

学校経営における意思決定の態様とその規定要因

— 第二次報告 —

名和弘彦 (広島大学)	上原貞雄 (広島大学)
中原実道 (福山市立女子短期大学)	倉田侃司 (鈴峯女子短期大学)
前原健三 (岡山女子短期大学)	岡崎公典 (東亜大学)
岡本徹 (広島大学)	松元健治 (広島大学大学院)
古賀一博 (広島大学大学院)	菅井直也 (広島大学大学院)
谷奥彰 (広島大学大学院)	

The Actual Modes of Decision-making Process and its Determining Factors in School Administration : - The second report -

Hirohiko NAWA (Hiroshima University)
Sadao UEHARA (Hiroshima University)
Sanemichi NAKAHARA (Fukuyama City Women's Junior College)
Kanji KURATA (Suzugamine Women's Junior College)
Kenzo MAEHARA (Okayama Women's Junior College)
Kiminori OKAZAKI (Toa University)
Toru OKAMOTO (Hiroshima University)
Kenji MATSUMOTO (Hiroshima University Graduate School)
Kazuhiro KOGA (Hiroshima University Graduate School)
Naoya SUGAI (Hiroshima University Graduate School)
Akira TANIOKU (Hiroshima University Graduate School)

Today, it is a very important issue how decision-making process in school administration should proceed toward rationalization and democratization.

The ultimate purpose of this study is to give an important suggestion as to the way that decision-making in school administration should be.

Therefore, this paper, as a part of the study, attempts to clear up the actual modes of decision-making process and its determining factors in school administration.

We extracted 232 samples among headmasters of elementary school in and around Hiroshima city at random. And questionnaire was conducted on them by mail. 61.6% of questionnaires was recollected.

Findings are as follows :

- (1) Decision-making processes are classified into about 20 types.
- (2) The actual conditions of considerations in each of decision-making processes and the whole processes, the reasons why the processes were taken were clarified.
- (3) The relation between decision-making process and contents of decided-matters was obviously ascertained.
- (4) Character of the item of decision-making, school size, leadership of a headmaster were ascertained as factors which determined the modes of decision-making.

I はじめに

(1) 本研究の枠組

学校経営が円滑かつ効果的に行なわれ、学校が期待される所定の目的を達成する為にはその前提として、学校に対する行政側の適正な条件整備が必要であることはいままでもないが、学校内に限っていえ

ば、その経営過程の諸般の意思決定が専門職としての教師集団により、常に質的に高いものとしてなされるのが重要であると考えられる。

ところで、わが国では、近年、教頭職の確立や各種主任職の制度化に伴って学校経営における管理的側面が強化される一方、学校経営への教職員の参加要求も強まる傾向がみられる中で、学校経営における意思決定が、その合理化・民主化へ向けて、どうあるべきかが大きな問題となっている。

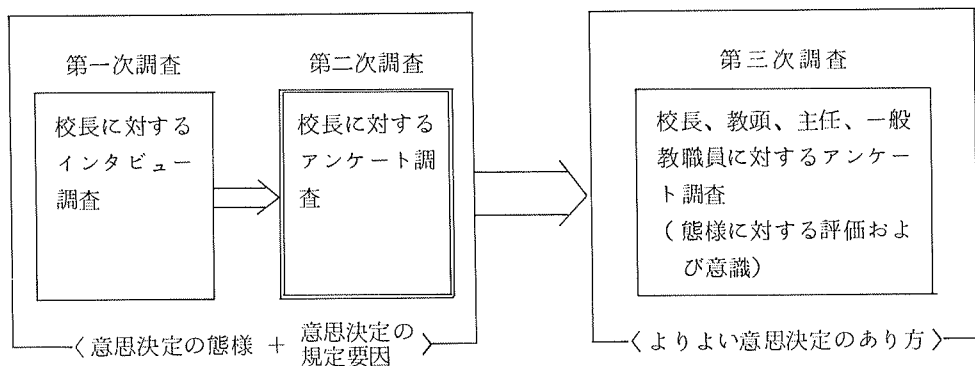
そこで、本研究は、今後の学校経営における意思決定のあり方に何らかの重要な示唆を与えることを究極の目的として、今日の学校経営における意思決定の態様とその規定要因および規定関係を明らかにしようとするものである。

具体的には、学校経営における意思決定の態様を学校訪問による校長への詳細なインタビュー調査と校長へのアンケート調査によって把握し、さらにその態様に対する校長、教頭、主任、一般教職員等の評価ならびに意識を把握する為のアンケート調査を行ない、よりよい意思決定のあり方とはいかなるものかを明らかにすることをねらいとしている。また、意思決定の態様把握に際しては、とくに現実に意思決定の態様を規定していると思われる諸要因についても注目し、考察を試みた。

本稿では、全体計画の中の二重枠で囲んだ第二次調査について報告する。

なお、学校経営における決定の権限は、法的には校長にあると解されるのが一般的であるが、本研究が意思決定の手順の中で決定段階としておさえているのは、実質的な決定の場のことである。また、本文中に、意思決定の手順中の「影響力」という言葉が随所にみられるが、これは「意思決定すべき内容を実質的に構成する力」のことを意味している。

《 本研究の全体計画 》



(2) 本研究のこれまでの経過 — 第一次調査の概要 —

第一次調査(昭和56年8月～12月実施)は学校経営における意思決定の態様を若干校の校長に対するインタビューを通じて明らかにしようとしたもので、研究の全体計画の中では、意思決定の態様をさらに広範な学校について把握する意図をもつ校長対象アンケート(第二次調査)を作成する為の仮説設定へ向けての予備研究的性格を有するものである。

調査のねらいは次の3点であった。

- ① 学校経営の重要な決定事項について、いかなることが考慮され、いかなる手順を踏んで、どのような内容が決定されているのかを詳細に調べる。

② そのような意思決定の態様を規定している主要な要因とその規定関係を調査から得られた範囲内で明らかにする。

③ 意思決定の手順、考慮点および決定内容の関係を明らかにする。

調査対象校は、規模を考慮して、広島市およびその周辺の小学校から四校を抽出した。

また、意思決定の態様を探るための決定事項としては、学校経営において重要な意思決定事項である、(i)教育目標、(ii)校務分掌組織、(iii)校内研修計画、(iv)新教育課程の編成（ゆとりの時間の活用）を設定した。

調査結果を要約すると次のようになる。

① 各学校の決定事項ごとの詳細な意思決定の態様が明らかになった。

② 四つの決定事項にはそれぞれ性格の違いがあり、同一の決定事項については、学校間で一定の共通性が見いだされた。

③ 学校規模によっても、学校間で意思決定の態様に違いが見いだされた。

④ 学校経営の実態やあり方に関する校長の意識によっても、学校間で意思決定の態様に大きな差が見いだされた。

⑤ 手順、考慮点および決定内容の関係については、手順のすべてが内容を規定するものではなく、手順のすべてのなかでも、特に決定内容を実質的に構成する手順、いわば、決定内容の構成に最も大きな影響力を及ぼす手順で何が考慮されたかによって決定内容が規定される。

以上の第一次調査の詳細については、「学校経営における意思決定の態様とその規定要因 - 第一次調査報告（事例研究）-」（『日本教育経営学会紀要第24号』1982年）を参照されたい。

（3）第二次調査のねらいと方法

第二次調査は、校長へのアンケートによって数多くの事例を収集し、第一次調査で明らかになった意思決定の態様とその規定要因に関する諸仮説を中心として、その検証を試みたものである。決定事項ごとの内容に関しては、対象校が多い為、その具体的な資料や情報を入手することが困難であった為に、これを割愛し、従って単に決定内容の評価を尋ねるにとどめざるをえなかった。

また、意思決定の態様の規定要因と考えられる校長の経営に関する意識については、統計的に検証する為に、校長のリーダーシップの質の違いによるタイプ分けを実施した。

すなわち、アンケートの内容は、第一次調査でとりあげた事項と同じ四つの意思決定事項（教育目標、校務分掌組織、校内研修計画、新教育課程の編成 - ゆとりの時間の活用 - ）の各々について、○意思決定の手順とその手順をとった理由及び各々の手順での考慮点、○意思決定の各々の手順において原案が修正された程度、○意思決定の手順全体にわたっての考慮点、○決定された内容の実践への適用度等の順で回答を求めるものであった。

アンケート調査は、広島市及び周辺の都市の小学校校長より無作為に抽出された232名を対象として郵送法により行なわれた（昭和57年3月実施）。なお、その際の回収率は61.6%であった。

（岡本 徹）

※ なお、以下の本文中で説明している図表は、本論文の終りに一括して列挙している。

II. 意思決定の態様

(1) 意思決定における手順

本調査では、意思決定の手順を原案作成 — 審議・検討 — 決定の3段階に分けてとらえ、それぞれの担当主体（人、または組織）について回答を求めた。なお、審議・検討段階については回答欄を4つ用意して、複数の中間過程がそのまま回答に反映するよう配慮した。

表1～4は、調査を行なった4つの決定事項に関して、原案作成、審議・検討、決定の段階ごとにそれぞれを担当した主体の登場頻度を集計したものである。例えば、表1は教育目標の意思決定に際して原案作成を校長が担当したとの回答が60件あったことを示し、その右の欄の8という数字は、審議・検討の第一段階に校長があたったとの回答が8件あったことを示している。

まず、原案作成段階についてみると、教育目標、校務分掌組織においては校長・教頭が原案作成を担当するケースが多いのに対して、校内研修計画、新教育課程の編成では教務主任が担当するケースが多いことがわかる。審議・検討段階については、各決定事項ともに原案作成を担当することの少なかった委員会や職員会議が比較的多く登場している。表1～4の右はしにある決定段階の欄に目を移すと、調査した4事項すべてに共通して、最終決定の場として職員会議と回答したものが100件前後あり、ついで校長決定の回答が多い。また、校内研修計画と新教育課程の編成では、校長決定との回答が他の2つの決定事項と比べてやや少ないことが指摘できる。

次に、原案作成から決定に至るまでの意思決定の手順の流れの違いに着目すると、教育目標、および校務分掌組織に関しては49通り、校内研修計画では53通り、新教育課程の編成では60通りのパターンが得られた。さらに、意思決定の手順の特徴を明らかにするために、各段階の主体を大枠に分類し具体的には、原案作成段階では教務主任を含めた管理職、教務主任単独、委員会（部会、学年会を含む）に、審議・検討段階では職員会議、委員会に、そして決定段階では校長・教頭、職員会議にまとめるという基準を設けて、上記の49～60通りのパターンを約20のタイプに類型化した。

その結果が表5である。同表によれば教育目標の意思決定に際して校長・教頭・教務主任→職員会議の手順をとるものが27件、校長・教頭・教務主任→委員会→職員会議が36件、そして校長・教頭・教務主任→職員会議→校長・教頭が23件あって、これら3つのタイプが上位3位にランクされ、3タイプの合計が86件にものぼり、過半数を占めている。校務分掌組織の意思決定においても教育目標と同様の3つのタイプが上位3位を占め、やはり3者の合計件数が過半数に達している。校内研修計画では教務主任→職員会議、教務主任→委員会→職員会議、教務主任→職員会議→職員会議といった手順をとるタイプが上位を占め、前記2事項とは異なる傾向がみられる。新教育課程の編成では校長・教頭・教務主任が原案を作成し、委員会での審議・検討を経て、職員会議で決定されるタイプが多い。

(2) 意思決定においてそのような手順をとった理由

では次に、以上に述べた意思決定の手順をとる理由についての調査結果をみることにしたい。本調査では、それぞれの手順をとった理由について選択肢群（表8の下に列挙）から回答を求めた（複数回答を認めて）。その結果を各決定事項ごとに原案作成 — 審議・検討 — 決定の各段階別にそれぞれの主体とクロス集計したのが表6～17であり、これらの表中の上部21～38の数字はそれぞれ選択肢群の理由に対応している。

