

中規模教育委員会の効果的な組織運営

—— 自治体の教育施策と学校カリキュラムを連携させる工夫：岩手県二戸市 ——

佐々木 幸 寿*

教育学

(2013年9月13日受理)

1. はじめに

近年、市町村教育委員会が、学力向上、不登校など教育課題の解決を求める教育世論等を背景として、教育委員会が、学校共通カリキュラムや小中一貫教育施策を導入するなど、教育委員会と学校が一体となって教育改革を進める動きが顕著になっている。こうした中で、学校（校長、教職員）と教育委員会が協働して、教育活動を展開することで、優れた成果を上げる自治体も見られるところである。つまり、学校を管理運営する側の市町村教育委員会の教育カリキュラムづくりの能力や、学校を管理運営する能力が注目されてきている。

教育委員会の組織運営の能力について検討する際に、留意すべき点として次の3点が指摘される。第一には、教育委員会の規模（端的には、自治体の人口規模や教育委員会の所管学校数等に代表される）によって、市町村教育委員会の組織体制やその運営の在り方は異なっていることが予想されるということである。第二には、現在のように地方分権が進展して、教育行政特有の縦割り性が変容しつつある状況においては、市町村教育委員会の都道府県教育委員会との関係、首長部局との関係の在り方も自治体によって異なっていることが予想されるということである。そして、第三には、市町村教育委員会を実質的に主導している教育長の資質や指向性、リーダーシップの在り方によって、教育施策や組織運営の動向が大きく左右されることが予想されるということである。筆者は、主に学力向上の観点から、特色ある教育施策を展開し、優れた学校経営をおこなっている中規模の市町村教育委員会を例にとり、その組織運営の在り方について研究を行ってきた。本論は、その一環として中規模教育委員会の組織運営について、岩手県二戸市教育委員会を例にとり、検討しようとするものである。

2. 研究の枠組みと研究方法

本論では、①教育委員会の規模、②都道府県教育委員会の教育施策との連動性、③教育長の資質・マネジメント手法の観点から、対象とする教育委員会を位置づけることとする。つまり、①の観点からは、中規模教育委員会を対象としている¹⁾、小規模教育委員会と比較して、対象となる児童生徒、教職員、学校数等が多くなっているが、大規模教育委員会と異なり、学校運営への直接的な関わりも可能な規模と見ることが出来る。②の観点からは、都道府県教育委員会の学力向上等の施策と連携しながら、さらに独自の学力向上のための施策を具体的に展開している教育委員会を対象としているということである。③の観点からは、教育に関する専門性、行政能力など総合的な資質能力を背景に実践指向・改革指向を有する教育長を対象としているということである。換言すれば、これらの特徴を有していることが、二戸市を調査対象として選定した主な理由でもある。

なお、筆者は、従来から、学校カリキュラムをめぐる教育委員会と学校の関係について、それに関わる改革

* 東京学芸大学（184-8501 小金井市貫井北町4-1-1）

の動きは、(a)市町村教育委員会が、市町村内の各学校のカリキュラムを统一的に運用しようとする動き（いわば、行政区単位のカリキュラムの「主導」と²⁾）、(b)市町村教育委員会が、一定の枠組みを設定しながら、各学校に、その具体化を求める動き（行政区単位のカリキュラムと学校単位のカリキュラムの「連動」）、そして、(c)市町村教育委員会が、カリキュラムの一部の中核的な部分については共通の枠組みを設定しながら、それ以外については各学校の自主的な取り組みにゆだねるという動き（行政区単位のカリキュラムと学校単位のカリキュラムの「連携」）に区分してきた。本論で対象とする岩手県二戸市教育委員会は、上記の(c)に属する市町村教育委員会として分類し、その組織運営、学校運営の実態を明らかにしようとするものである。

調査においては、教育委員会経営の最高責任者である教育長、教育委員会の学力向上施策の受け手の側である学校（校長）、さらには、指導主事等への聞き取り調査等を通じて³⁾、市町村教育委員会による組織経営の実態を明らかにしようとするものである。

3. 二戸市教育委員会（岩手県）の事例

3-1 岩手県二戸市

3-1-1 二戸市の概要

現在の二戸市は平成18年1月1日、(旧)二戸市と(旧)浄法寺町が合併して誕生した。二戸市の人口は29,553人（平成25年4月30日現在）、面積は420.31km²である。人口は、長期的に減少傾向にある。二戸地区は、岩手県内陸部の北端に位置し、北上山地、奥羽山脈からなる山地、丘陵地が約9割を占め、市街地は馬淵川の河岸段丘上に形成されている。浄法寺地区は、丘陵地帯が大半を占め、町の中心部を安比川が流れ、その支流も含んだ流域沿いに集落が形成されている。産業は、就業人口では、それぞれ農業3242人、工業2577人、商業2452人となっている。プロイラー、葉たばこ、リンゴ、漆等の産地として知られている。気候は年平均9.8℃となっている。

3-1-2 学校の状況

市内には、小学校8校、中学校5校があり、1学年1あるいは2学級の小規模校が多くなっている。平成18年1月の市町村合併によって、所管学校数は増えているが、少子高齢化、人口流出等により、児童生徒数は減少傾向を示している。なお、市内には、私立幼稚園3園、県立高等学校3校、専修学校1校がある。

表1 二戸市教育委員会が所管する小学校・中学校

		学級数		生徒数	職員数
		普通	特別		
小学校	福岡小学校	12	2	385	24
	仁左平小学校	6	0	71	10
	中央小学校	12	1	307	17
	二戸西小学校	4	0	29	6
	石切所小学校	8	1	211	15
	御返地小学校	6	0	57	9
	金田一小学校	10	2	251	19
	浄法寺小学校	7	2	199	16
中学校	福岡中学校	15	1	521	36
	仁左平中学校	3	0	52	7
	御返地中学校	3	1	47	12
	金田一中学校	6	1	153	15
	浄法寺中学校	3	2	105	12

(2011年5月1日現在)

3-1-3 教育委員会事務局の状況

教育委員会事務局は、教育企画課（11名、うち1名非常勤）、教育施設整備課（3名）、生涯学習課（6名、うち1名非常勤）、文化財課（6名）の4課体制である⁴⁾。

二戸市教育委員会事務局の特徴は、第一には、学校教育については、教育企画課が所管しているということである。企画部門と学校教育部門が一体となっていることによって、学校教育に関する新規事業、プログラムの企画立案が効果的になされるように意図されている。第二には、事務局には、指導主事が2名（主任指導主事、指導主事）配置されており、教育長の方針により、従来の学校訪問などによる指導業務中心から、企画立案、データ分析などへと指導主事の機能の転換が図られている。

3-1-4 二戸市の教育の状況

3-1-4-1 児童生徒の全国学力・学習状況調査の状況

二戸市では、平成21年度段階での全国学力・学習状況調査の各教科の状況の概要は、＜小学校＞については、全国平均と比較して、国語Aはそれに近い水準にあるが、数学A、数学B、国語Bは不十分な水準にあるという。他方、＜中学校＞においては、基本的に同様の傾向を示しているが、全国平均との格差は、小学校以上に大きく、特に、数学A、数学Bは、相当に不十分な水準にあった。

なお、同一集団の経年比較において、平成19年度の小学校六年生と平成22年度の中学校三年生を比較すると、岩手県平均と比べた場合に、国語では、その位置づけに変化がないものの、算数・数学では、平成19年時に比較して、平成22年では、低くなる傾向が見られた。

