

# 学校教育目標の具現化に向けた課題と対策 I

— 学校経営改善スタート時における望ましい進め方の考察 —

中 井 義 時

山形大学 教職・教育実践研究 第13号別刷

平成 30 年 3 月

# 学校教育目標の具現化に向けた課題と対策 I

—学校経営改善スタート時における望ましい進め方の考察—

中井 義時<sup>1)</sup>

現在、学校には、達成すべき目標が一元化されず羅列しており、直接子どもの指導にあたる教員一人一人の取組等まで十分につながっていないという学校経営上の根本的な課題があると考えている。本稿は、このことを、学校経営概要の調査等や先行研究者の見解から総合的に考察して明らかにし、その上で、目標の具現化に向けた課題解決の対策として、目標達成型学校経営をめざす校長の考え方や取組、学級担任等の意識や考え方の変容、取組から、「学校経営改善スタート時における望ましい進め方」を考察した。その結果、目標を厳選且つ評価可能な具体性のあるものすること、その上で目標の具現化につながる「教育活動計画書」「学級カリキュラムプラン」を作成し実践すること、さらには、その取組を学校評価や教員評価につなげていくことが有効であるとわかった。また、学校経営改善を進めるスタート時は管理職と教職員一人一人とのきめ細かなコミュニケーションが大切であることが明らかになった。

キーワード：学校教育目標の具現化 目標の一元化 教育活動計画書 学級カリキュラムプラン

## 1 問題の所在と方法

新小学校学習指導要領（2017.3.31公示）総則第2の1各学校の教育目標と教育課程の編成が新設され、「教育課程の編成に当たっては、学校教育全体や各教科等における指導を通して育成を目指す資質・能力を踏まえつつ、各学校の教育目標を明確にするとともに、教育課程の編成についての基本的な方針が家庭や地域とも共有されるよう努めるものとする。」と述べており、同解説においては、各学校において教育目標を設定する際の6つのポイントが新設された。

- ・法律及び学習指導要領に定められた目的や目標を前提とするものであること。
- ・教育委員会の規則、方針等に従っていること。
- ・学校が育成を目指す資質・能力が明確であること。
- ・学校や地域の実態等に即したものであること。
- ・教育的価値が高く、継続的な実践が可能であること。
- ・評価が可能な具体性を有すること。

各学校においてはこれまでも少なからず踏まえてきたことではあるが、直接子どもの指導にあたる教員一人一人が主体的に受けとめ学校教育目標の具現化に向けた取組がなされているとは言い難い。表1は各学校の経営計画の概要に掲載されている目標等の項目と各項目に掲げられている数に係る学校数等の状況を整理

表1 経営概要掲載の目標等及び掲載数に係る学校の状況 (2017.5.1 山形県内小学校249校)

有無	ある	ない				合計
目標等の項目						
校訓	21	228				249
スローガン	57	192				249
研究主題	249	0				249
掲載数	1	2	3	4	5以上	合計
目標等の項目						
教育目標	167	0	58	23	1	249
子ども像	5	0	127	38	10	180
教師像	7	5	46	28	30	116
学校増	21	5	74	27	21	148
経営方針	12	11	53	42	85	203
掲載数	3以下	4～5	6～10	11～15	16以上	合計
目標等の項目						
重点内容	20	17	70	71	71	249

したものである。山形県内小学校では概ね、教育目標の次にめざす子ども像・学校像・教師像が書かれ、その後に経営の方針と今年度の重点目標、最後に研究主題を掲載している。その他にも約30%の学校が校訓やスローガン、合い言葉を掲載している。特徴的なのは「めざすこと」としての目標のような項目が多く、さらには各項目に掲載されている事柄も多い。教育目標については3～5と適当であるが、今年度の重点項目は多く、11以上設定している学校が57%である。学校経営に積極的に取り組む校長の思いは見えるが、一つ一つの重点に関する取組の計画、実施、評価及び改善の手続きを踏まえながら目標を達成していくことは容易なことではない。全教職員が丸丸となって取り組むべき「重点内容」が多ければ尚更のことである。

<sup>1)</sup>山形大学大学院 教育実践研究科

図1は、筆者が県内小学校教員等(10年経験者39名、教務主任53名、指導主事26名)に調査した「学校教育目標具現化に関する教員等の評価状況」を示したものである。

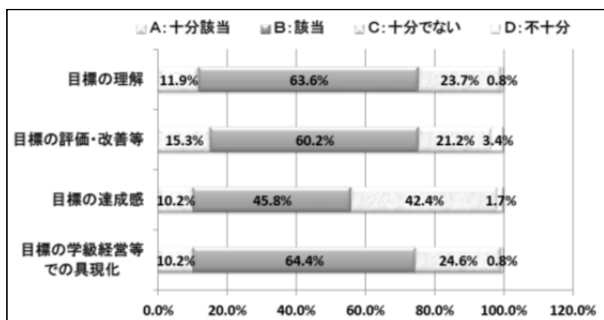


図1 学校教育目標の具現化に関する調査(2017 中井)

調査対象の教員等118名はスクールリーダーとして活躍している中堅教員であり、学校教育目標具現化への意識や実践等については、「十分該当・該当」の割合が70%を超え好ましい傾向にあると言える。しかし、目標の達成感については、「十分該当」が10.2%と低く、「該当」は45.8%であり、約半数の人は目標の達成感を感じていないと言える。

このことについて筆者は、単なる目標等や重点として取り組むことの多さだけでなく、学校経営の根本的な問題が内在していると捉えている。それは、図2に示したように達成すべき目標が一元化されず、羅列しており、直接子どもの指導にあたる教員一人一人の取組と、さらには学校評価や教員評価迄つながっていないことにあるのではないかと考えている。

