

06-00

C1

90

研究報告書第53号

/E4-01

1

7

0

「教職員の経営意識」の高揚に関する研究

1990.3

山形県教育センター



## 「教職員の経営意識」の高揚に関する研究

山形県教育センター

### 目 次

- 第1章 研究の構想と経営意識
  - I 研究の趣旨
  - II 研究の視点とすすめ方
  - III 研究仮説の設定と設定の妥当性の検証資料
- 第2章 経営意識高揚のための具体策
  - I 先進校の実践例とその考察
  - II 仮説の妥当性と具体的提言資料
- 第3章 経営意識の実態をみる評価基準(試案)
  - I 評価基準作成のねらい
  - II 評価項目の構成
  - III 評価結果の分析と活用
- 第4章 研究のまとめと今後の課題
  - I 研究のまとめ
  - II 今後の課題



## 研究の概要

### I ね ら い

教育目標を児童生徒に対して実現していくには、「教職員の経営意識」の高揚を図ることが大切である。そのために、県内小中学校における教職員の経営意識の実態を調査し、問題点を明らかにするとともに、先進的な実践例に考察を加え、経営意識の高揚を図る方策を提示する。

### II 趣 旨

学校の教育目標が、学校における全教育活動をととして達成すべき教育の指標であり、学校経営の中核をなすものである。しかしながら、目標達成にいたる理論と方法は必ずしも十分に確立されていると言えないのも事実である。教育目標を確実に、そして有効に実現するには、児童生徒に日々接している教師の経営意識の高まりによるところが大きい。教職員一人一人が自校の教育目標を達成するという目標意識を共有し、自分の果たすべき役割と責任を自覚して、日々の教育活動にどう取り組むか、その解明が急がれる。

### III す す め 方

- 1 研究の全体構想を設定し、県内の小中学校を対象に質問紙法による実態調査を行い、教職員の経営意識の問題点を明らかにするとともに、研究の仮説を設定する。
- 2 仮説に基づく考察を行うために考察の場面と視点を設定し、先進実践例を収集するとともに、その分析と考察をすすめる。
- 3 先進例を追試することによって、その事例および考察の妥当性と有効性を検証し、経営意識の高揚を図るための提言を行う。あわせて、教職員の「経営意識の実態をみる評価基準」（試案）を作成する。

### VI 要約と今後の課題

#### 1 要 約

「教職員の経営意識」の高揚は、次のような方法的視点に基づいた実践により、動機づけを図ることができる。

- (1) 教職員一人一人が教育目標達成のための具体的な手順や方法が分かり、自分の果たすべき役割を自覚することによって動機づけられる。
- (2) 教職員一人一人の意見や考え方が尊重され、学校としての意思決定過程に主体的に参画することによって動機づけられる。
- (3) 教職員一人一人の特性や経験が生かされるように校務分掌に位置づけられていることによって動機づけられる。
- (4) 教職員の信頼関係がよく、同一歩調で教育活動にあたることによって動機づけられる。

#### 2 今後の課題

本研究の仮説及び視点に基づく考察と提言は、各学校での実践・検証によって、より確かなものにする必要がある。また、「経営意識の実態をみる評価基準」（試案）も試行の結果を待って、修正と改善を加えていかなければならない。

さらに、教職員の経営意識と行動にへだたりがある場合や、前年度に立てた計画の大幅な変更がある場合等の手立てをどうするかは、今後解明していかなければならない課題である。

## は し が き

本研究は、昭和62年度から平成元年度までの3年間にわたる、県内小中学校の学校経営に関する調査研究である。これに先行する近年の研究としては、

「教育目標の具現化に関する研究」(I)、(II) (昭和57, 58年度)

「教職員の協力体制づくりに関する研究」(昭和59年度)

「教育目標の具現化をめざす校内研究の在り方に関する研究」(昭和60, 61年度)

があり、これらは学校の組織及び運営の改善を目指した一連の研究であった。

学校経営に関しては、これまでに幾多の研究や調査がなされてきているが、取り上げられた分野は、行財政や人事関係を除けば、広く教育課程の管理運営に関するものが主であり、その観点も、校長をはじめとする教職員を対象にした、教育活動の望ましい在り方を問うスタイルのものが大方を占めていたと言える。

近年になって、教育評価や学校評価が教育界の内外で大きな関心事になるにつれて、教育活動の総体的反映あるいは成果としての児童生徒の変容に視点をすえて、そこから学校経営を見直し、改善を図るという考え方がクローズアップされてきた。すなわち、教職員中心の考えではなく、児童生徒を、学校経営を考える際の中心にすえるようになってきたのである。この傾向は、教科指導の面では早くから指摘され、実践も積み重ねられてきたが、学校経営の全体をこの視点からとらえ直そうとする本格的な研究および実践にまでは至っていないように思われる。

本研究は、この点を指向して行ってきたものであり、その意味では新しいアプローチと言えよう。とりわけ「経営意識の実態をみる評価基準」は、従来の学校経営評価とは趣を異にし、教職員の内面に視点を当て、教育活動と児童生徒の実態の両面から教職員の経営意識を探り、組織と運営の改善および児童生徒の変容をより確かなものにしていくとするものである。これはまだ試案の段階であり、その検証は後日に待たなければならないが、評価のねらいとしては全国的にも類例の少ないものと思われる。

本研究を、児童生徒の一層の向上を願って、より良き学校経営を目指す際の一指針として御活用いただければ幸甚である。

最後に、この研究を行うにあたって御協力を賜った方々に対し、厚く感謝を申し上げる次第である。

平成2年3月

山形県教育センター

所 長 池 田 清

## 研究担当者

|      |                     |
|------|---------------------|
| 指導主事 | 大道寺 邦彦（平成元年度）       |
| 指導主事 | 千葉 栄一（平成元年度，昭和63年度） |
| 研究員  | 近藤 直志（平成元年度）        |
| 指導主事 | 安藤 昭郎（昭和63，62年度）    |
| 指導主事 | 菊地 清（昭和63，62年度）     |
| 指導主事 | 工藤 清二（昭和62年度）       |
| 指導主事 | 梅津 庄四郎（昭和62年度）      |
| 指導主事 | 大泉 芳光（昭和62年度）       |

## 研究協力者

|                 |
|-----------------|
| 山形市立第五小学校       |
| 校長 岡崎 梅治（平成元年度） |
| 新庄市立升形小学校       |
| 校長 鎌形 浩（平成元年度）  |
| 米沢市立愛宕小学校       |
| 校長 米野 幸雄（平成元年度） |
| 尾花沢市立尾花沢中学校     |
| 校長 鈴木 三郎（平成元年度） |
| 飯豊町立中津川中学校      |
| 校長 佐藤 雄一（平成元年度） |
| 酒田市立第四中学校       |
| 校長 佐藤 勉（平成元年度）  |

## 研究協力校

|                     |
|---------------------|
| 天童市立天童中部小学校（昭和63年度） |
| 村山市立戸沢小学校（昭和63年度）   |
| 村山市立富並小学校（昭和63年度）   |
| 舟形町立長沢小学校（昭和63年度）   |
| 長井市立致芳小学校（昭和63年度）   |
| 鶴岡市立朝陽第六小学校（昭和63年度） |
| 三川町立東郷小学校（昭和63年度）   |
| 天童市立第三中学校（昭和63年度）   |
| 山形市立第六中学校（昭和63年度）   |
| 寒河江市立陵西中学校（昭和63年度）  |
| 戸沢村立戸沢中学校（昭和63年度）   |
| 米沢市立第四中学校（昭和63年度）   |
| 鶴岡市立第一中学校（昭和63年度）   |

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| 第1章 研究の構想と経営意識              | 1  |
| Ⅰ 研究の趣旨                     | 1  |
| 1 研究のねらい                    | 1  |
| 2 研究の趣旨                     | 1  |
| Ⅱ 研究の視点とすすめ方                | 2  |
| 1 研究の視点                     | 2  |
| 2 研究のすすめ方                   | 4  |
| Ⅲ 研究仮説の設定と設定の妥当性の検証         | 6  |
| 1 動機づけのための方法論的仮説の設定         | 6  |
| 2 「教職員の経営意識」に関する実態調査        | 7  |
| 3 仮説設定の妥当性の検証               | 12 |
| 資料                          | 14 |
| 第2章 経営意識高揚のための具体策           | 27 |
| Ⅰ 先進校の実践例とその考察              | 27 |
| 1 評価活動への参画と「教職員の経営意識」について   | 27 |
| 2 校務分掌の組織・運営と「教職員の経営意識」について | 39 |
| Ⅱ 仮説の妥当性と具体的提言              | 47 |
| 1 仮説の妥当性                    | 47 |
| 2 具体的提言                     | 48 |
| 資料                          | 50 |
| 第3章 経営意識の実態をみる評価基準（試案）      | 55 |
| Ⅰ 評価基準作成のねらい                | 55 |
| Ⅱ 評価項目の構成                   | 55 |
| Ⅲ 評価結果の分析と活用                | 59 |
| 第4章 研究のまとめと今後の課題            | 64 |
| Ⅰ 研究のまとめ                    | 64 |
| Ⅱ 今後の課題                     | 65 |



# 第1章 研究の構想と経営意識

## I 研究の趣旨

### 1 研究のねらい

教育目標を児童生徒に対して実現していくには、「教職員の経営意識」の高揚を図ることが大切である。そのために、県内小中学校における教職員の経営意識の実態を調査し、問題点を明らかにするとともに、先進的な実践例に考察を加え、経営意識の高揚を図る方策を提示する。

### 2 研究の趣旨

学校教育目標は学校における全教育活動をととして達成すべき教育の「指標」であり、学校経営の中核をなすものである。しかし、学校教育目標は日常的教育諸活動に生かされていないのではないかという指摘が多くみられる。そこで、当教育センターでは、ここ数年、教育目標の具現化に関すること、教職員の協力体制づくりに関すること、教育目標の具現化をめざす校内研修に関することを主題として研究を行ってきた。これら一連の研究において、教育目標具現化を図る根底には、「教職員の経営意識」があり、それを高めることをめきにしては具現化は成し得ないのではないかと、つまり、「教職員の経営意識」をどう高めればよいかを検討すべきであるという課題が浮かび上がってきた。

ところで、経営意識とは、通常、その組織の経営者がその組織目的を達成するために、ある方針をもって、人的・物的・財的諸条件を最適に組み合わせて、業務をよりよく遂行していこうと志向する指導精神ともいべきものである。このことから、学校教育の経営に関する研究の対象が校長・教頭に向けられてきた。これは当然のことであり、事実、そのような研究は数多く見ることができる。しかし、学校における組織目的は、それぞれの学校の児童生徒を、掲げる教育目標に到達させることであるということを考えてみると、ひとり校長の努力のみによってそれが達成できるとは考えられない。学校教育目標具現化に向けて、教頭・教務主任・学年主任をはじめとする全教職員が、協働意欲と明確な目標意識に満ちていてこそ、それは可能になる。特に、毎日の授業や学級経営をととして、直接児童生徒に影響を及ぼしている学級担任・教科担任などが果たすべき役割は極めて大きいと言えよう。換言すれば、教育目標の具現化は、一人一人の教職員の「経営意識」の在りように左右されると言ってもよいであろう。

そこで、学校教育目標具現化の根幹に係わる「教職員の経営意識」を、どのような場面で、どんな方法で触発し、高揚していけばよいのかを、実践事例をもとに明らかにしようとしたものが本研究である。



## II 研究の視点とすすめ方

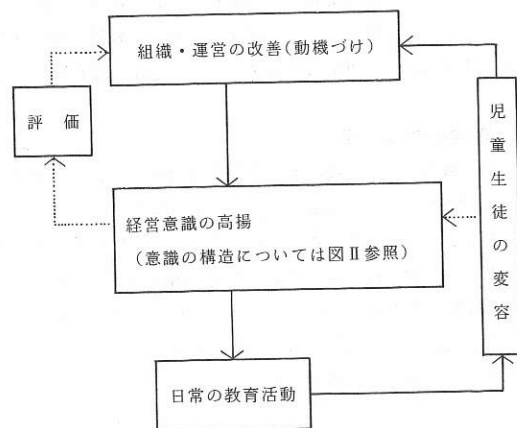
### 1 研究の視点

児童生徒の変容によって教師の教育活動の如何が問われることは言うまでもない。教師は、自分の、あるいは自分たちの教育活動を振り返るとき、その視点を常に児童生徒においているし、またそうあらねばならない。教師は、児童生徒の変容を正しくとらえることによって、教育活動の見直しを行い、望ましい組織・運営（行うべき教育活動）の方向を探っていく。教師自身が変容していく道筋もこの一連の流れの中においてである。児童生徒が教師の意図した方向に変容したとき、大きな喜びを感じ、それが動機づけとなって「経営意識」も向上していく。

しかし、個人としての「経営意識」が高揚することは重要ではあるが、それが、学校という組織体の一員としての「経営意識」であるのか、純然たる個人のものであるのかは吟味する必要がある。学校教育目標の具現化をめざす他との有機的、合目的関連を持った個人の意識の高揚でなければ、組織としてはそれほど得るものがないからである。ここで問題にすべきことは、組織の一員としての教職員個々の「経営意識」をどう高揚させていくかである。

そのためには、学校教育目標に対応させて、児童生徒がどう変容しているか、変容を促した、あるいは阻害した原因を探ることからスタートしなければならない。学級経営や教科経営に問題があるならば、教師個人に帰納する問題も中にはあるが、それは学年経営の問題でもあり、ひいては、学校の組織・運営の問題として考えるべきものであろう。前述のことと合わせて考えるならば「教職員の経営意識」の高揚は、児童生徒の変容を正しく認識したうえでの、組織・運営の改善に係わっていると言える。つまり、児童生徒の変容を土台にして組織・運営を論議し、見直すことが動機づけとなって、経営意識は高揚すると言い換えることができる。

児童生徒の変容から組織・運営を見直す一方、自分自身の、あるいは他の経営意識の高揚の程度を評価することによって、動機づけの方法論としての組織・運営の改善策の妥当性を検討していくこともできるであろう。それらは、図Ⅰのようなサイクルとして関連しあいながら、順次、螺旋的に高まっていくものと考えられる。



図Ⅰ 経営意識高揚のサイクル

ところで、「教職員の経営意識」とはどのような意識なのだろうか。

本研究では「教職員の経営意識」を「校長・教頭をはじめ教職員の一人一人が学校経営についての理解を深め、自校の教育目標を達成するための役割を自覚し、責任感と協働の精神をもって日々の教育活動に最大限努力しようとする意識である」と定義した。

しかしながら、「意識」とは本来、個人の内面における認知や自覚を意味しているものである。学校教育の現状、目的を考えるならば、そのような「意識」の高まりだけでは教育活動として機能しないし、さほどの意味を持たない。求められるのは、児童生徒を教育目標に近づけるための具体的な行動である。「意識」の高まりが「意欲」の高まりへと変化し、さらに行動化への「意志」が働いてこそ具体的な行動が生まれてくる。つまり、現実の行動までの内面の変化は、意識—意欲—意志—行動と図式化できる。このような考えから、本研究では前述の定義を、行動をも含めたものとしてとらえている。

では、「経営意識」を構成している「意識」、「意欲」、「意志」は、さらにどのような下位意識あるいは下位意欲によって構成されているのだろうか。それを分析したものが図Ⅱである。

「意識」は次の下位意識から構成されるととらえた。

- (1) 目標意識……自己の到達すべき目標を自覚している
- (2) 問題意識……自己の解決すべき事柄を自覚している
- (3) 目的意識……自己の行動の目的を自覚している
- (4) 所属意識……集団の一員としての存在を自覚している
- (5) 役割意識……集団における自己の立場を自覚している
- (6) 責任意識……自己の果たすべき責任を自覚している

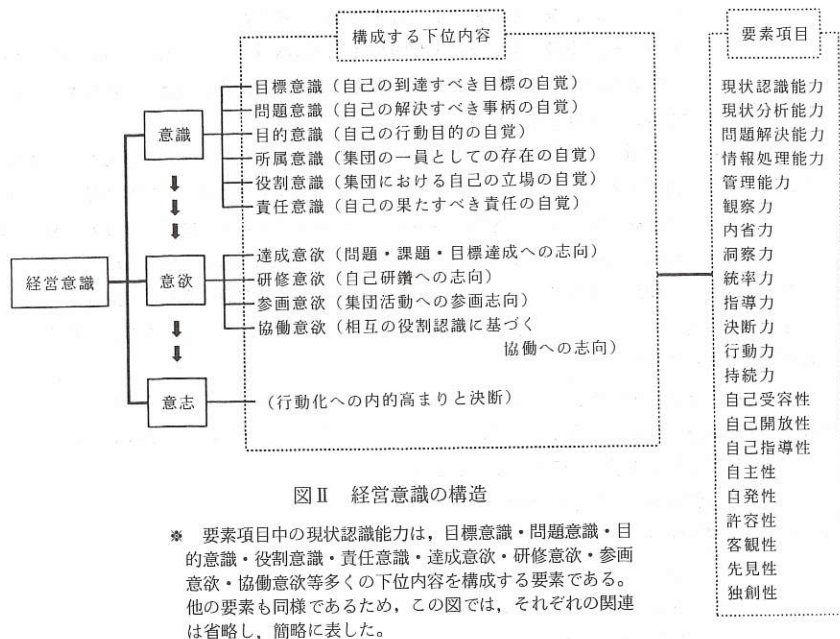
さらに詳しく分析すれば、目標意識は、現状認識能力・現状分析能力・内省力・洞察力・客観性・先見性などの諸要素から構成されていると考えられ、これがすなわち教職員にとって目標意識が高まるために求められる資質ととらえることができる。このように、「意識」を構成するそれぞれの下位意識にもいくつかの要素が考えられる。

「意欲」についても同様の分析をした。なお、「意志」には決断力や行動力等の要素が直接関わっているため、下位内容は示していない。

これまでの種々の研究では、経営意識を高揚させる条件として、集団意識や目的意識を挙げているものが多い。この時用いている集団意識、目的意識という用語は、意欲・意志を含めた行動として包括的にとらえているように思われる。しかし、組織の一員としての個人の「経営意識」の高揚を図るためには、一般用語としての解釈を越え、行動に至る教職員の内面の変容にまで焦点をあてるべきであろう。そうしてこそ、どのような場面で、どんな方法でそれを触発し、高揚させられるかが具体的に吟味できるようになるであろう。

以上の考えから、本研究では、現われる行動を問題としながらも、その行動にいたる内面の変容（経営意識の高揚）を引き起こすための動機づけとして、組織・運営をどのように改善すればよいのか、また、経営意識の高まりをどのように評価すればよいのかに視点を当てて研究をすすめた。





## 2 研究のすすめ方

研究の全体構造を図Ⅲに示した。

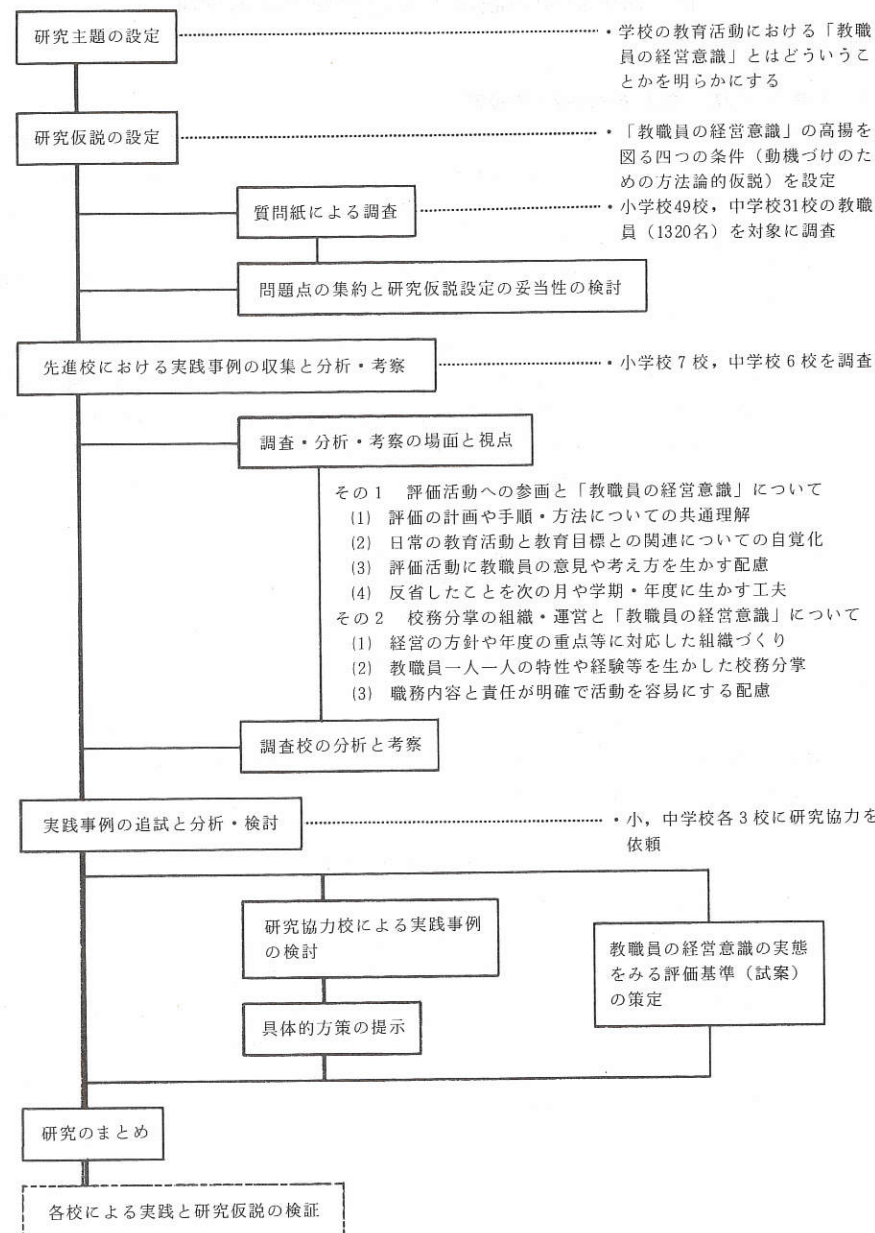
1年次は、動機づけの方法論的仮説を設定し、学校経営における問題点を調査することによって仮説設定の妥当性を検討した。

2年次は、2つの場面（切り込み口）と7つの視点を設定し、先進校の事例をもとに、仮説をどのような方法で具体化すべきかを分析・検討した。

取り上げた場面（切り込み口）と視点は図に示した通りである。なお、このことについては第2章で詳述する。

3年次は、2年次に提示した方法を、研究協力校による追試をもとに分析・検討し、「経営意識の高揚」のための具体的な方策を検討した。合わせて、「経営意識」の状態を測る評価基準の試案を作成した。

なお、図でも明らかなように、仮説の検証は各校での実践を待たなければならない。多くの学校において、本研究の仮説検証に向けた実践がなされることを期待する。



図Ⅲ 研究の全体構想



### Ⅲ 研究仮説の設定と設定の妥当性の検証

#### 1 動機づけのための方法論的仮説の設定

「教職員の経営意識」を高揚させるため、その動機づけとして組織・運営を見直し、改善を図る必要があることは前述のとおりである。本研究では、どのような観点でそれを見直し、改善することが「教職員の経営意識」の高揚を促す動機づけとなるのかを、教職員の実態を想定しながら、次の四つを動機づけのための方法論的仮説として設定した。

- (1) 教職員一人一人が教育目標達成のための具体的な手順や方法がわかり、自分の果たすべき役割を自覚することによって動機づけられる。(手順・方法等の理解)

教職員一人一人が、教育目標達成のために、何を、どのような方法で、どの時期に、どの程度達成すればよいかということが分かって教育活動に当たっているならば、現状を的確に分析(児童生徒を正しく理解)し、問題解決に向かって主体的に取り組むようになるであろう。

このような方策をとることによって、図Ⅱに示した目標意識、問題意識、目的意識、役割意識、責任意識、達成意欲、協働意欲の高揚が期待できるであろう。さらに、それ以前にそれぞれを構成する要素項目にあげた諸能力及び資質が向上することは当然のことであろう。

- (2) 教職員一人一人の意見や考え方が尊重され、学校としての意思決定過程に主体的に参画することによって動機づけられる。(経営参加の意識)

これは、「意識」、「意欲」を構成するすべての下位内容に関連している。

学校の諸計画・運営への参画の度合いが高ければ高いほど、それを達成しようとする意欲は高揚してくる。性差や年齢差、職位を問わず、自由にどんなことでも話し合いアイデアを出し合うことのできる土壌が必要である。そして、自分の、あるいは自分達の意見や考え方が、直接的であれ間接的であれ、教育活動に生かされ、学校としての意思形成過程に参画したという実感を得たとき、「自分もこの学校の経営の一翼を担っている」という意識が生まれてくるであろう。