これらのことから、二戸市では、特に、算数・数学において、重要な課題を抱えていると考えられる。岩手県全体としても、中学校数学が全国学力・学習状況調査開始以来、平均正答率が全国42～45位にあり、平成22年度は数学Aが45位、数学Bは44位となっており、算数・数学が重要な課題となっていることは、同様の傾向である。二戸市と岩手県は、学習上の課題として、共通の問題を抱えているといえる。なお、二戸市では、特定学校特定学年に深刻な問題が見られるなど、特に課題を抱える児童生徒集団も析出して、その対策を進めている。

3-1-4-2 地域・家庭における教育

教育長は、二戸市に居住しており、また、県立学校長として二戸地区の高等学校に勤務した経験があることから、地域の事情に通じている。教育長は、二戸地区の地域住民の学校教育に関する意識について、野球をはじめスポーツへの取組に熱心な地域であること、一般的に学校教育に対しても協力的であること、学校教育への関心は高いが試験の点数などにはあまり拘らない傾向があると感じている。このような認識から、地域住民や保護者に対しては、「学力向上」だけを取りだして強調するだけでなく、体育や徳育なども含めた総合的な教育改革としての「学力向上」の施策を進める必要があると感じている。

また、教育長は、児童生徒は家庭学習に問題を抱えていると認識している（二戸地区に限らず、岩手県全体の傾向としても、家庭学習が低調である実態が指摘されている）。第一には、家庭学習の時間が短いということである。平成21年度の全国学力・学習状況調査では、「普段（月～金）、授業以外にどのくらい勉強しているか」との質問に対して、1時間未満と回答した者の割合は、小学生で22.8%、中学生で40.8%となっており、テレビやビデオの視聴時間も中学生では、平日に4時間以上と回答した者の割合が、25.5%おり、二戸市の生徒は、学習時間が短く、テレビ等を見る時間は長いと認識している⁵⁾。『広報にのへ』では、この結果を受けて、「子どもの学力を上げるためには、学校に任せきりではなく、家庭学習をするための環境づくりに努めることも大切だ」とまとめている。第二には、家庭学習が形式的に行われているということである。具体的には、「自学自習ノート」に見られるように、児童生徒が家庭学習の内容を自由に選んで、学習を進める形式の家庭学習が目立つことを問題としている。このことは、岩手県教育委員会の問題意識とも共通している。岩手県立総合教育センターは、平成21年度に教員を対象にした調査を実施しており、その調査によれば、家庭学習の在り方について、自主学习ノートを中心にやらせているという回答が44.5%と最も多く、その学力向上への効果について、いわゆる主要5教科の担当教員の63.6%が否定的であった⁶⁾。家庭教育についての問題意識も県教育委員会と共有していると言える。

3-2 教育長

<経歴等>

現教育長(65歳)は、平成22年2月に二戸市教育長に就任した。岩手県立高等学校の教諭を経て、岩手県教育委員会事務局文化課の社会教育主事、県立学校課管理主事、県立高等学校の副校長、岩手県教育委員会事務局文化課長、教職員課長等を経て、県立高等学校長で退職。その後、岩手県内の私立高等学校の校長を約2年間つとめた後、二戸市教育長に就任した。

教育長は、教員出身であるが、30代後半から教育委員会事務局で専門職員、管理職として長く勤務し、また、学校管理職(校長、副校長)としての経験も十分に有していることから、教育に関する専門的力量だけでなく、教育行政に関する能力も高いと考えられる。ただし、現教育長は、基本的に、県立学校(高等学校教育)に関わってきたこともあって、市町村立の小学校、中学校の学校現場や義務教育に関する教育行政については、深く関わった経験がなく、義務教育に本格的に関わったのは、二戸市教育長に就任した後であると言える。

<教育長のマネジメントの特徴>

教育長は、教育行政を推進する上で、「人間力」の向上という考え方を提示している。知徳体の全面的で調和の取れた発達を意味しているが、これは、教育長(教育委員会)として重視すべき教育観を示しているだけでなく、スポーツ等が盛んで文武両道を理想とする地域住民の教育感情を踏まえながら、「徳」「体」だけでなく、「知」(学力向上)も軽視しないというメッセージを含んでいるものと考えられる。

教育長のマネジメントの特徴は、端的には、実践指向・改革指向であるといえる。それをさらに敷衍すれば、①実践・実績指向、②調和的・長期的改革指向、③都道府県教育委員会・首長部局との連携指向、である。

①実践・実績指向とは、児童生徒の学力向上などの取り組みにおいて、教育実践やマネジメントの改善によって、具体的な教育成果をあげることを指向しているということである。②の調和的・長期的な改革指向とは、特定の教育施策をトップダウンで学校に適用するというよりは、事務局職員の業務改善・意識改革、学校教職員による授業改善などによって関係者のコミットメントを確保しながら、徐々に、確実に、長期的な取り組みとなるような工夫が見られるということである。③都道府県教育委員会・首長部局との連携指向とは、二戸市としての独自の明確な方針を掲げながら、県教育委員会の学力向上施策(学びフェストなど)との協調的な施策を展開するとともに、職員研修を首長部局と共同実施するなどの指向性が見られるということである。この背景には、教育長が県教育委員会に長く勤務し、県教育委員会の教育施策に精通しているという事情もあるものと思われる。なお、教育長と市長の関係は密接であり、教育長は市長と情報交換をしながら教育行政上の意思決定を行っており、それが教育長の首長部局との連携指向の基礎となっているものと考えられる。

4. 二戸市の教育施策の特徴

4-1 市政の重要課題としての教育施策の位置づけ

教育長は、教育行政を超えて、市政全体の重要課題として、教育施策を位置づけ、市民、保護者、関係組織など広く問題提起をしようとする姿勢が顕著である。

教育長就任後、間もなく発行された『広報にのへ』No.109号(2010年7月1月号)では、広報全体32頁中の13頁を割いて特集として「特集 学ぶチカラ」を掲載している。学力向上対策として、学校における学力向上のみならず、家庭学習における保護者等の協力が必要であることから、地域住民や保護者の理解を得ることが重要であるとし、市の広報紙を活用して、全市民に学校教育における学力向上を訴えたものである。特集として13頁を割いて学力向上などの教育施策を掲載するのは、市の広報としては異例である。その内容については、①学力についての現状認識、②学力の基本的考え方、③教育委員会の学力向上への取組、④各学校における学力向上への取組、⑤家庭における生活習慣の重要性、⑥地域における先人の取組、⑦生涯学習(放送大学、郷土学習)、⑧地域の高校卒業生2名の抱負、から構成されている。この中で、特に、①については、日本及び岩手が学力に問題を抱えている現状を率直に指摘し、③については、教育長からの説明としての「学力は体力とならぶ『生きる力』です」と強調しており、野球等のスポーツへの取組に熱心な地域性を意識して学力の重要性を指摘している。また、⑤については、「早寝早起き朝ごはん」などの生活習慣が見える学力、見えない学力の基礎となっていることを全国学力・学習状況調査のデータを用いて説明している。⑥について、

2名の高校卒業生の抱負を掲載しているが、普通高校からの進学者と専門高校からの就職者の2名で構成するように配慮されている。

また、平成23年度には、劇団四季から講師を招いて「美しい日本語の話し方教室」を、市役所職員の研修と二戸市内の教員研修を合同で実施する取組が見られた。この企画は、年度当初の計画にはなかったものであり、教育委員会と市長部局が必要に応じて、柔軟に連携している様子が見られた。教育施策を、市政運営の中に柔軟に位置づけて展開しようとする姿勢を示しているものと思われる。

