

# 学校組織の特質と運営に関する一考察

## — 学校の生態学的研究の試み —

筑波大学大学院 村 田 俊 明

### 1. はじめに

学校は子どもが一人前の大人となっていくために、子どもに働きかけて社会生活に必要な基礎的・基本的な能力を形成していく活動を組織的に行なっている機関である。

学校組織は教育指導の場として、特異な環境を構成している。したがって学校組織の効率的運営は、その環境のもつ特質と大に関わりをもってなされるはずである。本稿は、以上のような前提的仮説をもとにして、学校組織及び学級という環境の中で織りなされている人間行動の生態に接近すること及びそのための一方法を提供することである。(1)

### 2. 学校組織研究の課題と生態学的接近

#### (1) 学校組織構造とその前提

学校組織は、教授・学習過程を中心にして、①教師－生徒の権威関係、(2)教師－管理者の権限関係、③生徒－生徒の集団的關係が、「学校」(時に、「学級」)という空間的な場(環境)において、複雑にからみあった構造をもっている。このように捉えられる学校組織の基本構造とその生態を研究していくうえで、少なくとも、学校(教育)についての前提を確認しておくことが必要である。

第一の前提は、学校が人間の行為を変化させ、影響を与える複雑な様式をもっていることである。即ち、学校は、主に教育指導を中心として、意図的に、生徒の認識と行動を変容させる特有の仕組み、文化風土をもっている。第二に、学校は一定期間にわたって、限定された空間に子どもを就学させ、教授するところである。

第一の前提は、学校における生徒の経験は、生徒をとりまく学校組織の基本構造と深く結びついており、その構造的影響を受けざるを得ないことを意味している。このような組織構造がもつ諸々の影響力は、生徒ばかりでなく、組織成員である教師、管理者のもの考え方や行為にも及ぶ。したがって、学校組織の成員は、組織の構造とそれが生み出す影響力を受けながら、組織行動・組織生活を営まざるを得ない。第二の前提からは、学校の制度・組織的制約のもとに、教授・学習過程が展開せざるを得ないことが明らかである。

#### (2) 従来の学校組織研究

従来、学校組織の構造的特質の解明を目的とした研究が数多くなされてきた。特に、組織社会学の分野では、他の社会組織との比較考察を経て、学校組織を特徴づけた研究成果がある。主なものを掲げてみよう。カールソン(Carlson R.Q)は、学校を、顧客統制力の極めて弱い「飼育形組織」(domesticated organization)であると指摘した。また、エツィオーニ(Etzioni.A)は、②規範力と道徳的関与が働く「規範的組織」(normative organization)であること、さらに、ブラウとスコット(Blau P.M and Scott W.R)は、③受益者を顧客の集団とする「サービス組織」(service organization)であることを明かした。また、一般社会体系論の確立をめざすパーソンズ(Parsons.T)は、学校を社会体系の潜在的パターンを維持し、緊張を処理する社会化の組織として位置づけた。(2)

これらの研究成果は、学校組織内外のメカニズムにも論及している。しかし、学校組織の内部に関わる、いかなるイデオロギーの葛藤状況があり、組織行動が展開されているかを完全に描写しているとは言えない。即ち、学校組織は知識教授の効率の達成をめざす装置であるが、①なぜ学校組織は、組織目的の合理的達成を最大限に希求する装置として考案された官僚制の規準になじまないものであるのか、②なぜ学校組織は官僚制的には運営され得ないのか。加えて、③一体、学校組織はどのような動因によって動かされており、その原理は何か、④なぜ学校組織は非革新的であるのか等の問題には積極的な解答を与えているとは思われない。上述の疑問は、学校組織の生態と構造的特質と密接な関係があると思われる。だから、その生態と特質が解明されていくに従い、疑問についての解答が得られていくはずである。

