

## 団員の個人課題

今年度の米国ベンチマーキングは、その成果が県内教育関係者に広く活かされることを願って、市町村教育委員会の教育長2名を加えた多様な団員構成となった。

そこで、米国の教育改革調査にあたり、団員個々の立場から、直面している問題や関心のある内容について、個別の課題を設定することとした。

米国教育関係機関の訪問調査を終えて、以下の課題について報告する。

児童・生徒が生き生きと学習し、地域・保護者  
から信頼される学校～学力向上をめざして～

鳥羽市教育委員会教育長

川村 光徳

学校で安心して学習できる環境づくり

東員町教育委員会教育長

石垣 征生

人材育成について

県立志摩高等学校長

西岡 良卓

経営品質を取り入れた学校経営について

県立名張高等学校教頭

小野 芳孝

子どもたちの学力向上の取組について

津市立西郊中学校長

大山 泰博

校長のリーダーシップについて

四日市市立内部東小学校長

稲田 正幸

教員の指導力向上のための施策について

県教育委員会小中学校教育室

内田 一男

学校の説明責任と評価について

県教育委員会教育改革室

長島 達郎

# 児童・生徒が生き生きと学習し、地域・保護者から 信頼される学校 ～学力向上をめざして～

鳥羽市教育委員会教育長 川村 光徳

## 個人課題について

今日、学力低下の話題が高まっているなか、今こそ県教育委員会と市町村教育委員会や学校と地域が連携して、学力向上をめざした特色ある学校づくりが必要である。

今回の訪問調査で期待したことは、学力向上対策として、学校区教育委員会と小中学校の連携のあり方、生徒の達成目標への対応に経営品質の考え方がどう活用され、効果を上げているか。その過程で、学校区教育委員会と校長のリーダーシップがどう発揮されているかということである。

## 事前調査から

### 1 学力向上への取組

2002年に制定された連邦法「落ちこぼれをつくらないための初等中等教育法」は、児童・生徒全体の学力の底上げを目標に、学力テストの実施と結果の公表（アカウンタビリティの重視）、連邦補助金の使用における州及び学校区の裁量権の拡大、基礎学力（読解力中心）向上政策、教育機会の選択拡大（成績不振校からの転校を認める制度）を骨子としている。

### 2 信頼される学校づくりへの方策

パラタインの第15学校区（小学校15校、中学校4校、8年制小中学校1校）では、世界的な学習者を創り出すことをめざして、教育が進められている。そのために、教師、管理者、支援者は協力して学校区の全ての子どもが将来において成功することができるように、質の高い教育を保障しなければならないと考えている。

この学校区は、2003年度に学力向上を中心として教育改革に取り組み、教育部門でマルコム・ボルドリッジ国家品質賞（MB賞）を受賞している。この取組においては、教育委員会と校長の連携したリーダーシップの発揮により、チームプレーで組織を活性化し、学校関係者すべてを巻き込んで取り組むことの大切さを学ぶとともに、教職員の満足度や学校の安全・安心度に対する地域・保護者の満足度も向上する成果を得たということである。

## 訪問調査から

パラタインの第15学校区では、2つの小中学校を訪問調査した。サンドリング中学校では、40代の若さあふれる男性校長の意欲的な姿に出会った。日本人生徒の案内で校内を見学し、すばらしい施設・設備に目を見張った。（放送室は生徒によるテレビ放送。図書館では司書と教員による読書指導。体力づくりのトレーニングルームなど）

次に、ホワイトリー小学校では、教職歴19年のベテラン女性校長が笑顔で握手し、玄関先で出迎えてくれた。学校の周囲は、静かな住宅地で、校舎は明るく広々として

おり、教室は学力向上に向けた一人ひとりの子どもの進歩がわかる学級経営がなされていた。また、安全・安心な学校管理については、玄関のドアロックシステムにより、外部からの侵入ができない厳重な設備が施されていた。

## 1 小中学校から学んだ校長のリーダーシップ

子どもたちの教育的ニーズに対応すること。教授法のプロとしての教員が集まっているという意識。教育委員会からのカリキュラムにそって教えているかのチェック。これらを実践するに当たり、校長は子どもたち一人ひとりとのコミュニケーションをとること、毎日各クラスの授業を観ること、そして、課題を発見し指導すること。なかでも、新任教師への指導・助言に力を入れていることである。

## 2 経営品質の考え方を取り入れた取組

生徒の達成目標を定め、それに到達するまでの計画から改善へ。Plan（システムの明確化、現状調査、原因分析）Do（改善仮説の試行）Study（結果の研究）Act（継続的な改善に向けての計画）の過程を経て、改善また改善をし、達成目標に近づくPDCAサイクルによる取組が浸透していた。

職員会議は、アンケート結果に基づいて学校改善の課題を解決していく内容で、校長の司会によるワークショップ形式で行われており、限られた時間内で様々な意見や考えが和やかな雰囲気ですぐに発表されており、会議の効率化が図られていた。

また、学習では、一人ひとりの子どもたちの学力の定着や進歩の様子がわかる学習の記録が作成されており、子どもたちはそれに基づいて自らのPDCAサイクルによる取組を行っていた。



