

学校経営の計画化における校長の職務と指導性

筑波大学大学院 村田俊明

1. 課題意識

不確実性の時代と言われる現代において、今日の学校には経営の計画化がますます要請される。このような現代という時代の特徴のもとでは、学校でも他の組織と同様に、長期的展望にたって、目標の効率的達成がめざされている。

来年度（昭和55年度）からは、「ゆとりのあるしかも充実した学校生活の実現」をキャッチフレーズにした新しい教育課程が小学校において全面的に実施される。そのためには、学校・教師の創意と工夫がこれまで以上に要請される。これは学校全体の教育活動の計画化に負うところが大きい。これまで学校経営計画とされているものは、教育目標の達成に不可欠で一定の時間的スパンにおける学校組織運営の原則や経営管理の具体的実践行動案としての総合計画というには不十分である。(1)

本論稿は、このような総合計画が学校に不可欠との観点から、学校経営計画化における校長の職務と指導性について考察を進めるものである。

そのために、実態調査を踏まえて、「どうしたら良い経営計画を樹立することができるか」という問題を校長の指導性との関係で究明していく。

2. 学校経営計画の源泉

(1) 「計画化」機能の源泉

学校経営の計画化が要請されるようになったのは、①地域社会の変化にたいする学校教育の対応 ②効率的な教育目標の達成という目的認識からである。この認識は現在もなお重要な計画論の前提である。このことは極めて経営論的な問題であって、計画なくして経営が成り立たないと言われるのもその意味である。J. B. Sears は、その学校経営の計画化機能の根拠として、①法、②人間性と社会変化、③教育における科学的発展、④教育の本質、を掲げている。(2) 校長が学校経営において指導性を発揮するためには、この計画化の源泉について、よく理解し、配慮することが不可避である。すなわち、校長の職務遂行の円滑化とそれに関わる規定要因との脈絡を十分理解することが必要になる。

「校長は校務をつかさどり、所属職員を監督する」(学教法28.③)という校長職務の法的根拠から、校長は学校経営の総括責任者として、校務内容をよく理解し、学校の管理・運営の計画化にたずさわるよう期待されている。しかし、この計画化にどのように関与していくか、例えば、校長がすべての活動領域に顔を出し、直接、指導、助言するか、あるいは、権限の内

部署任行為によって、最終的責任を果すか、その形態はさまざまである。(3)

また、教育における科学的研究の発展とその成果の増大・濃密化は教育およびその活動を専門分化させる。その結果、一人の校長がすべての科学的成果に精通、熟知することは不可能にならざるをえない。したがって、それらの成果の計画的組織化への校長も自ずとその限界が認められる。このことは、学校経営の計画領域の性格との関わりで、校長の指導性がいかに発揮されるのかを明らかにするうえで、重要な問題を含んでいる。

さらに、また、従来、校長が確固たる教育理念を掲げて、全教職員の先輩教師として、自他共にその指導性の発揮が期待された。しかし、学校は校長一人の占有物ではなく、子供の教育に関わる父母・教師・延いては、国民の共通の意思が最大限に反映されていなければならないところと考えるならば、父母・地域住民はもちろんのこと、特に学校の全教職員の教育と教育活動についての理解と合意による計画化が構想されなければならないと言える。したがって、校長の計画化に対する関与は、全教職員の理解と合意を前提としたものであり、校長の指導性はその前提の実現をめざすものである。その結果として、相対的に校長の権限が後退、弱小化したとみることも可能である。しかし、全教職員の理解と合意によって、協力的基盤を得た校長の権威は、より高められたと考えることも可能である。

さらに、学校経営は、過去、現在、未来と時間的要因に関わると同時に、教育目標、組織成員である教職員の能力、パーソナリティーのほか、財政など多様な要因に関わる複雑な過程である。それら学校経営に関わる諸要因を調整する計画なくしては、効果的な目的達成は不可能である。校長が経営者として、計画化過程で指導性を発揮するのは、まさに、この調整的機能および役割が期待されているからである。

(2) 「学校経営計画」と「計画書」

学校経営計画化と校長の指導性について論ずるに先立ち、検討を要する事項がある。それは「学校経営計画」というものをどう考えたらよいかという研究の前提である。その計画概念に従って、はじめて、学校経営計画についての校長の認識の実態が分析可能になる。