表6は、教育目標の原案作成に校長があたるとした60件のうち、その理由として「管理職の責任であるから」と回答したものが37件あり、校長が担当する理由の回答総数73件のうち50.7%を占め、次いで「学校経営上重要な事項であるから」と回答したもの25件、34.2%あったことを示している。同表から、校長が単独で、あるいは校長と教頭が共同で原案作成にあたる場合の理由として、以上2つの回答率が高いことがわかる。一般に、校長と教頭が意思決定に関わる場合の理由として「管理職の責任であるから」「学校経営上重要な事項であるから」という回答が教育目標の原案作成だけに限らず、その他の決定事項の各段階においても高い率を示している。表7の教育目標の審議・検討段階では、委員会を経る場合には「教員の意見を反映させるため」「学校経営上重要な事項であるから」「決定に至るまでに十分な検討を行なうため」といった理由が多く、職員会議を経る場合には「教員の参加意欲を高めるため」「教員の意見を反映させるため」「内容の周知徹底をはかり効果的に実施するため」といった理由が多くあげられている。これらのことから、委員会や職員会議は審議・検討機能と学校経営に教員の意見を反映させ、参加意欲を高める機能を持っていることが理解される。表8の教育目標の決定に際しては、職員会議で決定する場合、上でみた審議・検討段階と同様の理由の他に「教員自身にかかわる問題だから」という回答が比較的高率を示している。

以下、表9～17には他の3つの決定事項のそれぞれの段階について手順をとる理由が示されているが、教育目標の各段階でみられたものとはほぼ同様の傾向が看取できる。なお、教務主任が単独で意思決定に関わる場合の理由としては「校務分掌上の担当であるから」という回答がすべての事項を通じて、極めて高率であることが指摘できよう。

(3) 意思決定手順の各段階において決定すべき内容について考慮した点

表18～21は、原案作成—審議・検討—決定の各段階で、決定すべき内容についてどのような点を考慮したかを選択肢群から回答を求め（複数回答を認めた）、その結果を各決定事項ごとにまとめたものである。全般的に、どの決定事項についても各段階で「子供の実態」「教員の希望」「校長の方針」「前年度の反省」が高い割合で考慮されていることがみてとれる。その中でも「子供の実態」を考慮したとの回答が、特に教育目標と新教育課程の編成において多いのに比べて、校務分掌組織では回答が非常に少なかった。

さらに、このように意思決定手順の各段階において考慮した点と、先に述べた意思決定の手順の主体とをクロスすることにした。表22～24は教育目標についてのクロス結果である。まず、表22は教育目標の原案作成について、各主体がどのような考慮をしたかを示しているが、登場頻度の少ない委員会、職員会議等を除けば、「子供の実態」を考慮している。また、教頭と教務主任の両者が「前年度の反省」を高い割合で考慮していることがわかる。表23の審議・検討段階では、主体に校長が含まれるときには「校長の方針」が、主体に教頭が含まれるときには「前年度の反省」が考慮される比率が高くなっている。また、教務主任、委員会、職員会議が主体の場合には「教員の希望」が考慮される比率が高いことがわかる。さらに、表24の決定段階では、校長が決定にあたる場合は「校長の方針」が、職員会議が決定にあたる場合は「子供の実態」と「前年度の反省」とが考慮されることとなり、両者の間には顕著な相違が認められる。

紙幅の関係上、校務分掌組織、校内研修計画、新教育課程の編成のクロス表は省略したが、これらの決定事項についても教育目標と同じような傾向がみられた。以上のことから、意思決定手順の各段階に

において主体が異なると、その主体が考慮することにもかなりの差異があることが結論づけられる。

(谷奥 彰)

(4) 意思決定手順中の原案に対する修正度、影響力主体の状況

意思決定の手順のなかで、決定内容を実質上ほぼ構成したという意味で、決定内容にたいして一番強い影響力を持ったのはどの段階なのかを推測するために、原案がどの段階でどの程度修正されたかを尋ねてみた。すなわち、「審議・検討段階で原案はどの程度修正されましたか。」「審議・検討過程を経た案は決定段階でどの程度修正されましたか。」という問いを設け、表25に示す結果を得た。

これによると、各決定事項とも、決定段階により審議検討段階で修正される場合が多いことがわかる。「まったく修正されなかった」「ほとんど修正されなかった」に注目すると、審議検討段階、決定段階とも、教育目標の決定の場合に、この回答が多くみられる。このことは、教育目標の決定にあたって校長が原案作成にあたることが多いこととあわせ考えれば、教育目標が主として校長の原案のまま決定される例の多いことを示しているといえよう。

校内研修計画の決定の場合には、審議検討段階、決定段階ともに「少し修正された」が他の決定事項よりも多く、意思決定の全過程を通じて修正が行なわれることが多い。これに対して、新教育課程の編成では、「かなり修正された」の率が他の決定事項よりも高く、審議・検討の過程で大幅な修正の加わる例の少なくなかったことがわかる。

次に、以上のような結果のうち、「全面的に修正された」あるいは「かなり修正された」という回答を得た場合に、そのような大幅な修正の行なわれた段階の主体が何であったかを、意思決定の手順と対照することによって求めた。その主体をここでは「影響力主体」と呼ぶことにする。各決定事項毎の影響力主体を表26に示す。

教育目標の決定にあたっては、校長が影響力主体となることが多い(58件)。これは、意思決定の手順にみられた、校長が原案作成者となる場合が多いことと重複する。校務分掌組織の決定では、教頭(45件)、次いで校長・教頭(33件)であり、これも主要な原案作成者である。

校内研修計画、新教育課程の編成では、ともに原案作成者であることが多い教務主任が影響力主体であるが、(校内研修62件、新教育課程50件)、校内研修計画の場合には委員会(12件)、部会(15件)が目立つことに注意したい。また、新教育課程の編成では、教務主任に次いで校長・教頭・教務主任(14件)、以下、校長(11件)、校長教頭を含む委員会(11件)である。

これら結果から、教育目標の決定にあたっては、校長が影響力主体となり、校務分掌組織の決定では教頭が、また校内研修計画、新教育課程の編成では教務主任が、影響力主体となる傾向のあることが看取できる。すなわち、各決定項目とも影響力主体として作用しているのは、校長、教頭、教務主任の三者に集中しているといえることができる。

(5) 意思決定手順全体にわたっての決定内容上の留意点

意思決定の全体にわたって決定内容について留意された点を、各意思決定事項ごとにみると(表27)教育目標の決定にあたっては、「実施に結びつくこと」、「地域、教員、子供の実態を取り入れること」が留意され、校務分掌組織の決定では、「学校組織体としての機能を発揮すること」、「教員に役割意識をもたせること」が強く留意されている。また、校内研修計画の決定にあたっては、「教育目標、学

校経営の方針を具現化すること」、「日常の教育実践と結びついたものにする」とが、新教育課程の編成にあたっては、「子どもを中心に考えること」などが留意されている。

これら結果にみられる、決定事項による留意点の相違は、決定事項の違いが意思決定の態様を規定するという、第一次調査（面接調査）によって得た仮説を実証しているといえよう。ただし本節ではその指摘にとどめ、詳しい検討は後節に譲る。

(6) 決定内容の評価

以上、意思決定の手順を概観してきたが、このような手順で決定された内容が、実践に生かされているかどうかを見落とすことはできない。そこで、決定された内容を実践に生かしているかどうかという視点から評価を求めた（表28～31）。

この問いは、「現行の教育目標を教員は学級経営に具体化しているとお考えですか。」というような学校全体を評価する響きをもつだけに、当然積極的な評価（尺度4,5：「どちらかと言えば具体化している」、「具体化している」、「すこしは修正の必要がある」、「まったく修正の必要はない」）を回答したものが多数を占めている。

教育目標の決定の場合には、校長、教頭、教務主任が影響力主体に加わる場合、尺度4と評価される率が高いが、尺度5に注目すれば、委員会、部会が影響力主体である時に高い率で回答を得ている。（ただしこの場合、回答数そのものが少ないため、これをもって断定はできない）

校務分掌組織の決定にあたっては、校長、教頭がともに影響力主体である場合に、尺度4と評価される率が少し低下する（66.7%）が、尺度5の率がやや高く（21.2%）、結局、校長、教頭がそれぞれ影響力主体である時に、修正を必要としない校務分掌組織が決定されるようである。

校内研修計画の決定では、校長、教頭が影響力主体に含まれる時には、尺度5と回答される率が低いことに注意したい。逆に尺度5が高率なのは、教頭・教務主任（54.5%）、部会（40.0%）が影響力主体である場合である。

新教育課程の編成は、新しい試みであるためか、尺度2（かなり修正の必要がある）が合計32件も選ばれているが、その中でも、影響力主体が校長である場合（27.3%）、校長・教頭・教務主任である場合（28.4%）、教頭・教務主任である場合（33.3%）、などが注目される。

以上から決定内容の評価については、原案作成者や影響力主体に校長や教頭が含まれる場合に「具体化している」、「修正の必要はない」という積極的な評価がなされる率の高い決定事項（教育目標の決定、校務分掌組織の決定）と、低い決定事項（校内研修計画の決定、新教育課程の編成）とに分かれることがあきらかになる。（菅井直也）

III. 意志決定態様の規定要因

一般に、学校経営における意思決定の態様を規定する要因として、決定事項、学校規模、教職員の構成、学区の環境、校長のリーダーシップ等の数多くのものが考えられるが、ここでは、その中から第一次調査で取り上げた（1）決定事項、（2）学校規模、（3）校長のリーダーシップに注目して、その検証を試みる。

(1) 決定事項

決定事項が規定要因たり得るかを検証するために、ここでは、以下3つのもの、すなわち意思決定の手順、その手順の各段階で考慮したこと、その手順中の影響力主体の状況と決定事項をそれぞれクロスして分析してみることとする。

○意思決定の手順：教育目標、校務分掌組織においては、表1～4が示すように、原案作成を校長、教頭の管理職が担当するケースが多いのに対し、校内研修計画や新教育課程の編成においては、教務主任がその担当になるケースが多く、決定事項の性格による差違がみとめられる。このことは、それぞれの手順を取る理由、すなわち表6～17が示すように、教育目標、校務分掌組織では「管理職の責任」、「学校経営上重要な事項であること」を特に多くの者が挙げ、校内研修計画、新教育課程の編成では「校務分掌上の責任」を特に多くの者が挙げていることから推察される。

審議検討段階においては、各決定事項とも手順そのものにあまり差違がみられず、原案作成段階にはほとんど登場しない委員会や職員会議が共通して存在している。これらは審議検討を主要な機能として有すとともに、「主体の理由」(表6～17)からも明かなように、教員の希望や参加意欲の高揚さらには決定すべき内容の周知徹底のため機能していると考えられる。しかし、特に委員会に関しては、教育目標、校務分掌組織で「教員の意見を反映させるため」という理由が高率を占めるのに対して、校内研修計画では「教員の参加意欲を高めるため」という理由が高率を占め、決定事項により委員会のもつ役割に若干の相違がうかがわれる。

決定段階においては、各決定事項とも、校長決定型か職員会議決定型かに大別できるが、教育目標、校務分掌組織が、校内研修計画、新教育課程の編成を、校長決定型の比率でやや上回るようであり、決定段階においても決定事項による差違を若干看取することができるようである。

○意思決定の手順の各段階で考慮したこと：各決定事項とも、決定に至るまでの手順の全体を通して、考慮したこと(表18-21)は、校務分掌組織を除き、「子供の実態」が高い値を示している。さらには、「前年度の反省」は、校務分掌組織をも含むすべて事項で主に考慮され、おおよその傾向として各事項ともかなり共通したことが考慮の対象となっている。しかし、各事項を詳細にみみると、教育目標、新教育課程の編成では、特に「子供の実態」が著しく考慮の対象とされているのに対し、校務分掌組織、校内研修計画では、原案作成から決定に至るまで、「教員の希望」がかなり考慮されており、決定事項による考慮点の差違がみとめられる。ただ、「校長の方針」に関しては、予測に反して、各決定事項ともほとんど相違がみられず、かなり大きな考慮点として挙げられている。

○意思決定の手順中における影響力主体の状況：表26によると教育目標、校務分掌組織の決定に際しては、その影響力主体が管理職に集中しているのに対して、校内研修計画、新教育課程の編成においては、教務主任に影響力主体が集中する傾向がうかがえる。このことは、それぞれの影響力主体の手順上の理由からも明かなように、前者が「管理職の責任」、「学校経営上重要な事項である」を主に挙げており、決定事項の性格により相違があることが看取される。

以上のように、意思決定の手順、その手順の各段階で考慮したこと、さらにはその手順中の影響力主体の状況とのクロスにおいて、決定事項による相違がみられ、決定事項が意思決定の態様を規定する主要な要因の1つであることが明らかになった。

(2) 学校規模

学校規模が規定要因かどうかを検証するために、ここでは、意思決定の手順、その手順中の影響力主体の状況、さらにはその手順全体にわたって留意したことと学校規模とをそれぞれクロスして分析を試みることにする。本稿では、1学年につき2学級以上4学級までを平均的学級規模と考え、学級数1～11学級を小規模校、12～23学級を中規模校、24学級以上を大規模校とした。

