

# 主任の職務行動における学校経営計画の 規範性に関する研究

筑波大学 小島 弘道

## はじめに

筑波大学教育学系学校経営研究室は1979年12月に「学校経営計画についての調査」を実施した（代表・永岡順）。調査のねらいは学校教職員がそれぞれ自己の職務活動のなかで学校経営計画をどのように活用し、かつよりどころとしているかについて、その実態を明らかにし、もって教職員の職務行動における学校経営計画の有効性と規範性を明らかにすることにあった。

本研究は、調査を実施するにあたり設定した理論仮説のうち、主任の職務行動の場面に限って学校経営計画の有効性・規範性について明らかにするものである。

（調査方法は郵送法である。千葉県の全小中学校のなかから606校を無作為抽出した（抽出率61.0%）回答者は校長、教務主任、学年主任、一般教員で1校あたり4名の2,424である。抽出率はそれぞれ61.0%、61.0%、14.9%、3.5%である。回収率は87.3%）。

## 1. 教職員の職務行動の規範

学校教職員がそれぞれの職務をしていく際、何をよりどころにしているかについての研究は、これまで主として教育社会学の分野において見いだされるのみである。しかも、こうした研究は決して多いわけではない。むしろ、わずかしかないといった方が正確であるかもしれない。

このなかで、教職の準拠集団の研究は教職員の意識と行動のよりどころをよりトータルな場面で（つまり、教職員の意識と行動に影響を与えるすべての場面・要因を考慮に入れて）明らかにしようとしているものである。最近の研究にみると、たとえば、「あなたは教師として、自分の考えや教育実践の方向を決めたり、価値判断を下したりする場合、どんな集団や機関の考え方をよりどころにすることが多いですか」という質問項目を設定し、その回答をとおして教職員の意識と行動のよりどころのありかを明らかにするものである。ここでは、よりどころとして職場の仲間、教え子、民間教育研究サークル、日教組、教育ジャーナリズムをあげている。(1)

教師の社会化に関する研究でも、「意味ある他者」の存在に注目し、それが教師になっていくうえで与える力、影響力に関する研究<sup>(2)</sup>や、新採用教師が職業的に社会化する過程での同僚・先輩の位置に関する研究<sup>(3)</sup>などもそうである。

以上のほか、新採用教師の職務その他の行動において、相談する人、よりどころとする人をたずねた調査<sup>(4)</sup>もある。

これらの研究および調査は、教職員の意識と行動が何をよりどころとしているかについて、より一般的なイメージを形成するのに役立っている。

ところで、学校経営研究において教職員の職務活動のよりどころを解明するという作業は、学校に固有な活動（教育活動の特殊性）とそれに由来する学校経営のあり方が教職員の意識と行動におけるよりどころの独自の内容を形づくっているのではないかという課題を理論的、実証的に明らかにするという作業を本来的に含むものである。その意味で、これまでの教職員の意識と行動のよりどころに関する研究は、われわれの研究関心・課題の解決のきっかけ、端緒を提供してくれているとはいえようが、教職員の職務の固有性とのかかわりにおけるよりどころを解明する作業の多くは今後に残されたままであり、かつ、その解明は今日の学校経営研究にとって重要な課題であるといわなければならない。

教職員の職務活動における規範性に関する研究は、公的に活用もしくは規範とすべきだと考えられているある特定の事項が教職員の職務活動にとっても規範性を実証的に明らかにすることによって可能となる。この種の研究では、教育目標を事例としたもの、<sup>(5)</sup> 学校内部規程を事例としたもの、<sup>(6)</sup> 進路指導を事例としたもの<sup>(7)</sup> などがある。このうち、学校内部規程に関したものは、内部規程が実際の職務活動のなかでどのように受け入れられ、有効性と規範性を有しているかについての研究が含まれていれば、われわれの問題関心を展開するうえで貴重な先行研究となりえるのであるが、各種の規程という規範の形成や実態の分析が主となっており、その効果についての考察はなされていない。われわれの研究のなかで発展させるべきひとつの課題でもあろう。

教職員の職務活動における学校経営計画の規範性というわれわれの研究関心にとって、多くの示唆を受け、かつ学ぶべきものを多く提供してくれるのは各都道府県の教育研究所・センターによる調査・研究である。<sup>(8)</sup> ここでの研究は真正面からわれわれの研究課題に取り組んでいるというものではないが、部分的にしかなされていないものであっても先行研究として多に援用してもよい質もっている。

教職員が職務活動におけるよりどころとしている状況は学校に固有な活動とそれにもとづく学校経営体制に基本的に条件づけられる。したがって、本研究は教職員がよりどころとして意識し、そこに行動の規範を求めている状況のなかに、学校経営の基本的な構図をそれ自体のなかに描きうるわけで、学校経営の改善という現実的な効果をめざす研究として寄与しうるわけである。

## 2. 主任の職務行動と学校経営計画の位置・機能

### (1) 主任の職務行動の規範

主任の職務活動は基本的に二つの領域に区別することができる。ひとつは一般教師と同じように子ども・青年に対する教育活動であり、もうひとつは学年、教科・領域、分校務の部門

活動を運営することである。

これらのうち、前者の教育活動はそこに費される時間、エネルギー、期待される職務等から考えて主任の主たる活動であるといえるだろう。しかし、主任の職務活動といった場合、後者の活動の内容、それと関連づけられる組織上の地位、役割の特性を指しているわけだから、主任の職務活動というのは教育活動そのものではなく、部門活動の運営におけるリーダー、とりまとめ役としての働きに主に向けられるべきである。かといって、こうした主任に固有な職務活動をもって主任の職務活動を限定するわけにはいかない。主任にとって固有な活動といわれるものは彼の実際の職務活動のごく一部に過ぎないからである。主任は一般教師と同様に、子ども・青年に対する教育活動を職務としながら、しかし、彼はそこに主任としての意識、自覚、責任感を反映させ、もしくはそれらに支えられることによって、教育活動においても一般教師とはひと味異なる規範意識を形成しているのではないかと推測されるのである。

