

**学校事務の**

# **グラウンドデザイン**

**( 抜 粋 版 )**



**全国公立小中学校事務職員研究会**



# 目 次

はじめに	2
第1章 総論	3
学校事務のグランドデザイン策定のねらい	3
新しい時代の義務教育	4
新しい時代の義務教育諸学校	5
新しい時代の学校経営	7
新しい時代の学校事務	7
新しい時代の事務職員	12
第2章 各論	14
学校事務の基幹的マネジメント	14
1 学校情報管理	14
2 学校財務運営	15
3 学校施設設備管理	17
共通マネジメント	18
1 学校評価	18
2 学校ネットワーク	20
3 カリキュラム	22
学校組織マネジメント	22
第3章 学校事務のグランドデザイン実行策	24
学校事務のグランドデザイン実行策の基本的考え方	24
学校事務のグランドデザイン実行策のねらいと構成図	25
学校事務のグランドデザイン実行策の方向性と戦略	27
学校事務のグランドデザイン実行策シートの策定と全事研の取組	31
実行策シート	32
戦略1 事務長制導入における職制、機能、役割を具体的に示す	32
戦略2 理想的な学校事務規程のモデル案を示し、各支部・市区町村での実現を目指す	34
戦略3 共同実施から地区学校事務室への転換を図り、学校・地域に責任を果たしていく 機能、役割を明らかにする	36
戦略4 研修制度の充実と体系化を図り、新しい時代の学校事務を展開できる事務職員 を目指す	38
戦略5 学校評価システムの充実を図ることで説明責任を果たし、透明性のある信頼さ れる学校づくりに貢献する	40
戦略6 望ましい教職員評価システムの研究を推進し、目標を定め、計画的な職務の遂 行と適正な評価による事務職員の人材育成を目指す	42
戦略7 第7次研究中期計画との整合性を図り、全事務職員が学校財務を統括し、子ど もの豊かな育ちを支援する学校事務の実現を目指す	44
参考資料	46
おわりに	47
「学校事務のグランドデザイン」策定に係わった方々	48

## はじめに

「学校事務のグランドデザイン」は、本会 30 周年記念事業として策定された「全事研ビジョン」以後の 10 年間の成果と課題を検証し、今後の中・長期的な学校事務の全体構想を描くものである。社会の変化は激しくかつ急であるが、変化の奔流に正面から立ち向かう強い決意を込めて今後 5 年間の本会の実行策も示した。

現代は、「変革の時代」「混迷の時代」「国際競争の時代」と規定される。経済のグローバル化や高度情報化社会は、当然ながら教育にも深刻な影響を与えてきた。教育改革、とりわけ学校教育の再生は急務とされている。私たちは、この状況において当事者として応える義務を負う。

平成 17 年 10 月 26 日の中央教育審議会答申「新しい時代の義務教育を創造する」では、総論として「義務教育の目的・理念」「新しい義務教育の姿」「義務教育の改革」などの 6 つのテーマで改革の要旨を示している。総論を踏まえた各論では、教育の目標を明確にして結果を検証し質を保証する、教師に対する揺るぎない信頼を確立する、地方・学校の主体性と創意工夫で教育の質を高める、確固とした教育条件を整備する、という義務教育の質の保証・向上のための 4 つの国家戦略を提言した。

また、平成 18 年に改正された教育基本法では、教育の目的や理念、教育の実施に関する基本を定めると共に、今後 10 年を見通す教育のグランドデザインであり、当面する 5 年間の実行計画となる「教育振興基本計画」を定めることを規定した。

現状維持的な規則・慣例基盤型学校から成果基盤型の学校へと、進むべき道は示された。「開かれた学校」「特色ある学校づくり」も、昭和 62 年の臨教審答申まで遡ればすでに 20 年を超える。一方で、「学校は変わらなければ」という認識を自らが持ちながらも、結局のところ学校は積極的な変化を果たし得ない現実がある。私たち事務職員もまた同じ現実を抱える。学校が社会や時代の要請に応じて変わるためには学校事務も変わらねばならない。

10 年前、新しい時代の学校を担うべき新たな事務処理体制として、「全事研ビジョン」を示した。中学校区程度の学校間連携による学校事務の協業と分業としての「ブロック化」は、同年 9 月の中央教育審議会答申「今後の地方教育行政の在り方について」( 1 )で「学校事務・業務の共同実施」としてその必要性が盛り込まれた。以後今日に至るまで、事務処理体制の整備・事務の効率化は何度も提言された。平成 17 年 10 月「新しい時代の義務教育を創造する」、平成 19 年 3 月 29 日「今後の教員給与の在り方について」と、更には平成 20 年 3 月 31 日の文部科学省による学校現場の負担軽減プロジェクトの報告などである。そして、共同実施が初期の共同処理から、学校づくりや地域教育支援という次の段階に移行し、より現場に近い位置での判断・決裁が必要との観点から「事務長」配置も提言された。学校事務への期待は高いが、責任はさらに重く大きい。

今、私たちは、学校事務を変える、そして学校を変えるという意志を可視化し、事務職員共有の「仕事宣言」として「学校事務のグランドデザイン」を報告する。

このグランドデザインを通じて、一人一人の事務職員が「豊かな育ちを支援する学校事務」実践を積上げ、新しい時代の学校経営の要として、「学校力」を高める原動力となり、次代を担う子どもたちの「人間力」を育まれることを願ってやまない。

グランドデザインを描くにあたっては、協力員の皆様から多大なるご尽力と、また支部長・評議員、各支部からの熱意溢れる貴重な意見を頂いた。深く感謝申し上げます。

## 第1章 総論

### 学校事務のグランドデザイン策定のねらい

#### 1 学校事務のグランドデザインの必要性和目的

今、社会は変革期にある。これからさらに変化の激しい時代になることが予想される。新しい学習指導要領のもと、新しい時代に応じた教育を充実させるため教育内容も変わろうとしている。教育振興基本計画（2）が策定され、義務教育は、まさに「新しい時代」に動きだそうとしている。学校事務も変化に的確に対応するとともに、このように変化が激しく多様な時代だからこそ、その本質をあらためて確認する必要がある。また、教育改革の動向や諸施策に対応していくために、全事研は、これからの学校事務の在り方や事務職員の目指す方向を「学校事務のグランドデザイン」として示した。

学校教育や学校の組織運営の在り方を見直す中で、学校事務の在り方も問われている。教育委員会や教員が担っている事務も含め、学校全体の事務を見渡し、学校事務を再構築することが求められている。そして、それは理想論の理論構築のみに留まるものではなく、具体論として、何をどうしていけばいいのか、そこにおけるそれぞれの具体的役割を明らかにしていくことである。

また、事務職員の職務は見えにくく、その役割やその重要性が社会に理解されているとは言いがたい。事務職員を取り巻く状況も大きく変化し、厳しさを増しているが、同時に事務職員に対する大きな期待も寄せられている。

新しい時代の義務教育の実現に向け、教育の質を高めていくための明確で具体的な学校事務の在り方を考え、そこに果たす事務職員の役割を内外に示していく必要がある。

従来の事務職員の職務範囲にとらわれることなく、学校組織運営の在り方の見直しも含め、その全体のなかで新たな事務職員の役割と職務内容と責任を考えていくことが必要である。時代の変化、取り巻く状況の変化に適応し、求められるニーズに的確に対応できないものは淘汰され消滅していくであろう。教育や学校が変わろうとしている中、周りを見ず自分の世界に閉じこもり、変わろうとしない事務職員であれば、その必要性は社会に認められないだろう。柔軟にそして大胆にシフトチェンジしていくことが重要である。

全事研ビジョンを見直し、新しい時代に対応した学校事務のグランドデザインの策定の要請をうけ、全事研では、「全国に学校がある限り、そこには学校事務がある。新しい時代の義務教育における学校事務、そして事務職員の将来構想、長期的な全体計画をこの学校事務のグランドデザインにおいて描いていきたい。そして、それを実現していくための全事研の役割と責任をあわせて示す必要がある。」と考えた。

#### 2 学校事務のグランドデザインの基本的考え方

学校事務のグランドデザインは、新しい時代の中・長期的な学校事務の全体構想を描くものであり、義務教育における学校事務・事務職員の将来構想、長期的な全体計画である。事務職員のミッション探索とビジョン構築であり、その実行策は、課題解決の最適化のプロセスであり、ロードマップである。

その目的は、新しい時代に対応した質の高い学校事務を実現させることであり、それをおして教育の質を向上させ、子どもたちの豊かな育ちを支援していくことである。

そのねらいは、新しい時代の学校事務の在り方や事務職員像を明らかにすることである。そのことによって、教育委員会や教員が担っている事務も含めた学校事務全体の再構築と事務職員に必要な資質能力の向上をめざしている。

また、その効果として、おもに以下の点が期待される。

- 1 学校事務の重要性や事務職員の目指す方向を内外へアピールする。
- 2 学校事務に関するそれぞれの役割を明確にすることで、協働体制が構築できる。

グランドデザインは、マスタープランである。これをもとに、どのように都道府県あるいは市区町村でオリジナルプランを充実させていくかは各地区事務研の役割である。究極的には各学校独自の学校事務の基本計画を策定していくことであり、このことは学校にいる事務職員の役割である。

平成 17 年 10 月 26 日中央教育審議会答申「新しい時代の義務教育を創造する」( 3 )で示されている新しい義務教育の姿をもとに、新教育基本法( 4 )・新学校教育法( 5 )や教育振興基本計画( 6 )に示された基本的な考え方や、新しい学習指導要領( 7 )に示される教育内容等を踏まえ、今後の学校事務や事務職員の方向性ととも、全事研の今後の実行計画を検討した。

10 年前に示した「全事研ビジョン」では、学校事務職員制度について全事研の研究の方向性を示すとともに、これからの事務職員のあるべき姿として学校事務の機能、学校事務のブロック化構想などを描いた。その結果、本部の考えや取組に関する共通理解が進み、支部の研究活動の指針となった一方で、ビジョンの検証や「実効性」という点が見えにくかったことがあげられている。そのことを踏まえ、今回の学校事務のグランドデザイン策定にあたっては様々な角度から必要な条件や構成要素などを検討し、「戦略」をたて、明確な「実行策」を示すことで、「見取図」を描き、プロセスを示し、「何をねらいとするのか。実行していくために、いつ、どこで、誰が、どのようになすべきか。」を明らかにする。

### 3 学校事務のグランドデザインの外的環境要因

新しい学校事務の外的環境要因として市町村合併や道州制<sup>1</sup>による自治体の広域化・地方分権・規制改革・少子高齢化・国際化・高度情報化をあげた。

学校事務のグランドデザインの実行策は、事務職員制度・学校事務規程・学校運営組織・研修制度・学校評価・教職員評価を構成要素として策定した。

#### 新しい時代の義務教育

義務教育の実施主体は市区町村と学校であり、中心的な担い手は学校である。国は、義務教育の根幹(機会均等・水準確保・無償制)を保障するとともに、全国的に一定水準の教育を保障する最終責任を担い、必要な基盤整備を行う責務がある。国、都道府県、市区町村、学校は、適切な役割分担及び相互の協力の下、その実施に責任を持つ。

義務教育の構造改革により、国の責任によるインプット(目標設定とその実現のための基盤整備)を土台として、市区町村と学校の権限と責任を拡大することによりプロセス(実施過程)は市区町村と学校が担い、アウトカム(教育の結果)を国の責任で検証し教育の質が保証される構造とする。国の責任でナショナル・スタンダード(全国的な基準)を確保し、その上に市区町村と学校の主体性と創意工夫によりローカル・オプティマム(それぞれの地域において最適な状態)を実現する。

その地域社会における教育機能や資源をトータルに共有・活用し、学校教育・家庭教育・地域教育の連携・協力の中で、総合的な教育を創り出すことにより、社会全体で教育の向上に取り組んでいく。学校教育も生涯学習の一部であり、地域における教育の一部である。学校と地域との連携体制を構築し、地域全体で学校を支え、地域住民による積極的な学校支援の取組が行われる。

<sup>1</sup>道州制は、国と基礎自治体の間に位置する広域自治体の在り方を見直すことによって、国と地方の双方の政府を再構築しようとするものであり、その導入について検討が進められている。

## 新しい時代の義務教育諸学校（以下 義務教育諸学校は学校と称する）

学校は、子どもたちが集団生活する中で、義務教育の目標が実現されるよう、発達段階に応じて、教育内容を体系的に編成して提供し、組織的、計画的な教育を行うことを、その基本的な役割としている。また、学校がその役割を果たす上で、家庭や地域との連携・協力が大変重要である。

学校は、保護者地域の期待に応え、子どもの社会的自立を支え、一人一人の多様な力と能力を最大限伸ばす場として、教育の目標を明確にし、子どもたちに必要な学力、体力、道徳性を養い、教育の質の保障をすることが求められる。同時に、これからの学校は、地域社会を基盤とし、保護者や地域住民の意向を反映し、信頼される学校、いきいきと活気あふれる学校にしなければならない。そこで学校は、自主性・自律性の確立のため、権限と責任を持つとともに、保護者・住民の参画と評価で透明性を高め説明責任を果たすシステムを確立する必要がある。

### 新しい時代の学校

学校は、知・徳・体のバランスのとれた、教育を受ける側である子どもとその保護者の求める質の高い教育を全国どこでも提供し、安心して信頼して子どもを託す場であり、保護者・地域の期待に応え、子どもの社会的自立を支え、一人一人の多様な力と能力を最大限伸ばす場として、教育の目標を明確にし、子どもの発達段階に応じた教育の充実を通じて、必要な学力、体力、道徳性を養い、教育の質を保障することが求められる。同時に、保護者や地域住民の意向を十分に反映し信頼されるとともに、相互連携により生涯学習の拠点としての役割を果たしていく。

魅力ある学校

わかる授業、豊かな教育環境

信頼される学校

地域・保護者との連携の推進

安全・安心な学校

危機管理機能の強化

機動的な学校

新たな組織運営体制づくり

これらの教育内容を実施していくためには、教育目標達成のため、学校の組織運営が円滑に行われる必要がある。

### (1) 校内組織

学校組織は、教員が対等な立場で指導にあたることからなべ蓋構造であるフラット型組織が多く、上下より水平のコミュニケーションが活発であり、情報の共有化がされているが、守備範囲を尊重するため独立性が強く相互干渉に陥り孤立感が生じることや中長期的視野に立ちにくく、人材育成が停滞するほか、学校全体を見渡す管理職の力量差の影響が大きい。また、学年を横軸に教科、委員会、校務分掌の軸による複雑なマトリクス構造でもあり、さらに、学校行事等においては、チームやプロジェクト等の組織体制を整えるほか、状況に応じて様々な組織を使い分けしている。この組織構造を活かすためには、全員が学校経営ビジョンを共有することと、ミドル・アップダウンにより、学校の動きを創り出すミドルリーダーの役割が重要になってくる。

学校が、地域との連携を深めるとともに、人材や時間を有効に活用し、一人一人の子どもたちに対してきめの細かい指導をしていくためには、学校に組織力が必要である。学校におけるマネジメントを確立し、学校の組織力を高めることにより、校内の役割分担と責任が明確になり、教員が子どもたちと向き合う時間が確保されるだけでなく、

地域や保護者などへの対応を学校として組織的に行い、これらとの連携により学校教育活動を充実させ、個々の教員が個別に子どもたちに対応するだけでなく、教員同士の連携と協力を強化し教員集団として対応できるようになる。

