

主題研究

主体的な教育活動の展開を目指した 学校運営の改善に関する研究

- 時代の要請に応じた運営改善の手がかりとなる

改善展開例の提示をとおして -

教科領域教育室

及 川 芙美子

小田島 均

研究協力校

花巻市立桜台小学校

研究協力員

花巻市立桜台小学校 照井捷文

花巻市立湯本中学校 吉田道一

岩手県立平館高等学校 石田奉昭

岩手県立一関豊学校 中村仁子

研究の概要

本研究において、今年度行ったのは、次の内容である。

先行研究や文献から得た資料や情報と併せて、研究協力校の教職員や研究協力員からの検討結果と助言をもとに、主体的な教育活動への可能性という観点から学校運営改善の展開の仕方を構想し「改善展開例集」にまとめ、展開例とその活用方法を提示したこと

主体的な教育活動の展開を目指した学校運営の改善に関して、「学校運営診断」「教育機能に応じた組織編制」「時間割の弾力的運用」「危機管理」「地域の支援体制の構築」等の学校運営改善の展開の仕方の構想と展開例集の内容及びその活用方法を中心に、研究のまとめを行ったこと

キーワード：主体的な教育活動 学校運営改善 学校運営診断 危機管理
問題発生時の指導体制 地域の支援体制の構築

はじめに

21世紀を迎え、学校は、今それぞれに新しい学校像を模索し学校改善に取り組んでいるところですが、学校週5日制に伴う新教育課程の編成、総合的な学習の時間の計画・実施及び学校教育活動に関する説明責任・結果責任の遂行、一人一人の教員や教員集団の意識改革、運営システムと方策の明確化等、課題が山積しており、学校運営の見直しなど具体的な対応策の検討が急がれているところです。

こうした状況に際して、学校教育が新しい教育への抜本的な転換期にあることを自覚すること、さらに時代の要請を念頭に置いて、自校の運営を診断して課題を具体的に把握し、課題に対応する自校の特色を生かした改善の方向性を見だし、改善に取り組んでいくことが重要であると考えます。

そこでこの研究は、時代の要請に応じ、学校が自校の運営を診断してとらえた課題に対応する運営改善の検討を行い実践化を図ろうとする際に、その手がかりとなるような学校運営の改善展開例の提示を行い、その活用方法を示すことで、各学校における主体的な教育活動の展開を目指した学校運営改善の進め方を明らかにすることを目的とするものです。

主体的な教育活動の展開を目指した学校運営の基本的な考え方

1 学校運営とは

この研究では、学校運営の定義や意義・機能について、次のように考えます。

学校運営とは、「各学校において、学校教育目標の効果的な達成をめざして教育活動を展開すべく、人的・物的諸条件を整備し、その組織運営にかかる諸活動を管理・調整するとともに、教育活動の改善を求めて営まれる機能」である。

学校運営の重要なポイントは、学校としての進むべき方向、ビジョンをつくることである。さらにその実現の方略を構想し、成員の協働関係と組織のダイナミズムをつくることである。

学校運営は、学校教育目標の達成に向けて行う営みである。どの領域・内容にしてもPDSのサイクルに着目することが大切である。しかも組織的に行われるのが学校教育であるから、学校運営計画(P)のいかに重要である。学校運営計画には、(1)学校教育目標とその実現のための運営方針、(2)運営の内容・方法・日程等、(3)子どもたちの特性・実態、(4)教育指導の方針、(5)運営評価の観点の五つの条件を含むものでなければならない。

2 主体的な教育活動の展開を目指す学校運営とは

この研究では、「主体的な教育活動の展開」を「自主的・自律的に行う教育活動の展開」と同義に考え、「主体的な教育活動の展開をめざす学校運営」を「学校としての自主性・自律性を発揮して教育活動の展開を図ることをめざす学校運営」ととらえます。

「自主性・自律性」のとらえ方については、平成10年9月に出された中央教育審議会答申「今後の地方教育行政の在り方について」の考え方を基盤としています。

「創意工夫」「地域に根ざした特色ある学校づくり」「自己判断と自己責任」「教職員一人一人の持てる能力・専門性の最大限の発揮」「教職員の意欲」「一致協力・積極的参加」「校長のリーダーシップの発揮」「個性の発揮」が、「主体的」のキーワードであり、具体的内容です。

3 主体的な教育活動の展開を目指す学校運営を進めるうえでの課題

【図1】は、戦後の学校教育等の変遷、本県の過去の教育活動に関する実態と教育関係者のとらえている課題から全国と本県の実態に基づく「学校運営推進上の課題」ととらえ、あわせて中央教育審議会答申「今後の地方教育行政の在り方について」による「学校の在り方」に関する改善方策と本県

の学校教育に関する施策の基本方向から、「主体的な教育活動の展開を目指す学校運営を進めるうえでの課題」についてまとめたものです。

【図1】に示すように、「学校運営推進上の課題」について、全国と本県を比較した場合に、「生徒指導上の問題の複雑化」「児童生徒・学校の実態に即した運営の推進」「特色ある学校づくりの推進」等双方に共通の内容が多く、本県独自の推進上の課題を見出すことは難しいように思われます。

そのなかで、本県の特徴としてあげられるのは「学力向上」「生徒指導上の問題、進路指導への対応」という児童生徒の実態に関する課題、「小規模校の振興」等の学校の有する条件に関する課題です。

したがって、本県における各学校が主体的な教育活動の展開を目指す学校運営を推進していくうえで、「本県としては、こういった内容を課題としておさえていくべきか」と考えるとき、児童生徒数が減少し学校規模が小規模化する現状のなかで、中央の都市部と比較して、豊かな自然環境と地域社会に密接な人間関係がまだ多く残されているという条件を生かし、家庭や地域社会との共通理解と連携によって、一人一人の児童生徒に豊かでたくましい心を育成し学力を向上させるためのきめ細かな教育活動を展開していくことなのではないかと考えます。

主体的な教育活動の展開を目指した学校運営改善の基本構想

1 主体的な教育活動の展開を目指した学校運営改善の基本構想

【図2】は、主体的な教育活動の展開を目指した学校運営改善の基本構想について、それぞれの内容のかかわりをまとめたものです。なお、 から  の内容は改善の具体的な展開の例を示すものです。

これらの内容のうち、(2)から(4)は、「計画的推進」の内容であり、「(2) 学校としての課題と改善の方向の明確化 (3) 構想・デザインの具体化 (4) 教育課程の編成・運用の弾力化」と、「診断(S) 改善(I)のための計画(P)」の部分を示し、「計画(P) - 実践(D) - 評価(S) - 改善(I)」という一連のサイクルの中核に位置付けられます。

「(5) 学校運営組織・システムの改善」「(8) 地域住民の学校運営への参画」は、学校運営の「計画的推進」を、組織的にどのようにサポートしていくかという「組織的推進」の内容であり、「(6) 学校の事務・業務の効率化」「(7) 学校施設・設備の整備・充実」は、計画的推進が、「条件整備」の方向に具体化した内容です。

そして、「(1) 校長・教頭・主任層及び教職員の意識改革と力量形成」は、これら全ての推進内容を根底から支える学校運営推進の基盤といえる内容です。

2 主体的な教育活動の展開を目指した学校運営改善の進め方

「計画的推進」「組織的推進」「意識改革」の内容は、学校運営の基本であり普遍的な内容です。また、その進め方も極めて自然で当たり前といえます。学校運営推進は、これら基本の内容を、当たり前前に確実に実行していくことであり、本県の学校運営改善の方向についても同様であると考えます。

本県の児童生徒の実態や学校を取り巻く自然環境や地域社会等の条件に即して、学校運営推進の基本的な内容と進め方に基づき、「心の育成」と「学力向上」のためのきめ細かな教育活動を展開していくことを、本県の改善の方向としてとらえて進めていきたいと考えます。

全国的にみた「学校運営推進上の課題」
(戦後の学校教育等の変遷から)

- ・教育の機会均等の実現
- ・全国的な教育水準の向上
- ・児童生徒を取り巻く環境の急激な変化
- ・知識偏重の学力観や受験競争の激化
- ・いじめや不登校の問題の深刻化
- ・青少年の非行の増加
- ・家庭や地域の教育力の低下
- ・児童生徒や学校の実態に即した運営の必要性
- ・学校の自主性・自律性に基づく判断・責任遂行の必要性
- ・特色ある学校づくりの推進の必要性

