

# 小中学校における 校務推進OJTの取組（事例）

～校務を通じた人材育成～

校務改善推進会議

平成27年3月

## 目次

### 第1章 校務推進OJT導入の経緯（小中学校の校務改善）

- 1 背景 ..... 1
- 2 校務推進OJT ..... 1
- 3 校務改善推進会議での検討状況等 ..... 2

### 第2章 実態調査結果

- 1 データと考察 ..... 3 - 8

### 第3章 学校における校務分掌の現状と人材育成のための方策

- 1 校種による標準的な校務内容と分掌の分類 ..... 9
  - ① 小学校の例 ..... 10 - 13
  - ② 中学校の例 ..... 13 - 16
- 2 人材育成上、経験させておくべき校務について ..... 17

### 第4章 校内ジョブローテーションモデル例

- 1 小学校における校内ジョブローテーションモデル ..... 18 - 19
- 2 中学校における校内ジョブローテーションモデル ..... 19 - 20

### 第5章 今後、校務改善を推進するに当たっての取組について ..... 21

#### <資料> 各校における具体的取組事例について

- 1 <事例1> A小学校の取組 ..... 22 - 24
- 2 <事例2> B小学校の取組 ..... 25 - 26
- 3 <事例3> C小学校の取組 ..... 27 - 28
- 4 <事例4> D中学校の取組 ..... 29 - 30

## 第1章 校務推進OJT導入の経緯（小中学校の校務改善）

### 1 背景

東京都教育委員会が平成19年に実施した「副校長・主幹教諭の職務等に関するアンケート調査」において、副校長等が調査の回答や報告書の作成等の業務に追われ、副校長の約90%、主幹教諭の約75%が多忙感を抱き、学校経営に力を十分に注げない実態が明らかとなった。

こうした状況を踏まえ、東京都教育委員会は、平成24年3月に小中学校の校務改善推進プランを策定し、小中学校のICTの積極的な活用の他、主幹教諭・事務職員・非常勤教員で構成する副校長直轄組織である経営支援部の設置、教員の役割分担の明確化、調査報告の縮減などを提案した。平成26年度は公立小中学校1919校のうち、434校において経営支援部を設置し、学校現場において様々な校務改善に取り組んでいる。

これまでの2年間の校務改善推進事業の取組として、経営支援部設置校の増加がある。平成24年度は232校であった設置校が、平成26年度は434校にまで増加し、ほぼ倍増した。また、経営支援部を設置することで、校内組織と役割分担の見直しを図り、副校長や一部の教員に偏りがちだった校務を均等化することができた。また、平成25年度の校務改善推進会議の取組として、校務のICT化の充実を掲げ、取組事例をまとめて周知を図ってきた。このような取組は、組織の整備、ICT機器や環境など、いわゆるハード面の充実と捉え、一定の成果が得られたと考える。

一方、課題としては、校務を行う教員一人一人のスキルや意識の向上があり、特に校務に関するOJTの取組がまだ十分といえない。今後の方向性として、前述した経営支援部の設置やICTの取組などのハード面に対し、教員のスキル等の向上などのソフト面の充実が必要であると考え、校務改善推進会議では、平成26年度の取組の方向性を次の2のとおりとした。

### 2 校務推進OJT

上記課題をもとに、平成26年度の取組の柱を校務推進OJTとした。

校務推進OJTとは、教員が校務において企画・立案する力をOJTの柱とし、組織全体で改善を進める取組である。期待する効果は、経営支援部を中心とした校務の効率化・組織化による業務軽減と教員の意欲向上による負担感の軽減、人材育成面での「学校運営力・組織貢献力」の向上である。学校現場においてはこれまで「学習指導力」や「生活指導力・進路指導力」に関するOJTが中心であったため、本取組を推進することは校務改善のみならず、人材育成面においても効果があると考えられる。

本冊子は、校務改善推進会議において、平成26年度の検討・取組の柱を「校務推進OJT」（実効性のある取組事例の収集と発信）として検討を行い、小中学校における校務推進OJTの取組事例をまとめた。

### 3 校務改善推進会議での検討状況等

#### (1) 校務改善推進会議第1回（平成26年7月1日）

校務改善の具体的な方策の視点は、①役割分担の明確化、②業務改善、③教員の資質・能力の向上、④教員の意欲の向上である。校務改善推進会議では、平成26年度の検討する議題を、4つの柱のうち、人材育成面に着目した「教員の資質・能力の向上」の中でもOJTに着目した。議題としては、校務の推進を柱に据えたOJTについて、実効性のある取組事例の収集・発信について検討した。

検討内容の検証に当たり、経営支援部（学校経営支援組織）設置校を対象に、校務推進を柱としたOJTの取組について調査し、現状と課題を把握し、今後の公立小中学校や区市町村教育委員会での取組が推進するよう、現在の取組状況等についてまとめを行うこととした。

#### (2) 校務改善推進会議第2回（平成27年2月24日）

今年度行った取組について報告し、さらに事務局でまとめた「小中学校における校務推進OJTの取組」を、校務改善推進会議第2回で報告した。

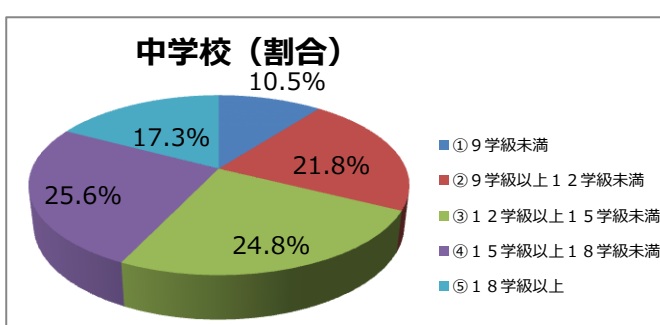
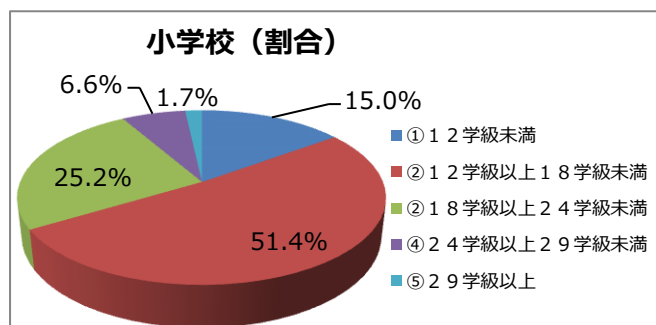
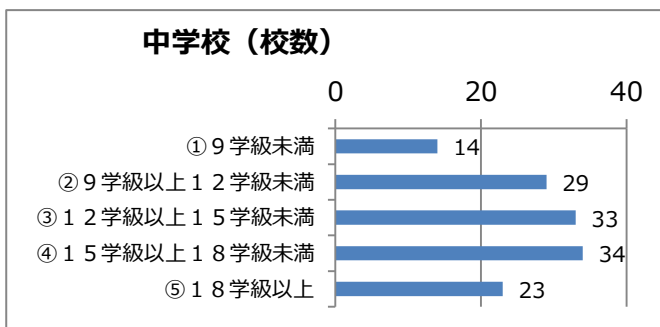
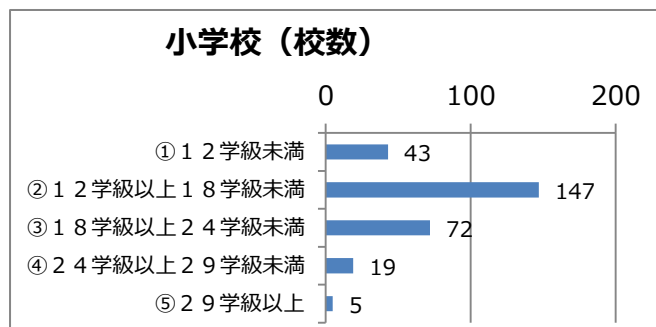
#### 平成26年度 校務改善推進会議

	所属・職名	備考
東京都教育庁	人事部長	座長
	人事企画担当部長	副座長
	人事部職員課長	
	人事部主任管理主事	
	人事部教職員任用担当課長	
区市町村教育委員会	特別区指導室課長会代表	
	特別区指導室課長会代表	
	東京都市管理室課長会代表	
	東京都市管理室課長会代表	
	町村教委代表	
公立学校校長会	小学校長会代表	
	中学校長会代表	
公立学校副校長会	小学校副校長会代表	
	中学校副校長会代表	
公立学校事務職員会	小学校事務職員会代表	
	中学校事務職員会代表	

## 第2章 実態調査結果「学校経営支援組織設置に関するアンケート（7月実施）」より

### 1 データと考察（平成26年度 経営支援部設置校434校中、426校分の回答集計）

#### （1）学校規模（学級数）



#### <考察>

昨年度のアンケート結果から、経営支援部を設置したものの、その活用や運営が進まず、組織的に取り組めていないといった記述が、特に小規模校に多く見られたため、今回、学校規模についても調査も行った。

小学校は12学級以上18学級未満の規模の学校が最も多く、全体の5割以上となる。中学校に関しては、9学級以上から18学級未満の範囲でほぼ同じくらいの割合で分布している。小学校では12学級未満、中学校では9学級未満のいわゆる小規模校は、それぞれ15%、10.5%となっている。

しかし、アンケートの内容を見ると、小規模校は教員数が少ない割に、校務は大規模校と同程度あるため煩雑だといった回答が多い。アンケートの内容からも、小規模校の組織運営はより工夫が必要だと言える。

#### （2）主幹教諭数・主任教諭数

- 主幹教諭数平均・・・小学校＝1.8人、中学校＝3.1人
- 主任教諭数平均・・・7.7人

#### <考察>

昨年度のアンケートで、主幹・主任教諭を中心としたミドルリーダーの不在又は不足といった記述が多く見られたため、今年度の調査項目に挙げた。

アンケート結果では、主幹教諭数は、小学校は配置基準の2人を若干下回り、中学校は配置基準の3人を若干超える。小規模校に関しては、昨年度までは主幹教諭の配置基準が中規模以上の学校より1人少ないこともあり、組織的な校務遂行が難しい状況があった。また、中学校は副校長の昇任待ちにより、要員として配置されている場合もあり、そうした各校の実態により配置数も異なる。主任教諭は、学年主任やその他の必置主任と

