

自律的学校経営と教育委員会改革

福岡県春日市教育委員会

自律化への道 ー事務室から見た権限委譲と教育委員会との連携ー

変わる事務室・事務職員

権限委譲前

- ・ 標準職務表、財務取扱要領 未整備
- ・ 校内事務部 未確立
- ・ 一部では職員会議不参加も

「教育事務所、市教委、学校管理職の下請け・・・」
「与えられた仕事をこなすだけ、ただただ忙しくて・・・」
等々

市教委からの権限委譲

権限委譲後

- ・ 標準職務表、財務取扱要領 整備
- ・ 校内事務部 確立、事務室経営方針 策定
- ・ 企画運営委員会への参画、予算委員会の設置
- ・ 学校事務協議会、主任会議の設置と教委事務局との合同開催 等

「学校全体の動きが見えてきた」「事務室が学校運営全体に関わっていると実感」

権限委譲と事務の共同実施

権限委譲を経て

予算編成	教委が編成(学校では予算消化も) ⇒ 学校が編成(学校特性反映)
予算執行	教委が一元執行(備品購入に遅れ等) ⇒ 学校が執行(臨機、迅速)
経営参画	企画運営委員会参加はまれ、予算委員会設置なし ⇒ 運営委員会全校参加、予算委員会全校設置 →予算編成方針、学級費等見直し
協議組織	事務研究会(任意組織) ⇒ 事務研究協議会、主任会議(業務組織)

定着した共同実施

事務支援室でのサポートによる県費事務効率化、平準化(全員に兼務辞令)

- ・ 諸手当認定・旅費チェック、監査事務支援、修正報告書一括チェック一括提出

共同実施グループでの市費事務効率化、経費削減

- ・ 共同見積もり等による事務の効率化とコスト削減
- ・ グループ予算(電話、タクシー、切手、クリーニング代)の効果的運用

教育支援へ

校納金事務、校外活動契約事務等の支援による**教員の事務負担の軽減**

学校事務職員とコミュニティ・スクール

権限委譲

自律的学校経営

地域とともにある学校

コミュニティ・スクールでの学校事務職員

- ◎ 学校運営協議会の経営参画に不可欠となる自律的組織風土
⇒ 学校運営協議会の場での検討と判断、それを可能とする**予算編成権、予算執行権の保持とその運用者としての学校事務職員**
- ◎ 学校運営協議会での事業計画の検討等の際必要となる**予算上の判断**
⇒ 学校経営全体を見通した上での**判断を行なう学校事務職員**
- ◎ 保護者、地域との連携と「共育」を進めるための条件整備
⇒ 地域人材との連絡、調整や活用の促進、校納金管理の事務室一元化等により教員の業務軽減を**支援する学校事務職員**

事務職員による学校マネジメント力の強化

- ・ コミュニティ・スクールの**経営スタッフ**としての管理職のサポート
- ・ 学校で**唯一の行政職員**としての判断、事務処理、折衝や**教育委員会との連携**

改革前の春日市教育委員会

教育委員・教育委員会議

- ・ 事務局案の追認機関的役割
- ・ 学校教育分野中心の議論

教育委員会事務局

- ・ 県教委と県職員意識を持った教職員の間にとって、両者を取り持つ教育事務所の出先機関的な意識と役割
- ・ 同質性や平等性が求められる義務教育ゆえとはいえ、他の一般行政部門とは異なり政策的業務には縁遠い存在
- ・ 「教育課程や学校運営、生徒指導等は学校や指導主事の任務」という機械的役割分担主義
- ・ 「県からの指示がない限り従来どおり」という前例踏襲

影響

改革への着手

教育を取り巻く状況

【次々に押し寄せる教育改革】

- ・ 学力論争の展開
- ・ 学校選択制の導入
- ・ 開かれた学校の推進
- ・ コミュニティ・スクール研究
- ・ 横並びから特色化へ
- ・ 2学期制の導入 等々

市教委の日常業務

【政策とは縁遠い定型業務の日々】

- ・ 膨大な文書処理
- ・ 全校予算の一元執行
- ・ 県教委の出先機関的役割
- ・ 機械的役割分担（行政職員は事務領域に閉じこもりがち）
- ・ 前例踏襲優先の組織風土

ギャップ

ギャップに対する
危機意識

事務局の政策形成機能強化

自律化に向けた学校への権限委譲

政策形成機能の強化と学校への権限委譲

事務局が変わる

改革に向けた3本の軸

- ・ 学校、家庭、地域の連携を基本理念
- ・ 政策形成機能の強化に向けた定型業務のスリム化
- ・ 学校経営の自律化を目指す権限委譲

具体的取組

- ・ 予算執行権、予算原案編成権の学校への委譲(総額裁量制)
- ・ 学校管理規則の全面改正(校長権限の大幅強化)
- ・ 教職員の多忙化対策の推進(提出物の削減、市学校訪問廃止、研究指定休止、各種会議、研修会の見直し) 等々