学校の組織力を高め、教員の創意工夫を一層生かすために、外部の専門家等の協力も得るなど外部人材の活用や事務の外部化、学校評価や積極的な情報提供などを推進させていく。

学校組織の在り方を見直し、校長、教頭、教諭、事務職員などそれぞれの職に応じた役割分担の明確化を図るとともに、必要に応じて副校長・主幹教諭・指導教諭の活用を図り、一層効率的な学校運営組織の構築を行う。校長のリーダーシップの下、組織的・機動的な学校運営が安定して行われるよう、保護者や地域の多様な要望に適切に対応することができるよう、学校の組織運営体制や指導体制を充実させる。

教育の連続性に配慮し、発達段階に応じた教育課程上の工夫の観点から、同じ義務教育である小中学校間や幼保小連携など、各学校段階間の円滑な接続のための取組が進められる。中学校区単位等での小中学校連携や小中一貫教育なども広がっていく。

教育の質の向上を図るためには、校外における研修の充実だけではなく、校内におけるOJTを通じて、日々の実践の中で個々の教職員の資質向上を図っていく。

## (2) 支援組織

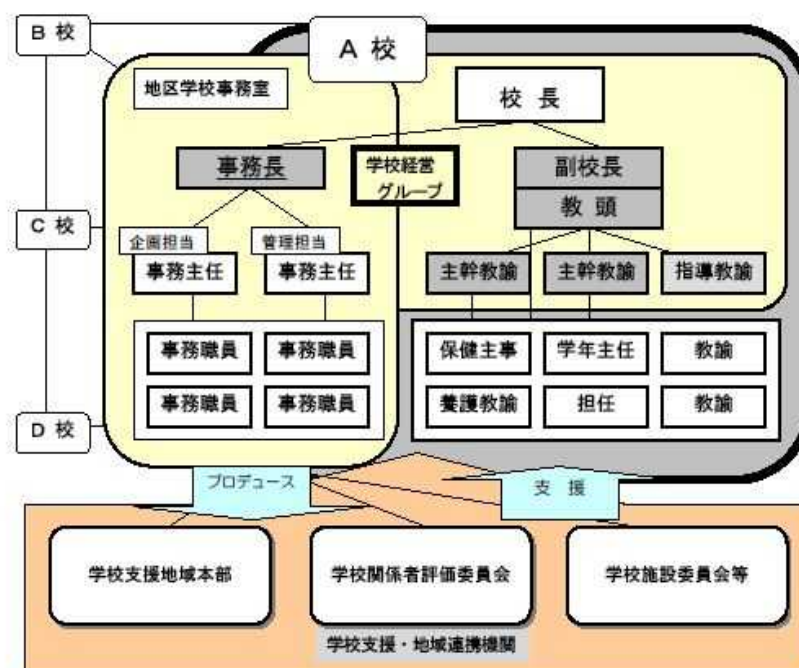
### 教育委員会等

学校評価の結果等により学校改善の具体的な取組を進めるにあたっては、制度整備やシステム改善などの面で、教育委員会等による支援が必要であり、連携しつつ進めることが重要となる。また、教育条件整備には、教育委員会との連携やその支援が重要になる。学校の現状・課題と要望を教育委員会に的確に伝えることが必要となる。

### 学校支援地域本部・地域教育協議会

学校支援地域本部は、地域ぐるみで学校運営を支援する組織である。中学校区単位を基本とし、校長、教職員、公民館長や自治体関係者等で構成される。学校と地域の現状をよく理解している地域コーディネーターが配置され、地域の学校支援ボランティアとの調整にあたり、学習支援活動や部活動指導、登下校安全確保や学校行事の開催や教育環境整備などの学校支援活動を実施する。日程・予算等について、地域コーディネーターと綿密な連絡調整が必要となる。

学校組織のイメージ





## 新しい時代の学校経営

学校は、児童生徒の成長・発達のため、学校内外の関与者の期待とつながった教育目標を明確に設定し、それを達成するために必要な諸条件を整備し、経営サイクルを踏まえて、経営資源（人的資源・物的資源・資金的資源・情動的資源・ネットワーク資源）を効率的・効果的に統合・調整しながら組織活動を、その結果を検証し、次の改善を図りながら、教育活動を展開する。

### 1 経営ビジョン

学校経営ビジョンとは、数年先の望ましい学校の全体像であり、学校の使命・価値、実現可能な経営戦略が有機的に関連づけられた改革の行程表である。すなわち、めざす姿（価値）と改善計画が組み合わされたものであり、計画の具体性と教職員の改革の動機づけが重要である。学校外に対して説明責任・支援獲得・学校公約を果たすことから、また、学校内に対して求心力・判断行動の基準・意欲の喚起という点において、学校経営ビジョンが必要である。

### 2 組織マネジメント

学校組織マネジメントは、従来の学校経営に、環境との相互作用、P D C A マネジメントサイクル、アクションへのスキル（技能）やストラテジー（戦略）と基本的な方向づけを行うミッション（使命・存在意義）とビジョン（めざすところ）を強調した考え方である。これからの学校組織運営には、学校組織マネジメントの考え方とマネジメント能力が重要となる。

### 3 地域教育経営

地域社会において、様々な教育機能・資源をトータルに共有・活用し、学校教育と社会教育等の双方から一連の教育を複合的に実現させようとする地域教育経営の考え方が広がりつつある。地域・家庭における子どもと大人の教育や学習や共生のしぐみを総合的に行う中で、学校教育の特定性を明確にしていくことが重要になる。これからの学校経営は、地域を基盤とし生涯学習の視点をもち総合的に行っていくことが求められる。

## 新しい時代の学校事務

**学校事務のミッション：教育目標達成のため、学校経営ビジョンを実現し、子どもの豊かな育ちを支援する。**

学校事務は、子どもに直接教育を提供する学校現場において、学校組織の適正な意思決定のための情報処理を中核的機能とし、教育活動を実現させるために諸条件を整備し、子どもの豊かな育ちを支援するものである。

学校事務の目的は、子どもの豊かな育ちの支援であり、子どもの学びの保障である。そして、質の高い教育を展開する学校づくりであり、学校の総合力向上である。

学校事務の基本的機能は、学校組織の適正な意思決定のための情報処理機能であり、教育活動を実現するための諸条件の整備である。学校事務には、適法性、効率性、公共性ととも、教育効果と教育的配慮が求められる。このことは、地域・校種・時代を超えて不変である。質の高い安定した学校事務はナショナルスタンダードでなければならない。

新しい時代の学校事務は、学校支援組織等との連携を図りながら、教育目標達成のため学校経営ビジョンに基づく学校づくりを推進する。「生きる力」をはぐくむという教育

の基本理念の実現にむけ、そのための教育環境整備を進める。学校の裁量拡大等に伴い、ルーチンワークからマネジメントに質的な転換が図られるとともに、高度化と専門化が進む。

<b>学校の自主性自律性の確立</b> <b>安全・安心で質の高い教育環境整備</b> <b>保護者・地域住民の参画の推進</b> <b>教員が教育活動に専念できる体制</b> <b>地域教育支援</b>	<b>裁量拡大への対応</b> <b>設置者支援組織連携・施設設備等整備</b> <b>学校評価と情報提供の仕組みづくり</b> <b>効率的な事務処理・適正な事務分担</b> <b>地区学校事務室・外部連携</b>
--	--

## 1 学校の自主性・自律性の確立

学校が主体的に教育活動を行い、保護者や地域住民に直接説明責任を果たしていくためには、教育内容に関する学校の裁量を拡大するとともに、予算面で、学校の企画や提案に基づいた予算の配分や用途を特定しない裁量経費の措置などの権限を与え、自主的な学校運営を行えるようにすることが必要である。

### 学校財務運営の在り方

#### 学校経営ビジョンを実現するための学校財務システム

学校を維持運営するため学校がマネジメントするすべての経費を網羅した財務運営  
 学校の中長期的な経営目標を達成するための重点化した予算と予算の弾力的運用  
 学校財務情報の公開と保護者・地域住民等が参画できる予算運営

## 2 安全・安心で質の高い教育環境整備

すべての子どもが安全・安心で質の高い空間で学び、生活できる教育環境の整備を、設置者との連携のもと計画的に進める。

### (1) 学校施設環境の改善・充実

学校施設は、子どもの学習・生活の場であるとともに、地域の学習拠点であり、非常災害時には地域住民の応急避難場所としての役割も果たす。耐震化、老朽施設の解消、学習内容・方法の変化への対応、バリアフリー化、防犯対策等の施設環境を改善し、充実させる。

### (2) 質の高い教育を支える環境整備

子どもたちが、質の高い充実した教育環境の中で学ぶことができる優れた教材や図書の充実を図るとともに、「わかる授業」の実現や「確かな学力」の向上に効果が期待される情報化を推進する。さらに、教育に関する研究成果等の蓄積・活用等に取り組む。

### (3) 経済的な理由により就学困難な子どもへの支援

経済的な理由により教育活動が阻害されることなく、すべての子どもがその意欲と能力を伸ばすことができるよう、保護者負担経費の軽減に努めるとともに、就学が困難な児童生徒に対し適切な就学援助が受けられるように取り組む。

## 3 保護者・地域住民の参画の推進 情報提供

学校は、自主性・自律性を確立し、権限と責任を持つとともに、保護者・住民の参画と評価で透明性を高め説明責任を果たすシステムを確立する必要がある。地域に開かれた信頼される学校を実現するためには、保護者や地域住民の意見や要望を的確に反映させていくことが大切である。

それぞれの地域での学校運営への保護者や地域住民の参画は、学校運営が透明性を持って、公平・公正に行われるとともに、教育活動等について評価及び公開を通して十分な説明責任を果たす上で、重要な意義を有するものである。

学校施設の地域への開放や余裕教室の有効利用により、学校が地域住民の活動の場と

なり、学校が拠点の一つとなって地域づくりを推進していく。

### (1) 情報提供

学校教育や学校運営の質に対する保護者等の関心に応えるためにも、学校評価を実施し、学校が適切に説明責任を果たすとともに、学校の状況に関する共通理解を持つことにより相互の連携協力の促進が図られる。

学校評価結果はもとより、学校に関する基礎的情報を含む必要な情報をわかりやすく示し、その学校がどのような学校であり、どのような状況にあるのかなど、学校全体の状況が把握できるような情報が提供されていることが、保護者等が的確な学校関係者評価を行うなど学校の諸活動に参画していく上で重要である。

また、学校の情報の公開は自らの良さや努力、また、取り組みたいと考えている事項を外に向かってアピールし、あるいは抱えている課題を率直に広く示すことにより、保護者や地域住民等の理解や支援を得ることができる。

情報提供にあたっては、個人情報保護等に十分留意し、提供の対象が求める情報の内容を把握し、それに応じた情報を対象にあわせた提供方法を工夫する。情報提供・公開において、積極的にホームページを活用するなど、学校の情報化は、家庭、地域との連携を促進させる。

#### 学校の情報公開の在り方

##### 教育目標具現化のための学校情報マネジメント戦略の展開

信頼され開かれた学校を実現するため、学校経営ビジョンを外部に積極的に情報発信

最適な意思決定のため、P D C Aサイクルそれぞれの過程での的確な情報提供

外部情報の調達、双方向の情報提供

情報管理システムの確立と情報の客観性・信頼性の確保

ネットワークの構築と展開

## 4 効率的な事務処理 教員が教育に専念できる体制

学校運営を支える機能の充実のために、軽易事務のアウトソーシング、事務組織に事務長を置くなど、学校への権限移譲をさらに進めるための事務処理体制の整備、事務の効率化を進める。

### (1) 一人一人の子どもに教員が向き合える環境をつくる 教員の事務負担軽減等

教員が、授業時数の確保を図りつつ、各教科等の指導や生徒指導をはじめとした本来の職務と使命を十分に果たすことができるようにするためには、教員の事務負担の軽減が不可欠である。このため、事務職員の配置などの教職員定数改善のほか、学校と地域との連携体制の構築により多様な形態の教員支援を可能とし、事務の外部化等を図る必要がある。教員の校務を整理した上で、なお教員が行う必要のある学校事務については、方策を通じて軽減・効率化を図ることが必要である。

Eメールや電子掲示板の活用などを通じて会議・打合せの回数・時間を縮減する。

このため、教員にひとり一台パソコンを整備することやICT活用を支援できる職員の確保など学校のICT環境の整備・充実を図る。

国・都道府県・市町村等が行う調査の縮減・統合を図る。

業務日誌、学校運営関係書類等の様式の簡素化・統一化を図る。

### (2) 教員の担っている学校事務を事務職員に移行

事務の効率化、事務処理体制の整備、学校運営組織の再編、事務職員の活用等の学校事務の課題を解決し、現在、教員が担っている学校事務を事務職員に移行させる。

## 教員が教育活動に専念 教員の学校事務を事務職員に移行



### (3) 事務の効率化

学校全体を見渡して、プライオリティ(優先順位)をつけ重点化するとともに、スクラップアンドビルドしながら、組織化・システム化・ICT化・協働ネットワーク化を進めながら事務の効率化を図っていく。

## 5 責任ある事務処理体制の整備

事務職員の配置が1人のところが多く、十分な組織体制が取れず、教育行政サービスに差が生じ、安定性に欠ける場合もある。このことが、学校組織運営上の大きな問題となっている。効率的、効果的な事務執行をしていくため、安定性が確保され責任ある事務処理体制が求められる。人的措置を含め事務処理体制を整備し、教育活動を支える領域として明確に位置付けることが必要である。これにより、効率的で安定的な事務処理が図られるとともに、指導時間の確保など教員が教育活動により専念できる環境づくりにもなる。

学校の権限の拡大などにより、学校が自ら責任を持ってその事務、業務を執行することが必要となる。学校運営を支える機能の充実のために、事務部門の組織化を進めるとともに、職務権限と責任を明確にするため大規模な学校や地区学校事務室(事務の共同実施組織)などの事務組織へ事務長を配置し、学校への権限移譲をさらに進めるための事務処理体制の整備を図っていくことが必要である。校内における各職種の役割を明確にするとともに、教育委員会や支援組織と協業体制を構築していくことも必要である。

### 学校事務処理体制の在り方

#### 職務権限と責任が明確であり、安定性のある十分な組織体制

- ・ さらに権限が拡大され、自らの責任で事務、業務を執行
- ・ 学校経営スタッフ機能と効果的・効率的な事務執行
- ・ 学校事務の組織化と事務組織への事務長の配置
- ・ 教育委員会事務局と適切に役割を分担し協力体制を構築

## 6 地域教育支援 地区学校事務室機能 共同実施組織の在り方

### (1) 地域教育支援

すでに全事研ビジョンにおいても、「学校経営が地域教育経営に変化していくこと」が指摘され、中学校区単位でのブロック化による学校間連携の新たな事務処理体制について提言されていた。

教育課題に対応するために、地域社会と連携した開かれた学校づくりや地域の活力の学校の教育活動への導入・活用をはじめ、学校と地域との連携体制を構築し、地域住民が事務等について学校を支援する取組が求められている。

学校間の接続の問題等の解決にもつながら小中連携が進むとともに、地域全体の学校教育力の向上を図り、多様な教育活動を推進するため、地区内の学校が共同して学校行事や野外体験活動、部活動などの教育活動を実施するなど、地区内の学校が一体となってお互いの教育機能を活用していく学校間の連携・協力が促進される。

また、学校が地域との連携を深め、地域の意見を反映した目標設定や評価などの学校運営を進めていけば、地域を同じくする地区内の学校は、学校経営の共通部分がさらに多くなっていく。

