

学校の自己組織性の探求

摂南大学 村田俊明

1. 学校経営の課題

現代の学校は、子どもの教育機会を保障するための社会的機関である。ところで、学校は子どもの個性と能力を伸ばし、子どもが健やかな人間的成長をとげることができる場になっているだろうか。学校は教育力を失っているのではないか。特に1970年代の教育荒廃現象を契機に、それ以降、学校教育のあり方が問い直された。1980年代には、臨時教育審議会による教育改革が進められた。「生涯学習体系への移行」というスローガンの下、「自由化・反自由化」論争妥協の方向で、教育の「多様化・弾力化」の方策が模索されつつある。いま学校に求められていることは、従来の学校の制度及び組織の枠組を改変して、子どもの個性を尊重し、自ら学ぶ意欲などを育むことである。学校経営のあり方も、教育効率を優先に考えること以上に、個性尊重の原則に立った柔軟な学校組織の変革が求められている。

2. 学校経営改善の視角

(1) 学校経営の質的転換

学校経営の質的転換は、学校組織全体に及ぶものである。その主なものとして、①組織観の転換、②公教育経営制度の転換、③学校慣行の転換が考えられる。

組織観の転換は組織哲学の転換を意味する。教育効率論の捉え直し、あるいは機械論から有機体論へといった組織観の転換である。公教育経営制度の転換が意味するものは、文部省・教育委員会・学校という公教育経営の重層構造をどう改造し、公教育経営に子どもの学習権保障や親の教育意思の反映を図るかにある。官僚制化した公教育経営体系の改造及び規制緩和、さらに究極的には教育の民営化及び自由化への可能性を探るという課題がある。学校慣行の見直しも要請されているが、学校慣行とは、学校の構造及び機能その他すべてにわたって、従来あたりまえとされ、行われてきたことを意味する。当面、その転換の対象となるものには、①教育課程及び授業の改造、②学校時間の改造、③学校空間の改造、④学校運営の発想の転換が考えられる。

教育課程及び授業の改造に関しては、新学力観にもとづく教育内容と方法の転換、学校時間の改造については、学校週五日制や学校の学年や学期、子どもの学校生活時間の検討、学校の単年度運営の見直し、より長いスパンにわたった教育計画や学校運営など、発想の転換を図っていくこ

とが考えられる。学校空間の改造例として、オープン・スペースの教室空間への改造、学校施設と社会施設の複合化など、伝統的な学校施設観を一掃するような斬新な学校建築も実現しつつある。学校運営面では、PTA運営の見直し、家庭・地域社会との連携、さらには親の学校経営参加なども考えられる。これらの改造は、すべて子どもの成長と発達にむけた取り組みとして位置づけられる学校改造である。このように、学校経営の質的転換が求められているが、以下では、わが国の公教育経営体系と学校組織の特質をふまえつつ、学校経営の自己組織性について検討する。

(2)組織観の転換

戦後におけるわが国の学校経営研究は、企業経営の組織論に学んで発展してきた経緯がある。それは、戦後の経営学ブームの影響やそれまでの学校管理論の未成熟さからか、学校経営の基礎理論への渴望となって、企業経営の理論的適用がめざされたのである。学校経営の「近代化論」に見られるように、その内容は技術的合理化を中心的課題とした運営効率の向上にあった。学校経営に企業経営の理論を応用する場合に提示される仮説の一つは、学校も企業も組織である以上、その経営論理に違いはないというものである。この仮説は、当然、組織の一般理論を認める立場にたつものであった。このことは、学校経営に理論的基盤を提供すると思われてきた。

しかし、他方で学校と企業組織とでは、その組織がめざすものは異なり、経営のあり方も異なるはずで、組織一般に適用可能な理論というものには存在しないという考え方もある。この考え方に立てば、学校組織の特殊性を研究対象とし、学校の制度及び組織の機能主義を批判する視点をもつことになる。今日の学校改善の方向は、学校を自動的機械のように捉える組織観や企業経営論に依存した学校経営観から脱却して、子どもや親、さらには教師にとっての学校の意味を問う方向が求められている。すなわち、われわれが当然のことと受けとめてきた教育の「効率性」と「質」との関係が厳しく問われるようになってきている。中央教育審議会答申（平成3年4月）も、新しい時代にふさわしい「平等」と「効率」の概念の確立が必要であることを指摘したことを見れば、既存の制度や組織を見直し、新たな意味を学校に付与し、自己組織力をもつ学校経営への質的転換が必要になっている。

