

---

## 総 括

広島大学 河野和清

---

新たな世紀を迎えて、教育経営研究も大きな転換期に入ろうとしている。

学校経営の実践と研究を支えてきたこれまでの枠組みの妥当性と有効性が、近年急速に展開しつつある教育改革や、その背景にある学校教育をめぐる社会状況の変化によって、改めて問い直されようとしている。教育経営研究、とりわけ学校経営研究がその対象認識の前提としてきた学校経営の構造、機能、意味をとらえ直し、再定すべき状況が生起しているように考えられる。ある意味で、21世紀を展望した、新しい学校経営モデル（自律的学校経営）の構築がめざされているといってもよい。本課題研究は、このような問題認識にもとづいて、今後の学校経営研究が視野に入れるべき5つのテーマを設定し、今後の学校経営研究のめざすべき方向性と課題について、5人の報告者を中心に議論をしていただいた。以下、この討議内容を踏まえながら、今後の学校経営研究の方向性と課題等について私見を述べてみたい。

第一に、学校経営の自律性を確立するためには、行政からの権限委譲とともに、その与えられた権限を行使する能力と責任が不可欠となり、それは、校内における意思決定構造の明確化（校長権限と職員会議の関係、校務分掌組織と主任の見直し）や校長・教頭の管理者能力、責任のあり方などが問われてくるとともに、教育委員会―学校間での権限関係を学校と父母・住民との間の開かれたものに転換していくことが求められている（堀内会員）。すなわち、学校経営の自律性確保のためには、教育委員会―学校―保護者・住民の権利・権限と責任の関係性を見直し、新たな校内組織をいかに再構築するかが問われている。これは、教育統治のあり方を、国―地方―学校との間で権限・責任をめぐって再検討することを意味する。その場合、今後特に留意すべき課題は、①学校の自主性、自律性の確立に向けて学校管理規則等の見直しにより、学校への権限の委譲が図られつつあるが、特に人事、財政等について学校に実質的に権限がどの程度付与されるかに注目する必要がある。また、②学校が自律して特色ある学校経営を展開していくためには、教育委員会が学校を支援する力量と態勢を整えることが重要である。市町村教育委員会のスタッフの充実やそれを保障する教育委員会の設置単位（適正規模）の問題の検討も求められる。

第二に、今般の教育行政改革のもとで、教育課程改革は、今回の学習指導要領改訂に伴う総合的な学習の時間の創設を契機にして、各学校の創意工夫による特色ある学校づくりをめざし、学校組織の再編の促進や家庭・地域社会と一層の連携協力を創出する方向で新たな展開を見せていることに注目しなければならない。すなわち、総合的な学習の時間の創設により、特色ある学校づくり

をめざした各学校での教育課程の開発は、①全校あげての教職員の協働を必要とするため、学校としての意思形成のあり方に変革を迫るとともに、②教授学習組織も、従来より一層複合的で柔軟な組織形態が求められ、さらには③特別非常勤講師、外部講師、ボランティアなどの学校外（地域社会、教育委員会、他の学校）の人的資源の活用をも促す（天笠会員）。総合的な学習の時間を中心に行われる新しい教育課程の開発は、特色ある学校づくりを推進するための大きな原動力となり、今後、教育課程経営は、特色ある学校づくりに向けて、学校経営の中核となることが期待される。

第三に、地域の実情に応じた特色ある学校づくりを展開していくためには、「開かれた学校づくり」を一層推進していく必要があり、そのためには、保護者や地域住民等の意向を把握・反映し、その協力をえるとともに、学校運営等を周知徹底するなど学校としての説明責任を果たしていく必要がある。このような観点から、今般、学校法施行規則の一部改正により、学校評議員制度が導入された。これは、学校の意思形成にあたって、学校内部の「専門的意思」のみに委ねるのではなく、ましてや学校の独善と恣意性に委ねるのではなく、保護者や地域住民の「素人意思」をも尊重しようというものであり（林会員）、児童・生徒、保護者、地域住民といった学校当事者が加わることのできる「開かれた意思形成の場」を構築することを意味する。このような意思形成の場が確保されることによって、保護者や地域住民の協力や連携が促進されるとともに、学校の教育活動の正当性がますます高まることが期待される。今後は、開かれた意思形成の場が実質的に保障されるために、誰が、どのような形式で学校の意思形成に参加するのかを検討する必要がある。とりわけ、学校の意思形成に子どもの意見表明権がどのように保障されるかは大きな課題の一つとなる。

第四に、学校の自律性の拡大は、学校の責任を増大することになり、その結果ますます「学校の情報公開」や「学校の評価」が強く求められることになる（葉養会員）。学校が子どもや保護者や地域社会の教育期待に応え、その責任を全うしているかどうかを示すためには、学校の有様を情報として積極的に公開することが前提となる。また、学校の教育目標や課題や経営ビジョン等を家庭や地域に積極的に開示し、情報の共有化をはかることによって保護者・地域住民と学校が連携していく仕組みを作る手だてとなること、正確な情報の提供によって保護者や地域住民の学校に対する正しい判断や評価を促すこと、そして学校のもつ教育機能を地域に開放していく契機となることなどが期待される。

