学校の経営を意味していることは勿論であるが、その際、学校という組織体についての研究が十分になされてきたであろうか。学校組織を構成している人間の問題、そこに構成される内部組織の問題、その創造する文化の問題等々についての検討と、単位組織としての学校組織についての研究は十分に行われてきたとはいえない。

学校教育の改善といわれる場合、学校教育の内容と方法と場合によって形態が対象となるが、組織としての学校の改善との連携は、十分にとられていないといえる。従って、学校教育の内容等の改善と、組織等の改善とは並行して進行し、どちらかの研究をとる場合、その成果の限界を他との連携の不十分さに帰してしまうことがある。この両者の連携を密にすることは必要なことであろう。

ところで、いずれの立場から改善に取り組もうとも、行きつくところは、教師の変容次第であるといわれる。つまり、内容や方法等の改善では、教師の役割の変化を要求していることはいうまでもない。しかし、組織上の改善は、組織の変革を要求するもので、直接に人間の変容を要求しないが、組織の変革によって生ずる新しい役割はそこに適合する人間を要求することになるので、結局は教師の役割の変化を要求することになるのである。

この個人の変革という問題は組織の変革との関係でとらえられるものであり、学校の場合も、教師や、生徒の役割の変革についての研究は学校組織の改善との関係でとらえることもできる。

ここでは、学校組織という立場での学校の解決すべき課題を取り上げ、その1つの課題についての今後の研究方向を論究する。

### 1. 組織としての学校が当面する課題

現在、学校が改善されなければならないといわれている背景には、学校が幾多の難問をかかえていることがあげられる。それらの幾つかを例示すれば次のようになる。

○上級学校段階の中、特に高等学校への進学率が増加し、しかも大学への進学者が増加の傾向にあることから、子どもでもなくまた大人でもない両者の中間層を構成する青年を収容する機関として、学校は対応策をたてているのかという問題がある。簡単にいえば、青年文化圏(youth culture)としての学校という新しい発想をとらなければならないということである。

○中等教育機関を出たとはいうけれども、社会が要求するような基礎的知識を身につけていない青年も多く輩出されているという問題である。これは中等教育機関の質的改善をはかるべきであるということである。

○現在の学校の教育課程は巾がせまく、生徒の発達を阻害している面もあるという問題がある。これについては、特に、中等学校段階では、基礎的、基本的事項は共通にし、その他については生徒の興味・関心及び進路・適性との関係で巾広く学べるような教育課程にすべきであるという主張もある。

○教育内外の変化に伴って、教師の養成と現職教育が十分でなく、適切な教育が行われていない事例があるという問題である。これは教師の計画的・継続的教育を行うべきであるということである。

○校長のための教育訓練が十分でないため、適切なリーダーシップを発揮できないという問題とともに、校長は多くの場合に指導性を発揮するというよりもいづれかの代弁者となる場合もみられるという問題がある。これは校長の主体的な指導性の発揮の重要性ということである。

○教師の各々の持つ専門性を十分に発揮させるような組織づくりや運営が十分に行われていないという問題がある。教師の指導性が十分に発揮できる組織づくりが重要であるということである。これらの問題は、その他の事も含め、学校の教師や施設・設備や教育計画を十分に活用することを喚起しているといえる。

これらの問題を組織としての学校が解決するためには、多方面からの研究が必要である。

まず第1には、行動科学の研究成果をふまえて、組織の中の人間を育成するような配慮がなされなければならない。図1のように、人間の行動を変容させることは時間と困難度を伴うが、そのような努力を払う方策を見出すことは学校の効率との関係からも重要な課題の1つといえよう。

第2には、学校という組織は個人的な人間と集団と文化によって構成されているので、学校文化を向上させるという方向からの研究が必要である。ここでいう学校文化とは、学校の生活様式であり、今後の学校の方向として人間化がいわれているが、それは学校の文化つまり生活様式をより人間化しようということであると解釈される。従って、学校文化を構成要素で分析し、学校文化を人間化する方向での研究も重要な課題の1つとなる。

