

米国における Educational Supervision の理論的展開

— 科学的管理法を基礎にした Supervision 論 —

The Theoretical Development of Educational Supervision in the U.S.A.

— *A Study of Educational Supervision Based on Scientific Management.* —

久 高 喜 行

はじめに

。本研究の目的

この研究は、米国教育管理の領域で独自の目的と機能を有するスーパーヴィジョンについて、その理論史的考察を行なうものである。

米国教育管理の理論的系譜を辿る場合、同国における一般経営管理論の展開を無視することはできない。例えば、シアーズ (J. B. Sears) に代表される管理過程の要素を分析する理論⁽¹⁾は、経営学における管理過程概念に負うところが大きい。また1950年代に入ってハルピン (A. W. Halpin) 等によってなされた批判つまり管理過程を分類⁽²⁾することをもって理論⁽³⁾としている立場に対する批判⁽⁴⁾も、経営学における新しい動きに対応するものであった。その動きとは、上記のようなプロセス学派を古典派として位置づけ、行動科学的アプローチによって新たな理論を構築しようとするものであった。このように米国における教育管理の理論的基盤は、一般経営学を中心にしてその他の関連諸科学の発達と密接な関係を有している。

さて、教育管理の領域で独自の目的と機能を有するスーパーヴィジョンを考察する場合、特に一般経営管理論との相互関係を抜きにして論ずることはできない。就中科学的管理論及び人間関係論で提示された近代管理技法は、スーパーヴィジョンに従来の単なる学校視察的なものとは異質な機能を与えることになった。科学的管理法の導入は、スーパーヴィジョンの科学化を、また人間関係論的アプローチは、その民主化をもたらしたといわれるが、本論文では前者の科学的管理法を取り上げてスーパーヴィジョンへのその適用とその結果もたらされた問題を考察してみたい。

なお、本研究は、昭和45年度文部省科学研究費の助成(奨励研究A)を受けていることを付記しておく。

。本研究の資料について

ここで本研究において使用した資料について一言触れておきたい。

スーパーヴィジョンが研究の対象となり、それに関する論究が目立って多くなりはじめたのは1910年以降とみられる。特に1915年にスーパーヴィジョンの専門誌“Educational Administration and Supervision”が創刊されたことは、スーパーヴィジョンに関する研究発表の場あるいは発言の場が与えられたという意味で重要である。スーパーヴィジョンに限らず教育管理に関する研究や発言が特に1910年代頃から顕著になった理由の一つとして、企業管理における科学的管理法の開発の影響が考えられる。この科学的管理法の原理は、周知の通りテイラー (F. W. Taylor) を中心にした研究グループによって構築されたものであり、その原理をまとめた“Principles of Scientific Management”は、1911年に出版されている。これの影響は単に工場管理のみに留まらず、多くの組織体の管理にも及び、学校教育の管理もその例外ではなかった。1913年に当時シカゴ大学の教育行政担当講師であったボビット (Franklin Bobbitt) は、科学的管理法を都市部の学校制度に取り入れる必要性を論じた論文“Some General Principles of Management Applied to the Problems of City-School Systems”⁽³⁾を發表している。また、ライス (J. M. Rice) もその年それまでに発表した教育の科学化に関する論文を一冊にまとめて“Scientific Management in Education”⁽⁴⁾を出版している。そして、1915年にはさきに挙げた“Educational Administration and Supervision”⁽⁵⁾誌が創刊された。

ところで、この度の研究では“Educational Administration and Supervision”誌の創刊号から1930年前後の号までのスーパーヴィジョンに関する諸論文を中心にして考察を進めた。その理由は、スーパーヴィジ

の科学化に対する当時の素朴な取組み方や反応を考察するにはそれが有効な方法であると考えたからである。この雑誌の創刊当時の編集スタッフは、注記した通りだが、その執筆者には各号とも大学や教員養成機関の関係者のみならず教育長、指導主事、校長、教員など教育行政や学校教育に直接携わっている人々も数多く迎えられている。

○スーパーヴィジョンの語義について

スーパーヴィジョンの辞書的意味は、いうまでもなく「監督」である。ただこの語が教育管理の領域で使用される場合、現在では単なる行政上の監督行為とは異なり、指導及び助言を中心的機能とした行為として理解されている。後に述べるように、スーパーヴィジョンの機能は、時とともに変化してきている。そのためかこの言葉の邦訳がこれまで一定していない。終戦前においては、「監督」あるいは「視学」と訳されていたが、終戦後教育行政民主化の一環として従来の視学制度が廃止され、新たに指導主事制度が発足したことによってこの語の訳も多様となった。「監督」以外に「管理」、「指導」、「助言指導」(6)、「指導助言」、「学校指導」等々様々である。この中で「指導助言」という訳は、現在ある程度一般化しているようであるが、この訳語を最初に使用したと思われる橋本勝三氏は、その著書「指導助言」の中で、まだスーパーヴィジョンに適訳のないことを述べ、「指導助言に関して用語も一定していない。これは将来決められると思う。したがって本書で用いた語は、すべて暫定的なものであることを断っておきたい。例えば、視学、指導主事の担当した仕事を『指導助言』であらわし、特に今日のを区別して強調する場合は、『近代指導助言』とした。また指導助言の担当者を視学、指導主事などを含めて広く『指導助言者』とした。」(7)と断り書をしている。

