

学校教育目標に関する若干の考察

— 経営・管理に視点をおいて —

黒 沢 武 美

1. はじめに

学校の役割は端的にいつて、児童・生徒に基礎学力と基本的な生活習慣を身につけさせることにある、といてよいであろう。

そのためには、これにたえるような学校の組織化が、はからなければならない。

学校は決して、スローガンや教条主義がまかりとおる、イデオロギー論争の場であってはならず、先ず、基本において教育の場でなければならない。

最近、学校が、とかくすると工場のような喧騒の場となり、児童・生徒を育む静かで、夢をもつ学園としての姿を失っているかの如き感を与えるのは、まことに残念なことである。

そのことは、学校規模の拡大、情報化社会のえいきょう、教師の価値観の相違等々の客観的状況にあるとしても、もっと、教育本来の姿にひきもどすしごとが、懸命になされる必要があるのではなからうか。

ここでは、教育本来の姿を「公教育」の実現という方向でとらえておきたい。この際、「公教育」を考える場合、真に国民全体の福祉と共同の利益を図るべき立場において、国家の積極的関与は不可欠であって、社会の維持と正当な発展を図るに足る国民教育が企図されなければならないのである、^①とする立場が尊重されるのでなければならないであろう。

公教育が、国家＝権力＝悪、国民＝社会＝善といった、シェーマのもとに、単に国民教育論という、教育運動論によつてのみ、律しられることがあつてはなるまい。

さて、この小論においては、「公教育」論をとり扱うことが目的ではない。重要なのは、それぞれの学校において、上述のような立場をふまえて、冒頭にもあげた基礎学力と、基本的な生活習慣を形成するための教育が行われる方途を、どこに求めるかの問題である。

本論では、その視点を学校教育目標の設定と、その経営的具現化において考察してみたい。

2. 学校教育目標をめぐる問題点

吉本二郎氏は「学校の教育目標は学校という組織の人格を表現するものである。いうなれば、学校集団が教育をどのように具体的に理解し、どのような方向で教育を進めようとするかの指標である。……したがって、単に形式的な飾りであつたり、外見上の華麗さのみを誇るようなものであつては、学校教育目標の本質的な意味を見失つたものといわなければならない。^②」と教育目標の方向づけを示唆している。

即ち、教育目標は、教育目的をふまえ、現場の実態を十分おさえて、日常の教育活動のうえに

具体的に生かされるものであり、教育課程の全分野にわたって具視されるべき性格のものでなければならぬ。単に教基法の丸写しであつたり、抽象的、一般的のものであつてはならない。

ここでは、以上のような観点から学校教育目標に関し、現実的、具体的にその問題点のいくつかをとりあげてみたいと思う。

学校が一個の組織体であり、そこで、教育の経営が営まれている以上、学校の教育目標が整備され、その学校の歩む方向が、そこに凝集されることが何よりも必要であり、重要なことである。目標を欠いた経営も、組織化も「画餅」にひとしいからである。

もちろん、多くの学校には、立派な「教育目標」や「努力目標」があり、校長室や職員室等に掲げられているのが現状であろう。

たしかに、そのことは大事なことであり、当然なことでもある。

しかし、これらの目標が、学校の経営即ち組織のなかに生かされ、それを實現する方向で機能化されているかという点、必ずしも、そうはいえないのが多くの現状であり、現実ではないだろうか。

それは何故であろうか。その主たる理由（問題点）と考えられるものをあげてみたい。

(1) 目標が抽象的、一般的で明確性を欠く。

例えば、教基法第一条そのままのものも見られるが、確かに教育の目的として最も重要なものであり、多くは異論のないところであろう。だが、一般的、普遍的な教育目的としては、まことに見事であっても、一学校の目標としては、あくまでもこれを基底におき、その学校のもつ特殊性・地域の特色等を勘案したうえでの目標作成が望まれる。しかも、解釈の幅にも問題が少なく、全体の共通理解をえられることが肝要である。

とかくすると、現場のなかには、抽象的、一般的なことばが好まれ、意識過剰に流され、実践のなかでは、それがほとんど生かされていない、といった傾向が見られるのではなからうか。実践を伴わないことばの空転現象である。

