

第12章 香川県S小学校 組織マネジメント手法の効果的応用による学校改善

S小学校では、2002～2004年度の3年間、県より「学校の評価システムの確立に関する調査研究」の研究指定を受けたのを機に、三重県方式の組織マネジメント手法に改良を加えながら、組織内に学校評価を根付かせる試みに積極的に取り組んできた。校長は、組織目標の設定や人材育成などの面でも企業等の手法に学びながら、より効果があがるアイデアを考え出し、毎年のように組織や運営手法に改良を加えながら経営改善を図っている。

1. 調査の方法

- (1) 調査時期；2004年10月21日 - 22日
- (2) インタビュー対象者；校長1名、教務主任1名
その他 「校内現職教育」(提案授業、研究討議、指導・助言)に参加
- (3) 収集資料等；「Sの教育」(教育計画書、マニュアルの総覧)、「平成16年度 学校要覧」、「平成15年度 学校自己評価 課題別評価システム表」S小学校、「平成16年度 学校自己評価 課題別評価システム表」S小学校、「『過去と未来のかけ橋』 Sの森」S小学校(パンフレット)、「平成16年度校内現職教育 学ぶ楽しさを感じ、自ら学びをつくる～心にひびく学び合い～平成16年10月21日」S小学校(配布資料)、「平成15年度 第1回 学校・家庭・地域連携推進会議 平成15年7月3日」(配布資料) 業務報告サンプル(教頭用・学級担任用・養護教諭用、事務主事用) 文書「保護者モニターについて」、文書「平成16年度S小学校PTA役員一覧」、香川県教育委員会編集・発行『学校評価システム研究事例集』平成16年9月(抜刷「平成14・15・16年度 信頼される学校をめざす学校評価システム」S小学校)、香川県教育委員会事務局義務教育課「学習指導カウンセラー派遣に係る調査研究事業 中間報告書」平成16年3月

2. 学校の概要

- (1) 学校の基本特性
 - 児童数 171名
 - 教職員構成 教職員数 16名 うち教員12(校長1、教頭1、教務主任1、1～6年学級担任6、障害児学級2、養護教諭1) 事務1、用務1、給食2
 - 地域性 同小学校は市内南部に位置しており、人の出入りが少なく、地域住民や保護者は学校に対して協力的な地域である。
 - 学級編制 各学年1学級編制、学級児童数は19～37名の小規模学校である。
- (2) 学校の教育目標・教育課程
 - 「自己を生かし、主体的に活動する、心豊かな児童の育成」という教育目標のもとに、学校・児童・教師の三者のめざす姿を設定し、そこから5ヶ条の教育方針を導き出すといったプロセスで構造化、児童にも理解できるようにキャッチフレーズ「心かがやき ともにのびる Sっ子」も作成している。

図1 教育方針「平成16年度 S教育ビジョン」

教育目標	自己を生かし、主体的に活動する、心豊かな児童の育成																											
めざす姿	学校	教師																										
児童	<ul style="list-style-type: none"> ・ 目標の明確な学校 ・ 子どもが生き生きと輝く学校 ・ 全教職員で子どもにかかわる学校 ・ 開かれたひびき合う学校 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 健康で明るい教師 ・ 子どもを愛し、好かれる教師 ・ 創造し、共に学ぶ教師 ・ 保護者、地域と連携する教師 																										
教育方針	<ol style="list-style-type: none"> 1 道徳、人権尊重を基本とし、認め合い、支え合う教育 2 基礎学力の定着と体験学習、課題解決力の育成 3 たくましい心身の育成を図る体育・健康教育 4 学校の活性化に生かす学校評価の充実 5 保護者、地域との連携の強化 																											
教育の重点	<p>キャッチフレーズ【心かかやき ともにのびる Sっ子】</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>重点と課題</th> <th>具体的な教育活動</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>かがやく学校 1 生き生きと活動する子ども</td> <td>【生き生きと活動する子ども】 【分かりやすく楽しい掲示】</td> <td>・ 全校児童会、学校行事等 ・ 教室、廊下、夢希ボード</td> </tr> <tr> <td>2 子どもと共に歩む教師 3 信頼される学校</td> <td>【子どもの変容の記録】 【家庭や地域との情報発信・受信】</td> <td>・ 学級経営案、ウィークリープラン ・ 学校だより、学級だより、ホームページ ・ 担任と語る会</td> </tr> <tr> <td>自ら学ぶ力 4 基礎・基本の力</td> <td>【学習用具の準備】 【読書】 【漢字名人】 【計算名人】</td> <td>・ 読書タイム(朝の一斉読書) ・ チャレンジタイム(音読、視写、漢字、計算) ・ 学級の時間</td> </tr> <tr> <td>5 関わり合う力</td> <td>【学び合い学習】 【三郎学習】</td> <td>・ 認め合い・存在感、かかわる力・思考力「比べる、つなぐ、高める」 ・ 地域(人、自然、文化)とのかわり(学校ピオトープ「三漢の森」)</td> </tr> <tr> <td>共に生きる力 6 ボランティアの心</td> <td>【清掃】</td> <td>・ 奉仕の心、責任・協力</td> </tr> <tr> <td>7 支え合う仲間</td> <td>【あいさつ運動】 【なかよしグループ】</td> <td>・ すてきボード、あいさつ日誌 ・ あそびの時間、地区・異年齢グループ</td> </tr> <tr> <td>健康な生活 8 基本的な生活習慣</td> <td>【元気チェック】</td> <td>・ 早寝・早起き、朝食</td> </tr> <tr> <td>学校自己点検・自己評価を基盤として</td> <td colspan="2"> <ul style="list-style-type: none"> ・ 学校運営の状況についての情報提供(説明責任) ・ 学校評価の実施(PDCAのシステム、内部評価、外部評価) ・ 評価結果の公表(結果責任) </td> </tr> </tbody> </table>		重点と課題	具体的な教育活動	かがやく学校 1 生き生きと活動する子ども	【生き生きと活動する子ども】 【分かりやすく楽しい掲示】	・ 全校児童会、学校行事等 ・ 教室、廊下、夢希ボード	2 子どもと共に歩む教師 3 信頼される学校	【子どもの変容の記録】 【家庭や地域との情報発信・受信】	・ 学級経営案、ウィークリープラン ・ 学校だより、学級だより、ホームページ ・ 担任と語る会	自ら学ぶ力 4 基礎・基本の力	【学習用具の準備】 【読書】 【漢字名人】 【計算名人】	・ 読書タイム(朝の一斉読書) ・ チャレンジタイム(音読、視写、漢字、計算) ・ 学級の時間	5 関わり合う力	【学び合い学習】 【三郎学習】	・ 認め合い・存在感、かかわる力・思考力「比べる、つなぐ、高める」 ・ 地域(人、自然、文化)とのかわり(学校ピオトープ「三漢の森」)	共に生きる力 6 ボランティアの心	【清掃】	・ 奉仕の心、責任・協力	7 支え合う仲間	【あいさつ運動】 【なかよしグループ】	・ すてきボード、あいさつ日誌 ・ あそびの時間、地区・異年齢グループ	健康な生活 8 基本的な生活習慣	【元気チェック】	・ 早寝・早起き、朝食	学校自己点検・自己評価を基盤として	<ul style="list-style-type: none"> ・ 学校運営の状況についての情報提供(説明責任) ・ 学校評価の実施(PDCAのシステム、内部評価、外部評価) ・ 評価結果の公表(結果責任) 	
重点と課題	具体的な教育活動																											
かがやく学校 1 生き生きと活動する子ども	【生き生きと活動する子ども】 【分かりやすく楽しい掲示】	・ 全校児童会、学校行事等 ・ 教室、廊下、夢希ボード																										
2 子どもと共に歩む教師 3 信頼される学校	【子どもの変容の記録】 【家庭や地域との情報発信・受信】	・ 学級経営案、ウィークリープラン ・ 学校だより、学級だより、ホームページ ・ 担任と語る会																										
自ら学ぶ力 4 基礎・基本の力	【学習用具の準備】 【読書】 【漢字名人】 【計算名人】	・ 読書タイム(朝の一斉読書) ・ チャレンジタイム(音読、視写、漢字、計算) ・ 学級の時間																										
5 関わり合う力	【学び合い学習】 【三郎学習】	・ 認め合い・存在感、かかわる力・思考力「比べる、つなぐ、高める」 ・ 地域(人、自然、文化)とのかわり(学校ピオトープ「三漢の森」)																										
共に生きる力 6 ボランティアの心	【清掃】	・ 奉仕の心、責任・協力																										
7 支え合う仲間	【あいさつ運動】 【なかよしグループ】	・ すてきボード、あいさつ日誌 ・ あそびの時間、地区・異年齢グループ																										
健康な生活 8 基本的な生活習慣	【元気チェック】	・ 早寝・早起き、朝食																										
学校自己点検・自己評価を基盤として	<ul style="list-style-type: none"> ・ 学校運営の状況についての情報提供(説明責任) ・ 学校評価の実施(PDCAのシステム、内部評価、外部評価) ・ 評価結果の公表(結果責任) 																											