「学校の在り方」に関する中教審の改善方策
(中教審答申「今後の地方教育行政の在り方について」より)

<第3章「学校の自主性・自律性の確立について」>の内容より抜粋

- 1 教育委員会と学校の関係の見直しと学校裁量権限の拡大
- 2 校長・教頭への適材の確保と教職員の資質向上
- 3 学校運営組織の見直し
- 4 学校の事務・業務の効率化
- 5 地域住民の学校運営への参画

<自主性・自律性確立のための視点>

教職員一人一人の専門性を生かしてその能力を最大限発揮させること
学校が地域の信頼を確保し特色ある教育活動を展開するために、明確な教育方針の下に組織的、一体的な教育活動を展開すること
今日の学校が抱える様々な課題に対して地域や子どもたちの状況に応じて柔軟に対応すること
学校の裁量権限の拡大に対応して学校の管理運営の一層の適正を確保すること

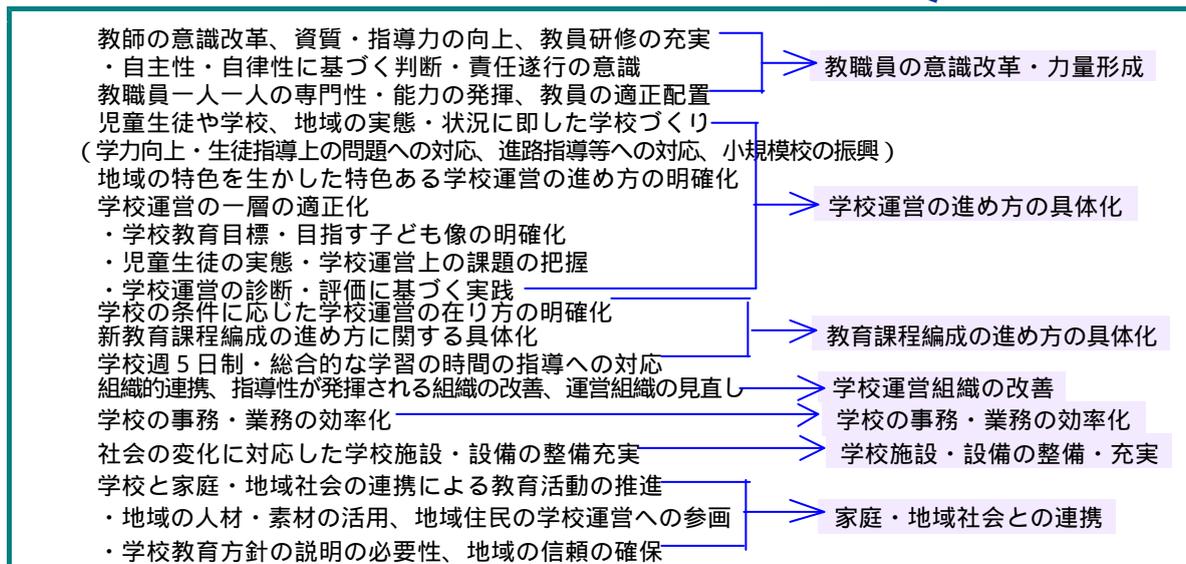
本県の実態に基づく「学校運営推進上の課題」
(過去の学校教育に関する実態、教育関係者のとらえる課題から)

- ① 教師の意識改革、資質・指導力の向上
- ② 児童生徒の学力の向上、基礎学力の定着
- ③ 生徒指導上の問題の複雑化、進路指導への対応
- ④ 地域を生かした特色ある学校運営の進め方の明確化
・教育目標・目指す「子ども像」の具体化
・児童生徒の実態・学校運営上の課題の把握
・学校運営の診断・評価に基づく実践
- ⑤ 新教育課程編成の進め方に関する具体化
- ⑥ 学校週5日制・総合的な学習の時間の指導への対応
- ⑦ 組織的連携、指導性が発揮される組織の改善
- ⑧ 学校の条件に応じた学校運営の在り方の明確化
・条件・環境整備の必要性
- ⑨ 学校と家庭、地域社会の連携による教育活動の推進
・地域の人材・素材の活用
・学校教育方針の説明の必要性等

本県の学校教育に関する施策の基本方向
(「第8次岩手県教育振興基本計画」から)

個性を伸ばし主体的に学ぶ力を育てる教育の推進
(完全学校週5日制への対応、進路指導の充実等)
心豊かでたくましい人間の育成
(道徳教育・ボランティア教育・環境教育の充実、適応指導の充実等)
社会の変化に対応
(情報・国際理解教育の充実、高等学校教育改革の推進等)
地域の特性を生かした魅力ある学校づくり
(家庭・地域社会との連携、開かれた学校づくり、小規模校の振興等)
社会参加・自立を支援する障害児教育の推進
(教育諸条件の整備充実、教育方法・内容の改善、交流教育の推進等)
優れた教員の確保と資質の向上
(教員の適正配置、教員研修の充実)
社会の変化に対応した学校施設・設備の整備充実
(社会の変化、教育の多様化に対応した教育環境の整備等)