橋本氏の懸念するようにスーパーヴィジョンを「指導助言」と訳すことに問題がないわけではない。スーパーヴィジョンが教授—学習の場の改善を志向し、スーパーヴァイザーと教員とが同じ専門的教育を受け、少くとも教育に関する専門的素養を身につけているということを両者が認識し、その認識のもとに非権力的な専門的指導性に基づいてスーパーヴィジョンの活動が行なわれる場合それを「指導助言」と訳すことは適切であると思う。現在のスーパーヴィジョンがこの形態にかなり近いことは認められるが、過去のそれは、法律的な意味での監督行為に近かった。すなわち、職務遂行の実状を視察して被監督者の行為を「取消し、停止し、または許可」(8)していた。スーパーヴィジョンに科学的管理法が導入されてその近代化が図られてからも、まだ監督的色彩の濃

いものであったことは、後述するとおりである。またその後も理念としては「指導助言」であっても、その実態は、「監督」に近いこともあったようである。したがって、過去のスーパーヴィジョンを「指導助言」という非権力的な概念で律することは、必ずしも妥当ではない。それでは「監督」でよいかというと、これも正鵠を射ているとはいえない。なぜならば、科学的スーパーヴィジョンにおいては、被管理者の仕事の適否を判断すると同時に管理者の指導性も重んぜられたからである。

以上のことを頭に置いて、敢へて私訳を試みれば、「指導監督」あるいは「監督指導」としたい。したがって、“educational supervision”は、「教育の指導監督（監督指導）」と訳し、また“supervision of instruction”は、「教授の指導監督（監督指導）」とすることになる。しかし、現在のところ訳語に混乱をきたすことは避けたいので、この拙論では原則として原語をそのまま用いることにした。

ついでに“supervisor”の訳語についても一言触れておきたい。現在この語は、「指導主事」と訳されることが多い。しかし、この語は、時としてスーパーヴィジョンに携わる人々—教育長、指導校長（supervisory principal）、校長、指導主事などを総称して用いられることがあるため、「指導主事」とのみ訳すことには危険がある。したがって、場合によっては橋本氏のいうように「指導助言者」とか、あるいは「指導監督者」とか訳す方が妥当である。本論文では、わが国の現行制度上の指導主事に該当する場合—例えば、special supervisor（専科指導主事）及び general supervisor（一般指導主事）—を省き、原語をそのまま用いてある。邦訳に際し、わが国の制度上の職名や機関名をそのまま当嵌めることは、その言葉を理解する上で便利ではあるが、反面誤解を招く虞がある。

本 論

1. スーパーヴィジョンの発展段階

米国においてスーパーヴィジョンの問題が教育管理研究の領域で取上げられるようになったのは、1910年以降のことと考えられる。もちろんそれまでもスーパーヴィジョンに関する論究はなされていたが、それを独自の目的と機能を持つものとして教育管理の中に位置づけ、その仕事に携わる専門職員の資質や養成に至る多様な論究が集中的に現われだしたのは、やはり1910年以降とみて差支えないであろう。本研究もこの時期以降を取扱うわけだが、その前にスーパーヴィジョンの発展を段階的に把握しておきたい。

ルーシオ (W.H.Lucio) と マクニール (J.D.McNe-

ii) は、スーパーヴィジョンの発展を次の五つの時期に分けている。

1900年以前……行政官によるスーパーヴィジョンの時期：当初は地方の行政官、牧師、素人の特別委員会等に学校訪問や学校視察の権限が付与されていたが、18世紀になると公的な委員会が教員の仕事をチェックし、拙劣な教員を罷免した。19世紀に入ると各地に教育専門家として教育長が誕生し、現職教員の指導に携わることになった。そして、教員を罷免する代りに彼らの質的向上を図るよう努力が傾けられた。

1910年代……専門家によるスーパーヴィジョンの時期：音楽、図画、工作、家政、体育のような新しい科目の出現により、専門家がそれらの教育の指導に当たった。その後これらの科目に加えて国語、数学、社会及び自然科学系科目の指導も行なわれ、そのための指導部局が多くの都市に組織された。したがって、この時期には管理面と専門面のそれぞれに職員が存在し、両者の間に権限、機能及び仕事の手続に関する問題が生じたが、一般的にスーパーヴィジョンは、管理のうち特に教員の仕事をある一定の水準にまで引上げることに關する機能として考えられた。

1920年代……科学的スーパーヴィジョンの時期：私企業における科学的管理法の影響を受けて、それまでの個人的あるいは独断的スーパーヴィジョンを排し、教育上の「法則」を発見することを基本的な仕事とするスーパーヴィジョンが提唱され、そのための調査研究が盛んに行なわれた時期である。したがって、スーパーヴァイザーの役割は、教育上の仕事の実施において最良の手続を発見し、教員に最良の方法を与えることであった。一方教員は、与えられた方法を実行に移す実行者の役割を担った。

1930・40年代……民主的人間関係を主眼としたスーパーヴィジョンの時期：1920年代の終り頃から管理者の個人的權威によって与えられるカリキュラムや教育方法に対して反対する空気が生じ、新たにスーパーヴィジョンはガイダンスであると考えられ始めた。恐慌に伴なう経済的、社会的変動によって、スーパーヴィジョンにも民主的秩序の思想を取入れることを求める時代になった。したがって、それは、人間のパーソナリティを尊重し、政策への参加の拡大を図るという時代の教訓に従うことになった。この期のスーパーヴィジョンの理論的背景には形態心理学やグループダイナミックスの研究成果があり、新たな指導性の確立には責任の分担が必要であることが示唆された。その結果、教員、スーパーヴァイザー、管理者、生徒及びその他の人々が共通の目標に向かって集団を発展させるため

