

経営支援部を機能させる 校長のリーダーシップ

校務改善推進会議

平成29年3月

目 次

1	はじめに	1
2	今年度の取組	2
3	今年度のまとめ	
	別添資料 1 「経営支援部を機能させる校長のリーダーシップ（概要版）」	
3	アンケート結果より	
	◆ 「立上げの前段階」.....	3～10
	◆ 「最適な組織づくりの段階」.....	11～16
	◆ 「運用・改善の段階」.....	17～19
4	平成 28 年度 校務改善事業発表会より	
	◆ 事例発表 1	20
	◆ 事例発表 2	21
	◆ 事例発表 3	22

別添資料 2「参会者アンケートまとめ」

1 はじめに

平成 24 年 3 月に「小・中学校の校務改善推進プラン」が公表されて、今年度で 5 年が経過しました。この間、経営支援部設置校は着実に増え、平成 28 年度には、586 校を数えるまでになりました。一方、校務改善推進会議のテーマも、平成 25 年度は「ICT」、平成 26 年度は「OJT」、平成 27 年度は「効率的かつ確実な業務遂行に向けた組織運営」として取り組んできました。今年度は、これまでの取組を踏まえつつ、これらを実際に学校で進める際の「校長先生のリーダーシップ」に焦点を当て、校務改善への検討を重ねて参りました。

リーダーシップが発揮される場面を、【立上げの前段階】、【最適な組織づくりの段階】、【運用・改善の段階】と 3 つの段階に分け、それぞれどのようなリーダーシップを発揮したのかをインタビューやアンケートを通して調査し、経営支援部を機能させ、校務改善を進めていく際の方策を考察したのが本報告書です。

「リーダーシップ」という言葉についてですが、この報告書では、「組織のメンバーが、組織の目標に対して、自ら貢献しようと意識を変化させること。メンバーに意識の変化を促し、行動を変容させること。」と捉えました。

「リーダーシップ」と言うと、強い力でメンバーをガイガイと引っ張っていくイメージがありますが、それだけがリーダーシップなのでしょうか。もう少し大きく、理想とする学校の姿に向かって、教職員が一致団結して日々の職務にあたるよう仕向けていくこと、教職員みんなを巻き込んで理想の学校を実現すること、と捉える方が学校の現実に合っているのではないのでしょうか。

既に校務改善を推進している学校もたくさんありますが、「様々な教育課題に対応するため、これから経営支援部を設置し、校務改善を進めたい」という学校もまだ多くあると思います。

別添資料として「経営支援部を機能させる校長のリーダーシップ（概要版）」を掲載しました。校務改善で大きな成果をあげ、校務改善表彰を受けられた校長先生が、「立上げの前段階」、「最適な組織づくりの段階」、「運用・改善の段階」でどんなことに留意されていたかを知ることができますので、是非ご活用ください。

これらの内容は、先述の「校務改善の推進」に関するインタビューやアンケート、11 月に開催しました「校務改善推進事業発表会」等を通じまして、校長先生方から伺ったこと等をまとめたものです。お忙しい中、アンケートに御協力くださりまして誠にありがとうございました。この場を借りてお礼申し上げます。

この報告書を参考にいただき、各学校の実態にあった校務改善が少しずつでも推進されれば幸いです。

2 今年度の取組

課題：経営支援部を機能させる校長のリーダーシップ

役割分担や業務ラインの整理、教職員の意識改革等、学校全体の校務改善を進めていく際の校長のリーダーシップのあり方を検討し、組織的・効率的な学校運営を目指していく。

推進の取組方法

- 方法： アンケート、ヒアリング
目的： 経営支援部を機能させ、校務改善を進めていくための校長のリーダーシップについて具体的な方策等を明確にし、発信していく。
対象： これまでの校務改善表彰校の校長
内容： 各段階でのリーダーシップ
- ◆ 立上げの前段階
 - ◆ 最適な組織づくりの段階
 - ◆ 運用・改善の段階

◆校務改善におけるリーダーシップ手法の普及

推進の取組効果

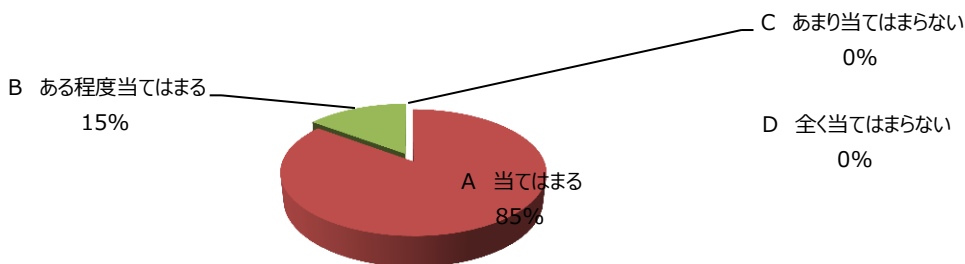
- ～子供と十分かわれる学校の実現～
- ・時代の変化に対応した授業革新
 - ・いじめや問題行動への対応
 - ・特別支援を必要とする児童・生徒への対応
 - ・不登校児童・生徒への対応 等

3 アンケート結果より

【調査対象：今年度までに校務改善表彰を受けた27校（小学校16校、中学校11校）】

I 立上げの前段階におけるリーダーシップ

1 校務改善を行う目的を明確にした



「ある程度当てはまる」を含めると、全ての学校の校長が校務改善の目的を明確化したと回答。目的として、「子供と十分かわる時間の確保」、「学校経営の組織的マネジメントの実現」を挙げる学校もあれば、「生活指導上の課題への対応」、「コミュニティスクールの運営」、「小中一貫校における教職員の協働体制の確立」といった、その学校固有の課題への対応を挙げる場合もあった。いずれの場合も、職員に意識の変化を促し、目標達成に向けて組織に貢献しようと自らの行動を変容させるためには、その理念、目的を明確にし、意味づけることが重要であることが分かる。

校務改善を行う目的について

- ・子供と向き合う時間の創出、教員本来の仕事への専念
- ・教員一人一人の時間的、精神的ゆとりの確保（事務仕事の精選・圧縮）
- ・教員の多忙感の軽減（校務の見直し、スリム化）