1975年12月、学校教育法施行規則が改正され、主任職が法制的にその地位が確立されることになった。法制上の主任職の役割は、校長の監督を受けながら、当該部門の活動について企画立案、部門の教職員に対する指導助言、教職員のあいだの連絡調整にあたるものとされた。省令化主任の職務はそれまでの職務とほぼ同じであって、その意味では学校の内部組織としての事実上の校務分掌を制度として追認して確立したにすぎないといってしまうまでもない。しかし、省令化という事実は主任の地位、性格、職務が行政当局の直接的な関与・統制において確立されるということであるから、事実上の活動を形式のうえて明確にしたものでそれ以上のものではないというようには単純に割り切ることはできないであろう（この理由については後述）。

主任は、こうして、依拠する職務上の一般規範が法制のなかに根拠をもつことになったことで、その職務活動の規範をこれまでとくらべて、より多く行政当局や教育管理職の方針・指示に求める傾向が強まっていくかもしれない。制度化以前においても、一部の地方や一部の学校では、主任はみずからの職務活動の規範を行政当局と管理職の方針・指示に求めている事実がたしかに存在していたからである。

制度化以前において、文部当局者は主任は中間管理職であり、したがって一般教師の職務上の上司であるという立場をとっていたし、<sup>(9)</sup> 制度化にあたって中間管理職化か否かが論議された際、職務上の上司として職務命令を出せる地位にあると初中局長がいていた<sup>(10)</sup>ことを考えれば、その後の文部大臣の見解や文部次官通達<sup>(11)</sup>によってそうした見方をはっきり打ち消してはいるものの、主任は行政当局、管理職の側にその活動の規範を求める可能性はつねに存在しているとみなければならないし、それ自身、管理職化への道へつらなることである。

また、調整という機能のなかには「主任の主要な職務権限であるところの調整ということから、やむをえない場合においては、命令指示も可能であり、そのことは調整という職務権限から一応導き出さうる」<sup>(12)</sup>との立場をとる研究者もいる。これは法制上、主任の職務とされる調整そのもののなかに本来的に管理的な機能を含んでいると見るもので、当該部門の教師集団の

意思と個々の教師の専門的意思以外のところに規範を求めようとするものである。

主任の制度化によって、たしかにその職務活動の規範は教師集団以外の、より上位のものに求める可能性への道をよりいっそう確実なものにしたといえることができるだろう。教頭職が法制化（学校教育法で規定，1974年）された時のように、それ以前と以後の教頭の意識のなかに児童生徒に対する関係意識は大きく変化した<sup>(13)</sup>のと同様な変化が、主任の制度化を契機に主任の意識のなかに見られると推測することも可能である（千葉県教職員組合は運動方針をたてるにあたり、おおまかな調査をしたが、その変化が若干みられたという）。

しかし、教頭職の法制化の場合にみられたような大きな変化は主任職の場合はない。というのは主任が依って立つ組織基盤と活動基準が教頭の場合とは基本的に異なるからである。教頭は法制化以前であっても、事実上の管理職的活動をしており、教育活動の担当もわずかであったのに対し、主任の主たる活動は制度化前後を問わず、子ども・青年に対する教育活動であるとともに、組織基盤も教育活動を直接的契機として結び合っている活動組織である。このことは、おのずと主任の職務活動の規範についても法制上、行政上および管理職上の規範とは異なる、もしくはそれだけではない、教育活動を基礎とする専門職的な規範を成立させる客観的な条件を与えているといえるだろう。この規範は、時に、法制上、行政上、管理職上の規範に対してその自立を求めて自己主張するものである。

たとえば、学年主任はある学年の学級担任から構成される学年会のリーダーである。彼の仕事は学年会の活動を計画し、実施・運営していくうえで中心的な存在として学年会活動を取りまとめていくことにある。このとりまとめる仕事は学年会の教師集団の協議と合意による集団的意思に根ざしている。しかも、個々の教師の学級経営と教育活動は、それらが自主的、自律的な営みであるだけに、主任個人の思いや判断によるだけで学年会を運営することはむずかしい。学年会は、したがって主任の仕事は教師一人ひとりの自主的、自律的な活動と判断を基礎に成り立つものである。

この意味で、学年主任の職務活動の規範は第一次的に学年教師集団の全体意思にあるといわねばならない。学年主任は教育管理職の指示により、学年会に、あることがらの実施を求めることもあるが、それとて教師集団の合意を基礎としない限り効果的に実施できるものではない。仮りにそうしたとしても主任は教師集団からの批判を気にし、悩むかもしれないし、または教師集団と管理職とのあいだの緊張・対立に苦しむ事態にもなりかねない。やはり、学年主任は学年教師集団の信頼と合意をとりつけることをとおして管理職の指示を実施に移さざるをえないことになる。学年教師集団の意思に基礎を置かないで管理職におもねる主任は、彼みずから学年会のメンバーであり、かつ、みずから自主的、自律的活動の当事者であるだけに自己の存在自体を否定することになりかねないのである。

主任の職務活動の規範が第一義的に当該部門の集団意思のなかにあるといわれるのは以上の理由によるものである。

としても、学年主任の規範とするものは、いや、学年主任でなくてもすべての教職員にあっ

でもその規範とするものは決して単一ではない。特定の事項を処理する際、最優先する単一の規範が意識され、前提とされるかもしれないが、これとて決して絶対ではない。さまざまな側面に思いをめぐらしながら、比較的妥当と思われる規範が選択されて、意思決定の基準とされるという場合が少なくないのである。

主任が自己の職務活動（教育活動を含む）を実践するにあたって規範としているものとして、以下の事項が予測しうる。

- ① 自己の方針・立場
- ② 学年、教科・領域、分担校務の部門の方針・申し合わせ、教師集団の判断・合意
- ③ 主任会の方針・決定
- ④ 企画委員会の方針・決定
- ⑤ 職員会議の方針・決定
- ⑥ 教育管理職の方針・指示
- ⑦ 学校経営計画（教育目標・経営方針・部門計画を含んだもの）や内部規程
- ⑧ 学習指導要領等の学校活動の基準や行政方針