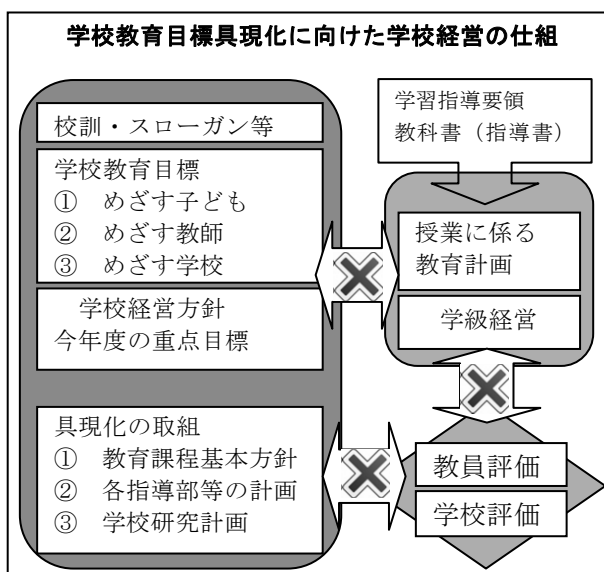


図2 学校教育目標の具現化に向けた学校経営の仕組(2017:山形県小学校の経営概要を基に中井が作成)

天笠(2013)は、「学校には、一つは学校教育目標→学年教育目標(学年経営案)→学級目標(学級経営案)というラインと、もう一つが、学習指導要領→教科書(指導書)→授業のラインがある。」と指摘し、「相互のつながりが弱くそれぞれが存在する学校もあれば、前者のラインが強く出て、後者のラインが後退している学校もある。反対に、前者が形式化・形骸化して、後者によって何とか現状を維持する学校も見られる。」と学校教育目標の具現化における現状と課題を提起している。このことは、全国学力・学習状況調査における学校質問紙の中の学校教育目標の具現化に係る質問の回答にも顕著にあらわれている。

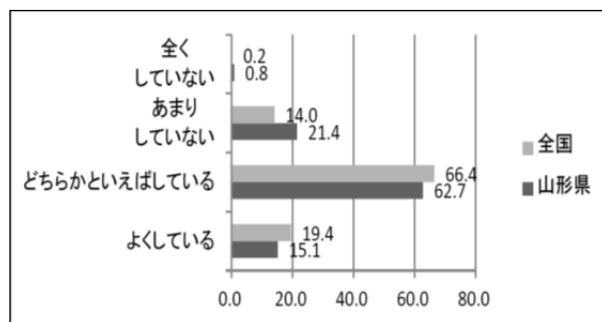


図3 H28全国学力・学習状況調査[学校質問紙](30)「教育目標を踏まえた指導計画の作成」への回答の山形県小学校と全国小学校平均の比較

妹尾(2017)は、学校教育目標が達成されない現状を「学校は、誰も目標達成に責任を持たない、‘ぬるま湯体質’になっていないか?」と厳しく指摘している。その上で、現在も含めこれまでの日本の学校の事情を理解し、難しいことではあるが、「目標を決めるプロセスや、目標を共有し分担していくプロセス、チェックする方法を、学校は企業以上に丁寧に設計・運用していく必要がある。」と、学校教育目標具現化の課題を提起している。

筆者の学校経営研究の目的は、学校教育目標の具現化に向けた学校経営の根本的な問題に視点をあて、「達成すべき学校教育目標が直接子どもの指導にあたる教員一人一人の取組及び学校評価や教員評価ともつながり、各教員が目標達成の手応えを持つことのできる学校経営」をめざすことである。本論の主題は、目標達成型学校経営に向けて重要なポイントでもある「学校改善スタート時における望ましい進め方」を研究するものであり、校長の考え方や取組の進め方を学級担任等の取組や意識の変容から考察し、成果と課題を明らかにしていく。

2 実践と結果

(1) 学校教育目標の具現化に係る根本的な問題を語る

筆者は、2016年度より鮭川村教育委員会の依頼を受け、鮭川小学校の授業研究等の助言を行っているが、授業改善と教育課程編成及び学校経営の改善は共に進めてこそ効果があるものと考えており、教育課程編成及び学校経営改善にも関わることにした。

最初に目についたのは、学校経営計画における目標らしきものの多さである。これは、鮭川小学校に限った事ではなく先述したように山形県内小学校全体の傾向である。以下に示すのは2016年度の鮭川小学校における学校経営全体構想図である。

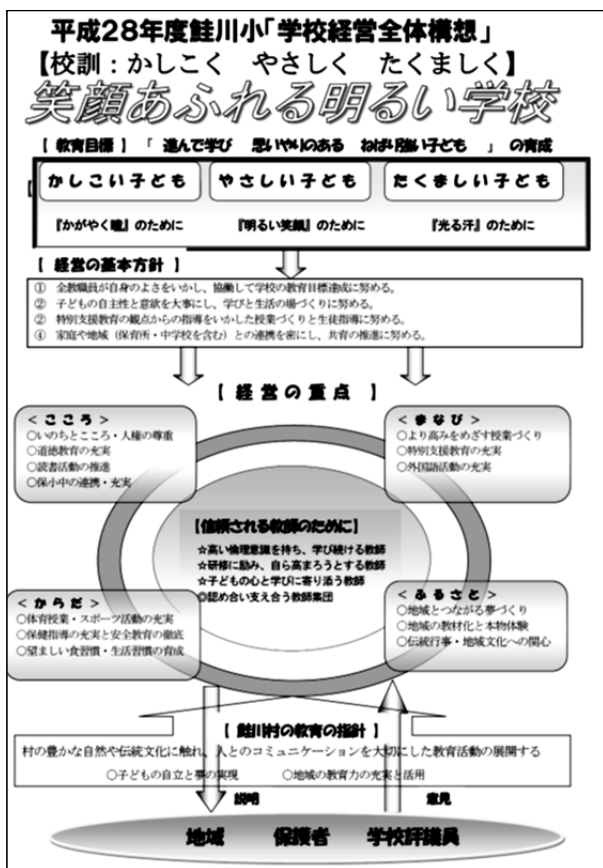


図4 2016年度鮭川小学校経営全体構想図

この学校経営の全体構想図を基に沼澤校長と学校経営改善について協議した。以下その対話の概要である。

「ずいぶん目標らしきものが多いけど、学校全体では何を重点に取り組んでいるのですか。」(筆者)  
 「学校全体で重点として取り組んでいるのは授業研究ですね。学級目標については、学校の3つの教育目標を受け設定しています。」(校長)  
 「学校教育目標達成のために、今年度の重点として4

