

# 学校経営研究の実践的有用性を問う（総括）

山梨県立大学 堀井 啓 幸

## 1. はじめに—学校経営研究の実践的有用性を問うということ—

「学校経営研究の実践的有用性を問う」というテーマは、教育にマネジメントが問われ求められる今日（2000年12月「教育改革国民会議報告」での「組織マネジメントの発想の導入」提言や2002年2月中教審答申「今後の教員免許制度の在り方について」における「マネジメント能力の養成」提言など）、必要とされているという意味で、自明的テーマである。一方で、これまで、たびたび問われてきた学校経営研究の固有性・独自性の問題と関わらせて考えると答えにくいテーマでもある。すなわち、学校経営研究は、その実践性に学的固有性があると考えれば、とりわけ、個々の学校の自主性・自律性を確立するための方策を提言した中央教育審議会答申「今後の地方教育行政の在り方について」（1998年9月）以降、「学校の経営責任の明確化と制度化」（小島弘道、2002年、上巻44頁）や「学校における自己決定 - 自己責任を可能にするシステムの確立」（北神正行、2001年、20頁）が求められ、その学的実践性あるいは変化への適応性に期待が集まるのは当然であり、これまでなかなか浸透しなかった PDS（今日的には PDCA プロセスを重視する）経営理論を中核とした新たな学校経営学が必要とされているのである。

しかし、そうした時代の変化が求める学校経営研究において、それに応えられる学的固有性・独自性が確立しているかと問われると、疑問である。

例えば、小島は、「経営的責任」「経営の責任」「経営責任」という用語を使って校長の責任を語ることはあったが、誰に対する責任か明示されないままであったことを、吉本二郎の『学校経営行為と責任』（1984年）を引用しながら述べている（小島弘道、前掲書、40頁）。そして、誰に対する責任か明示されないのは、「対行政責任が前提、ないし自明視されているからである。また国民に対する責任というように抽象的に考えていたからである」（小島弘道、同上）と指摘している。

果たしてそうなのだろうか。確かに、吉本が個別学校経営のあり方を研究していた時代と今日では、学校を取り巻く状況は大きく変化している。しかし、学校経営研究は教育行政研究とは異なり、研究対象として焦点化すべき学校の責任とは、文章で明示しなくても、それは各学校に在籍している子どもに対する責任であることは自明であり、それは戦後教育において一貫した暗黙の了解といってもよい核心なのではないか。むしろ、吉本の前掲書において、留意しなければならないのは、「講座編集のしるべ」（前掲書、1頁）に書かれている問題提起、「学校の教育責任が俎上に乗せられ、学校の在り方が根本的に問われる現代にあって、学校はこうした基本的な問いかけに、十分対応する理論と実践を具備している、といいうるのであろうか」という点である。「昭和30年代以降の現代的組織論を分析視角として、個別学校の組織のあり方を理論的、実践的に究明しようとした」（永岡順、1991年、143頁）吉本の研究は、まさに学校経営学の固有性・独自性を確立するための

研究であったといっても過言ではない。

我々が追求しなければならないのは、国主導の教育改革の流れの中で、学校経営学の新たなあり方を追求すると同時に、なぜ、こうした改革が行われてきたのか、行われようとしているのかという社会的背景の分析を前提にした、学校という場や学校教育という機能の固有性・独自性についての継続的な研究である。特に、後者の視点を欠いた研究・実践は、これまで学校経営学の課題として指摘されてきた「御用学的」「現状追認的」研究となって、子どもだけでなく、学校の教職員に対して、いっそう首をしめるような結果になってしまう危険性を孕んでいるように思われる。それは、学校が誰のためにあるのかという学校経営学における「教育の論理」の核心に関わって、実践的有用性を判断するメルクマールでもある。

