

学校経営計画研究のための考察枠組み

——実証研究のための試論として——

篠原 清 昭

(児童教育学科 初等教育)

本稿の視点と方法

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」¹⁾と定義される。それは、換言すれば学校という特異な経営組織体内部で営まれる教育活動・経営活動総体の計画化(Planning)であり、また計画(Plan, Program)であるといえる。しかし、そうした概念規定により仮説設定される「学校経営計画」がいったいどのような特質を内包した「経営計画」であるのか、あるいは「計画化」(Planning)および「計画」(Plan, Program)という動態・静態による立場の相違による場合、「学校経営計画」を学校経営過程にみられる計画化の総称として把えるのか(動態的立場)、前者の文書化(明文化)の結果として把えるのか(静態的立場)、概念規定に絡む事実(事象)の認定は混頓とした状況にあるといえる。

本稿は、実証(実態調査)研究のステージにおいて、「学校経営計画」をどのように把えればよいか、つまり学校内部において顕在的および潜在的に存在する「学校経営計画」を何の枠にもとづき、どのように抽出するのか、その抽出の方法、抽出作業のための仮説理論づくりや抽出作業により予想される仮説結果を試論的に述べることを課題とする。つまり、従来の理論研究レベルで想定された「学校経営計画」に多く含む Sollen 的価値規範をできるだけ捨象し、実態研究のステージに置き換えた場合、どのような仮説の理論化、実態分析のための考察枠組みが提示できるか、まさに Sein 的価値規範(認識)のなかで再度「学校経営計画」研究の意義・

方法を問おうとするものである。

方法は、具体的には、まずこれまでの「学校経営計画」に関する先行研究を概括・整理し、いくつかの理論研究にみとめられる実証仮説から浮きあがった論の誤謬を指摘する。さらに、再び「学校経営計画」の概念規定にもどり、事実認定から法則認識に至るプロセスの前提条件として、概念規定(行為)を位置づけ、実態分析に貢献する「学校経営計画」概念の再検討を行う。最後に、作業としての実態分析を想定した場合、より具体的には「学校経営計画」分析のための事例校調査および意識調査を想定した場合、どのような調査の構想を立てることができかを試論的に述べる。いわば、事例校調査における面接調査(対象:校長)、意識調査におけるアンケート調査(対象:教員)それぞれの質問項目の作成に資する枠組みの設定が最終的な課題となる。

I. 学校経営計画研究の総括

1. 先行研究の概括

学校経営計画についての研究は従来それほど多くは行われてこなかった。²⁾しかし、ここではそうしたなかにおいても、単一学校の内部経営を対象として、経営過程の計画化もしくは経営計画自体の内容を研究対象とした先行研究のいくつかを考察し、そのまとめとしたい。

先行研究を概括とすると、まず第一にそれらの多くが学校経営計画の領域(計画主体)に関して、厳密な区別をしていないことに気づく。さらに、第二に学校経営計画を分析する方法(論)に関して、法解釈学的アプローチ、行政学的アプローチ、一般企業経営論的アプローチなど、広範多岐にわたっていることに気づく。

したがって、ここではそうした領域（計画主体）や研究方法の差異に注意しながら、時系列的に先行研究の概括をしたい。³⁾

まず、最初の本格的な学校経営計画研究として、高野桂一『学校経営過程』（誠信書房、昭和38年）⁴⁾があげられる。同氏は、学校経営過程は一義的には計画過程であると意義づけながら、学校経営計画を「学校教育の経営目的にむけられた手段である」⁵⁾と定義する。さらに、「計画活動の本質は知的活動である」⁶⁾として、意思決定過程と計画過程を同義としてとらえる方向を示唆している。これは、基本的にはJ. B シアーズに依拠しながら、学校経営過程を計画論的視座から動態的に分析する方向であるといえよう。まさに、学校経営の計画化思想の分析といえる。したがって、実態としての学校経営計画の分析という立場からの実証性追求に関して不十分な点が残るといえよう。