ことがらによってはこれらのいずれか、もしくはいくつかがよりどころとされると思われる。また、主任の種類によってもこれらのうちのいずれに依拠するかは異なる。

これまで見たような主任の特殊性からして、⑤、⑥など全体の方針・決定そして指示に従いながらも、とくに、②の学年会等の方針、申し合わせや、③の主任会の方針に直接的に依拠しながら職務を行なっているのではないかと、そして、これらは、直接に表面化することを避けながらも①の自己の方針・立場において自己調整することにより実現されているのではないかと、の仮説が成立する。

ただ、これまでの調査研究のなかでは、一般教師（ここには主任も含まれる）の実践では、日常の指導活動を展開するにあたり年度の重点目標、学校経営方針に照らして実践を確かめている状況は、時々確かめているとする割合は小・中学校で80%、高校で70%それぞれ超えていることが報告されている。しかし、この割合の高さは目標、方針が具体的であるかには関係がないとされ、このことから「年度目標、学校経営方針は、日常の教育活動の中では協働体制を形成するための調整手段として絶えず働いているものではないが、方向づける機能を発揮している」と分析されている。<sup>(14)</sup>

②の学年会等と、③の主任会の方針・決定が主任の職務活動のなかでどの程度の規範たりうるかは、主任会を学校経営組織においてどのような位置と役割を担うものとしているかに多くかかっている。主任会はフォーマルな場面では主任仲間、同僚意識高揚の場として、けっこう強い斜をもつことになると思われるからである。としても、当該部門の教職員集団の判断・意思にフォーマルには依拠せざるをえないという意味で、②の学年会等の部門の方針・決定が主任の職務活動の基本的な規範であるということにはかわりはないであろう。

学校経営計画は学年計画などの部門計画を含むものだから、必然的に主任活動のよりどころ

として位置づいてくるわけである。

## (2) 学校経営計画に対する主任の規範意識を規定する要因

学校経営計画は、その実態に即していえば、学校がその目的を達成するために必要なさまざまな活動に関する年間計画（数年次にわたり構想することもある）というべきものである。それは、普通、学校の教育目標、学校経営の方針にはじまって、学校の沿革、授業時数、指導計画、校務分掌計画、研修計画、防災計画などの部門計画等を含んでおり、「学校要覧」、「教育計画」、「〇〇の教育」などと呼ばれているものである。

主任の職務活動は教育活動、部門活動の企画立案、関係教職員に対する指導助言、関係教職員および部門外組織・教職員（校長等の管理職も含む）との連絡をとおした部門活動の調整に大きく分けられよう。

これらのそれぞれの活動のなかで、学校経営計画を主任がいかに活用し、よりどころとしているかを考察するためには以下のような事項を関係・影響要因として設定しておくことが重要である。

### ① 学校の条件

(イ) 規模

(ロ) 地域的条件（都市部か農山村部か、父母・地域の教育要求）等

### ② 主任の種類

(イ) 主任の種類（部門計画の種類）

(ロ) 年齢・性別

### ③ 主任の学校経営計画イメージ

### ④ 学校経営体制

(イ) 主任の経営計画作成への関与、作成パターン等の経営体制

(ロ) 校長の経営計画作成関与度

(ハ) 経営計画への規範力付与の程度

(ニ) 主任の選出方法（一主任の性格）

まず、①のなかの学校規模の要因との関係である。

主任職の成立史を見ると、学校活動の肥大化、職能の分化、これらは学校規模が大きいくところでは学校経営の合理化という視点と結びついて主任職の誕生を促してきた。したがって、規模が大きな学校では主任は大切な内部組織として考えられている。

たとえば、同一学年で五つの学級からなる学年の主任にとって、学年経営の仕事は、当然にも計画と能率的な運営および教職員間の意見の調整を伴ってくる。それは学年計画作成の必要であり、それを基礎にした学年経営の確立である。この場合、学年経営は学校の内部組織単位として成立し、独自の役割をもったものとして自立することになる。こうして、「同一学年の学級数が少ない場合には、協調しやすい、妥協しやすいという事情が実際的にあるのに対し、同一学年の学級数が多くなってくると、これが困難になるというきわめて当然の論理が感ぜら

れる。いうなれば、それ故にこそ、学年主任の調整活動の必要性を増し、そのリーダーシップの発揮が必要となるというものである。学年主任の役割として『ただなんとなくうまくやる』という段階から、異なった意見を合理的に調整する必要がある、学年規模の拡大とともに、増すことを意味しているといえる<sup>(15)</sup>のである。

学年経営の自立ということはそれ自身の立場と論理を主張することを意味すると同時に、学校経営との有機的な関連で運営される、もしくはそうした意識のなかで運営せざるをえない状況をつくり出す。

以上のように、大規模校にあっては、主任はみずから依拠する部門計画に従って運営する必要が学校経営計画との有機的な関連でなされるのに対し、小規模校では、主任の依拠する部門計画を大規模校の場合ほど意識することは少ないだろう。学校経営計画が部門計画をあいだにはさまなくとも直接的に主任および関係職員のなかに浸透しているからである。つまり、学年経営の自立がまだまだ不十分であるからである。

第2は主任の種類という要因との関連である。

主任の責任対象の広さは学校経営組織における役割期待とからみ合って、おのずとその立場にある者の意識に変化を与えてくる。たとえば、学年主任はある学年の運営に責任をもつ立場にあるのに対し、教務主任は学年、教科・領域のすべてを含む教育活動の全校的活動＝教務にかかわる計画、運営に責任をもっている。こうした職務状況のちがいが（主任の種類）は学校経営計画に対してみずからそこに規範性を意識する程度や、したがって活用の機会にも影響を与えることになる。

