

学校経営における自己組織性論の意義と展望

—ある小学校の教育課程開発事例を踏まえて—

西 穰 司

I 課題設定

1 問題の所在

21世紀を目前にして、わが国は現在これまでになかった大きな社会変化に直面している。学校教育にかかわる事項だけを取り上げても、少子化の進行、学校完全週5日制への移行、全体社会の情報化・国際化・高齢化の進展等、適切な対応が必要とされる事項が山積している。

しかしながら、こうした事態を迎えているにもかかわらず、わが国の学校はこれまで国家的な教育制度の基本枠組みや教育行政施策の改変を待ってそれに追随するという旧来の慣習的パターンに根本的な疑問を差し挟むほどの積極的な姿勢が認められない。しかも、学校経営研究の大半も、部分的・技術的な改善を目指す論議は展開されてはいても、これまでのパラダイムを抜本的に転換すべきとするような論議は乏しい¹⁾。

2 本稿の意図

上記のような学校経営の現実や学校経営研究の現状を超克するために、本稿では近年注目すべき社会理論としての発展可能性が強く認められる自己組織性論を取り上げたい。そして、この自己組織性論が、わが国の学校経営の実際や研究に対してどのようなパラダイム転換としての意義を持つのか、またどのように今後展開され得るのかについて私見を提示したい。

以下、まず新たな社会理論としての自己組織性論の概要を確認し、この理論の学校経営（研究）における基本的な意義について考察したい（Ⅱ）。次に、学校経営の具体的事例を取り上げながらこの理論の学校経営の実際や学校経営研究のパラダイ

にし・じょうじ/上越教育大学

キーワード/学校経営, 自己組織性, ゆらぎ, 自省作用, 意味

ム転換への適応可能性について論究することにした(Ⅲ)。

Ⅱ 学校経営における自己組織性論の意義

1 自己組織性論の概要

今田高俊によれば、今日社会科学は言語喪失状態に陥っている。すなわち、第2次大戦後の秩序ある繁栄の時代には、社会学における構造-機能主義、経済学における一般的均衡理論、文化人類学における構造主義、さらには一般システム理論やサイバネティックスのパラダイムが創り出され普及した。しかし、1973年末の石油危機を契機として高度成長の時代が終焉すると、これらのパラダイムは急速に有効性を失ってしまった。

こうした状況において、「社会が変化するのではなく、個々人が社会をつくり変えていく」という社会理論、換言すれば社会が変化や変動の主語ではなく、個々の人間が主語であり、社会はあくまで目的語とみる自己組織性論が登場する事態を迎えたというわけである。つまり、今田が提唱する新たな社会理論としての自己組織性論は、現実のわが国の社会の変化に着目することによって洗練され、従前の社会理論に欠落していた「意味」を取り込んだ理論として構築されたとしている²⁾。

さて、自己組織性(self-organicity)とは、既存の発想や枠組みでは処理できない「ゆらぎ」を確認し、その「ゆらぎ」に含まれる意味を自省作用を通じてそれまでの構造や機能の中に組み入れ、たしかに居場所を確保するよう新たな秩序を形成する(したがってそれまでの構造や機能が一定程度改変される)ことをいう³⁾。したがって、自己組織性とは、環境適応的ないし環境決定的である以上に、自己決定的であり自己適応的である。そして、この自己組織性の本質は、「ゆらぎ」と自己が自らに関与する「自己言及性」(自省作用)にある。

今田は、主として行為次元における「自省的行為モデルにおける行為類型」(表1参照)とシステム次元における「構造と機能および意味の概念類型」(表2参照)が、次のように描き出せるとしている。本来、これらの概念装置についての詳しい説明が必要などころではあるが、本稿ではそれらの厳密な論議は関係文献に譲ることにして、ごくわかりやすい現象を挙げて自己組織性論の骨子を確認するにとどめておこう⁴⁾。

これらの概念様式によって今日の社会動向を考えると、この自己組織性のパラダイムに沿うような事態にわれわれがすでに遭遇しているといえる。その典型例として、公害・環境問題と女性差別撤廃問題を挙げることができる。すなわち、昭和40年代初頭に至って、わが国の企業の生産活動から排出される廃棄物は、それまでの慣行に従って煙突から大気中へ、パイプから河川へと垂れ流されてきたことによっ

表1 自省的行為モデルにおける行為類型

行為類型	作用様式	行為図式	システム次元
自省的行為	自省作用	意味-自省	意味
合理的行為	自己制御	目的-手段	機能
慣習的行為	ルーティン化	伝統-帰属	構造

〔出典〕今田高俊『自己組織性』創文社、1986、p.266.