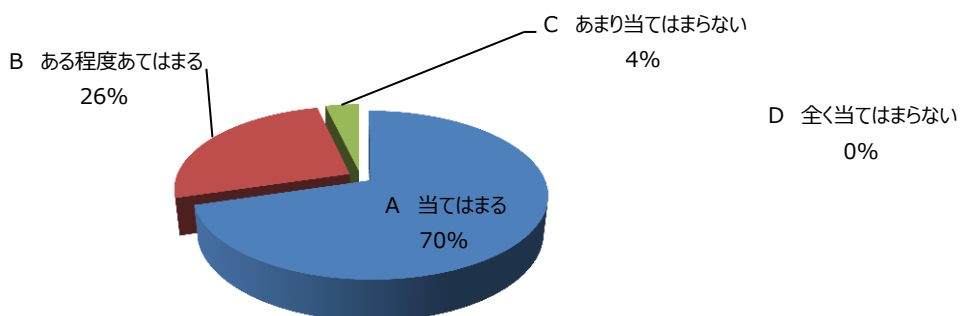
- ・学校経営目標達成に向けた組織的運営の実現、校務の円滑な実施
- ・副校長の負担軽減（分担が曖昧で、副校長が担っていた膨大な業務の整理と見直し）
- ・人材育成（主幹教諭や幹部候補教員に、違う職種・違う立場の職員の頑張りや児童への思いを感じ取らせ、学校経営力を高める（特に管理職候補者の指導・育成））。
- ・職員の学校運営への参画意識の向上
- ・専科教員の活用

生活指導上の課題へ対応

コミュニティスクールの実現に向けた取組

小中一貫校における大人数の教職員の協働体制の確立 等

2 職員に校務改善の必要性を納得させる働き掛けをした



「ある程度当てはまる」を含めると96%の学校が校務改善の必要性を職員に納得させる働き掛けをしたと回答。校務改善を進める上で、その必要性を組織内に浸透させ、組織内で共有されることを重視していることがわかる。年度当初の学校経営方針で伝えるだけでなく、あらゆるコミュニケーションの手段を活用し、機会あるごとに粘り強く伝えていくことが重要である。また、主幹層、主任層との共有を十分に行った上で、全職員に浸透させるという回答もあった。

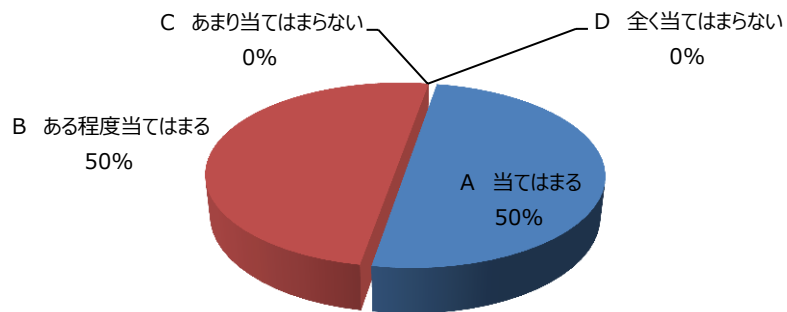
どんな働き掛けをしたか

- ・校務改善の趣旨を何度も繰り返し説明した。
- ・子供と向き合う時間を生み出す、という原点を常にアピールした。
- ・学校経営の効率化を図ることで、どんなメリットがあるのかをアピールすることで職層や担当業務にかかわらず、全職員が納得できるように働き掛けた。
- ・必要性を説明し、新しい試みへの抵抗感を取り除いた。
- ・改善したい内容を職員から聞き取り、ボトムアップの視点を生かした。

どんな方法で働き掛けたか

- ・運営委員会、主任会、職員会議等、各層や担当ごとの会議体で繰り返し説明した。
- ・学校評価、学校関係者評価を活用し、国、都、区の教育施策に関する説明を行う中で、校務改善の必要性を説明した。
- ・年度当初の学校経営方針や学校経営計画に経営支援組織の有益性やチーム学校の重要性を記し、職員に周知した。その後もフォローして機会あるごとに伝えた。
- ・保護者・地域にも経営支援部の目的や内容、組織を学校便りや保護者会で公表し、校務改善の必要性を周囲からも働き掛けた。また、最重要課題として年度末の評価項目とした。
- ・自己申告時の面接で校務改善の視点からの指導・助言を行った。

3 職員は、校務改善の必要性を理解した

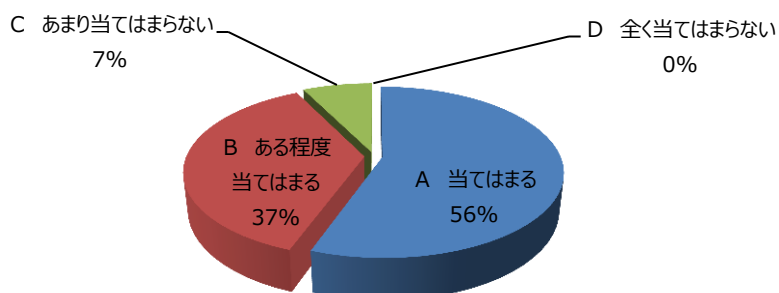


「ある程度当てはまる」を含めると全ての学校で、職員が校務改善の必要性を理解したと回答。ただし、「当てはまる」と回答した割合は50%で、設問1、設問2の割合からは大分下がる。必要性を組織内に十分浸透させることの困難さが分かる。

今までのやり方を変え、新しいことに取り組むことへの抵抗感を取り除くためにも、校務改善の内容をシンプルで分かりやすく、職員の胸に落ちるものにする、目標達成への道筋が理解できるようにすること、自分自身の仕事とどのように関連するのか把握できるようにすること、等に気を配っていく必要がある。

- ・一人一人のキャリアに違いがあり、同じ温度での理解は難しいが、それぞれのレベルで理解したと思う。
- ・当初は、必要性を理解しながらも新しい取組への不安感もあった。進めていく中で、その効果が徐々に実感され、安心するということもあるかもしれない。口で言うだけではなく、実際に行っていく中で理解を深めていく。
- ・職員が意気に感じ、気持ちよく仕事をするのが重要で、その環境を整えていくのが管理職の役割だと思う。

