高等学校

平 成 14 年 度

教育研究員研究報告書

教　育　経　営

東京都教職員研修センター

平成１４年度

教育研究員名簿（教育経営）

No.	学区	学　校　名	氏　　名
1	1	都立田園調布高等学校	小　林　孝　行
2	2	都立桜町高等学校	向　井　弘　子
3	6	都立墨田川高等学校堤校舎	並　河　　正
4	7	都立館高等学校	安　藤　彰　信
5	１０	都立三鷹高等学校	苅　部　勇　男
6	１０	都立府中西高等学校	関　田　和　行

担当　東京都教職員研修センター指導主事　　三　田　清　一

目　　次

「マネジメントの視点を生かした学校運営の在り方」

Ⅰ　主題について

1　主題設定の理由 …… 2
2　研究内容 …… 2

Ⅱ　マネジメントの視点を生かした学校運営連絡協議会及び校内体制の在り方

1　はじめに …… 4
2　アンケートの方法と内容、主な結果・分析 …… 4
3　学校運営連絡協議会内部委員等へのアンケート結果と分析 …… 9
4　マネジメントの視点を踏まえた学校運営連絡協議会及び校内体制についての分析・考察 …… 11
5　まとめ …… 14

Ⅲ　マネジメントの視点を生かした総合的な学習の時間について

1　はじめに …… 16
2　実施校へのアンケート内容と主な結果・分析 …… 16
3　総合的な学習の時間への取り組みの工夫についての分析 …… 18
4　マネジメントを構成する要素から見た総合的な学習の時間の工夫例 …… 20
5　まとめ …… 23

Ⅳ　まとめと今後の課題

1　マネジメントの視点を生かした学校運営連絡協議会及び校内体制の在り方について …… 24
2　マネジメントの視点を生かした総合的な学習の時間について …… 24

Ⅰ 主題について

1 主題設定の理由

今日、国際化、情報化等、社会の状況が大きく変化する中で、２１世紀を生きる人材を育てるため、新しい時代の教育の在り方が問われている。そのような中で、平成１５年度から実施される高等学校学習指導要領では、各学校が［ゆとり］の中で、「特色ある教育」を展開し、豊かな人間性や基礎・基本を身に付けさせ、個性を生かし、自ら学び自ら考える力などの［生きる力］を培うことを基本的なねらいとしている。

このような中で、教育課程審議会答申（平成１０年６月）では、この［生きる力］をはぐくむ極めて重要な役割を担うものとして総合的な学習の時間が創設されており、この総合的な学習の時間の充実は、今回の学習指導要領改訂の大きなねらいでもある。

一方、東京都においては、平成１４年４月に「都立高校等の経営に関する検討委員会報告書」において、教育の質的向上を目指しての組織的取り組みを重視した学校経営に転換していく必要があることや、マネジメントサイクルによる学校の自己評価の仕組みを整備する必要があること等が示された。さらに、都民による学校評価の具体的方策の１つとして学校運営連絡協議会を学校経営におけるマネジメントサイクルの一環として位置付けること等、学校運営連絡協議会のより充実した運営が求められているところである。

このような背景をふまえ、本研究部会においては、教育の質的向上や学校支援体制として喫緊の課題であり、組織的な対応や地域とのかかわりが求められるこの学校運営連絡協議会と総合的な学習の時間について、マネジメントの視点から分析し、その運営や組織の在り方について考察することとした。

このため、今年度は研究主題を**「マネジメントの視点を生かした学校運営の在り方」**と設定して、さらに次の二つの分科会に分かれた。

（１）マネジメントの視点を生かした学校運営連絡協議会及び校内体制の在り方

（２）マネジメントの視点を生かした総合的な学習の時間について

2 研究内容

本研究では、研究主題の設定にあたってマネジメントを「教員の協働的努力の形成と維持」、「生徒、保護者、地域との信頼関係の形成と維持」ととらえるとともに、マネジメントを考える視点を、

① ＰＤＣＡ（Plan＝計画、Do＝実施、Check＝評価、Action＝改善）のマネジメントサイクルの仕組みを生かす。

② 人的資源、物的資源、資金、情報資源の適切な配置・運用を踏まえる。

③ 民間企業における経営論・組織論などを生かしてみる。

の３点を中心として、学校運営の望ましい在り方について、アンケート調査を実施し、分析、考察した。

なお、このマネジメントの視点が効果的に働き、機能している時の学校、家庭（生徒・保護者）、地域のよりよい関係への変容をイメージした図が図１から図２であり、図２におい

て、マネジメントサイクルが、全体として、学校内で、学校と地域とのかかわりで、学校と家庭（生徒・保護）との間で機能しているイメージを示したものが図３である。

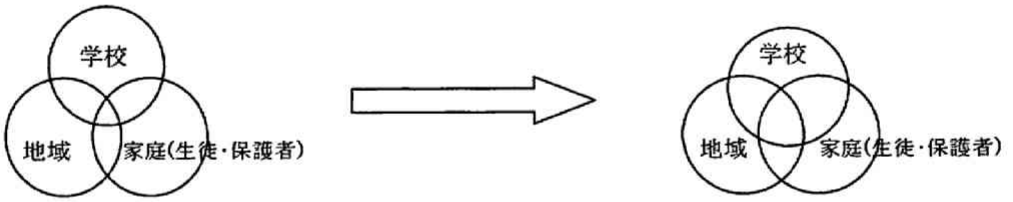


図１　　図２

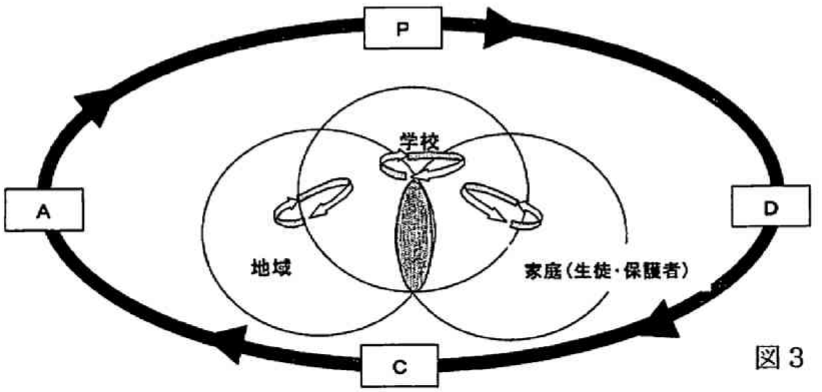


図３

（１）マネジメントの視点を生かした学校運営連絡協議会及び校内体制の在り方

開かれた学校づくりの推進をねらいとする学校運営連絡協議会は、平成１３年度から全校に設置され、学校評価アンケートにより学校の課題が明確になるとともに、教員が外部の目を意識するようになるなどの成果として表れている。しかし、「都立高校等の経営に関する検討委員会報告書」においては、協議会の運営が管理職及び担当教員に集中し、組織全体の協力体制が築けない状況も一部にあること、また、運営にあたっては、できるだけ多くの教員に役割を分担させ、教員の意識改革を図ることなどが課題として示されている。

そこで、現在の学校における学校運営連絡協議会および学校評価の実施と活用の実態や、学校評価に対する教員の意識、さらに、それらを支える学校の校内体制などについて、各学校の取り組みの工夫をアンケート調査し、マネジメントの視点から分析・検討し、どのような学校運営連絡協議会や校内体制の在り方が望ましいのかについて分析・考察した。

（２）マネジメントの視点を生かした総合的な学習の時間について

今回の学習指導要領の大きな改善点である総合的な学習の時間は、子どもたちの［生きる力］をはぐくむ点から大きな期待をされている時間である。しかしながら、この総合的な学習の時間の実施にあたっては、教職員の協力体制や各教員のもつ専門性を相互に生かした授業づくりなど、各学校の創意工夫が求められているところである。

そこで、現在の実施校における総合的な学習の時間の様々な工夫や実施上の配慮点などについてアンケート調査し、その結果をマネジメントの視点から分析・検討し、総合的な学習の時間の適切な実施のための学校組織としての体制づくりや実施上の工夫について、検討・考察した。

Ⅱ　マネジメントの視点を生かした学校運営連絡協議会及び校内体制の在り方

１　はじめに

平成１５年度より全ての学校において「学校経営計画」が策定され、ＰＤＣＡのマネジメントサイクルを機能させる取り組みが始まる。平成１４年１１月の「学校経営計画策定検討委員会報告書」の中では、「校長は、学校運営連絡協議会による外部評価を活用し、学校経営計画の計画・実施・評価・改善の各段階で、積極的な助言や指摘を受ける必要がある。」とその機能の重要性を示しており、今後一層学校組織として取り組み学校運営連絡協議会の学校支援としての機能の充実発展が求められているところである。

そこで、本分科会は「マネジメントの視点を生かした学校運営連絡協議会及び校内体制の在り方」をテーマとして設定し、このような学校運営連絡協議会の機能をより生かすための会の運営や学校の組織の在り方、また、その基盤となる校内体制について考察するために、学校運営連絡協議会や校内体制の在り方についてアンケート調査を行い、各校の学校評価を生かした取り組みの状況や、都民に信頼される学校づくりへの工夫などについて実態を把握し、その結果をマネジメントの視点から分析・考察した。

２　アンケートの方法と内容、主な結果・分析

東京都の全学区にわたって、各学区３から４校の高等学校を対象に計４０校に管理職用アンケート（１名）と内部委員等（主任・担当者）用アンケート（３名）を依頼した。最終的に管理職用アンケートは３７校、内部委員等用は左記の３７校から計８７名分の回答を得た。

なお、主なアンケート項目は以下のようである。

【管理職用アンケートの項目】

① 学校評価のための情報収集
② 学校評価への認識
③ 学校評価の教職員への周知
④ 学校評価を受けての教職員の変容
⑤ 学校評価アンケートを受けての学校改善
⑥ 外部委員への情報提供
⑦ 学校運営連絡協議会への教職員のかかわり
⑧ 開かれた学校づくりの推進
⑨ 学校のマネジメントシステム
⑩ 校内研修
⑪ 授業公開
⑫ 学校の組織機能の発揮