### (3) 学校組織の生態学的研究

本稿では、とりあえず学校組織の構造的特質についての研究の出発点を、特に、教師の教育指導の場に求める。その理由は、①学校が知識教授を中心とした社会化のプロセスを「教育指導」という形態で含んでいる。②学校はその教育指導の組織化された場を提供している。③教育組織を中心にして、学校組織の全体が構成されている、からである。この課題に接近していくに際して、生態学的アプローチは、論理的な研究枠を提示してくれるはずである。即ち、教育指導の場である学校、特に「学級」において、教師の教育指導と学校、あるいは、「学級」という空間的に特殊な環境との相互作用を観察、描写、分析することによって、なぜ学校は非官僚制的な特質を有するのかが理解され、一連の学校変革の仮説がうきぼりにされると考えるからである。

生態学は本来、次の特徴をもつ研究方法である。①一見、無関係・無秩序・無様式な活動にも、相互関連させるとよく理解できる行動の規則性を発見することができる。②行為者及び人間有機体の生活様式に関連し、行為者とその環境との関係を明らかにする。③研究の焦点は有機体とその環境が生存する生態系(ecosystem)にある。④その生態系の中においてのみ、安定(stability)と変化(change)という相互作用の全体像が理解できる。⑤生態学的前提は、行為者の行為は環境によって規定される。しかし、逆に、環境をも変化させるとい

う相互作用が存在するということである。⑥生態学の概念には、(a)個生態学 (autoecology) (b)生態系生態学 (synecology) に分かれる。前者は、個々の有機体とその環境についての相互関係を研究の主要な領域とする。後者は、生物群集 (living groups) とその環境についての研究を主とする。(3)

したがって、生態学的な学校組織研究は、第一に、学校組織を一つの生態系としてとらえることから始まる。第二に、学校は学校外の環境 (教育委員会・父母・地域社会等) から多大の影響を受ける。しかし、ここでは、学校を一つの生態系としてとらえているので、人間有機体である教師・生徒・管理者の行動と学校組織 (特に、「学級」) という場 (環境) の相互作用を中心に考察していくことが必要である。したがって、第三に、この研究は、生態系生態学の領域を対象とするものである。(4)

#### (4) 教師-生徒関係の生態

さて、教育指導の場である学級において、教師-生徒関係にはどのような様式がみられるだろうか。教師にとって、学級の秩序を維持し、教育指導を完遂してゆくことは至難の技である。その一つの理由は、教師-生徒の権威関係が学級運営に反映するからである。学級が効率的に運営されている状態というのは、教師自身の権威の合法性によって、制裁と権力を行使しなくてもよい場合、あるいは、学級の生産的活動の継続が保障されている場合である。教師は「教授」遂行の義務を負っており、強制的にあるいは許容的に、生徒の教育指導を行う。生徒の学習、及びそれへの姿勢は、教師のもつ雰囲気や姿勢に影響をうけつつ進行するものである。一方、教師の「教授」遂行にとって、最大の任務 (課題) は教育指導の場の秩序をどう維持するかということである。秩序を崩壊させる要因には、①子どもの興味の不連続、不維持性、②動機づけの不可能性、など主に学習心理学にかかわる要因、③その他、社会集団内で惹起する子どもの逸脱行為など多様なものが、考えられる。さらに、これらの要因は相互に関連している。教師は、それら要因の関連を把握していくこと、及び学級内で起るさまざまな問題の処理をしていくことが重要な任務となる。教師は一定の教育理念に基づいて、権威を行使し、教授遂行の義務を果たしていく。しかし、ある特定の価値的姿勢が、生徒の同意や承認を受けられず、権威の受容が効果的に行なわれないばあい、教師は強制とは全く逆の「甘やかし」、「承認」の態度をとることもある。それは、教師自らの権威の放棄を意味する。

教育指導の場が平穏無事なばあいでさえ、教師は生徒の学習を促進させる戦略を準備しなければいけない。生徒たちの興味の均等化・平均化、報酬と罰の相互逓減、相殺を考慮・評価すること、一人ひとりの生徒にたいする効果的な指導方法の発見は、教師の戦略上重要な部分である。この意味では、教師は刺激を与えるばかりでなく、生徒個々人の反応の受容者である。このような教育指導の場における教師-生徒の関係は、学校組織構造の本質を規定する重要な一面である。したがって、教師-生徒関係は、教育指導の効率的達成にとって、考慮すべき重要な点である。

