

Ⅲ. 研究ノート

ソビエト学校経営論の最近の動向

— 「目標による管理」を中心に —

筑波大学 小島弘道

1. はじめに

本稿は、A・A・オルロフの論文「学校の目標管理の方法」を中心に、ソビエトにおける学校経営論の最近の動向を明らかにすることを目的としている。したがって、最近の学校経営論の動向を全体として明らかにし、それを考察するものではない。「目標による管理」という、きわめて限られた最近の考え方を素材にしなが、それを手がかりに学校経営論のひとつの側面、流れを見ていこうとするわけである。実際の作業としては、オルロフの論文の紹介とそれに対する若干の考察が中心となるものである。

ところで、オルロフは、トルストイ名称トウラ国立教育大学（ロシア共和国にあり、モスクワ南方およそ150 Kmのところ）に所在）の教育学助教授（1982年現在）である。ここ数年の論文では、ここで紹介するもの以外に「管理の対象としての学校の教授活動」（『ソビエト教育学』1978年11月号）、「学校経営を改善するために—トウラ教育大学の経験—」（『国民教育』1981年9月号）、「校長の経営活動における困難さの研究」（『教育科学における新しい研究』1982年第2号）、「教育過程の経営に向けての教師の養成について」（『ソビエト教育学』1982年4月号）、「校長の経営活動における困難さに関する研究経験」（同誌1982年10月号）、「教育活動計画の改善」（『国民教育』1982年10月号、共同執筆）、などがある。

ここに掲げた論文の表題によってわかることであるが、オルロフは、教育課程の経営を中心に学校経営を研究してきている。本稿で紹介する「学校の目標管理」も、こうした研究関心の延長上に書かれたものであるが、さらに、「目標による管理」を学校経営の研究方法及実践的方策を考えるための中心軸に置こうとするもので、彼自身の研究の展開において新たな飛躍を画するものだってよい。ソ連邦教育科学アカデミー総裁、コンダコフは、著『学校経営の基礎理論』（1982年）のなかで、オルロフを社会主義社会の一般管理論にもとづいて校内管理運営の諸問題を研究している者の一人として評価している（157頁）。

論文掲載誌は『教育科学における新しい研究』（1983年第2号）で、ソ連邦教育科学アカデミーの編集になる。出版社は「教育学出版」。教育科学アカデミーは、①教育学の理論と歴史、②教授学と教科教育学、③職業教育の教育学と心理学、④心理学と年齢生理学、の四つの部門からなる。

また、教育科学アカデミーは、『ソビエト教育学』（月刊）、『心理学の諸問題』（同）、『心身障害教育学』（同）を出している。これらは、ソビエトにおいてはもちろん、わが国でも高い評価を得ている専門誌であり、関係分野の研究者にとって必ず目をとおしておくことが求められている書である。これに対して、『教育科学における新しい研究』は、『心理学における新しい研究』などとともに、年に2回発行されており、文字通り、その時々新しい研究に関する論文が載っており、研究の新しい動向を知るうえで不可欠な刊行物であり、かつひじょうに権威のあるものだといえる。

2. 論文の概要

(1) 掲載論文のほとんどは短く、本論文も例外ではない。

まず、筆者は、現在、校長の多くが学校における経営と教育の目標を設定するにあたり困っている状況がみられ、学校経営、教員団体、生徒自治組織それぞれの活動目標をはっきりと区別できないでいること、目標をアウトプットや明確に定められた活動として認識しないで、抽象性の高いものにしていくこと、そして、このために、教師、生徒そして学校全体の教育活動の効果と質を適時に、かつ正確に評価する際に依存する客観的な指標をつくりえないでいる様子を指摘している。

「目標による管理」の方法を学校の経営実践に導入する意義は、以上のような状況を打開することにあるという。

それでは、「目標による管理」の目的とは何か。

それは、アウトプットの観点から経営活動と教育活動を検討し、さらに評価することである。その手続きはこうである。つまり、①活動目標の設定と目標の体系化、②これらの目標を実現するための総合プログラムの作成、③目標達成のための常置および臨時の特別な組織の設置、である。