【学校運営連絡協議会の内部委員等用のアンケート項目】

① 学校評価とその生かし方
② 学校運営連絡協議会にかかわっての成果

（１）　学校評価のための情報収集にかかわること

質問・・学校評価アンケート以外に意見を聞く方法として、どのようなことを工夫されているのですか。

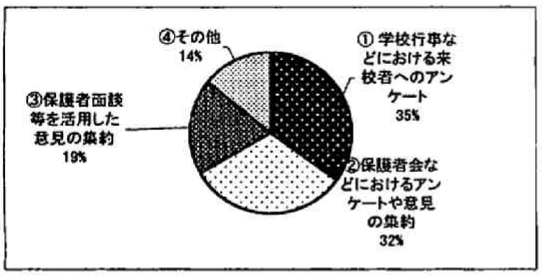


図１

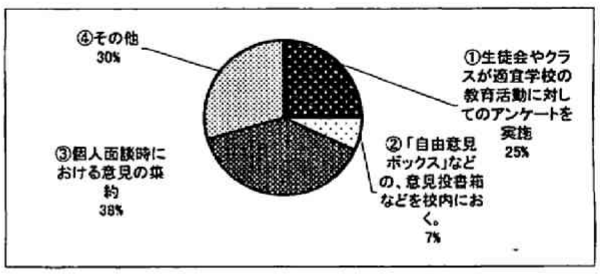


図２

分析・・　図１は、保護者・地域住民から意見を聞く方法について、図２は、生徒からの意見を聞く方法についてのものであり、様々な方法を工夫していることが分かる。

学校によっては、複数回答しているところもあり、図１に関して、それぞれの学校が、どれを選択しているのかを棒グラフにしたのが図３である。保護者・地域住民から情報を得られる機会は限られているため、学校では、様々な工夫をしてネットワークをつくり、複数の方法によって情報収集に努めている。

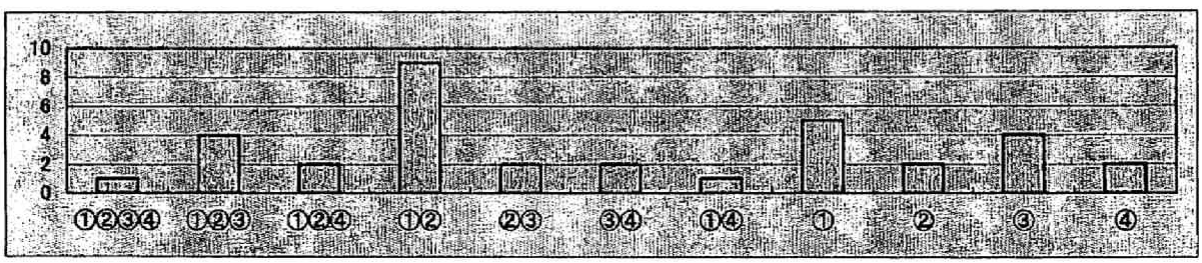


図３

（２）学校評価の認識にかかわること

質問・・　教員が「高い評価」をし、生徒が「低い評価」をしているのはどのようなアンケート項目でしたか。

分析・・　２８校の回答があり計５４の記述があった。その主な内容を項目別に分けてみると、図４のように学習指導・進路指導・生活指導の３つに大別された。なお、その他には学校教育目標、部活動、教育課程、校舎等の項目だった。

教員と生徒の意識の相違の要因としては、学習指導においては、生徒の実態把握や生徒理解が不十分であること、分かる授業への工夫が不十分であること等であった。

また、進路指導においては、生徒の進路意識を十分に啓発できていないなどの記述が多かったが、教員の努力を認めていることについての意見も多かった。

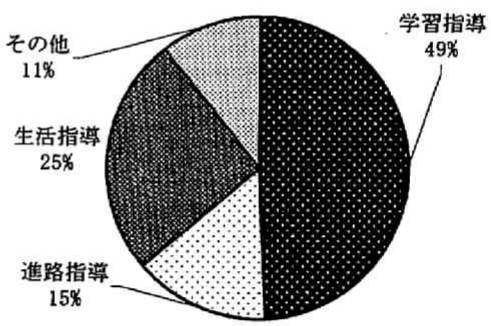


図４

質問・・　「教員は自己の指導を肯定的にとらえているが、生徒はその在り方に不平や不満を抱いている。」と教員と生徒の認識がずれている傾向がありましたか。

分析・・　右図のように、教員と生徒の認識が異なっている状況がある学校が多いという結果となった。

この結果に対する対応策としては、学習指導については、学校経営方針を受け、授業改善を明確に打ち出すこと、補習・補講・授業観察・シラバスの作成等を通して組織的に授業改善を進めることなどがある。

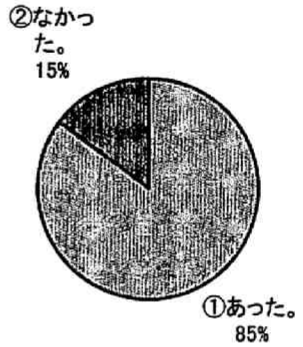


図５

また、生活指導については、生徒個人の思いや願いを十分に理解するとともに、学校の生活指導方針や指導理念を生徒に説明し、学校の教育方針を十分理解してもらうよう努力している傾向がある。

（３）　学校評価の教職員への周知に関すること

質問・・　学校評価アンケート結果をどのような内容で教職員に報告しましたか（図６）。

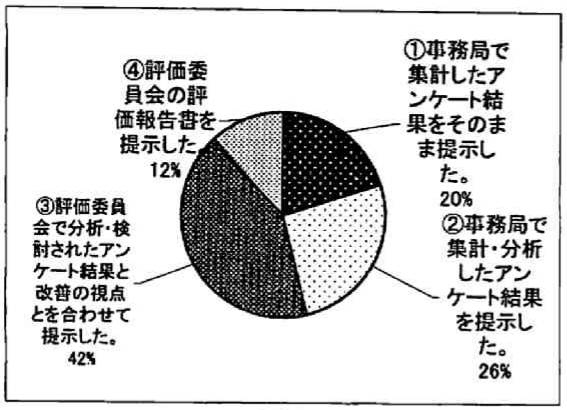


図６

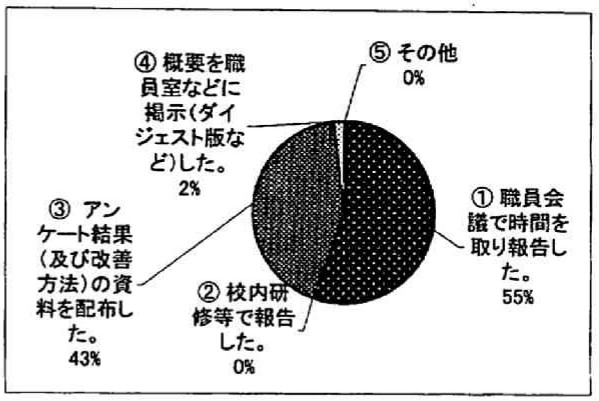


図７

分析・・　図６は、学校評価アンケート結果の教職員への報告内容について、図７は、学校評価アンケート結果及び改善の視点の教職員への報告方法についてであり、様々な方法を工夫していることが分かる。

学校によっては、複数回答している学校もあり、図６に関して、それぞれの学校が、どれを選択しているのかを棒グラフにしたのが図８である。結果的に「③評価委員会で分析・検討されたアンケート結果と改善の視点とを合わせて提示した」が一番多いが、学校によっては、様々な内容を合わせて提示している。

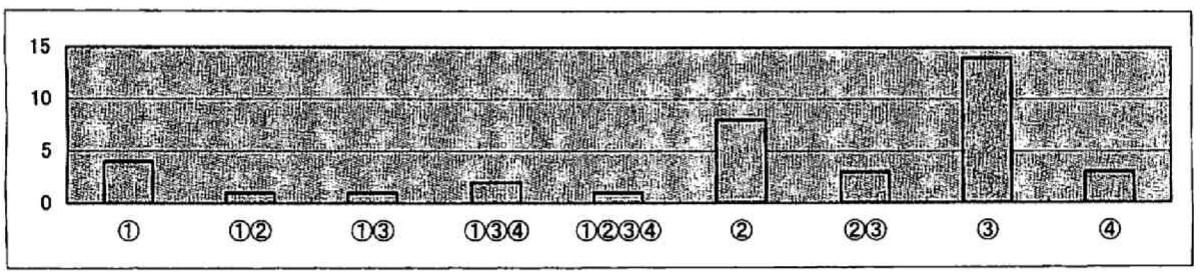


図８

質問・・　学校評価アンケート結果及び改善の視点を教職員にどのような方法で報告しましたか。（図７）

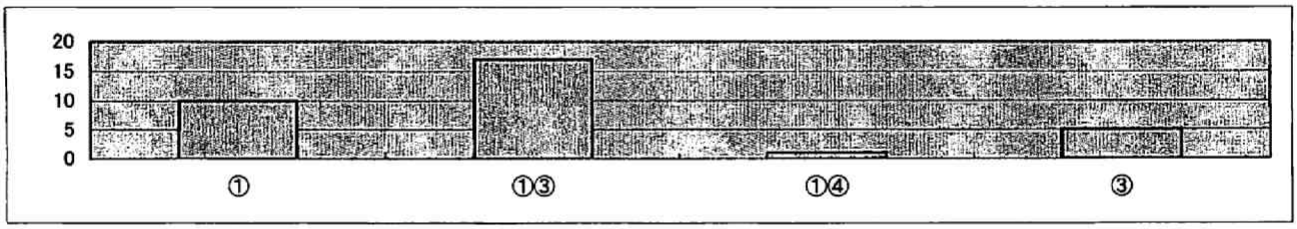


図９

分析・・　学校によっては複数回答しており、図７に関して、それぞれの学校が、どれを選択しているのかを棒グラフにしたのが図９である。

結果的に、職員会議で時間をとり報告するとともに、資料配付をしている学校が多かった。学校評価アンケート結果については、教職員が十分理解するとともに、学校改善や授業改善に役立てることが必要である。