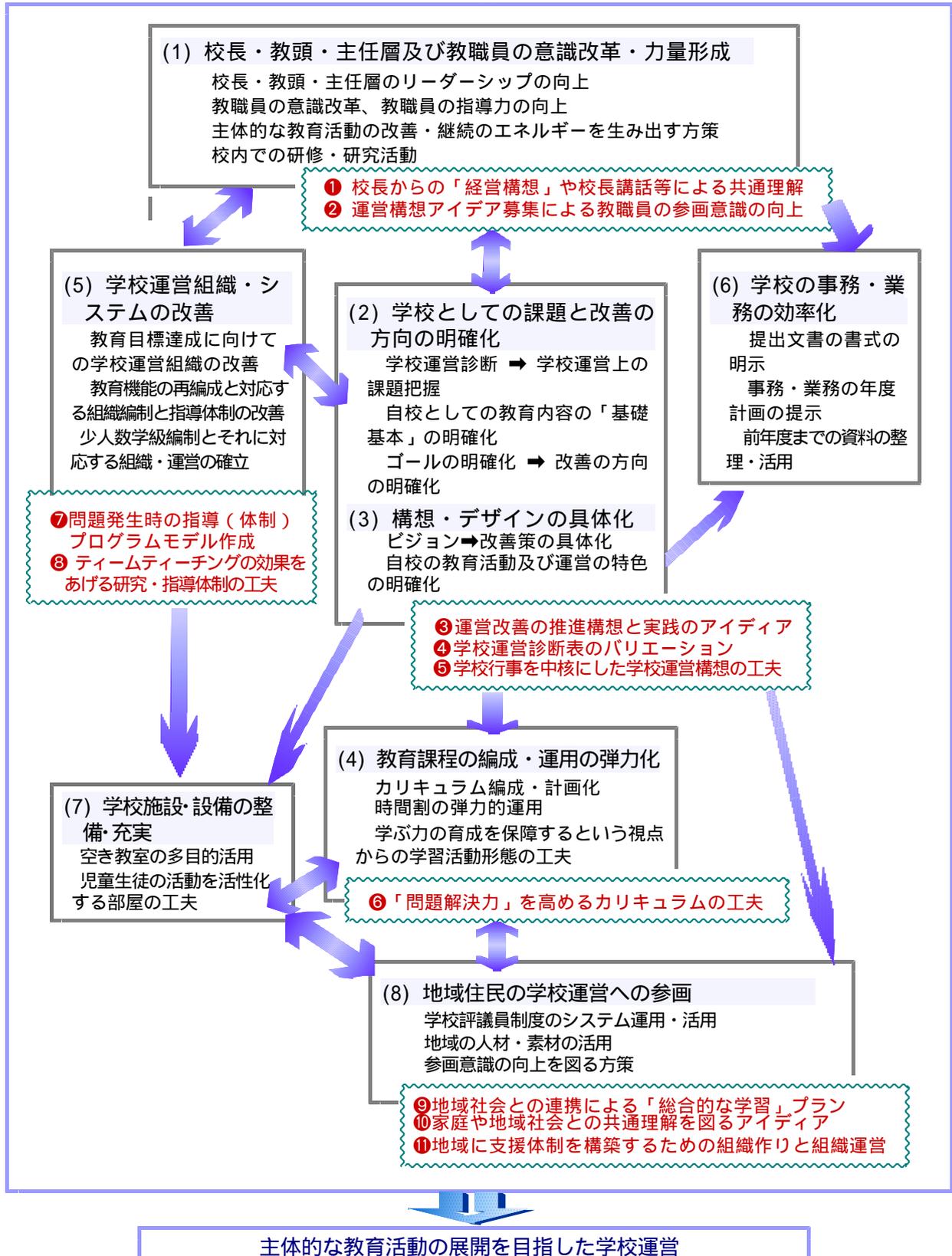
主体的な教育活動の展開を目指す学校運営を進めるうえでの課題



注) ↓ 焦点化 ➔ 比較 ⇓ 対応

【図1】主体的な教育活動の展開を目指す学校運営を進めるうえでの課題

主体的な教育活動の展開を目指した学校運営推進上の課題



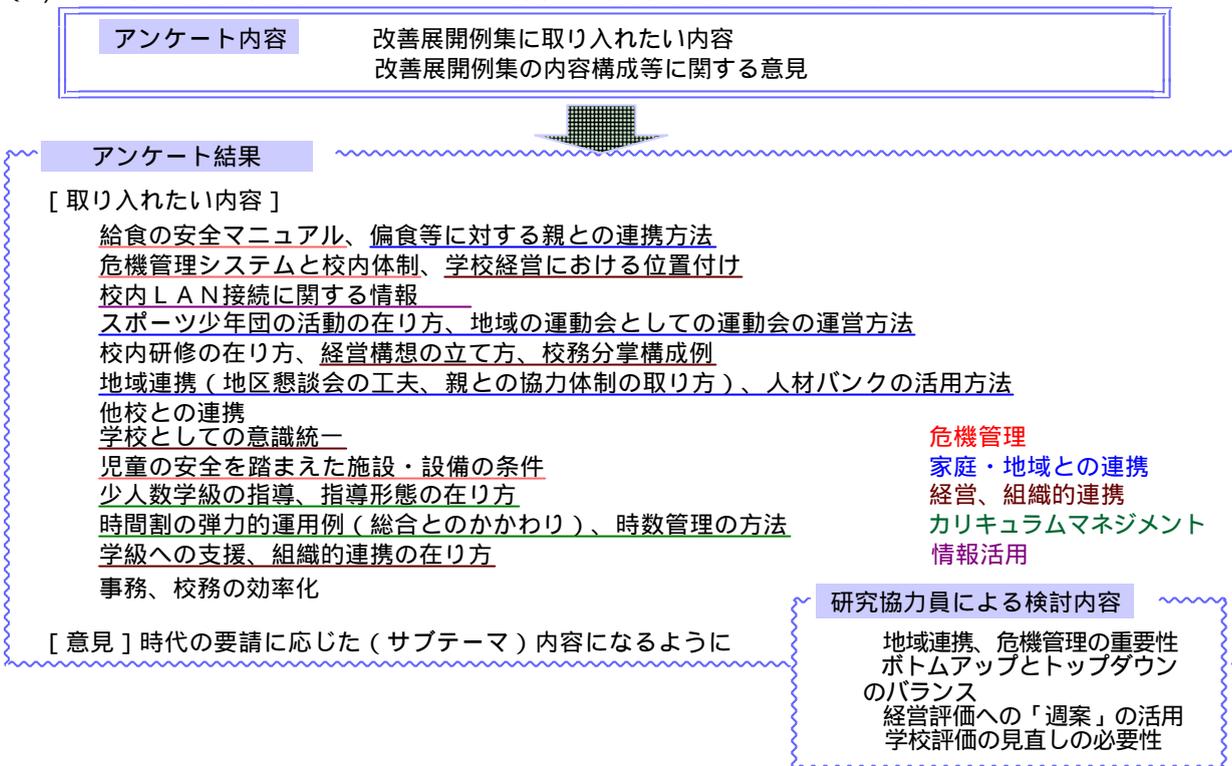
注) → 関連 ⇔ 相互関連

【図2】主体的な教育活動の展開を目指した学校運営改善の基本構想

主体的な教育活動の展開を目指した学校運営の改善展開例集

1 主体的な教育活動の展開を目指した学校運営の改善展開例集作成の視点

(1) 研究協力校教職員へのアンケート結果と研究協力員による検討内容



(2) 主体的な教育活動の展開を目指した学校運営の改善展開例集作成の視点

学校運営の改善展開例集の内容について、研究協力校にアンケートを依頼し、得た結果と研究協力員に検討してもらった内容をもとに、次の視点から改善展開例集を作成しました。

基本構想における学校運営改善の次の八つの視点を取り入れ、(1)～(8)の流れで作成すること。

- | | | |
|------------------------------|--------------------|--------------------|
| (1) 校長・教頭・主任層及び教職員の意識改革・力量形成 | (3) 構想・デザインの具体化 | (4) 教育課程の編成・運用の弾力化 |
| (2) 学校としての課題と改善の方向の明確化 | (5) 学校運営組織・システムの改善 | (6) 学校の事務・業務の効率化 |
| (7) 学校施設・設備の整備・充実 | (8) 地域住民の学校運営への参画 | |

時代の要請に応じた運営改善の手がかりとなる改善展開例として、次の内容を取り入れること。

- | | | | |
|--------------|------------------------|----------|--------------|
| 危機管理
情報活用 | 家庭・地域との連携
学校運営評価・診断 | 経営、組織的連携 | カリキュラムマネジメント |
|--------------|------------------------|----------|--------------|

2 主体的な教育活動の展開を目指した学校運営の改善展開例集の内容構成と活用方法

内容については、学校運営改善の視点(1)～(8)の内容に即して構成する。また、基本構想における①から⑪までの内容を取り入れました(【図2】基本構想を参照)。

活用については、①から⑪までの具体的展開例については、必要に応じてその活用方法も提示するようにしました。

以上の考え方に基づいて作成したのが、別冊「主体的な教育活動の展開を目指した学校運営の改善展開例集 Improvement of School Management」です。

以下、その学校運営の改善展開例集の中から、「目次」の部分と展開例を幾つか抜粋して紹介します。

3 主体的な教育活動の展開を目指した学校運営の改善展開例集の「目次」の内容

校長・教頭・主任層及び教職員の意識改革と力量形成の進め方

- 1 校長・教頭・主任層のリーダーシップの向上
- 2 教職員の意識改革、教職員の指導力の向上
- 3 主体的な教育活動の改善・継続のエネルギーを生み出す方策
- 4 学校内での研修・研究活動
 - ①校長からの「経営構想」の明示や校長講話等をとおしての教職員の共通理解
 - ②運営構想アイデア募集による教職員の参画意識の向上

学校としての課題と改善の方向の明確化 運営構想・デザインの具体化の進め方

- 1 学校運営診断と学校運営上の課題の把握
- 2 自校としての教育内容の「基礎基本」とゴールの明確化
- 3 ビジョン 改善策の具体化
- 4 自校の教育活動及び運営の特色の明確化
- 5 自校課題に対応する運営改善の推進構想
 - ③学校運営診断からの自校課題に対応する運営改善の推進構想と実践のアイデア
 - ④学校運営診断表のバリエーション
 - ⑤学校行事を中核にした学校運営構想の工夫

教育課程の編成・運用の弾力化の進め方

- 1 カリキュラム編成・計画化
- 2 学校運営構想に応じた時間割の弾力的運用
- 3 学ぶ力の形成を保障するという視点からの学習活動形態の工夫
 - ⑥体験活動により「問題解決力」を高めるカリキュラムの工夫

学校運営組織・システムの改善の進め方

- 1 教育目標達成に向けての学校運営組織の改善
- 2 教育機能の見直しと対応する組織編成と指導体制の改善
- 3 少人数学級編成とそれに対応する組織・運営の確立
 - ⑦問題発生時の指導（体制）プログラムモデル作成
 - ⑧ティームティーチングの効果をあげる研究体制・指導体制の工夫

