

# 米国教育改革調査団からの提言

当教育改革調査団が実施したベンチマーキングの成果をもとに、本県が取組を進めている三重県型「学校経営品質」の拡大と浸透および、今日、重要な課題とされている「学校の安全・安心」について、次のような参考とすべき点が見出された。

県教育委員会をはじめ、市町村教育委員会や学校現場に対して、以下のことを提言する。

## 三重県型「学校経営品質」の充実に向けた提言

- 提言 1 学校経営の改革方針の浸透と共有による学校改善の推進
- 提言 2 PDCAサイクルによる学びの習得と  
一人ひとりに応じた継続的支援
- 提言 3 校長による教育活動の参観・評価と教職員との対話の促進
- 提言 4 目標管理型による教職員の資質・指導力の向上
- 提言 5 学校改善に向けた対話の場づくりと学校評価の充実
- 提言 6 子どもたちとのふれ合い確保に向けた会議の精選と効率化

## 学校の安全・安心の充実に向けた提言

- 提言 1 規範意識を高める教育の充実
- 提言 2 子どもの安全確保に向けた取組や施設・設備の充実

## 三重県型「学校経営品質」の充実に向けた提言

米国では、2002年1月に「落ちこぼれをつくらないための初等中等教育法」【報告書P70参照】が制定され、それを受けて各州では、教育基準の確立とともに、学力の向上やアカウンタビリティ（説明・結果責任）の充実に向けた教育改革に取り組んでいる。

今回調査したイリノイ州パラタインの第15学区では、経営品質の手法を取り入れた学校改革を進め、学力の向上とともに保護者や地域から信頼される学校づくりにおいて大きな成果をあげている。

そこで、本県においては、三重県型「学校経営品質」に取り組み始めたところであるが、今後の拡大・浸透に向けてパラタインの第15学区の実践から学んだことをもとに、次の6点について提言する。

### 提言1 「学校経営の改革方針」の浸透と共有による学校改善の推進

パラタインの第15学区（小学校15校、中学校4校、8年生小中合同学校1校：全20校）では、1995年から経営品質の手法を取り入れた学校改善を進めている。導入当時、「教職員の中には十分に頑張っているのにこれ以上何をしろと言うのか」「企業の手法は学校にはなじまないのではないか」といった声もあったが、教育委員会では、校長や教職員に対して経営品質の考え方や手法についての計画的・系統的な指導や支援をきめ細かく行っていった。その結果、学区の児童・生徒の学習意欲が高まり学力が向上するとともに、保護者や地域の学校に対する信頼も高まっていく中で、今では経営品質の手法を取り入れた学校経営が当然のように行われ、2003年度には米国国家品質賞（マルコム・ボルドリッジ賞）【報告書P81参照】を受賞するなど、当学区の文化として築きあげられてきている。

なお、受賞に当たってのアセスメント報告書は、本県のような簡易型アセスメントではなく、7つのカテゴリーの観点【報告書P82参照】に基づいて、約60ページにわたり詳細に記述されている。（参考 [http://www.ccsd15.net/WhatsNew/Baldrige/PDFs/Baldrige\\_2003.pdf](http://www.ccsd15.net/WhatsNew/Baldrige/PDFs/Baldrige_2003.pdf)）

当学区の経営品質の手法を取り入れた学校経営においては、全学校で学区や各学校の目標実現に向けたPDCA（Plan - Do - Study - Action）サイクルによる継続的改善活動が浸透・定着している。

その手だてとして、教育委員会は、学区のミッションや到達目標などをまとめたリーフレットやミニパンフレットを作成したり、統一した様式のPDCAチャート【報告書P20参照】を作成したりして、学区や各学校の目標達成に向けた取組を支援している。各学校では、PDCAチャートを学校教育目標の実現だけでなく、学年や教科でも作成しており、それをもとに継続的な改善活動に取り組んでいる。



< 掲示されたミッションやPDCAチャート等 >

また、リーフレットやPDCAチャートを校内に掲示して、教職員が常に意識して取り組めるようにしている。

本県では、平成16年度から信頼される学校づくりに向けて三重県型「学校経営品質」

を全県立学校に導入し、学校自らの気づきによる改善活動に取り組んでいくこととしている。そのためには、「学校経営品質」の理解とともに、ツールの一つである「学校経営の改革方針」を全教職員で共有し、それに基づくP D C A (Plan - Do - Check - Action) サイクルを浸透・定着させていくことが重要となる。

そこで、各学校においては、「学校経営の改革方針」の内容や、それにもとづいたP D C Aサイクルによる取組を分かりやすくリーフレットやチャート(図表)などにまとめたり、学校から保護者等への配布物に学校ビジョン等を掲載するなど、各学校で創意工夫し、「学校経営の改革方針」を組織内へ浸透させ、教職員の改革に向けた意識や組織風土の醸成を図るとともに、保護者や地域の人たちとも共有していくことを提言する。