### (2) 地区学校事務室（学校事務の共同実施組織）

学校の自主性・自律性を確立し、質の高い教育サービスを提供するためには、身近なところで機動的にきめ細かく学校経営をさせる運営組織や事務処理体制の整備・充実が必要である。今後一層、裁量権の拡大や権限委譲、地域連携が進められ、学校経営は自律分権型、地域型へ変わろうとしている。その中で、事務業務の効率化・能率化、教育活動支援と発展し、安定した学校事務の提供やOJTの推進などの成果をあげてきた共同実施は新しい時代を迎え、新たな展開へと変わっていく必要がある。

さらに、これから、中学校区を単位とした地域からの学校支援や、小中連携など地区内の学校連携や地区内学校合同行事の実施や小中一貫教育など地域学校教育が進められていく。それに伴い、地区単位での学校事務が増加するとともに、地域学校教育支援や地域連携の機能を充実させていく必要がある。今後、学校事務の共同実施組織は、地域の実態に応じた地域連携や地区内学校連携や関係機関との連携をより強化した地区学校事務室へ発展していく。

地区学校事務室の主な機能として、連携機能 マネジメントシステムの構築やコンサルティング（専門的な事柄について相談に応じ指導すること）などの学校経営機能 評価やアドバイス（助言・忠告）やカンファレンス（会議・協議会）などの広報機能 レファレンス（文献紹介、提供などの援助）・カリキュラムコーディネートなどの教育支援機能 情報管理機能 事務改善機能 研修機能 高度集積機能などがあり、以下の主な業務例があげられる。

#### 学校経営・組織運営

- ・ 教育課程編成と実施の支援
- ・ 学校評価：学校間評価の実施・外部アンケートの実施・データ分析
- ・ 地域教育情報データベース管理運用、学校ネットワーク管理運用
- ・ 教職員の交流事業実施、共有教材管理運用・学校支援人材バンク運用管理
- ・ 教職員研修企画・実施
- ・ 学校間の連絡調整
- ・ 広報
- ・ 危機管理
- ・ システム開発・構築・メンテナンス

- ・ 合同活動・行事の企画・実施
- ・ 学校評議員会・学校関係者評価委員会・学校施設設備委員会等の事務局
- ・ 学校施設開放
- ・ 事務・業務の標準化・一元化

#### **保護者・地域や学校支援組織等との連携**

- ・ 相談窓口・懇談会の実施
- ・ 保護者・地域住民対象研修等計画策定・実施
- ・ 学校運営協議会や学校支援地域本部の事務局
- ・ 学校支援組織や委託業者との連絡調整
- ・ 学校支援者対象研修計画策定・実施

#### **行政機関や関係機関との連携**

- ・ 教育政策提言 教育施策策定
- ・ 学校教育施設設備整備計画策定

## **新しい時代の事務職員**

### **1 新しい時代の事務職員の役割**

事務職員は、使命感と責任感をもち、学校経営ビジョンを構築し、環境整備・人材育成・外部折衝を推進する。就学保障や教育環境整備等の教育条件を整備するために、情報管理、財務、施設設備管理等の学校事務をつかさどる。財務、施設設備、学校評価、ネットワーク、カリキュラムに関する情報を管理し、発信・提供するとともに、事務処理システム及び諸規定の整備を行い、当該委員会等の組織運営を担う。また、教職員の能力向上を図り、学校組織全体のマネジメントを推進する。教育と経営の活動をつなぐことにより、学校全体の組織力の向上を図る。さらに、職務の深化とともに、地域連携や教育課程管理などの新たな領域へ拡大し、質を転換させていくこと、そして学校事務を組織化し、事務を総括し掌理していく中に、新しい時代の事務職員像がある。

### **2 事務長の役割**

大規模な学校や地区学校事務室（事務の共同実施組織）などの事務組織へ配置される事務長は、教育支援部門を統括し、教育指導部門を統括する教頭・副校長とともに経営陣の一員として校長を補佐し、ともに学校経営に責任をもつ。同時に、地区学校事務室における事務執行上の専決権と構成員の服務監督権をもち、地区学校事務室の責任者として、地域教育経営にあたる。学校経営戦略・企画、人材育成、組織構築・組織運営、外部折衝、地区学校事務室経営を担っていくために必要な資質と能力と意欲が求められる。

### **3 新しい時代の事務職員像 事務職員は学校のトータル・プロデューサー**

#### **(1) 学校の総合力を高めるトータル・プロデュース機能**

これからの学校には、「地域社会の中で学校全体を見渡し、外部と連携し、内外の資源等を調達しながら、目的達成のために有効に資源等を組み上げ新しい学校をつくる機能」である学校のトータル・プロデュース機能が必要になる。校長は、学校のトータル・プロデュースの最終責任者であり、最終意思決定をする。これをともに担っていくのは、副校長、教頭、そして事務職員である。副校長は、校長を補佐する。教頭は、指導部門を統括し、トータル・プロデュース機能を担う。

#### **(2) 新しい時代の事務職員像**

新しい時代の事務職員は、資源やプロジェクトをコーディネートし、プロセスにおけ

るファシリテーションを通じて、学校づくりをプロデュースしていく役割がある。

学校のトータル・プロデューサーの一員として、校長のリーダーシップの下で、地域の中で学校全体を見渡し、外部と連携しながら、情報、財務、施設設備等のマネジメントを中心として、学校づくりを行う。事務職員のキャリアデザインの中で、より広範囲、高いレベルにおけるトータル・プロデュースを行っていく。

**《トータル・プロデュースの具体：学校情報管理：学校情報を加工し学校経営情報へ》**

情報ネットワークにより収集、あるいは学校で生じた様々な学校情報を取捨選択し、さらに加工することで有効な新たな学校経営情報に変換し提供していくことにより学校経営を担う。情報の適正な管理及び円滑な運用を行う仕組み（情報マネジメントシステム）を構築することにより、これまで以上に健全で信頼のおける組織運営と効率的で安定したサービスを提供することができる。

**《トータル・プロデュースの具体：学校財務の統括：学校活動の財務的裏づけ》**

「学校財務の統括」とは、全体を見渡し、総予算を一元管理し、トータルコントロールしながら、必要な事業に重点化した事業別予算編成を行い、学校活動全般の財政的裏付けを図り、学校経営ビジョンを実現させることである。財務マネジメントと他のマネジメントを絶えず連結させ、各領域間の企画調整の役割を担う。予算編成や財務評価など学校財務情報を整理し、学校の意思決定に必要な新たな学校経営情報に変換することで学校経営を担う。

**《トータル・プロデュースの具体：地域・行政との連結》**

事務職員は、学校を俯瞰し教育に客観的な視点をもつ立場で、地域と学校のそれぞれの特性やプラス面を引き出し、学校にあって教育と行政と地域をつなぐことができる。例えば、事務職員が、学校支援地域本部の事務局に、財務と情報の統括として、また行政的支援等により関わることで、地域からの学校支援を円滑かつ効果的に進めることができる。

#### 4 新しい時代の事務職員の職務

事務職員の職務は、作業事務からマネジメントに質が変化する。その中核は、給与・福利厚生から財務・情報・施設設備へ移行するとともに、評価・ネットワーク・カリキュラムマネジメントの比重が増し、地域や設置者との関わりがさらに深くなっていく。

事務職員が中心的に担う基幹的マネジメントとして、学校情報マネジメント・学校財務マネジメント・施設設備マネジメントがある。さらに、学校事務のかかわる共通マネジメントとして、学校評価マネジメント・学校ネットワークマネジメント・カリキュラムマネジメントがある。そして、これらの基礎部分にあたるのは、学校の組織運営に関する学校組織マネジメントである。

## 第2章 各論

### 学校事務の基幹的マネジメント

#### 1 学校情報管理

##### (1) 学校情報管理とは

学校情報とは、学校の諸活動から生み出された情報及び外部からもたらされた学校や教育に関するすべての情報の総称であり、学校情報管理とは、学校情報を有効に利用するため、効率的・統合的に運用、管理することである。

学校情報は、多種多様で、相互に絡み合っている。個人情報に配慮しつつ、混在する多くの情報を有機的に結びつけ、学校情報としてまとめ、必要なとき、必要な情報を的確に判断し、提供していく情報管理システムが重要になる。

##### (2) 学校情報マネジメント

学校情報マネジメントは、学校が教育目標達成をめざしその実現のため、学校情報の内容と管理方法と学校内外の資源や強みを結び付け、学校情報の収集・分析・整理・保管・提供を、組織的・計画的に行い、学校情報管理の改善を図るものである。情報をリアルタイムで一元管理する。

学校文書管理は、「ドキュメント管理システム」の導入により、文書作成・デジタル化・登録・収集・分類・配布・回覧・検索・閲覧・共有・保管・廃棄をファイリングシステム・ワークフローシステムやグループウェア等と連動して、保有している文書情報を統合的に管理し、情報資産とし有効活用する。

地域や保護者など関係者への情報提供やさらに広い範囲への情報公開にあたっては、ニーズを把握し、目的にそって相手に効果的に伝えていくために、どの時点で誰がどのような情報をどのようにどれぐらいの期間、提供・公開していくか、計画的、組織的に、そしてトータルに管理していく必要がある。(CMS: コンテンツ・マネジメント・システム)

##### (3) 学校情報マネジメントの課題

###### 学校総合情報管理計画の策定

校長のリーダーシップのもと、情報経営資源としての学校情報の価値の再発見と活用に関する構想など学校としての総合的な情報管理計画・ビジョンを策定することが必要である。

###### 校内体制の整備

カリキュラム、情報通信環境の整備、教職員の資質能力の向上、ネットワークの維持管理、トラブルへの対応、情報発信の在り方などについて学校全体として総合的に取り組んでいける校内体制、組織づくりが不可欠である。情報化の推進には、学校に、情報の蓄積、体系化の専門家が必要である。

###### 環境条件整備

情報マネジメントを推進する上で、ハード面でのシステム環境整備と個人情報保護の取り扱いなどに関する研修の実施や教職員の資質能力の向上などソフト面での条件整備が急務である。

##### (4) 学校情報マネジメントにおける事務職員の役割

情報マネジメントを推進していくためには、事務職員は、幅広い知識を持ち、具体的なビジョンを描き、学校を取り巻く状況の様々な変化に対して予測を立て、対応策を提言し、校長を補佐する役割がある。

事務職員は、情報マネジメントにおいて主に以下の役割を担う。



### ・情報システム整備

事務処理システムの機器やソフトウェアの整備、オンライン化など情報処理・情報伝達のシステムの整備を推進する。

### ・情報管理

校内情報（児童生徒や学校職員、学校組織等）校外情報（地域、保護者、外部から寄せられた情報）の分類・整理・選択・保管を系統だてて管理する。資源としての価値をもつ学校情報を有効に利用するため、効率的・統合的に運用し、限られた目的以外に、情報が故意にまたは事故によって漏洩しないように管理する。個人情報保護を厳正に行う。

### ・情報の公開と提供

情報公開に関する事務処理を適切に行う。地域や保護者に対して、学校情報を提供するとともに、教育活動の成果と課題を具体的に示し説明責任を果たす。学校紹介や、学校ガイドの作成や配付、学校HPへの作成や掲載等をとおして、外部への情報提供を行う。学校HPの運営管理を推進する。

## 2 学校財務運営

### (1) 学校財務とは

学校財務とは、狭義では、予算編成後の学校予算の執行管理や物品の出納であり、広義では、学校における学校運営活動に必要なすべての予算の要求・編成・執行から決算に至る過程、そして物品の出納管理である。

教育目標の達成を目指すため、具体的に設定した学校経営ビジョンに必要な学校総予算や物品を管理する。

### (2) 学校財務マネジメント

学校財務マネジメントは、学校総予算の予算積算要求・予算編成・予算執行・決算・予算評価のPDCAサイクルにより、学校教育活動を実現させ、教育目標達成を具体化させるものである。併せて、学校備品整備計画を立案し、計画に沿って整備し、その結果の評価の過程を通して、教育目標達成を実現する。

財務情報の公開を積極的に行い、透明性を高めるとともに、保護者や地域に対し説明責任を果たす。地域、保護者、他校、教育委員会との連携・協力を一層進めることにより、さらに、効率的・柔軟な予算執行が可能になる。

教育目標を達成していく過程において、人・もの・かね・情報・ネットワーク等の経営資源を管理・活用し、学校に関与する人たちとのニーズを適応させ、PDCAサイクルである学校経営サイクルを実現させるものである。

学校経営ビジョン実現のため、経営資源を時期やタイミングを図りながら効果的に投入していくことで、結果の公表を含め、いかに教育効果を高めるかを総合的に考え、学校財務運営をしていく。

### (3) 学校財務マネジメントの課題

#### 地域ぐるみで学校経営ビジョンを実現する財務マネジメント

学校全体を見渡しながら、教育施策と学校と地域、学校財務と教育活動を結びつけ、学校を維持運営に必要なすべての経費を網羅した財務運営を行う。学校の中長期的な経営目標を達成するための重点化した予算編成、予算の弾力的な運用、学校財務情報の公開、保護者や地域が参画できる財務運営を行う。

- ・総額裁量制と重点化した事業別予算編成と予算評価
- ・総予算一元管理
- ・学校財務情報公開と地域の資源を活用し保護者・地域住民が参画する財務運営

#### 学校財務制度の確立

現行の学校予算は、学校裁量の割合が少なく学校からの提案や独自の取組に対して、柔軟な対応がとりにくい。また、配当された予算を効果的に執行管理する法的整備も脆弱である。このため、学校提案による自主的予算措置の仕組みや、学校現場の裁量で使える用途を特定しない予算措置が必要である。また、学校財務に関する法的整備と権限委譲や、ICT化など財務事務の効率化も必要である。

#### **校内体制の整備**

財務に関する校内組織が脆弱であり、財務情報の公開が進んでいない。保護者負担経費を含めた財務運営は各校で差があり基準も曖昧である。学校運営計画に合致した予算編成や保護者負担経費の基準が必要である。保護者や地域の意見や要望を反映できる財務運営の仕組みや予算評価や財務情報公開のガイドラインが必要である。

#### **学校財務マネジメント能力の向上**

財務担当者や管理職など教職員の学校財務マネジメント能力の向上とともに意識を高めるための研修が必要である。

### **(4) 学校財務マネジメントにおける事務職員の役割**

事務職員は、教育効果を高めていくために必要な総予算や備品整備について、計画的かつ適正に運用、執行して教育活動を積極的に支援していく役割を担っている。備品整備、維持保全、管理運営を一体化し戦略的かつ経営的視点にたって教育環境の向上を図る。

事務職員は、事業別予算編成し、必要な事業に重点化した予算執行を行うことにより、学校経営ビジョンを具現化する。また、総予算を一元管理しトータルコントロールしながら、学校全体を見渡し、学校活動全般の財政的裏付けを図る。財務マネジメントにより他のマネジメントを絶えず連結させ、各領域間の企画調整・執行の役割を担う。

学校財務情報を効果的に公開し、保護者・地域・学校支援組織や教育委員会・学校間で緊密なコミュニケーションをとることで、連携・協力が一層深まり、効率的で効果的な財務運営を行うことができる。さらに、保護者や地域が当事者意識を持ち、学校経営に参画することで、「地域ぐるみの学校づくり」の推進につながる。

