

組織的な学校運営による 学校の総合力の向上に向けて ～5つのアプローチ～

① 学校評価・教職員評価・
授業評価の活用

② 学校における
OJTの推進

学校の総合力の向上

④ ICTの活用

③ 学校事務職員の
学校運営への参画

⑤ 家庭や
地域社会との連携

重要性を増す “ 組織的な学校運営 ” ～なぜ、今、必要なのか？～

◆複雑化・多様化する教育課題に的確に対応する学校の運営組織体制や指導体制の改善・充実

社会性や規範意識の低下など、学校を取り巻く環境が急速に変化し、いじめや不登校の増加等、学校が抱える課題も複雑化・多様化してきています。これらの課題に的確に対応していくためには、学校の運営組織体制や指導体制の改善・充実を図り、組織としての教育力や課題解決力等のいわゆる「学校の総合力」を高めていくことが、より一層重要となってきています。

◆一人ひとりの教職員がもつ力を学校全体の力として生かすための組織的な取組の推進

学校は学級担任や授業など、個々の教職員に任されている部分が多い組織であり、一人ひとりの教職員の「がんばり」が学校を支えています。こうした中、組織的な取組を推進することにより、一人ひとりの教職員がもつ力や取組を学校全体の力や取組として生かすことができます。

◆組織的な取組や協働実践による教職員の資質能力の向上

教職員は、学校における児童生徒とのふれあいや教職員同士の協働による取組を通して成長していきます。学校における組織的な取組や協働実践の場を多く設定することにより、より一層の教職員の資質能力の向上が期待できます。

◆教職員の大量退職に伴うベテラン教職員のノウハウの若手・中堅教職員への継承

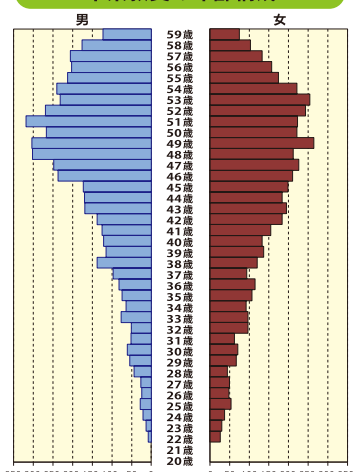
ベテラン教職員が教職経験を通じて培ってきた優れたノウハウや教育実践は、学校における組織的な取組や協働実践を通じて若手・中堅教職員に継承されます。

◆新学習指導要領等が求める新しい学びの形態への対応

子どもたちの「生きる力」を育むため、キャリア教育や体験的な学習など、従来の教科の枠を超えた横断的・総合的な学習や探究的な活動等、多様な授業形態を取り入れることが求められています。

こうした取組を進めていくためにも、教職員がチームとして取り組むことが必要です。

本県教員の年齢構成



小・中・高、特別支援学校等の教員総計 (H23.4.1 現在)

今まさに、「資質能力の向上」と「組織的な学校運営」が双方向に機能する体制づくりが求められています。

児童生徒のための 教育の質の向上

学校の総合力の向上

教職員の
資質能力の向上

組織的な学校運営

① 学校評価・教職員評価・授業評価等を活用した総合力の向上 ～目的は組織をつくり、目標は人を動かす～

課題の可視化

- 学校評価や授業評価等の評価活動や、学力・学習状況に関する調査等の各種調査、教職員評価の取組における面談等を通して、学校の現状を客観的に分析・把握し、共有します。
- 多くの学校が SWOT 分析の手法を用いて、学校の現状を把握する取組を進めています。

SWOT 分析とは・・・

- ・組織のビジョンや戦略を企画立案する際に利用する現状を分析する手法の一つです。
- ・さまざまな要素をS（強み）、W（弱み）、O（機会）、T（脅威）の四つに分類し、マトリクス表にまとめることにより、問題点が整理され、解決策を見つけやすくなるという特徴があります。
- ・マトリクス表に整理する過程で、関係者が意見を出し合いながら、問題意識を共有できます。

外的要因	内的要因
【機会】Opportunity 目標達成に役立つ 外部の特質	【強み】Strength 目標達成に役立つ 組織(個人)の特質
【脅威】Threat 目標達成を妨げる 外部の特質	【弱み】Weakness 目標達成を妨げる 組織(個人)の特質