もとより、このテーマに応え難いと書いたのは、筆者自身の教育実践書に対するスタンスの問題もある。ここ数年、平均すると一月に400字詰めに換算して30枚ほどのペースで、主に現職の教職員向けの雑誌等に原稿を書いてきた。その書き方は、多くの場合、まず、最近の答申や報告などを提示して、それからどういう実践が考えられるのか、あるいは今ある実践の意味を問題提起するというものである。もちろん、教師の多忙や子どもの問題、自らが調査した学校の現状などを踏まえてはいるつもりだが（実際に、佐藤晴雄とともに監修している第一法規出版の『特色ある学校づくり』はまず学校の実践ありきを意識した本ではある）、まず、国の答申ありきであることには違いない。また、筆者自らの研究活動が学校建築という分野から始まっており、今日、研究対象や研究方法がいっそう多様になっている学校経営（学）研究の先陣を切っているところもあり、学校経営学のそれぞれの分野の中核として活躍する3人の研究者の考察や実践（前掲論文）を学校経営学の固有性・独自性という視点で分析・整理するだけの力量を有していないことも認めざるを得ない。

その点、本稿をもって、「学校経営研究の実践的有用性を問う」というテーマの総括とするのは、かなりの独断と偏りを内在させていることを否定できないが、あえて、前掲の3氏の論文において強く意識されなかったように思われる、「なぜ、今、学校経営研究なのか」を自らの今後の課題として整理することで、筆者なりのまとめとしたい。

## 2. 学校経営研究の実践的有用性を問うことはその限界を問うことでもある

本特集において、論文を執筆した3氏は、日本教育経営学会の中堅であり、それぞれドイツ学校経営の研究、エスノグラフィ的手法を用いた学校研究、学校評価・学校マネジメントの研究・実践の領域においてすでに確固たる実績を持つ研究者である。それぞれの分野の研究実績が、個別学校や教育行政においてそれなりの影響力を持っている点で、その研究・実践の有用性も身を持って体现しているといつてよい。とりわけ、加藤崇英が「山形県学校評価システムの確立に関する調査研究」協力者会議の座長として、平成14年度から平成16年度までの3年間関わった経験から、「『有用性』そのものを厳密にするというよりは、必要性のなかで、有用性を探るような研究や実践の在り方」の重要性を指摘していることに象徴されるがごとく、「すでにある」教育実践を尊重し、「た

おやかに」教育実践に接しながら、学校や教育行政の内部、実態についての研究を進めていると  
ってよい。こうした「研究的実践」の姿勢が継続されることによって、学校経営における学的蓄積  
がなされるのであり、それがさらに、それぞれの研究領域に関わる今後の実践に有効的に機能する  
ものと思われる。

しかし、その一方で、学校経営学領域に身をおく3氏でなければ見えてこない学校や学校経営研  
究の視点からみた教育行政の課題（あえて、「学校経営的病理」としておく）が、現在のスタンス  
で独自に抽出されるのかという若干疑問に感じる側面もある。教育の市場主義化が進み、学校経  
営に関わる様々な領域において規制緩和が進んでいる状況の中で、それを丸ごと前提にした上で、  
学校経営研究の有用性を問うのは中途半端に思われるからである。例えば、子どもの病理現象を学  
校の機能障害（本来の「学校経営的病理」といってよいかもしれない）との関連で問うとき、近代  
的な階層構成原理として機能してきた学校（経営）の是非を子どもの立場から問う視点が重要にな  
る。逆にいえば、直接、子どもとの関わりから学校教育（経営）のあり方を捉えようとするから学  
校経営研究なのではないか。その点、これまでの学校経営学が、子どもや一般の教職員を対象とし  
て強く意識化されて研究されてこなかったのではないかという学校経営研究のレーゾンデートルに  
関わる疑問があるのである。

この点に関わって、武井敦史が指摘するような今日的学校経営学が「学術性」から「経済合理性」  
へシフトしているという現状認識以前の問題として、これまでの学校経営学の実践的研究の焦点の  
当て方に関する欠落部分を感じざるを得ない。同時に、こうした問題が各研究者個々人のコミット  
メントのあり方次第だとする武井の「実践性」「有用性」に対する個別対応的な考えに疑問が残る。  
もう少し、今日的、具体的にいえば、学校経営学を学ぶ学徒たる者は実践の場に入っても改善され  
ない教職員の多忙化の問題や子どもの不適応問題をどうみたらいいのか、真摯に見つめる必要があ  
るのではないか。

