

2. 目標達成・組織マネジメントの徹底

(1) 「8つの観点」に基づく指導・支援

- 目標達成・組織マネジメントの徹底を図るため、「8つの観点」に基づく取組を進めてきているところであるが、特に観点4、観点5で課題が見られることから、第5フェーズにおいては、「8つの観点」に基づく指導・支援を継続しつつ、特に観点4、観点5を重点課題として進めていく。

《8つの観点》

1. 学校の喫緊の課題を十分検討した上で、課題と重点目標を対応させること
2. 取組指標は、実際に取り組むことによって、児童生徒が変わり、重点目標達成に近付くことがイメージできる具体的なものとする
3. 「学校評価の4点セット」(重点目標、達成指標、重点的取組、取組指標)が、全ての教職員に共有されるよう、会議での取り上げ方等を工夫すること
4. 検証に当たっては、①取組指標に基づく取組状況をまず確認し、その上で、②その取組により重点目標達成に近付けたかを検証し、年度の中でも取組指標、重点的取組、達成指標を改善していくこと
5. 目標管理制度と能力評価制度の連動、及び学校の重点目標・分掌等目標・自己目標の連動により学校の組織力の向上等を図る教職員評価システムの趣旨を一層徹底すること
6. それぞれの重点目標の達成を担う主任等を明らかにし、責任を与えること
7. 意思決定がより効率的・効果的に行われるよう、運営委員会や職員会議で扱う議題の整理や、職員会議によらない周知・徹底の工夫等を行うこと
8. 主任制度・主任手当の趣旨が伝わるよう、人事異動に係る職員面談や年3回の目標管理面談等の中で、主任手当の抛出の状況について確認するとともに、法令の趣旨に則った指導を行うこと

1. 学校の喫緊の課題を十分検討した上で、課題と重点目標を対応させること

- 重点目標は、学校がその年度に達成すべき目標を焦点化して示す学校の方向性を定めるものであり、学校全体の喫緊の課題は何であるかを十分検討して内容を決める必要がある。そのため、学校評価や各種調査の結果、教員アンケート等を活用し、丁寧に現状分析を行った上で、校長が考える学校の課題がストレートに反映されたものとするのが重要である。

2. 取組指標は、実際に取り組むことによって、児童生徒が変わり、重点目標達成に近付くことがイメージできる具体的なものとする

- 取組指標は、それに取り組むことによって児童生徒が変わり、重点目標達成に近づけると全教職員が感じるものとする必要がある。このため「誰が」「何を」「どれくらいの頻度で」行うかを可能な限り具体的に設定する必要がある。

3. 「学校評価の4点セット」(重点目標、達成指標、重点的取組、取組指標)が、全ての教職員に共有されるよう、会議での取り上げ方等を工夫すること

- 学校が組織として教育活動を進めていく上で、重点目標をはじめとした4点セットが、全ての教職員に共有されていることが重要である。そのためには、分掌会議での検討、運営委員会での検討を経た上で4点セットを決定したり、4点セットについて運営委員会や分掌会議で継続的に取り上げるなどにより、全教職員への意識付けを図る工夫を行うことが必要である。

4. 検証に当たっては、①取組指標に基づく取組状況をまず確認し、その上で、②その取組により重点目標達成に近付いたかを検証し、年度の中でも取組指標、重点的取組、達成指標を改善していくこと

- 学校評価は、取り組んできたことを振り返り、取組の改善を進めることで、より良い教育活動を展開するために行うものである(「改善のための評価」)。そのため、検証に当たっては、達成指標の達成状況を確認するだけでなく、取組指標で決めた内容に実際どれくらい取り組めたか、取り組めなかったとしたらどこに課題があったのかをしっかりと確認する必要がある。その上で、その取組によって重点目標達成に近付きつつあるかを検証し、取組内容や達成指標に無理があったり、有効でなかったりした場合には、年度の中においても、短期で修正、改善していくことが必要である。

《 現状・課題 》

- 学期に1回以上という短期スパンでの検証・改善サイクルが定着してきているが、中には取組指標に基づく取組状況のみをもって検証している事例や、達成指標の達成状況の確認にとどまり、その要因分析等の検証が十分でない事例が見られる。
- 年1回しか実施されない調査結果のみを達成指標として設定しているため、短期の検証・改善が困難な事例が見られる。

第5フェーズの取組

- ① 検証・改善に当たっては、以下の手順で取り組む必要がある。【35頁参照】
 - (i) 重点的取組の取組状況を取組指標に基づき検証する。
 - (ii) 重点的取組による重点目標の達成度合いを達成指標に照らして検証する。
 - (iii) 併せて達成指標・取組指標の妥当性を検証する。
 - (iv) 以上の検証を踏まえて改善方策（取組指標の向上・変更、重点的取組の深掘り・追加・見直し、推進体制の見直し、達成指標の変更等）を検討する。
- ② 短期の検証・改善サイクルを機能させるため、例えば、各学校における定期考査、単元テストや国・県等が実施する複数の学力調査の活用等、達成指標の設定を工夫する必要がある。

5. 目標管理制度と能力評価制度の連動、及び学校の重点目標・分掌等目標・自己目標の連動により学校の組織力の向上等を図る教職員評価システムの趣旨を一層徹底すること

○ 教職員評価システムは、目標管理制度と能力評価制度の連動により、学校の組織力の向上や教職員の資質向上を図るものである。特に、地方公務員法が改正され、人事評価が任用、給与、分限等の基礎として活用することとされている中、教職員評価システムが適切に機能するよう、このような趣旨やその仕組みについて教職員に周知することが必要である。

