

# 第1章 学校経営

学校経営とは、各学校が独自に設定した学校教育目標の達成に向けて教育課程を編成し、展開する中で、人的・物的経営資源を有効に活用し、最も有効な手段で学校運営を行い、「目指す学校」の具現化を図ることです。学校の最大の使命は、教育目標の達成であり、各学校においては、校長の教育理念・方針に基づき、必要な資源（教職員、設備、学校予算、情報等）を駆使して、PDCAサイクルを踏まえながら学校の運営・管理を行うことが求められます。また、校長のリーダーシップの下、全教職員が当事者意識をもって学校経営に参画し、組織として機能する特色ある学校づくり、信頼される学校づくりに努め、「生きる力」を育む教育を実践することが必要です。

## 1 特色ある学校づくり

### (1) 学校経営ビジョンの策定

学校経営ビジョンとは、学校の達成すべき目標や進むべき方向を中期又は長期にわたって示した事業経営の構想です。各学校では、学校教育目標を基盤に、校長の学校経営理念・方針の下、目指す学校像、目指す児童生徒像、目指す教師像等を設定するとともに、その達成に向けての長期目標・重点目標等を定め、それぞれの具現策を立案しています。

特色ある学校づくりを推進していくためには、学校内外からの現状の分析によって課題を把握し、ビジョンを明確にした学校経営・学校運営が必要です。地域からの声や様々な調査及びアンケート結果とともに、学校評価の結果から実態を捉え分析し、課題や児童生徒にどのような資質・能力を育成するのかなどを明確にしてビジョンを策定することが重要です。

また、学校経営に当たっては、学習指導要領の示す「生きる力」の育成及び「栃木県教育振興基本計画 2025 ―とちぎ教育ビジョン―」の基本理念、各市町における教育理念を踏まえながら着実に教育活動を推進していくことが大切です。

#### ア 学校教育目標

学校教育目標は、法律に定められた教育の目的や学校教育の目標の達成に向けて、各学校が独自性をもち、地域や学校及び児童生徒の実態に即して設定したもので、継続的に実践していきけるものが重要です。

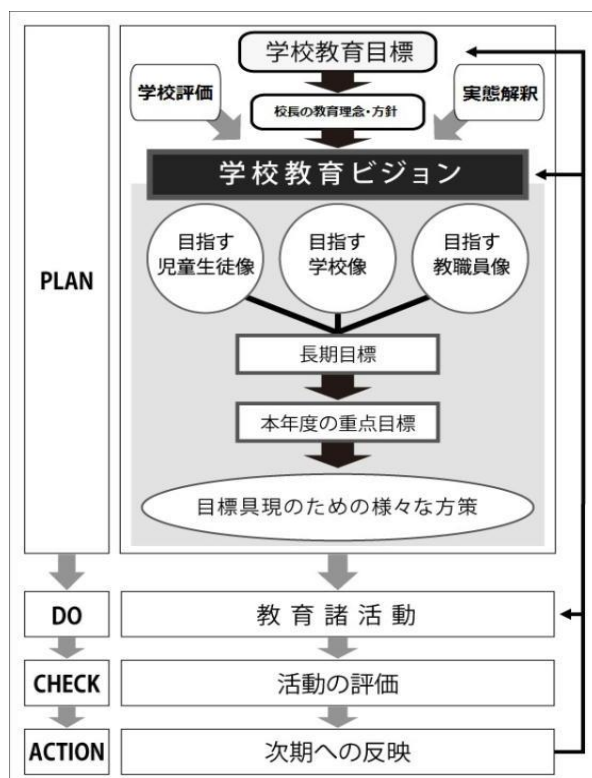
#### イ 学校経営理念・方針の明確化

学校経営の理念・方針は、校長の考えや思いが反映されるものであり、その学校の教育活動全体に多大な影響を及ぼします。したがって、この理念・方針が明確な学校は、教職員のベクトルが揃い、より合理的でスムーズな教育活動が展開されることとなります。