事務職員は財務マネジメントにおいて主に以下の役割を担う。

#### **・ 予算要求・ 予算配当申請**

教育事業の有効性を説明し、そのために必要となる予算要求を効果的に行う。財政部局等への積極的な働きかけを行う。

#### **・ 予算委員会の企画・ 運営**

予算委員会を開催し、効果的効率的な予算編成・執行に関する協議結果をもとに、予算編成と決算を行う。執行の状況把握、適正執行の判断を行う。コスト意識を持って効率的に業務を遂行するとともに、職員に対してもコスト意識を浸透させる。

#### **・ 校内予算運営システムの運用・ 改善**

適正かつ円滑な予算執行のために、財務規則・財務事務取扱要綱等に則った校内の予算運営方法や決済等の規準を示す。保護者負担経費について集金・会計処理・決算報告等の規程化とシステム化を図る。職員へ周知徹底を図る。

#### **・ 予算執行計画・ 施設整備計画の策定**

学校経営方針に基づき、重点化された予算編成を行う。財務規則・財務事務取扱要綱に則った予算の執行と学校備品の購入や修繕、廃棄、学校施設の改修、工事、修繕の年間計画、年次計画の立案を行う。職員に保護者負担経費軽減を浸透させる。

#### **・ 予算説明及び財務評価の推進**

予算に関する情報を提供すると同時に、予算評価を行い、予算編成・執行・予算評価の結果に関する説明を行い、課題と効果を明確に示す。

伝票処理など経理事務担当に留まっているのではなく、学校のすべてのお金や物に関する情報を管理し、トータルバランスをとりながら財務運営を担う財務統括者の役割が求められる。予算編成や財務評価など学校財務情報を整理し、学校の意思決定に必要な新たな学校経営情報に変換し提供していくことにより学校経営担う。

### **3 学校施設設備管理**

#### **(1) 学校施設設備とは**

学校施設設備は、学校教育を第一義の目的とした教育施設設備である。同時に地域の公共財産でもある。

子どもたちにとって一日の大半を過ごす学習・生活の場であり、学校教育活動を行うための基本的な教育条件である。充実した教育活動を存分に展開できる、高機能かつ多機能な施設設備環境を備えるとともに、豊かな人間性を育むのにふさわしい、快適で十分な安全性、防災性、防犯性や衛生的な環境を備えた安全・安心なものでなければならない。

同時に、地域住民にとって最も身近で、生涯にわたる学習、文化、スポーツなどの活動の場として利用される地域コミュニティの拠点として、また、地震等の非常災害時には応急避難場所として利用される地域の防災拠点としても重要な役割を担っている。

#### **(2) 学校施設設備マネジメント**

学校施設設備マネジメントは、学校施設の整備・維持管理・活用を一体化し、戦略的かつ経営的な視点にたって教育環境の資質向上を目指すものである。

学校施設設備の整備は、設置者である市区町村教育委員会が、国の定めた基準に基づき、地域住民や保護者や子ども、教職員の意見を反映しながら中長期的な整備計画を策定し、それに基づき計画的に進めている。

学校施設設備の維持管理は、利用者が使用前後の点検を行い、日常的な維持点検は学校、そして法令等に定められている専門的な点検は教育委員会の責任で行いながら、それらの各種点検結果に基づき維持保全が行われている。また学校施設設備使用規則を整備し、それに沿った適正な使用がなされている。

学校施設設備の活用は、学校教育活動における施設使用計画である時間割や教室配置や特別教室使用計画をはじめとして、地域の防災拠点としての活用などがある。さらに、学校教育活動外での有効活用を推進するため、地域への施設開放なども積極的に行われている。また、学校施設設備に関する情報発信などにも取り組まれている。

#### **(3) 学校施設設備マネジメントの課題**

学校施設設備は、使用期間が長期にわたり、その間、多くの関係者が存在する。学校施設設備マネジメントは、設計者・設置者・管理者・利用者の関係者が役割分担を明確にし、一体的に行われるものであり、教育委員会と学校と地域が連絡会等を設置し、そこで学校施設設備に関する問題や課題等の情報を共有化しながら、関係者が協力しながら改善に向けた取り組みを進めていくことが求められる。また、「学校施設設備ドキュメント(仮称)」を作成し、設計方針や大規模整備など学校施設設備に関する情報を一括管理しながら共有化していくことが必要である。

学校施設設備評価の総合的な評価結果を活用しながら、教育環境の質の向上に向けての有効な取組がなされる。それとリンクしながら、教育活動を推進し教育成果をあげるための経営資源としての学校施設設備をどれだけ有効に活用しているか、要求に答えているか、良好な教育環境が適切に確保されているか、という観点から、学校施設設備の整備・維持管理・活用面での評価も重要である。今後、学校施設設備評価を組み込んだ学校施設設備マネジメントが学校事務の主要な業務となっていくと考えられる。

#### **(4) 学校施設設備マネジメントにおける事務職員の役割**

事務職員は、教育効果を高めていくために必要な施設設備の整備、活用、維持保全、管理運営を一体化し戦略的かつ経営的視点にたって子どもの生活環境・学習環境の向上を図る。

学校施設設備に関する情報を効果的に公開し、保護者・地域・学校支援組織や教育委員会・学校間で緊密なコミュニケーションをとることで、連携・協力が一層深まり、さらに効率的で効果的な施設設備の整備を行うことができる。さらに、保護者や地域が当事者意識を持ち、学校経営に参画することで、「地域ぐるみの学校づくり」を推進する。

事務職員は施設設備マネジメントにおいて主に以下の役割を担う。

- ・ **施設整備計画の策定**

学校施設の改修、工事、修繕の年間計画、年次計画の立案を行う。

- ・ **施設設備改善の推進・施設設備評価の実施**

児童生徒や保護者アンケート等の施設設備に関するニーズを把握しより快適に使用できるよう、必要な施設設備の改善を図る。学校施設設備評価を実施することで、安全性・多様性・快適性・効率性・環境配慮・衛生管理・教育効果の面から総合的な施設設備の質の向上を図る。

- ・ **施設設備の有効活用**

施設設備の稼働率をあげるとともに、地域特性や学校特性にあった有効活用を図る。

- ・ **教育環境として施設設備整備**

新しい教育内容や教育特性に応じ施設設備を整備する。

- ・ **施設設備の保全・安全管理**

安全点検等により情報を把握し施設設備が適正に管理され安全に活用されるようにする。

- ・ **施設設備情報管理・提供**

施設設備に関する情報管理を行うとともに案内図や使用解説などの説明を行う

- ・ **学校施設設備の開放**

学校施設設備の利用に関する利用者の連絡調整や利用規則を策定する。

## **共通マネジメント**

### **1 学校評価**

#### **(1) 学校評価とは**

学校評価は、学校経営そのものが有効に機能しているか、様々な視点や観点から検証し、その成果や課題を明らかにし、さらなる改善につなげていくことである。

学校評価は、その目的を

- ・ 学校が、自らの教育活動その他の学校運営について、目指すべき目標を設定し、その達成状況や達成に向けた取組の適切さ等について評価することにより、組織的・継続的に改善する。
- ・ 学校が、自己評価及び保護者など学校関係者等による評価の実施とその結果の説明・公表により、保護者、地域住民等から理解と参画を得て、学校・家庭・地域の連携協力により学校づくりを進める。
- ・ 学校の設置者等が、学校評価の結果に応じて、学校に対する支援や条件整備等の改善措置を講じることにより、一定水準の教育の質を保証し、その向上を図る。

とし、児童生徒がよりよい教育活動等を享受できるよう学校運営の改善と発展を目指すための取組である。

学校評価の実施手法は、「各学校の教職員が行う評価【自己評価】」「自己評価の結果を踏まえて、保護者、地域住民等の学校関係者などにより構成された評価委員会等が行う

評価【学校関係者評価】」「学校と直接関係を有しない専門家等による客観的な評価【第三者評価】」の3つの形態に整理される。自己評価を、基本として位置づけ、実効性のある学校評価システムを確立する。

## (2) 学校評価マネジメント

学校評価マネジメントは、学校評価の質を高めるために、評価計画を立て、評価運営組織を編成し、評価を実施し、評価が学校経営のPDCAのマネジメントサイクルにおいて機能したかどうか、学校改善に結びつく評価であったかを評価の時期・方法・組織・項目・指標・自己評価と学校関係者評価の関連や外部アンケートの活用などから検証し、評価の改善を図るものである。

学校評価の流れは、学校が、学校経営ビジョンを実現するために、重点目標を設定、目標設定のための自己評価の評価項目・指標を設定するところから始まる。自己評価を実施し、学校運営を改善するとともに、自己評価の取組等を随時、情報提供し、報告書を作成する。自己評価結果に対し、学校関係者評価を行い、評価結果の説明・公表するとともに、設置者へ報告する。設置者等はその結果を受け、支援や条件整備等を改善する。

学校評価の結果を踏まえ、学校が自らその改善に取り組むだけでなく、その報告を通じて学校の設置者等と課題意識を共有することにより、設置者等は適切な支援を行う。

学校関係者評価の取組を通じて、教職員や保護者、地域住民等が学校運営について意見交換し、学校の現状や取組を知り課題意識を共有することにより、相互理解を深めることが大切である。学校評価を学校・家庭・地域間のコミュニケーション・ツールとして活用することにより、保護者・地域住民の学校運営の参画を促進し、共通理解に立ち家庭や地域に支えられる開かれた学校づくりを進めていくことが期待される。

学校評価は、限られた時間や人員を、必要度・緊急度の高い活動や教育効果の高い活動に集中するといった、学校の教育活動の精選、重点化を進める上で重要な役割を果たす。学校評価の取組を通じて、今、学校として重点的に取り組むべきことは何かを把握し、学校全体としてその伸長、改善に取り組む。

## (3) 学校評価マネジメントの課題

学校が自己評価の客観性と信頼性を高め、教育活動の改善を適切に行うことができるよう、公表された自己評価結果を学校関係者が評価する方法を基本として、学校評価を充実していく必要がある。

### 学校評価情報管理

学校評価を実施するうえで収集した情報・資料の保管や結果の報告や公表にあたっては個人情報保護に十分に配慮する。

学校評価を効果的に進めていくために、どのような情報を収集しどのように分析し活用・提供・保管していくか。学校評価の質を高めていくためには、評価に関連する情報の質と量が決め手になる。

### 評価運営組織

学校評価委員会や学校関係者評価委員会をどのメンバーで構成し、どのように運営していくかで、学校評価の成否は決まる。学校関係者評価を実施するうえで必要な諸事務は、学校または設置者が行う。評価者への守秘義務や負担等について事前に説明し理解を得ておくなど学校関係者評価委員会の円滑な運営を行うためには、学校も組織的に対応する必要がある。

### 管理運営領域の評価システム開発

学校評価は教育活動の評価に偏りがちであるが、その他の学校運営についても評価を行い改善を図っていくことが望ましい。教育の質は充実した条件整備のもとで向上

する。教育環境整備など間接部門である管理運営領域の評価項目の設定など評価システムの開発を進めていく必要がある。例えば、教育効果と予算を関連づける予算評価の指標開発などが求められる。

#### **評価者研修の充実**

自己評価や学校関係者評価が適切に行われるためには、評価に携わる者が評価について一定の知識を持つことが不可欠である。学校評価に関する教職員の研修や学校関係者評価委員会の評価者の研修の充実が重要である。

### **(4) 学校評価マネジメントにおける事務職員の役割**

事務職員は、学校評価の具体的な取組を、教育効果を高めていくための学校改善へ、そして、教職員と学校の活性化につなげていく役割がある。そして、評価システムの整備と改善を行うことにより学校評価の質を高めていく。

#### **評価情報管理**

##### **・外部アンケートの実施**

外部アンケート設計（対象者・時期・方法・項目・内容・作成等）の検討  
事前調査（事前調査計画・依頼・事前調査実施・結果分析・調査再検討・修正）  
本調査（配付・問合せ先窓口・回収）  
結果分析（データ化・データクリーニング・集計・クロス分析・データ加工）  
報告（原因分析・課題集約・解決策検討・改善計画立案）  
保管（個人情報保護）

##### **・情報提供・情報発信**

評価実施にあたり評価者にどのような情報を提供すべきかは、対象にあわせてその内容や方法について工夫することが必要であり、提供すべき情報資料の作成を行う。

##### **・評価情報の保管管理**

自己評価報告書・学校評価報告書の作成と提出・保管、  
学校関係者評価委員会の会議録の作成、評価書の保管  
第三者評価結果報告書の修正・保管

#### **管理運営部門の評価**

「安全管理」「組織運営」「情報提供」「保護者地域との連携」「教育環境整備」などの項目の中の情報管理・財務評価や施設設備評価など、学校事務領域の評価は事務職員が中心的に担うべき評価である。

学校事務の専門家が少ない中で、接続する学校もしくは近隣の学校の学校評価の学校事務に関する専門的な見地からの評価を実施することにより、的確な事務改善が図られる。

## **2 学校ネットワーク**

### **(1) 学校ネットワークとは**

学校ネットワークとは、校内の各組織・担当間及び学校内外にある人・物・資金・情報を結び付ける機能のことである。

学校を核とする学校関係者の連絡網や連絡体系の総称である。情報の共有が即時的にはかられるよう連絡先の更新など連絡網を整備しておく必要がある。

情報を共有する学校ネットワークには、校内のネットワーク化（校内 LAN）と学校間のネットワーク（教育情報システム等）、自治体内のネットワークとして市町村単位の地域イントラネットがある。いずれも、それぞれにデータセンターを設置し、情報の共有化を進め、学校改善や教育活動に活用している。

学校を支援してくれる人、組織を結びつける学校の人脈網であり組織網である。ネットワークが形成され、情報連携から行動連携へ、そしてサポートチームへ組織化されて

いる。

## (2) 学校ネットワークマネジメント

学校ネットワークマネジメントは、学校に必要なネットワークはどのようなネットワークなのか、それを実現するためには、誰がどのようにすればいいのかというネットワークビジョンを描き、実施計画をたて、実現にむけて実施していく。構築されたネットワークを活用し、その結果について検証し、ネットワーク改善を行っていく。

学校にとって有効なネットワーク情報を収集・取捨選択・分析加工・保管し、データ化し、いつでも提供できるように維持しておくネットワーク情報の総合管理が重要である。

地域の人材や資源を掘り起こして活用し、教育目標達成が実現できるようあらゆる手立てを講じていく必要がある。誰と協力し、誰に依頼するのか、また、どこでどのように活動するのか、どこから情報や資源を得るのかという見取り図を描き、コミュニケーションをツールとして活用し、ネットワークマネジメントを展開していく。

学校支援ネットワークは、教職員間・学校間で、共通理解を図るとともに協力体制を整備する。関係機関・教育委員会・地域・保護者と学校間との連携を深めるため、さらに協働体制を検討し改善する。教職員個人と個人のネットワークを属人的なものとなせず、学校組織のネットワークとすることで、安定化が図られ継続される。

ネットワークは一方通行ではなく双方向であり、学校と対等な関係として「支えあう」(共同)「助け合う」(共生)「つながりあい」(共育)がキーワードとなる。

## (3) 学校ネットワークマネジメントの課題

### 環境整備

ハード・ソフトいずれのネットワークを構築するのにも、経費が生じる。施設設備を整備し、運用するための財源の確保が必要である。

### セキュリティ確保

情報漏えいなどの事故がおきないように個人情報保護の対策を確実に進める。

### ネットワークによる連携活動

ネットワークの連携方法を定めた連携マニュアルを作成することや、日頃より連携活動をとっていること、必要に応じて、ネットワークを通じてさらに適切な機関・人と連携をとるなど、状況に応じて連携活動を展開する。