つぎに、学校経営の計画案作成の視点や方法を示そうとするものとして、佐々木渡『近代化をめざす学校経営計画と展開』（明治図書 昭和39年）、学校経営コンサルティング研究会編『学校の経営改革——原則、手順、様式、事例——』（東洋館 昭和40年）があげられる。両書はともに、実証的な学校経営計画研究を志向するものといえるが、その実証的志向はどちらかという経験科学的な分析レベルにまでは至らず、単に学校現場に対して、学校経営計画の立案・作成などの方法を指摘するにとどまるハウ・ツールのレベルのものである。それに対して、伊藤和衛・佐々木渡『新版 学校の経営管理——校長・教頭職の新しい方向』（高陵社 昭和45年）は、学校の経営管理が慣行的、経験的になされ、結果的に教育課程計画は存在するが、学校経営計画は存在しないという学校現場の状況を批判し、教育目標を軸に学校の経営計画が樹立されなければならないとする。まさに、学校現場に対して、計画化の思想・技術を厳しく主張するものとなっている。しかし、計画主体について「学校経営計画」を「学校の経営管理」（地教法第33条）の対象範囲として、教育行政機関の管理の対象とする。この点、単一学校における

内部経営の計画という性格が否定されているといえ、教育行政計画との異同が不問にされると考えられる。

1970年代に入ると、本格的な学校経営計画研究がスタートする。その代表的な論者として新井郁男⁷⁾・永岡順⁸⁾があげられる。両者はともに、これまでの学校経営計画研究にみられた問題点を克服して、ようやく学校経営計画を一応の研究フィールドに据えた感がある。たとえば、計画主体に関して、両者は学校を対象とした教育行政計画（永岡氏の場合は「地域学校経営計画」という概念を使用）と単一学校による内部経営を対象とした学校経営計画を明確に区分している。さらに、永岡氏の場合、「学校経営計画」概念をそれまで類似的に使用されてきた「学校教育計画」と概念使用上区分するとともに、積極的に実態概念としてイメージしようとする姿勢がみられる。氏は「高踏的な抽象的な政策論議より、具体的な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」⁹⁾としながら、実態としての学校経営計画の抽出・分析を強く志向している。以下、永岡氏の学校経営計画研究の大枠を示し、批判的検討を行う。

2. 先行研究にみられる問題点

永岡氏は、学校経営計画を「（学校現場において）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」¹⁰⁾としながら、つぎのような学校経営計画成立のための四つの条件モデルを付与する。¹¹⁾

- ① 学校教育目標の効果的な達成を旨とする。
- 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される。

以上は確かに学校経営計画の成立条件とみられるが、それはあくまで理想的・抽象的条件モデルの域のものであって、学校に存在する実態

としての学校経営計画の特質を含んだ実態上の条件モデルとはとらえられない面をもつ。

さらに、また永岡氏は学校経営計画の種類(類型)に関して、「固定的計画」・「変動的計画」・「課題解決的計画」の三種の型を示す。¹²⁾ これは、企業経営にみられる「経営計画」の特質を踏まえた学校経営計画の種別化として大きな意味をもつ。しかし、既存の経営目標や経営組織の運営が計画の樹立(策定)により、どの程度、どの範囲にわたって変化していくか、といった数量的(計測的)変化を示すのみで、必ずしも、変化の動きや質(ポイント)を予測しての種別化とはいえず、そこから総じて学校経営計画の類型化と言いきるには無理がある。たとえば、永岡氏は学校経営計画(領域)の具体例として以下のものを構想する。

- ① 教職員の編制管理と校務分掌計画
- 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

問題はこうした領域ごとの計画がそれぞれどういった質的变化、その段階にあるかということであろう。つまり、「固定的計画」から「変動的計画」へ、そして「課題解決的計画」へとする方向の形を理想的な学校経営計画の変化のイメージとしてとらえた場合、学校現場において存在する学校経営計画がどの段階の型を示しているのかという予測、また変化の可能性の予測、そうした予測にもとづいた実態レベルのイメージづくりがこの点において課題とされる。たとえば、「課題解決的計画」は本来の「経営計画」概念に内包される機能的特質をもっとも強く規定する計画概念としてとらえられる。しかし、学校内部において設定される経営計画は、すでにその経営目標設定のレベルにおいて、公教育機関としての学校のもつ機能上の枠づけ、換言すれば、文部省および都道府県・市町村教育委員会などの教育行政機関などとの機関相互