して配置されている状況がある。

校務を組織的に遂行するには、主幹教諭・主任教諭等のミドルリーダーの存在は大きいため、計画的な人材育成や配置をしていくことが重要である。

### (3) 校務改善に関する、各校の具体的取組（自由記述）

- 副校長の業務軽減（隙間の業務の適正配分等を含む。）
- 校務分掌組織の見直し
- 会議の整理・精選
- 経営支援部の設置、経営支援会議の日常化
- I C T化の推進

#### <考察>

各校の取組は、校務改善推進プランによって示した内容を中心に実施している。しかし、様々な部分で各校独自の取組がなされており、今後効果のある取組は、他の学校へ広く周知していく必要がある。

### (4) 校務改善に関する各校の課題（自由記述）

- 行事の精選がなかなか進まない。
- 経営支援会議の時間の確保が難しい。会議時間の確保や議題の精選が課題である。
- 互いの校務に対する理解や自身の校務に対する見通しをもっていないため、円滑な校務遂行がなされていない。
- 多忙感を口にする教員ほど効率的に校務を行っておらず、意識改革が必要である。
- 資料は紙ベース、といった意識が根強く、校務支援ソフトの有効活用が進まない。
- 教員の校務改善に対する意識が低く、組織的な取組となっていない。

#### <考察>

会議の設定に関して課題に挙げる学校は多い。一方で、空き時間を利用して、会議等の時間を設定し、運営している学校もある。また、校務改善を核となって進めるべき主幹教諭や主任教諭の人材・力量不足により、管理職のトップダウンのみで進めることにより、校務改善は管理職や一部の教員で進めればよいといった意識がまだある。それが、組織的な取組が進まない一因にもなっており、校務に対する理解不足、見通しの不足や効率的に校務を遂行するスキル不足が散見される。このアンケートからは、教員が本来O J Tで身に付けておくべき校務に関する職務が、十分習得されていないといった実態が推察される。

**(5) 校務推進を柱としたOJT（学校運営力・組織貢献力を向上させることを目的としたOJT）の取組について（自由記述）**

- 定期的にOJT研修を企画・運営している（OJT週間やミニ研修、勉強会等々）。
- 主任教諭会（主幹も含む）を開催し、OJTの取組実践や課題、又は担当校務を企画・立案したものを共通理解するとともに、主任教諭のレベルアップを図る。
- OJTの対象者と担当を一覧表にし、育成対象と責任を明確化した。
- 各分掌において、主担当と副担当の複数配置（ベテランと若手）し、OJTを進めている。

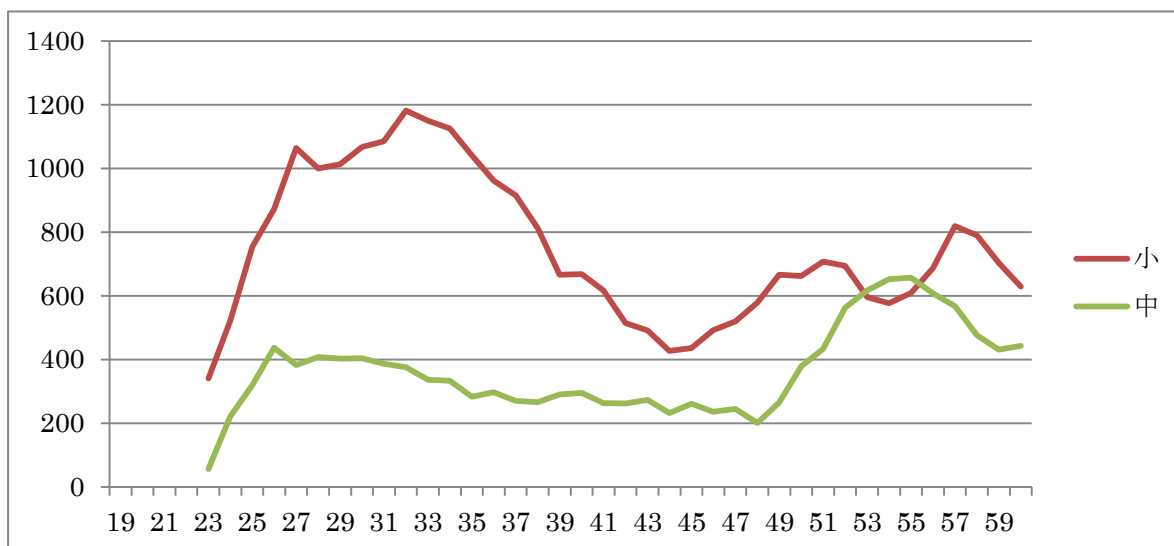
**<考察>**

OJTの内容を見ると、学習指導力や生活指導力の向上を目的としたものが多く、また校務推進を柱に据えたものでも発展途上・試行錯誤の段階という学校が多い。さらに、指導対象や責任を明確化した取組も多く見られるが、担当によって効果にばらつきがあるなど課題もある。

**(6) 自校の組織の課題（自由記述）**

- 教員年齢層の二極化が著しい。40歳代のミドルリーダーが不足している。
- 新規採用1校目の若手教員の割合が多く、人材育成が追い付かない。
- 主幹教諭・主任教諭の核となる教員の不在や力量不足
- 核となる教員が抜けた場合の、次の人材の不足
- （校務に関して）若手に何を教えるべきか、どのような校務を経験させるべきかといった知識が不足している。
- 若手教員の数が多いため、校務を指導する教員が不足し、仕事を覚えた若手教員をジョブローテーションさせる余裕がない。

**<参考> 東京都 平成26年度小中学校教員の年齢構成**



## <考察>

教員年齢構成の二極化の問題が学校校務の遂行に影響がある旨の回答が出されている。核となるミドルリーダーとして期待される40歳代が不足している、又は人員としては配置されていても、十分機能せず、職場をけん引する力とはなり得ていない。また、若手教員の割合が多く、育成するリーダーが足りないといった記述が小学校を中心に多く見られる。このことから、人材育成にあたっては、学校の育成担当のみに任せるのではなく、職場全体で組織的な取組の中で育成していく必要がある。

また、教員に異動があった後の校務の引継ぎがスムーズになっていないことや、核となる教員が異動となった後、その後に同じ役割を担う人材が育っていないなど、校務の進め方や進行管理、校務を通しての育成が個人任せとなっている状況があった。

さらに、校務をととして若手を育成する上で、「何を若手に教えるべきか」、「具体的にどのような校務を経験させるべきか」、といったノウハウや知識が管理職や指導する側に十分蓄積されていないため場当たりの指導になっているとの状況があった。若手が多いため、校務を覚えたての若手教員が更に若手に教えるといった育成を行っているとの回答もあった。

## (7) アンケート全体の考察

まず、今回のアンケートにより考察できる校務改善全体に関する課題は、以下のとおり大きく区分して6項目である。また、人材育成に関する校務推進OJTの課題は、3項目である。

### ① 校務改善全体に関する事項

#### ○ 校務に関する理解不足・見通しの不足

校務を遂行していく上で、経験したことのない業務や突然割り振られた業務については、通常よりも相当時間をかけ業務を行うなど多くの負担がかかる。また、他の業務との調整も必要となってくる。このようなことから、校務マニュアル等を作成し、校務内容、実施時期や期限等を明らかにすることが重要である。また、校務をととしたOJTにより、若手のうちから様々な校務を計画的に経験させ、見通しをもって効率よく校務を遂行できる力を身に付けることが重要である。

#### ○ 業務の役割分担の不明確さ

突然割り振られた業務については、担当者が明確ではないため、副校長や主幹教諭など特定の者が受け持つことが多く、それが、負担感の増につながっている。今回のアンケートでも同様の意見が出されており、各学校においては、年度当初に詳細な役割分担を作成し、明確にしておくことが必要である。

#### ○ 教員の校務に対する意識の低さ

教員の意識の中に学習指導、生活指導や学級経営などの仕事と校務とを比較すると、校務を軽んじる傾向がある。そのため、校務の遂行に対する教員の意識が低い学校も見受けられる。そのような実態も勘案し、校務改善ニュースの着実な配信や周知、管理職のみならず教員全般に訴えるような内容の充実など、更なる工夫をしていく。

#### ○ 旧態依然の組織をよとする雰囲気

経営支援部の設置を初めとする校務改善の取組や、主幹教諭、指導教諭及び主任教諭の設置による職層の明確化など、教員組織の改革は近年の人事行政の大きな取組の一つであるが、その一方で、新



たな取組に対する拒否反応や旧来の学校組織に対する懐古的な肯定感は、学校現場において依然残っている。そこで、職層体系に合わせた校内組織の再編成や、それに伴う業務効率の向上、または組織的取組による教育活動の推進や校務の効率化などを、具体的に取り上げて発信することで、教員の意識の変革につなげていく必要がある。

○ 先行事例、情報の不足

アンケートの中には、経営支援部の運営方法や会議の設定の仕方などの具体的な取組事例を知りたい、といった意見が多く見られた。したがって、校務改善推進事業発表会や校務改善ニュース等を活用し、より多くの事例を具体的に示すことが重要である。

○ 管理職のリーダーシップ発揮の課題

管理職のリーダーシップ発揮の課題はのうち、主な 2 点は次のとおりである。

ア 管理職初年度の経験不足による

管理職になりたての時期は、不慣れなことから、地域や学校の実態把握、円滑な学校経営に労力が集中するため、教員の組織や育成までなかなか力を注ぎ切れない。

イ 教員への配慮

校務改善を進めることにより、副校長や主幹教諭の職務を他の教員へ割り振るという意識から、校務改善を躊躇し配慮するケースがある。そうした心情が、強いリーダーシップを発揮しづらい要因の一つとなっている。

上記ア、イの課題解決のためにも、校務改善ニュース、ホームページ及び校務改善推進事業発表会において、具体的な実践例を示すとともに、「自校でもやってみよう」「頑張ってみよう」といった前向きな気持ちを喚起できるような工夫をすることが重要である。

