

教委教改第1652号
教委教人第3022号
教委義 第1768号
教委社 第1737号
教委体 第2909号
平成26年1月 7日

各教育事務所長 殿

教 育 長

「芯の通った学校組織」の定着に向けて（通知）

「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』」の定着に向けて、第1フェーズ（平成24年度）・第2フェーズ（平成25年度）の成果と課題、及び、今後の取組に当たっての留意事項を、別添のとおり整理しましたので、貴管内市町村教育委員会へ周知願います。

担当：	教育改革・企画課	改革企画班	阿部 tel097-506-5428
	教育人事課	企画・研修班	木下 tel097-506-5469
	義務教育課	学力向上支援班	安田 tel097-506-5529
	社会教育課	生涯学習推進班	森山 tel097-506-5525
	体育保健課	学校体育班	亀井 tel097-506-5638

(公印省略)

教委教改第1652号
教委教人第3022号
教委義 第1768号
教委社 第1737号
教委体 第2909号
平成26年1月 7日

各市町村教育委員会教育長 殿
(教育事務所経由)

大分県教育委員会教育長

「芯の通った学校組織」の定着に向けて (通知)

県教育委員会では、平成24年11月26日に作成した「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』」推進プランに基づき、取組を進めているところです。本推進プランでは平成26年度末までを取組重点期間として、平成24年度、25年度、26年度の3フェーズにより「芯の通った学校組織」の構築を進めることとしています。

今回、「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』」の定着に向けて、第1フェーズ(平成24年度)・第2フェーズ(平成25年度)の成果と課題、及び、今後の取組に当たっての留意事項を、別添のとおり整理しました。

各市町村教育委員会におかれましては、「芯の通った学校組織」の定着に向けて、引き続きご協力頂くよう、お願いいたします。また、所管する小中学校長に本通知を周知していただくようお願いいたします。

担当：	教育改革・企画課	改革企画班	阿部 tel097-506-5428
	教育人事課	企画・研修班	木下 tel097-506-5469
	義務教育課	学力向上支援班	安田 tel097-506-5529
	社会教育課	生涯学習推進班	森山 tel097-506-5525
	体育保健課	学校体育班	亀井 tel097-506-5638

「芯の通った学校組織」の定着に向けて

子どもたちの学力・体力の向上を図るとともに、いじめ等の諸課題に迅速・適切に対応するためには、各学校が具体的な目標を設定し、学校全体で組織的に取り組むことが必要です。

このため、県教育委員会は、平成24年11月26日に「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（以下「推進プラン」という。）を作成し、市町村教育委員会との緊密な連携の下で、平成24年度、25年度、26年度の3フェーズにより、取組を進めているところです。

「芯の通った学校組織」

- 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
 - 目標（芯）の達成に向けた組織的な取組を行う学校組織
- 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
 - 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）

3フェーズ

- ・ 第1フェーズ（24年度）：「趣旨の周知と制度の整備」
- ・ 第2フェーズ（25年度）：「実践・研修・指導による『芯の通った学校組織』の構築」
- ・ 第3フェーズ（26年度）：「『芯の通った学校組織』の定着」

第1フェーズ・第2フェーズの成果と課題

【取組状況】

第1フェーズ（24年度）では、県教育委員会において、

- ・ 市町村教育長会議や「大分っ子学力・体力向上県民フォーラム」等による趣旨の周知
- ・ 「学校評価の手引き」や「教職員評価システム実施手引き」の改訂
- ・ 学校運営の適正化や、主任等の任命や主任手当の趣旨の徹底に関する通知の発出を行いました。

また、市町村教育委員会においては、

- ・ 学力、体力、学校組織力の向上や先進的・先導的取組の推進のためのプラン・計画の策定
- ・ 運営委員会の設置や職員会議の役割の明確化、主任の承認制に関する学校管理規則の改正が行われました。