長所を生かす取組

課題解決策

目標・方向性の明確化

- 学校の現状や学校を取り巻く環境を踏まえ、「求心力」のある学校教育目標等を設定します。
- 学校の現状と併せて、学校教育目標等を「公表」することにより、学校内はもとより、学校外の人材との共通認識のもとに、協働的・組織的な取組が促進されます。

取組の具体化・意識化

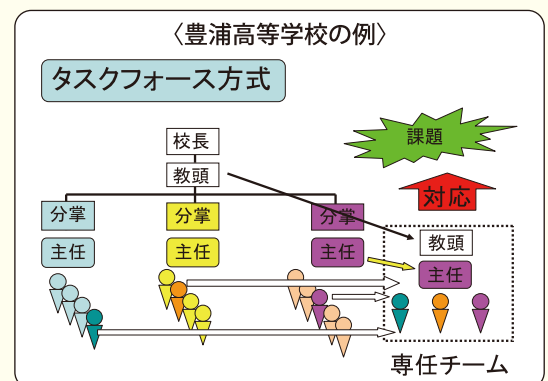
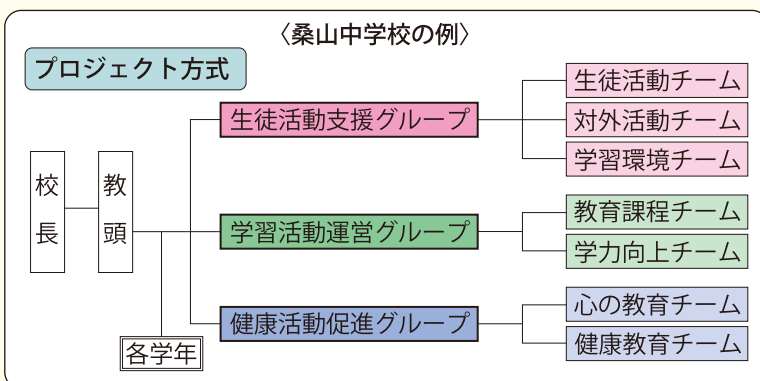
- 学校教育目標等を具体化する各学年や分掌単位の目標を設定します。
- 教職員評価の取組において、学校教育目標等を踏まえた自己目標を設定します。

学校組織の活性化・柔軟化

- 学校の校務分掌については、学校行事の運営や事務処理等に関しては随時改善が図られ、十分に機能している面もありますが、学校教育目標の達成や学校の課題解決の視点から柔軟に見直すことも必要です。

実践事例 防府市立桑山中学校では、合議による協働実践体制の確立・推進、教育課題の重点化と役割分担の明確化、教育活動のスリム化とともに、教職員一人ひとりが学校を経営するという視点をもつことをめざして、プロジェクト方式による校務分掌運営を推進しています。

実践事例 県立豊浦高等学校では、縦割りの組織体制では対応が困難な特殊な課題や緊急対応を要する課題等については、教頭を中心とした少人数からなる一課題一専任チーム（タスクフォース）方式により対応しています。



② OJT (On-the-Job-Training) の推進による総合力の向上

～やってみせ(協働実践)、言ってみせて(指導助言)、
させてみて(業務委任)、褒めてやらねば(積極的な評価)…～

学習指導や生徒指導に関する指導力などは、日々の授業など、児童生徒とのふれあいや同僚教員との協働実践を通じて培われていきます。

また、学級経営や特別活動等に関する企画力・指導力等も、学校での実際の経験を通して培われていくものであり、自らの経験だけでなく、優れた先輩教員の教育実践にふれることにより自分の指導方法を見直しながら、絶えず向上させることが大切です。

学校におけるOJTとは、

OJTとは、一般的に上司・先輩が職場内で仕事をしながら、報告・命令等の機会をとらえて、仕事に必要な知識・技能・態度等を指導することといわれます。

学校においては、校長、教頭や分掌主任(学年主任を含む)による指導・支援だけでなく、教職員同士が協働実践等により相互に高め合う取組を進めることも重要です。

OJTの効果

- 実践的で日々の教育活動に直結します。
- 一人ひとりの状況を踏まえた資質能力の向上が図られます。
- その内容や方法などを、状況に応じて、途中変更することができます。
- 実施する側にとってもOJTの機会となります。
- いつでもどこでも実施できる方法です。
- 職場の信頼関係を醸成します。

