

「芯の通った学校組織」の取組と今後の方向性について

取組開始時(平成20年代前半)の本県の学校運営組織の状況

- ▲目標達成マネジメントが不十分 ▲主任制度が機能していない
- ▲分掌会議を行わず、職員会議の議題も事前に周知されない
- ▲50歳半ばの教職員の参画意識や意欲を高めることが困難
(H24「学校の組織的課題解決力向上について(提言)」より)

平成24年度から足掛け12年にわたり、3つのステージ制による
「芯の通った学校組織」の構築による改革を推進

【総括】

①第1ステージ(期間:平成24年度～平成28年度)

POINT>「芯の通った学校組織」の構築・活用

校長のリーダーシップの下、全ての教職員が目標達成に向けて組織的に教育活動に取り組む「芯の通った学校組織」の構築を重点的に推進

- 目標達成に向けた組織的な取組が行われるとともに、教職員の学校運営への参画意識に高まりが見られはじめた

②第2ステージ(期間:平成29年度～令和元年度)

POINT>大分県版「チーム学校」の実現

「芯の通った学校組織」を基盤として、「教育水準の向上」を図る
→大分県版「チーム学校」の実現

- 「4つの観点」において、ほぼ全ての学校が全観点A評価以上に到達するなど、全ての観点を質の向上が進んだ
- SC・SSWといった専門スタッフが各種校内委員会に参画する体制の整備など、専門性に基づくチーム体制の構築が進んだ

③第3ステージ(期間:令和2年度～令和5年度)

POINT>学校における働き方改革×地域とともにある学校

これまでの取組を基盤に「地域とともにある学校」「学校における働き方改革」を達成する学校マネジメントにより、更なる向上を目指す

- 市町村立学校のCS導入率は8割を超えた
- 会議や研修、学校行事等の継続的な見直しにより、時間外在校等時間の縮減を達成
- コロナ禍で得られた新たな知見を「共有知」にして推進
→・ICTの利点を活用した「芯」の推進・更なる深化
・「当たり前」の見直しや目的・ねらいの再検討による働き方改革の加速

学校の組織的課題解決力の向上を図り、これを基盤として
子どもたちの学力や体力の向上、意識の変容にも貢献

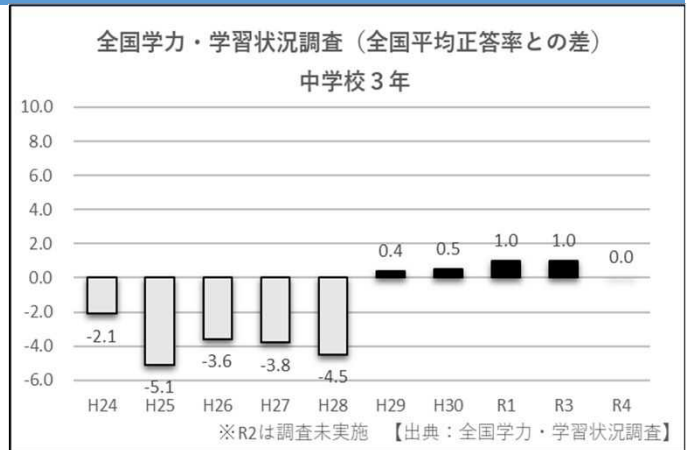
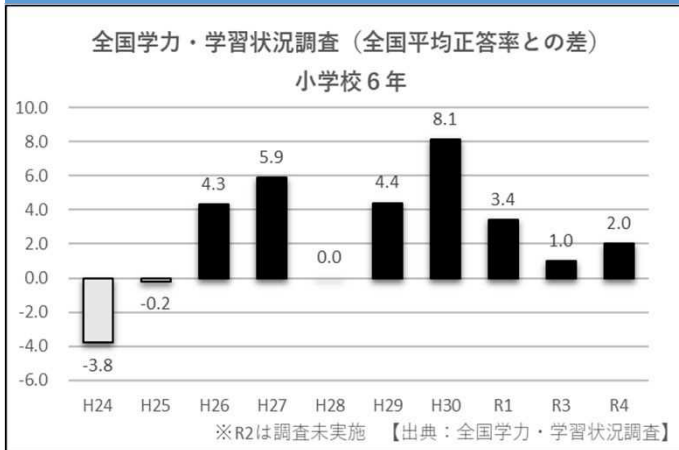
【成果】

◇学校マネジメントの観点からの成果

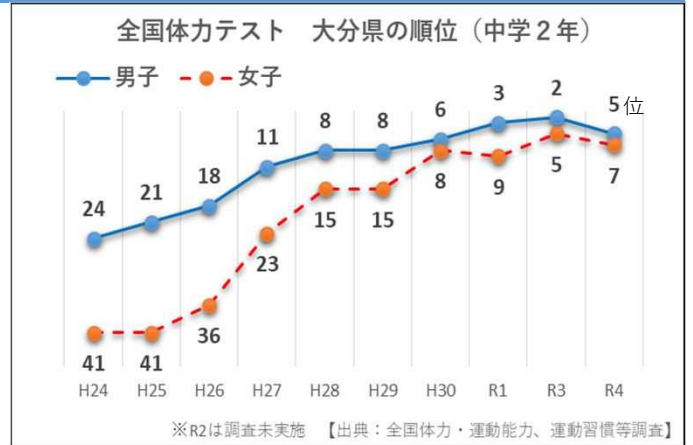
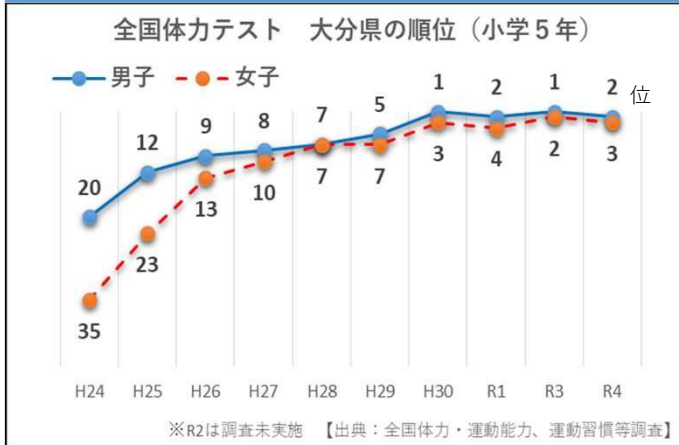
- 目標達成マネジメントが機能
- 運営委員会等を通じて主任制度が機能
- 学校運営への参画意識の向上

