

# 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

# 目 次

I	はじめに	1
II	学校運営組織の現状と問題	3
III	大分県における望ましい学校運営組織	8
	(1) 学校の教育目標等の具体化	8
	(2) 学校運営組織の再構築	8
IV	具体的な方策（提言）	10
	(1) 学校の教育目標等の具体化	10
	提言1 学校の教育目標等の具体化・全職員への浸透	
	提言2 学校評価の充実による学校の活性化	
	提言3 教職員評価システムの見直しと活用	
	(2) 学校運営組織の再構築	11
	提言4 主任制度の構築	
	提言5 学校の意思決定システムの見直し	
	提言6 校務分掌組織の見直し等	
	提言7 教職員研修の充実	
	提言8 職員団体等への要請	
	提言9 推進体制について	
V	期待される効果	14
VI	おわりに	15

## I はじめに

- 平成23年10月に大分県教育委員会が策定した「大分県公立学校教職員の人材育成方針」（以下「人材育成方針」という。）の中で、学校の組織的な課題解決力の向上について、次のように記載されている。

### II 現状と課題（p 2）

#### 【多様化する教育課題への対応】

- 近年の社会状況の変化や子どもの変化等を背景として、学力・体力向上への対応、生徒指導上の課題、特別の支援を必要とする児童生徒への対応、家庭や地域の教育力の問題等、教育を取り巻く環境が急激かつ複雑に変化し、さまざまな教育課題が生じている。こうした課題を克服し、保護者や地域社会から信頼される学校づくりを進めていくためには、教職員一人ひとりの高い指導力と対応力とともに、学校あがての組織的な課題解決力が今まで以上に求められている。

### IV 今後の施策と方向性

#### 3 人材の登用・活用（p 13）

副校長、主幹教諭、指導教諭などの新職や主任制度の活用を図り、学校を取り巻く様々な課題に対して、学校が組織として対応できる体制を構築する。

#### （1）職能に応じた適材の任用等

#### 【具体的な取組】

#### ③分掌主任の活用等（p 14）

- ・ 校長のリーダーシップの下、能力、経験等に応じ各種主任を分掌させることにより、学校で指導的役割を果たすミドルリーダーの育成を図る。
- ・ 学校現場は、いわゆる「なべぶた型」の組織であることなどから、組織としての意思決定のシステムが十分機能していないなどの面が見受けられる。

このため、こうした課題を踏まえ、学校の組織的な対応力を強化し、児童生徒のいじめ、不登校などの山積する課題に迅速・的確に対応できるようにするため、主任制度の在り方について検討を行う。

- 本「学校の組織的課題解決力向上検討会議」（以下「検討会議」という。）は、県教育委員会が、学校をあげての組織的な課題解決力向上に向けての、具体的な方策を検討するにあたり、関係者から幅広く意見を聞き協議する場として、別紙1のとおり平成24年4月16日に、設置されたものである。

○ 第1回の検討会議では、「学校運営組織の現状と課題」について協議し、凡そ次のような意見が出された。

- ・学級経営は担任が中心であってもいいが、学校経営は組織的でなければならない。教職員が孤立している。
- ・組織として取り組むことについては、市町村間、学校間で温度差がある。
- ・学校の組織を見直す必要がある。校務分掌は無くしても良いものもあれば、もっと強化すべきものもある。
- ・教職員は一人一人が納得しないと動かない。教職員に火をつけるのが教頭の役割である。
- ・教職員は使命感を持ち、共通のベクトルのもとで働いているときには多忙とは思わない。
- ・県教委と市町村教委、現場の教職員がもっと話さないといけない。教育行政の融合が第一ではないか。
- ・組織的に課題解決が行われているモデル校を示す。そして、そのことを広げることも必要だ。
- ・組織力をつけるためには人員増も必要だ。
- ・学校の意思決定の在り方に問題があるのではないか。そのため、校長はリーダーシップを発揮できていない。学校における意思決定の在り方や、主任制の在り方について検討する必要があるのではないか。
- ・県教委の示す「大分県が求める教職員像」に「学校組織の一員として考え行動する人」とあるが、教職員にはその意識が不足しているのではないか。

## II 学校運営組織の現状と問題

- 検討会議は学校の現状を把握するため、県内の小・中学校、高等学校、特別支援学校、PTA、校長会、民間人校長、教頭会等との意見交換会等を実施し、関係者から幅広く意見を聞いた。

### ○意見交換会について

- 5月21日（月） 竹田市校長会 ・ 豊後大野市立三重中学校
- 5月29日（火） 大分県立大分舞鶴高等学校
- 6月 8日（金） 玖珠郡校長会 ・ 玖珠町立玖珠中学校
- 6月15日（金） 別府市教頭会
- 7月 3日（火） 大分県PTA連合会
- 7月13日（金） 佐伯市組織マネジメント研修会
- 7月17日（火） 大分県高等学校PTA連合会
- 7月27日（金） 大分県立大分支援学校 ・ 民間人校長
- 8月 1日（水） 大分市立王子中学校
- 8月 3日（金） 中津市立大幡小学校 ・ 宇佐市立四日市南小学校

