

第11章 広島県A小学校

－「小学校英語科」並びに「学校評価システム」の導入にみる校長の優れた組織運営能力－

小学校英語科の導入に関する文部科学省の研究開発学校の指定(平成16年度)を受けたA小学校では、校長の強力なリーダーシップの下、「英語科導入」にともなう校内研修(指導)体制の整備、さらには前年度より実施されている学校評価システムの構築等において、特に刮目すべき点が認められた。それらに典型してみられる校長の優れた学校運営能力が、研究開発課題を含み当該校の教育課題に対する組織的な対応を可能としており、同時にそのことが管理職に対する構成員の信頼感、組織全体の一体感や共通認識を高める上でも有効であることが看取された。

第1章 調査の方法

調査の方法は、インタビューと関係資料収集であり、インタビュー及び関係資料収集の時期は、平成16年9月16日(木曜日)と平成17年1月26日(水曜日)、インタビュー対象者は当該校校長B氏、教頭C氏、学年主任D氏、収集した具体的な資料は、学校要覧、当該小学校「教育研究大会資料」、当該小学校「研究紀要」、当該小学校「平成16年度研究開発自己評価書」、当該小学校「平成16年度英語科実施計画」、当該小学校「英語科カリキュラム表」、当該小学校「学校評価基準表」、当該小学校「英語学習に関するアンケート結果表」、当該小学校「道徳の時間についての評価結果表」、当該小学校「学校評価ロジックモデル」、当該小学校「学校評価の進捗状況評価(プロセス評価)作業計画表」、当該小学校「学校評価のあゆみ」、当該小学校「学校評価自己評価表」、当該小学校「学校評価その他資料」であった。

第2章 学校の概要-運営体制を中心に-

1. 学校の基本特性

A小学校は、平成16年5月1日現在、児童数802名(第1学年5学級151名、第2学年5学級153名、第3学年4学級128名、第4学年3学級118名、第5学年4学級133名、第6学年3学級114名、障害児2学級5名)、教職員数44名(校長1名、教頭1名、教諭37名、養護教諭1名、事務職員2名、介助指導員2名)の学校である。歴史的には昭和30年代に4つの小学校が統合して生まれた学校であったが、近年地域の急速な人口増加のために、昭和51年と平成12年には2度にわたる学校分離を経験し、現在でも800名を越す児童数を抱えた大規模校となっている。平成元年には、文部省(当時)の研究協力校としてティーム・ティーチング方式を取り入れた指導法の改善研究を展開したほか、平成16年からは、文部科学省の研究開発学校の指定を受けた「英語科のカリキュラム開発」に取り組んでおり、近隣地域における研究拠点校的な役割を果たしている学校の1つといえる。なお、B校長は、10年以上の市教委勤務後、校長として当該小学校に初めて着任し、以来8年一貫して在任、本年度(平成16年度)未定年の予定である。

2. 教育目標・教育課程

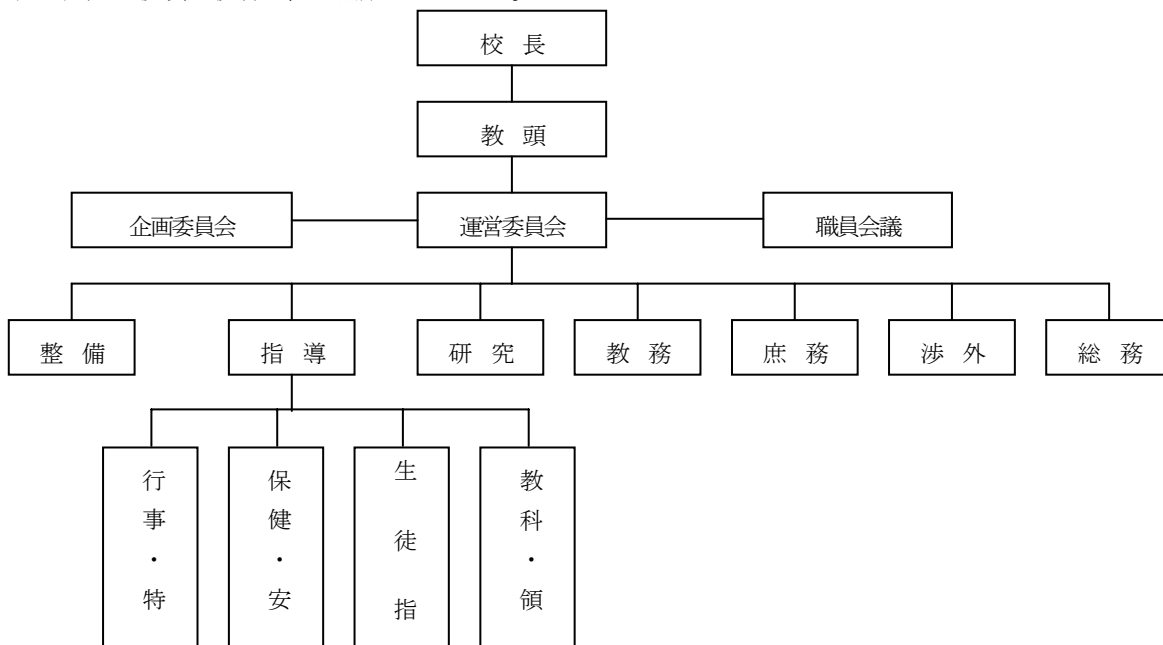
A小学校では、まず「人間性豊かにして 創造性に富み 今日あるに感謝し たくましく生き抜く実践力をもった子どもを育成する」を教育目標として掲げ、その実現のための学校経営方針として以下の

ような具体的なビジョンを提示している。最初に「めざす学校像」としては、①いきいきとした明るい学校、②きれいな学校、③落ち着いた学校、④なごやかな学校、⑤躍動する学校の5つを示している。次に「めざす子ども像」の具体として、「何事も自ら進んで やり抜く子ども」を掲げた上で、その内実を①正しく（たしかな学力）、②強く（たくましい心と体）、③優しく（人の気持ちがわかる優しさ）、④永く（ねばり強くやり抜く気力）の4つの要素から構成させている。

