総括：臨床的学校経営学研究の可能性

－実践における研究者の「当事者性」－

山梨県立大学　堀 井　啓 幸

1．本課題研究設定の趣旨

本課題研究は，2010年度大塚学校経営研究会夏季合宿研究会における課題研究「臨床的学校経営学研究の可能性－実践の「当事者」としての研究者の役割の変化－」の検討をもとに企画されたものである。

夏季合宿研究会での課題研究の趣旨は以下のとおりである（趣旨は課題研究の発表者であり，本特集の執筆者でもある臼井智美による）。筆者は，当日司会を担当したことで，本特集の総括をすることになったが，本稿では総括というよりも，発表を聞きながら様々に考えたことを投げ出す形のコンジェクチャーを試みたい。

＜趣旨と発表者＞

本課題研究の目的は，学校経営学研究が「現場にとって役に立つ」ということの意味を，学校改善の「当事者」となりつつある研究者の立場の変化を踏まえて議論することにある。

研究と学校現場の実践をつなぐあり方については，学校経営学研究において長らく課題視されてきた。日本教育経営学会でも課題研究「学校経営研究における臨床的アプローチの構築」（2001～2003年度）という形で，また本研究会でも課題研究「学校経営研究の実践的有用性」（2005年度夏季合宿）という形で，議論を積み重ねてきている。

こうした従来の議論の焦点は，「学校経営の実践にとって“役に立つ”研究のあり方」（浜田）を探ることにあったといえる。そして，ひとまずの到達点として，「学校の“組織としての力量”を高めること」（佐古）をねらいとして，研究者が「継続性」と「相互交流性」とをもって実践との関係を作り上げていくことの重要性が指摘されてきた。

こうした指摘の重要性を理解しつつも，昨今の学校経営の制度的な環境変化を踏まえると，学校経営学研究に期待される「実践性」や「実践的有用性」は，研究者が「当事者」としてより強くより直接的に学校改善に関わることを求めてきている。そうした動向の代表的な事例は，学校評価制度なかでも第三者評価制度の創設であろう。第三者評価の評価者として学校の経営実践に研究者が携わる可能性は大きく，そこでは理念的な学校改善ではなく，目の前にある学校の具体的な文脈や資源に応じて学校改善を促す関わりを研究者は求められるようになってきている。

研究成果に実践的有用性があるかどうかや，実践から得た知見をいかに理論化していくかだけ

でなく，研究者が「当事者」として学校現場の実践に関わり改善を導くことも，今日的には学校経営学研究の「臨床的」性格を表すようになってきているのではないかと考える。

そこで，本課題研究では，学校改善の当事者として学校経営学研究者が実践に関わる場面として考えられる３つの観点から，臨床的学校経営学研究の可能性について議論していきたい。

〔発表者〕

・学校経営学における「臨床的研究」の動向	大林　正史（筑波大学大学院生）
・教員の力量形成の観点から	臼井　智美（大阪教育大学）
・組織開発の観点から	佐古　秀一（鳴戸教育大学）
・学校評価（第三者評価）の観点から	大脇　康弘（大阪教育大学）

この趣旨にも示されているように，本研究会では，日本教育経営学会における課題研究「学校経営研究における臨床的アプローチの構築」（2001～2003年度）を踏まえつつ，2005年の夏季合宿において「学校経営研究の実践的有用性」を課題研究として検討しており（その成果は本紀要第31号、1～41頁にまとめられている），それに続く課題として，今回，実践における研究者の「当事者性」が議論されたのである。その間（2007年～2009年），日本教育経営学会（紀要）においても，「教育経営概念及び研究の有効性と限界」について多角的に検討がなされてきた（『日本教育経営学会紀要』第49号，第50号，第51号）。

くしくも堀内孜が述べているように，「教育改革と学校経営の構造転換」をテーマにした『日本教育経営学会紀要』第46号（2004年）～第48号（2006年）においては，「教育改革の展開によって変容しつつある学校とその経営をどのように対象化できるのか問うものであり，学校経営研究における客体的状況のあり方を課題にしている」のに対して，2007年度から3年間にわたって設定された「教育経営概念及び研究の有効性と限界」のテーマは，「同じ状況下において教育経営研究のあり方を問うという主体的な課題設定」となっている（堀内孜，2009年，２頁）。

