

# 『次世代の学校づくり』を具現化する 学校組織マネジメントと業務改善の在り方

—21世紀を生き抜く資質・能力の育成とチーム学校づくり—

鳴門教育大学  
教職大学院  
教授 久我直人

# 次世代の学校づくり

効果のある  
学校づくり

教師の  
意識改革

業務改善

チーム学校  
教育支援

学校事務の  
効率化

共同実施

情報化  
校務支援システム

# 日本の学校教育の構造的な課題

学力低下, いじめ, 不登校, 学級崩壊等  
生起する教育問題への個別的対応

<このことの問題>

①問題への対症療法的対応

根源的な原因は未解決

②学校現場の多忙への拍車

教師の多忙感, 疲弊感⇒心の病

学校教育全体の負の連鎖へ

問題の複雑化, 高度化, 深刻化の進行

対処療法的な対応＝非経営的  
エビデンスベースの「効果のある指導」＝経営的

問題の根源的な課題を解決し、学力、不登校、いじめ等を改善する

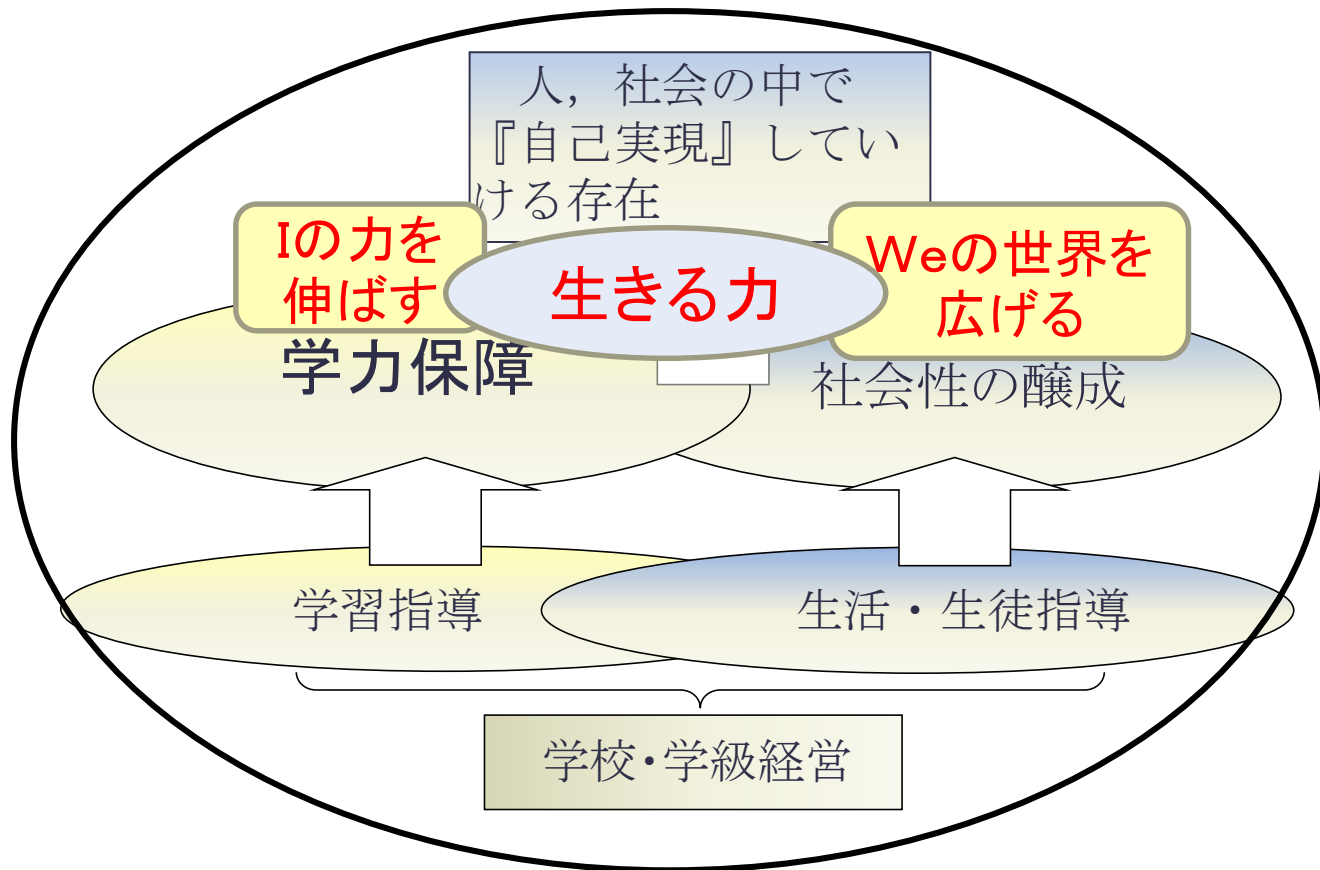
「効果のある指導」の組織的展開



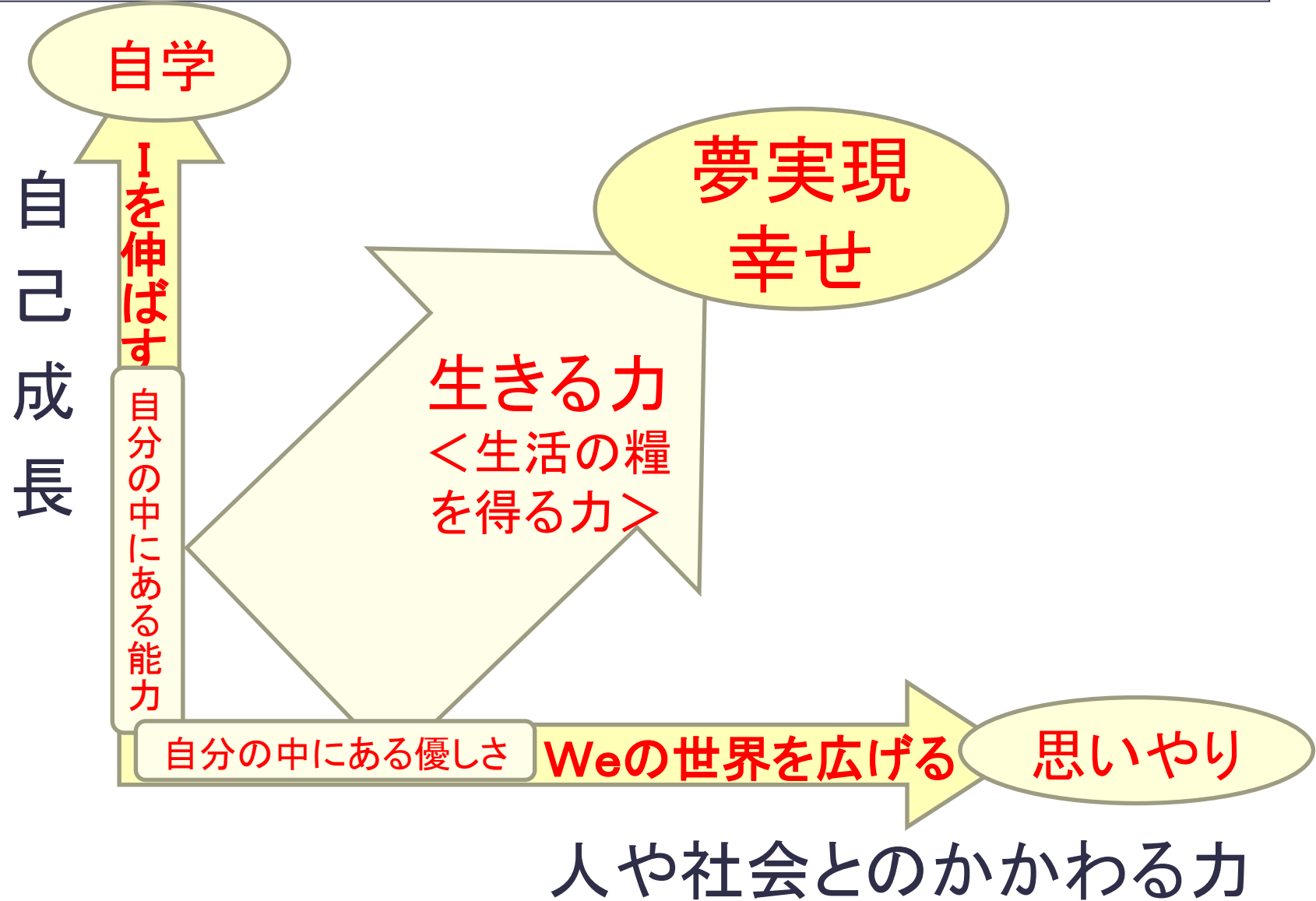
小さなエネルギーで大きな成果を生み出す  
「効果のある学校づくり」

# 学校教育の機能

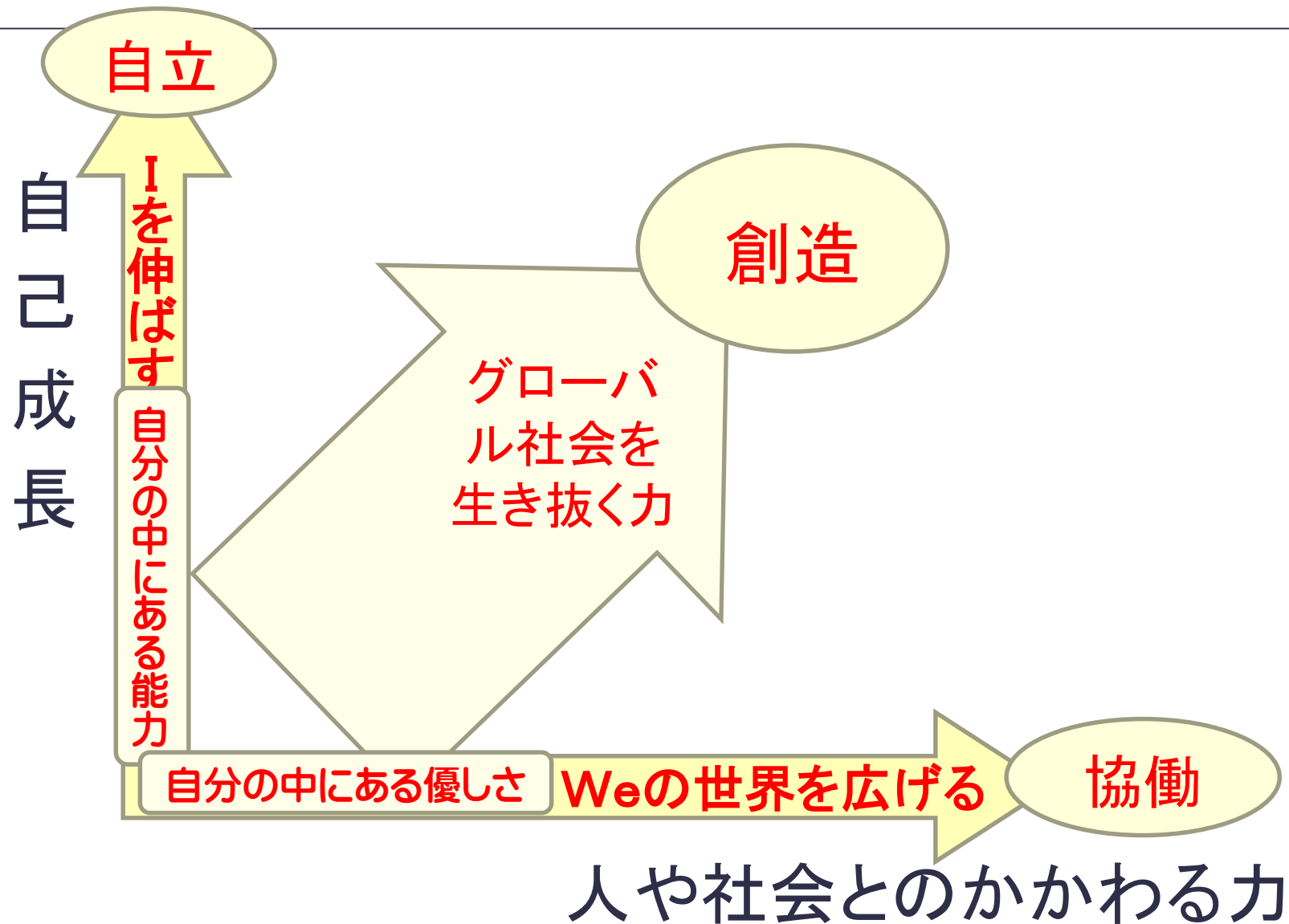
共同実施の最終目標＝『健やかな成長』とは？



学校＝「頑張り」と「優しさ」を引き出す  
「I」を伸ばし、「We」の世界を広げる

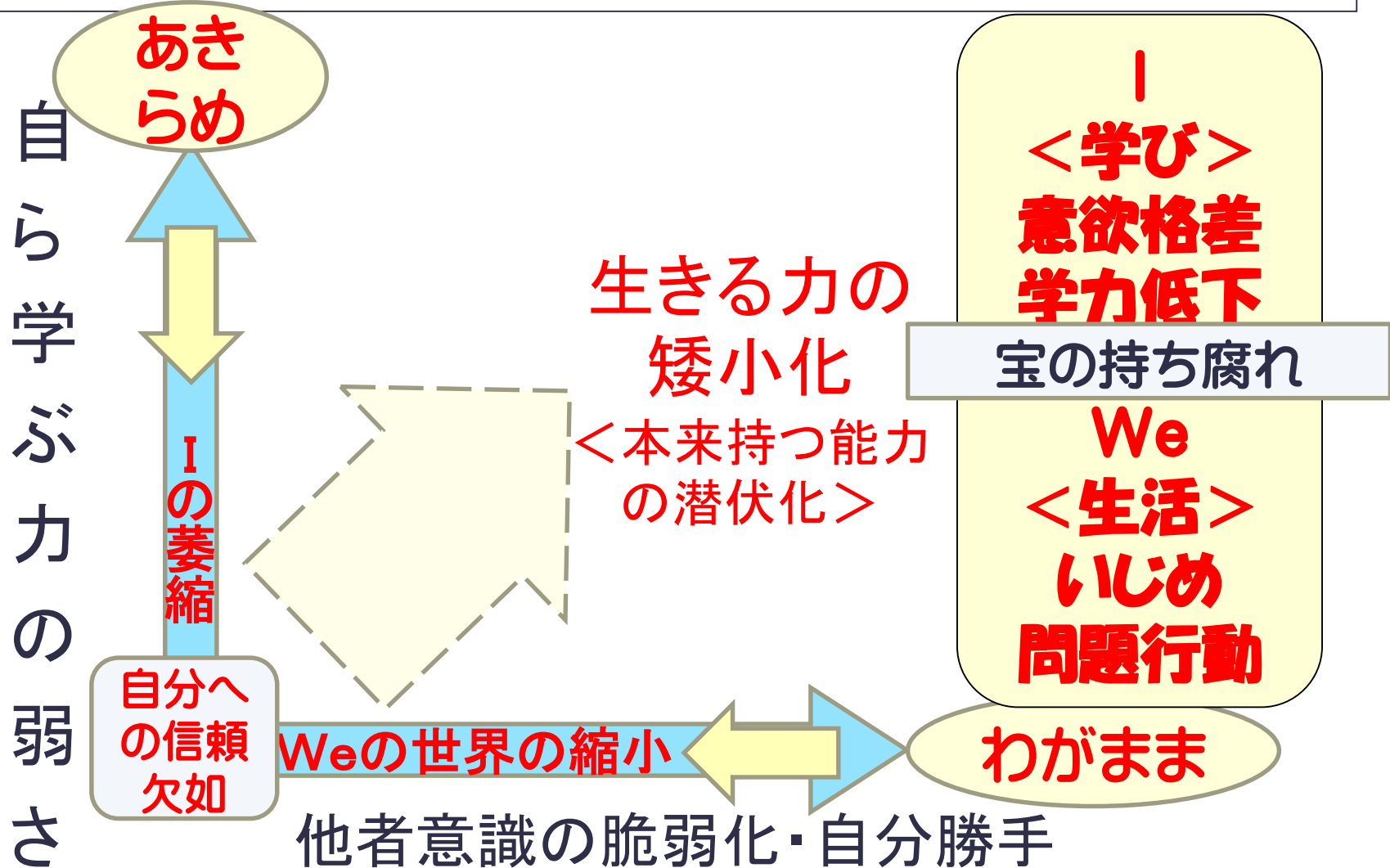


自立・協働・創造; 第2期教育振興計画  
「I」を伸ばし, 「We」の世界を広げる



# 子どもの本来もつ能力を引き出しているか

## 「I」眠れる能力, 「We」の世界を縮小





# 学校教育で生起する問題の根源的な原因と 「頑張り」と「優しさ」を発揮させる原動力を探る

## <1> 目に見える部分; 行動レベル

- ・いじめ, 不登校, 学級崩壊等の生起する問題
- ・学力低下(2こぶラクダ化)