そして、それら4つの構成要素を、『21世紀をたくましく生き抜く「知」「徳」「体」の調和のとれた児童の育成（基礎・基本）（自ら学ぶ力）（コミュニケーション能力）（豊かな心）（個性の伸長）』とする重点目標の具体的な項目（以下の）中に以下のような形で構造的に包摂させている。①「知の人間化を図る」授業の創造-確かな学力（正しく）、②進んで鍛える心と体-たくましい心と体（強く）、③豊かな心の育成-豊かな心（優しく）、④最後までやり通す心がまえ-やり抜く気力（永く）、である。さらに、それら4つの重点目標は、以下に示すようなより詳細な具体的内容にかみ砕かれて構成・提示されている。例えば、①「知の人間化を図る」授業の創造-確かな学力（正しく）では、「基礎・基本の確かな定着」「学び方や問題解決能力の育成」「意欲・思考力・判断力・表現力の育成」「コミュニケーション能力の育成」「かわり・体験活動の重視」の5項目からなっている。また、②進んで鍛える心と体-たくましい心と体（強く）では、「運動・遊びの奨励」「保健・給食指導の充実」「健康で安全な生活の習慣化」「基本的な生活習慣の育成」の4項目が、③豊かな心の育成-豊かな心（優しく）では、「気持ちのよいあいさつの励行」「心のふれあう共感的な人間関係づくり」「生命や人権を尊重する心や態度」「勤勉努力、自主性、自立心、自律心、責任感、正義感、郷土愛」の4項目が、そして④最後までやり通す心がまえ-やり抜く気力（永く）では、「一生懸命学び、働く子どもの育成」「きまりや、約束を守る子どもの育成（時間を守る、無言掃除、物を大切に、正しい廊下歩行）」の2項目が、それぞれ明示されている。

3. 校内内部組織と運営方法

A 小学校の校務分掌の構造は、以下の図に示すとおりであり、校内運営の主要な2つの委員会である「運営委員会」と「企画委員会」の構成は、前者が校長・教頭・教務主任・学年主任・各部代表で、後者が校長・教頭・教務主任で構成されている。



4. 校長のリーダーシップと校内意思決定の方法

B 校長の人格的な特性やこれまでの教育行政職・学校管理職としての実績ともあいまって、当該校における校長の学校運営上のリーダーシップの強さが明確に看取され、校内の意思決定もその影響を色濃く受けているといえる。もちろん、所属職員の意味をまったく無視したような専断的な決定形態というわけではなく、むしろ校長が特定の意思決定を行うに際しては、その決定にいたる理由・根拠の説明やその内容に対する所属職員からの協力要請、さらには決定結果に対する責任が校長自身にあることの明示など、所属職員への意思疎通を図る努力が随所にみられ、組織リーダーとしての確固たる姿勢がうかがえた。

5. 教育委員会との関係（支援を含む）

教育委員会との関係性について、校長自身から直接的な言及はなかったが、特に研究開発学校の指定（小学校英語科導入に関する）を受けるに際して、従前英語の教員免許を保持する教員が皆無であったため、当該免許を保持した教員が2名配当されており、その点一定の支援が行われているといえる。

6. 保護者・地域との関係

研究開発学校の指定との関係で、教育課程の大幅な変更をとまなうことから、事前にPTA役員への周知説明、さらにはPTA総会での保護者説明などを通して、英語科導入への理解と協力を図った。結果、保護者の中から、英語学習ボランティアの協力申し出があり（調査時段階で30名ほど）、2週間に1程度程度の頻度で授業協力がなされており、英語科の導入に関する限り、保護者・地域との関係は良好と感じられた。

7. 学校評価システム

広島県では、県教育委員会の主導のもと、学校評価システムの構築に向けてこれまで様々な取組（検討会議の設置、報告書の作成、さらには手引き書の作成など）がいち早く展開されてきており、広島県は、全国的にみても先進的な取組をしてきた県の1つであるといえる。たとえば、評価結果の客観性を高める視点から、「可能な限り評価結果の数量化」を図ったり、「単年度だけではなく、複数年にまたがった中長期的な評価計画」や「自己評価にとどまらない、外部評価の導入まで踏み込んだシステムの構築」を示したりしている点などはその典型といえよう。その意味では、調査対象校のA小学校も学校評価システムに関しては全国的な比較という点からすれば、比較的整備されていると思われる。なお、学校評価に関する詳細な分析は特に後段第3章において予定されているので、ここではこれ以上論究しない。

8. 学校文化

先にも若干触れたが、校長の人格的特性ともあいまった自身の高いリーダー的な資質能力の発揮によって、校長の学校経営に対する職員の強い信頼感が醸成されているとともに、当該校の組織としての教育活動に対する職員全体の一体感も育まれており、学校の雰囲気は、全体として大変風通しのよい（良好な意思疎通）組織環境が整っているように感じられた。

9. 組織マネジメント意識とその手法

PDCAのマネジメントサイクルを意識した取組としては、特に学校評価システムの構築に際して、こ

の点が強く看取された。とりわけ、アカウントビリティの観点から、校長自身は、単なる満足度やプロセス評価にとどまらず、活動の結果・成果自体が重要との認識を強く有しており（例えば、授業は楽しただけでは十分ではなく、その結果として児童の学力が明らかに向上することこそが重要といったスタンス）、組織経営者たる当該校長のかかる認識の強さが特に印象的であった。

第3章 「小学校英語科」並びに「学校評価システム」の導入にみる校長の優れた組織運営能力

1. 「小学校英語科の導入」の背景と具体的経緯

A 小学校における「小学校英語科の導入」に関する研究開発の指定には、当該校長の「小学校教育」に対する以下のような確固たる信念あるいは基本的認識が重要な要因であったことがまず指摘できる。当該校長は、次のように述べている。

