

平成17年度 課題研究講座

学校における『学校経営品質』の活動に関する研究 研究報告書

学校における『学校経営品質』の活動に関する研究

- 学校において、『学校経営品質』の活動をどう進めるか -

平成18年3月

三重県教育委員会事務局研修分野（三重県総合教育センター）

研究成果報告書 目次

研究の趣旨	1
「学校経営品質」についての現状	1
研究内容		
1 プロフィールづくりについて	3
2 アセスメントについて	11
おわりに	14
各事例研究		
1 津市立高野尾小学校 教頭 神鳥 貞子	15
2 南伊勢町立五ヶ所小学校 教諭 河口 徳明	22
3 県立名張桔梗丘高等学校 教諭 米森 寛	26
資料編		
講座の記録（概要）	28

研究の趣旨

平成15年度に県立学校5校での試行として取り組まれてきた「学校経営品質」は、平成16年度にすべての県立学校と63の小中学校で実施され、平成17年度にはさらに多くの小中学校で取り組まれています。

三重県では平成16年度、平成17年度は「なじむ時期」ととらえており、取組を進めている多くの学校では、管理職や担当者が中心になって改革方針の策定やアセスメントなどが実際に行われています。また、県教育委員会としての研修講座や出前研修など種々の取組により、各学校への浸透も進み、「学校経営品質」の名前は、知識や情報として様々な場面で語られるようになってきたように思います。そして、次のステップとして「学校経営品質」の具体的な進め方を指し示す必要があるように思います。とりわけ、学校にはこれまで行ってきた様々な形の「評価活動」があり、例えば学年末には「反省」という自己評価が多く行われていることから、それとの関係性についての理解を促す必要もあります。

同時に、学校経営品質の理念を理解し学校経営に生かすとともに、進んで「学校経営の改革方針」の作成に関わったり、「学校プロフィール」の作成や「アセスメント」を実施したりできる知識や技能を習得し、経験を重ねながら経営品質の向上に努力する教職員を育成する必要があります。

本研究では、県教育委員会作成の「学校経営品質関係資料」を活用しながら、各学校にあった「学校経営品質」の取組方法を模索・検討するとともに、「まずやってみる」ことを大切にして、具体的な取組方法についての研究を実施して参りました。今回の研究が学校での参考事例のひとつとなれば幸いですし、今後とも、多くの具体的な取組、特に、アセスメントに関しての取組の調査研究を進めたいと考えます。

「学校経営品質」についての現状

1 学校での経営品質

学校経営品質は、すべての県立学校で実施されていますが、小中学校は設置者である市町等教育委員会の進め方の違いで取組に差が生じているように思われます。多くの市ではおおむね、教育委員会が方向性を定めたり、校長会、教頭会などが先行して研究を進めたりしており、平成18年度から多くの市立小中学校で取り組まれる予定です。郡部においても、市町村合併により市となったり、町の規模が大きくなったりすることで経営品質についての研修が進み、多くの学校で推進されるのではないかと考えられます。

さらに、研修面から言えば、新任校長研修や教頭研修、教職経験10年研修等では、経営品質についての研修や学校マネジメントの研修を組み入れているため、「経営品質」の取組について理解が深まっており、各学校に出向いて行う「出前研修」にも多くの学校から要望があります。また、出前講座のアンケート結果からも昨年度より否定的な意見が少なくなり、肯定的な意見が増えるといった状況

であるように思われます。

しかし、多忙化を増幅させるとの危惧などから、こうした取組に対して理解が十分ではない教職員も少なからずいるように感じます。それに対しては、先行して実践を進めてきた学校での様子から、経営品質の取組により目に見える改善が行われ、それが学校や教職員にとって有効なものであると実感された場合に教職員の考え方も大きく変化するものと思われます。

2 先行事例から学ぶこと

前述したように、学校経営品質の取組は、平成15年度から県立学校の5校で試行されてきました。これらの学校の現在の様子を発表資料等から見てみると、「プロフィール」や「アセスメント」という道具の部分での活動報告ではなく、その結果からそれぞれの学校をどうしていくのかという具体案が検討されています。つまり、現状を様々な角度から見ることは、最終的な目的ではなく、見てわかったことをどうするのかということが大切であるととらえています。見方によれば、普通の学校での取組と何ら変わらないものであるように見えるかも知れませんが、多くの人の目で見ただ中から生まれて、たくさんの対話の中でもまれた課題は、それぞれの学校の方向性を左右するくらい重要なものであり、そういった課題は、解決の優先順位が高く、慎重な議論を通して確実に改善につなげていくことが大切なのです。

それぞれのモデル校は、個々の課題解決のための新たな活動をスタートさせています。これらの取組は、使う道具は同じであっても、そこから生まれてきたものは、全職員の対話というプロセスを経て、それぞれに違うものとなって学校の継続的な改善につながっています。

しかし、これから取組を始める学校が、このような実践事例の結果部分のみを聞くと、これまでの自分の学校での取組とあまり変わらない感覚に陥ります。つまり、学校をふり返るためのアセスメントという道具を使わず、緊急性の高い課題解決だけにとらわれ、その部分だけの改革に大ナタを振るうことが経営品質だと思いこんでしまうことがあるのです。「対話主義」「可謬主義」にのっとった地道なプロセスが必要なのです。

3 現在学校で行われている「学校経営品質向上活動」(学校経営品質関係資料から)

(ア) アセスメント

学校が「目指す学校像」を明らかにし、重点目標を定め、具体的な取組を推進していても、地域に開かれた、県民から信頼される学校づくりに必ずしも直結しない可能性があります。というのは、その取組が「目指す学校像」の実現に本当に有効であるのか、またそもそも課題として取り上げている事項が「目指す学校像」の実現にとって真に重要なのか、検証されていないからです。

この問題を解決するには、今の学校経営の状況(経営品質)を適切な基準により「診断」し、現在のやり方が「目指す学校像」の実現にあっているのか、「価値」提供の相手方から見て本当に好ましいと言えるのか、どの部分が適切で、どの部分を改善しなければならないのか等に、学校自らが「気づく」必要があります。

す。学校経営品質アセスメントのねらいは、こうした「診断」を各学校が自分で行うことにあります。

(イ) アセスメントの手法と内容

アセスメントシート

学校経営品質アセスメントは、アセスメントシートによって行います。本来の経営品質アセスメントは、100ページにも及ぶ報告書に基づいて行われるのが普通ですが、学校経営品質においては、事務簡素化の観点からアセスメントシートのページ数を10ページにとどめ、簡易のアセスメント方式とされています。

アセスメントシートは、「日本経営品質賞アセスメント基準」の8つの観点項目（「カテゴリー」と言う）に基づき作成した質問事項に回答していくことによって、自らの学校経営の「強み」と「弱み」が浮き彫りになる仕組みになっています。こうして明らかになった「強み」を伸ばし、「弱み」を改善していく活動を学校全体で継続的に進めることが、相手方の立場に立った学校経営、ひいては「目指す学校像」の実現につながっていくと考えられるのです。

学校プロフィール

アセスメントシートの最初の作業は「学校プロフィール」の記述であることが多いと思います。

「学校プロフィール」は、各学校の「目指す学校像」や価値提供の相手方、学校を取り巻く環境などについて再確認し、アセスメントの軸足を定めるために作成するものです。

各カテゴリー項目

カテゴリー1から8までのシートにより、カテゴリーごとのアセスメント作業を行います。作業は、「各質問事項への回答」（4段階評価と取組状況の記述） 「強み・弱みの分析」 「カテゴリーごとの自己評価」の3段階で進めます。

評点計算

「評点ガイドライン」にしたがって、全カテゴリーの評点を記入します。そして、集計表に転記することによって、学校経営の水準を1000点満点で評価できるように設計されています。

研究内容

1 プロフィールづくりについて

(ア) プロフィールをつくるにあたって

学校がそれぞれのミッション（ビジョン）をふり返り、学校経営にあたって何が重要なのかを再認識するために作成するものです。

今後アセスメントをすすめていく上で、常にふり返し、照らしていく「座標軸」としての役目を果たすこととなります。

さらに、組織の方向性を明確にすることそのものにも意義があります。つまり、学校プロフィールを作成していくことにより、自分たちの組織の有り様が明らかになるのです。

個々の項目は、実際に各学校で合議をする際に、「対話」が活発になされるように、抽象的な表現で多種多様な答えが導き出されるようになっていきます。しかし、話し合いを進めていくうちに、また何年も実施していく中で、「あれも。これも。」ではなく、学校経営を進めていくために必要な事項だけに絞れてくるのも事実です。特に、「価値を提供する相手方」については、「第2次顧客」、「第3次顧客」や「インナーカスタマー」等のあつかいについて絞り込みが行われてくると思います。

しかし、何をにおいても、まずやってみることが大切で、これらの合議のための対話の中から、新しい発見が数多くなされてくることが重要なのです。私たちは、すぐに正解を求めようとします。ここでは、例示をするとそれがそのまま何の疑問も持たれずにあてはめられてしまい、合議ができなくなってしまうことがあり、講師は、あえてアドバイスを避ける場所だと思います。合議の中では一つだけの正解はありません。