(3)公教育経営制度の再検討

学校は公教育経営の管理対象として位置づけられてきた。その結果、学校には、内在的な変革力があるにもかかわらず、それを十分に発揮していないとの指摘もあった。逆に学校はそれだけの変革力をもってはおらず、外部の変革力に待たなければならないという指摘もある。学校の教師集団の専門性も十分に成熟せず、親の教育意思が学校経営に反映されることも少なかった。学校には、自己組織力や自己変革力が期待されるが、「あるべき」理念と「ある」現実とは、区別して考えなければならない。現行制度上、学校は公教育経営体系に位置しており、学校が単独でそ

の運営にあたっているわけではない。したがって、学校に自己変革力は望むものの、公教育経営体系に組み込まれているかぎり、その変革力は相対的なものにとどまらざるをえない。公教育経営体系の中であって、学校経営が主体性を発揮できる方向を明確にすべきであろう。

わが国の学校経営の体質が多分に中央依存的なのは、教育行政の重層構造的にその原因が見いだされるのである。その重層構造の仕組みが、学校や教師の主体性を削いでいく構造をもっている。と同時に、学校管理者や教師自身にも依存体質があるとも指摘される。学校や教師の主体性喚起の課題は、従来の当たり前のこととして考えられてきた学校の制度的・組織的枠組を変えて、学校が主体的に教育活動に取り組めるような条件整備を進めることである。

(4)学校慣行と内部組織の見直し

学校慣行の見直しは、内部組織運営の見直しを図ることもである。学校で行われている活動の一つ一つを検討し、子どもにとって望ましいあり方を探求することである。1995年度から月二回の実施が決まっている学校週五日制は、学校週六日制の慣行に親しんできたわれわれに、学校のすべてにわたる発想の転換を求めているとあってよい。ことに、学校週五日制によって、学校時間及び教育内容の見直し、学校行事の精選及び削減と学力形成についての再検討を迫っている。また学校と家庭・地域の関係のあり方をも、根本的に問い直す契機となっている。もちろん、学習指導要領の見直しを前提としない学校週五日制への移行は、その理解不足も手伝って、教育課程編成上の戸惑いともなっている。元々、学校週五日制の主旨は、子どもを家庭や地域に返し、学校と学校外の教育分担の均衡化を図るところにあるが、教員の週休二日制問題が学校週五日制実施を突き動かした事情などもあって、果たして子どもにとって真に望ましく、学力形成がなされるかどうかについて、明らかになっていない面もある。

また国際化や情報化など学校をめぐる社会環境の変化に応ずる教育内容、教材や教具、授業方法、テストや評価、生徒指導や進路指導のあり方、とくに偏差値による進路決定の問題改善、教職員定数の充実、学校施設・設備の改善といった学校構造及び機能上の改善が求められている。学校内部組織にとっては、運営上のマンネリズム、教職員集団の専門性の脆弱性、校長の指導性の弱体化など、改善すべき課題状況も少なくない。

3. 学校の自己組織性の本質

(1)学校の組織化ベクトル

学校経営の自己組織性の発想は、単一学校経営論に認められるが、学校経営の自己組織性は、どのように捉えたらよいただろうか。学校経営を規律する組織化のベクトルについて仮説的な概念整理を試みておきたい。教育の機会保障及び学校の「公共性」概念から派生する公教育経営体系のベクトルには、教育行政ベクトルと学校経営ベクトルとがある。行政の主要ベクトルは「基準

性」「責任性」「効率性」のベクトルからなり、学校経営の主要ベクトルは「自律性」「独立性」「主体性」「専門性」ベクトルからなる。この二つのベクトルは、相拮抗しつつ、公教育保障を現実化する。