学校の事務・業務の効率化の進め方

- 1 提出文書の書式の明示
- 2 事務・業務の年度計画の提示
- 3 資料の整理・活用と情報の共有化

学校施設・設備の整備・充実の進め方

- 1 空き教室の多目的活用
- 2 児童生徒の活動の部屋の整備・充実

地域住民の学校運営への参画の進め方

- 1 地域に開かれた学校運営
- 2 家庭・地域社会との連携による指導体制
- 3 地域の人材・素材の活用の工夫
- 4 学校評議員制度のシステム運用・活用
- 5 参画意識の向上を図る方策
 - ⑨地域社会との連携による「総合的な学習」プラン（「米を育てよう！」の例）
 - ⑩家庭や地域社会との共通理解を図るアイデア（学校要覧作成等）
 - ⑪地域に支援体制を構築するための組織作りと組織運営

現代的教育課題への対応

「高度情報通信社会における学校教育」

- 1 「高度情報通信社会」に関する考察（情報技術の進歩と教育への影響という視点から）
- 2 高度情報通信社会における教育への期待
- 3 教育現場における情報技術活用の成果と今後の課題

「情報通信ネットワークを活用した国内外の交流学习の進め方と実施上想定される課題」

- 1 情報通信ネットワークを活用した国内外の学校との交流学习の進め方
- 2 情報通信ネットワークを活用した交流学习を進める上での課題と解決の方策

「子ども自身の事件・事故への対応」

- 1 事件・事故としてどんなことが予想されるか？ どうして起こるのか？
- 2 事件・事故を起こさないためにどうしたらいいか？ その予防は？
- 3 事件・事故を未然に防ぐためのチェックリスト
- 4 事件・事故への対応を誤らないためのチェックリスト

4 「主体的な教育活動の展開を目指した学校運営の改善展開例集」からの展開例の紹介

「学校運営診断」「危機管理」「地域の支援体制の構築」の内容を抜粋し、「④学校運営診断表のバリエーション」「⑦問題発生時の指導(体制)プログラムモデル作成」「⑩地域に支援体制を構築するための組織作りと組織運営」「⑩家庭や地域社会との共通理解を図るアイディア(学校要覧作成等)」の順で紹介しします。なお、項目の番号数字は、目次に対応しています。

④ 学校運営診断表のバリエーション

1 経営重点反省の結果についての「運営改善の視点」からの診断(現在の内容をリフォーム)

【学校経営反省の結果についての「運営改善の視点」からの診断結果の例(宮古市立花輪小学校)】

「経営の重点」1学期末反省

1学期「学校運営」診断 よい点()改善点()

	経営重点	成果()と問題点()
指導の重点	1.子供のよさを生かす共存の感情がある学級経営	友達のよさを認めることができた 転入生受け入れのための様々な努力により仲間を大切にしようとする意識の高まりが見られた 行事をとおして一人一人が活躍できる場を設け評価してきた 悪口がなくなる
	2.学習意欲、基礎的基本的学力を高める授業の展開	学期末、家庭学習について取り組み、定着してきた 学力差があり、一斉指導に時間がかかる 学力差が広がり指導が難しくなった子ども達にわかりやすい指導の工夫が足りなかった
	3.健康安全教育的徹底と体力増進	乱暴を振るうトラブルが減った 保健の学習をとおして生命尊重の意識化を図った 廊下を歩くことに何も感じていない 廊下歩行の取り組みの不徹底 外遊びの減少(高学年) 保健安全資料が整備されていない
	4.規律ある生活の確立	集団行動は高学年になるほど、きちんとできている 挨拶は大体できてる(声掛けは必要) 自分から進んでの挨拶はできていない
	5.所属感・成就感を高める教育活動の推進	修学旅行・運動会をとおして所属感、成就感が高まった 地域清掃活動、学校田作り等をとおして豊かな心を育てている 鹿子踊りに取り組み、郷土芸能を学び覚えた
運営の重点	1.教育環境の整備	花壇づくりや草刈り等、PTAの協力により完成された 校地整備完了により活動しやすかった 掲示スペースが人数に対してせまい プールサイド、更衣室の清掃
	2.校務分掌推進の円滑化	よかった 分掌ごとの話し合いが持たれないため係としての提案となっている
研修	1.日常研修の充実	一人一回の授業研が充実していた 教育実習生を全校体制で受け入れた方がよい(担当の過重負担)



運営・改善の視点	診断
()意識改革・力量形成	成果と課題の両面をとらえている 具体的内容を取り上げて反省している 「指導の重点」反省については、学級経営の視点からの反省となっている。学校運営の視点も必要である 自分自身の指導の反省もあわせて行う必要がある 「学力差への対応」として指導力の向上のための手立て(方法理解等)が重要である
()改善の方向の明確化	反省の仕方個人差がある 反省の手順についての共通理解が必要(「目標設定 取り組み 評価 自分の指導の評価」No.4)  結果の反省が中心で、取り組みとのかかわりでの記述が少ない。重点についての共通理解が必要である 「学力差への対応」「廊下歩行等の基本的行動様式の定着」の問題について原因を考えようという改善策の検討が必要である。 「意識化 全校の取り組み、子供自身の取り組み 結果の確認 定着」といった筋が大切である
(3)構想の具体化	反省の仕方個人差がある 年度当初の「指導の重点」内容についての共通理解がどの程度行われたか 構想具体化に関して重要である 教務部からの月の指導目標・内容の提示が必要(月の教育活動の基盤となる)
(4)教育課程運用弾力化	行事の見直し ・観劇教室の料金集金 ・行事調整、予定の見直し ・子供側からの内容の見直し
(5)運営組織の改善	他の校務分掌についての記述が少ない。学校運営組織全体を考えると意識がやや弱い。個々の役割を学

(以下省略)

2 学校運営改善の視点からの学校運営評価項目の設定

学校運営評価の基盤となる視点は、「学校運営の方針・重点目標」であり、学校運営全体をその視点で評価し、診断していく。学校運営の重点目標達成の要件として設定した内容を評価項目・内容としてとらえることとなる。

評価の思わしくなかった項目については、学校運営重点目標達成のために用いた内容・方法から、その要因について分析し明らかにすることができる。その際、用いた内容や方法が具体的な評価項目につながる（ 学年組織を活性化し、組織的に経営の「企画立案」「連絡調整」を行うための「評価項目」参照）。

【学校運営改善の視点からの学校評価項目・内容の例】

評価項目	評価内容
意識改革と力量形成 ・校長自身 ・教頭 ・主任層 ・教職員	<p><校長自身> 校長は自己のリーダーシップの向上に努めているか 校長は教頭・主任層のリーダーシップの向上のための指導・助言に努めているか 教職員の意識改革、教職員の指導力の向上のための取り組みをしているか 主体的な教育活動の改善・継続のエネルギーを生み出す方策を工夫しているか 校内の研修・研究活動を推進しているか</p> <p><教頭> 教頭は校長を助け学校運営の推進に努めているか 教頭は自己のリーダーシップの向上に努めているか 教頭は主任層のリーダーシップの向上のための指導・助言に努めているか 教職員の意識改革、教職員の指導力の向上のための取り組みをしているか 主体的な教育活動の改善・継続のエネルギーを生み出す方策を工夫しているか 校内の研修・研究活動を推進しているか</p> <p><学年主任> 学年主任は自己のリーダーシップの向上に努めているか 学級担任の意識の向上と共通理解、指導力の向上のための取り組みをしているか 学年組織を活性化し、組織的に経営の「企画立案」「連絡調整」を行っているか 主体的な教育活動の改善・継続のエネルギーを生み出す方策を工夫しているか 学年の研修・研究活動を推進しているか</p> <p>~~~~~ (省略) ~~~~~</p>
自校の課題と改善の方向の明確化	<p>学校運営の診断結果から学校運営上の課題を明確に把握しているか 自校としての教育内容の基礎基本を明確にしているか 教育活動のゴールを明確にし、職員の共通理解を図っているか 改善の方向を明確にし、職員の共通理解を図っているか</p>
運営構想・デザインの具体化	<p>自校の学校規模や施設・設備、職員構成、地域人材・素材等の人的・社会的・自然的条件を明確につかんでいるか 学校の有する人的・社会的・自然的条件や特色を自校の教育課題とつぎあわせて、その活用方法を考えているか 学校運営構想についてのビジョンを明確に描いているか ビジョンに基づいて、その改善策の具体化を図っているか 自校の教育活動と運営の特色を明確につかんでいるか</p>
教育課程の編成・運用の弾力化	<p>カリキュラム編成・計画化が円滑に進められているか 時間割の弾力的運用が行われているか 総合的な学習の時間の活用計画があるか 選択学習の工夫が行われているか</p>
学校運営組織・システムの改善	<p>教育目標達成に結びつくように運営組織が改善されているか 総合的な学習の時間活用に向けての研究体制・指導体制が確立されているか 教育機能の見直し・再編成と対応する組織編制と指導体制に改善されているか</p>
学校の事務・業務の効率化	<p>提出文書の書式が明示されているか 事務・業務の年度計画が提示されているか 前年度までの資料の活用がなされているか</p>
学校施設・設備の整備充実	<p>教室・特別教室の有効活用を行っているか 教職員のアイデアを集めて施設・設備の活用範囲の可能性の拡大に努めているか 児童生徒の活動を活性化するための施設・設備の整備や工夫が行われているか 家庭や地域社会の活性化のために学校の施設を役立てているか</p>
地域住民の学校運営への参画	<p>提出文書の書式が明示されているか 事務・業務の年度計画が提示されているか 前年度までの資料の活用がなされているか</p>