### 人材育成

ネットワークコーディネーターやスタッフの人材活用マネジメント能力を向上させる研修が必要である。

### 広報

情報不足によりネットワークに参加する機会がない場合がある。参加のきっかけになるよう情報を積極的に発信する広報活動を展開することで、人材確保につながる。

## (4) 学校ネットワークマネジメントにおける事務職員の役割

事務職員は、ネットワークを駆使し、これからの学校経営を支え、ネットワーク資源を活用して学校内外をつなぎ広げていく。コミュニケーションを活かし、人と人のネットワークをつくり、それを活用し学校教育を推進していく。そして、ものどもの、人と人、教育と経営、学校と地域をつないでいく。学校経営スタッフとして積極的に学校運営改善に関わり、地域との関係づくりを推進し、様々な提言や提案をしていく役割がある。

校内、関係機関との情報ネットワークの設備・システムを整備し、活用を促進させ、情報ネットワークを構築する。

### 3 カリキュラム

#### (1) カリキュラムとは

カリキュラムとは、子どもたちの実態を踏まえて設定した学校の教育目標を実現するために、児童生徒の心身の発達に応じて教育内容と時数を関連させて総合的に組織した学校の教育計画である。

#### (2) カリキュラムマネジメント

カリキュラムマネジメントは、学校が教育目標の達成をめざし、その実現のため、教育内容・方法と学校内外の資源や強みを結びつけ、教育課程編成の基準に基づき、各教科等の相互の関連を重視した教育課程経営（編成・展開）を組織的・自主的・自律的に行い、カリキュラムの改善を図り、教育の質を高めるための具体的な方策である。

カリキュラムマネジメントは、「計画」「実施」「評価」「改善」という一連の過程から、学校の教育活動を盛り上げ、絶えずその改善を図っている。具体的には、「教育目標」「教育計画（年間指導計画・日課表・時間割・指導体制など）」「授業づくり・授業実践（教材づくり授業準備・実施）」「評価規準（評価基準、評価資料、評価法など）」「結果の公表」というPDCAサイクルで実施されているが、年度途中においてチェックし、問題点が生じたらただちにその場で改善を図るといった動的な評価・改善の過程がとられる。

#### (3) カリキュラムマネジメントの課題

カリキュラムマネジメント（目標系列・内容系列）は、学校の組織上の条件（組織系列・条件系列）に支えられて展開する。両者がダイナミックな関係で、条件を生かし、学校が組織としてその効果的な目標実現へ取り組んでいくことが不可欠である。

子どもに最適の指導組織・指導体制、学習集団、学習時間、学習空間・学習環境に関して、教育課程の運用の弾力化を図る。

特色ある教育課程を円滑に編成するためには、教育の根本に立ち、法令等を遵守し、教育改革の動向などに見られる社会の要請に応えるカリキュラムマネジメントを展開していくことが必要である。

#### (4) カリキュラムマネジメントにおける事務職員の役割

カリキュラムマネジメントと一体となった教育環境整備を行う。

教育課程と学校予算を結びつけ、教育活動を予算的に裏付け、教育計画とあつた予算編成を行う。

カリキュラムマネジメントにおいて、教育課程の実施に必要な教材・教具・備品の整備が必要である。点検し、管理状態・現行数の確認、修理を行う必要があるものは修理し、修理が困難なものは更新、または、補充するなどの必要なときに必要な数が揃っているように整備を行う。また、新しい教育内容に必要な教材・教具の購入計画を策定する。さらに、教育効果を高めるための教材について情報を収集しておく。学習情報や施設設備に関しても同様である。

学習活動に外部人材を活用する場合や業者へ委託する場合などの外部との交渉や連絡調整を行う。地域等の外部の資源を活用していくためには、カリキュラムの内容を広く伝える。

#### 学校組織マネジメント

学校組織マネジメントとは、学校内外の能力・資源を開発・活用し、学校に關与する人たちのニーズに適應させながら、教育目標を達成していく過程（活動）である。

#### (1) 学校組織マネジメントの課題

画一的、硬直的、閉鎖性が強く地域社会との連携を欠きがちな学校運営の問題がある。

直接教育指導にあたる部門と教育活動を円滑に推進するために環境づくりにあたる部



門の関係が円滑に進行することが重要である。

学校本来の目的である教育活動の実施は、教職員の個々具体の活動に収れんされる側面が強く、他の組織よりも組織的な運営を難しくしている。

組織や業務がうまく整理されておらず、学校の運営は積み上げ方式となっている。

主体的な特色ある学校づくりが求められ、そのための学校の権限の拡大が図られているなかでは、学校が自らその権限と責任を持って適切に行使していかなければならない。それを実現するには、個々の教職員の活動をより有機的に結び付け、組織的な学校運営を行う体制を整えることが必要である。さらに、学校組織がわかりにくく責任の所在が不明確である。多くの権限が移譲されることにより、透明性の高い組織運営を行うことができる。

学校においては集団としての力を生かすことが大切である。各教職員の適切な役割分担と連携によりチームとしての機能を発揮し、学校全体の組織力の向上につながるようにする視点も重要である。

学校運営の責任者は校長であるが、校長一人がすべてを担うのではなく、学校組織全体の総合力を高めることが重要である。そのため、すべての職員が自らの職責を自覚しながら能力や個性を発揮し、組織全体として有機的な運営態勢となることが求められる。

## (2) 学校組織マネジメントにおける事務職員の役割

事務職員は、学校経営ビジョンにおけるPDCAサイクルの各段階で最適な意思決定が図られるよう情報の提供を担う役割と学校外部に対して、作成されたビジョンや実践、評価、改善策などに関わる情報発信を戦略として推進する役割がある。

経営改善には、異質情報を提供できる事務職員の独創的な思考を刺激することが効果的である。経営陣の一員として、情報・財務管理・リーガルマインド（法律知識）・コンプライアンス（法令遵守）など、教頭とは異なった視点から、そして顧客意識やコスト感覚など行政職員の視点から校長を補佐し、提案・提言を行う。

事務職員は、学校経営ビジョンを具体化するため、学校予算等の経営資源の調達やその最適配分など、裏付けていく作業を明らかにすることで視認性を高めることができる。学校予算の編成や執行に携わる事務職員が学校経営に参画することによって教職員の共通認識を高める効果が期待できる。

学校事務の専門家としての経験と見識を持って、事務組織のリーダーシップを担い、事務部門における業務を分配し、結合させ調整する役割がある。

学校の内外の連絡調整・渉外の役割を果たす。情報マネジメントの専門能力を生かす。ファシリテーター（相互理解を深め、合意形成を促進し、組織を活性化させる人）として学校内外の要望を引き出し、コーディネーター（連携を推進し連絡調整する人）として学校内部と学校外部をつなぎ、組織マネジメントの実践者として学校組織活動を促進させる。学校が目標を達成するために、創造や変革、問題解決、合意形成、学習など体系的に支援し、活動が円滑に行われるように、中立的な立場から支援を行い、プロセスを促進させる。

事務職員は学校経営を担っている職員として、また、学校にいる唯一の行政職員として組織マネジメント能力を有し、組織マネジメントの推進者としてその能力を遺憾なく発揮し、「教育と経営」が分離しないように、原点を揃え目的の軸をあわせ、両者の活動をさらに強くつないでいくことが求められている。

### 第3章 学校事務のグランドデザイン実行策

「全事研ビジョン」では、学校事務職員制度について全事研の研究の方向性を示すとともに、これからの事務職員のあるべき姿として学校事務の機能、学校事務のブロック化構想などを描いた。その結果、本部の考えや取組に関する共通理解が進み、支部の研究活動の指針となった一方で、ビジョンの検証や「実効性」という点が見えにくかったことが課題としてあげられている。そのことを踏まえ、今回の学校事務のグランドデザイン策定にあたっては様々な角度から必要な条件や構成要素などを検討し、「戦略」をたて、明確な「実行策」を示すことで、「見取図」を描き、プロセスを示し、「何をねらいとするのか。実行していくために、いつ、どこで、誰が、どのようになすべきか。」を明らかにしていく。それには、精神論だけではなく、実践を重ね、効果、成果をあげていくための構想や実行計画が必要である。プロセスが思考力を引き出し、成果がやる気を生み出す。そのための学校事務の構築と事務職員の人材育成や資質能力開発が急務である。

#### 学校事務のグランドデザイン実行策の基本的考え方

実行策は、グランドデザイン実現に向けたプロセスを描くものである。また、時程を定め、どこまで達成できたか活動を振り返る中で、改善や新たな取組に向けての道筋を示していくことが目的であり、全事研、各支部、共同実施組織、会員がいつまでに、なにを、どのようにしていくかを描くための題材として示すものである。

学校事務のグランドデザイン実行策の主体は各支部、各会員である。

今回、実行策シートにより全事研として取り組むべき全体像を示した。それを参考に各支部、会員等が自らの図柄を描いていただきたいと考えている。

この実行策の策定にあたり、「グランドデザイン策定上の必要条件」(学校事務のミッション、学校組織、事務職員像、学校事務の在り方、学校支援組織、学校事務組織)や「踏まえるべき外的環境要因」(自治体の広域化、規制改革、地方分権、高度情報化、国際化、少子高齢化)を踏まえつつ、新しい教育に対応した、「新しい時代の学校事務」(学校組織、学校情報、学校評価、ネットワーク、学校財務、施設設備、カリキュラムの各マネジメント)を担っていくため、グランドデザイン実行のための内的構成要素である「事務職員制度」「学校事務規程」「学校運営組織」「研修制度」「学校評価」「教職員評価」の6つの視点から検討を行った。

この実行策は、グランドデザインを構成するこの6つの要素をもとに作成した「基本戦略」と具体策・結果の検証も含めた「実行策」で構成する。

全事研では、この実行策を基にして、各専門部が事業計画を作成し、全事研全体の活動計画としていく。また、このグランドデザインを実行していくため、全事研内の組織の在り方、全事研の活動を支える財政の在り方、支部・会員との関係、教育関係機関・諸団体との関係など常に検討していく必要がある。

実行策は不易なものではない。社会状況や様々なニーズ、環境の変化など時宜に応じて変えていく必要がある。検証による変更も含め、絶えず見直し、よりよいものにしていくことが大切である。

## 学校事務のグランドデザイン実行策のねらいと構成図

学校事務のグランドデザインは実行されなければ意味がない。しかし、やみくもに実行するのではなく、計画的、戦略的な取組が必要である。

全事研では学校事務を、「子どもに直接教育を提供する学校現場において、学校組織の適正な意思決定のための情報処理を中核的機能とし、教育活動を実現させるために諸条件を整備し、子どもの豊かな育ちを支援する」「新しい時代の学校事務は、子どもの生きる力を育むという教育の基本理念の実現に向け、教育の質の向上と就学保障のための教育環境を整備し、学校支援組織等と連携・協力しながら、学校経営ビジョンに基づく新しい時代の学校づくりを推進する」と捉えており、この2つの考えから、新しい時代の学校事務のミッションを「教育目標達成のため、学校経営ビジョンを実現し、子どもの豊かな育ちを支援する」とした。

このミッションを実現するため事務職員は目指すべき事務職員像「学校のトータル・プロデューサー」としての力量、資質能力向上を図っていく必要がある。

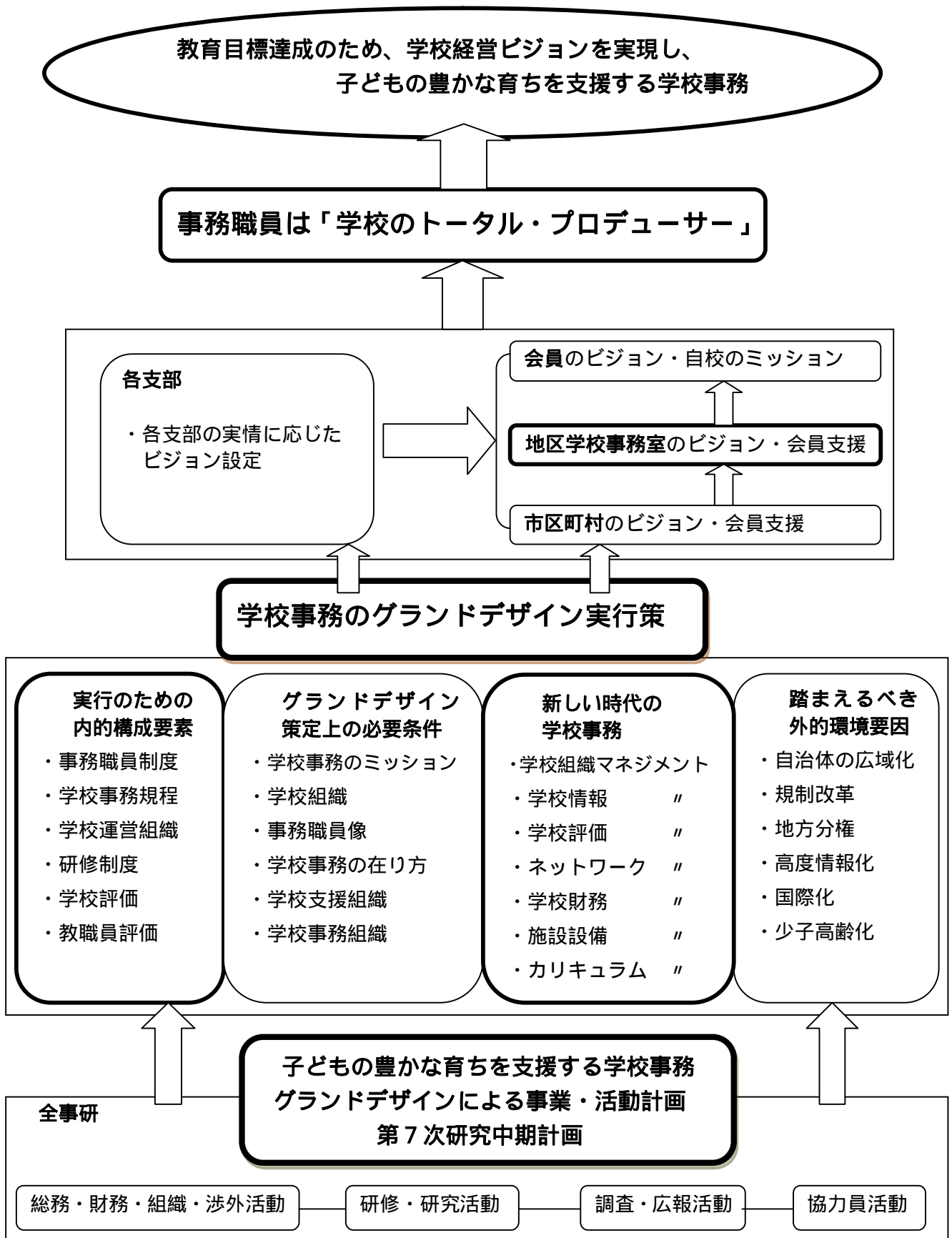
具体的には、「実行計画に基づく安定した質の高い学校事務の提供」「明確なビジョン、実行計画による信頼性の確保」「事務職員の人材育成システムの構築」「内外へのアピール」「学校づくり」「学校の総合力を高める」そして「アイデンティティーを確立していく」ことがねらいである。

実行過程や年次終了時点で「振り返り」を行い、取組指標と成果指標をもとに検証をしていくことが大切である。全事研は、この検証から各種事業、各部活動の計画立案や事業変更などを検討していく必要がある。

