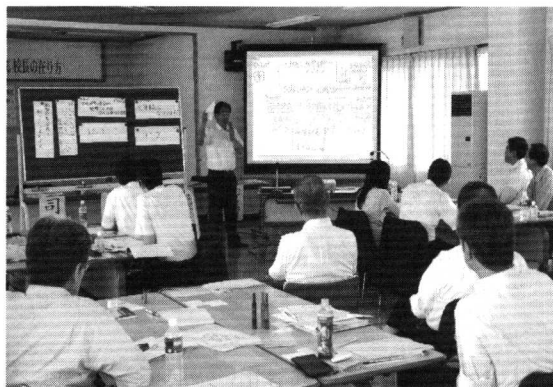


研究課題

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



I 趣 旨

校長は、自ら識見を高め、学校改善に向けた学校経営方針を明確化し、学校評価の充実を図るとともに、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って学校経営にあたらなければならない。また、子どもたちの将来や未来を見据え、子どもたち一人一人の能力・特性に応じた学び、教え合い学び合う協同的な学びが必要である。また、新しい時代への学び（学びのイノベーション）の推進に向けた学校経営の改革に取り組んでいくことも必要である。

そのためには、様々な教育問題への対応、そして子どもたちの未来を見据えた「学校経営改革の推進」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、校長の果たすべき役割と指導性、さらに具体的方策を明らかにしていく必要がある。

そこで、本分科会ではリーダーシップの視点を「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」、「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」とし、この二つの視点から課題追求を進めることとした。また、グループ討議を進めるに当たり、四つの討議の柱を設定し、各グループに割り当てて討議を行った。

II 研究発表と研究協議

1 研究発表

「教職員の意識改革に向けた
学校評価と校長の在り方」
渡島地区 北斗市立茂辺地小学校 岩間 唯史

(1) 渡島地区校長会の研究

学校の課題解決に向けた教職員の意識改革を進めるにあたり、職員全体での課題の共有化、解決策の具体化が必要である。そのために、学校評価における自己評価の在り方や保護者アンケートの見直しなど、学校評価を生かしたP・D・C・Aサイクルの確立が教職員の意識改革につながるものと考えている。

そこで、本研究では渡島管内各小学校における実践の調査を基に、教職員の意識改革に向けた学校評価と校長が果たすべき役割と指導性を究明する。

(2) 渡島地区校長会の研究

- ①調査研究
- ②経営研究
- ③実践研究

<校長の関わり>

- ・学校評価校内特別委員会設置など組織的な評価活動を構築できるよう、教頭・ミドルリーダーを中心に組織づくりを進める。
- ・学校評価が網羅的にならないよう、評価項目の見直しを行い、重点化、焦点化を進める。
- ・学校評価改善に向け、学校評価に関わる研修を推進する。

(3) 成果と課題

①成果

- ・教職員が、本校の現状及び課題を踏まえた学校の全体像を理解することにより、改善への意欲や経営参画意識を高めることができた。
- ・学校経営の長所・短所が明確になり、学校課題を全職員で共有することができた。
- ・評価活動を通して、協力・協働体制を作り上げ、学年及び分掌組織が効果的に機能するようになった。
- ・中間期の自己評価結果を後期の学校改善プランなどに活用できた。

②課題

- ・評価・改善に関わる校内研修の更なる充実。
- ・日常実践と評価項目の関連性及び改善策の即効性。
- ・評価結果等の保護者・地域への発信方法。
- ・学校評価校内特別委員会の立ち上げについて。

2 研究協議

(1) 研究発表に対する質疑応答

- 評価項目数の多い学校のP・D・C・Aサイクルをどのように行っているのか。（札幌）
- ・評価項目を精選し、焦点化しなければP・D・C・Aサイクルを機能させることが難しい。今回の調

査ではそこまでの実態を把握してはいない。

○校内特別委員会での決定事項をどのように全職員に提案しているのか。(札幌)

・特別委員会で話し合われた内容を全てオープンにするのではなく、次の改善策を明確にし、職員が意欲的に働けるようにするための提案とすべき。

○学校評価に関わる研修を行っている学校が半数となっているが、どのような研修を行っているのか。

・学校評価を何ために行うのか、その目的を意識化させるために行っている。

○実践例2・3に同感する。学校評価を今後いかにして具体化できるかが課題である。そこで、評価項目のカテゴリーを教えてください。(札幌)