◇教育課題の観点からの成果

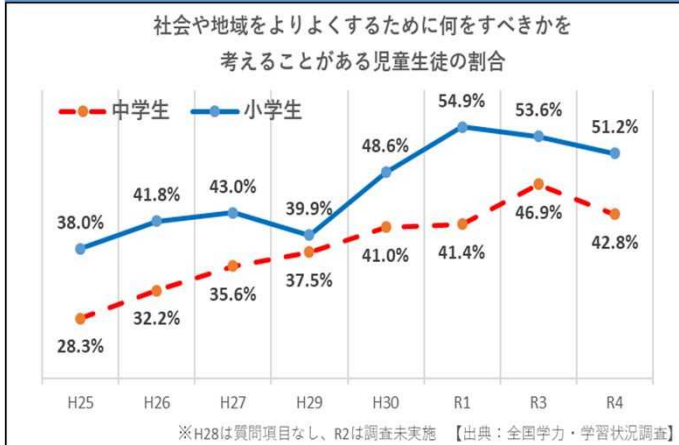
学 力



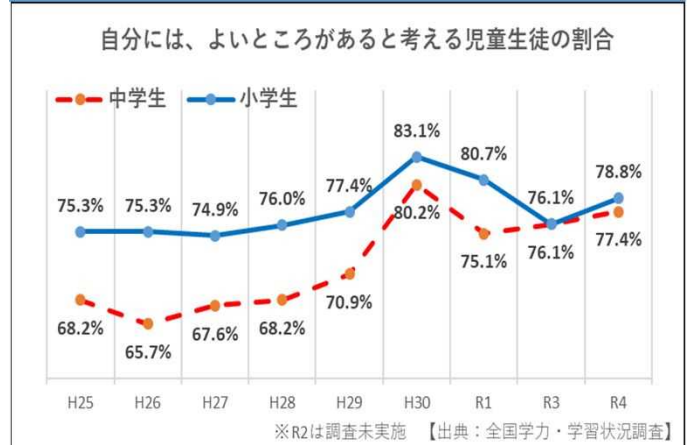
体 力



地 元 愛



自己肯定感



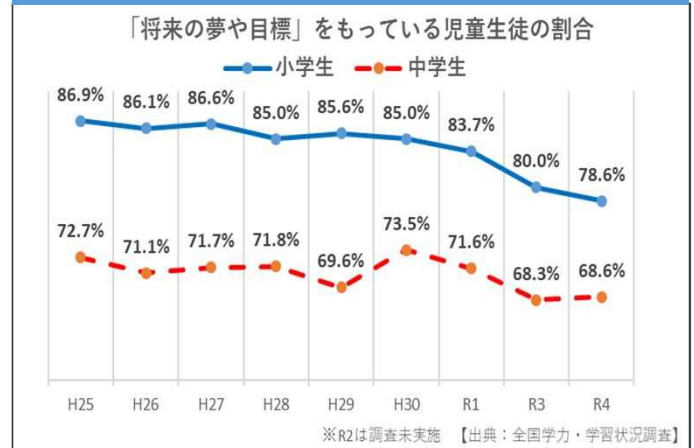
一方で、課題もみられていることから、引き続き取組を推進する必要

- ・むし歯本数
- ・「将来の夢や目標をもっている」と回答する児童生徒の減少
- ・不登校児童生徒の増加

むし歯



将来像

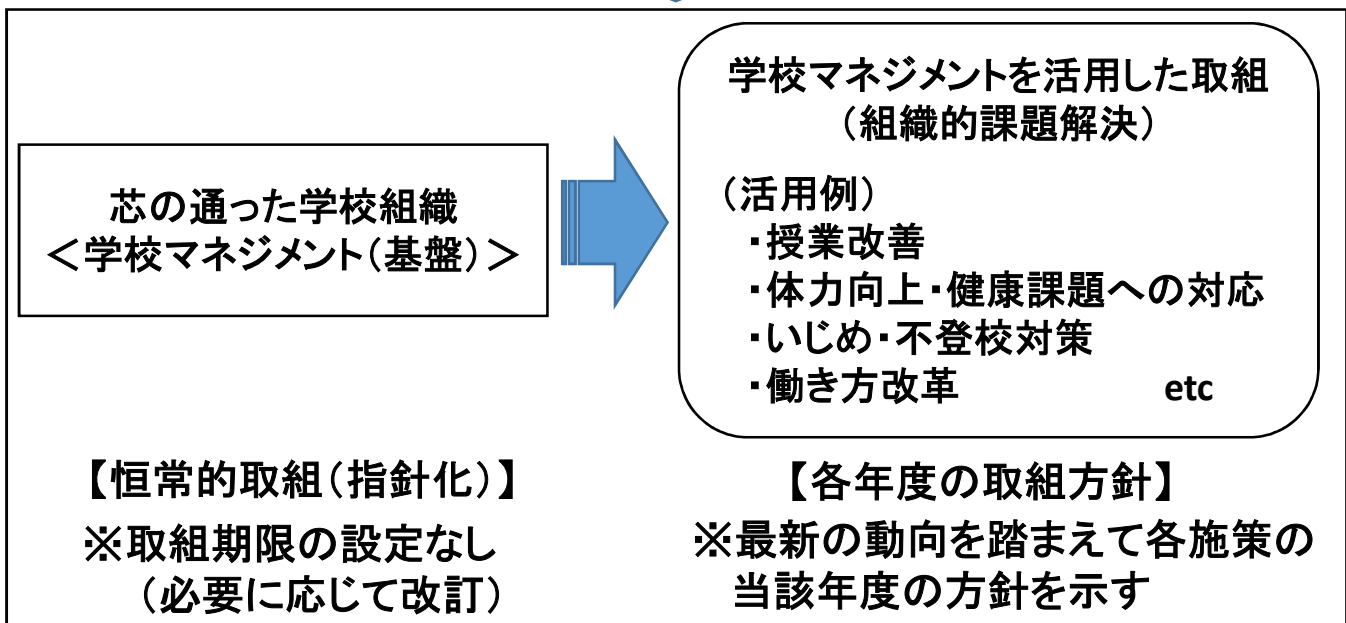


不登校



10年を超える取組において定着が見られる
「学校マネジメント」(基盤部分)を恒常的取組として整理・構造化

【R6～】



「学校マネジメント」推進指針

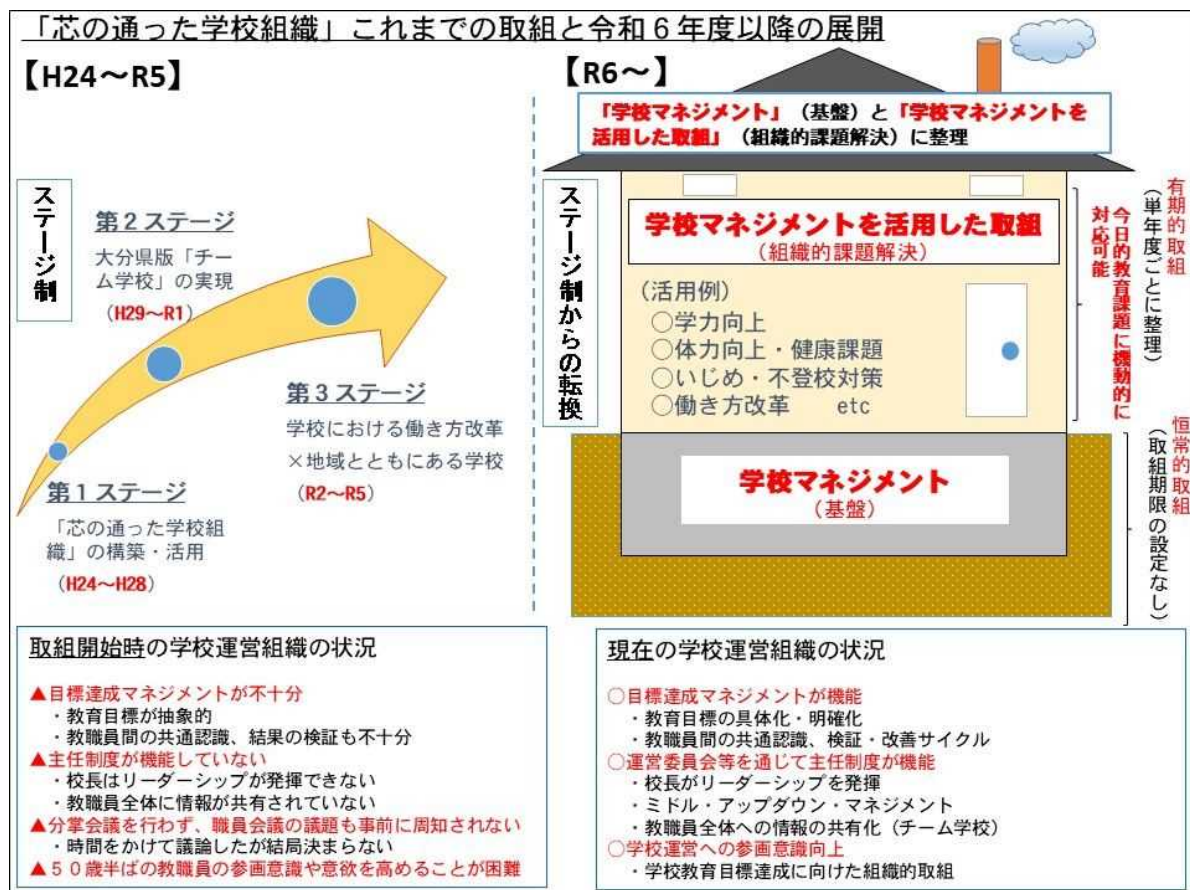
～「芯の通った学校組織」を活用した教育課題の解決に向けて～

【概要】

<策定のポイント>

- 令和6年度以降の「芯の通った学校組織」の取組は、「学校マネジメント」と「学校マネジメントを活用した取組（学校マネジメントを活用して学校の諸課題を解決する取組）」の2段階構造として整理
- 指針では、「学校マネジメント」を恒常的取組として整理し基盤として位置づけて、学力・体力・いじめ・不登校などのマネジメントを活用して解決することが期待される諸課題の具体的内容は、単年度ごとに「取組方針」として定めることで、今日的教育課題に機動的に対応することを目指す

(従来のステージ制からの転換)



- 指針では、これまでのプランにおいて、ステージを更新する都度記載してこなかった芯の取組の必要性等について再記載・再定義するとともに、**保護者や地域の方、本県で教員を目指す方等教育関係者以外の多くの方が手に取りやすいようにできる限り平易な表現**とすることに努める

< 指針の概要 >

1. 「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

校長のリーダーシップの下、全ての教職員が目標達成に向けて組織的に教育活動に取り組む学校 → 「目標達成マネジメント」と「組織マネジメント」が機能している学校

- | | |
|--|--------------------------|
| <p>■ 学力・体力向上等に向けて学校の具体的な目標や取組が設定され、その達成のために学校全体で検証・改善を繰り返す学校
→ <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> | <p><u>目標達成マネジメント</u></p> |
| <p>■ 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
→ <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></p> | <p><u>組織マネジメント</u></p> |

(2) 「目標達成に向けた組織的な取組」の必要性～なぜ組織的取組が必要なのか～

- 持続的・発展的な学校改善を進めるため
- 指導力向上や問題等への早期対応を図るため
- 学校が最大のパフォーマンスを発揮するため

(3) 「基盤となる学校運営体制」の必要性

- 「目標達成に向けた組織的な取組」を進めるためには、校長の下でリーダーシップを発揮できる体制（学校のミドルリーダーたる主任等が各分野の責任者としてリーダーシップを発揮する体制）の確立が必要
- 管理職・主要主任等からなる「運営委員会」の活用による学校運営（校長のリーダーシップを補助）



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が可能に

2. 求められる「学校マネジメント」

(1) 目標達成マネジメント

子どもたちの実態や地域のニーズ、時代の要請に見合った教育目標を掲げ、学校の喫緊の課題を踏まえた具体的な重点目標や取組を設定、実践し、取組の検証・改善を繰り返しながら、持続的・発展的な教育活動を実現するマネジメント

(2) 組織マネジメント

目標達成に向けた組織的な取組を効果的に進めるため、校長のリーダーシップの下、主任等が管理職と他の教職員をつなぐ役割を担うとともに、分掌間の連携を密にしながら校長のリーダーシップを支える学校運営体制を構築するマネジメント

(3) 家庭・地域との「連携と分担」によるマネジメント（学校・家庭・地域の協働）

学校が様々な課題に対処するためには、従来型のマネジメントだけで対処するには限界がある。校長を中心に前述（1）（2）のマネジメントの強化を図るとともに、特に学校外との関係において、「連携と分担」によるマネジメントを実現することが重要

【「地域とともにある学校」づくりの推進】

学校は、地域社会の中でその役割を果たし、地域と共に発展していくことが重要であり、どのような子どもたちを育てるのか、何を実現していくのかという目標やビジョンを地域住民等と共有し、地域と一体となって子どもたちを育む「地域とともにある学校」づくりを推進する必要がある。

【本県における「地域とともにある学校」とは】

学校と地域がパートナーという関係の下、それぞれが当事者として「参画」しながら、共に子どもたちを育て、そのことを通じて共にこれからの学校や地域を創るという理念に立つ。その上で、支援を超えて目的を共有し、長期的な「双方向性」のある展望を持った「連携・協働」を行うことができる関係を構築した学校を、本県における「地域とともにある学校」の目指すべき姿とする。

3. 学校マネジメントを活用して解決することが期待される諸課題

策定のポイント②参照

4. 県教育委員会による学校マネジメントに係る指導・支援

(1) 教育事務所による指導・支援

関係市町村教委と連携の上、全ての市町村立学校への学校訪問による指導・支援を年間2回実施するとともに、必要に応じて追加訪問を実施。また、各種マネジメントツールの作成方法等の困りに際しては、学校マネジメント相談窓口にて対応

(2) 県立学校への指導支援

第三者評価をより実効性の高いものとし、県立学校と県教委が視点を揃えて学校の組織的課題解決力の向上に取り組むため、面談や学校訪問、第三者評価等を通して学校マネジメントに係る指導・支援を実施

(3) 学校マネジメントに係る指導・支援の観点

学校マネジメントに係る指導・支援は、以下4つの観点を中心に実施

【学校マネジメント4つの観点】

目標達成マネジメント

- 〈観点Ⅰ〉学校の教育目標、重点目標等の設定・共有
- 〈観点Ⅱ〉短期及び年度を跨いだ検証・改善の実施

組織マネジメント

- 〈観点Ⅲ〉主任等が効果的に機能する学校運営体制
(ミドル・アップダウン・マネジメント、効果的・効率的なチーム体制の構築)

家庭・地域との「連携と分担」によるマネジメント

- 〈観点Ⅳ〉学校・家庭・地域による目標の共有・協働

「学校マネジメント」推進指針

～「芯の通った学校組織」を活用した教育課題の解決に向けて～

令和5年9月
大分県教育委員会

はじめに

- 本県では、平成24年から足掛け12年にわたり「芯の通った学校組織」の確立による学校改革を進めてきました。この間、学校の組織的課題解決力は着実に向上するとともに、小・中学生の学力は全国平均を上回り、体力においては全国に誇れる水準まで向上するなど、教職員一人一人の弛まぬ努力の成果が、子どもたちの力となって着実に現れてきています。
- しかしながら、近年、これまで学校を支えてきた多くのベテラン教職員が退職を迎え、若手教職員の育成、全国的な労働力不足の中での人材確保、そして学校における働き方改革が課題となる中、生徒指導や特別支援教育など複雑化・多様化する様々な課題の解決を図るためには、教員だけでなく学校内外の多様な人材の力を結集し目標に向かって組織的に取り組むことが不可欠です。
- このような時代にあって、学校マネジメントを機能させ、組織的課題解決力の向上を図ることで持続的・発展的な教育活動の実現を目指す「芯の通った学校組織」の取組は、まさに学校の課題解決力の向上を図るものであり、本県教育における学校運営の基本に据えて、今後も取組の質を向上させていく必要があります。
- また、「芯の通った学校組織」の取組は、「学校マネジメント」と「学校マネジメントを活用した取組（学校マネジメントを活用して学校の諸課題を解決する取組）」の2段階構造として整理することができます。本指針では、これまでの蓄積を踏まえながら、改めて「芯の通った学校組織」の取組の整理・見直しを行い、従来のステージ制からの転換を図る形で策定することとしました。具体的には、「学校マネジメント」を恒常的取組として整理し基盤として位置づけつつ（第2章）、学力・体力・いじめ・不登校などのマネジメントを活用して解決することが期待される諸課題の具体的内容は、単年度ごとに「取組方針」として定めることで、今日的教育課題に機動的に対応することを目指します（第3章）。
- 本県の全ての子どもたちが未来を切り拓く力と意欲を身に付けることができるよう、市町村教育委員会をはじめとした関係機関との緊密な連携の下、「教育県大分」の創造に向けて、「芯の通った学校組織」の取組を着実に推進します。

