

第1章 これまで取り組んできたこと

〈「芯の通った学校組織」の取組に至る経緯（平成23～24年度）〉

平成23年10月に県教育委員会が策定した「大分県公立学校教職員の人材育成方針」の中で、学校の組織的な課題解決力を向上させる必要性と、今後の施策や方向性を提示した。これを受ける形で、平成24年4月から学校の組織的課題解決力向上検討会議において具体的な方策の検討を始めた。小・中・高・特別支援学校、PTA、校長会、教頭会等と意見交換を行う中で問題が指摘された学校力の向上、学校の教育目標等、主任制度・職員会議・学校運営組織等を踏まえ、同会議は平成24年9月に「学校の組織的課題解決力向上について（提言）」を取りまとめた。

提言では、望ましい学校運営組織として、具体的な目標の下で目標達成に向けて組織的に取り組む組織、そして校長のリーダーシップが発揮され統一的かつ迅速に取り組むことができ、かつ教職員一人一人が教育活動に対する主体性を持ち、学校運営に参画する意欲を持ったミドル・アップダウン・マネジメントの組織（楕型組織からの脱却）を目指すこととした。

また、提言では、学校の教育目標等の具体化（提言1～3）と学校運営組織の再構築（提言4～9）に関する9つの提言を行い、これらを踏まえた取組の過程を通じて学校が目標達成型の「芯の通った学校組織」となることを求めた。

〈「芯の通った学校組織」第1ステージの取組（第1～5フェーズ）（平成24～28年度）〉

9つの提言を受けて、平成24年11月に「目標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」を策定し、年度ごとにフェーズを区切った3ヵ年計画で「芯の通った学校組織」の構築に向けた取組をスタートした。これにより、学校では目標達成に向けた組織的な取組が行われるとともに、教職員の学校運営への参画意識に高まりが見られはじめたものの、重点目標への学校の課題の反映や主任制度の趣旨の徹底など、目標達成マネジメントとその基盤となる組織マネジメントの双方に課題が残った。

このため、残された課題と併せて、学力・体力向上に向けた授業改善、生徒指導、学校・家庭・地域の協働など、特に組織的な取組が求められるものへの活用を進めるため、「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」を策定し、平成27年度から2ヵ年を追加して取組を継続した結果、学校マネジメントの取組は更に進展し、「芯の通った学校組織」の「形」は概ね整った。

【芯の通った学校組織】

- 学力・体力向上等に向けて学校の具体的な目標や取組が設定され、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
- 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）

「芯の通った学校組織」第2ステージの取組（平成29～31年度）

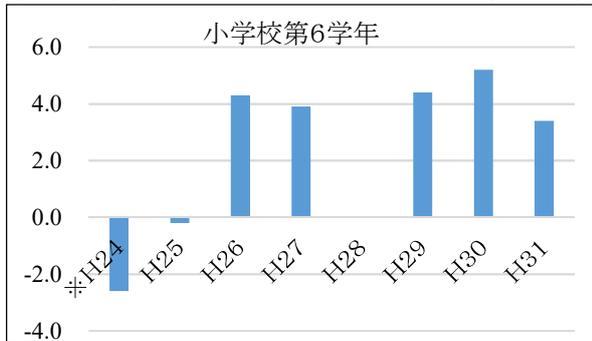
第5フェーズまでの取組を踏まえ、平成29年3月に『「芯の通った学校組織」推進プラン第2ステージ～大分県版『チーム学校』実現プラン～』を策定した。3カ年の取組では、複雑化・多様化する学校教育課題に対応する「チーム学校」の実現を目指し、これまでの「芯の通った学校組織」の取組を基盤として、少数職種を含む教職員やスクールカウンセラー（SC）・スクールソーシャルワーカー（SSW）等の専門スタッフ等が専門性を発揮できる体制を整備するなど、国の教育改革の動向も踏まえつつ、「芯の通った学校組織」の取組の質の向上を図った。

【第2ステージの取組の基本的な考え方】

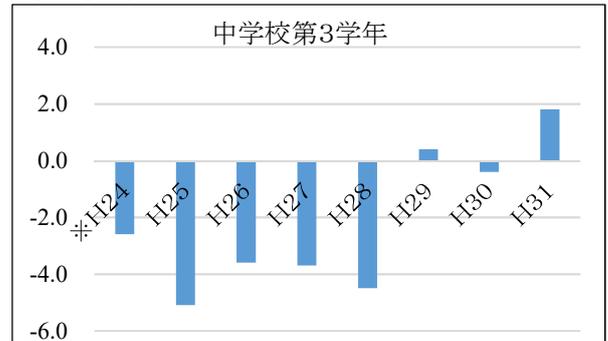
- 「芯の通った学校組織」を基盤として「チーム学校」の視点を取り入れ、学校マネジメントの質の向上と教職員の人材育成を通じて組織的課題解決力の更なる向上を図り、学校教育水準を向上させる。
- また、学校の枠を越えて、縦の連携・接続（幼・小・中・高・大の学校段階間の連携・接続）と横の連携（学校・家庭・地域の協働、福祉・警察等関係機関との連携）を促進することにより、更に持続的・発展的な教育活動を実現し、本県教育水準の向上を図る。
- こうした「芯の通った学校組織」を基盤とした取組を進める中で、学校教育活動の根幹である授業を中心とした教育計画・実践の充実を図り、新しい学習指導要領の理念である「社会に開かれた教育課程」*1)の実現や、そこで鍵となるカリキュラム・マネジメント*2)の確立に繋げる。

【学力の状況】

大分県と全国との平均正答率の差



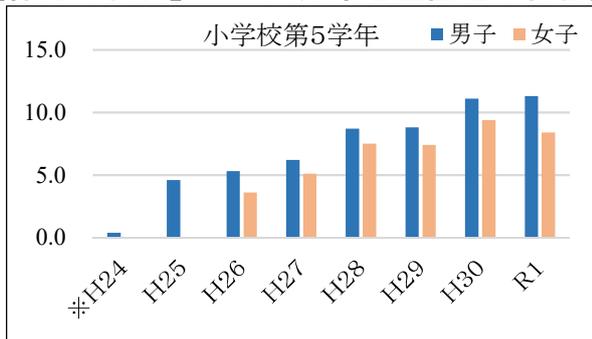
※H24は抽出調査



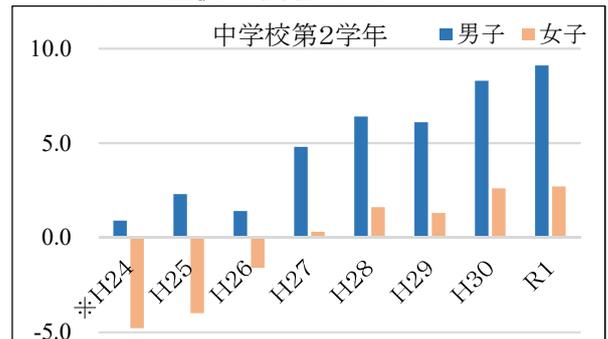
出典：「全国学力・学習状況調査」（文部科学省）

【体力の状況】

大分県と全国との総合評価C以上の児童生徒の割合の差



※H24は抽出調査



出典：「全国体力・運動能力、運動習慣等調査」（スポーツ庁）

【本県高校生の授業や学習に対する意識（公立学校第2学年）】

質問項目		肯定的な回答をした生徒の割合			
		H27	H28	H29	H30
授業がわかると感じる生徒の割合	目的や自分の課題を明確にして授業に参加している	54.5%	57.5%	50.1%	51.2%
	授業の内容は理解できている	71.5%	75.0%	70.9%	72.3%
	授業に積極的に取り組むことができている	75.5%	78.9%	70.9%	72.1%
	授業中に工夫してノートをとっている	71.4%	75.8%	66.1%	69.3%
	授業を受けることによって、自分の学力が向上していると思う	76.5%	77.9%	76.7%	78.0%
主体的に学ぼうとする生徒の割合	授業などの学習を通じて生じた疑問点を自分で調べたり、教員や友人に聞いて解決しようとしている	59.6%	57.5%	67.2%	69.0%
	宿題を提出している	70.3%	70.1%	79.3%	81.8%
	宿題の他に自ら学習に取り組んでいる	21.6%	19.6%	30.5%	30.6%
	進路に関することなど、自分の興味・関心のある情報を新聞や書籍、インターネット等を利用して集めている	53.5%	50.9%	53.5%	54.0%
	将来自分のしたいことを実現したり、生活したりする上で、学校での学習※は役に立つと思っている	80.2%	80.0%	80.7%	83.1%

※HR活動、総合的な学習の時間、学校行事等も含む

出典：「学習習慣等実態調査」

【「芯の通った学校組織」の構築に向けて具体的に取組む観点の変遷】

（平成25、26年度）

平成25年度の実施計画の開始に当たり、「芯の通った学校組織」の構築に向けた「学校の教育目標の具体化」「目標達成に向けた組織的な学力・体力向上」「基盤となる学校運営体制」に関する具体的な取組のポイントを「20の観点」（50頁参照）として整理した。

（平成27、28年度）

平成27年度の実施計画の開始に当たり、「20の観点」のうち「学校の教育目標の具体化」と「基盤となる学校運営体制」の構築に関連した取組については、ほぼ全ての学校において実現した。これを受けて、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新たに「8つの観点」（51頁参照）として整理を行った。さらに、平成28年度には学校マネジメントの定着状況を客観的に把握・点検できるよう「8つの観点」に係る評価基準を設定した。

（平成29年度～令和元年度）

「8つの観点」のうち、特に課題が残った観点2、4、5について更なる徹底を図るとともに、複雑化・多様化する学校教育課題に対応するための体制整備として、「チーム学校」の視点を加えた「学校マネジメント4つの観点」（以下「4つの観点」）を評価基準とともに整理した。（52頁参照）

※県立学校（高等学校・特別支援学校等）においては、「大分県立学校学校評価実施要領」に沿って年度ごとの学校評価（自己評価・学校関係者評価）と3年ないし4年に一度の有識者等による第三者評価を実施する中で、上記の観点での指導・支援は行っていない。

第2章 積み上げた成果と残された課題

1 学校マネジメントの深化

- 第2ステージでは、「4つの観点」の評価基準の全てにおいてS評価を目指す取組を通じて、学校マネジメントの質の向上を図った。SAB評価結果^{*)}を総合すると、ほぼ全ての学校が全観点A評価以上に到達するなど、全ての観点を質の向上が進んでいる。しかしながら、全ての観点がS評価に到達している学校は約半数に留まっており、観点別にS評価への到達状況を見ると、観点Ⅰ、Ⅲに相対的に課題が残っている。
- また、第2ステージ及び年度ごとに特に注力すべき事項として示してきた「取組方針」に対して、「芯の通った学校組織」定着状況調査結果（以下「定着状況調査」）や教育事務所による学校訪問で見られた成果と課題は以下のとおり。

〈観点Ⅰ〉

（目指したこと）

学校の喫緊の課題を踏まえた重点目標の達成に向けて、具体的な頻度等を書き込んだ取組指標を設定する中で、新しい学習指導要領の趣旨を踏まえ、「育成を目指す資質・能力を踏まえた学校の教育目標等の設定・見直し、及びこれと連動した重点目標等の設定」を目指した。

（成果と課題）

学校の実態や喫緊の課題を踏まえて重点目標を設定するとともに、「誰が」「何を」「どのくらいの頻度で」等の内容を書き込んだ取組指標や、短期の検証・改善が可能な達成指標の設定が進んでいる。また、年度末の検証の中で、各種調査やSWOT分析、資質・能力の3つの柱の観点で児童生徒の育ちの状況を整理し、学校の喫緊の課題を明確にして次年度の目標や指標等の設定を行っている学校や、重点目標の達成に向けた教職員一人一人の具体的な取組内容を運営委員会等で設定し、全教職員で共有している学校など、主体的な取組も進んでいる。