我々が実施した調査研究では、「学校経営計画」を「教育目標・学校の沿革・授業時数・各教科の指導計画・研修計画・生徒指導計画・防災計画など一連の学校運営上必要と考えられる諸計画から構成されるもので、『学校要覧』、『〇〇の教育』等の名称で呼ばれる具体的計画書」と規定した。しかし、学校経営計画概念の理解については、研究者のあいだにおいても、学校現場においても多様であり、いまだ一致した統一的な認識には至っていないのが現状である。

したがって、学校経営計画を学校にある実体としての計画書と規定し、その計画書のみから、学校経営計画の本質を明らかにするのはむずかしいと推測される。言い換えれば、実体化された計画書は、その作成過程における財政上および他の現実的条件によって、学校経営計画のあり方や機能が歪曲され矮小化されていると考えられるからである。そのことは、各学校におい

て作成される「計画書」の内容、形式、分量などにおいても多様であり、事実、内容量において貧弱なものも存在することからも首肯される点である。

故に、「計画書」の実体と「学校経営計画」の本質とは、大きな開きがあり、「計画書」を「学校経営計画」の本質解明への一指標として、取り扱うにしても、その差異を十分に吟味し、留意しておくことが、学校経営計画論研究の前提である。

筆者は、「学校経営計画」を、学校要覧的なものと言うよりは、学校の教育活動を具体的に推し進めるため組織的体系化がなされたもの、例えば、各種専門委員会で作成され、職員会議において、日常的に審議・検討にふされるようなより潜在的な過程をも含めて考えている。

上に述べてきた学校経営計画の源泉、前提を確認したところで、次に校長の指導性の実態についてみていくことにする。

3. 学校経営計画の樹立に関わる校長の指導性

—— 実態調査結果に基づいて⁽⁴⁾ ——

本章では、校長の「学校経営計画」についての認識が、学校経営の計画化過程における校長の職務遂行とその指導性に深く関わっているとの推理から、計画化における意思決定と校長の職務遂行上の指導性の実態と問題点について検討する。

(1) 「学校経営計画」に関する校長の認識

学校経営計画について、校長がどのように考えているかは、学校経営計画の策定過程への関与のしかたに深い関わりがあると考えられる。そこで、校長が、学校経営計画をどのように考えているのかを、①目的、②内容、③必要と考える根拠(場、時間)から考察する。

まず第一に、「学校経営計画の内容として、いかなる事項が含まれていると思われるか」に関する質問紙の自由記述欄の事例⁽⁵⁾から類別すると、大きく、〔Ⅰ〕目標中心の計画型、〔Ⅱ〕目標・教育課程計画型、〔Ⅲ〕目標・教育課程・組織運営計画型、〔Ⅳ〕目標・教育課程・研修・組織運営計画型、〔Ⅴ〕学校概要型、に分けることができ、校長の認識は多様であることがわかった。

学校経営計画を〔Ⅴ〕の類型と認識した校長は、明らかに「学校要覧」と学校経営計画と同一のものと考えた結果であると推測することができる。また、〔Ⅰ〕の類型と認識した校長には、目標重視の傾向をみることができる。後にも述べるが、このような目標を重視する校長は多いと考えられる。それは、次項で述べるが、教育目標の原案作成に自ら関わる校長が大半を占めることにもあらわれている。しかし、学校経営計画が、教育活動の総合的な実践計画であるとする認識に立つならば、組織運営計画をも部分計画として含んだ、〔Ⅲ〕、〔Ⅳ〕の学校経営計画の認識をもってもよいのではないだろうか。〔Ⅲ〕の認識類型をもつ校長は、教授・学習過程重視型と言える。このような校長は、教師の教師として、教科指導の専門性に強い自信をもって、指

導性を発揮する指導型校長と言えないだろうか。

学校経営計画の内容領域が、教育活動、経営活動の指針となる目標領域、教授・学習活動のプログラムとしての教育課程計画、教職員の職能成長をはかるため不可欠な研修計画、学校経営組織の効率的運営および統合のための組織運営計画からなるものと考えれば、全計画領域の内包が有機的な関連のもとに意識されて、はじめて、校長の指導性も発揮できると考えられる。