目 次

第1章 「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 | ・・・ | 1 |
| 2. 「目標達成に向けた組織的な取組」の必要性 | ・・・ | 2 |
| 3. 「基盤となる学校運営体制」の必要性 | ・・・ | 5 |

第2章 求められる「学校マネジメント」

- | | | |
|---|-----|----|
| 1. 目標達成マネジメント | ・・・ | 6 |
| 2. 組織マネジメント | ・・・ | 11 |
| 3. 家庭・地域との「連携と分担」によるマネジメント（学校・家庭・地域の協働） | ・・・ | 13 |

第3章 学校マネジメントを活用して解決することが期待される諸課題

・・・ 18

第4章 県教育委員会による学校マネジメントに係る指導・支援

- | | | |
|------------------------|-----|----|
| 1. 教育事務所による指導・支援 | ・・・ | 19 |
| 2. 県立学校への指導・支援 | ・・・ | 20 |
| 3. 学校マネジメントに係る指導・支援の観点 | ・・・ | 21 |

参考資料

第1章 「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

子どもたちの学力・体力の向上を図るとともに、いじめ・不登校等の諸課題に迅速・的確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重要である。しかしながら、平成20年代前半の本県の学校では、教育目標が抽象的すぎる、主任制度が十分機能していないなど、学校マネジメントに大きな課題が見られた。

こうした状況を踏まえ、平成24年度から、校長のリーダーシップの下、全ての教職員が目標達成に向けて組織的に教育活動に取り組む「芯の通った学校組織」の構築による学校改革を進めてきた。本取組は各学校が、学校教育課題の解決に向けて重点化・焦点化した具体的な目標や取組を設定し、基盤となる学校運営体制の下、目標達成のために検証・改善を重ねることで持続的・発展的な教育活動の実現を目指すものである。

【芯の通った学校組織】

校長のリーダーシップの下、全ての教職員が目標達成に向けて組織的に教育活動に取り組む学校 = 「目標達成マネジメント」と「組織マネジメント」が機能している学校

- 学力・体力向上等に向けて学校の具体的な目標や取組が設定され、その達成のために学校全体で検証・改善を繰り返す学校

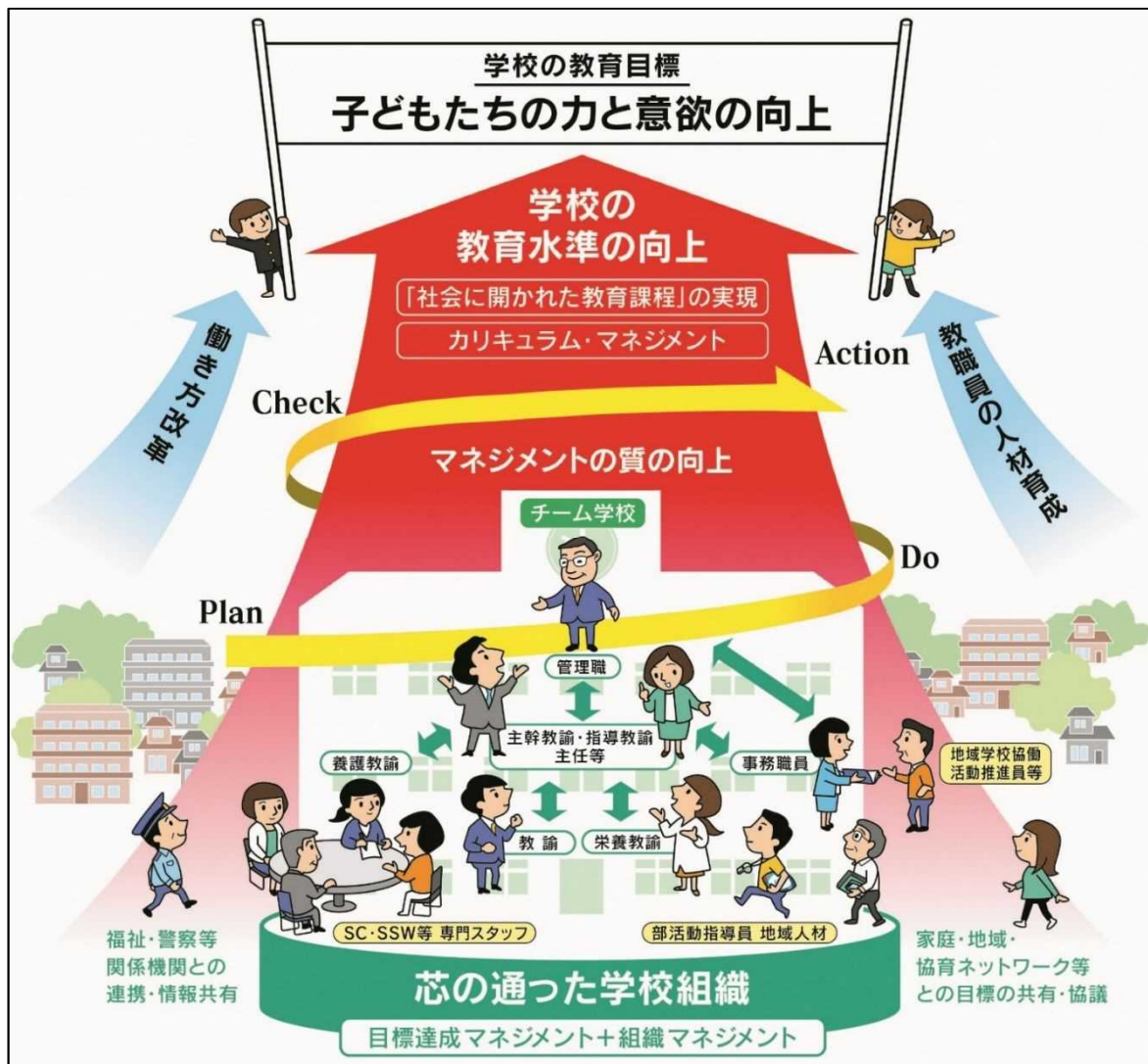
→ 目標（芯）の達成に向けた組織的な取組を行う学校組織

目標達成マネジメント

- 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）

組織マネジメント



2. 「目標達成に向けた組織的な取組」の必要性

そもそも学校は、どうして目標達成に向けて組織的に取り組むことが必要なのだろうか。

○ 持続的・発展的な学校改善を進めるため

第一に、子どもたちの力を伸ばすために、学校は前例踏襲に陥ることなく、学校改善を進める必要があるからである。

学校には子どもたちの思考力・判断力・表現力等を総合的にバランスよく育てていくことが求められている。このため、学校は、日々の業務を前例踏襲的に進めるのではなく、教育活動を改善していかなければならない。改善を進める上では、必要な教育活動を行いながら、その時々学校の重点的な課題を発見して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。そして、行った取組の検証と成果の客

観的な把握の上に、新しく課題を見付け、次の活動につなげていく検証・改善を繰り返すことで、持続的・発展的な学校改善を進める必要がある。

課題を不断に発見し、重点的な目標を設定して、その達成に向けて組織として持続的に取り組む学校の実現が、子どもの力を伸ばす必須の条件である。

○ 指導力向上や問題等への早期対応を図るため

第二に、教員の指導力向上やいじめ等への早期対応を図るためには、組織的な取組が不可欠だからである。

学校の教育活動の中心は授業であり、学校改善の中心は教員の指導力向上による授業改善である。また、学力・体力向上等を進める前提として、いじめの早期発見・早期対応等により学校が安全・安心な環境である必要がある。一方、学校の教育活動の多くは、それぞれの教室の中で行われており、組織的な取組なしには指導力向上や早期対応は困難である。

すなわち、教員は、初任者を含め通常一人で授業を行っており、そのままでは先輩教員や同僚の教員から学ぶ機会が乏しいため、指導力の向上が図られにくい。しかも教員は子どもに対する教育活動が主な業務であり、仕事内容を評価される緊張感も発生しにくい。このため、学校は、学校全体の指導上の課題を設定し、互見授業や校長による巡回、公開授業、校内研修といった同僚から見られる緊張感の中で、指導力を高める機会を組織的に設ける必要がある。

また、いじめや不登校等に対しては、早期に問題を発見し、早期に対応することが重要である。ところが、担任任せの環境の中で、担任が兆候を見逃したり、問題を一人で抱え込んだりすることにより、問題を深刻化させ解決を遅らせることがある。

このため、日頃から教員間で子どもの様子について情報を交換し、生徒指導主事等が全体に目を配り、問題の兆候がある場合には管理職へ報告するとともに、福祉・警察等関係機関との情報共有を行うなど、組織的な対応が必要である。このほかICTの活用や学校の働き方改革など今日的課題にも組織的に対応することが重要である。

○ 学校が最大のパフォーマンスを発揮するため

最後に、学校は、目標に向かって組織的に取り組むことで、最大のパフォーマンスを発揮できるようになるからである。子どもへの教育効果は、教職員が組織的に指導する時、大きいものとなる。例えば、1つの学級だけでなく学校全体で体力向上に取り組むことにより、子どもたちの間に連帯意識や切磋琢磨する気持ちが生まれ、生き生きとした活動となる。あるいは、いじめ対応において、教職員全てが些細ないじめにも即座に毅然と対応する学校と、各教職員の指導方針がばらばらな学校とでは、指導効果が大きく異なることは明らかである。

また、教職員にとっても、目標に向けて組織的に取り組むことが意欲の向上につながる。明確な目標と校長等のリーダーシップの下、全員が目的意識を一致させて役割を果たそうと努力する時、意欲は大きく高まる。逆に、目的意識が希薄な集団や、「がんばろう」とする者に冷ややかな視線が送られるような集団では、意欲は減退し、たとえ一定の結果を出しても充足感は得られにくい。目標達成に向けて組織的に取り組むことは、教職員の意欲や充足感を高め、その取組のみならず学校教育全体の活発化をもたらす。

このように、学校が持続的・発展的な学校改善を進める上で、また教員の指導力向上や早期対応を図る上で、さらに学校が最大のパフォーマンスを発揮する上で、学校は目標達成に向けて組織的に取り組むことが必要である。

3. 「基盤となる学校運営体制」の必要性

「目標達成に向けた組織的な取組」を進める上では、その基盤となる学校運営体制が構築されている必要がある。統一的な教育方針の下で一体的な教育活動を進める体制がなく、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、学校の目標達成に向けて組織的に取り組むことはできない。

このため、校長がその教育方針の下でリーダーシップを発揮できる体制を確立していなければならない。

他方、校長がリーダーシップを発揮できる体制とは、校長が強いトップダウン型の管理職として教職員に一方的に指示を出す体制と同じではない。非常災害時等を除き、管理職が一方的に指示を出す組織では、教職員の学校運営への参画意欲が欠け、結果、校長が目指す目標の達成が困難になりかねない。また、校長が全ての教職員や学校関係者から適時に情報や説明を得ることは不可能である。

このため、学校の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リーダーシップを発揮する体制が必要となる。

また、一体的な学校運営を行うためには、分掌相互の連絡調整を行いながら意思決定を行うことが必要であり、管理職と主要な主任等からなる「運営委員会」の活用が求められる。「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、校長等管理職の下、学校運営に係る企画立案を行うこととなる。