「英語科導入というよりもその前に、小学校の教育、とりわけ完全週五日制の実施に関して、自分には持論がありました。すなわち、五日制実施のせいで、学校が非常に慌ただしくなってきたり、授業日数から言っても、時数の激減にともない教科の再編成が必要ではないかということ。また同時に、小学校で最も必要な教科は何といてもやはり「国語」ですし、その次に「算数」・「体育」・「道徳」は外せない。そしてこれからは国際化対応ということで「英語」が加わると考えていました。したがって、他の教科である「社会」・「理科」・「図工」・「音楽」・「家庭」の各教科は、例えば「国語」の授業を通して外に出てどこか見ながら何か文章を書く場合、社会のどこかにいってみようと思えば「社会」に通じるし、何か観察しようとしたら「理科」にも通じてくるといったような発想で、思い切った教科の再編を行うべきと考えていたのです。」

このような校長の小学校教育課程に対する基本的認識がA小学校における「研究開発学校」指定の受け入れ土壌としてまずは存在していた。そして、上述のような校長の認識の下で、A小学校では数年前から総合的な学習の時間の中で「国際理解」の一環として英語学習に取り組む実績も重ねていた。ところが、総合的な学習の一環では、予算的にも、実施時間においても限界があり（おおよそ10時間程度の取組）、この限界打破の特効薬として、校長が千載一遇のチャンスととらえたのが今回の研究開発学校としての指定であったというわけである。

次に「英語科導入」をめぐる校長の言動として、次のような所属職員への働きかけを指摘しておかなければならない。B校長は以下のような発言を行っている。

「もともと日本人の意識として、自分も含め所属職員も、英語の必要性は認識していたのではないかと思います。自分の考えは先に述べた通りですが、所属職員への自分の意見開陳とそれへの協力要請を行うと、職員も『どんどんやりましょう』といったような積極的姿勢が見受けられました。そこで、自分も『これから英語科が小学校に導入されるようになったら、うちの職員42名いるけれど、少々苦勞したら、市内や県内でよい指導者になれるぞ』とはっぱをかけ、結果的に予想外の全校協力体制が出来上がったのです。自分はあくまで最初の火付け役であり、後は職員が積極的に取り組んでくれたといった印象をもっています。」

このように、B校長は、自分の信念を貫きつつも、あくまで「所属職員のやる気を喚起する」ことにも留意して、組織全体の主体的協力体制を構築してきている。自身の影響力を限定的にとらえるいわば謙

遜的発言も散見されるものの、組織リーダーとしての高い資質能力（職員育成能力）を示しているものととらえる方が妥当であろう。

加えて、当該校長の学校運営のスタンスとも通底する言動が、今回の「英語科導入」をめぐる会議の持ち方にもあらわれており、大いに興味深い。当該校長は、基本的に長時間の会議（会議のための会議）を好まず、校長としての基本的な方針やその理由を説明することに終始しており、具体的な内容検討は所属職員に委ねているという。校長は、以下のように発言している。

「(前略) 会議はほとんどやりません。自分の方針は、会議をやる時間があったら子どもとかかわってくれ、子どもについていてくれということです。16時30分まではとにかく責任をもって子どもと取っ組み合いをしていてくれ、遊んでもいいし、勉強してくれいいもいし・・・
(後略)。」

「英語科導入に関しても、具体的な話は教頭が説明し、自分は全体的なことを10分ほど話した程度です。教頭は20分位話しまして・・・、とはいっても、それまでに私の基本的な方針はすでに一貫して話し続けてきているし、職員もそれはちゃんと熟知していますから。」

以上みてきたように、今回の「小学校英語科導入」に関する研究開発学校の指定の背景には、まず、当該小学校長の小学校教育に対する個人的な信念と当該小学校の総合的学習中の「国際理解」における先行実績、さらには、「小学校教育における英語の重要性」に対する所属職員の共通理解と積極的な協力姿勢、そしてなによりもそれらを引き出すための当該校長の組織リーダーとしての高い資質・能力の発露が大きかったことがうかがえる。

このような背景をもって研究開発学校の指定を受けたA小学校の英語科の授業時数は、年間57時間へのぼり、その具体は、「ショートタイム」学習として火曜日の朝20分（8時25分から8時45分）と金曜日の朝25分（8時20分から8時45分）の合計45分（年間合計35時間）が、「ロングタイム」学習として、各学年毎月2単位時間（年間合計22時間）が、確保されている。授業の基本的な形態は、「ショートタイム」学習が「話す・聞く」を中心としたゲームや歌、チャンツなどのオリジナル教材や市販ビデオ・放送番組などを活用したものであり、繰り返し学習による基本的な英語力を培うことをねらっている。一方、「ロングタイム」学習は、学級担任とALTとのティーム・ティーチングで行う授業の他、地元大学留学生や地域のネイティブ・ティーチャー等との交流活動を通して、「ショートタイム」学習で身につけた英語を実際に活用することでコミュニケーション能力を高めることをねらっている。また、様々な国の人と積極的にかかわることを通して、外国の言葉や文化についての理解を深めることも期待されている。

2. 「小学校英語科の導入」にともなう校内研修（指導）体制

まず、校内研修（指導）体制については、今回の研究開発学校の指定にともない中学校英語の教員免許を保有する2名の教員は確保できたものの、当然ながら、校内における当該教科導入、実施に際しての「全教員の対応準備」が万全とは言い難かった。そこで、校長は、この課題を改善するために、英語科の導入に先立って県内外地域における先進校訪問調査を中核的な役割を担う教員へ行かせた。しかも、当該の教員は英語科の免許を保有していない教員であり、この点は大いに興味深いところであった。校長は、そのあたりの状況を次のように述べている。

「まず、『先進的のところ、そこに行って学んで来い』と話しました。成田の方へも行かせて

もらいましたし、大阪も行った、市内の小学校へも行かせましたよ。(中略) それから、英語が好きで好きでたまらないような教員が一人おりましたね、その教員に『あなたが今までに(小学校英語科の導入・実施に関して-調査者)考えたことを書き出し、方向を示してくれ』と依頼しました。」