教育目標は、教育実践をとおして、児童・生徒のなかに切り込んでいく具体性がなければ、教育効果の向上には結びつかない。

(2) 目標作成や認知について消極的である。

目標はひとりの校長だけのものではなく、学校全体のものとして機能しなければならない。

しかし、全校的なものとして目標を位置づける努力は、当初容易でない面をもつ。教育運動論を背景に教育目標を考えるもの、全くかかる問題に関心を示さないグループ等々。それらを丸くして、校長を中心とした、全教師の合意をうる目標にするには、並々ならぬ苦勞がある。かかる点から、その日、その時に処する便宜的な運営（必要である場合もある）が行われ、目標に基づく学校経営が疎外される傾向がでてくる。

いうまでもなく、教育目標は経営・管理における一つの機能である。そのためには、教師のそれに対する認知の必要性と、それを「経営方針」のサイクル（P、D、S）にのせて、各分掌の責任体制に持ち込む努力が必要である。

この点に関し、秋田県教育センターで行った「学校の経営管理の改善に関する研究」中、学校

教育目標についての部分には参考となるものがある。

例えば、教育目標の認知であるが、即座にこたえられた教師は小学校16.6%、中学校18.4%、高校14.7%になっている。^③ このことは、教育目標が全教師間に定着していない一面を物語るものといえよう。

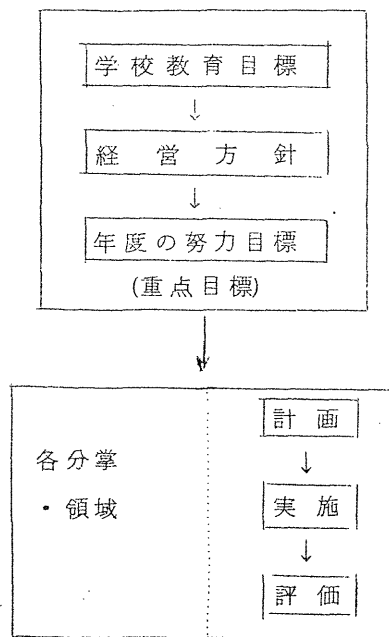
しかし、多くの学校での教育目標に対する教師の認知度は、もっと下まわるのではなかろうか。認知度の低いことは作成への意欲も乏しいことを逆に裏付けるものである。

(3) 目標の機能化(実践)に欠ける。

このことは、具体的にいえば学校教育目標が、学年・学級等に貫徹し、そこに生かされていないという問題である。学校教育目標は、そこでは形骸化傾向を示す。もともと学校の教育目標は、学年の目標につながり、さらに学級目標に活かされて一人一人の子どもの教育効果を高めるように、運営され管理されなければならない。^④

即ち、学校教育目標をふまえて、各分掌間での目標がつくられ、それが逆に学校教育目標にP・D・Sの段階をとおして、フィードバックしていくといった、教育目標の経営・管理が望まれる。学校教育目標はあっても、それとは無関係に分掌間の教育活動がすすめられている、といった面が案外多く現実には存在しているのではなかろうか。

次に、教育目標の実践について一つの型を図示してみよう。即ち、かかる方向での責任ある経営が期待されるところである。



しかし、現実には、学校における教育目標とは、いったい「何か」を問いなおしてみなければならぬ。それほど教育目標というものが「飾り物」的存在になって、学校の教育活動の中に生きていないように、私には思えてならない。^⑤ といった現場校長の声が、真実性をこめて語られ

ているのである。

(4) 教育目標設定過程での教師の参加の問題

教育目標の実現ないし、達成のには教師そのものであり、目標設定の段階で、その審議に十分参加したという意識が必要である。現状は誰かがつくったもので、自分たちのものであるという認識が乏しい。前述の秋田県教育センターの調査では、「運営委員会等で原案を作り、職員会議で検討したい」と希望する教師が、小学校72.3%、中学校75.7%、高校80.7%に及ぶと報告している。^⑥

学校教育目標設定の中心的役割を演じ、それに窮極的に責任をもつものは、校長であることはいうまでもないが、学校経営の民主化の観点から、この点への教師の参加の必要性が考慮されてよいのではなかろうか。

