

基本方針	課題改善のための方向性	取組の方向性	具体的な取組（例）	
1 学校の組織マネジメントの強化	(1) 若年教員から校長までの体系的な組織マネジメント力の育成	ア 管理職の組織マネジメント力を向上させる取組の強化	(独) 教職員支援機構研修への教員派遣 主幹教諭から校長まで学校組織マネジメントと人材育成を柱とした管理職等育成プログラムの再構築 学校経営計画の質的向上 教科研究センターHPで先進校の好事例を発信	
		イ 中堅期や発展期の教員の組織マネジメント力を育成する取組	高知大学教職大学院学校運営コースへの中堅教員派遣 (独) 教職員支援機構研修への教員派遣 中堅教諭等資質向上研修の充実、組織マネジメントの視点を強化したチーム協働研修の実施 【新】 発展期（採用20年以降）の教諭に対する研修の提供 中学校組織力向上のための実践研究事業（タテ持ち・教科間連携）の充実 行政経験を位置付けた教員のキャリア形成の仕組みづくり	
		ウ 若年期の教員に対する組織マネジメントへの意識を醸成する取組	【拡】 年次に応じた組織マネジメント力を育成するための若年教員育成プログラムの再構築	
		エ 若年教員から校長まで体系的なマネジメント力を育成するプログラムの確立	体系的な組織マネジメント力を育成するためのプログラムの策定 ジョブリストやタイムマネジメント等を取り入れた、セルフマネジメント研修の実施 学校支援チームによる学校訪問	
	(2) OJTを活用した若年教員やミドルリーダーの育成	ア 管理職がOJTを通じてミドルリーダーを育成する仕組みづくり	主幹教諭から校長まで学校組織マネジメントと人材育成を柱とした管理職等育成プログラムの再構築（再掲）	
		イ 学校全体で組織的に若年教員を育成する取組の強化	【拡】 初任者研修指導教員研修を通じたOJTとOff-JTとの継続性の強化 【拡】 メンター制を活用したOJTシステム充実事業 【拡】 主幹教諭の配置拡充	
		ウ 校種や学校規模に応じて、若年期から管理職まで段階的に人材を育成する仕組みづくり	研修履歴のカルテ化、目標設定シートにおける「若年層への人材育成の視点の追加」の検討 近隣の小規模校や町村を対象とした広域的な研修体制の推進	
		エ 風通しのよい職場づくりにつながる取組	サービスに関する研修内容の再構築 スクールカウンセラー、スクールソーシャルワーカー等活用事業	
	2 学校の働き方改革・業務改善	(1) 校種や学校規模を踏まえた業務改善や組織体制の見直し	ア 学級担任制である小学校教員の負担を軽減する組織体制の見直し	【拡】 小中両免許状の保有者の拡充に向けた検討 【拡】 小学校専科指導教員の配置拡充
			イ 学校の規模や課題に応じた柔軟な組織体制の構築	【拡】 主幹教諭の配置 【拡】 副校長、主幹教諭の配置（一部再掲） 【拡】 中山間地域における特色ある学校づくり推進事業 遠隔教育システムの活用や再任用教員による免許外教科担任の解消の検討
ウ 業務改善・効率化に向けた総合的な取組の推進			統合型校務支援システムの活用、【新】 働き方改革通信の発行 学校単位で参加する競技大会等の見直し 【拡】 遠隔教育システムを活用した教職員研修の拡充	
エ 教員の勤務時間に対する意識改革の取組			統合型校務支援システムを活用した勤務時間の自己管理 【新】 働き方改革に係る教職員対象の研修 教頭（任用2年次）対象「働き方改革」研修	
オ 教員の業務の見直し及び業務量の削減			学校等に対する調査・照会の見直し及び削減、研修等の精選及び削減 学校が担ってきた業務の仕分けや学校行事等の精選及び削減を推進	
(2) 事務職員の役割の明確化		ア 事務職員の職務内容の見直しによる学校経営の参画	事務職員の職務内容の見直しの検討 総括主任、事務長の計画的な配置の推進	
		イ 業務負担の軽減につながる事務職員体制の強化	【拡】 市町村における共同学校事務室設置の拡充	
		ウ 事務職員の人材育成の強化	(独) 教職員支援機構研修への教職員派遣（再掲） 【拡】 県の職員研修との連携やオンデマンド配信等による学校事務職員研修の充実 共同学校事務室連絡協議会の開催、県教委等への人事交流の実施	
(3) 校務へのICTの活用		ア 校務支援システムや遠隔研修による業務負担の軽減	【拡】 統合型校務支援システムの導入 【新】 統合型校務支援システムの各種調査への活用 【拡】 遠隔教育システムを活用した教職員研修の拡充（再掲） MIRAI・プロジェクト（ICT推進プロジェクト） 【拡】 高等学校の通級による指導実施校におけるネットワークの充実	
		イ 学校がICTを活用しやすいサポート体制の確保	教育版地域アクションプラン事業、プログラミング教育における専門人材の活用 【新】 情報教育推進リーダーの育成、【新】 AI教育推進事業の実践 MIRAI・プロジェクト（ICT推進プロジェクト）（再掲） 特別支援学校等の専門性・教育内容充実事業 高等学校における公正に個別最適化された学びの促進	
(4) 外部人材（専門家、地域人材等）の活用		ア 各学校のニーズに応じた専門人材の確保（量的拡大）	再任用を希望しない教職員への意識調査の実施、【拡】 校務支援員の配置拡充 放課後等学習支援の充実、部活動指導員の配置促進 外部講師活用事業の活用及び充実 特別支援学校等の専門性・教育内容充実事業、巡回相談員派遣事業 運動部活動サポート事業 スクールカウンセラー、スクールソーシャルワーカー等活用事業（再掲） 【新】 スクールロイヤー活用事業	
		イ 地域と連携・協働した学校づくりの推進	【拡】 中山間地域における特色ある学校づくり推進事業（再掲） 【新】 コミュニティ・スクールの導入促進 【拡】 コミュニティ・スクールの拡充、【拡】 地域協働学習の推進 特別支援学校等の専門性・教育内容充実事業（再掲） MIRAI・プロジェクト（文化・芸術・スポーツ活動推進プロジェクト） 地域学校協働本部の設置促進と活動の充実	

