

PT方式による 学校運営改善の進め方

～学校評価を活用する「学校運営改善モデル」の新たな展開～

亀田 徹 *Toru Kameda*

(株)PHP総合研究所 教育マネジメント研究センター長

Talking Points

1. 学校評価の取組が全国的に広がりつつあるものの、学校評価の目的である「組織的・継続的な改善」が十分実現されていないとの現状がある。
2. まず評価を行うのではなく、学校運営の組織的な改善活動を行い、改善状況を評価しつつ改善を積み重ねることが必要である。このため、PHP 総合研究所では、学校評価を活用して改善活動を進める手法である「学校運営改善モデル」を開発した（2007～2008年度）。しかしながら、モデルの実施にあたり教員が議論を行う時間をどう確保するかという課題が残った。
3. この課題の解決に向け、時間的負担を軽減して改善活動を推進するための手法に関する実践研究に取り組んだ。校内の教員全員が議論に参加するのではなく、「プロジェクトチーム方式」によって一部の教員のみが議論に参加し改善活動を進める手法である。
4. 実践研究の結果、プロジェクトチームが議論した内容を校内の全教員に呼びかけるなどにより、学校全体で改善活動を推進できることが明らかになった。改善活動の実施により、運営方針の共通理解が図られたなどの効果も確認された。

株式会社 PHP総合研究所

〒102-8331 東京都千代田区一番町21番地

Tel. 03-3239-6222 Fax. 03-3239-6273

E-mail: think2@php.co.jp

はじめに

PHP総合研究所では2009年度に、プロジェクトチーム（以下「PT」）方式による学校運営改善の実践研究を行った。これまで行った研究（「学校評価結果を活用した学校の改善に関する調査研究（2008年度）」等の課題を踏まえ、より実用的な学校運営改善の手法を開発することを目的とした。実践研究の問題意識、内容と成果を以下に述べる。

1. 学校評価の現状と課題

(1) 学校評価の実施状況

学校評価はほぼすべての学校で実施している。文科省の調査¹によれば、自己評価を実施した学校の割合は、小学校99.7%、中学校98.5%、高校94.2%、学校関係者評価を実施した学校の割合は、小学校84.5%、中学校81.2%、高校76.6%である²。

学校評価の実施規定が法令に定められたことが取組の拡大を促進した。2002年度に小中高校等設置基準のなかに学校評価の実施規定が設けられ、2007年度には学校教育法が改正されて学校評価の実施規定が新たに定められている³。

(2) 学校評価の課題

学校評価を推進するため、文科省は2005年度に『義務教育諸学校における学校評価ガイドライン』を公表した。2007年度には高校も対象に加えて『学校評価ガイドライン』を作成している。同ガイドラインでは、次の3つを学校評価の目的とする⁴。

- ①学校運営について、組織的・継続的な改善を図る
 - ②評価結果を公表・説明することで、保護者・地域住民の理解を得て、学校・家庭・地域の連携協力を図る
 - ③学校の設置者が、評価結果に応じて改善措置を講じることで、一定水準の質の保証と向上を図る
- 学校評価の取組は広がりつつあるものの、学校評価の目的が達成されているとはいえない。高校の校長のうち、約6割強の校長が学校評価を肯定的にとらえている一方、肯定的評価を実感できない校長が3割近くになるとの調査結果がある⁵。

PHP総合研究所が行った調査によれば、今後の課題として、もっと「効果が表れる方法で実施する」べきと考える管理職が多い⁶。「今は、評価することが目的化している」「今のやり方は形に終わってしまっている」との指摘もある⁷。学校評価の目的である「組織的・継続的な改善」が十分実現されていないことがわかる。

2. これまでの研究結果

(1) 学校運営改善モデルの開発

学校評価が抱える課題を解決するため、PHP総合研究所では2007年度から2008年度にかけて文科省から委託を受けて実践研究を行った⁸。研究目的は、学校評価を活用しながら教員間のチームワークを高めつつ学校運営を改善する手法（以下「学校運営改善モデル」）を開発することである。

学校運営改善モデルでは、まず評価を行うのではなく、学校運営の改善活動に取り組み、改善状況の評価結果に基づいて改善活動の見直しを行いながら、改善

1. 文科省「学校評価等実施状況調査結果について」（平成20年度間）。

2. 文科省『学校評価ガイドライン』（2008年）では次のように定義している。
・自己評価＝各学校の教職員が行う評価
・学校関係者評価＝保護者、地域住民等の学校関係者などにより構成された評価委員会等が、自己評価の結果について評価することを基本として行う評価

