

学校の現実と未来：学校経営

勝野正章（東京大学）

1. アンケート調査結果

(1) 問11 学校をとりまく状況の変化（20年前との比較）

「下がった・悪くなった」のは、家庭の教育力 90.0% > 子どもの教えやすさ 72.3% > 社会の学校に対する理解・支持 70.2% > 子どもの学力 47.6% > 教師の指導力 27.1% の順。

- 家庭の教育力が悪化したという回答がきわめて高い。
- 子どもの学力はどちらかといえば下がったと言える程度だが、教えやすさはそれ以上に悪くなったという認識がうかがえる。

(2) 問12 学校運営・学力向上の障害

「深刻」（「きわめて」と「やや」の合計）は、家庭での基本的なしつけが欠如 90.7%（きわめて 39.2%） > 特に教育力のない家庭がある 89.9%（きわめて 48.6%） > 保護者の利己的な要求 78.2%（きわめて 27.2%） > 一部に問題のある教員がいる 47.0%（きわめて 12.7%） > 学級あたりの子どもの数が多い 43.4%（きわめて 11.0%） > 小学校もしくは中学校との指導の不連続性 41.6%（きわめて 4.2%） > 教員の指導力が不十分 41.5%（きわめて 6.3%） > 学校・教室の秩序の維持が困難 37.1%（きわめて 7.3%） > 私立中学校への生徒の流出 14.7%（きわめて 2.5%） の順。

- 学校運営・学力向上の障害を家庭ないしは保護者に求める回答がきわめて高い。教師の指導力や教育制度・条件を障害と見なす回答はより少ない。（1）の結果と一致。
- 農漁村の学校よりも、市街地、ベッドタウンの学校の方が家庭ないしは保護者を学校運営・学力向上の障害と見る傾向が強い。
- 学校・教室の秩序の維持が困難 37.1%も、順位は低いが見逃してよいものではないだろう。

(3) 問13/14 地域社会と学校の関係/学力向上への効果

「学校独自の判断」で実施しているは、地域住民によるクラブ活動等の支援 47.6%、地域住民による授業 43.1%、地域住民を含めた学校に対する評価 52.7%

実施していない学校で「必要ない」は、地域住民によるクラブ活動等の支援 29.9%、地域住民による授業 24.2%、地域住民を含めた学校に対する評価 11.6%

効果的（「きわめて効果的」と「効果的」の合計）は、地域住民によるクラブ活動等の支

援 84.3% (きわめて 16.6%)、地域住民による授業 85.8% (きわめて 13.0%)、地域住民を含めた学校に対する評価 89.9% (きわめて 16.0%)

- 都道府県、市町村の方針によらず、これらの活動を学校独自の判断で実施している学校が相当数に上っている。
- 必要度、効果の認識も全般的に高い。

(4) 問 15 学校選択制の実施状況

学校選択制が実施されている 8.4%、検討中 7.2%、検討もされていない 84.3%。

通学区域の弾力化が実施されている 25.7%、検討中 10.8%、検討もされていない 63.5%。

- 農漁村の学校よりも、市街地、ベッドタウンの学校の方が学校選択制、通学区域の弾力化が実施されている。

(5) 問 16 学校選択制度の効果・問題

「ある」「非常にある」と「ややある」の合計は、保護者の学校への関心が高まる 88.6% (非常に 27.1%) > 学校間の格差が広がる 88.3% (非常に 43.0%) > 学校への無意味なレッテル付けが生じる 88.2% (非常に 41.2%) > 一部の学校で教員の士気が落ちる 72.7% (非常に 21.1%) > 学校の管理運営目標が明確になる 68.3% (非常に 13.8%) > 教員の意欲・自覚が高まる 64.9% (非常に 9.7%) > 学校が活性化する 61.2% (非常に 7.1%) > 学校の特質に応じた教育委員会の支援が行われる 51.2% (非常に 6.3%)

- 回答の大多数が実際の経験にではなく、予想に基づくものであることに留意する必要がある。
- 肯定的な効果と否定的な効果の両方が回答されている。
- 学校間の格差が広がる、学校への無意味なレッテル付けが生じるという、おそらくは否定的な効果を強く懸念する回答が多い。
- 学校が活性化する 61.2%は、問 24「学校選択制などの規制緩和は学校の活性化に役立つ」に対する回答「強くそう思う」1.9%、「そう思う」37.4%、「そう思わない」53.8%、「全くそう思わない」6.8%との間にズレがある。

(6) 問 19 塾に対する認識

学力向上には一定の役割がある 90.3% (「強くそう思う」7.2%)。

学校での教育をやりやすくしているとは「思わない」71.6% (「全くそう思わない」3.1%)。

子ども間の格差を大きくしている 63.5% (「強くそう思う」11.1%)。

- 塾が子ども間の学力格差を大きくしているにも関わらず、必ずしも学校での教育をやりやすくしているとは「思わない」のは、格差に対応する教育体制が整えられているからなのか。それとも、格差が所与のものとして受け入れられている(一種の諦念?)からなのか。