つの項目と13の取組を設定していますが、これらの目標の具現化等についても校長が管理しているのですか。」(筆者)

「実際のところすべての目標を管理していくことは難しいですね。基本的には指導部等の学校運営組織や学級担任等に任せ、日々の教育実践の把握、諸会議や授業研究会、研修会、学校評価や教員評価を通してチェックし、必要に応じて改善するようにしています。」(校長)

「そうですね。教育活動の大部分は教員一人一人を信頼し、任せているのですよね。任せられるような教員になってほしいから育てるのですよね。そして、どう育てるかが大切で、学校が抱える課題を全職員一丸となって解決していく中で一人一人の教員も成長していくのですよね。全教職員が一丸となって取り組めるよう教育目標や経営方針、今年度の重点等を整理する必要があると思うのですが。」(筆者)

「選択と集中ですよね。目標を達成していく大切なことですね。ただ、校訓やスローガン、伝統的に継承されている学校教育目標、歴代校長が創ってきた合い言葉や特色のある取組を変えることは難しいですね。さらには、国や県、村の教育振興計画等を受け、学校としても諸課題にどう取り組むか考え、実践しなければならないので、どうしても目標的な文言が多くなりますね。」(校長)

ここには、新規採用校長として赴任して1年目の苦悩を垣間見ることができる。多くの校長が同じようなジレンマの中で学校経営を進めているのかもしれない。今、学校には重点的に取り組まなければならない多くの課題があり、その課題に対する教員一人一人の「問題意識と解決のための方法論」は持ち合わせている。また、勤務時間を大きく超える実態からも「教師一人一人の努力」が見られると同時に、多忙であるということだけでなく「多忙感」も抱いている。一方で、先の調査結果(図1)からもわかるように、目標について理解はしているが、目標達成の手応えを感じていない教員も多い。目標を達成できない学校経営の根本的な課題は、達成すべき目標が一元化されず、羅列しており、直接子どもの指導にあたる教員一人一人の取組迄つながっていないことにある。学校経営計画が詳細に作成されていたとしても、直接子どもの指導に携わる教員一人一人によって実践されなければその成果を見ることができないのは自明のことである。

## (2) 新たな学校経営方針及び重点目標の設定

その後の数回の協議で沼澤校長が出した結論は、校訓やスローガン等は鮭川小学校経営の基本理念とし、学校教育目標はその理念をめざす子どもの姿として整理した。そして、学校経営の基本方針については地域や学校のニーズ、教職員の実態を踏まえ、実効性を最大限に考慮することにした。また、今年度の重点目標は、子どもの実態を踏まえ、協議しながら優先的に取り組むべき課題に絞り、且つ、評価が可能な具体性を大切にした。特に、今田教頭、阿部教務主任とは11月から次年度学校経営構想の会議を続けた。教頭職在籍4年目の今田教頭は学校や教職員の実態、地域住民や保護者のニーズ等をよく把握していた。阿部教務主任は学級担任の目線から学校経営を考えるなど現在の学級担任等の意見をつなぐ役割も担った。両名は新規採用で赴任1年目の沼澤校長の頼れる存在になっていた。

以下、2017年度の学校経営計画として校長が示した経営の方針及び重点目標の概要（一部抜粋）である。

### 1. 経営の方針

#### (1) 教育目標を達成するための基本方針

- ① 目標は達成するものであるという信念を持つ。
- ② 児童の実態から課題を絞り、今年度取り組むべき重点目標を設定する。
- ③ 具体的重点目標を達成するために教員一人一人が「教育活動計画書」「学級カリキュラムプラン」を作成し、主体的にマネジメントしていく。
- ④ 授業は勿論、その他の全ての教育活動においてねらいをしっかりと定めた上でPDCAサイクルを実践していくことで目標を達成する。

#### (2) 目標達成のための組織マネジメント（詳細略）

#### (3) 関係機関との連携を重視した運営（詳細略）

#### (4) 一人一人の教員が配慮すること（詳細略）

### 2. 今年度の重点目標

#### (1) 根拠を持って論理的に説明できる子ども

- ① 「なぜ？」に答えることができる。
- ② 共感や価値付け、質問ができる。

#### (2) 互いに認め合える子ども

- ① 授業の中で「分からない」と言える。
- ② 困っている子の手助けになれる。
- ③ 友達の好意に対し「ありがとう」と言える。

#### (3) 生活リズムを整えることができる子ども

- ① TV・ゲームの視聴は、2時間以内にする。
- ② 毎日、家庭学習と読書をする

ここには、大きく3つの改善点が見られる。一つ目は、取組の重点が13目標から3目標になったことである。先の山形県平成29年度の学校経営方針概要掲載の重点目標等で、最も少ない数である。二つ目は重点目標が評価可能な具体性があり、且つ評価の観点を具体的な子どもの姿として掲げている。これらの目標を設定するにあたって、沼澤校長は児童の実態や新学習指導要領との関連と説明している。三つ目は、「目標は達成するもの」と学校教育目標の具現化への信念を経営方針の最優先課題に掲げたことである。

## (3) 学校教育（重点）目標の具現化の取組

さて、大切なのは3つの重点目標をどのように具現化するかである。校長、教頭、教務主任を交えて協議していく過程で、筆者が管理職として勤務(2005～2007)し、一定の教育成果を見ることができた山形市立第五小学校の特色<sup>2)</sup>及びそのような特色が生まれた学校経営の取組についていくつか例示した。特に校長等の関心をひいたのは次のことである。

- ① 学校教育目標を具現化するため、教員一人一人が教育活動計画書を作成すること。

直接子どもの指導にあたる教員一人一人が教育活動計画書として整理しマネジメントしながら取り組むことが重要である。

- ② 日課表を整理すること

学校教育における目標達成のための時間には限りがあり、時間という資源をどう活用するかについて特色ある日課表として工夫することが重要である。

- ③ 教員評価の仕方を整理すること

限られた資源（教職員と時間等）の中で具体的な改善が見え、実施できる評価になるよう、学校教育目標から教員一人一人の教育活動及び教員評価（業績評価）等を一元化していくことが重要である。

