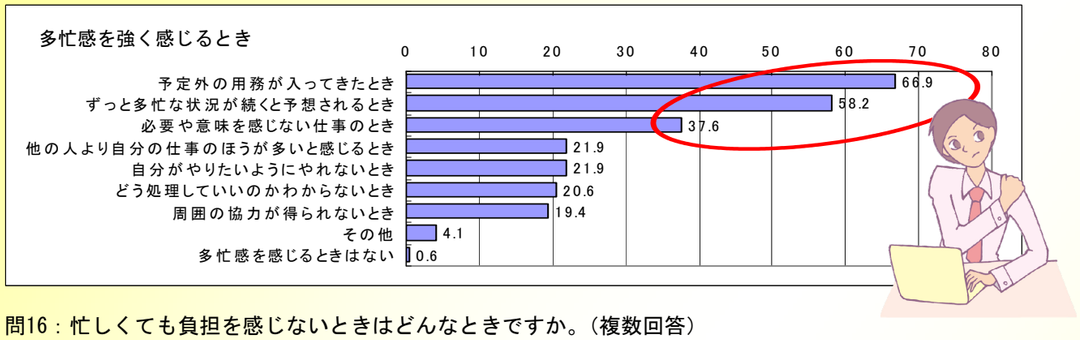
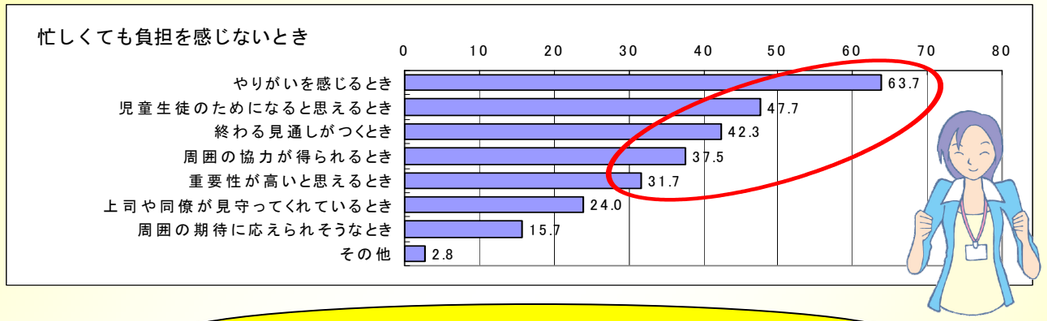
学校組織マネジメントによる教職員の多忙感の軽減

「教員の多忙感に関するアンケート」より　（栃木県教育委員会　H20）

問15：あなたが多忙感を強く感じるときはどんなときですか。（複数回答）



問16：忙しくても負担を感じないときはどんなときですか。（複数回答）



調査結果から見える学校組織マネジメントの視点

多忙感を強く感じるとき

「必要や意味を感じない仕事」

「予定外の用務が入ってきた」
「ずっと多忙な状況が続くと予想される」

「他人より自分の仕事の方が多いと感じる」
「周囲の協力が得られない」

忙しくても負担を感じないとき

「やりがいを感じるとき」
「児童生徒のためになる・・」
「重要性が高いと思える」

「終わる見通しがつく」

「周囲の協力が得られる」
「上司や同僚が見守ってくれている」

改善の視点

- 仕事の意義の共有化・・・・・・・・・・・視点１
- 仕事と自分の目標との関連づけ・・・・・視点１
- 見通しを持った業務の遂行・・・・・・・視点２
- 周囲の協力を得られる組織や体制づくり・視点２
- 上司や同僚のサポート・・・・・・・・・・視点２

　このような課題を解決するには、学校組織マネジメントの考え方を活用することが必要です。そのヒントは、本リーフレットｐ２～ｐ３に示されています。
　元気のある学校づくりに向けて、全教職員がそれぞれの立場で、アイデアを出し合い、課題克服に取り組んでいきましょう。