さらに、年度ごとの重点目標と課題、具体的な教育活動を設定する。具体的な教育活動は、重点課題(8課題)と各教科、道徳、特別活動、総合的な学習とを対応させた教育課程の基本原則のようなものである。たとえば、学ぶ力を育成するために設定された「基礎・基本の力」と「関わり合う力」の2課題について、前者に読書タイム(朝の一斉読書)、チャレンジタイムなどを、後者には学び合い学習や総合的な学習などの具体的な教育活動を対応させている。学び合い学習では、全校で統一した学習規律のもとで授業が展開されており、その同一の基盤にもとづいて授業を見合う校内研修が行われている。

表1 学び合い5つの約束構想表

＜学び合い5つの約束構想表＞

段階	学び合い5つの約束(話形)	思考力	関わる力
比べる	① ~とおもいます。どうですか。		なげかける
	② “そのわけは~です。”	因 ^レ 果	
	③ “くわじくいうと~です。”	詳 ^レ 簡	
	④ “○○さんとおなじで~です。”	比 ^レ 較(類別)	
	⑤ “○○さんとちがって~です。”		
つなぐ	① ~と思います。○○さんの考えを聞かせてください。		求める
	② “例えは~です。もし、~だとしたら~です。”	例 ^レ 示 適 ^レ 応 観 ^レ 点変更	
	③ “(~がわからないので)○○さんに質問します。”		質問する
	④ “○○さん、~について聞かせてください。”		
	⑤ “○○さんの~というところがいいですね。”		認める
高めめる	① “○○さんの考えを聞いて~を考えるようになりました。”		変容する
	② “○○さんの考えは~ですね。”	分 ^レ 析	確認する
	③ “○○さんは~を考えると、もっとう~なると思います。”		高める(励ます)
	④ ~と~から~がわかります。		
	⑤ まとめると~です。	関 ^レ 係 統 ^レ 合	

↑

学び合い5つの約束のもとになる話し方・聞き方

話し方	聞き方
<ul style="list-style-type: none"> ○ 相手の目を見て ○ 聞き取りやすい声(声量・顔) ○ 伝えたいことははっきりと 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 相手の目を見て ○ うなずきながら ○ 何を伝えたいのか考えて

今年度からは、高松市全市が2学期制に移行し通知表を出す回数が減ったのを受けて、学期終了時に配る通知表のほかに、国語・算数について単元終了時(学期中2回程程度)に観点別評価の結果を「通信」として配付することにした。きめ細かな評価の試みとして、保護者アンケートでは好評だという。

(3) 学校内部組織と運営方法

1) 職員会議

以前は月1回行っていた職員会議を「ミーティング」という名称に変え、月曜日午後3時より実施している(第4週の月曜日には実施しない)。審議内容によってロング/ショートの場合がある。

2) 運営委員会

「打ち合わせ会(学校づくり委員会を年度途中より改組)」という名称で、毎週水曜午後4時より開催。委員は校長・教頭・教務主任の三役にしぼり、必要に応じて学年主任や審議内容に関わる担当教員の話を聞き、大事なことはそこで決めることにしている。

