

子どもの学びの充実を図る学校事務

— 「実践」から見た学校経営参画 —

研究責任者	日光市立東中学校	倉澤由佳
提案者	栃木市立大平南小学校 那珂川町立小川小学校	桶田千恵 田代怜子
司会者	宇都宮市立築瀬小学校 真岡市立山前小学校 小山市立小山城東小学校 宇都宮市立五代小学校	大金崇俊（提案担当） 石戸理江（討議担当） 上田純（討議担当） 青木絵美子（討議担当）
助言者	国立大学法人愛知教育大学 教授 栃木県総合教育センター研修部長	風岡治 近藤秀人
記録者	那須塩原市立東小学校 足利市立愛宕台中学校	印南紀子 鈴木綾子



松が峰教会（栃木県宇都宮市）

第2分科会 栃木支部

第2分科会

栃木支部



子どもの学びの充実を図る学校事務

—「実践」から見た学校経営参画—

はじめに

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、学校経営が、「子どもの学びをつくり、学びの充実を図る活動そのもの」であり、「全職員が協働性と同僚性を発揮しながら、教育の質を高めるため、組織的に取り組むもの」と捉え活動を進めています。

学校経営への参画の在り方として、平成28年度関東地区学校事務研究大会（長野大会）（以下、関ブロ長野大会）において学校経営ビジョンの「実現」と「策定」への参画の2つの方向性を示しました。特に、「実現」への参画の具体を示し、事務職員の職務としての実践の広がり、学校事務の質の向上、共同実施の役割等について研究を深めました。29年度からは栃事研の研究主題を「子どもの学びの充実を目指す学校事務」とし、「子どもの学び」に視点をあて、その充実を目指す学校事務の在り方、事務職員の姿を追求しています。

活動を進めるなかで、国からは、学習指導要領の改訂の基盤となるカリキュラムマネジメントの提言、学校の働き方改革、業務改善等、教育の質の向上による子どもの生きる力の醸成に向けた施策が次々に打ち出されてきました。学校事務、事務職員に対しても、職務規定が「従事する」から「つかさどる」へ、共同実施は「共同学校事務室」として法制化され、諸施策の実現に向けての条件整備が成されました。

このようななか、栃事研では令和元年「第2期とちぎ学校事務ビジョン」を策定しました。これまでの活動を一層深め、浸透させていくことや経営参画を果たしていくことで、とちぎの事務職員一人一人が各学校において「子どもの学びの充実を図る学校事務」を展開していくことを目指しています。学校経営への参画についても、「策定」への参画に軸足をおき、事務職員の力量形成、共同実施の質の向上等に取り組んでいます。

本研究分科会では、学校経営ビジョンの「実現」から「策定」への参画を確実なものとするため、課題等を整理し、どのようにアプローチしていくのかを考え、学校経営参画を「役割や機能」から「仕事」へとしていくための具体に迫りたいと思います。「実践」と「行動」の考え方、共同学校事務室の質の向上などについても議論を進めていきたいと考えます。また、これからの学校事務の方向性として、学校経営がカリキュラムマネジメントと重なるなかで、これまで以上に大きなマネジメントが働きます。そこにどう参画していくのかも検討していきたいと思います。

とちぎの学校事務は、事務職員一人一人が学校経営への参画を通して子どもの豊かな育ちの支援、子どもの学びの充実を図ることの「応え」にしたいと考えます。

第 I 節 とちぎの学校事務職員を取り巻く現状と課題

1 これまでの取組の成果と課題

栃事研では、「子どもの学びの充実を図る学校事務」を研究主題として、ミッション「子どもの豊かな育ちを支援する学校事務」の達成を目指し活動を進めています。

活動に当たっては、「中期研究計画」と「とちぎ学校事務ビジョン」を2本の柱に、研究研修を進めています。前者は研究主題に基づき年次別課題を設定し、栃事研を構成する地区や支部、市町で共有すべき研究課題や組織活動の方向性、役割などを明確に示したものです。後者は平成25年度に策定した「第1期とちぎ学校事務ビジョン」と具体策「チャレンジプラン」に基づき、事務職員像やとちぎの目指す学校事務を実現するために事務職員一人一人が活動していくための指針であり、それを支援する組織の在り方や資質能力向上の在り方などを示したものです。

この2本の柱に基づく活動は、事務研組織や事務職員一人一人が子どもたちのために学校において何をすべきか、何ができるのかといった意識を高め、実践活動を促す効果を目的としています。「中期研究計画」では、若い世代の育成などを目的として実施している県研究大会において地区・支部発表を通しての力量形成は図られているものの、負担感や年次別課題との差異などが見られるようになってきました。また、「第1期とちぎ学校事務ビジョン」では、3つの課題「能力開発」「組織化」「経営参画」を設定し実践活動を進めてきました。「能力開発」は「研修の体系化」に特化し、マネジメントを中心とした「仕組み」と「内容」で育てるとちぎの人材育成の形は整えたものの、講師の選定やどう経営参画に結び付けていくかなど、新たな課題もあります。また「組織化」においては、共同実施の全県実施を目指し冊子等の作成、担当者会議等を実施し普及に努め、県内全域で共同実施が展開されるようになりました。しかし内容や組織構成、規定化などは市町が中心となって推進しており、その成果は様々です。共同学校事務室となった今、市町主体であっても県全体として質の向上や規定化など取り組むべき課題は少なくありません。この3つの課題は同時に推進していくはずでしたが、「経営参画」をとちぎ全体として進めていくためには、まず「能力開発」「組織化」において課題を解決することが必要であるため、「経営参画」については研究分野で検討を行いました。関ブロ長野大会で「経営参画」をテーマに提案発表を行い、校長の描く学校経営ビジョンを「実現」していく活動と学校経営ビジョンの「策定」そのものに参画していく活動、この2つの方向性を担っていくこと、仕事としていくことが「とちぎの目指す学校経営参画」であることを示しました。提案後は、学校経営ビジョンの「実現」については学校内で様々な職員と意見を交わしながら実践している事例が多く報告されています。しかしながら、「策定」への参画となると消極的意見が多くなり、実際の仕事との差異やイメージが結び付かない現状が明らかになりました。

このような状況を踏まえ、課題に対してどう対処していくか、どのように経営参画を果たしていくか、長野大会から続くこのテーマの「具体化」「実践化」が今回の命題になります。

2 とちぎにおける学校事務職員の現状と課題

とちぎの目指す「経営参画」は、事務職員自身、学校全体、そして何より校長の理解が必要です。理解を深め、理解を得ることで真の仕事として取り組むことができるようになります。

では、この理解度はどの程度進んでいるのでしょうか。平成27年度に実施したアンケート結果からは事務職員の経営参画を望む校長の意見が多く寄せられました。また、期待度についても同様に高い数値でした。学校全体の理解については、学校全体の組織活動があって初めて実現と策定への参画が

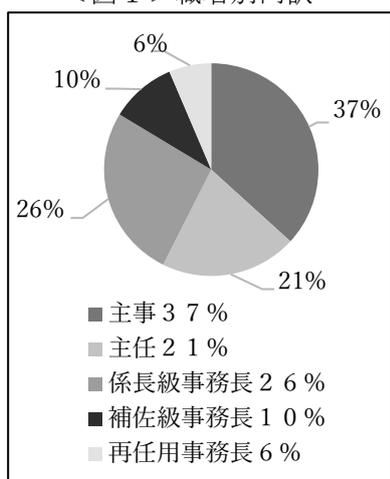
成立します。「実践」を共有し、協働性と同僚性の発揮によってもたらされるものです。

事務職員自身については、最新のアンケート結果から現状と課題について考えてみます。

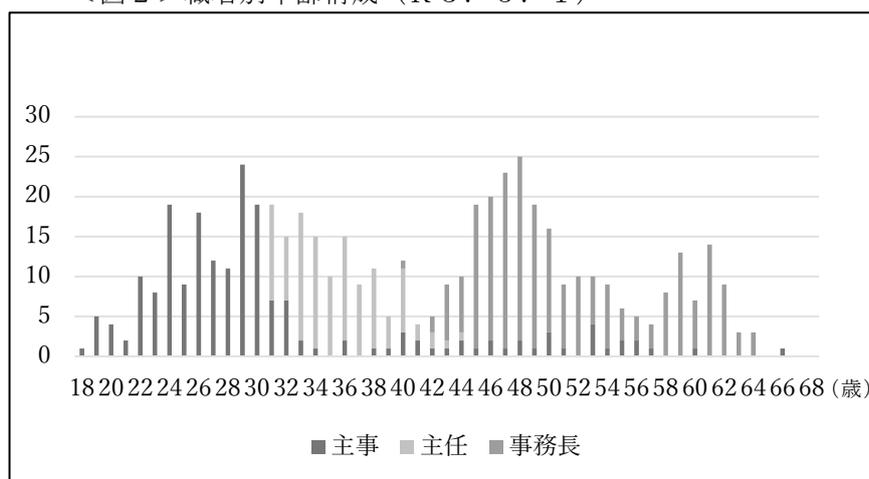
(1) 事務職員の現状と課題

栃事研は25市町の支部により構成されており、令和3年5月現在、市町立小学校349校、中学校155校、義務教育学校3校（兼務校含む）の計507校があり、このすべての学校に県費事務職員が配置されています。「事務長（課長補佐級・係長級）」「主任」「主事」で職層が構成され、職名別の内訳は、図1のとおり主事・主任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20歳代の主事と40歳代後半の事務長が多く、30代半ばの主任や50歳代のベテラン事務長が少ない波型の構成になっています。

