

## 学校組織マネジメントと学校事務職員の職務

加茂市立石川小学校  
主任 小林 恵敏

はじめに

自己紹介

この研修会で伝えたいこと

学校組織マネジメント

- 1 事務職員版の学校組織マネジメントの全体像
  - 3～4日かかる研修であることと今日は概要だけの講義
- 2 第0ユニット 学校組織マネジメント研修モデル・カリキュラム - 事務職員版 -
  - (1) 第0章 学校組織マネジメント研修モデル・カリキュラム(事務職員版)について
    - マネジメント研修カリキュラム等開発会議の取組経過
    - ア 背景
    - イ 中教審答申等の流れ
    - ウ 国の取組
    - エ 都道府県の取組
    - 事務職員版プログラム開発 その意義と特徴
    - ア 学校経営と学校組織
    - イ 事務職員の役割
    - ウ 事務職員版プログラムの特徴と意義
- 3 第1ユニット 学校マネジメント概論
  - (1) 第2章 学校を取り巻く環境と組織マネジメントの必要性
    - なぜ今、学校経営改革なのか
    - 学校に組織マネジメントを導入する着眼点
    - ア 組織マネジメントとは何か
    - イ 学校における組織マネジメント
    - ウ 組織マネジメントのポイント
    - 企業の組織マネジメントとの相違
  - (2) 第3章 学校経営のビジョンづくり
    - 学校経営ビジョンの必要性と構成要素
    - ア 学校経営ビジョンの必要性
    - イ 学校経営ビジョンに盛り込まれるべき7つの要素
- 4 第1ユニット 学校マネジメント概論
  - (1) 第1章 オリエンテーション
    - 研修のねらいと進め方
    - ア 研修の流れ
- 5 第1ユニット 学校マネジメント概論
  - (1) 第1章 オリエンテーション
    - 自己紹介
- 6 第2ユニット 組織マネジメント能力の向上と学校事務
  - (1) 第4章 問題発見から解決の進め方

## 職場の問題解決プロセス

- ア 問題とは
- イ 問題の種類
- ウ 職場の問題解決プログラム
- 問題解決技法の駆使
- ア 図解による問題の分析・整理
- イ 問題解決技法の活用
- 演習「事務室（事務組織）における問題は？」
- ア 演習
- イ 課題解決策の検討

## 7 第2ユニット 組織マネジメント能力の向上と学校事務

- (1) 第5章 学校におけるPDCAサイクルと目標管理
- 学校における組織マネジメントのPDCAサイクル
- 目標管理(MBO)
- 演習

- ア 「目標の設定演習シート」
- イ 「私の目標設定シート」

## 8 第3ユニット 学校組織の活性化

- (1) 第6章 学校組織の活性化
- 組織の活性化と協働ネットワークづくり
- ア 学校における組織を考えるヒント
- イ 事務職員の役割
- 学校事務組織の確立と教育組織の連携
- 対人関係のマネジメント能力の向上
- ア 資源
- イ 協働ネットワークづくり
- コミュニケーションスキル

- (2) 第7章 組織マネジメントの基本的技法
- 自己のミッション探索
- SWOT分析

## 9 第4ユニット 学校ビジョンの実現に向けて

- (1) 第8章 自校ミッションの探索
- 保護者・地域から信頼される学校づくり
- 自校のミッションの探索
- 演習

- ア 自校に何が期待されているか
- イ 自校に何ができるのか
- ウ 自校のミッションの探索

- (2) 第9章 自校を取り巻く環境分析と対策の検討

- 自校を取り巻く環境分析と対策の検討
- ア SWOT分析を活用した特色づくり・信頼される学校づくりと問題解決
- 外部環境要因について分析作業
- 内部環境要因について分析作業
- 内外環境分析