(イ) 各校の学校プロフィールについて

研究協力員でプロフィールの検討を行ったところ、KJ法を用いて学校の実情をはっきりさせてから、シートに記入した事例が出されました。確かに、プロフィールづくりには全職員の視点を大切に、新たな気づきが参加者に生まれるような方法でのぞむ必要があります。他には、SWOT分析を実施し、内外環境の「強み」「弱み」をはっきりさせてからシートの作成を行っている学校もあるようです。

また、学校としてまだ取り組んでいない(当時)学校から現状に合わせた形のプロフィールの提示がありました。ほぼアセスメントシートに近い形式ですが、将来変化等その時点で記述しにくい部分はずして、現状で書ける内容をまず示してみるといった取組で、「できるところから」の実践になっています。これをベースとして学校の取組が深化していくこととなります。

さらに、すでに進んで実施されている学校では、以前作ったものをふり返る作業を実施しました。ほとんどは、変わらないようですが、微妙に変化してくることや、これまでの学びの中で、見方が変わってくる部分が出てきます。変化が認められれば、その都度の見直しの必要性も生まれてきます。

事例 1 津市立高野尾小学校

学校プロフィール

記述項目	記述内容			
1 目指す学校像	地域とともに歩む学校 めざす子ども像 自ら学び、自ら考え主体的に行動する子 磨き合い、支え合い、仲間とともに高まる子 生命や健康を大切にし、成長する子			
2 「価値」を提供する相手方について	子ども	保護者	地域の方々（学校評議員・老人会・地域実行委員会・自治会等々）	教育関係者・関係機関
相手方の区分 現在の要求・期待	わかる授業・確かな学力 楽しい授業・学校経営 様々な体験学習 意見が言い合える関係づくり 自分の良さを認めてほしい 仲の良い友達づくり	教師の資質向上・きめ細かな指導 心の教育・個性の伸長・人との関わり（コミュニケーション能力）楽しい学校・いじめがない学校 確かな学力・生きる力・聞く力・話す力 仲の良い友達づくり・一人一人に応じた育ち 子どもの安全・健康な体 責任を持って役割を果たせる子 自ら進んで行動できる子 自分がやりたい仕事を見つかけられる子	豊かな人間関係 安心できる学校 一人一人の良さを見いだしてくれる学校 自然環境の保護 社会的マナー 地域発展の継承 特色ある学校づくり 学校ボランティア 授業への参画 自己の生きがい	連続した学力づくり 授業交流 連携した授業研究
要求・期待の将来変化	英語が話せる 授業について評価する 自分の良さを生かす 専門講師による授業（選択教科） 技術の習得 学校生活の見直し 自分の意志を伝えたい	学力向上 子どもの良さを生かす 忍耐力 学校選択 教師の選択 カウンセラーの導入 IT化 心の教育の向上	図書館開放 結果主義・価値観の多様化 教員の免許更新 様々な学習形態の学校 子どもの良さを地域社会が育てる 地域の学校としての関係づくりの向上 子どもの送迎 社会の変化への対応 学校運営の参画 特別支援教育 安全なセキュリティシステム 社会人としての生活力	様々な人々との交流授業（バリアフリー）
3 学校を取り巻く環境について	労働をいとわない子ども・まじめに取り組む子ども・素朴で素直な子どもが多い			少人数のため人間関係の固定化と意識価値観の固定化 出会いが少ない

	<p>少人数できめ細やかな指導・スピーディな活動が可能 他学年や幼稚園との交流（縦割り班） 一人一人の個性をとらえやすい 祖父母との同居 地域の方々の暖かい支援協力（地域ボランティア） 教師のコミュニケーションがとりやすい 教職員の前向きな姿勢 充実した縦割り班による異学年交流・全員が顔見知り 通学団による安全確保 新興住宅地なし 実習園を通して農業体験学習（野菜づくり） パソコンが一人1台ある 学校での一人あたりのスペースが広い 基本的な生活習慣が整っている 親同士が仲がよい・顔見知り 地域関係全体との関わりが多い 地域老人会の方が協力的 豊かな土壌と自然</p>	<p>コミュニケーション能力が弱い 異文化交流のチャンスが少ない 自己主張の必要な場面が少ない 話す力・聞く力が弱い 地域が保守的 地域の高齢化 セキュリティの面が弱い 避難経路に限られる 保健室の場所 文化施設が少ない じゅうたん教室 スクールカウンセラーの不在 のんびりして危機感のなさ 将来的に少人数が進みすぎる可能性がある 学校の統合や複式学級 不審者の侵入</p>
4 教職員の人材育成について	<p>授業形態の改善 総合的な学習の時間の見直し検討 確かな学力を育てる質の高い授業実践 生きる力の推進 少人数を生かした子どもの学習カルテの充実 カリキュラムマネジメントの力を付ける 学校の教育課題に対して実践的な解決策を図る 学力の向上 新しい教育課題に対応できる高度な専門性 学習環境の充実 危機管理の推進 10年後を見据えた教育 基礎学力の定着度の共通理解</p>	<p>効率の良い業務運営・合理的な校務分掌 固定化された価値観や決めつけを問い直す力 子どもの心をつかむ力 一人一人の自分らしさを生かし、輝ける場や機会の設定力 パソコンの活用・データベース化 信頼される学校づくり・わかりやすく説明できる力 常に前向きな姿勢・やる気のある教師集団 自分の考えが言い合える関係・価値観の共有化 子ども・保護者・地域の願いに応える学校としての教育方針の説明責任を果たす 組織力を高めるための意欲的な組織づくり 教職員満足度の把握 一人一人の教員の専門性を高める</p>
5 パートナーについて 主要なパートナー パートナーとの関係の将来変化	<p>保護者（PTA）</p> <p>理解・支援・協力</p>	<p>地域</p> <p>一層の連携・協働・参画</p> <p>支援</p> <p>一体化</p>
6 学校経営の基本方針について	<p>保護者・地域・教師が連携して、子どもの学力・個性・生きる力・豊かな心・健康な体を伸ばしていける学校づくり 楽しい学校 安心できる学校 連携・協働する学校</p>	
7 その他情報 児童生徒数 教職員数	<p>88名 18名</p>	

事例 2 南伊勢町立五ヶ所小学校

河口徳明 教諭 (この講座の資料のために作成した私案)

記述項目	記述内容	
1 目指す学校像	<p>本校の校訓は、「規律・勤勉・清潔」である。規律を重んじ、勤勉でしかも心身とも清潔であるということである。</p> <p>本校は過去綿々と引き続き継続されている活動がいくつかある。まず、今年で28年間続いている「交流会」がある。岐阜県高山市の久々野小学校と夏・冬それぞれ2泊3日滞在し、それぞれの地域の特徴について触れる活動である。この行事における保護者や児童の感動は大きい、5年生担任の負担が大きいことは否めない。</p> <p>次に、本校ではFBC（フラワーブラボーコンクール）に毎年参加している。</p> <p>本校での目指す学校像として、伝統を重んじつつも、現在に適応するような学校を目指さなくてはならない。過去の遺産を引き継ぐことばかりに、教職員のエネルギーを注ぐことには限界がある。現在は過渡期のように思う。子どもたちは素直である反面、自らの判断や考えで行動するということには、課題が残る。そのあたりを目指す学校像として考えたい。</p>	
2 価値を提供する相手方について	<p>児童・生徒について</p> <p>学校教育の最も基本的な使命として、児童・生徒に学力をつけることである。本校の児童は、学習塾等に通っている児童の割合は、10パーセント未満である。学校で習得した学習事項が児童の学力へと反映される場合がほとんどである。また、運動することに関心のある児童が多く、学校教育の延長線として、陸上の指導は行っている。また、野球・ミニバス・サッカー・柔道などは社会体育に任せている。</p>	<p>保護者について</p> <p>本校の保護者は、概ね学校教育に対する期待も大きい。しかし、「・・・して欲しい。・・・を続けて欲しい。」という依存型・過去踏襲型の期待が多いように思う。</p> <p>今後は、本校の卒業生が多い地域事情を考えると緩やかであるが、その配偶者の意見を尊重しつつ、過去踏襲型から過去踏破型また発展型に移行しつつあるように思う。しかし、本校の場合は、大変緩やかであるように思う。</p>
3 学校を取り巻く環境変化について	<p>本校は、現在5、6年生は、2学級だが、1年生から4年生までは、単級である。(1年生は、32名であるが、加配により2学級にしている) 今後とも、地域の過疎化は進んでいるので、単級が続くことが予想される。</p>	

4 教職員の人材育成について	<p>教職員は、自らの責務に対し、常に一生懸命職務を遂行していることを念頭に置かなければならない。つまり、教職員一人一人が自分の能力を発揮する場、また責任のある校務分掌を担うようにしなければならない。</p> <p>本校においては、中堅またはベテランの教職員がたくさんいる。</p>
5 パートナーについて	<p>学級の保護者 PTA 保護者の家族 地域の人</p> <p>パートナーとの関係は、互いに満足が得られるような関係でありたい。パートナーが要求ばかりをするような関係になれば、教職員も困窮するだろう。本校において地域の学校（おらが学校）という地域生があるので、パートナーとの関係性は大切にしたい。</p>
6 学校経営品質の基本方針について	
7 その他の情報	<p>児童数 218名 教職員数 教員15名（管理職を含む）、事務職員、用務員、調理員3名 計20名</p> <p>バス通学について 3地区からバス通学の児童が計50名程度いる。 本年10月に、市町村合併をひかえている。</p>

