

学校評価結果を活かした学校改善の取組とミドルリーダーの育成

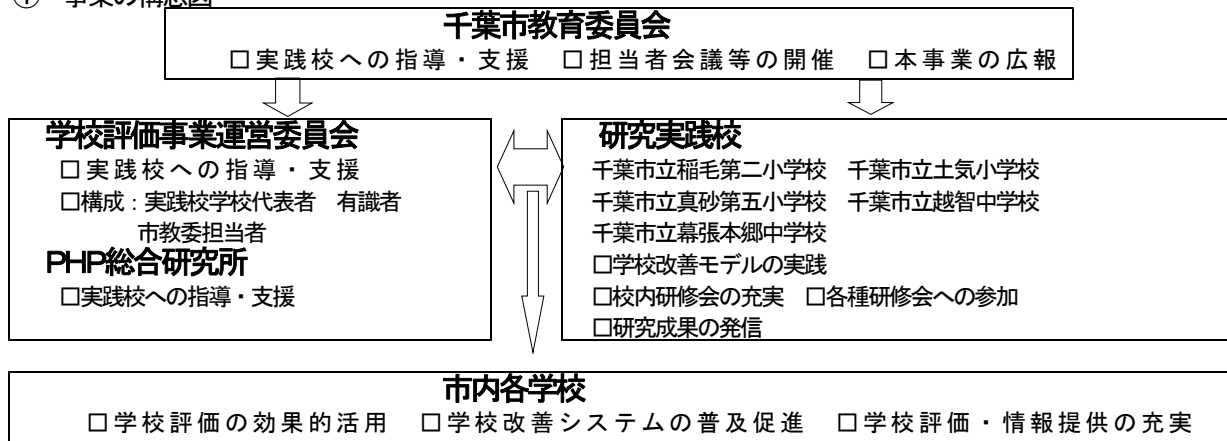
1. 事業の実施報告

(1) 実践研究のねらい

- ① 学校評価の結果を効果的に学校改善につなげることができるよう、学校のミドルリーダーの育成を行うとともに、管理職のサポートのもと教職員が主体的に学校運営の改善に参加できるようにする。
- ② 学校評価の結果をもとに学校改善ができたという成功体験を全職員が共有し、更なる改善に取り組もうとする意識を喚起する。
- ③ 研究実践校で確立した方法や成果を千葉市内の小・中学校へ普及する。

(2) 実践研究の実施状況

① 事業の構想図



② 事業の経過

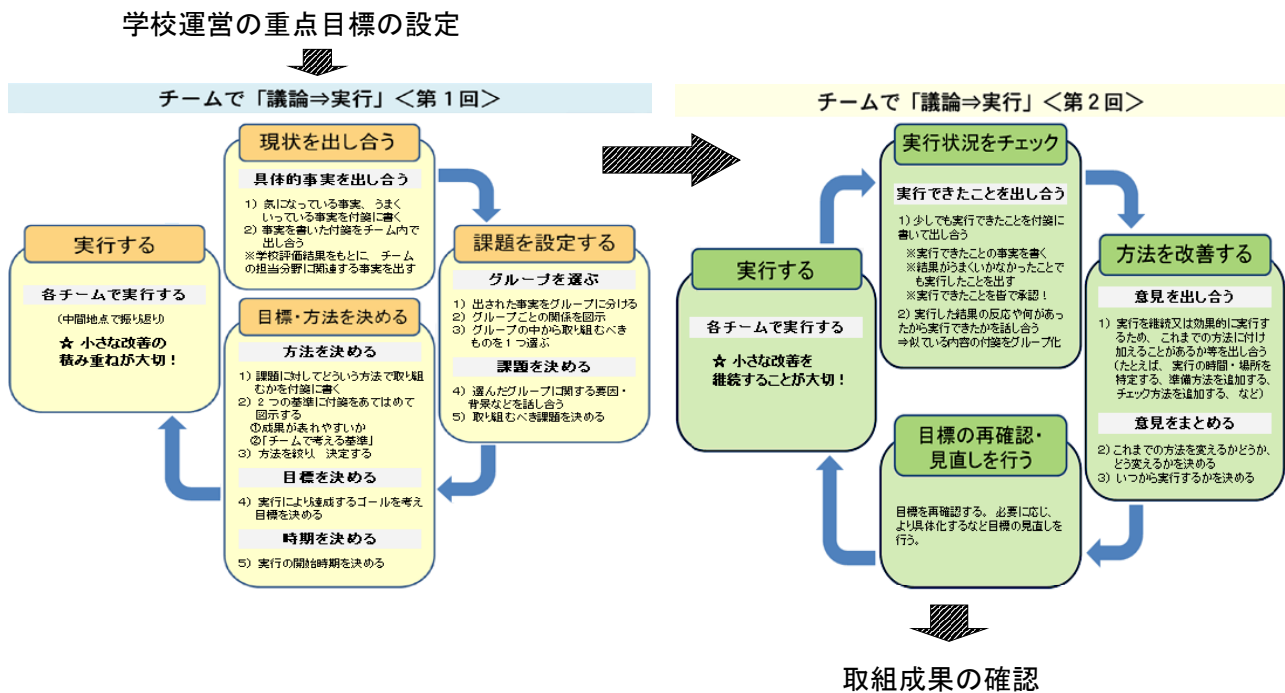
	本事業の趣旨確認 実践校への指導・支援	実践推進及び実践研究報告書 作成準備	学校評価に関する研修
4月	学校評価事業会議		
5月		第1回担当者会議(21日)	校内研修会(重点目標の設定)
6月			
7月		臨時担当者会議(16日)	研究実践校学校評価研修会 I (1日越智中 23日土気中 30日稲毛二小)
8月			研究実践校学校評価研修会 I (20日真砂五小 27日幕張本郷中)
9月		第2回担当者会議(24日)	
10月	第1回事業運営委員会 (26日)	中間報告書作成	学校評価指導者養成研修 (筑波研修C 12~15日) 研究実践校学校評価研修会 II (28日稲毛二小)
11月		第3回担当者会議(12日)	研究実践校学校評価研修会 II (8日幕張本郷中 29日土気小)
12月		事業のまとめ	学校評価推進協議会(14日) 研究実践校学校評価研修会 II (13日真砂五小 21日越智中)
1月	第2回事業運営委員会	実践事例集作成	県外研修(堺市 17日~18日)
2月		第4回担当者会議(17日)	
3月	研究報告書完成	委員会へ学校評価報告書提出	

