

## Ⅱ. 「芯の通った学校組織」の姿

### 1. 目標達成に向けた組織的な取組

#### 【 目標設定と学校評価、教職員評価の在り方 】

##### <目標設定>

- 学校の目標は、通常、抽象度の高い教育目標と、その年度に重点的に取り組む重点目標を中心に設定されている。
- 目標設定の目的は、何より教育を改善することにある。このため、重点目標は真に重点的なものとし、多くとも3～4項目程度に絞る必要がある。学校は授業を中心として多くの校務を行っており、その全てを同時に改善することは不可能であり、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からである。
- 次に、重点目標に応じ、重点的取組が決められる必要がある。どのような目標も目標達成のための手立てがなければ「絵に画いた餅」にすぎない。このため、各々の重点目標の達成に具体的につながる重点的取組の設定が必要である。
- また、重点目標の達成状況、重点的取組の取組状況を検証できるようにするための指標の設定が必要である。達成状況や取組状況の検証を行うことができなければ、成果を実感することも、検証結果を踏まえて次の改善を進めることも困難である。このため、重点目標の達成状況を測る「達成指標」、重点的取組の取組状況を測る「取組指標」が必要である。また、これらの指標は、出来る限り数値化することにより、検証可能なものとするとともに、全教職員の共通理解や保護者等の理解が得られるようにする必要がある。
- 重点目標や取組、指標の設定、それに基づく検証・改善のP D C Aサイクルの進行管理は、校長が、教務主任をはじめ主任等に主体的に関わらせながら行うことが重要である。それにより、主任等の参画意識が高まり、目標達成に向けた組織的な学校運営が一層可能となる。
- また、P D C Aサイクルは、可能な限り短期で回す必要がある。一年に一回だけの検証では、「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。少なくとも学期毎、或いはより短期にP D C Aサイクルを回す必要がある。
- また、教育目標や重点目標等は、保護者や地域住民に積極的に公表していくことが重要である。保護者等に学校の重点的な取組を積極的に伝えることにより、学校

の様子が伝わり、具体的な支援や協力を得やすくなる。

- 以上のように、重点目標と重点的取組、それらに係る指標に基づいてPDCAサイクルを回すことにより、目標の達成に向けた学校改善を具体的に進めていくことが可能となる。

#### <学校評価>

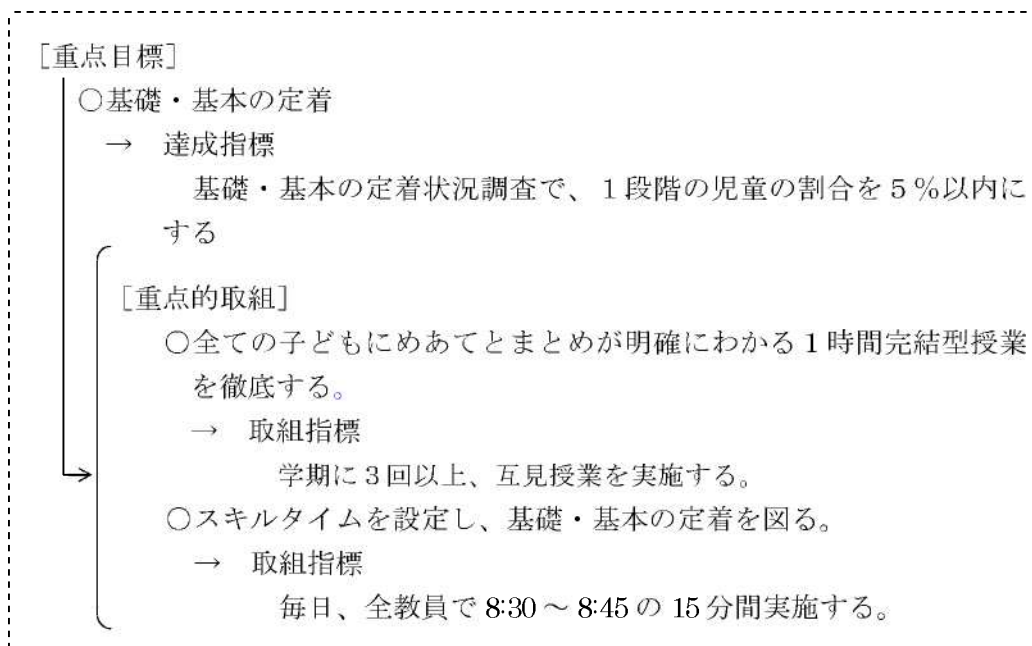
- 学校評価については、現行法令上、自己評価の実施が義務付けられている。しかし、各学校の自己評価の運用は大きく異なり、また、多くの学校において総花的な自己評価が行われている。具体的な取組の改善につながらない自己評価は労多くして得るものが少なく、学校改善につながる評価方法とする必要がある。
- 具体的には、自己評価を、上記のように、重点目標と重点的取組、それらに係る指標により具体的な学校改善を進める「重点改善型自己評価」と、学校を全方位的に評価し問題がないかをチェックする「学校診断的自己評価」に分け、後者については1年或いは数年に一回の頻度で行うこととすることが適当である。
- 学校関係者評価、第三者評価については、「重点改善型自己評価」についての評価を受けることを原則とし、必要に応じ、「学校診断的自己評価」についての評価を組み合わせることが適当である。

#### <教職員評価>

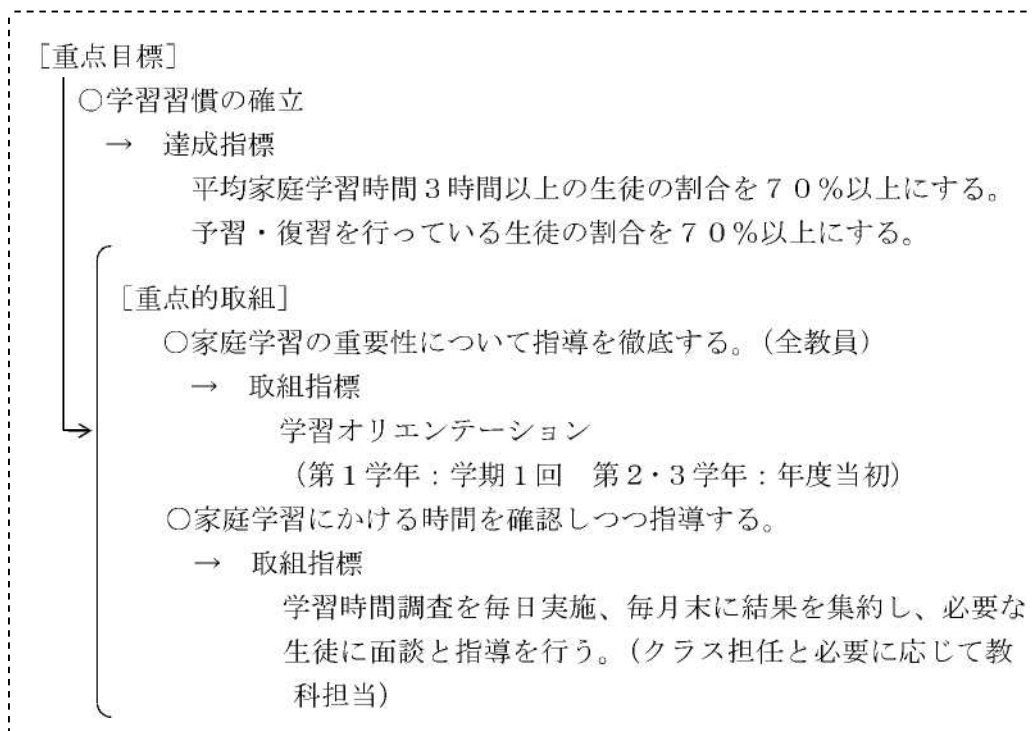
- 学校教育目標は、各々の教職員により目標達成のために取り組まれることで、はじめて意味を持つ。
- このため、各教職員は、校長等管理職、主任等の指導を受けながら、学校教育目標、校務分掌目標、学年目標を踏まえた自己目標を設定し、PDCAサイクルによる職務遂行を行うとともに、資質向上を図る必要がある。
- また、目標達成に向けた組織的な取組が行われるよう、主任等がその分掌に所属する他の教職員が行う目標設定に関わる必要がある。

