

＜教育経営研究部研究最終報告＞

教育目標の具現化に関する研究

教育経営研究部

石井 勝 高橋 英治 高橋 侃 中村 保
奥崎 彰裕 堂 徳 将人 菊地 英一 早川 紀美
吉川 雅樹
戸倉 博 (平成8年3月転出)

I	研究の概要	1
1	研究目的	1
2	研究内容	1
3	研究方法	1
II	教育目標を具現化する学校経営	2
1	教育目標の性格	2
(1)	教育目標の意義	2
(2)	教育目標の設定条件	2
2	学校経営における教育目標の具現化の意義	5
(1)	学校経営の構造	5
(2)	教育目標の具現化の意義	6
3	教育目標の具現化を推進する視点と方策	8
(1)	教育目標の具現化を疎外する要因と教師の教育活動とのかかわり	8
(2)	教育目標の具現化に向けての意思形成	8
(3)	課題解決過程を通しての教育目標の実現	9
(4)	課題の設定及び課題解決にかかわる「判断」の重要性	10
4	教育目標の具現化を推進するマネジメント・サイクル	11
(1)	「Aim (目標)」段階の明確化	11
(2)	「Improvement (改善)」段階の明確化	12
III	教育目標の具現化の基盤となる年度の重点教育目標	14
1	年度の重点教育目標の設定	14
(1)	年度の重点教育目標設定の意義	14
(2)	年度の重点教育目標と「学校課題」の相違	15
2	年度の重点教育目標を実現するための具体化	15
(1)	年度の重点教育目標の価値の確認	15
(2)	年度の重点教育目標を実現する教育課程経営	16
(3)	年度の重点教育目標を実現する学級・学年経営	16
3	年度の重点経営方針の設定	16
(1)	学校の経営方針と年度の重点経営方針との関係	16
(2)	年度の重点経営方針と各組織の経営方針との関係	17
4	教育目標の具現化系列と学校経営計画書	18
(1)	教育目標が具現化される系列	18
(2)	教育目標の具現化系列を踏まえた学校経営計画書の構成	19
5	教育目標の具現化構造図	21
IV	教育目標を具現化する教育課程経営	23
1	教育目標を具現化する教育課程経営のとらえ方	23
(1)	教育課程と教育課程経営	23
(2)	教育課程経営のA-P-D-S-I	23

2	教育目標の具現化を図る教育課程経営	24
(1)	年度の重点教育目標を実現する教育課程の編成	24
(2)	年度の重点教育目標を実現する教育課程の実施	25
(3)	年度の重点教育目標を実現する教育課程の評価	25
3	教育目標の具現化を図る教育活動の実際	26
(1)	年度の重点教育目標を実現する教科の指導計画	26
(2)	教育課程の編成方針を生かす単元指導計画	27
(3)	指導目標を再構築する指導計画の作成事例と研究協力校の実践	27
V	教育目標の具現化を図る学校の組織・運営	43
1	学校における組織のとらえ方とその構造	43
(1)	学校における組織のとらえ方	43
(2)	学校経営組織とその構造	44
2	教育目標の具現化系列からみた組織改善の視点	44
(1)	教育目標の具現化系列からみた組織・運営の在り方	44
(2)	教育目標の具現化系列からみた組織改善の工夫	45
(3)	組織改善を推進するリーダーの役割	46
3	教育目標の具現化を目指す組織改善の実際	46
(1)	年度の重点教育目標の実現を目指す学級・学年経営	46
(2)	教育目標の具現化を志向する研修経営	49
(3)	教育目標の具現化を目指す教務部経営	51
VI	教育目標の具現化状況を把握する評価	53
1	教育目標の具現化状況を把握する評価の考え方	53
(1)	年度の重点教育目標の実現状況を把握する評価の道筋	53
(2)	次年度につなげるS→I→A→P過程の重視	54
(3)	評価を生かす改善(I)段階と目標(A)段階の役割	55
2	年度の重点教育目標の実現状況を把握する評価の実際	56
(1)	教育課程経営の評価	57
(2)	学級・学年経営の評価	57
(3)	研修経営の評価	58
(4)	分掌経営の評価	59
VII	研究のまとめ	60
1	研究の成果	60
2	今後の課題	60
	○研究協力校の紹介	61
	○注と参考文献	66
	○あとがき	68
	○抄録	

I 研究の概要

1 研究目的

21世紀を展望した我が国の教育の在り方が問われ、学校教育には、豊かな人間性など時代を超えてかわらない価値あるものを大切にし、どのような社会の変化に対しても主体的かつ的確に対応できる児童生徒の育成が求められている。長い間の懸案であった学校週5日制も月2回の形で平成7年4月から実施されており、その完全実施に向け、これまで以上に学校・家庭・地域社会の新たな連携に立った教育の創造が模索されている。

各学校においては、このような社会の変化や教育の動向及び今日的な教育課題、更には児童生徒の変化や父母・教職員の願い等を背景に、今後自校の教育をいかに創造するかという観点から、教育目標の見直しや改定作業が進められていることであろう。教育目標は、入学した児童生徒が卒業するまでの間において、一人一人の上に実現すべき理想の児童生徒像として設定されている。したがって、各学校における全ての教育活動は教育目標の実現に向けて、また経営活動はこの教育活動を支えるものとして展開されなければならないといえる。

ところが、学校においては主たる教材である教科書によって、日々の授業等の教育活動が行えることから、教育目標の具現化への取組が形骸化の傾向にあるといわれる。そのため卒業までに、一人一人の児童生徒の上に教育目標の実現を図るという長期的な展望に立った具現化の営みを、学校経営の視座から改めて見直すことが必要となる。その際、単年度ごとの具現化の営みのとらえ方、具現化の営みとマネジメント・サイクルの関係、具現化の道筋のとらえ方、さらには具現化を把握する評価などが、留意すべき課題となる。

本研究は、教育目標を具現化するという長期的な展望を視野に入れつつ、単年度ごとに設定する年度の重点教育目標の実現に向けての営みが具現化の基盤として大切であるとして、上記のような諸課題の解明を通して、各学校における教育目標の具現化の取組の充実に資することを目的とするものである。

2 研究内容

各学校における教育目標の具現化が適正になされるよう、次の内容について研究する。

- (1) 教育目標の性格と具現化の意義
- (2) 教育目標を具現化する学校経営の構造
- (3) 教育目標を具現化する教育課程経営
- (4) 教育目標の具現化を図る学校の組織・運営
- (5) 教育目標の具現化状況を把握する評価

3 研究方法

- (1) 研究期間 平成7年度からの2年間とする。
- (2) 資料収集 道内外の資料を収集し、理論と実践の両面から研究する。
- (3) 研究協力校 教育目標の具現化に関する実践資料の収集を図るため、研究協力校を北海道内の公立小学校・中学校・高等学校から各1校計3校に委嘱する。
なお、研究協力校の概要を61頁に掲載する。

Ⅱ 教育目標を具現化する学校経営

学校の教育目標（以下「教育目標」と略す）は、教育する側が教育される側の中に実現しようとする「そうあってほしいと願う児童生徒の理想像」（注1）を表現したものである。この教育目標に示された児童生徒の理想像を、入学から卒業までの長期的な見通しに立ち、一人一人の児童生徒の上に実現することが教育目標の具現化の目指すところである。学校におけるすべての教育活動は、教育目標の実現を目指して総合的に展開されなければならない。学校経営は、まさにその実現をより合理的、効果的にあらしめるための営みといえる。

今日、児童生徒と保護者に責任もてる学校経営が社会から要請されている。その社会の要請に応えるためにも、自校における教育目標の具現化に向けての学校経営を見直し、具現化の成果をこれまで以上に厳しく自らに問い、その成果を明確に説明できる学校づくりが必要となろう。

1 教育目標の性格

(1) 教育目標の意義

教育目標は、資料1の指導書「教育課程一般編」に示されるように、我が国の教育水準の維持・向上を図る上で全国の学校に共通に求められる基準性の側面と、地域、学校及び児童生徒の実態に立った学校の教育活動を展開するための独自性の側面とを持っている。（注2）

つまり、各学校は、教育基本法に示される教育の目的（第1条）と、それを受けて学校教育法に示されている学校の目的、及び資料2～4に示した学校教育の目標の実現に向け、その目的及び目標をどのように実現するかという解釈と判断を加えることにより、各学校の教育課題に応じた教育目標を設定しなくてはならない。

このようにして、各学校の教育活動の強調点や留意点を明らかにした教育目標は、児童生徒や学校の実態に即した教育活動を展開するための指針として、極めて重要な役割を持つ。

(2) 教育目標の設定条件

① 教育目標の設定条件

教育目標の設定条件として、指導書「教育課程

資料1 教育目標の設定

学校教育の目的や目標は、教育基本法及び学校教育法に示されており、各学校においては、その達成を目指して教育を行わなければならないことは言うまでもない。しかし、その学校教育の目的や目標は一般的であり、各学校においては、児童の実態や学校の置かれている各種の条件を分析して検討した上でそれぞれの学校の教育の課題を正しくとらえ、それに応じた具体的な強調点や留意点を明らかにした教育目標を設定する必要がある。

〔小学校指導書「教育課程一般編」第3章第2節〕

資料2 小学校教育の目標

小学校における教育については、前条の目的を実現するために、次の各号に掲げる目標の達成に努めなければならない。

- 1 学校内外の社会生活の経験に基づき、人間相互の関係について、正しい理解と協同、自主及び自律の精神を養うこと。
- 2 郷土及び国家の現状と伝統について、正しい理解に導き、進んで国際協調の精神を養うこと。
- 3 日常生活に必要な衣・食・住産業等について、基礎的な理解と技能を養うこと。
- 4 日常生活に必要な国語を、正しく理解し、使用する能力を養うこと。
- 5 日常生活に必要な数量的関係を、正しく理解し、処理する能力を養うこと。
- 6 日常生活における自然現象を科学的に観察し、処理する能力を養うこと。
- 7 健康、安全で幸福な生活のために必要な習慣を養い、心身の調和的発達を図ること。
- 8 生活を明るく豊かにする音楽、美術、文芸等について、基礎的な理解と技能を養うこと。

〔学校教育法 第18条〕

一般編」は資料5に示した4つの要件と3つの配慮事項をあげている。

以上の条件に加え、社会の変化や、その時代における教育課題に対応することも必要となる。(注3)また、社会からの要請に応え、「開かれた学校」づくりを進めるために、教育目標の設定に、保護者と児童生徒の考えを反映させることが、これからの重要な課題となる。(注4)

これらの視点は、年度の重点教育目標、学年の教育目標、学級の教育目標の設定に際しても、当然生かされるべきである。

② 教育目標の現状と課題

実際に各学校において制定された教育目標に目を向けたとき、必ずしも上記の条件を踏まえたものとなっていない。その内容上の問題として、次の3点が考えられる。

一つは、公教育の枠組みを前提にしていない目標、つまり教育基本法や学校教育法に示された学校教育の目標に対するおさえが不十分な目標が見られる。教育が人格の完成を目指して行われるものであることから、教育目標には、知・徳・体等の内容がバランスよく盛り込まれている必要がある。

二つ目として、今日的な教育課題の解決に対応していない目標の存在である。右の図Ⅱ-1のグラフは、ある管内の小中学校において、学習指導要領の改訂が行われた平成元年度以降に、教育目標の改定がどの程度進められたかを示したものである。このグラフから、平成元年以後に改定した

資料3 中学校教育の目標

中学校における教育については、前条の目的を実現するために、次の各号に掲げる目標の達成に努めなければならない。

- 1 小学校における教育の目標をなお十分に達成して、国家及び社会の形成者として必要な資質を養うこと。
 - 2 社会に必要な職業についての基礎的な知識と技能、勤労を重んずる態度及び個性に応じて将来の進路を選択する能力を養うこと。
 - 3 学校内外における社会的活動を促進し、その感情を正しく導き、公正な判断力を養うこと。
- 〔学校教育法 第36条〕

資料4 高等学校教育の目標

高等学校における教育については、前条の目的を実現するために、次の各号に掲げる目標の達成に努めなければならない。

- 1 中学校における教育の成果をさらに発展拡充させて、国家及び社会の有為な形成者として必要な資質を養うこと。
 - 2 社会において果たさなければならない使命の自覚に基き、個性に応じて将来の進路を決定させ、一般的な教養を高め、専門的な技能に習熟させること。
 - 3 社会について、広く深い理解と健全な批判力を養い、個性の確立に努めること。
- 〔学校教育法 第42条〕

資料5 教育目標の設定条件

○教育目標設定の要件

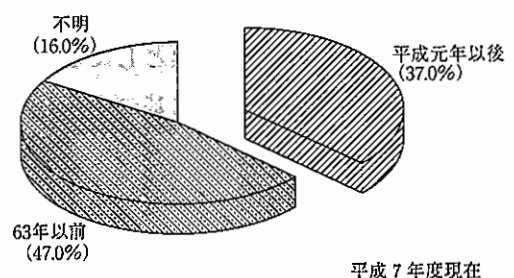
- ア 法律で定められた学校教育の目的や目標の達成を前提とするものであること。
- イ 学習指導要領に示す各教科、道徳及び特別活動の目標の達成を前提とするものであること。
- ウ 教育委員会の規則、方針に従っていること。
- エ 地域や学校の実態等に即したものであること。

○配慮する事項

- ・校長をはじめとする教師の考えが反映されるようにすること。
- ・教育的価値が高く、継続的実践が可能なものであること。
- ・評価の基準となり得るような具体性を有すること。

〔小学校指導書「教育課程一般編」第3章第2節〕

図Ⅱ-1 教育目標の改定年度

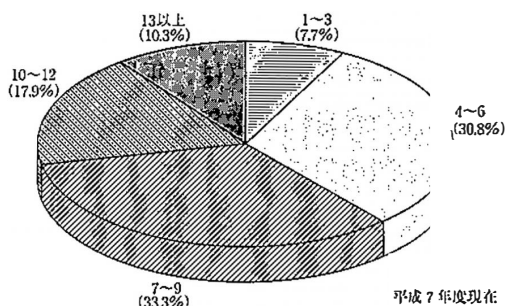


学校は37%であり、学習指導要領の改訂に合わせて教育目標の改定を進めている学校が、半数以下であることがわかる。社会の変化や、現在から未来につながる教育課題の解明を踏まえて改訂されるという学習指導要領の改訂の意味を考えたとき、学習指導要領の改訂に即応した教育目標の見直しや改定が求められる。

三つ目として、児童生徒や地域の実態などに基づく学校の固有の課題をとらえていない目標が見受けられる。例えば、教育基本法に示されている、「真理・正義を愛し、個人の価値をたっび、勤労と責任を重んずる心身共に健全な人物を育成する。」というような文言の目標では、児童生徒や地域の実態に対応した各学校の強調点や留意点が明らかではなく、教育課程の編成・実施上の明確な指針となりにくい。

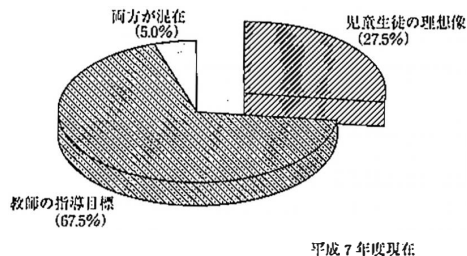
このような内容上の問題は、次のような表現上の問題ともかかわってくる。一つは、今日的な教育課題を踏まえて自校の教育課題を明らかにしていないことから、教育目標に盛り込む価値が多くなりすぎ、期待する児童生徒の変容を具体的なイメージとして焦点化できなくなっている場合である。右の図Ⅱ-2のグラフは、ある管内の高等学校における、教育目標に盛り込まれた価値の項目数を調査したものである。6項目以下の学校は4割程度である。価値項目をいくつまでと限定することはできないが、多すぎる価値項目は、目標の解釈に混乱をきたし、教育目標の具現化を妨げることになる。目標の価値が相互に有機的な関連のもとに機能するためにも、一定の教育観や児童生徒観に基づく焦点化が求められる。(注5)

図Ⅱ-2 教育目標に盛り込まれた価値の項目数



二つ目は、「～を育成する」、「～を醸成する」、「～を持たす」というように、教師の指導目標として表現されていて、児童生徒自らが目指す理想像として表現されていない場合である。図Ⅱ-3のグラフは、述語表現に着目し、ある管内の高等学校の教育目標を分類したものである。教師の指導目標として表現されたものが実に7割近くに及ぶ。教師の指導目標として表現された場合、児童生徒が自らの意思に基づき目標の実現を目指すという意識を持つことを希薄化させる恐れがある。児童生徒にとって、教育目標が自らの生き方を見つめるきっかけとなり、その実現が自らの課題としてとらえられるためにも、児童生徒自身の目標として意識できるように表現されるべきであろう。

図Ⅱ-3 教育目標の表現の仕方



以上、教育目標の意義と設定条件について述べてきたが、これらの意義や条件のもとに設定された教育目標の実現は、学校経営の中核となるものである。

2 学校経営における教育目標の具現化の意義

学校教育の使命は、公教育の目的・目標の達成を目指すところにある。学校経営は、公教育としての使命の達成を図りつつ、自校の教育目標の実現を目指すところにその意義がある。

本節では、学校経営と外的諸条件とのかかわりを構造図にまとめ、学校経営のねらいを整理するとともに、学校経営の中核であり、本研究の主題でもある「教育目標の具現化」の意義について述べる。