このように、校長等管理職の学校運営方針の下で、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強めながら、校長のリーダーシップを補助するという、基盤となる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。また、このような組織的な体制があれば、管理職や教職員に人事異動があっても、それまでの取組を持続し、発展させていくことが可能である。

第2章 求められる「学校マネジメント」

1. 目標達成マネジメント

子どもたちの力を伸ばすために、各学校は前例踏襲に陥ることなく、学校改善を進める必要がある。子どもたちの実態や地域のニーズ、時代の要請に見合った教育目標を掲げ、学校の喫緊の課題を踏まえた具体的な重点目標や取組を設定、実践する。そして、取組の検証と成果の実感の上に次なる課題を特定し、更なる取組につなげていく。そのような検証・改善を繰り返すことで、持続的・発展的な教育活動を実現することができる。このような手法を目標達成マネジメントという。

○ 重点目標の設定

目標設定の目的は、教育を改善することである。授業を中心として多くの校務を行っている学校において、全てを同時に改善することは困難であり、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になってしまう。学校が目指している方向性や解決すべき課題が全教職員及び家庭・地域により共有され、エネルギーを集中して取組を行うため、重点目標は多くとも3～4項目に絞る必要がある。また、学習指導要領はもとより、県や市町村の重点方針等を踏まえつつ、学校の教育目標の達成に向けて真に重点的なものを設定することが重要である。

【ポイント】

- ・重点目標は多くとも3～4項目に絞る。
- ・子どもの実態を捉え、連携・協働する保護者や地域の方が見ても育成を目指す資質・能力が明確なものとなるように設定する。

○ 達成指標の設定

重点目標の達成状況を検証するためには、達成指標の設定が必要である。検証を行うことができなければ、教職員及び家庭・地域が取組の成果を実感することも、検証結果を踏まえて次なる改善に向かうモチベーションを維持・向上させることも困難である。教職員及び家庭・地域が、取組の成果として子どもの成長を実感し、その成功体験の共有の上に、新たな課題を見付け、次の活動につなげていく検証・改善を繰り返すためには、達成指標はできる限り数値化し、検証可能なものとする必要がある。

【ポイント】

- ・達成指標は数値化するなど検証可能なものとし、取組の方向性や成果の実感が曖昧になることがないように、1つの重点目標に対して多くとも2項目程度に絞る。
- ・学校の教育目標と重点目標の達成状況をよりの確に把握するため、達成指標は、子どもの成果に関するものを設定することを原則とする。

○ 重点的取組の設定

重点目標の達成に向けて教職員が意識的に取り組むためには、目標達成に具体的につながる手立てとして、重点的取組の設定が必要である。手立てがなければ、どのような目標も「絵に描いた餅」となる。重点目標の達成に向けて教職員が意識的に取り組むことが可能な内容とするため、重点的取組は各重点目標に対し3つ程度に絞り、学校全体で教育活動を展開する必要がある。なお、目標達成のためには、家庭、地域との連携も重要であり、家庭や地域が主体となった取組も含める必要がある。

【ポイント】

- ・重点的取組は各重点目標に対し3つ程度に絞り、可能な限り家庭や地域が主体となった取組も含める。

○ 取組指標の設定

重点的取組の取組状況を検証するためには、取組指標の設定が必要である。重点目標を達成するために「何を実践するのか」が学校評価を用いた学校改善の狙いであることから、取組指標は「誰が」「何を」「どのくらいの頻度で」行うかを明確にする必要がある。また、取組の先に子どもの成長(変容)をイメージできる指標を設定することが重要であることから、年間数回しか実施しない取組等を設定することは適当ではなく、取組状況を定期的に把握でき、短期の検証に適したものを設定する必要がある。

【ポイント】

- ・取組指標は「誰が」「何を」「どのくらいの頻度で」行うかを明確にする。
- ・取組の先に子どもの成長(変容)をイメージできる指標を設定することが重要であることから、取組状況を定期的に把握でき、短期の検証に適したものを設定する。

○ 学校評価の4点セット ～マネジメントツールとしての学校評価の活用～

目標達成マネジメントは、子どもたちの実態や地域のニーズ、時代の要請に見合った教育目標を掲げ、学校の喫緊の課題を踏まえた具体的な重点目標や取組を設定、実践し、検証・改善を繰り返しながら、持続的・発展的な教育活動の実現を目指す取組であり、その実施に当たっては、学校評価の要素（前述した、重点目標、達成指標、重点的取組、取組指標）を目標達成マネジメントツールとして活用することが重要である。

本県においては、これら4要素をまとめて「学校評価の4点セット」と呼称し、学校評価を目標達成マネジメントツールの中核と位置づけることで、学校の教育目標の達成に向けた組織的・継続的な検証・改善を推進する。

【参考:学校評価について】

◆法令上の規定

【学校教育法】

第42条 小学校は、文部科学大臣の定めるところにより当該小学校の教育活動その他の学校運営の状況について評価を行い、その結果に基づき学校運営の改善を図るため必要な措置を講ずることにより、その教育水準の向上に努めなければならない。

【学校教育法施行規則】

第66条 小学校は、当該小学校の教育活動その他の学校運営の状況について、自ら評価を行い、その結果を公表するものとする。

2 前項の評価を行うに当たっては、小学校は、その実情に応じ、適切な項目を設定して行うものとする。

第67条 小学校は、前条第1項の規定による評価の結果を踏まえた当該小学校の児童の保護者その他の当該小学校の関係者（当該小学校の職員を除く。）による評価を行い、その結果を公表するよう努めるものとする。

第68条 小学校は、第66条第1項の規定による評価の結果及び前条の規定により評価を行った場合はその結果を、当該小学校の設置者に報告するものとする。

（上記法・規則ともに中学校、義務教育学校、高等学校、特別支援学校等に準用）

上記規定により、学校は以下の3点が求められている。

- 学校による自己評価を実施し、その結果を公表すること
- 保護者などの学校の関係者による評価(学校関係者評価)を実施するとともに、その結果を公表するよう努めること
- 自己評価の結果・学校関係者評価の結果を設置者に報告すること

◆学校評価の目的

- ① 教育活動その他の学校運営について、学校として組織的・継続的な改善を図るため
- ② 学校が説明責任を果たすとともに、保護者、地域住民等から理解と参画を得て、学校・家庭・地域が協働した学校づくりを進めるため
- ③ 設置者等が学校に対する支援や条件整備等を講じることにより、一定水準の教育の質を保証し、その向上を図るため

【大分県教育委員会 『学校評価の手引き』(2013)】

○ 目標達成に向けた検証・改善

主任等の学校運営への参画意識が高まることで、目標達成に向けた組織的な学校運営が一層可能となる。このため、重点目標及び達成指標、重点的取組及び取組指標の設定、それに基づく検証・改善のPDCAサイクル（以下「サイクル」という。）の進行管理は、校長等の管理職が、教務主任をはじめ、重点目標の達成を担う主任等に主体的に関わらせながら行う必要がある。

1年に1回だけの検証では、「検証→改善」のサイクルが形式的なものになってしまうことが危惧される。このため学期ごと、あるいはより短期で回すことも考えられる。また、日常の教育活動の中で課題等が見つかった場合や各種調査やアンケート等の結果が出た場合は、項目に応じて適宜適切に検証・改善を行う必要がある。

検証・改善のサイクルを機能させるため、以下を中心とする「検証・改善フロー」の手順に沿って実施する必要があるが、的確な検証のためには、客観的なデータを用いることが肝要である。

- ① 重点的取組の取組状況を取組指標に基づき確認・検証
- ② 重点目標の達成度合いを達成指標に照らして確認・検証
- ③ 達成指標・取組指標の妥当性の検証
- ④ ①～③の検証を踏まえた要因分析に基づく、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）の検討

【ポイント】

- ・校内の検証・改善サイクルと、学校運営協議会の開催等を可能な限り連動させ、目指す目標を家庭・地域と共有するとともに、目標達成のための手段の改善に当たっては、家庭・地域との連携が重要である。
- ・カリキュラム・マネジメントの充実を図るため、重点的取組・取組指標の検証・改善結果を教育課程の改善につなげることも重要である。また、年度を跨いだ検証・改善の質の向上に向けて、1年間の検証・改善の成果・課題を基に、年度末までに次年度の教育課程の編成とともに「学校評価の4点セット」案を策定しておく必要がある。

2. 組織マネジメント

校長のリーダーシップの下、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ぐ役割を担うとともに、「運営委員会」等を通じて分掌間の連携を密にしながら校長のリーダーシップを支える。そのような学校運営体制を構築することにより、目標達成に向けた組織的な取組を効果的に進めることが可能となる。このような手法を組織マネジメントという。

○ 主任等のミドルリーダーが効果的に機能する体制

学校の教育目標は、目標の達成に向けて教職員一人一人が取り組むことで、はじめて意味を持つ。このため、各教職員は、校長等の管理職、主任等の指導を受けながら、学校の教育目標及び重点目標、校務分掌目標、学年目標を踏まえた自己目標を設定し、PDCAサイクルによる職務遂行を行う必要がある。その際、主任等は、目標達成に向けて組織的な取組が行われるよう、その分掌に所属する他の教職員の目標設定や年度途中の進行管理に関わる必要がある。

また、各学校において学校の教育目標の達成に向けて組織的取組を行うため、管理職と主要な主任等で構成される「運営委員会」を組織し、計画的・定期的に分掌相互の連絡調整と校務に関する提案が行われ、最終的な意思決定がなされる必要がある。このことは、議題が整理されないまま意思決定のための長時間の会議を行うことで、授業準備や校内研修等の子どもへの教育活動のための時間をいたずらに浪費することになりかねない事態や、前例踏襲的な学校運営に終始する事態を避けることにつながる。具体的には、以下を中心とする検証・改善体制に沿って主任等が効果的に機能する体制を確立する必要がある。特に、教務主任には学校全体の教育活動を推進し学校改善を担う校務の要としての中心的役割が求められる。

【検証・改善体制のポイント】

ミドル・アップダウン・マネジメント

- ・主任等は、校長の学校運営方針や活動の具体的な方向性を教職員に周知徹底すると同時に、教職員から意見や考えを引き出し、集約して管理職に伝えるといった縦の連携と、分掌間の情報交換や意思疎通など、日常的に他の主任等と連携・協議を行う横の連携を行う
- ・主任等は、このような教職員間の意思疎通を行う役割に止まらず、重点目標の達成やそれぞれの分掌等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、「運営委員会」で積極的に管理職に提案を行う
- ・ミドル・アップダウン・マネジメントを効果的に機能させるため、管理職は主任等をサポートしながら、役割と責任をしっかりと担わせる

○ 学校が「チーム」として機能する体制の整備

養護教諭・栄養教諭・学校事務職員等の少数職種の職員や、SC・SSW・部活動指導員等の専門スタッフ、教員とは異なる知見を持つ外部人材など多様な人材がその専門性を発揮して指導に携わることができる体制を整備することが重要である。特に学校事務職員については校務運営に参画する機会を一層拡大し、主体的・積極的に財務・総務等に通じる専門職としての役割を果たすことが期待される。

また、福祉・医療・警察等の関係機関との連携強化のため、各種校内委員会やケース会議に少数職種の職員や専門スタッフが定期的に参加できるよう配慮するとともに、時間を合わせるができない間の情報共有の方法を工夫するなど、職員と専門スタッフが日常的に情報共有することができる環境を整えておく必要がある。