の権限関係、そして教育基本法をはじめとする学校教育関係の諸法の実定法および解釈規範は、すでに市場経済のもとでダイナミックでオープンな経営戦略を意図する企業経営の課題解決の性格を学校経営計画には与えない。したがって、「課題解決的計画」といっても、それは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計画と断言するには危険がともなう。

単一学校の内部において、学校経営組織が経営計画を立てる場合、その計画内容には当然に制限が課される。問題は、どの領域、どの段階までの内容を個々の学校経営体が自らの裁量により決定できるかといった点、すなわち学校経営体の計画裁量権の範囲に関する前提認識の必要であろう。こうした前提認識を欠いた学校経営計画研究は、教育行政計画との異同を無視した単なる架空の思弁にとどまってしまおうといえる。

II. 学校経営計画研究のための仮説理論

1. 学校経営計画の特性——企業の経営計画との比較——

問題は、実態上の概念として「学校経営計画」をいかにイメージ構成するかという点であるが、この場合の前提作業として、「学校経営計画」が一般の企業経営にみられる「経営計画」とどのように相違するのか、両者の相違についての認識作業が不可欠となる。つまり、「学校経営計画」概念をその計画および経営概念(論)から再吟味し、独自のアイデンティティを抽出する必要が生じる。学校の「経営計画」を企業の「経営計画」と比較した場合、その対象・範囲・質量・計画主体(組織)・プロセスなどに関してどのように異なるのか、またその相違から学校経営計画の特質を導き出すことは、ある意味で学校経営学という学問体系の特質(命題)を決定するメルクマールになるといえるよう。ここでは、企業の経営計画の全体把握を踏まえた比較考慮はできないが、その中心的な命題をあげ、

大枠の考察を行うこととする。

企業の経営計画は一般につきのようなものとして要約される。「経営体（ここでは企業を対象とする）をめぐる内外環境条件に、経営体が主体的に適応すべく、とりうるいっさいの方策のなかから、最適のコースを代替的に選択し、決定する全過程と、決定を行動に転換するためのプログラム・スケジュールの表明」¹³⁾（括弧内および傍点は筆者記入）である。この要約（定義）から推察される学校経営計画との相違点として、中心にあげられるのは計画の命題であろう。企業の経営計画は、その目的が変化への適応にあり、さらにその適応は制約要因の克服を志向する主体的行動を骨子としている。つまり、企業としての経営組織体が戦略的に外的環境（市場経済）の不確実性に対して、注意力を集中し、統制手段を与えることが計画機能の命題¹⁴⁾として設定されているのである。それに対して、学校の「経営計画」は、主体性すなわち計画主体の裁量権（計画権）に関して、すでに計画立案の段階から与件の外圧的制約が付加されている事実がある。たとえば、個々の学校で学力の向上計画、生徒会・クラブの充実計画、学校行事の精選充実計画、体力向上計画、学校事務の合理化計画などを設定し、実施するにしても、それらの諸計画の実施の段階では、教育予算（学校財政）上の制約や教育委員会の行政権限（学校管理権）に抵触する割合が高く、必ずしも戦略的にオープンな計画立案が可能とは限らない。つまり、学校組織という予算上、人員上、権限上限られた組織機構により設定される経営計画は、すでにその「経営」の機能において制約を受けたクローズな計画といえるのである。

したがって、学校において存在する「経営計画」は、この場合企業の「経営計画」に認められる“戦略的計画”、すなわち「外部的諸環境が不安定ななかで、企業が存続をはかるため、直面している問題を探究し、その打開のための方向を横索する計画行為」¹⁵⁾とは、性質を異にしている。さらに、それとの関連において、経営組織の新しい体質の形成や能力の準備をす

