

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、

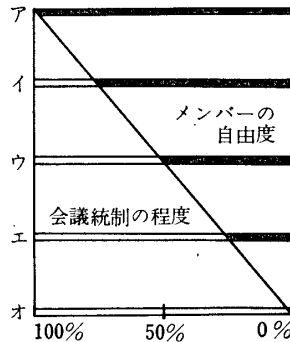
⁽⁴⁾「学校経営、特に教育活動における経営は、権威的・形式的な階層性を通じた指示系列よりも、教

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

職員への刺激や影響化によって、決定への枠組が、非常に重要な課題とされなければならない。」
 実際に学校で全体会議のない学校は殆んどなく、（稀に紛争を起した学校で、会議らしい会議のない学校もあるようではあるが。）会議としての有効性は、一般的に認められているとしてもよい。しかし、その実質的な取扱いには千差万別のものであった。

2. 学校における職員会議（全体会議）の位置

- ア. 全員が会議に参加して、その決定が最終決定となる（最高決定機関）
 イ. 全員が会議に参加しているが、会議の最高決定は校長にある。（諮問機関）
 ウ. 討議を過ぎて内容を展開して行くが最高決定は大半校長に統制されている。（やや制限された諮問機関）
 エ. 会議は情報伝達に終始して、質疑応答がある。（情報伝達機関）
 オ. 会議は情報伝達に終始している。（やや制限された情報伝達機関）



上記のように、分類すると、メンバーの自由度⁽⁵⁾は、管理者（校長）の統制によって違ったものとなる。その原因は、試にいろいろな要素が入り組んでいるが、要は管理者としての校長の考え方が大きく作用しているように思われた。

3. 会議にあらわれた議題

本校での協議題（1月～9月）

昭和41年

- 1/8 1. 受検心得 M
 2. 入試選抜委員 M
 1/10 1. 入試日程 M
 2. 選抜男女比 M
 3. 問題作成方針 M
 1/24 1. 附属学校運営委員会報告 M
 2. P.T.A会計の件 M
 3. 指導部（放送局・予餞会・謝恩会・表彰・ストーブ）P
 4. 入試の件 M
 1/31 1. 生徒表彰 P
 2. 中学検査実施要項 M
 2/3 1. 高校第1次選抜結果 M

- 2/7 1. 中学校2次判定 M
 2. 校務分掌 M
 2/14 1. 校務分掌 M
 2. 学校行事 P
 3. 校外学習指導計画 P
 4/7 1. 成績会議 P
 2. 教育実習の件 M
 4/14 1. 行事予定（1学期）P
 2. 校務分掌 M
 3. 学校行事 P
 4. クラブ顧問 P
 4/28 1. 追認試験判定の件 P
 2. P.T.A決算報告 M
 5/12 1. ソフトボール会期及変更 P
 2. 来年度高校修学旅行の件 P
 3. 図書館移転の件 M
 4. P.T.A予算 M
 5/26 1. P.T.A総会 M
 2. 旅費規定 M
 3. 高3修学旅行 P
 6/23 1. 期末行事と合宿
 2. 夏期休暇中の諸行事 P
 3. 帽子の件 P
 6/9 1. 金沢大学付高との交換会の件 P
 2. 林間学校（中2）実施計画案 P
 3. 修学旅行（高2）計画案変更 P
 9/5 1. 第2学期行事予定 P
 2. 奈良見学旅行 P
 3. 教生関係 M

凡例 P：教育計画に関するもの
 M：学校運営に関するもの

本校では、教官会議とは隔週に研究会議がもたれているので、少々その様子が違っているが、教育計画に関するもの、P：20と、学校運営に関するものM：21で、各50%となっている。この割合が当を得ているか否か、わからないが、⁽⁶⁾提案者の内容が粗末であったり、方向への確信が不明確な時、会議も平板になるし、学校全体も沈滞してしまう。自由によい意見が、よく洗練されて提案されることが、会議を魅力的なものとする、具体的なものであろう。

IV. 教官会議のあり方改善の具体的提案

会議のあり方の本質をなすものは、メンバーの自由度である。会議によって決定されたものが、最終決定として施行されることである。しかし、それへの道程としては、果して最終決定として足るものであるよう、徐々に具体的改善をする必要はあろう。会議が徒