* 上記の「学校プロフィール」は、昨年7月に作成した。

事例 3 三重県立名張桔梗丘高等学校

米森 寛 教諭 (平成16年作成のものを修正した私案)

記述項目	記述内容			
1 目指す学校像	<p>生徒職員ともに明確な目標をもち、自主・自立、学習と部活動の両立を目指します。</p> <p>明朗健全で創造的な生徒を育成し、生徒の進路志望を実現するとともに、保護者・地域から信頼される学校づくりを目指します。</p>			
2 「価値」を提供する相手方について 相手方の区分	生徒	保護者	地域	企業・上級学校等
現状の要求・期待	<ul style="list-style-type: none"> ・充実感や自己存在感のある学校 ・わかる授業と学習機会の充実 ・補習の充実と学力の向上 ・進路志望実現に向けた支援 ・部活動と学習の両立 ・生きる力や人権意識の向上 ・施設設備等の教育環境の充実 	<ul style="list-style-type: none"> ・社会での常識やマナーの定着 ・卒業と希望進路の保障 ・授業の充実と学力向上 ・教職員の力量の向上 ・安全で安心して学べる学習環境 ・学校からの情報発信 	<ul style="list-style-type: none"> ・規範意識の高い生徒の育成 ・情報発信と施設開放で開かれた学校 ・わが子を進学させたい高校 ・地域活性化への貢献 	<ul style="list-style-type: none"> ・学力・マナー・コミュニケーション能力が身についた生徒の育成 ・何事にも意欲をもち努力する生徒の育成
要求・期待の将来変化	<ul style="list-style-type: none"> ・効果的な学習と更なる学力の向上 ・満足感のある授業と充実した学校生活 ・きめ細かい支援により達成感ある進路実現 	<ul style="list-style-type: none"> ・学習機会の充実ときめ細かい指導 ・志望するところへの進路実現 ・生きる力や規範意識の習得 ・教職員の確かな倫理観 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域を支える人材の育成 ・地域の誇りとなる学校 ・施設開放や公開講座を通じた地域文化の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・自ら課題を設定し、解決を目指して意欲的な取り組みが出来る生徒の育成
3 学校を取り巻く環境変化について	<ul style="list-style-type: none"> ・少子化による生徒数減少 ・生徒や保護者の価値観の多様化 ・情報システムの高度化 ・学校統廃合 			

	<ul style="list-style-type: none"> ・家庭や地域社会の教育力の低下と生徒の目的意識の希薄化 ・県民や地域住民によるより厳しい見方と説明責任の重要性増大 ・地域住民が高齢化した住宅地内での立地 ・高校進学者の県外・管外流出と学習塾の指導比重の増加 			
4 教職員の人材育成について	<ul style="list-style-type: none"> ・さまざまな領域における教職員研修の奨励と質的向上 ・教科内や教科間での授業研究の充実 ・先進校視察の実施とその結果を生かした取り組み ・教職員としてのモラルの更なる向上 ・教職員間や教職員と管理職との対話の重視と組織の活性化 			
5 パートナーについて 主要なパートナー	保護者、同窓会	県教委	地域社会、学校評議員、地域中学・高校、カウンセラー	企業・上級学校等
パートナーとの関係の将来変化	<ul style="list-style-type: none"> ・PTA活動への関心低下 ・学校経営参画への必要性増大 	<ul style="list-style-type: none"> ・権限委譲の漸増 	<ul style="list-style-type: none"> ・情報提供、説明責任の増加 ・学校間連携の強化 ・学校経営への参画機会の増加と地域教育力の積極的活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・情報授受や卒業生を通じた信頼関係の強化 ・少子化に伴い派生することによる新たな関係構築
6 学校経営の基本方針について	<ul style="list-style-type: none"> ・基本的な生活習慣の定着と家庭学習の習慣化 ・組織のシステム化と効率的な学校経営 ・教科指導のスキルアップと教材研究の推進 ・単位制、二期制のメリットの最大限活用 ・自主自立を育成する総合学習の深化と充実 ・学習と部活動の両面での学校生活充実 			
7 その他情報 生徒 教職員	生徒数 754人 職員数 (常勤 61人 非常勤 22人)			

2 アセスメントについて

各校で行われるアセスメントは、第1段階「個別評価」第2段階「合議評価」第3段階「結果報告」の順で実施されます。

(ア) 個別評価

個別評価は、一人ひとりの評価担当者が学校の現実をアセスメントシートに基づき評価して現状を把握することから始めます。そこでは、次に合議評価をすることを前提に、第三者にわかりやすく評価をします。

各留意点は、

事実に着目すること

- ・アセスメントシートの取組状況、「強み」、「弱み」などの記述に際しては、評価者の感想や解釈したことではなく、極力具体的な事実を書くよう心がける。
- ・目標、期日などのように数値で把握できるものは極力数字で把握するように努める

学校プロフィールとアセスメントの記述に矛盾がないこと

- ・個別評価に入る前に、学校プロフィールを熟読し、確認をする
- ・アセスメントシートの質問を読み、何が要求されているのか理解する
主要なプロセスや仕組みの有効性に着目すること
- ・結果や決定がどのようなプロセス、会議体と会議内容を経て結論に導かれているかを注目する

学校の現在の状態をアセスメントすること

- ・過去の出来事や仕組みを評価するのではなく、現在から未来にかけての状況を評価する
- ・仕組みや手順の「ある」「ない」を評価するのではない
- ・アセスメントシートのカテゴリー別の質問項目にしたがい、その意図するところを現在の状態が合議の際にはっきりわかるように記述をする
真実が浮き彫りになるようにアセスメントすること
- ・学校を良くするためにアセスメントが行われるのだとの信念に基づき、「強み」「弱み」を記述する
- ・正直に、誠実に、公正に本音でアセスメントするよう心がける

(高野尾小学校におけるアセスメントに際して 谷口洋講師から提示)

の5点があげられます。

(イ) 合議評価

合議評価は個別評価を持ち寄り3人以上の複数の評価担当者が担当のカテゴリーを話し合い、チームとして評価結果の報告書づくりを行う会議のことで。

学校の現状に対し、一人の評価者の偏見、見落とし、認識違いなど個人の主観性を極力排除して客観的な根拠や理由を明確にするために行います。評点レベルについても、甘い人辛い人がいて実体と乖離した評価がなされてしまうことがあり、合議することで個別評価の評点が是正され、妥当な評価になります。

このように、合議のプロセスで参加者は学校の現状に関して多くの気づきを得られます。

人数	3～6人程度	10人を超える場合は、2グループに分ける
チーム	多様なメンバー	
基本方針	基本方針「基本的に森を見て、木を見て、もう一度森を見ること」	
役割分担	(話し合いに際して必ず行っておく)	
	・リーダー(進行役)	
	・記録者	
	・発表者	
	・タイムキーパー	

留意点・心がまえは、

- 参加者は全員平等であることを確認すること
- わかったふりをせず、討論すること
- 良識に基づいた発言は安全であること
- 全員参加による共同作業であることの協力精神
- ・協力精神にあふれた会合
- ・暖かい雰囲気作り
- ・チームワークがとれている
 - リーダーは進捗管理の担当であり、全員がパートナー
- ・リーダーは職種に関係なく
- ・会議の進め方のうまい人
- ・時間管理のできる人
 - 開かれた精神、対案を歓迎する
- ・最低点や最高点をつけた人を大事にする
- ・反対意見をむやみに無視してしまわない
- ・弱い人を積極的に参加させる
 - ワン・ミーティング
- ・討議中に二手に分かれない
- ・関係のない話を持ちださない
- ・参加者全員が同じ話題で討議している
 - 討議を傾聴する
- ・人の発言をさえぎらない
- ・堂々めぐりでなく、討議を深める
 - 納得するまで論議
- ・個人攻撃はしない
- ・依怙地にならない
- ・身勝手にはならない
 - 意図的なスコアリング

- ・ 駆け引きをしない
- ・ 意図的な目的を持たない
- ・ 事実に基づいたものである
発言の前に考える
- ・ 熱くなりすぎない
- ・ むやみに付和雷同しない
- ・ 他の発言の意味をよく理解する
時間を厳守する
- ・ リーダーの重要な役割
- ・ だらだらしない
- ・ 議論のための議論でいたずらに時間の浪費をしない

(高野尾小学校におけるアセスメントに際して 谷口洋講師から提示)

等が挙げられました。

これらを見ると、項目が非常に多いように思いますが、実際には、会議運営に必要なノウハウを挙げたものであり、これまでの学校での会議そのもののあり方が問われているようです。