に、各自がそれぞれの分野で指導性を発揮することが期待された。

現代……理性と実践的知性によるスーパーヴィジョンの時期：現在スーパーヴィジョンにアプローチする仕方には二つのものがある。その一つは、人間の理性を基礎にして、望ましい結果とそれを達成するに必要なかつ適切な行動を詳細に記述しようとするものである。他の一つは、人間の実践的知性を基礎にして、調査研究の過程や結果の判断において関係者すべての参加を求めようとするものである。しかし、この両者の結合こそ真に望まれるものである。(9)

以上がルーシオとマクニールの行なったスーパーヴィジョン発展の五段階である。これとは異なった区分をしている研究者もいるけれど、大まかとはいえこの区分は、各時期の特色をよく示している。ただ一言付加しておかなければならないことは、1900年以前においてもすでに教員に対する指導・助言的活動が行なわれていたことである。その一、二を以下に示しておきたい。

1840年にコネティカット州バーリン第三地区の学校監督を命ぜられたウィラード(E.H. Willard)は、当時同州の教育庁長官であったヘンリー・バーナード(Henry Barnard)にあてた報告書で、二週間に一度定期的に学校を訪問して指導に当たり、また、自宅に教員たちを定期的に招いて教授法等について話し合ったことを報告しているが、このことは、彼女の仕事の一部が教員に対する指導と助言であったことを示している。(10) また、音楽、美術等の指導に当たった専門家たちの出現も19世紀後半には見られる。1868年、オハイオ州のシンシナティで美術の指導官が任命され、その翌年にはコネティカット州のニュー・ヘブレンでも美術の指導官が置かれている。また、マサチューセッツ州では1859年法で美術を正規の授業に組み入れ、1871年には英国のウォールター・スミス(Walter Smith)を同州の美術指導官(Art Director)として招聘し、教員の指導に当らせている。

このようにスーパーヴィジョンが教員の教授活動に対する指導という役割を持ち始めたのは、19世紀中頃からと考えられる。したがって、その発展を厳密に見ていけば、ルーシオらの時代区分には若干問題があるけれども、上記の諸例はあくまでも特殊の例であり、多くの州に共通して認められたものではない。そこでルーシオらの区分は、そのような事例が一般化された時点での区分であることを断っておく必要がある。

2. 科学的管理法の原理とスーパーヴィジョンへのその適用

テイラーによれば、旧式管理法は個人的な精進とそれの奨励による管理法であり、管理者はそのような個人的

努力に期待をかけていたに過ぎないという。

スーパーヴィジョンが“instructional supervision”あるいは“supervision of instruction”といわれるようになり、単なる視察とは異なった目的と機能を持つようになるまでは、それに携わる者の間に共通の原理は認められず、それぞれが個人的、主観的に、また言伝えによって行なっていたといわれる。

ところで、テイラーは、科学的管理法では管理者に新たな義務と責任とが課せられるとして、管理者の任務を四つに分け、それらを科学的管理法の原理としている。(11) その第一は、法則化の原理といえるものである。この原理は、それまで個人個人で持っていた知識や経験を一つに集めてそれらを記録し、図示し、更に法則化または規則化し、最後に数学的な公式で表現しようとするものである。その第二は、職員の採用と訓練の合理化の原理といえるものである。テイラー自身の言葉によれば、「これからは科学的に工具を選び、これを訓練し教育しかつ発達せしめなければならぬ。」(12) それには、「各工具の性格と性質と動作を研究し、一方においては、その能力の限度を明らかにし、他の一方においては、発達の見込のあるなしを調べなければならぬ。それからこの工具に対し、進んで系統的な訓練と援助と教育とを施し、できうれば、これに昇進の機会を与えれば、結局、自分のもって生まれた性質にもっとも合致した仕事、その会社で彼のためにまわっているところの仕事の中で、最も高級であり、面白くもあり、利益もあるものをするようになるであろう。」(13) と述べている。その第三は、管理者と被管理者との協働の原理といえるものである。「吾人は、科学を実行するときと、しないときとある。科学の原理に従って、仕事をしているか否かを見ているものがないと、しばしば勝手をするものである。」(14) この言葉から分るようにテイラーのいう協働とは、与えられた課業が定められた通りに実行されているかどうかを、管理者が常に作業者の傍で監督指導するという意味での協働である。ただ、彼は、このような協働がうまく行かない場合の原因の多くが科学に対する管理者側の消極的な態度にあることを指摘している。最後の第四は、分業の原理といえるものである。従前は、殆んどすべての仕事及びそれに付随する責任が工員の側に委ねられていたが、工員よりも管理者に適した仕事及び責任は、管理者の側で引受けるようにしなければならぬ、とテイラーは主張する。(15) つまり、彼のいう分業とは、管理者と被管理者の間に仕事上、責任上の明確な区分を設けるといふ意味でのそれである。

以上、テイラーイズムにおける四つの原理を略述したが、以下、これらの原理がどのような形でスーパーヴィ

ジョンに取り入れられ、その結果いかなる問題が生じたかについて考察する。

(1) 法則化の原理の適用

旧式管理における個人的経験や知識あるいは言伝えを一つに集めて、それを客観的に分析し、法則化しようとするこの原理がスーパーヴィジョンの実際場面に適用されたのは教授法の領域においてであった。

