

1. 「芯の通った学校組織」の構築

(1) 第5フェーズまで(第1ステージ)の総括

「芯の通った学校組織」の取組の趣旨)

子どもたちの学力・体力の向上を図るとともに、いじめ・不登校等の諸課題に迅速・的確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ことが重要である。しかしながら、本県では、学校の教育目標が抽象的すぎる、主任制度が十分機能していないなど、学校マネジメントに大きな課題が見られた。

こうした状況を踏まえ、平成 24 年度から、校長のリーダーシップの下、全ての教職員が目標達成に向けて組織的に教育活動に取り組む「芯の通った学校組織」の構築による学校改革を進めてきた。各学校が、学校教育課題の解決に向けて重点化・焦点化した具体的な目標や取組を設定し、基盤となる学校運営体制の下、目標達成のために学校全体で検証・改善を重ねることで持続的・発展的な教育活動を実現することを目指した。

【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)

(5 フェーズでの取組の経過)

◆「芯の通った学校組織」推進プラン（以下「推進プラン」）（平成24年11月）

第1フェーズ(24年度)：趣旨の周知と制度の整備

- ・「学校運営の適正化」通知、学校評価や教職員評価システムの手引き改訂、全市町村によるプラン・計画の策定 等

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

- ・「20の観点」による指導・支援 等

第3フェーズ(26年度)：「芯の通った学校組織」の定着

- ・5つの中心課題の徹底、「20の観点」に係る観点別留意事項 等

◆「芯の通った学校組織」活用推進プラン（以下「活用推進プラン」）（平成26年11月）

第4フェーズ(27年度)：「芯の通った学校組織」の活用推進

- ・「8つの観点」による指導・支援 等

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

- ・「第5フェーズの取組方針」に沿った取組の推進

(第5フェーズまでの定着状況)

第5フェーズを迎え、「活用推進プラン」の最終年度となることから、「芯の通った学校組織」に係る各学校の取組状況等を把握するとともに、今後の施策の展開に資することを目的に「芯の通った学校組織」定着状況等調査（以下「定着状況等調査」）を実施した。その結果は、別に示す調査結果概要（43～45頁参照）にまとめているが、学校マネジメントの取組は着実に進展し、概ね「形」は整いつつあるものの、第5フェーズで掲げた『「芯の通った学校組織」の確立』^{※1}には道半ばであり、引き続き取組の継続・徹底と「質」の向上が求められる状況と評価された。

また、「8つの観点」に係るSAB評価結果^{※2}を総合すると、多くの学校で全観点A評価以上に到達してはいるものの、その経過からは、一部の学校では年度を跨ぐ取組の継続性・発展性に課題があると考えられるほか、観点別に見ると、B評価にとどまる割合やS評価への到達状況からも観点2、4、5を中心に依然課題が残されている。

^{※1} 第5フェーズでは、次のとおり『「芯の通った学校組織」の確立』像を設定し、全ての学校で「確立」が図られるよう取組を進めるとともに、取組の「質」を追求するなど次のステージに向けた取組の深化を図った。

大分県の全ての子どもたちの力と意欲の向上に向けて、①「8つの観点」を念頭に置いた学校マネジメントが徹底されていること、②「活用推進プラン」の策定以降、追加的に提示してきた「授業改善の5点セット」等を含め、各種目標達成マネジメントツールが適切に活用され、検証・改善サイクルが機能していること、の2点において、全ての学校で「形」が整っている状態。

^{※2} 「第5フェーズの取組方針」で示した評価基準により、各教育事務所が学校訪問を通して評価したもの。
1回目の学校訪問終了時点では、小学校で全観点の71%、中学校で58%がA評価以上、年度末には小学校で99%、中学校で97%がA評価以上となった（年度末までに全観点A評価以上となった小学校は97%、中学校は89%、小・中学校合わせて94%）。観点別に見ると、観点2、4及び5において、いずれも、小学校でB評価にとどまる割合1%余り、S評価は10～20%程度、中学校でB評価にとどまる割合4～5%程度、S評価は5～10%程度と他の観点と比して課題が見られる。