※その他、事務局において、主幹教諭や市町村関係者等からも意見を聞いた。

- その結果次のような意見が出された。

### 【学校の教育目標等】

- ・ 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。
- ・ 学校内では「学力調査において、正答率80%以上の児童を8割以上」等の数値目標はある。しかし、そのような目標をホームページ等で公表はしていない。
- ・ 「数値目標を掲げるので保護者も応援してほしい」と言われた方が、PTAとしても協力しやすい。
- ・ 「学力についても、数値化できるもので計らないと達成状況がわからない。保護者や地域にも説明できない」と学校を指導している。
- ・ これまでも、学校の教育目標等を具体的なものにするようにと言いつけてきたが、なかなか実現されていない。
- ・ 学校評価の評価項目として「教育課程」や「生徒指導」はほとんどの学校で設定されているが、学校運営組織が機能しているか等の「組織運営」について設定している学校は少ない。
- ・ 学校の教育目標と学校評価とが関連づけられていない。
- ・ 小規模校では学校評価（自己評価、学校関係者評価）が甘くなる傾向がある。特に、学校運営組織や主任制度が機能しているかどうかについては、第三者評価等客観的な評価が必要ではないか。
- ・ 学校評価（自己評価、学校関係者評価）は生徒、教職員、保護者にアンケートを実施するなどして毎学期行い、評価結果はホームページで公表している。3学期には第三者評価も実施している。
- ・ 学校評価シートが抽象的なため、自己評価の結果を見せられて、学校関係者評価をせよと言われても難しい。

## 【主任制度】

- ・主任に責任と権限を与え仕事を任せることにより、主任が中心となって組織的に取り組むようになった。このことにより、生徒指導上の課題の改善につながり、学校が以前に比べ非常に落ち着いてきた。
- ・高等学校では主任が責任と権限をもって仕事をしている。会議に出す資料は各主任が作成し、会議は短時間で終わっている。義務制の主任は一般の教諭と同レベルで、むしろ学級担任の意見が大事にされているようだ。
- ・今年度から、教務主任は学年部の所属から外し教務主任の業務に専念してもらっている。さらに、職員室内の座席配置を教頭席の隣にしたことで、教務主任は教職員の流れがわかり、学校全体が見えるようになった。
- ・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。
- ・小規模校では、全員で協議ができるので主任制度が必要だとは感じていない。
- ・小規模校で主任を経験した教職員が大規模校へ異動した場合、主任の職責の違いに戸惑うようだ。
- ・小学校は学級担任制なので、主任制度を機能させるためには、人員増が必要である。
- ・教務主任が学級担任をし、研究主任も兼務している。授業を週24時間もっているため職員室にいない時間が多い。そのため、本来教務主任が行う業務の多くを教頭が行っている。
- ・中学校では学年部組織が学校の命綱と思っている。そのため、校長が主任を決める順番は、学年主任、生徒指導主事の次に教務主任を選ぶことが多い。
- ・高等学校も、かつては学年部組織の色合いが強い傾向にあったが、3年間を見通した系統的な指導の重要性や、教職員の在籍期間が短くなったこともあり、教務主任などの主任主導の体制になった。現在では誰が異動になっても機能できる学校運営組織となった。
- ・管理職と主任、教職員との「報告—連絡—相談」体制が十分とは言えない。そのため、教職員の孤立化を生みやすく組織的な対応が後手に回ることもある。
- ・主任がいても、教職員が直接校長に相談する体質がある。そのため、教職員全体に情報が共有されていない。
- ・教務主任が重要なポストであることを明確に示してほしい。
- ・保護者からみると、各担当の責任者がはっきりしていないので、誰に相談すればよいかわかりづらい。
- ・学校が組織である以上、「なべぶた型」が良いとは思わない。職制を明確にすべきだ。ただし、子どものためにも風通しの良い組織となるよう気を配る必要がある。
- ・校長、教頭、教務主任以外はみんな横並びで同じ。民間人校長も驚いていた。
- ・主任制度を機能させないために、職員団体が主任手当を拠出するよう求めていると聞いている。県教委はどのように考えているか。
- ・組合員なので主任手当を拠出しているが、これまでもそうであったので特に問題意識はもっていない。