第3に、組織としての学校がそこに所属する人間に満足のいくものとなり、それが効率を高めるための人間的な雰囲気(humane climate)ないし環境(environment)となるための研究が必要となる。学校という組織は、表1のように「教師の生徒の両方の生産性と満足感」とを高めるような雰囲気を作ることが目的として志向されている。従って、学校雰囲気を構成する要素を分析し、その目的に志向するように学校雰囲気を改善するという研究も重要な課題の1つといえよう。

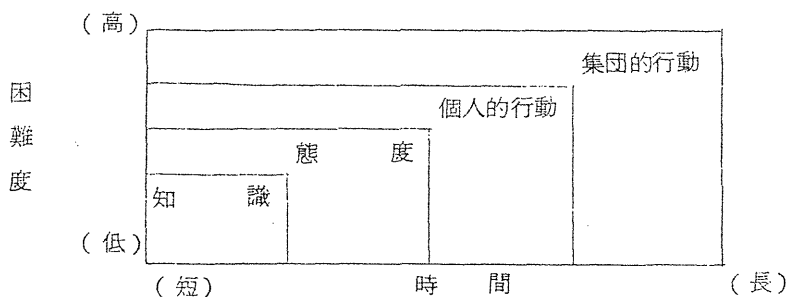


図1. 行動変容を起こす時間と困難度の関係

教師と生徒の生産性	
・	基本的技能の習得
・	建設的態度の開発
・	適切な知的基盤の開発と拡大
○	価値観と目標の分類
○	探究及び問題解決過程の活用
教師と生徒の満足感	
・	個人的価値観の獲得
・	生活と学習の場として学校生活を楽しむ事
○	価値ある活動に参加して報酬を得る事

表1. 学校雰囲気の目標

第4に、学校という組織は幾つかのフォーマルな内部組織を持っており、教師は内部組織とのかかわりにおいて役割を遂行しているので、個人と内部組織との関係についても研究してみる必要がある。特に、教師の身分関係上の地位と校務分掌上の役割とは基盤を異にしているので、両者を使いわける教師は葛藤場面に常時直面しているといえる。従って、二枚看板を背おわされた教師の個人と内部組織との関係を解明することも重要な課題の1つといえよう。

以上は、組織上の問題であったが、第5に、組織の目的についての研究があげられよう。いわゆる経営とは「組織の目的を達成させるため集団とともに作業すること」と定義した場合、組織の目的を明確にすることは必要であろう。そこで、学校教育の目標の明確化とその達成のための経営の過程が重要となるが、次に学校のかかえる課題の1つとして、学校教育目標の明確化を少し展開させよう。

## 2. 学校教育目標のとらえ方

### (1) 最近の動向

最近、わが国でも「学校教育目標の具現化」等の課題のもと、教育目標の研究が行われるようになってきたが、研究の方向や方法に問題があり、その研究が学校の改善にまで進んでいるかどうかの評価を行えるまでには到達していないのではないかと判断できる。

まず、わが国の場合、教育目標を法規の段階では、教育基本法、学校教育法、学習指導要領とおさえ、構造化することにはほぼ共通の理解が得られているようである。しかし、その系列に続く場合には幾つかの混乱がみられる。例えば、「教育目標→学校教育目標→学校経営方針→指導の重点」という系列で目標の具現化をはかろうとする研究がみられるが、これは教育目標と経営目標の混乱を起こしていることになる。また、学校の教育目標と経営目標とを区別していても、学年におりてきた場合、その目標と方針とを混同して扱っている研究もある。従って、学校教育目標の研究の方向として、系統性の確立という方向が望まれるであろう。

次に、教育目標研究では、分析的研究が主流を占めており、政策的研究が立遅れているという傾向がみられる。つまり、現在、学校、学年、学級等の教育目標や経営目標としてどのような項目があげられているかを統計的に処置する方法が一般的である。どのような目標をどのような形で示したらという目標領域の設定の方法や記述の方法等についてのいわゆる政策的研究は十分に行われているとはいえない。教育内容や方法の改善との関係で、学校教育目標は改善されるには政策的な研究方法が採用されるべきであると考ええる。