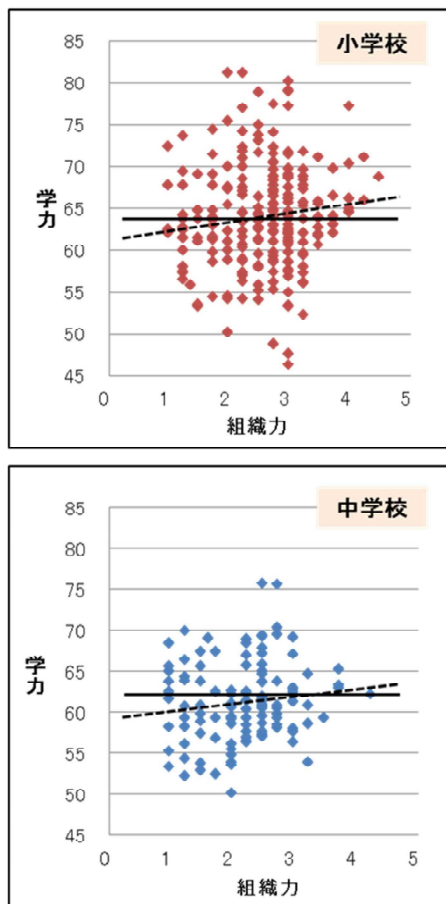
(2) 「芯の通った学校組織」の定着状況と学力調査結果とのクロス分析

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ため、平成 28 年度は試みに「8つの観点」に係る S A B 評価結果を基にして、「芯の通った学校組織」の定着状況と学力調査結果とのクロス分析を行った^{※3}。

その分析結果によれば、全ての学校を対象とする散布図の分布傾向を直線で表すと緩やかな右上がりの直線となる【図 1】。また、組織力上位校グループと下位校グループを比較すると、小・中学校ともに、上位校グループは全国平均正答率を超えた学校の割合が高く【表 1】、グループ平均も全国平均正答率を上回っている【表 2】。さらに、「芯の通った学校組織」の取組初期に当たる平成 25 年度からの伸びを比較しても、下位校グループが下がっているのに対し上位校グループは上がっている【表 3】。

このように、小・中学校ともに組織力の高い(=「芯の通った学校組織」が定着している)学校は学力も高い傾向が見られる。

【図 1】組織力と学力の関係



※【図 1】内の — は全国平均正答率を、--- は分布全体の傾向を示す直線

【表 1】全国平均正答率を超えた学校数と割合

| | | 上位校グループ | 下位校グループ |
|-----|-----|-----------|----------|
| 小学校 | 学校数 | 23 校/30 校 | 8 校/30 校 |
| | 割合 | 77% | 27% |
| 中学校 | 学校数 | 10 校/15 校 | 2 校/15 校 |
| | 割合 | 67% | 13% |

【表 2】グループ平均と全国平均正答率の差

| | 上位校グループ | 下位校グループ |
|-----|---------|---------|
| 小学校 | +2.94 | -2.39 |
| 中学校 | +1.89 | -3.74 |

【表 3】グループ平均と全国平均正答率との差の年度比較(平成 25 年度と平成 28 年度)

| | | 上位校グループ | 下位校グループ |
|-----|---------------|---------------|-----------|
| 小学校 | H25 → H28 | H25 → H28 | H25 → H28 |
| | +0.98 → +2.94 | -2.00 → -2.39 | |
| 中学校 | H25 → H28 | H25 → H28 | H25 → H28 |
| | +0.73 → +1.89 | -2.06 → -3.74 | |

※3 「8つの観点」に係る S A B 評価を基にして各学校における「芯の通った学校組織」の定着状況(=組織力)を5点満点で点数化。組織力上位校、下位校それぞれ1割(小学校 30 校、中学校 15 校)について、組織力と平成 28 年度全国学力・学習状況調査結果等とのクロス分析を行った。

(3) 「芯の通った学校組織」の取組継続の必要性

教職員の大量退職・大量採用時代を迎え、今後 10 年で約半数の教職員が入れ替わり、学校現場の世代交代が加速する中、学校の組織的課題解決力の向上は喫緊の課題である。

そして、学校マネジメントを機能させ持続的・発展的な教育活動の実現を目指す「芯の通った学校組織」の取組は、まさに学校の組織的課題解決力の向上を図るものであり、本県教育における学校運営の基本に据えて、次なるステージに向けた取組の継続・発展を期し、‘当たり前’の学校文化にしていく必要がある。

2. 教育改革の方向性

(1) 「教育県大分」創造プラン 2016

(基本理念と最重点目標)

「教育県大分」創造プラン 2016 (以下「プラン 2016」) では、本県教育改革の経緯や教育を取り巻く時代の趨勢を踏まえて更なる高みを目指すため、「生涯にわたる力と意欲を高める『教育県大分』の創造」という基本理念を掲げ、大分県の全ての子どもたちに未来を切り拓く力と意欲を身に付けさせる教育を推進することとしている。