合議評価を有効に行うためには、日常的な人間関係づくりや効率的かつ深まりのある会議のあり方の検討そのものも必要になると考えられます。

(ウ) アセスメント結果を改善に活かす

アセスメント結果は、学校の現状を改善する宝の山です。アセスメントを実施しても次年度に活用しなければ、これほどの時間と労力の無駄遣いはありません。

「学校現場に経営品質は必要ない」と言う人は、この活用という部分を見過ごしている場合が多いように思われます。事実、学校経営品質がアセスメント自身（学校プロフィールづくりやカテゴリー別診断等）に目がいきがちで、学校での改革・改善に結びついた事例とアセスメントの結果との関連性が明らかにされていないケースもありがちです。最終的には、結果を導き出して、初めて経営品質の良さがわかるのだと思います。

おわりに

学校プロフィールやカテゴリー別診断の結果等について、公表されている先行事例があまりないために、まず研究協力者が実際に実施したり試案を作成したりしてみて、それが有効であったか検証をするという方法で研究を行いました。そのことでかえってメンバーそれぞれの経営品質に対する理解が深まったのではないかと思います

また、実際に研究協力者の学校に講師として谷口先生をお招きし、アセスメント(カテゴリー別診断)をしてみたことから、より具体的な点で方法について学ぶことができ、すべての研究協力者の学校に生かすことができたように思いました。ある程度、診断方法や進め方等については理解していると思っけていても、実際に学校現場でやってみたことで気づきを得ることも多くありました。

現状の部分でも記述しましたが、現在経営品質を学んでその良さがわかってきた人もいれば、最初から取り組んでみることに躊躇している人もいます。できるだけ早い時期に、大勢で取り組むことによってその良さが理解され、学校全体の取組となっていくことが期待されます。そのためにも、わかりやすく何をすればよいのかははっきりして、結果の出せる経営品質の向上活動を進めていかなければならないと思います。

最後に課題となる点として、次の事がらがあがってきました。

「多忙感」からの脱却

「改革方針」と「アセスメント」のダブルループの必要性

経営品質の担当を学校の組織に位置付けることの必要性

対話による「気づき」の共有化

改革による変化の実感

これらは、実際に学校現場で取り組む際に常に解決や推進の方向性を意識しながら活動を進めなければならない点であると思います。

各事例研究

津市立高野尾小学校

- いかにして経営感覚を持つか -

教頭 神鳥 貞子

はじめに

三重県における学校経営品質の全体像として掲げられている二大ツール「学校経営の改革方針」と「学校経営品質アセスメント」について、本校の学校経営、教育内容及び教育実践等を見直し整理することで、新たな発見や展開を可能にする学校における経営感覚の必要性・重要性を研究する。

1 本校における学校経営の改革方針の考え方

公立学校のミッションは、社会の形成者となるべき次世代を育成し、一人ひとりの子どもが一生幸せに生きるための土台づくりをすることであると言われている。それを受けて、本校においては、「地域とともに歩み、地域に誇りを持ち、地域に愛着を感じる子どもを育成する学校の創造」を使命と捉えている。

教育ビジョンは、現在から3年後、さらに10年後につながる将来像を描いている。「キャリアを身につけ、将来を生き抜く高野尾っ子」とし、本校としての具体的な方向性を持って取り組んでいる。

一方、現在の学校組織における機動的・能率的・効果的なあり方や個々の力を一体化する組織力について十分に考える必要性に迫られていると思う。

本校には、学校教育を行う上で必要不可欠な全体を見通した方針が存在している。(表1)それを基にして、さらに明確な方向付けをすることで、特色ある学校づくりを行うことが学校経営の第一歩と考える。

表 1

学校経営方針
学校教育目標：豊かな人間性と創造力を持ち、活力ある子ども
めざす子ども像
自ら学び、自ら考え主体的に行動する子
磨き合い、支え合い、仲間とともに高まる子
生命や健康を大切にし、たくましく成長する子
めざす教師像
教育実践を大切にし、子どもとともに成長する教師
目指す学校像
地域とともに歩む学校

(ア) 改革方針の策定について

目指す学校像 = 教育ビジョン

「キャリアを身につけ、将来を生き抜く高野尾っ子」

本校の現状と課題

<現状>

本校周辺が農村地域である特色を生かし、本校南側の畑を借り、実習園として農作物を育て、「津まつりバザー」で収穫した作物を売るという体験学習において、アジアの子どもたちの学校教育に役立てることを目標に持ち、児童は主体的に互いに高め合って取り組んできた。たてわり班活動（異学年集団）や各学年の発達段階に配慮した役割分担により全校児童一体となって活動し、保護者・地域の方々の理解や協力のもと、各教科・道徳・特活及び総合的な学習の時間等の教育課程と関連させた横断的な実践である。この一連の地域に根ざした学習活動を「高野尾っ子 つなげよう やさしさの輪」と称し、地域との交流、仲間づくり、国際理解、ボランティア精神の育成、環境教育の領域に明確に位置づけて実施してきた。

「高野尾っ子 つなげよう やさしさの輪」の学習活動を14、15、16年度と継続する中で、

- ・地域や子どもの特性を生かした活動を通して、多くの人とかかわりながら、自分たちで創り上げていく力（主体性・創造性）
 - ・自分の思いや考えを出し合い、伝え合う力（コミュニケーション能力・仲間づくり）
 - ・自分や自然を大切にし、人や自然と関わる力（環境・地域とのかかわり）
 - ・人に役に立つ喜びを知り、人に優しくできる力（ボランティア精神・国際理解）
- 以上4点の力がついてきたと評価している。

<課題>

この活動を一層意義あるものにするために、「児童生徒一人ひとりのキャリア発達を支援し、それぞれにふさわしいキャリアを形成していくために必要な意欲・態度や能力を育てる教育」であるキャリア教育の視点で捉え直す必要がある。

実習園での農作物づくりと食生活とのかかわりにも目を向け健康な生活を送ることも大切である。

教職員から日常的な実践に対する目標・やるべきことを一層明確化し、手応えを共有化したいという声がある。教職員の満足度につなげたい。

重点目標

研究の中心に据えるキャリア教育：研究主題「夢をえがき、主体的に活動し、互いに高め合う子」

学力形成のための基礎・基本の定着

食教育・健康教育の充実：食生活いきいきネットワーク事業

楽しく学習し、安心して過ごせ、安全な環境の学校づくり

具体的行動計画

本校独自のキャリア教育の構築

- ・ キャリア教育における本校独自の8つの能力の明確化による学習・活動の推進
- ・ 研究授業(各教科・道徳・特活・総合的な学習の時間等)で実践、共通理解、評価の実施
- ・ 起業家教育プログラムによる授業実践
- ・ 実習園での野菜づくり体験重視、発達段階に応じた勤労観や職業観の育成
- ・ 大学教授の招聘、校外でのキャリア教育研修
「高野尾っ子 つなげよう やさしさの輪」の活動の継続
- ・ 津まつりバザーによるタイの少数民族教育資金支援活動のための実習園での野菜づくり、収穫した野菜を売る一連の活動の継続
学力形成のための基礎・基本の定着
- ・ キャリア教育を視野に入れた授業研究の実施
- ・ 学習活動に必要な基礎学力の定着のため、授業時数外、個別学習「学びの時間」の設定及び朝の「ショートスタディー」の充実
実習園で収穫した野菜と関連付けた食・健康教育
- ・ 学校給食における高野尾特別メニューの実施
- ・ 収穫した野菜の栄養面からの健康な生活
安全安心な学校生活
- ・ 安全確保マニュアルの作成と周知
- ・ 危機管理マニュアルによる避難訓練の実施
- ・ 「高野尾っ子見守り隊」の発足と活動

(イ) 実践活動について

実践活動について次の4点について述べる。

キャリア教育においては、「高野尾っ子 つなげよう やさしさの輪」の学習活動及び本校の全ての教育内容・教育活動をキャリア教育の視点から見直し、研究授業により検証している。各教科・道徳・特活・総合的な学習の時間・食教育に関して、発達段階を踏まえ、低・中・高学年ごとに本校としてつけたい力を明らかにしているところである。

「食生活いきいきネットワーク事業」における食に関する教育活動においては、津市教育委員会の支援のもと、実習園で収穫したじゃがいもを使った学校給食本校特別メニュー「おいしく食べようポテト週間」(一週間)を実施するとともに、じゃがいもの栄養について学んだり、親子健康教室を行ったりしてきた。

10月には、さつまいもによる学校給食本校特別メニュー「さつさつまつり」を実施した。

地域支援ボランティアとして「高野尾っ子 見守り隊」の結成により、登下校の安全確保ができるようになった。

安全確保のマニュアルを作成し、危険度1から4までを策定し、レベルに応じた対応がとれるよう学校・保護者・地域が三位一体となって児童の安全が確保できるようにしている。

創立130周年記念事業への取り組み

本年度130周年の節目の年にあたり、11月の創立記念日に向けて、年度途中から学校内にプロジェクトチームを立ち上げた。高野尾小学校地域実行委員会を充足し、事業への参画、支援・協力を得、本校教育の充実・発展につなげていけるよう知恵を出し合ってきた。創立から130年の歴史、地域の学校への思いや考え方を十分に知ることができた。

この事業を「高野尾っ子 つなげよう やさしさの輪」の学習活動への地域の支援・協力へのお礼の会として位置づけるとともに、キャリア教育・食教育の情報発信の場とし、保護者・地域とともにこれからの本校教育について考える機会とした。