「例えば」である。

最近、教員がパソコンを盗まれて、入力していた児童・生徒の成績などの個人情報をも紛失させた  
という新聞記事を目にする機会が多くなったが、今日的個人情報管理のあり方の検討以前の問題と  
して、こうした事件の背景には、「持ち帰り残業」をせざるを得ない教師の多忙な現実があることも  
留意すべきである。日本教職員組合の調査では、教師の平均残業時間は、1日当たり2時間9分で、  
若年層ほど長い傾向があること、また、自宅で試験の採点などをするいわゆる「持ち帰り残業」の  
日数は1ヶ月当たり平均11.5日となっていることが報告されている。また、4、5年前に比べて「多  
忙になった」と答えた教職員の割合は73.1%と、多忙化がさらに進んでいる状況を感じとれる（『内  
外教育』2005年7月12日号より。調査は2004年10月、11月に行われている）。

2005（平成17）年10月の中教審答申「新しい時代の義務教育を創造する」では、学校が主体的に  
教育活動を行い、自主的な学校運営を行うようにするために、学校の組織運営の見直し、学校・地  
方自治体の取組の評価、保護者・地域住民の参画推進の必要性を明示している。ただし、その具体

的な中身は、個々の学校の自主性・自律性を確立するための方策を提言した中央教育審議会答申「今後の地方教育行政の在り方について」（1998年9月）とそれほど変わってはいない。むしろ、2005年10月中教審答申では、「教師が以前に比べ多忙になり、子どもと触れ合う時間が確保できないという指摘」をし、「学校が処理する事務・業務の見直しや、国・都道府県・市町村が行う調査等の精選により、学校の負担軽減を図ることが必要である」と述べられているものの、目立つのは、「現在、努力義務とされている自己評価の実施と公表を、・・・今後全ての学校において行われるように義務化することが必要である」という指摘である。

周知のように、2002（平成14）年3月に「小学校設置基準」及び「中学校設置基準」が公布され、学校の自己評価及び情報の積極的な提供に関する規定が明示されたことによって、「開かれた学校」や「指導と評価の一体化」を含む「学校の経営責任」と「学校の説明責任」が強く求められてきた。今日のわが国の学校評価（教育評価を含む）において、保護者や地域住民などの外部評価を積極的に取り入れ、学校内の教職員の意見の交流を図ることで、見えにくくなっている児童・生徒の姿、あるいは、学校・教師自らの姿勢を見やすくする努力が求められているのである。これは、これで重要な改革であるが、かえって、多忙化が軽減されないで学校全体が活性化されるのか疑問である。

もちろん、多忙なのは、サラリーマンでも同じだという意見も一理ある。そして、学校は確かに閉鎖的な体質を有しているし、教師の中には一般社会では通用しないであろう「問題のある」教師が少数ではあるが確かにいる。それは、それなりに改善されなければならないし、考課されなければならない。教育が、ある意味で失敗の許されない、子どもを相手にした営為であるからである。しかし、学校経営研究として捉えるべき学校の責任が子どもに対する責任であり、そのために教師の主体性、学校としての自律性が問われなければならないと考えれば、まず、教育（学）的な論理で、教師、学校をみ、そして学校のあり得る姿を考えていくことが大切である。特に、学校評価という視点でいえば、外に向けての評価だけでなく、内に向けての評価、さらにいえば、教師が生き生きできるための評価、長い視点で子どもをじっくり見ていく評価が軽視されてはならない。

今日の教育改革は新しい学校経営（学）を求めていると同時に、子どもや教師の実態を見ずして、企業的な論理で教師や学校を追い詰めるという側面が少なからずあるのではないのか。企業的な論理に対して、教育学的論理（フィルター）を通して、子ども、教師、学校をみつめるような学校経営研究の学的蓄積が必ずしも十分とはいえない状況があるのではないかということなのである。そうした学的蓄積のないまま、教育改革に参画してしまうと学校運営のあるべき姿を見失ってしまう危険性があることを自覚しなければならない。その点、教職の経験もあり、長い間、教育行政の場に身をおいて、新しい学校経営の理論にも造詣の深い亀井浩明が、『学校づくりの決め手』（1996年）において、学校経営という言葉をあえて積極的な形で使用していないようにみえること、使用していてもこれまであった学校経営に「保護者の意見をどう取り入れるか」（前掲書、146頁）と柔らかい表現を用いていることは興味深い。「すでにある」学校経営の機能を幹にして、それにどう枝葉を付けていくかという視点で、これからの学校づくりを考えるという視点は、すでにある学校経