<重点目標、重点的取組、それらに係る指標の例>

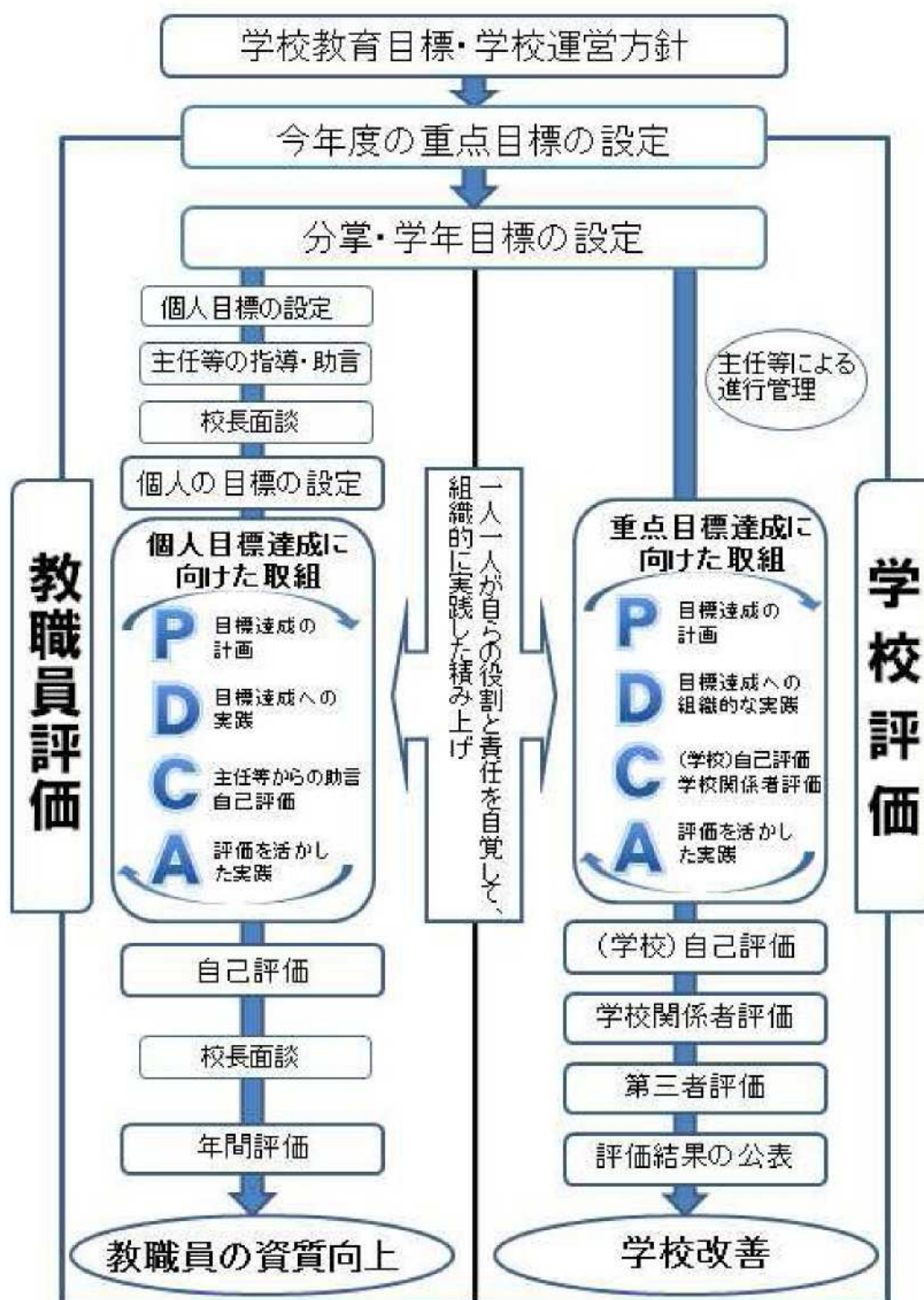
○小学校の例



○高等学校の例



<学校評価と教職員評価の連動>



## 【 学力向上 】

- 学校が学力向上を進める上では、校長の下、主幹教諭や指導教諭、教務主任等のミドルリーダーを核に、学校の課題や具体的な改善のための取組の検討を行い、目標や取組内容、評価指標を設定の上、組織を挙げて進めていくことが必要である。
- 特に、授業改善のためには、校長等が計画的に授業を見て具体的な指導を行ったり、教職員間で互見授業を行ったり、校内研修を進めるなど、「見られる」緊張感の中で組織的に力量を高める取組が重要である。
- また、年度当初に設定した目標や取組については、少なくとも学期に一回、教務主任を中心に、その達成状況や取組状況を真摯に検証し、それに応じて次の学期から教育課程を変更するなど、短い期間での検証・改善を行うカリキュラム・マネジメントが重要である。
- 多くの小中学校では、授業改善のために校内研修が行われている。校内研修については、その学校の重点目標や児童生徒の課題と結びついたものとなっており、その成果が日常の指導に生かされるものであることが重要である。
- このため、校内研修計画は、管理職の指示の下、教務主任と研究主任が協議を行って作成する必要がある。研究主任には、校内研修計画に基づいて学校研究を主導し、各教職員の日常的な授業改善を支援するとともに、授業改善の成果を積極的に教育課程の改善に生かす役割を果たすことが求められる。
- なお、特に高校については、学年間で協議をしっかりと行い、3年間を見通した指導プログラムの策定や、3学年を通じたP D C Aサイクルを有効に機能させるための体制作りが必要である。
- また、特別支援学校については、子ども一人一人の障がいの種別や程度が異なるため、個別の指導計画を作成している。個々に応じた適切な個別の指導計画を作成できるよう、担任任せにするのではなく、教務主任が全体の企画・運営を主導するとともに、学部主事、学年主任が、実際の子どもの様子を把握しつつ、担任と協議しながら個別の指導計画を作成・改善していくなどの組織的な取組を行う必要がある。

<カリキュラム・マネジメントの具体的な進め方（小中学校における例）>

2月～3月

- 教務主任は、当該年度の教育課程の実施に係る反省点と翌年度の改善点を各分掌主任等と協議して整理する。
- 国、県、市町村の指導方針や当該年度の実績に基づき、校長の監督の下、翌年度の学校教育目標や重点目標、目指す学力向上の方針を決定する（教務主任はこの決定に主体的に関わる）。
- 教務主任は、各分掌主任等に、上記の教育目標等が翌年度に実現するよう教育課程計画の作成を求め、取りまとめた上で、運営委員会で説明し、管理職の下、教育課程（案）の編成を行う。
- また、研究主任と協議し、上記の教育目標等と結びついた校内研修・計画となるよう、研究主任とともに校内研修・研究計画（案）を立案する。

4月

- 新年度の体制の下、前年度の体制で策定した教育目標等、教育課程、校内研修計画等を確認し、必要に応じて修正を加えた上で決定する。教育課程は、速やかに教育委員会に届け出る。
- 分掌主任等は、編成された教育課程に基づいて、具体的な取組を学校全体で進める。

7月～8月

- 教務主任は、各分掌主任等に、各分掌に係る教育課程の実施状況に係る課題と改善点の提出を求め、取りまとめた上で、運営委員会で説明し、管理職の下、具体的な改善策を決定する。特に、重点目標に係る重点的取組については、丁寧に検証し、改善策を練る。当該改善策を次学期の教育課程に反映する。
- 課題と改善点を取りまとめるに当たっては、全国学力・学習状況調査や基礎・基本の定着状況調査の結果を踏まえたものとする。
- 分掌主任等は、改善された教育課程に基づいて、具体的な取組を学校全体で進める。

