

学校経営計画の効果的な運用の方策

《若年教員＋ミドルリーダー＋管理職》による効果的なOJTシステムの構築

高知大学大学院総合人間自然科学研究科教職実践高度化専攻 指導教官 柳林 信彦
高知市立潮江小学校 教諭 坂本 興彦

1 はじめに

学校は何のためにあるのか。

それは、社会の持続と発展に寄与する人材を育成するためであり、子どもが将来にわたって幸せな人生を生きる力をつけるためである。幸せな人生とは、他者との互惠関係のもとに自己実現を果たすことであり、社会や他者への貢献から自己有用の喜びを感じられることである。

しかしながら、学校がこの役割を担い切れていない現状がある。加えて、子ども達が成人を迎える頃には、AIの飛躍的な進化やSociety 5.0の到来による厳しい挑戦の時代が想定され、これまで以上に学校自身が自らを最適化していく必要に迫られるだろう。カリキュラム・マネジメントによる組織的な学校教育の改善・充実を通じて、新しい時代に求められる資質・能力の育成目標を学校と社会が共有する「社会に開かれた教育課程」の実現が求められている。更に、早急な対策を要する働き方改革やベテランの大量退職に伴う若年教員の育成など、喫緊の課題にも直面する現代の学校は、学校内外の種々の資源を効果的・効率的に活用して成果を生む、より複雑で高度なマネジメント機能を備える必要がある。

学校現場にはPDCAという言葉こそ浸透してきたが、計画に時間を費やすものの実践を正確に評価し改善につなげられないなど、PDCAサイクルが効果を生む運用法を習得するまでには至っていない。一般的な組織では、管理職の指導助言のもとで、効果的な活用方策も含めた、その習得が促されるが、学校では、管理職などの職に就いて初めて自覚的にマネジメントに向き合うことが多く、管理職自身がマネジメント・スキルの習得に悪戦苦闘している実態がある。本研究の初発の課題意識は、教科教育や生徒指導、教育相談などの複雑な専門性を要求されるだけでなく、多岐にわたる膨大な雑務を処理しなければならない教員にこそ、マネジメントへの理解と活用スキルが必携であるとの実践経験に基づいている。

こうした課題意識は、高知県教育委員会も持っている。高知県教育委員会が、学校の組織化を進めるシステムとして位置付けようとする学校経営計画の策定・活用は、その典型的な表れである。本研究に関わって、高知県における学校の組織マネジメントの向上に資する学校経営計画活用に関して論究した研究論文¹⁾においては、高知県の学校組織改革施策における学校経営計画策定の学校への義務化に関して、その導入にどのような背景や目的があったのか、学校経営計画の策定や活用の実態、どんな課題を有しているのかについて、総合教育会議や高知県教育振興基本計画における議論、あるいは、学校現場の実態などを解明している。本稿に必要な限りにおいて前記論文で明らかとなった高知県における学校経営計画に関わる課題について確認すると、学校経営計画の質を向上させることが求められており、そのために、個業の弊害の打破と教員の意識向上が図られる運用システムの構築が必要であることを解明すると共に、改善方策を検討する際には、以下の3つの視点に着目しておく必要があるとしている。

- ・学校の組織性を高めるための学校経営計画の活用という基本的認識
- ・学校経営計画の効果的な運用と、そのためのマネジメント・スキルを備える人材育成が同時並行で可能となるシステムの必要性
- ・学校経営計画の策定と運用に主体的に参画する組織性と自律性を備えた教員の育成

2 研究目的

以上の課題意識に基づき、本研究では、学校教育に最適化したマネジメントを追究し、とりわけ高知県の公立学校における学校経営計画の効果的な運用システムの構築を目的とする。

先に述べたように、課題が山積している現代の学校においては、育成すべき資質・能力や目指す子どもの姿を共有し、それを組織的に実現していくためのマネジメントが欠かせない。多くの企業では、業務をマニュアル化することで組織性を高めているが、学校の教育活動の多くはマニュアル化することは難しく、教員個々の裁量が大きくならざるを得ず、その結果個業に陥りやすい。だからこそ継続的な教育の質向上のためには、教員個々にも自律的に実践を改善し続けるためのマネジメント・スキルが必携だと言える。つまり、教育課題の解決や目指す子どもの姿の実現のためには、学校としての組織性（学

校組織を学校経営計画のもとに統合し、全教職員でビジョンを共有しながら協働する)と教員個々の自律性(一人ひとりが自分で現状把握・分析をし、課題を立て、解決できる教員になる)の両立と向上を目指していかなければならないのである。

この学校の組織化と教員の自律化のための方策として、「学校経営計画を活用すれば、OJTでマネジメント・スキルを磨くことができる」との仮説を立て、学校経営計画の効果的な運用を構想した。本構想は、教員業務(授業・個別学習指導・学級経営・生徒指導・学校行事・校務分掌など)やOJTなどの緩やかな規準として学校経営計画を位置づけること、教員がマネジメント・スキルを磨くトレーニングの一環としても学校経営計画を活用することを基盤としている。

教員業務の専門性は、理論学習と実践に基づく学習(OJT)によって磨かれる。そのため、学校経営計画の策定と運用の過程に、マネジメントに関する知識と活用スキル習得学習(OJT)を意図的に組み込むことで、より効果的に教員のマネジメント・スキル向上を図ることが可能となる。その際、教員業務の専門性の育成を個々バラバラに考えず、学校経営計画のもとに体系化することで、より効果的・効率的に教員の職能育成を図るとともに、その過程にマネジメントについての学び(体系化された学習)を意図的に埋め込んでいくのである。教員業務が学校経営計画のもとに整理できるのは次のような理由からである。学校経営計画には、学校の目指すべき目標とその達成のための取組の計画が書かれており、その取組は教員の役割分担によって組織的に実質化され、教育サービスとして提供されている。つまり、教員の提供する教育サービスは学校経営計画に基づくものであり、教育サービスを生成するあらゆる教員業務の根拠は、学校経営計画に求められなければならない。

以上のような理由から、本研究ではマネジメント・スキルを磨くフィールドとして学級経営・若年育成・分掌経営を想定し、それぞれに次のような目的を措定した。なお、若年教員+ミドルリーダー+管理職とすることで、段階的なマネジメント・スキルの獲得に加え、職能の伝承や同僚性の構築、学校文化の形成なども集積的に行うことを意図している。

[A] 学級経営でマネジメント・スキルが育つ—マネジメントの効果と重要性を理解する—

初任時からマネジメントを意識した学級経営と授業づくりを実践し、意図的なトレーニングを積み重ねることで、マネジメント・スキルを備えた教員を育成する

[B] 若年育成でミドルリーダーが育つ—育成マネジメントでスキルを磨く—

マネジメント・スキル育成を意識した若年教員への関わりを促すことで、育成マネジメントのスキルを備えたミドルリーダーを育成する

[C] 分掌経営でミドルリーダーが育つ—分掌マネジメントでスキルを磨く—

管理職と各分掌の長で構成され、マネジメントに関するOJT機能を有する学校経営参画チームで学校経営計画を策定し、これを遂行するために分掌チームでPDCAを回す組織体制を確立する

そして、これら3つのフィールドに展開する4つの実習課題を設定して実践研究を行った。

①学級経営計画の策定とこれに基づく実践…学校経営計画と目標設定シートとの連動… **[A]**

②学校経営計画へのミドルの参画…分掌経営計画の作成実践でマネジメント・スキルを高度化… **[C]**

③学習会・ホワイトボード会議…研究と児童理解についてメンターチームで学び合う… **[B]**

④若年教員の授業力向上…授業づくりを通して省察力を高めマネジメント・スキル向上へ… **[B]**

本稿においては、①②に関わる実践研究のうち、特に「経営計画を活用したマネジメント・スキルトレーニング」を取り上げ、前掲した坂本他の論文の効果的な学校経営計画の策定と運用の方途解明のための3つの視点のうち、特に2つ目の視点「学校経営計画の効果的な運用と、そのためのマネジメント・スキルを備える人材育成が同時並行で可能となるシステムの必要性」を中心に考察を行う。それは、このシステムの必要性の解明が、学校の組織化とOJTによる人材育成を統括的に担う教員の必要性やその教員に課される役割の明確化と、経営計画の適切な策定と運用を実際に担う個々の教員に求められるマネジメント・スキル解明にもつながり、それらに基づいて初めて、学校の組織性と教員個々の自律性の確立につながる意識の涵養の方途が効果的に考察されうると考えるからである。

以上のことから、本報告で論究する具体的な問いは、高知県の学校経営計画施策の持つ課題を解決するための方策を、学校経営計画の効果的な運用とそのためのマネジメント・スキルを備える人材育成が同時並行で可能となるシステムの必要性という視点に基づいて解明することとなる。

3 研究内容

(1) A市立B小学校での実践

ア 事例校の概要

事例対象校であるB小学校は、全校児童数約310名、学級数15、教員数20名、校長1名、教頭1名で

あり、主幹教諭や指導教諭は配置されていない。学級減に伴う教員減に対応し2019年度から授業づくり部と人づくり部の二部体制となり、各部内に4～5名の担当が置かれ校務を分掌している。