< 児童の学習の記録紹介 >

## 調査を終えて

多くの国からの移住による人口構成、貧富の差、子どもの学力差、安全・安心な学校環境づくり、そして教員の資質等、米国が抱える課題は多い。

特に、近年、米国の国づくりには教育の力が欠かせないものであると考え、実行するようになった。なかでも、パラタインの第15学校区のように、児童・生徒の学力向上や教員の資質向上をめざして、ビジネスから導入した経営品質の手法を学校経営に取り入れている学校区も見られ、教育委員会から校長へ、校長から教員へと理解が深まってきた。

学校の教育目標の達成と同様に、子どもの学習状況を保護者、地域に知らせ、共に考えていく方策として、「学校経営品質」の理解と活用を進めていくことが大切であると感じた。

# 学校で安心して学習できる環境づくり

東員町教育委員会教育長 石垣 征生

## 個人課題について

学校は、子どもたちにとって安心して学べる場でなければならず、学校の安全に対する信頼が揺らぐようなことがあってはならない。

しかし、今日、我が国では、学校への不審者の侵入により児童に危害が加えられる事件や、通学途上での誘拐事件の発生など、児童生徒を取り巻く環境は大変危険な状況にある。そのなかで昨年度は、校内暴力は3年ぶり、いじめは8年ぶりに増加に転じた。

また、学校においては、同級生による殺害事件をはじめ、子どもによる重大事件の相次ぐ発生は、社会全体に大きな衝撃を与え、学校教育においても教育の原点に立ち返った早急かつ根本的な対応が求められている。

そこで、米国における、1960年代後半から1980年代の学校崩壊（生徒の学力の低下や学校規律の崩壊など）を、実効的な教育改革により、今日のような学校に立て直した様々な取組を調査し、安心して学べる環境づくりの推進に資したい。

## 事前調査から

1983年に出された教育に関する報告書「危機に立つ国家」が米国各州の教育改革のきっかけとなり、1990年には「国家教育目標」が示され、その後、クリントン政権は、銃と麻薬をなくし、高水準の規律と品行を維持することを全ての学校に求めた。これが「ゼロトレランス政策(Zero tolerance policy)」である。

2002年1月には、「落ちこぼれをつくらないための初等中等教育法」が制定されるとともに、連邦教育省内に、「学校安全・薬物防止教育局」が新設され、「安全で麻薬のない学校と地域社会プログラム」によって、今では米国の殆どの学校区において安全が確保されている。

## 訪問調査から

我々が訪問した米国シカゴ郊外の都市パラティンでは地震の発生はなく、我が国のように耐震対策の必要はない。したがって学校の安全管理と安全対策を中心に報告する。

パラティンの小学校・中学校・高等学校では、各学校とも若干の違いはあるものの安全対策が十分行われていた。特に、どの学校も金網のフェンス等で囲われていることなく誰でも自由に学校の敷地に入り込むことはできる。

しかし、校舎内への出入口は、どの学校もドアロックシステムが設置され、外部からは開閉が出来なく（教師は磁気カードで開閉）2m位の間隔で設置された二重ドアにより不審者等の侵入に対する対策がなされている。



<ドアロックシステム>

また、どの学校でも、教職員はもとより訪問者には名札の着用が義務づけられており、それを着用しなければ校内に入ることにはできない。州教育委員会や連邦教育省の訪問でも、建物への入館について厳しいチェックを受けた。最近では、テロによる学校襲撃に対するマニュアルも連邦教育省で作られ各学校に配布されている。

学校への通学は、殆どがスクールバスであり、学校近くの児童は保護者が送迎をしている。また、学校を中心に 1000 フィート（約 300m）以内は銃や麻薬等の禁止区域に指定されるとともに、徒歩通学生のための通学路が指定され、警察と地域と学校が連携し生徒の通学の安全を確保している。さらに、地域での「子どもを守る家」の取組もされている。

次に、学校内での安全確保については、中学校・高等学校ではスクールポリス（警察官）が常駐して校内を巡回し、不審者や校内暴力等に対する対応がなされていた。

また、校長は全ての部屋と生徒用ロッカーのマスターキーを持って校内を巡回し、必要に応じ自由に生徒の持ち物を検査することが出来るとのことであった。実際に校内見学中に生徒用ロッカーの安全点検をして見せてくれた。日本との違いに驚いた。

ゼロトレランスの取組については、全ての学校で生徒用および保護者用のハンドブックが用意されており、それには服装・頭髪から日常の生活行動まで細かく規定されており、それにより指導がされている。

生徒の問題行動に対する指導は、特に刃物・銃・麻薬の販売等絶対に許されない行動については、退学やオルタナティブスクール（学校への適応等ができない児童生徒を集め指導する学校）への転校など厳しく指導されるが、いじめやけんか等の指導についてはもう一度反省の機会を与える（second chance）指導がなされている。



<生徒・保護者用ハンドブック>

## 調査を終えて

連邦教育省の「学校安全・薬物防止教育局」担当官は、「学校が学ぶための安全で健康な環境が保たれなければ、教育改革によりどんな良い教育を行ったとしても本当の意味での成功ではない。」と、安全で安心して学習できる環境づくりの大切さを強調していた。

また、「薬物・銃・暴力・怠学」への指導において、厚生省・法務省とも協力して、薬物等への依存をなくすための「健康教育」の推進や、お互いを認めあうことの大切さや人としての在り方生き方を教育し、責任ある市民（Responsible Citizen）を育成するための「人格教育」（Character Education）の推進に力が注がれている。