<sup>2)</sup> 山形市立第五小学校(2007.5.1児童数325名)では、学力・運動能力等テストにおいて全国平均を大きく上回った。QUアンケート(年3回)の結果からも、満足群の平均が70%を超え、学年が進むにつれ80～90%迄高まるなど良好な人間関係が構築されていた。さらに、保健室来室者は一日平均1～2名程度と少なく、不登校児童もほとんどいなかった。

一方、教職員は40～56歳までの女性教員が多く、午後6時前後には帰宅し心身共に安定した状態で勤務し時間外勤務は少なかった。また、同僚性が高く、職員室の中で自由に語り合う姿が多く見られた。

以下、鮭川小学校が前年度から準備し、平成29年度学校経営改善のスタート時の取組を示す。

表2は、学級担任が作成した教育活動計画書の一部を抜粋したものである。まず、今年度の重点目標が掲げられ、それを受けた学級の目標と目標達成のために実施する具体的な取組が3つ計画されている。評価については「9月評価」「2月評価」と、教員評価（業績評価）の時期と整合性をとっていることがわかる。評価を5段階にせず〈4・3・2・1〉と4段階にし、「どちらとも言えない」という曖昧な評価を外している。注目すべきは表3のような「学級カリキュラムプラン」を作成し、目標達成のための取組を授業に結びつけたことである。学級経営等の目標が文言で終始することが多い現状の中で、日々の授業につながる「学級カリキュラムプラン」を作成したことは重要なポイントである。表2と表3の内容も整合性がとれていることがわかる。また、表3は4月当初に計画したものであるが、実践しながら修正加筆していく方法をとっている。さらに、重点単元を決め、「できることから」取り組んでいることは実効性という点から評価できることである。目標と子どもに身につけたい資質・能力を関連づけ、具体的な姿を描きながらの評価を考えている。

表2 鮭川小第6学年教育活動計画書（一部抜粋）  
(2017.4月作成)

3 目標、手立て、評価 (+の評価 - 4・3・2・1 → -の評価)	
(1) 根拠を持って論理的に説明できる子	
学級目標 言葉の使い方を身につけ、相手を納得させる話し方ができる子	
手立て(具体的な取組)① 算数では、答えを求めるだけでなく、思考の過程をノートに書かせる。「初めに・まず」「次に」「だから・つまり」といった用語を使うこと、何が必要で何が不要かを考えて書くことの習慣化を図る。こうした自学に取り組みるように奨励する。	
9月評価 < 4・3・2・1 >	2月評価 < 4・3・2・1 >
手立て(具体的な取組)② よいモデルを示し、子どもたちの意識や感覚を育てる。意見を出し合うことで終わりでなく、出し合った意見を比較して精査したり研ぎ上げたりする過程を大事にする。	
9月評価 < 4・3・2・1 >	2月評価 < 4・3・2・1 >
手立て(具体的な取組)③ 説明文の学習、読書指導、新聞の読み方指導を通して、国語の力を高める。5W1Hや主語述語の関係を意識しながら事実と意見を区別して書く、語彙を増やすための取り組みを行う。毎週末の課題として、新聞を読む活動を継続していく。	
9月評価 < 4・3・2・1 >	2月評価 < 4・3・2・1 >

表3 鮭川小学校学校教育目標の具現化に向けた「第6学年 学級カリキュラムプラン」(2017.4月作成)

学校教育目標の具現化をめざすために	1 目標1【根拠を持って論理的に説明できる子】 言葉の使い方を身につけ、相手を納得させる話し方ができる子			2 目標2【互いに認めえる子】 互いの個性を理解し、相手の立場や気持ちを考えた行動ができる子			3 目標3【生活リズムを整えることができる子】 自分の仕事や役割に責任を持ち、時間を考えて行動できる子					
	① 学校教育目標(重点)を受け、学年の目標、目標に対する現状と課題、課題解決の取組を記載											
目標1 「算数科」を核としたカリキュラム	4月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	
		【円の面積】(6時間以上) ○円の直径から、公式が導き出される過程を説明できる。 ○図や式、言葉を使って面積を求める過程を3段階法で説明することができる。わからない点を質問できる。 -ペアやグループでの話し合い -ペアやグループでの話し合い		【角柱と円柱の体積】(5時間) ○立方体や立方体の学習をもとにして、体積の求め方を、図や式、言葉を使って3段階法で説明することができる。 -ペアやグループでの話し合い -数直線の読み取りで説明する課題設定			【通分】(11時間+2) ○単位量当たりの考えをもとにして、通分のし方や比べ方を図や式を使って説明することができる。わからない点を質問できる。 ○図をもとにして、通分や通りの、時間を求める。気づきを出し通分を説明する。 -ペアやグループでの話し合い			【ならべ方と組み合わせ方】(11時間) ○順序や組み合わせについて、図や表を適切に用いて、起こりうる場合を順序よく整理して説明できる。 -ペアやグループでの話し合い		
	② 目標1を達成するための「中心教科」における重点単元を決めて記載											
	③ 目標1達成のための中心教科以外の関連する教科等での取組を記載											
目標2 「道徳」を核としたカリキュラム	互いの個性に気づき、お互いを認めあえる 2-(3)友情【共に生きる】『絵巻道の思い出』の実践 友達と真にかわり合って、互いの良さ気づき、学び合いながら友情を深めようとする心構えを育てる。一輪車乗修 1-(6)個性伸張【わたしたちはわたらし】の実践 自分の良さを知り、積極的に伸ばしていこうとする態度を育てる。 -自己理解 道徳的実践の場 -運動会のふり返り一達成感、新たな発見 -給食旅行に向けての班活動一協力、新たな発見 -学年上の関連 -Q-Liテスト一内省、課題の発見 -児童会【いじめをなくそう月間】一実施			互いの個性を認め合い、互いに南って協力し合う 2-(4)誠実【実学】『プランク』と『ピエロ』、4-(3)『海の勇者』の実践 自分の意見を主張するだけでなく、自分と異なる意見や立場も尊重しようとする態度と、集団における自己の役割を責任をもって果たそうとする態度を育てる。 道徳的実践の場 -学習発表会一協力・達成感 -社会的な学習の時間【ボランティアって何?】 -学年上の関連 -Q-Liテスト一内省、課題の発見 -ふれあいタイムでの1年生との交流								
目標3 「学級活動」を核としたカリキュラム	学活【毎週学活になる】 ○ゴール(多量)の夢を明らかにし、達成に向けて具体的な行動目標を立てる。 家庭科【家庭生活を見学しよう】 -1日の生活の見直し、改善計画を立てる。 道徳1-(1)基本的な生活習慣の実践 -生活習慣の大切さが分かる。・態度評価に反映させる。			学活【家庭学習を】 ○失くすよ① ○チャレンジテスト に向けて、家庭生活の見直し、学習計画を立てて実践する。			学活【楽しい夏休み】 ○チャレンジテストに向けて、家庭生活の見直し、学習計画を立てて実践する。			学活【家庭学習を工夫しよう】 ○チャレンジテストに向けて、家庭生活の見直し、学習計画を立てて実践する。		
	毎日の実践 ○家庭生活カードでの自己管理(テレビ視聴、起床時間、読書、学習時間) 家庭との連携 ○学級懇談会での情報交換 -学級運営での情報発信と啓蒙											
評価観点(子どもの姿)	④ 目標達成のための評価の観点(具体的な子どもの姿)を記載											
評価	⑤ 子どもの姿(資質・能力)の変容を記載											
考察	⑥ 次(学期、年度等)のカリキュラム改善につながる評価を記載											