る“経営構造計画”¹⁶⁾をも厳密には含まないと判断できる。だとするならば、学校経営計画の特質は与件下の限られた経営活動を対象として、現有組織能力の向上を目ざして、スタッフおよび素材の最適利用を第一義的目的とする“条件最適化の模索”として考えられる。所与の状況のなかで最適な条件を選択し、これを中心に各種の経営条件の運用を図っていく「学校経営最適化の手法」¹⁷⁾がまさに「学校経営計画」を構成する命題として強くイメージできるのである。

ところで、こうした限られた所与の制限下で、しかも企業組織単位に換算すれば、きわめて小規模な経営組織のもとで立案・実施される学校経営計画は、当然に未来活動を拘束するほどの現有能力の変革をその計画思想に注入することに限界をもち、さらに複数の代替案の設定および選択を予想する能力に限りがある。ただ、そうした限界は短絡的に規模の相違から生じるものではなく、たとえば最終目標として一般に構想される予算作成による計画の数量化、換言すれば生産および利益目標の数量化が、学校経営行為の場合明確に現われないという学校経営活動の不確実性に帰因している。したがって、学校の「経営計画」を「学校経営最適化の手法（操作）」だと構想するにしても、さらにその最適化の手法（操作）には、純粹には経営の科学化や合目的化になじまない教育生産に絡む独立変数 \equiv 従属変数が数多く存在することをわすれてはならない。

2. 「学校経営計画」の不在

実際のところ、学校現場においては諸活動の各領域や具体的事項ごとに各種の諸計画が立てられている。たとえば、各学校が年度毎に発行する学校要覧をみると、年間行事計画、年間指導計画、研修計画、校務分掌計画、生徒指導計画、学年経営計画など、多くの諸計画が記されていることがわかる。¹⁸⁾ こうした諸計画は、学校経営計画を構成する部門計画として位置づけられる。逆に言えば、部門計画が総合化されたものとして学校経営計画が位置づく。しかし、そ

うした把握はある意味でかなり便宜的なトートロジーによるものである。

企業経営におけると同様に、学校経営計画も単に部門計画（事業計画）の総合として把握するのではなく、それ自身独立の計画として、つまり学校経営体が自らの学校経営目標を達成するための経営の具体的方策として存在するかどうかを吟味しなくてはならない。各事業領域ごとの諸計画を部門計画とみるならば、そうした部門計画を機能的、合理的に組織運営に資する方向で統合する計画か、否かで学校経営計画の存在を判断する必要がある。

学校経営計画を「学校経営の戦略目標たる学校教育目標を達成するための経営の具体的方策」¹⁹⁾であると定義する論者がいる。この定義には大きな問題がある。まず、学校教育目標が学校経営の戦略目標たり得るかどうかという点である。すなわち、一般の教育目標はその目標内容の抽象性ゆえ²⁰⁾に、「目標」と呼んでも、現実には何ら学校経営組織の行動予測を示すゴールとはなり得ていない。むしろ、学校経営計画の実現目標として設定できる可能性をもつのは経営目標であるといえる。重要なことは、その経営目標が現実に学校経営計画の計画目標としての内実をもっているかどうかという点である。

学校要覧を中心に、実際の小・中学校の経営目標を分析する²¹⁾と、その多くが「学習指導」・「道徳（生活指導）」・「健康・体力」など、指導領域に属する内容を経営目標として設定している事実をみることができる。経営活動の全体的な実現可能性や達成度の予測をそこにみることはできない。教育目標のみではなく、本来具体化された経営の行動予測が示されるべき経営目標においても、その組織運営の目標および戦略目標としての実質が把握できないのである。

では、本来そうした経営目標による経営実施のプロセスの予測を広範に立案する組織運営計画についてはどうであろうか。学校経営の場合、経営目標にもとづいた運営の組織化は一応校務分掌により成り立つ。したがって、実態としての学校経営計画の存在の確認は校務分掌の運営