ところで、先進諸国においても、最近は教育目標の研究が行われている。イギリスの場合は、学校評議会 (Schools Council) の援助によって行われ、初等学校教育の目標に関する研究がまとめられた。アメリカの場合は、ほとんどの州が最近になって州教育目標を設定した。それはそれ以下の段階の教育目標設定の基準とされたが、アメリカの各州の教育目標設定は教育費の適正配分と関係がある。ソ連の場合も、70年代になってから、学校教育全体の目標として「国民教育基本法(1973)」が採択され、各教育段階別の教育目標も規定された。なお、ソ連の場合、学校教育の目標は教科別・学年別の教育目標に細分化されるが、この目標に、教授目標の他に訓育目標が明確に示されているところに特色がある。

次に、イギリスとアメリカの学校教育目標の設定の特色について検討する。

### (2) イギリスの学校教育目標について

イギリスにおいては、特にブラウデン報告後、初等教育の改革が大きな課題の1つとなり、その関係で初等学校教育の目標に関する研究が行われるようになった。その代表的な研究の1つが「初等教育目標プロジェクト」で、これは学校評議会と初等学校研究開発グループ及びバーミンガム大学教育学部の三者によって行われた極めて大がかりな研究であった。この研究では、学校教育目標は72項目より構成されていたが、それらは表2のような構造より作成されたものである。この表から判断できるように、「子どもに発達させたい側面」として、知的側面、身体的側面、美的側面、精神的／宗教的側面、情緒的／個人的側面、社会的／道徳的側面があげられてい

る。また、「行動上の変化を期待する側面」には、知識、技能、性質があげられている。72項目をこれらに分類すると、まず、子どもに発達させたい側面では知的側面がかなり多く23項目が入る。逆に少ないのは精神的／宗教的側面である。次に、行動上の変化の側面で見ると、技能（29項目）、性質（28項目）、知識（15項目）の順である。また、両側面の交点で見ると、知的側面の技能の項目が一番多く、13項目である。

子どもに発達させたい側面 \ 行動上の変化を期待する側面	知 識	技 能	性 質
知的側面	8	13	2
身体的側面	2	4	1
美的側面	—	4	4
精神的／宗教的側面	2	—	3
情緒的／個人的側面	2	2	10
社会的／道徳的側面	1	6	8

表2. 学校教育目標の分類

イギリスの学校教育目標を検討してみると、そこには幾つかの特色ある傾向がみられる。まず、知的側面が多く、しかもそこでは、技能及び知識の面が多く取り上げられていること、次に、情緒的／個人的側面及び社会的／道徳的側面については性質面が多く取り上げられていることがみられる。

### (3) アメリカの学校教育目標について

アメリカの場合、最近、各州が州教育目標を持つようになったが、項目をみると州によつて差がある。しかし、差があるとはいえ、全米中等教育改革委員会（National Commission on the Reform of Secondary Education）は、「中等教育の改革」（The Reform of Secondary Education）をまとめるに当って、37州の教育目標を分析し、独自の国家的な教育目標を提案した。それは、①変化に対する調整（精神衛生）、②意志伝達の技能、③計算技能、④職業上の能力、⑤市民としての責任、⑥法律や権威に対する尊敬、⑦他の人々に対する理解、⑧自己認識、⑨批判的・客観的な思考、⑩価値観の明確化、⑪経済的な理解力、⑫人類の業績の評価、⑬自然と環境の認識の13項目である。この提案された教育目標は高く評価されているが、具体化する方向はこれからの研究課題であるため明確ではない。