#### ウ 重点化

各学校では、学校教育目標の具現化を図るために、学校経営方針・努力点等を示して各種教育活動に取り組んでいます。より成果を上げるためには、それらの重点化を図り、学校全体で取り組む課題を明確にすることが必要となります。

重点化を図る際には、PDCAサイクルの **CHECK** の部分を重視し、各種調査や学校評価等の結果を十分に反映させていくことが大切です。



## (2) 機能的な組織運営

### ア 学校組織マネジメントの推進

校長は、学校経営方針を機能させるためにリーダーシップを発揮し、教職員をP D C Aサイクルのそれぞれの段階で主体的に参画させ、組織的な取組を行うよう指導し、教育の質の維持及び向上を図るように努めることが求められます。

校長の立てた学校経営方針に基づき、教頭が運営方針を作成し、主幹教諭または教務主任・各主任・教職員への具体的な指示や伝達を行います。これを受けて、各主任が校務分掌、学年、教科等及び領域におけるそれぞれの組織目標を設定し、P D C Aサイクルに沿って教育活動を推進していくことが大切になります。

### イ 学校運営の改善

学校運営改善のために求められるものは、校長のリーダーシップの下、それを支える組織の形成・強化を図ることです。中でも、ミドルリーダーの育成と活用は重要です。ミドルリーダーは、担当する校務や学校規模、教職員構成、学校文化、地域によってその役割と活動は多種多様です。管理職のサポートや各校務分掌・各学年のパイプ役になるだけでなく、若手教員の育成にもリーダーシップを発揮することが期待されています。また、教職員が組織体として十分に機能していくには、教職員一人一人のフォロワーシップも重要になってきます。教職員一人一人が仕事にやりがいを持ち、チームとして機能していけるよう校務分掌等への配置や見直しを図っていくことも大切です。

### ウ 学校における働き方改革の推進

教職員が心身の健康を保ちながら、様々な課題に的確に対応しつつ、子供たちに将来必要となる資質・能力を確実に身に付けさせていくためには、これまでの学校での働き方を積極的に見直し、限られた時間の中で子供たちと向き合う時間を十分に確保する必要があります。

県教育委員会では、本県の全ての教職員が、健康でいきいきとやりがいをもって勤務しながら、教育の質を高めていける勤務環境の実現を目指して、平成31(2019)年1月に「学校における働き方改革推進プラン」を策定し、全県的な取組を推進しています。

学校における働き方改革の推進のためには、まず、管理職による勤務時間の適正な管理と一人一人の教職員が勤務時間を意識した働き方をすることが大切になります。さらに、教職員自身がワーク・ライフ・バランスをとり、限られた時間の中で、学習指導や児童・生徒指導、自己研鑽に効率よく取り組むという意識のもとに、業務改善を図ることが重要となります。

### エ 地域とともにある学校づくりの推進

教育基本法第13条は「学校、家庭及び地域住民その他の関係者は、教育におけるそれぞれの役割と責任を自覚するとともに、相互の連携及び協力に努めるものとする。」と規定しています。

学校における教育活動が学校の教育目標に沿って一層効果的に展開されるためには、家庭や地域社会と学校との連携を密にすることが大切です。学校の教育方針や特色ある教育活動の取組、児童生徒の状況などを家庭や地域社会に説明し理解を求め協力を得ること、そして、学校が家庭や地域社会からの要望に応えることが重要になります。学校と家庭や地域社会が、積極的に連携し、相互の意思の疎通を図って、それを教育課程の編成、実施に生かしていくことが求められます。