（４）　学校評価を受けての教職員の変容にかかわること

質問・・学校評価アンケートの結果を受けて、教職員の意識・行動は変わってきましたか。

（ア）主任は課題に対しよく取り組んでいる。　図１０

（イ）教員は課題に対しよく取り組んでいる。　図１１

（ウ）教員は学校評価を意識して生徒に対応するようになった。　図１３

（エ）教員は学校評価を意識して保護者に対応するようになった。　図１４

（オ）教員は学校評価を意識して地域にかかわるようになった。　図１５

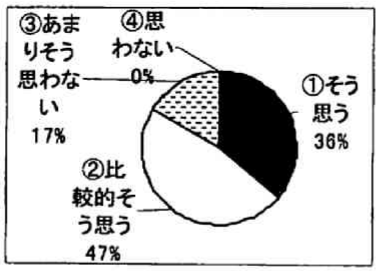


図１０

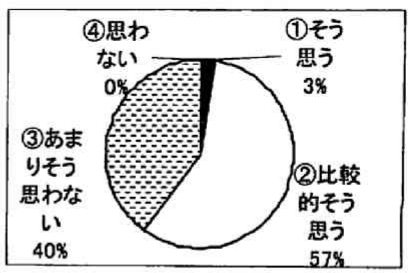


図１１

分析・・　図１２は、同一高校内での内部委員等の回答の状況を表したものである。主任がよく取り組んでいる学校は教員もよく取り組む傾向があり、組織の機能発揮に関する主幹・主任の役割は大きいことが分かる。

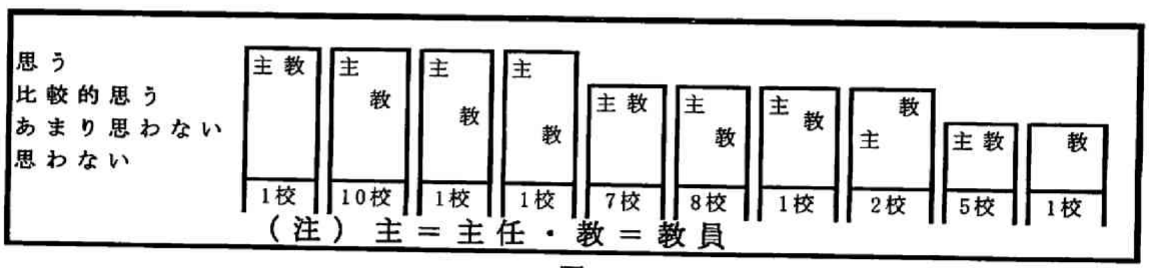


図１２

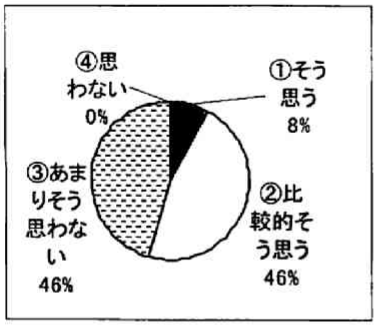


図１３

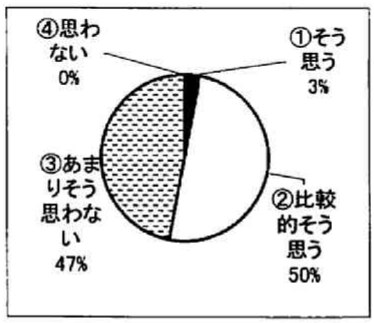


図１４

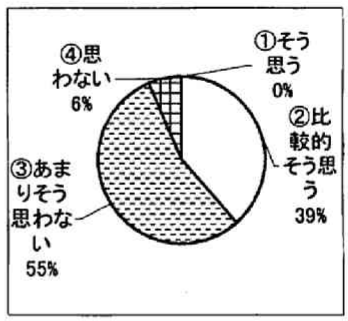


図１５

分析・・　図１６は、図１３・１４・１５について学校ごとの傾向を表わしたものである。

各学校とも生徒や保護者に関しての対応が、地域に関しての対応と同等かそれ以上になっているケースが多く、教職員の意識・行動の変容が図られていると言える。しかし、学校評価後の地域に対する対応の変化はあまりなく、開かれた学校づくりをねらいとする学校運営連絡協議会の趣旨から見ると課題である。

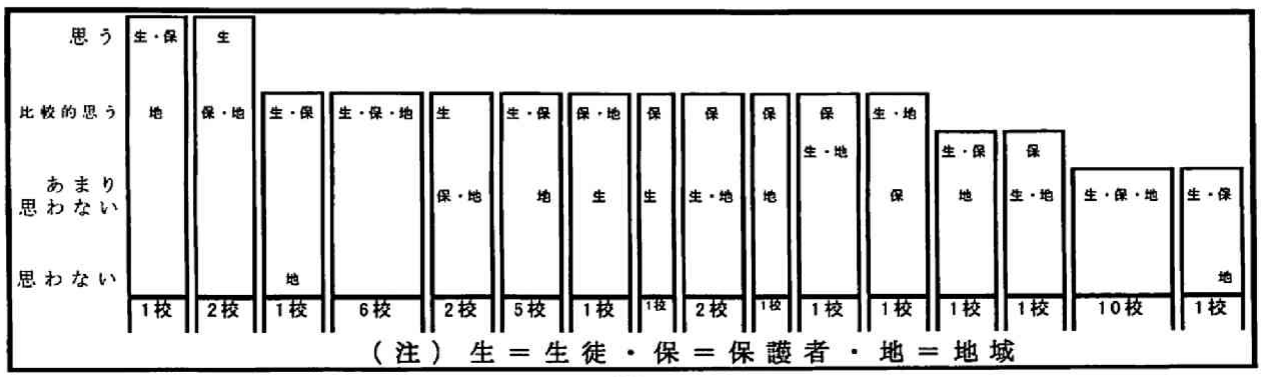


図１６

（５）学校運営連絡協議会への教職員のかかわりに関すること

質問・・　全教職員が、学校運営連絡協議会にかかわるために、工夫されていることはありますか。

分析・・　各教員が学校運営連絡協議会の活動状況について把握できるように、様々な情報提供や、かかわりの機会を作っていることが分かる。

今後ともできるだけ教員がかかわれるような工夫を実施して、教員が地域や保護者の願いや要望を受け止め、学校運営に携われるような機会としていくべきである。

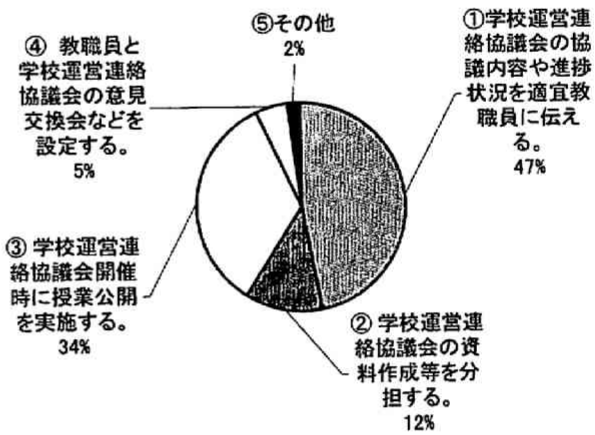


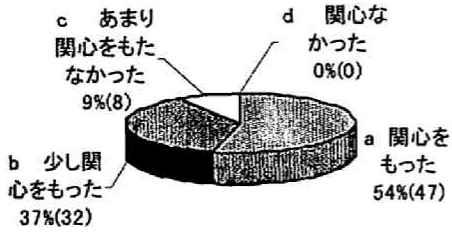
図１７

3　学校運営連絡協議会内部委員等へのアンケート結果と分析

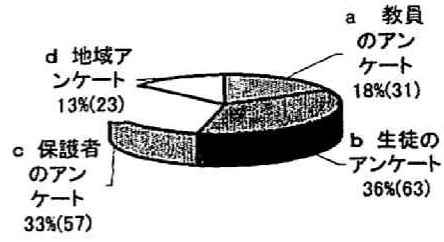
（1）　学校評価とその生かし方にかかわること

質問・・　昨年度の評価報告書の（教員、生徒・保護者、地域住民等の）アンケート結果について関心をもちましたか。（アンケート回答数　８７名）

（関心をもちましたか）



（関心の内容）



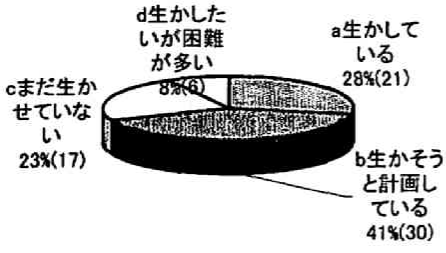
※　上記の質問でａ、ｂと答えた方が以下の質問に回答

質問・・　どのような点に関心をもたれましたか（複数回答可）。

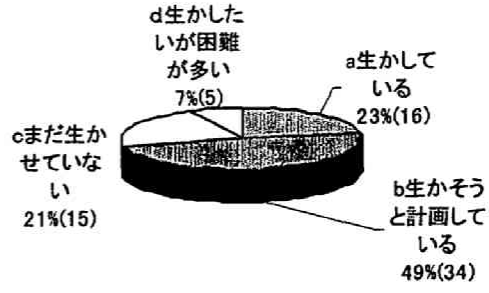
分析・・　関心が高かった項目は、生徒のアンケートと保護者のアンケートになっておりそれぞれ 63 件と 57 件となっている。