図5は平成29年度から改善された鮭川小学校日課表(3年生)の一部である。改善されたことは朝の時間に実施していたチャレンジタイムを帰りの会の後に持ってきたことである。ここには、重点目標の具現化に向けた沼澤校長の英断があった。重点目標に「生活リズムを整えることができる子ども」を掲げ、そのポイントになるのが家庭学習及び読書の定着であると考えていた。自己課題に応じた学習へのチャレンジだけでなく、一日の学習の振り返りや家庭学習や読書の見直しを行うことで、テレビ・ゲームづけの生活を改善し、家庭学習と読書の習慣化を図る中で生活リズムを整える子どもを育むことができると考えた。

表4は今田教頭が中心になって実施している3つの重点目標の達成状況の評価方法を整理したものである。重点目標の評価については、先述した教員による教育活動計画書及び学級カリキュラムプランでの自己評価、相互評価を中心としながらも、表4に示されている評価は子どもの資質・能力についてより客観的に評価することができる。国や県、村が実施した学力テスト、Q-Uアンケート、諸調査等の適切な活用が見られる。

	月	火	水
朝読書 ~8:20 朝の会 8:20~ 8:35			
1校時 8:40~ 9:25			
給食 12:15~ 12:55	「いただきます」 12:30 「ごちそうさま」 12:50		
昼休み 12:55~ 13:15			
清掃 13:15~ 13:35	清掃	スマイル 教室	清掃
5校時 13:40~ 14:25	5	10	15
6校時 14:30~ 15:15	帰りの会 14:25~ 14:40 チャレンジタイム 14:45~ 15:00	帰りの会 チャレンジ タイム	帰りの会 26 チャレンジ タイム
帰りの会 15:15~ 15:30 チャレンジタイム 15:35~ 15:50		帰りの会 チャレンジ タイム	
下校集合 (下校バス)	15:05 15:10	15:55 16:00	15:05 15:10

図5 H29 鮭川小学校第3学年「週時程」(一部抜粋)

表4 鮭川小学校学校教育重点目標に係る実態把握と評価方法について (2017.4月作成)

	実態把握の方法	評価の方法
根拠を持って論理的に説明	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 全国学力・学習状況調査(9月)                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・「自分の考えを発表する機会では、自分の考えがうまく伝わるよう、資料や文章、話の組み立てなどを工夫して発表していたと思いますか」</li> <li>・「学級の友達との間で話し合う活動を通じて自分の考えを深めたり広げたりすることができていると思いますか」</li> </ul> </li> <li>2 ブロック授業研修(5月)                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・ブロックで互いの授業を見合い、児童の対話や発表の様子を評価し合う。</li> </ul> </li> <li>3 よりよい学校作り児童アンケート(学校評価6月)                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・「クラスの友達の話をはっきり聞いたり意見を出し合ったりして一緒に考える勉強をがんばっている。」</li> </ul> </li> <li>4 山形県学力等調査(9月)                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・「学級の友達との間で話し合う活動を通じて、自分の考えを深めたり広げたりすることができていると思う」</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 全国学力・学習状況調査と同じ設問(2月の学校評価項目に入れる)</li> <li>2 ブロック授業研修(9月・1月)                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・授業の参観・授業研究会時</li> </ul> </li> <li>3 よりよい学校作り児童アンケート(学校評価2月)                     <ul style="list-style-type: none"> <li>「クラスの友達の話をはっきり聞いたり意見を出し合ったりして一緒に考える勉強をがんばっている。」</li> </ul> </li> </ol>
互いに認め合える	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 全国学力・学習状況調査(9月)                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・「人が困っているときは、進んで助けますか」</li> </ul> </li> <li>2 山形県学力等調査(9月)                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・「解決や達成することが難しくても粘り強く挑戦しようと思う」</li> </ul> </li> <li>3 よりよい学校作り児童アンケート(学校評価6月)                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・「授業の中で分からないことを『分からない』と言える」</li> <li>・「分からない子や困っている子に丁寧に説明したり助けたりできる」</li> <li>・「友達が親切にしてくれたときに『ありがとう』と言える」</li> </ul>                     (学校評価の評価項目に新設)                 </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 全国学力・学習状況調査と同じ設問(2月の学校評価項目に入れる)</li> <li>2 Q-Uテスト(6月・11月)</li> <li>3 よりよい学校作り児童アンケート(学校評価2月)</li> </ol>
生活リズムを整える	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 生活リズム等調査(5月)                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・昨日のTV・ゲーム、学習時間・読書時間、起床時刻等実態調査</li> </ul> </li> <li>2 全国学力・学習状況調査(9月)                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・「一日どれくらいTV・ビデオ、DVDを見たり～」</li> <li>・「一日どれくらいTVTゲーム 携帯ゲームを使ってゲームを～」</li> <li>・「普段一日どれくらいの時間勉強をしますか」</li> <li>・「普段一日どれくらいの時間読書をしますか」</li> </ul> </li> <li>3 「けんこうしゅうかんカード」(7月)                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・「起床・就寝時刻」</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 生活リズム等調査(9月・12月)</li> <li>2 「けんこうしゅうかんカード」(1月)</li> </ol>