教育行政のベクトルは、その「基準性」「効率性」「責任性」として表現される。教育行政の「基準性」は、公教育経営の条件整備から派生する概念である。教育の機会均等の原則にしたがって、教育行政は、行政効率を考慮して、学校及び地域における教育条件の整備を行う責任を負っている。「基準性」の概念は、ともすると最高基準と解釈され、教育の画一性を助長することにもなるが、学校の教育や経営の実際については、なるべく現場の裁量性に委ね、創意と工夫を促し、弾力的に運用されることが求められる。

学校経営のベクトルは、「自律性」「独立性」「主体性」「専門性」「責任性」として表現される。これらは、教育が子どもの能力や個性を発見し、伸ばす創造性を追求すべき営為だからである。つまり他律的あるいは依存的になされる行為ではなく、学校の主体的取り組みによって実現されるものだからである。

①自律性

一般に学校経営の「自律性」が意味するものは、学校外にむかっては「自治（権）」ないしは「独立」の意味をもち、「他律性」に対置される概念である。学校内にむかっては、組織自体の「自制（自省）」的行為をあらわす概念である。学校を自己保存的かつ自己完結的な有機体的生命現象に模して捉える概念である。

②独立性

学校経営の「独立性」は、「依存性」に対置される概念である。学校経営の場合、「独立性」の概念は、第一に教育行政機関から学校が独立していること、第二に父母集団など利害集団から独立していることを意味している。この「独立性」概念には完全独立を意味するものと、相対的独立を意味するものがある。学校経営の「相対的独立性」とは、学校経営が教育行政機関との公教育を保障していく関係において、相互補完的であることを意味する。

③主体性

学校の「主体性」は「客体性」や「周辺性」あるいは「従属性」に対する「中心性」を表わす概念である。ここでは学校経営の「主体性」と教師集団の「主体性」が、その内容を構成する。学校経営の「主体性」は、「自律性」「独立性」と同様、行政の「主体性」に対応する関係にある。教師集団の「主体性」は、教育指導の「専門性」にもとづいている。

④専門性

学校に求められるものは、子どもの能力の発見と個性の伸長である。それには、何よ

りも学校が親や社会の信頼に足る教育技術の「専門性」を備えている必要がある。「専門性」に対置される概念は「素人性」である。教育行政の専門性ととも、公教育経営への信頼の基盤を形成する。学校・教師集団は、教育専門的見地から、子どもの教育指導に直接に携わり、その成長と発達の可能性を保障してはじめて信頼が得られるのである。学校の専門的助言は、子どもの教育における親の意思決定や選択に重要な位置をしめる。

⑤責任性

学校の「責任性」が意味するものには、学校経営の「責任性」と教師集団の教育の「責任性」がある。教育行政の条件整備的な責任性の概念と共に、公教育経営の責任論を形成する。

(2)学校経営と教育行政の関係

学校は、自らの内部努力よりは、外部的インパクトを受けて改善される場合がほとんどだと言われる。なぜそうなのか。その理由の一つは、わが国の公教育経営体系は中央及び地方教育行政と学校という基本的骨格から成っており、学校は教育委員会によって管理運営されている。くわえて、この公教育経営体系は、上意下達の指示命令系統で、学校はその下請け的な位置にあると考えられがちだからである。

公教育の「基準性」「責任性」「効率性」といったベクトルを過度に強調することが、学校の画一主義や教育力の衰弱、行政依存体質、教師集団の教育指導意欲や情熱の冷却化、校長の指導性の不十分さをもたらすにいたり、中央の教育施策と学校現場とのズレを拡大させる方向に働いてきたことが指摘される。以下では、学校と行政をめぐる教育改革のベクトルとその構造について検討したい。

学校経営と行政との関係をいかに捉え、経営と管理をどう位置づけるか、学校経営の「相対的独立性」や「自律性」をどう確保するか、学校経営が自らの創意性をいかに発揮するかが課題となる。学校に「自己組織性」が求められるのは、その「主体性」拡大の方向で検討される必要がある。上位下達的な公教育経営体系を見直し、個々の学校から教育を回復させる発想が必要なのである。学校に「自己組織性」を求めることは、学校の「他律性」「依存性」「客体性」とは逆の「自律性」「独立性」「主体性」を認めていくことに他ならない。学校の「自己組織性」は、行政に対する学校の自律性確立の主張を含むものである。