質問・・　関心をもった内容に対して、教科指導や生活指導、学校運営等に生かしたり、生かそうとしていることがあればお書き下さい。

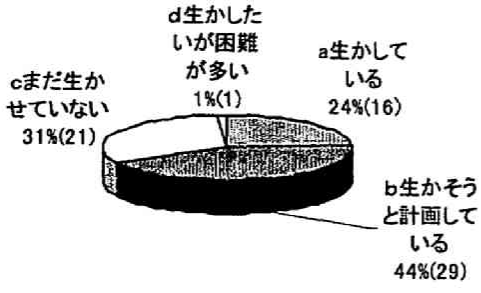
教科指導



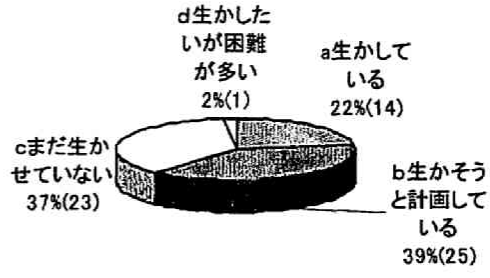
生活指導



分掌運営



学校運営



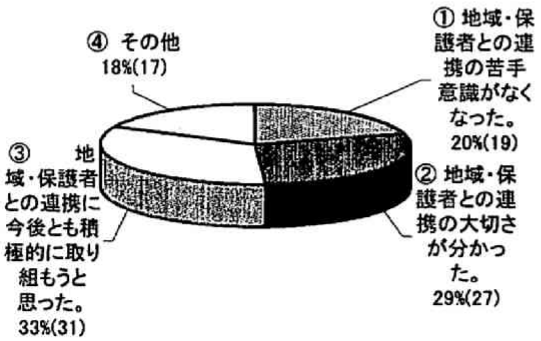
分析・・　関心をもった内容については、教科指導、生活指導、分掌運営、学校運営の全項目に対し、「生かそうと計画している」という件数が約 40%以上あり、「まだ生かせていない」とを合わせると、生かしたいがどの様に生かすべきかを検討している状況があると考えられ、教員はおおむね、学校評価を受け自らを変容させよ

うと努力していると言える。また、「まだ生かせていない。」では、どのように生かすべきかを苦慮している教員もいると考えられ、管理職や主幹・主任が適切なアドバイスや職務遂行上の適切な環境を整備することによって、その変容の割合は、より大きくなると考えられる。

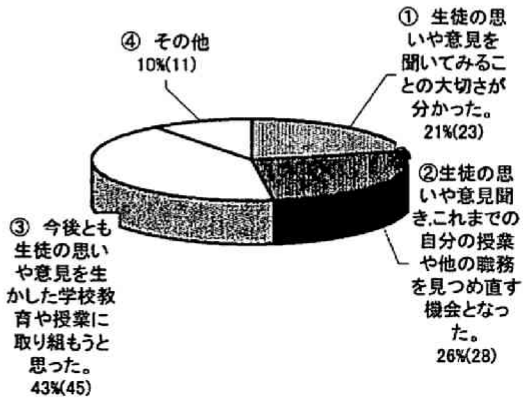
（2）　学校運営連絡協議会にかかわっての成果に関すること

質問・・　学校運営連絡協議会にかかわって、どのようなことが変わりましたか。

地域・保護者に対して



生徒に対して



分析・・　学校運営連絡協議会にかかわった結果として、教員の地域・保護者に対する意識や取り組みに対する姿勢が変化してきている。また、生徒に対しても意欲的に対応し、授業に対する取り組みにも変化を行動として表わそうとしている様子が分かる。

（3）学校運営連絡協議会とのかかわりの工夫に関すること

質問・・　内部委員や評価委員、事務局員以外の教職員でも、何らかの形で学校運営連絡協議会にかかわる方法があるようでしたら、ご記入願います。

分析・・　教職員の学校運営連絡協議会とのかかわりについては、授業公開、アンケート報告、協議会を設けるなど事例があった。また、

・内部委員以外の教職員と外部委員との話し合いの場を設定する。

・学校運営連絡協議会へ、必要に応じて内部委員以外の教員も参加する。

の実践例もあり、学校運営連絡協議会に直接かかわっていない教職員の学校評価に対する関心は低いものになりがちであるが、上記のように外部委員との直接対話、学校運営連絡協議会への直接参加など様々な工夫例が、開かれた学校づくりには一層役立つ。

4　マネジメントの視点を踏まえた学校運営連絡協議会及び校内体制についての分析・考察

アンケートの記述の中から、学校の工夫や特色を示す内容のものを抽出し、「学校運営連絡協議会の学校評価を踏まえた学校運営の工夫」と「校内体制の工夫」についてマネジメントの視点から分析・考察した。

（１）学校運営連絡協議会の学校評価を踏まえた学校運営の工夫

アンケート結果の記述部分について、それぞれの内容がＰＤＣＡのどの内容に属するかについて分類し、その傾向をつかみ学校運営上の工夫がどのようになされているのかについて分析した。なお、分類・分析にあたっては、マネジメントサイクルの各段階を次のようにとらえた。

Plan（計画）：昨年までの学校評価アンケート結果をふまえ、今年度当初に実施した項目を記述した。

Ｄｏ（実施）：今年度、実施している項目を記述した。

Check(評価)：昨年、今年度、実施している評価方法等にかかわる内容について記述した。

Action(改善)：昨年の学校評価等を受けて、改善した点について記述した。

学校運営連絡協議会の学校評価を踏まえた学校運営の工夫

	学校運営の工夫例	内部委員等による学校運営にかかわる工夫例
PLAN（計画）	**（目標設定）** ・学校経営方針に具体的な学習・授業についての基本を明示 **（経営方針の周知）** ・関係分掌の主任を通し具体化 ・職員会議で周知し具体化 ・地域の声を教職員全員に理解させることに努力 **（人材育成の明確な位置付け）** ・校内研修を教務部の校務内容に分掌化 **（情報収集）** ・外部委員と生徒との意見交換の場を設定 ・自由意見 BOX などの投書箱を設置 **（ＰＲ活動）** ・年間を通じてのＰＴＡ等への授業参観公開の実施 ・外部委員の学校行事への招待	**（目標設定）** ・スクールプランで分かりやすい授業の数値目標化（34%～40%以上） **（ＣＳ）** ・外部委員からの提案の企画・実現 ・分かり易い授業に心がける。
DO（実施）	**（情報収集）** ・校長室での生徒との直接対話・面接・意見の聴取 ・中学校訪問時に意見・要望・評価等を聴取 ・地域集会や協議会で地域住民より積極的に意見を聴取 ・生徒会役員との懇談会 ・近隣中学校の先生に学校に対してのアンケート依頼 ・塾などからの個別情報収集 **（地域との連携）** ・地域行事（夏祭りや秋の文化祭等）へ教員・生徒の参加 ・地区の青少年健全育成委員会へ参加 **（ＰＲ活動）** ・公開授業の休日実施 ・学校便りの配布 ・年 12 回の公開授業を実施（1 学期で 5 回 500 名を越える参観者） **（校内研修・ＯＪＴ）** ・校内研修には外部講師を招いて実施 ・他の教員の授業見学 ・年間授業計画の作成を実施 **（組織作り）** ・学校運営連絡協議会への主任の出席を義務づけ **（組織活用）** ・授業のない教員が授業公開時に参観者を班別に案内	**（地域との連携）** ・地域高齢者施設へのボランティア・公民館展覧会への作品出品等 **（ＰＲ活動）** ・授業公開週間を実施 ・地域の見回り、ゴミ拾い、連絡等に自校ネーム入り腕章の活用 **（ＣＳ）** ・分かりやすい授業の工夫をするために教材研修や授業公開を積極的に実施 **（情報収集）** ・近隣小・中学校の先生方とも意見交換

CHECK（評価）	（情報収集） ・学校行事時の来校者へアンケート ・近隣中学校の教員へのアンケート ・保護者会でのアンケートや意見の集約 ・生徒会やクラスが学校の教育活動に対してのアンケートを実施 ・公開授業のアンケート実施 （ＰＲ活動） ・評価委員会で分析・検討されたアンケート結果と改善の視点を合わせて提示 （人材育成） ・努力している教員を積極的に評価（評価）	（事業評価） ・授業内容の検証 ・授業や講習のアンケートを取っての自己点検
ACTION（改善）	（ミッション提示） ・「建学の精神」の提示を玄関に設置 （目標設定） ・スクールプランの中に遅刻数の減少を数値化 ・教科指導における到達度の設定とシラバスの作成の義務化 （ＦＢ） ・学校評価を受けて学習習慣の基礎からの改善を学校経営方針に設定 ・学校評価結果を学校経営計画に反映 ・学校評価を受けて学校運営・教科指導・生活指導等の分掌運営を実施 （学校運営連絡協議会の充実） ・学校運営連絡協議会開催時に授業公開を実施 ・学校運営連絡協議会の協議内容や進展状況を適宜教職員に提供 ・学校運営連絡協議会のオープン化 （校内研修・ＯＪＴ） ・公開授業時の他の教員の授業見学 ・補習･補講における課題を各教科・分掌で検討・発表 （人材育成） ・授業観察、面接の充実 （情報の共有化） ・管理職と教諭の情報の共有化の推進 （ＰＴＡとの連携） ・PTA 環境委員会との連携	（ＣＳ） ・生徒による授業のアンケート・評価の実施 ・生徒の思いや意見を生かした教育や授業への取り組み ・授業中や放課後に個別対応の時間確保 ・授業前にアンケートを取り生徒の進路希望が実現できる。うな内容を実施 ・講義中心から、演習中心の授業へと変化 ・補習授業の充実。習熟度別の導入など ・進路資料の提供の仕方を工夫 （情報収集） ・全教職員が外部委員の意見を直接に聞く機会 （設備充実） ・進路室の整備 （事業評価） ・評価委員会が授業評価アンケートを授業改善の視点から密なものにして実施 （ＰＲ活動） ・インターネットを使って最新の情報等の提供 （ＦＢ） ・授業後に生徒との話し合いの場を作り改善 （組織の活用） ・補講体制の整備 （校内研修・ＯＪＴ） ・研究授業等を実施 （ボトムアップ） ・外部からの評価を重く受け止め学校運営に具体化

ＦＢ＝フィードバック（ここでは、改善→計画の流れを示す）、ＣＳ＝顧客満足度

① 学校運営連絡協議会の学校評価を踏まえた学校運営の工夫の分析・考察

ア 「計画」の段階においては、数値化をするなど明確な目標設定をするとともに、学校経営方針などの経営の視点を教職員に周知するなど、マネジメントの視点から学校の組織体としての機能を重視する等の工夫がなされている。