<図1>職名別内訳



<図2>職名別年齢構成 (R3. 5. 1)



(2) 学校経営参画に関するアンケート結果から見える課題

関ブロ長野大会以降、経営参画について会員がどのような取組を行っているのか、その状況を確認するため「経営参画に関するアンケート」を実施しました。県内7地区から、主事・主任・事務長、小中学校1名ずつを対象としました。

Q1 「学校課題解決に向けて教職員と協働しながら解決に向けた取組を行いましたか。もしくは行っていますか。」

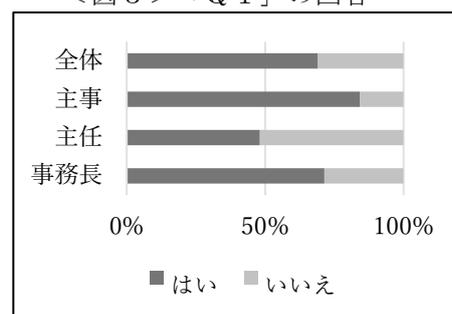
学校経営ビジョンは学校の抱える様々な課題を整理し、経営資源や、保護者や子ども、地域の状況など様々な角度から検討を加え、当該年度の課題解決に向けた全体像を示すものです。その営みに事務職員が参画しているのか調査したものです。

主事層では肯定的な意見が多く、これは積極的に学校運営にかかわっていきこうとする前向きな姿勢の表れと考えられます。

また、他職と「協働」することに違和感が少なく、意欲的であることが分かります。一方、主任層は経験も増え、視野が広がることで仕事や自分、学校のことを冷静に分析できるようになり、その結果、自信をもって「はい」と回答できる割合が減少してしまうことが推察できます。取組に様々な思いをもちつつ自分の力量や立ち位置を模索している様子うかがえます。事務長層では「はい」と答えた割合が主事層よりも少なくなっています。これは主事層とは逆に長いキャリアのなかで他職と協働するプロセスを積む機会が少なかったことや自分の到達点を高く定めていることが原因と思われます。

しかし、この問いに全体の7割の事務職員が教職員と協働しながら学校の課題解決に向けた取組を行っているとは回答しています。課題は残るものの「実現」への取組が広がっていることが分かります。

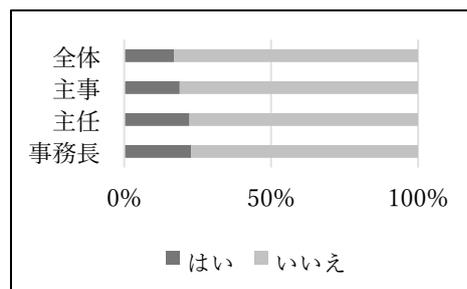
<図3>「Q1」の回答



Q2 「校長先生が学校経営ビジョンを作成するに当たって情報を提供したり、助言を求められたりしていますか。」

どの職層も、「いいえ」の回答が多数を占めました。経験を重ねた事務長でも学校経営ビジョンの策定への参画はハードルが高いようです。事務職員が経営ビジョンの策定にかかわっていくこと自体、「事務職員の仕事ではない」「求められていない」など否定的な意見もありました。「はい」と回答したなかでも、学校経営ビジョンの策定に具体的に反映されたものとなるとごく少数でした。「できていない」「できない」といった消極的意見が多く、理由として「知識や経験不足」「教育課程や学習状況などを把握できていない」などの意見が多くありました。事務職員が経営参画することへの校長の期待度は高い一方、事務職員のアンケートからは真逆の結果が見えてきます。ここを明らかにすることで栃事研の目指す経営参画の答えが明らかになると考えます。さらに、この回答からは主事、主任、事務長の「差」が見えてきません。これも大きな課題です。

＜図4＞「Q2」の回答



3 とちぎの目指す学校事務

学校経営とは、「教育目標の達成に向けて校長の教育理念・方針に基づき、PDCAサイクルを踏まえながら人的・物的経営資源を最も有効な手段で活用して学校運営（教育活動）を行い、目指す学校の具現化を図る」活動をいいます。この学校経営をスムーズに循環するには、PDCAサイクルや経営資源を効果的に活用し、教育活動と経営活動を同時に展開していくことが必要となります。すべての職員がこの活動を行わなければなりませんし、参画することは特別なことではありません。

栃事研ではこのことを踏まえ、「第2期とちぎ学校事務ビジョン」と実行策「サクセスプラン」を策定しました。ここで達成すべき課題は「経営参画」です。これまでの研究研修活動のなかで検討してきた課題が栃事研組織全体の「課題」として集約されました。

前述のとおり、とちぎの目指す経営参画は「実現」と「策定」に参画することで達成されます。「実現」は、教職員と協働しながら組織全体で学校経営ビジョンを推進し、子どもたちの学びの充実、質の向上を目指す活動です。「策定」は、学校の抱える様々な情報を収集・加工・分析・管理・提供する一連の活動を通して、校長の描く学校経営ビジョンづくりに参画していくことです。教育活動を展開していく上での基盤となる仕事です。この双方に参画していくことで子どもたちの学びを一層豊かなものにしていくことが大きなねらいになります。この経営参画を達成していくことが「事務職員の職務規定の改定」「共同学校事務室の法制化」更には「標準的職務通知」など私たち事務職員への期待に対する応えになると考えます。

国からは「働き方改革」に伴う「業務改善」や「カリキュラムマネジメント」の展開、地域協働、コミュニティ・スクールの推進など省庁を超えた様々な施策が示されています。

栃木県では令和3年2月に「栃木県教育振興基本計画2025—とちぎ教育ビジョン—」が策定されました。これは学校、家庭、地域が一体となり、次代を担う子どもたちに、予測困難な時代をたくましく生き抜く力をはぐくむことを重視したものです。

栃事研としても国・県等の新たな動きや社会情勢などを鑑み、新しい時代にあった子どもの学びの在り方、地域協働の推進など、これまでにない学校経営の在り方について研究を重ねるとともに経営参画を全県下で推進できるよう実践、行動していきます。

第Ⅱ節 実践事例を通して考える「とちぎの経営参画」

本節では、とちぎの考える学校事務が日々の実践のなかでどのように生かされているのか、浸透しているのかを若年層の実践事例を通して考えるとともに、この事例を分析・検証し、その結果から「とちぎの目指す経営参画」について改めて具体化を図っていきたいと思います。

1 とちぎの事務職員の実践事例

(1) <実践事例1>事務職員2年目 A主事の実践

気づきから始まる教育環境整備

A主事は年度始めに、勤務する小学校で新しく2年生の学級担任になった教員から「クラスに鉛筆削り器がありません。」という申し出を受けた。全学年1学級の小規模校で、毎年クラス替えもなく学年が持ち上がるのだが、前年度に同じ2年生の教室に鉛筆削り器がないという話は聞いていなかった。不思議に思って前年度の担任に確認をしたところ、前年度のクラスで使っていた鉛筆削り器は、学年費で購入した物であり、学年の持ち上がりとともに3年教室に移動したとのことだった。一方で、鉛筆削り器を公費で購入してそのまま据え置きにしている学級もあるようだった。

教室物品としてそろっていないのは鉛筆削り器だけなのだろうか。気になったA主事は、他の教員にも尋ねてみた。すると、教授用の大きな定規を壊れたまま使っている学級やタイマーがなかったため担任教員の私物を使っている学級があるなど、学習に必要な物品が不足したり不具合があったりする実態が明らかになった。

この学校の学校経営ビジョンには「基礎的・基本的な学習内容の定着を図り、主体的に課題解決をする児童の育成」という目標があり、学力向上のため授業研究や研修など様々な取組が盛んに行われている。子どもたちが落ち着いて効果的に授業を受けるには、教室物品の不足や不具合を解消するための整備が必要なのではないだろうか。また、教室物品を私費で購入している学年とそうでない学年があることにも問題を感じる。私費と公費の使い方に関する財務の意識についても校内で共通理解を図る必要があるのではないだろうか。そう考えたA主事は、これらの課題に取り組むことにした。

A主事は以前、研修で他校の事務職員が教室にそろえるべき標準物品について校内で取り組んだ実践について聞いたことがあり、それを参考にすることにした。はじめに、教室を回ってどの普通教室にも置いてある物品を洗い出すことにした。その後、教務主任や教頭と相談しながら「教室標準物品一覧」を暫定的に作成し、一覧を基に物品の有無を確認する校内調査を行うことにし、職員会議で説明した。その際、今後の教室物品の取扱方針として①教室標準物品は公費で整備すること②教室標準物品は元の教室に据え置くこと③それ以外の私費で購入したものは学年とともに持ち上げることなどについて伝え、校内で共通の認識をもてるよう働きかけをした。

調査の結果、各学級の不足・不具合のある物品が確認できた。修繕できる物品は修理をし、直せなかったり不足していたりする物品は購入して整備した。また、私物のタイマーやCDラジカセを使用している学級もあったので、それらについても公費で購入し各学級に整備するなどした。調査後には、教員から「今回の一覧にあった物品以外にも、子ども向けの英和辞典が教室に1冊あるととっても授業がはかどると思う。」と新しい意見も出てきたので、予算委員会で検討する予定だ。

