

次世代の学校づくりを具現化する  
学校マネジメントと業務改善の在り方  
—21世紀を生き抜く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」

# 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

自校の教育ブランド

## 「効果のある指導」の組織的展開

教育活動

学校運営

保護者・地域の人へ

保護者・地域の人からの協力

施設管理

安全管理

人事管理

別成数画

支評指

援価導

評

つなぐ役割  
教頭・事務職員

年間計画管理

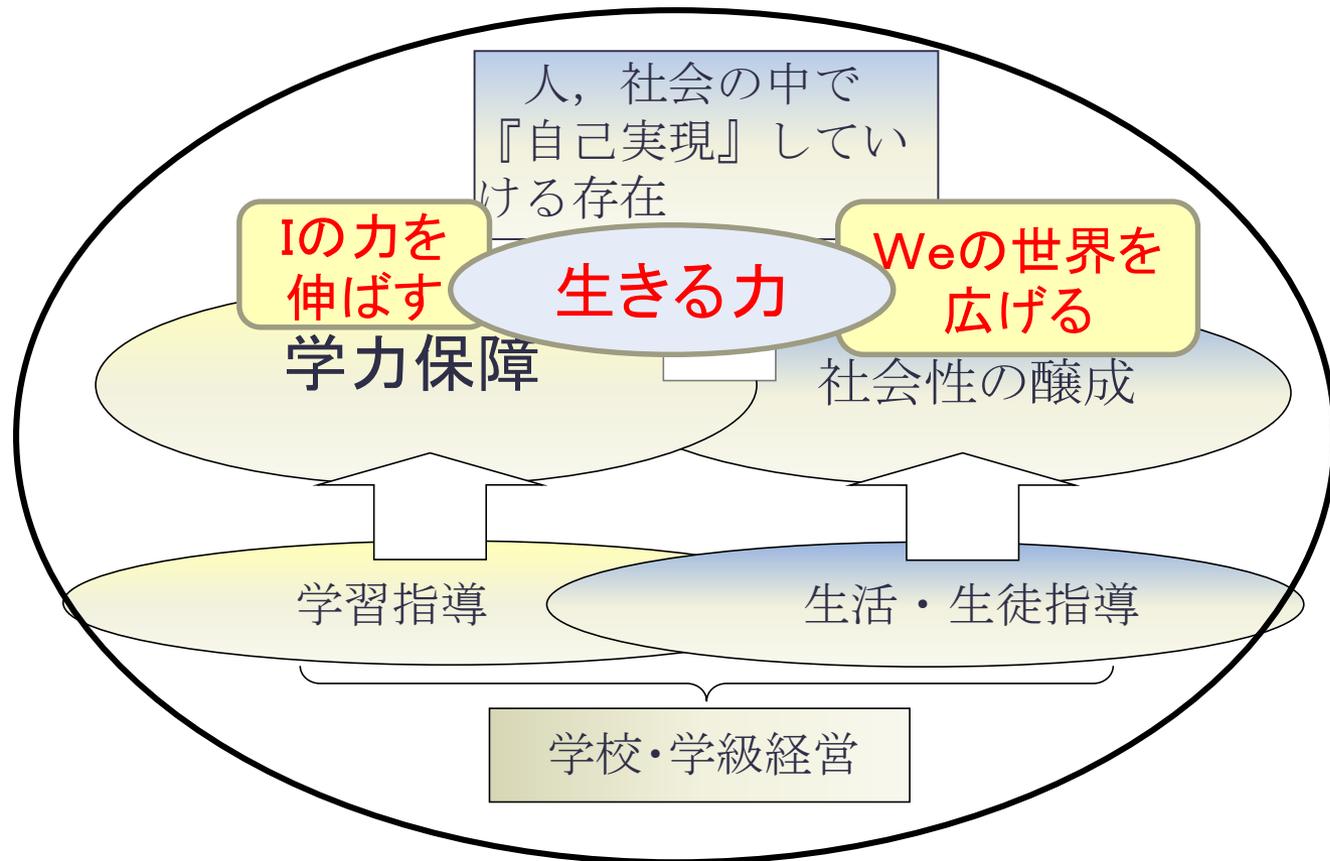
会議運営

体制づくり

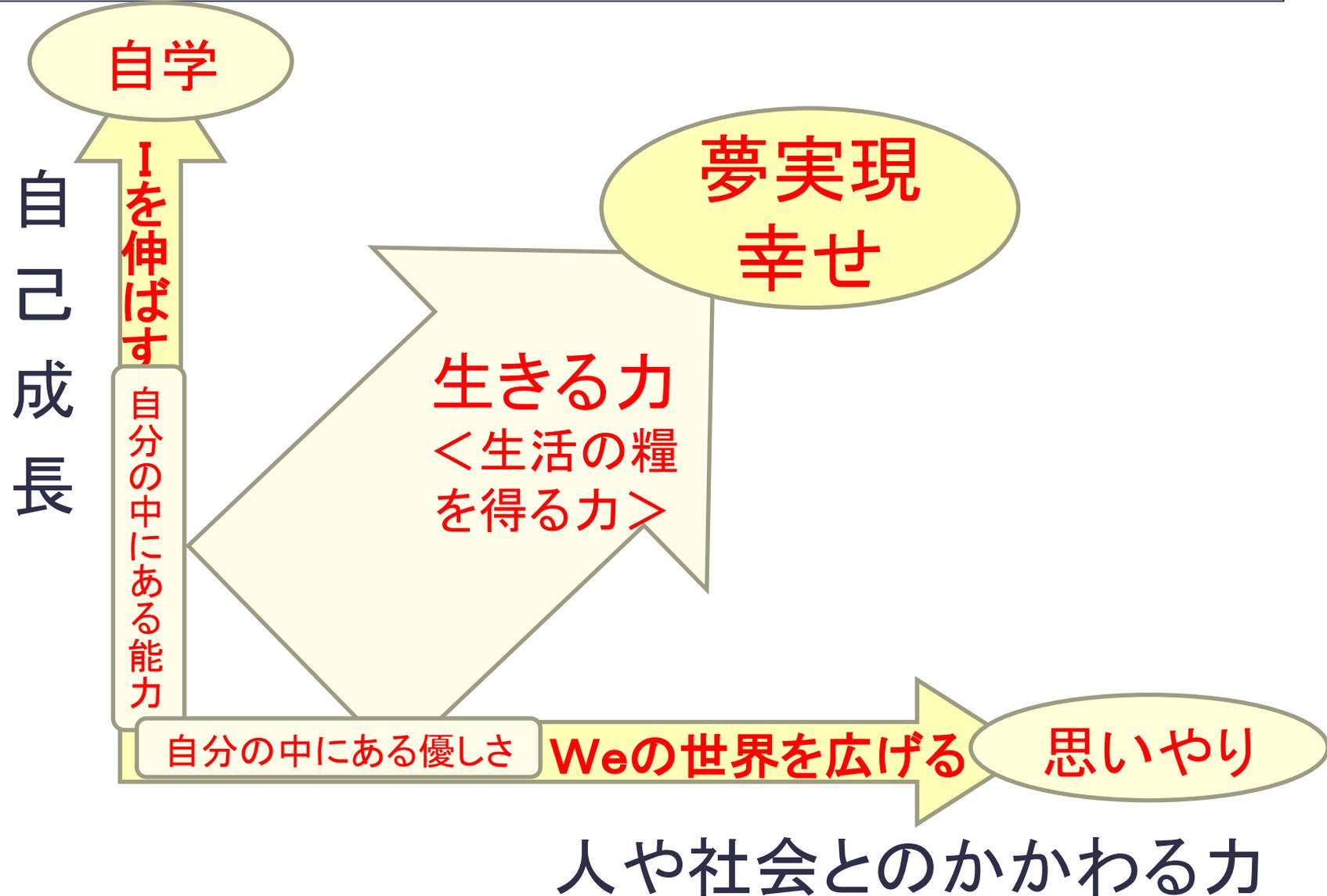
目標達成に向けた  
機能的・効率的学校運営

# 学校教育の機能

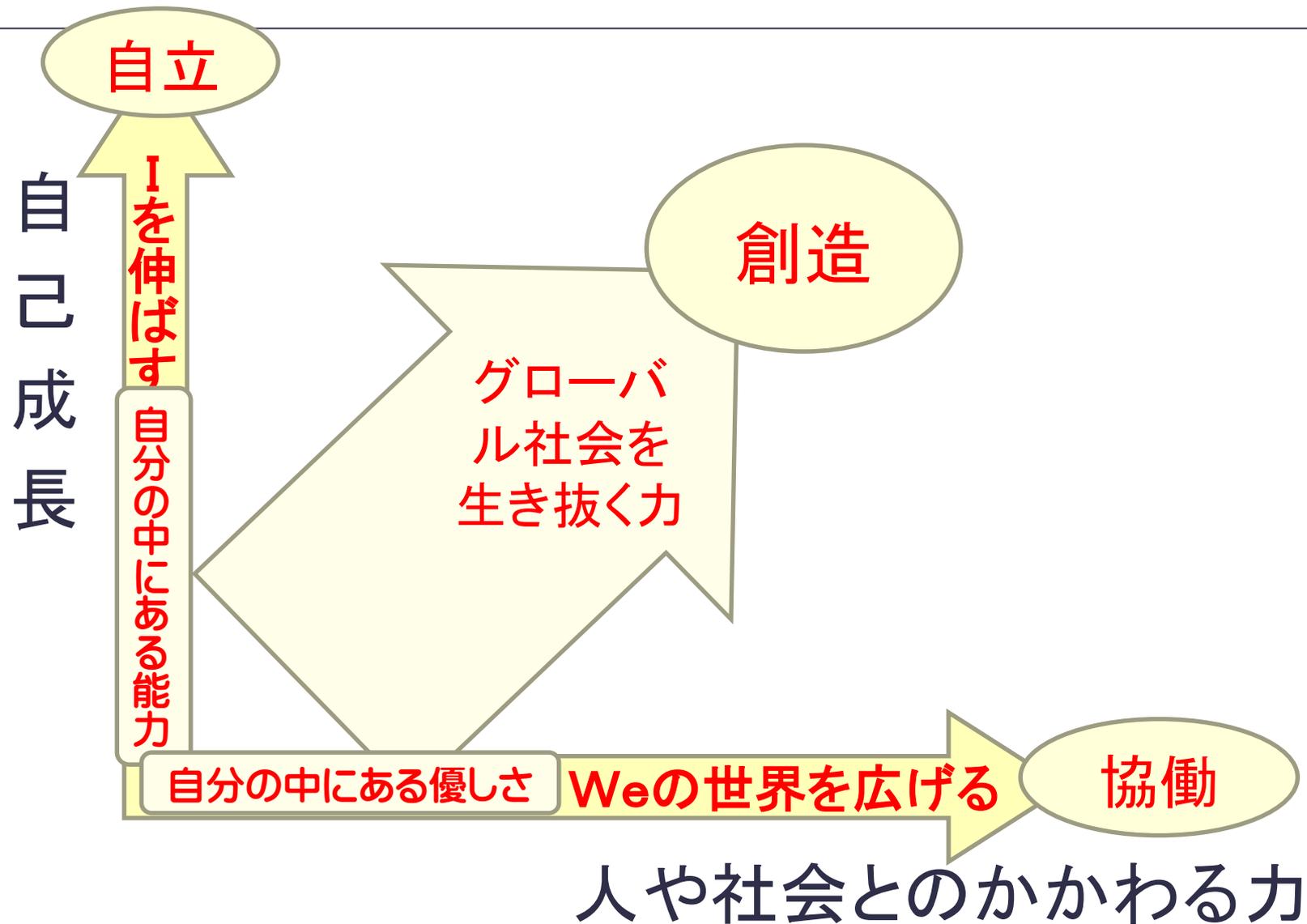
共同実施の最終目標＝『健やかな成長』とは？