・知・徳・体で分類。(プロジェクトで提示)

・学校の教育目標―指導の重点―経営方針に対応した各分掌の評価項目になっている。

○外部評価(保護者アンケート)の記名・無記名はどのようになっているか。(石狩)

・記名21校、無記名29校。(未実施1校)

(2) グループ協議について

< 討議の柱 >

- | | |
|----|--------------------------------|
| 柱1 | 教育課程の改善評価を図る評価項目や評価指標の工夫・改善 |
| 柱2 | 学校経営ビジョンの共有化をねらった学校評価の在り方 |
| 柱3 | 職員の経営参画意識の高揚と組織の活用を図る学校評価の在り方 |
| 柱4 | 自己評価の信頼性や妥当性を高める改善と学校関係者評価の在り方 |

①Aグループ(討議の柱1)

キーワード：校長の学校経営の意図が明確に伝わる学校評価項目指標

- ・学校づくり・学校改善を図るためのツールとしての学校評価を活用することが大切である。
- ・教師・保護者・児童の評価項目をリンクさせる。
- ・校長の学校経営のビジョンを明確に示し、学校としての改善点を焦点化した上で、評価項目を改善することが重要である。(校長のリーダーシップ)

②Bグループ(討議の柱2・3)

キーワード：全員本気になっています？

- ・合言葉…重点目標を児童・保護者・教職員に繰り返して伝える。
- ・KJ法…求める児童像を教職員で出し合う。
- ・年3回のアンケート…児童・保護者・教職員の評価が互いにリンクせず、三者にずれが生じている。目的に応じ評価項目の精選、リンクが必要。
- ・中間評価、夏の自己点検、冬の自己評価の取組。

③Cグループ(討議の柱3・4)

キーワード：あなたも学校を創っているんだよ！

- ・学校経営や学校評価に対する意識の低い教師に対し、どのように参画意識をもたせるか。
- ・学校評価の目的、学校評価とは何かを確認。
- ・特に若年層に対して「あなたも学校を創っているんだよ」という意識を強くもたせる。
- ・学校関係者評価と自己評価とのずれに対し、学校が歩み寄り、理解を求めたり説明することが必要。
- ・評価とはマイナスではなく、頑張りを認めてもらうことであると意識させたい。

④Dグループ(討議の柱4)

キーワード：コミュニケーション

- ・全教職員で取り組むために、評価委員会を設置し、教職員自らが項目の検討から実施、改善策の策定を行うことで協働体制を確立する。
- ・校長の経営方針(ビジョン)を受けて、重点的な事項を評価項目とする。
- ・管理職と一般教諭、管理職と保護者・地域とのつながり、コミュニケーションがポイントとなる。
- ・学校関係者評価は、学校の応援団を作るためのツールであると考えられることができる。

⑤Eグループ(討議の柱1・3)

キーワード：ひとごとではなく…みんなでつくる

- ・学校経営方針の点検が学校評価である。したがって、経営方針の重点・焦点が評価項目となる。しかし、実際には評価項目が多くなり焦点ボケになってはいないだろうか。
- ・校長が教頭やミドルリーダーに思いを伝え、組織として活動する体制を作ることが大切である。
- ・評価項目を検討する時点から参画させることで意識の高揚を促し、必要感や有用感をもたせる。

⑥Fグループ(討議の柱2)

キーワード：リンク

- ・早い段階で校長の経営の重点・指導の重点・ねらい・手立て・評価方法等を明確にし、改善に向けたグランドデザインを提示する。
- ・自己評価と保護者アンケートの評価項目をリンクさせることで、学校評価がより信頼性・妥当性のあるものになる。
- ・職員参画による評価項目の検討・精選・焦点化により共有意識が高揚していく。

Ⅲ ま と め

1 研究発表に関わって

研究発表では、渡島管内51校の小学校における実践の調査に基づいた研究の結果から、学校評価が教職員の意識改革につながっていること、学校評価特別委員会の設置及び

その有効活用により、より一層の学校評価の見直し・改善を進める必要があること、校内研修において学校評価の研修を更に充実させる必要があること等が明らかになった。そのため、組織的な評価活動を構築するために教頭・ミドルリーダーを中心とした組織づくりを推進すること、評価項目の重点化・焦点化を進めること、学校評価に関わる校内研修を推進することなどに、校長としての指導性を発揮する必要があることが提言された。