本研究は、2018年5月から2019年11月を一つの区切りとして行った。その間に、2019年4月に新しい校長が着任したが、教頭は異動していない。研究主題は、2年間を通して「豊かにかかわり、共に伸びる子どもをめざして」である。B小学校は学力調査の下落傾向が続き、生活面にも望ましい人間関係づくりに課題を抱えており、学校組織として効果的な指導や支援の在り方を見出すことが喫緊の課題となっていた。そのため管理職は、子どもの主体的学びを促し、分かる楽しい授業を実践できる教員を育て、学力の二極化解消に向けての組織的な授業改善を行う学校経営を強く志向していた。

本研究において収集し、分析に用いたデータは次の通りである。

- ・「経営計画の作成にかかわるアンケート」(2019年7月2日配布8日迄に順次回回収調査実施、管理職除くN=18)
- ・同上アンケートについて個別に行った一人15分間程度のインタビュー調査(2019年7月4日、5日、8日、9日、11日実施)
- ・校長に対するインタビュー調査(2019年4月3日・6月20日・7月25日・9月12日実施)
- ・教頭に対するインタビュー調査(2019年5月28日・6月20日・7月25日・9月12日実施)
- ・「経営計画を活用したマネジメント・スキルトレーニング」(管理職を除く全教員に9月18日～10月30日に、学級・分掌経営計画1枚につき15分間程度、学年単位(2学級一緒に30分間)で実施)
- ・「経営計画の作成にかかわるアンケート」(2019年11月21日配布29日迄に順次回回収調査実施、管理職除くN=16、常勤の教員2名未回収)

本研究における介入実践は、次のような形で行った。順に確認していきたい。

イ 学校経営計画の活用策の実践

2019年4月からの学校経営計画の活用策に関する介入実践を予定していたため、同年2月13日に、筆者が実施内容を教員に周知するための説明会を行った。内容は以下の事項である。

- ・学校経営計画を、教員業務やOJTなどの緩やかな規準として位置付けること
- ・学校経営計画を参照しつつ分掌経営計画や学級経営計画を作成すること
- ・PDCAサイクルの確立と教員業務やOJTをマネジメント・スキルトレーニングと位置付けること

説明後、教頭から「学校経営計画に基づき分掌・学級で統一感を持ってやっていくこと」との補足説明がなされるとともに、校長の指示により、教員の参画のもとで学校の目標や課題を共有し方向性を合わせて取組を進めるために、分掌ごとに学校経営計画の再検討が行われた。

(7) 学校経営計画への教員の参加

同年4月2日に、教頭のファシリテイトによる全教員参加による学校ビジョンの作成が行われた。続く3日には、作成した学校ビジョンを加えて新しく書き換えられた学校経営計画の「I学校経営理念」と「II学校経営方針」が校長から提示され、各部会において、担当部分の数値目標の妥当性のチェックと今年度の目標の明確化が指示された。その際、筆者により「取組は教員の行動化につながる書き方をすること、取組は多くて3項目とし、内1項目に重点化すること」の補足説明が行われている。

なお、部会での検討の際には、随時、筆者が「学校経営計画作成マニュアル」⁽²⁾(資料I)に基づく支援説明を行っており、例えば、学校経営計画のどこを参照するのかを項目ごとに解説し、階層化・細分化してより具体的な教員行動にまですること(チャンクダウン)で計画の実質化が図られることの説明や、分掌経営計画や学級経営計画も同様のコンセプトで考えられることなどの説明をしている。

(4) 研究推進委員会を活用した分掌経営計画の作成と実施

同年4月1日、研究推進委員会で分掌経営の進め方と学校経営計画に関する説明を行った。研究推進委員会とは、学校経営計画の知・徳・体の担当者に相当する、授業づくり正副部長・人づくり正副部長・体育主任・養護教諭に教務主任と管理職をメンバーとする委員会である。説明会では、学校経営計画の活用方策⁽³⁾の概要と共に、分掌組織ごとの役割の説明とその実施を依頼した。また、実施依頼は4月中を通して断続的に行ったものである。具体的な内容は、以下の通りとなっている。

【概要の説明】

- a 学校経営計画の位置づけ/教員の学校運営への参画の必要性
- b PDCAサイクル、ロジックツリー構造(資料III)、マネジメント・ヒエラルキー(資料III)
- c 分掌における企画立案、実践、ふり返りに関する分掌構成員の主体的参加の重要性

【取り組んでもらうことの説明】

- a 分掌経営計画(資料II)の作成と、2カ月ごとの進捗管理

- b 学校経営計画策定への参画のための分掌レベルでの作業
 - ・「Ⅳ行動指針」が「Ⅲ中期目標」を達成する教員の行動となるよう項目を対応させてまとめること
 - ・「Ⅴ短期学校経営方針及び評価」を、翌日作成する学校ビジョンの合意を落とし込んでまとめること（4月当初の学校の状態（課題）、具体的な到達目標（目指す状態）、「Ⅲ」に近づくステップで具体的な目標、「2」の目標を達成するための具体的な取組、「Ⅳ」のより具体的な行動化、もしくは「1」から「2」に変容するために必要な教員の手立てや行動として書くこと）
- c 分掌経営計画の作成手順
 - ・「4月当初の学校の状況 よさと課題」→「具体的な到達目標（目指す状態）」→「つきたい力」「柱となる取組」→「具体的な到達目標（目指す状態）を実現するための具体的な取組と評価指標」→「実践スケジュールと進捗評価」とし、R（実態）G（ゴール）PDCAの流れとなること

(ウ) 学級経営計画の作成とそれに基づく実践

同年4月17日、全教員を対象に「学級経営計画作成マニュアル」（資料Ⅲ）を提示し概要と取り組んでもらうことの説明を15分間程度で行った。希望者には構想の練り方や取組の関連付け方、記述表現のアドバイス、「学級経営計画作成マニュアル」を用いた補足説明、などの詳しいレクチャーを、4月中を通して断続的に行った。具体的な内容は、以下の通りとなっている。

【概要の説明】

- a 学校経営計画に対する学級経営計画の位置づけ／組織性と自律性
- b RGPDCA サイクル、マネジメント・ヒエラルキー、チャンクダウンの方法、5W1H
- c ポイントとなる考え方…教員の行動化を考える／指標の数値化・見える化をする

【取り組んでもらうことの説明】

- a 学級経営計画（資料Ⅱ）の作成と、2カ月ごとの進捗管理
- b 学級経営計画の作成手順
 - ・学級の実態と課題を考える→「Ⅴ短期学校経営方針及び評価」の「2具体的な到達目標（目指す状態）」を踏まえた1年後に目指す状態を具体的に書く→特につきたい力とそのため取組を書く→「Ⅴ短期学校経営方針及び評価」の3から「主な取組内容」を踏まえ、教員が行動することをチャンクダウンして書く→教員の行動が明確になる実践レベルまでチャンクダウンする

(イ) 学級・分掌経営計画の進捗管理

同年6月12日、全教員を対象に「学級経営計画進捗確認マニュアル」を提示し進捗管理の方法と重要性について15分間程度で説明した。希望者には進捗管理の方法や取組の修正、記述表現等について「学級経営計画進捗確認マニュアル」を用いて詳しいレクチャーを行った。具体的な内容は、以下の通りとなっている。なお、分掌経営計画も同様に進捗管理を実施するように伝えた。

【概要の説明】 ※abcについては、前記(ウ)と同じ内容の再確認であるため省略する

- d 学級経営・分掌経営における入れ子構造／全ての教員が経営者
- e 進捗管理の重要性／RGPDCA サイクルにおける位置づけ

【取り組んでもらうことの説明】

- a 進捗管理の手順（記入文例の提示）
- b PDCA 実践の定着へのチェック項目確認

以上のような取組を実施した結果、次のような点が明らかとなった。

(2) 確認された困難性と課題

6月に進捗管理を実施した後、作成された学級経営計画を概観したところ、ほぼ全てに「取組」とその「評価指標」の非対応が見られた。他にも「取組」を「実践スケジュール」にチャンクダウンして落とし込めていない、「取組」が“経験を積む・対話”のような具体性に欠ける記述になっているなど、学級経営計画を適切に作成することに困難性が確認された。7月の「経営計画の作成にかかわるアンケート」についてのインタビュー調査でも、「どこに焦点をおくのか。個人差があるので。変化が激しいし、どの時点をとって考えるか迷う。」「喋るのはいいが、書くのは苦手。」「まず文章を書くのが苦手。文章表現が難しい。今まで何となく、ぼんやりとイメージは持ってやってきたが、それを書くとなると構えてしまう。」など、取組や評価基準の設定の難しさや文章化への強い苦手意識と抵抗感が確認された。

また、多くの分掌経営計画からは、学級経営計画と同様の困難性に加えて、学校経営計画の「取組」に対応する「取組」がない、具体的な教員の行動化レベルで書かれていない、実施スケジュールがない、担当者が不明確、分掌で行うべき仕事が把握されないまま作成されている、などの困難性が見られ、これらは「各分掌の長が提案を適切な時期にできていない。また、改善点を考慮した上での提案と