3) 校務分掌

教務・指導・管理・渉外からなる。その中心は指導組織の「3部会」である。3部会は「学び合い部会」「基礎・基本部会」「生活部会」で構成され、教員は必ずどれか一つの部会に所属する。「学び合い部会」「基礎・基本部会」は現教主任が中心となって、カリキュラム開発と「現職教育」の双方を推進する。生活部会は教科外の活動や生活面に関わる取組みを推進する。この3部会が学校評価の組織単位ともなっている。

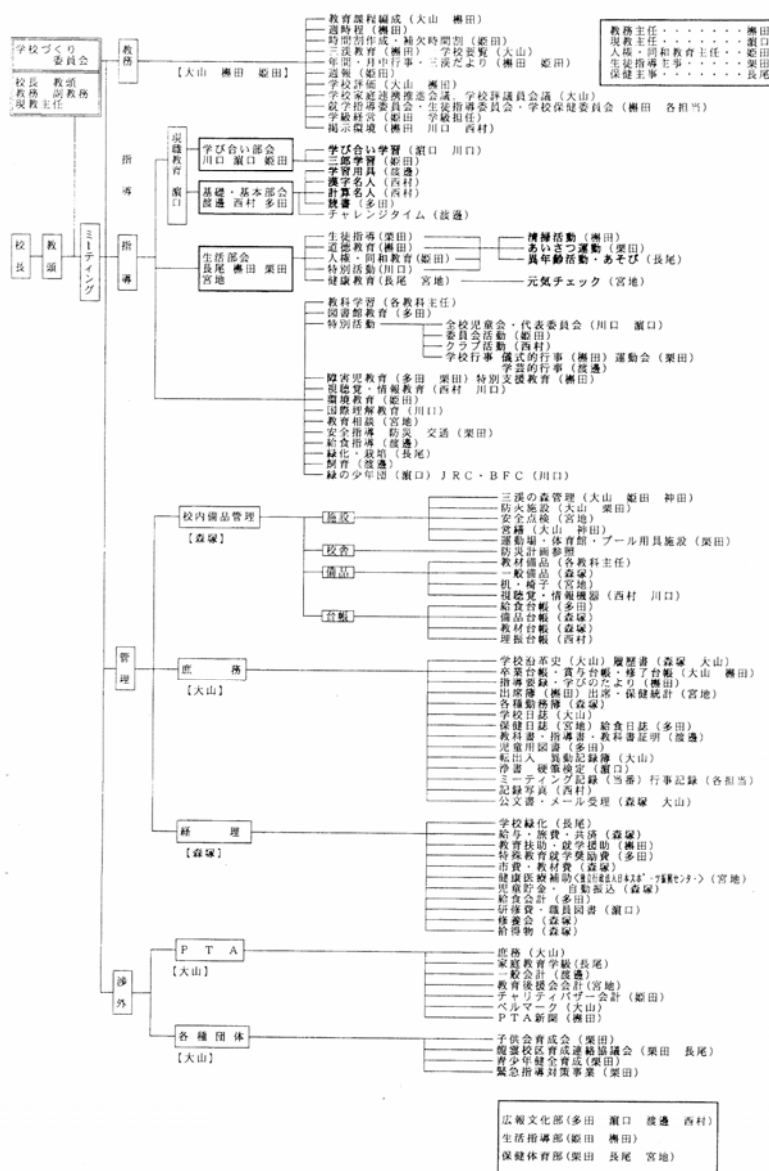
4) 意思決定の方法

大事なことは「打ち合わせ会」で決める。その他の日常場面の意思決定については、小規模校なので校長から直接、教職員に指示をだすことが多い。大規模校ならば学年主任が対応した方がうまくいくでしょうが、とのO校長の言葉からも、組織の特性に応じたやり方を工夫する姿勢が窺える。

5) 学習集団

学習集団の基本は学級だが、学級児童数の多い2学年の国語毎週8時間と、現教主任を掛けもつ教員が担任する5学年の算数毎週5時間の授業に、教務主任がT・T、少人数学習指導者として加わる体制をとる。両学年の該当科目の年間計画には、単元ごとに3パターンの学習集団編成のいずれかがあてられている。

図2 運営組織図



(4) 運営管理

1) 人事管理

週案を通した日常的な指導・評価と教職員の人事考課の二本立てで取組んでいる(週案については後述)。週案を通して日常的に評価を行っているので、学期の終りに行う人事考課のためのヒアリングでは、教職員の自己評価を聞くことを主眼としている。自己評価は個人によって「甘い・辛い」があるので、O校長は管理職としての客観的なアドバイスをすることに努めているという。誰にでも良いところと改善点とがあるので、両方を評価してあげることと、管理職への要望を聞く機会にもしているという(とはいえ、「あまり言ってきましたが…」とO校長)。正当な評価をすることが管理職の役目であるとO校長は言う。香川県では、教職員に対する管理職の評価だけでなく、教職員による管理職評価も行っているが、この施策については、評価結果が管理職に開示されないのので、管理職からは不評であるとの話も聞いた。

2) 危機管理

情報を収集し、適切な指示を行うこと。対応の仕方は、子どもの具体的な事例に応じて管理職が迅速に決定する。管理職からの明確な指示がないと教職員が不安になる、というのが校長の基本姿勢。そのほか危機管理マニュアル、校内組織体制、ハザードマップ、点検日(毎月20日)、担当者ごとの点検場所なども整備されている。リスク管理のための情報収集は、中学校区単位の学校間連携組織(年2回程度、情報交換会を開催)を活用して行う。

(5) 教委との関係

1) 現職教育への支援

S小学校は、「学習指導カウンセラー派遣事業(文科省)の研究指定校となっており(2003~4年度)、年間6回程度、香川大学から2名の大学研究者が学習指導カウンセラーとして来校し、研究授業などの助言を行っている。さらに地区ブロックごとに県から委嘱されたスクールアドバイザー(教科や生徒指導面などについて指導力のある公立学校在職の教員のなかから委嘱)に指導を依頼することも出来るので、外部から多くの助言者・指導者を得ることが出来る。ちなみに、2004年10月21日の現職教育の会では、大学教員2名を含む計5名の指導者が助言を行った。