具体的な取組方法



互いに高め合う意識を共有する。

個別指導によるOJT

目標を示して、意図的・計画的、継続的に行う

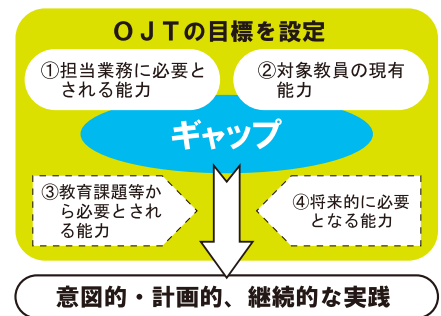
- 担当業務遂行上必要とされる能力だけでなく、将来必要となる能力等を踏まえ、具体的で、努力すれば実現できる目標を設定する。
- 「いつ」、「だれが」、「だれに」、「どのような場面や方法で」実施するかを明確にして、意図的・計画的に取り組む。

「場」をつくり、仕事を任せる

- 一人ひとりの特性や将来必要となる能力等を考慮した計画的な校務分掌の割り当て、多様な経験に向けた積極的な人事異動により、「場」をつくり、教員の潜在的な資質能力を開発する。
- 任せる業務の目的や全体像、支援者としての関わり方や報告のタイミングを明確に示す。

機会をとらえた支援・助言を行う

- 適時適切な報告・連絡・相談・質問や積極的な提案等ができるよう支援し、必要な助言を行う。



集団指導によるOJT

意欲のある集団をつくる

- 集団の役割や目標、問題意識を共有するとともに、主体的に取り組め、創意工夫ができるように、自由裁量の余地をもたせる。

会議(学年会議、分掌会議、教科会議等)を通して行う

- 提案の機会などを積極的に設けるとともに、説得力のある会議資料の作成について支援する。
- 学校や個人の課題との関連を意識し、各自の役割や立場を踏まえた発言をするよう心がけたり、支援したりする。

協働した取組を行う

- 学校行事や特別活動などの協働した取組を通して、場面や経験を共有する。
- 複数の教員が、協働して授業づくりの過程を共有することで、互いのノウハウを学び合う。

学校評価・教職員評価を通じたOJT

創意工夫や協働実践を促す目標を設定する

- 達成に向けて、創意工夫が必要となる目標や教員同士の協働実践を促すような目標を設定する。

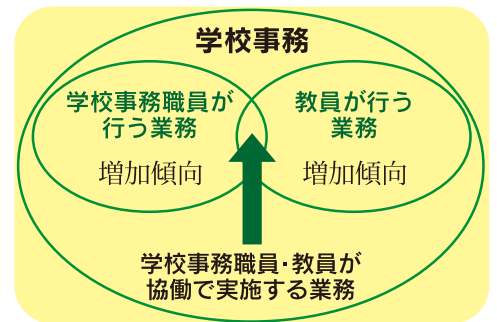
各種評価結果を活用する

- 学校評価の評価結果の共有や、業績評価や授業評価の結果等を踏まえた自己目標の設定など、各種評価を自らの資質能力の向上に効果的に活用する。

詳細は「OJT 推進の手引き」を参照してください。

③ 学校事務職員の学校運営への参画による総合力の向上 ～学校唯一の行政職員である学校事務職員の専門性を生かす～

- 学校の安心・安全に向けた取組や家庭や地域との連携など、自主的・自律的な学校運営が求められる中、学校事務職員や教員が担う学校事務が急増しており、円滑な学校運営に向けた学校事務の重要性も一層増してきています。
- 広範囲に及ぶ学校事務において、その中心となる学校事務職員は、その学校における唯一の行政職員として、他の行政機関と連絡・調整して教育行政事務を行っています。学校内では、子どもたちが安心して学校生活を送り、豊かな教育環境の中で学習ができるよう、財務の面から諸条件の整備に努めている基幹的な職員です。
- このため、財務の専門家である学校事務職員と教育の専門家である教員が連携を図ることで、これまで以上にお互いの専門性を発揮しながら学校経営・運営に参画することができ、組織的な学校運営が促進され、学校の総合力が向上することが期待できます。