○意思決定の手順：表32～43は学校規模と意思決定の手順とをクロスしたものである。これによると、決定事項により若干の差はあるが、原案作成は、小規模校ほど管理職の担当する比率が高くなっていることがみられる。このことは、小規模校は教職員数が少ないため、各教員1人あたりの校務分担度が高く、そのため管理職による原案作成の比率が結果的に高くなったものであろうと考えられる。ただ、特に教育目標、新教育課程の編成の二事項では表32、表41において明らかなように、大規模校ほど原案作成を教務主任が担当する比率が高いようである。全体的に見た場合、小規模校ほど原案作成を管理職が担当する傾向があり、また、大規模校ほどこれを教務主任が担当する傾向がみられるようである。そのことは多分に、学校規模が原案作成という意思決定過程の一部に影響を及ぼすものと受けとられよう。(教育目標； $\chi^2_{(4)}=24.8$ ， $p<.005$ ，校務分掌； $\chi^2_{(4)}=7.9$ ， $p<.10$ ，校内研修； $\chi^2_{(4)}=13.9$ ， $p<.01$ ，新教育課程； $\chi^2_{(4)}=18.5$ ， $p<.005$)。

次に、審議検討段階をみてみると、各決定事項とも、小規模校の方が大規模校よりも職員会議を審議検討の場に用いる比率が高く、逆に大規模校の方が小規模校よりも委員会を有す比率が高いようである。これは、大規模校においては教職員数が多いため、決定すべき内容の詳細な検討は委員会を用いた方が効果的であること、さらに、小規模校では逆に教職員の数が少ないため、全員参加の職員会議を用いた方が、教職員の意見の反映や内容の周知徹底がはかれるためであろうと推察される。しかし、一方では、小規模校においては、委員会などを始めとする中間審議機関を有さない(すなわち決定の段階で審議し決定する)学校も数多く存在し、小規模校が比較的に大規模校より意思決定の手順が単純であることを示しているといえよう。(教育目標； $\chi^2_{(2)}=25.5$ ， $p<.005$ ，校務分掌； $\chi^2_{(2)}=9.7$ ， $p<.01$ ，校内研修； $\chi^2_{(2)}=16.05$ ， $p<.005$ ，新教育課程； $\chi^2_{(2)}=16.05$ ， $p<.005$)。

○意思決定の手順中の影響力主体の状況：以下の表44～47は、学校規模と意思決定の手順中の影響力主体の状況をクロスしたものである。この表によると、各決定事項とも、主要な影響力主体は、規模にかかわらず、ほぼ一致しているようである。しかし、詳細にみてみると、教育目標と新教育課程の編成では、大規模校ほど教務主任の比率が高く、逆の小規模校ほど管理職の比率が高くなる傾向がうかがえる。このことは、前述の規模と意思決定の手順とのクロスでも若干ふれていたことであるが、小規模校ほど一教員あたりの校務分担が多いため、どうしても、管理職に依存せざるを得ない結果になるためであろうと考えられる。逆に大規模校では、かなり組織体系的に校務分掌が明確にされ、各事項とも教務主任の中心的役割、地位が確立されているとみられ、そのために教務主任の比率が高くなったものであろうと考えられる。校務分掌組織と校内研修計画に関しては、このような傾向をうかがうことはできなかったが、それにかわって、委員会の比率が大規模校ほど比較的高くなる傾向がみられ、先にも述べたように、規模が大きくなると委員会の役割も大きくなることを示すものといえよう。いずれにせよ、学級規模の違いによる意思決定態様の相違が結果的に存在していることを示すものであるのにちがいない。(教育目標； $\chi^2_{(12)}=20.55$ ， $p<.10$ ，校務分掌； $\chi^2_{(12)}=14.91$ ， $p<.25$ ，校内研修； $\chi^2_{(12)}=18.92$ ， $p<.10$ ，新教育課程； $\chi^2_{(12)}=22.21$ ， $p<.05$)。

○意思決定の手順全体にわたって留意したこと：表48～51は学校規模と意思決定の手順全体を通して留意したこととクロス表である。これによると、各決定事項とも主要な留意点は規模によりあまり差違はみられない。しかし、各決定事項ごとに詳細にみみると、規模により、若干の相違がみられるようである。たとえば、教育目標においては、小規模校で「地域、教員、子供の実態」がかなり留意されているのに対して、中、大規模校では、「実施に結びつくこと」、「地域、教育、子供の実態」とがほぼ同程度に留意されている。校務分掌組織においては、小規模校では他の規模に比し「学校規模」に適した組織にすることに留意している率が高いのに対し、中、大規模校では小規模校に比し「精選化、単純化」に留意している学校が高率である。さらに、新教育課程の編成においても、中、大規模校で、「子供中心」に考えることに留意するのが高率であるのに対し、小規模校では、「教育目標、経営方針の具体化」、「子供中心の考え」、「自校の特色」などがほぼ同率で留意されている。このように学校規模の相違による留意点の違いをみると、大まかなところでは大差はないが、詳細な部分において無視できない若干の相違があるようである。（なお、意思決定過程の全体を通した留意点に関する χ^2 検定は、結果的には、あまり有意な値を見出すことができなかった。）

以上、意思決定の手順、その手順中の影響力主体の状況、およびその手順全体にわたっての留意点と学校規模とをそれぞれクロスして、分析を試みてきた。その結果、それぞれのクロスにおいて程度の差は存在するが、学校規模が意思決定の態様を規定する重要な要因の1つであることが明らかとなったと思う。

（古賀一博）

（3）校長のリーダーシップ

第一次調査では、校長の意識が、意思決定の手順を規定する直接的要因であることを指摘したが、それは、決定内容の周知徹底をはかろうと意識する校長のもとで、職員会議が承認・決定の場として位置づけられたり、あるいは、教員に参加意識を持たせようとして意識する校長のもとで、委員会で審議・検討され、職員会議で承認・決定されるという手順がとられているというような実態から導きだした仮説である。

このように、学校の意思決定においては、校長の方針なり経営観の相違、つまりその意味での校長のタイプの違いが、重要な規定要因であることは、校長が校務の責任者であるという職位上の観点からみて当然予想されることである。しかし、校長のタイプと意思決定の態様がどのように関連しているかを明確にすることは、容易なことではない。それは一つには、元来、校長のタイプと呼べるものが、複雑な要素によって構成されているからである。そこで本調査では校長のタイプを測定する変数として、そのリーダーシップのあり方に注目し、校長のリーダーシップの特性と意思決定の態様との間にどのような関連性があるかを明らかにしようとした。

リーダーシップの測定にあたっては、PM式リーダーシップ測定法を用いた。この測定法は、よく知られているように、リーダーシップの機能を目標達成機能 (Performance) と集団維持機能 (Maintenance) という二つの次元でとらえ、それぞれの機能の強弱によってリーダーシップの型をPM型 (目標達成機能、集団維持機能ともに強い)、Pm型 (目標達成機能は強く、集団維持機能は弱い)、pM型 (目標達成機能は弱く、集団維持機能は強い)、pm型 (目標達成機能、集団維持機能ともに弱い) の4つのタイプに類型化するものである。

今回の調査では、目標達成機能を測定するP尺度として5項目 (表52の(1)～(5))、集団維持機能を測定するM尺度として5項目 (表52の(6)～(10)) の質問事項を設けた。なお、質問事項の設定にあたっ

ては、P、M両機能に関する状況を意思決定事項にからめて質問文を作成し、自己評価による回答のぶれがなるべく小さくなるように工夫した。

調査の結果は、有効回答136件で、P得点、M得点はそれぞれ表53,54に示されるように分布し、P得点の平均は18.9、M得点の平均は19.3であった。そこでP尺度については19以上をP、18以下をp、M尺度については20以上をM、19以下をmとして分類すると、PMタイプによる4類型について図1のような結果が得られた。なお、P尺度、M尺度の上位一下位分析の結果、P尺度の連合係数Cは0.387～0.604、M尺度の連合係数Cは0.287～0.474で、連合係数Cはいずれも0.025水準で予測された方向に有意である。

タイプ別の分布(図1)をみると、Pm型が最も多く、逆にpM型が最も少ない。すなわち、集団の維持よりもむしろ目標達成や課業の遂行を優先するようリーダーシップ機能を果たすタイプの校長が多いことが示されている。

PM式によるリーダーシップのタイプと、校長の経験年数、学校規模との関連をみると、まず校長経験年数との相関については、校長経験1年目の校長でpm型の比率が最も高く、PM型についてみると、3年目の校長で最も比率が高かった。そして、P機能について言えば、経験年数が高いほどP機能の強い者が多い傾向がうかがえる。校長の経験年数については、試みに意思決定の手順とのクロス集計を行ったところ、その結果を簡単に言えば、校長経験1年目の校長で、原案作成を自分自身で行う比率が高く、逆に校長経験6年以上の校長で、他の教職員にそれを委ねている比率が最も高いことがわかった。このように校長のタイプをとらえる上で、その経験年数を重要な個人的属性として注目しなければならないだろう。

一方、学校規模とPMタイプとの関連について言えば、小規模校では校長の集団維持機能が強い等の結果が期待されたのであるが、実際には、学校規模の相違によって校長のPMタイプに有意な差は見られなかった。

さて、PM式による校長のリーダーシップのタイプと意思決定の態様との間にはどのような関連があるだろうか。表55～表66は4つの決定事項それぞれについて、原案作成段階、審議・検討段階、決定段階の主体の型と校長のPMタイプとをクロス集計した結果である。

まず、4つの決定事項で原案作成段階についてのみ見ると、校長のPMタイプと意思決定の型との関係が顕著にあらわれている。すなわち、原案作成が「管理職型」では、すべての決定事項で、Pm型の比率が最も大きく、以下pm型、PM型、pM型の順になっている。一方、原案作成が「委員会・職員会議型」では、いずれの決定事項においてもPm型の比率は低くなっている。つまり、集団維持機能が弱いほど、また目標達成機能が強いほど、校長は自分自身で原案を作成するという傾向が示されているのである。

審議・検討段階では、委員会が職員会議での審議・検討の有無によって大きく2つの型に分け、その2つの型におけるPMタイプの比率を算出した。これによると、「委員会・職員会議あり型」での比率が「委員会・職員会議なし型」での比率よりも、すべての決定事項について高いのはPM型である。また、Pm型についても、新教育課程の編成を除いては「委員会・職員会議あり型」での比率の方が高い。すなわち、校長の目標達成機能が強いほど、委員会や職員会議で審議・検討を行う比率が高いという傾向が示されているのである。またここでは、目標達成機能と集団維持機能ともに強い校長のもとで、委員会や職員会議が審議・検討の場として活用されているということが注目される。

決定段階では、管理職型と委員会・職員会議型の2つの型でPMタイプの比率を出した。4つの決定事項すべてに共通するような結果は得られなかったが、新教育課程の編成を除く3つの決定事項では、pM型とPm型は、委員会・職員会議型の比率が管理職型のそれよりも高い。逆に、pm型は管理職型の比率の方が高い。pM型とPm型は対照的なタイプであるにもかかわらず、この2つのタイプで同様の結果が出ているが、このことは、特に決定段階においては、担当する主体が同じであっても、その質が学校によって異なるということをかかかせていると思われる。

意思決定の手順と校長のPMタイプとの関連について簡単に言えば、以上のような結果が得られた。PM論から言えば、リーダーの集団維持機能が強いほど、組織の意思決定に対する部下の参加度は高くなるはずである。このような期待値が最もよく表われたのは原案作成段階であった。前述したように、今回の調査では影響力主体が現われるのは原案作成段階に最も多かったが、そのような原案作成段階では、集団維持機能のみが強いタイプの校長は、他の教職員に原案の作成を委ねる比率が高く、逆に目標達成機能のみが強いタイプの校長は、それを自分で行う比率が高かった。このことは同時に、目標達成機能が強く、集団維持機能が弱いタイプの校長ほど、意思決定において自分自身の考えを反映させることを示しているのである。

またPM論で最も望ましいリーダーシップの型とされているPM型について見ると、審議・検討段階で委員会・職員会議を重視する比率が高かった。しかし、同じくM機能の強いpM型では、その比率はそれほど高くはない。したがって、校長が、審議・検討段階で一般教員を参加させようとする場合には、その校長の目標達成機能も大きく関わっていると言える。このことは、委員会や職員会議で審議・検討を行う理由として、「内容の周知徹底」や「教員の参加意欲の向上」などの、目標達成につながるような理由が多くあげられていたことと一致するといえる。