### (5) 学級空間の生態的仮説

学校組織構造を規定する場の要因として、もう一つ重要なものがある。それは、現在、一般的な、学級における教育指導にみられる要因である。即ち、学級のもつ空間的限定性、特に、事態の予測不可能性、多種多様な生徒への対応不可能性である。

したがって、教師が次のようなことを知ることができれば、もっと生徒を学級の活動に参加させることが可能である。

- ① 予測可能なことを知ることができれば
- ② 現在どのようなことが起っており、生徒間のインフォーマルな社会関係を把握できれば
- ③ 学級活動の「きまり」が確立できれば

この教師の教育指導に関する前提から、学級の空間的限定性を克服する組織化の仮説が出てくる。

- ① もし、学級が異なった空間的位置関係に組織化されていれば、
- ② もし、学級経営の責任者として、2人以上の教師が配置されれば、
- ③ もし、生徒が自由に学習領域の内部空間をさまざまに使用できるならば、
- ④ もし、教師が学級でいくつかの明確な教授プログラムを遂行するならば、

暗記中心の「学級」教授に代わる教授の型が現われると期待できる。

このような仮説は、学校組織が教師の教育指導を中心に展開する場であり、その教育指導は一律には展開されえないので、官僚制的な階統性、非人格的な関係、諸規則の体系の原理・原則のみでは単純に運営されえないと考えられる。その点をさらに明らかにするため、次に教師と管理者の関係で生ずる問題を考えていくことにしたい。しかし、その問題は、教師の教育活動の特殊性から切り込む性格のものであることは言うまでもない。

## 3. 学校組織の非官僚制的な生態

—専門職的自律性論の浸透と効率論

の不明瞭さに関連して—

### (1) 教職の専門性

前節において、「学校組織は官僚制的には運営されえない」という仮説の根拠を示す教師—生徒関係の生態の一断面について論述した。さらに、教師—生徒関係の特異性及び教育指導の場がもつ空間的限定性から帰納的に導出される一連の仮説を提示した。ここでは、学校組織がどのように非官僚制的なものであるかを整理し、その理由を考察することにする。(5)

教師の教育指導の場は、主に、学級である。その学級は、学校組織の全体構造からみると、次のように位置づけられている。学級は校長の経営・管理上の監督下に属する場である。と同時に、そのような監督から独立する一面をもつ場である。このことは、学級での自由で、創造的な教授・学習活動は、教師の専門的判断を抛りどころとするので、一律的な権限関係では規

定できないものであることを意味する。

ところで、学校が官僚制的であるか否かは、ヴェーバーが理念モデルとして示した官僚制の規準に、学校組織がどの程度合致しているかという相対的な問題にすぎない。しかし、学校が官僚制の規準を満たしえない理由は学校組織の中で行われている活動の本質に由来するものであって、重要な意味をもつ。(6)

学級における教師の仕事の中心は教授と学級経営である。これらの仕事は、学校組織の経営管理レベルにおける運営方針の決定に、直接、左右され得ない性格のものである。即ち、授業は学級の場で教師の専門的判断というフィルターを通して展開されるからである。そのような教師の教育指導が、なぜ経営管理レベル(学校の環境としての行政も含む)の方針や意思決定に従属しえないのであろうか。その理由は、第一に、学校組織内に専門職的自律性論が浸透しているからであり、第二に、学校組織における効率論が脆弱であり、不明瞭だからであると考えられる。教育目標の具体化が叫ばれ、試みられているが、学校組織の教育目標が明確に定義されえないのが実態である。それは、教育目標それ自体は、安易な測定や認識可能な具体的行動目標に明細化されにくいからである。したがって、また、教師の教育指導活動を、組織上の規則として、そのまま詳細に定義することも困難である。確かに、「生徒の欠席をとる」といった行為は、学校組織の内部規定に根拠を求めることはできる。しかし、教師の教育指導活動において、規則に完全に束縛される局面は多くはない。その理由は、教育指導活動に関わる方法と目的との因果関係で、明確に成文化することが困難だからである。それほどに、教師の指導活動は、一般的な規定で包摂しえない複雑な部分を有している。一般に、多くの未知の事柄や予測不可能な危急の事態をはらむような生産活動の場では、顧客の要求にできるかぎり応じようとして、その生産現場の第一線にたつ労働者の判断が重視され、各々の活動は彼らの判断にゆだねられる。現場主義によって、実際の活動が管理されるのである。まして、教育指導活動が展開される学校(特に学級)の場では、具体的な教育内容、教育指導の対象である生徒の個性、地域社会と学校の環境的特性(地域性・文化・風土など)に熟知している現場教師には、教育指導上の大幅な裁量と判断が付与されて当然である。