学校事務職員の資質能力の向上

- 学校の総合力を向上させるためには、学校事務職員の資質能力の向上を図ることが必要
- 学校運営への参画による資質能力の向上

- 方策
- 事務職員のキャリアステージに応じた取組の充実
 - ▽新規採用学校事務職員の資質能力の向上
 - ▽中堅段階の事務職員の資質能力の向上
 - 事務職員の資質能力の向上を図る体制づくり
 - ▽管理職によるOJTや学校運営への参画
 - ▽事務指導員制度の効果的な運用
 - ▽学校事務の共同実施の推進
 - ▽研修等での校種間交流

学校事務の組織体制の強化

- ICTの活用や各種事務処理マニュアル等による業務の効率化
- 学校事務の共同実施等、組織体制の強化

- 方策
- 校内における学校事務の組織体制の強化
 - ▽既存の校務分掌への事務職員の参画
 - ▽事務職員と教員で構成する事務部の創設
 - ▽学校事務に係る連絡調整会議の開催
 - 学校事務の共同実施の充実
 - 職階を生かす組織体制づくり
 - 学校事務に係る諸活動に対する校長、教頭等の理解・支援

一体となった取組 学校の総合力の向上

学校事務職員と教員の職務の相互理解の促進

- 学校の総合力の向上に向けて、学校事務職員が学校運営に積極的に参画するためには、「教員による学校事務職員の職務の理解」及び「学校事務職員による教員の教育活動の理解」により、お互いの関心を高め、理解を深めることが重要
- 学校事務職員が学校運営に積極的に参画することにより、相互理解が促進
- 相互理解を促進するためには、学校運営の要となる管理職の役割が重要

事務職員の学校運営・教育活動に係る諸会議への参画

- 方策
- 事務部（室）経営案の作成
 - 予算作成における教員との連携
 - 教員の学年・学級会計業務に関する支援
 - 学校行事等への事務職員の参画

- 「事務室だより」などによる学校情報の提供
- 福利・サービス、法規実務等に関する情報の提供
- 学校評価における集計・分析・公表
- 保護者や地域との連携に係る業務への参画

まずは、学校事務職員と教員の職務の相互理解から…

事務部を校務分掌に位置づけることにより、相互理解が促進されます。

事務職員と学年の会計担当者で構成する事務部を設置する組織体制の例	教務部 教務主任	研修部 研修主任	事務部 事務長(事務主査) 事務職員
第1学年	教員	教員	教員
第2学年	教員	教員	教員
⋮	⋮	⋮	⋮
第6学年	教員	教員	教員