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

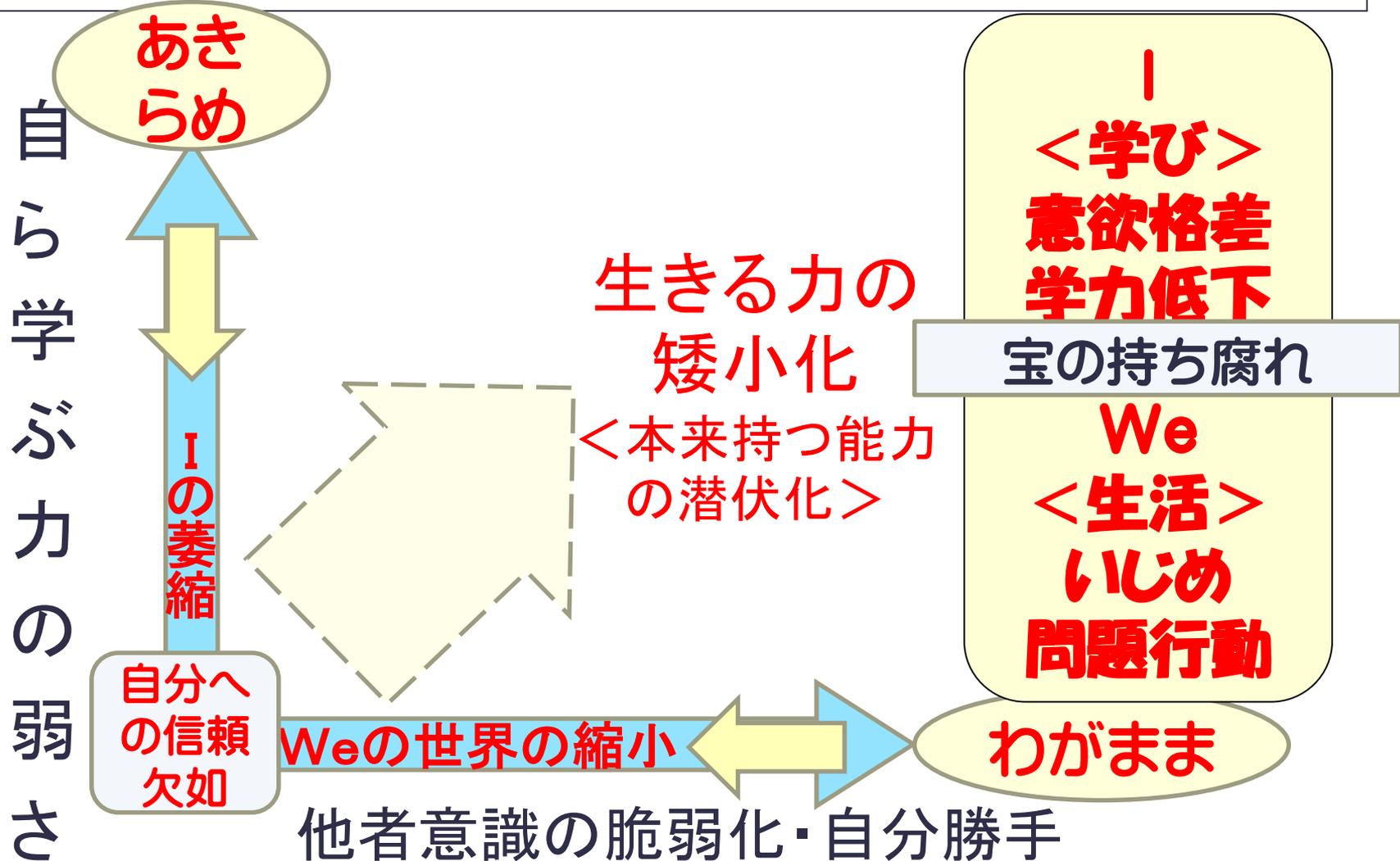


**自立・協働・創造**; 第2期教育振興計画  
「I」を伸ばし, 「We」の世界を広げる



# 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

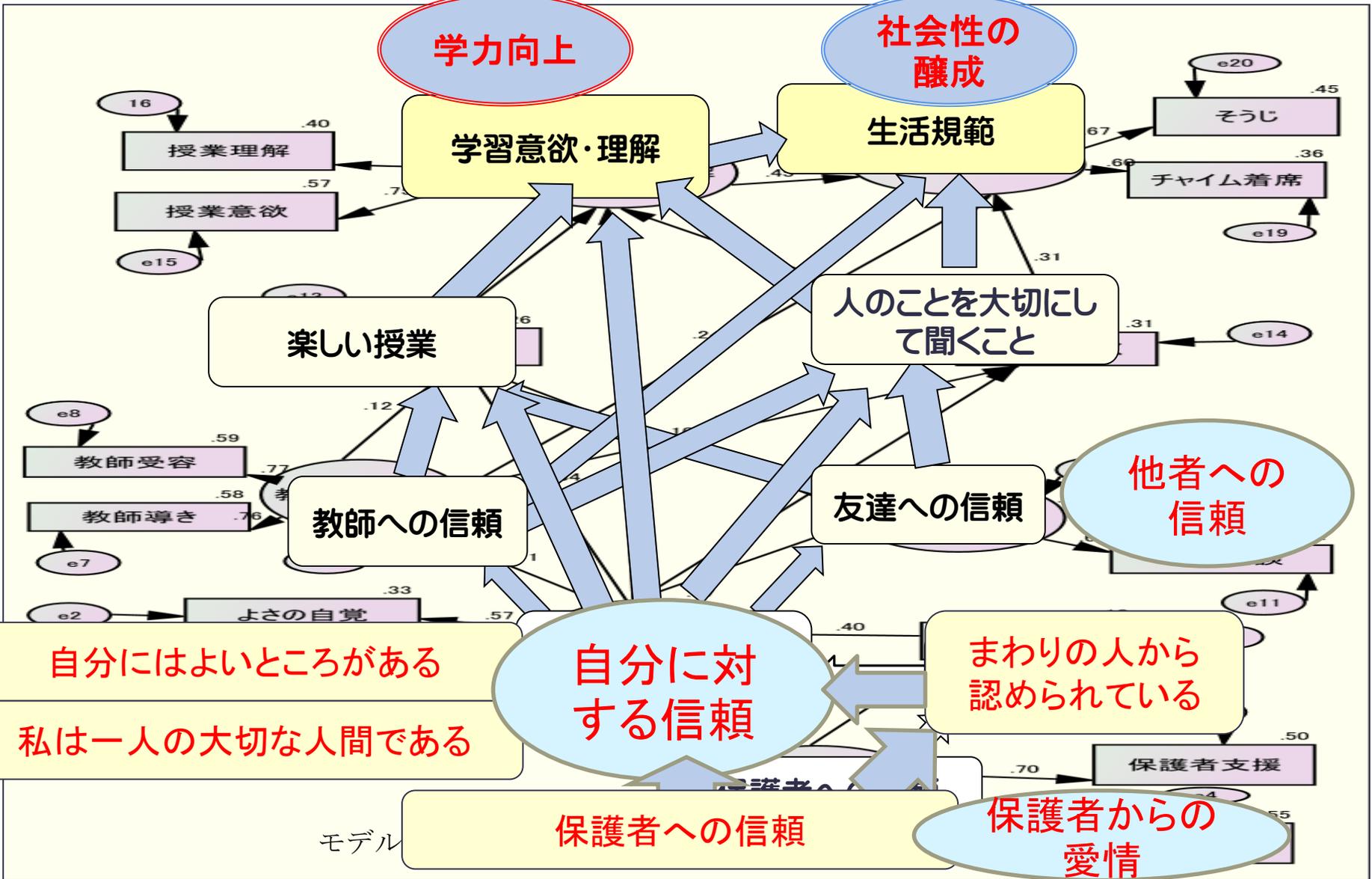
<1> ⇔ <2> を結ぶ

## 子どもの意識と行動の構造を探る

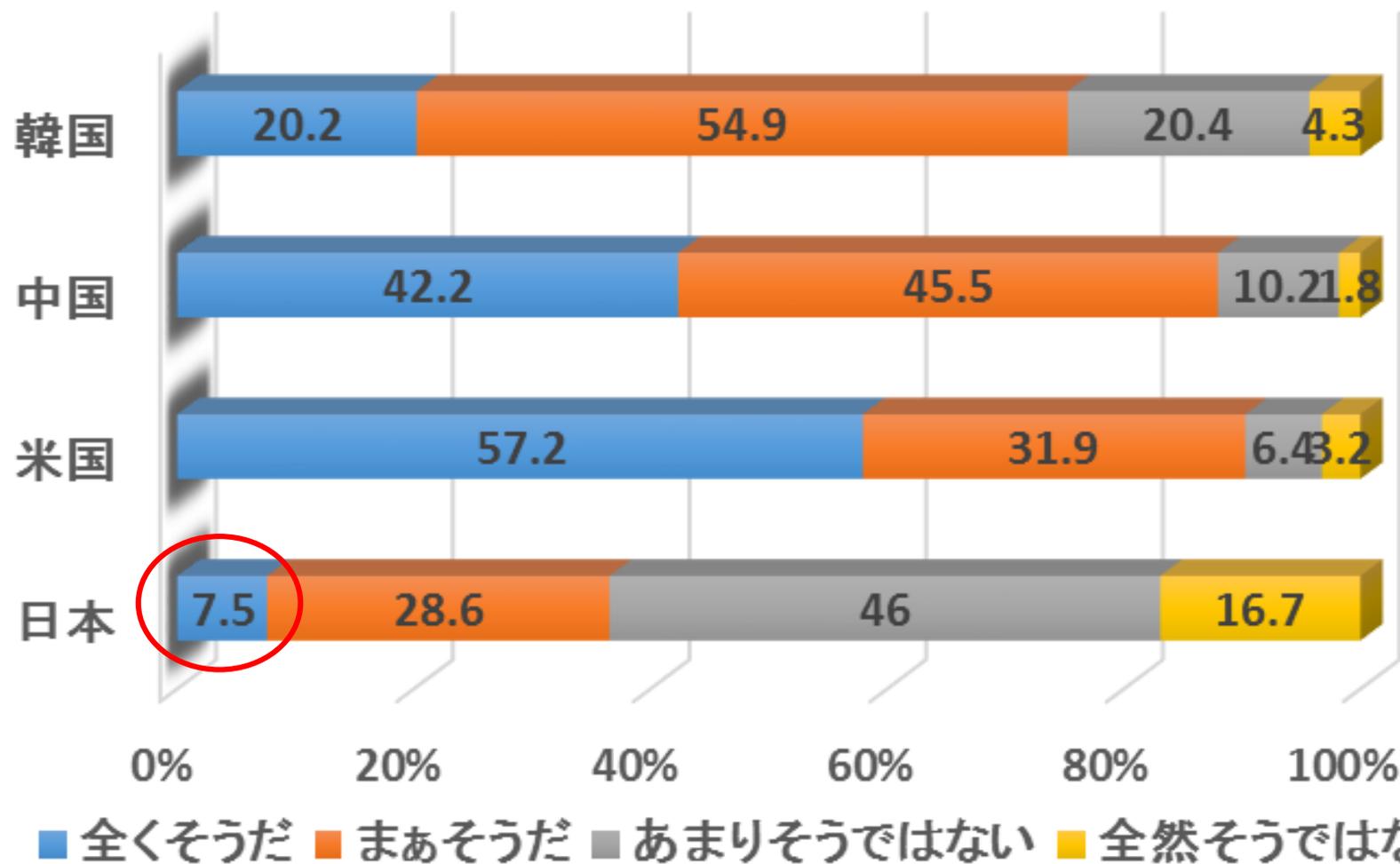
子どもが頑張り, 優しくなる条件を可視化する

# 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%

# 自分に対する不信や不安を起因とする不登校, いじめ



不適応

不登校  
うつ状態  
無気力  
⇒学力低下

いじめ  
