

学校の自主性・自律性と

校務分掌組織の開発課題

千葉大学教授 天 笠 茂

I. 新しい酒を古い皮袋に注ぐ営み

学校は、必要な活動を計画・組織し、運営を行うことによって、社会より期待される教育の目的の実現をめざす組織体である。この学校に期待される目的や目標を達成するために必要な校務を教職員が分担し処理にあたることを校務分掌という。そして、その種類や内容および、権限や責任を明示し、遂行の仕組みとプロセスを図示しようとするのが校務分掌組織である。

学校教育法施行規則第22条の2は、「小学校においては、調和のとれた学校運営が行われるためにふさわしい校務分掌の仕組みを整えるものとする。」と規定しており、これをもとに、教育指導の組織を中心に、運営組織と事務組織などを加えて校務分掌の仕組みを整えているのが一般的である。

もっとも、校務分掌組織の現状をみると、学校を取り巻く環境の急速な変化や、学校にもたらされる課題の多様化・複雑化にもかかわらず、旧来の姿をそのままに硬直化したものが少なからず認められる。すなわち、それまでの組織を温存したまま新しい教育内容の導入をはかり指導方法の改善を求めてきた教育改革の手法が、この背景にあるものとみられる。

学習指導要領改訂期の学校をみると、教育課程や指導計画の修正をはかり、指導方法の改善を進めようとする動きが認められる。すなわち、教育課程の見直しと連動する形で指導方法の改善を進め、個々の教師に意識の変革を迫る動きである。しかし、この種の改訂期の動きは、学校の組織を抜本的に変革するところまで至らないことが多い。その意味で、教育改革の営みは、あたかも新しい酒を古い皮袋に注ぐ観があった。すなわち、既存の組織をそのままに、新

しい試みを導入し実施をはかる営みとしてみえるのである。そのためか、新しい試みの多くが既存の組織体制に組み込まれ、時間の経過とともに次第に変革のエネルギーを失っていった。

しかし、学校に提起される課題の複雑化や高度化は、個々の教師が指導方法や意識の変革をはかるのみでは対処しきれなくなっている。すなわち、様々な課題に対応するためには、学校として組織的な対応が必要になってきており、組織の在り方を見直し自らの姿を変えていくことが、学校に求められているのである。

このマンネリ化した校務分掌組織をどう見直していくか。改めて教育行政及び学校経営上の課題として浮かび上がっているのである。

II. 総合的な学習の時間と校務分掌組織

ところで、現在のところ、学校関係者の関心は平成14年度に予定されている新しい学習指導要領の本格実施に向けて、総合的な学習の時間の開発に集中しているといっていよい。その取り組みは、平成12年度も後半にさしかかった頃から次第に広がりを見せるようになってきており、それぞれの学校・学年において動きが見られるようになった。

しかし、その問題意識の持ち方や取り組みの手法が、これまで学習指導要領改訂期に繰り返されてきた域を出ておらず、今後の展開がいささか気掛かりである。すなわち、総合的な学習の時間をめぐる関心は教育課程と教育方法の問題に集中し、それに比較して組織の問題に目を向け、学校経営の面からアプローチをはかる取り組みはまだ不足している。

総合的な学習の時間の求めは、次にあげる諸点からもとらえられるように、教育課程や教育方法にとどまらず組織運営の改善を求める課題性を内包している。

まず、①総合的な学習の時間は、従来のような学級教師ではなく、チームによる教育を、理念のレベルにおいても、実際の手法のレベルにおいても身に付けた教師を求めている。しかも

、学習を展開するにふさわしい場を選択し、そこに人ともものを結びつけ、学習環境の設計をコーディネートするアイデアや実行力の獲得に期待を寄せている。たとえば、総合的な学習の時間を設計するにあたって、その地域の社会や自然とかかわりの深い人との結びつきが、また、コンピュータなどメディアを活用するメディアリテラシーを有することが求められている。

このような学習環境を設計する諸力を総合的に持った教師及びチームを育て、活躍できる場を提供するには、学校の組織の在り方を大きく見直していく必要がある。すなわち、学級担任がそれぞれの教室において、すべてを取り仕切る、これまでのやり方では、なかなか新しいタイプの教師の誕生は生まれないのである。