第2フェーズ（25年度）は「芯の通った学校組織」構築の初年度であり、目標達成に向けた組織的な取組の必要性の周知を図りつつ、各学校における「実践」を、

- ・ 学校マネジメントの観点を強化した教育センター等での「研修」
- ・ 教育事務所の継続的な学校訪問や共有キャラバンによる「指導・支援」等により推進しているところです。

【成果と課題】

「芯の通った学校組織」については、これまで、教育事務所による学校訪問をはじめ、アクションプランについての市町村教育委員会ヒアリングや、学校長等との地域別意見交換会などを通じて、取組状況や課題の把握を行ってきました。これらを踏まえ、ここまでの成果と課題は、次の通りと考えています。

学校の教育目標の具体化

- 成果
 - ・ ほとんどの学校で、目標の重点化や具体化が進んだ。
 - ・ 7割以上の学校で、検証可能な達成指標が設定されている。
 - ・ 短いスパンで改善を繰り返す重要性が共有されつつある。
 - ・ 学校全体で改善を進めるツールとして「4点セット」が機能しつつある。
- 課題
 - ・ 重点目標が必ずしも校長等が感じている学校の喫緊の課題とつながっていない。また、重点目標を3～4つ作成しなければいけないと思いついでいる。
 - ・ 目標は重点化されているが、それに加えて重点目標とつながらない学校経営方針や網羅的な学校計画等もあり、重点目標が浸透しない。
 - ・ 達成指標が適切なレベルに設定されていない（前年度と比較していない等）。
 - ・ 目標の達成状況の確認はされている一方、取組の内容をどう具体的に改善すべきかの検討が十分でない。
 - ・ アンケートは、目標の達成状況を検証したり課題を発見したりするための一つの材料にすぎないにも関わらず、アンケートを取ることが自己評価の中心になっていたり、アンケートをもって学校関係者評価としている場合がある。
 - ・ 学校関係者評価が、学校関係者が学校状況を十分に理解し、学校と意見交換の上、能動的に評価するものと必ずしもなっていない。
 - ・ 目標・取組の設定が管理職だけで行われている場合がある。
 - ・ 学校の目標や達成指標、達成・取組状況を、保護者・地域に分かりやすく伝えて、協力を求める取組が十分でない。
 - ・ 学校の重点目標、分掌等の目標、個人の目標の連動が十分図られていない。

基盤となる学校運営体制

- 成果
 - ・ 教務主任をはじめ主要主任等が、学校マネジメントの重要性を理解し、学校運営に参画する意識が高まりつつある。
 - ・ 運営委員会が全ての学校に設置され、多くの学校で週一回程度開催されている。
 - ・ 運営委員会が学校運営の中核として機能しつつある。
 - ・ 職員会議の回数、時間が減り、議事も運営委員会で内容が練られた上で提案されており、意思決定が効率化された。
 - ・ 教頭が、校長の補佐や授業観察に傾注できるようになりつつある。
- 課題
 - ・ 運営委員会が「主任等が分掌での協議を踏まえ整理した課題や提案を持ち寄り、校長のもとで学校運営の企画立案を行う場」となっておらず、職員会議の議事整理の場でしかない学校がある。
 - ・ 運営委員会で行ったのと同様・類似のことを職員会議で行っている場合がある。
 - ・ 主要主任等による教職員からの意見の吸い上げが十分でないことがある。
 - ・ 主任制度及び主任手当の趣旨が必ずしも徹底されておらず、主任手当の拠出について、市町村教委や管理職が十分把握・指導していない。
 - ・ 管理職がミドルアップダウンマネジメントを十分理解しておらず、主任等を十分活用できていない場合がある。
 - ・ 学級を持ちながら教務主任を行う教員の業務が増加しているという声がある。