- (3) 第10章 自校の重点事項の検討と展開

- 自校の重点(努力)事項の検討

学校経営ビジョンの展開図

私の目標設定

学校経営診断カード

(4) 第11章 学校組織開発の展開

(5) 第12章 研修のまとめ

学校事務の共同実施（加茂市の実践より）

1 加茂市の状況

学校数、事務職員数、

2 第1クルー（平成14年度～平成16年度）

(1) 目標

(2) 実施内容・方法・組織

(3) 実践した成果と課題

3 第2クルー（平成17年度～平成19年度）

(1) 目標

(2) 実施内容・方法・組織

(3) 見込まれる効果成果

学校事務職員の職務（加茂市立石川小学校の校務分掌より）

1 新潟県の事務職員の分掌事務通知

2 石川小学校の校務分掌

3 石川小学校の校務部経営案

おわりに

# 学校組織マネジメント研修モデル・カリキュラム（事務職員版）

## 目 次

### 第0ユニット 学校組織マネジメント研修モデル・カリキュラム 事務職員版について

第0章 学校組織マネジメント研修モデル・カリキュラム（事務職員版）について	
1 マネジメント研修カリキュラム等開発会議の取組経過	0-1
2 事務職員版プログラム開発 その意義と特徴	0-6

### 第1ユニット 学校マネジメント概論

第1章 オリエンテーション	
1 研修のねらいと進め方	1-1
2 研修生自己紹介	1-5
第2章 学校を取り巻く環境と組織マネジメントの必要性	
1 なぜ今、学校経営改革なのか	2-1
2 自治体における環境変化への対応の方向性	2-3
3 学校における環境変化への対応の方向性（三重県の例）	2-4
4 学校に組織マネジメントを導入する着眼点	2-5
5 企業の組織マネジメントとの違い	2-6
第3章 学校経営のビジョンづくり	
1 学校経営ビジョンの必要性和構成要素	3-1
学校経営ビジョン構想図 図1	3-2
参考 研修のふりかえり	3-9

## 第2ユニット 組織マネジメント能力の向上と学校事務

### 第4章 問題発見から解決の進め方

＜学校経営ビジョンと問題解決 図2＞

- |               |     |
|---------------|-----|
| 1 職場の問題解決プロセス | 4-1 |
| 2 問題解決技法の駆使   | 4-4 |
| 解決策評価シート      | 4-9 |

### 第5章 学校におけるPDCAサイクルと目標管理

＜学校経営ビジョンと目標管理 図3＞

- |                           |     |
|---------------------------|-----|
| 1 学校における組織マネジメントのPDCAサイクル | 5-1 |
| 2 組織のビジョンと学校評価            | 5-2 |
| 3 目標管理（MBO）               | 5-3 |
| 4 目標設定、実施、評価、更新の進め方       | 5-5 |
| 演習                        | 5-6 |
| 目標設定演習シート                 | 5-8 |
| 私の目標シート                   | 5-9 |

## 第3ユニット 学校組織の活性化

### 第6章 学校組織の活性化

＜学校経営ビジョンと学校組織の活性化 図4＞

- |                             |      |
|-----------------------------|------|
| 1 組織の活性化と協働ネットワークづくり        | 6-1  |
| 2 学校事務組織の確立と教育組織との連携        | 6-3  |
| ＜学校経営ビジョンづくりと対人関係マネジメント 図5＞ | 6-6  |
| 3 対人関係のマネジメント能力の向上          | 6-7  |
| 4 コミュニケーションスキル              | 6-15 |

### 第7章 組織マネジメントの基本的技法

＜学校経営ビジョン構成図と組織マネジメントの基本的技法 図6＞

- |              |     |
|--------------|-----|
| 1 自己のミッション探索 | 7-1 |
| 演習           | 7-3 |
| 2 SWOT分析     | 7-4 |
| 演習           | 7-7 |

## 第4ユニット 学校経営ビジョンの実現に向けて

### 第8章 自校のミッションの探索

< 学校経営ビジョンの構築とミッション探索の意義 図7 >

- |                      |     |
|----------------------|-----|
| 1 保護者・地域から信頼される学校づくり | 8-1 |
| 2 自校のミッションの探索        | 8-3 |
| 演習                   | 8-4 |

