

第9章 鳥取県A小学校

学校組織マネジメントの手法を取り入れた校長のリーダーシップと学校評価

A小学校の主な特色として、第一に、計画(Plan)・実施(Do)・評価(Check)・更新(Action)のマネジメント・サイクルにおいて、特に評価・更新に重きを置く学校経営、第二に、その評価・更新は、「去年よりちょっといいことをしよう」というB校長のあくまで支援的なリーダーシップ、第三に、ミッション(使命・存在意義)・マネジメントを取り入れた学校経営、そして第四に、学級経営と連動している学校評価が挙げられる。

1. 調査の方法

実施時期：平成16年10月29日(金)

調査方法：インタビュー調査

対象者：鳥取県公立A小学校B校長先生

入手資料：

- ・ 「平成16年度の学校経営に向けて」
- ・ 「学校評価活動」
- ・ 「平成16年度学校要覧」
- ・ 「平成16年度学校案内」
- ・ 「平成16年度重点事項に係る学校評価計画表・評価表」(資料-1・2・3・4)
- ・ 「平成16年度学級経営案」(資料5)
- ・ 「平成16年度学級経営評価表」(資料6)

2. 学校の概要

(1) A小学校の概要

1) 地域特性

A小学校の校区は、当該町の北東部を占め、北は県庁所在地である鳥取市に隣接している。校区の面積は26.6平方キロ(町全体の31%)、校区の世帯数は1,348戸、人口は4,729人(平成16年10月1日現在)である。この校区一帯は海拔の低い地域であり、歴史的にはしばしば大洪水に見舞われてきた。一方で、その豊かな水を活用し、農業はもちろん、水産や醸造も盛んである。

2) A小学校の基本属性

表-1. 児童数(平成16年5月1日現在)

学年 組	1年		2年		3年		4年		5年		6年		障害児学 級(2学 級)
	1 組	2 組	1 組	2 組	1 組	2 組	1 組	2 組	1 組	2 組	1 組	2 組	
児童数	25	26	19	19	28	28	21	21	29	29	31	32	
計	男子	26	20		27		22		36		29		2
	女子	25	18		29		20		22		34		2

合計	51	38	56	42	58	63	4
----	----	----	----	----	----	----	---

表 - 1 は、A 小学校のクラス別・男女別児童数を示している。全児童数は 312 名で、1 年生から 6 年生まで各学年とも 2 組編制で、児童数が多い学年でも、一クラス 32 名と、比較的クラス規模が小さい。授業を観察した印象では、各教室とも空間的にゆったりと児童が学習している印象を受けた。次に、教職員構成は、校長、教頭、教務主任、各学年 2 クラスずつ 12 名の教員、障害児学級担当教員 2 名、初任者研修指導教員 1 名、人権教育主任 1 名、少人数指導 1 名、養護教諭 1 名、事務主任 1 名、学校主事 1 名、介助員 1 名、学校補助員 1 名の計、25 名の教職員構成になっている。各教員の在籍年数は、最長で 8 年目の教諭が 1 名あり、1 年目の教諭が 1・2・4・5 学年に 1 名ずついる。また管理職では、B 校長が 2 年目、C 教頭が 3 年目など、学校全体としては、在籍年数が比較的少ない。

3) A 小学校における学校教育目標

A 小学校の平成 16 年度の学校教育目標：「かがやく子」である。めざす子どもの姿は、「楽しく学び、進んで考える子（学力の向上）」と「自分も友だちも大切に子（豊かな心の育成）」である。平成 15 年度の学校教育目標は「人間尊重の精神に徹し、児童の主体性を高め、徳・知・体の調和のとれた人間性豊かで実践力のある子どもの育成に努める。」であった。しかし、教職員だけでなく、児童、保護者、そして地域の人々にも共有してもらえる簡潔でわかりやすい中期的な学校教育目標を設定するために、B 校長のリーダーシップの下、教職員全員で議論を重ね、「かがやく子」に至ったという経緯がある。そのようなプロセスを経ているだけに、すべての教職員が、この学校教育目標を意識して教育活動に従事することができる。実はこの B 校長の働きかけは、組織マネジメントの手法である、ミッション（使命・存在意義）・マネジメントが取り入れられていると理解できる。「ミッション・マネジメントは、わが校の使命や存在意義から発想して、中期ビジョンを検討する手法である。¹⁾この場合は、中期的な学校教育目標の設定が、中期ビジョンと同義である。次に着手すべきことは重点（努力）事項を設定することである。ミッションを果たすために A 小学校が取り組むべき事項、それが「学力の向上」と「豊かな心の育成」である。

4) A 小学校における特色ある教育活動

平成 16 年度版「学校案内」によると²⁾、A 小学校の特色ある教育活動は次の 5 点である。

全児童がネパールに学校を建てる活動に協力

全校児童で空き缶回収・持参に取り組み、その収益をネパールの学校建設に当てる。現在まで

に 4 つの小学校が建設されている。また、年 1 回支援団体とともに、ネパール関係者と交流をしている。

地域の方々との関わりを深めるため、「ドキドキぼらんていあ活動」を実施

平成 13・14 年度に文部科学省の研究指定を受けて始まった事業である。平成 15 年度以降は、町の事業として継続されている。具体的には、3 年生以上の児童が、総合的な学習の時間の一環として地域の人々とのかかわりを大切にした清掃活動やふれあい活動を行っ

ている。

3～5年生の総合的な学習の時間での外国人講師による授業（月1回）

平成7・8年度に県教育委員会の指定を受けて、「環日本海諸国理解推進教室」に取り組んだ成果を継続している。1・2年生は、国際交流学習を実施し、3・4・5年生は、総合的な学習の時間を活用し、月1回程度英語活動を行っている。

