

「民主的振る舞い」と「経営意識」

金 延 重 光

“Democratic Behavior” and “Management Mind”

KANENOBU Shigemitsu

Abstract: This paper examines from the point of view of “Democratic Behavior” and “Management Mind” what roles teachers should play in achieving educational goals and what abilities are needed in teaching in secondary education.

要旨: 教育の目的を達成するための教員のあるべき姿勢や、中高の現場で教職を遂行する上での必要な能力について、「民主的振る舞い」と「経営意識」の観点から考察する。

1. はじめに

教員の資質能力を、「子どもたちが教育の目的を実現できるように指導する専門性を保持していること」と表現すると、教育の目的の考察が、教職の意義の理解に欠かせないことが見えてくる。本稿では、教育の目的及び教職の意義について、「民主的振る舞い」という視点から考察する。また、教員組織のあり方の意義と課題を明らかにし、「経営意識（マネジメント・マインド）」が、学校教育のあらゆる場面で不可欠であることと、「民主的振る舞い」と「経営意識」の統合の必要性について考察する。

2. 「民主的振る舞い」について

(1) 「教員の資質（能力）の向上」

教育関連3法案改正（2007年）以降の主な課題の一つに「教員の資質（能力）の向上」がある。「教員免許状更新制」や教職の必修科目の新設も、その具体的な取り組みの一環である。「教員の資質の向上」もしくは「教員の資質能力の向上」は、教職関係の用語として公然と多用されているが、不思議な表現である。

教員の、「能力」ではなく「資質」の向上という表現には、教員の先天的な性質や才能と後天的な能力を、分離したくないという気分が反映されているようだ。そこには、向上して獲得した能力が「生得的な資質」と同等のものであって欲しいという願いが潜んでいる。向上の結果として増進された人間性や才能そのものが、生来からそうであったように理解したいということだろう。

「資質」は「生まれつきの性質や才能」のことで、本来「向上」の対象とはならないので、「資質能力の向上」と「能力」を付け加えても、この表現の不明瞭さを払拭することはできない。但しこれは、字義の不理解によるものではなく、むしろ本来の字義が反映されることで、教員への期待を込めることができるという潜在意識が働いたものであろう。本来「資質」は向上するものではないが、向上により獲得した能力が、退化しない生得的な資質であると同時に、蓄積拡充されていく能力でもあるというイメージが、「資質の向上」や「資質能力の向上」という表現を生み出したと推測する。

これは、教育の目的が、「人格の完成を目指(す)」という当為命題であることと同根であろう。教育の成果は、絶えず前向きに生まれ変わることを期待している。教育を受ける子どもはもちろん、教育を施す教員も、人は教育により、あるべき人として生まれ変わるという思想が根底にあると推測する。

ところで、「教員の資質(能力)」とは何か、端的に説明すると、次のように言えるのではないか。

「子どもたちが教育の目的を実現できるように指導する専門性を保持していること」

(2) 「教育の目的」と「教員の資質」

教育基本法が示す教育の目的は「人格の完成を目指(す)」である。

当然、教員は教育の目的を身をもって体現するという一面を持たねばならない。教員の資質(能力)を、「子どもたちが教育の目的を実現できるように指導する専門性を保持していること」と言い換えてみると、その期待の大きさがわかる。例えば、教員の意義の規定に、次のようなものがある。『『人格者』を目指すという無限の当為命題』を「自らに課した『専門職』」(佐久間裕之編著「教職概論」31頁 山口意友執筆 玉川大学出版部1012年)、あるいは『『善き人間とは何か』を問うことが哲学者の意義であるとするならば、教育者の意義とは、『善き人間とは何か』を知り、さらに自らを善き人間に高め、そして子供達を善き人間に導いていくこと』(同34頁)。人格の完成を目指して生得的改善を常に期待される教職のあり方が、端的に述べられている。この解説に論理的矛盾はないが、どれほどの真実味があるだろうか。