③ 本市における取組方法・実践研究内容

ア 実践研究の内容

- PHP総合研究所の「学校評価の生かし方と学校運営の改善方法（平成20年3月）」「学校評価結果を活用した学校改善に関する調査研究報告書（平成21年3月）」に記載された手法を取り入れた学校運営改善に取り組む。
- PHP総合研究所の協力を得ながら、学校評価結果をツールとして学校運営改善に着手する際、ミドルリーダーを中心とした取組効果について検証する。

イ 実践研究方法の概略図



ウ 研究実践校での研究の具体的内容

○千葉市立稲毛二小での実践の要点

(詳細 稲毛二小HP <http://www.cabinet-cbc.ed.jp/school/es/041/index.html>)

重点	学校における基本的な生活習慣の確立	
チーム議論第1回	現状	下学年～時間が守れない 廊下歩行が悪い 落とし物が多い など 上学年～自己中心的な考え方をする 宿題の忘れが多い など
	課題設定	下学年～廊下や階段を安全に歩行できるようにする。 上学年～自分から宿題や提出物を出すようにするには。
	目標・方法	下学年～前期末までに廊下や階段の右側を歩く子が増える。(チェックカードで振り返る。上り下りマークを作り、掲示) 上学年～前期終了までに宿題があることを自覚し、自主的に取り組む。(自分だけのファイルを作る。)
	実行	
	ミドルリーダー	・チーム議論Iの進行 ・職員の中に入り、職員の日線発言。 ・校長、教頭への働きかけ。

チ ム	実行状況 チェック	下学年～マークを意識して右側を歩けている。子どもの意識の向上。 上学年～ファイルを意識するようになった。ファイルへの愛着。
	方法改善	下学年～「おりる」マークの設置。廊下歩行実行委員会の設置と下学年集会の実施。 上学年～「宿題ボックス」を作り定位置を決める。宿題の形態を工夫。
議 論 第 1 回	目標の再 確認・見直し	下学年～前期末までに右側をゆっくり歩く子がさらに増える。 上学年～冬休み前には全員が出せるようになり、その後も継続する。
	ミドルリ ー ダー	・職員が児童の意識を具体的に把握するための手だてを助言。 ・児童の態度の向上、改善が見られた場合、校長、教頭に助言してもらうよう働きかけを。
成 果 等		・廊下歩行、宿題の提出率が格段に向上するとともに、児童の意識も向上した。 ・職員間の結束力が高まった。

### ○千葉市立土気小での実践の要点

(詳細 土気小HP <http://www.cabinet-cbc.ed.jp/school/es/049/index.html>)