クラブ活動における地域の方々による指導

町の中央公民館のサークル活動と連携して、A小学校のお茶、将棋、焼き物、押し花のクラブ活動において、地域の方々を指導者として招いている。

教科担任制を生かした指導体制

学習指導体制として、5・6年の社会と理科において教諭の専門性を生かして、教科担任制を取り入れている。

（2）教育の重点事項としての「学力向上」

1）授業改善

A小学校では、学力の向上のための授業改善の一環として、「考える力を育てる授業」づくりを展開するために主要には以下の三つの方法を取り入れた。一つ目に、国語、算数を中心に、課題意識をもって学習に取り組むような課題提示の工夫をした。二つ目に、考える時間や書く活動に多くの時間を割くようにした。三つ目に、「学び方を学ぶ」授業実践を行うことにした。具体的には、何をどのようにして学んでいるかという、振り返りに重きを置き、一人ひとりが学び方を学び、自ら進んで学習に取り組めるような授業を構成することを目指している。

その他に、授業改善をより促進するために教員同士がふだんの授業をお互いに参観し合うという「交流授業」を行い、それがミニ研修の機会としても機能している。

2）学力の定着

学力の定着を図る取り組みとしては、まず第一に、「ぐんぐん」の時間の活用を行うことにした。表-2のローテーションで、5校時の授業が始まる前に、10分間のいわゆるドリル的な学習を行っている。二つ目に「学力向上」の時間の設定として、月曜日の5校時（上学年は6校時）に、国語と算数の復習を行う。三つ目に、国語と算数の自主的な復習による学習成果を確認するために月末に小テストを実施することにした。

その他、文部科学省による「学力向上支援事業」の指定を受けている。これは1・2年生を対象に放課後実施する補習授業のことで、初歩段階におけるつまづきを克服し、学習意欲を向上させ、学習習慣を定着させることがねらいである。

表-2．曜日別「ぐんぐん」の時間の活用表

曜日	月曜日	火曜日	水曜日	木曜日	金曜日
内容	音読	計算	語句	漢字	計算

3）家庭学習の習慣化

家庭学習の習慣化のために、第一に、学年に応じて家庭学習の目安となる時間を示すこ

とにした（学年×10分以上）。二つ目に、家庭学習を児童が自主的に行えるように、家庭学習の手引きを作成することにした。三つ目に、家庭学習が定着するように、振り返りカードを作成している。

4) 授業改善、学力の定着、家庭学習の習慣化が「学力向上」の方法として設定された経緯

教育の重点事項として、学力向上が平成16年度において、より強調されているには理由がある。それは、平成15年度に実施された国語・算数診断テスト結果の反省を一つの契機としている。端的にいえば、平成15年度の結果に対する反省に基づき、次年度の重点事項が設定され、上記した取り組みが平成16年度に実施されているのである。

反省点は次のとおりである³。

国語診断テスト

- ・ 県平均を若干上回っている。全体としてはわずかに下がっているが、昨年と同程度の学力が維持できた。
- ・ 1年生を除いた全ての学年で、4領域（文章理解・語句語法・読字・書字）において県平均を少し上回っている。
- ・ 同一問題の昨年比較では、文章理解の領域は、2年生以上が昨年度と同様又はやや向上した。今年度の重点事項「伝え合う力の育成」の取り組み、朝の読書の導入もその要因と考えられる。一方、書字の領域は全学年で昨年度より若干下がった。「ぐんぐん」の時間を設けて取り組んだが成果につながらなかった。

算数診断テスト⁴

- ・ 全体としては若干下がったが、県平均と同程度の学力はあると考えられる。
- ・ 多くの学年で図形領域が県平均を下回っているが、数量関係は県平均を大きく上回っている。
- ・ 百ます計算を継続する場合には、実施方法について再検討が必要である。

(3) 教育の重点事項としての「豊かな心の育成」

1) 「豊かな心の育成」を設定した経緯

学力向上にしても、後述する学校評価にしても、B校長の経営手法として、Plan(計画)-Do(実施)-See(評価)あるいはPlan(計画)-Do(実施)-Check(評価)-Action(更新)のいわゆるマネジメント・サイクルの評価からすべての教育活動が始まっている。それは「豊かな心の育成」の場合も例外ではない。

まず現状分析（平成15年度）を行い、そして「豊かな心の育成」を設定するに至っている。

優れている点

- ・ 友だちや教員の話「素直」に聞いたり、友達に「優しい」「思いやり」の気持ちをもって接する。
- ・ 生徒指導上の問題点が極めて少ない。

指導が必要な点

受け身の姿勢があり、主体的・積極的な言動が不十分である。

資料によれば、「中でも、豊かな心の育成に関しては、優しい、素直さ、前向きに生きる姿勢等は本校児童の秀でている面であり、より一層の伸長を図る観点から設定することにした⁵。」とされている。良いところをもっと伸ばそう、受け身の姿勢が見られる消極的な言動については、多様な場を設定することを通して、積極性を育成しようとした。そのための場づくりが以下の教育活動である。

2) 日常的な指導

上述のとおり、A小学校はめざす子どもの姿として、「自分も友だちも大切にする子(豊かな心の育成)」を掲げた。このような子どもに育てもらうための日常的な指導としては、まず第一に、授業の中で児童がお互い意見を出し合い、積極的な関わりの中で認め合うことを重視することにした。二つ目に、子どもたちの活動である、係活動、委員会活動、クラブ活動において子どもたち同士の関わりが深まるような配慮をより一層強めていくことにした。

3) 特設場面の設定

「自分も友だちも大切にする子」を育成するためには、友だちとの望ましい関わり方を身につけることが特に必要である。したがって、道徳や学級活動において、友だちとの関わり方を学ぶ場面の学習を当該時間において設定することにした。もう一つは、児童会活動である。異学年の友だちとの交流を深めるために月2回程度縦割り班による活動をするようにした。

上記のとおり、中期的な学校教育目標である「かがやく子」を実現するために、重点事項である「学力向上」と「豊かな心の育成」を設定した。「学力向上」を達成するための具体的な取り組みとして、授業改善、学力の定着、家庭学習の習慣化が設定された。また、「豊かな心の育成」についても具体的な取り組みとして、日常的な指導と特設場面を設定することにした。この具体的な取り組みとしての5項目を軸として平成16年度の教育活動が展開されることになった。後述する学校評価についても、基本的には、この5項目に絞って評価活動が展開されることになる。