枝葉の戦い

あれもこれも  
消耗戦

## <2> 目に見えない部分; 内面・価値レベル

- ・子どもの意識・内面

経営的  
小En⇒大Ef

根幹への  
働きかけ

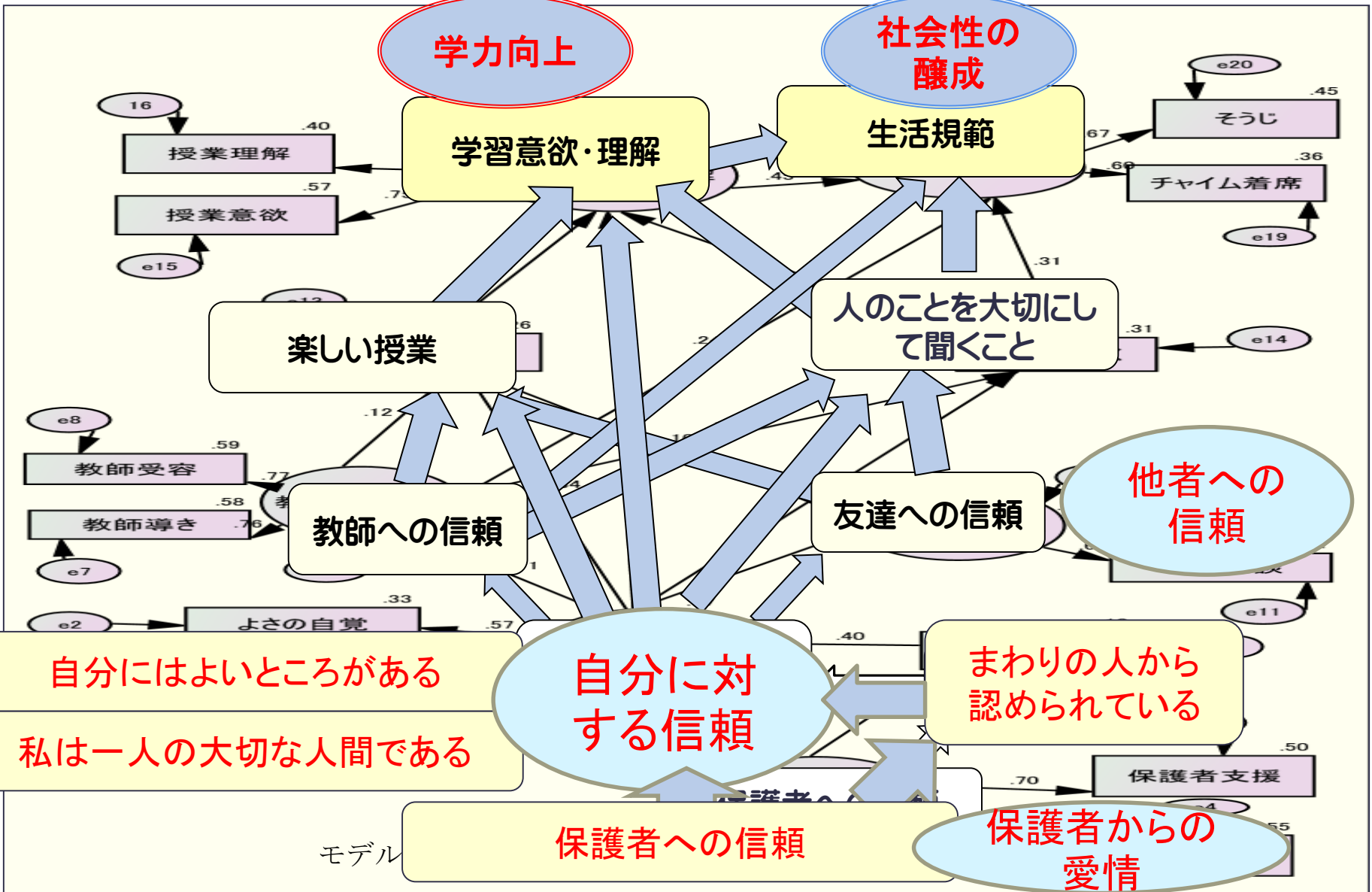
<1> ⇔ <2> を結ぶ

## 子どもの意識と行動の構造を探る

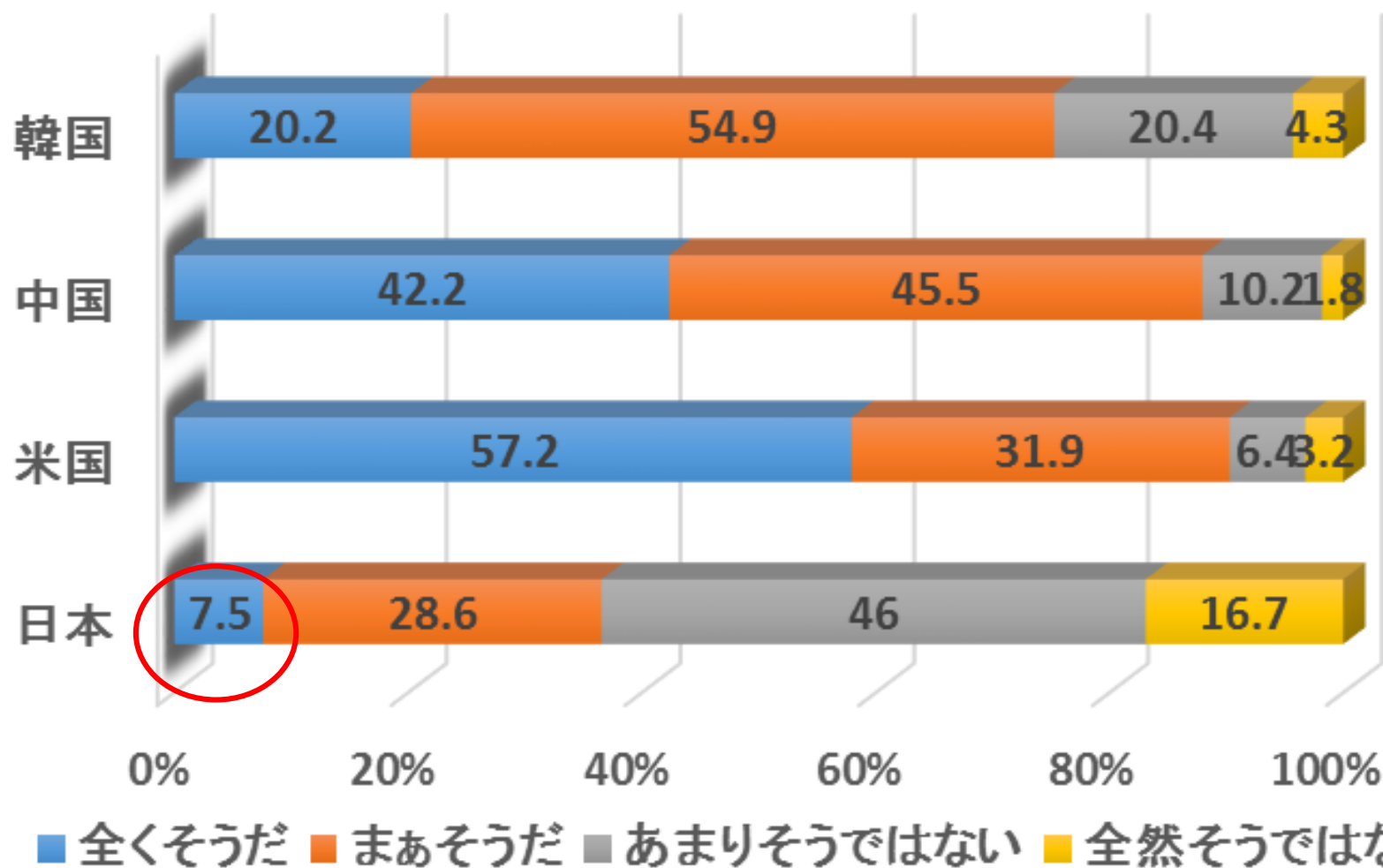
子どもが頑張り, 優しくなる条件を可視化する

# 子どもの意識と行動の構造 (久我, 2014 IBM SPSS Amos Ver.19)

## 「頑張り」と「優しさ」を発揮させる条件



## 私は価値のある人間だと思う



(出典)「高校生の心と体の健康に関する調査(2011年3月)

財団法人 一ツ橋文芸教育振興協会、財団法人 日本青少年研究所(一部筆者加筆)

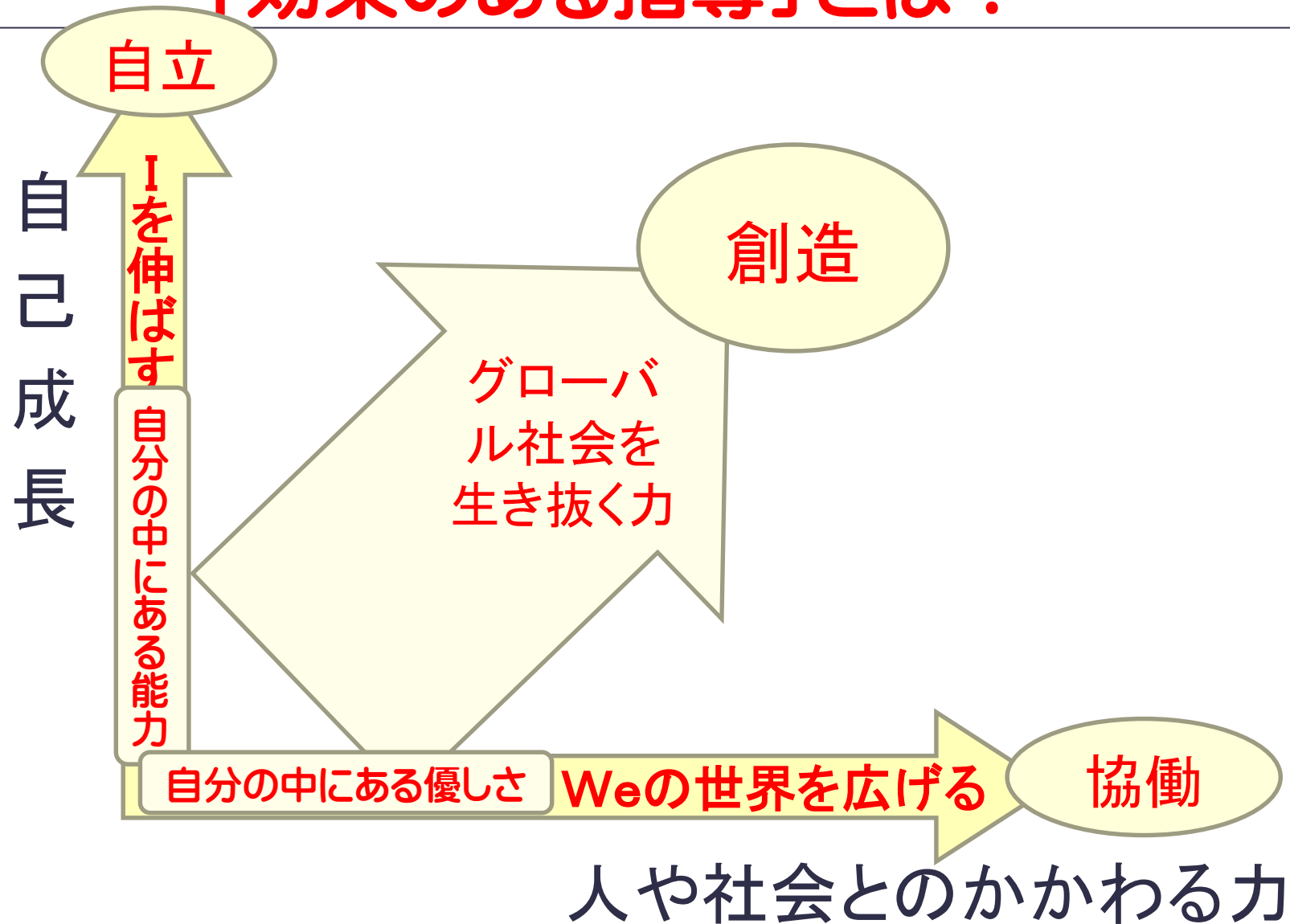
# 教員の自己効力感

## 【生徒の主体的学習参加の促進について】

OECD 国際教員指導環境調査 (TALIS2013)

	生徒に勉強 ができると 自信を持た せる	生徒が学習 の価値を見 いだせるよ う手助けす る	勉強にあま り関心を示 さない生徒 に動機付け をする	生徒の批判 的思考を促 す
日本	17.6%	26.0%	21.9%	15.6%
参加国 平均	85.8%	80.7%	70.0%	80.3%

