



学校組織論考：学校組織論の集中講義を終えて

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 公開日: 2017-07-07 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 大井, 源一郎 メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.32150/00009032

学校組織論考

— 学校組織論の集中講義を終えて —

大 井 源 一 郎

1. 講座のねらい、学校をどうとらえるか。

私自身新卒の頃をふりかえってみると、学校そのものをどうとらえていたか、はなはだ不確かである。私の頃は新教育という言葉が生きていた時代であり、教育によって国の再建をはかることを願っていた時代である。「鐘のなる丘」がそのまま教育の場にもあらわれていた時であり、瓦礫の中から国を再建するのは教育であると信じていた時代である。

しかし、そのとき、学校をどのように考えていたかを問われると何とも答えようもない、あやふやなものであった。当時の校長はアイフェルの講習に出席するなど、いわゆる新教育の全道的な指導者の一人であり、私も、「学校運営委員会」（校内の）のメンバーの一人であったにかかわらず、学校全体への認識は、きわめて薄いものであった。

このような自らの体験に加えて、教育実習の指導計画を見ても、学校を組織体としてとらえることに重点を置いた指導は行われず、担任として学級経営、教科研究などに関わっての、いわば概論的扱いに終わっているのが一般的である。

加えて、新卒教諭として学校に勤務する場合も、目の前の、この児をどう指導するかについては、エネルギーを注ぐけれども、学校の組織的な教育力にまで心を配ることは少ない。

反面、現代学校の機能を考えるとき、いわゆる単層構造では応じきれない学校経営の現実を考えると、学校が、ひとつの目標のもとに各々が分担したことがらによって、互に影響しあいながら経営が行われなければならないことを、自覚的にとらえ、そのように活動する学校として諸校務分掌をとらえ、学年・学級の協力体制を組むのでなければ、とうていその効果を期待することはできない。

以上のような意味で教育実習とは別に、その前後に「学校組織論」の講座を持ち、学校を組織としてとらえることは、きわめて意義のあることである。

現代の学校が、Plan-Do-See のいわゆる経営サイクルで動く仕組みになっている以上、いわゆる学校経営全般に眼を注ぐことは、新卒の教諭といえども欠くことのできない基礎的な力であると言えよう。

「学校組織論」の必要性を、私はこのようにとらえている。

2. 学校を全体としてとらえる。

1) 公教育の場としての学校

学校は公教育である。公教育である限り教育基本法、学校教育法、同施行規則をはじめ学校教育に関わる諸法規に則ることは言うまでもない。また札幌市に於ては、札幌市学校管理規則に従って学校経営が行われることは、これまた言うまでもない。

教育課程に関しては、学習指導要領がその拠るべき基点として位置づけられている。ちなみに現行学習指導要領が生まれるまでの過程を考えると、中央教育審議会の協議が昭和48年～52年頃まで行われ、昭和50年には中間答申が行われ、学習指導要領の改訂にかけられる条件があげられ検討が加えられた。そこから例えば、1単位時間45分（小学校）、学校がゆとりある充実した学校生活の場となるような配慮、個性、能力がこれまで以上に重視される、などの骨格が明らかになったわ

けであり、年間の各教科・道徳・特別活動についての標準時数が決められるなどして、教育課程の改訂の方向性がはっきりと示されたわけである。中間答申から、学習指導要領の告示までの間に各界の意見を聞くなどの手続きを行って昭和52年に告示され、これを土台にして教科書が編集され、展示会にかけられ、いよいよ実施というのが、小学校は昭和55年度からとなり小・中・高一貫の教育のたてまえを考えると、昭和57年4月になって、やっと、小・中・高の実施が全面的にスタートした1年目ということになっている。こう考えると基本的な考え方から、実践の具体化までには、およそ10ケ年を要しているといえることができる。

勿論学校は、こうした動きそのものを誤りなくとらえ、十分な理解の上に立って学校の教育課程を決定し、校務分掌を決め、学校運営そのものが、このような教育改革の流れに添って行われるのでなければならない。

このことは、単に従来1単位時間40分が45分になったとか、週時数高学年の33コマ時数が29コマになったとかいう外面的な変化ばかりでなく、内面的な、より基本的な部分での変化を、しっかりとらえて、学校運営が行われなければならないと考えている。

