

I 学校経営 第3分科会 評価・改善

■ 研究課題 ■

教育改革を進める学校づくりと評価における校長の在り方

分科会の趣旨

校長は、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。

知識基盤社会においては、学びのイノベーションを可能とする教育が求められる。学校は「生きる力」の育成を一層重視し、次代を担う子どもたちが変化や課題に対応する力や自立する力を身に付け、人間性豊かな社会の形成者としてたくましく成長していくように、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。

近年、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た。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。また、人事評価においては、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の二つ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ていくための具体的方策を明らかにする。

リーダーシップの視点

(1) 新たな知を拓く資質・能力を育成する学校経営改革の推進

変化の激しい時代にあって、子どもたちが夢をもち、社会的な自立を果たしていくために、「生きる力」の育成を基盤とし、新たな知を拓き、人間性豊かな日本人の育成を図ることが求められている。そのためには、子どもたちがしなやかな知性や豊かな創造性を身に付け、互いの個性や絆を大切にようになる教育が重要である。

校長は新たな知を拓く資質・能力の育成を学校経営の柱に据え、学校の教育活動全体の見直しと教員の資質・能力の向上のために不断の努力を払う必要がある。

このような視点から、子どもの将来を見据え新たな知を拓く資質・能力を育成する教育を創造するために学校経営改革を推進する上での校長の果たすべき役割と指導性を究明する。

(2) 学校づくり・人づくりを確実にする学校評価・人事評価の工夫

学校評価は、学校を取り巻く環境を見定め、展望をもった目標を設定し、実践を吟味し、経営改善に活かしていくものである。学校関係者評価への保護者・地域の参画を通して、開かれた学校としての信頼を得ることもまた重要である。

人事評価は教職員が各々の経験に応じて、その専門性や指導力を高め、能力を発揮できるように活用しなければならない。また、教職員の自己目標や評価結果を効果的に活用した学校経営の推進も必要となってくる。

このような視点から、学校評価や人事評価を学校経営に効果的に活用し、学校づくり・人づくりを推進するための校長の果たすべき役割と指導性を究明する。

第3分科会

研究課題：教育改革を進める学校づくりと評価における校長の在り方

研究発表

組織を活性化し、教職員の資質・能力の向上を図る学校経営

～校長会組織としての後志版教育プラン策定と評価・改善を通じた学校づくり、人づくり～

後志地区 共和町立西陵小学校 山崎 貴志

I 趣 旨

学校は、自主性・自律性をもとに、教育活動などの成果を検証し、学校運営の改善と発展を目指していかなければならない。そのために校長は時代の潮流を読み取り、確かな経営方針をもち学校改革を進めるとともに、組織を活性化し、学校力を高めていくことが重要である。

平成17年の中央教育審議会答申「我が国の高等教育の将来像」で示された言葉で、21世紀は、いわゆる「知識基盤社会(knowledge-based society)」の時代であると述べている。「知識基盤社会」とは、「新しい知識・情報・技術が政治・経済・文化をはじめ社会のあらゆる領域での活動の基盤として飛躍的に重要性を増す社会」とであると定義している。つまり、幅広い知識と柔軟な思考力による新しい知や価値を創造する能力が重視されている。

この発想は、初等中等教育にも導入され、「学習指導要領等の改善について」の中央教育審議会答申(平成20年1月17日)では、『知識基盤社会』の時代を担う子どもたちに必要な能力を『主要能力(キーコンピテンシー)』として「①単なる知識だけでなく、②技能や態度を含む様々な心理的・社会的リソースを活用して、③特定の文脈の中で複雑な課題に対応することができる力」とし、これは活動類型として①習得した知識や技能を②相互作用的に活用し、③探究活動を通して課題解決を図るものと呼ぶ。学習指導要領の改訂が行われ、文部科学省の「改正の概要」において「『知識基盤社会』の時代においてますます重要となる『生きる力』という理念を継承し、また、『生きる力』を支える『確かな学力』『豊かな心』『健やかな体』の調和を重視した…」と述べている。このように、知識基盤社会の教育では、単に知識の量を増やすのではなく、『生きる力』の育成を基本理念として重視している。

私たち校長は、急速に変化する時代にあって「生きる力」の育成を根幹として、教育改革に対応する学校づくりと教育の質を高める評価・改善を力強く推し進めるリーダーシップを一層発揮しなければならない。

II 研究の概要

1 後志校長会の研究(3年次目)

後志校長会は、第13次研究(平成23年度～平成25年度)において研究主題を「豊かで確かな学びをつくりだす学校経営の改善と充実」と設定し、ブロック研究交流会、管内研究大会を秋に各1回行っている。これは「生きる力」の育成を基底とした子どもの確かな学びに視点を当て、心豊かにたくましく主体的に時代を切り拓いていく子どもを育てていくことを目指すものである。管内4ブロックの研究においては道小研究との関連を図った研究領域(教育課程、現職教育・教職員の資質向上、学校評価・人事評価、家庭・地域との連携)を設定し、小中共通の研究を推進している。