しかし、ここで断わっておきたいことは、教師の専門性の内容が明らかにされずに、ただ教師の「専門性」の強調とそれに根拠をおく「裁量性」の拡大は、ますます学校組織に誤った専門職的自律性論を浸透させることになるということである。「教育指導の効率」の意味が明かされ、それに基づいた専門職的自律性論が必要なのである。

## (2) 学校組織の管理運営上の特性

そして、学校組織の「効率」は、一般の企業組織における物の生産工程の「品質管理(quality control)」によって達成される効率とは異なるものである。学校組織では、その「品質管理」は希薄化してしまう。なぜなら、学校組織は、①、教育目標が、明瞭に具体化することがむずかしい、②、教育目標を達成してゆく技術の開発が困難である、という特質を

備えているからだと考えられる。したがって、学校組織という場がもつ環境的特質、組織風土が原因して、教師の教育指導活動を、指導監督の立場から、評価（the supervisory rating）し、助言することがむずかしいと言える。そのうえ、生徒の教育には、学校組織における全体的な管理に関わりをもつので、学校組織における教育保障のための「品質管理」の意味を解明することは非常に困難にならざるを得ない。

他の組織と比較して、環境としての学校組織では、特に学級の教師は、経営管理者（校長・教頭）と空間的に隔絶されている。したがって、彼らとの交渉は少なく、その仕事は、学校の制度的・組織的なヒエラルヒーそれ自体から生ずる葛藤から、比較的自由である。だからといって、教師は本質的に自律的な労働者でもない。教職は自律的な専門職でもないし、完全に官僚制化された職業でもないと言える。教師の教育指導活動と管理者の経営管理活動との葛藤は、教職の職業としての意味や位置関係のあいまいさから生ずるものである。教育指導活動は、本来、教師の主體的且つ創造的な全活動の中からうまれるものであり、単に職務命令を受けて任務を遂行するものではない。したがって、階層的な組織にはなじみ難い。しかしながら、学校組織には、また確かに校長の職務権限に属する学校運営の規則があることも事実である。これらの規則は授業よりは、むしろ、その周辺的な管理に関わるものであって、校長が実施しなければならない規則である。だから、校長の役割には、教師のしごとの指導・監督し、評価する義務が必然的に付随することも明らかである。この意味で、校長は教師にたいして官僚制的上位の職位を占有している。これに対し、教育指導活動は、ルーチン化され、標準化された仕事ではない。それは、学校という場（建物）、その空間のいたるところに設けられた教室で、一斉に展開されるものである。

したがって、学校の生態的特徴は次のように言える。即ち、学校組織は、労働者が反復的な活動に従事し、その活動状況が管理者に手にとるようにわかり、なおかつ、その活動の結果が定量的・定性的に測定・評価される一般企業組織・官庁組織とは異なる。たとえ教育指導活動の質を判定する有効かつ合理的基準が存在するとしても、いままで述べてきた事情に加えて、校長の職務が多忙だという理由から、校長自身が指導助言及び評価・判定の機能を果していくことがむずかしいという実態もある。しかも、教育指導及び学級運営は、必然的に、予測不可能な実態、不確実性や圧迫をはらむ環境的条件の中で展開される。教師の教育活動の不確実性や圧迫は、教師のしごとが本質的に、経営管理上、指揮・監督できないほど複雑であることを示している。また、経営管理者としての職務を担う校長が、各学級のさまざまな出来事、「きまり」などについて、十分かつ詳細に知ることはできない。さらに、カリキュラムのすべての教科・領域にわたって、教師の教育指導を指揮・監督することは、物理的に、不可能である。