学年組織を活性化し、組織的に経営の「企画立案」「連絡調整」を行うための「評価項目」

- 教育目標や児童生徒の実態、学年指導組織や施設設備等について現状分析をしたか
- テーマの設定を行い、目的について共通理解を図り、達成事項や完了予定時期を設定したか
- 期待成果と制約条件について周囲のコンセンサスを得、重要度の視点から重み付けを行ったか
- 取り組みの内容の設計（分類・整理、確認）を行ったか
- 指導内容と分担の確認（見える形で）を行い、実行項目の責任者の決定を行ったか
- 必要な資源の確認（人材・スキル、作業スペース、設備・資材、必要経費）を行ったか
- スケジュール（指導順序の決定、計画の視覚化、「報告・連絡・相談」の設定）を行ったか
- 予測されるリスクの分析を行い、発生原因の想定と対応、予防対策、緊急時用対策の決定を行ったか（資源の不足、複数の人間のかかわり、他から影響を受ける実践等）
- 実施と進捗状況の確認を行ったか
- 経営診断を行ったか（テーマ、期待成果と制約条件と実際に得られた具体的成果との比較）

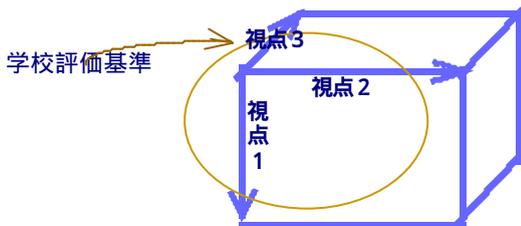
注）..... は、特に組織マネジメントにかかわる内容

3 視覚的に現状をとらえることができ学校運営診断に結びつく評価

【視覚的に現状をとらえる三相ビジュアル学校評価の例】

(1) 「三相ビジュアル学校評価」の内容について

「学校評価基準」を作成するために、評価領域の関連を明らかにしたものである。



視点1は、次の三つの内容からなり、全部で10領域からなっている。

- これまでの学校評価からの内容
- 今日的な教育課題からの内容
- 外部評価を取り入れた内容

視点2は、教育目標・教育計画・教育活動等からの110領域からなっている。

視点3は、方針の策定、組織体制、工夫改善、満足度の4領域からなっている。

(2) 「三相ビジュアル学校評価」の活用について

上記の領域からの評価内容を作成する。

評価結果を次のように点数化して計算し、得点合計によって評価する。

- A 十分である（4点）
- B まずまずである（3点）
- C 不十分である（2点）
- D 全くだめである（1点） 無答、?（0点）

処理結果をビジュアルに表すために評価データを表計算ソフトに入力する。

レーダーチャートに表すことで、学校経営の全体的傾向や特徴を把握する。

3つの視点を軸に評価内容を構成

[視点1]

- 学校の全般的状況（総合的領域）
- 教育課程の編成と実施
- 学校経営計画の作成と実施
- 「特色ある学校づくり」への取り組み
- 「新しい学力観に基づく学習指導」への取り組み
- 「教育目標の具現化」への取り組み
- 教職員の自己評価
- 児童生徒からの評価
- 保護者からの評価
- 地域社会や来校者からの評価

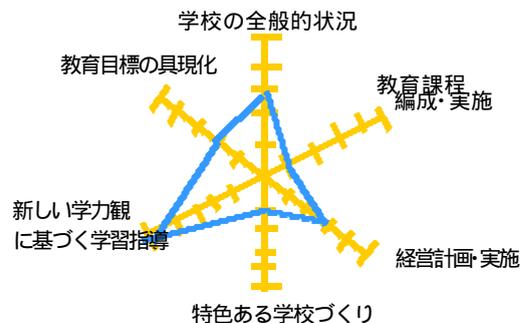
[視点2]

- 教育目標
- 教育課程
- 教科指導
- 道徳・特別活動
- 総合的な学習の時間
- 生徒指導・進路指導
- 学級・学年経営
- 研修・研究
- 施設・設備
- 地域連携
- 評価活動

[視点3]

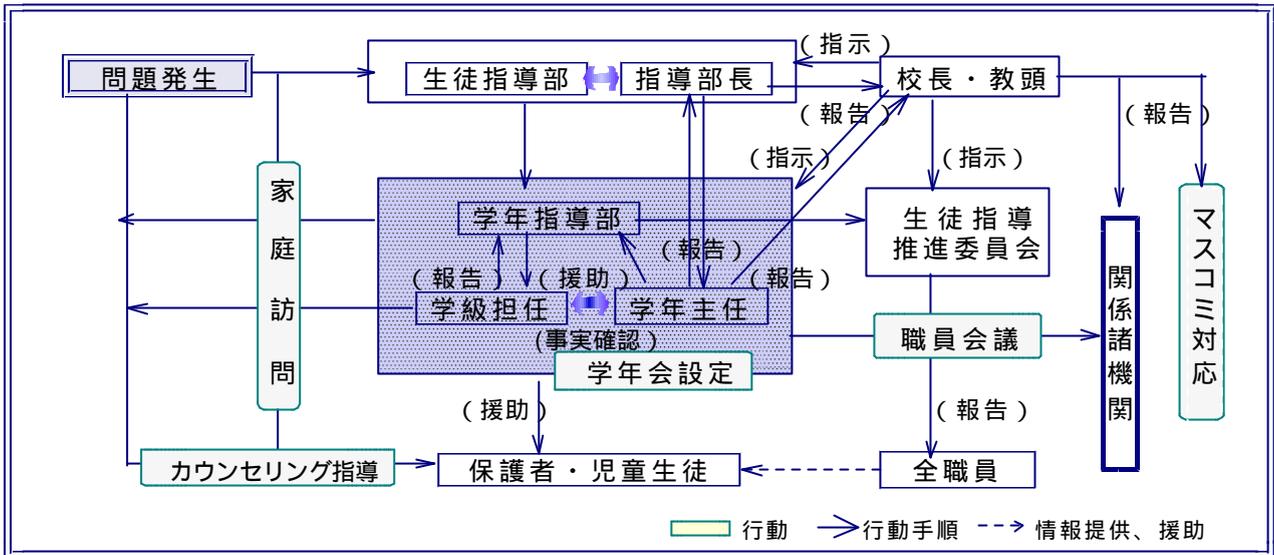
- 方針、計画の策定
- 組織、分担、運営、責任
- 計画の実施と工夫改善
- 結果に対する満足度