宇部市立西岐波小学校では、学校施設の巡回や授業見学を、教頭と事務職員が協働して行っています。

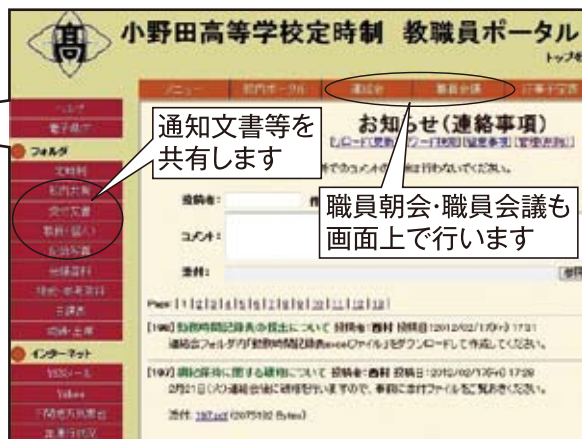
④ ICT の活用等による総合力の向上

～情報共有・情報発信・校務の効率化～

★組織として目標や課題を共有して、学校を運営していくためには、情報の共有が必要です。

ICT活用による情報共有の取組例

- 校内共有フォルダによる情報共有
- 教職員ポータルサイトによる情報のワンストップ化
- ネットワーク上でのカレンダーの共有・進行管理



★保護者や地域の方々の理解と協力を得るには、迅速で正確な情報発信が有効です。

ICT活用による情報発信の取組例

- 生徒や保護者の視点に立った学校Webページの充実
- 保護者・生徒へのメール配信
→学校ニュース、緊急連絡など

★子どもと向き合う時間を確保し教育効果を上げるためには、校務の効率化が重要です。

ICT活用による校務の効率化に向けた取組例

- ICTを活用した職員朝会・職員会議の実施
- 各種アンケート処理の効率化(SQS※)
※PC、白黒プリンタ、汎用スキャナーがあれば使用可能なマークシート方式によるアンケート処理ソフト(フリーソフト)
- 諸表簿・帳簿等の電子化

やまぐち総合教育支援サイトに、校務処理の効率化に向けた校務支援ツールを掲載しています。

業務改善のための校務支援ツール(例)

※業務改善のための校務支援ツールを利用するためには学校ID、パスワードが必要です。

名簿管理支援ツール

- 全校児童生徒の名簿を一括作成・管理します。
- 一覧表を作成すれば、「学級児童生徒名簿(保護者・連絡先等付)」「記録用名簿」などが自動で作成されます。

健康観察簿作成支援ツール

- 氏名一覧を作成すると、□年度、□月、□年□組を入力するだけで、学級ごとの健康観察簿を作成します。曜日、週休日も自動で読み込みます。
- 週休日の行事等の設定ができます。

年間・月間予定表作成支援ツール

- 年度を入力するだけで、月日・曜日・週休日等を自動で整え、年間・月間のシートを作成します。
- 年間行事シートに入力すれば、月行事シートに反映し、月行事予定表が作成できます。

成績処理支援ツール

- 小テストや定期テスト等の結果を入力し、学期末、学年末の観点別評価、評定を自動で行います。観点別評価の基準も自由に設定できます。
- 評価結果は生徒個票に自動で反映されます。

学校評価のアンケート業務支援ツール

<効率化したい目的に合わせて、複数用意しています。>

「正の字」を書いて数える集計方法は時間がかかるので、もっと簡単にして、間違いも少なくしたい。

集計支援ツール

回答を数字で入力すると、自動的に合計回答数を表示

アンケートの集計結果を年次・学年等で比較し、評価資料としての価値を高めたい。

結果比較支援ツール

集計データを入力すると、年次・学年等で比較するグラフを自動的に作成

アンケートに係る一連の作業を効率よく行いたい。

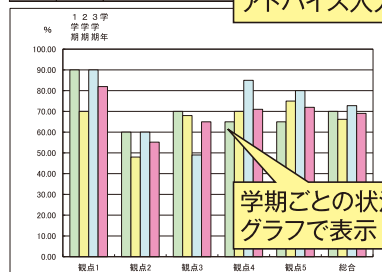
業務総合支援ツール

アンケート用紙作成から集計・グラフ化までを総合的に効率よく実施

生徒個票(例)

区分	観点	観点1 観点1の名称	観点2 観点2の名称	観点3 観点3の名称	観点4 観点4の名称	観点5 観点5の名称	総合	
達成度(%)	1学期	90.00	60.00	70.00	65.00	65.00	70.00	
	2学期	70.00	48.00	68.00	70.00	75.00	66.20	
	3学期	90.00	60.00	49.00	85.00	80.00	72.80	
学年	1学期	82.00	55.20	65.00	71.00	72.00	69.04	
	2学期	A	B	B	A	B	3	
	3学期	B	C	A	B	B	3	
学年	1学期	A	B	C	A	A	3	
	2学期	A	B	B	B	B	3	
	3学期	A	B	B	B	B	3	
アドバイス	1学期	意欲関心が高まり、知識・理解面も伸びている。						
	2学期	よく頑張っている。						
	3学期	徐々に伸びてきている。						

アドバイス入力可



学期ごとの状況をグラフで表示

⑤ 家庭や地域社会との連携、外部人材の活用による総合力の向上

～開かれた学校づくりを通して、より元気な学校へ～

◆開かれた学校運営

□ 学校運営を開くことは、平素からの学校の実践を見直す機会になるとともに、保護者や地域住民との信頼関係や連携協力関係を高め、学校の総合力を向上させることにつながります。