したがって、教職それ自体は、本質的に非官僚制的であって、そこに専門職的自律性論が学校組織の中で浸透し、繁栄する根拠がある。しかし反面、教職は、その活動の効率化という課題を有しているが故に、官僚制的効率論に身をゆだねざるをえない傾向もあわせもっていると言える。

学校が社会的批難を受けやすいのは、「専門職的自律性論が浸透していること」と「効率論が明確にならないこと」とが相互に起因しているという悪循環が学校組織の実態だからである。

#### 4. 学校組織改革の課題

学校組織は、①専門職的自律性論の浸透、②効率論の不明確さ、③教育活動の効率化をめざす技術開発の遅滞、④空間的な環境の限定性等々に抛り、官僚制原理をそのまま適用して運営することは不可能であるということを述べてきた。では、学校組織の効率的運営はどのように達成されるのだろうか。それは、学校組織のもつ諸特質を踏まえた再組織化にはかならない。

学校組織を改変していく方向は、根本的に教師の専門職性の意味が明らかにされることであり、その活動を援助する組織化がなされることが前提となる。しかしながら、それはあまりにも一般的であるので、ここでは実際の空間的環境から生じている課題を解決するうえでのいくつかの条件を掲げるに留めたい。

まず、教師－生徒関係を改変するためには次のような条件が満たされることが必要である。

つまり、① 個別指導時間の設定による教育指導の個別化をはかる。（これは、医師や弁護士が患者や依頼人に応接するしかたと同様である。）

② 教育自身による実行可能な教育指導技術の開発と利用。

③ 生徒にたいする強制的な就学義務の除去あるいは緩和。

によって教師－生徒の権威関係は、もっと実質的に異なったものになるはずである。

次に、教師・管理者の関係（指導監督・権限関係）はどのような前提のもとに改変することが可能であろうか。この関係の脆弱な構造は、主に、専門性の構造的本質が解明されず、専門性の向上がはかられていないことによる。したがって、

① 教師の専門性の向上、職能成長をはかるための研究組織の設定。

② 教育指導にむかう教師のモラルの高揚を促進する施策。

③ 学級における教師の空間的位置関係を改変すること。（学級における教師の教育指導活動の不可視性の打破と指導活動の可視化。

などが、教師－管理者関係の改変の道標となると考えられる。

さて、いままで、わが国の学校において支配的な学級における教育指導の形態（学級担任制）を頭に描きながら、そこにおける教師－生徒関係、教師－管理者関係の生態的特性と改革の道標について考察してきた。では、これに代わる改善の具体案にはどのようなものがあるだろうか。たとえば、①生徒の興味・能力などに基づいて学級内の生徒をいくつかの集団にわけることである。授業過程での、能力別編成がその典型であり、各々の集団に応じた多様な教材を準備する方法である。この方法は、生徒の興味・仕事への取り組みの姿勢、学習の進度に応じて、グループ編成及び学習材の選択を変えることができるので、教育指導の効率を高めることにつながる。この意味では、教師－生徒の関係がある特定集団にたいして一元化される。しかし、

この集団化は、逆に、個別化につながり、むしろ教師の負担を大きくする。さらに、非常に複雑な教授技術及び学級経営の技術をマスターしていなければ、独善に陥る危険がある。また、①ティーム・ティーチングの考え方もある。この代替案は、教師の職能成長の基盤にある専門性を向上させる。一人の学級教師の教育指導の閉そく性を打ち破る方法である。しかし、一人またはそれ以上の教師を配置する財政的基盤に裏づけられなければ不可能である。また、教授活動の様式は仕事の専門分化及び権限、新しい地位の区分を変容させなければ実現しない。さらに、③オープン・クラスルーム(open classroom)の考え方である。この方法は、学校(学級)の壁をとりはずし、学習者である生徒の自主的な学習の促進をめざすものである。しかし、他方で①動機づけがむずかしく、生徒の興味・関心をひき出すのが問題であること。②生徒の興味・関心をコントロールすることがさらに難しいこと。③教師の時間と労力を非常に必要とし、学習空間が大きくなればなるほどそれらが必要になること等々の問題が残っている。空間の拡大は必ずしも期待どりの教育指導上の効果をもたらすものとは言えない。また、④専門的な学習活動のための学校(学級)利用をのぞいて、制度的な学校(学級)そのものを廃止し、地域の諸機関の後援・助力によって展開しようとする案がある。