今回の米国教育改革調査では、どの学校においても、教育改革に取り組む管理職のリーダーシップと教職員のモチベーションの高さに驚かされた。

特に、学校として結果に関する説明責任を持つため、教職員一人ひとりがミッションとして取り組む姿勢に多くを学ぶことができた。

# 人材育成について

県立志摩高等学校長 西岡 良卓

## 個人課題について

校長としての職務から人材育成についてどのようなことを考えれば良いかという事で、次のような課題を持って、ベンチマーキングに臨んだ。

具体的には、「教職経験年数で人材育成の研修内容は異なっているのだろうか。」「それぞれの年代での教育に対するモチベーションの維持はどうしているのか。」「校長職の持っている裁量権とそのベースになる校長としての職務遂行の優先事項は何か。」についてである。

## 事前調査から

米国の教職員の身分・職務は、三つの職種に分かれている。管理職、教員、事務職である。1960年には授業をしない教員（管理職等）の割合は35.2%であったが、1991年には46.7%になっている。非管理教育における荒廃から、60年代後半から管理運営、生徒指導に携わる教員を増加、充実させ学校の規律回復に力を注いできた。

管理などの職員は、校長、教頭（普通は複数以上）、カウンセラー（数人以上）、その他学校安全係、学校監視係、さらに警察官が常駐している。一般の教員は授業を担当し、知識を与え学力を身につけさせるのが主たる職務である。朝から授業終了まで休みなく授業するのが原則となっている。

クリントン前大統領が1997年1月の一般教書演説で掲げた教育改革の8項目の中の1つに、優れた先生の育成が挙げられている。その具体的中身として、以下の内容が挙げられている。最も優秀で熟練した教員を特定すること、新任教員の研修制度を新たに作り直すことや経験豊富な教員のためにも教員研修を改善すること、高度な教員採用基準を設け、能力のない教員を援助するか、もしくは速やかにかつ公平に辞めさせることである。

## 訪問調査から

### 1 年代別での人材育成のシステムについて～パラティン高校の調査を中心として～

新任1～2年目は、学科の主任の指導で教授法についての研修を実施し、教師として定着できるかが判断される。そして、新任3～4年目は、学級経営及び専門指導の教材開発等の実践活動を行う。（4年目までは、一人の新任教員に二人の同僚の指導教員が付く）

正規教員および熟練の教員については、勤務校にて、代表が教育学および専門教科の研修に参加しそれをもとに校内研修を行う。また、大学院での資格取得を奨励し、学士であれば修士号、修士であれば博士号の単位修得を目指すように働きかける。

このことは結果的に給料に反映される。さらに、同僚から新しいIT技術等を修得していく。

このようにして、新規採用4年以降は専門性を生かし、主体的に自らの力をつけていく。校長は教員としての専門性に対して、支援していく。担当者の説明の中で、「教



えることのプロであるので、常に学び続けなければならない」「新任教員への初期の指導がとても重要である」ということが印象的であった。

## 2 教員評価について

教員自身が教育に対するその年度の目標を立て、それに対して校長が年3回評価をする。面接をしながら指導を行い、最終的には年度末に評価を与える。評価についても教員の主体性をとても大切にすることと、目標設定の最終決定は校長にあるということであった。



<パラタイン高校での説明>

## 3 校長の裁量権について

今回の調査で、小学校の校長1人、中学校の校長2人、高校の校長1人に話を聞いたことから考えると、校長は、率先垂範を旨とし、学校内のありとあらゆる事に対して最終的な責任と権限を有していると判断できる。例えば、小学校の校長は、毎日必ずクラスに出向き、授業や子どもたちの様子を見て回っているし、中学校の校長では職員会議でのファシリテーター（進行・まとめ）役を担当し、議論した後の学校としての対応の方向性を決定し、最終的な責任を持っている。高校の校長では、生徒の一人ひとりのロッカーの合鍵は自らが携帯しているし、すべての教室の鍵もすべてマスターキーで開けることができる。また、生徒や教員一人ひとりに対して廊下等で会えば声かけを行っており、専門職としての教員の立場を充分尊重して指導に当たっている。

### 調査を終えて

米国での人材育成の内容を学んで感じたことは、若い教員、特に新規採用教員に対する指導がシステムとして確立し、内容もきめ細かいということである。

校長という職務は、日本のように教員を一定の期間経験して、教頭等を経て昇進するというのではなく、校長へのコースが設定されており、少ない教員経験でも、大学院での管理職コースの資格を獲得すれば、校長として勤務することが可能であるということであった。（3年間の教員経験で校長登用が可能であり、実際28才の校長がいるということであった。）

企業の経営品質の手法を学校改革に生かすためには、校長として経営という概念をより明確に、且つ強力に持つ必要があると思った。

「落ちこぼれをつくらないための初等中等教育法」の下での、州教育委員会、学校区、学校、校長、教員、生徒の実践活動を見学することで、目標設定、実践、評価、分析の流れを具体的に感得することが出来た。

人材育成については、教員の主体性を尊重し、新任教員、正規教員、熟練教員とそれぞれの年代でそれぞれの目標、課題を設定し、モチベーションを維持させる効果的なシステムを作っていると感じた。

