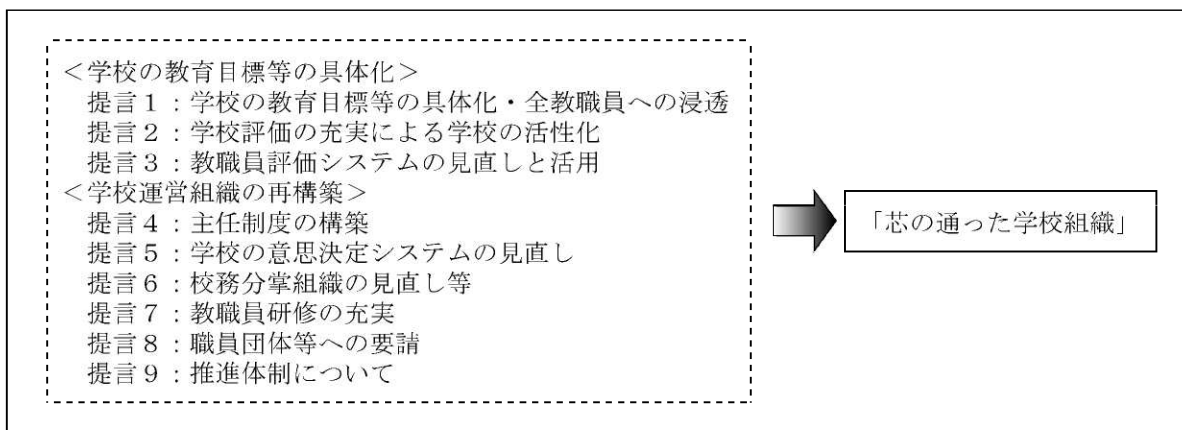


「目標達成に向けて組織的に取り組む『芯の通った学校組織』」 推進プラン ＜抜粋版＞

経緯

- ・ 「学校の組織的課題解決力向上について（提言）」（平成24年9月20日：学校の組織的課題解決力向上検討会議）において、9つの提言の実施による「芯の通った学校組織」の定着が求められた。
- ・ 本提言を着実に実行するため、平成24年10月15日に、県教育長を議長とする「目標達成に向けて組織的に取り組む『芯の通った学校組織』」推進会議を立ち上げ、本推進プランを作成。

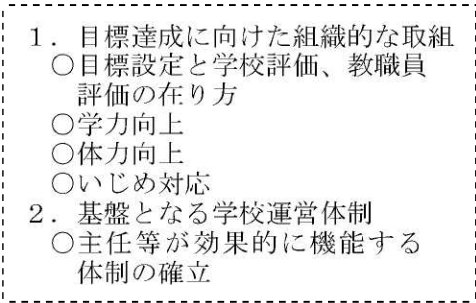


「目標達成に向けて組織的に取り組む『芯の通った学校組織』」推進会議メンバー

(議長) 教育長 教育次長 (総務・改革担当) 教育次長 (学校教育担当) 教育次長 (社会教育担当) (事務局長) 教育改革・企画課長 教育人事課長 教育財務課長 義務教育課長 生徒指導推進室長 特別支援教育課長 高校教育課長 体育保健課長	中津教育事務所長 別府教育事務所長 大分教育事務所長 佐伯教育事務所長 竹田教育事務所長 日田教育事務所長 教育センター所長
--	--

構成（3本柱）

- I. 「芯の通った学校組織」の趣旨・必要性
- II. 「芯の通った学校組織」の姿
- III. 「芯の通った学校組織」の推進（3つのフェーズ）



I. 「芯の通った学校組織」の趣旨・必要性

1. 「芯の通った学校組織」とは

- | |
|---|
| <p>① 学力・体力向上等に向けて学校の具体的な目標や取組活動が設定され、その達成のために学校全体で検証・改善を繰り返す学校</p> <ul style="list-style-type: none">— <u>目標（芯）の達成に向けた組織的な取組を行う学校組織</u> <p>② このような取組を行う基盤として校長等管理職の下ミドルリーダーたる主任等が効果的に機能する学校運営体制が構築されている学校組織</p> <ul style="list-style-type: none">— <u>目標達成に向けた組織的な意思決定や取組の基盤となる学校運営体制（芯）</u> |
|---|

