

文部科学省委託研究平成25年度
「学校の総合マネジメント力の強化に関する調査研究」報告書

研究テーマ「教育行政職員のキャリア形成と育成プログラムの開発」

代表者竺沙知章(京都教育大学)

平成26年3月

研究テーマ「教育行政職員のキャリア形成と育成プログラムの開発」

1. 調査研究の目的

本研究は、教育行政職員に求められる資質、能力を明らかにするとともに、その育成のためのプログラムを構想し、開発しようとするものである。

今日の学校に求められる課題が高度化し、多様化するに伴い、学校やそれを支える教育委員会のマネジメント力がきわめて重要になってきている。学校や教育委員会のマネジメント力を発揮するためには、それを遂行するための組織化とそれを担う行政職員の力量向上を伴うことが不可欠である。しかし現状では、その研究は十分にはなされておらず、行政職員の育成も、制度的に、体系的になされているわけではない。そこで本研究は、第一に、学校に求められる諸課題に対応するマネジメント力を高めることを目的として、学校及び教育委員会事務局内のそれぞれの運営組織及び両者の連携、協働した教育行政組織のあり方やその運営のあり方、そしてそこで勤務する行政職員の資質、能力のあり方を調査研究することにより、学校事務及び教育委員会事務局の事務を一体的に担う教育行政職の確立を提案すること、第二に、新たな教育行政職員を育成するプログラムを開発し、それを試行的に実施することにより、その成果、課題などを検証し、それらを踏まえて、教職大学院のカリキュラムをはじめ、育成プログラムを開発し、提案することという二点を目的として行った。

2. 調査研究の組織と経緯

(1) 組織

以下のような組織によって、調査研究を実施した。

①都道府県グループ

仲井宣夫（京都府教育庁） 中田裕子（京都府教育庁） 長谷川いづみ（京都府立宇治支援学校）
松下康彦（京都府立丹波支援学校） 宮村泰子（京都府立東宇治高等学校）
和田野哲朗（京都府立聾学校）

②市町村グループ

阿部貴子（盛岡市立見前中学校） 岩崎喜隆（京都市教育委員会）
大村一弘（京都市立凌風中学校） 岡崎信二（足利市立山辺中学校）
豊谷英司（京都市教育委員会） 田中孝夫（高島市立新旭南小学校）
鳥本安博（芦屋市立潮見中学校） 藤原義朗（大阪市立柏里小学校）
森島満喜子（東近江市立蒲生西小学校） 横山泉（袋井市立袋井北小学校）
吉田清子（福井市立社中学校）

③大学研究者

金山康博（共栄大学） 水本徳明（同志社女子大学） 竺沙知章（京都教育大学）

(2) 経緯

調査研究は、以下のように行った。

平成 25 年

7 月 11 日 全体会議 研究打ち合わせ 研究の目的、研究計画の協議

8 月 24 日 チーム会議（市町村グループ） 研究打ち合わせ 研究計画の協議

9 月 24 日 静岡県視察（都道府県グループ）

静岡県教育委員会事務局関係者、静岡県立静岡高等学校及び静岡県立中央高等学校事務長から聞き取り

9 月 30 日 早稲田大学公共経営大学院、一般財団法人公共経営研究機構の視察
担当者からの聞き取り

10 月 18 日 山口県視察（都道府県グループ）

山口県教育委員会関係者、山口県立山口高等学校事務職員から聞き取り

11 月 6 日 早稲田大学公共経営大学院修了者に対する聞き取り

11 月 14 日 新潟県視察（市町村グループ）

新潟県教育委員会、新潟市教育委員会の事務局関係者から聞き取り

11 月 22 日 春日市視察（市町村グループ）

春日市教育委員会事務局関係者、春日市立春日西中学校事務職員から聞き取り

12 月 14 日（土）・15 日（日） ワークショップ

一般財団法人 公共経営研究機構 関山祐介氏による講演とワークショップ

平成 26 年

1 月 11 日（土） チーム会議（市町村グループ） 研究打ち合わせ、研究報告に関する協議

2 月 1 日（土） チーム会議（市町村グループ） 研究打ち合わせ、研究報告に関する協議

2 月 18 日（火） チーム会議（都道府県グループ） 研究打ち合わせ、研究報告に関する協議

2 月 21 日（金） 宮崎県視察 宮崎県における学校事務職員の育成に関する聞き取り

3 月 8 日（土）・9 日（日） 全体会議 研究打ち合わせ 研究のまとめの協議

3. 教育行政の組織運営と教育行政職員の資質能力

(1) 教育行政の組織運営に関する検討課題

教育行政に限らず、今日の地方行政には、それぞれの地域性に応じて、複雑で困難な課題に直面し、その克服や新たな自治体設計という発想が求められている。社会の変化、地域の課題に応じて、柔軟に自治体のあり方を考え、まちづくりを進めていくことが、自治体の行政には必要とされるようになっていくと理解できる。森田朗（2003、24 頁）は、新しい自治体の設計には、発想の転換が必要であるとし、第 1 に、自治体を自己完結的な世界としてとらえるのではなく、開かれたシステムと捉え、それが置かれている広域的ネットワークの中で位置づけること、第 2 に、自治体の単位にベストの解はなく、さまざまな要素を考慮し、多様な可能性を追求していくべきこと、第 3 に、地域社会構成する住民を広く捉え、それらの住民の参加を促すこと、を指摘している。

教育行政も以上のような自治体設計、まちづくりの重要な役割を担うことになるはずである。既存の行政制度の枠組みを前提とすることなく、地域の実態、課題に応じて、柔軟に考える必要があり、自治体間の広域行政や住民の積極的な参加を促すなど、さまざまな組織運営と政策形成、展開が追求されることが必要であろう。

教育行政の新たな展開を構想するときに、検討されるべきことは、第一に、学校を核とした教育行政の組織をどのような構築すべきか、ということである。自治体における教育行政を考える時、学校において展開される教育、子どもの育成が、最も適切に行われるようにその条件を整備することが必要となる。その課題は、さまざまであり、それを克服して、新たな条件を整備するためには、多様な視点から、新たな発想で取り組むべきことが重要である。その具体化のためには、校長をはじめとした教育職員の専門性が基盤とならなければならず、教育職員による政策形成、執行を中核とする教育行政の組織化が検討されるべきであろう。

第二に、保護者、地域住民による参加を促す教育行政の組織化が検討されなければならない。それは、教育委員会制度に限定することなく、多様な場で、保護者や地域住民が参加する機会を形成していくことが必要である。とりわけ、学校レベルでの参加の仕組みを充実させていくことが検討されるべきであろう。

第三に、以上の二つの課題に取り組むためには、行政職員の専門性に基づく教育行政の組織化とその運営を推進していくことが必要である。保護者、地域住民など多様な関係者の意思形成を図るためには、その意向を吸い上げ、それに基づく協議の場をつくり、コーディネートしていくことが必要となる。また個々の学校だけではなく、複数の学校が連携した組織や自治体の中の広域の協議の場であったり、場合によっては、自治体を越えた広域の自治体間の連携組織などにおける政策形成、実施も考えられてもよいであろう。すなわち多様で、多層的な行政のシステムを構築し、その組織運営を展開していくことが、これからは求められていると言える。そうしたシステムを構築し、組織運営を担う行政職員による教育行政の組織化とその運営の推進が重要な課題となる。

以上のような課題に対応し、新たな組織化を図るためには、現在の教育行政、学校経営に関わる組織を改革していかなければならない。それは、行政の総合化を図るとともに、教育行政の専門性を強化する方向での改革が必要であろう。行政の総合化は、自治体における教育施策、学校教育の展開を地域の活性化、まちづくりの中に位置づけ、政策展開を図ることが必要となる。自治体全体の政策形成、展開を踏まえた教育施策について協議し、政策形成、展開を図る場の構築が必要である。また教育行政の専門性の強化のためには、教育職員との連携を図り、教育施策の形成、展開し、学校において教育職員と事務職員とが協働する学校の組織運営を展開していくことが必要である。

具体的には、自治体の行政組織における教育行政の位置づけを見直し、総合的な教育施策の展開を可能とする行政体制を構築すること、教育行政職員の専門性を明確にするために、教育委員会事務局における行政職員の専門職員の位置づけ、その資格要件を明記すること、自治体全体で教育行政、学校経営の展開を強化するために、教育委員会事務局と学校事務組織との連携強化、事務の共同実施を遂行するなど学校間における事務組織の連携強化、学校における教育職員と事務職員の協働を進める組織運営の

強化を図っていく必要がある。

（２）新たな教育行政組織と教育行政職員の役割に関する改革案

①学校事務職員の新たな職の設置と職務内容の明確化

上記のような組織化を進めていくために、まず焦点があてられるべきは、学校事務職員の現状である。それは、都道府県、市町村によって、多様であり、一律に捉えることは難しいが、一般化して捉えんとするならば、学校事務職員の職務内容の曖昧さ、不明確さであろう。そのことが、学校を組織し、運営していく教育行政、学校経営の展開において、行政職員の専門性を活かしてきれていないという状況をもたらすとともに、教育行政職員の育成を困難にしていると言える。

そのような現状の中で、新たな職を設置するとともに、職務内容の明確化に取り組んでいる新潟県、新潟市の取り組みが注目される。新潟県教育委員会においては、学校事務職員の職制が明確になっており、「事務主幹」職が学校事務の共同実施のリーダーとして位置付けられている。さらに今年度、「総括事務主幹」職の設置に伴い、「学校事務職員の標準的職務について」の改正通知が発出されたことにより、学校事務職員の職務内容がそれぞれの職階ごとに明確に位置付けられることとなった。「総括事務主幹」職は地域事務支援室室長の役割を担うとともに、「事務主幹」等のリーダー層の育成等についても教育委員会事務局と連携し、担当している。

また新潟市教育委員会においては、事務長（文部科学省令による）が設置されている。事務長は、校務分掌において学校事務を総括する職として指定され、物品管理上の職が指定されている。事務部門の長として事務長を置くことにより、学校マネジメントの強化につながる効果が期待されている（詳細は、附属資料参照のこと。）。

福岡県春日市では、平成 16 年に学校管理規則が全面改正され、学校内組織の規定や学校事務職員の職務標準表の整備等により学校事務職員の職責が明確にされた。これは、後述するように、教育委員会と学校との関係の見直しや共同実施による新たな学校事務組織を推進していく前提となる改正である。

どのような組織化を図るかに関わらず、少なくとも、現状を変革していくには、学校事務職員の職務を明確にし、それを踏まえた教育行政、学校経営の組織、運営を構想していく必要がある。我々は、表 1 から表 3 のように学校事務職員の職務を整理した。それは、市町村グループが、新潟県の事例を参考にしてまとめたものであるが、都道府県立学校の事務職員についてもその基本は適用されるものであろう。教育行政職員、学校事務職員の職務の明確化は、地方教育行政の組織及び運営に関する法律、学校教育法において規定されるべきであろう。例えば、教育行政職員に関しては、指導主事と並んで、行政系の専門職員として、教育に関する企画調整、自治全体の学校教育の組織運営を調整する役割を担う職員を教育委員会事務局に置かれる職として規定することが検討されるべきであろう。また学校教育法においては、事務職員の職務を「事務に従事する」という規定をあらため、「校務の調整を行う」といったマネジメントを担う職として明確にすることを検討すべきであろう。

【表1】市町村立学校事務職員の役割と職務

キャリア	役 割	職 務
事務職員 (初任・少経験者)	担当業務、職場内業務に責任を持ち、適切かつ自立的に遂行する。	・校長の監督を受け、学校事務職員の標準的職務に関して、本務校及び地区学校事務室において事務に従事する。
事務主任	リーダーシップを発揮しながら職場内業務を推進し、学校経営ビジョンに基づいて業務を遂行する。	・校長の監督を受け、学校事務職員の標準的職務に関して、本務校及び地区学校事務室において事務をつかさどる。 ・地区学校事務室では事務長の補助業務を行う。 ・事務職員(初任・少経験者)への指導・助言を行う。
事 務 長 (共同実施組織の長)	政策形成能力を持ち、教育課程を推進し、学校経営ビジョン実現に貢献する。	・本務校及び地区学校事務室において、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。 ・地区学校事務室の長として地区学校事務室を総括する。
総括事務長 (共同実施組織の長)	チームリーダーとして、管理統率力を持って行動する。	・本務校及び地区学校事務室において、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。 ・市町村内の複数の地区学校事務室を総括する。 ・教育委員会の指導のもと、市町村の枠に留まらない学校事務を総括する。

【表2】地区学校事務室(共同実施組織)の役割と機能

組織名	役 割	機 能
地区学校事務室 (共同実施組織)	地域連携の核として学校と地域、教育行政等をつなぎ、共に実践を通して学び高め合う関係性を構築していく。	・学校間(小中一貫・連携教育)、学校と保護者・地域(学校運営協議会・学校支援地域本部等)との連携機能 ・学校経営機能[学校のマネジメント力強化] ・教育支援機能[教育課程編成と実施の支援、教員の事務負担軽減] ・研修機能[教職員の資質向上] ・高度集積機能[行政機関・関係機関との連携] ・情報管理機能[学校間の情報共有] ・広報機能 ・人材育成、ガバナンス、教職協働、地域協働 ・地域人材の育成・活用
	事務職員の資質能力の向上と学校事務の質を高め、学校改善を推進していく。	・事務処理の効率化、適正化、標準化 ・学校事務の質の向上 ・事務改善機能[事務処理の効率化、適正化、標準化] ・学校間の情報共有 ・事務職員の資質能力向上 ・学校課題解決機能[学校改善]

【表3】市町村立学校事務職員の職務内容

注：★は、今後、事務職員が主体的に担うべき職務内容である

職 務	具体的な職務内容
企画調整に関すること	★ グランドデザイン・学校経営ビジョン策定への参画
	★ 学校運営組織・協働体制の整備
	職員会議・企画運営会議・研究推進委員会等会議・委員会への参画
	校内諸規定の整備
	★ アカウンタビリティ、コンプライアンスの推進
	★ 教職員研修・人材育成への参画
	監査・検査対応
	学校業務改善の推進
学校評価に関すること	★ 学校評価・関係者評価・第三者評価の企画
	★ 学校評価委員会の運営
	★ 学校評価資料の収集・整理・分析・公開
危機管理に関すること	★ 学校安全計画、学校防災計画、危機管理マニュアル等の策定
	★ 危機管理対策会議等への参画
	★ 学校安全に関する情報管理
	★ 関係諸機関・団体等との連携、地域防災事業への参画
	防火・防災施設・設備の整備
教育課程に関すること	★ 教育課程にかかる事務
	教科書給与・副教材選定にかかる事務
	★ 学校教育活動にかかる広報活動
	教材教具活用システムの構築、整備計画の策定
児童生徒・保護者に関すること	教育扶助・就学援助・特別支援就学奨励に関する事務
	奨学金に関する事務
	指導要録・出席簿等に関する事務
	学籍の管理（指導要録等）
	学校給食に関する事務
	諸証明発行に関する事務
	★ 児童生徒・保護者へのケア対応
地域連携に関すること	★ コミュニティ・スクール、学校運営協議会の運営に関する事務
	★ 地域人材の育成、活用事業への参画
	★ 地域との連携事業企画・運営
	★ 地域人材に関する情報管理
	★ 地域実態の調査、ニーズの把握
	★ 学校間連携、地域各種団体等との連携の推進
	★ 学校間連携会議・運営・連絡調整に関する事務
	★ 学校行事等相互支援
	★ 学校ボランティア・地域人材情報の管理
	★ 地区学校事務室による学校・地域連携事業の企画調整・運営

職 務	具体的な職務内容
教育環境整備に関すること	教育委員会との連絡調整
	教育環境整備計画等の策定
	施設設備営繕計画等の策定
	教材教具・施設設備情報管理
	ICT環境の整備
	教材教具・備品物品・施設設備等維持管理、活用促進に関する事務
	★ 学校開放に関する事務
	環境衛生に関する事務
	生活環境・学習環境・職場環境整備
学校財務に関すること	財務委員会の企画運営
	★ 業者選定委員会(入札委員会)の企画運営
	校内会計システムの整備
	学校集金計画の策定
	学校予算編成・執行に関する事務
	備品、物品等の維持管理に関する事務
	学校予算の開示に関する事務
	部活動経費に関する事務
	学校・教育財産管理
	物品共同利用・共同購入・共同廃棄に関する事務
	教育関係団体経費に関する事務
	助成金・補助金に関する事務
学校情報に関すること	★ 情報委員会の企画運営
	情報公開・個人情報保護に関する事務
	★ 児童生徒・保護者・地域等に関する情報の収集・提供・活用
	★ 学校広報に関する事務(学校だより、HP)
	★ 情報セキュリティの整備
	文書・情報管理システム策定
	★ 教育情報(児童生徒・学校財務・図書・教材等)管理
	各種調査統計に関する事務
教職員に関すること	任免に関する事務
	勤務条件・分限・懲戒・服務に関する事務
	人事管理に関する事務
	教員免許に関する事務(教員免許更新講習等)
	給与・旅費・諸手当・福利厚生に関する事務
	★ 教職員のメンタルケア
	教職員各種情報管理
	学校事務に関する指導助言、研修企画運営

②新たな教育行政組織とその運営

次に具体的に検討すべきことは、教育行政の組織、教育行政と学校との連携を進める組織、学校間の連携を進める組織の構築である。教育委員会、学校の組織力、マネジメント力を高めるための組織化を具体的に検討していかなければならない。

都道府県立学校に関して、静岡県、山口県を訪問し、聞き取りを行ったが、教育委員会事務局と学校が密に連携して事業に取り組む事例が紹介され、事務局職員と学校事務職員が情報を共有し協働していくことが事業を円滑に進められるとの話もあった。また視察県においても、事務局職員と学校事務職員が定例的に会議等を持つことはしていなかったが、教育行政職員として、常に新たな情報や知識が共有できるような研修講座の設定や意見交換の機会が必要であるという問題意識を、担当者との意見交換の中で共有することができた。教育委員会事務局と学校との連携の必要性をいっそう強く認識することになった。

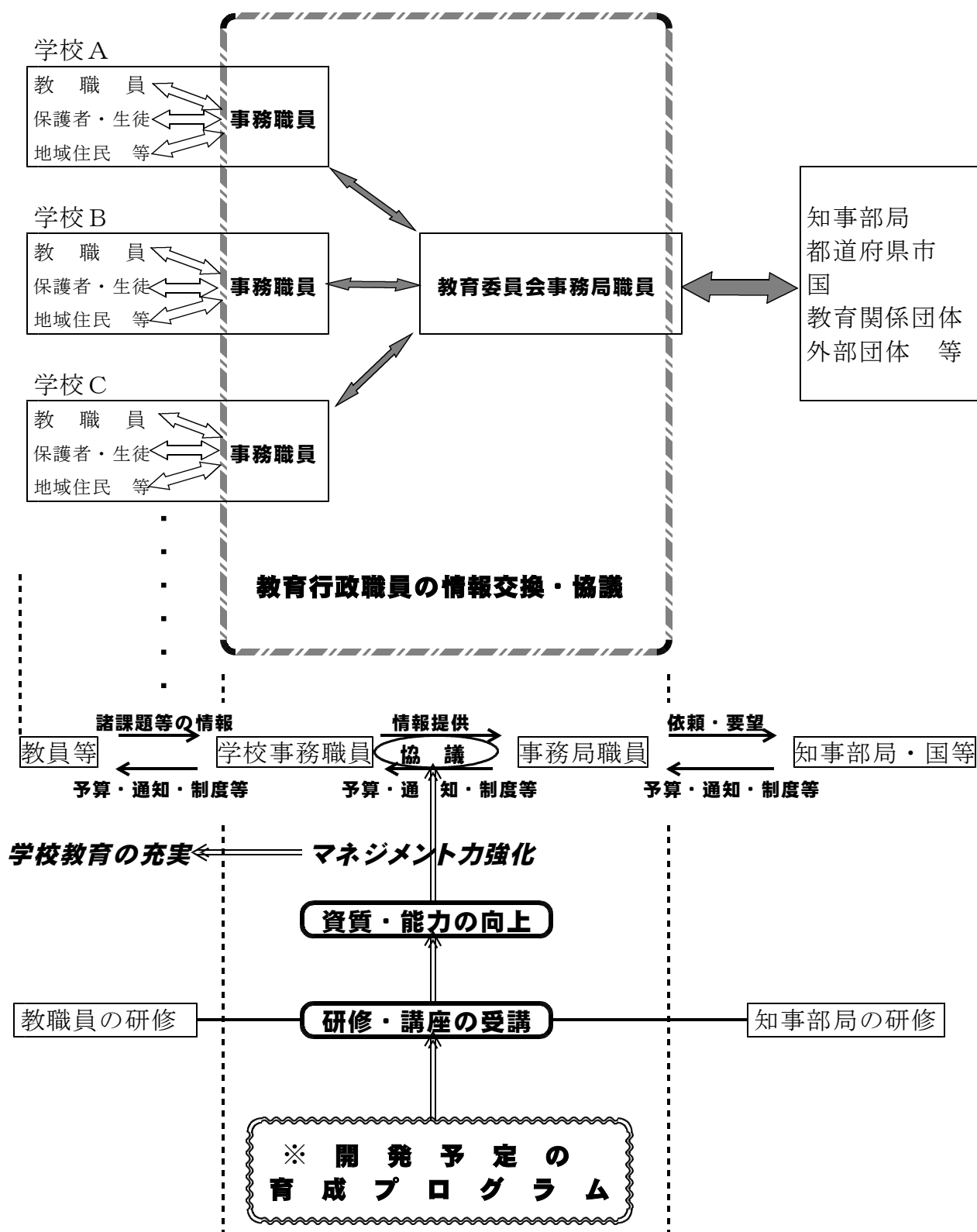
市町村立学校に関しては、教育委員会から学校への権限委譲のあり方が問題となる。この点での新しい動きについて、視察した市町村において様々に見ることができた。福岡県春日市では、予算執行権、予算原案編成権の委譲や校長権限の強化が行われ、10年前より、学校予算総枠配当方式による予算編制が行われている。こうした改革は、教育委員会事務局の政策形成機能が強化されるとともに、学校の自律的運営が進められ、教育委員会と学校の関係が縦（指揮命令関係）から横（支持、支援関係）へと転換させることになった。

大阪市教育委員会では、「校長経営戦略予算」として、総額裁量予算方式による学校裁量を高める取り組みが行われている。特に、「加配配布予算」として、学校からの事業申請に基づき教育委員会や第三者による審査を経て選考された、特色ある学校づくりを行う学校に、基本予算とは別途に予算が措置される仕組みがある。事業申請を学校が行うにあたっては、校長の学校経営計画を実現するために学校内外の情報や資源を十分に活かした事業を企画立案する必要があり、特に学校事務職員が教育行政の視点に立ち、企画立案に関わることが求められている。

京都市教育委員会では、平成 25 年度から事務局の組織改正により、「学校事務支援室」を新設した。政令指定都市においてふさわしい組織かもしれないが、教育委員会事務局と学校とを橋渡しする新たな組織化の動きとして注目される。「学校事務支援室」では、学校事務の集約、学校事務の執行状況の全体的把握を行い、学校への適切な指導助言、事務職員研修などを担うとともに、都道府県から政令指定都市への教職員給与費等の権限移譲への対応など、学校事務の在り方について総括的に検討を行っている。学校事務職員出身の学校事務支援主事を複数置き、学校現場との連携強化に努めている。

以上のように、いくつかの自治体で試みられている新たな組織化の動きであったり、教育委員会から学校への権限委譲であったり、教育委員会事務局と学校との連携強化であったり、こうした動きが有効性をもつためには、その中でどのような協議が行われるのか、どのように情報の共有化を図っていくのかなど、その運営のあり方が重要となる。そうした組織化と運営の提案として、我々は図 1 のようなモデルを考えてみた。これは都道府県立学校を想定して考案した裳のであるが、市町村立学校においても

図1 学校と教育委員会事務局が連携した今後の教育行政のあり方(案)



有効なモデルである。このモデルが目指すのは、学校にある多くの情報や諸課題を事務職員が正確に収集・整理統合し、教育委員会事務局職員に周知できるような両者の関係と組織づくりを進めることで、タイムリーで有効な施策や予算獲得につなげていくことである。具体的な動きとしては、学校事務職員は、教員や他職種の職員から情報を収集したり、保護者及び地域との交流を通じて学校に求められている情報を聞き出すなど、校内・校外からの情報や諸課題を的確に把握することが求められる。教育委員会事務局職員は、首長部局や国からの予算情報、制度に関する情報などをいち早く収集したり、学校全体のバランスを俯瞰したりするなど、自治体内の教育活動を推進していく根幹を押さえることが求められる。このような学校事務職員と事務局職員が、双方の情報と課題を協議することで、学校教育の充実につながり、教育行政職員の学校における総合マネジメント力の強化にもつながる。協議の場合は、定例的な検討会を設置するか双方の職員が配置される組織を設置するなど、いつでも協議できる状況にしておくことが望まれる。また新潟県教育委員会、新潟市教育委員会においては、学校事務職員出身者が教育委員会に管理主事等の身分で異動により配置されている。これまで、学校における教育行政職員の専門性や役割に応じた人材育成が行われているところはほとんど皆無であったが、学校事務の役割や専門性をよく理解している職員を配置することにより、管下の学校に勤務する事務職員の育成、研修が計画的、体系的に実施されるようになり、学校マネジメントにおける学校事務の重要性がこれまで以上に校長等に認識されるようになってきている。組織化に加えて人事配置により、教育委員会事務局と学校との連携を強化することも有効であると思われる。

③学校間の連携組織と学校事務職員の役割

教育委員会と学校との連携組織に加えて、学校事務の共同実施組織など複数の学校間で連携する組織を構築していくことが必要である。それは、各学校における運営組織を強化することを伴うものでなければならない。学校事務の共同実施をはじめ学校間の連携に関しては、各地で様々な取り組みがなされている。

新潟市教育委員会では、平成 25 年 1 月の標準的職務通知及び総括事務主幹職設置に伴い、「新潟市学校事務・業務共同実施要綱」を改正し、総括事務主幹を地域学校事務支援室長の役割を担わせることとした。地域学校事務支援室は 3 地域に置かれ、地域内複数の共同実施グループの課題解決のための支援、学校事務に関する教職員への支援、転入事務職員、事務員への研修企画・実施、地域連携コーディネーター業務に教育委員会と連携し、取り組むこととしている。

新潟市では教育委員会、地域学校事務支援室、共同実施グループ、学校がうまく連携しながら、事務処理体制の確立と学校経営を支援する体制が確立されており、また、このしくみを通して共同実施の成果を共有しながら、学校経営を支援する事務職員の育成が行われている。総括事務主幹は、限られた人数ではあるが、事務主幹等のリーダー層の育成等についても教育委員会と連携し担当している。

春日市では、平成 18 年度から「春日市立学校管理運営規則」ならびに「春日市立学校の事務の共同実施に関する規程」により、中学校区を基本とした共同実施グループが組織され、拠点校が指定されている。市内の小学校 12 校、中学校 6 校を 3 グループに分け、2 中学校 4 小学校が 1 つのグルー