- (3) 教職員一人一人の特性や経験等が生かされるように、校務分掌に位置づけられていることによって動機づけられる。(望ましい組織体制)

学校は、価値観や教育観の異なる多くの教員からなる組織体である。その一人一人を、それぞれの特性や経験を生かした分掌に配置することは困難な点が多い。しかし、各人が持っている特性や経験、能力が職務の遂行を通して発揮でき、その仕事楽しく、自分はこの組織の中で欠くことのできない存在であるという意識を持っていれば、職務遂行の意欲が向上し、学校が活性化すると考えることは当然であろう。たとえその実現には困難がともなうにしても、納得のできる状態にする必要があろう。

このような配慮をすることによって、所属意識、役割意識、責任意識、研修意欲、参画意欲、協働意欲の高揚が期待できるであろう。

- (4) 教職員の信頼関係がよく、同一歩調で教育活動に当たることによって動機づけられる。(一体感のある人間関係)

集団生活において、意識及び行動を最も強く左右する要因は所属欲求と承認欲求であろう。教職員それぞれが互いにその人格と能力、役割、成果を認め合うことから信頼関係が生まれ、所属欲求と承認欲求が満たされ、同一歩調で教育活動に当たることができる。しかも、それが認められることによって、仕事に対する一層の愛着と熱意が生み出されてくる。性差や年齢差などによる意識のズレを克服し、暖かさの中にも、厳しさを合わせ持つことによって信頼関係を強め、活力ある教職員組織を作っていくことができるであろう。このことは、「意識」、「意欲」および「意志」のすべてを形成するための、根底に係わっている極めて重要な問題である。

#### 2 「教職員の経営意識」に関する実態調査

- (1) 実態調査の目的と方法

この調査は、県内における教職員の経営意識に関する問題点を洗い出し、それを整理することによって、設定した仮説の妥当性を検討しようとしたものである。

対象校の選定に当たっては、校種・学校規模・地域を考慮し、各教育事務所に依頼して行った。各調査対象校の校長・教頭・教諭・養護教諭・講師の全員を対象に、質問紙法によって調査し、次の設問の柱にしたがって集約・考察し、問題点を整理した。

- ア 共通理解に裏打ちされた経営参加がなされているか。

教職員の経営意識が低いとするなら、それは教育目標具現化のために、誰が、何を、いつ、どうするかという共通理解がないまま教育活動にあたっていることが原因になっているのではないか。また、そのために仕事の途上で、いろいろな意見のくい違いや、手順の不一致などの問題が発生し、経営参加の意識が希薄になっているのではなかろうか。

- イ 校内における役割が、教職員の特性や経験を十分生かして校務分掌に位置づけられているか。

与えられた分掌が教育目標とどう結びつくのかを考えたとき、その仕事としてどんなことをすればいいのか、また、その仕事をうまく運ぶためにはどんな手順があり、誰と協力しなければならないかなどが分からないため、与えられた分掌に対する不満が生じ、学校経営に一体感が持てないでしまっているのではないか。

なお、調査実施校数および回収状況は次のとおりである。

- ・調査実施校 小学校49校(720名) 中学校31校(600名)
- ・回収状況 小学校48校(676名)93.9% 中学校31校(596名)99.3%



(2) 調査結果の分析と考察（質問紙並びに調査結果については章末資料Ⅰ、Ⅱを参照のこと）

① 教育目標実現の見通しと経営意識について

教育目標実現の見通しや共通理解について、教職員がどのように考えているかを、いくつかの質問に対する反応比率から考察する。

「この学校では、年度当初、校長・教頭が教育目標の達成に関係づけながら、経営方針について十分説明している」（資料Ⅱ－１）に対して、「そう思う（５）」「ややそう思う（４）」という肯定比率は、校長・教頭は９７％、教諭・講師においても８５％と高く、両者とも極めて望ましい状況にあると言える。しかし、「この学校では、何のため、誰が、いつ、何を、どのように、といった具体的な仕事の進め方や手順について、話し合いを持っている」（資料Ⅱ－６）になると、肯定比率は、校長・教頭で８８％、教諭・講師で５８％に落ち込んでしまい、その差も３０％と大きく拡大している。また、教職経験年数、学校規模別でみると、経験年数の少ないほど、また、学校規模が大きいほど肯定比率が低くなる傾向が、どちらの回答にも共通してみられる。

また、「この学校では、経営方針や学校の諸活動が保護者や地域の人々によく理解され協力を得ている」（資料Ⅱ－７）では、校長・教頭が８６％の肯定比率に対して、教諭・講師は５３％と、ここでも両者に大きなひらきがみられる。しかも、前記二つと同様、教職経験年数が多いほど肯定比率が高くなっているという共通点がみられる。さらに、「ちがう（１）」「ややちがう（２）」という否定比率が、校長・教頭で１．２％、教諭・講師で９．４％、そのうち１の段階の積極否定が校長・教頭で０．６％みられることは注目すべきことである。

校長・教頭は、全教職員が共通理解のうえに教育活動に専念し、保護者や地域の理解を得ていると考えている。しかし、教諭の４０％以上は経営方針については理解しているものの、具現化のための具体的方法等の共通理解が不十分なまま教育活動に当たっており、それが保護者や地域の理解を得るまでには至らない原因である、と言えないだろうか。自校で改善しなければならぬと思うことは何か、という問いに対して、「具体的活動の進め方や手順についての共通理解」を指摘したのが、校長・教頭が２１％、教諭が１６％と高くなっていることにもそれは表れている。このことから、目標達成に向けての手順・方法等の共通理解が、学校経営の成否のカギであると言える。さらに、大規模校、経験年数の少ない教員における共通理解をどのように図っていくかが、経営上の課題とも言える。

次に、経営方針をはじめ、学校的意思決定の過程に、一般の教職員の意見や考え方がどのように反映しているであろうか。資料Ⅱ－２、資料Ⅱ－３から考察する。

「この学校では、経営方針や教育指導の重点を決めるとき、先生方の意見や考え方を反映している」（資料Ⅱ－２）と、「この学校では、職員の意見にはお互いに耳を傾け、公平に取り上げ討論している」（資料Ⅱ－３）の結果には、次の諸点で共通点がみられる。

- ・校長・教頭と教諭・講師との肯定比率の差が大きい（２では２８％、３では２１％）。
- ・男子教員より女子教員の肯定比率が低い。
- ・教職経験年数が多くなるほど肯定比率は高い（経験が少ないほど否定比率が高い）。
- ・２４学級以上の学校になると肯定比率は極端に低下し、否定比率、特に積極否定の比率が

上昇する。

これらのことは、大規模校、若手教員、女子教員ほど自分の意見や考え方が取り上げられたり、意思決定過程や教育活動に反映されることが少ない、と感じていることを表している。学校経営の視野に立った意見としての内容と質が問われることは当然であるが、たとえ経営方針や教育目標達成のみちすじが明確であっても、その決定過程に教職員の意見や考え方が十分反映され、理解されていなければ意欲がわいてくるはずもないであろう。学校としての意思決定過程への参加の度合いと経営意識とは高い相関があると考えられる。

教職員の意見や考え方を大切にすることは、無論、校長の権限を相対的に弱めるものではなく、むしろ、教職員の協力や責任が高まることとなり、校長としての職責の重要性は一層高まり、よりすぐれた教育的識見が要求されることとなる。教育目標実現の見通しについての共通理解と、個々人の意見や考え方が十分取り入れられて教育活動がすすめられているという意識をどう持たせていくかが、経営意識を高めるうえで極めて重要と言える。

② 運営活動と経営意識について

校内組織の決定や運営、あるいは評価について教職員がどう考えているか。その実態を調査結果から考察する。

校内組織の役割分担に係わる「この学校では、仕事の役割分担を決めるとき、その仕事のねらいや内容、果たすべき役割と責任を明確にしている」（資料Ⅱ－１１）では、肯定比率は、校長・教頭が９１％、教諭・講師が５９％で、両者の差は３２％にもものぼっている。しかも、経験年数が少ないほど低率になっている。これは、資料Ⅱ－６と同様、校長・教頭をはじめ経験豊かな教員の多くは、仕事の内容や役割について十分理解して仕事に当たっているが、若手教員ほどそれが不明確なまま仕事に当たっている、ということになる。見方を換えれば、若手教員の理解を深める手立てが不十分なのではないか、ということにもなる。これが「この学校では、仕事をすすめる過程で、仕事の量や質について不平・不満を言う先生はいない」（資料Ⅱ－１６）の、若手教員ほど否定比率が高い（０～９年で２８％）ことにつながっていると考えられる。「この学校では、仕事をすすめていくとき、校長・教頭や教務、学年等の各主任が適切な指導・助言をしている」（資料Ⅱ－１３）や、「この学校では、仕事をすすめていくとき学年間や各係の間で、連絡をとり合い協力し合っている」（資料Ⅱ－１４）にみられる、指導・助言、および協力に対して十分な満足感を得ていない実態も、これにつながっているであろう。

さらに、「この学校では、校内組織（校務分掌）をつくるとき、先生方の特性・興味・関心、及び教職経験等を認めている」（資料Ⅱ－１０）をみると、校長・教頭の肯定比率が８４％であるのに対して、教諭・講師では５９％にすぎないという結果が出ている。しかも前記同様、女子教員、経験年数の少ない教員、大規模校ほど肯定比率は低い。これも資料Ⅱ－１６の結果につながっていると考えられる。



学校は、経験豊かな教師から若手の教師、男子教員と女子教員、あるいは能力・適性などいろいろと違う教員の集合体である。校長としては、これら多くの教職員の意識の差を縮める努力が必要であろう。すなわち、教育目標の実現にふさわしく、一人一人が生かされる組織の工夫、教育目標と校務分掌のねらい・内容との関係、および各分掌ごとの達成度などについての理解を図ることが求められている。そうすることによって、教職員一人一人の果たすべき役割と責任が一層明確になり、学校全体を視野に入れて、相互の関連を意識した活動を展開することができるようになるであろう。さらに、仕事楽しく満足感を得られるものとなり、組織も活性化するのである。

次に、評価についての教職員の意識を「この学校では、仕事を進めていく過程で、月あるいは学期毎に評価をし、計画の見直しを図っている」（資料Ⅱ-15）からみてみる。

これに対する教職員全体の肯定比率は63%である。校種別でみれば小学校（70%）より中学校（56%）の方が低い。なお、この結果は、資料Ⅱ-2、資料Ⅱ-3、資料Ⅱ-6と極めて似た反応分布を示しており、意思決定過程への参画、具体的活動の手順・方法の明確化が望ましい評価活動を促すことを示していると言える。

全体計画作成と対応してその成果や結果を予想し、あらかじめ評価計画を作成し、そしてその過程に参画していれば、教職員一人一人が仕事を進める過程でその達成度や不十分な点を明確に捉えることができるとともに、達成意欲も向上するであろう。

#### ③ 教職員の人間関係と経営意識について

学校の教育活動を円滑に行うためには、教職員の人間関係が好ましいものになっていることが重要である。教職員は学校内における人間関係をどのように捉えているか。その実態を資料Ⅱ-4、資料Ⅱ-8、資料Ⅱ-18等から考察する。

「この学校では、校務をみんなで分けて受け持ち、同一歩調で教育活動にあたっている」（資料Ⅱ-4）では、校長・教頭と教諭・講師の肯定比率の差は24%にもほり、受け止め方の差が大きい。しかも否定比率も校長・教頭で1.6%、教諭・講師で7.2%になっている。これは全教職員が必ずしも同一歩調で教育活動を行っているのではないことを示しており、校長・教頭自身もそう感じている学校があるということになる。また、「この学校では、経験豊かな教師と若手教師の間で信頼関係があり、誰とでも話し合える」（資料Ⅱ-8）でも、校長・教頭と教諭・講師の肯定比率の差（26%）は大きい。「この学校では、仕事のことでなく、家庭や健康のことなどの悩みについても相談にのってくれる（いる）」（資料Ⅱ-18）においても同様で、差は33%である。資料Ⅱ-8、Ⅱ-18における教諭・講師の肯定比率はそれぞれ65%、44%である。いずれの質問からも、かなり多くの教諭・講師は、校長・教頭の感じ方と異なり、学校における人間関係は望ましい状態にあるとは思っていないことが読み取れる。特に、インフォーマルな人間関係の不足が目立つように思われる。

なお、経験年数別にみると、いずれの質問においても経験10～19年の教員の肯定比率が最も低く、他とは際立った特徴を示している（資料Ⅱ-9を除く）。この年代は、学年主任等の主任層を形成するか、あるいは学年経営等の実質的な中心的存在となっており、学校活性化に果たす役割と責任は大きい。この年代層に満足感を持たせることが、学校における人間関係の円滑化を図る上での、一つの留意点とも言えよう。

これらの結果と「この学校では、仕事の役割分担を決めるとき、職員の人間関係よりも仕事の処理遂行に重点を置いている」（資料Ⅱ-12）の結果を比べてみる。

これに対する肯定比率と否定比率の差は、校長・教頭で66%、教諭・講師で32%である。このことは、多くの学校においては人間関係の必要性は認めているものの、それ以上に仕事の処理遂行を重視していることの現れであろう。以上の結果は、多くの教職員は仕事の処理遂行過程を通して人間関係を深め、さらにそれがインフォーマルな場での人間関係の深まりを期待していることを意味していると言える。学校においては、仕事を通して結びつくお互いの厳しさと暖かさの両面を醸成しながら、確かな信頼関係を打ち立てていかなければならない。信頼関係の度合いが高ければ高いほど、安心して仕事に専念することができ、目標達成に向けて一層意欲が高揚してくると言えよう。

ところで、養護教諭の回答はこの質問においてのみ否定比率が高い。この調査からはその背景をうかがい知ることはできないが、十分吟味してみる必要があろう。

#### ④ 教職員の経営参加と経営意識について

教職員の経営参加の実態について、資料Ⅱ-5、資料Ⅱ-9、資料Ⅱ-17を中心にして、調査結果全体から考察を加える。

「この学校では、職員の一人一人が、校内の諸会議は学校経営に参加する重要な機会であることを自覚している」（資料Ⅱ-9）に対する肯定比率は全体で69%ではあるが、教諭・講師の7%が否定している。資料Ⅱ-3、Ⅱ-6の結果をも含めた総合的解釈をすれば、経営参加の意識は決して満足できる状態ではない。「この学校では、教員の一人一人が目的遂行の精神が旺盛で、職員室はいつも活気に満ちている」（資料Ⅱ-5）でも同様のことが言える。意見や考え方を反映させる話し合いは十分でなく、また、それに積極的に参画しようとする意欲も十分とは言えない。したがって、意欲の高まりも十分ではない。その背景の一端が「この学校では、授業時刻や会議・打ち合せの時間などを守り合う雰囲気がある」（資料Ⅱ-17）に表れている。主体的な参加の必要性は認めているが、それが行動となって発揮されてこないということであろうか。いずれにしても、校長・教頭と教諭・講師の間には、経営参加の実態のとらえ方に大きなズレがあると言わねばならない。この意識の差を縮める努力が必要であろう。

### 3 仮説設定の妥当性の検証

#### (1) 実態調査にみられる「経営意識の高揚」に係わる問題点

前述の調査において、各質問に対する学校ごとの反応比率をみると、肯定比率の高い学校とそうでない学校があることが分かった。両者の各質問に対する肯定比率を比較することから、「経営意識の高揚」に係わる問題点を浮き彫りにすることにした。

各質問に対して肯定比率が全体平均より高い学校（5校）をA群、低い学校（5校）をB群とし、校種別に、「その通り」「ややその通り」を加えた人数から、「ちがう」「少しちがう」を加えた人数を減じ、総人数で除した結果が表Ⅰである。

A学校群とB学校群の差が大きいものは、「意見や考え方の反映（102%）」「公平な討論（87%）」「同一歩調（83%）」である。この結果は、前述の、調査結果の分析と考察からも予想ができることであるが、望ましい学校経営がなされていないと感じている学校では、教育方針や指導の重点を決定するに当たって、自分たちの意見が反映されず、会議でも十分な討論が行われず、したがって同一歩調で仕事がな

れていない、という実態が浮かび上がっている。「若手・先輩の信頼関係」や「家庭や健康などの相談」についても問題を抱えていることがうかがえる。これらの傾向は小学校において顕著にみられる。

中学校においては「保護者や地域の協力」の項目で差が大きい。また、「諸会議等の時間の守り合い」の項目は小学校、中学校ともに高率になっている。

表Ⅱは、「あなたの学校で改善しなければならないと思うこと」の質問に対する、各学校群の回答比率である。

ここでも、小学校においては、「意見の考え方の反映」「公平な討論」「若手・先輩の信頼関係」「諸会議等の時間の守り合い」の項目が大きな差となって表れている。このことは、B学校群において対人関係に何らかのひずみが生じており、互いの信頼関係が希薄

表Ⅰ 学校群による肯定比率

#### ◎経営参加・共通理解について

| 番号 | 質問の概要       | 小学校 |     |     | 中学校 |    |     |
|----|-------------|-----|-----|-----|-----|----|-----|
|    |             | A群  | B群  | AB差 | A群  | B群 | AB差 |
| 1  | 校長の経営方針の説明  | 97  | 64  | 33  | 99  | 70 | 29  |
| 2  | 意見や考えの反映    | 90  | -12 | 102 | 87  | 44 | 43  |
| 3  | 公平な討論       | 98  | 11  | 87  | 85  | 48 | 37  |
| 4  | 同一歩調        | 95  | 12  | 83  | 89  | 42 | 47  |
| 5  | 職員室の活気      | 81  | 29  | 52  | 87  | 31 | 56  |
| 6  | 具体的な仕事の方法手順 | 86  | 26  | 60  | 81  | 23 | 58  |
| 7  | 保護者や地域の協力   | 83  | 33  | 50  | 86  | -1 | 87  |
| 8  | 若手・先輩の信頼関係  | 83  | 12  | 71  | 84  | 35 | 49  |
| 9  | 経営参加の自覚     | 88  | 36  | 52  | 87  | 35 | 52  |

#### ◎組織運営・役割分担について

|   |              |    |    |    |    |    |    |
|---|--------------|----|----|----|----|----|----|
| 1 | 校務分掌と特性の配慮   | 86 | 40 | 46 | 85 | 49 | 36 |
| 2 | 仕事の内容、役割と責任  | 81 | 33 | 48 | 81 | 42 | 39 |
| 3 | 仕事の処理遂行に重点   | 46 | 34 | 12 | 46 | 37 | 9  |
| 4 | 校長教頭や各主任の指導  | 83 | 30 | 53 | 90 | 43 | 47 |
| 5 | 学年や係間の連絡と協力  | 93 | 47 | 46 | 79 | 27 | 52 |
| 6 | 月や学期毎の評価見直し  | 75 | 43 | 32 | 53 | 23 | 30 |
| 7 | 仕事の量や質への不満   | 56 | -4 | 60 | 60 | -4 | 64 |
| 8 | 諸会議等の時間の守り合い | 72 | 0  | 72 | 63 | -7 | 70 |
| 9 | 家庭や健康などの相談   | 77 | 1  | 76 | 57 | -4 | 61 |

であることをうかがわせる。中学校においては、表Ⅰと同様、「保護者や地域の協力」「学年や係間の連絡と協力」が高率であるが、他は小学校と似た傾向を示している。なお、両群に共通して「具体的な仕事の方法・手順」「経営参加の自覚」「仕事の内容、役割と責任(小学校)」「月や学期毎の評価の見直し」が高率になっている。

以上のことから、授業時刻や打ち合せの時間を互いに守り合う厳しさを持つとともに、協力し合うことで信頼関係を築き、討論を深め合うことによって意見を反映させることが重要であると言える。さらに、具体的な仕事の方法・手順を明確にし、保護者や地域との連携も必要であることが分かる。

#### (2) 仮説設定の妥当性

調査結果の分析・考察、問題点の洗い出しから、「教職員の経営意識」の高揚を図るために解決すべき課題を、次の五つにまとめることができる。

- ① 教育目標実現のみちすじと評価計画についての共通理解を図る。
- ② 学校の全体計画に対して教職員の意見や考え方を反映させる。
- ③ 教職員の能力・適性を十分に発揮させる。
- ④ 学校経営への主体的参加を図る。
- ⑤ 教職員の信頼関係を深める。

これらの解決課題は、設定した仮説、すなわち、手順・方法等の理解、経営参加の意識、望ましい組織体制、一体感のある人間関係などと完全な一致をみている。このことから、設定した仮説を追求することによって、「教職員の経営意識」は高揚する、と判断してよい。つまり、設定した仮説は妥当であったとすることができる。

表Ⅱ 改善したい項目

#### ◎経営参加・共通理解について

| 番号 | 質問の概要       | 小学校 |    | 中学校 |    |
|----|-------------|-----|----|-----|----|
|    |             | A群  | B群 | A群  | B群 |
| 1  | 校長の経営方針の説明  | 0   | 0  | 0   | 3  |
| 2  | 意見や考えの反映    | 9   | 29 | 1   | 6  |
| 3  | 公平な討論       | 4   | 11 | 9   | 11 |
| 4  | 同一歩調        | 7   | 4  | 6   | 12 |
| 5  | 職員室の活気      | 14  | 7  | 4   | 9  |
| 6  | 具体的な仕事の方法手順 | 14  | 10 | 17  | 13 |
| 7  | 保護者や地域の協力   | 21  | 8  | 14  | 19 |
| 8  | 若手・先輩の信頼関係  | 5   | 19 | 10  | 18 |
| 9  | 経営参加の自覚     | 11  | 11 | 14  | 7  |
|    | 無回答         | 16  | 1  | 25  | 3  |

#### ◎組織運営・役割分担について

|   |              |    |    |    |    |
|---|--------------|----|----|----|----|
| 1 | 校務分掌と特性の配慮   | 7  | 3  | 6  | 4  |
| 2 | 仕事の内容、役割と責任  | 16 | 11 | 5  | 6  |
| 3 | 仕事の処理遂行に重点   | 7  | 6  | 4  | 6  |
| 4 | 校長教頭や各主任の指導  | 9  | 15 | 0  | 5  |
| 5 | 学年や係間の連絡と協力  | 5  | 6  | 8  | 15 |
| 6 | 月や学期毎の評価見直し  | 14 | 14 | 29 | 13 |
| 7 | 仕事の量や質への不満   | 5  | 8  | 5  | 8  |
| 8 | 諸会議等の時間の守り合い | 25 | 33 | 17 | 34 |
| 9 | 家庭や健康などの相談   | 4  | 4  | 13 | 3  |
|   | 無回答          | 9  | 1  | 14 | 3  |



## 教職員の「経営意識」の高揚に関する研究

山形県教育センター

おねがい

山形県教育センターは、教育目標の具現化に関する一連の調査研究を行ってきました。そのなかで、学校の教職員の一人一人が学校経営の一翼を担うのだといういわゆる「経営意識」が教育目標具現化の上で重要な要素であることがわかりました。そこで、教職員自らの「経営意識」をどのような場面で、どんな方法でこれを培っていけばよいかについて研究することになりました。

