

チーム力を結集する学校マネジメント ～【共有】と【協働】を軸にした「働き方改革」～

札幌市立二条小学校 校長 大牧 眞一

I はじめに ～約8割が「働きやすさ」実感へ～

現在、教職員の勤務負担が増加し、時間的、精神的なゆとりがなくなり、子どもに向き合う時間が不足しているということが全国的な課題となっている。

このような中、本校では、平成29年度後半から積極的に働き方改革を進めてきた。下表は、本校における「働き方改革」の取組について中間評価（平成30年9月末）として行った意識調査結果の一部である。

本校教職員の働き方についての意識	肯定的な回答(%)
昨年度までと比べ、勤務時間内の 負担感 は 全体的に減少 したと思う。	79.2%
昨年度までと比べ、 働きやすい と思う。	79.1%

昨年度までに比べ、約8割の教職員が「負担感の減少」と「働きやすさ」を実感しており、本校の改革が着実に成果をあげてきていると実感している。以下、その取組について論述していく。

II チーム力の結集が教職員の働き方を変える

学校における働き方改革においては、「仕事の無駄を減らす」という観点と同時に、「教育効果を高める」「教職員の同僚性を高める」という観点も重要である。改革の結果、仕事の質が低下したというのでは本末転倒になりかねない。

しかしながら、「仕事の無駄を減らしつつ、その質を高める」のは容易なことではなく、教職員一人一人の努力だけでは実現困難なテーマと言える。

そこで、本校では、以下の2点を重視しつつ、学校全体で組織的に働き方改革を進めることとした。

- 教職員が仕事をシェア【共有】
- 互いの知恵を出し合って問題解決【協働】

教職員の働き方における課題の一つに、「教職員が一人で仕事や問題を抱え込むことで、結果的に非効率を生み、負担感につながる」ことが考えられる。そこで、

教職員が【共有】と【協働】を通じて、チーム力を結集して働く、「チーム二条」の体制づくりを図るべく、3つの改革に取り組むこととした。

1 「副担任制」の導入

学級担任制をとる小学校の課題は、「いかに学級担任を孤立させず、周囲からの支援を充実するか」である。

本校では、学級担任が生徒指導上の問題や校務を抱え込まないようにするために、担任外教諭が学級担任をサポートする副担任制を導入し、平成30年度から運用している。適宜、「立ちミーティング」なども取り入れ、迅速に組織的な対応をとっている。



2 「専科指導」の拡充

本校では、大きく2つのメリットがあると考え、「専科指導」の拡充を図ることとした。

- 専門性を活かした、一層良質な教育が提供できる。
- 専科担当教諭による授業時数を増やすことで、学級担任が校務に充てられる時間が増える。
- 複数の教諭により多角的に児童の実態を把握することで、より実態に即した指導につながる。

3 「学校マネジメント会議」の設置と活用

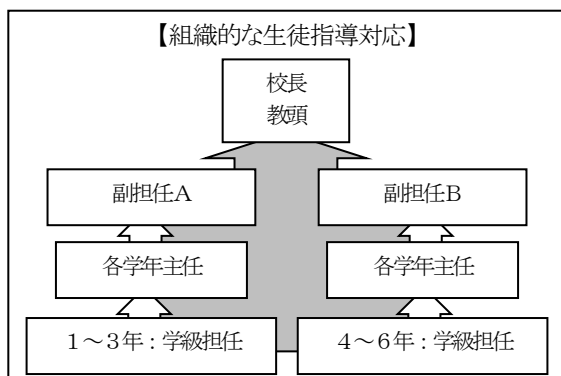
本校では、管理職と担任外教諭、学校事務職員や栄養教諭、用務員などで構成する「学校マネジメント会議」（以下、「マネジメント会議」）を新設し、学校からの情報発信や教育環境の充実、校務の効率化などについて、様々な観点で意見交換し、改善を図っている。

III 具体的な取組

1 「副担任制」による改善策の実際

学級担任とともに、協働的に学級経営をサポートする体制として、「副担任制」を導入した。担任外の教諭

2名が低学年と高学年をそれぞれ副担任として担当し、生徒指導上の問題や保護者対応などを学年主任と協働でサポートしている。



生徒指導や保護者対応は、迅速かつ的確な対応が求められるため、複数の教員による複眼的な検討が効果的なケースが多い。複数体制での対応によって、学級担任や学年主任も問題を抱え込むことがなく、精神的な負担感も軽減される。

