

組織的な学校運営に関する実践研究

1. 事業の実施報告

(1) 実践研究のねらい

学校の実態に応じた校務分掌の整備・見直し等について、会議や校務分掌等の学校の現状把握を行い、情報の共有化、教職員間の役割分担の明確化、校務分掌の適正化を図るなどにより、教職員の学校業務の負担を軽減し、児童生徒と向き合う時間の確保を一層進めるため、和歌山県教育委員会と協力市町村教育委員会を中心に研究を進めた。

(2) 実践研究の実施状況

本県では、かつらぎ町、有田川町、湯浅町と連携しながら事業を進めてきた。また、教職員の勤務負担軽減ができるように、学校運営において特色ある取組を行っている学校、教育委員会についての情報収集を様々な機会を通じて行った。好事例を市町村教育委員会指導主事会等で紹介し、指導主事等が学校訪問をする際に参考にするよう成果の普及に努めてきた。

A かつらぎ町教育委員会における取組

【テーマ】

学校の課題解決に重点をおいた学校経営の活性化  
——校務分掌の組織・運営を中心として——

〈研究内容〉

学校の課題を解決することに重点をおいた校務分掌（プロジェクト型）の組織運営による学校経営の活性化

【事業概要】

学校評価を実施する中で、様々な課題が明らかになってくる。例えば、「生徒指導上の問題」「学力の問題」「体力向上の問題」等広範囲にわたる。

学校としては、どの課題も大切にしなければならないものばかりであり、喫緊に取り組みなければならない。しかも、これらの課題は、教員が一丸となり、学校がチームとしての機能を発揮しなければ解決できないものばかりである。

学校における教職員の多忙化が課題となっている中で、効率的・効果的な取組を推進することで、多忙化の解消につながり、子どもと接する時間の確保になると考えた。

そこで、学校が組織として機能する校務分掌組織（プロジェクト型校務分掌）を編成し、その運営方法について研究し、学校運営の活性化を図った。

(1) 事業の実施状況

各学校では、年度当初に学校評価により明らかになった課題を踏まえて、学校経営計画を策定し、課題解決のための具体的な方策を明らかにする。これをもとに、学校が組織として、課題を解決することに重点をおいた校務分掌（プロジェクト型）を編成し、学校の資源（人・物・予算）を集中することにより、効率的・効果的な学校運営を目指した。【資料①】

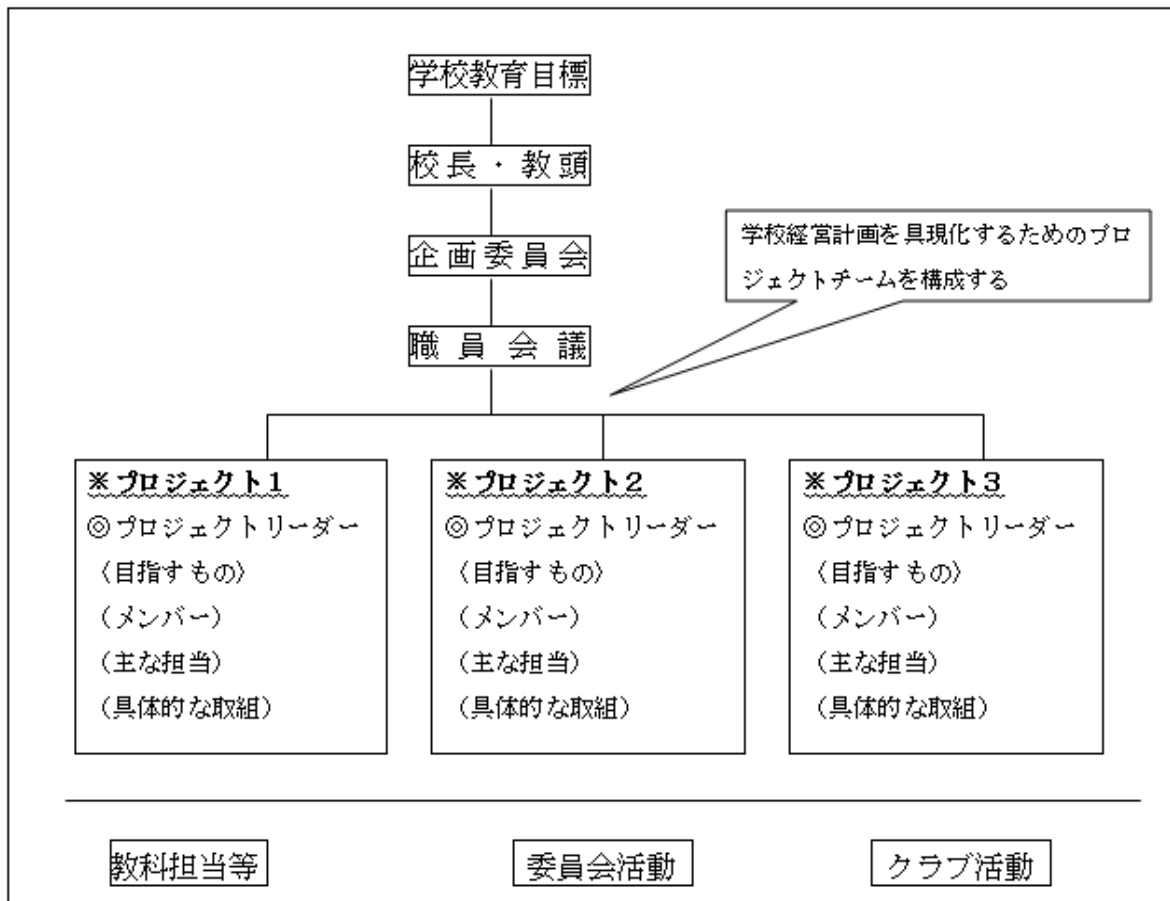
夏休み中に中間評価を実施し、年度当初からそれまでの取組を検証した。その中で、出て

