

教育経営の現代的課題

河野重男

変化への対応

教育経営の現代的課題は、端的に云って、教育をめぐる諸条件の急激な変化に対応するか、ということである。

教育、したがって教育経営をめぐる社会的経済的条件や、教育内容・技術の変化は、まことに激しい。現代の教育経営は、なによりもまずこうした変化に対応しなければならぬ。

さいきん、教育内容や教育方法・技術に関しては、しきりに現代化が叫ばれ、さまざまな革新と改善が加えられてきているが、変化に対応する教育経営の現代化なり革新については、あまりにも遅滞が大きい。これが一般企業体の場合には、刻々に変化する産業経済の諸条件に対応して絶えず経営革新をはからなければ、企業はたちまち倒産せざるをえないし、その意味で経営の遅滞は許されない。学校の場合は、そうしたきびしさにさらされていないことが、経営の遅滞をもたらしているひとつの原因ともいえる。

以下、本稿では、都市化の進行と教育における技術革新という二つの変動要因を取り上げ、それぞれの教育経営へのインパクトとそれに対応すべき教育経営の現代的課題について考察したい。なお、本稿は、すでに発表した拙著「教育経営」（昭四四年）および「教育の技術革新と教育経営」（教育委員会月報四月号、昭四七年）をもとにして表題の視点から整理したものである。

(一) 都市化の進行への対応

(1) 教育条件の再編成

急激な変化に対応する教育経営の現代的課題として、第一に、都市化の進行への対応ということをおこなうことができる。

さいきんにおける急激な都市化の進展は、教育経営にさまざまなインパクトをもたらしている。第一には、教育条件の再編成を迫られることである。都市化の急速な進行は、それに対する教育行政・政策の遅滞のため、教育条件の分極化をもたらしがちである。とくに大都市地域で郊外化が進むと、都心部では人口流出と

児童数の減少に伴って小規模学校化の傾向が強まり、これが学校経営上さまざまな困難な問題を投げかけるのに対して、他方、郊外地域では、急激な人口増加と児童数の激増に伴って大規模学校化の傾向がいちじるしく、学校経営はなによりもまずこの課題への対決を要請される。いかえれば、都心部では過疎化が進行するのに対して、郊外地域では過密化が進むということであり、一面では、かつて農山村地域と都市地域との間にみられた分極化が都市内部で生じてくるのだともいえる。

また郊外化は、ふつう、ごく大まかに言って、中流階級ないしホワイトカラー階層の郊外集中という性格をもつ。したがって、一方では環境にも恵まれ、親たちも教育熱心で、優秀な先生が集まる「恵まれた」学校と、他方では、都心部の低辺階層地域のよりに、環境も悪く、親たちも教育には無関心で、いい先生が行きたがらない「恵まれない」学校とが分極化して行くことにもなる。こうしたところから、恵まれた学校ではますます充実した教育が行なわれ、教師たちも教育に専念することができるのに対して、恵まれない学校では新しい教育の試みを展開する研究も行なわれなければ、思い切った財政的支持も与えられず、その中で教師たちは教育実践と同時に社会福祉にも従事せざるをえない、といった悪循環がひきおこされがちになる。

こうした分極化は、もちろん都市内部にもまして、都市地域と農山村、とくにへき地との間にも、いっそう顕著な形で進行するものと思われる。そしてこのことが、文部省調査などで指摘されているような、住宅地域、商工業地域、農村地域、山村地域の間

の学力水準の大きな開きをもたらしているものといえる。都市化の進展に伴う教育条件整備の方針や対策の転換が要請されるゆえんである。

(2) 地域格差の解消

都市化の進展に関連して、教育経営の現代的課題は、したがって第二に、教育の地域格差の解消をはかることである。

あらためていうまでもなく、戦後のわが国の六・三・三制の教育制度・政策は、教育の機会均等の実現をその一つの理念としてうたっていたが、この理念は、現在、決して実現されてはいない。たとえば、高校進学率にみられる都道府県格差である。

周知のように、わが国の高校進学率は、昭和四六年度に八五%に達し、中教審構想でも昭和五五年度の進学率を九五%としている。もはや高校進学率は、これを平均数字としてとらえるのではなく、いわば社会的正義の問題として政策的にも義務化を考えるべき段階にきているといわなければならない。