暴力(対C,T)  
器物破損  
授業エスケープ  
⇒規範低下

分からないなあ  
つまらないなあ

内面へ向くタイプ

他者へ向くタイプ



自己不信  
孤立感



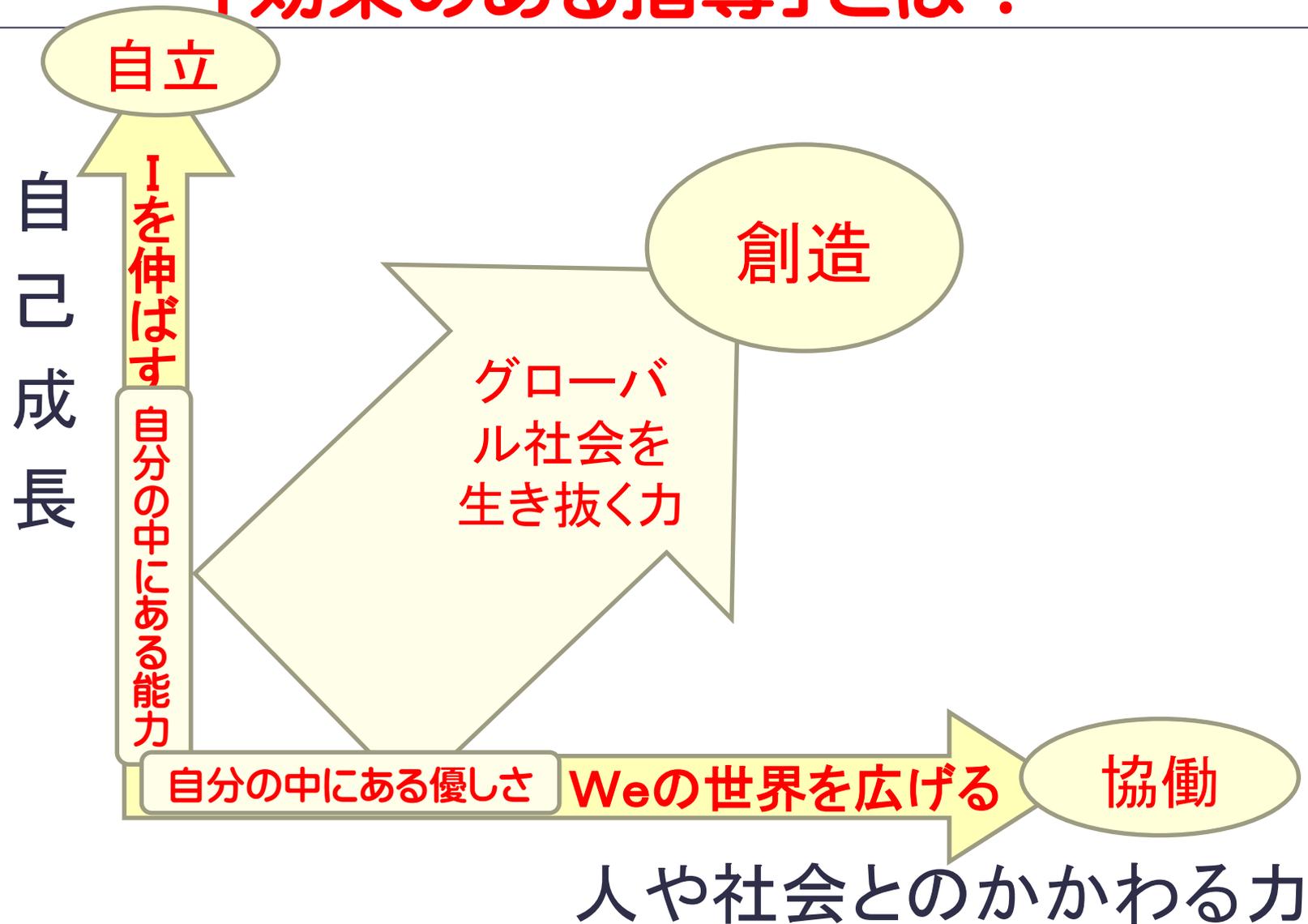
不信  
不安

不満  
イライラ



自分が大切と思えない

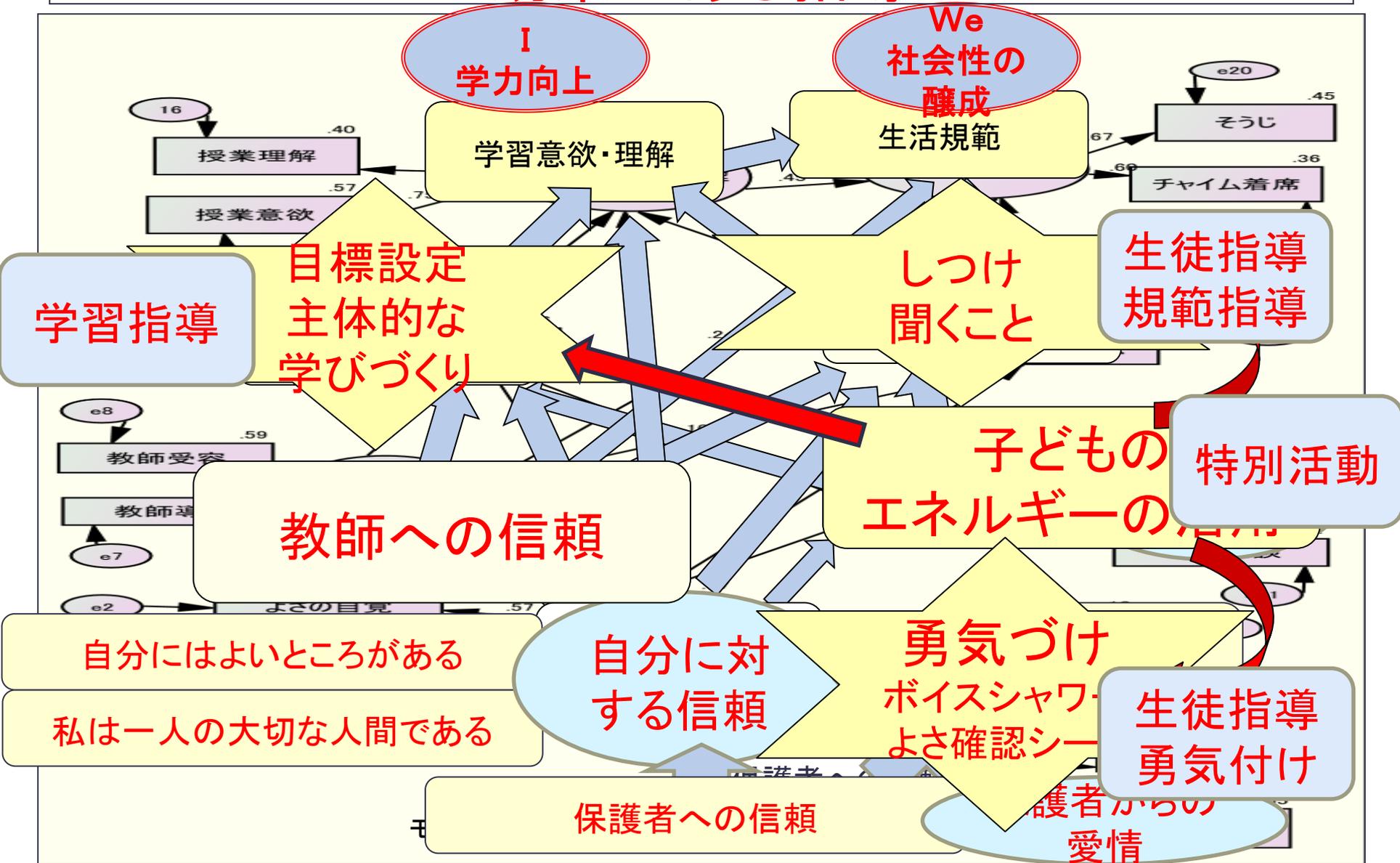
# 自立・協働・創造を生み出す 「効果のある指導」とは？



# 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



# 心をつなぐボイスシャワー

## 名前を付けたあいさつ・声かけ 頑張りや優しさの価値づけ

学年団で ● のよさを見取る

D A担任 B担任 C担任 E

一言で動  
ける子

説明すれば動  
ける子

寄り添わない  
と動けない子  
集団になじみ  
にくい子

日常的な声かけ  
ボイスシャワー  
合理的配慮

A組

B組

C組

学級・学年経営の浮沈を握る存在