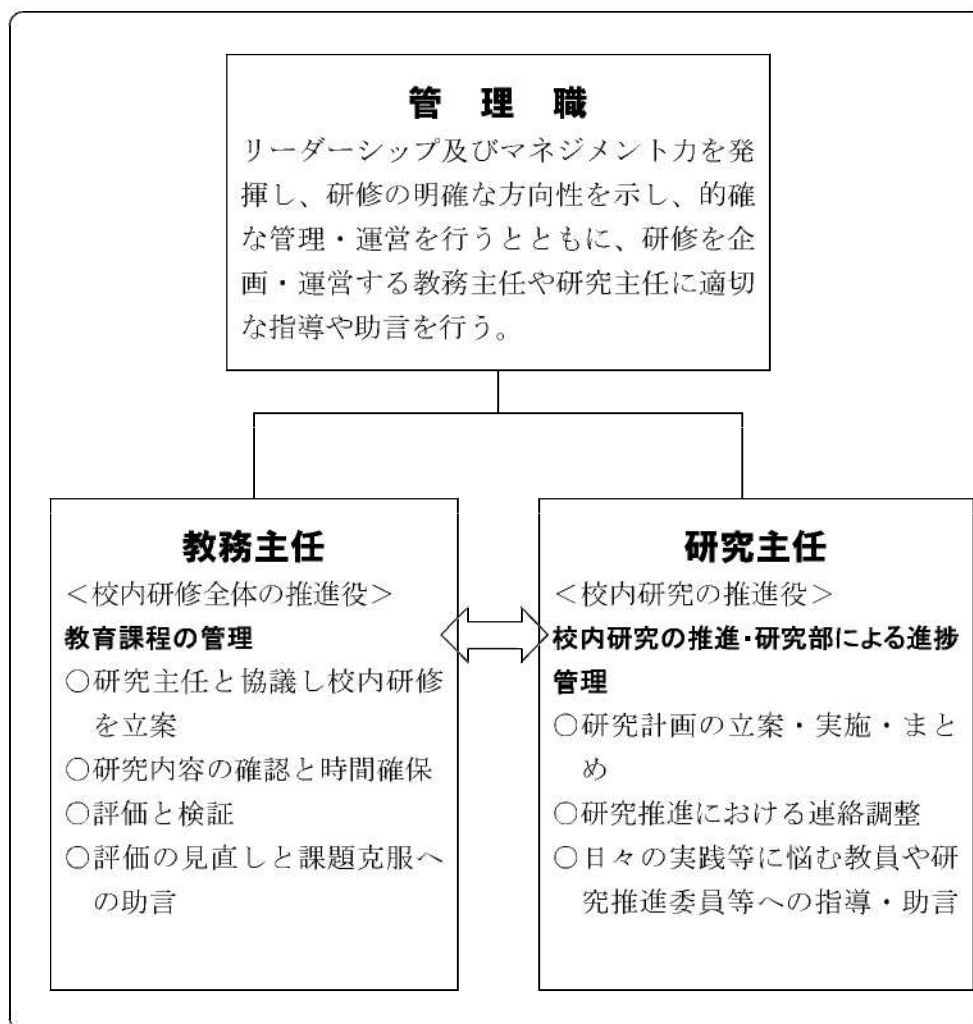
12月

- 教務主任は、各分掌主任等に、各分掌に係る教育課程の実施状況に係る課題と改善点の提出を求め、取りまとめた上で、運営委員会で説明し、管理職の下具体的な改善策を決定する。特に、重点目標に係る重点的取組については、丁寧に検証し、改善策を練る。当該改善策を次学期の教育課程に反映する。
- 分掌主任等は、改善された教育課程に基づいて、具体的な取組を学校全体で進める。

2月～3月

- 同上

<校内研修に関する主任間の役割分担>



## <校内研究計画の一例>

### 校内研究計画例

#### 【平成24年度 学校実態】

- 「全国学力・学習状況調査において、全ての調査問題で全国平均を上回る」ことを目標に授業改善に取り組んだ結果、国語A及び算数Aについては達成できた。  
しかし、国語Bでは5ポイント、算数Bでは6ポイント、全国平均を下回っている。

↓

#### 【平成24年度 学校運営方針の修正】

- 言語活動を充実させ、国語科の授業を徹底的に改善する。

↓

#### 【重点的取組】 言語活動の工夫による国語科授業の改善

- 1 達成指標 平成25年度 全国学力・学習状況調査において  
「80%の児童が国語・算数ともB問題で全国平均を超える」
- 2 重点的取組 児童が様々なテキストから、読み取った情報をもとに思考・判断・表現できるよう、言語活動を意図的計画的に単元に位置づける。
- 3 取組指標 言語活動を通して、読む力を育成する単元を1学期中に全クラス2回は実施する。

↓

#### 【平成25年度 学校研究計画】

- 1 研究主題 発達段階を踏まえた言語活動の工夫による国語科経営の在り方
- 2 研究内容 育てたい力を明確にして、それに最も適した言語活動を設定して国語学力を育成するよう単元を構想する。  
6年間を見通し段階的に指導事項の徹底や補完が図られるような  
○○小独自の国語科の年間指導計画を作成する。
- 3 研究方法 提案授業や互見授業、教員の日常的な授業を通じて得た成果や改善点を、各教員は逐次自学年の教育課程にフィードバックするとともに、学期ごとに研究主任を中心に運営委員会でとりまとめ、教育課程を改善する。



## < 具体的事例 >

### 教務主任によるカリキュラム・マネジメント ( 玖珠町立 A 中学校の取組 )

玖珠町立 A 中学校 ( 教職員数 29 名 8 学級 生徒数 188 人 ) では、学校の教育目標を「あたりまえのことをあたりまえにできる生徒の育成」と定め、①学習に励む②あいさつ・返事③清掃④服装の 4 点を目標達成の重点に位置づけている。

特に、①については、学力向上の具体的な取組として

- 「1 時間完結」型授業の徹底、ノートと直結した板書の心がけ
- 個別指導・補充学習の充実、家庭学習の充実と時間の確保をねらった課題の工夫
- 習熟の程度に応じた指導の強化

にしぼり、全教職員で組織的に「共通行動」している。

また、平成 24 年 4 月に「学校運営規定 ( 教職員に関する関係法令と各種手続きの手引き )」を定め学校運営の改善を図った。この規定の下、教務主任 ( 授業時間数 : 週 16 時間 ) は、校長の意を受けて学校運営の中核として以下のような役割を担い、学力向上やカリキュラム・マネジメントに取り組んでいる。

- 生徒の学習状況や職員の動静等の情報を把握する
- 学校の教育計画を立案、実施する
- 時間割の総合調整をする
- 分掌間の連絡・調整をする
- 教育課程の進行管理上必要な指示、指導・助言をする
- 学力向上や教育課程の進行管理上必要な運営委員会を主導する

#### ・教務主任の日常

同中学校において、教務主任は校長、教頭に次ぐポストであることが、次の規定でもわかる。

#### 校長、教頭、教務主任、生徒指導主事の勤務

校長は、教頭、教務主任、生徒指導主事の四者が不在になるような状態を作らないようにする。



管理職と並び職員朝礼を進行する教務主任

実際、同中学校の教務主任は次のような日常の業務をもって校長を補佐している。

- 職員朝礼の司会
- 職員朝礼での連絡 ( 日程・行事・指示・伝達・連絡・報告等 )
- 日課表や行事の調整
- 学校運営協議会 ( コミュニティスクール ) の事務局
- P T A 事務局

他の分掌主任を束ね、カリキュラム・マネジメントを司る教務主任は、同中学校の学校運営を強化するために欠くことのできないミドルリーダーである。

## ・教務主任の業務の一例（出張の復命を受ける）

上記学校運営規定には、教務主任が他の教職員から出張の復命を受けることが定められており、以下の手続きで教務主任が取りまとめの上、出張報告が行われている。

### 出張の復命

- 1 職員は、出張後速やかに教頭（教務主任、事務職員）を経由して校長に文書をもって復命しなければならない。復命書は出張終了後5日後までに提出しなければならない。
- 2 研修会など職員の代表として出張した場合は、資料等を作成し職員会議で全職員に報告することとする。

### 報告までの手続き

- 1 教務主任は、職員の復命内容を了知
- 2 教務主任は、第3週の「企画・調整委員会」（本プランでは運営委員会）において出張報告の取扱いを諮り、第4週の定例職員会議（又は第2週の研修会）「（5）連絡・報告等」の項に報告の方法や所要時間等を位置づけ  
（※企画・調整委員会のメンバー：校長、教頭、教務主任、生徒指導主事、各学年主任）
- 3 職員は、第4週の定例職員会議（又は第2週の研修会）において出張報告を受け、情報共有



企画・調整委員会の模様

上記の手続きを経て職員会議に報告されるので、教務主任は企画・調整委員会や定例職員会議の運営、並びに今後の教育計画の立案上、職員の研修内容等を熟知しておく必要がある。また、職員の服務等に関する届出、休暇欠勤処理、校外勤務等の情報も同様である。学力向上対策や教育課程の編成及びその実施・点検・改善は、このようなきめ細かな情報の集積によって可能となる。

数値目標を掲げ、全町態勢の芯の通った組織で学力向上  
(玖珠町教育委員会の取組)

Step1 PLAN 学力の実態を明らかにし「学力向上推進計画」を公表 (H21.12~H22.1)

大分県教育委員会が平成21年度に企画した学力向上対策先進地研修に、玖珠町は積極的に参加した。

学校教育課長並びに3名の教員が、平成21年11月に秋田県由利本荘市を訪問し、翌月には、町長、教育委員、町議、保護者、教職員等、約250名が参加して視察報告会が実施された。

