

学校経営研究の課題

国立教育研究所 佐藤 全

1. はじめに

学校経営に関する研究は、教育行財政研究からの専門分化を志向した教育経営研究の主要な領域を構成しており、その学問としての独自性や固有性が模索されている。他方、学校は、従来までの日本人の多くにとって、幼少期から馴染みの深い存在であったせいも、その経営研究に対しても教育問題解決への期待が大きい反面、学問としての未熟性に鈍感なままに学校経営研究と僭称する随筆まがいの文献が氾濫しているとの観測も否定できない。

この、学校経営研究にまわりついでいる功罪は、教育研究全般にも該当することであるが、教育行財政研究の場合と同一視できない学校経営研究の特殊性と困難性に起因していると考えられる。本稿は、これまでに参看したことのある、学校経営に関する諸文献一般から受けた印象に基づいて、研究上の課題を指摘し、さらに、その一層の発展に少しでも寄与しうると考えられる具体的な提言を試みたい。

公開を前提とする文章において、言い訳めいたことを開陳することは筆者の最も嫌悪するところであるが、本稿は、教育行政研究に従事している研究者からの提言ではなく、研究者として忠誠をつくすべき主たる帰属学会名を挙げるができないにもかかわらず、教育行政や学校経営に関する研究については特に質の向上を願っている研究者の、きわめて主観的な研究上の自己評価と自己点検でもあることを、お断りしておきたい。

2. 研究対象としての「学校」にかかわる課題

1) 学校の種別と区別

学校経営研究は、学校の経営現象を対象とする学問であるという点について異論のある研究者は少ないであろうことを前提として、まず、ここでは、「学校」を問題にしたい。研究対象である学校については、種別、一般と個別、が問題となる。すなわち、学校経営研究は、研究対象とする学校の種別を明示することなく、また、対象とする学校が暗黙裡に想定されている類型校の一般または個別を指すのかを明確にすることなく、論を展開している場合が多い。

実際の研究文献の大部分が扱っている学校は、種別が明示されていなくても、おもに義務制の

公立普通学校を意味しており、教職員論も同様の学校におけるそれを対象にしている。⁽¹⁾ また、このような学校についての経営研究は、国および地方の教育行政によって規制作用と助成作用を、どの学校も同様に受けることを前提にしているために、同種の個別学校間における経営現象の差異と、その差異の起因を探究することには意欲的ではない。

2) 学校における教育の範囲と程度

学校の教育目的と教育目標が漠然としていることは、学校経営研究の独自性への期待と、学的進歩の遅滞との、両面にわたる起因となっている。

学校教育の現実には、社会や当局によって要請される担当教育機能が肥大化の一途をたどり、学校に固有な教育責任の範囲を限定しえない状況におかれている。この学校の教育責任の無限定性ということは、学校が達成すべき最小限度の教育成果を不明確にし、学校における教育および経営の活動と学習者の変容との間の因果関係を曖昧にするために、学校の究極責任について学校関係者が自問することを回避させたり、大学における教員養成の具体的な目標の設定を困難にしている。

学校経営研究にかかわる根本的な課題は、学校教育の基本的な内容と責任を限定したうえで研究対象とすべき経営現象を確定するのか、そうでないのかということである。このことは、学校経営研究の一分野を構成する学校評価研究の対象に関連して、各学校が自校全体の教育責任の達成程度を評価する際に、不問に付すことができないことであろう。

3. 研究対象としての学校「経営」現象にかかわる課題

1) 学校の「教育」現象と「経営」現象

授業経営という用語が使用されていることに象徴されているように、学校経営研究の立場からは、学校で生起する現象の多くを研究対象に措定しがちである。「教育」と「経営」の峻別について、かつて程には論議されなくなったが、教育活動そのものの内容・方法・技術にかかわる現象と、そのような教育実践のために校内条件を整備する経営活動にかかわる現象とは、可能な限り区別して研究しなければならない。

戦後の学校経営研究は、政治学を起源とする行政理論の系譜と、科学的管理法 (Scientific Management) を起源とする組織理論の系譜とをもつアメリカの行政学⁽²⁾ や教育行政学の影響を受けているが、どちらかといえば組織理論の構築に比重をおいた研究が主流となっている。マネジメントは、「良かれ悪しかれ、何らかの目的と意思をもった人間が、自ら手を汚して工夫を凝らして事を処理するようなイメージを与える」⁽³⁾ が、学校経営の実際についても同様のイメージがつきまとうことは避けられないであろう。

2) 校長のリーダーシップと経営効果

個別学校間における経営現象の差異については、校長のリーダーシップの差異と、教職員の一致協力体制の確立の有無に起因するとの研究成果が多い。リーダーシップは、きわめて多義的で、便利な用語であるが、厳密に定義して使用しなければならないだけでなく、対応するフォロアーズについて追及が同時に行われねばならない。リーダーシップは、フォロアーズの存在によってのみ効果をもたらすという当然の原理を無視できない。校内での協力体制の確立も、いかなる状態と条件が整備された場合に該当するのかが、綿密に実証または論証されねばならない。

学校の経営過程とは、計画・実施・評価という循環過程に即して行われる条件整備であるとの認識が高まるにつれて、この循環過程を履践しながら経営を行っていると自称する校長も少なくない。しかし、研究上の課題は、学校の経営の推進者や参加者である教職員による経営循環過程の履践が、教育目標を達成するための条件整備機能として現実に効果をもたらしているのかの吟味を、学習者の個人目標と学校の全体目標の両面について究明することであろう。