評価データを表計算ソフトに入力



【引用・参考文献】秋田県総合教育センター紀要「個性を生かす学校経営 - 教育目標の具現化を目指した学校評価の在り方 - 」1996

⑦ 問題発生時の指導（体制）プログラムモデルの作成



【引用・参考文献】宮崎県教育委員会 生徒指導資料（中学校編） 1984

【図17】問題行動発生時の指導組織・体制

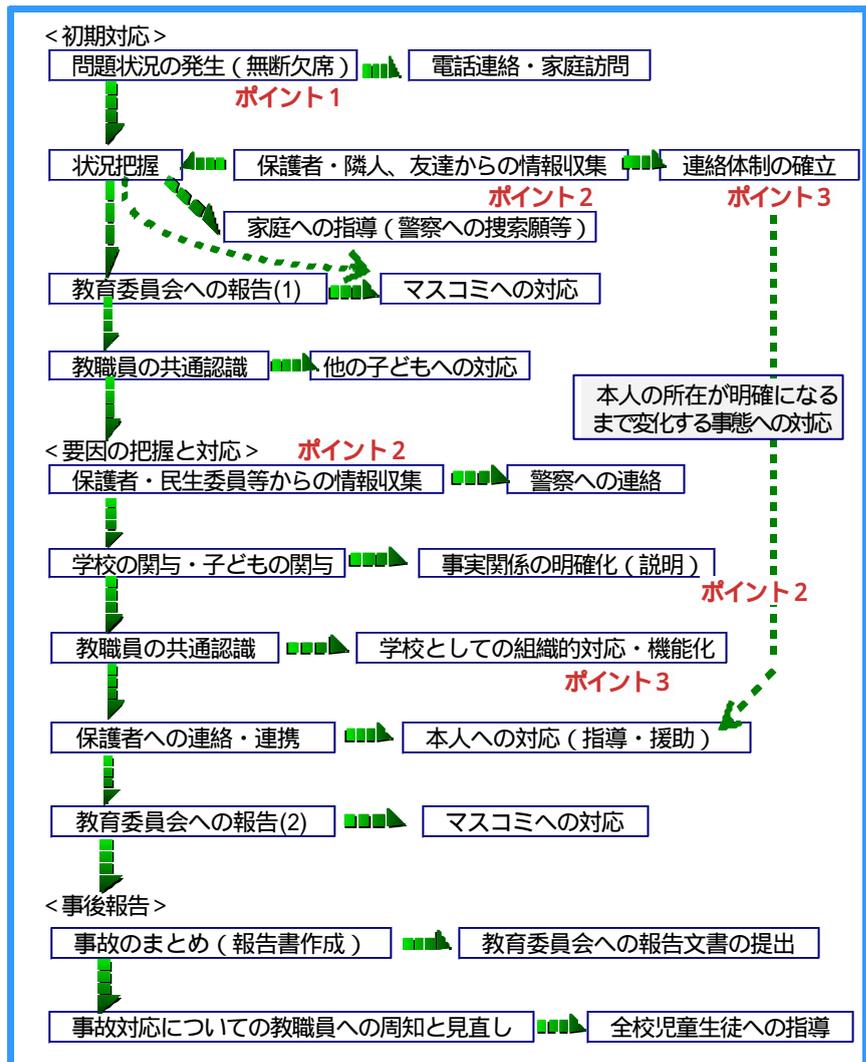
1 「問題行動」発生についての共通理解

子どもがかかわる事件や事故、問題行動は、学校の管理下にあるなしに拘わらず子どもの活動するあらゆる場面において様々な形で起きることが予想される。

そうした場合に最も大切なことは、「どうすることが子どものために一番いいのか」という視点で判断し誠実に対処することである。

日頃から全教職員で、問題行動が発生した際の子どもの「生命の安全」「プライバシーの保持」や「将来を見通しての指導」について意識統一を図り、指導組織・体制について共通理解をしておく必要がある。

（【図17】参照）



【図18】「問題行動発生時」の行動手順

2 「問題行動の発生時」の行動手順

【図18】は、子どもが「登校せずに所在が分からなくなってしまった」という状況を想定した場合の行動手順を示したものである。

子どもが「無断で欠席し、所在が不明」といったケースでは、初期の対応として「状況の把握」がポイントとなる。子どもが危険な状況に陥っていることも考えられるので、早急に家庭訪問を行い、状況把握とそれに基づく対応を急ぐべきである(ポイント1)。

また、本人の所在が明らかになるまでは、刻一刻変化する事態を把握しながら対応の仕方を考えていく必要がある。事件に巻き込まれている可能性はないか、隣人や友人等から情報収集する。場合により警察への連絡やマスコミへの対応が必要となる。

早急に事実関係を把握し、その要因分析を行的確に対応したい(ポイント2)。

あわせて、状況の変化についての情報を整理し、必要に応じて、事件の概要を生徒指導推進委員会や全教職員に周知し、全校生徒への指導の強化を図る(ポイント3)。

【図18】に示した「初期対応」「要因の把握と対応」「事後報告」の流れは、問題行動発生時の対応の基本的な流れである。

日頃から、全教職員でこうした緊急時の行動手順についての共通理解を図り、シミュレーションの実施等をとおして教職員一人一人が自分の役割と実際の動き方を理解しておくことが重要である。状況に対応する動き方のバリエーションを具体化したマニュアルを作成しておくことが大切であろう。

怪我をとともなう場合は、「怪我の部位・程度」の把握が大切である。重傷の場合は救急車の手配、保護者に緊急連絡が必要となる。

3 校内の組織的対応と関係諸機関との連携の手順

学年に問題行動傾向が生じてきたような場合には、養護教諭や生徒指導主事に学年会に参加してもらう等連携を密にし、学年・学校全体での対応ができるように組織編制しておきたい。

問題行動発生時には、保護者にできるだけ早く連絡を取り、保護者の立場にたって連携・協力を図っていくことが大切である。

また、学校で対応可能か否か判断し、状況に応じて教育委員会、警察、児童相談所、民生委員及び病院等の関係諸機関との連携を図っていく必要がある。

4 「問題行動の発生時」の配慮事項

生命の危機や二次的危機状況等が進行・悪化した場合の状況について予想してみる

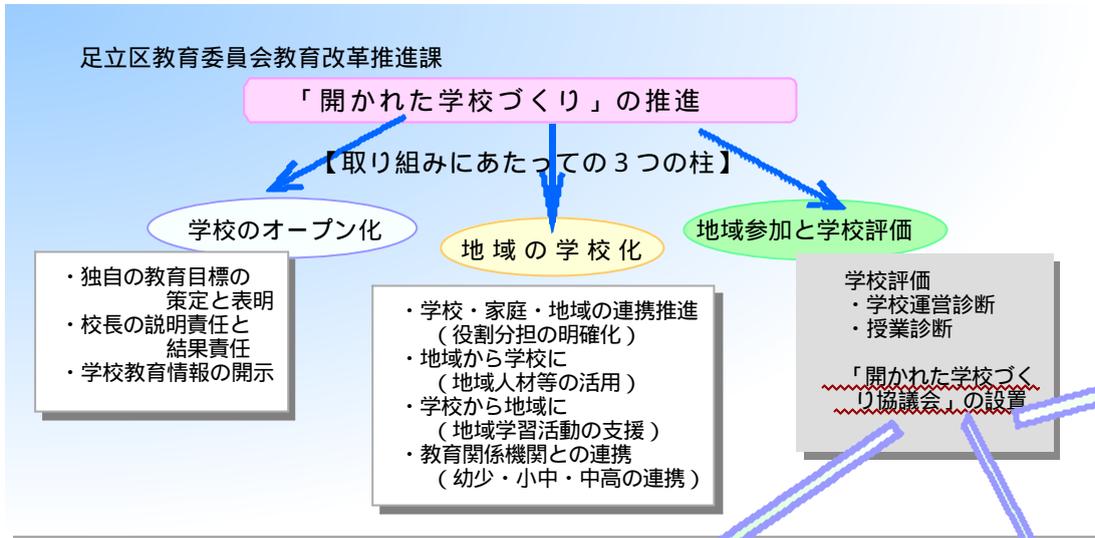
はじめの時点ではそう問題性が大きいとは思われなかった様々な要因が表面化し、問題状況を複雑化させ、二次的危機状況を招くことも予想される。状況の中の問題性を把握し、重要な問題に力をそそぐことが重要である。

