

# 学校教育の充実に向けた評価・改善にかかる一考察

静屋 智・美作 健悟・時乗順一郎<sup>\*1</sup>

A Study on Evaluation and Improvement for Facilitating School Education

SHIZUYA Satoru, MISAKU Kengo, TOKINORI Junichirou<sup>\*1</sup>

(Received August 3, 2020)

キーワード：学習評価の在り方、学校評価、評価すべき対象、学校組織としての評価・改善

## はじめに

学習指導要領が改訂され、小学校では本年度2020年度から全面実施になっており、中学校では2021年度から全面実施となる。それぞれの学校では、移行措置の期間から準備をしてきているであろうが、その準備の中核にあったものは何であろうか。もちろん、新学習指導要領の主旨の徹底、社会に開かれた教育課程の実現、カリキュラム・マネジメントの推進、主体的・対話的で深い学びの実現、プログラミング教育への対応などについて、各教育委員会や学校での研修が重ねられ、対応されてきているであろう。筆者はこれまで、学校の取組は「児童生徒のよりよい成長」のためにあるべきとの考えから、「何を目標(ねらい)として取組を構想したか、目標達成のためにどのように組織的に戦略を立て共通理解したか、児童生徒のよりよい成長の確認をどのようにしたか」、このようなことが、教育活動である以上いつも重視されなければならないと考えてきた。本稿では、学校教育の充実について、評価・改善に視点を当て、現状を踏まえた課題について考察するとともに、今後の方向について論述する。

## 1. 学習評価について

### 1-1 学習評価の在り方

中央教育審議会初等中等教育分科会、教育課程企画特別部会の平成27年11月にまとめられた資料では、「学習評価の在り方について」として、次のような記述が見られる。

- ・学習評価は、学校における教育活動に関し、子供たちの学習状況を評価するものである。「子供たちに何が身に付いたか」という学習の成果を的確に捉え、教員が指導の改善を図るとともに、子供たち自身が自らの学びを振り返って次の学びに向かうことができるようにするためには、この学習評価の在り方が極めて重要であり、教育課程や学習・指導方法の改善と一貫性を持った形で改善を進めることが求められる。
- ・今後、小・中学校を中心に定着してきたこれまでの学習評価の成果を踏まえつつ、目標に準拠した評価を更に進めていくためには、学校教育法が規定する三要素との関係をさらに明確にし、育成すべき資質能力の柱に沿って各教科の指導改善等が図られるよう、評価の観点については、「知識・技能」「思考・判断・表現」「主体的に学習に取り組む態度」の3観点に沿った整理を検討していく必要がある。
- ・子供たちの学習状況を評価するために、教員は、個々の授業のねらいをどこまでどのように達成したかだけでなく、子供たち一人一人が、前の学びからどのように成長しているか、より深い学びに向かっているかどうかを捉えていくことが必要である。
- ・学習評価については、子供の学びの評価に留まらず、「カリキュラム・マネジメント」の中で、学習・指導方法や教育課程の評価と結び付け、子供たちの学びに関わる学習評価の改善を、教育課程や学

\*1 山口市立鴻南中学校

習・指導方法の改善に発展・展開させ、授業改善及び組織運営の改善に向けた学校教育全体のサイクルに位置付けていくことが必要である。<sup>1)</sup>

この「学習評価の在り方について」の考えが、新学習指導要領の育成すべき資質・能力についての基本的な考え方と連動したものとなり、基盤となっていると考える。筆者はこれまで、「指導するに当たっては、まず何を評価すべきかを明確にして、指導計画を含めた全体構成、指導方法等を用意すべきである」と考えてきた。「何を評価すべきか」が教師に意識できていないと、期待される学習効果が生まれず、学習としての価値は上がらない。現在、学生には、学校教育法の学力の3要素を、新学習指導要領における「資質・能力の3つの柱」に対応したものとして、観点別評価の3観点が構成されていることについて、重点的に説明・指導している。各教科での指導、総合的学習の時間や特別活動での指導において、「何を評価すべきか」は学習の目標の実現状況を確認する重要な視点となる。


## 1-2 授業構想、授業改善について

「児童生徒のよりよい成長」のための授業づくりは、学習指導要領が改訂されても基本的な構造は変わらないと考えている。このことは、ある意味での不易の部分と言える。

表1 どのような授業が必要か

一人ひとりの児童生徒にとって

- 分かるようになる
- できるようになる できることが増える
- もっとやりたくなる
- 認められる
- 自分や他の友だちのよさに気付く、分かる
- 友だちと共に学ぶよさを実感できる



□ 自分の成長に気付く 自分の成長が分かる  
成長に気付く・分かる意味を指導する

表1は、授業構想する上で筆者が留意していることである。●で記したことは、筆者が小学校教員、教育委員会事務局に在籍していた当時から、ずっと教職員間で認識されていたことであると考えられる。●認められる、●友だちと共に学ぶよさを実感できる、についての児童生徒の受け止めは、指導する教師によって大きな違いがあると考えられる。その要因について筆者は、一言で言えば「評価観」の差であると考えている。