この報告会で、玖珠町教育委員会は今後3年間の学力向上推進計画(案)を発表した。 【秋田県視察報告会 (H21.12)】



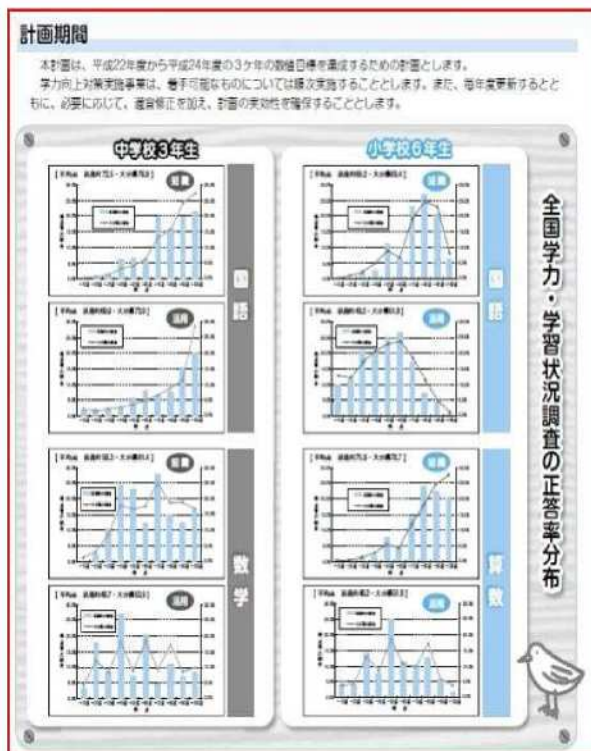
さらに、同町教育委員会は平成22年1月の教育広報に、全国学力・学習状況調査の結果並びに「玖珠町学力向上推進計画(成案)」(平成22~24年度)を公表した。

この推進計画には、次の数値目標が掲げられた。

☆全ての学年全ての教科で大分県平均を上回ること!

そのため、

- ・下位層の児童生徒の正答率を10ポイントアップ
- ・中位層の児童生徒の正答率を5ポイントアップ
- ・上位層の児童生徒の正答率をさらにステップアップし、目標達成を図ります。



【教育広報 (H22.1)】

## Step2 Do 具体的な行動「玖珠町基礎・基本学力定着システム」(H22.2)

学力向上推進計画を実行するにあたって、玖珠町教育委員会は教育委員会の体制を次のように整備し、組織化を図った。

- 1) 学力向上推進チーム（現学校教育課学力向上推進班）の設置  
\*構成 教育長、学校教育課長、指導主事、外事務局員  
学力向上拠点校校長、学力向上支援教員 計12名
- 2) 平成22年度「学力向上支援教員」配置要項
- 3) 『玖珠町版授業指導法』策定委員会の設置
- 4) 学力向上に向けた役割分担
  - ・学力向上推進チーム 学力向上推進計画の進行管理
  - ・指導主事 学力調査の実施及び分析
  - ・学力向上支援教員 授業改善に資する授業公開

その上で、PDCAサイクルに則った「『玖珠町基礎・基本学力定着システム』～「読み、書き、計算」の定着・習熟に向けて～」を策定した。

これは、学力向上推進計画に定めた「各校での基礎・基本の定着」を町全体で同一歩調で具体化するため、年間4回の町教育委員会主催の「基礎基本確認テスト」の実施やテスト後の事後指導、保護者への説明と協力依頼等、「何を」「いつ」「誰が」「どのように」するのか、PDCAサイクルのスケジュール化を図り、各校での基礎・基本の定着を促進するとともに、定着状況を点検するものである。



【確認テスト推進会議】

加えて、全町で統一的に授業改善を図るため、同システムに授業改善の年間スケジュールも定めた。このスケジュールを下に校長の授業観察や教員間の互見授業、学級・学年を超えた全校教職員による研修等が計画的に進められている。



【習熟に合わせた指導の様子】

Step3 Check 学力向上推進計画による2年間の取組の成果

学力向上推進計画を策定し、町を挙げて具体的な行動を展開してきた結果、着実に児童生徒の学力は向上してきた。資料1は、本県学力調査結果でうかがえる本町の低学力層生徒の学力の改善状況である。

今年度の中3全国学力量習状況調査の標準化得点では、資料2のとおり、当該学年が3年前の小学6年の際の調査と比較して着実な学力向上が図られている。

資料1：中学校2年生数学の改善状況（基礎・基本定着状況調査）



中学2年生  
(数学)

資料2：全国学力・学習状況調査での改善状況

H21小6	H24中3	改善状況
国語A 100	国語A 101	+1ポイント
国語B 98	国語B 101	+3ポイント
算数A 99	数学A 100	+1ポイント
算数B 98	数学B 98	※課題あり

Step4 Action さらなる高みを目指して

基礎的・基本的な知識の定着に関しては、一定の成果を収めたものの、算数・数学のB問題に関しては課題がある。そこで、町主催の研修会で、教員自らがB問題を作問し、今、求められている学力の共通認識を図り、さらなる授業改善へとつなげている。

5手  
スーパーマーケットで3種類の牛肉にそれぞれ下のようなラベルがはてあり、下のA、B、Cの中でどの牛肉が1番安いか1つ選んで記号を書き、1番安く買うわけを、言葉や式を使って書きましょう。

A オーストラリア産牛肉 正味量(g) 250 価格(円) 925	B 国産牛肉 正味量(g) 150 価格(円) 585	C アメリカ産牛肉 正味量(g) 350 価格(円) 1225
--	--------------------------------------	--

【B問題の作成例】

**司書教諭が推進する「全教科、全職員で行う図書館活用授業」  
(豊後大野市立B中学校の取組)**

豊後大野市立B中学校（教職員数36名 16学級 生徒数462人）では、前年度末に図書館の活用状況等を以下のように評価した。

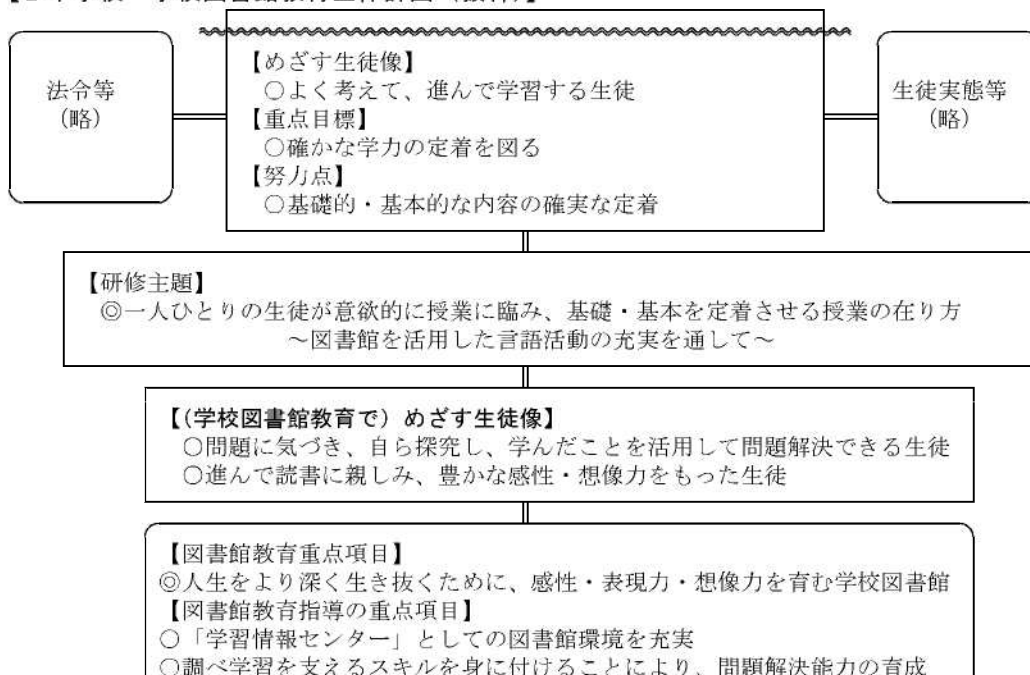
- 学校図書館を活用した授業によって、どんな生徒を育てたいのか、目標を明確にする必要がある。
- 学校図書館の効果的な活用について、全職員で取り組める計画でなければならない。
- どの教科でも使える「調べ学習」マニュアルを作成する必要がある。

**・全職員が組織的に機能する「学校図書館教育全体計画」への改善**

そこで、B中学校では「全教科、全職員で行う図書館活用授業」を組織的に推進するため「学校図書館教育全体計画」を改善し、司書教諭が中心となって以下の①～④に取り組んだ。

- ①3教科部会制での実践研究推進
  - A（国語・社会・英語）、B（数学・理科）、C（その他の教科）
- ②一人一実践（図書館を活用した授業実践を一人1回は行う）の推進
- ③職員研修の推進
  - ・全職員で行う図書館整備
  - ・理論研究及び演習（探究学習の進め方）
- ④学校司書との連携推進
  - ・司書との授業打合せ
  - ・司書の授業サポート

