

主題研究

学校経営の改善に関する研究

- 「学校評価システム」を生かした
「経営改善ストラテジー」の確立を目指して -

教科領域教育室 及川 芙美子
牧野 和男

研究協力校並びに研究協力員
花巻市立湯本小学校 坂本 均
盛岡市立土淵中学校 高野 豊四郎
岩手県立盛岡南高等学校 内田 正好

研究の概要

この研究は、学校が自校の経営課題を焦点化し、それに対する評価システムと改善ストラテジーを有機的に位置付けた学校経営全体の構想である「グランドスキーム」について、実践による考察を加えることでより具体化し、学校における自己評価を生かした経営改善の方略の確立を図ろうとするものである。

そこで、「グランドスキーム」について、学校における「実践しやすさ」の視点から再検討を加え、構想の全てあるいは一部について研究協力校で実施し、教職員の理解や意識の状況をとらえると同時に、その問題点や改善点を明らかにした。

その結果、これからの社会を展望した経営改善の具体的な道筋を「学校経営改善の手引き」としてまとめることができた。

キーワード：学校経営改善 学校評価 グランドスキーム 評価システム
経営改善ストラテジー 学校経営改善の手引き

教職員の意識

学校の自己評価を生かした経営改善では、各個人及び組織による教育活動の各側面を分析的に評価・診断したり、「外から」の客観的な視点を取り入れたりすることで、学校の現状を教職員が共通理解し自分たちの成長と課題を把握することができる。それによって、新たな努力への意欲と方向付けが行われ、個々の教職員や教職員集団の意識改革が図られると考える。

本研究では、この教職員の意識改革を大きなねらいと位置付けており、研究協力校の教職員を対象に下記の内容について意識調査を実施した。その結果の主な分析と考察を抜粋して述べる。

【資料1】意識調査の観点と内容

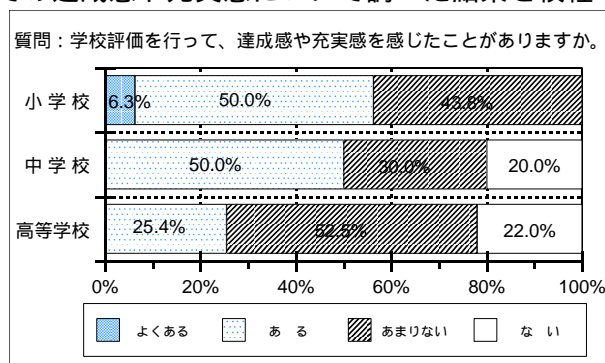
調査対象数：小学校16名 中学校10名 高等学校59名

調査観点	調査内容
設問1 ア 学校経営の評価や改善を取り巻く現状認識 イ 岩手県の動向の理解 イ 学校評価の内容の理解	自己評価の実施及び外部評価、PDCAサイクル、結果公表など、学校経営の評価や改善に関する社会の要請・動向等についての理解や認識の状況。
設問2 ア 自校の学校経営の評価や改善に関する意識 ア 達成感、充実感	学校経営の評価や改善による達成感や充実感をもった経験の有無とその内容。
設問3 ア 自校の課題の明確化と共有に関する意識 イ 実態に即したものの認識 イ 共有に関する認識	自校における経営課題が、実態や社会の要請に即したものが、また、教職員、保護者、地域等との共有に関する状況。
設問4 ア 具体的な評価システムに関する意識 イ 共通理解 イ 実施時期 イ 評価方法、項目 イ 改善策の確立	自校における評価計画に関する理解の状況と適切さに対する認識の状況。
設問5 ア 「外から」の評価に関する考え イ 保護者や地域からの評価 イ 子どもたちからの評価	「外から」（保護者や地域等）の評価、また子どもたちによる評価の必要性と活用に関する考え。
設問6 ア 結果公表や説明責任に関する考え イ 結果公表の意義 イ 結果公表の課題	学校評価の結果を外部に公表していくことの意義や、公表することによって懸念される問題点や課題等に関する考え。
設問7 ア 学校経営の評価や改善を実施しての意識 イ 成果（意義） イ 課題	自校の学校経営の評価や改善の取り組みを実施しての成果と課題の具体的な内容。
設問8 ア 自校の学校経営の評価や改善の在り方についての考え	自校の学校経営の評価や改善についての今後の展開に対する展望。

設問2 - 自校の学校経営の評価や改善に関する意識

【図3】は、自校の学校経営の評価や改善を実施しての達成感や充実感について調べた結果を校種毎にまとめたものである。

自己評価を生かした学校経営の改善のねらいを考えると、教職員の充実感や達成感は、新たな努力への意欲と方向付けをする重要なエネルギーであり、学校を活性化させる基盤となるものである。しかしながら結果は、いずれの学校においても満足すべきものとなっていない。理由としては、「時間をかける割には具体的な改善に結び付いていない」「やり方が形式化・形骸化している」などが挙げられている。これは共通する結論を導いており、具体的な改善につながる効果的で効率的な評価システムの確立が求められていると言えよう。