らに長すぎても、十分な審議とはいえないからである。

ここに、いままでの結論から具体的提案を試みてみる。

1. 会議場所について

環境的なものは兎角軽視されやすいが、運営上大切なことである。議長の位置と黒板との関係も留意したい。例えば⁽⁷⁾「黒板へ発言者の言い方を司会者が項目別に分類して書きあげ、その一つ一つについて反対の意見や、賛成の意見を全員に求めるのも、感情的に対立した論議をしずめる一つの解決」であるとされている。またメンバーの席の位置にも、固定しないで話し合いがしやすい状態に工夫したいものである。

2. 企画のための委員会

企画のための委員会は、十分に話し合えることが大切である。そのためには構成メンバーの数を6～7名くらいにして、議案についての討議を、参会者全員によって十分するようにしたい。そして、この討論の結果は問題点を明示したプリントとし、全体の会に提出されることが望ましい。

3. チェックのための機関

本校では運営委員会(運営委員3人と校長)が議案の調整に当る。このような機関があれば、会議の能率はよいし、問題点が更にはっきりする。そうして、その議題をできるだけ早目に、メンバーに知らすよう努力してほしい。

4. 議長について

議長は会議の進行・事後処理についても一貫した責任があり、会議録の記入、保管の任を果さなければならない。できればチェック機関にオブザーバーで参加するか、よくチェック機関と連絡して、議案の問題点の把握に努められるような処置がほしい。

V. あとがき

(8)「校務のすべてを職員会議において決定する必要もなければまたその意味もない。意思決定のある部分を教師に委譲することによって学校における教師間の協力体制と学校経営への積極的参加の場として職員会議を性格づけることは……(中略)、しかし権限の委譲の線を強調するならば、その必要性を生じないことになる。委員会が個別的に学校経営に参与するのみに止まることなく、全体の総括的調整において職員会議の必要が生ずるものとする。」

学校において会議をすることは、学校運営の実際上の必要からする⁽⁹⁾集団思考であり、また共通理解である。そのために、会議のための会議であってはならず、メンバー一人一人が、真に会議に参加できるように、心がけたいものである。(加藤貞)

<註>

1) 教育経営における管理・事務の組織・運営についての研究 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— 名古屋大学教育学部附属中高等学校紀要第11集 P.72—74 1966

2) 本問題の性質上、インタビューによる結果をまとめたものである。

3) 職員会議の性格と運営 学校経営「学校管理読本」より P.49—56 12月臨時増刊 1963

4) 吉本次郎 職員会議と学校経営 学校経営P.39—43 3月号 1966

5) H.P.ゼルコ著 横山哲夫訳 会議と討議<リーダーと参加者のための心得と技術>ダイヤモンド社P.127 1965

6) 吉本二郎 職員会議と学校経営 <教育経営講座第15回>学校経営P.39—43 3月号 1966

7) 平井昌夫 職員会議での話し方 総合教育技術Vol.21No.3 P.100—103 1966

8) 牧昌見 諮問機関か議決機関かをめぐって 学校運営研究

9) 3)と同じ。

Ⅲ. 報告2 黒板による連絡・伝達について 第2報

1 ま え が き

昨年度の方針・方法をそのまま引続き、教官室に設置された教官伝達用黒板に記載された内容を、年間にわたって集計したものがこの報告である。教官室のあり方・伝達黒板の大きさ・諸教官の自由裁量によって記載され抹消されること等は昨年度と変化はない。しかし本年度において「諸連絡」欄の1部を「会議」欄として、会議・委員会専用にしたことが変わった点である。念のため書き添えれば、黒板は上下移動式で両面

共に校務分掌諸部門によって、区別されている。すなわち1面は教務・図書・研究の各部と新設された会議欄があり、記載できる広さは教務・会議が各 $\frac{1}{3}$ 、残りの $\frac{1}{3}$ を図書・研究の2部が半分ずつ占めている。他の1面は指導・諸連絡の欄で、その広さは指導2連絡1の割合である。

II. 伝達黒板利用の実際

黒板利用の実際を分析するには種々の視点がある。例えば、1. 校務分掌単位の頻度