「授業において何を評価すべきか、何を価値付けすべきか」を具体的に意識すること、用意することで、自分や他の友だちのよさに

に気付いたり分かったりすることにつながり、そのことから周りの共感的理解・支持が生まれ、児童生徒一人ひとりの●認められる、●友だちと共に学ぶよさを実感できる、という意識が育まれるのではないかと考える。普段のそれぞれの教育活動の場面でこのようなことを繰り返し継続していけば、児童生徒の自己肯定感はずっと増える。授業や単元・題材での振り返りの場面では、「その授業をとおして、その単元・題材をとおして、自分はどんなことに気付いたか、どんなことができるようになったか」という、自分の成長に気付く、自分の成長が分かる支援・手だてが必要になる。そのことがどのような意味を持つのか、これから将来どのようなことにつながっていくのか等について指導することも「指導→評価→指導…」という指導と評価の一体化の中で重要になると考える。

評価に視点を置いた授業改善のポイントとして考えてきたことを、表2にまとめた。そもそも「なぜそうするのか、何のためにするのか」を児童生徒と共有することを大切にしてきた。それは、児童生徒の思考・判断のベクトルのよりよい方向を意識させるとともに、振り返りの場面での視点を明確にするためである。


それぞれの単元・題材、授業レベルにおいては、●「よさ」について児童生徒が「分かる」ことを意識した。多くの授業を参観する中で、児童生徒に対して「よさ」について考える、分析する、説明する等の場面にはなかなか出会わない。特に小学校では、「どの考え、発表も大切だ。どれも価値がある。」ことを教師が重視するあまり、「思考・判断・表現」のよさについて曖昧になっていると感じる。「よりよいもの、よりよいことは何

表2 授業改善【評価】のポイント

□ 評価規準の共有 【戦略の共有】

- 「よさ」について児童生徒が「分かる」
- 「思考・判断しながら授業に臨む」
- 「めざすもの、めざす方向」が分かる

何が どの点で  
どのように どの程度  
なぜ(理由)良いのか



分かる

○ よさ・意味を指導する

か」について、授業の中で教師が具体的に提示できれば、児童生徒からは、「なるほど」「やっぱり」「たしかに」等のつぶやきが聞こえ、「自分もそのように感じていた、考えていたことは違っていなかった」「みんなそれぞれによいところがあると思うけれど、やっぱり〇〇さんの意見が1番納得できる」等の意識・考えが生まれる。このことが次の学びを支えるもの・「学びに向かう力」につながると考える。児童生徒が主体的に「思考・判断しながら授業に臨む」ためには、「よりよいもの、こと」に向かうベクトルを指導する必要がある。

## 2. 学校評価について

### 2-1 学校評価の課題

学校評価は2006年に「学校評価ガイドライン」が公表されて、すべての学校が実施するように義務化されている。そもそも、学校評価の結果から、学校運営の改善が図られ、それぞれの学校の教育水準の向上の実

表3 学校評価にかかる視点

<p>□学校評価は機能しているか</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 学校の実態に即した目標になっているか</li> <li>● 実施(D0)プロセスの目標管理が具体的か</li> <li>● アンケート調査項目は適切か 実施後の指導・支援等に生かされているか</li> <li>● 説明・周知、情報公開は十分か</li> </ul>
--

現をめざすべき取組であるが、そのような方向にあるであろうか。表3は筆者が学校評価の取組自体を評価するときに意識している視点である。多くの学校では、学校評価書について「学校教育目標」「現状分析」「本年度重点を置いてめざす成果・取り組むべき課題」「自己評価(評価領域ごと)」「取組の成果と課題」という構成で作成している。「学校の実態に即した目標になっているか」については、ガイドラインが公表されてから、その時の学校が置かれている背景・環境、学校の地域性や児童生徒の実態を踏まえて、学校教育目

標自体を見直し改善していく傾向が見られた。重点目標もそれに準じて設定されたが、どちらかと言うと一般的で抽象的な目標となって、どの程度実現できたかどうか、評価が可能なものを意識できていたかなど、疑問が残るものが見られる。学校評価の課題としては、その取組の意味や期待される成果を、学校の教職員全員が理解し共有する意識を持つことであると考え。管理職を含めた一部の教職員が、学校評価書を作成するために取り組んでいるのであれば、「学校運営の改善が図られ、それぞれの学校の教育水準の向上の実現をめざす」ことは難しい。

「実施(D0)プロセスの目標管理が具体的か」についても、さまざまな教育活動が重点目標との関わりの中で存在しているはずであるが、それぞれの教育活動での目標に対する具体的な評価が明確ではないように感じる。「評価すべきことは何か、何を成果として見るべきか」という視点が共有できていない状況が見られる。それと同様に、自己評価と関係者評価もほぼ質問紙形式のアンケートの回答に偏っている状況があり、「アンケート調査項目は適切か」にもつながっている。計画段階での目標設定が一般的・抽象的であれば、質問項目も一般的・抽象的になりがちである。アンケート項目についても、多くの学校が前年と同じ質問内容であることが見られる。理由を尋ねると、「前年の回答の数値と比較しなければ、良くなっているかどうかは分からないから」という回答が多いと感じる。そもそも、調査する対象者が同一でないのにも関わらずである。ある中学校校長は、「確かに教職員の約三分の一程度が異動で替わり、生徒も保護者も卒業・入学で三分の一が替わるのに、数値だけを比較して分析することの意味を説明することが難しい。」と発言された。つまり、重点目標である以上、その年度の取組についての回答で分析し、成果と課題について考察するという基本的な構えが必要ではないだろうか。もちろん、参考資料として前年等の解答状況との比較は考える必要はある。また、保護者等に評価(質問紙への回答を含む)してもらうのであれば、回答し易いように事前に質問の意図を説明したり、質問に関連する情報を資料として提供したりすることが必要ではなからうか。「何について聞かれているのかよく分からないので、どのように回答してよいか分からない」「学校からのたよりを見ても、取組はされているのは分かるが、実際にどうだったかは子どもに聞いても分からない」などの意見も聞く。いろいろな調査に対しても同様のことが言えるが、学校評価については、質問紙の対象を児童生徒、保護者、学校運営協議会委員等を対象としていることから、回答しやすさとともに、回答による集計数値の妥当性が重要になるのではないだろうか。

