

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



I 趣 旨

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・地域との連携・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となる。そのためには、経営方針を明確にし、教育活動を展開する中で、絶えず評価と改善を進めていかなければならず、その手立てとして重要になってくるツールが「学校評価」と「人事評価」ということになる。

「学校評価」においては、自己評価、学校関係者評価、第三者評価等を通して、学校経営の自律的・継続的な改善に努め、評価をより実効性のあるものとし、説明責任を果たすとともに、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、共通理解を形成し取り組む中で、子どもたちが常によりよい教育を享受できるよう、教育水準の保証と向上を図ることが重要である。

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いる。校長は評価者として、教職員一人一人を適切に評価できるよう、その評価方法を工夫することはもとより、教職員への指導と対話を重ね、一人一人の意識改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に取り組むことが大切である。

本分科会においては、「学校評価を全体に浸透させるための校長のリーダーシップ」「校長の経営ビジョンの見える化」「経営方針の実現を図る評価システムの在り方」「人材育成や職員との信頼関係の構築につながる評価の在り方」などについて、更に深く究明するとともに、学校評価や学校職員人事評価を有機的に連動した、組織マネジメントの視点に立った学校改善の在り方について研究を深めていく。

II 研究発表および討議

「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

1 研究発表

[発表要旨]

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れに応え続け「信頼される学校」として真摯に努力を積み重ねているが、未だ多くの課題を抱えているのが現状である。

当校長会はその現状を重く受け止め、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、子どもたちの学力が高まっていくものと考え、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ものである。

本提言では、日高地区校長会の取組を紹介するとともに、学校教育の充実に向けた「評価」「改善」につながる校長の指導性について論究する。

[視点①]

学校経営の改善に向けた学校評価の充実

- (1) 校長策定による経営ビジョン3年計画
 - ・経営ビジョン3年間にわたる計画と具現化工程表を作成し、主体性・創造性等、資質・能力を高める。
- (2) 校長による学校評価委員会編制
 - ・主任等を中心にした校内委員会で学校評価を推進する。
- (3) 校長主導による目標・反省の視点整理
 - ・全ての教育活動について「育成すべき資質・能力」の三つの柱に基づいて目標を設定することにより、目指す子ども像を教職員全体で共有する。
- (4) 校長発信による保護者への理解・協力要請
 - ・PTA総会や全体懇談会等の場を利用して方針等を強く発信し、保護者の理解と後押しを得る。
- (5) 校長主導による学校評価の実効性確保
 - ・進行管理の工夫により、諸会議等との関連付けを図り、計画と評価が連続するようにし、学校評価の実効性を実感できるようにする。

〔視点②〕

教職員の資質・能力の向上に向けた人事評価の工夫

- (1) 校長による教頭・ミドルリーダーへの指導
 - ・教頭、教務主任の役割と業務範囲を定めるとともに、各主任等の役割を明確にし、主体的な行動を促す。
- (2) 校長指導の下に教頭が運営しながら指導する校内委員会の設置
 - ・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を指導にすることで教頭の職能向上を図る。
- (3) 個人シートの活用と工夫による校長面談
 - ・学級経営案に記載する内容と個人シートに記入する内容を関連させ、プロセスの評価を重視した面談を工夫する。
- (4) 校長主導により目標の整合性を図る取組
 - ・教職員の目標が学校の重点と同じ方向で設定されるように指導し、整合性を図る。
- (5) 個人面談を活用した教頭の職能向上
 - ・校長による意図的・計画的な一般職面談により、教頭の重点理解の深化と学校運営力や指導力の向上を図る。
- (6) 組織人としてのコンプライアンスや社会人としてのマナー、職場の同僚性にかかる指導と評価

2 研究討議

(1) 全体討議

〔視点①〕 学校経営の改善に向けた学校評価の充実

- ・学校評価における評価システムの活性化と評価内容や評価方法の創意工夫
- ・教育活動全体の見直し改善や学校運営と組織の改革

〔視点②〕 職員の資質・能力の向上に向けた人事評価の工夫

- ・人材育成における校長の指導性と意欲を高める人事評価を生かした学校経営の推進
- ・教育活動全体の見直し改善や教員の資質・能力の向上

(2) グループ発表

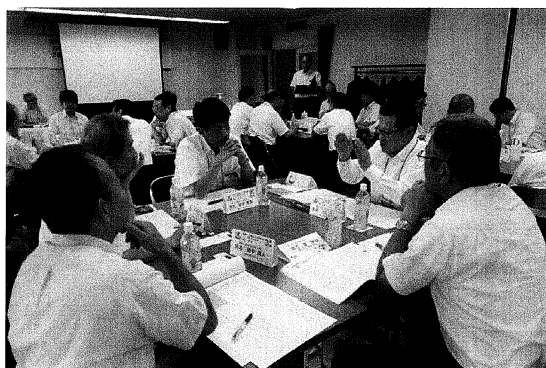
〔視点①〕 学校評価の充実について

- ① 経営ビジョンの浸透
 - ・経営ビジョンの可視化
 - ・誰に対しても分かりやすく示す工夫
 - ・子どもの実態に基づく提示
 - ・重点化焦点化した提示
- ② 子どもの育ちとの関連付け
 - ・運営面の評価ではなく子どもの姿を拠り所とした評価へ
 - ・管理職自らが子どもの実態を把握する努力