第二に、「学校経営計画は何のためにあるのか」といった目的について考察してみる。すなわち、学校経営計画そのものではないが、学校において作成され、学校経営計画の断面を示すと考えられる「学校経営計画書」の役割・機能について、校長はどのように考えているのだろうか。意識調査では、A、B市合せて、65の調査校のうち、22校の校長が「教委に対する報告書であると同時に、教職員に対する指標である」と回答している。また、23校の校長が、「教委への報告書ではないが、教職員に対する指標である」と回答している。

(表1) 学校経営計画書の役割

(校長の回答)	校数
〔Ⅰ〕教委への報告書であると同時に、教職員に対する指標である。	22校
〔Ⅱ〕教委への報告書ではないが、教職員に対する指標である。	23校
〔Ⅲ〕教委への報告書でも、教職員に対する報告書でもない。	1校
〔Ⅳ〕わからない。	19校

このことから、学校経営計画書の役割についての校長の認識は、〈対内・外向け〉—Ⓐ、および、〈対内向け〉—Ⓑの二類型に分化していることがわかった（A市では、教委が学校経営計画に関する報告書の提出を義務づけていた事情も影響していると考えられるが）。

学校経営計画書をⒶの機能類型をもつと回答した校長は、教委—学校間の意思疎通、情報交流の橋渡しにも留意していると考えられるかもしれない。Ⓑの機能類型と回答した校長の計画書に関する認識は、学校の協働体制の確立を重視することに基いており、明らかに、校長の指導性は学校内に向けられている。学校経営計画書は、個々の学校で作成されるものであることを考慮すれば、対外向けの性格はもたないにしても、最低限、学校内の教職員の行動指針としての性格をもって当然であると考えられる。事実、少なくとも「教職員の指標である」と答えた校長は、65校中45校（約7割）であり、学校経営計画書は対内的性格をもつとするのが常識である。このような学校経営計画書についての認識は別にして、学校経営計画書が、教職員に対する指標であるとは「思われない」「わからない」とする校長（20校、約3割）の認識のほうが問題にされなければならない。このような校長は、計画書が、学校経営の基本資料として、校長が専有する性格のものであると考えているのか否か。また、「わからない」とするのは、学校経営計画書が作成されていないためであるのかどうか吟味される必要がある。いずれにしても、教職員にたいする指標として、計画書が認識され、提示されることが、校長

指導性発揮の前提となる。

第三に、学校経営計画は、どんな場合に、どのくらいの期間にわたって計画される必要があるかについては、校長が学校の教育状況を把握して、教育の目的を何であると考え、何を解決課題とするかによって決定される。学校は毎年、児童・生徒の入学、卒業、転校、教職員の転任、退職、補充、教育課程の改変など、教育上、組織上直面する問題に対処しながら運営されている。その短期的・長期的変化を見通し、対応しながら、教育目標の達成に導くのは校長であると言ってよい。すなわち、年度末の評価から、次年度に向けての計画化には、校長の短期的かつ長期的な計画課題意識が明確になって、はじめて指導性が発揮されると考える。校長の勘のみによる計画の変更が多く、時間的パースペクティブが不明瞭であることは、具体的な学校経営計画化にとってマイナスである。

(2) 学校経営計画策定過剰への校長の関与実態

以上にあげた学校経営計画の目的、機能、内容より具体的な課題意識が、校長の学校経営計画についての認識を形づくるものであると考えて論を進めてきた。そこで次に、さまざまな学校経営計画認識をもつ校長が、どのように計画策定過程に関与し、指導性を発揮しているのかをみていくことにする。学校経営計画領域のうち、特に、教育目標の作成、研修計画、校務分掌計画について、校長の関与の実態を明らかにしていく。(6)