さらに、その具体的な実践研究の取組として、教職員に実践・評価・改善のマネジメントサイクルを日常的に意識させ教育実践の向上を目指す実践、教職員が主体性をもって目標達成するための組織づくりや環境づくりに取り組んでいる実践、全教職員に課題意識と改善への具体策をもたせ、充実した協働体制により学校改善を目指す実践の三つが紹介された。教職員の意識改革を図り、教育改革を進めるための学校づくりに向けた学校評価における校長の関わりが明確に示され、校長としてのリーダーシップの在り方について理解が深まった。

2 研究協議に関わって

研究協議では、主にリーダーシップの視点1に関わる協議として、教育課程の改善を図る評価項目や評価指標の工夫・改善、学校経営ビジョンの共有化をねらった学校評価の在り方を柱に協議された。また、主にリーダーシップの視点2に関わる協議として、職員の経営参画意識の高揚と組織の活用を図る学校評価の在り方、自己評価の信頼性や妥当性を高める改善と学校関係者評価の在り方を柱に協議され、次の点について明らかにされた。

- (1) 教育課程の改善を図るためには、年度の重点課題解決のための具体的な指針が明確に示され、教職員自らが実践・評価することを通して、評価項目の厳選・重点化を図り、計画的・継続的に学校評価を行うことにより、より学校の特色に即した学校評価にすることが大事である。
- (2) 経営ビジョンの共有化については、自校の経営ビジョンを校長が早い段階で明確にすることが何より重要であり、それに基づき、評価項目を重点化し、評価する内容を厳選することで、全職員に課題意識と改善への意欲をもたせることが重要である。
- (3) 職員の経営参画意識の高揚と組織の活用については、校長が示した評価内容を教職員と十分に話し合い、学校評価の意義を共有化することで経営参画意識を高めていくことが大切である。そのため、校長がリーダーシップを発揮し、校内研修の充実を図り、学校評価の重要性を十分に認識させる指導体制づくりをする必要がある。
- (4) 自己評価の信頼性や妥当性を高めるためには、日々の教育活動を改善し、常に評価項目や評価環境の適正化

を図ることが重要である。

- (5) 学校関係者評価は、学校関係者に等身大の学校の状況を理解してもらい、応援してもらう体制づくりが目的になる。そのために、校長がコーディネート力を発揮し、学校関係者との連携を密にすることが重要である。

3 研究発表および研究協議の成果と課題

〔成果〕

- (1) 学校評価は教育の質の向上を図る有効な手段である。
- (2) 評価項目の精選や評価方法の工夫により、教職員の改善への意欲や経営参画意欲を高めることができる。
- (3) 中間評価の実施により、学校改善プランの見直しや教育活動の改善・充実を図ることができる。

〔課題〕

- (1) 学校評価の充実を図るためには、経営ビジョンに即した適切な評価の工夫・改善に努める必要がある。
- (2) 学校評価は、改善策や情報を公開し、開かれた学校経営を行うためのコミュニケーションツールとして活用することが、より一層求められる。
- (3) 学校関係者評価の実効性をより確立するために、学校の実情や取組の内容等を理解してもらう手だてを講じるよう、より一層の努力をする必要がある。

「第3分科会に参加して」

八雲町立東野小学校 住 吉 聡

本分科会では、「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」を研究課題に、四つの柱からアプローチしたグループ討議を行った。

はじめに、北斗市立茂辺地小学校の岩間唯史校長が、渡島小中学校長会の研究について発表した。教育改革を進める学校づくりには、教職員の意識改革が必要であり、そのためには、学校評価が有効に機能することが欠かせない。渡島管内全51小学校への調査と結果の分析から、校長の関わりのポイントを3点にまとめた。

①教頭、ミドルリーダーを核とした組織づくりの推進
②評価項目の焦点化・重点化 ③学校評価についての研修の実施

続くグループ協議では、学校規模や地域性など学校事情に多少の違いはあるものの、各校の実践を交流する中で、学校評価に果たす校長の役割について、方向性を確認することができた。

「意識改革」はよく聞く言葉であるが実に手強い課題である。こうした重い課題ほどシンプルに考えたい。

「意識改革」より先に「行動変革」。目に見える変化を起こすことで、意識は変わり始める。

何をすべきかは明確になった。次はアクションである。明日への力を得た有意義な分科会であった。