

# 園長學 第一歩 (二)

— 管理者としての園長 —



## 五、幼稚園管理の實際

### 1 管理主体

管理を實際におこなううえ、その管理の直接の責任者は誰であるかということ、園長は明確に知っておく必要がある。この点が不明確であると、管理の實際に混乱がおこり、結局園長としてやらなければならないものもできなかつたということになる。

管理主体—管理をする直接の責任者—は、前項の表をみればわかるように、設置者または管理者か、幼稚園か、園長である。(一幼稚園を主として考えた場合)

#### (1) 設置者

学校教育法では、幼稚園全体の管理者として、設置者をあてている。「学校の設置者は、その設置する学校を管理す

る。」(六条)とその幼稚園の設置者に、設立維持に関する一切の責任を負わせて、設置管理の原則を示している。

(市区町村で教育委員会のできていないところは、法令はしばしば管理のうち設置および維持の事務を中心として、幼稚園の管理者に市区町村長をあてているが、これは設置者と管理者を別に考えていた、もとの考え方の名残である。)

#### (2) 幼稚園

法令は時に「学校(幼稚園)」を管理者としている場合があるが、この場合は、実際誰にその責任があるかということ、を、その場合で判断しなければならぬ。

例えば「学校においては、授業料を徴収することができる。」(学校法六条)という場合は、設置者であるが、「学校においては、……幼児並びに職員の健康増進を図るため、身体検査を行い及び適当な衛生養護の施設を設けなければならぬ。」(学校法一二条)という場合は、学校身体検査規程第

文部事務官 玉 越 三 朗

四条および第七条によつて、園長となる。

なお法令は、ときに「学校(幼稚園)」という同じ言葉を次の二つの意味に、使つてゐるので、その解釈の場合、よく注意する必要がある。その一つは幼稚園の行爲に主点を置いて使つてゐる場合であるが、この場合は、幼稚園を行爲主体とみて「……してはならない」「……しなければならぬ」と表現してゐる。他の一つは幼稚園の状態に主点をおいた場合で、この場合は、幼稚園を行政上の營造物とみて、「施設」としてあつてゐる。(学校法第八五条)

### (3) 園長

前項の表をみてもわかるように、園長は法令上しばしば管理主体となつてゐる。しかし現実には、幼稚園はもろろん設置者の管理の責任まで負はなければならないので、園長の管理者としての責任は、まことに大きいものがあるといわなければならない。

## 2 管理の方法

幼稚園管理が、教育の目的や目標を達成するための計画的継続的な統制活動である意味から、その方法については当然次のようなことが考えられなければならない。

一、幼稚園教育が、その機能を最大限に發揮できるように、人的にも物的にもあらゆる考慮を拂つて、周到な計画を立てること。

二、その計画にしたがつて、人的にも物的にもそれらが最

大の能力を發揮できるように組織し整備すること。

三、右の機能が常に改善され進歩してゆくこと。

なお管理計画の方針を立て、管理組織を作るためには、次の点に留意する必要がある。

イ、その幼稚園の必要とする管理事務の範囲内容はなにか。

ロ、園長としてもつとも重大な管理上の責任をもつものはなにか。

ハ、その年の管理の重点をどこにおくか。

ニ、その年の教育目標の重点はなにか。

ホ、各教職員の特技、経験、性格、趣味はなにか。

ヘ、園や地域社会の実情はどうか。

ト、各部門、中心となる教職員が配置できて、じゆうぶん活動することが出来るか。

チ、各部門のしごととその責任ははつきりしているか。

リ、各部門はたえず緊密な連絡協調ができるか。

ヌ、各人の負担が不均衡にならないようにできるか。

ル、園長不在の場合も、とどこおりなく管理ができるか。

### (1) 人物部面の管理

管理の方法をここでは便宜上人的管理と物的管理と園務とに分けて説明することとする。人的部面の管理はこれを教職員の管理と幼児の管理とに分けて考えることとする。

#### 一、教職員の管理

## イ、人事権

学校教育法第五条の「学校の設置者は、その設置する学校を管理し、……」の管理の意味を考えると、人的、物的施設の全般の管理を意味している。したがって、人的物面の管理すなわち教員の人事権も、原則として設置者が持つことになる。

しかし現実には、園長が実際の選考に当りその通知は形式的に行われるから、人事権の大半は園長にあるといつても過言ではない。設置者管理の特例として認められている公立幼稚園の場合を考えてみても明らかであつて、教育公務員特例法によると、教員を採用しようとする場合は、都道府県教育委員会の教育長が、その教員を採用しようとする幼稚園の園長の意見を聞いて選考し（特例法一三条）教育委員会が任命するようになつてゐる（教委法四九条特例法一五条）から、設置者である市町村には人事権はなく、実際には園長と教育長にあるといつてよい。（ただし市町村でも教育委員会を設置してゐるところは別である。）

