

I 学校経営

第3分科会 評価・改善

○ 研究課題 ○

学校教育の充実を図るための評価・改善と校長の在り方

■ 分科会の趣旨 ■

知識基盤社会においては、習得した知識・技能を活用して新たな課題を解決する力や創造性を育む教育が求められ、新たな知を拓く教育の創造に努めていく必要がある。校長は、学校経営力を磨き、学校改善に向けた強い意志と使命感をもち、家庭や地域との連携を大切にして信頼関係を構築しながら、学校経営の改革に取り組んでいくことが肝要である。そのためには、変化する時代の潮流や近未来的な課題と教育の役割を踏まえ、経営方針を明確にして、教育活動を展開し、絶えずその評価と改善を進めていかなければならない。

学校評価においては、自己評価とともに学校関係者評価が実施され、さらに第三者評価の規定も明示されている。学校は経営や教育活動の自律的・継続的な改善に努め、評価をより実効性のあるものとし、説明責任を果たさなければならない。そして、連携・参画の在り方について家庭や地域・関係機関と論議し、共通理解を形成していくことが重要である。

一方、人事評価においては、教職員が発揮した能力や業績等の評価を昇給や昇任に反映させる取組が進んできている。校長は評価者として教職員への適切な指導と対話を重ね、各自の意識変革や能力開発を促し、個々の人事評価が学校の組織全体の成長発展につながるよう取り組むことが大切である。

本分科会では、教育を巡る状況と子どもの未来をしっかりと見据えた学校経営の在り方について考え、学校評価と人事評価をツールとした組織マネジメントの改善等を通して、学校における教育の改革を着実に推し進め、学校教育の充実のための具体的方策と成果を明らかにする。

■ 研究の視点 ■

(1) 学校経営の改善に向けた学校評価の充実

学校が保護者や地域住民から信頼される組織と

なるためには、明確な経営ビジョンを策定し、取組の過程や目標への達成状況を点検・評価していくことが大切である。

学校評価は、展望をもった目標と計画を策定し、カリキュラム・マネジメントと関連付けながら実践を吟味し、経営改善に生かしていくものである。また、その結果を保護者や地域に公表し、適切な説明責任を果たしていくためのツールでもある。併せて、学校関係者評価への保護者や地域住民の参画を通して、開かれた学校としての信頼を得ることも重要である。

このような視点に立ち、学校目標の実現を図るための学校評価を、組織的・継続的な学校経営の工夫・改善のツールとして効果的に活用する上で、校長の果たすべき役割と指導性を究明する。

(2) 教職員の資質・能力の向上に向けた人事評価の工夫

学校が成熟した組織となるためには、教職員一人一人が校内における役割と責任を自覚し、主体的にかつ同僚性を生かして取り組んでいくことが重要である。

人事評価は、資質・能力の向上及び学校の組織の活性化に資するとともに、その成果が児童生徒に還元されることを目標として実施されなければならない。

人事評価を行うに当たって、校長は、教職員生活全体を通じた人材育成ととらえ、研修・昇任・異動・昇給など関連付けて、計画的・継続的に行う必要がある。また、人事評価の信頼性を高めるために、評価基準や評価方法の提示、授業観察や観察後の指導、校務の取組状況の把握等のきめ細かい対応が必要となる。さらには、その成果を適時、フィードバックし、指導助言することも人材育成の観点から求められる。

このような視点に立ち、学校目標の実現を図るため、教職員の人事評価を人材育成の工夫・改善に効果的に生かす上での、校長の果たすべき役割と指導性を具体的に究明する。

研究
発表

「学校経営ビジョンの実現に向けた校内組織の活性化と教職員の資質向上」による学校評価の実効性確保

日高地区 日高町立厚賀小学校 上野 信仁

I 趣 旨

今日、激しい社会の変化に対応するために矢継ぎ早に教育施策が講じられる中、日高管内においてもその対応に応え続け「信頼される学校」として真摯に努力を積み重ねている。

ただ、日高管内は学力・体力共に全国平均のみならず全道平均にもう一步という傾向が続いている。それを乗り越えるためには教職員の資質向上と、その背景にある次のような学校組織課題の改善が必要であると考え。

