

学校の組織運営をめぐる

帝京大学 亀井浩明

1. 55年体制という見方

本論は、総合テーマが「55年体制下の公教育経営——その功罪と変革展望」である。まず、このような問題の設定の仕方について考えを述べたい。

(1) 歴史を制度の変遷で見ることの限界

保守合同の前後から日本の教育は反動へ大きく転換したという見解が一部にある。その論を展開するときに強調されるのが、地方教育行政法の制定と昭和33年の学習指導要領の制定・公示により日本の学校教育は大きく転換したということである。

私の体験から言うと制度が変わったからといって、かならずしも日本の教育の現実は転換してはいないのである。

制度が変われば実態が変わると思うのは渦中にいない人の発想である。渦中にいる人は別の感覚を持っている。制度と現実との乖離の一番典型的な事例が、昭和20年8月15日である。歴史的には、あの瞬間を契機に日本社会は根本的に転換したということになっている。例えば、天皇は神から人間になった。鬼畜米英も我々と同じ人間になったということになっている。しかし、日本の民衆はそんな無理解ではない。天皇が人間だということは日本人みんな内心はちゃんと知っていた。だから、昭和天皇が人間宣言をした時、日本人の多くは、「そんなことは分かっていました。天皇陛下も神だなんて言われてたいへんでしたね」と天皇を同情的に理解し、人間宣言をごく白然に受け入れた。もちろん、米英人は鬼畜だなんていう戦時中のリーダーの言をだれも信じたりしていない。ちょっと顔つきは違うかもしれないが、人間だということはちゃんと知っていたから、アメリカ人も人間だと言われても別段驚いたりしない。

ここで言いたいことは、歴史を制度の変遷だけでみてもならないということである。法律が制定されたら、実態が一挙に転換するという発想を大学の教師等の研究者はする。本論も、この発想を基盤にスタートしている。しかし、そういうようにいかない部分もあることをまず言いたい。

(2) 教育の実態の連続性

教育の面でも、制度の転換をあまり過大に評価するのは歴史認識として正確でない。例えば児童中心主義の発想は戦争中でもある意味では継続していた。学習の方法としての総合的な学習は決し

て断絶していなかった。昭和21年1月、東京新橋の桜田小で「郵便ごっこ」という有名な授業を行なった日下部しげは、女子師範を卒業し小学校の教師になった時に未分化教育というのをやったことがあるからできるかもしれないと言って、「郵便ごっこ」をやることとなったという（読売新聞社刊行。「教青のあゆみ」より）。

こういう実態があったから、戦後、生活を基盤に経験を積む学習を文部省が推奨した時、現場の教師がそれほど違和感を感じなかったのである。川口プランをはじめ各種の新しい経験主義の教育がスタートしたが、その多くがなんらかの形で戦時中の教育実践との関連を持っている場合があったのではないかと推測する。この点はきちんと資料に即して論じているのではない。しかし、おりをみてこの仮説を自分としては検証してみたいと考えている。

もうひとつ事例をあげてみる。東京のある小学校である。この小学校は大正15年に創設された。初代校長は、東京女子高等師範学校附属小学校から転じてきた。当時、東京女子高等師範学校は、ドイツのアルバイツシューレの発想を基盤に労作教育を理念に実践に取り組んでいた。そこで、その小学校でもその児童中心主義の理論を基本に学校の教育目標を作成した。学校を私は訪問したことがある。校長室で戦時中の資料を見せていただいた時気がついたのだが、その学校の教育目標が昭和16年に変わっていた。それは、児童中心の内容を持った第一を第二に、第二を第三にというようにひとつずつ目標の順番を下げていた。その代わり、第一に、「皇国民を錬成する」という文言が入った。この時私は、このような現象を密かに「隠れ児童中心主義」と名付けた。

だから、戦後、アメリカ教育使節団が来日し、報告書で「子供たちの測り知れない資質は、自由主義の陽光の下でのみ豊かな実を結ぶ」と言われても、別段違和感を感じなかったのである。

ここで言いたいのは、歴史を生活している人の実態に着目して論ずべきだということである。生活は毎日連続しているのである。教育を連続の視点で見ることが大切ではないかと考える。

また、現在、社会学の世界では文化人類学の研究方法であるフィールドワークの手法を重視している。それにともない、参加観察とか参与観察とかの意義が強調されている。そのような研究に即して文書化したものをエスノグラフィーと称してそのような研究成果を重視している。この発想は教育学の世界でも強調されている。

2. 今までの地方教育行政

(1) 対立

第一次アメリカ教育使節団の報告書では、地方教育行政に関して次のように述べている。

「各都道府県には、政治的に独立の、一般投票による選挙で選ばれた代表市民によって構成された教育委員会、あるいは機関が設置されることを勧告する。この機関は、法令に従い、都道府県内の公立学校の一般管理にあたるべきである」。この勧告は、基本的には正しいと私は考えている。しかし、まことに不幸なことに、日本では階級闘争を主眼とする論により、教育の中立性・自主性