問題解決や問題状況の修復に早急かつ適切に対応すること

適切な対応を行うためには、リスク分析を確実にし問題解決や問題状況の修復の糸口を早急かつ的確につかみ状況の悪化を防ぎたい。

① 地域に支援体制を構築するための組織作りと組織運営

次の内容は、平成12年度の足立区教育委員会教育改革推進課が中心になって実施した「開かれた学校づくり」事業の例である。地域に支援体制を構築するための組織づくりと組織運営に関する内容である。



<授業診断のねらいと実践サイクル1・2・3>

【授業診断のねらい】

- | | |
|---|--|
| <p>（教師）</p> <ul style="list-style-type: none"> 授業を楽しくする 授業を分かりやすくする 子ども主体の授業にする 体験活動や問題解決を重視した授業にする | <p>（子ども）</p> <ul style="list-style-type: none"> 基礎基本を身に付けられる 活動を通して発見できる 友達の考えのよさに気付く |
|---|--|

- 【1】計画・事前準備（学校）
- 校内組織づくり（開かれた学校づくり委員会）
 - 企画・立案（アンケート項目の検討等）
 - 全職員で検討、課題把握、共通理解、分担等
 - 子ども、保護者、協議会等への周知
 - 回答時期、回答方法等の検討

- 【2】アンケート等の実施（学校）
- 子どもへの趣旨
 - 時間の確保
 - 回収・保管

- 【3】アンケート等の実施後の分析・検討（学校、協議会）
- データの集計、傾向の分析
 - 授業に対する意見や要望の集約
 - 授業改善の視点・方策の検討（学年・教科ごと）
 - 協議会に報告・提案、審議
 - 子どもや保護者に回答（実現できない場合は、その理由を説明）

<学校評価のねらいと実践サイクル1・2・3>

【学校評価のねらい】

- 学校教育に家庭や地域の意見や要望を反映する
- 授業や生活指導等、学校の活動をよりよいものにする
- 子育てにおける家庭・学校・地域の役割分担を明確にする
- 家庭・学校・地域社会が共に学び合い、連携を深め、子どもの成長を支え合う

- 【1】計画・事前準備（学校、協議会）
- 授業診断案、職員による内部評価等の分析・整理
 - 全職員、子ども、保護者等への周知
 - 回答時期・方法検討
 - 企画・立案（項目検討、実施方法）
 - 検討（課題把握、共通理解、分担等）

- 【2】学校評価の実施（協議会）
- 時間の確保
 - 協議会委員による意見交換

- 【3】学校評価の実施後の分析・検討（学校、協議会）
- データの集計、傾向の分析
 - 学校に対する意見や要望の集約
 - 学校改善の視点・方策の検討（学年・分掌ごと）
 - 協議会に報告・提案（実現できない場合は、その理由を説明）
 - 子どもや保護者、地域等に周知

< 「開かれた学校づくり協議会」のねらいと実践サイクル1・2・3 >

【授業診断のねらい】

- | | |
|---|--|
| <p>(学校)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・教師の意識改革を図る ・学校運営の改善を図る ・学校の課題を共有する ・子育てにおける役割分担を明確にする | <p>(家庭・地域)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・学校や子どもの様子を知る ・学校への意見や要望を言える ・課題を共有し、学校を支える |
|---|--|



これらのねらいを実現するために、家庭・学校・地域が共に学び合い、連携を深める場である。

【0】計画・事前準備(学校)

- ・近隣地域・校長打合せ、協議会設置準備会等の実施
- ・協議会委員の人選：校長が選出し、教育委員会が委嘱する
- ・校内組織づくり：「開かれた学校づくり委員会」等

(学校)

- ・学校の課題を把握する
- ・家庭や地域に対する要望事項を確認する

【1】委嘱式・第1回協議会(内容例)

- | | |
|------------------|--------------------|
| 委嘱状の交付 | 学校の教育活動、経営のねらい等の説明 |
| 説明に対する意見交換 | 委員への趣旨説明 |
| 委員からの期待・要望等の意見聴取 | |

(学校)

- ・地域の意見を検討する
- ・学校の課題を把握する
- ・アンケート等を実施する

(家庭・地域)

- ・学校公開参観をする
- ・学校行事参加をする
- ・授業参加・参画をする

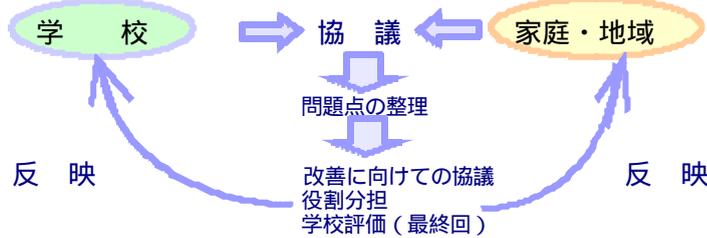
【2】第2回～最終回までの各回の協議会(内容例)

(学校の様子)

- ・実践や授業診断の結果や成果を報告する
- ・学校が抱えている課題とそれに対する学校の取り組みを説明する
- ・地域からの意見や要望に対する学校の手だてや解決の方針等を説明する
- ・教員としての課題や悩み等を提示する

(家庭・地域の様子)

- ・授業、実践等に対する意見や要望を提案する
 - ・家庭や地域の課題を提示、検討する
 - ・学校から出された課題や提案への質疑を行う
 - ・課題解決のための手だてを検討する
 - ・学校評価に向けた協議を行う
- 次回の予定(日時、内容、宿題等)



平成13年度 五反野小学校 開かれた学校づくり協議会 活動目標 学校評価項目

「開かれた学校づくり」推進の「取り組みの3つの柱」の内容

地域の学校に対する支援の状況を評価する内容

学校	1	2	3	4
学校のオープン化	1	学校の教育方針や教育活動が、学校だよりや写真掲示板等で地域や保護者に分かりやすく伝えられている	2	学校は、子どもたちの学校生活の課題や問題点を地域に伝え共有している
	3	学校へ地域・保護者が行きやすい環境を整えている	4	教職員が地域やPTAに関わって協力したり、地域・保護者の声を学校に反映している
	地域			
	1	地域や保護者が気付いたことは学校によく伝え、学校を支援し協力している	2	家庭での基本的な躰や、子どもとの対話がなされている
3	地域・家庭・学校が連携してどう子育てをしていくか共有し、話し合う場をもっている			

【引用・参考文献】 第30回教育展望セミナー経営部会『子どもの未来を拓く学校経営』討議補助資料
 - 明日への教育を拓く開かれた学校づくり - 足立区立五反野小学校 2001