また、県教育委員会においては、三重県型「学校経営品質」を教職員が容易に理解でき、身近に意識できる工夫として、リーフレットやロゴ・マークを作成するとともに、その活用を通して、保護者だけでなく広く県民とも共有を図っていくことを提言する。

## **提言2 PDCAサイクルによる学びの習得と一人ひとりに応じた継続的支援**

パラタイムの小中学校では、学級だけでなく子どもたち一人ひとりが「ミッションステートメント」(学習や生活面の目標で、必ずやり遂げなければならないという意味合いが強いもの)を作成し、その実現に向けて、自分なりのP D S Aサイクルによる取組を行っている。

具体的には、学力向上に向けて教科テスト結果の目標値を設定し、その結果によって学習方法を見直したり、あるいは整理整頓や忘れ物をしないという目標を設定し、定期的を確認しながら改善策を考えたりしている。

このように、子どもたちは自ら設定した目標の実現に向けて、結果を確認しながら自分なりの改善方法を見だし、さらに高い目標を設定し、自分をより高めていこうとしている。



<クラスのミッションステートメント>

また、作成したミッションステートメントに基づいた取組を学習カルテとして記録保存し、その過程を自分自身で確認している。これは、教師や保護者にとっても子どもの取組過程が確認でき、励ましやつまずきへの適切なアドバイスなど、きめ細かな指導ができるものとなっている。訪問したホワイトリー小学校では、校長が600名を超える児童のミッションステートメントを対話しながら確認しているのである。

本県においては、各学校において学級目標や個人目標を設定し、その実現に向けた取組が行われているが、さらに充実・発展させていくために、学級や子ども一人ひとりがミッションステートメントを作成すること、そして、その実現に向けて具体策を考え実践し、結果を分析しながらさらに改善して取り組んでいくという、P D C Aサイクルを子どもたちに習得させることを提言する。【報告書P8参考資料参照】

ミッションステートメントの実現に向けたP D C Aサイクルによる取組を習得することにより、子どもたちは、自ら設定した目標の実現に向けて、取組過程や結果をもとに、さらなる向上に向けて自分で考え判断し、意欲的に取り組む態度や習慣を身につけていくものとする。

また、子ども一人ひとりに目標の実現に向けたP D C Aサイクルによる取組を記録・保存させ、それをもとに対話による確認や指導・支援を継続的に行っていくことを提言する。

このことは、子ども自身だけでなく、教師や保護者も子どもの学びの過程や考え方の変容などを捉えることができ、子ども自らが改善活動に取り組むことができるとともに、教師や保護者にとっても、その子のつまずきの発見や指導の工夫等、一人ひとりの子どもに対応した継続的できめ細かな指導に役立つものとする。

この取組の記録については、ファイルやノートなどを活用し、時間を確保して自らの取組状況の評価や改善に向けての考え、方策などを書かせることが大切であり、それを継続していくことで子どもたちに「気づき」が生まれ、深みのある考え方が身についていくものとする。

### **提言3 校長による教育活動の参観・評価と教職員との対話の促進**

パラタインの第15学校区では、校長は毎日全教員の授業を観ることが義務づけられている。このことは、子どもたちの学力を向上させるとともに、保護者や地域の人たちの満足度を高め、信頼される学校づくりを進めていくためには、何よりも授業の質を上げていくことが重要だという認識からである。校長は、授業を観て気づいたことやアドバイスなどを、その都度教員に伝えて改善を促している。

また、校長は、積極的に学年会や各種委員会に参加して対話し、そのなかで出された意見や考え方を学校改善に反映させている。

このように、校長は強いリーダーシップを発揮し、「対話」を重視しながら、授業改善を促したり、教職員の考えや満足度等の把握に努めながら、学校ビジョンの実現を図っている。

本県においても、校長が、研究授業だけでなく日常的に授業やその他教育活動に参加し観察するなかで、指導・助言をおこなったり、学年会や各種委員会に加わり対話することで、校長の考えを伝えたり、教職員の思いや意見等を把握し、それらを学校改善に反映していくなど、強いリーダーシップを発揮しながら信頼ある学校づくりを進めていくことを提言する。

このことは、教職員の資質や指導力の向上を図るとともに、学校ビジョンの浸透や教職員の満足度を把握するなど、学校の組織力の向上においても有効に働くものとする。



< 説明文を作成する授業 >

### **提言4 目標管理型による教職員の資質・指導力の向上**

パラタインの第15学校区では、質の高い教育の確立と教員の専門性の向上に向けて、教える技術、教師と児童生徒の関係、専門職としての責務、教職員との連携という4つの重点目標を設定し、教員の評価と査定計画に基づく研修が行われている。