このように、B 校長は、先進校における先行事例の綿密な調査を通して「小学校英語科導入に向けた実施上の諸課題」を職員間に明確化させるとともに、所属職員の中から主体的・積極的に当該事業に関与し得る人物を巧みに活用し、その人物の意欲ややる気を最大限引き出そうと努力している姿がうかがえる。このような「所属職員の主体的取組を引き出し、所与の目標事業に彼らを積極的に向かわせる」B 校長の管理能力の発揮は、他の局面においても散見され、いわば当該校長のリーダー的資質能力の高さをうかがわせるものといえよう。

このような B 校長の運営スタンス下、A 小学校の「英語科導入」に向けた校内での研修(指導)は、先の先進校調査に従事した「英語科導入における中核的存在」の教員を英語科主任に配置し、その主導の下で各学年の英語科担当責任者で構成されたグループが実施計画及びカリキュラムを検討、作成し、各学級担任へそれらを周知伝達する方法が採用されていた。教員によっては、「英語科導入当初は、指導に対して自信が持てず、全体的に消極的な姿もみられたものの、毎時間の指導経験の積み重ねとこれらグループによる実践的な校内指導(研修)を通じて、自信がもてるようになり、英語科の指導自体が楽しいと感じられるようになった」という。そして、このことが、児童の学習意欲の向上にもつながり、相乗効果となっていることが「平成 16 年度研究開発自己評価書」にも記載されている。

校長による詳細な研修指導ではなく、むしろ中心的な働きを担う職員を巧みに活用したグループによる研修(指導)体制を確立し、それらが個々の教員を個別に指導するような体制を構築したことが、教員個々の自主性を尊重し、やる気を喚起することにもつながり、組織の目標達成(英語科の効果的運営)にも寄与しているものと考えられる。

3. 学校評価システムの具体的態様

次に学校評価システムの具体的態様についてみてみよう。

(1) 取組の経過

まず、学校評価に向けた「取組の経過」であるが、おおよそ以下表 1 のようなものであった。

表 1 : A 小学校における「学校評価のあゆみ」(平成 16 年 7 月まで)

		評価委員会	職務会、保護者・地域へ
平成 14 年度	1月	学校評価委員会設置(準備委員会)	
		実態把握(児童・教職員・保護者地域)	
	2月	学校評価表原案作成	全職員への説明
	3月	評価基準原案作成	
平成 15 年度	4月	新評価委員会設置	校長より学校経営方針(ミッション・ビジョン)説明
		学校評価表・評価基準決定	全職員への説明と実施
	5月		参観日に校長、教頭より保護者に説明、ホームページに掲載

	夏休み	進捗状況について分掌担当者より提案、成果や改善策を検討	全職員に提案
	12月	進捗状況について分掌担当者より提案、成果や改善策を検討	全職員に提案
	2月	保護者アンケート	
	3月	1年目の短期成果を把握し、まとめる。成果や改善策を検討	全職員に提案 参観日に校長、教頭より保護者に説明、評価結果について文書を保護者地域に配布、ホームページに掲載
		平成15年度の結果から改善へ	全職員に提案
平成16年度	4月		校長より学校経営方針（ミッション・ビジョン）説明
		平成16年度学校評価表・評価基準表作成	全教職員に提案
			PTA 総会にて校長より学校経営方針について保護者に説明 ホームページに掲載
		ロジックモデル作成	
	5月	プロセス評価計画表作成、検討	参観日に校長、教頭より平成16年度の学校評価について保護者に説明
	6月	メタ評価	
	7月	メタ評価の結果報告を受ける。	結果を職員に報告
メタ評価を受けてロジックモデルを改訂			
進捗状況について分掌担当者より、提案、成果や改善策を検討		全職員に提案	

(2) 学校評価委員会の構成メンバーとメタ評価者

なお、学校評価委員会の構成メンバーは、校長、教頭、教務主任、学年主任、研究主任であり、司会は教頭が務めるとともに、必要な場合は、関係職員の出席を求めることとしていた。また、メタ評価は、地元大学教授で学校評価の専門家である研究者と広島県立教育センターの関係者及び当該小学校の学校評価担当責任者らで構成されたグループによる評価であった。

(3) 学校評価の基本方針と評価システムの構造

学校評価委員会では、まず学校評価の基本的方針として、以下の諸点を明示して、職員の共通認識を図る努力を行った。

- ①校長の経営理念が具現化する目標である。
- ②目標は「知」「徳」「体」「情報公開」の4面から自校の教育課題の解決に迫るものとする。
- ③目標は全教職員が組織的に努力すれば可能なものだけ掲げ、不可能に近いものは掲げない。
- ④目標項目は最小限にとどめる。
- ⑤評価項目はなるべく数値化し、具体性をもたせる。

表 2 : A 小学校「平成 15 年度学校評価自己評価表」

経 営 理	21世紀をたくましく生き抜く「知」「徳」「体」の調和の取れた児童の育成を図る。
-------	---

念	<ul style="list-style-type: none"> ・確かな学力、豊かな心をはぐくむ教育活動の推進（確かな力をはぐくむ場づくり） ・組織が有機的に機能し、保護者・地域から信頼される学校づくりの推進（安心して学ばせる場づくり） ・自覚と誇りを持って、意欲的に職務に精励する体制づくりの推進（自己の使命を自覚して研鑽に努める場づくり）
---	---