営の実態をじっくり見据え、我々が「新しい」ととらえている今日の学校経営研究の再吟味を促しているようにも思われる。

### 3. 今、求められる学校経営研究とは何か

「広く、子どもの教育環境として、学校や学校経営を捉える立場から言えば、学校経営とは、行政作用との関連を無視できないとしても、学校内における子ども一人ひとりの全人的発達を可能にするための条件整備の総体である。特に、現代においては、学校に対して、公教育費に見合う教育効果をあげる責任を求めようとするアカウンタビリティ運動の高まりや工学的思考（システムズアプローチ）を背景に、教育目的の効率的、機能的達成を図る諸条件整備であるべきことが強調されている。例えば、牧昌見は、学校経営とは、『学校が、学校において設定した教育目標を達成するために行う、教授＝学習その他の教育活動を効率的にかつ能率的に展開するための諸条件を整備することである』（牧昌見『学校経営と校長の役割』ぎょうせい、1981年）と述べている。ただ、これまでの学校現場では、こうした学校経営理念は定着しなかった。その一つの原因として、学校という組織体の特殊性が上げられる。学校のように、人間の育成を中心に、人間関係が錯綜する非合理的要因が多く存在し、それをよしとする組織では、『能率化』を図ることそのものが不相当であると見られるのである。しかし、これまでの能率化をよしとしない学校経営では、理論をもたない成り行き管理になりがちで、そこでは、教育の成果が校長あるいは教師の個人的な力量のみに左右されて、優れた教育実践も体系化されなかった。また、職制が明確化され、学校組織そのものが分化傾向を強めてきたことなどの学校組織的不統一状況に加えて、学校実践的状况として、学校で教える内容が高度化し、かつ、教育の病理現象も深刻化し、学校に対する不安と期待が増大してきている。このような混迷した状況のなかで、一つの学校に勤める教師の意思や能力を一つの目的のもとに調整していくことが非常に重要な課題になっているのである。利潤追求を第一として、人間のエネルギーや材料を最小限に抑えようとする企業能率と、学校経営のキイ概念であるところの教育的能率の根本的に異なるのは、これらの課題を踏まえているか否かに求められる。すなわち、教育上の能率とは、『物的条件の整備とともに』『人間の協力方式が重要な基盤になる』（吉本二郎『学校経営学』国土社、1965年）のである。」

実は、上記の文章（引用文献等の記載は本稿用に修正）は、筆者が初めて担当した、あるテキスト本における「学校経営」の章の冒頭部分である（教職研究会編『教育概説』そしえて、1988年）。多くは、吉本二郎の『学校経営学』を参考に（出来上がった原稿は、吉本氏に指導していただいた）、永岡順編『現代学校の探求』（第一法規、1979年）、高野桂一『学校経営』（協同出版、1982年、高野桂一著作集は、毎週一回通っていた筑波大学大学院の授業においても検討されていた）、堀内孜『学校経営の機能と構造』（明治図書、1985年）などを参考に執筆したものである。教職テキスト用であり、なんら独自の理論があるわけではないが、このころ学んだ学校経営学の諸論は、学校の形を再吟味しようとする視点が明確で今日でもおおいに役立っている。とりわけ、イギリスの教員評価

に関わる最近の学会発表や筆者が関わっている「富山県の教員評価システム検討会議」において、必ず意識するのは、教員の同僚性と評価との関連の問題であり、言い換えれば、それは、組織論的に見た学校経営学であり、実際に、イギリスの幾つかの学校における聞き取り調査（2002年12月）でも、その点に留意して質問項目を作った覚えがある。