また、主任の年齢・性別とくに年齢も学校経営計画の活用に影響するだろう。ただ、主任の年齢（教職経験）では、教務主任は若干、教職経験年数が高い傾向を示し、教科主任は低い傾向を示すほかは、20年前後の教職経験であるから、<sup>(16)</sup>年齢との相関の有意義性はさほどないものと思われる（都市部の学校や、教職員構成のアンバランスのある学校では、たとえば学年主任はひじょうに若くしてなるケースも多いことから、こうした見方も修正することも必要になるかもしれない）。

第3は、学校経営計画に対するイメージ、受けとめ方である。

学校経営計画をどのようなものとしてイメージしているかは、主任が部門計画の原案を作成したり、職務活動のなかでそれを活用するうえで熱意のほど、打ち込みように影響を与えていると思われる。そこで、われわれは次のようなイメージを設定している。つまり、

学校経営計画は、

- ① 学校経営について教職員が共通理解をもつためのものである。
- ② 校長の教育方針、経営方針を教職員に浸透させるためのものである。
- ③ 教育委員会や父母などの学校外の機関や人々に学校の教育計画を示したものである。
- ④ 教職員がそれぞれの職務を遂行するさいの行動基準・指針を示したものである。
- ⑤ 校務が能率的に処理されるように校長の指導・監督上の基準を示したものである。

学校経営計画はその本質をさぐれば学校の活動についての理念（目標）を実現していくための実施計画であるわけだが、「学校要覧」等にみられる学校経営計画は必ずしもそのような体裁を整えているともいえないし、また、教職員が真に自己の活動規範だと受けとめているとは限らないということが予想されるから、(4)の「教職員がそれぞれの職務を遂行する行動基準・指針を示したものである」というイメージをもっている比率は一般教師とくらべて主任においては高くなることがあっても、比率自体はそう多くないことも考えられる。ただ、調査での質問は現実の経営計画についての実態イメージではなく、理想としてあるべきイメージである。したがって、「そう思う」と回答する比率は高くなることは十分予想される。しかし、その解釈は職務活動における活用度、規範意識との関連でなされなければならない。

最後に、学校経営体制という要因である。

この要因はすでにみた学校経営体制の側面(1)～(3)からとらえることができる。

学校経営計画作成への関与および作成パターンは、学校経営計画のなかの当該部門の経営計画に直接かかわる位置にあるから、これらは主任が活用し、よりどころとする状況に対する大きな影響要因となるものである。これらのことと関連して、校長の原案作成（主として主任が担当）に対する働きかけ、指導のあり方もまた、総じて学校経営計画作成に対する校長の関与、およびその活用についての指導のあり方によっても、主任が活用し、よりどころとする状況も異なってくる。

さらに、学校経営計画にどれほどの規範性を学校が付与しているか、もしくは要求しているかも影響要因である。われわれは、この側面を、校長が学校経営計画を作成する過程での関与のし方・度合や、校長自身がどんな場面で活用しているかの状況を考察することをとおして明らかにしていきたい。

学校経営体制のなかの主任の選出方法という側面であるが、これは主任をどう性格づけるかという問題とも関係しており、時に決定的な影響力を有するものである。

主任の選出方法は、文部省が各都道府県・指定都市教育委員会教育長に対して示した「公立小中学校管理規則改正案」（1976年1月29日）によると、

A案＝当該学校の教諭の中から、校長の意見を聴いて、教育委員会が命ずる

B案＝当該学校の教諭の中から、教育委員会の承認を得て、校長が命ずる

C案＝当該学校の教諭の中から、校長が命じ、教育委員会に報告しなければならない

の3案である。

調査対象の千葉県はC案に則っている（後述）。

主任の選出が行政当局の手に渡ったことは、主任の性格と主任への職務期待がすでに行政レベルで決定されることを意味しているわけで、主任はその職務活動の実際において、学校経営計画という、いわば学校活動の全体性を表現したものを背景に、もしくはそれをみずからの規範として行動する傾向がでてくるのではないかと予測される。ただ、教育活動は全体の計画に



もとづきながらも、なお、具体的な場面では自主的で、自由な活動であることから、全体計画とは相対的に独自の分野として自立している。選出方法の如何は主任みずからの教育活動、主任固有な職務をより全体計画のなかで営み、意識する傾向を生み出すかどうかにかかわってくると思われる。

千葉県では「当該学校の教諭の中から校長が命じ、教育委員会に報告しなければならない」（千葉県・市町村立小学校及び中学校管理規則準則）という選出方法を採用している。校長が命ずるといっても専決する場面はそう多くはあまい。主任の種類によって命じ方も異なっており、また命ずる手続きもさまざまであろうと思われる。これらの選出手続きが主任をして学校経営計画を規範として意識する程度に変化を与えているものと思われる。

### 3. 主任の職務行動における学校経営計画の有効性

#### (1) 有効性をたしかめる方法

学校経営計画が主任の職務活動のなかでどのような有効性を有しているかを明らかにするために、有効であったかどうかをどのようにして判断するかという問題を解決しておかねばならない。

それは、学期末、学年末にそれまでをふり返ってなされる反省、評価のなかでも行なわれるだろうが、こうした評価はあまり現実的でないことが指摘されたり、また評価基準そのものを設定するさいに科学的方法がいまだはっきりしたものがないことなどの理由により困難である。

学校経営計画そのものにあらかじめ客観的で、測定可能な評価基準を与え、主任の職務活動のなかでその基準がどの程度、達成されたかをみる方法もあるが、この方法は、一見、客観的で合理的な装いを示すが、教育活動の評価のむずかしさ、したがってそれをとりまとめ、運営する活動の評価のむずかしさがあるため、なかなか実行に移しにくいところがある。なによりも主任の自己評価がここには予定されていない。

（学期末とか学年末ではないところの）主任の自己評価は、日頃の職務活動の実際における学校経営計画の活用状況、よりどころとしている状況の実態のなかを示されているとみることによって、有効性を考えるひとつのより確かな手がかりとすることができるのではないかと考えられる。そこで、本調査においては、学校経営計画を活用している状況、それをよりどころとしている状況を分析することにより、有効性を考えていくための方法と考えている。