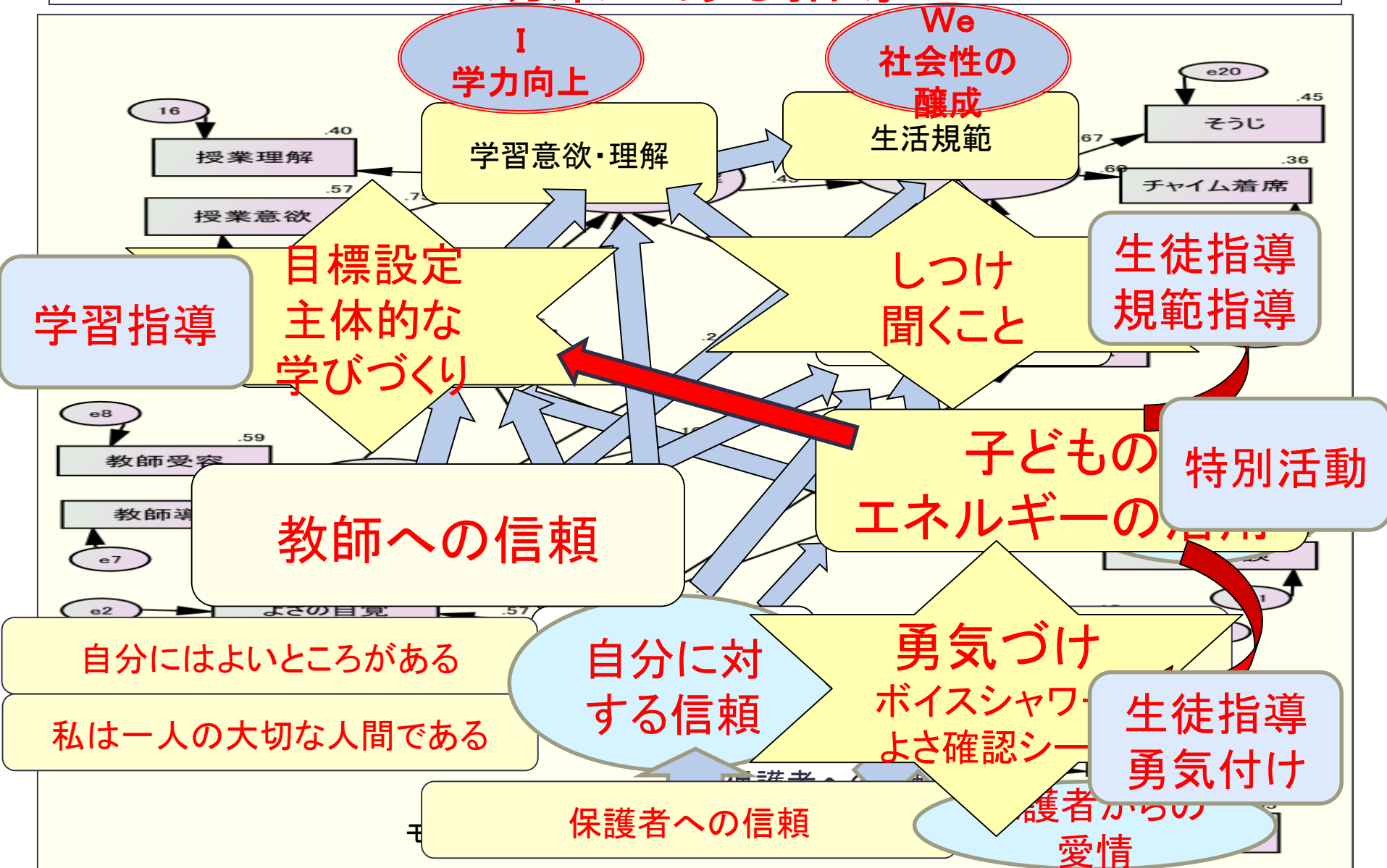
# 自立・協働・創造を生み出す 「効果のある指導」とは？



# 小さなエネルギーで大きな成果を生む 「効果のある指導」の実施事例



# 子どもの意識と行動の構造に適合した 効果のある指導



# 効果のある学校づくりを支援する 学校事務職員の機能と役割

## ☆ 勇気づけシステムの具体と予算的支援

Ex) 子どもの頑張りを可視化する掲示板

Ex) 子ども相互の勇気づけカード

Ex) 子どもの頑張りがや優しさを保護者に伝える通信

## ☆ アクティブ・ラーニングを支えるホワイトボード

◎ 子ども相互の教え合い・学び合い

⇒ 効果的なツールの各学級への配備



# 効果のある学校づくりの効果性

校種・規模・特徴の違いを超えて一定の効果

小学校; 13校・・・大、中、小規模校

中学校; 24校・・・大、中、小規模校

安定した学校

生徒指導困難校

高等学校; 9校・・・進学校

中堅普通科

職業・総合学科

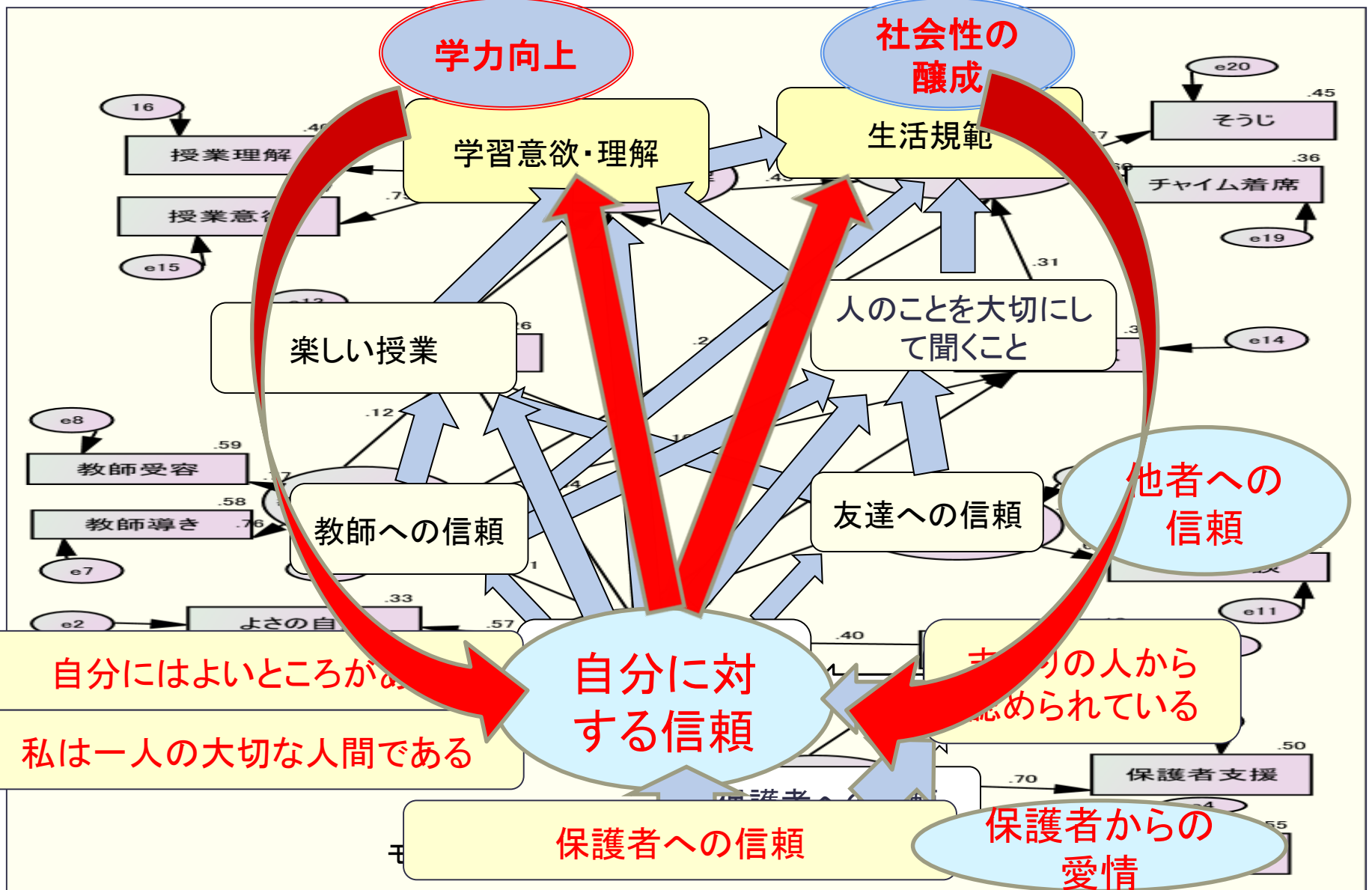
科研費等  
活用した  
共同研究校

高知県事業  
指定校

教職大学院  
院生の  
実習校

# 子どもの意識と行動の構造 (久我, 2014 IBM SPSS Amos Ver.19)

## 「頑張り」と「優しさ」を発揮させる良循環



# 組織化による教育改善の可能性

## 個別分散型組織

「I」を主語とした教育

- ▲優れた実践⇒自己完結型
- ▲個々の悩み⇒抱え込み
- ▲子どもの変容;部分的
- ▲保護者の信頼;部分的

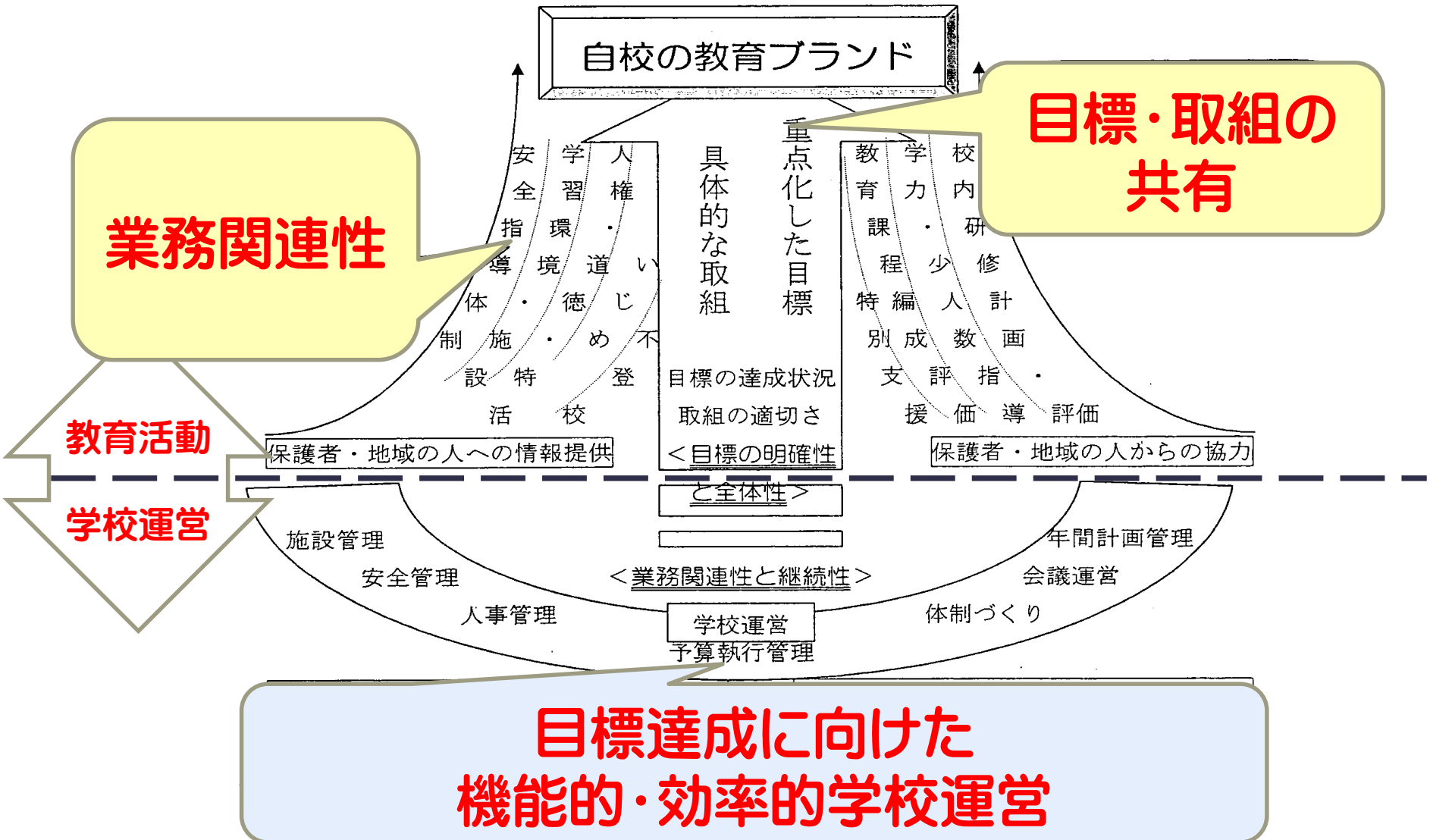
## 目標共有型組織

「We」を主語とした教育