また、保護者や地域住民が学校運営に参画する学校運営協議会(コミュニティ・スクール)や、幅広い地域住民等の参画によって地域全体で児童生徒の成長を支え地域を創生する地域学校協働活動等の推進により、学校と地域の連携及び協働の取組が進められてきているところです。これらの取組を更に広げ、教育課程を介して学校と地域がつながることにより、地域でどのような子供を育てるのか、何を実現していくのかという目標やビジョンの共有が促進され、地域とともにある学校づくりが一層効果的に進められていくことが期待されます。

## 2 信頼される学校づくり

### (1) 学校評価の改善・充実

#### ア 学校評価の法的根拠

学校評価に関しては、学校教育法施行規則に次のように規定されています。(第66条～第68条参照)

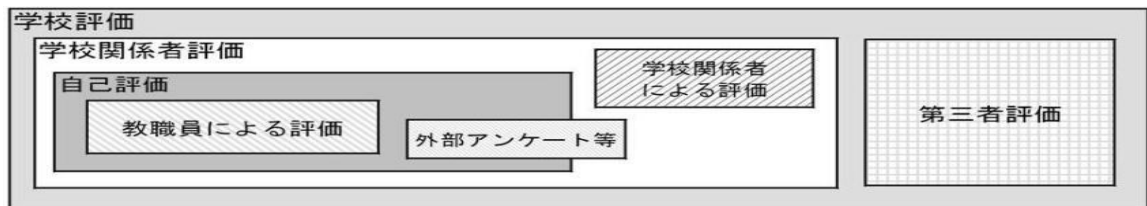
- ◆ 全ての学校が、教職員による自己評価を行い、その結果を公表すること。
- ◆ 全ての学校が、保護者等の学校関係者による評価（学校関係者評価）を行い、その結果を公表するよう努めること。
- ◆ 各学校が行った自己評価や学校関係者評価の結果を、当該学校の設置者に報告すること。

学校には多角的な自己評価と、それに基づく学校関係者評価が求められています。

平成28年3月に、文部科学省より「学校評価ガイドライン〔平成28年改訂〕」が配付されました。これらを活用し、PDCAサイクルに基づいた適切な学校評価を行うことが必要です。

学校評価は、あくまでも学校運営の改善による教育水準の向上を図るための手段であり、それ自体が目的ではありません。学校評価の実施そのものが目的化してしまわないように、児童生徒や学校、地域の実情を踏まえた実効性のある学校評価を実施していくことが何よりも重要です。例えば、学校評価における成果と課題が一目で把握できるような簡単な一覧表を作成することが考えられます。特に課題となる部分については、何が原因なのか、いつまでにどんな手立てで解決するのかなど、教職員の誰もが評価結果等について確認できるよう「学校評価の見える化」を図ることも1つの方法です。

#### イ 学校評価の流れ



#### (ア) 自己評価

自己評価は、学校評価の最も基本となるもので、校長のリーダーシップの下、全教職員が設定した目標や具体的計画等に照らして、その達成状況等について評価を行うものであり、法令上の実施義務があります(学校教育法施行規則第66条)。自己評価を行う際には、児童生徒、保護者、地域住民に対するアンケート等(外部アンケート等)の結果を活用します。

#### (イ) 学校関係者評価

学校関係者評価は、保護者、学校評議員、地域住民、青少年健全育成関係団体、接続する学校の教職員、その他の学校関係者などにより構成された委員会等が、その学校の教育活動の観察や意見交換を通じて、自己評価の結果について評価することを基本として行われるものであり、法令上は実施の努力義務があります(学校教育法施行規則第67条)。

#### (ウ) 第三者評価

第三者評価とは、学校とその設置者が実施者となり、学校運営に関する外部の専門家を中心とした評価者により、自己評価や学校関係者評価も踏まえて、教育活動その他の学校運営の状況について専門的な立場から評価を行うものです。この評価は、実施者が必要であると判断した場合に行われるもので法令上の義務はありませんが、学校経営の改善・充実のためには、その実施が望まれます。