このことにかかわって、以下の項目について質問をいたします。あなたやあなたの学校に迷惑がかかるようなことはありませんので、あなたの判断でこたえてください。

あなたや学校の名前を書く必要もありません。研究の趣旨を御理解のうえ御協力をお願いいたします。

なお、この調査研究は山形県連合小学校長会及び山形県中学校長会の学校経営部会が行っている研究と補完し合うものであることを申し添えます。

まず、はじめに次のことをおたずねします。 [ア]から[ケ]について、該当する番号を□の中に記入して下さい。

[ア] あなたの性別は、次のどちらですか。

1. 男      2. 女

 ①

[イ] あなたが勤務している学校は次のどれですか。

1. 小学校      2. 中学校

 ②

[ウ] あなたは、次のどれですか。

1. 校長・教頭      2. 教諭・講師      3. 養護教諭

 ③

[エ] あなたの教職経験年数は、次のどれですか。

1. 0～9年      2. 10～19年      3. 20～29年      4. 30年以上

 ④

[オ] あなたの学校の学級数は、次のどれですか。

1. 5学級以下      2. 6学級～11学級      3. 12学級～17学級  
4. 18学級～23学級      5. 24学級以上

 ⑤

次のそれぞれの項目について、5.「その通り」      3.「どちらともいえない」

1.「ちがう」(4.2.はそれぞれの中間)という5段階の尺度で、あなたの考えや気持ちについてもっとも近いと思う番号を□に記入して下さい。

質問〔1〕経営参加・共通理解について

(1) この学校では、年度当初、校長・教頭が教育目標の達成に関連づけながら経営方針について、十分説明している。

5 4 3 2 1  ⑥

(2) この学校では、経営方針や教育指導の重点を決めるとき、先生方の意見や考え方を反映している。

5 4 3 2 1  ⑦

(3) この学校では、職員の意見にはお互いに耳を傾け、公平にとりあげ討論している。

5 4 3 2 1  ⑧

(4) この学校では、校務をみんなで分けて受け持ち、同一歩調で教育活動にあたっている。

5 4 3 2 1  ⑨

(5) この学校では、教員の一人一人が目的遂行の精神が旺盛で、職員室はいつも活気に満ちている。

5 4 3 2 1  ⑩

(6) この学校では、何のために、誰が、いつ、何を、どのように、といった具体的な仕事の進め方や手順について、話し合いを持っている。

5 4 3 2 1  ⑪

(7) この学校では、経営方針や学校の諸活動が保護者や地域の人々によく理解され協力を得ている。

5 4 3 2 1  ⑫

(8) この学校では、経験豊かな教師と若手教師の間で信頼関係があり、誰とでも話し合える。

5 4 3 2 1  ⑬

(9) この学校では、職員の一人一人が、校内の諸会議は学校経営に参加する重要な機会であることを自覚している。

5 4 3 2 1  ⑭

\* 上の(1)～(9)の中から、あなたの学校で改善しなければならないと思うことを、一つ選んで□に記入して下さい。

 ⑮

質問〔Ⅱ〕組織運営・役割分担について

(1) この学校では、校内組織（校務分掌）をつくるとき、先生方の特性・興味・関心、及び教職経験等を認めている。

5 4 3 2 1 ☐ ⑫

その通り      どちらともいえない      ちがう

(2) この学校では、仕事の役割分担を決めるとき、その仕事のねらいや内容、果たすべき役割と責任を明確にしている。

5 4 3 2 1 ☐ ⑬

(3) この学校では、仕事の役割分担を決めるとき、職員の人間関係よりも仕事の処理遂行に重点を置いている。

5 4 3 2 1 ☐ ⑭

(4) この学校では、仕事を進めていくとき、校長・教頭や教務、学年等の各主任が適切な指導・助言をしている。

5 4 3 2 1 ☐ ⑮

(5) この学校では、仕事を進めていくとき学年間や各係の間で、連絡をとり合い協力し合っている。

5 4 3 2 1 ☐ ⑯

(6) この学校では、仕事を進めていく過程で、月あるいは学期毎に評価をし、計画の見直しを図っている。

5 4 3 2 1 ☐ ⑰

(7) この学校では、仕事を進める過程で、仕事の量や質について不平・不満を言う先生はいない。

5 4 3 2 1 ☐ ⑱

(8) この学校では、授業時刻や会議・打ち合わせの時間などを守り合う雰囲気がある。

5 4 3 2 1 ☐ ⑲

(9) この学校では、仕事のことだけでなく、家庭や健康のことなどの悩みについても相談にのってくれる（いる）。

5 4 3 2 1 ☐ ⑳

※ 上の(1)～(9)の中から、あなたの学校で、改善しなければならないと思うことを一つ選んで□に記入してください。

☐ ㉑

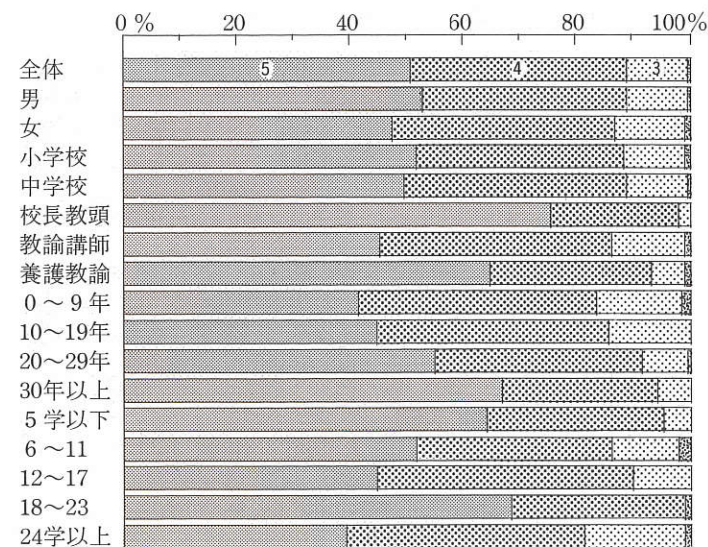
御協力ありがとうございました。

資料Ⅱ 調査結果

グラフでは、各回答段階を次のように表した。

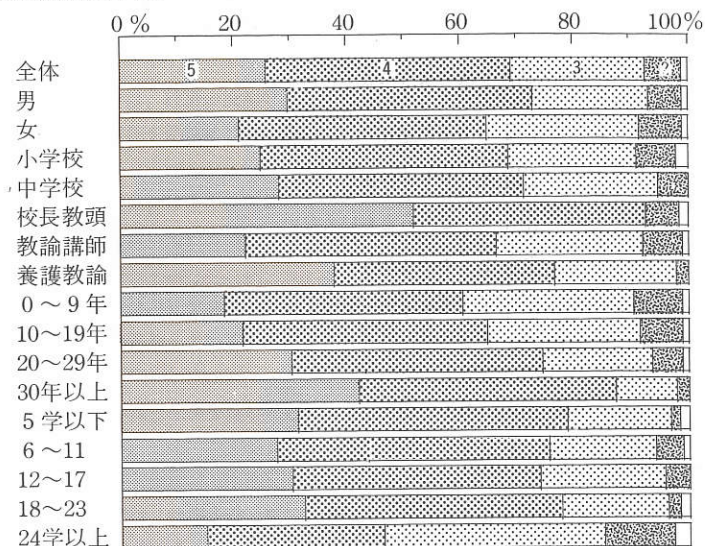
- ☒ 5；その通り
- ☒ 4；ややその通り
- ☒ 3；どちらともいえない
- ☒ 2；ややちがう
- ☐ 1；ちがう

1. この学校では、年度当初、校長・教頭が教育目標の達成に関連づけながら経営方針について、十分説明している。

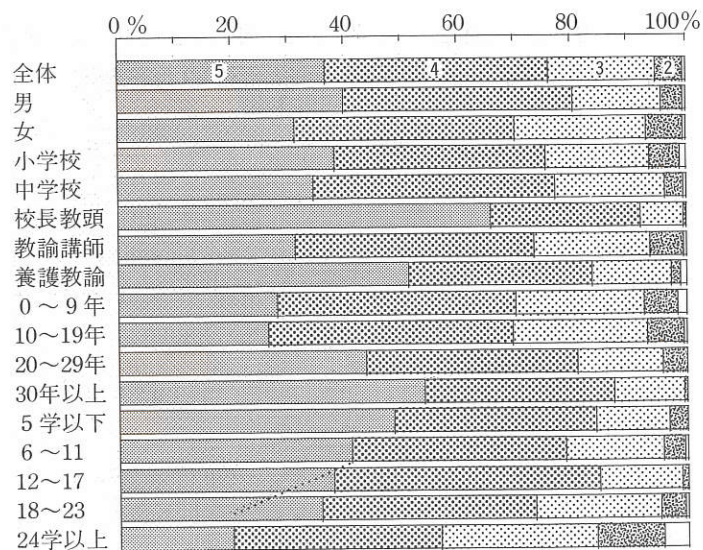




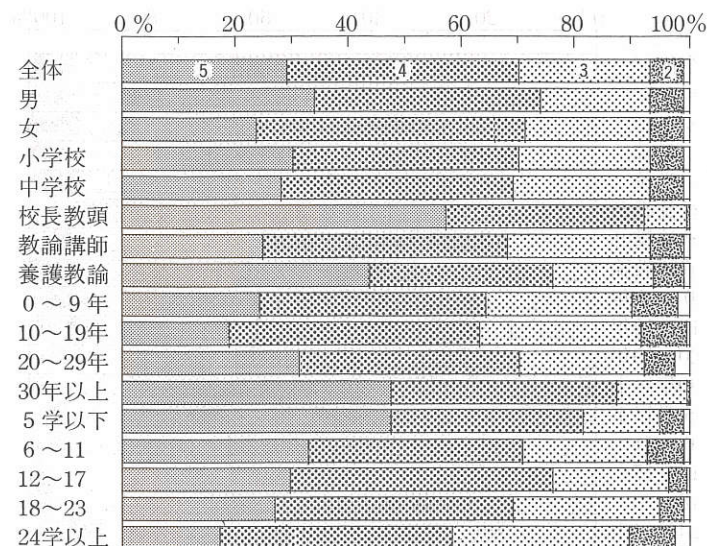
2. この学校では、経営方針や教育指導の重点を決めるとき、先生方の意見や考え方を反映している。



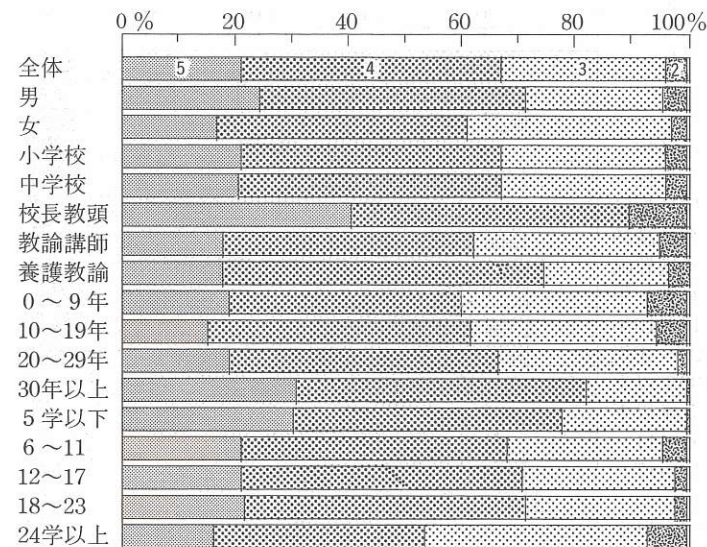
3. この学校では、職員の意見にはお互いに耳を傾け、公平にとりあげ討論している。



4. この学校では、校務をみんなで分けて受け持ち、同一歩調で教育活動にあたっている。

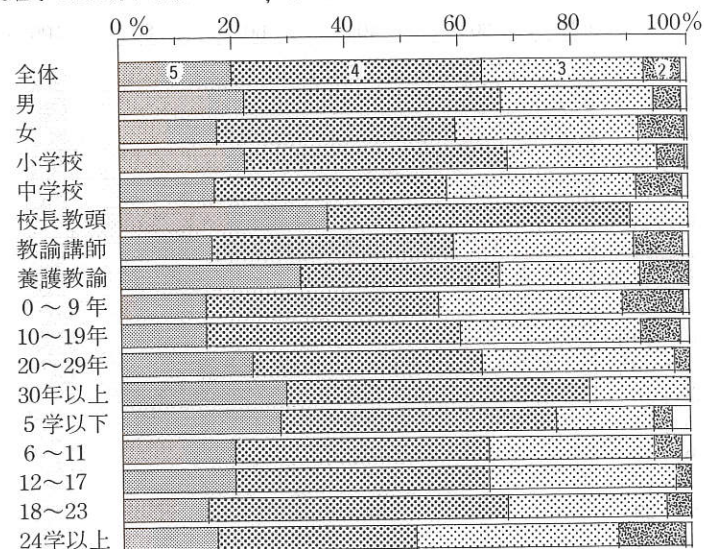


5. この学校では、教員の一人一人が目的遂行の精神が旺盛で、職員室はいつも活気に満ちている。

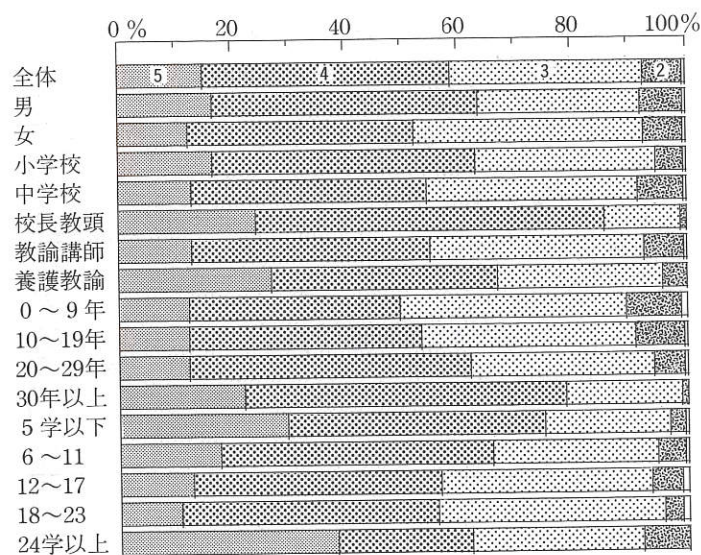




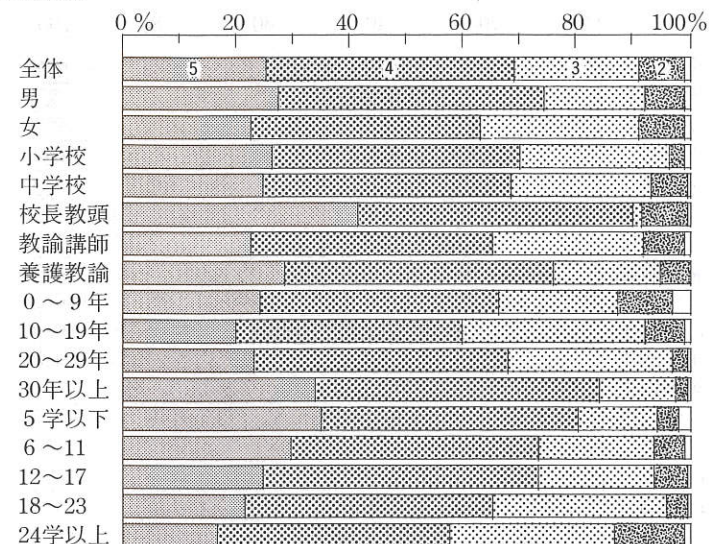
6. この学校では、何のために、誰が、いつ、何を、どのように、といった具体的な仕事の進め方や手順について、話し合いを持っている。



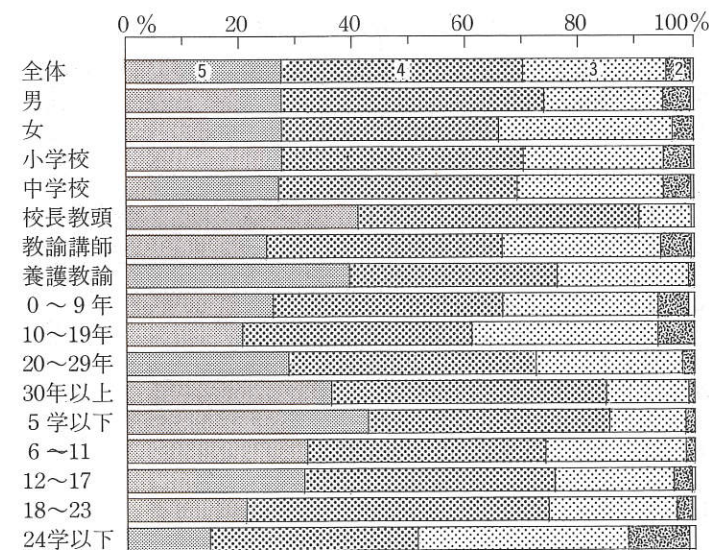
7. この学校では、経営方針や学校の諸活動が保護者や地域の人々によく理解され協力を得ている。



8. この学校では、経験豊かな教師と若手教師の間で信頼関係があり、誰とでも話し合える。

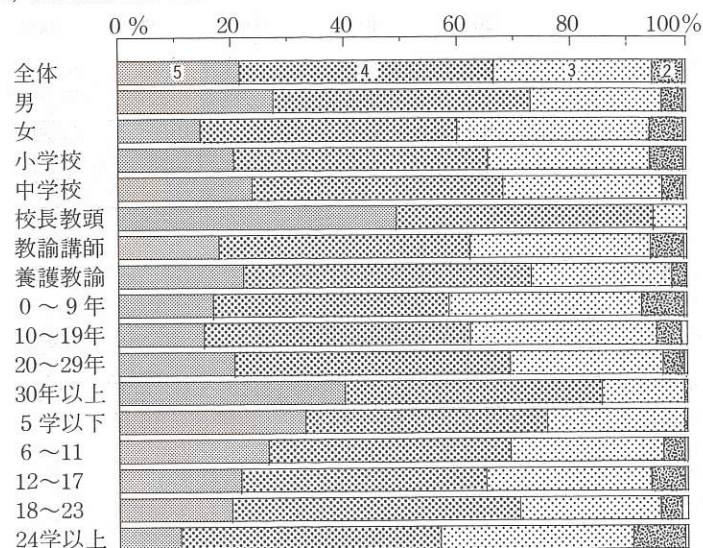


9. この学校では、職員の一人一人が、校内の諸会議は学校経営に参加する重要な機会であることを自覚している。

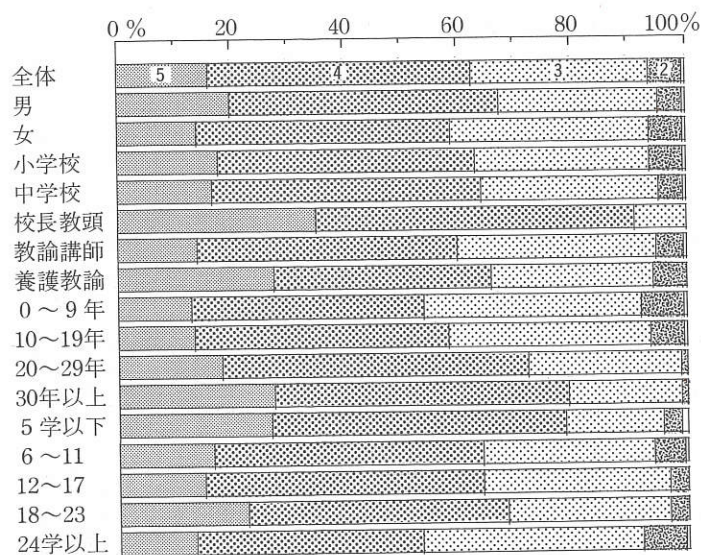




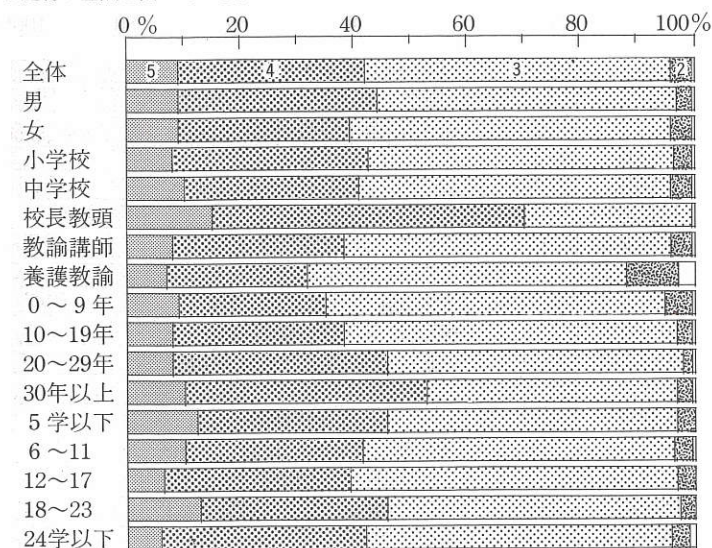
10. この学校では、校内組織（校務分掌）をつくるとき、先生方の特性・興味・関心、及び教職経験等を認めている。



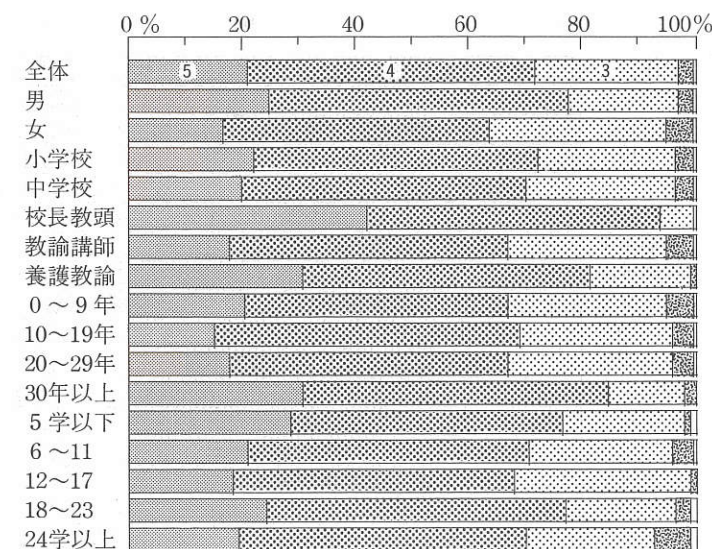
11. この学校では、仕事の役割分担を決めるとき、その仕事のねらいや内容、果たすべき役割と責任を明確にしている。



12. この学校では、仕事の役割分担を決めるとき、職員の人間関係よりも仕事の処理遂行に重点を置いている。

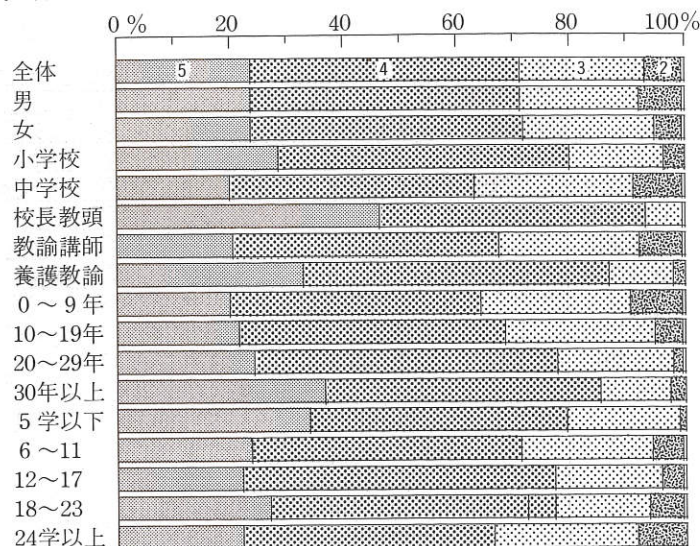


13. この学校では、仕事を進めていくとき、校長・教頭や教務、学年等の各主任が適切な指導・助言をしている。

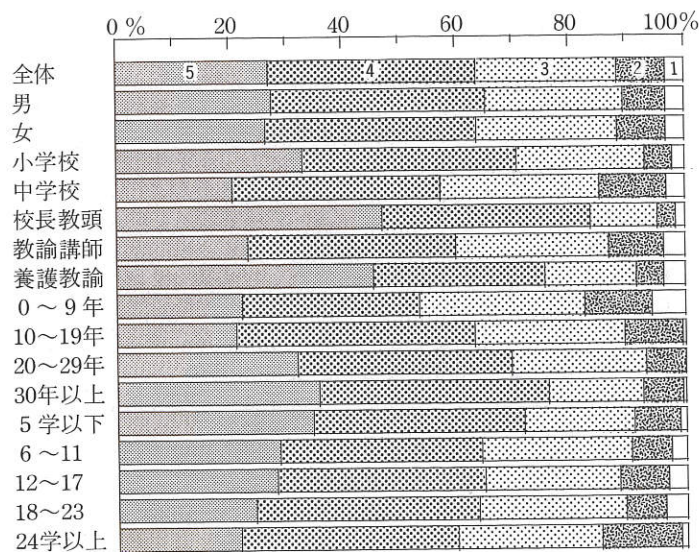




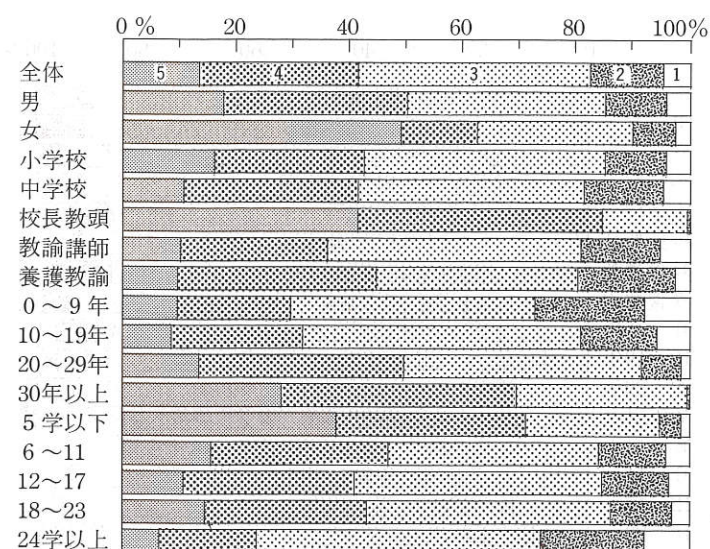
14. この学校では、仕事を進めていくとき学年間や各係の間で、連絡を取り合い協力し合っている。