また、直面する課題を共有し、ともに問題解決に取り組むことは、職員同士の共感性や組織としての実践知を高めることにもつながっている。

2 「専科指導」の拡充

本校では、各教員の専門性を生かして以下のような専科体制をとっている。

- 3～6年生の外国語活動を専科で実施
- 5～6年生の国語、音楽の一部を専科で実施

年間を通じて外国語活動を専科指導とし、専科担当教諭が授業を行う間、学級担任はその時間を校務を行う時間に充てている。また、教科数の多い5～6年生については、通知表作成時期（9月、2月）に、特に多忙となる傾向があるため、この時期の国語と音楽を専科指導で実施することとしている。

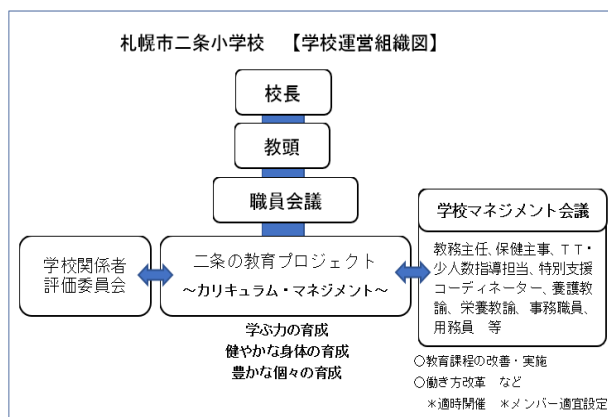
教員の専門性を活かした授業により、子どもの学習意欲が一層高まるとともに、複眼的な児童の実態把握により、生徒指導の充実を図ることができている。

3 「マネジメント会議」による課題改善の実際

「マネジメント会議」では、学校で日常的に発生する教育課題をテーマに、学校全体を俯瞰して意見を出し合うことによって、幅広い観点から改善策を検討することにつながっている。

また、「会議」といっても、職員会議のように資料を準備して行うことを前提とせず、何か気づきがあれば、

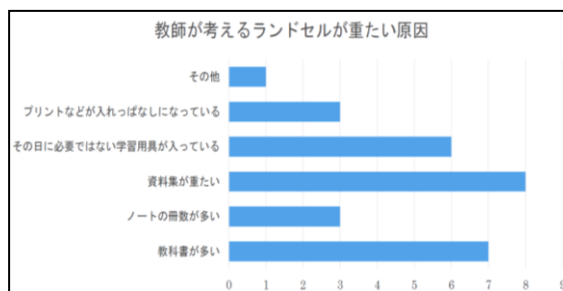
適宜開催し、時には必要なメンバーだけで、短時間で打ち合わせることもある。



大切にしているのは、改善すべき点を見出したときに、「即時検討・即時実行」すること、そして、「常にチーム対応」することである。

(1) 事例① 教育の充実（児童の携行品に係る配慮）

教科書や学用品の過重による身体の発達への影響などが報道等で取り上げられる中、本校では、定例の職員会議を待たずに、教員へのアンケート調査を行った上で、「マネジメント会議」で検討し、速やかに対策を実行した。



【教員へのアンケート】

「マネジメント会議」での検討に当たっては、教員へのアンケートを実施した。その結果、携行品を学校に置くことと、子どもが学習用具を自分で揃える生活習慣を確立することの両面を考慮することが重要との共通理解に至った。これにより、本校の明確な方針を打ち出し、迅速な対応が実現できた。

オクben 5・6年生「オクben(おくべん)」の取組が
9月3日(月)から始まります!!

※本校では、いわゆる「置き勉」ではなく、「自分で決めて、置く」ことを重視して、「オクben」と呼称し、5、6年生から試行実施

「オクben(おくべん)」とは？
教科書類を学校に「ただ、置きっぱなしにする」のではなく、「自分で決めて、置く」こと

「家庭学習に取り組み、提出物は必ず出す。」という考えを大切に、以下の約束を守りましょう。

- ・課題が出ている教科を置いていかない。
- ・決められた期間は学習道具を持ち帰る。(夏休み・冬休み・春休み)

【児童への周知プリント（一部）】

(2) 事例② 教育の充実 (理科教育)