まず、学校経営計画における教育目標の原案の作成から、審議・検討、決定に至る過程の一般的傾向についてみると、①原案作成の段階では、作成の主体は、校長・教頭が多く、小・中学校あわせて、65校中42校あった。また、企画・運営委員会などの担当者に教育方針、経営方針などに関する指導助言をし、原案を作成していくものは、13校であった。これらをあわせてみると、全調査校の85%において、教育目標の原案作成に関与していることがわかる。②原案の審議・検討は、職員会議あるいは企画・運営委員会でなされる傾向がある。この原案の審議・検討に、校長が直接に参加しているのは、51校を数えた。したがって、約8割の学校で、校長が教育目標の原案の審議・検討に直接関与していることになる。教育目標の原案の審議・検討を企画・運営委員会などの会議に任せるものは、4校しか存在せず、原案の審議・検討の段階でも、校長が何らかの形で関与している割合が大きいと言える。③教育目標の決定段階における校長の関与のしかたに関する二つの選択肢——(a)校長自身の決定、(b)会議の決定の承認——についての回答は、(a)が16校(24.6%)、(b)が40校(61.5%)であった。校長が会議の決定を承認するという関わり方が多いのは、教育目標が学校の基本的な指針としての性格をもつものであって、特に、学校の全教職員の共通理解が学校経営にとって必要なこと。さらに学校の民主的運営への校長の姿勢であることが推測される。

表 2

教育目標の作成過程への校長の関与類型		
	〈原案作成〉——〈審議・検討〉——〈決定〉	校数(%)
(A)	校長・教頭——参加——職員会議	25校 (38.5%)
(B)	校長・教頭——参加——校長	14 (21.5%)
(C)	担当者——参加——職員会議 (指導助言)	10 (15.4%)
(D)	校長・教頭——会議——職員会議 (委任)	3 (4.6%)
(E)	担当者——参加——校長 (指導助言)	2 (3.0%)
(F)	担当者——会議——職員会議 (指導助言) (委任)	1 (1.5%)
(G)	担当者——会議——職員会議 (委任) (委任)	1 (1.5%)
N. A		9 (14.0%)

次に、学校経営計画の樹立に際して、校長の関与のしかたは、校長の年齢、経験年数などの属性に規定される面があると考えられるので、計画領域別にその関係について仮説的に考察を進めてみる。

教育目標の原案作成について、校長経験年数別にみると、4～9年の校長経験をもつ校長は、自身で原案を作成する割合が、経験年数3年以下の校長、10年以上の校長に比べて大きい。経験年数3年以下、10年以上の校長は、原案作成において、企画・運営委員会の担当者に指導助言を与えながら作成しているという点で似通っているとみることができる。これら校長経験年数別にみた教育目標の原案作成にたいする校長の姿勢は、新任校長の「やる気」すなわち、校長としての指導性発揮の意図が、指導助言という形であらわれたものであり、経験年数10年以上のベテラン校長においては、経験豊かで、学校経営に円熟した校長としての自信と指導性のあらわれであると考えられるかもしれない。経験年数4～9年の校長が自ら原案を作成するのは、自らの教育意思の浸透を図り、学校経営の基本方針に、直接、教育観や教育理念を反映させようとする意図が働いていると考えられる。しかし、このようなパターンには他の要因も関わっているかもしれないので、今後の研究にその実証を期待しなければならない。

また、中学校の場合、教育目標の原案作成への校長の関与について、学校規模別でみると、

規模が大きくなるにしたがい、校長自身による原案の作成が増加する。このことから、大規模校の校長ほど自らの教育意思を教育目標に反映させようとする傾向が強いのかもかもしれない。

研修計画の作成についての校長の関与について概観すれば、原案の作成は、校長（教頭）自身が行うことはあまりない（9.2%）。校長（教頭）に代って、研修主任が中心になった研修（究）委員会で作成される（46.2%）。この理由は、研修計画の作成にあたっては、教職員の職能成長に資する研修内容と方法についての専門的な指導性が必要とされるからであると考えられる。校長は、この研修計画の作成、審議・検討に全く関与していないということではなく、学校経営計画の全体的統括の立場から、専門的指導性よりは、管理的指導性を発揮していると考えられる。

校務分掌計画は、学校経営計画領域のうち、実際の校務の内容、手続き、担当責任者に関する重要な計画領域である。それが具体的な校務の内容と担当責任者の遂行能力、パーソナリティーとを考え合せた計画か否かによって、学校経営上の効率的な校務処理が決定されるといってもよい。したがって、校務分掌計画の原案作成の主体は、校務の具体的な内容と性格および、各教職員のパーソナリティーに熟知し、かつ、それらの調整をはかることのできる個人または組織であることが前提となる。調査では、校務分掌計画の原案作成について、調査校の半数で、校長、教頭あるいは、企画・運営委員で行うという一般的傾向が明らかになった。しかし、校長は、校務の内容をどう認識し、個々の教職員の能力、パーソナリティー（狭義、人格）をどう考慮していったかという校務分掌計画の基本的な考慮事項については、今後、より具体的に明らかにしなければならない課題として残っている。