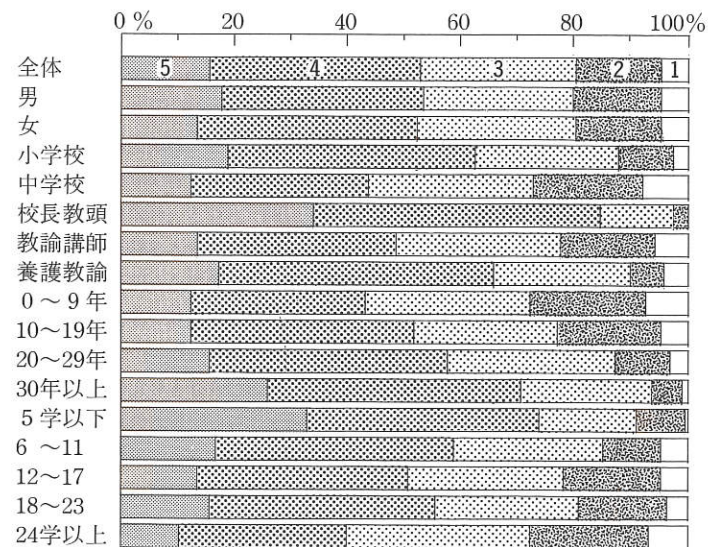
15. この学校では、仕事を進めていく過程で、月あるいは学期毎に評価をし、計画の見直しを図っている。



16. この学校では、仕事を進める過程で、仕事の量や質について不平・不満を言う先生はいない。

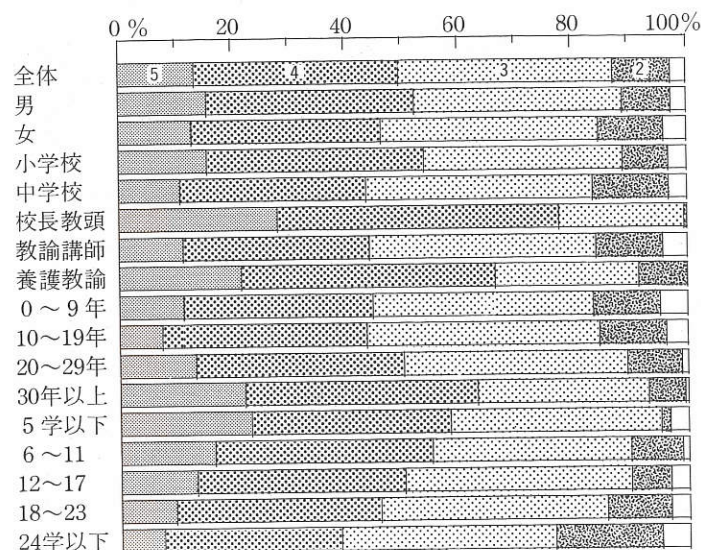


17. この学校では、授業時刻や会議・打ち合わせの時間などを守り合う雰囲気がある。





18. この学校では、仕事のことでなく、家庭や健康のことなどの悩みについても相談のしてくれる（いる）。



## 第2章 経営意識高揚のための具体策

### I 先進校の実践例とその考察

児童生徒の変容に視点をおいた評価活動を成立させるためには、次のことが必要である。

- ① 教育目標と教育活動が対応していること。
- ② 教職員一人一人が係わることのできる組織体制であること。
- ③ 企画・運営の段階から、一人一人が、直接的であれ間接的であれ、主体的に係わっていること。

評価活動が充実することにより次の教育活動がより鮮明になり、経営意識も高揚すると思われる。したがって、評価活動への参画の状態と、それを可能にする組織の状態をみることにより、動機づけとしての組織・運営の改善方法の具体策を探ることができると考えられる。

#### 1 評価活動への参画と「教職員の経営意識」について

##### (1) 評価の計画や手順・方法等についての共通理解

評価は、計画・実践と切り離されて、独立して存在することはできない。したがって、計画は実践を想定して、実現可能なように立てられなければならない。また、実践はその計画を踏まえて行われなければならない。なぜならば、学校においては、児童生徒を意図した状態に教え導くために、日常のあるいは年間の教育活動が、計画—実践—評価—分析・考察—計画・・・の循環過程を経て行われるものだからである。

評価活動は、いかなる時期のものであれ、学校で設定した教育目標（重点目標）に照らして、目の前の児童生徒がどのように変容したのか、そのための計画や実践、換言すれば、教師の取り組みや指導が適切であったのかなどについて評価し、その結果を次の教育活動に生かそうとする意図のもとに行われる。

ところが実際の場面では、評価活動が一部の教師の活動であるかのようにとらえられていたり、学年部会や指導部会等で行われる反省が学校経営全体に反映されなかったり、評価結果がなかなか次年度に生かされない、といった問題を抱えていることも事実である。したがって、これらの問題が起こる原因を探るとともに、いま行われている評価活動をどのような観点から、どう改善していけばよいかを明らかにすることが、学校経営上重要な課題となってくる。

ここでは、評価活動の計画や手順・方法等について、どう共通理解を図ってすすめていけばよいのかについて、二つの点から具体的な実践事例をもとに考察する。一つは、それぞれの時期に行われる評価活動の意味とねらいについての共通理解であり、二つは、年度末評価のねらいを達成する手順や方法等の改善についてである。

##### ① それぞれの時期に行われる評価活動のねらいについての共通理解

評価は、日々の実践評価から年度末の総括的评价にいたるまで、それぞれの時点で異なるねらいと手順と方法をもって行われる。

次にあげるA小学校の「学校経営の評価」からは、次のように読み取ることができる。



## A 小学校の「学校経営の評価」

### 1 学校経営評価のねらい

- (1) 重点目標・学年目標・学級目標に照らして、児童の到達度（実態）を把握する。
- (2) 児童の実態をもとに、教師の指導や組織・運営の実態を評価する。
- (3) (1)、(2)の評価を土台として、次の目標とそれを達成するための具体的方策を見つける。
- (4) 学校経営全体について、教職員の意見を集約し、反映させて、経営を全教職員のものとする。

### 2 評価の具体的方法

- (1) 日常の評価——各担任が行う。1時間1時間の授業を大切に、児童の学習面や生活面で気づいたことを残すようにする。
- (2) 月毎の評価——前月の職員会議で審議した「学校経営の視点」と「具体的実践項目」をもとに、各指導部と学年会で反省し、来月の「具体的実践項目」を提案する。
- (3) 行事の評価——行事担当者を中心となって、その都度アンケートによって集約し、改善点を中心に職員会議で報告・協議する。
- (4) 学期毎の評価のねらい
  - ① 1学期——1学期実践して、年間計画が妥当なものであるかどうか反省する。不都合な点は修正する。
  - ② 2学期——2学期までの実践を、児童の実態に照らして反省する。重点目標や学級目標について到達の不十分な点を明らかにし、それを3学期の重点実施項目とする。
  - ③ 3学期——その年度の教育諸活動を反省評価し、次年度の重点目標とその具体策を検討する。

※各学期とも学校経営全般、学年・学級経営、各指導部経営のねらいに沿って評価する。

ア 教育目標（重点目標）の実現を児童生徒に図っていくためには、第一義的には、日々の教育活動の取り組み方いかんが問題であることを改めて認識させてくれる。

イ 各学期末の評価のねらいが分かりやすくまとめられている。学期の評価については、年間計画の不備な点を修正し、児童の未到達の目標を次学期の「重点実施項目」という形で生かすこととあり、年度末の評価については、「次年度の重点目標とその具体策」を確立することとしている。

ウ 学校経営を評価するには、学校経営全般、学年・学級経営、各指導部経営の三つの方向からそれぞれのねらいに沿って評価する必要がある。

### ② 年度末評価のねらいを達成する手順・方法等の改善

年度末は忙しきの集中する時期であり、人事異動を控えて心落ち着かない時期でもある。こういうことから、教職員全体に、「反省はするが、次年度のことは新構成員で考えてもらう」という消極的な姿勢が生じやすい。また、評価したことを次の教育活動になかなか生かせないもう一つの大きな要因として、P-D-S経営サイクルのS（評価）からP（計画の練り直し）に移る段階において、Think（分析・考察）の過程の取組みが弱かったことがあげられるのではなかろうか。Plan-Do-See-Think-PlanのThinkの過程に、教職員の参画を図ることにより、評価活動を

主体的にすすめていこうとする意欲を高めることができると言えよう。

教職員全体が、年度末評価にそのエネルギーを結集し、その総意を次年度の計画に生かしていくには、どこをどう改善しなければならないのだろうか。

B小学校では、次年度の計画に確実に生かしていくために、次のような取組みをしている。

## B 小学校における次年度計画策定の計画概要

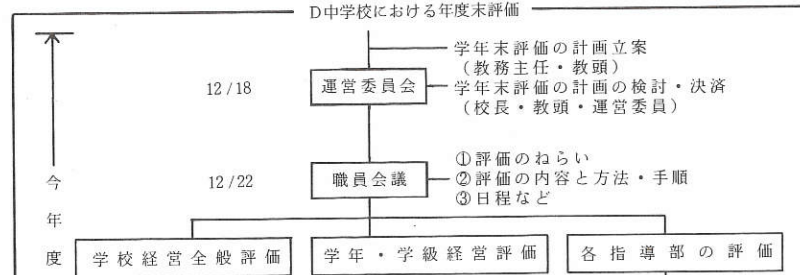
|      |                                                           |
|------|-----------------------------------------------------------|
| 1 2月 | 12月中に年度末反省の持ち方について職員会議で共通理解                               |
| 1 月  | 年度末反省個人書き込み（3段階評価と自由記述）<br>各指導部等反省・資料化<br>個人書き込みデータ集約・資料化 |
| 2 月  | 年間反省（職員会議 冬季休業中2日間）<br>年間反省の総括<br>次年度大綱策定・教育課程大綱提示と協議     |
| 3 月  | 次年度諸計画作成期<br>校務分掌決定                                       |
| 4 月  | 細部計画策定 提示と協議<br>学年・学級経営案策定                                |

年度末評価のねらいを達成する手順・方法等の改善の糸口を、この例に見出すことができる。

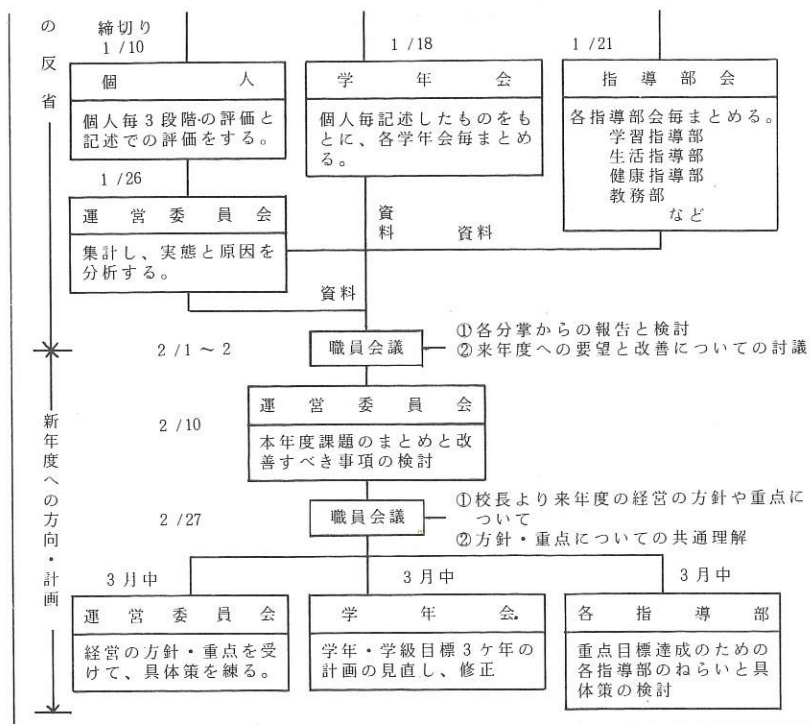
すなわち、年度末評価が12月末より始められていること、冬季休業期間の二日間を中心に反省総括を行っていること、2月中には次年度の学校経営の大綱を策定し、それを受けて教育課程編成の基本計画を提示していること、人事異動前までに、次年度の諸計画について、全教職員が分担し合って作成を始め、「学校経営要覧」の8割程も作成し終わっていること、などである。

Thinkの過程に教職員の意見や考え方を十分に反映させるためには、この実践例のように、早い時期から取り組むことが特に重要である。この考えに立って、B小学校とC中学校（50～54ページ 資料1、2、3、4）の学校経営評価の実践過程を参考として、一部手直したものが次の例である。

## D 中学校における年度末評価







★ A小学校の実践をY小学校で追試してみたところ、次のようなことが分かった。Y小学校では、全教職員が教育目標の到達度を評価しながら、その具現化を図る目的で、次の二項目を主に取り上げた。

# 1 教育目標、学級目標の到達度の評価、課題、目標達成のための方策

- ・目標に照らして児童の到達度を把握する。
- ・成果としてあげられる実態を集約する。
- ・課題及びその要因について出し合う。
- ・課題解決の具体的方策について全員で検討する。
- ・方策について、教師各自が児童におろす手立てを見つけて実践指導する。

# 2 学期ごとに学校経営の評価を行い、教職員の経営意識の高揚を図る。

- ・調査項目内容 職員会議、実践指導、学級経営、生徒指導、保健体育、地域社会、職員関係、校内研修、その他

- ・1学期末における経営の評価（意見によって不都合なものは修正）
- ・2学期における評価（この評価を検討し、教育目標到達度の実態と合わせ、次年度の重点目標・経営方針等を3学期に検討）

この結果、教職員に関しては、個人の意見が諸運営に反映され、改善が図られることを意識するようになったことと合わせて、日常的教育活動が教育目標の具現化であるとの認識が高まってきた。それにより、教育目標に照らして、より具体的な方法で段階を踏んだ指導を行い、分析・考察を重ねて、次の段階の指導に移る教職員が多くなってきている。総じて、全教職員の経営意識は、前年度まででない高まりをみせた。

一方、児童の変容という観点から見ると、教師の気構えが伝わり、必ずしも良くなかった自学態度、学習の仕方、表現力・集中力等が、到達度評価及びその分析・考察を経て、より具体的な実践指導により向上をみるようになった。また、たくましい体づくりに意欲的に挑戦したり、相手を思いやり、協力して助けたり、「あいさつ」が元気にできるようになった。

# (2) 日常的教育活動と教育目標との関連についての自覚化

教師は忙しさのあまり、同僚の教師が今どんな課題に取り組んでいるのか見えなくなってしまうことが多い。ましてや学校経営全体の動きに思いをいたすゆとりなどない、という指摘もされる。校長はじめ教頭や主任の立場にいるリーダーは、このような教職員の実情を温かく見守りながらも、教育目標の具現化を図る上で、毎日の活動がどのような役割を担っているのか、重点目標を達成する上で今どのような課題があるのかなどについて、教職員一人一人の実態に合わせて意図的に自覚を促していくことが重要な任務と言えよう。

学級担任や教科担任の一挙一動が、児童生徒の行動にさまざまな影響を及ぼすことを考えれば、教職員一人一人が教育目標具現化についての理解を図り、自分の担っている毎日の教育活動について実践したことを反省・評価しながら、児童生徒の教育に携わることが望ましい。また、同僚との協力体制のもとに、課題の解決に向けて前向きに取り組んでいくようにしたいものである。

ここでは、「学年・学級経営の充実の工夫」と「年令に応じた適切な課題の持たせ方」という両面から、本題に係わる実践例をもとに考察する。



# ① 学年・学級経営の充実の工夫

学年経営の仕事は、学校の方針や教育目標の効果的な実現を図るために、学校と学年・学級の連絡調整を図ったり、諸会議の決定事項の具体策を設定したり、学年の意見を学校経営に反映させたりすることなどにある。学級を担当する教員にとって、学年会という組織は、自分の行っている毎日の教育活動について、学年スタッフで評価し合いながら、教師としての専門的力量を身につけていく身近な場となる。

ところが、学年会の運営等についての共通理解と共同歩調に欠けると、事務連絡や行事の事前・事後指導、あるいは教科の時数調整だけに終わってしまいがちになる。

E小学校は 学年会の組織・運営の充実が教職員一人一人が意欲的に教育活動をすすめている源である、という考えから、学年会組織の活動を重視している。その姿勢の現れを次の実践例にみるることができる。

E 小学校の学年会の協議内容（5 年）

|       | 協 議 内 容                           | 分担     | 備 考                                                       |
|-------|-----------------------------------|--------|-----------------------------------------------------------|
| 教科指導  | ○書く教科の指導のポイント<br>(特に国語・算数・道徳について) | B<br>E | ○学校研究 ― 道徳 ―<br>・資料の活用<br>・中心発問の吟味<br><br>○学級経営案の実践と反省の重視 |
|       | ○教材・教具の工夫                         | D      |                                                           |
|       | ○主要発問（中心発問）の吟味                    | D      |                                                           |
|       | ○教科の進捗と時数の調整                      | A      |                                                           |
| 児童指導  | ○学級指導の内容                          | C      | ○児童の問題行動 0 運動を今年も継続する。                                    |
|       | ○学級行事（児童の主体的な運営）                  | A      |                                                           |
|       | ○児童会への望ましい参加                      | B      |                                                           |
|       | ○児童の問題行動 0 運動の推進<br>(児童理解の情報交換)   | C      |                                                           |
| 研 修   | ○道徳の時間の指導                         | D      | ○道徳の指導についての資料を各自集め、みんなのものとする。                             |
|       | ○国語・算数の指導法                        | B E    |                                                           |
| そ の 他 | ○事務連絡 ○家庭との連絡 等                   | A      |                                                           |

(A～Eは学年会のスタッフ)

ア 年間の協議内容が明確で、教科指導、児童指導、学年研修の三本柱を設定し、学年会の充実を図ろうとする意気込みが感じられる。

イ スタッフの特性を考えて、個々の仕事に対応する役割分担を決め、学年主任を中心にして意欲的にすすめられている。学年の役割は、学校組織の学習指導部、生徒指導部、特別活動指導部、健康指導部の仕事と一致させ、連絡調整の円滑化を図っている。

ウ 学級経営案に基づく実践と反省を重視している。経営案は、ともすると書きっぱなしになりがちであるが、学年会の度ごとに持参し、実践をととして修正するように心がけている。以下は、「協議内容」に基づく週1回の学年会の実施概要である。

| 5 年 学 年 会                                                                                                                                                                     |           |           |  | 留 意 点                                                                                                             |           |           |           |  |  |  |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|--|--|--|--|--|
| <div>・月日</div> <div>・時間</div> <div>・場所</div> <div>・司会 ( )</div>                                                                                                               |           |           |  | <div>○連絡・報告はできるだけプリントを準備する。</div> <div>○協議内容を予告したり、原案を事前に配布しておくように心がける。</div> <div>○前の週の学年会で研究する内容を焦点化しておく。</div> |           |           |           |  |  |  |  |  |
| 1. 連絡と報告について                                                                                                                                                                  |           |           |  |                                                                                                                   |           |           |           |  |  |  |  |  |
| <div>○学習指導部 (E)</div> <div>○生徒指導部 (C)</div> <div>○特別指導部 (B)</div> <div>○健康指導部 (D)</div>                                                                                       |           |           |  |                                                                                                                   |           |           |           |  |  |  |  |  |
| 2. 協議について                                                                                                                                                                     |           |           |  |                                                                                                                   |           |           |           |  |  |  |  |  |
| <div>○.....</div> <div>○.....</div> <div>○.....</div>                                                                                                                         |           |           |  |                                                                                                                   |           |           |           |  |  |  |  |  |
| 3. 来週の学校行事について (A)                                                                                                                                                            |           |           |  |                                                                                                                   |           |           |           |  |  |  |  |  |
| <table border="1"><thead><tr><th>1 4 日 (月)</th><th>1 5 日 (火)</th><th>1 6 日 (水)</th><th></th></tr></thead><tbody><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table> |           |           |  |                                                                                                                   | 1 4 日 (月) | 1 5 日 (火) | 1 6 日 (水) |  |  |  |  |  |
| 1 4 日 (月)                                                                                                                                                                     | 1 5 日 (火) | 1 6 日 (水) |  |                                                                                                                   |           |           |           |  |  |  |  |  |
|                                                                                                                                                                               |           |           |  |                                                                                                                   |           |           |           |  |  |  |  |  |
| 4. 研究協議について                                                                                                                                                                   |           |           |  |                                                                                                                   |           |           |           |  |  |  |  |  |
| <div>○教科指導</div> <div>○児童指導</div>                                                                                                                                             |           |           |  |                                                                                                                   |           |           |           |  |  |  |  |  |
| 5. その他                                                                                                                                                                        |           |           |  |                                                                                                                   |           |           |           |  |  |  |  |  |

学級担任が学級経営案に基づいた実践をし、それを学年スタッフで評価し合うことにより、一人一人の教育実践力が確かなものになる。また、このような学年会の活動が基盤となって、学校経営全体の活動にも目が向いていくことになる。こうして、一人一人が所属意識を持ち、仕事の達成感に支えられて、経営意識が次第に高まっていくものと思われる。なお、学年主任は、年間を見通した運営を心がけるとともに、日頃のコミュニケーションを円滑にしておくことが大切であろう。規模の大きい学校ほど、学年会の運営について、もう一度検討してみる必要がある。

## ② 年令に対応した適切な課題の持たせ方

ここ数年、若手教員の全体に占める割合が急速に高くなってきている。これらの教員に対し意図的・計画的な指導を行う必要がある。

次の資料は、F中学校の校長の実践である。校長は、若手教員だけでなくそれぞれの年齢層に対応して、適切な課題を持たせようと努力している。そうすることによって、教職員一人一人の研修意欲を導きだし、そのエネルギーを生徒の指導に転化してほしいと願っている。

F 中学校 年齢層に応じた課題の持たせ方

| 経験年数            | 人数 | 指 導 の ポ イ ン ト                                                                                                                                                                       | 留 意                                     |
|-----------------|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| 1 年<br>～<br>5 年 | 9  | グループ指導<br>① 学級経営の具体的な進め方<br>(生徒一人一人の個性に応じた、ぬくもりのある指導をしてほしい。)<br>② 生徒理解とその指導<br>(家庭の問題を背負って来ている生徒が多い。生徒指導の力量をつけてほしい。)<br>③ 道徳指導や学級指導の改善<br>(教科に自信を持つと同時に、心に残る道徳や学級の指導ができるようになってほしい。) | この5年間をどう充実した生活を送るかによって個々の教職員の力量に差がでてくる。 |



|                 |    |          |                                                                                |                                    |
|-----------------|----|----------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| 6年<br>～<br>9年   | 12 | 個別<br>指導 | ① 教育課程の編成や評価あるいは改善をどう図っていけばよいのかについて、実践的研究をしてほしい。                               | この年齢層の活躍い<br>かんが学校経営の活<br>性化を左右する。 |
| 10年<br>～<br>19年 | 5  |          | ② 3領域だけでなく、情報処理、教育相談、生徒指導等について、実践をととして専門的に追究してほしい。                             |                                    |
| 20年<br>以上       | 9  | 個別<br>指導 | この年代は、各種の主任として学校経営上重要な位置にいる。それぞれの分掌の仕事をととして、経営はどうあればよいのかについて、広い視野から課題を見つけてほしい。 | 若手教員の見本とな<br>るべき立場にある。             |

経験5年までの若手教員については、1学期は校長からの指導、2学期は課題について資料を準備して校長から指導を受けることにしている。6年以上20年未満の教員については、校長自らが一人一人の活動に目を配り、それぞれの特性や悩みなどに対応する具体的な課題を提示し、その課題の解決方法や手順等について個別に指導・助言している。20年以上の教員については、それぞれが主任や運営委員となっているので、これらの仕事をととして学校経営の課題解決に立ち向かわせている。

この校長の実践のように、教職員一人一人の年令や特性、性差あるいは悩みなどに応じた意図的・計画的な指導の繰り返しによって、教職員はやる気を起こし、着実に成長していくものと言えよう。