もちろん、そのためには教師に厳しい専門職への志向が、求められることはいうまでもない。

以上、学校教育目標をめぐる問題点若干をあげたが、次に参考までに秋田県教育センターでの調査について、その問題点を整理した事項の概要を列挙してみよう。

- 一般に、教育目標に対する取り組みが不十分であるように思われる。
- 目標設定→実践計画→反省・評価→改善の道筋をふまえた、経営体としての学校の中では、つねに、より多くの教師の主体的な参画が要請されなければならない。しかし、教育目標に関して大部分の教師は与えられたものとして消極的である。
- 教育目標は、一般に小・中学校より高校教師に、30～40代教師よりは20代の若年層に、あまり理解されていないか、または無関心に扱われている。
- 学校長の独自の個性的な経営をとおして、教育目標にも独自性が打ち出されることがのぞましい。
- 教科、学級という狭いわくにとらわれず、学校教育目標を見失わず、その実現化に意を注ぐべきである。
- 一般普遍の原理や、方法的原理だけでなく、たしかな現時点の問題に立脚し、未来を見通した流動の原理をおりこんでいくことが、新しい学校教育目標をうちたてる条件ではなかろうか。^⑦

さて、上記の概要は、一般的といってよいほど、多くの学校に妥当する問題ではないだろうか。ということは、教育目標が学校の歩む方向を示し、教師の協働体制をつくるうえで、極めて重要なものでありながら、現実には余り注目されておらず、十分に学校現場に根づいていないことを、裏付けているといつてよいであろう。

次に、学校が、教育目標に向けて統一と調和のとれた経営体として、組織活動をするためにはどうあるべきか、という問題について、それを教育目標の経営・管理の観点から考えてみたいと思う。何れにしても、とかく軽視され、等閑に付されている教育目標への関心と、それへの取り組みについて、全教師の志気の向上が期待されるのでなければならない。

3. 教育目標の経営・管理について

教育目標の経営・管理にあたって前提となることは、先ず、その性格なり、依拠すべき要因についての共通の理解である。

このことについては、前にも多少ふれたが、その性格については次のようにいえるであろう。即ち、教育目標は地域の特性をふまえ、具体的内容をかかげ、持続性のあるものとして、その学校の実態に即して主体的に設定される必要がある、ということである。

次に要因として「小学校学校経営の研究とその実践」は法規的要因・行政的要因、社会的要因、地域的要因、教師集団の要因の五つをあげている。それらの内容についてとりあげることは、すでに自明のことと思われるのでさけるが、要は、上記の性格、要因をふまえて、そのうえに教育目標が校長を中心に、全教師の意思の反映のもとに設定されることが、重要な問題として要望されるのである。

それでは、以下に、上述の前提に立った教育目標の経営・管理の在り方について若干の考察を試みたい。

教育目標について、ある現場教師のひとは「……本校において、教師として積みあげたもの、まず教師からやるということ、子どもにだけ押しつけない、つねに子どもの前に立つ、道にはきびしいということ、きびしさに徹していく、ということがあげられ、見える教師になろうということばかりがかわされてきた。^⑧」ということを述べている。

ここにみられるものは、教師の目標設定と、目標に向けてのきびしさである。そして、とくに印象的なのは「見える教師になろう」ということばである。即ち、教育目標をとおして学校の歩みと、教師の実践の在り方が見える教師になっていこうとする前向きの努力、これこそ現場人の面目であり、教育に処していくきびしさであると考える。

問題は、教師にこのような謙虚なきびしさをもたせる学校経営、とくに教育目標の経営と管理が問われるわけである。

教育目標はひとり校長だけのものであってもならず、また一部教師の専横によって設定・運用されるものであってもならない。いかに、それが校長を中心に教師全体のもので設定され、日常の教育実践のなかで子どもの教育にはねかえっていくか、といった観点こそ重視されなければならない。

そのため、ここでは先ず教育目標の経営についてとりあげる。

「経営とは組織である」ということがいわれているが、教育目標の経営は、その設定への組織化であるという立場で考察をすすめたい。そして、設定への組織化として通常次の四つの類型が考えられる。