そこで、ここでは、特定州の教育目標を取り上げ、その設定の特色について分析する。東部にあるコネティカット州の教育当局は、州内の各層の教育要求を判断する資料を得る手がかりとして、88項目にのぼる目標及び下位目標を設定した。この88項目は、①人間中心的な目標群、②言語能力を中心とする目標群、③市民性を中心とする目標群、④自然科学を中心とする目標群、⑤家族、健康、職業を中心とする目標群、⑥芸術を中心とする目標群に分類される。先の88項目の目標及び下位目標は、この分類に従って分類すると、①から15項目、②から13項目、③

から10項目、④から9項目、⑤から23項目、⑥から10項目で構成されている。この分類をみると⑤は多いようであるが3つの要素が含まれているのではずすと、①と②が多いが、これより人間的な目標と言語能力的な目標が多く取り上げられていることがわかる。

アメリカの目標設定の領域とイギリスのそれとを比較すると、前者の場合、特に職業を中心とする目標群を設定しているところは、全米中等教育改革委員会の教育目標にもみられるように、時代的要請を背景としているといえる。

次に、これらの目標に対して、どのような反応がみられるかを、学校評議会の研究とコネティカット州の研究より分析する。

### 3. 学校教育目標に対する反応

#### (1) 学校評議会の研究より

学校評議会の調査研究の中、初等学校の教師が学校教育目標にどのような反応を示したかを分析した結果からは興味のある傾向がみられた。先述の6側面について、重要視の程度を3肢選択で質問した結果によると、教師の過半数以上が重視するとあげた側面は、情緒的／個人的側面、知的側面、社会的側面であることが判明した。また、逆にほとんどの教師が重要であるとは指摘しなかった側面は、精神的／宗教的側面、身体的側面であったことは注目すべきことである(表3)。

次に、72項目の目標については、統計の結果からやはり特色ある傾向をみることができ。72項目のどれが重要視されているかを分析した結果、上位8位までに入った項目は、先述の諸側面の分類でいうと、情緒的／個人的側面が3項目、社会的／道徳的側面が3項目、知的側面が2項目であった。また、先述の行動面でみると、性質面が5項目、技能面が3項目であった。

このことより、イギリスの教師の典型的な教育観の傾向として、日本流でいえば、子どもの人間的な態度面を重視して育成しているということがいえるようである。

なお、上位8位までにあげられた目標は、順にあげると次の通りである；

- 心豊かで、はつらつとし、調和のとれた子どもの育成(性質)
- 年令と興味・関心に合った教材を理解しながら読めること(技能)
- 道徳的価値観の獲得(性質)
- 正確にしかもすらすらと読めること(技能)
- 学校生活に喜びを持ち、自分の成果に満足を示すようになること(性質)
- 個性の伸長をはかること(性質)
- 自分及び他人の財産の尊重(性質)
- 学校内外における適切な行動(技能)

逆に、72項目の中、結果的に最下位の目標となった項目は、知的側面の技能的行動に属する「外国語による会話能力」であった。これは、初等学校の教育目標という観点に立って判断すると、納得がいくであろう。

側面	重要	どちらでもない	重要でない
知的側面	52.9%	34.4%	12.7%
身体的側面	3.6	45.4	51.0
美的側面	6.2	43.2	50.6
精神的／宗教的側面	7.5	30.6	61.9
情緒的／個人的側面	53.6	38.6	7.8
社会的側面	53.6	40.6	5.8
道徳的側面	22.7	67.0	10.3

表3、教師の考える教育目標の重要な側面

## (2)コネティカット州当局の研究より

コネティカット州の調査は州内の青年から老年に至る男女を抽出して行ったもので、その対象者には、生徒、教師、学校管理者、父兄、その他の人々が含まれていた。

まず、抽出された被調査者が、88項目の目標を大分類した6項目の中、どの項目を優先させようと考えているかについては、統計的処理によって表4のような結果が得られたという。

人間中心的な目標群	29.7%
言語能力を中心とする目標群	19.9
市民性を中心とする目標群	19.6
自然科学を中心とする目標群	14.4
家族、健康・職業を中心とする目標群	10.3
芸術を中心とする目標群	3.5