**【B中学校 学校図書館教育全体計画（抜粋）】**



・司書教諭が推進する「全教科、全職員で行う図書館活用授業（一人一実践）」

司書教諭は、本校で図書館を活用した授業を進めるためには、一般教員が「授業に使えるか」という視点で蔵書を選別する必要があると感じた。そこで、図書整備職員作業を計画し、「どんな本があるのか」「どんな本が不足しているのか」などの意識化を図った。

その上で、「図書館活用授業例」について職員研修し、教員に授業計画の立案と「リスト」の作成を促した。学校司書は「リスト」に基づき、本の収集を行った。

一般教員と学校司書の準備が完了するのを待って、「探究学習の進め方」について職員研修し、図書館を活用した授業の打合せにつなげていった。

このような手順を経て、司書教諭が主導し、学校司書のサポートの下で一人一実践が展開されていった。

【進行管理（司書教諭、学校司書、一般教員の役割）】

学校図書館運営に向けた職員の連携			
月	司書教諭	学校司書	一般教員
4月	学校図書館活用全体計画 研修（図書館活用の意義）		※図書整備職員作業
5月	研修（図書館活用授業例）		図書館活用授業計画と 授業に必要な本のリスト
6月		授業に必要な本の収集 （市立図書館との連携）	
7月	研修（探究学習の進め方）		図書館を活用した授業の打合せ

【「一人一実践」をとりまとめて作成した学習単元一覧表（抜粋）】

月	教科	単元名	授業の概要	資料冊数
11	技術	「知的財産権」について調べよう	・6つの知的財産権について調べる。	児童書：9冊
			【特許権、著作隣接権、著作権、 実用新案権、商標権、意匠権】	一般書：30冊 合計：39冊
12	音楽	伝統的な日本音楽を知ろう	・伝統的な日本音楽の種類や用語を調べる。	事(辞)典：9冊
			・4種類の解説図を作る。 【文楽、歌舞伎、雅楽、能・狂言】	児童書：56冊 合計：65冊
2	保健・体育	健康と環境	・6つのテーマで調べる。 (①環境の変化に体はどう変化するか②快適な温度③空気の汚れ④水と私たちの生活⑤し尿⑥ゴミ・リサイクル)	事典：26冊 児童書：31冊 合計：57冊



## 【体力向上】

- 体力向上については、児童生徒が運動を楽しみと思う指導方法の工夫により、運動好きな児童生徒を増やししながら、自ずと体力向上に結びつく活動を行うことが求められる。
- また、運動する児童生徒とそうでない児童生徒の二極化が顕著（特に女子）であり、全ての児童生徒を巻き込んだ学校全体での活動が求められる。
- このため、例えば鉄棒名人になろうといった活動に学級や学年を挙げて取り組むなど、学校全体での活動を企画することにより、児童生徒が連帯感や切磋琢磨する心を持って運動に取り組むことが重要である。
- 他方、学校における体力向上に対する意識の高まりが十分でなく、体力向上の中心となる教員がいないまま、体育の授業展開が各担任に任せきりにされる傾向があったり、学校の児童生徒の体力に関する状況を十分把握することなく体育の授業が行われたりしているという実態もある。
- このようなことから、各学校においては、管理職や教務主任による指導とサポートの下、体育主任が中心となって、体力向上に係る学校全体の取組を企画・提案し、盛り上げていく役割を担うことが必要である。
- 具体的には、管理職の下、体育主任が、全校生徒の体力・運動能力や生活習慣等を把握し、児童生徒の実態や学校・地域の特性を踏まえた自校の体育的課題を明らかにするとともに、体力向上のための具体的な目標を管理職と協議をして策定する。そして、その課題に沿った学校全体を巻き込んだ具体的な「一実践」を企画・推進することが考えられる。
- 実際、体育推進教員や体育専科教員等の教員が、学校の体力向上の中心となって取り組んだ際には体力が大きく向上する場合が多い。学校全体による体力向上を行う活動が持続的・発展的に行われるよう、管理職の下、体育主任が責任感と使命感を持って、他の教員を巻き込んだ体力向上の取組を進めていく体制が求められる。

## <具体的な事例>

### 体育の月目標の設定（体育授業以外での体力づくり活動） （大分市立C小学校の取組）

○管理職の指導の下、教務主任と連携しながら、体育専科教員が中心となって以下の取組を推進。

・体育の月目標を設定し、全教職員との情報共有を行う。月目標は、授業との関連を重視し、年間計画の領域と合わせるように設定。

（例）5月：マット運動→「やわらか名人になろう」

9月：ベースボール型ゲーム→「ボール投げ名人になろう」

10月：鉄棒運動→「鉄棒名人になろう」

- ・子どもたちの意識を持続させるため、毎週金曜日に達成者数を調べ、学年・学級ごとの達成状況を掲示板で知らせた。達成率の低い学年・学級へはアドバイスをするようにした。
- ・これらの取組の結果、体力テストで全国平均以上の割合が、22年度44%から23年度96%と大きく向上した。



**体力向上タイム**  
(宇佐市立D中学校の取組)

○体力向上タイム

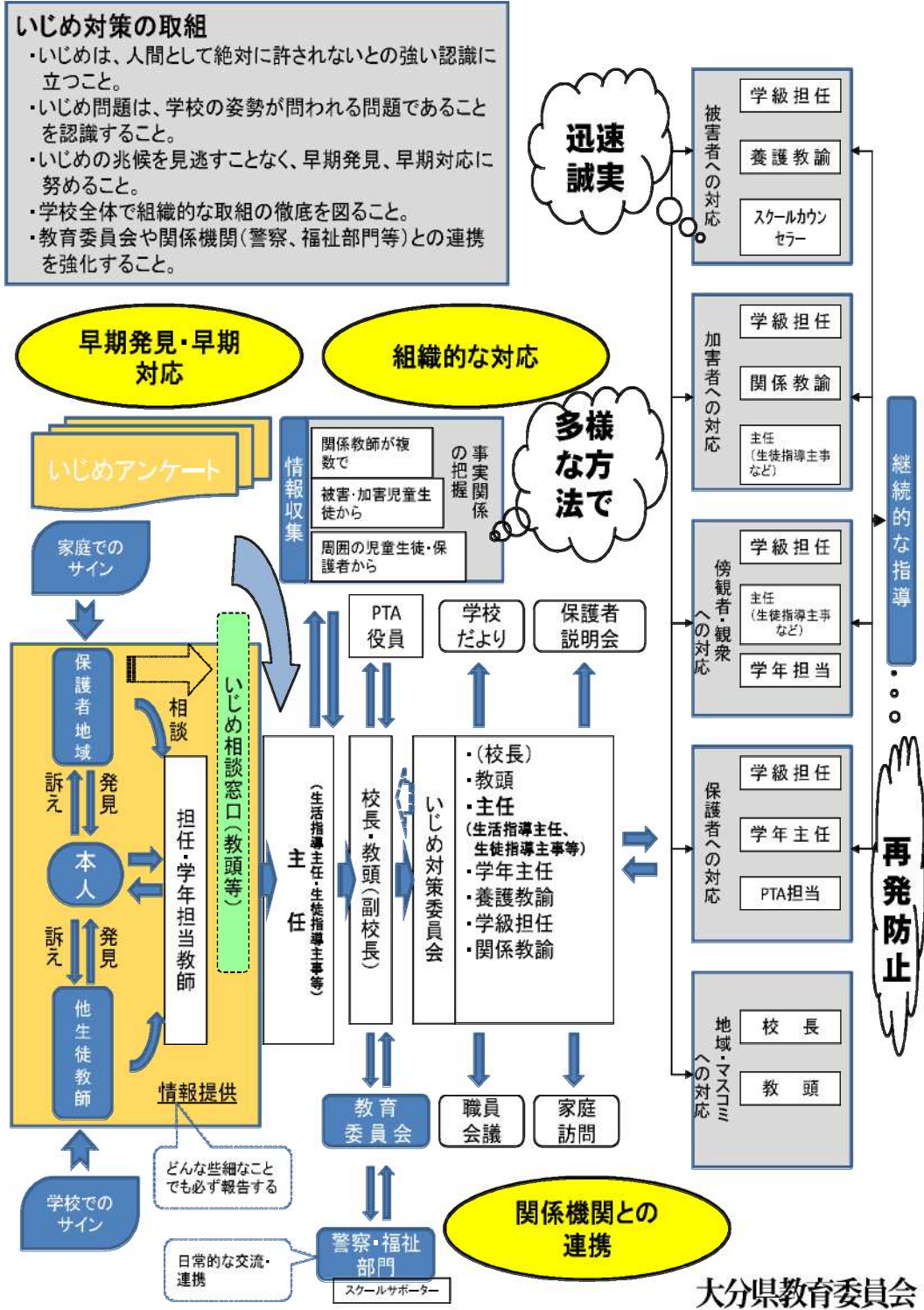
- ・管理職の指導の下、教務主任と連携しながら、体育推進教員（体育主任）が中心となって取組内容を計画立案し、全教職員で実践した。
- ・帰りの学活終了後に設定した15分間を使い、週替わりで学年毎に取り組んだ。
- ・体力テストの結果分析を基に、体育推進教員が学年毎の体力課題に応じたメニューを作成した。内容は、走・跳・投等基礎体力を向上させるためのメニューに加え、「おんぶダッシュ」や「長縄跳び」等楽しみながら取り組めるものも取り入れた。
- ・体力向上タイムには、体育推進教員に加え、各学年部所属の教員も参加し、教員が生徒と一緒に活動したり、補助したりすることで、楽しみながら運動する雰囲気となり、生徒理解も深まった。