4-2 学区（行政区）経営

4-2-1 全小中学校に共通の重点指導項目の設定

市教育委員会は、「学校教育基本方針」（自分の力でこれからの時代を切り開く子どもの育成）を掲げた上で、すべての小中学校で実施すべきこととして「重点指導項目」（学力の最低保障、望ましい生活習慣の確立、よい人間関係づくりに向けた取組）を提示している。

なお、二戸市教育委員会は、市独自の特色ある教育施策を全小中学校で着実に実践化させるため、毎年、転入教職員を対象に新任者研修を実施している⁷⁾。

4-2-1-1 学力の最低保障

二戸市教育委員会は、平成23年度の重点指導項目として「学力の最低保障（ミニマム・エッセンシャルズ）」を掲げ、「学力向上」を市の喫緊の教育課題として設定した。その中で、基本方針として、①重点指導事項・重点指導学年の設定、②客観的な学力分析に基づく学力向上の恒常的な取組、③達成目標・取組内容を明確にした「まなびフェスト」の策定による学力向上、④学力向上につながる家庭学習の見直しを掲げている。

この中で、③、④は、岩手県教育委員会の方針と軌を一にするものであり⁸⁾、①、②については、特に、二戸市が独自に重点をおいて取り組んでいる事項である。ここでは、特に、①について説明する。なお、②については、後述することとする。

①の「重点指導事項・重点指導学年」において、「重点指導事項」、「重点指導学年」として次のように設定している。この背景には、学習の基盤となる基礎基本について、「ミニマム・エッセンシャルズ」に属する事項は、学校まかせにせず、教育委員会も責任を積極的に果たすべきであるという考え方がある。

<重点指導事項>

- ア 小学校第2学年における「乗法九九」
- イ 小学校第4学年における「整数の四則計算」
- ウ 小学校第6学年における「少数・分数の四則計算」
- エ 中学校第1学年における「正負の数」及び「文字を用いた式」

<重点指導学年>

- ・小学校第6学年・・・小学校の総まとめ。基礎・基本を確実に身につけて中学校へ進学させる。
 - ・中学校第1学年・・・小学校との円滑な接続に留意し、基礎・基本の確実な習得及び家庭学習の習慣化を図る。
- 上記のように、二戸市教育委員会の三つの指導重点事項を設定して、学力向上を図っており、特に、その後の学習の積み重ねの基礎となる算数・数学に力を入れている。「広報にのへ」（2010年7月1日 第109号）で

学力の最低保障（ミニマム・エッセンシャルズ）について

二戸市教育委員会では、どの子にも確実に身につけさせたい学習内容として、今年度は算数・数学を重点教科として、次の学年において重点指導事項を設定しています。お子さんと例題を解いてみましょう。

<p>○小学2年生 「乗法の九九」</p> <p>① 6×7 ② 9×4</p> <p>○小学6年生：「少数・分数の四則計算」</p> <p>⑥ $9 \div 0.3$ ⑦ $2 \cdot \frac{1}{4} - \frac{2}{3}$ ⑧ $\frac{2}{3} \times \frac{1}{8} \div \frac{7}{9}$</p>	<p>○小学4年生 「整数の四則計算」</p> <p>③ $941 \div 23$ ④ $32 - 9 + 3 \div 4$ ⑤ $8 - (9 - 3 \times 2)$</p> <p>○中学校1年生 「正負の数」及び「文字を用いた式」</p> <p>⑨ $-9 + (5 - 2^2) \times 2$ ⑩ $2(\chi - 3) - 4(\chi - 2)$</p>
---	---

答え①42②36③40あまり21④35⑤5⑥30⑦1・7/12, ⑧3/28, ⑨-7⑩-2 χ +2

図1 学力の最低保障についての市の広報の内容

は、つぎのように、広く市民に向けて広報しており、学校だけでなく、保護者や地域住民を含めた取組として位置づけている。

＜各学校の取り組み＞

各学校では、前述の市教育委員会の「重点指導項目」を受けて、学校ごとに「教育目標」「経営の方針」「重点事項」「本年度の具体的な取組」などを定めて、取り組みを進めている。福岡小学校では、重点事項として(1)学力分析に基づく授業改善と学力向上の取組(授業改善, 学習の定着, 学習の習慣化, 読書活動), (2)豊かな心を育む教育活動の推進とよりよい人間関係づくりの取組(学年・学級経営, 挨拶等, 安心な生活, 地域学習, 奉仕活動等, 清掃), (3)健やかな体を育む教育活動の推進と体力向上の取組(安全, 体力づくり, 健康教育, う歯・肥満防止), (4)「いわての復興教育」の充実(復興教育)を掲げている。

(1)について、具体的には、児童生徒の基礎基本の定着を図り、つまづきを防ぐために、各学校は、市教育委員会の重点指導事項に加えて、それぞれの学校独自に達成目標を掲げ、確認テストや少人数指導などの取り組みを工夫するなどして、基礎基本の定着を図っている。例えば、石切所小学校(児童生徒213名)では、市教育委員会が設定した4つの重点指導事項に加えて、学校独自で各学年ごとに重点項目を定め、確かな学力の積み重ねを目指しており、また、重点項目については、担任及び少人数指導担当に加え、教務主任など担任外の職員も関わり徹底して基礎学力の定着を図っている。さらに、年3回の「石っ子漢字・計算テスト」や読書についても目標を明確にした取り組みを行っている⁹⁾。

4-2-1-2 小中学校スポーツ活動指針

二戸市教育委員会は平成25年6月に市内小中学校を対象にして部活動等状況調査を実施した。その結果、概ね県教育委員会が示した指針等をクリアしているものの¹⁰⁾、一部では守られていない状況があることが明らかになった。これを受けて、校長や市PTA連合会、スポーツ少年団関係者らで構成する検討委員会を設置し、調査結果に基づいてスポーツ活動指針の在り方を検討した。提言は、教育長に提出されるとともに、市校長会

- | |
|--|
| <p>1 本指針の趣旨について(省略)</p> <p>2 スポーツ活動での指導の充実のために必要と考えられる事項(省略)</p> <p>3 休養日・活動時間等に関する事項</p> <p>(1) 小学校</p> <p>ア 土曜日や日曜日については、可能な限り休養日とすることが望ましい。</p> <p>イ 週当たり2～3日の休養日を設定する。</p> <p>ウ 土曜日や日曜日に大会に参加した場合は、翌月曜日・火曜日を休養日とする。</p> <p>エ 活動時間は、平日1～2時間程度、休日2～3時間程度以内をめどとする。</p> <p>オ 平日の活動終了時刻は帰宅時間を考慮し、18時30分をめどとする。</p> <p>カ 低学年(小1, 小2)については、身体的な負担を考慮し練習や大会に参加させる。</p> <p>(2) 中学校</p> <p>ア 第2・第4日曜日は、完全休養日とする。ただし、学校や地域の事情により、やむを得ず活動することとなった場合には、翌月曜日を休養日とする。</p> <p>イ 週当たり1～2日の休養日を設定する。</p> <p>ウ 活動時間は、平日2～3時間程度、休日3～4時間程度以内をめどとする。</p> <p>エ 平日の活動終了時刻は帰宅時間を考慮し、19時30分をめどとする。</p> <p>オ 中学1年の新入部員については、身体的な負担の軽減と中学校生活への適応を図る観点から、第1学期の部活動延長時間帯の活動への参加を考慮する。</p> <p>4 指導体制等に関する事項</p> <p>(1) 情報交換の場の設定</p> <p>活動方針や活動内容及び児童生徒の状況等について共通理解を図るため、学校関係者、外部指導者、保護者等による情報交換の場を設定する。年間の開催数については、学校や団体等の実状に応じて開催し、学校関係者、外部指導者、保護者等の継続した共通理解・意見統一に努める。</p> <p>(例：外部コーチを囲む会、〇〇部父母会)</p> <p>(2) 指導者の在り方</p> <p>指導者は、児童生徒の人権無視した体罰やセクシャルハラスメント、パワーハラスメントを一切行わない。また、児童生徒の発達段階や個に応じた適切な指導に努めるため、トレーニング理論や指導法に関する研修会に積極的に参加する。</p> <p>(例：スポーツリーダー養成講習会、スポーツ少年団認定員養成講習会、二戸市スポーツ少年団指導者講習会)</p> <p>5 留意事項(省略)</p> |
|--|