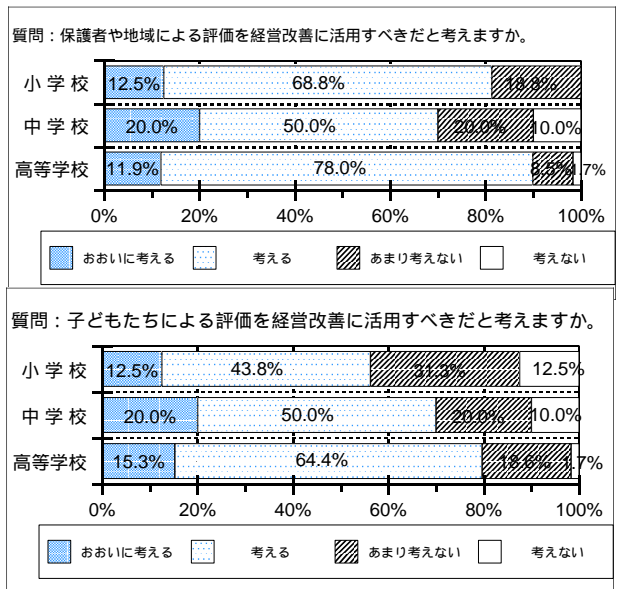
【図3】学校評価による達成感、充実感の有無

設問5 - 「外から」（保護者、地域など）や子どもたちの評価に関する考え

次頁【図4】は、保護者や地域などの「外から」や子どもたちによる評価の活用に関する考えを調べた結果について校種毎にまとめたものである。

保護者や地域などの「外から」の評価導入については、どの校種においても肯定的な考えが高い割合を示した。その理由としては、「教職員だけでは気が付かない点や甘さが浮き彫りになる」「地域

の実態に応じた特色ある学校づくりが促進される」などが挙げられ、積極的に学校を開こうという姿勢がうかがえる。ただ、評価する側に対しての意見も多く、評価主体者の質や力量、評価するに足る情報をもち得るかということに危惧するものであった。「目標や計画あるいは願いを共有した上で」という条件整備が前提となるであろう。一方、子どもによる評価の導入については、校種の特徴が顕著に出たとと言える。子どもの発達段階により、その正当性、妥当性が問題となる。「人気投票」的という側面も軽視できない。ただ、いずれも肯定する意見は決して少なくはなく、高校では8割に達している。子どもの実態や適用範囲などを検討し、授業評価など何らかの形で子どもたちの声を吸



い上げていくこと、あわせて評価するための資質や能力を育成していくことが大切であると考える。

設問6 - 結果公表や説明責任に関する考え

【表1】は、結果を公表することの意義と公表に当たっての懸念や不安について調べた結果である。

結果の公表の意義については、「公教育であり当然のこと」から、地域などの外部と「共に学校をつくっていこう」「学校が正しく理解される手だてとなる」など積極的な考えも多かった。

一方、不安や懸念も多く挙げられ、大きく以下の5点にまとめることができる。「結果が表面に表れにくい、時間がかかる」「専門性や特殊性」など教育そのものの特性にかかわるもの。「学校の主体性の確立」「大きな目標を見失うのでは」という学校自身の姿勢にかかわるもの。

「ねらいや公表後の対処の仕方」「正確に伝え得るのか」という公表の手続きや技術にかかわるもの。評価主体者の質やレベルを問うもの。公表後に予想される弊害や影響。いずれも看過できない事項であり、実施に先立ち十分に吟味し、条件整備を怠らないことが肝要である。

設問8 - 経営の評価や改善の在り方についての考え

【表2】は、学校経営の評価や改善が今後どのように在るべきか、またどんな点に留意して展開されるべきかを自由に記述した結果をまとめたものであり、今後を方向付ける貴重な意見である。特に「スクールアイデンティティ」という言葉に象徴されるように、学校が主体性をもちながら様々な連携の核として機能していくことが大切である。学校評価が、学校の自己

【表1】結果公表に関する考え

質問：評価結果を公表することの意義を何だと考えますか。
 公教育であり公表は当然。批判・理解が経営の大きな力となる。閉鎖的と言われる学校が社会に理解される大きな手だてとなる。課題を共有し、共に考え共に行動できる場ができる。地域の学校として、共に盛り上げようという意識化につながる。学校の指導や教育活動が正しく認識され、教職員の経営への参画意識の向上につながる。
 質問：評価結果の公表に際し、懸念や不安に思うことは何ですか。
 表面に表れにくいものや時間がかかるものが軽視されないか。変な競争意識や結果至上主義、学校の差別化につながらないか。外の目を気にし過ぎて、学校の主体性が損なわれないか。教師や学校の専門性や特殊性が理解されないのではないのか。多様なとらえや価値観の中で客観性を保ち正確に伝え得るのか。公表のねらいや公表後の対応をしっかりと見定めているのか。枝葉に目が行き、大きな目標の達成を見失いはしないか。評価する側の意識やレベルは問題にする必要はないのか。結果により、在校生に対する周囲の目は冷たく変化しないか。公表にかかわる手続きや事務時間に時間と労力が費やされないか。公表を前提とすると、無難な項目や回答に流れるのではないか。悪い結果にだけ目が行き、マスコミ等の批判材料にならないか。