## 【 いじめ対応 】

- いじめ対応においては、「いじめは『どこの学校でも、どの子にも起こりうる』」ことを十分認識し、早期発見、早期対応の取組を進めることが重要であり、早期発見、早期対応双方において、担任任せとしない組織的な取組が求められる。
- まず、いじめの発見においては、複眼的に子どもを見る取組が重要である。経験年数の長さ等により、教員のいじめを察知する力、児童生徒とコミュニケーションを取る力は異なる。どの教員が担任する学級においても、いじめが進行するようなことがないよう、子どもの様子について教職員間で定期的に情報交換する機会を設けたり、アンケートを複数の教職員で確認したりするなどの態勢が必要である。
- また、いじめへの対応においては、些細ないじめでも、決して許さないという意識を、校内研修で定期的に確認するなど、学校全体が指導方針を統一して取組を進める必要がある。
- さらに、いじめがを発見した際には、管理職のリーダーシップの下、迅速かつ的確な対応が行われるよう、管理職に早期に報告を行うことや生徒指導主事等を中心としたいじめ対応の役割分担が教職員間で徹底されている必要がある。
- また、いじめの早期発見・早期対応においては、保護者やPTAとの協力関係、スクールサポーター、警察等関係機関との連携が重要であるが、協力・連携体制の構築・継続のために、学校の担当者が明確である必要がある。
- 以上を進める上では、組織的ないじめ対応が不可欠であり、「いじめ対策委員会」等、いじめに関する情報共有や対応のための組織が、管理職の下、生徒指導主事等を中心に組織されて、その活動内容が全教職員に共有され、機能する必要がある。

### いじめ対応組織図



大分県教育委員会

## < 具体的事例 >

### いじめ対応のための指導體制の確立 (豊後高田市立E中学校の取組)

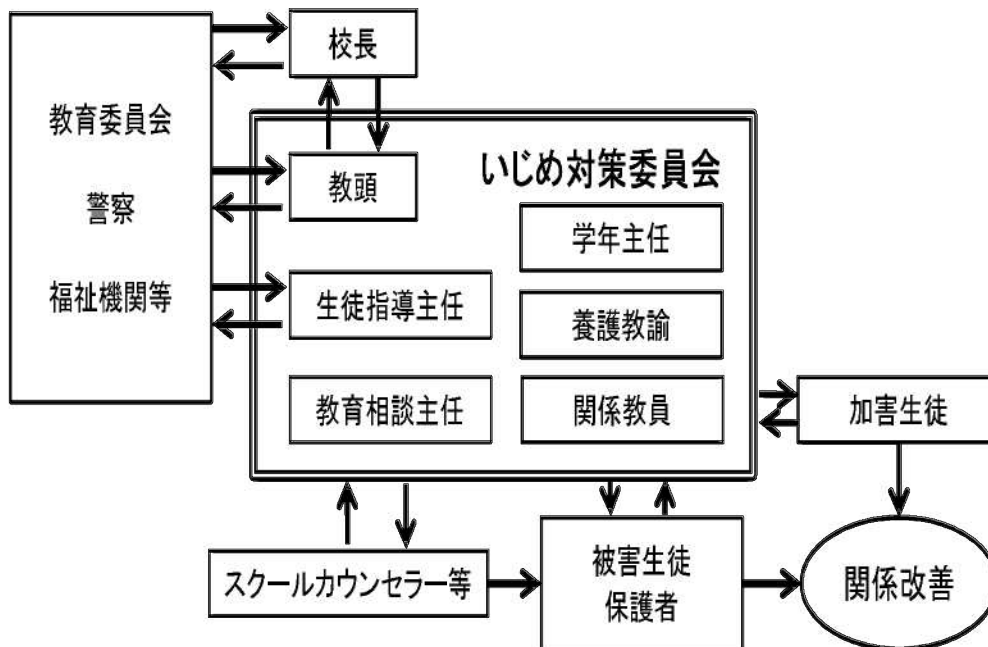
#### ポイント：いじめ対策委員会の設置

本年度、校長を中心に校内のいじめ対応体制の見直しを行い、「早期発見・早期対応、組織的な取組の推進、関係機関との連携強化」の充実を図るため、それまでの生徒指導部会から、いじめの対応に関する委員会を独立させた。

いじめ対策委員会では、指導方針や対応方法の検討を行うとともに、それぞれの教職員の役割分担を明確にし、保護者や教育委員会、警察との日常的な連携を深めるようにした。同時に、チェックシートの作成及びいじめアンケートの工夫、個人面談の充実を図った。

今後は、学校全体で、居場所づくりや仲間づくりを進める活動を実施し、生徒の学級適応感を高めながら、いじめの未然防止を図っていく。

#### 組織図< 校内いじめ対策委員会 >



## 2. 基盤となる学校運営体制

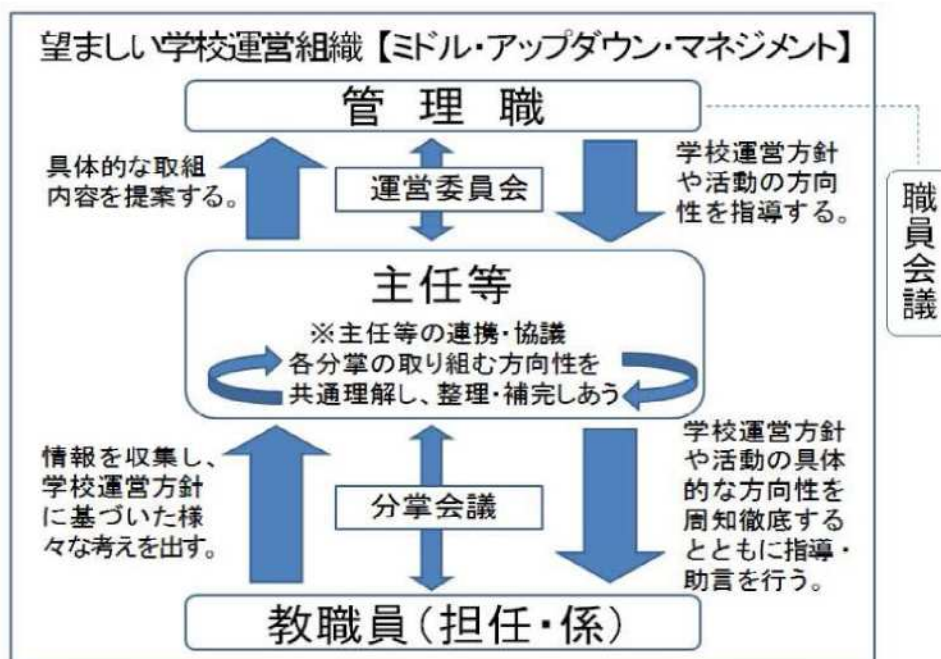
### 【主任等が効果的に機能する体制の確立】

- 学校が目標達成に向けた組織的な取組を行う上では、校長の教育方針とリーダーシップの下、ミドルリーダーたる主任等が効果的に機能することが重要である。
- まず、学校の教育目標の具現化のため、校長の学校運営方針を全教職員でしっかりと把握することが重要である。このため、主任等は、校長の学校運営方針や活動の方向性について、実態を踏まえた具体策を示しながら、教職員に分かりやすく説明する必要がある。同時に、主任等は、他の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役割を担う。
- また、組織的な教育活動を行う上では分掌間の情報交換や意思疎通が重要であり、主任等は日常的に他の主任等と連携・協議を行うことが必要である。
- 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、それぞれの分野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、積極的に管理職に提案する役割を担う。管理職には、主任等をサポートしながら、そのような役割をしっかりと担わせることが求められる。
- 特に教育課程の編成を司る教務主任には、学校全体の教育活動を推進し学校改善を行う実務の要として、校長の下、学校の重点目標や重点的取組の策定等、教育計画の企画・立案を行い、他の教職員へ指導・助言を行いながら教育活動の検証・改善を担う積極的な役割が求められる。
- 校長の下で一体的な学校運営を行う上では、分掌相互の連絡調整が図られながら提案が行われ、最終的な意思決定が行われることが重要であり、管理職と主要な主任等で構成される「運営委員会」を組織す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、各々の分掌会議で行った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、校長等管理職の指導・助言を仰ぎ、学校運営に係る企画立案を行うこととなる。
- 学校が意思決定を行う際、議題が整理されないまま職員会議に提案が行われ、それを全教職員が納得するまで協議することがある。そのような意思決定の仕方では、改善志向の提案があっても、少数の者の反対の結果、前例踏襲的な学校運営に終始することになりかねない。また、本来授業準備や校内研修、部活動指導等子どもへの教育活動のための時間をいたずらに浪費させることにもなる。