2 達成度の評価及び改善活動について

学校自己評価は、学期ごとに振り返り、どの程度の成果であったかを見直し、次学期に向けて改善活動は活発に行われており、各教職員の目指すところは明らかになっている。また、学習・生活等に関する保護者アンケート（学校アンケート）を学期ごとに実施し、保護者の満足度を把握し、疑問に対して応え、日常的な授業の充実や教育活動の発展に生かしている。さらに、児童に対してのアンケート結果も、学習・活動の充実に生かしている。

学校においては、企業のように思い切った重点化ができない面もあり、学期終了ごと、行事の実施後に、ていねいに振り返り評価を実施することは、確実な日常業務、教育活動の実践に必要不可欠なことであるが、やや個々の取り組みの評価に終始しているところがある。

今後、教育ビジョンの明確な方向性、重点目標における具体的行動計画に関する達成度の評価を、半期ごとに節目をつかって実施し、課題達成レベルの明確化、共有化が大切である。次年度につなげるPDCAサイクルを形成し、一層一体感を持って更新・改善活動を行う工夫が必要である。それは、特色ある学校づくりを推進することであると同時に、教職員のやるべき事が明確になり、一人一人の成長につながるものと思う。

保護者・地域に対しては、学校・学年だより、ホームページ等で発信している。今後さらに、児童の成長・発達状況、つまり学校教育目標の達成度や改善点について、学校説明会の実施により保護者・地域、学校評議員・高野尾小学校地域実行委員会等への説明責任を果たすことで、開かれた学校づくりが深化・発展して、地域の参画、支援・協力がこれまでもまして得られると考える。

3 本校における学校経営品質アセスメントの考え方

特色ある学校づくりは学校経営の改革方針の明確化と同様に、学校組織力により、品質の高い教育として実を結ぶことができる。各研修会への参加により、学校プロフィール及びカテゴリーの内容及び手法について学習を進めている。

小中学校リーダーシップ研修：校長・教頭

小中学校アセスメントチーム研修等：教頭・教務主任・研究主任

課題研究講座

研究主題「学校における『学校経営品質』の活動に関する研究」：教頭
以上のような研修や研究を生かし、本校の現段階及び今後における学校経営品質アセスメントに対する取り組みについて述べる。

(ア) 学校プロフィールの明確化

本校教職員全員がKJ法によるグループ討議を行い、互いの意見交換により、多様な気づきをもたらし、学校プロフィールとして浮かび上がらせることができた。学校プロフィールは、改革方針における本校の現状と課題との関連性が深い、客観的で、しかも全体的に学校経営・学校環境を見つめることができ、本校の将来像を浮き彫りにし、学校経営の基本方針を明確にできたと確信する。

(イ) カテゴリー別アセスメントの手順と方法

アセスメントシートにおける8つのカテゴリーの意義とその関連性の理解

私たちは、8つのカテゴリーから組織を見直すことで、教職員各自の専門性や個性を尊重しつつも、個々に存在しているのではないことに気づかされる。担任として、校務分掌の担当者、授業づくりの担い手として、その役割に応じて、組織の一員として為すべきことは何なのかを組織全体に目を向けて考える必要があることを実感させられるはずである。有効に効率的に目的化して学校組織が機能しているかどうか、学校の現状が浮かび上がってくると思う。

全員参加型アセスメントチームによる診断

導入段階であるため、アセスメントシートに慣れ、抵抗なく作業ができるようになるまで段階的にていねいに進めることが大切である。

個別評価：「学校経営品質関係資料」を配布し、各自の事前研修を確保しつつ、アセスメントシートについて個々の解釈により、できるだけ記入する。解釈不可能、疑問点は合議評価の際、持ち寄り討議する。

合議評価：低・中・高学年の3グループに分かれ 2～3のカテゴリーを担当する。12月7日水曜日、講師を招聘し、アドバイスを得ながら、チームごとにまとめる。

結果報告会：カテゴリーごと、グループ発表し、今の学校のいいところ(強み)、足りないところ(弱み)を全体で共有化する。組織の見方について共通理解をねらいとする。

合議評価と結果報告会

校内研修会と合わせて、課題別研究講座(総合教育センター)の一環として谷口洋講師(経営品質協議会)を招聘し、講座受講者の参加を得、実施することができた。

第1部の講義では、現場で実践する学校経営品質、「子どもも先生も「生き生き」「のびのび」とした学校づくり」という演題で講演いただいた。

学校プロフィールの「目指す学校像」、「価値を提供する相手方」、「学校を取り巻く環境」、「人材育成」、「パートナー」、「学校経営の基本方針」の意味づけや必要性、さらに、向上活動を行う上で、まず学校プロフィールを作成し、高野尾小学校を徹底的に経営的な視点で把握、整理することが必要不可欠であるということ

あった。

アセスメントシートによる診断は、高野尾小学校の健康状態をアセスメントすることであり、診断結果に基づき改善を行い、生き生きとした学校を児童、保護者、地域の人々と一緒につくりあげるためのものである。診断方法や目的、心構え、留意点、実際の進め方についての詳しい説明であった。

アセスメントするには、正確性、信頼性、網羅性の視点での測定原則と、時系列や他団体、目標を比較する比較原則を踏まえる必要がある。さらに、測定指標を整備し、測定できるものとできないものを分類し、できるものから指標を設定するようということであった。今後への課題として受け止め、本年度の導入からスキルアップし、実践していきたい。

第2部の実践の場では、グループに入って合議評価や結果報告会への指導・助言をいただいた。本校教職員は事前に実施した個別評価を持ち寄り、3グループに分かれて合議評価を実施した。

合議評価の目的として、次の3点を実践を通して確認することができた。

学校の現状に対し、一人の評価者の偏見、見落とし、認識の違いなど個人の主観性を極力排除して客観的な根拠や理由を明確にする。

評点レベルに関して甘い人、辛い人がいて実体と乖離した評価がなされてしまうことがあり、合議することで個別評価の評点が是正され、妥当な評価になる。

合議のプロセス（対話）で参加者は学校の現状に関して多くの気づきが得られる。

結果報告会では、教職員全体で共有することができた。特に、カテゴリ－2・4・6が高く評価されたので、一層更新できれば良い。他のカテゴリ－においては、アセスメントシートで求められている基準の理解・把握に努め、充実した実践に高めていきたい。教職員の満足度は、重要な測定指標であるので検討を進める。改善への取り組みは、時間をかけて繰り返す中で、段階的に向上させていく見通しを持つことができた。

(ウ) 次年度にむけて

学校評価委員会

学校経営品質に関わる委員会が未設置のため、本年度は本委員会に於いて改善活動を軌道に乗せることとした。

アセスメント結果を改善に活用

アセスメントにより現状把握を行い、改善点に気づき、原因究明を行い、次年度改善策を策定するプロセスが重要であり、そのための方法は、次の4点である。

- a ベンチマーキング ベストプラクティスに学ぶ
 - b オフサイトミーティング 気軽な会議の開催
 - c プレーンストーミング 対策案のアイデア会議
 - d KJ法 チームによる課題解決手法の実践
- 組織の課題の重点化

アセスメント結果の一覧表から、ブレインストーミングにより強み・弱みを明らかにした。

<強み>

一人一人に任された裁量部分が大きく、個人の能力が活用できている。
目指す学校像、子ども像がはっきりしており、ぶれが少ない。
少人数なのできめ細かく対応でき、ぶれが少ない。
地域の各団体とのつながりがしっかりしている。

<弱み>

個人の能力に頼っているところがある。
データの共有化、引き継ぎ等の組織力が弱い。バックアップの役割と方法の確立が必要である。

一所懸命の取組の中で、教職員満足度の把握が必要である。

たとえば、授業づくりのように十分に時間をかけて検討する会議と、提案を工夫すればもっと効率的な時間管理が可能な事案を整理する。

今後、原因究明を行い、改善課題を設定し、対話と知恵により方策が生まれるように考えている。

目指す学校像（教育ビジョン）

児童のアンケートの分析により「学校へ行くのが楽しい」「授業が楽しくわかりやすい」「授業で分からないことを先生に質問しやすい。」の3項目において肯定的な回答が80%に満たなかった。子どもの充実感、楽しさの質、子どもとの認識のずれが課題である。そこで、「これから高野尾小学校で重視していくこと」について、低学年と高学年のチームで話し合いを進めているところである。現段階では、

- ・ 自尊感情・自己肯定感を育てる。
- ・ 自己有用感を自覚させる。
- ・ 自信が持てる子どもにする。
- ・ 学習・生活における基礎的な力をつける。
- ・ 存在価値を認め合える集団づくりを行う。

等が明らかになっている。チームでブレインストーミングの回を重ね、ボトムアップで目指す学校像、重点目標に反映し、積極的な行動計画や実践活動の策定につなげようとしている。

一方、企画委員会では、アセスメントでの対話と気づきや結果から、校務分掌を見直し、効率的、機動的な組織体制づくりを工夫している。さらに、PDCAサイクルで改善活動が実施できるシステムをつくり、全教職員の経営感覚を磨いていきたい。