3. 学校組織マネジメント手法に基づいた学校経営 - 学校評価を軸として -

1) B校長のリーダーシップ

平成15年度からA小学校に着任されたB校長は、15年ぶりに現場復帰された。それまでは、県教育委員会での勤務であった。そのせいもあってか、「校長に対して、望ましい校長像という風な固定的なイメージがまったくなく、したがって、学校に久しぶりに帰ってきて、この学校で自分なりの仕事をしている。そういう感覚なんですよ。」と、話をされていたのが印象的であった。この「自分なり」という言葉に注目し、以下のインタビュー記録からB校長のリーダーシップについて素描する。

「よくボトムアップかトップダウンか、なんていう議論がありますね。ボトムアップッ

ていうのはきれいな言葉ですけども、待ってればいいんですけども、それだけだと学校はスピード感を持って環境の変化に対応した教育活動が出来ないという意識はいつも持っておりますので、私は気のついたことは、今必要なことはその都度、職員に対して指示する場合もありますし、働きかけをする場合もあります。そういった関わりをしていますね。それから、校長でするのでその方針を伝えたり考えを伝えたりしなければいけないんですけども、その時は指示の内容だけではなく、なぜそうしなければいけないのか、その背景とか、要因ですね、そういったことも併せて話をするようには努めています。」

上記下線部の「学校はスピード感を持って環境の変化に対応した教育活動ができないという意識」は、学校組織マネジメントの発想であると理解できる。学校組織マネジメントとは「学校のミッション（存在意義・使命）をもとに中・長期的なビジョンを描き、環境変化に対応した組織開発や職能開発を展開していく営み⁶」と定義される。一般にボトムアップ型の短所としては上記の指摘にあるように、環境の変化に迅速に対応できないことが挙げられる。とすれば、環境の変化に迅速に対応した教育活動を営むには、校長のリーダーシップが必要になる。具体的には上記下線部にあるように、まず、学校のビジョンを構築し、教職員に伝える。その際、指示内容に留まらず、その指示を出した背景なども併せて説明されていることに注目したい。この指示の出し方から、校長の役割としての構築した学校ビジョンの効果的な発信手法を読み取ることができる。まずは、なぜ、当該職務内容が指示されたのかを説明する。その結果、指示された職務内容が、学校のミッションやビジョンと関連していることに教職員が気づき、その職務を遂行することになる。また、下記下線部のインタビュー記録においても、同様のことが言える。

「僕がうちの職員に常々言っていることは、まずは担当者がこの活動を何のためにしないといけないのか、何がしたいのか、何をしないといけないのかそれを考えるようにとっていますね。

その次によく言うのは、皆さんは教育の専門家なので、皆さんが考えたことは基本的には間違っていないと思う。だからそれをやってみようよ。やってみて足りないことがあったら、次回から直していけばいい。という言い方をいつもしていますね。何かあったら最後は校長が責任をとればいんだから、謝らなければならないときは、わたしが謝るよ、とっています。」

上記の指導・助言から、第一に教職員の専門性を尊重しながら、各人の能力向上のための機会としくみを構築しようとしていること、それはB校長先生の合言葉である「去年よりちょっといいことをしようよ。」にも通ずるところである。第二に、学校教育における踏襲主義的な目的そのものを問い直すことにより、その目的の意味を教職員に再認識してもらおうとする姿勢が伺える。これは、以下の下線部においても本人が言及されているが、15年ぶりに現場に戻ってこられたB校長ゆえの着眼点といえよう。

「さっき15年ぶりに学校に帰ったといいましたけど、学校にはいろんな活動がありますよね。私の学校感覚を取り戻すためでもありますけど、こうしますと云ってきますね。何で

しないといけないのかと、それをやると何の効果があるのかとか、ですね。これは自分の勉強のためでもあったんですけども、これについて職員は困りました。あそこに旗が十何年上がっていると言われてね、じゃあ何のためにあげているんだという、活動はあるんですけどね、目的をはっきり持っていないままに行われているそういった部分って学校に結構あるな、いつも目的を深く考えて活動することはあまりやってないし、またいちいちそんなことを考える余裕もないでしょうけども、時にはこれは何のためにやっているのと、自分自身を振り返ってみるっていうのは大事なことだと思いますね。(中略)たぶん私が現場からそのまま校長になっていたらこんな問いは出さないんでしょうけどね。」

校長は、学校の中期的なビジョンを具体的に描き、教職員に理解してもらわなければならない。そのために必要になってくるのが、お互いの意思疎通を図れるコミュニケーションである。B校長の場合、上記したように、背景なども説明しながら指示を出す、各職務の目的を再確認させる、教職員を信じて任せるなど、教職員が学校のミッションやビジョンを意識しながら、かつ自主的に職務を遂行するような配慮がなされている。加えて、これら以外にB校長に特徴的な事項としては、下記下線部にあるように、反省に基づく改善を先に示す教育活動を挙げることができる。その反省及び改善策の議論を通して、結果としてお互いの意思疎通がより一層図れていると考えることができる。

「うちの教員2人に聞いてみました。こんな風に言っていましたね。この学校の学校経営計画が具体的にわかりやすく示されているんだそうです。それからいろんな仕事についてその反省に基づいた改善策を示すところから教育活動が始まる。そういう意識が教職員に浸透しているように思っている、という風に言っていましたね。」

「職員会議の効率化という部分では資料は前日までに教職員に配布するということをルール化しています。ですから資料は事前に読んできているということを前提として、担当者は説明していく、職員会議の場ではそのまま読まないという風に本校ではやっています。また行事等がよく提案されるんですけど、本校の場合は最初に改善点があるんですね。説明のポイントもそこになるんですね。今年の改善点はここだ、その部分について中心的に説明をして、議論もそこで焦点化してやろうという方向でやっていますね。(中略)ですから1年先の行事予定の基本方針が1年前に出来ている、そういうスタイルでやっています。だいぶこれも定着してきましたね。(中略)合言葉のように私がうちの職員に言うのは、去年よりちょっといいことをしようよ、ちょっとでいいんですよ。来年は今年よりちょっとまたいいことをしようよ、いいことを考えようよ、そういったことを日常的に言っているものですから、まあボチボチ定着しているのかな、そんなことを感じています。」

