

# 「チーム学校」と これからの学校マネジメントのあり方

加藤崇英 茨城大学

## 自己紹介

- 職歴；国立教育政策研究所、山形大学
- 専門；学校経営学、教育経営学
- 本年度（社会活動）
  - 中教審「チームとしての学校・教職員の在り方に関する作業部会」専門委員
  - 茨城県教育委員会コンプライアンス推進委員
  - 茨城県鹿嶋市教育行政評価委員会委員長
  - 茨城県小美玉市小川北中学校CS推進研究事業委員長

## 高知との関係

- 研究調査訪問
- 学校事務（事務機能の強化、共同実施事務に係わって助言）
  - 平成21年度 高知県公立小中学校等事務冬季研修会で講演
  - 平成22年 全国公立小中学校事務研究大会（徳島大会）高知支部発表の助言者
  - 平成23年 高知県公立小中学校等事務研究会・幡多支部で講演

## 内 容

- ① チーム学校
- ② 小・中学校における業務改善
- ③ 地域と学校
- ④ 学校マネジメントのあり方

# ①

## チーム学校

### ● これまでの経過

1. TALISのインパクト
2. 教師が子どもと向き合う時間の確保
3. 中教審・チーム学校作業部会「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について(中間まとめ)」(7月16日)
4. 文部科学省「学校現場における業務改善のためのガイドライン」(7月27日)

## 教職員の多忙化に関わる量的調査

### ● 国際調査

- OECD国際教員指導環境調査 (TALIS : Teaching and Learning International Survey) 2013年第2回調査

### ● 国内調査

- 平成18年度文部科学省委託調査「教員勤務実態調査(小・中学校)」報告書 [2006年]

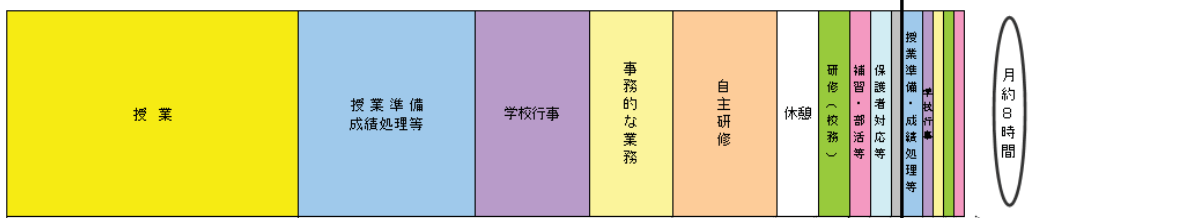
# 教員の仕事の時間

- 日本 54時間。参加国平均38時間。
- 指導（授業）に使った時間はそれほど差はなく、一般的事務業務などに多くの時間を費やしている。
- スポーツ活動など課外活動の指導にかかる時間が週8時間。（参加国平均2時間）

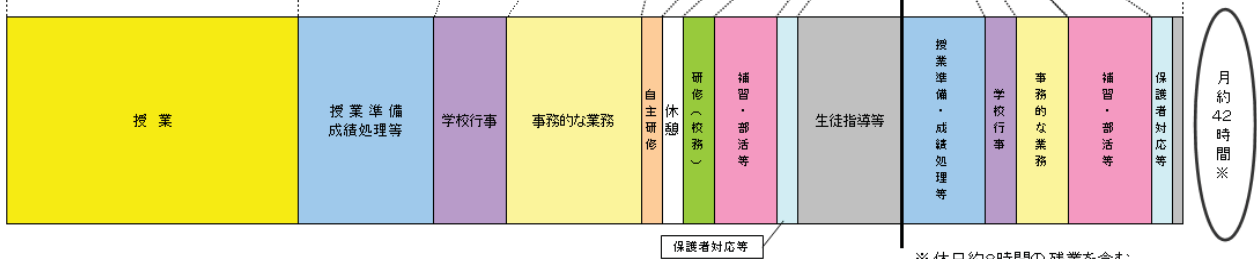
● TALIS調査より

## 「多忙化」の中で、教員のゆとりが喪失

### ●昭和41年度調査



### ●平成18年度調査



※ 休日約8時間の残業を含む。

出典：文部科学省「教員勤務実態調査」

・昭和41年度と比べ、「事務的な業務」、「生徒指導等」、「補習・部活動等」の業務が増えている。

## 数値に見えにくい負担増

- 評価や採点、添削など、学習の記録に関する業務
- 出席や安全に関わる点呼、点検、付き添い、管理に関する業務
- 保護者や地域への対応。その対応にどのような体制や方針で取り組むかということに関する打合せ、確認、協議に要する時間
- “ちょっと”の膨大な集積
  - ちょっと見てあげる。ちょっと聴いてあげる。ちょっと教えてあげる。

## 1. 直接の子ども支援

- ① 指導における困難を抱える子ども、現に被害に遭っている子ども、個別的で特別な支援のニーズを必要としている子ども、彼ら子どもを直接に支援することの強化。（SCやSSW、特別支援教育に関わる支援員）
- ② 上記の支援を強化しながらも、教員の関わりの重要性の基本は変わらないことから、直接的に教師が子どもと向き合う時間を確保すること。

## 2. 教師が授業に集中できる環境づくり

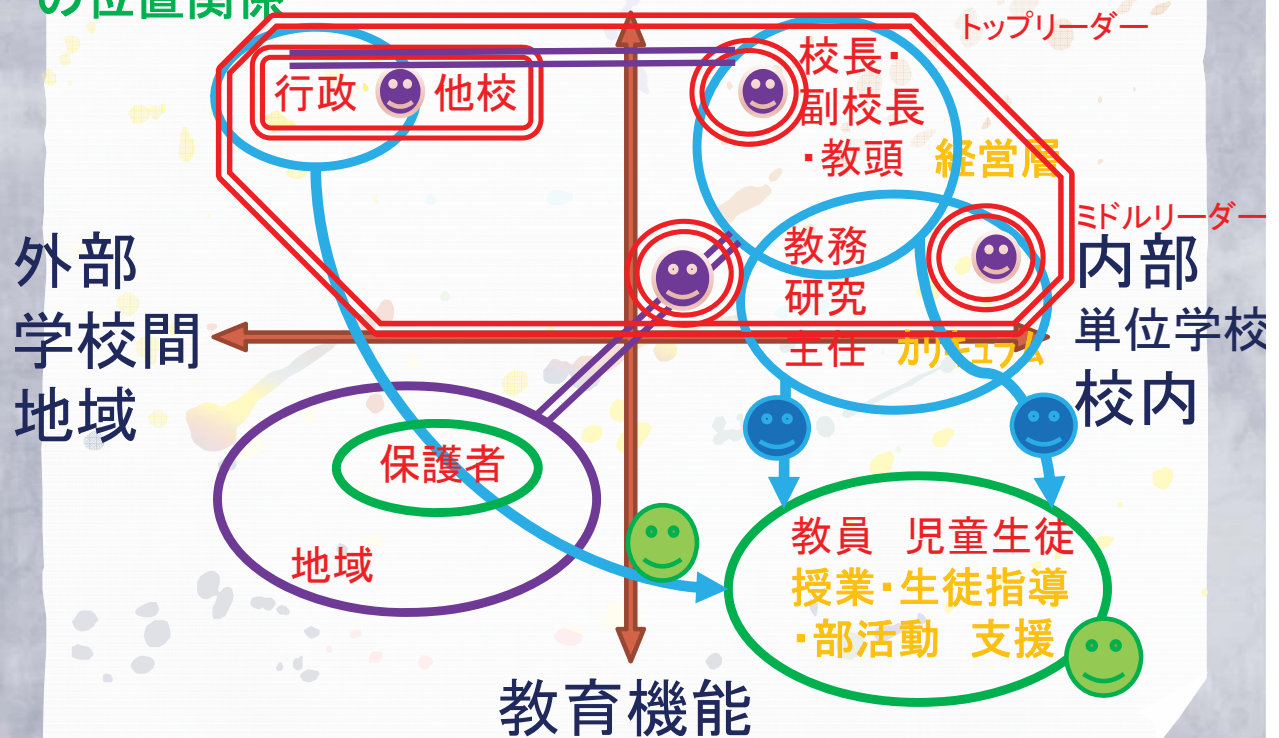
- ① 授業や指導に集中できる職場環境を整えること。(TALISのインパクト)
- ② さらにそういった子どもや教師を直接・間接的に支援できる態勢を構築すること  
(多様なスタッフ、支援員の充実)
- ③ 多様な専門性を持ったスタッフを学校現場に必要な職員として位置づけるとともに、一部(SC及びSSW)を定数に組み込んでいくことの検討(中間まとめ)

