

# 子どもの力と意欲の向上に向けた 「芯の通った学校組織」活用推進プラン

平成26年11月18日

大分県教育委員会

## 目次

<b>第1～3フェーズの成果と課題及び今後の方向性</b>	・・・P 1
<b>これまでの経緯</b>	・・・P 1
<b>定着状況及び課題</b>	・・・P 7
1. 目標達成に向けた組織的な取組	・・・P 8
2. 基盤となる学校運営体制	・・・P 9
3. 組織的な学力・体力向上、生徒指導	・・・P 12
4. 教職員の意識の変化	・・・P 14
5. 県立学校の状況	・・・P 15
<b>今後の方向性</b>	・・・P 16
<b>第4・5フェーズ</b>	・・・P 18
<b>取組の徹底</b>	・・・P 18
目標達成・組織マネジメントの徹底	・・・P 19
<b>一層の活用の推進</b>	・・・P 25
I 目標達成に向けた組織的な授業改善	・・・P 26
II 組織的な生徒指導の推進	・・・P 32
III 学校・家庭・地域の協働	・・・P 34
<b>推進方策</b>	・・・P 36
1. 学校マネジメント研修の充実	・・・P 37
2. 教育事務所による指導・支援	・・・P 38
3. 県立学校に対する設置者としての指導	・・・P 39
4. 研修・会議等の精選	・・・P 40
<b>おわりに</b>	・・・P 41

参考：「子どもの力と意欲の向上に向けた『芯の通った学校組織』活用推進プラン（概要）」

# **第1～3フェーズの 成果と課題及び今後の方向性**

## **これまでの経緯**

子どもたちの学力・体力の向上を図るとともに、いじめ等の諸課題に迅速・適切に対応するためには、各学校が具体的な目標を設定し、学校全体で組織的に取り組む必要がある。

このため、県教育委員会は、学校の組織的課題解決力向上検討会議からの報告を受け、平成24年11月26日に「目標達成に向けて組織的に取り組む『芯の通った学校組織』」推進プラン（以下「第一期プラン」という。）を作成し、市町村教育委員会との緊密な連携の下で、平成24年度、25年度、26年度の3フェーズにより、取組を進めてきた。

#### 「芯の通った学校組織」

- 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
  - 目標（芯）の達成に向けた組織的な取組を行う学校組織
- 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
  - 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）

#### 3フェーズでの推進

- ・ 第1フェーズ（24年度）：「趣旨の周知と制度の整備」
- ・ 第2フェーズ（25年度）：「実践・研修・指導による『芯の通った学校組織』の構築」
- ・ 第3フェーズ（26年度）：「『芯の通った学校組織』の定着」

### 第1フェーズ（平成24年度）の取組

第1フェーズ（24年度）では、県教育委員会において、

- ・ 市町村教育長会議や「大分っ子学力・体力向上県民フォーラム」等による趣旨の周知
- ・ 「学校評価の手引き」や「教職員評価システム実施手引」の改訂
- ・ 学校運営の適正化や、主任等の任命や主任手当の趣旨の徹底に関する通知の発出を行った。

また、市町村教育委員会においては、

- ・ 学力、体力、学校組織力の向上や先進的・先導的取組の推進のためのプラン・計画の策定
  - ・ 運営委員会の設置や職員会議の役割の明確化、主任の承認制に関する学校管理規則の改正
- が行われた。

## 第2フェーズ（平成25年度）の取組

第2フェーズ（25年度）は「芯の通った学校組織」構築の初年度であり、目標達成に向けた組織的な取組の必要性の周知を図りつつ、各学校における「実践」を、

- ・学校マネジメントの観点を強化した教育センター等での「研修」
- ・教育事務所の継続的な学校訪問や共有キャラバンによる「指導・支援」

等により推進した。

第2フェーズの開始に当たっては、「『芯の通った学校組織』の具体的な構築に向けて（通知）」を発出し、この中で指導・支援のポイントとなる「芯の通った学校組織」の構築に係る「20の観点」を示した。

## 第3フェーズ（平成26年度）の取組

### （1）第3フェーズの中心課題

第3フェーズ（26年度）は、「『芯の通った学校組織』の定着」をテーマに、第2フェーズまでの成果と課題を踏まえ、以下の5つの中心課題の徹底を目指し取組を進めてきた。

#### 「目標達成に向けた組織的な取組」の徹底

1. 学校評価を活用した、学校の課題に直結した目標や取組の設定と短期の改善
2. 教職員評価システムに基づく、全教職員への目標の徹底と個人目標への連鎖
3. 主要主任等の役割の一層の充実と主任手当の趣旨の徹底
4. 企画立案の場としての運営委員会の活用推進
5. 目標の共有による家庭や地域との協働

## (2) 「20の観点」に係る観点別留意事項

第3フェーズ開始前の平成26年1月には、「芯の通った学校組織」の定着に向けて、「20の観点」のそれぞれの観点に関する留意事項を示すとともに、これらを中心に指導・支援を行い、一層の取組の徹底を進めた。

## (3) 学校・家庭・地域による学校目標の協働達成の推進

子どもの力を伸ばすためには、学校・家庭・地域による協働した取組が必要なことから、焦点化・具体化された学校の目標を家庭・地域と共有し、学校・家庭・地域が協働して取組を進める「目標協働達成校」の取組を進めた。

具体的には、以下のとおり。

- ・県内の38校の小・中学校をモデル校に指定する。
- ・モデル校は学校・家庭・地域代表者による「目標協働達成チーム」を結成し、定期的に学校目標達成に向けて協議を行う。
- ・学校・家庭・地域は、学校目標達成に向けてそれぞれの立場でできる取組内容を作成し、実践・検証・改善を行う。
- ・県は目標協働達成協議会を開催し、モデル校の取組事例の共有や、今後の取組についての確認を行う。

## 「芯の通った学校組織」定着状況調査

平成26年度は、推進プランの最終年度であることから、区切りの年として、「芯の通った学校組織」の構築に係る学校、市町村教育委員会の取組状況や意識の変化等を把握し、その定着状況を確認するとともに、調査により得られた課題を踏まえ、一層の施策の展開を図ることを目的に「芯の通った学校組織」の定着状況調査（以下「定着状況調査」という。）を実施した。

### ○調査概要

調査年月：平成26年7月～8月

調査対象：全公立学校（小学校・中学校・高等学校・特別支援学校）の校長・教務主任・保護者（PTA会長）、市町村教育委員会

調査内容：「芯の通った学校組織」に係る取組及び意識

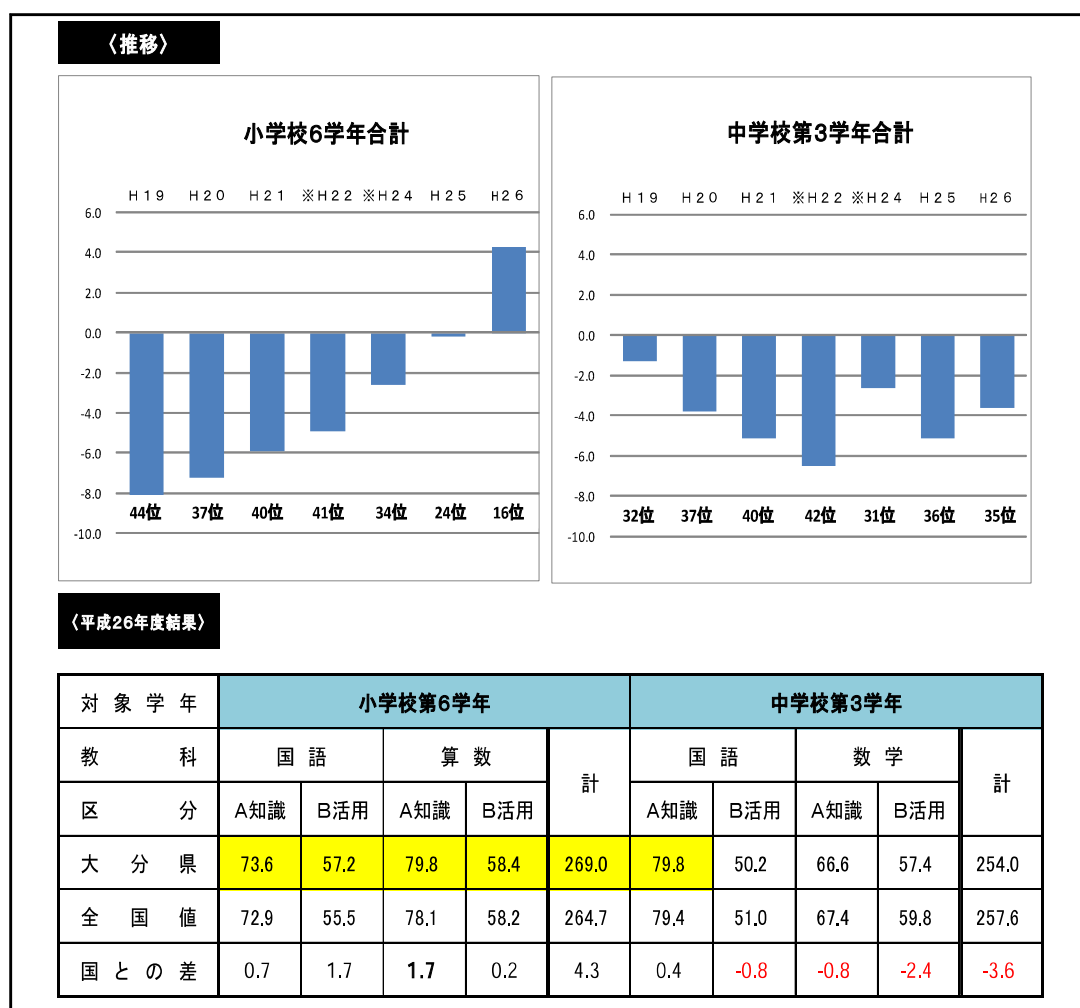
- ・学校評価や教職員評価システムを活用した取組状況
- ・主任制度の定着状況や主任手当の拠出状況
- ・運営委員会の活用状況
- ・目標達成に向けた家庭や地域との連携状況
- ・組織的な学力・体力向上対策の状況 等