きた課題に対する取組の焦点化を図り、学校の資源の更なる集中を図った。【資料②】

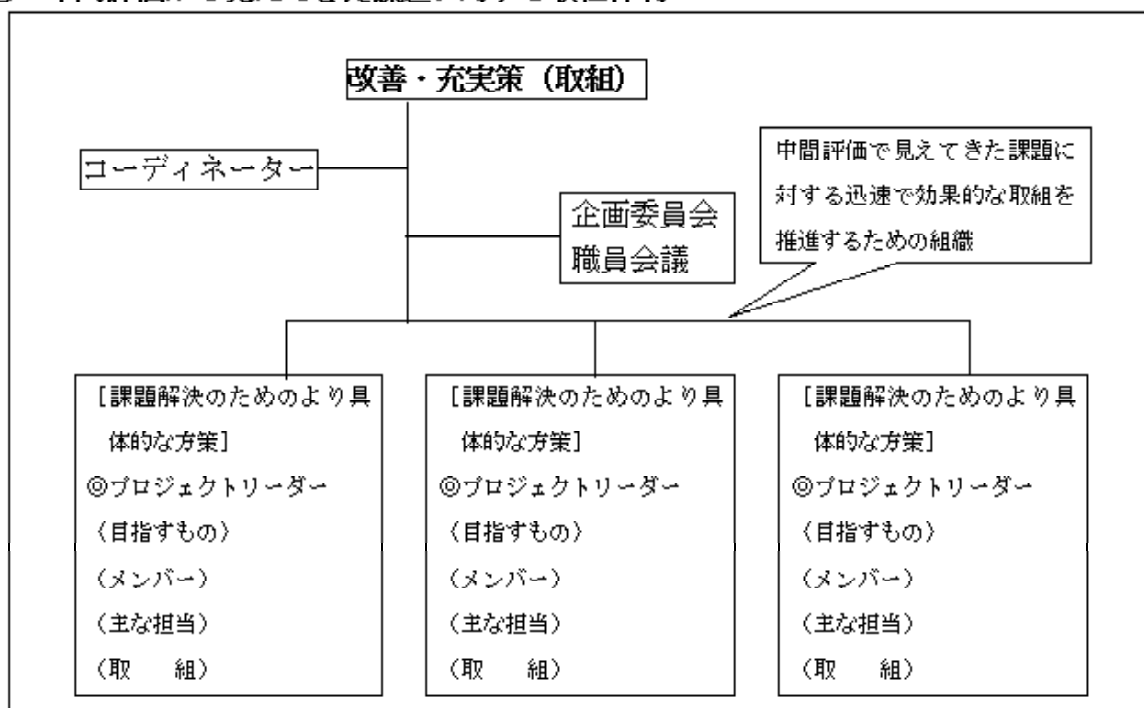
各プロジェクトは、担当者が中心となって企画・運営し、それを管理職がサポートする体制をとった。担当者には適性な人材を登用し、学校運営の活性化に努めた。各プロジェクトは十分練られて、会議に提案されるので、話し合う時間の短縮にも繋がったと考えた。