表2 構造と機能および意味の概念類型

	記述概念	説明概念
意味	ディファレンス (差異)	リフレクション (自省)
機能	パフォーマンス (成果)	コントロール (制御)
構造	パターン (型)	ルール (規則)

〔出典〕今田高俊『自己組織性』創文社、1986、p.240.ただし、
原典の表記順序等を引用者（西）が修正したことを断て
おく。

て、深刻な環境汚染問題に直面した。この過程で企業の社会的責任が問われ、単に生産物を供給して人々の生活水準の向上に寄与するだけでなく、地域社会の一員として公共福祉に貢献する自覚と責任が求められるようになった。このような社会的責任の発想は、以前の慣習的行為からの差異化であり、公害・環境問題を契機とする自省作用によってもたらされたものである。

その後、企業だけでなく一般国民においても環境保護や文化財保護の機運が高まり、徐々に確かな運動にまで発展してきたのである。すなわち、社会的責任論は、法律レベルはいうまでもなく、一般国民の間にも規範レベルでの制度化がもたらされた。意味次元から法や規範の構造次元へ変換され、新たな意味として構造化され

たのである。同様なことが、女性差別撤廃問題についても指摘できよう⁵⁾。(ただし、遅きに失したものの1985年に男女雇用機会均等法が成立したが、今日においても多くの課題を残していることは否めない。)

この意味において、近代社会がこれまで保持してきた効率重視・合理化追求の原理は、明らかに事実の上で崩れつつあるといえる。今や、国民一人ひとりが意味を問い直すことによって、従来のものとは異なるアイデアや付加価値が創造され、これらを伝統の中に組み込んでいく作用、つまり自省作用が重要になっている。ただしこの道行きは、コントロールとしての機能や目標達成行為(合理的行為)のように終りが想定できるものではなく、果てしないものと考えられる。

2 自己組織性論の視角からみた学校経営の今日的状況

これまでの学校の慣行や枠組みを根本的に自省し、学校は「こう教育しなければ存立意義を失う」とする価値(意味)の実現のために既存の慣行や枠組みを修正・変更し、なお継続的に新たな秩序形成に向かうべき現状にあると考える。その際、従前より教育制度や教育行政の枠組みの中で許容されていた裁量(自律性)の範囲内での部分的修正や変更にとどまらず、教育制度や教育行政の枠組みや機能の修正・変更にまで及ぶ新たな秩序形成の可能性を、この自己組織性論が内包していることを指摘できる。

たとえば、従前中等学校段階で顕著に見られた瑣末な事項にまで及ぶ校則の見直し問題や、学校外部の業者テストによる偏差値重視の高校入試体制の見直し問題なども、学校教育にかかわる自己組織性の一つの現れとみることができようと思われる。すなわち、学校現場における生徒指導上の深刻な事態や苛烈な高校受験(準備)体制への意味の問い直し(ゆらぎ)が起点となり、結果的に構造(ルール)の変更を国の行政機関に促した例とみることができるよう思う。

ところで、学校教育においてもっとも重要な機能は、教授・学習活動の充実にあることは多言を要すまいが、この領域についても、自己組織性論の視角から今日的状況を検討してみよう。

すなわち、各学校で日々展開されている教授・学習活動の実際において、教師が行政基準として求められる指導内容が量的に過重であり、児童・生徒に十分意義を理解させ納得できる学習に導けないという苦悩や問題点を明確にかつ強力に表明したり(「意味」による「構造」、さらに「機能」の問い直し)、そのうえ児童・生徒が今日の学校学習(主として教科の学習)においてその意義や喜びをほとんど感得できないという嘆きを明瞭にかつ強力に訴えるような事態になれば(筆者自身の個人的見解としては、校内暴力や登校拒否問題が注目されるようになった時点においてすでにその事態が到来したと考えているが)、当然学校教育の本来的「意味」(ない