## 学力・体力の状況

平成26年度の全国学力・学習状況調査において、大分県の児童・生徒の学力は、小学校が全国16位、中学校が35位であり、小学校は目標としていた九州トップレベルを達成した。平成26年度全国体力・運動能力等調査においても、大分県の児童・生徒の体力は、着実に向上しており、特に小学校ではほとんどの項目で全国平均を上回っている。各学校におけるこれまでの取組の成果が確実に表れてきている。また、学力向上支援教員等を通じた「大分スタンダード（1時間完結型授業・板書の構造化、板書とノートの一体化・習熟の程度に応じた指導の強化）」の浸透や、「芯の通った学校組織」を通じた目標達成に向けた組織的な取組の推進が、学校の取組を後押ししている。

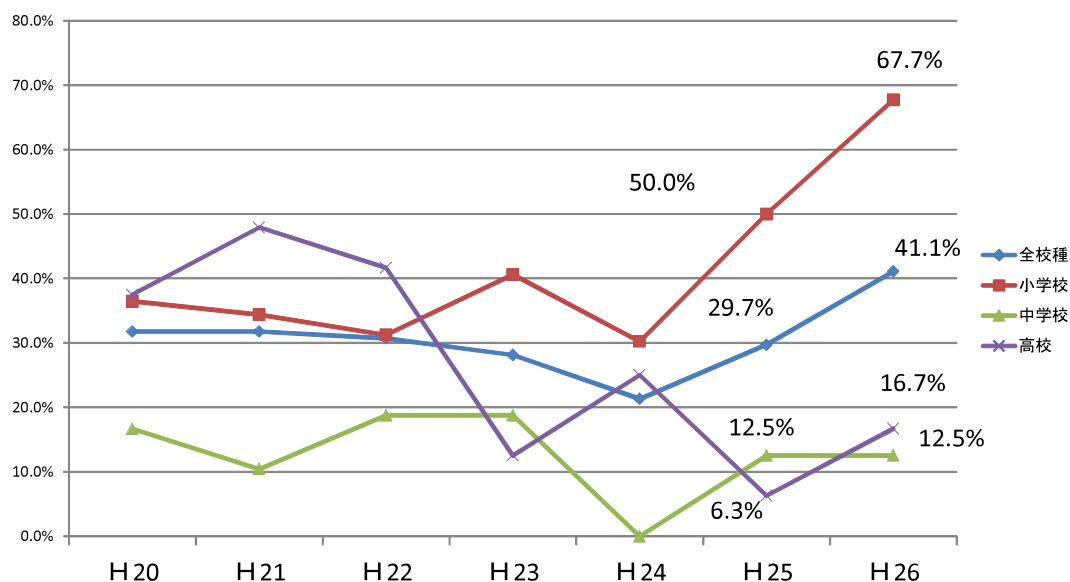
### <学力の状況>

#### 全国学力・学習状況調査における大分県と全国との差(平均正答率)



<体力の状況>

県平均が全国平均以上の項目の割合（達成率）の推移



全国体力・運動能力、運動習慣等調査における全国順位の推移

対象		H20	H21	H22	H23	H24	H25
小学校 5年	男子	32	27	33	中止	20	12
	女子	40	37	35		35	23
中学校 2年	男子	39	38	33		24	21
	女子	43	46	45		41	41



# 定着状況及び課題

「芯の通った学校組織」は、「目標達成に向けた組織的な取組」を「基盤となる学校運営体制」のもとで持続的・発展的に進める学校を構築することにより、子どもの学力・体力や豊かな心を育成することを目的に取組を進めてきた。第3フェーズまでの定着の状況及び課題を、定着状況調査の結果等から、以下のように整理したところである。

## 1. 目標達成に向けた組織的な取組

目指したこと：

目標の重点化や検証可能な指標の設定、それらに基づく短期のPDCAサイクルによる検証・改善が、学校全体を通じて行われること

<学校評価を活用した取組の状況>

- ・ 8割の学校が、学校評価の重点目標を3つ以下としている（小中学校では、2つ以下に絞り込んでいる学校が1割程度ある）。
- ・ ほとんどの学校で、重点目標の達成状況を測る達成指標を、数値化するなど検証可能なものになっている。
- ・ ほとんどの学校で、PDCAサイクルを年間3回以上のスパンで行っている。
- ・ 多くの校長が、「学校の課題と重点目標を一層一致させる必要がある」と感じている。

- 取組指標については、具体的で検証可能なものに「ある程度」していると答える校長が多い。
- ほとんどの学校で、重点目標等について保護者や地域住民と「時々」話し合う機会があるが、他方で、家庭・地域との連携への教職員の意識の向上や、保護者や地域住民の学校への関心の一層の高まりが必要と考えている。

#### ＜教職員評価システムの活用状況＞

- 過半数の学校は、学校の重点目標、各分掌の目標、各教職員の自己目標は、「ある程度連動している」としている。
- ほとんどの校長が、教職員の自己目標について指導・助言を行っている。
- 多くの校長が、教職員評価システムを機能させるため、「学校の重点目標や達成指標、重点的取組内容を、より適切に設定すること」や「学校の重点目標や達成指標、重点的取組内容を教職員に一層浸透させること」が必要と感じている。
- 教務主任による、自らの分掌に属する教職員の目標設定への関わりは、「ある程度」行っていると答える場合が多い。



目標や取組の焦点化や検証可能な指標の設定が、ほとんどの学校で行われており、短期のPDCAサイクルのもと検証・改善を進める取組が定着しつつある。また、教職員評価システムにより、校長が教職員の自己目標に指導・助言するようになっている。

他方、多くの校長は、学校の課題の重点目標への反映や、適切な達成指標や重点的取組の設定になお課題があると考えており、重点目標、達成指標、重点的取組の全教職員への浸透も必ずしも十分でないと感じている。教職員評価では、学校の重点目標、各分掌の目標、各教職員の自己目標の連動が必ずしも十分でなく、分掌主任の一層の関わりも期待される。また、学校・家庭・地域の連携の一層の充実が必要と考える校長が多い。

## 2. 基盤となる学校運営体制

目指したこと：

主要主任等が各分掌の責任者としてリーダーシップを発揮するとともに、管理職と主要主任等から構成される運営委員会によって校長のリーダーシップを補助する体制の構築

<主任制度の定着状況>

- ほとんどの学校で、主要主任等が、「学校の運営方針や運営委員会での協議事項等を教職員に周知する機会」や「教職員の考えを集約の上管理職に伝える機会」が、「よくある」、或いは、「時々ある」としている。
- 主要主任等の意識の変化について、「学校運営への参画意識が高まった」「校長の学校運営方針を理解し、他の教職員に周知する意識が高まった」「自らの分掌等を取りまとめ、推進する意識が高まった」とする学校が多い。
- ほとんどの教務主任は職務にやりがいを感じており、また「芯の通った学校組織」の取組を通じて、教務主任の重要性を認識するようになったとしている。
- 教務主任以外の主要主任等の意識の向上も必要という意見がある。
- 主要主任等が自らの分掌等の教職員に指導・助言を行う意識が高まったかについては、「とてもそう思う」と答える学校は少ない。
- 主要主任等の役割の一層の充実を図る上で、多くの校長が「主要主任等が担う役割を校長としてよりの確に指示すること」や「主要主任等が役割を果たせるよう、業務の割り振りを一層工夫すること」が必要と感じている。
- 未だに、主任手当抛出の実態がある。

主任手当抛出の状況

項目\校種	小学校	中学校	小中学校計	県立学校
抛出していない主任	約25% (183人)	約64% (260人)	約39% (443人)	約80% (406人)
抛出している主任	約32% (235人)	約14% (59人)	約26% (294人)	約17% (87人)
把握できない主任	約43% (317人)	約22% (91人)	約35% (408人)	約3% (17人)
主任手当を受給している教員数全体	735人	410人	1,145人	510人

(%は主任手当を受給している教員に占める割合)

※ 小中学校と県立学校では、上記の表のとおり差がある。また、小中学校は、市町村間で大きな差があり、2市町村では抛出している主任が全くいない一方、約79%の主任が抛出している市町村もある。把握できない主任についても、全くいない市町村から、約95%の主任が把握できないという市町村もある。

主任手当の趣旨の徹底のために必要と考えることについて、小中学校長で最も多かったのは、「教育委員会から職員団体に対し、組合員に主任手当の抛出を求めないよう、一層の要請を行うこと」、市町村教育委員会で最も多かったのは、「主任制度自体の一層の定着」、県立学校長で最も多かったのは、「県教育委員会から職員団体に対し、組合員に主任手当の抛出を求めないよう、一層の要請を行うこと」であった。

<運営委員会の活用状況>

- 運営委員会の開催頻度は、小学校は「2週間に1回程度」、中学校は「週1回」が最も多い。
- 運営委員会の設置により、8割の小中学校で、職員会議の開催回数・1回の所要時間が縮減され、約5割の学校では開催回数が半分以下になっている（1割程度の学校では4分の1以下）。
- ほとんどの学校で、教務主任が運営委員会に提案を行うことがある（4分の3の学校では、「毎回」、或いは、「しばしばある」）。
- 小中学校では、平成25年度からの運営委員会の設置により、多くの校長が「迅速な意思決定を行いやすくなった」「校長がリーダーシップを発揮しやすくなった」「主要主任等の学校運営への参画意識が高まった」と感じている。
- 多くの校長は、「充実した運営委員会となるよう議題をもっと早めに示すこと」や「運営委員会で主要主任等が提案する機会を増やすこと」が必要と感じている。
- 運営委員会の設置が、児童生徒に向き合う時間の増にはつながっていないという学校が半数近くある。



主要主任等が、学校の運営方針を教職員に伝えたり（ミドル・ダウン）、教職員の考えを管理職に伝えたり（ミドル・アップ）するといった、ミドル・アップダウン・マネジメントによる学校運営が定着しつつある。また、運営委員会の設置が、迅速な意思決定や主要主任等の学校運営への参画意識の向上等につながっている。