② 人材育成に関する校務推進 O J T の事項

○ 教員の年齢構成比に起因する課題（上記(6)〈参考〉のグラフ参照）

・ 小学校（50 歳代の教員と若手教員との二極化）

小学校教員の年齢構成比は、二極化の傾向を示しており、50 歳代の教員に比べ、30 歳代半ば以下の若手教員の数が圧倒的に多い。つまり、若手教員育成のための手が足りず、ベテラン教員と 1 対 1 の指導ができない現状がある。仕事を覚えた若手は、更なる若手に仕事を教えていく必要があり、計画的にさまざまな校務を経験させることが困難な状況が生じている。

・ 中学校（40 歳代以下の教員が少ないことからの先細り傾向）

中学校教員の年齢構成比は、50 歳代に山があり、40 歳代は底の状況である。さらにそれ以下の年代も底の状態が続いている現状がある。若手に対し 50 歳代のベテランの人数が多いため、小学校に比べると育成の手は足りていると言える。しかし、中学校は、教科担任制であり、部活指導等により互いに顔を合わせる時間が合わない等、育成がなかなか進まないといった現状もある。

○ ミドルリーダーの不足もしくは不在

小・中共通の課題としては、ミドルリーダーの不足が挙げられる。どちらの校種においても核となるべき 40 歳代が少なく、優秀な教員はいるものの、そうした教員は管理職へと昇進していくため、ミドルリーダーとして

の人材確保が難しくなっている。そのため、30 歳代の教員や更には 20 歳代をもターゲットとして、ミドルリーダーを計画的に育成していく必要がある。

○ 組織的に人材育成する環境が不十分

校務に関する人材育成において、指導担当を選任し、あとはその指導者に任せきりといった状況がある。若手にとって身近な日常業務の中で学んでいくことは重要であるが、小学校のように 1 対 1 のマッチングができない現状から、指導担当の負担も大きくなる。そのため、個人ではなく組織として若手を育成する仕組みづくりが必要となってくる。

上記のとおり従来のやり方では、校務を円滑に遂行するための人材育成が困難な状況となっており、若手育成に向けた組織的取組のために、何らかのモデルが必要であると考え。校務をとおして若手を育成する上で、各校務を経験することで身に付けられる力を示し、どのような人材に育てるのか展望を見据え、若手のうちからどの校務を経験させることが必要か見定め、意図的・計画的な人材育成の仕組みを構築する必要がある。

そこで、次章以降では、小・中学校それぞれにおける標準的な校務を経験することで、身に付けられる力を明らかにし、若手から中堅の年代までにどのような校務を経験すべきかの指針として、ジョブローテーションモデルを示す。

### 第3章 学校における校務分掌の内容と整理

#### 1 校種による標準的な校務内容と分掌の分類

学校全体の校務を組織的に進めていくには、校務分掌の整理と役割分担、そして組織体系の整備は欠かせない。そこで東京都教育委員会は、平成24年に「校務改善推進プラン」を策定し、各校に経営支援部の設置を推奨し、各分掌の役割の標準モデルを示した。

しかし、前章でも述べたように、組織図や役割分担の一覧表を作成しただけで、組織的な運営がされていない学校もある。これまでの取組を形骸化させることなく、さらに校務改善を推進するために、組織的に運営するためのソフト面を整備することが必要であると考え。

本章では、校務を整理し組織化するために、小学校及び中学校の校務内容の標準的な例を示す。標準的な校務とは、各校において、その校務の有無や所属が大きく異なるものを除いた、東京都のどの小中学校においてもほぼ共通にあると思われるものを示している。また、各校務の分類に関しては、学校毎に異なっている実態もあるため、アンケートとともに各校から提出された、校務分掌一覧表等を基に示すこととした。さらに、小中共通の例として経営支援部の具体的取組例も示した。校種や地域、学校の実態が違うため、そのまま活用することは難しい部分もあるが、経営支援部の運営と人材育成面での活用の際の参考となるものと考え、示すこととした。

#### 〇JTガイドライン【改訂版】（平成22年3月）に示されている「教員が身に付けるべき4つの力」

	学習指導力	生活指導力・進路指導力	外部との連携・折衝力	学校運営力・組織貢献力
教員が身に付けるべき力	<ul style="list-style-type: none"> <li>○授業をデザインする力</li> <li>○ねらいに沿って学習を進める力</li> <li>○児童・生徒の興味を引き出し、個に応じた指導をする力</li> <li>○主体的な学習を促すことができる力</li> <li>○学習状況を適切に評価し、授業を進める力</li> <li>○授業を振り返り改善する力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○児童・生徒と良好な関係を構築する力</li> <li>○児童・生徒の思いを理解し、適切に指導する力</li> <li>○児童・生徒の個性や能力の伸長並びに健全な心身及び社会性の育成を通して自己実現を図らせる力</li> <li>○自校の生活指導・進路指導上の課題を発見し解決する力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○保護者・地域・外部機関に適切に対応する力</li> <li>○課題に応じ保護者・地域・外部機関と連携をとり解決に向けて取り組む力</li> <li>○保護者・地域・外部機関との協議の下、自校の教育の向上を図る力</li> <li>○学校からの情報発信や広報、保護者・地域・外部機関からの情報収集を適切に行う力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○校務において企画・立案する力</li> <li>○上司や同僚とコミュニケーションをとりながら、円滑に校務を遂行する力</li> <li>○組織の一員として校務に積極的に参画する力</li> <li>○校務の問題点を把握し改善する力</li> </ul>

※以下一覧表で、上記の力は○、それ以外のそれぞれの校務独自で身につく力は●で示す。

一人一人の教員の育成段階に応じた、身に付けるべき「学校運営力・組織貢献力」

	基礎形成期	伸長期	充実期（主任教諭）	主幹教諭
学校運営力・組織貢献力	<ul style="list-style-type: none"> <li>○分掌主任・学年主任や主幹教諭、校長・副校長に対して、報告・連絡・相談をきちんとできる。</li> <li>○決められた内容を期日までに終わることができる。</li> <li>○前年度の資料や前任者からの情報を基に、提案文書を作成できる。</li> <li>○組織の一員としての自覚を持ち、積極的に校務を行うことができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○提案に必要な情報を積極的に集め、改善点を明確にした提案ができる。</li> <li>○提案や立案に際し、事前に他の教員と共通理解を図ることができる。</li> <li>○校務分掌の問題点の把握と改善案の立案ができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○学校の課題を捉え、校長・副校長に問題提起ができる。</li> <li>○分掌主任・学年主任及び主幹教諭に進捗状況を確認しながら、他分掌との調整や、分掌の進行管理をすることができる。</li> <li>○校務について、他の教員に指導・助言できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○分掌全体の進行管理や分掌間の調整を行い、必要に応じ各分掌主任に、指導・助言を行うことができる。</li> <li>○教員の校務遂行状況や、分掌における教員の意見等をまとめ、校長・副校長に意見具申を行うことができる。</li> <li>○各会議や校務を遂行する場において、校長の経営方針を周知徹底し、学校運営を行うことができる。</li> <li>○教育指導に必要な研修や研究を、組織的・計画的に進めるための企画・調整を図ることができる。</li> <li>○OJTに率先して取り組むとともに、実施状況を校長・副校長に報告し、改善策を提案できる。</li> </ul>

(1) 小学校の例

部	分野	具体的校務内容	身に付けられる資質・能力
教務部	<p>&lt;教育課程編成&gt;</p> <p>学校の教育活動の実質的な部分の中核を担う。</p>	<p>教育課程届の作成・提出</p> <p>教育計画の作成</p> <p>年間授業日数</p> <p>年間授業時数の計画</p> <p>年間行事予定・月別行事予定表の作成</p> <p>年間指導計画・評価規準の作成</p> <p>校内の時間割や生活時程表の作成</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○校務において企画・立案する力</li> <li>●校長の経営方針を具体化する力</li> <li>●組織的観点から校務を見通す力</li> <li>●教育課程・自校の教育活動全般に対する知識</li> </ul>
	<p>&lt;教育課程進行管理&gt;</p> <p>教育計画の遂行及び進行管理等、全般的な実務に当たる。</p>	<p>授業時数進捗管理・集計</p> <p>行事の進捗管理</p> <p>学校評価の計画・実施・集計</p> <p>授業改善推進プランの作成・提出</p> <p>補教計画・調整</p> <p>始業チャイムの管理</p> <p>職員会議の運営</p> <p>学校公開日の計画・実施</p> <p>道徳授業地区公開講座の計画・実施</p> <p>保護者会・個人面談等計画・実施</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○校務の問題点を把握し改善する力</li> <li>○上司や同僚とコミュニケーションをとりながら、円滑に校務を遂行する力</li> <li>●期日までに校務を完遂させる力</li> <li>●計画的に校務を進める力</li> </ul>
	<p>&lt;学籍・成績管理&gt;</p>	<p>転入・転出事務</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●学籍・指導要録・文書</li> </ul>

	児童の学籍や成績に関する事務手続き、及び管理を担う。	出席簿作成・保管 児童名簿・住所録・電話連絡網の作成・管理 指導要録作成・保管 通知表の作成 成績一覧表作成 卒業、入学に係る学籍管理	管理に関する知識 ●プライバシー保護に対する危機意識
	<渉外> 教育活動の発信等、対外的な業務を担う。	学校だより作成 学校要覧作成 HP更新 学校掲示板の計画・実施	○学校からの情報発信や広報、保護者・地域・外部機関からの情報収集を適切に行う力 ●コンピューターリテラシー
	<その他> 上記に挙げたもの以外で教務の仕事に属するもの	教科書関係事務 使用教材届の作成・提出 児童用の机・椅子等の管理 教育実習の計画・実施 情報機器の管理・運営	●期日までに校務を完遂させる力 ●コンピューターリテラシー
生活指導部	<全体> 生活指導部全般を統括する役割を担う。	生活指導全体計画作成・実施 各種業務の進捗管理 学校危機管理マニュアルの作成 いじめの未然防止と早期発見・早期対応	○自校の生活指導上の課題を発見し解決する力
	<校内生活> 校内の生活指導全般を担う。	生活指導年間計画の作成 生活指導目標の設定 登下校指導 校内巡視	●校内の生活指導上の課題を発見し解決する力
	<校外生活> 校外の生活指導全般を担う。	校外における生活指導 通学路の設定 校外危険個所の把握 地域・外部諸機関との連携	●校外の生活指導上の課題を発見し解決する力 ○保護者・地域・外部機関に適切に対応する力
	<安全管理・指導> 校内の安全管理及び児童の安全指導全般を担う。	校内安全点検の計画・実施 安全指導年間計画の作成 避難訓練計画と推進 セーフティ教室の計画・実施 看護当番の分担、運営	○課題に応じ保護者・地域・外部機関と連携をとり解決に向けて取り組む力 ●安全教育に関する知識 ●校内安全に対する危機管理意識
	<校内環境>	清掃指導計画作成	●校内美化に対する意識