また、基本理念の実現に向けては、8つの基本目標に沿って施策を計画的かつ総合的に推進するとともに、最重点目標として「全国に誇れる教育水準」の達成を目指すこととし、学力、体力、未来を切り拓く意欲等の指標^{*4}を設定している。

(「芯の通った学校組織」の取組深化)

プラン 2016 では、基本目標 4 「信頼される学校づくりの推進」において「芯の通った学校組織」の取組深化に係る施策を整理しており、「芯の通った学校組織」の取組が全学校・全教職員に浸透するよう学校マネジメントに係る取組の徹底・強化を図るとともに、学力・体力の向上、生徒指導など各学校における教育課題解決のため、縦（学校段階間の連携・接続）と横（家庭・地域、福祉等関係機関との連携・協働）の関係を意識した「芯の通った学校組織」の取組深化を図ることとしている。

※4

◆学力（小6・中3）

指標 1：児童生徒の学力（知識・技能、全国平均以上の児童生徒の割合）

指標 2：児童生徒の学力（思考力・判断力・表現力等、全国平均以上の児童生徒の割合）

◆体力（小5・中2）

指標 3：児童生徒の体力（総合評価C以上の児童生徒の割合）

◆未来を切り拓く意欲（小6・中3）

指標 4：未来を切り拓く意欲を持つ児童生徒の割合

（下欄5つのアンケート調査項目に肯定的に回答する児童生徒の割合）

- | | |
|---------------------------|------------------------|
| ①未来の夢や目標をもっている | ②難しいことでも失敗を恐れなくて挑戦している |
| ③地域や社会で起こっている問題や出来事に関心がある | |
| ④家で自分で計画を立てて勉強する | ⑤学校に行くのが楽しい |

(2) 学習指導要領の改訂・実施と高大接続改革

(学習指導要領の改訂・実施)

次期学習指導要領の要点は、①「社会に開かれた教育課程」の実現、②カリキュラム・マネジメントの実現、③主体的・対話的で深い学びの実現に向けた授業改善（いわゆる「アクティブ・ラーニング」の視点からの授業改善）、とされている。

まず次期学習指導要領では、よりよい学校教育を通してよりよい社会を創るという理念を学校と社会が共有し、各学校において、必要な学習内容をどのように学び、どのような資質・能力を身に付けられるようにするのかを教育課程において明確にしながら、社会との連携・協働によりその実現を図っていく「社会に開かれた教育課程」の実現が求められている^{※5}。

次に、次期学習指導要領を手掛かりとしたカリキュラム・マネジメント^{※6}を実現する中で、教科等横断的な視点からの教育活動の改善や教科等や学年を越えた組織運営の改善を図り、学校教育の改善・充実の好循環を生み出していくことが目指されている。

そして、子どもたちが学習内容を人生や社会の在り方と結び付けて深く理解し、これからの時代に求められる資質・能力を身に付け、生涯にわたって能動的に学び続けることができるよう、学びの質を高めていく観点から主体的・対話的で深い学びの実現に向

^{※5} 次期学習指導要領案より。中教審答申「幼稚園、小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校の学習指導要領等の改善及び必要な方策等について」（平成28年12月21日）では、「社会に開かれた教育課程」に関して次の三点が重要になるとしている。

- ① 社会や世界の状況を幅広く視野に入れ、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持ち、教育課程を介してその目標を社会と共有していくこと。
- ② これからの社会を創り出していく子供たちが、社会や世界に向き合い関わり合い、自らの人生を切り拓いていくために求められる資質・能力とは何かを、教育課程において明確化し育ていくこと。
- ③ 教育課程の実施に当たって、地域の人的・物的資源を活用したり、放課後や土曜日等を活用した社会教育との連携を図ったりし、学校教育を学校内に閉じずに、その目指すところを社会と共有・連携しながら実現させること。

^{※6} 児童生徒や学校、地域の実態を適切に把握し、

- ① 教育目的・目標の実現に必要な教育内容等を教科等横断的な視点で組み立てていくこと、
- ② 教育課程の実施状況を評価してその改善を図っていくこと、
- ③ 教育課程の実施に必要な人的・物的体制を確保するとともにその改善を図っていくことなどを通して、教育課程に基づき組織的かつ計画的に各学校の教育活動の質の向上を図っていくこと。