プとして構成されている。各グループは、地域性を考慮し、それぞれが独自に共同実施の企画・運営が行われている。事務職員には兼務発令が出されている。

さらに、3 グループの事務を集約することにより、学校事務の高度化・効率化を図るために、春日中学校に「事務支援室」が設置されている。事務支援室の実施内容は、○例月給与照合、期末勤勉手当照合、報酬照合、○給与調書受領、教育事務所への文書提出及び受領、○3 グループの事務日程調整、○文書様式の作成・整理、である。共同実施グループの総括者として拠点校（共同事務室設置）の校長を充て、事務の責任者として教育委員会が指名する共同実施主任がグループの所掌事務をつかさどっている。また共同実施グループの円滑な運営を図るために、各グループに学校事務共同実施協議会が設置され、共同実施で行う事務の内容や管理運営について協議されている。協議会には、各校の事務職員だけでなく、管理職や教育委員会事務局職員も加わっている。その他、春日市全体の共同実施に関して連絡・調整、協議を図るための春日市学校事務共同実施連絡会も設置されている。共同実施主任には、3 手当（扶養・住居・通勤）の認定権とあわせて各共同実施グループに配当されているグループ予算（クリーニング代・郵便料・電信料・車借上げ料）の専決権が付与されている。グループ予算については、グループ内での予算の過不足調整が可能となり、事務の効率化が図れている。

共同実施組織での具体的な取り組みは、給与・諸手当等の県費事務の適正化をはじめ市費予算の要求・執行等財務に関する共同処理や連絡調整、学校徴収金事務の標準化等による教員の事務負担軽減へとつながっている。

学校事務の共同実施を進めていくには、段階を踏みながら、実践を積み重ねていくことが重要である。宮崎県公立小中学校事務研究会は、学校事務の再構築に取り組んでいるが、その中で、共同実施の組織性を強化することを目的として、共同実施のステップアップを検討している。すなわちステップ1：正確な事務処理信頼関係の構築、ステップ2：ニーズの把握・適切な対応・事務処理改善、ステップ3：事務の効率化・関係機関との連携・企画、ステップ4：関係機関との連携推進、人、資源のコーディネート、という4段階を構想している。どのようなステップを考えるべきかは、自治体の実情に応じて柔軟に考えられるべきであるが、重要なことは、マネジメント、コーディネートを推進していくことを目指すことであり、学校事務職員がそうした役割を果たしていくべきであろう。

学校事務の共同実施については、我々は、表1、表2において示したように、小・中学校の共同実施組織の長や地区学校事務支援室の役割と職務について検討した。さらに都道府県立学校においても実施する必要があると考え、我々は巻末の提案資料のような都道府県立学校の共同実施案を考えてみた。

（3）教育行政職員の資質能力

今日の自治体職員に求められることは、社会の変化と地域のニーズ、課題への対応、関係者との連携、協働ということになるであろう。稲継裕昭は、都市自治体職員に求められる専門性として、「特定の行政分野において専門知識・能力を有するとともに、地域ニーズ・課題を把握して対応策を企画立案し、都市自治体全体として効果的・効率的に実施することを可能にする知識・能力」（稲継裕昭、2011、6頁）と述べている。

地域のニーズ、課題への対応には、地方分権を進め、地方自治を展開することが求められる。地方分権には、「知識や技能という狭義の専門性が、対内外組織、社会、住民をつなぐ新しい専門性に転化するプロセス」と捉えられるのであり、そこでは、「新たな業務に対応するために専門職員を確保するという要請と、そうした専門性を組織や地域の中で定着させていく専門性という、二つの専門性が同時に求められている」と言える（出雲明子、2011、28 頁）。これは、専門性の多様化をもたらすものであり、それには「『専門性の多様性』に応じた専門性の確保」（山本信一郎「都市自治体行政の専門性への期待」同上、69 頁）が課題となる。すなわち「個々の職員のスキルを向上させながら、それぞれのスキルをつなぎ合わせて一つのネットワーク、一つの政策のかたまりを自治体の現状を分析しながら生み出していくこと」（同上）が必要となる。

「専門性の多様性」ということは、教育にとって重要なことである。教育には様々な専門性が必要となる。またその性質上、複雑で不確実性も帯びたものである。何が正しいのか、妥当なのか、断定することが難しく、また困難な判断に迫られることが一般的である。それだけに、職員には高度な専門性が求められるとともに、教育行政の組織において、組織としての専門性が高まっていくことが必要となる。

藤田由紀子（2008、278-280 頁）は、専門性の高い行政組織に必要な能力として次の 3 点を指摘している。すなわち、第一に先端の科学的・専門的知見、第二に外部から調達してきた知見の内容を理解する能力、「専門的リテラシー」、第三に行政実務経験によって涵養されるような職務遂行上の管理的側面における能力（法案や文書の作成、進行管理、組織管理、資源調達、関係部局や外部との調整や支持調達など）、という 3 点である。これらの 3 つの能力が有効に結びついた場合に、組織全体としての能力が高まると述べている。教育行政においては、前二者は、教育に関わる科学的・専門的知見を組織としていかに備えるかという問題である。高い専門性を備えた人材を組織に迎えるとともに、先端の科学的・専門的知見を理解する能力を教育行政職員がいかに高めるかという問題である。またどのような専門性、知見を対象としていくかも重要である。少なくとも、特定の専門家、知見に偏ることなく、多様な知見を取り込んでいくことができるようにすべきである。

後者の、職務遂行上の管理的な能力については、行政職員としての専門性である。藤田が指摘しているような法案や文書の作成、進行管理、組織管理、資源調達、関係部局や外部との調整や支持調達などに加えて、上記で見たような地域のニーズ、課題を把握する能力、「専門性を組織や地域の中で定着させていく」能力、「スキルをつなぎ合わせて一つのネットワーク、一つの政策のかたまり・・・を生み出していく」能力など、状況に応じた能力を発揮する専門性をも意味すると理解されるべきであろう。

林奈生子（2013、231-232 頁）は、自治体職員の「専門性」概念について、「自治体職員が社会の中で果たすべき役割からくる能力」と捉え、次の 4 つの人的要素から構成され、相互作用によって発揮されるものとしている。すなわち人的要素とは、倫理、専門的知識や技術、政策立案展開力、基礎、という 4 つである。この定義は、社会の中で果たすべき役割に応じてその専門性を捉えること、職務を遂行していくうえで必要となる要素を踏まえ、多面的に専門性を捉えることの必要性を示している。

教育行政職員に求められる役割を高めるとともに、それに必要となる能力を、林が示している 4 つの要素を参考に、その専門性を明確にしていくことが重要である。我々は、小・中学校の事務職員を対象

にして、職務表を作成し、その役割、職務内容を具体的に示すことを試みた。林が指摘するように、「役割からくる能力」と捉えるならば、表において示した役割、職務内容を遂行していく中で、より具体的に考えていくことが必要となろう。その際に留意すべきは、とりわけ学校事務職員の役割、職務の不確定性である。教育委員会事務局の職員の場合には、階層的に明確にされているのに対して、学校事務職員の場合には、包括的に様々な職務があり、また学校の教職員、子ども、保護者、地域の状況により、かなり流動的でもある。教育行政職員は、そうした教育委員会事務局職員と学校事務職員との役割、職務内容の相違点も認識し、総合的にその役割、職務内容を捉え、自治体全体として教育行政、学校経営を展開していくことができる資質能力を身につけていくことが求められる。

なおイギリスにおいては、スクールビジネスマネージャーという職が置かれている。スクールビジネスマネージャーが担う役割が4つに分類されている。それは、学校管理、学校業務経営、高度学校業務経営、広域学校業務経営という4つである。そしてその資質能力は6つの領域によって示されており、自己管理及び個人技能、方向性の提供、変革の促進、協働、資源の効果的利用、成果への到達いう6つである。こうした4つの役割と6つの領域をクロスさせて、学校業務経営者に必要な資質能力が提示されている。

イギリスの事例は、日本と制度が大きく異なることから、単純に活用することはできないが、参考にすべきことは、学校経営の分類と資質能力の領域を明確にしていることである。それは、実際の学校経営の質を高めるというよりも、学校経営を担う職員の役割、職務を明確にし、その責任を明らかにすることにつながることで、そして職員の育成のシステム、プログラム開発を促進することにつながることで、期待できるからである。

4. 教育行政職員の育成システムとそのプログラム

(1) 人材育成方針と育成システム、プログラムの開発

教育行政職員を育成するための人材育成方針の策定及びそれに基づく育成システム、プログラムの開発が推進されなければならないが、留意すべきことは、そうした方針の策定やシステム、プログラムの開発は、教育行政職員自らが行わなければならないということである。自治体における教育行政の組織化と人材育成のシステムを構築するという大きなビジョンを持つ教育行政職員を、育成システムの構築を進める中で育成していかなければならない。

人材育成は、さまざまな機会、方法によって行われる必要がある。人事により、職務遂行の中で、研修により、その育成が果たされるべきであろう。人事においては、新潟県、新潟市において行われているように、学校事務職員出身者を教育委員会に管理主事等の身分で異動により配置するなど、教育委員会事務局と学校とを交流させる人事を検討することが必要であろう。

宮崎県では、平成10年度に学校事務採用試験が廃止され、その結果、知事部局から県立学校、小中学校に出向する職員が増加している傾向にある。平成25年度において、知事部局からの出向者が44%、学校事務として採用された学校事務職員が56%になっている。学校事務職員は、学校での勤務経験がないのに対して、知事部局からの出向者は、様々な部署を経験し、行政経験が豊富であると考えられる。

知事部局からの出向者による学校事務の遂行には、広範な人事交流となり、知事部局で培った能力、経験、知識などが学校の活性化につながっていること、従来の学校事務にとらわれない柔軟な対応が可能となっていること、学校事務を経験することにより、知事部局職員の教育行政への関心が高まっていることなどが、メリットとしてあげられるものの、概ね3年で知事部局へ異動していくために、学校事務の専門性が蓄積されにくく、学校事務の専門職員が育たないというデメリットも現れているようである。宮崎県の事例が示しているのは、教育行政職員の育成における人事の重要性である。行政に関する基礎を身につけ、その専門性を高めていくことと、教育、学校に関する知識、理解を高め、教育に関わる職員としての専門性を高めていくことを、人事において配慮することが必要となる。

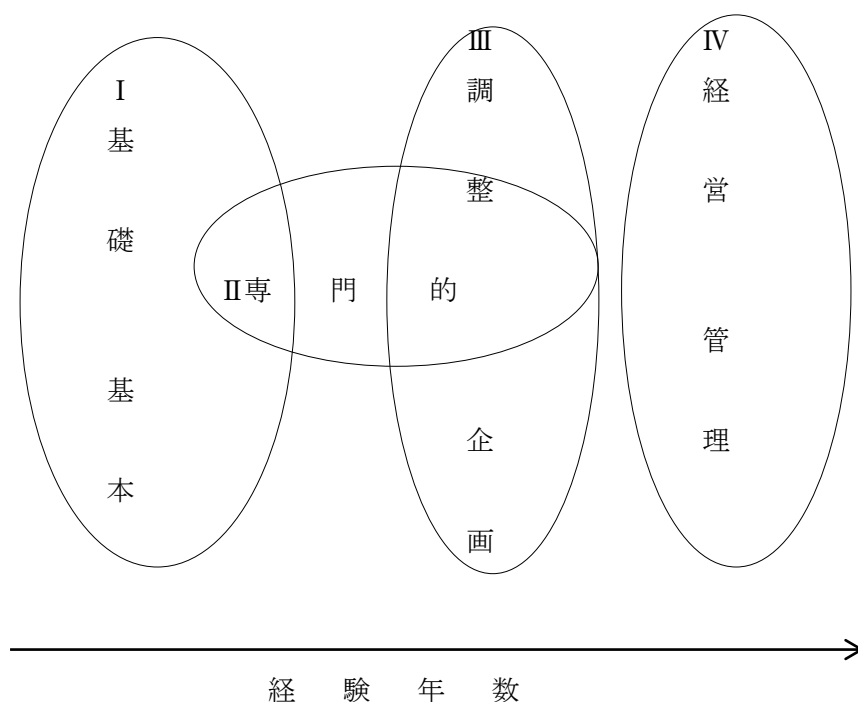
行政職員としての専門性を高めるために、教育委員会事務局職員、学校事務職員は、教育、学校以外の部署に配置され、その経験を積むことが必要であろう。それは、採用後10年までの若手職員の間に多くの、様々な部署を経験し、行政職員の基礎を身につけることが考えられる。他方、ある程度、教育行政職員としての経験を積み、その基礎を身につけた段階で、例えば、巻末の提案資料で示しているように、地域振興局のような知事部局での職務を経験し、その専門性を向上させていくことも考えられる。後者の場合、そのねらいは、地域を知ること、地域に関する理解を深めることにあり、教育行政、学校経営における開示性を高めていくことをねらいとして行われるべきことである。

人材育成に関しては、当時の自治省が平成9年11月に地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針を策定し、時代の変化に対応する人材の育成を積極的に推進していくことが求められている。多くの自治体において人材育成方針が策定されているが、教育行政職員に関する人材育成方針は、まだあまり策定されていない。そんな中で新潟県においては、平成20年度に「新潟県公立小・中・特別支援学校新規採用学校事務職員研修実施要綱」、「研修全体計画」が市町村教育委員会に通知され、これに基づき新規採用者の育成が行われている。基本研修として県教育委員会における研修と学校における研修、専門研修として市町村教育委員会と学校事務の共同実施組織における研修が計画される。採用時は複数配置校に配属され、校長、教職員による校内研修の実施、共同実施組織による専門研修が実施されていることが大きな特色といえる。新潟市では校内研修テキストが作成され、このテキストにもとづき校長等が研修を実施し、実践力・マネジメント力・人間力を兼ね備え使命感あふれる事務職員の育成に努めている。このように、都道府県全体で育成方針を定め、計画的に育成に努めていくことが必要である。自治体において計画的に人材育成に取り組むことが必要であり、自治体における研修制度の整備、教職大学院など大学における研修などが実施されることが必要である。

我々は、これからの教育行政職員の育成方針について、議論を重ねてきた。まず都道府県グループは、都道府県立学校の事務職員のキャリア形成のあり方について、経験年数や職位に応じたものではなく、様々な要素が「混在」して構成されているという新たな職のイメージ（図2）を提起し、経験年数や職位では捉えられない学校事務職員の特性を踏まえて、適材適所で活かす人事配置や役割分担により育成していくことが検討されるべきであると提案している。例えば、地元出身の学校事務職員は、経験年数が少なくても学校の置かれている地域との交流を主導的に担うし、出身校の学校に勤務する職員は、学校の応援団である同窓会との話し合いを積極的に行えるなど、階層的な順序に関係なく、また年齢に関

係なく、学校内外の調整や教育活動の企画に携わることがある。都道府県内にある地方振興局と学校のつながりを担当する学校事務職員は、職員がもつ経験や地元での交流関係によって、渉外担当を決められることがある。年齢が若くても、中堅職員が業務とするような校外との調整役を担うことになる。地方振興局との調整役を担当することで、地域で求められる学校づくりの企画案や生徒の地域貢献の企画案を提案するなど、経験年数が少ない学校事務職員にあっても、地域との調整業務をとおして学校経営に積極的に取組むことができる。本来ならば、中堅職員以上が担当するであろう業務を、若手職員も携わることが可能となり、階層的なキャリア形成を一見無視した業務分担であるが、人材育成の観点からは、大きな財産を若手の学校事務職員に与えることになる。

図2 学校事務職員のキャリア形成のイメージ



経験年数に応じたⅠ～Ⅳの位置は必ずしも固定ではなく、ⅠとⅡがほぼ重なったり、Ⅰ・Ⅱ・Ⅲが重なったり入れ替わったりすることもある。あくまでも「混在」の一例と考える。

市町村グループは、学校事務職員に求められるものとして、学校において様々な幅広い分野で学校経営に参画し、教職員のみならず児童・生徒にも影響を与える存在であり、教育環境づくりに常に関わるべきであることを指摘し、学校事務職員に求められる職員像と能力を以下のように示している。

目指す職員像

- ★ 子どもの豊かな育ちを支援する事務職員
- ★ 地域とともにある学校を創造する学校事務職員
- ★ マネジメント力を有し、学校経営ビジョン達成に貢献する事務職員

そして学校事務職員育成の方針として以下のように提案している。全体図は、図3の通りである。

①実務能力向上の取り組み

初任時を中心に「学校事務職員として十分な学校事務処理の実務能力」を身に付ける研修を行う

- ★ 職階別研修を行い、「各職階に応じた実務能力」を身に付ける研修を行う。

②キャリア形成の推進の取り組み

都道府県・市町村や学校の求める役割を理解したうえで自己のキャリア形成を考え、能力開発に努める自律的な学校事務職員の育成を行う

- ★ メンター制度を設け、共同実施の中で一人職場の事務職員のキャリア形成を助ける。

③自己実現を目指す取り組み

- ★ 自己の目標像を明確にし、その達成のために必要な研修を行う。

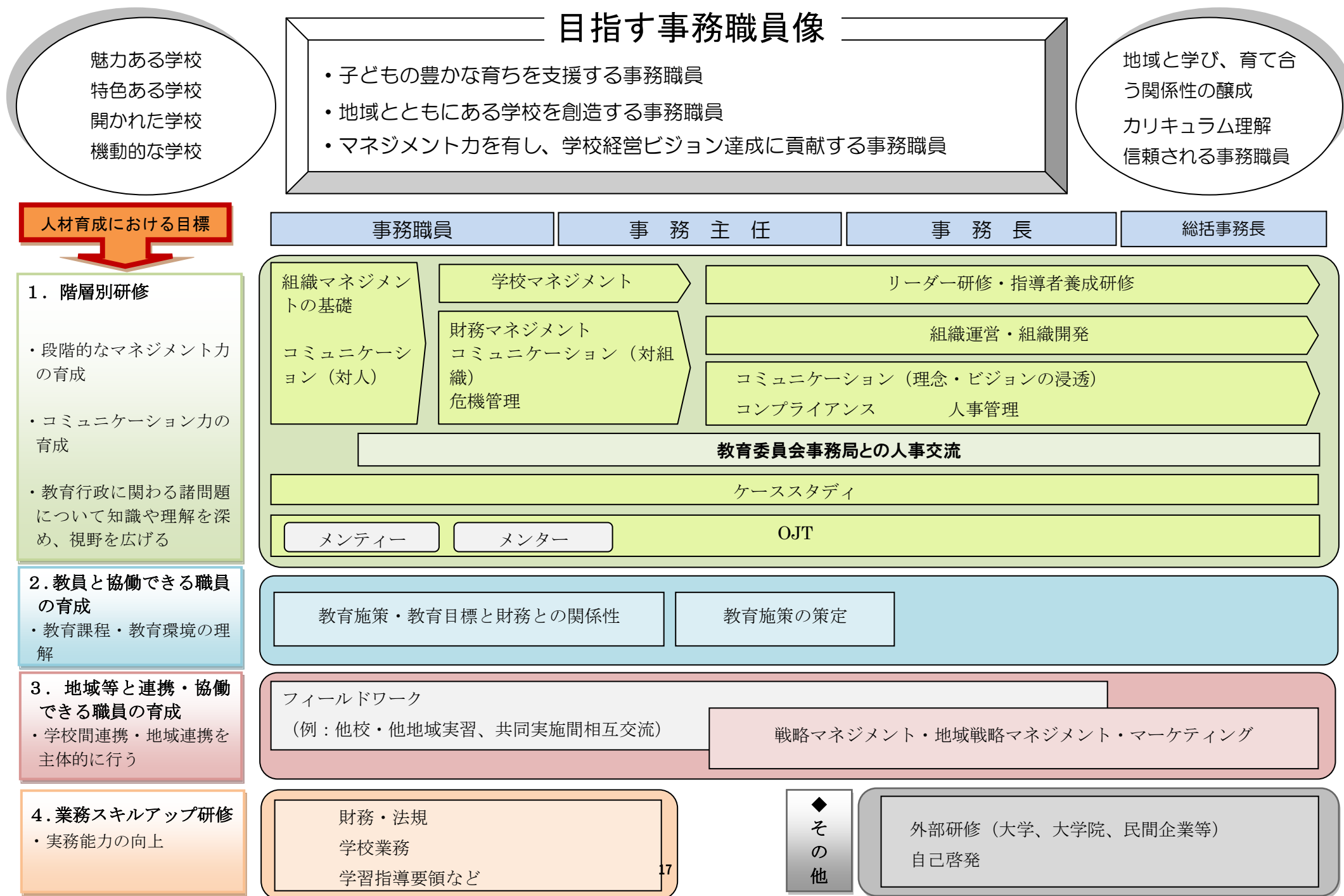
(2) 教育行政職員育成のカリキュラム案

教員と同様に各自治体の教員研修関係のセンター等で、研修プログラムを開発し、体系化を図ることが必要である。また教職大学院など大学、大学院の修学も進められるべきである。その際、留意すべきは、教員と行政職員が共に学ぶ機会を設けることが重要である。本研究に先立って、京都教育大学大学院連合教職実践研究科の選択科目「学校経営改善総論」の一部を、学校事務職員や教育委員会事務局職員にもオブザーバーでの受講を依頼した。その結果、教員と共に学ぶことの意義、教育行政や学校経営の基礎を学ぶことの重要性を受講者は感じていたようである。そのような機会を拡充していくことに取組まれるべきである。

早稲田大学公共経営大学院のカリキュラムは、非常に高度な内容によって構成されている。それは、基礎としての学問領域の学び、事例に即した実践の学び、フィールドワークにより現場での実践を通じた学びなど、高度で多様なカリキュラムを提供している。授業科目も豊富であり、多くの教員が配置されており、課題やニーズに応じた単位が取得できるようになっている。また、価値観の異なる人材が演習などを通して世代を超えた交流を深めることで、さらに、知識や能力を高めることができ、様々な課題に対応できるスキルを身に付けることができることも重要な点である。

一般財団法人公共経営研究機構においても、自治体職員を対象とした研修プログラムを多様に提供し

図3 【小・中学校事務職員人材育成プログラム全体図】



ている。それは、自治体の人材育成方針を踏まえて開発された研修プログラムである。特に「公共MBA」の資格を提供し、高度な知識、スキルと共に、「公共」を理念とした価値の追求を進めている点が注目される。社会の変化の中で目指すべきものを追求することの重要性を確認することができる。さらに、あらかじめ多様で多くの研修プログラムを用意し、研修依頼者との企画調整を行い、フレキシブルに研修内容を組み立てることができるようになっている点も注目される。こうしたプログラムを活用することにより、柔軟に職責に対応した研修を構築し、職階研修等において研修レベルの差異を有効につけることが可能となると考えられる。

以上のような研究を踏まえて、都道府県立学校の学校事務職員からは、図4のようなプログラムのイメージが提案されている。多様な学びの場を構想するとともに、対話、提案を経験する中で、学びを深め、力量形成を図ることが目指されている。

教職大学院も教育行政職員が学ぶ場として重要である。教職大学院では、学校経営関係コースが設置されているところがあるが、学校経営関係コースを行政職員も学ぶ場としてカリキュラム編成をしていくことが検討される必要がある。それにより、行政職員が教育職員と共に教育行政や学校経営のあり方を学ぶことを制度化し、推進していくべきである。

教職大学院における行政職員の学びは、行政職員としての基礎を身につけていることを条件として、それを踏まえた教育、学校に関わる専門性を高めることが目指される。

京都教育大学大学院連合教職実践研究科（以下、京都連合教職大学院）の学校経営関係コースのカリキュラムについて、実際に検討を進めているところであるが、教育職員、行政職員が共に学ぶことにより、第一に教育と行政、教育と経営、教育と事務との関係について探求すること、第二に教育職員と行政職員との協働のあり方について探求することをテーマとしてカリキュラムを編成することを検討している。

具体的にその領域を示すならば、①教育、学校、教師に関わる基礎を学ぶ、②教育行政、学校経営の組織と運営に関する理論、実務を学ぶ、③教育行政、学校経営における行政、事務と教育との関係について学ぶ、④地域の課題の分析と学校づくりについて学ぶ、⑤人材育成のあり方について学ぶ、という5領域が考えられる。

①については、共通必修科目を中心にして、他の関連科目においても、教育、学校、教師という視点をもって学ぶことが求められる。②から⑤については、京都連合教職大学院においては、学校経営力高度化コースの必修科目、学校経営関係の選択科目によって学ぶことを想定している。

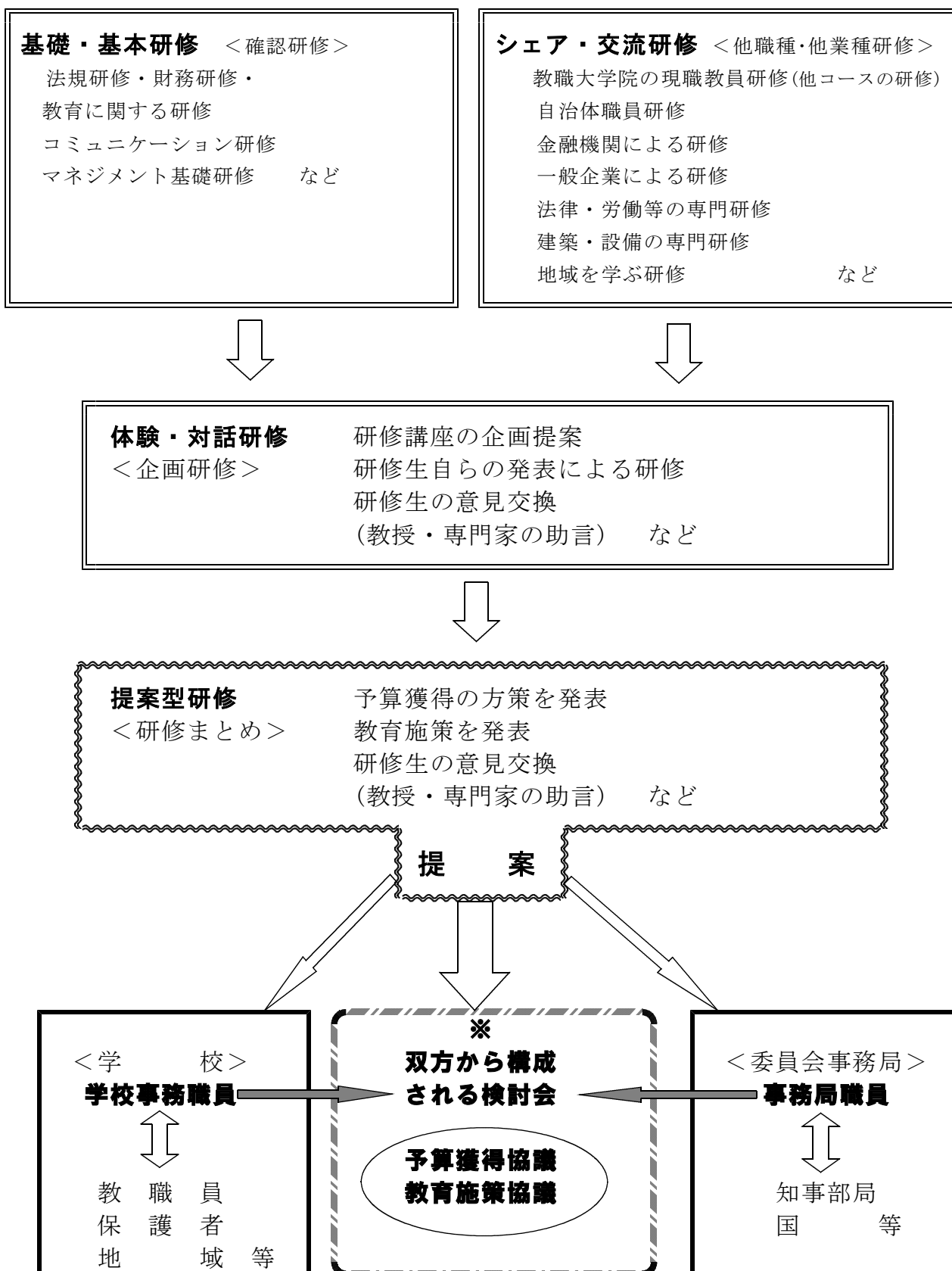
本研究によってまだ部分的ではあるが、カリキュラム改革を行い、新たな科目の設定を行った。