### 第9章 自校を取り巻く環境分析と対策の検討

< 学校経営ビジョン展開と自校のおかれた状況の把握・共有化 図8 >

- |                     |      |
|---------------------|------|
| 1 自校を取り巻く環境分析と対策の検討 | 9-1  |
| 2 外部環境の把握と解釈        | 9-3  |
| 外部環境要因の把握・解釈シート     | 9-5  |
| 3 外部環境要因のまとめ        | 9-7  |
| 4 内部環境の把握と解釈        | 9-8  |
| 内部環境要因の把握・解釈シート     | 9-10 |
| 5 内部環境要因のまとめ        | 9-12 |
| 6 SWOT分析に基づく対策の検討   | 9-13 |

### 第10章 自校の重点事項の検討と展開

< 学校経営ビジョンの具体的展開 図9 >

- |                     |      |
|---------------------|------|
| 1 自校の重点（努力）事項の検討    | 10-1 |
| 2 学校経営ビジョンの展開図      | 10-2 |
| 学校経営ビジョン展開シート       | 10-3 |
| 学校内の状況把握と課題整理（参考資料） | 10-4 |
| 学校経営診断カードによる自校のチェック |      |

### 第11章 学校組織開発の展開

< 学校組織開発の展開 図10 >

- |                       |      |
|-----------------------|------|
| 1 業務・組織の見直しと教職員の育成    | 11-1 |
| 参考 職場における能力開発・人材育成の機会 | 11-8 |
| 2 リーダーシップ発揮の実際        | 11-9 |

### 第12章 研修のまとめ《要点整理》

- |          |      |
|----------|------|
| 1 研修のまとめ | 12-1 |
| 参考文献     | 12-3 |

# 幹部事務職員が担う役割、必要とされる資質・能力、果すべき役割行動(例)

## 1 学校経営戦略・企画

### 幹部事務職員が担う役割

- ・学校ビジョンの構築・ミッションの設定
- ・教育目標・学校経営目標の設定
- ・学校経営方針の策定
- ・学校経営方針に基づく業務の具体的な企画及び遂行
- ・校内諸システムの整備
- ・校内諸規定の整備
- ・危機管理・安全管理
- ・学校評議員会・学校運営協議会の運営
- ・学校経営会議・企画運営委員会等の運営
- ・学校経営評価委員会の運営
- ・校務分掌組織検討会の運営

### 幹部事務職員が果たすべき役割行動(例)

- ・長期的で広範な視点に立ち、地域や保護者のニーズ・課題の本質・学校の内外環境を把握し、前年度の課題のみならず、学校の組織の基本的課題を明示し、具体的なビジョン案を提言する。学校を取り巻く状況の将来的な変化の予測をたて対応策を提言し、校長を補佐する。
- ・内外の情報を収集・整理・分析し、児童生徒の特性・地域の状況・学校内外環境や教育資源等を把握し、教育行政的視点を踏まえて、学校の組織目標・経営目標案を提言する。経営目標をわかりやすく説明、伝達し、職員に浸透させる。
- ・教育情報はもとより社会の幅広い情報を迅速に捉え、教育行政的視点を踏まえ、学校課題を把握・整理し、重点化された学校経営方針案を提言する。学校経営方針に基づき、職員に適切な支援を行い組織を活性化させる。
- ・学校経営目標を受け、事務部経営案を策定し、そのなかで、事務部経営目標や具体的な、仕事の手順、スケジュール等を定めた実行計画を作成し、それに基づいた業務執行を行う。業務目標を達成するために、実行計画を作成する。各業務の目標設定や実施計画策定を援助する。学校事務をととして組織の連携を図る。
- ・校内の事務・業務執行の一連の動きや責任・権限の所在を明確化するシステム構築を行い整備する。学校組織全体で共通理解を図り、システムの定着化を図る。さらに円滑で効率的な事務・業務の執行のためのシステム改善や、新たな組織課題に対応できるシステム開発を行う。
- ・円滑で適正な事務・業務の執行のため、関係法規を理解し、校内の管理運営に関する諸規程を制定する。状況に応じて諸規程の見直しを行い改訂を行う。校内規程について職員が理解できるよう説明し浸透させる。
- ・事件・事故に対する防止策を立て緊急課題に適切に対処する。財務・人員配置・施設設備・情報管理の側面から、危機管理・安全管理システム改善を行う。関係機関との連絡体制並びに地域・関係団体との協力体制を構築整備する。状況に応じて見直しを行い改善する。
- ・学校経営計画や教育課程に合致させた予算編成・事務事業計画、並びにその執行状況や成果と課題等の学校情報を提供する。学校に対するニーズを積極的に収集する。協業体制を構築する。
- ・経営陣の一員として効果的な学校経営戦略や学校改善を提言する。学校事務の統括者として各種事業運営へ提言や他部門との連携調整を図る。過去の事例の分析結果等により効果・実行可能性を比較検討した上で、具体的、効率的な施策を企画立案する。
- ・経営陣の一員として、幅広く情報を収集し学校評価への提言や評価システムの改善を行う。教育行政の視点からの各種教育事業への課題解決や改善の提言を行う。学校事務の統括者として、学校事務に関する評価項目の策定や評価結果の分析を行う。
- ・教育目標等に基づき、学校課題に応じた校務分掌の在り方や、事務配分の適正化を調査し組織編成の改善を行う。職員の能力や適性が発揮でき、活性化につながる組織を構築する。