2) 学校評価

a. 学校評価の1年間の流れ

A小学校は、平成15・16年度の2年間、学校評価に関して、県教育委員会より研究指定を受けている。学校評価を実施するために、A小学校では、まず学校評価推進体制を整備した。まず学校評価委員会を設置した。委員は、校長、教頭、教務主任、研究主任、各重点事項担当の代表で構成された。学校評価委員会は、月1回程度開かれている。この学校評価委員会を中心に、すべての教員が学校評価に深くかかわっていくことになる。

次に、平成15・16年度（16年度は10月まで）の学校評価がどのように実施されたのかについて概観する。

平成15年度

- 1)昨年度末評価に基づく教育課題の洗い出しと重点事項の整理（平成15年4月当初）
- 2)「学校評価」校内研修（4/3）
- 3)入学式アンケート（4/19）
- 4)PTA総会で保護者に教育の重点等を説明（4/19）
- 5)校内研修「学校評価」、学校評価計画表の作成（5/7）
- 6)学級経営案の作成（5月）
- 7)保護者に「学校案内」の配布（5/12）
- 8)校内研修「学級経営評価」（5/20）
- 9)学校開放日アンケート（6/21）
- 10)校内研修「学校評価」（6/27）
- 11)学校開放日アンケート（7/10）
- 12)校内研修「学級経営評価」（7/11）
- 13)学級経営・重点事項の中間評価（夏季休業中）
- 14)重点事項のグループ別中間評価（7/29,8/10,11,26）
- 15)学校開放日アンケート（9/4,5）
- 16)運動会アンケート（9/13）
- 17)学校行事の検討（入学式）（9/17）
- 18)校内研修「学校評価」（9/29）
- 19)学校開放日アンケート結果の公表（10/2）
- 20)学校行事の検討（運動会）（10/8）
- 21)来年度の教育計画に係るアンケート項目の検討（11月）
- 22)学校行事の検討（学習発表会）（11/22）
- 23)来年度の教育計画についてアンケート実施（11/28）
- 24)学校行事の検討（学習発表会）（12/3）
- 25)学校開放日アンケート（12/4）、アンケート結果の公表（2/18）
- 26)来年度の教育計画についてアンケート結果の分析（12月・1月）
- 27)学級経営・重点事項の中間評価（冬季休業中）
- 28)来年度の学校教育目標、重点等の検討（1/8,15,24,28,30,2/2,4,9,12,20）
- 29)校内研修「学校評価」（2/20）
- 30)重点事項以外の教育活動の改善の提言の検討（2/25）
- 31)来年度の主な教育計画の説明（3/4）
- 32)卒業式アンケート（3/19）
- 33)学級経営評価（年度末休業中）

平成16年度

- 1)具体的な活動の検討（4月当初）
- 2)PTA総会で保護者に教育の重点等を説明（4/17）

- 3)学校評価計画表の作成(4/27)
- 4)保護者に「学校案内」の配布(5/18)
- 5)学級経営案の作成(5月)
- 6)学校開放日アンケート(6/6)
- 7)校内研修「学校評価」(6/14)
- 8)評価基準の検討(7月)
- 9)学校評議員の開催(7/15)
- 10)学級経営の中間評価(夏季休業中)
- 11)重点事項の中間評価(夏季休業中)
- 12)平成15年度基礎学力調査結果の検討と生かし方(8/23)⁷
- 13)学校開放日で学校評議員から意見聴取(9/1)
- 14)運動会で学校評議員から意見聴取(9/12)
- 15)A小学校とB中学校合同研究会(9/27)
- 16)人権教育参観日で学校評議員から意見聴取(10/22)

b.学校評価の方法・内容・視点

以下では、平成16年度初めの学校評価計画・評価表(資料-1・2・3・4)、学級経営案(資料-5)、学級経営評価表(資料-6)に基づきながら、言及する。まず学校評価の主体であるが、評価をする中心は教職員である。また客観性をより高めるために、保護者や地域住民などにもアンケートを実施する。加えて平成16年度は、学校評議員を置き、地域住民の方からも意見を積極的に聴取している。

次に学校評価の対象とする内容と視点についてである。対象となる内容は、A小学校の重点事項「学力向上」と「豊かな心の育成」に焦点化されている。「学力向上」については7名、「豊かな心の育成」については4名の教員が、それぞれ学校評価計画表・評価表の作成に関わっている。まず「学力向上」については、子どもたちの現状を把握し、めざす子どもの姿を三つの観点(「授業改善」、「学力の定着」、「家庭学習の習慣化」)から描き、そのギャップを埋めるために、具体的な取り組み(活動)を設定する(資料-1)。もう一つ、学校評価表であるが、これも同じ教員が関わって作成する(資料-2)。平成15年度は教員の活動のみを評価の対象としていたが、平成16年度はこれに加えて、めざす子どもの姿も設定した。つまり、教員の教育活動によって、子どもたちがどのように変わったかという評価の視点を取り入れたのである。「豊かな心の育成」についても同様にして学校評価計画表と学校評価表が、二つの観点(「日常的な指導の充実」、「特設場面の設定」)から4名の教員によって作成される(資料-3・4)。この計画立案が基本的には4月に実施される。

次に、学校全体の評価計画表に基づき、各学級担任が、学年目標、学級目標、重点事項の「学力向上」と「豊かな心の育成」の5項目に関して、子どもの現状、めざす姿、そしてそのギャップを埋める具体的取組(活動)を学級単位で計画する(資料-5)。学級経営案では、各学級が独自に設定できる学級重点の欄があり、例えば、資料-5の4年生のあるクラスは、個性の伸長を重点項目として設定している。この計画案は、5月初旬に立てられる。学級経営案は、学校評価計画表に基づき作成される。その結果、学級単位の計画

立案と活動プロセスは、学校経営全体と各学級活動を結びつけることができ、すべての教員が学校経営に参画することを可能にする。この点が、A小学校の学校評価の大きな特長の一つといえる。つまり、学校評価が学校改善に留まらず、学校組織開発や教職員の職能開発を展開するしくみとして機能しているのである。