2) 人事・予算面の支援

市教育委員会からの通例の範囲を超えた特別な支援はなく、人事面で学校が必要とする人材について具申すれば、配慮してくれる程度である。昨年度、学校評価の研究をする上でパソコンに強い人材がほしいと要望したところ、今年度の人事で応えてくれた。予算面の自由度はあまりなく、修繕など額の大きい予算については、そのつどお願いに行くしかないのが現状である。

校長人事については、内辞の時期がもう少し早めてほしいとO校長は要望している。3月のギリギリの時期になってから知られるのでは、前任校の処理をするのが精一杯で、赴任先の引継ぎも十分にできない。4月に入ってから学校経営に取り組むという仕組みでは、1年目から十分なはたらきはできないという思いがある。

(6) 保護者・地域との関係

地域・保護者のファンをつくるのが大切。そのためにも管理職は地域の会に積極的に行くこと、というのがO校長のポリシーである。O校長は着任前からあった強力な連携組織「学校・家庭・地域連携推進会議」をうまく活用して、さらに発展させている。

「学校・家庭・地域連携推進会議」は1988年度に結成された同校独自の連携組織だが、以前には年2回程度、学校の活動を報告するぐらいの取組みしかしていなかった。同会を単なる報告の会にとどめずに、活性化させようと考えたO校長は、「Sの森」を活動の主軸にすえることにした。「Sの森」は創立百周年記念事業の一環として、PTAが中心となって造成した学区の「ミニチュア版」の森。推進会議と森とを結び付けることによって、「三溪の森」の守り手という重要な活動が生まれることになった。既述したように教育活動でも、森を中心とした総合的な学習の時間「Sの森学習」に取組み、共通理解を生み出している。

図3 Sの森



図4 共に育つステップと「Sの森学習」

	1学期 みつめる	2学期 かかわる
	Sの森の生物や植物に親しみ、生命の尊さや自然の神秘さを学ぶ。	生物や植物の世話をしたり、様子を発信したりすることで、共に生きようとする気持ちを持つ。人と生き物、自然との関わりについて見つめ、自らの生き方を探る。
全校	週1回 Sの森タイム実施 樹木、草花、生き物、水の観察、調査、飼育、栽培、ふれあい⇒詩の創作、学び合い(表現力と感性を高める)⇒詩集づくり	
1年	<生活> なかよしの木 はるとあそぼう つゆとなかよし なつとあそぼう	<生活>あきとあそぼう <生活>ふゆとあそぼう
2年	<国語>たんぼぼ <生活>春を見つけよう 夏を見つけよう	<道徳>赤とんぼ <道徳>ぼくの学校 <生活>秋を見つけよう <生活>冬を見つけよう
3年	<理科>草花のからだをしらべよう、虫をしらべよう <国語>自然のかくしえ <三郎> Sの森の生き物	
4年	<理科>あたたかくなると暑くなると <三郎>ホテルを育てよう	<理科>すずしくなると <理科>寒くなると 生き物の一年間
5年	<理科>魚のたまごの成長 花粉の働き	<国語>俳句に親しもう <国語>森林のおくりもの
6年	<理科>植物のからだ日光	<道徳>郷土の自慢 <社会>地球の環境と世界の平和 <理科>人と環境
ひより あたま	<生単>春を見つけよう 夏を見つけよう	<生単>秋を見つけよう <生単>冬をみつけよう 木の実あそび

このほか非公式な会として、歴代PTA会長と校長・教頭との会である教育懇談会、PTA役員OB会のサンサン会がある。両方とも第13代PTA会長(現在は市議員)が中心となって組織したもので、その狙いはPTAに男性を引き入れることにあった。おやじの会のような組織をつくりPTAを活性化させる手法である。元会長は、現在でも、学区の不登

校児童のために、地域のヨコのネットワークづくりを県の関係機関にはたらきかけるなど、側面支援をしてくれるという。このことが契機となって、学区内に民生委員の会がもたれるようになった。

(7) 学校評価

このあと詳しく述べることになるが、三重県方式の組織マネジメント手法に改良を加え、組織内に学校評価を根付かせる取組みを行ってきた。PDCAを職員に日常的に意識化させる工夫がなされている。また、児童からキャッチフレーズ・キャラクターを募集したり、保護者モニター制度をつくったりして、学校教育目標を職員だけでなく、児童・保護者も共有できるような工夫をしている。

3. 組織マネジメント手法の効果的応用による学校改善の実際

(1) O校長の着任と組織マネジメント手法の導入

O校長の校長歴は7年、2校目の着任校がS小学校である。S小学校には2001年度に赴任し、翌2002年度より3年間、県の研究指定「学校の評価システムの確立に関する調査研究」を受けることになった。O校長は三重県に視察に訪れ学校評価・組織マネジメント手法を学び、指定研究初年度に三重県の「評価システムシート」をそのまま試行してみたという。しかし評価対象が網羅的に過ぎ、またシステムが煩雑で手間がかかりすぎるとの反省から、次年度には項目を精選・集約するとともに、シートにも独自の改良を施した。項目数は、2002年度の16課題62項目から2003年度の10課題34項目、そして2004年度の8課題14項目へと大きく絞り込まれ、部会単位のグループ評価から担当者個人が提案する方式に変更した(2003年9月)。この改良によって、もたれあいや業務分担の片寄りがなくなり、担当者には自分が何をしたらいいのかわかりやすくなったという。

目標管理型の学校評価の効果的応用は、担当者の目標の明確化にとどまらず、学校の重点目標と関わらせながら課題や具体的な教育活動を設定することで、日常の教育活動と学校の目標とがつながり、教職員の意識が「点(日々の活動)から線(組織的な取組み)へ」と変化した点において、大きな成果を生むこととなった。

表2 平成16年度 評価項目

(1) 年度重点目標に対応した評価項目 <A>
15年度は10課題(34項目)を設定していたが、16年度は8課題(14項目)に精選した。

<評価項目>	<課題>	<具体的な教育活動>
1 かがやく学校	① 生き生きと活動する子ども ② 子どもと共に歩む教師 ③ 信頼される学校	【児童による学校づくり】 【分かりやすく楽しい掲示】 【子どもを見つめる学級経営】 【家庭や地域との情報発信・受信】
2 自ら学ぶ力	④ 基礎・基本の力 ⑤ 関わり合う力	【学習用具の準備】【読書】【漢字名人】【計算名人】 【学び合い学習】【三郎学習】
3 共に生きる力	⑥ ボランティアの心 ⑦ 支え合う仲間	【清掃活動】 【あいさつ運動】【なかよしグループ】
4 健康な生活	⑧ 基本的な生活習慣	【元気チェック】