活動目標を設定するためには、教育の過程、教職員、生徒定員、学校の物的・技術的な条件の様子をあらかじめ診断することが必要で、これは、校長の指導にもとづいて、副校長、生活指導担当などが、教員団体、生徒の自治組織、父母団体（いずれも学校単位）の指導者と協力して行なう。学校公文書を分析し、教師、生徒、父母と対話し、また観察、アンケートなどの方法を利用しながら、指導者は学校とそこでの重要な問題についての情報を得る。

学校の状態は、①教育の過程、②経営の二つの側面において診断される。

まず、教育過程の状態の診断においては、次のことが明らかにされる。

- ① 生徒の行動の水準（主な指標は、学習と社会生活における生徒の積極性）
- ② 主体的な労働活動と自覚的な職業選択に対する準備の程度（主な指標は、卒業後5～10年における生活選択の結果）
- ③ 生徒の学力および学習の合理的な能力、習慣のレベル
- ④ 教育過程の時間編成

(補習, 宿題, 選択学習, 教科サークル活動, 自習に費す時間)。労働の協力, 分業による教師の労働時間の合理化

- ⑤ 教師と生徒が費す時間とエネルギーを少なくする条件としての教育過程の物的, 技術的な整備
- ⑥ 学校と社会との連携(社会の学校への協力と同時に, 学校の社会への協力)
他方, 学校の経営状態の診断においては, 次のことから明らかにされる。
 - ① 校内の経営組織の機構と機能
 - ② 学校の指導者(校長, 副校長など)の資質レベル
 - ③ 彼らの経営活動のスタイルと方法
 - ④ 学校活動計画の質
 - ⑤ 学校行政の組織活動の水準
 - ⑥ 教師, 学級担任, 教員団体の指導者, 生徒の自治機関などに対する助言の質
 - ⑦ 校内での情報システムの明確さ
 - ⑧ 校内コントロールの質
 - ⑨ 集団における心理的状态
- ⑩ 国民教育部, 国家的管理の上級機関, 他校, 職業技術学校, 学校後援組織(シェフ)などとの相互関係

(2) 教育と経営の状態を診断し終わったら, 学校活動の全体目標とサブ目標が設定される(5ヶ年, 1年, 半年, 学期それぞれにわたる計画), その目標は, 共産主義教育というグローバルなものから, 生徒一人ひとりの個性に応じた教育という, かなり具体的なものにわたる。

学校活動目標は, 社会システムにおいて目標を設定する際の一般原則のうち, いくつかの原則にもとづいて設定される。すなわち,

- ① まず, システム全体の目標が設定され, 次いでそれがサブシステムの目標として細分化される。
- ② 最高レベルの目標(人格の全面的, 調和的発達)は, そのままでは達成されず, 細分化した目標を媒介として達成される。
- ③ 目標の細分化は, 具体的な教育言語として翻訳される。
- ④ 学校経営の各システムにおいて, 目標は作りかえられ, 再構成される。
- ⑤ 学校を構成する各組織が, 全体の基準をみざして自身の目標を実現するならば, 目標の全体は, 最も効果的に達成される。このことによって, 学校という複合的な有機体の機能が円滑に発揮される。

ところで, これまで, 学校活動の目標を細分化する実践には, 本質的な欠陥があった。その主なものは, ①あまりにも一般的な目標の設定(自主的な思考の開発, 道徳教育の改善, 学び方の学習など), ②学校活動の欠陥とその原因の分析と, 当面の活動において達成すべき目標とのあいだに, 論理的な関連がないこと, である。本来, 学校の目標は, 生徒の知識, 能力, 習熟および人格にと

って具体的で、かつ詳しいものでなければならず、またその目標は学校の要求から生まれ、教師と生徒の集団の力量に応じたものでなければならぬものである。

トウリ市の学校での実験をとおして、目標を具体化するにあたり最も効果的であるのは、目標樹形図(目標関係図)を作成するという方法だと指摘する。その核心は、主要な目標を部分目標に分解することにあるのであるが、要するに、全体目標を上位目標として、それを活動のレベルと場面において中位、下位レベルの目標として翻訳し、さらに、これらの目標間の関係を示したものである。