けれども、現実には、高校進学率の都道府県格差は、依然としてきわめて大きい。最低の県でも七〇%を越えているとはいえず、トップの東京(九九・六%、昭和四六年度)、神奈川(九四・五%)と、最低の青森(七二・一%)、岩手(七二・三%)との間の開きは、なんとも大きな数字だといわなければならない。しかも、この進学率の平均的上昇が、概して云って、都市化の進行度の高い県で高く、過疎県で低いといった格差を伴って進行してきていることに注目しなければならない。したがって、高校進学率の数字だけでなく、その内容としての普通課程と職業課程の構

教育経営の現代的課題

成比、さらには大学進学率をも併せ考えると、教育機会における地域格差は、解消されるよりはむしろ拡大されているとさえみられるむきがある。社会的正義という観点に立つての思い切った政策・行政の転換をはかるべき段階にきているのである。

この点で注目されるのは、イギリスの場合である。わが国でもよく知られている「プラウデン報告書」(一九六七年)は、初等教育改革の基本的方向を打ち出したものだが、その中で重点施策の一つとして、社会的・文化的に恵まれない地域を「教育優先地域」(educational priority area)として指定し、特別の援助措置を講ずべきことを勧告し、これがすでに実施に移されている。

これは、恵まれない地域の学校の状態を国内の最上の学校と同じレベルに引上げるための特別の経費配分を伴うもので、全児童の二%にあたるものからはじめて、五年間に一〇%の児童にその範囲を広げていこうとするものである。そして、たとえば就学前教育の拡充も、まずこれらの地域から着手するといった積極的な方策がとられている。

こうした発想は、プラウデン報告書もいうように、これまでの教育行政や政策の考え方からみれば、まさに画期的なものである。同報告書は、これまでの教育政策を決定する際の基本的考えとなつているものに次のようなものがあるという。その一つは、経済の成長や社会の発展は国民の生活条件を改善させていくことになるから、子どもの教育条件もそれに伴って自動的に改善されていくことになるという考えである。第二に、教育は、結局は経済発展に依存して発展していくものであって、経済の発展に貢

献するというよりも、むしろそれに追随して発展していくものだとする考え方である。そして第三には、教育の諸条件をもっとも公平に提供するための効果的な方法は、教育財源を各地域に平等に配分することにあるとする考えである。

プラウデン報告書は、こうした考え方は間違っており、もっと積極的に、社会的・経済的に恵まれない地域に対しては特別の対策を講じることによって、格差の是正をはかり、埋もれている人間の開発と育成をはかるべきだと主張する。これは、建設的特別措置 positive discrimination なのだとする。教育の機会均等に關するウィーク・プリンシプルでなくストロング・プリンシプルを強調しているといつてもよい。

考えてみれば、わが国のこんにちの教育改革をめぐる論議には、このような観点からのアプローチがふじゅうぶんなように思われる。教育改革の論議には、確かに情報化社会への対応とか、生涯教育時代への対応というようないわば未来学的アプローチもだいじであるが、こんにちそれにもまして必要なのは、たとえば教育の機会均等の実現や地域格差の解消といった点からの徹底的な現状分析とそれにもとづく改善策の検討であり、いわばすぐれて現在の学的なアプローチなのではないだろうか。

(3) 教育経営の単位の再検討

教育経営の課題として都市化のもたらす第三の問題は、人口構造の変化と人びとの生活圏の拡大とに対応する教育経営の単位の再検討である。このことは、教育行政の単位や学校区の設定について、かなり大きな変更を加えなければならないことを意味して

いる。他方では、学校の教育内容の高度化と拡大、高校進学率の上昇に伴なう小・中・高校の教育の一貫性を図ることの必要、カウンセリングや進路指導などの重視に伴なう学校機能の拡充と教師の専門分化の必要など、一連の傾向のもとで、こんにちの教育経営は、たんに個々の学校を単位とする個別的内部経営としての学校経営の考え方でなく、一定の教育行政単位を基礎にする数個の学校組織 (school system) における経営といった考え方に転換せざるをえなくなっている。そうでなければ、急激な社会変動に対応する教育の機会と内容を提供することや、教育実践に対する適切な指導助言の体制や研修の体制を確立すること、さらには教育行政や経営の効率化をはかることが不可能になっているからである。