2. 「目標達成に向けた組織的な取組」の必要性

① 持続的・発展的な学校改善を進めるため

- ・ 本県の学力・体力の状況は、全国的に低位置。また、これからの学校には思考力・判断力・表現力等の一層の育成が求められている。
- ・ このため、学校は、前例踏襲に陥ることなく、その時々具体的な重点目標や取組を設定し、優先順位や時期によるメリハリをつけ、取組を進める必要がある。

② 指導力向上や問題等への早期対応を図るため

- ・ 学校の教育活動の多くは教室の中で子どもに対して行われており、先輩教員等から学ぶ機会が乏しく、評価される緊張感も発生しにくいいため、指導力の向上が図られにくい。また、担任が兆候を見逃すなどにより、問題をこじらせることがある。
- ・ このため、互見授業や校長の巡回等他の教員から見られる緊張感の中で、指導力を高める機会や、日頃から子どもの様子を情報交換するなどの組織的な対応が必要。

③ 学校が最大のパフォーマンスを発揮するため

- ・ 学校全体での取組の実施や指導方針の統一等、教職員が組織的に指導する時、児童生徒への教育効果は、大きいものとなる。
- ・ 教職員にとっても、明確な目標とリーダーの下、目的意識を一致させて取組を進めることにより意欲は高まり、その取組のみならず学校教育全体の活発化をもたらす。

3. 「基盤となる学校運営体制」の必要性

- ・ 教職員が各々の価値観に従って行動するような組織では、「目標達成に向けた組織的な取組」は進められず、統一的な教育方針の下で一体的な教育活動を進める学校運営体制が必要。
- ・ このため、校長がリーダーシップを発揮できる体制の確立が必要。また、教職員の参画意識が欠けないよう、強いトップダウン型の体制ではなく、ミドルリーダーたる主任等がそれぞれの分野の責任者として企画立案を行う体制が必要。
- ・ さらに、一体的な学校運営のためには、分掌相互が連絡調整を行いながら意思決定を行う、管理職と主要な主任等からなる運営委員会が必要。
- ・ これらにより「目標達成に向けた組織的な取組」の基盤となる学校運営体制を構築する必要がある。

4. 大分県における課題と今後の方向性

- ・ 「提言」では、県内の学校関係者等との意見交換を通じて、本県の学校運営組織に、例えば以下のような課題があることが指摘。

- ・ 校長が示す教育目標が抽象的であれば、教職員の目標も抽象的になり、共通認識に立てないし、結果の検証も難しい。
- ・ 校長や教頭だけで学校の隅々までに目を配るのは不可能だ。主任制度が機能しなければ校長はリーダーシップを発揮しようがない。
- ・ 校長の提案でも、職員会議で通らないことがあると聞いた。
- ・ 教務主任が行う業務を教頭が行っている実態がある。
- ・ 主任制度が機能していないので、職員会議に頼らざるを得ない実態があるのではないか。

- ・ その上で、「本県では、地域や学校間で差はあるものの、概して小中学校、特別支援学校を中心に組織的な課題解決力が十分に発揮されていない実態が見受けられる」としている。
- ・ このような学校運営体制上の課題は、学力向上等の教育活動を組織的に行う基盤が弱いことを意味する。
- ・ 以下のようなデータもある。

(ほぼ毎日校内の授業観察を行っている)と回答した校長)

秋田県：約77% 大分県：約56%

(平成24年度全国学力・学習状況調査の質問紙調査)

- ・ 本県の小中学校の学力・体力の状況は、全国平均を下回っており、基盤となる学校運営体制の下、目標達成に向けた組織的な取組を進めること、すなわち、「芯の通った学校組織」を構築することは、喫緊の課題。

