

第2分科会

子どもの豊かな育ちを支援する学校事務

— 学びづくりは未来づくり、とちぎの学校事務の創造へ向けて —

栃木県公立小中学校学校事務職員研究協議会

はじめに

今、子どもたちを取り巻く状況は、複雑多岐化しています。学力低下、いじめ、貧困等様々な問題が複雑に絡み合い、教育活動を推進していく上で、課題解決を困難な状況にしています。その中で、学校だけでなく、子どもに関わる全ての大人たちが課題解決に向け、総力を挙げて対応することが求められています。学校は、子どもたちが安全・安心に生活し、学ぶ場であります。その実現には、家庭や地域と連携を一層深め、一体となって諸課題の解決を図っていかねばなりません。私たち事務職員も学校にいる強みを生かし、この営みに積極的に参画していくことが求められていると考えます。

栃木県公立小中学校学校事務職員研究協議会（以下 栃事研）では、活動指針である「中期研究計画」に基づき、平成19年度から一貫して「子どもの豊かな育ちを支援する学校事務」を研究主題として、研究・研修・調査・広報等の諸活動を進めてきました。25年度には、とちぎの教育づくりを推進する学校事務の基本的方向性や事務職員像を示した「とちぎ学校事務ビジョン」を策定しました。この2本の柱に基づき、栃事研では「経営参画」を中心に研究を進め、その具体化を図ってきました。この活動を通して、「研修の体系化」や「共同実施」を推進し、個々の力量や組織力を向上させ、経営チームの一員として積極的に学校経営に参画する事務職員を目指しています。

本分科会では、学校経営を「子どもの学びをつくり、学びの充実を図る活動そのもの」と捉え、事務職員の専門性を活かした経営参画の在り方として、学校経営ビジョンの「実現」と「策定」の2つの方向性から考えていきます。

子どもの学びの場は、子どもの成長に関わる学校、家庭、地域の全てにあると考えます。そのため、学校は家庭や地域と連携し、地域とともに学校づくりを進めていく必要があります。そこで、校長の描く「学校経営ビジョン」の実現に向けて、事務職員がどのような役割を果たせるのか、子どもの学びづくりの全体像である「学校経営ビジョン」策定へどのように参画するのか、事例を使って考えていきます。また、そのために必要な事務職員の力量形成や共同実施の質の向上、そして新たに取り組むべき課題についても検討していきます。

このとちぎの目指す経営参画を基に、子どもの未来を担うこれからの学校事務と事務職員像を皆様と共に追究していきたいと考えます。

第1節 とちぎの学校事務職員を取り巻く現状

1 学校や子どもたちをめぐる環境の変化

子どもたちは、高度情報化社会の中で、保護者の経済格差、家族形態の変容、地域社会の支え合いの希薄化等を背景として、学力問題やいじめ、貧困、ネットトラブルなど様々な問題が複雑に絡み合う状況の中で学び、生活をしています。その中で学校は、複雑化・多様化する諸課題解決に向け、家庭や地域と一層の連携を深めながら、一体となって取り組んでいくことが求められています。そのためには、学校がチームとなり、保護者や地域との協働体制の基、マネジメント力を発揮していくことが大切です。

平成27年12月の中央教育審議会での3つの答申の実現に向けて、28年1月には文部科学省から「次世代の学校・地域創生プラン」が示されました。このプランは、コミュニティ・スクールや地域学校協働活動の推進、「チーム学校」に必要な指導体制の整備、教員の資質能力の向上など、答申内容の早期実現を目指しています。答申の1つである「チーム学校構想」では、事務職員が、学校における総務・財務等の専門性を活かし、学校運営に関わる職員であることについて、法令上、明確化することや、事務長等の学校運営・事務の統括者を法令上に位置付けること、また共同実施組織の法令上の明確化といったことが改善方策として取り上げられています。また、28年6月には、文部科学省から「学校現場における業務の適正化に向けて」が各都道府県教育委員会あてに通知されました。そこでも学校に求められる役割が拡大する中で、教員の長時間勤務の改善、業務内容そのものの見直しなどが課題となっており、事務職員の役割が期待されています。

学習指導要領の改訂では、「特別の教科 道徳」の導入を初めとして、教育内容が大きく変わろうとしています。子どもたちに、新しい時代を切り拓いていくために必要な資質・能力を育むためには、学校が社会と接点をもちつつ、多様な人々とつながりを保ちながら学ぶことができる開かれた環境づくりが不可欠であり、学校には、社会の変化を柔軟に受け止めていく「社会に開かれた教育課程づくり」が期待されています。そして、各学校においては、課題の発見と解決に向けて主体的・協働的に学ぶ「アクティブ・ラーニング」の視点を踏まえた指導法の見直し等による授業改善と、「カリキュラム・マネジメント」を通じた組織運営の改善に取り組む必要があるとしています。

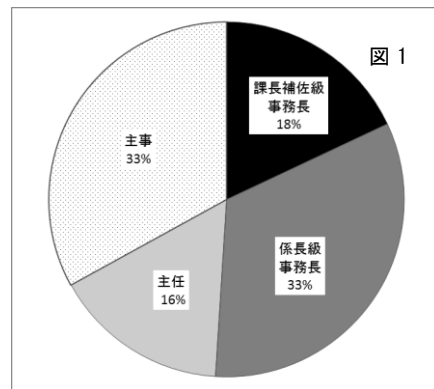
栃木県では、平成23年に「とちぎ教育振興ビジョン（三期計画）」が示され、「とちぎの子どもたちを 自らの手で 自分の未来を 力強く切り開いていける人間に育てる」ことを基本理念とし、5年計画で教育活動が進められてきました。その中で、本県においてもコミュニティ・スクールや小中一貫教育、義務教育諸学校など新たな学校の形が導入されています。

このような状況を踏まえ、学校には、校長のリーダーシップの下、学校のマネジメントを強化し、組織的・機動的な体制づくりを推進することが求められています。それには、教職員の役割分担を大胆に見直し、業務の効率化・最適化を図る必要があります。事務職員には、校長を学校経営面から補佐する学校運営チームの一員として、その専門性を活かし、学校マネジメントを担っていくことを期待されています。

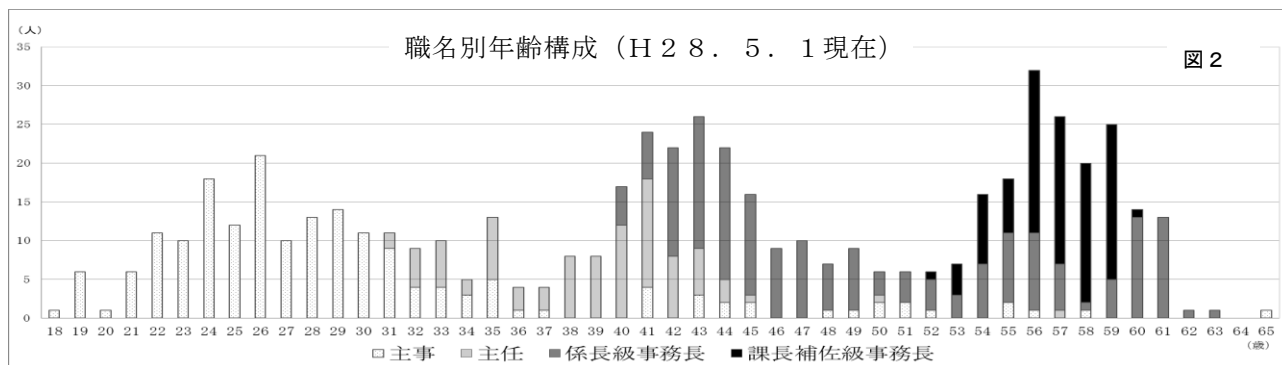
2 とちぎの学校事務職員の現状

栃木県では、平成16年度には49あった市町村が、26年度までの合併により25市町ま

で減少しています。また、28年5月現在、県内の市町立小中学校は529校あり、うち小学校が372校、中学校が157校ですが、小中併設校を除く本校の全てに県費事務職員が配置されています。市町立小中学校の県費事務職員数は560名であり、県との人事交流はなく、小中学校の事務職員として任用されています。職名については、昭和48年度及び61年度に改正が行われ、現在は「事務長（課長補佐級・係長級）」「主任」「主事」の3つの職層で構成されています。職名別の内訳は、図1のとおり事務長が全体の過半数を占めています。



また、職名別年齢構成からは、図2のとおり50歳代後半の事務長が多いことが分かります。この年代が定年等により退職することで、今後しばらくの間は採用数が増え続け、若年層の事務職員がさらに増加することが見込まれます。既に世代交代期にあり、事務職員の構成が変化する中で、学校事務の質を確保し共同実施を推進するためには、リーダー層の充実が求められます。「とちぎの学校事務」の創造や「とちぎの共同実施」の質の向上のための基盤整備のため、今後は、若手事務職員の育成だけでなく、リーダーの育成が喫緊の課題です。



3 とちぎの経営参画に向けたアクション

(1) 「とちぎ学校事務ビジョン」と「中期研究計画」

栃事研では、学校事務を取り巻く状況や課題を的確に捉え、とちぎの教育づくりを積極的に推し進める学校事務の基本方向を明確にすることを目的として「とちぎ学校事務ビジョン」と、実行策「とちぎチャレンジプラン」を策定しました。

学校は子どもの学びを保証し、その充実を図るところです。そこに果たす、あるべき学校事務や事務職員の姿とその実現のための手立て等を描いた「とちぎ学校事務ビジョン」では、「学校事務の組織化」「能力開発」「経営参画」を解決すべき3つの課題とし、5年間の実行計画に基づき活動を進めています。(資料1「とちぎ学校事務ビジョン」参照)

「中期研究計画」は、栃事研・地区・支部が共通して取り組むべき課題解決に向け、各組織間での連携、共有を図るためのツールとなります。社会情勢や、チャレンジプランの年次別活動計画、各組織の進捗状況を把握、検討し、年次別課題を設定しています。ビジョンを描き、プランを立て実践を積み重ねても、栃事研だけでは課題を解決することはできません。各地区と支部、県が目的を共有し、ベクトルを同じくして取り組まなくてはなりません。そのための、活動の指針となります。(資料2「中期研究計画」参照)

栃事研では、この「とちぎ学校事務ビジョン」と「中期研究計画」を2本の柱として、「学校

事務の組織化」「能力開発」「経営参画」の3つの課題解決に向けた諸活動を行っています。これらのどれか1つだけが解決すれば良いのではなく、3つが関連性を持ち、つながりながら存在し、それぞれが重要な課題になっています。そこで、「学校事務の組織化」や「能力開発」の取組は、「経営参画」のための基盤になるものと考え、これまで様々なアクションを起こしてきました。

