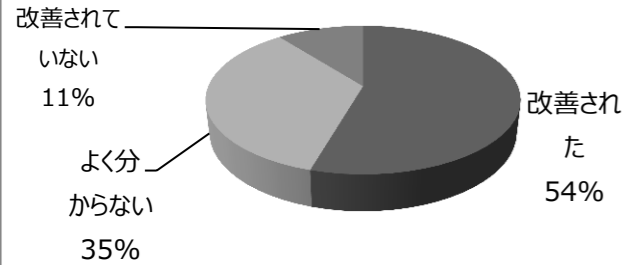
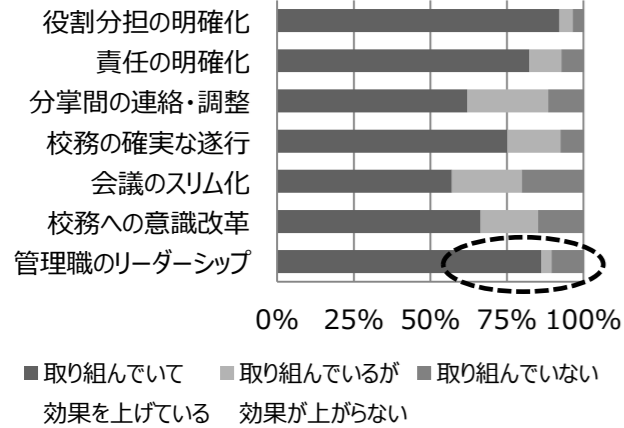


経営支援部設置校アンケート（27年度）

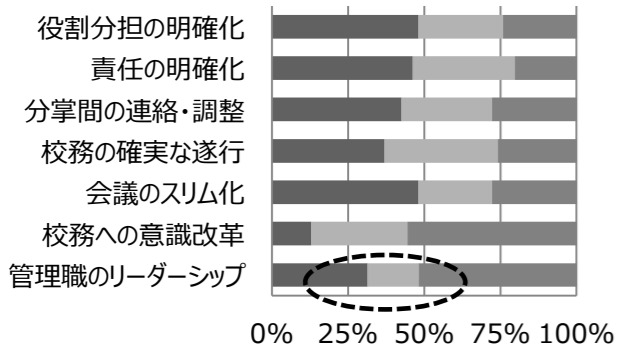
学校全体の校務改善



改善されていると回答した学校の取組状況



改善されていないと回答した学校の取組状況



成否のポイント

校長の校務改善に対するリーダーシップの発揮

今年度の取組テーマ

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

効果のあがっている学校の共通点

調査対象：校務改善表彰校校長(30校) 回答数27名

1. 目的の明確化

どの学校も「校務改善」自体に価値をおいているのではない。
 ⇒「校務改善」は、手段であって目的ではない。ミッション達成のための「手段」「工夫」という位置づけ。
 ⇒何のためにやるのか、その目的、動機が比較的是っきりしていて、必要があって実施している。
 例 生活指導上の課題への対応、教職員の疲弊の改善、コミュニティスクールの運営 等

2. オーダーメイドの校務改善

経営支援部の形態、業務内容、運営方法は、各校によって様々であり、力点を置いているところも異なる。
 共通点は、重点を絞り込んでいること。
 ⇒学校の実態、経営方針、経営の重点が違うことに由来する。
 例 A小学校・・・凡事徹底、教育環境の整備 B中学校・・・副校長の負担軽減、配布物作成の効率化
 C小学校・・・放課後の時間の創出、生活時程の工夫（午前5時間制）

3. 「身の丈に合った」校務改善

⇒「うちは、表彰を受けるほどのことはやってないです。」「これからです」
 ・教職員にとって必要のあること、身近なこと、成果が実感できること等から優先的に改善している。
 ・一度に画期的成果をあげようとしない。スモールステップ、漸進主義で臨んでいる。
 ・校長自身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いる。

4. スクラップ・アンド・ビルド

⇒新しいことをやったり、取り入れたりする時には、今まであった何かをやめたり、統合を考えたりしている。
 ⇒何を大切にするのか、優先順位をつけている。

5. 人材育成の視点

⇒教職員一人一人の適性を見極め、適材適所で校務分掌を担当させている。
 ⇒教職員にある程度の裁量を与えている。（ボトムアップ）

6. 職員への奉仕（サーバント・リーダーシップ）

⇒教職員とのコミュニケーションを日頃からとっている。
 ⇒良好な人間関係づくり、信頼関係づくりのための行動をしている。
 ⇒承認欲求を充足させている。
 ⇒教職員への配慮（健康、家庭、ライフ・ワーク・バランス等）がある。
 ⇒校長自身も校務改善に貢献しようとしている。

ステップ1 立上げの前段階

◆ 目的の明確化

- ミッション（理念、目的）、ビジョンに基づいた具体的な目標設定
- 何のためにやるのか、何をめざしてやるのかをはっきりさせる。

「目的意識」と「意味づけ」で教職員の意識を変え、行動を変容させる！

◆ 目標の設定と共有化

- 校務改善の目的と目標を理解させ、教職員間で共有する。（共通理解）
- 必要に応じて、教職員との意見交換等を行い、参画意識と責任感をもたせる。

あらゆるコミュニケーションを活用し、粘り強く伝えることで、学校全体に浸透させる！

◆ 重点化

- シンプルで分かりやすい重点目標を設定する。（一点集中、全面展開）
- 学校経営方針との整合性、教職員にとって必要があること、身近で効果が容易に実感できそうなことに絞る。