Ⅱ. 「芯の通った学校組織」の姿

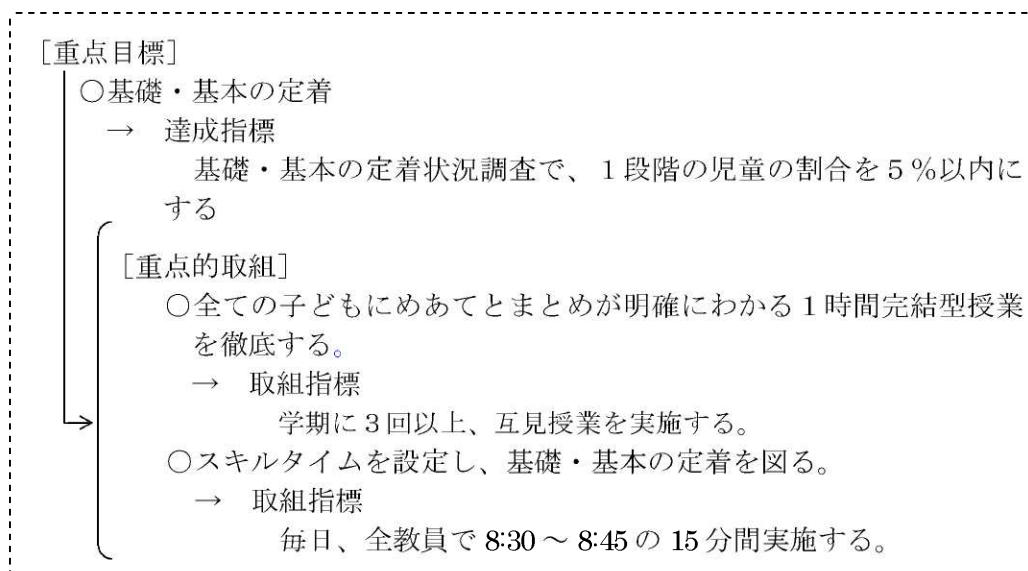
【1. 目標達成に向けた組織的な取組】

<目標設定と学校評価、教職員評価の在り方>

(ポイント)

- ・ 目標設定の目的は、何より教育を改善すること
- ・ 重点目標は真に重点的なものとし、多くとも3～4項目程度に絞る。総花的な目標設定は結局目標を設定していないのと同じ。
- ・ 各々の重点目標の達成に具体的につながる重点的取組の設定が必要。
- ・ 重点目標、重点的取組の達成・取組状況を測る「達成指標」「取組指標」が必要。これらの指標は、出来る限り数値化し、検証可能なものとする。
- ・ 重点目標等に基づくPDCAサイクルは、校長が、教務主任をはじめ主任等に主体的に関わらせながら進行管理。また、PDCAサイクルは、可能な限り短期で回す。
- ・ 教育目標や重点目標等は、保護者や地域住民に積極的に公表する。学校の様子が伝わり、具体的な支援や協力を得やすくなる。
- ・ 学校評価は、上記の方法で具体的な学校改善を進める「重点改善型自己評価」を中心とし、必要に応じ、学校を全方位的にチェックする「学校診断的自己評価」を組み合わせることが適当。
- ・ 教職員評価では、各教職員の自己目標が学校教育目標等と連動したものとなるとともに、主任等が自己目標設定に関わるものとする必要がある。

<重点目標、重点的取組、それらに係る指標の例>



<学力向上>

(ポイント)

- ・ 学力向上のためには、校長の下、主幹教諭や指導教諭、教務主任等を核に、目標を設定の上、具体的な学力向上の取組を検討し、組織をあげて進めていくことが重要。
- ・ 特に、授業改善のためには、管理職の巡回や互見授業等「見られる」緊張感の中で組織的に力量を高める取組が重要。
- ・ 設定した目標や取組は、教務主任を中心に少なくとも学期に一回検証し、次の学期から教育課程を変更するなど、短い期間での検証・改善を行うカリキュラム・マネジメントが重要。
- ・ 校内研修は、重点目標や児童生徒の課題と結びついた日常の指導に生かされるものであることが重要。このため、校内研修計画は、管理職の指示の下、教務主任と研究主任が協議を行って作成する。
- ・ なお、特に高校については、学年間の協議により、3年間を見通した指導プログラムの策定等を行うことが必要。
- ・ 特別支援学校については、信頼性のある妥当な個別の指導計画を作成できるよう、教務主任による全体の企画・運営の下、学部主事、学年主任が、担任と協議しながら作成・改善。