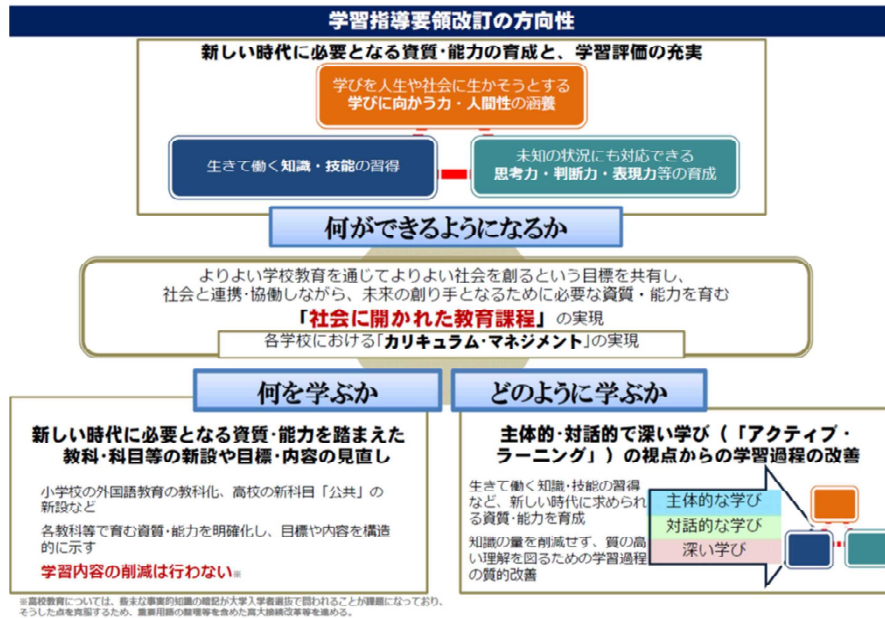
[次期学習指導要領案より]

上記答申では、次期学習指導要領の理念を踏まえ、次の三つの側面を提示するとともに、「カリキュラム・マネジメント」は、学校の組織力を高める観点から学校の組織や経営の見直しに繋がるものとしている。

- ① 各教科等の教育内容を相互の関係で捉え、学校教育目標を踏まえた教科等横断的な視点で、その目標の達成に必要な教育の内容を組織的に配列していくこと。
- ② 教育内容の質の向上に向けて、子供たちの姿や地域の現状等に関する調査や各種データ等に基づき、教育課程を編成し、実施し、評価して改善を図る一連のPDCAサイクルを確立すること。
- ③ 教育内容と、教育活動に必要な人的・物的資源等を、地域等の外部の資源も含めて活用しながら効果的に組み合わせること。

けた授業改善の活性化が求められている^{※7}。

このような次期学習指導要領は、小学校で平成 32 年度から、中学校で平成 33 年度からそれぞれ全面実施、高等学校では平成 34 年度から年次進行で実施の予定である。



（高大接続改革）

高大接続改革は、初等中等教育から高等教育まで一貫した形で真の学力（学力の3要素）を育成・伸長させることを目指し、高等学校教育、大学教育、大学入学者選抜の在り方を一体的に改革するものである^{※8}。

前述の学習指導要領改訂は、高等学校教育改革の主要事項として位置付けられており、大学入学者選抜においては、高等学校教育を通じて育まれた生徒の力を多面的に捉えて評価していく方向性が示されていることから、次期学習指導要領を踏まえた取組を進めることが大学入学者選抜への対応にも繋がっていく。

なお、高等学校教育改革の一環として位置付けられる「高等学校基礎学力テスト（仮称）」は平成 31 年度から、現行の大学入試センター試験に替わる「大学入学希望者学力評価テスト（仮称）」は平成 32 年度から導入される予定である。

^{※7} 主体的・対話的で深い学びの実現とは、次の三つの視点に立った授業改善を行うことで、学校教育における質の高い学びを実現し、学習内容を深く理解し、資質・能力を身に付け、生涯にわたって能動的に学び続けるようにすること【上記答申より】。