において、組織運営レベルの計画（構想）が存するかどうかという点に求められる。

だが、現実に存在する「校務分掌」は多くの場合教職員の配置計画の表明（図）であり、校務分掌の計画は各教職員の性別・年齢といった外的要件を基準とした人員配置計画にすぎないという傾向がある。経営計画は、本来経営組織がその行為の効果的な予測を目標として設定し、その目標実施の過程で、経営組織の構造および機能の変化を予定する。つまり、学校経営計画は経営組織自体の行動目標として経営目標を設定し、その経営目標の実現を経営組織の構造変化により可能とする柔軟性をもつかどうかという点からみると、必ずしも「経営計画」の要件にあてはまらないといえる。本来、経営活動を効率的に実施するためには、人間と設備を中心とした業務遂行のための能力の準備が必要とされる。この業務上の能力を準備する計画が組織運営計画であり、経営計画の中心命題になるものといえる。学校経営計画の場合、この組織運営計画に相当する計画が校務分掌計画となる。しかし、実際の校務分掌計画は、計画としての体裁・中身をもたない単なる人員配置案であり、その結果はいわゆる校務分掌図に散見するのみである。

現実態としての学校経営計画の存在の有無を、経営目標およびその目標達成のための運営を担う組織運営計画の面においてみた。しかし、学校経営目標にみられた抽象的理念（スローガン）の表明、そして校務分掌計画にみられた組織運営の計画を含まない単なる人員配置案としての性格から、学校現場においては学校経営計画は存在しない、もしくは存在の可能性が限られていることが明らかにされた。しかし、この存在の有無という場合の存在の主体、すなわち学校経営計画それ自体の実態をどう把握するかは、一概に断定できるものではなく、さらに積極的に不在の可能性をもつ実態の検証から探らなくてはならない。つまり、現実に存在しないことが予想される架空の理念上の事象に関する論を、なぜ存在しないのかという事実究明により逆に浮上させる試みを行う必要を感じる。

Ⅲ. 実証研究のための考察枠組み²²⁾

学校経営実態のなかから学校経営計画をいかに抽出するのか、その抽出のための作業が実証的調査研究である。調査研究はこの場合二側面より行う必要がある。一つは、いわゆるトータルな学校経営組織の運営のレベルにおいて、学校経営計画の大枠（存在形態・関連）をつかむ事例校面接調査（校長対象）であり、もう一つは学校経営計画の成立条件（計画目的・効果）をとらえる意識調査（一般教員対象）である。以下、具体的な調査の視点と方法に関して述べることとする。

1. 事例校調査のための視座と方法論

下記の表は事例校調査に際してのインタビュー項目の概表である。項目の内容はできる限り実態としての学校経営計画をイメージすることを骨子としている。すなわち、理念上抽象化されたイメージで存在する学校経営計画像を

捨象し、リアルな現実態としてのイメージ像を予定している。そのため、ここでは学校経営計画を学校経営組織による運営計画と限定した。これは、経営計画が本来経営組織の運営計画であるという点と、実際に学校経営計画を実態上の有無から判断する場合、経営組織およびその運営計画からみる方が妥当だからである。

さらに、学校経営計画を広義・狭義に二分した。これは、個々の運営組織により個別に作成される計画を広義の学校経営計画として、そうした個別の運営計画（事業計画）が調整・統合され、学校全体の組織運営、換言すれば個々の経営組織間の関係把握を踏まえた全体計画に発展したものを狭義（真）の学校経営計画とした。広義の学校経営計画が相互の調整・統合を経て、狭義の学校経営計画に至るプロセスを本来の学校経営計画への成長（成立）過程とみた。さらに広義・狭義それぞれの段階において、「固定的計画」・「変動的計画」・「課題解決的計画」の 카테고리から区分し、計画の機能的面をと

表1. 事例校調査のための質問項目

(対象：校長)

	領 域	No.	内 容
広義の学校経営計画	個々の学校経営組織により立案・作成・実施される運営計画	①	学校にはどのような組織運営計画があるか。
		②	組織運営計画はどのような手続きでいつ作成され、どのように実施されるか。
		③	組織運営計画の内容はどうなっているか。(短期型、長期型)
		④	年度途中で変更・修正はあるか。(その方法、理由)
成立条件	上記運営計画間の調整・統合の条件	⑤	組織運営計画はどのように調整されるか。(機関、方法)
		⑥	組織運営計画はどのように統合されるか。(機関、方法)
狭義の学校経営計画	学校全体の立場から立てられた組織運営計画の立案・作成・実施	⑦	経営目標と校務分掌の関連はあるか。
		⑧	学校全体の立場から立てられた組織運営計画はあるか。
		⑨	それはいつ、どのような手続きで作成され、どういった方法で実施されるか。