（２）全県実施に向けた共同実施への取組

栃事研では共同実施を、「学校全体の活動を改善し教育の質を高めていくための有効な手段である」と考え、その普及に努めています。しかしながら、市町によっては組織や規則・規程が未整備であったり、組織のリーダー研修が実施されていなかったりといった状況が見られます。このような中で、平成24年度に県教育委員会から「栃木県公立小・中学校事務共同実施推進のモデルについて」が市町教育委員会あてに通知され、共同実施の定義・趣旨・目的が明確に示されました。このモデルの大きな特色は、共同実施により期待される具体的な効果が表1のとおり3段階のStepで示されており、栃事研ではStep3「より質の高い学校事務を提供し、学校経営に参画する段階」を目指しています。

表1

Step 1	事務処理の効率化及び標準化を図る段階
Step 2	教員の事務処理軽減を図り、教員の子どもと向き合う時間の確保に努める段階
Step 3	より質の高い学校事務を提供し、学校経営に参画する段階

そこで栃事研では、共同実施を円滑に進めていく上で、表2のような5つの条件設定を行い、「とちぎ学校事務ビジョン推進チーム」を中心に、共同実施についての会員向け「パンフレット」や、関係機関向けの「リーフレット」の作成を行うなど、共同実施の全県での実施に向けて組織的な活動を展開しています。（資料3「とちぎの共同実施」参照）

表2

ア	共同実施要項等、規則や規定が整備されている
イ	共同実施推進委員会、連絡会などが開催されている
ウ	共同実施を行うためのリーダー研修が実施されている
エ	共同実施の目的を明確にし、評価を行っている
オ	共同実施に伴い、市町全体における処理システムの変更や、事務処理要項の整備などが行われた

＜共同実施推進会議＞

これまでは「共同実施校連絡協議会」という名称で、研究加配校からの報告・連絡・協議を中心に行っていました。しかし、国・県の現状やとちぎの共同実施の進捗状況から、さらに共同実施を推進することが必要であると考え、平成26年度からは各市町の推進者を招集し、共同実施を「行い」「推進」していくための実行会議として位置づけ、名称も「共同実施推進会議」と改めました。また、毎年、県教育委員会の担当者にも出席していただき、栃木県内の取組状況や成果と課題の把握、会議全般の感想、共同実施の全県実施に向けた指導助言などをいただいています。

＜リーダー研修＞

共同実施の推進には、目標や計画を共有し活動していくことが重要です。だからこそ、組織活動を展開していく上でリーダーの役割が重要になります。そこで、リーダー育成の一環として、段階的にリーダーを育成していくとともに、喫緊の課題への対応として、共同実施推進会議を活用して「リーダー研修」を開催しています。平成27年度には、「リーダーとして管理

職と同じ視点でものを考え、見るのが重要である」と考え、マネジメント力の向上に向けた研修を初めて県教頭会と合同で行いました。研修は、マネジメントを主体に学校のリーダーとしての教頭と事務職員の果たすべき役割について考える良い機会となりました。今後も継続して実施していくとともに内容を充実させていきます。

（３）研修の体系化に基づく力量形成

栃事研では「研修の体系化」に基づき、経験年数ごとにステージを設け、マネジメントを中心に事務職員の力量形成を図ってきました。事務職員の力量形成には、関係する組織・機関が目的を共有し、系統的で継続的な育成システムに基づく研修と、学校現場での実践という形での成果の還元が必要となります。

＜ステージ別研修＞

これまで取り組んできた研修の成果と課題を踏まえて、平成２３年度から新たに、マネジメントを主体とした経験年数ごとの段階的な「ステージ別研修」を実施しています。私たち事務職員には、採用から経験を積み成長していく過程で、経験年数に応じた役割や発揮すべき能力があり、資質能力の向上にはキャリアに応じた段階的な知識や技能を取得するための研修が効果的です。事務職員一人一人が確実にキャリアを形成し、研修で身に付けた知識や技能を力に変換して、学校現場で発揮することで、学校事務の質の向上、各組織力の向上へとつなげます。

（資料４「とちぎの研修体系」参照）

＜栃事研セミナー＞

栃事研セミナーは、教育を積極的に支援する事務職員を目指し、事務職員の意識の高揚と資質能力の向上を図ることを目的としています。また、全事務職員及び市町事務研からの推薦者を対象に、中期研究計画に沿った年次別課題を研修テーマとして開催しています。これまでは、事務職員としての個々の能力を高める内容で研修を開催してきました。しかし、学校経営に参画するためには、子どもの学びについての知見を広め、これまで身に付けてきた能力を発揮することが必要であると考え、平成２７年度はカリキュラムをテーマに研修を開催しました。また、各市町からの推薦者は受講後、市町の会員対象に、伝達研修を実施します。この研修では、推薦者は講師となり自らが身につけた知識や技能を全会員に広めます。この伝達研修を行うことで、セミナーの研修内容等情報を共有するとともに、講師を経験することで、推薦者の資質の向上もねらいに研修を行っています。

表 3

年度	研修内容	研修の目的
24	事務部経営計画と事務部評価	事務部経営計画と評価を作成し、課題解決に向けてのマネジメントサイクルを学ぶ。
25	企画・提案型事務職員を目指して実践力を身に付ける	学校経営を理解し経営に参画する意義を学び、経営参画に必要な、マネジメント力の重要性を理解する。さらに、学校経営ビジョン実現のための経営戦略について学ぶ。
26	学校評価と事務部評価	学校評価の目的や役割などを理解し、事務部評価を作成する上でのポイントや評価結果の活用について学ぶ。
27	カリキュラム	カリキュラムについて理解を深め、子どもの学びづくりに参画する事務職員の役割について考える。
28	学校評価から考える学校経営参画	学校評価を活用することにより、学校全体の活動を把握し、課題解決に参画していく営みと、自らの活動に反映させていくための検証の在り方等について学ぶ。

ステージ別研修やセミナーでは、研修の受講者に Action シート（事前レポート・事後振り返り・事後レポート）を作成していただいています。栃事研では Action シートを分析し、研修内容や実践の成果や課題を検証し、次の研修に活かしています。

<学校事務研究大会>

学校事務研究大会は、その年度の栃事研活動のまとめの大会として位置付けており、多くの事務職員が情報を共有し、力量形成を図る機会としています。栃事研の研究主題を大会テーマとして、「中期研究計画」に沿った年次別課題を意識したサブテーマと目的を設定し、事務職員が経営参画を確実に図っていくための力量形成を目指しています。

表 4

年度	年次別課題	サブテーマ ・ 目的
24	学校経営参画	イノベーション！ 共に高めよう、とちぎの学校事務を！！ ・とちぎの目指す質の高い学校事務の明確化・具体化を図るとともに、その実現に必要な事務職員の資質能力開発の在り方を考える。
25	資質能力向上	変化から行動へ！～The Positive Future とちぎの学校事務～ ・「変化し、行動するとちぎ」の取組を理解するとともに、学校経営ビジョン実現に向けた事務職員の学校経営参画の在り方を考える。
26	学校評価	Here and Now！ とちぎの学校事務 ・子どもの学びや育ちを支援する学校事務の創造に向け、事務職員一人一人が、そして各組織が、今何をすべきか、どう行動すべきか、ともに考え、学び、明日からの実践につなげる。
27	カリキュラム	協働から広がる子どもの学び… 思いを形に！ ・学校・保護者・地域が協働することで広がる子どもの学びの可能性と、そこに果たす学校事務の在り方、事務職員の役割について考える。

(4) 栃事研のアクション

栃事研ではこれまで、「中期研究計画」と「とちぎ学校事務ビジョン」に基づき、「子ども」に視点をあてて活動を行ってきました。この中心的課題である「学校経営」に積極的に参画する事務職員の育成を図るため、これまで処理・管理を中心としていた研修内容を、学校財務などの個別のマネジメントへ、そして組織そのものを機能させるマネジメントへと変化させてきました。さらには、「教育」へと研修範囲を広げ、アクティブ・ラーニングの視点から行う「子ども主体の授業」を実際に体験し、カリキュラムについての理解も深めてきました。このように研修内容を変えると同時に、研修形式（手法）も講義形式から、自ら解を見つけ出すための方策や手立てを身に付けることを中心に学ぶ課題解決型の研修へと変化させてきました。しかし、研修で身に付けた知識や技能を学校現場で確実に実践に結び付けるには、学校に一番近い組織である、共同実施の支援が不可欠であるとともに、組織を機能させるリーダーの存在が重要となります。

また、これらの諸活動は県教育委員会や県校長会、県教頭会の理解と支援なしには進みません。そこで諸活動説明会等を通して、一層の理解と協力を得ているところです。さらには、各種事業を円滑にするため、全事研、関事協、県事務長会との連携を密にするるとともに、職員団体等とも情報交換や相互理解に努めています。

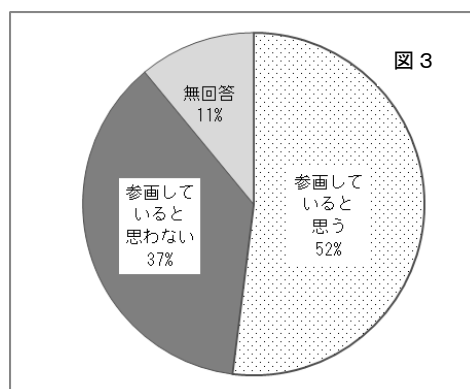
第2節 とちぎにおける学校事務職員の課題

～学校経営参画についてのアンケート結果から～

1 平成24年度 栃木県公立小中学校事務研究大会アンケート

栃事研では、平成25年度からの「とちぎ学校事務ビジョン」実施に向けて、経営参画の明確な在り方や手だてについて研究を進めてきました。そこで、事務職員の経営参画への意識やイメージを調査するために、24年度の学校事務研究大会の参加者を対象にアンケートを、行いました。

経営参画の意識については、図3のとおり「参画していると思う」の回答が過半数を占めました。しかし、「経営参画」のイメージとしては、「特別なことではなく、やらなければならないこと」「学校全体を見通し、自校の課題に事務職員の立場から取り組み、改善へ結ぶ。一人ではなく他の教職員と共に」「学校の主役は子どもであり、事務職員は校長先生をはじめ先生方のサポートである」「校長、教頭、教務主任が行うもの」などが挙げられました。これらのことから、事務職員個々の経営参画の捉え方には違いがあることが分かりました。