一つは、校長が独自に自己の教育哲学、学校経営観に立って設定するものである。これは、校長が確固たる教育理念をもち、その理念が教育課程全領域をふまえ、かつ、前述の如き性格、要因に立って設定されたものであり、さらにそれが全教師の意思を代表する内容のものであれば、一つの格式をもつ教育目標たりうるであろう。しかし、学校規模の拡大、教育内容の現代化、多

様化、教師の価値観の多様性等々を考慮に入れた場合、一つのタイプとしてそれなりの存在価値はあるとしても、現代の学校の状況下では、学校により実現に困難を伴う場合もあろう。だが、このタイプの是非は別として、透徹した教育理念をもつ校長の識見なり、抱負は教育目標の中核として生かされる必要がある。

次は、運営委員会ないし企画委員会をとおして計画をすすめるタイプである。これら委員会の構成メンバーは、校長、教頭、教務、学年、それに生活指導の各主任を加えたものといったところである。これは、校長が委員会に諮問することによって原案の作成をすすめるものである。

一般的にいつて、このタイプをとおしての教育目標の設定が最も多いのではなからうか。

運営ないし企画委員会が健在で、そこで学校経営の組織化過程が尊重される方法が、校長を中心に学校の経営が正常に行われるうえで望ましい方向ではなからうか。

第三のタイプは、教育目標作成委員会といったような組織をもって、そこで原案作成をすすめていく方法である。このタイプは教師集団の創意を生かし、その意思を尊重するといった性格を一面ではもつが、反面学校によっては校長の意図とは逆の方向に独走する危険性をはらんでいる。教育目標は決してある特定のイデオロギーの所産であってはならず、また政党の綱領とも異質の次元に立つものである。そこには教育の論理が貫徹されていなければならない。

最後は、当初から職員会議において原案作成から仕上げまでの作業を行なう方法である。これはとかく民主化路線にあるとして、一部歓迎する向もあるが、運用を誤るとその失う面は大きい。即ち、集団心理が動き声の大きいもの、すこみのきくもの意見が前面に出され、良識が後退して教育的配慮に立つ決定が行われないことがある。

教師集団が知的集団としての面目に徹し、教師は専門職ないしは専門職たらしとする謙虚な姿勢を堅持しながら、ここでは教育目標のもつ性格、要因をじっくりふまえて、その作業に取り組むことが必要である。

職員会議のもつ性格は尊重されなければならないが、すべてを最初から最後までそこで議することは時間の浪費であり、生産的ではない。やはり原案は別の組織で作成し、それについての意見を求める方向こそ、職員会議のあり方として望まれるわけである。職員会議は決して窮極的な決定の場ではなく、あくまでも校長の方針のもとに運営されるものでなければならない。

以上、教育目標の組織化過程について四つのタイプをあげてその概要を考察したが、何れにおいても、そこに校長のリーダーシップと教頭の調整が重要な役割・機能として、とりあげられなければならないであろう。

とりあえず、校長は教育目標についての十分な理解と経営方針をもち、つねに目標がその学校に適合し、全教師の共通理解をえられるよう主体的にリードする必要がある。教頭は校長の意図を体し、校長の方針が実現するように補佐し、校長を助ける立場にある。

現実には、今日の学校現場には種々の問題が好むと好まざるとにかかわらず山積し、管理者としての校長、教頭の立場は決して容易なものではない。学校経営の現実には、机上のプランで教育を考えるのとは全く異なった、場合においては骨をけずる思いの労苦があるのである。それに耐え、少しでもよりよい方向へと頭を悩まし、心を痛めているのが多くの学校管理者の姿である

と思う。

しかし、教育は立ちどまることを許さない。子どもは日々成長し、形成されるべきものである。そこで大事なことは、「公教育」をふまえた学校経営と、それへの全教師の協働体制の確立である。

とかくすると今日の学校では、私的なことがあたかも公的のもの如く装ってまかりとおる危険性がある。「公教育」を担当するものの自覚と責任が、強く要望されるであろう。

教育学や教育の理論が、真に説得力をもつためにも、これら教育現実から謙虚に学びとっていく姿勢と努力が、求められるのではなからうか。

さて、最後は教育目標の管理についてであるが、設定されたものをどのように現実に生かしていくかが、そこでは問われるわけである。

教育目標は教師のものであるばかりでなく、子どもたちのもの、また父母、地域の共有のものになっていくことが望ましい。即ち、学校全体のものであり、父母、住民をも含めて、そこに学校のあり方、すすむ方向が明示されていることが望まれるわけである。そして、それは単に迎合的なものではなく、教育への厳しさに裏打ちされた建設的なもの、創造的なものでなければならない。

