

## 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

提言は、9つの提言を実施した結果、「芯の通った学校組織」が定着するとしている。そして、「芯の通った学校組織」の下、持続的・発展的な取組が行われることにより、子どもたちの学力・体力の向上や豊かな心の育成等が実現するとしている。

ここで、9つの提言を受けた「芯の通った学校組織」とは、以下のことが実現している学校組織と言える。

- |  |
|--|
| <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"><li>— <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></li></ul> <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"><li>— <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></li></ul> |
|--|

## 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からである。

本県においては、学力・体力の状況が全国的に低位置にある。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、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実感の上に、新しく課題を見つけ、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、その達成に向けて学校が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、教員の指導力の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、問題をこじら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に報告するなど、組織的な対応が必要である。

### ○ 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。

児童生徒への教育効果は、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、子どもの中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。或いは、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を得られにくい。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が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、校長の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、学校のみドルリーダーたる主任等を任命して、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を設けることが必要である。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。

#### **4. 大分県における課題と今後の方向性**

「提言」においては、県内の学校関係者等との意見交換の際、学校運営組織の現状について、以下のような意見が出されたことが紹介されている。

##### **【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。

##### **【主任制度】**

- ・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。
- ・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。

##### **【職員会議】**

- ・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。
- ・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。

**【学校運営組織】**

- ・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情があるのではないか。

**【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。

「提言」では、これらの意見を踏まえ、①学校力の向上について、②学校の教育目標等について、③主任制度、職員会議、学校運営組織について、問題があるとされ（提言抜粋）、「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」とした上で、前述の9つの提言が行われた。

学校運営体制にこのような課題があることは、学力向上や体力向上、いじめ対応といった教育活動を組織的に行う基盤が弱いことを意味する。中でも、主任制度が十分機能していないという指摘は、ミドルリーダーたる主任等が学力、体力、生徒指導等教育活動の改善を進める推進役となることが求められる中で、重大な指摘である。また、データ上でも、例えば、学力先進県である秋田県において約77%の学校の校長がほぼ毎日校内の授業観察を行っているという回答に対して、本県における同回答は約56%に止まっており、組織的な取組が十分でないことが見て取れる（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、全国学力・学習状況調査や全国体力・運動能力、運動習慣等調査で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、喫緊の課題である。また、県立学校においても、一層の組織力の向上に取り組む必要がある。

以下では、「芯の通った学校組織」の構築に当たり、その具体的な姿についての共通理解を深めることが必要であると考え、学校全体を貫く教育目標や学校評価、教職員評価、及び、学力・体力の向上、社会問題化したいじめ対応について、目標達成に向けて組織的に取り組む姿を県内の事例を紹介しつつ整理した。学校安全等他の分野においても組織的な取組が重要なことは言うまでもない。その上で、目標達成に向けた組織的な取組を行う上での基盤となる学校運営体制の姿を同様に整理したところである。

(「学校の組織的課題解決力向上について(提言)」より)

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

- ・学校の学校運営方針や教育目標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いないため、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。
- ・主任制度が十分に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言え難い。
- ・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。