他方、教務主任以外の主要主任等の意識の向上や、主要主任等が教職員に指導・助言する意識の向上には課題が見られる。また、主任手当の拠出といった旧態依然とした状況が残っている。運営委員会については、充実した提案が行われるための一層の工夫や効率的な活用に課題がある。

### 3. 組織的な学力・体力向上、生徒指導

目指したこと：

学力向上や体力向上に向けて学校組織全体で継続的な取組を進めるとともに、担任任せとしない組織的ないじめ対応を進めること。

#### <組織的な学力向上>

ほぼ全ての学校が学力向上を重点目標の一つとして掲げ、焦点化して、組織的な学力向上の取組を進めている。また、多くの校長が、学校の取組が組織的になり、学力向上が結果として表れてきたという回答をしている。ここ数年の学力向上の背景の一つには、各学校が明確な目標を立て、その達成に向けて学校全体で取り組むようになったことがあると考えられる。

他方、以下の全国学力・学習状況調査や定着状況調査の結果に見られるように、一層組織的な学力向上の取組を進める必要がある。

#### ○平成26年度全国学力・学習状況調査の質問紙調査の結果

(注：括弧内は秋田県の状況)

- ・学校全体の学力傾向や課題について、全教職員間で共有している学校の割合  
小学校：65.6%(67.3%) 中学校：62.0%(64.5%)
- ・学校全体の言語活動の実施状況や課題について、全教職員間で話し合ったり検討したりしている学校の割合  
小学校：38.8%(53.6%) 中学校：32.6%(43.5%)
- ・発言や活動の時間を確保して授業を進めている学校の割合  
小学校：44.9%(59.5%) 中学校：24.8%(48.4%)

#### ○定着状況調査の結果

- ・校内研究の内容が、自校における教員の授業改善に反映されているかについて「とてもそう思う」とする学校が6割程度、「ある程度そう思う」とする学校が4割程度。
- ・小学校に比べ、中学校では、校内研究が教員の指導力の向上にしっかりつながっていると感じている校長が、少ない。
- ・小学校に比べ、中学校・高校では、思考力・判断力・表現力を育成するための組織的な授業改善が行われていると感じている校長が少ない。

### <組織的な体力向上>

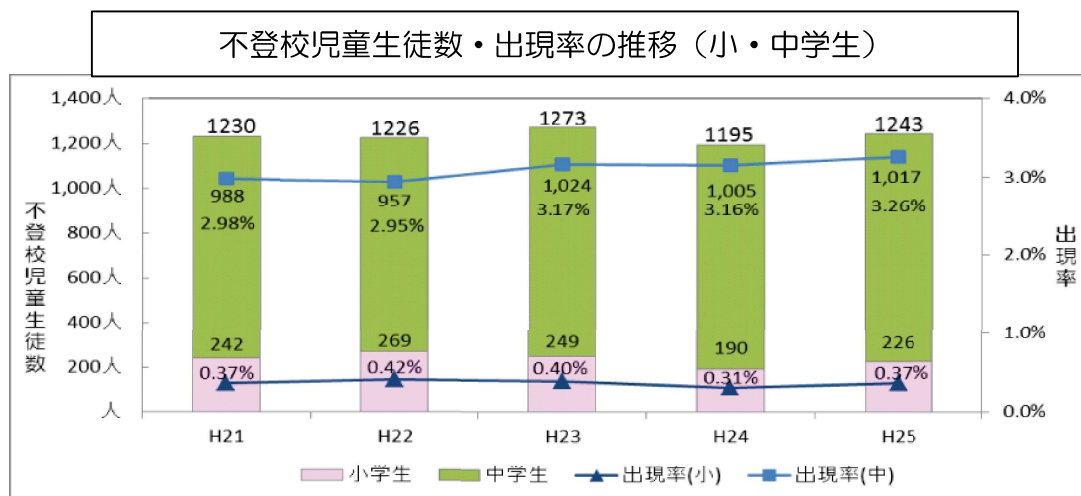
学校全体での組織的な体力向上の取組が進むよう、平成25年度から、各学校では、「一校一実践」の取組を進めている。定着状況調査によると、大半の小学校が、「一校一実践」を学校全体の取組としている。また、運動好きな児童が増え体力が向上した、学校全体が活性化し児童の活動意欲が高まったなどの成果が出ている。

他方、小学校では、取組内容の見直しが十分行えなかった、中学校では、保健体育教員任せの取組となり、学校全体の取組となっていないなどの課題がある。

### <組織的な生徒指導>

平成24年の大津市での事件を契機に、いじめが全国的に社会問題化する中、各学校では、いじめの未然防止や早期発見・早期解消のため組織的に取り組み、定着状況調査においても、「学校全体で、いじめの早期発見・早期対応に取り組んでいると思うか」という問いに対し、大半の学校が「とてもそう思う」と回答している。今後、引き続き、いじめに対する対応の充実を図っていく必要がある。

一方、不登校については、大分県は全国の出現率を上回っており、下のグラフのように高止まりしている。また、「不登校への統一的な対応ができていると思うか」という問いに対し、半数近くの学校は「ある程度」と回答するに止まっている。



※平成25年度の全国の出現率は、小学校：0.36%、中学校：2.69%である。

目標達成に向けた組織的な取組を進める意識が高まる中で、組織的な学力・体力の向上、生徒指導の取組が進むようになりつつある。

他方、思考力・判断力・表現力を育成するための組織的な授業改善や、校内研究の活性化、「一校一実践」の学校全体への広がり、組織的な不登校対策などにおいて、目標達成に向けた組織的な取組の一層の推進が求められる。

#### 4. 教職員の意識の変化

定着状況調査によると、

- 「芯の通った学校組織」の取組を通じて、校長・教務主任の意識に以下のような変化が見られる。
  - 校長は、主要主任等の意識について、以下のように感じている。
    - ① 学校運営への参画意識が高まった
    - ② 校長の学校運営方針を理解し、他の教職員に周知する意識が高まった
    - ③ 自らの分掌等を取りまとめ、推進する意識が高まった
  - 校長は、運営委員会の設置の効果を、以下のように感じている。
    - ① 迅速な意思決定を行いやすくなった
    - ② 校長がリーダーシップを発揮しやすくなった
    - ③ 主要主任等の学校運営への参画意識が高まった
  - ほとんどの教務主任は、職務にやりがいを感じており、また「芯の通った学校組織」の取組を通じて、教務主任の重要性を認識するようになったと感じている。
- 9割の校長が、「大分の教育は、より良くなってきていると思う」と回答している。その理由として最も多く挙げられたのは、目標達成に向けた組織的な学校運営が進んでいるからという趣旨の回答だった（小：144校、中：54校、高：21校、特：10校）。

（自由記述において校長から挙げられた回答の例）

- 教職員の学校運営への関わりが明確化され、一人一人が学校教育の大切な一員としての責任感と自覚が増した。
- 組織的な取組により、学力向上・体力向上等の学校教育課題が目に見える形で達成されつつあるので、やりがいを感じている。
- 学校が組織的に動くことでばらばらだった教員の意識を校長の経営方針へと導くことができると心から思う。大分の教育の方向性は間違っていないと思う。何より、全職員が自校の課題は何か真剣に向き合うようになった。

- 8割の保護者が、「大分の教育は、より良くなってきていると思う」と回答している。その理由として、学力・体力テストの結果の向上（108校）の次に、「以前に比べて、学校全体が協力して取り組んでいる姿がよくわかる」という趣旨の回答が多かった（95校）。



## 5. 県立学校の状況

県立学校については、特に以下のような課題がある。

### ○目標や取組の焦点化

定着状況調査によると、高校における重点目標の数は以下の通りであり、4つ以上の重点目標が設定されている学校が全体の3分の1程度ある。

重点目標の数	2つ	3つ	4つ	5つ以上
高校数	3校	32校	13校	2校

また、1つの重点目標に対して複数の小目標を設定している学校や、1つの重点目標に対し数多くの重点的取組を設定する学校もあり、重点目標や重点的に進める取組が焦点化されていない。

### ○学校全体での思考力・判断力・表現力を高める授業改善

定着状況調査において、過半数の高校が、「生徒の進路志望の達成と思考力・判断力・表現力を育成する授業改善は、密接につながっている」かについて「とてもそう思う」と答えている。しかしながら、「言語活動を通じて、思考力・判断力・表現力を育成する授業に、全ての教員が取り組んでいる」かについては、

- ・ とてもそう思う：3校
- ・ ある程度そう思う：38校
- ・ あまりそう思わない：9校

としており、学校全体での思考力・判断力・表現力を育成する授業改善が、その必要性が認識されているにも関わらず、必ずしも十分進められていない。

### ○特別支援学校学部主事の位置付けの明確化

特別支援学校の学部主事は、学校教育目標を受けた学部の目標の設定や、教育課程の作成・進行管理、幼児児童生徒や教職員の状況の把握等、各学部において適正かつ円滑に教育活動が行われるよう業務を進めている。また、他学部と連絡調整を行ったり、運営委員会のメンバーとして学校運営全般に関わる役割も担っている。このように学校運営において重要なポジションにありながら、その位置付けが明確でない。

### ○「個別の指導計画」の質の向上

特別支援学校では、全ての幼児児童生徒に対する各教科等の「個別の指導計画」の作成が義務付けられており、各学校で様式・記載事項を定め作成している。

「個別の指導計画」は、作成が目的ではなく、評価・改善を通してより良い指導を進めるために作成するものである。このため、PDCAサイクルによる検証・改善を進めることや、担任任せにすることなく、教務主任が全体の企画・運営を主導しつつ学部主事や学年主任が担任と協議しながら作成・改善するなど組織的な取組を行うことにより、「個別の指導計画」の一層の質の向上を図る必要がある。

# 今後の方向性

「芯の通った学校組織」の構築に向けた第1フェーズ（24年度）、第2フェーズ（25年度）、第3フェーズ（26年度）の取組により、目標達成に向けた組織的な取組が進み、その基盤となる学校運営体制が全ての学校に定着しつつある。また、学校運営への参画に対する教職員の意識の高まりが見られる。

