

現代学校経営計画論

—— 計画論構成への一試論 ——

永 岡 順

1. 序 論

学校経営研究において、学校経営計画についての論究は、これまでほとんどなされてこなかった。少なくとも研究的なものとしてあげうるものは皆無といってよいであろう。学校経営に関する研究がわが国において盛んになってすでに10数年を経過している。学校経営の管理論研究、社会学的研究、組織論的・制度論的研究、あるいは人間関係論的・行動科学的研究など多様なアプローチと分析が行われてきた。しかし、学校経営計画に関する研究は、まとまった成果というるようなものはまだみられない。学校経営計画は、学校経営の実際の場面では、経営の方針と手続きや内容を提示して、経営の具体的で実践的なあり方を決定するものとしてきわめて重要なものであるとされている。各学校では、経営計画の立案作成を経営活動の基礎的事項として、年間計画の出発におくほどである。

学校の経営の実際において慣習的に経営計画の作成が行われているという実態がないわけではないが、経営の基本的あり方を示すものとして経営計画が学校経営にとって重視されるべきものであることについては、異論をはさむ余地はないであろう。

しかしにもかかわらず学校経営計画論が研究対象領域として登場することが少ないのは何故なのか、検討を要する問題だといえよう。

考えられる理由の第一は、学校経営研究において、昭和40年代初頭から経営構造論争が中心となり、合理化か民主化かをめぐるイデオロギー論に集約された研究傾向に力点がかけられてきたこと、第二は、現実的な管理運営の基準を強調する法規主義的管理論が、学校の組織運営の現状と結びついて支配的な影響力をもち、自由で自律的な経営研究が定着しにくい状況にあること、第三は、教育における計画論が、従来つねに国家的、社会的レベルにおける政策的計画論として論究され、マンパワー形成論に代表されるような教育計画論が主流をなし、学校の経営に結びついた計画にまで至らなかったこと。そこでは教育のマクロな問題は論じることができても、学校経営の具体的実際的問題解明に直接応えうるものとはならなかった。第四は、経営機能の実態分析の研究が昭和40年代に入って盛んに行われ、学校の組織・運営の問題が分析されてきたとはいえ、それは組織と運営の現状分析の視点と問題の整理が主であって、体系化された学校経営の理論が十分構築されないうまま継続し、個別的経営問題の間を流動していること。以上のような理由が、学校経営計画論の検討を経営研究の重要な領域として登場させることを困難にしている背景をなしている。

本稿は、学校経営研究の基礎として、経営計画の検討が重要であるとの認識から、学校経営における計画の基本的課題を試論的に論究したものである。本稿はあえて学校の内部的経営の計画

に限定した。経営計画に関する現実の学校における今日の問題状況から出発するのが、先行研究の少ないこの領域の基礎を固めていくうえで有効であると考えたからである。行政制度的問題状況との関連において学校経営の課題を捉え、学校経営計画を論究することはきわめて必要なことであるが、それは今後の検討課題とした。したがって本稿は今後の経営研究の中身を構築していくうえで経営計画をとりあげるならば、どのように考えるべきか、の基礎的考察の一端を提示することを意図したものである。従来の伝統的な教育における計画論の観点からすれば、経営技術論的傾向に走るとの批判が出されるかもしれない。しかし、学校経営の科学的検討や研究にとって、高踏的な抽象的政策論議より、具体的技術論の完成への努力の方が、教育科学の一分野を構成する現代の学校経営学の前進にとって、はるかに役立つところが大きいと考える。

2. 学校経営計画とは何か

学校経営計画について確定した定義といえるものはまだない。その理由は、それが現在なお研究の領域に正当な市民権を得て登場してきていないからである。しかしあえて定義するなら、学校経営計画とは、教育目標を達成するために、ある特定の期間にわたる学校の経営組織や運営のあり方の検討をその中に含みながら、将来の学校経営の諸活動について、学校全体の立場から総合的な計画を設定することである。この定義は、四つの特徴を内包するものとして学校経営計画を規定する。つまり①学校教育目標の効果的な達成を目指す、②一定期間の学校経営組織と運営のあり方を示す。③学校経営に関する従来および将来における吟味や準備を含む、④学校全体の立場から計画化される、これらの四点を特質として含んだものが学校経営計画といえるものである。