保護者に対する質問紙の回答状況は、概ね「学校だより」に示している学校が多い。学校によってはホームページ上に公開している学校もある。筆者としては、児童生徒に回答結果を示し、児童生徒による分析をさせてほしいと考えている。学校訪問等で校長先生に尋ねているが、アンケート調査に回答させるだけで、アンケートや質問内容の意味の説明、回答結果の説明、結果に対する分析やこれからの個々の目標設定等への提案がされている例は聞こえてこない。教師サイドでの情報共有に留まっているのが現状である。児童生徒が自分たちの解答状況を分析するからこそ、児童生徒の中で「自分にとって、自分たちにとって何が必要になるか」という思考・判断が生まれ、さまざまな教育活動の意味が「自分ごと」「自分たちごと」として意識できるのではないかと考える。

表4 市川市における学校評価・保護者アンケート共通項目

<p><b>【確かな学力】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○お子さんは、授業がわかりやすいと言っている</li> <li>○お子さんは、わからないことを自分から調べるなど、いろいろなことに興味を持って学習に取り組んでいる</li> <li>○お子さんは、家庭学習の習慣が身に付いている</li> </ul> <p><b>【豊かな心】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○お子さんは、友だちや近所の人などに、自分から進んで挨拶をしている</li> <li>○お子さんは、自分の役割に責任を持って取り組んでいる</li> <li>○お子さんは、誰とでも優しく関わっている</li> </ul> <p><b>【健やかな体】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○お子さんは、すすんで外で遊ぶなど体を動かしている</li> <li>○お子さんは、自らの安全(交通事故・けがなど)に気をつけて生活をしている</li> <li>○お子さんは、規則正しい生活習慣(睡眠・食習慣など)が身に付いている</li> </ul> <p><b>【信頼される学校】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○学校は、目指す子どもの姿や学校経営方針について、保護者に理解されるよう努めている</li> <li>○学校は、保護者や地域の方々とともに、子どもを育てる取組を進めている</li> <li>○学校は、保護者の思いや願いに対して適切に対応している</li> <li>○学校は、特色ある取組や教育を進めている</li> <li>○学校は、子ども一人一人に適切な指導や支援を行っている</li> </ul>
--

上記の表4は、千葉県市川市の学校評価での自己評価の参考資料とする保護者アンケートの共通項目である。市川市教育委員会の田中庸恵教育長は、その意図について次のように述べている。「共通項目を設けることで、学校間の比較や経年変化が分かり、課題を明確にすることができる。」「共通項目の文言について、導入当初はすべての項目の主語を『学校』としていた。これでもよいのだが、たとえば授業に関する質問では、授業はあくまでも手段であり、目的は子どもに学力をつけることであるから、主語を『子ども』とした。主語を『子ども』としたことで、教育は学校だけでなく保護者とともに進んでいくものというメッセージにもなった。保護者アンケートはやり方を間違えると、街のアンケート調査のような感覚になってしまう危険性がある。保護者は単なる消費者ではない。学校ともども子どもの成長に責任を持つ当事者であることを忘れてはならない。」<sup>2)</sup> 確かな学力、豊かな心、健やかな体について3つの質問ずつ共通項目として設定している。ここでの主語が「学校は」で始まり、「・・・できるように取り組んでいる」という文言であれば、回答しにくい面があるが、「お子さんは・・・」が主語であるので、子どもに確認できる。確認の中で、子どもから学校での状況や教職員からの言葉かけ等の支援の状況について具体的に話を聞けることで、親子の大切なコミュニケーションとなり、信頼性・妥当性のある回答にもつながる。市川市立のM小学校では、共通項目の他にそれぞれの視点に2～3項目程度の学校独自項目を用意するとともに、その他の視点として14の学校独自項目を設定し、特色ある取組に対する評価や、学校が重点を置いて取り組んでいることに対するメッセージが盛り込まれている。その中には、「日頃からお子さんの話をよく聞き、進んでコミュニケーションを取るようにしていますか」や「お子さんにあいさつ、言葉遣い、公共のマナー、防犯などについて具体的