目標達成に向けた組織的な学力・体力向上

- 成果
 - ・ 全国調査で、学力・体力ともに、小学校が過去最高順位となるなど、子どもたちの力が向上しつつある。
 - ・ 教務主任と研究主任が連携して、学校全体で学力向上等に関する課題の共有と焦点化が図られつつある。
 - ・ 多くの学校で、学力や体力の調査結果の分析に基づいた取組が組織的に行われるようになってきている。
 - ・ 体力向上のための組織的な体制が作られ、様々な工夫により一校一実践が行われている。
- 課題
 - ・ 学力調査の分析が、授業改善等の具体的な取組に十分反映されていない場合がある。
 - ・ 校内研究の内容と学校の重点的な課題との関連が十分でない場合がある。
 - ・ 「一校一実践」は掲げられているが、全校で共通理解されていない場合がある。特に中学校は、体育教員任せになっている場合がある。

総じて

- 市町村教育委員会・学校で積極的に取組が進められており、学校評価や運営委員会など、「芯の通った学校組織」の「形」はある程度整いつつある。
- 今後、その「質」を高めながら、子どもたちの力の向上につながる実効的な取組を一層進めていくことが必要。

第3フェーズに向けて

【第3フェーズにおける取組の中心課題と観点別留意事項】

第3フェーズ（平成26年度）は、推進プランの最終年度です。上記のような成果と課題を踏まえ、第3フェーズの中心課題は、以下のように考えています。これらの課題を念頭に、今後、第3フェーズに向けて早期に準備を行い、取組の徹底を図ることにより、「芯の通った学校組織」を定着させることが求められます。

<第3フェーズの中心課題>

「目標達成に向けた組織的な取組」の徹底

1. 学校評価を活用した、学校の課題に直結した目標や取組の設定と短期の改善
2. 教職員評価システムに基づく、全教職員への目標の徹底と個人目標への連鎖
3. 主要主任等の役割の一層の充実と主任手当の趣旨の徹底
4. 企画立案の場としての運営委員会の活用推進
5. 目標の共有による家庭や地域との協働

子どもたちの力の確実な向上

このような課題を具体的に解決していくために、第2フェーズの開始に当たって示した「『芯の通った学校組織』の構築に係る20の観点」について検討を行い、それぞれの観点に関する留意事項を別紙1のように整理しました。各市町村教育委員会・学校におきましては、この「観点別留意事項」を参照し、第3フェーズに向けて早期に検討を行い、一層の取組を進めて頂くようお願い致します（※なお観点19の文言を一部修正）。

また、子どもの力を伸ばすためには、学校・家庭・地域が協働した取組が必要です。このため、県教育委員会においては、焦点化・具体化された共通の目標の達成に向けて、学校・家庭・地域が協働して取組を進める「目標協働達成校」の取組を提案しています（別紙2）。是非ご活用頂ければと思います。

【終わりに】

平成25年度全国学力・学習状況調査では、大分県の児童・生徒の学力は、小学校が全国で24位、中学校が36位であり、小学校は過去最高順位でした。また、平成25年度全国体力・運動能力等調査では、大分県の児童・生徒の体力は、小中学校男女とも過去最高の順位を記録し、特に小学校男子に関しては全国12位で、九州トップとなりました。各学校におけるこれまでの取組の成果が確実に表れつつあります。この状況に止まることなく、学校全体で具体的な改善を繰り返し、子どもたちに達成感を感じさせながら、その力を一層伸ばしていくことが必要です。