### (2) 諸表簿等の整備

学校は、学校教育法施行規則第28条及び各市町学校管理規則で定められている諸表簿等を備えなければなりません。本地区の計画訪問では、次ページの表簿類を中心に閲覧し、適正に整備されているかを確認しています。

公簿等の記入方法については、全教職員で共通理解を図るとともに、公簿・児童生徒の個人情報及びデータ等の保管・管理についても十分に配慮する必要があります。

分野	諸表簿	その他
管理関係	学校日誌、履歴書、出勤簿	旅行命令簿、復命書、休暇簿、危機管理マニュアル、更新講習修了確認期限確認表、学校沿革史 など
指導関係	出席簿、指導要録、転入学簿、転退学簿、学校医執務記録簿、学校歯科医執務記録簿、学校薬剤師執務記録簿、健康診断票、歯の検査票、保健日誌	教育諸計画、週実施記録（週案）、年間指導計画及び評価計画、個別の教育支援計画、個別の指導計画、学校評価関係記録、学校いじめ防止基本方針、安全点検表、健康観察簿、検収簿、検食簿 など

### (3) 危機管理

各学校では、自然災害や児童生徒の不慮の事故、感染症等、様々な学校事故(教職員の事故を含む)に加え、児童生徒の反社会的行動やいじめ等に対応しなければなりません。それらに対応するため、危機管理マニュアルを作成し、教職員の共通理解を図りながら未然防止に努めています。作成に当たっては、「①危機の予知、②危機の回避、③危機への対処、④危機の再発防止」のステップが確立されているかどうかをチェックすることが大切です。

各学校においては、児童生徒の健康・安全・学習の保証を最優先に考え、管理職を中心に危機管理体制を構築していくことが求められます。その際には、教職員一人一人が様々な教育活動及び業務を行う上で、立案の段階から想定されるリスクを十分に確認し、日頃から危機管理への意識を高めておくことや、スピーディかつ丁寧で誠意のある対応ができるようにしておくことが必要です。また、学校事故が発生した場合を想定したシミュレーションや訓練等を通して、随時危機管理マニュアルの見直しや改善等を図っていくことが重要です。

## 3 教職員の資質向上

### (1) 校内研修の充実

各学校では、教職員の資質・能力の向上と学校課題の解決のために、意図的・計画的に校内研修を実施しています。授業研究会等を通して教職員一人一人の資質の向上を図ることはもちろんのこと、学校全体のレベルアップにつながるよう実施していくことが求められています。特に、授業研究会においては、1時間の授業の展開、教師の発問や働き掛け、課題の適否などについての協議や、本時のねらいの達成等に関するものだけでなく、「児童生徒のどのような資質・能力を養うことにつながっているか」という視点から協議が行われるようにしていくことが求められます。さらに、研究協議を通して、参加者一人一人が日常の指導に生かしていけるような協議内容にしていくことが肝要です。

### (2) 教職員評価制度について

本県の教職員評価制度は、「教職員一人一人の資質・能力や勤務意欲の向上」を目指すことを最大の目的としており、「とちぎの求める教師像」に向けた育成を図るものです。評価方法は、大きく2つで、教職員の能力発揮の状況を見る評価（能力・行動評価）、及び教職員が設定した目標に対する成果を見る評価（目標・成果評価）から構成されています。基本コンセプトは、「①教職員一人一人の資質・能力や勤務意欲の向上に役立つシステム」「② 評価の公平・公正性、客観性が確保されたシステム」「③ 評価の結果を人事、給与、表彰、研修等に適正に反映できるシステム」の3つとなっています。

教職員一人一人が、この教職員評価制度を十分に活用することで、自己の職責を自覚し、意欲を高め、資質・能力の向上を継続的に図っていくことが望まれます。

### (3) 栃木県教員育成指標について

栃木県教育委員会は教育公務員特例法の一部を改正する法律（平成29年4月1日施行）に基づ

き、栃木県教員育成指標を策定しました。指標は採用時から始まり、教職生活全体を見通して段階的・継続的な視点で設定しています。各自が今身に付けるべき資質を確かめるとともに、振り返りまたは将来を見通す際にも活用できます。