こうした視点から、これまでの市町村といった地方教育行政の単位や、さらに学校区についても再検討を加え、再編成をはかることが必要である。もちろん、これは、市町村、学校、学区の統合など、すこぶる複雑な政治的要素を含む問題でもあるが、適切で効率的な教育条件の整備を進めるためには、ぜひとも検討され、解決されなくてはならない問題である。

(4) 主体的なカリキュラムの編成

都市化の進行のもとで、こんにちの教育経営の当面している第四の課題は、カリキュラム編成の問題である。一般的に云って、都市化は、教育内容の画一化・標準化 (standardization) の傾向をもたらす。それは、なりよりも、産業構造の変化と人口の都市集中に伴なう地域移動ないし社会移動の増大によって促進され

る。教科書検定制度の是非論はともかくとして、広域な同一教科書採択の要望が意外な程に父母の側に強いのも、原因の一つは、ここに求められる。カリキュラムは、それぞれの地域と学校の必要に応じたものでなければならぬし、したがってそれはそれぞれの地域と学校において独自に編成されなければならないとする戦後新教育の原則は、さいきんにおける都市化、産業化の進行のもとで、その現実的な基盤をゆすぶられ、失いかけていくといつてよい。農村地域の学校の卒業者の大部分が就職して都市へ移動するか、そうでなくとも第二次・第三次産業といった都市的職業に就くというような現在の状況では、地域の要求そのものが変質し、共通的な性格が強くなっているのである。

この傾向は、アメリカの場合にも例外ではない。コーウィン (R. G. Corwin) などが指摘するように、さいきんのアメリカでは、都市化の進行と産業、経済の要請が、しだいに教育内容やカリキュラムの標準化と中央集権化とを必要とするようになってきており、このことが、地方分権主義を伝統とし原則としてきた教育関係者にとって、教育行政や経営上の大きな問題を投げかけているというのである。

けれども、都市化に伴なう教育内容の画一化や標準化への傾向の増大は、決して個々の学校ないし地域における自主的・主体的なカリキュラム編成の必要性の減少を意味するものではない。むしろ、それだからこそいっそう、カリキュラム編成への積極的な取り組みが必要になってきている、というべきである。いうまでもなく教育は、望ましい人間形成をめざす目的追求の営みであ

教育経営の現代的課題

る。したがって、基本的に重要な課題は、教育目標の設定とそれを実現すべき内容と方法の展開ということになる。もちろん、教育目標といえば、教育基本法に示されているような、きわめて一般的普遍的な目標もあるわけだが、より具体的な目標ということになれば、それぞれの学校のおかれている地域の性格や、なかならず校長をはじめとする教師集団の教育観や教育意識のちがい、さらには学校の伝統や校風のちがいなどに応じて異なっているし、また異なるべきである。そして、それぞれの学校の教師集団がこの教育目標の追求に積極的に取り組むところにこそ、主体的・意欲的な教育実践の展開も期待できるといえるのである。

さいきん、新しい教育技術や方法の研究と試みはすこぶる盛んだし、まさに流行の観すら呈している。けれども一方では、教師のサラリーマン化や無気力化の現象も、さまざまな形で指摘されている。これには、もちろんいろいろの原因があげられるが、その大きな原因の一つは、教育目標の追求とカリキュラム編成への自主的・意欲的な取り組みがなされていないことに求められる。戦後の新教育運動はなやかなりし頃にみられた教師たちのあの意欲的な実践の展開は、まさに個々の学校での教育目標や教育計画の探求が中心となっていたし、またそれが許されていたことによるものだったともいえるのである。

いずれにしても、都市化の進行に伴なう教育内容の画一化・標準化の傾向の増大のもとで、いかにして教育目標やカリキュラムの自主的・主体的な編成への意欲と組織とを個々の学校に確立していくかが、こんにちの教育経営の当面している基本的課題の一