これまで学校経営計画と一般にいわれるものは、それが計画と呼称されながら、一定期間の経営組織や運営のあり方を示すという点で、一定期間の考え方が、多くはせいぜい一年間ぐらいの時間的幅で構想されている。(注1) その年度限りでの計画としては整備されているようだが、それが、従来の構想や計画とどのように連続しているのか、将来どれぐらいの期間それが継続していくのか必ずしも明確ではない。経営計画は、経営という機能が一つの連続的な行為であると考えれば、ある年度の計画が継続すべき時間的過程の範囲を明らかに示す必要がある。計画の到達すべき目標やレベルがそれによって予め把握されることを可能にするからである。

学校経営計画は、経営のねらいや課題によって、2～3年または5年といった長期にわたる展望をもった「基本計画」を基底にもったものが要求される。教育活動の連続的な展開を構想し、その推進を図ることを前提とする場合そのことは避けることができないだろう。この基本計画は *master plan* ともいうべきものである。いわばここにいう基本計画とは、学校経営の長期的な展望をもとにした学校の組織と運営のあり方を決めた大綱的計画を意味する。この大綱的計画を実現するものとして、具体的計画である実施計画が立てられる。一般に学校経営計画は、この基本計画が基底にあって、学校の年度毎の経営計画が立てられるべきだと考える。

以上のように考えれば、さきの学校経営計画の定義の第3の特質、経営に関する従来及び将来

の吟味や準備を含むといったことも重要なものとして見逃がせないものとなってくる。計画はある年度限りのもので満足されるものはむしろ少ない。現時点までの成果や残されたものの発展、改善を基礎に成り立つものだから、従来の実績の分析の上に立てられるべきものである。さらにいえば、次の年度以降あるいは2年ないし3年の幅で計画がこのように進展するという見通しを含むものとして構想され計画化されるべきものでなければならない。いいかえれば、「予測と到達度のある計画」ということになる。いうまでもなく予測と到達度とは、教育活動にかかわる学校経営のそれである。

これらは至極あたりまえのことであるかもしれないが、一般の企業などの経営にあつては、計画の樹立にあたって多くの努力と時間をかけるけれども、学校では必ずしもそれが経営の中にあられてこないものが少なくない。そこで経営計画とは何かを、その特質について学校経営の研究にあたって、具体的な問題であると同時に基底的な問題として再考する必要がある。学校経営計画が学校の実際において、また研究の領域において重視されながら、実は単なる低次元の技術的レベルに留まっていたり、理論的な検討が行われていないことを問題としなければならない。

3. 経営計画の構造化

学校経営計画を以上のように考えれば、計画が、学校における計画樹立の過程において、他律的で模倣的な形で一般に具体化されていくようなもので良いとはとてもいえない。学校経営計画化の学校での基本的姿勢は、多くの場合三つのパターンに類別できる。第1は、学校経営の目標や内容の大きな変動をさけて、法的基準に示された目標や内容を、いかに維持し、遂行していくかを考えて計画していく型（固定的計画）。第2は、経営計画を各年次毎に根本的に改めて、学校経営の目標や内容を年度毎に全体的に樹て直して計画を具体化していく型（変動的計画）。第3は、必要に応じて計画の内容や期間を改める型で、変化する状況を分析して、経営の目標や内容あるいは経営組織を改め、それが継続すべき期間などを示して計画を樹てていく型（課題解決型計画）である。（注2）これらの類別でいえば、学校経営計画は、第3のいわば必要な課題解決型として計画化される必要があると同時に、計画が構造化される必要がある。経営計画は、たとえ長期の経営計画をめざすという場合でも、固定化した不動で弾力のない計画としてあるのではなく、学校の教育条件や教育をめぐる状況をふまえて、学校経営の基本的目標やその達成のための方法手続きあるいは組織を変えていくものとして存在する。