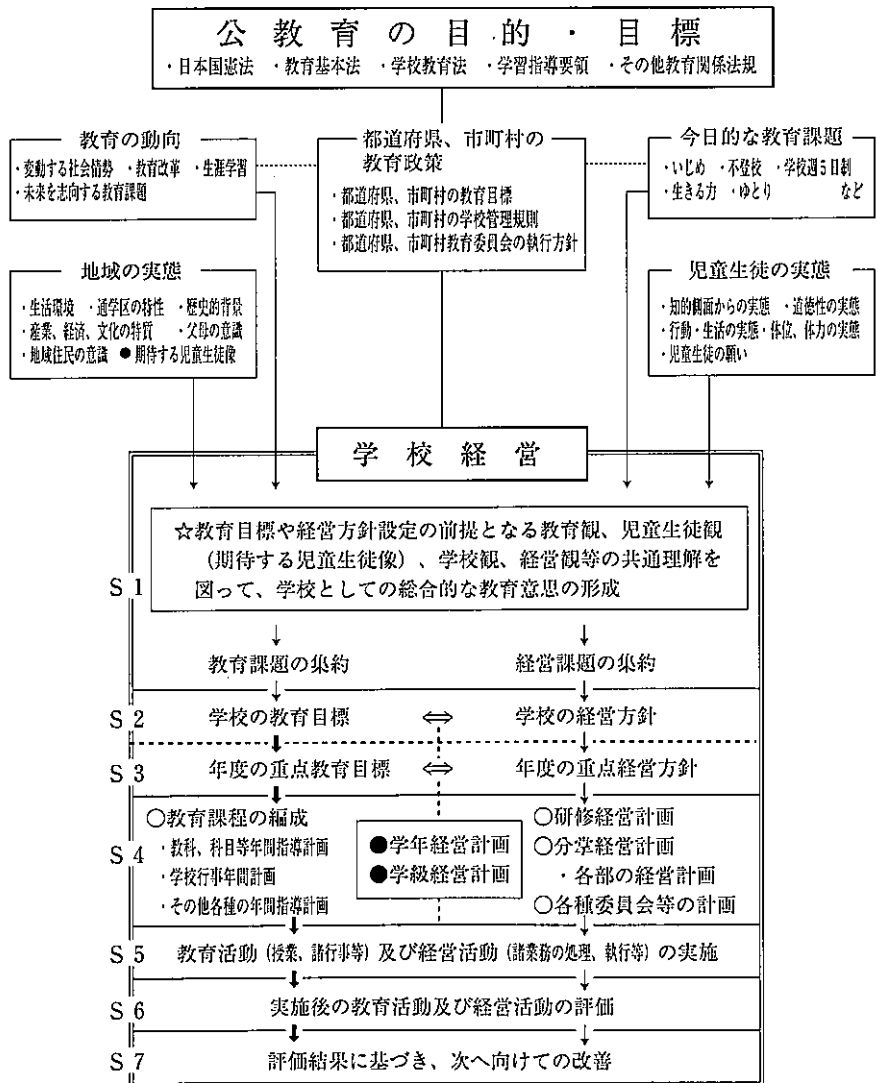
(1) 学校経営の構造

学校は、公教育の目的・目標の達成を目指して、学校教育法第1条に定める国、地方公共団体及び学校法人によって設置されている。したがって、各学校は、独自性を持ちながらも設置者からの管理や規制を受けるのは当然である。

また各学校は、全国的な教育の動向や今日的な教育課題に対応することはもち論、学校が存立している地域社会や父母の要望及び児童生徒の実態も考慮しなければならない。

そうした外的な諸条件を受けつつ、学校として教育目標の実現を目指し、教育活動とそれを支える経営活動をいかに展

図Ⅱ-4 学校経営の構造



開するかというところに学校経営のねらいがある。こうした観点から学校経営を構造的にとらえたのが図Ⅱ-4である。学校内部を大まかに7つのステージに分けてとらえると、長期的な展望のもとに設定されている学校の教育目標や学校の経営方針の見直し・改定の際には、特にS1→S2の流れが重視され、通常の年は、S2を考慮しながらもS1→(S2)→

S3という流れで展開されるのが実態であろう。

こうした構造を念頭におき、教育目標の具現化を中核に据えて、学校経営のねらいを次のようにおさえる。

学校経営とは、公教育機関としての学校が、公教育の目的・目標の達成を前提とする中で、学校の教育目標の実現を目指すため、目標－計画－実施－評価－改善のマネジメント・サイクルを踏まえて、教育課程の編成・実施を中心とする児童生徒への直接的な教育活動とそれを支えるための経営活動を営むことである。

この経営活動は、校内に各種組織を編成し、経営の条件である4M（人、物、金、組織・運営）を適切に組み合わせることにより、直接的な教育活動が合理的、能率的かつ効果的に推進できるよう諸条件の整備・調整等の活動を行うものである。

これまで、マネジメント・サイクルといえば、P（計画）－D（実施）－S（評価）と用いられてきたが、本研究では、A（目標）－P－D－S－I（改善）のマネジメント・サイクルを提起する。AはAimの略であり、IはImprovementの略である。（詳しくは本章の4節で後述）

また、教育活動と経営活動という用語は、教育目標の具現化にかかわる営みを二つの側面からとらえた言葉であり、前者にかかわる道筋を教育活動系列、後者にかかわる道筋を経営活動系列と称する。（詳しくはⅢ章の5節で後述）

(2) 教育目標の具現化の意義

① 教育目標の具現化の意義

学校経営を教育目標の実現を目指す教育活動と経営活動との複合的な営みととらえ、教育目標の具現化の意義を次のようにおさえる。

教育目標の具現化とは、その学校が設定している教育目標を、児童生徒への直接的な教育活動とそれを支える経営活動を通して、入学した児童生徒が卒業するまでの6年間あるいは3年間という長期的な展望のもとに、一人一人の児童生徒の上に実現しようとする営みである。

具体化された目標を児童生徒自らが実際の行動として現すことができるよう教師が様々な活動をとおして指導するとともに、児童生徒も実現に向けて努力するなど、目標実現に向けた学校としての総合的な営みが、教育目標の具現化にとって大切である。

本研究では、上記の教育目標の具現化の意義を念頭におきながらも、単年度ごとに設定する年度の重点教育目標の実現に向けての営みが、具現化の基盤としてまず大切であるとして、そこに視座をおいて研究を進めてきたところである。

それは、教育目標の具現化が形骸化しているという実態を改善するためには、教育目標として設定されている知・徳・体等の全価値項目にかかわる教育活動を推進しながらも、その年度、特に重点をおいて取り組むべきこととした価値を年度の重点教育目標として設定し、その実現を基軸とした教育活動の展開を、毎年連続的かつスパイラルに積み上げていくという営みを確かなものにするのが重要であると考えたからである。

年度の重点教育目標は、さらに学年の教育目標、学級の教育目標、年度の教育課程の編成方針などへと具体化されていく。

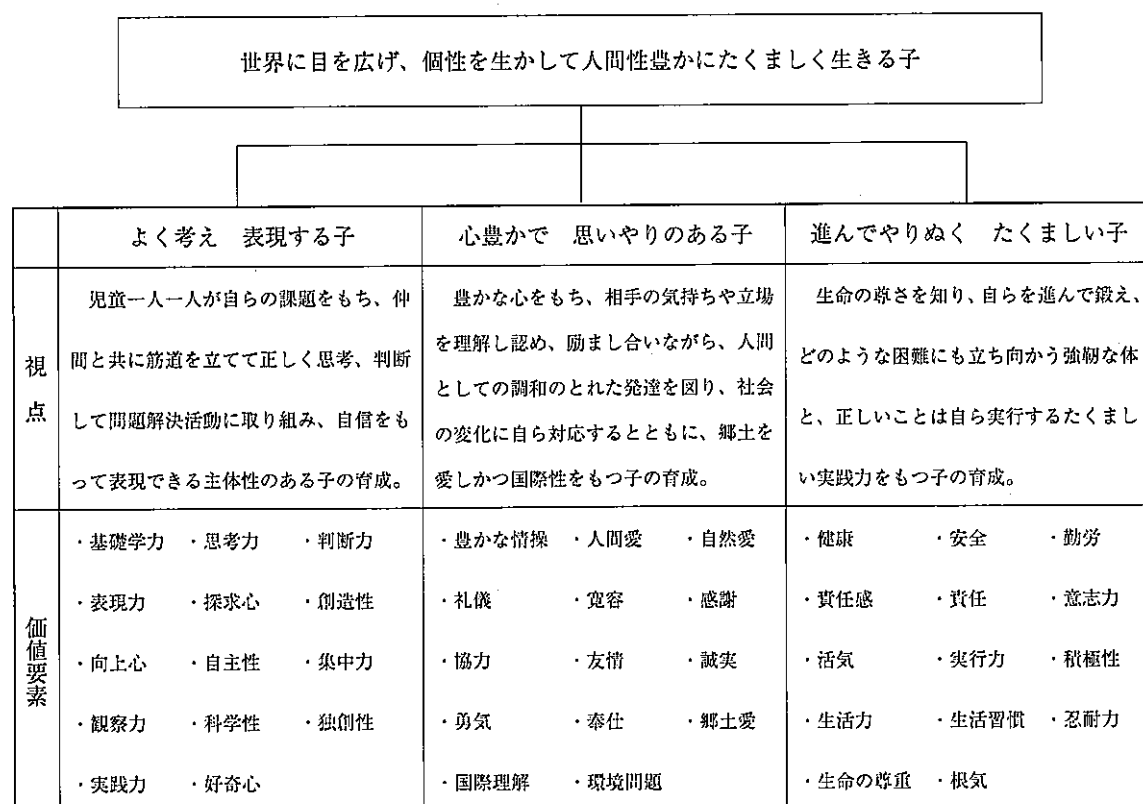
② 教育目標の価値の確認と共通理解

教育目標は、理想とする児童生徒像を知・徳・体等の価値で表現している場合が多いため、共通理解を十分図っておかなければ解釈に差異を生じる恐れがある。そこで、教職員の転入が多い学校にあっては、年度当初に、教育目標設定当時の解説文等をよりどころに、教育目標が示す児童生徒像に盛り込まれている価値について確認し、改めて共通理解を図る場を設定する必要がある。

その場合、図Ⅱ－５に例をとれば、教育目標の各価値項目について新たな解釈を加えたり、下位の価値要素を見直したりするなどの作業も入ってこよう。あるいは教育目標を具体化した指標を設定している学校にあっては、その見直しや改定も必要になってくる。このような取組は、新年度になってすぐというわけにはいかない。年度当初には実際の教育活動が始まり、学校は多忙を極めるので、教育目標そのものの共通理解や年度の重点教育目標の設定は、前年度の３学期当たりからの継続的な作業となるであろう。

こうした教育目標の価値の確認や共通理解の場の設定をとおして、新年度体制下において、いかにして教育目標を実現していくかの学校としての意識の統一、即ち実践化に向けての「判断」（３節において詳述する）を明確にすることが大切なのである。それによって、各組織あるいは個々の教師が教育目標具現化への意欲を高め、協働体制を確立することができる。

図Ⅱ－５ 学校の教育目標の構造



〔出典〕 旭川市立朝日小学校の「教育目標の構造」の一部

3 教育目標の具現化を推進する視点と方策

本節では、学校における教育目標の具現化を妨げる要因に着目し、それが、教師個々の教育活動にどのような弊害をもたらしているのかを検討することを通して、具現化を推進するために必要な視点や方策、並びにマネジメント・サイクルの在り方について明らかにする。

(1) 教育目標の具現化を疎外する要因と教師の教育活動とのかかわり

日常の教育活動は、教育目標具現化の活動そのものである。しかし、現状では、教師個々が教育目標の具現化を意識して教育活動を展開することを妨げる様々な隘路^{あいろ}がある。例えば、次のような点があげられる。

ア 校長より説明される年度初めの重点教育目標や重点経営方針等にかかわる説明会等をのぞいては、教師個々に、教育目標のもつ価値を吟味し共有化していく場や機会が十分に保障されていない。このことは、各教師が主体的に教育目標にかかわることを迂遠にしていると同時に、教育目標を具現化するための教育活動の進め方（だれが、いつ、どこで、何を、どのように）をイメージすることを困難にしている。

イ 学校には、教職員の転出入や学級・学年担任及び各部、各係等の業務に伴う引継ぎの際、ややもすれば、教育目標を具現化するための中・長期的な展望に立った継続的な教育活動の展開を疎外する要因がある。そのような場合、各教師はともすると教育目標を視野に入れることなく、単年度ごとの計画をいかに消化するかという意識に立って教育活動を実施することになる。

ウ 教育課程の編成・実施に当たって、自校の教育目標と教科・科目等の指導目標とをどのように関連させるのかが学校全体として明らかにされていない場合、各教師は、学習指導要領や指導書などにおいて示されている目標や内容にのみ目を向けて、日々の授業を実施することになる。

エ 学級・学年の教育目標を設定する時、教育目標を具体化するための道筋や手順が明らかにされていない場合、各教師は、教育目標を単に細分化、細目化するという観点で行いがちである。

教師個々にとって、教育目標が必要不可欠なものとして実感できない状況は、上記ア～エなどの隘路^{あいろ}によって生み出されるものであろう。

学校において、教育目標が教育活動を方向付ける指針として生きて働くためには、次のような観点から具現化の道筋や手順を見直すことが必要である。

- 各学校においては、教育目標が必要不可欠なもの、切実なものとして教師個々に受け止められる場をどのように保障していくのか。
- 各学校においては、教育目標を実現するための教育活動とそれを支える経営活動を、どのように計画、実施、評価するとよいか。

(2) 教育目標の具現化に向けての意思形成

学校の教育目標は、教育する側が教育される側に実現しようとする「そうあってほしいと願う理想の児童生徒像」を表現したものである。学校がこの理想とする価値を実現していくためには、教職員が「なぜこの教育目標なのか」、「わが校としては何を大切にしようとするのか」など、教育目標の意味するところについて相互に意見を交換し、論議を十分に尽くす

ことが必要となる。このような場や機会の設定を通して、教育目標の実現に向けた学校としての意思形成が図られるのである。そのことがなければ、教育目標を実現するための教師の足並みに乱れが生じたり、具現化するための教師の具体的な活動の姿を導き出すことが困難となり、その結果、教育目標と教育活動との間に乖離^{かいり}が生じることになる。

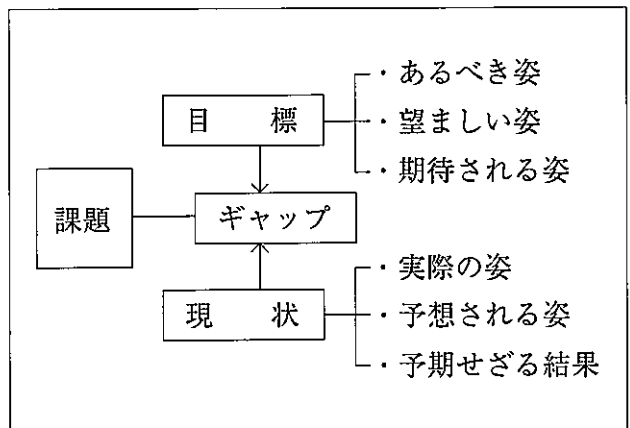
目標を実現するためには一般的に次のような手順を踏むことが必要であるといわれる。

- ① 分析～(イ)課題の発見と明確化、(ロ)課題の分析と目標の設定
- ② 計画化と設計～課題解決、改善のための最善のもしくは複数の手順、行為の選択
- ③ 実施と評価～計画の実施及び効果の評価 (注6)

学校としての意思形成を図るためには、上記の①、②が重要な意味をもつことになると考える。しかし、どちらかと言えば、教職員はこの部分にあまり関与していないのが実態ではないだろうか。自校の教育課題を明らかにし、その解決の方策を吟味したり、当該年度の重点教育目標を設定したりするなどの過程に参画することこそ、教育目標を具現化することへの意識や意欲を高める場として大切にされなければならない。

一般に課題は、右図Ⅱ-6で示すように目標と現状とのギャップとして導き出されるのである。現実の学校においてもこの図に示した道筋を通して様々の課題が指摘されよう。それらを集約、整理し、構造化することを通して、自校の教育課題を明確にすることは、年度の重点教育目標を設定するための基盤づくりとして大切なものである。

図Ⅱ-6 課題設定の道筋



(3) 課題解決過程を通しての教育目標の実現

学校として、教育目標の具現化に向けて教育活動を構想し、展開するためには、教育目標を教育活動に織り込むための手立てが必要となる。その手立てとして有効なのが教育課題の明確化と年度の重点教育目標の設定である。どのような教育課題を解決していくことが教育目標に示される理想とする児童生徒像の実現につながるのかを明らかにし、その教育課題から年度の重点教育目標を導き出すのである。このことによって、「教育目標という価値の体系を具体的な課題解決という行為の体系に組み替える」(注7)ことが可能となり、教育目標に結び付く教育活動を構想し、展開することが容易になると考える。例えば、「よく考える子」という教育目標の実現を目指す中で「『仲間とともに考えを磨き、高め合う子』をいかにして育成するか」という教育課題が設定されたとすれば、この教育課題をどのように解決するかという観点から年度の重点教育目標を設定し、教育課程経営、学級・学年経営等を展開していくのである。このように考えると、教育目標を具現化する過程とは、「教師、児童生徒による、教育目標の実現に向けた課題解決過程」とおさえることができよう。

また、年度の教育目標の実現に結び付く教育活動を展開するためには、教育環境を整え、

教育活動が有効に機能するための条件整備を図る経営活動が必要となる。この経営活動を展開するに当たっても自校の経営課題を明らかにし、その解決を図るという観点が必要となる。

学校の教育活動、経営活動に課題解決的な性格をもたせることの重要性については、色々な角度から提言されている。例えば、大島三男氏は教育計画作成の観点として、「課題解決の合理的ないし最適な手段を策定する『課題解決型の計画』の学校」、「学校教育の変化を発展的・創造的に追求する手段を策定しようとする『教育イノベーション型の計画』の学校」を提唱する。(注8) また、久高喜行氏は、学校の教育目標との関係で各部ごとに当該年度の課題を設定し、その解決を各部の実効目標とするよう、校務分掌組織に課題解決的性格をもたせることの重要性を指摘する。(注9) これらの主張は、自校の教育課題、経営課題の解決という営みを通して自校の教育目標の具現化を図ることの重要性を示唆するものである。