学校事務のグランドデザイン実行策と全事研の大きな活動の一つである研究中期計画とのすり合わせを行い、取組の整合性を図っておく必要がある。

学校事務のグランドデザイン実行策シートは、全事研がまず「誰が、何を、いつまでに行うか」を表した。各支部、各会員の欄は空白にした。それぞれが知恵を出し合い、自ら行動を起こすための自覚を促すものであり、そのための目安である。全事研が強制するものではないが、ぜひご検討いただき、各自空白を埋めていただきたい。

学校事務のグランドデザイン実行策構成図



## 学校事務のグランドデザイン実行策の方向性と戦略

### (1) 事務職員制度

事務職員制度の安定には、事務組織が行政組織として位置付けられ、市区町村教委との一層の連携推進が必要である。

責任ある事務処理体制を構築するには、事務長制の導入と事務規程の確立、そして学運営組織における事務長・事務主任の位置づけを明確にすることが必要である。

**目指すもの：子どもと向き合う時間の確保には安定した学校事務、責任ある事務処理体制が必要である。**

新しい時代の学校事務の展開には、基盤となる「事務職員制度」の確立が必要である。それには地区学校事務室の設置、事務長制の導入、人事交流による人材育成が急務である。それが、安定した学校事務の提供、責任体制の明確化につながる。

**戦略 1 事務長制導入における職制、機能、役割を具体的に示す。**

### (2) 学校事務規程

学校の事務業務を効率化し、教員が教育活動に専念できる環境を整えていくには、事務規程の整備、市区町村教委との役割分担の明確化、誰が、どこを、どうやるのか、権限と責任の明確化などの整備が必要である。

**目指すもの：新しい時代の学校づくりには職務内容の明確化や事務処理体制の整備が基盤となる。**

事務職員の職務通知は、標準職務表という形で示されていることが多い。学校は、事務処理体制が未整備であることが指摘されている。そこで、事務規程を整備し、職務内容や責任体制を明確化することで事務処理体制の整備を実現する。

**戦略 2 理想的な学校事務規程のモデル案を示し、各支部市区町村での実現を目指す。**

### (3) 学校運営組織

学校教育目標を具現化するために、学校の運営組織を経営グループ、支援グループ、教授グループの 카테고리を構成し、各職種を明確にすることが必要。事務職員は経営グループに属し組織マネジメントを推進していく。

**目指すもの：地域を基盤とした新しい時代の学校経営には様々な学校支援組織と連携した地区学校事務室が必要である。**

機動的で、組織的な学校運営組織が安定して行われるよう、また、地域を基盤とした新しい時代の学校経営を推進していくためには、学校事務の組織化を進めていくことが重要である。「学校事務のスクラップ&ビルド、重点化」を図り、教育委員会や学校支援組織などとの連絡調整機能を果たし、地域に責任を持てる事務組織が必要である。

**戦略 3 共同実施から地区学校事務室への転換を図り、学校・地域に責任を果たしていく機能、役割を明らかにする。**

### (4) 研修制度

ビジョンを策定して、明確にして、それに必要な力量形成やその達成に向けてのカリキュラム開発と系統的・継続的・組織的な体系化が必要である。それが事務職員のキャリア形成につながるものでなければならない。

**目指すもの：教育の質を向上させ、学校経営ビジョンに基づく新しい時代の学校づくりを推進するには、質の高い安定した、機動的な学校事務の展開が必要である。**

新しい時代の学校事務を推進し、学校教育を地域とともに創造していくには事務職員が総合力を発揮して、学校のトータル・プロデューサーとしての役割を果たしていくことが必要である。「人材育成、資質能力開発といったキャリア形成のシステム」としての研修の体系化が急務である。

**戦略 4 研修制度の充実と体系化を図り、新しい時代の学校事務を展開できる事務職員を目指す。**

## (5) 学校評価

信頼される、開かれた学校づくりの有効な手立てであり、自己評価を充実させ外部評価を導入するなどシステムを構築することにより「学校改善」と「教育活動とその成果の証明」そして「学校への支援と設置者による条件整備の充実」が実現し、「学校力の向上」それが「教育の質の向上」につながる。

**目指すもの：安全安心で質の高い教育環境整備や保護者・地域住民の参画を推進していくには積極的な情報提供とともに学校評価の充実が必要である。**

新しい時代の学校は、保護者や地域の願いを実現するため、透明性の確保、説明責任を果たしていくことが重要である。それには「教育評価と管理運営評価」をしっかりと行い、信頼される学校を実現していくことが必要である。

**戦略 5 学校評価システムの充実を図ることで説明責任を果たし、透明性のある信頼される学校づくりに貢献する。**

## (6) 教職員評価

学校教育に対する信頼を確保するために、教職員の職務の特殊性等に留意しつつ、単に査定をするのではなくやる気と自信を持たせ「育てる評価」であることが重要。

**目指すもの：目標を定め、計画的に職務を遂行することで適正な評価を得る。それがやりがいや信頼につながり、学校の組織力を高めることにつながる。**

新しい時代の学校事務を展開する上で、頑張った者がそれに見合う評価を受けることが大切である。それにより、やりがいを持ち、協働や同僚の意識が芽生え、組織力が高まる。何よりも「育てる評価」であることが重要で、より客観性が求められる。また、評価者の研修の充実が急務である。

**戦略 6 望ましい教職員評価システムの研究を推進し、目標を定め、計画的な職務の遂行と適正な評価による事務職員の人材育成を目指す。**

## (7) 第7次研究中期計画

第7次研究中期計画は学校事務のグランドデザインに先駆けて策定された全事研本部の研究の指針である。学校事務のグランドデザインは10年先を見越して策定された5年間の全事研事業の指針である。この指針の整合性を図り、戦略に位置付けることで全事研本部の事業がより現実的なものになり、相乗の効果・成果が期待できる。

**目指すもの：全事務職員が学校情報、学校財務を統括する研究を推進していく中で、新しい時代の学校事務、事務職員像、地区学校事務室の具体化を図る。**

第7次研究中期計画は、これからの全事研の研究の方向性や在り方を示した指針である。グランドデザインが実効あるものになるには、この計画と連動した研究の推進と結果の検証が必要である。また、全事研としての各支部、関係機関、諸団体、会員等への積極的情報提供や共有化、広報活動、支援活動など一層の連携が必要である。

**戦略 7 第7次研究中期計画との整合性を図り、全事務職員が学校財務を統括し、子どもの豊かな育ちを支援する学校事務の実現を目指す。**



## 学校事務のグランドデザイン実行策シートの策定と全事研の取組

学校事務のグランドデザイン実行策は、全事研、各支部・市区町村、会員それぞれが「いつまでに・何を・誰が・行う」のかを明らかにしたものである。その中で、全事研が取り組むべき活動についてシートに描いた。

実行策9の構成要素

- ・基本戦略（7つの基本戦略に基づく実践）
- ・実施主体（全事研・各支部・市区町村・会員）
- ・担当専門部（全事研本部及び各専門部＝各支部、市区町村の担当者が主体）
- ・取組内容（実行策を受けての具体的取組を行う）
- ・年度（達成年度・時期の明確化（5年間）にする）
- ・年次別課題（第7次研究中期計画との関連、整合性を図る）
- ・取組指標（7つの戦略に対する6つの指標、取組の基準であり、目安である）
- ・成果指標（どこまで達成できたか、成果の目安である）
- ・成果と課題の整理  
（全事研本部、各専門部が取組に対する評価を行い、その成果と課題を整理する。達成度を図り、総会等で公表を行う）

学校事務のグランドデザインと本部研究で目指すものの関連性について整理しておくことが大切である。

第6次研究中期計画 = = 子どもの豊かな育ちを支援する学校事務 = =

学校情報、学校評価、ネットワーク、危機管理を題材として「学校内外の情報をどうマネジメントしていくか」がテーマであり、まさに「情報」の総合管理が事務職員の職務であることを明確にしていくねらいがあった。

事務職員が「コーディネート」「ファシリテート」「メンタリング」「プロデュース」の機能を発揮して、機能を力に変え、「総合力」として子どもたちのために貢献していく姿を描こうとした。

第7次研究中期計画 = = 子どもの豊かな育ちを支援する学校事務 = =

学校財務、地域連携、教育課程などを題材として、「学校財務をマネジメントし、学校の総合力を高め、新しい時代の学校づくりを行っていくこと」がテーマであり、それには全事務職員が学校財務を統括することが求められる。

第6次で提示した4つの機能を身につけて「事務職員が総合力」を発揮し、学校教育や地域教育に貢献していく姿を描いていこうと考える。

グランドデザインが5年間でどの程度達成できたかの結果の検証が重要である。成果指標を基にしっかりとした検証を行い、次世代へつなげていくことが大切である。

学校事務のグランドデザイン

- 戦略1 事務長制導入における職制、機能、役割を具体的に示す -

事業者		年次別課題	
事業主体とその役割		担当部	取組内容
全 事 研 本 部	<p>事務長職の設置及び事務主任・主事の役割の明確化 ナショナルスタンダードとして、事務長・事務主任・事務職員の役割や機能、権限と責任を明確化しておく。</p> <p>地区学校事務室設置への取組 全事研から文部科学省に法・条例・規則等を改正ないし新設するための案の作成と実現に向け働きかける。事務職員だけではなく、広く様々な人々と協議しながら案を作成する。同時に、地区学校事務室によって何が、どのように変わるのか、そして変わることが具体的に学校教育の充実にどのように寄与するかについて、誰にでもわかりやすい資料の作成を行う。国あるいは都道府県、市町村それぞれの機関に働きかけていくために、各支部を中心に、今現在学校或いは地区学校事務室で具体的にどのような仕事をしていて、その中で、地区学校事務室組織によって合理化できる仕事、教員がやっている業務の中で事務職員ができること、アウトソーシングできる仕事など学校事務に関する仕事で、事務職員側から具体的に提案できるようにすること。それによって、「地区学校事務室」を作ること、教育行政に対してあげられる効果を具体的に示すことができるようにする。</p> <p>人事交流 全国の交流状況を調査し、どのような人事交流の仕方が、教育行政の高度化・効率化にとって効果を上げるのかの研究を行い、ナショナルスタンダードとしての交流の仕方を考える。</p>	調査部	事務長・事務主任・事務職員の職務内容、権限と責任について、及び人事交流の実態などに関する継続的かつ全国的調査の実施。
		組織部 渉外部 広報部	事務長制度や地区学校事務室についての働きかけや理解を得るため、あるいは周知のための活動を行う。
		研究部	事務長・事務主任・事務職員の職制についての研究を行う。  地区学校事務室を含めた運営組織の在り方の研究を進める。  事務長の機能や役割など早急に検討する。
各 支 部  市 区 町 村	<p>事務長職の設置及び事務主任・主事の役割の明確化 全事研の案などを参考に、各支部・市区町村において事務長・事務主任・事務職員の役割を事務規程などで明確にし、制度が実行力を持つように関係機関に働きかける。資格や試験による選抜を行い、やる気のある事務職員が研鑽しながら事務長を目指していく制度を考えていくことも必要である。</p> <p>地区学校事務室設置への取組 現在行われている共同実施での取組をもとに、都道府県、市区町村教委を通して、条例での規定化を働きかけるとともに、できることから地区学校事務室を設置し、共同実施的活動を進展させ、パブリシティ活動を通して活動内容を社会にアピールしていく。地区学校事務室活動の推進策としては、支部活動において数値目標で達成年度と達成度合を示すことも考えられる。さらに、学校が抱える学校事務業務における課題を具体化し、その改善のために、支部代表と地教委や他職種を交えて協議する場を設けるよう働きかけ、具体的な改善を進める。</p> <p>人事交流 各支部でも人事交流の在り方について調査研究を行い、関係機関とも協議しながらより良い方法について考える。ベースになるのは、学校や教育行政に貢献できる事務職員のキャリア形成のために行う交流であるということである。</p>		
会 員	<p>事務長職の設置及び事務主任・主事の役割の明確化 事務長は、組織リーダーとしての自覚と意欲を持ち自己研鑽に励む。また、事務主任や事務長から副校長や校長を目指し学校経営の中心となって手腕を発揮する道も可能である。選択肢が増える中、実践力高め、一層の資質能力向上に努める。</p> <p>地区学校事務室設置への取組 中学校区程度の範囲の中で業務を行う観点で仕事を見直し、重点化、再構築、組織化を進める。また、各校での学校事務における具体的な課題を明確にし、近隣校の事務職員と相談しあうとともに管理職や他職種を交えて地区学校事務室の効果的な活用、役割等について協議する。</p> <p>人事交流 交流の機会がある自治体の事務職員は、自分自身の経験と能力向上のために積極的に交流するようにする。また、交流したことによって得たものを学校のみならず、他の事務職員にも還元していく。</p>		

子どもと向き合う時間の確保には安定した学校事務、責任ある事務処理体制が必要である。

21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	取組指標	成果指標	成果と課題の整理
学校の裁量権拡大と学校財務制度	地域連携の在り方と学校事務組織	教育課程の実施と学校事務					
		通年			収集した情報を支部へ還元するとともに関係諸機関への働きかけの資料とする。	事務職員や地区学校事務室に関する職務内容、責任、権限などの明確化に対する情報提供や情報収集、データ管理を行う。	
		通年			リーフレットの充実とパブリシティの推進	事務長制度や地区学校事務室、人事交流などの推進に係る広報・周知活動を積極的に行う。	
					5年間の全国研究大会本部研究の中で地区学校事務室の機能、それを構成する事務長、事務職員の役割、組織の在り方など年次別課題を通して研究を行う。	地区学校事務室及び事務長・事務職員の職務・役割・機能の明確化を図る 地区学校事務室の組織的位置づけ、法的位置づけを明らかにする 事務職員の資質能力向上や専門職としての位置づけの明確化を図る 地域に責任を果たす事務職員の見識を高めるための人事交流推進の在り方の検討を行う	
	具体化の推進						