図2 二戸市小・中学校スポーツ活動指針

において報告された。その後、8月下旬に、市教育委員会は、学習時間の確保と望ましいスポーツ活動の指針として「二戸市小・中学校スポーツ活動指針」指針を策定している（図2参照）。スポーツ少年団や学校関係者を対象にした説明会を開催し周知を図るだけでなく、同指針が着実に実施されるように、平成26年1月にはアンケートを実施し、実現状況を調査する予定としている。

4-2-1-3 望ましい生活習慣の育成

二戸市教育委員会は、望ましい生活習慣の確立のために、全学校で共通に取り組むべき事項として、①「早寝・早起き・朝ごはん」の取り組み、②『家庭教育の手引き、みんなではぐくむ二戸っ子』の積極的活用による家庭学習習慣の形成、③望ましい生活習慣の確立を「まなびフェスト」に位置づけることを定めている。

なお、市教育振興運動協議会は、平成21年度に『家庭教育の手引き・みんなではぐくむ二戸っ子』を作成して、市内の全小中学生の家庭に配付し、家庭における宿題の見守り方、望ましい生活習慣、読書の習慣づけなど、年齢や成長にあわせた家庭教育の在り方について情報提供を行っている。

4-2-1-4 よい人間関係づくりに向けた取組

また、二戸市教育委員会は、不登校、いじめなどの教育課題に対応するために、①不登校対策委員会の設置、②学校サポートチームの巡回指導の実施、③定期的なケース会議の開催、④学校生活アンケートの実施を通じて、よい人間関係づくりの取組を進めることを各学校に求めている。

4-2-2 「二戸授業モデル」の確立

市教育委員会と市校長会は、相互に連携して二戸市の学力向上のための授業モデルをとりまとめ、「二戸授業モデル」として提案している。小中学校が同じ視点から授業改善を進めるためのモデルとして開発され、「学習内容の確実な定着」と「言語活動の充実」を進めていくための視点として、段階ごとのポイントを、①導入：本時のゴールを明確にする課題設定、②展開：言語活動を充実させた活動による課題解決、③終末：集団の学びを個に返すまとめと評価、として示している。

この基本的な枠組みを設定した意図は、第一に、導入段階で、教師の考える授業のねらいを、生徒自身のねらいとして、認識させることに重点を置くこと、第二には、その展開において、方法として、自己解決（ねらいの達成ではない）と学び合いを重視しているということである。つまり、児童生徒が、教師の提示した素材や問題を、自らの学びのプロセスの中に取り込ませるということの意味している。第三には、授業のまとめとして、学習集団全体としてのねらいを達成させるだけでなく、一人一人の児童生徒が、問題練習、評価問題、自己評価等を通じて、その成果を個のものとするを目指している。

このモデルにみられる基本的な考え方は、授業を、確実に、一人一人の学習成果に結びつけようとするもの

表2 学力と創造性を伸ばす教育のための「二戸授業モデル」の概要

段階	具体的な教育活動	チェックポイント
導入：本時のゴールを明確にする課題設定	指導目標に対応した本時のゴール（何が分かればいいのか、なにを解決したらいいのか、どんな学習活動をするのか等）を明確にする。	・指導目標とかけはなれていないか。 ・課題ではなく、タイトルになっていないか。 ・課題を板書しノートにも書かせているか。 ・児童生徒の学習意欲を喚起できたか。
展開：言語活動を充実させた活動による課題解決	自分の考えを基に、課題解決に向けて集団（ペア、グループ学習を含む）で学び合う。 条件を変えて、一般化を図る（他の課題でもできるか）。	・教科の用語を用いた学び合いがなされる工夫があるか（言語活動の充実）。 ・学び合いの観点が明確になっているか。 ・学び合いの形態は適切か。 ・学び合うための素地はできているか。
終末：集団の学びを個に返すまとめと評価	課題とのつながりを明確に簡潔にまとめる。 学んだことを活用する場を保障する。 自己評価により、学習を振り返る。	・授業が尻切れトンボになっていないか。 ・まとめが板書されているか。 ・個の学習の成立につなげているか。

4-2-3-2 全校のデータ分析とヒアリングの実施

二戸市教育委員会では、学力向上のためには、二戸市全体の方針を各学校に提示して学力向上への取組を各学校に促すだけでは、取組が実質化しないと考えていた。そこで、各学校の成績等のデータ分析と教職員へのヒアリングによって各学校が抱える課題を明確化し、各学校に対してそれぞれの課題を明確に提示することが必要であると考えた。具体的には、県教育委員会実施の学習定着度調査と全国学力、学習状況調査の結果を分析するとともに、副校長と教務主任を対象としたヒアリングを実施し学校の取り組みの現状を明らかにした。聞き取りは、4月から12月までの取組について翌年の1月中旬に、指導主事によって行われた（教育長もヒアリングに陪席している）。調査は、「学力向上・体力向上に係る取組」について実施している。地域住民や保護者、教師によっては、学力だけに特化することに抵抗感があることも考えられることから、体力向上の取組についても、同じ生きる力を構成する重要な要素であるとして一緒に実施している。

<各学校の成績等のデータ分析>

データ分析については、小学校は4～6年生について、中学校は1～3年生について分析した。小学校、4、5年生、中学校1、2年生については、県教育委員会が実施した学習定着度調査を、小学校6年生、中学校3年生については、全国学力・学習状況調査の結果を用いて分析している。教科は、小学校は、国語、算数、中学校は、国語、数学、英語を分析対象としている。

データ分析は、A：学年ごと、教科ごとの正答率と県比率を概観し、B：過去3年間の学力の状況を、学年、教科ごとに比較し、C：同一児童生徒の集団の経年変化を比較する手法で行った。従来、分析は、正答率や評価の観点別でのみなされる傾向にあるが、度数分布や経年変化など、相対的な比較分析を取り入れることとした。

また、市教育委員会は、データ分析とその活用については、①各学校に自ら分析させ、それに基づいた改善計画を策定させるとともに、市教育委員会が実施結果をモニターし、さらにその結果をフィードバックさせるとともに¹²⁾、②データの分析等に基づいて、必要であれば、年度途中でも個別学校に対応の改善を求める、という方針で指導、助言を行っている。なお、②については、極端な成績不振が見られる特定学校の特定学年に対しては、分析結果に基づいて早急な個別の対策を求めたということであった。

<教職員へのヒアリング>

各校の教職員へのヒアリングでは、①学力向上に係る取組と、②体力向上に係る取組について行っている。前者については、a：重点指導事項・重点指導学年について、b：客観的な学力分析に基づく学力向上の取組について、c：達成目標・取組内容を明確にした「学びフェスト」の策定による学力向上について、d：学力向上につながる家庭学習内容の見直しについての4つの観点でヒアリングを実施した。a、bは、二戸市教育委員会が独自に設定した観点であり、c、dは、岩手県教育委員会の施策との関わりから二戸市教育委員会が重要であると判断して設定した観点である。