10 家庭や地域社会との共通理解を図るアイデア（学校要覧の作成等）

1 学校要覧の活用目的の拡大

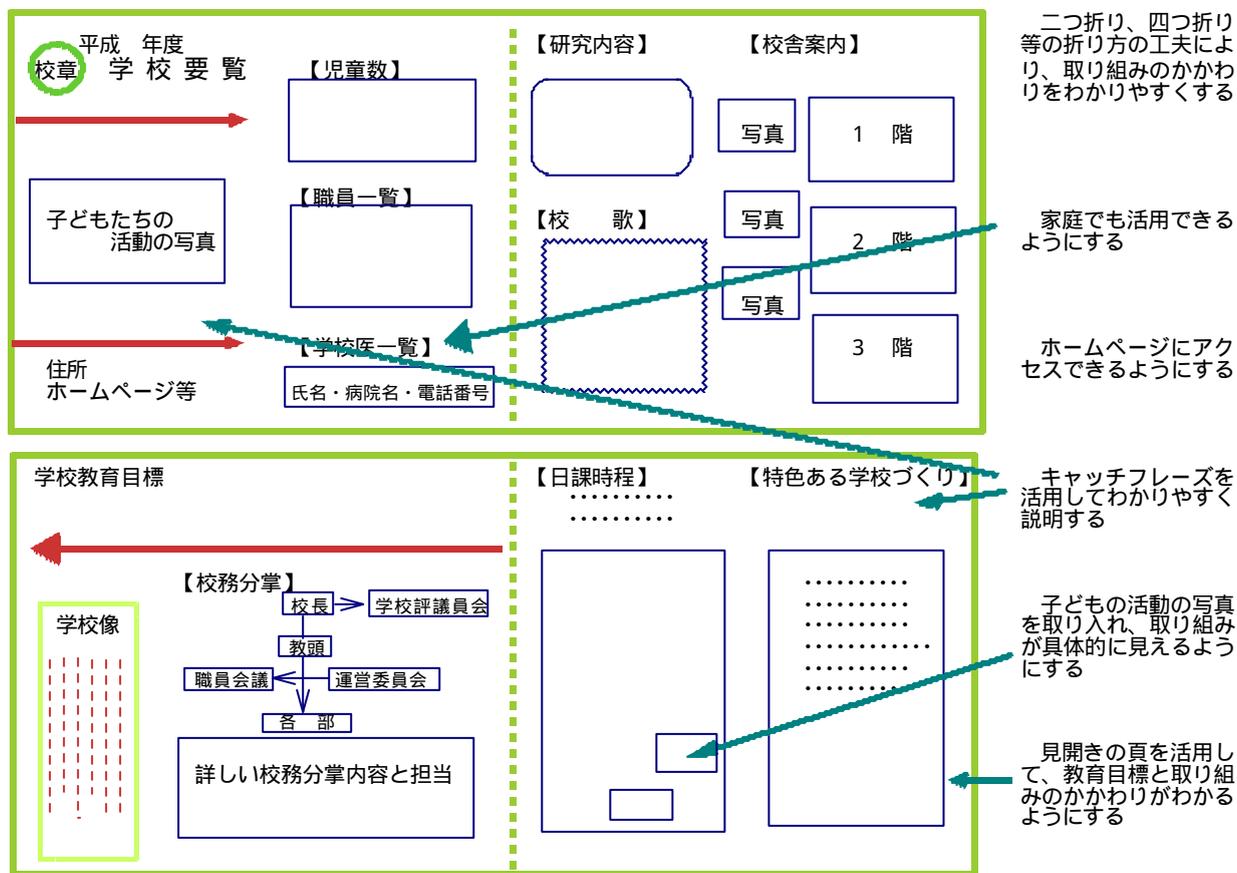
情報化時代を迎えた今日、時代の要請に応じて学校教育の機能を高めるという視点から、学校要覧について見直し、その活用目的の拡大を図る必要があると考える。これからの要覧は、次のような目的で活用されるようになると考えられる（【図24】参照）。

地域社会への説明責任、結果責任を果すことを意図して活用する
 進路選択の判断材料を提供する
 学校の教育活動についての教職員の共通理解を図り、学校の教育機能を高める
 P T A、市町村教育委員会、民生児童委員、自治会長、学校医等の家庭や地域社会、そこの教育関係者の理解を促し、協力関係・信頼関係を構築する

2 要覧スタイルのビジュアル化

情報化時代の要請に伴う学校要覧の活用目的の拡大から、学校要覧の作成を行うにあたり配慮したい事項を次のように考える。

学校の特徴、今年度の学校運営の方針運営の重点がわかる
 育てたい子ども像とそのための教育活動がみえる
 「あたたかさ」「明るさ」が感じられる
 要覧を提示する対象や活用場面を意識した内容である
 活用方法が実用的である
 外部からの問い合わせに対して、全職員が共通して答えられる
 具体的な記述で、わかりやすい



【図24】 学校要覧の例

研究のまとめと今後の課題

この研究について、成果として得られたのは次の内容です。

前年度研究による基本的な考え方をもとに、学校運営についての考え方や学校運営を進めるうえでの本県の課題を焦点化してとらえることができたこと

前年度研究による基本的な考え方と基本構想をもとに、「計画的推進」「組織的推進」の内容から構成され、「計画 - 実践 - 評価 - 改善」の一連のサイクルをもつ運営改善に関する基本構想を立案することができたこと

先行研究や文献から得た資料や情報とあわせて、研究協力校教職員や研究協力員からの検討結果と助言をもとに、主体的な教育活動への可能性という観点から学校運営改善の展開の仕方を構想し「改善展開例集」にまとめ、展開例とその活用方法を提示することができたこと

主体的な教育活動の展開を目指した学校運営の改善に関して、「学校運営診断」「時間割の弾力的運用」「危機管理」「地域の支援体制の構築」等の学校運営改善の展開の仕方の構想と展開例集の内容及びその活用方法を中心に、研究のまとめを行うことができたこと

おわりに

学校が自校の課題に対応する運営改善の検討を行い実践化を図ろうとする際にその手がかりとなるような学校運営改善展開例について、研究協力校や研究協力員の検討結果と助言をもとに、展開例とその活用方法を提示することはできました。しかし、改善展開例の活用をとおして展開例集の検討を図るまでは至りませんでした。今後、「展開例集」の内容と活用方法について、その活用をとおして実践的に効果を確認、内容を充実させていく必要があると考えています。

最後に、この研究を進めるにあたり、研究にご協力をいただきました研究協力校の教職員の方々と研究協力員の方々に心から感謝申し上げます、結びとさせていただきます。

【引用文献】

牧 昌見 編 「新学校用語辞典」 ぎょうせい 1995

児島邦宏 著 「学校経営の創意と改善」 ぎょうせい 1996

平成10年9月中央教育審議会答申「今後の地方教育行政の在り方について」

岩手県教育委員会 「第8次岩手県教育振興基本計画 <1999.9.20> 」

岩手県小学校長会 岩手県中学校長会 「学校管理運営要綱改訂版」 熊谷印刷 2000

教職研修 「『総合的な学習』の指導体制をつくる」 教育開発研究所 P.163～165

高階玲治 編著 「学校の危機管理マニュアル」 東洋館出版社 2001

岩手県立総合教育センター 教育研究岩手No85 2001

秋田県総合教育センター 研究紀要第27集 「個性を生かす学校経営」 1996

宮崎県教育委員会 生徒指導資料(中学校編) 1984

第30回教育展望セミナー討議補助資料 第1分科会経営部会 「子どもの未来を拓く学校経営」2001

【参考文献】

岩手県小学校長会 岩手県中学校長会 「学校管理運営要綱改訂版」 熊谷印刷 2000

第28回教育展望セミナー研究討議資料「魅力あふれる学校の創出 ・創る喜びの共有」 教育調査研究所 1999

山口 満 「新たな学校づくりに向けたカリキュラム開発」(同上の討議資料より) 1999
第30回教育展望セミナー討議補助資料 第1分科会経営部会 「子どもの未来を拓く学校経営」2001
坂本昇一 監修 教職研修特集「学校・家庭・地域一体による指導」 教育開発研究所 1999
中野重人 編集 教職研修特集「特色ある教育課程を工夫する」 教育開発研究所 1998
永岡 順 監修 教職研修特集「学校経営評価の実践課題と対応」 教育開発研究所 1996
高倉 翔 監修 教職研修特集「創意を生かす新教育課程の編成・実施・評価」 教育開発研究所 1999
中留武昭 著 「変化の時代の学校経営」 教育開発研究所 1995
佐藤三郎・荻堂盛治 編著 「教育課程実践の経営診断」 教育開発研究所 1988
高階玲治 編集 「学校の組織マネジメント」 教育開発研究所 2001
福岡県教育研究所連盟編 「学校を活性化する経営診断と経営改善」 第一法規 1998
牧 昌見・高橋静男・田島惟克 編 「学校改善を深める経営診断」 東洋館出版社 1994
高階玲治 編 「学校改善をめざす組織づくり」 東洋館出版社 1994
高階玲治 編著 「学校の危機管理マニュアル」 東洋館出版社 2001
大久保寛司 著 「経営の質を高める8つの基準」 かんき出版 2001
岩波講座8 現代の教育 「危機と改革・情報とメディア」 岩波書店 1998
石郷岡 二郎 監修・編著 「学校教育の危機管理」 東京書籍 1992
平成11年埼玉県立北教育センター研究報告書33号「新しい教育課題に対応する学校経営の在り方に関する調査研究」 1999
岩手県立総合教育センター 教育研究岩手N o 85 2001
秋田県総合教育センター研究紀要第27集 「個性を生かす学校経営」 1996
宮崎県教育委員会 生徒指導資料(中学校編) 1984