- ・授業改善につなげる学校評価の取組
- ・評価→改善の流れを短いスパンで
- ・「変えるべきものは即改善！」という雰囲気づくりが大事

〔視点②〕 人事評価の工夫について

- (1) 人事評価シートを生かす工夫
 - ・信頼関係を醸成し、やる気や達成感を高める評価の重要性
 - ・個々にミッションを与えるだけでなく一人一人を認め、それぞれの持ち味が生きる評価
- (2) 面談の充実に向けて
 - ・子どもの姿を中心においた面談
 - ・教職員一人一人のライフステージに応じた面談の在り方
 - ・校長と教頭の役割分担の工夫
 - ・面談後に職員を生き生きとした表情にできるような関わり
- (3) 人材育成の視点から
 - ・職員全体で初任者を育てる雰囲気づくり
 - ・ベテラン教師の活躍の場を設定し、全体の士気を高める工夫
 - ・女性職員の力をより一層引き出すことにより職場全体への活性化を図る努力



Ⅲ ま と め

1 研究発表について

日高地区校長会では、管内の課題を踏まえた上で、管内全ての小・中学校長が共通の研究課題の究明に向けて共同研究を推進しており、「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」を図るため、「組織の機能化」「教職員の資質向上」を切り口に、各学校において学校評価や人事評価をツールとして活用した取組が行われている。

具体的には、「3年計画の経営ビジョンの策定」「学校評価の組織体制づくり」「新学習指導要領の理念に合わせた評価内容への整理」「校長による保護者・地域への発信」

「学校評価の実効性の確保に向けたシステムづくり」「評価シートの活用方法や面談の工夫」「学校目標と整合性のある個人目標の設定」などについての紹介を通して、

- (1) 学校改善の中核となる学校評価の適正化に向けては、教頭やミドルリーダーを中心とした校内組織の機能化が重要
 - (2) 教職員の資質・能力の向上に向けては、校長の高い指示性、支援性による具体的な役割等の説明、努力に対する正当な評価などが効果的
- ということでもとめられていた。

2 研究討議について

今回の苫小牧大会において究明が期待される、「学校評価を全体に浸透させるための校長のリーダーシップ」「校長の経営ビジョンの見える化」「経営方針の実現を図る評価システムの在り方」「人材育成や職員との信頼関係の構築につながる評価の在り方」の究明に向けて、二つの視点を切り口に討議された。

【視点①】について

「学校評価における評価システムの活性化と評価内容や評価方法の創意工夫」「教育活動全体の見直し改善や学校運営と組織の改革」の二つの柱に基づき、「学校経営ビジョン」「評価項目の改善」「校内組織体制づくり」「組織の活性化」「保護者・地域への発信・協力」などのキーワードで、

- ・経営ビジョンの浸透、かかわりについては、可視化すること、残す・変えるなどを整理すること、子どもの姿で評価していくこと、保護者・地域はもとより、職員や子どもたちにもわかりやすい言葉で発信していくことなどが大事であること

- ・職員のやる気と本気を引き出していく上でも、短いスパンで改善していくこと

の重要性などについて確認できた。

【視点②】について

「人材育成における校長の指導性と意欲を高める人事評価を生かした学校経営の推進」「教育活動全体の見直し改善や教員の資質・能力の向上」の二つの柱に基づき、「人事評価シートの活用」「面談の工夫」「ミドルリーダー」「人材育成」「若手とベテラン」「効果的、効率的な評価」などのキーワードで、

- ・自己目標シートが活用しきれていない。
- ・やる気や達成感を引き出す評価・面談の工夫が必要になってくる。
- ・ベテランや女性職員の力をいかに引き出していかかが学校経営の活性化に向けて重要な視点となってくる。

・経営方針を踏まえた個人目標の設定等、目標設定からの指導の必要性などについて確認できた。

3 成果と課題

(1) 成果

- ① 学校経営ビジョンの明確化と保護者・地域との共有化の重要性が改めて共有された。
- ② 学校評価の実効性が確保できる推進組織を中核とした評価システムの構築・機能化及び評価内容・評価方法の工夫改善が重要であることが共有された。
- ③ 信頼関係を醸成し、やる気や達成感を高める評価の重要性が共有された。

(2) 課題

- ① 学校評価、人事評価ともに、子どもの姿を通して評価・改善していく必要がある。
- ② 教職員個々の資質・能力・やる気の向上に向けての組織マネジメントの視点を生かした評価の工夫が必要である。

「第3分科会に参加して」

日高町立日高小学校 堀 伸 司

研究発表では、日高町立厚賀小学校の上野信仁校長先生が「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」と題し、日高地区校長会の取組を報告されました。組織体制の構築と教職員の人材育成を、学校評価と人事評価に関連付け、管内校長会統一して行われている実践は大変参考になりました。

グループ討議では、討議の柱1「学校経営の改善に向けた学校評価の充実」と柱2「教職員の資質向上に向けた人事評価の工夫」の下、1グループ6名の6グループに分かれ真摯な討議が行われました。学校規模、地域の実態、学校課題等が異なる中でしたが、各校の実践が交流され学校教育の充実に資するものとなりました。各グループの討議内容は、全体討議（グループ発表）を通して交流されましたが、「子どもの姿で評価する」「評価・改善は短いスパンで」など重要なキーワードが数多く出され、各グループ内の討議を深化補充させるものとなりました。

最後に、趣旨説明者の日高町立富川小学校の品田和輝校長が、適確に分科会全体をまとめられました。会を通し、参加者は明日への指針と活力を得られたかと思えます。関係者の皆様に心より感謝申し上げます。