## 3. 新たな協働としての「チーム学校」

- ① このような多職種で構成された教職員組織による分業一協働を前提とし、これからの新たな課題において教育成果を上げること。  
(アクティヴ・ラーニングなど)
- ② 総じて、これらのための目標管理・組織管理としてのマネジメント機能を強化すること(研修・養成の強化、主幹教諭や指導教諭等の拡充、学校事務職員の機能拡大による支援など)

“チーム学校”  
の位置関係

行政・経営・管理機能



②

学校の業務改善に関わる国の動き

- 平成18年度「教職員の勤務実態に関する調査研究」（文部科学省委託、受託：東京大学）
- 文科省・学校現場の負担軽減プロジェクトチーム、平成20年3月
- 学校運営改善に係る調査研究事業等（平成21年～）
- 学校運営の改善の在り方等に関する調査研究協力者会議（平成22年10月～平成24年3月）
- 中教審「チームとしての学校・教職員の在り方に関する作業部会」（平成26年～）
- 文部科学省「学校現場における業務改善のためのガイドライン」（平成27年7月）

## 茨城県小・中学校における業務改善

- 茨城県教育委員会義務教育課
  - 『小中学校教員の業務の軽量化に向けた改善策—教員が児童生徒と向き合う時間を確保し、教育活動をより充実させるために—』（平成21.1）
  - 『校務改善資料～教員が子どもと向き合う時間を確保し、教育活動をより充実させるために』（平成22.3）
  - 平成23～25年度「教員の勤務負担軽減等の取組」に係る学校の業務改善（効率化等）に向けた実践研究」（モデル校事業）
  - 平成26年度「自律的・組織的な学校運営体制の構築に向けた実践研究」（モデル校事業）
- 校務の効率化リーフレット—子どもと向き合う時間を充実させるために—
  - <http://www.edu.pref.ibaraki.jp/board/gakkou/shochu/gakkodukuri/koumu/index.html>

## 業務改善からマネジメントへ

- 成果① 時間
  - 事務の効率化、活動のメリハリ
  - 時間の短縮、時間の確保
- 成果② ルール
  - マニュアルの整備
  - 処理ルールの確認
  - 運用の見直し
- 成果③ 人と組織
  - 合意と協力、チームワーク
  - 役割分担、リーダー行動
  - 研修、スキルアップ



### ③

## 学校と地域との関係づくり

- 従来からの学校と地域の関係
- 2000年代以降の制度等
  - 学校評議員制度（校長が意見を聴く）
  - 学校運営協議会制度（コミュニティスクール）（学校運営に意見を述べる）
  - 学校支援地域本部事業（コーディネーターを配置し、ボランティアを組織する）

## 地域との関係づくりのマネジメント

- ① 学校と地域の役割分担
  - 「ゆとり教育」（98年告示、02年実施の学習指導要領）
  - 学校週5日制
- ② 多様性
  - 地域差の拡大
    - 学校と地域の関係づくり促進（好循環）
    - 地域力の低下、経済格差、学校への“回帰”、学校・教員の負担増大（悪循環）

## 関係づくりにおける課題

- 良好な関係づくり
- 活動の共有化
- 地域の教育力の活用
- 地域の意見の採用
- ◆ 学校と保護者・地域の子ども像・教育目標に対する共通理解
- ◆ 家庭での教育の向上と支援
- ✓ “底上げ” になっているか？

## ④ 学校マネジメントの進展

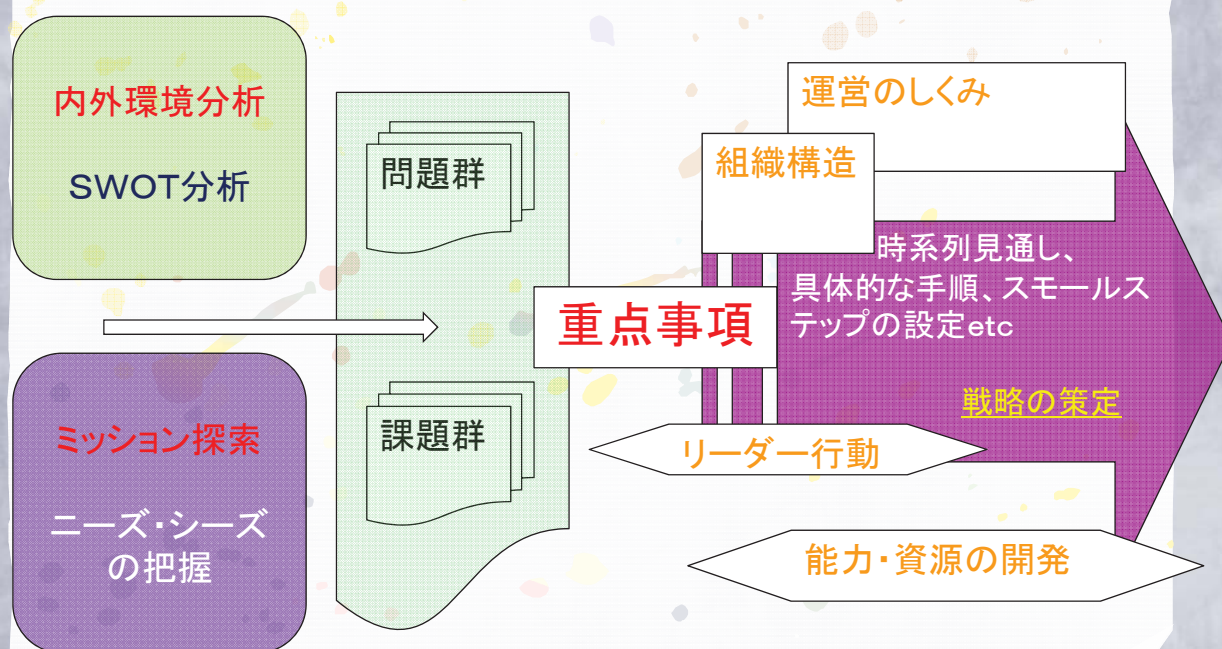
- 学校の自主性・自律性「開かれた学校」による特色づくり
  - 「今後の地方教育行政の在り方について」（1998年）
- 教育改革国民会議報告（2000年）
  - 文科省「マネジメント研修カリキュラム等開発会議」による研修カリキュラム及びテキストの開発（2004年）
- 責任ある教育の質保証とその組織体制  
（2006,7年以降からの流れ）