活用の場面は主任が行なっている仕事のすべてにわたって設定した。つまり、ひとつはひとりの教師として行なう職務、主として教育活動の場面である。つぎは、主任の固有な職務として行なう場面であって、これを企画立案、連絡調整、指導助言の3つの活動場面に区別することにした。ふつうにいわれている校長の補佐機能というのは、管理的機能を主任がみずから分担するという色彩をもちやすいので、あくまでも部門の側にあるとする主任の立場の特殊性にかんがみて意識的に省いている。それは第2、3の機能でカバーできる。

## (2) 教育活動での活用状況

教育活動の場面では、一般教師の活用状況と同じような傾向を示すと思われる。しかし、主任である立場上、学校経営計画に対する思い入れは一般の教師よりは若干強いだろうから、活用はより積極的になると考えられる。そうはいつても、北海道立教育研究所の調査研究で明らかにされているように「教師個々はそれぞれ独自の異なる教職経験、教育活動の経験、知識、技術をもち、そこから生まれる指導観、要求、動機をもって自己の職務を遂行している面がかなりある。例えば学級担任は、児童・生徒の実態をは握して自己の指導観に基づき、独自の主体的な教育活動を営む要求をもっている」という教育の特殊性から、<sup>(17)</sup> 活用は教師個々の指導方針との関連のなかでその積極性を評価しなければなるまい。つまり、主任の行なう教育活動の場面では、自己の指導方針や、経営計画化されていない学年経営の方針、申し合わせがより強い行動規範となっていると想像されるのである。

もしも、積極的な活用の実態があるならば、それは経営計画がまさに活用に耐えるものとして作成され、もしくはそこに強い規範性が付与され、そのための管理、指導体制が整えられていたり、教職員のあいだに共通理解ができ上っている状況が存在しているからだと思われる。

このように、教育活動の場面では、主任であることの立場が、ある程度、影響要因となりうるが、それほど強いものではないとの予想をすることもできるのである。

しかし、こうした仮説はこれまでに見られる調査結果とは反対のことをいっている。たとえば、教育目標を教育指導に十分生かしているとする教務主任は教師（主任も含む）85.9%に対し、92.3%を超えるとする研究<sup>(18)</sup>がそれである。しかし、この調査は新学習指導要領移行期での試行的な取り組みのなかでなされたものという特殊な事情を考慮しなければならない。ふつうには、教育目標を自己の実践のなかに生かしているとするのはそう多くないと思われる。とくに教科指導ではそうである。ある小学校の教務主任でさえ「教育目標を設定しても、それは教師の教育実践の上にそう大きな効果はもってこない。効果よりもむしろ、個々の教師の個性的な教育実践を拘束することになりやすい。大筋からいって、すでに教育基本法によって教育の目的が明示され、学校教育法で学校毎の目的と目標が定められており、これをうけて学校で教える教科ができています。しかもこの教科は人類の文化遺産の継承と発展を目指している。この教科をこそ徹底して教えて、教科の意義を発揮することに努めれば、教育の目的はおのずから達せられるはずである。なまじ学校教育目標などを設けて、その達成などという体裁のよさそうなことにかかわろうとするために、かえって教科の意義の十分な発揮ができなくなる。教科の意義の発揮に徹することが大切だと思う」<sup>(19)</sup>と学校教育目標重視悪論をいっている。

また、校長から見て、教師の教育活動のなかに教育目標が十分生かされている割合は30%に満たないとの調査研究<sup>(20)</sup>もあって、数字の高低だけで単純に判断することの危険性がある、主任の主体性、彼の職務をとりまく条件との関連のなかで総合的に判断しなければならないであろう。

学年主任、教科主任、生活指導主任など教育活動を取りまとめていく立場にある主任は、自

己の個別的な教育活動においても学校経営計画に織り込まれている学年計画等の部門計画をより意識して、それらに沿った活動をしていると思われる。というのは、これらの部門計画は、実は彼自身のリーダーシップのもとで作成されたものであるということのほか、みずから計画を実践していく模範たることを示すことが、立场上、要請されているためである。

それに対し、直接の教育活動を取りまとめていくことを主要な役割としない主任は、自己の教育活動の展開に学校経営計画を目的意識的に活用していこうとする気構えは学年主任等と比較して弱くなるということが予想される。ただ、このなかにあつて教務主任は教務という教育活動の全校的事項に関して指導的な立場にあり、これが古くから教頭に次ぐ要職であると自他ともに認めてきている事情と重なり合つて、まさに教務の主任の立場からくる活用の積極性が見られるのではないかと考えられるのである。

個々の教育活動に関する学校経営計画の活用程度に対しては、主任の性格や年齢および学校経営計画に対するイメージという要因はそれほど大きな影響力を有していないと予想される。

それに対し、主任選出の方法、学校経営計画への規範力付与の程度、作成への関与など学校経営体制という要因は活用状況に大きく影響するものと思われる。このうち、規範力付与の程度（実施可能であるかどうかの計画内容の適切性は問わないで、活動の基準として強く要求されており、かつ、実施過程でも基準とされているかどうかの点検がなされることなどを含む）は比較的大きな要因であろう。

ところで、教育活動の場面で経営計画を活用している程度はそのまま主任がそれをよりどころとしているというようにストレートに解釈すべきではない。直接の関連性がみられることもあろう。しかし、一般に、活用とよりどころの程度との関連を解釈するには、経営計画の内容そのものと主任の主体性、そして、教育活動の本質を吟味していくことが重要である。このことについて、われわれの調査では、「活用している、もしくは、活用していないのはなぜですか」という直接的な質問項目を用意してこれらのあいだの関連性を明らかにすることをしていない。こういう質問に対してはね返ってくる回答からはっきりした関連性がでてくるとは期待できないと考えたからである。むしろ、これらの多くは学校経営計画（書）の内容分析や教育活動についての理論的考察、そこから一定程度導き出される教師の主体性の解明をとおして明らかになるのである。