中間評価が実施されるのは、7月である。各学級評価と学校評価が行われる。前者については、まず各担任が6項目（「授業改善」、「学力の定着」、「家庭学習の習慣化」、「日常的な指導の充実」、「特設場面の設定」、「学級独自の努力事項」）について、子どもの姿と活動について記述し、資料-2と資料-4の評価基準に基づき、4段階尺度（4：十分達成されている、3：ほぼ達成されている、2：あまり達成されていない、1：ほとんど達成されていない）で自己評価をする（資料-6）。同時に、今後の活動の改善点を具体的に記載する。この評価を自分自身で実施した後、校長も含めた教員同士の意見交流が実施される。特に焦点化される事項は、過去のことよりも今後の活動の改善点であるという。さらに、資料-2、資料-4にあるように、学校全体としての学校評価も学級独自の努力事項を除いた5項目に関して、共同で実施される。例えば、資料-2の中間報告の欄の「授業改善」のめざす姿の記述、及び評価3は、研究主任が各学級の評価を学校全体としてまとめたものである。同様に、教員の活動記述欄と評価2・3も、研究主任が総合的に行った評価結果である。

平成15年度は、この第1回中間評価の後、第2回の中間評価を冬季休業中に実施し、年度末休業中に、最終の学校・学級評価を行っていた。しかし、最終評価の時期が3月では、次年度の教育計画の検討が十分に行えないことから、平成16年度は、7月の中間評価と1月の最終評価としている。

4．A小学校の成果及び課題

拙稿で扱った事項については、以下の点が高く評価される。

- ・ 平成15年度に掲げられていた学校教育目標を中期的な学校教育目標として「かがやく子」としたことにより、教職員をはじめ、児童、保護者、地域の人々との協働による学校づくりの契機となっていること。
- ・ 「かがやく子」を中期的な学校教育目標として教職員全員で協議したことにより、教職員が学校教育目標を強く意識して職務遂行にあたれるようになったこと。
- ・ 「かがやく子」を達成するための重点事項としての「学力向上」と「豊かな心の育成」を学校評価の中軸として、課題を焦点化したこと
- ・ 学校評価と学級評価を連動させることにより、各教員が学校経営を踏まえながら学級経営を行おうとするようになったこと、あるいは学校経営に参画するような姿勢が見られるようになったこと
- ・ 改善をまず行うマネジメント・サイクル
- ・ B校長の支援的な指導・助言
- ・ B校長の明確なミッションビジョンの提示

また、B校長が考える成果の一つとしては、ふだんの授業を同僚に公開し、三つの授業改善の観点に基づき意見交換することが徐々に定着してきていることを挙げている⁸。

次に課題は以下の点である。「学力向上」の取り組みについては、平成15年度に実施されていた国語と算数の診断テスト結果に基づく限り、すべての取り組みが成果を出せたわけではなかった。第一に、平成16年度の「学力向上」のさまざまな取り組みが、児童の学びにどのような変化を与えるのか、注目される。もちろん、いわゆる「学力」テストに代表されるテスト結果も重要な尺度である。しかし、より重点的に検証すべきは、児童の学びに対する姿勢の変容であると考えられる。具体的には、児童の家庭学習の時間が増えたのか、減ったのか、また、一人ひとりの児童による学びに対する自発性や積極性が、例えば授業中において、どのように変化したのか、そして児童は学ぶことにどの程度満足感を得るようになったのかなど、多面的に子どもの学びの成果を検証しなければならない。

第二に、管理職や教員の異動があったとしても、組織マネジメントの手法を取り入れた現在の学校経営のあり方が機能するかである。つまり、人が代わっても組織として機能させるために必要なことは何かについての議論が必要であると思われる。

第三に、研究指定を受けている学校評価への取り組みが今後も維持されるかである。研究指定終了後も継続されるには、学校関係者の熱意もさることながら、当該教育行政による人的・物的・資金的・情動的資源の支援が不可欠である。例えば、平成15・16年度ともアドバイザーとして複数の教育研究者が指導・助言に当たっているが、そういった外部からの支援にも予算措置は必要になってくる。したがって、個々の学校が取り組んでいる教育実践を積極的に、かつ継続して支援できる、教育委員会を中心とした支援的ネットワークを構築しなければならない。

平成16年度 重点事項に係る学校評価計画表

担当者

平成16年 4月 27日現在

学校目標	「かがやく子」		目指す	「行きがいのある学校」「開かれた学校」
	重点事項	現状	現状	<ul style="list-style-type: none"> ○楽しく学び進んで考える子どもを育てる。 ・多様な活動を通して獲得した知識や技能を生かして、主体的に考えたづくりをする。 ・考えを深めたり、表現したりしながら楽しく満足感のもてる授業を育てる。 ・自分の学び方を振り返り、さらによい学び方をしようと努力する児童を育てる。 ・基礎的な学力（読み、書き、計算）を確実に習得させる。 ・家庭学習の方法・内容を工夫し、その習慣化を図る。
授業改善	子どもの成長	<p>学習課題に対して、自分なりの考えをもちながら主体的に取り組み、友達とのコミュニケーションを通して考えをより深めるとともに、学習内容や自らの学びの姿を振り返りながら、次の学習へと生かしている。</p>	<p>決められた学習をやめやることがよくわかっている学習には意欲的である。画しつたりするなどの自主的な学び、じっくりと考えを深める学びが苦手である。</p>	<p>①児童の学習意欲が高まり、本時のねらいの達成につながる課題提示を行う。</p> <p>②1時間の授業に、児童が課題と向き合い、考えを深める場（個別、集団等）を位置づける。</p> <p>③考えを深めたり、学習内容や自分の学習の姿を振り返りできるようにするため、ノートを使い方を指導する。（自己評価も含めて）</p>
学力の定着	子どもの成長	<p>学習した内容を自分で進んで振り返ったり、復習したりしながら学んだことをしっかりと理解して、しっかりと身につけている。</p>	<p>①「ぐんぐん」の時間に、今学んでいることを復習できるようにプリント学習等を行う。</p> <p>②月末の国語、算数の学力定着をめざしたテストを行う。（予めテスト内容を予告するなどして、児童が既習内容を自主的に学習したり、再確認したりできるようにする。）</p>	<p>①児童の発達段階に応じて、学習時間（学年×10分）や学習方法、学習内容を定める。（学年会で検討する。）</p> <p>※たよりなどを通して、家庭学習の大切さを説明したり、学習方法の提案を行ったりする。</p> <p>※「家庭学習の進め方（手引き）」を家庭配布して、具体的な進め方を示す。カードを取り入れ、一人一人に振り返りの場を作る。</p>
家庭学習の習慣化	子どもの成長	<p>家庭学習の意義を理解し、毎日の習慣として一定時間、集中して家庭学習をすることができ、内容は、学校の宿題だけではなく、自分で決めたものを進んで学習することができる。</p>	<p>①児童の発達段階に応じて、学習時間（学年×10分）や学習方法、学習内容を定める。（学年会で検討する。）</p> <p>※たよりなどを通して、家庭学習の大切さを説明したり、学習方法の提案を行ったりする。</p> <p>※「家庭学習の進め方（手引き）」を家庭配布して、具体的な進め方を示す。カードを取り入れ、一人一人に振り返りの場を作る。</p>	<p>自己評価カードでの振り返り</p> <p>四一 児童の現状把握 月 家庭学習の進め方把握 年 児童の現状把握 学 児童の現状把握 年 児童の現状把握 会 児童の現状把握</p>