に教えたり、話し合いを持ったりしていますか」などの親としての心がけを促す望ましい質問も見られる。

山口県内においても、市川市と同じように、学校評価のアンケート調査・児童生徒質問紙に市内共通項目で質問している市がある。山口大学教育学部「やまぐち型地域連携教育」成果検証プロジェクトチーム(研究代表・筆者)が、平成30年度山口県教育委員会委託事業として行った調査研究・児童生徒質問紙(県内の大規模抽出校小・中各13校に協力依頼)のうち、その市として注目した12の質問紙について、市内すべての小・中学校の共通項目としてアンケートを実施し、これからの市全体としての戦略の方向を分析していた。この取組は、学校評価を教育委員会関係者、学校教職員、児童生徒、保護者、学校運営協議会委員、地域住民が「自分ごと」「自分たちごと」としてとらえるための具体的な方策として有効であると考え、昨年5月の市の第1回戦略会議で筆者が提案し、すぐに実施の検討をされ、12月の第2回戦略会議で分析とともに経過が報告された。そのような取組を含めた学校評価を、学校運営の中核に置くことで学校として取り組むことを運動させ、重点目標の達成に向けた意識も高まると考える。

## 2-2 コミュニティ・スクールとしての学校評価について

前述している山口大学のプロジェクトチームとして、平成30年度の調査研究(文部科学省委託事業については平成28年度実施)では、県内の公立小・中学校のすべての学校がコミュニティ・スクールとして指定されている状況の中で、特に、「何を成果として見るべきか」「何に着目して指導と評価の一体化を図り、確認すべきか」という点を重視して取り組んだ。下記の表5は多くの質問項目の中で特に注目していたものである。

表5 コミュニティ・スクールとして評価(確認)したいこと

<ul style="list-style-type: none"><li>■ コミュニティ・スクールであることを知っていますか？</li><li>■ 将来の夢や目標がありますか？</li><li>■ 友だちにやさしくしたり、お年寄りや年下の子どもに親切にしたりしていますか？</li><li>■ 人の役に立つ人間になりたいと思いますか？</li><li>■ 学校や地域でふれあう大人の活動を見て、自分も頑張ろうと思うことがありますか？</li><li>■ 大人になったら、地域のために何かをしたいと思いますか？</li><li>■ 地域の人が授業に参加されると、学習に楽しく取り組めると思いますか？ 等</li></ul>
--

まず、なぜ自分の学校がコミュニティ・スクールになったのか、これまでの学校とコミュニティ・スクールはどのように違うのか、などについて児童生徒と共有できていなければ、児童生徒の「気付き・理解」は生まれず、「よりよい思考・判断」にもつながらず。コミュニティ・スクールになることで、より多くの信頼できる大人との関わりによって「つながる」ことのよさ・大切さの実感を重ねることをとおして、自己肯定感や社会性・非認知的能力等の人として成長していくために必要な資質・能力が必ず伸ばしていくと考えた。それとともに、ふるさとの「ひと・もの・こと」を大切に誇りに思う気持ちも醸成されていくと考えた。ここでは詳述しないが、調査研究からは、チームとして想定していた傾向は概ね確認でき、各学校、各教育委員会としてのそれぞれの取組による成果としてまとめることができた。

学校評価の側面から見てみる。コミュニティ・スクールとして指定されたということは、学校運営全体がコミュニティ・スクールとして機能していくということである。したがって、それまでの学校評議委員に対する学校評価書にかかる説明と、学校運営協議会に諮ることとは意味合いが違って来る。学校評価書を作成していく過程で、このことがどのように反映しているだろうか。5年ほど前にコミュニティ・スクールとして既にスタートしていたある中学校校長に「コミュニティ・スクールになって、学校評価・学校評価書は変わりましたか」と尋ねてみた。コミュニティ・スクールとしての取組は、他の学校よりも先進的であり、教職員や生徒の意識・行動の変容がかなり見られている状態で、地域住民との連携・協働も充実して信頼感も生まれていた。しかし、学校評価書は従来と変わらず、各項目の評価基準も目標に合ったものとは感じられなかった。その指摘・提案からすぐに改善され、学校運営協議会の運営もずいぶん順調になったと聞いた。まずは、学校の重点目標にコミュニティ・スクールとしてめざす項目を設定するとともに、同時に学校評価書にも保護者・地域との連携の項目を設定し、具体的な方策と評価基準が明示された。注目したいのは、評価基準である。重点目標「開かれた学校づくりを推進する」に対して「『学校のことがよくわかる』と回答す

る保護者の回答率が80%を超える 4：十分達成できている(80%以上) 3：おおむね達成できている(60%以上) 2：やや不十分である(50%以上) 1：不十分である(50%以下)」、重点目標「〇〇中版コミュニティ・スクールを推進する」に対して「『地域との連携に努めた』と回答する教職員の回答率が80%を超える 4：十分達成できている(80%以上) 3：おおむね達成できている(60%以上) 2：やや不十分である(50%以上) 1：不十分である(50%以下)」とあった。評価基準の数値設定については項目としては低めの設定であるが、評価基準の内容としては、取組の回数等ではなく、取組による意識の程度を基準としている。その重点目標の項目に対する評価基準は示されているものだけではないのであろうが、満足度・達成度にかかる意識の程度を重視することは、評価として共感できるものであり、これからの方向性でもありと考える。評価は、より多くの者の同意で客観性・妥当性が生まれ、そこから評価への信頼性が生まれると考えるので、学校評価書の達成度は一つの基準からの判断ではなく、複数の基準から総合的に判断する必要がある。