各学校は、教育目標の具現化に結び付く自校の教育課題、経営課題の整理と構造化を通してこれらの課題解決という観点から、年度の重点教育目標を設定し、その実現を図るための教育課程の編成・実施・評価、並びに学級・学年経営、各分掌業務等を推進していくことになる。

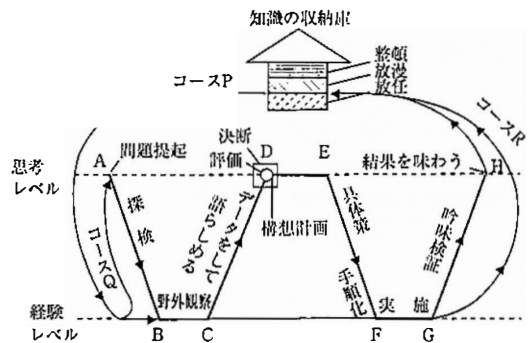
以下においては論点を焦点化するために、「教育目標の具現化と『教育課題』とのかかわり」に視点を当て述べることにする。『経営課題』についても、同じ道筋で解決を図ることが大切である。

(4) 課題の設定及び課題解決にかかわる「判断」の重要性

学校の教育課題が、教育目標と現状とのギャップから導き出された諸課題を集約して設定されたものであることは、本節の(2)で述べた通りである。このとき、教育目標を実現するために何を課題として受け止めるかという教職員の判断が重要となる。そして、何を教育課題として設定するかへの学校としての判断が明確になされたとき、教育目標の具現化に向けた教育活動が的確な方向性のもとで展開されることになる。また、教育目標をいかにして実現するかへの学校としての判断は、本節(1)で触れた隘路^{あいろ}を解消する基盤となるのである。

課題をどのように設定するかにかかわる「判断」の重要性について、川喜田二郎氏は、下図Ⅱ-7「W型の問題解決図式」を通して興味深い指摘をしている。川喜田氏によると、問題解決は右のモデルに示されるように思考と経験、抽象と実践の世界の往復運動の中で展開されるものであり、A～Dまでの「判断」とD～Hまでの「執行」の二つの部分によって構成されるという。その中で川喜田氏は、従来の仕事というのは、「執行」の面ばかりで語られてきたことを指摘する。川喜田氏は、「判断」において、解決すべき問題や課題を明確にすることの大切さを主張し、「・・・たとえば世の中には、判断を怠ったり粗略にしておきながら、身体や手を動かすことばか

図Ⅱ-7 W型の問題解決図式



りに溺れて、有能ぶったり豪傑気取りになる人も、よく見受けられるからである。

『要は実践あるのみ』などと豪語し、自分の判断の粗略さに気づきもしない。あるいはまた、戦後外国の経営学から教わったのかどうか、『ひと仕事とは、プラン・ドゥ・シーだ』などという形容が、さも悟ったように流行ったことがある。プラン・ドゥ・シーでは、W解決と対応させてみると、『D-E-F-G-H』にすぎないことがわかる。ひと仕事の前半を忘れた『半仕事』にすぎないのである。」(注10)と述べる。

川喜田氏の論は、学校に焦点を当てて述べられたものではない。しかし、川喜田氏の論点から、判断の重要性が忘れられるとマンネリ化した活動に没入する危険があることを学ぶ必要がある。本節(1)において、ともすると、学校は、単年度ごとのマンネリ化した教育活動に陥りやすい点を指摘した。この点にかかわり、各学校における教育活動が、判断の部分を大切にしているか、また、学校としての判断が生きて働くように校内の組織・運営がなされてきたかを吟味することが必要である。

資料6 川喜田氏による「判断」と「執行」

○判断とは

提起された問題が経験される現実の世界では、実際にどんな姿・形をとり、何が本当の問題なのかを把握することから問題解決が始まることになる。そのためには、C点に至るまで問題にかかわるデータを収集し、その後、主としてKJ法等を活用してD点では問題を秩序立てて把握することになる。そして、D点においては、解決すべき主題、つまり問題とか課題というべきものについて、「わかる」という状態になり、この問題解決をどのように進めるかの判断をすることになる。

○執行とは

問題解決の方針を決めることから執行が始まる。そして、到達点としての目標を設定、目標達成のための「具体策」を立てることになる。そして、この具体策の有効性を吟味するための追加調査と、それに基づく「手順化計画」を作成することになる。

目標・具体策・手順化計画の一連の流れは「計画」と一括できる。そのあと、「実施」、「吟味・検証」の段階がくる。

(注11)

4 教育目標の具現化を推進するマネジメント・サイクル

学校経営の視点から教育目標の具現化をとらえる場合、従来、P(計画)－D(実施)－S(評価)のマネジメント・サイクルを踏まえることの重要性が指摘されてきた。しかし、「計画」、「実施」、「評価」のサイクルを踏まえた具現化過程といっても、教育目標を所与のものとし、ただちに「計画」の段階に着手することには慎重でなければならない。教育目標の具現化が形骸化している原因を探る上からも、あらためてどのようなマネジメント・サイクルであるべきかを問いたい。教育目標の具現化を考えると、「計画」－「実施」－「評価」のパイプが、どこでつまっていたのか、なぜつまっていたのか、どうすれば改善できるのかなどへの吟味をすることが必要である。

本章においては、教育目標の具現化を課題解決過程ととらえ、前記の学校としての「判断」を重視したとき、特に、「目標」を受けた「計画」の策定と、「評価」を生かした「改善」策が重要との認識に立ち、P－D－Sサイクルの「計画」と「評価」の段階を見直すことにした。

(1) 「Aim(目標)」段階の明確化

各学校において、「計画」に着手するためには、これまで述べてきたように

ア 教育目標のもつ価値についての共通理解と共有化

イ 教育目標と現状とのギャップから導き出される課題の把握

ウ 教育目標の具現化につながる教育課題の明確化

などについて、積極的に取り組むことが必要である。

「計画」の段階に、教育目標の吟味や教育目標の具現化につながる課題を明確にする過程を位置付けることなく、単に教育活動の実施案の作成という観点で行われるとすれば、学校として、前年度計画をそのまま踏襲するというマンネリ化した活動を温存または助長することになるからである。「計画」の段階が教育目標の実現に対して実効性をもつためには、「計画」の段階に、従来、意識されることのなかった前記のア、イ、ウを内容とする Aim (A-目標)の段階を積極的に位置付けていくことが重要である。そして、「計画」の内容として、実施にともなって予想される困難点及びその解消のための具体的な手立てや配慮事項、児童生徒の予想される変容にかかわる評価観点の作成なども加えるならば、「計画」の段階に課題解決の方策の策定という仮説の性格をもたせることができる。

(2) 「Improvement (改善)」段階の明確化

教育目標の実現度を吟味する場として「評価」の段階がある。教育目標が教育活動やそれを支える経営活動によってどの程度具現化されたかを児童生徒の変容等から評価し、それを次の活動や次年度の計画に生かしていこうとするものである。もし、評価方法が不明確であると、単に問題の所在を指摘するに終始し、評価結果が次の活動や次年度の計画の中に生かされない場合がある。そこで、前述したように、年度の重点教育目標がどの程度実現されたかという観点から、評価を実施することが考えられる。つまり、3節(3)で、教育目標の具現化を課題解決過程ととらえたその枠組みで、年度の重点教育目標の実現状況を評価するのである。

ア 「計画」の段階で立てられた課題解決の方策の評価

各教師が学級・学年担任、教科担当者として、所属する組織体の課題がどの程度解決されたかを評価し、それを、学年部会、教科部会など各組織で集約し、まとめる。その結果を学校全体で集約して、年度の重点教育目標がどの程度実現されたかを評価する。

イ 課題の見直しや次年度に向けての新たな課題の設定

アの話し合いをもとに、今年度設定した教育課題が教育目標の具現化につながる課題として適切なものであったか、また、新たな教育課題を設定する必要があるかについて、学校としての判断を明確なものにする。この中では、「わが校はどこに向かうべきなのか」、「何を大切に教育活動を展開すべきなのか」について、学校全体として、共通理解を図ることになる。ここでは、教師個々の教育観、指導観等の違いが浮き彫りにされることになるが、それに基づく論議が、教育目標のもつ価値を共有化していく重要な機会になる。

このように「評価」の枠組みをとらえると、「ア」については教育課題がどの程度解決されたかにかかわる評価とおさえることができ、「イ」については、教育目標の具現化につながる課題解決の在り方をどのように改善するかへの学校としての判断とおさえることができよう。このことから、学校としての判断を生かすためには、上記イを内容とする Improvement (I-改善)の段階を積極的に位置付けていくことが重要となる。つまり、

- ①年度の重点教育目標がどの程度実現されたか、その成果を明らかにする。
- ②残された課題やその解決に向けての方策を明らかにする。
- ③教育目標の実現に結び付く（新たな）教育課題を明らかにする。

の一連の流れが確実になされるようにするのである。

これまで述べてきたように、教育目標を具現化するためには、単年度毎に設定する年度の重点教育目標を実現するという観点に立ち、A（目標）－P（計画）－D（実施）－S（評価）－I（改善）のマネジメント・サイクルを踏むことが大切である。学校は、そのことを通して、教育目標の実現を図る課題解決の質をスパイラルに高めていくことができるのである。

Ⅲ 教育目標の具現化の基盤となる年度の重点教育目標

教育目標の具現化は、6年間あるいは3年間という長期的な展望のもとに計画化されるべきものである。その具現化の基盤となるのが、単年度ごとに設定される年度の重点教育目標である。ところで学校管理規則では、新年度において実施する教育課程を3月末日までに教育委員会に届出なければならない定めになっている。教育委員会による学校教育の管理が、会計年度とあいまって単年度を一つの区切りとしてなされていることによる。このことから、年度ごとに重点教育目標を設定し、その実現を単年度体制で目指す学校経営は意義をもつことになる。

1 年度の重点教育目標の設定

(1) 年度の重点教育目標設定の意義

年度の重点教育目標は、前年度の学校評価の結果及び児童生徒の学習・生活の実態（含む問題傾向）、さらには校長の考え及び教職員の願いなどから集約された学校としての教育課題の解明に向け、教育目標の項目のうちから、その年度特に重点をおいて取り組むべきとされた価値項目について具体化したものである。

この際、ある項目を特定したことは、他の価値項目の軽視を意味するものではない。あくまでも新年度、学校として解決すべき課題性を重視して設定したものであって、その項目の実現を基軸とするなかで、他の項目についても具現化の営みが展開されるべきことはいうまでもない。その際、年度の重点教育目標として設定した項目の実現に、他の項目の実現を有効にかかわらせる創意が必要となる。

こうして年度の重点教育目標を達成する営みを毎年確実に積み上げることによって、教育目標を一人一人の児童生徒の上に年々スパイラルに実現させていくことができると考えられる。その設定方法は、次の3つに大別できる。（注1）

- ① 学校の教育目標の項目に必要性や緊急性などの観点から年度ごとの達成順位をつけ年度の重点教育目標として設定する。
- ② 教育目標の一つについて具体化し、年度の重点教育目標として設定する。
- ③ 教育目標のいくつかを統合して具体化し、年度の重点教育目標として設定する。

①については、ある程度長期的な展望に立っての年度の重点教育目標の設定に意義がおかれ、②と③については、単年度ごとの設定に意義がおかれている。そこで、年度の重点教育目標をいかに設定するかが課題となる。設定に当たっては、最終的には校長が決定し提起するが、Ⅱ章で述べたように教育目標の具現化に向けての学校としての意思形成を図る上から、できるだけ教職員を参画させることが大切である。具体的には、年度末の学校評価の終了後に、ミドルリーダーを中心とした会議あるいは学校評価委員会等を足場にするなどして教職員の参画を拡充し、目標に対する共通理解と目標実現への実践意欲を喚起することである。

こうして、各学校においては、教育目標の改定がなされない限り、毎年の教育目標の具現化の営みは、年度の重点教育目標を実現すべき目標「A」とおいて、以TP-D-S-Iのマネジメント・サイクルで教育活動及び経営活動が展開される構造になる。

年度の重点教育目標と同義語の用語として、「年度の重点目標」、「年度重点目標」、「年度の

重点」及び「重点目標」という用語も用いられているが、「教育」を省略しているため、「重点」に重きがかかり、教育目標にかかわりのない内容を含んでいる場合がある。このような混乱は、教育目標の具現化を進めるに当たって、まずは正したいことである。教育目標の具現化を図るために設定した下位の目標用語の用い方やその内容に問題があっては、具現化の流れに滞りや淀みが生じるというものである。本研究では、こうした反省に立ち、年度の重点教育目標→学年の教育目標→学級の教育目標と「教育」を省略せずに用いる。

(2) 年度の重点教育目標と「学校課題」との相違

本研究所の学校経営(校長、教頭)研修講座に持参されるレポートの中には、教育目標の下に「学校課題」を設定しているものが見られる。この「学校課題」の考えが北海道に登場してきたのは、昭和40年代の初期頃ではないかと推察される。(注2) まだ、年度の重点教育目標という概念がない頃で、「学校課題」とは、「学校の教育目標を具現するため、学校が当面解決しなければならない重要問題」というのがその主旨であったようである。(注3) しかし、昭和50年代に入って目標管理論が導入され、教育目標の具現化が目標の具体化を中核として実践化されるようになってから、「学校課題」は、年度の重点教育目標と研究主題とに止揚される形で次第に姿を消してきたようである。(注4) 従って、「学校課題」を設定している学校にあっては、次の観点からの吟味が必要である。

ア 「学校課題」に加えて、年度の重点教育目標と研究主題がある場合、2～3年分の課題としての「学校課題」と年度の重点教育目標との関連性・整合性及び、2～3年で解明を目指している研究主題との関連性・整合性とはどのような構造的な位置付けになるのか。このような複数の課題設定では、解明すべき課題ばかり多くて混乱しないか。

イ 単年度の「学校課題」をおき、さらに年度の重点教育目標も設定するという場合、両者の意義を明確にして用いなければ、具現化の道筋に迷いを生じさせることにならないか。

ウ 年度の重点教育目標をおかず、「学校課題」と研究主題を設定する場合は、その年次性及び課題性から両者が輻輳ふくそうしないか。

なお、Ⅱ章その他において本研究が取り上げている「教育課題」は、主に年度末の学校評価等の反省の中から集約されたものであり、その課題性が年度の重点教育目標に取り入れられていく。したがって、「学校課題」とは性格を異にするものである。

2 年度の重点教育目標を実現するための具体化

年度の重点教育目標は、前年度の体制のもとで前年度末に設定されるのが大方であろう。新年度を迎え、その重点教育目標を「A」として、以下P-D-S-Iのマネジメント・サイクルで新年度としての教育活動が展開されることになる。そのためには、年度の重点教育目標を学級、学年の教育目標及び教育課程の編成方針等に具体化し、その実現を目指すことになる。

(1) 年度の重点教育目標の価値の確認

新年度、学校では教職員の転出入等にもなう校内人事異動が行われ、各組織の構成員も入れ替わることが多い。組織の中には転入者が含まれる場合もある。そこで、各組織においては、年度の重点教育目標を具体化する前提として、前年度末の反省の中でどのような教育課題が設定され、その解決のために、教育目標の価値項目の中から、なぜこの重点教育目標

の価値が選定されたのかなどについて、改めて経過とその意義を十分確認し合うことが、大切である。このことによって、Ⅱ章の3～4節で述べた「判断」部分を重視し、「執行」に向けての協働体制を確立するのである。

(2) 年度の重点教育目標を実現する教育課程経営

教育課程の編成方針は、年度の重点教育目標を実現するため、学校として、教科・科目の年間指導計画、学校行事計画、日課表、時程表などをどのように立案して実施すべきかを示す指針である。編成方針を受けて、教科・科目等の目標の設定や教育内容の精選、軽重化及び時数配当がなされ、日々の授業が展開されることになる。(Ⅳ章で詳述)

(3) 年度の重点教育目標を実現する学級・学年経営

学年の教育目標は、年度の重点教育目標を細目化あるいは細分化する具体化の過程をとおして設定される。学級の教育目標は学年の教育目標を受けつつも学級としての独自性を踏まえて設定される。このような下降的な設定方法に対して、児童生徒の願いや担任の考えに基づき学級の教育目標を設定し、それらを集約して、各学級担任の考えを取り込んで学年の教育目標を設定するという上昇的な設定方法も考えられる。また、下降と上昇の両者のよさを生かした設定の方法もある。これらの設定方法については、Ⅴ章の3節で詳述する。

学級、学年は、児童生徒への直接的な教育活動をとおして年度の重点教育目標を実現する基本的な単位である。ゆえに、年間をとおして学習集団としての質的高まりを目指す学級、学年経営の展開が求められる。

3 年度の重点経営方針の設定

学校の経営方針は、学校の教育目標の実現を目指すため、地域の特性や学校の実態等から導かれる経営課題を考慮して、経営活動が目指すべき手段・方法や諸条件の整備・調整的な内容を長期的な展望に立って示した理念というべきものである。

年度の重点経営方針は、この学校の経営方針を受けて、特に年度の重点教育目標の実現のために経営活動が目指すべき戦略である。

(1) 学校の経営方針と年度の重点経営方針との関係

本研究では、学校の教育目標から年度の重点経営方針に至る四者の対応関係を時系列上明確にするため、右のように統一して用いる。

学校の教育目標	⇔	学校の経営方針
↓ ↑		↓ ↑
年度の重点教育目標	⇔	年度の重点経営方針

ここで、年度の重点教育目標「自分の思いや願いを大切に、生き生きと学習し生活する子」の実現を目指し、かつ学校の経営方針を受けた年度の重点経営方針の設定例をあげる。数字の1～5は長期的な学校の経営方針であり、◎は年度の重点経営方針である。また、●は重点経営方針を具体化した下位方針である。この例の場合、年度の重点経営方針は、年度の重点教育目標実現とのかかわりから、学校の経営方針の1、2、3に重きをおいて設定されている。