	校内の環境整備・美化に関する業務を担う。	清掃担当一覧表の作成 清掃用具の購入・管理	●在庫管理能力
	<教育相談> 校内の教育相談全般を担う。	教育相談計画と推進 教育相談に関する各種会議・研修等の計画・実施 スクールカウンセラーや外部機関との連携	●教育相談に関する知識 ○課題に応じ保護者・地域・外部機関と連携し、解決に向けて取り組む力
	<特別支援教育> 特別支援教育全般を担う。	校内委員会の計画及び実施 配慮を要する児童の情報管理及び対応 特別支援コーディネーターを中核とした外部機関との連携 特別支援学校との副籍交流	○保護者・地域・外部機関との協議の下、自校の教育の向上を図る力 ●特別支援教育に関する知識
研究・研修部	<校内研究> 校内研究全般を担う。	校内研究計画作成と推進 研究内容の提案 研究授業の設定・実施 研究のまとめ・資料等の作成	○校務において企画・立案する力 ●研究に関するプレゼンテーション能力
	<研修> 教員の研修全般を担う。	校内研修計画作成・実施 校外研修の案内の周知	○校務において企画・立案する力
保健部	<保健> 学校保健全般を担う。	学校保健計画の作成 健康診断の計画・実施 就学時健康診断の計画・実施 保健指導計画の作成 学校保健委員会の計画・実施 身体的に配慮が必要な児童の情報の管理 食物アレルギー対応児童の情報管理（学校栄養職員及び栄養教諭と連携） 学校保健事務全般	●学校保健・保健指導に対する知識 ○保護者・地域・外部機関に適切に対応する力
	<給食> 学校給食及び給食指導全般を担う。	食に関する指導の全体計画及び年間指導計画の作成・実施 献立作成 給食事務 食物アレルギー対応（養護教諭と連携）	●学校給食・給食指導に関する知識 ●食物アレルギーに対する危機管理意識

特別活動部	特別活動の計画・実施	特別活動全体計画作成 学級活動計画作成 各特別活動行事の計画・実施 児童会活動推進 クラブ活動計画作成・実施 担当一覧表作成 委員会活動計画作成・実施 担当一覧表作成 児童集会の年間計画作成 児童集会の計画・実施	●特別活動に関する知識 ○校務において企画・立案する力 ○主体的な学習を促すことができる力
行事部 (行事委員会)	<儀式的行事> 儀式的行事全般を担う。  <体育的行事> 体育的行事全般の計画・実施を担う。  <文化的行事> 文化的行事全般の計画・実施を担う。	入学式・卒業式の計画・実施 始業式・終業式・修了式の計画・実施  運動会の計画・実施 体力テストの計画・実施 その他、各校における体育的行事の計画・実施  学芸会・音楽会・展覧会・学習発表会等の計画・実施	○校務において企画・立案する力 ○組織の一員として校務に積極的に参画する力 ●期日までに校務を完遂させる力 ●計画的に校務を進める力

## (2) 中学校の例

部	分野	具体的校務内容	身に付けられる資質・能力
教務部	<教育課程編成> 学校の教育活動の実質的な部分の中核を担う。  <教育課程進行管理> 教育計画の遂行及び進行管理等、全般的な実務に当たる。	教育課程届や教育計画の作成 年間授業日数や年間授業時数の計画 年間行事予定・月別行事予定表の作成 年間指導計画・評価規準の作成 校内の時間割や生活時程表の作成 入学式・卒業式の計画・実施 始業式・終業式・修了式の計画・実施  授業時数進捗管理・集計 行事の進捗管理 学校評価の計画・実施・集計 授業改善推進プランの作成・提出 補教計画・調整 始業チャイムの管理	○校務において企画・立案する力 ●校長の経営方針を具体化する力 ●組織的観点から校務を見通す力 ●教育課程・自校の教育活動全般に対する知識  ○校務の問題点を把握し改善する力 ○上司や同僚とコミュニケーションをとりながら、円滑に校務を遂行する力 ●期日までに校務を完遂さ

		職員会議の運営 学校公開日の計画・実施 道徳授業地区公開講座の計画・実施 保護者会・個人面談等計画・実施	せる力 ●計画的に校務を進める力
	<学籍・成績管理> 生徒の学籍や成績に関する事務手続き、及び管理を担う。	転入・転出事務 出席簿作成・保管 生徒名簿・住所録・電話連絡網の作成・管理 指導要録作成・保管 通知表の作成 成績一覧表作成 卒業、入学に係る学籍管理	●学籍・指導要録・文書管理に関する知識 ●プライバシー保護に対する危機意識
	<渉外> 教育活動の発信等、対外的な業務の中核を担う。	学校だより作成 学校要覧作成 HP更新 学校掲示板の計画・実施	○学校からの情報発信や広報、保護者・地域・外部機関からの情報収集を適切に行う力 ●コンピューターリテラシー
	<学力調査> 各種学力調査業務の全般を担う。	学力調査の計画・実施 学力調査結果の分析や対策	●情報の分析能力 ●入試に対する知識
	<その他> 上記に挙げたもの以外で教務の仕事に属するもの	教科書関係事務 使用教材届の作成・提出 生徒用の机・椅子等の管理 教育実習の計画・実施 情報機器の管理・運営	●期日までに校務を完遂させる力 ●コンピューターリテラシー
生活指導部	<全体> 生活指導部全般を統括する役割を担う。	生活指導全体計画作成・実施 各種業務の進捗管理 学校危機管理マニュアルの作成 いじめの未然防止と早期発見・早期対応	○自校の生活指導上の課題を発見し解決する力
	<校内生活> 校内の生活指導全般を担う。	生活指導年間計画の作成 生活指導目標の設定 登下校指導 校内巡視	●校内の生活指導上の課題を発見し解決する力
	<校外生活> 校外の生活指導全般を担う。	校外における生活指導 通学路の設定 地域・外部諸機関との連携	●校外の生活指導上の課題を発見し解決する。 ○保護者・地域・外部機



			関に適切に対応する力
	<p>&lt;安全管理・指導&gt; 校内の安全管理及び児童の安全指導全般を担う。</p>	<p>校内安全点検の計画・実施 安全指導年間計画の作成 避難訓練計画と推進 セーフティ教室の計画・実施</p>	<p>○課題に応じ保護者・地域・外部機関と連携し、解決に向けて取り組む力 ●安全教育に関する知識 ●校内安全に対する危機管理意識</p>
	<p>&lt;校内環境&gt; 校内の環境整備・美化に関する業務を担う。</p>	<p>清掃指導計画作成 清掃担当一覧表の作成 清掃用具の購入・管理</p>	<p>●校内美化に対する意識 ●在庫管理能力</p>
	<p>&lt;教育相談&gt; 校内の教育相談全般を担う。</p>	<p>教育相談計画と推進 教育相談に関する各種会議・研修等の計画・実施 スクールカウンセラーや外部機関との連携</p>	<p>●教育相談に関する知識 ○課題に応じ保護者・地域・外部機関と連携をとり解決に向けて取り組む力</p>
	<p>&lt;特別支援教育&gt; 特別支援教育全般を担う。</p>	<p>校内委員会の計画及び実施 配慮を要する児童の情報管理及び対応 特別支援コーディネーターを中核とした外部機関との連携 特別支援学校との副籍交流</p>	<p>○保護者・地域・外部機関との協議の下、自校の教育の向上を図る力 ●特別支援教育に関する知識</p>
	<p>&lt;生徒会活動&gt; 生徒会活動全般を担う。</p>	<p>生徒会活動計画作成 生徒会活動の計画・実施 委員会活動の計画・実施 担当分担一覧表の作成</p>	<p>●生徒会活動に関する知識 ○主体的な学習を促すことができる力</p>
	<p>&lt;保健&gt; 学校保健全般を担う。</p>	<p>学校保健計画作成 健康診断の計画・実施 保健指導計画作成 学校保健委員会の計画・実施 身体的に配慮が必要な児童の情報の管理 学校保健事務全般</p>	<p>●学校保健・保健指導に対する知識 ○保護者・地域・外部機関に適切に対応する力</p>
進路指導部	<p>&lt;進路指導&gt; 進路指導全般を担う。</p>	<p>進路指導資料作成 進路説明会計画・実施 学校訪問（学校説明会）</p>	<p>○児童・生徒の個性や能力の伸長並びに健全な心身及び社会性の育成を通して自己実現を図らせる力</p>

			●各高校と入試に関する知識
	<キャリア教育>	キャリア教育全体計画・実施 (職場体験等を含む。)	○児童・生徒の個性や能力の伸長並びに健全な心身及び社会性の育成を通して自己実現を図らせる力 ○保護者・地域・外部機関との協議の下、自校の教育の向上を図る力
行事部 (行事委員会)	<体育的行事> 体育的行事全般の計画・実施を担う。	運動会(体育祭)の計画・実施 体力テストの計画・実施 その他、各校における体育的行事の計画・実施	○校務において企画・立案する力 ○組織の一員として校務に積極的に参画する力
	<文化的行事> 文化的行事全般の計画・実施を担う。	文化祭・合唱コンクール・学習発表会等の計画・実施	●期日までに校務を完遂させる力 ●計画的に校務を進める力

(3) 小中共通の例 <経営支援部> (参考例 前述しているものと重なる場合あり)