表6 学校・地域連携カリキュラムでの留意点

「やまぐち型地域連携教育」		
どのような子どもを育てたいですか？		
■	どのような子どもを・・・成果を何ととらえているか	評価規準
	そもそも・・・教育活動で見よう、とらえよう、伝えようとしているか	
■	成果を何をもって どのように見ようとしているか	
	それぞれの取組における「評価規準」の具体的に現れている姿 求めている姿をつくらうとしているか	
事前指導	活動過程	事後指導(評価・・・確認)

現在、すべての小・中学校で学校・地域連携カリキュラムが作成されてきている。左に表6として示しているものは、山口大学のプロジェクトチームとして平成30年度の調査研究の中で作成したリーフレットの基本的な構えであるが、学校・地域連携カリキュラムでの留意点としても活用できるものと考えている。

「どのような子どもを育てたいのか」という視点について、評価規準として「どのような子ども」が意識できているかということである。これまでの教育課程では、「教職員が子どもに何を教えるか(教えたか)」

に意識が置かれていた感があった。これからの教育課程として「社会に開かれた教育課程」の実現として現在言われているのは、子どもの実態、地域の実態、社会の変化等を見据えながら、「子どもが身に付けるべき力は何か」「子どもが何をどのくらい身に付けたか」「子どもが何をどこまで到達したか」について、教職員、子ども(児童生徒)、保護者、地域住民が共有(確認)し合い、その状況をよりよい方向に共に向けていくために連携・協働していくことを重視することである。学校・地域連携カリキュラムの中核となる総合的な学習の時間や特別活動、道徳の中で、「どのような資質・能力を身に付けるか(評価規準)」を意識して、それぞれの取組で現れてくるであろう具体的な姿(その時間・活動での評価規準の具体)を想定することがカギとなる。取組においては、評価すべき視点を明確に持った上で、事前指導で何を指導するのが重要になる。「自分がどのように、どのような工夫をして取り組むのか」という具体的な目標、チャレンジの詳細を持たせたい。例えば「〇〇さんに、〇〇と伝えよう」「あとのプレゼンに使う笑顔のある画像を何枚か残そう」など、活動場面で出会う「人、もの、こと」を想定した具体的な行動目標である。目標が抽象的であれば振り返りも抽象的になりがちである。具体的な意識があれば、活動過程での言葉、表情、動作、記録の状況に主体的なものが多く見られるようになり、思考・判断が連続する。たとえ活動過程で目標にしていたことの実現状況が低くても、その要因を自ら分析したり教師や友だちからサポートしてもらったりすることで、次の活動での目標や取組への意識に生かすことができる。事前指導、活動過程、事後指導をとおした一連の取組の中で、将来につながる資質能力の育成が確実に育まれていくことが大切である。

### 3. 学校組織としての評価・改善

#### 3-1 評価・改善の方向(確かな評価としてめざすこと)

今回の指導要領改訂の基本方針として、育成を目指す資質・能力の明確化、「主体的・対話的で深い学び」の実現に向けた授業改善の推進、各学校におけるカリキュラム・マネジメントの推進が示されている。カリキュラム・マネジメントについては、「各学校においては、児童や学校、地域の実態を適切に把握し、

教育の目的や目標の実現に必要な教育の内容等を教科等横断的な視点で組み立てていくこと、教育課程の実施内容を評価してその改善を図っていくこと、教育課程の実施に必要な人的又は物的な体制を確保するとともにその改善を図っていくことなどを通して、教育課程に基づき組織的かつ計画的に各学校の教育活動の質の向上を図っていくこと(以下「カリキュラム・マネジメント」という。)に努めるものとする<sup>31</sup>と示されている。これからの将来を生き抜いていく児童生徒に求められる資質・能力は、学校の教職員の力だけでは成長の保障は難しい。「児童生徒に身に付けるべき資質・能力は何か」「そのためにはどのような取組が必要でどのように計画して実施するのか」ということについて、学校の教職員が共有するとともに、家庭や地域との連携・協働の中で推進されるものである。カリキュラム・マネジメントの意味するところは新しく出