## 【職員会議】

- ・学校の意思決定は最終的には校長が行うが、そのプロセスは学校によって異なる実態がある。例えば、

A校：担当が管理職に相談 → 職員会議で提案、決定、周知

B校：担当が分掌会議で提案 → 職員会議で提案、決定、周知

C校：担当が分掌会議で提案 → 企画調整会議で決定 → 職員会議で周知

※分掌会議：分掌主任を中心とした分掌の担当者により構成される会議。

※企画調整会議：管理職と教務主任や学年主任等の主要主任により構成される会議。

学校により名称は様々であるため、以下「運営委員会」と表現。

- ・以前は職員会議を経ないと決まらなかったが、学校も少しずつ変わってきている。
- ・昨年度までは、職員会議を毎週1回実施したが、今年度より事前に分掌会議を行うことで議題が精選され回数は2週に1回と減った。1回の会議の時間も短くなっているが、それでも学校運営に特段支障は無い。
- ・職員会議は周知徹底の場、情報共有の場として、1時間程度で毎月2回行っている。議題は運営委員会で決められたものか、校長が必要と認めたものである。
- ・職員会議は、いじめや不登校など生徒指導上の問題や、特別な支援を必要とする子どもについての共通理解を図るために必要だ。
- ・運営委員会を毎週1回行い、すぐに実行した方が良く、職員会議で周知すべきもの等を決定している。職員会議の議案が精選されているので、校長が教職員の意見を聞きたい重要な内容や、情報を共有すべき内容については、十分な時間をかけて行うことができる。
- ・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。
- ・事前に根回しなどを行い職員会議をうまくまとめることが、管理職のリーダーシップになっている。
- ・分掌会議を行わず、職員会議の議題も事前に知らされていなかったのも、同じ分掌の職員でも初めて聞くことが職員会議に提案されることがあった。そのため、時間をかけて議論したが結局決まらない等無駄が多かった。
- ・校務分掌表は、職員会議を経た後に、教頭、校長へと上がっていくようになっている。職員会議の法的な位置付けからみておかしいと思う。

## 【学校運営組織】

- ・校務分掌表の担当者に教頭が入っている。教頭の業務が多い。
- ・教務主任が行う業務を教頭が行っている実態がある。
- ・校務分掌表と学校運営組織表が入り混ざっており、学校運営組織が明確になっていない。
- ・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情があるのではないかな。
- ・小・中学校の校務分掌表は複雑でわかりにくく、分掌の責任者が明確でない。3段階（主任、副主任、担当）にすると、責任者もわかりやすく機動しやすい。
- ・校務分掌表を見ると、井戸端会議的な係分担となっている。学校規模の大小にかかわらず、責任者を明確にした組織にすべきである。小規模校だからこそ教職員と生徒とがすべての分掌を理解して行動できるので、担任だけに負担がかからないようになる。
- ・分掌が整理されておらず、仕事が1人に偏っていたため、校務分掌を「教務（教務）」「知（研究）」「徳（生徒指導）」「体（保健）」の4部に整理し、それぞれの主任を責任者にした。しかし、小規模校なので1人が複数の分掌を持つため1人の業務が多岐に渡る。
- ・分掌会議は部活動や保護者対応のため、部活動終了時間から行っている。勤務時間後に行うことは良くないと思うが仕方がない。
- ・校長は生徒や教職員から尊敬されないといけない。いくら立派な組織図をつくっても組織を動かすのは人間である。校長は人間的に魅力のある人になってほしい。この上司についていこうという人になってほしい。
- ・学校運営組織が単なる上意下達の組織になったのでは、やらされ感が増大する。

## 【その他】

- ・50歳半ばの教職員の参画意識や意欲を高めることが難しい。
- ・学力・体力の向上、特別支援、いじめや不登校など生徒指導上の諸課題、保護者対応等が増大しており、校長のリーダーシップだけでは対応できない。人員増が必要だ。
- ・秋田県に視察に行ったときに学校運営が組織的だと感じた。ただ、職員の人数は同規模校では秋田県の方が多いと感じた。やはり人が欲しい。

○ 意見交換会を通じて、以下のような問題があると考えた。

① 学校力の向上について

- ・学力・体力向上などの取組を持続し、発展的なものにするためには、更なる学校の組織力の向上が不可欠であるが、本県の現状は未だ不十分である。
- ・また、いじめや不登校等生徒指導上の諸課題について、組織として対応していくためには、学校の組織化に早急に取り組む必要がある。

② 学校の教育目標等について

- ・学校の教育目標や学校運営方針が具体性を欠く学校では、学校としての組織目標が教職員の共通理解となり得ていない。
- ・このため、教職員個々の目標も曖昧なものとなり、教職員が一体となった取り組みも行われにくくなる。
- ・さらに、学校の教育目標に対する検証も行われにくいことから、学校評価も学校改善のために有効に機能しておらず、学校が目標達成型の組織になり得ていない。
- ・数値目標など具体的な目標が設定されてないため、教職員も達成感や充足感を得られにくい。
- ・具体的な目標を公表していない学校では、保護者や地域との連携も構築しにくい。

③ 主任制度、職員会議、学校運営組織について

- ・学校の意思決定については、地域や学校間で差はあるものの、主任制度が十分に機能していないこともあり、未だ職員会議の決定を経てなされるという考えが教職員間に根強くある。このことが、学校運営において校長のリーダーシップが発揮されにくい要因の一つになっている。
- ・主任制度が十分機能していない学校では、校長が学校運営の具体を教職員に徹底するためには、職員会議に提案して賛同を得るか、自ら教職員一人一人に説明しなければならない。そのため教職員の力が統一されにくく、学校全体の教育力として高まりにくい。
- ・教職員間に、若手もベテランも対等という、いわゆる「横並び意識」が存在し、学級運営等に問題点があっても主任が指導や助言を行いにくい雰囲気がある。また、校内において、教職員同士で培うべき課題解決力や対応力を育成する仕組みができていないと難しい。
- ・このために、個々の教職員が問題を一人で抱え込むことも多く、課題解決の遅れを生じさせたり、問題を大きくさせたり、場合によっては教職員の心身に支障をきたすことにもつながる。