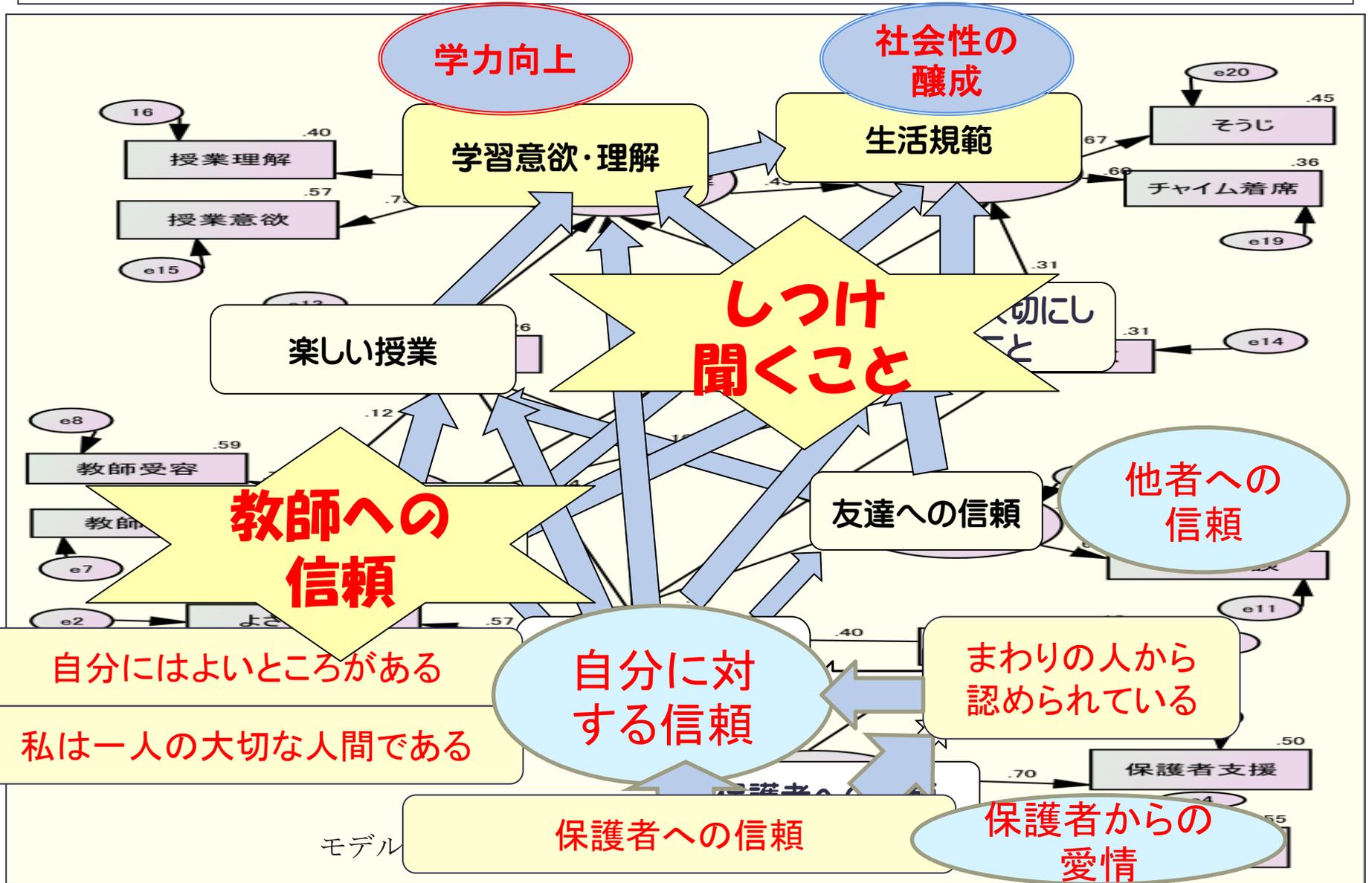
# 勇気づけシステムの具体と予算的支援

Ex) 子どもの頑張りを可視化する掲示板

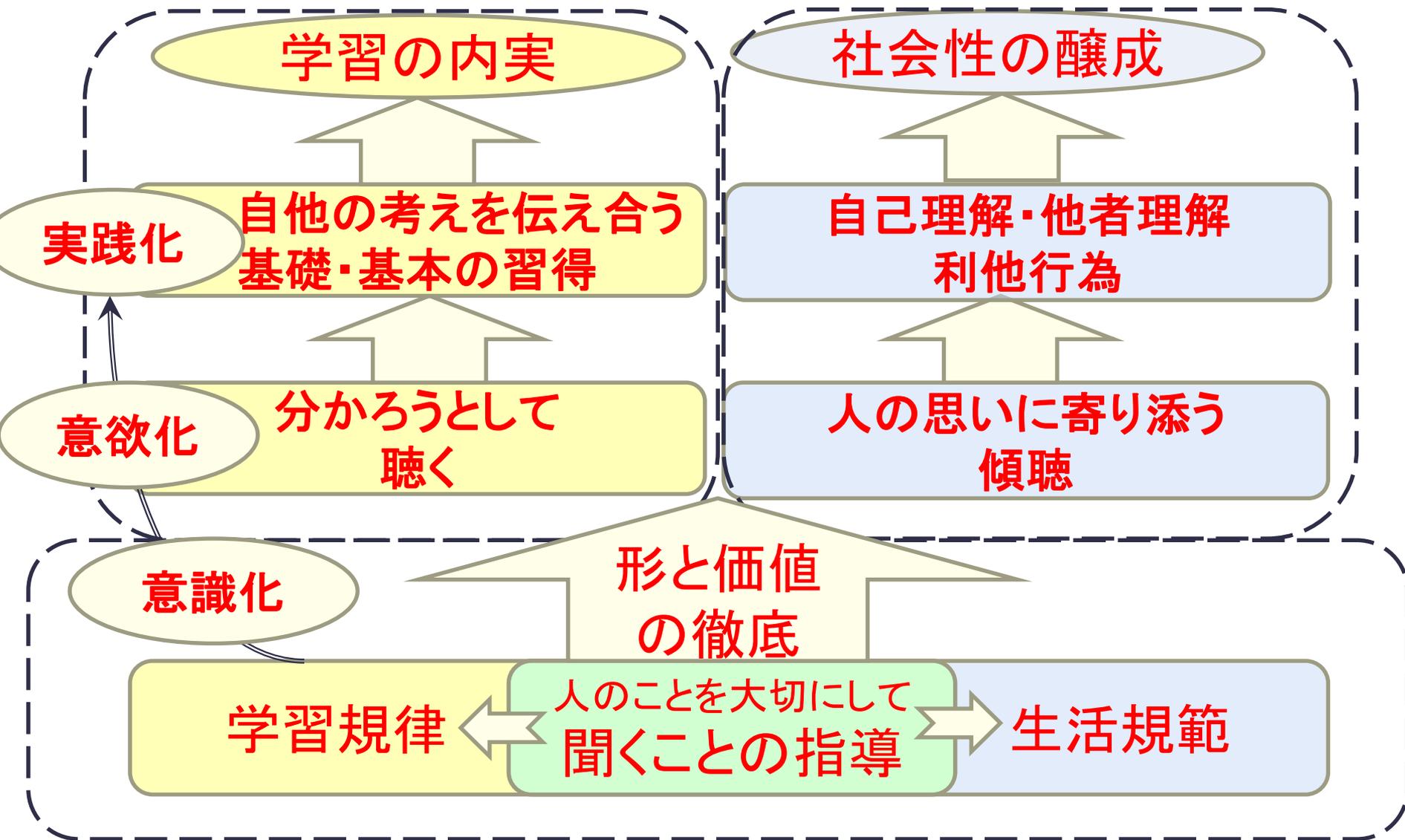
Ex) 子ども相互の勇気づけカード

Ex) 子どもの頑張りがや優しさを保護者に伝える  
通信

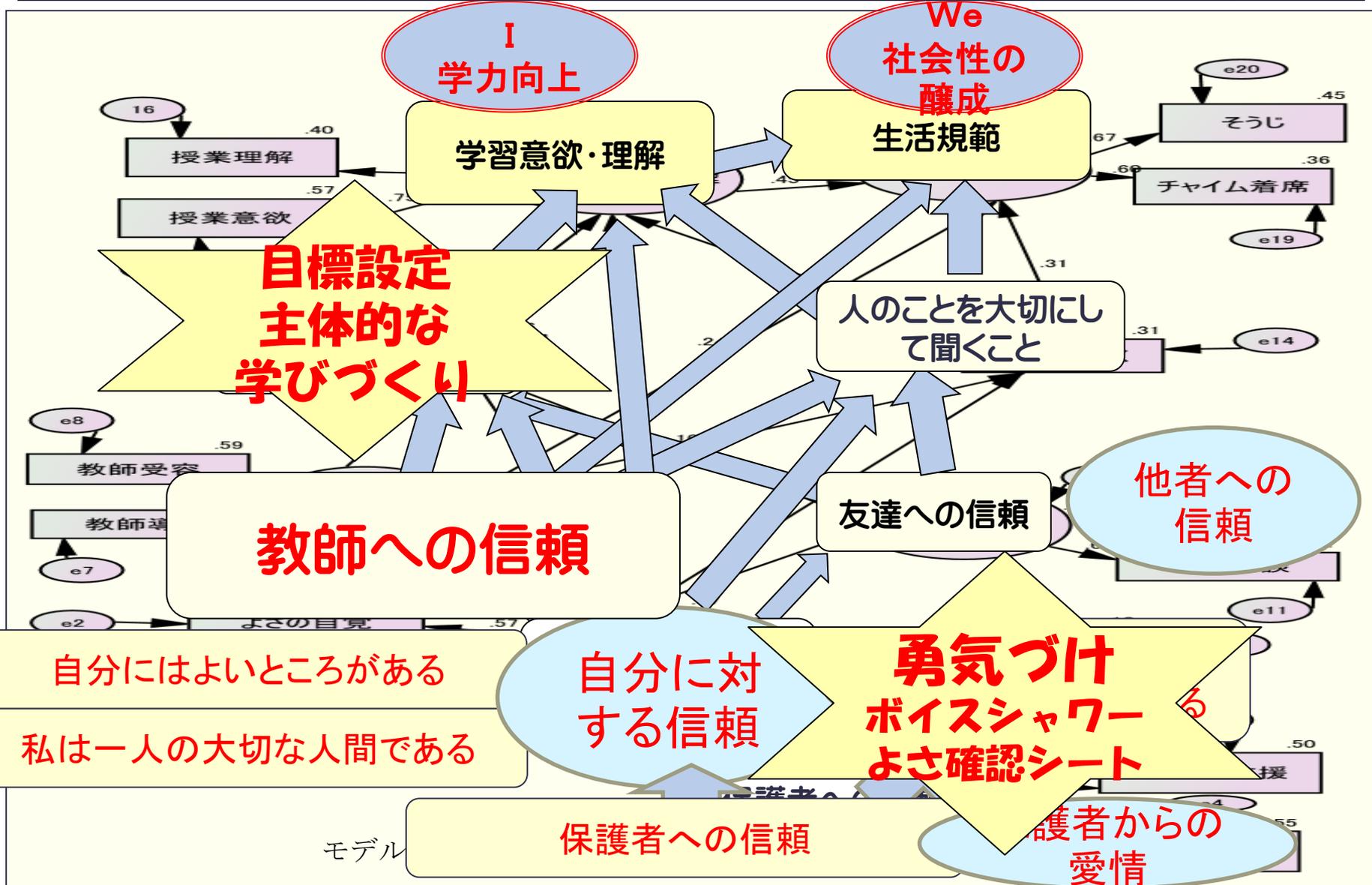
# 組織的なしつけの取り組み



# 「人のことを大切にして聞くこと」の共有と徹底



# 学力向上につながる 主体的な学びを生み出す「効果のある指導」



学びのポートフォリオ・シート

NAME \_\_\_\_\_  
YEAR \_\_\_\_\_  
FIELD \_\_\_\_\_  
CLASS \_\_\_\_\_

3  
年

学び

2  
年

1  
年

②自分のよさを生かした目標

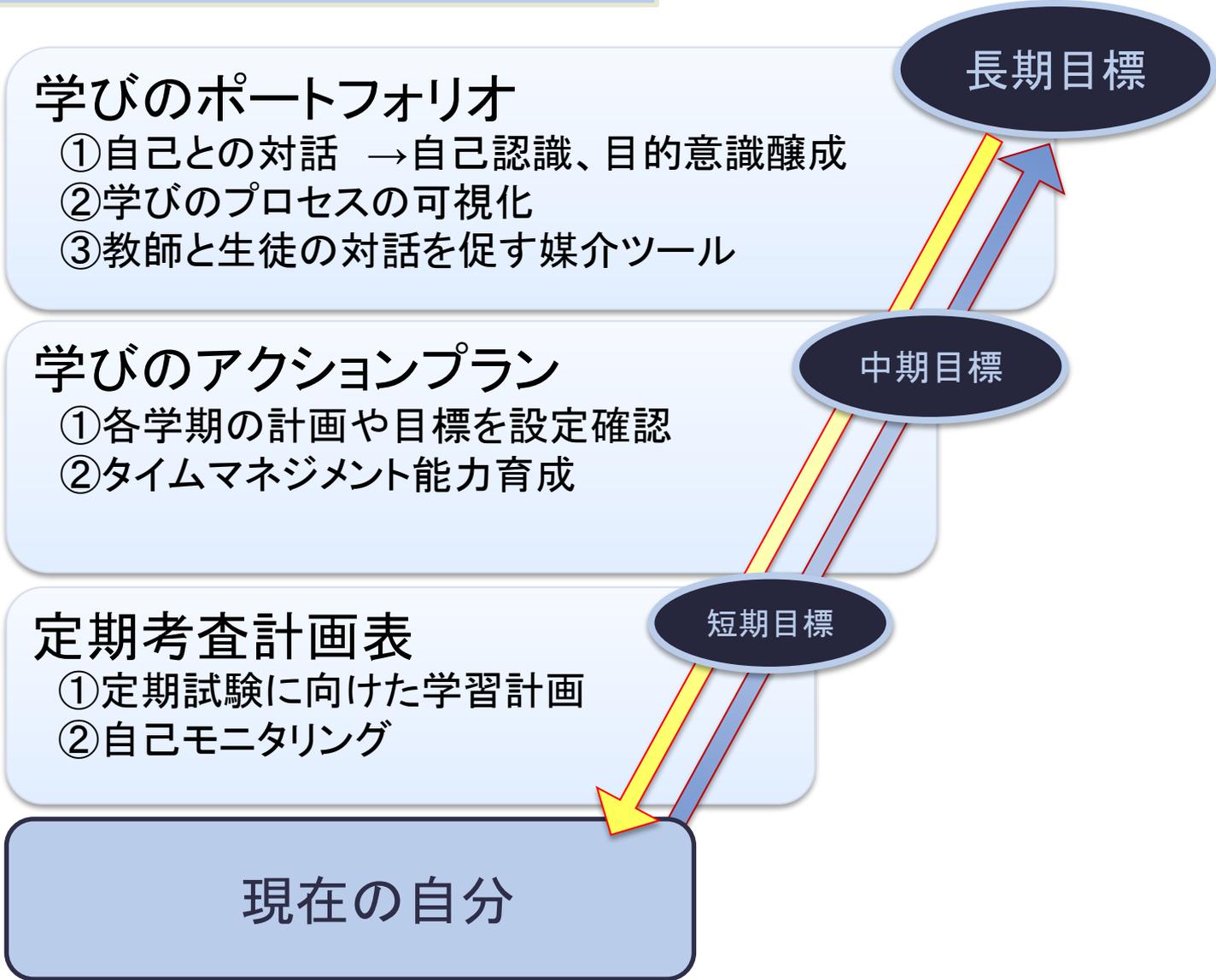
③目標達成のための努力