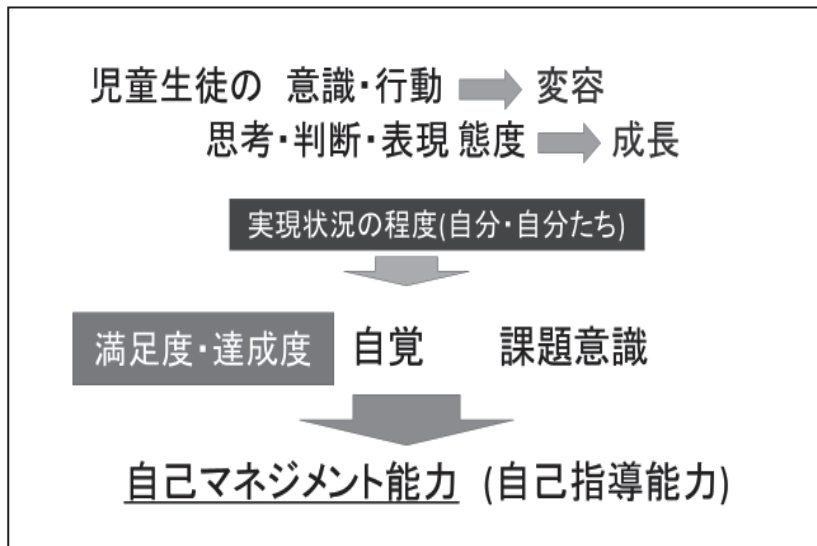


図1 評価(確認)すること・育まれるもの

の流れの中で、何が問題点であったかという、計画の段階で評価について明確に意識できていなかったのではないかということが挙げられる。つまり、その学習・取組において「何を評価(確認)すべきか」を踏まえた指導計画と具体的な指導方法であったかということである。どのような順でその学習・取組に臨むのか、どのような方法・やり方で学習や取組に向かうのか、なぜそうするのかという学び方・学ぶ意味を指導する側と指導される側(教師と児童生徒)で共有することが重要であると考え。図1はさまざまな教育活動で「何を評価(確認)すべきか」について筆者がまとめたものである。ペーパーテストでは見えにくい「意識・行動」「思考・判断・表現」等は、「よりよいもの、こと」は何かと目指すときにプラスの方向に変容・成長するものとする。「どのくらいの変容か、成長か」を実現状況の程度として「自分ごと」「自分たちごと」として記録させ、熟議的な活動をとおして自分の学びを自覚化させていく。同時に「自分ごと」「自分たちごと」として、満足度や達成度を数値で記録することで、「よさ」に対する水準を意識させる。自分の状況の把握・診断、それを踏まえてのよりよい方向に向かう課題意識をともなう改善、「メタ認知」とおした「自己マネジメント能力」の育成が小学生の時から必要であるとずっと提唱してきた。将来的に必要な資質能力である「自己マネジメント能力」は大人になってから身に付くものではない。小さい時からの繰り返し練習によって、その大切さが理解でき、大小の成功体験を積み重ねる中で、有用感を持つことができる。「組織マネジメント力」についても同様に言える。管理職として必要となるから、中堅時から意識して身に付けようとするのではなく、新採・若手の時から組織マネジメントの大切さを理解し、実践の中でチームとしてのマネジメントの練習、振り返りの中での価値ある評価が重要になる。もちろん学生時の部活動、サークル活動、ボランティア活動などのさまざまな取組においても、組織マネジメントの意識は必用であり、「自分たちごと」の中でいかにプラスをつくらうとするか、プラスを見いだそうとするかという意識のベクトルが有用な資質能力につながるものになると考える。著名なアスリート、若くして実力者として認められる人などは、ほとんど幼少期から何らかの形で「自己マネジメント能力」を磨き、努力を積み重ねてきている。すべての子どもたちがスーパーな人材にはなれないだろうが、生きていく軸として必要な資質能力であると考え。



### 3-2 学校組織としての評価・改善を推進するための構造・ラインの強化

図2は、筆者が学校の組織マネジメントを共有し学校力を高めるための構成として用いてきた図である。ここでは、学校としての評価・改善に視点を当てて記述する。教職大学院・「学校経営コース」院生の学校実習科目や課題研究等を指導する際に、中核となるものが組織マネジメントであると考えている。「組織マネジメント」はだれが行うのかという問いに対して、入学当初の院生や多くの教職員は校長・教頭といった管理職であるという意識を持っているように感じる。これは、学校運営は誰がするのかという問いと同じ思考かもしれない。筆者は、学校運営もその学校の組織マネジメントもその組織を構成する教職員全員にその役割と責任があり、その意識を持って児童生徒一人ひとりの「よりよい成長を保障」するとともに、教職員に対しても、それぞれの人材育成を図っていくことが重要であると考えている。