4. 学校経営研究の発展のための提言

1) 学校の生態の解明

教員の個業という側面から見た場合の学校における教育現象は、教育過程の推進者としての教員と、学習過程の主体としての児童生徒との間に成立する。個々の教員や複数の教員による個業としての教育活動の全体が、当該学校の教育目標の達成という観点から整合性と継続性をもたらすように、方向づけたり、条件整備を行う営みが学校経営である。

学校の教職員の活動は、教育活動と経営活動に理論的には峻別しうるにしても、実際には不可分の活動が多いと推測される。しかし、学校の経営現象を対象とする学校経営研究が成立するためには、対象とする経営現象を教育現象一般から区別しなければならない。その区別の前に、管理職員と個々の教職員の職務遂行活動の生態を、プライバシーの侵害にならない範囲において、日・週・月・学期の各時間や期間と、それらの累積としての年間にわたって観察し、記録する作業が不可欠となる。

2) 地域の課題に対応する学校経営の探究

増加の一途をたどる高齢者のための福祉や医療の問題、過疎地域における産業や伝統文化の衰退などの問題は、深刻な様相を呈している。学校は、地域を見放し、地域から見限られようとしているのではあるまいか。学校は、家庭や地域に残存している教育力の活用を欲するが、その復興と継承のための援助を自らの教育機能に含めることに積極的ではない。その原因を中央集権的な教育課程行政に帰し、解決策として、学校裁量の拡大を要請する論稿も少なくない。

かかる地域の課題に学校教育を対応させるためには、教育行政の地方分権化、地域の実態と児童・生徒の特性をふまえた教育課程の編成、そのための教員の専門的裁量が要請されるのである。学校経営の研究としては、校内の内部組織の工夫や運営の在り方の探究という微視的な課題のほかに、生徒の進路選択能力の育成など法定の教育目標を達成する力量や、地域の課題解決をも指向した実践的な教育課程を編成したり展開する力量を、教員をはじめ、校長や教育委員会関係者が具有しているのかの検討、あるいは現行の教育内容基準による教科目構成の抜本的な見直しなども課題に措定しなければならない。さらには、かかる教育関係職員の力量形成という点から、大学で行われている教員養成や教育経営研究の水準と在り方について検討することも迫られている。⁽⁴⁾

3) 研究対象としての「学校」種別の拡大

現在の大学は、教育機関としての役割遂行が強く要請され、教育評価や経営評価としての自己評価や自己点検、すなわち教育組織体としての責任が厳しく問われている。極言すれば、学校経営研究が、教員免許法によって守護されている段階を超えて、大学経営の実際においても必要とされるためには、学長や学部長のリーダーシップと教育経営にとって不可欠な学問として、大学の関係職員によって認知されねばならない。

学校は、公立の義務制の学校に限定されないことはもちろんのこと、特定の学校における学習者も、当該学校に留まることなく、修業年限に応じて別の学校に進学したり、就職するという進路をたどるのが現実である。学校教育法上の教育目標のなかに進路選択能力の育成が含まれている公立中学校が偏差値に依存しない進学指導を要請されていることからわかるように、上級学校の選抜方法や、学校外の教育関係勢力によって、下級学校の教育課程経営が影響を受けている。

以上のことを考慮すれば、学校経営研究の対象としての学校は、公立の義務制学校に限定されることなく、幼稚園から大学院までの国公立の学校、専門学校、専修学校、各種学校、文部省以外の省庁所管学校、塾や予備校などにまで拡大されねばならない。⁽⁵⁾

5. 結論にかえて

広辞苑によれば、随筆とは、見聞・経験・感想などを筆にまかせて何くれとなく記した文章をいう。本稿も、この定義に近い随筆の範疇に入ることを承知のうえで、教育研究が文学作品の一種としての随筆の域にとどまらない学術論文となるために、最小限度において具備すべき要件を、自戒のために提起しておきたい。

まず、関連先行研究を検討したうえで研究の目的や課題を明確に設定し、その課題の解明または追究のための方法を明示してから、かかる目的と方法に沿った資料等の素材の整理や考察または論証を行い、目的に対応した結論を提示する、という手順を踏むことが研究論文が厳守すべき

形式であり、充足すべき要件であろう。

蛇足ながら、日本教育史研究の碩学が、約15年前に『教育学研究』の常任編集委員を交代する折りに、同誌の「会員通信」欄に掲げている感想メモの最後の部分を掲記して、本随筆を終えたい。「以上のことは、じっくりと研究内容を自分の中で温めてから執筆せず、何となく業績づくりに投稿する心の焦りが、若い研究者の中にあることによる為ではないであろうか」。(6) このメモは、専攻領域の違いを超えて、老若を問わず、また業績づくりに必ずしもとらわれない者にとっても、肝に銘ずべき戒めであろう。

注

- (1) 佐藤全「まとめ」日本教育経営学会・学校改善研究委員会編『学校改善に関する理論的・実証的研究』ぎょうせい、1990年、121頁。
- (2) 西尾勝『行政学』有斐閣、1993年、25頁。
- (3) 宇部宮深志・新川達郎編『行政と執行の理論』東海大学出版会、1991年、58頁。
- (4) 佐藤全「教育課程行政と教師の専門的裁量」日本教育行政学会編『法による教育行政の現状と課題』（年報17）教育開発研究所、1991年、51頁。
- (5) 佐藤全「教育経営研究の対象領域と学校の教育責任にかかわる法的課題」日本教育経営学会編『新「免許法」と教育経営の諸問題』（紀要37号）第一法規、1990年、128頁。
- (6) 土屋忠雄「投稿原稿についての感想」日本教育学会編『教育学研究』44巻4号、1977年、75頁。