つであることは確かである。

(二) 教育の技術革新への対応

(1) 教育の技術革新と学校の適応可能性

教育経営の現代的課題というとき、急激な都市化の進行に対する教育経営の遅滞とならんで重要なのは、教育における技術革新に対する教育経営の遅滞である。

さいきん、いわゆる教育の現代化論やシステム化論、教育工学論、教育機器の導入、ティーチングマシン、ティームティーチング、無学年制教育等々、教育の技術革新をめぐる論議がまさに花ざかりの観を呈している。わが国の教育がこんにち大きな転換期に当面してさまざまな革新を必要としていることは確かだし、これらの新しいアプローチが、教育の改善にとってそれなりの意味をもち、貢献をするであろうことも確かである。だから、教育の技術革新をめぐる論議がさかんなこと自体は、まことによるこぼしいことだともいえる。

けれども、問題は、こうした新しい課題に対する個々の学校の取り組み方にある。新しい課題が「新しいことはよいことだ」からとか、研究校に指定されたからという形で取り上げられるようなことがあるれば、それは日々の教育実践の質を高めるといえることは結びつかないであろうし、結局は一時的な流行に終わってしまうことになる。

もちろん、こんにち少なからぬ学校が教育の技術革新という課題に積極的な取り組みをしていることもよく知っているし、それ

に決して水をさすわけではないが、さいきんの状況には、一部そんな危惧を感じさせられるような傾向も少なくない。もっといえば、なんだか新しいものを追いかけることの中に安定感を見出すうとしているような面すら感じさせられるのである。

いったい、教授組織の改善にしろ、教授方法の革新にしろ、だいいじなのは、それを個々の学校、そして教師がどのように取り入れ、取り組み、実践に移していくか、ということである。いうまでもなく、どんな教授法にしろ、それは教育の直接の実践者であるひとりひとりの教師によって具体化され、展開されるのだから、それぞれ教育観や児童観を異にし、また知識や技術を異にする個々の教師によって展開される過程で、かなりちがった浸透のしかたをするわけである。したがって、教育の技術革新の問題にするにあたっては、個々の学校によるその屈折、浸透、具体化の過程を明らかにすることが、なによりもだいじなことになる。これは、とりもなおさず、学校経営の問題であり、教育経営の問題である。

このことを考えるにあたって、重要な手がかりを提供しているのがE・ロジャース(E. Rogers)の「技術革新の普及過程」(藤竹曉訳・昭和四一年)である。

ロジャースは、この本の中で、P・R・モートの研究を紹介している。モートは「学校が新しい技術を取り入れ、時代遅れとなつた技術を放棄する能力」としての「適応可能性」(adaptability)という基本的概念を提起している。

「今日、学校を半世紀前の考え方によって運営することは、財

源と時間の浪費である。適応可能性、すなわち新しい目的と新しい教育技術の採用によって新しい要求に対処する能力は、学校作業が効果的に機能を発揮して行くうえで不可欠である。」

こうした学校の適応可能性についての研究によって、つぎのようなことが見出された。

① 学校の適応可能性もしくは革新性に関連する多様な要因のなかで、最適の予測因子は生徒一人当たりの教育費であった。財政的豊かさという要因は、ほとんどの場合、公立学校における革新性を決定するにあたって不可欠の必要条件である。

② 教育上の新しい考え方の広範な採用にはかなりの「タイム・ラグ」がともなう。「……平均的なアメリカの学校は、最良の教育技術が公けにされてからそれを採用するまで、二五年のずれがある。」教育上のアイデアの伝播が、他の場合にくらべて緩慢なのは、次の理由による。(a)教育におけるイノベーションの科学的情報源の欠除、(b)新しい教育上のアイデアを促進する普及促進者の欠除、(c)採用に対する経済的誘因の欠除。

③ 時間の経過による教育上のアイデアの採用パターンは、S字型曲線に近づく。最初に、ほんの少数の「開拓者」(pioneer)学校がアイデアを採用する。ついで、大多数の学校がアイデアを望ましいものだと採用を決定する。そして最後に、採用曲線は残りの学校が採用するにつれて、低下していく。