この段階では、マネジメントサイクルの評価から改善の流れを受け、明確な目標の設定と、組織方針の教職員への周知が必要と言え、マネジメントの視点からは、年度当初における組織目標の浸透に向けての企画調整会議の充実や主幹・主任などのミドルリーダーの役割は大きく、それらを十分に生かしていく必要がある。

イ 「実施」の段階においては、学校評価を踏まえ学校運営の状況を把握するための情報収集の工夫策が多い。また、開かれた学校づくりのための地域との連携や学校の説明責任を果たすためのＰＲ活動について工夫している。さらに、人材育成のための校内研修・ＯＪＴについても人的資源の充実のために様々な工夫がなされている。

なお、教員においては、わずかではあるが地域との連携を意識した活動が見受けられるとともに、顧客（生徒）のニーズをとらえた授業に心がけている傾向が強い。

この段階では、学校運営を調整するための情報収集と、学校教育活動のＰＲ活動、日常的に教職員を育成するための校内研修・ＯＪＴに対する工夫が必要と言える。教育の

説明責任が求められる時代の中で、今後とも学校における情報発信の充実は、不可欠のものとなる。

ウ　「評価」の段階では、適切かつ客観的な評価のために、様々な場や対象からアンケートや直接会っての意見集約などを通して情報収集をしている。

この段階では、より的確な評価情報収集のために、何時、どのように、対象は誰か等を明確にするとともに、評価のための評価とならないために、以後の取り組み、すなわち、改善への道筋を考えた評価の活用方法が決定されていなくてはならない。

エ　「改善」の段階では、学校評価結果のフィードバックからのミッション（使命）の提示や目標設定、また、学校運営連絡協議会や校内研修・ＯＪＴ、人材育成などの視点から改善の工夫がなされている。さらに、教員が顧客（生徒）のニーズをとらえるとともに、外部の評価を受け止め学校運営の改善を図る等のボトムアップもみられた。

この段階こそ、ＰＤＣＡのマネジメントサイクルの正否を左右する段階である。今までの評価結果をいかに次年度に具体化していくかが重要となる。そのためには、教員が校長の学校経営方針を踏まえ、年度の学校評価結果を適切にとらえるとともに、改善方策などについて各担当・分掌などで十分検討し、ボトムアップにより改善策を管理職に提示していくことが重要である。

（２）校内体制の工夫

アンケートの結果の記述部分について、マネジメントの視点にかかわりのある「新たな内部組織の設置」「ボトムアップ」「校内研修・ＯＪＴ」の３点に絞り、以下のように分析した。

新たな内部組織の設置	・情報収集のためのパソコン委員会の設置 ・「将来構想委員会」の発足（具体的課題について検討） ・進路指導のプロジェクトの設置（大学進学実績向上等生徒のニーズへの対応） ・スクールプランに具体化 ・総務部を設置し具体的な対応策について調整・企画・立案 ・活性化委員会（教職員間意見交換、コミュニケーションの充実） ・募集対策部の新設（各科より募集対策上の課題を明確化）
ボトムアップ	・教育課程委員会と総合的な学習（情報・福祉・スポーツ）の科目部会からの授業改善などの提案 ・課題の投げかけ→分掌等での課題の明確化→全教職員の共通理解→学校経営計画の改善 ・大学進学実績向上のための校内体制のあり方について研究し提案 ・中学校訪問に全教員が参加し、情報収集を生かし学校改善策を提示 ・出張授業を募集対策部と商業科が協力・連携して実施 ・学力向上のための夏季・冬季講習の内容充実及び講座数の増加、進路ファイルの作成
校内研修・ＯＪＴ	・初任者に対するOJTの充実（初任者→担当指導教科→教頭→校長のラインの明確化） ・教育相談・総合的学習の時間・服務関係の内容で実施 ・校内研修の年間計画（年２～３回）への位置付け ・校内研修担当の分掌への位置付け ・校長が調整役となり、ベテラン教員の授業見学実施 ・授業見学を教科を越えて実施 ・研究協議会形式で実施 ・外部講師招聘し実施 ・教員による高校訪問報告会 ・校内研修において研究授業を実施 ・進路講演会への一般教員の参加

ボトムアップ＝実態把握・評価から改善の方針、改善策を定め、計画・実施する一連の流れを示す。

①　マネジントの視点から見た校内体制の工夫の分析・考察

ア　「新たな内部組織の設置」においては、新たな機能を担うための分掌の新設や、委員会・プロジェクトチームの立ち上げなどが工夫されている。

様々な教育課題があり学校の自律性が問われる今、学校においては、学校経営方針の下、時代のニーズに応じた学校の組織体制を工夫し、改善充実していく必要がある。

イ　「ボトムアップ」においては、管理職の課題の提示から教職員が改善計画を工夫している事例や、学習指導の充実のための様々な学習方策の工夫が見受けられた。

今後は、教員それぞれが学校評価を踏まえ、それぞれの立場から真摯に学校改善のための策を考え、学校運営に参画することのできるボトムアップの流れを生かしていくことが重要である。

ウ　「校内研修とＯＪＴ」においては、校内研修を年間計画に位置付け講師を招いて実施する学校や、初任者教員やベテラン教員の授業参観などの工夫があった。

今後は、総合的な学習の時間や学校の個性化・特色化の中で、教員には各教科・科目の枠を越えた資質能力が必要となってくる。したがって、外部での研修とともに、校内研修やＯＪＴなど教員の資質能力を日常的に高める校内の研修体制がより重要となる。

５　まとめ

学校運営連絡協議会や校内体制にかかわるアンケート結果をもとにその望ましい在り方について、マネジメントの視点から分析・考察した結果、次のようなことが分かった。

（１）学校運営連絡協議会について

①　学校運営連絡協議会では、学校評価を中心に様々な情報収集が実施されており、これらの情報から顧客（生徒）のニーズを的確にとらえることができるため、「今の学校をいかにＰＲするか。」だけでなく「魅力ある学校をいかにつくるのか。」の発想に立ち、学校運営を考えていくことができる。

②　教員は、生徒・保護者等の学校評価に対して関心が高く、その評価結果を受け変容しており、学校評価は有効な人材育成の手段となる。また、変容を図れない教員には、主幹・主任のリーダーシップの発揮と管理職の指導・助言が変容への契機となるなど、学校評価を人材育成に有効に役立てることが必要である。

③　学校評価を踏まえた学校運営の工夫について分類・集計した結果、「計画」の段階では明確な目標の設定と教職員への周知が、「実施」の段階では的確な情報収集・発信と人材育成が、「評価」の段階では情報収集、「改善」の段階では評価から改善への結び付け方等に重点が置かれており、ＰＤＣＡのマネジメントサイクルの各段階における学校運営上の取り組みのポイントが分かった。

④　学校運営連絡協議会を学校改善に一層生かすためには、教職員と学校運営連絡協議会委員との多様なかかわりの場を作ること、学校評価結果を教職員に周知する方策を工夫すること、指導に関しての教員と生徒間の意識の相違を教員に認識させること等が重要である。

（２）校内体制について

①　学校において様々な教育課題に対応するためには、学校教育を取り巻く環境の変化へ対応した新たな組織の設置が必要であること、学校の課題を教員の創意工夫によって解決するボトムアップが必要なこと、計画的・継続的な人材育成を図る視点から校内研修・ＯＪＴの充実が必要なことが分かった。

マネジメントの視点から見た学校運営の工夫及び成果例

情報収集

- 来校者へのアンケート
- 保護者会でのアンケート、意見の集約
- 近隣中学校教員へのアンケート依頼
- 生徒会役員と懇談
- 教職員と懇談・情報交換
- 地区青少年健全委員会への参加
- 生徒会やクラスで教育活動へのアンケートを実施
- 校長室の開放（生徒に対して）

学校評価結果の活用

- 建学の精神の掲示を玄関に設置
- 経営のための委員会を設置し学校改善を具体化
- 必要な内容については、アンケートの生データを教員に配布
- 評価委員会で分析・検討した結果と改善の視点とをあわせて教職員に提示
- スクールプランに遅刻数の減少を明記

校内体制の整備

- 教職員の職務目標の明確化
- 企画調整会議で学校評価アンケートを受け学校改善を具体化
- 学校運営連絡協議会と教職員の意見交換会を実施
- ○○指導のプロジェクトチームを設置
- 通年授業公開実施（年 12 回実施）
- 公開授業の案内体制の整備
- 中学校訪問の全員体制を教務部で実施
- 授業の改善・充実を教育課程委員会を中心に実施
- 授業公開の休日実施

校内研修とＯＪＴ

- 年間２～３回実施
- 外部講師の招聘
- 教員による研修（他の高校見学）報告会の実施
- 新任・異動教諭の授業見学（ベテラン教諭の授業を見学）
- 教科・分掌ごとに研修会の場を設定
- 教科を越えて相互の授業見学を実施
- ティームティーチングの事前・事後協議の充実
- 校内研修を教務部の分掌業務として設置
- 教員が講師となり教育相談・総合的な学習の時間・服務について実施
- 公開授業時に他の教員の授業見学を実施
- 初任者に対する組織的な助言（担当指導教諭・分掌・主任・教頭・校長）

学校評価結果による教員の変容

- 学校評価を受けて主任が課題解決に積極的に取り組むようになった。
- 教員の生徒・保護者に対する取り組みに変化が見られるようになった。
- 教員は生徒・保護者・地域に対応するようになった

Ⅲ　マネジメントの視点を生かした総合的な学習の時間について

１　はじめに

今回の教育課程審議会答申（平成１０年６月）では、平成１５年度から実施となる総合的な学習の時間を、「[生きる力] をはぐくむことを目指す今回の教育課程の基準の改善の趣旨を実現する極めて重要な役割を担うものと考えている。」と述べている。また、文部科学省は移行期間中における学習指導に関する通知の中で、「総合的な学習の時間については、移行期間中から・・(略)・・その実施に積極的に取り組むよう努めること。」となっている。しかしながら、都立高等学校における総合的な学習の時間への取り組みは、ごく少数に留まっているのが現状でもある。