1年間かけて整備した結果、新年度が始まってからは、昨年度のような教室物品の不足についての訴えはなくなった。また、標準物品として提示した物品について私費で購入することもなくなり、校内で共通理解を図った成果が出たようだ。

今回の取組について、管理職からは「このような物品調査は初めてだったけれど、必要な物を整備するのに

良い取組だね。」という感想があった。A主事自身も、教室物品の不足や不具合を解消し、新年度は教室物品が整備された教室でスムーズにスタートすることができたり、校内で公費と私費の区分に対する意識付けをすることができたりと、当初想定していた教室物品の整備と校内での財務への共通理解という2つの目的はある程度達成されたと感じていた。しかし、いくつかの改善点にも思い至った。まず、今回の「教室標準物品一覧」は主にA主事の目線で作成したが、実際に教室で生活する教員や子どもからすると必要な物品は異なってくるだろう。例えば、学年によって必要な物品は異なるし、清掃や給食に関する物品などについても、関係する教職員と一緒に精査していくとより内容が充実していくだろう。また、調査後に教員から「英和辞典があると良い」という意見が出てきたように、より効果的な学習につなげていくための物品整備をしていくこともできるかもしれない。そのためには、今回限りの取組ではなく毎年一覧を見直したり、教員の意見を取り入れたり話し合ったりしていくことが必要だろう。A主事は継続して物品整備を続けていこうと考えている。

<成果と課題のまとめ：振り返り>

【成果】

- ・ 実践を通して教室物品の不足や不具合を解消し、新年度は教室物品が整備された教室でスムーズにスタートすることができた。
- ・ 校内で公費と私費の区分に対する意識付けをすることができた。

【課題】

- ・ 指針となる教室標準物品について、他の教職員と一緒に検討していく必要がある。
- ・ より効果的な学習につなげていくために、標準的な教室物品整備に留まらず、見直しや話し合いを重ねて継続し物品整備を発展させていくことが必要である。
- ・ 予算の確保が必要であり計画的・効果的な予算編成が重要である。

(2) <実践事例2>事務職員5年目 B主任の実践

節電・節水の意識を広め、みんなで環境活動に取り組もう！

ある日、B主任が校内巡視をしていると、電気が点灯したままの教室を見つけた。また別の日には、児童が必要以上に水道の水を出して使用しているところを見かけた。そのような児童の様子を見てB主任は、本校の児童は電気や水といった資源を大切にするという意識があまり高くないのかもしれない、どうすれば資源の大切さを知ってもらえるだろうか。自分にできることは何かないだろうか常々考えていた。

B主任の学校では、朝会の時間に全教職員が交代で自身の特技を披露したり、学生時代の話をしたりする時間を設けており、そこで自分のアフリカでの国際ボランティアの体験談を児童にするという案を思いついた。電気や水などのインフラが整備されていない地域でのボランティア活動を通して、日本では当たり前に行っている電気や水の大切さを児童に伝えることで資源について意識の変化が期待できると考えたためである。またこれを契機に学校全体で節電・節水に取り組むことができるのではないかと考え、教頭に相談をした。教頭からは「なかなか聞くことのできない貴重な話であり、児童たちに是非、体験談や感じたことを伝えてほしい。本校は環境教育に力を入れているから、環境教育担当の先生にも相談してみるといいかもしれないね。」と助言があった。そこでB主任は、環境教育担当教員に朝会の時間を使って国際ボランティアの体験談を伝えたいこと、節電・節水の取組を行いたいことを相談した。すると、環境教育担当教員からは「環境教育計画には『児童が身近な環境に目を向け、環境を大切にしようとする態度を育てる。』とあるよね。児童が主体となって活動することが重要だと思うので、例えば、委員会の活動を利用するのはどうだろう。他の先生方にも相談してみよう。」との提案があり、環境教育担当教員から全教職員に周知され、学校全体で節電・節水に取り組むこととなった。

まず朝会で、国際ボランティアの体験談やアフリカのインフラ整備状況について話をした。また、本校で使用

している電気と水の使用量を調査しグラフにまとめて児童に見せ、自分たちが学校生活のなかでどのくらい電気や水を使用しているのかを可視化した。

その後、休み時間などに児童とグラフを見ながら「どうしてこの月の電気代は他の月に比べて料金が高いと思う？」などの声かけを行い、普段はあまり意識せずに使用していると思われる電気や水のことを考えさせるきっかけづくりをした。

次に、委員会を活用した取組を行った。環境教育担当教員と児童会担当教員と話し合い、環境委員会では節電・節水に関する掲示物を作成して校内に掲示し、放送委員会では給食の時間の校内放送で電気や水を大切にすることを呼びかけるなど、児童が互いに意識し合うような活動を行った。また、学校内だけではなく家庭での取組も必要であると考えたB主任は、校長に相談して学校だよりも委員会活動の様子を掲載し、家庭や地域においても節電・節水に取り組むよう啓発を図った。

取組を進めるなかで、児童からは移動教室の時に教室の電気が点灯したままになっていることに気づき自ら消灯する様子や、水道を使用する際には水の量を調節して必要以上の水を出し過ぎないように意識している様子、互いに声をかけあい節電・節水に努めている様子などが見られた。また、ある学級担任は社会科の環境破壊や浄水場などの内容とB主任の体験談を関連付けて授業を行ったり、図書館教育担当教員からは外国に関する図書の貸し出しが以前より増加したという報告もあったりした。朝会の時間には児童が興味津々にアフリカの写真を見て真剣に話を聞いている様子があったり、廊下などで会った時にはたくさん質問したりする児童もいた。しかし、B主任は一連の取組を振り返り、環境教育の目標にある「児童が身近な環境に目を向け、環境を大切にしようとする態度を育てる。」ためには一時的な取組ではなく、節電・節水の意識と行動を常態化させるための取組とする必要があると感じた。B主任は、自分の経験や取組をきっかけに様々な活動に広げることができたことや、自分も児童の教育に携われていることを実感し、重点項目達成のために更に家庭や地域と連携した取組にしていこうと改めて意欲がわいた。

<成果と課題のまとめ：振り返り>

【成果】

- ・ 児童の節電・節水に対する意識化を図ることができた。
- ・ 校長や教頭、環境教育担当教員、児童会担当教員などの多くの教員と連携することで、委員会活動や社会科授業等、教育活動へと広がった。
- ・ 事務職員の取組をきっかけに国際理解教育や人権教育などへの波及も見込める取組となった。

【課題】

- ・ 環境教育の目標である「児童が身近な環境に目を向け、環境を大切にしようとする態度を育てる。」ためには、家庭・地域を巻き込んだ継続的な取組とし、節電・節水の意識と行動を常態化する必要がある。

この2つの実践事例は、自分の体験や気づきを「学び」にどのように生かしていくかを考え、学校経営ビジョンや重点事項などに照らし、教職員とコミュニケーションをとりながら「協働」により実現した取組です。事後として「振り返り」を行い、次の「行動」へのプランもうかがわせる取組になっています。この実践を「とちぎの目指す経営参画」の視点から、具体的に分析・検証していくことで実践の精度を高め、目指す姿に達するための手立てを考えてみます。

2 経営参画の視点から見た実践事例の分析と検証

(1) 3つの要素と事例の分析

関ブロ長野大会では、「学校経営ビジョンの実現に参画」していくために必要な条件として、「視点を変え、仕事に付加価値を付けていくことで学校事務の質を高める」「協働性や同僚性を発揮して

教職員、保護者、地域などと連携・協働していく」「常に問題意識をもち様々な角度から学校全体を見ていく」ことを挙げてきました。「学校経営ビジョンの策定への参画」では、「様々な情報を収集・加工・分析・編集・管理・提供していく」「マネジメント力を発揮して地域や保護者、教職員など多様な人たちと熟議を重ねていく」「事務職員の専門性を発揮して政策形成に参画し、企画提案をしていく」ことの必要性を提案してきました。ここから、とちぎの目指す経営参画には「マネジメント」「共同学校事務室」「熟議」の3つの要素が不可欠であるといえます。

まず1つ目の要素は「マネジメント」です。RPDCAサイクルといったマネジメントサイクルを確立し、それに沿って評価し、課題やその真因を分析して改善を重ねることにより、学校経営参画が実現できると考えます。マネジメントの要素は、実践活動の充実、更に学校経営において重要な要素の一つであると考えます。2つ目は「共同学校事務室」です。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、とちぎの目指す学校事務の実現に不可欠な組織としてその普及に努めてきました。「学校改善」「学びづくり（教育支援）」といった役割や「地域・学校支援」「人材育成支援」といった支援機能等、期待される活動範囲は多岐にわたり、学校経営とそこに参画していく事務職員に欠かせない要素と考えます。そして3つ目は、「熟議」です。子どもの学びを充実させていくためには、学校のなかだけではなく保護者や地域等と連携した学校経営が求められます。学校内外の様々な立場の人たちと熟議を重ね、目指す学校像や子ども像などを共有することで、学校経営ビジョンができあがります。そしてその実現のために連携・協働していくことが必要であり、熟議も学校経営参画に不可欠な要素といえます。