もっとも、今日の教育改革の下で、学校経営についての定義（研究の視点といってもよいかもしれない）ももう少し広く捉える必要が生じていることは否定できない。例えば、中留武昭は、「学校経営とは、各学校が子どもの行動変容に対応した教育の目標をよりよく達成するために、学内、外の支援を得ながら、なお固有の自律的な社会組織体として、学内、外の諸条件を開かれた協働によって改善していく営みである」（中留武昭、2005年、16頁に所収）として、国主導の改革の中で明確に打ち出され認知されるようになってきた学校における自律性と協働性を学校経営概念の中核に位置づけている。前述した小島や北神の論考においても強調されていた自律性や協働性の視点は、ここ10年ほどの改革の中で、学校のあり方として公に認知されてきたものであり、これからの学校経営学を考える上で重要なキーワードであることは間違いない。しかし、自律性についての研究はともかく、協働性に関わる学校経営学的研究はその学校経営言説からして再吟味すべき状況にあり（水本徳明、1996年他課題研究報告）、その実践は思うように進んでいない。特に、教育関係の答申や報告を今、国が動きつつある「小さな政府」への動きとだぶらせてみれば、学校と家庭、地域の連携への提言はその主体が不明確で、家庭、地域の教育力低下の現実の中で教育責任の放棄につながる恐れもある。連携、協働が求められているからこそ、個別学校の責任が問われているという現実に目を向けなければならない。例えば、司書教諭の原則必置化（「学校図書館法の一部を改正する法律」1997年法律第76号）などの改革一つとってみても、司書教諭や学校図書館司書、そして、保護者、地域住民による「読み聞かせボランティア」をどういう形で位置づけ、どういう形で協働化を図ることで（どういう形で学校内外の支援を得て）、「国語力」の育成も含めて子どもにとってよりよい読書環境をどのように醸成すべきなのか具体的に個別学校の責任と関わらせて検討されなければならない。

また、これも今日的、市場主義的な教育改革の中で問われている「力のある学校」（「力のある学校」という言い方は一般的ではないかもしれないが、志水が指摘するように教育の自由化・市場化という文脈で用いられる「付加価値を多くつけた学校」といえるかもしれない）についての研究によれば、例えば、その条件として「伝統、ネットワーク、育成システム、プライド」（志水宏吉、2003年）などがあげられており、必ずしも学校経営研究の学的蓄積がそうした力のある学校を作り上げたとはいえない側面もあることを認識すべきである。木岡一明が最近の一連の著作において、重ねて問題提起しているように、これまでの学校は変わりにくく、組織として自律しにくいところであったことは事実であり、学校評価の導入や組織マネジメントの導入はそうした状況を改善することに意義がある（例えば、木岡一明、2003年、2004年）。しかし、国主導の教育改革が行われる以前においても、自前の理論や学校経営学以外の学的影響のもとで、「力のある学校」は存在したのであ

る。こうした学校がどのようにつくられてきたのか、学的ふり返りが必要である。

例えば、昭和40年代後半から昭和50年代前半にかけて、それまでの学校運営のあり方に一石を投じたと思われるオープンプラン・スクールの実践においては、既存の学校における人的・物的条件を徹底的に検証し、児童・生徒の自主性・主体性を生かすためにまったく新しい教育経営のあり方が検討された(表)。こうした学校ができるきっかけは、建築計画学の影響が強いと思われていたが、公立小学校において、初めて本格的なオープン教育を始めたといわれる富山県の福光中部小学校を調べてみると、建築計画学の影響よりもむしろ、昭和30年代からの地域ぐるみの教育活動をきっかけとしており、さらにいえば、それは理科教育センターの設立による教科教育の充実が図られる過程で構想されたことがみえてくる(堀井、2002年)。

表 あるオープンプラン・スクールの教育経営的变化

これまでの教育経営	オープンスクールの教育経営
① 学校組織の改善	
固定的なクラス集団 →	大・中・小の弾力的な集団
画一的な生活集団 →	無学年制(多様な交流)
(暦年制)	
一人の担任 →	ティーム・ティーチング (複数の先生の担任)
② 教育課程の改善	
同一の内容・教科書中心 →	多様な個別学習教材
与えられた講座 →	講座選択制・課題研究
一斉進度学習 →	個別進度学習
(画一的なクラス・時間割)	(個別学習プログラム)
受動的学習 →	自主的学習(教師は学習を援助する)
③ 学校施設の改善	
固定的な教室構成 →	多様な教室・フレキシブルな 学習空間
(4間×5間の教室)	
閉ざされた教室の集合 →	連続的で多目的な学習空間 (学校全体が学習・生活の場)
授業の場としての教室 →	多彩な学習環境
(机・椅子・黒板のみ)	(多様な教材・教具)