本研究会における課題設定もこの展開とシンクロするものであり，本研究会として主体的に今日的教育経営のあり方を問うことを目的とする。率直にいえば，本課題研究において，学会の課題設定のさらに先をいく研究者の「当事者性」についてどこまで言及できたかみえない部分もあった。しかし，ゲストとして参加いただいた佐古氏を含めて本研究会の多くの会員が教育改革の「当事者」となっている事実や，主体的に「当事者」になろうとする研究の具体的な検討を通して，今日の臨床的学校経営研究の地平や研究方法論の問いなおしがなされたと思われる。それは，本研究会の学校経営研究に対する立ち位置についての主体的な検討にもつながったのではないか。

２．学校を元気づける学校経営研究の地平と課題

①学校経営学における「臨床的経営研究」の動向とこれから

総論的なまとめかたをすれば，学校経営研究者が学校改善の「当事者」になるには，まだまだ

研究事例が不足しており，大林正史氏が述べているように，「臨床的アプローチ」や「アクションリサーチ」の問題点は少なからず存在するといえる。ただし，臨床的学校経営研究の動向をもう少し長いスパンで見ると，少しばかりとらえ方が異なってくるように思われる。

少し古い資料になるが，本研究会において，日本教育経営学会紀要（第25号，1983年）で学会員から提起された教育経営概念について再検討がなされたことがあった（『学校経営研究』第9号，1984年）。学会紀要において，教育経営研究（学会紀要では「教育経営研究」という言葉を使用しているのでそのまま使用した）と教育実践に関わって，児島邦宏は以下のように提起している（児島邦宏，1983年，17頁）。

「研究の意義は，この存在する実践の全体的な構造の連関を把握するところにある。しかしながら，そこで把握された理論に方向が与えられ，意味づけが与えられるのは，経営実践によってである。両者の緊張は，この相互過程を通して生み出される。研究が実践に優位するものではなく，またその逆でもない。研究が実践に優位すると考えるとき，管理職に『なるため』にのみ寄与することになり，実践に研究が拝跪するとき，技術論に陥る」

そして，前者の象徴事例として，教育経営関係の書物が管理者に「なるため」に読まれ，「なってから」は本棚の一番上に積まれているのが校長室の一般的風景であること。後者に関わって，経営技術論に陥り，そこには「教育」の経営という経営戦略（教育観，子ども観，指導観といったもの）が喪失していないか問題提起している。こうした状況は今日も変わらないように思える。

教育経営の実践と研究の緊張関係の大切さを説く氏の考察について，調査研究そのものの問題性や有効性の吟味をしていないのではないかと批判的な検討を加えたのが木岡一明である（木岡一明，1984年，19～21頁）。今日の「臨床的学校経営研究」においては，多様な方法で分厚く学校経営事象を分析し，研究の蓄積がなされようとしている。そして，調査研究の可能性と限界もある程度把握されてきているように思われる。しかし，その一方で，実践に研究が拝跪して，経営技術論に陥り，「教育」の経営であるという視点を軽視していないか問われる。

学校経営研究において，常に基礎領域と臨床領域，研究知と実践知の乖離の問題は指摘されてきた。もちろん，臨床的学校経営研究の有用性が問われる中で，それぞれの間の乖離や関係性が強く意識され，説明に終わらない開発の視点が生み出されてきたことは今日的研究の成果といえよう。佐古を中心とした学校組織開発の研究はその代表的な研究実践の一つである。開発という視点からいえば，学校経営組織や学校における教育活動の存在意義さえ，与件としてしかとらえきれない状況が少なからずある学校現場において，多様な研究方法がさらに開発されて，学校の「なぜ」「何」を明らかにしていくことが求められる（筆者が関わっている学校建築計画学においては使われ方調査の積み重ねの中で，学校建築の理論知が開拓され、新しい学校建築のデザインに還元されている）。（吉武Ⅲ水，1987年，鈴木成文他，1982年）。