一つは、「特色あるカリキュラム開発と課題」というカリキュラム開発に関わる科目である。これは、京都連合教職大学院では、共通必修科目に位置づけられているが、受講者は現職教員等に限定した科目であり、学校におけるマネジメントに焦点を当て、その観点からカリキュラム開発と学校づくりを考えることを目的とするものである。この科目では、学校事務、学校財務も重要な内容としており、カリキュラムと学校予算とを連動させるマネジメントを学ぶために、学校財務マネジメント実践演習も行う計画である。

図 4

※**育 成 プ ロ グ ラ ム の 体 系**

(教職大学院での研修より)



※別紙「学校と教育委員会事務局が連携した今後の教育行政のあり方(案)」に示した「教育行政職員の情報交換・協議」を行う

もう一つは、「教育行政・学校経営改善実践演習」である。これは、早稲田大学公共経営大学院の授業科目から学ばせていただいたものである。対象とする自治体の状況及び学校教育の状況を分析することにより、課題を明確にするとともに、現地におけるフィールドワークを通じて検討し、その課題を克服するための改善策を策定することを目標とするもので、様々な観点から、学校や地域の状況を分析し、実効性のある改善策を策定することにより、教育政策形成に関わる力量や学校のマネジメントに関わる力量を高めることを目的として設定したものである。教育職員と行政職員が共に学ぶことで、その効果はいつそう高まるものと考えている。なお教職大学院での教育行政職員育成プログラム案と授業のシラバス案は、提案資料に示している。

教育行政職員が、教育職員と共に研修を受講することは重要なことである。本研究の準備段階で、京都連合教職大学院の教員を対象とした授業科目「学校経営改善総論」を受講した学校事務職員は、教育行政職員にとっても必要な教育課題や学校改革の視点を学ぶことができたこと、講座内での教員の発言や意見交換を聴くことで、児童生徒と直面している諸課題の一端を知ることができたこと、教育行政職員として、学校における課題解決には更なる資質・能力の向上の必要性を再認識したこと、様々な教育課題に関わる教育職員の考え方と行政職員の考え方の乖離を少なくするためには、共に学ぶことの大切さを感じたこと、などをその意義として指摘している。行政職員が学ぶことにより、受講生間の協議が充実することになり、授業の質を高め、教員の資質向上にもつながることが期待できることから、教職大学院での行政職員の修学を今後積極的に進めていくべきであろう。

なお、イギリスの例を紹介するならば、上述したように、スクールビジネスマネージャーの資質能力が明確に設定されていることと連動して、その育成プログラムも明確に設定されている。まず、プログラムの受講に伴う資格、証明書等を交付する仕組みになっていること、多くのプログラムが提供されており、充実していることが注目される。具体的な内容は、以下の通りである。

7つのモジュールによって構成されていて、①SBM 能力開発、②SBM 専門技能開発、③変革への対応、④戦略的運営、⑤指導技能の実行、⑥チームリーディング、⑦財政状態チェックプログラム、という7つである。①SBM 能力開発では、財政、リスク、施設運営、持続的開発、②SBM 専門技能開発では、共同作業、対立の処理、戦略的計画、企画管理、効果的なコミュニケーション、プレゼンテーション技術、③変革への対応では、変革への影響力-内部/外部、校風の管理、変革の分析、変革の戦略的管理、④戦略的運営では、戦略的経営とは何か、未来思考、戦略的分析、戦略的計画、⑤指導技能の実行では、指導力についての理論と実践、明確で高い目標の設定、質問技術と傾聴技術の改善、適切な言葉の使用、参加の取得、動機の創出、指導力の実践的使用、⑥チームリーディングでは、指導力、対、経営管理、チーム内相互依存のための努力、動機づけ、チーム構成員への投資、チーム内の会話、⑦財政状態チェックプログラムでは、現行のCSBM/DSBMの中で適切なものを使いながらの事前診断、診断結果の議論、組織的な状態検査、発展に向う領域を絞り込む、個人/グループの発展的活動を手本に目標を設定、継続管理と再評価、といった内容になっている。多様なスキルの習得が目指されており、スクールビジネスマネジメントに関わる専門性とその育成プログラムの体系性を理解することができる。

5. おわりに

本研究は、視察と研究協議、ワークショップによって、教育行政の組織と教育業正職員の資質能力、育成のあり方について、検討を行ってきた。具体案もいくつか提示することも試みた。その具体案はあくまで試みの案であり、重要なことは、各自治体の状況に応じて、自らが組織化を図り、システムを構築し、プログラムを開発、実施していくことである。そうした取り組みを積極的に展開していくことが、教育行政職員の資質能力を高めていく最も有効な方法であろう。そのプロセスが重要である。本研究を進める中で、多くの出会いがあり、新たな交流が生まれた。そうした経験を重ねることが、教育行政職員にとって最も重要なことである。本研究がきっかけとなって、各自治体で新たな動きが活発になり、教育行政、学校経営が充実することを期待したい。

おわりに、本研究を進めるにあたって、多くの関係者にお世話になった。とりわけ、視察にご協力いただいた方々に心より感謝申し上げたい。

参考・引用文献

- 森田朗（2003）「『自治体』のイメージとその変化」森田朗、大西隆、植田和弘、神野直彦、荻谷剛彦、大沢真理編『講座 新しい自治体の設計1 分権と自治のデザイン』有斐閣、1-25 頁
- 藤田由紀子（2008）『公務員制度と専門性—技術系行政官の日英比較—』専修大学出版局
- 稲継裕昭（2011）「都市自治体行政における『専門性』」財団法人日本都市センター編『都市自治体行政の「専門性」—総合行政の担い手に求められるもの—』、3-6 頁
- 出雲明子（2011）「都市自治体の権限委譲と専門性について」同上書、27-34 頁
- 山本信一郎（2011）「都市自治体行政の専門性への期待」同上書、67-74 頁
- 林奈生子（2013）『自治体職員の「専門性」概念—可視化による能力開発への展開—』公人の友社
- National College for School Leadership, *School business manager (SBM) modules*
- National Association of School Business Management, National College for Leadership of Schools and Children's Services, *School Business Management Competency Framework: A Guide to Continuous Professional Development for SBMs*,
<http://www.rbkc.gov.uk/pdf/school-business-management-competency-framework.pdf#search='school+business+management+competency+framework'>（最終確認平成 26 年 3 月 13 日）

資 料

視察報告

静岡県

山口県

新潟県・新潟市

福岡県春日市

大阪市

宇都宮市

京都市

都道府県グループ提案資料

府立学校における事務の共同実施

学校経営を行う上で、学校事務職員が積むべきキャリアについて

教職大学院における教育行政職員育成カリキュラム案

イギリスの事例

National Association of School Business Management, National College for Leadership
of Schools and Children's Services, *School Business Management Competency
Framework: A Guide to Continuous Professional Development for SBMs*,
National College for School Leadership, *School business manager (SBM) modules*

視 察 報 告

静岡県

山口県

新潟県・新潟市

福岡県春日市

大阪市

宇都宮市

京都市

静岡県訪問の概要

- 1 日時 平成25年9月24日(火) 13:30~15:30
- 2 場所 静岡県教育委員会
- 3 訪問者 京都教育大学 笠沙教授
宇治支援学校 長谷川事務長
府教育庁総務企画課 仲井副課長
東宇治高校 宮村事務主任
- 対応者 静岡県教育委員会 教育総務課 北川事務統括監、
教育政策課 北島指導主事
学校人事課 本村専門監
静岡高等学校 大庭事務長
静岡中央高等学校 八木事務長 他5名

4 聴取した内容

■教育委員会事務局職員及び学校事務職員の資質向上

①職員の状況

- ・職員の採用は、「知事部局」「教育事務(県教委又は県立学校)」「市町村立学校事務」の3種類であり、通常の人事異動交流では、教委と県立との異動、市町村立学校とは教育事務所が中心。
- ・知事部局との人事交流では、知事部局からの異動はあるが、財務課(施設整備関係含む)などが中心ではある。
- ・人事上の課題としては、知事主導の「教育行政のあり方検討会」でも出ていたが、教員籍の割合が他府県と比べても高く(約6割(京都府は約3割))、学校現場に帰す(つまり教員籍の割合を減らす)ことを検討している。

②資質向上

- ・学校事務職員の資質向上について、研修体系の基本構想の中で、経験段階に応じて身につける力を整理し、静岡県教職員研修指針に示している。
その中で、事務職員についても学校マネジメントに参画できる力を身につけさせることを大きな主眼としつつ、採用事前研・新規採用研修・5年・10年の研修を実施。また、昨年からの取組として、「経験豊かな事務職員研修」をスタートさせている。
(しかしながら、本来業務が忙しい中でいかに参加させるかは課題である)
- ・県立学校については、事務職員協会が研修を企画(事務職員協会長と事務長会長は兼務)し、実務研修については、県教委が行っている。(教委が現場を知る機会ととらえている)
- ・大学や大学院、その他関係機関等への長期研修等は行っていない。
- ・指針や研修の成果については、まだ具体的に言えるところまでではないが、学校経営への参画意識は全体としては高まっているように思う。(特に小中学校における地域ごとの事務研の動きは、次世代育成というところに視点が向くようになってきていると感じる)

③その他

教職員のメンタル対策として、各学校に職員の中から相談員を設置するようお願いしている。これは、元々はセクハラ相談員という位置づけであったが、今はハラスメントだけでなく、様々な内容に対応する相談員という形でカウンセリング等を行っている。

■教員の多忙化解消

①取組等の経過

- ・平成16年度に教育次長トップのプロジェクトチームを設置。調査・会議・研修の精選を行った。しかし、その成果が見えないというか、それ以上に日常業務が忙しくなってきたという現状があり、22年4月に学校運営事例集の発行による改善や出勤簿兼業務記録簿による勤務状況の把握等（これにより定時退勤の日と労働時間の把握は各学校必須事項となっているよう）を行い、24年度から再度、事務局内に「学校に勤務する教職員の多忙化解消検討会」を設置。現在実効性ある多忙化解消方策を検討している。
- ・しかし、小学校では保護者対応（特に家庭教育における課題の深刻さに伴うもの）、中高では部活動指導というところが大きな問題であり、多忙化なのかあるいは多忙感なのかという問題も含め、実効性ある対策とは何か、難しい問題がある。
- ・学校運営改善事例集は、成果として、ある市では独自の事例集を作成したところもあり、また、定時退勤日の設定の取組は大きく進むなどの成果は見られる。

②今後の方向性

- ・外部指導員やスクールソーシャルワーカーの配置などを検討することが有効な手段であると考えているが、全校に配置することになると予算的にかなり厳しいのが現実。
- ・一方で様々なアイデアを広く募ることも必要であり、データベースを活用し、アイデアを募集する取組も行っている。
- ・学校事務職員が様々な形で学校運営に参画し、教員の負担を減らすということは、必要だと思うが、一方で事務職員の業務負担が増えることになるので、その兼ね合いが難しい。

■その他

- ・知事主導で「教育行政のあり方検討会」が立ち上げられ、まとめが3月に出ている。検討会の運営等に関しては教育委員会は関与していない。
- ・これを受けて、大きな方針が出る予定ではないが、可能なものから実現していく流れとなる。例えば県教委における教員籍を減らすというのは、この検討会のまとめから出てきたものであり、方針としては確定している。

■所感

- ・教職員研修指針の中に、教員同様に事務職も位置付けがしっかり明記されているのは、参考になった。また、ここ数年間で研修など人材育成の取組を充実されていると感じた。
- ・北川事務統括監は県立学校事務長や市町村の部長を経験されており、また大場事務長も学校教育課学校事務統括監を兼ねておられるなど、学校や事務に精通されている方が、委員会内部におら

れ、学校と委員会の関係は非常に密にできていると感じ、それは、多忙化解消という面でも、事務職員の資質向上という面でも非常に有効であると感じた。

- ・多忙化の取組は、京都府では平成20年度に議論をスタートさせたが、その4年前に取組を始められおり、また、昨年あたりから、教育委員会内部に再度プロジェクトを立ち上げ、2回目の検討を開始されていることを考えると、学校現場と委員会との関係がより密であることの現れかと感じた。
- ・多忙化に係る検討の視点は、京都では、事務職員を前面に出し、多忙解消事業と事務職員の経営参画を絡めて考えるというところが特長であるが、静岡ではそういう視点ではあまり検討されていないように感じた。
- ・多忙化解消は、あらためて非常に難しい問題であることを実感するとともに、行政が出来ることは、人や金の確保であり、それはもちろん大事な事であるが、それと同時に学校内部でのアイデア出しや工夫も必要であることを改めて感じた。

山口県立山口高等学校訪問報告

1 日 時 平成25年10月18日(金) 13:30~16:00

2 訪問者 教育庁総務企画課 仲井副課長
聾学校 和田野事務長
丹波支援学校 松下事務主任

3 対応者 山口県立山口高等学校 坂本事務主査
橋村主事
渡邊主事

4 学校の概要

創立143年を迎える県立学校有数の進学校である。

(全日制3年生の約半数150名以上が国公立大進学)

全定通3課程を有し、分校(全日制)がある。

生徒数は 本校全日制954名 定時制47名 通信制1325名 分校(全日制)74名

職員数は 全日制80名 定時制9名 通信制27名 分校(全日制)21名

事務職員は本校7名 分校2名

5 聴取内容

業務内容について

・従前は本校、分校各々がそれぞれの分掌業務を行っていたが、本分校分掌業務を統合(一本化)し業務効率化及び経費削減を図った。

・広報活動、学校行事、その他(教科書、時間割作成、HP管理)の直接業務には関わっておらず、予算業務のみの間接的な対応としている。

・学校徴収金事務については、全校共通経費のみ授業料等徴収システムをにより収納し、各担当教員に割振っている。個々(各学年、クラス、教科)の経費、いわゆる「預り金」は事務室で取り扱っていない。

事務職員の学校運営参画について

・予算要求書作成のため、全ての事務職員が校務分掌の構成員として所属している。(事務室から分掌へ必要に応じて出向している。常駐ではない。)

前年度の学校評価書を基に教員からヒアリングを行い、協議し、予算要求書を作成する。

各予算要求書により事務で予算案を編成し、教員(副校長、教頭、分掌主任)及び事務職員(事務長、事務主査、予算担当)で組織する校内予算委員会で調整の上、校長に協議・決裁を得て予算書が完成する。

・予算要求書作成を通して、自校の学校評価、教育内容、教員の業務についての関心・理解を深め、

当該要求書に反映させることにより、学校運営に参画することとしている。

学校事務職員の育成・研修について

・研修体系について

県立学校事務職員は、一般行政職員として採用され、県立学校以外の派遣先では、知事部局、教育委員会、企業局の出先機関がある。

このため、研修については、一般行政職員として研修を受講することとなるため、派遣先（県教委）主催のもの他、県や知事部局主催の研修を県教委事務局職員を含めた学校以外の一般行政職員と共に受講している。これらの研修内容については、教育機関に特化した内容ではなく、一般行政職員としての資質向上のためのものである。

また、これに加え、校内の若手事務職員を中心とした、教員も聴講できる法令研修や県事務職員協会の研修も受講している。

県教委と学校事務職員の連携について

- ・県教委と学校間での定期的な会議（交流）の場はない。
- ・各事務担当者が県教委事務担当者と担当範囲で連携することはある。
- ・県教委と学校の人事交流についてはその規模が小さい上に、学校から事務局への異動した場合、学校へ戻ることがほとんどない。

6 所 感

・事務職員と教員の協働による予算編成のプロセスは両者の学校運営参画に実感を持たせるための有効な手立てになっていると感じた。

事務職員の分掌所属については各分掌の「予算窓口」としての役割がはっきりとしており、また、共通の予算書作成シートに基づいて教員の要望を取りまとめるため、事務職員が分掌会議に出席するに当たり、不安感が少ないと思われる。

しかしながら、このプロセスはボトムアップが主体であり、短期間の「運営」中心のもので、中長期の視点からなる「経営」という面からの管理職のビジョンを分掌会議中の予算要求書作成段階で反映させられていないのではないかと感じた。

そういった点で、ビジョンの策定プロセスやその着眼点などを事務職員が理解し、実行した場合の効果の想定や更なる発展的な提案、ビジョンに実行に向けてその具体策を予算や制度設計に反映し、分掌会議における教員との協議を通じて広め、実行させる資質が必要であると感じた。

一方で山口高校の予算編成プロセスを遂行するためには予算執行を含めた幅広い知識・経験を有する事務職員を多く必要とする。この方式は県教委のパイロット校である当該校のみの取組みであることがよく理解できた。県立学校によっては事務職員が最少3名（正職員2名 臨時雇用1名）の学校もあるということだった。

・学校事務職員の研修については県教委事務局職員を含む他の一般行政職員と同じ研修を受講でき、高度で幅広い知識が身に着けられ、業務の質が向上すると思うが、教育に特化した内容の研修はなかったことが残念だった。

また、県立学校と学校の事務職員の人事交流が盛んになれば、同一枠採用で、もともと研修内容が同

一のものを受講できている上に、両者の業務の詳細を理解することにより、事業を1つのパッケージとして見通しながら、学校現場、県教委事務局の両方から発展的な企画提案や業務効率化を図ることができ
る可能性を感じた。

【新潟県教育委員会、新潟市教育委員会】新たな職の設置と人材育成システムの構築

1. 新たな職の設置と標準的職務通知

(1) 新たな職の設置

新潟県では、平成25年1月25日付で「市町村立小・中・特別支援学校事務職員の標準的職務について（通知）」が出され、様々な制度改革を踏まえた新たな標準的職務の例が明示された。

新潟県では、これまでの「主査」職とは業務内容や責任の面において職の性格が異なる「事務主幹」職が平成18年度から設置され、さらに平成25年度からは全県的視野での共同実施の総括や事務職員の資質能力の向上を目指すための地域における代表として「総括事務主幹」職が設置された。

学校事務職員には学校の自主性・自律性を高めることや地域との連携を推進すること、学校組織マネジメントを展開する高度な経営能力が求められているとし、新たに求められている領域・業務を加えて学校事務を整理し、学校事務職員の役割を見直すこととなり、その役割を遂行する新たな職を設置することとなった。

新潟県においては、学校事務職員の職制が明確になっており、「事務主幹」職が市町村において学校事務の共同実施のグループ長に指定され、共同実施経営を担っている。（新潟県において学校事務の共同実施は平成20年度から実施されている。）

(2) 事務職員の役割

総括事務主幹及び事務主幹は本務校及び共同実施グループにおいて、校長の監督のもと事務職員その他の教職員が行う事務を総括し、その他事務をつかさどり、本務校及び兼務校においては、校長とともに学校経営に責任をもつ役割がある。

総括事務主幹は共同実施グループ連絡会議長として複数の共同実施グループを総括する役割を担うとともに、共同実施推進協議会の事務局的作用を担う。

事務主幹は共同実施グループ長として、共同実施グループを総括する役割を担う。

主査は標準的職務に関し、本務校及び共同実施グループにおいて特に高度な事務をつかさどり、共同実施グループでは共同実施グループ長の補助業務を行う。

主任は、標準的職務に関して、本務校及び共同実施グループにおいて事務をつかさどる。

主事は、標準的職務に関して、本務校及び共同実施グループにおいて事務に従事する。

このように、職階ごとの役割が明確化されており、学校及び共同実施グループにおける責任も明確になっている。

※参考資料P7～13「市町村立小・中・特別支援学校事務職員の標準的職務について（通知）」

2. 教育委員会事務局管理主事等への学校事務職員からの登用

新潟県教育委員会、新潟市教育委員会においては、学校事務職員出身者が教育委員会に管理主事等の身分で異動により配置されている。これまで、学校における教育行政職員の専門性や役割に応じた人材育成が行われているところはほとんど皆無であったが、学校事務の役割や専門性をよく理解している職員を配置することにより、管下の学校に勤務する事務職員の育成、研修が計画的、体系的に実施されるようになり、学校マネジメントにおける学校事務の重要性がこれまで以上に校長等に認識されるようになってきている。

事務職員のことを知っている者が事務職員の人事に携わるべきであり、知らないと将来のビジョンが

立たないということであった。このことにより、適切な異動が実現し学校にも迷惑をかけないようになったという。また、共同実施の活性化、支援室の充実にもつながっているとのことであった。

今後も、事務職員を常に管理主事として配置し、学校現場のために教育委員会を経験して、また現場に戻って活躍ほしいというのが新潟市教委の方針であり継続するとのことであった。

3. 新潟市における共同実施と事務長の活用

新潟市教育委員会では、平成 25 年 1 月の標準的職務通知及び総括事務主幹職設置に伴い、「新潟市学校事務・業務共同実施要綱」を改正し、総括事務主幹を地域学校事務支援室長の役割を担わせることとした。

地域学校事務支援室は 3 地域に置かれ、地域内複数の共同実施グループの課題解決のための支援、学校事務に関する教職員への支援、転入事務職員、事務員への研修企画・実施、地域連携コーディネーター業務に教育委員会と連携し、取り組むこととしている。

新潟市では教育委員会、地域学校事務支援室、共同実施グループ、学校がうまく連携しながら、事務処理体制の確立と学校経営を支援する体制が確立されており、また、このしくみを通して共同実施の成果を共有しながら、学校経営を支援する事務職員の育成が行われている。総括事務主幹は、限られた人数ではあるが、事務主幹等のリーダー層の育成等についても教育委員会と連携し担当している。

新潟市においては、平成 25 年度から事務長（文部科学省令による）が設置されている。

学校組織における学校事務を総括する職として指定される。新潟市においては諸手当認定専決をはじめ、物品管理規則における物品出納員、学校文書取扱規定における文書主任、各学校の預り金規程に基づく財務主任について権限が移譲されているが、総括事務主幹または事務主幹である事務長には、物品出納員の職が指定されている。学校における事務部門の長として事務長を置くことにより、学校マネジメントの強化につながる効果が期待できる。学校にいてやらなければならない仕事は多くあり、校務分掌組織に必要な職として事務長、事務主任を学校に置いているとのことであった。

4. 校内研修と共同実施組織による研修を取り入れた新規採用者研修

新潟県においては、平成 20 年度に「新潟県公立小・中・特別支援学校新規採用学校事務職員研修実施要綱」、「研修全体計画」が市町村教育委員会に通知され、これに基づき新規採用者の育成が行われている。基本研修として県教育委員会における研修と学校における研修、専門研修として市町村教育委員会と学校事務の共同実施組織における研修が計画される。

採用時は複数配置校に配属され、校長、教職員による校内研修の実施、共同実施組織による専門研修が実施されていることが大きな特長といえる。新潟市では校内研修テキストが作成され、このテキストにもとづき校長等が研修を実施し、実践力・マネジメント力・人間力を兼ね備え使命感あふれる事務職員の育成に努めている。

教義 第 1 2 9 2 号
平成 25 年 1 月 25 日

市町村教育委員会教育長 様

新潟県教育委員会教育長

市町村立小・中・特別支援学校事務職員の標準的職務について（通知）

市町村立学校事務職員の職務内容については、これまで平成 14 年 3 月 29 日付け教義第 1916 号「市町村立小・中・養護学校事務職員の分掌事務について（通知）」により例示している。

当該通知発出以降様々な制度改正がなされたことを踏まえて見直し、新たに市町村立小・中・特別支援学校事務職員の標準的職務の例として、平成 25 年 4 月 1 日より施行する。

ついては、貴教育委員会で市町村立小・中・特別支援学校事務職員の標準的職務を定めるとともに、管内各小・中・特別支援学校に対して指導願います。

なお、この通知により平成 14 年 3 月 29 日付け教義第 1916 号（通知）は廃止する。

記

1 趣旨

「事務主幹」職を平成 18 年度に設置したことに続き、平成 25 年度から「総括事務主幹」職を設置する。新しい職が設置される背景として、学校事務職員には、各校の自主性・自律性を高めることや地域との連携を推進すること、学校組織マネジメントを展開する高度な経営能力が求められている。このような制度改正の趣旨を生かすため、新たに求められている領域・業務を加えて学校事務を整理し、学校事務職員の役割を見直すこととした。

2 学校事務職員の位置づけ

学校教育法第 37 条第 14 項において、「事務職員は、事務に従事する。」と規定されている。また、学校教育法施行規則第 46 条第 1 項で「小学校には、事務長又は事務主任を置くことができる。」、同条第 2 項に「事務長及び事務主任は、事務職員をもつて、これに充てる。」、同条第 3 項に「事務長は、校長の監督を受け、事務職員その他の職員が行う事務を総括し、その他事務をつかさどる。」、そして同条第 4 項に「事務主任は、校長の監督を受け、事務をつかさどる。」と規定されている。

新潟県では、新潟県公立小学校、中学校及び特別支援学校の教職員の任免関係取扱規程第 12 条において、「総括事務主幹、事務主幹、主査、主任、主事」を規定している。特に平成 18 年度より従来の主査とは業務内容や責任の面において職の性格が異なる事務主幹を設置した。さらに平成 25 年度から全県的視野での共同実施の総括や事務職員の資質能力の向上をめざすための地域における代表として総括事務主幹の設置を行うこととした。

また、平成 20 年度から学校事務共同実施がはじまった。原則として事務主幹が市町村において共同実施グループ長に指定され、共同実施経営を担っている。

3 学校事務職員の役割

- (1) 総括事務主幹及び事務主幹は、本務校及び共同実施グループにおいて、校長の監督を受け、事務職員その他の教職員が行う事務を総括し、その他事務をつかさどる者である。

本務校及び兼職発令校において、教頭とともに校長を支えながら、校長とともに学校経営に責任をもつ。

共同実施組織において、総括事務主幹は共同実施グループ連絡会議長として複数の共同実施グループを総括する役割を担うとともに共同実施推進協議会の事務局的作用を担う。また、事務主幹は、原則として共同実施グループ長として共同実施グループを総括する役割を担う。

- (2) 主査及び主任は、校長の監督を受け、事務をつかさどる者である。

主査は、標準的職務に関して、本務校及び共同実施グループにおいて特に高度な事務をつかさどるとともに、共同実施グループでは共同実施グループ長の補助業務を行う。ただし、事務主幹の配置がない場合は共同実施グループ長となる。

主任は、標準的職務に関して、本務校及び共同実施グループにおいて事務をつかさどる。ただし、事務主幹の配置がない場合さらに主査も配置されていない場合は、共同実施グループの責任者となる。