3. 学校教育法（昭和22年法律第26号）第42条「小学校は、文部科学大臣の定めるところにより当該小学校の教育活動その他の学校運営の状況について評価を行い、その結果に基づき学校運営の改善を図るため必要な措置を講ずることにより、その教育水準の向上に努めなければならない」（幼稚園、中・高・特別支援・中等教育学校に準用。規定新設に伴い設置基準の規定は削除）。

4. 前掲『学校評価ガイドライン』p.1の記述をもとに作成。

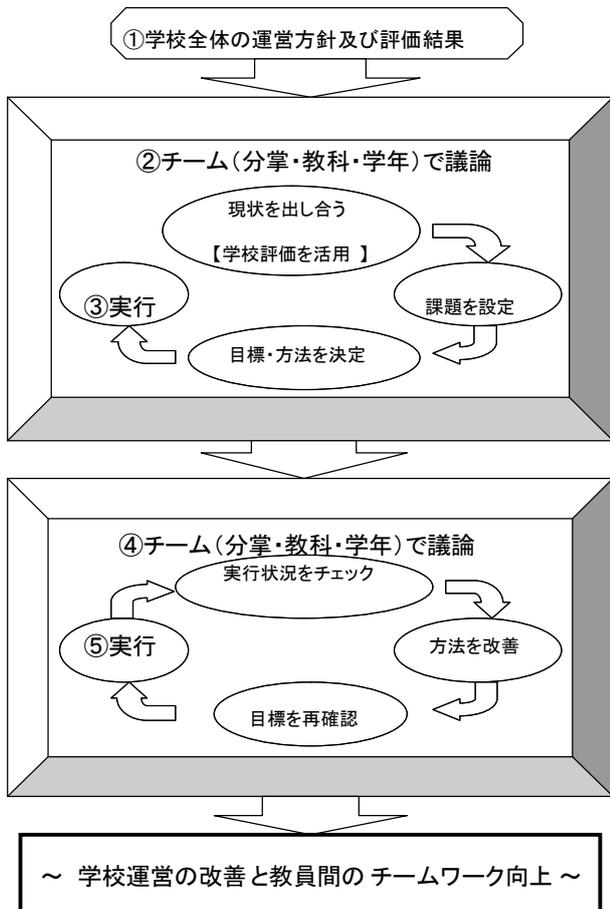
5. 河野和清「高等学校の自律的経営と学校評議員・学校評価制度」〔『広島大学大学院教育学研究科紀要 第三部』第58号、2009年〕p.5。

6. 神奈川県Y市の中学校管理職に対するアンケート結果（2009年度実施）。33人中17人が「効果が表れる方法で実施する」ことが今後の課題であると回答。同じく13人が「手間のかからない方法で実施する」、8人が「全教職員で評価に取り組む」と回答。

7. 同じくY市の中学校管理職に対するアンケートの自由記述欄に書かれた意見。

8. PHP総合研究所『学校評価の生かし方と学校運営の改善方法』（2008年3月）、PHP総合研究所『学校評価結果を活用した学校の改善に関する調査研究報告書』（2009年3月）。<http://research.php.co.jp/research/education/policy/schoolmodel.php>

図1 学校運営改善モデルの概要



を積み重ねる。評価が目的なのではなく、評価は改善の手段と位置づける。「評価の実施を学校運営のさらなる改善につなげてこそ、学校評価を行う意味がある」⁹との問題意識に立つ。

具体的には、以下のステップにより教員全体で議論を行い、改善活動を実施する(図1)。

①学校評価結果及び学校運営方針を確認

これまでの学校評価結果により現状を把握するとともに、学校全体の運営方針を確認する。

②チームでの議論第1回

学校全体の運営方針と課題に応じて教員を数人ずつのチームに分ける(たとえば、授業の改善が課

題であれば教科担当ごと、生活規律が課題であれば学年担当ごとのチームなど)。

チームでの議論を次のように進める。

- a. 学校評価結果を活用しながら、現状をチーム内で話し合う。各人が気になっている点などを付箋に記入し、その付箋を使いながらチーム内の共通認識を図る。
 - b. 現状を踏まえ、学校全体の運営方針に照らしてチームとして取り組むべき課題を選ぶ。
 - c. チームの課題解決に向け、どのような方法で取り組むかを考える。これまでの方法に何を加えるか、どう変えるかなど、各人が考える方法を付箋に書く。その付箋を「成果が表れやすいか」などの基準にあてはめて優先順位をつける。
 - d. 方法の実行による達成状況を考え、目標を決める。
- ③実行(一定期間、チームで決めた方法を実行する)
- ④チームでの議論第2回
- a. 実行状況をチェックするため、方法を実行できたことをチームで出し合う。“成果があがった否かにかかわらず実行できたこと”を出し合う。
 - b. 方法の実行を継続するため、あるいはより効果的にするため、これまでの方法をどう改善するかを決める。
 - c. 改善した方法を実行することによる達成状況を考え、目標を再確認し、必要に応じ目標を見直す。
- ⑤実行(改善した方法を実行する)