学校組織論の第一着手は、このような公教育としての学校教育の流れを、まずおさえることでなければならない。

ロ) 地域社会と学校

ジョン・デュイの『学校と社会』によるまでもなく、学校が社会的存在であることは言うまでもない。地域社会をぬきにして学校教育を考えることは砂上の楼閣を見る思いであり地に足のついたものとはならない。何故なら子どもは、学校と家庭と地域の中で生活しているわけであるから、地域社会がどのような構造を持っているかと関わって、学校の具体的な姿が浮きぼりにされてくるのでなかろうかと思うのである。

昨年度までの、札幌市立みずほ小学校は、人口3万人を予定している計画団地であることから、地域社会の90パーセントは官公庁、会社員であり、父母の学歴は相当に高い。年齢層も、父母を中心とする家庭であること、市営住宅が多いことから、いわゆる給料生活者の生活意識が子どもの上にも大きく影響している。

今年度新たに移った札幌市立東札幌小学校では、旧白石村時代からの土着の人や、商店などの自営業が多いことも、前任校のもみじ台団地とは相当に開きがある。スポーツが非常にさかんであり、体を動かすことは親も子も好きであるなど地域の特性が浮きぼりにされてくる。

以上のような条件の中で父母・地域の人々などどのようにコミュニケーションをとって、そこから学校像を組みあげる必要があるわけである。特に体育館の地域開放や学校図書館の地域開放などを考えるとき、札幌市の状況としては学校の校舎の状態、教職員の構成などに関連して、地域に開かれた学校の学校像が浮かびあがってくる。

特に今年度の集中講義の対象校は札幌市立円山小学校が、札幌市立東札幌小学校とともに対象校となったことから、百年を越える歴史を持っている学校と20周年に足らない学校というように、地域への定着度の歴史的条件も含めて考えると、学校の色あいを濃く染める地域社会との関わりは、学校組織論の大きな柱のひとつとして重要である。

ハ) 特色ある学校

昭和50年新設校校長予定者として発令されたときの教育長訓示は心にしみるものであった。当時の札幌市教育長中村勝美氏は、十校の新設小・中学校長に対して、学校にはそれぞれの顔がある。学校の顔を大事にしながら、それぞれ、特色ある学校をつくってほしい。こういった趣旨の訓示をされた。このことは新設の学校をどのように経営していくかというときに、折にふれて想いおこす支柱のひとつとなった。

幸いにして新設校は教諭時代の経験とあわせると2校目であり、新設校のどの時期に何をどう計画

しなければならぬかについては、承知していたし、ペアを組んだ矢野馨教頭（後にしらかば台小学校長）は新設校3校目というベテランであったことから、特色ある学校の基礎固めをどのようにしたらよいかについて経験ゆたかな実践力の持主であった。

ここでは、何といても、特色ある学校の根底に何があるのか、どうすることで特色が発揮されるかについての考察から手をつけなければならなかった。われわれは、次のような結論を得た。

- ① 全国的な教育思潮の動向は何か、特に教育課程の改訂と直接に結ぶものについての考察に手ぬかりはないか。
- ② 地域社会の実状と学校づくりとの相互関連についてどうか、都市化現象の中の病巣となっているものについて、教育の立場からどのような対処をしなければならないか。
- ③ 児童の実態について、学力の面、生活状態、更に子どもの性向の面、など総合的にとらえたときどうか。
- ④ 校下父母の教育にかける期待はどのようなものか。

これらの点について考察を加え、それらを基点として、学校を特色あるものとして組織して行かなければならないと考え、そこから、以下に述べる方向を確認した。

- ① 学校は地域に開かれた学校である。
- ② 学校はオアシスである。
- ③ 学校は父母とともにある。従って父母は教育の一方の当事者である。
- ④ 教職員の夢を実現させる場として学校をとらえる。

以上のような考え方で組みあげた。札幌市立みずほ小学校の場合と、水田の中に立って、四囲に大きな建物のなかった、札幌市立東札幌小学校とでは、学校の持っている特色に大きな違いがあることに気づかせ、それが、どこから、どのようにして組みあげられてきているかを現実に即してとらえてもらうよう考え、学校組織論の第三の柱とした。