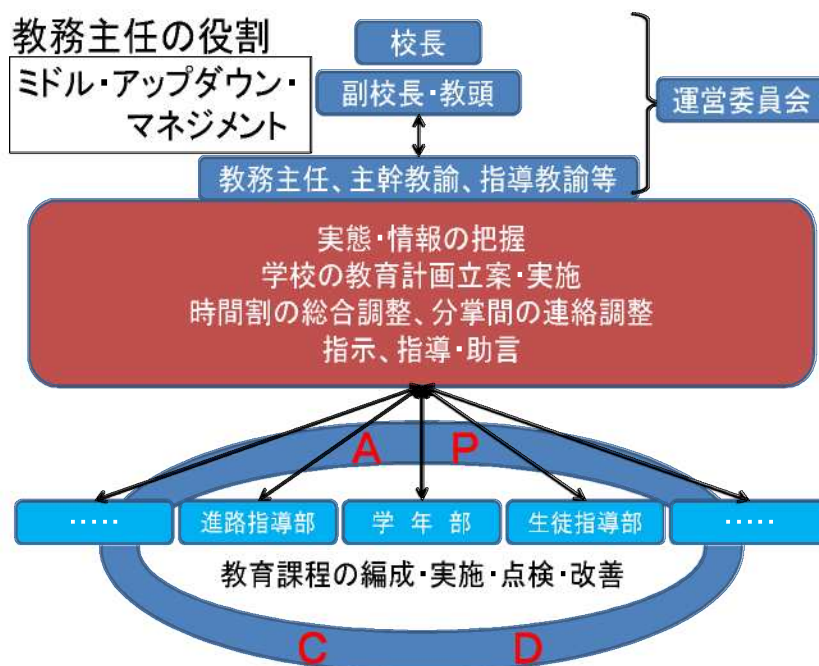
- 職員会議については、法令上校長の補助機関であり意思決定機関でないことは明らかであり、校長の判断や決定を周知したり、校長が教職員の意見を聞いたり、教職員間相互の連絡を図る場として機能させる必要がある。
- なお、本県の小中学校には小規模校が多く、運営委員会を置いた際、従来の職員会議とメンバーの多くが重なることが考えられる。このような場合でも、議題を整理することなく各教職員が対等な立場で協議する方法ではなく、運営委員会を置き、各主任等が責任を持って情報を整理し提案を行う意思決定の方法を取ることで、会議に参加する際の意識や学校経営参画意識が変わり、議論の生産性・効率性は高まる。なお、仮に、極小規模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。
- 以上のように、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（ミドル・アップダウン・マネジメント）。
- 各学校の校務分掌については、このような機能を校長のリーダーシップと責任の下で主任等や運営委員会がしっかり果たせるよう、また、効率的な業務遂行が図られるよう整理される必要がある。特に、教頭については、教務主任が行うべき業務も担っているとの指摘があり、学校マネジメント全般にわたって校長を補佐することや教職員への指導助言等の職務に専念できるよう、校内業務の見直しを図る必要がある。



<ミドル・アップダウン・マネジメント>

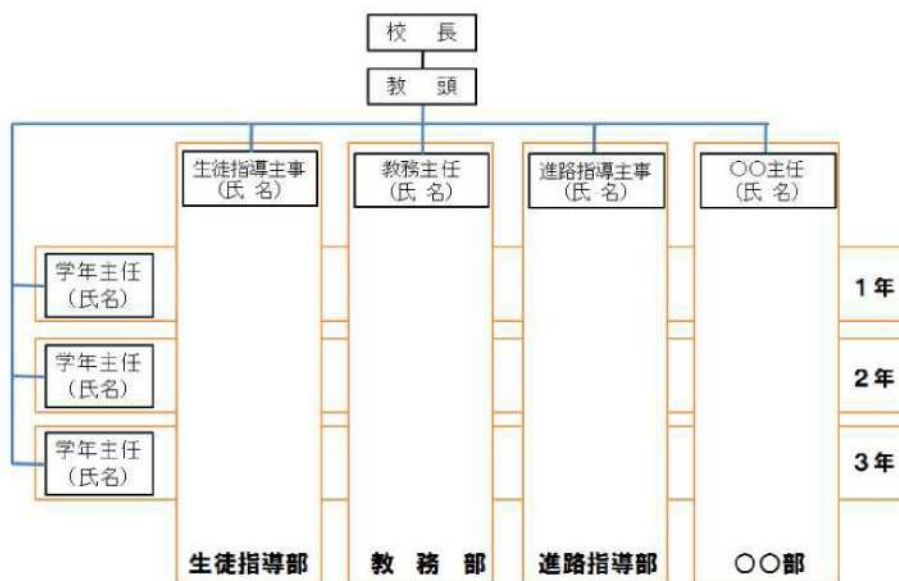


<教務主任の役割>



## <校務分掌組織>

○学校運営組織図の例



○学校運営組織図作成における留意点

その年度の重点目標達成のための組織となっているかという観点から、特に以下の点に留意する。

- 学校運営組織は主任等をリーダーとした部門別に大別されており、責任者が明確（氏名を明示）になっているか。
- 組織的で効率的な学校運営が行われるよう、校務分掌を整理しているか。
- 教頭が分掌の責任者や担当者になっていないか。
- 各種委員会や職員会議等の見直しを行っているか。

○校務分掌運営方針の設定

- ・各分掌の責任者（分掌主任）は、校務分掌運営方針、実践内容を設定し、進行管理を行う。

【 部】（分掌主任氏名： ）			
今年度の重点目標	実践内容	評価	反省・課題
	1学期		
	2学期		
	3学期		
成果と反省、次年度への引き継ぎ			

## <具体的な事例>

### 主任等の役割を明確にし、主任に権限と責任を与えたことで、 教員の学校参画意識が高まった学校の例 (宇佐市立F小学校の取組)

#### ○学校の状況

宇佐市立F小学校（教員数21名 13学級 児童数286人）における教員の年齢構成は、50歳代が6人、40歳代が10人、30歳代が1人、20歳代が4人である。採用2年目の教員を含めて、教職経験の少ない教員の指導が必要な状況である。

このような状況の中、全職員が校長の学校運営方針(学校教育目標)を理解して、学校が組織的に機能していくためには、教務主任等の果たす役割は非常に大きい。この学校では、主任等に次のような業務や役割を持たせながら、主任等が効果的に機能した学校運営体制を組織している。

#### ○主任等の役割

本校では、教務主任を中心に6人の主要主任が組織的に機能している。

各主任はそれぞれの分掌における、企画・立案、指導・助言、実施、総括等を責任をもって行う。また、主任等は日頃から連絡を取り合い、行事等の調整を行っている。

##### ①教務主任

- 教育課程の管理…教育課程の編成、時間割作成、授業時数の管理・調整、職員の出張、年休時における授業の調整
- 学年部代表者会、校内推進委員会の計画と運営
- 学年・学級経営の指導・助言
- 校内研修全体の計画、校内研修の指導・助言、援助
- 学校評価…教職員の自己評価、保護者や児童へのアンケート、結果公表、学期毎の教育活動の具体的方策についての提案
- 年間行事の計画と運営

##### ②研究主任

- 児童の実態や昨年度の成果と課題をもとにした明確なテーマの設定
- 校内研究体制の組織
- 研修計画の立案（教務主任と連携）
- 研究内容や研究体制の職員への共通理解  
・第1回目の公開授業を研究主任が行い、自校の研究、授業方法について模範を示す。
- 実践の中での研究テーマの方向性に沿った適切な指導・助言
- 成果や課題の次年度の研究への引き継ぎ