中期経営目標	短期経営目標	評価項目	(中期数値目標)	評価	短期経営目標の達成状況
○確かな学力をつける ・指導方法の工夫・改善に努め、学力の向上を図る。	基礎学力の基盤となる国語力を伸ばす。	国語科で書く力の育成に取り組むとともに、「総合的な学習」の時間にその力を生かしていく。(目標達成児童70%以上)	80% 以上		
		読書タイム・読書活動の充実(学年目標の設定)を図る。(目標達成児童65%以上)	70% 以上		
		ステップタイムを実施し、目標達成児童を80%以上にする。	80% 以上		
	算数科(全学年)で、少人数指導及びT・Tを実施し、個に応じた指導を行なう	算数科において少人数指導及びT・Tを実施し、(4、5、6年生は年間を通して、1~3年は年間10時間)基礎学力の充実を図る。(数研式学力テスト<NRT>算数の偏差値を0.1上げる。)	0.1 あげる		
	体育科の授業を充実させ、たくましい体を育てる。	新体力テストの測定種目で県平均を上回る。	全国平均以上		
○豊かな心をはぐくむ ・道徳教育の充実、生徒指導の徹底を図り、豊かな心の育成に努める。	心情に訴える道徳授業の工夫・改善を図る。	道徳授業を充実させ、道徳性診断テスト及び道徳の時間の満足度を3%あげる。	5% あげる		
	生徒指導の徹底を図る。	問題行動発生件数を年間15件以内にすする。	10 件以内		
	子ども同士、教師と子どもの温かい人間関係づくりに努める。	ロング昼休憩を実施(年間15回)し、子ども同士、教師と子どものふれ合いを深める。(満足度80%以上)	90% 以上		
	家庭、地域と協力しながらあいさつ運動に取り組む	校内、校外ともに挨拶ができる児童を65%以上にする。	70% 以上		
○信頼される学校づくりに努める ・積極的に情報の発信、受信を行い、開かれた学校づくりを推進する。 ・学校評価を計画的に実施し学校運営の改善に生かす。	教育方針等を積極的に発信する。	ホームページを充実させる。(月2回更新)	月3回以上更新		
		学校便り(年3回)や学年便り(月1回)を発行する。	学年便り年6回		
	懇談会の内容を充実させ、保護者の参加を促す。	学期1回学校公開日(保護者、地域)を設ける。(参加人数1000人以上)	1200人以上		
		学級懇談会の出席率を50%以上にすする。	60% 以上		

そして、これらの基本方針の下、自校の教育課題を教科指導、道徳指導、生徒指導別に整理し、その実態を数値で表すことで、取り組むべき教育課題をより鮮明に浮かび上がらせるとともに、課題達成のための時間的なスパンを3年とする中期経営目標の下、年次ごとに積み上げていく1年間の短期経営目標をも同時に設定した。

表 1 から明らかのように、学校評価委員会では、平成 14 年度末に作成していた学校評価自己評価表を再度検討し、一部修正を加えた後（表 2：A 小学校「平成 15 年度学校評価自己評価表」参照）、評価基準表（表 3：A 小学校「評価基準表」参照）もあわせて作成し、全教職員へ提示している。そして、目標達成のために、全教職員が一致協力して教育活動の推進にあたることを確認した。

表 3：A 小学校「評価基準表」（一部）

中期経営目標・・・3 年間の目標
短期経営目標・・・当該年度 1 年間の目標

評価項目	短期数値目標	中期数値目標
国語科で書く力の育成に取り組むとともに、「総合的な学習」の時間にその力を生かしていく。 (目標達成児童 70%以上)	5 目標達成児童 80%以上	目標達成児童 85%以上
	4 目標達成児童 74%～79%	目標達成児童 80%～84%
	3 目標達成児童 70%～74%	目標達成児童 75%～79%
	2 目標達成児童 65%～69%	目標達成児童 70%～74%
	1 目標達成児童 65%未満	目標達成児童 70%未満
読書タイム・読書活動の充実(学年目標設定)を図る。(目標達成児童 65%以上)	5 目標達成児童 85%以上	目標達成児童 90%以上
	4 目標達成児童 75%～84%	目標達成児童 80%～89%
	3 目標達成児童 65%～74%	目標達成児童 70%～79%
	2 目標達成児童 55%～64%	目標達成児童 65%～69%
	1 目標達成児童 55%未満	目標達成児童 65%未満
ステップタイムを実施し、学習満足度を 80%以上にする。	5 目標達成度 85%以上	目標達成度 90%以上
	4 目標達成度 82%～84%	目標達成度 85%～89%
	3 目標達成度 80%～81%	目標達成度 80%～84%
	2 目標達成度 75%～79%	目標達成度 75%～79%
	1 目標達成度 75%未満	目標達成度 75%未満

(4) 学校評価委員会の開催と評価表の作成

また、全体にかかわる評価については、委員会を学期末ごとに年 3 回開催し、目標達成の進捗状況や課題について協議し、目標達成のための具体策を検討した。さらに、ホームページ(月 2 回の更新)、学校公開の人数などに関しては、実施日後、速やかに職員室前面に掲示している評価表に結果を貼り出し、達成状況を全教職員で確認した。この結果、「教職員の目標達成へ向けての意欲が増幅された」という。そして、最後に学年末に 1 年間の評価を行うとともに、次年度へ向けた改善方向を明示した(表 4：A 小学校「平成 15 年度学校評価自己評価の結果」参照)。その後、努力しても達成不可能と判断された項目やすでに達成した項目等を削除するとともに、平成 16 年度からスタートする(3 年間の予定)「小学校英語科」の導入にともなう児童満足度などの 3 項目を新たに加えて、次年度(平成 16 年度)用にリニューアルされた「学校評価自己評価表」の作成を行った。

ところで、A 小学校には、広島県立教育センター主催の「広島県学校評価研修講座」に参加し、研修を積んできた教員が在任しており、校長の発言によると、「この教員のおかげで当該小学校の学校評価システムは有効に機能、運営され、1 年間の成果と課題を的確に整理、把握することができた」という。「時機をとらえて、所属職員のやる気を誘発し、その職員に内在する専門的な力量を最大限発揮させ、所与の組織目標を達成すること、また、その過程で当該職員の主体性や裁量を最大限に尊重しつつ、責任は管理者が負う」といった姿勢が肝要である」との当該校長の基本的な学校運営スタンスは、学校評価システムの構築の場合にも、この教員との関係においてとりわけ明確に看取され、大いに興味深かった。

