

学校経営研究の位置と独自性

京都教育大学 堀内 孜

1. 本論の課題

近年、学校経営研究の在り方についての新たな蓄積が形成されつつあるように思われる。それは日本教育経営学会の一連の活動を軸として捉えられるが、そのこと自体を喚起してきた学校経営実態の問題状況も措定されている。後者は、学校教育の病理がいよいよ深刻化する中で、教育課程編成や教員研修等、学校の主体性確保を問いつつ課題設定が、教育改革の基本と関わってなされてきたこととして示されようが、前者については次のような特徴をもつものと捉えられよう。

即ち、近年に至る迄の学校経営研究が、上記学校経営実態の複雑化にも規定されて、その領域拡大を十分な体系的意識をもたないままに図ってきた面を否定しえないが、『日本教育経営学会紀要第25号』の特集「日本における教育経営研究の成果と課題」（1983年）や、その後の同学会編『講座日本の教育経営9巻教育経営研究の軌跡と展望』（1986年）を成果とする学校経営研究それ自体の内容深化・省察、凝集化が新たな潮流を形成しつつあることに留意すべきといえよう。だが、現在に至るその過程において、論展開を担ってきた編者の間に幾多の相違点が明らかになってきたにもかかわらず、十分な論争として組織化されてきていないのも事実であり、同学会の今後の活動に期待される面を残している。本研究会、本誌もこの潮流の中で一定の役割を担ってきたと思うし、また本巻の特集として「学校経営研究の学問的性格」を組んだこと自体、こうした意識を反映したものであるとして評価すべきと考えるが、いかなる論点を意識的に形成していくべきかが前提的に明らかにされている訳ではない。

例えば以上の行論における用語法からも明らかなように、論点とすべき主要なもの一つに、「教育経営」概念あるいは「教育経営」と「学校経営」の概念上の異同についてがある。上記『紀要』や『第9巻』においても、学会名が「教育経営」を建していることから「教育経営」という枠組みで論じられてはいるものの、多くの論者が「教育経営」概念を一義的に定義しえないことを前提に立論しているし、その解決も多様となっている。このこと自体については、即ち筆者なりの問題提起をしているので（本誌第10巻所収「『教育経営』概念の実体性と有効性」1985年4月）重複と避けたいが、少なからぬ論者がこの問題を曖昧にしたまま、学校の経営、管理・運営研究の在り方を論じていることは理解に苦しむところといわねばならない。

こうした状況において「学校経営研究の学問的性格」を問う視点や問題領域は、極めて広範にな

らざるをえないと思われるが、本稿においてはこの課題に対する筆者なりの検討の経緯も踏まえて、⁽¹⁾ ①教育の組織化領域における学校経営研究の位置づけ、②その上での学校経営研究の独自課題構造、について若干の検討、考察を加えたく思っている。第一点については、教育経営と学校経営の概念上の問題とも関わり、後者を個別学校の主体的組織活動とする場合の、公教育意思決定系列における学校経営の位置、および公教育研究における学校経営研究の位置づけが問題とされよう。第二点は、第一点から学校経営研究の枠組み設定が可能となった場合の、その内的課題がいかなる構造をもつものかを問うことになる。

2. 公教育システム経営研究における学校経営研究

①公教育システム経営の全体構造

学校経営研究の在り方を問う時、その対象たる学校経営事象がいかなる組織構造の中で位置づいているかが、まずもって明らかにされる必要がある。教育機関として学校を捉えた時、その経営は「教育の要求に従って学校を組織化し、学校の効率的な運営を期する」⁽²⁾ものといえようが、同時にこの「教育の要求」や「効率的運営」が個々の学校の内部において、個別に存在しているわけではない。即ち、学校は児童・生徒と教職員から構成され、その両者の間の教育活動を任務とする組織であるが、この教育が公教育として実現されることから、学校の諸活動・諸組織が種々の規制や規範を受けることとなる。そしてこれらが学校にとって所与のものなのか、可変的なものなのか、学校経営の在り方として常に問われてきたし、学校経営研究の主題もここに焦点をもって形成されてきた。