一方、学校の教育目標等の設定・見直しを行ったものの、育成を目指す資質・能力が十分に明確なものとなっていないために、学校の教育目標と総合的な学習（探究）の時間の目標等との関連が見えにくく、教職員や家庭・地域との目標の共有も行いづらい学校がある。また、「学校評価の4点セット」の作成を管理職や一部の教職員で行っている学校や、児童生徒の実態やこれまでの検証・改善の結果を十分踏まえずに、他校での成功経験等に基づき取組の変更を行っている学校では、課題の解決に繋がっていないなど、学校の教育目標や「学校評価の4点セット」の作成過程での全教職員、及び家庭・地域による目標の共有に課題が残されている。

〈観点Ⅱ〉

（目指したこと）

客観的なデータを用いた取組指標に基づく取組状況の確認や、達成指標に基づく達成状況の確認を行う中で、「年度を跨ぐ検証・改善による、継ぎ目のないPDCAサイクルの確立」を目指した。

（成果と課題）

年度内での短期のPDCAサイクルが確立し、年3回、もしくは4回以上の頻度で検証・改善が行われている。また、年度を跨いで検証・改善を行うためのツールを作成する学校や、全教職員への重点目標の浸透や取組指標等の共通理解を図るため、人事異動により新たな体制となる中でも5月段階で1回目の検証・改善を行う学校がある。また、家庭での生活や学習習慣のチェックを定期的に行うことで、家庭の取組指標についても短期のPDCAを行う学校もあるなど、各学校で取組の工夫が進んでいる。

一方、前年度の検証・改善結果を踏まえ（明確にせず）に次年度の「学校評価の4点セット」の重点目標等を変更するなど、年度を跨いで継続して検証・改善を行う意識が不足している学校がある。また、児童生徒の実態把握や各取組の成果がでなかった（でた）要因の検証や取組の改善が不十分な学校では、検証・改善の積み重ねにより取組指標の質が向上していく持続的・発展的な教育活動に至っていないなど、年度を跨いだ検証・改善や児童生徒の実態把握、検証・改善の質に課題が残されている。

〈観点Ⅲ〉

（目指したこと）

主要主任等の適時適切な指導・助言等を行う中で「ミドル・アップダウン・マネジメントの更なる質の向上」を目指した。

（成果と課題）

「学校評価の4点セット」（学校の重点目標等）と教職員評価システム（分掌・自己目標等）の連動が進んでいる。また、教育事務所による学校訪問では、学校の教育目標等や校長の方針を的確に理解している主幹教諭や教務主任が多く見られるとともに、「学校評価の4点セット」と連動した各分掌の目標を、教務主任が目標管理の自己目標に設定し進行管理を行っている学校など、積極的な取組が進んでいる。

一方、定着状況調査では、「主幹教諭・主要主任等のミドルリーダーから分掌主任や教諭等への指導・助言」に関する調査項目に対し肯定的（「できている」「ある程度できている」）な回答をした校長・主幹教諭・教務主任の割合は、「4つの観点」に関する調査項目の中で最も低く、管理職・ミドルリーダーとともに課題を感じている。また、運営委員会での各分掌の具体的な取組の提案や、重点目標等の達成に向けた検証・改善、進行管理など、主任が担うべき役割と責任の一部又は多くを教頭が担う学校があるなど、ミドル・アップダウン・マネジメントの要となる主任制度の構築にまだ課題が残されている。

ただし、これらの課題の背景には、規模の小さな学校を中心に主任等が担任や複数の分掌業務を担わざるを得ない状況がある。このため、各重点目標の達成を担う主任等を明確にして役割と責任を与えることと併せて、教職員個人に細分化して割り振られた校務分掌の整理・統合や各種コーディネーター等の役割の明確化、校内で行う各種会議や行事等の見直しなどの業務改善が求められる。

〈観点Ⅳ〉

※ 「2 専門性に基づくチーム体制の構築」に記載

〈目標達成マネジメントツールの整理・統合〉

(目指したこと)

「学校評価の4点セット」と「目標協働達成の4点セット」の統合、及び「学校評価の4点セット」と各プラン等との関係整理と連動を目指した。

(成果と課題)

ツールの統合については、第2ステージ開始の際に両ツールの様式の統合を行うとともに、「学校評価の4点セット」と学力・体力向上、児童生徒支援対策の各プランが相互関連性を意識して作成されている。

一方、「学校評価の4点セット」と「目標協働達成の4点セット」を統合した目的である家庭・地域との目標協働達成が進展していないといった課題が残されている。

〈各種マネジメントツールを活用した校種間連携の推進〉

(目指したこと)

『学校評価の4点セット』等の各種マネジメントツールを活用（重点目標等の共有・摺り合わせ）した幼児教育施設を含む校種間連携」を目指した。

(成果と課題)

ツールを活用した学校の教育目標や重点目標等の共有、及び取組レベルでの連携は多くの学校で進んでいる。また、中学校とその校区内の小学校が連動した取組指標を「学校評価の4点セット」に設定し、共通する課題の解決に向けて校種間で連携するなど取組が進んでいる。

一方、共通する目指す子ども像の設定や、連続した教育課程の編成に向けた連携にまでは至っていないといった課題が残されている。

〈学校・家庭・地域の協働〉

(目指したこと)

「地域とともにある学校」^{*}への転換に向け、コミュニティ・スクール(CS)の導入促進、CS導入校での目標協働達成の取組の推進、「協育」ネットワークの活用促進を目指した。

(成果と課題)

CSの導入が加速度的に進む中で、全ての学校の校務分掌に地域連携担当教職員が位置付けられ、「協育」コーディネーター等が学校運営協議会に参画する学校が増えるなど、学校教育と社会教育の連携が進んでいる。

一方、目標協働達成の取組のイメージが十分に浸透していないため、学校運営協議会の実情が学校評議員制度と変わらない学校がある。また、学校の教育目標等を共有し熟議を経た上で、目標の達成に向けた学校・家庭・地域それぞれの主体的な取組として取組指標が「学校評価の4点セット」に落とし込めていない学校もあるなど、目標協働達成に向けた仕組みづくりや「協育」ネットワークの活用に課題が残されている。

【学校マネジメントの深化の総括 ～ 学校は変わってきている ～ 】

- 学校、保護者、専門スタッフ、市町村教育委員会、県教育委員会のいずれの立場から見ても、「芯の通った学校組織」の取組の質は向上しており、これを支えているのは創意工夫を凝らした学校の主体的な取組である。
- 一方、各観点のSAB評価結果^{*)}、定着状況調査、及び教育事務所による学校訪問の状況を総合すると、学校の教育目標等の設定・見直しを含む「学校評価の4点セット」の作成過程（観点Ⅰ）と、主任制度が効果的に機能するミドル・アップダウン・マネジメント（観点Ⅲ）が課題となっている。
- 新しい学習指導要領が目指す新しい時代に必要となる資質・能力の育成に向けて「社会に開かれた教育課程」^{*)}を実現するためには、その鍵となるカリキュラム・マネジメント^{*)}を更に充実させる必要がある。
- このため、第2ステージの課題として残された、育成を目指す資質・能力の明確化（観点Ⅰ）、年度を跨いだ検証・改善の質の向上（観点Ⅱ）、及び学校・家庭・地域による目標協働達成の仕組みづくりを進め、「学校評価の4点セット」の検証・改善を本県におけるカリキュラム・マネジメント^{*)}として実施する必要がある。
- 加えて、課題として残されたものの中には、第2ステージ以前の取組で改善済みとしたものも含まれている。このため、管理職の世代交代が加速することも踏まえ、これまで取り組んだことを再度確認しておく必要がある。
- 今回の定着状況調査では、学校運営上の喫緊の課題として、教員の人材確保、学校における働き方改革の推進、若手教員をはじめとする教職員の資質向上、特別支援教育や保護者対応等について校長等から多数の意見が寄せられた。
- このうち、特に学校における働き方改革の推進については、ミドル・アップダウン・マネジメント（観点Ⅲ）の質の向上と併せて、県・市町村教育委員会、校長等の管理職、そして教職員一人一人の意識改革とそれぞれができることに積極的に取り組む当事者意識が重要である。
- これまでの「芯の通った学校組織」の取組により校長のリーダーシップが発揮できる統率のとれた組織が整ってきた。これを踏まえ、校内における教職員（校長・副校長・教頭・主幹教諭・指導教諭・主要主任・一般教員・養護教諭・栄養教諭・学校事務職員等）の役割分担や会議・分掌・行事等の学校運営体制等を抜本的に見直し、学校・家庭・地域の役割分担を明確化・適正化しつつ「地域とともにある学校」^{*)}への転換を図るなど、校長にはこれまで以上に広範かつ積極的なマネジメント力と、見直すべき学校運営体制や取組等はスピード感を持って果敢に改革するリーダーシップを発揮することが求められる。

市町村教育委員会との連携

- 「芯の通った学校組織」の取組の質の向上に向けて、検証・改善に資する様式のアレンジや学校間での好事例の共有など、創意工夫を凝らした取組を主体的に行っている市町村教育委員会が着実に増えており、学校の取組を大きく後押ししている。
- 一方、「市町村アクションプラン」*) (学校組織力向上計画) を基にした「学校評価の4点セット」に対する指導・支援が、教育事務所による学校訪問が中心となるなど主体性が乏しいところも散見されており、市町村教育委員会の取組の差が市町村間の学校の取組の差となって顕在化しつつある。このため、今後更に取組の質の向上を図るためには、市町村教育委員会の主体的な取組は欠くことのできない重要な要素となっている。
- また、県と市町村相互の課題として、市町村教育委員会と教育事務所それぞれが学校訪問を行って把握した学校の課題を双方向で情報共有しつつ、指導・支援のベストミックス(連携・分担)を行い効果的・効率的な指導・支援を行う必要が挙げられる。

県立学校(高等学校・特別支援学校等)

- 第三者評価の中では、学校マネジメント、授業改善、安全・安心において各学校の優れた手腕が高く評価されるなど、各学校で質の高い取組が行われている。
- 一方、定着状況調査では「校長の意思決定の迅速化・効率化が図られた」「校長としてのリーダーシップを発揮しやすくなった」「教職員の意見や提案を把握しやすくなった」「学校教育課題への組織的対応に係る全教職員の意識が高まった」など、取組の成果を問う項目に対して肯定(「そう思う」)の回答をした校長の割合は、第一回調査(平成26年度)から一貫して減少傾向にあり、「芯の通った学校組織」の取組による組織的課題解決力の向上を実感できていない。
- また、第三者評価で指摘された課題の多くは、学校の教育目標の達成に向けた全教職員による目標の共有(観点Ⅰ)や、目標の達成に向けたPDCAサイクルの確立と一人一人の教職員の取組の徹底(観点Ⅱ)に関連するものであった。また、定着状況調査によれば主要主任等によるミドル・アップダウン・マネジメント(観点Ⅲ)に関する課題を校長のみならず主幹教諭・教務主任も感じている。
- これらを踏まえ、県立学校と県教育委員会が視点を揃えて学校の組織的課題解決力の向上に取り組むため、「学校評価の4点セット」と「4つの観点」の評価基準を用いた指導・支援を行う必要がある。

2 専門性に基づくチーム体制の構築

(目指したこと)

教職員や専門スタッフ等の専門性を発揮・活用できる体制を構築する中で「複雑化・多様化する課題に対する専門性を生かした対応の定着」を目指した。

(成果と課題)

定着状況調査のうち、学校（校長等）及び市町村教育委員会からの回答と、教育事務所による学校訪問で見られた各学校の状況を総合すると、SC・SSWといった専門スタッフが校内委員会に参画する体制の整備など、専門性に基づくチーム体制の構築が進んでいる。また、養護教諭が教育相談コーディネーターとして専門スタッフや外部機関との窓口・調整役を担う学校や、学校事務職員が「学校評価の4点セット」の進行管理に関わっている学校があるなど、教職員の学校運営への参画意識が高まっている。