### Ⅲ 大分県における望ましい学校運営組織

#### (1) 学校の教育目標等の具体化

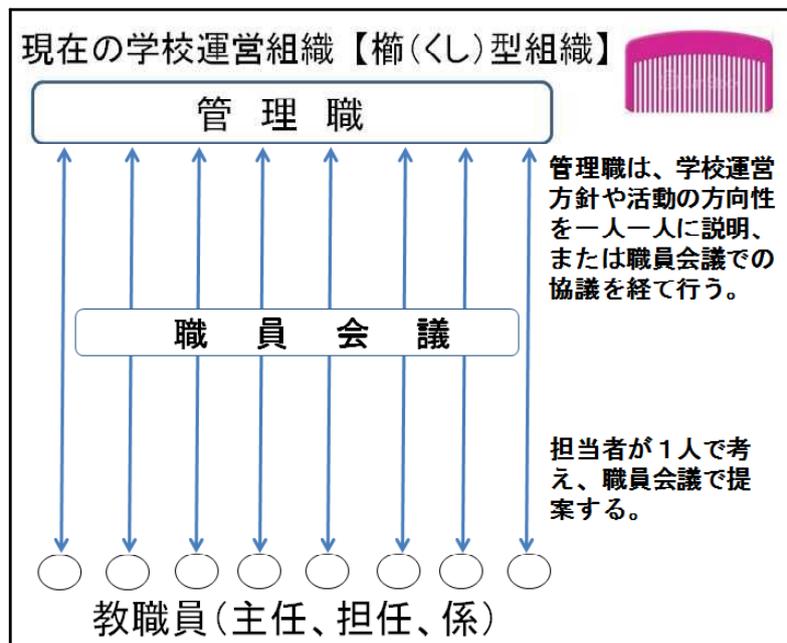
##### ○学校評価との関連

- ・学校の教育目標等は、より具体的でなければならない。また、学校の教育目標達成に向けた取組は、評価が可能な具体的なもので、学校評価の際の基準となり得るものでなければならない。

#### (2) 学校運営組織の再構築

##### ○現在の学校運営組織

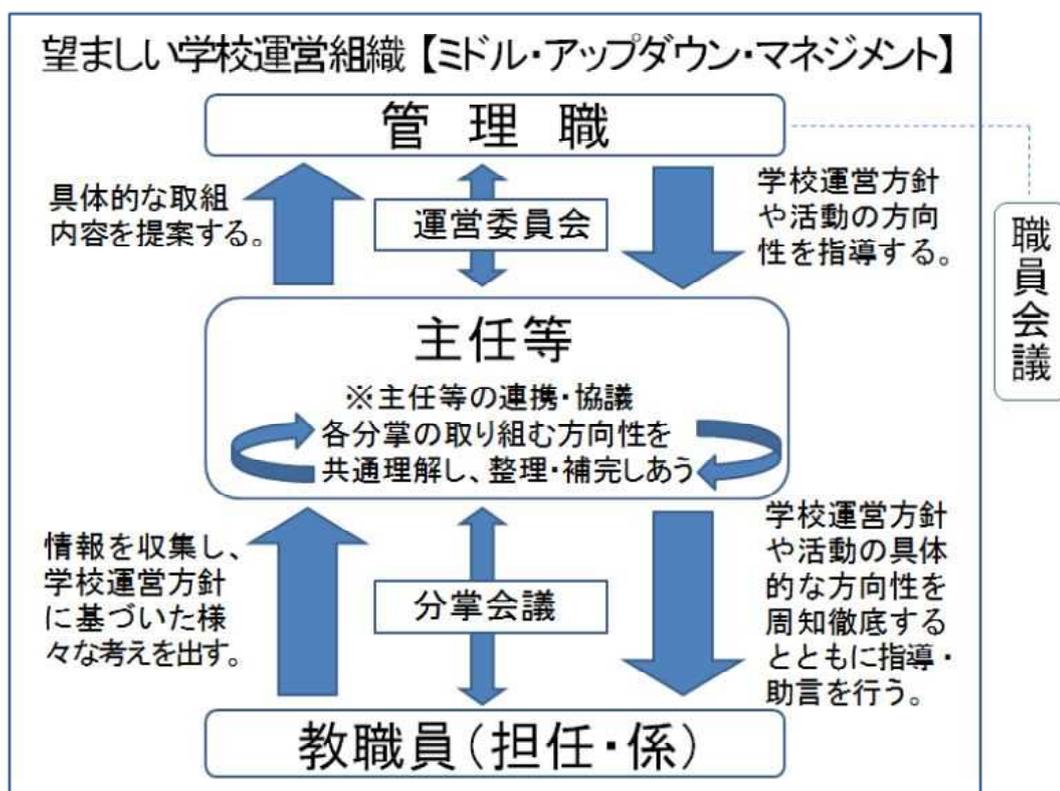
- ・本県では、地域や学校間で差はあるものの、概して小・中学校、特別支援学校を中心に組織的な課題解決力が十分に発揮されていない実態が見受けられる。その背景には、校長を支える主任制度が十分機能していないことがあると考えられる。
- ・また、小規模校が多い本県にあっては、学級担任が複数の主任を兼ねることも多く、さらに、学校の意思決定は全ての教職員が参加する職員会議で行うべきだという考え方が根強く残っている。
- ・このようなことから、本県の学校の多くは、校務分掌表にも見られるように管理職と担当教職員が直接つながる、いわゆる「櫛（くし）型」とよばれる組織になっている。（下図）