- ・一人一係制からの脱却がまだ確実に進んでいない。
- ・主任や部長が本来の役割を果たしていない。
- ・組織として協働的な働きができていない。

さらには、管理職後継者の慢性的不足や教頭の職能不足等により円滑な学校運営と、それを支えるミドルリーダー育成にも支障を来している。

日高地区校長会はこれらの現状を非常に重く受け止め、それを打破するため、学校組織を機能させることにより経営ビジョンが具現化され、その過程において、教頭やミドルリーダーの指導力のみならず、一般教諭の資質向上が図られ、結果、授業改善が進み、基礎学力が定着するものと考え、校長のリーダーシップのもと学校改善を進めてきている。

本提言では、日高地区校長会の取組と実践を紹介するとともに、その取組の中での、学校教育充実のために評価・改善に関連する校長の指導性について論究する。

II 研究の概要

1 地区校長会の取組

日高地区校長会は、以前から、「校長の指導性の発揮」について「管内小・中学校の全校長」で同じ研究課題究明に向けて共同研究を進めてきている。

平成26・27年度は、管内喫緊の課題である学力問題に対して「学校改善プラン」をベースにして取り組む中で、学校の組織化が大きな課題と確認される。28・29年度は学校改善プランを機能させるための組織構築と各階層職員の資質向上、そして、30・31年度は、校内組織の機能化と、改善プランの視点から学校経営ビジョン実現の視点へと広く全般的に発展・深化させてきている。

(1) 研究課題(平成30～31年度)

『次期学習指導要領実施に向けた学校経営ビジョンの実現を目指す校長の指導性の発揮～カリキュラム・

マネジメントに基づく確かな学びの実現を目指した取組を通して～』

(2) 研究対象

学校経営ビジョンの実現に向けた校内組織の活性化と教職員の資質向上

(3) 研修の視点・内容

- ① 自校の経営ビジョンを有効に機能させるための組織マネジメントにおける校長の指導性について研究する。
- ② 組織マネジメントを研究対象とするにあたり、組織におけるマネジメントの視点を明確にし、その向上に取り組む。その際、新学習指導要領で示された資質能力の育成に向けた「主体的・対話的で深い学び」の実現に向け、教科等横断的な視点による教育課程の編成及びその検証改善による必要な資質能力の育成、地域・社会資源の有効活用等、カリキュラム・マネジメントの視点を踏まえた取組とする。

(4) マネジメントサイクル

研究の実践過程を、マネジメントサイクルに基づいて位置付け、実践・検証する。

- ・課題 / 現状把握(U)
- ・具体的方策 / 計画(P)
- ・取組の状況 / 実施(D) (7月ブロック交流)
- ・成果と課題 / 評価(C) (12月管内交流)
- ・次年度の方策/改善(A)

(5) マネジメントの視点

① 組織体制の構築

学校経営ビジョンの実現に向け、校長の方針を具現化するために、学校全体が意図的、計画的に機能させられる組織をどう構築していくか。また、どのような組織づくりが望ましいのか。

② 人材の活用(教頭・主幹教諭)

組織の構築、運営に関わり、教頭・主幹教諭をどう機能させていくのが望ましいのか。また、組織を有効に機能させるための教頭・主幹教諭の資質向上をどう図っていくか。

③ 人材の活用(主任等)

組織の構築、運営に関わり、主任や中堅教諭(ミドルリーダー)等をどう機能させていくのが望ましいのか。また、組織を有効に機能させるための主任や中堅教諭(ミドルリーダー)の資質向上(意識改革)をどう図っていくか。

④ 人材の活用(一般教諭)

組織の構築、運営に関わり、一般教諭をどう機能させていくのが望ましいのか。また、組織を有効に機能させるための一般教諭の資質向上(意識改革)をどう図っていくか。

2 地区校長会の取組による成果

この一連の地区校長会の「共通」した実践的取組により、各校での校長の指導性が高まり、この数年間で「学校組織化・機能化」が著しく進んだ。例えば、全国学力・学習状況調査の自校採点、改善プランの作成等が管理職対応から学年・分掌業務となった。学校改善の中核である学校評価も大きく様変わりし、管理職による集約・整理・分析・改善策立案が、学校組織一丸となつての中間評価実施等、複数回評価へと変貌を遂げた。このように、主任・ミドルリーダーの経営参画意識やベテラン・若年層の主体性が高まったことにより、学校改善の取組が充実されてきている。

3 実践例

(1) 学校評価

このように日高地区校長会で「組織の機能化」と「職員の資質向上」に向けて取り組んできた中で、学校評価をツールとして活用し、重点の具現化(学校課題の解決)に組織的に取り組んでいる実践例を紹介する。