なっており、教育計画の提案スケジュールさえ確認できていないのではないかとする教頭の認識（5月28日インタビュー）と合致している。分掌の提案に前例踏襲が目立つのは、PDCAが回っていない証左であり、学校経営計画を基に取組を生成していない現状を端的に示している。

(3) 困難性への介入実践「経営計画を活用したマネジメント・スキルトレーニング」

以上のような困難性と課題が確認されたことで、高知県の学校経営計画の効果的な運用のために必要なマネジメント・スキルの抽出を行い、「ターゲットスキル」とその評価指標を設定した（資料VI）。なお、高知県教育委員会が学校の組織化のためのシステムとして策定を義務付けている学校経営計画の効果的な運用に鑑みて抽出されたこれらのマネジメント・スキルは、高知県の教員に必携なスキルであり、その指標は標準的に求められるスキルの具体であると措定できるだろう。

9月中旬から10月末にかけて、個々の教員が作成した学級・分掌経営計画の修正と実質化を通して、「取組」と「評価指標」の対応の重要性についての理解を深めることにねらいを絞った「経営計画を活用したマネジメント・スキルトレーニング」（以降はMSTと略す）を実施した。

実施方法は、教員自身が設定した「取組」の実践イメージを聴き取る、「取組」の実践場面を想起させて評価可能か問いかける、解説を加えながら文章化のサポートを行う、であった。事前準備として、前記「ターゲットスキル」の評価指標を参照し、作成された経営計画を評価してMSTの焦点化を図った。

結果を概説すると次のようになる。教員の児童へのみとり(R)と、どうなって欲しいか(G)は明確にある。何がしたいか必要かの「取組」を考える時、Gから逆算することは理解できても、学級経営計画作成時に実践できていない教員もいた。更に、それを学級経営計画にスケジュールリングすること、個々の指導や取組を関連・集積させることは難しく、ここに大きな困難性が確認された。ベテランであるほど教授活動の引き出しは豊富だが、教授活動や実践の要点を言語化するスキルは必ずしも身につけているとは言えない。それでも筆者との問答と適宜の解説により修正できたのは、自覚的ではないにせよ、授業研究でのPDCA経験や、日々実践している授業づくりや学級経営についての基本的な知識と経験の蓄積によると考えられる。一方、蓄積のない分掌経営計画作成では、「取組」と「実践スケジュール」の立案に学級経営計画以上の困難性があり、分掌を組織的に動かすためのマネジメント・スキル育成と適時的なサポートを必要とすることが一層鮮明になった。なお、立案手順や教員の行動化の重要性理解において、作成・進捗マニュアルは一定の有用性があった。

効果判定のために、「経営計画の作成にかかわるアンケート」⁽⁴⁾調査（2019年7月8日回収と同年11月29日回収、対応のあるサンプルN=16）の同一項目とMSTに関する項目で検証した。

まず、同一項目においてMST前後を比較すると（表1）、「①経営計画を書くことに抵抗感（嫌だな）がある」の平均値は3.0→2.8、「②経営計画を書くことに負担感がある」の平均値は3.3→3.1、「③経営計画を書くことは難しい」の平均値は3.2→3.0といずれも低減し、これらネガティブ3項目平均値でも0.21の低減が見られた。また、「④経営計画を書くことで新たな気づきがあった」④平均値は3.2→3.5、「⑤経営計画を書くことで効果があった」の平均値は3.2→3.5とそれぞれ増加し、ポジティブ2項目平均値でも0.32の増加が見られた。いずれの結果でもMST後が良好しておりサポート効果が認められた。

次に、MSTに関する項目（表2）では、「⑨経営計画の「取組」と「評価指標」の対応関係が理解できた」は平均値が3.1で他に比して高い。これは、1枚当たり15分間と限られた時間の中で、⑨の内容に焦点化してMSTを行った効果が表れたと考えられる。（他のアンケート項目と平均値は次の通りである。⑩経営計画の「取組」を「実践スケジュール」に細分化して落とし込むことが理解できた、2.8、⑪経営計画の「進捗評価」で確認すべきことや方法が具体的に理解できた、2.9、⑫経営計画の作成や運用に関する疑問や困り感の解消に繋がった、2.8）

更に、カリキュラム・マネジメント担当教員による10月11日の職員協議提案文書を分析し、MSTの分掌業務への反映状況の検証を行った。10月1日実施のMSTでは、分掌経営計画の「具体的な到達目標」である「本校の特色とは、つけたい力とはなどを共通理解し本校の教育課程を作成する」へ向かうための「主な取組」である「各学期末に総合的な学習の時間の進捗状況の把握」において、評価指標が設定されていないことを指摘するとともに、想定できる指標について詳しく図示し、特に「進捗状況の把握

表1 「経営計画の作成にかかわるアンケート」同一項目比較

	①		②		③		④		⑤	
	7月	11月	7月	11月	7月	11月	7月	11月	7月	11月
平均	3.0	2.8	3.3	3.1	3.2	3.0	3.2	3.5	3.2	3.5
強い肯定数	3	2	6	3	3	2	4	8	4	7

表2 「経営計画の作成にかかわるアンケート」トレーニングに関する項目

	⑨	⑩	⑪	⑫	4項目平均
平均	3.1	2.8	2.9	2.8	2.9
強い肯定数	2	2	1	2	

握」についての具体例を示して説明した。文書提案からは、分掌業務の推進が確認された。MSTを踏まえて、各学年や担当者が今後行うべき作業行程や、作業における注意点、学校独自のカリキュラムを明示した提案がなされていた。この提案の一つを例示すると、総合的な学習の実施状況について問い、「総合的な学習の時間の目標に準じた活動であるのか、探求的な学習がなされているのか、1学期の計画の時間が有効に使われているのかを見取することは、来年度の計画に反映されてくる」と改善を見据えた進捗確認を求めている。この進捗確認は、担当教員が作成した分掌経営計画では7月に予定されていたが、多忙な状況や自身が授業をしない総合的な学習の時間で、あれこれ学級担任に求めることにはためらいがあり未実施だった。(10月1日MSTでの聞き取り)しかし、MSTを経て、取組の進捗状況の把握が評価材として必要なことや、教育計画で予定されていた教育課程の実際の実践状況を確認すること、どんな成果があったのか、(もししたならば)内容を変更して効果的だったのか、などを踏まえて次年度の教育計画を変更すべきとの判断から実施状況の報告を求めたことが、提案文書から確認された。

(4) 実践の成果

ア 高知県の教員に求められるマネジメント・スキルの解明

本実践から得られた成果は、まず、高知県の学校経営計画の適切な策定と効果的な運用にあたる教員に必携なマネジメント・スキルが明らかになったことが挙げられよう。MSTにおいて中心的な「ターゲットスキル」としたのは、「5.目標達成のための取組と評価指標の適切な設定」であったが、他にも「1.学級経営計画の意義の理解、2.ロジックツリー構造の理解、3.学校経営計画を踏まえた学級経営計画の作成、4.実態を考慮し目標を明確にした学級経営計画の作成、6.目標達成のための取組をスケジューリングできる、7.経営計画の機能を理解し活用できる、8.進捗管理(CA)を重視するPDCA実践」を指定した。この他にも、「学校経営計画作成マニュアル」など各種マニュアル作成過程でも、ポイントとなる考え方として「マネジメント・ヒエラルキーの理解、5W1H、チャンクダウン、教員の行動化、指標の数値化・見える化」など備えるべき知識とスキルを挙げている。これら高知県の教員に必携なマネジメント・スキルを指定したことは、学校の組織化への着実な一歩であると言えよう。既存の『高知県教員育成指標』⁵⁾は、例えば「組織の特性や教職員の立場を理解し、組織運営を計画的に進めることができる」(「教諭」若年後期、チームマネジメント力、③学校組織の理解・運営、より)のようなおおまかな記述になりがちで、具体的にどんな知識やスキルをつければいいのかが不明瞭となる。幅広く求められる教員の資質・能力の全領域をカバーする必要があるため致し方ないのだが、実際の教員業務の遂行場面においては、MSTで実践した「取組と評価指標が対応しているか」のような評価可能なサイズでなければ改善は進まない。求める基準に達しているか不明瞭、あるいは未達であることは明らかだがその原因は判然としない、というような状態に陥ってしまう。事例校の分掌業務の多くはこの状態であった。分掌リーダーに自覚的なマネジメント・スキルが備わっていないために業務の停滞が起こってしまうのである。同じ教員業務でも授業づくりや学級経営では、このような状態に陥ることはまずない。それは、大学の教員養成課程に端を発する体系的で自覚的な学習と経験の蓄積による。教員全体の学習と経験の蓄積が、若年教員への的確なアドバイスを可能とし、業務改善と教員自身の資質・能力向上への好循環創出を可能としているからである。この観点から、教員に必携なマネジメント・スキルの指定は、習得すべき事項を明確にし、学校の組織化に向けた方向性を明示したと言える。今後、学校の組織化を推進するには、一定程度体系化された理論学習とOJTが必要とされるだろう。つまり、育成に困難性を抱えるマネジメント・スキルだからこそ、授業づくり同様に、明確な育成システムが必要なのである。