県教育委員会としては、このような学校づくりに向けて、今後とも市町村教育委員会との緊密な連携の下、「芯の通った学校組織」の構築を一層推進していきます。

「20の観点」に係る観点別留意事項

観 点		観点別留意事項
学校の教育目標の具体化	1 学校の重点目標が3～4つ程度に具体化され、その達成状況を図るための検証可能な達成指標が設定されている。	・児童生徒の実態、学校の喫緊の課題に即した重点目標になっているか（重点目標は、知・徳・体の3つである必要はない）。 ・達成指標は、前年の状況も踏まえた、適切なレベルになっているか。
	2 重点目標を達成するための取組を、重点的取組及び取組指標により具体的に設定している。	・取組指標は、「誰が」「何を」「どれくらいの頻度で」という、検証可能な内容になっているか。
	3 重点目標達成に向けたPDCAサイクルが、年3回以上の短期で行われるよう計画され、検証・改善が行われている。	・目標の達成状況を検証するだけでなく、取組内容の検証を行い、取組指標等を修正の上、具体的な改善につなげているか。 ・学校関係者評価が、学校関係者が学校状況を十分に理解し、学校と意見交換をして能動的に評価するものとなっており、アンケートをもって学校関係者評価としていないか。
	4 重点目標達成に向けた学校評価を行う体制が、主幹教諭、指導教諭、教務主任等のミドルリーダーを活用した体制となっている。	・主要主任等を中心に、学校評価の立案・検証・課題提起等の業務を行う体制となっているか。
	5 保護者、地域住民の協力を得られるよう、4点セット(重点目標、達成指標、重点的取組、取組指標)が学校便りやホームページ等で公表され、また、PTAや地域住民との意見交換会などで活用されている。	・4点セットやその進捗状況が、学校便りやホームページ等で分かりやすく公表されているか。 ・4点セットを示しながら、保護者や地域住民と意見交換を行い、重点目標の達成に向けた具体的な協力を求める機会を設けているか。
	6 教職員評価システムに基づき、各教職員の目標が、学校の重点目標と連動した形で設定されている。	・管理職は、重点目標等を全教職員に浸透させているか。 ・「学校の重点目標→各分掌等目標→個人の自己目標」と連動しているか。 ・校長は、面談や中間申告時に、教職員の自己目標に対して適切な指導・助言を行っているか。
	7 教職員評価システムに基づく各教職員の目標を決める際、その目標に関係する主任等が目標設定に関わっている。	・各主任等は、学校の重点目標に基づき、具体的な分掌等目標（取組指標、達成指標）を定めているか。 ・各主任等は、分掌会議等において、所属する教職員の目標設定に関わるとともに、進捗状況を把握し、適切な指導・助言を行っているか。
目標達成に織り込んだ学力・体力向上	8 全国学力・学習状況調査や大分県学力定着状況調査の結果等を活用して、課題を把握し、具体的な目標・取組の下、短期の検証・改善により授業改善等の学力向上の取組を進めている。	・児童生徒のつまずきを、調査学年だけでなく全学年の課題として具体的に分析の上、時間を置くことなく改善のための取組を進めているか。 ・ドリルタイムや家庭学習の量を増やすだけでなく、授業改善の視点で取組を進めているか。
	9 管理職の下、主幹教諭や指導教諭、教務主任を中心に、教育課程の編成や学力向上会議の開催が行われ、学校全体で学力向上を進めている。	・教務主任等が、教育課程の編成や学力向上会議の企画立案・運営を中心となって行い、その内容を全教職員に共有させているか。
	10 校内研修及び校内研究が、管理職や主幹教諭、指導教諭の下での教務主任と研究主任の適切な役割分担により、学校の重点目標や課題と結びついて計画的に行われている。	
	11 司書教諭等を中心とした組織的な指導体制の下で、学校図書館を活用した取組が行われている。	・司書教諭、図書館担当、学校司書等の役割やミッションが明確化され、全教職員で共通理解した上で、図書館教育の計画に則って取り組んでいるか。
	12 全国体力調査の結果等を活用して、課題を把握し、具体的な目標・取組の下、短期の検証・改善により授業改善等の体力向上の取組を進めている。	・課題を具体的に分析し、時間を置くことなく改善のための取組を進めているか。 ・児童生徒の運動量の目安を立て、それを増やすだけでなく、運動に対する意欲・関心を高めたり、体育の授業を要とした教育活動全体の改善の視点で取組を進めているか。
13 管理職や主幹教諭、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学校全体で「一校一実践」が行われている。	・「一校一実践」を、体育主任・体育科教員に任せるのではなく、体育の授業以外にも位置づけ、学校全体で取り組んでいるか。	
基盤となる学校運営体制	14 市町村学校管理規則に基づき、主要主任等が市町村教育委員会の承認のうえ、適切に任命されている。	・市町村教育委員会は、承認するに当たって、主要主任等に主任制度及び主任手当の趣旨が徹底されるよう、管理職や主要主任等を指導しているか。
	15 管理職や主幹教諭の下、主要主任等が各分掌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等を他の教職員に周知し、指導・助言を行うとともに、教職員の考えを集約して管理職に伝えている。	・管理職は、分掌会議等により、主要主任等が学校運営方針や運営委員会での協議事項等を教職員に周知したり、教職員の考えを集約したりする機会を十分設定しているか。 ・管理職は、主要主任等がリーダーシップを発揮して取組を進める体制（部会やプロジェクトチームなど）を設けているか。 ・主要主任等は、学校運営方針や運営委員会での協議事項等を教職員に周知し、指導・助言を行っているか。 ・主要主任等は、教職員の考えを集約して管理職に伝えているか。
	16 主任制度及び主任手当の趣旨が全ての教職員に徹底されている。	・管理職は、主任手当拠出の状況の把握に努めるとともに、主任制度及び主任手当の趣旨を全教職員に定期的に周知・徹底しているか。
	17 市町村学校管理規則に基づき、運営委員会が設置されている。また、学校運営組織図は、主幹教諭や指導教諭、主要主任等が中心となっており、分掌主任等の氏名が明示されている。	
	18 運営委員会が定期的開催され、主要主任等との連携・協議を通じて、校長の意思決定を補佐するものになっている。	・運営委員会が週1回行われるなど、定期的な開催となっているか。 ・管理職は、運営委員会で充実した企画立案がなされるよう、議事内容を予め示し、主要主任等に積極的な提案をさせる機会を十分設けているか。
	19 職員会議が意思決定を行う場となっていない。	・運営委員会と職員会議の役割の違いを、全教職員で共通理解しているか。 ・職員会議の回数や時間の効率化のための工夫（運営委員会の協議事項を紙面で周知等）を行っているか。
20 管理職の下、衛生委員会等の活動を中心に、教職員の健康管理の充実に組織的に対応している。		