生活

①自分のよさや特性



# 3つの目的意識醸成ツールの機能



# 学びのポートフォリオ等を保管する 個別ファイルを用意

Ex) 学習 ; 定期テストの記録

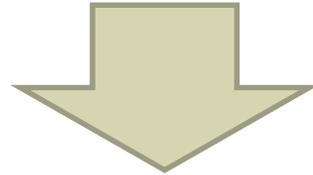
企業体験、社会体験での記録

部活での記録

⇒ 進路調書に使える記録をストックする  
ポケットファイル

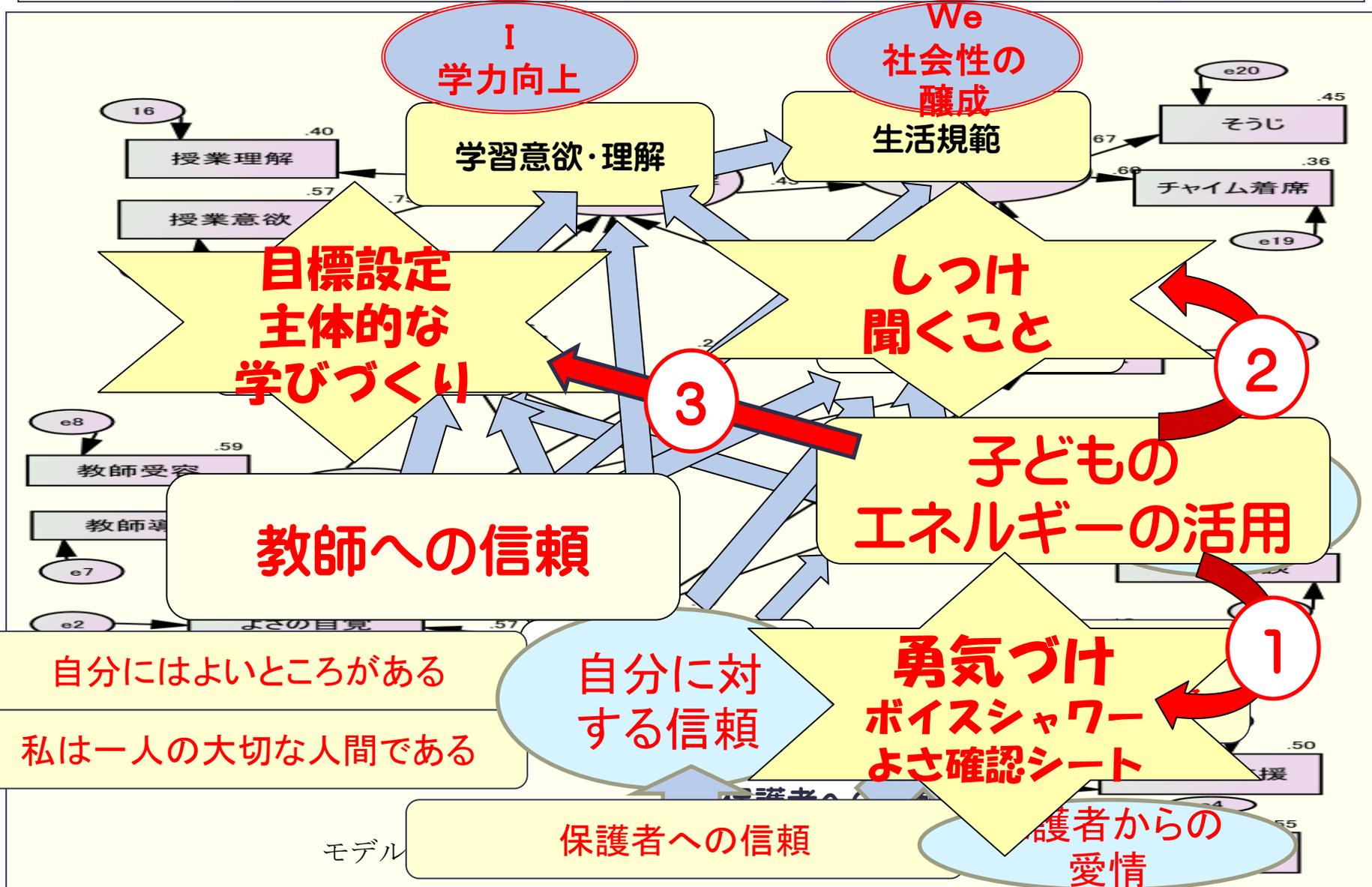
# アクティブ・ラーニングを支える ホワイトボード

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

# 子どものエネルギー（第2の視座）を活用した 「勇気づけ」「規範づくり」「学びづくり」



# 子どもの自治的な活動を支援する

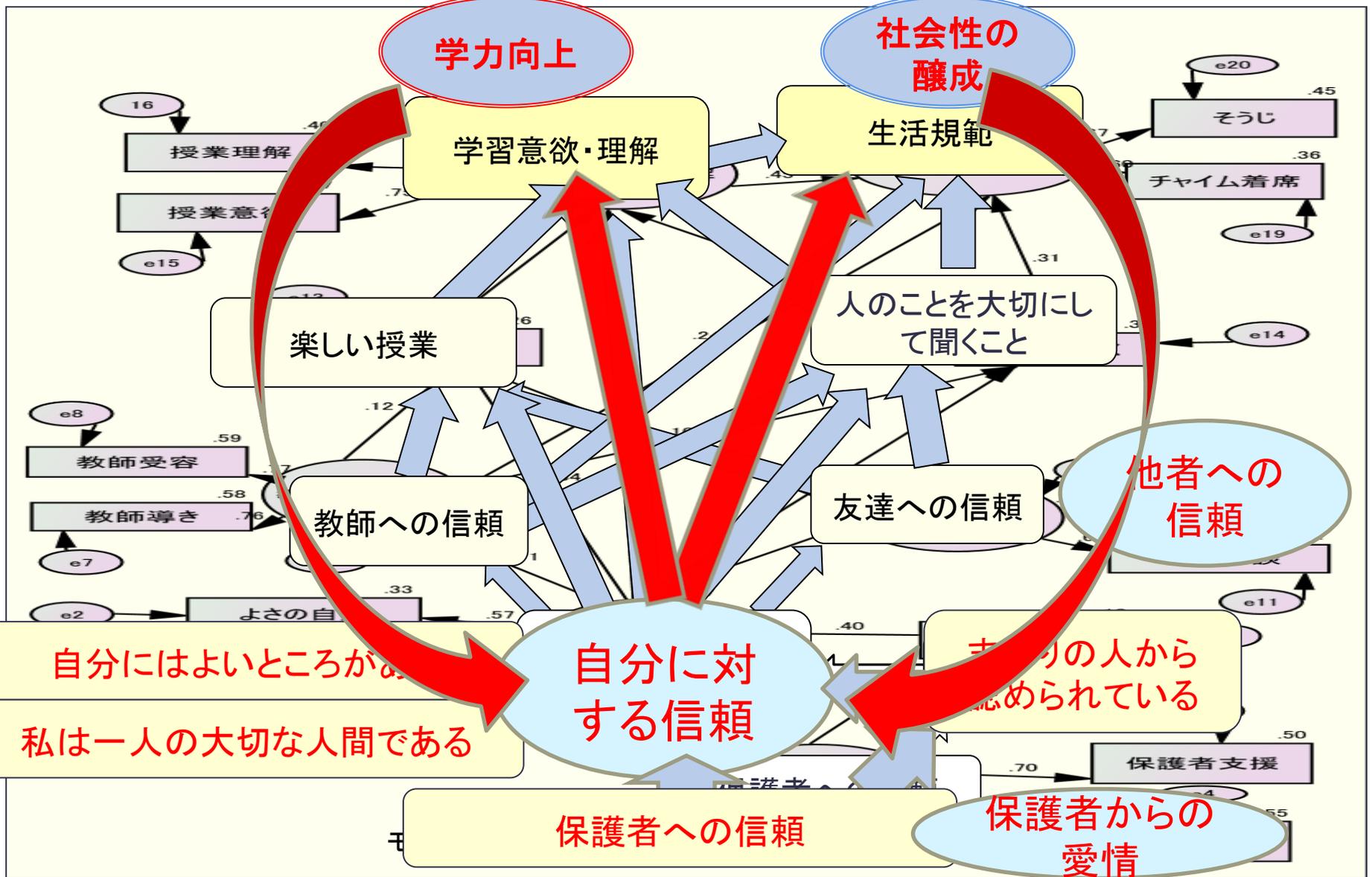
Ex)子どもが考えたスローガンを横断幕にする

Ex)子どもの自治的な活動を支援する備品、消耗品の準備支援