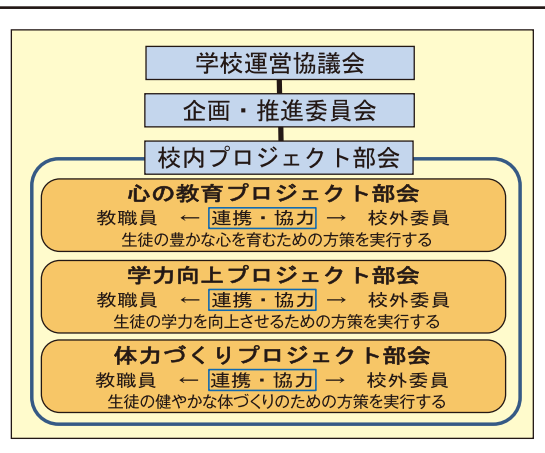
光市立浅江中学校では、校務分掌の工夫により、学校運営協議会に全教職員がかかるシステムを構築しています。

□ 学校運営協議会制度や学校評価システムなどを十分に活用するとともに、学校からの情報発信を積極的に行うことにより、外部の意見や力をうまく取り入れた学校運営が求められます。

地域関係団体
地域住民・保護者

支援・参画・協力

情報発信



◆地域の教育資源を生かした教育活動

□ 地域は、子どもの「生きる力」を育むためのヒト(人材)・モノ(自然、文化遺産、施設等)・コト(行事、できごと)という素晴らしい教育資源の宝庫です。

□ 地域の教育資源を生かした活動を進めていくことにより、特色ある教育活動が展開されるとともに、教員が子どもに向き合う時間が拡充するなど、大きな教育効果が期待できます。



学校の応援団をつくきましょう

- 学校と地域それぞれの思いや願いを共に話し合い、協働した取組となるようにしましょう。
- 学校と地域をつなぐキーパーソンとなるコーディネーターを地域の方をお願いしてみましょう。
- 地域と連携した取組について、教育計画に位置付けましょう。
- 地域との連携について研修の機会をつくるなど、教職員の共通理解を図りましょう。

「やまぐち教育応援団」を積極的に活用しましょう!

子どもの教育活動を支援する県内の事業所や団体、地域の人材を認証・登録し、子どものキャリア教育、体験・学習活動の充実・活性化を図る制度で、H24.2月末現在約5000の事業所等が登録しています。



中学校区を単位とした

◆地域ぐるみで子どもを育む仕組みづくり ～地域協育ネット～

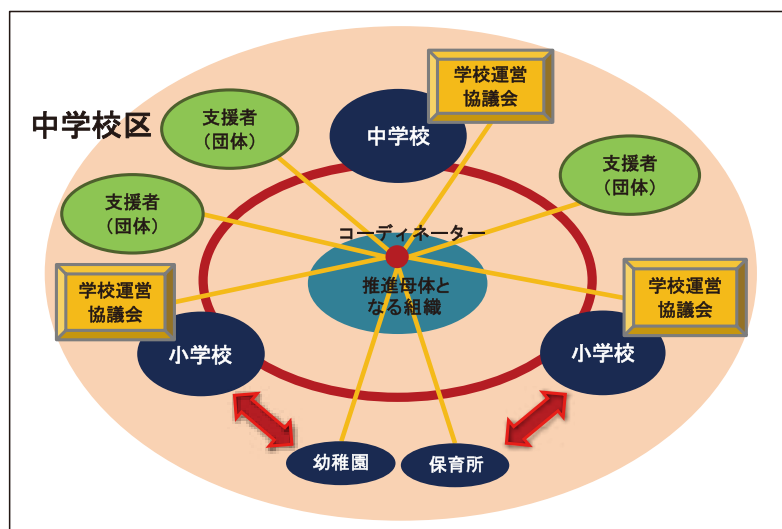
□ 学校運営の充実のためには、地域における異校種の学校や地域の団体・組織等とのネットワークマネジメントが必要です。

□ 子どもたちの育ちを支援していくための仕組みづくりに地域とともに取り組むことにより、子どもたちの生活基盤の共通性、発達の連続性を視野に入れた学校運営がより確かなものになります。