二) Plan-Do-See のサイクルで動く学校の姿

これまでの三つの柱は、学校と外部（表現として適当ではないが、学校の外という意）との接点からの柱であったが、学校自体の組織、いわゆる経営の組織と流れについてが、第四の柱となるものであろう。

北海道立教育研究所の講座の中で「教育の現代化講座」というのがあった。昭和40年代の半ば頃であった。ここでは、経営学の立場から学校を見直そうということで、さかんに経営論が論じられた。マネジメント、単層構造か重層構造か、バーナードの組織を中心とした論、ドラッカーやマクレガーなどの経営論、目標管理論をはじめ、経営学の観点から教育の場を見直してみようという内容のものであったように思うが、こうした考え方の上に立って、現代学校を最適な組織体として活動させるためにどうあつたらよいか論じられた。

この時期から10年くらいの中に、計画し、実践し、反省して新たに計画するという、いわゆる経営のサイクル、「Plan-Do-See」の流れから、「〇〇年度、〇〇小学校経営編」がしっかりした冊子として製本され、それによって1年間の学校が動いていく姿をまとめたものが多くの学校で、つくられるようになった。

この頃から学校では、

- 学校経営計画
- 教育課程
- 研究集録

の3冊子を年間刊行することが多くなった。札幌市の場合、札幌市小学校基底教育課程が、それぞれの分野の教職員の頭脳を結集して作成されているので、多くの学校では、これに手を加え、学校の実態に合わせて多少組みなおしなどして、その学校の教育課程としている場合が多い。

以上のような冊子に加えて、児童の文集などを発行しているところもあるが、大体において経営のサイクルは安定した形となっている。

学校の年間計画、教育の重点などは、およそ12月～3月の間に組みあげられ、4月新学期の発足には「GOサインのもとに歩み出すことにしている。4月～12月までは、実践の中でその都度、都度に反省をし、それを12月～1月に大きくまとめた反省に組みこむ。

最もノーマルに運営されている学校では、このサイクルはスムーズに回転している。今年度の講義を受け持った札幌市立円山小学校、札幌市立東札幌小学校は、ともに円滑に学校経営が、上のサイクルによって動いている学校であった。

ホ) 学級経営と学習指導

学習指導は、どのような人間関係の中で行われるか、教室環境はどうなっているか、学校全体の教育環境はどうかなど、直接学習指導に関わる点について、ここでも組織の立場から考察してみようとして、この内容の講義は、学級観察と合わせて最初から取りあげることになっている。

教育実習を終わった4年目の学生とまだ教育実習を行っていない2年目の学生とでは、この点に関して眼の向けどころ、考え方、とらえ方に大きな差はあるが、学習と生活とを一体のものとしてとらえようとする姿勢に変わりはない。

このことについてぜひふれたいことは、教育の場の中での人間関係である。子どもと教師、教師と父母との関係は、教育経験が豊かであるなにかかわらず、時に大きなおとしあながある。熱心で潔癖な教師の中に一度歯車がほんの少し噛み合わなくとも人間関係に危機をむかえることがある。完全を望むことは、必ずしも教育効果として望ましいといえない場合があり、そこには血の通ったいわゆる人間であることを痛感する場面に直面することも少なしとしない。

また学習の場にどんな掲示が行われているかという、たったそれだけのことが、実は大きな影響を学習者に与えることがある。この点から、教育実習の観察・参加に非常に近い内容のことも、視点をわずかにズラして考察しようというのがねらいである。

札幌市立円山小学校の成田富夫校長は学級経営について、教室環境の分析を手がかりに克明に児童に対する影響を追っている。同校と札幌市立東札幌小学校とではこの他に授業も提供し、授業と学級生活との関連を追求する場を設けた。

学校組織論の第五の柱である。

3. 講義を受けた学生の声から

学校を全体としてとらえることを主眼として、集中講義の形式で行った学校組織論であるが、受講生の声はどうであろうか、レポートから拾ってみよう。(原文のまま)