4 校務改善の重点を絞った



「ある程度当てはまる」を含めると93%の学校が、「重点を絞った」と回答。重点化を図っていることが分かる。総花的にあれもこれもと取り組むと、どれも中途半端になり、成果があがらない可能性がある。限られた教育資源で効果を上げるためには、重点を一つに絞り込むことで職員をまとめ、全員で集中的に取り組む必要がある。重点化した目標の成果が実感でき、定着した時には、新たな重点目標を設定していくというサイクルをとることが現実的であると考えられる。

重点をおいている事柄

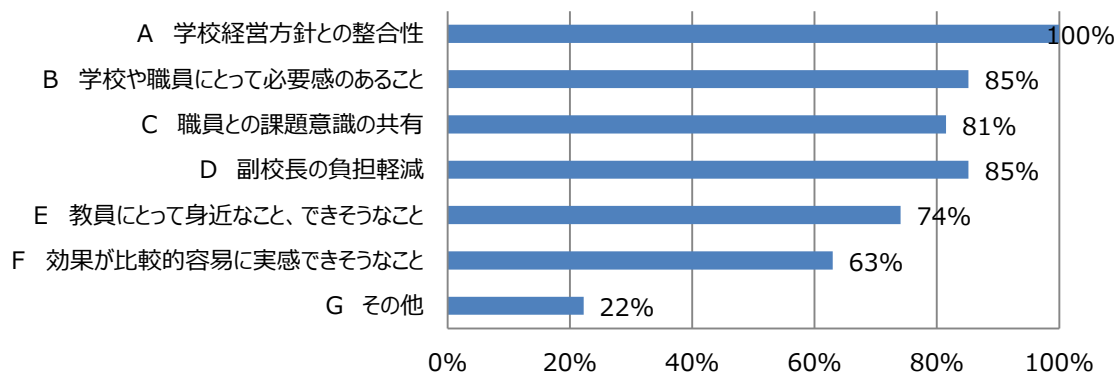
* 具体的に改善したい業務として

- ・副校長の負担軽減
- ・凡事徹底、教育環境の整備
- ・広報活動、配布物作成の効率化
- ・検定支援
- ・地域ボランティア
- ・放課後時間の創出、生活時程の工夫
- ・教職員のOJTを通じた育成

* 仕組づくりに関して

- 分掌組織の整備と指示系統、意思決定の一元化
- 教員と事務職員、用務主事との情報共有及び連携強化
- 全ての職種の職員の協働体制づくり
- 校務分掌組織の単純化
- 分掌間の連絡、調整の効率化
- 役割分担、仕事分担の明確化
- 会議体の削減と会議の精選 等

5 重点をしぼる上で留意したこと

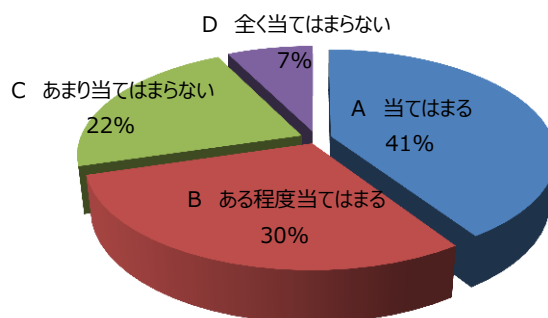


重点化を図る上での留意事項としては、全校が「学校経営方針との整合性」を挙げた。次いで「副校長の負担軽減」、「学校や職員にとって必要感のあること」が挙げた。副校長の負担軽減は、校務改善の一つの大きな柱であり、喫緊の課題である。他の項目に関しては、必要感や課題意識の共有、効果の実感など、職員の校務改善へのモチベーションを上げる観点からの重点化が図られている。

その他に関して

- ・第一義的には、児童・生徒、保護者にとって有益性の高いこと。
- ・子供たちの教育環境を整えること。
- ・教職員が学校経営への主体的な参画意識をもてるようにすること。
- ・多様な職員が自己有用感をもって関われる仕組みづくりをすること。
- ・個々の意見や考えが大切にされる。
- ・具体的な企画、実践行動がどの職員にとっても有益であることが明確なこと。

6 校務のスクラップ&ビルドをした



「ある程度当てはまる」を含めると、71%の学校がスクラップ&ビルドを進めたと回答。単なる仕事の付け替えではなく、組織の改編や業務の精選、会議体の削減や会議の回数の削減をあげる学校もあった。児童・生徒の指導に関すること等、絶対に必要なことには時間と労を惜しまず、その他のことに関しては、本当に必要性があるのかどうかを検討していることが分かる。「何を大切にするのか」をはっきりさせることが、スクラップ&ビルドのスタートになる。

スクラップ&ビルドをどのように進めたか

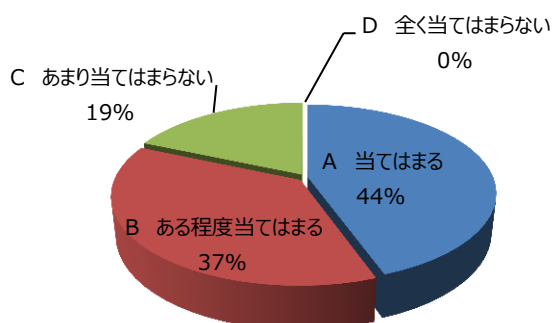
* 会議の回数、会議運営の変更

- ・必要ない会議はしない。企画会議等で決定できることは決定し、企画会議メンバー以外の教職員には連絡報告のみとし、基本的には無駄な時間や会議をカットすることに努めた。
- ・全体会議の開催を長期休業中に行う。
- ・会議体の削減

* その他

- ・組織の見直し、校務分掌の変更
- ・業務の洗い出し、細分化、再分担
- ・分掌組織の統廃合
- ・分業化（事務主任の活用等）
- ・行事等を含め、必要のないことは削減し、簡素化できることは簡素化
- ・過去の慣例に捉われない、トップダウン方式をとった。「校長が替われば、やり方も変わる。」を徹底した。
- ・スクラップ&ビルドを進めるために経営支援部を立ち上げた。セットでやることに意味がある。