したがって、学校経営計画をよりどころとしている程度についての検討は新たな問題を設定して考える必要がある。

教科の指導では活用状況は、ほぼ、よりどころの状況と対応していると予想されるので、質問項目としてこの場面はあえて設定していない。この場面は、どちらかという教師個人のなかに内面化された教育信念、力量、関心に負うところが大きく、経営計画はあくまでもガイドラインとして受けとめられ、したがって、日常的に意識されて活用されていない状況が描かれる。

質問項目として設定した学級の行事予定作成、学級だよりの発行、学級父母懇談会の活用

においては、教科の指導場面とくらべて、経営計画を思い浮かべ、意識して対応していく場面であろう。つまり、学年での共同の方針・計画にもとづいて実施することが容易であり、かつまた、そうすることが必要である活動であるので、たとえば、この活動でさえ、よりどころとする程度が少ないとするならば、こうした教育活動における学校経営計画そのもののあり方、意義を問い返したり、計画内容自体の性格を改めて問い直す必要があると考えられるのである。

教科指導以外の教育活動の場面でよりどころとしているものとして、① 自己の教育方針、② 学年の申し合わせ、③ 学校の教育目標・経営方針、のそれぞれについて、「おおいによりどころにしている」から、「ほとんどよりどころとなっていない」までの4段階の選択肢を用意し、選んでもらうことにした。予想される回答の傾向は①と②についてはよりどころとする程度が強く、とくに②はそうであろう。ただ、「学年の申し合わせ」を学校経営計画に含まれる部門計画をも意味すると受けとる回答者も予想されるが、そうであっても教科指導以外の場面では、学年の方針と計画をみずからの活動のよりどころとする傾向が主任の意識において見られるのではあるまいか。

### (3) 主任に固有な職務における活用状況

〈企画立案活動のなかで〉

① 主任に固有な職務のひとつとされる企画立案は、当該部門の年間活動を計画する場合のほか、これを実施し、そのときどきの具体的な問題を解決するにあたっての計画化機能がある（これはむしろ組織化機能といった方がよいかもしれない）。

前者では、学校経営計画—この場合は主として教育目標、経営方針（校長の指示や職員会議で合意された方針をも含む）を指すが—が多いに活用されることが予想される。つまり、当該部門の年間活動計画は学校経営計画のなかに織り込まれている部門計画となり、その実施はみずからリードする立場にあるからで、前年度の経営計画をはじめ、新年度早々、合意された教育目標、経営方針が多用されることになる。活用の状況は、そのまま、よりどころの状況を示すものと考えてよいだろう。

文部省の「中学校における進路指導の総合的実態調査」（1978年11月実施）によると、3年担任の教師が、学級の進路指導計画は学校全体の進路指導計画に基づいて作成することが重要だと考える割合は60.4%とそれほど高率ではない。反面、学級の進路指導計画は全学級の進路計画に基づいて作成されているとする割合は83.3%であるとの現状が示されている。主任の地位にある者は、この学年の進路指導計画をいっそう重視すると考えられる。同時に学校全体の計画の重視も強まるだろう。

学校経営計画の原案の検討・審議に部門計画の責任者として参加する主任については作成の関与という要因との関連で活用の状況を分析する必要がある。

主任の種類も活用状況を規定する要因である。学校経営において主任はまったく同一の役割期待をかけられているというのは現実的ではない。役割期待が、事実上、異なっていることは

経験のうえで知ることができる。

主任の選出方法，作成への関与・作成パターンなどの学校経営体制も以上のことと関連して重要な規定要因である。とくに，作成への関与・作成パターンの側面との関連は大きいと思われる。

② 部門活動を運営し，そのときどきに必要な部門活動において，計画機能（組織化機能）は第1の場面での計画機能におとらず大切である。

主任が部門のある具体的な活動を組織するにあたって，学校経営計画（部門計画）のとおりに行おうとしてもなかなかうまくゆくものではない。その活動が具体的であり，かつ，その実施も学校の条件や教職員の意欲をベースとなされているから，これらのことに配慮して経営計画を生かしていくという創造的計画化機能が実現されなければならない。

そのため，学校経営計画は部門活動のガイドラインとして機能している状況を予想することができる。しかし，主任はその立場上，経営計画の基本方針を意識していることは事実であろうし，部門計画の全体構想を頭にスケッチしていることもまた確かである。このため，経営計画と直接に関連する活動にあってはそれを強く意識することは当然であろう。しかし，計画との関連がさほど明確でない活動を組織するにあたっては，そのときどきの関係教師の合意や申し合わせを規範とされることが多いと思われる。

以上のことを裏返していえば，部門の具体的な活動の計画化においては，経営計画はあくまでもガイドライン的なものであり，実際に意識されるものは部門教師集団の意思や自己の方針に求めている状況が予想される。このことは経営計画以外の要因（自己の方針・部門の申し合わせ）が主任の職務活動の規範となりうる可能性を示唆している。

③ 活用状況に影響を与える要因としては主任の種類（部門計画の種類），学校経営体制，学校規模が考えられる。

主任の種類では，部門活動が教職員のより大きな自律性の上に成立する，つまり，教育活動そのものであるならば，主任は教職員の自主的な判断と専門的意思によって内在的に制約される。学校経営計画の存在は相対的に小さくなるといえるかもしれない。学年主任，教科主任の活動ではそうである。しかし，生活指導主任のように学校全体の生活指導の場面でその活動が成り立つ主任活動では学年主任などとは異なり，学校経営計画を活用したり，よりどころとする頻度もより多くなると考えられる。つまり，生活指導主任は特定の教師の，特定の学年の生活指導を計画するというのではなく，学校全体の生活指導方針を立てることや，それを実施するうえでの計画にかかわった営みであり，個々の教師の専門的意思や自主的な判断が日常的にフィードバックされるという関係のなかにあるわけではないからである。