### 3 考察

#### (1) 教員一人一人の意識の変化

－アンケート<sup>3)</sup>と聞き取り調査<sup>4)</sup>から－

沼澤校長による学校経営改善1年次の成果を教員の意識や取組方の変容から考察していく。下記の図6～図9は県内教員等と鮭川小学校教員の学校教育目標具現化に関する取組の評価の違いを表したものである。

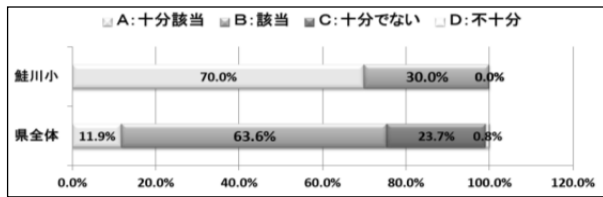


図6 学校教育目標の理解度

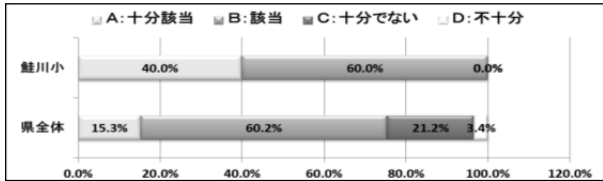


図7 学校教育目標達成に向けた取組

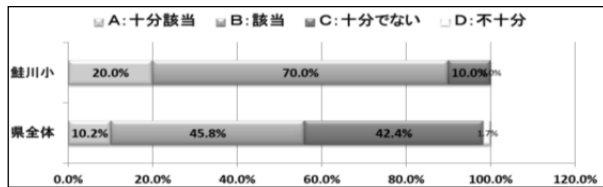


図8 学校教育目標の達成感

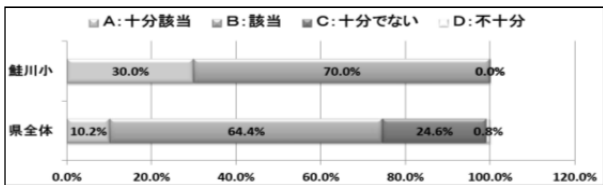


図9 学校教育目標を具現化する学級経営

どの項目でも鮭川小学校教員の学校教育目標の具現化に向けた取組方の良さや意識の高さが見える。特に顕著にあらわれているのは図8に見られる学校教育目標に対する達成感である。「学校教育目標の達成感(子どもの変容)を持つことが多いですか。」という質問に対し、鮭川小学校ではほとんどの教員が十分該当又は

該当と回答している。この結果を鮭川小学校での学校教育目標の具現化に向けた取組と結びつけて考察すると次のようなことが言える。

- ・平成29年度の重点目標が3つに絞られ且つ評価可能な具体性があったこと。
- ・重点目標を受けた教育活動計画書及び教員の業績評価が一元化されたこと。

この二つのことは校長の目標管理という観点からも重要な意味を持つことは勿論であるが、直接子どもの指導にあたる教員一人一人が「取組の手応えとやり甲斐」を持つことにつながるものである。

次に、鮭川小学校前期(二学期制)終了後の10月に学級担任6名から、学校教育目標具現化の取組としての教育活動計画書や学級カリキュラムプランに基づく実践について、どのように評価しているか聞き取りを行った。以下、その語りと考察である。

各教科、道徳、学級活動、総合的な学習の時間等の年間計画を、学校目標を意識しながら整理し作成していくことは難しかった。学年一人なので5月の連休後までかかった。9月に振り返り、人事評価を受けて改善点を指摘されたが、後期スタート(10月)には間に合わなかった。まだ、わからないことが多く、考えながら進めているが、作成していくプロセスの中で「ああ、これとこれがつながっている」ということがわかってきた。目標3の「生活リズムを整える」は何にどう取り組むか迷ったが、道徳、学級活動と生活リズム調査をつなげていくことなどが見えてきた。話し合う力の育成においては、国語や道徳、学級活動を相互に関連させ、その力を学校研究の算数の授業に活かせば効果的だし、指導時数も削減できると思った。国語での新聞づくりの学習が社会のまとめの学習に役立てることができ、子どもは国語の教科書を見ながら新聞づくりをした。自分の実践のポイントは次の4年生の先生には伝えていきたいと思う。(A教諭 4年担任 鮭川小勤務 5年目 50代女性)

A教諭は学校経営改善による新しい取組への戸惑いとスタート時の苦労を素直に語ってくれた。わからないことがあったり、人事評価面談で指摘されたりしたとしても、積極的に改善しようという姿が見られる。経験が豊富な教員は、新しい価値にふれ実践していくことで、これまでの知識がつながっていくということは筆者の経験からも理解できることである。このような

3) 県全体の教員118名(経験10年目の小学校教員39名、教務主任53名、指導主事26名)及び鮭川小学校教員10名に対する学校教育目標具現化に関するアンケート(2017.7月実施)

4) 鮭川小学校校長、教頭、学級担任への筆者による学校教育目標具現化に関する聞き取り調査(2017.10月実施)



実践力を教育活動計画書や学級カリキュラムプランで「見える化」することにより教員同士で共有され、若い教師の育成にもつながるものである。

年度末3月を見据えた目標と計画が具体的に見えたことは大きいがこれでいいのかという不安もある。5年生も初めてなので、目標1「根拠を持って論理的に説明できる力」もどこまでめざすべきかわからず、4年生や6年生の先生と相談している。目標達成をめざし全部はできないので絞っている。それでいいのかも不安ではある。また、目標2「互いに認め合える子ども」、目標3「生活リズムを整える」もつながっていると思うのだが、どうつなげていくかわからないが、まず、一つ一つの目標に対応した計画にし、実践している。(B教諭 5年担任 鮭川小勤務3年目 20代男性)