さらにいえば、当面する改善すべき問題に適応する経営計画いわば「短期的経営計画」と、それが総合されて達成される2年ないし3年にわたるあるいはもつと長い学校教育の組織的な経営活動のための「長期的経営計画」とが考えられる必要がある。課題解決型の経営計画の必要性を主張するとしても、常に新しい課題を追いかける計画が良いというのではない。課題意識が、追求すべき目標を明らかにし、それが何について、どのように行われたら良いのかを示すという意味において課題解決計画が良いというのである。各学校における経営計画構想の基底にそうした発想がどれだけあるかを考えるとかなりあいまいなものが少なくない。計画樹立の意識や姿勢に

必要なのは、①何が当面解決されるべき課題であるのかに立脚する「短期的経営計画」と、②それを積み上げて学校として大きな特色と成果をあげることのできる「長期的経営計画」とを組み合わせて構成していくような経営計画である。

学校経営に関する短期的経営計画とは何か、それは学校内外の諸条件の個々の問題について個別的に計画を構想することであり、個別的課題に対する実施計画的なものを指す。たとえば旧年度の検討から、これまでの学校行事のすすめ方や校務分担の組織を変えた方がよいかどうかという問題に対する計画などが考えられる。1年ないし半年という広がり、経営問題の課題を解決するために打ち立てられる計画である。それに対して、長期的経営計画とは、基本計画ともいうべきもので、場合によっては数年間にもわたる範囲で、学校の教育指導の体制や学校経営の全般にわたるあり方の改善を図る長期的内容を含んでいるものである。例をあげれば、教育指導の組織を新しい学習理論を基礎に、歴史的検討を経ながら教担制あるいは協力教授組織に移行させていく。そのためカリキュラム、指導計画・組織、教職員編成と役割分担を新たに設定する。第1年次より第2年次そしてさらに継続して計画実践の蓄積を行っていく。つまり学校の全体的な経営構造や指導の組織あるいは指導の内容や方法の改善に関することが、教育活動の連続的展開の成果を期待する意味から、当然多くなるだろう。いわば長期的経営計画は、部分的、個別的な課題解決の計画というよりは、学校経営の性格や体質を変えるような全体的で総合的な計画である。

長期計画と短期計画の両者を学校経営計画においては、構造化して計画化していくことが必要である。学校経営は、計画を個々の問題について個別的に設定する場合と、一定期間にわたって継続的に設定していく場合とがあるからである。その事例をアメリカにおける無学年制学校（nongraded school）の実施過程にみることができる。（注3）

アメリカ・カリフォルニア州の地方学区の教育委員会の小学校では、学年制学校を改めて無学年制学校を実施した。これを1960年代に5年か年計画をもって行ったのである。計画は各年次毎の計画を基礎に累積し、5年間で無学年制学校を実現する全体計画で、長期計画の構想の中に、短期計画をそれぞれ時間的・内容的に構成した計画構造を採用していた。1年次には、学年制の検討のためこれまでの教育活動上の特質や諸問題を討議整理し、無学年制学校における場合と比較分析を行った。無学年制に関する資料、情報の収集と検討を行い、実践校を視察し研究を重ねた。2年次は、検討・研究を基礎に小学校2年生までの学年相当のレベルのものを無学年制で実施した。いわば試験的実施期間で、一部低学年無学年制実施の時期であった。第3年次は、試験期間の実践の状況と効果の吟味のうえに立って、3年生までの学年すなわち低学年段階の無学年制完全実施を実現した。4年次は、高学年段階へ拡大していく計画で、4年生以上のレベルのものに、ある特定の教科についてだけ無学年制を実施した。音楽、体育、美術、社会科等について、学年別の組織編成を廃止して教育指導を行った。いわば、高学年段階の教科による学年制、無学年制の併存であり、比較研究が行われた。5年次は、高学年まで全教科にわたって無学年制化が行われ、全学年無学年制採用実施の時期であった。カリキュラムは全てにわたって検討され、必要あるものは改定された。指導の組織はT、T組織に移行した。

以上の間に、次の事項を、それぞれの年次毎またはある特定の年次に検討し実現していくよう

計画された。

- ① 教科内容の再構成、時間割の編成
- ② 施設・設備の改善利用
- ③ 教科教具の改善利用
- ④ 教職員の指導組織の改善
- ⑤ 児童・生徒の学習組織の改善
- ⑥ 父兄・地域住民への啓蒙
- ⑦ 教育研究機関、教育行政機関との協力、研究