このように、校長のリーダーシップとしての目標達成機能と集団維持機能それぞれの強さによって、意思決定の態様には複雑な相違がみられ単純に説明づけることはできない。より明確な結果を得るためには、他の規定要因との関係の分析や一般教職員を対象とした調査などによって、さらに詳細な検討が必要であるが、少なくとも今回の調査から、校長のリーダーシップのタイプが、学校における意思決定の態様を規定する重要な要因の一つであることが確められたと思う。

(なお、校長のリーダーシップと意思決定の手順とのクロスについては、検定の結果、有意でないものも含まれている。)

(松元健治)

IV おわりに

以上、校長に対するアンケート調査である第二次調査について報告した。

調査の結果、意思決定の態様を意思決定事項ごとに約20のタイプに分けることができた。それによると、教育目標と校務分掌組織の意思決定においては、〔校長・教頭・教務主任 → 職員会議〕、〔校長・教頭・教務主任 → 委員会 → 職員会議〕、〔校長・教頭・教務主任 → 職員会議 → 校長〕の3タイプが多く、校内研修計画では、〔教務主任 → 職員会議〕、〔教務主任 → 委員会 → 職員会議〕、〔教務主任 → 職員会議 → 職員会議〕の3タイプが上位を占めた。また、新教育課程の編成では〔校

長・教頭・教務主任 → 委員会 → 職員会議]のタイプが多いことが分かった。

また、意思決定の手順の理由、各手順での考慮点、手順全体にわたっての留意点などに関しては、統計的に順位づけができる等、第一次調査結果で得られた意思決定の態様に関する資料を一層充実させることが可能となった。

例えば、手順をとる理由では、一般的にいて、校長と教頭が意思決定に関わる場合には「管理職の責任」、「学校経営上重要な事項」が上位にあがっている。同様に委員会を経る場合には「教員の意見の反映」、「学校経営上重要な項目」、「決定に至るまでの十分な検討」が、職員会議を経る場合は「教員の参加意欲の高揚」、「教員の意見の反映」、「内容の周知徹底」、「教員自身の問題」が、教務主任を経る場合は「校務分掌上の担当」が、それぞれ上位を占めていることがわかる。

また、意思決定の各手順における考慮点では、全般的に「子供の実態」、「教員の希望」、「校長の方針」、「前年度の反省」が高い率で考慮されているといえよう。

さらに、手順全体にわたっての留意点については、教育目標では「地域、教員、子供の実態を取り入れること」、「実施に結びつくこと」、校務分掌組織では「学校組織体としての機能を発揮すること」、校内研修計画では「教育目標、学校経営の方針を具現化すること」、「日常の教育実践に結びついたものにする」、新教育課程の編成では「子どもを中心に考えること」が、それぞれ、深く留意されていることが明らかになった。

また、本調査では、意思決定の手順と決定内容の評価についても考察を試みているが、これに関しては、審議検討段階に委員会、職員会議をもつ方が、高い評価を得ること、また、校務分掌決定に関しては、管理職原案作成が評価が高いこと等の諸関係がみられた。

そのほか、本調査により、特に明らかになった意思決定の態様に関する規定要因について、あらためて要約すると、次のようになる。

1. 決定事項の性格が意思決定の態様を規定する。

(例) 原案作成段階、決定段階の主体が、決定事項により異なる。

(例) 審議検討段階に同じように委員会があっても、その委員会審議という手順をとる理由が異なる。

(例) 意思決定手順の各段階での影響力主体が決定事項によって異なる。

2. 学校規模が意思決定の態様を規定する。

(例) 原案作成は小規模校ほど管理職が担当する比率が高い。

(例) 審議検討段階では、小規模校が職員会議、大規模校が委員会を活用する比率が大きい。

(例) 意思決定の手順全体にわたっての留意点についても、学校規模によって差違が生じる。

3. 校長のリーダーシップのタイプが意思決定の態様を規定する。

(例) 原案作成段階、審議検討段階の主体が、校長のリーダーシップのタイプで異なる。

以上のように、本調査のねらいとしたところ第一次調査から導びかれた諸仮説の検証は、ほとんど達成されたかと思う。

但し、意思決定態様の規定要因の考察に関しては、本調査から導びかれた要因だけでは不十分であり、さらに理論的枠組からの実証的探究の必要性があることは、十分に認識するところである。

また、本調査では、種々の意思決定の態様がかかなり明らかになったが、それでは、どのようなありかたがより適切であるかという評価の問題となると、現段階では、なんら積極的な見解を示すことはでき

ない。

それゆえ、本研究では、さらに次に予定している第三次調査で、こうした実態に対する教師集団側の評価ないしは意識をさぐることによって、より適切な意思決定のありかたとはいかなるものかという課題に迫ることを考えている。

(岡本 徹)

意思決定の手順

表1 教育目標

	原案作成	審 議 ・ 検 討				決 定
1. 校 長	60	8	2			40
2. 教 頭	10	14	1			
3. 校長・教頭	22	38	1	1		1
4. 教務主任	21	8	5			
5. 校長・教頭・教務主任	11	21	7			
6. 教頭・教務主任	6	5	5			
7. 委員会(校長・教頭を含む)	3	23	30	7		
8. 委員会(校長・教頭を含まない)	1	1	2			
9. 部 会	4	3	3	1		
10. 学年会	1	2	3	4		
11. 職員会議	1	15	29	13	2	101
12. その他	1	1				
無 効	1					
無 回 答	1	4	55	117	141	1
合 計	143	143	143	143	143	143

表2 校務分掌組織

	原案作成	審 議 ・ 検 討				決 定
1. 校 長	23	19	1			42
2. 教 頭	43	12				1
3. 校長・教頭	35	18	2			2
4. 教務主任	5	2	1			1
5. 校長・教頭・教務主任	14	23	10			
6. 教頭・教務主任	8	4				
7. 委員会(校長・教頭を含む)	6	22	19	4		1
8. 委員会(校長・教頭を含まない)	1	2	1			
9. 部 会	2	7	2			
10. 学年会		1	2	2		
11. 職員会議	3	22	21	8	3	98
12. その他	3	2	3	1		
無 効						
無 回 答		9	81	128	140	
合 計	143	143	143	143	143	143

表3 校内研修計画

	原案作成	審 議 ・ 検 討				決 定
1. 校 長	6	6	5	1		25
2. 教 頭	4	3	3			1
3. 校長・教頭	3	25	2			
4. 教務主任	66	5				
5. 校長・教頭・教務主任	12	32	5	3	1	1
6. 教頭・教務主任	11	7	1	1		
7. 委員会(校長・教頭を含む)	12	21	27	8		1
8. 委員会(校長・教頭を含まない)	5	7	4			
9. 部 会	15	8	6	1		
10. 学年会	1	8	7	2		
11. 職員会議	3	12	30	9	1	114
12. その他	5	2		1		1
無 効						
無 回 答		7	53	117	141	
合 計	143	143	143	143	143	143

表4 新教育課程の編成(ゆとりの時間の活用)

	原案作成	審 議 ・ 検 討				決 定
1. 校 長	10	4	5	1		28
2. 教 頭	11	4	1			
3. 校長・教頭	7	21	2			3
4. 教務主任	57	5				1
5. 校長・教頭・教務主任	17	29	6			
6. 教頭・教務主任	10	6				
7. 委員会(校長・教頭を含む)	8	24	24	8	1	
8. 委員会(校長・教頭を含まない)	1	4	2	1		
9. 部 会	12	13	7	2		
10. 学年会	3	3	9	2		1
11. 職員会議	2	22	20	13	1	108
12. その他	4	1				1
無 効						
無 回 答	1	7	66	116	141	1
合 計	143	143	143	143	143	143

表5

意思決定の手順	教育目標	校務分掌	校内研修	新教育課程
校長・教頭・教務主任 → 校長・教頭		4	2	
校長・教頭・教務主任 → 職員会議	27	34	12	14
校長・教頭・教務主任 → 委員会 → 校長・教頭	2	2		
校長・教頭・教務主任 → 委員会 → 職員会議	36	29	10	16
校長・教頭・教務主任 → 委員会 → 職員会議 → 校長・教頭	8	6	1	3
校長・教頭・教務主任 → 委員会 → 職員会議 → 職員会議		3		6
校長・教頭・教務主任 → 職員会議 → 校長・教頭	23	21	3	7
校長・教頭・教務主任 → 職員会議 → 職員会議	12	13	5	6
校長・教頭・教務主任 → 職員会議 → 委員会 → 校長・教頭	1			
教務主任 → 職員会議	4		23	3
教務主任 → 委員会 → 校長・教頭	1			1
教務主任 → 委員会 → 職員会議	8	3	16	31
教務主任 → 委員会 → 職員会議 → 校長・教頭	3	1	2	6
教務主任 → 委員会 → 職員会議 → 職員会議	3			3
教務主任 → 職員会議 → 校長・教頭	1	1	9	4
教務主任 → 職員会議 → 職員会議	1		15	4
委員会 → 職員会議	1	4	9	5
委員会 → 委員会 → 校長・教頭			1	
委員会 → 委員会 → 職員会議	4	2	11	3
委員会 → 委員会 → 職員会議 → 校長・教頭		1	2	3
委員会 → 委員会 → 職員会議 → 職員会議	1		2	1
委員会 → 職員会議 → 校長・教頭		1	3	7
委員会 → 職員会議 → 職員会議	1	1	4	2
	137	126	130	125

主体×手順をとった理由

〈教育目標〉

表6 教育目標（原案作成）

主 体	件数	回答 総数	手 順 を と っ た 理 由																	
			21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38
1. 校 長	60	73	1 1.4	37 50.7	2 2.7						1 1.4	1 1.4		25 34.2				4 5.5	1 1.4	1 1.4
2. 教 頭	10	12	1 8.3	4 33.3									4 33.3				3 25.0			
3. 校長・教頭	22	26	1 3.8	14 53.8									10 38.5					1 3.8		
4. 教務主任	21	22	20 90.9				1 4.5						1 4.5							
5. 校長・教頭・教務主任	11	12		5 41.7				1 8.3			1 8.3		4 33.3	1 8.3						
6. 教頭・教務主任	6	8	5 62.5				1 12.5			1 12.5			1 12.5							
7. 委員会 (校長・教頭を含む)	3	3	1 33.3						1 33.3				1 33.3							
8. 委員会 (校長・教頭を含まない)	1	1				1 100.0														
9. 部 会	4	4	3 75.0			1 25.0														
10. 学年会	1	1				1 100.0														
11. 職員会議	1	2				1 50.0	1 50.1													
無 効		2																		
無 回 答		1																		
合 計		143																		

表7 教育目標（審議・検討）

主 体	件数	回答 総数	手 順 を と っ た 理 由																	
			21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38
1. 校 長	10	11		3 27.3									8 72.7							
2. 教 頭	15	15		9 60.0									5 33.3		1 6.7					
3. 校長・教頭	40	62		25 40.3			1 1.6						31 50.0	2 3.2				3 4.8		
4. 教務主任	13	14	9 64.3			1 7.1	3 21.4						1 7.1							
5. 校長・教頭・教務主任	28	39	4 10.3	8 20.5			7 17.9	1 2.6		1 2.6			13 33.3	1 2.6	2 5.1	1 2.6		1 2.6		
6. 教頭・教務主任	10	11	1 9.1				1 9.1			1 9.1			5 45.5	2 18.2	1 9.1					
7. 委員会 (校長・教頭を含む)	60	78	2 2.6	2 2.6		7 9.0	27 34.6						21 26.9	14 17.9		5 6.4				
8. 委員会 (校長・教頭を含まない)	3	5					2 40.0	1 20.0					1 20.0	1 20.0						
9. 部 会	7	8	1 12.5			2 25.0	2 25.0		1 25.5					2 25.0						
10. 学年会	9	13				4 30.8	3 23.1		2 15.4					3 23.1						
11. 職員会議	59	92		1 1.1		24 26.1	18 19.6	1 1.1	12 13.0	1 1.1			4 4.3	9 9.8				5 5.4	17 18.5	
無 効		1																		
無 回 答		4																		
合 計		259																		

表8 教育目標（決定）

主 体	件数	回答 総数	手 順 を と っ た 理 由																									
			21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38								
1. 校 長	40	46		27 58.7		1 2.2			1 2.2						13 28.3													
2. 教 頭	0																											
3. 校長・教頭	1	1		1 100.0																								
4. 教務主任	0																											
5. 校長・教頭・教務主任	0																											
6. 教頭・教務主任	0																											
7. 委員会 (校長・教頭を含む)	0																											
8. 委員会 (校長・教頭を含まない)	0																											
9. 部 会	0																											
10. 学 年 会	0																											
11. 職員会議	101	163		1 0.6		66 40.5	13 8.0	2 1.2	34 20.9						8 4.9	3 1.8									2 1.2	2 1.2	32 19.6	
無 効	0																											
無 回 答	1																											
合 計	143																											