物質生産の世界で考え出された科学的管理の技法を教育管理の領域に適用させることを提唱し、それを論じたものとして前に触れたポビットの論文が挙げられる。彼は、テイラーにならっていくつかの原理を示しながら論じているが、まず「生産のためには質的、量的に明確な基準が定められていなければならない」(16) (第一原理)とし、更に「原料から製品に至るまでの作業過程の各段階ごとに明確な質と量の基準が設定されなければならない」(17) (第二原理)と述べて、物質生産の世界での基本的原理をもとにして教育の分野における基準性の欠如を指摘している。彼は、次のように述べる。物質生産の世界では、作られる製品についてははっきりとした計画や仕様書に基づいて作業が進行する。もしそれがなければ、作業そのものが不可能である。しかし、教育の世界では具体的な基準を無視してその条件のみを一般的に設定するに留まっている。そのため教員に対する指導・監督も客観的、合理的に行なうことが困難である。また、各教員の教授法の結果を測定する基準が欠けているため、どの方法が最善なのか、またどの教員が最良の仕事をしているのかを知ることができない。そこで教育の評価や教員の評価を可能にするような尺度を考案することが必要になってくる、と。(18)

このポビットの主張する尺度の設定を具体的に講ずる方法として各種のアチーブメント・テストが挙げられる。特に算数や書き方の領域でそれが顕著に見られるが、ここでは算数の例を一つだけ挙げてみたい。それは、カーティス (S.A. Courtis) の考案したもので、簡単な四則算から始まってやや複雑な四則算へと移り、更に文章題へと進む八つのグループの問題群があり、それらの各グループ毎に解答に際しての制限時間が設けられ、その時間内に幾問解答できるかを調べ、それを各学年毎に平均化して基準を定めるという仕組みになっている。もう少し具体的に示せば、例えば1桁の数字を2個ずつたすたし算が120題示され、それを1分間に何題解答できるかを各学年毎に調べ、その結果小学校1年の平均は6題、2年は21題、3年は26題…というように各学年の基準が設定される。(19) この方法は、テイラーの行なったストップ・ウォッチ法といわれる時間研究と同種で、スピード・テストとも称される。ただ、基準の設定

に際して両者の間に手続上の違いが認められる。例えば、テイラーの行なったズク運びの時間研究⁽²⁰⁾においては、体力があってその仕事に適していると思われる人物を一人選んで彼から割出された一日の仕事量をその仕事の基準にしているのに対し、カーティスの場合は、当該学年の生徒たちを母集団としてそこから算出された平均値をもって基準としている点である。この相違の持つ意味は大きく、一般の労働の場合では、その仕事に適した者を選別するための基準であるが、教育の場合には、定められた基準に照して劣っている者あるいは優れている者を教育的にどう配慮するか、その方途を講ずるための基準である。ただ、この教育的配慮が後に能力別編成へとつながって行くことは否定できないであろう。

(2) 職員の採用と訓練の合理化の原理の適用

スーパーヴィジョンへのこの原理の適用は、教員養成及び現職教育のあり方に新たな目を向けさせることになった。1920年前後から、中等教育大衆化の動きと6-3-3制教育制度の提唱に伴なって教員養成や現職教育の問題に関する論究が目立って増えてくるが、その中でスーパーヴィジョンは、教員の「訓練及び指導としてのスーパーヴィジョン」⁽²¹⁾へと確実に移行して行く。

ところで、この時期の現職教員の訓練と指導に関する論究で特に目立つのは、それに携わる人の問題と、もう一つは、教員評価の問題の二つである。まずスーパーヴィジョンに携わる人の問題に関しては、スーパーヴァイザーの職務内容の検討という形で論じられ、その職制の確立を意図したものが多し。以下にそのいくつかを取上げてみたい。

まず、カンザス大学のナット (H.W.Nutt) は、スーパーヴァイザーの職務内容を次の八つに分けている。

1. スーパーヴァイザーは、共同教授 (co-operative teaching) の基礎を定めなければならない。すなわち、彼は自己の監督下にある教員たちに、共同で仕事をする教授活動の場を正しく理解させなければならない。また、彼の職務に対し彼らが適切な関係と態度をとるようにしむけなければならない。
2. スーパーヴァイザーは、自分の指導するコースの教材を選択し、編成しなければならない。例え州の教育局や地方の教育当局によって学習指導要領が定められていても、教授場面にそれを適用するに際して彼のしなければならない仕事はたくさんある。
3. スーパーヴァイザーは、実験教授及び模範教授を行なわなければならない。教授の科学化をおし進めるためには多かれ少なかれ実験が必要である。彼は、教育のこの面に貢献すべきである。
4. スーパーヴァイザーは、教授遂行の優劣を系統的

に観察することを指導しなければならない。

5. スーパーヴァイザーは、教育実習生及び公立学校の正規の教員の教授活動を指導しなければならない。本来は、この活動のためにスーパーヴィジョンの組織が作られるのである。
6. スーパーヴァイザーは、教育実習生あるいは正規の教員によって教授されている生徒たちの進歩向上を調査しなければならない。また、生徒たちの学習が水準を十分に保持しているかどうかを調査しなければならない。
7. スーパーヴァイザーは、自己の監督下にある教育実習生もしくは正規の教員の進歩向上と教授効果を測定しなければならない。
8. スーパーヴァイザーは、自己の実施した活動の効果を測定すべきである。⁽²²⁾

ナットの挙げたこの職務内容は、共同教授、実験教授、模範教授、教授指導など教員の教授場面に力点を置き、教員に対する直接的指導をスーパーヴァイザーの主要な職務としている。そして、教授法改善のたてとして実験的操作、調査及び測定を重視している。