(3) 「民主的振る舞い」

人格の完成が内包する道徳的倫理的要請は、生き方に関わる至って個人的なものや人生を通じて獲得する射程の長いものを含むし、何より聖人君子であることを期待されているような違和感が教員を困惑させ、延いては、専門職としての自覚を持つことを阻害することにもつながるのではないか。

ところで、教育基本法第一条の「教育の目的」は次の通りである。

「教育は、人格の完成を目指し、平和で民主的な国家及び社会の形成者として必要な資質を備えた心身ともに健康な国民の育成を期して行われなければならない。」(下線筆者)

下線部の「人格の完成を目指し」と、「平和で民主的な国家及び社会の形成者(の育成)」は、どういう関係で捉えられているのか。

素直に読めば、「人格の完成を目指(す)」者の育成は、同時に「平和で民主的な国家及び社会の形成者」の育成でもある、となるだろう。これは、教育勅語が求める人格の質が、戦前の社会体制の保持・増進と密接な関係にあったことを思えば、民主国家を目指す国民の目指すべき人格の方向が、より民主的であろうとする価値観とその実践力の獲得であるのは至極当然のことと言える。

【補足】

* 「「人格の完成を目指(す)」者の育成は、同時に「平和で民主的な国家及び社会の形成者」の育成でもある」という認識は、関連する法令等の、教育の目的や道徳と民主的な社会の形成者との関係を示す内容にも、通底している。

教育基本法第五条(義務教育)の二項

義務教育として行われる普通教育は、各個人の有する能力を伸ばしつつ社会において自立的に生きる基礎を培い、また、国家及び社会の形成者として必要とされる基本的な資質を養うことを目的として行われるものとする。

学校教育法第21条第一項(義務教育の目標)

学校内外における社会的活動を促進し、自主、自律及び協同の精神、規範意識、公正な判断力並びに公共の精神に基づき主体的に社会の形成に参画し、その発展に寄与する態度を養うこと。

学習指導要領(小学校及び中学校:2008年3月28日,高等学校:2009年3月9日)

第1章総則第1(高等学校は第1款)「教育課程編成の一般方針」の2の第2形式段落

小学校:「道徳教育は、教育基本法及び学校教育法に定められた教育の根本精神に基づき、人間尊重の精神と生命に対する畏敬の念を家庭、学校、その他社会における具体的な生活の中に生かし、豊かな心を持ち、伝統と文化を尊重し、それらをはぐくんできた我が国と郷土を愛し、個性豊かな文化の創造を図るとともに、公共の精神を尊び、民主的な社会及び国家の発展に努め、他国を尊重し、国際社会の平和と発展や環境の保全に貢献し未来を拓く主体性のある日本人を育成するため、そ

の基盤としての道徳性を養うことを目標とする。」(中学・高校もほぼ同内容)

* 文部省著作教科書「民主主義」

「多くの人々は、民主主義とは政治上の制度だと考えている。(中略) 政治上の制度としての民主主義ももとよりたいせつであるが、それよりもっとたいせつなのは、民主主義の精神をつかむことである。なぜならば、民主主義の根本は、精神的な態度にはかならないからである。それでは、民主主義の根本精神はなんであろうか、それは、つまり、人間の尊重ということにはかならない。」(昭和23年～昭和28年中学・高校の社会科教科書として使用。径書房より復刻1995)

* 明治23年に発布された教育勅語は、昭和22年に教育基本法が発布された(平成18年改正)のに伴い、昭和23年に廃止(衆議院では「排除」、参議院では「失効」となった)。

とは言え、「人格の完成を目指(す)」という言葉には、社会体制や時代の価値観を越えた道徳的倫理的理想を追究する要請が付随する。我々にとって人格の完成の質は、いたって個人的な、生涯をかけて問うべきものであり、より民主的であろうとする価値観とその実践力の獲得と同一とは思えない。前者は後者を含む遥かに奥深いものだという認識が一般的であろう。それは「モラル」と「ルール」の関係に似ている。両者は確かに違うものだが、「ルール」が要請する道徳性は、その「ルール」の背景にある「モラル」そのものと重なっていくはずだ。