しかしながら、個別の事案への対応が専門スタッフ任せになっている学校や、SC・SSW等の専門スタッフと、教育相談、特別支援教育、及び地域児童生徒支援など各種コーディネーターとの繋がりや、医療機関等との連携が十分ではない学校があるなど、専門スタッフや少数職種の知見を生かせる組織体制や組織運営に課題が残されている。また、専門スタッフや少数職種の教職員が配置されていない学校での組織体制の構築についても課題が残されている。

また、これに関して専門スタッフ（SC・SSW）からは、子どもに関する情報がチーム内や学校全体で十分に共有されていないといった情報共有に関する意見が寄せられた。また、校内外の連携のキーマンである教育相談コーディネーターの担当者が毎年のように変わることに対する戸惑い、同コーディネーターの力量や組織体制、会議の持ち方等に学校間のバラつきが大きいといった教育相談コーディネーターの資質向上や学校間での組織体制に関する意見も寄せられた。

第3章 第3ステージの方向性

これまでの「芯の通った学校組織」の取組の進捗状況や、学校における働き方改革、新しい学習指導要領の理念である「社会に開かれた教育課程」*1)の方向性等を踏まえ、第3ステージの計画期間である3ヵ年（令和2～4年度）においては、将来にわたり持続的・発展的な教育活動が行われる「教育県大分」の創造に向けて、以下に沿って着実に取組を進める。

「芯の通った学校組織」を基盤とした教育水準の向上



〈学校マネジメントの深化〉

学校マネジメントの取組を持続的・発展的なものとし、新しい学習指導要領が目指す子どもたちに必要な資質・能力の育成へと繋げるためには、「学校評価の4点セット」による検証・改善を、本県におけるカリキュラム・マネジメント^{*)}として取り組む必要がある。このため、教職員はもとより、家庭・地域と目標を共有することを念頭に、育成を目指す資質・能力をより明確にした上で、これを踏まえた学校の教育目標・重点目標の設定・見直しや、検証・改善の結果を教育課程の見直しに繋げていく。(観点Ⅰ、Ⅱ)

〈「チーム学校」の推進〉

第2ステージで取組を進めた、少数職種を含む教職員や専門スタッフ等が専門性を発揮・活用できるチーム体制の質を向上させるためには、専門スタッフや関係機関との連携を担う各種コーディネーターを中心として、日頃からの情報共有をしっかりと行う必要がある。このため、学校と専門スタッフや福祉・医療・警察等の関係機関との日常的な情報共有を一層推進する。(観点Ⅲ) また、少数職種の配置がない規模の小さな学校での「チーム学校」、運営委員会、ミドル・アップダウン・マネジメントの在り方など、学校規模に応じた学校マネジメントの検証を行う。

〈学校における働き方改革の推進〉

学校における働き方改革については、教職員が子どもと向き合う時間を確保するため、県・市町村教育委員会、校長等の管理職、そして教職員一人一人が当事者意識を持ち、それぞれができることに積極的に取り組む前提のもと、学校規模や地域の実情等を踏まえて学校自らが様々な環境を変えていく必要がある。このため、ミドル・アップダウン・マネジメントの質の向上を図るとともに、「学校評価の4点セット」の重点目標に働き方改革の推進を追加して検証・改善を繰り返す中で、校内における教職員の役割分担や会議・分掌の見直し、カリキュラム・マネジメント^{*)}による行事等の精選・見直し、そして「地域とともにある学校」^{*)}への転換と学校・家庭・地域の役割分担の明確化・適正化を図る。(観点Ⅲ、Ⅳ)

〈「地域とともにある学校」^{*)}への転換(目標協働達成)〉

C Sの導入が加速度的に進む中で、「地域とともにある学校」^{*)}への転換を進めるためには、学校・家庭・地域が目標を共有し、熟議を経た上で、目標の達成に向けてそれぞれが主体的に取り組む連携の姿へと学校運営協議会等の運営を転換していく必要がある。このため、C Sを導入した全ての学校において、学校運営協議会を目標協働達成に向けたチームとして機能させる。また、目標の達成に向けて取組内容の質の向上や精選・見直しを検討する過程で、学校・家庭・地域の役割分担の明確化・適正化を図る。(観点Ⅳ)

第4章 学校に求められる取組

1 学校マネジメントの深化

① 「学校マネジメント4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、平成25年度に「20の観点」を示して以降、「8つの観点」「4つの観点」と観点を整理を行いつつ取組の焦点化を図ってきた。また、平成28年度からは、観点ごとに評価基準（SAB評価）を設定し、平成28年度は全ての観점에서A評価を、第2ステージの3ヶ年ではS評価を目指すことによって質の向上を図ってきた。

第3ステージでは、「4つの観点」を引き継ぎつつ、カリキュラム・マネジメント^{*}の視点や現状・課題を踏まえて一部の観点と評価基準の見直しを行うこととする。（40頁参照）

そして、本プランが終了する令和4年度までに、「学校評価の4点セット」をマネジメントツールとして使いこなし、全ての観점에서S評価となることを目指し、教育事務所の学校訪問等を通じて引き続き指導・支援していく。

【学校マネジメント4つの観点（第3ステージ）】

〈観点Ⅰ〉学校の教育目標、重点目標等の設定・共有（Plan）

〈観点Ⅱ〉短期及び年度を跨いだ検証・改善の実施（Check・Action）

〈観点Ⅲ〉主任等が効果的に機能する学校運営体制

（ミドル・アップダウン・マネジメント、効果的・効率的なチーム体制の構築）

〈観点Ⅳ〉学校・家庭・地域による目標の協働達成（目標協働達成）

〈各観点をポイント〉

〈観点Ⅰ〉学校の教育目標、重点目標等の設定・共有（Plan）

- 目標設定の目的は、教育を改善することである。授業を中心として多くの校務を行っている学校において、全てを同時に改善することは困難であり、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。学校が目指している方向性や解決すべき課題が全教職員及び家庭・地域により共有され、エネルギーを集中して取組を行うため、重点目標は多くとも3～4項目に絞る必要がある。また、学習指導要領はもとより、県や市町村の重点方針等を踏まえつつ、学校の教育目標の達成に向けた真に重点的なものを設定する。
- 重点目標の達成状況を検証するためには、達成指標の設定が必要である。検証を行うことができなければ、教職員及び家庭・地域が取組の成果を実感することも、検証結果を踏まえて次なる改善に向かうモチベーションを維持・向上させることも困難である。教職員及び家庭・地域が、取組の成果として児童生徒の成長を実感し、その成功体験の共有の上に、新たな課題を見付け、次の活動に繋げていく検証・改善を繰り返すためには、達成指標はできる限り数値化し、検証可能なものとする必要がある。

- 重点目標の達成に向けて教職員が意識的に取り組むためには、目標達成に具体的に繋がる手立てとして、重点的取組の設定が必要である。手立てがなければ、どのような目標も「絵に画いた餅」となる。重点目標の達成に向けて教職員が意識的に取り組むことが可能な内容とするため、重点的取組は各重点目標に対し3つ程度に絞り、学校全体で教育活動を展開する必要がある。なお、目標達成のためには、家庭、地域との連携も重要であり、可能な限り家庭や地域が主体となった取組も含める必要がある。
- 重点的取組の取組状況を検証するためには、取組指標の設定が必要である。重点目標を達成するために「何を実践するのか」が学校評価を用いた学校改善の狙いであることから、取組指標は「誰が」「何を」「どのくらいの頻度で」行うかを明確にする必要がある。また、取組の先に児童生徒の成長（変容）をイメージできる指標を設定することが重要であることから、年間数回しか実施しない取組等を設定することは適当ではなく、取組状況を定期的に把握でき、短期の検証に適したものを設定する必要がある。

（第3ステージで特に留意すること）

- 新しい学習指導要領では“よりよい学校教育を通じてよりよい社会を創る”という目標を学校と社会が共有し、連携・協働しながら、新しい時代に求められる資質・能力を子どもたちに育む「社会に開かれた教育課程」*）を実現するため、育成を目指す資質・能力を明確化した上で、家庭や地域と共有し、連携・協働することが求められる。このためには、学校の教育目標と重点目標は、児童生徒の実態を捉え、連携・協働する保護者や地域の方が見ても育成を目指す資質・能力が明確なものとなるように設定する必要がある。
- 中教審答申「新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について」（平成31年1月25日）（以下「働き方改革答申」）では、学校における働き方改革に向けて業務改善を進めるに当たり、あらかじめ学校評価の重点的な評価項目の一つとして、業務改善や教職員の働き方に関する項目を明確に位置付けて、学校評価のプロセスを積極的に活用していくことが必要とされている。これを踏まえ、第3ステージでは、働き方改革の推進を重点目標として設定し、業務改善の進捗状況について自ら確認し、取組を進める必要がある。
- 学校が抱える課題や目指す目標、取組の方向性を全教職員が共通理解し、教職員が発揮する力の方向性を揃えるためには、校長等の管理職の下、主任等を中心に、それぞれの重点目標の達成に関わる全教職員に関与させるよう、「学校評価の4点セット」の策定プロセスを見直す必要がある。
- 学校の教育目標と重点目標の達成状況をよりの確に把握するため、達成指標は、児童生徒の成果に関するものを設定することを原則とする。例えば、学力については、短期の検証・改善を行えるよう各学校における単元末テストや定期考査等の成果を用いることや、年度を超えて経年比較できる国・県・市町村等の調査結果も活用・併用できるような指標を設定することが望ましい。また、必要に応じ、児童生徒向けアンケート等の結果や、児童生徒の成長が実感される行動を可視化した数値を設定するなどの工夫も考えられる。ただし、達成指標を数多く設定することで、取組の方向性や成果の実感は曖昧になることから、達成指標は、1つの重点目標に対して多くとも2項目程度に絞る必要がある。

〈観点Ⅱ〉短期及び年度を跨いだ検証・改善の実施（Check・Action）

- 主任等の学校運営への参画意識が高まることで、目標達成に向けた組織的な学校運営が一層可能となる。このため、重点目標及び達成指標、重点的取組及び取組指標の設定、それに基づく検証・改善のPDCAサイクルの進行管理は、校長等の管理職が、教務主任をはじめ、重点目標の達成を担う主任等に主体的に関わらせながら行う必要がある。
- 1年に1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。このため、PDCAサイクルは少なくとも学期ごと、あるいはより短期で回す必要がある。また、日常の教育活動の中で課題等が見つかった場合や各種調査やアンケート等の結果が出た場合は、項目に応じて適宜適切に検証・改善を行う必要がある。
- 検証・改善サイクルを機能させるため、以下を中心とする「検証・改善フロー」（41頁参照）の手順に沿って検証・改善を行う必要がある。その際、客観的なデータを用いることが、的確な検証に繋がることに留意する必要がある。
 - ・ 重点的取組の取組状況を取組指標に基づき確認・検証する。
 - ・ 重点目標の達成度合いを達成指標に照らして確認・検証する。
 - ・ 達成指標・取組指標の妥当性を検証する。
 - ・ 以上の検証を踏まえ要因分析を加えた上で改善方策（取組指標の向上・変更、重点的取組の深掘り・追加・見直し、推進体制の見直し、達成指標の変更等）を検討する。

（第3ステージで特に留意すること）

- 家庭や地域の学校運営への参画意識が高まることで、学校・家庭・地域が協働した目標協働達成による学校運営が可能となる。このため、校内の検証・改善サイクルと、学校運営協議会等の開催時期・熟議のテーマを可能な限り連動させ、目指す目標を共有するとともに、目標達成のための手段の改善に当たっては、家庭・地域の意向を踏まえる必要がある。
- 重点的取組・取組指標をより有効かつ妥当な取組へと改善を図るためには、効果的・効率的な検証を行う必要がある。このため、学習指導要領解説、全国的な先進事例、及び校内研究等の取組の根拠や、生徒・保護者等を対象としたアンケート調査やテスト結果、そして児童生徒の学びに向かう姿勢やノートの工夫等も含め、短期の検証・改善を行う際の視点を整理しておく必要がある。
- カリキュラム・マネジメント^{*)}の充実を図るため、「学校評価の4点セット」による重点的取組・取組指標の検証・改善結果を教育課程の改善に繋げる必要がある。また、年度を跨いだ検証・改善の質の向上に向けて、1年間の検証・改善の成果・課題を基に、年度末までに次年度の教育課程の編成とともに「学校評価の4点セット」案を策定する必要がある。