教員同士の関係においても、校長のリーダーシップの下、教員が担う業務の適正化や、校内の各種委員会の整理・統合等の学校の組織体制の在り方を見直すこと、主任等経験豊富なミドルリーダーがリーダーシップを発揮できるような組織運営を促進することを通じて、教員が子どもとしっかりと向き合い、教員本来の業務に専門性を発揮できるようにするとともに、学級担任、教科担任、養護教諭、栄養教諭や部活動顧問等の役割を適切に分担し、学校組織全体としての総合力を発揮できる、チームとして機能する学校の実現が求められる。

○ 小規模校等における「運営委員会」の設置

本県の小・中・義務教育学校（以下「小・中学校」という。）には規模の小さな学校が多く、「運営委員会」と職員会議のメンバーの多くが重なることが考えられる。このような場合でも、会議に参加する際の意識や学校運営への参画意識を高め、議論の生産性・効率性を高めるため、「運営委員会」を置き、各主任等が責任を持って情報を整理し提案を行う意思決定の方法をとる必要がある。なお、仮に極小規模な学校で「運営委員会」と職員会議の構成員がほとんど重なるような場合は、「運営委員会」と職員朝会等で分掌間の意思疎通は十分であるとして、職員会議を置かないことも考えられる。

3. 家庭・地域との「連携と分担」によるマネジメント（学校・家庭・地域の協働）

学校が様々な課題に対処するためには、従来型のマネジメントの下、学校の有するリソースだけで対処するには限界がある。働き方改革も含め、校長のリーダーシップの下、組織として教育活動に取り組む体制を整備することが必要である。その際、校長を中心に前述の2つのマネジメントの強化を図るとともに、特に学校外との関係において、「連携と分担」によるマネジメントを実現することが重要となる。

○ 学校・家庭・地域の協働の必要性

学校は、全ての子どもたちが自立して社会で生き、個人として豊かな人生を送ることができるよう、その基礎となる力を培う場であり、豊かな学びと成長を保障する場としての役割のみならず、地域コミュニティの拠点として、地域・社会の将来の担い手となる人材を育成する役割を果たしていかなければならない。一方、地域は実生活・実社会について体験的・探究的に学習できる場として、子どもたちの学びを豊かにしていく役割が期待される。

子どもたちの生きる力は、学校だけで育まれるものではなく、家庭における教育はもちろんのこと、多様な人々と関わり、様々な経験を重ねていく中で育まれるものである。地域住民や企業、NPOなど様々な専門知識・能力を持った地域人材が関わることで、将来を生き抜く子どもたちに、実社会に裏打ちされた幅広い知識・能力を育成することができる。

加えて、学校が抱える課題が複雑化・困難化している現在、困難な課題を解決していくためには、より一層地域に開かれ、地域と積極的に向き合う必要がある。地域住民や保護者等が学校運営に対する理解を深め、積極的に参画することで、学校をより良いものにしていくという当事者意識を高め、子どもの教育に対する責任を社会的に分担していくことができる。

子どもの教育に対する責任を地域住民が家庭や学校とともに分担していくためには、「受け身の意識」から、自ら地域の将来の担い手となる子どもたちの育成に参画し、生活する地域を創っていくという「主体的な意識」に転換していくことが必要である。こうした意識の醸成のためには、学校・家庭・地域が「学び」を通じて新たな関係を作り、それぞれで考え、成長していくことが重要である。

こうした観点を踏まえ、今後、学校や地域が抱える様々な課題に社会総掛かりで対応するには、学校と地域の関係を、相互補完的に連携・協働していくものに発展させていくことが必要である。すなわち、学校と地域は、お互いの役割を認識しつつ、共有した目標に向かって、対等な立場の下で共に活動する協働関係を築くことが重要であり、パートナーとして相互に連携・協働していくことを通じて、社会総掛かりでの教育の実現を図っていくことが必要である。

○ 「地域とともにある学校」づくりの推進

学校は、地域社会の中でその役割を果たし、地域と共に発展していくことが重要であり、どのような子どもたちを育てるのか、何を実現していくのかという目標やビジョンを地域住民等と共有し、地域と一体となって子どもたちを育む「地域とともにある学校」づくりを推進する必要がある。すなわち、学校運営に保護者や地域住民等が参画することを通じて、目標や課題を共有し、学校の教育方針の決定や教育活動の実践に、地域のニーズを的確かつ機動的に反映させるとともに、適切な役割分担の下、地域が学校や家庭とともに教育の担い手となり、地域ならではの創意や工夫を生かした特色ある学校づくりを進めていくことが求められる。

学校と地域がパートナーという関係の下、それぞれが当事者として「参画」しながら、共に子どもたちを育て、そのことを通じて共にこれからの学校や地域を創るという理念に立つ。その上で、支援を超えて目的を共有し、長期的な「双方向性」のある展望を持った「連携・協働」を行うことができる関係を構築した学校を、本県における「地域とともにある学校」の目指すべき姿とする。

【地域とともにある学校の運営に備えるべき要素】

①熟議

関係者が皆当事者意識を持ち、熟慮と議論を重ねることで、子どもたちがどのような課題を抱えているのかという実態を共有するとともに、地域でどのような子どもたちを育てていくのか、何を実現していくのかという目標・ビジョンを共有し、更なる当事者意識の向上につなげていくこと

②地域の人々の参画を基盤とした連携・協働

学校と地域の信頼関係の基礎を構築した上で、学校運営に地域の人々が参画することにより、共有した目標に向かって対等の立場で共に活動していくこと

③双方向性

学校と地域が、一方的に支援する・されるという関係ではなく、相互に補完し合い、双方にとつてのメリットを創出する関係にあること

【地域とともにある学校に期待される役割】**○家庭・地域との役割の明確化**

家庭・地域との熟議をベースとした、育てたい子ども像や課題等の共有により、学校業務の棚卸しやそれぞれの役割を明確化することができる。これにより、業務の見直しや教育活動の再整理が図られ、教職員の意識改革や勤務時間の縮減等学校における働き方改革、ひいては教育活動の質の向上につなげていくことも期待される。

○地域の教育資源の活用

伝統行事や防災、農村体験などの地域活動は、子どもたちに地域社会内での人間形成を培い、社会と積極的に関わる人間として成長していく力を醸成する上で有用な学びの場となり得る。学校と地域の役割の明確化を通じた地域の教育資源の活用は、学校教育をより充実させる取組としての効果も期待される。

○地域課題解決に向けた学校のプラットフォーム化

教育活動を通じた地域との関わりは、子どもの学びの場としてだけでなく、地域の活性化、ひいては地域課題の解決につながる取組ともなり得る。このように学校を地域づくりの核として、地域課題を解決するためのプラットフォームとして機能させることも期待される。

○ 地域全体で子どもたちの成長を支えていく環境の整備

コミュニティ・スクール（CS）は「地域とともにある学校」づくりを推進するために有効な仕組みである。すなわち、地域の実情を踏まえつつ、特色ある学校づくりを推進していく役割を明確化・具現化する機能として、保護者や地域住民等による参画・連携・協働を促進していく仕組みである。また、地域学校協働活動（「協育」ネットワーク）は、学校と地域をつなぐ地域学校協働活動推進員等のコーディネートのもと、多様な地域人材が参画する地域ぐるみの教育活動である。

「地域とともにある学校」づくりを推進するためには、CSと、地域学校協働活動が、相互に補完し、高め合う存在として、両輪となって相乗効果を発揮していくことが必要であり、当該学校や地域の置かれた実情、両者の有機的な接続の観点等を踏まえた体制の構築が重要である。

すなわち、学校や子どもたち、家庭・地域が抱える課題の地域ぐるみの解決に向けて、CSと地域学校協働活動を一体的に推進することにより、地域全体で子どもたちの成長を支えていく環境を整えていくことが必要である。

また、学校が家庭や地域と連携することで、社会とつながる協働的な学びを実現するとともに、働き方改革の観点からも、保護者やPTA、地域住民、児童相談所等の福祉機関、NPO、地域スポーツクラブ、図書館・公民館等の社会教育施設など地域の関係機関と学校との連携・協働を進め、学校・家庭・地域の役割分担を実現することが必要である。

【ポイント】

- ・連携・協働する「地域」の捉え方は、立地上の地域（エリア・コミュニティ）に限らず、教育目標や教育内容の実現の観点から、地元の市町村、接続する教育機関、国内外の高等教育機関、卒業後の就職先となる企業等を含む産業界、医療・福祉等の関係機関など、様々な分野における多様な主体が想定され得る（テーマ・コミュニティ）。
- ・地域学校協働活動推進員等の学校運営協議会委員への参画を推進するとともに、地域連携担当教職員と地域学校協働活動推進員等の協議を定期的実施するなど、継続性のある協働活動に向けた体制づくりを行うことが重要である。

○ 学校・家庭・地域による目標協働達成に向けた取組

学校・家庭・地域による目標協働達成の取組は、カリキュラム・マネジメントの一つの側面であり、その取組が「社会に開かれた教育課程」の実現へと向かい、子どもたちに必要な資質・能力の育成につながることを理解しておく必要がある。地域の人々と目標やビジョンを共有し、地域と一体となって子どもたちを育む「地域とともにある学校」への転換に向けて、重点的取組と取組指標には、学校・家庭・地域のそれぞれの取組が設定され、学校の教育目標や重点目標の達成に向けて組織的な取組が行われるよう、保護者、地域住民等の理解と参画を得る必要がある。

校長等の管理職は、学校・家庭・地域が協働して行う行事等については主催を明確にする必要がある。さらに、伝統文化の継承やコミュニティの創出といった地域としての子どもたちへの期待を踏まえつつ、学校が行う行事等の総量や育成を目指す資質・能力が適正かどうかを、まずは時間対効果の視点から評価し、教育活動の質の向上と併せて精選・見直しを行う必要がある。その上で、実施される行事等については、カリキュラム・マネジメントの視点から、家庭や地域の協力を得て学校の教育活動に取り入れるなどの教育課程編成上の工夫を行ったり、家庭教育や社会教育・社会体育に委ねる部分を明確にしたりして、全体としての負担軽減や学校における働き方改革の推進につながる学校・家庭・地域の目標協働達成に積極的に取り組む必要がある。