学校活動の目標を設定した後は、これらを実現するためのプログラムをデザインし、作成することである。このプログラムは、学校の教育活動プランという形をとる。「目標による管理」という方法は、このプランの構成と内容を変えてしまう。というのは、教育活動計画のすべての側面、要素は具体的な目標を達成するために向けられていなければならないからである。教育活動プランのなかには、①最終的な目標とそれを達成するための評価基準はどのようなものであるか、②誰が、どのように、どのような期間で課題を遂行するのか、③目標を達成するためにどのような方策が必要であるか、そしてこの方策を求めている部分はどこであるか、④得られた結果を誰が、どこで、いつ、どのようにして活用するか、が示されていないといけない。

設定された目標を達成するための管理組織を作ることは、「目標による管理」にとって、計画化以上に重要になる。その際、重要なことは、各管理組織に固有な義務を定めることである。すなわち、①最も中心的な学校目標を実現するにあたり、どのような機能が校長、副校長、党組織書記、教育協議会などにゆだねられるのか、②一定の機能(計画、活動の組織、指示、点検、総括)を行なうための活動の範囲はどの程度か、③学校の内部にはどんな連携があるのか、④学校の外では、どのように結びついているか、また結びついていなければならないか、⑤それぞれの職務を行なうために、どんな情報がなければならないか、また誰にしなければならないか、⑥情報入手の方法はどういうものか、ということである。

目標達成の質を示すにあたり、以上のように校内管理組織の活動を系統化すれば、次のことがらを知ることができる。

- ① 学校指導者もしくは管理組織の援助が必要な部門はどこであり、また、それはどのような援助を必要としているか。
- ② 学校経営組織における内部的結びつきと外部との結びつきにおける欠陥、学校の教育活動目標を設定し、学校指導者の基本的な課題を決める際の欠陥
- ③ 見おとした失敗と誤りを訂正する方法

最後に、目標管理に関する研究は、今はじまったばかりで、解決しなければならない課題も多いと指摘している。それは、学校における目標樹形図を作る方法であり、教育活動計画のシステムづくりであるという。

3. 「目標による管理」の背景にあるもの

以上、オルロフの論文の中身をかなり詳しく紹介してきた。

ソビエトにあって、教育の目標は単一であり、その目標は教科プラン（教科と学年ごとに年間の授業時数の基準を定めたもの）、教授要目（教科ごとの教育内容の基準を定めたもの）、教科書、指導書、副教材・副読本などのなかに展開されており、教師はこれらを基準として、もしくはこれらを使って実際の指導をしている。その際、学校の経営において最も重要なことは、教育の国家的目標を学校の具体的条件のなかで、それをどのように実現していくかということであり、いわば教育課程の経営を軸にした学校活動の計画をどう図り、それをどのように実施していくかということである。教育課程の経営に焦点づけながら、学校活動を目標達成に向けて計画、実施する機能として学校経営を理解する。これこそソビエト学校経営の核心である。しかし、実際の学校経営においては、このことが必ずしもうまくいっているというわけではない。しばしば、その問題が指摘されている。また、社会の発展に学校が対応しきれていない状況がいわれたりもする。経営方法を改善したり、新しい経営方法を開発、導入することはこうした状況を克服するために効果的である。

オルロフにあって、学校経営を改善するために「目標による管理」の導入を提唱しなければならなかったのは、学校活動を計画化するにあたり、目標設定がうまくいっていないことや、計画された学校活動を評価する際に、評価基準たる目標自体が客観的なものとなっていないことが、実態調査により明らかになったからである。この事態を改善するためにどうしたらよいか、これがオルロフの出発点であった。

オルロフは、ここであげた論文が出る1年前に、同掲載誌に「校長の経営活動における困難さの研究」と題する論文を発表している（1982年第2号）。ここで、オルロフは被調査者の校長の90.5%までが、長期のスパンで経営目標を設定する場合や、戦略的な意思決定をする時に困難を体験しているとのデータを示しているが、こうしたデータもオルロフをして「目標による管理」の導入に積極的たらしめた理由である。

ところで、アメリカや日本においては「目標による管理」というのは、「組織における人間」の問題に注目し、組織目標を達成するうえで、実現しうる業務目標と計画を各人のイニシアティブにおいて作るという方法であり、業務に対する意欲・積極性を活用することにより経営の効率を高めようとする経営の理念、手法と考えられているものである。さらに、組織をとりまく変化にあわせて、適宜、目標を修正、変化させることによって環境変化に対応させようという考えであり、手法である。このうち、わが国の学校経営論においては、各人の自己実現の欲求に注目して、それを満たしていくことを経営の理念、経営の手法をする傾向が強いようである（伊藤和衛著『教育課程の目標管理』1978年、明治図書）