- (3) 主事は、校長の監督を受け、事務に従事する者である。

主事は標準的職務に関して、本務校及び共同実施グループにおいて事務に従事する。

4 標準的職務の考え方

学校事務職員は、学校組織マネジメントを成立させるための重要な学校経営担当職員である。

教頭とともに校長を補佐して学校経営を担いながら、学校事務共同実施の経営及び企画運営を担っている。

学校事務職員の標準的職務は、積極的に参画する範囲及び職位に応じ、教職員と協働で行う事務を含め、その事務をつかさどる範囲及びとして掲げたものである。

5 学校事務職員の標準的職務

(1) 学校事務職員が積極的に参画する範囲は次のものとする。

職務内容		具体的な業務の例
教育・経営目的の教育・経営領域	企画運営評価等に関すること	学校組織マネジメントの推進 グラウンドデザインの策定参画 学校運営組織の整理、学校業務改善の推進 学校評価・関係者評価・第三者評価の企画参画、結果分析
		学校評議員会事務局、学校運営協議会事務局
		職員会議の参加、企画（運営）委員会・研究推進委員会・生活（生徒）指導委員会等の参画 財務委員会・情報委員会等の企画運営
		アカウンタビリティ、コンプライアンスの推進 校内諸規定の整備、監査・検査の対応
	危機管理に関すること	学校安全計画・学校防災計画・事件事故発生時対応マニュアル・危機対応チェックリストの策定
		危険箇所情報管理、校内施設設備安全点検
		緊急対策会議の参画
	連携・渉外に関すること	学校間連携事業、地域各種機関との連携
		情報公開、学校だより・学校HPの作成等参画、蓄積した情報の活用
		官公庁・PTAその他関係団体との連携推進
教育目的の経営領域	授業研修等に関すること	教材選択・教材活用研修等の企画・実施
	行事活動に関すること	校内・校外行事の情報管理、入札、関係機関・団体との連絡
	研究事業に関すること	研究報告書編集、研究発表会企画・運営

(2) 主事、主任、主査の職務

主事が従事し、主任・主査がつかさどる職務は次のものとする。

職務内容		具体的な業務の例
財務管理機能	公費に関すること	公費予算の要求・編成・執行計画策定・執行管理・契約・決算
	学校預り金等に関すること	学校預り金の集金計画立案、集金通知、集金、執行計画策定、執行管理、契約、口座管理、決算報告
	就学支援に関すること	就学援助費・教育扶助費・特別支援教育就学奨励費の認定補助・支給補助
	教育関係団体の費用に関すること	小中学校体育連盟会費、教育研究団体会費、各種団体会計
	助成金、補助金に関すること	研究助成金、事業補助金等予算案立案、執行、決算報告

財務管理機能	施設・設備に関する こと	施設・設備の整備計画の策定・維持・管理・活用促進・貸借・学校 施設開放
	教材・物品に関する こと	教材・物品の整備計画策定・契約・購入・維持・管理・活用促進・ 貸借
	教科書に関する こと	教科用図書無償給与事務、教師用教科書・指導書の整備
情報管理機能	情報管理に関する こと	文書の収発・審査・管理、学校備付表簿等の管理・保存、学校保有 の個人情報保護、地域・人材等各種情報の蓄積
	調査統計に関する こと	学校基本調査・その他の調査統計の回答
	学籍情報に関する こと	児童・生徒名簿作成、転入学・転退学関係事務、児童生徒に関する 証明書の発行
	教育指導情報に関す ること	図書・教材データ管理、年間授業時数の算出
人事管理機能	職員の任免に関する こと	教職員の採用・異動・退職・兼務・兼職、臨時職員の採用・退職・ 兼務・兼職、人事記録（履歴書等）の管理、教育職員免許取得・書 換再交付等事務の補助、教職員名簿の作成
	職員の服務に関する こと	出勤簿・休暇簿・旅行命令簿等諸帳簿の整理・保管、週休日の振替、 勤務時間の割振り変更、教職員に関する証明書の発行
	各種職員情報に関す ること	嘱託員、非常勤講師、兼務発令職員、補充教職員人事情報管理、生 活補助員、指導助手、スクールカウンセラー、日本語指導講師、外 部指導者、派遣非常勤講師、スクールガードリーダー、司書
	支援人材情報に関す ること	学校支援ボランティア情報、地域人材バンク情報
	給与等に関する こと	給与の支給、資金前渡職員口座の管理、諸手当の審査・認定・支給・ 要件確認・関係書類の管理、児童手当の審査・認定・支給・要件確 認・関係書類の管理、所得税、県市町村民税の徴収補助、関係書類 の管理
	旅費に関する こと	旅費の予算管理、旅費の請求・支給・関係書類の管理
	福利厚生に関する こと	公立学校共済組合・教職員互助会に係る業務、公務災害（通勤災害） の認定・請求、社会保険、雇用保険の認定補助・請求補助、その他 福利厚生団体に係る業務
	学校事務研修に関す ること	学校事務に関する研修の企画・運営、学校事務に関する指導・助言・ 実地指導

(3) 事務主幹の職務

事務主幹は(1)、(2)に掲げた職務その他校長に命ぜられた職務に関して、積極的に参画し、総括し、つかさどるとともに次のことを担う。

職務内容	具体的な業務の例
共同実施の経営に関すること	グループ内の業務において、必要な審査・点検を行うこと。
	グループ内学校事務職員への必要な指導・助言を行うこと。
	グループ内組織を整理し、学校事務職員の役割分担を決定すること。
決裁に関すること	共同実施に係る事務のうち、市町村教育委員会が別に定める事務について専決すること。
研修の企画運営に関すること	新採用・若手事務職員、臨時事務職員に対する業務研修の企画・実施及び実地指導を行うこと。
	グループにおける業務研修の企画運営を行うこと。
連絡調整に関すること	グループ内外の連絡・調整を行うこと。
	教育事務所、市町村教育委員会及び校長会等との連絡調整を行うこと。
執行監督に関すること	事務職員未配置校における事務処理の執行監督を行うこと。

(4) 総括事務主幹の職務

総括事務主幹は、次のことを行う。

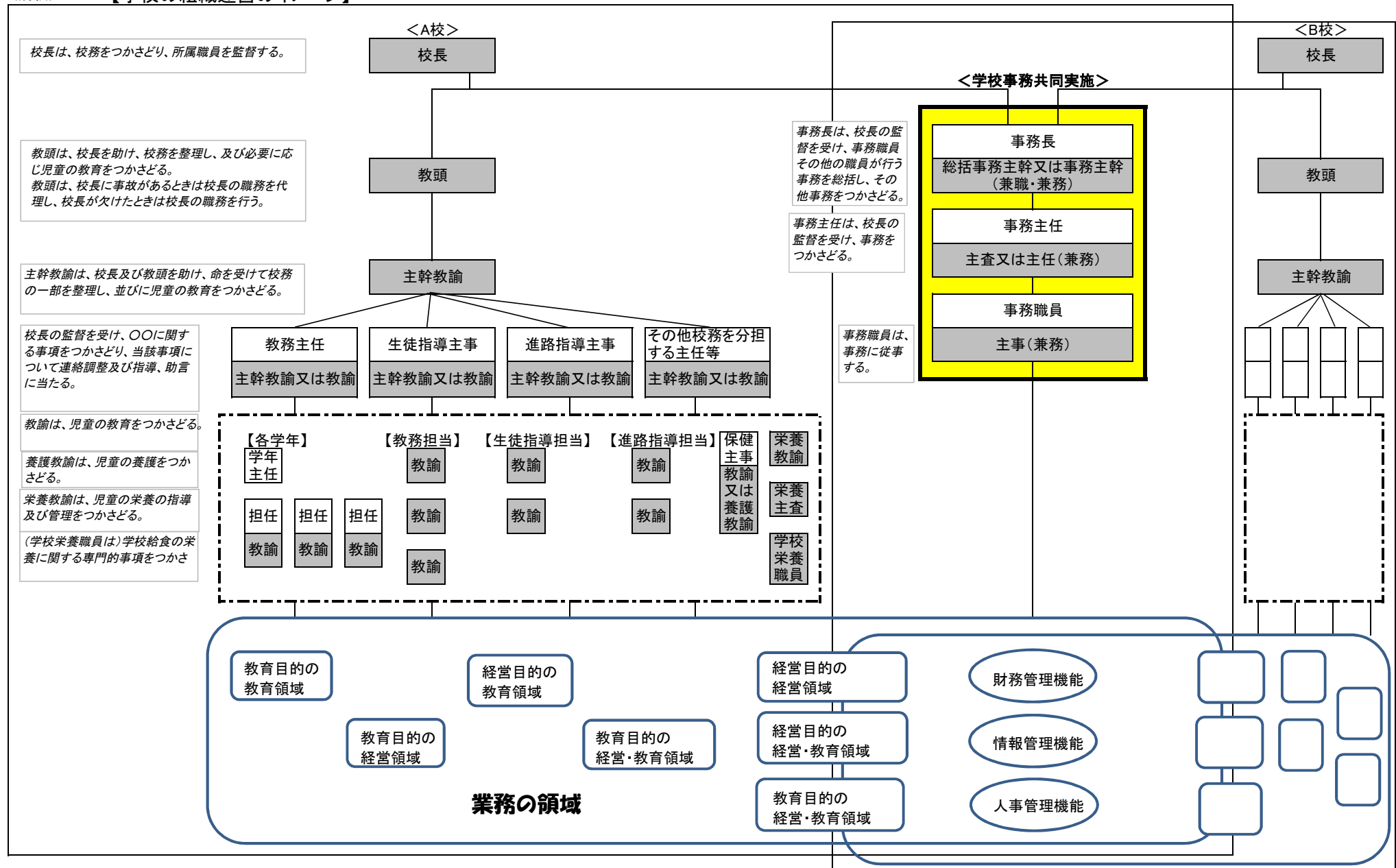
職務内容	具体的な業務の例
複数のグループ長の総括と共同実施の推進に関すること 複数のグループ長を総括し、各グループの活動状況を掌握する。さらに全県の視野から共通の課題や問題点について必要な指導や助言を行う。	総括する共同実施グループの進捗状況を監督し、指導・調整を行うこと。
	総括する共同実施グループの個別課題を把握し、適切な助言を行うこと。
	市町村教育委員会や関係する校長に意見具申し、効率的な共同実施体制を整えること。
学校事務の推進に関すること 市町村教育委員会と連携しながら、共同実施推進協議会の企画や運営を行い、事務局役割を担う。	総括する市町村の学校事務推進上の課題について市町村教育委員会に具申し、その解決のための共同実施推進協議会やグループ連絡会議を主催すること。
	教育事務所との定期的な意見交換会を主催すること。
	教育事務所管内の学校事務推進上の課題を関係市町村に具申し、共同実施の成果を生かしながら調整を行うこと。
事務職員研修の企画運営に関すること 将来の地域及び全県的なリーダーの育成やグループ長の資質の確保を図るため、必要な研修計画を企画し、運営等を行う。	リーダー育成を企図したグループ長研修計画を立案し、研修会を主催すること。
	全県的な課題をとりまとめ、研修課題を提起し、継続的な研修推進に資すること。
	研修体制の整備について、県教育委員会及び市町村教育委員会に意見具申を行うこと。
決裁に関すること	共同実施に係る事務のうち、市町村教育委員会が別に定める事務について専決すること。
その他	このほか、学校事務の共同実施を推進するため、また学校事務職員の資質能力の向上に向けた施策を行う場合に必要意見具申を行うこと。

6 運用上の留意点

- 学校運営は、学校の規模及び地域の実情等に応じ校長の指導と監督の下、教職員の役割分担と連携協力によって行われているものである。よって校長は、他の教職員との役割分担を明確にしつつ、学校事務職員の専門性が十分発揮されるよう留意すること。
- 学校事務職員の専門能力の活用とその育成向上を図るため、経験年数や学校事務共同実施の活動状況等を考慮して、標準的職務に関与させること。
- 学校組織マネジメント推進の趣旨を踏まえて、兼職発令の出されている総括事務主幹及び事務主幹に対しても、自校の学校経営企画に参画させること。
- 校長は、調和のとれた学校運営が行なわれるためにふさわしい校務分掌の仕組みを整えるものとする。『校務分掌の仕組みを整える』とは、学校において全教職員の校務を分担する組織を有機的に編成し、その組織が有効に作用するよう整備することであるとされているので、新しい時代の学校づくりをすすめるために、以上のことに留意し、別紙を参考に校務分掌組織図に共同実施組織及びその業務と学校事務職員の標準的職務を明記することが望ましい。また、兼職・兼務が発令されている者についても明記すること。

担当 管理第1係 管理主事 大野 雅人 TEL 025-280-5602(直通)
--

(別紙) 【学校の組織運営のイメージ】



平成25年度 小・中・特別支援・中等教育学校 事務職員研修等の内容

新潟市教育委員会 教職員課

項 目		は新規の内容					は新採用教員と合同						
		新採用	主 2 — 4 年	事 5 年 目	6 — 9 年	10 年 目	主 新任	任 5 年 目	新任 主査	事務 主幹	グ ル ー プ 長	支 援 室 長	転 入 者
資 質 向 上 研 修	新潟市が望む事務職員の役割	○		○		○	○		○	○			○
	新潟市教育ビジョン(ガイダンス時)	○											
	教職員評価						○		○				
	教職員の服務と勤務	○					○						
	コンプライアンス	○		○		○		○					○
	新潟市の生徒指導の現状			○									
	特別な支援が必要な児童生徒への対応	○		○									
	政令市の学校事務	○											○
	危機管理						○						
	労働安全衛生			○									
	メンタルヘルスケア (新採用教員と合同)	○											
	接遇演習 (新採用教員と合同)	○											
	事務職員の職務	○											
	法令基礎・演習	○				○							
	給与制度	○											
	地域と学校パートナーシップ事業	○											
	学校財務マネジメント			○		○	○						
	学校組織マネジメント事務職員版								○	○	○	○	
	多忙化解消の実践			○		○		○	○		○		
タイムマネジメント										○	○		
セルフケア(教員主任研修)										●			
メンタルヘルスケア(管理職研修)										●		●	
実 務 研 修	県費職員の給与事務	○	○		○						○	○	
	市費職員の給与・旅費事務		○										
	服務・給与・給付等の関係		○										
	臨時職員退職関係事務		○										
	異動関係事務		○										
	履歴書事務		○										
	代替職員制度		○										
	内申事務		○										
	教科書給与		○										
	学籍事務		○										
	施設設備の安全点検		○										
	学校財務事務・健全化対策	○											
	学校財務・備品P C操作	○											
	預り金健全化対策	○	○										
	会計事務	○		○									
	学校財務・預り金執行計画の立て方			○									
	学校財務研修のあり方		○	○		○							
	情報管理	○											
	グリーン購入と温暖化防止対策報告	○											
	事務部経営計画		○	○		○							
	学校事務・業務の共同実施			○		○		○					
	共同実施組織経営計画								○		○		
	「学校事務Office」の使い方	○	○										
「学校事務Office」の活用			○	○									
県費旅費※1下越教育事務所が実施しない場合のみ	○	○											
情報交換・連絡会											○	○	
年度重点課題(全員研修)	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
県費旅費※1下越教育事務所が実施しない場合のみ	○	○											

※その他転入者に必要な研修は支援室で実施

【春日市教育委員会】学校裁量権の拡大による教育行政組織改革と職員の育成

1. 教育委員会改革による学校裁量権の拡大

春日市教育委員会では、様々な教育改革に対応するために、教育委員会事務局の定型業務に追われる状況をスリム化し、教育委員会としての政策形成機能の向上をめざす改革に取り組まれた。

教育委員会改革の一つが学校裁量権の拡大である。学校経営に主体性を持たせるために、教育委員会事務局で行われていた学校予算の執行業務の一部を平成14年度より学校に委譲することや平成16年度からは学校予算総枠配当方式（予算案編成権）が導入されている。

（1）予算執行権

「教育長の権限に属する事務の一部を学校長に委任する規程」により、教育長に委任された市立小中学校に配当される予算にかかる支出負担行為、支出命令及び検査に関する事務の一部を学校長に再委任されている。

○学校に委譲された予算執行権の主な対象費目

消耗品費（管理用・授業用・図書室用図書）、燃料費、食糧費、印刷費、電気料、水道料、修繕料（施設・備品・窓ガラス）飼料費、クリーニング代、電信料、車借上料、原材料費、報償費（地域人材講師謝金）、備品購入費（庁用・保健用・教材用）

（2）予算案編成権

学校の自主性・自律性を確立し、特色ある学校づくりの実現に向けて学校裁量権の拡大を図るために、学校予算の総枠配当方式による予算編成権が学校に委譲された。

これらの権限委譲により、教育委員会事務局においては、政策形成機能の強化に力を注ぐことができ、事務局職員の意識も課題解決に向けた政策重視へと変化してきているという。また、教育委員会と学校の関係も縦の関係から横（支援）へと転換したという。

学校現場においても、学校予算総枠配当方式により学校の特色が出せる事業が実施できるなど、自ら編成した予算と一体となった学校経営とともに、教職員のコスト意識をもった組織運営が展開されている。

2. 学校の自律的運営の促進

平成16年3月に「春日市立学校管理規則」を全面改正し、「春日市立学校管理運営規則」と名称変更されている。改正にあたっては次の4点が改正の特徴としてあげられる。（別添資料）

- ア 学校の自律性を規制する制約の緩和
- イ 教育委員会と学校との権限及び責任の明確化
- ウ 学校管理の詳細を、学校長、学校内の内部規定に委任
- エ 地域住民による学校経営への積極的な参画

事務職員の職務についても明確化を図るために、「学校事務標準職務表」として別表に明記し、経営参画を促すために明文化された。

その後も、学校事務の共同実施に関する条項の追加や学校予算要望時において、学校の特色や学校経営面を重視することを明文化するなどの改正が行われている。

3. 学校事務の運営体制

(1) 学校事務の共同実施

春日市における共同実施の目的

- 事務処理の効率化、適正化、チェック機能の強化
- 行政職としてのキャリアの継承、OJT機能の強化
- チームを組むことを通した共同実施主任への権限委譲とリーダーシップ
- 共通予算のグループ配当によるスケールメリットを活かした予算の効率的運用を通した予算執行、予算編成についての意識の高まり
- 校納金徴収業務等、教員が処理している各種の事務について、事務職員の業務へと移行することを通した教育支援（教員が子どもと向き合う時間の確保）
- 学校現場に配置された唯一の行政職員の立場からの積極的提言

春日市の学校事務共同実施は、平成18年度から「春日市立学校管理運営規則」ならびに「春日市立学校の事務の共同実施に関する規程」により、中学校区を基本とした共同実施グループが組織され、拠点校が指定されている。

市内の小学校12校、中学校6校を3グループに分け、2中学校4小学校が1つのグループとして構成されている。各グループは、地域性を考慮し、それぞれが独自に共同実施の企画・運営が行われている。事務職員には兼務発令が出されている。

さらに、3グループの事務を集約することにより、学校事務の高度化・効率化を図るために、春日中学校に「事務支援室」が設置されている。

事務支援室の実施内容

- 例月給与照合、期末勤勉手当照合、報酬照合
- 給与調書受領、教育事務所への文書提出及び受領
- 3グループの事務日程調整
- 文書様式の作成・整理

共同実施グループの総括者として拠点校（共同事務室設置）の校長を充て、事務の責任者として教育委員会が指名する共同実施主任がグループの所掌事務をつかさどっている。

共同実施グループの円滑な運営を図るために、各グループに学校事務共同実施協議会が設置され、共同実施で行う事務の内容や管理運営について協議されている。協議会には、各校の事務職員だけでなく、管理職や教育委員会事務局職員も加わっている。

また、春日市全体の共同実施に関して連絡・調整、協議を図るための春日市学校事務共同実施連絡会も設置されている。

共同実施主任には、3手当（扶養・住居・通勤）の認定権とあわせて各共同実施グループに配当されているグループ予算（クリーニング代・郵便料・電信料・車借上げ料）の専決権が付与されている。グループ予算については、グループ内での予算の過不足調整が可能となり、事務の効率化が図れている。

共同実施組織での具体的な取り組みは、給与・諸手当等の県費事務の適正化をはじめ市費予算の要求・執行等財務に関する共同処理や連絡調整、学校徴収金事務の標準化等による教員の事務負担軽減へとつながっている。

(2) コミュニティ・スクールとの関わり

共同実施での事務の効率化・適正化により、各校での教育支援や共同実施組織から

の情報提供とあわせて、市内全校で展開されているコミュニティ・スクールの運営に関わる業務へと展開させることが課題となっている。

4. まとめ

(1) 教育委員会事務局と学校の連携強化

春日市教育委員会の改革は、学校への予算執行権、予算案編成権の委譲や学校管理規則の全面改正等により教育委員会事務局の政策形成機能が強化されるとともに、学校の自律的運営が進められ、教育委員会と学校の関係が縦（指揮命令関係）から横（支持、支援関係）へと転換している。これらの改革は、教育長の強いリーダーシップはもちろん、市長部局の理解や教育委員会事務局職員の学校理解と課題解決に向けた当事者意識の高さであることは言うまでもない。しかし、教育委員会事務局職員も異動する中で、教育委員会として学校を理解・支援する意識を維持していくことが難しいことも現実である。

春日市では「教育委員会の学校理解」「学校の教育委員会理解」を図るために、夏期休業中に教育委員会事務局職員・教育委員等が市内全校に出向いた教育長「学校出前トーク」が実施されている。これも学校と教育委員会が課題を共有することで、課題解決に向けて連携を強化する方策であると言えるが、春日市の学校数（小学校12校、中学校6校）であれば可能な施策である。

春日市教育委員会のような取り組みは、全国的にはまだまだ広がっていない状況ではあるが、教育委員会と学校の連携強化にあたっては、教育委員会事務局ならびに学校の相互理解が重要な要素であると考ええる。

その手立てとして、教育委員会事務局職員と学校事務職員の人事交流や一般的に行政職員の一部署の在籍期間が3～4年であるという状況から、学校現場を知る事務職員を事務局内に配置（指導主事として割愛または学校在籍で兼務）することも一方策ではないかと考える。

(2) 権限委譲による事務職員のスキルアップ

学校への権限委譲や学校管理規則の全面改正により、春日市の学校事務職員も予算の効率的編成・運用や企画運営委員会・予算委員会への参画を通して学校全体の動きが見えるようになり、経営参画の意識が高まっていると実感している。また、学校事務の共同実施による事務の効率化・適正化や教育支援につながる実践等により学校教育の充実をめざした共同実施運営が展開されている。

市内全校で展開されているコミュニティ・スクール運営への関わりについても、財務を通じた関わりだけでなく、共同実施組織を活用した保護者、地域との連携強化への取り組み（連絡調整、情報収集・情報発信等）に向けて、事務職員のマネジメント力を発揮することが必要と考える。

春日市のような学校裁量権の拡大により、自律的な学校経営が展開される中で、学校事務職員として果たす役割も多く、校内だけでなく校外にも波及しており、研修制度の整備等学校事務職員の資質能力を高める機会を制度化することが必要である。また、共同実施組織における共同実施主任の役割もコミュニティ・スクールとの関わり方によって拡大することが予想される。既に手当の認定権や予算執行権の一部を付与されている共同実施主任については、事務長としての位置づけが必要ではないかと考える。

【大阪市教育委員会】新たな予算要求制度（校長の戦略予算）の策定

大阪市教育委員会では、学校の自主的・自律的な運営を生み出させられると思われる新たな学校予算配当方法を導入している。この手法・成果や学校事務職員の取り組みから、教育行政職員の育成について考察した。

1. 学校予算配当方法の変化

（１）従来の学校予算配当方法

各学校に対して予算基準（学校、学級、児童・生徒、施設・設備割、等で定められる）で算定された予算金額を施設の維持管理やその運営に関する経常的に必要となる経費として、１部経費が配当予算として令達され、更に、建設的・臨時的な経費や、政策的な経費として、２部経費が配当予算として令達されている。

学校事務職員は「大阪市学校財務規則要項」の規程に基づき、校内の予算委員会で検討し、予算執行計画案を策定の後、その計画案により、物品等の購入や施設改の維持管理を行い、学校の教育計画の実現のために予算を執行している。

（２）新たな学校予算配当方法

「大阪市教育行政基本条例」及び「大阪市立学校活性化条例」の制定により、校長は、毎年、教育振興基本計画等を踏まえ、学校における教育活動その他の学校の運営に関する計画（以下「運営に関する計画」という。）を定めることとなった。

（＊「運営に関する計画」は、校長の裁量による戦略的マネジメントで創意工夫をこらした学校運営を進める観点から、学校が独自に重点的に取り組む目標や取り組み内容を定めたものである。）

2. 新たな学校予算配当方法の内容

今回、実施された「校長経営戦略予算」は２つの方式による配布予算となっている。

１つ目は、「基本配付予算」として、学校からの申請により、取組みが運営に関する計画に基づく申請であるか等、申請内容についての確認を行うが、全校に定められた額を配布するという「総額裁量予算」方式として、各校に配付する予算となっている。この部分は従来の予算配布方法と大きく際は見られないものである。

２つ目は、先の「基本配付予算」に加え、校長が「加算配付予算」として、特色ある学校づくりに必要な事業を計画実施する場合に対し、５００万円を上限として申請を行った学校のみに配布する「事業別要求予算」方式として行うこととなっている。この申請を行う学校は「運営に関する計画」を定め、この「加算配付予算」を用いて実施する取組み内容を詳細に記載した申請書を１校につき１申請にまとめ、教育委員会に提出し、審査を受けることとなった。また、教育委員会での事業審査において第三者による審査を行うことから、申請書とは別に必要に応じて、申請内容の説明資料を添付することも必要となった。

3. 学校事務職員の意識の変化

これまでの学校事務職員の学校予算に対する動きは、配当された予算を校長が考える学校経営方針に則り、教科・領域等部会が作成する予算要求を予算委員会等の場において、

その要求に対して年度途中において予算不足を来さないように予算配分を行ってきた。

しかし、今回の動きは校長が「運営に関する計画」を決定する以前に、その「計画」を達成するためには、現在の校内・外の経営資源を鑑みて、その達成に不可欠なものを用意するための予算として、学校予算は編成しなければならないものだと示された。そして、その予算確保が出来てこそ、本当の意味で「達成できる学校経営方針」を定められるということも同時に示されたと考える。

このことは学校事務職員だけではなく、校長だけではなく、更に、従来、予算や学校運営に理解があまりなかった教職員にも理解を促すものともなった。

4. まとめ

市町村が考える方針や条例によって学校の運営方法（学校のシステム）は大きく変化するものである。このようなシステムの変化に対して、学校は組織として、教職員全員が自分自身の課題として、捉え、応じることによって、素早く対応できるものであった。

実際、組織として対応ができずに、担当者が個人の課題としての対応したことにより、システム変化の難しさを生んだ学校もあったとも聞いている。

特に、今回の場合は年度当初の学校の忙しい時期に教育委員会より連絡が入り、ほぼ 1 ヶ月以内に申請書等をまとめ報告する必要があった。校長は学校の特色や地域の特性その他の実情に応じて、学校の教育活動、その他の学校の運営に関する計画を学校協議会の意見を聴き、定めなければならないということもあり、時間的制約も大きかったようである。このような時に教育活動とともに学校運営を熟知し、その運営に係る費用を積算できる学校事務職員を校長が報告書作成時に活用したか、しなかったかは報告書の内容に大きく差が出たようである。しかしながら、多くの学校事務職員自体にも経験の差等の個々の違いが有り一概に組織の問題であるとも言えない現実もある。