## 文科省「マネジメント研修カリキュラム等開発会議」による研修カリキュラム及びテキストの開発（2004年）

- モデル・カリキュラム（校長・教頭用）
- モデル・カリキュラム（教職員用）
- モデル・カリキュラム（事務職員用）
  - [http://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/kenshu/index.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/kenshu/index.htm)

21

## 学校経営ビジョンづくり



22

## 学校マネジメント 研修でのポイント

- 問題を発見し、明示し、共有化する。
- 課題を探索・分析し、明確化する。
- 具体的な実行策を計画化する。
- 着手容易性、困難性を明らかにし、緊急度や重要度等から、優先順位を決定する。
- 意思決定のプロセスに様々な人々を関与させ（巻き込み）、知恵を集め、協力関係を構築しながら教育活動とその運営を展開する。
  - ✓ 全国的にマネジメント研修は進められているが。

23

## なぜマネジメントなのか

～学校が“動く”ために～

- ビジョン、ミッション
  - わかりやすい、動きやすい、はたらきやすい
- 組織
  - 目的、権限、責任
- チームないしプロジェクト
  - 協働、共通理解、モチベーション、雰囲気
- 個人スキル
  - 資質向上、力量形成

24

## チームによる課題解決の必要性

- 児童生徒に関する、組織としての横断的、縦断的課題の増加
- 教職員の力量経験差の拡大（若手増加）
- 保護者・地域・周辺学校との連携協力課題の増加
- 目標設定の焦点化、優先順位の明確化
- 個別・特別の問題に対する、適切な課題設定
- 教職員間の指導的・支援的関係の構築
- 教員の子どもと向き合う時間の確保

## 「チーム」が「動く」とは？

- 特定の目標達成あるいは問題解決のために
- 小グループ集団による
  - 計画・実施
  - 課題の設定
- 評価ないし点検をもって終了
- 次なる課題へ
- ✓ 目に見える、動きのある、わかりやすい「PDCA」

## 本発表のまとめ ～今後の課題～

- 様々な教職員がチームとなって学校力を高め、教員がいつでも指導力を発揮できる環境を構築する。
  - 学校の特色づくりを進めながら、確かな学力を保証するための組織体制。
  - 教職員の職場環境を整備、支援スタッフの配置、協力的・支援的関係の構築。
  - 若手、ミドルリーダーの育成。
  - 学校・保護者・地域の共通理解
  - 家庭の教育力“底上げ”、そこへの支援

以上です。ありがとうございました。

## 「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」

(チームとしての学校・教職員の在り方に関する作業部会 中間まとめ)

### 【 概 要 】

#### 1. 「チームとしての学校」が求められる背景

##### (1) 次代を生きる力を育むための教育課程の改革や授業方法の革新を実現するための体制整備

成熟した現代社会において、新たな価値を創造していくためには、一人一人が互いの異なる背景を尊重し、それぞれが多様な経験を重ねながら、様々な得意分野の能力を伸ばしていくことが、これまで以上に強く求められている。

今回の学習指導要領の改訂に当たっては、「何を教えるか」という知識の質や量の改善だけでなく、「どのように学ぶか」という学びの質や深まりを重視し、子供たちが教育の過程を通じて、基礎的な知識・技能を習得するとともに、実社会や実生活の中で、それらを活用しながら、自ら課題を発見し、その解決に向けて主体的・協働的に探究し、学びの成果等を表現し、更に実践に生かしていけるようにすることが求められている。

##### (2) 複雑化・多様化した課題を解決するための体制整備

生徒指導上の課題や特別支援教育など、学校が抱える課題は、複雑化・困難化し、教員だけで対応するのは質的にも量的にも難しくなっている。さらに、学校が抱える課題は拡大し、多様化しており、子供たちに求められる力を身に付けさせるためには、教職員が心理や福祉などの専門家や関係機関、地域と連携し、チームとして課題解決に取り組む体制を整備する必要がある。

##### (3) 子供と向き合う時間の確保等のための体制整備

我が国の教員は、授業に関する業務が大半を占めている欧米の教員と比較すると、授業や生徒指導、部活動など様々な業務を行っている。そのため、平成26年に6月に公表されたOECD国際教員指導環境調査(以下、「TALIS」)でも、日本の教員の1週間当たりの勤務時間は参加国中で最長となっている。

諸外国と比較した我が国の学校の教職員構造は、教員以外の専門スタッフの割合が低い状況にあるため、教員の業務を見直し、専門スタッフ等が教育活動や学校運営に参画し、教員と事務職員、専門スタッフ等が連携、分担して校務を担う体制を整備することが重要である。

#### 2. 「チームとしての学校の在り方」

##### 「チームとしての学校」像

校長のリーダーシップの下、カリキュラム、日々の教育活動、学校の資源が一体的にマネジメントされ、教職員や学校内の多様な人材が、それぞれの専門性を生かして能力を発揮し、子供たちに必要な資質・能力を確実に身に付けさせることができる学校

「チームとしての学校」を実現するために、以下の方向性に沿った施策を講ずる。

### (1) 専門性に基づくチーム体制の構築

- これからの学校に必要な教職員、専門スタッフ等の配置を進めるとともに、教員が授業等の専門性を高めることができる体制や、専門スタッフ等が自らの専門性を発揮できるような連携、分担の体制を整備する。

### (2) 学校のマネジメント機能の強化

- 教職員や専門スタッフ等の多職種で組織される学校がチームとして機能するよう、校長がリーダーシップを発揮できるような体制を整備する。
- 学校内の分掌や委員会等の活動を調整して、学校の教育目標の下に学校全体を動かしていく機能の強化等を進める。

### (3) 教職員一人一人が力を発揮できる環境の整備

- 教職員や専門スタッフ等の多職種で組織される学校において、教職員一人一人が力を発揮し、更に伸ばしていけるよう、学校の組織文化も含めて見直しを検討し、人材育成や業務改善等の取組を進める。

