

学校自己評価委員会の活動と今後の経営戦略 ～法人化「中期目標・中期計画」の攻勢的展開を図る～

山根 義彦

The Activities of Self-assessment Committee of Our School and Our Future
Management Strategy

YAMANE Yoshihiko
(Received December 17, 2003)

キーワード：開かれた学校づくり、実態把握、学校改善

I はじめに

行政改革の一環として、来年4月より附属学校は法人化される。法人化とは、私立学校が「学校法人」であるように、市場原理が貫流し、競争段階に突入するということである。(私立学校と同様教職員には公務員にはないストライキ権が合法化され、対価として解雇がある。)

競争であれば、顧客(子ども、保護者)によって学校が選別され、少子化時代にあつては学校が淘汰されていくという運命を背負う事になる。従つて、企業用語であつた「顧客満足度」が学校経営上重視され、特色ある学校づくりが求められることとなつた。「特色ある学校づくり」という概念の奥底には、特色の出せない学校は消え去ってしまうという危機を背負っているという認識がある。危機意識の持てない経営陣では、任務は背負えないということであろう。

NHKが特集番組で放映していた、旧制中学校のナンバースクールの伝統を持つ東京の名門公立高校が進学校としての再生をかけて、これまで学校が距離を置いて冷ややかに見てきた「塾」「予備校」の一流講師陣から授業方法について熱心に指導を受けていた光景こそが、今の教育改革の本質を浮き彫りにしている。

山口大学教育学部では、附属学校に対して「中期目標・中期計画」を発表し、その業務の遂行について文部科学省に報告した。いわば国立大学法人附属学校版マニフェストである。

法人化に伴う附属学校の「中期目標・中期計画」は幾つかの柱から構成されているが、その支柱は「学校運営の改善」施策である。この施策により今後は学部と附属学校が「一体的に学校運営にあたる」ということで、非常に心強く思うところである。同文書は附属学校に対して、「学校運営の改善に向けて自己点検評価委員会を設置」し、「運営評価システムを構築」することを要請している。

この小論では、この「自己点検評価委員会」の円滑な機能化を念頭に、法人化に伴う本校の経営戦略について、その方向性を探ろうとするものである。

Ⅱ 経営責任と副校長の任務

自己点検評価委員会が名実ともに機能するためには、まず何よりも学校経営の一翼を担う副校長の業績評価が厳しく問われなければならない。会社の業績に関して経営陣の手腕と責任が問われるのと同様である。

私は、4月に着任以来、これまでの職務経験に立ち、附属学校の副校長の職務について、おおよそ次のように考え日々の遂行にあたっている。

副校長は、学校の管理職として、校長を助け共同して学校経営に携わる職にある。

附属学校においては、校長の勤務形態等の特殊性に鑑みて、常に校長との役割分担が必要になってくる。そのためには、冷静に学校の実態把握に努め、その分析と診断に立って、校長の示す経営方針を全職員に浸透させなければならない。

また、本年度重点目標の進捗状況を点検し、校長を補佐しながら必要に応じて教職員を指揮・監督・育成するという役割を持っている。

具体的な努力事項としては、以下の通りである。

ア 本校学校教育目標「時代と社会に主体的に貢献できる生徒の育成」を常に念頭に置き、校長の学校経営方針を先頭に立って推進すると共に、過去の実績や反省を踏まえて攻勢的姿勢で校務に取り組む。

イ 教職員一人一人とのコンタクトを密に所属職員の力量・適性・意欲を多角的に評価し、その潜在的な個性や特性を活かして、明るく親和的であると同時に、規律と秩序が保持される職場づくりに努める。

ウ 校長の教育理念とその経営意図を全体に明確に伝え、全職員一丸となって教育実践・教育研究をしていくよう職場モラルの高揚と職務モチベーションの喚起に努力する。

エ 学校評価と運営診断を計画的・総合的に行い、新しい経営戦略を生み出すよう積極的な学校改善を図っていく。

オ P T Aや学校評議員など協力支援組織と連携を取り、「開かれた学校づくり」を推進していく。

Ⅲ 学校課題の明確化のための実態把握作業

以上のように副校長としての職務責任をとらえた時、自分の勤務する学校は何が問題であり、どのように改善を図っていけばいいのかを明らかにするために、生徒・教職員はもちろんのこと、広く保護者にもアンケートを実施し、その集約に努めた。ここでは、生徒の実態把握のための調査結果について紹介する。なお、このデータは本校ホームページ上で公開しているものである。(学校評価のための保護者アンケートの項目とその結果については、本校HPを参照のこと。)