※ 「手順をとった理由」（表中の21～38）の内容

21. 校務分掌上の担当であるから	22. 管理職の責任であるから
23. 時間的余裕がないから	24. 教員の参加意欲を高めるため
25. 教員の意見を反映させるため	26. 教員の負担を軽減させるため
27. 教員自身にかかわる問題だから	28. 教員に経験・能力がないから
29. 教員の要望があったから	30. 教員の要望がなかったから
31. 学校経営上重要な事項であるから	32. 決定に至るまでに十分な検討を行うため
33. 担当者の資質が高いから	34. 決定をスムーズに行うため
35. 教員数が多いから	36. 教員数が少ないから
37. 慣例だから	38. 内容の周知徹底をはかり、効果的に実施するため

※※ 表中の数字

上段：実数

下段： $\frac{\text{実数}}{\text{回答総数}} \times 100 (\%)$

(※、※※は表6～表17に共通)

＜ 校 務 分 掌 組 織 ＞

表 9 校務分掌組織（原案作成）

主 体	件数	回答 総数	手 順 を と っ た 理 由																
			21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37
1. 校 長	23	26	1 3.9	15 57.7	1 3.9														9 34.6
2. 教 頭	43	53	12 3.8	20 37.7	3 5.7		1 2.5	1 2.5										2 3.8	2 3.8
3. 校長・教頭	35	40	1 2.5	21 52.5			1 2.5	1 2.5	1 2.5							1 2.5		2 5.0	1 2.5
4. 教務主任	5	6	4 66.7				1 16.7	1 16.7											
5. 校長・教頭・教務主任	14	23	4 17.4	5 21.7	2 8.7	1 4.4	2 8.7	1 4.4								7 30.4	1 4.4		
6. 教頭・教務主任	8	9	3 33.3	1 11.1	1 11.1		1 11.1	1 11.1								2 22.2			
7. 委員会 (校長・教頭を含む)	6	7	1 14.3				4 57.1									2 28.6			
8. 委員会 (校長・教頭を含まない)	1	2				1 50.0										1 50.0			
9. 部 会	2	3	1 33.3				2 66.6												
10. 学 年 会	0																		
11. 職員会議	3	3			1 33.3		1 33.3	1 33.3											
無 効	3																		
無 回 答	0																		
合 計	143																		

表 10 校務分掌組織（審議・検討）

主 体	件数	回答 総数	手 順 を と っ た 理 由																		
			21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	
1. 校 長	20	21		10 47.6												10 47.6		1 4.8			
2. 教 頭	12	15	1 6.7	9 60.0	1 6.7					1 6.7						3 20.0					
3. 校長・教頭	20	26		8 30.8	1 3.9		1 3.9									13 50.0		1 3.9	2 7.7		
4. 教務主任	3	3	1 33.3				1 33.3									33.3					
5. 校長・教頭・教務主任	33	37	2 5.4	3 8.1	1 2.7	1 2.7	6 16.2	2 5.4	2 5.4							10 27.0	4 10.8	2 5.4	3 8.1	1 2.7	
6. 教頭・教務主任	4	4	1 25.0			1 25.0	1 25.0									1 25.0					
7. 委員会 (校長・教頭を含む)	45	62	1 1.6			8 12.9	18 29.0	1 1.6	5 8.0		2 3.2					11 17.7	12 19.4	3 4.8		1 1.6	
8. 委員会 (校長・教頭を含まない)	3	2					1 50.0		1 50.0												
9. 部 会	9	13	1 7.7			5 38.5	4 30.8		1 7.7							2 15.4					
10. 学 年 会	5	4					1 25.0		2 50.0												
11. 職員会議	54	82		1 1.2		21 25.6	11 13.4	6 7.3	7 8.5							8 9.8	11 13.4		1 1.2	1 1.2	15 18.3
無 効	6																				
無 回 答	9																				
合 計	223																				

表 11 校務分掌組織（決定）

主 体	件数	回答 総数	手 順 を と っ た 理 由																	
			21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38
1. 校 長	42	42	1 2.4	25 59.5		2 4.8						10 23.8						1 2.4	3 7.1	
2. 教 頭	1	1															1 100.0			
3. 校長・教頭	2	1		1 100.1																
4. 教務主任	1	1				1 100.0														
5. 校長・教頭・教務主任	0																			
6. 教頭・教務主任	0																			
7. 委員会 (校長・教頭を含む)	0																			
8. 委員会 (校長・教頭を含まない)	0																			
9. 部 会	0																			
10. 学年会	0																			
11. 職員会議	98	160				42 26.3	18 11.3		28 17.5	1 0.6	1 0.6		16 10.0	6 3.8		4 2.5	4 2.5	2 1.3	38 23.8	
無 効	0																			
無 回 答	0																			
合 計	143																			

< 校 内 研 修 計 画 >

表 12 校内研修計画（原案作成）

主 体	件数	回答 総数	手 順 を と っ た 理 由																	
			21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38
1. 校 長	6	6			3 50.0							2 33.3						1 16.7		
2. 教 頭	4	4	1 25.0	1 25.0								1 25.0							1 25.0	
3. 校長・教頭	3	5		2 40.0		1 20.0		1 20.0										1 20.0		
4. 教務主任	66	70	56 80.0			4 5.7	1 1.4	2 2.9				1 1.4		6 8.6						
5. 校長・教頭・教務主任	12	16	4 25.6	2 12.5					1 6.3			1 6.3		6 37.5						
6. 教頭・教務主任	11	14	4 28.6	2 14.3	1 7.1	1 7.1	2 14.3	1 7.1		1 7.1										
7. 委員会 (校長・教頭を含む)	12	15	4 26.7		1 6.7	1 6.7	3 20.0		4 26.7			2 13.3								
8. 委員会 (校長・教頭を含まない)	5	8	2 25.0			2 25.0	3 37.5		1 12.5											
9. 部 会	15	15	12 80.0			2 13.3	1 6.7													
10. 学年会	1	1				1 100.0														
11. 職員会議	3	6				3 50.0	1 16.7		1 16.7			1 16.0								
無 効	5																			
無 回 答	0																			
合 計	143																			

表13 校内研修計画（審議・検討）

主 体	件数	手 順 を と っ た 理 由																		
		回答総数	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38
1. 校 長	12	13	6									7								
			46.2									53.8								
2. 教 頭	6	7	3				1					3								
			42.9				14.3					42.9								
3. 校長・教頭	27	33	14		2							15	1		1					
			42.8		6.1							45.5	3.0		3.0					
4. 教務主任	5	5	5																	
			100.0																	
5. 校長・教頭・教務主任	41	51	3	11		3	2		1			27	2	1	1				1	
			5.9	21.6		5.9	3.9		2.0			52.9	3.9	2.0	2.0				2.0	
6. 教頭・教務主任	9	11	1	1		1			2	2		4	1	1						
			9.1	9.1		9.1			18.2			36.3	9.1	9.1						
7. 委員会 (校長・教頭を含む)	56	74	2	1	5	20	1	5				20	17		3					
			2.7	1.4	6.8	27.0	1.4	6.8				27.0	23.0		4.1					
8. 委員会 (校長・教頭を含まない)	11	14	2			4	5		1				1							1
			14.3			28.6	35.7		7.1				7.1							7.1
9. 部 会	15	19	2			3	7		1				6							
			10.5			15.5	36.8		5.3				31.6							
10. 学年会	17	28	1			6	11		4			1	4		1					
			3.6			21.4	39.3		14.3			3.6	14.3		3.6					
11. 職員会議	52	83		1		21	13	1	15			5	8		3				5	10
				1.2		25.3	15.7	1.2	18.1			6.0	9.6		3.6				6.0	12.1
無 効	3																			
無 回 答	7																			
合 計	261																			

表14 校内研修計画（決定）

主 体	件数	手 順 を と っ た 理 由																		
		回答総数	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38
1. 校 長	25	27	15					1					8	1		1			1	
			55.6					3.7					29.6	3.7		3.7			3.7	
2. 教 頭	1	1	1																	
			100.0																	
3. 校長・教頭	0																			
4. 教務主任	0																			
5. 校長・教頭・教務主任	1	1				1														
						100.0														
6. 教頭・教務主任	0																			
7. 委員会 (校長・教頭を含む)	1	1					1													
							100.0													
8. 委員会 (校長・教頭を含まない)	0																			
9. 部 会	0																			
10. 学年会	0																			
11. 職員会議	114	175		2		61	19		32		1	7	4		2			6	2	39
				1.1		34.9	10.9		18.3		0.5	4.0	2.3		1.1			3.4	1.1	22.3
無 効	1																			
無 回 答	0																			
合 計	143																			

〈新教育課程の編成（ゆとりの時間の活用）〉

表 15 新教育課程の編成（原案作成）

主 体	件数	回答 総数	手 順 を と っ た 理 由																																			
			21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38																		
1. 校 長	10	10		2						1		6						1																				
				20.0						10.0		60.0						10.0																				
2. 教 頭	11	12	2	4	3			1				1		1																								
			16.7	33.3	25.0			8.3				8.3		8.3																								
3. 校長・教頭	7	7		6									1																									
				85.7									14.3																									
4. 教務主任	57	61	50	1	1	1	2					1		5																								
			82.0	1.6	1.6	1.6	3.3					1.6		8.2																								
5. 校長・教頭・教務主任	17	29	8	4		1	3		1			1	9	1				1																				
			27.6	13.8		3.5	10.3		3.5			3.5	31.0	3.5				3.5																				
6. 教頭・教務主任	10	13	7	1			1			2			2																									
			53.9	7.7			7.7			15.4			15.4																									
7. 委員会 (校長・教頭を含む)	8	13	5			1	3			1			3																									
			38.5			7.7	23.1			7.7			23.1																									
8. 委員会 (校長・教頭を含まない)	1	1				1																																
						100.0																																
9. 部 会	12	15	8			3		1				1	1	1																								
			53.3			20.0		6.7				6.7	6.7	6.7																								
10. 学年会	3	2					1												1																			
							50.0												50.0																			
11. 職員会議	2	5				1	2		2																													
						20.0	40.0		40.0																													
無 効	4																																					
無 回 答	1																																					
合 計	143																																					

表 16 新教育課程の編成（審議・検討）

主 体	件数	回答 総数	手 順 を と っ た 理 由																																			
			21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38																		
1. 校 長	10	10	1	4								5																										
			10.0	40.0								50.0																										
2. 教 頭	5	5	1			1						3																										
				20.0		20.0						60.0																										
3. 校長・教頭	23	31	17			1						13																										
			54.8			3.2						41.9																										
4. 教務主任	5	5	1																																			
			100.0																																			
5. 校長・教頭・教務主任	35	44	1	8		3	4	1		1		20	2		1		2		1																			
			2.3	18.2		6.8	9.0	2.3		2.3		45.5	4.6		2.3		4.6		2.3																			
6. 教頭・教務主任	6	8	1	2			2					3																										
			12.5	25.0			25.0					37.5																										
7. 委員会 (校長・教頭を含む)	57	75	2	2		11	16		3	1		19	19			2																						
			2.7	2.7		14.7	21.3		4.0	1.3		25.3	25.3			2.7																						
8. 委員会 (校長・教頭を含まない)	7	10	1			2	3		2			1			1																							
			10.0			20.0	30.0		20.0			10.0																										
9. 部 会	22	28	9	1		4	7		2				5																									
			32.1	3.6		14.3	25.0		7.1				17.9																									
10. 学年会	14	17				5	5		4				3																									
						29.4	29.4		23.5				17.7																									
11. 職員会議	56	86				30	23	1	7			3	7		1				14																			
						34.9	26.7	1.2	8.1			3.5	8.1		1.2				16.2																			
無 効	1																																					
無 回 答	7																																					
合 計	248																																					