学校事務のグランドデザイン

- 戦略2 理想的な学校事務規程のモデル案を示し、各支部・市区町村での実現を目指す -

事業者		年次別課題	
事業主体とその役割		担当部	取組内容
全 事 研 本 部	<p>学校事務規程モデル案の策定 学校管理規則や各種事務処理規程などの整備により、事務長・事務主任・事務職員等の職務の明確化、職の位置づけ、事務処理体制の整備、責任体制の明確化などが図れる。</p> <p>全国の管理規則を調査し、学校事務規程が明記されているかデータ収集を行う 「学校財務取扱規程」「学校情報取扱規程」等各地で制定されている規程をジャンルごとに区分けし、ホームページの上で公開する。同時に、どのようにして制定されたかその経過を記述しておく。例えば、「県教委主導で制定された」「市教委主導で制定された」「学校事務改善委員会が設置されその中で各団体（高長開・教頭会・事務研）の意見を取り上げながら作成された」などを明記する。</p> <p>情報センター機能の充実 支部からの問い合わせに対して「法規班」を編成し、的確なアドバイスができるようバックアップ体制を構築する。</p>	調査部	学校管理規則、事務規程、処務規程、財務規程など整備状況、権限付与の状況、職指定などの実態調査や学校裁量権限拡大に関する実態調査を行う。
		総務部 広報部 渉外部 組織部	調査結果等を各支部へ配信するなど、支部の支援体制を充実させる。
		研修部	調査結果を基に事務規程のモデルを各支部へ配信
		研究部	校内内部統制システム構築の研究及びモデル案の提示
		調査部 研修部 研究部	学校事務改善検討委員会（仮称）の状況を調査し、設置の推進を図る。各支部からの問い合わせに対応できるシステムづくりを行う。
各 支 部  市 区 町 村	<p>都道府県段階・市区町村段階での学校事務改善検討委員会（仮称）の設置 共同実施を実施している地区では、教育委員会との連携組織が設置されているところがある。共同実施に関するガイドライン、要綱や評価、マニュアルづくり、職務を遂行するための具体的な規程やシステムづくりをとおして、学校事務の地教委、学校、共同実施組織での再配分を行うことによって、お互いの機関の効率化や経営が強化されている。また、校内同様に校長会や教頭会といった組織と連携することにより学校事務処理の効率化を行うことが、より高次の学校経営へとつながることに共通理解を図ることができる。現に、地教委や校長会、教頭会が事務職員と一緒に共同実施支援組織等を構成し、共同実施（学校予算や教育財産の効率的執行）を通じた、よりよい学校経営改善に向けた取組がなされている。</p> <p>事務規程の整備 平成10年の中教審答申以降の様々な教育改革や社会変化に対応していくために職務内容や法的な位置づけという課題について整備していくため、事務職員にフィードバックを行いながら支部事務研を主体に規程案を作成し、市区町村教委へ要請を行っていく。特に、市町村合併などを諸規程整備の契機と捉え、事務規程の具体化に向け取り組むと効果的である。また、規定化がなされた後も、状況調査や事務職員の職務の変化などを把握し、定着化を図ることが大切である。</p> <p>学校財務取扱規程の制定 市町村に校内予算執行システムを確立するには、学校財務取扱規程は必須である。学校財務を事務職員の重要な職務と考え、全事研を中心にモデルとなる原案を作成し、それをもとに市町村単位で早急に制定し、また、法令上及び校務分掌上に財務担当者を明示し、責任体制や役割分担等の明確化を図る必要がある。</p>		
会 員	<p>校内諸規程の作成 校内において、保護者負担経費等の校内諸規程を各市町村単位で作成することで地域内統一した事務が行えるようになる。その成果をもとに各市町村教委に学校管理規則等への位置づけを働きかける。</p> <p>内部統制の構築 現在民間会社で進められている内部統制システムを学校においても整備することが必要である。具体的には、学校において学校運営上のリスクなど問題点が挙げられるが、これらをクリアできるようなシステムの構築が望まれる。</p> <p>メリット・・・ リスク回避・信用力向上・学校事務の有効性と効率性の向上 リスク・・・ 学校運営方針が必ずしも明確になっていない・属人的な学校事務が行われている・権力が集中し、チェック機能が働いていない・ディスクロージャー制度が未整備 必要条件・・・ 管理者の意識改革・リスク管理体制の整備・コンプライアンスマニュアル、リスク管理規程の整備</p>		

新しい時代の学校づくりには職務内容の明確化や事務処理体制の整備が基盤となる。

21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	取組指標	成果指標	成果と課題の整理
学校の裁量権拡大と学校財務制度	地域連携の在り方と学校事務組織	教育課程の実施と学校事務					
		通年			調査結果や分析結果を本部研究に反映させるとともに支部との共有化を図る。	支部との情報の共有化の推進と研究・研修部との連携の推進	
		通年			支部との連携を充実させるとともに各関係機関へのアピールを行う。	規程化推進の手立てと支部の支援、協力体制の整備充実を図る。	
					事務規程、システム、検討委員会などモデルの情報を収集し支部へ提供する。また、本部研究に反映させる。	職務内容、責任と権限の明確化に関する提言を行う。 事務規程等諸規程の整備のための提言を行う。 学校の組織体制、地区学校事務室、学校事務改善検討委員会など事務処理体制の整備に向けた提言を行う。	

学校事務のグランドデザイン

- 戦略3 共同実施から地区学校事務室への転換を図り、学校・地域に責任を果たしていく機能、役割を明らかにする -

事業者			年次別課題
事業主体とその役割		担当部	取組内容
全 事 研 本 部	<p>国等への働きかけ 学校全体の組織力が向上し、チームとしての機能を発揮できる、新しい時代にあった機動的で安定性のある学校運営組織とするため、運営組織の在り方や地区学校事務室設置の働きかけを行う。</p> <p>市区町村教委と連携した地区学校事務室づくり 事務長制や地区学校事務室の兼務発令、設置要綱、実施要項など全国の状況の把握を行い、支部との共有化を図る。</p> <p>運営組織や校内業務の再編 学校の運営組織を経営・支援・教授グループで構成し、シンプルで透明性のある組織を構成し、「新しい時代の運営組織の在り方」として示してもらえるよう国等への働きかけを行う。</p>	調査部	<p>全国的な状況を調査・把握する</p> <p>事務処理のアウトソーシングや外部委託、支援地域本部などに対する調査研究を行う</p>
		研究部	<p>理想的な事務処理体制や責任体制を描き、学校運営組織との関係、事務長制との関係などを整理する。</p> <p>地区学校事務室と学校、地域行政等との連携の在り方、特に市区町村との関係を検討していく。</p> <p>学校運営組織や事務組織の研究を継続的に行い、理想的な組織の在り方について研究を進める。</p>
各 支 部	<p>市区町村教委と連携した共同実施組織づくり 事務職員への兼務発令や服務、設置要項や実施要項、実施方法や業務内容など 教育委員会と協働体制を確立するとともに研修体制の充実を図る。また、共同実施連絡協議会（仮称）などを設置し充実を図るとともに市町村や学校種に合った形での共同実施を推進する。</p> <p>学校事務の再配分 市町村と学校、共同実施組織と事務の見直しを図り再配分を行う。</p> <p>運営組織や校内業務の再編 事務職員が経営グループにおいて総括的業務を行っていくための体制づくりや地区学校事務室経営の研究を進める。毎年の研究大会を活用して全国の特色ある取組の発表を行い、情報の共有化し、学校における運営組織と地区学校事務室の有機的連携や機能の定着化を図る。</p>		
市 区 町 村			
会 員	<p>学校事務の再配分と明確化 学校事務の業務内容（比重の大きくなる業務、教員から移行する業務）を担って行くため、これまでの学校事務の一部集中処理化、ICT化、アウトソーシングなどにより事務の効率化を図る。</p> <p>運営組織や校内業務の再編 各校において新たな業務を担うための組織づくりを校長や副校長、教頭と連携しつつ進めていく。また、役割分担の明確化や教職員や地域との連携からチーム力を高め学校全体の組織力を向上させていく。さらには、経営グループを中心として学校全体の事務分担の見直しやスクラップ&amp;ビルドの推進を図る。</p> <p>学校経営ビジョンと計画化 学校教育目標を数値マニフェスト化し、R - P DCA マネジメントサイクルによる学校経営計画を実行する。事務職員は、事務部の経営計画を策定し、絶えず検証と改善を行い、創意工夫により学校経営を担う。</p> <p>学校経営機能の充実 学校は、機動的な運営組織に転換し、教委・関係機関・保護者・地域との連携を基盤に健やかな児童生徒の育成を図る。そのため、事務職員は、学校事務の機能の高度化を図り、マネジメントを通して学校のトータル・プロデュース機能を強化していく必要がある。また、経営グループの一員として学校経営に参画するとともに広く教育行政に様々な提言ができる能力を有し、教委との協働体制を構築していく。</p> <p>事務処理体制の整備・充実 学校内の様々な業務を洗い出し、効率化や合理化を図り、軽易事務のアウトソーシングなど学校事務のスリム化を図っていく。また、事務処理体制を整備し、学校間や地教委、関係機関との連携を強化して事務職員からの積極的なサポート体制を確立させて教育支援をより高度なものとしていく。</p> <p>保護者・地域住民・関係機関相互の連携と渉外の位置づけ 開かれた学校づくりの推進のため、地域等との連携ネットワークの構築や渉外業務の分掌組織への明確な位置づけを行う。また、学校支援組織との連携により保護者や地域の意向や要望を反映させ、開かれた・信頼される・安全安心な学校づくりを進めていく。</p>		

地域を基盤とした新しい時代の学校経営には様々な学校支援組織と連携した地区学校事務室が必要である。

21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	取組指標	成果指標	成果と課題の整理
学校の裁量権拡大と学校財務制度	地域連携の在り方と学校事務組織	教育課程の実施と学校事務					
		通年			データの収集と支部への還元	共同実施組織に係る全国調査を行う	
		通年			学校事務の各機能（情報、財務、施設設備、学校評価、学校ネットワーク、カリキュラム、学校組織）と役割を明確化する。 地区学校事務室の機能、役割を明確化する。 新しい時代の学校事務を行うために必要な組織、システムの整備を提言する。 地区学校事務室の機能、学校支援組織の機能そして両者の連携の在り方を考える。	目標達成型学校運営組織モデル案の策定 地区学校事務室の責任、事務処理体制の在り方の検討 事務長、事務主任、事務職員の校内及び地区学校事務室での位置づけの明確化 学校支援組織と地区学校事務室との関係、連携の在り方等の整理 学校組織マネジメントの考えを地区学校事務室へ反映させる。	
	地区学校事務室の役割、機能						
		理想的な運営組織の提案					

学校事務のグランドデザイン

- 戦略4 研修制度の充実と体系化を図り、新しい時代の学校事務を展開できる事務職員を目指す -

事業者			
事業主体とその役割		担当部	年次別課題 取組内容
全 事 研 本 部	<p>研修体制整備のための取組 国レベルで各都道府県ブロックでの組織内講師（指導者）・組織リーダー養成のための研修を行う。</p> <p>研修体制の確立と充実に向けた取組 研修制度先進地の体制・効果について検証を行い各都道府県レベルの事務研究会へ情報提供を行い、各機関への要望を行う。また、グランドデザイン策定を機にトータル・プロデュース機能の必要性和事務職員がトータル・プロデュースを行う職員としての位置づけについて、都道府県や市区町村などの任命権者等へ国レベルから、事務職員側からアピールを行い、そのための研修体制の充実をはかるよう要望をしていく。さらには、研修受講記録や資格取得を処遇に反映させるシステムも同時に要望していく。</p> <p>ボトムアップ研修とトップアップ研修 トータル・プロデュース機能についてその必要性や目指す事務職員像について出来るだけ早い段階で、幅広く周知し浸透を図る。また、国レベルから都道府県や市区町村などにアピールしていくよう要望を行う。また、各個人のキャリアステージと能力・力量・意欲に応じたボトムアップ、トップアップの研修を行う。</p>	調査部	人材育成・資質能力開発システム、研修状況実態調査の実施。
		総務部 財務部	大学や研修センター等との連携による資格取得講座など連絡調整。
		研究部	目指す事務職員像や学校事務像の明確化、具体化。
		研修部	マネジメント研修の設定を行う。 事務職員のキャリア形成のための研修体系モデル案の作成。 組織リーダー、研修講師の養成研修を行う。
各 支 部  市 区 町 村	<p>研修組織体制づくり 都道府県内をいくつかのブロックに分け、さらに市区町村ブロック、地区ブロック、地区学校事務室、中学校ブロックなど情報伝達をしやすい組織づくりとともに各ブロックごとの研修体制を整備する。ブロックごとの中心的な役割を担う事務職員が各地域において継承していく体制を整備する。</p> <p>研修目的意識の明確化と目標の具体化 各ブロックで行う研修について目標（求められる事務職員像）とどのような関連があり、なぜ必要なのかという研修設定理由や目的を明確に示す。</p> <p>キャリア形成を支援する仕組みの充実 各都道府県の制度に応じたキャリアステージでの事務職員の役割と必要とされる資質能力、果たすべき具体的な行動を検証し、ロールモデルとして提示する。同時に事務職員の最終到達点を含めた、生涯にわたるイメージを提示することで自分自身がどの時期に、どのような力量が必要で、何が求められてくるのか、そのためのどのような研修が必要なのか等をイメージさせる。</p> <p>研修内容充実に向けての体制整備 研修を行う側も事前に研修を受け、組織内講師（指導者）としての育成とスキルアップを図り、より効果的な研修が進められるよう体制づくりを行う。内容は講義形式、実践力向上のための現場重視型の実践研修など工夫改善を図る。また、研修の振り返りや成果の検証を行い内容の充実に役立てる。その効果についてフィードバックを行う。</p> <p>研修の役割分担の再確認と体系づくり 任命権者研修から各種資格取得講座に到るまでの事務職員を取り巻くすべての研修を洗い出し、どこが、どのような研修を行うのが効果的なのかを検証し、すべての研修の調整役を担うようにする。また、任命権者研修機関に担当事務職員を配置することを要望していく。</p> <p>研修意欲向上のための取組 大学が行っている講座や通信講座などの開設状況の情報収集と情報提供を行う。また、資格取得を推進し、研修履歴や講師履歴など作成活用することで人事や給与などに反映させる制度を求め、意欲や努力が報われるシステムづくりを行う。</p>		
会 員	<p>効果的な研修内容の設定のための体制づくり 研修を受けた後、必ず成果を還元する。学校現場でどう生かしたのか、研修の効果測定や研修評価の仕組みが必要である。</p> <p>組織リーダー及び組織内講師育成 研修受講者は、各ブロックにおいて同様の研修を行い、必ず末端の研修ブロックまで内容等が伝わるようにする。</p> <p>キャリア形成を支援する仕組みの充実 自己の生涯にわたるイメージづくりと長期・中期・短期での具体的な研修計画を立てる。</p>		



教育の質を向上させ、学校経営ビジョンに基づく新しい時代の学校づくりを推進するには、質の高い安定した、機動的な学校事務の展開が必要である。

21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	取組指標	成果指標	成果と課題の整理
学校の裁量権拡大と学校財務制度	地域連携の在り方と学校事務組織	教育課程の実施と学校事務					
		通年			研修・研究状況の実態調査	各支部の研修研究状況を把握し、ボトムアップやトップアップ研修の実態等を把握し、研修体系に反映する。	
		随時			連絡調整・全事研研修計画、予算等の検討	連絡調整機能の発揮による支部との連携及び予算的裏付けの確保	
新しい時代の学校事務の姿、学校のトータル・プロデューサーの具体化・地区学校事務室のあり方					事務規程、システム、検討委員会などモデルの情報を収集し支部へ提供する。また、本部研究に反映させる。	研究中期計画による学校事務・事務職員の変化の状況を把握、検証。	
学校情報マネジメント 学校財務マネジメント	施設設備マネジメント ネットワークマネジメント	カリキュラムマネジメント 学校評価マネジメント					
			学校組織マネジメントが展開できる事務職員		25年までにはマネジメントをすべて身につける。	資質能力開発や人材育成キャリア形成の研修の実施と成果の把握、検証。	
学校情報マネジメント・学校財務マネジメント							
			研修体系モデル策定		次期研究計画時にはこの研修モデルで実施する。リーダー養成は23年度までにその実行策を提示する	研修体系モデルの検証や研究会の役割、制度研修の在り方などの検証。	
		リーダー養成研修 研究・研修講師養成					

