

朴教授組織論の成果と残された課題

天 笠 茂 (千葉大学)

科学としての教育経営学のあり方を問い続けてきた朴教授が残された数々の業績の中には、教授・学習組織を取り上げたものが少なくない。本稿では、朴教授が展開をはかった教授組織論の到達点及び残された課題を明らかにすることを目的とする。まずは、朴教授組織論の特徴を明らかにすることから考察をはじめることにはしたい。

I. 朴教授組織論の特徴⁽¹⁾

第1に、教授・学習組織をシステムズ・アプローチの立場から接近をはかったことがあげられる。アメリカにおいて教員問題の解決に導入されたとされるシステムズ・アプローチにいち早く着目し、教授組織改革に成果をあげるべくその手法の導入を試みた⁽²⁾。すなわち、朴教授は、教授組織改革の基本的課題を「子どもの個別的な能力の最大限の伸長」と「教師機能の組織最適化による教授の効率化」にあるととらえ、教授—学習過程を学校におけるシステムとみなしたシステムズ・アプローチの導入によって成果をあげようとした⁽³⁾。

朴教授の教授組織改革に関する一連の業績は、学校経営学・教育経営学における教授・学習組織研究に新たな道を切り開いたといえる。研究対象の明定、整理、枠組みの構築、構造化への取り組み、対象に迫る手立てなどユニークな着想が注目される。なお、この主な研究成果は朴教授のおよそ30歳代のものであるが、今日においても、この分野に取り組む研究者に大きな影響を与えている。

第2に、教授—学習組織の最適化をはかり子どもの学習を最高度に効率化する経営哲学を探究したことがあげられる。朴教授は、最適化について、「そのシステムの目標を実現するための最大の効率を発揮できるようにシステムの諸契機や要因再斉作動させること」と定義する⁽⁴⁾。そして、諸論稿には、「教師の機能を、子どもまたはその集団が学校の目標を最大限に実現できるよう配置・作動する」⁽⁵⁾など、“教育目標を最大限に達成する”、“子どもの学習を最高度に効率化する”、などの文言がみられる。

最適化は、1960年代から1970年代にかけて時代を代表する経営哲学の一つとしてとらえることができる。朴教授は、その時代の動きを体言する一人として、「最適化」という経営哲学の探究をわかり、最大限の効率化をめざす学校経営の世界を追い求めたということができよう。

II. 教授組織改革のストラテジー

朴教授組織論の特徴について、第3に、学級担任制を批判し教科担任制を協力教授組織の原型としてとらえ、教授組織改革のストラテジーを描いたことがあげられる。朴教授は、教授組織改革を実現するために「経営管理的方策の適切さ、妥当性をつねに再検討し、より完全なストラテジーを求

めていくべき⁽⁶⁾」として、学級担任制の改革から教科担任制への展開の道筋及びT・Tの普及・定着の手立てについて言及している。

まず、学級担任制の改革について。朴教授は、学級担任制は、「学校の経営方式効率化の視点から見れば、…規模の大きい学校や高学年の場合には教師の特性や能力を最大限に発揮させうるかどうかの点で問題があると」指摘する。それは、「組織における人的資源の能力を目標達成のためにフルに生かしていない状態」であり、「とくに学級王国的な閉鎖的学級経営方式がはびこるとすれば、なおさらのことである」という⁽⁷⁾。

これに対して、教科担任制は、「学級担任制が内包するような問題点を克服し、教師機能の最適な組み合わせをめざすための一つの試みである。」とする。すなわち、教科担任制が学校の教授資源を個人単位から、少なくとも学年単位以上の枠としてとらえられ、学年単位の学習組織を想定したものであることを評価する。すなわち、教科担任制は、「単に、自分の担当する教科についてのみ権限を持ち、責任を負う職能的分化の原則に立つ教授組織という意味だけにとどまらず、教科指導における職能分化および協働と学級生活の指導における連帯という協働組織をかたづくる意味を持つもの」であって、「協力教授組織」の原型となりうるものであることを指摘している⁽⁸⁾。

そのうえで、朴教授は、協力教授組織としての「教科担任制」への接近において留意すべき点を次のようにあげている⁽⁹⁾。

まず、教師が持つ教授機能の克明な分析と組織化であり、指導力の自己評価と情報交換・討議による最適な「学年教授担当計画」の構築が必要という。すなわち、学年における教育目標と教育内容の構造体系の分析、それを学習する子どもの予想される学習系路の体系化をふまえた上で、学年に配置される教師の特質を相互に評価・類別検討し、年間教育課程時間配当案をもとに、教育課程の担当分野を取り決めていくべきである、という。