本リーフレットで紹介した取組の詳細については、平成21年度栃木県総合教育センター刊行物『学校組織マネジメントによる元気な学校づくりー学校組織マネジメント実践事例集ー』（冊子資料）に示してあります。当センターホームページ（http://www.tochigi-edu.ed.jp/center/）からもダウンロードが可能です。ぜひ御活用ください。
問合せ先：栃木県総合教育センター　研究調査部　TEL:028－665－7204　FAX:028－665－7303　電子メール：kenkyu-c@tochigi-ed.lg.jp

学校組織マネジメントによる元気な学校づくり！

栃木県総合教育センター　平成２１年１１月

もっと教員としての力量を高めたい！

学年によって、こんなに方針が違っていていいの？

もっと子どもと向き合う時間がほしい！

なぜ人によってこんなに仕事の差があるのだろう？

昨年よりもステップアップしたいけど・・・

　これらの状態を改善するには、マネジメントの考えを取り入れ、次の一手を打ち、組織力の向上を図ることが大切です。

生徒が生き生き！先生も元気！
保護者・地域から信頼される学校に！

　子どもの学ぶ意欲や学力・体力の変化、家庭・地域の教育力など、教育を取り巻く環境は大きく変化しています。それに伴い学校が向き合うべき課題も多様化、複雑化しており、個人の力量だけでは解決が困難になっています。これらの課題に対応するためにも、「組織力を高める」ことが求められています。

いいひと いいこと
つぎつぎ
“とちぎ”

　本リーフレットでは、調査協力校における学校組織マネジメントの考えを生かした取組を、４つの視点から抽出して紹介しています。学校の組織力の向上と、保護者、地域から信頼される学校づくりの参考資料として、ぜひ御活用ください。

元気　元気

学校組織マネジメント 調査協力校では・・・

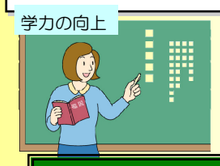
視点１ ビジョンの明確化

キーワード： 目標の共有化　参画意識

こんな取組をしています

・全教職員による重点目標、具体策づくりを通して、参画意識を高めています。
・中期的な目標を設定し、努力すべき事項の共有化・重点化を図っています。
・資格取得の充実など、自校のミッション*1を明らかにして共有化しています。
・学校の重点目標と個人の目標を連動させ、その目標を意識して、日常の教育活動に取り組めるような工夫をしています。
・教育目標や目指す学校像を簡潔な言葉で示し、教職員と生徒の意識化を図っています。
・機会あるごとに、ビジョン*2や今年度の重点目標に関する内容を繰り返して話しています。
・時間厳守や提出期日の徹底など、行動規範を明確にしています。
・学校の重点目標と対応させて学校評価の項目を設定しています。

※1 ミッション：社会に果たすべき使命　　※2 ビジョン：将来の到達目標・将来像・具体的見通し



組織には共通の目的があります。その目的の実現には、目標やビジョンが共有化されていること、具体策を全教職員で検討する場が設定されていること、そして、組織の目標が個人の目標と関連していること等が鍵となります。

学校教育目標 → 学校経営方針 → **重点目標の設定** ⟷ 個人目標
（焦点化→共通理解→同一歩調での実践→成果の実感→参画意識）

視点２ 組織の活性化

キーワード： 協働　コミュニケーション

こんな取組をしています

組織の編成・運営

・学校教育目標を達成するため、校務分掌の見直しや組織の再編成を行っています。
・ミドルリーダーが、管理職の方針の周知や教職員の意見集約を積極的に行っています。
・意図的に場を設定し、授業改善や学校行事の計画・運営に協働して取り組んでいます。
・課題の解決策をチームで検討・提案できる仕組みを整え、迅速に対応しています。
・同僚の業務内容を分かりやすく可視化するなど、教職員が助け合える工夫をしています。

人材の育成

・人と役を固定せず、絶えず新しい分野への挑戦や経験をさせる環境を整えています。
・「やりがい」を引き出すために、個人のアイディアや企画を募る場を設定しています。
・円滑なコミュニケーションを重視し、積極的な言葉かけなどを意識的に行っています。
・コミュニケーションが活発になるよう、「場」の設定を工夫しています。
・チームの編成を工夫し、仕事を相互に支え合いながら進められるようにしています。