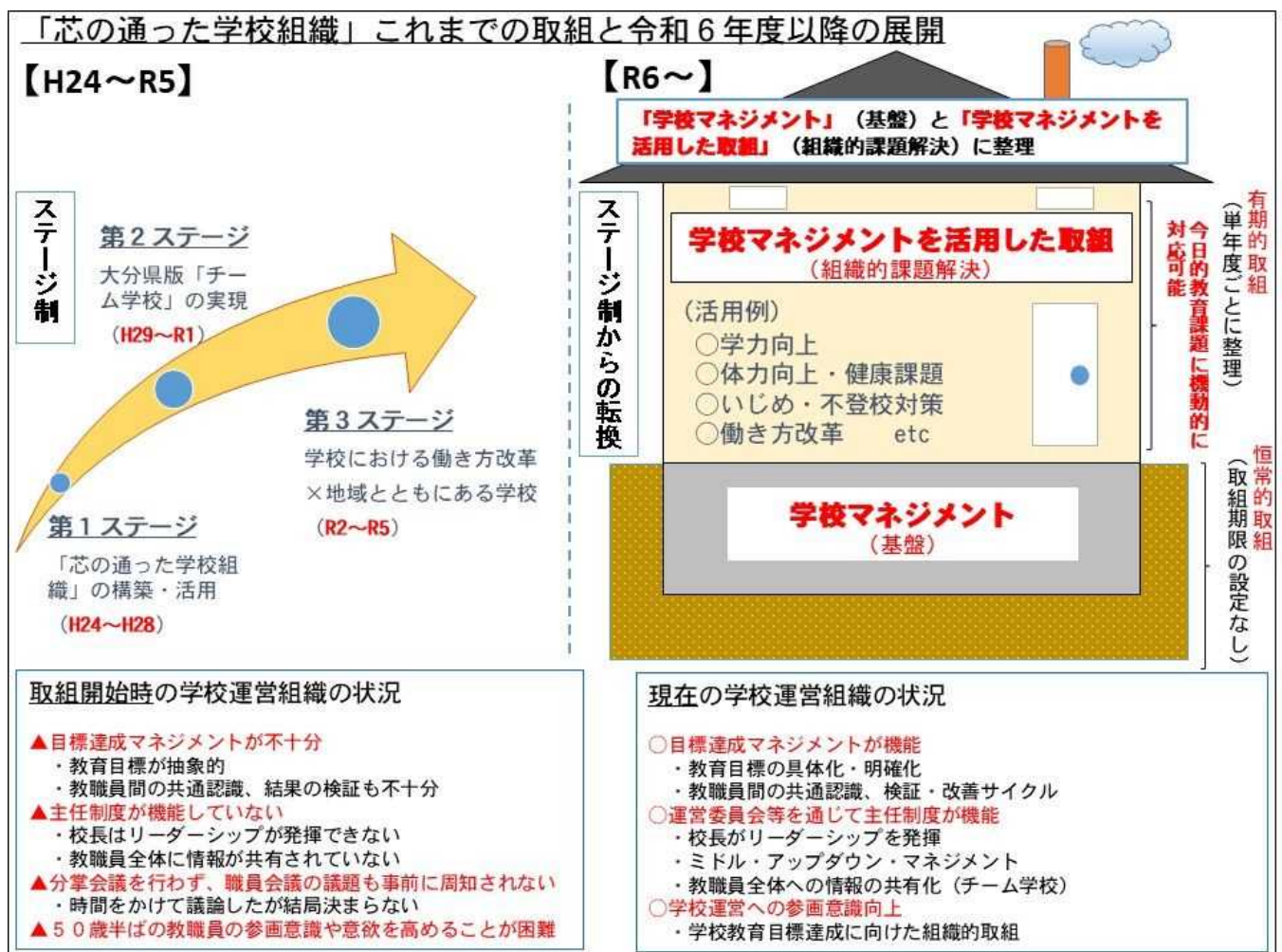
【ポイント】

- ・CSを導入している学校においては、必要に応じて学校運営協議会内に重点目標ごとの推進部会を設置するなど、目標協働達成に向けたチームとして機能させ、学校・家庭・地域の代表者が、学校の教育目標達成に向けて役割分担して取り組む内容について共有・熟議することが重要である。
- ・CSを導入していない学校においても、PTA総会、学校評議員会、及び学力向上会議(小・中学校のみ)など既存の家庭・地域との接点を活用することにより、同様の取組を進めることが重要である。
- ・「学校評価の4点セット」をはじめとする各種マネジメントツールの活用や学校運営協議会等と校内の検証・改善サイクルの連動を意識することにより、学校の現状や課題、重点目標等の共有や取組の検討を効果的・効率的に進めることが重要である。

第3章 学校マネジメントを活用して解決することが期待される諸課題

「芯の通った学校組織」の取組は、第1章で解説したとおり、各学校が学校教育課題の解決に向けて重点化・焦点化した具体的な目標や取組を設定し、基盤となる学校運営体制の下、目標達成のために検証・改善を重ねることで持続的・発展的な教育活動を実現することを目指すものであり、「学校マネジメント」と「学校マネジメントを活用した取組（学校マネジメントを活用して学校の諸課題を解決する取組）」の2段階構造として整理される。

このため本指針では、「学校マネジメント」を恒常的取組として整理し基盤として位置づけつつ、学力・体力・いじめ・不登校などのマネジメントを活用して解決することが期待される諸課題の具体的内容は、単年度ごとに「取組方針」として定めることで、今日的教育課題に機動的に対応することを目指す。



第4章 県教育委員会による学校マネジメントに係る指導・支援

1. 教育事務所による指導・支援

「芯の通った学校組織」を基盤として本県教育水準の向上を図る上で、県教育委員会と市町村教育委員会・学校現場をつなぐ教育事務所の果たすべき役割は非常に重要である。このため、教育事務所は関係市町村教育委員会と連携の上、全ての市町村立学校への学校訪問による指導・支援を年間2回実施するとともに、学校の課題解決を後押しするため必要に応じて追加訪問を実施する。また、学校における「学校評価の4点セット」をはじめとする各種マネジメントツールの作成方法等の困りに際しては、教育事務所の学校マネジメント相談窓口にて対応する。

○ 指導・支援の内容等

指導・支援が学校の課題解決に向けた具体的かつ実効性のあるものとなるよう、学校マネジメントの質の向上やカリキュラム・マネジメントの充実をはじめ、授業改善、体力向上、いじめ・不登校など、学校が抱える喫緊の課題に対する協議を重視することとする。なお、教育事務所による指導・支援は、より効果的・効率的なものとする狙いから、市町村教育委員会による指導・支援との連携・分担により行う。

また、学校訪問を通じて継ぎ目のない指導・支援のスパイラルを機能させるため、学校が抱える喫緊の課題に対する検証・改善結果についての協議をベースに、1回目訪問時には「年度を跨ぐ学校運営体制・組織マネジメントの在り方」について、2回目訪問時には「各種目標達成マネジメントツールを活用した検証・改善の在り方」について扱う。学校訪問に当たっては、教育事務所・市町村教育委員会・学校間において学校の課題の共有を行うため、各市町村教育委員会において定める学校評価書から「学校評価の4点セット」を抽出し作成した「学校評価の4点セット整理票」（24頁に作成例を記載）や前回訪問時に確認した学校の喫緊の課題等を記載した「学校訪問確認シート」を活用する。

なお、効果的・効率的な指導・支援を行う観点から、以下の3点に留意することが重要である。

【効果的・効率的な指導・支援を行うためのポイント】

- ①客観的なデータを踏まえた的確な指導・支援を行う観点から、学力調査・体力調査結果、いじめ・不登校児童生徒数等のエビデンスとなる経年データの確認を行うとともに、各種目標達成マネジメントツールを用いた協議を行う。
- ②ミドルリーダー育成の観点から、小規模校等において校務等の兼ね合いから実施が困難な場合を除き、学校訪問の際に主幹教諭・教務主任等が同席し、学校説明等を担う。
- ③学校事務職員の学校運営への参画意識を高める観点から、学校訪問の際には、学校支援センター所長等が同席し、連携校に対する支援状況の説明を行う(推奨)。

2. 県立学校への指導・支援

地域の将来を支える人材の育成に向けて、地域と連携した魅力ある高等学校づくりや地域の特別支援教育の中核となる学校づくりが求められる中、県立学校においても基盤となる学校の組織的課題解決力の向上が不可欠である。第三者評価をより実効性の高いものとし、県立学校と県教育委員会が視点を揃えて学校の組織的課題解決力の向上に取り組むため、面談や学校訪問、第三者評価等を通して学校マネジメントに係る指導・支援を行う。

【ポイント】**○面談の実施**

目標達成に向けた取組の検証・改善等について指導・支援するため、学校の目標や経営ビジョン等について課長等による面談を実施

○主幹教諭(学部主事)の学校運営への参画促進〈特別支援学校〉

学校運営への参画に係る好事例の横展開等による、主幹教諭(学部主事)の学校運営への参画意識の醸成及び学部運営力の向上

3. 学校マネジメントに係る指導・支援の観点

第1章及び第2章において解説したとおり、基盤となる学校運営体制の下、目標達成に向けた組織的取組を推進するためには、学校マネジメントを機能させることが必要不可欠である。学校マネジメントに係る指導・支援は、学校マネジメント4つの観点を中心に次頁掲載の「学校マネジメント4つの観点」に係る16のポイントを活用しながら実施する。

なお、16のポイントは求められる学校マネジメントの在り方を要素分解したものであるため、学校マネジメントを機能させるためには、「検証→改善」のサイクルの過程で各ポイントを定期的に点検・確認するとともに、個々の観点を満たすのみならず、全体の流れ・相互関連性を意識することが重要である。

【学校マネジメント4つの観点】

目標達成マネジメント

〈観点Ⅰ〉学校の教育目標、重点目標等の設定・共有

〈観点Ⅱ〉短期及び年度を跨いだ検証・改善の実施

組織マネジメント

〈観点Ⅲ〉主任等が効果的に機能する学校運営体制

(ミドル・アップダウン・マネジメント、効果的・効率的なチーム体制の構築)

家庭・地域との「連携と分担」によるマネジメント

〈観点Ⅳ〉学校・家庭・地域による目標の共有・協働

「学校マネジメント4つの観点」に係る16のポイント

観点	分類	項目
【観点Ⅰ】 学校の教育目標、重点目標等の設定・共有	1. 子どもたちに「育成を目指す資質・能力」の明確化	1 学校・家庭・地域の協議のもと、学校教育を通じて子どもたちに「どのような資質・能力の育成を目指すのか」を明らかにしながら、実態や目指す子ども像を反映した学校の教育目標を設定している。
		2 「学校評価の4点セット」が学校の教育目標や教育課題を踏まえ整理されており、3つの柱(※)との関連性も図られている。 (※) (1)「生きて働く知識・技能の習得」 (2)「未知の状況にも対応できる思考力・判断力・表現力等の育成」 (3)「学びを人生や社会に生かそうとする学びに向かう力・人間性等の涵養」
	2. 「誰が」「何を」「どのくらいの頻度で」を明確にした取組指標の設定	3 取組指標の設定において、以下の点に留意できている。 (1) 取組主体(誰が)について、「学校(教職員)」「家庭」「地域」の区別を明確にしている。 (2) 取組内容(何を)について、「育成を目指す資質能力」や「重点目標」等との整合性を図っている。 (3) 取組頻度について、短期での検証・改善が可能となるよう日常的なものにしている。 (4) (1)～(3)から妥当な根拠や理由を説明できる指標を設定している。
	3. 「学校評価の4点セット」策定プロセス	4 主任等を中心に全教職員が「学校評価の4点セット」の策定に関与することで、学校が抱える課題や目指す目標等を共有・理解している。
		5 学校運営協議会等を活用し、学校(教職員)・家庭・地域による協議を踏まえ「学校評価の4点セット」を策定している。
【観点Ⅱ】 短期及び年度を跨いだ検証・改善の実施	1. 検証・改善を行う際の事前整理	6 「育成を目指す資質・能力に向かっているか」という視点で検証・改善を行う必要があることを全教職員と共有・理解している。
		7 取組指標に基づく取組状況の確認や達成指標に基づく達成状況の確認、子どもの実態把握を効率的に実施できるよう、客観的データを得るための手段(単元テスト等)を確立できている。
	2. 検証・改善プロセス	8 校内の検証・改善体制と学校運営協議会等(既存の家庭・地域との接点を含む)の開催時期を連動させることにより、短期及び年度を跨いだ検証・改善サイクルを確立している。
		9 客観的なデータを用いて、以下を中心とする「検証・改善フロー」の手順に沿った検証・改善を実施できている。 (1) 重点的取組の取組状況を取組指標に基づき確認・検証 (2) 重点目標の達成度合いを達成指標に照らして確認・検証 (3) 達成指標・取組指標の妥当性の検証 (4) (1)～(3)の検証を踏まえた要因分析に基づく、改善方策の検討 (取組指標の向上・変更、重点的取組の深堀り・追加・見直し、推進体制の見直し、達成指標の変更等)
【観点Ⅲ】 主任等が効果的に機能する学校運営体制 (ミドル・アップダウン・マネジメント、効果的・効率的なチーム体制の構築)	1. ミドル・アップダウン・マネジメント	10 主任等のミドルリーダーが、縦と横の連携(※)を図っている。 (※) (縦の連携)・・・校長の学校運営方針や活動の具体的な方向性を教職員に周知徹底するとともに、教職員から意見や考えを引き出し、集約して管理職に伝達 (横の連携)・・・分掌間の情報交換や意思疎通など、他の主任等との日常的な連携・協議
		11 主任等のミドルリーダーが、教職員間の意思疎通を行う役割に止まらず、分掌等の責任者としてリーダーシップを発揮しながら教育活動を企画するとともに、運営委員会等において具体的な提案を行っている。
		12 管理職が、主任等のミドルリーダーをサポートしながら役割と責任を担わせている。
	2. 専門スタッフ等が専門性を発揮できる体制の整備	13 養護教諭・栄養教諭、学校事務職員等の少数職種の職員や、SC・SSW・部活動指導員等の専門スタッフ等がその専門性を発揮できるよう、工夫や環境整備(※)が図られている。 (※) ・福祉・医療・警察等の関係機関との連携強化に向けた、各種校内委員会やケース会議への定期的な参加 ・教員が担う業務の適正化や校内の各種委員会の整理等学校の組織体制の見直し ・学校事務職員等の運営委員会への参加 など
【観点Ⅳ】 学校・家庭・地域による目標の共有・協働	1. 地域全体で子どもたちの成長を支えていく環境の整備	14 学校や子どもたち、家庭・地域が抱える課題の地域ぐるみの解決に向けて、地域全体で子どもたちの成長を支えていくための工夫や環境整備(※)が図られている。 (※) ・コミュニティ・スクール(CS)と地域学校協働活動(協育ネットワーク)の一体的推進 ・学校と行政機関や企業等を含む産業界等との連携・協働 ・学校運営協議会内への重点目標ごとの推進部会の設置 ・PTA総会や学校評議員会等既存の家庭・地域との接点の活用 など
		2. 学校・家庭・地域の役割分担の明確化・適正化
	3. 学校・家庭・地域による目標協働達成に向けた取組	16 学校・家庭・地域が学校の現状や課題、重点目標等の共有や取組の検討を効果的・効率的に進めるため、「学校評価の4点セット」をはじめとする各種マネジメントツールを活用して、3者が当事者意識のもと主体的に検証・改善を行っている。