表 4：A 小学校「平成 15 年度学校評価自己評価の結果」

経営理念	21 世紀をたくましく生き抜く「知」「徳」「体」の調和の取れた児童の育成を図る。 ・確かな学力、豊かな心をはぐくむ教育活動の推進(確かな力をはぐくむ場づくり) ・組織が有機的に機能し、保護者・地域から信頼される学校づくりの推進(安心して学ばせ
------	---

	る場づくり) ・自覚と誇りを持って、意欲的に職務に精励する体制づくりの推進（自己の使命を自覚して研鑽に努める場づくり）
--	--

中期経営目標	短期経営目標	評価項目	評価	短期経営目標の達成状況
○確かな学力をつける ・指導方法の工夫・改善に努め、学力の向上を図る。	基礎学力の基盤となる国語力を伸ばす。	国語科で書く力の育成に取り組むとともに、「総合的な学習」の時間にその力を生かしていく。（目標達成児童70%以上）	3	国語科では、ことばの系統表を作成し「書く力」の育成に重点をおいて取り組んだ。またその力を生かして総合的な学習のまとめとし表現活動を行なった。早い時期に表現活動を行なった学年はその時点での達成率は低かったが、その後の継続指導により力はついている。（目標達成児童70%）
		読書タイム・読書活動の充実（学年目標の設定）を図る。（目標達成児童65%以上）	3	（目標 1年・50冊 2年・80冊 3年・100冊 4年・5000頁 5、6年・10000頁） 目標達成児童73% 読書活動の充実に努め読書が好きだという児童が増えている。（93%）
		ステップタイムを実施し、目標達成児童を80%以上にする。	1	国語 前半は視写（正しい表記の仕方）、後半は言葉の学習（言葉や優れた表現に着目）を行い（年間20時間）、88%の児童が自分の力が伸びたと感じている。<目標達成児童81.9%> 算数 基本的な計算を正しく速く行なうことを目的に年間57回実施し、85%の児童が計算力が伸びたと感じている。しかし、目標設定が高すぎたため達成児童が少なかった。<目標達成児童60.8%> （国算平均71.4%）
	算数科（全学年）で、少人数指導及びT・Tを実施し、個に応じた指導を行なう	5	算数科において少人数指導及びT・Tを実施し、（4、5、6年生は年間を通して、1～3年は年間10時間）基礎学力の充実を図る。（数研式学力テスト<NRI>算数の偏差値を0.1上げる。）	14年度算数学力テスト偏差値…53.6%（全校平均） 15年度 54.1（全国平均）0.5アップ T・Tや習熟度別少人数指導により個に応じたきめ細かな指導をすることができ、基礎学力の向上につながった。
	体育科の授業を充実させ、たくましい体を育てる。	3	新体力テストの測定種目で県平均を上回る。	県平均達成児童68% 瞬発力は勝っているが、敏捷性、投力、柔軟性が劣っている。授業中の運動量の確保に努める、準備運動を工夫する、高台タイムの充実を図る、朝マラソンの実施等運動能力の向上に努めている。
○豊かな心をはぐくむ ・道徳教育の充実、生徒指導の徹底を図り、豊かな心の育成に努める。	心情に訴える道徳授業の工夫・改善を図る。	道徳授業を充実させ、道徳性診断テスト及び道徳の時間の満足度を3%あげる。	3	満足度（14年度3学期79% 15年度82%）<3%アップ>体験との関連を図る、授業展開を工夫するなど心に響く授業作りに努め、道徳の授業が好きだという児童が増えた。
	生徒指導の徹底を図る。	問題行動発生件数を年間15件以内にす。	4	本年度万引き件数8件（14年度21件）日々の生活指導・児童が早く下校する日・長期休業中の巡視等生徒指導の徹底を図った。今後も家庭、地域の協力を得ながら生徒指導の充実を図っていきたい。
	子ども同士、教師と子どもの温かい人間関係づくりに努める。	ロング昼休憩を実施（年間15回）し、子ども同士、教師と子どものふれ合いを深める。（満足度80%以上）	5	15回の平均満足度99% 95%以上の児童が「ロング昼休憩が好き」「友達と遊ぶのが楽しかった」と答えている。普段一緒に遊ぶことが少ない担任や友達と遊ぶよい機会となった。
	家庭、地域と協力しながらあいさつ運動に取り組む	校内、校外ともに挨拶ができる児童を65%以上にす。	5	校内84% 校外90% 日々の声かけ、生活委員会による挨拶運動、家庭への協力の呼びかけなどにより校内外ともに挨拶をよくしている児童が増えている。校内での挨拶が進んでできるように取り組んでいきたい。

○信頼される学校づくりに努める ・積極的に情報の発信、受信を行い、開かれた学校づくりを推進する。 ・学校評価を計画的に実施し学校運営の改善に生かす。	教育方針等を積極的に発信する。	ホームページを充実させる。(月 2 回更新)	5	年間合計 86 回 月平均 7.2 回更新 各学年にホームページ担当者を置き学校行事や学校の生活の様子を積極的に発信した。年間約 2 万人 (1 日平均 55 人) のアクセスがあった。内容をさらに充実させていきたい。
		学校便り (年 3 回) や学年便り (月 1 回) を発行する。	4	学校便り 3 回発行 学年便り 全学年平均年間 27 回発行 学校便りでは学校経営方針、その進捗状況、学年便りでは学年の取り組み、子どもたちの学校生活の様子を知らせ保護者の理解を求めた。
		学期 1 回学校公開日 (保護者、地域) を設ける。(参加人数 1000 人以上)	5	課業日はいつも公開しているが、更に特設の公開日を 3 回設け合計 1578 人の参加者があった。(6 月家族参観日 883 人) 学校へ行こう週間 (201 人) 1 月自由参観 (494 人)
	懇談会の内容を充実させ、保護者の参加を促す。	学級懇談会の出席率を 50%以上にする。	2	4 月 (49%) 5 月 (59%) 7 月 (子育て懇談会 41%) 11 月 (47%) 2 月 (43%) (平均 47.8%) 懇談会の内容の充実、保護者への参加呼びかけに全力を傾注したが目標を下回った。保護者の現状からして目標設定が高すぎた。

