

---

## チーム学校によるマネジメント力強化

貞広 齋子 (千葉大学)

---

### 1.現代の教育課題への対応力強化ー「チーム学校」という政策アイデア

#### (1)「チーム学校」の背景

- 課題が複雑化する中で、「閉じこもる学校」(本田 2011)
- 福祉とのクロス・ボーダー
- 現場レベルからの子ども施策の一元化による課題解決力の強化
- 一人ひとりの子どもに寄せて

#### (2) 個々の子どもを基盤とした学校の在り方

- 組織内・組織外(組織間)協働・連携の必要性:専門性と自律性確保の下での課題と責任の共有化 但し、協働は多忙化とではなく、業務改善と共存させながら進める
- 必要性の気づき(第一段階)から具体的連携方法の導入(第二段階)、理念の共有(第三段階)への発展
- 脱学校(教育)セクショナリズム・脱学級セクショナリズム  
「手術は成功したが患者は死んだ」(久保田 2006)
- 個人の生(life)を基盤とした協働
- 究極の目的は「個々の豊かな学びと健やかな成長の確保」
- 単に「寄せ集まる」だけでは不十分

#### (2) 分化・分業化を前提にした連携

- セクショナリズム(≒分化・分業化)は必然
- 分化・分業化を前提として、縦と横の連携・調整が複合的機能する必要性
- 連携の結節点:活動資源(人事・予算・計画+情報共有・専門性の尊重)
- 専門性:教育、福祉、健康、家族支援、コミュニティワーク、臨床心理等  
(コミュニティワーク:地域住民がその地域生活上に生ずるさまざまな問題に主体的・組織的に取り組むとともに、問題解決に必要な資源の調達やそのネットワークを図ることを援助する社会福祉の方法。)

#### ○先進事例から見えるメリットと課題(安宅 2011)

- ・デメリットの中には技術的問題だけでなく、構造的課題も
- ・協働の枠組みと学校の自律性との間には一定程度の緊張関係
- ・スタッフの負担感の増加も。最終的には「課題対応力強化」と「業務改善」の両立も可能かもしれないが、少なくとも初期段階では簡単ではない。

(3) デメリットの軽減－双方向学習プロセスとチーム学習の実現

- 双方向の「**学習**」のプロセスが必要：スクール・リテラシーと各専門リテラシー  
相手を学び、省察し、お互いに変容する。
- 対話**（ダイアログ：dialogue）を核とした**チーム学習** cf.ディスカッション  
「個人では得ることのできない洞察をグループとして発見できる様な、グループ  
全体での意味の流れ」（センゲ 2011）
- 学習の場－双方向学習とチーム学習
- 共同ビジョンと共同責任

(4) 残された課題

- 個人の学び・生の保障を志向した理念の浸透と共有化は果たしてできるのか
- 財政状況の悪化→・予算の安定的確保に裏付けされたチームとなり得るのか  
・行政の効率化施策に転化する危険性を如何に回避するか

2. チームは地域に：地域とともにある学校づくりとこれからの事務職員

－学校運営のマネージャー／専門スタッフとしての事務職員－

(1) 地域との連携の必要性

- 社会総掛かりで健やかな育ちを実現、子ども、学校、地域が育つ
- 地域との連携を考える際に確認すべき3視点  
そもそも学校は誰のものであるのか  
これからの子どもたちをどう育成するか  
開かれた学校とはどのような学校であるか

(2) 新しい公共と実質的に開かれた学校の実現

- キー概念：学校と地域との連携  
地域の取り込み  
地域への取り込まれ  
学校応援団の組織化
- 地域に開いて、お互いに何が得られるのか。WIN-WINの関係
- 地域と学校、学校間のコーディネート：事務職員
- 事務職員は、「教育支援」ではなく、教育活動の本丸の一員

(3) 学校運営協議会（コミュニティ・スクール）

<学校運営協議会の3権限>（地教行法 第47条の5）

- ・ コミュニティ・スクールの運営に関して、教育課程の編成その他教育委員会規則で定める事項について、校

長が作成する基本的な方針の承認を行う。

- ・ コミュニティ・スクールの運営に関する事項について、教育委員会又は校長に対して、意見を述べる。
- ・ コミュニティ・スクールの教職員の採用その他の任用に関する事項について、任命権者に対して直接意見を述べることができ、その意見は任命権者に尊重される。
- ・

#### (4) 広がらない構造

○新基軸への不安

	学校主導	地域主導
学校目的	<b>【A領域】</b> 学校評議員 地域資源活用 学校支援活動	<b>【B領域】</b>
地域（家庭）目的	<b>【C領域】</b> 学校機能解放（公開講座等） 保護者対応	<b>【D領域】</b> 学校施設開放 放課後子ども教室

○想定し易い在り方から、経験と学習を積み、新基軸への発展を目指す方法

#### (5) 教育職／行政職を越えて

○事務職員は、教育目標を学校運営の形に翻訳する学校運営マネージャー  
<段階的職能開発>

STEP1:学校管理レベル

STEP2:学校マネジメントレベル（学校内の人的ネットワークの中核）

STEP3:高度学校マネジメントレベル（学校を巡る内外の人的ネットワークの中核）

STEP4:拡張型学校マネジメントレベル（学校間連携・地域、地域行政との連携の中核）

参考：英国のスクール・ビジネス・マネージャー

#### (6) 更に求められる姿

○情報集積基地：対人的情報と学校校務情報の収集・整理・（評価）

○校務システム→業務改善への隘路

○脱あてがいぶち予算。エビデンスを提示して必要な予算を発信する主体

<引用文献>

- ・ 安宅 仁人 (2011) 「英国における子ども・若者支援行政の一元化にかんする理論的検討：core-executive 論,multi-agency 論にみる政策の調整と一元化の位置づけ」『北海道大学大学院教育学研究院紀要』(114):1-19.
- ・ 本田 由紀 (2011) 「強固に残るボーダー：自閉化する日本の学校教育に対する社会システム論からの示唆(<特集>教育・福祉・労働・ボーダーレス化の中での教育学の役割)」『教育學研究』78(2):114-25.
- ・ 久保田哲男 (2006) 『総合政策学入門 共生時代のディシプリン』昭和堂
- ・ センゲ,ピーター・M. (2011) 『学習する組織』英治出版