

研究発表 **教職員の意識改革を図り経営参画を促す学校経営と校長の在り方**

～学校評価（外部評価）を活用し、教職員の意識改革を促す～

北海道 置戸町立境野小学校 神田 国昭

## 趣 旨

21世紀の扉が開かれたが、国際化や情報化、科学技術の高度化、少子・高齢化社会の到来など、社会は今後ますます進展していくことが予想される。

このような時代にあって、我が国では国際社会の中で心豊かに生きる日本人の育成が大きな課題となっている。ここでは、国際社会に生きる智恵と技を身に付けさせ、国家、人類を愛する広い心とその発展に寄与する子どもを育成することが国民の課題である。

しかし、進展する社会の一方では、児童虐待事件の多発、犯罪の低年齢化、いじめや不登校など、子どもを取り巻く環境は悪化の一途をたどっている。

このような事態に対処するため、学校と社会がそれぞれの役割を分担し、連携・協力する中で責任をもって課題解決を図ることこれもまた急務である。

このように、学校教育が担う新しい課題や解決すべき問題は極めて多岐にわたる。とりわけこれらに学校が的確に応えていくためには、校長が学校経営の理念や基本方針を具体的に示し、教職員の意欲や発想を導き出すことによって、意識改革を促しながら独創性のある学校経営を実現することが必須不可欠である。

また、校長として、学校の自主性・自律性を確立し、特色ある学校づくりを進めるために、学校評議員制や外部評価など、外部の声に積極的に耳を傾けることによって、確固たる経営ビジョンを確立し、地域・保護者と学校が一体となった教育活動を推進していくことも重要な視点である。

以上のことを踏まえながら、学校の自主性・自律性の確立に向け、教職員の意識改革を図り、経営参画を促す学校経営と校長の在り方について明確にしていく。

## 研究の概要

### 1 研究の経過

オホーツク海に接した、北の大地に位置する、網走管内小中学校長会は、管内26市町村179名が、それぞれの市町村校長会、ブロック校長会における研究協議の積み上げを図りながら、年に一度全体の研究大会を実施してきている。

本校長会は、平成14年度より全連小、全道小との関連を図りながら、研究主題を『21世紀の新しい時代を迎え、新教育の基盤を築く網走教育の推進』とし、副主題を「新フロンティア精神による新しい学校経営の確立を目指して」と定め、研究活動をスタートした。

分科会は6分科会構成とし、本分科会と関連するのは、「自主性・自律性を確立する学校経営と校長の在り方」を研究課題とする第1分科会である。そして第1分科会は各年次ごとに研究内容を次のように設定し、研究の積み上げを図っている。

#### 平成14年度研究課題

「新教育課程の実施に対応した創意ある学校経営組織の構成と運営改善」

#### 平成15年度研究課題

「教育効果や経営効果を高める発想の転換と校長の指導性」

#### 平成16年度研究課題

「地域教育経営観に立った教育委員会との相互連携や相互支援体制の確立」

### 2 研究内容

#### (1) 学校評議員制について

平成14年度の研究大会の研究協議において、主たる協議の柱となったのは「学校評議員制」のことであった。学校評議員の制度の導入については、市町村単位に導入するところがほとんどであるが、中には学校独自に学校評議員、または類似の制度を取り入れているところもある。

しかし、この時点（平成14年度の研究大会時）で導入している学校は少なく、成果を交流するには至らなかった。そこで、この場では導入にあたっての課題が次のよう

に挙げられた。

#### 《学校評議員制導入の課題》

学校評議員の人選をどのようにしていくか。(校長が地域の情報を知ること、地域の人をよく知ることが肝要である。)

学校評議員の意見をどのように学校経営に反映していくか。(校長の識見、判断が問われている。)