したがつて園長は、この人事権を行使するためには、この幼稚園にはどのような教員が必要か、それに適する人はどんな人かを常に念頭におかなければならない。採用や昇任に當つて、自己の主観にかたよつたり、利慾や権力によつて不当に動かされたりして、教員を正しく評価することができないで、教育計画を正しく推進することができないような者を採用し或いは上位につけたら、決してよい管理はできない。

## ロ、身分保障

よい教育を行ない、教育目的を達成するためには、第一に優良な教員を採用しなければならないことはいうまでもないが、その教員が安心してたえず研究調査を重ね、向上進歩してゆけるように努力することも、管理者としての園長の大きな責務である。このためには、教員の身分保障を考えなければならぬ。現在形式的には国公立は国家公務員法、地方公務員法、教育公務員特例法等によつてほとんどの目的が達せられた形になつてゐるが、実際には幾多の困難がある。この解決は今後における大きな研究問題であると考えられる。

ことに私立の場合は、一般勤労者と特に異つた身分保障に關しての規定もないのであるから、非常に不安である。

したがつて園長はすべての教員が安んじて教育に専念できるように、自主的な内部規定でも定めるようにし、さらに進んではその確立に努力する必要がある。

園長として、自己の保身に汲々として部下の身分に冷淡であつたり、不当な権力に屈してよい教員を免職したりするようなことは、誓つて避けるべきである。

なお園長は、任用上の地位の保障や不当な不利益の排除等の消極的な措置ばかりでなく、教員の能率を最大限に發揮させるために、積極的な福利厚生の途をも考えなければならぬであろう。教員に対する保健衛生の施設や安全保持の措置等を計画的に行うようにしたい。

## ハ、職員組織

教員の教育活動が最高度の効果をもたらすように、教員を組織しさらに各教員が相互に相協力し調和して、円滑にすべての活動ができるように用意することは、幼稚園管理上もつとも重要な点である。

学校教育法第七条には「学校には校長（園長）及び相当数の教員を置かなければならない。」とあり、さらに第八十一条では「幼稚園には、園長及び教諭を置かなければならない。幼稚園には前項の外、必要な職員を置くことができる。」といつてゐるが、その幼稚園に教員を何人置く必要があるか、そのうち教諭は何人か、事務能率をあげるために事務職を置か置かないか、衛生養護をいろうなく行うために養護教諭をどうしても置く必要があるとか、用務員の人数をどうするか等は全く園長の責務である。

現在教諭の定員は、最低幼児四十人に対して一人であるが（学校法施設規七五条）これは、四十人以上保育すると、教育効果がなくなるおそれがあるから、このように規定したのである。したがつて園長はこの本旨をじゆうぶん理解して、よき管理者としての最善の努力をしなければならぬ。

なお助教諭に組担任の責任を与えなかつた理由は、幼稚園では幼少な幼児をあつかうのであるから、その教育については小学校より熟練者を必要とする、その小学校においてすら「小学校においては、校長の外、各学級毎に専任の教諭一人以上を置かなければならない。但し、特別の事情のあるときは、校長が教諭を兼ね、助教諭を以て、教諭に代えることが

できる。」（学校法施設規二一条）と特例としてのみ認めてゐるにすぎないのであるから、幼稚園では一組の担任者としてこれを認めず、教諭の担任する幼児が多い場合、その教諭の職務を助ける者として認めてゐることを承知してもらひたい。

なお職員組織の最重点は、組担任者の組織をどうするかにあることはいうまでもない。

園長はその組織については、その教員の資質や経験や性格等を組の幼児の傾向等の諸要素をじゆうぶん研究して、各教員が最大限の能力が發揮でき、教育効果をもつともあがるように、最善の努力をしなければならぬ。

## 二、研修と修養

教員の研修と修養とは、教育活動に間接的ではあるが影響するところが大きい。教育公務員特例法にもその必要を認めて「教育公務員は、その職責を遂行するために、絶えず研究と修養に努めなければならない。」（第十九条）「……当該教育委員会は、教育公務員の研修について、それに要する施設、研修を奨励するための方途その他研修に関する計画を樹立し、その実施に努めなければならない。」（同条）といつて直接には教育委員会に責任を負わしているが、とくに「所属職員を監督する」（学校法八一条）責任のある園長は、所属職員についての研究修養には、積極的に努力しなければならぬ。

ついでであるが、誤解を防ぐため学校教育法の「……監督

する」意味は、決して部下職員を監視する意味ではなく、部下職員がその最大の能力を發揮して教育することができるよう、園長としてあらゆる助言助力し、教育効果がよりよくあがるようにするという意味であることをつけ加えておく。