【新】は新規、【拡】は拡充

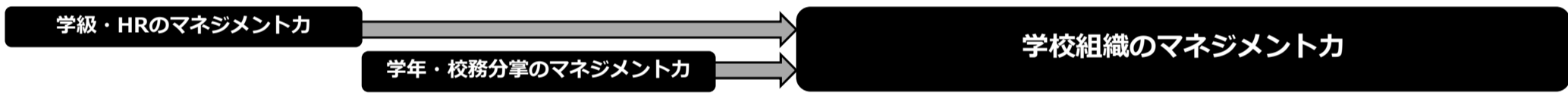
学校の組織マネジメント力の強化

課題改善のための方向性

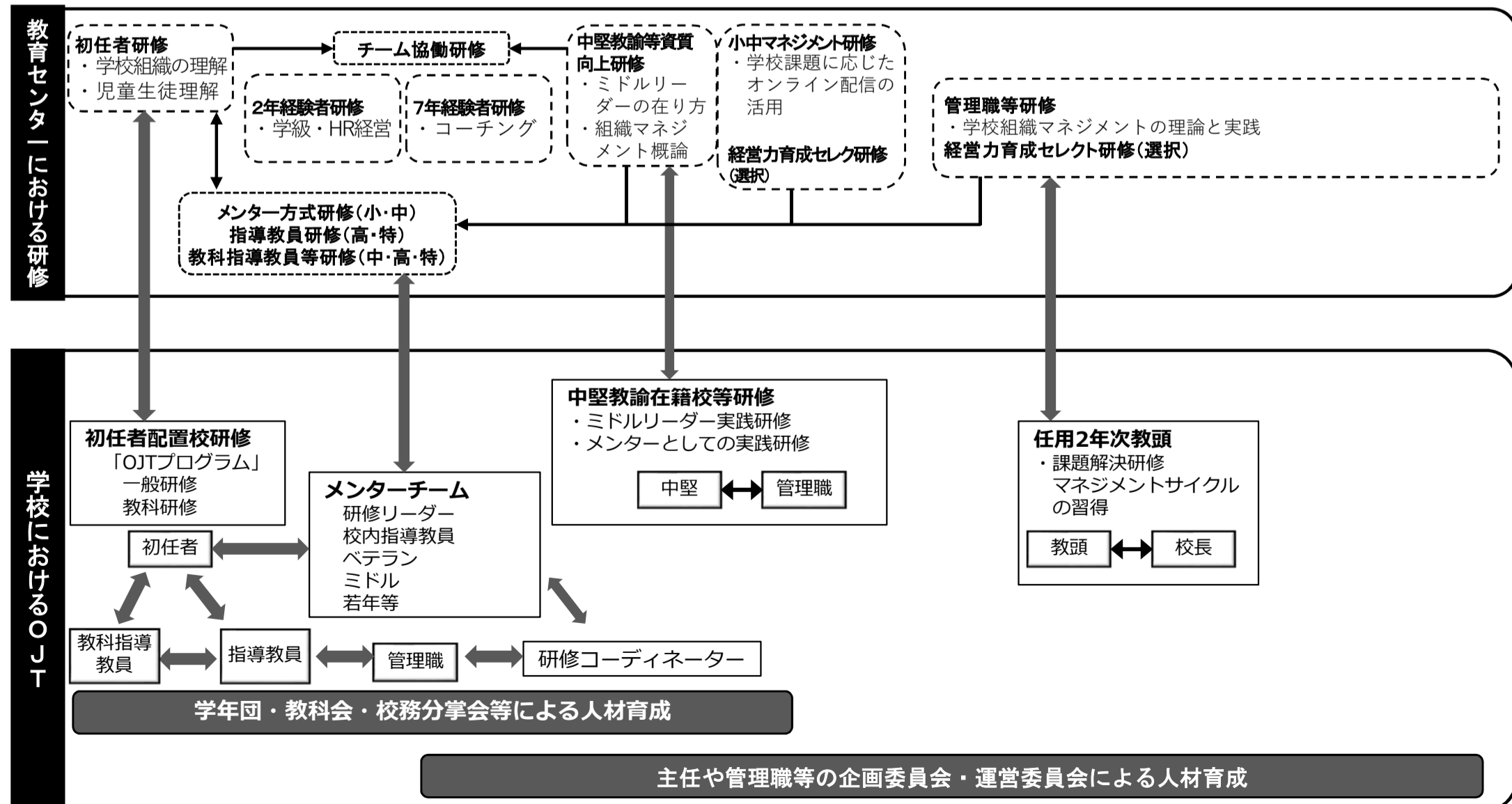
- (1) 若年教員から校長までの体系的な組織マネジメント力の育成
 - ア 管理職の組織マネジメント力を向上させる取組の強化
 - イ 中堅期や発展期の教員の組織マネジメント力を育成する取組
 - ウ 若年期の教員に対する組織マネジメントへの意識を醸成する取組
 - エ 若年教員から校長まで体系的なマネジメント力を育成するプログラムの確立
- (2) OJTを活用した若年教員やミドルリーダーの育成
 - ア 管理職がOJTを通じてミドルリーダーを育成する仕組みづくり
 - イ 学校全体で組織的に若年教員を育成する取組の強化
 - ウ 校種や学校規模に応じて、若年期から管理職まで段階的に人材を育成する仕組みづくり
 - エ 風通しのよい職場づくりにつながる取組

<高知県教員育成指標>

項目	新規採用期 (0~1年)	若年前期 (2~4年)	若年後期 (5~9年)	中堅期 (10年~)	発展期 (20年~)	主幹教諭	副校長・教頭	校長
組織マネジメント	連携協働の 教職員間の 理解	「報告連絡相談」や「連携協働」の意義を理解。	組織の一員としての自己の役割を理解。	学年や分掌等における自己の役割を自覚し、チームで対応。	学年や分掌等の要となり、チーム対応等の充実に向けてリーダーシップを発揮。	・校長等の意向を踏まえ、教職員に対して指導・助言。 ・校長等と教職員との意思疎通を図る。 ・PDCAの考え方に基づき職務に取り組むことができるよう、教職員に対して指導・助言。	・学校経営ビジョンを作成・実施するために、学年や分掌等の活動を点検・改善。 ・学校経営ビジョンの実現に向け、校長等と教職員との意思疎通を図り、取組を推進。 ・学校評価を行うとともに、PDCAの考え方に基づき、自校での取組の進捗管理。	・明確な学校経営ビジョンを策定し、教育課題に取り組むためにチームとして機能する組織づくり。 ・学校経営ビジョンの実現に向け、経営戦略を構築し、実行。 ・学校評価を行うとともに、PDCAの考え方に基づき、教育活動の改善。
	運営の 理解	組織の特性や運営体制を理解。	組織の一員としての自己の役割を理解。	組織の特性や教職員の立場を理解。	組織の特性や教職員の強み・弱みを生かした機能的な組織運営に取り組む。	・教職員の育成を図るために校長等を補佐し、校内指導体制を運営。 ・教職員に対する適切な指導・助言。 ・教職員同士が学び合う仕組みづくり及び指導・助言。	・教職員の育成を図るための校内指導体制を運営。 ・教職員に対する適切な指導・助言。 ・教職員の評価を的確に実施。 ・教職員に対して必要な情報を伝達・説明。	・教職員の育成を図るための校内指導体制の整備。 ・教職員を適切に指導。 ・教職員の評価を適切に実施・フィードバック。 ・教職員の適性を見定め、計画的に育成・指導。
人材育成	学び続ける教員としての意識をもつ。	自らの課題を見出し、助言を参考に、改善に取り組む。	後輩教職員に対して、必要に応じて適切な助言をする。	自校の諸課題について、具体的な対応策を提案し、教職員に適切な指導・助言をする。	・教職員の育成を図るために校長等を補佐し、校内指導体制を運営。 ・教職員に対する適切な指導・助言。 ・教職員同士が学び合う仕組みづくり及び指導・助言。	・教職員の育成を図るための校内指導体制を運営。 ・教職員に対する適切な指導・助言。 ・教職員の評価を的確に実施。 ・教職員に対して必要な情報を伝達・説明。	・教職員の育成を図るための校内指導体制の整備。 ・教職員を適切に指導。 ・教職員の評価を適切に実施・フィードバック。 ・教職員の適性を見定め、計画的に育成・指導。	