	採用時の姿	ステージⅠ (おおむね1年目～5年目)	ステージⅡ (おおむね6年目～10年目)	ステージⅢ (おおむね11年目～19年目)	ステージⅣ (おおむね20年目～)
全体指標	教員としての基礎・基本を理解するとともに、教職生活全体を通して自律的に学び続けようとする強い意志をもっている。	教育活動に必要な基礎的・基本的な知識・技能を身に付けるとともに、同僚からの助言等を得ながら職務を遂行している。	専門的な知識・技能や、新たな教育課題に対応する実践的指導力を身に付けるとともに、同僚と協働しながら職務を遂行している。	学校の課題解決を目指し、組織を活性化させたり企画力・実践力を発揮したりするなど、ミドルリーダーとして学校運営に積極的に参画している。	教職生活を通して培った経験のもとリーダーシップを発揮し、学校の教育目標の達成を目指して積極的に学校経営を支え続けている。

栃木県教員育成指標(教諭)の指標(一部抜粋)

#### (4) 教員免許更新制について

平成19年6月の改正教育職員免許法の成立により、教員免許更新制が導入され、平成21年4月から実施されました。この制度は、その時々で求められる教員として必要な資質・能力が保持されるよう、定期的に最新の知識・技能を身に付けることで、教員が自信と誇りを持って教壇に立ち、社会の尊敬と信頼を得ることを目指すものです。

なお、教員免許更新制において、現職の公立学校教員が教員免許状を失効させた場合、その教員は「失職する」こととなりますので、以下のア～ウを参考に十分留意してください。

##### ア 免許状の有効期間

###### (ア) 新免許状(平成21年4月1日以降に授与される免許状)の場合

有効期間は、所要資格を得てから10年後の年度末までとなります。例えば、令和2(2020)年3月31日に所要資格を得た後に授与される免許状は、2030年3月31日まで有効となります。

###### (イ) 旧免許状(平成21年3月31日以前に授与された免許状)の場合

有効期間の定めはありませんが、旧免許状所持者全員に更新講習を受講・修了してもらうために、更新講習の修了確認期限が生年月日ごとに割り振られています。

受講対象者の生年月日	修了確認期限	免許状更新受講期間
昭和32年4月2日～昭和33年4月1日 昭和42年4月2日～昭和43年4月1日 昭和52年4月2日～昭和53年4月1日	令和5年3月31日	令和3年2月1日 ～ 令和5年1月31日
昭和33年4月2日～昭和34年4月1日 昭和43年4月2日～昭和44年4月1日 昭和53年4月2日～昭和54年4月1日	令和6年3月31日	令和4年2月1日 ～ 令和6年1月31日

##### イ 更新講習の受講対象者

- ◆現職教員(指導改善研修中の者を除く) ◆過去に教員として勤務した経験のある者
- ◆教員採用内定者 ◆教育委員会などが作成した臨時任用(又は非常勤)教員リストに登載されている者

##### ウ 手続きにおける留意点

平成30年2月から、新免許状所持者のうち、平成21年度に所要資格を得た者の更新講習の受講が始まりました。そのため、新免許状所持者の、有効期間の満了に伴う教員免許更新の手続きと、これまでに行われてきた旧免許状所持者の、年齢により割り振られている教員免許更新の手続きとが混在することになります。このことで、うっかり免許更新の手続きを忘れることによる、教員免許状失効者が多数生じる可能性があります。

##### エ 制度の変更

令和3年11月現在、中央教育審議会は、今後、教員免許更新制を発展的に解消し、「新たな教師の学びの姿」を実現することを打ち出しています。

これにより、令和4年度以降、法改正の上、制度が変更される可能性があります。今後も、最新の情報を確認してください。