〈観点Ⅲ〉主任等が効果的に機能する学校運営体制

（ミドル・アップダウン・マネジメント、効果的・効率的なチーム体制の構築）

- 学校の教育目標は、目標の達成に向けて教職員一人一人が取り組むことで、はじめて意味を持つ。このため、各教職員は、校長等の管理職、主任等の指導を受けながら、学校の教育

目標及び重点目標、校務分掌目標、学年目標を踏まえた自己目標を設定し、P D C Aサイクルによる職務遂行を行う必要がある。その際、主任等は、目標達成に向けて組織的な取組が行われるよう、その分掌に所属する他の教職員の目標設定や年度途中の進行管理に関わる必要がある。

- また、各学校において学校の教育目標の達成に向けて組織的取組を行うため、管理職と主要な主任等で構成される運営委員会を組織し、計画的・定期的に分掌相互の連絡調整と校務に関する提案が行われ、最終的な意思決定がなされる必要がある。このことは、議題が整理されないまま意思決定のための長時間の会議を行うことで、授業準備や校内研修等の子どもへの教育活動のための時間をいたずらに浪費することになりかねない事態や、前例踏襲的な学校運営に終始する事態を避けることに繋がる。
- 具体的には、以下を中心とする「検証・改善体制」（４２頁参照）に沿って主任等が効果的に機能する体制を確立する必要がある。
 - ・ ミドル・アップダウン・マネジメントを効果的に機能させるため、管理職は主任等をサポートしながら、役割と責任をしっかりと担わせる。
 - ・ 主任等は、校長の学校運営方針や活動の具体的な方向性を教職員に周知徹底すると同時に、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といった縦の連携と、分掌間の情報交換や意思疎通など、日常的に他の主任等と連携・協議を行う横の連携を行う。
 - ・ 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、重点目標の達成やそれぞれの分掌等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、運営委員会で積極的に管理職に提案を行う。

特に、教務主任には学校全体の教育活動を推進し学校改善を担う校務の要としての中心的役割が求められる。

- 本県の小・中・義務教育学校（以下「小・中学校」）には規模の小さな学校が多く、運営委員会と職員会議の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、会議に参加する際の意識や学校運営への参画意識を高め、議論の生産性・効率性を高めるため、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とる必要がある。なお、仮に極小規模な学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等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。

（第３ステージで特に留意すること）

- 校長等の管理職は、ミドル・アップダウン・マネジメントによる学校運営体制の質の向上を図る中で、学校における働き方改革を推進する必要がある。このため、勤務時間の客観的な把握を行いつつ、目的や構成員が似通った校内での会議や委員会の見直し、校務分掌や各種コーディネーターのより包括的・系統的なグループへの整理統合、カリキュラム・マネジメント^{*)}の充実を図る中での行事等の精選・見直し、部活動改革の推進、I C Tの活用など、学校運営をより効果的・効率的に行うための業務改善を行う必要がある。
- 校長等の管理職は、養護教諭・栄養教諭、学校事務職員等の少数職種の教職員、S C ・ S S Wや部活動指導員等の専門スタッフ等がその専門性を発揮できるよう、必要な体制整備を

行う必要がある。また、福祉・医療・警察等の関係機関との連携強化のため、各種校内委員会やケース会議に少数職種の教職員や専門スタッフが定期的に参加できるようにする必要がある。その際、関係者間で時間を合わせるできない間の情報共有の方法を工夫するなど、教職員と専門スタッフの相互にとって必要十分な情報を日常的に共有する環境を整えておく必要がある。

〈観点Ⅳ〉学校・家庭・地域による目標の協働達成（目標協働達成）

- 「社会に開かれた教育課程」^{*)}の実現を通じて、子どもたちに必要な資質・能力を育成するという新しい学習指導要領の理念を踏まえ、カリキュラム・マネジメント^{*)}の3つ(4つ)の側面が示された。この中では、「教育課程の実施に必要な人的又は物的な体制を確保するとともにその改善を図っていくこと」として地域の教育資源等の活用が挙げられている。
- 学校・家庭・地域による目標協働達成の取組は、カリキュラム・マネジメント^{*)}の一つの側面であり、その取組が「社会に開かれた教育課程」^{*)}の実現へと向かい、必要な資質・能力の育成が図られることを理解しておく必要がある。
- 地域の人々と目標やビジョンを共有し、地域と一体となって子どもたちを育む「地域とともにある学校」^{*)}への転換に向けて、「学校評価の4点セット」の重点的取組と取組指標には、学校・家庭・地域のそれぞれの取組が設定され、学校の教育目標や重点目標の達成に向けて組織的な取組が行われるよう、保護者、地域住民等の理解と参画を得る必要がある。

（第3ステージで特に留意すること）

- CSを導入している学校では、必要に応じて学校運営協議会内に重点目標ごとの推進部会を設置するなどして、学校運営協議会を目標協働達成に向けたチームとして機能させ、学校・家庭・地域の代表者が、児童生徒の現状・課題や学校の教育目標と重点目標、目標達成に向けて学校・家庭・地域が役割分担して取り組む内容について共有・熟議する必要がある。（44頁参照）また、CSを導入していない学校においても、PTA総会、学校評議員会、及び学力向上会議（小・中学校のみ）など既存の家庭・地域との接点を活用するなどして、同様の取組を進める必要がある。
- 連携・協働する地域の捉え方は、CS等に参画している団体・個人に限らず、地元の市町村、接続する教育機関、国内外の高等教育機関、卒業後の就職先となる企業等を含む産業界、医療・福祉等の関係機関など、様々な分野における多様な主体とすることが求められる。
- 校長等の管理職は、学校・家庭・地域が協働して行う行事等については主催を明確にする必要がある。さらに、伝統文化の継承やコミュニティの創出といった地域としての子どもたちへの期待を踏まえつつ、行事等の総量や育成を目指す資質・能力が適正かどうかを、まずは時間対効果の視点から評価し、教育活動の質の向上と併せて精選・見直しを行う必要がある。その上で、実施される行事等については、カリキュラム・マネジメント^{*)}の視点から、家庭や地域の協力を得て学校の教育活動に取り入れるなどの教育課程編成上の工夫を行ったり、家庭教育や社会教育・社会体育に委ねる部分を明確にしたりして、全体としての負担軽減や学校における働き方改革の推進に繋がる学校・家庭・地域の目標協働達成に積極的に取り組む必要がある。

- 校長等の管理職は、働き方改革答申において示された、「これまで学校・教師が担ってきた14の業務の在り方に関する考え方」*)を踏まえて、学校・家庭・地域の役割分担の見直しを行う必要がある。

② 各種マネジメントツールを活用した校種間連携の推進

〈現状・課題・取組の方向性〉

新しい学習指導要領等では、各学校段階間の接続を重視し「義務教育／初等中等教育の終わりまでに育成を目指す資質・能力とは何か」といった見通しを持ちながら児童生徒の資質・能力の育成を図ることが求められている。

しかしながら、教育計画・実践の接続を促す観点で「学校評価の4点セット」をはじめとする各種マネジメントツールの有効活用に取り組んできたものの、ツールの共有や行事の合同開催などの取組レベルでの連携に止まっている学校が見られる。

これらを踏まえ、各種ツールを活用し、各学校段階間で系統性・一貫性を持って児童生徒に必要な資質・能力を育む必要がある。このため、各教科等の学習内容をどのような学習活動を通して身につけさせているかなど、各学校の取組をきめ細かく理解し合う中で、目指す子ども像を共有するとともに、系統性・一貫性のある教育課程の編成レベルまで連携を深めていくことが期待される。

〈学校に求められる取組のポイント〉

◆ 「学校評価の4点セット」の重点的取組や各指標の摺り合わせ

- 「義務教育／初等中等教育の終わりまでに育成を目指す資質・能力」を踏まえて、各学校段階間での重点目標、重点的取組、及び各指標の摺り合わせを行い、「学校評価の4点セット」等のマネジメントツール及び教育課程の編成に反映する必要がある。
- 幼児教育との円滑な接続を図るため、連携する幼稚園・保育所・認定こども園（以下「幼稚園等」と自校の「学校評価の4点セット」を共有する必要がある。また、幼稚園等が作成する要録や教育課程、「全体的な計画」等を踏まえてスタートカリキュラム*)や指導計画を作成し、指導の工夫を通して幼児教育の学びの成果を小学校に繋いでいく必要がある。その際、各幼稚園等の「幼児期の終わりまでに育ってほしい姿」*)を意識することが求められる。

〈県教育委員会の取組〉

➤ 「幼小接続地区別合同研修会」の実施

県幼児教育センターが、幼児教育と小学校教育の円滑な接続に向けて、幼稚園、保育所、認定こども園、小学校の教諭等を対象に「幼児期の終わりまでに育ってほしい姿」*)を視点にした意見交換や、接続カリキュラムの事例検討等を行う研修会を各教育事務所単位で開催する。

③ 学校・家庭・地域の協働

〈現状・課題・取組の方向性〉

平成31年4月時点で、県内の小・中・義務教育学校に占めるCSを導入している学校の割合は70.7%に達しており、今後も導入が進むことが見込まれている。また、「協育」ネットワークの整備が進み、学校の求めに応じた学校支援活動が実施されており、小学生チャレンジ教室等の地域による放課後の教育活動も各地域で実施されている。

しかしながら、CSの導入は進んでいるものの、学校評議員制度との違いを実感できていない学校や、「協育」ネットワーク活動を十分活用できていない学校もあるなど、学校・家庭・地域が目標を共有し、熟議を経た上で、目標の達成に向けてそれぞれが主体的に取り組む目標協働達成の姿には至っていない。

これらを踏まえ、「社会に開かれた教育課程」^{*)}の実現に向けて「地域とともにある学校」^{*)}への転換を図るため、全ての学校で目標協働達成の取組を推進する必要がある。また、学校と「協育」ネットワークの双方向での連携・協働体制の構築により地域学校協働活動を推進するため、CSの導入促進や学校と地域を繋ぐコーディネーター役である地域学校協働活動推進員等のCSへの積極的な参画を進めるなど、引き続き学校教育・社会教育両面から学校・家庭・地域の協働を図る必要がある。

〈学校に求められる取組のポイント〉

◆ 学校運営協議会等の開催

- 学校運営協議会を目標協働達成に向けたチームとして機能させるため、子どもたちの現状・課題、学校の教育目標や重点目標（育成を目指す資質・能力）、及び目標達成に向けて学校・家庭・地域が役割分担して取り組む内容を共有・熟議し、PDCAサイクルにより検証・改善を行う必要がある。また、学校運営協議会内には必要に応じて重点目標ごとに推進部会の設置を検討すること。
- 現状・課題、重点目標等の共有や取組の検討を効果的・効率的に進めるためには、「学校評価の4点セット」をはじめとする各種マネジメントツールを活用する必要がある。また、学校運営協議会等と校内の検証・改善サイクルの連動を特に意識する必要がある。
- カリキュラム・マネジメント^{*)}の充実を図る中で、教育活動の時間対効果と質の向上の観点から、行事等の精選・見直しを進める必要がある。また新しい学習指導要領の趣旨を家庭や地域に十分伝えるとともに、働き方改革答申において示された、「これまで学校・教師が担ってきた14の業務の在り方に関する考え方」^{*)}を踏まえて、学校・家庭・地域の役割分担の見直しを行う必要がある。

◆ 「協育」ネットワークの活用促進

- 地域学校協働活動推進員等の学校運営協議会委員への参画を推進する必要がある。
- 地域連携担当教職員と地域学校協働活動推進員等の協議を定期的実施するなど、継続性のある協働活動に向けた体制づくりを行う必要がある。