公教育の実施機関としての学校は、公教育が国民社会を基盤とし、公権力が主導するものであることから、この全体構造とその経営との関わりの中で、その在り方と方向性が確かめられることとなる。学校教育が公的に実現されるには、その公的意思がどのような内実と過程をもって個々の学校内部の教授－学習関係で発現されるか、そしてこの意思がいかなる組織の継起関係において担われるのか、という公教育の全体構造とその経営の在り方に措定される。今日のわが国において、その公教育の「公」的教育意思の形式理論的な形成構造は、次の如く理解されよう。即ち、この「公」は主権者たる国民を実体とし、その国民の意思は選挙の投票行動を通して集約され、議会－行政機関での意思決定として具現化される。ここにおいて、国民を実体とする「公」は、立法府や行政府、総じて公権力を実体とする「公」に転換され、多様な国民の教育意思は、選択された一つの政策、施策として「公」的に集約されることとなる。この公教育の意思決定過程は、一般の政治－行政過程に重ねた組織形態をもつが、国－都道府県－市町村－学校というその継起的組織関係が、いわゆる重層構造性をその特質としている。

この公教育の全体構造の内部において、国と地方が輻輳しつつも、政策的決定－行政施策－教育事業体経営が統一的に展開されており、その総体は公教育システム経営として捉えられる実態を有している。公教育システムの基本的意思決定は、法の制定をもってなされ(法律主義)、

その法に基づく具体的運用を教育行政が担い、この教育行政の枠組みの下で個々の教育事業体が経営されるが、この公教育システム経営に内在する三つの局面は、同一平面において総合的に位置づいているわけではなく、相互に緊張関係をもって公教育実態を形成しているといえる。

法制定を基本とする政策形成と行政は、強度の行政国家状況にあって、政治から行政への委任、行政裁量の増大として、そしてまたその基盤における現政権の長期固定化に支えられて、本来期待される緊張関係を著しく弛緩させるものとなってきた。また教育行政と学校経営は、政治レベルでの代表制機能が十分に発揮されることなく、公教育意思が行政過程に投入されることにより、そしてまた個々の学校での意思決定が行政からの回路だけでなく、教職員、父母—地域住民という私的意思の担い手とも直接に接点をもつことから、逆に大きな緊張を生み出すものとなっている。ここにわが国の公教育システム経営の特質が認められ、個々の学校単位における公教育組織化課題、学校経営課題が独自に問われる契機が存在しているし、また「教育経営」概念を用いて教育行政と学校経営の関係を拡散化する問題性も指摘できよう。⁽³⁾

②学校経営研究の枠組み

公教育システム経営において、最も基底的部分を構成するのが学校経営である。学校経営研究、即ち個別学校において教育がどのように組織化され、またそこにおいて目的的活動としての教育がいかなる諸条件の下で最も効果的・効率的に、最適に実現されるかの分析的解明、及びその法則性に基づく方法体系の確立は、学校それ自体の組織関係、組織構造を第一義的に対象とするものである。組織経営としての学校経営は、学校がいかなる目的をどのように実現していくかに関わる作用であるが、学校経営研究はこの作用に関して、量、質、方向性、位相を明らかにし、またその目的・方針・計画と結果との関係における効果の測定に関する問題を対象とする。

学校経営研究、学校経営学が「学校経営」という特定の対象から規定、性格づけられる学問である以上、その学問構造は対象設定、対象の構造的認識において問われるものといえる。⁽⁴⁾

この対象は、総じて学校経営事象といえようが、それは次の如きマトリックスにおいて整理することができる。即ち、第一には学校経営事象を成り立たせる要素についてであり、それは機能—実体（組織）—権限として捉えられる。そして第二には、学校組織の内部構造と外部構造である。この二つを組み合わせることができるマトリックス、学校内部組織の機能、実体（組織）、権限と学校組織の外部関係における機能、実体（組織）、権限、から成る六つの象限が、学校経営研究の对象的枠組みを設定することになる。この前者三つは、従来から学校経営研究の対象としてそれなりに位置づけられてきたものといえるが、後者は公教育システム研究という広がりにおいて、はじめてその位置が与えられるものであり、学校経営研究を外的に捉え直すものである。

教育制度研究、教育行（財）政研究そして学校経営研究という、これまでの学的識別は各々がその固有の対象を設定しえたが故に成り立ったのであり、この点は現在でも変わらない。だが、