学校評議員の制度を生かすも、無にするのも校長のリーダーシップ如何にかかっている。

平成15年度の研究大会においては、管内的にも学校評議員制を導入した学校が増え、その時点での成果を交流することができた。

#### 《学校評議員制導入の成果》

学校評議員のほとんどが保護者以外のため、保護者などとは違った観点からの意見・要望を聞くことができ、学校経営を進める上で参考になった。

学校評議員の存在は、校長にも教職員にもある種の緊張感を生むこととなり、教職員の言動に一層の創意工夫が見られるようになった。

学校評議員自身の学校に対する関心が高まり、学校行事等には積極的に出席され、現状把握に努めていただけるようになった。

なお、網走管内の学校評議員の設置状況は、平成14年度はわずか5校であったが、平成15年度には79校に、そして平成16年度にはさらに39校が設置予定で合計118校となり設置率は65.9%となる。また、北海道全体としては平成15年7月現在42.6%となっているが、この数字も今年度になってかなり上がっていると予想される。

北海道の地域的な特色として、僻地・小規模校が多いが、そうした学校では学校評議員を設置しなくとも、地域の声を十分把握できるという現状であり、本校も評議員を設置していないが、地域との交流は深く、地域の声を反映しながら学校運営に務めているところである。

なお、置戸町では公立小中学校5校中、2校が学校評議員制を導入して、学校の自主性・自律性を高めながら特色ある学校づくりに努めているところである。

#### (2) 学校評価(外部評価)について

平成15年度の研究大会の協議においては、「学校評価システム」に関わることが研究協議の中心となった。

学校評価には大きく分けて、自校の教職員が行う自己評価と、学校外に評価を求める外部評価がある。北海道においては自己評価は相当数の実施率に上るが、外部評価の実施はまだまだ進んでいないのが現状である。平成14年度における北海道全体の外部評価の実施率は37.4%にとどまっている。

しかし、北海道の中でも意欲的に外部評価に取り組んでいるところと、これから取り組もうとしているところがあ

る。二つの事例を紹介する。

#### 【事例1】

##### 札幌市小学校長会の外部評価の取り組み

札幌市では、小学校長会の研究部を中心として実態調査を行うことで、それぞれの学校に外部評価の必要性・有効性を訴えている。実態調査の状況を提示する。なお、札幌市の小学校数は211校である。

##### 【アンケート調査結果】

#### Q1. 外部評価の実施状況

- ・外部評価を実施している ..... 18%
- ・外部評価を実施しようとしている ..... 22%
- ・外部評価を検討中である ..... 52.5%
- ・外部評価はまだ考えていない ..... 7.5%

#### Q2. 外部評価の対象者(複数回答)

- ・学校評議員による学校評価 ..... 130校
- ・保護者による学校評価 ..... 134校
- ・地域の方々による学校評価 ..... 45校
- ・児童による学校評価 ..... 20校

#### Q3. 外部評価の導入手順や方法(記述式)

校務分掌の担当部が原案を作成し、職員会議で意見を交流、校長の決定後、保護者に外部評価用紙を配布・回収し集約する。その集約した内容を職員会議へ提示後、内容で生かせるものを次年度の学校経営に取り入れている。

教職員全体で話し合いのもと、観点を大きく絞って実施した。その際、PTA役員会等で内容を打診した。回答は約60%、十分参考となった。

懇談会、PTA運営委員会、学校だより、学校説明会等を通して学校が取り組んでいる重点やその手立てを知らせるとともに、保護者や地域、学校評議員の方からその都度評価をいただき、検討や改善を加えて行った。

#### Q4. 外部評価を導入する障害

評価項目の範囲と評価方法をどのようにするのがよいか。

教育関係者ではない方が多く含まれるであろう外部評価と校内の内部評価を、どのように効果的に結び付け、学校の次年度の方向性をはっきりさせるか。

教員の外部評価についての意識改革が必要である。多様な保護者のニーズによって、様々な意見が予想されるので、結果をどのように生かしていくか。

保護者の協力的態度を高める場合にはよいが、逆の場合はやりにくい。学校とのずれがあるときは、外部評価をすると逆に混乱を起こすことになる。

学校評議員を通して外部評価を考えている。相応しい方の発掘に苦慮している。

外部評価をどのような形で学校経営に取り入れるか

の基準をどうするか。

### 【事例 2】

#### 北海道網走管内女満別町の校長会・幼稚園・教委の三者による外部評価の取り組み

女満別町は、幼稚園 1 園、小学校 2 校、中学校 1 校の小さな町である。この町では、教育委員会も含めた三者が保護者に対して外部評価を実施した。(平成 16 年 2 月) 設問については、三者が集い検討し同一の設問を作成して実施した。(下欄参照)