部	分野	具体的校務内容(取組例)	身に付けられる資質・能力
経営支援部	重複する業務の整理 どこにも属さない校務分掌の明確化 副校長業務の負担軽減 事務職員・用務主事の業務分担の明確化 情報の共有化(部内会議の定例化)	各校務分掌の役割分担の明確化 校内環境の整備 OJTの計画・推進 学校評価の計画及び課題解決の方策提案 PCのファイル管理及びペーパーレス化の推進 予算・会計業務の改善 校務のICT化の推進 HP更新や学校便り等の対外的な業務 周年行事に係る業務 各種アンケートの集計	○校務において企画・立案する力 ○校務の問題点を把握し改善する力 ○上司や同僚とコミュニケーションをとりながら、円滑に校務を遂行する力 ○保護者・地域・外部機関に適切に対応する力 ○保護者・地域・外部機関との協議の下、自校の教育の向上を図る力

## 2 人材育成上、経験させておくべき校務について

平成 26 年度の校務改善推進会議では、校務推進 O J T の取組事例とともに、人材育成上における校内ジョブローテーションの在り方について検証した。この検証に際して、先進的に取り組んでいる学校を視察し、校務推進 O J T の取組状況等について校長から校内ジョブローテーション等のヒアリングを実施した。

ヒアリングを行った校長からは、

- ① できる限り幅広い校務を経験し、より多くの校務に対するスキルを高めることが理想的である。
- ② 全ての校務を経験させることは実際には不可能なので、育てたい人材に見合った校務を、意図的・計画的に経験させることが重要である。
- ③ 人材に見合った校務は、将来その人材に何を担わせたいかによって異なる。

等の意見があった。また、個別具体的には次のとおり、育成方法の提案があった。

○ 将来、教務主任にさせたい人材に対して

教務部に属し、仕事を経験させるのはもちろんだが、中でも、教育課程に関わること・学籍や成績に関することはできる限り経験させるべきである。

○ 生活指導主任にさせたい人材に対して

生活指導部の様々な校務を経験させること。その中でも、校内・外生活や安全指導の面は、特に経験させるべきである。

○ 中学校で、進路指導主任にさせたい人材に対して

卒業学年である第 3 学年の担任を経験させることは必須と言える。またその他にも、進路指導部の中で、進路指導やキャリア教育担当なども経験させるべきである。

○ 将来、管理職にしたい人材に対して

学校全体を見渡せる視野の広さを身に付けるという点から、校内の教育課程全般の責任者である教務主任を経験させるべきである。

## 第4章 校内ジョブローテーションモデル例

若手教員の人材育成は東京都の喫緊の課題である。よって、人材の適性を見極め、上記の観点で適切な校内ジョブローテーションを設定し、校務経験をとおして人材を育成することは、課題解決に向けた第一歩となる。

校務改善推進会議では、今年度実施したアンケート、校務推進の人材育成を先進的に取り組んでいる学校へのヒヤリング等を踏まえ、教員を育成する上での経験させるべき校務経験のモデルとして、校内ジョブローテーションモデル案（校種別・最短モデル）を次のとおりまとめた。

### 1 小学校における校内ジョブローテーションモデル

経験校数	教職年数	年齢	小学校のジョブローテーションモデル	
1 校 目	1年目	23歳		
	2年目	24歳		
	3年目	25歳		
	4年目	26歳	運動会等の行事委員長を 経験	クラブ・委員会担当 特別活動行事 避難訓練担当
	5年目	27歳	補教担当 時間割担当	
	6年目	28歳		
2 校 目 以 降	7年目	29歳		
	8年目	30歳	主任教諭選考受験	
	9年目	31歳	学年主任を経験	
	10年目	32歳	特別活動主任や、場合によっては、 <u>研究主任</u> や <u>生活指導主任</u> を経験	
	11年目	33歳		
	12年目	34歳	4級職選考受験(主幹・指導教諭)	
	13年目	35歳	教育管理職A選考受験(主任教諭2年目から受験可能)	
	14年目	36歳	教務主任・生活指導主任・研究主任のできれば全てを経験(これまでに経験しなかったものを中心に)	
	15年目	37歳	できれば <u>教務主任</u> は必ず経験	
	16年目	38歳	周年行事や <u>研究発表の委員長</u> を機会があれば経験	
	17年目	39歳	教育管理職B選考受験	

- 1校目の6年間で、できるだけ多くの学年の担任を経験させる（全学年を経験させるのが理想）。また、校務に関しては、2・3年のサイクルで多くの校務を経験させる（4～6種類は経験可能）。
- 初年度は、まずは校務にどのように取り組みればよいかを学ぶ期間として、先輩教諭の副担当として補助をする。2年目以降は、特別活動部で、様々な特別活動行事やクラブ・委員会担当など、特別活動の内容を理解する。また、生活指導部では、避難訓練の担当を経験し、学校全体を動かす活動にも少しずつ関わっていく。
- 4～6年目は、1校目の仕上げとして、教務部において、補教や時数管理など教育課程の進行管理に関連する仕事を経験させる。また、運動会委員長等の行事委員長（2年間くらい）をとおして、職場全体への気配りや組織を動かして校務を進める経験をさせる。
- 2校目に入り、校務のサイクルは変わらないが、主担当として若手の指導も併せて行う。
- 8年目に主任教諭選考を受験させる。
- 9～12年目は、主任教諭として、まず学年主任として学年経営を学ばせる。また、特活主任として、特別

活動部での活動全般の進捗・管理をし、経営方針や教育課程に合わせ、具体的な取組を積極的に提案させる。さらに、研究主任を経験し、責任者として研究を推進するだけでなく、学校組織全体を運営する経験を積ませる。場合によっては、生活指導主任として、学校組織の運営を経験するだけでなく、生活指導上の諸問題が起きた際、主任として積極的に関わり、下の職層との信頼関係の築き方も学ばせる。

- 1 2 年目に主幹教諭選考を受験させる。
- 1 3 年目以降は、主幹教諭として、校内の中核となる主任を経験させる（これまで経験していないものを中心に）。教務主任が未経験の場合は、将来管理職を担う人材として、経験させることが望ましい。校長の経営方針を十分に理解し、具体的な教育活動を計画することをとおして、経営方針立案の基礎を学ばせる。その他にも、周年行事や研究発表の委員長等学校組織全体を動かす立場を経験させる。

## 2 中学校における校内ジョブローテーションモデル

経験校数	教職年数	年齢	中学校のジョブローテーションモデル
1 校 目	1年目	23歳	基本的には副担任
	2年目	24歳	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <b>中3担任で進路指導を経験（2回以上）</b>                      （理想は持ち上がりで順序良い学年経験）  <b>生徒会</b>（副担当）                      教務部・生活指導部をバランスよく経験                 </div>
	3年目	25歳	
	4年目	26歳	
	5年目	27歳	
	6年目	28歳	
2 校 目 以 降	7年目	29歳	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                     教科書担当                      時間割行事                      進路指導部                 </div>
	8年目	30歳	主任教諭選考受験
	9年目	31歳	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <b>4 級職選考受験(主幹・指導教諭)</b> </div>
	10年目	32歳	
	11年目	33歳	
	12年目	34歳	
	13年目	35歳	教育管理職 A 選考受験(主任教諭2年目から受験可能)
	14年目	36歳	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <b>教務主任・生活指導主任・進路指導主任</b>のうちいくつかを、2～3年の周期で経験（<b>学年主任</b>を兼ねてもよいが、教務主任とは兼ねないようにする）                 </div>
	15年目	37歳	
	16年目	38歳	
	17年目	39歳	
			教育管理職 B 選考受験

- 基本的に1年目は副担任として、学級経営や教科指導の基礎を学ばせる（ただし自校を講師として経験している場合は、1年目から担任させることも可能）。
- 1校目の6年間で、第3学年を2回以上経験させ、進路指導の経験を積ませる（持ち上がりで順序よく学年経験をさせることが理想）。生活指導部で、生徒会の副担当を経験させる（ベテランと組んで、主担当を行うことも可能）。
- 3～6年目に、体育祭委員長等の行事委員長として、組織を動かす経験や職場全体への気配り等を学ばせる。また、教科主任として、指導計画の作成等を経験させる。

- 5年目～主任教諭任用までは、教務部として教科書担当や時間割担当において、教育課程進行管理等に係る仕事を経験させる。さらに、進路指導部において、進路指導の全般的な仕事を学ばせる。また、ICT担当も、経験させておく。
- 8年目に主任教諭選考を受験させる。主任教諭のうちに学年主任として、学年運営を経験させる。
- 主任教諭任用後は、生活指導部の生徒会の主担当を経験させる。また、主幹の配置によっては、生活指導主任として、学校組織の運営を経験するだけでなく、生活指導上の諸問題が起きた際、主任として積極的に関わり、下の職層との信頼関係の築き方も学ばせる。又は、教務副主任として道徳、総合的な学習の時間の主担当として、教育課程編成や進行管理に関わらせる。
- 12年目に主幹教諭選考を受験させる。主幹教諭として、校内の中核となる主任を経験させる。
- 主幹教諭任用期間中には、教務主任・生活指導主任・進路指導主任のうちいくつかを、2～3年の周期で経験させる（その際、学年主任を兼ねさせてもよい。）。

## 第5章 今後、校務改善を推進するに当たっての取組について

冒頭で述べたように、平成19年度調査において、副校長及び主幹教諭が、事務処理等の様々な業務に追われ、多忙感を感じていることが明らかになっている。平成24年策定の「小中学校の校務改善推進プラン」による校務改善の取組を進めているところではあるが、現在も多忙感は依然残っている。

これまで、校務の中でも特に事務的な業務は、各個々人の努力によって対応してきた経緯がある。それは、教科指導や生活指導、学級経営等の教員の本務が、職人的なスキルとして認識・伝承されてきたことや、鍋蓋式と呼ばれる、教員独特の組織体系に起因していたところが多い。ただ前章までに述べてきたように、それは、年齢層と職層とのバランスが取れているうちはある程度機能したが、年齢層のバランスが崩れ、新たな教育課題が生じ、その解決を求められている現在、これまで通りの方法論では、立ち行かなくなっている。

よって、より効率的に校務を実施する必要がある。そのためには教員の本務である教科指導等と同様に、計画的に校務に対する資質・能力を高めていく必要がある。まずは管理職が、自校の教員一人一人に対し、どのような人材に育てたいのかというビジョンを明確にし、将来の方向性を定めることが重要である。その上で、新規採用された段階から、長期的展望に立った様々な校務経験を、意図的・計画的に積み重ねていかなくてはならない。