イ 学級・分掌経営計画作成の利点と可能性

適切に作成された学級・分掌経営計画は、学校経営計画の個票の役割を果たしている。それは、個々の教員が、学級・分掌経営計画を作成する過程で学校経営計画を参照し、目標や取組に関連性を持たせるように企図して作成するためであり、担当する業務にチャンクダウンしてより焦点化し具体化した細かなロードマップとなるよう作成するためである。このそれぞれの経営計画の間にある上位概念が下位概念を包括するロジックツリー構造を理解することで、教員の学校経営に対する当事者意識を高めることが可能となるのではないだろうか。事例校において、個々の教員が学校経営に対する当事者意識を持ちづらいことは、繰り返し確認されてきた⁶⁾。その背景として挙げた、これまでほとんど教員が学校経営への参加を求められてこなかったこと(学校経営は管理職の仕事であり授業が教員の仕事との役割分担意識)、その結果、学校規模レベルの感覚で物事を見ることができなくなっていることなどを克服し、当事者性を高めることが学級・分掌経営計画の適切な作成により可能になると考える。学校規模レベルでは自分事とならなかつた目標や取組を、自分でチャンクダウンして日常の教員業務レベルに落とし込み

理解可能なサイズにする。数値目標をより具体的な取組や授業実践に変換し、自分の業務と結びつける。これらの作業は、高度ではあるが学校の組織化には必須なことである。

事例校と同じ状況は県レベルでも起こっている。高知県教育センター実施「学校組織の在り方に関する意識調査」⁽⁷⁾では、「組織で業務を遂行する意識」などは高いが、「目標達成に向けて主体的に行動をする、学校経営計画に示された目標を理解している、学校経営方針に基づいた教育活動を進める、といった学校経営に関して管理職との間に意識の差があり、校長の示す学校経営方針が教員に十分浸透していない」と指摘している。天笠（1980）⁽⁸⁾は、同一教師の内面に計画への積極性・肯定と実施への消極性・否定が併存する「教師の計画対応姿勢の二面性」の要因として、学校経営計画への無関心や学校教育目標と自分の日々の教育実践とのつながりを実感としてつかめないことを指摘している。この知見は、教員自身による経営計画作成が、学校経営方針を咀嚼し理解する有効な方法となることを示唆している。

以上のように、学校経営計画を参照した学級・分掌経営計画の適切な作成と、それに基づく合理的な教員業務の遂行は、学校規模レベルでのマネジメント・スキルやマネジメント感覚、学校経営に対する当事者意識を涵養する可能性を示唆している。

ウ 「経営計画を活用したマネジメント・スキルトレーニング」の効果

学校経営計画策定の制度化には、学校経営を現代化、高度化してより質の高い教育を提供しようとする目的がある。しかし、学校経営計画の策定とそれに基づく学校経営を制度化するだけでは、学校の組織性は高まらない。このことは、前掲の「学校組織の在り方に関する意識調査」結果からも明らかであり、事例校での困難性や課題からも明らかである。すなわち、経営計画の効果的な運用とそのためマネジメント・スキル習得及び学校経営に対する当事者意識を涵養する人材育成が同時並行で可能となるシステムが必要であり、事例校で実践したMSTがこれに該当する。

今回のMSTで「取組と評価指標の対応」に焦点化したのは、教員の自律性伸長には適切な評価指標による自己評価が不可欠だからである。評価の効能と重要性を理解し、取組成果を測定する正確な指標設定ができなければ、PDCAサイクルの確立はおぼつかない。CAが適切にできず取組成果が表れにくいいため、教員の自律的成長の活力源である効力感が得られないからである。事例校での困難傾向は、分掌経営計画ではより顕著で、効力感を得て好循環を作り出すためには、筆者のようなサポート教員の必要性は極めて高かった。前掲した意識調査で、「校務分掌等の業務に対するモチベーションでは管理職との間に意識の差がある」のは、分掌業務で効力感が得られていない結果かもしれない。この仮定に基づけば次の効果が期待できる。経営計画を作成し言語化・可視化することで、作成者・支援者間のニュアンスの違いや誤解が生じにくくなる。支援者は根拠に基づく具体的な助言を行いやすく、受ける作成者も納得の上で合理的な分掌経営が実践でき、成果を得やすくなる。当初は助言やサポートが必要でも、次第に分掌経営の要領をつかみ、自律的に課題を解決する取組やその実践スケジュールなどを設定するスキルを授業づくり同様に獲得することができるだろう。このような効力感が分掌業務へのモチベーションを高め、経営計画を通した意思疎通が管理職との意識の差を徐々に埋めていくのではないだろうか。

MSTで経営計画を基に問答する他の効果として、より正確な人事考課やマネジメントへの親和性を考慮した分掌配置、若年からの段階的で自覚的なマネジメント実践を通じた管理職育成なども期待できる。

エ 0JTシステムを統括する主幹教諭の必要性

ここまで、事例校での実践を基に、学校経営計画の効果的な運用とそのためマネジメント・スキル習得及び学校経営に対する当事者意識を涵養する人材育成が同時並行で可能となるシステムの必要性について考察してきた。その結果、個々の教員のマネジメント・スキル獲得と学級・分掌経営をサポートしつつ、この0JTシステムを機能させる教員の必要性が明らかになった。「高知県の教育課題を解決する学校組織の確立に向けて」（報告）⁽⁹⁾には、主幹教諭の配置の在り方として、「現行の主な主任（教務主任、研究主任、生徒指導主事、学年主任等）をそのまますべての学校で主幹教諭に置き換えるのではなく、主任を統括する役割を担う副教頭的な立場」とし、その効果として、人材育成や各分掌を横断的に統括すること、教育計画の進捗状況等について教員に指導・助言することなどが想定されている。しかし、必ずしも想定通りの運用はなされていない。木岡（2012）⁽¹⁰⁾の高知県事例の分析によると、主幹教諭の置かれた実態の一端として、「①任用の際においては、管理職の意向と思惑が全面的に反映されていること、②求められる職務内容や学校内での立場は、学校ごとに相違がみられること、③主幹教諭自身も自らの職務や権限を把握しておらず、手探りの状態であること、④制度導入、及び展開において、同僚性に基づく研究組織が大きな役割を果たしていること」が見出されたとしている。このような校長ごと学校ごとの運用では、高知県としての学校の組織化の方針は不明瞭であり、管理職としての主幹教諭の

キャリア形成も難しいのではないだろうか。その一方で、筆者が事例校で担った役割は、県が当初想定していた主幹教諭配置の在り方とほぼ同一のものであった。また、第2期高知県教育振興基本計画にも学校経営計画による学校の組織化と教育の質向上は明記されている。これらのことから、学校経営計画を最適化し、学校の組織化と教員の自律化を図る学校組織マネジメントと、育成マネジメント（OJT）を統括的に担う役割を主幹教諭に持たせ、標準学級数（12）以上の小学校へ配置するよう提言したい。

筆者が本実践で繰り返しサポートしたような、組織や分掌全体を統括的に見て助言をする教員、マネジメント・スキルの向上という観点から分掌リーダーや若年教員を支援する教員の存在によって、組織経営への理解が高まり、当事者意識が涵養され、学校の組織性も高められると考える。事例校では、教頭がそれらの役割を担う役職であったが、過重な負担がかかり十分に機能していなかった。教頭への過度な業務集中を緩和する点からも、主幹教諭にそうした役割を課すことが妥当なのではないだろうか。

4 まとめ

本稿では、試論的に形成してきた学校経営計画活用策を実際の学校において試行し、その内「経営計画を活用したマネジメント・スキルトレーニング」を取り上げ、その成果と課題を、効果的な学校経営計画の策定と運用の方途解明のための3つの視点のうち、特に2つ目の視点「学校経営計画の効果的な運用と、そのためのマネジメント・スキルを備える人材育成が同時並行で可能となるシステムの必要性」に注目して明らかにしようと試みた。その結果、高知県の学校経営計画の適切な策定と効果的な運用にあたる教員に必携なマネジメント・スキルのうち、学級・分掌・学校それぞれの経営計画を適切に作成し、効果的に活用するためのマネジメント・スキルを明らかにするとともに、それらを、OJTを通して体系的かつ自覚的に習得する必要があることも明らかにすることができた。そして、学校経営計画を参照した学級・分掌経営計画の適切な作成とそれに基づく合理的な教員業務の遂行が、教員に不足しがちな学校経営に対する当事者意識を涵養する可能性があること、また、困難性の大きい分掌経営計画の作成と実質化にはより一層のサポートとOJTが必要なこと、更には、これらのOJTシステムを機能させる教員の必要性についても明らかにすることができた。そしてこれらのことは、MSTを含む試論的に形成してきた学校経営計画活用策が、3つ目の視点「学校経営計画の策定と運用に主体的に参画する組織性と自律性を備えた教員の育成」の方策ともなりうることを示唆している。

しかし、今回の実践で対応できたのは、「取組と評価指標の対応」のみであり、その他のスキルについては未対応である。また、主幹教諭の位置づけの提案はできたが、配置できない高知県内の約70%以上を占める小規模校で、本稿で示したような効果を得られるシステム構築をいかにして図るかという課題は残されている。人的資源に限りある小規模校でも可能な育成システムも含めて今後の課題としたい。