多くの研究者が必ずしもその枠にこだわらず、研究領域を相互に広げてきたことにはそれだけの必然性がある。つまり、公教育の組織化作用は、それは公権力の意思として捉えられようが、法制定—制度形成、行（財）政措置、学校経営を縦貫する形で実現され、政策的課題として提起される個別問題を対象とする限り、政策的提起から学校現場におけるその実施までを捉えることが必要となってくる。だがここで留意されるべきは、公教育システム全体に関わる問題を捉える場合でも、どこに足場をもって研究の視角を定めるかにより、問題構成が多様となることである。

学校経営研究は、個々の学校がその内部で教授—学習関係をいかに組織化していくかを終局的に問題としていくものであり、この教授—学習関係を核として上向的に組織化の機能・実体（組織）・権限を捉える視角をもつものといえる。即ち、教育制度研究、教育行財政研究に比べ、学校経営研究は公教育の組織化課題を俯瞰的に捉えることを特徴としている。

再度要約的に述べるならば、学校経営研究の枠組みについて、次の二点を中心として検討されるべきであろう。第一点は、研究対象の枠組みについてであり、学校経営事象が個々の学校の組織にとって内的なものとの外的なものに二分化されることから、学校の内部経営構造と外部関係を識別して設定することである。だが同時に、前者を後者から切り離された部分として捉えるのではなく、両者を合わせた公教育システム経営の全体性において有機的に位置づけ、後者からの規定の下に前者を検討することが必要といえる。第二点は、研究視角の問題であり、学校経営が公教育の組織化過程の最終部分を担うことにおいて、またそこでは複合的な意思の交流・調整が課題とされることから⁽⁵⁾、学校経営研究は公教育の組織化過程を俯瞰的立場から取り扱うものたりうることである。

3. 学校経営研究の独自性と課題構造

学校経営研究がどのような学問的性格をもっているか、ということは、それがいかなる学的独自性をもつものかとして捉え返すことができよう。そしてそれは、これ迄述べてきたように公教育システム経営という全体性において、教育制度研究や教育行（財）政研究等とその対象設定において、どのように関連をもち、またいかなる重なりを有するかとして示されるものといえる。だがそれは、あくまで学校経営研究それ自体にとって、外的な識別であり、別途内在的に解明されるべき独自性は存在している。

このことは、学校経営事象が教育活動を直接的に内包する組織経営に関するものたることから、当然に認められる独自性といえよう。だがこれは、即座に教育組織の経営とは他の組織経営とどう異なり、いかなる独自性をもっているのか、また教育活動を間接的に組織化していく組織の活動とどう異なっているのか、という問題を引き起こさざるをえない。つまり、学校経営にあって、その「経営事象の内面性」こそが独自性解明の鍵とされるべきである。そしてそれは、単に組織全般に共有される社会過程に止まるものではなく、「学校（組織）の特異な社

会的構造」⁽⁷⁾の解明として提示されねばならないものである。この「社会的構造」を学校組織に関わっていかに認識していくかが、学校経営研究の独自性あるいは本質にとって鍵的位置を占めるものと思われるが、論者による多様性が十分に論議されきっていない状況にある。

例えば、学校経営の基本構造を経営組織と経営過程とに二分化して捉える場合と⁽⁸⁾、組織と機能に二分化する場合とでは、⁽⁹⁾経営機能と経営過程の構造関係や研究視角の在り方の異同が問われることとなろう。即ちここでは、学校経営それ自体が機能であり、この機能を担い、また対象化していくのが実体であること、そしてこの実体の定在化したものが組織であり、機能が継起的に組織に対象化されていく過程が経営過程であること、そしてこの経営過程がいかなる機能的要素から成り立っているのかと経営過程全体がどのような機能的側面をもって強調されるべきかを区別することが整理される必要がある。⁽¹⁰⁾