平成16年度 重点事項に係る学校評価計画表

担当者

平成16年 4月 27日現在

学校目標	「かがやく子」	目標	「行きがいいのある学校」「開かれた学校」
	重点事項	現状	具体的な取組み(活動)
現状課題	<p>○友達や教師の話を素直に聞くことができ、友達に優しく、思いやりの気持ちを持って接する。</p> <p>○生活習慣が身に付いている児童が多く、落ち着いて生活している。</p> <p>○生徒指導上の問題が極めて少ない。</p> <p>○互いの心をよく理解し、支える行動をとることで、友達も幸せになり、自分も幸せになることに気づき始めている。</p> <p>○自分の考えや得意なことを前面に出すことを苦手としている。</p> <p>○学校や学級全体をこうしたいという強い気持ちが持てない。</p>	<p>○自分も友達も大切にすることを育てる。</p> <p>・日常的授業や活動の中で子どもが意見や考えを出し合い、お互いに開あったり、認め合ったりする。</p> <p>・子どもが時や場にあった関わり方を学ぶ場面を授業に位置付け、友達との望ましい関わり方を子どもにも習得させる。</p>	<p>①毎日の授業の中で、児童が互いに意見や考えを自由に出し合い認め合う。(話し合う場を作る。)</p> <p>②児童の学習や生活における向上的な変化を見逃さず、学級の中で認め、励ます。</p> <p>③係や委員会、クラブ活動等の日常活動の中で子ども同士の関わりが深まるように働きかけ</p> <p>④QVを実施する。</p>
努力事項	めざす姿	現状	<p>①友だちとの関わり方を学ぶ参加型学習(役割演技、エンカウンター)の時間を設け、関わり方のスキル学習を行う。</p> <p>②「縦割り班活動」による異学年との交流を通して高学年児童の自覚を高め、下学年児童の感謝の気持ちも育てる。</p>
日常的な指導の充実	子どもの成長	<p>・心優しく素直であるが、他人への関心が薄く、連帯感が弱い。</p> <p>・友だちの考えに左右されやすい。</p> <p>・支持されたことは忠実に実行しようとするが、受け身で積極性に乏しい傾向がある。</p> <p>・自分の思いを伝えて、周囲に認められようとする気持ちが弱い。</p>	<p>○交流給食 5月① ——— 10月② ——— 1月③</p> <p>○みんなで遊ぶ日 5月① 6月② 10月③ 1月④ 2月⑤</p> <p>○共同製作・活動</p> <p>○関わり向上の時間 毎週第2月曜日</p>
特設場面の設定	子どもの成長	<p>・相手のことを気にかげようとするが、奥深くまで気持ちを感じて行動することが、苦手である。</p> <p>・リーダーシップをとって、集団をまとめようとする児童が少ない。</p> <p>・異学年との交流する意義が理解できていない。</p> <p>・過ちや失敗を素直に認め、謝ったり直そうとしたりする。</p> <p>・トラブルの解決を教師に委ねようとする傾向がある。</p>	<p>○交流給食 5月① ——— 10月② ——— 1月③</p> <p>○みんなで遊ぶ日 5月① 6月② 10月③ 1月④ 2月⑤</p> <p>○共同製作・活動</p> <p>○関わり向上の時間 毎週第2月曜日</p>
豊かな心の育成		<p>○交流給食 5月① ——— 10月② ——— 1月③</p> <p>○みんなで遊ぶ日 5月① 6月② 10月③ 1月④ 2月⑤</p> <p>○共同製作・活動</p> <p>○関わり向上の時間 毎週第2月曜日</p>	