— 年度の重点教育目標《自分の思いや願いを大切にし、生き生きと学習し生活する子》—

1 全教職員の経営参加により、活力のある学校づくりに努める。

◎全ての活動においてA-P-D-S-Iを徹底させ、組織活動の充実と効率化を図る。

●A-P-D-S-Iに基づいた諸計画案の見直し・改善

●各種会議、委員会等の効率的な運営の工夫

2 基礎的・基本的内容の定着を重視し、自己教育力の育成に努める。

◎体験的な学習や問題解決的な学習を徹底するために、思い切った教育内容の精選により、ゆとりのある指導計画の作成とその実施に努める。

●体験的な学習や問題解決的な学習の意義とその方法の修得

●学年会、教科・科目部会等における教材研究の徹底と指導計画の見直し

3 子供一人一人の個性を尊重し、人権教育の充実に努める。

◎いじめ問題や不登校に関する研修を充実し、児童生徒の側に立った学級・学年経営や生徒指導体制の見直しを図る。

●いじめ問題や不登校に関する校内研修の充実

●学習や生活面での児童生徒の悩みに応える学級経営

●生徒指導上の問題発生に対処する校内指導体制の見直し

4 豊かな心を育むよう、教育環境の整備に努める。

5 地域の特徴を生かし、地域に開かれた学校づくりに努める。

(2) 年度の重点経営方針と各組織の経営方針との関係

このようにして設定された年度の重点経営方針を受けて、各部や学級・学年等において、各々の独自性も踏まえた経営方針がさらに設定されていく。

① 年度の重点経営方針と研修経営

学校における研修活動は、児童生徒への直接的な教育活動に携わる教師の資質・力量の向上とその総体としての学校の教育力の向上を目指して、全教職員を対象に行われるものである。上の例では、年度の重点教育目標「自分の思いや願いを大切にし、生き生きと学習し生活する子」を実現するため、学校の経営方針の「3」を受け、年度の重点経営方針の一つとして「いじめ問題や不登校に関する校内研修の充実」が、設定されている。したがって、今年度の研修経営に当たっては、これらを具体化する研修経営方針が立てられて、いじめ問題や不登校に関する研修内容も研修計画の中に位置づけられる必要がある。

なお、今後の研修経営については、急激な社会の変化への対応及び未来を志向する教育課題に対応して、自校の教育目標の解釈の見直しや教育目標そのものの妥当性を分析するなどの先導的な機能をもたせることも必要となろう。

② 年度の重点経営方針と学級・学年経営

学級・学年経営は、教育課程の編成方針に基づいて計画された教科、道徳、特別活動等の教育活動をとおして、学級の教育目標や学年の教育目標の実現を図る営みである。その際の戦略となるのが学級の経営方針、学年の経営方針である。これらは、学校の経営方針や年度の重点経営方針を受けつつも、学級の教育目標や学年の教育目標の実現に向けて、

方法・手段や諸条件の整備・調整的な働きをもつものとして、ある程度の独自性をもって設定される。

前頁の例に基づけば、学校の経営方針の「1」と「3」がかかわってくる。前者では、年度の重点経営方針である「A-P-D-S-Iの徹底と組織活動の充実・効率化」が、後者では、年度の重点経営方針「児童生徒の側に立った学級・学年経営」が、学級・学年経営方針の設定に当たって具体化されることになる。

③ 年度の重点経営方針と分掌経営

教務部、生徒指導部、健康安全部等の組織は、児童生徒への直接的な教育活動を効率的・効果的に展開するための経営活動を行う組織として編成されたものであり、これらは経営活動系列の基盤をなすものである。

前頁の例に基づけば、学校の経営方針である「1 活力のある学校づくり」に基づいた分掌経営の改善が志向され、さらに年度の重点経営方針である「A-P-D-S-Iの徹底」や各部会の充実・効率化をも含めた経営方針が部ごとに設定されることになる。例えば、生徒指導部にあっては、学校の経営方針の「3」を受けた重点経営方針の「生徒指導体制の見直し」、さらにその下位方針である「生徒指導上の問題発生に対処する校内指導体制の見直し」に対応する具体的な経営方針が立てられることになる。

なお、各部においては、学校の経営方針や年度の重点経営方針を受けつつも、各々の組織が長年抱えている課題の解決に向けた独自の経営方針を設定してよいのはもち論である。

学校における一切の教育活動は、一つの組織が単独で執行及び推進できるものではないことから、常に全校的視野に立って、各部や各学級・学年との間における調整や連携・協力体制が求められる。なお、常設および特別に設定された各種委員会についても、委員長を組織の代表とする活動が、学校の経営方針や年度の重点経営方針に基づいて展開されるのはもち論である。

4 教育目標の具現化系列と学校経営計画書

教育目標の具現化は、その基盤となる実践活動を単年度におきながらも、中・長期的な展望のもとに展開されている。したがって、教育目標の具現化を図る諸活動の道筋を系列分けするについても過去から将来への継続性に立ってとらえていくことが大切となる。

また、各学校で作成されている学校経営計画書については、総合的な教育活動書として教職員に活用されることに加えて、今後は学校としての社会的責任を示す上から、届出た「教育課程」を補足するものとして教育委員会に提出したり、父母や地域社会に学校を理解してもらうための参考資料となるよう、その構成や体裁を工夫することが求められる。

(1) 教育目標が具現化される系列

教育目標の具現化系列は、おおむね、学校の教育目標－年度の重点教育目標－学年の教育目標－学級の教育目標という流れと、教育目標を具現化するための手段的・条件整備的な働きをもつ経営方針の流れとにわけることができる。前者は、教育目標系列、目標系列及び指導系列と呼称され、後者は、経営目標系列、教育条件的系列、条件系列及び経営系列などと呼称されたりしている。(注5) また、中留武昭氏は、学校経営を機能面から構造的にとらえて、前者を教育活動の系列、後者を経営活動の系列と提起している。(注6) さらに、児島邦宏氏は、

最近、前者を内容系列、後者を条件系列あるいは組織系列と呼称している。(注7)

このように呼称の仕方に微妙な違いがあるが、本研究では、学校教育の生命は児童生徒への直接的な教育活動にあること、及びこの教育活動を効果的に推進するための方法・手段を明らかにし、A-P-D-S-Iに基づく4M等の諸条件の整備・調整を図るための経営活動の側面を重視して、前者を教育活動系列、後者を経営活動系列と呼称する。それぞれの系列に含まれる主なものを列挙する。

《教育活動系列》

・学校の教育目標 ・年度の重点教育目標 ・教育課程経営 ・学年経営 ・学級経営

《経営活動系列》

・学校の経営方針 ・年度の重点経営方針 ・分掌経営（各部の経営） ・研修経営
・学年経営 ・学級経営 ・運営組織

この系列分けからもわかるとおり、本研究では、学級（ホームルーム経営を含む）、学年経営を教育活動系列と経営活動系列の両系列に含めている。それは、学級、学年の教育目標の設定が、学校の教育目標の具体化の道筋に位置付けられていること、しかもそれらの実現は、年度の重点経営方針を受けて設定される学級・学年経営方針に基づき、充実した学級、学年経営の展開によって可能となることから両系列に位置付けたのである。なお、学級経営では、前者の比重が高く、学年経営では、後者の機能が大きい。学級及び学年集団は、学校における教育活動及び経営活動の基本的単位なのである。

(2) 教育目標の具現化系列を踏まえた学校経営計画書の構成

① 学校経営計画書の課題

学校経営計画について、永岡順氏は、「学校という教育展開の場における教育の達成目標を設定し、それを実現するための方針や組織、さらにその実施の方法・内容を提示する全体的なプログラム」と述べている。(注8) また、児島邦宏氏は、この学校経営計画の意義を論じつつ、その学校経営計画書の問題点として、

ア 学校経営計画書が存在したとしても、そこに統合性がみられず、教育活動の行動の指針たりえないものとしたら、それは実践において全く機能しないものとなる。

イ 統合の論理たる学校教育目標が、個々の計画にどうつながっていくのか、さらにいえば目標系列と条件系列との連関をどうおさえるのかが判然としない限り、動態的な指針となりえないし、機能しない。

と指摘している。(注9)

学校経営計画書が、公教育の目的・目標や自校の教育目標の効果的实现を目指すため、教育活動や経営活動にかかわる諸計画を有機的に関連づけた総合的な教育活動書として教師に活用されるためには、具現化の系列を配慮した構成が必要となる。

具体的には、年度の重点教育目標とそれを受けた年度の重点経営方針を基底に、いかなる教育課程を編成し、その実施のためどのような学校経営組織を設置し、人的配置を行うのかを示すほか、児童生徒への直接的な教育活動を展開する母体である学級・学年経営とそれを支える分掌経営をいかに具体的に推進するかなどを、教育活動系列と経営活動系列に配慮して構成するのである。そうならば、この計画書は、教職員の諸活動の推進に指針

を与え、一定の方向に活動を統括していくものとして有効に機能するであろう。

② 学校経営計画書の構成

学校では、学校要覧、学校経営要覧、学校経営計画、〇〇の教育などの名称で学校経営計画書が作成されているようである。(注10)ここでは、上で述べた課題に配慮して、江別市内の小、中学校の学校経営要覧を参考に、学校経営計画書の構成例を提示する。(注11)

I 学校経営の基底編

- ・学校の沿革 ・地域の実態 ・学校及び児童生徒の実態 ・本校の教育目標
(各項目の解説、指標) ・学校の経営方針 ・年度の重点教育目標 ・年度の重点経営方針
- ・学校経営組織図 ・教育目標具現化構造図
- ・職員構成一覧 ・学級・学年等担当者一覧 ・学校評価計画 ほか

II 教育活動計画編

- ・教育課程の編成方針 ・日課表 ・週時程表 ・年間授業日数及び時数
- ・特別教室の使用割り当て ・学校行事計画 ・教科、道徳、特別活動の年間指導計画(教育課程編として別冊化している場合が多い) ・学校給食指導計画 ・健康安全指導計画 ほか

III 経営活動計画編

- ・教務部、研修部、生徒指導部、文化部、進路指導部、・・・等の経営計画
- ・学級・学年経営計画(別冊化している場合が多い) ・特別教室等の管理者一覧 ほか

IV その他

- ・校舎配置図 ・学校防災計画 ・P T A ・諸規程及び諸規則 ほか

なお、学校経営計画書の作成に当たっては、教育目標の具現化の手順や流れが教職員に分かり易く読み取れ、かつ実践化に当たっての具体的な行動指針となるよう次のような配慮が必要である。

ア 基底編は、教育目標の具現化を推進する上で学校経営計画書の頭となるものであるから、学校の教育目標の解説や長期的な具現化の戦略としての学校の経営方針の設定及びその解説が不可欠である。また、これらとの関連に基づく年度の重点教育目標や年度の重点経営方針の設定理由も必要である。

イ 教育目標具現化構造図は、教育目標が、どのような流れで具現化されていくべきかについて教育活動系列と経営活動系列に配慮して作成する。

ウ 各教科・科目等の年間指導計画、学校行事計画、学級・学年経営計画等は別冊化するなど、活用しやすい体裁を工夫する。

エ 各部、各学級・学年等の経営計画は、年度の重点教育目標の実現を図る教育活動を支えるという視座から、諸活動・諸業務の推進・処理等が、分担と流れの明示によって動態的に把握できるよう構成する。また、各経営計画においては、年度の重点経営方針を受けた経営方針を具体的に設定する。

オ 前年度の学校評価等の反省で出された課題について具体的な解決を目指す内容を含んで、新年度の諸活動計画を策定する。

カ 教育目標の具現化状況を評価するための学校評価計画を盛り込む。

5 教育目標の具現化構造図

Ⅱ章で示した学校経営の全体構造及び前節で述べた具現化系列に基づき、教育目標がどのように具現化されていくかを構造化したものが、教育目標の具現化構造図である。校種や規模によって多少の違いがあるにしても、教育目標の具現化の道筋が構造的に示されておれば、各組織やその成員が、常に学校全体を視野に入れて、現在の活動の位置や妥当性を確かめたり、他の組織や活動との関連性を考慮したりして、より確かな実践が展開できるであろう。

ここでは、教育活動系列と経営活動系列に根拠をおいて、本研究所の学校経営(校長、教頭)研修講座のレポートに添付されている構造図を分析した結果を参考に、より具現化の流れが整理された構造図とするための工夫・改善の視点をア～コに示すとともに、これらを生かした教育目標具現化構造図を次頁に図Ⅲ－1として提案する。

ア 教育活動系列と経営活動系列の内容が入り組み、両者が混在しているのを整理する。

イ 本来的な意義を明確にするため、「年度の重点目標」、「重点目標」のように「教育」を省略せず、年度の重点教育目標と表記する。

ウ 「学校の経営方針」と「経営の重点目標」との二つを示している場合、両者の内容が極めて重複しているので、どちらかに一本化する。

エ 年度の重点教育目標を実現するための戦略として、年度の重点経営方針を位置付ける。

オ 「学校課題」を設定している場合、その内容と年度の重点教育目標や研究主題との関連を明確にする。できれば、「学校課題」は、年度の重点教育目標の中に一体化させ、配置を別にしない。

カ 教育課程経営が、教育活動系列の中核となるように位置付ける。

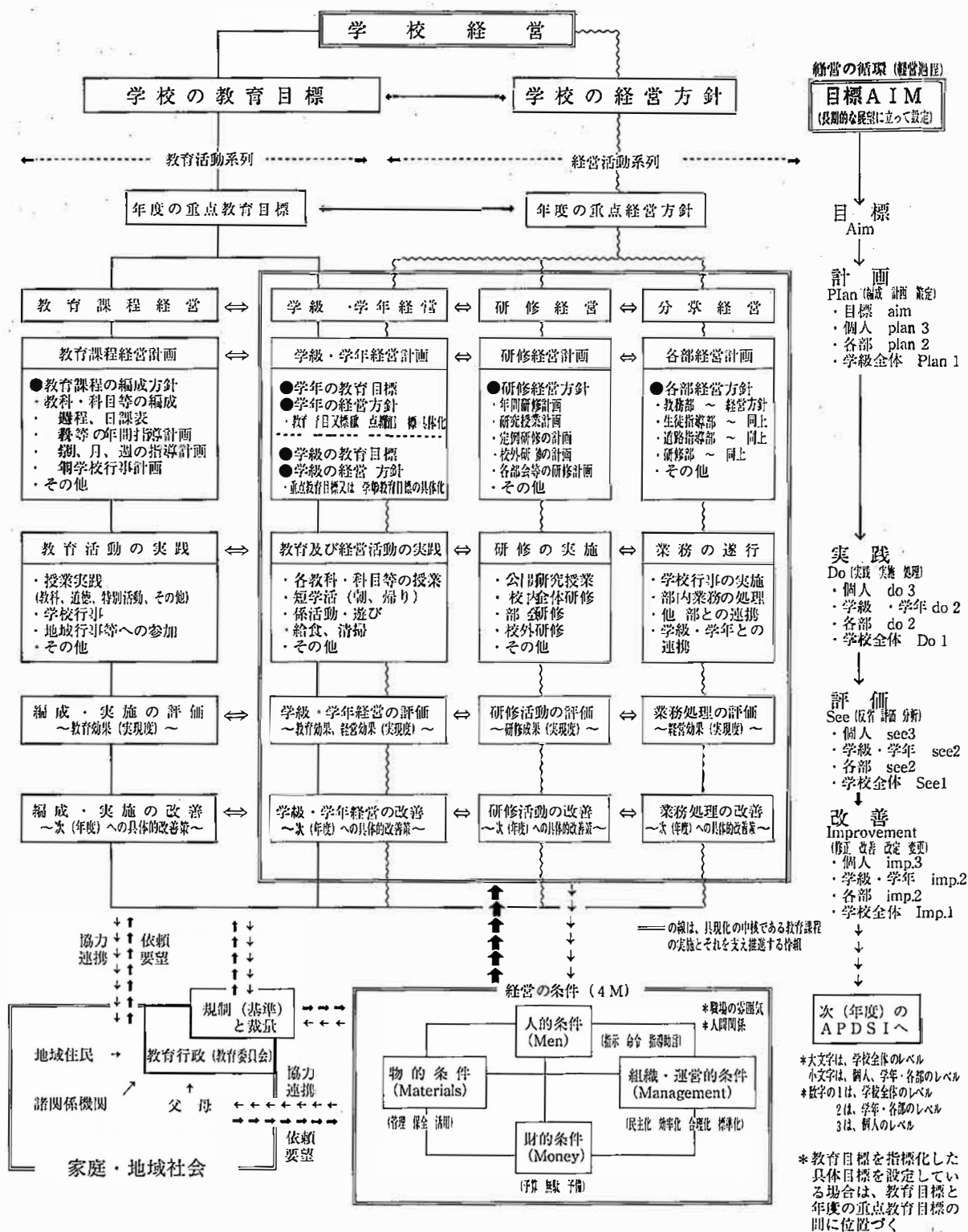
キ 学級・学年経営を、教育活動系列と経営活動系列の両方に位置付ける。

ク 研修経営、各部の分掌経営が、あくまでも教育活動系列を支え推進するための経営活動であることがわかるように枠組をして配置する。

ケ 「○○の重点」という用い方が多用されていて、それぞれの重点間の項目内容に重複が見られるので整理する。

コ 概念規定が明らかになっている用語を使用する。

図Ⅲ-1 教育目標具現化構造図



Ⅳ 教育目標を具現化する教育課程経営

教育目標を具現化する教育活動を展開するためには、教育活動のよりどころになる教育課程を教育目標の具現化を目指して編成することが重要である。また、教育課程の編成から実施、評価に至る過程を教育課程経営としてとらえることが、教育目標の具現化を一層確かなものにすると考えられる。このようなことから、本章では教育目標の具現化に適した教育課程経営の在り方について考察する。