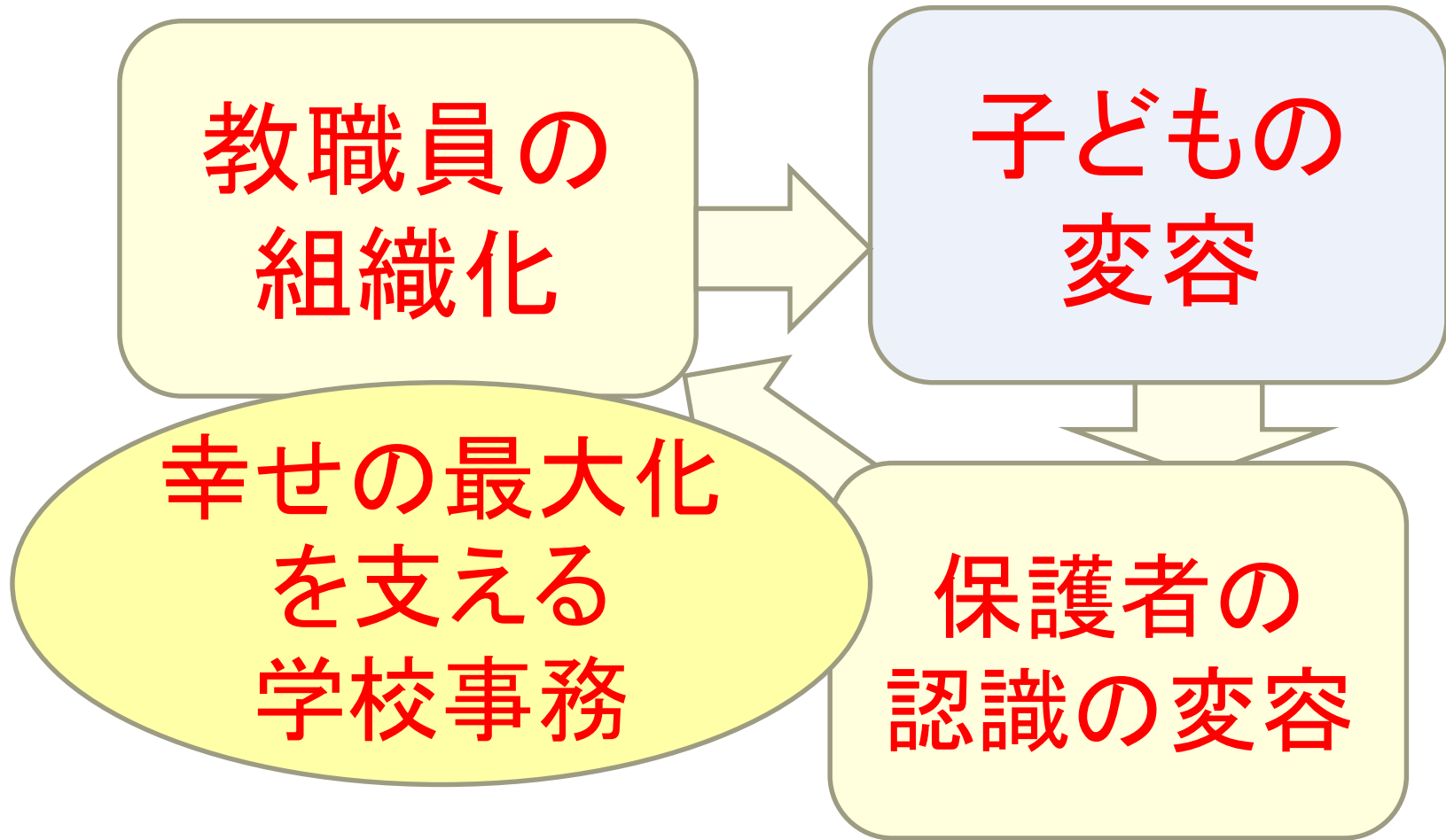
- ◎優れた実践⇒共有
- ◎個々の悩み⇒組織的解決
- ◎子どもの変容;全体的
- ◎保護者の信頼;全体的

教職員の子どもの実態に基づく  
主体的統合による組織化

# 求める学校組織マネジメントのゴールイメージ 経営の柱に収れんする組織化



# 幸せの最大化に資する 学校組織マネジメントと学校事務



# 学校教育の実態の鳥瞰的なとらえ

## 学校教育を取り巻く環境の変化

### < 1 > **第3の教育改革**；学校の自主性・自律性

- ・ 学校評価制度，教職員評価制度，防災教育強化・・・
- ・ 開かれた学校づくり

学校事務の肥大化，高度化

### < 2 > **教育活動の困難さの増長**

- ・ 学力低下，いじめ，不登校，学級崩壊・・・
- ・ Pからのクレーム・・・

### < 3 > **教職員の意識と行動の変容**

- ・ 教職員の多忙感・疲弊感・・・個業化と組織感覚の欠如
- ・ 個人主義の進行と業務の抱え込み・・・孤立化と心の病

# 押し寄せる新たな教育課題

## 膨らみ続ける学校事務・業務



- ①学校事務の効率化
- ②業務の適正化とチーム学校づくり

# 次世代の学校づくり

効果のある  
学校づくり

教師の  
意識改革

業務改善

チーム学校  
教育支援

学校事務の  
効率化

共同実施

情報化  
校務支援システム



# 中学教員の仕事時間(指導環境調査)

34か国・地域が参加するOECD調査(TALIS2013)

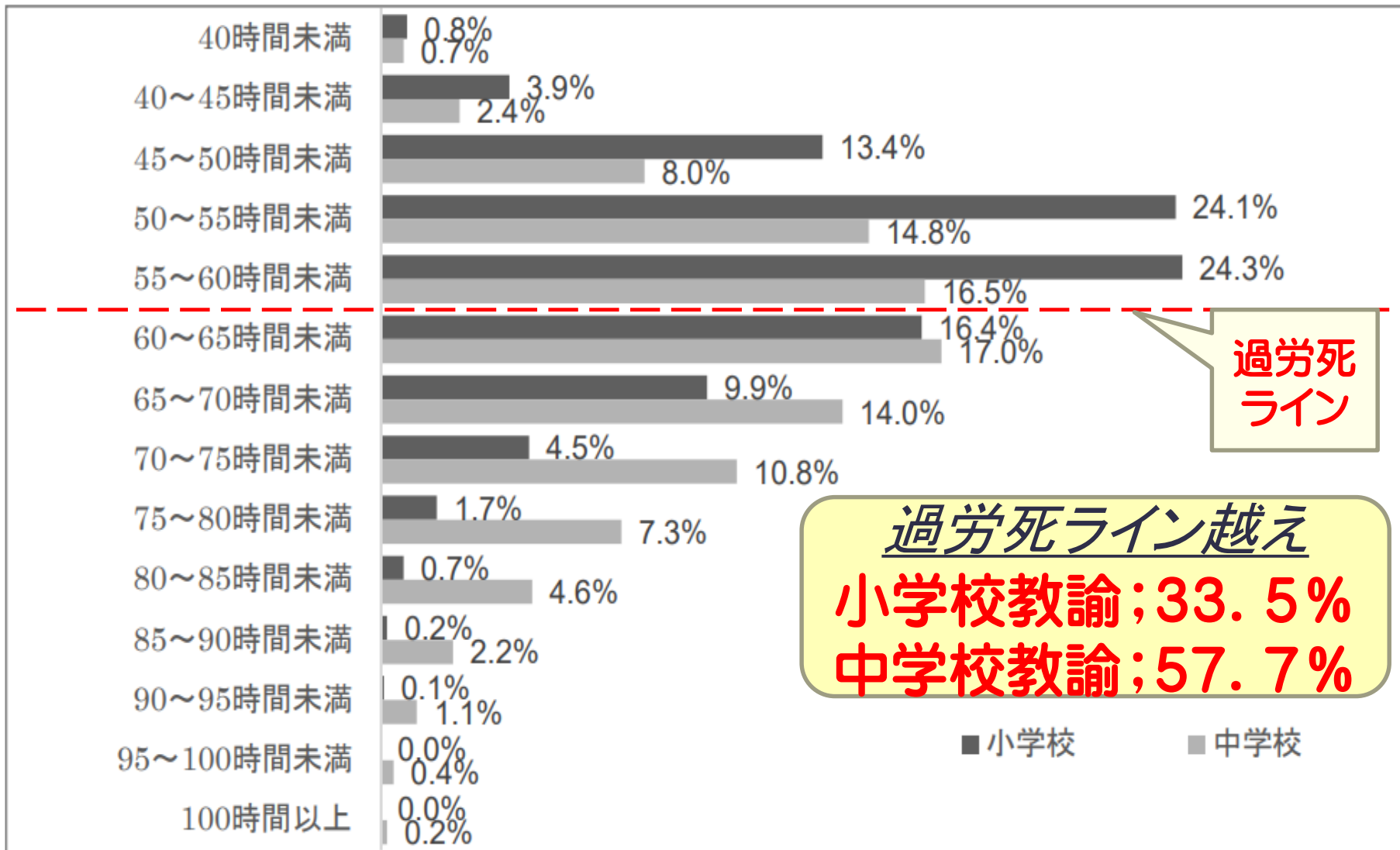
	仕事時間の合計	一般的事務業務に使った時間	課外活動の指導に使った時間
日本	53.9時間	5.5時間	7.7時間
参加国平均	38.3時間	2.9時間	2.1時間