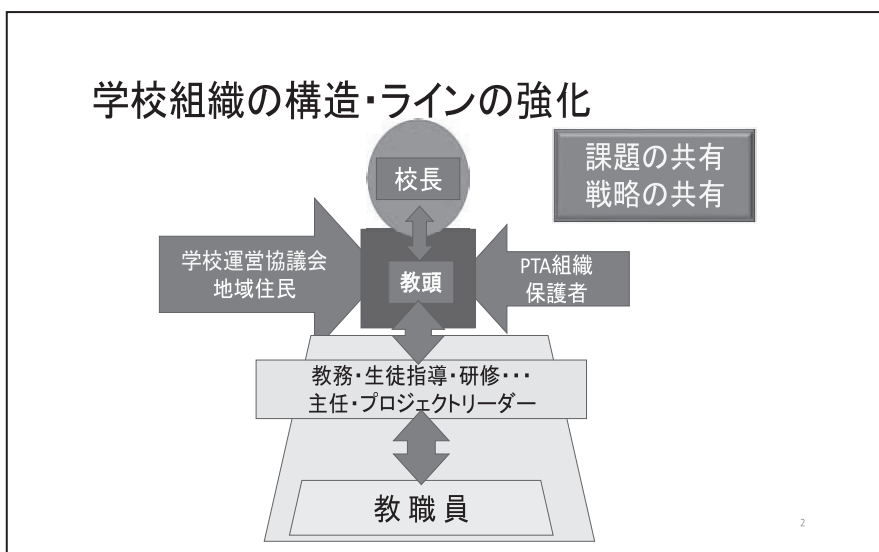


図2 学校に必要な評価・改善を推進する構造ライン

教職員全体の縦のラインで重要であるのは、校長・教頭・プロジェクトリーダーでの戦略ミーティングである。このミーティングでの熟議内容は、学校運営全体を連動させる戦略づくりとなる。学校課題の改善に向けて学校の重点目標を達成するために、具体的にどのように取り組んで行くかについての戦略である。取組の成果として意識すべきことを念頭に置き、誰のどのようなよさをどのように生かすか等、個別の人材育成戦略をもちながら取組の構成を戦略として共有する。誰かが動くのではなく、全員が連動して動くことを重視する。その取組の成果については、前述したように児童生徒・教職員の意識・行動の変容を中心に置いて、具体的な姿として用意したい。期待している成果がどのように見え始めているか、目標に対する実現状況が現在どの程度かという「確認する意識」が必要になり、共有するための視覚的に分かりやすい資料準備についても意識できるようになる。

各プロジェクト(分掌や学年チームの場合もある)間での教職員同士の横のラインにおいても同様に、取組の成果を何で見ようとするのかの確認、課題の共有・課題解決に向けた戦略の共有が必要となる。また、コミュニティ・スクールとしては当然のように学校運営協議会やPTA組織と一体となったラインとしての共有を今まで以上に強化していくことも、どの学校においても必要になってくる。

### 3-3 学校組織の構造・ライン強化の具体

#### 3-3-1 学校組織の構造・ラインの強化に向けて

学校経営とは、学校教育目標とそれを達成するためのビジョンと戦略を設定し、その実現に向けて経営資源を調達して、目標を達成していくことである。それが具体的に示されているのが、学校経営案であり、そこには、リーダーである校長の学校経営に対する考え方、思いや情熱が示されている。しかし、その理念は、校長一人では実現は難しい。理想とする学校と現在の学校のギャップである問題を解決していく課題を明確にして、具体的な戦略を立て、それを、教職員だけでなく、生徒や保護者、学校運営協議会を軸とする地域住民と共有し、組織として対応していくことが必要となる。

ここで言う組織とは、人事異動によって構成された学校教職員が、共通の目的である学校教育目標達成に向かって、意欲を持って、コミュニケーションを図っている集団のことである。不思議なことに、この集団は一つの生命体のような動きをする。したがって、その中心である管理職の強い思いや願いが組織づくりには欠かせない。できあがった組織の構造・ラインを強化することで学校教育の充実が図られる。

本校の学校教育目標は、「学び合い高め合う生徒を育む鴻南中学校」であるが、その目標を具現化するた



めには、組織力の強化が何よりも必要となる。ここでは、学校組織の構造・ラインを強化する手立てについて述べる。

### 3-3-2 学校組織の構造・ラインを強化するための課題の共有、戦略の共有、

校長としての最大で最重要な業務が人事である。年度末の人事異動で教職員組織が決まり、年度始めまでに、校内人事を行わなければならない。事前に一人ひとりから希望を聞きながら校内人事を進めていくが、その際、組織の柱となるのがミドルリーダーである。学校経営の方向はミドルリーダーで決まると言っても過言ではない。誰をどの主任に任命するのか、学年所属をどうするのか、面談しながら、校長の学校経営に対する熱い思いも伝えていく。校内人事が決まったら、まず行うことが、「課題の共有」である。学校評価の結果をもとに、目標とするものと現状との間にあるギャップである問題を確認し、目標と現状とのギャップを埋めるために、やるべきことである課題を共有する。

課題が共有できたら、戦略を共有する。戦略なき戦術は暴走し、戦術なき戦略はうちひしがれるという言葉があるが、戦略をもとに、戦術を考えていくことになる。つまり、問題を解決するために起こす具体的なアクションである。課題や戦略を共有することで、組織は共通の目標を持つこととなる。共通の目標達成のために、組織を細分化したシステムを作っていくことになるが、そこでは、先ほど述べたミドルリーダーが活躍することとなる。

### 3-3-3 学校組織のベクトルをそろえるためのビジョンの明確化

共通の目標を持つことができたなら、目標達成に向けた意欲を喚起することが求められる。これまで校長として、生徒の笑顔があふれる、美しく、あたたかく、活力のある強い学校、地域や保護者から信頼される学校をめざして、生徒の自主性を尊重しつつ、学校経営を行ってきた。教職員だけでなく、生徒や保護者、地域の人も共通認識できるものとして、特に意識してきたのが、学校スローガンである。本校には以前から「好きです 鴻南」という合い言葉と精神がある。その土台の上に毎年のスローガンを決めている。教職員も、保護者も、地域の人も意識でき、生徒が自ら語れるものが良い。昨年度が、「ONE TEAM」「輝き・感動・感謝のある学校」で、本年度は、「美しい学校・あたたかい学校・強い学校」「This is KONAN」。大切なことは熱い思いで、何度も繰り返し語るとともに、視覚化することで、組織一人ひとりの意識の中に刷り込まれるだけでなく、本校が進むべき方向が共有される。そして、それは、やがて生徒の口から自然に出るようになっていく。学校の信頼は生徒が運んでくれる。