オルロフの場合、自己実現の欲求という側面に対してよりは、全体目標を各人のレベルでの個別目標に分解し、その全体と部分における目標とその実現の体系という合理性に「目標による管理」

の意義を求めているようである。しかも、目標は各人がそれぞれの条件において達成できるものでなければならないし、したがって目標は評価基準でもなければならないから、評価可能であることが要求される。

ソビエトの管理論のなかには、「目標による管理」のもっている合理性に注目し、これを評価する傾向がみられる（グビシアニ著、岩尾裕純監訳『組織と管理』1975年、ミネルヴァ書房。オリジナルは1972年）。それは、かつて、ティラーの科学的管理法を評価し、企業組織に導入した時の立場（いかに利用できるかという立場）と大へん類似している。その合理性というべきものとしては、いくつか考えられるが、「目標樹形図」（目標の設定）と目標達成のためのプログラムが核心となる。これらについて、すでに説明しているのでも繰り返すことはしない。なお、「目標樹形図」の意義については、一般管理論では広く承認するところである。たとえば、グビシアニ著『組織と管理』（1972年）、ジャヴァドフ編『管理の組織』（1979年）、オマロフ著『社会的管理－理論と実践における若干の問題－』（1980年）、『ソ連邦共産党第26回大会資料集』（1981年）。かといって、「組織における人間」の問題が管理論の関心の外にあるとか、それを軽視しているというわけではない。グビシアニは、管理の科学性について、「管理の科学性は、なによりもまず、客観的な経済法則の知識、それが具体的にあらわれてくる形態の研究にもとづいた生産の指導を前提としている。つまり、それは個人的経験や直感にのみ、たよってはいはならないものである。管理の科学性は、複雑な経済的・社会的有機体としての生産企業の活動の、全面的で包括的な研究を必要とする」と述べたことに続いて次のように指摘する。「管理の問題範囲は、経済的・工学的・技術的問題だけにかぎってはならない。管理過程の社会的・心理学的側面をも考慮することが必要である。『組織における人間』の問題は、組織と管理の科学的な理論の研究で特別な位置を占めなければならない」（グビシアニ著、前掲書 243頁）というように、人間の問題に関する研究の固有性を指摘している。それでもなお、技術的合理性が「目標による管理」の優秀性として理解されていることは確かなようである。

資本制企業組織において、人間の問題が組織活動や業務活動への人間行動のmotivationとして語られ、それに注目した管理論が生まれてくるのは歴史的には一定の必然性があった。それに対して、社会主義的企業組織において人間の問題は、本来、存在しようがないというように理解されがちであった。ソビエトにおける管理論のなかで、「組織における人間」の問題への関心が薄かったのは故なしとしない。組織を社会組織なり人間の組織と考えることが少なかったのである。グビシアニのように、「組織における人間」の問題を管理論のひとつの重要な分野と理解するようになったのは比較的最近のことであったといえる。

学校経営論で、人間の問題への関心はさらにおくれている。もしくは未だ関心の外にあるといってよいかもしれない。確かに、オルロフは、「学校における目標は、学校の必要から作られるものでなければならないし、また、教師集団、生徒集団の力量に応じたものでなければならない」（55

頁)と述べてはいるが、ここではやはり、教師が全体目標を部分目標においていかに効果的に達成するかという観点が支配的であって、教師自身がその目標にどのような満足感を持ち、また、目標の達成過程においてどのような人間的な要素が介在するかということは関心の外に置かれているとあってよいかもしれない。ここ10数年における学校経営論のなかで広くみられる教育労働の科学的組織化、システムズ・アプローチ、最適化論、総合的方法などにおいてもそうなのである。

人間関係や、仕事における満足・自己実現という観点は、オルロフの「目標による管理」をはじめ、上記の学校経営論のなかには直接にはない。これらの観点は、資本制企業組織にあっては、労働と経営が基本的に別人によって担われて、両者が融合する関係が基本的に存在しないという認識のなかからでてくるものである。