今回、校務改善推進会議ではこの部分に着目し、教員の基礎形成期から充実期、主幹教諭に至るまでの、それぞれのステージにおいてどのような経験を積み重ねることが有効であるかの事例をまとめた。

今後、各小中学校において、本書を参考とし、校務を通じたOJTを含む計画的な人材育成が実践されることを期待する。

## <資料> 校務推進OJTの具体的取組事例

### 1 <事例1> A小学校の取組

#### ① 学校データ

- 学級数 20 学級    ○ 主幹教諭数 2 名    ○ 主任教諭数 10 名
- 経営支援組織名「三主任会（プロジェクトチーム）」

#### ② 取組の内容と特徴

- 全ての校務を三つのプロジェクトチーム（教育課程・学力向上・健康安全）に組み込んで整理している。（不定期な委員会等も全て含めて）
- プロジェクトの目的に対する、教員一人一人の取組目標を明確化し、自己申告の面談時に進捗状況や成果を確認する。
- それぞれのプロジェクト毎に、年間行動計画表を作成し、教員一人一人の役割と取組内容、時期を明確化している。
- 会議の目的と流れを明確化・固定化することで、プロジェクトからの提案をスムーズな流れで確認し、共通理解する。
- 各プロジェクトに担当者を配置する際に、本人の希望とその理由についてプロジェクトリーダーも含めて協議して決めることで、次年度の業務への意欲を高める。

#### ③ 主な成果と今後の課題（○成果 ●課題）

- 教員自ら職務を提案、計画するようになった。課題解決型の組織に変わってきた。
- 「追われている」→「追う」仕事へ。教員の職務に対する積極性が向上した。
- 教員全体の学校経営参画意識が向上した。
- 1年間同じチームで校務を進めるので、チームワークが向上した。
- 若手教員の学校運営力・組織貢献力が向上し、昇任意欲も高まった。
- 主任教諭にとっては、プロジェクト内の重要業務を任されることで、職務に対する積極性や、若手育成に対する意識が高まった。
- 主幹教諭にとっては、学校経営へ参画することで、危機管理意識が高まり、主任教諭への指導・助言や、副校長業務の補佐も積極的に為されるようになった。
- 目的意識をもって校務を進めることで、校務に対する負担感が減少した。
- 会議回数が減り、会議時間が短縮することで、本来の業務に当たる比重が高まった。
- 校務内容が明確化されたことで、校内ジョブローテーションの計画が立てやすくなった。
- 各プロジェクトの業務内容を更に整理・見直し、業務量の均等化を図ること。
- 学校評価の実施方法を改善し、教育活動全般から課題を発掘すること。



④ 資料（A小学校の分掌組織図・年間行動計画表）

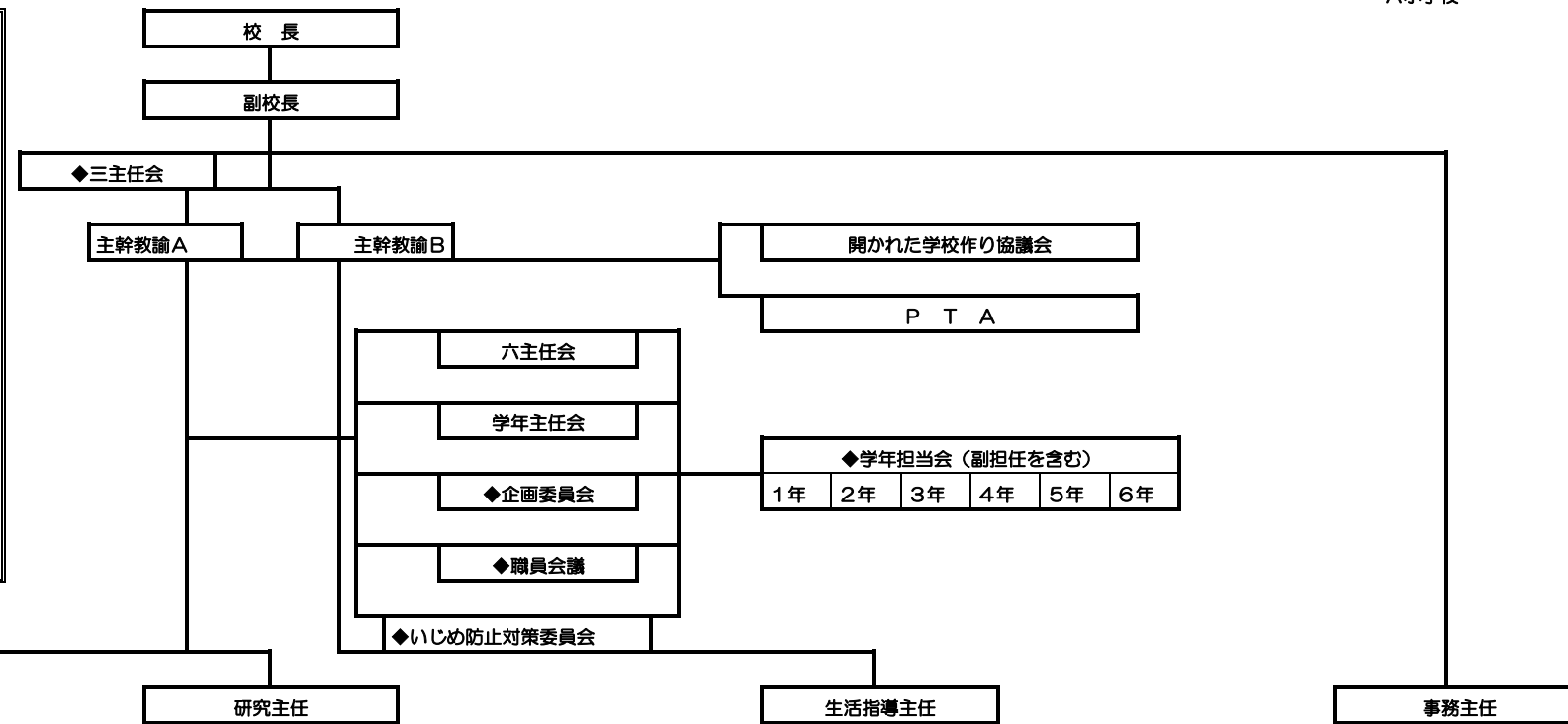
平成26年度 校務分掌組織図【4月23日現在】

A小学校

**【各種会議】◆定例会議**

- ◆ 三主任会：校長・副校長・三部長・事務主任（経営支援部）
- 六主任会：校長・副校長・三部長・三委員長
- 学年主任会：校長・副校長・三部長・学年主任
- ◆ 企画委員会：校長・副校長・三部長・学年主任・事務主任
- ◆ 職員会議：全教職員
- ◆ プロジェクトチーム（PT）：教育課程、学力向上、健康・安全
- ◆ 三部会：教育課程部、学力向上部、健康・安全部
- ◆ 三委員会：特別活動委員会、研修推進委員会、個別支援委員会

	月	火	水	木	金
打合せ	—	朝	朝	夕	朝
児童	朝会	PA	PA	集会	PA
第1週	学年担当会	三主任会	授業研究会	補充学習	企画/いじめ
第2週	学年担当会	—	研修会	補充学習	PT会議
第3週	学年担当会	研究分科会	区小研	補充学習	(PT予備)
第4週	学年担当会	OJT	職員会議	補充学習	—



	教務主任	研究主任	生活指導主任	事務主任
P T	教育課程プロジェクトチーム	学力向上プロジェクトチーム	健康・安全プロジェクトチーム	事務部
目的	◇組織的・系統的な学校運営及び指導体制の充実	◇学力向上に向けた組織的・系統的な取組の充実	◇豊かな心の醸成と丈夫な体の育成及び安全・安心な生活の実現に向けた取組の充実	◇各分掌の目標達成に向けた連携体制の確立
課題	1. 新指導要領に基づく教育課程の改善 2. 課題解決型組織による学校評価の充実 3. 保護者や地域との連携体制の充実 4. 子供の心を豊かに育む体験活動の充実	1. 基礎的・基本的な学習内容の定着 2. 個に応じた学習指導体制の充実 3. 家庭での望ましい生活や学習の習慣の確立 4. 教師力の向上	1. 安全・安心な生活環境の構築 2. 規範意識の向上 3. 体力の向上 4. 個別に支援を要する子どもへの支援体制の充実	◇各分掌の目標達成に向けた連携体制の確立
三部会	教育課程部	学力向上部	健康・安全部	(目標及び取組)
課題	1. 新指導要領に基づく教育課程の改善 2. 課題解決型組織による学校評価の充実 3. 保護者や地域との連携体制の充実	1. 基礎的・基本的な学習内容の定着 2. 個に応じた学習指導体制の充実 3. 家庭での望ましい学習習慣の確立	1. 安全・安心な生活環境の構築 2. 規範意識の向上 3. 体力の向上	1. 費用対効果をより高める予算立案システムへの改善 2. より確実・円滑な私費会計システムへの改善 3. 年次計画による物品・施設の充実と修繕
事務分掌	○教育課程編成及び管理 教育課程届、学習指導計画及び評価計画、年間及び月行事等 ○学校評価：自己評価、評価アンケート、関係者評価 ○教務事務 時間割、補教、時数管理、学籍、要録、あゆみ、成績一覧表、転出入、出席簿、名簿、教科書、補助教材、文書管理、教育実習、 ○教務庶務：チャイム、学校便り、メール配信、ホームページ、校務支援システム、ICT環境、OOキッズ等 ○幼保小中連携 幼保小連携事業・小中連携事業	○補充学習 パワーアップタイム・読書活動、補習教室、チャレンジ教室、サマースクール、SPタイム、基礎学習教室等 ○学習環境 掲示物、学習規律、教材整備、机椅子、備品等 ○調査 都・区・校内等の授業診断やアンケート、家庭学習習慣等 ○各種教育 情報、環境、国際理解、キャリア教育等	○生活環境：避難訓練、引き渡し訓練、地区班、集団下校、交通安全教室、セーフティ教室、安全指導、安全点検、危機管理マニュアル、安全マップ、清掃、緊急連絡網、引取者名簿、住所録、児童調査票、落とし物、上履き、鍵等 ○生活規範 梅の実、生活アンケート、生活目標、人権教育、やくそく、標語等 ○保健・食育 健康診断、学校保健委員会、就学時健診、給食指導、ランチルーム、四者協等 ○体育的行事 体力調査、体育朝会、水泳、縄跳び、運動会、運動環境等	○人事 ○庶務 ○服務 ○経理 ○物品 ○物件 ○施設 ○文書 ○学事 ○私費会計 ○給与 ○臨時職員 ○福利厚生 ○旅費 ○鍵管理
三委員会	特別活動委員会	研修推進委員会	個別支援委員会	
課題	4. 子供の心を豊かに育む体験活動の充実 自発的・自治的な活動の充実、異学年交流、連携等	4. 教師力の向上 学習指導力、生活指導力、学級・学年経営力等	4. 個別に支援を要する子供への支援体制の充実 教育相談機能や支援体制、外部との連携の充実	
事務分掌	○学校行事（健康安全・体育的行事を除く） ・儀式的：入学、卒業、始業、修了、離任、朝会等 ・文化的：学習発表、作品展、鑑賞、クラブ発表等 ・遠足・集団宿泊的：遠足、集団宿泊、野外活動等 ・勤労生産・奉仕的：飼育栽培、校内外美化、交流等 ○学級活動 ○児童会活動 ○クラブ活動	○授業研究 全体計画、研究だより、情報収集及び提供、講師交渉、依頼、礼状作成、発送、物品管理、記録保管、研究関係図書、教材紹介等 ○教師力向上研修 全体計画、情報収集及び提供、講師連絡、礼状等 ○OJT 研修計画、進行管理等	○教育相談 児童の実態把握、支援計画の作成 ○研修会 SC、ケース会議、支援計画、外部機関 ○支援体制 ○外部連携 SC、専門家訪問相談、副籍対応	