- ・こうした組織では、教職員一人一人の教育活動に主体性をもたせることができる反面、校長のリーダーシップが発揮されにくく、統率のとれた組織的な取り組みが困難となる。また、教職員がそれぞれの価値観で行動する組織となり、責任の所在も不明確になっている。さらに、キーパーソンとなる教職員が異動すれば、学校力が低下し、持続的、発展的な取り組みが行われにくいことが指摘されている。
- ・逆に、強いトップダウン型の管理職の場合は、統一かつ迅速に取り組むことができるが、管理職からの指示だけに頼って取り組むことになり、教職員の学校運営に参画する意欲が欠けてしまう。また、管理職の異動があれば、継続的な取り組みが困難となることが指摘されている。

○本県における望ましい学校運営組織

- ・以上のような本県の課題を踏まえれば、学校運営組織は校長のリーダーシップのもと、管理職とミドルリーダーである主任等が効果的に機能する、いわゆる「ミドル・アップダウン・マネジメント」の組織が望ましいものとする。（下図）



- ・この場合において、各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、校長の学校運営方針や活動の方向性を周知徹底させ、他の教職員へ指導・助言を行う。
- ・また、教職員の教育活動に対する考えを集約して、他の主任等と連携、協議することを通して、情報を創造し、その内容を管理職に発信するなどの役割が期待される。
- ・このように主任等が機能することにより、組織の意思疎通が今以上に円滑になり、学校の活性化を図ることができるものと考えられる。
- ・そのためには、校長が意思決定を行うための補助機関として、運営委員会を正式な組織として位置づけ、日常的に機能させる必要がある。
- ・職員会議については、関係法令に沿った組織として整理した上で、教職員の情報共有の場として、有効に機能させることが求められる。
- ・その上で、個々の教職員にあっては、教職員同士が目標やビジョンを共有しつつ、対話を繰り返し互いに学び合い高め合っていくという意味での同僚性を前提に、学校運営参画意識を高める取り組みが求められる。
- ・小規模校においては、少人数であるがゆえに、教職員の個人の力量に頼った学校運営がなされており、組織的な学校運営への転換をより必要としている。そのため、このような学校運営組織の構築は、学校の規模を問わず必要である。

## IV 具体的な方策（提言）

### （1）学校の教育目標等の具体化

#### **提言1** 学校の教育目標等の具体化・全職員への浸透

- 学校の教育目標等の明確化
  - ・校長は、自らが定める学校の教育目標について、各主任と協議しながら、目指す児童生徒の具体的な姿や項目別の達成目標を数値化するなど、全ての教職員が共通理解でき、評価が可能な具体性を有するものに見直す必要がある。
  - ・また、保護者や地域の協力を得るため、具体化された教育目標や目標実現のための問題点を学校のホームページ等に公表する必要がある。
  
- 教育課程の編成、実施、評価、改善（カリキュラム・マネジメント）
  - ・学校の教育目標の実現のためには、児童生徒や学校の実態を踏まえた特色ある教育課程の編成と実施状況の評価が重要である。そのため、校長の指導のもと教務主任を中心に、教育課程を編成、実施、評価、改善することを計画的・組織的に推進する必要がある。

#### **提言2** 学校評価の充実による学校の活性化

- 学校評価の推進
  - ・学校の教育目標の達成状況や、達成に向けた取組の程度等について学校評価（自己評価、学校関係者評価、第三者評価）を行うことにより、学校の組織的、継続的な改善を図る必要がある。
  - ・保護者や地域の理解と参画を得るために、学校評価の結果を保護者や地域に公表、説明を行う必要がある。
  - ・学校評価の充実のために、自己評価及び学校関係者評価の内容、方法について改善を図るとともに、全ての市町村において第三者評価の実施を検討する必要がある。
  
- 「組織運営」についての評価の実施
  - ・学校評価の目的が「学校運営について組織的・継続的な改善を図る」ことから、「組織運営」に関する指標（学校の明確な運営、責任体制の整備状況、職員会議等の運営状況等）を評価の必須項目とし、組織運営の改善を図る必要がある。