これらの事項が、計画の展開の流れの中で、あるときは教科内容の編成について検討され、あるときは教職員の組織についてというように、年度を中心となる課題が決められて、無学年制を実施していく全体計画に即して具体化されていったのである。最後の第5年次が終了した時点では、計画の反省と評価が行われて、次の計画の方向と内容が新たに構想される材料を提供することも行われた。学校経営計画の目的や内容、さらに展開の過程については、計画自体の構造化された全体的な構成とプロセスが必要なのである。

4. 学校経営計画の方法論 — 計画作成の条件 —

学校経営計画の樹立と展開の過程で構造化を図ることと同時に、基本的な問題の一つとして、経営計画化の各過程には拠るべき手順または流れがあることを見逃がせない。(注4) いかえれば計画を具体的な実施の段階にまで導くために、計画を立案する段階すら考えておかなければならないことがある。すなわち計画は、常にある種の予測から始まって、実現すべき目標が定められ、そのための課題が設けられる。続いて課題に即した計画が立てられ、実施される。最後に実施の結果を評価して計画の最初の段階からの全過程を再検討することをとおして、次の新たな計画化へと展開していくのである。すなわち①予測 → ②目標 → ③計画課題 → ④計画(注5) → ⑤実施 → ⑥検討評価の手順というか仕組みの中で構成されることになる。

したがって学校経営計画は、将来の学校のあり方に対しての明確な予測 = 見通しまたは仮説ともいえるものを立てることから開始する。それに基づいて②以下が設定され、それらが経営計画の骨格や中身を構成する。学校教育は人間の成長を基礎にした諸経験の再構成と発展による予定された到達目標の価値的具體化の過程である。それ故に、学校の経営過程のプログラムである経営計画は、予測から出発して目標・課題を抽象的にではなく画き出すものであって有効なものとなる。

これをたとえば、さきに述べたアメリカにおける教授組織改革「無学年制実施のための計画」にあてはめて考えれば、学年制下では、学力が低下する、教師の負担が増加する、教師の質の向上が困難であるという事実から、無学年制を実施すれば、進度に応じて指導が可能であり、(注6) ひとりひとりの学力を十分伸ばすことができる、教師の専門性・得意性の活用が可能となり、しかも教授負担(teaching load)を減少することが期待できる。(注7) そのような予測(仮

説)のもとに無学年制が取りあげられた。すなわち個人の特性に応じた教育指導の実現による学力の向上、教師の協力的教育指導の実現とそれによる教師の資質の向上を図るため無学年制の実現が目標となった。次に現在の学年制の中で起きている問題点が検討され整理されて、協力教授組織を内容とする無学年制をどのような手順と方法で実現していくかが課題となった。この課題を解決して目標を達成していくために、実施計画が全体計画にもとづいて5か年計画で構成され、各年次毎の計画が既に述べたとおり立てられ、実施の段階過程を経て検討評価の第6の段階までの長期計画となっていったのである。

計画立案の進行の過程では、校長、教頭の課題意識や目標の把握とそれが教職員に明示されることが重視される。教職員の参加による計画作成の過程が実質的に考えられる場合でも、少なくとも学校の経営の将来計画の目標について、経営の責任者として適確な最終的な判断が必要である。経営は現在の存在の形態や状況を維持するよりも改善し新しい組織と運営を創り出していく機能である。リップハム (James M. Lipham) などが組織の創始 (initiating the structure) ということのものである。(注8) とくに新しい教授組織 (new instructional pattern) の創造や学校経営組織体制の総合的な改善は、教職員の力によるところが大きいといえ、最終的には、学校経営の責任者である校長や副校長の目標の明示やその根底にある予測あるいは現在の教育状況に対する課題意識があって展開する。ヒザース (Glen Hearthers) は、新しい学校の組織や運営の実現にとって、学校の経営的場面における校長などの責任ある指導者の役割が大きいことを指摘するが、計画作成の過程においてもまたいいうることであろう。

