

指導資料

教育経営 第37号

鹿児島県総合教育センター
令和2年4月発行

対象 幼・小・中・義務教育学校
校種 高等学校 特別支援学校



どう進める？学校の業務改善

国や教育委員会による法令の改正に及ぶような根本的な「改革」と同時に、学校全体の組織的・自立的な「改善」も重要である。業務改善が学校全体の組織的・自律的な営みとなるよう事例を交えながら具体的な進め方を紹介する。

1 世界に誇る日本型学校教育

次の写真から何が読み取れますか。



諸外国では、教員の業務が主に授業に特化しているのに対し、日本では、教員が教科指導、生徒指導、部活動指導等を一体的に行うことが特徴であり勤勉さ、礼儀正しさなど道徳面、人格面でも高く評価されている。豊かで安全・安心な現在の日本があるのは、日本型学校教育の成果であると言える。



より短い勤務時間の中で、本校の教育の質の維持・向上を図るには、働き方改革の目的を理解した上で、協働による実践と改善について、意識改革が必要です。

このような日本の教育の質の維持・向上を図るには、「教職員の働き方」を見直し、教師が自らの授業を磨くとともに、日々の生活を含め、自らの人間性や創造性を高め、児童生徒に対して、効果的な教育活動が行われるよう工夫していかなければならない。

働き方改革を進めるためには、全ての教職員が、「学校教育の質の維持・向上を図る主役」であるという当事者意識をもち、現場の問題を見直し、解決していくことが必要である。

2 リーダーがとるべき三つの戦略

リーダーとは、生まれつきの才能に左右されず、その行動によって周りに良い影響を与え、組織の活性化を促して成果を出す「仕事」としてのリーダーシップを発揮できる人である。そのリーダーがとるべき戦略（戦略）として次の三つが大切である。

戦略1

① 自主・向上性を高める。

- ・ 意味付けをする。
- ・ 取り組むことへの価値を高める。
- ・ 「できそうだ」という期待を高める。

② 同僚・協働性を高める。

- ・ 教員と一緒に練り上げ、共有ビジョンを構築する。
- ・ 共有ビジョンを個々の達成目標へ落とし込む。
- ・ 組織の大きな流れに巻き込む。

戦略2

③ 自主・向上性と同僚・協働性の統合的確立を促進する。

- ・ 自主・向上性と同僚・協働性の両方が含まれた協働のプロジェクトを設定する。
- ・ 階層間のコミュニケーションの閉塞を予防する。
- ・ 適宜ディスカッションを行い、良好なコミュニケーションを確保する。

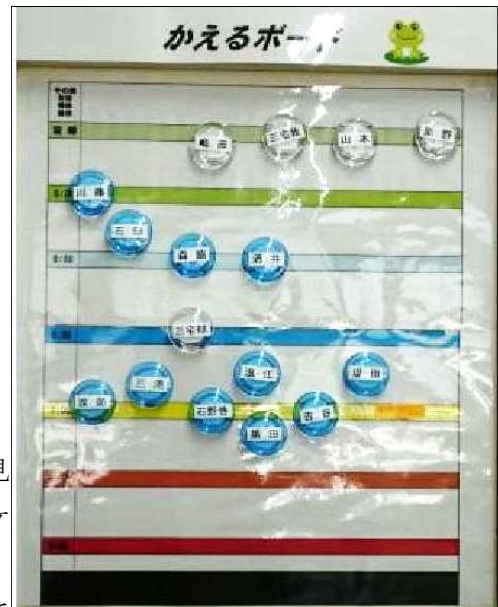
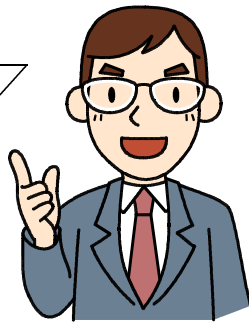
以上の戦略を基に、活力ある職場をつくり上げていくことがリーダーの務めである。

3 学校における業務改善

管理職は、働き方改革や業務改善の必要性について、教職員の理解と意識を高めることが必要である。働き方改革を有意義に進めていくための視点として次のことが挙げられる。

(1) 勤務時間に対する意識を変える。

- 校長は自校の全ての教職員の在校時間を客観的な方法で把握しなければなりません。
- 先生方は自分の勤務時間の正確な記録・管理の習慣化を図る必要があります。



(2) 意図的なコミュニケーション

多忙化は、自分のことだけで精一杯となり、周りを見る余裕を奪っていく。管理職には、意図的なコミュニケーションの場と機会の設定が求められる。

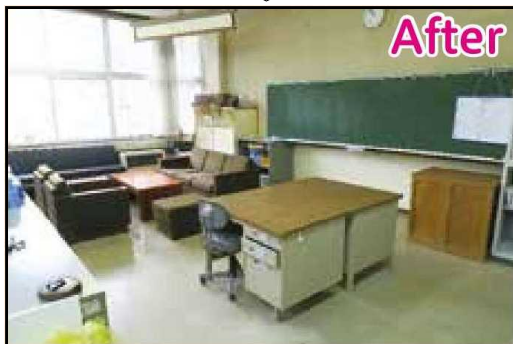
学校によっては、上のような「退庁時刻ボード」を活用しているところもある。このボードの利点として、次のことが挙げられる。