重点事項	めざす姿	評価基礎		中間評価 (7月26日)			評価 (月 日)			更新方策の提案							
		活動	達成状況の確認	めざす姿	活動	達成状況の確認と課題	めざす姿	活動	達成状況の確認								
<p>努力事項</p> <p>日常的な指導の充実</p> <p>5: 教師の働きかけの強さ、児童や考えを出し合うように促す。児童の考えを認め、発展させる。</p>	<p>めざす姿</p> <p>5: 教師の働きかけの強さ、児童や考えを出し合うように促す。児童の考えを認め、発展させる。</p>	<p>①</p> <p>1 児童が互いに意見や考えを積極的に出し合い、認め合う場を多く設定している。</p> <p>2 児童が互いに意見や考えを出し合い、認め合う場を多く設定している。</p> <p>3 児童が互いに意見や考えを出し合い、認め合う場を多く設定している。</p> <p>4 児童が互いに意見や考えを出し合い、認め合う場を多く設定している。</p>	<p>②</p> <p>1 児童が互いに意見や考えを積極的に出し合い、認め合う場を多く設定している。</p> <p>2 児童が互いに意見や考えを出し合い、認め合う場を多く設定している。</p> <p>3 児童が互いに意見や考えを出し合い、認め合う場を多く設定している。</p> <p>4 児童が互いに意見や考えを出し合い、認め合う場を多く設定している。</p>	<p>記述</p> <p>教師の関わりや助言をまだ必要とする場面が多いが、互いの意見や考えを出し合う姿勢が全体として見られるようになってきた。上の学年になると、個人差が大きい傾向にある。</p>	<p>評価</p> <p>3</p> <p>①A ②A ③A ④A</p>	<p>今後の活動の改善点</p> <p>グループ活動での話し合いの場を意図的に多く設定する。</p>	<p>めざす姿</p> <p>記述</p>	<p>評価</p>	<p>更新方策の提案</p>								
										<p>③</p> <p>1 子ども同士が互いに意見や考えを出し合う場を多く設定している。</p> <p>2 子ども同士が互いに意見や考えを出し合う場を多く設定している。</p> <p>3 子ども同士が互いに意見や考えを出し合う場を多く設定している。</p> <p>4 子ども同士が互いに意見や考えを出し合う場を多く設定している。</p>	<p>④</p> <p>1 児童が互いに意見や考えを積極的に出し合い、認め合う場を多く設定している。</p> <p>2 児童が互いに意見や考えを出し合い、認め合う場を多く設定している。</p> <p>3 児童が互いに意見や考えを出し合い、認め合う場を多く設定している。</p> <p>4 児童が互いに意見や考えを出し合い、認め合う場を多く設定している。</p>	<p>記述</p> <p>児童の実態に合わせて声かけは必要だが、子ども同士の関わりが深まり、互いの意見や考えを出し合う場を多く設定している。</p>	<p>評価</p> <p>3</p> <p>①A ②A ③A ④A</p>				
														<p>②</p> <p>1 児童が互いに意見や考えを積極的に出し合い、認め合う場を多く設定している。</p> <p>2 児童が互いに意見や考えを出し合い、認め合う場を多く設定している。</p> <p>3 児童が互いに意見や考えを出し合い、認め合う場を多く設定している。</p> <p>4 児童が互いに意見や考えを出し合い、認め合う場を多く設定している。</p>	<p>①</p> <p>1 児童が互いに意見や考えを積極的に出し合い、認め合う場を多く設定している。</p> <p>2 児童が互いに意見や考えを出し合い、認め合う場を多く設定している。</p> <p>3 児童が互いに意見や考えを出し合い、認め合う場を多く設定している。</p> <p>4 児童が互いに意見や考えを出し合い、認め合う場を多く設定している。</p>	<p>記述</p> <p>児童の実態に合わせて声かけは必要だが、子ども同士の関わりが深まり、互いの意見や考えを出し合う場を多く設定している。</p>	<p>評価</p> <p>3</p> <p>①A ②A ③A ④A</p>
<p>達成状況の確認</p> <p>児童が互いに意見や考えを積極的に出し合い、認め合う場を多く設定している。</p>	<p>達成状況の確認</p> <p>児童が互いに意見や考えを積極的に出し合い、認め合う場を多く設定している。</p>	<p>達成状況の確認</p> <p>児童が互いに意見や考えを積極的に出し合い、認め合う場を多く設定している。</p>	<p>達成状況の確認</p> <p>児童が互いに意見や考えを積極的に出し合い、認め合う場を多く設定している。</p>	<p>達成状況の確認</p> <p>児童が互いに意見や考えを積極的に出し合い、認め合う場を多く設定している。</p>	<p>達成状況の確認</p> <p>児童が互いに意見や考えを積極的に出し合い、認め合う場を多く設定している。</p>	<p>達成状況の確認</p> <p>児童が互いに意見や考えを積極的に出し合い、認め合う場を多く設定している。</p>	<p>達成状況の確認</p> <p>児童が互いに意見や考えを積極的に出し合い、認め合う場を多く設定している。</p>	<p>達成状況の確認</p> <p>児童が互いに意見や考えを積極的に出し合い、認め合う場を多く設定している。</p>	<p>達成状況の確認</p> <p>児童が互いに意見や考えを積極的に出し合い、認め合う場を多く設定している。</p>								

平成16年度 学級経営案

4年1組 担任

平成16年 5月 1日 現在

在籍数 学年 目標	男子：11名 女子：10名 合計：21名		学級 目標	・お互いのよさを認め合い、励ましあったり助け合ったりできる子 ・人の話をしっかりと聞き、自分なりの考えを持ち、思いを話したり表現したりできる子 ・進んで心と体を鍛え、目標に向かって粘り強く取り組む子
	重点事項	めざす姿		
学力 向上	授業改善	子ども	課題に対して自分なりの考えを何 तरी発表したりしながら、意欲的にね ばり強く解決することができている。	①学習意欲を高める課題提示をす ②じっくり考えを深める場(書く、話 し合う)を位置づける。 ③学習の足跡が分かる。ノートの使い 方を指導する。 ④「ぐんぐん」「きらきらタイム」 の時間に漢字・計算のプリント学習 を行う。 ⑤国語・算数の月例テストを行う。 ⑥宿題の内容を工夫するとともに、全員 40分以上の家庭学習を徹底する。 ⑦「家庭学習の手引き」の活用と指導。 ⑧自己評価カードで振り返るととも に、習慣化に向けて働きかけをしてい く。 ⑨お互いに自分の意見や考えを自由に話 し合う場を多くする。 ⑩日記により児童理解を深める。 ⑪クワラ活動や学級活動などを通して子 ども同士のかかわりを深める。 ⑫QVにより人間関係の把握をし、不満 足児童への働きかけを行う。
		子ども	学習した内容を自分で振り返ったり 復習をしたりして、きちんと理解し、 しつかりと身につけている。	
	学力の定着	子ども	宿題や自主学習などの一人学びの方 法がわかり、自分で計画を立てて家庭学 習に取り組むことができている。	
		子ども	ほとんどの児童が家庭学習をきちんと しているが、今のところは宿題だけで終 わっている。また、家庭学習の習慣がき ちんと身につけていない児童も数名い る。	
豊かな心の育成	日常 的な薄 の充 実	子ども	困っている友達に声をかけたり、助 け合ったりしながら生活している。自 分の思いや考えを素直に出し合い、グ ループや学級の人間関係をより高めよ うとしている。	「みんなで遊ぶ日」や「関わり向上の時 間」には全員で仲良く遊んだり、グルー プで力を合わせて活動したりすること ができる。異学年との交流場面では、まだ十 分な働きかけができない。
		子ども	同学年や異学年児童との交流に、充実 感や満足感を味わいながら楽しくのび のびと活動し、友達に積極的に関わるこ とができている。	
学級 独自の 重点	個性 の伸 長	子ども	一人一人が自分の持ち味を生かした ながら、生き生きと毎日を送っている。 自分の得意なことには自信を持ち、苦手な ことにも粘り強く取り組んでいる。	①お互いの良さや頑張りを認め合う 場を設ける。(席りの会、字活) ②一人一人の個性が活かせる「チャ レンジ大会」を行う。