↑ 1.4倍

# 教員勤務実態；時間外（教諭）

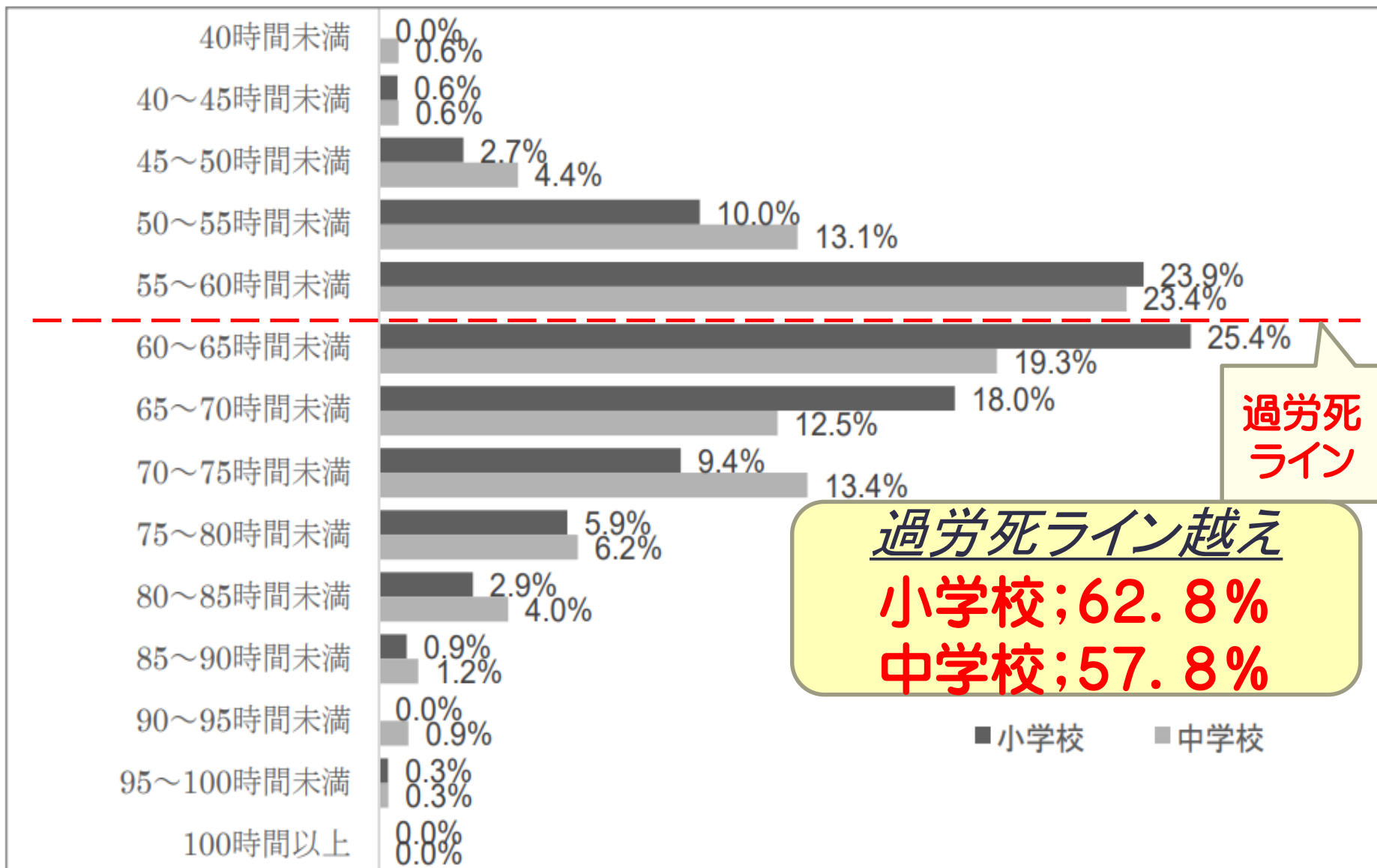
文部科学省（平成28年度）

## 【教諭】



# 教員勤務実態；時間外（副校長・教頭） 文部科学省（平成28年度）

## 【副校長・教頭】



# 教員勤務実態;1日の勤務(教諭)

文部科学省(平成28年度)

11時間15分;38分増

11時間32分;27分増

時間:分

平日(教諭のみ)	小学校			中学校		
	28年度	18年度	増減	28年度	18年度	増減
朝の業務	0:35	0:33	+0:02	0:37	0:34	+0:03
授業(主担当)	4:06	3:58	+0:27	3:05	3:11	+0:15
授業(補助)	0:19			0:21		
授業準備	1:17	1:09	+0:08	1:26	1:11	+0:15
学習指導	0:15	0:08	+0:07	0:09	0:05	+0:04
成績処理	0:33	0:33	±0:00	0:38	0:25	+0:13
生徒指導(集団)	1:00	1:17	-0:17	1:02	1:06	-0:04
生徒指導(個別)	0:05	0:04	+0:01	0:18	0:22	-0:04
部活動・クラブ活動	0:07	0:06	+0:01	0:41	0:34	+0:07
児童会・生徒会指導	0:03	0:03	±0:00	0:06	0:06	±0:00
学校行事	0:26	0:29	-0:03	0:27	0:53	-0:26
学年・学級経営	0:24	0:14	+0:10	0:38	0:27	+0:11
学校経営	0:22	0:15	+0:07	0:21	0:18	+0:03
職員会議等	0:20	0:31	-0:07	0:19	0:29	-0:04
個別打合せ	0:04			0:06		
事務(調査回答)	0:01	0:11	+0:06	0:01	0:19	±0:00
事務(学納金)	0:01			0:01		
事務(その他)	0:15			0:17		
校内研修	0:13	0:15	-0:02	0:06	0:04	+0:02
保護者・PTA対応	0:07	0:06	+0:01	0:10	0:10	±0:00
地域対応	0:01	0:00	+0:01	0:01	0:01	±0:00
行政・関係団体対応	0:02	0:00	+0:02	0:01	0:01	±0:00
校務としての研修	0:13	0:13	±0:00	0:12	0:11	+0:01
校外での会議等	0:05	0:05	±0:00	0:07	0:08	-0:01
その他校務	0:09	0:14	-0:05	0:09	0:17	-0:08

土日部活  
1時間4分増

効果のある学校づくりで低減

業務改善とチーム学校の体制強化による  
『次世代の学校』の創造



業務改善⇒働き方改革に係る緊急提言



未来を切り拓く子どもを育てる教育の実現

# 学校における働き方改革に係る緊急提言

平成29年8月29日 中央教育審議会初等中等教育分科会  
学校における働き方改革特別部会

## 【緊急提言】

1. 校長及び教育委員会は学校において「勤務時間」を意識した働き方を進めること
2. 全ての教育関係者が学校・教職員の業務改善の取組を強く推進していくこと
3. 国として持続可能な勤務環境整備のための支援を充実させること

# 学校における働き方改革に係る緊急提言

平成29年8月29日 中央教育審議会初等中等教育分科会  
学校における働き方改革特別部会

## 【緊急提言】

1. 校長及び教育委員会は学校において「勤務時間」を意識した働き方を進めること

⇒ICT, タイムカード等, 勤務時間を把握・集計するシステム構築

⇒休憩時間, 部活動の適切な運営, 学校閉庁日の設定

ex)勤務時間外における保護者等外部対応;

留守番電話(教委等連絡先を確保)の設置やメールによる連絡対応

ex)部活動;休養日の設定, 部活動指導員の活用や地域との連携等

⇒組織管理や時間管理, 健康安全管理等の意識改革と実践力

# 学校における働き方改革に係る緊急提言

平成29年8月29日 中央教育審議会初等中等教育分科会  
学校における働き方改革特別部会

## 2. 全ての教育関係者が学校・教職員の業務改善の取組を強く推進していくこと

⇒教育委員会は強い危機意識を持ち、時間外勤務の削減に向けた業務改善方針・計画を策定

⇒都道府県単位での統合型校務支援システムの共同調達・運用に向けた取組を推進

ex) 指導要録等の電子化による効率化。ICTを活用し、教材の共有化

⇒教委等からの調査、依頼・指示等の精選及び合理化等を促進

⇒地方公共団体による給食費等の公会計化を進める

ex) 口座振替納付等による徴収。未納金の督促等、教員の業務としない

⇒副校長・教頭、教員と事務職員の連携や分担の在り方を見直す  
事務職員を活用することで事務機能の強化、業務改善の取組を推進する



# 学校における働き方改革に係る緊急提言

平成29年8月29日 中央教育審議会初等中等教育分科会  
学校における働き方改革特別部会

## 3. 国として持続可能な勤務環境整備のための支援を充実させること

### ① 学校・教職員の勤務時間管理及び業務改善の促進

- ・業務改善を加速する実証研究やアドバイザー派遣  
⇒ 好事例の収集・発信及び普及啓発
- ・統合型校務支援システムの導入促進
- ・コミュニティ・スクールや地域学校協働活動等を通じた学校支援の充実
- ・給食費をはじめとする学校徴収金の公会計化の促進
- ・年間業務の平準化への空調設置等の環境整備の促進

# 学校における働き方改革に係る緊急提言

平成29年8月29日 中央教育審議会初等中等教育分科会  
学校における働き方改革特別部会

## 3. 国として持続可能な勤務環境整備のための支援を充実させること

### ② 「チームとしての学校」の専門スタッフの配置促進等

- ・ SC, SSWの学校への配置の促進, 常勤化に向けた調査研究
- ・ 多様なニーズのある児童生徒に応じた指導等を支援するスタッフの配置促進
- ・ 教員の事務作業(学習プリント印刷や授業準備等)等をサポートするスタッフの配置促進
- ・ 部活動指導員の配置促進及び部活動の運営に係る指針の作成
- ・ スクールロイヤーの活用促進に向けた体制の構築

# 学校における働き方改革に係る緊急提言

平成29年8月29日 中央教育審議会初等中等教育分科会  
学校における働き方改革特別部会

## 3. 国として持続可能な勤務環境整備のための支援を充実させること

### ③ 学校の指導・運営体制の効果的な強化・充実

#### ・教員1人当たり担当授業時数の軽減

小学校における専科教員や中学校における生徒指導担当教員の充実（特に、小学校の中・高学年において授業時数が週1コマ相当増加する新学習指導要領の全面実施に向けた対応）