だが、学校経営研究の内在的独自性を問う時、より重視されねばならないことは、「学校（組織）の特異な社会的構造」が、学校が人間の変容（価値付与）を人間関係（教授—学習関係を軸とする）を通して図っていく教育をその組織的生産活動としており、学校経営がこの教育を組織化していく作用であることからする、教育と経営の基本的関係からのみ解明される点である。つまり、「学校経営」は論理歴史的順序性において、「教育」→「学校」→「経営」という展開を内包した概念であり⁽¹¹⁾、また更に外延的に問題を捉えれば、「教育行政が学校経営体を設置（発生）することがあるにせよ、本質的には学校経営体の実体が生まれてはじめて教育行政も発生し、行政管理の対象を見出すことができるのである。その逆ではない。」⁽¹²⁾この点は、先に述べた学校経営研究の俯瞰的視点のもつ正当性を示すものといえるが、より本質的には学校経営研究の最も核心的部分において、教育と経営の内在的連関構造の解明を課題としており、それを課題とすること、しうることに学校経営研究の独自性が認められるのである。そしてこのことは、学校経営研究に「経営学理論が導入されるにしても、それがなされるときにはもはや経営学ならざるものに変質せしめられるのでなければならない。」⁽¹³⁾ことをも意味しているといえよう。

学校における教育活動と経営活動の関係性は、組織的關係性においては、この両者が学校の活動体系を個業—分業・協業関係としてどのようなネットワークを構築しているのか、また機能的關係性においては、学校の組織目標の実現という前者に対して後者の生産性がいかに関与しうるのか、という点を中心に解明されるべきと思われる。⁽¹⁴⁾即ち、冒頭で問題としたように、「教育の要求」—「学校の組織化」—「効率的な運営」がいかなる法則性をもって結合されるのかの解明が学校経営研究の核心であり、この三者の媒介となる「学校の組織化」をいかなる質で捉えるかが問題とされよう。

換言すれば、学校経営作用は「学校の組織化」作用であり、学校経営研究はこの「組織化」作用の法則性解明を課題とするが、前記三者のうち後二者、「学校の組織化」とその「効率的運営」のみを切り離して取り出せば、学校経営研究は経営学に従属したものとならざるをえな

いし、前二者、「教育の要求」―「学校の組織化」のみならば、公教育システム経営における学校経営の位置が極めて平板なものにされてしまうこととなる。現実的にもこの三者が立体的次元で構造化されており、これらを取り結ぶ法則性の解明こそが学校経営研究の独自課題であるといえるであろう。

注

(1) 以下の論稿を参照されたい。

- ① 「『学校経営論』と『公教育論』―その位置関係と課題性」、『学校経営研究』第3巻，1978年3月
- ② 「学校経営における理論と実践」、『学校運営研究』No.239，1981年5月
- ③ 「学校経営と教育行政」，永岡順編『学校経営』有信堂，1983年
- ④ 「学校における教育と経営」、『学校経営の機能と構造』明治図書，1985年
- ⑤ 「『教育経営』概念の実体性と有効性」、『学校経営研究』第10巻，1985年4月
- (2) 吉本二郎「学校経営の現代化」，重松鷹泰他編，『学校と教師』教育学全集第13巻，小学館，1968年，117頁
- (3) 「教育経営」概念は、必ずしも一義的に用いられているわけではないが、積極的に用いられる場合には、「一定の教育行政単位を基礎とする数箇の学校組織（school system）における経営」（河野重男『教育経営』第一法規，1969年，4頁）や「学校経営と教育行政と社会教育行政によって、教育の目的を効果的に達成するための諸条件を整備し、これを有機的に運営する営みであって、もっとも包括的な概念」（牧昌見「『教育経営』概念の検討」、『日本教育経営学会紀要』第16号，1974年，37頁）と、従来の教育行政と学校経営を融合的に捉えるところに特徴を見出しうる。なお批判的検討の詳細は上記注(1)の⑤の論稿を参照されたい。
- (4) 吉本二郎「学校経営理論の研究開発」『現代学校経営講座5・学校経営の革新』1976年第一法規，36～38頁
- (5) 堀内孜『学校経営の機能と構造』，明治図書，1985年，33～34頁
- (6) 吉本二郎，前掲書，38頁
- (7) 吉本二郎，前掲書，39頁
- (8) 高野桂一，『学校経営の教育①基礎理論』明治図書，1980年，3頁
- (9) 吉本二郎『学校経営学』，国土社，1965年第2章，第3章
- (10) 堀内孜，前掲書，55頁
- (11) 堀内孜，前掲書，17頁
- (12) 高野桂一，前掲書，61頁
- (13) 高野桂一，前掲書，75頁
- (14) 堀内孜，前掲書，第V章「学校における教育と経営」参照