事務の領域に閉じこもりがちな組織風土や前例踏襲は影を潜めた

政策形成機能の強化と学校への権限委譲

事務局が変わる

学校が変わる

市教委事務局の改革を受けて

予算執行権、予算原案編成権の委譲

- ・ コスト意識の向上
- ・ 予算に裏付けられた実践的なプランの策定 等

学校管理規則改正(校長権限の強化)

- ・ 主体的判断と自律的運営の促進
- ・ 地域の特性に応じた学校経営 等

多忙化対策等を目的とした各種事業の見直し

- ・ 形式偏重の見直し
- ・ 教育長出前トーク等による教委との関係の緊密化 等

コミュニティ・スクールとしての指定

- ・ 学校文化の変容(地域とともにある学校)
- ・ 3者連携を軸にした教育観の浸透



市教育委員会と学校の関係
縦(指揮命令関係)から横(支持、支援関係)への転換

教育委員、教育委員会議の変化

追認から提言へ

提案の早期化
次年度予算要求案：当年2月⇒前年10月
次年度新規事業案：当年2月⇒前年7月

情報の共有化
教育長出前トーク等への参加
⇒ 学校現場の生の声把握

教育委員懇談会の導入（政策協議の深まり）

政策フォーラム機能の発揮（担当者を交えた事業評価、新規施策検討の場）

教育委員会議を核としたPDCAへ

教育委員会事務事業評価の導入

事務局内で回してきたPDCAサイクル

評価を通して教育委員が事業のチェック(C)に当たることによる指導性の強化

教育委員を核としたPDCAサイクル

進む多様な事業展開 —改革、活性化がもたらしたもの—

コミュニティ・スクールの全市展開

指定校の拡がり

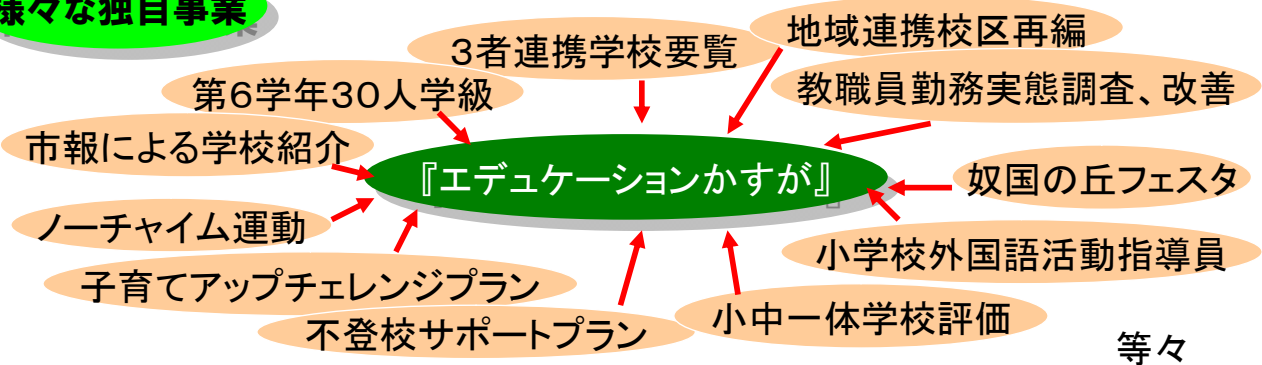
平成17年度 3校



平成22年度 18校（全校）

- ・「うちの学校」が市内全域の自治会役員の共通言語に
- ・コミュニティ・スクールが全ての教育施策を検討する際の基盤に
- ・「コミュニティ・スクールの推進はまちづくり」という認識の拡がりが着実に