#### ・校長や副校長・教頭等の事務関係業務の軽減に有効な主幹教諭・事務職員などの充実による学校運営体制の強化

# 業務改善のための3つの次元での取組

## 1. 教育行政等からの改善の取組

加配等予算措置, 条例・規則の改正

部活休養日等の県・市民への周知

## 2. 校長等, 管理職に求められる改善の取組

定時退校日・部活休養日等, 取組の強化・徹底

教員の意識改革を促す具体的取組

⇒求められる勤務指導・管理

## 3. 教員に求められる改善の取組

勤務実態にかかる自己管理

⇒タイムマネジメント能力の育成

# 1-1. 教員の担うべき業務に専念できる 環境を確保する

## 1) 業務改善

### ① 教員の担う業務の明確化

- ・ **事務職員の職務内容の見直し・配置の充実**  
業務アシスタント(仮)の検討; 事務作業補助等
- ・ 民間ノウハウの活用
- ・ 給食費等徴収業務からの開放
- ・ **学校事務の共同実施の法制化・機能強化**

### ② 統合型校務支援システムの整備

# Ex) スクール・サポート・スタッフ

## ◇ 業務例

- 学習プリント等の印刷
- テスト, 宿題の採点, 点検補助
- 授業で使用する教材・教具等の準備
- 名簿作成
- 掲示物の作成・掲示
- 行事, 会議の準備・片付け
- 調査統計のデータ入力……………等々

### 有効に機能させるためのコツ

- ① 事前に各教員からのニーズ調査を行う
- ② サポート・スタッフの業務展開イメージを共有する

# 情報化による事務改善の可能性

Ex)校務支援システム

学籍, 出欠, 成績, 通知表, 指導要録等を一元的に管理

⇒ **各種報告書(不登校数, 問題行動へリンク)**

出張等の勤務サービス

Ex)指導要録(出席簿, 通知票等の内容を反映)