教育の技術革新の問題にあたっては、こうした教育学的伝播、ないし普及過程の研究がきわめてだいじであるが、この面の研究は、まだほとんど皆無に近い。技術革新のアイデアその

教育経営の現代的課題

ものについての論議だけでなく、それを学校経営との関連において、あくまでも個々の学校における自主的・主体的な取り組みの問題として位置づけていくことが必要だし、それについての実証的研究の積み上げがだいじになってくる。

(2) 教育経営の体質の変革

教育内容や方法におけるめざましいまでのイノベーションに対応するためには、伝統的な学校経営や教育行政の慣行ないし体質の変化が、さまざまな面で要請される。いくつかの例をあげてみよう。

① プログラム学習やティーチングマシンの導入は、同時に、経営上の問題でもある。三五〇名の規模の学級に三五〇〇台のティーチングマシンを備えてそれを使用するということは、ずいぶんと大がかりな仕事になる。まず旧来の学校に三五台のティーチングマシンを備えつけるということは、ある意味では設備過重ともなり、場所の問題が生じてくる。そのうえ、多くの教師が同時に他の教育機器をも一斉に使用するとすれば、ただちに電力供給能力の問題が生じてくる。

② ティーチングマシンやコンピュータの導入には、その維持費がかなり大きなものになるし、さらにプログラミングのための費用ということを考えると、その経費は莫大なものになる。

機械を導入するよりは、学級定員をへらして教員定数をふやす方が財政的には安上りになるという場合も出てくるであろう。また、そうした機器を個々の学校で利用するだけでなく、一定の地域単位における数個の学校間での共同利用ということも考慮され

なければならなくなってくるであろう。こうしたことはいずれも、これまでの学校経営や教育経営の慣行の変革を迫られる問題である。

③ 時間割というものの考え方も、根本的に再検討されなければならなくなる。プログラム学習にしろ、ティーチングマシンにしろ、コンピュータによる教育にしろ、これらはいずれも、学習の個別化ということがその基本原理の一つになっている。多人数を対象とする一斉学習を前提にしている旧来の時間割の考え方は、いろいろな不都合が生じてくる。たとえば、授業の終わりになってもプログラムの途中までしかできない生徒は、そこで中断して、次の時間にまたもう一度やり直さなければならなくなるということにもなる。さいきん、イギリスやアメリカでは、時間割の弾力化、「自由化」についてかなり大きな関心が向けられてきているが、これも、学習の個別化の要請からの時間割の再検討ということとして理解される。

④ 教育のイノベーションは、多かれ少なかれ、教師の仕事の専門分化 (specialization, differentiation) を伴う。これは、これまでの「学級王国」や「教科王国」とでもいうべき慣行に大きなインパクトを与えるものであるし、さらに教師たちのモラルの高揚という問題が、教育経営上の重要な課題として、新しい角度から問われなければならない。

⑤ 教育のイノベーションは、当然に、教師の不断の研究、研修を要請する。考えてみれば、これまで、教職ほど、研究・研修・再教育の機会を制度的に保障されてこなかった職業分野は、

他には少なかつたのではないか。その意味では、いわゆる「生涯教育」をまず保障されなければならないのは、まずもって教職者だといえるのかもしれない。いずれにしても、教育内容・方法におけるイノベーションのインパクトは、教育経営、教育行政上の課題として、教師たちに対する研究・研修の機会をいかに制度的に保障していくかを緊急の課題として取り上げるべきことを要請しているといわなければならない。

以上の例は、教育のイノベーションとの関連において提起されてくると思われる教育経営上の課題の一部である。これを要するに、教育のイノベーションに取り組むという課題は、すぐれて経営、行政上の課題なのである。それは学校予算、財源、維持、時間割、事務的補助、施設、電力供給、テスト、記録など、学校の全体にわたっての再検討を要請される課題である。

(三) 教育改革と教育経営

教育の制度改革をめぐる論議がさかんである。いうまでもないことだが、教育改革は、教育におけるきわめて重大な「意思決定」(decision making)の問題である。だから、教育改革を論ずるにあたってほしいなことは、それが「正しい問い」にこたえているかどうか、ということである。