経営参画を考える上で、必要になってくる3つの要素の視点から、実践事例1・2を分析した結果を表1にまとめました。実践事例1は、子どもたちが学び、生活するための基本となる場である「教室」に着目して改善を進めた財務マネジメントの事例です。事務職員の小さな気づきから問題解決に向けて、主体的に取り組む姿があります。現場の声を聞き逃さず、教員や管理職とコミュニケーションをとり協働しながら改善を進めています。学校財務面から教職員と事務をつなぎ、学校経営の推進に努めている事例です。また実践事例2は、B主任自身の国際ボランティアの経験や世界の現状を把握しているという強みを生かし、学校経営ビジョンの重点項目である環境教育の充実を目指した事例です。事務職員が複数の教員と熟議しながら共に教育活動にかかわる姿があります。環境教育だけでなく他教科や教科外活動等様々な教育活動への

＜表1＞3つの要素から見た実践の分析

		実践事例1	実践事例2
マ ネ ジ メ ン ト	R 現状分析	・教室物品の不足や不具合の発見 ・公費と私費の使い方の問題	・電気の消し忘れや水の使い過ぎなどの問題
	P 計画	・児童が落ち着いて効果的な授業が受けられるよう、物品の整備の実施 ・校内での財務に関する共通理解促進	・学校の環境教育計画と絡めた、学校全体での節電・節水の取組
	D 実行	・教室標準物品一覧の作成及びそれを基にした整備状況調査 ・物品の整備 ・公費と私費の執行基準に関する校内周知	・節電・節水に関する具体的取組 ・朝会での講話 ・電気や水の使用量のグラフ化 ・委員会活動で取組 ・学校だよりで家庭への呼びかけ
	C 評価	・新年度は教室物品の不足や不具合の訴えがなくなった ・教室標準物品として提示したものを私費で購入することがなくなった ・新しい課題の把握	・児童の行動の変化（こまめな消灯、水の使用量の調整、互いの声のかけあいなど） ・社会科の授業や図書館教育など、他の教育活動への波及 ・新しい課題の把握
	A 改善	・新しい課題の解決に向けて、予算委員会での検討、教室標準物品一覧の見直し等	・家庭や地域と連携した授業や取組の検討
共同学校事務室	—		
熟議	R・P・Dでは校内（教職員と）の協議ができています	P・Dでは校内（教職員と）の協議ができています	

波及が見込まれ、また校内に留まらず家庭や地域で一緒に取り組む契機として、更なる展開が期待できる事例といえます。

どちらの事例でも、「マネジメント」の視点では、マネジメントサイクルを踏まえた実践を行っているといえます。特に、PD（計画・実行）の取組は充実しており、学校の抱える課題に対して問題意識をもって実践を行っています。しかし、その実践について事務職員個人として振り返り、新たな課題を見つけてはいるものの、実施後に教員や児童生徒、保護者等からアンケートを採ったり聞き取りを行ったりする等、個人以外の振り返りが行われていません。つまり、マネジメントサイクルにおけるC（評価・分析）が不足しています。

「共同学校事務室」の視点では、2つの事例ともにほとんど機能していない実態がうかがえます。

最後に、「熟議」の視点です。事例では学校内において教職員がチームとなり、連携・協働する様子が見られますが、保護者・地域と連携・協働する姿は見られません。

では、学校経営に参画するために必要な3つの要素について具体的にどのような取組を加えると、学校事務の質を高め、経営参画を果たしていけるのでしょうか。実践事例2を用いて、3つの要素の視点で検証していきたいと思います。

（2）経営参画の視点からみた検証

実践事例2について、3つの要素の1つである「マネジメントサイクル」のなかで、「共同学校事務室」と「熟議」の要素をどのように取り入れ、活用するとより充実した実践になるか具体的に考えていくため、表2のようにまとめました。実際に行った取組は○印で表し、今回の実践では行われなかったものの、取り入れることで実践をより充実させる取組を★印で表しています。

<表2> 経営参画の視点からみた検証結果

マネジメント		共同学校事務室	熟議
R	現状把握	<ul style="list-style-type: none"> ★連携校の実態を調査する ★実態調査事項の検討をする 	<ul style="list-style-type: none"> ★教職員と協議する
P	学校経営ビジョンとの関連、環境教育計画との関連	<ul style="list-style-type: none"> ○環境教育の深まりを目指す ○児童の環境を大切に育てるため、学校全体で節電・節水に取り組む ★ゴールイメージを描く ★全体像・全体構想を作成、説明する ★目的を明確化する 	<ul style="list-style-type: none"> ★全体計画の検討をする ★教職員や保護者への説明支援を行う
D	実行プラン	<ul style="list-style-type: none"> ○朝会でB主任の経験談を児童に話す ○電気や水の使用量をグラフにまとめ、節電・節水の意識化を図る ○委員会による節電・節水の取組を行う ○学校だよりにより、家庭への節電・節水の啓発を図る 	<ul style="list-style-type: none"> ★活動それぞれの場面で情報交換を行う ○委員会の活用について関係職員と協議をする ★PTAへの説明や共通理解を図る ★地域へ発信する

C	振り返り	<ul style="list-style-type: none"> ○日常生活で児童の行動に変化が表れた ○社会科や図書館教育など、他の教育活動への波及が見られる ○一時的な取組ではなく常態化するために、家庭や地域と更なる連携を図る ★児童・教職員・保護者・地域に対し振り返りアンケートを実施する ★成果と課題を整理する 	<ul style="list-style-type: none"> ★児童や保護者地域、連携校の振り返りを分析・データ化する 	<ul style="list-style-type: none"> ★結果を基に保護者や地域、教職員で常態化に向けた協議を行う
A R	次年度に向けて	<ul style="list-style-type: none"> ○家庭や地域と連携した授業や取組を目指す ★家庭・地域の実態調査を行う ★成果と課題を整理しデータとして蓄積、アクションプランへ反映する ★教職員や保護者、地域に発信し、課題である「常態化」に向けプランを示す ★学校経営ビジョンの達成度を経営スタッフで協議、常態化に向け経営ビジョンへどのように反映していくか検討する 	<ul style="list-style-type: none"> ★環境教育の更なる充実に向けて協議を行う ★計画・提案をする ★学校評価項目の検討・協議を行う 	<ul style="list-style-type: none"> ★保護者・地域等への周知、共通理解を図る ★PTAと連携を図る

マネジメントサイクルを展開するには、まず目指すゴールイメージを描くことが重要です。実践事例2では、目指すゴールは環境教育計画の「児童が身近な環境に目を向け環境を大切にしようとする態度を育てる」ことです。その目標を達成するために全体の計画を立て具体化を図り、学校内外で共有し実践を行います。取組後は、児童・教職員・保護者・地域等関係者にアンケートを採ったり、学校評価に項目を設けたりするなどして、客観的な評価を実施します。そこから出た成果と課題を整理し、次回の実践につなげることで質は高まり、そこで得た情報は次の学校経営計画を作成する上での材料にもなります。このように、評価を充実させたマネジメントサイクルを展開することで、より充実した実践となっていきます。

また、このような実践を進めるには、経験の少ない事務職員にはどう進めるか難しい部分もあると思います。そこに、共同学校事務室の役割があります。共同学校事務室を活用し、実践の進め方について協議したり一緒に分析を行ったり、新たな発見や情報を共有することにより、実践の質を高めていくことができます。今回の節電節水の取組では、表2に示したように、小中で連携してできることはないか、中学校や他の小学校ではどういう実態があるのかなど、早い段階で協議・調査等を行い、取り組むことができれば、更に質を高め、かつ地域を巻き込むことができます。目標である、「身近な環境を大切に育てる児童を育てる」とはすなわち、家庭であり、「住んでいる地域の環境を大切に育てる児童を育てる」ことです。実践は、校内の節電・節水から始まりましたが、この目標を実現させるためには、家庭・地域との連携が欠かせません。継続的にPTAや地域に学校の取組について発信したり、一緒に子どもの学びを考えたりしていくことが必要です。子どもの学びの充実を図るには、学校での取組だけではなく、家庭・地域とともに取り組んでいくことが不可欠です。目標について共通理解を図り、実際にどんな取組ができるのか熟議を行っていくことで実践の幅も広がっていきます。

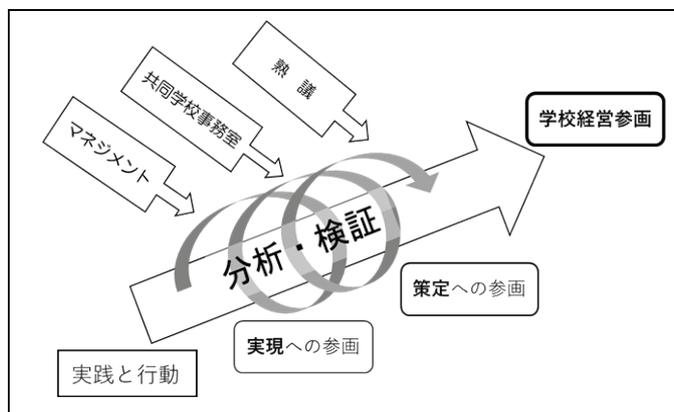
(3) 学校経営ビジョンの「実現」から「策定への参画」へ

学校経営ビジョンを達成するためには、学校組織を構成する全ての教職員が目標や課題を共有し、チームとなって連携・協働することが必要です。それぞれの実践事例から、事務職員が各校の学校経営ビジョンを意識し、学校の抱える課題に対して教職員と協働しながら取り組む様子や、活動の多くの場面で主体的に行動している様子が見られました。その点からいうと、とちぎの目指す経営参画における「学校経営ビジョンの実現」という方向性については、かなり実践化が進んでいることが分か