表17 新教育課程の編成（決定）

主 体	件数	回答 総数	手 順 を と っ た 理 由																	
			21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38
1. 校 長	28	34		17 50.0									13 38.2	2 5.9		1 2.9			1 2.9	
2. 教 頭	0																			
3. 校長・教頭	3	4		3 75.0									1 25.0							
4. 教務主任	1	1				1 100.0														
5. 校長・教頭・教務主任	0																			
6. 教頭・教務主任	0																			
7. 委員会 (校長・教頭を含む)	0																			
8. 委員会 (校長・教頭を含まない)	0																			
9. 部 会	0																			
10. 学 年 会	1	1																		1 100.0
11. 職員会議	108	159				51 32.1	23 14.5	1 0.6	23 14.5	1 0.6			11 6.9	9 5.7		6 3.8		3 1.9	1 0.6	30 18.9
無 効	1																			
無 回 答	1																			
会 計	143																			

考 慮 し た こ と

表18 教育目標

	原案作成	審 議 ・ 検 討				決 定
51. 子供の実態	96	39	21	7		75
52. 地域の実態	36	30	8	1		19
53. 教員の希望	11	29	45	11	1	30
54. 親の希望	6	9	6	1	1	6
55. 学校の伝統	16	7	3	3	1	6
56. 校長の方針	46	43	10	4		38
57. 前年度の反省	84	43	39	9		79
58. 教育委員会の意向	7	18	4	1		7
59. 法 規	1	1	3			6
60. 出 版 物						
61. そ の 他	1	1				
無 効	1	1	2	1	1	1
無 回 答	1	9	60	120	140	6
合 計	306	230	201	158	144	273

表19 校務分掌組織

	原案作成	審 議 ・ 検 討				決 定
51. 子供の実態	15	7	5	2		16
52. 地域の実態	1	6	2	1		2
53. 教員の希望	50	48	31	7	2	65
54. 親の希望		2	1			1
55. 学校の伝統	6	4	4	2		4
56. 校長の方針	42	41	9	2		45
57. 前年度の反省	84	51	36	7	1	59
58. 教育委員会の意向	3	2		1	1	
59. 法 規	2	1	1			5
60. 出 版 物						
61. そ の 他	2	4	2			2
無 効	1	2	1	1	1	4
無 回 答		17	87	128	140	11
合 計	206	185	179	151	145	214

表20 校内研修計画

	原案作成	審 議 ・ 検 討				決 定
51. 子供の実態	57	36	19	7		41
52. 地域の実態	8	10	7			10
53. 教員の希望	38	36	41	12	2	56
54. 親の希望		2	2		1	1
55. 学校の伝統	7	4	2	2		6
56. 校長の方針	35	46	15	4	1	34
57. 前年度の反省	82	69	40	12		71
58. 教育委員会の意向	3	2	1	1		3
59. 法 規		1	1			2
60. 出 版 物			1			
61. そ の 他		1	4	2		1
無 効	2	2	1	1	1	
無 回 答		11	62	118	139	12
合 計	232	220	196	159	144	237

表21 新教育課程の編成（ゆとりの時間の活用）

	原案作成	審 議 ・ 検 討				決 定
51. 子供の実態	90	58	29	11	1	61
52. 地域の実態	28	19	7	2	1	17
53. 教員の希望	14	34	29	14	2	42
54. 親の希望	2	3				3
55. 学校の伝統	10	11	6	1		8
56. 校長の方針	32	36	14	2		32
57. 前年度の反省	68	54	35	13	1	57
58. 教育委員会の意向	2	1	2			3
59. 法 規	4		1			3
60. 出 版 物	2					1
61. そ の 他			1	1		1
無 効	3	1				2
無 回 答	1	12	73	118	140	13
合 計	256	229	197	162	145	243

主体×考慮したこと

＜ 教育目標 ＞

表 22 教育目標（原案作成）

主 体	件数	考 慮 し た こ と										
		回答 総数	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
1. 校 長	60	130	38 29.2	16 12.3	5 3.8	3 2.3	9 6.9	27 20.8	27 20.8	4 3.1	1 0.8	
2. 教 頭	10	18	5 27.8	2 11.1	1 5.6			2 11.1	8 44.4			
3. 校長・教頭	22	58	15 25.9	9 15.5	3 5.2	2 3.4	5 8.6	9 15.5	12 20.7	3 5.2		
4. 教務主任	21	43	17 39.5	2 4.7			1 2.3	2 4.7	21 48.8			
5. 校長・教頭・教務主任	11	20	7 35.0	4 20.0	1 5.0			4 20.0	4 20.0			
6. 教頭・教務主任	6	12	6 50.0	1 8.3				1 8.3	4 33.3			
7. 委員会 (校長・教頭を含む)	3	5	2 40.0			1 20.0		1 20.0	1 20.0			
8. 委員会 (校長・教頭を含まない)	1	3	1 33.3	1 33.3					1 33.3			
9. 部 会	4	7	2 28.6	1 14.3			1 14.3		3 42.9			
10. 学 年 会	1	2	1 50.0						1 50.0			
11. 職員会議	1	2	1 50.0						1 50.0			
無 効	2											
無 回 答	1											
合 計	143											

※ 「考慮したこと」（表中の51～60）の内容

51. 子供の実態	52. 地域の実態	53. 教員の希望	54. 親の希望	55. 学校の伝統
56. 校長の方針	57. 前年度の反省	58. 教育委員会の意向	59. 法規	60. 出版物

※※ 表中の数字

上段：実 数

下段： $\frac{\text{実 数}}{\text{回答総数}} \times 100 (\%)$

（※、※※は表22～24に共通）

表23 教育目標（審議・検討）

主 体	件数	考 慮 し た こ と										
		回答 総数	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
1. 校 長	10	12	1	2				7		2		
		8.3	16.7					58.3		16.7		
2. 教 頭	15	21	2	3	2	2	1	4	6	1		
		9.5	14.3	9.5	9.5	4.8	19.1	28.6	4.8			
3. 校長・教頭	40	59	8	7	4	1	2	15	13	9		
		19.6	11.9	6.8	1.7	3.4	25.4	22.0	15.3			
4. 教務主任	13	21	3	3	6	1	1	4	3			
		14.8	14.3	28.6	4.8	4.8	19.0	14.3				
5. 校長・教頭・教務主任	28	42	9	3	5	2	1	9	6	5	2	
		21.4	7.1	11.9	4.8	2.4	21.4	14.3	11.9	4.8		
6. 教頭・教務主任	10	14	2	2	3	2		1	4			
		14.8	14.3	21.4	14.3		7.1	28.6				
7. 委員会 (校長・教頭を含む)	60	104	12	10	33	3	2	8	32	3	1	
		11.5	9.6	31.7	2.9	1.9	7.7	30.8	2.9	1.0		
8. 委員会 (校長・教頭を含まない)	3	6	2		2		1		1			
		33.3		33.3		16.7		16.7				
9. 部 会	7	8	2		2				4			
		25.0		25.0				50.0				
10. 学年会	9	11	2		6	1		1			1	
		18.2		54.5	9.1		9.1				9.1	
11. 職員会議	59	95	23	8	23	6	5	7	21	2		
		24.2	8.4	24.2	6.3	5.3	7.4	22.1	2.1			
無 効	1											
無 回 答	4											
合 計	259											

表24 教育目標（決定）

主 体	件数	考 慮 し た こ と										
		回答 総数	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
1. 校 長	40	79	15	6	9	2	4	22	12	4	5	
		19.0	7.6	11.4	2.5	5.1	27.9	15.2	5.1	6.3		
2. 教 頭	0											
3. 校長・教頭	1											
4. 教務主任	0											
5. 校長・教頭・教務主任	0											
6. 教頭・教務主任	0											
7. 委員会 (校長・教頭を含む)	0											
8. 委員会 (校長・教頭を含まない)	0											
9. 部 会	0											
10. 学年会	0											
11. 職員会議	101	187	60	13	21	4	2	16	67	3	1	
		32.1	7.0	11.2	2.1	1.1	8.6	35.8	1.6	0.5		
無 効	0											
無 回 答	1											
合 計	143											

表 25 (件数)

審議・検討段階・決定段階での修正度

意思決定事項 意思決定の手順 修正の程度	教育目標		校務分掌組織		校内研修計画		新教育課程の編成	
	※ 審議・検 討段階で	※※ 決定段階 で	審議・検 討段階で	決定段階 で	審議・検 討段階で	決定段階 で	審議・検 討段階で	決定段階 で
1. 全面的に修正された	1	0	0	0	0	0	1	0
2. かなり修正された	5	2	3	0	9	0	17	2
3. 少し修正された	47	15	55	30	74	38	57	33
4. ほとんど修正されなかった	64	62	64	67	51	71	51	77
5. まったく修正されなかった	23	61	17	44	8	33	16	30
無 回 答	3	3	4	2	1	1	1	1
合 計	143	143	143	143	143	143	143	143

※ 審議・検討段階で原案はどの程度修正されましたか。

※※ 審議・検討過程を経た案は決定段階でどの程度修正されましたか。

表 26 (件数)

影 響 力 主 体

決定事項 影響力主体	教育目標	校務分掌 組 織	校内研修 計 画	新教育課 程の編成
1. 校 長	58	22	6	11
2. 教 頭	10	45	4	10
3. 校長・教頭	21	33	3	7
4. 教務主任	22	5	62	50
5. 校長・教頭・教務主任	10	14	10	14
6. 教頭・教務主任	6	8	11	9
7. 委員会 (校長・教頭を含む)	4	5	12	11
8. 委員会 (校長・教頭を含まない)	1	1	5	1
9. 部 会	4	2	15	8
10. 学 年 会	0	0	1	2
11. 職員会議	0	3	3	6
12. そ の 他	4	4	11	13
13. 無 効	1	0	0	0
14. 無 回 答	2	2	0	0
合 計	143	143	143	143

表 27

決定にあたっての留意点

意思決定過程全体を通してどんなことに留意されましたか。

〈教育目標〉

1. 実施に結びつくこと	55
2. 地域、教員、子供の実態を取り入れること	64
3. 自校の個性を出すこと	23
4. 偏りのない調和のとれた目標にすること	29
5. 従来を目標を尊重すること	15
6. 具体的な個別計画を重視するのであまり考慮しない	1
7. その他	1
無効	0
無回答	2
合計	190

〈校内研修計画〉

1. 教育目標、学校経営の方針を具現化すること	77
2. 日常の教育実践と結びついたものにする	62
3. 教員の意欲を高めること	43
4. 新任の教員の育成をはかること	6
5. 教員の主体性を重視すること	27
6. 教員の負担を軽減すること	1
7. 自校の特色を出すこと	7
8. その他	2
無効	0
無回答	1
合計	226

〈校務分掌組織〉

1. 部や係の内容を精選し、簡素化をはかること	23
2. 校務内容を平均化すること	10
3. 学校組織体としての機能を発揮すること	97
4. 協力・援助体制を確立すること	17
5. 教員に役割意識をもたせること	30
6. 学校規模に適した組織にすること	22
7. 指導研究面を重視した組織にすること	15
8. 形式にとらわれず動き易い組織にすること	10
9. その他	0
無効	0
無回答	1
合計	225

〈新教育課程の編成（ゆとりの時間の活用）〉

1. 教育目標、学校経営の方針を具体化すること	57
2. 子どもを中心に考えること	73
3. 自校の特色を出すこと	48
4. 試行の結果をいかすこと	9
5. 教員の意向を取り入れること	19
6. 文部省、教育委員会の意向を取り入れること	3
7. その他	0
無効	0
無回答	2
合計	211

内容評価
(実践への適用度) × 影響力主体

表28 教育目標

影響力主体 内容評価	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14														合計
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1															0
2	3	1				1			1			1			7
	5.2	10.0				16.7			25.0			25.0			
3	6		4	2	1		1							1	15
	10.3		19.0	9.1	10.0		25.0							50.0	
4	41	6	13	14	8	5		1	1			3	1	1	94
	70.7	60.0	61.9	63.6	80.0	83.3		100.0	25.0			75.0	100.0	50.0	
5	7	3	3	6	1		3								25
	12.1	30.0	14.8	27.3	10.0		75.0								
無回答	1		1												2
	1.7		4.8												
計	58	10	21	22	10	6	4	1	4	0	0	4	1	2	143

現行の教育目標を教員は学級経営に具体化しているとお考えですか。

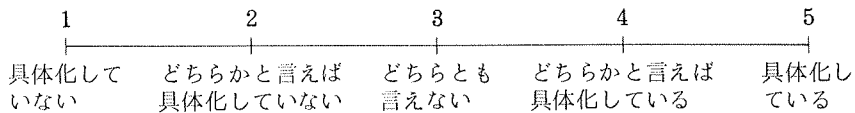


表29 校務分掌組織

影響力主体 内容評価	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14														合計
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1	1														1
2	4.5														10
	1	3	2	1		1	1				1				
3	4.5	6.7	6.1	20.0		12.5	20.0				33.3				7
	1	1	1		2						1	1			
4	4.5	2.2	3.0		14.3						33.3	25.0			111
	16	40	22	4	11	7	4	1	2		1	2		1	
5	72.7	88.9	66.7	80.0	78.6	87.5	80.0	100.0	100.0		33.3	50.0		100.0	13
	3	1	7		1							1			
無回答	13.6	2.2	21.2		7.1							25.0			1
			1												
計			3.0												
計	22	45	33	5	14	8	5	1	2	0	3	4	0	1	143