(2) それ以外の評価項目

校務分掌関係		行事関係
① 現職教育	⑥ 飼育	① 入学式
② 道徳教育	⑦ 緑化・栽培	② 春季大運動会
③ 障害児教育	⑧ 給食指導	③ 人権を考える会
④ 視聴覚・情報教育	⑨ 施設関係	④ オープンスクール
⑤ 図書館教育	⑩ 予算関係	⑤ 卒業証書授与式

表3 平成16年度課題別評価システム表 P計画 と D実行

課題別評価システム表 平成16年度 No.1

評価項目	1 かがやく学校	課題	(2) 子どもと共に歩む教師
------	----------	----	----------------

部会名(学校づくり委員会) 担当者(姫田)

<P 計画>

実 態	学級像の具現化を子どもと共有することができていない。子どもの変容を細かく記録することは意識始めている。子どもとの遊びは不十分である。		
今年度の改善工夫	経営案の実践を日常化し、ウィークリープランを記録簿として活用する。子どもとふれあえる余裕を生み出す業務の見直しを図る。		
めざす姿	子どもを愛し、子どもと共に考え活動する教師		
具体的な教育活動	評価	基 準	
1 かがやく学級像を子どもと共に作り、実現をめざして工夫ある活動をする。	4	学級像についての振り返りを月に2回程度実施し、学級の取り組みコーナーの掲示に生かした。	
	*3	学級像についての振り返りを月に1回程度実施し、学級の取り組みコーナーの掲示に生かした。	
対 象 教師	2	学級像についての振り返りを学期に1回程度実施した。	
方 法 アンケート	1	学級像についての振り返りを年間に1回程度実施した。	
2 子どもの具体的な姿をウィークリープランに記録する。	4	子どもの変容やつぶやきを毎週3人以上記録した。また、特定の子どもの変容やつぶやきを毎週継続的に記録し、指導に生かした。	
	*3	子どもの変容やつぶやきを毎週3人以上記録した。	
対 象 教師	2	子どもの変容やつぶやきを時々記録した。	
方 法 アンケート	1	具体的な子どもの姿を記録することがほとんどできなかった。	
3 昼休みやリフレッシュタイム、学級の時間に子どもとふれあう。	4	月に4回、外で遊ぼうデーに子どもとふれあうことができた。	
	*3	月に3回、外で遊ぼうデーに子どもとふれあうことができた。	
対 象 教師	2	月に2回、外で遊ぼうデーに子どもとふれあうことができた。	
方 法 アンケート	1	ほとんど子どもとふれあうことができなかった。	

望ましい姿を3として4段階の具体的な基準を設定する。O校長は、子どもの実態を見据えながら、望ましい姿を具体化させた基準を、教職員みんなで作くり上げることに意義があると強調した。

<D 実行> (2) 子どもと共に歩む教師 平成16年度 No.2

具体的な教育活動	月/日 教育活動及び評価に関わる実施事項 (△修正・改善事項)	
	1 学 期	2 学 期
1 かがやく学級像を子どもと共に作り、実現をめざして工夫ある活動をする。	4月 ・学級像作成の留意点を職員会議で周知。 ・毎月末の学級の時間は、学級像の振り返りを実施するよう、周知。週報にも明記することで、意識してもらおうようにした。	10月 △学級像、学習像のふりかえりカードを印刷・配布した。毎月末、帰りの会で振り返りを実施し、すぐに掲示してもらえるようになった。 12月 △最終評価をもとに、月末以外にも週に1回程度、簡単な振り返りの時間をとるよう周知した。
2 子どもの具体的な姿をウィークリープランに記録する。	4月 ・ウィークリープランの書き方をモデルとして示し、共通理解を図った。(5人記入できる枠を設けた) ・特定の子どものかわりを継続して記録していくように周知。 9月 ・子どもの記録を、学びのたよりやつうしんに生かすよう周知した。	12月 ・子どもの記録を、国語・算数つうしんに生かすよう周知した。
3 昼休みやリフレッシュタイム、学級の時間に子どもとふれあう。	5月 ・外で遊ぼうデーを毎週金曜日に設定し、スポーツ委員会が呼びかけてくれたことで、教師も外へ出る機会が増えた。 6月 ・放送では、遊んでいない学年の名前などを言うのではなく、仲良く遊んでいる姿などを言うようにしてもらった。	12月 ・最終評価をもとに、清掃や遊びの時間に子どもと共に活動するなど、さらに具体的な評価基準にするか、この項目を削除するか話し合った。

