

第7分科会<研究課題 家庭・地域社会の教育力を生かし、共に新しい学校づくりを目指す連携と校長のあり方

研究発表 教職員が変わる・保護者が変わる・こどもが変わる学校経営

～学校マネジメントシステムを取り入れた組織改革と学校評価～

滋賀県 栗東市立治田東小学校 勝山 明子

趣 旨

地方分権、規制緩和など学校の裁量権の拡大や校長の権限拡大のもと、学校の自主性自律性が求められている今日、授業時間数を確保し「確かな学力の向上と基礎基本の定着を図る」ことや「生きる力」をつけていくことが学校に課せられた課題であることはいうまでもない。この課題を受け、本校の教育目標「笑顔いっぱい 生き生き 今日も来てよかった治田東の子」を達成していくために、市の教育基本方針や全面改正された学校管理運営規則に則り、3年前から 学校マネジメントシステムによる組織構想 学校マネジメントシステムの要素としての学校評価と2学期制の導入などの教育改革に取り組み、学校経営の柱としている。年度当初には経営方針を地域や保護者に説明し、年度末には学校評価（地域・保護者・児童の外部評価）を実施その結果を公表している。こういった取り組みは、地域や保護者のニーズに応え、また、地域や保護者の教育力を生かすことであると考えている。学校経営を新たな観点から捉え、市の方針でもある学校マネジメントシステム（教育目標を達成していくための手法）について、学校マネジメントシステムの要素としての学校評価について、校長として取り組んできたを述べたい

研究の概要

1 新しい学校経営システム

(1) 教育目標の透明化

教育目標は学校の「コミットメント」であると本市の教育長は常々言っているが、教育目標は決めた以上必ず達成されなければならないものであり、努力目標ではないと考えている。そのためには、教育目標を透明化する必要がある。学校の実態を踏まえ、誰が聞いても、誰が見ても、学校はどんなことに力を入れているのかが一目瞭然に分かるものでなければならない。そこで、従来の難しい教育目標を見直し、教職員・児童・保護者・地域

に覚えやすいものに改正し、組織全体で目標が達成できるよう、学校マネジメントシステムを取り入れ、実践化を図っていった。

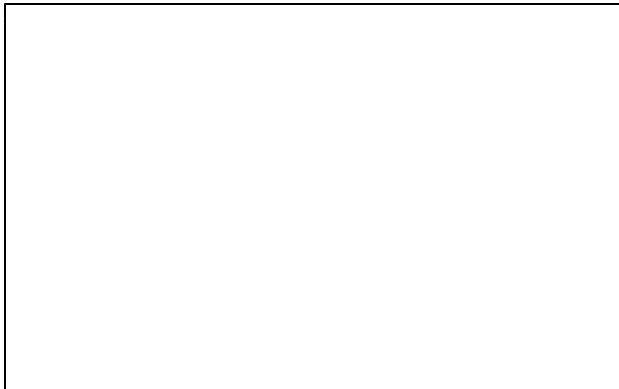
(2) 学校マネジメントシステムの手法

学校マネジメントシステムは、きわめてオーソドックスな教育実践であり、今までの教育活動を行っていくことと何ら変わらない学校経営の手法の一つである。

教育活動を人や文書で管理し、計画 実行 点検 見直し（P D C Aのサイクル）を繰り返し行うことによって教育実践のシステムを改善し、継続的に教育活動の向上を図るものである。すなわち、組織（人）や仕事内容（文書）をはっきりさせ、教師一人ひとりが権限と責任を持って、計画 実行 評価 見直しのサイクルを行動化し実践していくことである。そして、教育効果を上げ、教育目標を達成していくことである。無駄な仕事をしな

いで最短距離で教育目標を達成していくシステムである
本市では教育現場に I S O 14001 環境マネジメントシ

システムが導入されており、環境方針に従って、省エネ・省資源・リサイクル等の活動や環境教育等に取り組み、毎月結果を報告し、到達できなかったところは是正措置を行っている。学校マネジメントシステムは環境マネジメントシステムと同じ理論で考えることができ、本校でも容易に理解できたのである。



2 活性化された学校組織

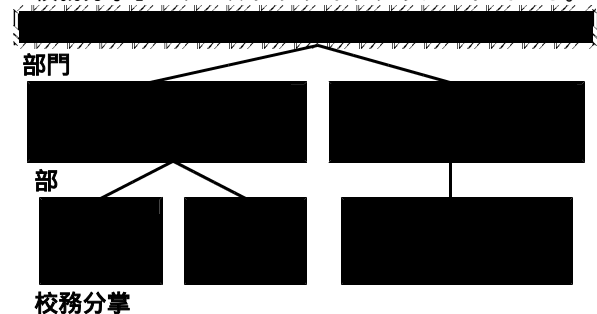
(1) 学校の意思決定組織と事業執行組織

上記の図は本校の組織を示すが、上部の**意思決定組織**と下部の**事業執行組織**の二層構造となっている。教育目標や教育計画といった学校の意思は校長の描いたビジョンを受けて、教頭や教務および各部の部長が原案を作成し、校長、教頭、教務、事務、及び各部長から構成する企画経営委員会で審議する。校長の諮問機関の学校協議会や教頭の諮問機関としている教務部会（本校ではこの形を取っている）からも意見を求め、最終的には校長が決定する。事業を執行する教職員に対する決定事項の周知徹底は職員会議で行う。職員会議は内部コミュニケーションの場と位置づけられている。企画経営委員会や評価検討委員会の設置と共に市の学校管理運営規則に明記されている。