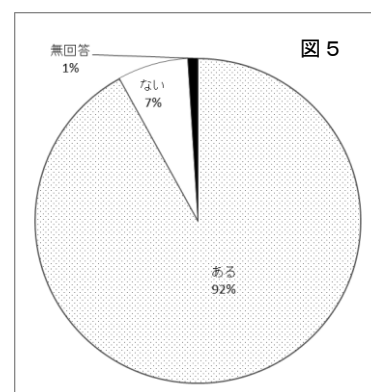
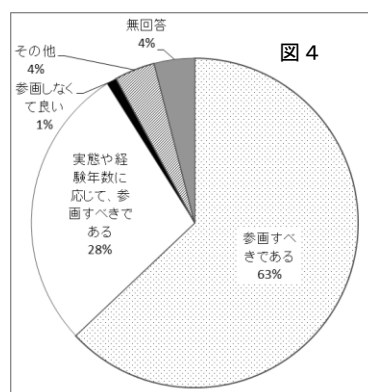
2 平成27年度 学校事務職員の学校経営参画についてのアンケート

第1節で述べたようなアクションを通して、とちぎの事務職員の経営参画への意識や取組がどのように変わったのか、平成27年度に、全事務職員を対象とした学校経営参画についてのアンケートを行いました。さらに、事務職員が経営参画を果たすためには、学校の経営者である校長の考えを知ることが不可欠であることから、栃事研の役員・事務局員・各専門部員が所属する小中学校の校長を対象に、「学校事務職員の学校経営参画についてのアンケート」を行いました。

表5

アンケート名称	回答者数	回答率
学校事務職員の学校経営参画についてのアンケート（校長対象）	75名	98%
学校事務職員の学校経営参画についてのアンケート（事務職員対象）	471名	83%

校長対象のアンケートでは、事務職員の学校経営参画の手だてのひとつである「運営委員会や企画委員会等への参画」について質問をしたところ、図4のとおり、回答した校長の91%が「参画すべきである」または「学校の実態や経験年数に応じて参画すべきである」と答えています。また、「学校経営上の判断や決定」



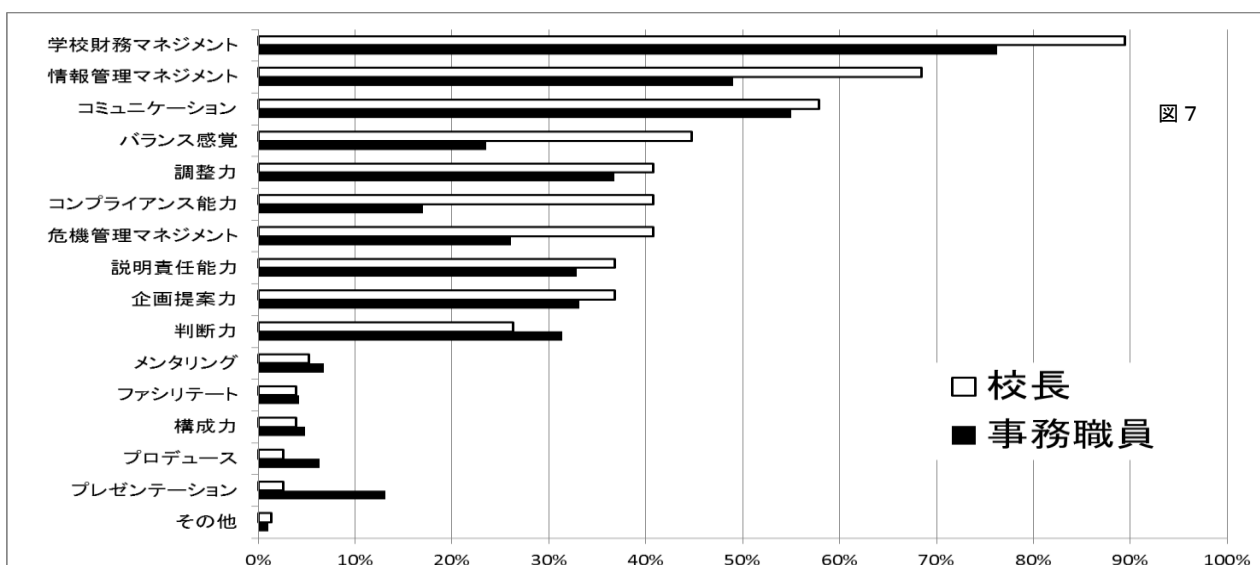
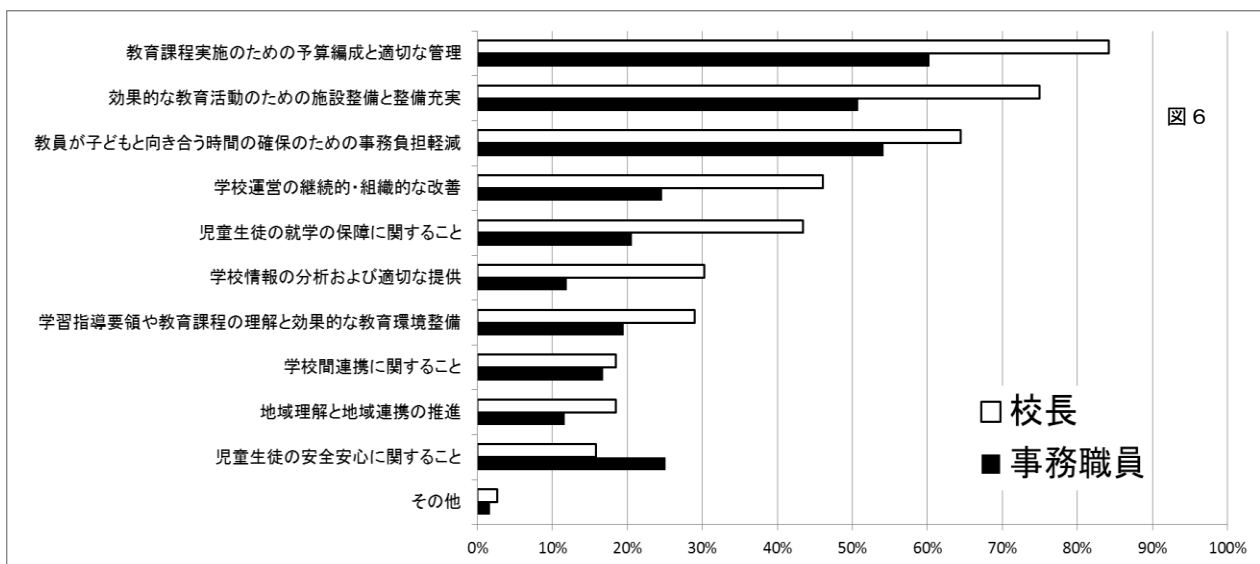
をする際に、図5のとおり、回答した校長の92%が、事務職員の提案を参考にしたことが「ある」と答えており、校長は、事務職員を経営スタッフの一員として考えているようです。この

2つの設問から、校長は事務職員が学校経営に参画することについて、期待を寄せていることが分かりました。

さらに、事務職員の取組について、校長は「どのような業務に力を入れてほしいと考えているのか」、事務職員自身は「どこに重点を置いた取組を行っているのか」質問しました。図6のとおり、校長、事務職員ともに、「教育課程実施のための予算編成と適切な管理」「効果的な教育活動のための施設整備と整備充実」「教員が子どもと向き合う時間の確保のための事務負担軽減」の3つの回答が高い割合を示し、おおむね同じような傾向であることが分かりました。教員の事務負担軽減については、校長はもちろん事務職員も、学校の課題として強く意識していることの表れといえます。しかし、就学の保障や学校情報については、校長の割合が高いものの事務職員の割合が低くなっています。また、学校間連携や、地域理解・地域連携については校長、事務職員ともに低い割合となっています。学校経営に参画していくためには、組織改善や地域連携、児童・生徒に関する事等、事務職員の領域を拓けていくことが必要となります。

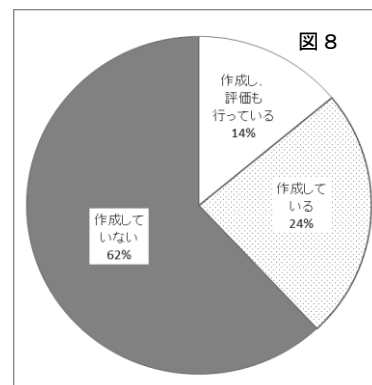
また、経営参画するために重要な取組となる「学校情報の分析および適切な提供」については、校長の割合は高いものの、事務職員の割合が低く、校長の期待に対して事務職員の取組が進んでいないことも分かりました。

さらに、「学校経営参画に向けて必要な事務職員の専門的能力」について質問しました。図7



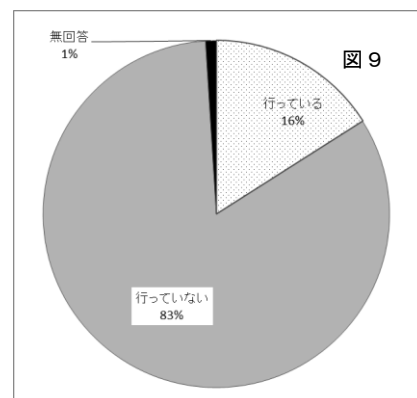
のとおり、校長、事務職員とも「学校財務マネジメント」「情報管理マネジメント」「コミュニケーション」に多くの回答がありました。これは、事務職員が財務や情報で学校をマネジメントしていく能力や、他者とのコミュニケーションを図る能力が円滑な学校運営には不可欠であると考えていることの表れといえます。

次に、事務職員を対象に、「学校経営方針を基にした事務部経営計画を作成しているか」という質問をしました。図8のように、事務部経営計画を「作成し、評価も行っている」事務職員は14%しかいませんでした。「作成している」と合計しても38%にとどまっています。アンケートの結果と研修後の事後レポートの結果から、校長の学校経営方針を受けて作成する事務部経営計画の重要性については研修等により理解できているものの、事務職員として、校長の学校経営方針に基づく目標やねらいと事務職員の仕事が、うまく結び付かず作成に至っていないことがうかがえます。



さらに、「校長の学校経営ビジョンの実現に向けて、事務職員から企画・提案を行っていますか」という質問では、図9のとおり、「行っている」と回答した事務職員は16%でした。

これらの結果から、学校経営方針・ビジョンの実現という校長の期待感に対して、事務職員は十分な取組ができておらず、学校経営方針に基づく目標やねらいと事務職員の仕事を、うまく結びついていないことが分かりました。