<カリキュラム・マネジメントの具体的な進め方（小中学校における例）>

2月～3月

- 教務主任は、当該年度の教育課程の実施に係る反省点と翌年度の改善点を各分掌主任等と協議して整理。
- 国、県、市町村の指導方針や当該年度の反省点に基づき、校長の監督の下、翌年度の学校教育目標や重点目標、目指す学力向上の方針を決定（教務主任はこの決定に主体的に関わる）。
- 教務主任は、各分掌主任等に、上記の教育目標等が翌年度に実現するよう教育課程計画の作成を求め、取りまとめた上で、運営委員会で説明し、管理職の下教育課程（案）の編成を行う。
- また、研究主任と協議し、上記の教育目標等と結びついた校内研修・計画となるよう、研究主任とともに校内研修・研究計画（案）を立案。

4月

- 新年度の体制の下、前年度の体制で策定した教育目標等、教育課程、校内研修計画を確認し、必要に応じて修正を加えた上で決定する。教育課程は、速やかに教育委員会に届ける。
- 分掌主任等は、編成された教育課程に基づいて、具体的な取組を学校全体で進める。

7月～8月

- 教務主任は、各分掌主任等に、各分掌に係る教育課程の実施状況に係る課題と改善点の提出を求め、取りまとめた上で、運営委員会で説明し、管理職の下具体的な改善策を決定。特に、重点目標に係る重点的取組については、丁寧に検証し、改善策を練る。当該改善策を次学期の教育課程に反映。
- 課題と改善点を取りまとめるに当たっては、全国学力・学習状況調査や基礎・基本の定着状況調査の結果を踏まえたものとする。
- 分掌主任等は、改善された教育課程に基づいて、具体的な取組を学校全体で進める。

12月

- 教務主任は、各分掌主任等に、各分掌に係る教育課程の実施状況に係る課題と改善点の提出を求め、取りまとめた上で、運営委員会で説明し、管理職の下具体的な改善策を決定する。特に、重点目標に係る重点的取組については、丁寧に検証し、改善策を練る。当該改善策を次学期の教育課程に反映。
- 分掌主任等は、改善された教育課程に基づいて、具体的な取組を学校全体で進める。

2月～3月

- 同上

<体力向上>

(ポイント)

- ・ 体力向上のためには、運動を楽しいと思う指導方法の工夫により、運動好きな児童生徒を増やしながら、自ずと体力向上に結びつく活動が求められる。
- ・ 二極化が顕著であり、全ての児童生徒を巻き込んだ活動が求められる。
- ・ このため、学校全体での活動を企画することにより、児童生徒が連帯感や切磋琢磨する心を持って運動に取り組むことが重要。
- ・ 他方、学校における体力向上に対する意識の高まりは十分でない。
- ・ このため、管理職や教務主任による指導とサポートの下、体育主任が中心となって、体力向上に係る学校全体の取組を企画・提案し、盛り上げていく役割を担うことが必要。
- ・ 具体的には、管理職の下、体育主任が、体力向上のための具体的な目標をし、それに沿った「一実践」を企画・推進することが考えられる。

<具体的な事例>

体育の月目標の設定（体育授業以外での体力づくり活動）
（大分市立C小学校）

- 管理職の指導の下、教務主任と連携しながら、体育専科教員が中心となって以下の取組を推進。
 - ・ 体育の月目標を設定し、全教職員との情報共有を行う。月目標は、授業との関連を重視し、年間計画の領域と合わせるように設定。
 - （例）5月：マット運動→「やわらか名人になろう」
 - 9月：ベースボール型ゲーム→「ボール投げ名人になろう」
 - 10月：鉄棒運動→「鉄棒名人になろう」
 - ・ 子どもたちの意識を持続させるため、毎週金曜日に達成者数を調べ、学年・学級ごとの達成状況を掲示板で知らせた。達成率の低い学年・学級へはアドバイスをするようにした。
 - ・ これらの取組の結果、体力テストで全国平均以上の割合が、22年度44%から23年度96%と大きく向上した。