が脅かされることとなり、結局この近代市民社会の発想は生かされないこととなった。

文部省や教育委員会のやることをすべて、内容のいかんにかかわらず「悪」としてたたかうという姿勢を教育界におけるいわゆる革新派は一貫して保持してきた。こういう発想の背景には、マルクス主義の理論つまり階級闘争が歴史の原動力だという理論があったことは明白である。だからたたかうことを基本としているのである。

このような発想からは、33年の学習指導要領は根本的に否定される。例えば、道徳教育についてである。日教組は、実力行使をしてまでも道徳の教育課程への導入に反対した。現在、道徳教育は理論的にはその重要性が強調されている。しかし、実態としては十分な実践がなされているとは言い難い。

日教組の21世紀ビジョン委員会編の「いま開かれた教育の世紀」（第一書林）という本がある。この本の中で、「21世紀へ教育のかけ橋。七つの提言と課題」という文を掲げている。その中の第一の提言が「新たな時代を拓く教育をめざして」である。その中に次のような文がある。

「日教組は合意形成の力量を——教育に光があてられなかった時代を克服し、職場、地域、自治体、国とさまざまなレベルで改革論議を湧きおこし、合意を形成して改革を実行するためには日教組の役割は重要です。不幸な教育界の対立を解き放ち、産業界を含む各界と対話しなければなりません」（50頁）。

この文はなかなか重要であり基本的には賛成する。しかし疑問もある。例えば「不幸な対立を解き放ち」というが、その不幸な対立の少なくとも半分の原因は日教組にもあるのではないか。

(2) 地方教育行政の果たした役割

このような厳しい対立の中で、地方教育行政の果たした役割は大きい。特に、教育内容の充実に指導主事の果たした役割は大きい。

指導主事に関しては戦前の視学の弊害が強調され、あくまでも一人一人の教師の主体性を侵さないよう指導・助言の範囲を出ないようずいぶん気を使っていた。

このような指導主事のきめ細かな配慮にもかかわらず、革新思想に凝り固まった一部教師は、指導主事の学校訪問を民主主義への侵書として時にはピケを張るなどして反対した。私も指導主事になってそういう場面に何度か遭遇している。

私は昭和46年に大島出張所の指導主事になった。単身赴任であった。家庭の事情としては単身赴任は無理であったし、勤務校の校長は指導主事になるのに賛成でなかった。しかし大島と言われて辞退したのではまずいと思って大島に赴任した。二年間、自分なりに一生懸命務めた。平和な大島でも指導主事を拒否する雰囲気为学校にはあった。指導主事の存在に強力に反対している一部教師もいた。ある日曜日、反対派の中心人物と目されていた一人の教師と島の小さな本屋でばったり会った。私はそういう反対派の教師とも交流できれば良いなと思っていた。そこで、良いチャンスと思って、その教師に「おもしろい本がありますか」と親しみを込めて聞いた。その時のその教

師の回答は、「思想調査をするのか」というのであった。

これを聞いた時、私は、辞職覚悟でこの教師に暴力を振るおうかとさえ考えた。しかし、都内の家で苦勞して留守を守っている家族のことを考えて必死に我慢した。こういう状況の背景に、戦後一貫して続いてきた革新派知識人の言動がある。ベルリンの壁突被以来革新派知識人の言動も複雑になってきているが、自己の言動にはきちんとした責任を果たすことが必要であろう。

3. これからの教育行政

再び、民主主義の原則を再確認する必要がある。みんなで、教育について意見を出し合い、少しずつ各地域・各学校において現実を改善していくという発想を大事にしたい。

(1) 地方分権

教育における規制緩和と地方分権は大きな流れである。各地域ごとに独自のかつ有意義な教育課程を開発することが課題になっている。従来、教育課程の開発というと国レベルでの工夫を中心に考えてきた。今、各地域・各学校で実態に即して独自の教育課程の開発について研究を深めることが期待されている。

教育課程の開発のための各地域・各学校における実践の工夫に大いに期待する。そのために教育委員会としてどうすべきかが現在重要な課題になっている。その際の留意事項がいくつかある。まず、教育課程開発のための組織をつくることが期待される。

① 構成メンバー

次のような構成が考えられる。

ア 区市町村教育委員会の指導担当部課（室）の長および指導主事

イ 研修・研究センター等の担当者

ウ 校長会・教頭会代表

エ 公的に承認された教育研究組織の代表

オ 保護者代表

カ 地域住民代表

こういうメンバーは従来発想とは少々異なる。特に、保護者代表・地域住民代表は、従来教育課程には関与していなかった。この点をどう考えるべきか。簡単に結論を出すことには慎重を要するかもしれないが、方向としては教育内容についても、地域の多くの人々の見識や要望を反映させることが期待される。

② 教育委員会サポートシステムの整備

サポートシステムとしての教育委員会の役割はますます重要になる。特に、特色ある教育内容の充実に関しての教育委員会の指導主事の役割は重要になる。指導主事の役割を整理しておこう。