1 教育目標を具現化する教育課程経営のとらえ方

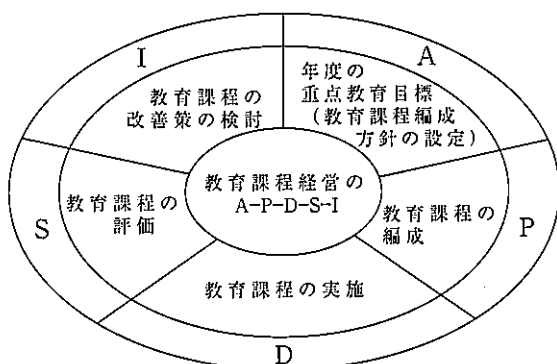
(1) 教育課程と教育課程経営

教育課程は学校経営の中核に位置づくものであると言われる。(注1)それは、教育課程が学校教育の目的を児童生徒の上に実現する教育活動をいかに実施するかという、そのねらいや内容、方法、時間、配当などを示した教育活動の全体計画だからである。第Ⅱ章において、教育目標の具現化は、児童生徒への直接的な教育活動とそれを支える経営活動を通して、教育目標を一人一人の児童生徒の上に実現しようとする営みであるとおさえた。したがって、教育課程は、教育目標の具現化においても、中核になるものと言える。

教育課程は、各学校において、児童生徒や地域の実態、要請に応じて適切に編成されなければならない。それを各教師は教育活動として実施に移し、児童生徒一人一人の変容をもとに、教育課程の妥当性を評価することになる。この教育課程の編成、実施、評価という三要素をマネジメント・サイクルの計画、実施、評価に当てはめ、一連の動的な循環過程としてとらえようとするのが、「教育課程経営」の考えである。高野桂一氏は、「学校の『教育課程経営』とは、広義には、単に教育課程の内容をどうするか(教育課程内容論)ということだけでなく、教育課程内容の計画=編成(P)→その実施=展開(D)→評価(S)を進めていく過程でなされる、さまざまな組織・運営上の条件づくり(条件整備)を意味している。」(注2)と述べている。

教育課程の実施者としての教師一人一人が、経営的な視点で教育課程をみることは、教育活動を学校経営の中に位置付けてとらえることになる。堀内孜氏は、「学校が組織的・計画的に教育活動を実施する組織であり、この学校における教育活動の全体計画が教育課程であることから、学校経営を求心的にとらえた場合にはそれは教育課程経営と限りなく重なってくる。」(注3)と述べている。各教師が教育課程の経営を通して学校経営への参画を自覚するとき、個々の教育活動に統合性への高まりが期待できるのである。

図Ⅳ-1 教育課程経営のA-P-D-S-I



(2) 教育課程経営のA-P-D-S-I

第Ⅱ章において、教育目標の具現化を

推進していくためには、従来のP-D-SのP（計画）の段階にA（目標）の段階を、S（評価）の段階にI（改善）の段階を積極的に位置付けることが重要であると述べた。このことは、教育目標の具現化を目指す教育課程経営においても重要な意味をもつ。前頁図Ⅳ-1は教育課程経営をA-P-D-S-Iのマネジメント・サイクルに当てはめたものである。このように構造的にとらえると、年度末に実施する教育課程の評価の結果から改善の方向を明確にする段階、それをもとに教育課程の編成方針を設定する段階が見えてくるのである。

なお、各教師が教育課程をもとに授業の実施計画を作成し(p)、その計画に基づき授業を展開し(d)、評価する(s)というサイクルも存在する。これは教育課程の実施(D)の段階に位置する(スモール) p-d-sであり、図Ⅳ-1の教育課程経営のサイクルとは区別してとらえる必要がある。

特に、教育課程の評価(S)と学習の評価(s)との混同には留意が必要である。授業レベルの(スモール) p-d-sにおいても、目標(a)と改善(i)を位置付けた(スモール) a-p-d-s-iというとらえ方が重要である。(注4)

2 教育目標の具現化を図る教育課程経営

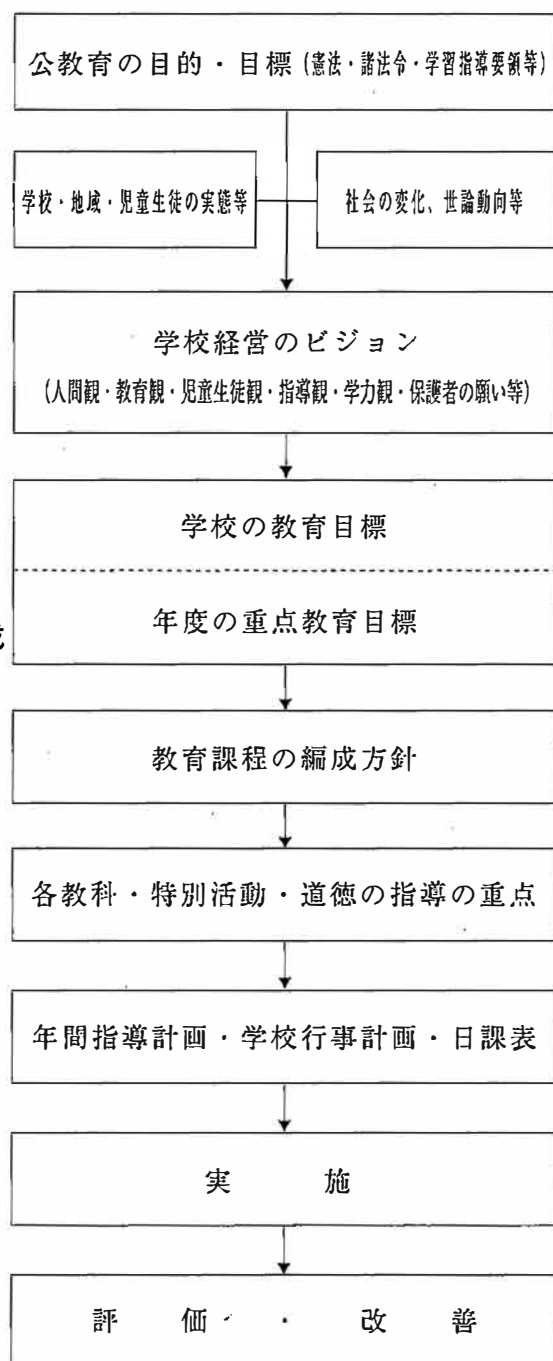
(1) 年度の重点教育目標を実現する教育課程の編成

教育課程の編成方針は、学校として教育活動の全体計画をどのように立案して実施すべきかを示す指針である。この編成方針を受けて教科、科目の年間指導計画、学校行事計画、日課表、時程表などが作成され、日々の授業が展開されることになる。

したがって、教育目標を具現化する教育活動を展開するためには、図Ⅳ-2のように年度の重点教育目標の実現を目指した教育課程の編成方針を設定することが重要である。

なお、教育課程の編成方針の設定に際しては、前年度の改善策のほかに、法令・法規に基づくこと、地域や学校、児童生徒の実態、社会の変化等を配慮することは言うまでもない。ここでは、特に年度の重点教育目標を実現する教育課程の編成方針を設定する上で配

図Ⅳ-2 教育課程の編成・実施の枠組



慮すべきことをあげる。

ア 年度の重点教育目標が、教育課題の解決を目指すべく、教育目標のどの価値の実現にかかわって特に設定されたかを確認する。

イ 年度の重点教育目標がもつ価値について理解し、その実現にかかわる教科等の目標や内容について検討する。また、授業や学校行事のどのような活動場面と最もかかわりが深いかを分析する。

ウ 年度の重点教育目標の実現にかかわって、教職員の構成やその力量等の人的条件、教材・教具等の物的条件、校務分掌等の組織・運営的条件などの諸条件との関連を考察する。

ところで、教育課程の編成方針の設定にあたっては、教科の専門性はもちろんのこと、学級・学年経営や分掌経営からの視点も必要である。したがって、教務部を中心に各教科、各学年、各分掌部等が有機的なかかわりを持ちながら教育課程の編成方針の設定に積極的に参画する工夫が求められる。

(2) 年度の重点教育目標を実現する教育課程の実施

編成方針に基づき作成された教育課程を教育活動として実施していくのが一人一人の教師である。しかし、このような教育課程の実施は、単独で展開されていくのではなく、教科部会を中心に学年会、各分掌等の経営活動に支えられることによって、効果的に進めることができるのである。

分掌において教育課程経営にとりわけ関係が深いと考えられるのが、教務部である。教務部は、教育課程を推進するために人的配置を考えたり、物的条件を整備したり、指導の調整を図ったり、時には必要に応じ計画に変更を加えるなどの働きを持つ。また、これらを通して学級や学年における教育活動を支える役割も担っている。このように教務部には、教育課程の編成の段階に止まらず、実施の段階においても積極的にかかわることが求められる。教務部の経営活動が年度の重点教育目標を実現するための教育活動を支えるものになるためには、教務部の経営方針を年度の重点経営方針と関連させるとともに、教育課程の編成方針の主旨をも十分にふまえて設定することが重要である。

学年会には、年度の重点教育目標の実現を目指し、教育課程の実施をより円滑に推進する役割のあることを再認識する必要がある。例えば、江別市立大麻泉小学校では、学芸発表会における学年の重点指導事項を学年の教育目標と学芸発表会の目的とのかかわりから設定している。そして、学芸発表会の取組を通して変容する児童の姿を、学年内の複数の教師の目でとらえて指導に生かし、成果を得ている。(詳細は p.31を参照)

教科部会においては、学年会との情報交換や連携を密にして教育活動の充実に資するという役割を持たせることが大切である。教科部会と学年会が協働で学年経営計画を作成したり教科部会と学年会の合同の会議を定例化するということが有効な方法であろう。

(3) 年度の重点教育目標を実現する教育課程の評価

年度の重点教育目標を実現するためには、重点教育目標の実現を目指して設定された教育課程の編成方針の主旨が、編成から実施に至るまでの各段階において首尾一貫して生かされていることが重要である。ところが、「学校においては、目標が一般的・抽象的であればあるほど意見の一致度が高く、逆に具体的になればなるほど、意見の一致度が低下するという

特徴がある。」(注5)という指摘がある。このことから、教育課程の編成方針も、より具体的な実践に移行するほど、その主旨が希薄化していくという危険性を有していると考えられることができる。したがって、教育課程経営の評価においては、編成方針の主旨の一貫性を確認することが大切である。

また、年度の重点教育目標の実現をより確かなものにしていくためには、適時、教育課程の妥当性を評価し、計画を改善していく必要がある。この適時になされた評価を積み重ねて総括的な評価の資料とし、次期の教育課程の編成に役立てていくことが肝要である。すなわち、授業レベルにおける(スモール) s-i を記録化し、教育課程経営のS-I に生かす工夫が必要なのである。ここでも教育課程経営の評価の推進役として、教務部が期待されるのである。

3 教育目標の具現化を図る教育活動の実際

本節では教育目標の具現化を図る教育活動の実際として、年度の重点教育目標の実現を目指した研究協力校の実践と、年度の重点教育目標を実現する単元指導計画の作成事例を紹介する。

(1) 年度の重点教育目標を実現する教科の指導計画

北海道札幌篠路高等学校では、年度の重点教育目標の実現を目指して、年度の重点教育目標と教科の指導目標をもとに、各教科が重点をおく指導事項を設定している。

表Ⅳ-1には、年度の重点教育目標の3つの具体目標をもとに、各教科における重点的な指導事項を設定し、さらにその指導を展開する領域や内容、そして指導の工夫を明確にしている。(詳細はpp.37~42を参照)

前節において、年度の重点教育目標を実現するためには、年度の重点教育目標を目指した教育課程の編成方針を設定し、さらにその編成方針の主旨を実施にまで一貫化させる重要性を述べた。札幌篠路高等学校の実践は、教科の指導に年度の重点教育目標を直接かかわらせることを意図したものであり、より積極的に実現を目指したものとえよう。

表Ⅳ-1 国語科における指導の留意事項

年度の重点教育目標	教育目標の具現化と教科指導の重点との関連で留意した点	年度の重点教育目標を踏まえ、特に重点的な指導を計画(実施)した領域・内容	具現化と領域・内容との関連で特に留意している点
知を求め人間学習意欲の喚起	・活字離れが進行している中で、自主的、自発的に本を読み、自らの生き方と比較して考える習慣を身につけるよう留意する。	国語Ⅰ 現代文 古文・漢文	・音読、辞典使用の機会を多くする。 ・生徒の日常につながる形での適切な発問を与え、自ら考える姿勢を育成する。
家庭学習の定着	・家庭学習の定着と学習意欲の喚起という観点から授業に生きる形の課題の与え方に留意する。	国語Ⅱ 現代文・古文 現代文 評論 短歌・俳句	・音読、辞典使用、簡単な古文の口語訳の機会を多くする。 ・授業に直接生きてくる形の課題を設定する。 ・じっくりと、自分の頭で考えることに留意する。 ・想像力を働かせて、イメージをふくらませることができるよう留意する。
個に応じた指導	・古典文法の基礎の定着に留意する		

(2) 教育課程の編成方針を生かす単元指導計画

教育課程の編成方針の主旨を教育課程の実施においても一貫させるということは、教育課程の編成方針の主旨を受けて授業を実施するということである。

当麻町立当麻中学校の体育科では、「生徒指導の機能を生かした授業の構築」という教育課程の編成方針を「楽しい体育を通して学級での存在感を育成すること」ととらえる。そして、第2学年の器械運動（マット運動）の単元の指導目標、それを受ける本時の指導目標として、それぞれ次のような目標を設定している。（詳細はpp.34～36を参照）

- ・単元の指導目標「互いに認め合い、協力して集団演技づくりを楽しむことができる。」
- ・本時の指導目標「班の課題達成に向け、教え励まし合い、楽しく運動しようとする。」

また、本時の授業の評価にも、「班内で協力、励まし合って集団演技を楽しむことができたか。」という評価の観点を設定している。

当麻中学校の実践には、教育課程の編成方針の主旨が単元の指導目標、本時の指導目標（スモール）aを通して授業の段階へと生かされていくようすをみることができる。さらに評価（スモール）sによって目標の実現状況が確かめられ、次の指導の改善（スモール）iが図られていくであろうことが予測される。このことは、前述した授業レベルにおける（スモール）a-p-d-s-iの段階を踏むことの重要性を実践において示していると言える。

(3) 指導目標を再構築する指導計画の作成事例と研究協力校の実践

当麻中学校の実践に見られるように、年度の重点教育目標の実現を目指して教育課程を実施していくためには、教育課程の編成方針の主旨を生かした指導計画を作成していくことが重要である。

そのためには、単元や題材等の指導目標を、教育課程の編成方針の主旨が生かされるように再構築することが必要である。再構築とは、教科、道徳、特別活動の目標を受けて設定される単元、題材等の指導目標の主旨に、年度の重点教育目標の実現を目指して設定された教育課程の編成方針の主旨を融合し、新たな指導目標を設定することである。

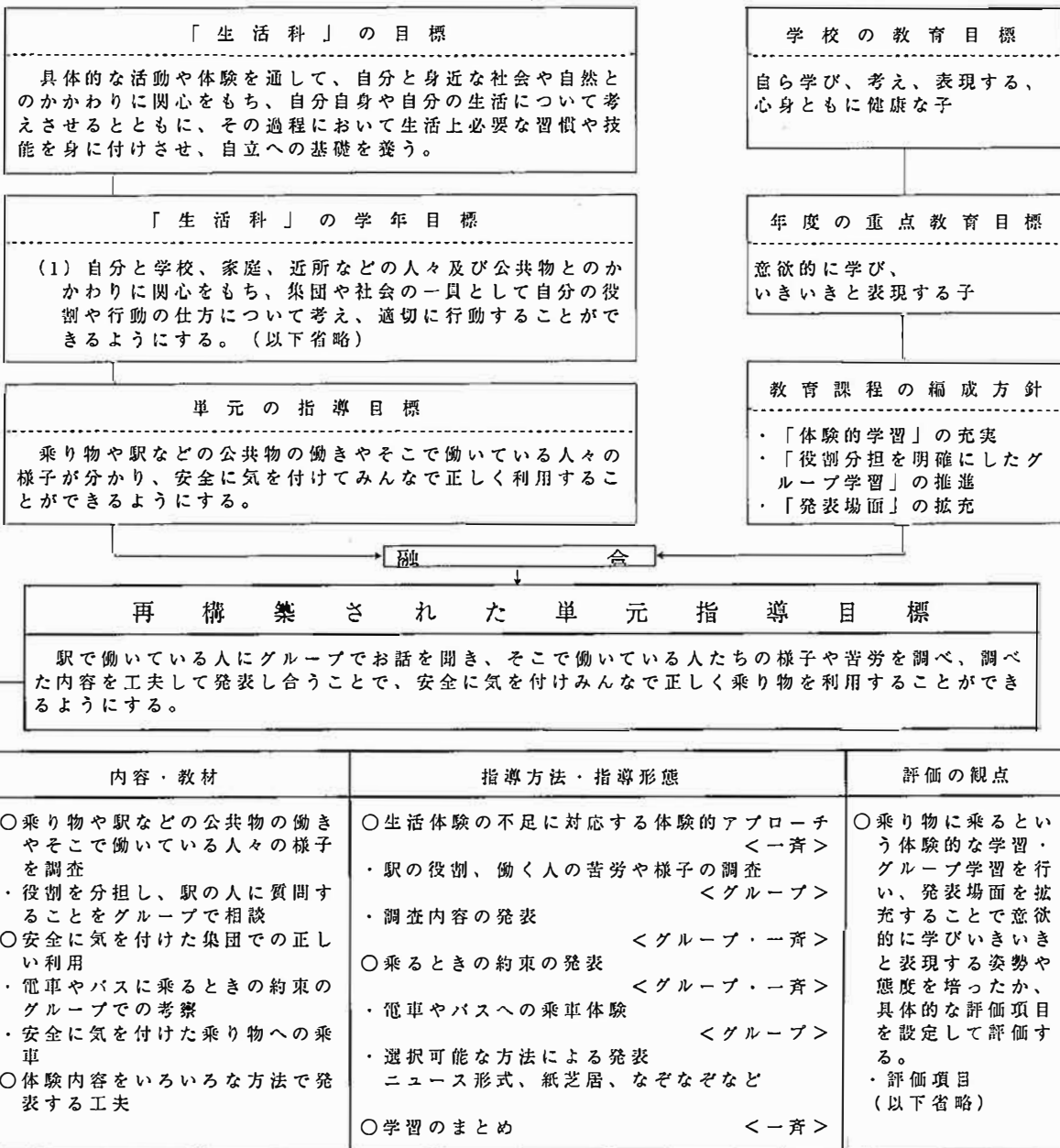
このような考えをもとに、実際の指導目標を作成する過程を示したのが次頁からの表である。校種別に小学校では生活科（p.28）、中学校では社会科（p.29）、高等学校では公民科（p.30）のそれぞれ一つの単元を作成事例として取り上げた。なお、各事例において、教育課程の編成方針の主旨を理解するために、「教育課程の編成方針の設定の背景」を記述した。