### 必要とされる資質・能力

- ・総合的企画能力
- ・目標管理・企画立案能力
- ・ビジョン構築能力
- ・事務部経営能力
- ・システム開発能力
- ・法規解釈説明能力
- ・危機管理能力
- ・組織マネジメント能力
- ・経営戦略能力
- ・評価能力・自己管理能力
- ・組織構築能力

## 2 人材育成

### 幹部事務職員が担う役割

- ・人材育成と研修システムの構築
- ・学校事務全般にかかる指導・助言
- ・研修(現職教育)計画の策定と実施

### 幹部事務職員が果たすべき役割行動(例)

- ・職員の育成プログラムや研修システムの策定に積極的に参画する。有効な研修技法や手法についての活用を推進する。職員の能力を向上させるために、業務を通じて計画的、継続的に指導する。
- ・学校事務分野についての研修テキスト・資料作成や研修会の企画実施を行う。個々の職員の業務遂行状況を把握し、目標達成に向けて支援を行う。意図的な業務の割当・機会・場面を設定し、その結果を評価等の方法により、職員にフィードバックし職務に対する意欲を高める。
- ・校外研修計画並びに校内研修計画を策定し実施する。研修実施に必要な人的条件・財務的条件整備を行う。職員の業績や能力を客観的に把握し、有効な能力開発につながる研修参加等の助言を行う。

### 必要とされる資質・能力

- ・人材育成能力
- ・指導育成能力
- ・研修企画実施能力

## 3 組織構築・組織運営

### 幹部事務職員が担う役割

- ・機動的な組織づくり
- ・校内連絡調整会等の設置
- ・組織運営に関するシステム化の推進
- ・PDCAシステムの構築
- ・IT化の推進

### ア 組織編成

### 幹部事務職員が果たすべき役割行動(例)

- ・必要に応じて新たなプロジェクトチーム等を編成するなどして、機動的な組織運営を行う。
- ・各種事業推進の部会、部長連絡調整会等において、収集した情報を提供するとともに、事務部から提言を行い、他部門と連携を密にする。円滑な学校事務遂行のために必要に応じて関係者による連絡調整会を設置し開催する。
- ・組織の運営上必要な校内のルールづくりを行い、校内諸規程等ルールに基づいた各種システム化を推進する。
- ・マネジメントシステムを学校運営に積極的に取り入れ、PDCAサイクルのもとに各種事業の遂行を推進する。また職員のマネジメントシステムへの理解がより深まるように支援する。
- ・円滑で効果的な学校運営のため、事務処理体制を含め学校運営全体のIT化を推進させる。

### 必要とされる資質・能力

- ・組織構築・運営能力
- ・内部調整能力
- ・システム構築・運営能力
- ・マネジメント能力
- ・IT活用能力

### 3 組織構築・組織運営

### イ 財務管理

#### 幹部事務職員が果たすべき役割行動(例)

#### 幹部事務職員が担う役割

- ・予算要求・予算配当申請
- ・予算委員会の企画・運営
- ・校内予算運営システムの運用・改善
- ・予算執行計画・施設整備計画の策定
- ・施設設備改善の推進
- ・予算説明及び財務評価の推進