(2) 教育指導部と教育支援部

本校の事業執行組織は学校教育目標の達成に向けて、

二つの事業部門、「かしこく なかよく がんばる子」を目標とする**教育指導部**と「温かさと厳しさ」を目標とする**教育支援活部**の活動によって達成する構造となっている。それぞれの部門はさらに具体的な校務分掌から構成されていて、全体としてはロジックツリーの構造になっている。すなわち、目標を達成する方法が「部門 部 校務分掌」のレベルにブレイクダウンされている。



年度当初は上から下へ方法を展開し、年間の活動によって年度末には最下部の校務分掌が成果を上げれば最終的に教育目標が達成されるという構造である。指導部は6つの部会から支援部は3つの部会から構成されているが、部会にはそれぞれ部長が配置され、その経営が委ねられている。すなわち、部長は権限も責任も賦与されているものである。部会の活動は指導マニュアルによって行われるが、校務分掌担当者は経営案や指導マニュアルを作成し、職員会議で周知徹底する。教育活動はこの指導マニュアルを基に部会担当者や学級担任によって実践される。そして教育効果を上げ、教育目標を達成していくシステムになっている。

(3) 権限と責任が賦与された校務分掌

教育指導部

教育指導部では、社会的な要請、保護者や地域の願いや思いを大切にし、教育界の動向もかんがみ「生き生き部」と「笑顔いっぱい部」の2部制で構成してい

る。さらに生き生き部では3部会、笑顔いっぱい部では3部会に分かれているが、各部会にはそれぞれ必要な校務分掌が位置づけられている。

教育支援部

教育支援部は、教育指導部と表裏一体の関係にあり、教育指導部を内部・外部から支援していく組織になっている。私たちの姿勢や思いが子どもを変える「教師自らが変わるすなわち子どもが変わる」を合い言葉に

教育支援部組織票

上図の3つの部で構成している。部会には教育指導部同様にそれぞれ必要な校務分掌が位置づけられている。

(4) PDCAの具体的な運用

教育活動をマネジメントシステムの手法を用いて、どのように運用しているのかというと、主要な学校マネジメントシステムの要素を下記に示すように考え、教育計画から不適合は正まで目標が達成されるための要素を取り入れ実践している。学校評価はこれらの要素について内容に示したとおりになっているかを判断するものとしている。

教育計画	P	活動が目標を達成するように計画する
教育活動管理	D	活動が目標に沿って進むように手順に従う。
監視・測定	C	活動が目標に沿って進行しているか、監視項目を測定して判定する
不適合是正	A	活動が目標から逸脱している場合、修正または計画の見直しを行う。
学校評価		活動が計画どおり実行されたか、目標が達成されたかを測定する。

教育計画 (PLAN)

教育目標を達成するために、教育計画 (PLAN) を各部ごとに作成している。本校では、これを「経営案」と名付けている。また、それぞれの部会の部長が工夫をこらして部の特徴を最大限生かし「めざす子ども像」をえがきだす。その経営方針を受けて、各校務分掌ごとに具体的な経営案をえがきだすという手順で進めていく。この経営案は、

- ・「今」を見つめる。
- ・部会の「できそう」「やりたい」「やりとげたい」を見通す。
- ・「明日」をえがく。

を必ず明記し形式を統一している。経営案はその部の計画の大枠を示したものであって関係者が共通理解し進めなければならない。そうでないと意図した成果が得られない

上記の図は各部長や各校務分掌担当者がえがく本校独自の経営案である。

教育活動管理 (DO)

経営案は、その部の大枠の計画を示したものである。同一步調で進めるためには、具体的な手だてが必要となる。それを「指導マニュアル(手順書)」や「資料」によって確実にしている。これが、教育活動管理(DO)にあたる。「指導マニュアル(手順書)」は5W1Hで記述する。このことによって誰でも取り組むことができる。具体的にはねらい、方法、めざす子ども像、時期などの内容から構成されている。このように、計画の実行は手順書に従って行い、目標に向かって進むよう管理する。

監視測定・監視項目 (CHECK)

監視測定は、活動が目標に沿って進行しているかどうか監視項目を測定して判定する。監視項目は、次の2点を指標にしている。

- ア 活動指標・目標に沿って活動したか。
- イ 成果指標・それによって成果が生まれたか

不適合是正と見直し (ACTION)