※16項目をそれぞれ3段階(③秀でる点がある(際立つ点がある) ②できている ①努力を要する)で確認を行う

参考資料

学校評価の4点セット整理票【作成例】

[資料_(2)報告_④]

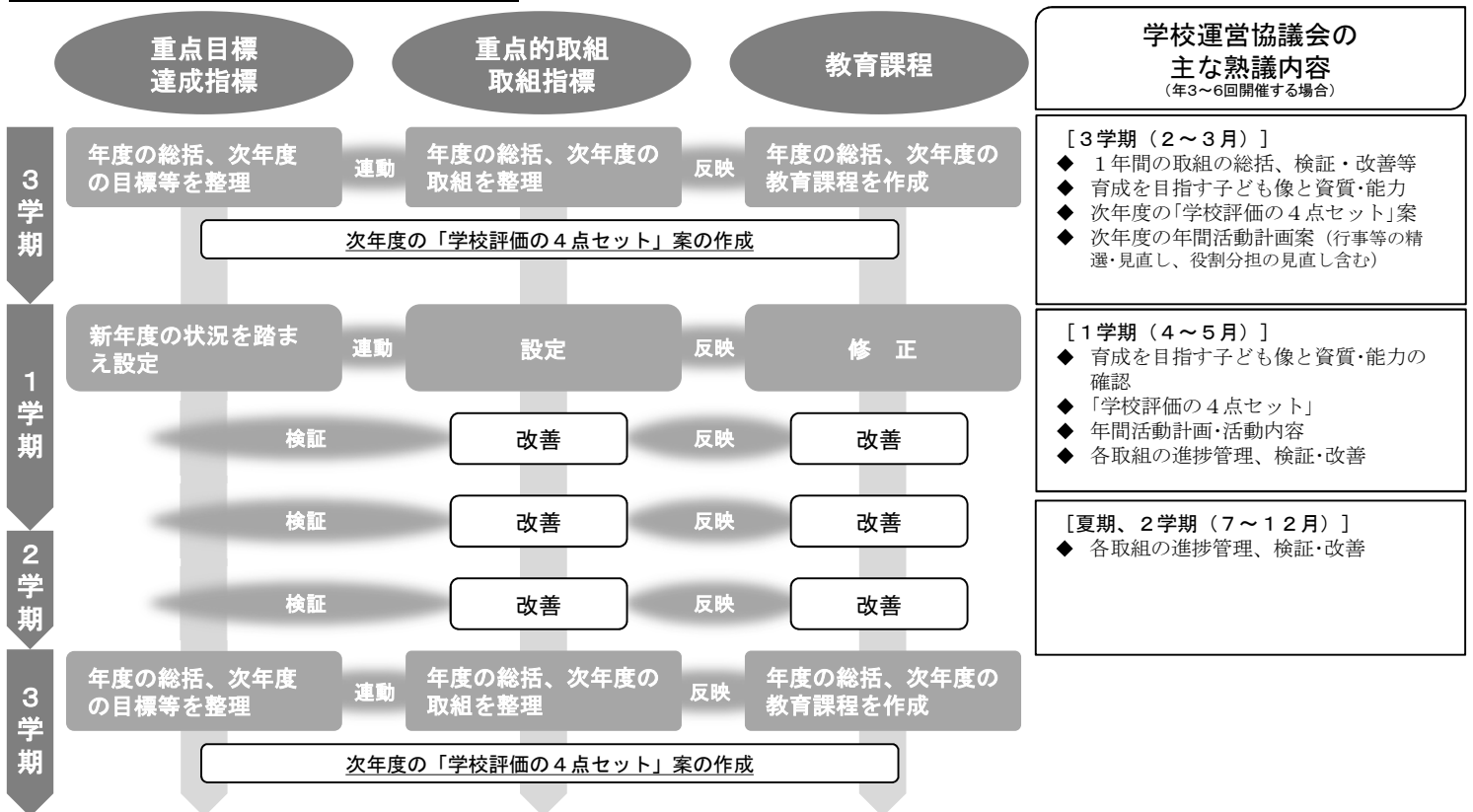
【学校の教育目標】	夢を持ち、自ら学び続ける子どもの育成
-----------	--------------------

【育成を目指す資質・能力】	主体的に学び続ける力、考えを伝え合う力
---------------	---------------------

重点目標	担当	達成指標	分担	重点的取組	取組指標	学習指導要領 が目指す 資質・能力 との関連						
						知識・ 技能	力 ・ 思考 ・ 表現 ・ 判断	力 学 ・ 人 間 性 に 向 か う				
「学びの姿勢」の育成	○ ○ △ △	○1月の●●市学力調査で、平均正答率が全国値を5ポイント以上上回る。 ※学期ごとの中間達成指標 学期末・単元テスト ・低学年 80点80%、60点10%未満 ・中学年 75点80%、55点10%未満 ・高学年 75点80%、55点10%未満 ○「授業中、先生や友達の話をしっかり聴くことができている」と答える児童が85%以上 ○「自分の考えを伝えることができる」と答える児童が80%以上 ○「授業中、がんばったことや分かったことを書いたり話したりすることができた」と答える児童が88%以上	学校	伝え合う力を育てる	よく聞き、1日1回以上の発言の機会(ペア・グループ活動を含む)をつくる。		○	○				
				主体的に取り組む力を育てる	1日1回以上、書く活動を授業の中に取り入れ、授業の終末でふりかえり活動を行う。 3年生以上は自主学習ノートに取り組ませる。自主学習ノートには、取り組みの振り返りを書かせる。	○	○	○				
			家庭	学校の取組や子どもの様子を確認する	1か月に1回以上、学校HPを閲覧する。							
				「家庭学習6つの約束」の日常化を図る	「家庭学習のてびき」を使って、毎日宿題確認をする。 学期に1回の家庭学習強化週間時には、毎日、子どもがつけたがんばりカードを確認してほめる。				○	○		
			地域	学校の様子を確認する	1ヶ月に1回以上、学校の様子を知らせたHPを閲覧したり、コミュニティ通信を読んだりする。							
				教育活動に参加する	地域の方や企業などが系統的にゲストティーチャーとして授業等に参加する。	○	○	○				
			「人を大切に する気持ち」 の育成	○ ○ ◇ ◇ □ □	○「友だちや先生から言われた言葉でうれしい気持ちになったことはありますか。」という質問で、あると答える児童が90%以上 ○「丁寧なあいさつ(ワンストップ一礼)ができる」92%以上	学校	ふわふわ言葉を使わせる	週1回以上は、朝・帰りの会で友達や先生から言われてうれしかった言葉を紹介し合う機会を持つ。			○	
							人間関係づくりプログラムを活用する	1週間に一度短時間(10分程度)のSGEを取り入れる			○	
						家庭	丁寧なあいさつ(ワンストップ一礼)の習慣をつける	あいさつのよかった子どもを朝・帰りの会を利用してほめたり、子ども同士で認め合う機会を設定したりする。			○	
							「家庭生活3つの約束」を日常化する	「家庭生活3つの約束」を心がけて毎日生活させる。			○	
						地域	子ども見守り活動に参加する	見守り隊ネームフォルダを着用して、見守り・挨拶運動、危険箇所報告を行う。				
						学校	以下略					
			家庭									
			地域									

目標達成に向けた検証・改善プロセス

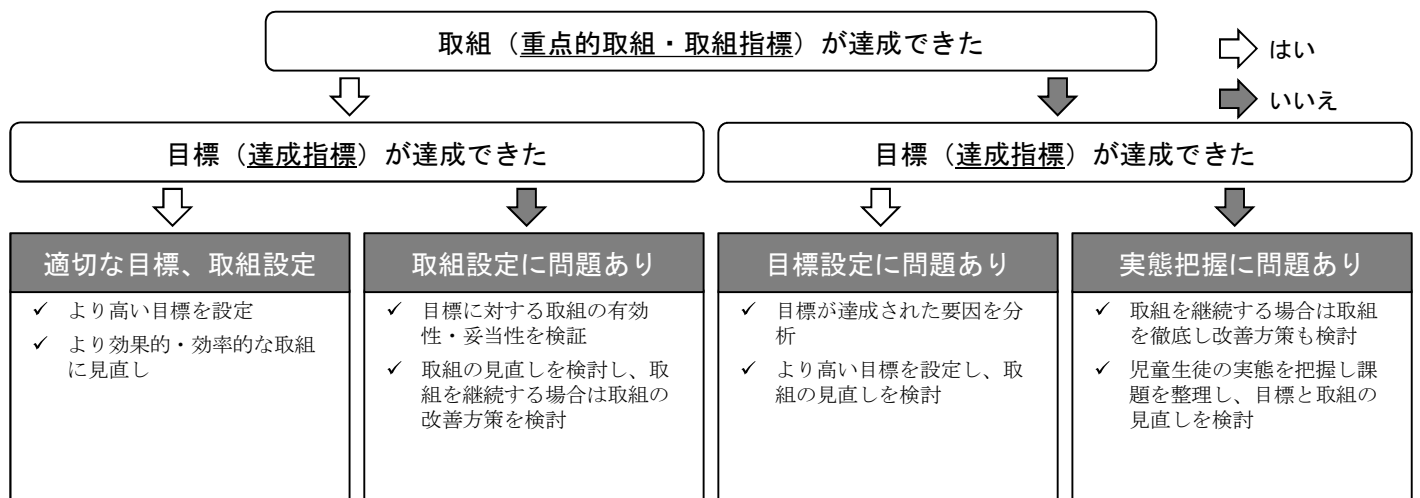
検証・改善サイクル



POINT 家庭・地域と協働して年度を跨ぐ持続的・発展的な教育活動の質の向上を図るためには・・・

校内の検証・改善サイクルと学校運営協議会の開催時期を連動させ、1年間の検証・改善結果を基に次年度の教育課程編成に取組を反映させつつ、「学校評価の4点セット」案を年度末までに策定することが重要