重 点	場に応じた表現力を身につけた児童の育成	
チ ム	現状	低学年～挨拶の声が小さい。発表の声が小さい。 中学年～挨拶、返事ができない。歌を楽しんで歌わない。 高学年～声が小さい。コミュニケーションがとれない。
	課題設定	低学年～挨拶 中学年～自分から進んで挨拶 高学年～話す技術
議 論 第 1 回	目標・方法	低学年～地域や家族に進んで挨拶（カードの活用、呼びかけなど） 中学年～自分から進んで挨拶（交通当番の活用など） 高学年～自信を持って声を出せるように（話や俳句の音読）
	実行	高学年～自信を持って声を出せるように（話や俳句の音読）
	ミドルリ ー ダー	・チーム議論Ⅰの進行 ・職員の中に入り、助言。
チ ム	実行状況 チェック	低学年～机に挨拶カードを貼って、挨拶する児童が増えた。 中学年～掲示物や放送での呼びかけは効果があった。 高学年～朝の会での音読の実施は効果があった。
	方法改善	低学年～「挨拶カード」期間を設け、他学年への挨拶も対象に加え、次第に地域や家族への挨拶の広がりを目指す。
議 論 第 2 回	目標の再 確認・見直し	中学年～放送委員の呼びかけを継続。生活振り返りシートの活用で、場に応じた挨拶を推進していく。 高学年～音読を行う場や時間を設定し、継続して取り組む。敬語の指導は意図的に行う。
	ミドルリ ー ダー	効果が上がった面に着目してもらえるように助言することで、よりよい実践の改善やチームワークの向上に結びつくよう助言した。
成 果 等		・挨拶への児童の意識が高まった。また、音読を繰り返したことで、表現や言葉のおもしろさに注意し、取り組む姿が見られた。 ・職員間で共通理解して取り組むことで、児童への働きかけを意識して行えた。

○千葉市立真砂五小での実践の要点

(詳細 真砂五小HP <http://www.cabinet-cbc.ed.jp/school/es/082/index.html>)

重 点	自分の思いを表現できる子どもを育成する	
チ   ム 議 論 第 1 回	現状	下学年～話し方がわからない。声が小さい。 上学年～フレンドリーな児童が多い。
	課題設定	下学年～話し方を子どもたちに身につけさせる。 上学年～発表・コミュニケーション能力を身につけさせる。
	目標・方法	下学年～クラスの中での話し方の統一を目指し、カードを活用。 上学年～発表や話し合いの仕方の手引きの作成。
	実行	学習発表会などでの実行、活用を図る。
ミドルリー ダー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・チーム議論Ⅰの進行</li> <li>・実行方法の進捗状況を、各担任に声をかけ、把握する。</li> </ul>	
チ   ム 議 論 第 2 回	実行状況 チェック	下学年～意欲や自信を持って話すようになった。 上学年～大きな声で自信を持って話す。子ども同士のやりとりが多くなった。しかし、手引き書に頼りがちで応用がきかないことが課題である。
	方法改善	下学年～全校の前で話す機会、発表への反応、挨拶に重点を置く。 上学年～手引き書を常時活用できる環境づくりや根拠を明確にした発表ができるようにする。
	目標の再確 認・見直し	下学年～3月までに、話す、聞くから話し合いのできる子を目指す。 上学年～3月までに、自分の考えを根拠を持って言える子を目指す。
	ミドルリー ダー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学級担任が改善策にどの程度取り組んでいるのか確認。</li> <li>・児童の成長の様子の把握。</li> </ul>
成 果 等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・話し方、聞き方のめあてや話し合いの手引き書は表現力向上に有効な手立てである。</li> <li>・学校改善の手法を教員の校内研修会にも取り入れ、職員同士の話し合いを活発化し、チームワークの向上につながった</li> </ul>	

○千葉市立越智中での実践の要点

(詳細 越智中HP <http://www.cabinet-cbc.ed.jp/school/jhs/049/index.html>)

重 点	表現力の育成	
チ   ム 議 論 第 1 回	現状	生徒に表現力を付けたい。
	課題設定	表現力、生徒の後押しを観点にする。
	目標・方法	表現力～生徒の発表の良いところを褒める。 後押し～評価の観点を生徒に示し、生徒一人一人にコメントする。
	実行	こぶしタイム（読書感想文発表会）での実践。
ミドルリー ダー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・チーム議論Ⅰの進行</li> <li>・3人のミドルリーダーの役割を分担することで、平素の実践が活発になったり、組織化が進んだりするようになった。</li> </ul>	
チ   ム 議 論 第 2 回	実行状況 チェック	・前期自己評価結果から、リーダー力を目指した活動に進歩が見られた。