チームでの議論第3回以降は第2回と同じ内容を行い、1年間かけて方法の改善と実行を積み重ねる。チームでの議論は校内のミドルリーダー(主幹教諭、主任など)が進行し、教育委員会の指導主事が議論の進め方についてアドバイスを行う。また、事前研修として、あらかじめ教員にモデルの全体像を説明するとともに、教員間のコミュニケーションを深めるためにコーチン

9. 前掲『学校評価の生かし方と学校運営の改善方法』p.3

グの研修を実施する。

(2) これまでの実践結果と課題

2007年度から2008年度の2カ年間にわたり、6つの小中高校で実践を行った(表1)。

表1 チームの課題例と教員のチーム分け基準

| | チームの課題例 | チーム分け |
|----|---|---------|
| A校 | 学習意欲と基礎学力向上 等 | 学年ごと |
| B校 | 校内の会議時間を守る 等 | 校務分掌 |
| C校 | 学習の目的意欲を持たせる 等 | 校務分掌 |
| D校 | 遅刻指導の徹底 等 | 学年・校務分掌 |
| E校 | (※学校全体のテーマ=基礎学力の充実～家庭学習習慣の定着～) 授業と家庭学習をどう結びつけるか 等 | 学年ごと |
| F校 | (※学校全体のテーマ=生徒の規範意識を高める) 生徒の自主的活動を促す 等 | 学年ごと |

モデル実施の前後で教員に対して学校の現状に関するアンケート調査を行った。同じ質問項目に対する回答の平均値を比較したのが表2である。表2から、いくつかの学校で「学校運営の方針について教職員の共通理解が図られている」との項目に関する実施後の数値があがっており、運営方針の共有化が進んだことが見てとれる(ただし、各学校ではモデル実施以外にもさまざまな取組が行われており、数値の変化がすべてモデル実施の効果とは限らない)。

表2 学校の現状に関するアンケート結果

※回答は5段階。「とてもそう思う」を5点～「まったくそう思わない」を1点として点数化し、平均点を算出。

1. 学校運営の方針について教職員の共通理解が図られている

| | A校 | B校 | C校 | D校 | E校 | F校 |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 実施前 | 4.0 | 2.3 | 2.6 | 2.5 | 3.3 | 3.9 |
| 実施後 | 4.3 | 2.6 | 2.3 | 2.7 | 3.3 | 3.9 |

2. 学校運営の方針について教職員の共通理解が図られている

| | A校 | B校 | C校 | D校 | E校 | F校 |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 実施前 | 4.6 | 2.7 | 2.9 | 2.9 | 3.5 | 3.9 |
| 実施後 | 4.3 | 2.7 | 2.7 | 2.9 | 3.5 | 4.0 |

3. 全体として教職員どうしの話し合いがよく行われている

| | A校 | B校 | C校 | D校 | E校 | F校 |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 実施前 | 4.7 | 2.8 | 3.1 | 3.3 | 3.5 | 3.9 |
| 実施後 | 4.8 | 2.7 | 2.9 | 3.2 | 3.6 | 4.2 |

管理職や教員に対するヒアリングでは、「運営方針の浸透に効果があった」「全職員の参加で意識の面が向上し、学校運営の体制づくりができた」などの成果が出された。一方で、「継続的にモデルを実施することで、学校評価を実施する意義がさらに明確になる」ものの、「教員は忙しい」ことからモデル実施のための「時間を確保するための工夫が必要」などの指摘があった。

モデルの効果は短期間で表れるものではなく、ある程度の期間にわたりモデルを実施することが必要である。継続的な実施には、学校の時間的負担の軽減という課題を解決しなければならない。

3. モデルを構成する手法

ここで、学校運営改善モデルの内容を補足するため、モデルの基礎となったTQM、ならびにモデルに取り入れたコーチング、ブリーフセラピーといった手法について簡単に触れておく。