- ・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。
- ・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。
- ・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。
- ・安全点検等の情報把握により施設設備の適切な管理を行い、必要な施設設備改善を推進する。児童生徒や保護者・地域の方が利用しやすい施設設備の整備の要求を行う。
- ・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。

#### 必要とされる資質・能力

- ・プレゼンテーション能力・交渉能力
- ・予算編成能力
- ・財務管理能力
- ・予算立案能力
- ・外部折衝能力
- ・財務情報管理能力

### 3 組織構築・組織運営

### ウ 情報管理

#### 幹部事務職員が果たすべき役割行動(例)

#### 幹部事務職員が担う役割

- ・情報システムの整備
- ・情報ネットワークの整備
- ・学校情報管理
- ・情報公開・学校情報の提供

- ・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。
- ・校内、関係機関との情報ネットワーク施設設備・システムを整備し、活用を促進させる。
- ・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、外部からよせられた情報)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。

#### 必要とされる資質・能力

- ・情報処理能力
- ・ネットワーク構築能力
- ・情報管理能力
- ・情報マネジメント能力

### 4 外部折衝

#### 幹部事務職員が果たすべき役割行動(例)

#### 幹部事務職員が担う役割

- ・学校事業のPR
- ・学校事業への諸協力の要請
- ・公共施設としての行政サービスに關する渉外
- ・地域交流の場としての学校づくり
- ・生涯学習の場としての学校づくり

- ・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。
- ・地域や保護者の学校教育に対する関心と納得性を高め、協力的な雰囲気醸成につとめる。学校の事業推進にあたって、教育行政機関、PTA・後援会等の関係団体や地域へ協力要請を積極的に行う。
- ・災害時の拠点、あるいは、選挙投票所や一般行政サービス提供の会場としての公共施設として機能を果たすために必要な関係機関との連絡調整を行う。学校施設開放に関する連絡調整や事務を行う。
- ・学校が地域コミュニティの中心的役割をはたすことを積極的に推進すると共に、児童生徒と地域の授業交流等の連絡調整役を行う。
- ・生涯学習のカリキュラムや行事との調整役を積極的に行うと共に、施設の提供だけでなく、知の財産の提供・活用を推進する。