検証・改善フロー

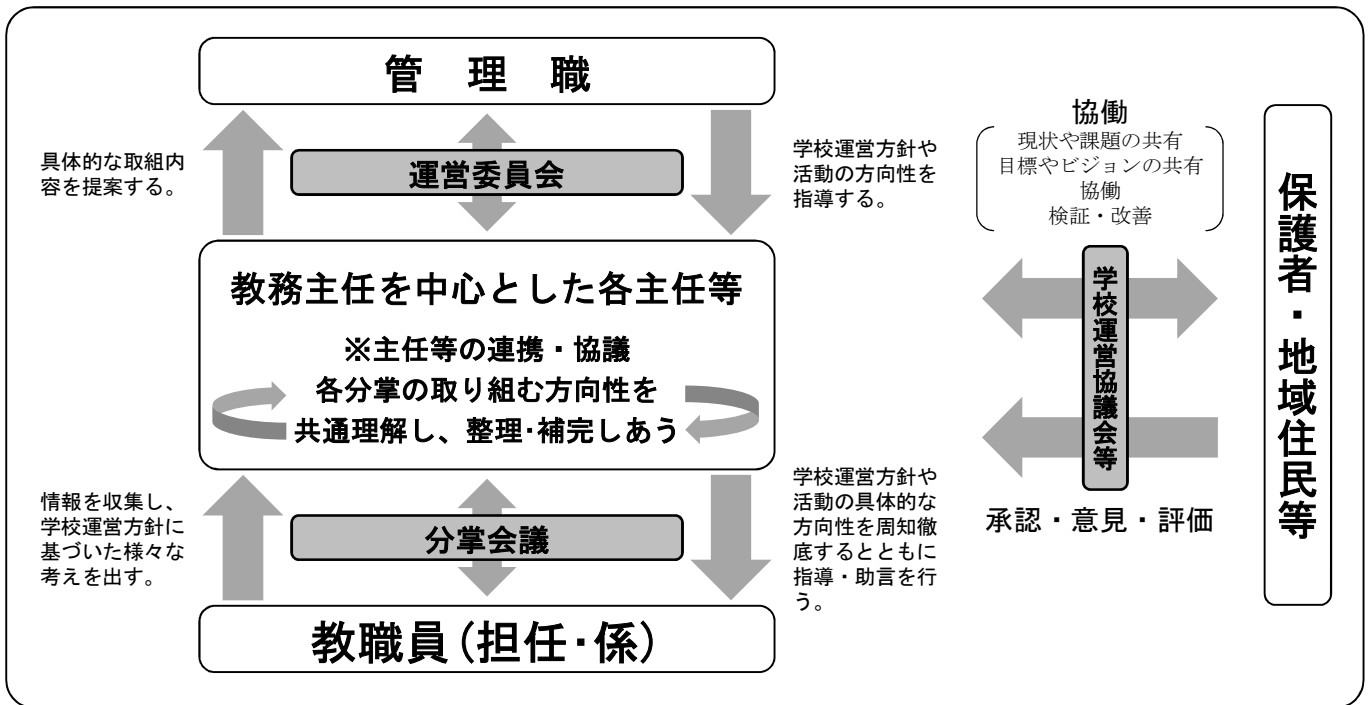


POINT 重点的取組・取組指標をより有効かつ妥当な取組へと改善を図るためには・・・

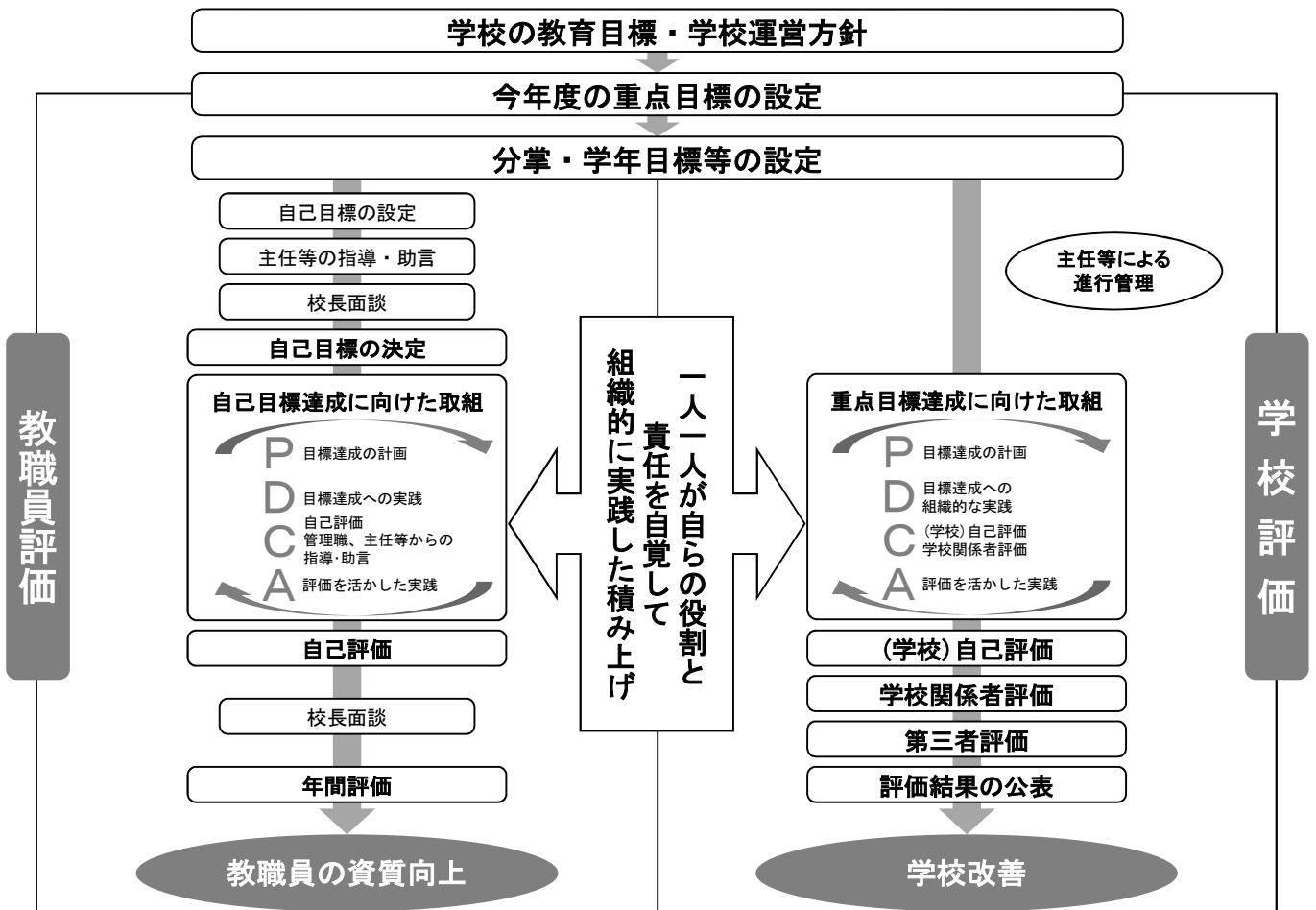
全国学力・学習状況調査等の各種調査、全国的な先進事例、校内研究等のエビデンスや、生徒・保護者等を対象としたアンケート調査、テスト結果等の短期の検証・改善を行う際の視点を整理しておくことが、効果的・効率的に検証を行う上からも重要

目標達成に向けた検証・改善体制

検証・改善体制



自己目標と重点目標等の連動



目標協働達成に向けたチームとしての学校運営協議会

組織構成 (例)



POINT 取組をより実効性のあるものとするため、学校運営協議会内への重点目標毎の推進部会設置や、地域学校協働活動推進員等のチーム参画、「協育」ネットワークの活用によるボランティア組織の構築も重要

年間スケジュール (例)

※学校運営協議会を年間3～6回開催する場合

	家庭	学校	地域	
3学期	PTA役員会 1年間の取組の検証・総括	運営委員会 1年間の取組の検証・総括	自治会役員会等 1年間の取組の検証・総括	
	学校運営協議会 <2～3月>			
	熟議内容 ◆1年間の取組の検証・総括 ◆次年度の年間活動計画案（行事等の精選・見直し、役割分担の見直し含む） ◆次年度の「学校評価の4点セット」案		◆育成を目指す子ども像と資質・能力 ◆「学校評価の4点セット」の確認・修正 ◆各取組の進捗管理、検証・改善	
1学期	PTA役員会 新体制で重点的取組を確認	運営委員会 新体制で重点的取組を確認	自治会役員会等 新体制で重点的取組を確認	
	学校運営協議会 <4～5月>			
	熟議内容 ◆育成を目指す子ども像と資質・能力の確認 ◆年間活動計画・活動内容の確認・修正		◆「学校評価の4点セット」の確認・修正 ◆各取組の進捗管理、検証・改善	
	各家庭への周知 取組の実践		取組の実践	地域への周知 取組の実践
	各家庭への周知 ← 連絡・調整 → 取組の実践 ← 連絡・調整 → 地域への周知 <学校公開・授業参観> 学級懇談等の場において各家庭での取組や目標の達成状況、学級独自の課題について検証し取組を検討。			
PTA役員会 1学期の取組の検証・総括	運営委員会 1学期の取組の検証・総括	自治会役員会等 1学期の取組の検証・総括		
学校運営協議会 <7～8月>				
熟議内容 ◆各取組の進捗管理、検証・改善				

2学期も「学校運営協議会 → 周知・実践 → 各組織内での検証・総括 → 学校運営協議会」のサイクルを継続

POINT 校内の検証・改善サイクルと学校運営協議会の開催時期の連動及び年度末までの「学校評価の4点セット」案の策定が重要（「検証・改善サイクル」のPOINT欄参照）
また、家庭や地域全体の取組として展開していくためには、家庭や地域の各組織内で積極的な周知・徹底の働きかけを行うことも重要

おわりに

- 「芯の通った学校組織」の取組の目的は、「芯の通った学校組織」の「形」をつくることではなく、「学校マネジメント」を活用することで、各学校の教育課題・教育目標を解決・達成し、子どもたちの力と意欲の伸長につなげていくことにあります。そのためには、意識の高い教職員が個々に努力するだけでなく、学校が家庭や地域と協働しながら、組織的に取り組み、教育効果を高めるとともに、教育活動を持続的・発展的なものとする必要があります。本指針が、これらの取組を進める上で十分に活用されることを期待します。

- なお、本指針は、「学校マネジメント」を恒常的取組として整理し基盤として位置づけたものですが、国レベルの教育政策の転換など社会情勢や教育に関する情勢の変化や県下の取組状況を踏まえ、必要に応じて適宜検証・見直しを行うこととします。