表4、被調査者が重要視している目標群

この結果からは、人間中心的な目標群がかなり高い支持を受けていることがわかるが、この群に含まれている目標とは、例えば、他の人々のことに関心を払うこと、他の人々のいわんとすることを傾聴すること、一生涯にわたる自己発展の過程として学習をみること等があげられる。

次に、88項目の各々に対する全体的な支持率より、上位10位以内の目標を先の目標群にわけてみると、言語能力を中心とする目標群が3項目、人間中心的な目標群が3項目、市民性を中心とする目標群が2項目、家族・健康・職業を中心とする目標群が2項目となっている。

なお、上位10位までにあげられた目標は、順にあげると次の通りである；

- 意志の伝達を効果的に行えること（言語）
- 年令と興味・関心に即した読解ができること（言語）
- 他人の意見を傾聴できること（人間）
- 他人のために関心を払うこと（人間）
- あらゆる個人の権利と自由を支持すること（市民）

- 薬の悪害に気がつくこと（健康）
- 事実と意見の区別ができること（言語）
- 一生涯にわたる継続的な過程として学習をみなすこと（人間）
- 政治の主要な構造と機能とを理解すること（市民）
- 生産的の市民となることを望むこと（職業）

逆に、支持率が低く、下位10位以内に位置づけられている目標は、先の目標群でわけると、芸術を中心とする目標群が8項目で、言語と自然科学にかかわる目標群が各1項目となっている。

コネティカット州の住民の教育目標に対する反応からは、よき市民となるための目標が重視されているという一般的傾向を読みとることができる。

ところで、同上州の住民の一般的傾向とは別に、年齢や職業等によって区別してみると、特殊な傾向がみられる。

まず、年齢的にいうと、18才未満の生徒は、特に芸術関係の目標群に関心を示し、次いで人間的な目標群に関心を示しているが、自然科学や外国語の目標にはあまり関心を示さないという傾向を示している。ところが、18才以上で35才未満の一般市民と教師は、人間的な目標群を重視し、芸術関係の目標群については重視しないという傾向を示している。また、35才以上で49才未満の父兄は、自然科学の目標群を重視し、人間及び芸術の目標群を重視しないという傾向を示しており、45才以上の一般市民は、家族・健康・職業、市民性、言語関係の目標群を重視しているという傾向を示している。

以上のことから、世代や職業等の層によっても、目標観に特色がみられることが理解される。

### (3) 2つの研究成果より

以上の2つの研究を比較すると、学校教育目標に対する反応に興味のある特色がみられる。コネティカット州の調査では、意志伝達の方法つまり会話を効果的に行えるように学習するということと、年齢と発達段階に即応した読解力を身につけることが支持率として高いことが明らかになっている。この両者は、学校評議会の研究でいうと、行動の側面の技能の領域に入るものであり、特に、知的側面に入る読解力の能力の育成は、初等学校の教師の調査からは第2位に置かれた重要な学校教育目標の1つとなっている。

両者の相違といえ、イギリスの場合、初等学校の教師達の多くが、情緒的／個人的側面での性格的行動に属する「調和のとれた子どもの育成」を重要視し、統計では第1位になっているということである。もっとも、アメリカの場合でも、イギリスの項目に比して、かなり具体的ではあるが、個人的側面に入れられる学校教育目標が高く評価されていることはいうまでもない。

このような学校教育目標の研究は教育要求や期待の把握とその実現化に役立っていることは勿論である。まず、教師や教育関係者が子どもの教育要求の水準や父兄やその他の人々の社会的期待を把握することは、組織としての学校ないし教育機関をあずかる者にとっては最初に要望されることであると信ずる。とはいえ、例えば、教師が学校教育目標を設定してその目標を達成させるための組織的行動を起す場合、かなり高度の意志決定を迫られることはいうまでもない。教師は、子どもの発達水準からくる教育要求と教育を一応はある程度以上は受けた父兄等の社会的期