1 五ヶ所小学校の概要

学校は、南伊勢町の五ヶ所浦の少し高台にあり、教室から五ヶ所湾を望める。特に3階の音楽室からの眺めは、最高である。リアス式海岸特有の海と山が接近した光景が広がり、大変自然環境に恵まれた学校である。また、南側の山の斜面にはみかん畑が点々とあり、児童の祖父母はみかん経営に携わっている家庭も多い。

昨年10月1日の市町村合併により、南伊勢町（旧南勢町と旧南島町）と町名を変更したが、旧南勢町の拠点校として数々の伝統を受け継いでいる。特に、本年度で28年間継続した交流会（岐阜県高山市の久々野小学校との交流）は、本校の特色ある教育の一つである。

また、保護者との信頼関係も厚く、学校からの様々なお願いに対しても協力的・好意的である。学校を全面的にバックアップする関係は築かれている。児童も大変素朴で純粋な子が多い。現在問題になっているような学級崩壊のようなクラスは皆無である。

しかし、本校区でも過疎化が進んでおり、現在5,6年生は2クラスあるが、4年生以下は単学級である。（1年生は、加配により2クラスにしている。）今後は、児童数の増加は見込めないで、再来年度には小規模校になることが予想される。

2 学校経営品質への取組について

本校の教職員は、児童・保護者・地域との信頼関係が大変厚く、子どもとのトラブル、意志疎通がうまくいかないといった苦情は耳にしたことがない。また、保護者との信頼関係を保つために、学校通信・学級通信・電話連絡・メールなどで常に情報交換を行っている。学校長も毎朝の交通指導のため、本校坂下の交差点また児童が登校してくる場所に立ち、児童の朝の顔色や態度などの様子に気遣い、心身の健康状態に目を配っている。

以上のような日々の地道な取組は、学校が児童・保護者・地域から信頼されている要因の一つであろう。

しかし、現在の状態に甘んじているのではなく、学校も児童・保護者・地域のさらなるニーズに応えるために、来年度から学校経営品質の取組を行う予定である。

3 交流会について

本年度で28回目となる交流会を5年生担任として実施した。夏の交流会は、7月24・25・26日の2泊3日の日程で岐阜県高山市久々野小学校の児童・保護者を迎えた。そのために4月当初から何度となく実行委員会（学校長・教頭・5年担任・PTA本部役員・交流会保護者委員計19名から本年度は構成した）、5年生の保護者会（5年生の保護者全員参加）を行った。本年度は、実行委員会7回、保護者会5回であった。夏の交流会は、五ヶ所の地域をフィールドに磯遊び、カッター・ヨット体験、海水浴などの活動を行った。当日は、台風の影響もあったが全部の活動を無事に終了することが

できた。冬の交流会は、1月26・27・28日の日程で、スキー・ソリなどの活動をさせて頂いた。大変な歓迎ぶり、交流会の今までの伝統の重みを感じることができた。

交流会は、今までの長い積み重ねの上に綿々と引き継がれてきた本校の最も特色ある学校行事である。人と人とのつながりの大切さを直接体験できる絶好の機会である。保護者も子ども達も大変楽しみにしていて、小学校生活の中で最も思い出に残る学校行事である。

しかし、本年度その行事を企画・運営する上でもう少しスムーズに行かないか、もう少し精選できないかという課題を持ち、本校の教職員にアンケート形式で質問した。

その内容は、＜交流会のよさ＞、＜交流会の課題および問題点＞、＜課題を改善するための方策＞、＜その他＞である。

結果は以下の通りである。

＜交流会のよさ＞

- ・ 相手のことを思い、その子のために一生懸命考え準備し、尽くすという経験。また、自分たちのために一生懸命尽くしてくれる相手の気持ちを肌で感じる経験が、保護者や地域の協力を得て、ダイナミックにできる。
- ・ 子どもたちが1つの大きなものを創りあげるといった気持ちでがんばれること。自分の役割を果たす責任感、友達との協力、人前で話す力等を養えること。地域に感謝する気持ちが持てること。自分の地域を見つめ直せること。
- ・ 交流会が終わって1年経った今でも、文通を何十通もしていたり、五ヶ所・久々野で行き来したりなど、少なからず交流が続いている。
- ・ 別れの時に涙を流す子もたくさんいる。紙テープを宝物にしている子も多い。こういう何でもないものに思いをよせるという経験はとても貴重なものであり、短期間の交流では得られないものである。
- ・ 久々野へ行かせて頂くと、保護者の方々の交流がよくなされていて、保護者の方にはよかったと思う。子どもたちもスキー体験ができるのは大変いいと思う。
- ・ 子どもたちが意欲的に取り組める内容があり、久々野の子から学ぶことや感じることができた。
- ・ 地域の人々をも巻き込んでの生き生きとした活動であり、豊かな心を養うことにもつながる。
- ・ 多くの体験ができ、友情や感謝の心を育むことができる点で、修学旅行よりもよいと思う。
- ・ 28年という伝統や人とのつながりという財産は大変貴重なものである。
- ・ 交流会の準備活動などで、自主的に行動する姿など授業の中だけでは、見えない面が見られたこともあった。

＜交流会の課題・問題点＞

- ・ 学校行事として位置づけられているのであまり言えないが、事務的な仕事が多い上、保護者との連携も気を遣わなければ上手くはかれないところがある。もっと保

護者に仕事を任せていく方向で考える必要がある。

- ・ 学校行事であるのに、学校だけでは到底できない行事になっている。保護者の負担や子どもたちの負担が大きい。一番は5年生担任の負担である。キャンプなどであれば、自分たちで準備したり、活動を考えたりするだけで校内で動けばいいのでそれほどの負担にならない。しかし、交流会は対外的なものや保護者への対応、膨大な資料の準備など、あまりにも負担が大きい。
- ・ 2クラスから1クラスになることによって、これまでの活動が実質的に困難であり、やるとすれば負担があまりにも大きくなると懸念される。
- ・ 将来乾電池の収入がなくなるなどした場合の費用増の問題。資金不足。(現在乾電池収集への町からの補助金がある。)

<改善するための方策(具体的提言)>

- ・ 夏の3日間の活動内容を毎年同じにしていくことで、細案を立てる労力が大幅に軽減される。
- ・ 単学級になるので、交流会プロジェクトを組み、その人たちが中心となり、職員全員が協力していくという形をとるといえるのでしょうか。
- ・ 学校行事の部分とそうでない部分を明確にする必要がある。交流会を学校行事だけに位置づけるとするならば、もっとダイナミックな簡素化簡略化が必要である。
- ・ もう少し長期計画をもって交流会を進める必要がある。
- ・ 単学級の場合、担任外で校務分掌の補佐をつける。
- ・ 活動内容の縮小・簡素化
- ・ 保護者に担当してもらった仕事をピックアップする。例えば、礼状作り、係の割り振り、学年懇談会の準備(資料印刷、会場準備など)、保護者をまとめる(苦情処理なども)
- ・ 保護者の協力がなくてもできるような形に少しずつでも変えていく。
- ・ 交流会のメインの担当を5担以外から出し、5担は子どもたちの活動に集中できる体制にする。

<その他>

- ・ 子どもや保護者、地域の人々の意見を十分聞きながら進めていきたい。
- ・ 交流会の歴史や伝統は、過分の負担がなく意欲の生まれるような中で、生かされると考える。
- ・ 5年生の担任業務は、かなり過酷である。単学級になり今の体制のままでは負担は倍増である。是非、変革をしてほしい。

以上のような多様な意見が出てきた。特に目に着いたのが、子どもや保護者のニーズや満足度は、大変満たしているが、教職員の満足度に疑問を投げかけている内容が多いことにある。今後、この交流会がすばらしい形で発展するためには、PDCAサイクルのCheckおよび、評価の結果をActionの改善活動に結びつける活動が必要であろう。

4 反省と課題

当講座に7回参加させて頂いた。毎回の講座において、どうして学校経営品質が大切であるかに気づく場面が多かった。私自身、学校経営品質とはどういうものか、どうして用語や文言が抽象的で分かりづらいのかという問題意識があった。当講座でも、代案を提示したが、抽象的で幅が広いからこそ、討議の中で問題意識が広がるということが分かった。また、谷口先生の講演では、「学校経営品質は、今までは児童・生徒・保護者および地域のニーズを知りそれに応えることに重点が置かれ取り組んできたが、今後教職員のニーズにも視点を置かなければならない」という言葉が印象的であった。

私自身の反省として、学校組織として具体的な実践を通しての例示をしていかなければならないと実感した。今後も学校経営品質の考え方に立脚した研究を進めたいと思う。

1 学校プロフィールについて

本校の学校プロフィールの基本は16年度の職員研修会（グループ討議）等を経てまとめあげたものである。それについて17年度は新たな検討、修正や付け加え等はしていない。この研究講座で、学校プロフィールを作りあげていく作業から取り組んでいった小学校の先生らと接する中でさまざまな刺激を受けることができた。最終的なアセスメントを行なう上で、自分の学校のビジョンや価値を提供する相手の要求やその変化などを記述した学校プロフィールが重要な役割をもっていることがよく認識できた。また、「6 学校経営の基本方針について」の位置づけについて議論をして、有効的活用ができる部分であることも知った。これらのことから、アセスメントを行う第一歩として学校プロフィールを作りあげる（確認した上で行う）ことがいかに大切であるかがよくわかった。