ム 議 論 第 2 回	エック	・挨拶の励行が落ち込んだ。
	方法改善	表現力～授業で少人数グループを取り入れるなど場づくりを。発表の機会を増やす、返事の励行。
	目標の再確認・見直し	後押し～褒める。繰り返す。意識的に皆の前で褒める。
2 回	ミドルリーダー	3人で事前話し合いを持ち、役割分担して臨めるようにした。
成 果 等		・重点を絞ることで、評価が明確になり、全員で取り組めた。 ・ミドルアップダウンのあり方について役割分担する効果がはっきりした。さらに日常の教師個々の活動を活発にしていけるための働きかけについて今後考えていく。

### ○千葉市立幕張本郷中での実践の要点

(詳細 幕張本郷中HP <http://www.cabinet-cbc.ed.jp/school/jhs/052/index.html>)

重 点	授業改善～わかる授業をめざして	
チ   ム 議 論 第 1 回	現状	各教科部会で話し合い。
	課題設定	わかる授業をめざして
ム 議 論 第 1 回	目標・方法	(例) 国語～古典の音読に自信をつけるため、基本の徹底、練習方法の工夫をする。
	実行	各教科ごとの実践。
2 回	ミドルリーダー	・チーム議論Ⅰの進行。 ・全員の職員が活躍できるよう配慮する。
チ   ム 議 論 第 2 回	実行状況エック	・生徒同士の教え合う機会の増加。手を挙げて発表する生徒の増加。 ・生徒個々の学力状況に応じた指導のあり方が課題。
	方法改善	(例) 国語～個別指導を行う、チーム分けの配慮。 数学～計算の途中史記を書くよう指導。
ム 議 論 第 2 回	目標の再確認・見直し	など
	ミドルリーダー	管理職、部会員への働きかけ方を工夫。
成 果 等		・教科で小グループを編成したことで、職員の参画意識の向上、意見交換の活発化が進み、組織が活性化した。 ・互いの実践例などの情報交換など教科内でのコミュニケーションが増え、ねらいを明確にした授業が展開できた。

## 2. 実践研究の成果

- ① P H P 総合研究所の協力を得て、この手法に着手したことで学校改善がよりよく進み、各学校とも成果が上がった。この手法は、小さな目標を設定して成功体験を積み重ねていくことなので、とても有効なものである。子どもたちにもその成果を確認させるなど工夫を加えていくことで、さらに児童・生徒の意識化が進むことが予想される。

- ② 研究実践校では、PDCAサイクルを繰り返し、チーム議論を少人数で行う手法のよさを、校内研究会の話し合い等に取り入れ、活用することができるようになってきた。
- ③ 学校評価結果を全職員が共有し、自校の状況を見つめ、自校にあった重点目標を設定できた。この取組は、一人一人の教師の学校運営改善への意識化を図り、学校全体に取組が浸透するという素晴らしい成果を上げた。特に、小学校の取組例では、児童の生活態度を向上させようとする職員の積極的な取組が成果をあげていることから、チームワークの向上した職員集団の持つ学校改善への効果が明らかになった。
- ④ 本研究は、管理職のサポートのもと、ミドルリーダーが中心となって行った。ミドルリーダーが、「チーム議論」を進めるだけでなく、具体的な取組方法や取組状況について管理職や職員に働きかけることで、職員の取組意識が持続し、継続的におこなわれるという効果を生んでいる。また、ミドルリーダーの「ミドルアップダウン」によって、職員間の和が生まれ、学校組織の活性化へとつながったのは大きな成果である。

### 3. 今後の取組予定

- 今年度の研究から、職員全員で自校の重点目標に沿って具体策を設定し、取り組む今回の手法で、学校運営改善はよりよく進んでいくことが分かった。しかし、今回の手法は、学校内部での学校運営改善にとどまるとも言える。地域に開かれた学校づくりをよりよく進めるためにも、これに学校関係者評価委員や、地域・保護者の意見も取り入れながら三者連携を進めていくためのコミュニケーションツールとしてより広い活用方法を考えていく必要がある。

### ○「学校評価の充実・改善のための実践研究」報告書

～学校評価結果を活かした学校改善の取組とミドルリーダーの育成～

#### 第1章 研究の概要

#### 第2章 実践事例

- 実践事例 1 千葉市立土気小学校  
2 千葉市立稲毛第二小学校  
3 千葉市立真砂第五小学校  
4 千葉市立越智中学校  
5 千葉市立幕張本郷中学校

#### 第3章 資料編

(参考) 学校評価・情報提供の充実・改善のための実践研究報告

<http://www.city.chiba.jp/kyoiku/gakkokyoiku/shido/h22gakkouhyoukahoukoku.html>