なお、聞き取り調査によれば、データ分析、ヒアリングの分析の結果の結果、各学校の成果と取組の関係について、概ね次のような傾向が見られたという。

○成果があがってる学校の特徴

①組織的に取り組んでいる。②重要事項は、100%理解させることを目指した取組を行っている。

例示 A小：2年生の九九は、毎朝児童の登校後、暗唱テスト実施し、2学期中に全員合格させた（朝学習では、担任外も入りながら復習指導を実施）。

B小：九九は、2年生以上の全学年で6月にテストを行い、全員が満点をとれるまで繰り返し指導を行った。

○十分な成果がみられない学校の特徴

①市教委の重点指導事項・重点指導学年が意識された取組がなされていない。②分析の理解が研究主任にとどまり、分析を基にした改善の手立てが組まれていない。③組織的な対応が不十分で、教科担当に任せている。

例示 C中：経年変化で落ち込みが目立つ、上記の①、②、③の課題が顕著、家庭学習ノートが自学自習タイプ（家庭学習内容を生徒が自由に決めて、行うタイプ）である。

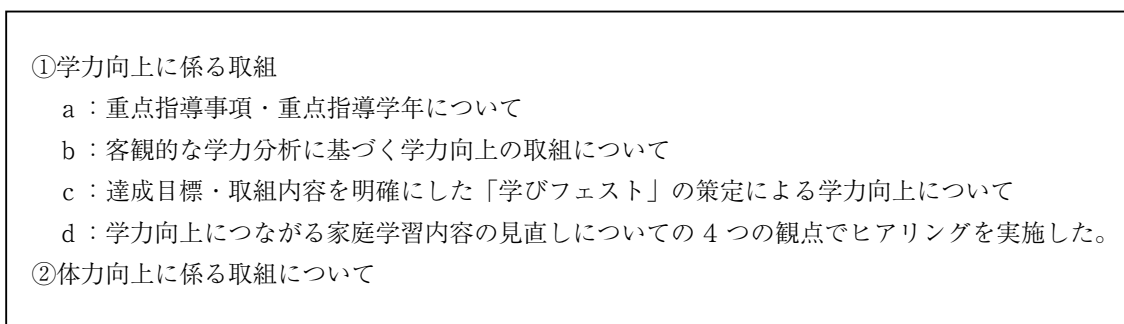


図4 教育委員会が各学校に対して実施したヒアリングの観点

4-2-4 二戸市学力向上プロジェクトにおける校長会の位置づけの明確化

二戸市教育委員会の学力向上への取り組みの大きな特徴は、校長会の自律的な取組を促し、校長会を前面にたてて、事業展開を行っているということである。市教育委員会の学力向上への積極的な動きを受けて、校長会でも、自覚的に学力向上について、意見を集約する動きが見られたという。

その、大きな柱が、二戸市教育委員会が、平成23年度にスタートした、市内の小・中学校校長会と連携して実施する「二戸市学力向上プロジェクト」である。このプロジェクトの実施主体は「学力向上研究協議会」である。会長は、教育研究所の所長が務め、副会長3名は、校長会、副校長会、教育研究所から各1名をあて、事務局には、校長会からの2名（小学校1，中学校1）、指導主事1名で構成されている。事務局として校長を配置していることは、あくまで校長が実質的な活動の担い手であることを示している。

また、協議会（18名）は、小学校教員11名、中学校教員7名で構成され、基本的に、校長会のリーダーシップで運営され、教員が実質的な関わりをすることが想定されている。会員は、「学力向上推進委員」（小8名，中5名）、「授業改善検討委員」（小3名，中2名）のいずれかに属し、特に、「学力向上推進委員」には、各校から1名選ばれることとなっており、取組が、各学校での取組につながるように工夫されている。

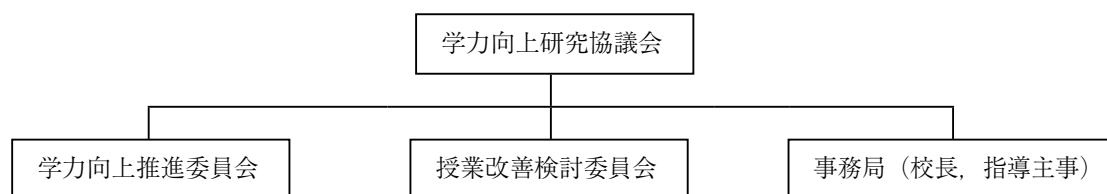


図5 学力向上プロジェクトの組織図

<学力向上研究協議会>

「学力向上研究協議会」は、二つの委員会と事務局から構成されている。「学力向上推進委員会」は、市教育委員会と市校長会が中心となって、市内の全小中学校から代表を集めて、全学校の学力向上戦略について評議し、そのための連携を推進することとなっている。

<学力向上推進委員会>

「学力向上推進委員会」は、学力調査の結果分析に基づき、自校の短期的課題を明らかにし、回復のための取組を実施すること、二戸市教育委員会の重点指導項目に基づいて、各校の中心となって取組を推進することがその役割となっている。具体的には、学力調査の結果に基づいて自校の短期的な課題を把握するとともに、取組結果の検証や先進地域視察等によって、学力向上に関する取組の方向性を確認しようとするものである。

<授業改善検討委員会>

「授業改善検討委員会」は、市教育委員会の学力向上重点教科である算数・数学において、重点指導事項等に係る内容の定着を図る授業の在り方について実践を通して明らかにすることを役割としている。このために、校長や教員で組織する学力向上研究協議会（会長・市教育研究所長）を設立し、学力向上推進委員会と授業改善検討委員会を設置し、学校の自律性、教員の指導力の向上を核とした学力向上を目指している。具体的には、「授業力向上研修会」や「授業力向上講演会」を企画・実施している。

「授業力向上研修会」は、二戸市教育委員会、二戸市学力向上研究協議会の主催で、学力向上において課題のある教科について、優れた指導力を発揮している外部教員の師範授業及び講義を通して、市内教員の授業力向上に資することを目的に企画された。この研修会のターゲットとなる教科としては、「小学校算数」「中学校数学」「中学校英語」の3つが設定され、それぞれについて研修会を設定し、合計3回実施することとしている。この研修会を重要な研修として位置づけ、市内小中学校には、それぞれの校種の研修会に各校1名以上の参加を求めている。なお、具体的には平成23年度から、東京学芸大学附属小学校、附属中学校などから優れた指導力を有する教員を招いてモデル授業を実施している。

また、「授業力向上講演会」を開催し、重点指導事項等に係る内容の定着を語る授業の在り方について、大学教授や先進自治体の職員等の外部講師による講演を開催し、市内教員の理論構築を図ることを意図している。

4-2-5 サテライト合同授業（二戸市出身学生等のボランティア活用）

児童生徒の学習支援について、大学の所在する都市部では大学生のボランティア活用が日常的に行われているが、近くに大学のない地方においては、大学生の活用が困難である。二戸市では、こうした教育環境を克服して、大学生等のボランティアを積極的に活用するために、二戸市出身の大学生等が、大学の夏休み期間中に二戸市に帰省する機会を活用して、大学生等のボランティアを活用している。夏休みの課題を中心に、中学生一人ひとりの疑問にボランティアが答える形態等での学習支援プログラム「サテライト合同授業」を、二戸、浄法寺の二会場で実施している。平成25年度は〈前期〉と〈後期〉に分けて実施し、学生等のボランティアは合計で14名が支援活動に参加している。