他方、重点目標への学校の課題の反映や重点目標、分掌等目標、自己目標の連動、主要主任等の意識の向上、主任制度及び主任手当の趣旨の徹底、充実した議論のための運営委員会の一層の工夫や効率的な活用など、目標達成に向かうマネジメント、基盤となる学校運営体制の双方に、なお課題が残っている。学校からは、「『芯の通った学校組織』の改革のスピードが速すぎ、全ての教職員に確実に定着するには、一層の継続的な取組が必要」という意見もある。

このため、今後、これら残されている課題を踏まえて、更なる取組の徹底を図る必要がある。

また、「芯の通った学校組織」の取組が進む中、学力・体力向上のための取組やいじめ対応など、学校活動全般において、目標達成に向けた組織的な取組が行われつつあり、成果も上がってきている。

今後とりわけ、大分県の課題である、思考力・判断力・表現力等の育成や、高止まりしている不登校への対応において、組織的な取組を進めることが求められる。また、「芯の通った学校組織」の取組を通じ焦点化・具体化された学校の目標・取組を共有し協働する取組を通じて、学校・家庭・地域の連携を一層進めることが重要である。

「芯の通った学校組織」の目的は、「芯の通った学校組織」の「形」をつくることにあるのではなく、新しい学校評価・教職員評価の仕組みや運営委員会の設置など「芯の通った学校組織」で提案している学校マネジメントのツールや考え方を活用して、教育活動を持続的・発展的なものとすることで、子どもたちの力と意欲を伸ばすことにある。

第3フェーズまでの「芯の通った学校組織」の取組により、学校の組織力は着実に向上してきたものの、なお課題はあり、また教育活動の更なる充実のため、その一層の活用が必要である。

このため、「芯の通った学校組織」の「取組の徹底」と「一層の活用の推進」を通じて、子どもたちの力と意欲の向上が図られるよう、今後、2年間に渡り、以下のテーマのもと、取組を継続していくこととする。

第1フェーズ(24年度)：趣旨の周知と制度の整備

第2フェーズ(25年度)：実践・研修・指導による「芯の通った学校組織」の構築

第3フェーズ(26年度)：「芯の通った学校組織」の定着

第4フェーズ(27年度)：「芯の通った学校組織」の活用推進

第5フェーズ(28年度)：子どもたちの力と意欲を高める「芯の通った学校組織」の確立

# 第4・5フェーズ

## 取組の徹底

## 目標達成・組織マネジメントの徹底

### <「8つの観点」に基づく指導・支援>

「芯の通った学校組織」の推進に当たっては、第2フェーズ（平成25年度）のはじめに「「芯の通った学校組織に係る『20の観点』」を、26年1月に「『20の観点』に係る観点別留意事項」を示した。これまでの取組が進む中で、「20の観点」中、「学校の教育目標の具体化」と「基盤となる学校運営体制」の構築に関連した以下の事柄については、ほぼ全ての学校において実現している。

- ・ 焦点化された重点目標の設定（多くて3つ程度）
- ・ 重点目標の達成状況を測る検証可能な達成指標の設定
- ・ 重点目標を達成するための具体的な取組（重点的取組と取組指標）の設定
- ・ 重点目標達成に向けたPDCAサイクルの年3回以上の実施
- ・ 教務主任等の主任を活用した学校評価の実施
- ・ 市町村教育委員会の承認を前提とした主要主任等の任命
- ・ 主幹教諭、指導教諭、主要主任等が中心の学校運営組織図の作成
- ・ 校長の意思決定を補佐する運営委員会の開催
- ・ 職員会議が意思決定を行う場となっていないこと
- ・ 衛生委員会等の活動を中心とした教職員の健康管理への組織的な対応

これらを前提に、今後、目標達成に向けたマネジメントや組織体制構築のマネジメントに関し、取組の徹底が必要なポイントを以下の8つに整理した。今後、この「8つの観点」を中心に一層の指導・支援を進めることとする。

1. 学校の喫緊の課題を十分検討した上で、課題と重点目標を一致させること
2. 取組指標は、実際に取り組むことによって、児童生徒が変わり、重点目標達成に近づくことがイメージできる具体的なものとする
3. 重点目標、達成指標、重点的取組内容（重点的取組、取組指標）が、全ての教職員に共有されるよう、会議での取り上げ方などを工夫すること
4. 検証に当たっては、①取組指標に基づく取組状況をまず確認し、その上で、②その取組により重点目標達成に近付けたかを検証し、年度の中でも取組指標、重点的取組、達成指標を改善していくこと
5. 目標管理制度と人事評価制度の連動、及び、学校の重点目標・分掌等目標・自己目標の連動により学校の組織力の向上等を図るといった教職員評価システムの趣旨を一層徹底すること
6. それぞれの重点目標の達成を担う主任等を明らかにし、責任を与えること
7. 意思決定がより効率的・効果的に行われるよう、運営委員会や職員会議で扱う議題の整理や、職員会議によらない周知・徹底の工夫などを行うこと
8. 主任制度及び主任手当の趣旨が伝わるよう、人事異動に係る職員面談や年2回の目標管理面談等の中で、主任手当の抛出の状況について確認するとともに、法令の趣旨に則った指導を行うこと

1. 学校の喫緊の課題を十分検討した上で、課題と重点目標を一致させること

- 重点目標は、学校がその年度に達成すべき目標を焦点化して示す学校の方向性を決めるものであり、学校全体の喫緊の課題は何であるかを十分検討して内容を決める必要がある。そのため、学校評価や各種調査の結果、教員アンケートなどを活用し、丁寧に現状分析を行った上で、校長が考える学校の課題がストレートに反映されたものとするのが重要である。

(重点目標の検討の工夫の事例)

- ・ 年度のはじめに、全教職員に「本校の最大の課題」と「課題解決のための方法」をアンケートで聞き、教職員が感じている課題を把握した上で、重点目標を2つに設定したもの (26年10月「取組事例集」事例①)

(重点目標の数)

	1つ	2つ	3つ	4つ	5つ以上
小学校	4	30	191	49	3
中学校	2	11	89	22	2
高校	0	3	32	13	2
特別支援学校	0	1	15	0	0

2. 取組指標は、実際に取り組むことによって、児童生徒が変わり、重点目標達成に近づくことがイメージできる具体的なものとする

- 取組指標は、それに取り組むことによって、児童生徒が変わり、重点目標達成に近づけると全教職員が感じるものであることが必要である。このため、「誰が」「何を」「どれくらいの頻度で」行うかを可能な限り書き込み、具体化する必要がある。

(取組指標を具体的なものに改善・充実した事例) (26年10月「取組事例集」事例②)

平成25年度	定期考査1週間前から朝のシェア・タイム(20分間)を実施し、生徒個々の課題に応じた指導を行う。
平成26年度	定期考査1週間前から毎日朝と放課後に20分間のシェア・タイムを実施し、学年部会全教職員で生徒のつまずき解消のための個別指導を行う。

- なお、次の事例のように、取組の成果として求める児童生徒の変化をイメージしやすいよう、取組指標による児童生徒の変容を達成指標の下位の指標として設定することも考えられる。

(4点セットに取組内容の到達イメージを追加している事例)

重点目標：基礎基本の定着	
達成指標：学力調査における国語の平均正答率が50点以下の児童の割合を低学年では0%、中学年では5%、高学年では10%以下にする。	
到達イメージ：平均読書数の年間目標を、低学年は120冊、高学年は7000ページとする	到達イメージ：「勉強がわかる」と回答する子の割合を90%以上にする
重点的取組：読書活動の工夫・充実	重点的取組：特性に応じた課題を与える工夫
取組指標：学期ごとに読書冊数・ページの個人目標を立てさせ、月・火・木の朝読書の時間の10分間と家庭読書の宿題によって、達成をめざす。	取組指標：週2回の朝スキルタイムと放課後キラキラタイムを個に応じた補充学習の時間として取り組む。

3. 重点目標、達成指標、重点的取組内容（重点的取組、取組指標）が、全ての教職員に共有されるよう、会議での取り上げ方などを工夫すること

○ 学校が組織として教育活動を進めていく上で、重点目標をはじめとした4点セットが、全ての教職員に共有されていることが重要である。そのためには、分掌会議での検討、運営委員会での検討を経た上で4点セットを決定したり、4点セットについて運営委員会や分掌会議で継続的に取り上げるなどにより、全教職員への意識付けを図る工夫を行うことが必要である。

4. 検証に当たっては、①取組指標に基づく取組状況をまず確認し、その上で、②その取組により重点目標達成に近付けたかを検証し、年度の中でも取組指標、重点的取組、達成指標を改善していくこと

○ 学校評価は、取り組んできたことを振り返り、取組の改善を進めることで、より良い教育活動を展開するために行うものである（「改善のための評価」）。そのため、検証に当たっては、達成指標の達成状況を確認するだけでなく、取組指標で決めた内容に実際どれくらい取り組めたか、取り組めなかったとしたらどこに課題があったのかをしっかりと確認する必要がある。その上で、その取組によって重点目標達成に近付きつつあるかを検証し、取組内容や達成指標に無理があったり、有効でなかったりした場合には、年度の中においても、短期で修正、改

善していくことが必要である。

5. 目標管理制度と人事評価制度の連動、及び、学校の重点目標・分掌等目標・自己目標の連動により学校の組織力の向上等を図るという教職員評価システムの趣旨を一層徹底すること

○ 教職員評価システムは、目標管理制度と人事評価制度の連動により、学校の組織力の向上や教職員の資質向上を図るものである。特に、地方公務員法が改正され、人事評価が任用、給与、分限等の基礎として活用することとされている中、教職員評価システムが適切に機能するよう、このような趣旨やその仕組みについて教職員に周知を図ることが必要である。

また、学校の重点目標・分掌等目標・自己目標が一層連動する、主任等が分掌に所属する教職員の目標設定に対して指導・助言を行うよう努めることが必要である。

6. それぞれの重点目標の達成を担う主任等を明らかにし、責任を与えること

○ 学校が、目標達成に向けた組織的な取組を進める上で、それぞれの重点目標に関し、分掌等をまとめ、その達成を責任者として担う主任等を明らかにすることが重要である。それにより、主任等が教職員に指導・助言を行いながら分掌等をまとめる意識の向上を図ることができる。また、そのことを学校要覧などの中で明示することで、他の教職員への意識付けを図ることもできる。