そこで、「平和で民主的」な社会(国家)を創るために、「平和で民主的」に考え判断し、関係を結んでいく振る舞い方、その能力を絶えず拡充するように努めることを、教育の目的として意識的に前面に据えてみるのはどうか。この能力は、民主的であることが、絶えずより民主的であることを追究することのみ成立していることを考えれば、人格の完成を目指すことと同様当為命題と言える。(人格の理想とは何か、民主的の理想のあり方とは何か。) 民主的な場を形成するための振る舞い方とは、民主的な社会でより民主的に生きていく仕方のことだから、より民主的であることを目指すこの国で、よりよく「生きていく力」だとも言える。教育の目的を、実際的な能力として捉えやすくなる。

(4) 「相克→調和」

民主的であることを支える対立的概念、例えば、個人主義と協同の精神、自由と平等(秩序)、権利と義務等は、社会の一員として民主的に生きていく上で、そして教育現場の至る所の具体的な教育活動(業務遂行)の際に、「相克→調和」という現実的な整理が必要となる概念である。どれもが個と集団、情と理の調整が必要となるものなので、論理だけで整理し解決可能な事例はほとんどない。個々の具体的な事例ごとに、それに見合った調整が必要になるものばかりである。民主的であるための振る舞い方の学習は、状況に応じてよりよい振る舞い方を体験的に学び続ける以外にない。これは「人格の完成」についても同様である。「人格の完成」も、理想の人格への道が障害のない一本道であるはずはなく、生きる選択としてそうせざるを得ない現実と理想との「相克→調和」を経て、目指すべき道を体験的に見出し続けることである。両者とも「相克→調和」を通じて、あるべき理想を求め続けるその姿勢そのものが目的だと言える。共に人生を通じて向上を図る当為命題として、如何にも教育の目的に相応しい。学習としての対象化、スキル化も、教員の場合は個人としての自己と教員としての自己の整理も、民主的な振る舞い方の修得なら、抵抗感は少ないに違いない。役割としての使命感・責任感、専門職としての自覚も持ち易くなるのではないか。

子どもが教育を受け、大人になる。その大人は、当然この社会が是とする民主的な価値観に根差した振る舞いのできる自立した個人でなければならない。従って「自立した大人は、民主的であるための振る舞い方を有している」はずであり、だからこそ民主的な社会の形成者となり得るわけだ。そこで民主的に振る舞える能力を、「自立した大人能力」と言い換え、自立の内容を、民主的であることを支える対立的——つまり調和が不可欠な——概念である「自主性・主体性」と「公共精神・協同精神」という表現に収斂し、教職の実際の場面での教育指針とする。この能力は、より民主的であろうと希求することを是とする社会にあっては、正によく生きる力(能力)と言えるので、学校教育の目的を「自立した大人として生きていく力の育成」と平易に換言することもできよう。こうしてみると、「自立」、「自主性・主体性」(個性)、「公共精神・協同精神」(社会性)など、教育現場でお馴染みの言葉に還元される。教育現場が長年目指し、実践してきたことと根本は変わらない。

3. 「経営意識」について

(1) 教員組織と職員会議

学校の教員組織は、ピラミッド型が一般である会社組織に比して、よりフラットな鍋蓋型組織である。しかし、国（日本）・町内会・同好会等のような民主的組織ではない。民主的な振り舞いと経営意識が統合されることで、効果的な成果が期待できる組織である。

【補足】

*憲法第23条「学問の自由は、これを保障する。」を根拠とする学問の自由と大学の自治の保障は、下級教育機関を含まない〔最高裁判決平成5年3月16日／教育小六法2014年版学陽書房判例解説〕。しかし初等・中等教育においても自由・自治が保障されるべきだとする考え方が、現場には根強くあった。法的には校長（経営事項については設置者）が意思決定権者であり、教員組織の合議によって意思決定が行われるというような民主的組織ではない。教員組織は学校のステークホルダーの主要な一部ではあるが、国や同好会のように、税金や会費を納める構成員（国民や会員）が主権者として、その集団の有り様や前途を民主的ルールに従って決定し、その結果を甘受するというような民主的組織ではない。