その一方、②総合的な学習の時間の導入にともない新しく校務が次々に生まれつつある。たとえば、総合的な学習の時間の指導計画を作成・実施するにあたって、アドバイザーとして“カリキュラムコーディネーター”をという声も存在する。また、活動について計画の作成、進め方、調べ方などについて、子ども達の相談に応じる“学習相談員”が学級担任の他に考えられてよい。さらに、地域での展開が多くなることによって、関係機関や地域のボランティアなどとの連絡や調整をはかる校務分掌の設置が課題になっている。

このように、総合的な学習の時間の企画や実施にあたって学校内外の調整をはかり、教材・教具を準備し、授業チームをアシストする担当者や校務分掌の設置も検討されてよい。

さらに、③総合的な学習の時間の全体計画や指導計画の作成にあたって、学年を単位に進めることに課題が生じつつある。別の言い方をすれば、学年それぞれの営みを統轄したり調整をはかる機能の弱さが、学年間のバラツキや関連性に乏しい総合的な学習の時間を一部に生み出している。すなわち、学年ごとにそれぞれ単元開発や指導計画の作成を進めるため、学年間の関連について十分に検討が及ばない、場合

によっては、ねらいともずれるような取り組みも見られるようになった。

このような総合的な学習の時間の組織運営をめぐる学年間のバラツキやブレは、その学校の教務主任や研究主任のリーダーシップ機能の弱さと重なり合うところがあり、教育課程委員会や研究推進委員会の機能を高める観点から組織の充実やリーダーシップなど、組織の在り方について関心を向け対処していくことが求められるのである。すなわち、総合的な学習の時間への対応にあたって、従来からの教務主任・学年主任・研究主任などの職務内容について、さらには、校務分掌組織の見直しなどについての課題が内包されているのである。

しかし、現状においては、従来からの学校の指導体制や組織運営についてはあまり手をつけず、教育内容と指導方法の開発や見直しで総合的な学習の時間を乗り切ろうとするのが多くの学校のスタンスである。

だが、これまでのような発想と手法で、はたして乗り切れるものなのかどうか。総合的な学習の時間の推進は、校内組織の見直しと新たなシステムの設計にあるとみられる。総合的な学習の時間の推進をはかる観点から、校内の組織や体制を整える取り組みの展開が望まれるところである。

Ⅲ. 校務分掌組織改善の試み—ある学校の場合

さて、これまで、校務分掌組織を見直す動きの鈍さを指摘してきたが、この点について、学校はまったく手をつけてこなかったというわけではない。それは、点としての存在であったかもしれないが、これまでにも様々な取り組みがなされており、また、現在においても進められていることも確かである。

たとえば、総合的な学習の時間に力を入れているある小学校では、教育課程のマネジメントこそ学校の中核となる営みであるとして校務分掌の新たな組み立てを試みている。すなわち、学校の組織運営の中心が教育課程経営にある

ことを示し、それにそって様々に存在する校務分掌を再整理し、それを全教職員で分担して当たることを強調している。

同校では、“教育課程運営”を柱にして“家庭・地域連携運営”、“健康・安全学校運営”、“学校事務”、など校務分掌を4つ領域に分け、その再整理、再組織化をはかっている。この校務分掌組織をみると、“教育課程運営”に位置づけられた校務分掌にすべての教職員がかかわるようになっており、教育課程のマネジメントに関する教職員の関心を高め意識化をはかるねらいを認めることができる。

ちなみに、4領域の内容は次の通りである。

- ・教育課程運営（主題分析運営部〔目標や方針、全体計画立案・運営〕、児童活動運営部、カリキュラム編成運営部、評価運営部、教育環境運営部）

- ・家庭・地域連携運営（オープンスクール運営部〔家庭・地域への公開方法、授業参観見直し、教育活動への参画等〕、地域連携運営部、教育ボランティア運営部）

- ・健康・安全学校運営（健康運営部〔ライフスキル育成プログラム〕、安全運営部〔避難訓練、防災訓練、水泳安全、交通安全など、危機対応能力の育成プログラム、共生運営部〔学年・学級経営研究、児童理解、教育相談の運営、学校のきまり、生活目標等の見直し〕）