「改善の方向」

○確かな学力	・T・Tや習熟度別授業をどの場面でどのように行なうのが効果的であるかを明らかにし、更に指導方法の工夫改善を図りわかる授業の創造に努める。 ・豊かな言語活動づくりに努め「書くこと」「話すこと」「聞くこと」「読むこと」を有機的に関連させながら「書く力」を高めていく。
○豊かな心	・道徳授業の充実、豊かな心を育む環境づくりに努めるとともに、家庭との連携を密にし、基本的な生活習慣規範意識を育てる。
○信頼される学校づくり	・学校からの情報発信を充実させるとともに、地域・保護者の願いを的確に把握し学校経営に生かしていく。
※評価項目、評価基準を定め、1年間取り組んできたが、的確な評価をすることが難しい項目があった。次年度に向けて、評価項目を再検討する。	

評価基準	
1	目表を大幅に上回って達成した。
2	目標を上回って達成した。
3	目標どおりに達成した。
4	目標を下回った。
5	目標を大きく下回った。

表 5 : A 小学校「平成 16 年度学校評価自己評価表」

経営理念	21 世紀をたくましく生き抜く「知」「徳」「体」の調和のとれた児童の育成を図る。 ・確かな学力、豊かな心をはぐくむ教育活動の推進 (確かな力をはぐくむ場づくり) ・組織が有機的に機能し、保護者・地域から信頼される学校づくりの推進 (安心して学ばせる場づくり) ・自覚と誇りを持って、意欲的に職務に精励する体制づくりの推進 (自己の使命を自覚して研鑽に努める場づくり)
------	--

中期経営目標	短期経営目標	評価項目	改善の視点	(中期) 数値目標	評価	実態・取組み等
○確かな学力をつける ・指導方法の工夫・改善に努め、学力の向上	基礎学力の基盤となる国語力を伸ばす。	国語科で書く力の育成に取り組むとともに、「総合的な学習」の時間にその力を生かしていく。(目標達成児童 70%以上)	継続	80%以上		<15 年度目標達成児童 73%> つけたい力の明確化 国語の「書く力」を生かした生活科・総合的な学習の充実

を図る。		読書タイム・読書活動の充実（学年目標設定）を図る。（目標達成児童 70%以上）	継続	75%以上		<15 年度目標達成児童 75%> 1～3 年 70 冊 4 年 6000 頁 5・6 年 10000 頁 読書タイム 家庭読書の習慣化 読書記録の工夫
	算数科（全学年）で、少数指導及び T・T を実施し、個別指導を行なう。	算数科において少数指導及び T・T を実施し（5、6 年生は年間を通して、4 年はまとめの段階で年間 10 時間以上）、基礎学力の充実を図る。（数研式学力テスト <NRT> 算数の偏差値を 0.5 上げる）	継続	0.5 上げる		<14 年度 53.6 15 年度 54.1> 基礎学力の定着（ステップ学習 60 回以上） 思考力の育成
	英語科を新設し、コミュニケーション能力の育成を図る。	英語を使って楽しく活動できる授業を研究し、実施する（年間 57 時間） （児童の満足度 80%以上）	新規	85%以上		<今年度新設> エンジョイタイム（ショート の英語科、学ぶ場 35 時間） ロングコミュニケーションタイム（生かす場 22 時間） 給食時間の英語放送…英語の シャワー
	体育科の授業を充実させ、たいを育てる	新体力テストの測定種目で県平均を上回る。（県平均達成種目 65%以上）	継続	全国平均 65%以上		<15 年度目標達成種目 68%> 授業中の運動量の確保 準備運動の工夫 朝マラソンの継続（持久力） ロング昼休憩（楽しく活動できる場）
○豊かな心をはぐくむ・道徳教育の充実、他者との望ましい関係作りを進め、豊かな心の育成に努める。	心情に訴え、道徳授業の工夫・改善を図る。	道徳授業を充実させ、道徳の時間の満足度を 75%以上にする。（道徳性診断テストの偏差値 54 以上）	継続	満足度 80%以上		<15 年度満足度 82%> 自主性・根気強さを育む体験活動との関連 かかわりを有効に仕組む（人・自然・地域社会・崇高なもの等）
	学校のきまりを守り、生活力とする態度を育成する。	無言掃除の徹底を図り、無言で掃除している場所を全体の 80%以上にする。	新規	85%以上		<今年度新設> 掃除の仕方の指導 無言掃除の評価 教師も共に
	家庭、地域と協力しながつり運動に取り組む。	校内、校外ともに挨拶ができる児童を 75%以上にする。	継続	80%以上		<15 年度 校内 84% 校外 90%> 日々の声かけ・生活委員会による挨拶運動（挨拶の習慣化） 家庭・PTA 旗当番の方の協力
	生徒指導の徹底を図る。	問題行動発生件数を年間 15 件以内にすする。	継続	10 件以内		<15 年度問題行動 13 件 内方引き 8 件> 日々の生活指導、早く下校する日、長期休業中の巡視 家庭の協力
○信頼される学校づくりに努める・積極的に情報の発信、受信を行い、開かれた学校づくりを推進する・学校評価を計画的に実施し学校運営の改善に生かす。	教育方針等を積極的に発信する。	ホームページを充実させる。（月 2 回更新）	継続	月 3 回以上更新		<15 年度年間 86 回更新（年間約 2 万人のアクセス）> 各学年にホームページ担当者… 内容の充実
		学校便り（年 3 回）や学年便り（月 1 回）を発行する。	継続	学年便り年 6 回		<15 年度学校便り 3 回 学年便り 27 回> 学校経営方針・具体的取組み・結果等の発信 学年の取組み・子ども達の様子・家庭へのお願い等の発信
		学期 1 回学校公開日（保護者、地域）を設ける。（参加人数 1000 人以上）	継続	1200 人以上		<15 年度 1578 人の参加者> 6 月 27 日（家族参観日）11 月 1～7 日（学校へ行こう週間） 1 月 20 日（1 日自由参観日）
		保護者への学校評価アンケートを実施し、学校運営に生かす。	アンケートによる学校満足度を 80%以上にする。	新規	80%以上	