学校経営計画は、その計画の内容という面からいえば、学校という教育の展開の場における教育の達成目標を設定し、それを実現するための方針や組織、それにその実施の手続きについてのプログラムを作成することだともいえる。経営計画は表現を変えれば経営のカリキュラムである。さしづめ長期計画はシーケンス (sequence) であり、短期計画はスコープ (scope) である。そうだとすると、学校経営計画を新しく立てていくという場合、新しい組織や手続きを具体化する前提として、まず目標を明らかにしておさえるということが大切になる。それは何のために、何に向ってということか不明確では、能率もあがらないし、成員のモラルもあがらないと思われるからである。

リップハムが経営の本質として組織の創始をいうとき、重要なこととして三つのことがらを指摘する。①目標の明示とそれに応じた型(組織)の創造、②コミュニケーション(情報伝達または意思の疎通)の道スジの確立、③仕事の処理の手続き方法の明示、これらが経営管理者にとって最も基本的に大事なことであり、それが課題だというのである。このことは、計画の樹立と展開にあたって、いいかえれば「目標管理」の重要性を指摘しているわけである。

目標管理とは何かというと、経営活動の展開にあたって、第1は、妥当な目標を樹立するということであり、第2は、その目標の組織成員への浸透と理解を図ることである。第3は、具体的な目標の設定と促進であり、課題に対応しての個別的目标の展開である。第4は、展開過程の結果の目標との照合と評価を行って、次の新たな目標の確立を図ることである。この目標管理がど

のように行われるかによって経営管理者にとって見逃がせないものといわれる。

グッドラッド（John I. Goodlad）が学校組織の改善に関連して、指導者の目標の明示がいかに関重要であるかに言及するのも共通するところである。たとえば、教授組織の改善にもなう新しい学校組織の体制の形成だが、T・Tや無学年制の実践の過程で、実際にはその実践が途中で挫折したり、実効を上げないで停滞しているところも少なくない。その理由は、さまざまなものがあげられるが、各種の理由のうちで、大きなものの一つは、教職員が、新しい教授組織ひいては学校組織を必要とする根拠や目標をよく理解していないところからくるという。（注9）指導者の目標の明示がなされることによってその問題が相当程度防げるといっているのである。

学校経営の計画は、教育の目標達成のプログラムであるのだから、計画立案にあたっては、何がねらいなのか、まず明らかにされ、それにもなう計画課題、実施計画となり、展開が図られていくという、計画立案の方法的過程と条件をふまえていくことが、不可欠であろう。

5. 計画作成過程の課題

すでに述べたように、計画を作成していく方法的過程は、予測から検討評価にいたる流れにおいて完成し、計画に組み込まれるべき領域・内容が構成されていく。その計画は、経営に関するものであるという本来的な性格と学校教育の活動を現実に方向づけ展開させていくものとして、実施案的な性格をもっている。実施案とは、実践のためのプログラムといってもよく、いいかえれば、年間、学期、月別のまたは課題別の計画と直接関連しているものということであり、経営計画の実践過程との結びつきの如何が問題としてクローズアップされる。

ここまで考えてみると、見落せないのが学校経営計画作成を進めていく上で、目標設定から具体的な計画内容を設定していく各段階で、何等かの形で学校の構成員としての教職員の参加である。この場合の参加とは、いわゆる経営参加における意味とは必ずしも同一ではない。計画作成にとって必要な目標や課題等の選択や決定に関して、教職員が、それぞれ固有の立場から、あるいは協働の役割機能の側面から意見を述べるかその要員として活動するということである。すなわち教職員の参加がない場合、形式は整備されても目標の浸透がスムーズに行われるかどうかの問題を無視することができないし、個別的、課題別あるいは計画を実施する具体的段階において個々の計画の分散化や断絶が起こることも考えられる。また教職員の計画遂行のモラルの低下も考えられる。したがって経営計画の作成にあたっては、目標設定の段階からその理由、内容、将来の見通しなどが、全員の討議のもとに検討されていくことが必要である。

教職員の参加活動は、計画作成の各段階毎に組織的な分担によって行われるが、具体的には、①計画に必要な資料の収集調査、②その分析、検討、③原案の作成と検討、④経営計画の決定、などの活動である。学校経営計画は、最終的には、校長あるいは教頭いわゆる経営管理の責任者が決定するとしても、全教職員の意思反映をとおして成立する。計画が各部門に委譲されたレベルのものである場合は、なおさらいまでもない。学校評価（School evaluation）において、「学校経営計画が妥当かどうか」を評価する基準があげられるが、その中で、計画作成への