4. 学校経営計画化における意思決定と校長の指導性

学校経営計画化過程における校長の関与についての実態を、①計画領域別、②校長の属性、③学校種別、④規模などの視点から、特に顕著な傾向のみを明らかにしてきた。ここでは学校経営計画化の過程で、校長はどのような指導性を期待され、それに応ずることが可能なのかを検討する。そこでまず、計画化が純粋に「知識」の体系化に関わる高度に専門的な問題だという点からみたとき、密接な関連性をもつと推測される学校経営の計画領域の特性と校長の指導性との関連について考察する。

(1) 学校経営計画領域の特性と校長の役割

先に述べたように、学校経営の計画領域を構成している教育目標の設定、教育課程計画、研修計画、校務分掌計画という各々の計画領域は、相互関連性を有しながら、個々に特性を有する計画領域である。これらの特性は、校長の指導性発揮の可能性と限界を規定する要因として密接に関わっている。

一般に、これらの計画領域を、その専門的内容の特性という観点にたつて、大別すれば、①管理・運営に関わる領域（校務分掌等含む）、②教育指導と管理運営領域にまたがり、それらの領域を結節する企画・立案に関わる領域（研修等含む）、③教育指導に直接に関わる領域（教育目標、教育課程等含む）の三領域に区分することができる。

管理・運営に関わる領域は、学校の主たる目的機能である教育指導を円滑に行うための基盤となる領域であり、最小限必要な条件整備領域である。なお、この領域における計画化の多くは、校長の指導によるものである。次に、企画・立案に関わる領域は、極めて高度な専門的判断を必要とする領域であつて、よりスタッフ的かつファンクショナルな計画領域である。学校の組織規模が拡大すればするほど、この計画領域は拡大する。これは、管理・運営領域あるいは教育指導領域から分化して、より独自の専門的判断がますます要求されるとともに、その密接な連関が必要とされるようになるからである。第三に掲げた計画領域は、言うまでもなく、一般教職員が学級という場で行う学習指導、さらに教育課程の立案など直接的教育指導の計画に関わる領域である。教育課程は学校でつくられるものであることを考慮すれば、全ての教職員の力が結集されなければならない領域である。しかし、さらに、学級での指導のための日案などの計画レベルでは、より教師の自由裁量性が広く求められる領域である。企画・立案に関わる領域との差異は、企画・立案に関わる領域が、高度な専門性と学校としての統一性・効率性を目的として分化してきた領域であることから、各種専門委員会にその計画化が委ねられることが多いのに対し、教育指導に関わる領域は、個々の教師の独自の創造性が求められる学級という空間的な直接的指導の場であることの差異である。

学級経営の最終的な責任者としての校長は、これら全ての領域を「校務」として、その円滑な計画一遂行を企図する立場にある。しかし、実際には、職務の多忙といった絶対的職務内容量と時間的限界性から、学校経営計画の樹立過程において、校長が全ての領域に直接関与することはできない。そこに、学校経営計画化における多様な意思決定形態があらわれざるをえない背景がある。そこで次に、学校における意思決定および校長の指導性をどうとらえたらよいかについて検討してみよう。

(2) 校長の指導性と意思決定

学校経営計画の策定過程における校長の関与の仕方は、前項(1)で述べた計画領域の専門的特性のほか、学校種別、規模、校長の年齢、在校年数などの属性によって、多いに影響され、多様な形態を呈する。

校長の指導性のあり方を究明するには、これらの要因と学校の意思決定過程における校長の指揮、監督および指導助言活動の態様を分析しなければならない。すなわち、①校長のパーソナリティ類型と意思決定類型、②計画領域の特性と意思決定類型、③学校種別と意思決定類型、④学校規模と意思決定類型、⑤学校経営計画認識と意思決定類型などについての仮説の設定と検討をすすめることが必要である。特に、校長の、長年の教職経験および教育観、教育行政観、社