(5) 保護者、地域への周知

さらに、「学校評価システム」の導入については、4月のPTA総会で、校長が学校経営方針ともども、その内容を説明した。その後、5月の学習参観後の学年・学級懇談会に先立ち、教頭よりテレビ放映で平成15年度評価表について全保護者に説明し周知を図った。特に、「家庭・地域と協力しながら、あいさつ運動に取り組む」などの目標項目については、地域の人々の協力なしに学校だけでは達成できない点を明示し、協力を要請するとともに、その内容についてホームページにも掲載した。そして、平成15年度末の3月には、その結果をホームページを通して保護者、地域の人々に知らせるとともに、保護者には学校便りを通して通知した。平成16年度も、前年同様、4月のPTA総会で、校長が評価の概要を説明し、5月に教頭が詳細な評価表の説明を行い、周知を図るとともに、ホームページにも掲載し公表している。

以上みてきたように、A小学校の学校評価システムは、的確な数値目標の設定、外部評価の導入、組織構成員に対する情報の周知徹底、保護者・地域住民への情報公開、単年度評価のみならず複数年度にまたがる中期計画の策定など、十分に評価される水準にあると考えられる。しかし、同時に、この評価システムの構築に際しても、B校長は、「時機をとらえて、分掌担当者のやる気を巧みに誘発させ、当該職員に内在する力量を最大限に引き出し、所期の組織目標の達成に努めるとともに、当該職員の職能開発と自信強化をめざす」といった手法を積極的に活用しており、かかるB校長の組織運営能力（人材活用能力、人材育成能力）の高さと当該小学校の学校評価活動の成果との相関性が強くうかがえた。

第4章 まとめ - 「小学校英語科」並びに「学校評価システム」の導入にみる校長の優れた組織運営能力

今回の調査は、あくまで管理職と一部主任の側からのデータや発言に依拠したものであり、手続き論的な意味での「研究の客観性や精度」という観点からすれば、その他の所属職員、保護者さらには児童等からの直接情報を加味した分析検討も当然必要ではあろうが、少なくともかかる研究手続き上の限界性を認識した上で、以下のような「今後の学校運営改善に向けた示唆的知見の提示」を試みたい。

まず、「小学校英語科」並びに「学校評価」の導入・実践そのものについて、これまで素描してきた内容から明らかなように、十分な成果を看取することができよう。しかしながら、単にそれらの実践成果にとどまらず、それらを誘引する管理職としての当該校長の優れた組織運営能力をここでは再度指摘しておかなければなるまい。すなわち、いずれの活動においても、当該校長は、スクール・リーダーとしての確固たる信念や方針の下、強力なリーダーシップを発揮しているが、その発露は、活動全体を俯瞰しつつも、個々の具体的作業や行為一つ一つを詳細にわたって管理統制するような手法を採用せず、むしろそれら個々の作業や行為さらには原案作成段階における分掌担当責任者の裁量やアイデアを最大限に尊重して、配下の職員のやる気と意欲を存分に引き出し、組織目標の達成を図るとともに、職員の職能開発と自信強化をも意図している点が特に注目された。しかも、その一方で対外的な責任の所在を自らが引き受けるとの姿勢を組織内に明言して、組織管理者としての責務を全うしている点が、当該校長に対する構成員の信頼感、組織全体としての一体感や共通認識を高める上でも極めて有効であることも強くうかがえた。

また、同時に、以下のような当該校長の「校務分掌の在り方をめぐるスタンス」も、かかる信頼感や一体感を醸成する上で有効に機能していると考えられ、上記の組織運営スタンスともども、優秀な学校管理職に期待される重要な力量と考えられる。それは、以下のような「主任の任命に際しての校長のス

タンス」にかかわる発言に集約してあらわれている。

「(前略) 例えば、同じ学年で勤務する50代の教員を除外して優秀な40代の教員が学年主任になったとしたらどうなるかということを考えるんですよ。(中略) その人(50代の筆者)を外して、その学年を組織したら、教員の世界は動かんでしょう。そのメリットとデメリットを考えて、自分はある程度50代を学年主任に任命し、そしてNo.2にその40代の優秀な教員を配置しておくのです。(後略) (そして、そのNo.2に筆者) あなたはNo.2だからこの学年主任を支えて実際にはあなたが切り盛りしてやってくれということを言っています。もちろん、学年主任をたてないといけないけれど、実際にはあなたがリーダー性を発揮してやってくれと。No.2も責任感をもっているんです。」

「(No.2も筆者) 生き甲斐をもってやってくれてますよ、ずっとNo.2のままではないですからね。別の学年に行ったときはまた変わりますからね。そのために、こういう(No.2の筆者)立場でこの学年につけているのだから頼むよと。」

このような校長の発言からも明らかなように、当該校長は、年功序列的な風土・文化の根強い教員社会を熟知した上で、その文化を真向から全否定して筋論を通すようなスタイルではなく、むしろ表層的にはそれらの風土・文化を受容したような形をとりつつも、内実は実質的な力量を保有する職員をサブに配置して、業務の遂行に支障が生じないような分掌体制を構築しつつ、当該職員の意欲ややる気を喚起するような声掛けを行うなど、緻密な配慮と行動が看取される。このような校長の「校務分掌の在り方をめぐるスタンス」と、先の「学校評価システムや英語科導入の際にみられた組織運営手法」とが相まって、当該校長に対する構成員の信頼感や組織としての一体感をより効果的に高めているものと推認された。このような当該校長のスクール・リーダーとしてのスタンス・手法こそがまさに今日の学校運営に求められているものの1つではないだろうか。

(古賀 一博)