★ X中では、F中のように年齢層を意識せずに、週案週録をととして校長が一人一人の教師とのコミュニケーションを図り、経営意識の高揚に取り組んだ。週案週録には、学年・学級経営、教科指導、行事指導等を記載し、毎月提出することにした。校長は、一つ一つにアンダーラインを付し、コメントを記入し、すぐれた実践を紹介するとともに、特に若手教員には随時個別指導を繰り返してきた。緊急を要するものや学校全体に及ぶ内容のものは、職員会議にかけて、共通理解と同一行動をとれるようにした。さらに、学期末の反省職員会議には週録の抜粋を全体討議資料として提案した。

この結果、教師の生徒を見る目に深さと鋭さが生まれ、教科指導が変わり、学級経営の意識にも変化が出てきた。問題の所在と解決を意識するようになり、一人一人に組織の一員という自覚が現れてきた。生徒にも、「自分たちの学校」という意識が出てき、生徒朝会を自分たちの手で運営できるようになった。

### (3) 評価活動に教職員の意見や考え方を生かす配慮

自分の意見や考え方が認められ、実行に移されとなれば、意欲も責任感も増す。教職員は、企画・立案に参画したいという欲求を持っている。だから、学校の諸活動に参画する場が適切に設定され、責任ある仕事が与えられれば、どんな苦労をもちとわないだろう。教職員の意見や考え方を、学校としての意思決定の過程にどのように係わらせて、すすめていくかが課題となる。

しかし実態としては、教職員の多くは、自分たちの意見や考え方が学校経営や評価活動にあまり生かされていないと思っている。

ここでは、それぞれの意見や考え方を生かしている次の二つの実践例をもとに考察してみる。

#### ① 生徒理解を基盤とした学校経営

G小学校の校長は、「評価とは、自己反省をどう主体的にさせるかということの意味する。

形式的で、ありきたりの評価から脱却するためには、子どもの本当の姿を深く洞察する目を持たなければならない。子どもの本当の姿を自分の目でとらえてこそ、どこをどう改善していけばよいのかといったアイディアや、それを達成する内からの意欲が出てくるものである。」と強調する。さらに、「教職員の意見や考え方を教育諸活動に生かすためには、学級担任だけでなく、組織全体として児童生徒を十分理解することがその根底になければならない。このことが不十分であれば、どんな評価項目を作り実施しても役に立つ結果を得ることはできない。」とも言う。

次の資料は、G小学校の職員会議や研修会において、生徒指導についての資料を提示しながら、校長自ら指導した内容の項目である。

#### G小学校 ワンポイント研修

- 4/2 お互いの長所に学び、長所を発揮しよう。
- 4/4 気配りをして、補い合って仕事をすすめよう。
- 4/8 そのひたむきに学ぶ —— 橋本聖子のスケート青春 ——
- 4/22 子どもや親の「言わぬ言葉」を聞く。
- 5/6 ふれあいの教育の本質
- 6/21 学習指導と生徒指導を両輪として
- 6/22 教師はカウンセラー
- 7/5 個性重視の教育 —— これからの学校教育の方向性 ——
- 8/18 今、なぜ、きたえる教育が問われるのか。
- 9/1 個性重視と基礎・基本をめぐって
- 10/21 子どもの見方・とらえ方 (学校経営の方針を振り返って)
- 11/2 子ども心の機微の感得

このワンポイント研修によって、児童の行動の理解がすすみ、学年部会でも多様なとらえ方ができるようになった。また、校務分掌等に係わる活動計画案を立てる際にも、児童の実態を見定めたねらいや方法を次の観点から検討し合うようにしている。職員会議でもこの観点に沿って協議がなされている。

- ・その活動が児童にとってどんな意味があるのか。
- ・その活動によって意図どおりの変容が期待できるか。
- ・そのための組織や運営は妥当か。

学校が組織をあげて生徒を理解するということは、学校経営の活性化の上からも重要な視点である。諸会議において、児童生徒の具体的な姿が現れてこなければ、観念的な議論の繰り返しになってしまったり、会議自体が無気力になってしまう恐れがでてくる。そうならないためには、校長や教頭、主任等の意図的で計画的な指導・助言が必要であり、相互に研修を深め合う雰囲気醸成が必要である。

#### ② KJ法を取り入れた試み

職員会議は学校経営の中核をなす場である。教職員が意欲を持って、主体的にこの会議に参画できるようにする工夫や配慮が必要である。また、多様な教職員の集合体としての学校では意見や考えのズレをどう克服するかが経営上大切になってくる。諸会議をととして、お互いが



協働しているという実感が心の中に生まれるような雰囲気を醸成していくことが必要である。

このことについての改善例として、KJ法を用いて生徒指導に係わる1学期の反省を試みたH小学校の実践を紹介する。

— H小学校 一学期反省職員会議を中心にして —

1 ねらいとテーマの説明

「子どもの生活に落ち着きがないという反省があったが、何が原因でそうなったのだろうか。これから何をしなければならないかを考えてみよう。名案でなくともよい。こうすればよいという考えはないだろうか。思いつきでもいいから、自由に意見を出してほしい。」

〔テーマ 子どもに落ち着いた生活をさせるためには〕

2 各自、落ち着いていないと思われる場面を型用紙に記入

3 共通内容をまとめる。

- ・型用紙を黒板にはり、教頭を中心に共通内容をくくり、見出しをつける。

(出てきた見出しと内容の抜粋)

(1)自己中心的な言動が多い。

- ・教師の見えていないところで弱い者いじめがある。
- ・他の発言を真剣に聞こうせず、ひやかしや嘲笑が目立つ。

(2)時と場所のけじめがない。

- ・授業中脱線すると、けじめなく騒ぐ。
- ・集会が時刻どおり始められない。

(3)見通しをもった行動ができない。

- ・学習用具や宿題忘れが多い。
- ・その場の雰囲気に流され、付和雷同的な言動が多い。

(4)各活動の目的が理解されていない。(以下内容略)

(5)活動の方法が分かっていない。

(6)集中力がなく、物事にじっくり取り組めない。

(7)お互いに注意し合えない。

4 それぞれの関連を図に表し、原因を話し合い、中心課題(当面力を入れること)を明確にする。

- ・それぞれの活動の目的や、やり方をもう一度指導する。

(子どもより先に教師自ら率先してやって見せる。)

- ・教師自身が時間を守る。
- ・学級会活動の指導についての研修会を学年で行う。

5 後日、係がプリントにまとめ、配布する。

このKJ法の導入によって、話合いが活発になったという。また、図にまとめられていくことから、何が課題で今後どうすればよいかが見えてくるという意見が多かったという。

KJ法は、職員会議をはじめ諸会議でいつも有効な方法であるとは限らないが、職員会議改善の一つとして試みる価値はあると言えよう。

★ G小学校のような生徒理解を基盤にした学校経営を、U中学校が追試してみた。

U中学校は僻地にある小規模校であるが、人事異動で72%余りの教職員が代わったばか

りでなく、地域性と情報化社会のはざまで生徒も変化し、その実態を把握することが教育活動の起点となる、との認識があった。

教師と生徒のふれあいを深め、よく観察し、メモしたものをもとに会議で共通理解を図るとともに、生徒の変容を促す指導の方法、手順を明確にし、評価はきちんと行った。

その結果、教師の生徒を見る目が変わり、「生徒が見える」ようになってきた。また、計画—実践—評価—分析・考察という会議の流れの中で、先の見通しも立つようになり、学校経営への参加意識と指導への自信がでてきた。生徒も心を開くようになり、素直さと落ち着きが出、学習状況も良くなってきた。おもしろい、活動への積極的な取り組み等も顕著になってきたという。

「生徒理解に努め、生徒の変容に視点をおき会議をすすめることにより経営意識は高まり」、「教師と生徒の願いが一致したときに信頼関係が深まり、教育効果は高まる」と言える。

★ V小学校は二つの目的を持って、先進例の追試を行った。一つは、生徒指導に対する教師の意識を高め、同一の指導観点に立った具体的な方策を構築すること、二つは、教師各人の意見や考え方を多く広く集め、それを焦点化することにより、各人の努力の具体的な方向性と経営の役割分担の意識を高めること、であった。

そこで、H小学校と同様に、KJ法を採用して児童の生活実態把握を行った。その結果、教職員については、児童の問題行動が構造的にとらえられ、児童理解の目が拡大・深化したこと、そこから職員会議の協議機能も活性化し、より高次の話合いができるようになり、衆知の結果によって具体的な生徒指導計画と一致した指導体制が図られるようになった。

児童については、諸集会での集合が上手になり、友達同士が注意し合うようになり、また疎外児が集団に溶けこみ、学校生活を楽しむようになった。

V小学校のこの事例は、児童生徒の正しい実態把握を全職員で行うこと、全職員が一致協力して指導の内面化を繰り返すこと、全職員がすべての児童を「〇〇小(学校)の子」として指導すること、あたたかい学級・学年経営をすること、などをとおして可能になったものであり、教職員の意識及び行動の変容が、児童を変容させていったものと解することができよう。

(4) 反省したことを次の月や学期・年度へ生かす工夫

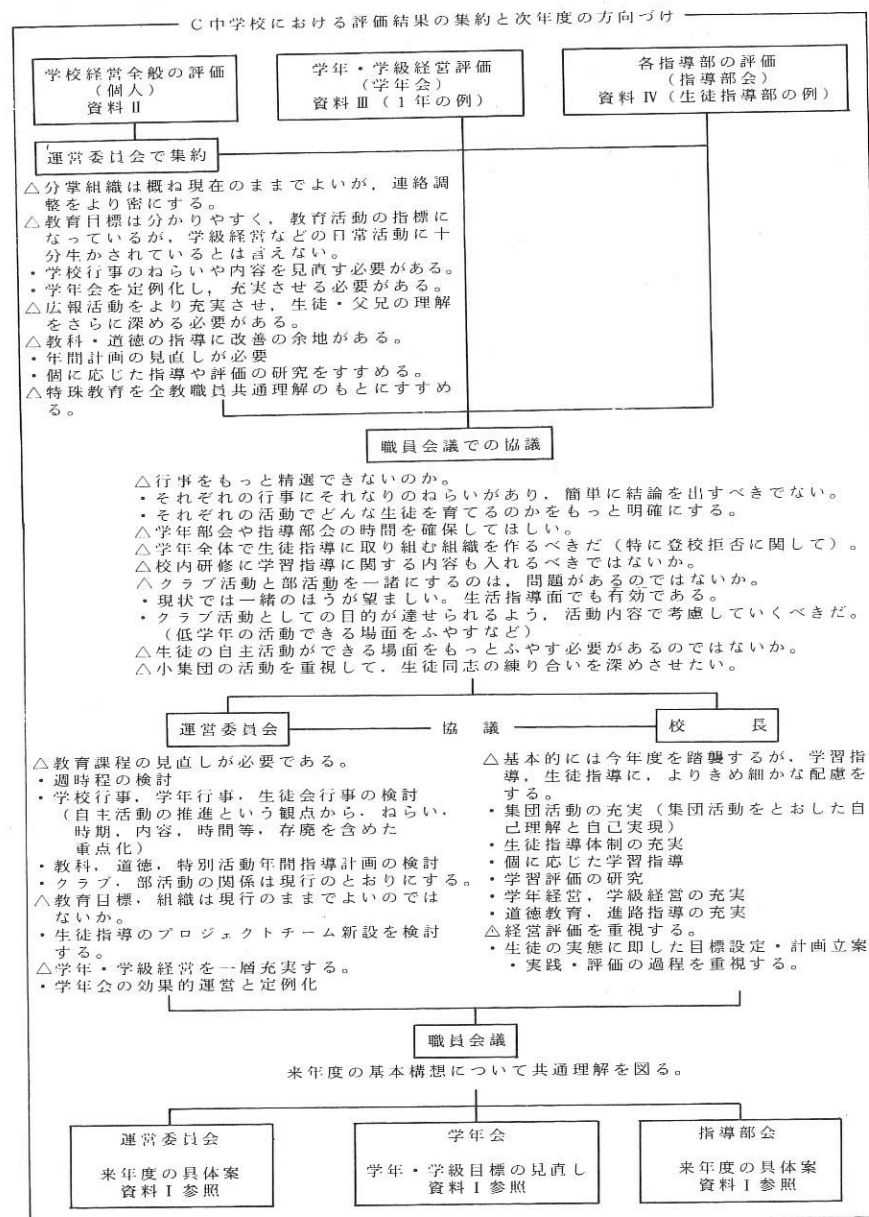
評価結果が具体的に次の活動に生きて働かないと、評価はしたものの充実感が伴わないものである。これは、小林 茂氏(参考文献ページ参照)の主張するように、See-Think-PlanのThink及びそれに伴うPlanの過程の取組みが弱かったことによると考えられる。

ここでは、評価結果を次の活動に生かす工夫をしているC中学校の実践例をもとに、年度末反省に焦点を当てて考察する。この中学校の学年末の評価の流れは、次のとおりである。そこでどんな反省が出され、教職員の総意を来年度の計画にどう生かしたのかについて、その一部をまとめたのが、資料I(50ページ)に示した「来年度の構想」である。

これを見ると、年間計画に基づいて実践したことへの反省に対応して、次年度の構想が明確にうち立てられている。さらに重要なことは、この「来年度の構想」が全教職員の参画により策定さ



れているということである。評価したことを計画に生かしていく過程において、Think（分析・考察）を身をもって体験したことになる。



## 2 校務分掌の組織・運営と「教職員の経営意識」について

### (1) 経営の方針や年度の重点等に対応した組織づくり

それぞれの学校は、自校の教育目標を具現化するために、その学校の諸条件を考慮の上、必要な組織を作り、計画—実践—評価—分析—考察—計画・・・を経営サイクルとして、その運営の円滑化に努力している。校務分掌組織は、学校の教育目標の達成のために、教職員が学校全体の立場から能率的・合理的に校務を分担し、処理していく機能として組織されるものである。

このことから、校務分掌組織は、教育目標（重点目標）によって規定されるという性格を持っていると言える。しかし、実際には、校長の経営方針に基づいて、その年度の重点等に対応した分掌を組織するのが一般的のようである。組織の改善や見直しに当たっては、各分掌担当の配置を考えるだけでなく、仕事と対応した組織を作るという組織化原則に立って検討することが大切である。また 経営方針に基づいた望ましい組織づくり、望ましい運営の在り方に関して、教職員の総意を反映させることも重要であろう。そうすることによって、一人一人の教職員が、教育目標を達成する上での自分の果たすべき役割を、組織のなかで自覚していくのではなかろうか。このプロセスを重視することによって、学校経営についての理解を一層深めていくものと言える。

そこで、校務分掌組織が、経営の方針や年度の重点等とどのような係わりを持って作られているのか、あるいはどのような関連を持たせていくことが望ましいのかについて、具体的な実践例をもとに考察する。

### ① 全教職員の協働体制を重視した組織づくり

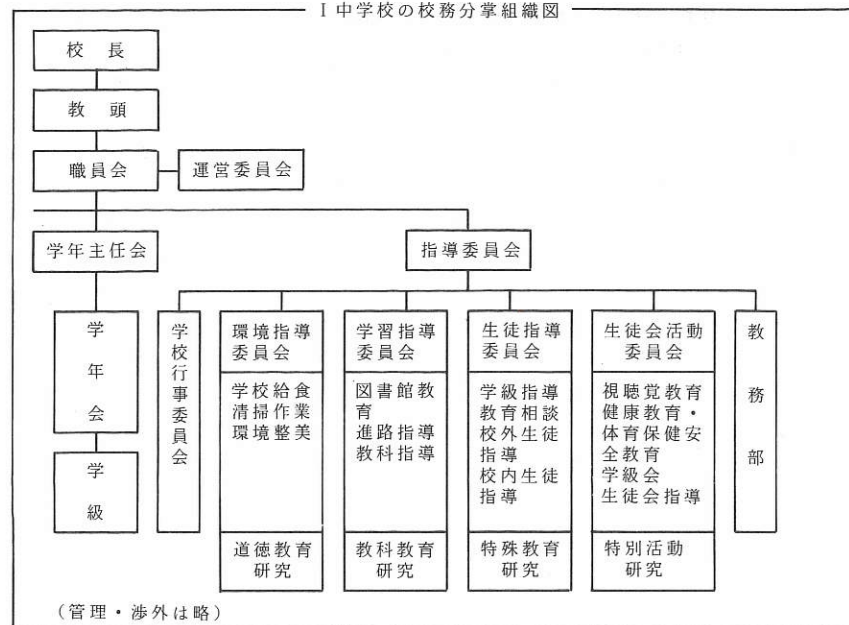
教育目標達成のために教育課程を編成し、これを教職員の組織的な協力や分担によって実現を図ろうと努力するが、組織と運営の歯車がうまくかみ合わない場合が多い。それぞれが自分の役割を自覚しながら、責任感と協働の精神を持って事に当たるようにするには、組織づくりに当たって、どんな配慮が必要なのであろうか。

次の I 中学校の事例は、教育目標達成に向けて、学年経営組織と四つの指導委員会とに有機的な関わりを持たせ、教職員全員のチームワークによって、すべての教育活動の効果をあげようとした実践である。

I 中学校は、市街地に位置する規模の比較的大きな学校である。この学校のように多数の教職員をかかえる学校では、組織的な協力活動によらなければ教育の効果をあげることができないということで、学年会という縦糸と四つの指導委員会からなる横糸を組織づくりの中心にすえ、この縦と横の組織を充実させていこうとした事例である。



I 中学校の校務分掌組織図



I 中学校の校務分掌組織の特徴を列記すると、次のようである。

- ア 学校の中核的な仕事は教育課程の実施であり、校務分掌の最大の仕事は学級の担任であるという考えのもとに、学年主任—学年会—学級のラインを学校組織の中心に位置づけている。
- イ 学級経営を支えるすべての教育活動を四つの指導委員会に含ませ、それぞれの委員会がチームワークを図り、チームの創意を出し合いながら具体的な方策を編み出し、全教職員の協力を得て生徒の変容に努力している。
- ウ 各指導委員会には各学年から1～2名ずつ配置されており、どの指導委員会も5～6名という最も活動しやすい編成となっている。

教職員の意欲は、学校としての意思決定過程への参画の度合と相関関係にある、とも言われる。学校規模の大きいI中学校では、職員会議よりも指導委員会や学年会の方が、自分の意見や考え方を発表できる身近な場と言えよう。このように組織の充実を図ってきたことにより、多くの教職員がそれぞれの立場から自由に発言できるようになった。指導委員会から出される計画にも、生徒の実態に対応した発想や具体的なアイデアが生まれてくるようになった。どの指導委員会も、チームワークを図りながら、考え抜いて具体策を練り上げていくという仕事の経験をとおして、他の委員会から出される方策についても、今まで以上に協力しようとする気持ちが強くなった。

今までは、大規模校という悩みから、課題解決の方策がどうしても運営委員会で討議(熟慮)され、それが職員会議への原案として提案され、審議されるという形態をとらざるをえなかった。若手教員を多くかかえるI中学校では、多くの教員は、運営委員会の原案に対して意見を

さしはさむ余地は殆どなかった。

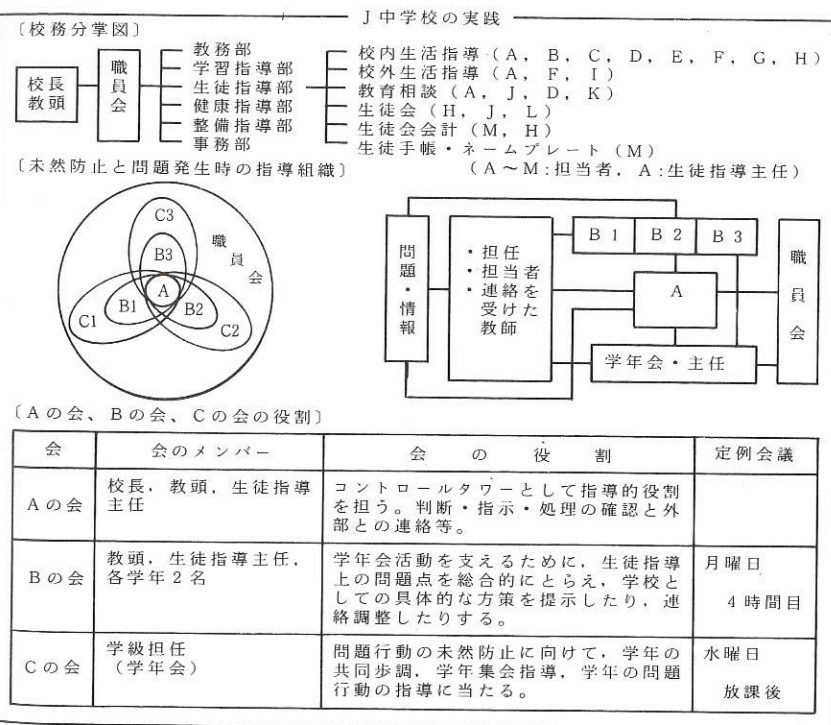
I中学校における運営委員会の現在の役割は、四つの指導委員会等から出された多くの具体的な方策について、学校全体から見てどのように関連を図っていけばよいのか、どう軽重をつけて運営していけばよいのかなど、その調整が中心であるという。

## ② 生徒指導組織の運営上の工夫

生徒指導組織に係わる目的を達成するためには、生徒指導担当者の活動だけでできるものではなく、学級担任をはじめ、全教職員の理解と協力を得て初めて達成されていくものである。しかし、実際の教育活動においては、連絡調整機能の不十分さから、教職員の共通理解の不徹底が生じ、児童生徒の指導に十分な効果をあげることができないという場合もある。

分掌組織が生きて働くためには、運営上どのように工夫すればよいのかについて、J中学校の実践をもとに考察する。

J中学校は24学級を越す大規模校である。職員と地域住民とが丸となって、新しい学校の伝統づくりに努めており、生徒指導上多大の成果をあげている。このことは、生徒の問題行動等についての「未然防止と問題発生時の指導組織」における、組織の独自性と運営上の工夫からくるものと思われる。Aの会、Bの会、Cの会のそれぞれの機能が、有機的な関連を持ちながら、生徒指導の所期の目的を達成しようとしている。





★ W小学校は、教職員の経営意識を深化させるために、生徒指導を切り込み口として取り上げてみた。なかでも生活指導に関しては、全職員が共通理解のもとに同一行動をとる必要があるが、若手教師の中には問題処理上の甘さがあった。そこで、組織にはあまり手をつけずに、生徒指導上の経営方針を明確にすることなどの運営上の改善を図ってきた。

経営の方針としては、「学校を子どもにとってどこよりも安全で、しかも安心して生活できるところ」にすることと、事故の三大義務（予見の義務、状況把握の義務、事故処理の義務）を服守すること、とした。このために各種の研修会や協議会を設け、教師の意識の向上と理解の共通化を図るとともに、生活指導の強調週間を設定して具体的な指導に当たった。

この結果、行動や指導の記録をとることから、取り組みに真剣さが増し、指導上の協調性が見られるようになった。強調週間では全員が取り組むため、共通理解が深まり、「問題児を持つ担任の会」では真剣に対応策が協議された。また、家庭との連携を密にするようになった。事故の三大義務の考え方は他の分野にも適用でき、職員の意識高揚に役立った。

一方、児童は落ち着いた生活をするようになり、非行が皆無になった。強調週間により、教師も児童も意識が変わり、行動が変容した。

「経営意識の深化には実践こそが大切であり、それが若い教師の意識を変える」ということが追試実践の結果分かった。

## (2) 教職員一人一人の特性や経験等を生かした校務分掌

学校は、教育目標の実現をめざして、全ての教職員が組織の一員として、学校としての仕事をそれぞれ分けて受け持つ分業と協業の形態をとっている。校長は、教職員一人一人が持っている能力・適性あるいは経験等が最大限発揮できるよう、適材適所の原則を基本としつつ、全体の教職員構成や教職員の人間関係等をも考慮しながら、校務分掌の役割を決定している。

しかし、前年度の調査結果から、半数に及ぶ教職員は与えられた仕事に対して満足には思っていないことが分かった。特に若手教員や女子教員にいたっては、満足度が40%にも達しないということは見過ごすことのできないところであろう。

学校は、経験豊かな教師から若手教員、男子教員と女子教員、あるいは興味・関心や教育観等いろいろと異なる教員の集団である。これらの教員が、自分の持っている特性を仕事とおして発揮でき、仕事を楽しみというのであれば、校務を通じて力量が高められるだけでなく、組織の活性化にも大いに役立つことになる。

校務分掌の決定に当たって、どんなことに留意すればよいのかについて、K小学校の実践例をもとに考察してみた。

K小学校は、周りを田畑に囲まれた小規模の学校である。この校長は、校務分掌の決定に際して、その参考資料の一つとして次のような「校務分掌の希望調査」をとっている。ここで他の学校と一部異なっているのは、2の「あなたの考えを学校経営に生かしたいので、重点にして頑張りたいことを書いてください」や、3、4の項目で教職員の考え方を引き出し、それを経営に生かそうとしていることである。希望を100%満たすことはできる訳がないにしても、教職員の考えをできるだけ実現していこうとする姿勢や、教職員の意欲を経営に反映させようとする校長の心づかいが感じられる。