どのような情報を、どのような手段でもって公開していくかについては、今後検討すべき課題も多い。

他方、学校の自律性の拡大は、学校の責任を明らかにするための情報公開を促すとともに、それは、さらに責任の履行の状態をチェックする学校評価（とりわけ外部評価）を求めることになる。外部評価も、基本的には第三者によって、教育活動の成果や改善すべき点等を様々な視点から評価・点検してもらい、家庭や地域の助言や協力を得ながら、教育活動の一層の充実・改善することをねらいとするものでなければならない。そのためには、先ほどの情報公開もできるだけありのままの情報（いじめや不登校等のマイナス情報も）を公開できる風土を学校にも地域社会にも醸成することが求められるし、教師や学校の評価活動が萎縮・形骸化したり、制約を受けることのないような情報公開・開示のシステムを構築する必要がある。いずれにしても、葉巻会員も指摘しているように、学校の自律性が学校の改善にどう結び付くか、その観点から、学校の情報公開や評価の問題を今一度検討していく必要がある。

第五に、臨教審答申以降今日までの教育改革の波は、学校経営の概念の再検討をも促しているが、中留会員は、新しい学校経営概念が求められるようになった背景を検討した上で、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的組織体として、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」と、とくに「開かれた協働」「固有の自律的な社会組織体」「改善していく営みとしての経営観」の用語に着目しながら、新しい定義を提案された。この定義の大きな特色は、「開かれた協働」にあり、現在の学校環境の動きを的確に反映している。

ここでは、学校経営のもつ統制的性格と政治的性格に着目し、筆者なりに、これまでの5人の会員の提案を踏まえた上で、学校経営の概念について整理すると次のようになると思う。

「学校経営とは、社会的に吟味された学校の教育目標を、さらに学校独自の立場から公的に吟味を加えつつ、その効果的達成をめざして、人的・物（財）的・教育課程上の諸条件を整備していく、学校当事者による組織的・計画的活動である。それは、同時に教育における価値の権威的配分に深く係わる過程でもある。」

ここで、「社会的に吟味された」とは、第一義的には、国、県、市町村レベ

ルの教育政（施）策（あるいは諸法規）などによって示されている学校の教育目標をさす。「学校独自の立場から公的に吟味を加えつつ」とは、たんに学校の教育目標が所与の教育政策の反映を意味するのではなく、学校が教育の専門家集団として独自の立場からこれに配慮を加えたり、保護者や地域社会の教育要求や要望を組み入れたりすることをさす。これは、教育政策が、「所与」のものとして外部（行政）から与えられるものではなく、学校レベルにおいても、教職員や保護者や地域住民（場合によっては子ども）によって、解釈され、意味づけられて、実施されるべきものであることを意味する。「学校当事者」とは、基本的には、校長をはじめとする教職員であるが、場合によっては保護者・地域住民（学校種によっては子ども）も含まれる。今日の価値多様化社会、地方分権化の時代においては、保護者や地域住民、その他学校関係者を公的にいかに学校的意思形成の場に参加させるかが、学校経営上の大きな課題の一つとなろう。とりわけ、先述したように、学校的意思形成の場で、子どもの意見表明権をどのように保障していくかが今後の大きな課題となる。保護者や地域住民の理解と協力を得て、地域に根ざした特色ある学校づくりを推進するためにも、また、企業経営体と違って公的性格をもつ学校が、学校統治の主体としての実質（教育的意思形成とその実施機能）を備えるためにも、学校レベルでの保護者や地域住民の学校的意思形成への参加が求められるよう。それは、教育（政）施策や学校方針・活動の正当性をますます強めることにもつながる。近年、諸外国で学校理事会が創設されたり、わが国で学校評議員制の設置が行われる一連の動きは、このような背景において理解されるべきである。今日の地方分権化や学校の主体性や自律性の強化を求める動きは、学校経営が内部管理論から脱し、統治的性格を強める動きとして捉えることができる。

また、学校経営の統治的性格が強まるに伴って、学校経営のもつ政治的性格を指摘しなければならない。保護者や地域住民が学校的意思形成に何らかの形で加わることになるため、学校経営は、教育における価値の権威的配分に係わるという意味で、政治的性格を帯びることになる。何かの意思決定をする際に、学校は、誰かの価値を提示し、配分しようとしているのである。学校は、常に物的・財的資源の配分やカリキュラムの編成・管理を通して、価値の権威的配分に深く関わっている。それは、ある意味で、学校レベルで教育における「公益」とは何かを確定していく過程であり、学校外環境に対してその権威を正当化していく過程でもある。この政治的性格を見逃せば、学校経営のダイナミズ

ムを看過する恐れがある。「開かれた協働」にも、当然、この政治的性格が貫流することになる。筆者は、かねてより、学校経営は、「教育」「管理」「政治」の3つの視角（要素）から捉えることができると主張してきたところである。したがって、校長のリーダーシップも、この3つの方向において発揮される（詳しくは、拙稿「学校経営理論における協働化とその課題」『日本教育経営学会紀要』第38号、1996年、158-159頁）。

学校が情報を公開し、外部評価にも応えながら、特色ある学校づくりに向け、主体的・自律的に経営を展開していこうとすれば、校長や教職員の教育の専門家としての力量が今まで以上に問われることになる。特に、校長は、今、学校がどうあって、学校に何が求められているのか、そしてどんな目標が設定されるべきか、学校の教育ビジョンを明確に教職員や保護者や地域住民に明示し、説明し、常に学校の将来を創造していく能力が求められる。学校の主体性・自律性の拡大が教職の専門性の裏付けなしには成立しないゆえである。今後、学校の主体性・自律性の拡大がどのように学校の改善や特色ある学校づくりに資するのか、また競争的環境下で自律的学校経営がどのように成立するのか、その要件を、さらに多角的に検討していく必要がある。