理科の観察実験は、用具の準備に相当の時間を要するため、学習時間の確保の観点からも、「いつでも・簡単に・すぐに使える」環境づくりが欠かせない。「マネジメント会議」における検討の結果、理科担当の教諭に加え、教育委員会から派遣される観察実験アシスタント（週1回4時間勤務）と学校事務職員との協働で、理科教育の充実に向けた環境整備をチーム体制で進めることとなった。その結果、観察実験の授業が一層的確に実施できるようになり、集中して取り組む子どもの姿が見られている。

ア 観察実験用具の整理：観察実験アシスタント

- ・使いたい物が一目で分かるよう、単元と関連付けて実験用具等を分類整理し、ラベリング。
- ・整理等の結果をお便りで、学級担任等に共有。

イ 適正な薬品管理の実施：学校事務職員

- ・「監査に耐えうる適正な管理」を目指して、学校事務職員が教員へ助言を行いながら薬品の整理・保管、定期点検及び帳簿を作成。

(3) 事例③ 情報発信の充実

保護者・地域からの学校への信頼をさらに高めるため、情報発信の進め方について改善を図った。

ア 学校ホームページ（以下、「HP」）の充実

HPの充実を図るため、HP担当者を、管理職、担任外の教諭や学校事務職員などの複数体制とした。

特に学校事務職員は、これからの学校において、校長・教頭の右腕となるような活躍が期待される存在であることから、本校では、学校事務職員が学校のスポークスマン的な役割を担っている。学校事務職員は、HPのニュースコーナーを担当し、日常的な教育活動取材して、分かりやすいコメントを付けて情報発信している。保護者からは、「HPが楽しみです。」との感想が寄せられ、アクセス数も増加している。



イ 玄関前大型モニターによる情報発信

社会に開かれた学校づくりを進める上では、学校に来校する方々に対して、学校のよさを伝えることも大切である。来校者が目にしやすい玄関に設置している40インチの大型モニターに、教員や学校事務職員が撮りためた写真をスライドショーで常時映し出している。HPでは紹介しきれない子どもの取組をタイムリーに情報発信することにより、保護者や地域の方が笑顔でモニターに見入ったり、子どもたちも他学年の学習等を知る機会になったりしている。



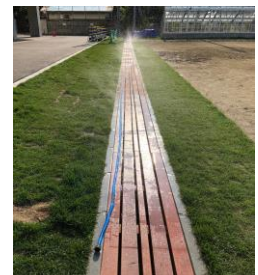
【玄関前モニター】

ウ お便りのフルカラー化

子どものよさや学校の取組のよさを分かりやすく伝える「学校便り」「学年便り」の在り方についても検討し、カラー印刷機を増設することによって、写真を豊富に掲載した視覚に訴えやすいフルカラーのお便りを発行することにつながった。学校の様子が分かりやすいと保護者から好評である。

(4) 事例④ 児童の安心・安全の確保

本校グラウンド（今年度新設）は、外周のほとんどが雨水を流すための溝で囲まれているが、溝での転倒が懸念されるという課題があった。このため、「マネジメント会議」では、溝にウッドパネル（写真）を敷き詰めるアイデアが提案され、目前の運動会に向け、学校事務職員が設計・材料の調達を担当し、用務員と協働で自作ウッドパネルを敷き詰めた。コストを抑え、児童が不安なくグラウンドに出入りできる環境を実現したことは大きな成果であった。



【自作ウッドパネル】

(5) 事例⑤ 情報資産管理の改善

学校では、相当数の調査対応、文書管理・作成を行っている。事務的業務に時間を割くことで、長時間勤務せざるを得ない状況につながる場合も多い。

本校では、このような状況を踏まえ、学校事務職員が要となって情報資産管理の改善を図ってきた。

ア 学校徴収金業務のマネジメント

学校徴収金業務は、多種多様な経費を扱い、作成文書が大量であること、帳票等の作成経験が少

◇お知らせ◇ 熱中症に注意！

この夏、各教室に扇風機を設置しました。学校では、休み時間はもとより、体育の学習など、状況に応じて水道水を飲用するよう指導しております。気温が高い日には、ご家庭の判断で、水、又はお茶を入れた水筒を持参してもよいこととしています。