また、実践過程における継続的な評価と改善が必要であり、その際、①導入にともなう問題点に対する解決のための仮設の設定、②学習経験の統合と生活指導の関係、③学級集団別、個人別の診断的評価実践の問題などに留意すべきであるという。

このような計画の作成と実践過程における継続的な診断・評価の必要性の指摘は、当時、小学校における一部教科担任制の導入という小学校における実践の取り組みについて取り組むべき課題を提示するものであった。

次に、T・Tの普及・定着へのストラテジーについては、次のように述べている⁽¹⁰⁾。日本におけるティーム・ティーチングの実情を、『協働 (teaming) による教授計画の樹立と実践』というよりは『主に学年単位教授 (teaching) の共同遂行』という意義と実践形態に偏していると見られる。」として、一部教科担任制とティーム・ティーチングの試みは、「単に『授業を複数の教師で行なうか、個人で分担するか』ということにすぎないともいえる。」ととらえ、「むしろ計画より授業に重きを置く形態としてとらえているものと思われる。」とも述べている。

このようにT・Tをめぐる日本の実情をふまえたうえで、朴教授は、T・Tを実現していくため

に可能な段階的な手続を次のようにあげている⁽¹⁾。

①協力教授組織としての「教科担任制」を導入し、従来のような学級担任制の慣行を学年を教授単位とする協働教授体制へ移行させる。②学年単位教科担任制の地盤の上で、一部教科のT.Tを試図することである。この過程では、学校のしきたりや慣行をできるだけT.Tの実践過程にそうよように改めていく試みも必要である。③学校でめざす「教授組織改革」を地域社会や教育行政当局にも広報・周知させることを忘れてはならない。④特にT.Tの採用に対する子どもの反応や学力の変化などに対する綿密な診断結果などの検討を怠ってはならない。

確実な成果の裏付けをもとにT.Tの適用分野をひろめていくべきであり、T.Tをめぐる評価や効果に関するデータの明示こそ、その普及・定着に欠かせないという朴教授の指摘は重要である。

現在においても、この面における研究の蓄積があまりなされておらず、裏打ちされたデータをもとにT.Tの普及・定着をはかる手立ての追求をはかることこそ取り組まねばならない課題といえよう。

ところで、教授組織改革を研究対象に取り上げるとなると、授業や学級経営の改善に直接にかかわり実践家と研究者との関係がとりわけ問われることになる。この点について、朴教授は教育現場にどっぷり入り込むという接近方法はとっていない。一連の論稿をみても、教育実践のケースそのものを対象にして取り上げることはあまりせず、むしろそうすることに禁欲的であるかの印象を受ける。しかし、かといって教育現場との関係において疎遠になったりポイントを外すということはなく、一定の距離を保ちつつ教授組織改革の動きにインパクトを与え続けたといえよう。すなわち、当時、籍を置いた東京教育大学学校経営研究室の「知恵袋」として教授組織改革運動の一翼を担う存在でもあった。このような教育実践へのスタンスもまた朴教授の教授組織論の特徴ともいえるものである。

なお、このような研究のスタイルが取り得たことについて、一つに朴教授の教育実践に携わったキャリアというものがある。朴教授組織論は教育実践者としてのこのような経験が背景にありバックボーンとなっており、それを無視してとらえることはできない。朴教授の教育実践者としてのキャリア、時代の流れのなかで遭遇した「最適化」という経営哲学、それにシステムズ・アプローチ、さらに、東京教育大学学校経営研究室という場、そこにおける吉本二郎先生を中心とする人との出会い、これらがミックスされ一体となって構築されたのが朴教授組織論なのである。

Ⅲ. “最適化”・“効率化”への志向

さて、教授・学習組織の「最適化」についての発想は、学校のゆとりと充実をスローガンに掲げた昭和50年代初頭の学習指導要領の改訂を契機に次第に人々の話題にのぼらなくなり、一世を風靡した“最適化”という言葉が口にする人も次第に少なくなる。

困難さを増す学校教育問題と最適化や効率化を追求する経営思想との間のずれが次第に大きくなったことも否定できず、人々が求める学校の経営思想も“最適化”とか“効率化”とは対の極をめ