7 方針やスケジュールを示した



「ある程度当てはまる」を含めると、81%の学校が「校務改善の方針やスケジュールを示した」と回答。立上げの前段階で、校長が具体的に改善したい点に対し、ある程度の見通しをもっており、漠然とは進めていないことが分かる。

また、「組織的な職務行動ができていなかったため、立上げの前段階では、トップダウンで組織づくり、組織の連携を進めた」という回答もあった。学校の実態に応じたリーダーシップの発揮がみられる。

・文書及び口頭で下記①～⑦について方針とスケジュールを示して説明した。

- ①管轄する職務の明確化
- ②幹部教員間や事務主任・用務主事との情報共有及び連携強化
- ③分掌間の連絡・調整の効率化
- ④重点である「学力向上」「環境教育の推進」の推進
- ⑤教育課程の適正な実施
- ⑥教員の育成
- ⑦予算の執行

・学校マネジメントとして、教員の授業力及び学力向上、道徳性の向上、組織活性化を、主体性というキーワードで構築した。具体的には、経営計画、教職員の公務分掌組織の構造図を示し、特に、主任・副主任・各行事委員会委員長・特別委員会委員長・事務主任等の主任級へ方針やスケジュール等を示した。

・組織を立ち上げるときに一年間の見通しをたて、それぞれ分掌の主任級である組織のメンバーに計画を立てさせた。何をいつまでに、どのようにしてなど具体的に計画を立てさせ、メンバー全員で情報の共有化を図った。

・年度初めに「お願い・確認事項(文書)」を、1つ1つ読み上げ、共通理解を図った。

・毎月の職員会議に、文書をもって、「お願い・確認事項(文書)」に追加するものを提示した。

8 その他、立上げの段階で留意したこと

自由記述

* 参画意識の形成

- ・教職員個人からアイデアを募集した。
- ・職員が納得して働けるような分掌。
- ・教職員全員に必要感を持たせること。そのためのビジョンの明確化
- ・とにかく、教員の子供に向き合う時間を確保することが大切であることを伝えた。

* 校務のスリム化

「やらなければならない」「あった方がいいが、なくても困らない」ことを明確化し、選別すること。

* 校務改善委員会を構成するメンバー

- ・校務改善主任を誰にすると、学校組織がより円滑に進み充実するか。
- ・経営推進主任を担うものは次の管理職候補者として育てたいと考える教員を充てるようにした。

* トップダウンの組織づくり

・立ち上げ時は、組織的な職務行動が全くできていなかったため、組織づくり、組織の行動連携からスタートした。

* 共通理解の徹底

教職員の意欲向上のために、校務改善の必要性を校長から折あるごとに分かりやすく説明し、自校でできることを確認した。

* 教職員の業務確認

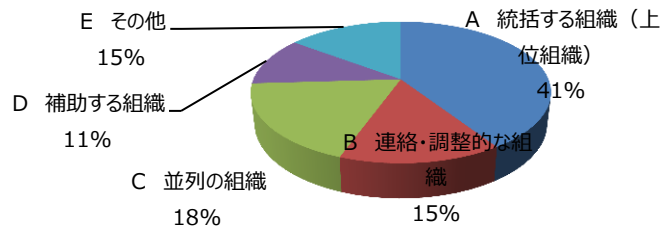
- ①負担や過重な職務になっていないかを確認する。
- ②課題を明確にする。
- ③事案の必要性を確認し、課題を取捨選択する。
- ④構成員の選抜
- ⑤副校長との共通理解

* その他

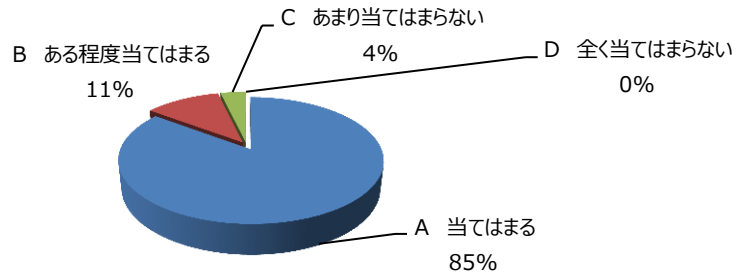
- ・負担感なく、効果が大いことのアピール。
- ・一度にすべての改善をするのではなく、積み上げていくこと。
- ・まず会議を時間割上に位置付け、主幹教諭及び主幹養護教諭に加えて事務主事、用務主事、(状況によっては栄養士)の出席を含め、毎週確実に実施すること。

II 最適な組織づくりにおけるリーダーシップ

A. Bの場合 どんな位置付けですか



9 経営支援組織の位置付けを明確化した



どの学校にも統一して見出される組織づくり、組織運営上のノウハウを抽出することは難しく、「マニュアル」「HOW TO」はない。オーダーメイドの校務改善が基本となる。

* 統括する組織

- ・校長⇒副校長⇒経営会議（経営支援部）⇒企画委員会⇒職員会議
- ・各分掌や委員会等より上位の組織として位置付け、年度初めの職員会議で、校内組織表一覧をもって教職員に示した。
- ・副校長の統括する組織のため、上位組織であることを意識付け、自尊心を高めた。
- ・教職員の意識改善を踏まえ、職層が異なっても相互に尊重し合うことを伝えた。

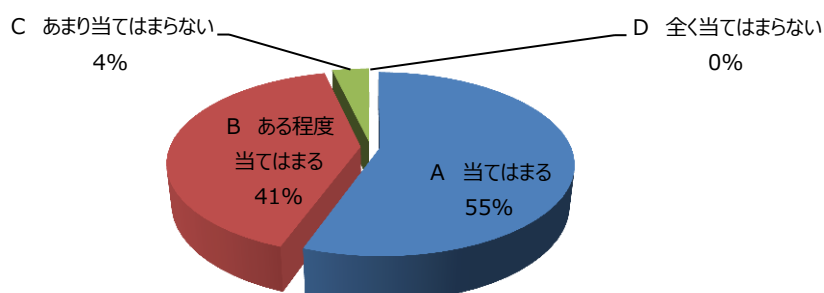
* 並列の組織

- ・教務・生活・進路・経営支援の4つの分掌を並列化
- ・経営支援部の構成員は、他の分掌と兼務させず、経営支援部に専念できるようにした。

どのように明確にしたのか

- ・学校経営方針及び教育計画に、校務改善の意義、内容、方法について明記した上で、校務分掌全体の組織図を提示し、経営支援部の位置付けを明確に示した。また、他の部会との関係についても、明確になるようにした。
- ・経営支援部会の役割の説明と全職員への説明をした。
- ・経営支援部員には、個々に仕事の分担をし、責任を明確にした。