1人あたり必要時間=1時間, 時給=約2500円

小中学生約1100万人

$2500円 \times 1100万人 = 275億円(毎年)$

# 次世代の学校づくりのための 教育支援システム(=業務改善)

1. タブレットを活用した子どもの学習実態把握  
自動採点⇒学習状況(進捗・つまづき・課題)  
の可視化⇒機能的支援

2. 統合型校務支援システムの活用

個々の子どもの学籍・出欠席・通知表・要録  
+ タブレット, 良情報等をデータベースで把握・  
一括管理・・・各種報告書, 資料へリンク

ex) 学校基本調査, 生徒指導の月例報告等々

⇒ ワン・ストップ・ソリューション



## 1-2. 教員の担うべき業務に専念できる 環境を確保する

### 2) 学校指導体制の整備

- ・教育課題に対応した教職員定数

- ・ **CS, SSWの配置の拡充**

- ・ **マネジメントを担う事務職員等の定数改善**

⇒「チーム学校」の実現

資質・能力育成を具現化する教育の質的改善

# 必要な保護者支援とSSWの機能

△貧困, シングルの影響・・・ex)夜まで仕事

⇒個食・欠食・・・結果としての放任

⇒基本的な生活習慣の乱れ

⇒家庭学習の不徹底

⇒学力低下＝意欲低下＝規範低下＝問題行動

▼止められない負の連鎖



**SSWの夜の家庭訪問**

**洗濯, 食事の準備, 学習支援 + ボイスシャワー**

## 2. 部活動の負担軽減の具体策

### 1. 休養日設定

平日1日, 土日どちらか休養日

⇒ 学習時間が確保できない生徒

⇒ 家族との時間を求める保護者・教員

### 2. 大会規定の見直し

土日開催等の日程調整

### 3. 部活動指導員

地域の指導者の導入; 技術指導

専門ではない教員の部活顧問の苦悩解消

日本の教育文化  
Butやり過ぎの  
副作用

『教育活動』としての  
部活動を再考

全市・地区全体  
の取組の必要性

ex) X地区は, 月・水  
+ 土日1日休養日  
水 = 校内研修等

# 部活動負担軽減のための組織的な取組

## 1. 大会運営団体に求められる改善の取組

大会規定の見直し; 土日開催等の日程調整

## 2. 教育委員会等に求められる改善の取組

地域の指導者の導入; 予算措置

⇒ 専門ではない教員の部活顧問の苦悩解消

## 3. 地区校長会・管理職に求められる改善の取組

休日の設定; 平日1日, 土日どちらか1日

▲勝敗への過度な反応⇒◎教育としての部活

## 4. 指導者(教員)に求められる改善の取組

▲勝利への過度なこだわり⇒教育的な活動計画

# 3. 長時間労働改善のための 教員の意識改革

## 1. 時間管理

自身の勤務(時間外労働時間)の実態把握

## 2. 時間外労働時間の目安の明示

時間外の上限を明示;ex) 80時間過労死ライン

## 3. 「20時完全退庁」等の具体的取組の設定

⇒午後8時完全消灯等

## 4. 教員のタイムマネジメント能力の向上

成り行き管理型⇒意図的・計画的業務遂行

# 長時間労働改善のための 取組と留意点

## 1. 定時退校日の設定における留意点

ex) 次の日の退校時刻が遅くなる

⇒ 業務改善とセットで行う必要性

## 2. 業務改善の取組と教員の意識

ex) 校務支援システム等で時短しても、余った時間で次の仕事を行う = 変わらない退勤時刻