その点，大林が今後の展望としてまとめたように，「アクションリサーチよりも，『民族誌的研究』によって学校経営の現状を把握した上で，なぜその現状に至ったのかを解明するために，

スクールヒストリーの聞き取りを中心とした面接調査を行う研究方法の方が，学校組織の動態を解明する上では適切」とは思えない。また，「学校経営実践の改善に対しては、研究者は、学校経営学の蓄積を念頭に置きつつ，研究は実施せず，プロセス・コンサルテーションを中心にしたコンサルテーション活動に専念した方が良い」とも思えない。大脇も述べているように実践との関わりで論文を書くことは難しいのは事実であるが，実践の記録を積み重ねることで，新たなコンサルテーションの技法も開発されるのではないだろうか。

佐古が指摘するように「単なる規範的知に終始する研究を乗り越えることへのこだわり」を持っていれば，規範知の押し売り（大林のいう「研究者の側で予め用意した概念枠を対象に押しつけるアプローチ」）になることは少ないのではないか。むしろ，児島が指摘しているように，教育経営研究（学校経営研究）における実践的研究の位置づけを考えるとき，今日も本質的には変わらないと思われる「教育経営とは何か」，「学校経営研究とは何か」という全体的な視点を持っていれば，おのずと理論と実践の相互交流の中で「学校を動かす」研究ができていく。

なお，大林の論考に関わって，夏季合宿研究会のテーマと本特集のテーマで副題が異なっていることを断わっておく。夏季合宿研究会では，「実践の『当事者』としての研究者の役割の変化」となっているが，本特集では，「実践における研究者の『当事者性』」となっている。氏の論考において，研究方法論の変化が詳細に分析されていると同時に，当事者としての研究者役割の変化も論じられているととらえたい。ただ，氏が引用している志水宏吉の所論において、例えば、「第三の『関係』の軸は、『研究者と当事者がそもそもどのような権力関係のもとに置かれているかという軸』である」といった場合の当事者は本特集のテーマの当事者とは異なっている。

②元気な学校づくりへの期待と課題

『イノベーションの本質』（2004年，まえがき）において，著者である野中郁次郎氏が「経営学を続けているのは働く人たちにもっと元気になってほしいからだ」と述べている。臨床的な研究における当事者性を示す大前提となる意識ではないだろうか。その点，佐古らが学校組織開発のねらいを「元気のでる学校づくり」としていることは興味深い。

しかし，様々な教育実践に学んで，学校や先生方を元気づけたいと漠然と考えていても，例えば，学校評価の形式性を超えた，教育活動の本質への追求や研究の蓄積が不十分であれば，元気づけることは不可能である。安藤知子（2006年，211頁）が課題研究で意図したように，「学校のことを語っているのにずれている」多くの教育経営研究を反省的にとらえたり，実態の報告を契機として教育経営研究のあり方を変えていくことは大切なことであるが，そうした問題状況を自覚していても研究が教育の条件整備の現状と課題の把握程度にとどまり，人の問題まで追求しきれていない中途半端な状況にあることは少なからずある。また，教育経営分野の研究者でありながら，「経営」概念を教育実践の場に入れることの難しさにたじろいでしまうこともある。

それらのことと関わって，プロセス・ファシリテーター，アクションリサーチの前提となる研究事例が思うように集まらないという現実もあるのかもしれない。こう考えてくると，今日，目

指される臨床的学校経営研究はたやすいものではない。しかし，本特集に掲載されている臼井，佐古，大脇，三氏の研究・実践の元気な様は，そうした限界を超えて，元気な学校づくりに当事者としてつながっている，あるいはつながっていくであろうと思われるのである。