待(ここには社会の文化水準も含まれる)に応じて教育計画を立案することになるが、それについてはかなりの責任を負わなければならない。もし子どもの要求に近い立場でその立案をはかれば、学校は子どもにとってはユートピアになっても、学校に対する社会的期待からは反することになる。逆に、社会的期待によると、学校は子どもの興味・関心や発達水準からは遊離して灰色の環境つまり雰囲気を持つことになってしまうであろう。

また、学校教育目標の研究は、その目標の実現化をはかる研究を行う場合、どのような側面を育成させるべきかを検討させることになる。先述のイギリスの例にみられるように、そこでは、期待される行動変容の側面が、知識と技能と性質に区別されて明示されている。ねらいを明確にし、それを実現させられる方向で教育計画を立案させるという意味から、学校教育目標の研究は重要と考える。

#### 4. わが国における学校教育目標の研究のために

現在、組織としての学校のかかえる問題が山積している時、学校教育目標の研究だけでそれらの問題が解決されるわけではないことは承知しているが、組織人の経営への積極的な参加と組織の凝集には学校教育目標の明確化は回避できない研究の1つである。

ここにあげた先行研究を参考に、学校教育目標研究の今後の課題を若干あげてみたい。

- 学校教育目標の系統化をはかること—従来の研究には、目標はあってもそれらの上下と横の関係が構造化されない例や反発する目標群を無理に構造化するという例がないではなかった。学校教育目標として上下と横の関係を構造化するとともに、それを効果的、合理的に達成させるという意味では、学校教育目標達成の方策も系統化される必要があろう。
- 学校教育目標の政策的研究が必要であろう—従来、学校教育目標の研究は、分析的手法が進んでも総合的手法が主流であった。現在ある目標がどのようなものであるかという分析的研究や今ある目標を総合的にとらえようとする研究では未来志向的研究にはならない。組織としての学校を変えていけるような目標研究という意味で、政策的研究が必要であろう。
- 学校教育目標の設定の場合、行動に移せるような目標にする必要があろう—学校教育目標が政策的見地より系統的・構造的にとらえられても、それが抽象的な総括目標であってはならない。系統的・構造的に設定された目標が具体的な評価ができるまでおろされるようになったら望ましい。その1つの形式として行動目標のようなものが考えられよう。
- 学校教育目標は授業の目標と一体化され、前者の目標の先端は授業におりてくるような研究が必要であろう—従来、学校教育目標と授業の目標にはギャップがあるといわれてきたが、もしその通りであるとすれば学校は何をやってきたのかということになる。学校の教育は「授業」を通して行われる時に、両者の目標にギャップがあるということは少なくともどちらか一方の目標は空文にすぎなかったということが出来る。学校は授業で文化の創造が行われるので、授業の中に学校教育目標が位置づけられなければならない。
- 学校教育目標の研究は継続的に自己修正的に行われるものである—従来、学校教育目標は一度

設定されれば、その研究は終了するかのよう受け取られた。成程、基本的な目標なり総括的に示された目標は不変であっても、それが細分化されれば、その段階では時々修正が必要であろう。

特に、学校という組織は、内外の要請に応じて、自己更新的に変化することも期待される折、学校教育目標も継続的な自己評価を通して修正されなければならない、その研究は続けられるべきである。

< 参 考 文 献 >

- 益井重夫・天野正治・川野辺 敏・高野尚好、学校教育の目標に関する研究、  
1975、189頁
- R.S.Fox & others ; School Climate Improvement, Phi Delta Kappan,  
1975、 P.141
- P.Hersey & K.H.Blanchard ; Management of Organizational Behavior,  
Prentice-Hall, 1969、 P.148
- P.Ashton & others ; The Aims of Primary Education a study of  
teacher's opinion—Schools Councils Research Studies, Macmillan  
Education, 1975、 P.254
- Connecticut State Board of Education ; Connecticut Citizens  
Response to Educational Goals, 1971—1972、
- J.I.Goodlad & others ; Toward a Mankind School,  
1975、 P.193