イリノイ州では、採用されてから5年未満の教員は、毎年学校区と契約を交わして雇用が成立し、採用から10年経つと教員としての身分保障が確立する。このような状況のなかで、雇用の年数に応じて教員の資質向上研修が実施されている。

採用5年未満の教員は、年3回の校長による授業見学と評価を受け、年度末に自己評価

を提出し、校長との査定評価協議が行われる。このとき学校区が定める目標基準に満たなければ次年度の雇用は成立しない。

採用5年以上の教員は、前述の教育委員会が定めている4つの重点目標から3つを選択し、校長との協議の上で目標設定を行い、1～3年の周期で自己の目標に合わせた専門性向上計画を作成する。そして、授業研究や教育実践活動を記録にまとめ、年度末に校長と査定評価協議を行う。目標達成の場合は、新たな専門性向上計画を作成し、未達成の場合は補助計画（指導者とともに計画を進める）が組まれるのである。

また、イリノイ州は2000年に免許更新制度（5年ごとに更新する）を導入したため、教員は専門性の向上に向けての目標を定め、大学院での単位取得や各種研修会への参加、自己研究発表などの活動を行い、更新に向けた実績を積んでいる。

このように、教師たちは、教職歴の長い短いに関係なく、自らの質の高い専門性向上の推進に日々取り組んでいる。

日本では、中央教育審議会初等中等教育分科会で今後の教員養成や免許制度のあり方が審議され、免許更新制の導入も検討されているなか、教職員には時代や社会の変化に対応し、子どもや保護者のニーズに迅速かつ効果的に対応できる教育専門家としての資質や指導力が問われてきている。

本県においては、教職員の能力開発や人材育成を図り、学校組織全体の能力向上、活性化を図るため、教職員一人ひとりが、学校のめざす姿を踏まえて自己の資質や指導力向上等の目標を設定し、具体的な計画のもとで目標達成に向けての取組を進め、管理職とも協議しながら成果の評価を行い改善に結びつけていくという、PDCAサイクルに基づいた目標管理型による取組を行うことを提言する。

### **提言5 学校改善に向けた対話の場づくりと学校評価の充実**

パラタイムの各学校では、保護者や地域から信頼される学校づくりに向けて、定期的アンケートを実施して、子どもや保護者などから学校の教育活動や安全度等の満足度を把握して、その結果を分析しながら改善点を見いだしている。

また、校長が積極的に地域に出向いたり、食事会を設定したりして、保護者や地域住民の生の声を聞き取ったりしながら、その意見を学校改善に反映させている。

さらに、毎月1回夜間に「教育諮問委員会」が開催され、各学校の取組状況を報告して説明責任を果たしている。その場には、学校区教育委員だけでなく、児童・生徒や保護者、地域住民も参加でき、自由に意見交換ができる機会となっている。

本県においても、各学校が教職員や保護者、地域住民、児童・生徒、教育委員会などが一堂に会する場を設定し、説明・結果責任を果たすとともに、自由に意見交換ができる「対話の場づくり」を進めることを提言する。

また、保護者や学校評議員だけでなく、学校関係者や地域住民などから教育活動や安全対策など、学校に対する評価や満足度を幅広く把握し、その評価結果や生の声を学校改善計画に反映させていくことを提言する。



< 教育諮問委員会で報告する生徒 >

## 提言6 子どもたちとのふれ合い確保に向けた会議の精選と効率化

パラタイムの学校では、スタッフミーティング（職員会議）は、生徒を下校させた後、時間設定を明確にし、論点を絞って協議されている。校長は、教職員に伝えたいことをビデオやパワーポイントにまとめてパフォーマンスを交えながら提示したり、討議をワークショップ形式にして、リラックスした雰囲気活発な意見が出るような工夫をしている。

また、重要な議題については、教職員一人ひとりに自分の意見を明記したメモを提出させるような手だても取り入れられ、校長はそれらの意見を反映させながら決定している。

本県においても、職員会議の内容を精選するとともに、論点を明確にし、設定した時間



<スタッフミーティング>

内で終わることや、全員の意見を把握する方法などを工夫し、会議の効率化と深化を図ることを提言する。

具体的には、伝達事項はプリントや黒板で済ませたり、IT環境（ガルーンや校内LAN）を活用したり、企画・運営委員会等で事前協議して議題を精選したりするなどが考えられる。このようにして生み出した時間を、教職員が子どもたちとのふれ合いや個別指導、教材研究等に生かしていくことが重要である。