教育経営も、また、究極的には、「意思決定」の問題である。したがって、教育改革における「正しい問い」と、教育経営における「正しい問い」とは、共通の課題として追求されなければならない。

この観点から主張したいことは、第一に、学校ないし学校教育の性格と役割についての徹底的な再検討ということである。さいきんしきりに引き合いに出される「生涯教育」の考え方も、その一つである。

学校教育の役割の再検討ということに関連して、正面から「生涯教育」という概念を打ち出してはいないけれども、同じような観点から教育の現代化の問題に取り組んだものとして注目されるものに、全米教育協会による「教育の現代化」というレポート(一九六五年)がある。(森・岡田両氏の共訳で黎明書房から出版されている)

このレポートでは、こんにちの学校が決定を下す必要のある「問い」として、次のような十二の設問を設定している。

- ① 教育について、誰が、どのような決定を下すべきか。
- ② 教育上の研究、実験、および革新に関する広範なプログラムは、どのようにして展開され得るか。
- ③ 統一と多様をともに尊重する社会の枠内で学校に学ぶすべての児童生徒の個性的性能を開発するためには、どのようなかたちに学校の教授計画をつくることができるか。
- ④ 家庭、教会、企業、各種の青少年サービス機関の特有な責任と対比して、学校の特有な責任はなにか。しからば、なにが学校の教育計画に含まれなければならないか。なにが学校の計画から除かれなければならないか。
- ⑤ 青少年の失業や非行など深刻な全国的諸問題を処理する場合に学校の果たす役割はないか。

教育経営の現代的課題

⑥ 論争問題、共産主義、その他のイデオロギーに関する教授で、学校の果たす役割はなにか。

⑦ 学校はいかにして個人に対する均衡のとれた計画を提示し、専門化へのさまざまな圧力のただ中でそれを維持することができるか。

⑧ 学校は、不断に増大していく有用な知識の総体から、いかにして、内容の賢明な選択をなすことができるか。

⑨ カリキュラムの内容はどのように組織すべきであるか。

⑩ 学校のカリキュラムは、教授過程に適切な方向を与えるためにどのように組織すべきであるか。

⑪ 学校と学級は、教師ならびに生徒の時間と才能とを最も効果的に活用するために、どのように組織されるべきか。

⑫ 教授資料の質は、どのようにして改善され得るか。近代的科学技術の成果をどのようにして効果的に利用することができるか。また空間は、教授プログラムを支援するために、どのように設計され、どのように活用され得るか。

かなり長い引用になったが、教育改革は、あくまでも、こうした学校の当面すべき諸決定領域についての全体的な検討のうえに、あくまでも総合的な判断に立っての意思決定としてなされなければならない。

このような観点からするとき、わが国のこんにちの教育改革をめぐる論議は、いわゆる制度改革に焦点がおかれて、教育内容についての検討がそれに伴っていないいきらがあるように思われる。事実、中教審の「第三の教育改革」の焦点の一つは、現行

六・三・三制の再検討とその改革にあるといわれていたし、その後の論議でも、四・四・六制とか五・四・四制といった学校体系の区切り方が一つの焦点になっている。

けれども、およそ教育制度の改革は、その制度によって実現されるべき教育の本質と中身(目標と内容)についての徹底的な究明を抜きにしては成立しないし、実現できないものである。初等教育と中等教育といった教育段階の区切り方にしても、それぞれの本質・目標とそれを達成するために提供すべき教育内容との関連において検討され、問題にされる必要がある。

つまり、「容れ物」が先にあって中身がそれに合わせて考えられるのではなく、中身あつての容れ物なのである。容れ物としての学校体系の検討と中身としての教育内容の検討とは、少なくとも並行して行なわれなければならないのである。

この点からいえば、中央教育審議会は、同時に中央教育課程審議会でもなければならなかったといえる。いずれにしても、こんにちの教育改革論議は、「なんのための学校か」「学校はなにを教えるべきか」という問いに立って、あらためて学校の性格と役割とを明確化することに焦点づけられるべきである。そして、教育経営の現代的課題もまた、この「正しい問い」に対する答えを見出し、それを実践化していくことにあるといえる。

(お茶の水女子大学)