TQM (Total Quality Management ; 総合的品質管理) は、質的向上を目指す組織的活動であり、日本の経済が発展してきた要因のひとつといわれる¹⁰。製造業で発展し、近年では公共部門でも活用されている。TQMはさまざまな要素から成り立っており、そのうち「PDCAサイクル」「小集団改善活動」「方針の展開」をモデルのベースにした。これらの要素が、質の改善とチームワーク向上を実現するための必須のものと考えたからである。

すなわち、「PDCAサイクル」(Plan〔計画〕→ Do〔実行〕→ Check〔チェック〕→ Act〔処置])により、課題に応じた改善活動を継続的に進める。その際、「小集団」すなわちチームで改善活動を推進することでメ

10. 山田秀『TQM品質管理入門』(日本経済新聞社、2006年) p.34。

ンバーの参画意識を高めながら知恵を集める。学校全体の課題をチームごとの課題に「展開」する。これらがモデルの基本的な枠組みとなっている。TQMのうちこの3つの要素以外のものはあえて取り入れていない。モデルの内容をできるだけシンプルなものにすることで、形式的な活動に陥ることを防ぐためである。

同時に、チームでの議論を深めるため、コーチングやブリーフセラピーを活用する。コーチングとは、傾聴、承認、質問によって「相手の『自己実現』をサポートするコミュニケーションスキル」¹¹である。ブリーフセラピーは心理療法の手法である。問題状況のなかで例外的にうまくいったことを探すという考え方¹²を、実行方法のアイディアを出すときの参考とした。

4. PT方式による学校運営改善の実践

(1) PT方式の趣旨

2009年度の実践研究の目的は、学校の時間的負担を軽減するため、PT方式による学校運営改善の手法を試行し、成果を検証することである。全教員で議論を行うのではなく、PTメンバーが議論を行い、PTが中心となって改善活動を進める。議論への参加者をPTメンバーに限定することで、会議の時間を確保しやすくする。

しかしながら、PT方式の場合、PTに参加する教員と参加しない教員との間で、改善の進め方に対する認識の差が生じることが懸念される。その差を埋めて全教員が一体となって改善を推進するには、PTの結論として何を実行することになったのか、なぜそれが必要と考えるかを全教員に対して丁寧に説明する必要がある。

(2) 実践の様子

前掲表2のE校（福岡県立小倉東高校）に協力いただき実践を行った。同校は、中堅の普通科進学校である。

約40名の教員のうち、PTのメンバーは8名とした（教務主任、研修主任、進路指導主事、生徒指導主事、企画主任、2学年担当、3学年担当、養護教諭。メンバーは学校に選定してもらった）。

PTの開始にあたり、学校全体の改善テーマを校長が決める。現状にかんがみ、“学校像の共有化と広報の充実”がテーマとなった。PTは、このテーマの実現に向けて議論を行う。

ア：チームでの議論第1回

PTの第1回は7月に行われた。教務主任の進行のもと、「現状把握」「重点課題の設定」「実行方法の設定」「目標の設定」を行う。

まず今後の実践の流れを説明し、第1回の議論が全体のなかでどう位置づけられているかをメンバーに理解してもらった。

次に、学校の現状についてメンバーそれぞれが意見を出し合った。本校の目指す生徒像と現在の生徒の姿、目指す生徒像が実現できているかを各人がそれぞれ付箋に記入する。意見を共有するため、付箋を出し合い、記入した内容を説明する。多くの付箋が机の上に並べられるとともに、各メンバーから現状に関する意見が述べられた。同じような内容の付箋をまとめ、それに見出しをつける。これらの作業を通じて、メンバーが共通して考えている課題があることが視覚的に明らかになった。



11. 星雄一編著『リーダーのためのコーチング実践Q&A』（PHP研究所、2005年）p.75。

12. 若島孔文編著『脱学習のブリーフセラピー』（金子書房、2004年）p.36。

グループに分けられた付箋を見ながら、気づいたことを話し合う。現状に関する意見交換が進んだ後で、これから取り組むべき重点課題を決める。「生徒が自信を持つ学校づくり」を重点課題とすることに決まった。

次に、重点課題を達成するための実行方法を設定する。どのような方法を実行するのがふさわしいかのアイデアをメンバーそれぞれが付箋に記入する。

アイデアを絞り込むため、「成果が表れやすいか」「職員が意欲的に取り組むことができるか」との2つの基準でアイデアを評価する。模造紙上に2つの基準を矢印で表し、基準に照らした度合に応じて付箋を貼っていく。つまり、成果が表れやすく、かつ意欲的に取り組むことができる実行方法は模造紙の右上に貼られることになる。