筆者自身、この当時(昭和50年代半ば以降)、いわゆるオープンプラン・スクールといわれる学校を調査していたが、資料を掘り起こしてみると、これらの学校では、今日問われている「協働性」だけでなく、「確かな学力」などの課題とつながる公教育の最低水準を維持しながら特色ある学校をつくっていかうとしていた事実がみえてくる。改めて、学校経営研究の実用的有用性を問うことに関連して、今ある学校経営の実態を多角的視点から、あるいは、これまでの学校の実践からもう一度見直してみることが大切なのである。

組織論的視点からいえば、習熟度別集団編成が浸透しつつある現在においても、小学校で行われている学級担任制は学力的に学級間等質に編成された学級に、教師を機械的に割り振っていく場合

が多く、児童・生徒の実態を生かした合理的なものとはいいがたい。それゆえ、習熟度別集団編成の導入にしても、組織論的視点がないままに形だけの導入に終わってしまって、児童・生徒への影響が考慮されない場合も少なからずある。また、校長・学級担任というライン系列に学年会や運営委員会などのスタッフ系列が実質的にどのように関与すれば児童・生徒の不適応に対処できるのか、目的と手段の関係が不明確な学校組織も多い。これまでの学校の実践を見直すと、個別学校において、これまでよしとしてきたという事実を再度検討することでもある（その点、柳澤良明が、外国研究の実践的有用性について、志度高校学校会議の事例をもとに、「視点や発想の転換あるいは選択肢の拡大」の意義を述べているが、「文化的ギャップを乗り越える」という文脈でその意義をとらえてしまうと、結果的に外国教育の単なる模倣に終わってしまう危険性もあることを指摘しておきたい）。

なぜ学校は変わらずにきたのか、例えば、オープンプラン・スクールの実践が子どもの個性や能力を伸ばす点においてそれなりに評価されながら、継続されなかったのはなぜか。そうした学的なふり返りが、「学校経営研究の有用性を問う」ことそのものの意味を問い直す原点であり、学校経営研究の独自性、固有性を確立する作業につながるものなのではないだろうか。

今日、「自律的な学校」「特色ある学校」づくりのためには、いろいろな才能をもった教員が揃っていることも重要な要素であることからいえば、教員の高齢化、学校の小規模化はマイナス要素である。しかし、その一方で、個々の学校では小規模校化した学校の利点を生かして、教職員同士のコミュニケーションを積極的に図り、そうした学校づくりの核になる教職員を育てる学校独自の実践のあり方も検討されるべきである。日常の仕事がルーティン化しがちな状況のもとで、学校経営研究及びその成果は、今いる教職員の能力や特性を十分生かしているのか、まず、問われなければならないし、能力や特性発揮のための方策がボトムアップ的に考えられる必要がある。

#### 4. おわりに—自らの課題として、学校経営研究のあり方を考える—

学校を巡る環境が急激に変化し、個別学校の自律性や特色が求められる今日、学校経営研究の成果に期待が集まるからこそ、その有用性を何度も検証する作業が求められていることを改めて自覚する必要がある。今日のように、教育における規制緩和、権限委譲などが進んでいる状況下においては、これまでのように、学校が活性化されない大きな要因が公教育制度やその硬直的な枠組みにあるとはいえなくなっているだろうし、むしろ、公教育制度改革の方向性やあり様を吟味した上で、学校経営の実践の質を検討することが求められている。言い換えれば、学校の自己責任が問われるようになったゆえに、個々の学校や教職員に、公教育改革の全体像を踏まえた（グランドデザインをもった）実践可能な様々なアドバイスやアイデアを与えることが学校経営研究に期待されている。