このような問題解決のためにも学校現場に教育と行政の両者の特性を十分に理解した学校事務職員が今まで以上に必要であると考え、そのためにも、新たな研修の必要性を考える。

参考資料

大阪市立学校活性化条例（抜粋）

（運営に関する計画）

第 4 条 校長は、毎年、教育振興基本計画及び第 2 条の学校の運営の指針となるべき事項を踏まえ、学校の特色、学校が所在する地域の特性その他の実情に応じ、当該学校における教育活動その他の学校の運営に関する計画（以下「運営に関する計画」という。）を定めなければならない。

2 運営に関する計画には、次に掲げる事項を定めるものとする。

- (1) 当該学校における教育活動その他の学校の運営に関する目標
- (2) 前号の目標を達成するための取組
- (3) 前 2 号に掲げるもののほか、校長が必要と認める事項

3 校長は、運営に関する計画を定めるに当たっては、あらかじめ第 9 条第 1 項に規定

する学校協議会の意見を聴くものとする。

4 校長は、運営に関する計画を定めたときは、遅滞なく、その旨を教育委員会に届け出なければならない。

5 教育委員会は、校長が運営に関する計画を定めるために必要な支援を行うものとする。

（学校運営のための経費の確保）

第5条 校長は、教育委員会に対し、運営に関する計画に定めた目標を達成するために必要な経費を要求するものとする。

2 教育委員会は、前項の規定による要求に基づき、必要となる経費の確保に努めるものとする。

大阪市教育振興基本計画（抜粋）

第3 改革に向けた施策の内容

3 マネジメント改革

○ 校長がリーダーシップを発揮して活気のある学校づくりを進めます。

学校園が活気にあふれる場となるためには、学校園が主体性を発揮して実情に応じた取組を推進できるようにすることが不可欠であり、そのためには、リーダーシップのある校園長が十分に裁量を発揮できるよう制度を構築し、環境を整備することが重要です。教育委員会では、校園長の判断で創意工夫をこらした学校運営を進めるように推奨することを内容とする「学校運営の指針」を示します。そして校園長は、学校協議会の意見を聴いて、自らの裁量により、その学校園独自の目標や取組を掲げた「運営に関する計画」を定めるとともに、同計画で定めた目標の達成に必要な予算を教育委員会に要求します。教育委員会は、学力・体力・問題行動等の現状分析を踏まえたアクションプランなど、校園長からの優れた提案に対し、重点的に予算を確保します。

【宇都宮市】小中一貫教育地域学校園制度導入に伴う人材育成方針の変化

宇都宮市教育委員会では、平成 24 年度より小中一貫教育地域学校園制度が導入され、教育システムが大きく変わった。この制度導入に伴って、教育行政職員、教職員、事務職員の育成方法や仕組みがどのように変化したのか、またどのような成果があったのかについて考察した。

1. 小・中学校事務処理体制の状況について

宇都宮市では、小中一貫教育の導入と共に地域学校園が 25 の中学校を中心として組織された。学校事務分野については事務研究会と教育委員会との連携の元、小中一貫教育実施のための手引書（事務職員用）、小中一貫教育と地域学校園手引書別冊（事務職員用）を策定した。

また、本格的な共同事務の組織が導入された。その組織は地域学校園事務室となり、リーダーに事務室長が置かれている。さらには事務指導員の設置検討もなされているとのことである。管理規則や地域学校園事務室設置要綱など法的整備も進められ、事務処理体制の整備が急速に行われている。

2. 教育行政職員の研修状況について

宇都宮市は中核市であり研修権をもっている。独自に研修や人材育成を図ることができる。教育行政職員の研修状況は、「異動者」「新任者」については教育企画課が担当し、教育行政全体の網羅的な研修を行い、個別の業務については各課で対応している。課長を中心として 4 月当初研修を実施している。

教職員については教育研修センターが体系的な研修を行っている。実務的な研修については各担当課で実施するが多い。宇都宮市教職員研修体系に基づき「基本研修」「指名研修」「指定研修」「県研修センター研修への参加（基本研修・指定研修・希望研修）」が組み立てられ、キャリア段階における必要な資質能力の育成に充実した内容になっている。

3. 宇都宮市における教育行政職員育成の取組について

宇都宮市では、平成 22 年度から 26 年度までの 5 年間の行政改革推進プランが策定されており、その中に「職員の育成と人財活用」という目標が設定されており、各課で取り組む指針となっている。具体的には「人材育成システムの推進」「適正な人事評価による効果的な人財活用の推進」が設定されている。各課ではこれに基づき事業概要、取組目標、スケジュールを設定、進捗状況を評価し今後の対応等を立て、次年度に反映させていく仕組みになっている。教育行政職員についても各課の取組みとして人材育成の取組みを行っているものとする。

また、市費非常勤嘱託職員への研修が設定されている。教育関係の指導員だけでなく、図書館司書、臨採者、地域学校園図書業務嘱託員、指導助手等 1 日から最大 12 日まで設定されていることは特徴的である。

4. その他

(1) 人事交流について

今のところ人事交流はない。事務指導員制度が実現すると状況も変わってくるのではないかと考えられる。

(2) 学校との連携における課題について

地域学校園制度の一層の理解と充実には校長の理解が不可欠であり、さらなる情報の共有化が必要と考えられる。特に小学校長との連携や意見を聴く機会が必要である。運営協議会の充実とともに校長間の連携も深めていくことが重要であると思われる。

(3) 権限付与について

地域学校園事務室、事務室長には権限付与はない。小学校費・中学校費の枠がなくなり地域学校園振興費が新設され、地域学校園として予算要求が可能になった。今後、校長の権限との絡みも出てくるが内部委任ということも考えられる。地域学校園で予算要求や予算編成ができるようになると権限の在り方も変化する可能性がある。

(4) 事務室長について

現在、地域学校園事務室長が25名配置されている。その役割は地域学校園事務室の運営にとどまらず、教育への貢献や市との連携、市の施策実現へと、システムとしてその効果を高めていく必要がある。また、喫緊の課題として地域学校園事務室長の育成の仕組みを整えていく必要がある。教員研修センター、行政、事務研究会の役割分担による育成システムが必要である。

(5) リーダー育成について

喫緊の課題としての地域学校園事務室長の育成とともに時代を担うリーダー育成が必要である。地域学校園事務室長を支えるフォロワーとしての仕事を経験しながら、次代のリーダーになっていく、そのような人材育成の流れが機能していくよう仕組みを整えていく必要があると考えられる。

5. まとめ

教育行政との連携においては、事務室長や地域学校園事務室に関する法的整備、ネットバンキングなど各種事務処理のシステム化が中心である。人材育成については、市の人材育成方針に基づく研修を担っている教育研修センターとの連携が課題であろう。リーダー育成や事務室長の資質能力向上は、地域学校園事務室の今後の可能性を左右する大きな課題である。教育委員会事務局職員、学校職員、地域学校園事務室の3つの方向からの事務職員の役割・機能の明確化、研修の内容の充実が重要である。

【京都市教育委員会】学校事務支援室の設置による学校運営改革

1. 学校事務支援室の新設

京都市教育委員会では、平成25年4月1日付けで事務局の組織改正により総務部に学校事務支援室を新設した。この学校事務支援室においては、学校事務職員が主に担当する業務を集約し、学校事務の執行状況を全体的に把握することにより、適切かつ迅速な指導助言を行うとともに、直面する課題にかかる集中研修による資質向上、教職員給与費の政令市移譲への対応など、学校事務の将来的な在り方について、総括的に検討を行うこととされている。

背景としては、教員を教授活動に専念させるための子どもと向きあう時間の確保、学力向上や学校が抱える諸課題への対応など、学校教育活動のさらなる活性化の必要性、学校事務職員の積極的な経営参画の必要、円滑かつ効率的な事務執行による学校経営力の向上と教員の負担軽減が不可欠となっているということがある。

さらに、今後10年間で、学校事務職員の半数が退職する大量退職の時期を迎え、学校事務職員の資質向上、若手事務職員の育成といった喫緊の課題への対応も支援室設置の理由とされている。

2. 教育の専門性を高める任用制度

多くの市町村における職員採用は、一般行政職として市長部局も教育委員会事務局も同じ採用試験のもとで行われ、採用後の人事異動においても、相互異動が一般的に行われているところであるが、京都市教育委員会事務局では、市長部局とは別に京都市教育委員会独自の職員採用が行われ、その後も原則として他の部局に異動することがない。このことは教育の専門性を持った教育行政職員が育成される大きな要素となっている。

3. 派遣研修制度

学校教育活動や校務運営にかかわらせることにより、学校現場への理解をより深め、職員の能力の向上を図り、教育行政の更なる推進につなげることを目的として、教育委員会事務局職員を市立学校に派遣する学校派遣研修が行われている。

また、学校事務職員を教育委員会事務局に研修生として受け入れる制度もある。行政経験を積み、再び学校現場に戻るにより、マネジメント力の向上や教育の専門性の向上につながっている。

都道府県グループ提案資料

府立学校における事務の共同実施

学校経営を行う上で、学校事務職員が積むべきキャリアについて

■府立学校における事務の共同実施

1 共同実施の背景

・平成10年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」の中で「学校事務を効率的に執行する観点から・・・学校事務・業務の共同実施を推進するための方策を検討すること」と提言された。

・平成16年の中央教育審議会の「学校の組織運営の在り方」の中で「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。そのなかで、事務職員は、より効果的、効率的な事務処理を図り、事務執行や渉外などにおいて学校経営の専門スタッフとして中心的な役割を担うことが期待される。・・・事務処理体制が必ずしも十分でない小・中学校については、事務の共同実施を推進する必要があると考える。」と事務処理体制の整備を提言している。

・平成19年中央教育審議会答申「今後の教員給与の在り方について」では、「教員がかかえる事務負担を軽減するため、事務職員が学校運営にいつそう積極的に関わるとともに、そのサポートにより、教員の事務負担を軽減することができるよう、事務の共同実施の促進、・・・事務処理体制の充実を図っていくことが必要である。」と、学校事務の見直しを提言している。

2 共同実施のねらいー学校の事務機能の強化につなげる

- ・事務の効率化（集中処理）
- ・標準化・平準化（共同システムの開発・様式の統一）
- ・事務の質の向上（相互点検）
- ・事務負担の軽減
- ・組織内研修（最小単位の研修）の役割
- ・教員の時間確保・教育活動への支援

事務室外事務業務の事務室内への取り込み→教員の多忙解消

学校運営への積極的な支援

～共同実施による無理のない業務拡大の実現例～

- ・情報・文書管理（調査統計対応・保護者等への制度説明の平準化）
- ・公費外会計
- ・渉外用務（連絡・調整）
- ・行政・関係団体対応
- ・新入生オリエンテーションでの説明や新入生への配付書類の共有化
一括印刷による印刷費用軽減あるいは教員の事務負担軽減
（これについては府立高等学校と支援学校の共有は難しいが・・・）
- ・管理職業務への支援（服務管理・学校事故対応支援）

3 共同実施のイメージ

- ・各校の事務職員が定期的に、共同実施組織を置いた中心校に集まり共同処理を行う。
- ・地域連携を念頭に置き、文化圏・生活圏等の基盤を共有できる共同実施グループを編成する。また、身近な単位でのグループ化により定例会への出張に対する負担感も少なく済む。

～南山城圏のイメージ例～

グループ 1 城南菱創・東宇治・菟道・宇治支援

グループ 2 城陽・西城陽・久御山・城陽支援

グループ 3 京都八幡・田辺・八幡支援

グループ 4 木津・南陽・南山城支援

最小単位のグループが十分に機能し始めた段階で、グループ 1 と 2 ・グループ 3 と 4 を統括するリーダーを決定し、最小単位グループによる格差が生じないよう平準化する。最小単位グループでは月に 1～2 回の定例会を実施する。

- ・物品購入等契約における地元企業を活かす共同入札システムの導入

→契約上の錯誤や不正な処理の防止にもつながる

共同での見積合わせ実施による事務処理時間の軽減が可能

- ・勤務校の職員会議で提示する予算編成方針や添付資料様式の共有化により、教職員に対する事務室業務の説明責任等においても平準化を図る。

・給与・旅費・財務・サービスの専門的知識を相互研修のなかで高めることにより、勤務校での教員等に対する事務室機能の格差をなくす。特に、経験年数の浅い事務職員や臨時的任用の事務職員に対するフォロー機能を果たす。

- ・共同実施グループを単位として、地元市町村教員委員会との連携を図り、地元に着した課題や展望等の情報共有体制の足がかりとする。

たとえば、市町村の大規模な防災訓練を府立学校を会場として、消防や警察の協力を得て実施した場合、会場を提供するのは共同グループの 1 校のみだが、事業に協力する要員はグループ校の全てから動員でき、市町村の大きなイベントになるため、市長村広報各紙には大きく取り上げられることとなる。これは地元における府立学校の大きなアピールになるうえ、地域貢献という良いイメージにもつながる。この行事にボランティアとして各校の生徒を活用すれば、教育業務への支援にもつながり、地元における生徒理解の一助ともなろう。

4 共同実施における課題

- ・リーダー校において、共同実施によりさらに業務多忙となる懸念があるため、加配職員等人事的な検討も必要。
- ・共同実施連絡協議会等の組織設置により、グループ校の校長等管理職の参画や対市町村との連携を見据えて、京都府教育委員会のバックアップ（後援等）も必要になる。
- ・実施計画の策定や成果と課題の報告等の評価体制の構築が必要である。事務職員の自主的な運営に任せるだけでは、共同実施のねらいを実現することは難しいと思われる。その際に、誰が評価し、誰が指導・助言するのか等の体制づくりの検討が必要

要となる。

- ・ 事務処理の共同実施のなかで、勤務校教職員に関する個人情報の保護にも留意が必要となる。
- ・ 事務処理において、共同実施グループ内での見解と勤務校の事務長による見解が相違した場合の調整についての検討が必要である。
- ・ 物品等の共同見積合わせの実施における会計課との調整が必要。

学校経営を行う上で、学校事務職員が積むべきキャリアについて

1 地方振興局について

ナショナルミニマムがある程度達成され、人々の価値観が多様化し複雑化する中、中央集権のシステムから、「地域」「住民」を出発点とする分権型の行政システムへの転換が行われてきました。

この地方分権の流れの中で、一番住民に身近な基礎的自治体である市町村を支え、助け、さらに広域的立場で、複雑・多様化する行政需要に効率的・機動的に対応するための能力を備えた地方振興局は、広域性・専門性を有し、地域の戦略づくりなど地域施策の企画立案機能や市町村に対する広域的な支援機能を備え、地方行政を展開しています。

この地方振興局では例えば次のようなプロセスで複数市町村への横断的な各種地域振興施策が実行されているところです。

- (1) 当該地域の現状認識・強みの把握
年齢人口構成
気候・風土・各種産業構造等
↓
- (2) 当該地域の地域課題と問題点の把握
少子高齢化、過疎化等
↓
- (3) めざす地域の姿（地域の将来像）の創造
地域振興を推進するための戦略目標等
各種産業振興施策策定
↓
- (4) 振興施策の実行

2 学校経営を行う上で必要なキャリア

学校教育においては、一地方機関としての契約発注による経済効果、また当該地域において、自校の目指すべき教育の方向性や人材創出の観点から、地方振興局において、特に地域振興の広報部門や農林・観光・商工部門での施策実行に携わることは、より幅の広い法規や財務の研修をしながら、当該地域での地域振興（＝街づくり）、ひいては地方公共団体の全体的（＝全府的）な視野をもち、学校経営に携わることができると考えます。また、学校と地方振興局のビジョンを共有することにより、より実効性のある、効率的な地域振興のスパイラルが構築できると考えます。

教職大学院における教育行政職員育成カリキュラム案

教育行政職員の育成プログラム案（教職大学院カリキュラム案）

①教育、学校、教師に関わる基礎（共通必修科目）	
カリキュラム概論	学習科学の基礎、カリキュラムの基礎とマネジメント、評価について、概括的に学ぶ
教科指導の理論と課題	授業の構成など授業論の基礎、学習過程や学習活動に関する理論、授業におけるICTの活用など授業の方法論などを学ぶ。
生徒指導の理論と実践	生徒指導、進路指導のあり方について学ぶ。生徒指導、進路指導の基本的な考え方、個人指導、集団指導、学級、学年経営、生徒指導と学習、授業との関連、学校内外の連携による支援、保護者対応など、生徒指導上の具体的な課題について学ぶ。
学級経営の実践と課題	学級担任による学級経営の意義と学級集団づくりの基本的事項について学ぶ。学級経営における集団指導、個に応じた指導、保護者との連携のあり方について理解を深める。
教職員の職務と役割	公教育の実施機関に勤務する、主として公務員としての公立学校の教職員が、どのような身分、権限、責任をもち、またその職務がいかなるものであるかについて、事例の分析を通して考察する。
②教育行政、学校経営の組織と運営に関する理論、実務（共通必修科目、コース必修科目）	
学校づくりと学校経営	学校経営に関する基本を学ぶ。教職員の諸活動が組織活動として営まれ、様々な経営活動によって支えられていることを理解すると共に、組織成員としての意識を高め、共同する組織行動能力の形成を図る。
教育改革と教育行政・学校経営	今日に至る教育改革の全体像を理解すると共に、その中で教育行政や学校経営の改革がどのように展開されてきたのか、現在の到達点が何であり今後の課題をどう展望するのかを考察する。
学校づくりとリーダーシップ	自律的学校経営に必要となるスクールリーダーシップについて理解すると共に、現代のリーダーシップ論について考察する。
③教育行政、学校経営における教育と事務との関係（共通必修科目、コース必修科目）	
学校事務と学校財務	教育行政、学校経営を進めていく上で必要となる学校事務、学校財務のあり方について学ぶ。特に、教育委員会事務局と学校との関係、学校における校長、教員と事務職員との関係に焦点を当てながら、学校事務、学校財務のあり方について考察する。
特色あるカリキュラム開発と課題	学校におけるカリキュラムの開発と実践を進めるカリキュラムマネジメントについて学ぶ。特に、カリキュラムの開発と実践における学校事務、学校財務のあり方、教職員の協働のあり方について考察する。
④地域の課題の分析と学校づくり（共通必修科目、コース必修科目、コース関連選択科目）	
教育改革と教育行政・学校経営（再掲）	②の学びと共に、地域課題の分析を行うことの重要性を理解し、その観点からの地域の将来ビジョン設定、教育行政、学校経営のビジョン設定について考察する。
学校づくりと学校経営（再掲）	②の学びと共に、学校経営を進めていく際に必要となる地域課題の分析を行い、その課題に対応した学校づくりについて考察する。
教育行政・学校経営改善実践演習	対象とする自治体の状況及び学校教育の状況を分析することにより、課題を明確にするとともに、現地におけるフィールドワークを通じて検討し、その課題を克服するための改善策を策定する。
⑤人材育成のあり方（共通必修科目、コース必修科目、コース関連選択科目）	
教職員の職務と役割（再掲）	①の学びと共に、教職員の研修のあり方について考察する。特に、研修制度、校内における研修のあり方、教職員が育つために何が必要か、といったことについて協議を行う。
研究開発と研修の組織化	学校の課題に応じた研究・研修を学校において組織的に行うことができるように、その経営のあり方について学ぶ。学校改革に向けた校内研修の開発を進めることができるような組織運営のあり方、そこにおける事務職員の役割について考察する。

授業科目の概要例①：特色あるカリキュラム開発と課題

【授業の到達目標】

カリキュラムマネジメントの基本を理解できること、学校の教育目標達成に向けたカリキュラムを構想し、実践するマネジメント力を身につけること、カリキュラムマネジメントにおける学校事務、学校財務の重要性を理解し、実践することができる力を身につけることを目標とする。

第 1 回	オリエンテーション：講義のねらい、概要について説明し、到達目標について確認する。
第 2 回	学校経営の基礎：カリキュラムマネジメントを進めるために必要な学校経営の基礎について講述する。
第 3 回	学校経営のビジョンとカリキュラムマネジメント：どのような学校づくりを進めるのかを明確にする学校経営のビジョンのあり方について、カリキュラムマネジメントと関連づけながら検討する。
第 4 回	学校経営と学校事務：カリキュラムマネジメントを進める上で重要な学校事務のあり方と学校経営における位置づけについて検討する。
第 5 回	カリキュラムマネジメントと教職員の協働：カリキュラムマネジメントを進める上で必要な教職員の協働のあり方について検討する。
第 6 回	カリキュラムマネジメントと学校事務・学校財務：特色あるカリキュラムを開発し、実践するために必要となる事務、財務のあり方について検討する。
第 7 回	学校財務マネジメント実践演習①：特色あるカリキュラムの開発、実践のための財務マネジメントを実践する。演習は、勤務校の予算書づくりを実際に行う。
第 8 回	学校財務マネジメント実践演習②：前週に作成した予算書を発表し、研究協議を行い、特色あるカリキュラムのための学校財務マネジメントのあり方について検討する。
第 9 回	学校財務マネジメント実践演習③：特色あるカリキュラムのための予算編成とその実施における評価のあり方について、実際の予算書を基にして検討する。
第 10 回	カリキュラムマネジメントと教職員の職能開発：カリキュラムマネジメントを推進していくためには、教職員の職能開発を伴うことが必要となる。カリキュラムマネジメントと教職員の職能開発のあり方について検討する。
第 11 回	カリキュラムマネジメントと一貫（連携）教育：小中一貫教育、中高一貫教育などなど、学校間の教育の一貫性、体系性を形成するためのマネジメントについて検討する。
第 12 回	カリキュラムマネジメントと地域連携：カリキュラムマネジメントにおける地域との連携のあり方について検討する。
第 13 回	カリキュラムマネジメントにおける評価：カリキュラムマネジメントにおける評価のあり方について、学校評価における位置づけを明確にして、検討を行う。
第 14 回	カリキュラム開発：勤務校の次年度のカリキュラムを実施に編成、その特色、問題点などについて研究協議を行う。
第 15 回	まとめ：本授業において学んだことを振り返り、さらに充実させたいことなどをまとめ、今後の実践に活かせるように、研究協議を行う。

授業科目の概要例②：教育行政・学校経営改善実践演習

【授業の到達目標】

第一に、自治体に関する各種統計を基にして、現状を分析する力量を身につけること、第二に、学校教育の充実、発展のための方策、及び学校教育の充実、発展を通じた地域の活性化につながる方策を策定する経験をすることにより、現状を変える企画力、実行力を身につけること、第三に、現地でのプレゼンテーションを行うことにより、情報発信力、関係者とのコミュニケーション力を身につけること、を目標とする。

第 1 回	オリエンテーション：授業の概要、到達目標を提示する。あわせて、対象となる自治体の現状及び関係者からの要望などを説明し、取り組むべき課題を明確にする。最後に、院生のグループ分けや役割分担を行う。
第 2 回	対象となる自治体の現状について、各種統計資料に基づき分析を行う。
第 3 回	学校教育の改善策の原案の協議及びフィールドワークの実施計画の協議を行う。
第 4 回から第 13 回	現地におけるフィールドワーク（3 日間）
第 14 回	フィールドワークのまとめを行う。
第 15 回	授業のまとめを行う。

イギリスの事例

National Association of School Business Management, National College for Leadership of Schools and Children's Services, *School Business Management Competency Framework: A Guide to Continuous Professional Development for SBMs*

National College for School Leadership, *School business manager (SBM) modules*

学校業務経営（SBM）に関する適性体系

SBMの継続的な専門家開発に向けた案内書

はしがき-国立学校業務経営管理協会(NASBM)

私たち国立学校業務経営管理協会 (NASBM) は、学校業務経営の専門家に向けた全国的な基準が不可欠だと常に提言してきました。私たちが作成した全国向けの基準文書は各学校で長年使われ続け、実績の評価や新規採用の過程で機能してきました。しかし、これらの基準を調査し直し、学校業務経営管理者達が今求められている新たな役割と責任に沿ったものへと改変する時がやってきました。これは私たちにとっても、適切な枠組みを建設し、文書を調整する機会となるものです。

そして私たちの戦略的なパートナーである学校指導・児童利益国立協会 (National College) とともに、十分な有用性を持つ学校業務管理体系が今、完成しました。その内容はNASBMがこれまで提示してきたものと同じく、National Collegeのプログラムと連動しています。ですからNational College、NASBMの両組織にとって、共通の出発点を用意できたこととなります。

この適性管理体系は、継続的な専門家開発プログラム（CPDプログラム）としての役割を担うものでなければなりません。CPDとは、学校業務経営の管理者として多くの学校に設置され、私としては全ての学校に、その資格について注意深く勉強し、活用することを奨励させていただきたいものです。そうすることは学校関係者が、専門家としての技術とキャリアをより前進させることにつながります。NASBMは2009年6月に英国特許協会となることを期待しています。学校の中には、特許団体となることを望んでいる所もあるだろうし、そのための必要条件の一つに、CPDが機能していることを示すということもあるでしょう。本適性体系は、いかなる専門家開発を学校が行うべきか、また到達目標はどのようなレベルなのか、ということに関する手引きとなるものです。

望むキャリアがどんな場合であっても、本適性体系は学校業務経営管理者にとって重要なものとなるでしょう。この体系は学校関係者が担う各々の役割や責任についての案内書であり、自分の仕事を、またチーム内の他人の仕事を評価する際に使用できるものなのです。それは自分の専門的な鍛錬にもなり、学校や同僚の中で自身の専門性に関する立場を高めることにもなるのです。

貴方がNASBMのメンバーであるか否かに関わらず、この体系は将来の発展の一部となるでしょう。この体系を、貴方の主任教員と共有してください。そうすれば、主任、また学校は貴方の志がどれだけ高いものであるかを見ることができます。また、貴方が追い求めている学校業務経営の道筋や、長い目で見た時に何が利益となるかを、知ることができます。高度な資格は高度な認識を導き、その認識は、貴方が

どんなに専門性の高い学校業務経営者であるかを知らしめることとなるでしょう。

William Simmonds

NASBM 会長

はしがき-学校指導・児童利益国立協会

子ども達や若者の生活を改善することは、学校現場で働く人間や広く教育関係者、全ての人々の心の状態にかかっています。

National Collegeの使命のうち、全ての学校が優れた主任教員や指導者集団によって導かれることはその核心となるところです。

学校業務経営者の重要性や彼らが果たしうる貢献は、一定の規定を超える、というところからは生まれません。協会に属する学校の経営管理長が実施したプロジェクトから発表された最近の研究では、次のことがはっきりと明らかとなっています。それは、効果的で適切な訓練を受けた学校業務経営者は、彼らの主任教員に、指導や学習、また再投資のための財源節約に注意を注がせながら、彼らの労働時間を30パーセント削減することができる、というものです。

National Collegeは、2003年に初めての全国的な学校業務経営管理プログラムである、学校業務経営管理証明書（CSBM）を紹介して以来、目覚ましい進歩を遂げてきています。

6000人を超える志願者が見事、同プログラムを修了しました。我々は現在、3つのコースを提供しています。

-学校業務経営管理証明書（CSBM）：21世紀の学校における職務を見据え、それらの職務をはば広く引き受けるに足る技術と資格を学校業務経営者へ備えさせることを目指したもの