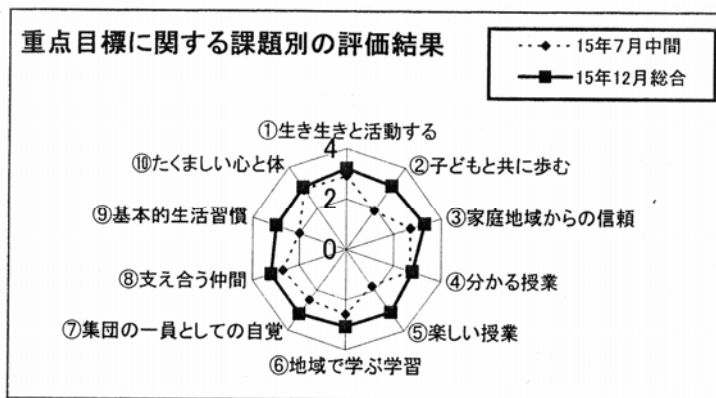


図6 評価体制

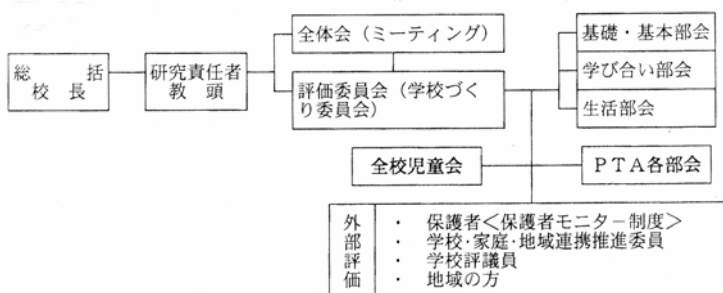


表4 学校自己評価スケジュール表

時期	評価に関する事柄 (実施予定日)	児童	保護者・モニター	地域	学校評議員
4月	○ 学校課題、教育方針、本年度の重点目標の策定、教育課程の編成(4/1) ● PTA役員会(4/7)、総会(4/18)、学校だより(4/15)で説明 ● 学級懇談会で学年の学習内容を説明(4/16) ● 方針・目標に基づいた教育計画、学級経営案の作成(4/28)	●	●	●	●
5月	○ 業務実行表、課題別評価システム表の作成(5/6) ● 運動会の評価 (5/30)	●	●	●	●
6月	● PTA役員会で運動会の評価結果を公表 ● 第1回学校評議員会(6/) ● 学習参観<1日自由参観>でのアンケート実施(6/22) ● PTA役員会で1日自由参観の評価結果を公表	●	●	●	●
7月	● 人員について考える会の評価 (7/2) ● 中間評価の実施(重点項目、重点以外) (7/) ● 学校・家庭・地域連携推進会議(7/) ● 中間外部評価の実施(重点項目) (7/)	●	●	●	●
8月	○ 評価結果の検討 <評価基準・具体的教育活動の改善>				
9月	● 中間評価結果を、PTA役員会(9/)、学校だより(9/1)、ホームページ(9/1)、保護者への文書(9/)で公表 ○ 教職員への学校自己評価に関するアンケート実施(9/)	●	●	●	●
10月	● 児童の振り返りの結果を1学期終業式で説明 (10/8)	●			
10月	● 第2回学校評議員会(10/)				●
11月	● 学習参観アンケート実施、集計		●		
12月	● オフィスワークの評価 (12/5) ● 総合外部評価の実施(重点項目) (12/) ● 総合評価実施(重点項目、重点以外) (12/) ○ 評価結果の検討 <課題と改善案>	●	●	●	●
1月	● 学校だよりで、教員の自己評価結果を公表(1/15) ○ 次年度の教育方針、重点目標等提示(1/)		●	●	●
2月	● 総合評価結果を学級懇談会(2/)、学校家庭地域連携推進会議(2/)、PTA役員会(2/)、ホームページ等で公表		●	●	●
3月	○ 評価結果、教育課程の基本方針に基づき、課題別評価システム表、教育計画、教科年間計画の更新 ● 学校評議員会、PTA役員会で次年度の改善案を説明		●		●

図5 教職員の評価結果

重点目標に関する課題別の中間・総合評価結果の比較

外部評価については、2002年度に児童、保護者にアンケートを実施して評議員会などで情報発信したが、2003年度からは「保護者モニター制度」を導入した。ねらいは、特定の保護者に継続した評価を依頼することで外部評価を充実させることと、PTAの活性化の2つであった。学校からの発信を一時的に受け止めるPTAのあり方を変えたい、PTA役員に意識して学校をみてもらいたいというO校長の願いが反映されている。2003年度は18名のPTA学級役員、2004年度は47名のPTA役員全員に依頼して実施。モニターから継続的に評価をもらうだけでなく、年度末にはモニターの会を開催して、全体的な意見集約もする。

さらに児童にも参画意識をもってもらいたいという願いから、「こんな子どもを育てたい」という評価の重点を教師・児童間でよく

話し合った上で、学級会・児童会が中心となり児童からキャッチフレーズ・キャラクターを募集、採用する取組みを2002年度に行っている。児童に学校教育目標や評価を身近なものとして感じてもらうための実践である。さらに2003年度には、児童・保護者の要望を把握するために、年度末にアンケート調査を行い、児童には遊びや体験活動への要望が

表5 児童用アンケート用紙（部分）

＜児童用アンケート用紙＞		(5項目選択：平成15年3月8日調べ)
番号	○印	学校や先生にのぞむこと、がんばりたいこと
1		学校のめあてをはっきりして、自分たちの願いや考えを大切にしてほしい。
2		先生も子どもといっしょに遊んだり、話を聞いたりしてほしい。
3		そうじをきちんとしてきれいな学校にしたい。
4		分かりやすく楽しい掲示してほしい。

強く、保護者には学習や健康への要望が強いこと、そして両者ともに「明るく力量のある教師」を要望しているなどの結果を、次年度の評価内容の設定等に活用し、児童、保護者、教職員が共に学校づくりに取り組む機運を生み出すよう努めた。2004年度にはめざす子ども像についての振り返りとして全校児童が話し合う機会を設定し、充実した学校生活を送るために何ができるか、自分自身の問題として考え、実践意欲を持たせて、「学校づくりに主体的に参加する意識」の向上を図る活動に取り組んでいる。


S小学校は3年間の研究指定期間に絶えず評価活動を発展・進化させる努力を重ね、それに見合う成果も十分にあげてきたことがわかる。

第1回全校児童会 開かれる

今年最初の全校児童会が開かれました。全校児童会とは、学校をよりよいものにしていくために、全校生で話し合う会です。今回の議題は「あいさつ運動を活性化させるために」ということで、あいさつの合い言葉を作ることにになりました。合い言葉を各学年から募集し、全校生で合い言葉を決定していきました。1年から6年までの児童が積極的に学び合いに参加して、自分たちで合い言葉を作り上げていく姿は、さすがSっ子と感心させられました。

あ・・・あいさつ日本一の学校をめざそう
 い・・・いろんな人に
 う・・・うつむかないで目を見て
 え・・・えがおで
 お・・・大きな声で 元気よく

これが、みんなで考えた合い言葉です。次の全校児童会でも、全校生が一丸となって、自主的に学校を盛り上げていってほしいです。



〔出典：学校通信より〕

(2) 企業経営の発想を活用する

S小のO校長は、県教育センター在勤時に研修生（県指導主事の補佐的な職務）として初任研の担当をしたのがきっかけで、人材育成をテーマに研究論文を執筆した経験をもつ。その際に、企業の社員教育のあり方と教育界のそれとを比較検討し、社会に通用する教員を育てる必要を実感したという。インタビューをしていく過程で、現在の様々な学校経営上の試みの原点には、そのときに得た経験があるのかもしれないとの発言があった。組織マネジメントへの関心の高さについても同じ傾向が読み取れる。