【表2】経営の評価や改善の在り方についての考え

質問：自校の経営の評価や改善は、今後どのように進められるべきだと考えますか。
 まずは、スクールアイデンティティを確立し、目先のことだけではなく、長期的な展望を持つことも大切である。教職員と保護者（地域）と子どもの三者が、対等に学校運営や計画の策定に関与できる環境や体制づくりが必要である。PDCAを支える教職員間の理解、納得、合意、共有を形成していくプロセスこそが大切である。保護者・地域と学校との意識や理解の格差を埋め、まずは目標を共有し、同じ土俵に立つことが大切である。学校の考えや主体性が最も尊重されるような条件・環境作りが先ではないか。地域や保護者の質や教育力のレベルアップも併せて考えていくことが必要である。保護者や生徒の声は在籍中に結果を出す努力をするべきである。しかし、長期的な展望に立っての人格形成などの使命もあり、短期決戦で結果を出すことにのみ評価の観点が集中してはいけない。肝心なのは、それぞれの立場から求める教育像とどのように接点を見出していか、ということではないだろうか。

向上・自己改善に果たす役割は大きい。内部の評価システムを確立させ、それと改善ストラテジーを有機的に関連付けていく中で、保護者や地域を巻き込んで、皆が相乗的に高まっていけるような学校評価、学校改善でありたい。前頁【表2】に集約されているように、それぞれが自分の使命や役割を再確認し、「それぞれの立場から求める教育像との接点を見出していく」ということに尽きると考える。

学校評価システムを生かした経営改善ストラテジーの確立に関する研究のまとめ

この研究の目的は、「自校の主体性を発揮していくための経営課題（目標）を焦点化し、それに対する評価（システム）と改善（ストラテジー）を有機的に位置付けた」学校経営の大きな枠組み・構想である「グランドスキーム」について、実践による考察を加えることにより具体化し、学校の自己評価を生かした具体的な「経営改善ストラテジー」の構築を図ることであった。そして、研究協力校による実践結果の考察に加え、先進的な研究を参考にしながら、研究のまとめとして、「学校経営改善の手引き」を作成し、各学校の学校経営の改善に資することであった。

その結果、下の【資料2】に示す内容で「学校経営改善の手引き - グランドスキーム」を作成することができた。

今後、「学校経営改善の手引き - グランドスキーム」の内容と活用方法について、実際の活用をとおして実践的に効果を確かめ、より一層の充実を図っていく必要があるものと考えられる。

【資料2】「学校経営改善の手引き - グランドスキーム」の内容構成

1	学校経営改善の構想
2	「学校経営の構想」！
3	「学校づくり」「特色ある学校づくり」
4	大切なことは・・・五つの視点
5	「経営改善ストラテジー」とは
6	「経営改善」の進め方
1	学校評価の進め方
2	学校評価の体制
1	学校評価の推進体制
2	学校評価の組織
3	地域教育支援体制の構築
1	学校独自の課題を把握し、学校としての重要課題を選定する
2	学校の課題を設定する
3	学校の運営イメージを把握する
4	学校の経営イメージを把握する
5	学校の経営方針を把握する
1	学校の経営方針を把握する
2	学校の経営方針を把握する
3	学校の経営方針を把握する
4	学校の経営方針を把握する
5	学校の経営方針を把握する
1	学校評価の進め方
2	学校評価の体制
3	学校評価の推進体制
4	学校評価の組織
5	学校評価の推進体制
1	学校経営改善の構想に基づく経営改善策の設定
2	学校経営改善の構想に基づく経営改善策の設定
3	学校経営改善の構想に基づく経営改善策の設定
4	学校経営改善の構想に基づく経営改善策の設定
5	学校経営改善の構想に基づく経営改善策の設定
1	学校経営改善の構想に基づく経営改善策の設定
2	学校経営改善の構想に基づく経営改善策の設定
3	学校経営改善の構想に基づく経営改善策の設定
4	学校経営改善の構想に基づく経営改善策の設定
5	学校経営改善の構想に基づく経営改善策の設定

【参考文献】

八尾坂修 著、「現代の教育改革と学校の自己評価」, ぎょうせい, 2001
八尾坂修 編, 「期待される学校評価能力」, 教育開発研究所, 2002
大阪府教育センター, 研究報告集録118-01「学校改善への道筋」, 2003

学校経営の改善に関する取り組み事例 - 「グランドスキーム」の実践による考察

1 経営課題（目標）の確立と共有

経営課題を焦点化・重点化し、それを教職員あるいは保護者などと共有することは評価による経営の改善を考える場合の前提かつ必須の条件となる。ここでは、教職員の自己評価を課題の焦点化・重点化に活用した例と保護者の評価を学校教育目標の具体化に活用した例を挙げ、考察する。

実践1 - 教職員の自己評価による課題の焦点化・重点化（省略）

実践2 - 保護者の評価を活用した学校教育目標の具体化

次に示すのは、保護者の評価を活用しながら学校教育目標の具体化を図った取り組みの例である。

学校教育目標		保護者	教職員
思いやりのある	子ども	2.98	(2.8)
進んで学ぶ	子ども	2.84	(2.9)
体をきたえる	子ども	2.96	(2.7)

達成状況の評価

Q1 お子さんの様子から、学校教育目標はどの程度達成されているとお考えですか。三つの目標について、次の1～4で該当するものをお選びください。

1 達成している 2 概ね達成している
3 あまり達成されていない 4 達成されていない

具体的な子どもの姿のイメージ

Q2 学校教育目標の達成状況をお考えになったとき、子どもたちのどのような姿を考えながら判断なさったでしょうか。三つの目標それぞれについて右側の具体的な子どもの姿の中で最も近い項目を一つお選びください。