<Off-JTとOJTの流れ>



1 事務職員の職務に関わる先進事例等

取組の方向性	徳島県	新潟県	佐賀県
<p>ア 事務職員の職務内容の見直しによる学校経営計画の参画</p>	<p>○平成 8 年に小中事務職員の標準的職務を通知していたが、20 年経ち職務内容も増え、時代も変化していることから、平成 29 年 3 月に「公立小・中学校事務職員の標準的職務の改正について」通知。その中で、職務内容の「学校運営に関すること」に具体例として、「企画運営委員会等への参画」「学校業務改善に関する事務」「学校運営に係る外部委員等による会議の事務局に関する事務」「情報公開に関する事務」を明記。</p>	<p>○平成 25 年 1 月に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職員として「標準的職務」を通知。その中で、職務内容の「教育・経営目的の教育・経営領域」に具体例として、「学校組織マネジメントの推進」「ランドデザインの策定参画」「学校業務改善の推進」「アカウンタビリティ、コンプライアンスの推進」等を明記。 ○平成 29 年 4 月の学校教育法等一部改正に伴い、学校事務職員に新たに求められている領域・業務を加えて、平成 29 年 11 月に「標準的職務」を通知。その中で、職務内容の「教育目的の経営領域」に「カリキュラムマネジメント」を追記。</p>	<p>○平成 30 年 8 月に市町立小学校、中学校、義務教育学校教育行政職の標準的職務とともに、県立学校行政職の標準的職務について通知。その中で、教育行政職員は、学校組織マネジメントによる効果的な業務遂行や業務効率化を行うための重要な学校経営担当職員であることを明記。</p>
<p>イ 業務負担軽減につながる事務職員体制の強化</p>	<p>○小中事務グループ制（共同実施）を導入し、すべてにグループリーダーを配置（グループ制は平成 23 年から実施）。</p>	<p>○複数校の事務職員を組織化し共同実施することで、個々の学校での経営参画の実現を組織的に支援。 ○複数のグループ長を総括、各グループの活動状況を掌握する総括事務主幹職を設置。</p>	<p>○平成 29 年に採用一元化を見直し、「教育行政職」試験を実施（試験区分を「行政」と「教育行政」とし、教育行政の主な職務内容を教育委員会事務局、県立学校、市町立小・中・義務教育学校における企画立案等の業務とした。平成 30 年度より学校事務職を教育行政職として位置付け。</p>
<p>ウ 事務職員の人材育成の強化</p>	<p>○新任学校事務職員宿泊研修（2泊3日）を実施。 ○学校教員採用候補者の採用前研修に、学校事務職員も任意で参加（分科会あり）。 ○新任学校事務職員へ小中学校事務職員研究会が、年間の業務やエールなどを記した手引き書を配付し、活用。</p>	<p>○地域学校事務支援室長の職務として、複数のグループ長の総括や次世代のリーダーの育成等を位置付け。</p>	<p>○平成 30 年 2 月に「佐賀県公立学校の校長及び教員としての資質の向上に関する指標」を策定。その中で、学校事務職員に求められる資質・能力についても階層別に示し、指標に基づく人材育成を推進。 ○佐賀県公立小中学校事務研究会が、佐賀県版学校事務のランドデザインを示し、役割や方向性について共通確認。</p>