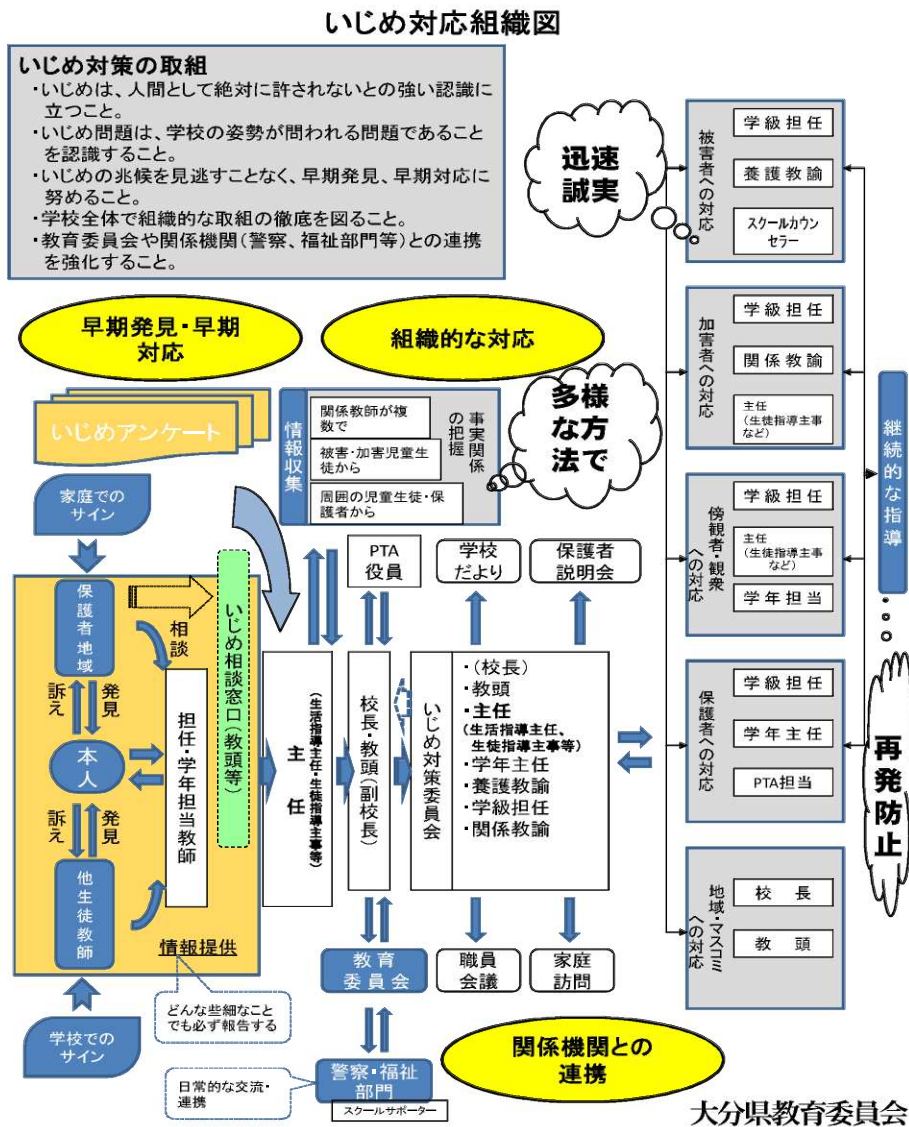


<いじめ対応>

(ポイント)

- ・ 早期発見、早期対応双方において、担任任せとしない組織的な取組が求められる。
- ・ いじめの発見では、複眼的に子どもを見る取組が重要。
- ・ いじめの対応では、些細ないじめでも、決して許さないという意識を、学校全体が指導方針を統一して取組を進める。
- ・ また、いじめが起きた際に迅速・的確な対応が行われるよう、報告の在り方や教職員間の役割分担の徹底が必要。
- ・ 保護者や関係機関との協力・連携体制の構築・継続のためには、学校の担当者が明確である必要がある。
- ・ 以上を進める上で、組織的ないじめ対応が不可欠であり、「いじめ対策委員会」等が、管理職の下、生徒指導主事を中心に組織され、機能している必要がある。

<いじめ対応組織>



【2. 基盤となる学校運営体制】

＜主任等が効果的に機能する体制の確立＞

(ポイント)

- ・ 学校が目標達成に向けた組織的な取組を行う上では、校長の教育方針とリーダーシップの下、ミドルリーダーたる主任等が効果的に機能することが重要。

(主任等)