らえることとする。なお、インタビューに際しては、同時に学校要覧をはじめ特に個々の運営計画にあてはまる諸計画書の採集に努める。

2. 意識調査のための視座と方法論

事例校調査が実態としての学校経営計画の事実認定のために行われるとすれば、意識調査はまさに学校の教職員集団の意識のなかに、「学校経営計画」がどのような像として投影されているかをみるのを目的とする。直接には教職員集団の計画意識の分析が骨子となる。

表2は具体的な質問項目の概要である。全体の領域は表1の面接調査の項目に対応している。まず、広義の学校経営計画の領域では、それぞれの教員が組織運営計画にどのように関与したか。その参加形態、参加度を分析する。さらに満足度を踏まえてその評価を問う。さらに、存在の可能性の少ない「成立条件」(成長条件)については、特にその必要の有無を問うことにより、実態と意識のズレの比較を行う。また、

狭義の学校経営計画については、特にその存在の可能性が少ないことにより、意識面での分析に比重をかける。全体に意図することは、教員集団の意識分析を通じて、広義の学校経営計画が成立条件を充足して狭義の学校経営計画へ成長する可能性があるのかどうか、またあるとすると、その可能性の実現化のための方法はどのように構想されるべきか、などを考察することである。なお、この結果は最終的には学校規模・学校種別・教員構成(主に年齢比)などの外的条件に即した比較、および表1で表わされる校長意識との比較も予定される。

結 論

仮説の理論化としての作業を意図しながら、実態としての学校経営計画概念の考察をした。しかし、実態としての学校経営計画存在の認定は、研究者(調査者)が理論構成する「学校経営計画」概念の考察枠組みに、実態上のイメージがうまくあてはまるかどうかにより決められ

表2. 意識調査のための質問項目

(対象：教員)

	領 域	No.	内 容
広義の学校経営計画	個々の学校経営組織により立案・作成・実施される運営計画	①	組織運営計画の作成にどのように関与したか。
		②	組織運営計画の実施にどのように関与したか。
		③	組織運営計画の作成、実施の手続き(プロセス)に満足しているか。
		④	組織運営計画の内容において留意すべきことは何か。
成立条件	上記運営計画間の調整・統合の条件	⑤	組織運営計画相互の調整、統合はうまく図られているか。
		⑥	組織運営計画の調整、統合は必要か。(どのように)
狭義の学校経営計画	学校全体の立場から立てられた組織運営計画の立案・作成・実施	⑦	経営目標と校務分掌の関連はどのようにあるべきか。
		⑧	学校全体の立場から立てられた組織運営計画は必要か。
		⑨	上記はいつ、どのような手続きで作成され、どういう方法で実施されるべきか。

る率が高い。その意味では、概念化は実証化と理論化の連続的な相互交渉のくりかえしのなかで変更され、修正される運命にあるといえよう。本稿は、これまでの学校経営計画研究にみられた事実命題と倫理的命題（当為論）の混在に対して、事実事象としての学校経営計画の実存性を追求し、考察対象概念として再度理論化することを試みた。今後、表1および2に示した調査のための枠組みの精選と同時に、調査により現われる事実の考察、そしてそれを踏まえた再度の枠組みの構築が課題となろう。

註

- 1) 永岡 順「現代学校経営計画論——計画論構成への一試論——」大塚学校経営研究会『学校経営研究』第一巻 昭和51年 10頁
- 2) 前掲誌において永岡氏はその理由をつぎのように指摘している。
 - ① これまでの学校経営研究は、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た。
 - ② 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った。
 - ③ 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至っていない。
 - ④ 学校経営学において、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、それは体系化された学校経営の理論が十分構築されないまま継続し、個別的経営問題の間を活動している。
- 3) 学校経営計画論の歴史的研究として以下のものがある。