単元の指導計画の作成事例につづき、研究協力校である江別市立大麻泉小学校（pp.31～33）当麻町立当麻中学校（pp.34～36）、北海道札幌篠路高等学校（pp.37～42）の実践をまとめて紹介する。これまで文中においてその一部を紹介してきたが、それぞれの研究協力校が年度の重点教育目標の実現を目指して取り組んできた貴重な実践を、紙面の許される範囲でできるだけ詳細に記載することを心がけた。

① 小学校の単元指導計画例

教育課程の編成方針の設定の背景・・・本校は、人口が肥大する大都市の中心に位置する伝統校である。本校は、かつて大規模校の一つに数えられたが、近年はドーナツ現象の進行により、児童数の減少が続いている。児童の性向としては、都市化によって家庭での手伝いが減少したこと及び少子化や児童数の減少に起因して人間関係づくりが苦手な面を持つ。そのためか、活動場面における自信のなさやコミュニケーション能力の脆弱さが目立っている。こうした実態に対応するため、本年度は、体験的学習と役割分担を明確にしたグループ学習を推進し、自分たちで調べた内容を工夫して発表する表現活動を重視した編成方針を設定することになった。以下、このことを基に作成された生活科の単元指導計画例を提示する。

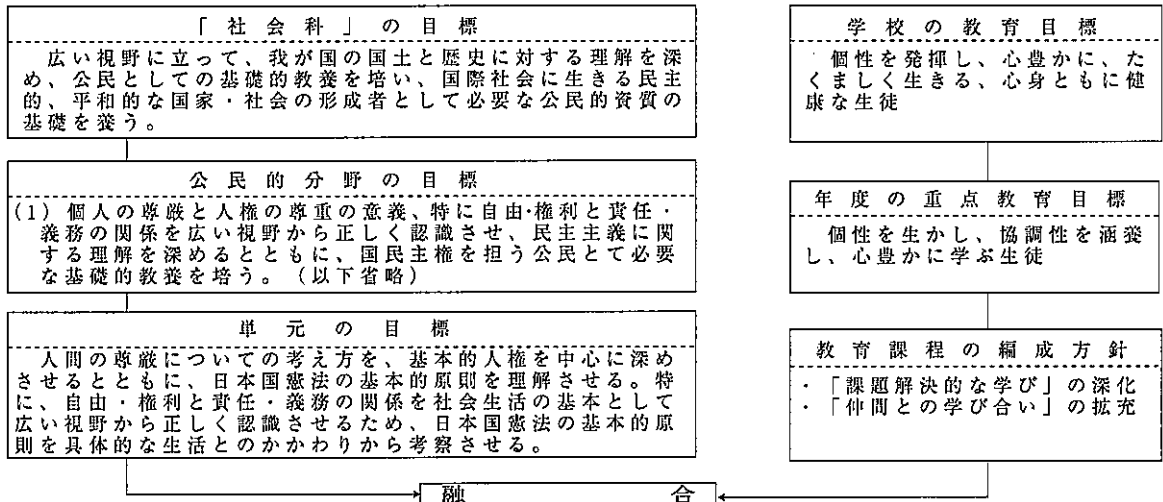
「生活科」＜乗り物にのってみよう＞



② 中学校の単元指導計画例

教育課程の編成方針の設定の背景・・・本校は、商工業を基盤産業として発展する大都市の周辺に位置する各学年8学級、全校生徒数790名の大規模校である。本校が所在する都市は、近年人口の増加が著しいが、校下がそのベッドタウンに位置していることから、本校では毎年20%程度の生徒増が続いており、生徒の動態把握すら困難になっている。そのためか、学校全体が落ち着きに欠け、いじめや非行等が問題化している。生徒の性向としては、学力向上への意識が高く、進学のための学習努力は惜しまずに行うが、社会性が未発達な者も多く見られる。こうした実態に対して、本年度は、仲間との学び合いを重視した学習を推進するとともに課題解決的な学習の深化を教育課程の編成方針に位置付けることになった。以下、このことを基にして、特に、緊要な課題であるいじめ問題の解決へのアプローチを意図して作成された社会科の単元指導計画例を提示する。

「社会科」公民分野＜人権の尊重と日本国憲法＞



再構築された単元指導目標

人権の尊重についての考え方を、基本的人権のかかわりから身近な生活上の課題を通して考察させることにより、日本国憲法に示される基本的人権の尊重の意義について理解を深めさせる。特に、自由・権利と責任・義務の関係を社会生活の基本的原則を具体的な生活とのかかわりから考察させる。調査学習を導入し、日本国憲法の基本原則を具体的な生活とのかかわりから考察させる。

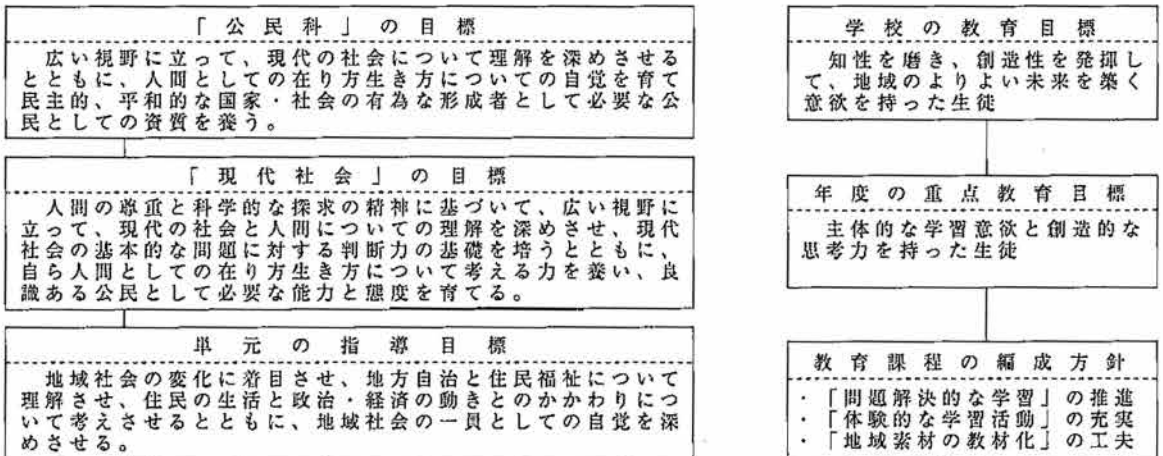
内容・教材	指導方法・指導形態	評価の観点
<p>「人権の尊重と日本国憲法」</p> <p>◎平等権</p> <p>○法の下での平等</p> <ul style="list-style-type: none"> ・差別問題の歴史的経緯 ・アイヌ差別問題を解決するために <p>(道教委「アイヌ教育の手引」平成3年)を活用</p> <p>○男女の本質的平等</p> <p>◎社会権</p> <p>○生存権的基本権</p> <ul style="list-style-type: none"> ○基本的人権を尊重するよりよき社会を築くために <p>◎学習のまとめ</p>	<p>◎いじめ問題に着目させ、基本的人権を尊重することの意義を考察させる。</p> <p>○平等権の意義を考察し、学習課題を設定する</p> <ul style="list-style-type: none"> ・歴史的経緯について調査する ・調査結果を発表する <グループ> ・講話「アイヌの歴史・文化と基本的人権の問題」から人権の普遍性、尊厳性について理解させる <一斉> ・男女雇用機会均等法を通して考察させる ○憲法第25条を通して人たるに値する生活を営むための権利について考察させる <一斉> ・幸福追求の権利について考察させ、公共の福祉との関連について理解させる ・ディスカッション「身近な交友関係のあり方」をとおして考察を深化させる <グループ> ○学習課題シートの作成 <個別> 	<p>○基本的人権に関する課題解決的な学習を通して、個人の尊厳や平等に生きる権利及び生存権を保障することの意義を理解し、日本国憲法の基本的人権の基本原則が保障されるよりよき社会を築く意欲と態度を培ったかについて、具体的な評価項目を設定して評価する。(以下省略)</p>

上記は、「人権の尊重と日本国憲法」(11時間配当)のうち、「平等権と社会権」の4時間分の指導計画の概要(内容・教材等)を示す。

③ 高等学校の単元指導計画例

教育課程の編成方針の設定の背景・・・本校は、道東の大自然に恵まれた人口約8,000名の町に所在する。地域は、農林水産業を主産業として発展してきたが、近年は急速な過疎化の進行によって地域経済が衰退し、生徒の大部分が卒業とともに都市へと流出するため、地域の将来を担う若者不足の問題が顕在化している。また、生徒の性向として、真面目で素直な面はよいが、やや覇気に欠ける面が見られ、主体的な学習へと導くことが困難になっている。これらの課題に対して、本年度は、地域のよさを再発見させるための地域素材の教材化と主体的な学習を導く問題解決的・体験的な学習を重視した教育課程の編成方針が設定された。以下、このことを基に作成された公民科の単元指導計画例を提示する。

「公民科、現代社会」〈地域社会の変化と住民の生活〉



融 合

再構築された単元指導目標

地域社会の過疎化に着目させ、過疎を克服しようとする住民生活の現状について地域調査を通して理解させるとともに、過疎化に対応する望ましい地方自治と住民福祉の在り方について考察させ、地域の課題解決に向けて取り組もうとする公民としての自覚を深めさせる。

内容・教材	指導方法・指導形態	評価の観点
<ul style="list-style-type: none"> ○過疎化する地域社会 <ul style="list-style-type: none"> ・地域の歴史・文化・伝統・人口産業・経済・流通・福祉・医療教育・政治・住民意識等 ○地域が求める地用自治と住民福祉の在り方 <ul style="list-style-type: none"> ・過疎に取り組む地方知事と住民福祉 ○地域課題の発見と課題解決の考察 <ul style="list-style-type: none"> ・観光開発・自然保護との対立問題と課題解決への道 ○地域社会の未来を築く 	<ul style="list-style-type: none"> ○過疎化に対応する問題解決的アプローチ <ul style="list-style-type: none"> <一斉> ・地域調査計画書の作成 ・テーマ別地域調査 ・地域調査報告書(レポート集)の作成 ・調査結果の発表 <グループ学習> ・他地域との比較考察 <個別> ○地域のレジャーセンター開発についてのディベート <グループ・一斉> ○学習のまとめ <一斉> 	<ul style="list-style-type: none"> ○地方自治と住民福祉に関する問題解決的、体験的な学習を通して、主体的な学習意欲と思考力を培えたかについて、具体的な評価項目を設定して評価する。 ・評価項目(観点別に具体化するとともに、自己評価・相互評価を重視)

④ 江別市立大麻泉小学校の実践

学校の教育目標を具現化する学校行事の実践

実践研究の概要

学校の教育目標は、最終的には児童の変容を通して実現する。大麻泉小学校では、学校の教育目標を児童の発達段階や学級集団の特色に対応させて具体化し、学校の教育目標と連関する学年・学級目標を設定した（詳細pp.61～62）。このようにして設定された学年・学級の教育目標と教育活動との有機的な関連を図ることにより、児童一人一人が主体的・意欲的に教育目標の達成に向けて取り組むための学校体制を築いている。以下、総合的な教育実践の場としての学芸会における教育目標の具現化への取組を見ることにする。

一 学芸会の実践一

1 実践研究主題 「教育目標を具現化する学芸会の実践」

2 主題設定の理由

学校の教育目標は、児童が直接的に活動する学級での学習場面ではじめて具現化されるものである。しかし、本校での具現化の実情は、「教育目標が学校教育活動の指針として意識されていない」「日常の教育活動は、教育目標をあまり意識しなくても展開することができる」等が指摘され、日々の教育活動が、その具現化を目指した確かな実践となっていないのが実態であった。

その結果、例年行われている学年・学級経営交流会においても、各学年・学級の悩みや問題点の交流に止まる傾向にあり、年度当初に作成される学年・学級経営案が、十分に生かされていない結果となっていた。このため、各教師の教育観につながる教育目標になるまで、共通理解を深め合う組織的な研究を進める必要性が生じてきた。そこで、学校の経営方針や学校の教育目標具現化のための全体構想を立案し、学年・学級の教育目標と教育活動との関連性を明確にした実践を目指すため、上記課題を設定した。また、そのための領域は、領域の持つ意義・特質や「焦点を絞った重点的な取組が必要だ」といった昨年度の研究の経過を考慮し、児童が、最も意欲を持ち、自主的に活動できる場を持ち合わせているとされている特別活動「学校行事」とした。

3 実践研究の内容

(1) 研究目的

学校の教育目標を学年・学級レベルで具現化する方法を探る。また、研究の過程で、具現化を図る道筋について全教職員で共有化を図り、成果・課題を今後の教育目標具現化のための学年・学級経営実践に生かす。

(2) 研究方法

- ① 学芸発表会で具現化を目指す学年・学級目標を設定する。
 - ・個人レベル→「最後までやり抜く子」 集団レベル→「励まし合う子」等、それぞれ学年の発達段階に応じて設定する。
- ② 歌・楽器、リズム、劇等から主として取り組む種目を設定する。
 - ・目標を達成するため、種目の特質等に配慮し設定する。
- ③ 学年ブロック又は学年・学級で指導目標や目指す子供像を設定する。
 - ・児童にも知らせ、活動の中で意識化させる。
- ④ 指導方法・計画を協議、決定するとともに、教師個々の指導協力体制を明確にする。
 - ・役割分担や見通しを明確にし、全教師で子供の指導に当たる。
- ⑤ 指導過程での児童の変容像を把握し、指導に役立てる。
 - ・少しでも努力点を見つけ激励、賞賛し、意欲化を図り変容につなげる。
- ⑥ 具現化の達成度を指導者、児童、父母のレベルで評価する。
 - ・児童、父母の側からも実施し、指導の改善につなげる。
- ⑦ 学校の教育目標具現化のための手立てを確立し、次年度の学年・学級実践に生かす。

4 各学年・学級の実践から

(1) 目指す各段階の教育目標とその関連・・・高学年ブロック第5学年から

★学校の教育目標

○励まし合う子
(お互いのよさを認め合い助け合う子)

○最後までやりぬく子
(自分で最後まで力を出し切る子)

★学年の教育目標 (第5学年)

○仲間を大切にし、みんなのために活動する子

○めあてに向かって、力を合わせる子

★学級の教育目標

[1組]
・協力し、励まし合い、高め合う子
[2組]
・仲間を大切にし、みんなのために活動する子

[1組]
・最後まで努力を惜しまない子
[2組]
・自分のめあてを持ち、最後までめあてに向かって取り組む子

★学芸発表会 「劇」における 指導目標

・自らの役割を考え、自らのめあてを持って積極的に取り組む態度を育てる

・自らの役割や係の仕事に積極的に取り組む子
・係や教師の指示に対し、力を合わせていう子
・友達の前技や仕事のよいところを認め、励まし合う子

★めざす子供像

(2) 種目の設定とその理由

「劇」を学級の教育目標の具現化の手だてとして取り上げた。一人一人の個性や主体性が発揮されやすく、児童自らの考えや工夫を形にしていけることができるからである。

(3) 指導計画

〔児童の活動〕

- (7～8月) ・劇制作実行委員会発足
- (9月) ・脚本完成、キャスト、スタッフの選出
- (10月) ・練習開始、発表、反省
- (11月)

〔教師の活動・支援体制〕

- ・劇、器楽の担当教師決定
- ・脚本づくり支援等
- ・練習及び係活動の指導、援助
- *学年・学級経営交流資料作成

(4) 「劇」教師間の役割分担

- ・5人の教師で計画的に全体指導する協働体制で望む(演習・衣装・舞台・音響・照明)
- ・児童間の学年の壁を取り除き、協力し合う。
- ・児童の主体的な活動を促していく。



(5) 児童の変容……第6学年の記録から(一部掲載)

- [はじめ] : 脚本作成のため、よく構想を話し合っている。脚本に基づき音声の構想を練った。自分たちの手で仕上げる意気込みが感じられた。
- [指導中] : 指導教師と演出を担当する子の指導がかみ合ってくる。生演奏・BGMの工夫が日を追って上達する。
- [おわり] : キャストとスタッフの一体感が生まれ、学年集団としてまとまりがでてくる。最高学年として、目標の達成を図り、自分の確立を始める。



(6) 教師・子供・父母レベルでの評価

〔障害児学級：父母〕

～我が子の確かな変容～

27日の学芸会、小学校最後のいい思い出になりました。6年間の中であれだけ安心してにこやかに見られたのは始めてです。これまでは、落ち着いた態度、仕草を見ては、腹をたてていました。本人は、声が大きく出なかったと言っていました。今までにない頑張りが見られてうれしく思い、父母共にほめてやりました。