このことは決して容易なことではなく、校長を中心とした全教師の積極的な取り組みが前提である。

そして、重要なことは教育目標が、それぞれの分掌において具現化され、教育課程の全分野に浸透し、各領域で目標実現への計画がなされなければならない。

このことが教育目標の管理にとって最も重要な問題である。この具現化過程において、大きな役割を果たすのが具体的には教務主任、学年主任等である。そして、この際これら主任の役割は、それぞれの分掌を目標に向けて管理することである。即ち、学校が全体として、目標に向けて協働化を果していくうえでの重要な役割・機能を主任層はになっているといえよう。中間管理者である主任層は決して人的管理をするのではなく、目標管理を主たる職務とするものである、とする伊藤和衛氏の所論はその意味において理解されるであろう。^⑨

即ち、学校の教育的構造化をすすめるうえでの、各分掌における責任者であり、まとめ役の位置にあるものとして、主任層をうけとめることができるのではなからうか。

次に、目標の管理として評価の問題があげられる。前述の設定が計画化であり、具現化が実践であれば、この評価によっていわゆる plan - do - see の経営サイクルが完結することになる。

さて、目標の評価であるが、これは学校経営の成長を検討吟味するうえで重要な役割をもつものである。そこで、評価のポイントと考えられるものは、先ずそれが全教師の共通理解のもとにすすめられたか、次いで目標に向けて子どもの教育が指向されたか、そのために目標の具現化が十分になされたか、といった問題である。そして、かかる問題をふまえて改善への働きがなされることになる。

なお、目標の管理が効果的になされるためには、つねにそれと表裏の関係をなすところの教育

課程に関する研修が重要な課題となる。

目標も単にそれだけでは、一つのアクセサリーに終る心配もあるが、教育課程の中に浸透し、またそれをうけてはじめて、具体的に学校を導く教育上の道しるべとなる。例えば、学年・学級目標も、教育課程を媒介しながら教育目標を具現化する型で、とりあげられなければならない。

以上の点から、校内研修の深化が期待されるわけである。

4. おわりに

いままで、教育目標について、その問題点からはじめて経営・管理に至るまで、若干の考察を試みてきた。

学校が、校長を中心とした協働の組織体であるとする考え方から、その組織化を方向づけるものとして、学校教育目標のもつ役割と意義は、すこぶる大きいといわなければならない。教育目標が、単にかつてよく見られた「校訓」といった静的なものとしてではなく、「動的」にとらえられ、学校を経営体とみる立場から、計画—実践—評価のサイクルをとおして、眺められ、検討され、改善されていくことが望まれるわけである。

教育目標の経営過程が重要な学校における教育の場として、再認識される必要がある。

そして、経営・管理を含めて指導という枠でおさえ、校長を中心に全教師による協働化への歩みこそ、重要な課題である。

改めて、科学的基盤に立ち、格調高い校長のリーダーシップと、教師の教職への使命感が要請されるゆえんである。

そのためには、何よりも学校の経営を、組織論的に問い直していく努力が強く要望されるであろう。

(注)

- ① 吉本二郎「学校経営学」 国土社 1965年 P. 33~34
- ② 吉本二郎「学校経営の目標設定」学校経営 第一法規、昭和47年7月号 P. 42~43
- ③ 小嶋敏夫「学校経営管理の問題点をさぐる——特に学校教育目標に関して——」学校経営、第一法規、昭和47年
- ④ 「小学校学校経営の研究とその実践」 葵書房、昭和48年 P. 30
- ⑤ 菅原馬吉「学校目標具体化における経営参加の促し方」学校運営研究 明治図書、昭和51年2月号 P. 55
- ⑥ 小嶋敏夫 前掲書、P. 81
- ⑦ 上掲書 P. 85
- ⑧ 氷上正「わたしの学校づくり」 国土社、1972年、P. 103~104
- ⑨ 伊藤和衛「続学校経営の近代化入門」 明治図書、1971年