10 経営支援部には明確な役割を与え、具体的な業務を決めた



「ある程度当てはまる」を含めると、96%の学校が「明確な役割を与え、具体的な業務を決めた」と回答。経営支援部の形態、業務内容、運営方法は、各学校様々であったが、学校の実態、経営方針、重点が違うのである意味当然と言える。具体的な業務を文書等見える形で示し、誰が何を行うかをはっきりさせることで、仕事の重なり、漏れをなくすようにしている学校も見られた。

副校長の補佐業務

・広報（学校だより、HP作成）、校内研修（研究発表の準備）、校務用PC管理、地域ボランティア活動の調整、地域コーディネーターとの調整、各種分掌部会の調整、教育課程の適正な実施、教員の育成、事務主任・用務主事との情報共有、環境教育の推進、適正な予算の執行 等

教員と事務・用務をつなぐ役割

- ・分掌間の連絡・調整の効率化
- ・児童の安全管理、校内の生活指導
- ・学校施設の安全点検・保守・管理
- ・会議で話し合ったことを全教員へ周知

「あまり当てはまらない」と回答した学校

・組織としての役割は、企画委員会の上部組織として、副校長を補佐しながら校務を整理することしたが、明確な役割や具体的な業務を与えると、役割によって「それは〇〇の役割（業務）であって、自分の役割（業務）ではない」という発想が生まれ、結局は副校長が補完しなくてはならないという懸念がある。そこで、あえて役割（業務）は明確にせず、メンバーの発想や主体性を尊重した。互いに意見交換をしていく中で、「それはうちの分掌でやりましょう」、「企画委員会に出して更に意見を聞いてみましょう」などという方向性が決まっていった。

1 1 経営支援部を設置する上で重視したこと

校長の学校マネジメントの趣旨の理解

- ・各分掌の重点目標
- ・各組織の行動連携

事務職員や用務職員にも学校経営方針（特に重点）の理解とその達成を意識させた。

- ・経営支援部担当主幹教諭と事務職員・用務職員との連携の強化
- ・事務職員の位置付けと役割を明確に示し、学校経営に参画させること。
- ・用務主事の位置付けと役割を明確に示し、学校経営に参画させること。
- ・事務、用務主事、教員が同じ目線で学校経営に当たれるようにする。

・教員が主体的に学校運営に進んで取り組むこと。（やらされ感の払拭）

- ・学校組織を充実させ、教職員のつながりを強くすること。
- ・全職員が、学校教育への参画意識と自己有用感をもって取り組めること。
- ・職場の風通しをよくすること。

実施メンバーと実施時間を時間割の中に位置付けること

・経営会議（経営支援部）を毎週月曜日の2校時に位置付け、企画委員会を月曜日の3校時に位置付けた。そして職員会議を水曜日の放課後に位置付けた。このことにより、その週の業務を見通しながら、経営会議（経営支援部）⇒企画委員会⇒研修委員会（火曜3校時）、生活指導部会（火曜4校時）、キャリア教育部会（水曜1校時）、特別支援教育校内委員会（水曜2校時）⇒職員会議（水曜・放課後）という流れを作ることができた。

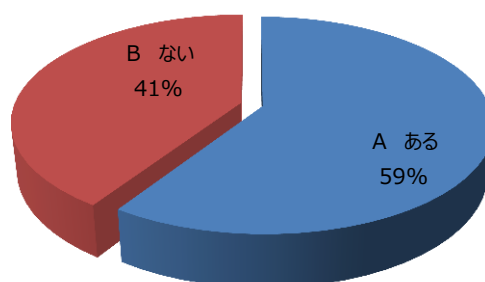
職員に対する配慮

- ・経営に参画する成功感や達成感が高まる具体的かつ簡潔な内容から始めること。
- ・週毎の会議が継続できるよう楽しく参画する雰囲気とすること。
- ・校長、副校長が各職層の意見や考えを傾聴する姿勢をもつこと。
- ・校長自身が先行事例に学び、自校の企画・運営の方法を考えること。
- ・学校行事等への参画場面を捉え、短期的な評価を積み重ねること。
- ・賞賛や承認を中心として、設置のよさにふれること。

その他

- ・かえって忙しくなるとは無意味なので、「効率よく、気持ちよく」取り組めることを重視した。
- ・経営推進主任を担うものは次の管理職候補者として育てたいと考える教員を充てた。
- ・教員の子供と向き合う時間を確保することの必要性を最後まで言い続けた。
- ・経営支援部が軌道にのるまでは、校長の主導による取組も必要である。

1 2 統廃合した分掌、委員会、会議体



「ある」と「ない」ではっきり分かれた。学校全体の中での経営支援部の位置付けによって既存の分掌組織や委員会、会議体との接続がなされるか、統廃合するかが決まってくる。大切なのは、経営支援部がうまく機能するような、学校の実態に合わせた組織づくりで、ここでもオーダーメイドの校務改善が求められる。

統廃合の例

・経営支援部を設置するための統廃合という考え方ではなく、校務改善の一環として組織の統廃合を行った。具体的には、教務・生活指導等のいわゆる分掌部会と特別の行事等を担当する行事委員会と大きく2本の柱があり、教員はそれぞれ一つずつに必ず所属していたが、行事委員会の役割を各分掌部会の中に入れ込み組織をシンプルにした。行事委員会の廃止に伴いそれに関連する会議を廃止するとともに、経営支援部の設置により、週に1回実施していた企画運営委員会も廃止した。