- ・ 主任等は、校長の学校運営方針や活動の方向性について、教職員に分かりやすく説明する。同時に、他の教職員から意見を引き出し、集約して管理職に伝える。
- ・ また、分掌間の情報交換や意思疎通のため、日常的に他の主任等と連携・協議を行う。
- ・ さらに、主任等は、それぞれの分野の責任者としてリーダーシップを発揮し、中心となって教育活動を企画し、積極的に管理職に提案する役割を担う。
- ・ 特に教育課程の編成を司る教務主任には、学校全体の教育活動を推進し学校改善を行う実務の要として、教育活動の検証・改善を担う積極的な役割が求められる。

(運営委員会)

- ・ 分掌相互の連絡調整が図られながら、校長の下で一体的な学校運営が行われるよう、管理職と主要な主任等で構成される「運営委員会」を組織することが必要。
- ・ 運営委員会では、権限と責任を有する主任等が、各々の分掌での協議を踏まえ整理した課題や提案を持ち寄り、分掌間の連絡調整を図りながら、校長等管理職の指導・助言を仰ぎ、学校運営に係る企画立案を行う。

(職員会議)

- ・ 職員会議で、事前に議題を整理することなく、全教職員が納得するまで協議するような意思決定の仕方は、前例踏襲に陥りかねず、また教育活動のための時間の浪費につながる。
- ・ 職員会議は、法令上校長の補助機関であり意思決定機関でないことは明らかであり、校長の判断や決定を周知したり、校長が教職員の意見を聞いたり、教職員間相互の連絡を図る場として機能させることが必要。
- ・ なお、運営委員会と従来の職員会議でメンバーの多くが重なる小規模校でも、各主任等が責任を持って情報を整理し提案を行う運営委員会を通じた意思決定により議論の生産性・効率性は高まる。

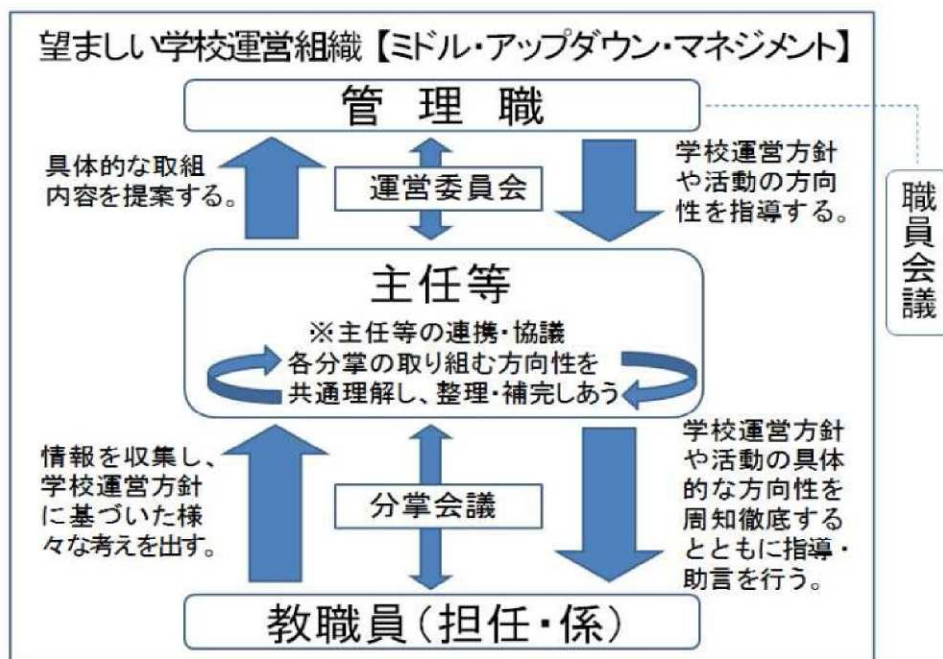
(ミドル・アップダウン・マネジメント)

- ・ 以上のように、ミドルリーダーたる主任等が管理職と他の教職員をつなぎ、運営委員会によって分掌間の連携を高めながら、校長のリーダーシップを補助するという基盤的な学校運営体制を構築することにより、各教職員の参画意識を高めながら目標達成に向けた組織的な取組を行うことが可能となる（ミドル・アップダウン・マネジメント）。