ソビエトの学校で、その意思を形成する場合の原則は、他の企業組織体がそうであるように、「協議はいっしょに、責任は単独に」(レーニン)という合議制と単独責任制の結合である。「国民教育基本法」ではこのことについて、学校を指導する者は校長であり、その指導は、教職員集団と社会団体に依拠して行なわれる」(第10条)と定めている。後段の合議制の組織は教育協議会といわれるもので、このなかに教職員は教師として、組合員として、さらに党员としてさまざまな形で学校の運営に参加するシステムがとられている。

こうしたソビエト的学校経営方式は、人間の問題を解決済みとして理解する思考パターンを形成する条件となっている。したがって、オルロフが人間の問題を学校経営論において、とくにとりあげていないのは当然であるともいえるのである。

人間の問題は存在しないことが理念レベル、システムレベルでいわれるものの、ソビエト企業には、実際には楽観的な見方が許されない事態も生まれてきている。労働意欲の減退、生産性の低下、組織における官僚主義(ことなかれ主義)の横行などである。1960年代に行なわれた経済改革は、企業にもっと多くの当事者能力をもたせ、独立採算制—経営の自主性の拡大によって、これらの事態を改善していこうとするものであった。それだけにとどまらず、最近では、人間の問題への関心がいっそう強まってきたように思われる。

学校にこのような事態があるとは聞いていないし、また関係文献・雑誌のなかにも述べられていない。なぜそうなのかを知る手がかりはもちあわせていないが、学校は企業体と比較して、そこに働く教職員が少ない小社会であり、教職員のあいだのつながり、結合がおのずと生まれやすいからかもしれない。学校において問題とされるのは、そこに期待された任務をどのように達成するかということであり、そのための実践方法なのである。オルロフの「目標による管理」のなかに人間の問題が直接に意識されていないのは、このためであろう。アメリカやわが国の「目標による管理」は、組織目標の達成と、目標達成における従業員の主体的な関与と人間的な協調、つまり、仕事における自己実現、満足を同時的に、かつ調和的に実現しようとするものであることを考えると、オルロフの「目標による管理」は、その動機において、そして経営システムにおいてわが国のものと

は異なっているといわざるをえない。教育計画の効果的、合理的達成のための実現可能な活動目標を設定し、その目標による学校活動を評価するシステムをつくり出すことが動機であったのであり、教職員の意欲とか満足とかという側面は関心の外にあったのである。

ソビエトにおいては、学校の活動計画と学校活動の評価活動は、学校経営の中心的な活動であり、ひじょうに力を入れられているものであるし、また、行政当局からも、そうあることが期待されているものである。活動を実施可能なものに作ること、そのための実施上のめやす・基準（評価基準）を設定し、それにもとづいて活動を点検することが大切な作業とされるのはそのためである。

ところで、ソビエトにおいて評価基準は、活動計画と密接な関係のもとに作られる。いい計画を立てること、つまり、教育の現代的課題を実現可能なように、その実施計画を立てることが、評価活動を効果的なものにし、充実したものにする。「網状計画」 сетевое планирование の試みは、これにあたる。そこでは、教授要目に準拠しながら、単元ごとに教師の活動のはじめとおわりの期日が示され、各単元では、生徒の具体的な知識、能力、さらに習熟の形成をめざした最も重要な教授過程の段階がはっきりと定められる。「網状計画」とは、教授過程をたえず、かつ、継続的に点検するためのものであって、これによって、教授過程のダイナミックスと効果、知識・能力・習熟のほんとうのレベル、発達のレベルとテンポ、そして学習における各生徒の進歩を知ることができる（とされている（コルマコフ、クージン編『ソ連邦共産党第26回大会とソ連邦における国民教育の発展』229頁、1982年））。

活動計画化と評価活動は、教育活動を中心として行なわれるものであるが、このうち評価活動は、視学、学校指導者（校長、副校長等）が授業を参観して、生徒の学力と行動の様子を調べるという方法を軸にしながら、関連することがらに関する点検、評価が行なわれる。この意味で、評価活動はきわめて具体的である。このことから、評価を行なう側からも、また、される側からも評価基準が具体的で測定可能なものであることが要求される。評価基準が、国レベルで設定されている^(注)のもこのことと無関係ではない。

社会主義社会においては、すべての活動部門（教育・文化、経済など）において、国家の策定した計画（ふつう、5ヶ年計画としてある）は、部門の目標として絶対的なものである。そして、各部門の企業・機関に国家から期待された課題（ノルマ）をどのようにして効率的に達成するかが要求される。ここでは、おのずと、計画の達成はどうであるかということが重視され、達成度を知るための評価活動が活発となるわけである。