思いやりのある子ども	1 生命を大切にし、優しさのある子ども	68.2%
	2 美しいものや崇高なものに素直に感動する子ども	4.1
	3 人や自然や文化を愛し、公共のために尽くす子ども	9.7
	4 異質なものをあるがままに理解できる子ども	6.4
	5 自分の行動に責任を持つ子ども	10.8
	6 その他()	0.8
進んで学ぶ子ども	1 継続的に努力し、基礎基本を身につける子ども	27.9%
	2 学び方が分かり、意欲的に学習する子ども	31.5
	3 自分の考えをしっかり持ち、はっきりと発表する子ども	20.4
	4 自分のよさを見だし、伸ばそうとする子ども	18.0
	5 その他()	2.2
体をきたえる子ども	1 苦しいことにもくじけずに、たくましく生活する子ども	24.0%
	2 自分の目標に向かって体力づくりに励む子ども	16.9
	3 運動の楽しさや喜びを持ち、自ら進んで運動する子ども	40.3
	4 自ら健康づくりに努め、丈夫な体をつくる子ども	18.0
	5 その他()	0.8

ゴシック表記の数値は結果を示す

調査実施の構想段階では、評価もさることながら、どのようなイメージで学校教育目標がとらえられているかを探ることがねらいであった。よって、Q1～2の順での聞き方となった。実際には、「具体的な子どもの姿」を先にイメージさせ、そのイメージについての「達成状況」を評価させている。

学校教育目標の具体化、保護者とのゴール像の共有を図る上で、示唆に富む貴重な取り組みデータと言える。例えば、「思いやりのある子ども」については7割近くが同じゴール像を描いている。ところが「進んで学ぶ子ども」「体をきたえる子ども」については大きなばらつきが見られる。保護者のとらえが、もし「願い」を指すものであればそのねらいにそった具体的な教育活動が展開されてきたかという問い返しが求められることになる。また、達成状況の評価においては、達成、未達成の要因分析はもちろん、教職員と保護者の結果の差異などから貴重な分析データを得ることができる。

実践3 - 達成基準の数値目標化（省略）

2 学校評価システムの運用

それぞれの学校が、自校の特徴や条件を生かした評価システムの構築に向けた特色のある取り組みを展開した。ここでは、保護者を対象にした外部評価や岩手県独特の取り組みである地域教育振興運動との連携、さらには学校評議員とのパネルディスカッションなどの例を挙げ、考察する。

実践4 - 保護者を対象とした「外から」の評価の実施（省略）

実践5 - 地域の教育振興運動との連携

学校評議員導入や学校評価の実施が話題になった際、「岩手には教育振興運動という地域に根ざした独自の取り組みの歴史がある」という声を多く耳にした。地域が一体となって学校を盛り上げていくという土壌と歴史があるというのである。ねらいを同一にしているかどうかは議論の分かれるところであるが、次に示すのは、校長が地域の教育活動に長く携わってきた方々にアンケート（評価）を実施し、その結果の集約とあわせ寸評を加えて結果を公表した取り組みの例である。

学校教育についてのアンケート 集約

ご協力ありがとうございました。
 集計の仕方について、説明いたします。
 「これからの『子どもを考える会』への参加対象者32名のうち小・中の校長・教頭を除く28名に依頼しました。現在の回答者は20名です。
 回答者の区分記号は、次の通りです。
 : 中学校PTA顧問・自治会長 : 小学校PTA相談役
 : 中学校PTA顧問 : 小・中学校PTA役員
 各問いに寸評を載せました。文責は校長です。

問1 生徒の姿について
 明朗で、心身ともにたくましく生きる生徒の育成をめざしております。特に、生徒の「たくましさ」について、伺います。
 A たくましくなってきた
 B やや、たくましくなってきた
 C やや、ひ弱になってきた
 D ひ弱になってきた
 E 分からない
 [意見] 他の学校の生徒と比べ、おとなしい、勉強にしろスポーツにしろ、ややひ弱に見える。直接生徒と接する機会が少ないため、分からない。

寸評
 「たくましさ」のとりえ方は様々ですが、あえて狭く限定しないで設問しました。したがって、回答にもゆれが出たと考えます。
 Cの「やや、ひ弱になってきた」という回答や意見を、今後の学校教育で大事に取り扱っていきます。

問7 開かれた学校
 最近、「開かれた学校」という言葉を耳にしますが、何を開いてほしいと思いますか。 (いくつでも結構です)
 A 学校教育をすすめる方針や年度の重点を知りたい
 B 生徒の活動の様子を紹介してほしい
 C 教職員の仕事内容を紹介してほしい
 D 学校の施設・設備を開放してほしい
 E その他 お互いがよく知り合うこと。心のふれあい的大事。どんどん地域の人材を活用してほしい。先生方、もっと親と本音で語り合してほしい。

寸評
 ご意見に沿うように、努力いたします。
 校報で、学校の様子をお知らせしておりますし、「学校公開の日」などもご活用願います。

また、どのような方法で開くのが望ましいのでしょうか？ (いくつでも結構です)
 A プリントなどの広報を増やす
 B 地区懇談会のような懇談回数を増やす
 C 生徒や教職員がもっと地域活動に参加する
 D その他 工夫が必要（私も考えていますが…）。
 広く自治会役員との交流を深め、地域密着を図る。
 各自治会と教職員との統一テーマをもって懇談会を行う。
 総合的な学習の時間などに、地域の方を講師に招く。