**⁽¹⁾ 坂本興彦、永野隆史、柳林信彦「高知県における学校の組織マネジメントの向上に資する学校経営計画活用に関する研究（1）—学校経営計画導入の背景とその現状—」『学校教育研究』2020年

**⁽²⁾ 坂本ら「高知県における学校の組織マネジメントの向上に資する学校経営計画活用に関する研究（2）—学校経営計画の策定と運用方策に着目して—」『学校教育研究』2020年、を参照のこと。端的に示すと、①各項目で書くべき内容の理解②マネジメント・ヒエラルキーの理解③項目間の階層構造と関係性の理解からなる。

**⁽³⁾ 同上を参照のこと。

**⁽⁴⁾ アンケートでは、回答の選択肢を4：ある 3：少しある 2：あまりない 1：ない 0：分からないとし、分析では、「ある」に4点、「少しある」に3点、「あまりない」を2点、「ない」を1点として点数化して合計を出し、平均値を求めている。

**⁽⁵⁾ 高知県教育委員会『高知県教員育成指標』2018年

**⁽⁶⁾ 坂本ら「高知県における学校の組織マネジメントの向上に資する学校経営計画活用に関する研究（3）—学校経営計画活用策のB小学校での実践を中心として—」『学校教育研究』、2020年

**⁽⁷⁾ 高知県教育委員会「学校組織の在り方検討委員会報告書（案）」2019年、P8より抜粋。
(http://www.pref.kochi.lg.jp/soshiki/310101/files/2019121300126/file_201912135143043_1.pdf
2020年2月18日確認)

**⁽⁸⁾ 天笠茂「学級担任の職務活動と学校経営計画」大塚学校経営研究会、1980年、P84

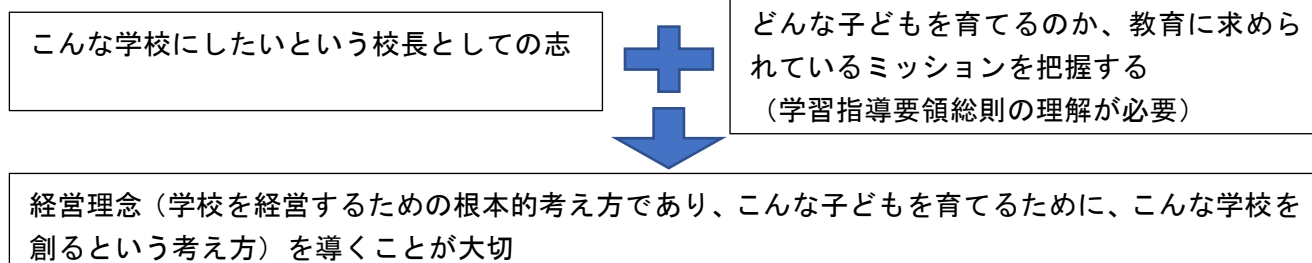
**⁽⁹⁾ 高知県教育委員会「高知県の教育課題を解決する学校組織の確立に向けて」2007年、P22

**10) 木岡一明 「高知県公立小・中学校における主幹教諭配置の初期的実態と問題の所在 ―教職における「新しい職」の確立過程に関する前提的整理―」『大学・学校づくり研究』第5号、2012年、P66

①各項目で書くべき内容の理解

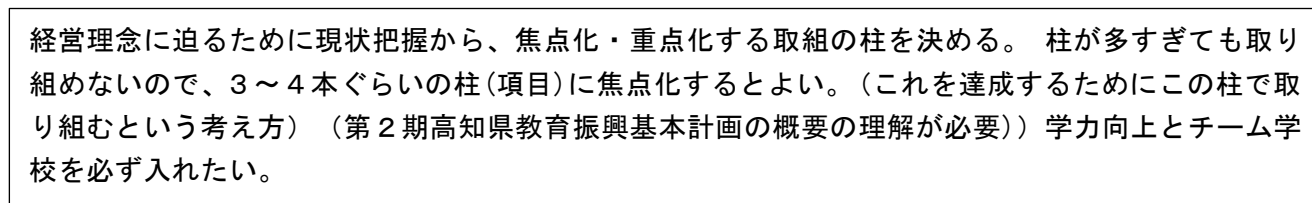
項目ごとの記入事項は、次のように考えることができる。

「Ⅰ 学校経営理念」



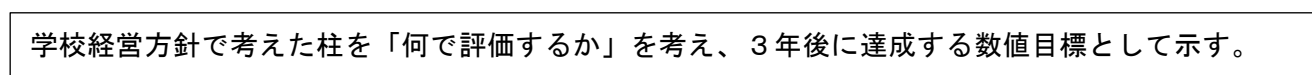
学校経営のゴール設定を行う。何のために学校があるのか、保護者や地域住民、社会から教育に求められているミッションをつかんだ上での理念とすることが重要である

「Ⅱ 学校経営方針」



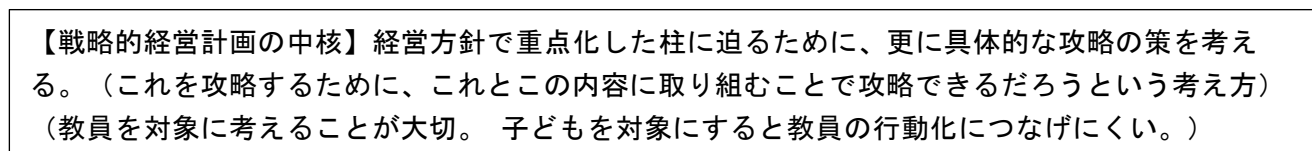
村岡の資料では必須事項として学力向上とチーム学校を挙げているが、重要なことは、単に当該学校の課題だけを睨んで記述するのではなく、高知県全体における政策動向や県全体の大きな改革動向を踏まえて記述するところにある。

「Ⅲ 中期目標 (3年目の指標)」



ここで挙げる指標と数値目標はあくまでも、IV経年における検証・評価をシャープに行い実践の改善につなげるための仮想ターゲットであることに留意し、いたずらに数値の向上にこだわることのないようにする必要がある。

「Ⅳ 行動指針」



児童生徒対象で設定すると児童生徒に要因を求める検証になりがちで、教員の行動改善に繋がらないため教員の行動で設定する必要がある。

「Ⅴ短期学校経営方針及び評価」

1. 4月当初の学校の状況（課題は何か）

学校経営方針の柱から知・徳・体の現状を考えて明確に課題を把握することが戦略を導く。結果と共に結果に至った要因の把握が大切。厳しい目線で。

2. 具体的な到達目標（目指す状態）

3年後に達成する数値に迫るために今年度に達成したいことを数値目標として示す。

3. 「2」の目標を達成するための具体的な取組（項目別）

・主な取組内容

戦略で考えた計画を行動化に結びつける戦術であり、戦略と共に経営の中核。

策を実行するために、誰にどの様な行動をさせるかを具体的に考える。

（左の項目は、戦略で考えた項目とリーダーとする役職名を記入）

・スケジュール

行動を時間との関係で計画することが確実な行動化につながる。

4. 中間検証時の状況及び考察（変更点）

取組の進捗管理で重要。根拠をもとにした管理が必要でデータを大切に。

1については、要因分析を適切に行うことで目標とそれを達成するための取組の適正化が図れる。要因分析が起点となるため、具体的な要因を検出することが必須となる。

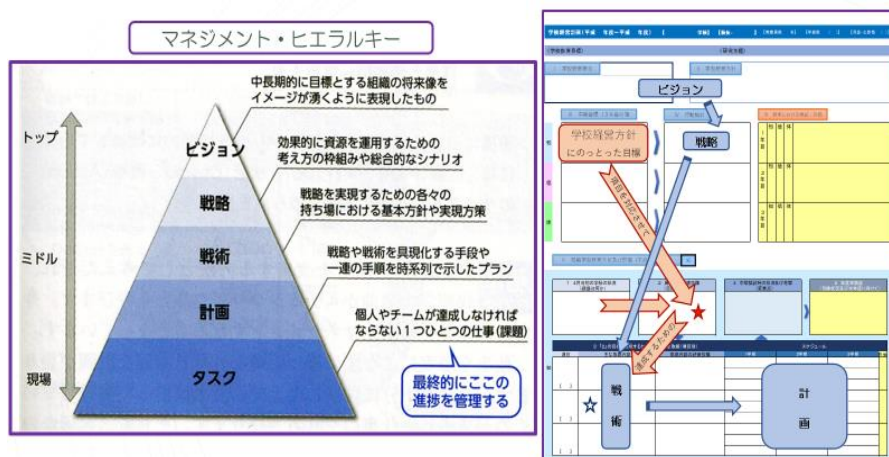
2については、Ⅲを階層化するか細分化した目標となる。

3については、村岡は取組内容の評価指標に触れていないが、取組内容と評価指標が対応しているか、取組内容の進捗を適切に測ることのできるモノサシとして設定されているかに注意が必要である。また、スケジュールには「何を・誰が」を明記して行動化につなげる必要がある。更に、「いつまでに・どの程度」も実質化に重要な要素であり、分掌経営計画等では明記すべきである。