ります。これは、7割の事務職員が教職員と協働しながら学校の課題解決に向けた取組を行っているという第1節のアンケート結果からも見るができます。

さらに質の高い実践を行っていくためには、これまで述べてきたように「マネジメント」「共同学校事務室」「熟議」の3つの要素をしっかりと

＜図5＞学校経営参画へのプロセス



踏まえ取り組んでいくことが重要です。その実践を繰り返していくことにより、事務職員自身の経験も増え、力量形成につながり、実践の範囲も個人から学校全体、保護者・地域を巻き込んだ大きな取組へ広がっていきます。そこでも客観的な評価をとり、分析、検証し次の改善につなげていくことの繰り返しにより、実現が達成され、策定への参画につながっていくものと考えます。

第Ⅲ節 とちぎの学校経営参画

栃事研では、前節にあるような実践の積み重ねが経営参画に迫るための必要条件であり、自らの実践をしっかりと分析、検証して次のアクションにつなげていくという循環をしっかりと機能させることで更に実践の質が高まり、子どもの学びの充実につながっていくものと考えています。若い世代からこのような多くの実践活動が報告され、県全体に波及していくことで「実現」への参画は達成できると考えます。

しかしながら、とちぎの経営参画は、学校経営ビジョンの策定への参画により完結します。本節では、「策定への参画」について具現化していくとともに、「実現」と「策定」への参画が単独に存在するのではなく「一連の活動」として達成されていくものであることを明らかにしていきます。そのことを通して、とちぎのこの取組が「事務職員の重要な仕事」であることを事務職員一人一人が再認識することで、とちぎの考える経営参画が全県で展開される活動になることを目指したいと思います。

1 学校経営ビジョン策定への参画とは

学校は、校長のリーダーシップの下、すべての職員が目指す学校像や子ども像を共有し、学校教育目標の達成に向けて活動を行います。一般的にこの活動は、「教育目標の設定・共有⇒学校経営ビジョンの策定・共有⇒重点事項・経営方針の提示・共有⇒教育課程・予算編成⇒教育計画・学校事務計画⇒教育活動⇒学校評価（教育評価・管理運営評価）及び関係者評価・外部評価⇒分析・検証⇒改善策⇒次年度教育目標設定」という手順で進められ、教育目標やビジョンなどに基づく「教育課程の編成」「指導計画」「授業計画」といった「教育活動」と、この教育活動を円滑に進め、環境整備や資源活用などにより効果を高めていくための「経営活動」があると考えます。

この一連の流れのなかで、「学校経営ビジョン」は職員の共通理解を図り、活動を円滑に進めるために策定される学校経営の全体像・構想図になります。そのため、校長は学校経営ビジョンで、目標は何か、その目標を達成するために重点的に取り組むものは何か、どのように活動を進めたら良いか、どのような組織で活動していくか、財政的裏付けがどうなるかなどを定めます。それには、学校内外の様々な情報、資源、多様なニーズ、子ども・保護者・教職員・地域の実態や状況、学校を取り巻く

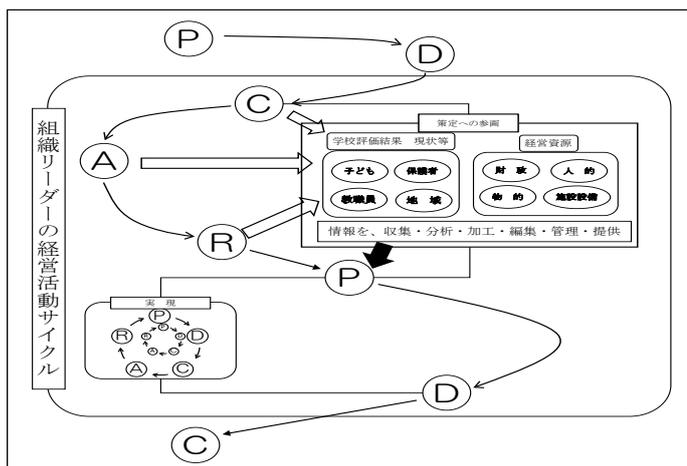
環境、国縣市町の教育政策や教育施策、社会情勢や要請等の多岐、多方面にわたる情報を学校評価や聞き取り、調査結果などから得て、データ化し分析・検討しながら策定していきます。

これをマネジメントサイクルで見ると、学校経営ビジョンを策定するにはA（改善）から次のP（計画）に向けてどのようにC（評価・分析）を行うかが重要なポイントになり、そのためのR（現状把握）を常に行っていくことが大切になります。このことから、校長は自ら行う経営活動を「R-CAPD」で展開しており、組織で行うPDCAのマネジメントサイクルとは異なり「C」から始まる活動に私たち事務職員が参画していくことが「策定への参画」になります。

（１）「策定」への参画の具体

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」であり、「全職員が協働性と同僚性を発揮しながら、教育の質を高めるため、組織的に取り組むもの」と捉え研究を進めています。これまでPDCAのマネジメントサイクルで「経営活動」を考えてきましたが、それは校長のプランが出てからの活動であり「組織全体」で取り組むべきサイクルです。策定への参画ではR-CAPDで展開され、必ずしもPから始まるのではなく、評価や現状把握、様々な情報とその分析などから始まるサイクル、つまり「リーダー（経営者、経営チーム）」として取り組むべきサイクルであり、まさに校長がビジョンや目標を設定する上で行う「マネジメントサイクル」になります。

＜図6＞策定への参画におけるマネジメントサイクル



策定への参画ではR-CAPDで展開され、必ずしもPから始まるのではなく、評価や現状把握、様々な情報とその分析などから始まるサイクル、つまり「リーダー（経営者、経営チーム）」として取り組むべきサイクルであり、まさに校長がビジョンや目標を設定する上で行う「マネジメントサイクル」になります。

学校経営ビジョン策定への参画は、事務職員が教職員としてのマネジメントサイクル、リーダーとしてのマネジメントサイクル、この両面により仕事をしていくことで実現できることとなります。その基礎となるのが「学校経営ビジョン実現への参画」です。前節では、実践事例に対し、3つの要素から分析・検証を行いました。「熟議」「共同学校事務室」の要素はほとんど使われておらず、分析・検証が不可能な結果になってしまいました。熟議は、協働性や同僚性、コミュニケーションといったことが学校内に留まっていることに起因し、共同学校事務室は、事務処理や若手の育成の範疇に留まっていることが原因とみられました。「マネジメント」については突発的事項であっても校長の描くビジョンや目標、重点事項などを読み取りPDCAサイクルで活動し、事後の振り返りを行っており、おおむねうまく活用していることが分かりました。しかし、策定への参画ではサイクルの回し方、始まりが少し異なってきます。特に、CとRがとても重要になってきます。つまり、「情報」をいかに多く獲得し、分析・検証し、次のAにどのようにつなげていくか。ここが最大の事務職員の「仕事」となります。そして「実現」への参画の経験値が高ければ高いほど多くの「情報」を生み出し、獲得することにつながっていきます。特に、学校評価は学びを享受している子どもや保護者、授業等を通して直接教育を実施している教員や、その基盤を整備し学びの充実を図る事務職員、管理職及び重要な経営資源である地域などからの評価結果を得ることができます。この結果は、学校目標達成にかかわる重要な判断材料であり、この分析にかかわることは、学校の経営そのものに参画することになります。では、具体的にどのような仕事が考えられるのか考察してみます。

1) 学校評価への参画

学校評価は、年間を通して行われる総合評価と活動の終了時点で行われる随時評価などがあり、方法は記述やアンケート、選択など様々です。問題は、「何のために行うか」「評価をどのように活用していくのか」になります。その目的、項目、集計の仕方、結果の報告、結果の反映、改善策などを決めるのが評価委員会になります。ここに参画することが策定への参画の「始まり」になります。教育を支える、基盤を整備する職としてしっかりと意見を述べ「アイデアを提供」するとともに、学校事務をつかさどる職として「改善プラン」に反映させていく仕事は重要です。

2) 現状把握、分析・データ化への取組

学校経営ビジョンの策定には、広範な情報が必要になります。人・物・金・施設設備や地域など経営資源の現状を把握することや学校評価結果、社会のニーズ、国や区市町などの動向を把握、整理し必要に応じて分類、場合によっては加工する仕事が必要です。また、得た様々な情報を活用しやすいようにデータ化し整理・統合・管理していくことも必要になります。

このようにして得られた情報は、改善に向けた「分析」により更に効果が高いものになっていきます。これら一連の仕事、つまり「情報マネジメント」を駆使することで、質の高い情報が学校教育目標の設定やビジョンの策定、重点事項の設定などに反映されるのです。

3) 改善策の提案

多くの情報から「分析」を通して、活動がうまくいっていないところ、評価結果やアンケート結果が低いところ、ニーズにできていないところなどについて再度検討し、真因を探り、改善策を検討していきます。つまり「検証」していくことになります。ここでは、多角的な視点からの判断が要求されます。得られた情報だけではなく、財政的な視点、人的・物的視点、活動内容そのものの視点など鑑みながら改善策を提案していくことになります。前年度踏襲が多いということは情報マネジメントが働かないことに加え、改善のためのアクションや、変わることへのエネルギーが不足していることになり、より効果の高い活動、質の向上は望めなくなります。事務職員からの行動で学校の活性化につなげていくことが必要です。また、それだけの説得力をもった力量形成が必要になります。