様々な独自事業

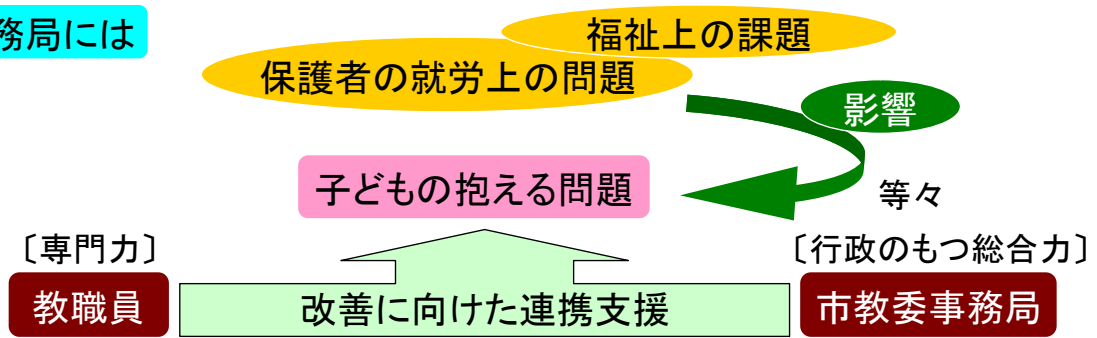


今、改革に求められるもの

教育長には — 改革の推進力はなんと言っても教育長にある —

- ・ 生涯学習・まちづくりとの関連で学校教育、社会教育をとらえる**鳥瞰的視座**
- ・ 行政の経営層としての首長との**信頼関係**
- ・ 事務局の長としての**指導性**

事務局には



- ・ 子どもを巡る課題を常に**社会との関連**の中で捉える組織文化
- ・ 教職員の**後方部隊的意識**を打破し、福祉的アプローチ等、課題解決に向けた当事者の一員として行政のもつ**総合力**を発揮する自覚と自信

学校事務職員と教育委員会事務局の協働

『学校事務の共同実施』を例に考える

共同実施は学校事務職員と教育委員会事務局の共同の営み

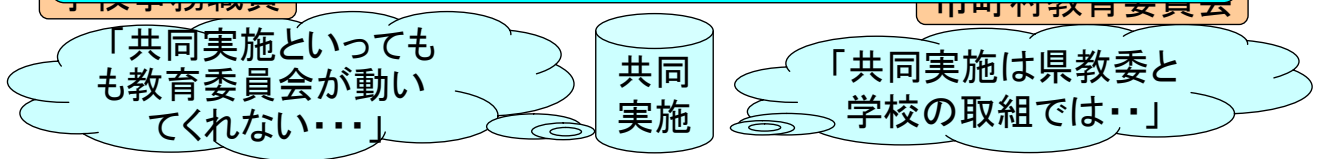
共同実施が目指す『教育支援』を真に効果的なものとするには
『学校事務職員と教育委員会の共同歩調』が絶対条件

事務職員の教育支援による多忙化の緩和



教育委員会の各種調査や研修等の実施による多忙化の進行

共同実施は都道府県教育委員会と学校職員の取組みなどでは断じてない



共同実施の目指すものと市町村教育委員会の学校教育施策展開の基盤は同じ
— 子どもたちとしっかり向き合う時間を確保できている教師の姿 —

それぞれの立場から

行政スタッフとしての学校事務職員

『地域とともにある学校』の行政スタッフとして

学校はこれからますます地域との関係性を強める

そこに求められるものは

管理職：卓越した調整力とリーダーシップ

スタッフ：明確で的確な事務処理と適正な予算執行、厳正なコスト意識

学校で唯一の行政職員として、学校事務職員の使命は大きい

市町村の職員として

市町村立学校に勤務する学校職員は市町村の職員

行政にとって事務職員の専門性と経験は極めて有用

勤務地の教育行政のあり方にも積極的に提言を！

市町村教育委員会事務局のこれから

かつて学校は「学び舎」であった

家庭教育力の後退、地域のきずなの希薄化

↳ 生活習慣や規範意識の定着指導までも学校に求める風潮

今、学校は「学び舎」に留まることを許されない状況 ⇒ 教職員の多忙化

行政には、学校、家庭、地域が、本来の役割を担いながら連携を図っていく関係づくりの構築が求められている(家庭、地域の教育力を高める施策の展開)



「学校教職員を通して」ではなく「学校教職員と連携して」

福祉や就労、住環境、医療等、様々な背景を持つ今日の子どもたちの課題

↳ その多くが行政の支援を必要とするケース

行政職員にとって、専門的で、特殊な(にがてな)部門と思われてきた学校教育行政にも、行政の持つ総合力の発揮が求められている。

子どもの育ちへの支援を、「学校教職員を通して」ではなく、「学校教職員と連携しながら」主体的に展開していく時が来ている。

都道府県教育委員会への期待

これまでの都道府県教委

「学校教育行政の主たる舞台は学校、そして教室」との認識

↳ 市町村教育委員会を通しての「**学校への指導、支援**」を基本任務
今、子育て支援の舞台は、家庭に、そして地域に広がっている。

〔特に、発達障害や不登校、虐待等、配慮を要する児童生徒への対応
に当たっての医療、福祉等との連携が必要となるケースが増大〕

これからの都道府県教委

地方教育行政には、学校を舞台とした施策の展開に加え、
家庭、地域の教育力向上に向けた施策の拡大と総合化が求められる

市町村教育委員会を通しての「**学校への指導、支援**」
+

市町村教育委員会自体の体制強化に向けた連携、支援