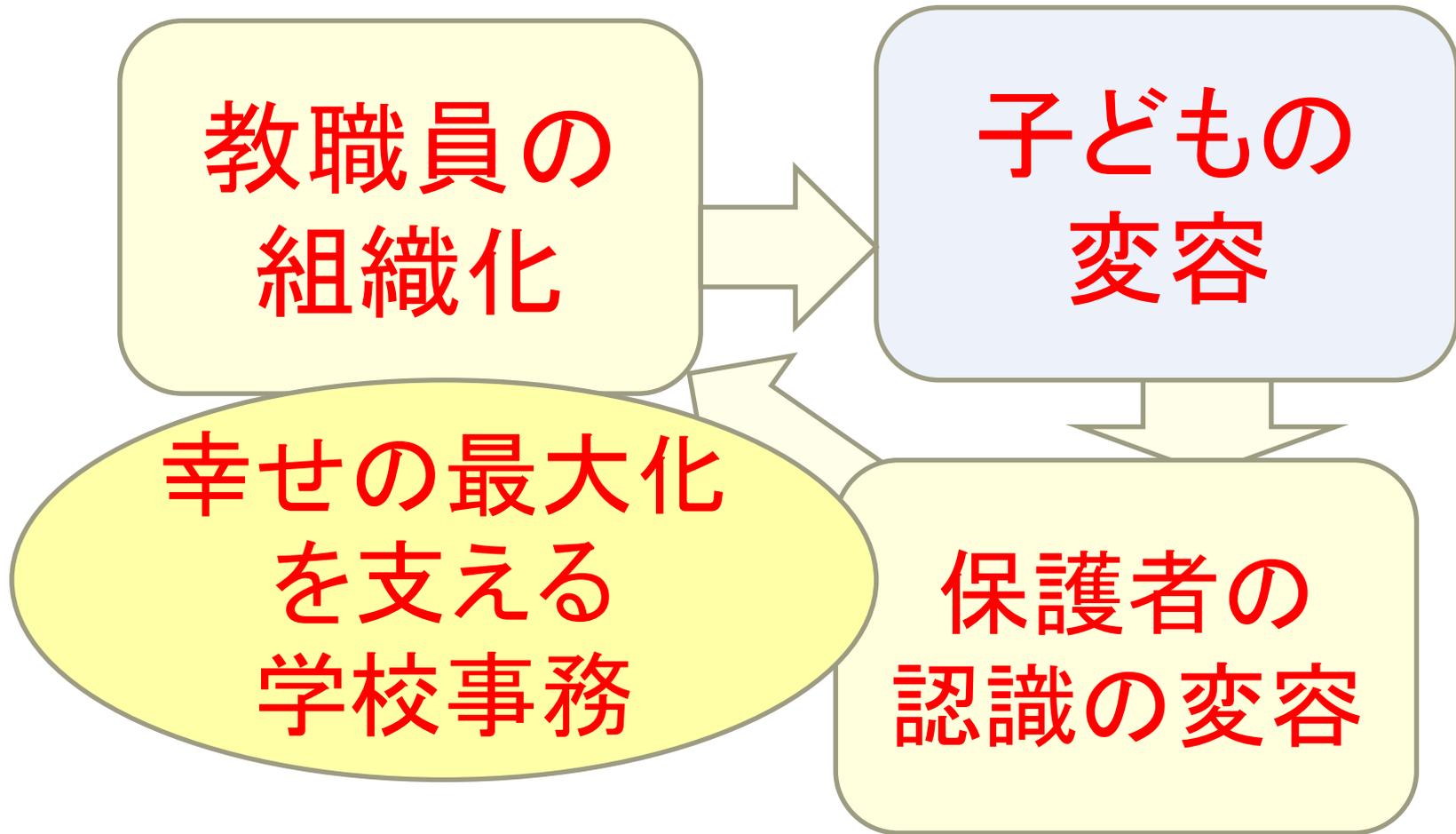
子どもの活動を把握し、機能的に支援する

# 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」を発揮させる良循環



# 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

# 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

# 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

# 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

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



# 学校現場における業務の適正化に向けて

「次世代の学校指導体制にふさわしい教職員の在り方と業務改善のためのタスクフォース」(文部科学省H28.6.17)