学校事務のグランドデザイン

- 戦略5 学校評価システムの充実を図ることで説明責任を果たし、透明性のある信頼される学校づくりに貢献する -

事業者		年次別課題	
事業主体とその役割		担当部	取組内容
全 事 研 本 部	<p>学校事務評価のガイドラインの策定 学校評価に学校事務の取組を盛り込むことは、単なる個々の事務処理の評価ではなく、事務部門が学校マネジメントに有機的につながって運営に波及していることの表れでもある。「学校事務に関する学校評価のガイドライン」を策定し、全国のモデル版とする。</p> <p>人事交流や教育委員会への配置等の推進 教育委員会に事務職員が例えば、学校管理主事としての配置や人事交流を活発に行うこと、事務長や事務主任を規則上位置付けるなどの制度改革を推進する。</p> <p>地区学校事務室や施設設備の評価について研究する。</p>	調査部	学校評価の全国的な取組状況の実態調査を実施するとともに国等の学校評価に関する施策等の情報収集に努める。
		研修部	学校評価・施設設備評価・予算評価などに関する研修の計画
		研究部	学校事務評価のガイドラインの策定
地区学校事務室の評価、学校事務評価、学校評価などの関係の整理。			
各 支 部  市 区 町 村	<p>学校事務評価のガイドラインの活用 各支部・市区町村の実情に応じて工夫し、活用していく。</p> <p>人事交流 教育委員会への配置や人事交流などの推進の働きかけを行う。</p>		
会 員	<p>資質能力の向上 学校評価に値するだけの職務能力と職務内容に従事すること。また、学校内だけでなく、行政とのパイプ役としての能力を身につけるための経験の積み重ねや知識の習得が重要である。</p> <p>評価情報の管理を行う。 学校評価システムの構築に積極的に参画する。</p>		

安全安心で質の高い教育環境整備や保護者・地域住民の参画を推進していくには積極的な情報提供とともに学校評価の充実が必要である。

21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	取組指標	成果指標	成果と課題の整理
学校の裁量権拡大と学校財務制度	地域連携の在り方と学校事務組織	教育課程の実施と学校事務					
		通年			実態調査を全国大会の実践発表やガイドライン策定資料として反映させる。支部との情報の共有化を図る。	支部との連絡調整の充実を図る。	
		随時			各評価に関する知識等の修得や理解を進め、実践できる事務職員の養成。	学校評価委員会等に参画し、また事務長は地区学校事務室の評価を实践するための研修の充実。	
}	}				学校事務評価のガイドラインを策定し、その中に、地区学校事務室の評価や施設設備評価を盛り込み、学校改善を促す。	学校事務評価のガイドラインの策定を行い各支部に提示する。	
						地区事務室の評価に関する役割（例えば外部評価実施期間としての役割など）を示す。	
						理想的な評価システムの構築と参画の推進を図る。	

学校事務のグランドデザイン

- 戦略6 望ましい教職員評価システムの研究を推進し、目標を定め、計画的な職務の遂行と適正な評価による事務職員の人材育成を目指す -

事業主体とその役割		担当者	年次別課題 取組内容
全 事 研 本 部	<p>評価者への登用 事務職員が評価者になることは、事務職員にとって公平性、客観性が確立するとともに、適切な指導助言ができることから若い事務職員の育成のためにも重要なことであるが、全国的には評価者になっている事務職員が少ないため、今後より多く登用されるよう働きかけを行う。</p>	調査部	よりよい評価システムの構築に向け全国の取組状況を調査する。
			評価者研修や評価に関する研修の実態調査を行う。
			データや調査結果を支部に還元し共有化を図る。
		研修部	全事務職員が組織マネジメントの手法を身につける。そのための研修の在り方を検討する。
研究部	全国的な動向や事務長制の導入を踏まえ、地区学校事務室や事務職員の職層に応じた評価の在り方を検討していく。		
各 支 部  市 区 町 村	<p>評価者研修の充実 評価の公平性や客観性、信頼性を高めるには評価者の研修を充実させ、事務職員の職務内容に対する理解が必要である。そのため、管理職との協議を十分に行うなどアピールを積極的に行うことが大切である。</p> <p>評価の方法 評価シートは、職位ごとで職層に応じた内容にする。記述式を少なくしチェック式にする。評価項目は詳細に検証し教育委員会が評価シートを作成する段階で事務職員の意見が反映されるようなシステムを働きかける。</p>		
会 員	<p>自己研鑽に努める 事務職員自身が正当な評価を受けるだけの力量を備えるには、トータル・プロデューサーとしての自覚を持ち、組織マネジメント、財務マネジメントなどの能力を高めるため積極的に自己研鑽に努める。</p>		

目標を定め、計画的に職務を遂行することで適正な評価を得る。それがやりがいや信頼につながり、学校の組織力を高めることにつながる。

21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	取組指標	成果指標	成果と課題の整理
学校の裁量権拡大 と学校財務制度	地域連携の在り方 と学校事務組織	教育課程の実施 と学校事務					
			通 年	→	教職員評価システム構築に向けて事務職員側からの提案を行う。	教職員評価のシステム研究の推進を図る。	
			通 年	→	能力評価、業績評価について研究を行う。	能力評価や業績評価の実態や内容についての研究推進。	
			随 時	→	職層に応じた評価項目の設定、指標・基準・観点等の設定について研究する。	職層に応じた評価項目の在り方の研究。	
	23年度まで			→	地区学校事務室における評価の在り方の検討を行う。	地区学校事務室の評価についてモデル案を示す。	
			通 年	→	評価者研修の実態と内容について検討する。	評価者研修の実態調査と事務長の研修への参画を提案する。	

学校事務のグランドデザイン

- 戦略7 第7次研究中期計画との整合性を図り、全事務職員が学校財務を統括し、子どもの豊かな育ちを支援する学校事務の実現を目指す -

事業主体とその役割		担当者	年次別課題 取組内容
全 事 研 本 部	<p>第7次研究中期計画 「子どもの豊かな育ちを支援する学校事務」をテーマに全事研が示す5年間の研究基本構想である。この期間を通してマネジメントを身につけて学校や地域全体を見渡し、プロデュース機能を発揮して学校づくりや地域づくりを推進する、目指すべきトータル・プロデューサーの姿、教育目標達成のため学校経営ビジョンを実現し、豊かな子どもの育ちを支援する新しい学校事務の姿、地区学校事務室の在り方の具体化を目指す。</p> <p>計画の周知 研究中期計画は該当年度の3年前に提示するため、支部との研究交流や連絡調整や共有化が必要である。</p>	調査部	研究中期計画に基づく研究活動に必要な調査、委託事業で積み残した調査、地区学校事務室、事務職員像に関する調査活動を行う。
		研修部	<p>事務職員が学校事務の機能を発揮できるよう全国大会全体研究やセミナー、役員研修会等を設定する。</p> <p>事務職員が学校財務を統括するためのより実践的な研修を実施する。教職員向けのテキストも検討していく。</p>
		研究部	<p>グランドデザインの実行策を踏まえた研究中期計画に基づく研究を推進し、目標の実現を目指す。</p> <p>事務職員像、学校事務の具体を示す。</p>
		総務部 渉外部 組織部 広報部	グランドデザイン実行に伴う広報活動や要請活動、支援活動を行う。
各 支 部  市 区 町 村	<p>研究中期計画の理解 各支部ではこれまでの研究の推進状況から、全事研の研究構想とすり合わせる事が少ない。本部からの働きかけはもちろん支部から会員への広報活動を積極的に推進する。</p>		
会 員	<p>各学校での目標設定と実行策の策定 目指すべき事務職員像や学校事務像を踏まえて、学校・地域でやらねばならないこと、地区学校事務室でやらなくてはならないことなどをまとめ、事務部経営案を作成、事務評価を実施し、教育環境の整備充実に努める。</p> <p>学校事務の効率化、能率化の推進 現スクラップ&amp;ビルド、ICT化、システム化、ネットワーク化、などを推進し、学校事務の再構築、重点化を推進していく。</p>		

全事務職員が学校情報、学校財務を統括する研究を推進していく中で、新しい時代の学校事務、事務職員像、地区学校事務室の具体化を図る。

21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	取組指標	成果指標	成果と課題の整理
学校の裁量権拡大と学校財務制度	地域連携の在り方と学校事務組織	教育課程の実施と学校事務					
			通年		各支部と連携し5月、10月期調査及び随時必要なデータが収集提供できるようなシステムの検討を行う。	データバンクとしての役割の推進を図る。	
	通年				5年間の研修計画を策定し、グランドデザインの実行策の進捗状況等把握し検証を行う。	研修計画の策定とグランドデザイン進捗状況の検証を行う。	
	通年						
			通年		実践研究と理論研究のバランスを保ちつつ研究を推進し、グランドデザインの実行策を推進する。	新しい時代の学校事務像、事務職員像の具体化 実践研究と理論研究の調和を図り、各支部、会員との研究交流を推進する。 特別課題に対する研究の推進	
		通年			グランドデザイン、研究中期計画など社会へ向けてのアピール、パブリシティの在り方等検討していく。  全事研の事業や活動、財政、組織等について多角的に検討していく。また、支部会員との連携や情報の共有化の在り方の検討を進める。	社会へのアピール、パブリシティを図るための広報・組織活動の推進と様々な活動を支える財政の確保  支部会員との情報の共有化、事業計画や活動計画の見直し、安定したかつ機動的な組織への変化を目指す。	

## 参考資料

- ( 1 ) 中央教育審議会「今後の地方教育行政に在り方について」答申  
[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/12/chuuou/toushin/980901.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/12/chuuou/toushin/980901.htm)
- ( 2 ) 教育振興基本計画 [http://www.mext.go.jp/a\\_menu/keikaku/index.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/keikaku/index.htm)
- ( 3 ) 中央教育審議会答申「新しい時代の義務教育を創造する」  
[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/05102601.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/05102601.htm)
- ( 4 ) 教育基本法 [http://www.mext.go.jp/b\\_menu/kihon/houan.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/kihon/houan.htm)
- ( 5 ) 学校教育法 [http://www.mext.go.jp/b\\_menu/houan/an/166.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/houan/an/166.htm)
- ( 6 ) 教育振興基本計画（中央教育審議会教育振興基本計画特別部会）  
[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo7/index.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo7/index.htm)
- ( 7 ) 学習指導要領 [http://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/youryou/main4\\_a2.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/youryou/main4_a2.htm)



## おわりに

学校事務の目的は、子どもの豊かな育ちの支援であり、子どもの学びの保障である。そして、質の高い教育を展開する学校づくりであり、学校の総合力の向上である。学校事務の基本的機能は、学校組織の適正な意思決定のための情報処理機能であり、教育活動を実現するための諸条件の整備である。学校事務には、適法性と効率性、公共性ととも、教育効果と教育的配慮が求められる。このことは、地域・校種を超え、いつの時代においても不変である。

今、社会は変革期にある。教育も大きく変わろうとしている。学校の組織運営の見直しの中で、学校事務の在り方も問われている。学校経営ビジョンを実現し、開かれた学校づくりを推進する学校事務の機能が求められている。

事務処理体制を充実するため「事務長制」の規定が予定され、事務職員制度も新たな展開を迎えようとしている。学校への権限移譲や、学校事務の高度化や専門化とともに、それを担う事務職員に対する期待も高い。反面、この20年間、義務教育費国庫負担適用除外問題の根本的な解決に至らないなど、学校事務の公務性や事務職員の役割が問われ続けてきた。行政改革、官から民への流れの中で、事務の外部化も進んでいる。総人件費改革の中で教職員の定数削減も求められている。一方で、学習指導要領の改訂により授業時数が増加し、指導内容の拡大にあわせて教員研修の必要性も指摘されている。教員の勤務実態調査の結果により、学校現場の負担軽減が求められているが、新学習指導要領の実施にあたり、より一層の教員の事務負担軽減や定数増など教育条件整備の充実が求められる。このような状況の中で、事務職員の職務が問われている。

事務職員の職務が、ルーチンワークあるいは誰が処理しても同じ結果になる機械的処理に留まっていたら、これからの時代においてその存在価値（意義）を見出していくことは難しい。様々な学校情報を加工し、学校の意思決定に必要な新たな学校経営情報に変換し提供していくことにより学校経営を担う。職務の深化とともに、地域連携や教育課程管理などへ拡大し、質を転換させていくこと、そして学校事務を組織化し、事務を総括し掌理していく中に、新しい時代の事務職員像がある。

全国に学校があるかぎり、そこには学校事務がある。より質の高い学校事務はナショナルスタンダードでなければならない。しかし、その在り方は、唯一のものではない。地方においては、ローカル・オプティマムの実現に自ら実行していくことが重要である。実行策は、最適化のプロセスであり、ロードマップである。

今こそ、学校事務の確固たるアイデンティティーと環境変化への適応が重要である。「学校事務のグランドデザイン」では、「基本に立ち返ること」と「改革の具体的な動きをつくっていく」ということを基本的な考えとし、学校事務改革の道筋を示した。

「教育は未来創造、学校は教育創造、学校事務は学校創造」である。

この「学校事務のグランドデザイン」は、事務職員自らが、未来のための新たな学校事務を創造していくものである。

## 「学校事務のグランドデザイン」策定に係わった方々

平成 17 年度 「学校事務のグランドデザイン」検討事業作業チーム

(所属は平成 17 年度)

会長	廣田 正子	八街市立実住小学校
担当副会長	木村 信哉	神戸市立中央小学校
副会長	檜山 幸子	宇都宮市立御幸小学校
総務部長	荻野 恵美	川口市立戸塚東小学校
研究部長	岡崎 信二	足利市立毛野中学校
調査部長	中里 文子	三芳町立三芳東中学校
愛知支部協力員	石川 隆一	刈谷市立刈谷東小学校
新潟支部協力員	小林 恵敏	加茂市立石川小学校

平成 18・19 年度 40 周年記念事業推進委員会:学校事務のグランドデザイン策定事業

18 年度委員	19 年度委員		
会長	顧問	廣田 正子	四街道市立中央小学校
担当副会長	会長	木村 信哉	神戸市立中央小学校
副会長	担当副会長	檜山 幸子	宇都宮市立御幸小学校
	副会長	金井 洋子	新潟市立二葉中学校
	副会長	河合 康満	大垣市立西部中学校
総務部長	総務部長	荻野 恵美	川口市立戸塚東小学校
研究部長	研究部長	岡崎 信二	足利市立山辺中学校
調査部長		中里 文子	三芳町立三芳東中学校
	調査部長	白井 賢司	豊川市立中部中学校
研修部長	前研修部長	佐藤 馨	柏市立風早南部小学校
	研修部長	鳥本 安博	芦屋市立潮見中学校
総務部理事	総務部理事	平岡 明晴	横浜市立藤塚小学校
研究部理事	研究部理事	高木千代美	静岡市立清水有度第一小学校
愛知支部	愛知支部	石川 隆一	刈谷市立朝日中学校
福島支部	福島支部	相田サダ子	西会津町立西会津中学校
埼玉支部	埼玉支部	畑下 洋一	上尾市立西中学校
埼玉支部	埼玉支部	安田 孝之	川越市立野田中学校
栃木支部	栃木支部	岸 敦	佐野市立佐野小学校
栃木支部	栃木支部	石川 篤子	宇都宮市立陽南小学校
新潟支部	新潟支部	阿久津 充	三条市立下田中学校
山口支部	山口支部	三浦 温徳	下関市立西市小学校
徳島支部	徳島支部	小谷 千恵	三好市立山城中学校

ご指導 ご協力いただきました皆様

兵庫県立大学副学長	清原 正義 氏
五ヶ瀬町教育長	日渡 円 氏
顧問	神谷 敏明 氏
元副会長	藤原 義朗 氏

# 学校事務のグランドデザイン

2008年8月 発行

編集・発行 全国公立小中学校事務職員研究会  
会長 木村 信哉  
神戸市立中央小学校  
〒651-0067 神戸市中央区神若通 7-1-1  
T E L 078-231-2421  
F A X 078-231-2422