## 資料

### ① 年度当初のプロジェクト型校務分掌



## ② 中間評価から見えてきた課題に対する取組体制



## 2. 取組による効果

### (1) 成果

この事業の取組を通して、教員の勤務負担軽減や職務に対する多忙感や充実感についての次のような成果があった。

- ①校務分掌の編成を改革し、それぞれの分掌の担当者（プロジェクトリーダー）のリーダーシップの強化と責任の明確化を図ることで、しっかりと意思統一し、組織的に課題に取り組めた。
- ②集中的な取組をすることにより、結果が現れやすいという面があり、教職員にとっては、多忙感が徒労感でなく達成感・充実感へ繋がった。
- ③課題への効率的・効果的な取組が、時間を生み出し、このことが教師の本来の職務である「子どもと向き合う時間」の創出に繋がるとともに、「やりがい」や自己肯定感となった。
- ④プロジェクトリーダーに適性な人材を登用し経験を積ませることにより、新たな取組が提案され、そのことが組織の活性化に繋がった。また、そのことが、ミドルリーダーの育成にも繋がった。
- ⑤取組の方向が明確になり、組織力が高まるとともに、責任ある部署が責任ある原案を会議に提出するというスタイルができ、会議でも効果的な時間の活用ができた。

### (2) 課題を踏まえた取組について

- ① アンケート調査により、次のようなことが読み取れた。

○教師の多忙感とは、校務分掌のこと、事務・報告書のこと・生徒指導等である。

○子どもと向き合う時間を確保するためには、校務分掌の見直し・役割分担・責任の明確化が必要である。

○プロジェクト型の校務分掌により、責任が明確になりリーダーを中心に協働体制で取り組んでいることが実感できる。

② 課題を踏まえた取組について

- ・学校組織を見直し、プロジェクト型の校務分掌を導入することにより、課題への集中的な取組による時間の効率化、人材登用によるやりがい感・充実感において一定の成果をあげることができた。
- ・日々の業務の面で、教師が忙しさに追われている状況の解消においては、課題が残る。この課題を解決するためには、今までのプロジェクト型校務分掌への組織の改革に加え、会議の持ち方・学校における情報共有の在り方・教育委員会と学校とのハード面・ソフト面における連携等、様々な施策による取組が不可欠である。
- ・今後もこれらの課題を踏まえた取組を推進したい。

**B 有田川町教育委員会における取組**

**【テーマ】**

教職員が子どもと元気に向き合うために

――自らの立場・役割を意識した当事者性の高いマネジメント――

**【事業概要】**

1. 事業の実施状況

(1) 事業概要

本町では、昨年度より学校マネジメントに関する推進事業の指定を受け、教職員が子どもと向き合うための時間を、どのように確保していくのかという課題に取り組んできた。その中で、「教育委員会」と「学校」という二つの視点で考え、すぐにできることから取組を始めた。

本町には、小・中学校合わせて21校の学校があり、大規模から極小規模まで様々な状況の学校がある。課題は、多種多様であり、特に本町では、各学校が自らの教育活動を点検して、必然性のある取組を推進することが重要である。したがって、本年度は「自らの立場・役割を意識した当事者性の高いマネジメント」というテーマを設定した。