#### 【本町の学校教育等に関するアンケート】

次の各設問について A ~ D の当てはまる尺度を記入ください。また、自由記述欄には、ご意見・ご要望等がありましたらお書きください。

[尺度] A:よくあてはまる B:ややあてはまる

C:あまりあてはまらない D:まったくあてはまらない

設問 1 学校(園)は、教育方針等学校(園)の考え方をわかりやすく伝えている。 尺度[ ]

設問 2 学校(園)は、連絡事項や教育(保育)活動の様子をわかりやすく伝えている。 尺度[ ]

設問 3 学校(園)では、授業(勉強、保育)がよくわかるように指導している。 尺度[ ]

設問 4 学校(園)では、子供一人一人を大切にしてくれている。 尺度[ ]

設問 5 学校(園)は、相談ごとに適切に対応してくれている。 尺度[ ]

設問 6 通知票は、子供の学習や生活の様子がわかるように工夫されている。(この設問については、幼稚園は回答の必要がありません。) 尺度[ ]

設問 7 その他、学校(園)の教育活動や学校(園)運営の在り方等について、ご意見やご要望を自由にお書きください。

設問 8 学校教育や社会教育の在り方等、教育委員会の教育行政の推進についてのご意見やご要望を自由にお書きください。

それぞれの学校・幼稚園・教育委員会は、それぞれの手段を用いて、アンケート結果を自由記述式の部分も含めて、調査対象者に公表した。公表と併せて、新年度計画の作成にあたっては、アンケート結果をどのように反映したか説明を行った。

### (3) 本校における学校評価の取り組み

本校は平成 13 年度までは学校評価を実施してこなかった。しかし、実施に向け教職員とねばり強く話し合いを重ね、共通理解を得て平成 14 年度から学校評価が実現した。

14 年度学年末の 2 月に、教職員による内部評価と保護

者を対象とした学校アンケート(外部評価)を実施した。アンケートの評価項目は 16 項目で、評定は A, B, C, D の 4 段階、各項目ごとに自由記述欄を設定して評定と意見を記述できるようにしている。

#### 取り組みの具体事例

##### 学校の教育目標の見直し・改訂

平成 14 年度末の評価結果から、「学校の教育目標と子どもの実態にずれを感じる」という保護者からの意見があがってきた。また、内部評価からも「学校の教育目標は時代に合わないのでは？」の声が出てきた。そこで、外部評価と内部評価を連動させ「学校の教育目標の見直し・改訂」を、新年度(平成 15 年度)の最重点課題として掲げて、「教育目標の見直し・改訂」に向けて取り組んできた。

ア これまでの本校の教育目標は、昭和 52 年度制定であり、「教育目標の検討・見直し」を行ってきたという記録は残っていない。

イ 新年度、教頭を中心にして教育目標検討委員会を組織し、あらゆる角度から「教育目標」を見直し、社会からの要請、児童の実態、保護者・地域の願い、めざす子ども像等を洗い出し、子どもたちがわかりやすく実践しやすい目標の制定に向けて検討を進めた。

ウ 検討委員会や全体会議を進めていく中で、学校経営全般に関わる内容等についても話し合わせ、表出した学校経営に関する課題等について教職員が意欲的に解決しようとする姿勢が生まれてきた。

エ 平成 16 年度から新しい「教育目標」のもとで、教育活動を実践しているが、教職員の学校経営に対する意識が徐々に高まってきている。

##### 保護者向けのアンケートについて

ア 評価項目の内容検討には教職員も積極的に加わり、教育用語をなるべく控え、わかりやすい文言づくりに努めてきた。

イ 保護者からのアンケート(外部評価)の結果については、3 月の「学校だより」を通して公開した。

ウ 自由記述の意見等は、支障のない範囲で全文を発表した。

エ 記された意見・要望等の全てについて回答し、改善できるものについては、新年度の保護者懇談会時に改善内容を説明して、理解と協力を求めてきた。

##### 情報の発信

ア 「学校だより」を通して、学校の教育方針や教育活動状況を校下地域住民に公開し、開かれた学校づくりに努めてきた。

イ この「学校だより」による情報は、保護者にとって学校アンケートのための貴重な参考資料となるものと押さえた。

ウ 地域住民に親しみやすく、読みやすいものにするために、活動の様子を写真を増やしたり、教育用語の羅列

をさけてわかりやすい言葉づかいを取り入れたりして紙面作りに工夫を重ねた。

#### 学校評議員制

本校は学校評議員制を導入していないが、学校と地域とのつながりが強く、元PTA役員などが学校に対して積極的に関与してくれているために、制度の導入なくともその機能を十分に果たしている。