学校の自律性については、いくつかのベクトルが考えられる。その一つは、学校外にむかう「独立性」のベクトルであり、もう一つは学校内にむかう「自制」のベクトルである。学校外にむかう「独立性」のベクトルは、学校現場に対する上位下達の一方向的な中央の施策の方向に対して、学校自らが教育行政に働きかける方向で教育改善の推進を図っていく「主体性」のベクトルを意味する。学校内にむかう「自制」のベクトルは、「専門性」と「責任性」ベクトルを内容とし、組織内部の協働性維持を図るものである。

学校の「自律性」ベクトルを、公教育経営全体から改革し、方向づけるのが教育改革における「多様化」「弾力化」のベクトルがある。教育の「多様化」は固定したものを分散させるベクトルである。「弾力化」は、従来ある制度枠の規制緩和ないしは組織運用の柔軟化をめざすベクトルである。教育の「多様化」ベクトルは、究極的には子どもの数だけ存在するはずである。この「多様化」ベクトルは、「創意性」にむけた学校の内部努力を要請する。「多様化」ベクトルにそった学校改善の試みが行われている。学校経営の「柔軟性」は、「画一性」・「固定性」とは反対のベクトル概念である。学校経営に「自己組織性」が求められるのも、学校及び教育環境の変化の中で、柔軟でかつ「弾力性」に富んだ環境適応が求められるからである。学校の「柔軟性」ベクトルは、学校における教育内容・方法、組織及び制度のすべてにわたる多様化・弾力化を意味しているのである。さらに教育の「多様化」に対して、それらをまとめていく方向に働くのが学校組織の「統合化」のベクトルである。

4. 公教育経営体系の中の学校改善

わが国の学校の状況は、いま公教育体系の統合化と分極化という再編の間で揺れ動いている。臨時教育審議会から十年経過した今日、具体的な施策が実施に移されてはいるものの、中央の教育施策と学校の施策受容の間にずれが生じている。制度的理念と学校の現実との間で葛藤が起こっている。親の教育意思と学校の意思との間の葛藤も存在する。学校は中央の施策をいかに受けとめ、運営されればよいのか。公教育経営及び学校の既存の制度がさらに根本的に改造される時期が到来している。こうした教育改革、学校の教育改善は、第二次ベビー・ブームによる児童・生徒数のピークを過ぎた減少期こそ、その好機であるとの期待もあった。中央の教育政策は「教育の多様化・弾力化」の方向を打ちだしたものの、試行と実施を同時進行させなければならぬ状況にあり、学校現場では先行きの不安も多い。

また学校が単なる日常生活の場であるよりは、子どもが個性と知性をのばす場であってほしいというのが、親の偽らざる願いである。学校は子どもの知的好奇心に応えられるだろうか。子どもの個性や能力を客観的に評価し、進路希望や適性にふさわしい指導をしてほしいというのが、学校に対する一貫した親の願いである。通塾の状況は、親の願いを端的にあらわしている。子どもの将来への不安と学校不信が、小・中学生の塾通いに拍車をかけている。親がそうした行動にでるのも無理のないところである。こうした状況に対して、学校は何ができるのか。あまり積極的な答えは見つからない。

5. 学校経営の自己組織力の向上

学校経営は、子どもの個性に応ずる教育の保障と結びつかなければならない。ところが、学校

は国民の教育機会を保障する社会機関であり、教育の水準維持の国民的課題をもつことなどから、結果として、子どもの能力と個性を規格化する以上のことには無関心にならざるをえない側面をもっていた。「新しい学力観」に基づいて、学校は子どもの主体的な学ぶ能力、意欲や態度を形成することが求められている。子どもの多様な個性に応じた学校の組織改善の方向である。教育の「多様化」と「弾力化」によって、一人ひとりの子どもにふさわしい学校の創造がめざされなければならない。こうした学校改善を推進するのは、学校自身である。教育課程を編成し、授業の工夫や生徒指導の充実を図る。さらに運営組織を整備・充実して、子どもの学ぶ力や表現力として実を結ぶことがめざされる。このような学校改善の成否は、学校に内在する自己組織力にかかるところが大きい。