## 二、幼児の管理

### イ、組の編制

幼稚園がその教育の目的や目標を達成するために、幼児をどのように組織するかということは、職員組織とともに管理のもつとも根本となる問題である。

出生の順に組を編制するか、たんに年齢の同じ理由で一組にするとかはあまりに思慮のない編制方法である。教育の目的をよりよく達成するためには、幼児の興味、能力、必要等をはじめよく研究調査し、個性にそくじた教育のできるような方法を考へて組織するようにしなければならない。

なおこれとともに、組の幼児数をどうするかということも考へなければならない。学校教育法施行規則には「教諭一人の保育する幼児数は、約四十人以下とする。」(第七五条)といつてゐるが、一年保育の幼児、二年保育、三年保育の幼児ははたして何人がよいか、この教諭に対して何人が適当かじゆうぶん園長には考へる必要がある。

### ロ、出席の奨励

教育の効果をあげるためには、幼児の完全な出席を保持することが必要である。なぜならば欠席は教育効果がその期間零に等しくなるからである。とくに幼児の教育が言葉で行わ

れることが少なく行動を主とする生活指導であることを思へば一層必要な条件となる。これがため学校教育法施行規則(第三七条、七七条)でも在園する幼児の出席簿を作り、その出席の状況を明らかにする責任を園長におわしている。園長はたんに出席状況を明らかにするにとどまらず、すすんでその原因を探究して障害を除去していかなければならない。

なおそのためには、出席の意欲を増すことや障害となることを未然に防ぐように措置することや出席奨励のための家庭と園との協力組織等をはじめ考へておかなければならない。

その他幼児の管理については、指導助言者としての園長の任務と関係の多い保育日数や一日の時間教、休業日、一年の行事等があるが、これは教育課程や指導と離すことができないから、そのほうで述べることにする。

## (2) 物的部面の管理

### 一、施設設備の保全

幼稚園の施設は、幼稚園教育を構成する重要な要素であり、教育方法を規定する大きなものである。幼児と教師はこれらの環境の中で毎日教育活動を行つてゆくのであるから、これら施設設備を考慮せずに教育計画を立てることはできない。ゆえに施設設備の管理は教育上軽視できないものがある。ことに幼児教育では適当な環境を与えて保育するのが主眼であるから、他の学校と異つて特に大きな意味をもつてく

る。施設設備の管理の直接の責任者は設置者であるが、園長も園地園舎等を立派な状態に保持する責任はじゆうぶんある。そして常に施設設備本来の使命が達成されるような状態におくように常に努力すべきである。

そのためには、園長は修理と美化に常に留意し、幼児及び教員と協力して、その健康と安全にわざわざいとなる何らの危険もないことが保証できるように細心の注意をしなければならぬ。

それには、維持計画を周到に立て、日々の管理を厳密に行ない、用務員等にまかしておくことなく、一日に一回は園長自から点検して、破損している所はないか、使用に不便な所はないか等をしらべ改善すべきは直ちに改善し、園自からの改善では到底維持できないと認めた場合は、すみやかに設置者に連絡し保全に努めるべきである。

なお施設に対する法令上の規定は、現在のところないが園長は教育の目的を達するためには保全ばかりでなくすすんで改造に努むべきである。

## 二、施設設備の最大限の活用

施設設備の管理にあつて、園長のなすべきことには、保全に努めるばかりでなく、すすんでそれらを最大限に活用して、幼児に適当な環境を与えることを保証することである。

各組の幼児が適切な時期に適切な場所や遊具を使用できるように、特に遊戯室や屋外遊戯場（運動場）等の使用を計画的にして、各組は互いに支障なく指導が行われ、しかも園全体

に少しの不用の場所や施設や設備がないように有機的な活用をするよう留意すべきである。

どんなよい施設設備も活用されなかつたら、無に等しいものであり、かえつて無い方が広々としてよいと感ずる場合もある。このような管理は決してよい管理とはいえないのであるから施設設備の活用には細心の注意を拂うべきである。

## 三、衛生と清掃

幼稚園においては、幼児の衛生が特に必要であると同様施設設備は特に衛生的な考慮が必要である。抵抗力の少くない幼児であるから、物的環境の不衛生は幼児に大きな影響を与えるのである。たとえ施設設備は古くとも、常に衛生に留意して清潔を保ち、最善の効果をあげるよう努力すべきである。このためには、園長がすすんで清潔に努め、清掃を計画的に実施してゆくべきである。そして今後は、いやしくも幼稚園は伝染病のばいがい所であるといわれるようなことのないようにしたいものである。