現行の校務分掌組織は、今後修正する必要があるとお考えですか。

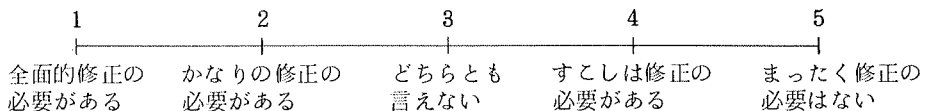


表 30 校内研修計画

内容評価	影響力主体														合計
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1															0
2		1		2					1						4
		25.1		3.2					6.7						
3	1			5		1	1	2				3			13
	16.7			8.1		9.1	8.3	40.0				27.3			
4	4	3	1	34	8	4	7	1	8	1	2	5			78
	66.7	75.0	33.3	54.8	80.0	36.4	58.3	20.0	53.3	100.0	66.7	45.5			
5	1		1	21	2	6	4	1	6		1	3			46
	16.7		33.3	33.9	20.0	54.5	33.3	20.0	40.0		33.3	27.3			
無回答			1					1							2
			33.3					20.0							
計	6	4	3	62	10	11	12	5	15	1	3	11	0	0	143

校内研修計画にそって教員は校内研修に主体的に取り組んでいるとお考えですか。

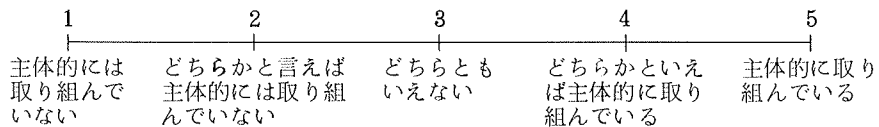
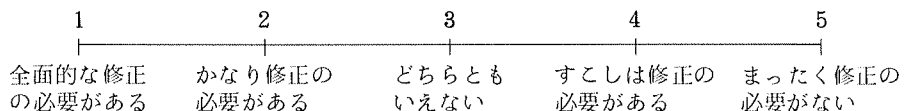


表 31 新教育課程の編成（ゆとりの時間の活用）

内容評価	影響力主体														合計
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1					1										1
2					7.1										31
	3	1	1	10	4	3	1		1		1	6			
3					28.4	33.3	9.1		12.5		16.7	46.2			15
		1	1	3	1	1	3	1	2		1	1			
4		10.0	14.3	6.0	7.1	11.1	27.3	100.0	25.0		16.7	7.7			91
	7	8	5	34	8	5	7		5	2	4	6			
5					57.1	55.6	63.6		62.5	100.0	66.7	46.2			4
	1			3											
無回答					6.0										1
														1	
計	11	10	7	50	14	9	11	1	8	2	6	13	0	1	143

現行の「ゆとりの時間の活用方法」は、修正する必要があるとお考えですか。



※ 「影響力主体」(表中の1～14)

- | | | | | |
|------------|------------------|--------------------|---------|---------------|
| 1. 校長 | 2. 教頭 | 3. 校長・教頭 | 4. 教務主任 | 5. 校長・教頭・教務主任 |
| 6. 教頭・教務主任 | 7. 委員会(校長・教頭を含む) | 8. 委員会(校長・教頭を含まない) | | |
| 9. 部会 | 10. 学年会 | 11. 職員会議 | 12. その他 | 13. 無効 |
| | | | | 14. 無回答 |

※※ 表中の数字

上段：実数

下段： $\frac{\text{実数}}{\text{回答総数}} \times 100$ (%)

学校規模×意思決定の手順

〈 教 育 目 標 〉

〔表中の数字は実数と同規模内での百分率を示している。〕

表 32 (原案作成段階)

学校規模	主体 管 理 職 (校長・ 教頭・教務主任) 型		教 務 主 任 型		委 員 会 , 職 員 会 議 型	
小 規 模 (1~11 c.)	51	89.5	4	7.0	2	3.5
中 規 模 (12~23 c.)	25	73.5	5	14.7	4	11.8
大 規 模 (24 c. ~)	31	66.0	12	25.5	4	8.5

表 33 (審議・検討段階)

学校規模	主体 委 員 会 あり		職 員 会 議 あり	
小 規 模 (1~11 c.)	8	13.1	28	45.9
中 規 模 (12~23 c.)	24	70.6	14	41.2
大 規 模 (24 c. ~)	36	75.0	11	22.9

表 34 (決定段階段階)

学校規模	主体 管 理 職 (校長・教頭)型		委 員 会 , 職 員 会 議 型	
小 規 模 (1~11 c.)	11	18.6	48	81.4
中 規 模 (12~23 c.)	9	26.5	25	73.5
大 規 模 (24 c. ~)	10	27.0	27	73.0

〈 校 務 分 掌 組 織 〉

表 35 (原案作成段階)

学校規模	主体 管 理 職 (校長・ 教頭・教務主任) 型		教 務 主 任 型		委 員 会 , 職 員 会 議 室	
小 規 模 (1~11 c.)	48	96.0	1	2.0	1	2.0
中 規 模 (12~23 c.)	27	84.4	2	6.3	3	9.4
大 規 模 (24 c. ~)	35	77.8	2	4.4	8	17.8

表 36 (審議・検討段階)

学校規模	主体 委 員 会 あり		職 員 会 議 あり	
小 規 模 (1~11 c.)	11	18.0	26	42.6
中 規 模 (12~23 c.)	20	58.8	12	35.3
大 規 模 (24 c. ~)	24	50.0	16	33.4

表 37 (決定段階)

学校規模	主体 管 理 職 (校長・教頭)型		委 員 会 , 職 員 会 議 室	
小 規 模 (1~11 c.)	21	36.8	36	63.2
中 規 模 (12~23 c.)	11	34.4	21	65.6
大 規 模 (24 c. ~)	11	24.4	34	75.6

〈校内研修計画〉

表 38 (原案作成段階)

学校規模	主体	管理職(校長・教頭・教務主任)型		教務主任型		委員会・職員会議型	
		小規模 (1~11c.)	23	39.7	27	9.1	8
中規模 (12~23c.)	3	46.6	18	54.5	12	46.5	
大規模 (24c.~)	8	13.8	20	36.4	15	34.9	

表 39 (審議・検討段階)

学校規模	主体	委員会あり		職員会議あり	
		小規模 (1~11c.)	5	8.2	24
中規模 (12~23c.)	15	44.1	13	38.2	
大規模 (24c.~)	27	56.2	11	22.9	

表 40 (決定段階)

学校規模	主体	管理職(校長・教頭)型		委員会・職員会議型	
		小規模 (1~11c.)	8	13.8	50
中規模 (12~23c.)	8	24.2	25	75.8	
大規模 (24c.~)	9	20.9	34	79.1	

〈新教育課程の編成〉

表 41 (原案作成段階)

学校規模	主体	管理職(校長・教頭・教務主任)型		教務主任型		委員会・職員会議型	
		小規模 (1~11c.)	34	58.6	15	25.9	9
中規模 (12~23c.)	9	26.5	15	44.1	10	29.4	
大規模 (24c.~)	11	25.0	26	59.1	7	15.9	

表 42 (審議・検討段階)

学校規模	主体	委員会あり		職員会議あり	
		小規模 (1~11c.)	14	23.0	28
中規模 (12~23c.)	27	79.4	16	47.1	
大規模 (24c.~)	35	72.9	12	25.0	

表 43 (決定段階)

学校規模	主体	管理職(校長・教頭)型		委員会・職員会議型	
		小規模 (1~11c.)	14	24.1	44
中規模 (12~23c.)	9	26.5	25	73.5	
大規模 (24c.~)	11	25.0	33	75.0	

学校規模 × 影響力主体

表44 教育目標

学校規模 \ 影響力主体	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	合計
	小規模 (1~11c.)	26 42.6	6 9.8	8 13.1	5 8.2	6 9.8	6 9.8	1 1.6	1 1.6				1 1.6		
中規模 (12~23c.)	13 38.2	3 8.8	7 20.6	5 14.7	2 5.9		2 5.9		1 2.9			1 2.9			34
大規模 (24c.~)	19 39.6	1 2.1	6 12.5	12 25.0	2 4.2		1 2.1		3 6.3			2 4.2	1 2.1	1 2.1	
計	58	10	21	22	10	6	4	1	4			4	1	2	143

表45 校務分掌組織

学校規模 \ 影響力主体	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	合計
	小規模 (1~11c.)	10 16.4	24 39.3	14 23.0	1 1.6	6 9.8	4 6.6						1 1.6		
中規模 (12~23c.)	5 14.7	8 23.5	11 32.4	2 5.9	1 2.9	3 8.8	1 2.9	1 2.9			1 2.9	1 2.9			34
大規模 (24c.~)	7 14.6	13 27.1	8 16.7	2 4.2	7 14.6	1 2.1	4 8.3		2 4.2		2 4.2	2 4.2			
計	22	45	33	5	14	8	5	1	2		3	4		1	143

表46 校内研修計画

学校規模 \ 影響力主体	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	合計
	小規模 (1~11c.)	5 8.2	3 4.9	2 3.3	27 44.3	6 9.8	7 11.5	3 4.9	3 4.9	1 1.6		2 3.3	2 3.3		
中規模 (12~23c.)		1 2.9		16 47.1	1 2.9	1 2.9	4 11.8	1 2.9	5 14.7		1 2.9	4 11.8			34
大規模 (24c.~)	1 2.1		1 2.1	19 39.6	3 6.3	3 6.3	5 10.4	1 2.1	9 18.8	1 2.1		5 10.4			
計	6	4	3	62	10	11	12	5	15	1	3	11			143

表 47 新教育課程の編成（ゆとりの時間の活用）

影響力主体 学校規模	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	合計
	小規模 (1～11c.)	7 11.5	8 13.1	5 8.2	13 21.3	8 13.1	5 8.2	4 6.6		2 3.3		4 6.6	5 8.2		
中規模 (12～23c.)	2 5.9	1 2.9	1 2.9	12 35.3	3 8.8	1 2.9	5 14.7	1 2.9	3 8.8	1 2.9	2 5.9	2 5.9			34
大規模 (24c.～)	2 4.2	1 2.1	1 2.1	25 52.1	3 6.3	3 6.3	2 4.2		3 6.3	1 2.1		6 12.5			
計	11	10	7	50	14	9	11	1	8	2	6	13			143

※ 「影響力主体」（表中の1～14）

- | | | | | |
|------------|------------------|--------------------|---------|---------------|
| 1. 校長 | 2. 教頭 | 3. 校長・教頭 | 4. 教務主任 | 5. 校長・教頭・教務主任 |
| 6. 教頭・教務主任 | 7. 委員会（校長・教頭を含む） | 8. 委員会（校長・教頭を含まない） | | |
| 9. 部会 | 10. 学年会 | 11. 職員会議 | 12. その他 | 13. 無効 |
| | | | | 14. 無回答 |

※ 表中の数字

上段：実数

下段： $\frac{\text{実数}}{\text{回答総数}} \times 100 (\%)$

学校規模 × 留意したこと

表48 教育目標

学校規模	学校数	回 答 数	留 意 し た こ と						
			1	2	3	4	5	6	7
小 規 模 (1～11クラス)	61	79	21	31	9	14	4	0	0
			26.6	39.2	11.4	17.7	5.1	0.0	0.0
中 規 模 (12～23クラス)	34	46	15	12	6	6	5	1	1
			32.6	26.1	13.0	13.0	10.9	2.2	2.2
大 規 模 (24クラス以上)	47	64	19	20	8	12	5	0	0
			29.7	31.2	12.5	18.8	7.8	0.0	0.0
合 計	142	189	55	63	23	32	14	1	1

※ 「留意したこと」(表中の1～7)の内容

- | | |
|---|--|
| 1. 実施に結びつくこと
3. 自校の個性を出すこと
5. 従来の目標を尊重すること
7. その他〔 | 2. 地域、教員、子供の実態を取り入れること
4. 偏りのない調和のとれた目標にすること
6. 具体的な個別計画を重視するのであまり考慮しない
〕 |
|---|--|