4) 教職員や保護者、地域との協働と熟議

学校が教育活動を進めていく上で不可欠なのが学校内はもちろん、保護者や地域との「協働」と「熟議」です。それは教育の質を高める、子どもたちの学びの充実を図る学校事務分野においても同様です。校内においては教職員との協働、目的を共有しその達成に向けて協力して活動を進めていくことが重要です。教職員が対等の立場で話し合い、同僚性を発揮しながら活動を進めていくことで効果は高まります。その先駆者として組織のなかにその風土を築き上げていくことが大切な仕事になります。時間や内容に配慮しながら、協働体制を確立していくことが事務職員に求められると考えます。

それは保護者や地域の方々に対しても同じです。お互いのニーズや思いをどのように実現していくのか、学校の諸活動に活用していくか、どういう子どもであってほしいのかなど、相互の考えを取りまとめ、共通理解を図る、目的を共有することにより地域の力を学校に反映できますし、保護者の協力を得ることができます。当事者性の構築、これが熟議において非常に重要な部分になります。「熟議」とは、『多くの当事者による「熟慮」と「討議」を重ねながら政策を形成していくことでありその政策を形成するには、多くの当事者（保護者、教員、地域住民等）が集まって、課題について学習・熟慮し、討議をすることにより、互いの立場や果たすべき役割への理解が深まるとともに、解決策が洗練され、個々人が納得して自分の役割を果たすようになるというプロセスのことを言う。』

（文科省）とされています。この推進が学校経営にはとても重要です。その学校経営の担い手であり、

企画調整力を有する事務職員の重要な仕事になり、まさに「地域に根ざす」こととなります。

5) 学校事務運営計画や予算編成への反映

学校経営を推進する上で大切なのが「学校事務運営計画」「予算編成」になります。教育目標や学校経営ビジョン、重点項目などを反映した計画立案、運営計画の説明、計画に基づく活動と評価を明確に示していくことで教職員や保護者、地域の理解や協力を得ることができます。予算編成は公費・私費を中心とした総予算の組み立てが必要で学校の諸活動、特に学習活動の基盤となるものです。学校の抱える予算は子どもたちのために使われるものです。客観的で公平、公正な編成や取り扱いが重要です。財務マネジメントに留まらない総合力と常に「学校全体」を見ていく力量が求められます。

6) 共同学校事務室の活用

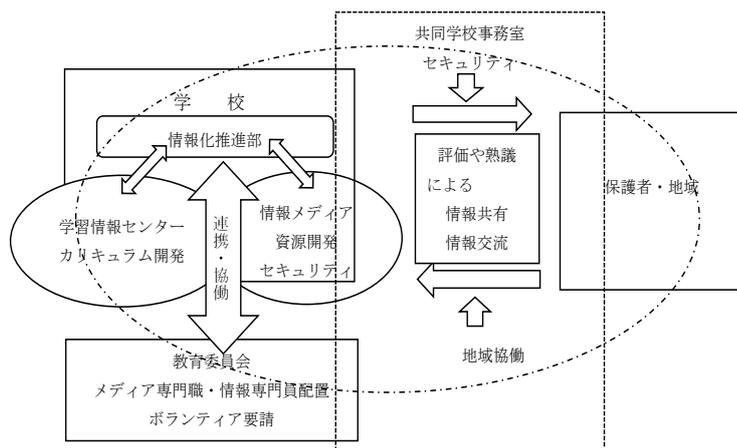
共同実施が共同学校事務室として法制化され、「組織」で行うことが明確になりました。「組織」「チーム」として学校事務を行い、学校教育の推進に寄与していくことや学校の組織化や業務改善に寄与・貢献していくこと、保護者や地域との連携を進めることとなります。それには共同学校事務室が、次の3点を基に組織として仕事をしていく必要があります。1点目は連携する学校の経営ビジョン（目指す姿）を理解し、各校の学校評価結果を分析・検証すること。2点目は、室長（リーダー）を中心として運営計画や実行計画とその評価をしっかりと行い、何をするのかを明確にして連携校に示していくこと。3点目は、県・支部・市町と連携した事務職員の力量形成をしっかりと行い、その成果を各学校長に報告し、実践支援を要請していくことです。また、このような活動を実践していくことで、組織としての価値を高め、実践を通しての育成による付加価値を付けていくこととなります。学校事務の推進には共同実施の「質」を高めることがひいては事務職員の質を高め、経営参画を果たしていくことにつながると考えています。

(2) 学校経営ビジョン策定への参画

学校経営ビジョン策定への参画は、前述のとおり「実現」への取組を重ね、その一連のプロセスのなかで生じる多種多様な情報を得ることができ、それを整理し、分類、提供していく仕事、いわゆる情報マネジメントの展開が重要になります。ここでの情報マネジメントは、組織、財務、評価などの個別のマネジメントとして捉えるのではなく、これらを総合的に発揮していくこととなります。また、学校評価を中心とした情報マネジメントを展開することで、教職員や保護者・地域との熟議、協働を可能とします。さらには、組織的に情報マネジメントを展開できる図7のように校内体制を整備することで、これからの時代等の変化にも対応できると考えます。

このように、知識・技能に加え豊かな経験値から導き出される情報をマネジメントし、学校の課題解決に向けた方策や手立てを企画提案していくことで学校経営ビジョンの策定は現実のものとなります。そして、実践を繰り返すことで、教育の質を高め、子どもの学びの充実を図ることとなります。さらに、共同学校事務室を活用して主事・主任・事務長がそれぞれの学校で役割を果たし、子どもたちの学びづくりを支援していく、これが私たちの使命であり、大切な「仕事」であると考えます。

<図7>情報マネジメントの全体像



2 とちぎの学校経営参画

栃事研は、「子どもの学びの充実を図る学校事務」を県内全域で展開していくことを目指し、研究研修活動を進めています。この目的を達成するためには、教育活動はもとより学校全体の営みを熟知し、現状把握・計画・活動・評価・分析・改善といった各場面に主体的に取り組むことが重要です。そのような活動そのものが校長の描く学校経営ビジョンの「実現」と「策定」への参画になります。それは、これまで培ってきた情報マネジメントの展開や学校評価への参画、マネジメントサイクルによる良質な実践の積み重ね、熟議や協働、共同学校事務室の効果的な活用などで対応できるものなのです。ただ、異なるとすれば、これらは時代や、社会変化に応じて変わってくることで、この変化に伴って学校事務や共同学校事務室の「質」を上げていくこと、変化に確実に対応していくことです。子どもたちの環境はめまぐるしく変化しています。しかし目指す教育の目的は変わりません。何が変わるのか、そこを敏感に受け止め、確実に、迅速に対応していくことが大切です。

今回、日常の教育活動を基に実践事例を使って事務職員の活動を考えてきました。役割・機能から仕事へが「経営参画」を果たす上でのもう一つのテーマでありました。しかし、学校の主役はあくまで子どもであり、一人一人の子どもが安全安心に学び、育つ環境を保証することや学びの質をいかに高めていくかを追求していくことは、事務職員の仕事そのものです。経営参画するためには何が必要かという議論ではなく、経営参画の実践を語り合い、認め合い、更なる向上を図ることだと考えます。

第Ⅳ節 新たなステージへ！とちぎの学校事務

1 カリキュラムマネジメントへの参画

栃事研では、事務職員一人一人が学校現場において経営参画を果たし、子どもたちの学びの充実を図る学校事務を展開していくことを目指し活動を進めてきました。前節までにおいてその姿を描き、経営参画の具体化を図ってきました。この取組が全県下で行われるよう研究会組織を挙げて支援体制づくり、環境整備を進めていくことがこれからの活動の方向性になっていくものと考えます。

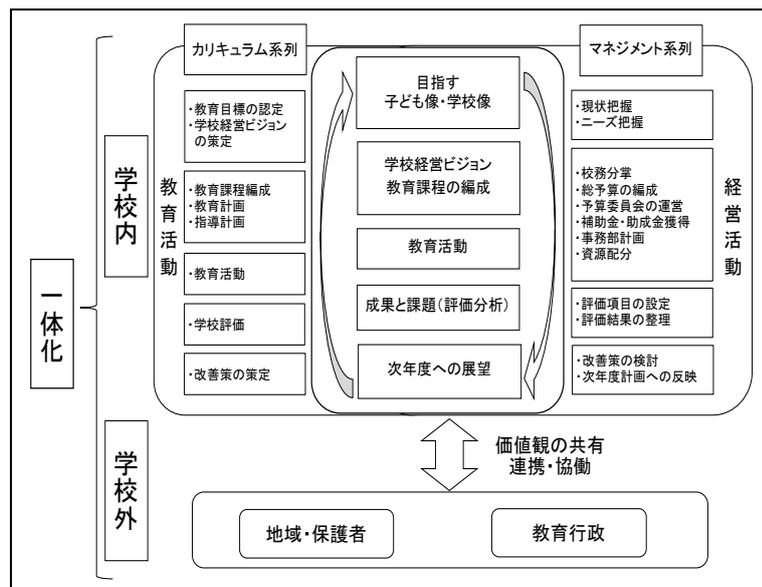
そのようななかで、学習指導要領の改訂に伴いカリキュラムマネジメントが提唱され、現在各学校において展開されています。このカリキュラムマネジメントの導入は、学校現場、教職員、学校経営そのものに大きな変革をもたらしています。いわゆる3つの側面「教科横断的な視点」「PDCAサイクルの確立」「人的・物的資源の効果的な組み合わせ」やチーム学校、グランドデザインの重要性など学校内はもとより地域も含めた総合的なマネジメントの必要性が求められています。