会観などに基づいて形成された広義のパーソナリティという要因は、その校長が学校経営計画領域のどの領域を重視しており、全体として学校経営計画の役割と機能をどのように認識しているかに密接に関わっていると考えられる。

教育目標の作成における校長の多様な関与の仕方については、その具体的実態から、若干の仮説を提示することができた(3(2))。さらに、校長のパーソナリティ要因に規定される学校経営計画認識は、計画領域の特性とともに、意思決定形態に大きな影響を与えざるをえないと考えられる。そこで次に、一般的に計画策定過程にみられると予測される意思決定形態に関して、仮説的に検討してみよう。この検討は、計画策定過程における意思決定形態を通して、校長の指導性のあり方を問い、同時に、その可能性と限界について究明していくために欠くことができない。

校長の指導性には、①学校組織の目標達成機能(目標の決定、具体的計画の立案、集団成員の組織化、モラルの高揚などを内容とする行動)、②学校組織の統一維持機能(指導的地位の維持、組織成員間あるいは、下部組織間の利害の調停などの調整機能、賞罰の授与、成員の連帯感の助長などを内容とする行動)、③状況判断の機能(正確な情報の獲得によって、一定の組織上の効果を生産するためのデータ分析、整理)の三機能が含まれると考えられる。(7)

この指導性の三機能は、学校経営計画の策定という学校経営過程の一部にも作用している。すなわち校長の指導性は、経営計画の樹立にも密接に働くものである。このことを計画領域の特質、学校種別、規模、校長の経営計画認識の各視点からみていくことにする。

(j) 計画領域との関係

計画領域別の意思決定は、次の三つの場合に区分された。

④ 教育指導計画策定の場合。

⑤ 管理、運営上の計画策定の場合。

⑥ 専門的領域の計画策定の場合。

④、⑤、⑥、の場合における校長の関与のしかたについての差異は、情報の性格と量によって説明することができる。それは、この情報の性格と量が校長の経営状況の判断に直接的に結びついていると考えられるからである。

④の場合、校長が主導的に関与する部分が非常に多い。それは、学校の社会的責任を総括的かつ最終的に負う経営者としての校長の自負(多分に伝統的なものであるが)によるものであると推測することができる。この教育目標の作成は多分に大綱的な性格のものであるので、⑥の場合に比べ、より専門的で具体的かつ詳細な情報は必要としない。⑥の場合の計画策定の主導的役割を演ずるのは、各教科・領域の専門家としての教師(主任クラス)である。それは、当然、彼らにより専門的教育情報が集中しており、分析・整理する能力があると期待されているからである。校長は、必ずしも、それらの情報を保有しているとはかぎらない。⑤の場合においてこそ、校長の指導性が発揮される領域である。校長には、当然、充分な管理・運営情報の所有が期待されているし、その情報の所有を基に、調整機能を果す地位と権限が与えられて

いる。

(ii) 学校種別との関係

校長の指導性のあり方は、小学校と中学校においても大きな差異となつてあらわれると考えられる。なぜなら、小学校と中学校の教育指導体制の相異が、意思決定過程における校長の指導性に影響を与えていると推理できるからである。

一般に、全教科担任制を行っている小学校において、その意思決定形態は、校長を含む教職員全員による発議・決定が多数を占めると推測される。他方、中学校では、各教科・領域が専門分化した教科担任制がとられ、意思決定過程（特に計画策定）における各種専門委員会の活動が重要な位置と役割を占める。したがって、校長の指導性も各種専門委員会の活動を尊重し、信頼するような形で発揮されると考えられる。

(iii) 学校規模との関係

学校の組織規模の差異によつても、校長の指導性、意思決定過程への関与の仕方が異なると考えられる。大規模校と小規模校の二つの場合について考えてみよう。

校長の関与の仕方は、学校の組織規模と組織構造の複雑さによつてもまた規定されるものである。すなわち、大規模校では、校務分掌、その他、判断し、調整すべき情報量が多く、分散し、意思決定過程も複雑で不明瞭に陥る傾向がある。したがって、校長は校務全てを直接判断し、関与していくことは困難で、より本来的な校長の管理的指導性を発揮すべきことが期待される。逆に、小規模校では、校長1人に、情報の処理が集中しやすく、校長自らがあらゆる学校の状況を判断し、直接関与、遂行しなければならないことが多い。したがって、大規模校の校長が発揮する指導性は、小規模校の校長にとつてみれば、自らの職務遂行によつて果していくほかはない。