重点を絞ることで教職員をまとめ、「目的と成果」の実感でモチベーションを高める！

◆ 目標達成への道筋

- 方針やスケジュールを示す。
- 必要に応じてスクラップ&ビルドを行う。

「見通し」と「メリットのアピール」により、抵抗感を払拭！

本当に必要なことかどうか、既存業務を見直す

ステップ2 最適な組織づくりの段階

◆ 位置づけの明確化

- 経営支援部（組織）の学校組織全体における位置づけを明確にする。
- 必要に応じて今までの分掌組織、委員会等の統廃合を行う。

オーダーメイドの組織づくり！
どの学校にも統一してみられる組織づくり、組織運営上のノウハウを抽出することは難しく、一律の手法はない！

◆ 役割、業務内容の明確化

- 経営支援部（組織）に、明確な役割を与え、具体的な業務を決める。

「具体的な業務が見える形で」「誰が何をやるかをはっきりと」「仕事の重なり、漏れをチェック」

◆ 分掌の決定

- 人材育成、適性・能力の活用、重点的配置等を考慮し決める。
- 若手に任せる。「為すこと」によって「学ぶ」体制を作る。

「もち味」「強み」を生かす！
「任せて育てる」「為すことによって学ぶ」

【重視したこと】

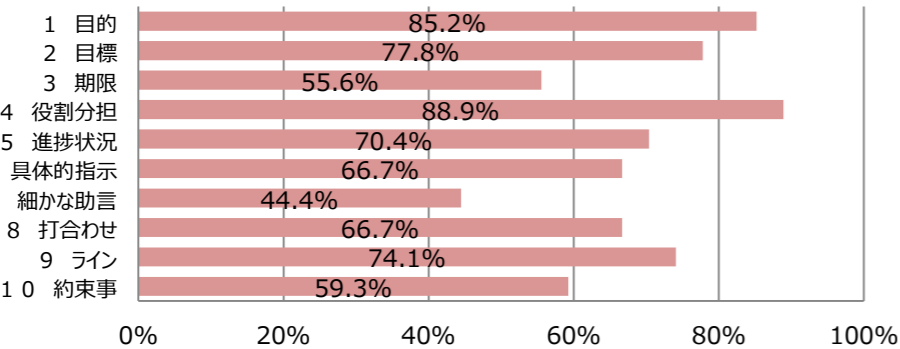
- ・人材育成（教職員の能力開発） ……85%
- ・職員の適性、能力（適材・適所） ……81%
- ・課題に対応するための重点的な配置 ……74%

ステップ3 運用・改善の段階

◆ 目標を達成するための行動（P行動）～目標達成関連行動～

- 目標を実現するための方針を打ち出し、具体的な指示を出し、評価する行動
- 例
- ・役割の分担、仕事の分担
 - ・仕事の進捗状況を常にチェック（進行管理）
 - ・具体的な指示
 - ・ライン（副校長－主幹－主任－教諭）の機能 等

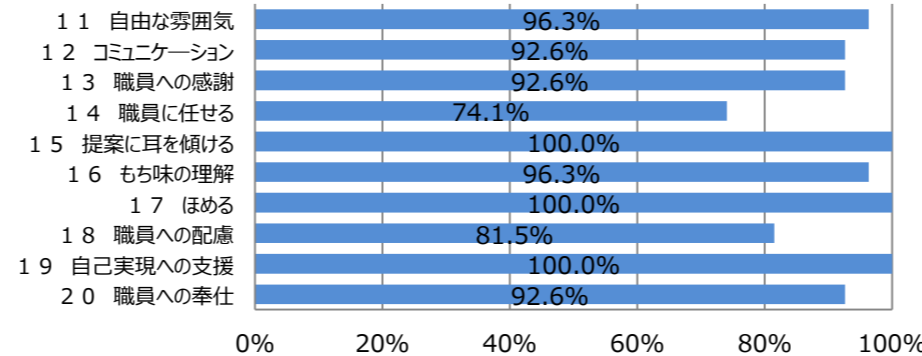
目標達成行動（P行動）



◆ 集団を維持するための行動（M行動）～人間関係関連行動～

- 職員に対する気遣い、悩みの相談、ストレスの緩和等の集団を維持する行動
- 例
- ・自由に発言できる雰囲気づくり、教職員間の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、職員の承認欲求の充足
 - ・職員のワークライフバランスへの配慮、自己実現への支援 等

集団維持行動（M行動）



- (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…職員への指示や命令に力点をおく ……0%
- (3)型 M p…職員との良好な人間関係の構築に力点をおく ……33%
- (4)型 p m…目標達成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」が校務改善において効果を発揮。
P行動よりもM行動の方が重要視されている傾向がある。
⇒持続的に機能させる上で、集団を維持するリーダーシップが特に重要！

リーダーの行動特性（表彰校校長対象）

「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。