*2014年6月学校教育法改正の成立により、大学の教授会も「重要な事項を審議する」機関から、教学事項に限定して「学長が決定するに当たり意見を述べる」機関に変わった。

一般に鍋蓋型組織は、個人の裁量権が大きく、一人ひとりが専門家として自立して動くことが期待される組織形態である。これは、自立した専門家が自分の判断で処置することが求められる職場には適しているが、スキルやノウハウが蓄積継承されにくく、全体の共通理解や継続性が困難であるという短所を持つ。

学校の場合、時々刻々の児童生徒との接触（指導）を通じて行われる教育活動は、現場の教員の裁量を認めずには成立し得ない。加えて、学校運営の大部分は円環時間の中にあり、例年通りに基づく教員や各部署の裁量を比較的そのまま認め易い。学校の教育活動そのものが鍋蓋型を志向すると言える。しかし、学校の鍋蓋型組織が有効に機能するためには、教員が自立して動くことができる専門家であることが前提となる。教員は免許状の必要な専門職であるが、自立して動くことができる専門家が完全に揃う学校を想定することは難しい。現実的には、鍋蓋型組織の前提の欠如と本来の短所が相まって生じる弊害が目立つ学校は少なくない。

【補足】

*権限と責任が段階的に拡大していくシステム自体に人材育成が組み込まれているピラミッド型と違って、鍋蓋型は人材の育成に適していない。従って、鍋蓋型組織においては、自己研修を含めた研修制度を如何に充実させるかが重要課題となる。

「自立して動くことができる専門家」は当然に判断や行動に責任を持つ姿勢を自明とするが、そのことに無自覚なら、裁量権は易きに流れるだろう。教員や各部署の裁量権は、安易にお互いを尊重する不可侵の態度を助長することになる。児童生徒が順次卒業し入学する環境では、個性的な裁量の効果の客観的評価が難しいから尚更である。一方では、新たな工夫のない例年通りが踏襲され、他方では、各教員や各部署の業務は客観的評価を担保されないうまま、その都度の個性的なやり方が許容される。人口増加、進学率の上昇、右肩上がりの経済成長の過程では、このような弊害は目立たなかったが、少子化による学校を取り巻く環境の変化が、徐々に実情を顕在化させてきた。その改善策として、副校長等の新しい職の創設や教員免許更新制の導入、学校評価の導入等が、関連法案の改正によって成立した。鍋蓋型の蓋の部分（管理職）を少し大きく段階的にする、つまりピラミッド型の要素を加味してトップマネジメントの強化を図る一方、「教員の資質の向上」を意図したのである。

【補足】

*教育関連3法案「学校教育法」「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」「教育職員免許法及び教育公務員特例法」の改正が2007年に成立した。（「副校長、主幹教諭、指導教諭、栄養教諭その他必要な職員を置くことができる」は学校教育法第37条。教員免許更新制は2009年4月1日より施行。）

前述したように、鍋蓋型は学校の教育活動そのものが志向する組織形態である。ピラミッド型の要素を一部取り入れたとしても、鍋蓋型そのものを否定することはできない。従って、鍋蓋型の根幹である教員の専門家としての資質能力の向上は、組織を支える最重要課題と言えるが、学校における鍋蓋型組織には、組織のあり方自体が教員の資質能力向上の有効な研修の場であるという一面がある。

教育の目的が「人格の完成」と「民主的な振る舞い（の修得）」を目指すことにあり、「民主的な振る舞い」の要請する道徳性が「人格の完成」を目指すことに重なっていくことについては、既に述べた。民主的であるとは、絶えずより善く民主的であろうと努める（民主的理想形を追究する）ことそのものであるから、体験的実践の訓練を通じての、気づき・発見的学習が不可欠となる。従って、教員組織が、民主的な振る舞いの徳性が発揮される可能性を持ち、フラットで民主的運営を要請する鍋蓋型であるのは、教員が日々の活動を通じて教育の目的を体験的に学習（訓練）する形態として適しているのだ。つまり学校は、子供たちが「民主的振る舞い」を修得する場であるとともに、その鍋蓋型組織によって、教員が実際の業務を通じて「民主的振る舞い」を研修する場にもなっている。