## 3. 具体的な改善方策

### (1) 専門性に基づくチーム体制の構築

#### ① 教職員の指導体制の充実

- 教員が自らの指導力を向上させ、児童生徒と向き合う時間を増やしていくためには、業務の性質に応じて、事務職員や専門スタッフを活用する必要。  
⇒教員の業務を見直し、事務職員や他の専門スタッフを活用する方策を検討。
- 業務改善に取り組んだ上で、主体的・協働的な学習やカリキュラム・マネジメントを全国に広く展開していくためには、各学校におけるカリキュラム開発、指導計画策定、教材開発、人材育成、校内研修等を総合的に行う教員の配置が重要であり、また、特別支援教育や、いじめへの対応、小学校における英語など喫緊の対応が要請される課題に対応するためにも、必要な指導体制を充実していくことが求められている。  
⇒主体的・協働的な学びであるアクティブ・ラーニングの実施やいじめ、特別支援教育等に対応するため、必要な教職員定数の拡充を図る。
- 指導教諭は、優れた指導力を活かして、示範授業を行うことなどにより、指導方法の改革に力を発揮することが期待される一方、その配置は十分でなく、配置充実のためには授業時数軽減などが望まれている。  
⇒指導教諭の配置促進のための加配措置の検討。

#### ② 教育以外の専門スタッフの参画

- スクールカウンセラー、スクールソーシャルワーカーの活用については、社会的な要請も高まっているが、学校に必要な職員として活用を進めていくためには、その職務内容等の明確化が求められている。  
⇒スクールカウンセラー、スクールソーシャルワーカーを学校等において必要とされる標準的な職として職務内容等を法令上、明確化することを検討。
- スクールカウンセラー、スクールソーシャルワーカーの配置に関して「勤務日数が限られており、柔軟な対応がしにくい」、「財政事情により配置や派遣の拡充が難しい」という課題も指摘されている。



⇒日常的に相談できるよう配置の拡充、資質の確保を検討するとともに、将来的には学校教育法等において正規の職員として規定し、国庫負担の対象とすることを検討する。

- 今後、部活動をさらに充実していくという観点から、教員に加え、部活動の指導、顧問、単独での引率等を行うことができる新たな職の在り方について検討をする必要。

⇒教員に加え、部活動全体の指導・助言や各部活動の指導、顧問、単独での引率等を行うことを職務とする職員を部活動支援員（仮称）として法令上に位置付けることを検討。

⇒競技技術に加え、学校全体や各部の活動の目標や方針、生徒の発達段階に応じた科学的な指導等についての理解も求められることから、部活動支援員（仮称）を任用する際に必要な研修を実施することを検討する。

### ③ 地域との連携体制の整備

- 学校が地域と連携するに当たっては、地域や教育委員会との連絡・調整、校内の教職員の支援ニーズの把握・調整、学校支援活動の運営・企画・総括などの役割を担う者が必要。

⇒学校内において地域との連携の推進を担当する教職員を地域連携担当職員（仮称）として法令上明確化することを検討。

## (2) 学校のマネジメント機能の強化

### ① 管理職の適材確保

- チームとしての学校における校長には、多様な専門性を持った職員を有機的に結びつけ、共通の目標に向かって動かす能力や、学校内に協働の文化を作り出すことができる能力などの資質が求められる。

⇒校長等に求められる資質・能力を明確化し、教職員に周知するとともに、管理職の養成等に活用する。

- 校長が、自らの示す学校の教育ビジョンの下で、リーダーシップを発揮した学校運営を実現できるよう学校の裁量を拡大することも重要。

⇒教育委員会は、校長裁量経費の拡大等の学校の裁量拡大を推進。

- 今後、管理職候補となる教員の数が少なくなることが予想され、計画的に管理職を育成する必要。

⇒主幹教諭の配置拡充などにより、管理職候補の教職員に早い段階から学校のマネジメント経験を積むことができる機会を増加。

- 管理職研修の内容についても、校長に求められる資質・能力に基づき見直しを進めるとともに、実施方法について、管理職が受講しやすいような工夫を行う必要。

⇒管理職研修の内容、実施方法の見直し。

### ② 主幹教諭制度の充実

- 主幹教諭について、「主幹教諭の役割等について校内の理解が進んでいない」、「主幹教諭となる者の人材育成」、「主幹級の授業時数が多く、期待される校務を処理できない」という課題が指摘されている。

⇒主幹教諭を活用して校務運営に関する実践的な研修プログラムの開発。

⇒主幹教諭の配置促進のための加配措置拡充の検討。

### ③ 事務体制の強化

- 事務職員は、学校ではほぼ唯一、学校運営事務に関する専門性を有している職員であり、その専門性等を生かし、校長を学校経営面から補佐する学校運営チームの一員として役割を果たすことが期待されている。  
⇒事務職員の職務規定等の見直し、学校運営に関わる職であることを法令上、明確化することを検討。
- 教員が、より子供と向き合う仕事に取り組み、副校長・教頭が教員への指導等に取り組むことができるよう、学校事務体制の充実を図ることが必要。  
⇒学校事務体制の強化を図るための定数措置など事務体制の一層の充実。
- 今後、一層、複雑化・多様化する学校の業務に対応するため、教育行政事務の専門性を有する者が学校経営に参画する必要。  
⇒事務長等の学校運営事務の統括者を法令に位置付け、職務内容や教頭との職務分担を明確化することを検討。
- 小・中学校の場合、事務職員は一人配置であり、事務職員の資質・能力の向上は大きな課題である一方、事務職員向けの研修プログラムは少ない。  
⇒事務職員を対象とした研修プログラムの開発・実施。

### (3) 教職員一人一人が力を発揮できる環境の整備

#### ① 人材育成の推進

- 教職員が意欲を持って、それぞれの専門性を生かし、自らの職責を果たすことができるようにするためには、一人一人の教職員の能力や業績を適性に評価し、適切に人事や処遇等に反映することが重要。  
⇒教育委員会における人事評価者研修の実施など、人事評価が適切に行われる取組を推進するとともに、人事評価の結果を任用・給与などの処遇や研修に適切に反映。
- 優れた実践を行った教員や高い指導力のある教職員を顕彰する仕組みを更に推進する必要。  
⇒文部科学大臣優秀教職員表彰において、教職員個人だけでなく、学校単位、分掌単位等の取組を表彰することを検討。

#### ② 業務環境の改善

- 現行の学校制度が整備された当時は想定されていなかった業務や役割が増大してきたことを踏まえ、学校として必ずしも行う必要が無い業務、他の機関と連携した方が効果的な業務などを整理し、業務の効率化を図る必要。  
⇒業務改善に関する考え方や取組事例等をまとめた指針の作成とタイムマネジメントに係る研修の実施。

#### ③ 教育委員会による学校への支援の充実

- 主体的・協働的学習など指導方法の改善を進めていくためには、指導主事が学校を支援していくことが必要であるが、小規模の市町村では、指導主事の配置が少数のところも多い。  
⇒小規模市町村において指導主事配置が進むよう引き続き支援。
- 保護者や地域から相談や要望を受けた際、第三者的立場から中立的に問題解決を支援したり、教職員が専門的な知見を直接聞いたりすることができるような仕組みを作ることで、学校の負担軽減を行う必要。  
⇒教育委員会が弁護士等の専門家から支援を受けられる仕組みを構築することを支援。

## チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について(中間まとめ)

平成27年7月16日  
中央教育審議会  
初等中等教育分科会  
資料1-1

### ○「チームとしての学校」が求められる背景

#### 社会の変化と学校を取り巻く状況の変化

- 多様化・複雑化する子供の状況への対応  
・いじめ・不登校などの生徒指導上の課題や特別支援教育への対応など、子供を取り巻く環境が**複雑化・困難化**
- ・貧困問題への対応や地域活動など、**学校に求められる役割も拡大**

#### 我が国の教職員の現状

- ・我が国の学校は、**教員以外の専門スタッフの割合**が諸外国と比べて**低い現状**
- ・日本の教員は授業以外に生徒指導、部活動等の授業以外の業務を多く行っており、**授業等に専念することができない現状**

- **教員の専門性だけでは対応が困難**になっており、教員の専門性の向上を図るとともに、**教員に加えて多様な専門スタッフを配置**し、様々な業務を**連携・分担してチームとして職務を担う**体制を整備  
⇒ **学校の教職員構造を転換、学校の教育力・組織力を向上させ、一人一人の子供の状況に応じた教育を実現**

### ○「チーム学校」を実現するための視点とその方策

#### 視点1 専門性に基づくチーム体制の構築 (教員、事務職員、専門スタッフ等が連携・分担し、それぞれの専門性を発揮できる体制の構築)

- 多様な専門スタッフが子供への指導に関わることで、教員のみが子供の指導に関わる現在の学校文化を転換

##### (制度関連)

- 心理的・福祉的な専門スタッフの学校における位置付けを明確にし、配置充実につなげるため、スクールカウンセラー、スクールソーシャルワーカーを法令に位置付け
- 教員以外に、部活動の指導、顧問、単独での引率等を行うことができるよう部活動支援員(仮称)等を法令に位置付け

##### (予算関連)

- アクティブ・ラーニングの実施や特別支援教育等に対応するために必要な教職員定数措置の拡充
- スクールカウンセラー、スクールソーシャルワーカーを将来的に教職員定数として算定し、国庫負担の対象とすることを検討
- 部活動支援員(仮称)を任用する際の必要な研修について検討

#### 視点2 学校のマネジメント機能の強化 (校長がリーダーシップを発揮できる体制の整備)

- 多様な専門スタッフをひとつのチームとしてまとめるために、これまで以上に学校のマネジメントを確立、学校の組織力・教育力を向上

##### (制度関連)

- 学校教育法上の事務職員の職務規定の見直し
- 主幹教諭育成のため実践的な研究プログラムを開発(その他)
- 校長裁量経費の拡大等、学校の裁量拡大を一層推進

##### (予算関連)

- 事務職員の配置の更なる拡充を実施
- 管理職を補佐する主幹教諭配置促進のための加配措置の拡充

#### 視点3 教員一人一人が力を発揮できる環境の整備 (教職員の人材育成や業務改善等の取組を推進)

##### (その他)

- 効率的・効果的な校務運営を実現するため、業務改善に関する取組事例等をまとめた**指針の作成**
  - 文部科学大臣優秀教職員表彰において、学校単位等の取組を表彰
  - 人事評価の結果を任用・給与などの処遇や研修に適切に反映
- アクティブ・ラーニング実施等のために必要な研修が実施されるよう、小規模市町村における指導主事配置を支援

# 学校現場における業務改善のためのガイドライン ～子供と向き合う時間の確保を目指して～（概要）

平成 27 年 7 月

## 1. 趣旨

○時代の変化に合わせた授業革新等が求められていることや、OECD 国際教員指導環境調査結果等で教員の多忙化が指摘されていること等を踏まえ、教員が子供と向き合える時間を確保し、教員一人一人が持っている力を高め、発揮できる環境を整えていくため、各教育委員会における学校現場の業務改善に向けた支援に資するガイドラインを作成。