教務主任の場合は活用度が大きいことはすでに見た教務主任の性格上，予想されることである。

④ 主任の選出方法，規範力付与の程度，経営計画作成への関与という経営体制要因は，いずれも学校経営計画の活用度やよりどころの程度に大きく影響する。

千葉県の選出方法はC案すなわち「当該学校の教諭の中から校長が命じ、教育委員会に報告しなければならない」（千葉県市町村立小学校及び中学校管理規則）である。この場合、校長の命じ方・方法、および校長が命ずるに至る選出プロセスが重要になる。この如何は活用、よりどころにも微妙に影響を与える。

経営計画作成への関与では、当該部門の計画作成の関与を①原案作成の段階、②審議・検討の段階、③決定の段階、のそれぞれで「参加した」、「参加しない」の選択肢を用意し、選んでもらうことにしており、また、意見の反映度では「とても生かされている」から「ほとんど生かされていない」までの4段階の選択肢を用意した。

主任が作成の各過程での参加度と満足度は、でき上った学校経営計画を活用する際、やはり大きな影響要因となろう。とくに部門計画原案は主任がその立案においてリードするわけだから、主任の意見の反映度が「とてもいかされている」というならば、計画を活用することに積極的となるのは当然である。

#### 〈指導助言活動のなかで〉

主任職のひとつの働きとされる指導助言というのは、当該部門活動の計画、実施に関する事項について、関係教職員に対して指導、助言にあたるということである。具体的には教育活動の場面、学年経営の分担活動の場面、研修の場面に対してである。<sup>(21)</sup>

指導助言の関係は、その本質において、指揮命令の関係ではなく、受け手の理解・合意がなければ成立しないものである。相互の信頼関係の上に、主任の人格、専門的力量、リーダーシップはこの関係を成立させる絶対的な条件である。永井文相が、主任は固定せず、できるだけ多くの教師が経験した方がよいと述べた（「調和のとれた学校運営について」1975年）ことからもうかがい知ることができるよう、主任職は比較的短期の役職かもしれないから、指導助言関係はかなり不安定な、つまり、一方的な関係ではない相互的なものであるといえるだろう。

この点、東京都都委が'78年10月1日の主任制施行を前に（9月4日）都教組に対して行った主任制運用の基本見解において、「指導、助言に当たっては、実践・体験を通しての情報提供・交換や相互啓発などを図るようにし、教職員の自発性、創造性を損なわないように配慮すべきである」としているのは至極当然なことであつたといわねばならない。

部門計画はその作成において、主任がかなりのリーダーシップを発揮する状況と、それへの意見の反映度も高いことが予想されるので、指導助言活動においてその活用はむしろ積極的になると思われる。この場合、計画が実行可能性が大きければ大きいだけ、その活用頻度は多いだろう（調査では計画の質についてたずねていないので、別途、経営計画書を分析する作業を並行させることが重要である）。

指導助言の場面での学校経営計画の活用において、年齢の要因は心理的な安心感、信頼感ということから影響力のあるものと考えてよいが、性差は関係性が薄いと想像される。

主任の種類では、学年主任などのように直接に個々の教師の教育活動を取りまとめていく任務にある主任は、教育活動にそれ自身の固有な論理、体系が成立しているので、部門計画はまだしも、教育目標、経営目標など全体的なものは活用度が低くなることが予測される。その他の主任については比較的多く活用している場面が見られることだろう。

学校経営体制は大きな影響要因である。

校長の力が強い学校や、職員会議での合議による運営をしている学校を問わず、学校経営計画が実行可能なようにつくり、教職員はそれを実行すべきものとされ、実行されているかどうかの点検もしくはお互いに行うために努力する体制がつけられている学校では、おのずと主任は指導助言活動において経営計画を活用している機会が多いと思われる。

主任の種類（機能）によっても指導助言場面での活用状況、よりどころとしている状況も異なってくる。ただ、たとえば、学年主任において、彼に期待する機能を指導助言とするのは校長、教員いずれにおいてもごくわずかである。「学級担任の特性を生かす」、「学級間の調整」への役割期待が圧倒的であることが国立教育研究所の調査で明らかにされている。<sup>(22)</sup> このため「学年主任の役割としての指導助言機能は、必ずしも、明確に意識されていないように思われる」としている。とすると、主任の主なはたらきとされる指導助言機能は現実には期待されていないといえる。これは指導助言そのものの概念のあいまいさのほか、教育活動の自主性に向けられる指導助言のいみの存在可能性への疑問である。

#### 〈連絡調整活動のなかで〉

連絡調整とは他の部門・主任、校長・教頭等と相談したり、連絡を取り、時に指示・助言を受けつつ、部門の教職員に対しては彼らの意思・意向を尊重、もしくは、みずから含めての会議によって部門活動を推進していく営みなのである。

他の部門・主任、校長・教頭等との連絡のなかでは、当該部門活動と他部門活動および学校全体の活動とに関係することであるため、経営計画が学校の全体活動の方針とプログラムであることから、その活用の機会は多くなると思われる。部門計画以外については、比較的活用の少ないと思われる学年主任などでも全体計画・他部門計画を参考にすることが多くなるだろう。たとえば、校長・教頭の指示を当該部門に伝え、必要により協議する場面を想定してもらえばよい。

教務主任のように、学校の教育活動全体を対象とする主任にあつては、いうまでもなく活用は積極的になるだろう。

部門外との連絡、調整を必要としない活動にあつては、それほど学校経営計画の活用は多くないと予想される。とくに、学年主任等、教育活動という個別的な活動に基礎を置き、その活動が専門性と自律性を有しているところでは部門計画の利用は活発でないかもしれない。しかし、部門計画の立案や、学期末・学年末の反省・評価では活用度は大きいと思われる。

連絡調整活動との関連で、主任の学校経営計画活用に影響する要因としては学校規模、学校

経営体制（主任の選出方法，経営計画作成への主任・校長の関与，規範力付与の程度）が考えられる。

規模が大きき学校では，学年会，教科部会，委員会等部門組織の役割が相対的に増大，かつ自立するから，他部門計画との関連は少なくなる可能性はあるが，学校の全体計画との関連はつよく意識されるだろうから，主任は当該部門の活動を学校経営計画との有機的な関連で実施することに努めることになる。