B教諭は新規採用3年目であるが、子どもの資質・能力の向上をめざし単元計画及び日々の授業づくりに意欲的に取り組んでいる。学級カリキュラムプランの作成や進め方に不安を持ちながらも先輩教員に学び、コミュニケーションをとりながら進めている。また、わからないことは「問い」に変え、自ら考え、学び続けている姿も見える。若い教員がカリキュラム・マネジメント力を身につけ、それを基軸にした学級経営の好循環を創り上げていくことへの期待は大きい。

目標が具体的でわかりやすく、子ども像やすべきことがはっきりして良いと思ったが、慣れるまでは苦勞した。特に、学校目標を意識して、算数の授業を考えたり、カリキュラムを作成したりすることは、今まででなかったので、どのようにつなげて日々の実践をしていくか考えている。校長面談で目標とか取組の手だてを一緒に考えていただいたが、まだまだ自分でどうしたらいいか迷っている状況である。ただ、これまでは、算数の各単元で教えなければならないことを強く意識していたが、今度はつけたい力をつけるために各単元でどんな手だてで指導するか考えることができたのはよかったと思っている。(C教諭 1年担任 鮭川小勤務1年目 50代女性)

学級経営案に変わる教育活動計画書と教員評価がつながっているのはよいと思った。目標を達成するために、年間を通して重点単元を決めることや手だてを考えたことはこれまでしてこなかったことであ

り、聞きながら進めた。前の学校では、学級経営案も教員評価も両方取り組んでいたのだけど、つながっているどうかさえ気づかなかった。鮭川小学校に勤務し、いろんな取組をつなげていくことの大切さがわかった。さらに、年度初めに学級教育目標を具現化するための手だて等を考えるときに、校長先生や教頭先生と一緒に考えてくれたのは助かった。(D教諭 3年担任 鮭川小勤務1年目 30代女性)

C教諭、D教諭は平成29年度から鮭川小学校に勤務している。学校経営改善に向けた取組に対する評価がどのようなものであるか興味深い。やはり、これまでと違った初めての取組に、年度当初は戸惑いが見られたようである。しかし、教育活動計画書や学級カリキュラムプランを作成しての実践は高く評価している。特に、教育目標具現化に向けて学級での目標や取組方を校長、教頭と一緒に考えてくれたことに感謝し、教育活動計画書の取組の自己評価が人事評価ともつながっていることのよさにも気づいている。面談を通して、改善点の助言を受け、これまでの自分の教育方法との違いでの迷いも見られるが前向きに考えている。

学校教育目標達成のために教科・単元の関連を考えながら並び替えるなどの整理をした。関連させたり、統合したりすることで時間にゆとりが生まれることがわかったし、子どもたちも教科の枠を超えて頑張ることを意識するようになった。この意識が、教科相互の学びをつなげるポイントであると気づいた。また、目標1の「根拠を持って論理的に説明することができる」に取り組むことで、グループ学習での学び合いが高まることがわかった。ここでもつながりを感じた。6年生のゴールの姿として総合的な学習の時間で進める村での子ども議会で「自分の意見を、根拠を持って論理的に発言し、且つ、相互に議論する姿」を描いている。そのためのカリキュラムを考えながら進めている状況である。(E教諭 6年担任 鮭川小勤務2年目 40代女性)

E教諭の語りからは、学校教育目標具現化に向けたカリキュラム・マネジメントの本質への気づきが伺える。それは、教科等に関連、統合することで学習の効果だけでなく、時間の「ゆとり」にもつながること、つけたい力を基軸にした教科横断的なカリキュラムでの実践は子どもの学びへの意識も変わっていくということである。また、E教諭は、重点目標1「根拠を持

って論理的に説明できる子ども」の最終目標を、村役場で開催される「子ども議会」での姿におき、そこをめざしたカリキュラムを考え、実践している。このことは学校教育目標の具現化に向けた学級カリキュラムプランの作成と実践に示唆を与えるものである。

目標3「生活リズムを整える」ということについてはこれまでになかった目標であるが、家庭と一緒に取り組むことができるので達成できたらいろんな面で効果が現れると思う。ただ、具体的にどのように進めていくかについてはわからないことも多いが、学校全体で年数回行う「生活リズム調査結果」を基にし、課題を捉えながら指導を考えている。絵とか文字については具体的な最終イメージ（表現の姿）を描きながら指導にあたっているが、それがよいことなのかどうかについては値踏みすることなくこれまでの自分の経験で行っている。また、そのような具体的な姿を目標に掲げ、達成していく指導のプロセスをカリキュラムとしてどのように「見える化」していくか考えていかなければならない。（F教諭 2年担任 鮭川小勤務2年目 40代女性）

F教諭は、これまで学校の重点目標として設定されなかった「生活リズムを整えることのできる子ども」の育成に新しい価値を見いだしている。「いろんな面で効果が現れるのでは・・・」という言葉には、家庭と一緒にこの目標を達成し続けることができたら現代社会の抱える教育の諸課題を解決していくことができるのではないかという期待が込められている。また、学級カリキュラムプランを作成し実践していく中で、自分のこれまでの教育方法を主体的に省察している。自分が当たり前前に指導してきて高く評価されている絵画や文字の書き方の指導について、どのように指導しているのかを整理すると同時に、「これで良いのか？」と内省もしている。そして、良いかそうでないかは別として、自分がこれまで行ってきたことをカリキュラムとして「見える化」していくことへの意欲を持ち始めている。

## (2) 管理職としての手応え

学校教育目標具現化をめざす学校改善の手応えについて、沼澤校長、今田教頭へのアンケート調査や語りから次の4点に整理することができる。

一つ目は、重点目標の具現化が一人一人の教員に意識化されたということである。このことを校長は教員評価に関する人事面談で強く感じたと語っている。目

標達成に向けた取組が絞られており、課題はあるにしても、達成状況を子どもの具体的な姿で語っているということである。また、教頭はそのような教員の姿が、日常の職員室や、職員会議、学級通信でも多く見られるようになったと高く評価している。特に、職員会議や授業研究会等で、諸課題の解決方法について考えたり、話し合ったりする中で、常に重点目標が確認されているということである。