ア 他部課との連携の必要性の認識

現在、地方教育行政において教育の内容に関しての施策の充実が期待されている。施設の整備も人事も基本的には教育内容の充実に貢献するものでなければならない。そうなると、教育の内容・方法に関して専門的な見識を持つスタッフの役割が重要になる。教育委員会の内部には、各種の専門家がいます。心身の健康に関する専門家、生涯学習に関する専門家、学校教育の内容・方法に関する専門家その他多様な専門家がいます。

このような専門家の活用がひとつの課題になる。

イ 教育課程についての経営的感覚

指導主事は教育の内容・方法に関しての専門家ではあるが、これからの教育活動は教室内の教師の腕だけでは有意義な展開ができない時代になってきている。学校全体の人的・物的能力を十分活用し、さらに学校以外の諸力を活用してその組織的力によって教育活動を展開すべき時代である。このような時代的な変化に応じ、各学校では教育課程の編成を経営の視点から推進することが必要になってきている。

このような発想においても、指導主事はその専門的な力量を発揮することが期待される。経営に関する指導主事の研究の充実が必要であろう。

ウ 内外の教育改革への見識

国際化の進行にともない、教育改革も日本だけで推進するのでは不適切な状況が出てきている。CERIなどの情報を指導担当部課は継続的に収集しその分析結果を自分の区市町村の教育政策の立案において活用することが期待される。

例えば、学力を上げてみても、各国における見解は一律ではない。かなり、保守的・伝統的な学力観を重視している国もある。

このような各国の教育改革の動向についても指導主事は見識を持つべきである。

エ 地域独自の教育課程開発への研究

指導主事には、地域についての研究が期待される。地域にどんな教育課題があるかについての研究が重要である。総合的な学習はある意味では、地域学習でもある。地域の自然・社会・文化の教材化の研究が期待される。

また、地域にはどのような教育機関があるかについての調査研究も重要になる。そのような研究を基盤に各地域で独自の教育課程の基本計画を策定することかも指導主事に期待される。

オ 情報提供

情報提供がこれからの地方教育行政の主要な役割となる。実際にどういう形態で情報を学校・教育諸団体、保護者・地域住民等に提供するかはいまいちは言えないが、コンピュータを活用しての情報提供のシステムを整備することが今期待されている。

(2) 学校経営

① 意見交換

現実を少しずつ改善していくためには、学校での教職員の討論が重要になる。その時、例えば、学年での意見交換が重要である。実態をもとにみんなで本音で討論し合っていくことが学校教育の実態の改善という意味から重要になる。いじめが問題になると、よく校長が実態を把握していなかったという談話を述べたりする。しかし、学年会で十分な意見交換・情報交換をしていけばいじめの実態などは相当正確に把握できるのではないかと考えるのである。

学校における会議というやはり、職員会議の在り方が重要な課題になる。教育行政では、今、学校管理規則の改善が一つの課題になっている。その中で職員会議について、校長の補助的機関としての性格を再認識する方向が示されている。この方向は当然のことと考える。学校管理職としての校長の権限の拡大・再認識の必要性を痛感する。しかし、そのような基本認識の上で、職員間の討議の重要性を指摘したい。特に教育課程の開発に關しての討議は重要である。一部教師の見解のため、学校経営が時に不適切であったことを反省し改善すべきことは前述の通りである。しかしだからといって、古い管理体制の復活は適切ではない。みんなで仲良く率直な意見交換をし、最終的な決断は校長がするのを基本とすべきである。その発想は、中央教育審議会の基本理念でもあろう。

② 組織

組織をどうするかが課題である。学校の教育活動では、創意工夫が最も重要である。みんなの豊かなアイディアが有効に発揮される組織を編成することが重要である。

「校長」

なんと言っても校長の指導性が重要である。校長に期待されるのは、各学校の実態に即し、長期的展望に立って教育活動のあるべき方向を提言することである。

時代の変化を鋭くとらえ、国の教育改革の動向に關しての正確な認識を基盤に、教育者としての長年の経験をもとに、さらに保護者や地域住民の期待に応じ、説得ある提言をすることが校長に期待される。

「教頭」

現状、学校経営における教頭の独自の役割が理論的にも実際にも必ずしも明確になっていない。教頭は、学校の実態に關して最も多くの構報をもっているものである。

実態を踏まえてのユニークな教育課程を構想する時に教頭の提言が重要になる。校長と教頭は十分な意見交換をし両者の共通理解に即し、具体的教育活動の在り方を示すことが必要である。

「主任」

主任の果たす役割も重要であろう。主任は全体的な構想あるいは長期的な構想というより、具体的な教育活動を構想するという意味において重要な存在であると考えられる。主任は、学年・教科・分掌の意見を背景に独自の有効な構想を提案することが期待される。

「事務職員等」

経営的な視点の重要性については前述した。このような視点で教育活動を構想するとき、教員以外の職員の見解が重要になる。