# 経営品質を取り入れた学校経営について

県立名張高等学校教頭 小野 芳孝

## 個人課題について

「学校経営品質」の取組を進めていく上においては、教職員の資質向上や PDCA サイクルの定着・共有化が教育ビジョン実現のために不可欠であり、その点を中心に先進的な取組を学ぶ必要があると考え、上記テーマを設定した。

## 事前調査から

パラタイムの第 15 学区は、小学校（15 校）や中学校（4 校）、8 年生の小中合同学校（1 校）など、全 20 校を管轄している。この学区は 9 年前に「経営品質」の手法を導入し、2003 年度に学力向上を中心として教育改革に取り組み、教育部門でマルコム・ボルドリッジ国家品質賞（国内で 3 番目の学区）を受賞している。また学区の 7 つの学校が個々に米国教育省により「ブルーリボン賞」を受賞し、最優秀校であると認められている。この MB 賞への取組を通して、チームプレーで組織風土を醸成することや、意思決定をオープンにしたり、学校関係者すべてを巻き込んで取り組むことの大切さを学ぶとともに、職員、保護者の満足度も向上している。

## 訪問調査から

### 1 教育ビジョンの策定と教職員への浸透

訪問先のホワイトリー小学校（Frank C. Whiteley School）、サンドリング中学校（Walter R. Sundling Junior High School）の校長によると、まず学区教育委員会がすべての学校関係者からの情報や意見等を取り入れ、学区のビジョ



< 掲示された P D S A チャート >

ンを策定する。各学校は校長がそのビジョンに沿って、保護者、地域住民、教職員の声や意見も取り入れ、ビジョンやミッションを策定する。意見や情報収集の手法として、アンケート調査、校長と教職員・保護者・地域住民との対話などがあるが、校長自ら校内巡視をしたり教職員のミーティングに参加するなど、「対話」の機会を多く持っている。このことは、教職員へのビジョン・ミッションの浸透や満足度の把握にも大きく貢献している。また、この学区では、規則により校長は 1 日 5 分各クラスを見学することになっており、この機会は教職員への学校のビジョンそのものと校長のビジョン実現に向けての熱意を伝えるものとなっている。

### 2 学校の教育ビジョンに基づき、教職員の教育実践の成果・課題（改善点）を生かす仕組み

成果・課題（改善点）を生かす仕組みについては、PDSA サイクルの意識・手法が教職員ばかりではなく、児童たちにも浸透徹底している。

その方法として、各学校は独自の「PDSA チャート」を作成している。例えば、PLAN の部分については、Define the System（システムの明確化）、Assess Current



Situation（現状調査）、Analyze Cause（原因分析）の3分野にわたり、きめ細かく文書化されている。毎月のデータチェック・分析に基づき、教職員と改善点についての話し合いを持っている。生徒たちにも自分のミッションステートメント（学業面・生活面のミッションで、単なる目標ではなく任務という色合いが強いもの）を作成させ、その結果資料をファイルとして持たせている。また、教室や廊下に各生徒のミッションステートメントやPDSAチャートを掲示するとともに、校長は生徒一人ひとりとミッションステートメントに基づき対話を持っている。



<ミッションステートメント>

このようにして、子どもたちにPDSAサイクルを身につけさせているとともに、保護者に対しても、達成状況をもとに目標達成に向けた改善のための協力を依頼している。

### 3 教職員の資質向上

米国における教育は、その地域の特徴を踏まえ、児童生徒、保護者、地域住民のニーズに応えるという概念が強く、教職員は、児童生徒一人ひとりのニーズに応えるべき多様なサービスの提供が求められている。そのため、校長は研修等を通して教職員の質の高い専門性・資質の向上に心掛けている。

パラタインの第15学校区では、その主なものとして、年2回の全教職員対象の研修会への参加、各学校では独自の教育目標に沿った委員会の設置による校内目標達成のための研究・実践（ホワイトリー小学校ではリーディング委員会とライティング委員会がある）、長期休業中の大学等での研修への参加、校長の授業見学による授業方法のチェックと教職員へのコーチングなどが行われている。

#### 調査を終えて

パラタインの第15学校区の小・中学校を中心とする経営品質の取組を調査して、2つ驚きと感心した点がある。それは、生徒一人ひとりにも「ミッションステートメント」を作成させることにより、PDSAサイクルを身につけさせ、またその改善のためには保護者や家庭も巻き込んでいる点、教職員が「やらされ感」を持たず、生徒等のニーズに応え、生徒の質や学力を向上させることは自分たちのゴールであると考えており、経営品質の取組に好意的で積極的であるという点であった。

本県の取組においても、教職員が学校経営品質の考え方や取組の意義を理解し、学校全体で取り組むという職場風土をつくっていくことがキーポイントであると、強く認識させられた訪問調査であった。

# 子どもたちの学力向上の取組について

津市立西郊中学校長 大山 泰博

## 個人課題について

子どもたちの学力低下が叫ばれている今日、基礎・基本の学力を身につけることによる全体の底上げをどのように行っていけばよいのか。さらに、一人ひとりの子どもたちが意欲をもって学習に取り組めるようになるには、何が必要なのか。米国で取り組んでいる教育政策等から参考になることをつかんできたいと思い、上記テーマを設定した。