4については、3で指摘した取組内容と評価指標の対応が重要になり、また、1で指摘した具体的な要因を検出することが改善への必須項目となる。

②マネジメント・ヒエラルキーの理解

項目ごとの書くべき内容が理解された後は、マネジメント・ヒエラルキーにより階層ごとの内容と役割を認識しておく必要がある。階層ごとの内容と役割を明示し、項目間の階層構造を視覚的に捉えられるようにしたものが図左である。項目間の階層性が整理されると、必然的に経営理念から学級担任レベルでの取組まで一貫性を有しながらチャンクダウンすることができる。



左は、堀公俊『ビジネスフレームワーク』日経文庫、2013年、p.89をもとに 右は、「高知県学校経営計画」をもとに坂本が作成

③項目間の階層構造と関係の理解

さらに、学校経営計画の各項目にマネジメント・ヒエラルキーを当てはめて、項目間の階層構造と関係の理解を図る必要がある。それらを示したものが、図右である。

【補足】

高知県の学校経営計画のためには、以下の点が必要であることが明らかとなった。

- ①学校組織のロジックツリー構造の理解
- ②学校経営計画作成マニュアルの存在
- ③学校経営計画の作成・運用での教職員の自発的参加

本資料は、このうち②部分のみ抜粋したものであり、村岡治「学校経営計画作成資料」高知大学大学院総合人間自然科学研究科教職実践高度化専攻「学校管理職の役割と実践」授業資料 2018年6月11日配布、を参考に作成している。なお、枠囲みのゴシック体部分は村岡の資料からの引用である。

詳細は、坂本興彦、永野隆史、柳林信彦「高知県における学校の組織マネジメントの向上に資する学校経営計画活用に関する研究(2)―学校経営計画の作成と運用方策に着目して―」『学校教育研究』(2020年3月)を参照のこと。

学校教育目標	
研究主題	
4月当初の学校の状況 よさ○と課題●	
1	

具体的な到達目標（目指す状態）を実現するための具体的な取組と評価指標 【 】には担当者名を記入する

項目 4	主な取組内容	取組内容の評価指標	総括評価【2月末時点での見込み】
【 】			
【 】			
【 】			

実践スケジュールと進捗評価 ※進捗評価欄に書き切れない場合は、補助シートへ記入する

5	【 】	【 】	【 】	柱となる 取組	つきたい 力
4月				3	
5月					
進捗評価①					
6月					
7月					
進捗評価②					
8月					
9月					
10月					
11月					
12月					
進捗評価③					
1月					
2月					
3月					

2	
具体的な到達目標 (目指す状態)	

ふり返りと次年度に向けて

--

		年 組	担任名	在籍児童数	男	女	計
学校教育目標							
研究主題							
学級の実態 よさ〇と課題●	学習						
	生活						

具体的な到達目標（目指す状態）を実現するための具体的な取組と評価指標

4	主な取組内容	取組内容の評価指標	総括評価【2月末時点での見込み】
【知】			
【徳】			
【体】			

実践スケジュールと進捗評価 ※進捗評価欄に書き切れない場合は、補助シートへ記入する

5	【知】授業づくり	【徳】人づくり	【体】生活	3 柱となる つけたい 取組 力
4月				
5月				
進捗評価①				
6月				
7月				
進捗評価②				
8月				
9月				
10月				
11月				
12月				
進捗評価③				
1月				
2月				
3月				

2	具体的な到達目標 (目指す状態)	学習	
		生活	

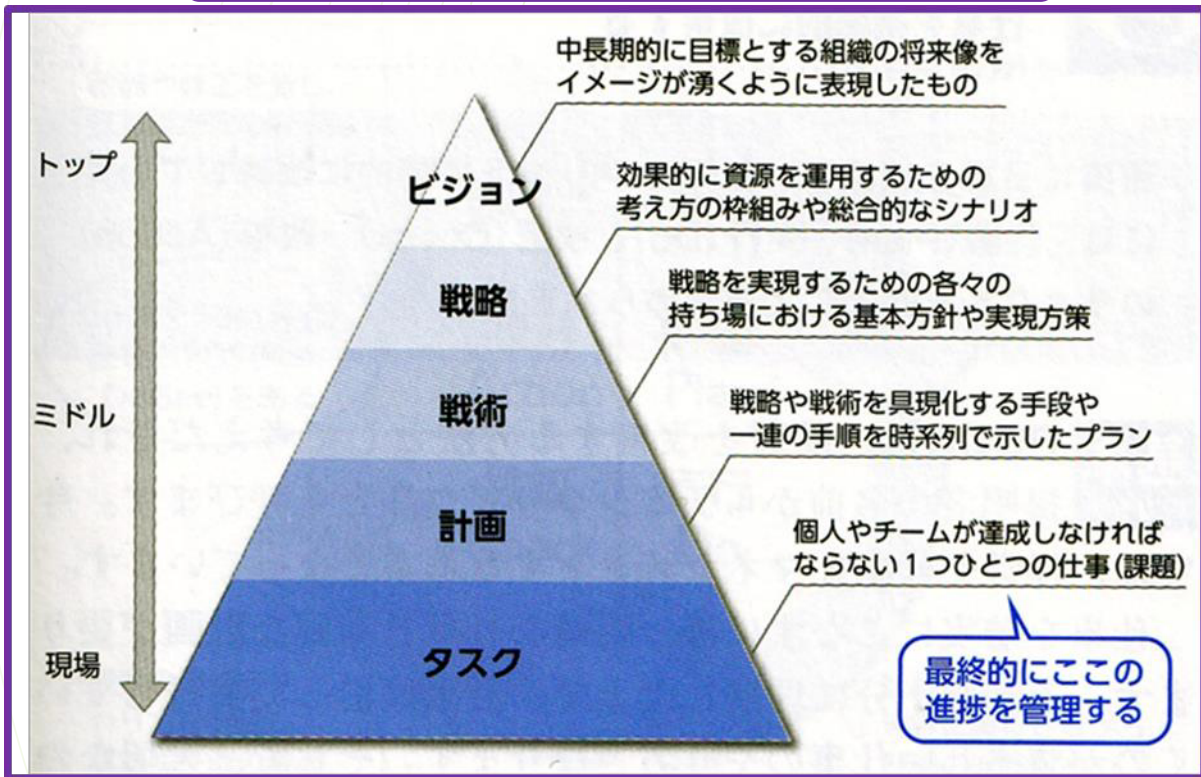
ふり返りと次年度に向けて

--

学級経営計画作成マニュアル

- ◎ 目指しているのは、組織性と自律性
- 組織性...学校経営計画を参照する
- 自律性...自分で考えて主体的に実践する
- RGPDCAを回す 5W1Hで考える

マネジメント・ヒエラルキー



学校経営計画(平成 年度~平成 年度) 【 学校】 【校長: 】 【教職員数 名】 【学級数 ()】 【児童・生徒数 ()】

<学校教育目標> <研究主題>

I 学校経営理念 II 学校経営方針

ビジョン

III 中期目標(3年目の指) IV 行動指針

学校経営方針にのっとった目標

戦略

項目を対応させて

VI 経年における検証・評価

知	徳	体	
1年目			
2年目			
3年目			

V 短期学校経営方針及び評価(平成) 知

1 4月当初の学校の状況(課題は何か) 2 具 体 的 目 標 (目 的)

4 中間検証時の状況及び考察(変更点) 5 年度末検証(到達状況及び次年度に向けて)

3 「2」の目標を達成するための取組(項目別)