し理念)に立ち返った自省が学校教育に携わる人々ばかりか広く国民一般にも共通のものとなろう。そうすると、構造(ルール, 制度的・行政的枠組み)の変更にもまで至らざるを得ないと考えられる。

たしかに、これまで学習指導要領がほぼ10年単位で改訂されてはきたが、そこには十分な意味での自省作用が働いていなかったと言わざるを得ない。今日わが国に顕著な学校絡みの深刻ないじめ問題の現出は、これまでのわが国の学校教育の基本的性格や体質にまで遡る深い自省がなされ、その上で大胆な構造・機能を変更を迫っていると見る⁶⁾ことができる。

現在のところ、なお伝統的な学校観が支配的ではあるが、もう従前の制度的枠組みの部分的ないし技術的修正程度の手直しでは、学校教育の本質的な「意味」の実現はもとより困難であると考えられる。まさに、「自省」の力が強められねばならないといえる。

3 学校経営における自己組織性論の意義

前述の考察内容を踏まえて、学校経営における自己組織性論の意義として次の3点を挙げる可以考虑。

第一に、この自己組織性論というパラダイムに基づくことによって、教育という業務を果たす組織体としての学校の特質に即ちそう適合した学校経営観の洗練ないし構築の可能性が高いことである。従前の学校経営認識が、基本的に企業組織を対象にして発展してきた経営学を暗黙の前提にしてきたのに対して、この自己組織性論が人間の「自省的行為」や「自省作用」を重視した社会理論であり、学校の業務の特質が十分考慮され得るからである。

第二に、この自己組織性論のパラダイムでは個人の行為とシステムの構造や機能とが相互に浸透・循環するという認識を基礎としており、個々の教師や学校の自主性や創意性を公教育全般の制度や運営の問題と密接に関連づけてとえられることである。これまで、個々の教師の教育行為と学校制度や教育行政の枠組みないし作用とが概して二項対立的に論じられがちであったが、この自己組織性論のパラダイムではこのアポリアをかなり容易に克服できると考えられるのである。

第三に、この自己組織性論のパラダイムによって、わが国の公教育の体質ともいえる行政主導による硬直性を打破し、柔軟で漸進主義的な改革ないし改善への見通しが得られることである。端的にいえば、是正されるべき古い体質の改善に、確かに急進的な改革とは異なって地道ではあるが大らかで明るい色合いの展開が期待できると筆者は考える。国際的にも、従来の枠組みや規範が根本的に問い直されている今日の時代状況を考えれば、こうした緩やかではあっても人間の素朴な実感や人権感覚を基礎にした(つまり「意味」を重視する)新たな社会像が求められている

と思うからである。

Ⅲ 学校経営における自己組織性論の展望

—ある小学校の教育課程開発事例に即して—

前節までの考察内容をいっそう明快にするために、ここではある小学校の教育課程開発事例を取り上げて、学校経営における自己組織性論の今後の展開可能性について述べることにしたい。取り上げる事例は、茨城県下館市立下館小学校の昭和54年度から60年度までの7年間に亘る「形成的評価による授業改善」という実践研究である。この事例は、今からすでに10年以上も経過しているにもかかわらず、筆者が敢えて取り上げるのは、次の理由による。すなわち、本事例校はもともと特別な研究実績を持つような学校ではなく、いわば平均的な学校であったこと、さらに本事例校は当時校長職にあった宮本三郎が強力に指導し、教育評価研究の分野で実績のある梶田叡一の側面的指導が成されたという事情があるにせよ、たいへんすぐれた教育課程開発の成果が認められるからである。