2. 学校経営の現状と課題

(1) 今日の学校経営改革の基本的考え方は、次のように要約することができる。

- i. 社会（子ども、保護者、地域社会等）の教育要求が選択（exit）と参加（voice）によって学校に反映されるようにする。
- ii. 教育要求に応えられるように、学校の自律性・裁量を高めると同時に、その結果に対する責任（アカウントビリティ）を学校に要求する。
- iii. 教育要求に関する判断に基づいて学校を経営する校長・管理職のリーダーシップ（権限）を強化し、それを補佐する運営組織・職制を整える。
 - 中央教育審議会（1998）「今後の地方教育行政の在り方について」
 - 同 （2004）「今後の学校の管理運営の在り方について」
 - 同 （2005）「新しい時代の義務教育を創造する」

(2) アンケート調査結果では、子どもに基本的なしつけを身につけさせていない、教育力を欠いた保護者・家庭が学校経営の最大の障害であると認識されていた。おそらく、そのような保護者・家庭の「教育要求」は学校の教育活動に反映されるべきものと見なされないだろう。これを保護者・家庭一般に対する「不信」とまで言えるどうかはともかく、「合理的」な消費者・顧客としての保護者・家庭という学校経営改革の前提が学校現場で広く共有されていると言い難いことは確かである。

もちろん、保護者・家庭の教育力低下はあくまでも校長の認識である。また、学校経営の障害を学校（教師の指導力）、教育制度・条件よりも、保護者・家庭に求める傾向自体を問題としなくてはならないかもしれない。

(3) その一方で「地域住民によるクラブ活動等の支援」、「地域住民による授業」、「地域住民を含めた学校に対する評価」の必要度と効果の認識は全般的に高い。アンケート調査からは、回答者である校長が家庭の教育力低下という障害にどう対応しようとしているのかまでは分からないが、諸々の研究に示されているように、学力向上に保護者・家庭の協力が果たしうる貢献が小さくないとすれば、学校経営の課題としても、保護者・家庭の教育力の向上を位置づける必要がある。学校教育との関わりにおいて保護者は、消費者・顧客のほかにも、教育者、パートナー、市民という顔を持っている。その参加の意義付けも「学校の教育方針の決定や教育活動の実践に、地域のニーズを的確かつ機動的に反映させる」ことに専ら求めるのではなく、参加を通じての保護者・地域の成長ということも含んだ、より広い視点から行う必要がある。

また、学校経営とはいちおう離れたところでも、保護者・家庭の教育力向上を目的に掲げた政策や運動が展開しつつある（「早寝早起き朝ごはん運動」、親業・・・）。これらについても、その影響（効果や問題）を注視したい（保護者ないしは個人の自由の領域への干渉であるとの批判もある）。

Cf. 学力向上を目的とする学校／親／地域社会協力関係の諸相

Epstein, J.(1995) School/family/community partnerships. *Phi Delta Kappan*, 76, 701-12

- 親としての能力開発（家庭環境の改善）
- コミュニケーション（学校と家庭の間の双方向）の改善
- ボランティアあるいは援助者としての協力
- 家庭学習の支援
- 学校経営における意思決定の改善
- 地域機関のコーディネート（コミュニティーサービスの発展）

（４）学校選択制は学校経営環境を大きく変化させる。実施が一部の学校に留まっているため、その影響についての認識を読み取るのは難しいが、「学校間の格差が広がる」と「学校への無意味なレッテル付けが生じる」で「非常にある」がそれぞれ 43.0%、41.2%と高い。競争型学校経営環境への移行については、そのメリット・デメリットについての実証的なデータを基に議論を積み上げ、慎重でなければならない。

（５）問 23「学校長の権限・財政配分権を強化すべきだ」に対する肯定が 80.0%（「強くそう思う」22.4%）であり、学校の自律性・裁量を高めるべきであるという学校経営改革の考え方は、校長にも共有されていると言える。ただし、問 21「指導要領の内容はさらに簡潔化して、学校の裁量性を強めるべきだ」に対する否定は 65.1%である。これは教育課程に関する裁量は既に十分確保されているという認識の表れではないとは言い切れないが、学力向上にとって教育活動に直接関わる自律性とそれに裏付けられた教師の学習、研修が重要であることは言うまでもない。

今日、校長のリーダーシップの在り方として注目されているのは、従来の管理型ではなく、教師たちの「研究授業をもとにした研究会」「教師同士の研究・勉強会」（問 9）をリードし、子どもたちの学習の質的改善に焦点化した「学習を中心に据えたリーダーシップ（learning-centered leadership）」である。学校の運営組織、職制の再編にあたっては、教師たちの「学校の教育・研究目標」、「指導要領・カリキュラム」、「教科の内容・教材」について学習・研修（問 10）の保障という視点を基礎に置く必要がある。

（７）今年度から、学校の内部評価、外部評価に加えて、第三者評価の実践研究の検討も始まった（文科省「学校評価システムの構築による義務教育の質の保障」）。個々の学校がその教育の質について、誰（子ども、保護者、地域、教育委員会、自治体、文科省）に対し、どのように説明・結果責任（アカウンタビリティ）を負うのかを規定する、新たな制度枠組みが作られようとしている。その中で学校経営がどれだけの主体性を持てるのかが、今後の学校経営改革で最も注目すべき点の一つである。