企業の発想を活用した取組みの一つに、週案がある。O校長は、一般企業の業務日誌にあたる週案を教職員に毎月曜日に提出させて、コメントを付して返す取組みを続けてきた。2003年度より担任・教務主任・事務・養護、2004年度からは教頭に対しても実施している。この週案は情報収集と職員の育成を兼ねた取組みとなっている。

表6 週案

教諭用

第6学年 第19週 9月20日～9月24日

情報・工夫・継続

時数	各 科										特 別 活 動				三 総 計	合 計	
	国語	社会	算数	理科	生活	音楽	図工	家庭	体育	計	道徳	学芸	児童	クラブ			学行
今週	4	2	4	1	0	0	0	1	2	14	0	1	0	1	0	2	18
9月の累計	16	7	16	7	0	3	4	5	6	64	2	3	0	2	0	5	10
今月末予定時数	91	51	78	46	0	22	24	27	48	387	15	19	11	7	16	53	51
先週までの合計	84	42	72	39	0	22	19	22	45	345	12	13	9	6	14	42	41
総時数	88	44	76	40	0	22	19	23	47	359	12	14	9	7	14	44	43

・自ら学ぶ力 ・ともに生きる力 ・健康な生活 ・家庭との連携 かがやく学校

ふりかえり・感想など ⇄ それに対する校長のコメント (略)

氏名	反省の記録
○ △	最近健康がよいから、友達関係が悪く、 先にはかまてもしないか？
◇ ×	理科テスト 80年代!! がんばろう!! 国語・読書も頑張っています!!

校長よりコメント (略)

教頭用

今週の予定(10月)

	18日(月)	19日(火)	20日(水)	21日(木)	22日(金)	土・日
1～4校時	読書・漢字 ※読上記録会	読書・漢字 ※修学旅行 6:30集合	読書・漢字 ※修学旅行 大分県 ※三波切50 周年式典参加	読書・漢字 ※龍雲中 ALT を迎えに行く	全校朝会	
5～6校時			⑤1年体育		⑤2年体育 ⑤3年書写	10/24 三波切よ り印刷 会参加
放課後	16:30/4 ミーティング	有線本部連絡 19:00 PTA役員会	④4年理科	13:30 現 教 3年国語研究 授業		(※懇労会) 校区の安全点 検結果
発送 文書	学習指導案を FAXで送付					

教職員の観察・指導記録

氏名	観 察	指 導
○ ○	10/14 昨年度の反省や来週日の打合せに基づいて、就学時健康診断の計画案を作成した。	10/14 役割分担の細かい部分について指導。
× △	10/13 あいさつ運動の活性化に向けて「バッジづくり」を提案した。地区全戸に配布するという積極的な提案だった。	10/13 細かい作業計画を立てて、PTAや健全育成等と連携できるようにすることを助言。
□ □	10/14 国語の授業を参観したが、「一人学び」への教師の支援が見られず、学習のきまり等もまだ児童に徹底していない。	10/14 一人学びが子ども任せにならないこと、個別の支援のしどころであることを指導。

打ち合わせ事項 (注)

10/20(水)	・三波切の資料の分類作業	・三波切の資料の分類作業
○ 2学期開始アンケート結果の分析	・2学期開始アンケート結果の分析	・2学期開始アンケート結果の分析
○ 10/29選抜推進会議の報告資料の内容	・選抜推進会議の報告資料の内容	・選抜推進会議の報告資料の内容

<感 想> (略)

養護教諭用

心かやき とともにのびる Sっ子

情報・工夫・継続

10月4日～10月8日

日(曜)	特別執務	日常執務
4日(月)	10月のげんきチェック あそび(ハイキング) 修学旅行事前調査回収 音楽先生へ連絡の連絡 養護教諭 親の会実施報告書発送 ピカぴち教室5年 読学旅行事前健康診断13:30～ ミーティング	8:05 朝の健康観察 欠席集計 飲料水の水質検査
5日(火)		10:00 校内巡視
6日(水)	打ち合わせ 1学期末個人懇談 ピカぴち教室5年 ※1学期活動賞の代表者と人数を決定し、田先生へ報告、活動賞作成完了 1学期末個人懇談	12:00 給食訪問 備みぎき指導 14:00 清掃指導
7日(木)		校内巡視
8日(金)	終業式	16:00 校内巡視
		16:30 欠席状況の最終確認 保健日記記録

・自ら学ぶ力・ともに生きる力・健康な生活・家庭との連携・かがやく学校・その他
先週は、ずっと心配していた親の会が終わりました。今回は、○○先生が入ってくださっていたので、今までの親の会よりずっと保護者の方の話がはずんでいたように思います。子育ての経験者の責任、力強いです。人数も少人数でしたが、保護者の方からもたくさん話を聞いたりする意見も出ていたので、人数にこだわらなくてもいいのだと感じました。(以下略)

校長よりコメント (略) 教頭よりコメント (略)

事務職員用

心かやき とともにのびる Sっ子

情報・工夫・継続

10月11日～10月15日

日(曜)	給与・物費・福利	会計・物品	行事・その他	業務内容	来校者
11日(月)			給食式 読書引揚日	読書式 読書引揚日 読書式 読書引揚日	
12日(火)			三波切 ミーティング	三波切 ミーティング	
13日(水)			用品請求校内 締切	用品請求作成 用品請求作成	
14日(木)			国外出張関係書類 提出締切	現教 提出締切	
15日(金)			各来校者の勤務に 関する報告	用品請求 J-メールで 高松市	
定休日	9:30 ジムネット 市のネット	10月15日 用品請求	10月15日 用品請求	10月15日 用品請求 事務共同実施研修会	
	10:00 公文書受付	10月19日 修学旅行	10月19日 修学旅行	10月19日～20日 修学旅行	
	15:00 ジムネット 市のネット				
	16:30				

ふりかえり・のびる (略)

校長先生 (略) 教頭先生 (略)