#### **提言3** 教職員評価システムの見直しと活用

- 学校の教育目標を実現するための目標管理制度の見直し
  - ・これまでの目標管理制度は、面談などを通して、校長と教職員との1対1のコミュニケーションの場としての側面もあり、主任が関与しない制度となっている。しかし、今後は教職員一人一人の取り組みを学校組織の一員としての取り組みに高めるために、目標設定にあたり関係する主任等による適切な指導・助言等が行われる制度になるよう、目標管理制度を改善する必要がある。
  - ・教職員評価システムの評価者等研修を充実させ、目標管理制度の充実に努める必要がある。

- 目標管理制度と人事評価制度の連動
  - ・学校の組織的な取組と教職員個人の取組とが連鎖することで、組織力の向上と教職員の資質向上につながることから、目標管理制度と人事評価制度とを一層連動させる必要がある。

## (2) 学校運営組織の再構築

### 提言4 主任制度の構築

- 主任制度の趣旨の徹底と主任等の役割の明確化
  - ・学校における意思決定システムを見直すためには、主任制度の構築が欠かせないことから、主任制度の趣旨を徹底する必要がある。
  - ・また、各主任の具体的な役割を明確にし、すべての教職員に対して理解を深めさせる必要がある。
  - ・とりわけ教務主任は、学校全体の教育活動を推進する実務の要であることを全ての教職員に周知し、教務内容における連絡・調整だけでなく、教育計画における企画・立案や指導・助言等の具体的な役割の例を示す必要がある。
  - ・教職員一人一人に主任制度の趣旨を徹底させるためにも、校務分掌表等に、各主任等の氏名を明示する必要がある。
  
- 主任等の任命について
  - ・主任等については、担当分野に関する豊かな経験や識見を有し、主任制度等の趣旨を十分理解している者を充て、各年度当初に速やかに任命することで、学校運営へ参画させる必要がある。
  - ・今後、主任等の役割が一層重視されることから、小・中学校の主要主任については、県立学校と同様に市町村教育委員会による承認を必要とすることを検討すべきである。

### 提言5 学校の意思決定システムの見直し

- 運営委員会の制度化
  - ・校長の意思決定を補佐するための、教務主任をはじめとする関係主任等からなる運営委員会を制度化し、校長による意思決定の迅速、効率化を図る必要がある。
  
- 各種会議の役割と意思決定過程の明確化
  - ・学校の意思決定システムを明確にするため、運営委員会、分掌会議、職員会議等のそれぞれの会議の役割を明らかにする必要がある。
  - ・特に職員会議については、校長の補助機関であり意思決定機関ではないことを再度確認し、法令の規定を踏まえ適正な運営が行われるよう、学校等へ改めて通知を行う必要がある。
  - ・校務分掌表から学校運営組織表を切り離して整理するとともに、職員会議の位置づけを法令の規定に沿ったものに改める必要がある。

- 学校管理規則の見直し
  - ・これらのことを徹底するため、県教育委員会及び市町村教育委員会においては、それぞれの学校管理規則等を見直す必要がある。

#### **提言6 校務分掌組織の見直し等**

- 校務分掌組織の見直し
  - ・本来、学校の組織編成は公立学校を所管する教育委員会の職務権限とされているが、学校管理規則その他で校長に委任されている。そのため、校務分掌の編成・決定は、校長が自ら責任をもって行う必要がある。
  - ・学校の教育目標実現のため、学校に必要な業務を見極め、効率的な業務遂行を図る観点で校務分掌の整理、統合を行い、教職員が教科指導や生徒指導に力を集中できるよう、学校支援センターとの連携も含めた環境整備を進めるべきである。
  - ・「櫛（くし）型」の組織がもたらす、責任の不明確性を改めるため、主任等をリーダーとして部門別に分掌を大別し、見直しを行う必要がある。
  
- 教頭の業務の見直し
  - ・教頭が、学校マネジメント全般にわたって校長を補佐することや教職員への指導助言等の職務に専念できるよう、校内業務全般の見直しを行う必要がある。

#### **提言7 教職員研修の充実**

- 管理職研修の充実
  - ・「校長が変われば学校が変わる」と言われるように、校長の役割は極めて大きなものがある。管理職等に求められる力として、「経営者のセンス」、「リーダーシップ」、「社会性」、「交渉力」、「決断力」などが挙げられており、いずれも学校運営全体を視野に入れて職務を遂行する上では欠かせない要素である。これらの力を育成するためにも、組織マネジメントを内容とする管理職研修を充実する必要がある。
  