## 事前調査から

ブッシュ政権の教育政策の中心は、2002年1月に成立した連邦法「落ちこぼれをつくらないための初等中等教育法」に基づく、学力の底上げを目標とする初等中等教育改革の推進である。主な内容は、全ての公立学校の3年生から8年生(中2)の生徒が、毎年 Reading と数学のテストを受けること。(高校生については、在学中1回実施する。) 全ての公立学校で、全州・全米レベルで比較可能な結果を用いて、学校通知簿(Report card)を作ること。「低学力」の公立学校へは、連邦補助金で支援すること。州の標準テストで向上したことを%で示すこと。2013 - 14年には、全ての生徒が数学と Reading で「良」レベルに達すること。人種や経済的背景、バイリンガル、支援が必要な生徒の結果も公表すること。卒業(進級)の%、教員の資質・資格、テストを受けなかった生徒の%、「改善を要する」学校を確認すること。2005 - 06年末までに、教員の具体的資質向上策を策定すること、などである。

この法律に則り、2003年6月には全ての州が「落ちこぼれをつくらないための初等中等教育法」で定める教育改革の実行案を連邦教育省に提出し、現在に至っている。

## 訪問調査から

### 1 連邦教育省において

連邦教育省では、子どもたちに、人格教育や体を動かす教育(肥満児への教育)等についても、力を入れていることを確認した。

新連邦教育法に基づき、2013年 - 14年にその目標に到達するために、各州が計画を練って、実行案を提出することになっている。それは、州毎にリーディングと数学の標準テストを作成し、子どもたち一人ひとりがどれだけ伸びたかを知ることが大切になってきたことを示している。

現在、州によって様々な標準テストを作成していることから、州による格差が生じていることが問題になっている。

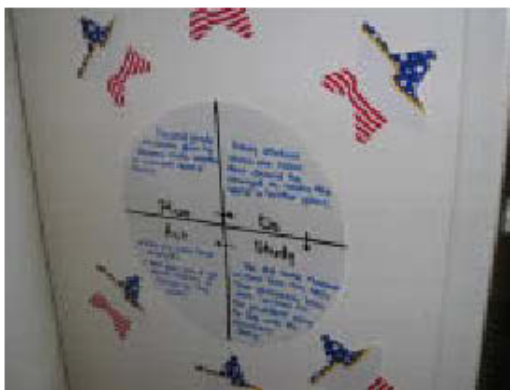
### 2 イリノイ州教育委員会において

アメリカにおける教育の責任は、州にある。イリノイ州では州のスタンダードを作り、学生が何をすべきか、どんな能力を発揮すべきかを明確にしている。そして、各学区教育委員会では、それをもとにして必要な基準を定めている。また、生徒用のスタンダードと教員用のスタンダードも作成されている。学習の評価については、小中高別にテストを行い、標

準に達しない場合は、2年間で改善する努力をしていくことになっている。

### 3 パラタインの第15 学校区教育委員会において

学校区では、学力向上を中心として経営品質の手法を取り入れた取組を進めている。そして、PDSAサイクルに基づいたプログラムを策定するときには、全米からベストプラクティス（最良の実践事例）を調査して、それを教育委員会や学校と共有し、パイロット校で実践して、学校関係者や保護者、地域の人たちか



< 掲示されたPDSAサイクル >

らの意見や評価をもとにしながらプログラムを作り上げていくようにしている。

また、学校区の各校には、幼小中のそれぞれの年齢に応じて、PDSAの手法を用いて、授業を行うよう指導や支援をしている。

### 4 サンドリング中学校において



< 説明文を作成している授業 >

この中学校では、教員がチームを組んで、1週間に2～3回集まって、生徒のやる気を出させるための方法について話し合っている。また、学習では実際に手に触れられるものを準備し、生徒が参加できる授業づくりに心掛けている。

参観した授業では、資料教材を使って説明文が書ける力を育てるための学習が行われていた。

授業内容は、資料に出ているキーとなる単語が提示されていて、その意味を調べながら自分なりに文章を作成していくものであった。

### 5 ホワイトリー小学校において

この小学校では、幼稚部から子ども一人ひとりの学習のみならず、生活そのものもPDSAの手法を使って改善に取り組ませ、その過程や結果を記録し、それを資料としてファイルに残しながら、子どもも教師もつまずきがどこにあるのかが分かるようにしている。

校長は、600人を超える子どもたち一人ひとりのミッションステートメントを、1人あたり2分～5分間ではあるが、直接話して確認している。このことが、子ども一人ひとりが学習に対する意識を高め、意欲的な取組をしていくことにつながっている。

#### 調査を終えて

小学校の幼稚部から、PDSAの手法を用いて、その年齢に応じた理解度に合わせて教えていくことや、理解の程度がわかるようにファイルに残し、中学校までそのファイルを繋げていく、いわゆる個人カルテのようなものを作っている。この資料の活用が個人の意欲（やる気）を高めていくために大いに関わってくるものと思われる。