イ) 2年目の学生の声

- 最初開講科目一覧表で「学校組織論」をみたとき、普通の講義と同じものなんだろうと思っていましたが、実際にはずいぶん違っていました。そして、とても楽しく、実り多い講義でした。私はまだ2年生なので実習を経験していませんから、小学校での体験は、全てが新鮮で衝撃でした。そして、いろいろなことに気づき、知りました。
- 学校を「組織」という観点から見る機会の少なかった私にとって、この講義は貴重なものでありました。教育実習を迎える前にこのような機会を得ることができたのは幸いであると思います。また、教育実習をすでに体験し、卒業を控えている4年生のしっかりとした意見を多数聞けたことも大いに勉強になりました。
- 東札幌小学校で、通知簿のことを強く感じました。数字などによって評価を表わしたり、教科別に評価したりせずに、全体として、文章表現によって評価を表わすというものでしたが、これも試みとしてはなかなか良いのではないかと感じました。たしかにこれを実施するときには問題もあったことでしょう。文章表現による全体評価では多くの場合、父母側の理解が不十分になる

恐れがあるのではないのでしょうか。しかし子供たちにとって、私は大変良いことだと思います。円山小学校では、授業見学やディスカッションなど多彩な内容で勉強になりました。

- 全体を通しての感想ですが、なんととっても直接現場にふれることができたということが良かったです。子どもと遊ぶという時間をもっといただけたことがとてもうれしかったです。元気に躍動している子どもたちの中に入って行って、じかにふれあうということは素晴らしいことです。こんな子どもたちとすごしたい。小学校の先生になりたい。という気持ちをより大きく強いものにできたと思います。

私は2年生ですが、来年の教育実習を前にこのような形で現場にふれることができたことも、とても有意義でした。

ロ) 4年目の学生の声

- 講義内容は、時間に比べて広く深すぎるものであった。それだけに今考えると、どうしても焦点がボケてしまっているようだ。しかしながら、はっきり覚えていることは「学校が一つの組織体として、どう子どもを育てるか」ということである。

学校が組織体である以上、一つの認識(教育目標)を持ち、教育という営みを行わなければならないのである。そのためには教職員が、いかにその組織に参加していけばよいのか、という問題がある。

- 今回は学級経営も含む学校組織の運営を外側からみることで、より広く深く学校教育を理解できたと思います。教育実習で学級経営についてわずかながら知識がある。そして1年の期間を経て、冷静な目で学校組織全体を客観し、はじめて学級経営の重要さがわかるといった感じです。ここに実践と理論の一致がみられるのではないのでしょうか。思うにこの講義の意義はそこにあるのではないかと思います。
- この講義での、私にとっての最も大きなメリットは、学校そのものを見ることができたことだと思う。教育実習では、基盤となっているのがクラスの子どもたちであり、そのクラスの子どもに学習させるための準備に追われることが多く、大きく「学校」を見る余裕がなかなかありませんでした。今回はその穴をかなり埋めることができた様に思います。学校は大きな組織体として動いていることを強く感じました。

4. 講義を終えての反省 ― 次年度への展望も含めて ―

学校は組織として、「子どもの育成」という立場から動いている以上、それ自体をじっくり見きわめる場と機会とがどうしても必要であり、学校組織論は、その意味で、学校経営に日々当たっている当事者としても必要であることを痛感している。今後のためにいくつかをあげると、

- イ) 学校図書館のネット・ワーク、視聴覚センター、学校群構想など、学校の壁を取り除いて、地域あるいは全市のつながりの中で個々の学校をとらえなおさなければならないことが、現実におこっている。よりダイナミックな学校組織論が組みあげられなければならないであろう。
- ロ) 学校における意志決定をどのような方法で行っていくかについて、更に深める必要がある。この場合、職員会議の役割は大きく、またその中で結論の導き方も、多数決原理によるのではなく、より学問的、知的な手続きによる論理による納得、実践の裏づけによる納得などの姿勢が望まれることについてもふれたい。
- ハ) 教育と行政の結合をもっと自覚的にとらえる必要がある。札幌市の市政によせる夢と、市民憲章の心と教育への夢とは、実はひと続きのものであるべきであろう。
- ニ) 人間と社会への省察を更に深め、より本質的な教育への心に支えられて学校が運営されるべきであろう。Plan-Do-See のサイクルを動かしていくエネルギーの出所に光をあててみる必要があるのではなかろうか。

(札幌市立東札幌小学校長)