学校という教育機関でもまったく同様であり、そこにおける活動評価のあり方が追求されるわけである。学校の活動評価の方法として「目標による管理」が注目されてくるのは当然であったといわねばならない。

このように、オルロフの「目標による管理」が人間の問題に関心の外に置いているのは、現在のソビエト企業の抱える問題が学校組織のなかには表立った形で存在しない、もしくは存在しないと

考えていることから、その必要がないと認識されているからであろう。つまり、人間の問題が固有なものとして表面化せず、それへの配慮も必要がないということからくるものであろう。オルロフの「目標による管理」は、あくまでも仕事の論理の延長として存在するものであり、その意味で仕事の合理性を追求する経営の理念であり、手法であるといえる。そこでは、組織目的が圧倒的な大ききで教職員の個々の活動を方向づけ、教職員の活動における創意、イニシアティブがその大ききの前に発揮しえないという事態、いいかえれば活動のヒエラルキーが優先する事態も生まれかねない。こうした可能性が「目標による管理」をおしすすめる過程に生まれはしないか、ということが問題とされねばならない。しかし、この側面は、合議制にもとづいて学校を運営するという原則が存在することによって克服しうることであろうと思われる。少なくとも理論的にはそう思われる。ただ、中央レベルでの計画、つまり当該機関に期待される計画（ノルマ）が学校の実態を無視してその実現を強制する懸念が現実となっている面のあることも確かである。

(註) 以下、評価基準を示す。

「普通教育学校の活動の評価基準」（ソ連邦教育省協議会承認、1982年4月16日付）

我が国の学校は、若い世代を共産主義精神において育て、国民経済において積極的に活躍するよう準備するという重要な社会的機能を果たしている。第26回ソ連邦共産党大会は、その決定の中で、学校における教授と道徳教育の質の向上、教師と生徒の活動結果の評価における形式主義の排除、教育と生活、共産主義建設の実践との結合の強化、そして、生徒を社会に有用な労働に対して準備させることの改善の必要性を強調した。

普通教育学校の活動を客観的に評価するというねらいは、教育集团と生徒集団が共産党とソビエト政府の決定が提起した青少年の教授と訓育に関するすべての要求を、いっそう完全に達成することにある。そのような評価は、教授－訓育活動の状況とその結果の厳密な分析によってのみ可能となる。

だが、それと同時に、個々の場合をみると、学校の活動が今でもなお、ある一つの指標、たとえば、学力とか、何が行なわれたかの数によって評価され、それを基にその学校の活動についての結論を引き出している。このようなやり方は、一連の望ましくない結果を生み、また評価の故意の水増しを正当化し、さらに学校活動において重要な訓育的な要因や、その他の要因の意義を低下させ、そして教師の創造的な探求を深化させるための条件をつくり、統一した教育要求を遵守し、学校・家庭・社会が協働することを、それぞれ不可能にしている。

ソ連邦教育省は、国民教育行政機関に対し、学校活動を評価する際に教授・訓育過程とその結果を深く、かつ全面的に分析することの必要性に対して注意を払うように促し、以下の基本的指標に従うことを勧告する。

1. 青年の義務普通中等教育に関する法令の遂行

就学該当の子どもたちを完全に就学させること。8年制教育の適時の修了。普通教育のための条件 — 校舎の状態，学校付設寄宿舎の存在，子どもたちの送迎，共同給食，医師による子どもたちの健康管理。

8年制学校最上級生のすべてが，第9・10学年，職業技術学校，中等専門学校に進学すること。彼らが中等教育を適時に修了すること。

職業教育活動の組織。高等教育機関，中等専門学校，職業技術学校における教育のために，最上級生を物質的生産分野に合理的に配置すること。

2. 生徒と最上級生の訓育の水準。学校における思想的，訓育的活動の状態。

生徒の全面的発達を保障し，勸告「生徒の標準教育内容」に従って，思想 — 政治教育，道徳教育，労働教育，愛国心教育，国際理解教育，体育そして芸術教育を統合することにより，生徒に積極的な市民性を育成することを保障する訓育活動のシステムが存在すること。生徒集団の組織と団結，即ち，ピオネールとコムソモール組織の指導的役割。「中等普通教育学校規則」と「生徒規則」の要求の実現。集団や生徒自治機関における自主活動の原則の発展。興味に応じてつくられたグループのなかで，すべての生徒を社会から要請された課題や系統的に行なり課題に参加させること。夏休みの労働作業を含む社会に有益な労働活動への学童の参加。労働教育のシステムが存在すること。法の教育。学童の法律違反の事実がないこと。