保護者による評価との違いは、子どもを直接介していないことから客観性と公平さにあること、さらには学校や家庭からは見えない部分まで目が届くということ、そして何より長いスパンで学校の変化・変容がとらえられることにある。この違いを生かした項目の設定や結果の公表でありたい。

また、地域の教育振興運動の一環として、独自の学校評価（アンケート）を実施し、その結果を交流・反映させている事例もある。保護者とも異なり、また学校をよくしたいというねらいを共有する教育振興運動である。この活動との積極的な連動・連携を推進していくべきであると考えている。

実践6 - 学校評議員を活用したパネルディスカッション、「学校公開の日」の設定（省略）

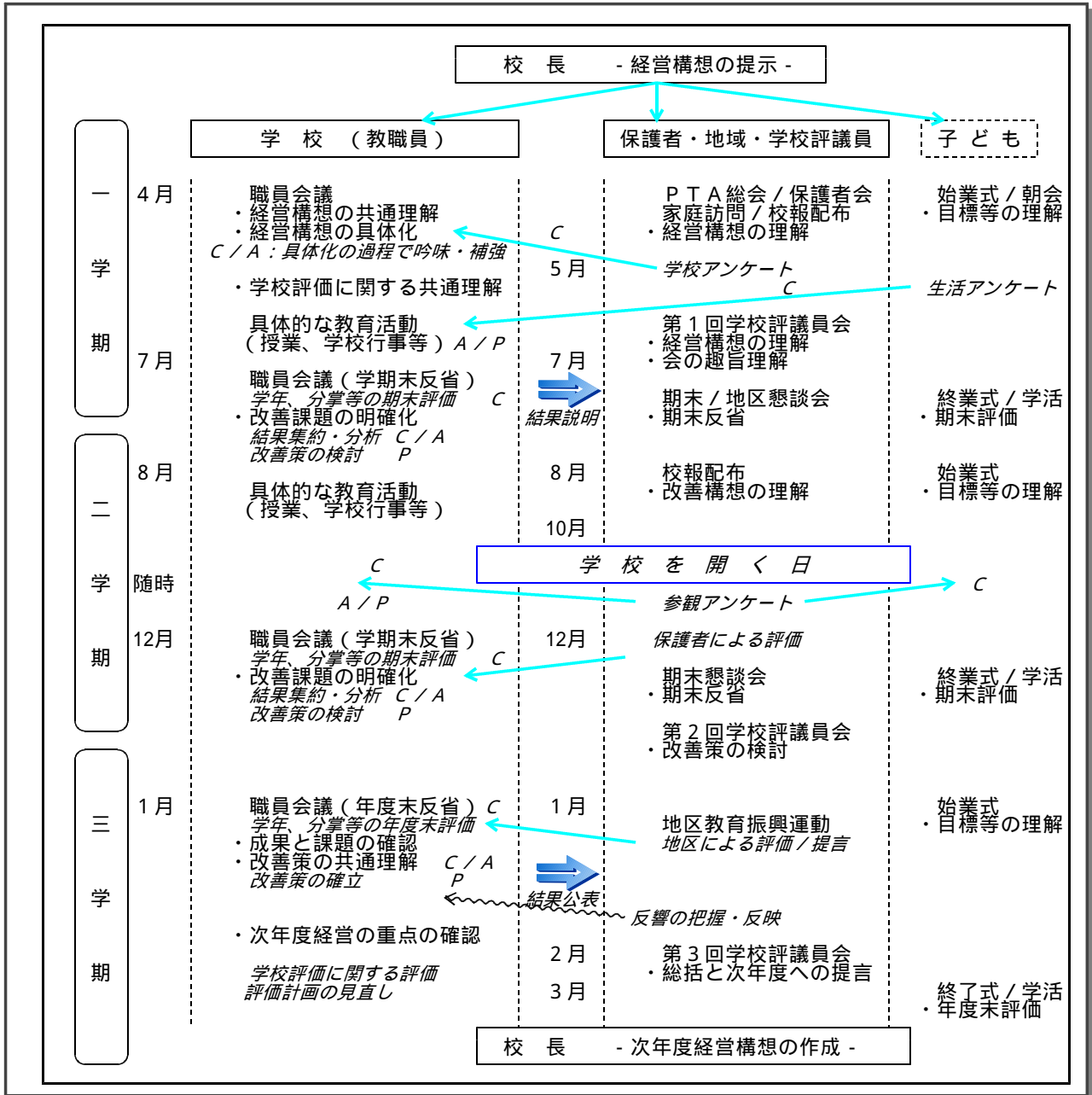
実践7 - 校長通信、校報を活用した結果の公表（省略）

3 経営改善ストラテジーの運用

ここでは、経営改善の具体的な例として、ミニマムサイクルの実施、改善シートの活用を挙げ、加えて学校の自己評価を生かした経営改善を進める基盤ともいべき教職員への啓発の取り組みを紹介し、考察する。

実践8 - 経営ミニマムサイクルの実施

P D C A方式のミニマムサイクルを学校経営の中に位置付けることは、学校の煩雑さなどを考えると決して易しいことではない。次に示すのは、現存の組織や取り組みを有効に活用し、それらを整理統合しながら計画化（システム化）した取り組み例である。