そこで、次年度からの総合的な学習の時間を各校においてより組織的・機能的に実施することができるようにするために、既に総合的な学習の時間を実施している学校における運営のための組織や実施体制、情報の共有化、地域の人材・施設等の活用・連携などについてアンケート調査を実施し、この結果を、今後の総合的な学習の時間をよりよく行うための方策となるように運営上の課題や工夫を中心として集計・分析し、マネジメントの視点から考察した。

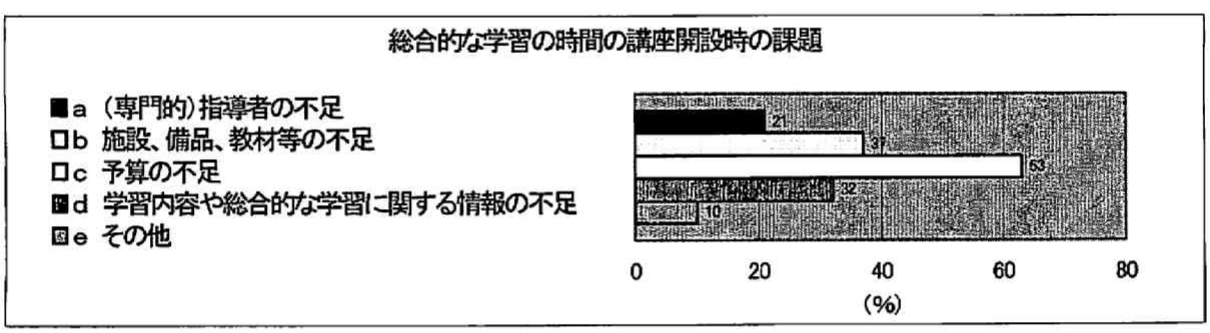
２　実施校へのアンケート内容と主な結果・分析

総合的な学習の時間の実施校に対し、下記のアンケート項目についてアンケート調査を実施した結果、１９校より回答があった。なお、主なアンケートの結果は以下のようである（アンケートの答えは全て複数回答とした。）。

① 課題設定にかかわること。　② 組織体制にかかわること。
③ 学習内容の開発にかかわること。　④ 情報の共有化にかかわること。
⑤ 指導体制にかかわること。　⑥ 外部人材・施設の利用にかかわること。
⑦ 評価にかかわること。　⑧ 教員の変容にかかわること。
⑨ 実施上の課題・改善点にかかわること。

（１）　課題の設定にかかわること

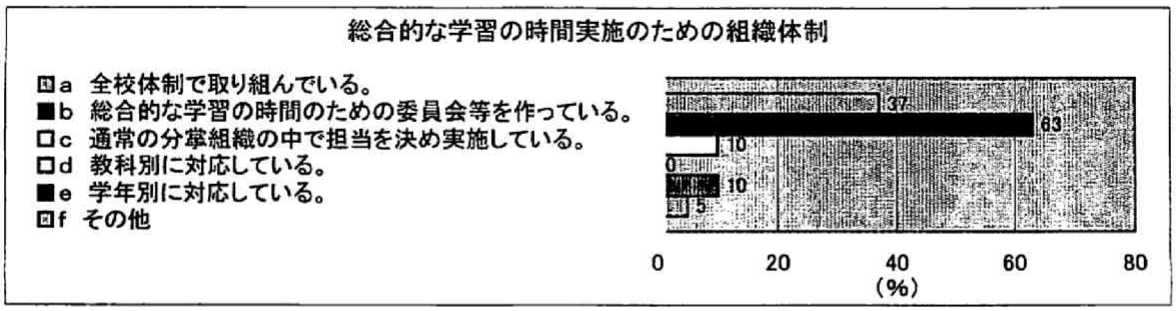
質問：　総合的な学習の講座の開設に際し、課題となっていることは何ですか。



分析：　予算面、施設・備品面、また、学習内容にかかわる情報についての課題が多いが、限られた範囲内での各学校の工夫が必要となる。

（２）組織体制にかかわること

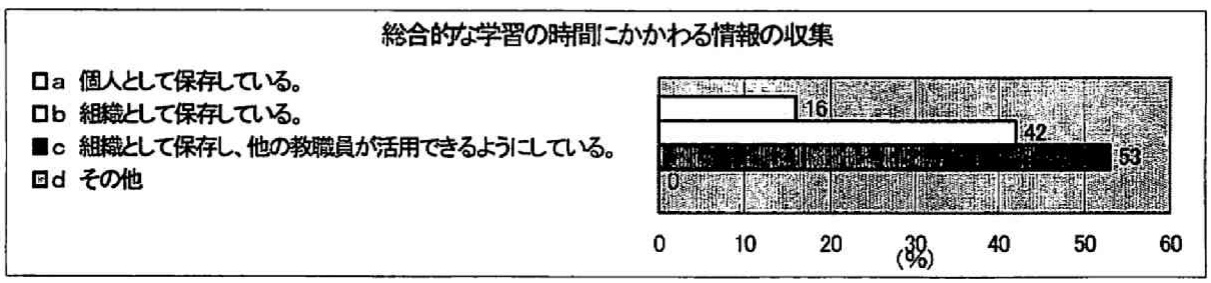
質問：　総合的な学習の時間の実施のための組織体制はどのようになっていますか。



分析：　総合的な学習の時間の実施にあたっては、生徒一人一人の興味・関心などに基づいた課題設定ができるようにすること、また、自然体験や就業体験などの様々な体験的な学習が求められるなど学習の場が複数に分かれること、さらに、各教員のもつ専門性を生かす点から、今後とも組織的に総合的な学習の時間に取り組んでいく必要がある。

（3）情報の共有化にかかわること

質問：　総合的な学習の時間における単元計画・学習資料等、様々な学習指導にかかわる情報の蓄積をどのようにしていますか。

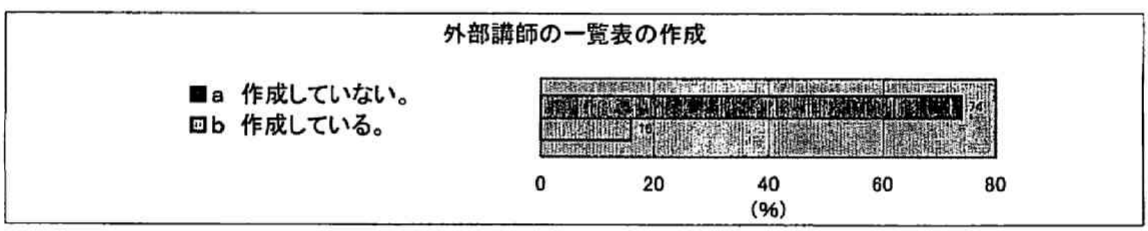


分析：　組織として保存し活用できるように工夫している例も多いが、個人として保存している例もあり、内容によっては、今後一層組織としての情報収集を図り、教員個人の情報を学校全体の情報資源として蓄積していく体制を作っていく必要がある。

（4）外部の人材の活用に関すること

質問：　学校外の講師（以下、「外部講師」という。）の一覧表（人材マップ等）を作成していますか。また、工夫されている点があれば教えてください。

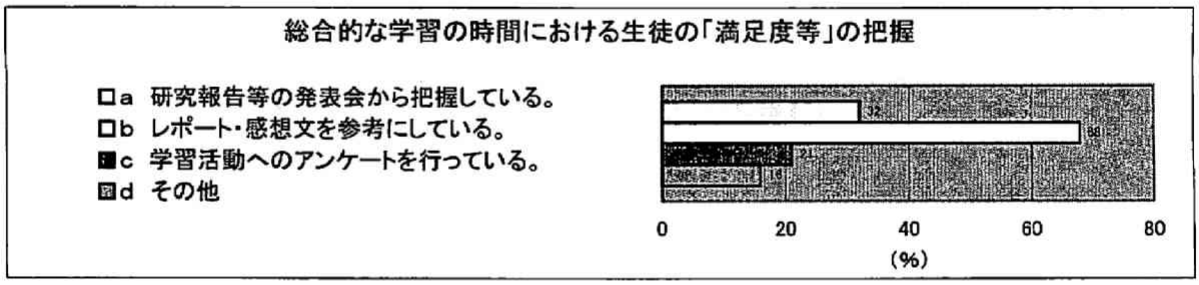
※　人材マップ・・講師の氏名、連絡先、得意分野等を記述している一覧表



分析：　上記（3）において、学習内容などの情報の共有化はある程度進んでいるが、人材にかかわる情報の共有化については、十分でないことが分かる。今後は、教員が地域や外部の人材とかかわる中で、人間関係や信頼関係を作り、各学校において人材マップ等を作成し、外部講師との連携の下に、学校内・学校間においても情報を共有していくことが必要である。

（5）評価にかかわること

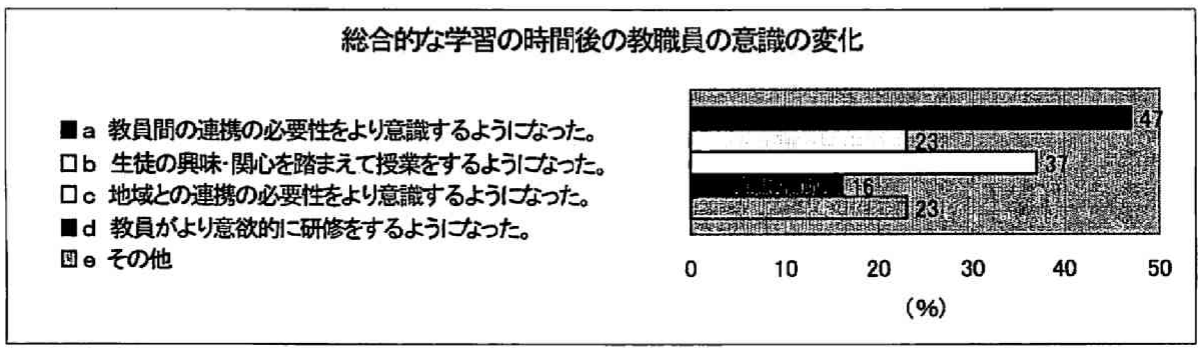
質問：　総合的な学習における生徒の「学習の過程や学習目標達成への満足度等」をどのように把握していますか（把握される予定ですか。）。