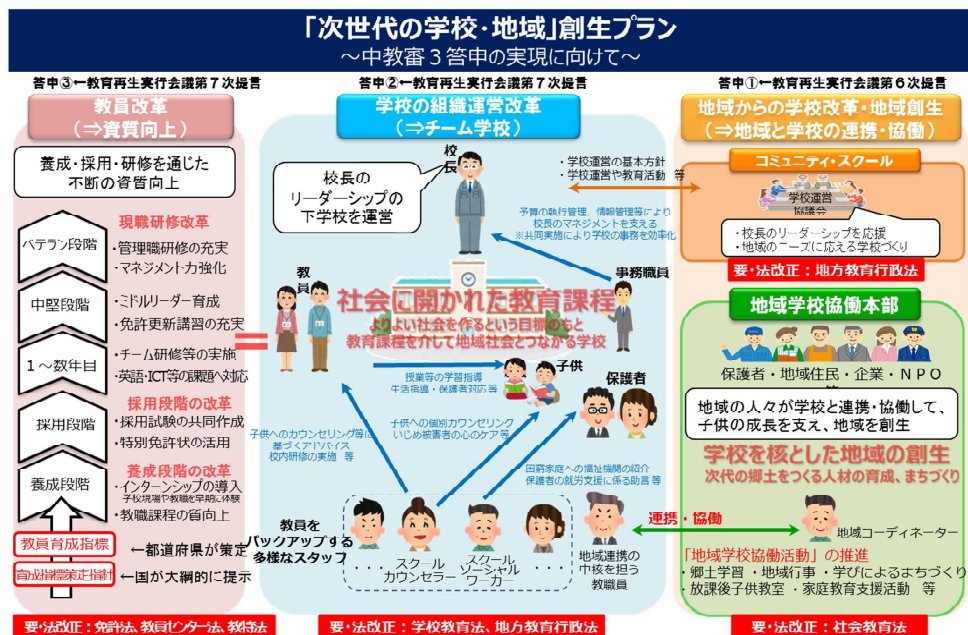
- ① 学ぶことに興味や関心を持ち、自己のキャリア形成の方向性と関連付けながら、見通しを持って粘り強く取り組み、自己の学習活動を振り返って次に繋げる「主体的な学び」が実現できているか。
- ② 子供同士の協働、教職員や地域の人との対話、先哲の考え方を手掛かりに考えること等を通じ、自己の考えを広げ深める「対話的な学び」が実現できているか。
- ③ 習得・活用・探究という学びの過程の中で、各教科等の特質に応じた「見方・考え方」を働かせながら、知識を相互に関連付けてより深く理解したり、情報を精査して考えを形成したり、問題を見出して解決策を考えたり、思いや考えを基に創造したりすることに向かう「深い学び」が実現できているか。

^{※8} 「高大接続改革実行プラン」（平成 27 年 1 月 16 日文部科学大臣決定）等参照。

(3) 「次世代の学校・地域」創生プラン

国（文部科学省）においては、一億総活躍社会の実現と地方創生の推進のため、学校と地域が一体となって地域創生に取り組めるよう、平成 28 年 1 月に「次世代の学校・地域」創生プランを策定し、平成 32 年度までに取り組むべき具体的施策と工程表を示している。

同プランでは、次期学習指導要領が目指す「社会に開かれた教育課程」の実現を中心に据えて、①教員の資質・能力の向上を目指す制度改革、②学校の組織運営改革（「チーム学校」の実現）、③地域と学校の連携・協働に向けた改革を一体的に進めていくこととしている^{※9}。



プラン 2016 に沿って「芯の通った学校組織」の取組深化を図るに当たっては、このような学習指導要領の改訂・実施、高大接続改革、「次世代の学校・地域」創生といった教育改革の動向を踏まえる必要がある。

中でも、学校の組織運営改革（「チーム学校」の実現）、地域と学校の連携・協働に向けた改革については、学校マネジメントそのもの、ないし密接に関わるものであることから、その方向性を十分考慮しておくべきである。

^{※9} このうち、①に関しては、教員の資質向上に関する指標及びそれを踏まえた教員研修計画の策定を義務付けること等を内容とする「教育公務員特例法等の一部を改正する法律」が第 192 回国会（臨時会）で成立・公布されている（平成 28 年 11 月 28 日法律第 87 号）。

また、②・③に関しては、学校事務職員の職務内容の改正、学校運営協議会の役割の見直し、「地域学校協働活動」の実施体制の整備等を内容とする「義務教育諸学校等の体制の充実及び運営の改善を図るための公立義務教育諸学校の学級編制及び教職員定数の標準に関する法律等の一部を改正する法律案」が第 193 回国会（常会）に提出されているほか、議員立法による「チーム学校運営の推進等に関する法律案」が継続審査となっている。