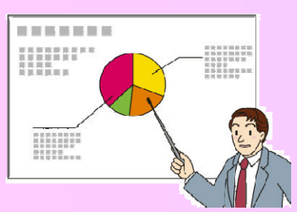
組織の目標（学校教育目標）の達成とともに、個人の目標の達成（自己実現）を目指すのが健全な組織です。組織の活性化には、協働で行う課題（業務）が設定されていること、コミュニケーションが活発に行われていること、新しい分野の業務に挑戦できる環境が設定されていることなどが必要です。
これらの観点から、組織の編成や人材の配置を工夫することが求められています。

視点４ 学校評価の活用

キーワード： コミュニケーションツールとして活用する学校評価

こんな取組をしています

・学校評価シートを作成し、マネジメントサイクルを意識した教育活動を行っています。
・短いスパンで評価を行うなど、評価の回数や時期を工夫し、迅速に改善を図っています。
・重点目標に照らして、学校評価の項目を絞り込むことで改善に役立てています。
・評価指標の設定と結果の数値化により、取組について達成状況を把握し、その後の改善に生かしています。
・時間や場所を設定して、一斉に学校内部評価を行うことで、評価や改善にかける労力の軽減に努めています。



視点３ 保護者、地域との連携

地域の教育力の活用

こんな取組をしています

・学校の経営方針や重点目標を、積極的に保護者や地域に発信しています。
・日ごろから、学校の取組や生徒の活動の様子が伝わるように、発信の仕方を工夫しています。
・学校の外部環境（地域の学校、福祉施設、美術館など）に目を向け、特色ある学校づくりを行っています。
・各種団体との連携のもと、地域ネットワークづくりを推進しています。
・地域の方々と「顔の見える関係」をつくることで、支援を得やすい環境を整えています。

学校の外部環境に目を向けると、さまざまな教育資源があります。それらを学校の教育活動に取り込み活用することが、特色ある学校づくりにつながります。
また、保護者や地域からの信頼を得るためには、学校の重点目標や取組の様子を、日ごろから保護者や地域に発信することが大切です。そのことで、学校に対する支援や適切な評価が得られるようになり、教育活動の改善に役立てることができます。このことを念頭に置いて、学校評価の項目を精選・重点化（絞り込み）することが必要です。

－キャリアに応じた役割－

管理職の役割

組織を活性化するためには、管理職による組織運営体制づくりや人員の配置など、積極的な仕掛け・仕組みづくりが大切です。
また、多くの教職員が、業務に対する支援的な言葉かけを期待しています。開かれた学校づくりのために、地域との連携を図ることも必要です。

（取組の例）
・学校の方針（ビジョン）を明確に示し、すべての教職員の参画意識を高めること
・教職員が安心して仕事が進められるように、支援的な言葉かけを行うこと
・学校の重点目標や、具体的な取組を発信すること
・積極的に校外へ出かけ、保護者や地域との交流を図ること

ミドルリーダーの役割

校長・教頭のサポートや、各学年、各校務分掌のパイプ役として連絡調整を行うことが求められます。学校の抱える様々な課題の解決に向けて果たす役割も極めて大きいものがあります。
また、若手教職員の育成という点からも、リーダーシップを発揮することが期待されます。

（取組の例）
・学校運営について、自分の意見を持ち、柔軟な発想で、推進案や企画等を提案すること
・学年や各校務分掌などのチームとチームをつなぐ役目を意図的に行うこと
・職場内外のコミュニケーションの活性化に努めること
・後輩職員に助言したり、相談に乗ったりすること

若手教職員の役割

組織の中で、先輩教職員と協働して業務を行うことで、知識やスキルが身に付きます。
また、若手教職員の問題意識や新しい視点でのアイデアが組織を活性化する原動力となります。
教職員としての成長を目指し、様々な業務に幅広く取り組んでいきましょう。

（取組の例）
・自分の校務分掌以外の仕事にも関心を持ち、積極的に協力すること
・自分の考えや疑問点について、遠慮なく先輩教職員に伝え、助言を受けること
・機会を生かして、保護者や地域との関わりを持つこと