教育委員会では、ICTの導入や提出書類の削減、会議の見直しを進め、各学校では、会議や職員朝礼の見直し、外部人材やICTの活用、評価などを中心に取組を進めてきた。

(2) 事業の実施状況

○教育委員会ができること

**【提出書類】**

- ・管理規則にある提出書類等を運用上で簡素化
- ・詳しい内容の行事予定表を作成し共有、学校の状況を把握
- ・照会や問い合わせ削減のためのデータ集を作成

**【会議】**

- ・教頭会等削減し、ニーズにあった内容の二年次研修や若手研修の創設
- ・悉皆の研修は削減し、教職員が自ら研修できる教職員クラブの創設

**【ICTの活用】**

- ・全ての教職員にパソコンを配置し、ネットワークを組み、連携・連絡の効率化と情報の共有化を推進

## ○学校ができること

### 【小さな工夫改善】

- ・ 日常の取り組みの見直し（会議・書類・評価等）
- ・ 外部人材の活用

### 【校長・教頭の立場でできるマネジメント】

- ・ 管理職から率先垂範

### 【ICTの活用】

- ・ 活用の研究・推進

## 2. 取組による効果

- ・ 会議等の見直しによる新たな時間の創出

### 【小学校における例】

- ・ 職員会議や現職教育の会議時間の45分程度とする学校  
※子どもと向き合う時間として、年間2250分の（約5日）の創出
- ・ さらに、種々の会議や職員朝礼も見直した学校  
※年間7日以上新たな時間の創出
- ・ 会議時間の短縮により「職員の集中力アップ」「積極的な情報収集」などに繋がった。創出の時間は、学力補充やコミュニケーションにあて、子どもと向き合う時間が確実に増加した。
- ・ 生徒の授業評価を実施した学校における時間の創出
- ・ 積極的に授業改善に取り組む教員が増加し、授業における発問や板書、進度、発表の機会などの基本的な事項の改善が生徒の立場に立ち進めることができた。
- ・ 本事業を受けた最大の効果
- ・ 教育委員会や学校が、スローガンではなく、具体的な動きとして、様々な改善に取り組むようになった。
- ・ 会議や書類などの簡素化や合理化をはかることが多くあると認識できた。  
このようなことから、ムダやムリを解消し、質の充実を図ることが、多忙感や疲労感を軽減することへの理解が広まると考えている。

## C 湯浅町教育委員会における取組

### 〈研究内容〉

教職員の時間的・精神的負担軽減のため、ICT等の活用や校務分掌の適正化、諸問題に対する関係機関と連携した対応等に関する調査研究

### 1. 事業の実施状況

#### (1) 事業概要

教職員が児童生徒に向き合う時間を確保するとともに、心身ともに健康な状態で、児童生徒の指導にあたるため、学校長のリーダーシップの下、組織的・機動的な学校運営が行われることが最も重要であると考えた。

そこで、教職員の時間的・精神的負担を軽減のために、ICT等の活用や校務分掌の適正化、学校施設の効果的運用、諸問題に対する関係機関と連携した対応（リスクマネジメント的視点等）に関する調査研究を行った。

#### (2) 事業の実施状況

### ① ICT等の活用について

- ・教職員一人1台PCやサーバーによる情報の共有とセキュリティ対策の推進
- ・ICT活用推進支援員によるICT機器の活用及び事務処理への支援
- ・情報のデータベース化による処理の迅速化と管理の徹底

### ②校務分掌の適正化と学校施設の効果的運用について

### ③諸問題に対する関係機関と連携した対応

- ・家庭教育の充実に向けた取組（情報誌配布、支援員訪問、個別相談等）
- ・関係機関と連携した取組（情報の共有、ケース会議による組織的対応等）

## 2. 取組による効果

### ① ICT等の活用について

- ・教職員一人1台PCやサーバー等の導入により、それぞれが作成したデータを共有できるようになるとともに、ICT活用推進支援員による機器活用支援により、教職員のスキルアップが図られ、文書作成等の負担軽減になった。
- ・指導要録の電子化の積極的な推進による教職員の時間的負担軽減をすすめる。

### ②校務分掌の適正化と学校施設の効果的運用について

#### 【湯浅小学校での取組】

- ・職員会議の時間の設定（退勤時間16:35のところ、16:30までには終了）
- ・一人一役の実現による校務分掌の一極集中を防止
- ・校内研究体制や運営体制の見直しによる教職員の意識変化
- ・若手教職員の学校経営への参画意識の高揚

### ③諸問題に対する関係機関と連携した対応について

児童生徒の問題行動や保護者への対応に対する教員の精神的負担は非常に大きい。

そこで、学校での対応を少しでも軽減するため、教育委員会として、関係機関等と連携した取組を推進した。

- ・家庭教育の充実に向けた取組（情報誌配布、支援員訪問、個別相談等）
- ・関係機関と連携した取組（情報の共有、ケース会議による組織的対応等）

### ◎家庭教育支援員やSSWの保護者対応

	相談件数	負担軽減につながった件数
家庭教育支援員とSSW	10	5
家庭教育支援員のみ	29	9
SSWのみ	15	6

## 3. 今後の取組予定

- ・県内の学校で、教職員の負担軽減等が一層進むよう、本事業での取組内容をまとめ、冊子として県内の学校に配付するとともに、市町村教育委員会指導主事会等で成果を普及していく。
- ・今後、抽象的取組より具体的取組が重要となる。そのため、本県では、勤務の負担軽減を効果的に行うため、学校、教育委員会のできることを具体例をあげて提示することを目的とした取組をすすめていきたい。