(各重点目標達成をとりまとめる主任等を明らかにした事例)

指導・取組立案	重点目標	達成指標	重点的取組	取組指標
研究主任	基礎・基本の定着	・・・	・・・	・・・
生徒指導主事	規範意識の確立	・・・	・・・	・・・
体育主任	全校児童の体力向上	・・・	・・・	・・・



7. 意思決定がより効率的・効果的に行われるよう、運営委員会や職員会議で扱う議題の整理や、職員会議によらない周知・徹底の工夫などを行うこと

○ 運営委員会は、分掌間の連絡調整を図りながら、校長の意思決定の迅速化、効率化を図るため設けられている。どの議題を運営委員会や職員会議で扱うかは校長の判断次第であり、「議論のための議論」に時間が浪費されないよう、また、重要な事項を運営委員会でしっかり議論する時間が確保されるよう、運営委員会や職員会議で扱う議題を、議題に応じて校長が取捨選択し、意思決定を効率的・効果的に行うことが必要である。

また、行事情報等の周知が職員会議で行われる場合が多いが、例えば文書の配付や黒板への掲示等により行うことで職員会議の時間を効率化し、子どもと向き合う時間を増やすなどの工夫も必要である。

(議題の整理の工夫の例)

議題の内容をA(軽い議題)、B(中程度の議題)、C(重要議題)に分類することで、運営委員会や職員会議で取り上げるか予め決めているもの

(26年10月「取組事例集」事例⑫)

(職員会議によらない周知の工夫の例)

年度当初に職員人事の発令のために1回行う以外は職員会議を開催せず、企画会(運営委員会)の内容をプリントで伝達する等により周知を行っている例(広島県)

8. 主任制度及び主任手当の趣旨が伝わるよう、人事異動に係る職員面談や年2回の目標管理面談等の中で、主任手当の拠出の状況について確認するとともに、法令の趣旨に則った指導を行うこと

○ 主任手当の拠出については、主任制度の趣旨に反し、県民からの信頼を損ないかねないものである。特に拠出している教員については、人事異動に係る職員面談や年2回の目標管理面談等の中で、拠出の状況を確認するとともに、法令の趣旨に則った指導を行う必要がある。

## ＜主任手当の拠出に対する県・市町村教育委員会の取組の推進＞

すでに「定着状況及び課題」で触れたように、主任手当については、拠出していないとする教員が、小学校で25%、中学校で64%、県立学校で80%に止まっており、特に小中学校において、主任手当拠出の実態が根強い。また、その対応として、小、中、県立学校いずれにおいても、県・市町村教育委員会からの職員団体への要請を求める校長の声が最も多い。

平成24年度の「芯の通った学校組織」の取組以来、主要主任等の学校運営への意識は向上し、主要主任等としての職責をしっかりと果たしつつあるが、主任の職務の重要性を評価するため支給している主任手当を拠出する行為は、その努力を自ら否定する行為であり、また、主任の職責を果たしていないのではといった不信感を、保護者をはじめ県民に抱かせる行為である。また、主任手当は、教員への給与の優遇措置の一環として支給されているが、それを拠出する行為は、優遇措置そのものへの疑問を惹起させかねない。

旧態依然とした主任手当拠出の行為が、未だにこれほど広範囲に行われていることは、法令の趣旨に鑑み許容されるものではなく、県教育委員会、市町村教育委員会が連携して、その根絶に取り組む必要がある。

このため、市町村教育委員会と連携して、以下のことに取り組むこととする。

### ○主任手当の拠出に関する継続的な調査と市町村毎の公表

主任手当の拠出の実態を把握するため継続的に調査を行うとともに、市町村間で拠出の実態に大きな差があることに鑑み、市町村毎の状況を公表する。

### ○県・市町村教育委員会の連名による職員団体への要請

平成26年度中に、県・市町村教育委員会の連名で、職員団体に対し、組合員に主任手当の拠出を求め又は拠出を促すことのないよう要請する。また、今後の主任手当拠出の状況に応じ、継続的に要請を行う。

### ○校長等への任用に当たっての資質の確認

校長及び教頭等への任用等に当たっての「求める管理職像」は、「主任制度の趣旨をふまえ、学校改革に取り組む意欲に富んでいる者」である。校長及び教頭等への任用等に当たっては、このような資質を備えているかどうかを確認する。

### ○主要主任の承認要件の設定

学校が主要主任を任命するに当たっては教育委員会の事前承認が必要となっているが、承認の際の要件を、県教育委員会として設定・明示するとともに、市町村教育委員会でも設定・明示するよう促す。

# 一層の活用の推進

## I 目標達成に向けた組織的な授業改善

### <組織的な授業改善の推進>

「芯の通った学校組織」は、学校が目標達成に向けた組織的な取組を進めることで、子どもたちの力と意欲の向上を図ることを目的としている。

学校の教育活動の中心は授業であり、目標や指標を具体的に決めることや、目標の達成に向けて主任等が責任を持って分掌等を取りまとめるといった「芯の通った学校組織」の考え方やツールが、組織的な授業改善のために活用されることが重要である。組織的に授業改善を進める上での留意点は、以下の4つである。

- ① 児童生徒の力や意欲についての課題の把握と指標の設定
- ② 授業改善計画の作成と体制の構築
- ③ 校内研究の質の向上
- ④ 「新大分スタンダード」の活用

#### ① 児童生徒の力や意欲についての課題の把握と指標の設定

組織的に授業改善を進めていく上では、児童生徒にどのような力を付ける必要があるか、その力がどのような授業で実現されると考えるかを、教員の間で共有する必要がある。そのため、まず、児童生徒の学力や意欲等にどのような課題があるかを掘り下げ明らかにし、次に、その課題を解決する授業改善の内容を検討するという手順を丁寧に踏む必要がある。

また、検証なくして改善はなく、明確な検証方法があることが、質の高い改善につながる。このため、授業改善の成果を検証できる指標を予め設定し、教員間で共有しておくことが必要である。指標としては、学力調査の結果や児童生徒・教員に対するアンケートの結果、授業改善前後の児童生徒の提出物など、課題に応じて様々なものが考えられる。

#### ② 授業改善計画の作成と体制の構築

組織的な授業改善を児童生徒の力や意欲の向上に確実につなげていくためには、授業公開や学力分析など授業改善に関わる学校全体の計画を組み、年間を通じて授業の質の向上に取り組むとともに、授業改善の中で得られたことを翌年度の教育課程に反映するなどして、計画的で継続的な取組を進めることが必要である。

そのための要は、教育活動全般にわたる年間教育計画や教育課程を立案・編成する教務主任であり、管理職の方針のもと、校内研究の具体の計画の立案・実施を担う研究主任と連携して、学校の授業改善を推進していく必要がある。

また、管理職においては、校内研究をはじめとした組織的な授業改善を学校の教育目標を達成するための中心的な取組と捉え、組織的な授業改善を進める上での明確な方向性を示して的確な管理・運営を行うとともに、教務主任や研究主任に適切な指導や助言を行うことが求められる。

### ③ 校内研究の質の向上

多くの学校においては、組織的な授業改善を進める要として、学校全体による校内研究が行われている。校内研究の実施状況は、以下の通りである。

#### ○校内研究の頻度

小学校：1月に2～3回程度、中学校：1月に1～2回程度、  
特別支援学校：1月に2～3回程度

#### ○校内研究の1回の所要時間

小中学校：1時間～1時間半程度、特別支援学校：30分～1時間程度

#### ○校内研究のテーマ（多い順）

	小学校	中学校	特別支援学校
①	思考力・判断力・表現力等の育成	思考力・判断力・表現力等の育成	障がいの状態等を踏まえた指導方法の改善
②	コミュニケーション能力の向上	基礎的・基本的な知識・技能の習得	各教科等の指導内容の改善
③	国語科に関すること	コミュニケーション能力の向上	自立活動の指導計画の改善

校内研究については、以下のような課題があると指摘されている。

- ・ 校内研究のテーマが、重点目標と十分関連付けられていないことがある。
- ・ 抽象的・観念的な研究主題のもと、具体的な達成目標や検証方法が設定されないまま実施されることがある。
- ・ そのため、次の改善の視点が定まらず、具体的な授業改善や児童生徒の力の向上に結びつかないことがある。
- ・ 校内研究が、校長の指導・監督のもと、教務主任と研究主任が連携し、学校全体で推進するという意識が高くない場合がある。

このため、子どもの力と意欲を高めるために校内研究の一層の質の向上を図る上で、以下のような点に留意して校内研究を進めることが必要である。

- ・ 校内研究にPDCAサイクルを取り入れること。
- ・ 検証可能な達成目標を設定し、何がどのような状態になったとき、研究主題に示された目標が達成されたと判断するのか明確にしておくこと。
- ・ 管理職がリーダーシップ及びマネジメントシップを発揮し、研究の明確な方向性を示し、的確な管理・運営を行うとともに、中心となって研修を企画・運営する教務主任や研究主任に適切な指導助言を行うこと。
- ・ 教務主任と研究主任の緊密な連携のもとで研究を進めるとともに、学校の規模や実状に応じて研究のための係等を組織すること。

#### ④ 「新大分スタンダード」の活用

大分県では、児童生徒の思考力・判断力・表現力等の育成に課題が大きく、生徒の学習意欲が全国に比べ低い状況もある。このため、これまでの「大分スタンダード」をブラッシュアップし、「学びに向かう力」と思考力・判断力・表現力の育成を目指す「新大分スタンダード」（下記参照）に基づいた授業改善を進めているところである。多くの学校では、校内研究のテーマに「思考力・判断力・表現力等の育成」や「コミュニケーション能力の向上」を掲げており、「新大分スタンダード」を活用した組織的な授業改善の推進が望まれる。