学校重点事項		中間評価 (7月22日)			中間評価 ()月()日)			今後の活動の改善											
学校重点事項	目指す姿	達成状況の確認	活動	評価	今後の活動の改善	達成状況の確認	活動	評価	今後の活動の改善										
学力向上 授業改善	課題を的確に捉え追 求しようとするが、考 えを積極的に出し合 い探めていくことが できない。	① 毎時間の課題表示については工夫して いるが、児童の意欲(興味、関心)につ いては、あまり考えていなかった。 ② しつかり考える場を設けてきた が、個に応じた支援などの手だてが 不十分だった。	① 板書した内容を、きちんとノート にまとめたり、自分の考えを書き たりした。振り返りをさせてい ない。 ② 計画的にプリント学習を行うこと ができた。	3 3 2 3	① 具体物などを使ってより 分かりやすい課題提示をして いく。 ② 個に応じた指導をしつかり する。 ③ ノートの指導を行う。振り 返りをさせる。	①													
										①	プリント、月例テスト 等により繰り返し学 習内容が定着してき ている。	①	テスト直し、再テストを きちんと行う。	①					
										②	ほとんどの児童がき ちんと家庭学習がで きるが、してこない児童 が数人いる	②	テストの内容を予告し、復習もさ せたが、復習の時間が少なかった。	3	自主学習の内容について、 具体例を紹介するなどして、 意欲付けを行う。 自主学習ができない児童へ の個別指導を行う。	②			
										③	家庭学習の習慣 化	③	ドリルの反復練習や音読などを毎 日続けさせるようにした。自主学 習については指導が不十分。 自己評価カードを作り、毎日振り 返りをさせている。	2 3	小グループでの話し合いを 取り入れながら、全体の場 でも意見が出せるようにしてい く。児童一人一人の思いを引き 出しながら、認め、自信を持た せていく。	①			
										④	自分の考えに自信が なかったり、間違え ることをおそれたりし て、自分の考えや思い を正直に出し合 うことができない ことがある。	④	児童に、考えを出し合うことや、友 達の良さを認めるような発言を促 すが、一部の児童の意見しか出ない ことが多い。 ② 児童の良さがみんなばり認める上 う心がけたが、一人一人を細かく見 ることができなかった。 ③ 子ども同士の関わりについては結 えす場を配り、よりよい関わり方が できるよう声かけをしてきた。 ④ Q&Aの結果の分析を行い、 課題を明確にし、学級集団作 りに生かしていく。	2 3 1	① 同じ班のメンバーと協力して 取り組むことなどを指導助言 していく。 ② 日ごろから良きや頑張りを 認め、褒めることを多くし自 信を持たせる。 ③ 継続。	①			
										⑤	豊かな心の育 成	⑤	同学年での交流は活 発にできているが、異 学年の児童との関わり 場面の設定 がうまくできてい ない。	2	① 参加型学習を行ったことで、学級 の雰囲気はよりよくなること ができた。 ② 縦割り学習活動で、事前の指導や振 り返り、助言ができてい なかった。	②			
										⑥	学級 独自 努力 事項	⑥	自分らしさが徐々に 発揮されるようになって きている。	2	① おたがいの良きやがみんなばり認 め合おうと促している。 ② チャレンジ大会を実施し、より多 くの活躍の場を与え、自信を持た せるようにした。	①			
										⑦	評価	⑦	評価	3	評価	⑦			
										⑧	評価	⑧	評価	3	評価	⑧			
										⑨	評価	⑨	評価	3	評価	⑨			
										⑩	評価	⑩	評価	3	評価	⑩			

「評価基準」 4：十分達成されている 3：ほぼ達成されている 2：あまり達成されていない 1：ほとんど達成されていない

-
- ¹ 浅野良一「学校におけるミッション・マネジメント」木岡一明編『学校の研修ガイドブック「学校組織マネジメント」研修』教育開発研究所、2004年、48 - 51頁。
- ² A小学校では、どの学校も作成する「学校要覧」とは別に、外部（保護者・地域住民など）に向けた情報発信の一環として「学校案内」を作成し、すべての保護者や地域の人に配布している。「学校案内」は、冒頭に教育の重点事項「学力の向上」と「豊かな心の育成」に関する説明があり、また、「学校要覧」には載っていない「今年度の新たな主な取り組み」が書かれているなど、外部、特に保護者を意識した内容構成になっている。この取り組みからも、A小学校がアカウンタビリティを果たそうとしていることがわかる。
- ³ インタビューの際 B 校長先生より頂戴した資料「平成 16 年度の学校経営計画に向けて」から抜粋。
- ⁴ 算数の領域は、数と計算・量と測定・図形・数量関係の 4 領域である。
- ⁵ 注 3 を参照のこと
- ⁶ 木岡一明、前掲書、2004 年、2 頁。
- ⁷ 県教育委員会による調査結果の公表が 5 月だったため、校内での最終的な検討時期が夏季休業中となったが、5 月以降、断続的に基礎学力調査結果については検討が行われていた。
- ⁸ 三つの授業改善の観点とは、既述したとおり、児童が課題意識をもって学習に取り組むことができるような課題提示の工夫、考える時間や書く活動の時間の確保、そして「学び方を学ぶ」授業実践である。
(湯藤定宗)