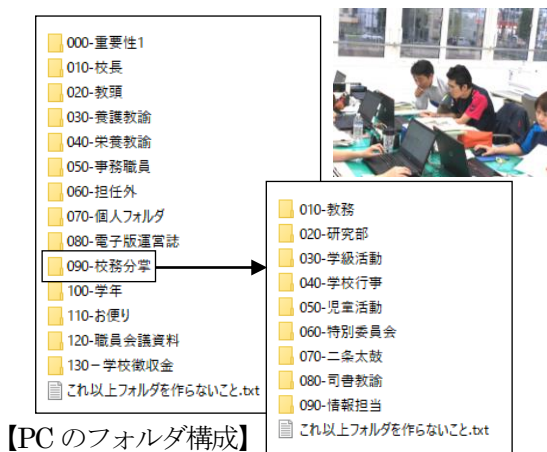
ない教員が多いことなどから、担当となった教員が苦勞するということが少なくない。また、個人情報が含まれるため、セキュリティ対応にも気を遣う。本校では、徴収金業務及びセキュリティ対応について、各担当に任せっぱなしにせず、情報資産管理のプロである学校事務職員が作成過程での助言や進捗管理を行うなどし、効率的かつ安全に業務を進めている。

イ 「次に使う人」を意識した情報資産管理

校務用パソコンの普及により、かつてのように、教材や会議資料をゼロから作り上げることは不要となった。サーバー内のフォルダを検索すれば、昨年までの資料が残っているのである。

しかしながら、学級担任は、教材や資料の作成にこそ時間をかけられるが、分類整理にまではなかなか時間を割けない現状があり、データ管理の方法が統一されず、検索に時間がかかってしまうという現状が本校でも見られた。

「マネジメント会議」の検討を経て、「次の人が使いやすい」をテーマに、ジャンルごとにフォルダを再構築し、「これ以上フォルダを作らないこと」などの運用ルールを明確にした。これにより、現在、既存のデータが円滑に活用されている。



IV 取組の成果

1 チーム力の高まり

これまで述べてきたように、本校では、「授業」や「生徒指導」、「事務」を複数の教職員間で【共有】し、互いの知恵や持ち味を発揮しつつ、問題解決を図る【協働】を大切にしてきた。

教職員の中からは、「〇〇さんにアドバイスをもらえて助かった」、「この学校で働くことが楽しい」という声が聞かれるようになってきた。問題を一人で抱え込

まず、チームで対応することで、安心して働くことのできる職場環境づくりにつながっている。

本校教職員の意識調査結果では、チーム対応の実現について、約8割の教職員が肯定的にとらえている。

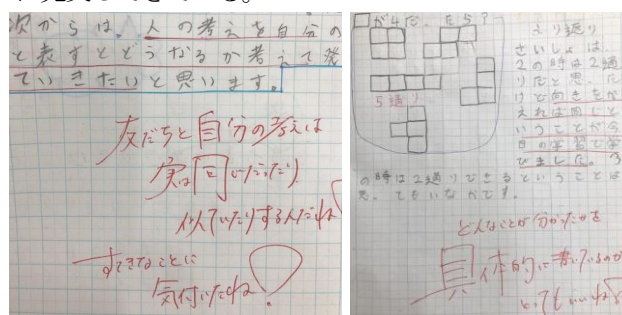
本校教職員の働き方についての意識	肯定的な回答(%)
昨年度までと比べ、職員間での <u>チーム対応</u> について、 <u>円滑に行われている</u> と思う。	79.1%

2 チームで生み出した「ゆとり」を子どもに還元

多岐に渡る校務について、チーム力を結集して対応していくことで、教職員に、時間的な「ゆとり」を生むことが見えてきた。管理職が「早く帰ろう」と促すまでもなく、早く退勤する教職員が目に見えて多くなってきている。

また、「ゆとり」が生まれることで、今まで以上に、きめ細かに児童の指導や保護者対応等に取り組むことができるようになってきている。

これは一例だが、ノートにコメントを書くなどして、授業での子どもの伸びを価値付ける取組が今まで以上に充実してきている。



【ノートへのコメント】

V まとめ～今後の課題に代えて～

「教職員の表情が明るいですね。」

これは、先日、他県から本校を視察に訪れた教育関係者の言葉である。働き方改革によって教職員が生き生きと働く「活力ある学校」づくりを目指してきた本校にとっては、この上ないほめ言葉である。

学校における働き方改革は、単に勤務時間の短縮を目標にするのではなく、改革の結果、教職員が活潑、^{はつらつ}堂々として自信をもち、やりがいを感じながら働くことができること、そして、その姿が子どもに^{きつそう}あこがれの気持ちと将来への夢を感じさせることを目指すべきである。

本校の取組は、未だ試行錯誤の連続であるが、引き続き、「チーム二条」の充実にチャレンジしていきたい。