① 校長策定による経営ビジョン3年計画

学校経営ビジョンを3年計画とし、具現化していく行程表を作成し、目指す姿への行程を明確にすることにより、主体性・創造性、計画力・実行力等を養い、教職員としての資質能力を高める。

- ・学校教育目標・目指す姿の実現に向け4視点設定(「経営」「教職員の資質向上」「教育課程」「指導方法等」)
- ・各視点に実践の観点を4点(その担当も)設定
- ・さらに観点ごとに複数の具体的な実践事項を設定
- ・実践事項は年度ごと3年間分の目標を設定し、この年度ごとの具体的な実践事項からその年度の学校評価項目とするものを選択する。

② 校長による学校評価委員会編制

主任・ミドルリーダーを中心にした校内委員会で、学校評価(計画、中間評価、年度末評価、分析と対策)を推進する。学校改善を図りながら、以下のことも意図する。

- ア 学校が組織として共通した目的意識をもち、教職員が協力して取り組む力を高める。
- イ ミドルリーダークラスが学校運営に参画する機会拡充により、主体的に学校運営に関与する姿勢・態度、リーダーシップを養う。
- ウ 学校評価により、重点が主任・ミドルクラスに深く理解され、校務部会で一般職に伝達・浸透される機会が増えるようにする。
- エ ミドルリーダークラスが学校運営の経験を蓄積することにより、管理職後継者育成を図る。

※学校評価項目そのものは、管理職により設定し、重点が明確に反映されるようにする。

③ 校長主導による目標・反省の視点整理

すべての教育活動について「育成すべき資質・能力」の三つの柱に基づき、目標を設定し、反省(学校評価)する。これを通して目指す子ども像を教職員が共有し、学校課題を解決する。これにより、学習指導要領への理解を深め、授業力を磨き、実践的に資質能力を高める。

④ 校長発信による保護者への理解・協力要請

学校評価により目指す子ども像を探り、年度初めのPTA総会や参観日全体懇談会等で、校長の強い信念・発信力により保護者の理解と納得を得る。保護者の理解の後押しを得て、教職員が目指す子ども像具現化のために安心して積極的に改善を進められるようになる。改善が進み保護者地域の評価も高くなり、この好循環により、なお一層、職員の学校運営への当事者意識が高まる。

⑤ 校長主導による学校評価の実効性確保

学校評価の実効性を教職員が実感できるようにすることで、教職員の参画意識を高める。

- ア 計画と評価を一体化し評価項目のスリム化
- イ 年間スケジュールの中での学校評価時間の確保等の評価活動の充実を図る。
- ウ 進行管理を図りながら、計画と評価が連続するようにサイクルを工夫する。
 - ・職員会議(重点の確認・共通理解)
 - ・分掌会議1(計画立案方針等の確認)
 - ・分掌会議2(計画の検討)
 - ・職員会議のサイクルで重点の具現化の着実な推進を図る。
- エ さらに、分掌会議1開催のために、職会后、教頭・主幹教諭と各部代表で重点実現のために方針等を確認の運営委員会等を開催する。
- オ 中間評価は、成果・課題より進捗状況確認に重きを置き、確実な進行を確保する手段の一つとする。

(2) 人事評価

組織の機能化を裏付けるためには教職員一人一人の成長が不可欠である。教職員のもつ力を最大限に引き出すために人事評価を人材育成ツールとした取組を紹介する。

① 校長による教頭・ミドルリーダー指導

教頭と教務主任の役割・業務範囲を明確にし、教頭の負担を軽減し、主体的行動を助長する。教頭・各主任・推進委員・特支CO等の役割を確認し、定期的な打ち合わせを行いながら校長からフィードバックし、資質向上を図る。

② 校長指導の下、教頭が運営しながら指導する校内委員会

校長指導の下、教頭主導による校内学校評価委員会等の活動を通して、教頭がミドルリーダーにフィードバックしながら指導する。教頭の委員会運営に対しては、校長がフィードバックする。このOJT