学校には学校運営の中核をなす職員会議がある。これが議決機関（最高意思決定機関）か、校長の諮問機関かという論争がかつて展開されたが、校長が主宰する補助機関であると、法的に位置付けられた（学校教育法施行規則 48 条、2000 年改正）。

職員会議は、最高意思決定を担う民主的な議決機関ではないが、情報や意見を交換し、共通理解の下に学校の統一的意思を形成していく場として、学校運営の中核をなす機関であることに変わりはない。職員会議は、課題解決のための多様な意見を統一的意思に収斂していく、つまり民主的な振る舞い方の実践の場であると言える。児童生徒に直接接する教員の使命感、教員としての倫理感に期待することで教育活動がなされているわけであるから、換言すると、教員の使命感・倫理観に基づく裁量が現場でなされることで学校の教育活動は成立し得るのであるから、職員会議は、統一的意思の収斂に主体的に参加していくことで各教員に当事者としての自覚と責任が生まれるような会議であるべきだろう。そしてそういう会議の一員として適切に振る舞えることは自立して動くことのできる素地が鍛えられることであり、教員の資質能力の向上につながることなのだ。決定権者である校長（内容によっては学校設置者）の上意下達の指示だけでは効果的な学校運営が望めないだけでなく、教員の資質能力の向上の貴重な実践（訓練）の機会を奪うことにもなる。教員の専門家たる所以は、教育の目的の達成に努め、自らも人格の完成を目指して民主的な振る舞いに長けており、そういう資質で児童生徒を教育することができることであるが、そういう教員は、十分な意見交換の下、共通理解を通じて統一的意思を形成していく場として、つまり民主的な振る舞いを実践する場として職員会議を捉え、有効な職員会議の構成員となるだろう。校長は最終判断を下す権限と責任を持つ立場にあるが、教育の目的の達成を目指す教育者であることに変わりはない。民主的な振る舞いを支援しつつ、自分に課せられた権限と責任を全うするだろう。しかし、実際の職員会議がこのように健全な機能を果たすのは難しい。学校の鍋蓋型組織の弊害は、学校の意思を形成する職員会議の形骸化に象徴的に表れるからだ。

職員会議は、民主的な最高議決機関ではないが、最終決定権者の判断の前に、各教員が意見の交換と共通理解を通じて最終意思決定の形成に当事者として参加していく貴重な場である。そして、民主的な振る舞いの実践の場として、教育の目的を達成する教員の資質能力の向上に、欠かせない研修の場でもある。

形骸化した職員会議の意義を取り戻し、鍋蓋型組織の弊害を是正するために、何が必要か。学校運営に欠けていたものは経営意識である。

(2) 学校組織における経営意識

学校現場に「経営」という言葉が導入されて久しいが、実際その概念が浸透して十分に活用されているとはいえない。従来、学校現場に「経営」という言葉はなかった。つまり概念がなかった。学校現場で通常使われていた言葉は「運営」である。「運営」には、「経営」が持つ「目的を効果的に達成する」という意味合いが欠如している。「運営」は、費用対効果や成果の意識よりも、計画（予算）通りに事を進め、時間的な制約で終了を迎えるという意識が強い。従って評価の意識も希薄である。ここから、「専門家として自立して動く」教員が育つのは難しいことは容易に推測できるが、実際は、効果や評価を受ける意識が希薄なまま、専門家としての裁量権が認め