二つ目は、一人一人の教員が重点目標達成を目的に学級経営、カリキュラムづくり、授業実践の力を高めていくための方向性が見えたことである。校長は、学級経営、カリキュラムづくり、授業実践の力についての課題はあると語っている。しかし、そのような力が高まっていく方向性が見えたことには大きな手応えを感じている。教頭は教員一人一人のカリキュラム・マネジメント力を身につけていかないと学級経営も授業実践力も高まっていかないと見解を示している。それだけに、担任外の教員等も含めた学年部でカリキュラムづくりの研修を定期的の実施してきたことは大切であり今後も継続していく必要があると語っている。

三つ目は、管理職の教職員への関わり方がよく変わったということである。校長、教頭ともに、全教職員一丸となった重点目標達成に向けた取組は、管理職と教員との一体感を強化するものになったと語っている。昨年度までの教員評価における人事面談では、教員一人一人の目標とその自己評価等を受けて対応していた。今年度は目標設定や取組方の計画段階から関わった。その結果、日々の実践もよく見えるようになり、教員評価に関する人事面談においては、目標や取組方、子どもの実態等を主体的に理解した上で、各教員に寄り添った助言ができるようになったということである。

四つ目は、時間外勤務時間が増えなかったことである。平成29年度は学校経営改善スタートの年でもあり、且つ地域の伝統文化（芸能）を取り入れた総合的な学習の時間の実践、新たに配置された外国語指導助手（ALT）等を活用した1～6年生までの外国語活動・学習のカリキュラムづくり、さらには、最上・北村山ブロック算数・数学教育研究協議会の会場でもあり、前期（4月～9月）迄の超過勤務時間（1ヶ月）増加を予想したが、一人あたりの平均が35.8時間と昨年度35.4時間とほぼ同じだったことである。9月が昨年度比マイナス4時間になり、今後も減らしていく方向で努力したいと語っている。教員の負担を軽減して教育の質を高めることは、学校経営にとって難題ではあるが、そのことに挑戦していることは高く評価できる。

#### 4 まとめと今後の課題

学級担任の語り及びアンケートに見える意識や考え方、取組方、さらには管理職の手応えから、目標達成型学校経営をめざした学校経営改善は順調且つ教員にとっても円滑にスタートしたと言ってよい。学校経営改善スタート時における望ましい進め方については、次の4つの視点から成果として整理できる。

一つ目は目標を厳選、整理したことである。

全教職員が一丸となって取り組む重点目標を3つに絞り、且つ評価可能な具体性のある目標にした。何を重点目標に厳選していくかは容易なことではない。沼澤校長は子どもの実態、新学習指導要領でめざす資質・能力等を踏まえながら、教頭、教務、研究主任等と協議を重ね、外部有識者の意見も聞きながら平成29年度の重点目標を設定した。更には学校経営の方針の一番目に「目標は達成するもの」という強い信念を掲げ、具体策も明示した。

二つ目は担任等が目標を具現化できる取組を行ったことである。直接子どもの指導にあたる教員一人一人が重点目標を具現化していく方策として、これまでの学級経営案を廃止し、「教育活動計画書」と「学級カリキュラムプラン」という新たな取り組みを実施した。これにより、具体的な取組の計画、実践、評価、改善を繰り返しながら実践することができた。

三つ目は教員一人一人の取組が見える「教育活動計画書」及び「学級カリキュラムプラン」を学校評価、教員評価（業績評価）とつなげたことである。これまで、学校教育目標からつながる学級経営案、教育課程編成方針からつながる教科等の指導計画と授業、学校力、教員の資質・能力の向上として求められてきた学校評価・教員評価の3つのラインが、重点目標達成という目的の下に一つのラインに統合された。鮭川小学校勤務1年目の2名の教員が、初めての取組にもかかわらず高く評価しており、直接子どもの指導にあたる教員一人一人の「目標達成の手応え」を大切にしたい取組であると言える。

四つ目は、校長、教頭が教職員との丁寧なコミュニケーションをとりながら進めたことである。平成29年度からの学校経営改善を進めるにあたって、沼澤校長は前年度の早い時期から教頭と教務主任等と何回も協議し、めざす学校像を共有してきた。今田教頭は組織・運営、学校評価等、阿部教務主任は学級カリキュラムプランの基本となる学年教育計画作成等の準備を進め、学級担任等が年度当初の「教育活動計画書」及び「学級カリキュラムプラン」の作成が円滑に進められよう

にした。さらには、担任等の目標の設定や取組方等を考える計画、実践の評価、改善において、個別面談を通して助言を行っている。このことは、沼澤校長自身も教職員もよく評価していることである。

鮭川小学校の目標達成型学校経営をめざす学校経営改善は緒についたばかりである。沼澤校長も言及していることであるが、重点目標（めざす子ども像）に関わる子どもの資質・能力や目標達成をめざす教員一人一人の教育経営能力、教材研究を基本にしたカリキュラムづくり、そのカリキュラムに基づく授業実践力等を高めていくことが今後の課題である。しかし、間違いなくそのような力が高まっていく方向に学校全体が歩み始めたと言える。

#### 5. 引用・参考文献

- 文部科学省 2017 小学校学習指導要領（以下、文部科学省 2017 の文献は、執筆時文部科学省のホームページ上、  
 〈[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/new-cs/1387014.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/new-cs/1387014.htm)〉に記載。出版社は未定。最終閲覧日 2017 年 11 月 15 日）
- 文部科学省 2017 小学校学習指導要領解説総編編，p47-48
- 天笠茂 2013 カリキュラムを基盤とする学校経営 ぎょうせい p57-58
- 妹尾昌俊 2017 変わる学校変わらない学校実践編 I —思いのない学校，思いだけの学校，思いを実現する学校—ビジョンとコミュニケーションの深化 学事出版 p65-67
- 鮭川村立鮭川小学校 2017, 2017 学校経営概要
- 山形県教育委員会 2005 山形県における学校評価システムの在り方—学校をさらによくする「私の学校」の評価システムの確立をめざして
- 妹尾昌俊 2015 変わる学校変わらない学校 学事出版
- 田村知子 村川雅弘 吉富芳正 西岡加奈恵 2016 カリキュラムマネジメントハンドブック ぎょうせい
- 田村学 2017 カリキュラム・マネジメント入門 東洋館出版社