2 平成25年から共通して取り組む学校改善

後志校長会では、管内教育の一層の向上・充実に向け、学力向上を目指した後志版教育プランの共通様式を定め、自校の実態に即した具体的な数値目標を設定するなど、各学校の教育の質の向上と学校経営の改善、教職員の資質向上を図ってきた。この教育プランを積極的に活用し、教職員にも目標やスケジュールなどを共有化させて見直しを行うなど、学級経営や教科経営、人事評価における自己目標と関連付けるなどの試行が行われている。

III 後志版教育プランの活用と改善

これまでも学力向上については各学校で学校改善プランが作成され、授業改善などをはじめとする教育の質の向上を目指し、確かな学力を育てる取組が進められてきた。後志校長会では、昨年度途中より研修部が中心となり学力向上を目指す「後志版・教育プラン」を作成した。策定に至るまで関係機関・団体などとの協議を重ね、統一様式が提示された。各校でプランの作成が行われ、4月には新年度の学校経営方針に基づく見直しが各校で行われている。

1. 管内統一の改善を目指した「教育プラン」の策定

学校は、児童が将来社会において自立して生きていくために必要な「生きる力」を育む場である。

そのために、確かな学力、豊かな心、健やかな体など、知徳体のバランスのとれた教育活動が求められている。とりわけ各学校においては、全国学力学習状況調査などの結果を踏まえて、学力向上のための学校改善プランを作成し、確かな学力の定着を目指して取組の充実を図っていた。

しかし、学校改善プランの実施や確かな学力の育成に向けた取組において、学校間の温度差を解消すること、全ての教職員が子どもたちに等しく確かな学力を保障しようという意識をもって意欲的に取り組むことなど、解決しなければならない課題が見られたことも事実である。

そこで各学校での学力向上に向けたプラン策定が円滑に行われ、その取組が一層充実したものになるように「後志版・教育プラン」（後志小中学校長会統一様式）を作成し、効果的に学校改善に活用する取組が進められている。

2. 教育プラン策定によって期待される効果

- 様式を統一することによって、校長・教頭・教職員が、どこの学校に異動しても、学校課題や実態を的確に把握し、実践計画の立案、推進が容易になる。
- 計画段階から管内各町村間、各学校間での差がなくなり、後志の全ての子どもに等しく学力を保障することができるようになる。
 - ・共通の実践項目を設定することにより、後志の課題となっている項目への共通した取組が可能となる。
 - ・目標値を設定し、検証方法、達成へのスケジュールを具体的にすることで、意識的な取組が可能となる。

3. 項目の設定

教育プランの設定項目は「基礎基本」「学び方」「学習状況」「家庭生活」「学校課題」の5項目である。

「基礎基本」は主に基礎基本の再定着や基礎基本の習得、「学び方」は授業改善、「学習状況」は身に付けるべき学習習慣や学習技能、「家庭生活」は家庭との連携、「学校課題」は、自校独自の課題である。解決の方向がそれぞれに重点項目として記載され、全国学力学習状況調査やCRTなどから把握された自校の児童の実態に即して、目標値や検証方法が設定される。

後志校長会研究プロジェクトでは、項目「学び方」における授業改善のポイントを次のようにおさえた。

- (1) 課題意識をもとに思考し、課題を解決する主体的な学習活動を大切にする。
- (2) 知的好奇心や課題意識は、現実の自然・社会との直接的な出会いを通して形成されるものであり、体験活動を重視して教育課程に位置付ける。

(3) 自ら思考するとは、課題解決のため、子ども個々の知識・認知の枠組みを基盤に情報を操作することであり、既得知識の確認と必要な補充指導は不可欠である。

(4) 思考は一人で行なう場合もあるが、学校の教育活動では、友人と共同で行なうことが基本であり、小グループ学習を行うなど、多様な学びは重要である。

(5) 子どもが獲得した知識を教師が体系的かつ正確に理解にさせ、活用させることが大切である。

4. 教育課程改善に向けた活用の実例

この取組は、学力向上を目指すものであり、学校経営方針に基づいた項目の数値目標を設定するなど具体的な目標設定とスケジュールが全教職員に示される。

これらは全教職員で共通に理解され、学校としての全体的な目標設定とともに、自己目標の学習指導欄や学級経営計画にも反映されるよう指導助言を行う。また、その検証は学校評価と連動させ、保護者アンケートや児童アンケート項目に設定させるとともに校内組織や分掌担当を動かし、達成状況の把握や目標の修正がスケジュールに示される。また、学級経営評価や職員評価の中間面談などにも生かされ、教育プランが見直され、教育課程の改善が図られる。

私たち校長は、「知識基盤社会」への対応をカリキュラムの構成や情報環境の整備の面から、検討し推進しなければならない。学校が家庭や社会と連携しながら、子どもたちが自ら正しい情報と行為を取捨選択できる能力を身に付けさせることが課題となる。そのために、教育実践の効果を検証するために、エビデンスに基づく評価・改善サイクルを確立し、組織が一体となった確固たる学校経営を推進していかなければならない。