〈前期〉：中学校全学年を対象に8月上旬に3日間の日程で開催、生徒57名が参加。

〈後期〉：中学校3年生を対象に8月下旬に3日間の日程開催、生徒26名が参加。

4-3 事務局組織の運営：教育研究所による積極的な施策展開と指導主事の業務改善

教育長が就任後、事務局の運営に変化がみられている。第一には、教育研究所による新しい施策が次々と企画され、実施されているということである。特に、平成23年度には、「教育研究所研修事業」では、5つの事業うち3つが新規事業として展開されており、「教育研究所委員会等事業」においても、5つの事業うち、2つが新規事業である。また、「学力向上等実践校指定」が新規に実施されている。これらは、いずれも、市独自の事業として実施されているものである。

第二には、指導主事の業務を戦略的に改善しているということである。具体的には、従来型の教員研修での指導助言などを中心として業務から、新規事業の企画立案や各学校の学力調査結果分析などの業務にシフトしているということである。つまり、「指導助言型」から、「企画実施型」への転換である。このことは、従来からの教育委員会の事業・業務、定型的な業務の見直しを生み、指導主事自身が、市独自の教育施策の在り方を考える重要な契機となっているものと思われる。

4-4 校長会の積極的な取組

学力向上プロジェクトの推進においては、教育長が、フォーマル、インフォーマルに、校長会の自主的、自発的な動きを促し、校長会が自主的に先進地視察を行ったり、その成果を生かして学力向上のための授業モデル（二戸授業モデル）を提案するなど積極的な役割を果たした。

また、「学習時間の確保」についても校長会が重要な役割を果たし、児童生徒の学習時間の確保と生活習慣の確立を図るため、スポーツ少年団活動や部活動における父母会の活動が適切に行われるよう、スポーツ少年団指導者や保護者等への働きかけを行った。具体的な取組の手順として、平成24年度には、年度はじめに部活動やスポーツ少年団活動に関する実態調査（練習曜日、時間等）を行い、その後、5月頃に、校長会や生涯学習課等と情報交換会を実施している。その結果を踏まえて、6月頃にスポーツ少年団連絡会議において、関係者（校長会、生涯学習課、スポーツ少年団代表、父母会代表等）と協議を行うという手順を明確にして、取り組んでいる。

なお、この背景には、従来から、部活動終了後には、部活動がそのままスポーツ少年団の活動に切り替えられ、実態として部活動が無原則に延長される傾向があることが指摘されていたという事情がある。

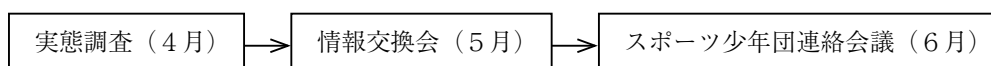


図6 スポーツ少年団関係者の協議の流れ

5. 二戸市教育委員会の組織運営上の特徴

本研究によって明らかになった、二戸市教育委員会の組織運営の特徴をまとめると次のとおりである。

5-1 県教育委員会の教育施策との連携

教育長は、市独自の教育施策を展開するだけでなく、県教育委員会の施策と連携して、学力向上施策を、無理なく、効果的に展開しようとしている。岩手県教育委員会は、全国学力・学習状況調査において中学校の数学における平均点が全国最低水準にあること等を踏まえて、学力向上を岩手県の学校教育における最重要課題として位置づけている。平成22年～23年にかけて、県教育委員会は幹部職員がすべての市町村教育委員会を訪問して岩手の学力向上の必要性とそのための方針の推進を依頼するとともに、岩手県総合教育センターの各種事業についても学力向上に実効性あるものに転換させている。二戸市教育委員会の教育施策は、このような岩手県教育委員会の動きと連動させて展開されている。

学校・教員にとっては、二戸市教育委員会、岩手県教育委員会の指導助言が、学力向上という共通の基盤にたっていることから、県教育委員会と連携しながら、施策を展開することによって、校長や教職員が市教育委員会の施策を信頼して、強力に教育活動を展開できることにつながるものと考えられる。また、財政的にも、人的にも独自施策を展開する余裕のない市教育委員会にとって、県教育委員会と協調して、無理なく、学力向上のための施策を展開したいという意向があるものと思われる。

5-2 二戸市の特性を踏まえた施策の展開（環境解釈と施策展開）

教育長は、諸調査の結果から児童生徒の学力向上が二戸市教育委員会としての最重要の教育課題であるとの認識を有しており、その観点から経営環境を解釈し、施策展開を行っている。

内部環境としては、素直な児童生徒、実直な教職員の存在を強みとしながらも、それを具体的な改革の動きに結びつけられない学校カリキュラムに問題があると考えており、それが学校カリキュラムを改革の対象とすること、学校の教職員の自律性を確保することを重要な目標として設定することにつながったものと思われる。前者については、重点指導項目等の設定、二戸授業モデルなどの取組となり、後者については、校長会の自主性を活用した施策展開などの取組につながっているものと思われる。また、市教育委員会事務局については、教育長自身が自らの経歴や人的ネットワーク、教育委員会事務局の実力と限界等を具体的客観的に分析し、学校管理職等の活用、事務局人材の効果的活用、積極的な外部人材の活用を図っているものと思われる。

外部環境として、地域住民や保護者を見ると、学力だけでなく、部活動やスポーツ振興等についての学校教育への期待が高いことから、学力向上を教育施策の総合的な取り組みの一環として位置づけ、また、地域住民への情報提供や啓発を伴う形で、地域全体として学力向上への風土を醸成しながら施策を展開させようとしている。また、自治体として独自に人員配置を拡充する財政的余裕がなく、高度な専門性を備えた人材が容易に確保できない地域性を考慮し、教職員に対する強い影響力と高度な専門的な見識を備えた校長・副校長、指導主事が、学力向上に向けた経営改善にとって重要な人的資源であるという判断があるものと思われる。このことが、校長会との積極的に連携し、指導主事の業務改善を図る動きとなったものと思われる。

5-3 学区経営の視点と、学校、教員の自律性の強化

二戸市教育委員会では、市全体の小学校、中学校で取り組むべき「重点指導事項」等を設定するなど、学校を超えて、学区（行政区）全体での取組を強化させてきた。学区全体で取り組むべき重点が示されることによって、市教育委員会が、どのように学校に関わるのかということもより明確になっているように思われる。

その一方で、市教育委員会は、その方針を学校に提示するだけでなく、各学校が自ら自校の課題に気づき、課題に応じて自律的な対応や取組を行うように促している。各学校の児童生徒の学力の実態について県の学習

定着度調査、全国学力・学習状況調査のデータ分析によって明確にするとともに、年度当初に校長に各学校の「学校経営分析票」を提示させて自らの取組を立案・実施させ、その後、12月までの取組状況についてヒアリングを実施して、各学校の取組の状況と改善の手立てを確認している。基本的に、各学校のことは各学校の教職員がよく知っており、その解決も各学校がもっともよく行い得るという考え方によって、各学校の自律的な取り組みを促すという戦略を採用しているものと思われる。

5-4 教育長のリーダーシップによる指導主事の職務改善（指導助言型から企画実施型へ）

二戸市教育委員会の事務局は比較的に小規模である。二戸市の財政は、地方交付税などの依存財源によるところが大きく、事務局の人員拡充は、困難な状況にある。そのために、学力向上に向けた組織運営としては、第一には校長を中心として学校改善を図ること、第二には、指導主事の職務改善を図ることを意図して行われているように思われる。前者については、校長に対して、簡便な様式を用いて学校の現状評価と経営戦略の立案、実施を求め、具体的な目標を明確にして実行力ある改善に取り組んでいる。後者については、指導主事による各学校ごとの児童生徒の学力状況の分析を進め、校長を説得できるような、また校長自身が校内で活用できるような資料の提供に努めている。例えば、聞き取り調査によれば、指導主事の分析に基づいて、特定学校の特定学年が、重大な学力問題を抱えていることが確認され、学校の学力向上に市教育委員会が具体的な助言を行っている。