スケジュール

項目	主な取組内容	取組内容の評価指標	1学期	2学期	3学期	評価
知						
	★					

戦術

計画

達成するための

「学級経営計画」作成手順

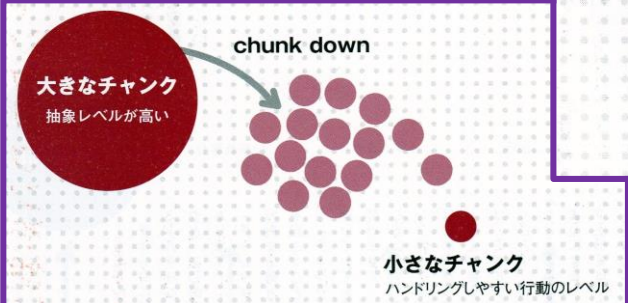
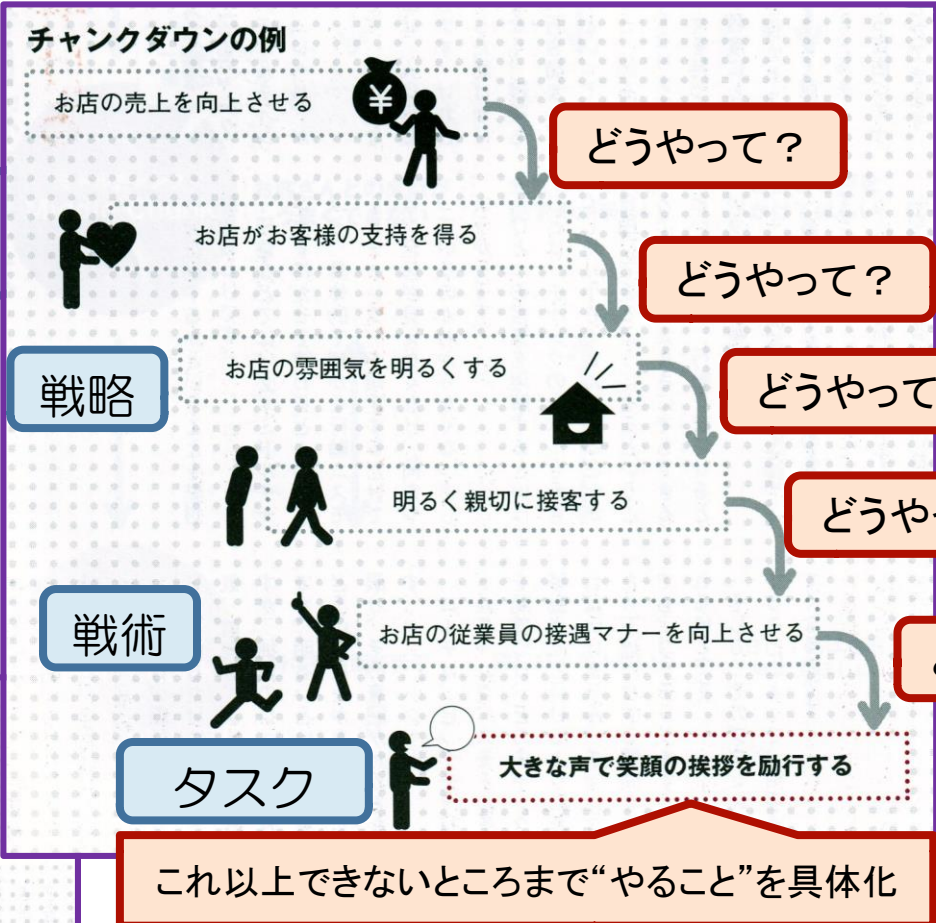
- ①実態・課題をまず考え
- ②★をふまえて、1年後に目指す状態を具体的に書く
- ③②や★から、特につけたい力とそれをつけるための取組みを書く
- ④☆をふまえて、教員の行動化することをチャンクダウンして書く
- ⑤教員の行動が明確になる実践レベルまでチャンクダウンする

戦術

「学校経営計画」と同一かチャンクダウンして

OR

「目指す状態」か「つけたい力」への戦術



2019年度 学級経営計画		年 組 担任名	在籍児童数 男 女 計
学校教育目標			
研究主題			
学級の実態 よさ〇と課題	学習	①	
	生活		
具体的な到達目標（目指す状態）を実現するための具体的な取組と評価指標			
	④	戦術 「学校経営計画」と同一かチャンクダウンする or 「目指す状態」か「つけたい力」への戦術	
【知】		計画	
【徳】		タスク	
【体】			
実践スケジュールと進捗			
4月	⑤		
5月			
6月			
7月			
8月			
9月			
10月			
11月			
12月			
1月			
2月			
3月			
具体的な到達目標（目指す状態）			
	②		
ふり返りと次年度に向けて			

ポイントとなる考え方

- ◆ 教員の行動化を考える
- ◆ 指標の数値化・見える化をする

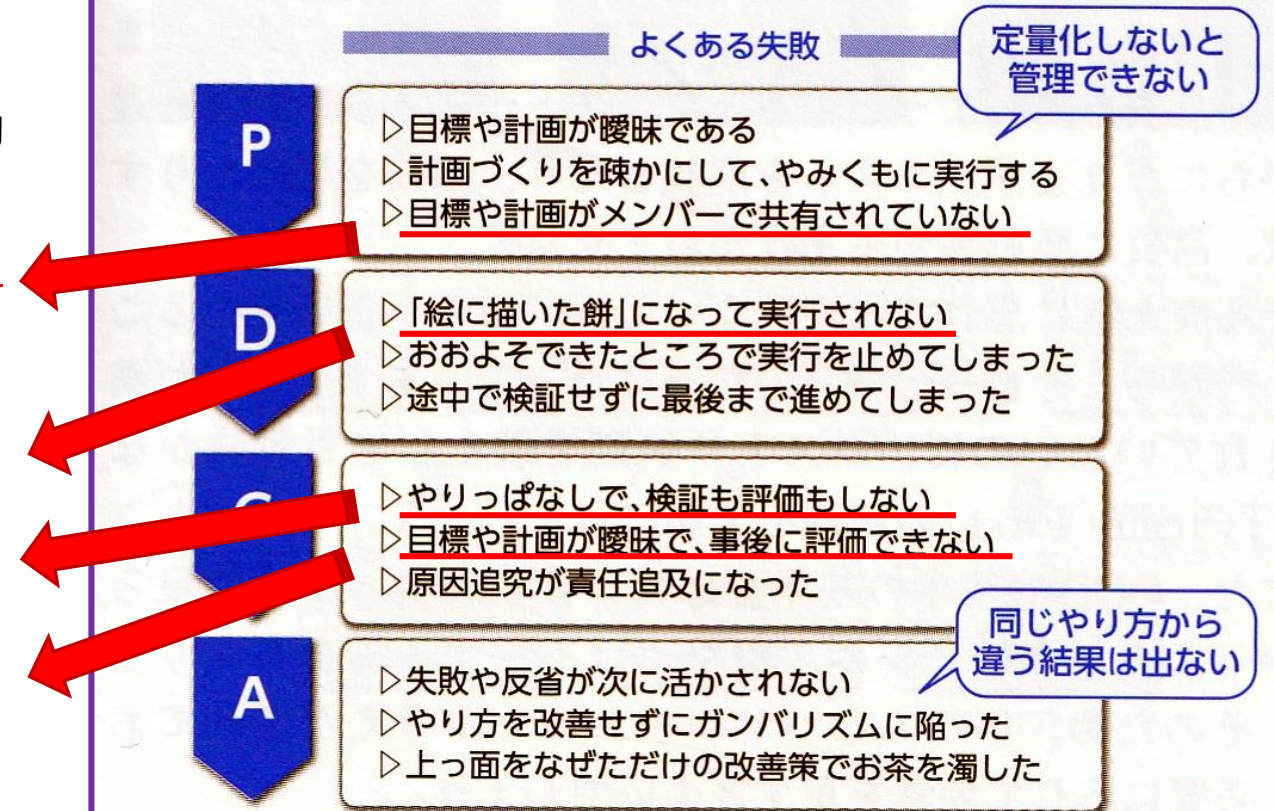
用語の解説

- 指標...目標を達成できたとする規準
- チャンクダウン...チャンク=塊という意味。塊をほぐすことで、より具体的に作る(5W1Hなどを使って考える)
- 上位概念...包括する方の(一方より大きな)概念例) “動物”は“犬”の上位概念
- 「話す・教える」ことで共有と理解が深まる。学年で相互の経営計画の書きぶりや評価指標の点検・アドバイスをし合う。
- 日常的に目にするように工夫する。(週案に貼る・マットに入れておく)少しずつ継続して成果を出す。
- 定期的実践を振り返り、修正を加える。
- 教員の行動レベルで計画できているか。(教員の行動こそ修正ポイント) 評価指標の数値化・見える化ができているか。

5W1H

- ・Why...なぜ
- ・What...何を
- ・Who...誰が
- ・When...いつ
- ・Where...どこで
- ・How...どうやって

●なぜPDCAがうまく回らないのか？



2019年度 学級経営計画		年 組	担任名	在籍児童数	男	女	計
学校教育目標							
研究主題							
学級の実態 よさ〇と課題	学習						
	生活						
具体的な到達目標（目指す状態）を実現するための具体的な取組と評価指標							
		主な取組内容	取組内容の評価指標	総括評価【2月末時点での見込み】			
【知】							
【徳】							
【体】							
実践スケジュールと進捗評価 ※進捗評価欄に書き切れない場合は、補助シートへ記入する							
		【知】授業づくり	【徳】人づくり	【体】生活	柱となる取組	つきたい力	
4月							
5月							
進捗評価①							
6月							
7月							
進捗評価②							
8月							
9月							
10月							
11月							
12月							
進捗評価③							
1月							
2月							
3月							
具体的な到達目標（目指す状態）		学習					
		生活					
ふり返りと次年度に向けて							

進捗評価の実施

- ・学級経営計画の3月まで可能な限り全て記入する。
- ・進捗確認①に記入する。（入りきらないなら補足シートへ）
- ・記入例を参考に、内容が明確になる記述とする。