自己評価を生かした経営改善のねらいや方法を共有するところからはじめ、既存の取り組みそれぞれを、特に「Check」と「Action」という視点を大切にしながら有機的な関連付けを図るように見直しを行っている。その上で、「学校評議員会」「学校を開く日」「保護者による評価」などの新しい取り組みを付加している。それぞれが有機的に関連する「サイクル」を意識することが肝要である。

実践9 - 改善シートの工夫 (省略)

実践10 - 校長通信による啓発 (省略)

研究の目的

学校は今、新しい教育課題への対応、教育活動に関するアカウンタビリティの遂行、地域における学校支援・連携体制の構築など、家庭や地域社会に密接にかかわる内容を包括する多くの経営課題を抱えており、学校自身の意識変革や経営改善が求められている。

しかし、これからの社会を展望し、それに基づく学校経営についての教職員の意識の切り換えや経営改善の具体的な対応策が確立しているとは言い難い現状にある。このような状況に際して、家庭や地域社会との緊密な連携を基盤にした学校教育及び学校経営の在るべき姿や方向を明らかにし、それに向けた具体的な経営改善の道筋や方略を確立していくことが重要であると考えます。

そこで、この研究は、平成14年度に当センターが提案した「学校評価システム」と「経営改善ストラテジー」を位置付けた経営改善の「グランドスキーム」について、実践をとおした分析と考察を加えることでより具体化するとともに、「学校経営改善の手引き」としてまとめ、学校における自己評価を生かした経営改善の方略の確立に資することをねらいとするものである。

グランドスキーム：造語、家庭や地域を巻き込んだ学校の経営構想を意味する。詳細は後述。

研究の基本的な考え方 - 学校経営の改善への基本的視座

1 学校の自己評価を生かした経営改善の意義

一般的に、組織には、常にその活動を点検・評価し、現状の問題や課題を明らかにしながら、改善に向けての取り組みを行うことが求められる。学校という組織も同様である。しかしながら、価値の多様化する社会の変化や速さに十分に対応する改善が進められてきたとは言い難いのも事実である。そこには、教育活動が教師個人々の責任に委ねられ、「組織としての学校」の活動を点検・評価するという視点が弱かったこともその一因としてある。

現在進められている教育改革は、学校の自律性の確立を目指して学校の裁量権限の拡大を図るとともに、その権限を生かす体制づくりを各学校に求めている。特に、これからの学校は特色ある教育、特色ある学校づくりを進めるとともに、家庭や地域に積極的に開き、その信頼や期待に応える学校づくりを実現することが求められている。そして、その実現のためには、児童生徒の状況、教育課程の実施状況、学校経営等に関する自己点検・評価を適切に行い、学校としての課題を明確にし、それに応じた改善を図ることが重要である。

さらに、岩手県教育委員会は、「開かれた学校づくり緊急対応方策」(平成14年5月)の中で「学校等教育現場を透明性の高い組織とするとともに、児童・生徒や保護者等の意見・提言が反映されるよう条件整備を図り、従前にも増して県民に開かれた学校づくりを目的とし、当面、平成14年度から16年度までの3か年、毎年度、計画・実施・見直し・改善というPDCAサイクル方式で学校評価を実行する」とし、さらに、「県立学校にあっては、平成16年度までに自己評価(実施と結果公表)を100%実施する。なお、小中学校に対しては速やかな実施について指導する」ことを打ち出している。

こうした自己点検・評価に取り組むことによって、教職員が解決すべき具体的な改善課題が明らかとなり、共通理解のもとで学校の経営改善に取り組むことが可能となる。また、自校の教育活動を自己点検・評価する姿勢を学校の外部に明らかにすることにより、保護者や地域住民に理解され、支持される開かれた学校づくりを推進することも可能になる。

そこで、本研究では、学校の自己評価を生かした経営改善の意義を次のようにとらえる。

課題把握から経営構想の立案・実施・反省・改善という経営マネジメントが確立されるとともに、学校の教育目標や重点課題の達成状況を把握することにより、その促進・阻害要因が明らかとなり、目標の達成に向けた取り組みが加速され、学校及び組織の活性化が図られる。学校・組織の活性化

経営の構想や計画が示され、子どもや学校の目指す姿を共有することで、教育活動の成果の確認が信頼関係に基づき行われ、説得力をもった結果責任・説明責任の円滑な遂行がなされる。結果責任・説明責任の遂行評価活動の一連の過程をとおして、学校あるいは自身の取り組みの成果に対して充実感や達成感が得られ、また、反省や課題が明確になることによって、個々の教職員や教職員集団の意識改革が図られる。教職員の意識改革
地域への説明責任に加え、相互に情報交流を積み重ねることにより、学校に対する理解と愛着が深まり、地域を巻き込んだ開かれた学校づくりが促進される。開かれた学校づくり