検討の結果、「授業のなかで生徒を褒める（一時間一褒め）」「ホームルームの時間をつかって生徒による1分間スピーチの実施」の2つを実行することになった。目標は、「生徒を褒めているかどうかに関する教員へのアンケート結果の数値があがること」「1分間スピーチを実施すること」に決まった。

イ：結果の共有

第1回の議論を整理し、数日後に開催された職員会議でPTの議論の結果を報告し、全教員に方法の実行をお願いした。また、重点課題と実行方法を模造紙に

大きく書き、職員室の目立つところに掲示した。



ウ：チームでの議論第2回

第2回は、実行状況のチェックと方法の改善を行うため、9月末に実施した。

まずメンバー各人が「一時間一褒め」「1分間スピーチ」を実行した内容を付箋に書く。他の教員が実行した内容を把握していれば、同じく付箋に記入する。その際、成果があがったかどうかは問わず、実行したことをすべて出す。実行できたこと自体を成果ととらえるからである。ひととおり書きおわったら、付箋を出しながら話し合い、付箋のグループ分けを行う。



今回は、ここで、「生徒が自信を持つ学校づくり」との重点課題の表現を見直すことにした。重点課題の内容は変えずに、やや教員向けであった表現を修正して

生徒にもアピールできる表現にするためである。新たな重点課題の表現は「成長を実感できる学校（略して成長実感校）」に決まった。

次に、実行方法の改善を考える。「成長を実感できる学校」づくりに向け、実行を継続するあるいはより効果を高めるため、実行方法をどう改善すればよいかを考える。改善策を検討するためここでも付箋を使って前回と同様の作業を行う予定であったが、付箋は使わずにメンバーそれぞれから発言してもらい、発言内容をホワイトボードに書きながら議論を行うことにした。時間がなかったことに加え、これまでの議論の様子から付箋を使わなくても積極的に意見が出されると見込まれたからである。

実行方法の見直しを行うにあたり、生徒のよいところを教員間で共有する方法を検討した。後述の教員に対するアンケート結果から、教員各々は生徒を褒めているとの意識を持っている一方、他の教員が褒めていることの認識が十分でない点が気になったためである。

議論の結果、毎週開催している学年会議（学年ごとの担任会議）を活用し、生徒を褒めたことがあればその内容を担任間で情報交換するとの改善策がまとまった。

エ：結果の共有

数日後の職員会議でPTの議論を報告し、全教員に対して学年会議での情報交換をお願いした。

オ：チームでの議論第3回

11月に開催されたPTの最終回では、第2回と同様に実行状況のチェックと方法の改善を議論した。

方法を実行できたことをメンバーが発言し、その要点をホワイトボードに書いていく。それぞれの学年で生徒のよいところに関する情報交換が実施されたことが確認できた。

次に方法の改善を検討する。各メンバーから改善のためのアイデアが出された。意見交換の末、学年会議の運営の見直しをPTとして提案することに決まった。教員間の情報共有を深めるため、学期に1回は学年会議を拡大し、担任だけでなく学年の授業にかかわる教員の全員参加とする。学年の授業にかかわる教員全体で生徒のよいところを共有しようとの提案だ。

最後に、学校像（「成長を実感できる学校」）を生徒に周知する方法を検討した。中学校や地域に対して学校像を広報するためには、生徒も含めてまず校内で学校像を定着させる必要がある。周知のために校長訓話のなかで学校像を生徒に伝え、学校案内パンフレット等に学校像を盛り込むこととなった。

5. 実践の結果と課題

(1) 結果

ア：管理職・主任に対するヒアリング

今回の実践を振りかえり、管理職からは次の意見を聴くことができた。

- キャッチフレーズのように実行方法を明確に設定すると、全教員が同じ方向に向いていく。
- 進行役は、経験を積むことでさらに円滑に議論を進行できるようになるだろう。今後は、主幹教諭が進行役として適任と考える。学校経営に教員も参画できるという体制が大事である。それが教員の意欲向上につながる。実践はとても有意義であった。

また、実践を中心となって進めた主任（PTメンバー）からは次の意見が出された。

- 教員の人数が限られているなか、教員の力を引き出すためには今回のような実践が有効だ。学校内の取組の核になると考える。
- すこしずつ改善を積み重ねるのは地道な作業であるが、それをつなげていくと改善の成果があがるとの