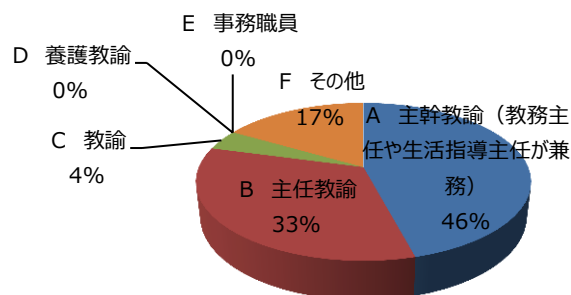
副校長の役割の一部を主幹に担当させ、校務分掌組織図の位置付けを変えた。

- ・各担当主任が担当する分掌は、全て主幹教諭が管轄する運営組織に変更した。
- ・経営支援部会がこれまでの運営委員会も兼ねる組織にした（メンバーを絞った。）。
 - ⇒経営支援部会：主幹教諭・主任教諭の一部
 - ⇒運営委員会：全ての分掌主任・学年主任

経営支援部への仕事の移譲

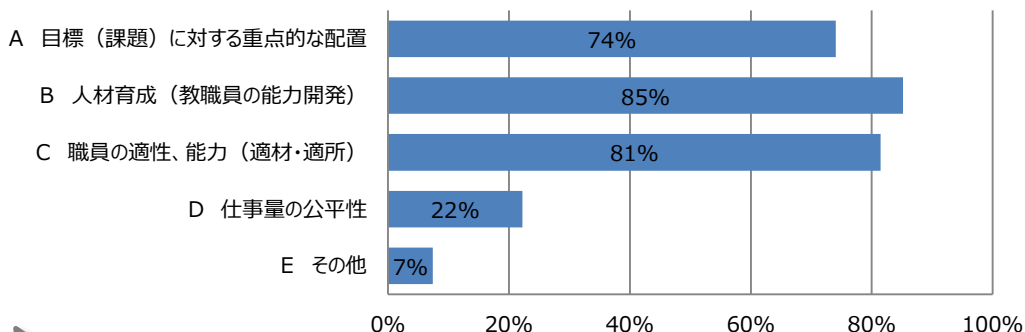
・従前は、「庶務」「渉外」「広報・情報」として受け持っていた分掌、教務が担っていた「学校評価」「連携教育」を経営支援部の役割として整理した。また、管理職や主幹教諭のみが行ってきた「人材育成」も、経営支援部の役割として位置付けられ、組織としてできるようになった。教務部の仕事が整理された結果、生活指導部と特活部への人員確保ができるようになった。

13 経営支援部の主任を誰に担わせたか



- ・統括は副校長であり、各部のまとめ役が構成員となっている。主幹教諭が1名構成員の中に入っているが、主任という構図にこだわっていない。
- ・学校全体の中心である教務主幹に全体のまとめ役となり、主任教諭を指導して運営を行った。
- ・経営支援部導入時は、教務主任や生活指導主任との兼務ではない主幹教諭に経営支援主任として指名した。現在は、主任教諭を指名している。
- ・現状では「主任」は設置していない。進行役をあえて副校長に担わせ（進行役に徹するようにさせ）、メンバーによる発言や発案を促している。

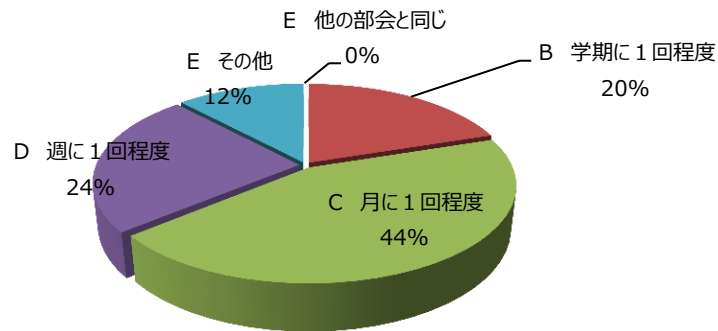
14 校務分掌を決める際、重視したこと



その他について

- ・重点的な配置が可能なほど人的に余裕はない。しかし、主任教諭の育成の意味を込めて責任ある立場に付けた。経営会議（経営支援部）のメンバーになることを一つのステータスとすることによって、将来主幹教諭を目指す動機付けとした。
- ・「公平」の考え方にもよるが、仕事量は公平にはなり得ないと思う。
- ・必ずしも適材適所ではなく、経験を積ませるという視点では、時に不適材という考え方で配置を行った。

15 打合せの頻度



・月に1回の打ち合わせを実施することにより、行事等における職員間の連携が密となり、円滑に業務が進んでいる。それ以外の課題発生時には、随時打合せを行う。

・事務室と管理職は毎日打ち合わせだが、主幹が全員参加しての会議・打合せは月に1回程度

・校長室での会議とし、茶話会的な雰囲気、ラウンドテーブル式の意見交換の場として捉えている。事務部代表、用務部代表から2週間先の見通しをつけて情報交換や協議内容が提案されるため、有益であるとの声も寄せられている。

・週1回の業務確認や協議で課題解決の協働体制をとることで、学校の予定に即した業務改善がなされ、円滑な執行が行われる。

・特に定期的な会議の日程は組んでいない。必要に応じて開いている。
経営支援部は、会議体としてではなく、組織体として機能している。

Ⅲ 運用・活用の段階におけるリーダーシップ

P行動・・・目標達成行動（performance）

M行動・・・集団維持行動（maintenance）

目標達成を促進し、強化する行動

職員間の人間関係を良好にする行動

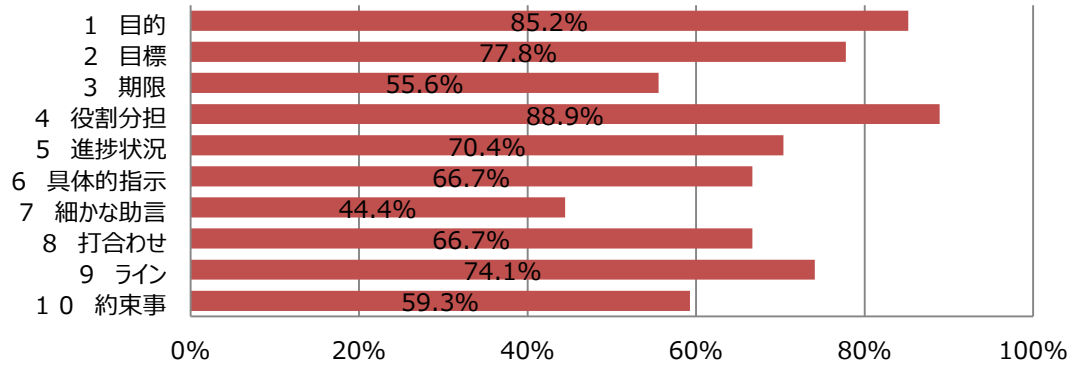
目標を実現するための方針の提示、具体的な指示、評価等、課題解決関連の行動
(例)