#### 必要とされる資質・能力

- ・プレゼンテーション能力
- ・外部折衝能力
- ・連絡調整能力
- ・地域理解能力
- ・生涯学習推進能力

### 5 学校事務・業務の共同実施

#### 幹部事務職員が果たすべき役割行動(例)

#### 幹部事務職員が担う役割

- ・学校事務の効率化・適正化の推進
- ・学校管理運営の適正化の推進
- ・事務職員の専門性の向上

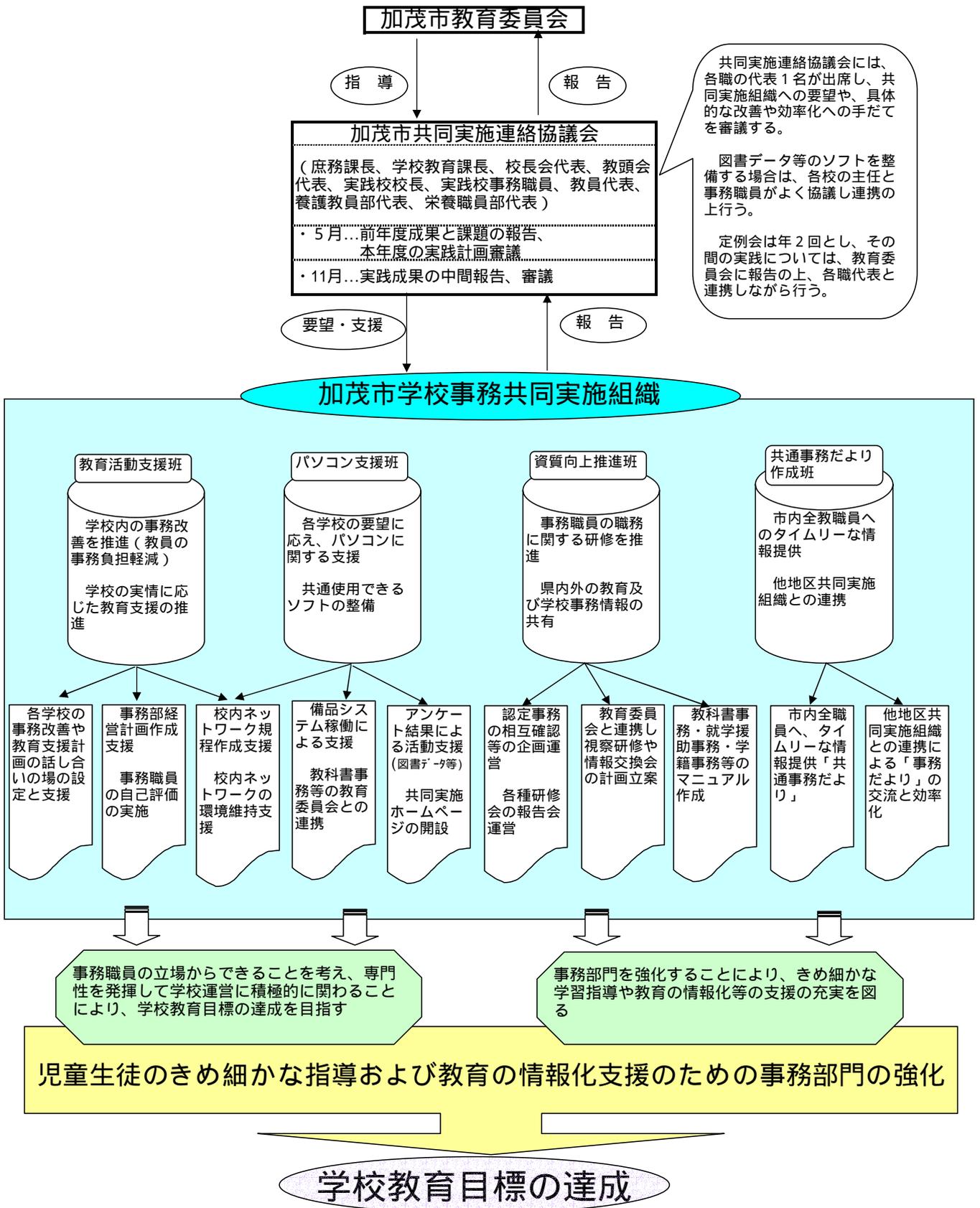
- ・学校の事務・事業の効率的な執行、適正な執行を、共同実施組織の構成員と協力して行う。共同実施組織の業務目標を達成するために、仕事の手順、スケジュール等を定め、実行計画を作成する。
- ・学校事務の効率化・適正化により、各学校の管理運営面での標準的な行政サービスの提供と適正な組織運営を推進する。
- ・学校事務の共同実施をとおしての専門性の向上の推進とこれからの学校の事務職員に求められる能力、資質、技能の向上を図る。