また、「新大分スタンダード」における問題解決的な展開の授業の実施のためには、学校図書館やICTの活用が今後一層必要になる。特に学校図書館については、司書教諭等を中心とした組織的な図書館活用教育を進める中で、「学習情報センター」としての機能をより一層発揮し、問題解決的な展開の授業に寄与していくことが求められる。

#### 【新大分スタンダード】

- 「学びに向かう力」と思考力・判断力・表現力の育成を目指し、
  - ・ ねらいに対応した具体的な評価規準（目指す子どもの具体的な姿）をもとに、
  - ・ 単位時間における、めあてと振り返りの設定や授業展開の工夫、
  - ・ 習熟の程度に応じた指導の工夫等を行うことで、これまでの大分スタンダードをブラッシュアップする。
- さらに、生徒指導の3機能を意識して、各教科において問題解決的な展開の授業を実施する。

#### 新大分スタンダード

「学びに向かう力」と思考力・判断力・表現力を育成するワンランク上の魅力ある授業

- 1 1時間完結型  
（「めあて」と「振り返り」のある授業）
- 2 板書の構造化・板書とノートの一体化
- 3 習熟の程度に応じたきめ細かい指導の充実
- 4 問題解決的な展開の授業  
（単元 あるいは 1単位時間）

大分スタンダードの  
ブラッシュアップ

本時のゴール、  
目指す子どもの具体的な姿から  
単位時間の授業を見直す  
※ねらいに対応した  
具体的な評価規準の設定

生徒指導の3機能を意識して

- ① 学ぶ意欲を引き出す課題設定（考えてみたい・やってみよう・やり甲斐がある）
- ② 課題解決のための情報収集（資料検索、実験・観察、体験、話し合い等）
- ③ ②の整理分析（比較・分類・序列化・類推・関連付け等）
- ④ ③で考えたことや分かったことのまとめ・発信・交流
- ⑤ 学習の成果を実感させる単元の振り返り及び評価

これらを踏まえ、組織的な授業改善の推進のため、以下のような取組を行うこととする。

○ 「校内研究の手引き（仮称）」の作成と学校への指導・支援

目標達成に向けた組織的な校内研究が行われるよう、平成26年度中に、校内研究の質の向上に向けた手引きを作成の上、各学校に周知する。

（見直しのポイント）

- ・ 校内研究の目的：児童生徒の課題に則した学校の重点目標の達成
- ・ 検証方法：PDCAサイクルによる客観的な数値等での検証
- ・ 推進体制：校長の指導の下、教務主任、研究主任が連携して推進

また、教育事務所の学校訪問や教育センターの出前研修等を通じ、このような校内研究の実施を指導・支援する。特に、「新大分スタンダード」に基づく授業改善を校内研究のテーマにする場合には、重点的な支援を行う。

○ 研究団体の活性化を通じた授業改善の推進

市町村教育委員会との連携のもと、県教育委員会及び市町村教育委員会の方針に沿って活動する郡市教科等部会を支援・活用して、組織的な授業改善を推進する。

## <組織的な体力向上の推進>

体力向上に関する検証改善サイクルを確立し、体力向上に向けた取組を全教職員により組織的かつ計画的に推進するため、平成25年度から「一校一実践」の取組を推進している。

その取組の結果、以下のような成果が見られる。

小学校では、

- 運動好きな児童が増え、運動の習慣化が図られ、体力が向上した。
- 教職員や保護者の体力向上に関する意識が高まった。
- 学校全体が活性化し、児童の活動意欲や授業規律が高まった。

中学校では、

- 取組結果が数字となって表れることから、生徒の自信とやる気が高まった。
- 教職員の体力向上に関する意識や連携が深まった。
- 学校全体が活性化し、昼休みに外遊びする生徒が増え体育授業の見学者が減少した。

一方、以下のような課題もある。

小学校では、

- 取組内容の見直しが十分に行えなかった。
- 楽しさを味わわせ、活動意欲を高めることが十分にできなかった。
- 児童会活動などに関連付け、児童の自主的な活動にまでは発展できなかった。

中学校では、

- 学力向上や読書活動など他の取組も少なくないことから、時間設定が困難である。
- 行事だけでは実施頻度が少なく、成果に結びつかない。
- 保健体育教員任せの取組となり、学校全体の取組にはなっていない。

これらを踏まえ、組織的な体力向上の推進のため、以下のような取組を行うこととする。

### ○体力向上に係る推進校の指定による支援

- 体力向上に係る推進校を指定し、指定された学校の「一校一実践」の先導的な取組実践を他校へ波及させる。

### ○体力向上に係る連絡協議会の開催による情報共有

- 体育専科教員、中学校体育推進教員、市町村教育委員会等による連絡協議会を開催し、「一校一実践」の取組状況や課題について情報共有を図り、全県下の学校の取組の改善につなげる。

### ○「一校一実践」の効果的な取組事例の紹介

- 県教育委員会のホームページや「教育庁チャンネル」で、「一校一実践」の効果的な事例を紹介し、取組の充実を図る。



参考：中学校における「一校一実践」の取組の例

1 全教職員による組織的対応及び家庭・地域との連携

○体力向上推進委員会 { 校長、教頭 教務主任、体育主任 体力向上担当 ・ ・ 計画・立案・見直し	○生活研究部 ・ ・ 生活習慣調査、保健だより、食育指導 ○体力向上研究部 ・ ・ 体力調査の実施、分析 ○特別活動研究部 ・ ・ アクティブタイム、体力向上集会
(家庭・地域との連携)	○育友会 ・ ・ グラウンドゴルフ大会、弁当づくり

2 「一校一実践」の推進に係る年間行動計画

月	内容	月	内容
4月	体力向上推進会議（プラン作成）	8月	第1回体力向上会議
5月	一校一実践スタート	9月	一校一実践の継続（内容の見直し）
	体力調査の実施	11月	生活習慣調査の実施（第2回）
6月	生活習慣調査の実施（第1回）	2月	第2回体力向上会議

3 取組の様子



昼休みアクティブタイム  
(運動の機会を増やす)



体力向上集会  
(体力の意義の理解)



学年別小運動会の実施  
(体育的行事の充実)

4 実施上の工夫

- (1) 体力向上推進委員会を中心に、生活研究部、体力向上研究部、特別活動研究部、育友会部の4つの部会に分かれ、目標達成に向けて全教職員で取り組む。
- (2) 保健体育授業や運動部活動の充実に加え、アクティブタイムの設定や体育的行事の工夫により、生徒の運動の実施頻度を高める。
- (3) 保健だよりを活用し、生活習慣（睡眠、休養）や食事（朝食の必要性、食事のバランス）の改善など、家庭と連携した取組を行う。
- (4) グラウンドゴルフ大会への参加など、運動・スポーツを通じた地域との交流を図る。

## Ⅱ 組織的な生徒指導の推進

本県の小中学校の不登校児童生徒数は毎年1, 200人台で高止まりしており、特に小学校3～4年、中学校1年・2年時に急激に不登校出現数が増えている。また、不登校から学校に復帰できる割合は36%程度に止まっている。

不登校対策では、学校復帰の支援に意識が偏りがちだが、何より、「分かる授業」を中核に登校したくなる「楽しい学校」づくりを行うことが最も重要である（＝「未然防止」）。このため、生徒指導の三機能を意識した学級づくりや授業の積み重ね、学校行事などを通じて、全ての児童生徒に、自己存在感、分かる喜び、集団で協働する楽しさなどを感じさせる必要がある。また、対人関係の困りや行動上の顕著な特性により不登校になる場合もあるため、特別支援教育の観点を持った児童生徒理解を進めることも重要である。

さらに、不登校の初期段階において、長期間の欠席につながらないように、家庭と連携を図りながら児童生徒に適切な登校支援を行うことが必要である（＝「初期対応」）。その際、学校全体での組織的な対応が必要であり、不登校対策委員会を核に管理職や学年主任等関係職員の連携を密にしながら対応することが求められる。

具体的には、県全体を通じて、以下のことに取り組む必要がある。

### 未然防止・初期対応・学校復帰支援の推進

#### <未然防止>

- 「絆」と「居場所」を意識した学級づくり
  - ・児童生徒自ら主体的に取り組む共同的な活動により、「絆」を感じ取り紡いでいく取組の推進
  - ・児童生徒が安心できる、自己存在感や充実感を感じられる「居場所」の提供
- 「新大分スタンダード」に基づく、生徒指導の三機能を意識した授業改善
  - ①自己決定の場を与える ②自己存在感を与える ③共感的人間関係を育成する

#### <初期対応>

- 不登校防止の初期対応の原則の徹底

#### 「あったかハート1・2・3」

- 1 欠席1日目：電話連絡（状況確認、受診確認、励まし等）
  - 2 欠席2日目：電話又は家庭訪問（状況確認、受診確認、励まし等）  
※必要に応じ家庭訪問
  - 3 欠席3日目：家庭訪問（最近の様子を含めた状況確認、受診確認、再登校の不安の解消や励まし等）
- ◇ 欠席3日以上 組織対応開始（校内不登校対策委員会が中心）
    - ・ 対応策の検討、対応計画の作成
    - ・ 必要に応じて関係機関にも出席を依頼
    - ・ 市町村教委への報告
    - ・ 改善が見込まれない場合は対応策の見直し・修正

## <学校復帰支援>

### ○関係機関と連携した学校復帰支援

- ・スクールカウンセラーのアセスメント等を活用し、福祉機関や医療機関と連携した学校復帰の支援を行う。
- ・学校と家庭、教育支援センターが個別の不登校児童生徒の学校復帰支援計画を策定し、情報交換を密にしながら、段階的な登校支援を実施する。

## 組織的な不登校対応の推進

これら未然防止・初期対応・学校復帰支援を推進する上では、学級担任など一部の教員に任せることなく、学校全体で推進する必要がある。そのような組織的な不登校対応を進める上で、各学校の不登校対策委員会の役割が重要である。具体的には、不登校対策委員会において、以下のことに取り組む必要がある。

- ・不登校対策により目指す目標や達成指標を定め、全児童生徒を対象とした〔未然防止〕、休み始めの児童生徒に対する〔初期対応〕、不登校になった児童生徒に対する〔学校復帰支援〕の、各段階における学校としての計画を作成する。

