

E. 教育経営における管理・事務 の組織・運営についての研究

秋元 照夫 織田 長繁 畑 実
戸 莉 進 加藤 貞夫

I. 序 説

研究経過の概要

後に記述する三つの報告は、前回（第11集）から継続している研究の成果についてである。

既に言及しておいた通り、学校における「管理・事務」の実践過程の実証的研究は未だ甚しく進歩していない。われわれの着手も、その当初の段階として、まず日常の教育経営の実際の上に、教職員たちのなかで切実な問題として意識され、改善が要望されている事項に着目したのであるが、実態把握の方法としての観察・調査の技法が全く試案的なものにしか達し得なかったために、部分的な小さな問題ですら適確な分析説明を導き得るほど十分に記録を作成、資料を収集することができなかった。

とにかく、研究方法で多くの困難に出会いながら、討議による検討考案を重ねて研究計画の補正に努めてきた。例えば、報告Ⅰでは本校だけでなく他校に比較を広げ、報告Ⅱでは年間にわたる長期的動向や周期的変向などの詳細に及ぶことを考えた。そして、報告Ⅲの「校務運営に関する諸制度の体系化」の必要を痛感して、各自の記憶や経験にある事実を回想しながら、討議を開始し各種の資料の探求収集に着手したのである。何れにしても、この研究は多岐複雑な管理・事務を中心的な数個の部面に分けて、容易なところから進められているが、少しでも早く管理・事務の実践過程の改善更新に役立ち得る成果を挙げようと努めると、それだけに広汎また多種の事例に当り多数また長期の記録や資料を用いて、諸問題事項についての相互的関連と全体的統一の構造を明らかにしなければならないと考えられてくるのである。

研究計画の要約

くり返すまでもなく、この研究は本校の現場を事例対象とし、教育経営の機能過程を大きく三部分、すな

わち諸教育計画についての事前段階の立案・決定の過程、実施段階の連絡・調整の過程、事後段階の記録・報告の過程に分けて、それらにおける具体的運営という実践的視点に立って、ひとまず管理・事務の中核的機構の動態を分析解明しながら、そのなかに問題を発見検討し、かつその改善方策を考察提案することを目的としてきた。ここに、研究事項について、管理・事務の実践過程のなかの諸部面における課題を要約しておきたい。

- (1) 「教育計画の立案過程」において採用されている組織・方法手続のなかで原案を成立に導く条件と要因の探求。
- (2) 「教育計画の決定過程」主として会議過程における審議の研究の進行・動向のなかで、決定を成立に導く条件と要因の探求。
- (3) 「掲示による連絡・伝達の過程と方式」管理・事務の現場のセンターとして教官室の掲示施設（主として黒板）の使用、すなわち記載の内容方法の実態とその能率効果の促進方策。
- (4) 「文書による連絡・伝達の過程と方式」諸系路を通じて受発される文書によって諸案件の連絡の処理が達成される実態とその能率効果の促進方策。
- (5) 「記録・報告の様式とその改善」諸教育計画の実施の状況と成果を表示また評価するための各種の記録・報告の実態とその合理化の方策。
- (6) 「校務運営に関する校内諸制度の体系化」分掌諸部門に集積されている各種多様の規則・内規・申合せ・慣例・要項等々を収集・分類して系統化し、その簡便な使用によって、管理・事務の実践過程を標準化、能率化する方策。

研究成果の展望

この研究は、われわれ自身が自校で現在実践しているために、その終結に到達しない前でも、程度の如何

にかかわらず、問題の諸点が発見され、その生成の条件や要因が示唆されてくれば、それらに対する何らかの方策を良心的にまた仮説的に探求考察する必要を実感するのは自然のことである。そしてさらに、現在の意識・行為・制度・施設等々そのものを根本的に改善する、すなわち管理・事務のあり方の更新を提案するための科学研究を意図して前進するのは当然である。このような展開を目指して促進されつつあるこの研究の詳細は後述されるであろうが、ここでは中心的な動向に限って三事項について指摘しておきたい。