三氏はそれぞれ多様な研究・実践をされているので，単純な区分はできない。しかし，特集テーマに関わって書かれている内容との関連でいえば，臼井の研究はこれまで狭義の教育経営（小島弘道、1983年、35頁）として学校経営の中核として捉えられていたにも関わらず、教育経営学領域で踏み込めなかった授業経営の分野に積極的に取り組んでいこうとするものとして評価できる。また，佐古は，本来，協働的・公共的であるべき学校の教育活動が，個々の教員の教育活動に分断ないし閉塞された状況に陥っていることを真正面からとらえ，教育活動の不確定性を縮減することで個業化のデメリットを縮減し学校の組織化を図ろうとする。

組織の課題としての個業化や協働性は，学校経営研究者が好んで使う言説であるが，これほど基本的なところから，学校（教員）との相互理解を大切にしながらその実態についての実践知の蓄積をし開発に結び付けようとする研究はほとんどなかったのではないだろうか。特に、学校の教育機能を左右する組織的な諸条件の解明という点では，いわゆる「効果のある学校」研究等の一定の成果を蓄積しつつも，望ましい学校に見出せる諸条件を解明するというアプローチを採用せず，むしろ当該学校（実践研究の対象校）が教育活動をわずかずつでも改善できるようになるための，学校の仕組み（組織体制），学校の組織過程のあり方を解明することをねらいとしている。佐古の研究では，これまであまり見られなかった研究対象校の選び方があり，あるがままの学校をあるがままにとらえようとする点で学校経営の規範知を一から見直そうとする指向がある。これまでも，効果のある学校や望ましい学校の観察研究は多く行われており，それ自体の意義を否定するものではないが，条件整備等において他の学校と異なる面も少なからずあり，ややもすると規範的な研究知につながりやすい危険性もあったのである。

臼井の授業研究も佐古氏の学校組織開発も，学校経営の本源的なあり方を追求しながら，規範的な研究知に影響されない研究のあり方を模索するものであり，それらの点において学校経営研究のこれまでの限界を乗り越えて，新たな臨床知を期待できる研究といえよう。ただ，あえて言えば，どちらの研究もその研究開発の起点として，これまで学校経営学の領域では扱われてこなかった子どもと教師との間で展開される授業，学年経営・学校経営と経営構造認識が異なるとされてきた個業的な学級経営をどうとらえるかという実践知と研究知が問われることになる。とりわけ、学校経営学を基本的には「効率化」を前提としている学問であるとみる立場からいえば，「効率化」を超克する授業や学級経営についての広く深い研究知がないと「効率化」によって子どもや教師の満足が得られない研究に陥る危険性がある。「子ども中心の教育は失敗する」などという言説（刈谷剛彦，2001年，108～119頁）もある中で，近代以降の学校がおのずと有する「効率化」機能によって，「学校に疎外される子どもの数は意外に多い」ことを再認識されたい。その点，下村哲夫が指摘する「これまで学校は，『子どもの側に立つ』ことを標榜しながら実際の

戦略決定に際しては，本来のクライアントである生徒よりも，教職員や学校の都合あるいは教育委員会の利害を優先させがちではなかったか」（下村哲夫、1991年、６頁）という言葉を肝に銘じたい。こうした研究を続けるためには研究者自身も元気であることが必要条件になりそうだ。

③緊張関係のある研究者の立ち位置

大脇は，スクールリーダーの養成においても，学校評価においてもご自身の経験を自らさらすことで研究と実践の緊張関係を作りだしているように思われる。ここでは，本特集の副題に関わって，氏の経験を踏まえた指摘から学校経営研究に関わる者の研究者としての立ち位置についての検討しておきたい。実は，本テーマで課題研究を行った際に，この立ち位置についての意見が最も多かったと思われるからだ。

例えば、臨床的な学校経営研究に対して，学校現場への入り方，義務教育と高等学校，特別支援学校の違いなどをどうとらえるかという基本的な疑問や意見が出されていた。もちろん，こういう意見は，臼井，佐古，大脇三氏の研究・実践では織り込み済みであると思われる。ただ，臨床的学校経営の有用性やそのための方法論の開発の前提として，これまでの研究のあり方を厳しく糾弾するだけではなく，実践との関わりで研究者はどのような立ち位置をとってきたのか素朴にふり返ることも大切である。