## (3) 園務

「園長は、園務を掌り、……」（学校法八一条）とあるように園務を処理することは園長の責任である。しかしこれは広範な実際のしごとを、すべて園長がしなければならぬという意味ではなく、園長の委任のもとに各職員がその能力に応じて行うのであるが、この園務には二つの形がある。その一つは直接教育活動に関係するものであり、他の一つは間接に

関係するものである。後者がいわゆる雑務といわれるものである。

園務が教育活動に直接関係するものであるにせよ間接に關係するものであるにせよ、その事務はよりよい教育の効果をあげるために必要なものであるから、園長としては最善の努力をはらい、いついかなるときでも実際の教育活動に役立つように管理を万全にし、教員をこのために無用に努力させ、教育効果をそぐようなことのないように、留意しなければならぬ。

以下園務の主なものについて考えてみよう。

#### 一、書類や諸表簿の保管

幼稚園に備えておかなければならない表簿の最低限は、学校教育法施行規則（第一五条）で左のように定めている。

- 1 幼稚園に關係のある法令
- 2 園則、日課表、幼稚園医視察簿、幼稚園日誌
- 3 職員名簿、履歷書、出勤簿、担任組名
- 4 学籍簿、出勤簿及び身体検査に關する表簿
- 5 入学考査及び成績に關する表簿
- 6 資産原簿、出納簿及び経費の予算決算についての帳簿並びに図書機械器具、標本模型等の教具の目録
- 7 往復文書処理簿

幼稚園経営のためには、この外幾多の諸記録や報告書、研究録等用意される必要があるが、これらの管理とは、たんにこれらを作製し、準備して置くことばかりではない。これら

尋常に最大限に活用されるようになっており、さらに安全に保管されていることである。

例えば幼稚園に關係のある法令にしても、ただそろえておけばよいのではなく、常に使用できるように、加除訂正しておき、どのように何時交つたかを明らかにしておかなければならない。

なお前掲の表簿のうち指導要録又はその抄本は十年以上、その他は五年以上保管することになつていたので、保管の方法についても考慮する必要がある。

#### 二、教育計画、指導計画表等の準備と整備

幼稚園としての指導目標や教育目標の下に幼稚園全体としての計画を準備し、その結果によつてさらに改善するようになる必要がある。（詳細には指導者としての園長にゆずる。）

#### 三、保育日時数と休業日等の決定

#### 四、経理事務

予算決算を作製して關係者と協議し、あるいは金銭の出納、購入すべき物品の決定、または教職員の俸給等常に明確にしておく必要がある。

#### 五、幼児や教師についての事務

幼児の出席状況を明らかにしておくことや轉園の際の指導要録の送付等や教師の報告書の点検等。

#### 六、図書や備品の管理

図書や備品を購入し、これを配分し

（四八頁へ）

で実によく遊ぶ。自分達だけで遊び（例えば鬼ごっこ等）をはじめるとなつて来た。

### ○遊びの種類

(1) 絵本、床上積木すべり台砂場遊び。  
(2) ぶらんこ、中大積木、すべり台、砂場遊び。

(3) ままごと、汽車ごっこ、ぶらんこ、砂場でトンネルとか山作り。

(4) 鬼ごっこ、かごめ、汽車ごっこ。

(5) 汽車ごっこ、汽船ごっこをままとに連関。

(6) ままごとを發展させて売やごっこを自分達ではじめて、ままごとを連関させて遊ぶ。

(7) 男の子は積木で電車、船等をつくり電話線等も縄でひいて遊ぶ。

以上(1)、(2)の順に遊びが転回していったわけで、現在は友達同志よく遊べるようになり、自分で遊びをさがして始めるようになり、仲間はずれでいつも遊べぬ人はいなくなりました。(つづく)

(四二頁より)

保管することや活用方法を計画し実践すること。

### 七、関係諸機関との連絡

園長は教育行政の一端にならう者であるから、常に他の機関と連絡協調して、教員が安心して新しい教育方法等を知りうるように努力すべきである。なおその園の現状を関係方面に正しく伝え、お互いに協力して幼稚園教育の振興に助力すべきである。

### 八、父母や地域社会への協力

園長は幼児教育に対する父母のよき相談相手となり、特に母の会やP・T・A等とは密接に連絡し、あるいはすゝんで地域社会の教育のためのしごとを援助していく必要がある。

### 九、突発事項の処理

非常災害等にあつては、明断をもつて、人的物的ともにその災害から難をまぬがれるように最善の努力を拂わなければならぬ。

以上いろいろ述べてきたが、要するに管理は教育目的のそれではないが、教育計画に欠くことのできない要件であり、しかも広範多岐に亘つてゐるものであるから、今後じゆうぶん研究して、各園長がよき管理者となられるよう切に望む次第である。