校長は情報収集がリーダーシップの要であると見なす。たとえば、問い合わせがあったときに児童が早退した情報を管理職が把握していないといったことがないように、児童の早退は管理職の許可を得てからという原則を徹底する。そして管理職は的確な指示をそのつどはっきり打ち出す。指示・方向付けについては、管理職が「自分なりの言葉で語れる」ことが大切であるという。S小学校では、職場内の経営・管理面の約束事は明確に指示され、職員に徹底されている。小規模校でそのような煩雑なことが必要かという疑問もあるかもしれないが、「小さな学校なりに組織力をもたなければならない」というのがO校長の考え方である。はじめをつけるべきところはしっかりさせたい。しかし「組織を出しすぎると堅苦しくなる」。トップダウンが過ぎて、うまくいかないから「その兼ね合い」が大切というスタンスである。

(3) 「意味付け」るリーダーシップ

校長が絶えず修正を加え工夫をこらしてきた学校経営実践の基本には、「意味付け」がある。校長の仕事は学校が行う様々な活動や個々の教員の意識・実践を「意味付け」ること、既存の多様な活動を「学校の求めるものとどう関連付けていくのか」が管理職の仕事であるという姿勢は首尾一貫しており、先に紹介した学校評価の取組みにも、「Sの森」を中心に学校と地域住民や保護者とが連携して展開されている教育活動にも、その信念は貫徹されていた。

課題別評価表の提案主体を担当者個人の「一人一課題」制にしたのは、合理化・スリム化にとどまらず、「職員の意識を評価とどう結ぶか」を考え、「教員が自分の力を引き出し、学校と自分の役割がどうつながっているかに自覚をもってもらう」ことを狙ったのこともある。また、小学校の活動は「学級担任がメインになりがち」なので、「それ以外の教職員の孤立感をやわらげ」参画意識をもってもらうことが肝要との考えから、全教職員を三部会に割り振り部会に参加させる。他の部会に属するほかの先生達の動きが見えてくるように、職員室内に部会黒板をつくるなど、各組織成員を学校全体に結び付けるなどの工夫が、隔々にまで及んでいる。

「学校・家庭・地域連携推進会議」の活性化策として「Sの森」を活動の主軸にすえたことも、「意味付け」るリーダーシップの典型と言える。すでに述べたように「Sの森」は創立百周年記念事業の一環として、PTAが中心となって造成した学区の「ミニチュア版」の森である。推進会議と森というそれぞれ出自の異なる学校内の施設・組織を結び付ける

表7 Sの森の1年

		行事・森の生き物	維持管理
春	3月	ホタルの幼虫放流会	除草を2週に1回 (～5月)
	4月	チョウ	
夏	5月	ホタルのタベ、メダカが増え始める	除草を1週に1回 (～9月) アジサイの剪定 <6月末> 夏季休業中の灌水ボランティア (土・日)
	6月	ホタルの卵の採取、オニバスの芽生え アジサイやハスが見頃	
	7月	トンボ	
秋	8月	チョウ	環境整備作業 ハギの剪定 <10月末>
	9月	ハギが見頃、バッタ	
	10月	ドングリ	
冬	11月	紅葉、ススキ	※水の維持管理 東の用水路からポンプで補給 4～10月 井戸水から補給 11～3月 環流用の南と北の貯水タンクの水量確認
	12月	サザンカ、ツバキ	
	1月	詩集づくり	
	2月	ホタルの放流準備 スイセン	

ことで、単なる報告を受けるだけの受動的な存在であった推進会議に「三溪の森」の守り手という固有の役割を与え、「ほたるを見るつどい」などの独自の活動を生み出す主体に変えていった。教員は異動するし児童や保護者は卒業を境に学校との関わりは薄くなってしまいが、地域は変わらずそこにある。地域の人々によって構成される推進会議ほど「Sの森」を伝えていく主体として相応しい存在はない。校長による「意味付け」から生み出された豊かな教育機会は、決して拡散することなく各成員の共通理解のもとで一つの教育活動、即ちS小学校教育として展開されているのである。

4．成功要因

S小学校がさまざまな成果をあげ得た要因は、やはり校長のリーダーシップである。校長は既存の多様な活動を「学校の求めるものとどう関連付けていくのか」を考え、意味付けることを管理職としての仕事の主軸に据えてきた。三重県の組織マネジメントに学びつつ、自校の現状に合わせてアレンジした学校評価の取組みにも、「Sの森」を中心にした教育活動にもその信念は貫徹されており、組織成員にとっては「見えやすい」「動きやすい」組織運営がなされている。

校長が行政職経験者ということもあり、「ほうれんそう」等の職場内の経営・管理面の約束事が明確に指示され、職員に徹底されている。一般企業の業務日誌をイメージして導入された週案は、情報収集と職員の育成を兼ねた取組みであり、2003年度より担任・教務主任・事務・養護、2004年度からは教頭に対しても実施している。教職員は職種別の形式による週案に記入し毎月曜日に提出し、校長はコメントを付して返す。小規模校であるがゆえに、はじめをつけるべきところはしっかりさせたいという、校長の意図があらわれであった。

小規模校の難しさは小回りがきくがゆえに、取り立てた努力をしなくても、個人レベルの場当たりの取組みでも何とかなってしまうというところにある。しかし「小さな学校なりに組織力をもたなければならない」と考えるとき、目標を定め、それに向かって諸活動を「意味付け」るリーダーシップが、不可欠の要素となってくるのだと言える。

5．課題

校長のリーダーシップが成功の主たる要因となっているということが、そのままS小学校の課題と言うことができるだろう。校長が変われば学校が変わるというおなじみの現象は、教育・経営面での校長の統率力が強いほど劇的に現れやすい。上述してきたS小学校ならではの取組みが短期的な成果にとどまらず、校風なり、スクール・アイデンティティなりとして定着するためには、児童や教員集団など組織内の成員に学校のミッションやあるべき方向性が内面化されていること、さらには保護者や地域住民が学校外からの支え手として学校の実践に関与し続けていくことが不可欠な要因となる。その点から言えば、保護者モニターや「学校・家庭・地域連携推進会議」がどこまで育つのか、S小学校を支える主要なメンバーになり得るのかどうか、将来的な成否の分かれ目になると言えそうである。

(平井貴美代)