< 学校・家庭・地域による学校目標の協働達成の推進 >

【 現状 】

学校

家庭・地域

平成25年度 学校経営の最重点

学校名 ○○市立○○小学校

【学校教育目標】 人間性豊かな心身ともにたくましい○○っ子の育成

重点目標	達成指標	重点的取組	学校の取組指標



学校関係者評価委員会

(学校の自己評価を学校関係者が評価)

[イメージ]学校関係者評価委員会が、必要に応じてメンバーを充実させ、評価を行うだけでなく、能動的に活動を行う。

【 目標協働達成校 】

学校

目標協働達成チーム(仮称)

家庭・地域

重点目標	達成指標	重点的取組	学校の取組指標
確かな学力の定着	次年度の大分県学力定着状況調査で、平均正答率を5%向上する。	朝の「○○小タイム」の中に「スキルタイム」を設定し、基礎基本の確実な定着を図る。	漢字・計算等のドリルプリントを用意し、全員に取り組ませる「スキルタイム」を週2回実施する。
		学年に応じた自主学習等に取り組ませ、家庭での学習習慣の確立に取り組む。	担任が、毎日、自主学習等の内容指導を行う。
	児童の自己評価において、「自分の考えを積極的に話している」と回答する児童の割合を6割以上にする。	「ねらいが明確で、課題・まとめがある授業」の工夫改善に取り組む。	学年ごとの互見授業を、学期に1回以上行う。
		自分の考えを持ち、発言できるよう、調べ学習やグループ学習を取り入れた授業に取り組む。	全学級で、学校図書館を活用した授業を、学期に1回以上行う。 月に1回程度、学習アンケートを行い、状況を把握し、授業の改善を行う。

家庭での取組指標(例)	地域(町内会、自治会等)での取組指標(例)
週1回ノーテレビデーをつくる。	総合学習などでゲストティーチャーとして積極的に参加する。
毎日、10分でも、お父さんかお母さんが勉強を見てあげる(学習習慣)。	退職した先生を中心に放課後寺子屋を設置し、地域ボランティアが教える。
1学期に1回は学校へ行こう。	年3回、かるた大会など地域密着イベントを実施する。