教育計画の立案・決定過程について会議過程の分析を試みてみると、既に、会議の雰囲気と時間の適正化をはかり、多数の発言によって建設的な討議を能率化する必要が実感されるに至ったが、そのためには、立案過程すなわち原案の企画準備の過程に尙一層の配意工夫を加える必要が考えられている。

揭示による連絡・伝達の過程の実態、すなわち教官室の黒板の使用の状況については、内容の質と量にわたって一年間における長期また周期的な変化や特徴を観察・調査する方法の精密化・統計化が考えられてい

るが、それは授業や諸行事の展開過程に照合して、実質的な関係や意義を評価しようとする意図からである。換言すれば、それらが受容され影響して効果・能率が適正化されるような施設の技術的改善の方策が考察されるであろう。

校務運営に関する校内諸制度については、校内諸機構の全分野にある内規・慣例等々の文献的資料はいうまでもなく、諸業務の担当者の経験と記憶に蓄積されているものも探求収集され、それらは分類され系統化される。欠陥の補充、矛盾の修正は言うまでもない。あらゆる制度はそれぞれ一定様式のカードに記載されて、ビジュアルレコーダー、ファイリングキャビネットに収められて、自由な閲覧に供せられる。これは、客観的、標準化された情報源となり、忘失や散逸を防ぐことは勿論、記憶・解釈の不一致から生ずる論議を無用化し、業務担当者は言うまでもなく、無関係係者、新任者等も閲覧利用することによって、全教職員の管理・事務に対する知識・能力の水準を引上げることに寄与するであろう。

(秋元)

Ⅱ. 報告1 教育計画の立案と決定過程

— 教官会議のあり方を中心として — 第2報

I. (1) 前回までと本稿のねらい

学校における管理・事務の繁雑多忙を軽減するために、教官会議（全体会議）のあり方を研究して来た。そして本校の実態を中心に報告した。その結論として、会議のあり方の問題点をあげると、次のようであった。1. 発言者が固定化して来ていること。2. 会議時間が、毎回100分以上で長が過ぎること。3. 企画のための会議こそ十分話し合いができることが望ましいこと。4. 議長の議事進行について、さらに工夫と努力がほしいことなどを述べた。

今回は、前回の報告を二三の他校の事情⁽²⁾と比較して見て、広く全体会議のあり方を論じてみたいと思う。しかし、現在の段階では、教官会議へのあり方の予備調査のところ、さらに問題点を見極めたいのが、本稿のねらいでもある。

Ⅱ. 立案過程におけるチェック

議題を議案として、全体会議に提出する場合、いろいろなケースが考えられる。一番簡単な場合は、個人が、会議の席上で直接、提案する方法である。時と場合によっては、このようなことも許されないでもない

い。しかし重要な議案こそ、全体会議に至る過程で、いろいろな形で審議されている。企画会議があって、その会議で集中的に企画、立案して行くもの、企画会議の形式が、校務分掌の部であったり、各種委員会で企画立案したものを、運営委員会という調整機関でチェックする場合もある。このチェック機関で調整することによって、議案は会議での審議時間も短縮できるし、より本質的な話し合いが可能となる。多くの学校では、このような形式がとられている。しかし、マンモス学校になると、この構成人員がどうしても多くなり、十分な意見の交換ができ兼ねているのではないかと思う。理想的には、いろいろな形でチェック機関が、ほしいが、このために、徒らに議案の提出が阻止されてはならない。

Ⅲ. 決定過程

1. 全体会議の決定に対する自由度

高校以下の職員会議には、⁽³⁾法的根拠がないので、校長が、その職務権限(学校教育法第28条第3項)の規定で処理できることになっている。しかし、

⁽⁴⁾「学校経営、特に教育活動における経営は、権威的・形式的な階層性を通じた指示系列よりも、教