〈県教育委員会の取組〉

- 「地域とともにある学校づくり」推進ワーキング・グループ、「地域とともにある学校づくり」推進協議会の開催
CSの導入促進及び目標協働達成の取組を推進するため、「協育」ネットワークを活用した好事例等の情報提供を行う。
- 地域学校協働活動推進員の活用効果の情報提供
各学校の教育課程に則した授業支援等のコーディネート、教職員の負担軽減に繋がる地域課題を集約した学校との連絡・調整、及び地域の教育力向上や子どもたちの健全育成に資する学校を核とした地域のネットワーク化等の活用効果についての情報提供を行う。
- 地域学校協働活動推進員等の育成
「協育」ネットワークが地域学校協働本部として機能するよう、地域学校協働活動推進員等の支援者の育成を図る。

2 授業改善の徹底

① 小・中学校で進める授業改善

授業の質の向上に向けて

〈現状・課題・取組の方向性〉

小・中学校では、「新大分スタンダード」に基づく組織的な授業改善等が進んだことにより、低学力層の割合が減少しつつあるなど学力が向上してきている。

しかしながら、過去の調査では、「勉強が分かる」「勉強が好き」と感じる児童が微減しつつあることや、学業の不振や学校の人間関係を要因とする不登校児童生徒が多数存在するといった結果が見られる。一方、教員においては経験の少なさやサポート体制が十分ではないことから、若手教員の授業準備や校務の処理に要する時間が長くなっている。

これらを踏まえ、育成を目指す資質・能力を児童生徒に着実に身に付けさせるためには、学び合い高め合う場としての校内研修の充実を通して、「新大分スタンダード」を基にした「付けたい力を意識した密度の濃い授業」を追求し、主体的・対話的で深い学びの実現^{*)}を目指す必要がある。このことは、放課後の補充学習などの授業時数外の指導や、事前の準備・運営に多くの時間やエネルギーを費やす行事等を必要最小限に止めるなど、学校における働き方改革に繋がることから着実に取組を進める必要がある。

また、第3ステージでは、「芯の通った学校組織」で進めてきた「学校評価の4点セット」をツールとした検証・改善を、本県におけるカリキュラム・マネジメント^{*)}として取り組むこととしている。このことから、「学校評価の4点セット」の取組のベースとして教科等横断的な視点による取組が組織的に行われていること、取組の検証・改善の結果を教育課程の改善に繋げることの2点に特に留意する必要がある。

〈学校に求められる取組のポイント〉

◆ 教科等横断的な視点による組織的な取組の推進

カリキュラム・マネジメント^{*)}の充実を図るため、主幹教諭・教務主任及び指導教諭・研究主任が中心となって、他の主任と役割分担しつつ、以下の取組を進める必要がある。

- 学力向上プランの授業改善テーマ・授業改善の重点、及び総合的な学習の時間で育成を目指す資質・能力については、育成を目指す資質・能力を踏まえて設定された学校の教育目標と連動させること。
- 学校の教育目標の下、各教科等の単元の学習内容や学習活動、学校行事計画等を相互に結び付けるなど、教科等横断的な視点で教育課程の編成・実施を行うこと。その際、単元配列表等を活用すること。
- 取組の実施状況を学校全体で評価・分析し、改善に繋げるため、単元配列表等を用いてポイントとなる単元や行事等を確認し合う校内研修を定期的に行うこと。その際、「学校評価の4点セット」の検証・改善と併せて行うなど効果的・効率的に行うこと。

◆ 主体的・対話的で深い学びの実現^{*)}に向けた単元（題材）構想

- 各教科等の指導に当たっては、「育成を目指す資質・能力の柱」がバランスよく実現されるよう、単元や題材などの内容や時間のまとまりを見通しながら、児童生徒の主体的・対話的で深い学びの実現^{*)}に向けた授業改善を行う必要がある。
- 主体的・対話的で深い学びは、必ずしも1単位時間の授業の中で全てが実現されるものではなく、例えば以下のような視点で単元全体のデザインを考える必要がある。
 - ・ 主体的に学習に取り組めるよう学習の見通しを立てたり学習したことを振り返ったりして自身の学びや変容を自覚できる場面をどこに設定するか。

- ・ 対話によって自分の考えなどを広げたり深めたりする場面をどこに設定するか。
- ・ 学びの深まりをつくり出すために、児童生徒が考える場面と教員が教える場面をどのように組み立てるか。

◆ 「新大分スタンダード」に基づく授業の質の向上

- 主体的・対話的で深い学びの実現^{*)}を図るため、「新大分スタンダード」に基づいた授業を、単元（題材）のまとまりを見通して1単位時間の「ねらい」や評価規準の適切さ等を確認しながら実施する必要がある。
- 小学校においては、教科の専門性に基づく指導方法の工夫改善により授業の質の向上を図るため、高学年学級担任の交換授業等を進める必要がある。

◆ 学力向上会議の実施と学力向上プランの作成

学校運営協議会や学力向上会議等を目標協働達成に向けたチームとして機能させる必要がある。このため、年2回の学力向上会議では、大分県学力定着状況調査や全国学力・学習状況調査の結果、そして調査対象学年以外の児童生徒の学習状況等から明らかにした自校の学力の状況・課題を共有・熟議し、これを踏まえて学力向上プランを作成する必要がある。その際、学校・家庭・地域が役割分担して取り組む内容についても併せて熟議する必要がある。

〈県教育委員会の取組〉

➤ 教科等横断的な視点を生かした全体計画や年間指導計画作成に向けた資料の例示

カリキュラム・マネジメント^{*)}の充実のための「理論編」・「実践編」で整理した資料及び研究指定校の実践例、教科用図書採択地区ごとの年間単元配列表及び学校の教育目標の実現を意図して作成された単元配列表の好事例を義務教育課ホームページで公開する。

➤ 教育課程研究協議会等の開催

優れた取組の県内全域への普及を図るため、教育課程研究協議会等の開催や教育研究団体等との連携を通して、各教科等との関連を図った授業実践や、人的・物的資源を積極的に活用した授業実践等の情報提供を行う。

➤ 「めあて・課題・まとめ・振り返り」の設定例や単元プラン例の提示

各教科等の設定例や習熟度別指導推進教員等が実践した好事例を義務教育課ホームページで公開するとともに、各教育事務所による学校訪問で指導・助言を行う。

➤ 組織的な授業改善のための義務教育課作成資料の活用促進

授業改善の参考とするため、各種協議会や教育事務所による学校訪問において「新大分スタンダードのすすめ」等の指導資料に基づく指導・助言を行い日常的な活用を促す。

➤ 教科等別協議会の実施

各種学力調査等で課題のある教科等については、採用年数の浅い教員を中心に教科等別協議会を実施し、学習指導要領等に関する講義や授業改善についての協議を行う。

➤ 小学校教科担任制の推進

教科の専門性に基づいた指導方法の工夫改善による質の高い授業を推進するため、小学校教科担任制推進校の成果や取組の好事例を提示するとともに、高学年学級担任の交換授業を推奨する。

➤ 主体的・対話的で深い学びを実現するためのICT活用の推進

児童生徒の情報活用能力の向上を図るため、プログラミング教育や各教科等の学習の中での段階的な指導、及び習熟の程度等に応じた学習のための一人一台端末の効果的な活用の在り方の情報提供など、「ICT活用教育推進プラン2020」に沿って取組を進める。

「中学校学力向上対策3つの提言」の推進

〈現状・課題・取組の方向性〉

中学校の学力向上に向けて、平成29年度から「中学校学力向上対策3つの提言」推進重点校（推進重点校）の取組を始めた。この中で、教科担任がタテ持ちを行うことが教科部会の充実や若手教員の授業力向上に繋がることや、生徒による授業評価が教員一人一人の日頃の授業を振り返ることに繋がり授業改善を促進することが明らかになった。また、過去の調査では県内ほぼ全ての中学校で生徒による授業評価が実施されているといった結果が見られた。

しかしながら、目指す授業像を教員と生徒が共有し、生徒が学習集団として目標を設定し、適宜振り返る活動を行っている学校は8割程度に留まっている。また、目標が授業規律レベルに止まっている学校や、授業改善に繋げるために必要な評価内容、頻度、検証・改善方法等が曖昧なまま生徒による授業評価を実施している学校も少なくない。

これらを踏まえ、生徒と共に創る授業を更に推進するため、主体的・対話的で深い学びを目標とする学習集団の育成と生徒による授業評価の質の向上を図る必要がある。また、学校規模に応じた教科指導力の向上を図るため、引き続き教科担任のタテ持ちや教科部会の充実を推進する必要がある。

〈学校に求められる取組のポイント〉

◆ 「中学校学力向上対策3つの提言」の推進

各主任等が中心となり、推進重点校の取組を参考にして以下の取組を行う必要がある。

- 生徒による授業評価の実施については、主幹教諭・教務主任、指導教諭・研究主任が中心となり、「学校評価の4点セット」及び授業改善の検証・改善と連動させた適切な実施時期・内容となるよう、実施する頻度と評価項目、評価結果を授業改善に繋げるための検証・改善の方法と場の2点を明確にした上で計画的に取り組むこと。
- 学習集団としての目標設定については、主幹教諭・教務主任や特別活動主任が中心となり、適切な目標の設定時期や必要な指導、振り返りの時期やその生かし方等について校内で共通理解し、年間計画に基づいて取り組むこと。その際、特別活動等において学校間・生徒間の交流を行うことにも取り組むこと。

- 学校規模に応じた教科指導力の向上については、単元プランの共同作成や各種学力調査結果を活用した協議・研究を推進するため、主幹教諭・教務主任と指導教諭・研究主任が連携し校内教科部会を計画的に開催すること。その際、教科担任が1人しかいない教科については、近隣の学校との教科部会が開催できるよう、主幹教諭・教務主任が計画を策定すること。

〈県教育委員会の取組〉

➤ 「学びに向かう学校づくり」生徒推進フォーラムの開催

学びに向かう学校づくりの気運を醸成するため、中学校の生徒代表による「学びに向かう学校づくり」の取組発表や意見交換を行う場の創出を行う。

➤ 好事例等の収集・提供

推進重点校の取組等を収集し、授業改善に繋がる生徒による授業評価や学習集団としての目標設定の在り方、効果的な広報等を手引きにまとめ義務教育課ホームページ等で情報提供を行う。

② 高等学校における授業改善

〈現状・課題・取組の方向性〉

高等学校では、教科等の特質を生かしつつ学校全体で組織的・継続的な授業改善を推進するため、「県立高等学校授業改善実施要領」に沿って「授業改善スクールプラン」「授業改善マイプラン」（マイプラン）による検証・改善の取組を進めてきた。

また、新しい大学入試の対象となる生徒が入学した平成30年度には、授業改善の実効性をより高めるため、目指す授業像に向けた「ワンステップアップの授業モデル」「3つのビジョン（方向性）と6つのアクション（方策）」等の提示を行った。これにより、目指す授業像に向けた具体的な取組の方向性や方策の共有と検証・改善サイクルの確立が進んでいる。

しかしながら、教員一人一人の授業の課題や改善状況について、管理職や同僚教員が指摘したり生徒による授業評価を踏まえたりすることによって、マイプランを客観的かつ教員の課題を的確に捉えたものとするには依然として課題があり、結果として教員や生徒の実態を捉えていない取組を行っている学校や、授業改善の成果を実感し次なる改善へと歩みを進めることができていない学校がある。

これらを踏まえ、主体的・対話的で深い学びの実現^{*}に向けて授業改善の実効性をより高めるため、マイプランを意識した校長等の管理職による授業観察や指導・助言、生徒による授業評価を活用した生徒の実態把握・分析の徹底を通して、「6つのアクション」による目指す授業像を追求する必要がある。

〈学校に求められる取組のポイント〉

◆ 教科等横断的な視点による組織的な取組の推進

カリキュラム・マネジメント^{*)}の充実を図るため、主幹教諭・教務主任及び指導教諭・教科主任が中心となり、他の主任と役割分担を行い、以下の取組を進める必要がある。