## 2. ガイドラインの構成

○教職員の業務実態を調査・把握した上で、実態を踏まえた業務改善のための基本的な考え方と改善の方向性、実践事例等について取りまとめ

### （1）学校現場における教職員の業務実態調査

- 学校における各種業務についての教職員の従事状況や負担感の状況等を把握
- 主担当となる業務が多い副校長・教頭、教諭に焦点を当て、詳細な実態を把握

#### <副校長・教頭、教諭の業務ごとの負担感率の状況>

○副校長・教頭、教諭について、従事率<sup>※1</sup>50%以上の業務に対する負担感率<sup>※2</sup>50%以上の業務は以下のとおり

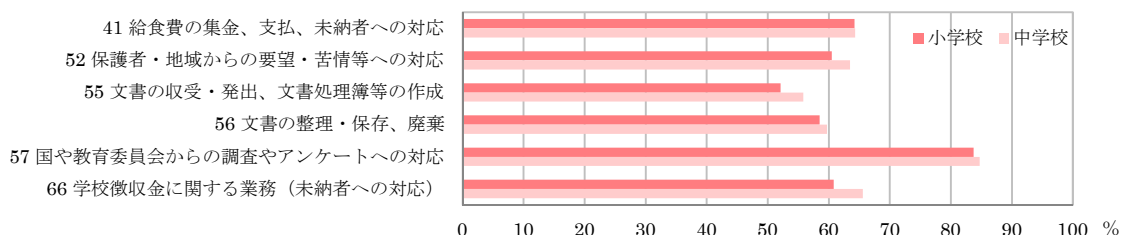


図 1：副校長・教頭の従事率が 50%以上の業務に対する負担感率の状況

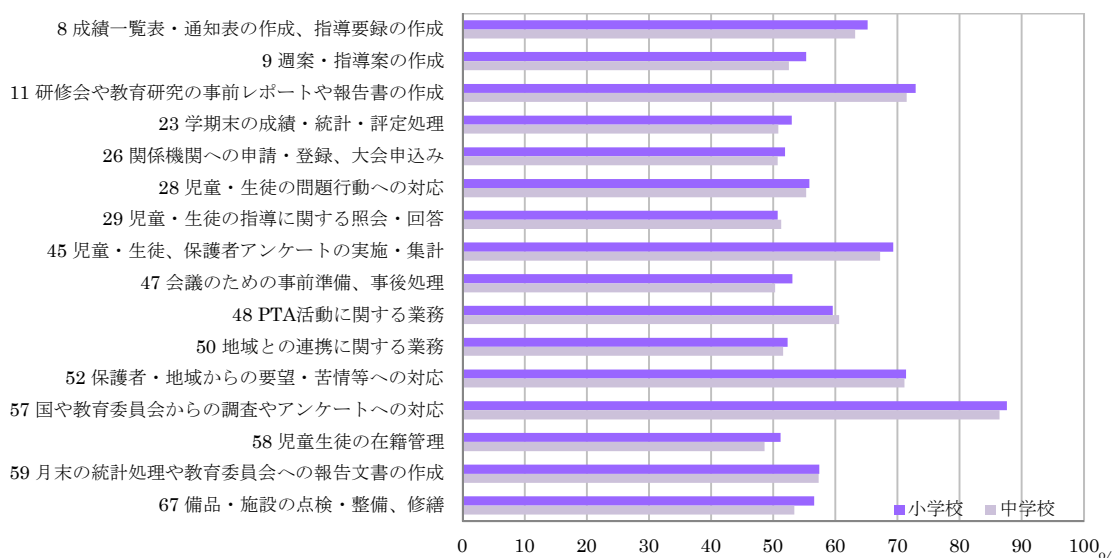


図 2：教諭の従事率が 50%以上の業務に対する負担感率の状況

※1【従事率】従事状況に係る設問に関して、「主担当として従事している」「一部従事している」と回答した数の和の全有効回答数に対する割合

※2【負担感率】負担感に係る設問に関して、「負担である」「どちらかと言えば負担である」と回答した数の和の全有効回答数に対する割合

## <各学校が現在講じている業務改善のための方策>

- 小・中学校の副校長・教頭、教諭のいずれかで従事率及び負担感率が 50%以上の業務について、改善策を講じていると回答した学校において、講じられている改善策の内容は以下のとおり（複数回答が可能であるため、100%を超えている業務もある）
- 小・中学校の別を問わず、「ICT の導入」による取組が多く、成績一覧表・通知表の作成、指導要録の作成や、学期末の成績・統計・評定処理などの業務が挙げられる。また、「事務職員との役割分担」による取組は、給食費や学校徴収金に関する業務などが挙げられ、「地域人材の活用」による取組は、保護者・地域からの要望・苦情等への対応に関する業務などが挙げられ、業務の種類に応じて様々な手立てを組み合わせている状況。

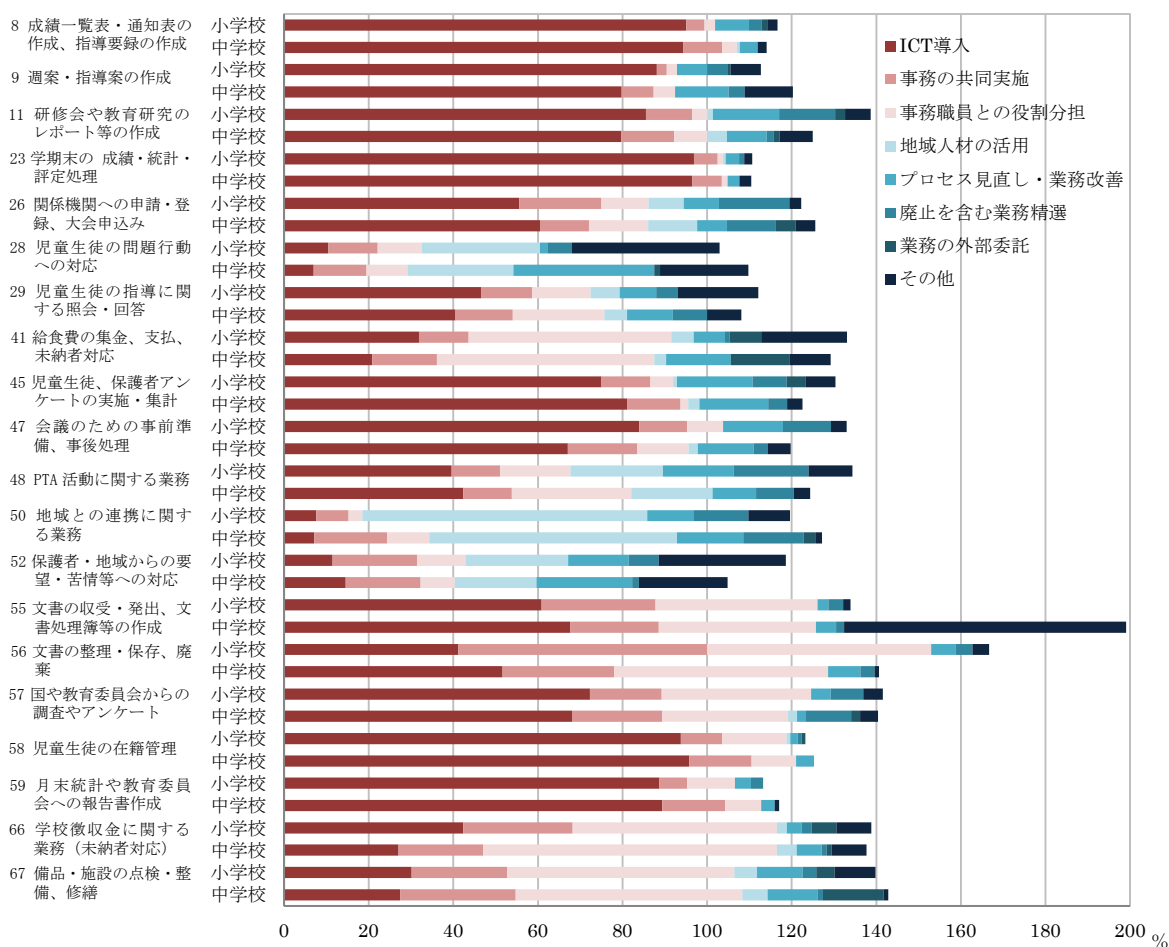


図3：各学校における業務改善の取組内容

### (参考) 教職員の業務実態調査の概要

- 調査時点：平成 26 年 11 月
- 調査対象
  - ・学校調査：全国の公立小学校及び中学校を対象とし、451 校を抽出（小学校 250 校、中学校 201 校）
  - ・教職員個人調査：上記抽出校に在籍する教職員
- 調査項目
 

学校現場の業務を 71 業務に分類し、学校における実施体制や改善策、教職員の従事状況や負担感などを調査
- 回収率：100%（学校回答率）
- 有効回答数：9,848 人