大脇氏はご自身の経験から，ここ十数年の研究と実践の関わりを以下のように述べている。

「教育学，心理学，社会学，経営学などで研究の実践性，臨床性が問われるようになって十数年になる。学校経営研究においても，理論と実践の融合，研究者と実践家の協働，大学と学校との連携協力が課題とされ，そのあり方がシンポジウムや課題研究で研究協議されてきた。とりわけ，学校の自律化政策が矢継ぎ早に具体化される中で，学校経営研究者が学校評価委員会，学校評議員，学校運営協議会などの委員を引き受けたり，学校評価，授業評価のアドバイザーを依頼されることも少なくない。研究者の社会的役割が拡充される中で，研究の臨床性・実践性志向が強まり，その理論的有用性、研究者の当時者性が問われるようになった。」

ここでは，研究者の当事者性が自然に問われるようになった事実が示されている。しかし，その一方で，学校教職員と協働する「知識創造者」をイメージしたり，学校現場のファシリテーターとして「実践促進者」などが新たに提起されても，これらの研究者像は確かな姿を描けているとはいえず，模索している状態にあることも述べている。なぜか。それは，教育実践が教育意思－行政の政策－教育実践という公教育の過程に組み込まれており，臨床的な学校経営研究を指向しても研究者の立ち位置が研究者自身のキャリア，相互交流する教師のキャリアなどと密接につながっているからである。このことは，氏が学校の教職員とともに雑誌連載をした時の経験に集約されているように思われる。例えば，その難しさは，中井浩一氏が「連載：大学と教育委員会のパートナーシップ」の論稿に目を通した上で，「ここでは何が書かれているかよりも，何が書かれていないかにその本質があらわれやすい。書かれたことの成否より，書かれなかったことの意味により多くの課題が見えるだろう。」と指摘していることに象徴される。書けないというこ

とに事実としての臨床知もあるのである。氏は以下のように述べている。

「学校の教職員が組織的な実践を記述する時は，所属長である校長に了承してもらい，原稿に目を通してもらうことが一般的であるが，その際，校長の判断や背後にある教育委員会の意向を忖度することが必要となる。それと比較すると，大学教員がスクールリーダー教育という組織的実践を記述し分析することは自由裁量の幅は広いのであるが，それをぎりぎりまで切り拓こうとすることは実際には意外に難しい。自らの実践の良さをと可能性を発信し，関係者にアピールしたいという意思を抑制すること，学校紹介を論理的に述べる姿勢を拒否することは，自らの組織における常識と戦う必要がある。」

臨床的学校経営研究のあり方を模索するとき，学校，教師を記述することや教師自らが学校や教育を記述することそのものも難しいという事実があることを踏まえておく必要がある。研究者と学校（教師）が相互理解を形成していてもこれまでのような知の生産者―消費者関係を打破することは簡単なことではないのである。

3．援助者を援助する視点（他の研究領域からの示唆）

社会福祉（学）の領域では，援助者を援助することが注目されているという。山中達也（2010年、84頁）は，ガソリンスタンドの「ココロも満タンに」というキャッチコピーの後に「ココロが満タンになったかどうか，それはお客さんにしかわかりません」というメッセージが続くことの意味の重要性を指摘している。研究の有用性や当事者性との関わりでいえば，役に立ったかどうかは，当事者にしかわからないという受け手の受け止め方を重視する指摘と捉えることができる。もちろん，ガソリンだけでなく，ココロも満タンにできる学校に役立つ研究をしていく必要性も示している。その点，学校業務の負担軽減，保護者との対応，校務の情報化などの臨床的な研究がさらに推進されることも期待したい。