## 3. 教員自身の生き方を豊かにする意識の向上

ex) 本を読む、映画を観る等、自身の経験を豊かにする ⇒ 豊かな人間性を育む教育者

未来を切り拓く  
たくましさとしなやかさを育む  
『次世代の学校』の創造



「チーム学校」による指導体制強化

グローバル人材育成＝自立・協働・創造  
⇒『自律的な学び』と『体験』

『自律的な学び』⇒オーダーメイド型支援

『体験』⇒自然体験, 社会体験, 自治的体験



多くの人手が必要

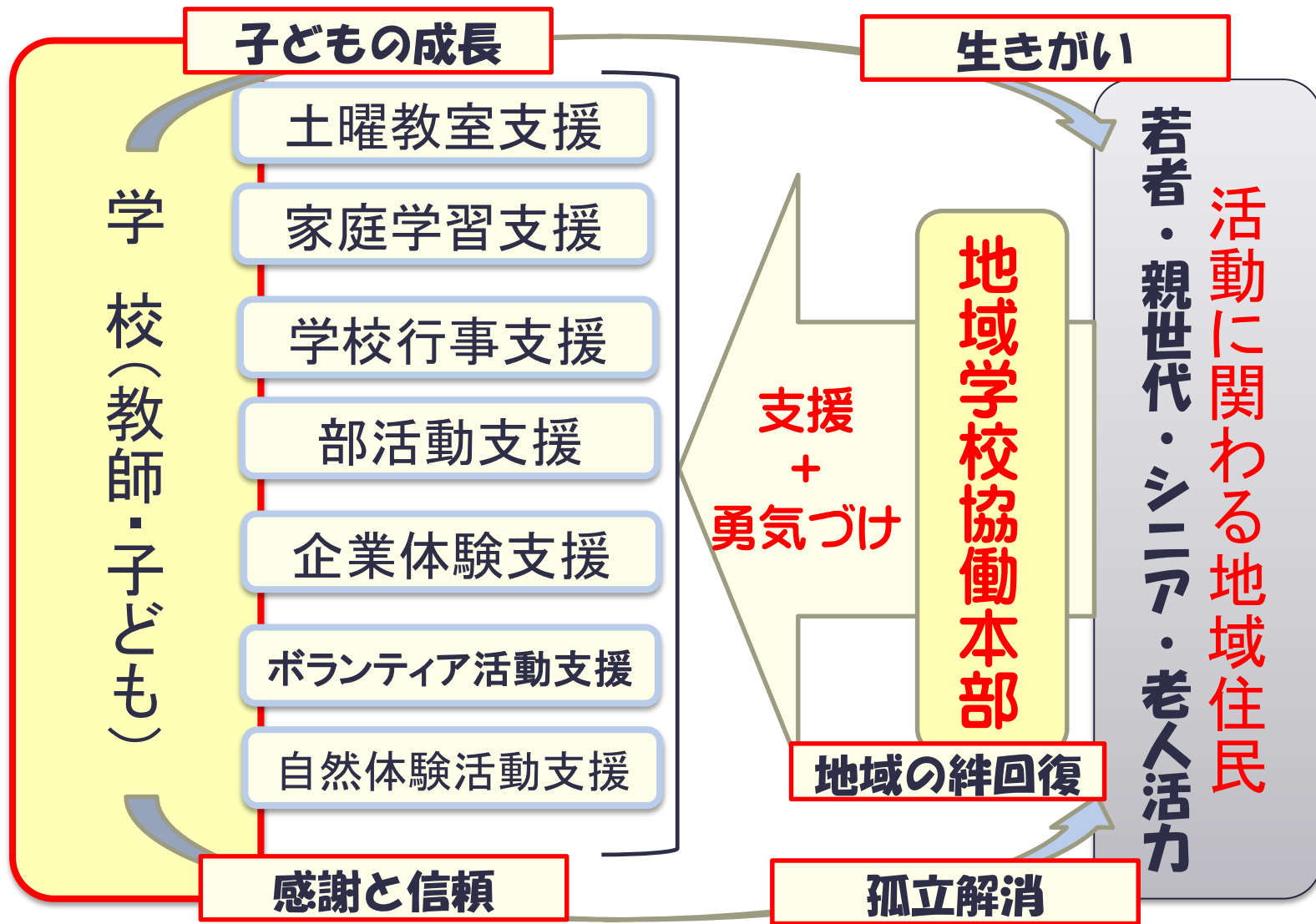


チーム学校

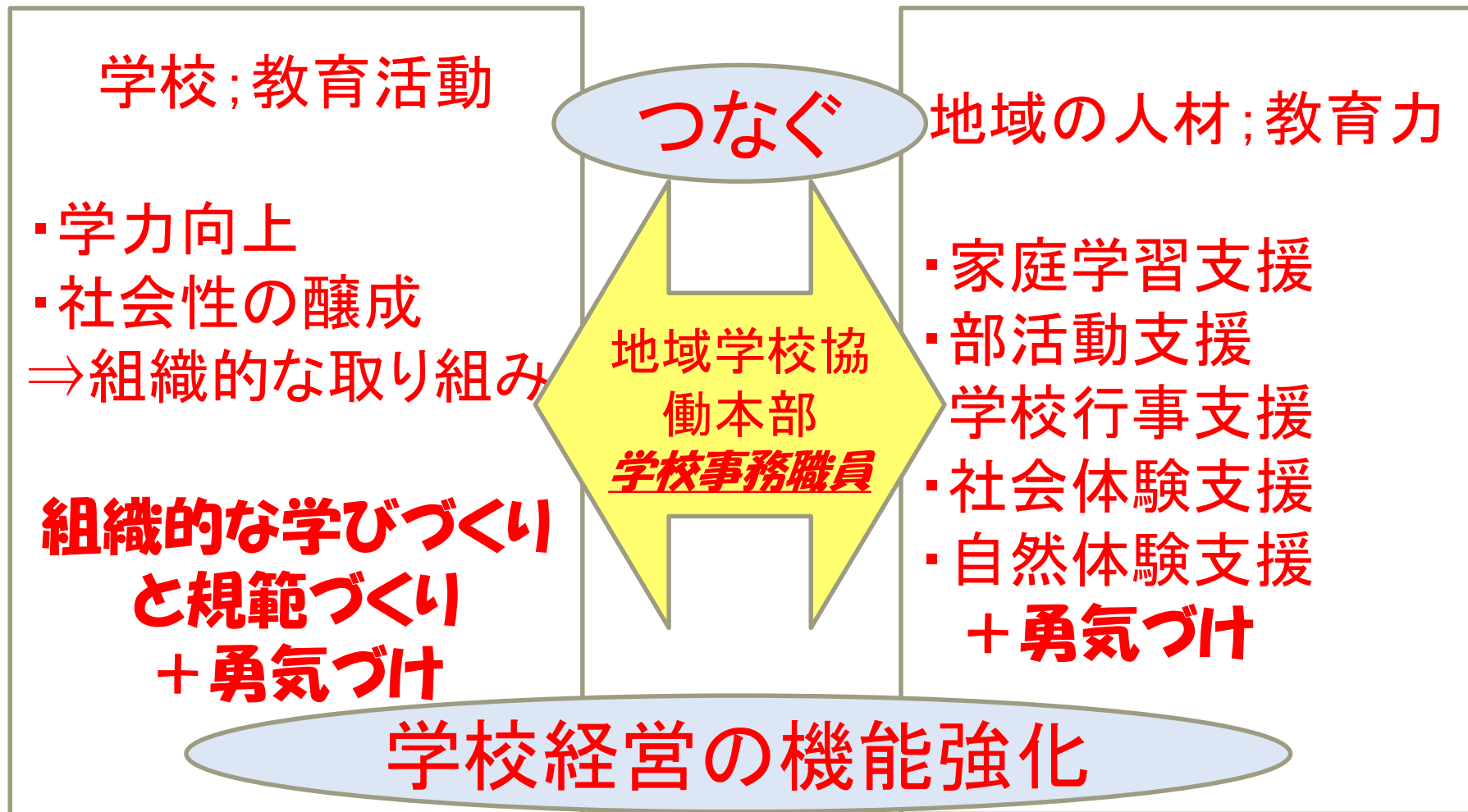
⇒組織的な教育支援システムの構築



# 学校教育の充実と地域の活性化 「チーム学校」の構造と求められる内実



# グローバル人材育成のためのチーム学校 ⇒学校と地域との連携のキーテーション



教育委員会  
校長, 教頭, 教諭, 養護教諭,  
栄養教諭, 学校事務職員

職の連携による  
学校事務の共同実施と業務改善

# 学校事務改善検討委員会

代表校長, 市教委各課, 各職種代表

共同実施の枠組み・市教委等へ要望  
共同実施の在り方を検討

## 企画会

共同実施の枠組み・市教委等へ要望  
支部・専門部の実践の方法を検討



情報交換

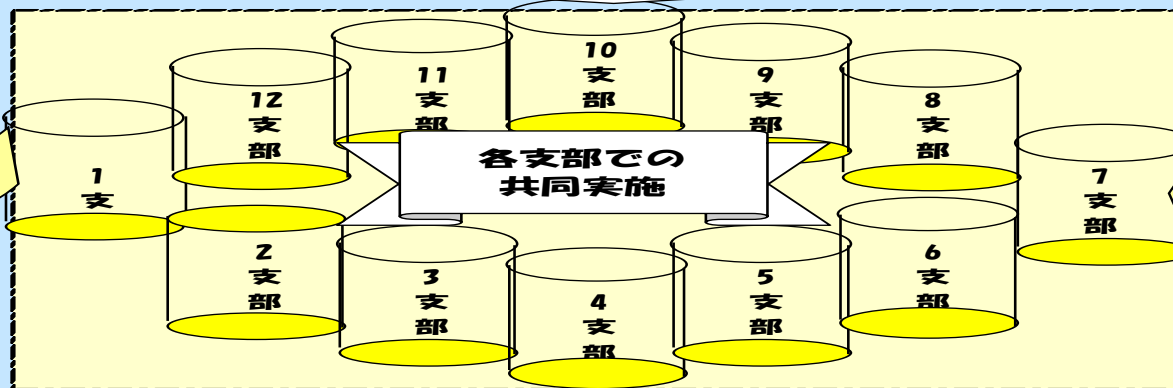
専門部で集中情報管理・支援室で実施

## 専門部での 共同実施



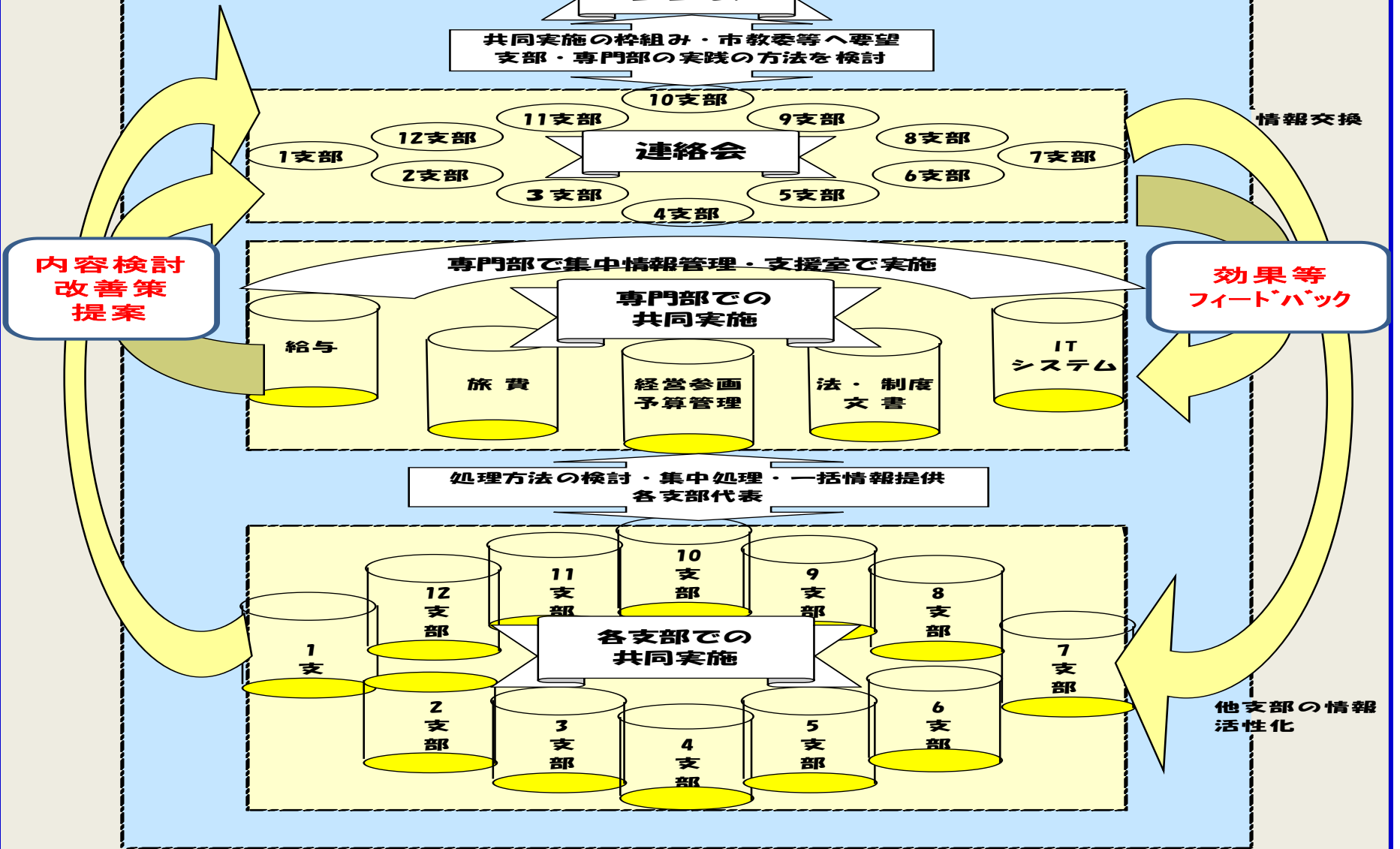
効果等  
フィードバック

処理方法の検討・集中処理・一括情報提供  
各支部代表



他支部の情報  
活性化

内容検討  
改善策  
提案



# 共同実施機能の充実と展開

## 学校と市教委の連携による事務改善

### ◎『学校事務の効率化・簡素化』

#### ◆ 学校(園)事務改善協議会(A市)

会 長; 代表校長

副会長; 教職員課参事

委 員; 市教委各課から1名ずつ

学校の各職種の代表, 若干名ずつ

業務内容; *現場の学校事務の課題・改善の提案*

<学校事務職員と教委が中心となって設置>

⇒市教委と一体になって改善(処務規程等の見直し)

～市全体の学校事務改善の中心的役割としての存在～

職と職をつなぐ



事務職員の  
マネジメント機能

# 「次世代の学校づくり」への具体的アプローチ

## 「効果のある学校づくり」にかかる具体的取組

- ⇒ボイスシャワー
- ⇒組織的な規範づくり「聞くことの徹底」

## 教職員の意識改革にかかる取組

- ⇒定時退校日の設定
- ⇒退校時間の設定

## 「学校事務の効率化」を促す仕組みの導入

- ⇒統合型校務支援システム
- ⇒事務アシスタントの導入
- ⇒学校事務の共同実施

- ⇒組織感覚の向上  
(教職員評価の活用)

- ⇒部活動への意識改革  
(管理職含む)

## 「チーム学校」を活用した教育支援

- ⇒SC,SSWの導入
- ⇒部活動支援員の導入
- ⇒地域学校協働本部の設置と駆動

- ⇒タイムマネジメント  
意識の醸成

# 次世代の学校づくり

効果のある  
学校づくり

教師の  
意識改革

業務改善

チーム学校  
教育支援

学校事務の  
効率化

共同実施

情報化  
校務支援システム