##### ③生活指導主任

- 情報収集と集約
- 校内体制の構築と取組計画の策定
- 集まった情報の校長・教頭への報告
- 職員への情報の共有と指導事項の周知徹底
- 取組の点検・検証と評価
- 保護者・地域・関係機関との連携・協力

- ④学年主任
  - 学年の教育活動に関する事項について連絡調整および指導、助言
- ⑤特別支援教育コーディネーター
  - 児童の実態把握と職員間の共通理解の場の設定
  - 特別支援教育校内組織の運営計画の策定
  - 個別の支援計画、指導計画の作成と実践、見直し、評価
  - 校内推進委員会の計画や運営
  - 校内特別支援教育全体会議の運営
  - 職員研修の計画と実施
- ⑥地域協育推進担当
  - 学校支援地域本部会議への出席、情報交換、収集
  - 校内地域人材バンクの管理
  - 地域人材との連絡調整、行事の計画、関係学年との打ち合わせ
  - 年間計画策定と年間評価、次年度への引き継ぎ

なお、この学校では、校務分掌を複数体制で組むことにより、年度が替わって前年度の担当者が異動しても、昨年度の分掌の流れが途切れることのないように工夫している。

#### ○学年部体制

学級担任に加配教員を加えて、低学年部、中学年部、高学年部の3つの学年部体制を組んでいる。6人の主任等はそれぞれの学年部に入り、毎週金曜日の放課後の学年部会を定例化し、若い教員の研究や生活指導、保護者への対応等についての指導を行っている。

#### ○学校的意思決定システムについて

##### ・校内推進委員会

校長の意思決定を補佐するため、校長、教頭、主任等の合計8人で組織し、学校教育目標を達成するための具体的な方策について話し合い、意思決定や議事の整理を行っている。

##### ・学年部代表者会

児童への関わりを大切にするという視点から、職員会議以外に職員朝会等の打ち合わせの時間を設定せず、毎週月曜日の8時15分～8時30分に学年部代表者会を位置づけている。校長、教頭、学級担任外の主任等3名の合計5人で組織し、1週間の予定や各学年部からの情報交換、それぞれの分掌（研究、教務、生活指導）からの提案や連絡等を行うとともに、主任等は学年部代表者会の内容や決定事項を各学年部員に周知する。

##### ・職員会議

第1・3週水曜日を職員会議に位置づけているが、校務分掌担当者は先を見据えて、早めに校内推進委員会への提案を行うようにしている。そのため、職員会議の回数を減らすことができ、その分を職員研修に充てている。緊急の場合は職員会議ではなく、学年部代表者会を持ち、各学年部に連絡するようになっている。

#### ○主任等の在り方

主任等が研究や教務、生活指導等の主要校務分掌を複数で担うことにより、校長がめざす学校運営に近づくことができる。そして、教員の授業力の向上や児童の学校生活における落ち着き等を実感できることにより、自らが学校運営に携わっているという意識を持つことができる。また、複数で関わることで、次の主任等が育っていき、学校運営体制が継続していく。若い教員や指導に不安のある教員も力をつけて、次のリーダーになることが期待できる。

小規模校においても運営委員会を機能させ、職員会議の位置付けを整理することにより、学年会議や子どもと向き合う時間を増やすとともに、学校経営参画意識を高めた学校の例  
(九重町立G中学校、玖珠町立H小学校の取組)

○九重町立G中学校(教員数12名 4学級 生徒数66人)

・推進委員会のメンバー：校長、教頭、教務主任、研究主任、各学年主任(兼)

	平成24年度1学期	平成24年度2学期～
推進委員会	特に行わない	企画・立案、連絡・調整の場 ----- 月4回：毎週火曜日
職員会議	提案、協議、決定、周知の場 ----- 月4回：毎週水曜日(90～120分)	周知、情報交換の場 ----- 月1回：第4水曜日(90分程度)
<p>平成24年度1学期までは、定例の推進委員会を行わず、ほとんどの議事を事前に整理することなく職員会議で提案、協議を行っていた。そのため、職員会議に時間がかかり、職員会議後に行う職員研修や学年部会等は、勤務時間を超えることが多かった。</p> <p>2学期から推進委員会(運営委員会)を機能させることで、職員会議の時間を約4分の1に減らすことができ、職員研修や生徒への対応等の時間が確保されるようになった。</p> <p>また、推進委員会を置き、教務主任等が企画・立案等を行うことにより、教職員の学校経営参画意識が高まった。</p> <p>※毎月水曜日に行われる放課後の会議 第1週：学年部会、第2週：校内研修、第3週：分掌会議、第4週：職員会議</p>		

○玖珠町立H小学校（教員数7名 4学級 児童数20人）

・企画委員会のメンバー：校長、教頭、教務主任、研究主任

	平成23年度	平成24年度
企画委員会	特に行わない	企画・立案、連絡・調整の場 ----- 毎週木曜日（職員会議の前の週）
職員会議	提案、協議、決定、周知の場 ----- 毎週水曜日（60～90分）	周知、情報交換の場 ----- 月3回（40分程度）
<p>平成23年度までは、企画委員会（運営委員会）を置かず、事前に議事を整理することなく職員会議で協議していた。</p> <p>企画委員会（運営委員会）を機能させることで、職員会議等の効率化が図られ、職員研修等の時間が確保されるようになった。また、極小規模校にあっても、主任に責任と権限を与えることで、主任の学校運営参画意識が高まり、学校組織全体の活性化につながっている。</p>		

☆両校に共通すること

○ 小規模校においても、校長の意思決定を補佐する運営委員会を定期的に機能させることで、学校の意思決定が効率的に行われるようになった。

○ 特に教務主任の責任と権限を明確にすることにより、分掌間の連絡・調整や各主任等による企画・立案、指導・助言等が効果的に行われるようになり、教職員全体の意識改革が推進され、学校経営参画意識が高まった。

## <職員会議の法令上の位置づけ>

### ○学校教育法施行規則（抄）

（職員会議）  
第四十八条 小学校には、設置者の定めるところにより、校長の職務の円滑な執行に資するため、職員会議を置くことができる。  
2 職員会議は、校長が主宰する。

（※中学校、高等学校、特別支援学校にも同規定を準用）

### ○学校教育法施行規則等の一部を改正する省令の施行について （平成12年1月21日文部省事務次官通知）（抄）

このたび、別添のとおり、「学校教育法施行規則等の一部を改正する省令」（以下「改正省令」という。）が平成十二年一月二日 文部省令第三号をもって公布され、平成十二年四月一日から施行されることとなりました。

今回の改正の趣旨は、中央教育審議会答申「我が国の地方教育行政の今後の在り方について」（平成一〇年九月二日）に基づき、これからの学校が、より自主性・自律性を持って、校長のリーダーシップのもと組織的・機動的に運営され、幼児児童生徒の実態や地域の実情に応じた特色ある学校づくりを展開することができるよう、校長及び教頭の資格要件を緩和するとともに、職員会議及び学校評議員に関する規定を設けるものであります。

この趣旨に即して、各学校において、学校運営が適正に進められ、地域の実情等に応じた教育活動が一層活発になるよう指導の徹底にご留意願います。

（中略）

#### 一 改正の趣旨

##### （職員会議関係）

職員会議は、校長を中心に職員が一致協力して学校の教育活動を展開するため、学校運営に関する校長の方針や様々な教育課題への対応方策についての共通理解を深めるとともに、幼児児童生徒の状況等について担当する学年・学級・教科を超えて情報交換を行うなど、職員間の意思疎通を図る上で、重要な意義を有するものである。しかしながら、職員会議についての法令上の根拠が明確でないことなどから、一部の地域において、校長と職員の意見や考え方の相違により、職員会議の本来の機能が発揮されない場合や、職員会議があたかも意思決定権を有するような運営がなされ、校長がその職責を果たせない場合などの問題点が指摘されていることにかんがみ、職員会議の運営の適正化を図る観点から、省令に職員会議に関する規定を新たに設け、その意義・役割を明確にするものであること。

#### 二 改正省令の概要

（一） 小学校、中学校、高等学校、中等教育学校、盲学校、聾学校、養護学校及び幼稚園に、設置者の定めるところにより、校長の職務の円滑な執行に資するため、職員会議を置くことができることとしたこと。また、職員会議は校長が主宰するものであることとしたこと（省令第二三条の二、第五五条、第六五条、第六五条の一〇、第七三条の一六及び第七七条）。