## <背景>

○グローバル社会への対応できる教育の実現

⇒ **「次世代の学校」の構築**

## <根拠>

◎「『次世代の学校・地域』創世プラン」(H28.1; 中教審3答申を)

◎「次世代の学校指導体制強化のためのタスクフォース」(H27.11文科)

◎「次世代の学校指導体制にふさわしい教職員の在り方と授業改善のためのタスクフォース」(H28.4文科)

# 学校現場における業務の適正化に向けて

「次世代の学校指導体制にふさわしい教職員の在り方と業務改善のためのタスクフォース」(文部科学省H28.6.17)

<目指すべき「次世代の学校」と教員の姿>

○「社会に開かれた教育課程」

⇒主体的に生きる資質・能力の育成

⇒質の高い授業・個に応じた学習指導(AL等)

○教育に専念できる学校指導体制・教育環境の整備

⇒従来業務(部活動・集金事務等)の見直し・情報化

⇒「チーム学校」の体制整備

⇒定数改善・充実

⇒教員のライフ・ワークバランスの実現

# 学校現場における業務の適正化に向けて

「次世代の学校指導体制にふさわしい教職員の在り方と業務改善のためのタスクフォース」(文部科学省H28.6.17)

1. 教員の担うべき業務に専念できる環境を確保する  
業務改善;**事務処理体制強化+情報化(校務支援)**  
指導体制の整備;**定数改善+SC・SSW+事務加配**
2. **部活動の負担の大幅軽減**  
休養日設定+大会規定の見直し+部活動指導員
3. 「長時間労働」の慣習改善⇒明確な低減目標(KPI)  
勤務時間管理の適正化+教員の意識改革
4. 国・教育委員会の支援体制の強化  
「学校環境改善対策室」;業務改善アドバイザー派遣

# 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

# 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

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=約1時間, 時給=約2500円

小中学生約1100万人

(2500円 × 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  
⇒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