表49 校務分掌組織

学校規模	学校数	回 答 数	留 意 し た こ と								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
小 規 模 (1～11クラス)	61	90	5	2	37	8	15	13	7	3	0
			5.6	2.2	41.1	8.9	16.7	14.4	7.8	3.3	0.0
中 規 模 (12～23クラス)	34	57	8	4	26	3	6	4	3	3	0
			14.0	7.0	45.6	5.3	10.5	7.0	5.3	5.3	0.0
大 規 模 (24クラス以上)	47	75	9	4	33	6	9	5	5	4	0
			12.0	5.3	44.0	8.0	12.0	6.7	6.7	5.3	0.0
合 計	142	222	22	10	96	17	30	22	15	10	0

※ 「留意したこと」
(表中の1～9)の内容

- | | |
|--|---|
| 1. 部や係の内容を精選し、簡素化をはかること
2. 校務内容を平均化すること
3. 学校組織体としての機能を発揮すること
4. 協力・援助体制を確立すること
5. 教員に役割意識をもたせること
6. 学校規模に適した組織にすること
7. 指導研究面を重視した組織にすること
8. 形式にとらわれず動き易い組織にすること
9. その他〔 | 〕 |
|--|---|

表50 校内研修計画

学校規模	学校数	回答総数	留意したこと							
			1	2	3	4	5	6	7	8
小規模 (1～11クラス)	61	97	34	24	17	3	15	0	4	0
			35.1	24.7	17.5	3.1	15.5	0.0	4.1	0.0
中規模 (12～23クラス)	34	55	18	15	12	1	5	1	2	1
			32.8	27.3	21.8	1.8	9.1	1.8	3.6	1.8
大規模 (24クラス以上)	47	71	24	23	14	2	6	0	1	1
			33.8	32.4	19.7	2.8	8.5	0.0	1.4	1.4
合計	142	223	76	62	43	6	26	1	7	2

※ 「留意したこと」(表中の1～8)の内容

1. 教育目標、学校経営の方針を具現化すること	2. 日常の教育実践と結びつけたものにする
3. 教員の意欲を高めること	4. 新任の教員の育成をはかること
5. 教員の主体性を重視すること	6. 教員の負担を軽減すること
7. 自校の特色を出すこと	8. その他 []

表51 新教育課程の編成(ゆとりの時間の活用)

学校規模	学校数	回答総数	留意したこと						
			1	2	3	4	5	6	7
小規模 (1～11クラス)	61	90	28	26	23	6	5	2	0
			31.1	28.9	25.6	6.7	5.6	2.3	0.0
中規模 (12～23クラス)	34	49	13	18	12	2	4	0	0
			26.5	36.7	24.4	4.0	8.2	0.0	0.0
大規模 (24クラス以上)	47	68	15	29	12	1	10	1	0
			22.1	42.6	17.6	1.5	14.7	1.5	0.0
合計	142	207	56	73	47	9	19	3	0

※ 「留意したこと」(表中の1～7)の内容

1. 教育目標・学校経営の方針を具体化すること	2. 子どもを中心に考えること
3. 自校の特色を出すこと	4. 試行の結果をいかすこと
5. 教員の意向を取り入れること	6. 文部省・教育委員会の意向を取り入れること
7. その他 []	

※※ 表中の数字

上段：実数

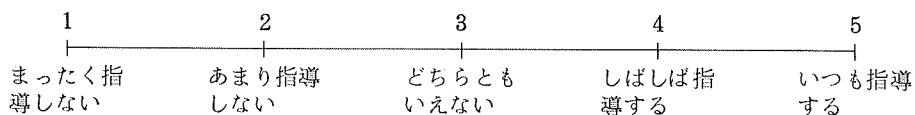
下段： $\frac{\text{実数}}{\text{回答総数}} \times 100 (\%)$

表52

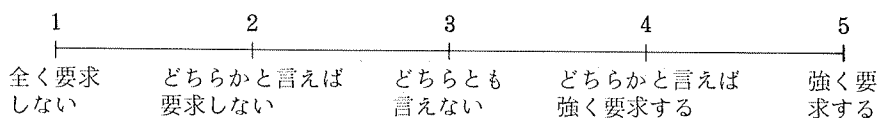
学校長のP M 式リーダーシップ測定法

- (1) あなたは教育目標を具体化するための方法を教員に指導しますか。

該当する番号に○をつけて下さい。

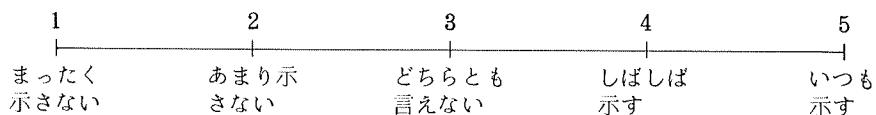


- (2) あなたは、教育目標を学級経営に具体化することを教員に要求しますか。該当する番号に○をつけて下さい。



- (3) あなたは、教員に各分掌校務の遂行上問題が生じた時、解決策を示しますか。

該当する番号に○をつけて下さい。



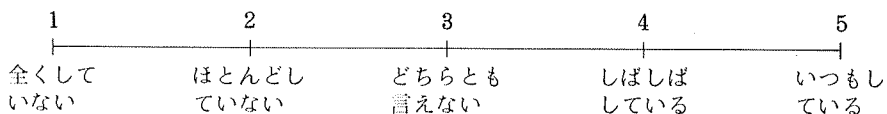
- (4) あなたは、校内研修の成果についての報告文書を作成するよう教員に求めますか。

該当する番号に○をつけて下さい。



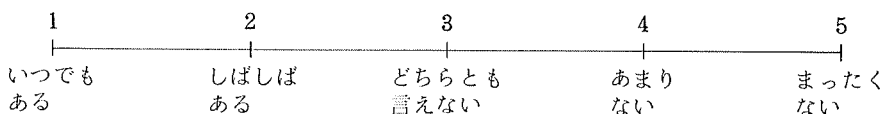
- (5) あなたは、各学級での「ゆりの時間」の活用状況を、何らかの形で把握しようとしていますか。

該当する番号に○をつけて下さい。

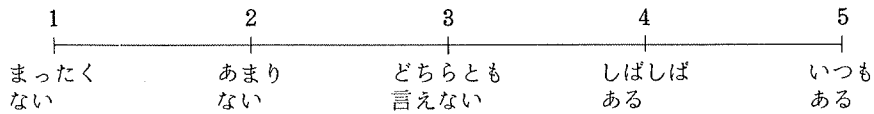


- (6) あなたは、本人に相談することなく、校務の役割分担を変えることがありますか。該当する番号に○をつけて下さい。

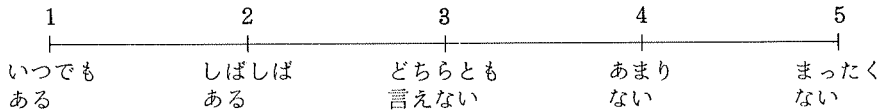
該当する番号に○をつけて下さい。



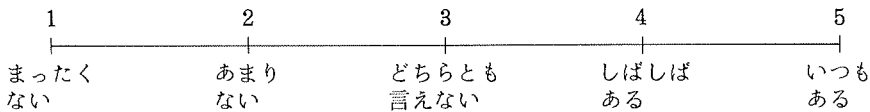
(7) 校務の役割分担を決める際になにか気まずい雰囲気が生じたとき、あなたは、うまくときほぐしたりすることがありますか。該当する番号に○をつけて下さい。



(8) あなたは、教員の各分掌校務の遂行上、あなたの意見が教員の意見とくいちがう場合、自分の意見をおし通すことがありますか。該当する番号に○をつけて下さい。



(9) あなたは、校内研修の場で、教員と気軽に話しあうことがありますか。該当する番号に○をつけて下さい。



(10) あなたは、教員が、ゆとりの時間の活用について、意見・希望・提案などを持ちこんだ場合、耳をかたむけますか。該当する番号に○をつけて下さい。

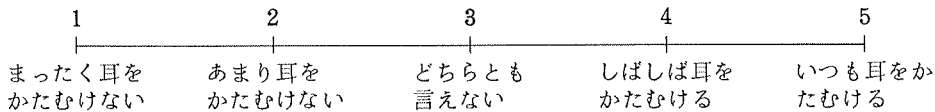


表 53 P 得点の得点分布

得点	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
人数	0	0	0	0	0	0	1	0	1	4	5	7	17	17	25	29	14	6	8	2	0

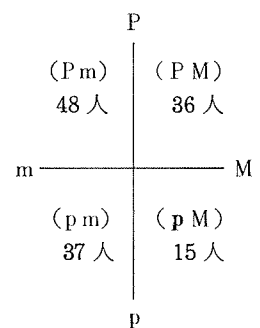
平均得点 18.9 点、(N = 136)

表 54 M 得点の得点分布

得点	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	24
人数	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	11	25	45	21	13	14	2	1	0

平均得点 19.3 点、(N = 136)

図 1 P.M.タイプの分布



意思決定の手順×P M タイプ

※ 表中の数字は実数と同
一主体内の百分率

〈 教 育 目 標 〉

表 55 (原案作成段階)

主体 P M	管理職(校長・教頭・教務主任)型		教務主任型		委員会・職員会議室	
	p m	27	26.2	6	28.6	2
p M	10	9.7	3	14.3	2	25.0
P m	39	37.9	7	33.3	1	12.5
P M	27	26.2	5	23.8	3	37.5

表 56 (審議・検討段階)

主体 P M	委員会・職員会議あり		委員会・職員会議なし	
	p m	27	25.5	8
p M	8	7.5	7	25.9
P m	38	35.8	9	33.3
P M	33	31.1	3	11.1

表 57 (決定段階)

主体 P M	管理職(校長・教頭)型		委員会・職員会議型	
	p m	9	34.6	26
p M	1	3.8	14	13.1
P m	9	34.6	38	35.5
P M	7	26.9	29	27.1

〈 校 務 分 掌 組 織 〉

表 58 (原案作成段階)

主体 P M	管理職(校長・教頭・教務主任)型		教務主任型		委員会・職員会議型	
	p m	30	27.5	1	20.0	6
p M	9	8.3	1	20.0	2	16.7
P m	40	36.7	2	40.0	2	16.7
P M	30	27.5	1	20.0	2	16.7

表 59 (審議・検討段階)

主体 P M	委員会・職員会議あり		委員会・職員会議なし	
	p m	24	28.6	13
p M	4	4.8	8	18.6
P m	32	38.1	12	27.9
P M	24	28.6	10	23.2

表 60 (決定段階)

主体 P M	管理職(校長・教頭)型		委員会・職員会議型	
	p m	12	34.3	25
p M	2	5.7	10	10.9
P m	6	17.1	38	41.3
P M	15	42.9	19	20.7

〈校内研修計画〉

表 61 (原案作成段階)

主体 P M	管理職(校長・教頭・教務主任)型		教務主任型		委員会, 職員会議型	
p m	7	23.3	17	26.6	11	33.3
p M	3	10.0	2	3.1	7	21.2
P m	13	43.3	28	43.8	6	18.1
P M	7	23.3	17	26.6	9	27.3

表 62 (審議・検討段階)

主体 P M	委員会, 職員会議あり		委員会, 職員会議なし	
p m	23	25.6	12	32.4
p M	9	10.0	3	8.1
P m	35	38.9	12	32.4
P M	23	25.6	10	27.0

表 63 (決定段階)

主体 P M	管理職(校長・教頭)型		委員会, 職員会議型	
p m	8	34.8	23	23.0
p M	2	8.7	10	10.0
P m	6	26.1	41	41.0
P M	7	30.4	26	26.0

〈新教育課程の編成〉

表 64 (原案作成段階)

主体 P M	管理職(校長・教頭・教務主任)型		教務主任型		委員会, 職員会議型	
p m	11	22.4	14	25.0	11	44.0
p M	6	12.2	2	3.6	5	20.0
P m	22	44.9	20	35.7	5	20.0
P M	10	20.4	20	35.7	4	16.0

表 65 (審議・検討段階)

主体 P M	委員会, 職員会議あり		委員会, 職員会議なし	
p m	30	28.6	6	24.0
p M	9	8.6	4	16.0
P m	37	35.2	10	40.0
P M	29	27.6	5	20.0

表 66 (決定段階)

主体 P M	管理職(校長・教頭)型		委員会, 職員会議型	
p m	7	22.6	29	29.3
p M	6	19.4	7	7.1
P m	11	35.5	36	36.4
P M	7	22.6	27	27.3