しかし、多くの校長は「自分の描く経営ビジョンの実現には、事務職員の学校経営参画を必要だ」と認識し、学校課題の解決に向け、組織の一員として事務職員に期待を寄せています。

今回のアンケートや、これまでの研修後の事後レポートなどから、マネジメントを意識し、日々の課題解決に向けた取組を行える力量は備わってきており、個別の課題に対して、マネジメントサイクルを回すことはできても、学校全体をマネジメントする能力がまだ不足しているのではないかと考えられます。

つまり、校長の描く学校経営ビジョンの実現に向けた事務職員の取組がどのようなものか、具体的な内容やイメージが明確にできていないため、実現に向けた企画・提案と日々の取組が合致していないのではないかと考えられます。

そこで、第3節では、学校経営ビジョンの実現に向けて、事務職員がどのような役割を果たしていけばよいのか具体的な取組について事例を使って考えていきます。

第3節 とちぎの目指す経営参画

1 学校経営ビジョンと経営参画

ここでは、前節までに述べてきた子どもや学校が抱える課題を受け、アンケート結果から見る校長の期待感や中教審答申等で示されている事務職員への期待感に応えるために、そして何

よりも子どもや保護者の思いや願いを実現していくために学校経営ビジョンを実現する経営参画の在り方について考えます。

学校経営は、教育目標の達成に向けて経営方針に基づき、必要な諸条件（人、物、金、情報、時間等）を効果的に配分し、計画、実施、評価、改善のサイクルに従って行われる活動そのものをいいます。この学校経営が円滑に行われるためには、どのような学校にしたいのかといった「目指す学校像」や、どのような子どもたちに育てたいのかという「目指す子ども像」を描き、その達成のために必要な手立て、方策、実行策、条件整備等を明確にした学校経営ビジョンが必要です。

学校経営ビジョンは、本来は教育目標達成に向けた当該校で行う教育活動の中・長期的な全体像、全体構想といわれていますが、現在はこの定義にとらわれず、年度ごとに描いている事例もあり、短・中期的計画としても策定されています。

さて、栃事研では学校経営を「子どもの学びをつくり、学びの充実を図る活動そのもの」と捉え、この活動に確実に参画できる事務職員を目指して、各種事業に取り組んできました。

そこで栃事研では、目指す経営参画を「子どもの学びづくりへの参画」とし、授業や教育活動に積極的に関わり、子どもたちの学びや育ちに貢献、寄与していくことだと考えています。また、とちぎの目指す経営参画には、学校経営ビジョンの「実現」と「策定」の2つの方向性があり、この両面から検討していくことが重要と考えます。

- ・ 実現…教職員との協働の中で学びを推進することで教育の質やその効果を高めること
- ・ 策定…学びづくりそのものであり、マネジメントを総合的に働かせて校長の描くビジョンづくりに参画していくこと

2 学校経営ビジョンの実現に参画する事務職員の役割

学校経営ビジョンは、全教職員で実現を目指すものです。また、教職員がチームを意識し、ともに成果と課題を実感することや達成感を味わうことが学校経営ビジョンの実現を果たす上で重要です。そのためには、目的や問題を共有して協働性を高めていくことや教職員間で同僚性を発揮していく必要があります。教職員と協働して、子どもたちの抱える課題の解決に向けていくこと、授業の質や教育活動の効果を高めていく試みに経営スタッフの一員である事務職員として、できることをしっかりと認識し、計画性をもって参画していくことが重要な役割となります。そこで、事務職員がこの役割を果たすために不可欠な3つの要素を示します。

(1) 「学校事務の質を高める」

学校事務の質は、「視点を変える」「付加価値を付ける」「新たな価値観への対応」の3つの方向性から高まっていきます。

- 視点を変える…固定化したものの見方をせず、子どもや教員等様々な立場から物事を見ること
- 付加価値を付ける…仕事が1つの効果で完結するのではなく、他の仕事に波及効果をもたらすこと
- 新たな価値観への対応…変化に対応していくこと、常に感覚を敏感にしたり広げたりしておくこと

これまでのルーティンワークを主とした学校事務からスタンスを変え、視点や角度を変えて改めて仕事を見つめ直すことで新たな「気づき」が生まれ、私たちの仕事に新たな可能性が見えてくると考えます。それは1つの仕事にとどまらず、多方面に波及効果をもたらすことで、教職員間や保護者、地域との信頼関係の醸成にもつながるとともに、私たちのやりがいや達成

感、新たな仕事への意欲が生まれてきます。また、社会の変化やニーズの変化、不易流行をしっかり捉えるとともに、変化に確実に対応していくことで自らの成長につながります。その考えや行動が教職員の活性化につながり、事務職員の可能性や未来を引き出してきます。

(2) 「専門性を発揮する」

「専門性を発揮する」ということは、私たちが備えている「行政的力量」と「教育的力量」を発揮するということです。私たちは学校という教育の最前線にいる強みがあります。また、教育の営みを直に感じながら職責を果たしています。そこから生じる専門性が、政策形成・企画提案力である「行政的力量」であり、もう1つが教育活動を推進していく「教育的力量」になります。

学校は、地域と連携し、チームとなって、子どもたちを社会全体で見守り、学校マネジメント力を発揮し教育の質を高めていかなければなりません。そこで私たち事務職員は、政策形成能力や企画提案力を通して、様々なアイデアを提供し、学校と教育行政、学校と地域をつなぎ広げる役割を果たすことが大切です。そのような意味での企画提案型事務職員を目指していく必要があります。そこに地域や保護者に提供する住民サービスを主体とする行政的力量としての専門性が見えてきます。

一方、私たち事務職員は学校がどのような教育を行い、授業の質や教育活動の質を高めようとしているのか、学校の営みを理解し、教員と共に質の向上を目指していくことが大切です。そのためには、カリキュラムに関する知見を広めていくことが必要です。そこに子どもや保護者に提供する教育サービスの提供者としての教育的力量という専門性が見えてきます。

この行政的力量と教育的力量を兼ね備えることで、事務職員は初めて「専門性」をもつことになると考えます。事務職員として身に付けるべき学校財務や学校情報、学校評価、施設設備、ネットワークなどの基本的マネジメントを駆使し、カリキュラム・マネジメントといった新たな領域へつなげていくことが私たちの専門性をより高めていくと考えます。

(3) 「学校全体を見る」

「学校全体を見る」ということは、ただ漠然と、全体を見るのではなく、問題意識をもってあらゆる角度から、総合的に見ていくということです。それには、学校事務のもつマネジメントや各機能を存分に働かせて、学校や子どもたち、保護者や地域について、問題点はないか、良いところはどこかといったように、見渡していくということです。

学校経営ビジョンの実現には、1つの事象にとらわれず、幅広い視野から活動そのものを見て、客観的な判断や情報分析を行うことが重要です。そこで、教育活動が効果的に実施されるためには、事務職員の専門性を活かした多方面からの情報提供や支援が有効になってきます。

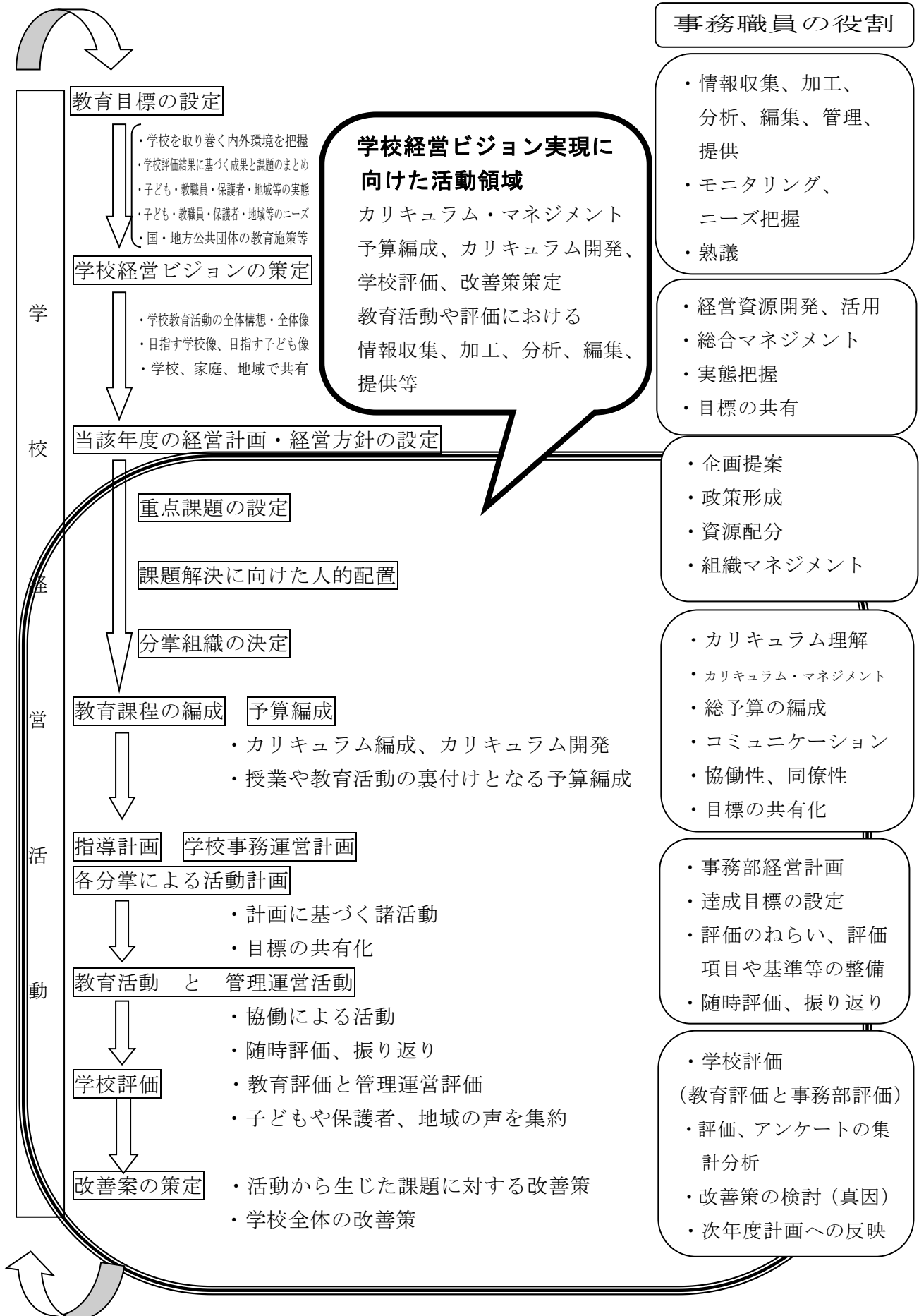
では、学校経営の一連の活動の中で、どういう場面でどのような参画が考えられるのでしょうか。図10のようにまとめました。