- 組織マネジメント研修の充実
  - ・初任者の段階から、計画的に組織マネジメント研修を行い、事務職員等を含む全ての教職員一人一人が自らの役割と責任を自覚し、組織の一員として確実に職責を果たす力を身につけることが必要である。
  - ・とりわけ、学校のみドルリーダーである主任等の研修内容を充実させ、主任としての資質の向上を図る必要がある。
  - ・県教育委員会が研修を行うにあたっては、市町村教育委員会が行っている管理職研修、教務主任研修や研究主任研修等と連携を図り、効果的な研修が行われるように努める必要がある。
  - ・教員免許状更新講習については、組織マネジメントを内容とする講座が開設されるよう、関係する大学と協議する必要がある。

## ○ 校内におけるOJTの推進

- ・児童、生徒に対する教育指導力及び組織の一員として求められる力を確実に育成するため、各学校においては校内研究（研修）を見直す必要がある。
- ・OJTを人材育成として機能させるためには、管理職は主任等に対して、所属する教職員のOJTの実施状況を随時把握し、必要な指導・助言をするよう指示する必要がある。
- ・とりわけ研究主任（教務主任）は、教職員に「互いに高め合う」意識と、「組織をつくる」意識をもたせるような、校内研修計画を作成する必要がある。
- ・指導教諭や学力向上支援教員は、授業力向上の推進者として授業を公開するとともに、教職員へ指導助言を行う必要がある。

※「OJT（On the Job Training）」：日常の業務を遂行していく中で、意図的・計画的・継続的に資質能力を高めていく教育体系を広く総称するもの。

## ○ 連携による推進

- ・校内研修と教育センター等で行う校外研修とを連動させることや、学校が単独で解決できないような大きな課題に対応するため、複数校による合同研修も検討すべきである。
- ・小・中学校、高等学校、特別支援学校の12年間を見通した共通のビジョンをもった指導体制を確立するため、校種間の連携を強化するとともに、小・中学校と県立学校との意見交換会を全ての市町村で行うことを検討する。

### **提言8 職員団体等への要請**

#### ○ 協力の要請

- ・学力・体力の向上、いじめや不登校等生徒指導上の諸問題の解決のためには、学校の組織的課題解決力の向上だけでなく、保護者、地域、教育関係団体等の協力が不可欠である。これらの関係者に対しては、学校の取組を積極的に公表した上で、協力を要請する必要がある。
- ・県教育委員会は、職員団体に対して、主任手当の拠出を求めないよう要請するとともに、学校に対しても手当支給の趣旨が生かされるよう、指導の徹底を図る必要がある。

### **提言9 推進体制について**

#### ○ 指導主事、管理主事等による支援

- ・県教育委員会は、市町村教育委員会と連携して校長の組織的な学校運営を支援するため、教育事務所の支援体制の強化について検討する必要がある。

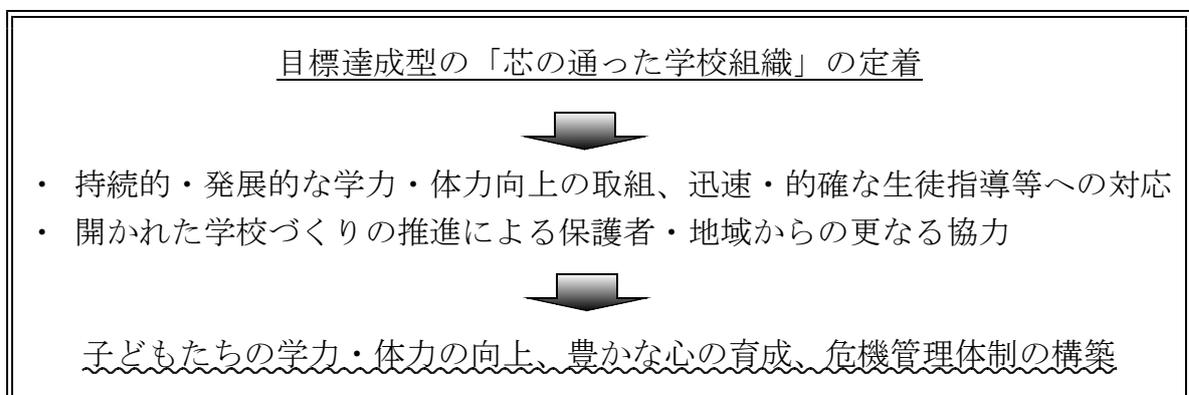
#### ○ 大分県教育センター研修による支援

- ・県教育センターを本県の教育課題解決を担う人材育成のための中核施設として位置づけるとともに、「人材育成方針」や本提言を踏まえた研修となるよう、その内容を見直す必要がある。

- 学校の組織的課題解決力向上に取り組む市町村の支援
    - ・学校の組織的課題解決力向上に積極的に取り組む市町村を支援するとともに、その成果や効果等の普及を図ることを検討すべきである。
- 例：主幹教諭の活用