実感が得られた。

- チームで議論をすることで、いろいろなアイデアが出されたのがよかった。“予期せぬ掘り出し物”とあってよい。議論してみると、教員それぞれがいろいろな意見、アイデアを持っていることがわかる。
- P T方式は、少ない人数で密度の濃い議論ができる。一方で、チームに入っていない教員との温度差が生じるおそれがある。職員会議で呼びかけを行い、職員室に実行方法を掲示した。繰り返し伝えることで、教員全体で実行することができた。チームという核があることで、全体の共通理解が深まった。
- P T方式は、教員全員で行う場合より時間の設定が容易であった。ただし、チームのメンバーのスケジュール調整が難しいので、年度当初から時間枠を設定すればよいのではないかと。
- この実践を継続すれば校内に運営方針が浸透すると思う。継続するためには、管理職の役割が大きい。管理職のバックアップがあるとチームの励みになる。また、校内での研修や会議に管理職が優先順位をつけてくれると必要な時間を確保しやすくなる。

イ：「生徒を褒めていますか」アンケート

実行方法が「一時間一褒め」であったことから、実行成果を検証するために全教員に対し生徒を褒めているかどうかのアンケートを実施した。回答の平均値を実践の前後で比較したのが次の表3である。

表3 「生徒を褒めていますか」アンケート結果

※回答は5段階。「とてもそう思う」を5点～「まったくそう思わない」を1点として点数化し、平均点を算出。

| | 日常的に生徒を褒めよう意識しているか | 生徒を褒めたことを職員室などで他の先生に伝えているか | 本校全体では、教員は生徒を褒めていると思うか |
|-------------|--------------------|----------------------------|------------------------|
| 実践前 (7月時点) | 4.2 | 3.1 | 3.2 |
| 実践後 (11月時点) | 4.2 | 3.4 | 3.8 |

実践前の回答を見ると、(自分が)褒めよう意識しているかとの項目の数値 (= 4.2) に比べ、学校全

体で褒めているかとの項目の数値 (= 3.2) が低くなっている。教員間での情報共有が必ずしも十分でなかったことがうかがえる。実践後の回答では、学校全体の項目の数値が上昇した (3.2 → 3.8)。短期間でこれだけ数値が上昇したことは、大きな成果と考える。

ウ：学校の現状に関するアンケート

学校の現状に関するアンケートを教員に対して実践後に実施し、前年度に行ったアンケート結果と比較した (表4)。

表4 学校の現状に関するアンケート結果

※回答は5段階。「とてもそう思う」を5点～「まったくそう思わない」を1点として点数化し、平均点を算出。

| | 学校運営の方針について教職員の共通理解が図られている | 学校運営の方針の実現に向かって教職員が力を合わせて取り組んでいる | 全体として教職員どうし話し合いがよく行われている |
|--------|----------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| 2008年度 | 3.3 | 3.5 | 3.5 |
| 2009年度 | 3.7 | 3.6 | 3.8 |

教員の異動などがあり正確な比較はできないものの、「学校運営の方針について教職員の共通理解が図られている」との項目の数値があがった (3.3 → 3.7)。上記のアンケート結果とあわせて考えれば、前年度にくらべ教員間の共通理解が進んだといえる。

エ：結果の考察

P T方式は、教員全員で議論を行う方式に比べて会議の時間を確保しやすい。他方で、P T方式の場合、メンバー以外の教員との認識の差が生じる懸念があった。しかしながら、職員会議での呼びかけや職員室内の掲示といった工夫により、学校全体で改善活動に取り組むことができた。管理職等に対するヒアリング結果や教員に対するアンケート結果からすれば、教員間の共通理解が深まったと評価できる (ただし、アンケートに関しては、上記2. (2) でも述べたとおり数値の変化がすべて今回の実践の効果とは限らない)。

P Tには意欲ある教員が参加し、議論の際にはさま

さまざまなアイデアや意見が出された。メンバーどうしで意見を述べ合うなかで問題提起が行われ、学年会議の運営の見直しにまで議論が及んだ。管理職の指示ではなく、教員の主体的な提案によって改善が行われたことの意義は大きい。

(2) 今後の課題

学校運営改善の手法は、いくつかの課題が残っており、引き続き研究を進める必要があると考える。

ア：実行方法の具体化

P D C Aサイクルを推進するには、実行方法の内容をできるだけ具体化することが肝要である。実行方法が抽象的であると、実行できたかどうかのチェックができないからだ。

実践では「学年会議での情報交換」を実行方法とするなど前年度にくらべてより具体的な内容とすることができた。実践校は前年度から継続的に改善活動を行っており活動のイメージを持って議論を進められたことが、具体化できた要因であろう。