## **（２）業務改善の基本的な考え方と改善の方向性**

○業務実態調査の結果を踏まえ、教育委員会が、今後、学校現場の業務改善に対する支援を行う上での基本的な考え方、改善の方向性、留意すべきポイントを5つの観点で整理

（●→教育委員会対象 ■→教育委員会・学校対象）

<b>校長のリーダーシップによる学校の組織的マネジメント</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■学校経営ビジョンの明確化と業務改善に向けた組織的・機動的な体制づくり（全教職員とビジョンの共有、校務分掌の編成、業務改革や職務に対する意識改革等に関する研修）</li> <li>●優れた人材の確保やマネジメント能力強化のための研修の実施（校長の任用、管理職に対する学校マネジメント研修等）</li> <li>●主幹教諭の配置・活用の促進（校長と教職員のパイプ役として全教職員の一体化への貢献、副校長・教頭と主幹教諭の間での業務分担）</li> <li>■学校評価と連動した業務改善の点検評価（業務改善の実施状況の点検評価を通じた教職員の意識の醸成、好事例の普及等）</li> <li>●予算等における学校裁量権限の拡大（学校管理規則や学校財務取扱要領等の整備・見直し、学校提案による予算措置等）</li> </ul>
<b>教員と事務職員等の役割分担など組織としての学校づくり</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●事務機能の強化（標準職務の明確化、事務の共同実施等）</li> <li>■学校の校務運営体制の改善・充実（専門スタッフによる支援の充実、教職員と専門スタッフが協働できる仕組みと雰囲気づくり）</li> </ul>
<b>校務の効率化・情報化による仕事のしやすい環境づくり</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■校務の効率化（業務改善の方針等を策定し、精選すべき業務の明確化、改善目標の設定、フォローアップを実施）</li> <li>●校務の情報化（校務支援システムの導入の促進）</li> </ul>
<b>地域との協働の推進による学校を応援・支援する体制づくり</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■学校運営・教育活動に地域人材が参画する仕組みの活用等（学校支援地域本部、コミュニティ・スクール等の取組の推進）</li> </ul>
<b>教育委員会による率先した学校サポートの体制づくり</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●教育委員会による学校サポート体制の構築（保護者等からの過度な要望等の問題解決への支援）</li> <li>●調査文書等に関する業務負担の軽減（調査頻度、調査時期・期間の調整、類似調査の統廃合、調査の見直し状況に係る定期的な達成度の検証）</li> <li>●人的資源管理の推進（資質向上に係る研修等の整備）</li> </ul>

## **（３）業務改善に取り組む自治体における先進的な実践事例**

○実態調査結果や上記の基本的な考え方等を踏まえつつ、業務改善に向けて積極的な取組を行っている教育委員会の実践事例を紹介（18事例、11トピック）

## **（４）国における業務改善推進のための支援策**

○学校現場における業務改善の取組に資する国の支援策を紹介

# OECD 国際教員指導環境調査(TALIS2013)のポイント

## 調査の概要

### ○調査概要・目的:

- ・**学校の学習環境と教員の勤務環境**に焦点を当てた国際調査。職能開発などの教員の環境、学校での指導状況、教員へのフィードバックなどについて、国際比較可能なデータを収集し、教育に関する分析や教育政策の検討に資する。
- ・平成20年に第1回調査、平成25年に第2回調査(今回)を実施。日本は今回が初参加。

### ○調査対象: **中学校及び中等教育学校前期課程の校長及び教員**

- ・1か国につき200校、1校につき教員(非正規教員を含む)20名を抽出
- ・日本の参加状況: 全国192校、各校約20名(校長192名、教員3,521名)
- ・国公私の内訳(参加校に所属する総教員数における割合):  
国公立校 約90%、私立学校 約10%

### ○調査時期: 平成25年2月中旬～3月中旬(日本)

### ○調査方法:

調査対象者が質問紙調査(教員用/校長用)に回答(所要各60分)

### ○調査項目:

- ◆教員と学校の概要
- ◆校長のリーダーシップ
- ◆職能開発
- ◆教員への評価とフィードバック
- ◆指導実践、教員の信念、学級の環境
- ◆教員の自己効力感と仕事への満足度

### ○参加国: OECD加盟国等34か国・地域

アルバータ(カナダ)、オーストラリア、フランドル(ベルギー)、ブラジル、ブルガリア、チリ、クロアチア、チェコ、キプロス、デンマーク、イングランド(イギリス)、エストニア、フィンランド、フランス、アイスランド、イスラエル、イタリア、日本、韓国、ラトビア、マレーシア、メキシコ、オランダ、ノルウェー、ポーランド、ポルトガル、ルーマニア、セルビア、シンガポール、スロバキア、スペイン、スウェーデン、アブダビ(アラブ首長国連邦)、アメリカ

※下線は第2回からの新規参加国

### ○結果公表:

平成26年6月25日、OECDによる結果公表

○校内研修等を通じて、教員が日頃から共に学び合うことが、教員の指導実践の改善や意欲の向上等につながっている

- 日本の学校で、教員が学び合う校内研修、授業研究等の伝統的な実践の背景があり、**教員が組織内指導者（メンター）による支援を受けている割合が高く、校長やその他の教員からフィードバックを受けている割合も高い。**
- 授業観察に基づくフィードバックや教員の自己評価、生徒対象の授業アンケートなど、多様な手法が用いられている。また、日本では、他の教員の授業を見学し、感想を述べることが行っている教員が特に多い（日本93.9%、参加国平均55.3%）
- これらのフィードバックの効果として、**指導実践の改善や仕事への満足度、意欲等の面で好影響があると回答している教員の割合が参加国平均よりも高い。**

●職能開発（研修）の参加意欲は高いが、業務のスケジュールや費用、参加への支援等に課題がある

- 日本の教員は公式の初任者研修に参加している割合が高く、**校内研修が盛ん**に行われている。
- また、8割以上の教員が、過去12か月以内に何らかの職能開発に参加しており、課程（コース）やワーキングショップのほか、他校の見学を行っている割合が参加国平均より顕著に高い。
- 日本では、研修へのニーズが全体的に高い**が、研修参加への障壁として、業務スケジュールと合わないことを挙げる教員が特に多く（日本86.4%、参加国平均50.6%）、**多忙であるため、参加が困難な状況がある。費用、雇用者からの支援の不足を挙げる教員の割合も高い。**

●教員は、生徒の主體的な学びを重要と考えている一方、主體的な学びを引き出すことに対しての自信が低く、ICTの活用を含め多様な指導実践の実施割合は低い

- 日本の教員の9割以上は、「生徒自身の探求を促すこと」を教員の役割として考え、「生徒は、問題に対する解決策を自ら見いだすことで、最も効果的に学習する」、「生徒は、現実的な問題に対する解決策について、教員が解決策を教える前に、自分で考える機会を与えられるべき」と考えている。
- 一方、日本の教員の自己効力感全般に低い傾向にあり、特に「**生徒の批判的思考を促す**」、「**生徒に勉強ができる自信を持たせる**」、「**勉強にあまり関心を示さない生徒に動機付けをする**」、「**生徒が学習の価値を見いだせるよう手助けする**」など生徒の主體的な学びを引き出すことに関わる事項について、参加国平均と比べて顕著に低い。
- 指導実践については、「**完成まで少なくとも一週間は必要とする課題を行う**」、「**学習が困難な生徒、進度が速い生徒には、それぞれ異なる課題を与える**」、「**生徒が少人数のグループで問題や課題に対する共同の解決策を考え出す**」ことなどを頻繁に行う教員の割合が低い。
- 「**生徒は課題や学級での活動にICTを用いる**」ことを頻繁に行う教員の割合は、**参加国中最も低い**（日本9.9%、参加国平均37.5%）