## V 期待される効果

- 校長のリーダーシップと管理職やミドルリーダーたる教務主任等の企画・調整のもと、学校全体の中長期的な目標や、授業改善、生徒指導等に関する具体的な取組を、決定・共有、実施、検証・改善していく過程を通じて、目標達成型の「芯の通った学校組織」となる。
- 学校が目標達成型の組織となることにより、本県の課題である学力・体力の向上等を行う各学校での取組が、一過性のものではない持続的・発展的なものとなる。また、学校全体の取組状況を学校の教育目標に照らして評価することは、成果の実感による次の取組への動機付けにつながる。
- 校長のリーダーシップの下、全教職員による組織的な取組が可能となり、いじめや不登校など生徒指導上の課題に係る取組、特別の支援を必要とする児童生徒への対応、地震・津波・火災などの災害対応等、喫緊の課題に対して迅速・的確に対応することができる。
- 主任等による指導・助言や目配りにより、教職員が困難な問題を一人で抱え込んだり、その結果問題がこじれたり解決が遅れたりすることを防ぐことができる。
- 学校が具体的な目標や取組状況を積極的に発信することで、保護者や地域にとって学校の具体的な取組方針が明らかになり、保護者や地域の更なる協力が得られる。



## VI おわりに

- 本検討会議では、学校の組織的課題解決力向上について検討し、「学校の教育目標等の具体化」、「学校運営組織の再構築」について提言を行った。今後は、県教育委員会がこの提言の内容を確実に実行することが求められる。
- 県教育委員会が提言を実行していくにあたっては、市町村教育委員会と連携して取り組むとともに、徹底して推進状況の進行管理を行っていくことが必要である。
- 組織的な学校運営が全県的に定着することにより、子どもを中心に置き、「子どもたちが夢に挑戦し、自己実現を図るための基礎となる力を身につけさせる」という教育本来の目的が達成されることを強く期待して提言する。

## <別紙1>

### 「学校の組織的課題解決力向上検討会議」の設置について

#### 1. 目的

近年の社会状況の変化や子どもの変化等を背景として、学力・体力向上への対応、生徒指導上の課題、特別の支援を必要とする児童生徒への対応、家庭や地域の教育力の問題等、教育を取り巻く環境が急激かつ複雑に変化し、さまざまな教育課題が生じている。

こうした課題を克服し、保護者や地域社会から信頼される学校づくりを進めていくためには、教職員一人ひとりの高い指導力や対応力とともに、学校あげでの組織的な課題解決力が今まで以上に求められている。

県教育委員会は、そのための具体的な方策を検討するため、関係者から幅広く意見を聞き協議する場として「学校の組織的課題解決力向上検討会議（以下「検討会議）」を設置する。

#### 2. 検討会議の会員等

- PTA関係者（大分県PTA連合会、大分県高等学校PTA連合会）
- 校長会、教頭会関係者（大分県立学校長会、大分県小中学校長会協議会、大分県立学校教頭・副校長会、大分県公立学校教頭会）
- 市町村教育委員会関係者
- 県教育委員会関係者

－詳細は別紙2－

#### 3. 設置日

平成24年4月16日

<別紙2>

会員

組 織	所 属	職・氏 名
P T A	大分県P T A連合会	会長 富永 大輔
	〃	副会長 豊田有里 (~5/31), 若林啓子(6/1 ~)
	大分県高等学校P T A連合会	会長 三浦 啓亨
	〃	会長代行 木戸 浩久
校長会	大分県立学校長協会	大分舞鶴高等学校 校長 平田 浩司
	大分県小中学校長会協議会	大分市立大道小学校 校長 大寺 道信
	〃	大分市立上野ヶ丘中学校 校長 三浦 享二
教頭会	大分県立学校教頭・副校長会	大分工業高等学校 教頭 馬場 宏之
	大分県公立学校教頭会	大分市立別保小学校 教頭 溝部美和子
	〃	大分市立原川中学校 教頭 原 聖一郎
市町村教育委員会	中津市教育委員会	学校教育課 課長 五十川孝正
	別府市教育委員会	学校教育課 参事 篠田 誠
	大分市教育委員会	教育指導課 参事 御手洗 功
	佐伯市教育委員会	学校教育課 課長 都留 俊之
	竹田市教育委員会	学校教育課 課長 畑山 誠二
	玖珠町教育委員会	学校教育課 指導係長 佐藤 貴司
県教育委員会	教育次長 (総務・改革担当)	教育次長 富高 松雄
	教育人事課	参事監兼課長 河野 盛次
	義務教育課	課長 小池 一彦
	高校教育課	課長 宮脇 和仁
	特別支援教育課	課長 安東 和子
	教育人事課	人事管理監 宗岡 功
	〃 (小中学校人事班)	管理主事 渡辺 登
	〃 (県立学校人事班)	管理主事 三浦 一雄
	中津教育事務所	管理主事 櫛野 弘幸
	別府教育事務所	管理主事 安部 浩昭
	大分教育事務所	管理主事 渡邊 英樹
	佐伯教育事務所	管理主事 森 健治
	竹田教育事務所	管理主事 臼木 雅彦
	日田教育事務所	管理主事 豊國 芳隆

事務局

県教育委員会	教育人事課	人事企画監 藤本 哲弘
	〃	企画・管理班 主幹 (総括) 木下 敬一
	〃	企画・管理班 主幹 山香 昭