- 育成を目指す資質・能力を明確にして学校の教育目標を定めること。その際、総合的な探究の時間で育成を目指す資質・能力を学校の教育目標と連動させること。
- 学校の教育目標の下、各教科等の単元の学習内容や学習活動、学校行事計画等を相互に結び付けるなど、教科等横断的な視点で教育課程の編成・実施を行うこと。
- 教科等横断的な視点による取組の評価、改善を組織的に行うため、総合的な探究の時間の全体計画の策定に教科主任等が携わり、各教科等の年間計画との関連を図ること。

◆ 3つのビジョン（方向性）と6つのアクション（方策）に基づく授業の質の向上

○ 「授業改善推進プロジェクトチーム」の活性化

校内授業研究会の実施については、学校全体で進める授業改善の達成状況を総括し、課題を共有できるよう全体で協議を行う必要がある。

○ 教科会議の充実

研究授業・公開授業の実施については、授業のねらいや想定する授業後の生徒の姿等を事前に共有するため、各教科等の主任が中心となって事前研究会を実施し、事後検討会での協議が焦点化されるよう工夫する必要がある。

〈県教育委員会の取組〉

➤ カリキュラム・マネジメント^{*)}を推進するための環境整備

学校の教育目標の設定、年間の指導と評価の計画の作成、単元配列等の検討の際に活用できるように、「教育課程編成の手引き」にカリキュラム・マネジメント^{*)}の推進に係る項目を新設する。

➤ 授業公開等の推進

新しい学習指導要領の実施や高大接続改革を見据え、「中高の学びをつなぐ連携協議会」「小中高合同授業研究会」など、各地域の実態や課題に応じた授業公開、合同研究授業等の開催を推進する。

➤ 各種連絡会議の実施

学力及び授業改善の進捗についての現状や課題、年度のビジョンを共有するため、管理職、指導教諭、授業改善推進PTリーダー、教務主任、特別活動主任、進路指導主任等を対象とした年度当初の会議等において情報共有を行う。

➤ 第三者評価委員による評価

授業改善の実効性をより高めるため、授業の活性化を第三者評価における評価項目の重点として設定する。

③ 特別支援教育の視点からの授業改善

特別支援学校

〈現状・課題・取組の方向性〉

特別支援学校では、「個別の教育支援計画」「個別の指導計画」の作成・活用を通じて授業改善を図る中で、各学校での「個別の指導計画」を基にした授業研究会や、校長等の管理職・主幹教諭（学部主事）、及び摂食指導・理学療法士・作業療法士等の専門家を活用した「個別の指導計画」への指導・助言により「個別の指導計画」の質の向上が進んでいる。

しかしながら、「個別の指導計画」に記載する視点等は整ってきたものの、個に応じた支援や授業改善が十分でないなど、授業後の「個別の指導計画」の改善結果を教育課程の改善に繋げる取組に課題がある。

これらを踏まえ、障がいのある幼児児童生徒一人一人のニーズに応じたきめ細かな指導の充実を図るため、校長等の管理職・主幹教諭（学部主事）等が「個別の指導計画」や授業実践に関する指導・助言を組織的に行う体制の構築・強化を行う必要がある。

〈学校に求められる取組のポイント〉

◆ カリキュラム・マネジメント^{*)}の推進

「カリキュラム・マネジメント推進計画」を作成し、校長等の管理職・主幹教諭（学部主事）・教務主任を中心に、「個別の指導計画」の改善等を教育課程の改善に繋げる体制を構築する必要がある。

◆ 「個別の指導計画」を基にした授業改善

「授業研究会（特定授業）」「校内研修支援」を活用するとともに、校長等の管理職・主幹教諭（学部主事）は、全ての幼児児童生徒の「個別の指導計画」のチェック、授業参観、「個別の指導計画」及び授業への指導・助言、の3つを実施し、検証・改善サイクルを確立する必要がある。

〈県教育委員会の取組〉

➤ 「カリキュラム・マネジメントガイドブック」の活用促進

カリキュラム・マネジメント^{*)}の充実に向け、各学校における「カリキュラム・マネジメントガイドブック」の活用促進を図る。

➤ 校内研究への指導・助言

引き続き研究主任による研究協議会を実施するとともに、研究授業の構想段階での指導主事派遣や授業研究会での指導・助言を行う。

小・中学校、高等学校の通常学級に在籍する対象者へのきめ細かな指導

〈現状・課題・取組の方向性〉

小・中学校等における習熟の程度に応じた指導については、児童生徒のつまずきの把握と必要な支援の提供が進んでいる。また、高等学校では、通級による指導の教室の設置や支援員の配置など、生徒の障がいの状態に応じた支援の提供や合理的配慮申請が行われるようになっている。

しかしながら、児童生徒の指導方法に悩みを抱えつつも、「個別の指導計画」の作成・活用が進まない学校が多く、児童生徒の実態に応じた「個別の指導計画」の作成、授業等での活用、授業後の改善といった持続的・発展的な取組へと繋げていく必要がある。

これらを踏まえ、各学校の特別支援教育コーディネーターを中心とした計画的・組織的な指導内容や指導方法の工夫を推進するため、未作成の児童生徒が在籍する学校への巡回相談による作成支援、及び小・中学校等の特別支援教育コーディネーターを対象とした研修等により、「個別の指導計画」の作成・活用・改善を図る必要がある。

〈学校に求められる取組のポイント〉

◆ 特別支援教育に係る校内体制の整備

校長等の管理職を中心に、特別支援教育における校内の課題整理や校内体制の整備を行うため、校内委員会を定期的で開催する必要がある。

◆ 「個別の指導計画」の作成等

- 各担任等は、特別支援教育コーディネーター等を中心とした児童生徒理解等の校内研修内容を参考に、児童生徒の実態を把握し「個別の指導計画」の作成を行う必要がある。
- 小・中学校等の特別支援教育コーディネーターは、校内委員会での検討事項をもとに、校内の未作成の児童生徒に対する「個別の指導計画」の作成を進める必要がある。その際、積極的に巡回相談を活用する必要がある。
- 小・中学校等の特別支援教育コーディネーターは、「個別の指導計画」の活用に向けた校内研修を実施する必要がある。また、校長等の管理職の指導の下、「個別の指導計画」の定期的な検証・改善を行い、複数の教員による情報共有を促し効果的な指導体制を構築する必要がある。

◆ すべての教員の特別支援教育に関する専門性の向上

すべての教員の専門性向上を図るため、県教育センターにおける研修及びエリア別特別支援教育コーディネーター研修等の後に、校内研修にて受講内容の伝達等を行う必要がある。

〈県教育委員会の取組〉

➤ 児童生徒の実態に応じた効果的な指導を行うための環境整備

未作成の学校に対する制度の周知や「個別の指導計画作成・活用マニュアル」の周知・活用、専門家チームによる相談会を通じて「個別の指導計画」の改善・活用の支援を行う。

➤ **通常学級における障がいのある児童生徒等の「個別の指導計画」の作成支援**

「個別の指導計画」の作成・活用に向けた検証・改善サイクルの確立を支援するため、教育事務所による指導や特別支援学校への巡回相談を行う。

➤ **すべての教員の専門性の向上に向けた研修の実施**

小・中学校等における特別支援教育に対する教員の専門性向上を図るため、県教育センターにおける「個別の指導計画」作成・応用研修や教育事務所単位の特別支援教育コーディネーター研修、特別支援学校における実践的な研修を実施する。

➤ **好事例の提供**

小・中学校等における好事例について情報提供を行う。

3 体力向上の推進と健康課題への対応

〈現状・課題・取組の方向性〉

本県の児童生徒の体力は、小学校体育専科教員や中学校体育推進教員の優れた取組の普及や、各学校の実態に沿った「一校一実践」等の取組が進んだことにより、低体力層の児童生徒の割合が減少するなど着実に向上してきている。

しかしながら、過去の調査では、運動やスポーツをすることが嫌いな児童生徒の割合が依然として減少していないといった結果が見られる。このため、運動の習慣化・日常化に向けて、体力向上プランに基づく検証・改善サイクルを確立し、児童生徒に運動の楽しさを味わわせる授業づくりや「一校一実践」等の取組内容の充実を、学校全体で組織的・計画的に進める必要がある。

また、本県の児童生徒の健康課題については、過去の調査では、全国平均に比べて肥満傾向児の出現率が全ての年代で高く、12歳時の平均むし歯本数も多いといった結果が見られることから、体力向上の取組と並行して、養護教諭や栄養教諭が中心となって、食や睡眠などの生活習慣の改善を図る必要がある。また、学校のむし歯予防対策においては、引き続き歯みがき指導、食に関する指導、フッ化物の活用の三本柱で取組を推進する必要がある。

〈学校に求められる取組のポイント〉

◆ **運動の楽しさを味わわせる授業づくり**

運動の楽しさを味わわせるため、「新大分スタンダード」に基づいた「分かる」「できる」「楽しい」授業づくりに向けて、小学校体育専科教員や中学校体育推進教員の優れた取組を取り入れた授業づくりを行う必要がある。

◆ **体力向上に係る検証・改善サイクルの確立**

運動の習慣化・日常化に向けて、体力向上プランに基づく短期の検証・改善サイクルを確立し、「一校一実践」等の取組内容の充実を図る必要がある。

◆ 健康課題への対応

- バランスのとれた体づくりに向けて、養護教諭や栄養教諭が中心となって、規則正しい生活習慣の確立やバランスのとれた食事など、地域や保護者と連携した取組を行う必要がある。その際、実践事例集を参考に効果的な取組を検討する必要がある。
- 最新の情報に基づく、歯みがき指導、食に関する指導、フッ化物の活用のむし歯予防3本柱と生活改善指導を学校保健計画に位置付け、学級担任や養護教諭だけでなく全教職員で取組を行う必要がある。

〈県教育委員会の取組〉

➤ 好事例の収集・情報提供

情報共有サイト（体力向上）の活用を図りつつ、体力向上・健康課題の解決に向けた効果的な実践事例の情報提供を行う。

➤ フッ化物洗口への理解促進に向けた歯科医師等の派遣

教職員等への理解促進を図るため、小・中学校への歯科医師等の派遣を行う。

4 いじめ・不登校対策等の推進

〈現状・課題・取組の方向性〉

本県のいじめ・不登校対策については、教育相談コーディネーターを中心とするSC・SSW等の専門スタッフを含めた専門性に基づくチームによる教育相談体制で取組を進めている。

校内委員会の定期的な開催や福祉・医療・警察等の関係機関との連携、そして些細ないじめも見逃さず早期認知・早期対応に努める積極的な取組によりいじめの認知は進んできたものの、不登校の要因や背景が複雑化・多様化していることなどから不登校児童生徒数は増加傾向にある。

また、子どもの貧困対策については、経済的困窮などの家庭環境等に起因する課題を抱える児童生徒を支援するため、「大分県子どもの貧困対策推進計画」（平成28年3月）に基づく「教育の支援」の取組を推進することが求められている。

これらを踏まえ、未然防止に向けた対策として、「居場所」と「絆」を意識した学級づくりや「新大分スタンダード」による生徒指導の三機能を意識した授業改善など、日常的な取組を充実させる必要がある。また、教育相談体制の充実に向けては、教職員と専門スタッフの相互にとって必要十分な情報を日常的に共有することで、専門スタッフや福祉・医療・警察等の関係機関との連携強化を図る必要がある。さらに、教育支援センターやフリースクール、「不登校を考える親の会」等との連携をこれまで以上に進めていく必要がある。

〈学校に求められる取組のポイント〉

◆ 組織的ないじめ・不登校対策等

教育相談コーディネーターを中心とした教育相談体制の下、未然防止「あったかハート」、早期発見「ほっとハート」、解決支援「にっこりハート」の各段階の取組を徹底する必要がある。