ざして振れることになる。

たとえば、今日に至る一つの動きに、学校における時間や生活リズムを見直し再設計をはかり学校改善をめざす試みがある。この背景には、効率・能率を追求することに価値を置き走り続ける経済至上主義に対する批判があり、「柔らかな時間づくり」、「時間の個性化」、「時間からの解放」などと称して、これまでの時間のあり方を見直して個人の時間をより多く持とうとする社会のあり方について問い直しがある。効率や能率を追求することによって時間の充実をはかる発想や手法に人々はある種の疲れを感じはじめているというのが今日の社会の姿である。組織の健康度が問題にされたり、ストレスの高まりの指摘も、これまでの社会の行き方と決して無関係とは言えない⁽¹²⁾。

しかし、人々は、“効率化”の呪縛から逃れられないでいる。効率化ということを言い出す学校関係者は少ないものの、学校の活動やそれを支えている人々の意識が、この“効率化”という発想に多分に支配されていることもまた否定できない。そのような学校の現状をふまえるならば、効率化という観点から極限を追求する経営哲学から、“ほどほど”という経営哲学への転換を課題とすべきである、といってもよいのではないか。すなわち、学校の教育活動や組織運営において、“ほどほど”でよいとすることを明らかにすることが、また、その論理を展開し手立てを開発することが学校経営の研究者に問われている。

ここにおいて、教授組織の最適化がめざした中身、子どもの学習を最高度に効率化したところの状態や質がどのようなものであるのか、その解明が改めてなされなければならないと指摘しておきたい。しかも、その際、最適化をめざす発想においてとかく捨象してしまいがちであった教育実践や教育現場にまつわるいわゆる“どろどろ”とした部分をできるだけ視野におさめていくことに配慮する必要がある。

IV. 学校経営学における教育内容・方法領域への接近

朴教授の教授組織論の展開は、それまで教育方法や教育内容として位置づけられてきた領域に学校経営学の立場からウイングを延ばし接近をはかるものであったととらえることができる。それまで教育行政との関係で学校経営を問う問題意識や手法が主流を占めるなかにあって、教育方法や教育内容との関係において学校経営のあり方を問う教授組織論の展開は、学校経営学の新たな展望を切り開くものであったと意義づけることができる。

もっとも、次にあげるように、その接近方法については今後に残された課題も少なくない。

第1に、授業改善への接近をどうはかっていくかということである。実践家は授業において子ども達を「待つ」という言葉をよく使う。それは、教師主導を抑制して子どもの学習に取り組むリズムやペースを尊重して授業の展開をはかろうとする教師の自覚としての意味を有している。実際には、教師はなかなか子どもを「待て」ず、自らのペースで一方向的に子ども達を引っ張ってしまうことが少なくなく、子どもを「待てる」教師になるには精神的な余裕を含め優れた技量の熟練が必要とされているわけである⁽¹³⁾。

問われていることは、このような実践家の有する「言葉」や感性のレベルまで含まれた意識の存在と、一連の教授組織論の展開で用いられた「言葉」、たとえば、「要因を整齊作動させる”、“教師機能の最適組織化”、“学習を最高度に効率化”、などとの間の大きな距離である。授業改善に接近しインパクトを強めていくには、この間の距離を狭めていく必要があるものと思われるが、朴教授組織論はその点に多くの課題を残したと指摘しなければならない。

第2に、教育内容への接近をいかにはかっていくかということである。学校経営学や教育経営学のとらえ方について、経営活動と教育内容・方法領域との間に線を引いて研究対象を自己限定する立場もある。しかし、このようなスタンスでは、かえって学問のダイナミズムを失う心配も否定できない。むしろ、これまで教育内容といわれてきた領域にも学校経営学や教育経営学の視角から迫っていくことが問われなければならない。すなわち、「内容」の問題と授業の条件づくりの問題との一層の接近が必要であり、その切り込み方、アプローチの方法を問題にする方向で論議を深めていく必要がある⁽¹⁴⁾。

このような点から、朴教授組織論をとらえるならば、教育内容や教育課程を視野に収めつつ、それを「枠組み」としてとらえところにとどめ、まさに“内容”にまで踏み込むことについては禁欲的であったといえる。いかに学校経営学の立場から教育課程に迫っていくか、今後に残された大きな課題であるといえる。