本校では今年度から本格的に学校経営品質を推進するために、校内組織として学校経営品質推進プロジェクトを発足させた。年間推進計画の中には10月の中間評価と2～3月の最終評価を入れ、それぞれアセスメントを行うことになっており、今のところ順調に推移している。

学校経営品質推進プロジェクトでのさまざまな協議の中から、いま本校が重点的に取り組むべき課題は学習指導（授業研究、授業の充実）であるということに行きついた。また、単位制（14年度から）や二期制（15年度から）への移行と重なって、さまざまな取り組みやそれを推進するプロジェクトを発足させたことから、職務の多忙化や職員に多忙感が広がっているという現状があり、それを解消するために、制度の見直し・組織のシステム化・会議の効率化といった3点にしぼった取り組みの見直しもしているところである。そうした経緯もあって、その観点を学校プロフィールの「6 学校経営の基本方針について」の部分に新しく書き加えた。

2 学校経営品質アセスメントの年間計画

学校経営品質推進プロジェクト（以下プロジェクト）では、年度当初の各年次・分掌の行動計画や目標の達成状況について10月に中間評価、2～3月に年度末評価を行うという計画を立てた。中間評価の際には、職員研修会をもち全員がアセスメントに取り組むことにした。

3 中間評価と学校経営品質アセスメント

10月の中間評価では、各年次・分掌が年度当初に立てた行動計画や目標の達成状況について各年次会・各部会で協議しまとめ、それをもとに各主任（代表）が学校長との面談を行い承認されたものを各年次・分掌の中間評価とした。こうして集まった中間評価を全職員に配布し周知したうえで、職員研修会の場でとくに3つのカテゴリー（2・5・6）について学校経営品質アセスメントを行った。

そのやり方としては全職員を6班(1班7~8人)に分けて、上記3つのカテゴリーに2班ずつを割り当てた。プロジェクトのメンバーがリーダーとして各班の進行を担当し、50分程度の協議時間でアセスメントシートをまとめあげ、完成したものを全体会で発表するという形の研修会であった。研修会後の職員へのアンケートでは、回収率は思わしくなかったものの、8割が有意義(ますます有意義、大変有意義)との回答であった。

2班ごとのアセスメントシートのすりあわせと残りのカテゴリーのアセスメントはプロジェクトメンバーでペアを組んで担当し、すべてのカテゴリーのアセスメントシートが完成した。プロジェクトではアセスメント結果の分析とともに、職員研修会を機に行った学校の取り組みについてのアンケート結果の分析をあわせて行い、以降の取り組み(本校が重点的に取り組むべき課題の特定、単位制二期制等の制度の見直し・組織のシステム化・会議の効率化の3点についての提言を模索する協議)へと生かしているところである。

4 年度末評価と学校経営品質アセスメント

年度末評価については、各年次・分掌が年度当初に立てた行動計画や目標の達成状況について各年次会・各部会で協議してまとめたものを、各主任(代表)が学校長との面談を行って承認されたものを各年次・分掌の年度末評価とし(中間評価時と同様)、こうして集まった評価をプロジェクトメンバーに配布しそれを周知した上で、プロジェクトメンバーの8人がペアを組んで2カテゴリーずつのアセスメント担当し、その結果をもとにプロジェクトで協議する予定である。

講座の記録（概要）

第1回 学校における『学校経営品質』の活動に関する研究」

1. 日 時：平成17年6月21日（火）
2. 場 所：総合教育センター研修員室
3. 参加者：神鳥・米森・河口・落合・辻・曽根
4. 概要

初回なので、他の講座との合同開講式を実施した後、「学校経営品質」について概略を説明し、共通理解を図った。さらに、本年度の研究計画について話し合った。

（1）学校経営品質の進め方について説明

各々の取組状況の交流を行った後、学校経営品質関係資料を利用して、「理念」や「プロフィールづくり」「カテゴリー別診断」などアセスメントに関することについて確認を行う。

（2）今後の研究の進め方について

まず、学校プロフィールづくりの事例研究を行い、次にカテゴリー別診断のしかたについて事例研究を実施することを確認する。

資 料： 学校経営品質関係資料（三重県教育委員会）

第2回 学校における『学校経営品質』の活動に関する研究」

1. 日 時：平成17年7月29日（金）
2. 場 所：総合教育センター研修員室
3. 参加者：神鳥・米森・河口・落合・辻・曽根
4. 概要

（1）プロフィールづくりについて説明(辻)

研修企画室の組織プロフィール アセスメント結果 アセスメントによる強みや弱み、改革方針への反映等具体的な取り組みについて説明する。

（2）各校の学校プロフィールについて

津市立高野尾小学校

学校プロフィールをKJ法で若手とベテランの班別で作成する。

SWOT分析も行う。

個々の新たな考えを捉えることができた。例えば、価値を提供する相手方を考えるときに様々な視点からの投げかけがあり、話し合うよい機会となった。

名張桔梗丘高校

昨年1月に今年度の学校プロフィールは作成している。学校内でも提案し、共有化できるように取り組みを進めている。

五ヶ所小学校

個人で学校プロフィールを作成した。28年間続けている岐阜県高山市との交流会を学校としてどのように位置づけていけばいいのかが課題である。

プロフィールづくりを KJ 法や SWOT 分析を用いて行う実践、グループ化して行う実践、まず、たたき台として個人で作る実践等が報告された。

資料：研修企画室改革方針等(辻)

学校における「学校経営品質」の活動に関する研究(神鳥)

学校プロフィール(米森)

学校プロフィール(河口)

学校プロフィール(曽根) その他資料

第3回 学校における『学校経営品質』の活動に関する研究」

1. 日時：平成17年8月23日(火)

2. 場所：総合教育センター研修員室

3. 参加者：神鳥・米森・河口・落合・辻・曽根

4. 概要

(1) 学校プロフィールについて(曽根)

前年度までの取り組み、椋本小のパンフ・保護者、児童アンケート・行事参加人数等をもとにして、プロフィールを作成した。実践が伴わないので、組織プロフィールについてまとめた資料を配布。

(2) 学校プロフィールやアセスメントについての話し合い

学校プロフィールは書きやすいが、学校の状況を浮き彫りにするためのものである。そして、アセスメントをするためでもある。よって、浮き彫りにした根拠を問いかけていくことが重要になる。

アセスメントは、いろいろな視点から、今の学校状態を診断するものである。

話し合っただけでよかった、気づきがあったと言えるようなアセスメントを行うことができればよい。

アセスメントの導入段階では、学校の状態を話し合い、教職員の意識を共有することを大切にする。

本校の強みの部分と弱みの部分が明らかにされるとよい。

本校の強み弱みについて自由に意見を出した後、カテゴリー別に分ける方法もある。

資料：組織プロフィールのまとめ(曽根)

安濃小学校・富田小学校のパンフやビジョン(落合)

第4回 学校における『学校経営品質』の活動に関する研究」

1. 日時：平成17年10月13日(木)

2. 場所：総合教育センター研修員室

3. 参加者：神鳥・米森・河口・落合・辻・曽根

4. 概要

(1) 津市立高野尾小学校の取り組みについて

神鳥教頭より資料に沿って提案

副主題を いかにして経営感覚を持つか 目指す学校像 = 教育ビジョン

「キャリアを身につけ、将来を生き抜く高野尾っ子」と設定し、取り組みを進めている。

本校における学校経営品質アセスメントの取り組み

学校プロフィールの明確化

カテゴリ別アセスメントの手順と方法

- ・アセスメントシートにおける8つのカテゴリの意義とその関連性の理解

- ・全員参加型アセスメントチームによる診断

個別評価 合議評価 結果報告会

組織の課題の重点化

アセスメントの取り組みの流れを参加者が学習した内容の提案であった。

名張桔梗丘高校の学校経営品質の研修会が有意義であったという割合が高い。

本校の取り組みで気づくことは何かをまとめた。内容として、業務改善をすべき点や多忙化に関する点、高校の特色(二期制・単位制)に関する点が出された。今後の取り組みにいかしていきたい。

資料：高野尾小学校における三重県学校経営品質の取り組み(神鳥)

学校経営品質研修会より(米森)

学校の運用(曾根)

第5回 学校における『学校経営品質』の活動に関する研究」

1. 日 時：平成17年12月7日(木)

2. 場 所：津市立高野尾小学校 図書室

3. 参加者：【講師】谷口 洋

高野尾教職員 12名(含：校長・教頭)

米森・河口・落合・辻・曾根

計 18名

4. 時間配分

事前に、低・中・高学年部別に担当するカテゴリを個別評価しておく。

14:20～14:50 講義 【谷口 洋先生より】

14:50～15:20 合議評価(1) カテゴリ2・3・4

6つのカテゴリを低・中・高学年に分かれ、合議

15:20～15:50 報告会(1)

15:50～16:20 合議評価(2) カテゴリ5・6・7

16:20～16:50 報告会(2)