このように、学校経営の一連の流れの中で事務職員は、教育活動そのものに直接的、間接的両面からの参画が考えられます。さらには、教科会議や評価委員会、企画委員会などに参画して更なる諸活動の推進や効果の精度を高めていくことが可能になると考えます。

特に、カリキュラム・マネジメントの展開、教育資源を開発し、配置、配分、調整していくマネジメントの部分については、子どもたちの学びに直結する仕事になります。また、情報に

図10

学校経営ビジョン実現に向けた全体像と事務職員の役割



については組織の生命線であり、諸活動の根源になる仕事です。教育に有効な情報を加工、分析、編集し、いつでも取り出せ、提供できる状態にしておくことで教育に対する信頼度を高めていきます。

析事研では、このようなことを踏まえ、様々なアクションを起こしています。1節でも触れましたが研修内容の充実や「中期研究計画」に基づく課題設定など事務職員が学校現場でその役割を果たせるような設定を行っています。また、ケース（事例）を使い、結論ありきではなく様々な課題に対し、多くの方策、対応策を身に付けていく研修プログラムの開発も手掛けています。

これは、とちぎの事務職員が学校経営ビジョンの実現という側面から経営参画を果たそうとするアクションであり、仕掛けになります。

3 事例から見る経営参画の具体

では、経営参画は実際どのように行われているのでしょうか。ここで、学校経営ビジョンの実現に向けた取組の具体を事例から検証していきます。

【事例1】 ～地域の活力を活かした運動会から見える経営参画～

A小学校では、校長の経営方針の重点目標「地域の活力を活かした児童の育成」を踏まえ、6月の運動会の場で実現を図るため、プロジェクトチームを編成した。行事担当の教務主任をリーダーに体育主任、児童会担当、事務職員、福祉担当、地域連携教員の6名が選抜された。「どうしたら地域の力を引き出せるか」「地域のどのような力を必要とするか」「そもそも地域の力とは何か」など議論を重ねた。運動会を事前・事中・事後に分け、一連の活動の中でどの場面で活用できるか図式化していった。

①事務職員のB主任は、初めのうちは戸惑いながらも議論の中で何か物足りなさを感じていた。なかなか議論が深まらず堂々巡りをしているような気がしていたが、それとは違う物足りなさがあった。プロジェクトチームのことを共同実施リーダーのC事務長に相談すると、^②C事務長はにこにこしながら、何が足りないのか共同実施の中でグループワークをやってみようということになった。近隣の事務職員と議論を重ねていくうちに、足りないものが見えてきた。^③多くのヒントをもらったB主任は、プロジェクト会議で「地域の方をこの会議に呼びましよう。その段取り調整は共同実施で行いますのでお任せください。」と発言した。一同は一様に驚きの表情をしていたが、「そうだよね。教職員だけで議論しても進まないよね。分かった。児童会担当のD先生、福祉担当のE先生、体育主任のF先生は、それぞれの委員会の代表を集めて地域の方にどんな協力を得たいのか、子どもたちの視点から考えてみるとアイデアの範囲が広がるかもね。」と教務主任がメンバーに伝えた。そしてB主任も「私もこの件を共同実施にもち帰り、他に連携してできることなど検討していきます。」と伝えた。その後、^④児童代表、PTA代表、地域代表、共同実施リーダーを含めたワークショップが行われ、一気に議論が進んだ。

その結果、A校の運動会はPTAや地域の方が積極的に準備や運営に参画し、主役である子どもたちの競技や演技に担任たちがしっかりと向き合うことができ、無事終了できた。この後、プロジェクトチームは学習発表会や持久走大会などにも広がり、さらに中学校区における清掃活動などにも小学生高学年の参加が実現するなど教育活動に広がりや深まりが出て、^⑤子どもたちの達成感や充実感の醸成に結び付いている。

【事例2】 ～分かる授業の実現に向けて！～事務職員の活動から見る経営参画～

G中学校の2年目であるH教諭は、理科の実験に使う器具が足りないのを前日の準備で気付いた。

「どうでしょうか？31人のクラスで、4人8グループでやろうとしたけど、6人5グループで編成、7人のグループができてまあそんなに影響はないだろう。今頃、買って下さいなんて教頭先生や事務長さんに言ったら何を言われるか。まあ何とかなるだろう。」

翌日、「久しぶりに授業でも見に行くか」と、⑥校長はI事務長を誘い、校内巡視も兼ねて歩き出した。たまたま理科室の横を通りかかると、皆、楽しそうに実験を行っていたが、グループの人数が多く、窮屈そうにみえた。また、実験に参加できていない生徒も少なからずいるようだった。

校長は、笑顔で様子を見ていたが、ちょっと複雑な表情が垣間見えた。休み時間になって、H教諭に校長が楽しそうな授業だったことを伝えるとともに、「一班の人数が多くなかったかい？」と伝えると、実験器具が不足していたため、仕方なく班編成を変えて実施したために、窮屈になってしまったことがわかった。校長は、教頭と事務長を呼び、H教諭の話伝えた。

⑦「なぜ言ってくれなかったのか…」事務長は、そう思いながらも先生たちとのコミュニケーション不足があったことを反省し、「壁があるのかな？」と残念な気持ちでいっぱいになった。教頭は、「この実験は、準備室にあるもので代替できるんですよ。⑧一言言ってくればアドバイスできたのに。」とやはり残念そうに言った。事務長も「言ってくれば代替や緊急の場合の調達など想定して予算編成しているのになあ」と心の中でつぶやき、周知や説明不足を痛感した。

そして、⑨このようなことが続くとやがては子どもたちの学びに影響が出ることを再度みんな確認した。また、H教諭には、もっと遠慮せず教頭や事務長、主任や教科の仲間たちと話をしてみんなで子どもたちのために頑張っていこうと伝えることにし、話し合いは終わった。

校長とI事務長は、⑩「授業力を高めていくためにもっと先生たちに入っていかなければならないね。それからベテランのもっているノウハウを確実に若い人たちに伝えていく方法、仕掛けを校内研修などに取り入れていこう」、そんな話をし、また授業を見に行く約束をし、校長は出張に出かけていった。

事例1は、校長の経営方針における重点目標「地域の活力を活かした児童の育成」の具現化に向けたプロジェクトについての場面です。ここで事例における重要なポイントである下線部について見ていきます。

- ① 最初のうちB主任は、プロジェクトチームに選抜された意義を財務面のみの役割だと思っていた。しかし、地域の活力を活かすという全員共有の課題に向けたものであったために、戸惑いを感じながらもプロジェクトチームでの議論において、このままではいけないと物足りなさを感じていた。
- ② 共同実施の在り方に考えを巡らせていたC事務長は、若手の育成にも目を向けており、相談に対していつでも快く受け入れる態勢ができています。
- ③ 共同実施において、答えを教えるのではなく、本人に気付かせるための方策がとられている。
- ④ 教職員だけでなく、様々な立場の人が当事者となって関わり、目的を共有することでチー

ムとなって協働している。

⑤ 全ての大人たちが関わることで、子どもたちに達成感や充実感を味わわせている。

事例1では、校内におけるプロジェクトチームにとどまらず、共同実施を活用し、学校の外に視点を広げたことで新たな「気づき」が生まれ、地域やPTA、さらに児童のニーズといった新たな価値観に対応することができました。また、事務職員が主体となり、チーム一丸で校長の重点目標実現に向けて活動することができました。これは、その活動を現実のものにし、若い事務職員に「気づき」を与えた共同実施とリーダー事務長の役割、在り方の重要性が改めて認識される事例だと考えます。

事例2は、分かる授業の実現に向けて事務職員としてできることを考える場面です。事例における重要なポイントである下線部について見ていきます。

⑥ 普段から校長との信頼関係が築けており、事務長としての視点から教育活動に携わることを期待している。

⑦⑧ それぞれの立場からコミュニケーション不足を感じ、相手の立場に立って考えることや組織として対応することの重要性を感じている。

⑨ 子どもたちのためという共通の目標があり、そのためには学校がチームとして機能することの重要性をH教諭に気付かせている。

⑩ 先生たちとコミュニケーションをとり、力量形成を図ることや組織力の向上を図ること、また、事務職員もカリキュラムに関する知見を広める必要性を感じている。

事例2では、まず、日頃から校長とコミュニケーションをとり、信頼関係を築き上げておくことが必要です。その上で、改めてこの事例を見ると事務職員が経営スタッフの一員として、組織力を向上し、チームとして機能させることの重要性が分かります。また、カリキュラムに関する知見を普段から深めること、事務職員としての専門性を発揮し、カリキュラム・マネジメントに参画していくことが求められています。

析事研では、3つの要素「学校事務の質を高める」「専門性を発揮する」「学校全体を見る」を基盤として「学校経営」に積極的に参画する事務職員の育成に向け、研修内容や研修形式(手法)を変化させ、知識や技能の習得と、実践力の向上を図っています。

学校経営ビジョンの実現には、全ての教職員が個々の専門性を発揮し協働して行うことが必要です。そのためには、事務職員も経営チームの一員として、学校や教職員がチームの良さや効果を実感できるよう支援していくことが大切です。そのことが教育の質や効果を高めていきます。

第4節 これからのとちぎの目指す学校事務職員の在り方

1 学校経営ビジョンの策定への参画に向けて

(1) これからの学校事務と事務職員

前節では、学校経営参画の2つの方向性のうち「学校経営ビジョンを実現する」事務職員の役割について具現化を図りました。ここではもう1つの方向性である「学校経営ビジョンの策

定に参画する」事務職員の姿を描きたいと考えます。「実現」と「策定」の2つの方向性は別々に存在するのではなく、「実現」は、全ての教職員が目指すべきものであり、「策定」は経営チームの一員として校長の描く学校経営ビジョンの策定そのものに参画していくこととなります。そのため、これからの学校事務は、学校財務や学校情報、学校施設設備や学校評価、ネットワークといったマネジメントを総合的に働かすとともに、学校事務が有しているファシリテート、メンタリング、コーディネート、プロデュースといった機能を総合力として発揮していくことが求められます。