(校務分掌)

- ・ 各学校の校務分掌は、このような機能がしっかり果たせるよう、また、効率的な業務遂行が図られるよう整理される必要がある。

<ミドル・アップダウン・マネジメント>



<具体的な事例>

小規模校においても運営委員会を機能させ、職員会議の位置付けを整理することにより、学年会議や子どもと向き合う時間を増やすとともに、学校経営参画意識を高めた学校の例

○九重町立G中学校（教員数12名 4学級 生徒数66人）

・推進委員会のメンバー：校長、教頭、教務主任、研究主任、各学年主任（兼）

	平成24年度1学期	平成24年度2学期～
推進委員会	特に行わない	企画・立案、連絡・調整の場 月4回：毎週火曜日
職員会議	提案、協議、決定、周知の場 月4回：毎週水曜日（90～120分）	周知、情報交換の場 月1回：第4水曜日（90分程度）
<p>平成24年度1学期までは、定例の推進委員会を行わず、ほとんどの議事を事前に整理することなく職員会議で提案、協議を行っていた。そのため、職員会議に時間がかかり、職員会議後に行う職員研修や学年部会等は、勤務時間を超えることが多かった。</p> <p>2学期から推進委員会（運営委員会）を機能させることで、職員会議の時間を約4分の1に減らすことができ、職員研修や生徒への対応等の時間が確保されるようになった。</p> <p>また、推進委員会を置き、教務主任等が企画・立案等を行うことにより、教職員の学校経営参画意識が高まった。</p> <p>※毎月水曜日に行われる放課後の会議 第1週：学年部会、第2週：校内研修、第3週：分掌会議、第4週：職員会議</p>		

Ⅲ. 「芯の通った学校組織」の推進

- ・ 今後、本推進プランの下、平成26年度末までの2年半の間を取組重点期間として、「芯の通った学校組織」の構築を進める。
- ・ 本県の学力・体力の現状等に鑑みると、「芯の通った学校組織」の構築は喫緊の課題であり、スピード感を持って取り組むことが必要。同時に、「芯の通った学校組織」を学校に定着させるためには、市町村教育委員会との緊密な連携の下、市町村教育委員会や学校の理解を深めながら、取組を進めることが重要。
- ・ 以上のことから、「芯の通った学校組織」の構築を、「提言」の枠組に沿って、3つのフェーズにより推進。

<第1フェーズ（24年度）>

本推進プランの周知や、学校評価の手引きの改訂、学校管理規則の改正等、「芯の通った学校組織」構築に係る趣旨の周知と関連制度の整備。

（主な方策）

- ・ 市町村教育委員会への周知、県民への広報
- ・ 学校評価の手引き、教職員評価システムの改訂
- ・ 市町村学力・体力向上アクションプランの作成依頼
- ・ 県立学校管理規則の改正及び市町村立学校管理規則の改正の推進（運営委員会等）

<第2フェーズ（25年度）>

各学校における目標達成に向けた組織的な取組実践の促進、実践状況を共有するための研修、定期的な学校訪問による教育指導等により、「芯の通った学校組織」の構築を進める。

（主な方策）

- ・ 新しい学校評価サイクルや、組織的な学力・体力向上の実践
- ・ 教務主任会議や「一校一実践」共有研修会の実施
- ・ 全県いじめ対策研修会と校内研修会の開催
- ・ 教育センターの学校マネジメント研修の充実
- ・ 教育事務所の学校マネジメント、カリキュラム・マネジメントに係る教育指導

<第3フェーズ（26年度）>

検証、見直しの上、深化させた施策を推進し、「芯の通った学校組織」を定着させる。

大分県としての目標達成に向けて

- ・ 本県では、「新大分県総合教育計画」（24年度から27年度の計画）において、「全国学力・学習状況調査の正答率を九州トップレベルにすることを目指す」など、平成27年度に達成すべき目標を掲げている。
- ・ 今後、市町村教育委員会と緊密な連携を取りながら、県教委自身も検証・改善を行うことで、「芯の通った学校組織」の構築や、その先にある大分県の目標の達成に取り組む。