によりミドルリーダーの資質向上を図りながら、教頭の職能向上も図る。

- ③ 個人シート活用工夫による校長面談
(小規模へき地校における若年層教員評価の工夫)
「学級経営案」に記載された学級での取組を「個人シート」にも記載し、それをもとに面談で指導し、特にプロセスを評価する。
 - ・面談時に、考えや進捗状況、成果、課題等を聞き、学習と生徒指導、学級経営について評価・指導する。
 - ・直接指導により効果的に、授業改善が進む。学級担任としての全般的な資質能力・実践的指導力が向上した。
 - ・授業改善の成功体験により、分掌業務に主体的に取り組み、分掌業務推進の意欲向上もねらう。
 - ・日常的に面談的な指導を行い、リアルタイムでフィードバックし、効果を高める。
 - ・働き方改革の面からも業務合理化の一つとする。
- ④ 校長主導により目標(個人シート)の整合性を図る。
教職員の目標が、学校の重点と同じ方向に向けて設定されるように指導することにより、整合性を図り、教職員の力が結集されるようにする。
 - ・重点に合わせて学級経営案に学期ごとに取り組む具体的で評価可能な行動目標を記載し、自己評価するようにする。それを面談時、業績評価資料としても活用し、管理職による指導により、重点実現の実践力向上を図る。
 - ・学校課題を職員評価シートの学校設定目標に明記し、教職員一人一人が学校課題と正対するようにし、学校課題解決の担い手意識、カリマネの意識を高める。
- ⑤ 個人面談を活用して教頭の職能向上
校長による意図的・計画的な一般職面談により、教頭の重点理解深化、学校運営力や指導力の改善・向上を図る。
 - ・一般職面談前に、校長・教頭の打ち合わせ(進行、分担)を行い、教頭のOJTとして実施する。
 - ・教頭が同席し、校長の一般職面談から研修する。後期は、校長が同席の下、教頭が主導で面談する。
 - ・校長が一般職個々人の課題等、面談での要点を教頭に事前に伝え、校長が同席の下、教頭主導で面談する。
 - ・教頭の重点理解のため、校長同席の下、教頭主導で重点を中心に一般職と面談・指導する。
 - ・一般職面談後、教頭面談で校長が学校運営・人材育成についてフィードバックする。
- ⑥ 組織人としてコンプライアンスや社会人としてマナー、職場の同僚性を適宜指導し、行動を評価する。

- ・中期に進捗状況を確認しながら、ブロックごとに成果・課題等を交流し、後期に生かす。
- ・管内全校長出席による研究会の開催時期を極力11月末～12月初めに遅らせることにより、推進期間を長くし、実践を進め、交流・議論が深められるようにする。

2 研究会評価のアンケート結果から

「校長としての職能や指導性の向上につながる研究活動になっていたか」の観点は、3.17(H28)→3.17(H29)→3.45(H30)となっており、研究活動を通して他校の実践が自身の指導性の発揮等に大変参考になっている状況が伺える。

3 成果

「一人一係からの脱却」「主任等が中核となるミドルアップダウンへの移行」を目指し、学校改善の中核となる学校評価を意図的・計画的に校内委員会で推進し、機能化を図ることで、教頭やミドルリーダーの育成が進んできている。同時に、参画意識の醸成により目指す姿を実現する学校運営となってきた。特に、一般職において吸収が早く成長率が高く、参画意識が形成され、また、的確な評価により意欲が高まり、意識改革が進んできている。

このように、教諭・教頭の資質・職能の開発ニーズの高い教員が多い場合、紹介してきた実践例のように、校長の高い指示性、支援性による、具体的な説明、疑問点の解消、役割の説明、努力に対する正当な評価が、効果的な校長の指導の在り方と言えるのではないだろうか。

4 課題

学校評価や人事評価活動を通して、組織の機能化が大きく進んできている一方、まだまだ、中核となる教頭やミドルリーダーの職能・資質が十分とは言えない現状である。

特に教頭は、組織の機能化や教職員の協働意識のカギを握る。教務主任等のミドルリーダーへの確に指導させる中での職能向上や力量、経験に応じた指導、また、教頭に憧れを抱かれる校長であること等が策として考えられる。

まだ校長の高い指示性・支援性が必要であるが、教頭を含め教職員の職能・資質が高まり、信頼関係が構築され、責任分担を任せられるようになれば、校長の高い支援性・指示性を弱め、プロセスや努力より仕事の結果を客観的に評価する等、校長の指導性を変化させていくことが必要であろう。

日高地区校長会は、2年次計画の2年目となる本年度は、これからの時代に必要な資質・能力の育成に向けた「主体的・対話的で深い学びによる授業改善」及び「カリキュラム・マネジメント」に焦点化し、組織の機能化と教職員の資質向上に、校長の強い指導性で取り組んでいる。

Ⅲ まとめ

1 これまでの日高地区校長会の取組の特徴

- 研究の実効性を高めるために、以下の工夫を施している。
- ・管内全小中学校の全校長が同じマトリクスで交流する。