分析：　多くの教員が総合的な学習の時間に対しての満足度を様々な方法で把握しており、ＰＤＣＡの視点から、この実態把握を授業改善に生かさなくてはならない。

（6）教職員の変容にかかわること

質問：　総合的な学習の時間の実践を通して、教職員の意識等はどのように変化したと思いますか。



分析：　総合的な学習の時間を通して、教職員は連携して授業に取り組んだり、生徒の意向や地域との連携の必要性を意識するようになっている。総合的な学習の時間の実施にあたっては、教職員の協力体制が必要であるが、逆に総合的な学習の時間の実施が、教職員の意識・協働体制、地域との信頼関係の必要性などの意識変革に役立つことがアンケートにより明確になった。

3　総合的な学習の時間への取り組みの工夫についての分析

実施校におけるアンケートの記述部分について集約し、その総合的な学習の時間への様々な取り組みをマネジメントの視点、ここでは、ＰＤＣＡの各段階における視点から分析し、考察した。

（1）　総合的な学習の時間の「計画」の段階における課題・工夫例

課　題・・予算が十分でないこと

工夫例・・①　実施校では、校内の予算を年間を通して計画的に活用しており、校内予算の範囲内でできるように工夫している。

②　報償費を使わないでお願いできる外部講師に講師を依頼する。このためには、校内に人材バンクを作り活用したり、また、新たに立ち上げたりしてい

る。

③　地域とのつながりの緊密な島しょの学校などでは、地域の人材を講師として招き、その講師の得意分野に応じた様々な学習を計画している。

なお、校内予算については、限りある予算を有効活用するためにも、課程・教科の枠を排除し、経費削減を図り、その結果生じた資金を新たな課題に用いる等、資金の集中・重点化が必要となる。

（2）　総合的な学習の時間の授業の「実施」の段階における課題・工夫例

課　題・・組織的な対応が求められること

工夫策・・①　全体体制を組む学校や委員会を設置する学校など、教科・科目の枠を越えた学習となる総合的な学習の時間の授業については、実施のための教職員の組織化が図られている。例としては、授業の実施においては、ティーム・ティチングの導入（５校）、指導計画や学習資料の活用についての学年間の連携、各学年・分掌代表からなる委員会の組織化等が進められている。

課　題・・組織として総合的な学習の時間の資料整理が必要なこと

工夫例・・①　組織として担当者を決め教材のファイリングをする。また、職員室に総合的な学習の時間の授業の資料棚を設置し、ファイルをいつでも誰でも利用できるように整理しておく。さらに、セキュリティ管理をしつつ、パソコンにより学習テーマなどを自由に閲覧できるようにしている。

課　題・・各教科・科目の枠を越えた専門的知識が十分でないこと

工夫例・・①　外部施設や外部講師の専門性を活用し、成果を上げている。外部講師の依頼については、学校運営連絡協議会を窓口として活用する等の工夫をしている学校もある。また、外部施設一覧などを作っているところは２校あり、今後は、外部施設とのつながりを一層深めるとともに、その窓口を分掌の中に位置付け組織として対応することが必要である。

（3）　総合的な学習の時間の「評価」の段階における工夫例

評価については、総合的な学習の時間の学習成果を発表する会を実施する場合の工夫と、総合的な学習の時間の運営・実施や組織の改善のために行われる評価に分けて考察する。

①　総合的な学習の時間の学習成果を発表する会を実施する場合の工夫例

ア　発表の場所　外部施設を利用し、学習への意欲向上と情報の共有化を推進

イ　発表の形態　クラスや学年単位での発表や、保護者や地域の人を交えて発表

ウ　発表の方法　レポートや感想文、研究報告会、アンケート、プレゼンテーションなどを実施

エ　評価の方法　自己評価とともに相互評価を生徒が実施（この相互評価は生徒本人にも示され、生徒への励みとして生かされる。）

②　総合的な学習の時間の授業の、生徒の「満足度」の把握の工夫

生徒の授業についての満足度を把握することは、生徒の学習の達成度の把握とともに、授業改善を図る大きな要素であり、実施校においては、様々な方法で生徒の満足度を把握している。

学校によっては、評価結果を総合的な学習の時間の委員会を通じて職員会議で報告し、次年度のテーマ設定や授業実践、時間割作成などの資料として生かしている。（7校）

（4） 総合的な学習の時間における「改善」の段階での課題・工夫例

総合的な学習の時間の実践を通して、教職員の意識が変容するとともに、授業改善等がなされている。

課　題・・教員間の協力体制への意識変革が必要なこと

工夫例・・① 実施校では、総合的な学習の時間の授業実践を通して、教員の意識は変容したと回答している。また、教員間の連携の必要性、地域との連携の必要性、生徒の興味関心を踏まえた授業づくり等について意識するようになっており、総合的な学習の時間の実践は、教員の組織の一員としての意識や授業改善への意欲向上に役立っていた。

課　題・・「評価」から「改善」への段階を必ず生かすこと

改善例・・ アンケートでは、授業評価を生かした総合的な学習の時間の改善の成果として次の内容が示された。

① ワークシートが生徒の学習に役立つより質の高いものに改善された。

② 2時間連続の授業が実施できるなど授業設定の時間割が改善された。

③ 計画的に施設・設備を整備することにより、パソコン教室の改良やインターネットの活用ができるようになった（複数）。

④ ティーム・ティーチングを実施できるようになった。

以上、アンケートの回答から、総合的な学習の時間の実施には、校内の組織体制の整備、学習教材や情報の共有化の推進、学校外部の保護者・地域や関係機関とのネットワークづくりなどが進められなければならないことであり、総合的な学習の時間の実施校の様々な工夫を生かして、よりよい学習を構築できるようにしていく必要がある。

4 マネジメントを構成する要素から見た総合的な学習の時間の工夫例

マネジメントを構成する要素を人的資源・物的資源・資金・情報資源と考え、総合的な学習の時間の実施校においては、これをどのように組織的・機能的に運用しているのかについて分析・考察した。

（1） 人的資源を効果的に活用している事例

① 学校組織として一体となった機能を果たすための工夫例

ア 組織として対応し実施している例として、教務･学年･教育課程委員会が相互に連携を図る学校、進路指導部が中心となって実施する学校、委員会を作り実施する学校等がある。

イ 総合的な学習の時間は、運営面においても学校の組織体としての機能を今まで以上に必要としており、いつでも、誰でもが継続的にできるような総合的な学習の時間推進のための手引き作りが実施されている。

ウ 図書館の司書が、総合的な学習の時間の運営にかかわる委員会に入り、成果を上げている報告があった。これからの図書館は、インターネットも活用できる学習・情報

センターとして、図書のみならず様々な情報資料が集約される場として必要不可欠のものであり、その運営を司る担当教員の役割や司書、あるいは、来年度から配置される予定の司書教諭の役割は一層大きいものとなり、総合的な学習の時間の実施のための有効な人材として活用すべきである。

（考察）　学校組織として一体となり機能を果たしていくためは、学校経営方針の下、実施のための組織や手引きづくり、図書館担当者の活用、また、教員のもつ専門性を相互に生かす視点から、各教員の教科・科目の枠以外も含めた専門性を示した一覧表（教員の人材マップ等）等の作成が効果的である。

②　学校外の人材の活用のための工夫例

学校外の人材を講師とするための工夫例としては、数は少ないが人材マップ等を作成する中で、報償費なしで様々な講演会を行うなどの工夫をしている学校がある。また、総合的な学習の時間の先進校の教員を講師として校内研修等に招くとともに、区役所などの公的機関、民間企業、ＰＴＡ組織等の人材を利用している例がある。

（考察）　地域とのつながりについては、双方向性のかかわりが継続的に地域とかかわる基本となる。したがって、地域の人材を講師として依頼していく場合には、教員が地域や関係機関の行事などに参加する等、日常的に地域などとかかわりをもつことが大切となる。場合によっては、開かれた学校づくりを目的として設置されている学校運営連絡協議会を窓口として外部講師の紹介や依頼をする事が、学校運営連絡協議会委員の学校運営への興味・関心や参画意欲の向上にもつながると考えられる。

（２）　物的資源を効果的に活用した工夫例

①　地域の施設の活用の工夫例

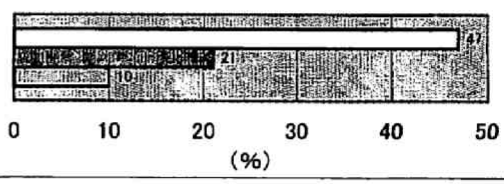
アンケート結果によると、総合的な学習の時間の実施にあたっては、施設、備品、教材等の不足を感じている学校は３７％と多い。しかし、校内にあるものを集約し、相互に有効活用する等の工夫をしている。また、学習の目的によっては、費用のかからない近隣の小中学校や、民間企業の施設の利用等を有効に活用している例もある。

また、企業の研究所と連絡を取り、調査に行き貴重な体験をしてくる生徒もいる。

（考察）　校内の施設が不足しているような場合は、校内に限らず、教員の外部との連携への努力と情報の共有化によって、より総合的な学習の成果をあげることができる。

また、下記アンケートの結果によれば、外部施設の活用について「授業担当者が自ら施設を探し、連絡を取り活用」する場合が多く、担当者の努力に依存している傾向がある。今後は、外部施設活用の方法等の情報は、すべて学校における情報資源として他の教員の情報とともに、集約しておくことが一層大切となる。

外部施設活用の方法



② 学校施設活用の工夫例

学校施設の有効活用例として、校内の図書館を有効活用している例がある。

授業の推進にあたって、生徒が外部施設での調査・研究を実施したり、必要な図書を外部から入手するときに、学校図書館のもつネットワークを利用して外部の図書館資料を探す等の工夫例がある。