16:50～ まとめ

5. 概要

(1) 谷口先生の学校経営品質についての講義

自分自身を知ろう。

そして、高野尾小学校を知ろう。自分自身と高野尾小学校の健康状態を知ろう。

高野尾小学校を個々にばらばらで理解してはいけない。一つの高野尾小学校として理解していかなければいけない。そのために学校プロフィールを活用していく。

学校プロフィールの中では、次の4点を重視する。

目指す学校像 「どういう学校にしたいのか、生徒を中心として先生も生徒も生き生きとできる楽しい学校、朝起きたら学校へ行きたくて仕方のない学校を目指す」

教師は、常に児童・生徒の満足感に対しては心がけていることは多いが、教師自身の満足感に関しては、十分でない。

価値提供の相手方

生徒・保護者・中学校・・・・

人材育成

教育は先生に属しているといえる。教職員の質によるところが大きい。

- ・ 意欲に満ちた組織づくり
- ・ 教職員の能力開発への取組
- ・ 教職員の満足向上への取組
- ・ 目指す学校像の共有化と実現していくための課題解決

パートナー

地域・保護者等と共に

個別評価 合議評価【第三者にわかりやすく評価する。個々の見方に差があるほど意味がある】 結果評価

- ・ 評価・・・できるだけ主観を排除

あらさがしをしない

事実に着目し、思い込みを排除

- ・ 評価の仕方・・・森を見て、木を見て、森を見る。

全体的に見たり、個別的看着たりすることが大切。

学校プロフィールとアセスメントの記述に矛盾がないようにすることが大切。

ワン・ミーティング

教職員は、討議中に二手に分かれ、別々に話し合う傾向がある。

参加者全員が一つの同じ課題で話し合われることが大切

アセスメントは1カテゴリー1時間を目安に結論は必ず出す。

(2) 合議評価・報告会

低・中・高学年部ごとに1つのカテゴリーを合議し、発表する。その後、他の学年部から意見を求めるといった流れで進める。

谷口講師から次のようなコメントをいただく。

- ・ 評点ガイドラインの「評定3」は・・・PDCA がまわっていることが条件

- ・ カテゴリー7の文言では、個々の解釈が幅広くまとまりにくい。例えば、情報データをどこまで含めて考えればいいのか。デジタルだけか、家庭訪問等で知りえたアナログ面もいうのか等。

- ・ カテゴリー6

学校や教育分野はどうしても、個人依存になる傾向がある。

個人依存になっていないか。見直す必要がある。

(3) まとめ

各カテゴリーで高野尾小学校の強みのカテゴリーと弱みのカテゴリーを考えあう。

強みのカテゴリーとしては、カテゴリー2・4・6

弱みのカテゴリーとしては、カテゴリー3・5・7と確認される。

学校経営品質のアセスメントである、大切な6つの視点(6つのカテゴリー)から、高野尾小学校の現況を見つめなおすことができ、全教職員で共通理解をするための取組の一つとなった。

第6回 学校における『学校経営品質』の活動に関する研究」

1. 日 時：平成18年1月5日(木)

2. 場 所：総合教育センター研修員室

3. 参加者：神鳥・米森・河口・落合・辻・曾根

4. 概要

(1) 津市立高野尾小学校アセスメント(第5回の課題研究講座)について

神鳥教頭より

第5回課題研究講座におけるアセスメントでは、

- ・ 職員が積極的に取り組む(学校経営品質はしくみを見る新しい視点と話す職員)
- ・ カテゴリーの話し合いを進めることで、互いの思いを出し合うことができた。
- ・ 専科教員から担任と違った視点での話があり、今後の進め方についての共有化を図るきっかけとなった。
- ・ カテゴリー結果を受け、すぐ実行できた部分がある。「会議の効率化」について話し合われた結果、次回の職員会議では全教職員の意識化が図られていたためか、必要な事項を欠くことなく、効率的に行うことができた。

参加者より

教職員集団の雰囲気の前向きである。隣の先生の声に耳を傾ける姿勢がすばらしい。

管理職のリーダーシップが発揮されている職場である。

高野尾小学校の今後の取組

2月

強み：優先順位(重要度・緊急性のマトリックス)向上のための計画案作成

弱み：優先順位(重要度・緊急性のマトリックス)改善のための計画案作成

学校プロフィールの明確化のための学校評価委員会の実施

3月

学校経営方針に生かせるようまとめる。

(2) アセスメントの進め方について

日本経営品質には、カテゴリーごとの項目はなく、各自で作りに出している。三重県の場合は、学校に合わせた形で項目を設定している。

カテゴリー5のNO.4は、当然管理職が考えなければいけない点である。しかし、例えば、学校組織の研修において専門性を高める取組を行うことができる。研修を進めるに当たって、学校組織の中に自分たちのニーズが反映される仕組みがあるのか、計画性をもっているのかを見ることができる。

このように、管理職が当然考えるべき項目も多いが、その中で上記のように学校組織の仕組みの動きの中で考えられることもあるのではないかと。

(3) 研究のまとめについて

各自が取り組んできた内容や学校経営品質の考えをまとめ、このまとめを来年度に学校経営品質に取り組もうとする学校の資料とする。

資料：谷口洋講師作成のプレゼン資料(神鳥)

谷口洋講師作成の職員満足度調査参考例(神鳥)

高野尾小学校カテゴリ別アセスメントのまとめ(神鳥)

児童用学校アンケート(神鳥)

今後の取組(神鳥)

学校経営品質を取り組む上の課題について(河口)

第7回 学校における『学校経営品質』の活動に関する研究」

1. 日時：平成18年2月9日(木)

2. 場所：総合教育センター研修員室

3. 参加者：神鳥・米森・河口・落合・辻・曾根

4. 概要

(1) 報告書について

- ・ プロフィールづくりとアセスメントについての実践をまとめていく。
- ・ 各校のプロフィールづくり どのようにつくり上げていったのか。
- ・ 津市立高野尾小学校でのアセスメントと事例研究
- ・ 2月末までに原稿を
- ・ 3月8日に報告会を行う
- ・ ホームページで公表する方向で考えている
- ・ 課題研究と学校経営サポート事業の報告書の違いが難しい。
- ・ 課題の洗い直しから来年の方向性を見つきたいが、行うのは3月に入ってからである。

(2) 研究のまとめ(自由討論)

課題

- ・ 学校経営品質は、だれが、どのように進めるか。
- ・ 外部の人では進めやすいが、内部で進めるとなると難しいという声を聴くことが多い。
- ・ 推進者に自信を持たせる。
- ・ 動機付けが大切であり、経営品質のよさをどのように認識するか。

(例) 学校の多忙化について考える

校長も職員の勤務時間が長いのを課題として考えていた。

部活をいかに減らすか。 保護者は部活をやってほしい。

会議時間の制限

会議時間を減らす

課題解決の状態であり価値前提へと高める必要があるが、経営品質で徐々に改善していけばよいととらえたい。

学校経営品質を進めて、教職員の意識が変化したか。アセスメント結果を活かす教職員の意識

強み： 目指す学校像に対して教職員のブレが少ない。

きめ細かな対応を実現している。

地域とのかかわりが深い

弱み： 個人の能力に頼っているところが大きい。

組織のバックアップ担当を

資料：報告書案

第2回～第6回課題研究講座の概要

第8回 学校における『学校経営品質』の活動に関する研究」

1. 日 時：平成18年3月6日(月)
2. 場 所：総合教育センター研修員室
3. 参加者：谷口 洋(アドバイザー)
神鳥・米森・河口・落合・辻・曾根
4. 概 要：
 - (1) 課題研究講座発表会プレゼンテーション(辻)
 - 研究の目的
 - 学校経営品質のねらい
 - アセスメントの具体的な取組方法
 - 今後の課題
 - ・改革方針の進め方に対する研修をどうするか
 - ・経営品質の「マインド」を持った教職員の育成
 - ・近隣の学校との交流
 - ・研究組織の育成
 - (2) フリートーク
 - 自己評価ができていないとアセスメントできない。

マネジメント体制を強化することが大事。しかし、充実しても教職員の多忙感はなくなる。

自己評価に取り組んでいるところは、学校経営品質についても理解しやすい。顧客は、児童・生徒にフォーカスを当ててもいい。

マネジメントを自己評価することは、通知表の成績と同じ。なぜ、そのような成績になったのかを見直すのがアセスメント。仕組みが原因か、リーダーシップが原因か等、成績について組織の在り方から根拠だてる。

セルフアセスメントで自らの「気づき」を重視しているのも経営品質の特徴
高校において地域とは・・・各高校で決定すればよい。高校の場合は、地域というよりもマーケットというとならでもよい。

平成17年度 課題研究講座

学校における『学校経営品質』の活動に関する研究」
共同研究者

研究協力者

神鳥貞子	津市立高野尾小学校
河口徳明	南伊勢町立五ヶ所小学校
米森 寛	県立名張桔梗丘高等学校

指導・助言

谷口 洋	株式会社 組織開発総合研究所
------	----------------

三重県教育委員会事務局

落合英次	研修企画室
曾根博之	研修企画室
辻 喜嗣	研修企画室