全教職員の参加が、重要な基準項目としてあげられるのはそのためである。

学校評価において、経営計画は次の各基準から評価される。

- ① 教育目標が適確に画かれているか
- ② 教育目標は学校の特性と結びついたものとなっているか
- ③ 長期的計画の一環として年度計画が作られているか
- ④ 長期的計画は、いくつかの課題別のプロジェクトによって具体化されているか
- ⑤ 計画は、達成期限の明確なプログラムにより裏づけられているか
- ⑥ 計画は、その実施過程で、つねに検討、評価されているか
- ⑦ 計画の作成に全教職員が参加しているか

これらの基準の中で、教職員の参加が重視されるわけだが、その意味はこれまで述べてきたとおりである。

学校経営計画作成過程の課題については、さらに計画領域をめぐる諸問題を見逃して論じられない。とくに今日の学校の問題状況を解決し改善していく計画という経営計画の実践的性格から、どのような課題をいかなる観点からとり上げていくかが検討されなければならないだろう。昭和46年6月の中教審答申は、今日のが国において改善されるべき問題点を次の諸点に整理している。(注10) ①学校段階の特質に応じた教育課程の改善、②個人の特性に応じた教育方法の改善、③特殊教育の積極的な拡充整備、④学校内の管理組織の整備、⑤教員の養成確保とその地位の向上のための施策など。それらには個別的な学校経営のレベル以上の問題であるものも含まれるが、改善の方法は別として、今日の学校教育上の問題を示すといえるだろう。つまり中教審答申の如何にかかわらず、それらはたしかにわが国における学校教育に、今日の時点で内在する改善の課題として取り上げられ、経営計画の課題領域として検討され、それぞれの学校において計画が作成されるべきものであろう。日教組の教育制度検討委員会が指摘する学校教育をめぐる制度的、内容的な諸問題や教育指導方法、組織あるいは施設・設備などの具体的な改革諸問題も学校経営計画の課題として注目される。

一般的にいつて学校経営計画の計画領域の課題を個々の学校の問題として整理すれば、たとえば次のようなものが列挙できる。

- ① 教職員の編成管理と校務分担計画
- ② 教育課程の編成管理と学力の向上計画
- ③ 児童・生徒の管理と生徒会・クラブの充実計画
- ④ 学校行事の管理と精選充実計画
- ⑤ 学校保健の管理と体力向上計画
- ⑥ 学校事務の管理と合理化計画
- ⑦ 教育機器の導入とその活用計画
- ⑧ 学校予算の管理と施設・設備の整備計画

これらが、学校経営の実際における経営計画の具体的領域としてあげられるだろう。そのほか視角を変えれば、さらに多くの異なったものが、計画領域としてあげることができよう。要するに、

領域は、学校においてどのような目標のもとに何を重点に計画化するかによって決定する。

学校経営計画は、これからの学校はどうあるべきなのか、またどうなろうとしているのかを考え、それから引き出され、組み立てられていくものである。つまり「これからの学校教育」(注11)の考究が基底にすえられることが前提になる。将来の学校はいかにあるべきなのかの「学校論」の検討の上に、学校経営計画を構想し、樹立していくことがこれからの経営計画の領域の大きな課題なのである。中教審や日教組教育制度検討委などの学校教育改革構想も、未来の学校教育を現実的立場から予測して、今日の課題解決の諸案を提出している。学校経営計画は、将来の学校教育を、今日の時点から継続してとらえられるものとして方法化し、内容を提示するものにほかならないのである。