学年担当会	学習や生活指導上の情報交換や課題の把握、分掌からの提案事項の検討、指導計画や評価計画の確認及び改善、学力調査分析、授業改善計画作成、資料室整備等
教科・教科外部会	学習指導上の課題の把握と改善、指導計画や評価計画の改善、学力調査分析と活用、授業改善計画作成、教材・教具の充実、資料室の維持・管理と整備等 【A部会】国語、社会、算数、生活・総合、理科、音楽、図工、家庭、体育 【B部会】道徳、外国語活動、学校保健、特別活動、児童文化、教育相談、学校給食、学校図書、視聴覚

A 小学校 年間行動計画表

1 課題

- (1) 児童の基礎的・基本的な学力の向上
- (2) 個に応じた学習指導体制の充実
- (3) 家庭での望ましい生活や学習習慣の確立

2 目標と取組

- (1) 区学力向上に関する総合調査において : 目標通過率 75% (全校平均)
  - ① 「学習内容定着度確認テスト」の実施
- (2) 個に応じた指導を実施するための諸条件整備 : 計画の検討と修正の実施 年2回
  - ② 「Aポートフォリオ」の作成
  - ③ 「Aミニマム」の改善
- (3) 家庭での望ましい生活や学習習慣の確立 : 家庭学習カード (年3回実施) 自主学習ノート (高学年で実施)
  - ④ 家庭学習カードの実施
  - ⑤ 「自主学習ノート」の活用

3 実施計画

取 組	担当	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
① 学力調査の分析	A B	練習問題 の実施		区学力調査の 分析と改善	学習内容定着度確認 テスト(対象者のみ)		都学力調査の採 点・集計・分析					学習内容定着度テスト (次学年分)	
② 児童・保護者アンケートの実施 教員アンケートの実施	B C	年間計画 の確認		児童保護者アンケート の集計と分析			児童保護者アンケート の集計と分析					今年度の反省と来年度 の計画案の検討	
③ Aポートフォリオの作成 Aミニマムの改善	D E	Aポートフォリオ用 ソフトの選考 Aミニマムの作成		スタンダード の分析	Aミニマムの 改善			Aミニマムの修正 Aポートフォリオの更新				今年度の反省と来年度 の計画案の検討	
④ 家庭学習カードの実施	B C	実施 集計					実施 集計					実施 集計	
⑤ 自主学習ノートの活用	F G	自主学習ノート実施のため に、高学年担任との意見交換		各学級共通で実施 する事項の確認			高学年で自主学習ノートの実施						

## 2 <事例 2> B小学校の取組

### ① 学校データ

- 学級数 17 学級 ○ 主幹教諭数 2 名 ○ 主任教諭数 6 名
- 経営支援組織名「校務改善推進プロジェクト」

### ② 取組の内容と特徴

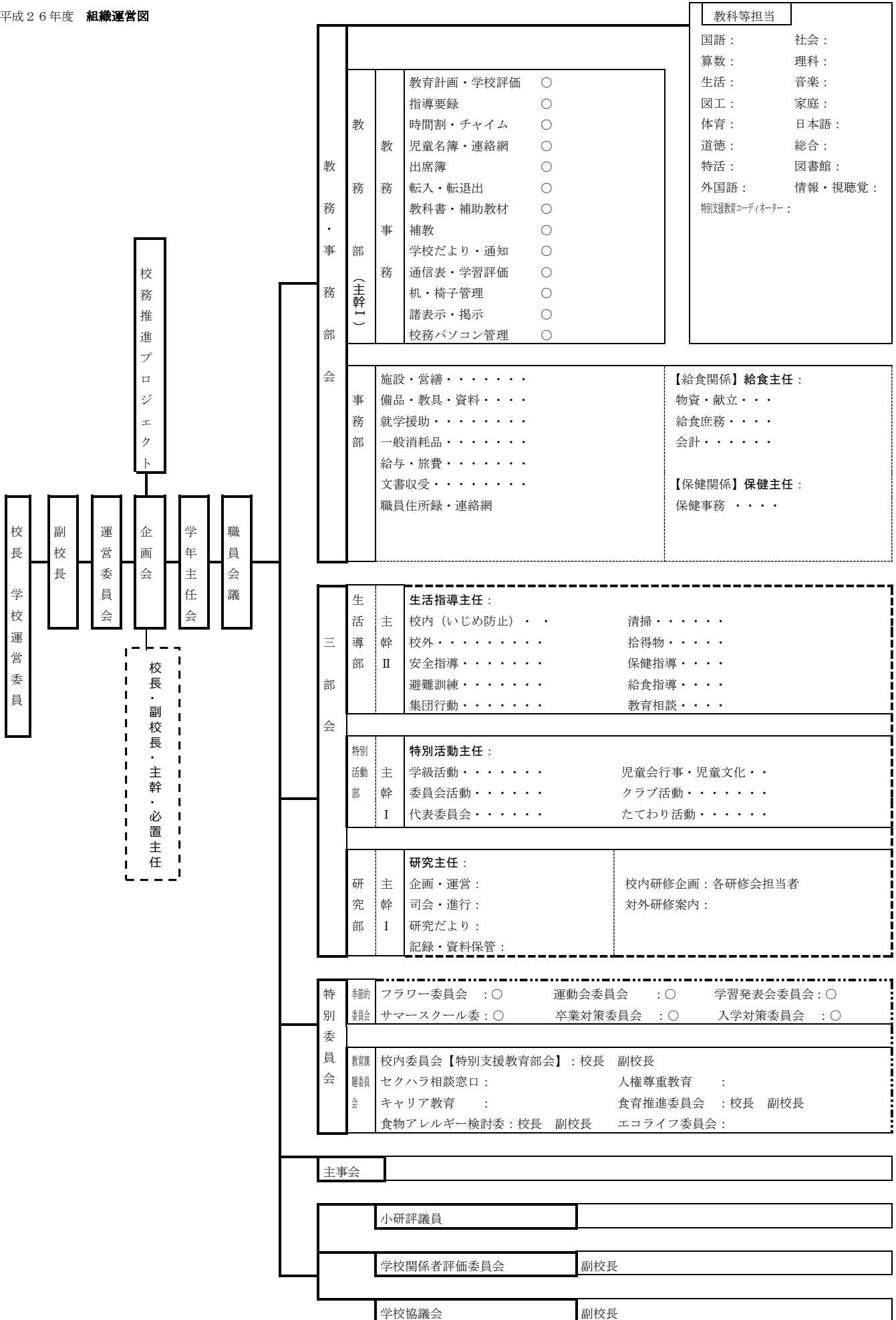
- 校務改善推進プロジェクトチームの役割を環境整備に特化し、中心となって推進している。  
(ビオトープの整備や解放、屋上緑化の推進、虫観賞会の計画・実施等)
- 専任主任教諭の講師軽減のある月曜日の空き時間に会議を設定し、さらに会議後の報告書をまとめ、翌日の職員夕会で提案する、といった推進サイクルを確立している。
- プロジェクトの校務に、若手教員を積極的に関わらせ、学校全体に関わる環境整備や、地域との連絡・調整等を経験させている。

### ③ 主な成果と今後の課題（成果○ 課題●）

- 自分たちの提案で校務を進めることで教職員の負担感・多忙感が減少した。
- プロジェクトの校務に係る様々な外部との折衝をとおして、若手教員の外部折衝力が向上した。
- 専任主任教諭を初め、プロジェクトに関わった教職員の経営参画意識が向上した。
- 教職員のプロジェクト以外の校務に対する積極性も向上した。
- プロジェクトの校務をとおして、地域・保護者からの信頼感が増した。
- さらに新たな校務に目を向けて、改善していく必要がある。
- ミドルリーダー・若手教員ともに、継続的に育成していく必要がある。

④ 資料 (B小学校の分掌組織図)