#### 必要とされる資質・能力

- ・事務管理能力
- ・組織運営能力
- ・指導育成能力

# 加茂市共同実施組織と活動計画

加茂市学校事務共同実施組織案



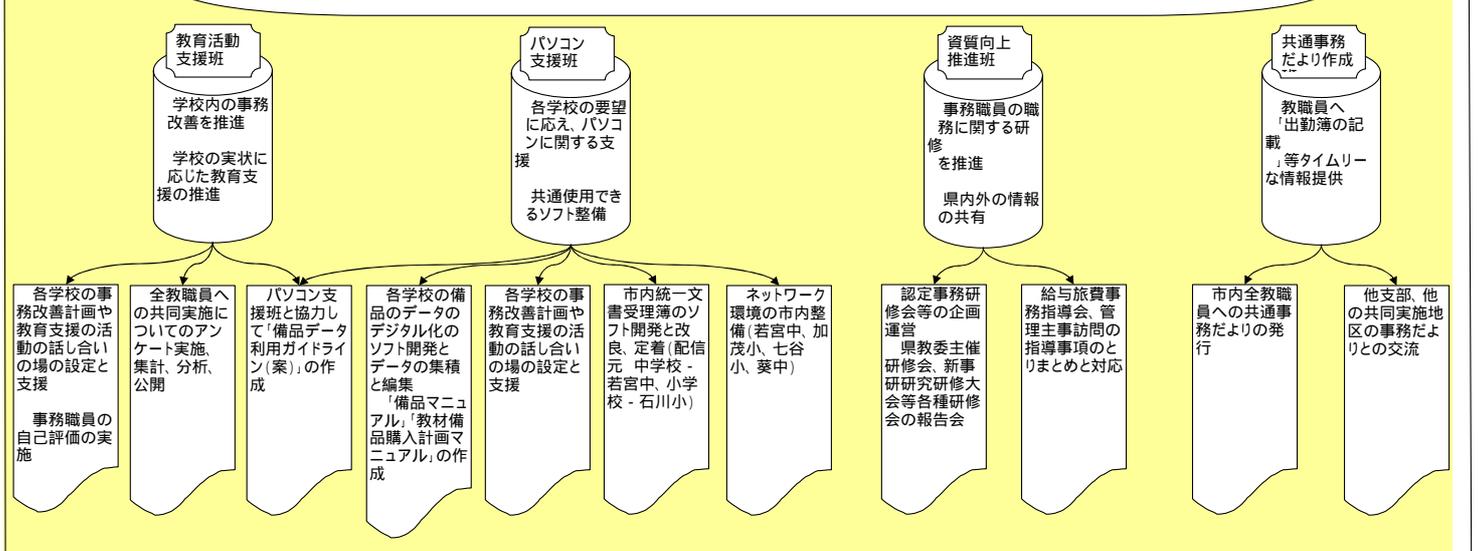
## 学校教育目標の達成

きめ細かな学習指導及び  
教育の情報化の支援等の  
ための事務部門の強化

事務部門を強化することにより、  
きめ細かな学習指導や教育の情報  
化等の支援の充実を図る。

事務職員の立場からできることを考  
え、専門性を発揮して学校運営に積極  
的にかかわることにより、学校教育目  
標の達成を目指す

### 加茂市 学校事務共同実施組織



年度始めに各校の改善計画を明確にしたことにより各校の実践がスムーズに推進できた。  
アンケート結果からも、共同実施が各校の教育活動の充実に結びついている。

文書、備品の取扱いについて統一化されてきている、このことが学校だけではなく教育委員会の事務負担軽減につながっている。  
教育委員会との協力により情報の共有化が図られた。  
ネットワーク環境を統一することでパソコンをさらに活用しやすいものにした。  
アンケート結果からも、共同実施のPC支援班に期待が大きい(図書データ、保健データ)

事例を共有することにより、専門職としてのスキルアップにつながった。  
報告会をすることにより、コミュニケーションスキルの向上につながった

情報を共通で発信することにより、各校での事務だよりの効率化と情報の均質化が図られた  
アンケート結果からも、共同実施の情報について期待が大きい

各校の学校事務改善、市内全体の学校事務の効率化を推進するには、現在の共同実施組織では限界が生じてきている。  
市内全教職員への共同実施の役割や教職員の期待に応えていけるような組織づくりが必要となってきた。  
共同実施の支援を効果的、効率的、高度に行われるには、事務職員の資質向上が急務となってきた。  
市内の効率化を図っていくには、全職種力を結集して学校事務の共同実施が行われなければならない。

### 課題

### 解決

事務職員、教育委員会、校長会、教頭会、他職種との連携調整組織の「共同実施協議会」を組織して、市内の課題に対応できる。  
各班の活動に各職種との協働ネットワーク作業の確立(教務主任、図書館主任、情報教育主任等)  
分掌事務通知の実現のための、事務職員の積極的な学校運営への参画、資質能力向上の研修会の機会充実(市教委主催研修の継続、視察研修の継続)  
事務の効率化のシステム運用のための各種マニュアルの整備