また、学校の重点目標・分掌等目標・自己目標が一層連動するために、主任等が分掌に所属する教職員の目標設定に対して指導・助言を行うよう努める必要がある。

《 現状・課題 》

- 地方公務員法の改正を受けて、管理職は平成28年度から、一般職は平成29年度から、教職員評価システムの評価結果が給与に反映されることから、「教職員評価システム実施手引（平成28年3月改訂）」を踏まえ、教職員評価システムの趣旨を一層徹底する必要がある。
- 学校の重点目標・分掌等目標・自己目標の連動性の確保と管理職・主任等による各教職員の自己目標に関する指導・助言が一層重要となる。

第5フェーズの取組

- ① 管理職は、教職員評価システムにおいて実施する年3回の面談等を活用し、学校の重点目標達成に向けて、各教職員に組織としての役割や期待することなどを伝えた上で、学校の重点目標と自己目標の連動について指導・助言を行う。
- ② 主任等は、学校の重点目標達成に向けて、分掌に所属する教職員の役割を明確にした上で、担当する分掌等目標と当該分掌に所属する教職員の自己目標との連動を図る。また、分掌に所属する教職員の取組状況の把握に努め、必要に応じて指導・助言を行う。

※ 「学校評価の4点セット」等の見直しに合わせて、自己目標の【具体的な取組】を変更することはあり得るが、自己目標の【目標項目】や【達成された姿】は年度を見通して設定することが肝要であり、人事評価の性質にも鑑み、原則として年度の途中での変更は行わない。

6. それぞれの重点目標の達成を担う主任等を明らかにし、責任を与えること

- 学校が、目標達成に向けた組織的な取組を進める上で、それぞれの重点目標に関し、分掌等をまとめ、その達成を責任者として担う主任等を明らかにすることが重要である。それにより、主任等が教職員に指導・助言を行いながら分掌等をまとめる意識の向上を図ることができる。また、そのことを学校要覧等の中で明示することで、他の教職員への意識付けを図ることもできる。

7. 意思決定がより効率的・効果的に行われるよう、運営委員会や職員会議で扱う議題の整理や、職員会議によらない周知・徹底の工夫等を行うこと

- 運営委員会は、分掌間の連絡調整を図りながら、校長の意思決定の迅速化、効率化を図るため設けられている。どの議題を運営委員会や職員会議で扱うかは校長の判断次第であり、「議論のための議論」に時間が浪費されないよう、また、重要な事項を運営委員会でしっかり議論する時間が確保されるよう、運営委員会や職員会議で扱う議題を校長が取捨選択し、意思決定を効率的・効果的に行うことが必要である。

また、行事情報等の周知が職員会議で行われる場合が多いが、例えば文書の配付や黒板への掲示等により行うことで職員会議の時間を効率化し、子どもと向き合う時間を増やすなどの工夫も必要である。

8. 主任制度・主任手当の趣旨が伝わるよう、人事異動に係る職員面談や年3回の目標管理面談等の中で、主任手当の抛出の状況について確認するとともに、法令の趣旨に則った指導を行うこと

○ 主任手当の抛出については、主任制度の趣旨に反し、県民からの信頼を損ないかねないものである。人事異動に係る職員面談や年3回の目標管理面談等の中で、引き続き法令の趣旨に則った指導を行う必要がある。

(2) 主任手当の趣旨の徹底

○ 平成24年度の「芯の通った学校組織」の取組開始以来、主要主任等の学校運営への参画意識は向上し、主要主任等としての職責をしっかりと果たしつつある。

主任の職務の重要性を評価するため支給している主任手当を抛出する行為は、その努力を自ら否定する行為であり、保護者をはじめ県民に主任の職責を果たしていないのではといった不信感を抱かせる行為でもある。また、主任手当は、教員への給与の優遇措置の一環として支給されているが、それを抛出する行為は、優遇措置そのものへの疑問を惹起させかねない。

○ このため、「活用推進プラン」では、市町村教育委員会と連携して以下のことに取り組むこととしている。

①主任手当の抛出に関する継続的な調査と市町村毎の公表

主任手当の抛出の実態を把握するため継続的に調査を行うとともに、市町村間で抛出の実態に大きな差があることに鑑み、市町村毎の状況を公表する。

②県・市町村教育委員会の連名による職員団体への要請

平成26年度中に、県・市町村教育委員会の連名で、職員団体に対し、組合員に主任手当の抛出を求め又は抛出を促すことのないよう要請する。また、今後の主任手当抛出の状況に応じ、継続的に要請を行う。

③校長等への任用に当たっての資質の確認

「求める管理職像」は、「主任制度の趣旨を踏まえ、学校改革に取り組む意欲に富んでいる者」である。校長・教頭等への任用等に当たっては、このような資質を備えているかどうかを確認する。

④主要主任の承認要件の設定

学校が主要主任を任命するに当たっては教育委員会の事前承認が必要となっているが、承認の際の要件を、県教育委員会として設定・明示するとともに、市町村教育委員会でも設定・明示するよう促す。

第5フェーズの取組

- 第4フェーズの状況を踏まえ、次のとおり取組を継続する。
 - ①⇒平成27年度に実施した主任手当抛出の実態調査では、県及び全ての市町村で主任手当の抛出ゼロとなっているが、引き続き実態調査を実施するなど主任制度の趣旨の徹底を図る。
 - ②⇒職員団体が運動方針から主任手当の抛出に関する内容を取り下げていることから、引き続き状況を注視し、必要に応じて対応を検討する。
 - ③⇒「求める管理職像」を踏まえ、引き続き採用資格保有者選考の中で資質を確認する。
 - ④⇒全ての市町村教育委員会で主任の承認要件が設定されたので、当該承認要件を踏まえた適切な任命がなされるよう引き続き促していく。