わが国はいうまでもなく諸外国で教育改革がいま行われているが、今日の教育改革は、制度的な枠組みだけでなく、教育の質的なあり方が問いなおされてきている。学校教育は、新たな教育の目標と内容実現のための実際的なプログラムを見つけ出すことを求められている。学校は、教育目標が他律的に外から規定される機関で、必ずしも自由な計画化の主体たりえない。といわれるが、学校はそうしたなかで目標が、教育基本法、学校教育法、指導要領などによって外から規定されるだけでなく、その目標の検討と実証を委ねられているのである。(注12)学校は、よりよい教育を創始していくための目標の選択と新たな設定の役割を求められ、担っている。だとすれば、そうした学校の経営計画は、「教育の創始」としての計画であるといかえることができるし、教育を新しくきり開き打ち立てていく「教育の開発としての経営計画」であるといつてよいであろう。学校経営計画作成過程における課題は、教職員の参加の問題と計画領域の設定の問題が検討されなければならないが、新たな学校論に基づいて経営計画を樹立していくことが基礎的な課題である。

6. 結 論

学校経営計画論の試論的考察としての本稿は、学校内部の経営管理の計画論として限定して論じてきたもので、教育行政制度的な外的問題考察は他の機会に譲ることとした。本稿での結論は、大きくまとめると次の4点である。

第1は、学校経営計画の基本的課題としては、まず経営計画とは何かを、これからの学校教育の方向を考える立場に立って、自律的に課題意識を具体化し、解決する計画を構想する必要があるということ。第2は、その場合、経営計画を基本的な見通しの上に長期的な計画と短期的な実施計画とを構造的に立案していく構想と手順を見落してはならないであろうということ。第3は、それには、まず目標設定から具体的な展開さらに評価までの計画の各段階、各領域において、教職員の計画作成への参加が図られる必要があるということ。第4は、今日の学校教育を未来の学校教育の志向との関連で位置づけて、計画領域を決定していくことが必要である。したがってこれからの学校はいかにあるべきか、その視点と問題を考える新しい「学校論」をふまえた学校教育の開発としての経営計画を樹立していくことが、基本的な方向であり課題であるということ

ある。

学校経営計画論は、学校経営研究の一分野としての正当な位置づけをまだ与えられていない。位置づけではなく、その研究がどのような意義をもちどんな内容から成るのかもまだ明らかでない。しかし、学校経営計画論は、学校経営の現在と将来の課題を見通し、科学的な学校経営の理論と実践の基礎を構成するものとして、研究の対象にとりあげられるべきであろう。

学校経営計画論をめぐって、今後考慮すべきことは数多くあるが、少なくともその考察の領域が学校それ自体の内部的経営の計画論の問題領域を中心としながら、学校と地方教育行政機関との関連における計画論も検討していく必要がある。それは、いわば地域教育計画を内容として構成していく経営計画論である。さらに学校経営研究は、教育行政制度的関連において展開する問題領域を含んでおり、その意味からは、教育政策・行政制度的レベルでの経営的構造と機能を計画として把握して構成する経営計画論が構想される。学校経営計画論は、その領域と内容において今後多くの課題を内包しており、総合的な研究として展開される必要がある。本稿は、そのような学校経営計画論への覚書的試論である。

注

- (1) 拙稿、学校経営の改造計画と経営案の条件、学校運営研究、明治図書、昭和45、4。各学校で年次毎に作成される「学校経営案」が、多くは当該年度に限定して、計画内容とその時間的範囲を構想している。
- (2) 拙稿、前掲論文、学校経営計画が樹立されていく過程の基本的姿勢とその問題について参照。
- (3) Fountain Valley School District, Calif., Individual Instruction, Annual Conference Report, 1965
- (4) Louis A. Allen, Management and Organization, 高宮 晋 監訳、管理と組織、ダイヤモンド社、昭41、PP 424～425
- (5) この「計画」は、全体的な経営計画を意味するのではなく、課題に基づく実施計画としての具体案を意味している。
- (6) 拙稿、無学年制、金子孫市編、現代教育理論のエッセンス、ペリかん社、昭47、PP 361～362
- (7) 拙稿、前掲論文、PP 361～363
- (8) James M. Lipham, Leadership and Administration, Sixty-third Year-book, NSSE, 1964, PP 137～139
- (9) 拙稿、前掲、無学年制、P 365
- (10) 文部省、中央教育審議会答申、教育改革のための基本的施策、昭46、
- (11) 拙稿、管理者指導者に求められている教育改革動向の把握力、学校運営研究、明治図書、昭50、8
- (12) 拙稿、学校教育目標の設定と展開、教職研修、能力開発研究所、昭48、3