自分づくりのための自己認識カード

このプリントは、皆さんが楽しく充実した生活を送り、将来に向けて「かけがえのない自分」を作っていくため必要と思われる内容について自己認識してもらおうとするものです。

合わせて、輝きのある魅力に富んだ附属中学校にしていくための参考資料にもしたいと思います。

(数字は、1年、2年、3年を合計した数)

- 1 あなたは、土曜日、日曜日の学校外（家庭・塾）での勉強時間は、平均すると3時間以上ですか。【完全学校週五日制での土日の生活プラン設計を問う】
はい 183名 いいえ 274名
- 2 あなたは、自分の力を伸ばすために「もっと勉強したい」と思っていますか。【成長動機、学習意欲を問う】
はい 305名 いいえ 148名
- 3 あなたは、学校の授業はおもしろくためになると思っていますか。【学校・教師サイドの授業の質を問う】
はい 311名 いいえ 140名
- 4 あなたは、授業中よく手をあげたり、みんなに聞こえる声で発言したりするなどの「発表力」はあると思っていますか。【生きる力の主要な側面である発表力を問う】
はい 100名 いいえ 356名
- 5 あなたは、自分では「読書をする習慣」があると思っていますか。【読書力の重要性に鑑みて】
はい 180名 いいえ 277名
- 6 「してはいけないことを、時にはしてみたいくなる」といった気持ちを抑えることができますか。【自己抑制力を問う】
はい 377名 いいえ 76名
- 7 あなたは、自分の希望や夢を実現するために努力していることがありますか。【生き方の構想力、自己実現力を問う】
はい 271名 いいえ 180名
- 8 あなた、家族や友人、また先生から、「良いところを持っている」と認められていると思っていますか。【承認の欲求の満足度、自尊感情を問う】
はい 210名 いいえ 247名

9 トイレの履き物をそろえるように心がけていますか。【公德心を問う】

はい 317名 いいえ 138名

10 ニュースや新聞を見るなど、最近の社会の出来事に関心を払っていますか。【社会事象への関心度を問う】

はい 303名 いいえ 154名

(以上の調査項目は、本年度『現代教育科学』(明治図書)連載の大阪教育大学田中博之教授「21世紀の基礎学力とは」による。)このデータについて他校との比較がしてみたく、山口市などの公立校長会にお願いをしているところである。

IV 自己点検評価委員会の立ち上げとその審議について

このような生徒実態調査や保護者による学校評価アンケートから浮かび上がってきた学校課題を全教職員の問題意識として共通認識するため、審議機関として「自己点検評価委員会」をスタートさせることとした。

この委員会は実質的な経営診断を行うものとして機能させたい。その指導原理は、いわゆるP(Plan即ち計画の立案)－D(Do即ち施策の展開)－C(Check即ち効果の検証)－A(Action即ち次年度に向けての計画改善)のマネジメントサイクルである。

勿論、それぞれの学校には伝統に彩られた固有の風土があり、職能価値や規範意識を形成している。附属中には、各教科とも個別の研究室をもっていることを一例として、他の公立中学校とは峻別できる教員文化があり、誇れる教育土壌がある。

しかし、どこの組織にも共通して見られるように、こうした学校文化は積極面と消極面の二面が混在する。学校改善に向けての対策を立案するとき、積極的なものは更に磨きをかけて伸ばす方向で、消極的なものはプラスの方向に転換させる判断をもたなければならない。

伝統とは、革新の絶えざる連続であれば、本校の良き伝統は果敢に保守し続けると共に、時代の流れに棹差すものには大胆な改革を提示していくことを管理職としてためらってはなるまい。

このときに、組織のリーダーとして心得ておかなければならない事は、学校教育に対する揺るぎない信念、そして職務に対する強い自覚と強固な意志をもつことである。前例や慣習とは異なった新たな提案が出されたとき、同じ仕事仲間ではあっても、利害関係や考え方を巡って対立が生じるということが時としてある。新規なものは、社会学の知見が示すとおり、初期段階では内部に反対論や障害を引き起こす。