- ・目的の意識化、目標の共通理解
- ・期限を設定 役割と仕事の分担
- ・仕事の進捗状況を常にチェックする
- ・具体的な指示
- ・仕事内容への細かな助言
- ・ライン（主幹－主任－教諭）の機能
- ・約束事（期限や手続き）の順守 等

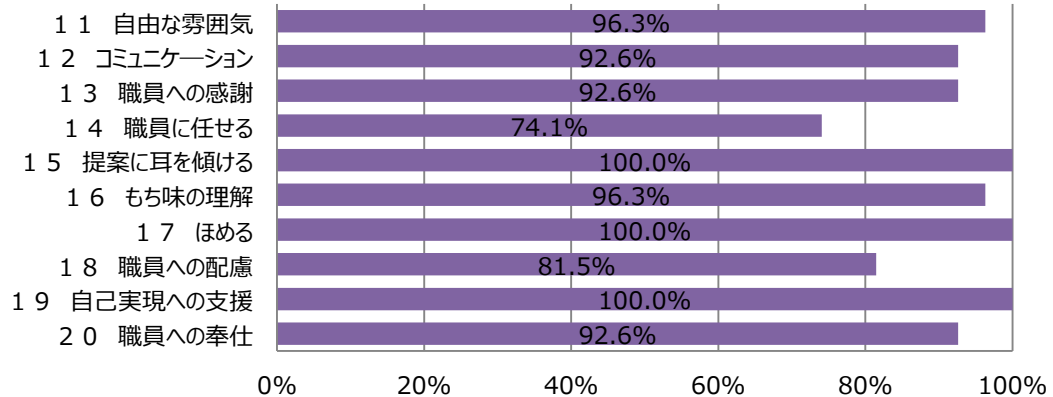
職員に対する気遣い、悩みの相談、ストレスの緩和等、人間関係関連の行動
(例)

- ・自由に発言できる雰囲気づくり
- ・コミュニケーションの円滑化
- ・ある程度の裁量権の付与
- ・ボトムアップの視点
- ・職員のもち味の理解 ・承認欲求の充足
- ・職員のワークライフバランスへの配慮
- ・職員の自己実現への支援 等