(達成指標を定めている例)

- ・「新たな不登校0」を実現するとともに、ひと月7日以上 of 長欠生を半減させる。
- ・各学年の不登校生徒数を5名以下、全学年の不登校生徒数を10名以下にする。

- ・学校全体の取組の状況を確認しながら、効果的な対応の推進や関係機関との連携を図る。

これらを踏まえ、組織的な不登校対策の推進のため、以下のような取組を行うこととする。

### ○不登校対策委員会活性化のための指導・支援

- ・不登校対策委員会を活用した不登校対策が推進されるよう、計画の作成を促すとともに、必要な指導・支援を行う。

### ○「地域不登校防止推進教員（不登校対策コーディネーター）」による支援

- ・未然防止、初期対応、学校復帰支援の各段階において適切な不登校対応ができるよう、市町村不登校対策プランに応じて「地域不登校防止推進教員」の配置を行う。「地域不登校防止推進教員」は、以下などの取組を行うこととする。
  - ①各学校での欠席状況を踏まえて、学校と関係機関が早期に連携できるようコーディネートする。
  - ②地域の不登校防止研修会において講師を務め、「あったかハート1・2・3」をはじめ、教職員の不登校対応に関するスキルアップを行う。
  - ③不登校防止に効果的な小中連携の取組を推進する。

### Ⅲ 学校・家庭・地域の協働

(学校・家庭・地域の「協働」)

子どもたちの力と意欲を伸ばしていくには、学校・家庭・地域が子どもの状況やより良い育ちに向けた目標を共有した上で、互いに協力して取り組んでいくことが重要である。

各学校では、「芯の通った学校組織」の取組の中で、目標や取組の焦点化、検証可能な指標の設定が行われており、それらを学校便りやホームページなどを通じて保護者や地域住民に知らせるなどの情報共有が進みつつある。他方、学校が家庭や地域と、学校評価の結果を踏まえ「改善の手立て」について話し合うような機会を設けている学校は少ない。子どものより良い育ちに向けて学校・家庭・地域の連携を一層深める上で、学校からの一方的な説明や情報共有に止まることなく、共通の目標のもと、意思疎通を図りながら、それぞれが必要な取組を行い連携を進めていくという、学校・家庭・地域の「協働」が必要である。

(目標協働達成校)

県教育委員会では、「目標協働達成校」の取組を本年度小中学校38校をモデル校に指定し、推進している。「目標協働達成校」では、学校の重点目標、達成指標、重点的取組、取組指標を基に、家庭・地域がそれぞれの立場で重点目標達成に向けた取組内容を決め、三者で協議しながら取組を進めている。指定校では、重点目標を達成しつつあるなど成果がみられている。

<取組の流れ>

- ①学校が焦点化・具体化された重点目標・達成指標・重点的取組・取組指標を設定
- ②それを学校・保護者代表・地域住民代表の会議により共有
- ③保護者・地域住民が、学校の重点目標・達成指標に沿ったそれぞれの立場でできる取組内容（重点的取組と取組指標）を決め、「協働4点セット」を作成
- ④それぞれの取組を進め、年間を通じて協議し検証・改善を行いながら、目標を達成していく。

(「協働4点セット」の例)

学校・家庭・地域が協働して達成する重点目標 ＜挨拶がきちんとできる子の育成＞		
達成指標：児童・教職員・保護者アンケートで「挨拶がよくできる」が80%以上になるようにする。		
重点的取組（そのために重点的に取り組むこと）		
家庭	学校	地域
<input type="checkbox"/> 家庭で挨拶ができる子を育てる。	<input type="checkbox"/> 挨拶の大切さを児童に伝えていく。 <input type="checkbox"/> 挨拶がよくできる子をほめ、本人や他の子の意欲を高める。 <input type="checkbox"/> 校門から児童玄関までの間で挨拶の音が響くように挨拶運動を行う。	<input type="checkbox"/> 地域で挨拶ができる子をめざし、よくできている子をほめる。
取組指標（具体的に取り組む内容）		
家庭が取り組むこと	学校が取り組むこと	地域が取り組むこと
<input type="checkbox"/> 家庭の中で、挨拶を交わす。 「おはよう」「いただきます」「いってきます」「ただいま」「おかえり」 <input type="checkbox"/> 月1回、各家庭に用紙を配付し自己評価をする。	<input type="checkbox"/> 学級、全校朝会で挨拶の大切さを児童に伝えていく。 <input type="checkbox"/> 月1回、教職員の推薦による「あいさつきり賞」を渡す。 <input type="checkbox"/> 月2回、教職員が校門に立ち、挨拶運動を行う。	<input type="checkbox"/> 「地域できらり」賞の取組 保護者・地域の方に推薦してもらい、全校朝会や学校だよりで紹介する。

(学力向上会議の発展的な見直し)

学校・家庭・地域の連携を図る場として、年間2回(原則8月・2月)の学力向上会議がある。学力向上会議は、学校が自校の学力の状況や学力向上の取組等について保護者や地域住民と共有する場であるが、学校からの説明に終始し、必ずしも連携の深まりが十分図られていない場合がある。

このため、学校・家庭・地域の協働により、子どもたちのより良い育ちに向けて効果的な取組が行われるよう、学力向上会議の在り方を見直し、学力の状況についての説明・協議の上で、協働した取組について協議・推進する場とする。

<具体的な実施方法>

- ・4月～7月：事前の準備や協議
  - ・8月の会議：学力調査の結果等で判明した学力の状況や学校の取組の説明・協議  
+学校と協働した家庭・地域の取組の決定(→「協働4点セット」)
  - ・9月～1月：学校・家庭・地域それぞれで取組を推進
  - ・2月の会議：3者の取組の状況と、次年度の課題や今後の取組について協議
- ※家庭との協働は必ず行い、地域との協働は可能な限り行う。  
※家庭や地域での取組内容としては、家庭学習の充実や土曜教室への協力などのほか、学力の礎である生活習慣の改善や体験活動の充実など幅広い取組が想定される。  
※同じく学校・家庭・地域の連携を深める目的で行われる学校評議員会、学校関係者評価、学校運営協議会と併せて開催することが可能。

(コミュニティ・スクール)

本県において、ここ数年コミュニティ・スクールを導入する学校が増えている。これは、コミュニティ・スクールが学校改善や生徒指導上の課題解決、学力向上に有効な仕組みと捉えられつつあるからと考えられる。

共通の目標のもとで、学校・家庭・地域が協働する取組を先進的に進める学校の在り方として、今後もコミュニティ・スクールの積極的な活用が期待される。

コミュニティ・スクール指定状況(大分県)

	H19	H22	H23	H24	H25	H26	累計
小学校	—	1	1	4	3	6	15
中学校	1	—	1	2	2	5	11
合計	1	1	2	6	5	11	26

※平成27年度から、玖珠美山高校が九州ではじめて高校として指定予定。

これらを踏まえ、学校・家庭・地域の協働のため、以下のような取組を行うこととする。

○「目標協働達成校」の推進

- ・「目標協働達成校」の取組の推進と、県全体への普及を進める。

○学力向上会議の発展的な見直し

- ・学力向上会議を発展的に見直し、子どもたちのより良い育ちに向けて、学校・家庭・地域が「協働」を進める場とする。

○コミュニティ・スクールの推進

- ・コミュニティ・スクールの成果と課題を明らかにしながら、その推進を図る。

# 推進方策

## 1. 学校マネジメント研修の充実

全ての教職員が、「マネジメント・マインド」を身に付け、目標達成に向けて組織的な取組を行えるよう、平成25年度から「学校マネジメント研修」を実施するとともに、教育センターで行う全ての教職員研修にマネジメント要素を取り入れている。

定着状況調査では、ほとんどの学校が、教育センター等が行う学校マネジメント研修が役に立っているとしており、約8割の学校が一層の充実を求めている。また、主要主任等や若手教職員の研修の充実、効果的な学校の取組事例の紹介や先進地への研修を求める声が多い。

さらに、今後「芯の通った学校組織」の一層の活用推進が求められる中、校内研究をはじめとした組織的な授業改善や不登校対策をはじめとした組織的な生徒指導など、学校の状況に即した実践的なマネジメント研修の推進が求められる。

これらを踏まえ、研修の体系性を継続しつつ、以下のような学校マネジメント研修の更なる充実を図ることとする。

### ○主要主任等の研修の機会の充実

- ・教務主任研修を他の主要主任等が受講することを可能とする。

### ○若手教職員の研修の充実

- ・若手教職員対象のマネジメント要素を含む研修の内容をさらに充実する。

### ○組織的な授業改善や生徒指導を推進する研修の推進

- ・授業力向上に資する、「校内研究の手引き（仮称）」を活用した研修を実施する。
- ・新たに小中学校生徒指導主任を対象とした研修を実施する。

### ○効果的な取組事例の紹介

- ・各学校の効果的な取組を集約した「取組事例集」（平成26年10月）を周知するとともに、必要に応じ改訂しながら、会議や研修等で活用する。

### ○先進地研修の継続

- ・学校での組織的な取組を進めている先進地への実地研修を引き続き行う。

## 2. 教育事務所による指導・支援

教育事務所は、所長、次長、管理主事、学校改革担当指導主事を中心に、原則年間3回、市町村教育委員会と連携して全ての小中学校を訪問し、学校マネジメントの指導・支援を行ってきた。

定着状況調査によると、教育事務所が行う学校訪問について、ほとんどの学校が役に立っているとしており、半数の学校が一層の充実を、残りの半数の学校が現状の指導の継続を求めている。また、「県教育委員会と市町村教育委員会の十分な連携と役割分担の明確化を行ってほしい。」という要望があった。