〔第1学年：教師〕

～目標の達成と他の教育活動への転用～

「友達同士で励まし合い、最後まで頑張る力を養う」ことを掲げた。最後まで練習に取り組むことができたし、友達のよいところを見つけようとする態度が随所に見られるようになった。練習を通して、遊戯の踊りだけでなく、並び方、待機の仕方等日常の学校生活に必要なことも重点的に取り組んできた。これからの授業や特別活動など、あらゆる場に転用していけるものと思う。

〔第4学年：児童〕

～友達との関わり、満足感、成就感～

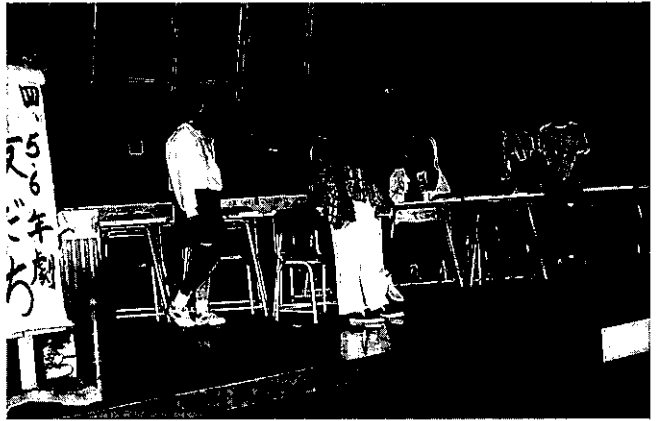
前略。こうして27日が終わりました。楽しかったです。着替えているとYちゃんが「練習なくなるとさみしくなるね」といいました。するとAちゃんも「なんかコミュニケーションがとれないっていうかねえ」私も「さびしいなあ」と思いました。来年は、劇も実行委員会で、先生に手伝ってもらわないで、自分の力でがんばろうと思えました。

5 成果・課題

これまでの学校行事は、半ば強制的に行われてきた傾向にあった。

しかし、この実践を通して、「励まし合って、共に高まろうとする子の育成を目指すため、教えて欲しい・教えたいという子を組み合わせる練習に取り組ませた第2学年の実践」「一人一人の活躍の場を保障するため、歌・手話・群読で構成した表現に取り組んだ第3・4学年の実践」等。学校行事の面から教育目標の具現化を図ろうとする意識が、確実に教師の教育観の中に形成されつつある。また、教師集団の一体となった指導体制の充実が図られたことも大きい。最後に本研究は、教育目標具現化を目指すものであったが、行事の持つ教育効果の重要性も改めて認識した。

今後は行事精選の見直しを図るとともに、本研究成果の日常的な実践化を進めたいと考えている。



⑤ 当麻町立当麻中学校の実践

学校の教育目標を具現化する保健体育の実践

実践研究の概要

学校の教育目標を教育課程経営に具現化するためには、毎時間の授業の中で教師と生徒が共に意識化することが不可欠である。当麻中学校では、学校の教育目標の日常化と人間化を推進（詳細pp.62～64）することによって、生徒一人一人に目標の価値項目への意識化を促してきた。このように意識化された教育目標と各教科の単元指導目標とをすり合わせ、授業レベルにおける教育目標の具現化を試みている。以下、学校の教育目標の具現化を求めて設定した教育課程の編成方針（生徒指導の機能を生かした授業）を具体化した体育科「マット運動」の取組を見ることにする。

第二学年保健体育学習指導案

対象生徒 2年3組（男子18名、女子18名、計36名） 授業者 鳴澤吉紀

1 単元名 器械運動（マット運動）

2 単元のとらえ方について

運動の特性のとらえ方は、技術的な構造や、身体的な効果に着目したものから、運動の楽しさや喜びを味わわせることに着目した展開に変化してきた。

器械運動における楽しさの中核は、学習者がどう成就感を味わうかである。そのためには、克服型から、学習者が自己の能力を最大限に発揮し、今までできなかった技が「できた」という達成感を味わうことが大切である。しかも学習者自身や所属する班が取り組みたい技を選択し、学習者たちの努力や協力、工夫が生かされることによって、課題を達成したことの喜びが増加する。そのためには、指導者からの一方的な課題提示による授業ではなく、学習者自らが主体的に課題を設定し、解決するような学習過程が大切である。

マット運動は回転系や技巧系の技群の中から学習者の能力に応じたものに挑戦したり、個々の技や組み合わせを工夫して円滑にできるようになったり、今までよりも少しでも上手にできるようになったとき、楽しさや喜びを味わうことのできるものとなり得る。そこで、学習過程を教師主導でなく、生徒と共に創り上げる授業を中心に据え、自己の能力に適した課題や班での協力、計画的な訓練等学習者自らが授業を創り出すように進めてきた。また、器械・器具の点検や課題を設定する上での安全に留意する態度を育ててきた。

本時のマット運動では、一期を長形マットの個人技の発表会形式とし、二期を集団による演技発表会形式とした。生徒の実態（意欲的であるが体格差と能力差がともに顕著、話し合い活動や目標への見通しの持ち方・克服の仕方が不十分）を考慮して、課題克服の手立てを明確にさせ、協力する観点を学習計画の中に位置づけさせることで、多くの楽しさや喜びを味わわせることを重視した。

3 体育の単元目標と学級の教育目標との関連

2年3組の学級目標 「前 進」

教育目標との関連

- ・自ら考える生徒
- ・正しく判断できる生徒
- ・誠意あふれる生徒
- ・感謝し、協調する生徒
- ・心身を鍛える生徒
- ・何事にも挑戦する生徒
- ・良さを生かす生徒

担任の願い

- ・考えや行動を明るく
- ・はじめと規律の定着
- ・積極的な行動
- ・仲間との協力

生徒指導の機能を生かした授業の構築
教育課程編成方針

体育科（単元）での具現化

学級目標の達成は、個の自己実現である。それを体育では、楽しい体育を通して学級での存在感を育成することと考え、課題の達成感や単元教材への成就感を持たせるように設定した。自己の変容を求めるのである。

4 生徒指導の機能の具体化

生徒指導の機能を生かす授業実践を意図する

- (1) 生徒に自己決定の場を与える。
学習者の思いでもある、上手になったり、できるようになったりする場を工夫する。技のできばえとつまずきに対し、個別や班別に支援をする。生徒が自らの力で課題を解決したことの喜びを実感できるようにする。
- (2) 生徒に自己存在感を与える。
班における課題追求の追求や解決をなし得るように支援を行ったり、関わりもったりする。

班での役割を的確に行えるように、支援する。

- (3) 生徒との共感的理解に努める。
 単位時間の一定の場面に関わるのではなく、授業の全ての場面に関わる。
 固定観念を捨て、いつでも新鮮な気持ちで、生徒と接する。

単元における学習過程のおさえ

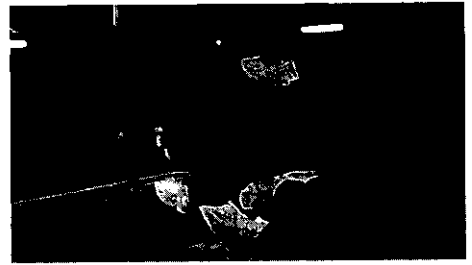
- (1) 個々の力量を把握し、それに見合った班の課題を設定する場。
 (2) 班の課題は一人ひとりを生かすように設定する。
 (3) 班毎に工夫した課題の追求・解決に取り組む場。

5 単元目標

- ・互いに認め合い、協力して集団演技づくりを楽しむことができる。(関心・意欲・態度)
- ・自分たちの能力に適した課題を作り、課題解決に向け工夫することができる。(思考・判断)
- ・自分の技能レベルに合った技を楽しみ、できそうな技に積極的に取り組むことができる。(技能)
- ・技の要点を理解し、班の演技を発表することができる。(知識・理解)

6 指導計画

時程	生徒の意識と流れ	教師の関わり	
1	オリエンテーション ・ 集団演技って何？ ・ 班編成 ・ 班の役割分担 自分たちの力にあった運動で楽しむ	集団演技のイメージ化	低
2	(1) 活動方法について話し合い、演技会への創意をめぐらす ・ 班の課題設定及び練習計画づくり ・ 基本的な技の確認 (長形マットの復習) と演技構成づくり	課題設定と演技の見通し	
3	今できる技 —— 班の動きのチェック —— 挑戦してみたい技 ↓ 班の技のポイントを見つける ↓ 班の演技を構成する 集団演技を通して、欲求活動が展開し、楽しみに熱中	演技の楽しさ 仲間の参加	
4	(2) ミニ演技会への活動 ・ 音楽と演技を合わせる ・ ミニ演技発表会 新しく身につけた技で演技の楽しさや喜びを一層高めようとする	他の班の良さを認識	学習者のレディネス
5			
6			
7	本時 (3) グループ毎に演技の質を高める ・ 演技構成と練習の話し合い ・ 演技と音楽の再構成 ・ 時間、空間、力の表現方法の工夫と練習	演技の質の向上	
8	演技の流れ (技の組合せ順序) 音楽と演技順 → 動と静 → 間の取り方 リズム 技の大きさ 技のつなぎ スピードの変化 姿勢の変化	演技の主張	
9	(4) 演技会の活動 ・ 採点基準 ・ 発表の採点 ・ 観戦マナー うまくなった技や演技に工夫が加えられ、さらに高いレベルの楽しみや喜びを獲得	演技採点	
10	(5) 反省と次年度への展望	次年度への展望	高



7 本時の学習 (7/10)

(1) 本時の目標

- ・ 班の課題達成に向けて、教え合い励まし合って楽しく運動しようとする。
- ・ 互いに認め合い、助け合いながら演技の質を高めていくことができる。
- ・ 学級目標を意識し、達成に向けて班や個人で努力できる。

(2) 学級目標の具現化の概要

課題設定→強調・先の見通し→学習意欲・積極的な展開→協力・認め合い→存在感

成就感・達成感 → 自己変容 → 学級目標の達成

(3) 本時の展開

過程	生徒の意識と活動	教師の関わり	学級目標の具現化
志向	<p>共感的理解</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ マット準備 ・ 準備運動 ・ あいさつ ・ 学級目標を思い出し、達成後の学級をイメージする 	健康観察	
把握	<p>・ 班ごとの話し合い</p> <p>演技構成完成に向けて、助け合いながら楽しむ</p>	<p>学級目標と授業の関わり方を話し、達成イメージをさせる。</p>	課題設定するための話し合い
10	<p>・ 班の課題発表</p> <p>前時の演技の達成度合いを評価し合い、本時の課題とその取組方を話し合う</p>	<p>前時までの学習達成度を振り返らせ、課題を共有させる。</p>	<p>受容 強調</p> <p>課題決定後、達成までの練習計画作成</p>
15	<p>自己決定</p> <p>班での技のチェック</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 技の正確さ ・ できる ・ できそうな技 ・ 挑戦したい技 <p>・ 班での練習</p> <p>演技構成のチェック</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 構成の確実さ ・ 技のつなぎ ・ 音楽とリズム ・ 演技の正確さ <p>演技の主張</p>	<p>支援活動の活用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ チェック表の活用 ・ 演技力強化期間の参加 	<p>先の見通し</p> <p>班の練習への積極的参加</p>
20	<p>ビデオによる、演技チェック (各班ごと)</p>		<p>学習意欲</p>
25	<p>演技の質を高める中から、喜びや成就感を味わう</p>		
30	<p>自己存在感</p> <p>演技の主張</p> <p>班の見せ場や個性を強調するように演技練習をする</p>	<p>・ 苦手な仲間への参加</p> <p>・ 集団演技得点表を参考にする</p>	<p>苦手な仲間への励まし、賞賛</p>
35	<p>・ 班交流</p> <p>抽出の班による演技の発表</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 課題に対する取組 ・ 演技の主張 (ポイント) ・ 演技発表 <p>各班ごとの話し合い</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 発表班の評価 ・ 自分たちの班への活用・応用 	<p>・ 話し合いの観点がどう表現されたか</p>	<p>思いやり 存在感</p> <p>他の班の演技を賞賛</p>
40	<p>チェックカード記入</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 本時の成果 (がんばった人) ・ 本時を楽しむことができたか ・ 次時への課題 <p>・ 学級目標は達成できたか各自が自己評価する</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 整理運動 ・ あいさつ ・ 後片づけ 	<p>・ 良かったところを健康観察で発表</p>	<p>本時の学習意欲を評価</p>
45	<p>共感的理解</p>	まとめ	<p>達成感 成就感</p>
50			<p>自己変容</p>

8 評価

- (1) 班ごとの課題を把握し、練習に取り組むことができたか。
- (2) 班内で協力、励まし合って集団演技を楽しむことができたか。
- (3) 常に学級目標が意識され、達成に向けて各自が、班が努力できたか。

⑥ 北海道篠路高等学校の実践

学校の教育目標を具現化する学習指導計画の作成と実施

実践研究の概要

学校の教育目標を教育課程経営に具現化するためには、教育目標を各教科・科目の指導計画に具体的に位置付け、指導内容に反映していくことが大切である。篠路高等学校においては、学校の教育目標を体系的に分析し（詳細pp.64～65）、その価値内容を教育課程上に設置する全ての教科・科目の学習指導計画に位置付け、特に重点的に指導すべき領域や内容を明確化することによって、目標具現化のための計画的な授業実践を展開している。以下、学校の教育目標を具現化する学習指導計画の作成の取組と、化学ⅠBの授業実践について掲載する。

学習指導計画の作成

1 学校の教育目標を具現化する教育課程経営のプロセス

学校経営の中核である教育目標の見直しと改定を平成7年度に実施したが、本年度は、その具現化への取組を積み上げてきた。本年度の重点教育目標は、学校の教育目標の「知を求める人間」を具体化して、「学習意欲の喚起」「家庭学習の定着」「個に応じた指導」「個に定着した指導」と設定し、学習指導計画に組み込むことによって、目標と教育課程との関連性を重視した実践を展開してきた。

教育目標を具現化する学習指導を推進するためには、教育活動系列と経営活動系列との関連を大切に、両者が一つの方向を目指した教育実践を行うことを前提条件とした。(右図参照)

また、教育課程経営を動的にとらえる観点から、学年を縦軸に、教科を横軸にする座標の中で、本年度の重点教育目標を体系的に細分化し、それに指導方法を介在させながら、指導内容や授業時数を要素として具現化を図っていくことにした。



2 学校の教育目標（年度の重点教育目標）の具現化のための学習指導計画の作成

学校の教育目標（年度の重点教育目標）を教科・科目の指導の重点や指導内容に反映・浸透させるためには、学年毎の重点教育目標を踏まえ、教育課程経営の重点や教務部の運営構想と教科・科目の指導目標とをクロスさせる中で、毎時間の授業実践を展開することが必要である。その際、特に重点的に指導すべき領域や内容を明確にし、指導内容を焦点化することが大切であることから、全ての教科部会において、教育目標の具現化と関連させた学習指導計画を検討することとした。以下、作成された学習指導計画について掲載する。

教育目標を具現化するための学習指導計画

教育目標具現化と教科指導の重点との関連で留意した点	年度の重点教育目標・学年の重点教育目標を踏まえ重点化を図った領域・内容	具現化と領域・内容との関連上の留意点
<p>国語科</p> <ul style="list-style-type: none"> 活字離れが進行している中で自主的、自発的に本を読み、自らの生き方と比較して考える習慣を身につけるよう留意した。 家庭学習の定着と学習意欲の喚起という観点から授業に生きる形の課題の与え方に留意した。 古典文法の基礎の定着に留意した。 	<p>国語Ⅰ「現代文」 「古文」「漢文」</p> <p>国語Ⅱ「現代文」 「古文」</p> <p>現代文「評論」 「短歌」「俳句」</p>	<ul style="list-style-type: none"> 音読、辞典使用の機会を多くする。 生徒の日常につながる形での適切な発問を与え、自ら考える姿勢を育成する。 音読、辞典使用、簡単な古文の口語訳の機会を多くする。 授業に直接生きる形の課題を設定する。 じっくりと自分の頭で考えることに留意する。 自分の力で想像力を働かせて、イメージを膨らませることができるよう留意する。
<p>地歴・公民科</p> <ul style="list-style-type: none"> 教科指導の基本として、教材、指導法を工夫し、生徒の学習意欲をいかに喚起するかという点を重視する。 各科目において、家庭学習の習慣を定着させるため、プリント等の配布や課題等を与えて、家庭での学習時間を作るよう心がける。 教科の性質上、一斉指導が中心になっているが、発問工夫やノートの添削、授業中の机間巡視などを通じて、個に応じた指導に留意する。 自ら調べ、学ぶ態度とともに表現する能力を育てる意味から、科目によっては、レポートの提出や発表等、多彩な学習指導の在り方を工夫する。 	<p>世界史A「諸文明の形成と歴史的特質」</p> <p>世界史B「異文化の交流」 「ユーラシアの東西交流」</p> <p>日本史A「大正デモクラシーと第一次世界大戦」</p> <p>日本史B「近代日本とアジア」</p> <p>地理B「アジアの国々と首都」</p> <p>倫理「青年期の課題と自己形成」「人間としての自覚」 「現代社会を生きる倫理」</p> <p>政治・経済「日本の政治の課題」「国際政治の課題と日本」 「日本経済と世界経済の現状と課題」</p>	<ul style="list-style-type: none"> 歴史的思考ができるように、特に近隣の中国について、重点化を図る。 基礎的な事項については、資料を活用し、反復学習させることで知識の定着を図る。 歴史の分野でも動きがあり、発見の感動を与えやすい領域であることから、生徒の興味・関心を喚起して、学習意欲を高めさせる。 テレビ、新聞等のマスコミでも多く取り上げられており家庭生活の中で接しやすい教材であることに留意する。 文学的、地理的、科学的交流等、生徒の興味、能力に対応して選択させ得る領域であることから、多角的にアプローチする。 歴史的思考力を養うため、単に暗記だけに終始しないようプリント形式の授業を展開する。 世界史の視点を入れながら、幅広い視野からの歴史検証を心がけるとともに、第一次世界大戦を具体的に扱い、生徒に意見や感想をフィードバックする中で、これからの日本のあるべき姿について考察させる。その過程で、生徒が新たな課題を見つけられるよう留意する。 第一次世界大戦から太平洋戦争に至るまでの歴史を理解することは、現代日本の在り方を考察し、将来に向けての新しい価値観を創造することにとって、大きな意味を持っていることに留意する。 国際社会における我が国の地位と役割を考える場合、アジアの中の日本の観点から過去の不幸な歴史を乗り越え新しい国際関係を築くためにも、新しい価値観を創造することが大切であることに留意する。 現代社会と青年期にある自己との関連に注意を向けさせ身近な社会事象についての知的関心を喚起させる。 人類の思想、宗教の基本的知識の定着を通じて、人類の知的探求の歴史、方法への理解を深めさせ、「知を求める」ことの重要性を理解させる。 日本の政治や経済の実状を踏まえ、課題解決の方法を考えさせることを通じて、知的関心を喚起する。 国際化社会、ボーダレス社会といわれる現代社会での我が国の果たすべき役割や個々人のなし得る活動を考えさせる。
<p>数学科</p> <ul style="list-style-type: none"> 年度の重点教育目標（知を求める人間）との関連を重視し、自ら進んで学習する意欲を高めるため、数学的見方や考え方、さらに基本的な原理や法則に興味・関心を持ってよう留意する。 また、数学的思考の慣れ 	<p>数学Ⅰ「二次関数」</p> <p>「個数の処理」</p> <p>数学Ⅲ「図形と方程式」</p>	<ul style="list-style-type: none"> 中学で学ぶ二次関数から発展し、その最大、最小の問題を考え、解く喜びを味わわせ、さらに二次方程式、二次不等式との関連を知り、視野を広げて、より一層の興味や意欲を持つよう指導する。 小中学校で履修した「場合の数」を数えあげることから発展させ、集合の要素のある規則によって計算し、求める方法を自ら発見させるとともに、実験的・具体的方法で指導し、興味を高めさせる。 中学校「数学」との関連が深いことから、簡単な復習を含