-学校業務経営管理資格免許状（DSBM）：学校業務経営者に、学内の上級指導者チームにおいて効果的な役割を担い得るだけの指導技術を備えさせることを目指したもの

-学校業務経営管理資格高等免許状（ADSBM）：学校業務経営者に、非常に複雑な戦略や運営上の課題を扱うために必要な、より高いレベルの能力を備えさせることを目指したもの

さらに、管理官レベルに設定された、学校経営長プログラムが今年の終わりに案内される予定です。これは学校、学校の集団、またそれらの中で働く業務管理者の様々な要望を上手く処理するための、経営キャリアの完成形態と位置づけられます。

本書に記された適性体系は、専門家や全国の出資者による横断的、広範囲的な協議の後に続いて、National Collegeと国立学校業務管理協会（NASBM）が行った共同作業の結果です。そしてこれは学校業務経営専門職の出現に際して、より前進した段階と言えます。

National Collegeの学校業務経営プログラムは、この適性体系の計画へ直接関わっています。加えて、本体系は下記のような多くの用途を有しています。

- さらなるCPDの発展を通知すること

- 学校業務経営管理者達のキャリア開発を計画し、彼らの要望に即した最適のコースを見つける手助けをすること

- 学校と他の出資者への援助のため、新しい役職に向けて、また現行の役職の分析に向けて、職務内容をまとめ、計画できる情報を提供すること

- 現職の学校業務経営管理者が抱える作業展望の調整内容を知らせること、また、その更なる発展の必要性を確認すること、両者への援助

- 潜在的に学校業務経営管理者の効果的な選択への助力となること

我々はこの適性体系を定期的に更新していくつもりです。それはこの体系が学校業務経営管理者という、進化していく役割の反映だということがあり、我々National Collegeも自身の掲げるプログラムをその進化に併せて調節し改変することが可能だということです。その結果、我々の打ち出すプログラムは学校業務経営管理者および彼らが働く学校にしっかりと、適切なものとなり続けているのです。

Toby Salt

National College副学長／学校指導者開発戦略局長

適性体系-導入-

有能で見識ある指導者と経営者は、学校業務経営の実地における全分野で欠かせない存在です。なぜなら彼らは子ども達や若者、家族や広くそのコミュニティの学習へ強い影響力を持つからです。

ここに記す適性体系は、学校業務経営の中で、全ての指導者や経営者に関わる専門的な特質や知識、理解、技術について述べています。それは発展への道筋がより分かりやすいように示されています。またその核心は、全段階の責務が共有され理解されるところにあります。この体系は、学校業務経営管理者が、経験の価値や変化を認識するための知識や、CPDの実施を助ける発展的な活動の類を考慮するための知識といった、彼ら自身の知識のどこに溝があるのかを自覚することを促します。

本体系はより適応性があり有能な全従業員の育成に資するものであり、学校や教育において重要な指導部の立場を発展させる、専門的知識・技術や経験を湛える大きな貯水池となります。提示される指導力の未来像は、専門職のレベルを超えてどの段階の指導者にも経営者にも適用されるものであり、次の4つの主要な領域に分けられます：

-学校運営 (SA)

-学校業務経営 (SBM)

-高等学校業務経営 (ASBM)

-広域学校業務経営、例 学校業務管理者 (ESBM)

本体系は、専門職の中で個々のものに充当された、異なる環境、異なる段階で仕事を行う多くの肩書きと役割について承知しています。それによって前述の4つの領域の橋渡しをすることができるのです。様々な役割が進化し多様化し続けることに対して、本体系は4領域間での調和を創り出す手助けとなるでしょう。

本体系はたくさんの方で使用方法を使用することができます：

-教育プログラム、資格証明、優先学習調整証明の潜在的認可、それらの基礎として：国立学校、国立協会、大学、国立および地方組織を通して提案された専門職や業務上の水準や専門職コース、プログラム、および資格

-専門職の成績評価の基礎として：役職計画、新規採用や選抜、評価や発達を中心、年間作業概観を含む作業管理の工程、360度の意見と成功計画を知らせること

-CPDの基礎として：専門職は新たな役割およびキャリアへと進むため、個人の発展や審査、意見、成績評価、指導、資格要件、キャリア選択により、本体系は新規の、よく知られていない分野を評価する機会を提供する

これは一つの有機的な文書であり、専門職内で役職と責務は絶え間なく進化するものですから、定期的に再検討されるものとなるでしょう。

学校業務経営の概観

学校業務経営者たちは、しばしば上級指導者集団（SLT）の一部として勤務しながら、教育的な目的とサービスが実行されることを確実なものにするために、学校業務経営の専門家たちを先導するものです。学校のサービスを確保する責任を負うということは、効果的で、有能であることが求められるということ、そして誠実に学校管理に必要なもの、つまり学校財源が首尾よく高度な学習基準と学校への成果到達をもたらすことで、専門職仲間の有効性が増大することに賛同することです。

適性体系には6つのセクションがあります。それらは全て同等の重要性を持って実行されます：

-それぞれのセクションはさらに小セクションに分かれます。そこには、**SBM**が効果的なセクションの伝達のために明示する専門職の特質、知識、理解が記されています。

-適性体系の最終的な要素は、4つの異なる役職と段階における**SBM**声明の専門的特質、知識、理解がいかなるものかを示した表にあります。同僚同士が一つの枠に収まる必要はなく、彼らの自由な活動の場が異なる段階を横断的に往来しても構わないだろうと認識されています。

1 自己管理および 個人技能	2 方向性の提供	3 変化の促進	4 協働	5 資源の 効果的利用	6 成果への到達
-自己資源の管理 -CPDの維持 -個人ネットワークの発展 -専門的価値観と職業観の維持	-指導力の提供 -学校改善策の計画 -法や規定、倫理的社会的要求の遵守 -危険管理 -学校文化の育成	-組織変革の計画、指導、実行 -技術革新の発展 -組織変革に向けた能力の確立	-作業進行の割り振りと監査 -同僚や出資者との生産的関係の構築 -労働力計画の募集と支援 -職員のパフォーマンスと発展の管理 -チームの創設、発展、牽引	-財源管理 -技術管理 -健康と安全の管理 -物的資源の管理 -環境的影響の管理	-プロジェクト管理 -学校過程の運営 -学校サービス改善の実現 -コミュニティーサービスの発展と強化 -学校実績の向上

1. 自己管理と個人技術管理

自己資源の管理：これは、仕事目標を達成するため、またその仕事の役割がいかに総合的な未来像や学校の目標と合致しているかを理解するための、個人的な資質（とりわけ知識、理解力、技術、経験と時間）の管理についてのものです。

CPDの維持：これは、キャリアと個々人の目標、また価値観や幅広い個人の志望への理解についてのものです。そのため入念なCPDの継続と、常に学校業務経営開発、また広く教育的問題について最新の情報を更新し続けることが必要です。

個人ネットワークの発展：これは、現在および将来の仕事を支えるために個人のネットワークの発展についてのものです。個人ネットワークには、その学校内の人々、他の学校や組織からの人々、また電話やインターネットで連絡をする人達を含みます。

専門的価値観と倫理観の維持：これは学校業務経営という専門職がどういうものか、その概念への理解を得、模範的な像を示すことでその評判を高めることを必要とします。それは与えられた資格の中で、誠実・正直・忠実・公正に振る舞うということを含意します。学校の資産や評判の保証、またあらゆる公的集団間での財務的潔白さを包含し、不適切な贈物の授受や厚遇・サービスは含みません。

専門的特質

- 自分自身と他者のためにCPDへ関与する
- 自身の仕事に対する意見や支援を受け入れる
- 専門的業務に関して高度な水準のものを手本にする
- いかなる時でも誠実に、公正に振る舞う
- 他者と道理にかなう適切な態度での関係を維持する
- 学校の中でも外でも秘匿は保つ
- 他の学校や機関と交流する
- 開かれた、そして公正で正当な学習文化を推進していく

知識と理解

- 専門家および個人発達計画（PDP）方針
- 時間管理の手段と技術、そして計画、また仕事と生活のバランスに関する委任と原理
- 知識、技術、理解およびCPDの維持と発展に関する、専門家特有の容求
- 個人ネットワークと、情報交換が行われてこそ得られた情報とその源
- 専門協会や組合、政府機関、学会やセミナー、地方グループ、公開討論会、協議の過程、発展段階のプログラムやオンライン上の集団を含む専門家仲間とのネットワークを築く機会
- 技術の指導と教育
- 協力的な学習文化
- 専門家の行動として参照すべき専門的事項や規約に関する、国立・地方教育母体からの手引き
- 利害関係の衝突・告発の際の役割、責務、説明責任

学校業務経営者の能力	SBMの役割と段階			
	SA	SBM	ASBM	ESBM
自己資源の管理	・業務はしかるべき計画のもとに委任し、自身の仕事と労働時間の効率を優先順位をつけて管理する	・適切な仕事と生活のバランスを可能にするために、業務を委任して自身の労働量を管理する	・自身資源を最大限活用するために業務や責務を委任する ・学校の上位性を保ち続ける	・時間管理や、仕事と生活のバランスの取り方が模範となる
CPDの維持	・地元のイニシアティブと適切な情報で自己更新をし続ける ・フィードバックに答える	・自己が個人的専門的に発達する必要性を自覚し、専門資格を得ながら前進する ・客観的な吟味とパフォーマンスに照らした開発計画で、フィードバックを受け止め、開発活動に着手する	・国のイニシアティブに答えて自身の専門家としての必要性を先見的に自覚し、それが専門的認定資格で計画され満たされていることを保証する ・公式にも非公式にも、積極的にフィードバックを求め、それを活かして行動し、自分の個人計画を発展させる	・研究方法を、より高度なレベルでの専門家開発や資格の伝達、および拡大のために使う ・自分の個人的、専門的学習へと反映させるために、他の専門家との対話に参加する
個人ネットワークの発展	・個人ネットワークを開発する	・個人及び機関間のネットワークを形成し、法律や専門協会、種々の組織や政府機関を含む教育部門特有の要望について知識を広げる	・他校の優れた取組みを調査して広めることで専門的コミュニティーを豊かにし、本校での優れた取組みを歓迎する ・学会やセミナー、地方グループ、公開討論会、専門家開発プログラム、オンライン団体のようなものも含めて、ネットワーク形成の機会を広げる ・技能を発展させ、指導力育成に貢献するために個人ネットワークから得られた情報と情報源を活用する	・共同作業やネットワーク形成活動によって、専門的コミュニティーや多機関のつながりを発展させる ・共同学習の文化を確立し、より良い学習コミュニティー作りのために積極的に他の学校と関わる
専門的価値観と倫理観の維持	・職業に関する相談や対話に建設的に貢献する ・常に専門資格の限界を考え、学校の強みや資産、評判を意識しながら、誠実さと正直さ、忠実性、公平性を持って行動する	・職業に関する相談や対話へ積極的に貢献し、他の同業者の指導、サポートをする ・常に専門資格の限界を考え、学校の強みや資産、評判を意識しながら、誠実さと正直さ、忠実性、公平性を持って行動する	・地方や国のネットワーク形成グループへはっきりと貢献し、積極的に相談や対話へ応答するだけでなく、他の同業専門家へ指導、サポート、助言をする ・積極的にSBMの役割を推進、発展させる ・常に専門資格の限界を考え、学校の強みや資産、評判を意識しながら、誠実さと正直さ、忠実性、公平性を持って行動する	・専門職の内容を掲げ表明しながら、地方や国のネットワーク形成グループを通じて同業専門家を先導し指導する ・SBMの全体の役割を教育サービスに導き埋め込む ・常に専門資格の限界を考え、学校の強みや資産、評判を意識しながら、誠実さと正直さ、忠実性、公平性を持って行動する

2. 方向性の提供

指導力の提供: これは学校あるいは学校グループの人々に方向性を持たせることについてのものです。すなわち集団や連合あるいは拡張された学校サービスや、学校計画の実現を有効に、鼓舞し、動機づけ、サポートすることです。

学校改善の計画: これは、学校が利用可能な戦略的計画と明瞭な方向感覚および実行可能な長期的なプランの情報を操作し、作り出せるような環境の明瞭な最新のイメージを伴うものです。戦略的計画は多様性、学校の価値観や経験、一般のコミュニティーを考慮しています。学校改善策が展開された後、指導力の原則の活用を実行に移す必要性が認識されます。また、成功を測るための基準の理解や計画の導入方法についての注意深い観察、途中の調整、多くの対話を必要とする過程、変化に対する柔軟性と開放性も含まれます。

法や規定、倫理的社会的要求の遵守: 学校は、職員、生徒、および支援してくれるコミュニティーとの関係で責任を持って行動することを示さなければなりません。すべての学校は、意思決定のシステムや、健康と安全、雇用と財政といった重要な分野での法令に従わなければならない、さらには特定の教育方針規則および倫理的な枠組みの中で働かなければなりません。よい評判を維持したい学校もまた、環境や全ての子どもの問題、サービスの拡張、および学校が生徒や人々やコミュニティーに影響を及ぼすその他の方法といった、問題の全範囲でのコミュニティーの人々の見方を考慮しなければならないのです。

危機管理: 方向性の提供は、学校全体の効果的な危機管理プロセスの確立と運営をリードすることを含みます。これには体系的な識別、評価、潜在的危険性の順位付け、適切な判断と実行のための情報交換を必要とします。

学校文化の育成: 学習や労働生活および関係性に関する前提や価値に基づく学校文化の開発を伴います。

専門的特質

- 学校のビジョンと価値を明確に述べる
- 学校の目的や価値、ビジョンをサポートするための組織的かつ戦略的計画を保証する
- 戦略的計画を促進するための資本及び人的資源の割り当てを決定する。
- 正直な財政と付随する説明責任の枠組みを保証する
- 同僚のための明瞭な境界及び法的倫理的枠組みによる自己保証について設定する
- 自分および他の人々の指導力を開発する。
- 危機の管理と評価
- 学校文化の育成

知識と理解

- 有効な指導力と、教育組織内に共通する組織的構造のモデル
- 教育的指導力と訓練に対する現在及び今後の社会態度
- 学校の目的、ビジョン、価値をサポートする組織的戦略的計画を保証する方法

- 指導力のパフォーマンスについてのフィードバックの受け止め方と、他者の指導力を開発する方法
- 戦略的計画のプロセス、ツール、技術
- 計画に対するパフォーマンスの測定及び観察方法
- 学校の意思決定システムに対する試みに基づいた、意思決定システムや倫理や価値をカバーする法的要件
- 法的、規制的、倫理的、社会的要件
- 危機管理や非常事態の対処計画、学校に関連する危機（敷地警備、災害復旧計画、危機計画と緊急計画、健康と安全の要件、火災時の安全確保等）に結び付く指導力を評価、管理、発展させる方法
- 教育における組織的文化様式
- 様々な学校文化と一致する価値、前提、振る舞い

学校業務経営者の能力	SBMの役割と段階			
	SA	SBM	ASBM	ESBM
指導力の提供	- SLTと理事への助言 - 業務計画レベルにおける指導	- SLTと緊密にはたらく、またはSLT会員である -異なる指導スタイルが個人、チーム、組織に与える効果を理解する。 -チームの発展だけでなく作業完了にも焦点を置く -チーム内及び全体で協力的意思決定を促進する -計画に他の人々の考えを組み込む -利害関係者に寄り添い学校を前進させるための仕掛けとしてサポートするため、他者の技能を認識して利用する	- SLT内の重要な役割を担う -異なる状況では異なる適切な指導スタイルを用い、指導パフォーマンスのフィードバックを探し出して利用する。 -実際の潜在的な学校パートナーシップの機械について、開発を促進し容易にする -公正公平なやりかたを阻害、邪魔するものについて、認識して対策を講じる	-政府機関及び学習プロバイダの範囲全体の指導力の構造を発展させる。 -教育における組織的な文化の有力なタイプと、その強さと限界を理解する -より広い協働作業を可能にし、新たな機会への学校の対応能力を発達させるような包括的・革新的な指導力への取組みを創り出す
学校改善の計画	-担当地域への業務計画を展開、実行する	-戦略的な学校改善策に寄与し、資源配分と実施における複数のセクションの指揮について熟慮する -意思決定の適切な行政サポートを保証する。	-戦略的な学校改善策開発と将来的な資源用件の推進における主要な役割を担う。	-拡張サービス全体の戦略的学校改善策を深化する。 -意思決定のための戦略的改善策を発展させる。
法や規定、倫理的社会的要求の遵守	-意思決定システムの行政サポートを提供する -誠実な行動を保証するガイドラインと指示に従う	-チームが法的、規定的、倫理・社会的要求に準拠するための指針を提供する -典型的な危険を認識し、学校内で遭遇する場合の適切な抑制策を適用する	-理事が責務を効果的にこなせる過程を開発する -運営組織と戦略的にはたらく -学校全体の法的、規定的、倫理・社会的要求の遵守を見守る	-異なる運営組織とも戦略的にはたらく -拡張したサービス全体の法的、規定的、倫理・社会的要求の遵守を見守る
危機管理	-リスクが含まれ危機管理の必要があることを理解する -担当地域に対して比例危機抑制策を適応する	-識別された危機の現在と過去の進行を知り評価する	-戦略的目標の達成に関しての潜在的リスクを知り、偶発的出来事に有効な計画を作る。 -戦略的運営と学校改善計画の原則に関する手堅い知識を実証するように形作られた業務継続計画を実装する	-形成された危機管理と、職員がリスクを認識しつつ自信を持って事業活動で許容可能なリスクを引き受ける用意をする学校文化に関する上司的指導力を開発する

学校文化の育成	-学校の価値、道徳目的、学習スタイル、指導力スタイルおよび気風を理解する	-ビジョン、価値、道徳目的、学習するスタイル、指導力スタイルおよび気風に貢献し、自己とチームの必要性に応じて業務訓練にそれを適応する -職員、学生、コミュニティ、利害関係者の期待を通して学校の価値を明確にする -現在および最新の動向と教育原則の国家的あるいは限定的な発展を認識する	-目的を持った包括的なやり方でビジョン、価値、道徳目的、学習スタイル、指導力スタイル及び学校の気風に貢献しその模範となる -教育実践と戦略的意図に影響を及ぼす国や国際的な、政治的・経済的・社会的・技術的・法的・環境的動向を理解する -認識され歓迎される個人と集団の成功のための学習文化を育成する -教育と学習の最良の実践の学校全体の文化を発展させる	-組織的文化の内容に関する組織的活動を測定、分析、批評する -ビジョンを実現していく学校内及び全体の組織的文化を牽引し発展させる -将来設計を作りその地方レベルでの影響を評価するために国内及び国際的動向を利用する -認識され歓迎される個人と集団の成功のための学習文化を育成する -教育と学習の最良の実践の学校全体の文化を発展させる -開かれた公平公正な文化を育む
-----------------------	---	---	--	---

3. 変化の促進

組織変革の計画、指導、実行：これは、特異的变化をするか変革プログラムの実行を必要とする計画についてのものです。必要な変革のための戦略を開発し、適切な調査と通信システムの設置を必要とする障壁や危険性の調書を作る必要があります。変革のための原動力は、学校の内外あるいはその両方に向かうものでしょう。その変革は出来事への反応や、将来学校を改善するための試みかもしれません。この必要性への反応は様々な状況で、特別な変革やより広範な変革プログラムのために学校全体のことを操作し主導性を提供する人のためのものです。変革の達成に向けての期間中のビジョンの牽引と、そのビジョンを現実にするための活動に関わる人々へのサポートをする必要があります。

技術革新の発展：学校全体の核心的なアイデアの識別と実際に実行するための助言と支援を含みます。アイデアは学校あるいは学校を超えた外部で、新たな学校サービス、既存の学校サービスの改善、既存の実践、手順、組織、働き方など学校全般の支援のために働いている人々や、生徒たち、地元コミュニティーや仕入れ先からもたらされるでしょう。

組織変革に向けた能力の確立：戦略的指導力や特別な変革のための関連計画、学校内変革のためのプログラムが求められます。必要資源を所定の位置に置き、監査と相談を含む“ビジョン”を現実活動に移していくための支援システムも含みます。

専門的特質

- 変革プロセスのサポートと発展を概念的に考える
- 全段階において革新的思考を促す
- 変革の成功を可能にし、導き、管理する上で十分な役割を果たす。
- 個々の可能性を開発する。
- 学校を前進させるために包括的かつ革新的な学習環境を育む。
- 革新と継続的前進の文化を発達させる。
- 他者の助力を引きつけ、評価する。

知識と理解

- 組織的変革を管理し主導するためのモデル、理論、方法
- 計画技術、計画と戦略に関連する危険性と利便性の評価方法
- 問題解決技術および重大な決定の仕方
- 学校での変革管理に関わる現在および将来の政治的、経済的、社会的、技術的、環境的、法的発展
- 利害関係者と地域社会の関与を達成する方法
- アイデアの生成と発展及び共有のための革新的アイデアを動機づけして推し進める方法
- 組織的変革をサポート、管理するための必要資源
- 変革に対する政治的、情緒的、官僚的、資源的な障害
- 業績を認識し、成功を祝う方法

学校業務経営者の能力	SBMの役割と段階			
	SA	SBM	ASBM	ESBM
組織変革の計画、指導、実行	-自身のチーム/役割での変革の計画と実行	-内部やより広範囲を横断する学校発展の変革の計画、指導、実行 -有効な立案技術を理解し、使用する -利害関係者の期待と、プロセスに対していかに彼らが影響するかを理解する	-学校全体のレベルでの変革を主導し、学校全体の変革を促進するために利害関係者と結びつく -効果的な変革を導くために模範と方法の範囲を利用し、その長所と短所を理解する。 -戦略的、分析的に思考する。	-学校内および全体の変革管理を革新、サポートする。 -政治的、官僚的、資源的な制約を理解し管理する。 -障害を調査し克服するために新しく改善した方法を認識するべく、概念的に考える
技術革新の発展	-形作られた革新とこれに伴って果たすべき役割の重要性を理解する	-学校とその顧客や利害関係者にとっての革新の利点を明確に述べる。 -担当区域でのバランスが取れた革新を主導する -革新に必要な資源、時間、支援を体系化する	-学校全体の革新プロジェクトを主導する -外部のスペシャリストやエキスパートと協働する。同時に(または)幅広い設定でのバランスの良い革新を導くであろうアイデアを生成し発展させるために他の団体と提携する -クリエイティブに考える。 -革新的なアイデアを生み、発展させ、共有するために学校全体の人々を動機づけ、激励するための異なる方法を選び、適用する。 -革新の中でそれに比例する危険性を認識し、革新への挑戦において許容リスクをとるように他者に促す	-拡張サービス全体の革新のために組織的戦略を開発する。 -上手く通信し、拡張サービス全体のバランスのとれた革新計画を主導し実行する。 -クリエイティブに考える。 -内部及び拡張サービス全体の比例した革新を測定し報告するため、また関係者への組織的活動の情報提供のためのシステムを確立する。
組織変革に向けた能力の確立	-重要な利害関係者のニーズと興味を理解する -組織拡大を可能にする行政サポートに備える	-アイデア実行の実用的な提案や計画を評価し、実行可能に見えるものを承認する -変革に影響する団体と定期的に意思疎通を行う。 -組織的変革を通じて人々をどのように管理支援するかを理解する	-外部専門家と協働する機会を認識し求めるために適切な方法を使い、同時に(または)アイデアの生成と発展において他の組織と協働する -提案を評価し、組織的変革プロジェクトを実行して落ち着かせるための重大な決定を下す -変革管理過程を通して情報交換や学校全体の人々を動機づけ励ますための異なる方法を選択し、適用する。	-弱点を暴くために全チームで問題解決への取り組みを促し、学校改善を進めるための障害を取り除く

4. 協働

作業進行の割り振りと監査：これは、仕事に必要な効果的な計画と、個々人やチームへと公平に割り振ることを保証することについてのものです。最新の情報を得ながら、仕事の進捗状況と質を監督することも含まれます。

同僚や出資者との生産的関係の構築：これは、同僚や出資者たちの役割、責務、興味、関心事に注意を払い、様々な手段で彼らを支援して共に働く、ということに関わるものです。彼らとの協力関係や他の活動を通じ、学校全体として教育システムの発展に貢献する重要な役割を担うことになります。また地方の、あるいは国の水準を引き上げるために他者と共同作業を行う、ということになります。

労働力計画の募集と支援：ここでは必要とされる労働人口の内容を認識し、その対処に先導的な役割を果たすことが求められます。それは戦略的な目標の設定と職員自身の向上を考慮すること、また計画履行のために適切な職員の補充を保証することと関係しています。そして組織の価値が反映された構造を必要とし、管理システム・構成・過程が、専門的基準と職業基準、法的条件を満たしながら効果的に機能することも求められます。

職員のパフォーマンスとその進展の管理：自らの学習・発達意欲を自覚している職員を支援すること、またその意欲と出会う機会の提供を援助することについてのものです。つまり、同僚が自身の学びに責任を持って学習を自分のものとすることを認知し、その価値が認められる「環境」の整備に責任を持つよう奨励するということです。また職員の誘致に効果的な戦略や手続き、そして専門家開発や作業再評価が法的基準に則って機能し、維持されることを保証するということです。チームのメンバーが抱える、彼らの作業に影響を及ぼす検討課題を支援することも行います。それは労災問題かもしれないし、個人の環境から引き起こされた問題かもしれません。関係する職員とともに、その時に合った方法で、適切な解決方策をメンバーたちが見つけるための議論も行います。

チームの創設、発展、牽引：チームを創り、その様々な発達段階を通じて管理していくことを必要とします。特定のプロジェクトや課題を実行するために作られたチームと、それ以外の現在存続するチームの両方を含みます。新しいチーム、既存のものを受け継ぐチーム、双方に対して同じように、それらが効果的に機能するための援助をします。

専門的特質

- 指導と管理を割り当てる
- 適切な方法を用いて対話する
- 公正かつ公平なやり方で、同僚と出資者の間の有効な関係を築き維持する
- 学校の組織力を高めるために他者と協力してネットワークを作り、他の学校の組織力向上にも貢献する
- 職員計画、採用、作業管理のための適切な構造とシステムを構築し、維持する
- 学校全体の優れた点、挑戦しなければならない点を認識する
- 学習過程、また学びを自得することへの熱意と確約を、学校の全コミュニティー構成員全員に示す

- 個人、またチームを発展させ、力を与え、支える
- 他者を指導し、助言する
- 他者を鼓舞し、何かに挑ませる気を与え、動機づけをする
- 効果的な仕事における関係性と協力作業を明示する
- 開かれ、公正で、平等な文化を育み、対立に対処する