2 「事務職員の役割の明確化」についての調査結果（対象：県立学校事務長）

(1) 「事務職員は、『施設管理』に関わり具体的にどのような業務を担っているか。」

■生徒が学校生活を送るうえで必要な環境整備全般

<以下は業務例>

①日常的な施設管理

- 校舎及び敷地内外の日常点検（生徒の安全確保、労働安全衛生法に基づく巡視）
- 日常点検等で発見された修繕箇所のうち校内で対応可能なものへの対応（事務職員・用務補助員等で修繕）、電気・水道・ガス・浄化槽・消防設備・校内LAN等の維持管理及びトラブル対応
- 校内で対応できない修繕について業者へ発注（予算要望等含む）
- 施設内の樹木等の管理や害虫・動物駆除、落ち葉、土埃等に対する周辺住民からの苦情への対応
- 学校行事における安全管理（駐車場含む）
- 台風等災害に備えた準備及び事後点検
- 教職員住宅の維持管理、入居希望者の取りまとめ及び調整
- 機械警備・常駐警備の通常及び緊急対応
- 労働環境整備に基づく要求への対応
- 施設維持管理に係る消耗品等整備
- 施設調査及び法定点検への対応
- 教職員、生徒に対して施設・設備に関する取扱等周知

②改修工事

- 改修工事等における計画段階で学校の要望集約及び要望書作成
- 改修工事等実施時における校内調整、業者・建築課との調整、校内安全管理、代替施設の確保、周辺（地域）への挨拶
- 耐震工事改修工事等での県・業者・学校間の調整

③目的外使用

- 施設の目的外使用許可に関する対応
- 避難所施設としての自治体や周辺住民とのマニュアルづくりや災害時の対応
- 占有許可手続き

④台帳管理等

- 施設修繕簿の記入及び管理
- 施設整備計画書の作成
- 公有財産台帳及び施設台帳管理
- 建築・工事・施設図面等の保管

(2) 「ネットワーク管理や情報機器の調達・保守管理等は、どの部署が担当しているか。」

県立学校 40 校の調査結果

業務内容	担当	事務職員	教員		事務職員と 教員の共同	その他
			部署	担当教員		
ネットワーク管理		0校	21校	14校	3校	2校
情報機器の調達		9校	11校	6校	13校	1校
情報機器の保守管理		2校	17校	10校	10校	1校

(3) 『『事務職員の学校経営への参画』については、どのような形で参画することが適していると思うか。』

○予算を伴う各事業に当初の計画段階から関わり、行政的視点での意見が反映できるようにする。

- ・事業計画における予算の積算 ・予算面でのアドバイスや助言
- ・予算面からのアプローチによる教育設備・内容の充実を図るための企画提案
- ・独自の取組を計画する場合はその当初から参画
- ・学校経営の柱の事業に対して、予算を重点投資をすることなどを検討、提案
- ・学校教育目標達成を最優先とした予算の適正な管理・執行

○教員とは異なる立場で、服務面や財政面で学校運営に必要な提案や意見ができるようにするために、校内の様々な会議に関わる必要がある。

- ・事務職の専門知識を活かした改善策を見出し、課題改善に向けた提案

○教職員や関係機関と連携を密にし、学校経営目標達成のために、情報や手立てを共有しながら予算管理し、執行していく必要がある。

- ・学校の全分掌と関わり、全体を把握し多角的視野で参画
- ・行事等の企画立案を担う総務部の一員として参画
- ・防災委員会や教育課程検討委員会等のメンバーとして参画
- ・将来的には、事務職員を増員して、進路・総務・教務等の業務を担う
- ・事務職員個人の特技等の活用（体育・文化部のコーチ等を勤務時間内に許可）
- ・学校行事等対外的なものにも積極的に参加 ・授業参観を職務として位置付け
- ・PTA・校友会・地域等との連携・調整、衛生委員会や生徒会との連携

○必ずしも教員が担う必要のない業務や、教員の負担軽減に繋がるための業務内容の見直しの提案や取組を進める。

- ・ホーム費会計やPTA会計への関与
- ・事務手続きの合理化（機器の使用方法や事務処理の分かり易い表示、周知）
- ・学校全体の業務改善、効率化につながる予算執行