(M) 学校経営計画認識との関係

校長の学校経営計画認識も意思決定過程に深い関連性を有していると考えられる。

校長の計画認識は、①領域的認識、②機能的認識に分けて考えることができる。領域的認識については、先に述べたので(3(1))、ここでは機能的認識についてのみ少しふれるにとどめよう。

機能的認識とは、「計画が誰に対して、どのような意図をもっているか」についての認識である。学校経営計画は、少なくとも、学校内の教職員に向けた行動指針であるべきことを、調査研究の成果として指摘しておいた。学校経営計画は、教職員の全教育力を結集するための組織内行動の指針を示すものではあつても、単に、学校の計画概要の対外的な報告書であるということはない。それは、学校の経営が全教職員に組織の意思（目的達成の意図・方法）を提示することなしには、動かしえないからである。また、この経営計画が表す行動指針は、教職員の自発的意思によつて、はじめて効果をあらわすものである。したがって、校長の考える計画認識が指針として提示されて、教職員の創意性と自律性が成長すると考えられる。

(3) 計画化段階の指導性

ところで、「指導性」とは、一般にどのような事実内容を包含しているのでしょうか。

まず第一に、「指導者が及ぼす影響力の根拠が、集団目標の達成や集団維持にあたっての貢献度におかれ、したがって、その影響力が追従者によって、自発的に承認されている。(権力に依存しない効果的な影響力の行使)、第二に、「指導者と追従者との行動方向の共通性、もしくは利害の一致を基本的前提とする人間関係である」、第三に、「指導者とよばれる個々の人間がもつパーソナリティ上の特徴としてよりは、むしろ、集団にある変化をもたらす」、第四に、「以上の諸特徴がもっともよく現われる集団状況という意味から、この現象をどちらかと言えば、直接的接触に基づく小集団に、その機能範囲を限定する考え方もある」⁽⁸⁾

このように「指導性」概念は、種々の事実内容を背景に成り立っていると考えられる。それらの事実内容は、大約、指導性の心理的要因と社会的要因に大別できる。「指導性」という現象は、指導者と被指導者間のある集団状況下での相対的關係によって決定されるものであると考えれば、指導性を規定するのは指導者および被指導者の個人的パーソナリティといった心理学的要因よりは、むしろある組織的集団のなかで意図的に形成される役割行動についての規範といった社会的要因のほうが大きな影響を与える。

校長には、学校の組織的教育活動の統括者としての職務遂行の責任が課せられており、その指導性も、校長の職務遂行上の地位と役割から規定される面を多く有する性格のものである。

しかし、また、校長、一般教員が考える学校経営計画の具体的内容や方法、さらに、学校経営計画についての認識は、実際、様々である。学校経営計画の策定過程における指導性は、その発揮がなかなか困難であったり、発揮されても、校長個人の心理的要因に規定されてしまうこともありうる。したがって、必ずしも組織的集団関係のなかで理解される一致した経営計画認識に基いた学校経営計画を樹立しにくい状況がある。この共通した学校経営計画の認識をつくり出し、学校経営計画を樹立していく際に、校長の指導性が発揮されなければならない。そのため、より組織的社会的関係のなかで規定された経営計画認識に基づく校長の指導性のあり方が確立される必要がある。

校長の指導性も、①計画化段階での校長の指導性と②計画遂行段階での校長の指導性とでは、大きな相違点がある。

計画遂行段階での校長の指導性が、所属職員の逸脱行動の是正への助言・指導、円滑な知識付与による目的達成など職務遂行の忠実な達成にむけての管理的機能をつよくもつ。それにたいし、計画化段階の指導性は、計画化段階が学校経営過程に占める位置と性格からみて、教育・経営に関する情報の整理・分析——知識の体系化段階における指導性を意味する。

ここで大切なことは、目標決定における合意の形成のために、いかに問題点が整理され、具体的な学校組織の運営状況とつきあわせた十分な論議がなされるかということと、論議の内容・結果が実際的な計画案として知識化されうるかということである。