⇒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

# 働き方改革①

## 長時間労働改善への意識改革

### 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

# 働き方改革②

## 部活動の負担の大幅軽減

### 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

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



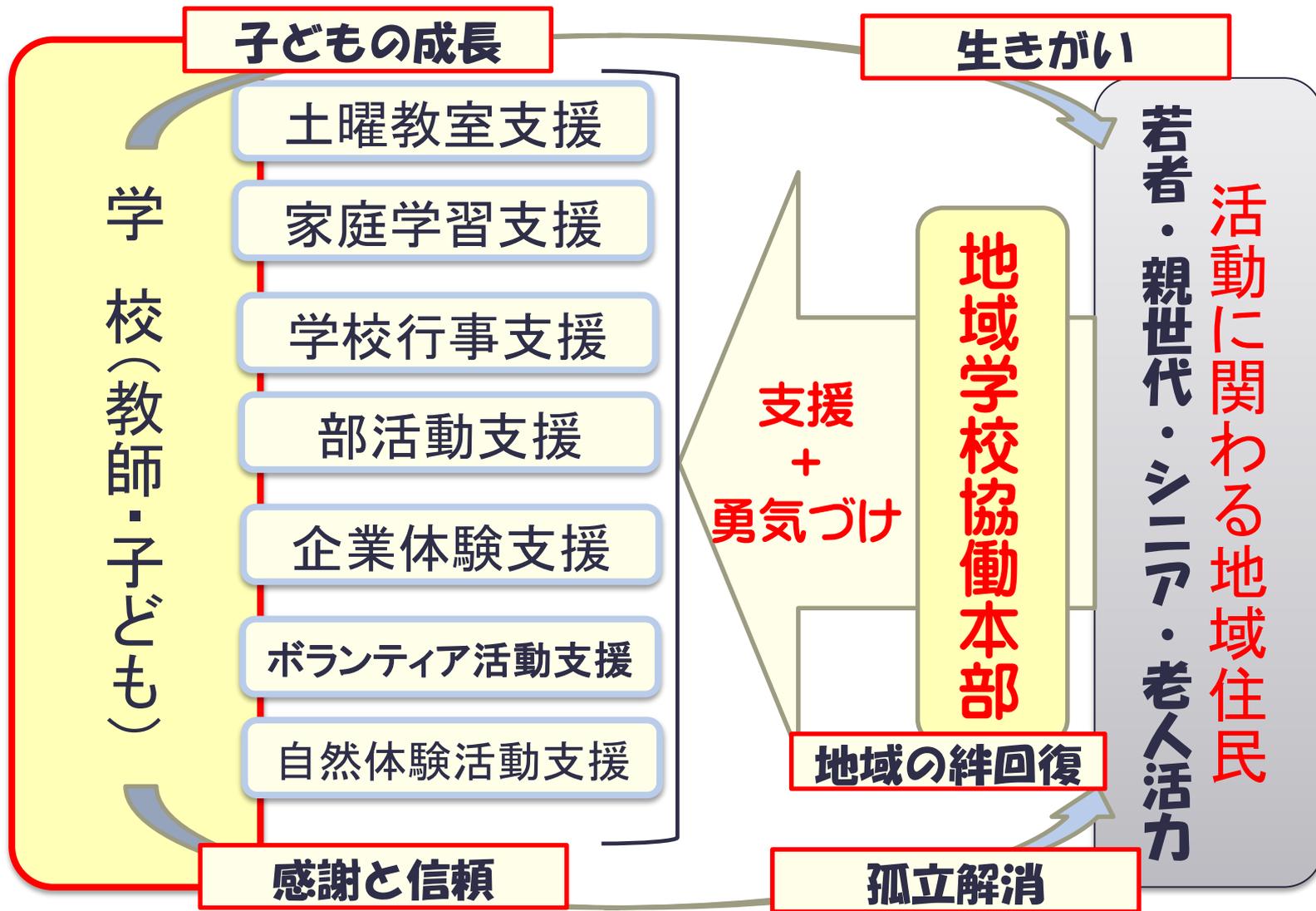
多くの人手が必要



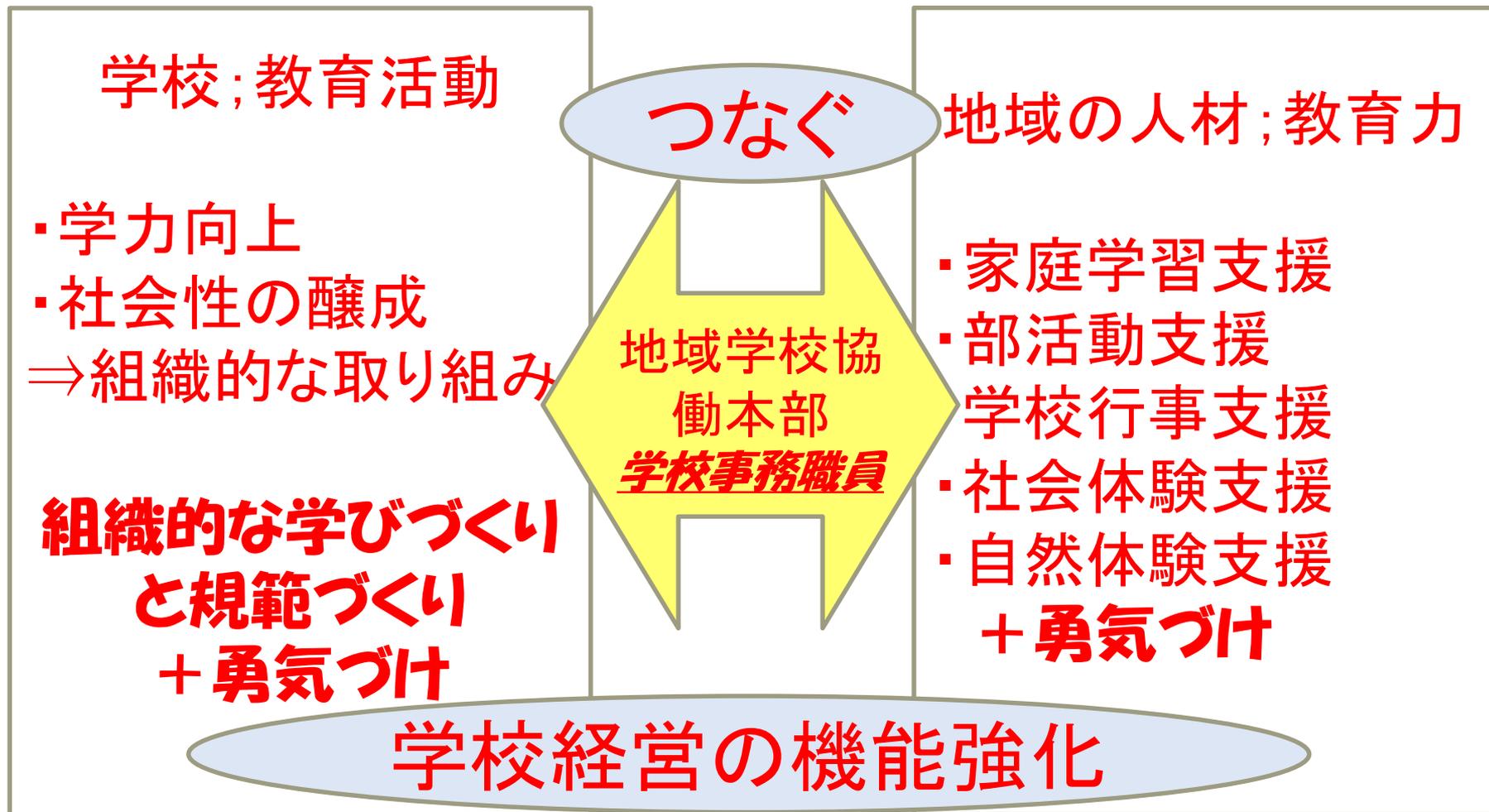
チーム学校

⇒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



# 共同実施組織における 学校事務マネジメント



# 事務職員にとっての共同実施のメリット 求められる学校事務職員の組織化とその機能

## ①効率的事務処理システムを可能にする組織体制の構築

- ・・・効率化, 適正化, 平準化の実現

## ②互恵的相互サポートシステムの構築

- ・・・問い合わせシステムの構築

- ・・・若手・ベテランの安心につながる

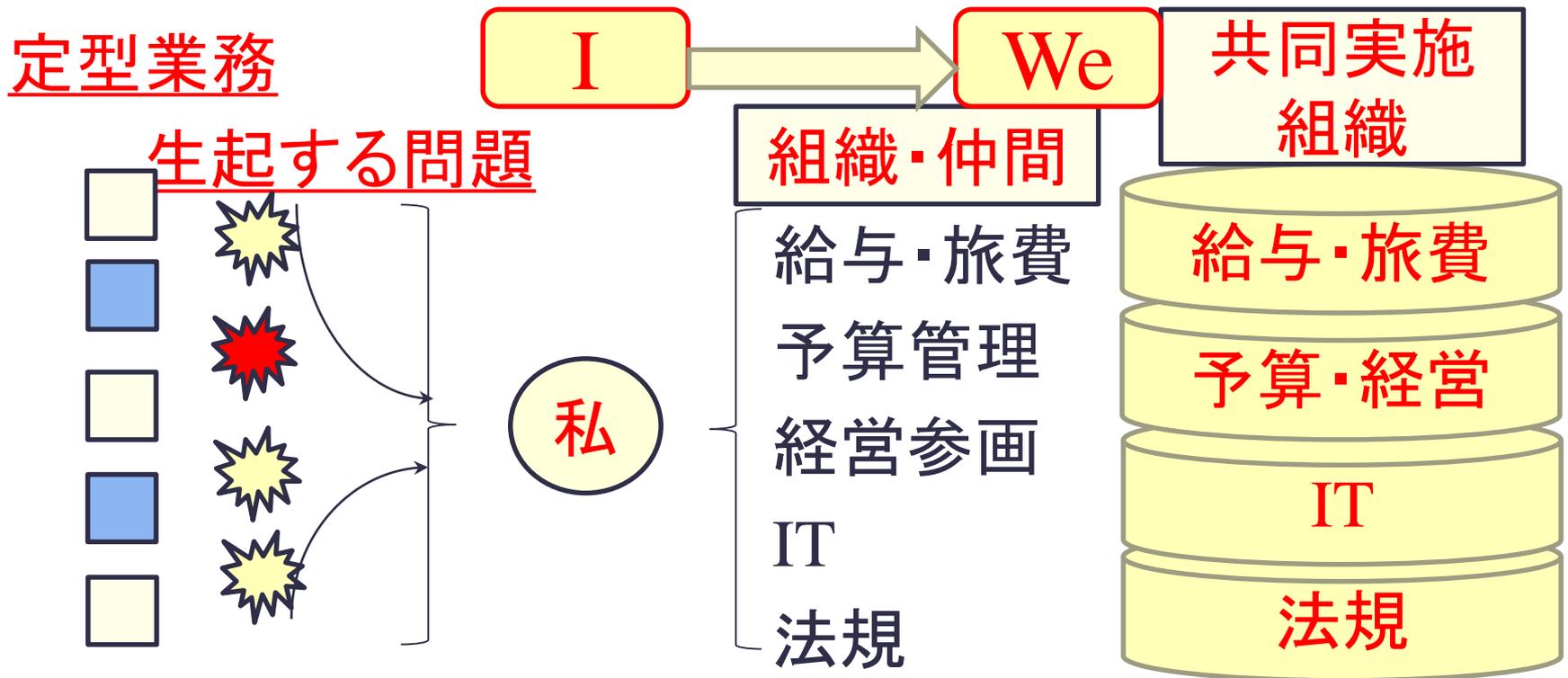
## ③人材育成に寄与

- ・・・大量退職・大量採用時代;喫緊の課題

# 職務の高度化と組織化の必要性

## 個別対応型⇒組織対応型

量・質ともに困難性・重要性を増す業務への対応



# 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

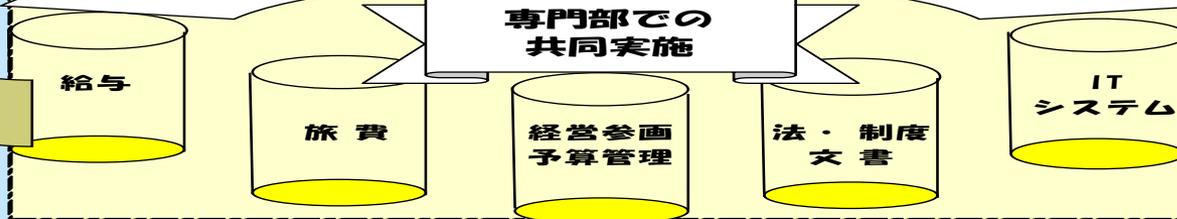
共同実施の枠組み・市教委等へ要望  
支部・専門部の実践の方法を検討



情報交換

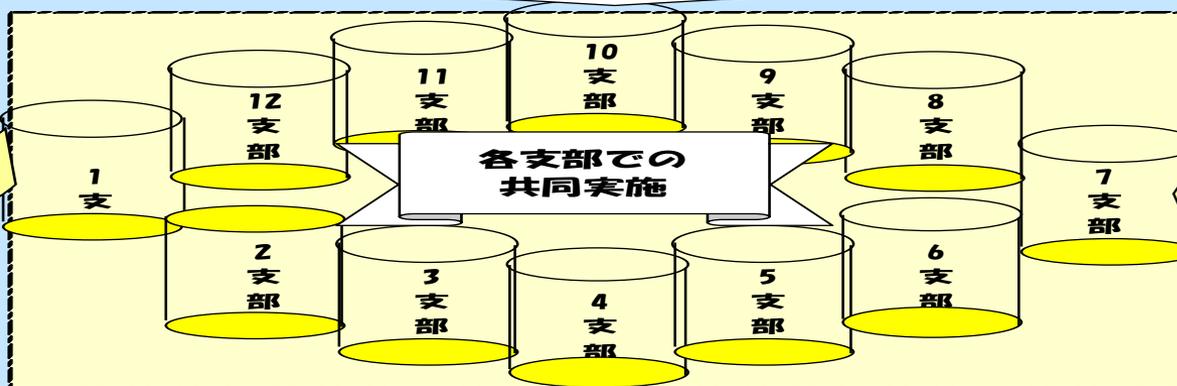
専門部で集中情報管理・支援室で実施

## 専門部での 共同実施



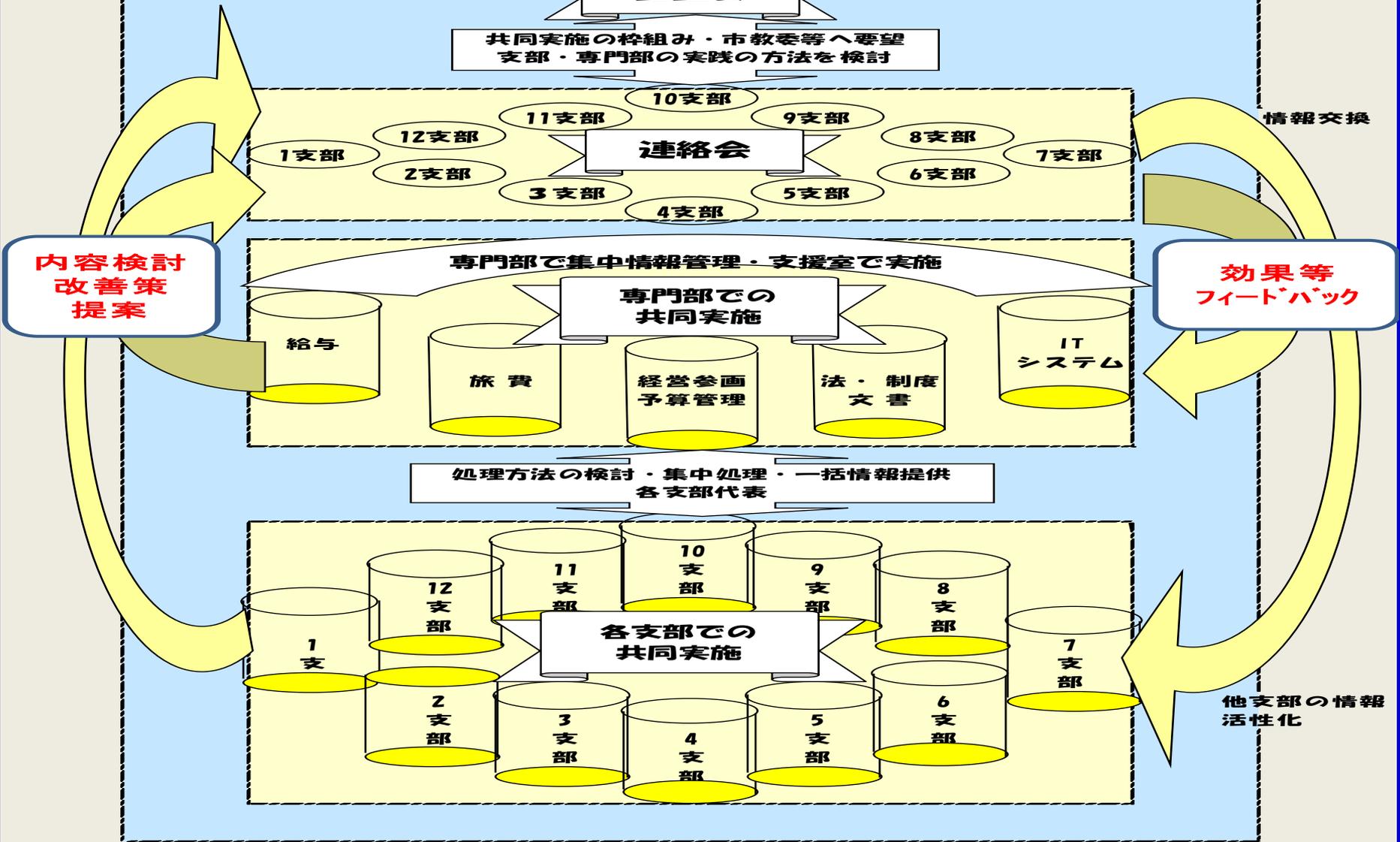
効果等  
フィードバック

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

# 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