次に、当時ミシガン州デトロイト市の教育長であったコーディ (F.Cody) が挙げたスーパーヴァイザーに個有な職務を見てみよう。彼は、スーパーヴァイザーの職務を行政的職務、教育的職務及び建設的職務 (constructive duties) の三つに分けている。彼の説明によれば、大都市の教育長は、行政上の仕事に忙殺されて、教員の仕事を実際に見たり、建設的な調査研究に携わったりすることができなくなったため、スーパーヴァイザーに、視察、教員指導及び実験の各機能を委託しなければならないようになった。そこでまず、行政的職務とは、学校視察がその主なもので、教育長の施策や規則を校長と教員に説明し、その実施に援助を与えることである。また、クラス訪問を通じて、教員の仕事ぶりを見てその能力を判断し、教授法を観察してその結果を評価することである。更に各学校での教育が同市の一般的水準を保持するよう努めることである。彼によれば、デトロイト市のスーパーヴァイザーがその仕事に要する時間のうち約60%がこの行政的職務に当てられているという。第二の教育的職務は、新任教員の指導がその主なものである。新任教員の指導は、本来校長の役割とされているが、その補佐役としてスーパーヴァイザーを学校に招くことが多い。具体的には模範授業や種々の助言を通じて教員の指導に当る。そのほかに、時間割変更の教員への連絡、新しい学習指導要領についての教員委員会との話し合い、また、他市で考案された教授法や教材について調べ、教員の関心を喚起することなどがある。彼の勤務時

間のうちおよそ16%がこの種の仕事に当てられている。最後の第三の建設的職務は、コーディネーターがスーパーヴァイザーの職務の中で最も重視しているもので、調査活動がその内容である。もし学習指導要領や教授法に不適切な点があれば、教育長に意見をそえて報告するのはスーパーヴァイザーの務めである。それ故、彼は、標準テストの結果を分析し、教育的実験を行なって教授活動の進歩向上を図る実践者としての役割を担っている。彼の勤務時間のおよそ20%がこの種の仕事に当てられている。(23)

このコーディネーターの分類は、スーパーヴァイザーの職務の実態から割出されたもので、その本来的職務を建設的職務に置きながらも、現実には行政的職務に多くの時間の割かれていることがよく分る。

最後にハーバード大学のバートン (W.H. Burton) によるものを挙げておく。

1. 教授活動の改善……具体的には学級訪問、個人別・グループ別の会合、教授指導、模範授業、自己発展のための基準の改訂などによって。
2. 現職教員の向上……具体的には教員会議、専門に関する読書、参考資料・文献、他校参観、自己分析と自己批判などによって。
3. 教材の選択と編成……具体的には目標の設定、教材及び学習活動の研究、教具の実験的テスト、学習指導要領の定期的改訂、補助教材の選択と評価などによって。
4. テストと測定……具体的には等級づけのための標準テスト及び地方テストの使用、診断、ガイダンスなどによって。
5. 教員評価……具体的には評価表の改善とその使用、チェック・リストの改善とその使用、自己評価の促進などによって。(24)

以上三人の挙げたスーパーヴァイザーの職務内容には共通に見られるものがあるが、特に特徴的なのは次の三点であろう。第一点は、職務の中心が教授活動の改善にあること、第二点はその改善の方途として実験、調査、測定が重んぜられ、その科学化に努めていること、第三点は、スーパーヴィジョンの対象が人、つまり教員に置かれ、教員の評価がスーパーヴァイザーの重要な仕事となっていること、の三点である。これらはいずれも科学的管理の原理に合致しており、スーパーヴィジョンの科学化を推進することによって、スーパーヴァイザーに独自の知識と技術を与え、その職制の確立を図ろうとしている。職制の確立には、それを設ける目的とともに、その職に個有の知識と技術が必要である。しかし、現実にはコーディネーターの指摘するように行政的職務に多くの時間が割かれ、また後に触れるように行政当局がス

ーパーヴァイザーの職制の確立に消極的な態度をとる傾向もあって、当時においてはそれを推進するにはまだ多くの支障があった。

ところで、科学的管理の第二原理は、見方を変えれば人を選別する原理であり、テイラーの説明を借りれば次のように述べることができる。ある人がその仕事に適しているかどうかを見分けることが科学的管理を成功させるための重要な条件であり、いくら教育や訓練を施しても定められた標準的課業を成し得ないものは、その仕事から除くべきである。そして、その選別の任に当るのが管理者であると。(25)

ところで、前述した如くスーパーヴァイザーの仕事の一つに教員の評価がある。この評価は、当該教員の教授活動の改善に資するために行なわれるのが原則であって、必ずしもテイラーのいうような選別のために行なわれるものではなかった。この教員評価の問題が教授能力の評価という視点から関心を持たれ始めたのは、1920年頃からであった。その評価の方法としては、品等法、成業率による方法、職業テストなどがあり、*Educational Administration and Supervision* 誌の当時の論文を見ると、それらの方法を実際に適用してみた結果の報告やその信憑性を論じたものが多い。そして、20年代の終りになるとこのような教員評価のあり方を疑問視する見方がでてくる。例えば、品等法においては品等表の客観的基準が定めにくいこと、校長による教員評価の信頼度が生徒によるそれよりも低いこと、(26) 成業率による方法では特定の学科の学習効果は計れても人間教育としての教育効果の測定は困難であり、学習効果のみで教員の適性を評価することには危険性のあること(27) などがそれである。この当時の米国の教員評価については、宗像誠也氏が昭和7年に「教師の成績評定」(28) と題する論文を書き、各種の評価法を紹介しながらその問題点を当時の論評をもとにして述べているので、詳細についてはそれに譲ることとする。