経営の要は、トップダウンとボトムアップの妙なる調和である。どちらかが過剰であってもことは進まない。

次のものは、本校の自己点検評価委員会の組織についてである。

この委員会に付与された審議題は、第1号提案～第5号提案である。かなりの紙面を割くがそのまま掲載することとした。

* 自己点検評価委員会の構成について

- ① 常任委員会・・・調整連絡会メンバーと同様とする。
- ② 幹事会・・・校長、副校長、総務部長、教務部長、研究部長、生徒指導部長

* 自己点検評価委員会の性格・機能について

- ① 学校長への諮問機関とする。
- ② 幹事会は、常任委員会へ原案を提出する。
- ③ 開催日時は、当面随時とする。
- ④ 協議された内容については、必ず職員会議に報告する。
- ⑤ 場合によっては、保護者からの意見も聞く。

* 自己点検評価事項について

ア 生徒意識調査の現状分析と施策立案

* 授業の満足度（第1号提案） * 発表力（第2号提案） * 読書習慣の形成（第3号提案） * その他重要な事項

イ 学校の情報公開・授業参観日の拡大化（第4号提案）

ウ 授業日数の確保、自習時間の縮減

エ 研究発表会の持ち方

オ 二（学）期制（第5号提案）

提案1号 授業の満足度向上に関する提案

生徒授業アンケートの実施について

【背景】

1 生徒の自己認識カードから「授業の満足度」項目を見ると、「学校の授業がおもしろく役にたつ」と思っている生徒が、1年生で83% 2年生で72% 3年生で52%である。

この調査結果から読み取れるものはいくつもあるが、第一に、学年が上がるごとに数値が下がっている事、第二に、3年生では授業の有効度認識が半数に留まっていることが気付きである。

附属中学校の使命に鑑みて、早急な対策が講じられなければならない。

加えて生徒は、「授業の満足度は教科によって違う」と書いているように、きめ細かな原因の把握のためには教科ごとのリサーチが必要である。

2 すでに「学校評価」、「説明責任」という教育改革の考えの中で、国や県は生徒による授業評価システムの導入を図っている。そして、よりよい授業を提供しようとして、児童・生徒が授業を採点・評価するシステムを取り入れている都府県・学校が近年増加している。

【目的】

このアンケート結果を検証することにより、本校の授業改善に資する。

【実施】

教務部から示された期日内に実施する。

【処理】

- 1 本年度は、内部検討資料として外部への公表は差し控える。
- 2 来年度は、学部の基準に則って（学校長より示されたもの）、開かれた学校づくり、説明責任の本旨に基づき、教科を単位として公開（PTA、本校HP、学校評議員会その他）していく。
- 3 数値の向上（顧客満足度）を学校経営案に位置づけ、教育研究実践に取り組む。

提案2号 発表力の向上に関する提案

発表力の向上をめざす取り組みについて

【背景】

- 1 生徒の自己認識カードの集計によれば、発表力があると答えた生徒は、1年生24% 2年生21% 3年生21%という結果であった。他校との比較はいざ知らず、本校の使命からして少数に留まっていると思われる。
- 2 なぜ発表力が大切な指導課題なのか
教室で発表することは、相手を意識し、何を発表するか自己決定し、相手と積極的にかかわらざるを得なくなることである。そのことは、授業を通して自分を高めていくことになる。
教室の生徒にとっては、相手の発表の内容を受け入れるだけでなく、相手の頑張りを受け止め、相手への評価の視点を持つことである。だから、聞き手も同時に育つ。
言い換えれば、発表の機会を通して、「発表が好き、発表を聞くことが好き」という人間形成を図る事である。
それはまた、教室での人間関係を構築していくことである。
- 3 発表力が形成されていない原因はどこらにあるのか ～「子どものレベルは教師のレベルの反映である」（斎藤喜博）
発表への不安感、抵抗感、緊張感を乗り越えて、発表したことの達成感をクラス全員のものにしていくために、授業者はどんな「日々の耕し」（音声言語指導）をしてくればよいのだろうか。

【基礎体力作りの段階】

- ① 国語科だけでなく、どの教科でも教科書の音読指導をしてきているだろうか。
（声の大きさ、口の開け方、教科書を持つ姿勢、句読点と間の取り方）
- ② 指名したとき、返事をさせているだろうか。（「ハイ」の声の質と大きさ）
- ③ 拳手の「型」（姿勢美・・・欧米教育論には見られないもの）に無頓着になってはいないだろうか。