られることで、「運営」意識が増長されてきたのである。教員の現場での裁量権は学校教育に不可欠なものであるが、効果や評価を伴わないそれは、「専門家として」の「自立」をむしろ阻む方向で作用する。効果や評価の意識(経営意識)があつてこそ裁量権は有効に機能する。「経営意識」は、教員が「自立」する「専門家」として職責を全うするのに適した鍋蓋型組織を、有効に機能させるために欠かせないものなのだ。

さらに「経営意識」は、教育の目的である「民主的な振る舞い」に進展を促すものでもある。民主的とは、多くの場合、参加者の不満(不利益感)が納得(利益感)に至るための最大公約数的な一致点を、つまり最も効果的な結果となる一致点を追求することであるから、経営意識の概念と矛盾するものではない。決してアンケート方式的多数決の結果を是とするものではないのだ。当事者たちによる何が効果的かの検討がなされた結果ではないアンケート方式的多数決は、消極的現状維持に流れるか少数意見乱立に陥る傾向が強く、現状を改革的に漸進させる結果を生むことは難しい。「経営意識」は、効果的であることを二の次にした「運営」意識下での民主的振る舞いから、効果的な結果を意識する民主的振る舞いへの移行を促す。多様な意見を収斂する面倒を厭わず集団にとってより効果的な一致点を追求する、それでもなお一致点を形成できない場合は、効果を失しないための時間的制約の中で、飽くまで当事者として、決定権者に議論を踏まえた判断を委ねる決断もする、というような民主的振る舞いへ進むためのエンジンとなるのが、「経営意識」だと考える。この進展が、より高次の民主的振る舞いへの進化であるのかどうかは定かではない。しかし、その是非も含めて絶えず民主的なあり方を模索することが、民主的であるということだ。民主国家を目指す我が国だが、民主的に振る舞うとはどういうことかを意識的、具体的に学習する場は、そんなに多くはない。鍋蓋型組織の学校はそういう意味でも貴重な場であると言える。

学校の鍋蓋型組織は、民主的な振る舞いと経営意識が統合されることで、効果的な成果が期待できる組織である。

【参考】

*「学校経営は、校長を中心に教職員が教育目的の実現を目指して、学校の力を最大限に発揮できるような体制をとって行う組織的な営みである。」(「教職概論」佐久間裕之編著第7章156頁福本みちよ執筆)

(3) 「運営」から「経営」への意識変革

学校現場では今でも「運営」という言葉が主流である。「運営」は組織を働かせることであるから、「効果的に」という意味を全く内包しない概念ではない。しかし実際は「ことを進める」意識が強く、「現実の条件下で効果的な工夫を凝らして成果を生む」意識は希薄である。例えば、教職員の長短得失を最適に組み合わせ、教育目標(学校経営方針)の実現に向けて効果的な分掌を組織することは、学校経営上欠かせないことであるが、運営意識に馴染んでいる職場では、別の基準が、例えば経年順や人間関係が、分掌を組織する圧力となることは往々にして起こることである。つまり、有効な成果より当面のやり易さを優先するといった、安定した組織にありがちな傾向を、「運営」という言葉(概念)が増幅させている。「学校運営」を「学校経営」に、「クラス運営」を「クラス経営」に言い換えることには、意味がある。概念の獲得は言葉を通じて行われる。クラス担任の重要な業務を「クラス経営」と表現することで、例えば、クラス委員の選出や学級日誌のあり方ひとつにしても、単純な順番制や生徒任せに済ませるだけでは十分な業務遂行にはならないという意識が生まれるだろう。

近年、文部科学省主導のもと、「トップマネジメントの強化(校長を補佐する新たな職の創設(副校長・主幹教諭等))」「学校経営計画(学校経営方針)の策定」「組織マネジメント(人的・物的・財的)資源・能力の有効活用」の強化」「マネジメント・サイクル(計画(Plan)・実施(Do)・評価(Check)・改善(Action))の実施(学校評価)」等が、進められてきた。