下関市長府中学校区では、学校支援地域本部「ほっちゃや」を拠点として、中学校区を単位とした学校支援活動や地域活動を展開しています。

長門市菱海中学校区では、公民館長がコーディネーターとなり、公民館の利用団体が小中学校へ出向いて様々な活動を行っています。

地域協育ネットのイメージ



組織的に学校運営が行われているイメージを共有しましょう

学校運営・人材育成等

学校教育目標の明確化と組織的な取組

- 学校教育目標を、抽象的な理念や経験則からの思いではなく、客観的な事実を根拠とした課題を踏まえて立案している。
- 教職員評価の取組における個々の自己目標については、自校の重点課題の解決や学校教育目標の達成に向けて自己が果たすべき役割を踏まえて設定している。

適切な校務分掌と業務推進上のルールの確立

- 学校の課題や学校規模に応じて適切な校務分掌を組織しており、教職員一人ひとりの役割・責務が明確になっている。
- 分掌間及び分掌内の個人間で、校務処理の範囲、方法・流れなどが明確になっており、共通理解の下、校務を効率的かつ確実に処理している。

教職員及び組織の意識

- 教職員一人ひとりに、地方公務員、教育公務員、当該校の職員という組織の一員としての意識が明確にある。また、個人ではなく、組織で職務・職責を遂行するという意識がある。
- 組織においても個人の力量に頼らず、協働・協力体制の下、学校の教育目標を達成しようとする意識がある。

教職員の人材育成

- 学校の教育目標の達成や課題解決に向けて、学校評価等の結果を踏まえて設定したテーマに基づく実効性のある校内研修を、全教職員の主体的な参加の下、計画的に実施している。
- 各種連絡協議会や校外研修等に出席した場合、必要に応じて復伝され、その情報や内容を学校全体が共有している。
- 分掌主任による指導助言・支援や教職員相互による啓発など、「OJTによる人材育成」という意識をもって日常の職務を行っている。

その他の教育活動の場面

学力向上に向けた取組

- 学力に関する調査等をもとに、児童生徒一人ひとりの学力や学習の状況を把握することにより、学校、学年、教科単位で課題を見い出し、共有している。
- 定期的実施する授業評価を踏まえ、学力の改善に向けた校内研修や学年、教科等における取組を計画的に実施している。

体力向上に向けた取組

- 児童生徒の運動習慣や体力等の状況を把握し、課題を明確にしなが、体育科や保健体育科の授業を核とした体育的な活動全般について、全体計画・指導計画を立案し、全教職員の共通理解の下、取組を進めている。

学校安全

- 災害発生時等の迅速な情報入手体制や携帯メール等を活用した保護者等への緊急連絡体制、関係機関との連携体制など、学校・家庭・地域が連携した安全管理体制を整えている。

道徳教育

- 児童生徒の道徳性に関わる実態、学校の道徳教育推進上の課題、社会的要請、家庭や地域の期待等を踏まえ、基本方針を示し、全教職員が協力して道徳教育の全体計画と年間指導計画を作成している。

生徒指導・教育相談

- 学級担任や教育相談担当者、養護教諭、スクールカウンセラー等による教育相談や生活アンケート、家庭・地域、学校種を越えた連携により児童生徒の情報や学校内外の情報を収集しており、また、これらの情報を生徒指導主任を中心に集約して、児童生徒や学級、学年、学校全体の実態や課題を適切に把握している。
- 把握した実態や課題に基づいて、いじめや問題行動、不登校などの課題の未然防止に向けた取組の方針や方法を明確化し、具体的な取組計画を立案している。

詳細は教職員課 Web ページを参照してください。

そう
思う

どちらか
といえは
そう思う

どちらと
もいえな
い

どちらかと
いえはそう
思わない

そう
思わ
ない

5 - 4 - 3 - 2 - 1

5 - 4 - 3 - 2 - 1

5 - 4 - 3 - 2 - 1

5 - 4 - 3 - 2 - 1

5 - 4 - 3 - 2 - 1

5 - 4 - 3 - 2 - 1

5 - 4 - 3 - 2 - 1

5 - 4 - 3 - 2 - 1

5 - 4 - 3 - 2 - 1