16 目標達成行動（P行動）

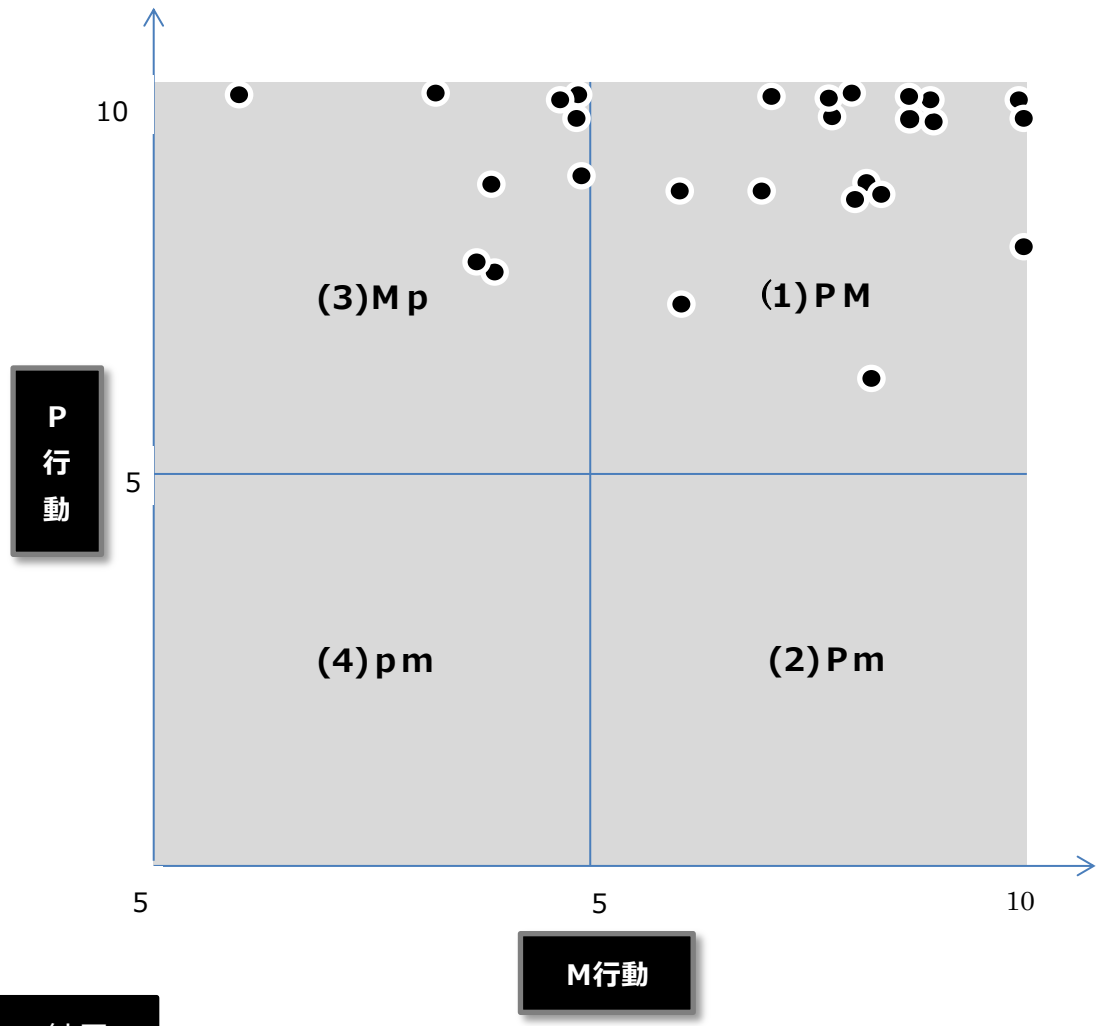


17 集団維持行動（M行動）



リーダーの行動特性（表彰校対象）

「P行動に関するアンケート」、「M行動に関するアンケート」のそれぞれの項目に「はい」と答えるごとに1ポイント、合計10ポイントとし、下記の表にドットで図示。



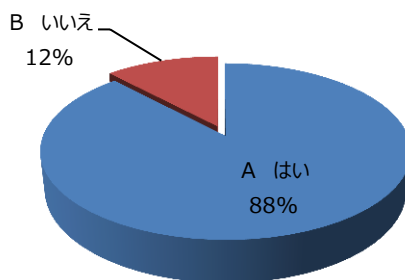
結果

- (1) 型 P M・・・目標の達成と良好な人間関係の両方に注力する …… 67%
- (2) 型 P m・・・目標達成のため、職員への指示や命令に力点を置く …… 0%
- (3) 型 M p・・・職員への配慮と良好な人間関係の構築に力点を置く …… 33%
- (4) 型 p m・・・目標達成への関心も人間関係への関心も比較的希薄 …… 0%

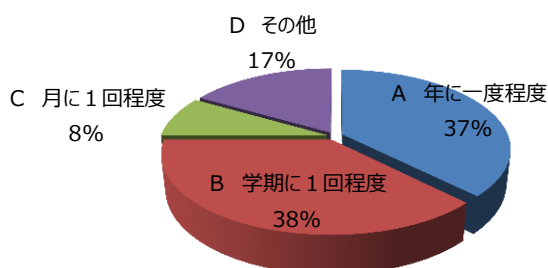
P行動の平均：6.8
M行動の平均：9.2

P行動、M行動ともに高い「PM型」のリーダーシップが、校務改善において効果を発揮するが、学校では、P行動よりもM行動の方がより組織を機能させる可能性が示唆される。

17-1 経営支援部の定期的な評価・改善



17-2 評価・改善の頻度



年度末の学校評価で校務改善の進捗状況の評価し、改善を図っている学校が多かったが、それとは別に経営支援部のメンバーが日常的に活動を評価し、即時フィードバックすると回答する学校も多かった。一度組織や仕組みを作れば、そのままうまくいくわけではない。実際に運用する中で、うまくいった取組はそのまま定着させ、不首尾に終わった取組は改める、という柔軟性が必要である。

・学校評価を活用している。事務主事や用務主事・給食主事も学校評価用紙に記入・提出するなど、積極的に参加し、改善につなげた。

・経営組織のメンバーからの提案をもとに改善を図っている。

・毎月の経営支援部会で支援部員が評価し、改善を図った。

・毎週の企画会議（校長・副校長・経営支援部担当主幹）で、日常的に評価しその都度改善した。

・毎週行われる経営支援部会で、当面の課題や対応した業務の反省をもとに、改善策を話しあっている。

活動ごとに PDCA を意識して改善を重ねることを意識している。

4 平成28年度 校務改善事業発表会より

事例発表1

荒川区立峡田小学校

「校長のリーダーシップで進める校務改善」

- 学校経営方針と直結で校務改善
～常に清潔で信頼される学校づくり～
 - ・ 凡事徹底と分かりやすさで校務改善
全教室の学習環境の統一 月一回の机上整理整頓デー
 - ・ O J Tの計画的実施（年間13回）
校長による教員研修 持ち回り講師（教員）による運営

- トップダウンとボトムアップで校務改善
 - ・ 校務改善委員会からの提案を職員会議で報告
役割分担の明確化、負担軽減 ・業務の効率化 ・教職員の資質向上 ・教職員の意欲向上

- 成果
 - ・ 教育環境の充実、学習規律の定着、学力の向上
 - ・ 研修時間の確保、教職員の資質と意欲の向上、および指導力の向上
 - ・ 教職員の校務改善への意識向上

事例発表2

武蔵村山市立小中一貫校村山学園

「学校力の向上、一貫教育の推進をめざした学校システム全体の見直し」

- 校務分掌、諸会議、生活時程
 - ・ 村学校務システム（局部課長制）の構築、小中をつなぐ全文書決裁
 - ・ 全体連絡会（職員会議）、部課長会（校務推進局部長、学年教育局課長）の開催、朝会の廃止
 - ・ 生活時程の改善（放課後学習時間の確保）

- 共同事務と学園事務
 - ・ 東部共同事務室と学園事務室の分業体制
 - ・ 市教委学校給食課による給食費事務

- 人材の育成
 - ～各職層ごとに育成すべき資質・能力の明確化と具体的手立ての確立～
 - ・ 校長より（校長便り）
 - ・ 村学塾
 - ・ 毎年の研究発表
 - ・ スキルアップ研修

- 成果
 - ・ 組織の活性化、学校運営への参画意識の醸成
 - ・ ベテラン教員の活躍
 - ・ 管理職をめざす若手教員の増加
 - ・ O J Tへの主体的参加

事例発表3

武蔵野市教育委員会

「教員の多忙化解消に向けた取組～先生いきいきプロジェクト～」

- 武蔵野市学校職員意識調査による現状分析

- 教員が児童・生徒と向き合う時間の確保に向けた主な取組
 - ・ 市の派遣相談員及びスクールソーシャルワーカーの増員に伴う相談機能体制の充実
 - ・ 総合的な学習の時間等で活用する地域人材の斡旋・調整
 - ・ 臨時的任用教員（産休及び育休代替教員）育成のための支援
 - ・ 市の事務嘱託員の業務内容の明確化
 - ・ 副校長や教員の事務を支援するための非常勤職員の配置

- 教職員一人一人の健康増進に向けた取組
 - ・ タイムレコーダーを活用した出退勤システムの構築（平成 28 年度中にモデル校 2 校を選定）
 - 勤務時間の正確な把握
 - 出勤簿等の作成を自動化

 - ・ 定時退勤日、長期休業中の学校閉庁日、最終退勤時刻の設定