この点について、朴教授は、たとえば、“学年における教育目標と教育内容の構造体系の分析”の必要性をその論稿のなかで指摘している⁽¹⁵⁾。たしかに、今日に至っても、この両者の関係さえ十分に明らかにされているとはいえないのである。すなわち、学校の教育目標と学習指導要領に明記された教科等の目標との関係をどうとらえるべきか。また、そこに学年の教育目標が加わるとすると、その関係はどうなるのか、等々。明らかにすべき課題は少なくない。

その意味において、朴教授は、教授組織論の研究領域において新たな道を切り開く先駆的な役割を果たすことを通して、我々に対して取り組むべきテーマを提示し、それらを地道に固めていくことを今後の課題として残したといえよう。

注

(1) 本論稿を作成するに当たって次の朴教授の文献を参照した。

- ・ 朴 聖雨「教授組織改革と学習指導の最適化」『学校運営研究』 104号 1970年8月号 pp.111 - 117
- ・ 朴 聖雨「教育へのシステムズ・アプローチに関する一序論」 東京教育大学大学院『教育学研究集録』 第12集 pp.91 - 99
- ・ 朴 聖雨「教師の機能のシステム化」 坂元 昂編『講座 教育のシステム化2 教師の機能のシステム化』 明治図書 1971年 pp.32 - 77
- ・ 朴 聖雨「学習指導の力動化—学習指導のシステムズ・アプローチの基本的視点—」 主原正

- 夫・吉本二郎編『講座 教育経営システムの設計3 教育活動の設計と展開』 明治図書
1975年 pp.117 - 147
- ・ 朴 聖雨「教育過程最適化の視点と課題」 主原正夫・吉本二郎編『講座 教育経営システム
設計3 教育活動の設計と展開』 明治図書 1975年 pp.149 - 181
 - ・ 朴 聖雨「学校経営研究における前提的課題」 『学校経営研究』 第1巻 1976年
pp.42 - 50
 - ・ 朴 聖雨「学校経営理論とその方法論」 『学校経営研究』 第3巻 1978年 pp.93 - 103
 - ・ 朴 聖雨「教育課程の継続的開発」 吉本二郎・真野宮雄・宇留田敬一編『新教育を創造する
学校経営1 創意ある教育課程の展開』 東京書籍 1980年 pp.269 - 297
 - ・ 朴 聖雨『教育経営の理論』 1984年 教育出版センター
- (2) 朴教授は、「教授組織」をシステムズ・アプローチの立場でとらえる場合の観点として、①学
校をトータル・システム (total system) とするサブシステム (sub-system) ②たえない
情報や他の諸動因の影響を受け入れ、変革を続けていく開放系列 (open-sequence) システ
ム ③教師から子どもへ情報を伝達する情報伝達システム (information processing system)
④教師またはその集団と、子どもまたはその集団が教材を媒介とし、機器の配置によって情報伝
達の成果を高めようとするマン・マシン・システム ⑤教師と子どもをそれぞれ情報システムの
基本単位である「システム・モジュール」 (systemmodule) をあげている。(朴 聖雨「教師の
機能のシステム化」 坂元 昴編『講座 教育のシステム化2 教師の機能のシステム化』 明治
図書 1971年 p.36所収)
- (3) 朴「教師の機能のシステム化」 同上書 p.40
- (4) 朴「教師の機能のシステム化」 同上書 p.34
- (5) 朴「教師の機能のシステム化」 同上書 pp.34 - 35
- (6) 朴「教師の機能のシステム化」 同上書 p.67
- (7) 朴「教師の機能のシステム化」 同上書 p.68
- (8) 朴「教師の機能のシステム化」 同上書 p.68
- (9) 朴「教師の機能のシステム化」 同上書 pp.70 - 71
- (10) 朴「教師の機能のシステム化」 同上書 p.74
- (11) 朴「教師の機能のシステム化」 同上書 pp.75 - 76
- (12) 拙稿「学校の時間をマネジメントする―連載をはじめるにあたって―」 『教育じほう』
東京都立教育研究所 1996年4月号 pp.74 - 75
- (13) 拙稿「授業改善と時間感覚」 『教育じほう』 東京都立教育研究所 1996年5月号 pp.76 - 77
- (14) 拙稿「課題研究報告 進路指導問題と教育経営研究の在り方／教育課程経営研究の視点か
ら」 『日本教育経営学会紀要』 第37号 1995年 pp.155 - 156
- (15) 朴「教師の機能のシステム化」 前掲書 p.71