学校が社会環境と相互作用するなかで、独自の活動によって自らの構造をつくり変えていく性質が学校の自己組織性である。学校の自己組織性概念は、学校組織論にとって「内発的な学校改革論」という意味あるインスピレーションを呼び起こしてくれる。

学校経営の自己組織性は、学校の経営者が様々な情報を取り込み、それらを組織して環境の変化に適応していくというイメージである。言わば、円環的な自己組織化である。今日の学校には、子ども、親、教師の多様な要求、さらには地域及び地球的課題の解決に柔軟に対応することが求められている。従来の学校制度及び組織を見直し、教育の新しい方向を見いだしていく必要がある。それらの課題解決にむけ、学校の自己組織力を高めていく方向についての私見を以下に示すことにする。

第一に子どもの個性にふさわしい教育と学習の保障を優先させることである。学校が子どもの学習及び生活の場であり、子どもの学習と生活が空間的・時間的に保障されている必要がある。例えば、基礎基本の学習、探求的学習や課題研究的学習、発表や表現学習、体験学習など、子どもの知性と感性を育む教育活動の場に改造することが求められる。そのための制度的且つ組織的検討がなされなければならない。教授・学習組織、学年・学級も改造の対象となる。授業と学習の効果を高める教材・教具の整備、地域教材などが工夫される必要がある。

第二に、教師集団の専門性を高めることである。さらに子供を直接指導してくれる教師の質の問題が学校教育の鍵になる。情熱をもって一生懸命指導してくれる教師が望まれる。基礎基本を指導してくれる教師への期待は大きい。教育活動の自己組織性の根拠は、教師集団の教育技術的専門性にある。したがって、その専門性が成熟するような教員の養成・採用・研修の創意ある改造が必要である。ことに学校では研修の質的充実を図る試みと個々の教師の主体的取組を奨励することが重要であろう。

第三に、校長の指導性である。校長の役割は、子供や親の期待や願いを受けとめ、教師の教育に対する情熱を引き出すことにある。教員の意欲をどう引き出し、動機づけるかが校長の役割である。校長がリーダーシップの下、全職員が一致協力して教育にあたれるような体勢をつくっていくことが求められる。有能な若手教員や女性教員の管理職登用や校長在職年数の長期化なども

図られつつある。

第四に、学校の地域的条件をいかすことである。大規模校と小規模校、都市の学校と地方の学校の違い、あるいは学校の成立と発展事情、地域と学校の将来展望などを考慮した組織であることが望まれる。

第五に、管理・運営の効率化・弾力化を図ることである。学校管理・運営の弾力化、意思決定における民主的合意形成と効率化にむけたマネジメント・サイクルの効率化、教育活動を支援する運営及び事務組織の創造、教育意思の合理的実現、親の教育意思・教職員の専門的意思の統合の視点が求められる。

第六に、父母と学校と教育委員会による地域学校経営の創造が望まれる。教育及び運営方針の樹立や学校評価にどう取り組むかの問題がある。親の教育意思を学校経営に反映させることも視野の中に入れる必要がある。

第七に、学校慣行の見直しが必要である。特に現在進行中の学校週五日制の実施は、従来の学校のあり方を全面的に見直す契機となっている。学校の観念を根本的に変える試みである。教育観及び学校観、学力観といった学校の価値観から、学校生活の空間的・時間的意味が捉え直され、学校改善にむけた再編が行われつつある。学校週五日制の完全実施にむけた取り組みがますます進むにつれ、従来の学校慣行の見直しも行われるはずである。

学校の内発的改善への期待は、現行の公教育経営体系そのものの改革があって進展するものでもある。学校の内発的な改善努力にとって、公教育経営体系上の制度及び組織的な規制や制約をどう緩和すればよいのかを検討する必要がある。教育上の規制緩和、民営化、自由化の検討は避けて通ることができないように思われる。

【参考文献】

1. 今田高俊「自己組織性」、森岡清美、塩原勉、本間康平編『新社会学辞典』有斐閣、1993年 545頁～546頁
2. 今田高俊「リフレクション思想—近代の超出」『現代社会学』第14巻、第1号、アカデミア出版会、1989年所収、5頁～22頁
3. 岡東寿隆『スクール・リーダーとしての管理職』（シリーズ・学校改善とスクールリーダー）、東洋館出版社、1994年所収