たとえば、「授業づくり部会」の評価項目の「道徳の時間」の確保について、前期予定時間数に満たなかった評価がでた。後期に向けて年間計画を見直し、いくつかの授業提案を行い時間数の確保に努めるよう校務分掌の責任者から働きかけがなされている。また、支援部での実践に不適合がでた場合、経営案にもどり、システムを見直し修正を加え、後期に発信していくのである。このように年度途中に評価を行うことによ

てより効果的な教育活動を保障することができ、教育目標達成に近づくことができていると考えている。ここに本校の導入している2学期制のメリットの1つがある

3 学校マネジメントシステムの要素としての学校評価

下述の表記は市教育長の学校評価の概論である

学校マネジメントシステムにおける学校評価とは、学校教育活動の計画された目標等の到達状況及び法適合の状況を判断し、見直しに反映されるために行う。すなわち、学校マネジメントシステムは教育評価を達成するためのツールであるから、このシステムを適切に運用すれば、教育評価が期待できる。学校評価はこのシステムを適切に運用し教育目標を達成されていることを検証することである。学校評価は次の項目について行う。

- ・学校マネジメントシステムが適切に及び維持されていること
- ・教育目標からのかい離がないこと
- ・計画が適切に実施されていること
- ・適用されると特定した法規制を遵守していること

このような考え方を受けて本校の学校評価を実践している。今年度は内部評価（前期・後期）と外部評価（後期）を実施している。

(1) 内部評価の実際

前期は下記のようなサイクルである。

- 各部の部長が評価項目を作成する。
- 作成されたチェックリストを評価委員会が検討する。評価は4段階で内部評価を実施する。
- 評価結果を集約し、職員会議で結果を周知する。
- 不適合は是正処置を行い、後期の活動を検討する。

(2) 外部評価の実際

学校評価は栗東市の教務主任会が研究を深めている。評価項目は学校に任されているが、教務主任会からの提案で、次の3項目が市内小・中学校で統一されている。

学校は楽しいですか。 相談する先生はいますか。
授業は分かりやすいですか。この3項目は児童生徒、保護者、教職員共通した項目でもあり、結果を比較分析しながら考察することができる。外部評価は児童の思いや願いを見取ることができたり、保護者や地域の教育力を教育活動に生かすことができるものである。

(3) 学校評価の公開

児童・保護者・地域と外部評価の結果をグラフ化したものや考察・問題点、次年度に向けての構想や改善など説明会を開き公開している。説明会を開くことによってより学校の実態や取り組みの状況を把握していただくことができる。また、学校便りを通じて全家庭や地域にも公開している

まとめ

1 新しい学校づくりへの校長としてのあり方と指導性

(1) 教職員が変わる

新しい時代の学校を経営していくために、市教育長や市教委の指導のもと、教育目標を変えることから始めた学校経営、そして学校マネジメントシステムによる組織改革や学校評価の導入など、教育活動を展開してきた。校長は、常に保護者・地域・児童の願いや思いの把握、時代のニーズへの対応、課題解決のための教職員とのコミュニケーション、校長の教育に対するビジョンを語るなど校長のリーダーシップを発揮しながら、時にはトップダウンで新しい学校経営に取り組んできた。

また、常々学校を支える要は、実践していく教職員のリーダーとしての教頭であり、キーパーソンとしての教務であり学年のリーダーであると思っている。学校組織を改革することによって、こういった学校のリーダー（企画経営メンバー）が校長のビジョンや経営方針をつぶさにとらえ、実践化に向けて努力を積み重ねてくれた。全教職員が学校経営に参画する意識をもち、権限と責任をもって、マネジメントシステムによる教育活動を展開することができた。組織的な学校運営を展開することができたと思っている。

(2) 保護者が変わる

保護者から「子どもが生き生きとしている。先生方の取り組みを今後も自信を持って継続してほしい」という評価をいただいた。担任を信頼し、子どものことで相談に来る保護者が増えたことや行事などにも積極的な協力が得られること、PTA総会の出席率も年々増えてきたことなど、保護者の学校に対する関心も高まってきた。

時には厳しい意見をいただくこともあるが、教職員が誠心誠意保護者と向き合い、理解を求めると指導マニュアルに沿った電話や家庭訪問、組織的な対応に余念がない。

(3) 子どもが変わる

児童や保護者の実態などまだまだ課題が多く、改善していくことや問題点も見えてきているが、広い運動場やアスレチックで元気な明るい声で遊ぶ子どもたち、分団登校がしっかりでき、笑顔であいさつが返ってくる。学校で一生懸命勉強する子どもの姿が変わってきた。

教職員が変わる。保護者が変わる。子どもたちが変わってきたのを実感している

(4) 今後の課題

目まぐるしい社会の動向と年々変わっていく子ども達の実態、教育現場の困難さの中、教育の課題を見据えた学校経営やさらなる組織の活性化、仕事の効率化を図るシステムの改善に取り組んでいきたい。