●教員の勤務時間は他の参加国よりも特に長く、人材の不足感も大きい

- 日本の教員の**1週間当たりの勤務時間は参加国最長**（日本53.9時間、参加国平均38.3時間）のうち、授業時間は参加国平均と同程度である一方、**課外活動（スポーツ・文化活動）の指導時間が特に長い**（日本7.7時間、参加国平均2.1時間）ほか、**事務業務**（日本5.5時間、参加国平均2.9時間）、**授業の計画・準備に使った時間**（日本8.7時間、参加国平均7.1時間）等も長い。
- 質の高い指導を行う上で、校長が、**教員の不足、特別な支援を要する生徒への指導能力を持つ教員の不足、支援職員の不足を指摘する学校に所属する教員の割合も高い。**

◆ 教員の資質向上の推進（教員の養成・採用・研修の改善）

- ★ 教員の養成・採用・研修の改善に向けては、教員免許制度の見直しも含めて、現在、中央教育審議会教員養成部会及びワーキング・グループにおいて議論を進めており、今後、教育再生実行会議の提言も踏まえ、本調査結果も参考にしながら夏以降に本格的な審議を予定。
- 研修への支援等の充実
  - ・ 教育委員会と大学の連携、協働による研修プログラム開発への支援などによる初任者研修や管理職研修を含めた現職研修の高度化
  - ・ 教員が必要とする研修機会が得られるよう、研修の円滑な実施のための人的支援
  - ・ 独立行政法人教員研修センターにおいて、教育委員会、大学等との連携を更に推進し、研修対象の拡大や研修内容の充実を図る
- 教職課程の改善や教員養成プログラム開発等への支援
  - ・ 思考力・判断力・表現力、自ら課題を発見し解決する力の育成、子供たちが主体的・協働的に学ぶ授業を展開できる指導力の養成やICT活用等を含めた教職課程の改善を図るとともに、大学等ににおける効果的な教員養成プログラムの開発を支援

◆ 主体的に取り組む態度の育成など学習指導要領が目指す教育の推進

- 効果的な指導実践等の情報提供
  - ・ 生徒の主體的に学習に取り組む態度の育成を教員が自信をもって行えるよう、言語活動をはじめ効果的な指導実践の蓄積、情報提供などの支援を実施
- 次期学習指導要領の改訂に向けた検討
  - ・ 本調査結果も参考にして、指導の一層の改善を図るためにも、学習指導要領全体の構造について、今後、育成すべき資質・能力、各教科等の目標・内容、学習評価の在り方をセッティングを見直すことを検討

◆ ICTを活用した教育の推進

- 教員研修等の充実
  - ・ 教員のICT活用指導力の向上を図るための校内研修を実施する教員のための研修の手引きや、ICTを活用した効果的な授業を行うための指導資料を作成
  - ・ 独立行政法人教員研修センターにおいて、各地域で情報教育を推進する中核的な役割を担う指導主事を対象とした研修を開催し、その中で児童生徒のICT活用等に関する講義・演習を実施
- 最先端のICT活用の実証研究
  - ・ 最先端のICTを活用し、学校同士や学校と家庭が連携した教育体制を構築するための実証研究を実施
- 学校のICT環境整備に係る地方財政措置

◆ 教職員等指導体制の充実

- 主体的な学びを実現するための指導体制整備
  - ・ 一方的に教えられる受け身の授業から、子供たちが課題の解決に向けて主体的・協働的に学ぶ授業への転換（授業革新）を図り、一人一人へのきめ細かな指導体制を構築するため、市町村の選択により少人数学級、ティーム・ティーチング、習熟度別少人数指導を実施するための教職員配置の実施
- 学校現場の困難化に対する体制整備、勤務負担軽減の取組
  - ・ 特別支援教育、いじめ、不登校などの教育課題に対応するための教職員配置の実施
  - ・ 学校を教員だけでなく多様なプロから構成することにより、教員は授業に集中し、多様な課題には専門性を持った人材が対応できるよう、多様な人材を学校現場に参画させることを推進
  - ・ 校務の情報化や事務の共同実施など学校運営改善の好事例の普及、学校を対象として行う調査の縮減など、教員の勤務負担軽減の取組を引き続き推進



## <教員の仕事の時間配分>

- 日本の教員の1週間当たりの勤務時間は参加国最長(日本53.9時間、参加国平均38.3時間)。
- このうち、教員が指導(授業)に使ったと回答した時間は、参加国平均と同程度である一方、課外活動(スポーツ・文化活動)の指導時間が特に長い(日本7.7時間、参加国平均2.1時間)ほか、一般的事務業務(日本5.5時間、参加国平均2.9時間)、学校内外で個人で行う授業の計画や準備に使った時間(日本8.7時間、参加国平均7.1時間)等も長い傾向にある。

表10 教員の仕事時間

	仕事時間の合計	指導(授業)に使った時間	学校内外で個人で行う授業の計画や準備に使った時間	学校内での同僚との共同作業や話し合いに使った時間	生徒の課題の採点や添削に使った時間	生徒に対する教育相談に使った時間
日本	<b>53.9時間</b>	17.7時間	<b>8.7時間</b>	3.9時間	4.6時間	2.7時間
参加国平均	<b>38.3時間</b>	19.3時間	<b>7.1時間</b>	2.9時間	4.9時間	2.2時間

	学校運營業務への参画に使った時間	一般的事務業務に使った時間	保護者との連絡や連携に使った時間	課外活動の指導に使った時間	その他の業務に使った時間
日本	3.0時間	<b>5.5時間</b>	1.3時間	<b>7.7時間</b>	2.9時間
参加国平均	1.6時間	<b>2.9時間</b>	1.6時間	<b>2.1時間</b>	2.0時間

※ 直近の「通常の一週間」において、各項目の仕事に従事した時間の平均。「通常の一週間」とは、休暇や休日、病気休業などによって勤務時間が短くならなかった一週間とする。週末や夜間など就業時間外に行った仕事を含む。

## <教員間の協力>

- 日本では、「他の教員の授業を見学し、感想を述べることを行っていない」と回答した割合は他の参加国に比して極めて低い(日本6.1%、参加国平均44.7%)。これは、授業研究等の校内研修が広く行われている現状と一致するものである。

## <学級環境>

- 学級の規律的雰囲気について、我が国は参加国平均に比べて良好な結果を示している。例えば、「生徒が授業を妨害するため、多くの時間が失われてしまう」と回答した教員の割合は、参加国中で最も低く、「教室内はとても騒々しい」も参加国中2番目に低い。

表11 学級の規律的雰囲気

	授業を始める際、生徒が静かになるまでかなり待たなければならない	この学級の生徒は良好な学習の雰囲気を創り出そうとしている	生徒が授業を妨害するため、多くの時間が失われてしまう	教室内はとても騒々しい
日本	<b>14.7%</b>	<b>80.6%</b>	<b>9.3%</b>	<b>13.3%</b>
参加国平均	<b>28.8%</b>	<b>70.5%</b>	<b>29.5%</b>	<b>25.6%</b>

※ 対象学級(回答日の前の週の火曜日午前11時以降最初に教えた学級)について、以上のことが「当てはまる」又は「非常に良く当てはまる」と回答した教員の割合。