これらを踏まえ、市町村教育委員会との一層の連携と役割の分担を図りながら、以下のように学校への指導・支援に取り組むこととする。

- 教育事務所は、少なくとも年間2回、全ての学校への訪問指導を実施する。
- その上で、毎年度、市町村教育委員会と協議し、協議結果を踏まえて、追加的な訪問指導を行う。
- 訪問の際には、以下を中心に、学校マネジメント、カリキュラム・マネジメントの観点から、前年度や前回の訪問を踏まえた指導を行う。
  - ・「8つの観点」に関連した取組の徹底
  - ・校内研究を中心とした組織的な授業改善の推進
  - ・「一校一実践」など体力向上のための組織的な取組の推進
  - ・不登校対応など組織的な生徒指導の推進
  - ・学力向上会議などを活用した学校・家庭・地域の協働の推進
  - ・加配が配当されている場合は、その活用状況の確認及び指導



### 3. 県立学校に対する設置者としての指導

#### ○目標・取組の焦点化と県教育委員会によるマネジメントの推進

各年度に特に重点的に取り組むべき目標や取組を絞り込み、焦点化を図るとともに、目標達成に向けた取組の状況についての県教育委員会による把握・指導を推進する。

##### ○重点目標の重点化・焦点化

- ・各学校の重点目標を絞り、原則3つ以内とするよう徹底する。
- ・各学校の取組指標を絞り、一つの重点目標に対し、3～4つ程度とするよう徹底する。

##### ○学校評価の状況についての面談の実施

- ・重点目標の達成状況について、教育長等による面談を行い、目標達成に向けた取組の状況についての把握や指導を行う。  
(年度当初：教育長・教育次長 年度末：教育次長)

#### ○学校全体での思考力・判断力・表現力を高める授業改善の推進

高校において、思考力・判断力・表現力を育成する授業改善が学校全体で進むよう、以下のことに取り組むこととする。

##### ○「授業改善推進プラン」の策定による指導

- ・県教育委員会で思考力・判断力・表現力を育成するための「授業改善推進プラン」を策定し、これに基づく各学校への指導を行う。各学校においては、校長のリーダーシップの下、教務主任が中心となり、教科主任と連携しながら組織的に授業改善を進めるよう指導を行う。

#### ○学部主事の位置付けの明確化

今後一層の働きが期待される特別支援学校の学部主事の位置付けの明確化を図る。

##### ○学部主事の位置付けの検討

- ・学部主事の学校組織における役割に鑑み、その位置付けを検討していく。

#### ○「個別の指導計画」の質向上のための組織的な指導・助言体制の徹底

「個別の指導計画」の質の向上のため、管理職に加え教務主任、学部主事等が指導・助言を行う体制の一層の徹底を図る。

##### ○指導・助言体制の確立

- ・「個別の指導計画」について、管理職に加え教務主任、学部主事、学年主任が指導・助言を組織的に行う体制が徹底されるよう指導する。

## 4. 研修・会議等の精選

研修・会議や報告書等については、平成20年以来、「学校現場の負担軽減のためのプロジェクトチーム」において、学校現場との意見交換を行いながら負担軽減の取組を進めているが、定着状況調査において、出張が増えているという声や、しっかりマネジメントを行うためにも会議や報告書等の精選が必要という声が多かった。

「芯の通った学校組織」を一層推進するためには、教職員が学校マネジメントに専念できる環境作りが必要であり、子どもと向き合う時間を確保するためにも、今後、学校の実態を改めて把握した上で、市町村教育委員会、教育関係団体及び教育研究団体にも働きかけを行い、研修・会議等の精選・縮減に努める。

### ○教職員の研修・会議等の状況の把握

- ・県教育委員会、教育関係団体及び教育研究団体による教職員の研修・会議等の状況を調査し、把握する。

### ○「学校現場の負担軽減のためのプロジェクトチーム」による取組

- ・「学校現場の負担軽減のためのプロジェクトチーム」の取組により、県教育委員会が行う研修・会議を精選・縮減し、報告書等の簡素化を行う。  
(研修・会議等の削減目標：平成22年度比30%削減)

### ○教育関係団体、教育研究団体への要請

- ・教育関係団体、教育研究団体に対して研修・会議の精選・縮減について働きかけを行う。  
(研修・会議等の削減目標：平成22年度比30%削減)

## おわりに

定着状況調査では、9割の校長、8割の保護者が、「大分の教育は、より良くなってきていると思う」と回答し、その理由として、目標達成に向けた組織的な学校運営により教職員の意識改革や学校改善が図られていること、学校全体が協力して取り組んでいることを挙げている。学校全体での組織的な取組が定着しつつあることを、校長や保護者が実感している結果だと考えられる。

ここ数年、学力・体力が継続的に向上しつつあり、各学校、市町村教育委員会の積極的な取組により、大分県の教育改革が実を結びつつある。

現状に止まることなく、教育を不断に改善し、子どもたちが夢に挑戦し、自己実現を図るための力を身に付けさせることが教育に携わる者の使命であり、目標達成に向けた組織的な取組により、子どもの力と意欲を一層伸ばせるよう、市町村教育委員会との緊密な連携のもと、取組の推進を図っていく。

## 子どもの力と意欲の向上に向けた 「芯の通った学校組織」活用推進プラン（概要）

第1～3フェーズの取組により、学校の組織力は着実に向上してきたものの、なお課題はあり、また教育活動の更なる充実のため、「芯の通った学校組織」の一層の活用が必要。このため、「芯の通った学校組織」の「取組の徹底」と「一層の活用の推進」を通じて子どもたちの力と意欲の向上が図られるよう、今後、2年間に渡り、以下のテーマのもと、取組を継続。

第1フェーズ(24年度)：趣旨の周知と制度の整備

第2フェーズ(25年度)：実践・研修・指導による「芯の通った学校組織」の構築

第3フェーズ(26年度)：「芯の通った学校組織」の定着

第4フェーズ(27年度)：「芯の通った学校組織」の活用推進

第5フェーズ(28年度)：子どもの力と意欲を高める「芯の通った学校組織」の確立

### 取組の徹底

#### 目標達成・組織マネジメントの徹底

##### <「8つの観点」に基づく指導・支援>

取組の徹底が必要なポイントは以下の8つであり、この「8つの観点」を中心に一層の指導・支援を進める。

1. 学校の喫緊の課題を十分検討した上で、課題と重点目標を一致させること
2. 取組指標は、実際に取り組むことによって、児童生徒が変わり、重点目標達成に近づくことがイメージできる具体的なものとする
3. 重点目標、達成指標、重点的取組内容（重点的取組、取組指標）が、全ての教職員に共有されるよう、会議での取り上げ方などを工夫すること
4. 検証に当たっては、①取組指標に基づく取組状況をまず確認し、その上で、②その取組により重点目標達成に近付いたかを検証し、年度の中でも取組指標、重点的取組、達成指標を改善していくこと
5. 目標管理制度と人事評価制度の連動、及び、学校の重点目標・分掌等目標・自己目標の連動により学校の組織力の向上等を図るという教職員評価システムの趣旨を一層徹底すること
6. それぞれの重点目標の達成を担う主任等を明らかにし、責任を与えること
7. 意思決定がより効率的・効果的に行われるよう、運営委員会や職員会議で扱う議題の整理や、職員会議によらない周知・徹底の工夫などを行うこと
8. 主任制度及び主任手当の趣旨が伝わるよう、人事異動に係る職員面談や年2回の目標管理面談等の中で、主任手当の抛出の状況について確認するとともに、法令の趣旨に則った指導を行うこと

##### <主任手当の抛出に対する県・市町村教育委員会の取組の推進>

旧態依然とした主任手当抛出の行為は、法令の趣旨に鑑み許容されるものではなく、市町村教育委員会と連携して、以下のことに取り組む。

- 主任手当の抛出に関する継続的な調査と市町村毎の公表
- 県・市町村教育委員会の連名による職員団体への要請
- 校長等への任用に当たっての資質の確認
- 主要主任の承認要件の設定

## 一層の活用の推進

「芯の通った学校組織」を活用して、大分県の課題である、思考力・判断力・表現力等の育成のための組織的な授業改善や不登校への対応のための組織的な取組、学校・家庭・地域の協働が図られるよう、以下の取組を進める。

### I 目標達成に向けた組織的な授業改善

<組織的な授業改善の推進>

【組織的に授業改善を進める上での留意点】

- ① 児童生徒の力や意欲についての課題の把握と指標の設定
- ② 授業改善計画の作成と体制の構築
- ③ 校内研究の質の向上
- ④ 「新大分スタンダード」の活用

- 「校内研究の手引き（仮称）」の作成と学校への指導・支援
- 研究団体の活性化を通じた授業改善の推進

<組織的な体力向上の推進>

- 体力向上に係る推進校の指定、情報共有による支援 など

### II 組織的な生徒指導の推進

【未然防止・初期対応・学校復帰支援の推進】

- <未然防止> 学級づくりや授業改善を通じた未然防止
- <初期対応> 「あったかハート1・2・3」の徹底
- <学校復帰支援> 関係機関と連携した学校復帰支援

不登校対策委員会での計画作成等による組織的な対応の推進

- 不登校対策委員会活性化のための指導・支援
- 「地域不登校防止推進教員（不登校対策コーディネーター）」による支援

### III 学校・家庭・地域の協働

【学校・家庭・地域の「協働」】

共通の目標のもと、意思疎通を図りながら、学校・家庭・地域それぞれが取組を進める、学校・家庭・地域の「協働」の推進

- 「目標協働達成校」の推進（現在の取組の推進と他校への普及）
- 学力向上会議の発展的な見直し（学校・家庭・地域の「協働」の場へ）
- コミュニティ・スクールの推進（成果と課題を明らかにしつつ推進を図る）

## 推進方策

#### 1. 学校マネジメント研修の充実

- 主要主任等や若手教職員の研修の充実
- 組織的な授業改善や生徒指導を推進する研修の推進 など

#### 2. 教育事務所による指導・支援

- 全ての学校に年間2回、加えて市町村教育委員会との協議を踏まえ追加訪問

#### 3. 県立学校に対する設置者としての指導

- 目標・取組の焦点化と県教育委員会によるマネジメントの推進
- 学校全体での思考力・判断力・表現力を高める授業改善の推進
- 学部主事の位置付けの明確化
- 「個別の指導計画」の質向上のための組織的な指導・助言体制の徹底

#### 4. 研修・会議等の精選

- 学校の実態の把握に基づく県教委の研修・会議等の精選と関係団体等への要請