また、調査した学校では、教育施設や設備が十分すぎるほど完備しており、日本でもこのような学習環境で学ぶことができるよう、ハード面の整備も考えていく必要性を感じた。

# 校長のリーダーシップについて

四日市市立内部東小学校長 稲田 正幸

## 個人課題について

私たちが学校教育で取り組んでいる方法は、単年度ごとに教育活動の重点を設定し、校内で年度途中や年度末に見直しを行い、次年度に向けて改善をするというサイクルが一般的である。最近になって、「学校自己評価」の実施が求められ、教育活動の評価に児童・生徒や保護者等の意見も取り入れ、教育サービスを提供する相手方を一層重要視する考え方に変わってきている。

今回の米国教育改革調査では、経営品質の手法を取り入れた学校改革という共通課題が含まれている。これは、教育サービスを提供する相手方を重視するだけでなく、学校運営そのものについて様々な視点から見直しを行い、具体的な計画のもとで展開するというものである。

この経営品質の枠組みの一つでもある「学校長のリーダーシップ」について、特に、マルコム・ボルドリッジ賞を受賞したパラタインの第 15 学校区教育委員会と、この学校区の小学校である Frank C. Whiteley School (フランク C ホワイトリー小学校) を中心に調査した。

## 訪問調査から

### 1 パラタインの第 15 学校区教育委員会において

この学校区では、経営品質の手法を 9 年前に導入した。まず、この手法を導入するために実施したことは、教育委員会のメンバーに対する経営品質の手法についての研修である。

続いて、そのメンバーを中心とした学校長への研修である。それぞれの学校長は、各学校で教職員に対してトレーニング(研修)を実施する。その手法については、学校区共通の内容で実施できるよう、教育委員会が学校長に指導している。

また、教育委員会では具体的な取組として、「リーダーシップ」「戦略の立案」「顧客と市場の重視」「情報と分析」「教職員集団の重視」「プロセスマネジメント」「組織活動の成果」という 7 つの観点から綿密なる計画を立て、各学校に対して強いリーダーシップを発揮している。

### 2 ホワイトリー小学校 (Frank C. Whiteley School) において

学校長は、学校区教育委員会によって採用される。その条件として、大学院で管理職養成プログラムを履修し単位を修得し、州の管理職試験に合格していること、そして、教職の経験が 3 年以上あることである。この学校区では、20 代後半から 40 代までの構成で学校長が活躍している。このホワイトリー小学校のサッチ校長は、この学校区の中で一番年上だそうである。それでも 40 代である。

サッチ校長がリーダーシップを発揮する上で大切にしていることは、まず、学校の求めている姿(ビジョン)を明確に示すことである。その内容は、学校区教育委員会の示している方針や計画に沿って、毎年自校の実践を教職員とともに検証しながら、年度始めに「改善計画」を立てている。そして、その計画をもとに「Plan、Do、Study、Act」の手法で学校全体、学年、教科に分けて具体的な計画を立てる。

次に、大切にしていることは、学校区教育委員会が示している方針やカリキュラム及び、学校が立てている改善計画に沿って、成果をあげているかどうかをチェックすることである。

チェックというと監視をするようなイメージであるが、実際は授業を観てそれぞれの教師との対話を大切にしながら改善を図っているのである。

同時に、学校長は子どもたち一人ひとりとの対話も大切にしている。

子どもたちは、自分のミッションステートメントに取り組んでいるが、学校長は、その内容も対話を通して把握し、アドバイスやチェックをしているのである。



<熱く語るサッチ校長>

つまり、ここで言うチェックとは、教職員や子どもたちの状況をしっかりと見ることによって把握することで、その対話を通して改善へのアドバイスや評価をすることなのである。

それは、結果的に、学校長の考えや方針を理解させ、意識を変革させることになっているのである。

## 調査を終えて

制度や条件にはいろいろな違いはあるが、今の私たちの教育実践にも生かせるものは何か、という観点で今回のベンチマーキングに参加した。その中で、まず印象に残ったことは、学校の教育ビジョンの明示と共有である。

私たちは、「子どもたちのどのような姿を求めているのか」「どのような手段で取り組み、どのような検証方法で評価をしようとしているのか」などを、年度始めに全教職員でしっかりと確認することが必要である。

次に、やはり学校長自身が現状をしっかりと把握することである。出張等で忙しい毎日ではあるが、各学級の授業の様子をできる限り見ること、それを通して、各教師や子どもたちとの対話の場を意識的に持つことが大切である。それぞれの教師自身も目標を持って、手ごたえのある成果が得られるように、学校長がかかわっていく姿勢が必要である。

最後に、興味深かったことは、子どもたち一人ひとりに「ミッションステートメント」を持たせて取り組んでいることである。そして、学校長が全児童との対話を通じて把握をしていることである。

私たちの学校でも、年度当初に子どもたちに目標を立てさせることはよくしている。しかし、その実現のための具体策やチェックの方法を考え、時間的な経過と共に継続的な指導をしているところは少ない。子ども自身が、手ごたえのある結果や変容を実感できるように指導することは大変価値のあることである。

私たちの仕事は、一人ひとりの子どもの成長を図ることである。そのために、具体的な子どもの姿で評価をしていくという検証の方法を再考することが必要である。

# 教員の指導力向上のための施策について

県教育委員会小中学校教育室 内田 一男

## 個人課題について

新学習指導要領の完全実施から3年目をむかえ、学校五日制や授業時数減などにより、子どもたちの学力低下が懸念されている。児童生徒の学力向上や個に応じた指導を目指すためには、教員の資質向上、指導力向上が必要である。