知識と理解

- 仕事の計画と、優先順位・非常に重要な活動・役に立つ情報源を判断していくための方法
- チームや個人から期待される労働成果のレベルや基準にとらわれずに、定期的にきちんと、公平に、仕事の進捗状況や質を調査していく効果的な方法
- 相互交流、そして同僚や出資者が常々行う事柄へ向けた異なる方法
- 必要性や期待に関する情報を得、同僚や出資者と相談する手段
- 同僚や出資者とともに、政治的な問題を認識し管理する方法
- 雇用・福祉・権利・平等性・健康・安全に関する法律や規定、政策の立案や手続き、実質的な要求に関する規約
- 責務の枠組みと子ども達の保護
- 労働者人数の計画と教育関連の趨勢および開発
- 人を指導し管理するための理論と方法
- 作業内容を改善し、達成感を得させるために、チームや個人を励まし、動機づけをして支える方法
- 作業管理の再評価や個人発展の計画過程も含めて、労働内容に関し同僚へ、公平かつ適切で有用な意見を与えること
- 個人の問題に対して支援をする職員が利用可能な、専門家によるサービス
- 個人や組織が学ぶ上で利益となること、また、学ぶことが価値を与えられ、学ぼうとする努力が認められる環境を構築すること
- 異なる学習活動と、個人および組織に関して、学習に必要なものの優先順位をどのようにつけていくのかということ
- 学習と発展過程を自分のものにすることを含めた、学習スタイル
- 教育の分野に関する、専門的な職業基準、また専門的技術・知識・子ども達に関わる職員達の理解、それらの発展と維持を支える枠組み
- 子どもに関わる職員に向けた誘導と共通の中心となる技術
- 有能なチームや、多様な専門家ネットワーク・学習コミュニティーへ向けた理論と手本
- 対立への適切な処理

学校業務経営者の能力	SBMの役割と段階			
	SA	SBM	ASBM	ESBM
作業進行の割り振り と監査	- 責務を負う分野に関して、仕事を分配し経過を監察する	- チーム内で仕事を分配し、その質と経過を監察する	- 学校チーム全体の仕事の質と進行を先導し監察する - 学校チーム全体の優先順位と重要な活動に配慮しながら仕事の計画を行う	- 広範囲の学校や多様な機関のチームに対して、仕事の進行を先導し監察する - 広範囲の学校や多様な機関のチームに対して、優先順位と重要な活動を配慮しながら仕事の計画を行う
同僚や出資者との 生産的関係の構築	- 同僚と出資者たちが効果的な相互交流を行うために、適切なそれぞれ異なる方法を選択し利用する	- 同僚と出資者たちが効果的な相互交流を行うために、適切なそれぞれ異なる方法を選択し利用する - 同僚と出資者たちが求める情報を認識し、それを供給する	- 学校全体の重要な決定事項や活動に関して、それぞれの意見や優先事項、期待することや危険事項を考慮しながら、同僚や出資者たちと相談をする	- 広範囲の学校に関わる決定事項や活動について、それぞれの意見や優先事項、期待することや危険事項を考慮しながら、同僚や出資者たちと相談をする - 同僚や出資者たちへ何らかの振る舞いをする際には、事柄が発展していくことを認識・監察し、政治的で多様な問題を管理する
労働力計画の募集 と支援	- 立法、規則、専門的職業的基準、全体構成、実地に即した要求への規約、それらと一致した効果的な採用と選択過程に貢献する	- 立法、規則、専門的職業的基準、全体構成、実地に即した要求への規約、それらと一致した人材の採用及び選抜と継続を考える - 責務を負う分野に関する職員計画の細部を考慮する	- 学校全体の人員計画を作成する必要性が生じた際に、考慮外であった計画をも効果的に行いながら、立法、規則、専門的・職業的基準、全体構成、実地に即した要求への規約に沿って、計画を牽引する - 戦略的な人員計画指針に関する確実な知識を示しながら、計画を実行する	- 教育分野での趨勢や発展傾向を考慮しながら、職員新規計画および継続計画に対する、上級指導者たちの参加を促す - 組織学習や個人習慣の発展を調査し再評価する
職員のパフォーマンスと その進展の管理	- 誘導も含めて、同僚が効果的な学習機会を調整できるよう貢献する - 作業内容やレベルに関する同僚からの期待にとらわれず、進捗状況や質を監察する	- 組織的な要求や優先事項、個人またキャリア上の発展に対する要望を考慮しながら、同僚の学習要求に優先順位を付ける - 誘導も含めて同僚の学習活動をタイプ別に調整する - 知識・技術・理解・同僚の専門的発達の見通しや維持に対する、現在の、また急な要求に応える - PDP も含め、定期的な作業の再評価論議を通して、同僚に公平で適切かつ有用な作業への意見を与える - 法律や規定、人材（HR）指針に照らしてチームや個人の受け入れ難い業績不振について認識し、管理する。そして同僚が良くない内容について問題を議論できる環境を創り出す	- マナーも含め、自身の学習やその発展に責任を持つことを、同僚に奨励するような価値観と未来像の醸成に貢献し、その手本となる - 学校全体へ適切な学習および発展を提供するための戦略的情報源と専門的技術を求める - 地域、国、国際的な学習を理解し、同僚がそれに触れる機会を作り出す - 学校全体の改善のために、チームや個人に対して迅速で建設的な意見を利用する	- 学習の価値が認められ、進んで学習がなされる環境で、質としての到達目標を定め前進していく。そして学習が認知されていくよう努力する - 先導的で多様な専門家ネットワークや学習コミュニティを設立する - 継続的な作業発展の習慣を推進していく

チームの 創設、発 展、牽引	- 学校内でチームの活動に参加し、貢献する	- チームを創り、管理する - チームワークの大切さと、チームの作業が能率的になるチーム創設の技術を理解する - 個人のスタイルと、チームが発展し、肯定的な仕事仲間関係を育成しうる事柄についての知識を活用する	- 学校全体に適応可能な専門的意見、知識、技術を備えたチームを戦略的に選出する - 学校全体に渡って、多様な専門家チームを先導する - チーム間をまたいで働く原動力と文化の役割について理解する	- 戦略的に、学校の枠を超えて多種の専門家チームを先導し開発する - チームや個々人の成功を共に祝い、地方、国、国際レベルでの達成を進展させる
--------------------------------------	---	--	--	--

5. 資源の効果的利用

財源管理：効果的な財源調達のプロセスと供給、および確定した資産管理を役立たせながら、資産の価値と有効性を最大限に活用するために、学校の財政管理に対する最良の習慣と高いレベルの基準を利用することが求められます。学校の財源管理は、学習が戦略的計画の中心であり経営の源であることを保証します。はっきりと明示された活動のために、予算に対する計画、管理、監察、そして委託に責任を持つことは、このことの鍵となる側面です。それはまた、募金や入札、資産管理プロセスを通して学校活動基金へ追加の資金を得ることとその必要性を認識することを含んでいます。

技術管理：学校業務の進展、カリキュラム提出、利用者や学習者が教え、学び、自らを高められる経験を拡大させるための新たな技術の発展において戦略的に重要な役割を担うことが求められます。その技術の中には、情報、相互交流の技術、設備、機械や革新的技術、結果の教授と学習、また戦略の学習を身につけること、それらを支援することも含むでしょう。そして、効果を最大限利用するための複合的な科学技術や情報システム管理(MIS)に関する実際的な説明も必要とします。情報と相互交流向けの科学技術(ICT)に関する専門家からの助言では、この機能の実現を求められるでしょう。

健康と安全管理：学校や学校連盟での健康や安全に関する総合的なアプローチの先導についてのものです。学校のために働きそのサービスを利用する全ての人々の健康と生産性に貢献すること、効果的な健康と安全管理をすることは組織サービスを利用する人々の怪我や病気の危険性を減らすことにつながります。ここでは学校が、立法上の要求と向き合うことを保証し、それゆえ告発や結果としてもたらされる不利益のような事態を最小限に抑えられることが求められます。健康と安全の専門家からの助言では、この働きの実行を要求されるでしょう。

物的資源の管理：学校で計画された活動を実行するために必要な物的資源(設備、材料、建物、サービス、エネルギー供給)の有効性を保証することについてのものです。必要に応じて資源の必要性を認識すること、その資源を得るために業務の場所を作ること、いかに資源を能率的にかつ安全に使用するかを計画すること、資源の使用を監察し、正しい行動を取ることが関わってきます。全ての資源を効果的に管理することが求められ、全てに関する有効な教示と学習が求められます。

環境的影響の管理：学校での労働活動や資源は環境に影響を受けるため、その否定的な影響を最小限にとどめべく管理すること—肯定的な影響を最大限に利用すること—についてのものです。効果的に労働活動や資源の利用をまとめること、それらの環境による影響を理解すること、それらに対するマイナスの影響を減らす方法を見つけること、そしてプラスの影響を増加させること、を必要とします。環境に関する専門家からの助言では、この仕事を実現させるように求められるでしょう。

専門的特質

- 組織的かつ戦略的な財政計画が、学校の目標と価値観、および未来像を保証する
- 情報を入手し、分析し、そして解釈をする
- 学校評価の方針と習慣を応用する

- 学校が有する資源の長所と短所を理解するために多くのデータを集め、利用する
- 学識ある判断に基づいて、専門的、かつ経営上・組織上の決定を下す
- 学校の資源を発展させるために、定期的な学内再評価結果と学外からの評価を組み合わせる
- 適切な新しい科学技術を用いる
- 安全で健康的な学校環境を創出し、維持する
- 持続可能で友好的な学習環境の開発に専心する

知識と理解

- 資金の価値を保証する予算システムを準備・管理し、監察する方法
- 予算準備に影響を与える可能性のある要因と過程、傾向
- 不正行為に対する財政上の潔白と保護手段
- 学校による必需品の調達と財産管理
- システムの追跡、データや基準システムの分析
- 会計検査や検閲を含めた、法律規定上の、また倫理上の必要事項
- 教育におけるタイプ別基金、また設備者による基金に関係した、習慣や立法的・規定上・道徳的要請のガイドラインや体系
- 募金や補助金に関する効果的な方針
- 広範囲のサービス準備、依頼、契約
- 教示することと学習すること、学習を自得することを援助するにあたっての傾向と開発、および技術と関連するカリキュラムの配当
- 教育現場に技術を適用するにあたっての法律的な必要事項、また政府指針と教育ガイドライン
- 組織的な効果を高めるための技術利用
- 他の似た学校に対するベンチマーキングのために自分の学校で技術投資に使用できる財政上あるいは他の刺激や支援
- 教育に特化した法律、規定、ガイドライン、また健康や安全性についての習慣規則
- 特に教育的な視点で、健康や安全に関して、その危険性や問題点、また発展しているもの
- 学校建築物や施設の開発やアクセス
- 計画的行動を引き受けるために必要な資源の範囲と質をいかに判断し、算出するのか、ということ
- 自己の学校における環境的内容を管理するための、教育分野における必要事項
- 健全な学校の独創力
- 安全や健康的な学校環境を進歩させ、維持する方法
- 害のある影響を最小限に抑えるための環境と行動を考えた時、資源利用の潜在的影響はどのようなものであるかということ

学校業務経営者の能力	SBMの役割と段階			
	SA	SBM	ASBM	ESBM
財源管理	- 行政上の支援と正確な学校財政情報の維持に貢献する	- 予算とサービス供給の拡張を通して学校の教育目標及び収入の最大優先順位を実現するための効果的観察を補助するための予算管理と正確な財政情報の維持 - 学校業務に関わる正確な計算の供給と提出 - 資金の評価額を保証するために、効果的な物資調達を約束する - 学校能力の最大化の視点で、他の似た学校に対して情報を比較する	- 学校の教育目標及び収入の最大優先順位を実現するための効果的観察を補助するための予算管理と正確な財政情報の維持 - 資金の価値、学校改善計画のための優先事項、そして将来の学校予算へ影響を及ぼす趨勢を考慮しながら、長期的な財政予算を計画する - 募金、入札、そして資産管理の推移を含め、追加財源を先見的に探り、管理する	- 広範囲に渡る学校や、多様な機関におけるチームの財政的要求を、戦略的に先導し監察する - 広範囲に渡る学校や多様な機関におけるチームの、教育的優先事項と重大な活動における財政上の細かな事情を考慮する
技術管理	- 学校技術の効果的な運営を監察し、管理する	- 現行の学校技術システムを管理する - 同僚と、新しく豊かになってきた学校技術と、もう使用されなくなってきた技術に関して相談をする	- 学校業務管理の全体を支援するため、技術を効果的に活用するよう促す - 子ども達へ向けた教育・学習経験を広げより豊かにするための、新興技術を考える - 学校の技術管理戦略や、優先順位、可能性やリスクへの見解による将来の技術的必要性を評価するために、同僚や出資者と相談をする	- 指導や学習の成果及び個別学習を強化するために拡張された学校技術の革新的戦略的牽引をする - より広い発展を知り、監察し、優先順位や、将来の教育的技術に関連する期待と危険性を管理する開発の拡大を認識し監察する。
健康と安全の管理	- 自身及び他者の行動を保証し、法律・規定・習慣的必要事項に基づいて、健康と安全に対する危険性を減らす	- 健康と安全での必要事項が、法律・規定・習慣的要求に基づいていることを保証する - 学校の健康と安全問題に関して、同僚や出資者と定期的な協議会を設ける - 学校の健康・安全内容に関して監察、調査し、報告する	- 学校戦略の計画と意思決定において健康と安全が優先される組織的文化を発展させる。 - 健康と安全管理のために、学校を超えて十分な資源が分配されることを保証する	- 学校戦略の計画と意思決定において、健康と安全が学校サービスの枠を超えて優先される組織的文化を牽引する。 - 全ての人々、生徒、またコミュニティや広範囲な学校サービスの利用者に向けての福祉的取組みを支援し保証する
物的資源の管理	- 学校の物的資源の効果的な管理に貢献する	- 全ての人の教育と学習を支援するために、学校の物的資源を認識、獲得し、監察して効果的有効的に使用する	- 学校の物的資源の使用用途を認識し、計画し、監察するために、他者と相談する - 過去の資源利用パターンを評価し、傾向を考え、将来的に学校の物的資源の需要に影響を与えそうな開発をする - 技術の比較検討を考慮しながら、継続的な資源利用の質とパターンを監察する	- 学校やサービスの枠を超えて物的資源を先導し戦略的に管理し、将来的な需要や優先事項、問題を考慮する
環境的影響の管理	- 環境的な基準や程度によらず、仕事の進行や影響に貢献する	- 環境的基準や程度によらず、仕事の進行や影響を監察する	- ある環境における学校資源利用の過去のパターンを評価し、傾向や、将来の学校の環境問題に影響を与えそうな発展について考える - 効果的で環境への悪影響を最小限にとどめられるように資源を使用する	- 最小限の環境問題に関連する継続的改善と効率化の習慣を促進、保証する - 環境的基準と手本を求め、達成する

6. 成果への到達

プロジェクト管理: プロジェクトの発展、承認、観察、実行についてのことです。また、プロジェクトが主要な目的を達成し、その賛同者と主要な利害関係者の満足を得ることを確実にすることも含みます。拡張サービスの内部や全体に渡って、補完的な企画のプログラムを運営、牽引することもまた、幅広い学校の向上に戦略的に貢献するでしょう。

学校過程の運営: 生徒、大人、地域コミュニティ、利害関係者の需要に合致する成果を確実に出すために学校のビジネス過程を運営する必要があります。学習が全ての資源計画と遂行過程の中心であるということを確認するために、学校と合法的な要求に忠実でなければなりません。

学校サービス改善の実現: 子どものための効果的な教えと学びの成果を支援するための卓越した学校サービスを遂行し組織することについてのものです。潜在的な学校サービスの課題と利害関係者の懸念に積極的に対処することにつながります。また、能率的効果的にシステムを適合することで質の良い供給を確実にし、繰り返されるサービスの問題を避け、生徒、親、職員、地域コミュニティでの議論といった協議を通じて知らされる学校サービスの継続的な改善をサポートするために、学校での判断を主導することを目的としています。

コミュニティサービスの発展と強化: 学校が確実に、コミュニティ中心のサービスを第一に置くことと、そのサービスを効率的に売り込むことについてのものです。コミュニティサービスの更なる発展や他校、子どものための他のサービスや組織、地域官庁、高等教育組織、地域の雇用主との効果的なパートナーシップの維持を通じて、学校の展望や過程、仕組みが優れた学校サービスの提供に向かうことも保証します。

学校実績の向上: 学校や学校連合の、サービスや教えや学びの成果という観点から全体の成績の持続的な向上を俯瞰することを目的としています。生徒、親、地域集団、他の主要な利害関係者の視点から価値を増すような変化を特定し、実行することに重点を置きます。これは持続的な品質の向上と政府の政策に応えることによって優先順位を特定し、資源が確実に学校の目的と教育目標を達成するのに効率的効果的に使用されるようにすることで、学校実績を評価しその水準を上げることを目的としています。

専門的特質

- 企画運営原則と持続的な品質向上をもたらすための諸手続きを活用する
- 効率的な指導と学習のサポートにより到達度を上げるために、仕組みと規定のレベルを適合させる
- 幅広い学校集団の需要に合致するサービスを計画、運営する
- 地域や国の開発や取組みに後れを取らないように、協議を通してサービス規定を見直す
- 幅広い協議によって戦略的な計画と意思決定に確実に情報が与えられる
- 幅広いコミュニティに、中心となるサービスと拡張されたサービスを売り込む
- 学校全体の取り組みを監察して、対象の伸長を設定するためのベンチマーキングとデータを活用する

知識と理解

- 教育部門の中で共通して使われるプログラムと企画運営の手段と技術

- 教育部門に共通の危険性と不確実性
- 企画運営に関わる、教育部門ならではの法律、規制、ガイドライン、および条約や慣例
- 学校ビジネスの運営過程に影響を及ぼす、関係ある教育部門の傾向、発展の度合い、競合相手の成績
- 学校計画に影響を与えるような法律的、規制的、あるいは他の制約
- 地域連合、集団、共同体や協会の取り決め、共有サービス及び学習ネットワーク
- 多組織による仕事、多組織による仕事の利便性と危険性
- 生徒の声、親の声、市民中心のサービス
- 学校集団サービスに影響するかもしれない現在の新たな傾向
- 学校を超えた幅広いカリキュラム
- 枠組みや戦略を売り込むこと
- 学校の成績を評価するためのベンチマーク、測定、データと情報

学校業務経営者の能力	SBM の役割と段階			
	SA	SBM	ASBM	ESBM
プロジェクト管理	- 学校プロジェクトに貢献する	- 学校プロジェクトを運営し、効率的な観察を補助し成功裏に企画を完遂するための正確な情報を維持する	- 補完的な学校プロジェクトのプログラムを管理し、成功的成果を達成するために進捗状況を監察する - 企画運営過程に影響する因子、優先順位、不確実性を考慮し、補完的な学校プロジェクトを計画する	- 学校の枠を超えた多組織でのチーム全体の、補完的なプロジェクトの進捗を戦略的に牽引し、監察する - 学校の枠を超えた多組織でのチーム全体の、非常時の計画や優先順位、重大な活動を熟慮する
学校過程の運営	- 学校の基本要求的な効率的な遂行を確実にするための学校業務過程を監察し、貢献する	- 学校教育のサービスと必要事項を提供するための効率的な学校業務過程を運営する - 新しく、高められた学校業務過程について同僚と協議する	- 学校全体の業務運営過程の効果的な活用を促進する - 生徒のための指導と学習経験を高めるための学校業務過程を拡張、支援する新しく生じた技術について熟慮する - 展望、優先順位、期待、リスクの面から将来の学校業務過程についての評価を、同僚や利害関係者と協議する	- 指導や学習成果と個人的な学習を強化するための拡張された学校業務過程を戦略的に牽引する - 幅広い発展を認識、監察し、将来の学校業務過程に関わる優先順位、展望、リスクを管理する
学校サービス改善の実現	- 正確で有益な学校マーケティング資料の作成で、学校サービスの売り込みに貢献する - 学校サービスの問題を監視し再検討し解決する - 新しい学校サービスの向上に貢献する	- 効率的な学校マーケティング資料が確実に法律、規制、条例、慣習の要求に則って作られるようにする - 学校マーケティング資料の影響について監察、測定して再検討する。 - 学校サービスの問題を認識し、監察して解決する - サービスの問題再発を避けるためにシステムと過程の変革を勧める	- 幅広い受け手に学校サービスを売り込む枠組みを構築し、再検討する - 学校サービスの効果的な売り込み管理のために学校全体に十分な資源が割り当てられることを保証する - 学校全体を向上させるサービスを特定、概観し、遂行するために他者と協議する - 学校サービスの過去のパターンを評価し、将来の学校サービスの需要に影響しそうな傾向と発展性を考慮する - 改善と変更実施のために、学校サービスユーザーの聞き取り調査を実行する	- 学校サービスの枠を超えた学校サービスの売り込みが、マーケティング戦略、計画、意思決定に情報を与えるような枠組みと組織的慣習を牽引する - 将来の要求、優先順位、問題を考慮しながら学校の枠を超えた学校改善サービスを牽引し、戦略的に運営する - 効率的な学校サービス提供の実現を、生徒や保護者、コミュニティ、利害関係者に定期的に約束する

コミュニティサービスの発展と強化	- 全ての学校コミュニティサービスのユーザーとの効果的なパートナーシップと関係性をサポートし、維持する	- 全ての学校コミュニティサービスのユーザーとの効果的なパートナーシップと関係性を管理し、発展させる	- 将来の学校コミュニティサービスに向けて他の学校、サービス、組織、高等教育機関、地域の雇用主と積極的に関わり、パートナーシップの主権性を構築する - 生徒の学習経験のための資源を保証し、幅広い学校コミュニティとつながり、一体化する	- 学校コミュニティ全体の、コミュニティ中心の継続的サービス改善の慣習を牽引、促進、確実にする - 効率的、戦略的なパートナーシップを構築し維持する - 革新的な学校コミュニティサービスのための外部的な認識を求め、達成する
学校実績の向上	- 学校実績を評価するための情報を維持し監察する	- 学校の実績目標が確実に維持されるように、一貫性のあるデータとベンチマークを管理、監察し、再検討する	- 学校全体のパフォーマンスを監察するデータとベンチマークを活用し、一貫して継続的な生徒の成果に対する学校の大目標を確かなものにする - 学校コミュニティ全体のために高い期待を明確に示し、より伸長した目標を設定する - 全てのレベルで実際のパフォーマンスに挑戦する	- 学校の枠を超えた学校パフォーマンスを監察するデータとベンチマークを活用して、一貫して継続的に生徒の成果に重きを置いて牽引する - 高い期待をリードして明らかに示し、サービスの枠を超えた学校コミュニティのためのより高い目標を設定する - 全てのレベルで実際のパフォーマンスに挑戦する

The National College for Leadership of Schools and Children's Servicesは卓越することを約束し、包括性に専念します。私たちは学校の偉大なリーダーや早期の設定および子どもたちへのサービスを育み、鼓舞するために存在します。子どもたちや若い人々の生活の前向きな差異を作り出そうという願いを共有しています。

国立大学のメンバーシップにより無類の発展とネットワーク作成の機会、専門的支援、指導者資源を得ることができました。

学校業務経営管理者（SBM）モジュール

目 次

概要	1
本プログラムについて	2
都市挑戦学校業務経営管理者ティスターセッション概要説明	3
学校業務経営管理証明書	3
学校業務経営管理資格免許状	4
学校業務経営管理者プログラム	5
モジュール1：SBM能力開発	5
モジュール2：SBM専門技能開発	9
モジュール3：変革への対応	14
モジュール4：戦略的運営	16
モジュール5：指導技能の実行	18
モジュール6：チームを率いる	20
モジュール7：財政状態チェックプログラム	22
小学校業務管理プログラム	23
応募方法	25

概要

学校業務経営管理者の役割は、学校がその資源や施設を有効活用することを助けるという統合的なものと、校長や他のリーダーが教え、学ぶことに集中することを可能にさせることとして広く認知されています。

学校業務経営管理者のプログラムは、参加者に本質的で効果的な操作ができる技能や能力を提供するように作られています。

本プログラムについて

利用できる SBM プログラム	テイスターセッションの概要
学校業務経営管理証明課程 (CSBM)	このセッションは過去にCSBMを受講していない学校管理/業務管理者に向けられたものであり、学校業務経営管理者の役割の主要な発展と傾向の概観を提供することを目標としています。
学校業務経営管理資格免許状課程 (DSBM)	このセッションはCSBMを受講し、DSBMを検討している学校管理/業務管理者に向けられたものです。これらは戦略的リーダーシップの理解を発展させたいと願う学校業務経営管理者に適しています。
利用できる SBMプログラム	モジュールの概要
SBMの能力開発	4 単元：財政、リスク、施設運営、持続的開発。 ...各領域における学校の資源と作業の管理運営の技術を学びます。 ※これらの単元は個別に受けることができます。
SBM専門能力の開発	6 単元：チームワーキング、困難の対応、戦略的計画、プロジェクト運営、効果的コミュニケーション、プレゼンテーション能力。 ...CSBMプログラムを受けたことがない、あるいはプログラムに従事したことはあるけれどもさらなる高みを目指す人に向けられたものです。
変革への対応	4 単元：内的/外的な変革のための力、校風への対応、変革と戦略的運営、変革の分析。 ...変革そのものや、異なる観点及びマネジメントツールや戦略的アプローチを採用しての変革の重要性に対するSBMの知識と理解を促すことを目標とする。
戦略的マネジメント	4 単元：戦略的マネジメントとは何か、未来思考、戦略的分析、戦略的計画。 ...これらの技能を更新、強化していきたいという参加者に向けたものであり、参加者自身の学校の戦略的マネジメントを含みます。
指導技術能力	他のチームメンバーの運営と発展に対して責任があるSBM達へ向けられたもの。指導技能の開発と強化、発展に焦点が置かれています。
チームリーディング	5 単元：指導力対経営管理、チーム内の会話、動機づけ、チーム構成員への投資、チーム内相互依存のための努力。 ...参加者は効果的なチームをどのように創り上げ、発展させ、動機づけしていくかということを深く理解することができるようになるでしょう。
財政状態チェックプログラム	このプログラムはコーチング、コンサルティングを使い、自分の能力を発展させたいSBMや、集合的発展・改善のための自身の力を振り返って、ターゲットを定めたいと望む学校経営チームに向けられたものです。
小学校業務管理プログラム 学校業務管理分野における専門家たちが支援するSBMプログラムによって得られた専門知識をもとに編まれた、融通性に富んだプログラムです。このプログラムは個人能力の開発と鍵となる人物の育成に焦点を置いています。	

都市挑戦SBMテイスターセッション

学校業務経営管理証明書プログラム（CSBM）

この課程はCSBMプログラムを受講していない学校管理者/経営者に向けたものです。

目標

- ・参加者にプログラムの内容、要件、学習スタイルの理解を促す
- ・参加者にCSBMプログラムへの応募を勧める

構成

このワークショップは一日で行う。指導員の一人はCSBMプログラムを完了した熟練の学校業務経営管理者(SBM)である。

ワークショップの内容

セッション1：プログラムの概観と次の10年におけるSBMの役割

本セッションではプログラムの目標、目的と内容を提示する。学校業務経営管理者の役割においてカギとなる能力の開発と大勢の概観を提供する。参加者が実施した活動例を、賞を得るために期待されることを示す見本資料と共に与える。

また、プログラムの中でどの要素が最も彼らに役立ちそうかが分かるように作られた診断を完了することとなる。

セッション2：オンライン学習の導入

ハンズオンセッションでは参加者がオンライン学習の利点についての洞察を得るために、NCSLの学習入門（ラーニング・ゲートウェイ）を探索できるようにする。それによってSBMに利用可能な学習コミュニティを訪れることができる。