学校経営は学校教育目標を実現するためのすべての活動です。目標を達成するためには学校内だけでなく保護者や地域など様々な形で連携・協働し、これまでの学校内を中心とした経営活動を地域へとその領域を広げていくことが求められます。そこに事務職員が参画していくことは、これまでとちぎが進めてきた経営参画をベースに子どもの豊かな育ちを支援する学校事務の実現に向けた私たちの使命だと考えます。

(1) カリキュラムマネジメントと学校経営

カリキュラムマネジメントの導入は、学年・学級あるいは教科・教科外を教育課程と一層つないでいくとともに、一人一人の教職員をつなぎ、学校における協働を実現し、学年・学級経営や教科経営の質的転換を促すこととなります。図8で示したように学校経営活動は、大きくカリキュラム系列（教育活動）とマネジメント系列（経営活動）で構成されます。これからは、よりこの2つの系列がつながり、融合（協働）しながら展開していくこととなります。それには地域や保護者、教育行政と

＜図8＞カリキュラムマネジメントの全体像



「学校経営」そのものに「変化」が求められている証拠です。共に「子どもの学びをつくり学びの充実を図る」という視点で考えれば「カリキュラムマネジメント＝学校経営」、教育目標達成のための活動といえます。

学校経営ビジョンの「実現」「策定」への参画を通してとちぎの学校事務を推進していくことを目指した私たちの活動は、カリキュラムマネジメントへの参画という次の段階へと進んでいきます。カリキュラムマネジメントを推進し、家庭・地域や教育行政等と連携・協働しながら様々な経営資源を活用して教育の質を高めていく経営活動の推進者、担い手としての役割を果たしていくことが大切です。人・物・金・情報・時間・ネットワークなどの経営資源や組織を有効に活用しながら地域と連携・協働して子どもたちの豊かな成長を実現していく役割を果たしていくことが「経営活動」と「教育活動」の融合（協働）を促進し、更には地域や教育行政等との一体化が図られていくことで子どもの学びの充実に一層寄与・貢献していくこととなります。

（2）カリキュラムマネジメントと学校事務の関係性

次にカリキュラムマネジメントと学校事務の関係について、3つの側面から整理し、表3のようにまとめてみました。そのなかで、子どもたちの学びの充実に期待される効果を①チーム力の向上（目標の共有を図り教職員の協働性を高めたり同僚性を発揮したりすることでチームを機能させること）②組織の活性化（それぞれの専門性を発揮することで組織を活性化させること）③地域の活性化（多様な教育資源を活用することで地域を活性化させること）と捉えました。

例えば、教科横断的な視点で見ると、教育活動では、教育課程全体を見直し、効果的な年間指導計画や時程等の編成を考えます。経営活動では、教科や単元ごとに予算編成や教材整備を行います。そして、学校総予算を年間計画に位置付けて可視化するなど、これらを単独の活動にするのではなく、連携・協働して取り組むことで充実した学びが図られます。PDCAサイクルの確立で見ると、指導と評価の一体化や教員研修を学校評価の確かな分析の基に充実させることとなります。また、人的・物的資源の効果的な組み合わせでは、地域で活躍する人や専門的知識を有するゲストティーチャーの活用を教育資源にかかわる情報やネットワークを拡充することで充実させることとなります。つまり、教育活動と経営活動が一つになって展開されないと十分な教育効果は得られないこととなります。カリキュラムマネジメントと学校事務の関係性で重要なのは教育活動が行われる事前・事中・事後にお

いてすべてかかわりをもっており、それぞれ単独では成立しないことが改めて確認できると思います。この関係性がこれまでになく、より密接になっていくことが参画していく上で重要な視点になります。

＜表3＞カリキュラムマネジメントと学校事務

カリキュラムマネジメントにおける事務職員の参画の在り方			効果
3つの側面	教育活動	経営活動	
教科横断的な視点	<ul style="list-style-type: none"> ○教育課程全体の見直し ○効果的な年間指導計画や時程等の編成 ○教科等や学年を超えた組織運営・協働体制の構築 	<ul style="list-style-type: none"> ○予算編成の重点化 ○効果的な備品整備 ○校務分掌を生かした組織づくり（教職員・学級編成） 	<ul style="list-style-type: none"> ○チーム力の向上（協働性の向上・同僚性の発揮） ○組織の活性化（専門性の発揮） ○地域の活性化（多様な教育資源の活用）
P D C A サイクルの確立	<ul style="list-style-type: none"> ○多様な学習活動や学習成果の評価を工夫した学習意欲の向上 ○校内研修など教職員の専門性を高め合える組織文化の形成 	<ul style="list-style-type: none"> ○現状・ニーズの把握 ○事務部評価の充実 ○学校評価の分析 	
人的・物的資源の効果的な組み合わせ	<ul style="list-style-type: none"> ○地域の人的・物的資源の活用（ゲストティーチャー等） ○放課後や土曜日等を活用した社会教育との連携 	<ul style="list-style-type: none"> ○人・予算の確保（教育計画に人的・物的環境を明示） ○情報共有（共同学校事務室でデータベース化） ○人と人をつなぐ ○外部資源の獲得（財団補助金・クラウドファンディング） 	

教育活動の意思決定（重点目標、教育計画、授業づくりなどの決定）と経営活動の意思決定（授業づくりを行う上で必要な事項、予算編成、予算計画、事業の執行などの決定）が適切に組み合わせることで、効果的で効率的な学校経営が推進されます。事務職員はこの教育活動と経営活動を組み合わせていく重要な仕事を担っています。カリキュラムマネジメントに参画することが子どもたちの学びや未来につながっていくことを踏まえながら、日々実践を積み重ねていくことが大切です。

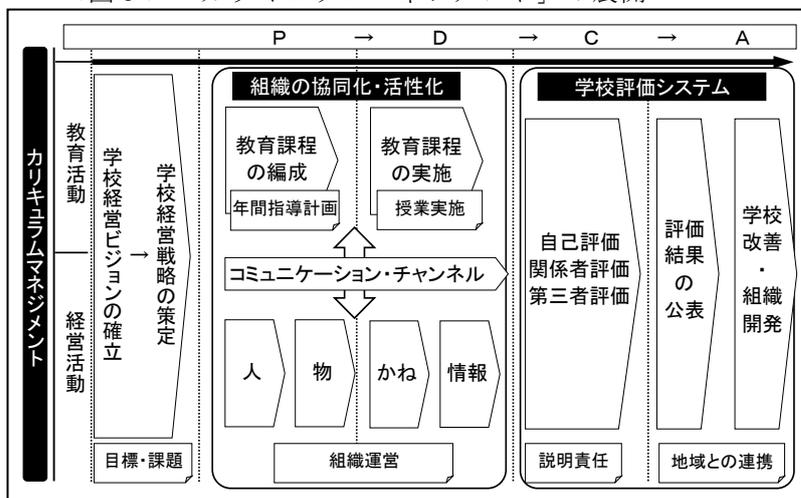
（3）カリキュラムマネジメントに参画する事務職員

カリキュラムマネジメントは、実際には図9のように展開されると考えられます。そこにおける事務職員の具体的な参画には大きく2つあると考えます。

1つは教職員の協働体制づくりです。すなわち、教育活動と経営活動を効果的に組み合わせること、学習効果の高い授業づくりに参画していくこととなります。具体的には、経営資源の開発・調達・配分、つまり「カリキュラム開発」ということとなります。教育課程の編成・実施にあたっては、子どもたちの学びの充実に必要な様々な経営資源を情報化したり、授業者や子ども、保護者などのニーズに応じて開発・調達・配分したりすること、それらをしっかりと「可視化」すること、そして常に活用できる状態にしておくことが考えられます。また、前項及び図9

＜図9＞「カリキュラムマネジメント」の展開

で示したとおり、教育活動と経営活動がほぼ同時に進んでいくことで、十分な効果が得られます。カリキュラムマネジメントでは、教育課程の実施において、子どもや学校、地域の実態把握、指導内容や時間の配分、各学校の教育目標の達成に向けた人的・物的条件の整備・確保、教育課程の実施状況の点検・評価などを通して、教育



活動の質の向上と学習の効果の最大化を図ることが重視されます。従来型の教育評価だけでは教育活動に必要な情報は得られません。この2つの活動を組み合わせることで初めて学びづくりに必要な「有効な情報」が得られることとなります。

2つ目は、保護者・地域、関係機関等との協働体制づくりです。カリキュラムマネジメントの展開には、目標・ビジョンの共有化や学校評価など学校内だけではなく保護者や地域、関係諸機関や団体など多くの外部人材がかかわってきます。対象は広く、多種多様です。管理職と共に学校内外の様々な情報や資源を活用して、より良い学びのために調整するだけではなく、協働できる体制や仕組みづくりが必要となります。つまり、学校のマネジメント力を向上させるための中枢を担っていく働きをするということになります。