(3) 管理者と被管理者の協働の原理の適用

テイラーが管理者と被管理者との協働を説く理由には、「科学の原理に従って仕事をしているか否かを見ているものがないと、しばしば勝手をするものである」(29) と彼が述べていることから分るように、実際の作業場面で定められた通りに仕事が行なわれているかどうかを監督するという面が強くなることを知らなければならない。また同時に彼の説く「協働」には、単に仕事の適否を監視するというだけでなく、管理者の指導性が強く求められていることも見逃してはならず、この点から見ればこの第三原理は、訓練や指導の合理化をはかった第二原理と密接な関係を持っている。更にこの協働の

原理は、管理者と被管理者、あるいは指導者と被指導者の両者がそれぞれその職分を明確にした上での協働であるという点で、次の第四原理とも不可分の関係にある。前に述べたナットによるスーパーヴァイザーと教員の共同教授の提唱も、前者が指導者で、後者が被指導者であるという明確な一線を画した上での“共同”である。そのような意味から、この第三原理のスーパーヴィジョンへの適用の問題は、次の第四原理の適用の問題に含めて論ずることにしたい。

(4) 分業の原理の適用

科学的管理の第四原理である分業の原理は、他の三つの原理を支える柱ともいえる性格のものである。管理者と被管理者との間の責任の分担を明確にしようとするこの原理を、別の言葉で説明すれば、計画者と実行者とを区別し、それぞれの仕事と責任の分担を明らかにしようとするものである。これを教員の指導監督としてのスーパーヴィジョンの領域で述べれば、スーパーヴァイザーが教授活動の計画者であり、教員はその計画に基づいて授業を行なう実行者である。

テイラーは、管理者と工員との責任分担について述べている箇所、「旧式管理法の下においては、工員が個人的経験の結果を土台としてすべての計画をやってきたのであるが、新制度の下においては、必ず管理者が科学の法則に従って計画をしなければならぬ。かりにその工員が科学的資料を発展せしめ、使用するに適しているとしても機械で仕事をするほかに机によって仕事することは實際上不可能なことであろう。また、多くの場合計画をするに適した人と仕事を実行するに適した人とは全くちがった型の人であることは明らかである。」⁽³⁰⁾ といっている。この論理をスーパーヴィジョンの場面に適用すれば、例え教員に授業の科学化を押し進める能力があってもそれを行なう時間的余裕がないので、むしろそれを専門家、つまりスーパーヴァイザーに委ねる方がよいということになる。もっと極端に言えば、教員は実行者型の人間で、計画者型ではないということになる。

ところで、現場の教員の直接指導は、本来教育の専門家としての教育長の仕事とされていた。けれども、教育長職の量的拡大は、教員の直接指導の仕事に他の職員に委ねざるを得なくした。ショウォルター〔(B.R. Shover)〕は、スーパーヴィジョンの起源を指導教員の出現に置き、19世紀後半に多くの州の市や郡にその任に携わるものとして教育長職が設けられたとしている。⁽³¹⁾

その後教育長の職務が多忙を極めるに至って、教育次長 (assistant superintendent) に教員の直接指導の仕事に委ねることになるが、その最初の例として、1870年にニューヨーク市でグラマースクールと小学校の

ためにそれぞれ二名ずつの教育次長が任命されたことを挙げるができる。更に時代が進み、学校教育の課題が増大するにつれて、それに対応するために教育行政の機構も拡充され、次第に教育次長職は行政職的色彩を強めて行くことになる。したがって彼の有していた教員指導の機能を他の専門家に委ねなければならなくなり、ここに専科指導主事、一般指導主事、指導校長、指導課長などの所謂スーパーヴァイザーが出現することになる。このようにスーパーヴィジョンの機能は、教育長から教育次長へ、更にまたスーパーヴァイザーへと委ねられてきたわけであり、ここにその機能の委託と分配の過程をみるができる。しかし、それが法的意味での権限の委譲なのかどうかについては問題がある。例えば、スーパーヴァイザーの学校指導が彼に個々の権限として認められていたかどうかについては、州毎にかなり事情が違っていたようで、次の調査結果からもそれが伺える。

ダン (F.W. Dunn) は、各州の教育長とスーパーヴァイザー300人に対し質問紙法で、両者の間の権限と責任の分配関係について調査した結果、結論的に両者の間に明確な区分の認められなかったことを報告している。⁽³²⁾ 回答者の中には、「教育長は、教育委員会でも認可を要する事項を取扱う。一方、スーパーヴァイザーは、教員及び学校の教授活動を主として取扱い、教材と方法のエキスパートである。」⁽³³⁾ (一教育長の回答) と両者の権限と責任の範囲を明確にしている人もいるが、その数は少ないとダンはいふ。これとは逆に、両者の権限関係を不分明のままに留めておいて、スーパーヴァイザーを教育長の補佐役として取扱おうとする考えや、彼に独自の権限を一切認めようとしないう考えが教育長側からの回答に多いことが指摘されている。そして、スーパーヴァイザーを補佐役として考える場合、教育長代理としての委員会出席、地方委員会に関する事務処理、学校視察、通信・運搬事務などの非指導的的日常活動をも彼の仕事としている。つまり、この場合では、現行制度に影響を与えず、またそれに変更を加える必要のない限りにおいて、彼が教育長の職務を代行できるようにしておき、両者の間の権限と責任の範囲を分明にすることをできるだけ避けようとする。次にスーパーヴァイザーが独自の権限を持つことを認めないとする場合は、教育長自身が全ての権限を掌握し、彼の許可もしくは了承なしにスーパーヴァイザーが専決できる事項を一切認めようとしないう。全回答者の3割強は、スーパーヴァイザーの責任とされている領域であっても権限までは認められないうとしました他の3割は、彼の全ての活動において、その実施前に教育長と相談すべきであるとしている。ダンは、このような実態を批判的に受けとめ、「すぐれた能力を持っ