- 「児童生徒支援シート」の活用を図るなど、教育相談コーディネーターを中心に、専門スタッフや関係機関、及び特別支援教育や地域児童生徒支援等の他のコーディネーターが求める必要十分な情報の日常的な共有。
- 人間関係プログラム等を活用した「居場所」や「絆」を意識した学級づくりや、生徒指導の三機能を意識した授業改善。
- 定期的（学期に1回以上）なアンケート調査や面談調査と、児童生徒支援対策プランを活用した短期の検証・改善。

◆ 校内対策委員会の定期的な開催と充実

SC・SSW等の専門スタッフが参加する定期的な校内対策委員会を開催するとともに、保健師や家庭児童相談員等の福祉関係者等が参加できるよう体制の充実を図る必要がある。

〈県教育委員会の取組〉

➤ 相談窓口の充実

いじめ等の早期対応に繋げるため、「24時間子供SOSダイヤル」、「ネットいじめ相談窓口」を引き続き実施するとともに、SNSを活用した「SNS等によるいじめ等通報窓口」（令和元年7月運用開始）の周知を図る。

➤ 専門スタッフの効果的配置の推進

SC・SSWの効果的配置を推進するとともに、スクールロイヤーによるいじめ予防教室、教職員研修、法的相談や児童生徒・保護者からの電話相談会の積極的な活用を促す。

➤ 地域児童生徒支援コーディネーターの活用促進

「市町村いじめ・不登校・貧困対策アクションプラン」に基づき地域児童生徒支援コーディネーターを配置し、拠点校及び地域の小・中学校での効果的な活用を促す。

➤ 教育支援センターやフリースクール等との連携強化

不登校児童生徒支援の充実を図るため、教育支援センター（適応指導教室）における対応力の強化に加え、フリースクール、「不登校を考える親の会」等との連携強化を図る。

➤ 子どもの貧困対策の推進

「大分県子どもの貧困対策推進計画」に基づき、「学校」をプラットフォームとした総合的な子どもの貧困対策の展開等を推進するため、福祉施策との連携を検討する。

5 大量退職・大量採用時代における教職員の資質向上

〈現状・課題・取組の方向性〉

教職員の資質向上については、「『次世代の学校・地域』創生プラン」^{*}等の国の教育改革の方向性を踏まえ、キャリアステージに応じた研修の充実に向けて「大分県公立学校教員育成指標」（以下「育成指標」）を策定するなど、「大分県公立学校教職員の人材育成方針」に沿って取組を進めている。

しかしながら、校内教員の年齢構成や経験年数に不均衡が生じており、これまでのような経験豊富な教員から若手教員への知識及び技術等の伝達が困難な状況になりつつある。

また、主体的・対話的で深い学びの視点に立った授業改善や、多様な専門性を持つ人材等と連携・分担して効果的・効率的に課題解決を図る「チーム学校」の中心的役割を担うことが教員に求められている。このような中で、若手教員のみならずベテラン教員にも資質・能力の向上が必要なことから、多様な年齢や経験を積んだ人材が互いに支え合いながら、日常的に学び合う校内研修の充実が求められている。一方、「チーム学校」の一員として専門性の発揮が期待される少数職種の教職員については、専門性を高めるための情報に触れる機会や校内で学び合いの場を持つことが難しいといった課題がある。

これらを踏まえ、ともに学び合い、高め合う教員育成コミュニティの構築に向けて、初任者研修の弾力的実施や学校における働き方改革を意識しつつ、組織的な校内研修体制の充実を図るとともに、県教育センター研修の見直し、ICTやWebの活用など、学校内外の研修を一層効果的・効率的に行うための環境整備を進め、大量退職・大量採用時代における教職員の資質・能力の向上を図る必要がある。

〈学校に求められる取組のポイント〉

◆ 組織的な校内研修・人材育成体制の構築

若手教職員の人材育成を組織的に行うため、校内指導教員を中心としたチーム体制による校内研修（校内チーム研修）を実施するなど、学校の実情に応じた体制整備を行うことが求められる。その際、校内指導教員を複数置いて、校内研修を担当する教員（主任等）の下で研修の副担当としての役割や、採用1～3年目の経験の浅い教員のメンターとしての役割を持たせるなど、校長の裁量により校内研修の充実を図る必要がある。

◆ 育成指標等を踏まえた初任者研修（校内研修）計画の作成と実施

キャリアステージに応じた研修の充実を図るため、育成指標や「OJTの手引き」を踏まえた初任者研修（校内研修）計画を作成し実施する必要がある。

◆ カリキュラム・マネジメント^{*}に関する校内研修及び初任者研修（校内研修）の通年実施

教員一人一人の学校マネジメントと授業改善の力量の向上を図るため、カリキュラム・マネジメント^{*}に関する校内研修や初任者研修（校内研修）を通年で実施する必要がある。その際、初任者研修（校内研修）は全体での校内研修と関連付けて行うなど工夫する必要がある。

◆ ICTを活用した学校間でのオンライン研修・ミーティングの実施

校内研修を効果的・効率的に行うため、拠点校指導教員と初任者間での初任者研修の事前事後のミーティングや、規模の小さな学校が複数もしくは市町村単位で行う合同研修については、Web会議アプリ等のICTを積極的に活用する必要がある。

〈県教育委員会の取組〉

➤ 指導教諭の配置

組織的な校内研修・人材育成体制の充実を図るため、指導力に優れた指導教諭の配置を進める。

➤ 育成指標等を踏まえた初任者研修（校内研修）例の提示

育成指標や「OJTの手引き」を踏まえた初任者研修（校内研修）を推進するため、研修計画と具体的な内容を提示するとともに、好事例の収集・周知を行う。

➤ 実践的なマネジメント研修の実施

組織的な学校マネジメント、授業改善及び生徒指導等を推進するための研修を実施するとともに、各研修の育成指標上の位置付けを明確にすることで研修実施者及び受講者の意識化を促し、キャリアステージに応じた資質・能力の向上を図る。

➤ 若手・中堅教職員の研修の充実

初任者研修からフォローアップ研修、中堅教諭等資質向上研修を通じた継続的かつ体系的な研修、及び学校組織マネジメント研修（38歳の教員対象）の継続と充実を図る。

➤ 主要主任等の研修機会の充実

キャリアステージに応じた学校ミドルリーダー研修の充実を図るとともに、新任教務主任研修（小・中）、新任生徒指導主任研修（小・中）を他の主要主任等が受講することを引き続き可能とする。

➤ 臨時講師が受講可能な研修の拡大

臨時講師の資質・能力の向上を図るため、県教育委員会が主催する研修の受講対象者を見直し、臨時講師が受講可能な研修の拡大を図る。

➤ 「チーム学校」に向けた少数職種を対象とした研修の充実

学校運営への参画促進を図るため、学校事務職員や養護教諭を対象とした実践的な研修の充実を図る。

➤ Web研修等の拡大と校内研修ツール等の提供

Web研修やWeb説明の機会を拡大し、効果的・効率的な研修を実施する。また、Web研修等の教材や独立行政法人教職員支援機構の動画などの校内研修ツール、初任者研修（校内研修）の好事例等の学校向けの情報を、県教育センターホームページに集約して情報提供を行う。

6 学校における働き方改革の推進

〈現状・課題・取組の方向性〉

学校における働き方改革については、働き方改革答申において、「教師のこれまでの働き方を見直し、教師が我が国の学校教育の蓄積と向かい合って自らの授業を磨くとともに日々の生活の質や教職人生を豊かにすることで、自らの人間性や創造性を高め、子供たちに対して効果的な教育活動を行うことができるようになること」が目的であるとされている。また、乗り越える必要がある課題として、教師の働き方の実態を改革するという時間管理の視点と、子どもを取り巻く変化への対応のために「チームとしての学校」の機能強化の視点での改革が求められている。

県教育委員会では、「学校現場の負担軽減のためのプロジェクトチーム」を立ち上げ、学校現場の意見を踏まえた負担軽減策を周知するとともに、勤務時間の客観的な把握を行うためにタイムレコーダーの導入を推進してきた。また、組織マネジメント・目標達成マネジメントにより学校の教育活動を組織的・効率的に進める「芯の通った学校組織」の取組は、少数職種を含む教職員や専門スタッフ等が専門性を発揮し連携・分担しながら課題解決を図る大分県版「チーム学校」の実現を目指すものとして推進してきた。こうした取組の継続は、学校における働き方改革の推進の方向性と合致するものである。

しかしながら、県が実施した過去の調査からは、時間外勤務が多い傾向にある役職に特徴が見られることや、全ての校種で教員の時間外勤務が増加しているといった結果が見られた。また、定着状況調査においても、教職員が子どもと向き合う時間の確保に繋がったと感じている割合は約半数に止まっている。

働き方改革答申の中では、多岐にわたる取組が示されているものの、これらを単年度で網羅的に取り組むことは現実的ではない。学校における働き方改革の成果を上げるためには、年度ごとに重点的に取り組むテーマを設定し、学校全体での徹底した業務改善を、年次計画で一つ一つ積み重ねていくことが重要となる。

これらを踏まえ、第3ステージでは、校長の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ミドル・アップダウン・マネジメントによる学校運営体制の質の向上を図ることが求められる。加えて、学校マネジメントの取組を進める中で、学校における働き方改革に関する課題解決を学校全体で積極的に進めるため、働き方改革答申を踏まえ「学校評価の4点セット」の重点目標に働き方改革の推進に関する項目を追加する。

これにより、年次計画の下で年度ごとに重点的に取り組むテーマを設定して検証・改善を繰り返す中で、業務改善を着実に進めるとともに、働き方に対する教職員一人一人の意識改革などの自助努力を促していく必要がある。また、家庭や地域に対しても、学校運営協議会の活用や地域学校協働本部との連携を通して理解と協力を得て役割分担の見直しを行うなどの共助の取組を求め、学校の規模や地域の実情等を踏まえた取組を県内全域で推進する必要がある。

一方、働き方改革答申においては、学校における働き方改革を検討する際に、教師の業務や勤務の在り方のみならず、子どもや家庭・地域社会の視点からの検討も欠かせないとされている。今後一層、子どもたちに求められる資質・能力とは何かを家庭や地域の人々と共有し、家庭生活や社会環境の変化によって家庭の教育機能の低下も指摘される中で、家庭の役割や責任

を明確にしつつ具体的な連携を強化し、学校における働き方改革により増加することが見込まれる子どもたちの学校外における時間を充実したものとすることが重要であるとされている。

第3ステージでは、働き方改革答申で示された内容も踏まえ、前述のとおり、学校・家庭・地域の協働について一層推進する必要がある。

〈学校に求められる取組のポイント〉

◆ 勤務時間の客観的な把握と適正な設定

校長等の管理職は、タイムカード等により教職員の勤務時間を客観的に把握・分析等を行うとともに、児童生徒の登下校時刻の設定や、部活動、学校の諸会議等については、教職員の勤務時間等を考慮して時間設定を行う必要がある。

◆ 「学校評価の4点セット」に働き方改革の推進の項目を設定

組織的な業務改善を図るため、既存の「学校評価の4点セット」の重点目標に働き方改革の推進の項目を追加し、客観的に得られた勤務時間データの分析等を行う必要がある。また、会議・分掌・行事等の見直しや部活動改革の推進、ICTの活用など、年度ごとに重点的に取り組むテーマを設定し、学校全体で検証・改善を行いつつ徹底した業務改善を行う「1改善運動」(43頁参照)を勤務実態改善計画に位置付け、テーマに関連する様々な業務を年次計画の下で着実に改善していく必要がある。その際、テーマ設定や具体の取組については「学校現場の負担軽減ハンドブック」の内容や、家庭・地域との協働を意識したものとする必要がある。

◆ 専門性に基づくチーム体制の構築

学校の個別課題に組織的・効果的に取り組むため、養護教諭、学校事務職員等の少数職種を含む教職員や、SC・SSW、部活動指導員等の専門スタッフ等が専門性を発揮・活用できる体制を構築する必要がある。