教職員の本年度に賭ける抱負を見ると、体育関係についてのものが多いが、小規模校ながら諸大会において目覚ましい成績を納め、学力の向上、生徒指導の充実とともに、活気にあふれている様子をうかがい知ることができる。

校長が、教職員一人一人の特性や物の見方・考え方の一部始終を理解するということは至難の技である。それゆえ、教頭は校長の補佐として、職員の日頃の教育実践に絶えず目を配って、各職員が努力している点や改善すべき点等を、正しい情報として提供することが大切である。そのことが、校務分掌を決定する際の貴重なデータとして生かされ、より客観性の高い分掌決定につながると考えられる。

## K小学校の実践

### 校務分掌の希望調査

- 今年やってみたい校務分掌の希望を書いてください。

|      |     |     |   |   |     |
|------|-----|-----|---|---|-----|
| 第一希望 | ( ) | ( ) | 理 | 由 | ( ) |
| 第二希望 | ( ) | ( ) | 理 | 由 | ( ) |
| 第三希望 | ( ) | ( ) | 理 | 由 | ( ) |
- あなたの考えを学校経営に生かしたいので、重点にして頑張りたいことを書いてください。
  - 学校全体としてやってみたいこと。
  - 学年（学級）としてやってみたいこと。
  - 個人としてやってみたいこと。
- 昨年の校務分掌で、あまり必要としないものがあつたら理由も一緒に書いてください。
- 今年の校務分掌で、新しく取り入れたいと思うものがあつたら理由も一緒に書いてください。

### 2の(1)——本年度に賭ける先生たちの抱負（例）

- ・全学年とも地区の平均よりよく、特に算数の学力が向上した。今年は一段と伸ばす。
- ・教育技術を高める研修活動を一層推進する。
- ・一人一人の子どもを大切にする。
- ・各教科について得意な方々からもっと指導をいただきたい。
- ・学校祭をもちあげて成功させたい。
- ・はだし運動、築山づくり、学校祭の成功。
- ・スポーツ面での伝統が培われているので、益々発展するよう教職員一丸となって取り組みたい。
- ・連合各種大会、学校祭に向けてみんな頑張る。
- ・はだし運動をやりたい。
- ・連合運動会、連合サッカーを制する。
- ・子どもの心を解放できる表現運動をやりたい。
- ・心にゆとりの持てる活動（山野草の育て方、釣り、スキー等）をしてみたい。

★ Z中学校では、K小学校のように、教職員の経営参加の充実を求めて、教職員一人一人を生かした校務分掌の在り方を探ってみた。この学校では、主任、部長、主事に関しては、



校長が個人ごとに話合いで決めているが、生徒指導、学習指導、健康指導の3部についての所属は出身母体である各学年内の希望によることにしており、部内分掌も内部の話合いで決めることにしている。教科主任も教科部会で互選している。

このように分掌の割り当て自体は目新しいものではないが、運営に当たって校長は次のことを心がけてきた。

- ①校長はあらゆる機会をとらえて職員にアドバイスを繰り返し、激励や賞詞を与えて意欲づけを図ること。
- ②学校経営の中心に教職員の和を置き、お互いの信頼関係を強めること。
- ③学校全体に係わるような責任ある仕事を一人一役で分担させること。
- ④学校教育目標の具現化を図る研修の機会を多くすること。

このような努力の結果、教職員においては協調性と責任感が増し、分掌に前向きで意欲的に取り組むようになった。生徒においては、生徒会活動や部活動を中心にやる気ができて、活気づいてきた。

### (3) 職務内容と責任が明確で、活動を容易にする配慮

教職員が自分の仕事を自らの力で意欲的にすすめ、その仕事に責任と誇りを持つためには、教育目標を達成する過程で、自分の果たすべき役割が分かり、何を、いつ、どのようにしてすすめていけばよいのかを知っていることが肝要である。もし、そのことをはっきりととらえることができないとすれば、その仕事はただ煩雑なものとしてしか処理されず、また、やり遂げた充実感も得ることはできない。

どの学校においても、一年間の学校経営のすすむべき方向性が分かるように、学校経営要覧を作っている。しかし、昨年度の調査によると、自分の係となっている仕事について十分に理解してすすめているとは言い難い実態であった。

小学校の実践例を参考として、どこを、どう改善していけばよいのかについて考察する。この学校の経営実践は、それぞれの分掌単位で、どんな活動をおとして、教育目標に迫ろうとしているのが、手にとるように理解できる事例である。

教育目標を実現していくためには、毎日の教育活動一つ一つにその理念が生かされていることが重要である。しかし、重点目標等の分析が不十分なままにすすめられ、前年度までやってきた活動の繰り返しになってしまったり、勘と経験に頼ってすすめてしまったり、ということになってしまう場合が出てくる。この場合は、校務を遂行するに当たって、それが教育目標の具現化とどのような関連があるのかについて討議をし、具体策についての共通理解を再度図る必要があると言えよう。

小学校の実践例からは、教育目標、経営の方針と本年度の努力点、各校務分掌のねらいと仕事内容が具体的にみえてくる。ここでは、「福祉教育」に焦点を当てて表で示してみた。

小学校の実践

教育目標

- ・明るく心の豊かな子ども（明朗・情操・思いやり）
- ・進んで勉強し、よく考える子ども（自主性・向上心・思考力）
- ・きびきびとした健康な子ども（機敏・健康）
- ・力を合わせてよく働く子ども（協力・勤労）

経営方針

- ①学校経営と学級経営の一貫性
- ②教育公務員としての研修と服務
- ③経営意識を持った運営
- ④児童理解に立つ適切な指導
- ⑤主体的学習の追究
- ⑥体育・スポーツ活動の推進
- ⑦地域諸団体との連携

アイウエオ

- 学習指導の改善
- 生徒指導と道徳教育の推進
- 健康安全指導の推進
- 福祉教育・交流学習の推進
- 挨拶運動の徹底拡充
- 家庭の一員としての役割自覚
- 勤労体験学習の推進
- 環境整備

本年度の努力点

| 学習指導 | 生徒指導 | 道徳教育 | 健康教育 | 福祉教育 | 環境教育 |
|------|------|------|------|------|------|
|------|------|------|------|------|------|

・挨拶運動から地域の一斉運動に  
・家庭一員としての役割自覚・地域団体との連携活動の推進

|      | 具体的方策                                                                      | ね ら い                                                                                                                                          | 4 月                         | 5 月 | 6 月                        | 7・8 月                                  | 9 月 |
|------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----|----------------------------|----------------------------------------|-----|
| 常時活動 | 「あいさつ」運動<br>「一口一つよいことを」運動<br>「家庭での役割を果たそう」運動                               | ○心のふれあい挨拶から生まれる。心のこもった挨拶ができるようにする。地域の「愛の一声」運動へと発展させる。<br>○思いやりと奉仕の心を育てる。学校・家庭から地域全体へと広めていく。<br>○家庭の一員としての自覚を持つようにする。決まった仕事や手伝いをおして親子のふれあいを高める。 |                             |     |                            |                                        |     |
| 交流活動 | 紅花農場経営<br>（公民館、老人クラブ、PTA、中・高校生、婦人会）<br><br>地域ふれあい活動<br>（老人クラブ、公民館、PTA、婦人会） | ○休日の早朝作業をおして勤労の尊さを知り、土に親しむ。<br>○各年齢層の共同作業により社会参加の目をひらく。<br><br>○老人クラブを中心に地域の人々とふれあい、思いやりと感謝の気持ちを持つ。<br>○地域の伝統行事のゆかしさを知り、伝えていく心を持つ。             | ◆紅花づくり◆<br>耕運<br>種蒔き        |     | 間引き<br>中耕・除草               | 紅花つみ<br>紅餅づくり<br><br>◆そばづくり◆<br>耕運・種蒔き |     |
| 奉仕活動 | 廃品回収<br>公民館・集会所清掃<br>一円募金<br>古切手収集<br>火の用心                                 | ○子ども会や育成会等の地域の行事に進んで参加し、社会の一員としての自覚を持つ。<br>○物を大切にし、社会に役立てる心がけを持つ。                                                                              | ◆一円募金◆<br>◆古切手収集◆<br>◆火の用心◆ |     | ◆廃品回収（1回目）◆<br>◆公民館・集会所清掃◆ |                                        |     |
| 通信   | 文集「ふれあい」<br>学校新聞「あおぞら」                                                     | ○学校新聞を全戸に配布し、学校の活動を理解してもらう。                                                                                                                    | 新聞1号                        |     |                            | 学期文集<br>新聞2号                           |     |



これを見ると、福祉教育の係を誰が担当したとしても、その係のねらいが何で、いつどんなことをやればよいか分かる。その担当者は、ねらい達成のために自分の個性を生かして、更に、具体的なアイデアを出して、意欲的にすすめていくであろう。担当者だけでなく、周りの教職員においても、福祉教育の充実を図るために、いろいろと意見を出してくるようになるであろう。

教育目標についての年次計画や目標の分析に関して、不十分と思われる点もなしとはしないが福祉教育を地域との連携を図りながらすすめてきており、学校が地域と共に歩んできた貴重な足跡をうかがい知ることができる。

## Ⅱ 仮説の妥当性と具体的提言

### 1 仮説の妥当性

経営意識の高揚を図るには、第一に、個人の内面の問題としての経営意識、意欲、意志（第Ⅰ章Ⅱ参照）の実態がどのようになっているかを把握する必要がある。第二に、それを何によって、どのように啓発し、行動化させるかを考えなければならない。第三に、このことが学校という組織体の中で行われることから、内面と外面、すなわち個人と組織という二面のかかわり具合を、個々人の場合において解明する必要も出てこよう。第四には、ある学校の組織・運営自体の善し悪しを、児童生徒・教職員の实態及び学校・地域社会の教育課題の解決という観点から考えてみる必要もあろう。

このように、経営意識の高揚は個人の内面から出発し、経営組織体とその運営に及ぶことになるが、これらは互いに関連し合っているものである。このことから、本研究では、経営意識を高揚させるには、どのような場面で、どんな方法で動機づけを図ればよいかを、さまざまな実践例をもとに考察してきた。

本研究では、教職員の経営意識の高揚を促す動機づけとして、第Ⅰ章Ⅲで見たごとく、次の四つの方法論的仮説を設定した。

- (1) 教職員一人一人が、教育目標達成のための具体的な手順や方法が分かり、自分の果たすべき役割を自覚することによって動機づけられる。
- (2) 教職員一人一人の意見や考え方が尊重され、学校としての意思決定過程に主体的に参画することによって動機づけられる。
- (3) 教職員一人一人の特性や経験等が活かされるように、校務分掌に位置づけられていることによって動機づけられる。
- (4) 教職員の信頼関係がよく、同一歩調で教育活動に当たることによって動機づけられる。

また、この仮説を実証するために、本章Ⅰにおいて二つの場面と七つの視点を切り込み口として設け、それに沿って論をすすめてきた。

#### 1. 評価活動への参画と「教職員の経営意識」について

- (1) 評価の計画や手順・方法についての共通理解
- (2) 日常的教育活動と教育目標との関連についての自覚化
- (3) 評価活動に教職員の意見や考え方を生かす配慮
- (4) 反省したことを次の月や学期・年度に生かす工夫

#### 2. 校務分掌の組織・運営と「教職員の経営意識」について

- (1) 経営の方針や年度の重点等に対応した組織づくり
- (2) 教職員一人一人の特性や経験等を生かした校務分掌
- (3) 職務内容と責任が明確で活動を容易にする配慮

これら四つの仮説と七つの視点は、経営意識の実態を探り、その高揚を図る上で、実質的に表裏一



体をなすものである。その意味で、仮説及び視点を検証するものとして取り上げてきた実践例及びその考察は、研究協力校の追試を経て検証され、他の学校においても有効・適切なものであると言えることができよう。

## 2 具体的提言

先に検証された四つの仮説に基づいて、経営意識の高揚を図る上での具体的な提言をする。

- (1) 教職員一人一人が教育目標達成のための具体的な手順や方法が分かり、自分の果たすべき役割を自覚することによって動機づけられる。(手順・方法等の理解)

教育目標は実現するためにある。そのためには、目標実現にふさわしい組織が作られなければならないし、その組織は、目標を実現するように運営されなければならない。そしてその運営は目標達成のいかんにかかわらず評価されて、その結果は確実に次に生かされなければならないものである。

このためには、教職員は言うまでもなく、児童生徒および保護者にいたるまで、学校の教育目標を理解し、その実現の方法に関心と協力を向けるものでなければならない。教師は、その主導者として日々研修に励み、自己向上を図ることにより、組織の一員としての自己の役割を果たせるように、他の教職員と手を携えて努力することが求められる。

また、校長をはじめ指導的立場にある者は、さまざまな年齢層等に応じた指導と研修の場を設け、目標達成の手順・方法の理解を図るとともに、親しく激励と賞詞を与え、全教職員が生き生きと一丸となって目標達成に立ち向かえるよう努める必要があろう。

- (2) 教職員一人一人の意見や考え方が尊重され、学校としての意思決定過程に主体的に参画することによって動機づけられる。(経営参加の意識)

リーダーは、広く部下の意見に耳を傾け、その考えを考慮して、生かせるものはできるだけ生かそうとするだけの謙虚さと思いやりと勇気を持たなければならない。ある意味では、学校ほど同じ学歴で、異なる見解を持った人たちによって運営されている組織体も少ないであろう。それにもかかわらず、教師は児童生徒や保護者の前では等しく教師であり、寄せられる期待と責任も等しく大きい。

このことから、校長等のリーダーは、さまざまな方法と機会をとらえて、教職員一人一人の意見や考えを引き出し、それを認め適切に評価し、経営に生かすよう工夫を重ねていかなければならない。このような姿勢が見られる限り、教職員は問題意識を持って、主体的に、学校経営上の諸活動に取り組むことになる。

- (3) 教職員一人一人の特性や経験等が生かされるように、校務分掌に位置づけられていることによって動機づけられる。(望ましい組織体制)

適材適所は言うに易く行に難しではあるが、校長・教頭はこのことを決して理想論として片付けずに、常に最善に向かって努力する姿勢を持ち続けなければならない。学校の教育目標実現がかなうような人的環境整備をはじめ、分掌への配置に関しては、個々人の特性や経験等が生かされるように希望を尊重する必要がある。本人の希望に沿うことができない場合には、事前に十分な納得を得るとともに、あたたかい励ましと支援を与えるべきである。

上記(2)の場合と同様、人間の意見・考え方と特性・経験は、個人の内において相互に影響し合

って、分かち難く結びついているものである。それらが正しく認められていることが、自信と意欲をもって事に当たるときの推進力となるものであろう。

- (4) 教職員の信頼関係がよく、同一歩調で教育活動にあたることによって動機づけられる。(一体感のある人間関係)

職場における教職員のラポート(協調、信頼)を図るには、和が基本的に大切である。和はコミュニケーションと行動をともにすることから生じ、人間関係を良好に保とうとする職員相互の日々の努力によって支えられている。諸会議において自由に意見を表明できる雰囲気は、特に校長・教頭の人格と、教職員個々の意見や考え方を認め、大事にしようとする経営姿勢とから生まれる。

主任、主事、部長等の立場にある者は、校長の監督を受けながら、所管に係わる校務について連絡調整をよくすることは言うまでもなく、所属職員が分掌内容をよく理解し、協働の精神で仕事に当たれるように、適切な指導・助言をしなければならない。



| 今年度の計画      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 来年度の構想                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 運営委員会       | 教育課程・組織…略                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 教育課程の編成に関して<br>・行事に関しては、各部会の検討結果を見て調整する。<br>・教科、道徳、特別活動計画等の作成は4月中に完了する。<br>・教科部会で、評価についての研究を進める。<br>・クラブ活動は部活動と同一所属にする。<br>・「道徳」は学年一斉時間制をとらない。<br>・特殊学級と親学級との連携を密にする。<br>組織運営に関して<br>・学年主任会を母体にした生徒指導プロジェクトチームを新設する。<br>・学年会、指導部会を月行事に設定し、定例化する。<br>・文書ファイルを整備する。<br>・職員朝会を時間内で終わし、授業時間を確保する。<br>※他は今年度と同様の考えで進む                     |  |
|             | 第1学年<br>C中生としての自覚をもち、自主的な学習生活・自律的な生活ができ、若さをもって積極的に諸活動に参加できる生徒に育てる。<br>努力目標<br>(1) 中学生としての自覚を持たせ、中学生らしい生活がはやくできるようにする。<br>(2) 自主的、計画的、持続的に学習生活ができるようにする。また基礎学力の向上につとめる。<br>(3) 基礎的生活習慣や集団生活のルールを身につけさせ、自律的な生活がおくれるようにする。<br>(4) 生徒会、学年、学級、班のなかで生き生きと民主的に物事を考え、実践できる生徒にする。<br>(5) 自らの健康を守り、積極的に体力をつけるための努力ができる生徒にする。 | 目標は今年度を踏襲する。<br>努力目標は現2年生のものを次のように修正する。<br>(1) 行事活動等多くの集団活動を通して、自主的に意欲的な活動ができる生徒を育てる。<br>(3) 積極的に心身の健康の保持増進につとめ、規律ある生活ができる生徒を育てる。<br>(4) 心の痛みがわかり、正義の通る学年集団を育てる。<br>具体的な活動(新たな取り組みのみ)<br>・朝学習を生徒に運営させる。<br>・学年集会の運営を順次生徒の手に移行していく。<br>・修学旅行に向けての取り組みを4月から開始する(生徒の活動として)。<br>・学年会で「道徳」の研修を行なう。<br>・生徒会活動の引き継ぎをスムーズに行なう(積極的に役員立候補を促す)。 |  |
|             | 第2学年目標<br>・自主的な活動に取り組みせ、自主自律の精神を育てる。<br>・中堅学年の意識を忘れず、充実した生活をつくる生徒に育てる。<br>・自分の進路を自ら選択できるように、基礎的な知識を身につけさせる。<br>努力目標<br>(1) 修学旅行や多くの行事活動を通して、活発な活動を展開するようにする。<br>(2) 学年全体の学力向上を目指し、意欲的に学習する生徒を育てる。<br>(3) 生活リズム、基本的生活習慣を学年集団として確立させる。<br>(4) 正義の通る学年集団を育てる。<br>(5) 常に進路の課題を提起し、進路への認識を深めていくようにする。                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |
| 学年会(現一年生)   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |
|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |
| 指導部会(生徒指導部) | 1. 指導目標<br>集団の中で社会性や自立性を培いながら、生徒一人一人のものの見方や考え方を広め深めて、中学生らしい生き生きとした生活を送ることができるようになる。<br>2. 指導の重点及び具体的方法<br>(1) 基本的生活習慣の確立をはかる。(内容略、以下同じ)<br>(2) 自主性・自立性の伸長をはかり、自治力を養う。<br>(3) 生徒理解に努め、家庭や地域との連携を深める。<br>(4) 問題傾向の早期発見と事前指導に努める。                                                                                     | (1)に関して<br>・学期はじめの初発指導を重視する。<br>・学級会活動、生徒会活動などを通して生徒自ら確立が図れるよう指導援助する。<br>(2)に関して<br>・学級づくりを基盤にし、特に小集団活動を重視する。<br>・生徒会活動と学級活動を有機的に関連させる。<br>・行事のねらい、内容、時期、運営方法の検討。<br>(3)に関して<br>・日記、日誌などにより積極的に生徒理解にあたる。<br>・定期教育相談の期間を設定する。<br>※他は今年度と同じ                                                                                            |  |

| 区分      | 評価項目                                         | A    | B  | C  |
|---------|----------------------------------------------|------|----|----|
| 本校教育目標  | ① 目標は具体的に、分かりやすく示されているか。                     | ① 50 | 50 | 0  |
|         | ② 目標は自分のものとして教育活動の指標にしているか。                  | ② 79 | 21 | 0  |
|         | ③ 目標を各学年の経営計画、各領域等の指導計画の中に生かしているか。           | ③ 7  | 93 | 0  |
|         | ④ 毎月の「学校経営の視点」を目標の具現化に役立てているか。               | ④ 7  | 86 | 7  |
|         | ⑤ 目標達成のため、父母の理解と協力を得ているか。                    | ⑤ 7  | 86 | 7  |
| 教育目標と課程 | ① 各領域の計画は、教育目標が段階的・具体的に達成されるよう配慮されているか。      | ① 7  | 93 | 0  |
|         | ② 計画達成のための役割分担が明確にされ、各係の連携がとれるよう配慮されているか。    | ② 21 | 72 | 7  |
|         | ③ 子どもとふれ合う時間がとれるよう週時程が編成されているか。              | ③ 14 | 72 | 7  |
|         | ④ 各実践段階での評価が計画的、組織的になされているか。                 | ④ 7  | 93 | 0  |
|         | ⑤ 成果や改善点が明らかにされ、次期への発展につとめているか。              | ⑤ 28 | 72 | 0  |
| 経営分掌組織  | ① 分掌の役割を自覚し、部門責任者の助言を受けながら主体的に活動しているか。       | ① 21 | 79 | 0  |
|         | ② 会議の成果は正確に記録され、実行に移される協力体制ができていたか。          | ② 21 | 79 | 0  |
|         | ③ 校舎内外の整備・維持についての努力がなされたか。                   | ③ 50 | 50 | 0  |
| 学年経営    | ① 一人一人が責任をもち、喜んで生活できる学級になっているか。              | ① 0  | 86 | 14 |
|         | ② 学級内でリーダーが育つよう指導しているか。                      | ② 0  | 72 | 28 |
|         | ③ 学習意欲を高めるよう教室環境を計画的に整備しているか。                | ③ 7  | 79 | 14 |
|         | ④ 定期的に学年会を行い、情報・意見の交換を行い、学年内の意志統一を図っているか。    | ④ 50 | 36 | 14 |
|         | ⑤ 「学年だより」等をととして、家庭と協力して指導効果をあげているか。          | ⑤ 64 | 36 | 0  |
| 教科経営    | ① 単元(題材)ごとに指導のねらいと内容を明らかにし、教員や資料などに工夫をしているか。 | ① 21 | 79 | 0  |
|         | ② 学習効果を高めるため、学習訓練の徹底を図っているか。                 | ② 14 | 86 | 0  |
|         | ③ 個人差(能力差)に応じた指導を行うための配慮がなされているか。            | ③ 21 | 58 | 21 |
|         | ④ 学習内容定着のため、ドリル等の強化に努めているか。                  | ④ 14 | 79 | 7  |
|         | ⑤ 学習の評価の方法が吟味され、結果が生かされているか。                 | ⑤ 0  | 79 | 21 |
| 道徳教育    | ① 道徳的な判断力や態度、心情などが育っているか。                    | ① 0  | 72 | 28 |
|         | ② 年間授業計画に基づき、適切な資料を活用して効果的な授業をしているか。         | ② 0  | 72 | 28 |
|         | ③ 主題の内容に即して価値を認識し、正しく実践できるように指導しているか。        | ③ 0  | 93 | 7  |
| 図書教館    | ① 子どもたちの積極的な図書利用があったか。                       | ① 0  | 28 | 72 |
|         | ② 自分の人格形成のための読書習慣が身についたか。                    | ② 0  | 43 | 57 |
| 特別活動    | ① 各活動ごとに指導のねらいと内容を明らかにしているか。                 | ① 7  | 79 | 14 |
|         | ② 子どもたちが自らの力で計画し、活動を進め、反省し合うよう指導しているか。       | ② 0  | 79 | 7  |
|         | ③ 集団活動をととして自主的、実践的態度を育成するよう指導しているか。          | ③ 21 | 72 | 7  |
|         | ④ 生徒会活動は学校生活の向上、改善のため役立つよう指導しているか。           | ④ 36 | 64 | 0  |
|         | ⑤ 学級指導、学級会活動は年間指導計画に基づいて実施しているか。             | ⑤ 0  | 79 | 21 |
|         | ⑥ 学校行事は教育全般の計画の中で精選され、適切な内容であったか。            | ⑥ 14 | 57 | 29 |
|         | ⑦ 学校行事については、学校全体の広い視野で反省がなされたか。              | ⑦ 29 | 64 | 7  |
|         | ⑧ 専門部活動では、子どもたちが自主的、協力的に活動するよう指導しているか。       | ⑧ 0  | 64 | 36 |
|         | ⑨ 計画的、継続的な教育相談活動ができたか(進路相談も含む)。              | ⑨ 21 | 79 | 0  |
| 生徒指導    | ① 生徒指導にあたって全職員の意志統一のもとに効果的に指導されたか。           | ① 28 | 72 | 0  |
|         | ② 日常生活の基本的行動のし方について計画的に指導したか。                | ② 36 | 57 | 7  |
|         | ③ 問題行動の生徒の発見、診断、治療が適切に行われたか。                 | ③ 36 | 64 | 0  |
|         | ④ 校外生活指導の組織と指導体制が確立されているか。                   | ④ 7  | 86 | 7  |
|         | ⑤ 教師と生徒、生徒と生徒の人間関係が望ましい方向に育っていると考えられるか。      | ⑤ 14 | 86 | 0  |
| 保健安全    | ① 健康保持増進のため積極的な指導をしたか。                       | ① 21 | 79 | 0  |
|         | ② 校舎内外の安全点検を定期的に行い整備をしてきたか。                  | ② 43 | 57 | 0  |
|         | ③ 交通安全指導を計画的に実施してきたか。                        | ③ 43 | 57 | 0  |
|         | ④ 給食をととして食事のマナーや豊かな人間関係を築くよう指導したか。           | ④ 7  | 64 | 29 |



|       |                                         |      |    |    |
|-------|-----------------------------------------|------|----|----|
| 体育経営  | ① 運動の楽しさ、喜びを味わうことができているか。               | ① 14 | 86 | 0  |
|       | ② 体力の向上、健康の保持増進につとめているか。                | ② 14 | 86 | 0  |
|       | ③ 体育行事の運営組織と役割分担ができているか。                | ③ 36 | 57 | 7  |
|       | ④ 各行事のねらい、内容が明確になっているか。                 | ④ 36 | 64 | 0  |
|       | ⑤ 体育行事に積極的に参加しているか。                     | ⑤ 28 | 72 | 0  |
|       | ⑥ 部活動が活発に行われているか。                       | ⑥ 7  | 93 | 0  |
| 視聴覚教育 | ① 積極的に教育機器等の活用を図り、学習効果の向上に努めたか。         | ① 21 | 72 | 7  |
|       | ② 新しい視聴覚教材の開発が行われたか。                    | ② 7  | 86 | 7  |
|       | ③ 適切な広報活動によって、行事に対する生徒の興味関心を高めることができたか。 | ③ 7  | 57 | 36 |
|       | ④ 学校行事や生徒会行事に対する広報活動が適切に行われたか。          | ④ 7  | 57 | 36 |
| 特殊教育  | ① 自分のことは自分でできるようになったか・・・身辺の自立           | ① 0  | 64 | 36 |
|       | ② 仲間とともに歩めるようになったか・・・集団への適応             | ② 7  | 86 | 7  |
|       | ③ 心身を鍛え、最後まで頑張れるようになったか・・・職業的自立の基礎      | ③ 7  | 43 | 50 |
|       | ④ 正邪善悪を判断する能力と態度が養われたか・・・道徳性の育成         | ④ 0  | 79 | 21 |
| 研修    | ① 研修の内容、方法、時間のとり方など具体的でかつ適切なものであるか。     | ①    |    |    |
|       | ② 研修の計画に沿って、自らの研修を積み上げているか。             | ②    |    |    |
|       | ③ 研修で得たものを日常の教育実践に生かしているか。              | ③    |    |    |