セッション3：実践的ワークショップ

このワークショップはCSBMのリスクマネジメントワークショップで使われた現行の素材を元にして、いる。プログラムの一部である対面トレーニング期間に何を行うべきかという洞察を与える。

セッション4：評価

プログラムの評価項目について紹介し、様々な評価観点を説明するために作られたリスクマネジメントプログラムにある複数のプログラム活動に取り組む。

セッション5：その日の復習と次のステップ

自分の考えを振り返り、個人的・専門的な能力開発に絡めて次のステップについて議論する。

学校業務経営管理資格免許状プログラム (DSBM)

この課程はCSBMプログラムを受講し、DSBMプログラムを検討している学校管理/経営者に向けたものです。戦略的リーダーシップの理解を発展させたい学校業務経営管理者に向いているでしょう。

目標

- ・ 参加者にプログラムの内容と必要条件を理解させる
- ・ 出席者にDSBMプログラムの応募を勧める

構成

このワークショップは一日で行う。指導員の一人はDSBMプログラムを完了した熟練のSBMである。

ワークショップの内容

セッション1：プログラムの概観と次の10年におけるSBMの役割

プログラムの目標・目的そして内容を説明する。学校業務経営管理者の役割においてカギとなる能力の開発と大勢の概観を提供する。参加者が実施した活動例を、賞を得るために期待されることを示す見本資料と共に与える。

セッション2：戦略的リーダーシップの紹介

このワークショップは管理、運営、そしてリーダーシップにおける違いに焦点を置いており、戦略的リーダーシップの概念と学校の戦略的リーダーシップにおけるSBMの果たす役割について紹介する。

セッション3：変革への対応の紹介

このワークショップはDSBMの変革在宅ワークショップで使用する現行の素材を元になっている。参加者はプログラムの重要な要素である家での出来事に対して何をするのかという洞察を得る。

セッション4：評価

プログラムの評価項目について紹介し、学校経営改善プログラムの複数の活動に取り組む。

セッション5：一日の復習と次のステップ

自分の考えを振り返り、個人的・専門的な能力開発に絡めて次のステップについて議論する。

SBMモジュール

モジュール1：SBMにおける能力の開発

構成

a) プログラムの内容:

単元1：財政

単元2：リスク

単元3：施設運営

単元4：持続的開発

これらの単元はCSBMプログラムを元になっている。

(※希望者は単元を追加できる。4つの単元に加えて、次の単元が利用可能である：人的資源運営、オフィスシステム運営、ICT運営)

b) プログラムの期間:

本プログラムは3ヶ月以上実施され、3度の対面セッションを含む。

- ・ 一日目（終日）：単元1・2
- ・ 二日目（終日）：単元3・4
- ・ 三日目（半日）：成果発表と総合評価

c) プログラムの活動

それぞれの対面セッションに従い、自分達が学んだ話題に関連した学校のフォローアップ活動に取り組む（例えば、リスク、健康状態、安全の対応における学校の取り組みの調査など）

各参加者は自分達が責任を負っていることや改善が必要だと思っていること（例えば学校のささいな支払いシステム等）を選び、その領域における小規模な調査や改善を進める簡易レポートを作る。このレポートは三日目に議論の対象となる。

単元1：財政

目標

この単元は、効率的かつ効果的な学習環境を促進するための学校資源の管理・運営や、財政的運営操作能力を備えることを目標とする。特に以下のことに関する知識を発展させる。

- ・ 購買手順
- ・ 現金の管理、投資、借金の運営の手順
- ・ 会計、会計検査、財政状態報告の原則
- ・ 予算上の周期
- ・ 学校財政の原則

学習成果

購買手順

この単元を修了した参加者は以下のことが可能になる。

- ・ 一般的に認められた学校用の会計の原則サービス、歳出、用具の購入プロセスにおいて、これらの会計手順を獲得する
- ・ 金銭の価値の原則を理解、適用する

現金の取り扱い、投資、借金の取り扱いの手順

この単元を修了した参加者は以下のことが可能になる。

- ・ 学校環境での換金計画の変数を理解しキャッシュフローの分析に備える
- ・ 学校内での適切な基金の預金残高運営の概念を実行する

会計、会計検査、財政報告の原則

この単元を修了した参加者は以下のことが可能になる。

- ・ 管理者とシニアリーダーシップチーム（SLT）と予算保持者に対して、適切な仮協定、財政報告書、財政情勢、学校の取り組み結果を準備する
- ・ 財政、法律、契約で保障される対策を設立し、立証する
- ・ 会計監査役とともに年末の決算手順と補足の会計監査報告を完遂する。
- ・ 学校の預金操作と財政情勢報告、取り組み結果に対して適切な会計技術を適用する（証券売買、見越し、もしくは換金）

予算上の周期

この単元を修了した参加者は以下のことが可能になる。

- ・ 学校の財政計画プロセスと予算決定の面から予算を分析する
- ・ 予算決定の原則を利用して、学校の予算を準備する
- ・ 学期ごとに適切な財政手順の維持をする
- ・ 適切で様々な技量を使って歳入の推定と歳出の見積もりの準備を行う

学校財政の原則

この単元を修了した参加者は以下のことが可能になる。

- ・ 地方・国家レベルで学校の主要な歳入と歳出源を認識・分析する
- ・ 会計表の展開、作成および管理方法、それらがどのように学校の財政経営の統合的な観点になるのかということを理解する
- ・ 最良の価値の原則を理解、適用する

単元2：リスク

目標

この単元は効率的かつ効果的な学習環境を促進するため、学校資源を運営するリスクマネジメントの手順を適用できるようになることを目標とする。特に、以下の知識を発展させる。

- ・ リスクマネジメントと損害予防手順の実行
- ・ 学校での健康・安全対策、手順、管理者への推薦の発展と実行
- ・ 適切な火災予防戦略と学校の火災訓練の実行
- ・ 全スタッフに自覚されている、全スタッフと生徒で行う効果的な代替プランの運営

学習の結果

この単元を修了した参加者は以下のことが可能になる。

- ・ 保険費用を減らすためのリスクマネジメントと損害予防戦略の実行
- ・ 学校にある潜在的なリスクを評価するために適切なプロセスを実行する

健康と安全の管理

この単元を修了した参加者は以下のことが可能になる。

- ・ 学校のための適切な健康と安全の政策と援助の手順を実行する
- ・ 健康と安全の規制に従う能力を示す
- ・ 学校の健康と安全の問題により自覚的になるための被雇用者の訓練を促進する

火災安全

この単元を修了した参加者は以下のことが可能になる。

- ・ 火災安全法と規制の理解を示す
- ・ 適切な火災予防戦略の実行
- ・ 学校の火災訓練プログラムの実行

代替計画

この単元を修了した参加者は以下のことが可能になる。

- ・ 他の解決法を生み出し、決定をサポートし、起こりうる結果と代替計画を認識するために様々なタイプの情報を収集、分析、評価する
- ・ 全スタッフに自覚され、全スタッフと生徒で定期的に行う効果的な災害復旧計画の運営
- ・ メディアとの効果的な関係を築く必要性への理解

単元3：施設

目標

この単元は効率的かつ効果的な学習環境を促進するため、学校資源と施設運営を管理できるようにすることが目標である。特に次の知識を発展させる。

- ・ 適切な施設計画と建設手順
- ・ 適切な維持と運営手順の実行
- ・ 資産運営手順
- ・ 輸送機関と交通手段の手順
- ・ ケータリングサービスの手順

学習の結果

計画と建設の手順

この単元を修了した参加者は以下のことが可能になる。

- ・ 学校の大勢の進行と施設計画の関係に理解を示すこと
- ・ 建築家、工学者、リスクマネージャー、建設マネージャー、一般契約者、その他の専門家の専門サービスを選択、使用する適切な手順を適用し、彼らの役割と責任に理解を示す
- ・ 法的、道徳的あるいは環境的な評価と剰余財産の処理に関する適切な手順を適用する

維持と運営

この単元を修了した参加者は以下のことが可能になる。

- ・ 学校における適切な棚卸しの運営を通じた棚卸しの維持と管理
- ・ 学校における修理計画と予防的維持のそれぞれの方法に深い理解を示す
- ・ 労力の予算の決定と、予算に関連する労力の使用の監視
- ・ 減価償却とその準備の関連、どのようにこの方法が学校という環境で利用され得るのかという概念に理解を示す
- ・ 資源の会計配分に関する適切な決定を通じた学校施設の維持と運営の効果的な操作

財産管理

この単元を修了した参加者は以下のことが可能になる。

- ・ 計画問題に関連した他の政府機関と協力し、学校財産への発展の影響に理解を示す
- ・ 学校の方針と財産管理と教育目標との間の関係を認識し説明する
- ・ 減価償却とその準備の関連、どのようにこの方法が学校という環境で利用され得るのかという概念への理解を示す

輸送

この単元を修了した参加者は以下のことが可能になる。

- ・ 学生に交通機関を提供するために交通機関の要件とは何かということと基本的なシステムの特徴についての十分な知識を示す
- ・ 適切な交通機関運営を導く原則についての十分な知識を示す

ケータリングサービス

この単元を修了した参加者は以下のことが可能になる。

- ・ 無料あるいは安価の食事の補助金とその利用資格に関する地方と政府のガイドラインを適用する。
- ・ 学校のケータリングサービスプログラムの計画実行と報告に関連する栄養上の配慮と規定機関と関係をつくる能力を示す

単元4：持続可能な発展

目標

この単元の目標は、参加者に以下の内容を可能にさせることです：

- ・ 簡潔な管理手順を実行する
- ・ 学校スタッフを引き込む
- ・ 全国のカリキュラムに沿う、生徒達それぞれの年齢・理解力・技術に見合った方法で彼らを参加させる。そして現実世界の問題と学習することとの関連を示す
- ・ 地域コミュニティとの効果的な関係を築く

学習の結果

全学的なアプローチ

この単元を修了した参加者は以下のことが可能になる。

- ・ 全学的なアプローチの重要な概念や根本方針を知り理解する
- ・ 彼らの学校における持続的な発展を進めるためにそれらを利用できる

法令遵守

この単元を修了した参加者は以下のことが可能になる。

- ・ 学校のための基本的な環境管理システムを考案する
- ・ 学校における現在の環境実績を調査する
- ・ 環境的悪影響を継続して削減する態勢の確立に向けての、進行を監察する
- ・ しっかりとした環境習慣を確立するための経済的結果を自覚する
- ・ 学校の中で環境法により律せられる活動を認識する
- ・ 学校が真剣に、法的義務として環境を考えていると明確に表すことで良い例を示す
- ・ 学校が責任を負う、環境的影響に関わる学校全体のコミュニティを引き入れた活動を創設する

校庭

この単元を修了した参加者は以下のことが可能になる。

- ・ きちんと造成され、丁寧に管理されて、効果的に使われる校庭の重要性を理解する
- ・ 校庭の管理と活用という素晴らしい経験を背景に持つ基本方針を理解する
- ・ 生徒による校庭の利用、開発、長期間の管理が、いかにすばらしい結果をもたらすかということのを的確に認識する
- ・ 学校の基本構想と経営がいかに SBM と関連しているかを理解する

エネルギーと水

この単元を修了した参加者は以下のことが可能になる。

- ・ 地震の学校のエネルギーおよび水政策を評価する
- ・ 学校コミュニティの他のメンバーによる評価をともに得る

- ・ エネルギーと水消費の調査に関する一つの方法を知る
- ・ 調査をいつ実行したら良いか、時間の探し方について幾つかのことを知る

これらの単元は個々に受講することも可能です。そちらをどうぞご承知おきください。
お申込方法は、ハンドブックの末尾をご覧ください。

モジュール2：SBMの専門技術開発

このプログラムはCSBMのプログラムを受講したことのない方々、またプログラムは受けていても下記の分野に関する最新情報を得たいという方々へ向けたものです。

構成

a) プログラム内容:

単元1：共同作業

単元2：対立の処理

単元3：戦略的計画

単元4：企画管理

単元5：効果的なコミュニケーション

単元6：プレゼンテーション技術

これらの単元はCSBMプログラムに基づいています。

b) プログラム期間:

本プログラムは3ヶ月以上実施され、対面による3つの授業を含みます。

- ・ 1日目（終日）：単元1および2
- ・ 2日目（終日）：単元3および4
- ・ 3日目（終日）：単元5および6

c) プログラム活動

初め2つの対面授業の後、参加者達は、彼らが職場で得ようとしている技術と能力に関する個人活動計画に同意するよう求められます。その後の対面授業では、彼らは自分たちが成し遂げた進歩についての議論をします。

単元1：共同作業

目標

本単元の目標は以下です：

- ・ 学校内で異なる集団を認識する
- ・ 効果的な集団の創りだした物を調査する
- ・ 集団内での役割を自覚し、学内でいかに良い集団が影響を及ぼしているかを見極める
- ・ 教育における現行の方針展開が、どのような方法で運営と学内での集団発達に影響を与えているかを再評価する

学習の結果

この単元を修了することで、参加者は以下のことが可能となります：

- ・ 参加者たちの組織内で異なる集団を認識する
- ・ 異なる役割を持つ集団と共に働き、そのことが一集団へいかに良く機能していくかを理解する
- ・ 現行の方針展開や、それがいかに集団機能を変える可能性を持つかについて、広い視野で捉える

単元2：対立の処理

目標

本単元の目標は以下です：

- ・ 組織内での衝突について紹介する
- ・ 交渉技術を持って、以下に衝突を首尾よく処理するかについて調べる

- ・ 衝突の原因について考える

学習の結果

この単元を修了することで、参加者は以下のことが可能となります：

- ・ 自分たちの組織内における衝突の原因について自覚する
- ・ 衝突を処理するための異なる技術を使用する
- ・ 衝突が発生している事態を解決する

単元3：戦略的計画

目標

本単元の目標は以下です：

- ・ 戦略的計画の概念を紹介する
- ・ 計画の発展に向けた SBM を紹介する
- ・ 異なる計画方法を調査する

学習の結果

この単元を修了することで、参加者は以下のことが可能となります：

- ・ 戦略的計画とはどのようなものを理解する
- ・ 参加者自身の組織内での戦略的計画について認識する
- ・ 様々な計画方法を使用する

単元4：企画管理

目標

本単元の目標は以下です：

- ・ 企画計画と経営変化の土台となる、重要な概念のいくつかを紹介する
- ・ 実行に向け、いくつかの関連する手段と技術を調査する

学習の結果

この単元を修了することで、参加者は以下のことが可能となります：

- ・ 参加者の組織内で、企画計画を使うことを自覚する
- ・ 広く様々な活動に応用しうる、企画管理の包括的な技術を用いる

単元5：効果的なコミュニケーション

目標

本単元の目標は以下です：

- ・ SBM 達が効果的なコミュニケーションの概念を理解できる
- ・ 会話と筆記のコミュニケーションの違いを理解する
- ・ 良いコミュニケーションの本質を認識する

学習の結果

この単元を修了することで、参加者は以下のことが可能となります：

- ・ 良いコミュニケーションの特徴と、どのように対話を効果的に行うかについて理解する
- ・ なぜ良いコミュニケーションが必要であるかについて、確実な根拠を明示する
- ・ 異なる聴衆に向け、異なる種類のコミュニケーションが必要であることを理解する

単元6：プレゼンテーション技術

目標

本単元の目標は以下です：

- ・ プレゼンテーションの異なる方法を調査する
- ・ プレゼンテーションの重要さと、いかにそれらが異なる状況下で使用される可能性があるかについて理解する

学習の結果

この単元を修了することで、参加者は以下のことが可能となります：

- ・ 聴衆によってプレゼンテーションの種類を選択する
- ・ 分かりやすく対話するために、プレゼンテーションの重要性を考慮に入れる
- ・ プレゼンテーションをいかに発展させていくかを理解する

お申込方法は、ハンドブックの末尾をご覧ください。

モジュール3：変革への対応

このプログラムは、CSBM プログラムを修了した方々、または DSBM プログラムを受講しているけれどその技術に関して最新情報を取り入れたい／技術を高めたい方々に向けたものです。

構成

a) プログラムの内容

単元1：変革への影響力―内部／外部

単元2：校風の管理

単元3：変革の分析

単元4：変革の戦略的管理

これらの単元は DSBM プログラムに基づいています。

b) プログラムの期間

本プログラムは3ヶ月以上実施され、対面による3つの授業を含みます。

- ・ 1日目（終日）：単元1および2
- ・ 2日目（終日）：単元3および4
- ・ 3日目（終日）：単元5および6

d) プログラムの活動

本プログラムにおける初めの2日間の後、参加者たちは彼らの学校において、変化管理の活動を実行することが期待されます。プログラム3日目には、参加者は変化管理が行われた効果を見出し、その手段を再評価するでしょう。彼らはその後、どの分野が更なる発展をする必要があるのかを決め、個々の行動計画を立てていくでしょう。

目標

このプログラムの目標は、以下の事柄に対する SBM の知識と理解を深めていくことです：

- ・ 変化の本質
- ・ 内部の変化と外部の変化との違い、および双方の管理の必要性
- ・ 変化管理における校風の重要性
- ・ 変化の副作用

学習の結果

この単元を修了した方々は、以下のことが可能となります：

- ・ 変化を成功させるための様々な管理手段を使用する
- ・ 変化の背景にある影響力を分析するために、その変化の概念を利用する
- ・ 変化への賛成と反対の議論におけるメリットを見極める
- ・ 戦略的アプローチを、自分たちが責任を持つ領域での変化管理に適合させる

お申込方法は、ハンドブックの末尾をご覧ください。

モジュール 4：戦略的経営

本プログラムは、CSBM プログラムを修了した方々、または DSBM プログラムを受講しているけれど、その技術を最新のものとしたい／高めたい方々へ向けたものです。

構成

a) プログラムの内容

単元 1：戦略的経営とは何か

単元 2：未来思考

単元 3：戦略的分析

単元 4：戦略的計画

これらの単元は DSBM プログラムに基づいています。

b) プログラムの期間

本プログラムは3ヶ月以上実施され、3つの対面授業を含みます。

- ・ 1日目（終日）：単元1および2
- ・ 2日目（終日）：単元3および4
- ・ 3日目（終日）：総合評価

c) プログラムの活動

2日間のプログラムを終了後、参加者たちは彼らの学校で戦略的経営の実践を行うことが期待されます。

3日目には、彼らが戦略的経営計画の手段がいかに有効であるかを評価するでしょう。彼らはその後、どの分野が更なる発展の必要があるかを決め、個々の行動計画を立てていくでしょう。

目標

このプログラムの目標は、以下の事柄に対する SBM の知識と理解を深めていくことです：

- ・ 運営上の活動と戦略的計画の違い
- ・ 戦略的計画の過程
- ・ 心に描くことと未来思考の重要性
- ・ 学校全体の戦略的思考と計画における学校業務経営者の役割

学習の結果

この単元を修了した方々は、以下のことが可能となります：

- ・ 異なる戦略的経営の特徴を判別する
- ・ 学内での戦略的経営の役目と目的を自覚する
- ・ 自分たちの学校において戦略的計画を促進させるために、手段と概念を使用する
- ・ 未来思考とその訓練を先導する
- ・ 戦略的計画についてその危険性を分析し、関連した業務コミュニティの計画を提示する

お申込方法は、ハンドブックの末尾をご覧ください。

モジュール5：指導技術能力

本プログラムは、他のチーム構成員の管理と発展に関する責任を負う SBM へ向けたものです。

構成

a) プログラムの内容

- ・ 指導力についての理論と実践
- ・ 明確で高い目標の設定
- ・ 質問技術と傾聴技術の改善
- ・ 適切な言葉の使用
- ・ 参加の取得
- ・ 動機の創出
- ・ 指導力の実践的使用

b) プログラム期間

本プログラムは3ヶ月以上実施され、3つの対面授業を含みます。

- ・ 1日目および2日目：指導技術の向上
- ・ 3日目：成果発表と総合評価

c) プログラムの活動

2日間のプログラムの後、参加者たちは彼らの学校で指導活動を実行することが期待されます。3日目には、彼らは系統立てられた本プログラムの影響で、いかに自身の指導技術が向上しているかを実感するでしょう。彼らはその後、どの分野が更なる発展の必要があるかを決め、個々の行動計画を立てていくでしょう。

目標

このプログラムの目標は、参加者たちが自身の指導技術を高め、その結果以下のことができるようになることです：

- ・ 指導力の基礎をなす方針について理解する
- ・ 公式、非公式両方の管理作業を効果的に実行する能力を持つ
- ・ チーム構成員の能力を高めるために彼らを指導できる

学習の結果

- ・ 指導力の理論と実践について理解する
- ・ 明確で高い目標を立てることができる
- ・ 効果的な質問や傾聴をすることが可能になる
- ・ 指導時には適切な言葉を用いることが重要であることに気がつく
- ・ 個人の能力を改善するために、個々の参加を得られる
- ・ 実際の現場で学んだ指導方法を実践できる

お申込方法は、ハンドブックの末尾をご覧ください。

モジュール6：チームリーディング

本プログラムは、他のチーム構成員の管理と発展に関する責任を負う SBM へ向けたものです。

構成

a) プログラムの内容

単元1：指導力 対 経営管理

単元2：チーム内相互依存のための努力

単元3：動機づけ

単元4：チーム構成員への投資

単元5：チーム内の会話

d) プログラム期間

本プログラムは3ヶ月以上実施され、3つの対面授業を含みます。

- ・ 1日目：単元1 および2
- ・ 2日目：単元3、4、5
- ・ 3日目：成果発表と総合評価

c) プログラムの活動

2日間のプログラムの後、参加者たちは彼らの学校でチームの発展活動を実行することが期待されます。

3日目には、彼らは系統立てられた本プログラムの影響で、いかに自身のチーム発達技術が向上しているかを実感するでしょう。彼らはその後、どの分野が更なる発展の必要があるかを決め、個々の行動計画を立てていくでしょう。

目標

本プログラムの目標は、効果的なチームをどのように創り上げ、発展させ、動機づけしていくか、ということに対する参加者の理解を深めることです。

学習の結果

このプログラムの修了により、参加者は以下になるでしょう：

- ・ 指導と管理の違いを理解する
- ・ 本指導方式を利用できる範囲を認識する
- ・ 高いレベルの成果を生み出すチームが持つ特質を理解する
- ・ チームの役割の重要性を理解する
- ・ 動機づけの理論を理解し、参加者のチームにそれを応用できる
- ・ 個々のチーム構成員に投資するか否か、判断できる
- ・ フィードバックとフィードフォワード（原因を考えると予測すること）ができる

お申込方法は、ハンドブックの末尾をご覧ください。

モジュール7：財源の健全な管理プログラム

個々が発展するための強力な手段として、指導力が持つ潜在的な重要性は、かねてよりシティーチャレンジイベントにおいて認められてきました（J, West Burnham, Oldham, 2008年6月）。

指導／コンサルタント業は以下の対象者に利用されることとなるでしょう：

- ・ 技術向上を望む、個人単位の SBM
- ・ 自分たちの効果に対する再評価を望む、また自分たちの共通の発展と改善のために達成目標の設定を望む学校業務チーム（SBM／経営者）

構成

コンサルタント業者の支援は、基本的には CSBM および DSBM プログラムの資料を使用しながら行われます。実行されるアプローチは以下のようなものです：

- (a) 現行の CSBM／DSBM の中で適切なものを使いながらの事前診断
- (b) 診断結果の議論
- (c) 組織的な状態検査
- (d) 発展に向う領域を絞り込む
- (e) 個人／グループの発展的活動を手本に目標を設定
- (f) 継続管理と再評価

このアプローチでは、ここで取り上げる発展的活動が全て個々の SBM や学校の具体的な求めにより主導されたものだ、ということを保証します。

お申込方法は、ハンドブックの末尾をご覧ください。

小学校業務管理プログラム

プログラム概観

小学校業務の管理プログラムは、学校業務管理分野における専門家たちが支援する SBM プログラムによって得られた専門知識をもとに編まれた、融通性に富んだプログラムです。本プログラムの順応性ある枠組みは、提示される全ての発展的活動が、個々の学校や学校連盟の求めと挑戦に特有のものであることを保証します。そのアプローチは学校業務経営分野における最近の発展結果—特に NCSL 学校業務長の実証結果—に基づいて、組織の業務要素を管理するために最適の道を提案しています。

構成

小学校業務の管理には、4から6ヶ月以上の時を要します。それぞれのプログラムは以下の枠組みから作られています。

第1段階：再評価（1日）

この段階は、外部のコンサルタントが、どのように学校が業務を管理しているか、コンサルタントの援助を受けながら学校が自己検査をする場所への一日訪問の形を取ります。再評価は、学校の戦略的指導と業務管理に重大な責任を持つ人達とともに行われます。一連の検査に使用するものはこの過程に役立つものです。

第2段階：行動計画（1日）

コンサルタントは自己検査過程の結果をレポートに記します。そのレポートは学校に送られます。学校がコンサルタントの次の訪問より先にそのレポートを使って深く学ぶためです。戦略への合意のため、コンサルタントはその学びの後で学校を訪問します。

第3段階：実施（2日）

コンサルタントは合計2日間、問題視されている事柄に関して学校の全職員と関わりながら過ごします。これらの活動は次の事柄を含みます：

- ・ 問題となっている業務の管理に関する、学校への専門的な助言
- ・ 仕事の選択に関する考慮 例. 共同作業、連盟
- ・ 重要人物への指導

第4段階：退出（半日）

コンサルタントが学校から退出する段階では、学校が達成した事柄、また次の段階として学校が行うべき事柄について、学校とコンサルタント双方の意見を合わせた再評価が行われます。

利益となること

小学校業務管理のプログラムは、重要人物が専門的能力を高めることに焦点を当てています。それは学校業務の戦略的管理とは、学校が直面する挑戦への創造的解決を与えるのと同じくらいに堅実な基盤であることを保証するためです。本プログラムの終わりには、プログラムに関わった上級の指導者達は次のことを得られるでしょう：

- ・ いかに効果的に学校が業務を管理していくか、ということに対する検査の基礎
- ・ 将来の効果的な学校業務管理に対する明確な戦略
- ・ 学校業務管理に責任を持つ、重要な職員全員の向上した専門的能力

お申込方法は、ハンドブックの末尾をご覧ください。

誰が申込みことができるか？

指導の1年以内に、チャレンジアドバイザーたちが成功学校となるために必要な支援を見定めていきます。その後リーダーシップ局長が更なる進歩のための助言を行い、前進しながら、リーダーシップ戦略の2年目に、プログラムはさらに拡大していきます。

申込方法は？

このプログラムに興味を持ったら、どうぞマンチェスター・チャレンジリーダーシップ戦略局長の一人か、ご指名のチャレンジアドバイザーと話をしてください。

詳細

マンチェスター・チャレンジ・リーダーシップ・ストラテジー・チームまでご連絡ください。

お電話 01204 334936 または [email gtrmanchesterchallenge@ncsl.org.uk](mailto:gtrmanchesterchallenge@ncsl.org.uk).

グレーター・マンチェスター・チャレンジ・リーダーシップ・ストラテジー・チーム

ジャネット・ウッズ

指導力局コンサルタント指揮官

カレン・ブラムウェル

指導力局長、セイント・コフ小学校校長

デレク・デイビス

指導力局長、ストレットフォード高校校長

ジェイニス・トリスカ

指導力局長、オークウッド高校校長