1 茨城県下館市立下館小学校の教育課程開発事例の特徴

- ① 単なる技法的改善にとどまらず、各々の教師の「自省」こそが最も重要な授業改善の核心と位置づけて忍耐強い実践研究を展開している。
- ② 実践研究を積み重ねつつ毎年年間指導計画を改訂し、独自性の高い教育課程を開発している。(昭和57年度、B5判で全2032頁)
- ③ 研究過程での停滞や行き詰まりにおいて、常に基本原理に立ち返り繰り返し研究の意義(意味)を確認し深化している。
- ④ 教師集団における協働性を徐々に確立し、率直で相互に厳しく磨き合う校内教師文化を創造している。「七ほめ三けなし」の弊風の除去)
- ⑤ 校内の研究組織や運営手続きを適宜変更しつつ、研究の質的向上を期している。(昭和55年度から昭和57年度までは、全校授業研究・学年部授業研究とも各学期1回、昭和58年度より学年部授業研究を全教師が担当して実施、昭和59・60年度は教科部による授業研究体制に変更)
- ⑥ かなり高い頻度で先進校等への視察・研修の機会を設けている。(財的条件の整備)
- ⑦ とくに初期の3年間は、大胆な教員の異動(若返り)を推進している。

2 自己組織性論の視角からみて本教育開発事例から示唆されること

筆者は、自己組織性論の視角からみて、本事例から次の3点が示唆される。

第一に、学校の第一線の職員である個々の教師の教育行為における「自省」の重要性である。宮本三郎校長は、この教育課程の実践研究の「究極のねらいは教師の変容⁸⁾」とし、「形成的評価による授業改善」という研究テーマについても、7年間の研究推進過程で何度も基本原理に立ち返り繰り返しその意義の確認作業の労を惜しまなかったからこそ、このような貴重な教育課程開発の成果が得られたと思われる。学校の教育という業務は、その技術構造の合理性が高く、一定の手順や技法を身に付けてしまえばどの教師も安定した成果が得られるような性質のものではない。したがって、個々の教師が自らの日々の職務行為を冷静に省察し、その「意味」を問い返しつつ忍耐強く改善に努めなければ、すぐれた成果は本来的に期待できない性質のものである。

このような学校組織の基本的で重要な特質に適合した学校経営観を構築・洗練するうえで、人間の「自省的行為」や「自省作用」を重視する社会理論である自己組織性論のパラダイムは、大いに有効であるといえる。

第二に、本事例の実践研究がすぐれた成果を得ることができたのは、単に同校の教師集団が忍耐強い努力を積み重ねたばかりか、教育行政に関わる諸条件の措置や配慮も不可欠であったことである。すなわち、先進校へのかかなり多数の視察や外部講師の援助を可能にした財的措置、さらには教員人事における大胆な若返りという教育行政的条件の配慮である。これらの措置や配慮が可能になったのは、宮本校長個人の努力によるとのみみるのは必ずしも適切ではなく、むしろ各学校の教育成果の向上には制度面での整備、つまり「構造」の修正ないし変更が不可欠であるとみるべきであると筆者は考える。

自己組織性論の視角からすると、個人の行為とシステムの構造や機能とが相互に浸透・循環するものととらえられるのであり、この見地からも従前の学校経営観の転換の必要性が示唆されるのである。

第三に、学校教育の質的改善は、短兵急に見事な成果を求めることは困難であり、息の長いかつ着実な積み重ねこそ肝要であることが、本事例から強く示唆される。わが国の場合、2～3年単位の研究指定や研究委嘱プログラムがこれまで多く採用されてきたが、このような短い期間では豊かな研究歴を持つとか優秀な教員構成に恵まれているなどの学校でない限り、やはり十分な成果を期待するのは基本的に難しいと思われる。

本事例校の場合、特別な研究歴を持つ学校ではなかっただけに、宮本校長は教育委員会から途中で他校の校長職への異動を勧められながらそれを断り、7年間に亘って取り組んだ末、やっと自分でも満足できる改善に到達したと解せる。自己組織性論のパラダイムが描く柔軟で漸進主義的な改革ないし改善が、とりわけ学校という組織体にはふさわしいと筆者は考える。