た人々がスーパーヴィジョンの分野に魅力を感じ、仕事の上で不必要な命令や煩わしい外部の干渉から自由になって」⁽³⁴⁾ それと取組めるようにするためには、やはり教育長とスーパーヴァイザーとの間の権限関係を明らかにすることが必要であると結んでいる。

以上のように、当時のスーパーヴィジョンにおいては、権限上の分配関係に不分明なところが多く、教員の直接指導をスーパーヴァイザーの仕事としながらも、それに必要な権限は付与せず、責任のみを課すという傾向がまだ強かった。しかし、本来教育長の職務の一つであった教員に対する直接的指導がスーパーヴァイザーの仕事として委ねられたという事実は、一種の分業として把握できる。ただ、スーパーヴァイザーの職制の確立のためには、まだ多くの克服されなければならない問題があり、当時のスーパーヴィジョン研究の姿勢にその解決への積極的構えを見ることができる。そして、それらの問題を克服するための武器として、科学的管理法は、有効に働き、スーパーヴィジョンに個有の知識と技術の開発を促すことになったわけである。

さて次に、スーパーヴァイザーと教員との関係に目を向けることにする。この関係を端的に表現すれば、前者は指導者で、後者は被指導者である。科学的管理の技法を導入したことによってこの関係は、一層明瞭となった。それは、まさしく、テイラーイズムにおける管理者と被管理者の分離という意味での分業に合致するものである。テイラーイズムにおける分業で特に重要な点には、それまで被管理者（工員）の裁量に委ねられていた仕事の計画、手順、方法などの中枢的部分を管理者側に譲り渡すことである。したがって、スーパーヴィジョンの場合には、それまで教員の側にあった教授計画、教授方法、指導案作成などの教授活動の中枢的部分がスーパーヴァイザーの手に移されることになった。その背景には現職教員の質的向上を求める声が強くあったことも否定できない。この現実の課題と科学的管理の技法とが結びつくことによってそこに新たな問題が生ずることになった。それは、それまで教授活動の計画者でもあり実施者でもあった教員が、単なる実施者の位置に引き下されたことに伴うものであった。

3. 科学的スーパーヴィジョンに対する批判

科学的管理における科学的方法とは種々の測定を意味し、それらの測定は、達成されるべき目標の標準化を志向して行なわれる。そしてそこから割出された課業が労働者に託され、その遂行の度合によって所与の課業の分析と同時に労働者の評価が行なわれる。かかる管理法の考案された背景には、怠業の防止を名目としながら、それまで労働者の個人的考えに委ねられていた作業遂行の

全課程を管理者の側から再検討し、それを客観化、つまり法則化することによって作業の効率を高め、生産高を引上げることであった。したがって、学校教育へのその適用は、端的に言って教育の効率化を図るためのものであった。しかし、効率性を重んじた科学的スーパーヴィジョンもその目的を達成するに当って、方法上の欠陥を有していた。そのため1930年前後から科学的スーパーヴィジョンに対する厳しい批判の声が聴かれ出した。丁度この時期は、米国政治上、恐慌による経済的不況の建直しを図った時期に相当する。1933年春から40年にかけて行なわれたニュー・ディールの諸施策は、教育界に対しても反省の機会を与え、これを契機として、社会改造における教育の積極的役割を期した第二期の進歩主義教育運動が展開された。この運動は、教育の内容と方法に対する批判と同時に従来から学校管理方式に対しても強い反省を促すことになった。特に学校教育の中枢的機能を支配していたスーパーヴィジョンのあり方に手厳しい批判が加えられた。以下にそれらの批判をまとめてみよう。

(1) 計画者と実施者の分離に対する批判：本来ならば実際の教育の場の一つの要素であるべき計画活動が、そこから離れた場所で、所謂エキスパートの手によってなされ、教員は、彼の立てた計画を単に実行に移す実施者の立場に置かれたことに対し強い批判が起きた。教育組織上における教員の位置づけを医療職にたとえて、教員は、あたかも看護婦が医者 of 書いた処方箋通りに働くように、全く他律的な働きしかできないと述べている人もいる。⁽³⁵⁾ また、他の論者は、専科指導主事が教員に送る教案の作成のために長時間を費している点を批判し、もっとスーパーヴィジョンの方法そのものを学ぶ必要のあることを力説している。⁽³⁶⁾

(2) スーパーヴィジョンのあり方が専制的であることに対する批判：スーパーヴァイザーの側が独自の理論を持ち、それが教授—学習の場に適用しようとしまいとその実施を教員に強制することに対する批判がこれである。このあり方は、教員の評価と密接な関係を持っており、スーパーヴァイザーは、自己の作成・管理するテストを生徒に実施して、その結果をもとに教員の指導力を評価する。ウォールクイスト (J.T. Wahlquist) は、このような評価のあり方は教員の側に事勿れ主義を助長し、自己の成長発展や指導力の向上に努力することよりもスーパーヴァイザーに対する従順さや順良さを大事にする傾向をもたらしているとその危険性を指摘している。⁽³⁷⁾ また、この専制的スーパーヴィジョンにおいては、“何が正しいか”よりも“誰が正しいか”に重点が置かれ、その結果はきまって上司の方が正しいとされるた