平成26年度 組織運営図



### 3 <事例 3> C 小学校の取組

#### ① 学校データ

- 学級数 19 学級 ○ 主幹教諭数 3 名 ○ 主任教諭数 5 名
- 経営支援組織名「経営支援部」

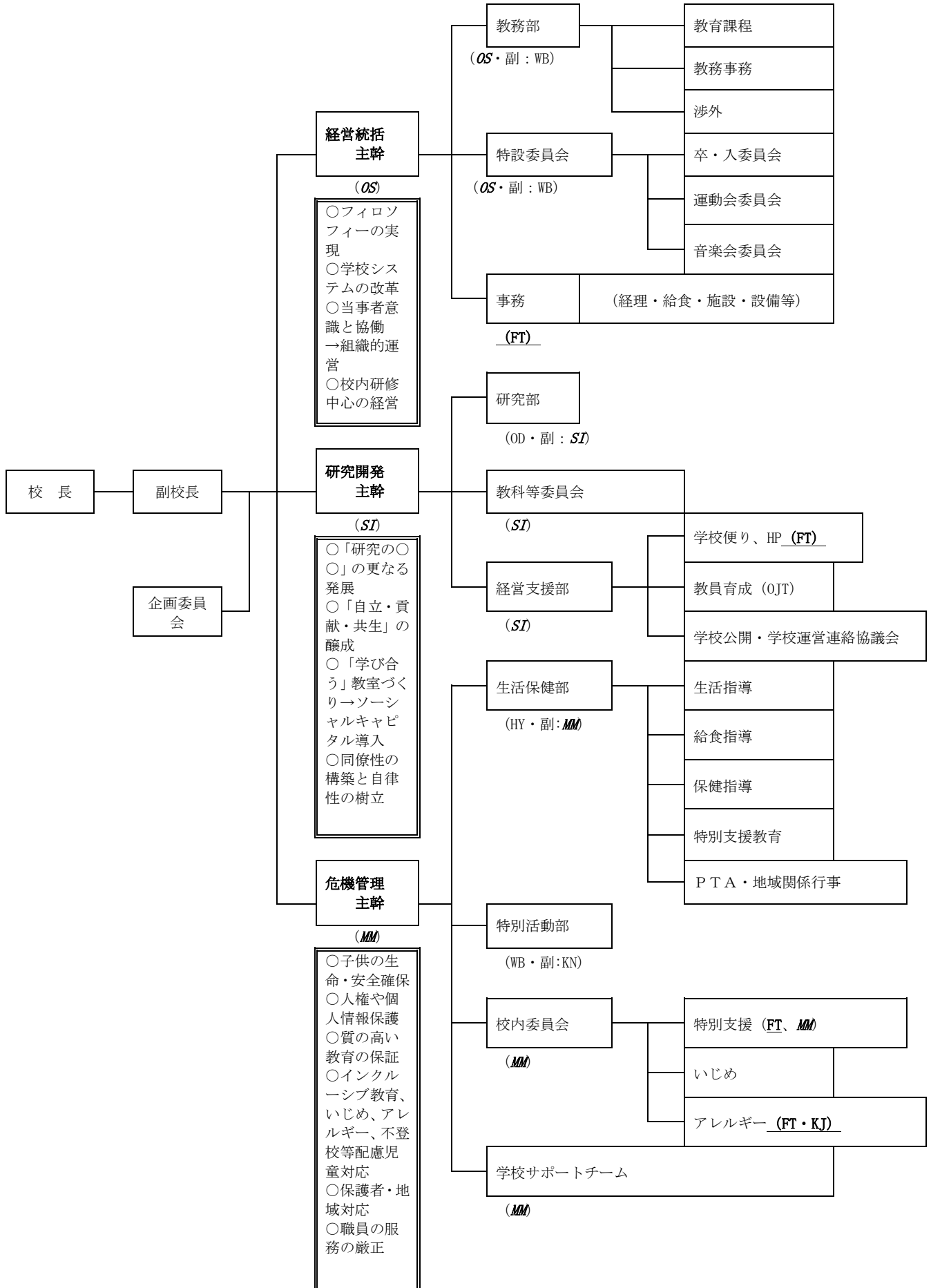
#### ② 取組の内容と特徴

- 教務・生活指導・研究それぞれの主任の上に、経営統括主幹・危機管理主幹・研究開発主幹を置き、それぞれの部の統括的な役割を担わせている。
- 副校長業務の中で、主に教員育成・学校公開に関するものと、給食指導・保健指導に関するものを、経営支援部に於いて教職員全員に割り振り、取り組んでいる。
- 会議を整理し、全ての会議を長期休業中に行っている。
- 職員朝会を廃止し、PC の掲示板上で連絡・共通理解を図っている。

#### ③ 主な成果と今後の課題（成果○ 課題●）

- 主幹それぞれが、自身の業務のみならず、経営的な視点で校務全体を見通して考えられるようになった。
- 経営支援部をととして、全職員が副校長業務の一部を経験することで、経営参画意識が高まり、学校運営力・組織貢献力が向上した。
- 会議を長期休業中に行うことで、日常の授業研究や教材開発及び研修等の時間を確保することができた。
- 経営支援部における事務主事の積極的な校務参画により、副校長業務の大幅軽減と、若手教員の育成につながった。
- 朝一番で PC の掲示板を確認する、というこれまで行っていなかったことを習慣として根付かせるには、時間がかかる。よって、連絡が行き届かないこともあった。
- 自身の校務に対する自覚に個人差があり、経営支援部の校務が滞る部分もあった。

④ 資料 (C 小学校の分掌組織図)



#### 4 <事例4> D 中学校の取組

##### ① 学校データ

- 学級数 17学級 ○ 主幹教諭数 2名 ○ 主任教諭数 8名
- 経営支援組織名「経営支援会議」

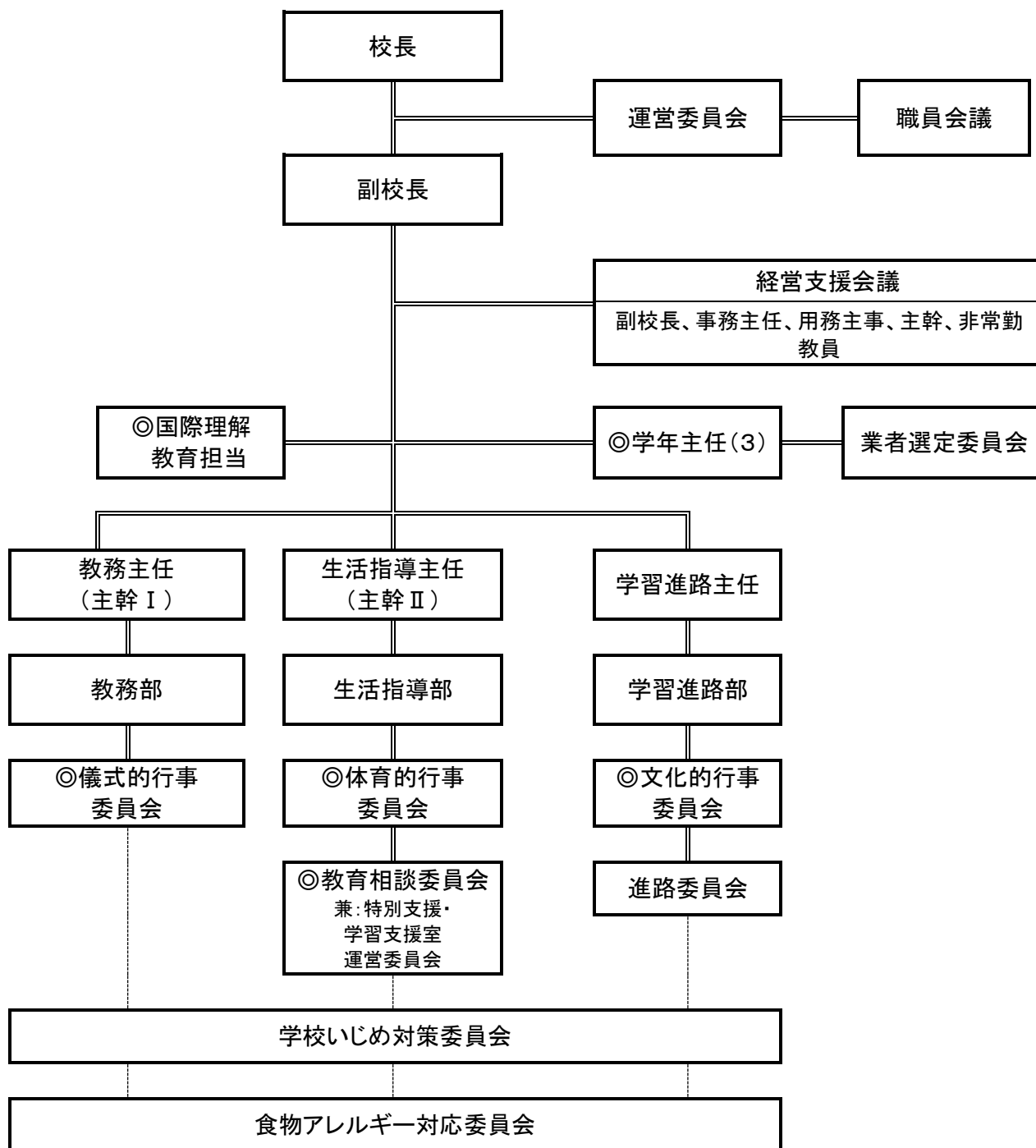
##### ② 取組の内容と特徴

- 分掌組織を各行事委員会等も含めて、「教務部」「生活指導部」「学習進路部」の三つに統合することで、指示系統を収束させた。
- 2人の主幹教諭及び8人の主任教諭全員を、各部や各委員会の長に配置し、組織の統括的な役割を担わせている。
- 経営支援会議をとおして、教職員の気付きや意見を取り上げ、学校運営に生かしている。
- 自己申告の面談の中で、各教員の担っている校務の進捗状況を確認し、指導することで、見通しをもって校務を進めさせている。

##### ③ 主な成果と今後の課題（成果○ 課題●）

- 分掌組織を統合し、指示系統を明確化したことで、個人が保有していた各校務のノウハウを共有することができ、校務が組織的に進むようになった。
- 主任教諭全員に統括的な役割を担わせることで、経営参画意識と若手教員育成に対する自覚が高まった。
- 事務職員や各教員から、校務に対する提案が、積極的に為されるようになった。
- 経営支援会議を学校経営課題解決のための位置付けに変革すること。
- 昇任したばかりの副校長の人材育成も兼ねて、組織運営を工夫する必要があること。

④ 資料 (D 中学校の分掌組織図)



◎:主任教諭を責任者とする