三重県においても県総合教育センターの研修講座をはじめ、各市町村教育委員会や教育振興会などにおける研修、また、各学校においては校内研修が計画され、数多くの指導力向上の機会が提供されている。

そこで、米国における教員の資質向上の施策やその評価はどのようになっているか調査することにした。

## 事前調査から

「落ちこぼれをつくらないための初等中等教育法（No Child left Behind Act）」により、「2005-2006年度末までに、教員の具体的資質向上策を策定し、目に見える形で専門事項について証明されなければならない。」とされている。しかし、その方法や基準は各州に委ねられていて、いくつかの教科や科目を担当している教員や小規模校の教員に対してどのような弾力的措置がとられるかが問題となっている。

## 訪問調査から

訪問した小学校、中学校、高等学校では、校種や学校区が違っていても、共通していることがあった。それは、子供たちの学力向上に重要な要因となっている教員の指導力向上に向けた取組において、校長による授業参観やその後の話し合いを通して一人ひとりの教員の資質を把握し、的確な指導やアドバイスをしている点であった。そのために、校長は校長室にいる時間を短くし、できる限り授業における指導者や児童生徒の様子を自分の目で確かめ、日々の実践の結果を分析し、学校に何が必要とされているのかを明確にして、対策を考えているのである。

訪問したパラティン高校では、教員の指導力は、生徒のテストでチェックされている。

研修は、新任教員対象に重点が置かれ、基本的には、教育関係又は教科の上級免許を取得することを勧めることである。給与は経験と取得免許（学士、修士、博士号などの学位）によって体系づけられていて、全教員の70%が修士、博士号を所有しているとのことであった。大学での単位取得（完全に単位を取得した場合）に必要な経費は、教育委員会から補助金として支払われる。大学に行く時間がない教員については、校内の上級学位を所有している教師の指導を受ければ、その単位を認めてもらえるという制度もある。これは大学の単位としては認められないが、給与に反映されていて、研修意欲を高めるには効果的な方法であるとの説明があった。学校外の研修会に参加することも認められているが、授業が計画通りに実施されることを優先するため年に4日までの制限があり、参加した場合は、校内や教科部会での環流報告が義務づけられている。校内研修はITの活用法など小グループで日々行われているが、それとは別に、生徒を登校さ



せず、終日全員研修をする日が4日設定されている。なお、教員の資質向上の評価は、生徒の試験結果、大学進学率、進学状況を見ながら目標に達成しているか否かで判断される。

30代、40代の中堅及び経験豊かな教員の指導力向上に対する意欲付けは、保護者や地域の学校に対する期待度を理解したり、「鉄は熱いうちに打て」という言葉通り、若い時期（特に最初の4年間に、研修を受ける意義を十分植え付けることであるとのことであった。

スワンソン中学校やホワイトリー小学校では、教員の指導力向上の計画が作られていて、それに沿って各教員が自分の判断で、研修に取り組む報告が多く語られた。校長は、教師一人ひとりに年間の指導計画を提出させ、できるだけ各教員とのコミュニケーションを十分に持ち、互いに信頼関係を築くとともに、授業の進捗状況や課題を、授



<ホワイトリー小学校での聞き取り>

業参観や面談を通して把握し、指導力向上のためのアドバイスをする。また、年に数回、教員の評価のために何度か授業を観る。その場合は、前もって校長から、評価の観点が表示され、教員は指導案を提出する。教員は児童生徒を指導するプロとして、校長は学校運営の管理のプロとして、お互いに自分の仕事に誇りを持ち、子どものために、そして保護者や地域の期待に応えるためという共通理解のもとで指導案検討が行われる。授業後、校長は担当教員に評価を告げ、指導力向上のための支援が行われるのである。

教員は、個々で意欲的に研修に励む者が多い。勤務時間後、大学の講義を受講したり、長期休業中に夏期講習会に参加することも少なくない。なお、夏期休業中（約3ヶ月）は一般的に勤務日と扱われていないため、出勤する必要はない。

## 調査を終えて

州教育委員会および学区教育委員会は、教員の資質・指導力向上に関して、教員免許状の更新制度などの施策を施行している。しかし、させられるといういわば受け身の研修ではその効果はあまり期待できない。各教員は、指導者としてのプロ意識、プライドがあればそれによって内から出る意欲につながるであろう。そのためには、校長を中心として、各教員もそれぞれの学校教育目標に照らし合わせた、個人の研修目標及び計画を設定し、PDSA サイクルで実践を積み重ねていけば必ずその効果は現実のものとして出るであろう。また、校内における研修に対する体制や雰囲気、校長や教頭、担当者が中心となって作り出すことも必要である。そして、個人的な研修推進と組織的な研修推進の両方において、管理職はアンテナを高くしその進捗状況を把握して、認めるところやアドバイスするところなどを判断し、的確な支援やマネジメントを実行する必要があることを痛感した。

# 学校の説明責任と評価について

県教育委員会教育改革室 長島 達郎

## 個人課題について

開かれた学校づくりに向けて、学校の自己点検・自己評価の実施と結果の公表に努めることが求められるなか、本県においても学校評議員制度や学校自己評価システムの導入により、その取組を進めてきた。また、平成 15 年度には、学校自己評価を発展させたものとして三重県型「学校経営品質」を開発・導入し、さらに取組を推進している。