この背景には、指導主事の職務を従来の指導助言、行政事務処理を中心としたものから、学校の学力向上に直結させるような企画実施型の職務へ転換しようとする意図があるものと思われる。

5-5 校長会と連携した学力向上施策の展開

小規模の教育委員会においては、首長、教育長の強力なリーダーシップの下に、教育改革を進めているところも見られるが、二戸市教育委員会においては、校長会や教員の学校リーダー層を取り込んだ学力向上施策が展開されている。

基本的に、教育委員会事務局からの、経営課題の共有を図るための間接的な働きかけによって、校長の当事者としての自覚と自律性を高めることによって、学力向上を達成することを意図しているように思われる。具体的には、教育委員会による学校の現状評価と経営戦略の立案・実施、また、指導主事を中心とした情報提供を通じた働きかけを行っている。また、実施プロセスにおいては、平成23年度から、市内の小・中学校校長会と連携して、学力向上プロジェクトに取り組んでいる。校長や教員で組織する学力向上研究協議会を設立し、学力向上推進委員会と授業改善検討委員会を設置し、学校の自律性、教員の指導力の向上を核とした学力向上を目指している。

6. まとめ —中規模教育委員会という条件に応じた多様な関与、PDCAサイクルの自己組織化—

はじめに報告しなければならないのは、二戸市においては、教育委員会の学力向上に焦点化した組織運営、学校運営の成果が、比較的、明確に効果が現れてきているということである。諸調査によれば、算数・数学の成績は確実に上昇しており、特に、二戸市が示した学習重点事項、重点学年については、県の平均を上回り、指導の成果が明確に現れている。前述したように、学習定着度調査において、重点指導科目である算数・数学の成績の伸びは顕著であり、平成25年度の岩手県学習定着度調査によれば、小4、小5、中1、中2ともに算数・数学の重点事項は、県平均を上回り、年度を経て、成績の伸びが顕著に見られた。特に小4、小5は、全教科で県平均を上まわるなど重点指導科目以外でも顕著な成果がみられた、平成25年度全国学力学習状況調査によれば、小6では国A、国B、数Aで全国平均を上まり上昇傾向が見られた。中3では、国Aを除いて全国平均に比べて低い水準にあるが、国A、国B、数Aで上昇の傾向が見られる。また、教育委員会は、重点指導事項以外の他の領域においても、学力向上に全体的な成果が見られたと評価しており、今後、成果が一時的なものではなく、長期的に学習成果が定着するような取組を継続することとしている。

本研究を振り返って、教育委員会（教育長）による教育委員会の組織運営、学校運営に見られる特徴として、次の3点にまとめられる。第一には、二戸市の学力向上施策は、実質的に現教育長の就任が端緒となって

スタートしており、二戸市教育委員会が、学校教育、教育行政に関する総合的な力量をもった実践・改革指向の教育長を得たことが、組織運営、学校運営改革の最も重要な条件の一つであるということである。

第二には、中規模教育委員会という組織条件、教育長の抱える条件に応じて、①組織的関与、②制度的関与、③協動的な関与を通じた三つの種類の関与を行っているということである。小規模教育委員会と異なり、教育長が直接的に学校カリキュラム、教員研修に関わることは困難であることから、①、②、③などの方法を活用した関与を行っている。①組織的関与としては、指導主事を活用した全校データの分析とヒアリング、重点指導事項について各学校における実践化のモニタリングなどが行われている。②制度的関与としては、経営分析票の作成、学力向上研究協議会の設置等によって教育委員会と学校が協働しながら施策を展開できる仕組みづくりが行われている。③協動的な関与としては、学校の経営責任者である校長たちが、市教育委員会と協働して二戸授業モデルの作成等を主導したり、積極的な先進地施策を行ったり、上記の学力向上研究協議会によって教職員を教育委員会事業へ参画させたりするなど校長、職員が自主的、主体的に施策展開に関与しているということである。

第三には、教育施策の達成状況に関する情報が、学力テスト等の全校データ分析、経営分析票、授業研究会などさまざまなルートで、学校、教育長、事務局、校長会にフィードバックされることによって、事務局組織、学力向上研究協議会、校長会が、それぞれがPDCAサイクルによって自己経営改善を図ることができるようになってきている（PDCAサイクルの自己組織化）ということである。

二戸市教育委員会は、学校カリキュラムについては、市全体として共通の枠組み（重点指導事項、二戸授業モデルなど）を設定しながら、学校レベルでの具体化や運営上の工夫については各学校の自主的、自律性にゆだねるという手法（行政区単位のカリキュラムと学校単位のカリキュラムの「連携」）を採用していた。これらは、教育委員会と学校のカリキュラム上の連携に関する考え方もあろうが、一定数の学校を抱えるという中規模教育委員会が置かれている条件の下で、選択された「連携」の動きでもあったことと解釈することができる。