2 学校の自己評価を生かした経営改善の視点

自己評価を生かした自校の経営改善を進める際、次に示す五つの視点をもつことが重要と考える。

家庭や地域社会の期待や願いが明確に位置付けられた学校経営の構想や計画があらかじめ整備され、共有される必要があること。

学校の教育目標を評価指標に、その達成状況を点検・評価する内容や手順を明らかにした自校独自の評価システムを構築すること。

点検・評価の主体者が教職員にとどまることなく、児童生徒であったり、地域住民であったり、内にも外にも評価主体者を求め、多様な評価データの収集に努めること。

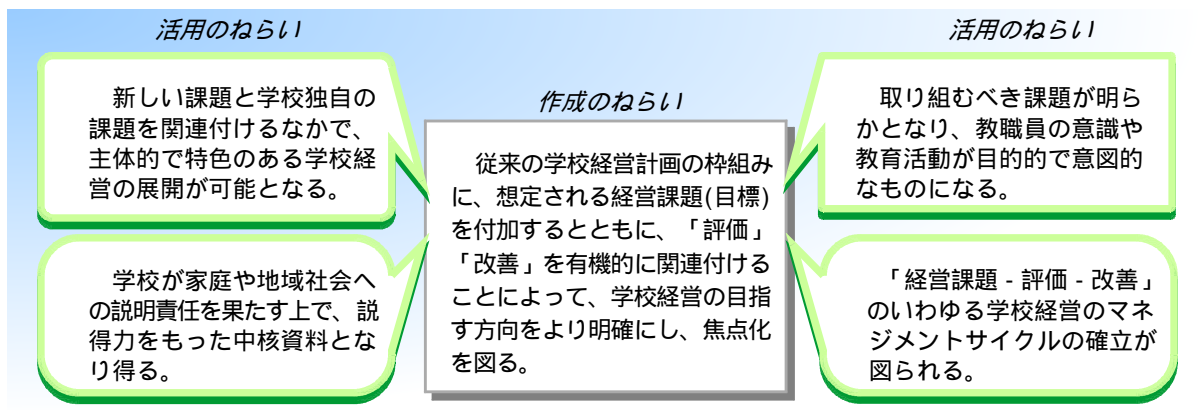
点検・評価の結果から学校の教育・経営活動の推進・阻害要因を抽出し、人、物、財、組織といった観点から分析・診断していく作業が必要となること。