社会福祉（学）や心理学の分野では，援助者のあり方として，「自己覚知」という言葉が重視されている。『新版　社会福祉用語辞典』（2001年）には，「社会福祉援助において援助者が，自らの能力，性格，個性を知り，感情，態度を意識的にコントロールすること。援助は援助者の価値観や感情に左右されがちであるが，利用者の問題に自らの価値観や感情を持ち込むことは，問題の状況を誤って判断することに結びつく。そのために援助者は，自らを知り，コントロールする自己覚知が必要となる」とある。こうした「自己覚知」の視点は，すでに20年以上前から心理学等の分野では重視されている視点である。

今回の特集テーマに関わって，これまで教育学の領域ではほとんどみられなかった援助者の援助のあり方や研究者としての立ち位置の問題を考えていくことの重要性を再認識させられたように思う。こうした他の研究領域で意識されている視点から，現在の臨床的学校経営研究の実践を考える時，実践と関わることは当事者としてこれまで以上にビビッドに対応する必要があることに気づかされる。実践における研究者の「当事者性」という視点は極めて幅広く奥が深いものな

のである。

ちなみに，P.F.ドラッカー関連のマネジメント本がなぜ日本で売れ続けるのか。それは，混迷の時代において，彼の本を読むことで多くの人たちが勇気づけられているからである。彼は，『イノベーターの条件』（2000年）に所収された論文「もう一人のキルケゴール－人間の実存はいかにして可能か－」に象徴されるように，社会を分析しながら，常に永遠の存在としての一人の人間を意識していたのである。個として生きることの大切さを意識できるからこそ，不確実なこれからの社会における個人の力や絆の大切さを啓発できる。うがった見方かもしれないが，集団性が強いといわれる我が国において，協働化が思うように進まないのは個が尊重されていないためではないか。個を尊重することで，日本の学校の本来の良さを再発見したい。

＜引用文献・参考文献＞

・安藤知子「課題研究報告－『教育改革』に揺れる学校現場：学校は今どうなっているのか？　総括」日本教育経営学会編『日本教育経営学会紀要』第47号，第一法規，2005年
・「特集　日本における教育経営研究の成果と課題」日本教育経営学会編『日本教育経営学会紀要』第25号，1983年
・小島弘道「Ⅱ　３教育経営概念の検討」同上書
・児島邦弘「Ⅱ　１教育経営研究と教育実践」同上書
・「小特集学校経営理論の現状と展望」大塚学校経営研究会編『学校経営研究』第９巻、1984年
・木岡一明「『教育経営研究と教育経営実践の緊張関係』の形成を説く児島邦弘論文の批判的検討」同上書
・刈谷剛彦「米国の子ども中心教育の失政を日本で繰り返すな」『論座』2001年11月号
・下村哲夫「教育経営における子どもの位置づけ」日本教育経営学会編『日本教育経営学会紀要』第33号，第一法規，1991年
・P.F.ドラッカー（植田淳生編訳）『イノベーターの条件』ダイヤモンド社，2000年
・野中郁次郎・勝見明『イノベーションの本質』2004年，日経BP社
・「特集　学校経営研究の実践的有用性」大塚学校経営研究会『学校経営研究』第31巻，2006　年
・「特集　教育経営をめぐる環境変動　教育経営概念及び研究の有効性と限界（１）」日本教育経営学会編『日本教育経営学会紀要』第49号，第一法規，2007年
・「特集　教育経営概念の今日的検討　教育経営概念及び研究の有効性と限界（２）」，「課題研究報告１　教育経営研究における有用性の研究」日本教育経営学会編『日本教育経営学会紀要』第50号、第一法規，2008年
・「特集　今日における教育経営学の意義と課題　教育経営概念及び研究の有効性と限界（３）」，「課題研究報告１　教育経営研究における有用性の研究」日本教育経営学会編『日本教育経営学会紀要』第51号，第一法規，2009年

・堀内孜「学校経営の自律性確立課題と公教育経営学」同上書
・原広司・鈴木成文・服部岑生・太田利彦・守屋秀夫『建築学体系23　建築計画』彰国社，1982年
・山中達也「援助者の援助という視点」『日本アルコール関連問題学会雑誌』第12巻、2010年
・吉武□水『建築計画学への試み』鹿島出版会，1987年