以上、詳細な事例分析を経た考察を展開し得なかった粗雑さは免れないが、本事例の貴重な教育課程開発の実践研究は、難しい時代の学校経営の今後の方向を考えるうえで少なからず示唆を得ることができたように思う。学校経営事象を、そして学校経営研究を自己組織性論のパラダイムによってとらえ直す作業は、さらに緻密に練り上げてゆくべき多くの課題が残されていることは言うまでもない。しかしながら、このパラダイムが有望な可能性を多く内包していることを改めて確認して、本稿を閉じることにする。

〈注〉

- (1) 筆者は、1990年の時点で学校経営研究のパラダイム転換を意図して、学校組織観「工場モデル」と「生態学モデル」の二つを対比的に提示して、未熟ながら今後のわが国の学校経営研究の求められる方向性について論究したことがある。西 稜司「学校改善のニュー・パラダイムを求めて—『生態学モデル』の学校組織観の提唱—」『学校経営』第35巻第3号、1990（3月号）所収、pp.22-30参照。
なお、学校経営（研究）のパラダイム転換の必要性について比較的早くから問題提起し、一定の注目すべき見解を展開している人物として、岡東壽隆（広島大学）を挙げることができる。とくに、同氏の次の著書では本稿で扱う自己組織性論についても言及されているが、その内容は筆者の見地からするとやや踏み込み不足の感を免れない。岡東壽隆『（シリーズ 学校改善とスクールリーダー4）スクールリーダーとしての管理職』東洋館出版社、1994、とくにpp.74-75およびp.166参照。
- (2) 今田高俊「社会理論の復活を—自己組織性と社会—」『現代社会学』第12巻、第1号、1986所収、pp.5-12参照。
- (3) 今田高俊「リフレクション思想—近代の超出—」『現代社会学』第14巻第1号、1989所収、pp.8-10参照。
- (4) 今田高俊『自己組織性—社会理論の復活—』創文社、1986のとくに「第7章社会理論の復活」（pp.213-293）参照。
- (5) 同上書、pp.272-273参照。
- (6) 西 稜司「学校の社会的風土の閉鎖性」『学校経営』第31巻第8号、1986（7月号）所収、pp.53-59参照。
- (7) 同校の研究成果は、宮本三郎校長による次の著書の他に、学校名による2冊の大部の著書として公表されている。宮本三郎『実践研究と校長の指導性』第一法規、1985下館市立下館小学校『（双書 形成的評価と授業改善1）形成的評価の目標分析と授業設計』明治図書、1986。下館市立下館小学校『（双書 形成的評価と授業改善2）形成的評価による学力保障と成長保障』明治図書、1986。
- (8) 宮本三郎、前掲書（注7）、p.42。なお、宮本は実践的意味での教育課程の改善について、次のような見解を述べており、示唆的である。すなわち、教育課程の改善は、「当然文章化された計画の中身の改善だけでなく、それを使いこなすとともに、自ら改善していけるような教師自身の成長・変容を含むもの」（p.42）としている。さらに、宮本はこの著書において、教師の「自己省察」の重要性を随所で強調していることを確認しておく。
- (9) そもそもこの自己組織性論が、どのような学問的背景や性格を持つものとして社会科学的研究に取り入れられてきたのかという点について、わが国の今田高俊以外の研究者数名の著作をも対

象に基礎的な検討を試みた次の論稿は、注目に値する。朴 聖雨「学校経営における『自己組織性』の探究(1) —一般システムズ理論の視点から—」大塚学校経営研究会編『学校経営研究』第20巻, 1995所収, pp.2-11.

〈主要参考文献〉

1. 朴 聖雨『教育経営の理論』教育出版センター, 1984.
2. 野中郁次郎『企業進化論』日本経済新聞社, 1985.
3. 山之内靖他編『(岩波講座社会科学の方法X) 社会システムと自己組織性』岩波書店, 1994.
4. 海老澤栄一『組織進化論』白桃書房, 1994.
5. 大塚学校経営研究会編『学校経営研究』第20巻〔特集: 学校経営における自己組織性の探求〕, 1995.

〔付記〕本稿は、筆者が日本教育経営学会第35回大会(1995年6月3日, 於: 京都教育大学)において発表した際のレジユメを加筆・修正したものである。