校長が、この段階で指導的位置に立てるのは、長年の教職経験に基づく、状況的判断の卓越

さ、さらには、行政の末端における統括責任者として付与された権限・権威によるものと考えられる。

5. 学校経営計画樹立における校長の指導性の課題と方向

実態調査の結果を通して、学校経営計画化過程における校長の指導性について、仮説的に検討を進めてきた。その結果、校長の指導性に関わる要因は、学校の組織的特性、校長自身の属性、さらに、学校経営計画領域の特性など多数あることがわかった。これらの要因によって、校長の指導性は、限定されたり、むしろ逆に、それを発揮していくことが求められる場合もある。ただし、これら限界や可能性は、先に掲げた要因はもちろん、学校経営過程のどのような段階や場面で発揮されるかによって大きな違いがある。

本稿では、特に、計画化段階における校長の指導性を問題にした。この段階では、いかに教育および経営の状況に精通し、的確な判断が下せるかということが指導性の中心問題である。さらに言えば、この段階は、純粹に未来や、不測の事態に対応する予測の知的体系化そのものである。情報の収集・整理・分析・統合による代替案の設計とより客観的な尺度基準による代替案の選択はその知的体系化の内容であり、計画化段階における校長の指導性は、このような教育情報および管理情報の知的体系化という計画内容に関わっていかざるをえない方向性を有している。

《注および資料》

(1) 学校経営計画は、次の4つの特質を内包するものとして定義される。

- 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。〔永岡順「現代学校経営計画論——計画論構成への一試論——」(学校経営研究第一巻・昭和5 1.3 P. 10 参照。)]

(2) J. B. Sears, "The Nature of the Administrative Process— with special reference to public school administration " 1950 pp. 1-50

(3) 国立教育研究所の調査では、校長の職務の種類を10領域50項目に分け、職務遂行形態を、①直接的遂行形態、②準直接的遂行形態、③間接的遂行形態に分類している。(さらに、時間的・時期的形態として、①定期的遂行形態、②不定期的遂行形態に類型化している。(国立教育研究所紀要第18集 昭和34年参照)

(4) 筑波大学学校経営研究室「学校経営計画に関する実証的研究」(1979)

学校経営計画の実態把握を目的とし、東京近郊の埼玉県A市、千葉県B市(調査対象校、小学校73校、中学校29校)において実態調査を実施し、回答標本数65校(回答率63.7%)を得た。詳細については、日本教育経営学会第19回大会発表要旨参照のこと。

(5) <自由記述欄事例> — 「学校経営計画にはどんなものが含まれますか」に対する校長の回答。

— 学校経営計画に関する校長の認識 —

- [I] 目標のみ [II] 目標・教育課程計画 [III] 目標・教育課程・組織運営計画
[IV] 目標・教育課程・研修・組織・運営計画 [V] 学校の概要のみ

事例 [I] ・学校教育目標 ・学校経営方針 ・本年度の重点事項 ・学年目標

[II] 1.経営の方針 2.教育目標 3.本年度経営の重点

4.教育計画 ①教科指導計画 ②生徒指導計画 ③進路指導計画 ④保健指導計画

[III] 1.地域の実態と課題 2.学校の実態と課題(教育条件, 教育内容)

3.経営の方針 4.学校の教育目標 5.本年度の重点目標 6.重点目標達成の具体策

7.経営の実際(日課表等教務に関するもの, 校務分掌その他庶務に関するもの)

[IV] 教育日標, 学校経営方針, 本年度の努力点・具体策, 教下・道徳・特別活動指導計画, 校務分掌, 研修計画, 年間行事計画, 在籍児童一覧, 日課振鈴表, 防災計画, 校舎配置表, 児童職員諸規定.

[V] 1.校歌 2.沿革(①名称, ②所在地, ③開校年月, ④経過, ⑤沿革の概要,)

3.児童数, 学級数, 職員氏名, 担任 4.歴代学校長 5.校舎施設の概要

6.学区の概要

(6) 学校経営計画領域のうち、教育課程計画領域については、主任レベルの関与が強いためか、調査結果には、校長の関与に特別の有意差があらわれなかったため直接的考察を省く。しかし、この計画領域にたいする校長の関与の態様についてはさらに実証的研究が必要である。

(7) 青井和夫他著、「集団・組織・リーダーシップ」(今日の社会心理学3)培風館昭和52年, 360~365頁

(8) 前掲書 301~303頁