分析・診断の結果を生かした改善計画の策定、言うなれば「学校評価システム」を生かした「経営改善ストラテジー」の確立を図ること。

これらの視点から、自己評価を生かした自校の経営改善が有効かつ円滑に推進されるように構想したものが、次に示す「グランドスキーム」である。

学校経営の改善の具体 - 「グランドスキーム」の概要

「グランドスキーム」の作成と活用にあたってのねらいは、次の【図1】のとおりである。



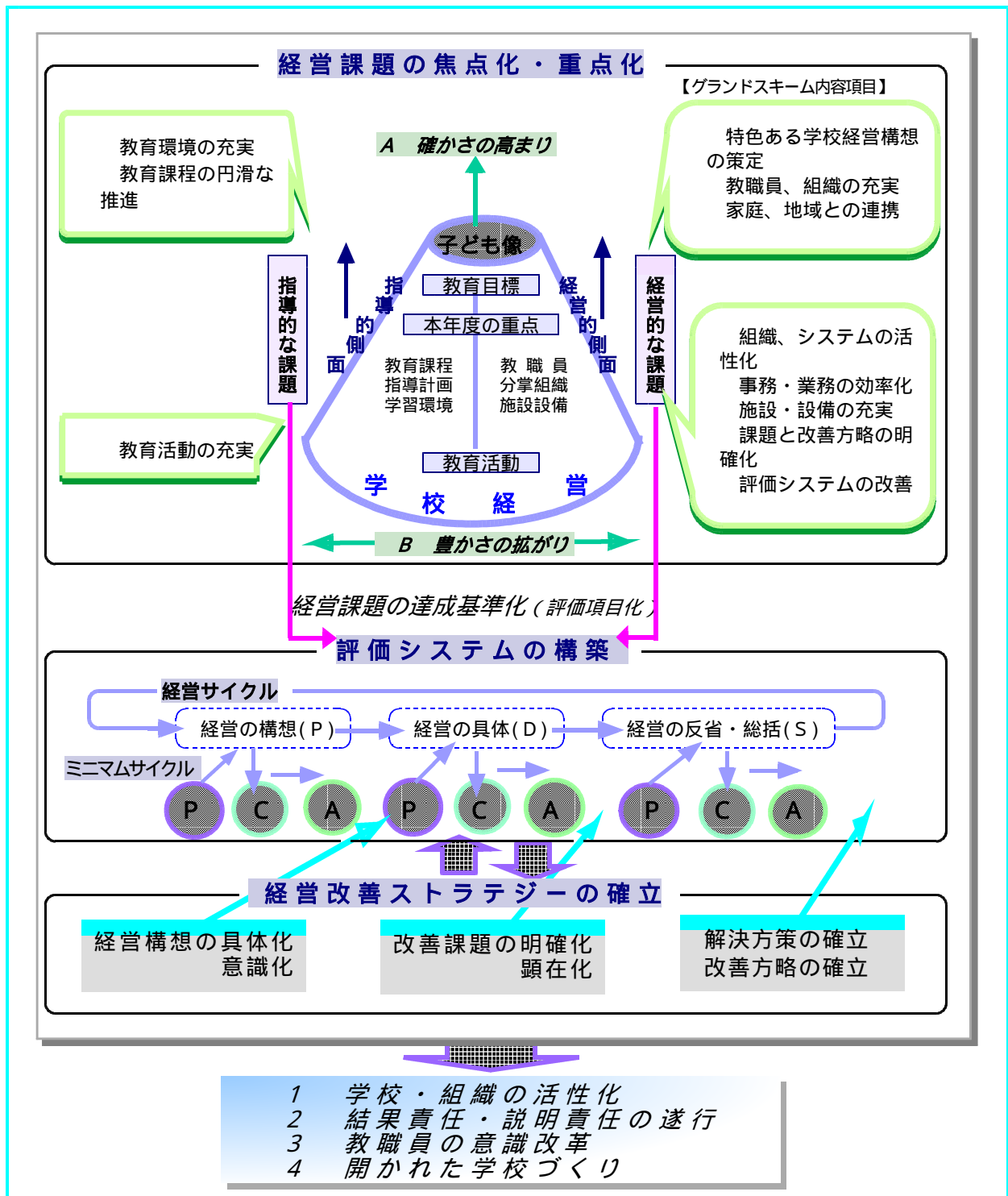
【図1】グランドスキームのねらい

近年、学校教育を取り巻く状況は大きく変わり、学校への期待や要求、裏を返せば学校の抱える教育課題や経営課題は多様化してきている。その背景にあるものは、一方に『学ぶ力の確かな習得』や

『学びの連続性』に示される「確かさの高まり」であり、一方に『多様な価値観やニーズへの対応』や『学習・活動フィールドの拡大』に伴う「豊かさの広がり」であるととらえる。

このような状況にあって、学校が自主性や自律性を確立しつつ、地域や学校の実態に即した特色ある学校づくりを主体的に推進していくためには、従来の学校経営の枠組み・構想を改め、新たな学校経営の在り方を模索していく必要がある。

そこで、本研究では、自校の経営課題（目標）を焦点化・重点化し、それに対する「評価（システム）」と「改善（ストラテジー）」を有機的に位置付けた学校経営の「グランドスキーム」を提案するものである。その概要を次の【図2】に示し、説明を加えることとする。



【図2】グランドスキームの概要

1 経営課題（目標） - 評価 - 改善の有機的関連

(1) 経営課題（目標）の焦点化・重点化と達成基準化

グランドスキームの内容項目を構成する視点として、「学習指導要領や教育指針などに基づき、従来から『学校経営計画』等に位置付けられてきた指導的、経営的な内容」（視点1）と「前述した『確かさの高まり』と『豊かさの拡がり』に伴い、新たに求められる教育課題や多様なニーズや価値観への対応にかかわる経営課題」（視点2）の二つを想定した。

この二つの視点から考えられる新たな経営課題（目標）を統合し、再構成したものが前頁【図2】の～に示した内容項目である。さらに、この11の内容項目を、実際に評価を行う際の評価観点とし、その観点に基づき38の評価項目を設定し、さらに87の達成基準を設定した（全評価項目及び達成基準は本資料を参照いただき、本編では紙面の関係で省略する）。この達成基準は、内容によっては数値化が図れることにも留意した。内容項目を評価項目と一致させ、さらに達成基準化することにより、経営課題（目標）と評価の一体化（関連付け）を意図したものである。

(2) 経営のミニマムサイクル

学校の多くは、既にP（計画） - D（実施） - S（評価）という大きなマネジメントサイクルによって、学校経営の反省や総括を行ってきている。しかし、特にS（評価）からP（計画）のつながりが希薄であるという指摘や途上での動的な評価がなかなか仕組めないという実情が指摘されている。

そこで、本研究では、大きなマネジメントサイクルのそれぞれにミニマムの経営サイクル（P - D - C - A）を位置付け、評価と改善の関連を強めるとともに、そのスパンを短縮したいと考えた。すなわち、自己評価の結果を分析し（Check）そこから見出された学校の課題や新たな使命等に対する改善計画を策定し（Plan）実行に移す（Do）。さらに、点検・評価活動によって検証し（C）それによって、目標を見直したり教育活動を改善したり、必要に応じて結果を公表したりという新たな活動を起こす（Action）ということである。このミニマムサイクルを位置付け、確実に実践を積み重ねていくことによって、経営課題（目標）と評価、改善の有機的関連が図られるものとする。

2 学校評価システムの構築

学校の自己評価を効果的に進め、実際に改善に結び付けるためには、それぞれの学校が実態に即した「評価システム」（本編では省略）を構築していくことが不可欠である。

3 改善戦略の確立

学校経営の改善戦略の検討を行う際の基本的な考え方としては、前述した（3頁）グランドスキームの11の内容項目に基づきその内容の達成を図ることと考える。達成状況が不十分であった場合には、目標の達成を目指して行った取り組みにフィードバックし、その原因をとらえ、その原因に対する具体的な改善策を試みる大切である。

つまりは、学校教育目標と学校経営の目指す方向に基づき、評価システムをとおして得られたデータを改善戦略に取り込むことであり、最終的に学校の経営課題が達成されたか、学校教育目標の具現化が図られたか、ということがポイントとなる。

また、評価の観点は、目標や経営課題から設定されたものであるから、評価結果から明らかになった問題点については、目標達成に結び付く条件を満たすために押さえた内容や方法から原因を探り、その原因に対応した改善策が求められることになる。

本研究が想定する改善戦略の基本過程は、本資料を参照いただき、本編では省略する。