【通常メニューの段階】

- ① 発表に当たってはその準備として、必ずノートに書かせているだろうか。ノートに書いたものを読み上げる事は、どの生徒にもできることである。
- ② シャープペンではなく、鉛筆で書かせているだろうか。(違いがわかる指導を受けているか)
- ③ 小さい声には、励まし自信を持たせていっているだろうか。たるんだ声には思いっきり叱ってやっているだろうか。叱る事で緊張感を持たせ、意識付けを図っているだろうか。
- ④ 発表の後には、誉めているだろうか。

【発展メニューの段階】

指名なし発表、指名なし討論

提案3号 読書習慣の形成を図る

朝の10分間読書を開始(再開)する

- 【動 機】**
- 1 生徒の自己認識カードの調査結果は、どの学年ともあまりにも読書習慣の確立している生徒の割合が低いと思われる。(1年51% 2年34% 3年34% 全体40%)
 - 2 文部科学省も10分間読書を奨励している。平成13年には「子どもの読書活動推進法」が成立している。
- 【意 義】**
- 1 読書には、言語能力、言語感覚はもちろんの事、「知識の獲得」「情緒の形成」「思考力」「創造力」「表現力」といった諸能力を育成したり、総合化したりする重要な機能を持っている。(したがって、教育課程に位置づけられるものとされた。また、生徒の個に応じた読書習慣の育成は、教員の総合的な指導力の発揮にゆだねられると指摘された。)
 - 2 読書は、自己学習力の土台を形づくり、一人勉強できる忍耐力を養うことになる。
 - 3 一切私語の無い静寂の空間は、学校としての望ましい秩序と環境を醸成する。
- 【方 法】**
- 1 自分の読む本を決める。(マンガは除く)
 - 2 10分間は無言を貫く。(私語で他人に迷惑をかけない)
 - 3 背筋を伸ばし、姿勢を正しくして読む。(伏せ読みはさせない)
 - 4 当番制で教員が学年に一人指導につく。(時間を厳守させたい)
 - 5 「読書100冊への旅」「読書航海日誌」など、先行実践に学びながら生徒の読書意欲を引き出す本校独自の取組みを開発する。
- 【展 望】**
- 1 「総合的な学習の時間」に読書習慣の形成を位置づける。具体的には、本

校司書教諭の全体構想のもとに、生徒の資質・能力としての読書力をのばしていくための選書計画を支援していく。

- 2 「楽しみ読み」から「調べ読み」、さらには「考え読み」へと発展的な読書指導を展望する。そして、本校のどの生徒にも「自分の心のなかに失いたくない言葉の蓄え場所」（長田弘著『読書からはじまる』NHK出版）を保証したい。

提案4号 学校公開の拡大について

保護者が自由に参観できる学校公開日を毎学期間、「学校公開週間」と名付けて一週間実施する。

【背景】

学校評価アンケートの結果、「わからない」という回答が予想外に多かった。具体的には、つぎのような保護者からの声となっていた。

「年々、授業参観や学級懇談会、学年懇談会が少なくなり、先生方の考えを聞く機会が減っている。」 「形だけの連携だけでなく、意味のあるPTA、保護者と学校になるには、親側の努力も必要ですが、まず、学校側が真の意味で門を開かなければ進展はないように思います。大変ですが、がんばってください。」 「どうして参観や学級懇談が1学期にないのか。」 「学校での我が子を見る機会がこんなに少ないのに、なにをもって判断したらよいのでしょうか。」

【意義】

生徒の姿を通して、学校・学級・教科等の経営方針を説明し、研究テーマの不断の検証をしてもらう。このことは、附属中学校の優位性の発信であり、また保護者の学校理解を促進することにもなる。

法人化開始年にあたって、附属中学校の「なくてはならない」という存在意義を鮮明にすることでもある。

【方法】

- 1 一日の時間のどの時間帯でも、勤務時間内の活動はすべて公開とする。
- 2 不審者対応として、名札（氏名・所属）を必ずつけてもらう。
- 3 感想カードに記名記入をしてもらい、学校改善の資料とする。
- 4 附属小6年生の保護者にも案内をする。
- 5 公開週間のどこかで、「学級懇談会」を持つ。