これら学校組織改革の案は、教師-生徒の関係、教師-管理者の関係を換え、教育指導の効率化を達成する様式を有していると思われる。しかし、上述したように欠点も併存していることも確かである。それにたいして、教育指導の効率を狭く知識教授の効率及びそのための学級の秩序維持にあると規定すれば、暗記中心の教授は、他の代替案に優るとも劣らないと言えるかもしれない。

したがって、単なる学校の建築学的、あるいは、空間的決定論だけを強調することは誤りであると思われる。少なくとも、学校(学級)は、教師による教育指導の技術的及び生態学的な特質と関わって、その基本構造が検討されなければならないであろう。先に掲げた代替案は、教育指導の場に適用されるとき、特異な生態をもつはずである。それらの生態系を観察し、比較し、その進化を解明することが学校組織改革の基礎的作業であると思われる。

## 注

(1) ビドウェル(Bidwell Charles E.)は、学校を一つの社会体系として総合的に把らえた。特に、①教育指導における官僚制的な責務と、②教育効率の向上のため、生徒との人間的なふれあいを発展させる必要との間に生ずる教育指導の機能的な葛藤について論じた。これは、学校という小社会の構成要素である教師集団と生徒集団との統合の必要性を訴えたものである。

Bidwell C.E. "The School as a formal Organization" in "Handbook of Organizations" Edited by James G. March Chicago Rand McNally 1965.

(2) ① Carlson, R, Q, "Enviromental Contrains and Organiza-



tional Consequences;The Public School and Its Clients”  
In Griffiths,D.E.(ed) “Behavioral Science and Educati-  
onal Administration Yearbook,Part II. NSSE. 1964.

- ② Etzioni,A. “A Comparative Analysis of Complex Organi-  
zations;On Power,Involvement and their Correlates”  
1961. PP.3-11.
- ③ Blau.P,M and Scott.W,R, “Formal Organization;A Compa-  
rative Approach”,1963. PP.40-57.
- ④ Parsons.T. “Structure and Process in Modern Societies”  
1960. P.133.

この他にも,〔A〕経営学的アプローチ(組織構造論的アプローチ,組織過程論的アプロ-  
チ)〔B〕教育本質論的アプローチ〔C〕一般システム論的アプローチがある。これらの比較  
考察については別稿にゆずることとする。

- (3) John Eggleston, “The Ecology of the School” Methuen  
1977. PP.16-17.

本音では,主に,教育資源の配分をめぐる生態学的方法がとられている。生態学的方法  
及び教育学への応用についての詳細は稿を改めることにしたい。

- (4) 人間生態学(Humanecology)は,人間にたいして,生態学的理論を応用するもの  
であり,人間集団と環境の相互作用を究明するSynecologyの研究領域に属するもので  
ある。

- (5) ビドウェルは,学校の組織が,学校及び学級の運営を特徴づける自律性の度合において,  
他の組織とは異なっていることを述べた。 Bidwell.C, Ibid P.996.

また,その主な原因は,ローティが「生態学的様式化」(“ecological patter-  
ning”)と呼んでいるものである。それによって,ローティは,教育指導が,自級自足  
的学級,即ち,教師の統制によって形づくられる小宇宙の中で,行なわれていること,さら  
に,管理者は,教師と教師への指導監督とのあいだにたてられた壁に,教師の自律性と墮落  
との両面価値を見い出しているのである。

Lortie D.C. “The Balance of Control and Autonomy in  
Elementary School teaching”,in“The Semi-Professionals  
and their Organization” Edited by Etzioni A. 1969. P.9.

- (6) ドリーベンも,非官僚制的(nonbureacratc)ということば自体は不明瞭であると  
しながらも,学校のしごとと組織関係の本質を解く鍵として用いる。

Dreeben.R., “The School as a Workplace” in “Second Ha-  
ndbook of Research on Teaching” Edited by Travers R.M.