IV 学校評価・人事評価の工夫

学校づくり、人づくりを確かにする「学校評価」「人事評価」の工夫については、一昨年の研究発表・後志からの提言や、その後の取組について管内全小中学校に調査を行った。

1 後志管内における学校評価の現状

学校には、アカウンタビリティが求められており、何に重点的に取り組み、どのような結果となったのかを明確にしなければならない。だからこそ、組織目標・課題・目標達成のためのプロセスが重要となり、PDCAのマネジメント・サイクルで、組織的・継続的に教育活動の改善を図ることが大切である。そこで後志管内において年間を通じて学校評価をどのように位置付けているのかを調査した。

その結果、学校評価において中間評価による年度途中の改善を行っている学校が67%あり、実践と評価の一体化を図った形成的評価を行うことの有効性が管内に広がりを見せてきている。年3回の評価を位置付けている学校もあり、2月に診断、8月に形成、12月に総括的な評価を位置付けている。校内学校評価委員会や教務主任などの校内組織を活用して、評価項目の策定や分析・考察と改善策の共有などを行っている学校は49%にとどまっている。学校評価は教育の質を高める機会であり、一層の教職員の参画を進めなければならない。

管内ニセコ町においては、実効性の高い学校評価・情報提供の充実改善に向けた取組が始まり、幼児センター・小学校・中学校・高等学校（町立）が一貫となって取り組む学校評価ガイドラインを策定した。共通の目標に向かってそれぞれの校種が取り組み、成果や課題を共有できるだけでなく、学校改善や説明責任、保護者・地域とのコミュニケーションによる協力と参画が図られ、教育の質の保証・向上を目指す取組が進められている。

2 後志管内における人事評価の現状

子どもや保護者、そして地域から信頼される学校づくりを進めるには、その直接の担い手である教職員の意欲・資質の向上を図るとともに、適正な校内人事管理を行い、学校が活力ある組織として総合力を発揮することが必要である。そのために校長は人事評価の機能を生かし、経営方針に則した具体的な自己目標の設定や面談、日常の観察において指導助言し、人材の育成に努めなければならない。

アンケート調査の結果、管内全校が目標設定時に学校評価結果に基づく経営方針の重点に沿って、それぞれの立場からどのように具体的に取り組むかを設定させている。その際、校長として、より具体的な数値目標を設定するなど検証可能な目標となるよう指導助言をしている。面談については、年間2回設定が56%、3回設定が44%となっている。面談のほかに授業観察を通して目標達成に向けた取組への励まし、校長が個別の評価シートを作成し、取組の成果や教職員の成長などを積極的に伝え教職員の意欲化を図っている報告も数多くあった。調査結果より明らかになった校長の役割と基本姿勢は次の3点である。

(1) 教職員の成長を保証する

学校の教育の質を向上させるためには、教職員の成長（育成）が必要不可欠であることをとらえ、一年間の教育活動を目標をもって取り組むということは、学校課題への取組を進めるといことであると同時に それを通して自らの人間的な魅力を大きくしたり、指導力を向上させるという成果がついてこなければならない。

それを導くための日常的な支援と「成長保証」を校長として行わなければならない。

(2) 目標達成は協働によるものという意識化を図る
学習指導や生徒指導は一人で進めていくものではなく、多くの教職員や保護者などと関わりながら、協働によってこそ達成されることを意識させ、具体的な取組や方法を明確にさせることも校長の責務である。

(3) 目標の連鎖を意識させる

学校評価との関連においては、「学校経営目標」と「学校評価」はそれぞれが密接に関わった一体のものであり、目標の連鎖を意識させることが教職員個々の資質能力の向上に結び付くものになる。即ち学校評価項目は当然、学校経営の重点目標との関連のうえに設定されたものであり、これを活用させ、「目標の連鎖」を意識した自己目標とさせる。

V ま と め

私たち校長は、学校経営を推進する上で評価・改善のツールとして学校評価・人事評価を工夫・活用するだけでなく、様々な教育活動レベルでの目標設定と取組を一貫させなければならない。教職員個々の力量を高め、学校の総体としての力を向上させるために同一のベクトルを向く組織の形成にリーダーシップを発揮することが重要である。

後志校長会では後志版学校プランを学力向上の視点から策定し、その活用と教職員への浸透、そして進捗状況による改善を進めている。

【成果】

「教育プラン」については管内統一様式としたことで校長が人事異動した際にも同じ視点・項目で実態把握ができ、具体的な改善に取り組むことができる。

その実施においては、校長のリーダーシップにより学力向上委員会や分掌部会などの校内組織を動かしたり、教頭やC R T担当者などに具体的な改善に取り組ませるなど、課題解決に向けて活性化を図っている。

【課題】

「教育プラン」を生きる力を育む学校改善を推進する実効性のあるプランとするため、豊かな心や健やかな体の育成の側面も位置付けるなど、学校経営方針との関連を一層深めていくことが大切である。

学校評価は学校組織としての実践を検証・改善していく取組であり、人事評価は教職員個々の資質能力の向上を目指す取組である。校長は学校の責任者として評価・改善を学校づくりや人づくりに生かすとともに、この取組を積極的に発信し、保護者・地域にも理解と協力を得る連携の架け橋として、子どもの成長につなげなければならない。