資料 III C中学校の学年・学級経営評価(1年生の例)

| 評価の内容 |       | 効果・能率のあがった点                                                             | 問 題 点                                                                 | 改 善 点                                                       |
|-------|-------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 生徒の実態 | 学 習   | ○ 学習態度は概ね良好であった。<br>○ チャイム着席が身についた。<br>○ 基礎学力テストに精力的に取り組んだ。             | ○ 朝学習や家庭学習の定着が十分でなかった。<br>○ 宿題や学習用具の忘れがあった。<br>○ 特別教室への移動が速やかにできなかった。 | ○ 朝学習や家庭学習について、学年として、きめ細かな手立てが必要である。                        |
|       | 生 活   | ○ 全体的に落ち着いて、明るい生活態度であった。<br>○ 登校拒否生徒がなくなってきた。<br>○ 百人一首暗唱によって助け合いが見られた。 | ○ 金銭や物の紛失が見られた。<br>○ 学年当初、いじめなど仲間を大切にする態度に欠ける生徒がいた。<br>○ 掃除が下手であった。   | ○ 金銭や物の保管・管理について十分指導する必要がある。<br>○ 全員が掃除に取り組める配慮(用具等)が必要である。 |
|       | 健康・安全 | ○ 心身共に健康で、長欠生徒が一人もいなかった。<br>○ 部活への参加も、ほとんど真面目にできた。                      | ○ 歯科治療状況が、もう一步であった。<br>○ 一部、部活に参加しない生徒がいた。                            | ○ 担任と部活顧問との連絡を密にする。                                         |
|       | その他   |                                                                         |                                                                       |                                                             |
|       | 学 年   | ○ 各担当者が相互に助け合いの精神で計画・実践にあたったので、大体スムーズに行った。                              |                                                                       |                                                             |
| 学 年   | 学年会   | ○ 本音を語って共通理解し、実践できるようつとめた。                                              | ○ 時間の確保が難しいこともあった。                                                    | ○ 学年会の定例化<br>○ 効果的な運営                                       |
|       | 学年行事  | ○ 大声大会、学年駅伝、リーダー講習会、百人一首暗唱など、有意義であった。                                   | ○ 計画、立案をもっと早期に緻密にすべきであった。                                             | ○ 学年行事の文書づくりを保管してほしい。                                       |

|     |      |                                                             |                                      |                |
|-----|------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------|----------------|
| 運 営 | 学年研修 | ○ 市委嘱研究会の取り組み、特に「文化祭の練習」にがんばった。<br>○ リーダー講習会を持ちリーダーの育成を図った。 |                                      |                |
|     | 学級関係 | ○ 各学級とも持ち味を生かし個性ある学級づくりに励んだ。                                | ○ 学級経営の問題点など、もっと多くの時間をかけて話し合う必要があった。 | ○ 話し合うための時間の確保 |
|     | 家の関連 | ○ 学年日より、学級通信、家庭訪問、電話等で、連絡を密に保てた。                            |                                      |                |
|     | その他  |                                                             |                                      |                |

資料 IV

C中学校の各指導部の評価(生活指導部の例)

| 評価の内容        |           | 効果・能率のあがった点                                                                                                        | 問 題 点                                                                                                                                                       | 改 善 点                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 組織運営・内容・生活活動 | 組 織 運 営   | ○ 「生徒会担当者の時間」を有効に使うことができた。                                                                                         | ○ 部会で、日常生活指導について協議する時間がとれなかった。                                                                                                                              | ○ 係分担を学年の係分担と一致させた方が機能的である。(特に日常生活指導係)                                                                                                                                                                                   |
|              | 職 務       | ○ 非行や生活の乱れによる問題行動は少なかった。共通理解に基づいた全職員による多面的総合的なはたらきかけによる指導の成果と言える。<br>○ 父兄との連携(地区懇談会、街頭巡視、学級・学年日より等)<br>○ 「生徒心得」の検討 | ○ 登校拒否気味の生徒や重症の生徒が出てきている。<br><br>○ 頭髮、服装の指導が甘かった。<br>○ 落とし物、忘れ物が多く、なくしても取りにこない。                                                                             | ○ 軽症のうちに家庭と連絡をとって、早期指導に当たる必要がある。<br>症状の進んだ生徒には、担任だけでは大変なので、プロジェクトチームを組んで指導に当たる必要がある。<br><br>○ 「ルールやきまり」を徹底するには担任の指導が最も大切で、それを学年や職員全体で援助していく必要がある。<br>○ 記名、持ち物管理の指導                                                       |
|              | 生 徒 会 活 動 | ○ 文化祭に向けて各学年ごとに一人一人が活動できる場を作れた。学年全体で取り組もうとする姿勢が出てきた。<br>○ 各委員会の日常活動が活発になった。                                        | ○ 文化祭についての計画が後手にまわってしまった。練習場所等の確保が大変だった。<br><br>○ うけおきの活動だけでなく、本来の自治活動の指導が不十分だった。<br>○ 討議の仕方が身についておらず、意見の出し方やまとめ方が不十分だった。<br><br>○ 力のない者が委員や班長になっている委員会もある。 | ○ 1学期当初から見通しを持った文化祭の取り組みを行う。<br><br>○ 教師の指導の場面と生徒が自分たちの手で行う場面の設定を考えなくてはならない。<br>○ H R、学級会等で自分の考えをどのように集団に反映させていくかを指導していかなければならない。<br>○ 委員の数を検討する必要がある。<br>○ 行事指導を小委員会制をとらずに生徒会担当で進めてきたが、全校一致の取り組みや、学年集団の高まりを配慮していく必要がある。 |
|              | 学 年 会     |                                                                                                                    |                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                          |
|              | 学 年 行 事   |                                                                                                                    |                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                          |



|         |                                                                                   |                                                        |                                                                                                             |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 教育相談    | ○12月に定期教育相談(1,2年生)を持ったことは、生徒理解に役立った。                                              | ○成績表配布と一緒になので相談内容が偏りがちになる。<br>○午前中は非常に忙しい。             | ○班日誌、日記等で生徒の気持ちをくみとり、チャンス相談を大切にする。                                                                          |
| 学学指活    | ○授業研究を行うことができた。                                                                   | ○全体的な計画が実行されなかった。                                      | ○年間計画を見直す必要がある。                                                                                             |
| クラブ・部活動 | ○練習場所を求めて積極的に校外に出て行った点<br>○練習時間等の延長<br>○美術部新設で救われた子どももいる。<br>○クラブと部活を一緒にしたのはよかった。 | ○1年生の取り組みが遅い。<br><br>○3年生は3学期からクラブを読書に変更したが、実質学習会であった。 | ○1年生の入部希望を4月にまとめ、変更は認めても活動させた方がよいのではないか。<br><br>○冬期間のクラブ計画を年度当初から緻密に立てる必要がある。<br>○一緒でも、クラブの目的を意識した活動が必要である。 |

## 第3章 教職員の経営意識の実態をみる評価基準(試案)

### I 評価基準作成のねらい

第2章において、「教職員の経営意識」の高揚を図る動機づけの方策について、具体的提言をした。本研究では、「経営意識」を行動をも含めたものとしてとらえているが、いろいろな方策をとることによって、真に意識が高揚したかどうかはとらえにくい。特に、学校においてはいくつかの教育活動を同時に行っており、その行う動機づけの方策も複合した形になりやすい。どの方策が意識の高揚を図るうえで有効で、どの方策がうまく働かないのかを吟味することは、円滑な学校経営を行うためにも重要な視点であろう。

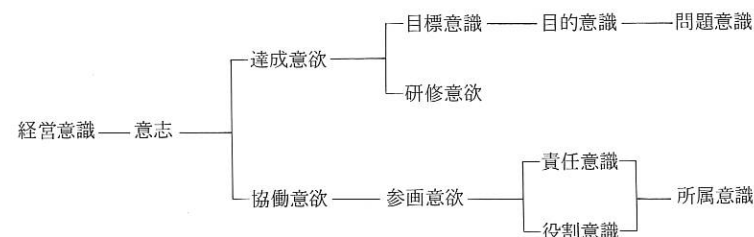
教職員の意識の変容は、児童生徒の変容を促す。そして、児童生徒の変容をとらえることによって教職員の意識も変容することを、第1章で述べた。また、学校経営の基盤に正しい児童生徒理解を据える必要性を第2章で述べた。そのことは、教職員の意識の実態は、「教職員の意識そのもの」と、「どのように児童生徒理解をしているか」という両面からみていく必要があることを意味し、また、その両面からの診断が可能であることを示唆している。

以上の考えから、教職員の経営意識を、教育活動と児童生徒の実態の両面からとらえる評価基準を模索した。合わせて、評価結果をとおして、学校の組織・運営上の問題点を明確にし、よりよい学校経営ができるよう配慮した。

なお、第2章で提言した種々の方策が妥当であるか、また、本研究の仮説が妥当であるかは、この評価法を用いて、実践の繰り返しのなかで検証できるであろう。

### II 評価項目の構成

「経営意識」の高揚は、経営意識の構造(P.4図II)に示したように、「意識」―「意欲」―「意志」という内面の高まりを経て現われる行動としてとらえることができる。この内面の高まりの形成関係を、それぞれを構成している下位内容をも含めて図式化すると、次の図ようになる。





「意志」は、「意識」と「意欲」の総体として形成されと考えられる。したがって、「意識」、「意欲」の状態をみることによって、「経営意識」の程度はおおよそ推し量ることができる。

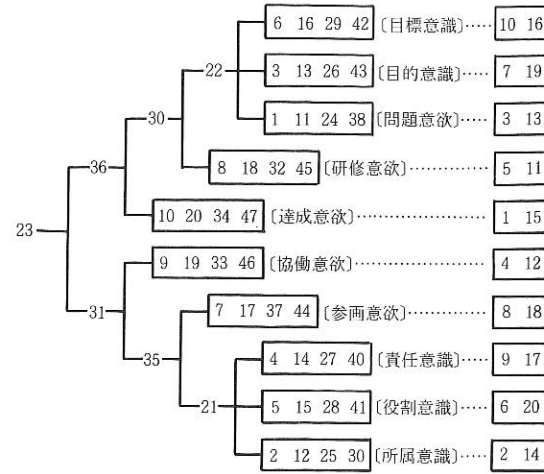
以上の考えを基本とし、学校における種々の場面での「意識」「意欲」の現われ方を想定して、「経営意識」の実態を診断する評価項目を設定し、調査票の形にまとめたのが、P.57～58に示したものである。

この調査票における各設問は、前図の形成関係に従い、下図に示した関連を持たせて設定した（図中の数字は設問番号である）。

図中の……線右側に示した数字は、教師の見た、各意識・意欲に関連する児童生徒の実態を問う設問である。

達成意欲の状態を診断する場合は、教師の「意識」「意欲」を問う設問23、36、10、20、34、47と、児童生徒の実態についての設問1、15の8項目から判定し、目標意識を診断するには、教師側設問23、36、30、22、6、16、29、42と児童生徒側設問10、16の10項目から判定する。このように、それぞれの「意識」「意欲」は、上位に位置する設問を加えた、8～10問の結果から判定するように構成してある。

なお、調査票では設問はランダムに並べ換え、意図的な回答になることを避ける配慮をするとともに、回答の信頼度をみるためのペアとなる設問も取り入れた。その設問の組合せは、(10—47)、(12—39)、(13—26)、(19—46)、(27—40)である。各意識・意欲に係わる設問の番号に連続性がないのはそのためである。



学校経営に関する意識調査 調査票（A表 教職員の意識）

あなた自身のことについて答えてください。答えはすべて、5;そう思う 3;どちらともいえない 1;そうは思わない 4, 2はどちらかといえば、として答えてください。

したいと思うことがよくありますか。

18 あなたは、自分の研究テーマを設定し、それを実践しようと努力している方だと思いますか。

19 あなたは、各学級担任や教科担任が、独力で問題を解決すべきだと思うことがよくありますか。

20 あなたは、児童生徒がどの程度学校教育目標に近づいているか、常に確認しながら指導している方だと思いますか。

21 あなたは、自分のやっていることが、学校全体の中でどういう役割を果たしているか分らないと感じることがよくありますか。

22 あなたは、児童生徒の実態に応じて指導法や指導形態を工夫している方だと思いますか。

23 あなたは、自分が教師に向いていないのでは、と感じることがよくありますか。

41 あなたは、あなたの仕事に対してクレームが出され、不満に思うことがよくありますか。

42 あなたは、自分の学校の教育目標について、十分話し合いを持つべきだと考えることがよくありますか。

43 あなたは、学校行事などの目的を常に確認しながら指導に当たっている方だと思いますか。

44 あなたは、職員会議や学年部会、分掌部会等において、積極的に意見を述べる方だと思いますか。

45 あなたは、校内研修に意欲的に取り組んでいる方だと思いますか。

46 あなたは、担当外の学級で問題が起きたとき、進んで担任に協力しようとする方ですか。

47 あなたは、無用な混乱をさけるため、新たな提案はできるだけ避ける方だと思いますか。



学校経営に関する意識調査 調査票（A表 教職員の意識）

あなた自身のことについて答えてください。答えはすべて、  
5;そう思う 3;どちらともいえない 1;そうは思わない  
4, 2はどちらかといえば、として答えてください。

- 1 あなたは、授業中、どの子がどこでつまづいているかを把握しようと努力している方だと思いますか。
- 2 あなたは、自分の学校の大多数の人が、あなた自身のことやあなたの仕事を理解してくれていると思いますか。
- 3 あなたは、自分に仕事が任せられたとき、そのねらいを考えてから仕事を始める方だと思いますか。
- 4 あなたは、書類の提出や事務処理等は、期限を守っている方だと思いますか。
- 5 あなたは、今の分掌の仕事が、つまらないと思ったり、不満に思うことがよくありますか。
- 6 あなたは、教科の目標や学校の重点目標を考慮しながら指導計画を作っている方だと思いますか。
- 7 あなたは、職員会議や学年部会等の諸会議で、早く終わればいいな、と思うことがよくありますか。
- 8 あなたは、機会があればできるだけ多くの研修会に参加したいと思いますか。
- 9 あなたは、たとえ自分の意見と違った考えでも、話し合いで決まったことを尊重して指導することが多い方ですか。
- 10 あなたは、分掌部会や教科部会、学年部会等で、自分の任された仕事について、これまでと違う観点から提案することがよくありますか。
- 11 あなたは、問題が起きた時、何をしなければならぬのか、他の教師にすぐ助言を求める方だと思いますか。
- 12 あなたは、職員会議や学年部会等の諸会議では、自分の考え、または自分と同じ考えが承認されることが多いと感じますか。
- 13 あなたは、自分の行っている活動が、児童生徒にとってどのような意味を持つのかを考えることが多い方だと思いますか。
- 14 あなたは、理解が十分でない児童生徒に対しては、放課後を使っても指導しようと思うことがよくありますか。
- 15 あなたは、学年や分掌で仕事をする時、自分は何をしなければならぬかを確認しながらすすめる方だと思いますか。
- 16 あなたは、学校やあなたが求めている児童生徒像を、かみくだいて、わかりやすく説明している方だと思いますか。
- 17 あなたは、自分がメンバーになっていない会議でも、その会議に参加したいと思うことがよくありますか。
- 18 あなたは、自分の研究テーマを設定し、それを実践しようと努力している方だと思いますか。
- 19 あなたは、各学級担任や教科担任が、独力で問題を解決すべきだと思うことがよくありますか。
- 20 あなたは、児童生徒がどの程度学校教育目標に近づいているか、常を確認しながら指導している方だと思いますか。
- 21 あなたは、自分のやっていることが、学校全体の中でどのような役割を果たしているか分からないと感じることがよくありますか。
- 22 あなたは、児童生徒の実態に応じて指導法や指導形態を工夫している方だと思いますか。
- 23 あなたは、自分が教師に向いていないのでは、と感じることがよくありますか。

- 24 あなたは、児童生徒が抱えている問題を、面接や調査などを通して、積極的にとらえようとしている方だと思いますか。
- 25 あなたは、他の教師はあなたの相談のってくれないことがあると思うことがよくありますか。
- 26 あなたは、忙しさのあまり、昨年(これまで)と同様、という形の提案をすることが多い方だと思いますか。
- 27 あなたは、自分が提案した事項について、他の人に納得してもらえないよう積極的に努力する方だと思いますか。
- 28 あなたは、自分の仕事、他の仕事とどのようなつながりがあるのか、常に考えている方だと思いますか。
- 29 あなたは、子どもが、学期末や学年末にどのようなようになって欲しいか、常に意識して指導に当たっている方だと思いますか。
- 30 あなたは、自分の指導に、新しい教育観や指導法を取り入れようと努力している方だと思いますか。
- 31 あなたは、自分の学校がおもしろくないと感じることがよくありますか。
- 32 あなたは、児童生徒の指導に必要な資料や情報を積極的に収集・活用しようとしている方だと思いますか。
- 33 あなたは、自分が所属していない分掌や学年の指導に、疑問を感じるものがよくありますか。
- 34 あなたは、昨年の反省や児童生徒の実態を考慮し、指導計画の見直しをすることがよくありますか。
- 35 あなたは、職員会議や学年部会、分掌部会等において、それぞれの提案の背景を考えながら意見を述べる方だと思いますか。
- 36 あなたは、児童生徒に信頼されていると感じることがよくありますか。
- 37 あなたは、事前に議題を確認し、意見を持って会議に参加することが多い方ですか。
- 38 あなたは、指導の反省をもとに、自分の指導の問題点を把握する努力をしている方だと思いますか。
- 39 あなたは、分掌部会や教科部会、学年部会等の話し合いで、納得できない結論が出ることをよくあくと感じますか。
- 40 あなたは、他の人がもっと努力してくれば、自分に任された仕事によりスムーズに運ぶのに、と感じることがよくありますか。
- 41 あなたは、あなたの仕事に対してクレームが出され、不満に思うことがよくありますか。
- 42 あなたは、自分の学校の教育目標について、十分話し合いを持つべきだと考えることがよくありますか。
- 43 あなたは、学校行事などの目的を常に確認しながら指導に当たっている方だと思いますか。
- 44 あなたは、職員会議や学年部会、分掌部会等において、積極的に意見を述べる方だと思いますか。
- 45 あなたは、校内研修に意欲的に取り組んでいる方だと思いますか。
- 46 あなたは、担当外の学級で問題が起きたとき、進んで担任に協力しようとする方ですか。
- 47 あなたは、無用な混乱をさけるため、新たな提案はできるだけ避ける方だと思いますか。

学校経営に関する意識調査 調査票（B表 児童生徒の実態）

現在、あなたが指導している児童生徒の様子について答えてください。答えはすべて、  
5; と思う 3; どちらともいえない 1; そうは思わない  
4, 2 はどちらかといえば、として答えてください。

- S.1 あなたの教えている子ども達は、あなたに質問や相談によくきますか。
- S.2 あなたの教えている子ども達は、誰とでも気軽にあいさつをかわしていると思いますか。
- S.3 あなたの教えている子ども達は、積極的に発言したり、一生懸命考えようとしていますか。
- S.4 あなたの教えている子ども達は、他の学級や他の学年の批判をすることが多いと思いますか。
- S.5 あなたの教えている子ども達は、以前に比べると学習に取り組む姿勢が向上してきたと思いますか。
- S.6 あなたの教えている子ども達は、あなたが全校集会や学年集会で指導したことを、率先して行おうとしていると思いますか。
- S.7 あなたの教えている子ども達は、学校行事などで、勝敗や結果だけでなく、行事の目的に沿った活動を一生懸命やっているといますか。
- S.8 あなたの教えている子ども達は、自分たちのまわりに起こった問題解決のために、積極的に話し合おうとしていると思いますか。
- S.9 あなたの教えている子ども達は、自分に与えられた仕事に、精一杯取り組んでいると思いますか。
- S.10 あなたの教えている子ども達は、毎日めあてを持って生活していると思いますか。
- S.11 あなたの教えている子ども達は、あなたの指導に不満を述べることがよくありますか。
- S.12 あなたの教えている子ども達は、あなた以外の教師にも何でも相談していると思いますか。
- S.13 あなたの教えている子ども達の中には、あなたとの接触を避けていると思われる子どもが、何人かいますか。
- S.14 あなたの教えている子ども達は、使用した物の後始末をするなど、公共物を大切にしていると思いますか。
- S.15 あなたの教えている子ども達は、班活動やグループ学習を効果的に行っていると思いますか。
- S.16 あなたの教えている子ども達は、学校教育目標または学年目標を知っていると思いますか。
- S.17 あなたの教えている子ども達は、板書事項以外の内容もノートにまとめていると思いますか。
- S.18 あなたの教えている子ども達は、会議や話し合いをルールにしたがって、効率的にすすめることができると思いますか。
- S.19 あなたの教えている子ども達は、あなたのいないところでも、きまりを守った生活をしていると思いますか。
- S.20 あなたの教えている子ども達は、あなたの指導よりも他の教師の指導の方をよく受け入れていると思いますか。



### Ⅲ 評価結果の分析と活用

評価結果の活用法には、自己診断としての活用と経営診断としての活用、さらに、調査時点での実態把握をする場合と変容の状態をみる場合の、4通りがある。以下に、それぞれの場合における活用の仕方について述べる。

なお、要求水準が個人によって、また、個人内においても時間的に変動するため、この調査によってすべてを判断することは危険である。それを考慮した上で活用していただきたい。