経営計画作成への校長の関与の深さについては，たとえば，部門計画の原案作成者つまり主任に対して，かなり細部にわたり指導するところでは，部門活動に対する指導・監督（みずから直接行なうか，教頭にまかせて間接的に行なうかは問わない）は強くなるから，主任はこれを意識せざるを得ず，結果としては計画の活用頻度が多くなるということである。

作成への関与，規範力付与の程度は指導助言について述べたような影響要因となる。ただ，他部門・主任，校長・教頭との関係場面では計画への意識・配慮も強くなることは確かなようである。

連絡調整活動は，すでに見たように，主任の組織上の地位・役割そして権限を伴う活動である。ために，主任の選出方法，それと関連している主任の性格（管理的な位置にあるか，指導助言的な位置にあるか，もしくは両者の機能をあわせもったものなのか）が学校のなかでどのようのものとして存在しているかは学校経営計画を利用する方法と内容に大きな影響要因となるものである。

#### 〈 注 〉

- (1) 名越清家「現代教師の階級帰属意識と教師をめぐる諸問題」（『大阪大学人間科学部紀要』第4集，1974年），このほか神蔵・渡辺・小林・麻生・名越「教師の専門職的地位と役割に関する一考察」（『東京学芸大学紀要』第1部門教育科学，第24集，1973年）
- (2) 石戸谷哲夫・門脇厚司・永井聖二「日本の教員文化の実証的研究—教員の類型設定を手掛かりに—」（『筑波大学教育学系論集』第2巻，1978年）
- (3) 田中一生「教員文化のOrganizational Socializationに関する研究」（『九州教育学会研究紀要』第1巻，1973年），同「新任教員の職業的社会化—学校組織論的考察」（『九州大学教育学部紀要』第20集，1974年），同「新任教員の職業的社会化に関する調査研究」（『78年度科学研究費補助金・研究成果報告書』1979年）などがそうである。
- (4) 日教組「新規採用教職員意識調査」（1978年秋実施）
- (5) 国立教育研究所「学校教育目標具体化に関する経営学的研究—中間資料（教育経営に関する意識調査の結果）—」（1977年），全国教育研究所連盟編『学校経営の構造と機能』（東洋館出版社，1971年），上滝孝治郎・山村賢明・藤枝静正共著『日本の学校教育目標』（ぎょうせい，1978年）など。



- (6) 高野桂一著『学校経営の科学化を志向する学校内部規程の研究』（明治図書，1975年）
- (7) 文部省「中学校における進路指導の総合的実態調査」（1978年11月実施。『内外教育』1979年4月20日参照）
- (8) 「教員の教職意識と教育効果に関する調査研究」（『埼玉県立教育センター研究報告書』第79号，1973年），「学校教育目標達成過程に関する研究（その3）」（『北海道立教育研究所研究紀要』第72号，1975年），「学校教育目標の達成過程に関する研究(1)，「同(2)」」（『千葉県教育センター研究紀要』第143，144集，1976，77年）「教育課程の編成・実施・評価に関する研究(1)」（『山口県教育研修所研究紀要』第89集，1978年）
- (9) 高橋恒三著『教師の権利と義務』（1966年），今村武俊著『改訂教育行政の基礎知識と法律問題』（1968年），宮地茂編著『女教師のための学校経営入門』（1970年），文部省地方課法令研究会編著『学校管理法規演習』（1972年）などを参照
- (10) 第76回通常国会での諸沢初中局長の答弁（1975年12月12日）
- (11) 永井文相見解「調和のとれた学校運営について」（1975年12月6日），文部事務次官通達「学校教育法施行規則の一部を改正する省令の施行について」（1976年1月13日）
- (12) 相良惟一著『法制化主任の職務と権限』（明治図書，1977年）156頁
- (13) 全国公立学校教頭会の「教頭の職務に対する意識調査」（1971年度）と「教頭の職務内容に関する調査について」（1974年度）の比較考察による。
- (14) 北海道立教育研究所『学校教育目標達成過程に関する研究（その3）』（『研究紀要』第72号，1975年）53頁
- (15) 国立教育研究所『学校の内部組織とその運営—小学校学年主任の役割—』（『紀要』第70集，1969年）44頁
- (16) 文部省初中局財務課「小中高校主任設置に関する実態調査」（1975年）から
- (17) 北海道立教育研究所『研究紀要』（上掲）50頁
- (18) 山口県教育研修所「教育課程の編成・実施・評価に関する研究(1)」（『研究紀要』第89集，1978年）11頁
- (19) 上滝・山村・藤枝共著『日本の学校教育目標』（ぎょうせい，1978年）187頁。教務主任への面接調査から。
- (20) 〈教育目標，経営方針の教育実践への活用状況（校長の考え）〉

活 用 状 況	校 数
十分生かされていると思う	288（28.3%）
もっと生かされる必要があると思う	673（66.0%）
何ともいえない	37（3.6%）
不 明	21（2.1%）
計	1,019（100%）

（上滝・山村・藤枝上掲共著，186頁）

(21) 国立教育研究所上掲『研究紀要』のなかで従事率順位13までの学年主任の指導助言活動の領域は次のものとして示されている(21頁)。

①週授業案の作成・進度の調整, ②補助教材の選定・活用, ③学級・学校行事の計画と運営, ④学級・学年PTAの運営, ⑤授業資料・テスト問題等の作成と処理, ⑥学級・学年事務(各種記録の整理保管, 調査資料, 学年共同物品の保管, 会計事務など), ⑦学習指導計画案の作成, ⑧授業の指導方法, ⑨学級生活指導の指導助言, ⑩児童の成績評価, ⑪教室の環境整備, ⑫学習指導目標の設定, ⑬教員の研修

(22) 国立教育研究所『学校教育目標具体化に関する経営学的研究—中間資料(教育経営に関する意識調査の結果)—』(1977年)18~19頁。