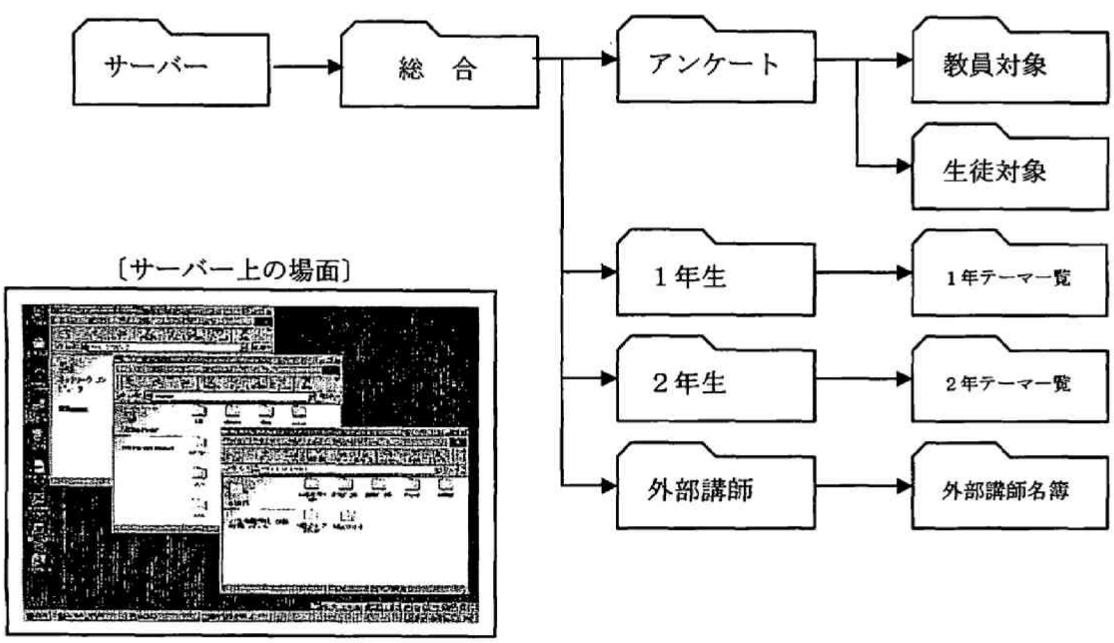
課題解決型の学習や調査等が多くなると思われる総合的な学習の時間においては、一層活用すべき施設の１つである。

（3） 情報資源を効果的に活用している工夫例

① 情報の共有化の工夫例

総合的な学習の時間の充実において、情報の共有化は必須のことと言える。特に、職員室等に関係資料を整理保存しようという従来的な方法だけでなく、パソコンサーバーによる資料の保存は、情報の共有化には欠かせないものとなっている。

パソコンを利用し、学習テーマを自由に閲覧できるように、パソコンサーバにデータを保存しているという学校では、サーバーに総合的な学習の時間のフォルダーを作り、その中に「アンケート」「１年生」「外部講師」などのフォルダーを作り、さらに「テーマ一覧」など階層を設けて、データの保存・利用を可能にしている。なお、以下がフォルダツリーの見本と、サーバー上の画面である。



データの閲覧や活用にはパスワードが必要となり、生徒、教員、推進委員等の別により資料の取り出しについて一定の制限を設ける等、情報のセキュリティについて配慮している。

アンケートからは、組織として保存している所があり、それぞれの目標に合わせて結合させて生徒、教員が使い易くしている工夫もあった。パソコンに様々な情報を入れることで、教員相互がその時々に応じた様々な情報を活用・発信して最終的に優秀な教材

にしていっている。

（考察）　総合的な学習の時間の実施に際して、教員には横断的・総合的な指導の力量が求められており、情報の共有化は、不可欠のこととなる。

特に、パソコンによる情報の共有化については、①　膨大な情報の集約に場所などをとらずに容易である。　②　集約された情報の加工・処理、また、発信が容易にできる。③　いつでも、どこでも、誰でも情報を得ることができる。等ＩＴを活用した情報の共有化は有意義となる。また、紙ベースの情報にしろ、パソコンによる情報にしろ、実施校における報告においては、総合的な学習の時間の担当者の中に情報の共有化を担当する教員や組織の設置が必要となる。

５　まとめ

実施校における総合的な学習の時間のアンケート結果について、その実施上の課題や工夫点を、マネジメントの視点から分析・考察した結果、次のようなことが分かった。

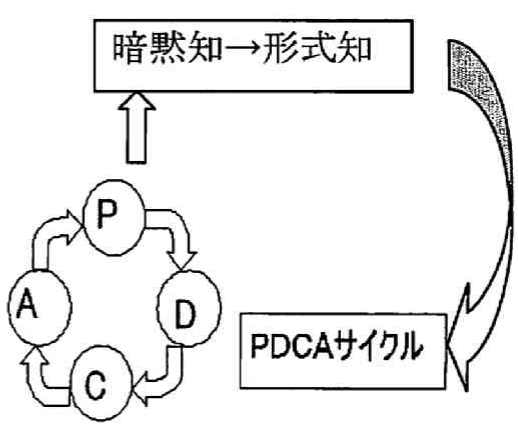
（１）　総合的な学習の時間の実施のためには、人的な組織体制を作るとともに、年間計画や学習指導、また、教員の協力体制、外部との連絡・調整等の手引き作りが重要となる。校内の人材活用では、司書、司書教諭の活用とともに、教員の専門性を一覧にした校内人材マップの作成も有効な人的資源を支えるものとなる。

（２）　総合的な学習の時間のための教科・科目の枠を越えた専門的知識を確保することが大切となる。そのためには、外部講師の人材マップや地域の活用できる施設一覧なども必要となる。

（３）　横断的・総合的な学習となる総合的な学習の時間においては、上記（１）（２）等の情報の効率的な共有化のできるシステムが必要となる。職員室などに総合的な学習の時間のコーナーを設け資料を集めるなどとともに、パソコンで様々な情報を一括管理することが、その後の情報の創造・発信という点から、より充実した総合的な学習の時間を支えることとなる。

（４）　総合的な学習の時間は教員の協力体制が必要であるが、逆に、総合的な学習の時間の実施によって教職員の協力体制もはぐくまれている。したがって、総合的な学習の時間の実施導入の初期の段階では、特に上記（１）（２）（３）等の実施の環境を全教職員で整え、維持できるように努力することが、その後の総合的な学習の時間の維持・発展につながることとなる。

なお、最後に各学校の努力によって得られた様々な情報資源は、右図のように言語や文章で表現しきれない個人的経験、イメージ、熟練した技能等（暗黙知）から、ＰＤＣＡサイクルの中でそれぞれの学校の実態にあった言葉や文章で表現可能な論理的で客観的な情報や報告書等（形式知）として、学校の知的な情報資源としていくことが重要となる。



Ⅳ　まとめと今後の課題

本研究部会は、研究主題「マネジメントの視点を生かした学校運営の在り方」の下、学校経営計画におけるマネジメントサイクルの一環を担う学校の支援体制としての学校運営連絡協議会と、［生きる力］をはぐくむ極めて重要な役割を担う総合的な学習の時間について、マネジメントの視点を中心にアンケートを実施し、その望ましい在り方や実施上の工夫について分析・考察した。以下、そのまとめを述べる。

１　マネジメントの視点を生かした学校運営連絡協議会及び校内体制の在り方について

マネジメントの視点からとらえた学校運営連絡協議会や校内体制の在り方については、情報資源の生かし方、学校評価の人材育成への活用、ＰＤＣＡの段階における重点的工夫、学校運営連絡協議会とのかかわりの重視などが重要である。

情報資源の活用については、様々な情報収集を生かし「魅力ある学校づくり」に結びつけること、また、管理職の指導・助言、主幹・主任のリーダーシップの下に学校評価を人材育成に役立てることが大切である。さらに、説明責任を果たしていくという視点から、学校の情報を的確に発信する等のＰＲ活動が一層重要となる。

また、学校のＰＤＣＡの各段階では、ポイントを絞った学校運営上の工夫をする必要があること、学校運営連絡協議会の機能をさらに生かしていくためには、教職員の学校運営連絡協議会へのかかわりや外部評価等の実態の認識、教職員への評価結果の周知等が重要となる。

最後に、変革を推進する校内体制では、新しい組織体制を整備し、校内研修・ＯＪＴやボトムアップ等の充実等、組織としての形態と研修機能を整えていくことが重要となる。

２　マネジメントの視点を生かした総合的な学習の時間について

マネジメントの視点からとらえた総合的な学習の時間の運営においては、校内の組織づくり、人的・物的資源の把握・活用、資金の集中・重点化、情報資源の共有化が必要である。

校内の組織づくりにおいては、横断的・総合的な課題などを多面的に指導ができるための新たな担当部門やプロジェクトチームなどが必要となる。また、人的・物的資源については、校内外の専門性をもつ人や優れた施設の把握等を組織として実施し、その情報を人材マップや施設マップ等として蓄積していくことが有効となる。

情報の共有化については、ＰＤＣＡのマネジメントサイクルの中で創出されるアイデアや様々な情報を蓄積し、各学校の知的な情報資源として充実することが重要となる。なお、情報の収集については、コーナーを設け資料として設置するとともに、情報の加工・発信等の容易なパソコン上で、セキュリティを踏まえ管理することが有効となる。

最後に、総合的な学習の時間の実施により教員の協力体制が築かれることから、導入時には組織体制を明確にして取り組むことが、後の総合的な学習の時間の充実につながる。

［今後の課題］

今回のマネジメントの視点を生かした学校運営の工夫の研究を通して、学校運営連絡協議会へのかかわりや、総合的な学習の時間の実践は、教職員の変容や協力体制への意欲醸成に結びついていた。今後は、より多くの教職員がこれらにかかわることのできる具体的な組織や運営の在り方や、より効果的な教員の意識変容の方策、また、様々な情報をよりよく蓄積し生かすことのできる具体的方策などが課題となる。