3. 科学の基礎の学習水準

教科プランと教授要目の実施，即ち，教授要目に定められた生徒の実習，実験，遠足，生徒実習に関する教授要目の実施。教育的，発展的教授の原則が一貫して実現されていること。最も重要な論理的，世界観の概念の生徒による習得。教授要目に定められているB・N・レーニンの著作，ソ連邦共産党の文書に関する知識。階級的立場から，事実や現象を理解し，獲得した知識を実践に応用する能力。生徒の認識 — 関心の発達の度合，つまり自主的学習習慣の獲得。生徒の知識，能力，習熟の質。授業の教授上，訓育上の役割。最も合理的な教育方法，手段，形態についての教師の選択。教授と訓育の過程における生徒に対する多様なアプローチ。選択学習やサークル学習の状態と編成。オリンピアド，技術的創造サークル，農業実験サークルへの生徒の参加。図書館や特別教室の存在とそこでの教授設備と参考書の配備。教科書や他の書物の在庫状況。

4. 学校の教育集団の活動の水準

学校活動の計画立案と合理的組織。教職員の労働規律の状態。教師の活動のための適切な条件の整備。労働の科学的組織と教育科学の成果の学校の実践への定着。先駆的試みの普及。教師集団の結束。校内コントロールの組織化，即ち，教師の活動システムの研究，学校職員への実践的な援助，明らかとなった欠陥を除去する方策。教師に対するマルクスレーニン主義教育。教師，学級担任教師，生活指導教師の資質の向上と教育技能向上のための活動の効果。学校における教授法研究活

動の状態。教師の自己学習の組織。授業の特別教室システムの組織。コムソモール組織，ピオネール組織及び生徒の自治組織に援助を与え，生徒の集団生活におけるそれらの役割を高めること。学校と両親，援助機関との協働。生徒の自由時間を組織するために社会団体を引き入れる際の教育集団の活動。教育学的知識の宣伝。

上記の指標は，学校活動の評価の基本となる基準であり，学校の活動を分析するにあたって従わねばならない。

Орлоф А.А. Учебная работа общеобразовательной школы как объект управления, "Советская педагогика", 1978, №10

Совершенствовать руководство школы (опыт Тульского пединститута), "Народное образование", 1981, №9

Изучение затруднений в управленческой деятельности директора общеобразовательной школы, "Новые исследования в педагогических науках", 1982, №2

Подготовка педагога к управлению учебно-воспитательным процессом, "Советская педагогика", 1982, №4

Опыт исследования затруднений в управленческой деятельности директора школы, "Советская педагогика", 1982, №10

Совершенствовать планирование учебно-воспитательной работы, "Народное образование" 1982, №10

Целевой подход к управлению школы, "Новые исследования в педагогических науках"; 1983 №2

Работе с руководителями школ-творческий характер, "Народное образование", 1983, №9

Раченко И.П. Научная организация педагогического труда, М., Педагогика, 1972

Вопросы школоведения, под редакцией П.В.Зиминой, М.И. Кондаковой, Н.И.Соцердотовой, М., Просвещение, 1974

川野辺 敬・小島弘道訳「校長のリーダーシップ—ソビエトの教育と学校運営」

Березняк Е.С. Руководство современной школой, Киев, Радянська Школа, 1977

Тихомиров Ю.А., Бойцов В.В., Оруджев С.М., Организация управления, М., Экономика, 1979

Материалы съезда КПСС, М., Политиздат, 1981

Омаров А.М. Социальное управление—некоторые вопросы теории и практики, М., Мысль, 1980

Сунцов Н.С. Управление общеобразовательной школой—вопросы теории и практики, М., Педагогика, 1982

Кондаков М.И. Теоретические основы школоведения, М., Педагогика, 1982

Гвишиани Д.М. Организация и управление, второе дополненное издание, М., Наука, 1972

岩尾裕純監訳「組織と管理 (上, 下)」