学校運営改善に初めて取り組む学校であっても具体的な実行方法を設定できるよう、効果的な議論の進め方の研究が望まれる。

イ：P T以外の教員の主体性

今回の実践では、P Tが設定した方法に基づき校内全体で同じ方法により改善活動を行った。校内の共通認識を深めることにはつながったものの、P Tメンバー以外の教員の主体性が十分に発揮されたとはいいがたい。P Tが設定する枠組みのなかで協働するメリットを生かしながら、P Tメンバー以外の教員の創意工夫を引き出す工夫も必要である。たとえば、実行方法の大枠をP Tが示しつつ、具体的な取組は各学年等で考えてもらう手法などが考えられる。

ウ：学校の課題の明確化

学校運営改善と学校評価を連動させるには、学校全体の課題を明確に設定しなければならない。課題が明確であれば、達成に向けた改善活動を行い、どれだけ課題が達成されたかを評価することが可能になる。評価結果をもとに改善活動の見直しを行うこともできる。しかしながら、学校によっては、学校要覧、学校経営計画書、学校評価書といった書類ごとに課題の内容が異なっているなど明確に設定されていないケースもある。

今回は学校全体の課題設定のあり方まで研究が及ばなかったものの、課題の明確化は学校運営改善の必須の要素である。明確な課題設定を促す手法の開発も求められる。

おわりに

P T方式により学校運営の改善を行うことで、学校の時間的負担を軽減しながら改善の効果をあげることができる。それを実証できたことが今回の実践の成果である。

学校運営改善の実践をさらに広げるとともに、各学校の創意工夫を引き出すことができるよう、より効果的な運営改善の手法開発に努力したい。

最後に、実践にあたり多大なご協力をいただいた、福岡県立小倉東高校の井星校長をはじめ参加された教員の方々に感謝申しあげる。

■バックナンバー

| Date/No. | 分野 | タイトル・著者 |
|-------------------------|---------|--|
| 2010.6.21(Vol.4-No.31) | 地域政策 | 沖縄の都市戦略からみた普天間問題 ～県内移設受忍は沖縄の利益に合う～ 主席研究員 荒田英知 |
| 2010.5.26(Vol.4-No.30) | 地域政策 | 公共施設経営の現状と今後 コンサルティング・フェロー/㈱ファイブコラボレート研究所代表取締役 望月伸一 |
| 2010.5.19(Vol.4-No.29) | 地域政策 | 地域主権型道州制における新たな税財政制度 研究員 金坂成通 |
| 2010.5.10(Vol.4-No.28) | 地域政策 | 政令市「相模原」を地域主権社会の試金石とせよ 研究員 宮下量久 |
| 2010.4.21(Vol.4-No.27) | 外交・安全保障 | 米国の新しい核戦略と「核の傘」 主任研究員 金子将史 |
| 2010.4.16(Vol.4-No.26) | 外交・安全保障 | 民主党流の防衛大綱は可能か 主任研究員 金子将史 |
| 2010.4.8(Vol.4-No.25) | 地域政策・教育 | 子どもの未来を拓く地域からの挑戦 前・恵庭市長/「子育てと教育を考える首長の会」事務局長 中島興世 |
| 2010.2.23(Vol.4-No.24) | 地域政策 | 指定管理者制度から公共施設のあり方を見直す コンサルティング・フェロー/横浜市立大学教授・エクステンションセンター長 南 学 |
| 2010.2.18(Vol.4-No.23) | 外交・安全保障 | 「米国国防見直し：QDR 2010」を読む 主任研究員 金子将史 |
| 2010.2.3(Vol.4-No.22) | 地域政策 | ハコモノ改革を自治体経営自立化への突破口とせよ コンサルティング・フェロー/前・志木市長 穂坂邦夫 |
| 2010.1.19(Vol.4-No.21) | 教育 | 義務教育費国庫負担金の加配定数分を税源移譲せよ ～教職員定数制度の見直しに向けた提言～ 主任研究員 亀田 徹 |
| 2010.1.12(Vol.4-No.20) | 地域政策 | 松下幸之助と観光立国 コンサルティング・フェロー/東洋大学准教授 島川 崇 |
| 2009.12.10(Vol.3-No.19) | 地域政策 | 民主党政権は、こうして地域のポテンシャルを高めよ！ コンサルティング・フェロー/中部大学教授 細川昌彦 |
| 2009.11.5(Vol.3-No.18) | 外交・安全保障 | 「東アジア共同体」に対する中国の姿勢 主任研究員 前田宏子 |
| 2009.11.5(Vol.3-No.17) | 政治 | 鳩山政権に期待する「新しい政治」のあり方を論ず 常務取締役 永久寿夫 |
| 2009.9.1(Vol.3-No.16) | 外交・安全保障 | 国家ブランディングと日本の課題 主任研究員 金子将史 |
| 2009.7.6(Vol.3-No.15) | 地域政策 | 富士山静岡空港の挑戦 ～空港の画竜点睛は新幹線新駅にあり～ 研究員 宮下量久 |
| 2009.4.23(Vol.3-No.14) | 教育 | フリースクールへの公的財政支援の可能性 ～憲法第 89 条の改正試案～ 主任研究員 亀田 徹 |