事実として、校長、教頭など管理職だけでなく、一般の教師からも指摘されることが多くなったように、現場において（管理職試験対策ではない）学校経営的な考え方を学ぶことの有用性は高くなっており、また、30歳代から40代の教師が大学院で学校経営学を学ぶ機会が増えたのは、教育



実践の場でも学校経営学が必要とされているからでもあろう。まさに学校経営の時代である。

しかし、そういう時代だからこそ、これまでの学校、教師の実践をきちんと振り返り、今ある学校経営の実態や課題を踏まえた地に足をつけた学校経営研究が求められるのである。成り行き管理といわれても、これまでいわゆる教育的慣習が大切にされてきた学校において、スクールマネジメントの考え方がこうもあっさり受け入れられてしまう（少なくとも研修のテーマにおいてはスクールマネジメント研修が当たり前のように取り入れられるようになった）現実を目にすると、もう少し教育実践者としてのこだわりはないのか、教育実践の視点からみつけられる課題はないのかと疑問に感じることもある。筆者は、少なからず学校をみてきたつもりだが、天笠茂が指摘するような「スクールヒストリー」（1995年）的視点を持ち得なかったために学校経営の固有性、独自性を相変わらず自覚することができないでいる。中核となる教師が異動してしまうと、それなりに評価を得ていた教育実践が行われなくなってしまうという事実をもう少し長いスパンで多角的に検討していくことが我々に求められているような気がする。そして、教師が信念を持って続けてきた教育実践を応援していく視点を提供していくことも学校経営研究の有用性のメルクマールとして大切な要素なのではないだろうか。

#### <参考文献・引用文献>

- ・ 天笠茂「指導組織の改善に関する史的考察—N小学校におけるケーススタディを中心に—」大塚学校経営研究会『学校経営研究』第20巻、1995年、49-69頁。
- ・ 小島弘道『21世紀の学校経営をデザインする』上巻、教育開発研究所、2002年。
- ・ 同上『21世紀の学校経営をデザインする』下巻、教育開発研究所、2002年。
- ・ 亀井浩明『学校づくりの決め手』ぎょうせい、1996年。
- ・ 木岡一明編『「学校組織マネジメント」研修』教育開発研究所、2004年。
- ・ 木岡一明『新しい学校評価と組織マネジメント—共、創、考、開を指向する学校経営』第一法規、2003年。
- ・ 北神正行『現代学校経営改革論』教育開発研究所、2001年。
- ・ 志水宏吉『公立小学校の挑戦—「力のある学校」とはなにか—』岩波ブックレット、2003年。
- ・ 高野桂一『学校経営』協同出版、1982年。
- ・ 永岡順編『現代学校の探求』第一法規、1979年。
- ・ 永岡順「吉本二郎先生を悼む」大塚学校経営研究会『学校経営研究』第16巻、1991年、143-144頁。
- ・ 中留武昭「教育経営論の観点において」『日本学習社会学会年報第一号』2005年、16-17頁。
- ・ 福光町教育委員会『福光町教育センター 40年の歩み』2002年。
- ・ 堀井啓幸「学校経営」教職研究会編『教育概説』そしえて、1988年、181-182頁。
- ・ 堀内孜『学校経営の機能と構造』明治図書、1985年。

- ・ 牧昌見『学校経営と校長の役割』ぎょうせい、1981年。
  - ・ 水本徳明「問題提起—学校経営言説における協働化—（課題研究報告2 学校経営における「協働化」の意義と限界）」日本教育経営学会編『日本教育経営学会紀要』第38号、第一法規、1996年、154-156頁。
  - ・ 吉本二郎『学校経営行為と責任』ぎょうせい、1984年。
  - ・ 吉本二郎『学校経営学』国土社、1965年。
  - 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。
  - 「特集 隣接学問分野からみた学校経営研究の課題」大塚学校経営研究会『学校経営研究』第19巻、1994年、1-40頁。
  - 「特集 教育経営と戦後教育50年」日本教育経営学会編『日本教育経営学会紀要』第38号、第一法規、1996年、2-69頁。
- \*○印は、本文中にあげている文献ではないが、本稿執筆に当たって参考にした文献である。