カリキュラムマネジメントは、「組織の協働化・活性化」つまり「組織運営」と「学校評価システム」の大きく2つの柱で展開することになります。この柱への参画は具体的な「仕事」になり、ここをどのように「実践」していくかがこれからの大きなテーマ（研究課題）になっていくものと考えます。「組織の協働化・活性化」は、まさに組織マネジメントの問題であり、学校経営が学校内から地域へその対象が広がるなかで学校内組織の強固な基盤づくりが重要になります。そこでは、共同学校事務室を活用して更なる力量形成を図っていくことで、事務職員、共同学校事務室の質が高まり学校が良くなる、つまり組織の活性化につながります。学校の組織力を向上させ、「融合」することで、地域と協働しながら子どもの育ちに関係する大人たちで豊かなものにしていくことが求められていると考えます。「学校評価システム」は、個別のマネジメントを総合的に働かすことで対応していくことができます。カリキュラムマネジメントにおいては様々な人たちがかかわってきます。よりしっかりと評価項目の設定や評価結果の整理、分析、判断、提供といった分野が重要になると考えます。教育活動と経営活動をうまく組み合わせていくことで地域を巻き込んだ適切な学校評価を基にした「一体化」が進んでいきます。それに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これまで個別に展開していたマネジメントを総合的に働かせていくことで適正な「学校評価」が行われ、教育活動の質が高まり、学びの充実が図れる。それが、カリキュラムマネジメントへ事務職員が参画することの意義であり、現実的な「仕事」としていくことが大きな役割だと思えます。

2 未来を創る学校事務、とちぎの更なるチャレンジへ

(1) 未来を創る学校事務

1) 変化に対応する学校経営

これからの学校事務の方向性を考える上で欠かせないものは、前項で述べたカリキュラムマネジメントへの参画と、もう一つは「日々変化する学校経営に対応した学校事務の展開」です。

学校経営は教育目標を具現化するためのすべての活動をいいます。子どもたちが安心・安全に学び、育つ環境を整備し、困難な時代を生き抜くたくましい子どもたちを育てていくことが目的になります。しかしながら、社会全体がこれまで経験していないような様々な変化に直面しており、そのサイクルは非常に短くなっています。特に、教育を巡る情勢や学校経営を取り巻く環境は一層複雑多岐化しています。少子高齢化、技術革新、グローバル化の流れは社会生活を変えてしまうほど急激に進み、学校教育に多大な影響を及ぼしています。子どもの数の激減は学校の存在、教育の本質を揺るがす大きな課題であり、地域力の低下は地域との連携や安全安心の保障という根本的な問題に影を落としています。授業形態の変化、教科書教材等の電子化、外国人児童生徒の増加、多様性の問題など教育の目的を達成する上で解決、対応すべき課題は山積しています。対症療法的ではなく先を見た、計画的な

対応が求められるとともに、学校基準から社会基準へ考え方、発想を変えていく必要があります。保護者、教職員はもとより多様な人材、大学や高校、関係機関や医療機関、企業など地域を挙げての支援組織が必要になると考えます。学校経営の変化はすなわち学校事務の変化です。そこにまた新たなマネジメントが生じ、学校事務の果たす役割が出てくると考えます。

2) 地域協働の推進と学校経営

これまで、学校経営は学校という組織内で完結してしまいがちで、地域とのかかわりはあくまで「連携」という形で表されるものでした。子どもたちが新しい時代を切り拓いていくために必要な資質・能力をはぐくむには、学校が社会や世界と接点を持ち、多様な人々をつながりを保ちながら学ぶことのできる、開かれた環境が必要になります。子どもの成長を軸として、地域と学校がパートナーとして連携・協働し、意見を出し合い学び合うなかで、地域の将来を担う人材の育成を図るとともに、地域住民のつながりを深め、自立した地域社会の基盤の構築・活性化を図る「学校を核とした地域づくり」を推進し、地域の創生につながっていくことが期待されています。例えば、子どもたちが地域に出て郷土学習を行ったり、地域住民と共に地域課題を解決したり、地域の行事に参画して共に地域づくりにかかわるといった活動が挙げられます。これまでの「学校支援地域本部」が「地域学校協働本部」となり社会教育の観点から双方の「連携・協働」に基づく総合化、ネットワーク化により実現を目指しています。国では、すでに全国的に展開されているコミュニティ・スクール（学校運営協議会）で目指す「地域とともにある学校」を実現するため法改正を行い、地域学校協働本部との連携により進められることとなります。コミュニティ・スクールは、保護者や地域住民等が一定の権限と責任をもって学校運営に参加することで、育てたい子ども像、目指すべき教育のビジョンを共有し、目標の実現に向けて協働する仕組みのある学校をいいます。社会のつながりのなかで子どもたちが学ぶことは、自分の力で人生や社会をより良くできるという実感をもつことができます。それが変化の激しい社会において、子どもたちが困難を乗り越え、未来に向けて進む希望や力になります。そのため、これからの学校には、社会と連携・協働した教育活動を充実させることがますます求められます。

ここでの学校経営は、学校内に留まらず地域協働本部や地域協働体制の仕組みのなかでどのように子どもたちの教育、目指す教育目標を達成していくかとなり、地域とつながった学校経営へと進んでいくと考えられます。地域のなかの学校、地域の中核としての学校の在り方が問われる学校経営、ここに事務職員としてどう取り組んでいくか、参画していくか、学校事務の未来はここにあると考えます。

(2) 「未来を創る学校事務」実現に向けた条件整備

1) 業務改善への取組

カリキュラムマネジメントに参画し、更にステップアップしていくために避けて通れないのが「業務改善」への取組です。業務改善は、いかに効率的、効果的に、省力化して仕事を進めていくかという事務改善とは異なります。学校にあるすべての業務を洗い出し、整理・統合して業務量を減らすことが大切です。例えば、10ある仕事を再配分や、システム化しても学校に存在する仕事量は変わらず、だれかが担わなくてはなりません。学校全体の業務量を減らすためには、だれが、どの部署が担えば効果的なのか、学校でなくてもできる仕事はないのか、学校に本当に必要な仕事は何か、などの視点で考えていくことが必要です。働き方改革も今まで以上に進められてきます。行政と連携し子どもの学び、教育活動を軸に学校組織、学校の業務を再構築していく必要があると思います。

学校事務をつかさどる職である事務職員が自ら手を挙げてその中核を担い、業務改善について様々なアイデアを企画提案していくなど、責任ある職としての役割を果たすことが求められます。

2) 共同学校事務室の役割の再構築

とちぎでは共同学校事務室を「とちぎの学校事務推進のための基盤」として考え、学校事務の研究、研修を通してその在り方を検討してきました。法制化された共同学校事務室の意味をどのように考えていくのか、これまでの共同実施との違いを含めて役割や機能を改めて再構築していく必要があります。共同学校事務室は、子どもの学びを真剣に考え、子どもたちの抱える課題や学校の課題を解決する組織になっていくことが求められます。具体的には、連携校の課題を整理し、解決に向けた道筋（共同学校事務室ビジョン、共同学校事務室運営計画等）を示していくことや構成する職員、連携する教職員の育成、連携校による学校評価への参画、資源開発・活用の拠点となることなどが考えられます。「組織」としてのマネジメント力がこれまで以上に求められてきます。

ここまでカリキュラムマネジメントとこれからの学校事務、必要な条件整備について考えてきました。どのように状況が変わろうとも、とちぎの目指す学校事務は子どもの学びの充実を図ることであり、子どもの豊かな育ちを支援する学校事務の追求です。子どもの学びをどのように充実させるか、教育効果をどのように高めていくかは手法や手立て、状況が変わろうと、変わらぬ営みになります。

未来を創る子どもたちの豊かな育ちを支援するためには、「これからの学校事務の創造」を常に造り上げていくことが大切です。私たち事務職員は、事務をつかさどる職として、子どもの学び、子どもの未来づくりに責任をもって主体的に参画することが使命です。この使命感をもって実践を積み重ね、自ら行動していくこと。新しい時代、これからの時代に最も重要な要素だと考えます。

おわりに

新学習指導要領の基本的な理念である「社会に開かれた教育課程」を実現するために、学校が地域の中核を担うことが求められています。そこでは、「持続可能」や「生涯学習」、「共創」といった社会が描かれます。学校がもつ子どもたちの情報と地域や家庭がもつ情報を、学校が中核となり共有することで、人づくり・地域づくりの好循環の創出が期待されます。学校事務には、学校と地域をつなぐ役割が期待されます。そのためには、学校教育のみならず、社会教育にも精通する必要があります。学習や防災などのコミュニティづくりを担うことは、子どもの学びの充実につながります。地域づくりを担う学校の中核として、事務職員と地域コーディネーターを中心に専門性を発揮し、互いの課題に合った活動を立案・調整・判断することが求められるのです。

とちぎの活動は、学校経営参画から新たな局面、カリキュラムマネジメントへの参画に向かいます。更にその先、地域学校協働への参画を視野に入れて活動を進めていきます。今回の研究は「経営参画」の具体化を図り、全県的取組に落とし込んでいくことがねらいでした。しかし、更にその先を見据えることで、これからのとちぎの進むべき方向性を確認していただき、とちぎの研究研修について理解していただければと思います。栃事研は、研究団体です。これからも「現実」と「未来」を見据え、研究団体としての使命をしっかりと果たしていきたいと思います。

<参考文献>

「教育の制度と学校のマネジメント」

加藤 崇英/臼井 智美【編著】/福島 正行/田中 真秀/照屋 翔大【著】

内外教育 第6858号

文部科学省HP

文部科学省

栃木県教育振興基本計画2025—とちぎ教育ビジョン— 栃木県教育委員会

第2期とちぎ学校事務ビジョン

栃木県公立小中学校事務職員研究協議会