これら上からの改革の流れは、鍋蓋組織で運営意識にどっぷり浸かっていた教育現場に、会社経営の手法を導入することで、その弊害を是正しようとするかに見える。その担い手として校長のリーダーシップが強調されがちであるが、それが必要なのは校長だけではあるまい。経営意識のもと組織を活性化するためには、リーダーシップは欠かせない。学校全体の評価(結果)責任は校長にある。校長の役割は大きい。しかし、元来、学校(集団)教育の現場での裁量権を有すべき専門職である教員は、自立して動けることが前提条件であり、その職能には、分掌された業務で発揮するリーダーシップが含まれているはずだと考える。全ての教員が、経営意識を持つ

て、リーダーシップを発揮しなければならない。そして、分掌の評価（結果）責任を負う立場にあることを自覚すべきであろう。

「運営意識」下で行なわれている業務では、「条件が整わないので出来ない」と考えるのは至極当然のことである。予算と人員が整わない計画はありえない。しかし現実には、最初から実施可能な条件が整えられていることはほとんどない。限られた条件下で新たな工夫を凝らし、どれだけ成果を出せるかという姿勢が必要であり、成果が次の現実の条件を良く（制約を緩和）するのである。

このような意識改革はいつだって難しいが、疑義を抱かず「運営意識」下で行なわれている業務のあり方を、「経営意識」の観点から見直す作業を通じて、具体的に気づいていきたい。

【補足】

「運営意識」下で行われがちな例を、いくつか挙げてみよう。

①他の学校との比較や自校の客観的評価を行わない、重視しない。

「運営意識」下では、相対的視点の必要がない。従って、現状認識（気づき）や問題意識を持つ機会が少ない。

②教育の環境や質の向上を、漠然と設置者に求める傾向が強い（「お上」「親方日の丸」意識）。

「運営意識」下では、状況に応じた効果的な優先順位を決める議論は起り難い。平等の意識が強く、抽選的な順位決定か、丸ごとの是非を決するか、漸進的でも実現可能な提案を当事者である自分たちが調整するという意識が希薄である。

③例年通りが多い。

「運営意識」下では、効果的な新たな工夫が難しい。例年通りでも一応ことは収まるからである。変革の議論があっても時間切れとなる場合が多い。

④将来（3・5・10年）を見通した対策より、眼前の処理になりがちである。

「運営意識」下では、課題解決のために現状を大きく変更する（不利益を被る部署が生じる）方策は、生まれ難い。

⑤「横並び」「足並みを揃える」を重視する。

「運営意識」下では、横並び意識は低レベルに揃う傾向が大である。彼らは多くの場合少数派ではない。

⑥批評家的な姿勢が多い。

「運営意識」下では、直接関わらない課題に当事者意識を持つことが難しい。批評するだけで責任を果たしていると思込める環境が整っている。意見集約さえ煩わしい。予算調整の工夫や情報収集も含め、主体的に企画・提案・実施するという姿勢が生まれ難い。

4. おわりに

学校現場で、教育の目的そのものについて議論されることはほとんどない。自明の理というわけでもない。しかし、目的が明確でないと、その目的を達成し得る専門職としての教員の専門性も見えてこない。教育基本法第一条（教育の目的）を頼りに、学校現場の実際の中から、「民主的振る舞い」に行き着いた。「経営意識」も学校改革の取り組みの中で、必要な用語として定着したものだ。一般に「マネジメント・マインド」と言われるものだが、私の経験した学校改革の現場では、「自立」と、「経営意識」もしくは「経営感覚」という表現が、議論を先導する言葉であった。教育の質の向上の要諦は、人材の育成であろう。本稿は、主に教職を目指す学生を意識して執筆した。

参考・引用文献

- * 山口意友・福本みちよ「教職概論」（佐久間裕之編著 玉川大学出版社 2012年）
- * 教育小六法（憲法・教育基本法・学校教育法・学校教育法施行規則・判例解説）（学陽書房 2014年版）
- * 学習指導要領（小学校及び中学校 平成20年，高等学校 平成21年，文部科学省）
- * 「民主主義」文部省著作教科書（昭和23年～昭和28年中学・高校の社会科学教科書として使用。径書房より復刻 1995年）