このような中で、学校区教育委員会や学校などで、学校の教育活動等の情報提供をどのような方法で実施しているか、学校の説明責任をどのように果たしているか、また、学校の教育活動についての自己評価や、子ども・保護者・地域住民等からの評価をどのように実施し、教育活動に反映させているか、などについて調査することとした。

## 事前調査から

「落ちこぼれをつくらないための初等中等教育法」の柱のひとつに、州内統一テストの実施と結果の公表（アカウントビリティーの重視）が挙げられている。

このことに基づき、各州では学力標準テストを実施し、学校全体や学校区教育委員会全体でどれだけ学力が向上したかを％で示すことが義務づけられている。しかも、公表については、学校や学校区教育委員会全体だけでなく、人種、英語が不自由なグループ、障害のあるグループなど、いくつかの小グループ別に公表しなければならないのである。

このような状況から、学校区教育委員会や学校はいろいろな手だてや指導の工夫を講じながら学力向上に取り組み、今まで以上に保護者や地域住民に対して情報を提供し、説明責任を果たしていく必要が出てきている。

また、学力向上だけでなく、学校の安全についても子どもたちや保護者、地域住民の意見を把握して、その対応策を講じてその責任を果たしていかなければならない。

## 訪問調査から

### (1) 組織的な場での説明責任と評価



上＜活動報告する校長と生徒＞

下＜報告を聞く教育委員＞



パラティンの第 15 学校区では、「教育諮問委員会」（市民から選挙で選ばれた 7 人の委員で構成）が、毎月 1 回夜の 7 時から行われている。

この会議は公開で開催され、保護者や地域住民、子どもたちも参加ができる。委員会では、学校区の全小中学校から取組状況等の報告が行われ、教育委員だけでなく参加者も自由に意見が言える。もし、学校に不満等があれば、この委員会に書面で異議申し立てもできる。

## (2) 日常のいろいろな機会を捉えての情報共有

どの学校でも、ホームページや学校だよりなどを通しての学校情報の公表が当然のごとく行われているが、それ以外にも学校ではいろいろな機会を捉えて、学校の様子を知らせたり、保護者や地域住民の意見を聞き取っている。

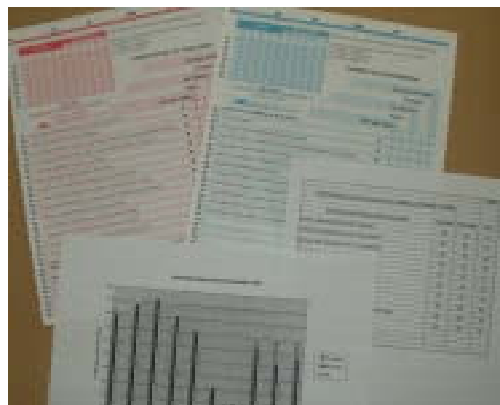
例えば、ホワイトリー小学校の校長は、地元の企業や地域の諸団体との会合に出席したり、ロータリークラブの理事になって募金活動を一緒に行ったりして、積極的に学校の情報を保護者や地域に伝えたり、要望等を聞き取ったりしている。

また、この学校では「デージーの会」と称して、学校関係者や地域の人たちと毎月定期的にお茶飲み会を持って、リラックスした雰囲気の中で学校教育についての意見交換を行い、外部の声を聞き取っている。

スワンソン中学校では PTA 総会、校長と保護者や地域の人との食事会や情報交換会、校長との対話の機会の設定、学校訪問日、PTA によるボランティア活動など、様々な情報交換の機会が設けられている。また、パソコンを活用してホームページで宿題等を公表し、保護者がいつでも確認できる環境が整えられている。

## (3) アンケートによる学校評価

どこの学校でも、保護者や子どもたちにアンケート調査を行い、その結果を集約しグラフ化するなどして分析している。今回訪問したサンドリング中学校では、生徒の学校環境の満足度結果についての職員会議が行われていた。アンケートは、写真のようなマークシート形式のアンケート用紙を使っていて、コンピュータ集計ができるようにシステム化されている。



< アンケート用紙と結果 >

### 調査を終えて

訪問調査した学校では、どの校長も積極的に校区等に出向いて保護者や地域の人たちとの情報共有の場を持って、学校の説明責任を果たしていこうとしていることが分かった。また、学校環境などのアンケート調査を学校評価の重要なものと捉え、子どもたちや保護者などに定期的実施し、その結果を分析して改善点を見いだしている。

さらに、パラタインの第 15 学校区では、毎月行われる「教育諮問委員会」を、教育委員だけでなく、子どもたちや保護者、地域の人たちからの評価の場であるとともに、学校の説明責任や結果責任が厳しく問われる場としている。そのため、各学校は、地域に開かれ信頼される学校づくりに向けて継続的な改善活動を行っていくことが求められ、保護者や地域の期待に応えようと努力している。

これらのことは、経営品質の基本理念の一つである「顧客本位」の考え方が学校に浸透しているから実施できるのだろう。

本県でも、各市町村教育委員会や学校で、教育委員や保護者、地域の人たちを巻き込み、学校評価や情報共有、説明責任が果たせる環境づくりを考えていく必要を感じた。