#### 1 自己診断としての活用

教職員個々の経営意識の実態を診断する際は、次の手順で集計・分析を行う。

- ① 学校経営に関する意識調査表(P.57～58)に対する回答を、回答用紙(P.62)に書き入れる。
- ② 集計表(P.63)の下位内容ごとの表に書き写し、各下位内容における総得点を求める。
- ③ 各下位内容の総得点を、プロフィール表に書き写す。
- ④ プロフィール表によって、その個人の全体傾向をつかむとともに、落ち込みの目立つ下位内容を把握する。
- ⑤ 意識の変容をみる場合には、同様の調査を、時期を違えて数回実施し、プロフィールの変化を読み取る。

このような手順で集計・分析することによって、その個人の努力点が明確になるとともに、各設問に回答するという行動をととして、日頃自分が行っている教育活動を振り返り、自己反省に基づいた自己認識が高まってくると考えられる。つまり、調査自体が、「教職員の経営意識」を高揚させる動機づけとしての効果が期待できる。

#### 2 経営診断としての活用

各自の結果を全体集計することによって、経営診断として活用できる。その集計・分析手順は次のとおりである。

- ① 各自の回答用紙に、信頼度をみるペア設問の得点差絶対値合計を記入させ、回収する。
- ② 回収した回答用紙から、回答信頼度の低いものを除外する。回答信頼度は、概ね次のように考えてよいであろう。  
絶対値合計 0～4:信頼性が高い, 5～9:普通, 10以上:信頼性が低い
- ③ 次の式で、各下位内容ごとの得点平均を算出する。  
$$\text{有効回答総得点合計} / \text{有効回答数}$$
- ④ 自己診断としての活用と同様、回答用紙のプロフィール表に得点をプロットし、全体傾向を読み取る。
- ⑤ 落ち込みの目立つところが、組織全体として改善を図らなければならない点である。
- ⑥ 意識の変容をみる場合には、同様の調査を、時期を違えて数回実施し、プロフィールの変化を読み取る。

この方法が有効なのは、組織・運営の改善点を明確にできることである。特に、数回実施することによって、経営意識の変容の状態が明らかになり、調査時点間に行われた運営の問題点を明確にすることができる。もし、前回より得点が低い項目が出たなら、第2章に示した、それぞれの「意識」「意

欲」の高揚を図るための種々の方策を試みるなどして、改善を図る必要がある。

なお、児童生徒の実態に関する各設問の回答結果に、教師間のバラツキが大きくみられるなら、各指導における到達目標が明確でない可能性がある。これも見逃すことができない点である。

以上が、一般的な活用の仕方である。その他に、教職員の意識と児童生徒の実態のズレから、児童生徒理解の程度の把握、指導の問題点の把握にも活用できる。

数回調査を実施し、教職員の意識と児童生徒の実態を別個に集計し、それぞれの総得点平均を求める。それを右図のようにグラフ化してみる。その結果は、下図のような、いくつかのパターンが描けると予想される。

##### A 教師の意識と児童生徒の実態が共に伸びている。

このパターンは教師、児童生徒ともきわめて良好な状態を表している。学校としての組織・運営が良好で、教職員の経営意識も高揚しており、指導も適切であるため、児童生徒も向上していることを意味する。

##### B 教師の意識は高揚しているが、児童生徒の実態が低いままになっている。

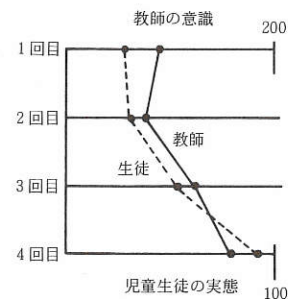
このパターンは、教職員の経営意識は高揚しているが、それが児童生徒の指導としては十分機能していない可能性を示唆している。「意識」「意欲」としての内面的な向上はみられるものの、児童生徒の実態に即した行動という形ではまだ現れていないと考えられる。また、教師の、児童生徒に対する要求水準が高すぎるため、児童生徒は変容しているにもかかわらず、それを正しくとらえていない可能性も考えられる。目標や指導の見直し、児童生徒の実態のとらえ方等の見直しの必要性がうかがえる。

##### C 教師の意識が高揚し、児童生徒の実態が高いままになっている。

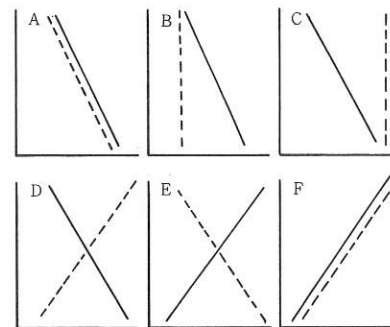
これは、教師の要求水準が低いことを示唆している。年度当初、児童生徒の実態を正しく把握せずに目標を設定し、指導計画の見直しもないまま指導に当たっている可能性がある。児童生徒の潜在的な能力は教師が考えている以上に高いことが予想され、より質の高い指導によって、児童生徒は大きく向上すると期待できる。教育目標や指導計画の見直しが必要と思われる。

##### D 教師の意識は高揚しているが、児童生徒の実態が低下している。

このようなパターンが出てくる可能性は少ないと思われるが、これは、時間を経るにしたがって、教師の要求水準が高くなっている可能性と、パターンBで述べた傾向との両面を考えることができる。



意識と実態の変容予想パターン



E 児童生徒の実態は向上しているが、教師の意識が低下している。

これは、教師の、自分を見つめる眼が厳しくなっている、つまり、真摯な態度で教育を行おうとする態度の現れと考えることができる。したがって、「経営意識」の高揚の一形態とみることができる。しかし、反面では、教育活動の問題点をも推測できる。教育活動の如何と係わりなく児童生徒が向上しているからである。この二つのどちらであるかは、きわめて重要な問題である。児童生徒の実態のとらえ方に甘さがないのか、児童生徒の向上をもたらした要因は何か等を全職員で、厳しく見つめ直す必要がある。

F 教師の意識、児童生徒の実態ともに低下している。

これは極めて憂慮すべきパターンである。全職員一丸となった教育の建て直しが急務となる。全校的立場に立って問題の所在を検討し、校長・教頭をはじめ一人一人の教職員が、子ども達のためにという、原点にたち戻った論議が必要である。指導的立場にいる者のリーダーシップが、最も求められるパターンである。

以上、いくつかの活用例を述べてきたが、もとより、この基準表は心理学的検定を経ていない試案の域を出ていないもので、不備な点もあると思われるが、教職員の意識を診断する一つの方向性を示したものとしてとらえていただければ幸いである。

各学校での、実践に基づいた検証を期待する。

# 学校経営に

※この

A表:教職員の意識

| 設<br>番<br>号 | 回<br>答    | 設<br>問<br>番<br>号 | 回<br>答    |
|-------------|-----------|------------------|-----------|
| 1           | 5 4 3 2 1 | S.15             | 5 4 3 2 1 |
| 2           | 5 4 3 2 1 | S.16             | 5 4 3 2 1 |
| 3           | 5 4 3 2 1 | S.17             | 5 4 3 2 1 |
| 4           | 5 4 3 2 1 | S.18             | 5 4 3 2 1 |
| 5           | 5 4 3 2 1 | S.19             | 5 4 3 2 1 |
| 6           | 5 4 3 2 1 | S.20             | 5 4 3 2 1 |
| 7           | 5 4 3 2 1 |                  |           |
| 8           | 5 4 3 2 1 |                  |           |
| 9           | 5 4 3 2 1 |                  |           |
| 10          | 5 4 3 2 1 |                  |           |
| 11          | 5 4 3 2 1 |                  |           |
| 12          | 5 4 3 2 1 |                  |           |
| 13          | 5 4 3 2 1 |                  |           |
| 14          | 5 4 3 2 1 |                  |           |
| 15          | 5 4 3 2 1 |                  |           |
| 16          | 5 4 3 2 1 |                  |           |

ださい。

点      ○研修意欲の総得点      点

点      ○参画意欲の総得点      点

点      ○達成意欲の総得点      点

点      ○協働意欲の総得点      点

点      ○設問10と47の得点差      点

点      設問12と39の得点差      点

点      設問13と26の得点差      点

点      設問19と46の得点差      点

点      設問27と40の得点差      点

得点差の絶対値合計      点



# 学校経営に関する意識調査 回答用紙

※この用紙は提出してください。

A表:教職員の意識

| 設<br>番<br>号 | 回<br>答    | 設<br>番<br>号 | 回<br>答    | 設<br>番<br>号 | 回<br>答    |
|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|
| 1           | 5 4 3 2 1 | 17          | 5 4 3 2 1 | 33          | 5 4 3 2 1 |
| 2           | 5 4 3 2 1 | 18          | 5 4 3 2 1 | 34          | 5 4 3 2 1 |
| 3           | 5 4 3 2 1 | 19          | 5 4 3 2 1 | 35          | 5 4 3 2 1 |
| 4           | 5 4 3 2 1 | 20          | 5 4 3 2 1 | 36          | 5 4 3 2 1 |
| 5           | 5 4 3 2 1 | 21          | 5 4 3 2 1 | 37          | 5 4 3 2 1 |
| 6           | 5 4 3 2 1 | 22          | 5 4 3 2 1 | 38          | 5 4 3 2 1 |
| 7           | 5 4 3 2 1 | 23          | 5 4 3 2 1 | 39          | 5 4 3 2 1 |
| 8           | 5 4 3 2 1 | 24          | 5 4 3 2 1 | 40          | 5 4 3 2 1 |
| 9           | 5 4 3 2 1 | 25          | 5 4 3 2 1 | 41          | 5 4 3 2 1 |
| 10          | 5 4 3 2 1 | 26          | 5 4 3 2 1 | 42          | 5 4 3 2 1 |
| 11          | 5 4 3 2 1 | 27          | 5 4 3 2 1 | 43          | 5 4 3 2 1 |
| 12          | 5 4 3 2 1 | 28          | 5 4 3 2 1 | 44          | 5 4 3 2 1 |
| 13          | 5 4 3 2 1 | 29          | 5 4 3 2 1 | 45          | 5 4 3 2 1 |
| 14          | 5 4 3 2 1 | 30          | 5 4 3 1   | 46          | 5 4 3 1   |
| 15          | 5 4 3 2 1 | 31          | 5 4 3 2 1 | 47          | 5 4 3 2 1 |
| 16          | 5 4 3 2 1 | 32          | 5 4 3 2 1 |             |           |

B表:児童生徒の実態

| 設<br>番<br>号 | 回<br>答    | 設<br>番<br>号 | 回<br>答    | 設<br>番<br>号 | 回<br>答    |
|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|
| S.1         | 5 4 3 2 1 | S.8         | 5 4 3 2 1 | S.15        | 5 4 3 2 1 |
| S.2         | 5 4 3 2 1 | S.9         | 5 4 3 2 1 | S.16        | 5 4 3 2 1 |
| S.3         | 5 4 3 2 1 | S.10        | 5 4 3 2 1 | S.17        | 5 4 3 2 1 |
| S.4         | 5 4 3 2 1 | S.11        | 5 4 3 2 1 | S.18        | 5 4 3 2 1 |
| S.5         | 5 4 3 2 1 | S.12        | 5 4 3 2 1 | S.19        | 5 4 3 2 1 |
| S.6         | 5 4 3 2 1 | S.13        | 5 4 3 2 1 | S.20        | 5 4 3 2 1 |
| S.7         | 5 4 3 2 1 | S.14        | 5 4 3 2 1 |             |           |

※別紙集計表の結果を記入してください。

- 問題意識の総得点 \_\_\_\_\_ 点
- 目的意識の総得点 \_\_\_\_\_ 点
- 目標意識の総得点 \_\_\_\_\_ 点
- 所属意識の総得点 \_\_\_\_\_ 点
- 役割意識の総得点 \_\_\_\_\_ 点
- 責任意識の総得点 \_\_\_\_\_ 点
- 研修意欲の総得点 \_\_\_\_\_ 点
- 参画意欲の総得点 \_\_\_\_\_ 点
- 達成意欲の総得点 \_\_\_\_\_ 点
- 協働意欲の総得点 \_\_\_\_\_ 点
- 設問10と47の得点差 \_\_\_\_\_ 点
- 設問12と39の得点差 \_\_\_\_\_ 点
- 設問13と26の得点差 \_\_\_\_\_ 点
- 設問19と46の得点差 \_\_\_\_\_ 点
- 設問27と40の得点差 \_\_\_\_\_ 点

得点差の絶対値合計 \_\_\_\_\_ 点

学校経営に関する意識調査 集計表

要素ごとに集計しますので、指定された設問順に並び換えてください。  
 ただし、 内の回答段階は逆順になっていますので注意して下さい。

○問題意識

| 設問   | 段  |    |    |    | 階  |
|------|----|----|----|----|----|
|      | 5点 | 4点 | 3点 | 2点 | 1点 |
| 1    | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| 11   | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
| 22   | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| 23   | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
| 24   | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| 30   | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| 36   | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| 38   | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| S.3  | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| S.13 | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
| 個数   |    |    |    |    |    |
| 総得点  |    |    |    |    | 点  |

○目的意識

| 設問   | 段  |    |    |    | 階  |
|------|----|----|----|----|----|
|      | 5点 | 4点 | 3点 | 2点 | 1点 |
| 3    | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| 13   | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| 22   | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| 23   | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
| 26   | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
| 30   | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| 36   | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| 43   | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| S.7  | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| S.19 | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| 個数   |    |    |    |    |    |
| 総得点  |    |    |    |    | 点  |

○目標意識

| 設問   | 段  |    |    |    | 階  |
|------|----|----|----|----|----|
|      | 5点 | 4点 | 3点 | 2点 | 1点 |
| 6    | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| 16   | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| 22   | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| 23   | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
| 29   | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| 30   | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| 36   | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| 42   | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| S.10 | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| S.16 | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| 個数   |    |    |    |    |    |
| 総得点  |    |    |    |    | 点  |

○所属意識

| 設問   | 段  |    |    |    | 階  |
|------|----|----|----|----|----|
|      | 5点 | 4点 | 3点 | 2点 | 1点 |
| 2    | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| 12   | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| 21   | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
| 23   | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
| 25   | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
| 31   | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
| 35   | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| 39   | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
| S.2  | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| S.14 | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| 個数   |    |    |    |    |    |
| 総得点  |    |    |    |    | 点  |

○役割意識

| 設問   | 段  |    |    |    | 階  |
|------|----|----|----|----|----|
|      | 5点 | 4点 | 3点 | 2点 | 1点 |
| 5    | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
| 15   | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| 21   | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
| 23   | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
| 28   | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| 31   | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
| 35   | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| 41   | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
| S.6  | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| S.20 | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
| 個数   |    |    |    |    |    |
| 総得点  |    |    |    |    | 点  |

○責任意識

| 設問   | 段  |    |    |    | 階  |
|------|----|----|----|----|----|
|      | 5点 | 4点 | 3点 | 2点 | 1点 |
| 4    | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| 14   | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| 21   | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
| 23   | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
| 27   | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
| 31   | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
| 35   | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| 40   | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
| S.9  | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| S.17 | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| 個数   |    |    |    |    |    |
| 総得点  |    |    |    |    | 点  |

○研修意欲

| 設問   | 段  |    |    |    | 階  |
|------|----|----|----|----|----|
|      | 5点 | 4点 | 3点 | 2点 | 1点 |
| 8    | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| 18   | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| 23   | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
| 30   | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
| 32   | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| 36   | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
| 45   | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| S.5  | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| S.11 | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
| 個数   |    |    |    |    |    |
| 総得点  |    |    |    |    | 点  |

○参観意欲

| 設問   | 段  |    |    |    | 階  |
|------|----|----|----|----|----|
|      | 5点 | 4点 | 3点 | 2点 | 1点 |
| 7    | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
| 17   | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| 23   | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
| 31   | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
| 35   | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| 37   | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| 44   | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| S.8  | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| S.18 | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| 個数   |    |    |    |    |    |
| 総得点  |    |    |    |    | 点  |

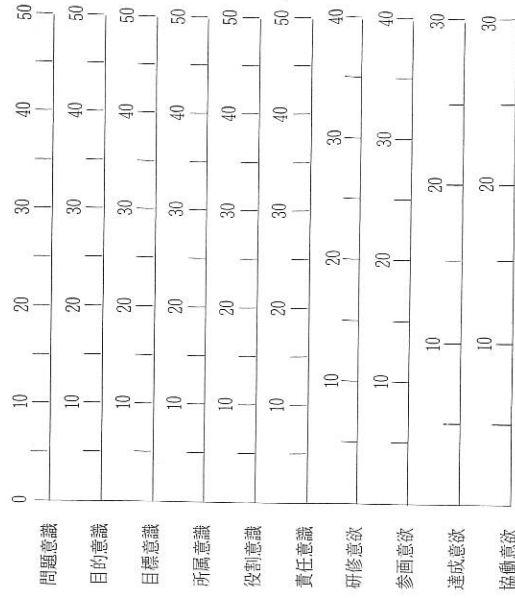
○達成意欲

| 設問   | 段  |    |    |    | 階  |
|------|----|----|----|----|----|
|      | 5点 | 4点 | 3点 | 2点 | 1点 |
| 10   | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| 20   | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| 23   | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
| 34   | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| 36   | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| 47   | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
| S.1  | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| S.15 | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| 個数   |    |    |    |    |    |
| 総得点  |    |    |    |    | 点  |

○協働意欲

| 設問   | 段  |    |    |    | 階  |
|------|----|----|----|----|----|
|      | 5点 | 4点 | 3点 | 2点 | 1点 |
| 9    | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| 19   | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
| 23   | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
| 31   | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
| 33   | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
| 46   | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| S.4  | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
| S.12 | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |
| 個数   |    |    |    |    |    |
| 総得点  |    |    |    |    | 点  |

それぞれの要素を、プロフィール表にまとめてください。





## 第4章 研究のまとめと今後の課題

### I 研究のまとめ

経営意識の高揚を図るのは、学校の教育目標に照らして、児童生徒がどのように変容したかを把握すること、すなわち児童生徒の評価から始まる。子どもたちの変容ぶりが、目標に近づいているならば、教育活動を是認して更に推進するか、または目標を再吟味することになる。

近づいていない場合には、教職員の教育目標の理解の仕方そのものに問題があるのか、目標を具現化するための組織及び運営に問題があるのかが論議され、改善策が追求されることになるう。

このような改善を求める行為（Action For Betterment）には、教職員の問題意識を持った参画が前提になっているので、この行為に経営意識の高揚を図る動機づけを求めることができる。それには、教職員の経営意識の実態を特定の方法で評価し、そこから経営意識を構成する意識、意欲、意志及びそれらの下位内容のどこに問題があり、それは目標、組織、運営、人間関係、個人等のいずれに由来するかを追究する必要があるう。

ここで、経営意識高揚の観点から、学校で検討を必要とされるであろう組織、運営および人間関係の諸問題をどう取り扱えばよいかを、簡潔にまとめたい。

学校の教育活動で最も弱いところの一つは、評価活動である。子どもの学業の評価には積極的でも、学校経営上の自己評価となると、ともすれば消極的になることがある。しかし、教育課程の評価に関する理解と参画を求め、適切な評価と次への具体的な行動計画を確立させることは急務であるから、そのためには年度末の評価活動に早くから着手するとともに、Think(分析・考察)の時間を十分にとることが大切である。

教師は日々の授業や行事に追われ、今日あるいは明日自分がやろうとすることが、教育目標とどう関連しているのかなどと考える意識は必ずしも高いとは言えない。それは、自分と子どもという直接的なつながりでものごとをとらえ、考えようとする傾向から来るのであるから、自分を超えた学年共同体としての経営方針の実現に向かって、相互研修を行うなかから、学年を広く見つめ、学級経営を学校経営全体のなかで考えようとする目が育ってこよう。

教師は校長に対してもっと話し合う場がほしいと思っている。校長の人柄や考えに直接接したいと望んでいる。校長に限らず指導的立場にある者は、部下職員の職能成長を考えて、年令や性別等に応じた研修課題を与え、その解決を求める過程での承認、激励、指導のなかから、自分の人柄や識見、指導性を伝えていきたいものである。

分掌組織は教育目標を実現するためのものであるから、目標なり重点なりに変更が生じたら、組織もまた変えなければならない。児童生徒も教職員も目標も変わってきているのに、往々にして組織だけが昔のままになっている学校がある。組織全体を大きな歯車と、それに接続する歯車群にたとえることができるが、全体の構造が容易につかめ、各歯車が連動して機能している様子が実感でき、すべての歯車がうなりをあげて、一つあるいは幾つかのモノを作るために稼働している、こういう組織づくりを目指したいものである。

これには運営の仕方が関係している。全教職員が組織目的をよく理解し、協働の精神で当たることを大原則とし、各事業についてよく計画し、実践し、評価し、分析・考察し、反省は次年度に確実に生かすという経営サイクルを踏むことが大事である。校長は、各分掌が組織目的の遂行に当たって、効果的な運営がなされるよう指導しなければならない。

## Ⅱ 今 後 の 課 題

「教職員の経営意識」の高揚を図るための動機づけとして、さまざまな方策を検討してきた。本研究では、経営意識高揚のサイクルを、組織・運営の改善—経営意識の高揚—教育活動—児童生徒の変容……と、とらえてきた。ここで注意しなければならないことは、「経営意識の高揚」、即、組織・運営の改善にならないということである。

四つの仮説、七つの視点に基づいて、経営意識の高揚に関して展開してきた考察、及びその援用として提示してきた実践例、さらにその実践例を検証した追試例等、これらは今後とも校種をこえて、また、規模の大小をこえて、教育実践のさまざまな場面で活用しようものと思う。

「経営意識の実態をみる評価基準」は試案であり、評価領域やその構成、設問項目、活用法等に改善検討の余地があるかも知れない。学期末や学年末など、二つ以上の時点で教職員の経営意識の変容をみることにより、個人や組織及び運営上の問題点が浮かび上がってくるはずである。その結果から、どこを、どう改善しなければならないかの具体的な検討が必要になってこよう。

本研究では、経営意識の高揚を図るための具体的方策について述べてきたが、教職員の意識と行動の間にへだたりがある場合、そこをどのように考え、どんな手立てを講ずるべきかは未だ説明されていない。また、大幅な人事異動や新入児童生徒の実態により、前年度に立てた計画と路線の変更をせざるをえなくなった場合の対応措置をどのようにすればよいのか。さらには、本研究の一部を、原理的には同じはずである高等学校に適用させた場合、どのような結果が生じるのか。これらのことは、今後の研究を待って解決しなければならないものである。

## 主な参考文献

- |                                      |             |         |      |
|--------------------------------------|-------------|---------|------|
| ・山形県教育センター研究報告書 第24, 29, 33, 37, 43号 |             |         |      |
| ・講座 日本の教育経営 1～10巻                    | 日本教育経営学会編   | ぎょうせい   | 1987 |
| ・学校経営のチェックポイント                       | 吉本二郎 他      | 第一法規    | 1987 |
| ・実践 学校経営診断 1～8巻                      | 高野桂一 他      | ぎょうせい   | 1988 |
| ・教育管理職講座 1～8巻                        | 吉本二郎        | ぎょうせい   | 1982 |
| ・講座 学校学7 学校の経営戦略                     | 下村哲夫 他      | 第一法規    | 1988 |
| ・チームマネジメント                           | 小林 茂        | JMC     | 1983 |
| ・第三の道                                | 小林 茂        | JMC     | 1984 |
| ・集団参加の心理学                            | 古旗安好        | 明治図書    | 1977 |
| ・発想法、続発想法                            | 川喜田二郎       | 中公新書    | 1970 |
| ・会議                                  | ハロルド・P・ゼルコ  | 日本生産性本部 | 1971 |
| ・学校経営管理法                             | 渡辺孝三        | 学陽書房    | 1986 |
| ・校務分掌組織の革新                           | 大野治衛        | 明治図書    | 1981 |
| ・現代学校改革論                             | 新井郁夫        | 教育研究開発所 | 1981 |
| ・学校経営管理の理論と実際                        | 松澤光雄        | 学陽書房    | 1982 |
| ・学校経営100の質問に答える                      | 全管協         | 第一法規    | 1988 |
| ・教師の心・教師の顔                           | 上寺久雄        | 教育研究開発所 | 1987 |
| ・期待にこたえる学校教育                         | 小川 勇        | 教育研究開発所 | 1983 |
| ・特別活動各論                              | 岡本孝司        | 教育研究開発所 | 1983 |
| ・現代教育評価論                             | 梶田叡一        | 金子書房    | 1983 |
| ・教育改革を考える                            | 天野郁夫        | 東京大学出版会 | 1988 |
| ・新学校管理読本                             | 文部省地方課法令研究会 | 第一法規    | 1988 |



平成2年3月26日 印刷  
平成2年3月31日 発行

発行所 山形県教育センター  
〒994 天童市大字山元字犬倉津 2515  
TEL 0236(54) 2155～9  
印刷所 (株)大風印刷天童営業所  
〒994 天童市久野本4-16-2  
TEL 0236(54) 5715