大脇康弘「Ⅱ. 我が国における教育計画論の系譜と学校経営計画論の動向」

（『学校経営計画に関する実証的研究（その1）』日本教育経営学会第19回大会 発表レジュメ）昭和54年 9頁～23頁

なお、同稿によると、1945年～1955年 教育行政の地方分権化のなかで、学校の相対的独自性が

大幅に承認されたのに伴い、必然的に学校独自の教育計画が要請されたと指摘する。たとえば、海後宗臣はその論稿「学校教育計画論」（『学校と教育計画』講座 学校教育 第二巻 東京大学教育学研究室編 目黒書店 昭和25年）のなかで、「独自の教育実践の計画とそれによる経営」が必要として、「学校の自律的教育計画」を主張する。しかし、それはどちらかというところ「学校の自律的教育計画」の啓蒙的スローガンであって、科学的レベルの吟味は行われていないといえる。

- 4) 高野桂一「学校経営の科学③ 経営過程論」昭和55年 30頁～42頁, 93頁～194頁
- 5) 同上書 31頁
- 6) 同 38頁
- 7) 新井郁男氏による学校経営計画研究として以下のものがある。

「学校教育計画の基礎」（河野・新井編『現代学校の構造』東大出版会 昭和51年）

「学校教育計画編成の原理」（河野・原編『教科教育の経営』第一法規 昭和49年）
- 8) 永岡 順氏による学校経営計画研究として以下のものがある。

「現代学校経営計画論——計画論構成への一試論——」大塚学校経営研究会

『学校経営研究』第一巻

「学校経営研究における『計画論』の問題」同上『学校経営研究』第三巻

「学校教育の改革と経営計画」『学校運営研究』昭和53年 11月号

「学校経営計画の意義と課題」同上 昭和53年 12月号
- 9) 永岡 順「現代学校経営計画論——計画論構成への一試論——」10頁
- 10) 同上論稿 11頁
- 11) 同 10頁
- 12) 前掲誌によると、永岡氏は「固定的計画」、「変動的計画」、「課題解決的計画」の三つのパターンを次のように定義している。

「固定的計画」………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

「変動的計画」………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計画を具体化していく型

「課題解決的計画」…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、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していく型

- 13) 永野瑞穂『経営計画論』（『経営学全集 20』丸善 昭和 41 年）65 頁
- 14) 高宮 晋監修，大坪 檀監訳『経営計画』第 2 巻 マグロウヒル好学社 昭和 40 年 50 頁
- 15) 小林靖雄『経営計画の立て方』日経文庫 昭和 53 年 11 頁
- 16) 同上書 12 頁
- 17) 『学校経営の最適化に関する研究』全国教育研究所連盟 昭和 52 年
- 18) 拙稿「学校要覧の機能目的と存在形態にみる教育経営的価値」『東海女子短期大学紀要』第 9 号 昭和 58 年 47 頁～60 頁
- 19) 児島邦宏『学校経営論』教育学大全集 第 12 巻 第一法規 昭和 57 年 50 頁
- 20) 千葉県下の公立小・中学校の「学校要覧」118 冊を検討した。それによると、教育目標の具体的な内容は主として理想的な子ども像（「～する子ども」）を描いたものが多く、子どもに備わべき条件を述べたものが大半を占めている。たとえば、「理解・協力」、「健康・体力」、「持続力」、「自主性」、「思慮深さ」、「情操」、「創造性」、「礼儀・節度」などとなっている。
- 21) 「学校要覧」に記載された用語としては、「努力目標（点）」、「努力方針」、「経営方針」、「重点目標」が多かった。
- 22) 学校経営計画に関する調査研究としては、筆者も加わった以下の共同研究があげられる。
『学校経営計画に関する実証的研究（その 1）』（代表 永岡 順）日本教育経営学会 第 19 回大会 発表資料 昭和 54 年
『学校経営計画に関する実証的研究（その 2）』（代表 永岡 順）日本教育経営学会 第 20 回大会 発表資料 昭和 55 年

本稿の執筆はこの共同研究の成果に負うところが大きい。特に本稿Ⅲ章は共同研究として行われた調査研究を踏まえて考察した。