【留意点】

開かれた学校づくりの一環として、普段着の学校生活を見てもらう。平素の学校は、きわめて地味な教育活動の積み重ねであり、発表会向けのような見栄えのするものではない。

自習時間がでる、授業の半分を叱責や懲戒に費やすこともある。それが学校というところの日常風景である。

従って、「よく見せよう」「生徒が意欲的に活動している場面を設定しよう」と肩に力を入れると、1週間という時間では疲れてしまう。

要は、お客用の会席料理ではなく、普段の一汁一菜の飯を出すということである。

提案5号 二期制の成果と課題について

二期制の是非について来年度見直しを図る

【利点とされるものについての検証】

- 1 特色ある学校運営の推進・・・教育効果に差があるとは認め難い。
- 2 学校生活にゆとりが生まれる・・・正確には、「教師にゆとり」。しかし、「ゆとり」とは、教員にとっての執務の軽減であって、教育効果としては出ていない。
- 3 授業日数、時間が確保され、週時間数にゆとりができる・・・教職員アンケートの結果は、事実として不正確である。
- 4 試験や通知表など学期末関係のもろもろの手間が省けて、生徒の学習とじっくり向き合える・・・「手間が省ける」ことは、厳然たる事実であるが、「生徒の学習」とじっくり向き合えるかどうかは疑問。
逆に試験や通知表を通して生徒の学習と向き合えると保護者は考えている。

【問題点とされるものについての検証】

- 1 1学期末、2学期末に成績（評価・評定）が示されず、学習意欲が低下するのではないか。通知表の回数が減ることに伴う保護者の不安感が払拭できるだろうか。教師にとって、「生徒の育ち」の把握に不十分さは残らないか。すなわち、考査や通知表作成の回数が減ることから、学力実態の確認が遅れ、学習への動機づけへの指導が低下することはないのか。
- 2 定期テスト出題範囲が広がり、生徒の学習意欲をそいでしまうのではないか。
- 3 適温で学習に適した秋にわざわざ休業日を設定して、夏の暑い時期に授業をすることは、日本の風土に合わないし、秋休みの意味を見出せない。
- 4 小中接続教育の観点からして、附属山口小は3学期制であり、接続とはなっていない。

【審議の方向】

- 1 現時点で「自己点検評価」した結果、附属中での2期制はメリットよりもデメリットの方が多いと判断される。
- 2 平成16年度10月をめぐりに、学校長に2期制の是非について答申する。
答申内容について、職員会議で検討する。
- 3 学校長は、学部の指導を仰ぎながら学校評議委員会の意見、保護者の意向を参照し、高い教育的観点から11月のはじめに結論を出す。

以上の第1号提案から第5号提案について、その審議内容について紹介をする余裕がない。次の機会を持ちたいと思う。

私としては、副校長としての提案をこの委員会にかけ、教職員の英知と意欲を引き出し、その結果の判断を学校長に仰ぐことが任務だと考えている。

V おわりに

独法化と経営戦略というようなことで書いてきたが、ここまできて、不易と流行という言葉を巡ってある考えが浮かんだ。

中曽根内閣の臨時教育審議会は、あの当時の教育思潮を反映してわが国の教育が「硬直的、画一的である」と批判的提言をした。詰め込み教育とか偏差値教育とかがその対象とされた。変わって出されたキーワードは、「個性化、自由化、ゆとり」であった。授業においては、一斉授業が槍玉にあげられ、授業改善の名のもとに問題解決学習、調べ学習、グループ学習、作業学習等々、様々な授業スタイルが提案されてきた。

机に座って、教科書とノート参考書を出して、背筋を伸ばして授業者を受けるものはおおよそ消え去った。代わって出て来たのが、調べたり発表したりする場面、何か校外で作業(ゴミ集めや勤労生産)をする場面等々である。要するに、一斉授業は顧みられなくなったのである。

思うにそれでも授業の基本は、そして授業の大部分を占めるのは一斉授業である。机に深く座って背筋を伸ばし、教科書とノートを出して授業を受ける。これは我が国教育の忘れてはならない「不易」の姿である。這い回る教育の対極にある。過日、本校研究発表会が開かれた折り、同人の先達(教育長歴任者)がこのことを言い残された。

教育学の始祖ヘルバルト以来、一斉授業は教育の伝統であった。くり返しの練習をする、文化遺産を新しい世代にきちんと教え込む、教具教材を用意して教室で教える。こうして我が国の学校教育は展開され、学力と規律の確保に欧米が注目したほどの大きな成果を誇ってきたのである。

本校の自己評価委員会の方向は、こうした教育史の教訓に立って、公立学校の指針となる授業実践の王道を拓くことにある。「変わらずに生き残るためには、自らが変わらなければならない。」(伊ヴィスコンティ監督)は、今の時代にも金言である。