| Date/No. | 分野 | タイトル・著者 |
|-------------------------|---------|---|
| 2009.2.03(Vol.3-No.13) | 外交・安全保障 | 中国の対外援助 研究員 前田宏子 |
| 2009.1.9(Vol.3-No.12) | 外交・安全保障 | 2025年の世界とパブリック・ディプロマシー 主任研究員 金子将史 |
| 2008.12.10(Vol.2-No.11) | 外交・安全保障 | 防衛大綱をどう見直すか 主任研究員 金子将史 |
| 2008.10.08(Vol.2-No.10) | 地域政策 | 公共施設の有効活用による自治体経営改革 －廃止をタブー視するな－ 主任研究員 佐々木陽一 |
| 2008.7.22(Vol.2-No.9) | 地域政策 | 国土形成計画を道州制の練習問題とせよ！ 首席研究員 荒田英知 |
| 2008.5.9(Vol.2-No.8) | 教育 | 多様な選択肢を認める「教育義務制度」への転換 就学義務の見直しに関する具体的提案 主任研究員 亀田 徹 |
| 2008.3.31(Vol.2-No.7) | 地域政策 | 自治体現場業務から展望する道州制 窓口業務改善と指定管理者制度の波及効果 客員研究員 南 学 |
| 2008.2.29(Vol.2-No.6) | 外交・安全保障 | 官邸のインテリジェンス機能は強化されるか 鍵となる官邸首脳のコミットメント 主任研究員 金子将史 |
| 2008.1.24(Vol.2-No.5) | 外交・安全保障 | 中国の対日政策 － P H P 「日本の対中総合戦略」政策提言への中国メディアの反応－ 研究員 前田宏子 |
| 2007.12.13(Vol.1-No.4) | 地域政策 | 地方分権改革推進委員会『中間的な取りまとめ』を読む 主任研究員 佐々木陽一 |
| 2007.11.28(Vol.1-No.3) | 地域政策 | 政府の地域活性化策を問う ～真の処方箋は道州制導入にあり～ 首席研究員 荒田英知 |
| 2007.10.24(Vol.1-No.2) | 外交・安全保障 | 日本のインテリジェンス体制 「改革の本丸」へと導く P H P 総合研究所の政策提言 主任研究員 金子将史 |
| 2007.9.14(Vol.1-No.1) | 地域政策 | 「地域主権型道州制」は日本全国を活性化させる 代表取締役社長 江口克彦 |



メールマガジン登録のご案内

(株) P H P 総合研究所の最新情報をお届けします。

メールマガジンの配信をご希望の方は、
下記サイトへアクセス後、ご登録ください。



<http://research.php.co.jp/newsletter/>

『PHP Policy Review』

Web誌『PHP Policy Review』は、弊社研究員や国内外の研究者の方々の研究成果を、各号ごとに完結した政策研究論文のかたちで、ホームページ上で発表する媒体です (<http://research.php.co.jp/policyreview/>)。

グローバリズムの急展開、BRICS諸国の台頭、エネルギー資源の高騰、金融市場の混乱、絶え間なく続くテロや地域紛争など、21世紀の世界は混迷を極めています。国内に眼を転じれば、少子高齢化社会、増え続ける公的債務、東京一極集中、地域の衰退、教育の荒廃など、将来に向けて解決すべき課題が山積です。

これらの問題の多くは、従来からの発想だけでは解決できないものです。官民の枠を超え、様々な智恵が求められています。『PHP Policy Review』では、「いま重要な課題は何か。問題解決のためには何をすべきか」を問いながら、政策評価、政策分析、政策提言などを随時発表してまいります。

『PHP Policy Review』 (Vol. 4-No. 32)

2010年7月発行

発行責任者 永久寿夫

制作・編集 株式会社PHP総合研究所

〒102-8331 東京都千代田区一番町21番地

Tel : 03-3239-6222 Fax : 03-3239-6273

e-mail : think2@php.co.jp