

平成24年11月6日

平成24年度 学校マネジメントフォーラム

学校裁量権の拡大から考える 地域とともにある学校づくり

国立教育政策研究所初等中等教育研究部
総括研究官 藤原文雄

はじめに

1. 学力向上と地域とともにある学校づくりと学校事務
2. 英国における教育水準の向上と拡大サービスと学校事務(School Business)
3. 事例発表のガイダンス

1. 学力向上と地域とともにある 学校づくりと学校事務

- 21世紀型学力の育成に向けた改革
- ツールを活用し、仲間と協働しながら多様な知を統合して表現できる力
- 地域の力を学校に取り入れつつ、地域の力を高める「地域とともにある学校」

重要な機能を果たす学校事務

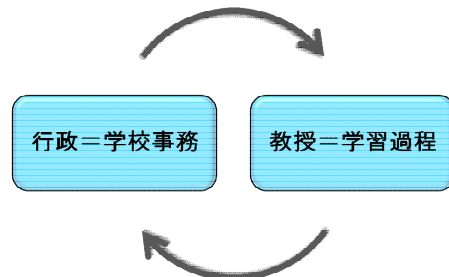
- 学校事務 ⇨ 「教授＝学習過程」以外の業務(間接的教育活動)
- 学校事務の在り方 ⇨ 子どもの安全・教授＝学習過程、マネジメント、保護者・地域との連携、コンプライアンス等に影響力を持つ

ミシンの授業と財務・渉外事務

岡山県津山市立東小学校
(学校支援地域本部事業実施校)



「行政＝学校事務」の在り方は
授業の質に影響を与える



学校事務最適化と分業体制の見直し

- 学校事務(教授＝学習過程以外の業務)の肥大化の中で教員の事務負担の軽減というジレンマ
- 学校事務の最適化(効率・効果・順法)というリソース・マネジメント
- 学校事務の分業体制の見直し

副校長・教頭の事務負担

- 日本の学校事務の主な担い手の一人＝副校長・教頭
- 「転職」として実感される副校長・教頭のリアリティー・ショック
- 「四次元ポケット」のような副校長・教頭
- 学校事務の移行可能性の認識は教諭・主任等より高い(『学校経営支援システム研究会報告書』(文部科学省「新教育システム開発プログラム」委託研究平成20年3月))
- 文部科学省「『教職員配置に関する調査研究委託事業』事務の共同実施による教職員配置の実践的調査研究事業の実施について」(平成18年5月)

日本における副校長・教頭の事務負担軽減の実例

- 先ほどの津山市立東小学校のミシンの授業
- 札幌市立東白石中学校の実践 → 教員の人事評価を除く人事関連資料の作成を事務職員に移行、小中連携のコーディネーター
- 北海道教育委員会の実践 → 学校事務職員を加配して、「地域連携コーディネーター」や「学びの環境デザイナー」という名称を用いることを道教委が推奨し、渉外事務をはじめとした教育環境の整備を担当する仕組みづくり(事務職員間の分業)

学校事務職員の機能の例(1)

- 【戦略】→ 学習指導要領の改訂の動きや保護者からのニーズ、財政的観点から行事の見直しを提言
- 【危機管理】→ 法令、ガイドラインなどを前提として安全管理のマニュアル作成のリーダーシップを発揮
- 【財務管理】→ 学校の重点目標に照らして教育委員会に予算要求を行い教育活動と連動した予算管理を実施

学校事務職員の機能の例(2)

- 【人的資源管理】→ 勤務サービスの管理を教頭に助言するとともに加配教職員の申請書を作成
- 【施設管理】→ 学校の施設の現状を的確に把握し数か年の施設改修計画を立てて提案
- 【庶務管理】→ 事務手続きを効率化し教員の事務負担の軽減を実現
- 【渉外・マーケット】→ 教員と連携しつつ職場体験学習のコーディネーターを実施

2. 英国における教育水準の向上と拡大サービスと学校事務

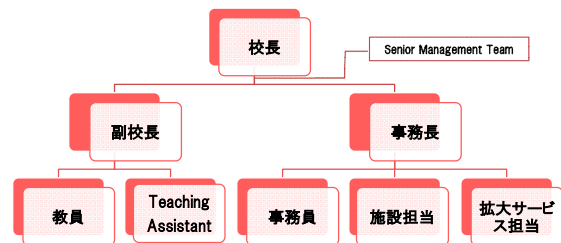
- 英国の教育政策の流れ
- 1980年代以降の自律的学校経営の推進(地方教育当局の機能の縮小)
- 1997年の労働党政権成立以降の教育水準の向上と学校の機能(教育福祉の機能)拡大

↓
「学校事務(財務・評価・渉外事務等)の肥大化」
「1980年代においては教員のための世界」

サポートスタッフの増加

- 2011年段階の英国(イングランド)
 - 公費維持初等・中等学校 2万194校
 - 教職員総数(FTE) 87万5,900人
 - 教員(FTE) 43万8,000人
 - サポートスタッフ(FTE) 43万7,900人
 - 事務職員(FTE) 7万9,900人
 - 事務長(FTE) 1万4,000人
- (DfE: School Workforce in England (Provisional), November 2011)

ライン・マネジャー・戦略スタッフとしての事務長



英国の事務長(1) (School business manager)

英国の事務長(2) (School business manager)

事務長(School Business Manager)の増加と職務再設計(Remodeling)

- 1990年代に会計責任者(Bursar)として学校に雇用されるようになった
- 1994年にNational Bursars Association(NBA)を設立(American School Business officials associationと連携) ⇨ 2008年度にNational Association of School Business Management(NAASB)へ
- 次第に職務の領域を拡大し、財務(finance)以外の領域も担当に
- 1998年に会計責任者の職能基準の作成

複数学校を担当する事務長と事務長サービス

- 複数学校を担当する事務長(Shared School Business manager)
- 事務長サービス(School Business Manager Service)
- 英国で広がる学校間連携

英国の事務長の配置効果

- 校長の事務負担の軽減
- 財務事務の効率化
- 庶務事務の効率化
- 校長の職務満足度の向上
- 校長の専門的アイデンティティーの確保
- 校長の成長支援

(英国でも教員・職員との間には葛藤)

SMT (Senior Management Team) 会議室－学校経営モデルの転換－



「英雄型リーダーシップ」⇨
「ポスト英雄型リーダーシップ
(Shared leadership, Distributed
leadership)」

英国の全国リーダーシップカレッジ National College for School Leadership

事務長の専門的資格

- Certificate of School Business management
(大学一年次レベル)
- Diploma of School Business Management
(大学二年次レベル)
- Advanced Diploma of School Business Management
(大学修了レベル)
- School Business Director Programme
(大学院一年次レベル)
- ⇨ 大学院修士号の取得へ(キャリア・ラダーという観点)

3. 事例発表のガイダンス

- 新潟県上越市教育委員会「コミュニティー・スクールのマネジメント力強化に関する取組」
- 山口県教育委員会「組織的な学校運営による学校の総合力の向上に向けた取組」
- 福岡県春日市教育委員会「学校の裁量拡大による自律的学校経営への取組」

議論のテーマ

- 「自律的学校経営」「地域とともにある学校づくり」における教職員(教育委員会も含めて)の分担・協力体制
- 近未来の学校運営の姿