#### 地域と連携した教育活動

ア 地域との合同運動会、学芸会などでは広く住民に公開し、活動の様子を見て・触れられている。特に学芸会は、住民に「感動」を与える発表の場として定着し、期待されている。

イ 年2回実施している地域の高齢者の会と子どものふれあい交流会は、高齢者の会（ふれあいチーム）にとって子どもとの交流や、学校給食の試食も楽しみの一つとなっている。

ウ 地域の子ども育成協議会と学校とが協力して、子ども会活動の活性化に努めている。子どもたちが参加する町内行事には、教職員の積極的な関わりもあり、地域住民からは好感を持たれている。

エ 地域の伝統芸能「豊年種まき踊り」が、保存会の指導により子どもたちへの伝承活動が行われている。

#### 取り組みから明らかになったこと

平成14年度から保護者によるアンケート（外部評価）を取り入れたことにより、教職員は教育活動の評価を意識した指導に取り組むようになってきた。また、このことから学校経営全般に対しても意識を向けるようになってきている。

今後は、より一層、地域素材の教材化、地域の人材活用などを促していくことが必要である。

さらに、地域に根ざした学校づくりの観点から、広報誌「学校だより」は効果的である。

校長は保護者以外の住民に対し、地域の行事や会合、集会、公民館活動などに積極的に出席し、機会あるたびに学校の様子、子どもたちの様子、教育状況などを報告したり、協力を要請したりして、地域との連携とパイプ役に努めることで、住民の視点を学校に向けさせる。

学校の自主性・自律性を確立するためには、「説明責任」の必要性を改めて認識した。

価に止揚していくのではなかろうか。つまり、学校の内部と外部を運動させた評価で、より客観的で現実的な学校評価を実現させることができる。

ここに至るまでには、校長がリーダーシップを発揮し、教職員の共通理解を図り、校内態勢を整えながら、評価システムを確立させなければならない。

札幌市教育委員会では、学校評価システムの確立に関して次のように説明している。

「評価システムの確立にあたっては、各学校において教育理念に基づき教育目標を設定し、その目標達成に向けて、学校教育計画を策定（Plan）し、目標の達成状況を自己評価（Check）するとともに、その客観性や信頼性を高めるために、必要に応じて保護者や地域の方々、学校評議員などから評価（Check）を求めることが重要となります。また、教育目標や評価結果に基づいて学校の教育計画や実際の内容・方法等の改善に向けて行動を起こすこと（Action）が必要です」と…。

## 2 今後の課題

北海道においては、学校評価（外部評価）の導入が遅れていることをはじめとして数々の教育課題が山積している。その要因の一つに、教職員の意識改革が遅々として進んでいない状況がある。

今を良しとする教職員の強固な意識を改革するには、ひとえに校長の強力なリーダーシップにかかっていると見える。社会が大きく変化を続けている中で、学校だけが旧態依然としていることは許されるはずがない。保護者、地域住民の声を謙虚に受け止め、そのことを学校運営に反映していくことによってこそはじめて、地域に根ざし地域に信頼される学校が築かれるからである。

真の学校改善を図るためには、校長が強固な意志をもってコトにあたることがまず求められている。そして学校評価（外部評価）の導入は、その突破口の一つにすぎない。

自主性・自律性の確立した学校経営は、教職員の総意を結集した協働体であり「めざす子ども像」を追求する活動である。つまり、校長の強い意志や行動力が全ての課題解決の原点となるからである。私もまた強固な意志をもって主体的な学校経営を追求していく所存である。

# ま と め

## 1 学校評価システムの確立の必要性

これからの学校評価は、これまで行われていた教職員による内部評価だけでは不十分であり、保護者、地域住民等の外部評価を取り入れることによってはじめて真の学校評