学校経営ビジョン策定は校長が最終的に示していきます。膨大な情報や様々なニーズ、子ども・保護者・教職員・地域の方々の実態や状況、学校を取り巻く環境、経営資源や地域資源、国県市町の教育政策や教育施策、社会の要請などを基に分析・検討して策定します。その一連の活動に参画していこうというのが“策定への参画”になります。

また、学校経営ビジョンが子どもの学びづくりそのものを検討し、方向性を示すものとするれば、その策定はいわゆる学校の“政策づくり”にあたります。策定への参画は政策形成への参画であり、行政的力量が必要になります。さらに策定への参画は、“学びを創る”こととなるため教育的力量が必要となり、まさに、事務職員の専門性が問われる重要な役割になるのです。

では、学校経営ビジョンの策定に参画するとは具体的にどのような場面でどのような役割を果たしていくことになるのでしょうか。図11を見てみます。この図は、図10の前半部分を抜粋したものになります。

先ほど述べたとおり、学校経営ビジョン策定には、学校評価結果や改善策、学校を取り巻く環境、様々なニーズ、国や県などの政策や施策などを読み解き、分析、検討していくことが重要になります。とりわけ、学校評価は子どものみならず教職員や保護者、地域の声を的確に捉え、そして、目標設定に反映していく営みそのものであり、策定に参画するために重要な要素になります。「読み解く、考える、問題発見、解決策、行動」といった力を付けるには最適です。学校改善のためのバイブルともいえます。

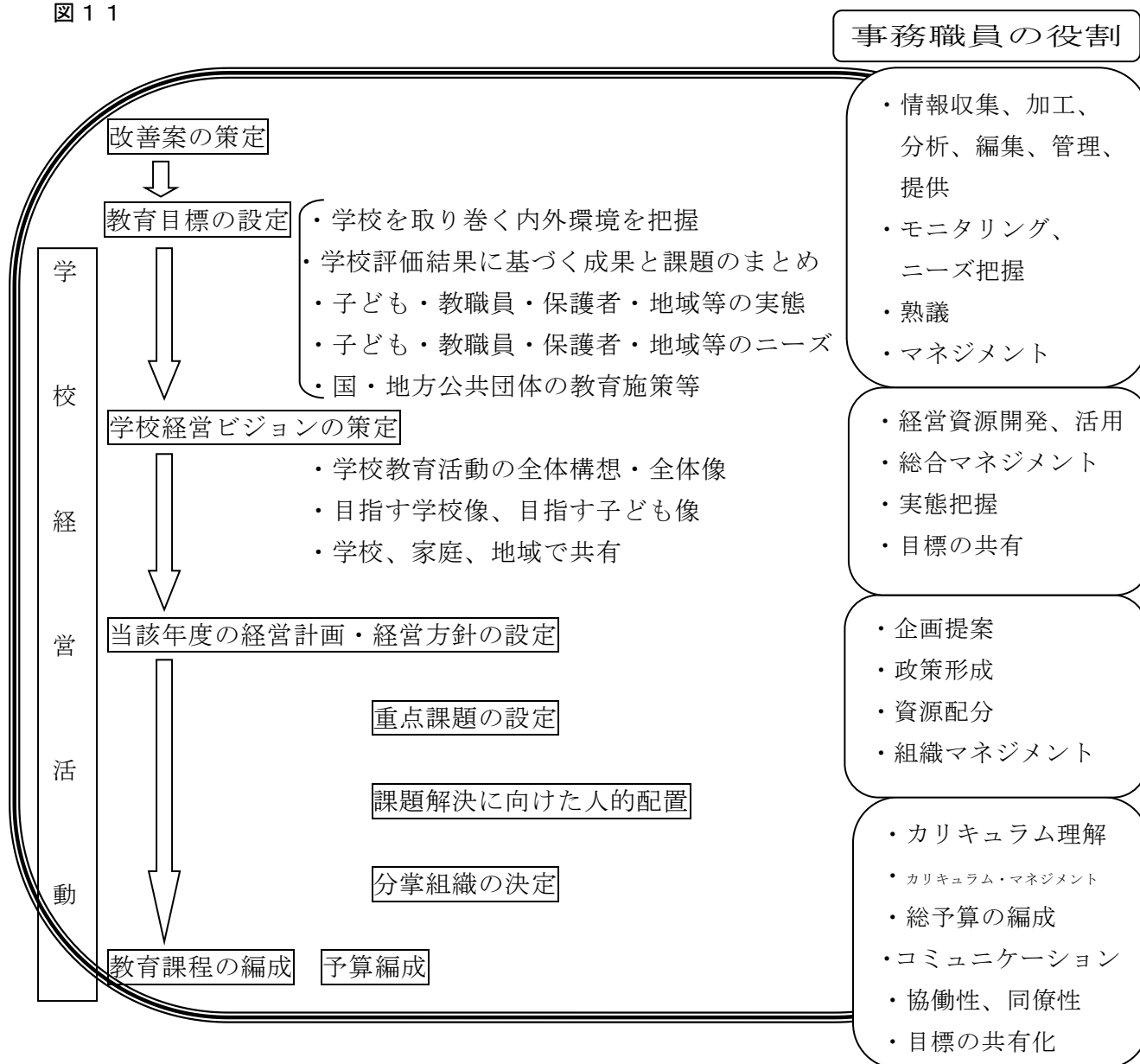
さて、策定に関わる事務職員の役割は具体的にどのようなことが考えられるのでしょうか。この段階では、様々な情報を「収集、加工、分析、編集、管理、提供」する役割や「ニーズ把握」「モニタリング」などによる多くの有効な情報をどれだけもっているか、提供できる状態になっているかが大切になります。特に、加工、分析、編集の過程が重要です。そのため、得たい情報の整理・分類、目的やねらいに沿った分析、用途に応じた編集をしておくことが求められます。

「熟議」では、多様な人材により、議論することで目指す学校像や、目指す子ども像を共有します。その実現に向けて学校と地域が手を取り合い、一体となって取り組むために有効なツールになります。企画運営や調整といった役割を果たしていくことが求められます。

「マネジメント」は、事務職員が身に付けるべき基本的力量です。学校組織にマネジメントを定着させていく役割やマネジメントを通してチームや協働を根付かせていくことが求められます。さらにその領域は、学校と地域の関係においてや熟議等の場へと広がっていきます。

これらの役割を果たすには、「幅広い視野をもち学校全体を見渡すこと」が重要になります。具体的には、多様な角度から、客観的にものを見たり、判断したりすること、常に5W4H(Why、Who、When、What、Where、How、How much、How long、How many)を念頭にものごとを考え、組み立てられる、ということになります。

図 1 1



(2) 事例から見る経営参画の具体

では、学校経営ビジョン策定への参画はどのように行われているのでしょうか。ここで、学校経営ビジョン策定への参画の具体を事例からみていきたいと思ひます。

【事例3】 ～学校評価から考える学校経営ビジョン策定への参画～

A事務長は、この4月、B小学校へ赴任してきた。共同実施のリーダーでもある。「事務部運営計画、共同実施運営計画を作るため、何から手をつけようか。①学校の様子はまだわからないので、学校評価を見てみよう」と考えた。そして昨年度、研修で学校評価結果の読み取り、分析、次年度への反映などを学んだことを思い出した。ある日、校長が、事務室へ来て「事務長さん、毎日遅くまで大変ですね。何を読んでいるのですか？」と尋ねた。

事務長は、「学校評価の結果を読んでいます。本年度の事務部や共同実施計画に反映したいので、課題の洗い出しをしています。」と答えた。校長は、②ちょっと難しい顔をしていたが、どんな課題が出てきたかを聞いてきた。事務長は言って良いものかどうかをためらったが、校長の、「大丈夫です。遠慮なく言ってください。」という言葉を受け、見方が違うかもしれな

いことを告げた上で、^⑭「児童の目標達成率が低いこと、その原因の分析が足りないのではないか」「教材教具の不足が指摘されているのに先週の希望調査はほとんど出てきていないこと」「保護者や地域の評価のほぼ100%が5段階で3の評価になっている」「教職員もほとんど同じ結果であること」「教職員全員から評価を取っていないこと」「モニタリングの手法も必要なのではないか」などを挙げた。^⑮校長は、はじめ熱心に聞いていたが、難しい顔をして校長室に戻っていった。「言い過ぎたか。後悔したが仕方がない。」と、気持ちを切り替えて仕事に向かった。

数か月が過ぎ、11月、校長は職員会議で本年度の学校評価の方針や改善策を基にした次年度の経営方針や重点目標への反映等について説明を行った。続いて評価委員会の設置とメンバーを発表、本年度よりA事務長にも入ってもらうこと、^⑯A事務長には次回の職員会議で学校評価について話をしてもらうことを伝えた。また、教頭や教務、評価委員会のメンバーには了解を得ていることも併せて伝えた。A事務長は「どうしよう。以前余計なことを言ってしまったからか。」頭の中が後悔の念でいっぱいになった。^⑰校長の「よろしく頼みますよ。」の声で我に返った。そして、校長の「教員の視点からだけでなく多くの声、目で学校経営をしていくこと。それには事務長の考えや力が必要であることが分かりました。一緒に学校を良くしていきましょう。」と言う言葉にA事務長は、改めて経営チームの一員になったことを実感し、この期待に応えるにはどうするか考え、早速、^⑱共同実施のメンバーを招集した。

事例3は、学校評価を基に学校経営ビジョン策定に参画していく場面です。学校評価結果からは、学校の活動の様子や、子どもや教職員、保護者などの声や考えを読み取ることができます。そこで示す改善策が翌年度の学校経営ビジョンや経営方針に反映されます。またそこで扱う膨大な情報はビジョンや方針を立てる上での生命線ともいえます。このことを踏まえながら事例におけるポイントについて考えます。

- ⑩ 学校の様子が分からない状態で、いち早く知る手段として学校評価は重要な資料となる。見逃しがちなこの点に気付いたのはやはり「研修」の成果であり、普段から経営感覚をもって見る事が大切となる。
- ⑪ 難しい顔をしたが、結果を知りたがった校長。学校評価の在り方や結果に何らかの問題があると感じているようだ。この時点では、事務職員という立場からの考えを聞くことで、解決へのヒントがあるかな？という気持ちだったのかもしれない。
- ⑫ 事務職員は、教材教具、予算、物品や、施設設備や管理運営といったことなどに目が行きがちである。ここでは、子どもや、教職員、保護者や地域といった多方面からのもの見方や分析をしているところに特徴がある。
- ⑬ なぜ校長は難しい顔をして校長室に戻ったのか。余計なことまで・・・と思ったのか、指摘を受けて憤慨したのか、指摘が的確だったのか。校長は事務長からの提案を聞くうちに、どのように解決していくかをもう一度考えてみようと思い、頭の中を整理するために校長室へ戻っていったものと考えられる。
- ⑭ 校長の考えた学校評価を行う上での改善策の1つが、ここに表れてきている。教員の視点だけではなく違った見方を学校経営に活かすことを考えたのである。
- ⑮ 学校経営には事務職員の力が必要であることを認識した校長。地域を含めた多くの人の関わりで子どもたちを良くしていくこと。また学校課題の解決に向かっていこうとする校長の