◆ 会議・分掌・行事等の見直し

- 校内で行う各種会議や委員会のうち目的や構成員が似通ったものについては、運営委員会を中心に複数の会議を兼ねて時間を区切って連続で開催するなど、会議等の見直しを行う必要がある。
- 教職員個人に細分化して割り振られた校務分掌や各種コーディネーターについては、より包括的・系統的なグループとするための整理・統合や、これらのグループ内に位置付けて役割を明確化するなど、分掌等の見直しを行う必要がある。
- 事前の準備や運営に多くの時間やエネルギーを費やすこととなる運動会・体育大会や文化祭等の行事は、体育・保健体育科や総合的な学習の時間の指導時数、及び本来指導すべき内容と照らして、準備に要する時間が適正かどうかや、育成を目指す資質・能力に向けたカリキュラム・マネジメント*)の視点での行事の必要性を再考し、教育活動の質の向上と合わせて精選・見直しを行うこと。特に、家庭や地域と協働して行う行事等の精選・見直しについては、地域への貢献や地域コミュニティの一翼を担っていること、高齢化が進む地域の実情、及び行事やPTA活動等に係る保護者の負担感に配慮しつ

つ、働き方改革答申において示された、「これまで学校・教師が担ってきた14の業務の在り方に関する考え方」*)を踏まえて、学校・家庭・地域の役割分担の見直しを行う必要がある。

◆ 部活動改革の推進

生徒にとって望ましい文化・スポーツ環境の構築に向けた部活動の改革を進める中で、部活動に係る教員の負担軽減を図るため、組織的な指導・運営体制の下、学校単位で策定した活動方針を徹底し、合理的かつ効果的・効率的な活動や適切な休養日等の設定等を行う必要がある。その際、拠点校方式の導入や部活動指導員等の活用、参加する大会等の見直しを進める必要がある。

◆ ICTを活用した業務改善

教職員の負担軽減に向けたICTの活用を推進するため、校務支援システムが導入された学校については学籍・成績管理等への活用を行う必要がある。

【取組の留意点】

適正な勤務時間の設定に係る児童生徒の登下校時刻や部活動時間等の設定、家庭や地域等と協働して行う行事等の精選・見直し、そして教育活動に係る学校・家庭・地域の役割分担の見直しに当たっては、学校運営協議会等を活用し、家庭や地域の理解・協力を得ながら進める必要がある。

〈県教育委員会の取組〉

➤ 「学校現場の負担軽減のためのプロジェクトチーム」による負担軽減策の検討

県教育委員会が行う研修・会議の精選・縮減を行うとともに、報告書等の見直しや説明会等における動画配信を推進する。また、学校現場との意見交換会での意見や好事例等を踏まえた「学校現場の負担軽減ハンドブック」の改訂及び全教職員への周知を図る。

➤ 教職員の研修・会議等の状況把握

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・会議等の状況について、学校現場との意見交換会等を通じて把握を行う。

➤ Web研修及びWeb説明の実施

教職員が子どもと向き合う時間を確保する観点から、Webを活用した研修及び説明を実施する。その際、研修評価シートを活用してWeb研修の有効性を検証するとともに、作成したWeb研修教材は校内研修等で活用できるよう県教育センターホームページ等で提供する。

➤ 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・縮減に向けた働きかけを行う。

➤ 部活動の組織的な運営の推進

学校全体としての指導・運営体制の構築や適切な休養日等の設定など、学校単位で策定

した活動方針の徹底状況の把握を行う。また、中学校については将来的な部活動の在り方について中長期的な検討を行う。

➤ **統合型校務支援システム共同調達**

校務の効率化・情報化による業務改善、負担軽減を図るため、全ての市町村において県内統一の統合型校務支援システムの導入を進める。

第5章 学校を支える取組

① 県教育委員会と市町村教育委員会の連携強化

〈現状・課題・取組の方向性〉

教育水準の向上に向けて学校現場に対する効果的な指導・支援を実施するため、全県及び各教育事務所管内での教育長会議等を核としてその充実を図るなど、県教育委員会と市町村教育委員会との間で緊密に連携している。

第3ステージでは、学校の現状・課題をより具体的に共有し取組を進めるため、学校への指導・支援のベストミックス（連携・分担）を更に進める必要がある。

〈県教育委員会の取組〉

➤ 市町村教育長会議の活性化

市町村教育委員会との連携強化を図るため、市町村教育長会議を引き続き開催する。また、各回時宜にかなった特定テーマによる意見交換を設定することにより活性化を図る。

➤ 「教育県大分」創造に向けた地域別意見交換会の開催

市町村教育委員会、小・中学校長等との対話や学校訪問を通して現場の知恵や課題を直接伺い、より効果的な施策を推進するため、「教育県大分」創造に向けた地域別意見交換会を引き続き開催する。

➤ 「市町村アクションプラン」*)の着実な実施

「芯の通った学校組織」の取組を市町村教育委員会が主体的に進めるため、「市町村アクションプラン」*)の実施に必要な人的支援等を行う。また、学校組織力向上計画を基盤とした各種アクションプランが学校現場で着実に実施されるよう、各種マネジメントツールを活用し、県教育委員会と市町村教育委員会がベストミックス（連携・分担）により指導・支援を行う。

② 教育事務所等による指導・支援

〈現状・課題・取組の方向性〉

「芯の通った学校組織」を基盤として本県教育水準の向上を図る上で、県教育委員会と市町村教育委員会・学校現場を繋ぐ教育事務所の果たすべき役割は非常に重要であることから、引き続き教育事務所による指導・支援の充実を図る必要がある。

〈県教育委員会の取組〉

➤ 学校訪問を通じた指導・支援、好事例の収集・発信

教育事務所による学校訪問は、関係各市町村教育委員会と連携し、全ての学校への年間2回の定期訪問と必要に応じて行う追加訪問を行う現行形態を踏襲する。また、学校マネ

ジメントの質の向上やカリキュラム・マネジメント^{*)}の充実をはじめ、授業改善、体力向上、いじめ・不登校など、学校が抱える喫緊の課題に対する協議を重視し、課題解決に向けた具体的かつ実効性のある指導・支援を行う。

学校マネジメントの質の向上に向けた「学校評価の4点セット」に対する指導・支援は、「市町村アクションプラン」^{*)}に係る市町村教育委員会の指導・支援とのベストミックス（連携・分担）により、効果的・効率的な指導・支援を行う。

学校訪問を通じて継ぎ目のない指導・支援のスパイラルを構築し、学校の喫緊の課題に対する直近の学校訪問後の取組や検証・改善結果についての協議をベースに、以下の点についても指導・支援を行う。

（1回目）年度を跨ぐ学校運営体制・組織マネジメントの在り方

（2回目）各種目標達成マネジメントツールを活用した検証・改善の在り方

※学校の課題解決を後押しするために行う追加訪問については、市町村教育委員会との協議結果を踏まえて内容をその都度検討する。

県教育委員会・市町村教育委員会・学校間での各学校の課題の共有、及び継ぎ目のない指導・支援のスパイラルの構築に当たっては、教育事務所による学校訪問で確認した学校の喫緊の課題を記載した「学校訪問確認シート」を活用して行う。

「第5フェーズの取組方針」から取り組んできた内容を踏まえ、効果的・効率的な指導・支援を行う観点により以下の取組を行う。

- ① 客観的なデータを踏まえた的確な指導・支援を行うため、学力調査・体力調査結果、いじめ・不登校児童生徒数等のエビデンスとなる経年データの確認を行うとともに、各種目標達成マネジメントツールを用いて協議を行う。
- ② ミドルリーダー育成の観点から、学校訪問の際には、主幹教諭・教務主任等が同席し、学校説明等を担うこととする。なお、小規模校等において校務等の兼ね合いから同席が困難な場合は、その限りでない。
- ③ 学校事務職員の学校運営への参画意識を高める観点から、学校訪問の際には、学校支援センター所長等が同席し、連携校に対する支援状況の説明を行うことを推奨する。
- ④ 他管内の指導・支援方策や他地域の教育実践等について学ぶ機会とするため、学校改革担当指導主事等は他の教育事務所による学校訪問に最低1回ずつ（計5回）同行する。
- ⑤ 本庁各所属と教育事務所の間で課題認識の共有を図るとともに、可能な限り本庁各所属と教育事務所による学校訪問等の摺り合わせを行う。

➤ 学校マネジメント相談窓口の開設

「学校評価の4点セット」等の各種マネジメントツールの作成方法等の相談窓口を全ての教育事務所に設ける。

③ 学校支援センターによる学校運営支援機能の充実

〈現状・課題・取組の方向性〉

学校事務職員にはその専門性を生かしつつ、学校運営の面から校長等の管理職を補佐するとともに、教員の事務作業等の負担軽減などの教育支援への取組が期待されていることを踏まえ、学校支援センターによる学校運営支援機能の強化を図る必要がある。

〈学校支援センターに求められる取組のポイント〉

◆ 連携する未配置校の運営委員会への参加

運営委員会への参加をはじめ、総務・財務等に通じる専門職である学校事務職員の学校運営への参画を進める必要がある。また、教頭や教員の負担軽減を図るため、教頭や教員が行っている管理的業務や事務的業務について、学校支援センターや学校配置の学校事務職員との間で業務の連携・分担を進める必要がある。

〈県教育委員会の取組〉

➤ 学校支援センター連絡協議会の活用

学校支援センター連絡協議会において、センター機能の充実に向けた情報共有・協議を行う。

➤ 学校事務職員の職務内容等の充実

学校事務職員がより権限と責任を持って学校運営等に参画できるよう、学校事務職員の職務内容等について市町村教育委員会や県立学校の事務長会等と協議を行う。

④ 県立学校への指導・支援

〈現状・課題・取組の方向性〉

県立学校に対しては、担当課長等による面談や学校訪問、第三者評価等を通して学校マネジメントに係る指導・支援を行っている。

しかしながら、地域の将来を支える人材の育成がますます重要となる中、地域と連携した魅力ある高等学校づくりや高大接続改革を見据えた授業改善、地域の特別支援教育の中核となる学校づくりが今後更に求められる。これらの諸課題に対応するためには、基盤となる学校の組織的課題解決力の向上が不可欠である。

第3ステージでは、第三者評価をより実効性の高いものとし、県立学校と県教育委員会が視点を揃えて学校の組織的課題解決力の向上に取組むため、「学校評価の4点セット」と「4つの観点」の評価基準を用いた指導・支援を行う必要がある。

〈県教育委員会の取組〉

➤ 年間を通じた学校マネジメントサイクルの効果的な実施

県立学校と県教育委員会が視点を揃えて学校マネジメントの深化を図るため、「学校評価の4点セット」に対して「4つの観点」の評価基準を用いた指導・支援を行う。

➤ 主幹教諭（学部主事）の学校運営への参画促進〈特別支援学校〉

主幹教諭（学部主事）の学校運営への参画意識を高めるとともに、学部運営力の向上を図るため、学校運営への参画に係る好事例を学校間の垣根を越えて共有する。

➤ 「個別の指導計画」に関するチェック体制の確立〈特別支援学校〉

各学校における主幹教諭（学部主事）、教務主任、教頭、副校長、校長によるチェック体制を確立するため、学校訪問等において指導の状況を把握するとともに、組織的なチェック体制の改善に向けて指導・支援を行う。

⑤ 調査研究機能の強化

〈取組の方向性〉

エビデンスに基づく学校教育課題の解決のため、教育施策の企画・立案・実施に必要な事項の調査研究を行う。研究成果については県教育センターホームページ等で周知を行うなど、市町村教育委員会・学校の指導・支援に繋げる必要がある。

〈県教育委員会の取組〉

➤ 県教育センターの調査研究機能の強化

県教育センターの調査研究機能を強化し、エビデンスに基づく学校教育課題のより効果的な解決方策を研究するとともに、研究成果を県教育センターホームページ等により情報提供を行う。

➤ 大学等との共同・委託研究の検討

大学・シンクタンク等の外部機関と連携して研究することが有効と考えられるものについては共同・委託研究を検討する。