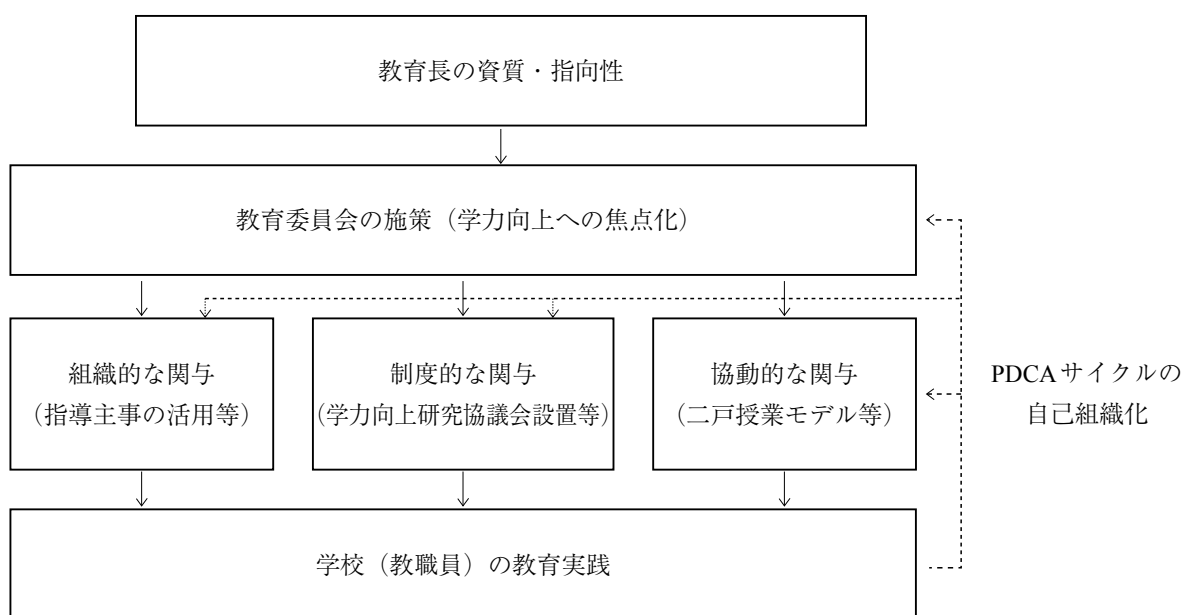


図7 二戸市教育委員会の組織運営、学校運営の特質

※本論文は、平成22、23、24年度科学研究費補助金基盤研究（c）による研究成果の一部である。

注

- 1) 「小規模教育委員会」、「中規模教育委員会」の区分については曖昧な概念であるが、本論では、教育委員会の組織運営の違いを念頭に区分したため、主に人口規模、所管学校数を目安にしている。筆者がすでに報告した秋田県東成瀬村（拙稿「小規模教育委員会の効果的な組織運営-自治体の教育施策と学校カリキュラムを転動させる工夫：秋田県東成瀬村-」『東京学芸大学紀要 総合科学系Ⅰ』第64集，2013年，39-54頁）は、人口2859人、所管学校数は小学校1校・中学校1校であるため、「小規模教育委員会」とした。本論で対象としている岩手県二戸市は、人口29553人、小学校8校・中学校5校であるために、「中規模教育委員会」とした。
- 2) (a) の事例としては、宮崎県五ヶ瀬町（拙稿「市町村教育委員会の組織運営（その1）-小規模自治体における行政区単位のカリキュラムづくりの事例-」『教育経営研究』上越教育経営研究会，2012年，28-39頁参照）。(b) の事例としては、秋田県東成瀬村（拙稿「小規模教育委員会の効果的な組織運営-自治体の教育施策と学校カリキュラムを転動させる工夫：秋田県東成瀬村-」『東京学芸大学紀要 総合科学系Ⅰ』第64集，2013年，39-54頁）があげられる。
- 3) 2010年8月7日，2011年1月21日，6月7日，2012年11月5日に各2時間程度の聞き取り調査を実施するとともに、管内の学校訪問等を実施した。その後も、資料収集や教育委員会の事業参観，追加調査のため随時訪問している。
- 4) 事務局には、これ以外に「市史編さん室」（4名，うち1名兼任・2名非常勤）が設置されている。
- 5) 二戸市『広報にのへ』No.109号（2010年7月1月号），2頁。
- 6) 河北新聞インターネット版によれば，県教育委員会は，家庭学習上の課題として，「自主学習ノート」のほかに，「数学教員の手作りプリント」を問題として指摘していることについて報道している。<http://www.kahoku.co.jp/news/2010/08/20100809t33035.htm?style=print>（2010年8月11日閲覧）
- 7) 新任者研修として，二戸市学力向上プロジェクト，二戸授業モデル，いじめ・不登校等総合対策事業，槻陰舎きぼう塾，異文化交流海外派遣研修等のほか，二戸市の児童生徒の状況（学力，体力，心，家庭）について周知を図っている。
- 8) ③については，数値目標や取組内容を明確にした「まなびフェスト」を策定し，PDCAサイクルに基づいて，学校と児童生徒，家庭，地域が協働してその達成に努め，学力向上を図るとしており，④については，宿題，自主学習のバランスや点検・評価を見直し，学力向上につながる家庭学習の改善に努めるとしている（二戸市「平成23年度重点指導項目」による）。
- 9) 二戸市『広報にのへ』No.109号（2010年7月1月号），5頁。
- 10) 岩手県教育委員会は，市町村教育委員会に対して，「児童生徒のスポーツ活動の在り方について」（平成17年3月9日），「生徒のスポーツ活動休養日の設定について」（平成18年2月8日），「児童生徒のよりよいスポーツ活動の推進について」（平成23年4月22日）を通知しているが，実際の具体的な学校における対応については市町村教育委員会に委ねている。
- 11) 「金中ファイブ」とは，①次の授業の準備をしてから，休憩時間に入ろう，②あいさつ，礼をしっかりとしよう，「お願いします」「ありがとうございました」，③指名されたら「はい」と返事をしよう，④語尾まで相手に伝わる大きさと発声しよう，⑤「目」と「耳」と「心」で聴こう（発表者の方を見て反応しよう），の5つの事項を意味する。
- 12) 二戸市教育委員会では，学力向上研究協議会の意見を踏まえて，全国学力・学習状況調査の採点を，各学校から教員を教育委員会事務局に集めて，4月（実施日の翌日）に行っている。ねらいは，全国学力・学習状況調査の各学校へのフィードバックを早期に行うこと，採点基準等を揃えること等にある。

【参考資料】

- ・二戸市立金田一中学校『平成23・24年度二戸地区教育推進協議会
- ・二戸市教育委員会指定 研究紀要 確かな学力を身に付ける生徒の育成～個の学びを保障する指導方法の工夫を通して～』2012年10月。
- ・二戸市立福岡小学校『平成24年度学校経営概要』2012年。
- ・二戸市教育委員会（鳩岡矩雄）『平成23年度岩手県教育研究発表会資料（全体会） 学力向上と組織マネジメント～目的が組織をつくり，目標が人を動かす～』2012年2月。

中規模教育委員会の効果的な組織運営

——自治体の教育施策と学校カリキュラムを連携させる工夫：岩手県二戸市——

Research on the Effective Organizational Management of Medium Size Municipal School Board - the Case of NINOHE City in IWATE Pref. as the Case for Coordination between School Board Educational Programs and the School Curriculum

佐々木 幸 寿*

Koju SASAKI

教育学

Abstract

This paper is aim to confirm the effective organizational management of medium size municipal school board which have the harmony but unique policy with prefectural school boards. The research was made to NINOHE city school board in IWATE Prefecture. Through hearing to superintendent and the principals and management staffs, the main findings are as follows.

1) The Educational policy which is focused on student's performance is founded and sustained by the superintendent with high competency and reform oriented tendency.

2) The school board adopt three type of policies; a) organizational intervention, b) institutional intervention, c) informal intervention through principals' association. These policies are chosen according to the medium size school board condition and superintendent's condition.

These two aspect work together by the superintendents competency and reform oriented tendency

3) Through various way of information route, PDCA cycle is self-organized by principals, superintendent, school board staffs, principal's association.

Coordination between the school bord program and the school actual curriculum is supposed to made under the medium size school board circumstance and superintendent's condition.

Key words: NINOHE, school board, superintendent, management of organization, local autonomy

Department of Education, Tokyo Gakugei University, 4-1-1 Nukuikita-machi, Koganei-shi, Tokyo 184-8501, Japan

要旨: 本研究では、中規模教育委員会であり、都道府県教育委員会の施策との連携を図りながら、市独自の取組を展開している岩手県二戸市を事例にとりて、教育委員会の行政運営、組織運営の実態について教育長、校長等への聞き取り調査、資料収集等を通じて明らかにしようとするものである。本研究を振り返って、教育委員会（教育長）による教育委員会の組織運営、学校運営に見られる知見は、次の3点にまとめられる。

第一には、二戸市の学力向上施策は、実質的に現教育長の就任が端緒となってスタートしており、高い資質を備えた改革指向の教育長を得たことが、諸改革の最も重要な条件の一つとなっているということである。

* Tokyo Gakugei University (4-1-1 Nukuikita-machi, Koganei-shi, Tokyo, 184-8501, Japan)

第二には、中規模教育委員会という組織条件、教育長の抱える条件に応じて①組織的関与、②制度的関与、③校長会を通じた三つの種類の関与を行っているということである。

第三には、施策の達成状況に関する情報が、さまざまなルートで、学校、教育長、事務局、校長会にフィードバックされることによって、それぞれがPDCAサイクルによって自己経営改善を図ることができるようになってきているということである。

二戸市教育委員会は、学校カリキュラムの一部については共通の枠組みを設定しながら、その学校レベルでの具体化や運営上の工夫、その以外についてはその各学校の自主的、自律性にゆだねるという手法（行政区単位のカリキュラムと学校単位のカリキュラムの「連携」）が採用されてきた。中規模教育委員会が置かれている条件、教育長の備える条件の下で選択されたものであると思われる。

キーワード: 二戸市, 教育委員会, 教育長, 組織マネジメント, 地方分権