思いが出ている場面になる。

- ⑰ 経営チームの一員となった実感をもった事務長は、まず、共同実施を招集したのはなぜか。自分の指摘したことについて責任をもって対応して行くためには共同実施の活用が重要であること。B小学校だけの問題と捉えず近隣の学校と連携して対応していくことが想定されたものと考えられる。特にモニタリングや情報をどう扱うかは学校評価にとって重要なポイントなので、共同実施で検討することが有効となる。あわせて、こうした取組で共同実施の在り方をも変えていこうとする意図を感じる。

策定はもちろん最終的には校長が行います。それに至るまでには現状把握や多くの情報、資源などが必要であり、情報の加工、分析や編集、モニタリングなどの仕事、マネジメントや熟議等の手法、目標の共有などが不可欠です。その中で、事務職員の果たすべき役割は多くあります。そこに共同実施を取り入れることで、仕事や役割の領域はさらに広がります。共同実施が本来担うべき「学校改善」につながるのです。

これからの学校事務、事務職員を考える上で、現状ではこの策定への参画は「未来」なのかもしれません。しかしながら、遠い未来ではなく、確実に実現すべき「近未来」なのです。大切なのは、ここに学校事務、事務職員の姿を見据え、共有化し、そのための力量形成や共同実施の在り方をより教育や地域に軸足を移した形で、創り上げていくことだと考えます。

（3）カリキュラム・マネジメントと事務職員

学校経営ビジョンは、教育目標達成に向けた教育活動の全体構想であり、学校経営は、その実現のために必要な諸条件を効果的に配分し、計画、実施、評価、改善のサイクルに従って行われる活動そのものであることから、子どもの学びの充実に向けた全体活動であるカリキュラム・マネジメント自体、学校経営の営みそのものと捉えることができます。

カリキュラム・マネジメントは、従来、教育課程の編成・実施・評価・改善のサイクルで考えられていましたが、今では次の3つの側面から捉えることができます。

- ① 教育内容の質の向上に向けて、児童・生徒や地域に関する調査やデータに基づき、教育課程を編成、実施し、評価を行い、改善を図る一連のPDCAサイクルを確立すること
- ② 各教科等を相互の関係で捉え、教科横断的な視点で教育目標の達成に必要な教育の内容を組織的に配列していくこと
- ③ 教育内容と、教育活動に必要な人的・物的資源等を、地域等の外部資源も含めて活用しながら効果的に組み合わせること。

学校経営というところまで①を中心として行われてきましたが、これからは②や③の側面が重要になってきます。「社会に開かれた教育課程」という新しい学習指導要領の理念からは、特に③の側面から学校経営を展開していくことが強く求められているといえます。特に、目指す子ども像を家庭や地域と共に熟議・共有・協働して実現していくことや、地域にある教育活動に有効な様々な資源を教育課程に反映していくこと、当事者意識の醸成などこれからの教育活動の展開に不可欠な要素を組み合わせ、取り込んでいくための仕組みや活動が問われてくるものと考えます。では、カリキュラム・マネジメントは実際には、どのように展開されるのでしょうか。図12で考えていきます。学校の活動は、大きくカリキュラム系列とマネジメント系列の2つで構成されます。カリキュラム系列は教育活動そのものであり、教育課程の編成や、授業や教科・領域等の指導計画等に基づく諸活動全体を指します。マネジメント系列は教育活

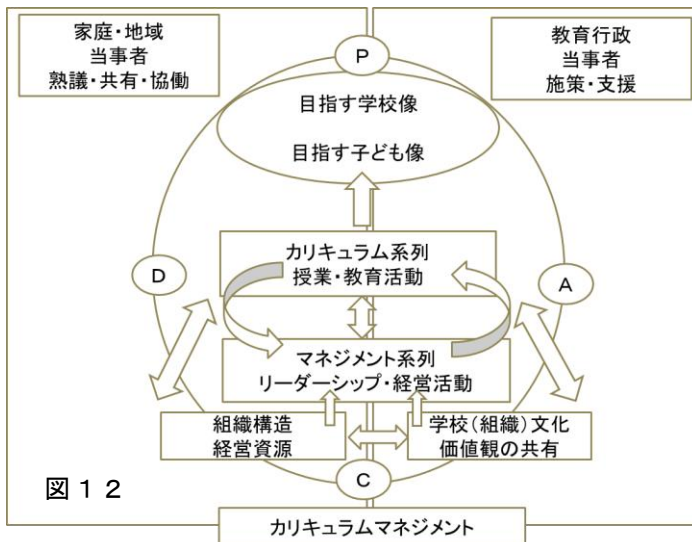


図 1 2

動の裏付けとなる、財務・物品(施設)・人事・情報の管理、資源調達や組織づくりなどの経営活動を指します。これまでは、このカリキュラム系列の活動をもってマネジメントが完結してしまうことが多く見られました。これからは、この2つの系列がつながり、融合しながら展開していくことになり、そこにマネジメント系列によるリーダーシップが求められることとなります。また、教育行政による政策や施策を反映した、家庭や地域との連携による教育活動の展開が求められ、

学校内におけるマネジメントから教育行政、家庭・地域を含めた大マネジメントの展開が必要になります。

このマネジメントをどこで、誰がどのように行うのか。そこに「経営チーム」、の重要で大きな役割が見えてくると考えます。行政的力量と教育的力量を兼ね備えた事務職員が、その専門性を活かし、経営チームの一員として、積極的に参画することが求められるのです。

(4) 地域とともにある学校づくりへの参画

子どもたちは、学校だけではなく、家庭や地域など様々な場面で学びを行っています。学びの場は学校にとどまらず地域社会にもあり、子どもは地域に学び地域に育てられているという面を合わせもっています。地域社会も学校の存在により子どもたちの成長を通して、やりがいや生きがいを享受し、活性化していきます。学校は地域のために、地域は学校のために、その関係づくりが地域とともにある学校づくりの原点になります。

地域の教育力は、家庭の教育と共に、地域にも様々な人材が担っています。また、地域には子どもが学び育つために必要な、様々な資源や潜在的なカリキュラムが存在します。先ほど述べたカリキュラム・マネジメントにおいても資源調達という経営活動における役割の中でその活用が教育活動の展開において重要な要素になります。だからこそ連携が必要になるのです。子どもたちのため、地域の教育力をいかに学校教育に活用していくかを考え、学校と地域との連携・融合を図っていくことが重要だと考えます。

地域との連携を目指す中で、学校にはチームとしてマネジメント力を発揮していくことが求められています。カリキュラム・マネジメントにおける教育行政、家庭や地域を含めた大マネジメント、「地域学校経営」の考え方が求められるのです。では、その中で事務職員にはどのような形での参画が考えられるのでしょうか。モニタリングの手法を使った地域のニーズの掘り起こし、多様な情報を収集、加工、分析、編集、地域人材や地域資源の調達、成果や効果の地域への還元、熟議や共有、協働のための仕組みや仕掛け、共同実施の活用などが考えられます。

学校と地域が一体となって、子どもの学びの質の向上、充実を図るには、地域との連携・融合、つまり、学校文化と地域文化の壁を取り払っていくことが大切です。それには学校の良さや活動を理解してもらうことはもとより、必要に応じて組織構造を見直すことや価値観を共有していくことが必要です。こうした側面からの地域と学校の連携推進役としての経営参画の在り方も考えられます。

2 これからの事務職員の在り方

(1) 事務職員の力量形成とリーダー育成

次に、学校経営ビジョン策定への参画やカリキュラム・マネジメント、地域とともにある学校づくりといったこれからの学校事務の展開に必要な力量形成について考えます。

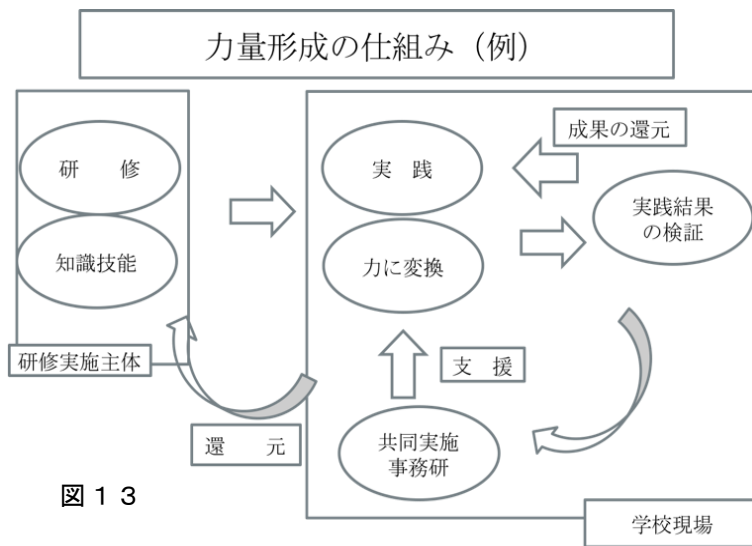


図 1 3

栃事研では、様々なアクションを起こし事務職員の力量形成を図っています。問題は、それが現場での「実践力」につながっているのかということになります。Actionシートや事務研等との相互連携や相互補完の関係性の中で解決を図っていますが、重要なのは、「仕組み」と「内容」で育てていくことだと考えます。

図 1 3 で示したとおり、研修で得た知識や技能を力に変換し、学校現場で実践して初めて研修の成果が還

元されることとなります。そこに、学校現場に最も近い共同実施組織や事務研がこの実践活動を支援することで、モチベーションを下げずに取り組める環境が整います。その一連の活動の成果や課題が研修実施主体に還元されることで研修内容のさらなる充実につながります。この研修－実践－検証－研修サイクルの構築が力量形成の仕組みになります。大切なことは、個の実践を支援する仕組みや働きとして、共同実施や事務研が学校現場の中に位置づけられることです。そこにこそ、この2つの組織に、存在意義があると考えます。

そして、この力量形成には、もう1つ重要な要素があります。それは、これらの組織をリードしていくリーダーの役割です。しかしながら、1節でも述べましたが、このリーダー育成が喫緊の課題でもあります。では、どのようにリーダー育成を図っていけばよいのでしょうか。

