

「評価と経営」時代の新しい学校・大学づくり

小松 郁夫*

本講演では、講演者が関わってきた様々な経験を紹介しながら、評価と経営に注目した学校・大学づくりについて論じながら、大学・学校づくり研究科への期待について話してみたい。ここでは基本的な問題意識として、これからの学校・大学づくりにおける新しい公共経営（ニューパブリックマネジメント）の重要性を指摘しておきたい。そして、そのポイントとして、以下の点を指摘しておく。

まず、組織マネジメントの重要性である。これまでの教育行政は、入り口の法律やルールを細かく設定しておき、実際に動き出すと全く関与しないというスタンスであったと言えよう。しかし、これからの教育行政は、とりあえず最低限のルールを作った上で、状況に合わせてどう経営していくかという方へ転換していく必要がある。組織には設計図が必要だが、行動の中で不適合が出てきたら調整をしながら進めていくことが組織のマネジメントとして必要である。また、非専門職主義に迎合するのではなく、プロフェッショナルとしての能力と自覚を持った人材は、クライアントのニーズを把握しながら、状況の変化に適応し、クライアントに協力して高いサービスを提供することが求められる。

次に、官と民が連携して行う教育である。事前規制は開発途上国の政策であり、行政改革の世界的な流れは、事前規制から事後チェックである。学校現場では、指導に困難が予想される学級ほど指導力のある教諭を担任としている。組織のトップは、組織の中を見ながら人員の配置を行っている。

海外では、学校という特殊性に合ったリーダーシップのあり方を探る、学校組織のリーダーシップの研究が盛んである。日本でも、今後の研究課題として重視されていくだろう。今日、問題そのものが複雑になっており、今後は問題を発見し解決する力が求められる。そうした人材を育成する必要がある、そうした人材育成に投資できる国・組織が、成長していくと考えられる。組織が、学校内の問題に取り組む際には、さまざまな要因を考慮して対応している。ある意味当然のことであるが、これを複雑系の組織論としてとらえて、より研究が進められることを期待したい。組織論の点からは、学校の特殊性を考慮したリーダーシップ論を展開する必要があるとも考えている。

大学と学校の評価の問題にも触れておきたい。今の大学数について、多すぎるのではないかという議論をよく聞く。大学がなくなったらどうなるかを、学生、教職員、社会のそれぞれの立場から考える必要があるだろう。率直に言えば、生き残れる大学とそうでない大学は、確実にあるように思う。生き残りを必死に模索している大学を見ると、財務に関する研究の必要性を痛感する。次に、生き残れる大学・勝ち残れる大学について考えてみたい。まず、大学の財務面の改革が必要と考えられるが、これを支援する大学財務の研究者が少ない。こうした分野の研究の充実がより進められるべきだ。また、大学の広報活動も大きな改革が必要である。これは、小学校、中学校、高等学校にも通じる問題であるが、大学では、未だに待っていれば客が来るという意識があるようだ。近年、こうした分野に力を入れる大学は増えているが、

* 国立教育政策研究所 教育政策・評価研究部長
所属は当時

より充実が進められるべきだ。

学校評価は、学校自身が改革を進め、保護者や地域など関係者との連携を強化するために行うものである。また、評価は学校評価、学校関係者評価、第三者評価の3つのやり方があり、学校の自己評価が全ての評価の基本であるが、それに基づいて

各ステークホルダを交えた学校関係者評価を進めていく必要がある。学校関係者評価では、関係者にアンケートなどを実施し、それを学校関係者評価の結果とすることが多いようだが、アンケートは学校の自己評価の中に活かしてこそ意味がある。むろん、アンケート自体を持って学校評価・自己評価としては意味がない。