### 3-3-4 情報の共有を図りながら、学校運営協議会を軸に、外部と連携した学校経営

学校教職員の組織が縦軸なら、学校運営協議会や地域住民、PTA組織や保護者は横軸となる。コミュニティ・スクールとして、学校経営を進めていく上において、この横軸の方々との連携が重要である。連携のスタートは、学校を開き、情報を発信していくことである。そのために、本校では、年間100号のブログをHPにアップしている。また、学校だより等の配付、メール配信による情報提供を行っている。

校内の企画会や職員会でも同様であるが、横軸で支えてくださっているの方々との会合において特に配慮していることは、事前協議である。いきなり、当日資料を出されても、十分な意見交換は難しいし、学校の思いが十分に伝わるとも限らない。「根回し」には、否定的な響きがあるが、自分がやろうとしていることをどこまで考えているか、計画はどうなっているか、見通しはどうか、どこまで大切と思っているか等、その人の取組が現れてくる。会議や交渉を円滑に運ぶために、非公式の場で合意の形成をはかることは、会議の場だけに限らず、業務を進めていく上で極めて重要なプロセスである。事前に気持ちや思い、段取り等を知らせておくと、心の準備ができるだけでなく、「事前に相談してくれた」という信頼感にもつながっていく。根回ししないと突然の変化についていけず、感情的なトラブルにということもある。会合の前段階で協議をしておくことで深い協議となる。協議においては、「何を」「どのように」の前に、「何のために」を必ず確認することとしている。この「何のために」こそ、学校教育目標の具現化につながっていくからである。

### 3-3-5 学校組織の構造・ラインを強化して、学校教育の質の向上させる

学校組織の構造・ラインを強化することの最終目標は、学校教育の質を向上させることである。学校教育の質の向上とは、学校経営（マネジメント）、教育課程（カリキュラム）、教職員（人材育成）の3つの質

の向上であると考える。

学校教育において顕在的な部分が組織づくりなら、潜在的な部分が意識づくりである。学校組織の構造・ラインを強化するためには、この潜在的な部分が極めて重要である。「MBWA」(Management by Wandering Around)という言葉がある。これは、「職場をウロウロすることによるマネジメント」である。職場のあちらこちらを回りながら、教職員と雑談をする。他愛のない雑談をしながらも、実は、マネジメントをしている。これからは、心のマネジメントも重要になってくる。現場を知ること、教職員同士の何気ない会話から教職員のニーズを感じることで、非公式の話し合い等による意識づくりにより、学校組織は強固になっていく。

危機管理では、トップダウンが鉄則であるが、ボトムアップも大切である。本校には、主に20代の若手の自主勉強会「鴻南ルーキーズ」があり、定期的に研修を進めている。そこでの話し合いの結果を管理職や企画会、職員会で提案させるシステムを採用している。自分たちの思いや願いが学校経営に反映されるこのシステムは教職員の意欲喚起に大きな力を発揮している。

マネジメントは物事を正しく行うことであり、リーダーシップは、正しいことを行うことである。学校の進むべき方向を定め、課題と戦略を共有し、ともにわかり合い、ともに目標達成に向けて進んでいく組織の中で、この人と一緒に仕事がしたい、この人が言うならと言われる管理職でありたい。

## おわりに

学校運営を考える時に、現在取り組むべきことは多岐にわたっている。新学習指導要領、カリキュラム・マネジメント、コミュニティ・スクール、地域協育ネット、学校・地域連携カリキュラム、小中連携教育・小中一貫教育、働き方改革・業務改善など挙げていけばきりがないほどである。限られた時間の中で効率よくできる限りの成果を上げていくためには、学校の教職員全員の組織的な取組が不可欠となる。取組全体が組織的なものになるためにも、管理職やそれぞれの主任・プロジェクトリーダーの適切で信頼できるリーダーシップと組織マネジメント能力が必要である。学校においては、学校運営とそれぞれの取組はすべて連動させて捉えるべきで、その全体構造を構造図で示しその目的や意味を解説し共有すること、それぞれの取組でめざすもの(目的・目標)・成果として意識すべきこと等について共有することをめざしてほしい。そのような学校は、「児童生徒一人ひとりのよりよい成長が保障される」学校であり、教職員一人ひとりの人材育成が図られて「誰もが勤務してみたい」学校になるに違いないと考えている。

## 付記

本稿の作成に当たり、3-3を時乗、その他を静屋、美作が担当した。

## 参考文献

「やまぐち型地域連携教育」の取組による成果検証に係る調査報告書、山口大学教育学部「やまぐち型地域連携教育」成果検証プロジェクトチーム、2019.

「やまぐち型地域連携教育」リーフレット、山口県教育委員会、山口大学教育学部「やまぐち型地域連携教育」成果検証プロジェクトチーム、2019.

カリマネと学校評価をつなぐー重なり合う両者を機能させるために、月刊教職研修2月、教育開発研究所、2020.

## 引用文献

- 1) 学習評価の在り方について、中央教育審議会初等中等教育分科会・教育課程企画特別部会資料、2015.
- 2) 市川市教育委員会は、学校評価結果をどう取り扱っているか、月刊教職研修2月、教育開発研究所、2020.
- 3) 小学校教育の基本と教育課程の役割、小学校指導要領第1章総則、文部科学省、2017.