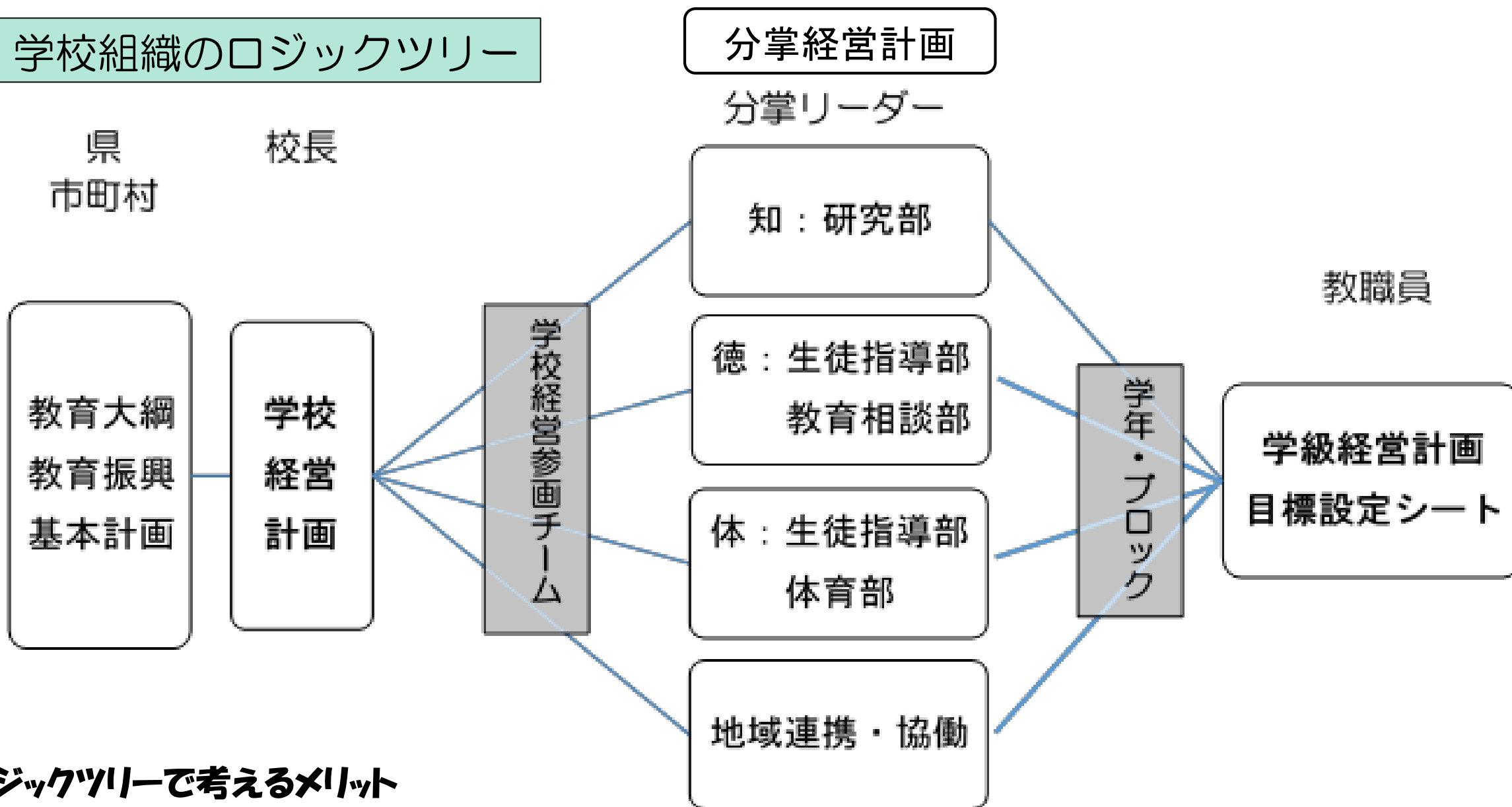
補足シート

氏名

	【知】授業づくり	【徳】人づくり	【体】生活
進捗評価①	まず、教師行動を評価する。その後、児童に現れた変化を評価する。 【例】(評価指標に照らして)～は意識的に実践できたので、(児童の変容)…が見られた。	進捗評価をした上で、記入事項の変更が必要な場合、本欄に記入の上、経営計画を加筆修正する。 【例】(変更理由)～のため、…を変更する。	計画していたが実践できなかった場合、どうすれば実践できるか(教師行動を変えられるか)を考えて書く。 【例】(実践できなかったこと)～が実践できなかったので、(習慣化する工夫)…に取り組む。
進捗評価②			
進捗評価③			

※その他、補足等があれば以下に欄を作成して記入する

学校組織のロジックツリー



ロジックツリーで考えるメリット

- ① 学校経営計画と分掌経営や学級経営との包含関係が理解できる
- ② 学校経営計画を遂行する手立てを階層化し、複数の視点で発見し、比較できる



メタ認知力 UP
マネジメントスキル UP

学級経営計画	評価方法
	①分掌経営計画 ②学級経営計画 ③目標設定シート ④インタビュー調査 ⑤行動観察 ⑥授業観察 ⑦指導案 ⑧アンケート調査

作成した学級・分掌経営計画の記述の適切さを、指標に照らして評価する。
「学級・分掌経営計画における具体的な指標」部分のセルに記述の具体などを記録して使用した。

ターゲットスキル	評価対象	評価方法	指標	学級・分掌経営計画における具体的な指標
1. 学級経営計画の意義の理解	全教員	①④⑤⑦	見通しを持った一貫性のある組織的な実践により判断と計画の効率化が図れること、文章化により思考の整理と実践の焦点化ができることを理解できる	<ul style="list-style-type: none"> 目的と目標を共有することの重要性を理解するとともに、共有化を進める言動や取組をしているか 適宜修正を加えるなどしながらも学級経営計画に則った実践を行い実質化を図るとともに、学級経営計画の質向上に努めているか
2. ロジックツリー構造の理解	全教員	①⑤⑦	学校経営計画と分掌経営計画や学級経営計画との包含関係が理解できる	<ul style="list-style-type: none"> 学級(教科)経営計画や分掌経営計画を作成する際には、学校経営計画を参照しているか
3. 学校経営計画を踏まえた学級経営計画の作成	全教員	①⑤⑦	学校経営計画を実質化する取組を階層化し、チャンクダウンし、教員行動で言語化できる	<ul style="list-style-type: none"> 学校経営計画のⅢ中期目標、知徳体それぞれの「2具体的な到達目標」、項目ごとの「主な取組内容」のいずれかの表記を参照して学級経営計画の「主な取組内容」を設定しているか この「主な取組」を階層化しチャンクダウンして教員行動で、「実践スケジュールと進捗評価」に設定できているか
4. 実態を考慮し目標を明確にした学級経営計画の作成	全教員	①⑤⑦	児童の実態を考慮し、具体的な一年後の目指す姿やつける力をイメージして学級経営計画を作成できる	<ul style="list-style-type: none"> 「学級の実態」と「具体的な到達目標」の対応関係が意識されているか、「具体的な到達目標」が、「学級の実態」の課題を改善した姿になっているか 「学級の実態」「具体的な到達目標」とも児童の姿での表記となっているか 「つけたい力」は、「具体的な到達目標」を達成するために必要な力、あるいは「具体的な到達目標」から抽出した力となっているか
5. 目標到達のための取組と評価指標の適切な設定	全教員	①⑤⑦	到達目標や学校経営計画に対応した取組となり、取組を評価可能な具体的な指標が設定できる	<ul style="list-style-type: none"> 学校経営計画の知徳体それぞれの「主な取組内容」「取組内容の評価指標」を参照した取組や指標が設定されているか 「具体的な到達目標」を達成する取組、「つけたい力」をつけられる取組になっているか 「主な取組内容」を正確に評価できる指標が設定されているか、また、設定難度は適切か
6. 目標到達のための取組をスケジュールリングできる	全教員	①⑤⑦	到達目標や学校経営計画に対応した取組をチャンクダウンし、実践スケジュールが立てられる	<ul style="list-style-type: none"> 「主な取組内容」を具体的に実施するための「実践スケジュールと進捗評価」が書けているか 実践スケジュールは、4月→3月に向けて難度が上がるように階層化したものになっているか、あるいは、「主な取組内容」を細分化した指導項目になっているか 行動すべきことが明確になるレベルまでチャンクダウンされ具体化された教員行動で書けているか
7. 経営計画の機能を理解し活用できる	全教員	①⑤⑦⑧	中期的な視点を持ち、Gを意識して実践すべきことを選択・集約・集積できる ★根拠を説明できる	<ul style="list-style-type: none"> 学校経営計画のⅢ中期目標を参照しつつ、学級や専科等で担当する児童の実態を考慮した「具体的な到達目標」[G]を設定し、Gから逆算して必要な取組を選択して実践スケジュールリングに落とし込むことができているか 取組を相互に関連させたり、「具体的な到達目標」の達成や「つけたい力」の育成に向けて取組を集積させたりできているか 「具体的な到達目標」の達成や「つけたい力」の育成に焦点化された一点突破の取組と実践スケジュールになっているか
8. 進捗管理 (CA) を重視するPDCA実践	全教員	①⑤⑦⑧	目標や指標に照らして自らの実践を評価し、改善や修正を加えることができる ★即時評価即時改善	<ul style="list-style-type: none"> 進捗評価が「取組内容の評価指標」を参照して行っているか 具体的な実践事例を評価し、達成点と改善点を明確にできているか 学級(教科)経営計画を進捗評価し修正実施する際には、学校経営計画・分掌経営計画の実践スケジュールリングなども考慮して関連づけることができているか ★授業等の場合は、授業中あるいは授業後の教員自身のセルフモニタリングによる評価や改善実施ができているか

分掌経営計画

※学級経営計画の全項目を分掌に読み替えて簡易的に4件法で評価

【0:無記入、1:適切でない、2:適切でないものが多い、3:適切なものが多い、4:概ね適切】

項目	簡易評価	経営計画に見る改善ポイントなど
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

備考(進捗など)	

レクチャー内容	
要望事項	