## 学校の安全・安心の充実に向けた提言

三重県では、平成16年10月に「犯罪のない安全で安心な三重のまちづくり条例」が施行され、地域住民や事業所など地域と行政が一体となった防犯活動の取組が推進されることとなった。その一環として県は「推進会議」を設立し、学校等での児童の安全を確保するために必要な措置に関する方針を示し、安全教育の充実や子どもの安全確保に向けた取組を充実させていくこととしている。

このような状況を踏まえ、米国ベンチマーキングで調査したことをもとに、学校の安全・安心について次の2点を提言する。

### 提言1 規範意識を高める教育の充実

連邦教育省は、「学校において安全で健康な環境が保たれなければ、学校が教育改革によってどんなに素晴らしい教育を行っても本当の意味での成功ではない。」と捉えており、学校安全や薬物防止教育においては、目先の麻薬やアルコール、暴力等の防止対策だけでなく、将来の望ましい人格形成に向けた教育に力を入れている。それは、「人格教育」として位置づけられ、生徒が問題や誘惑等に直面したとき、それらに負けない強い自制心や判断力、責任感や正直さなどを身につけた市民に育てることを重点として、各州が具体的な取組を進めている。

パラタイムの学校においては、警察署と連携して、正しい判断や自尊心を高めること、正しい情報の選択など、よりよい市民としての生き方についての学習を重点にした教育を行っている。

また、毎朝の学活の時間を利用して、問題にぶつかった時の理性の必要性や暴力で解決しないことなど、望ましい人格形成に向けた講話を行っている学校もある。

本県においても、規範意識の低下や問題行動の低年齢化が進む中、道徳や特別活動での学習だけでなく、毎日の朝夕の学活を有効に活用し、教師自らの思いや体験談を語ったり、書籍や新聞等の事例をもとに参加体験型の学習を取り入れるなど、児童・生徒の実態や発達段階に応じて創意工夫し、子どもたちの心に響き、態度や行動に結びつく教育の充実を図ることを提言する。

## **提言2 子どもの安全確保に向けた取組や施設・設備の充実**

連邦教育省は、9・11以降、テロ行為や自然災害に対して地域社会や学校で子どもたちをどう守るかの計画作成や、学校が安全であるためには、日頃から保護者と学校が連携して、危機にどう対応するかを共通理解しておくことが重要であるとの認識から、優れた学校の危機管理計画には補助金を出すなどして安全対策の強化を図っている。また、国土安全省と協力して学校の緊急的な危機管理への対応マニュアルも作成している。

各州の教育委員会では、所管する学校がどの程度安全で安心できるかについての状況をまとめ、保護者や地域住民に公表している。

訪問調査した学校では、校舎の出入口は2重ドアになっており、しかも自動ロックシステムが導入されていて、教職員はIDカードを使用しないと校内に入れないようになっている。また、小中学校の校舎は1～2階建てで、窓がない教室も多くあり、ロックシステムとともに不審者の校内侵入が容易にできないような施設・設備となっている。

さらに、中学校や高校の校内には警察官が常駐し、子どもたちの安全を守ったり、カウンセリングを行ったりして学校の安全確保に努めていたり、地域においては、子どもを守る家が設置され、ボランティアによる協力体制が強化されている。

本県においても、生徒の問題行動が複雑化・深刻化するなかで、学校と保護者、地域、警察署、関係機関との連携を強化し、問題によっては警察官や生徒指導の経験豊富な指導員による学校・家庭訪問指導を行うなど、学校の実情に応じた取組を一層充実させていくことを提言する。

また、不審者対応マニュアル等の作成や事例に基づいた研修、非常事態を想定した訓練など、教職員の危機管理意識を高め、スキルを身につける取組や、子どもたちへの不審者に対する防犯訓練を行うこと、訪問者には名札を着用してもらうことなど、学校での子どもたちの安全・安心確保に向けた取組を充実させていくことを提言する。

加えて、子どもたちの安全確保を重視した校舎建築や、出入口のロックシステム、校内防犯警備システムなど、安全・安心の施設・設備の導入・充実を考えていくことも重要である。



< 2重ドアロックシステム >

【参考資料】 『ミッションステートメントの作成例』

### クラスのミッションステートメントを作ろう

<b>■どんなクラスにしたいですか。(めざすクラス像のイメージ)</b>
<b>■なぜそのようなクラスにしたいのですか。(動機づけ)</b>
<b>■そのために、どのようなことをすればいいでしょうか。(行動目標)</b>

### 自分のミッションステートメントを作ろう

◆私のミッションステートメント

--------------

◆決めた理由

--------------

◆実現に向けて次のようなことに取り組みます！

1
2
3