ここで、平成27年度文部科学省「学校の総合マネジメント力の強化に関する調査研究」委託事業で作成した「学校事務職員の研修プログラムモデル及び研修テキスト」（事務長編）を参考にリーダー育成の在り方を考えます。

これまで事務職員は実務研修や講義型の研修を中心に行われてきました。もちろん研修はその目的やねらいにあった技法を使って行われることが大切ですが、これから重要となる力量は実践事例やこれからの学校事務の在り方を考えたときにマネジメント力を基盤とした問題解決能力や、コミュニケーション力、分析力や編集力、企画提案力、判断力や構成力などが中心になると考えられます。特にリーダー層においては、多方面にわたる知識技能はもとより、解決策や方策をいくつか提示できるか、そのような意味での経験値が必要になると考えられます。

事務職員の力量形成の方法	
目的に応じた研修手法	
知識技能の習得	講義法、読書討議法 等
問題解決能力の向上	思考を広げる手法 ブレインストーミング マンダラ 等
	課題を分類 分析する手法 ロジカルシンキング KJ法 等
	実践に結びつける手法 5W1H PERT法 等
態度・行動変容	ロールプレイング、ディベート 等
研修の効果的な運営	アイスブレイク、ファシリテーション 等

表 6

そのため、研修の運営にあたっては表7にあるように様々な方法があるため、研修手法と同様に目的・ねらいに合わせて行うことが大切です。今、注目されているのが事例研究を通して、課題解決能力の向上を目指す、ケーススタディやケースメソッドの手法です。

研修運営の方法	
伝達型	講義、シンポジウム 等
参加型	ワークショップ、ポスターセッション 等
課題研究型	事例研究（ケーススタディ、ケースメソッド 等） ・実際の事例による研究法 ・創作事例による研究法 ・インシデントプロセス法
体験型	実習、見学、訓練、フィールドワーク 等

この手法は、事例を通して答えを求めていくよりも、そこに至る解決方法や方策、手法などを学ぶことに主眼をおいて、力量形成を図ることをねらいとしています。多くの解決策を身に付けることで、多様な事案に対応していける力量を身に付けられ、判断力や対応力が培われると共に自らの経験値を高めていくことができます。

栃事研では、1節で述べたステージ別研修やセミナー、リーダー研修などに積極的にこの手

法を取り入れ、力量形成を図っていこうと考え、すでにアクションを起こしています。

また、この研修は、多くのケースを扱うことにより力量形成が図られる点と、少人数での研修がより効果的という点から共同実施組織で行うことが効果的と考えます。また、実践現場に近い共同実施組織で行うことで、リーダーである事務長の知識・技能に併せて経験値を中堅層や若年層に引継ぐだけでなく、リーダーの姿を見ることでリーダーの在り方や力量を引継ぐ場にもなります。3・4節で取り上げた事例は、この手法を用いて、課題解決に向けて答えを教えるのではなく自ら考え、行動を促すリーダーの在り方や共同実施の在り方を示唆したものと考えられます。

（2）共同実施の質の向上に向けて

栃事研では平成24年度に県教育委員会から示された「栃木県公立小・中学校事務共同実施推進のモデル」に基づき共同実施の具体的取組と事務職員への効果をまとめたリーフレット「とちぎの共同実施」を26年5月に発行しました。その中でSTEP3の具体的な取組として、「マネジメント能力の向上」、「保護者、地域の価値観の分析やニーズの収集」「多方面にわたる情報収集、提供と活用」などを示しています。

栃事研では、共同実施を単なる事務処理組織ではなく、学校の課題解決組織としてきました。それは、決して事務処理を標準化、平準化していくことやマニュアルづくり等の取組を否定していることではなく、そこにいつまでも固執したり、とどまっていたりすることに対しての投げかけです。その投げかけは2つあります。

1つは「仕事組織」としての意味づけの変化です。「仕事」に対する意味づけが変わってきており、その変化に確実に対応していくことが大切です。事務処理は基本的業務であり、確実、正確、迅速に行われるべきです。1・2節で述べた期待感や答申で述べられている事務職員の活用に応じて行くには処理・管理業務からマネジメントへその軸足を移し、学校経営への参画を果たしていくことで学校に不可欠な事務職員の姿が描けると考えます。その1つの投げかけが今回の提案にある学校経営ビジョンの実現と策定への参画となります。そのような意味での仕事組織へ変化することが本来の共同実施の目的である「学校改善」を果たしていくことにつながると考えます。

2つ目が、共同実施が「力量形成の機能を持つ」ことです。共同実施の効果は、学校現場に還元されて初めて果たされるものです。何より学校の子ども達や保護者、教職員がその効果を実感しなければなりません。これまで述べてきたとおり、共同実施の役割は、直接的、間接的に教育活動を推進し、子どもの学びを豊かなものにしていくことにつながっていくことです。それには事務職員個々の成長を共同実施組織がいかに支援してあげられるかが鍵になります。

析事研では、事務職員がマネジメントを基盤に、学校経営ビジョン策定に参画することを目指していますが、そのために共同実施ではこの営みに確実に参画していけるように、力量形成や人材育成といった機能を果たしていくことが大切なのです。それが、すなわち共同実施の質の向上につながっていくと考えます。

さて、「共同実施の質の向上」には、共同実施組織のリーダーと組織を構成するフォロワーの役割が重要になります。組織目標を立て、確実に実行していくリーダーシップと組織貢献を果たすフォロワーの関係性が良好であることが組織の活性化につながります。知識、技能、経験値を身に付けたリーダーは、実践につながる良質なヒントをフォロワーに提供することで若い事務職員が自ら解決策を導く力を培うことができます。そしてそれにより、フォロワーは各学校での実践に結びつけ、学校の課題解決につながっていくことができるのです。つまり、課題解決に向けた「実践力」を身につけていくことができ、これが「共同実施の仕組みで育てる」ことになります。

また、リーダーには「政策形成能力をもち、教育課程を推進し、学校経営ビジョンの実現に貢献する。本務校及び共同実施組織において、校長の監督を受け、事務職員その他教職員が行う事務を総括し、その他の事務をつかさどる。共同実施組織の長として共同実施組織を総括する。」といった役割が求められます。これはつまり、共同実施には学校経営ビジョンを実現し、策定へ参画していくことが求められているともいえます。また、そのような内容で、各校における課題を背景とし、共同実施の目標設定や実行計画を設定していくことが大切であり、これを組織全体で共有し実行していくことで達成感や組織で行うことの意義を感じることができず。これが「共同実施の内容で育てる」ことになります。

特に、カリキュラム・マネジメントや地域とともにある学校づくりに果たす共同実施の役割は大きいものがあります。事務職員一人ではなかなかその領域を深め、広げることは難しいかもしれませんが、それを可能にしていくために共同実施が存在するのです。学校においても共同実施においても、チームの一員であることを認識して行動していくことが大切です。

ここまで、とちぎの学校事務の「今」と「これから」を検討してきました。その中で、学校経営ビジョン策定にアプローチしていくことは、学びづくりそのものに参画していくことであり、学びの質、教育の質を高めていくためには、学校がチームになることや地域の力が重要な役割を担うことが見えてきました。事務職員もこの学びづくりの営みに積極的に参画することが大切であり、参画を果たすためには学校・子ども・教育・地域といった様々な声を把握していくことや様々な変化を敏感に察知することが重要になります。

そして、学びの質、教育の質を教職員や地域とともに協働の中で高めていくことで子どもの豊かな育ちの支援につながります。私たち事務職員は、「子どもの学びを知り教育を知り、地域を知ることで、学校経営ビジョンの実現と策定に参画していくこと」が使命であると考えます。

おわりに

私たちは本研究で、経営参画を学校経営ビジョンの「実現」と「策定」への参画、すなわち「子どもの学びづくりへの参画」であると捉え、その具体化に取り組んできました。

「実現」は子どもの学びを推進していくこと、そして「策定」は子どもの学びづくりそのものに参画していくことと捉え、事務職員の今、そして将来へ向けた重要な役割と考えて研究を進めてきました。この経営参画をしっかりと果たしていくことが、中教審答申や校長のアンケートからの事務職員への期待感、平成27年度に改正された教職員評価制度（全ての教職員が学校経営ビジョンの実現に向け学校経営に参画すべき）等への“応え”になると考えます。期待感に“応え”を見いだせなければそれは即、危機感につながります。とちぎとしての“応え”が経営参画であり、今回の研究の“もう一つの柱”でありました。

とちぎの学校事務ビジョンでは、3つの課題を設定し解決に向け、実行策を作り、それに基づき栃事研では諸活動に取り組んでいます。その目指すべき中心的課題が経営参画になります。ビジョン達成に必要な条件として事務職員制度、学校事務法的整備、学校運営組織、研修制度、学校評価制度、学校事務組織、学校支援組織の7つを設定しています。全てが順調ではありませんが、法的整備や研修制度、事務組織、支援組織等少しずつ進みつつあります。

このような状況を踏まえ、栃事研は、これからの学校に必要な「マネジメント」「協働」「地域」をキーワードに、新たなとちぎの学校事務の創造に向け研究を進めていきます。また、経営参画の更なる深化を図るとともに、カリキュラム・マネジメントや地域連携など新たな課題へも取り組んでいきます。それが、子どもの学びの充実、教育の質の向上に貢献、寄与していくことであり、今回のサブテーマ「学びづくりは未来づくり」につながるからです。子どもたち、学校、保護者、地域そして私たちの未来へ向けて“学び続けて”いきたいと思えます。

《 参考文献 》

- | | |
|----------------------------------|-------------|
| ・次世代の学校・地域創生プラン | 文部科学省 |
| ・学校現場における業務の適正化に向けて | 文部科学省 |
| ・中央教育審議会答申 | 中央教育審議会 |
| ・とちぎ教育振興ビジョン（三期計画） | 栃木県教育委員会 |
| ・栃木県教育振興基本計画2020－教育ビジョンとちぎ－ | 栃木県教育委員会 |
| ・栃木県公立小・中学校事務共同実施推進のモデル | 栃木県教育委員会 |
| ・学校の総合マネジメント力強化に関する調査研究 | 京都教育大学 |
| ・平成28年度「事務職員研修」各研修資料 | つくば教員研修センター |
| ・学校事務職員の研修プログラムモデル及び研修テキスト（事務長編） | 全事研 |
| ・とちぎ学校事務ビジョン、とちぎの共同実施、とちぎの研修体系 | 栃事研 |