- ・学校事務（総務、教務、経理、庶務、調査統計、管財、健康、学籍、備品）

この校務分掌組織は、教育課程のマネジメントとともに、家庭・地域社会との連携をクローズアップさせてもいる。これまでの校務分掌組織では、日常的教育活動とは切り離す形で教頭や教務主任のもとに関係する分掌が位置付けられてきた。これに対して、同校のものは、取り組むべき課題を三つの校務分掌に整理し、教職員がかかわる体制を取っている。学校と家庭・地域社会との関係を組織として描くにあたって示唆するところも少なくないと思われる。

また、ある中学校では、学校の教育目標の具

現化をめざす組織の開発を試みている。同校では、学校の教育目標の見直しをはかり、その具現化をめざすために校務分掌の見直しを推進している。すなわち、従来からの事務的、管理的な内容の校務分掌については、「総務・教務部」、「生徒指導部」、「保健・管理部」からなる“第2校務部会”として、新たに、教育目標を具体的に達成するために、「知性育成部」「徳性育成部」「健康安全部」の3部からなる“第1校務部会”を設置したとしている。

ちなみに、それぞれの部の構成をみると、

- ・「知性育成部」（学年経営、学習指導、校内研修、情報教育、図書館教育、国際理解教育、学校行事）

- ・「徳性育成部」（生徒指導、道德指導、特別活動、進路指導、家庭・地域・学校の連携）

- ・「健康安全部」（体育健康指導、給食指導、清掃指導、学校環境指導）

となっている。

なお、日常的には学年経営を中核にし、定期的に3部会運営会議を開催し、主任会や運営委員会で連絡・調整をはかるとしている。

存在感の乏しい学校の教育目標というのが多くの学校の実態ではないだろうか。これに対して、同校の取り組みは、全教職員が教育目標の具現化を意識して日常的教育活動を実践することをねらっており、学校の教育目標をめぐる現状の改善を試みるものである。すなわち、教育目標と校務分掌組織の接近をはかる試みであり、その見直しをはかる取り組みとしてとらえることができる。

IV. 校務分掌組織の開発をはかる

このような学校の試みは、現在のところ、一部の学校に限られた動きといえよう。しかし、自らの組織を見直し、開発をはかる取り組みを学校に求める環境が醸成されつつある。

たとえば、中教審の「今後の地方教育行政の在り方について」の答申は、学校の自主性・自律性の確保をはかる方向性を、また、校長の権

限の拡大を打ち出している。また、学校に対して特色や独自性が、1990年代を通して一貫して求め続けられてきた。

このような我が校の独自性への関心の高まり、それを積極的に打ち出すことを学校に求める経営環境の変化は、従来のようにどの学校も同じような校務分掌組織を編成し、それを運営する発想や手法からの脱皮を促している。また、地方分権の推進や校長の権限拡大は、学校にこれまでにもまして実際に意思決定を求める課題を多く持ち込むことになるのであって、これに対処するためにも、校務分掌組織の整備が求められている。

そこで、校務分掌組織の見直しにあたって、取り組みが求められる課題をあげるならば、次の通りである。

- ・学校の特色は教育課程の編成にあり、そのマネジメントの適否に負うところが多い。この点をふまえ、教育課程の自己点検・評価を含むマネジメントを中核にした校務分掌組織の開発にまず着手すべきである。

- ・校長の権限拡大は学校で判断し処理する校務分掌を増加させることになる。この点をふまえ、各種の校務の精選をはかるなど、校務を処理する体制を見直し整備をはかる必要がある。

- ・各種会議、委員会などの校内の意思形成システムの整備を進めるとともに、校長・教頭を支える主任の在り方について見直しをはかる。

- ・開かれた学校の実現をめざす観点から、たとえば“広報担当”など情報の受信や発信をはかる校務分掌の設置などを通して、家庭・地域社会との関係をはかる組織の開発に努める。

いずれにしても、学校の特色を打ち出すにあたって、教育課程の編成が核になることは言うまでもないが、その一連のマネジメントを支え確実なものにする校務分掌の仕組みや運営について目を向けていくことも大切である。と同時に、校務分掌組織を中心に組織開発を通して教育改革の成果をあげていく発想と手法の洗練に衆知を集めることが望まれる。