め、教員の側に主体的思考の停止という現象が生じた。

(3) 効率性の偏重に対する批判：教育管理者側の効率性偏重の態度は、教授テクニックにのみ最大の関心を寄せることになり、教授の機械化を助長したとする批判がこれである。教授の機械化に伴って、教員は、教材をいかにうまくこなすかに腐心し、生徒たちの自主的思考や多様な興味を軽視し、正しい態度や習慣の形成を疎かにする傾向が強まったといわれる。

以上、当時の批判を一応まとめてみたが、この三つが相互に関連を持っていることはいうまでもない。そして、これらの批判の由って来るところは、企業管理の方式である科学的管理の原理を教育管理へそのまま当嵌めようとしたことにあることも自明である。科学的スーパーヴィジョンは、教授の科学化もしくは法則化を促した。その点での功績は大きい。また、科学的スーパーヴィジョンにおいて、はじめてスーパーヴィジョンが独自の地位を確立しえたといえる。しかし、一方、教員の側ではそれによって失なうものが余りにも大きかった。上記の批判がそれを示しているであろう。

以上

- (1) J.B. Sears, *The Nature of the Administrative Process*, McGraw-Hill, 1950.
- (2) A.W. Halpin, *Theory and Research in Administration*, The Macmillan Co., 1966, による。
- (3) この論文は、*The Twelfth Yearbook of the National Society for the Study of Education*, The University of Chicago Press, 1913. に収められている。
- (4) 本書は1969年に Arno Press & The New York Times より覆刻本が出ている。
- (5) この雑誌は Warwick & York. Inc. (Baltimore, Maryland) より刊行された。創刊当時の編集スタッフは次の通りである。
編集長 Charles H. Johnston (Univ. of Illinois)
編集委員 Lotus D. Coffman (Univ. of Minnesota)
David Snedden (State Commissioner of Education, Massachusetts)
James H. Van Sickle (Superintendent of Schools, Springfield, Massachusetts)
- (6) この訳語は、武田一郎氏が「指導主事の職能」(学芸図書, 昭和27年)で使用している。
- (7) 橋本勝三, 指導助言, 岩崎書店, 1953「はしがき」

- (8) 末川博編, 法学辞典, 日本評論社, p.139.
- (9) W.H. Lucio & J.D. McNeil, *Supervision: A Synthesis of Thought and Action*, McGraw-Hill Book Co., 1962, p.3-19.
- (10) Benjamin R. Showalter, "The Development of Supervision of Instruction," *Educational Administration and Supervision*, 10: 482, November, 1924.
- (11) F.W. Taylor, 上野陽一訳編, 科学的管理法, 産業能率短期大学, 昭和41年, p.235. なお, 本書にはテイラーの論文, 特別委員会における供述, 講演内容など5編が収められているが, ここでは「科学的管理法の原理」(1911)と「科学的管理法—特別委員会における供述—」(1912)の2編を参考にした。
- (12) Loc. cit.
- (13) Ibid., p.335-336.
- (14) Loc. cit.
- (15) Ibid., p.236-237.
- (16) F. Bobbitt, "Some General Principles of Management Applied to the Problems of City-School Systems," *The Twelfth Yearbook of the National Society for the Study of Education*, The Univ. of Chicago Press, 1913, p.11.
- (17) Loc. cit.
- (18) Ibid., p.11-15.
- (19) Ibid., p.15-21.
- (20) Taylor, loc. cit., p.239-244.
- (21) Arvil S. Barr, William H. Burton, & Leo J. Brueckner, *Supervision: Democratic Leadership in the Improvement of Learning*, Appleton-Century-Crofts, Inc., 2nd ed., 1947, p.7.
- (22) H.W. Nutt, "Principles of the Supervision of Instruction," *Educational Administration and Supervision*, 5: 244-245, May 1919.
- (23) Frank Cody, "Why Is a Supervisor?," *Educational Administration and Supervision*, 6: 104-107, February 1920.
- (24) W.H. Burton, *Supervision and the Improvement of Teaching*, Appleton-Century-Company, Inc., 1922, p.9-10.
- (25) Taylor, op-cit., p.269
- (26) V.T. Thayer, "Teacher Rating in the Secondary Schools," *Educational Administration and Supervision*, 12: 361-378, September 1926.
- (27) Percival M. Symonds, "The Measurement of Teaching Efficiency in High School," *Educational Administration and Supervision*, 13: 217-231, April 1927.
- (28) 宗像誠也, 「教師の成績評定」, 岩波講座, 教育科学,

久 高 喜 行

第11冊，昭和7年。

(29) Taylor, op.cit., p.336.

(30) Taylor, op. cit., p.236-237.

(31) Showalter, op. cit., p.481.

(32) Fannie W.Dunn, "The Distinction Between Administration and Supervision," Educational Administration and Supervision, 6 : 159-165, March 1920.

(33) Ibid., p.163.

(34) Ibid., p.165.

(35) John T. Wahlquist, "Conflicting Views of School Administration and Supervision," Educational Administration and Supervision, 27 : 88, February 1941.

(36) J.R. Shannon, "The Role of General Supervisors and of Special Supervisors in the Improvement of Teachers in Service," Educational Administration and Supervision, 25 : 294, April, 1939.

(37) Wahlquist, loc. cit.