- 自分で退校時刻を設定することで、その日の業務の見通しがもてる。
- 声掛けをして退庁時刻を意識することができる。教職員が気兼ねなく退校できる雰囲気作りにもなり得る。

- それぞれの仕事の状況を概ね把握でき、お互いの協調性を高めることも期待できる。
- 業務内容に関する様々なアイデアが出され、結果として業務改善につながることも期待できる。



職場環境を見直すこともコミュニケーションの活性化を図る手立てとなる。例えば、職員室のレイアウトを見直したり、使われていないテーブル等を利用して、教職員が自然と集まって話がしやすい空間を作ることや何がどこにあるかを探す手間を省けるように工夫することも考えられる。



- 教職員の動線を考慮したり、共有スペースや個人スペースを明確にしたりすることも大切ですね。
- ちょっとしたカフェスペースもいいですね。



(3) 業務等の見直し

業務改善に関する職員からの意見を集約するために意見箱や意見ボード等を設置している例もある。

集まった意見を基に、ワークショップ等による改善策の検討を行っている学校もある。そのために、次のような取組を実践している例もある。

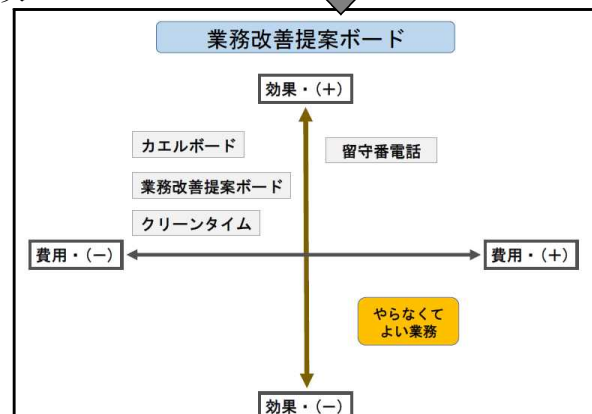
- 学校行事及びPTA行事等の見直し

- ・ 明確な方針に基づく業務内容の仕分け
- ・ 学校評議員やPTA役員等を加えた業務検討委員会

業務改善の視点から見直し案の募集



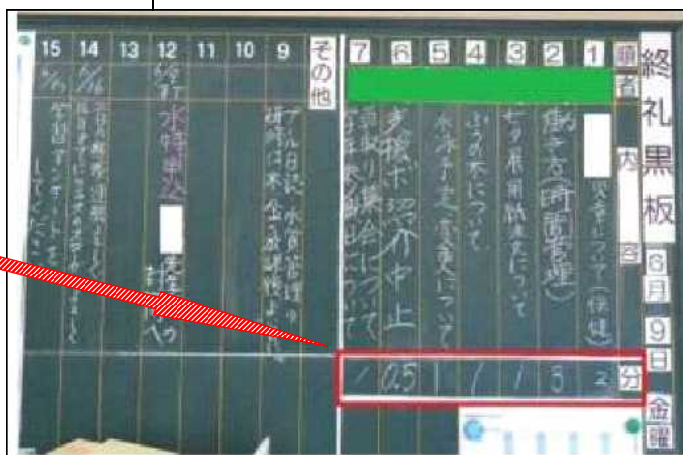
改善提案の収集、「見える化」



○ 会議等の見直し

- ・ 連絡事項の掲示
- ・ 会議のペーパーレス化
- ・ 会議のルール設定
- ・ 協議事項の精選
- ・ 協議項目ごとの時間設定

- ・ 「半年に1回30分よりも、1週間に1回5分の方が効果的」なことが多い。



○ 学校における業務改善アクションプラン

目的 学校における働き方改革
を通じた教育の質の維持・向上

- 業務改善に対する意識改革
- 事務の負担軽減と専門スタッフ等の活用
- 授業準備の効率化と時間確保
- 部活動にかかる勤務状況の改善

目標

- 正規の勤務時間を超える勤務は、月45時間以内
- 教職員の80%以上が「業務改善が進んでいる」と実感

(4) 全教職員の学校経営参画

学校における業務改善を実践する際、管理職からの指示だけではなく、全ての教職員が必要性を理解し、自主的な取組を促すためには、全ての教職員に学校経営に参画する意識をもたせる必要がある。学校経営への全員参画を目指すには、以下のことを踏まえておきたい。

- 現状を理解し、共有した上で、実感させる客観的なデータと教職員が共感できるような提示の仕方を工夫しよう。
- 「実現すれば、子供たちや自分たちにもよい影響がありそうだ」などの思いを先生方にもたせよう。
- 全体の目標を個人の目標に落とし込めるように働きかけよう。



－引用・参考文献－

- 妹尾昌俊 『先生がつぶれる学校、先生が生きる学校』 平成31年、学事出版
- 中央教育審議会 『新しい時代の教育に向けた持続可能な学習指導運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について（答申）』 平成31年1月
- 鹿児島県教育委員会 『学校における業務改善アクションプラン』 平成31年2月
- 実践発表資料 『働き方改革を通じた学校組織の活性化』 岡山県教育庁教職員課

(教職研修課 松本 遵)