<p>ていない生徒に対しては個別指導を重視するよう留意する。</p>	<p>(文系)</p> <p>数学Ⅱ「三角関数」 (理系)</p> <p>数学Ⅱ「指数」「対数」 「微分」「積分」 (3年生分)</p> <p>数学Ⅲ、数学C 数学Ⅰ・Ⅱ・A・B の全領域</p> <p>数学B「ベクトル」 「複素数」</p> <p>「ベクトル」</p> <p>「複素数」</p>	<p>めながら、わかる喜びから興味・関心へ、そして、自主的な追求へと進めるよう留意する。</p> <ul style="list-style-type: none"> 一年次の既習事項である三角比から角を拡張し、一般化を図る上で、単なる公式の暗記にとどまらず、既知から未知を求めていく学習活動となるよう留意する。 受験のための数学ではなく、教養として、また、日常生活との関連から数学への興味関心を高めさせ、知を求める心を育成するよう留意する。 少人数の指導であることに配慮し、家庭学習を徹底させるとともに、授業時間中の指名や不足部分の補充説明等の励行に留意する。 生徒の実態、意欲、進路に対応させ、知的に数学を生かす素養及び将来の発展性を内包した数学的な思考力を重視し、育成していくためにコア・オプション型の構造を導入する。 身の回りの大きさと向きとを合わせ持つ量の認識から出発し、具体的な場面で有効に適用させるよう留意する。 与えられたものとして導入するのではなく、基本的な関係から、全ての性質を導き出すように留意する。
<p>理科</p> <ul style="list-style-type: none"> 年度の重点教育目標「知を求める人間」に対応して、教師側から一方的に生徒に与える授業ではなく、生徒自らが主体的にそれぞれの課題を持って、解決していく能力・態度を育成することに重点を置き設定する。 本来、実験や観察を重視している教科ではあるが、作業の指示を持つのではなく自ら考える態度の育成や実験や観察結果についてのレポートの提出等にも力点を置くよう留意する。 	<p>物理ⅠA 「満ちあふれる光・音(カラーテレビ)」 「光の三原色」</p> <p>物理ⅠB「落体の法則」</p> <p>化学ⅠB「物理の理解と科学法則の概念化」 生物ⅠB・Ⅱ 「全領域」</p>	<ul style="list-style-type: none"> 本年度から実施する科目であるが、身近なものを通しての実験、実習から物理現象にせまる科目であることを留意する。 日常生活の中でテレビを見る時間が多くなっていることを踏まえ、テレビの色の基本的な作り方を中心にOHPやルーペ等を使用し、その解明を行なうことを通して、身の回りの電化製品は物理のかたまりであることを考察させ、学習意欲を喚起する。 物が落ちるとはどのようなことかを考察させ、その中にある基本的な法則を理解させる。また、実験で確かめることによって、生徒の関心を育み概念の定着を図る。 応用力を養う学習に留意するとともに、教科書・ノートの持ち込みを可とする試験を実施し、単なる暗記では解けない問題を設定して、思考力を深めさせる。 実験を通して自然現象の理解を深めさせるとともに、数量的な扱いや抽象的思考に弱いことを留意して、演習を多く取り入れ、理解の深化を図る。 実験や観察を多くし、特に「実物」を扱いながら生物の本体をつかませるよう努める。小テストや問題集の演習を通して知識の定着を図る。
<p>保健体育</p> <p>「体育」</p> <ul style="list-style-type: none"> 生涯体育、スポーツと体力向上を重視する観点から、生徒が自ら進んで運動に親しみ、心身を鍛えることができるような能力と態度を育てることに重点を置き、体力、技能に応じた練習方法を工夫するなど、運動の生活化を意識する。 <p>「保健」</p> <ul style="list-style-type: none"> 健康、安全に関する基礎的基本的な知識を確実に理解させ、総合的な認識を高めさせるよう留意する。 	<p>「バスケットボール」</p> <p>「バレーボール」</p> <p>「テニス」</p> <p>「ソフトボール」</p> <p>「現代社会と健康」</p>	<ul style="list-style-type: none"> 生徒一人一人に運動の楽しさや喜びをより深く味わわせることができるよう工夫する。 自分の能力、適性、興味、関心、に応じた運動の行い方や楽しみ方を、計画的に工夫する力を育てるよう留意する。 個性を生かす学習を重視して、生徒の能力や適性に応じた運動の選択幅を広げるよう留意する。 生徒自らが健康問題に気づき、判断できる能力を育てるよう留意する。 生涯を通じて健康で安全な生活を送るため、個々のライフステージに応じた的確な意志、決定ができるよう留意する。 健康に対する生徒の興味・関心を高め、問題意識を持たせるために、思考を促す発問、学習意欲を高める助言や示唆を工夫する。
<p>芸術科</p> <ul style="list-style-type: none"> 芸術科においては、生徒自ら主体的な学習活動が約束されなければ目標達成ができないという認識から、主体性を基盤として感性や能力が発揮されるよう留意する。 芸術について、感覚的にとらえるだけでなく、知的に深く味わい、さらに人間の生活、文化についても学び感性や意図に応じた創意あふれる「表現する喜び」は芸術 	<p>音楽「表現・歌唱」</p> <p>「表現・楽器」</p> <p>「表現・創作」</p> <p>「鑑賞」</p> <p>美術「デザイン」 「手作り絵本」</p>	<ul style="list-style-type: none"> コミュニケーションの手段としての歌唱の技術を磨き、人間の内面を表現する喜びを味わわせる。 道具としての楽器の特性を十分に生かし、聞く人を感動させることのできる表現力を養う。 創造の喜びを味わうための基礎を学び、心を音に変換する技術を身に付けさせる。 世界の諸民族、郷土の芸能、原始時代以降の幅広い音楽の歴史に触れ、豊かな音楽経験を積み重ねさせることに留意する。 学習意欲については、本来、個々に持つ様々な個性と能力の中で掲げた目標に到達したいと願う気持ちが原動力であることに留意する。 デザインの題材では、性質上、生徒が興味・関心や価値観等を通して内容を考え、表現手段を個々のレベルで工

<p>術の重点目標に不可欠の条件として要請されていることに留意する。</p>	<p>書道「臨書」 (表現・鑑賞)</p> <p>「創作」 (表現・鑑賞)</p>	<p>夫でできることに留意する。</p> <ul style="list-style-type: none"> 臨書は元来、古典教材を中心に表現活動を行なうものであり、技術の定着を目的にしているが、体験によって鑑賞を深め、自らの解釈や感想を加えての表現となるよう留意する。 創作は、臨書によって得た書的美意識と表現の技法を無心の間に駆使してなされることから、その時にも鑑賞による古典の往来が在ることに留意し、1学期に臨書に重点を置き、2学期からは、生活文化との結びつきを篆刻、紙すき、表札等を導入して「表現の喜び」に反映させたい。
<p>外国語(英語)</p> <ul style="list-style-type: none"> 学校の教育目標(年度の重点教育目標)と関連させ、基礎基本的事項を整理し、そのねらいを明らかにし、興味、関心、能力の把握と学習内容や学習量の適切化を図って、自ら学ぶ姿勢を身に付けさせることを重視した。 進路希望に応える指導という点では模擬試験等を教材化するなど、意欲の向上を図るよう留意する。 	<p>英語Ⅰ「準動詞」 「語彙の充実」</p> <p>英語Ⅱ「基本的文法事項の定着」 「Listening Speakingの場面の多用」</p> <p>オーラル・コミュニケーションB [実際的なコミュニケーション能力を身につける] [ある話題について聞く、話すという言語活動を学習する]</p> <p>ライティング [日本語をかみ砕いてから英文に直す力を養う] [身の回りのことがらを正しく自然な英語で表現する力を養う]</p> <p>リーディング [読みの技能、精読、多読を通じ、コミュニケーションのための読解力を養成する]</p>	<ul style="list-style-type: none"> 家庭学習を定着させるため、日常の予習・復習を基盤に毎週末に課題を出し、週明けに提出させることを徹底する。 1・2学期に基本的文法事項を理解させ、3学期以降はできるだけ多読する時間を多くとる。各レッスンのExpressions、Soundsでは、テープを聞かせ、英語の音楽やビデオを使用することにより、英語に慣れるよう留意する。 また、授業中は全員が発言できるよう配慮する。 ビデオテープ、ALT、LL機器等をできるだけ活用する。授業者は生徒への指示、内容説明はすべて英語で行なうよう努める。Listeningの機会を多く持たせ聞きなれることから始めて、抵抗感を和らげ、次に簡単な英会話へとつなげるよう留意する。 日常生活に関連する基本語彙を充実させることに留意して、各単元で応用的作文を数多くこなすことで、英語独特の表現力を身に付けさせるよう配慮する。 辞書を有効に使うことや授業中の積極的発言を目標にする。特に、生徒の学習への取組を評価できるような発問の工夫に留意する。 家庭学習の習慣化、効果的学習法の定着に留意する。
<p>家庭科</p> <ul style="list-style-type: none"> 学習の基礎・基本の徹底、体験学習を重視し、学習を通して計画、実行、反省の定着化を図る。生活的自立をめざした責任ある行動や考え方を育成することに主眼を置き、家庭経営の立場から衣、食、住や保育の基礎的な知識を理解させるように留意する。 	<p>家庭一般(1年生) 「家族の家庭」</p> <p>「暮らしと経済」</p> <p>「着る」</p> <p>「住まう」</p> <p>家庭一般(2年生) 「生命の誕生」</p> <p>「乳幼児の発達と保育」</p> <p>「こどもの生活と自立」</p> <p>「食べる」</p>	<ul style="list-style-type: none"> 家族の意欲や機能について、現代の社会を踏まえて考察させるため、学習ノートの記帳を通して認識を深めさせるように留意する。 高齢者教育について、ビデオやプリント教材を取り入れて、思いやりの心の育成に留意する。 生活設計と関連づけた経済計画が必要であることを考察させ、家計簿の記帳の仕方や計画的な経済計画の認識を深めさせるよう留意する。 消費生活について、権利と義務、カード使用による問題等を通して消費生活の在り方への考察を深めさせる。 被服が果たしている機能を理解させ、被服製作を通して家庭科技術検定4級程度を取得させるよう努める。 被服の原材料への理解を深めさせるため、展示や実験を取り入れるとともに、製作を通して基礎技術の習得と意欲の向上を図るよう留意する。 快適な住環境について学習ノートやビデオを活用して考察を深めさせる。 愛と生命についての認識を深めさせ、性の尊厳の問題を結婚を通して考察させる。 妊娠・出産のメカニズムについて、プリント資料やビデオ教材を活用して理解させる。 母性保護は、「地歴・公民科」との関連を図る。 乳幼児の発達の特徴や重要性について、新聞やテレビ等の情報を活用しながら理解させる。 乳幼児の発達や保育については、実習を取り入れながら体験的に学習させるよう留意する。 基本的生活習慣や集団保育については、ビデオ教材を活用して興味・関心を高めるよう留意する。 食生活の現状と在り方について、調査活動を通して考察を深めさせる。 五大栄養素についてのビデオ教材を活用する。 献立の作成の意義と役割について、調理実習を通して学習させるよう留意する。

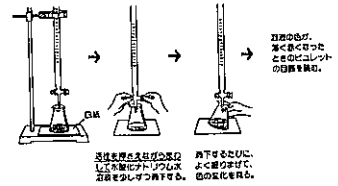
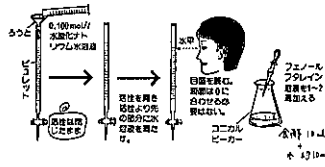
化学 I B の実践

化学 I B においては、上述の学習指導計画に掲載したように、物理の理解を深めさせ、科学法則の概念化を図らせるために、実験を多く取り入れて、自然現象の考察を深化させるように努めている。以下、「中和反応」の単元指導を実験を通して実施した授業実践について掲載する。

教科・科目	理科・化学 I B	授業者	西 嶋 満	対象クラス	1年6組
場 所	4 F 化学実験室			生 徒	男子19名、女子21名
単 元 名	大単元「酸と塩基」 小単元「中和反応」(配当12時間 本時9時間目)				
本時の目標	食酢の中和反応によって、食酢に含まれる酢酸の物質質量及び質量を測定する。				

	指 導 内 容	留 意 点
導 入	復習 <ul style="list-style-type: none"> ・中和の式の確認 (プリント) ・反応式の完成 $\text{CH}_3\text{COOH} + \text{NaOH} \rightarrow \text{CH}_3\text{COONa} + \text{H}_2\text{O}$ ・フェタノールフタレインの性質 ・実験器具の器具名と機能 (プリント) 本時のねらい <ul style="list-style-type: none"> ・中和反応に関する実験の意義とねらい 	前時までの学習内容を想起させるとともに中和反応に関する実験の意義とねらいについて確認させる。
課 題 確 認	実験の手順と方法 <ul style="list-style-type: none"> ・共洗いの意味 <ul style="list-style-type: none"> 50ccビーカー、ホールビベットの共洗いの必要性 コニカルビーカーの共洗いの不必要性 (発問) ・コニカルビーカーの特色と使い方 ・ホールビベットの使い方 ・ビベットに残った液体の取り出し方 (発問) ・実験上重要なポイントの見極め方 <ul style="list-style-type: none"> ビュレット内のNaOHの適下速度の調整 活栓の取り扱い上の留意点 (プリント) 	実験を進めるための手順や方法について発問を交えながら具体的に指導する。 その際、シャルルの法則を再確認させるとともに、実験上重要なポイントについては事前に予告する。
実 験	<ul style="list-style-type: none"> ・ビュレット内のNaOH量の確認する ・50ccビーカーを共洗いする ・ホールビベットを共洗いする ・コニカルビーカーを洗浄する ・ホールベビットで食酢を10mlとる ・指示薬を入れる ・NaOHを滴下する (グループ学習) 	実験はグループごとに助け合いながら実施することとし、机間巡視によって、各班の課題解決への支援を行う。 実験中は終始起立させる。
考 察	<ul style="list-style-type: none"> ・ $acv = a'c'v'$ に代入 <ul style="list-style-type: none"> a: 酸・塩基の価数 c: モル濃度 v: 体積 の確認 → c の値を出す (プリント) ・モル濃度の算出 ・食酢1瓶(0.5l)中の酢酸の質量の算出 ・ホールビベット内の食酢の考察 (発表学習) 	グループごとに実験結果を発表させ、その内容について全体で検討させる。考察結果については、プリントに記入させ、授業終了後に提出させる。
ま と め	<ul style="list-style-type: none"> ・まとめ <ul style="list-style-type: none"> 中和反応の実験によって得られた共洗いと食酢のモル濃度の算出の意味について確認する (プリント) ・後片付け <ul style="list-style-type: none"> 実験器具の後片付け(ビュレット、ホールビベット以外は洗剤を付けて洗う) 	<ul style="list-style-type: none"> ・実験の過程と結果について確認させ、次時への予告を行う。 ・後片付けについては全員で協力して実施するよう指示する。

1 実験の流れ図



2 実験結果	適下前の目盛り	1 回目	ml	2 回目	ml	2 回の平均値 ml
	適下後の目盛り	1 回目	ml	2 回目	ml	
	適下量	1 回目	ml	2 回目	ml	

3 考 察

10倍に薄めた「酢」溶液中の酢酸の濃度

「酢」溶液中の酢酸の濃度

市販の「酢」1瓶（0.5 l）に含まれる
酢酸の濃度

コニカルビーカーはなぜ共洗いしてはいけないのか

1 回目と 2 回目で適下量が違ったのはなぜか

4 実験のまとめ



3 実践のまとめと今後の課題

本校においては、教育目標の具現化に当たり、教育目標を構造的にとらえ直すことによって、目標への共通認識を図り、学習指導計画に具体的に位置付けることで、授業実践に結びつけてきた。

年度の重点教育目標の究極のねらいは、具現化への過程を通じた、「主体的に学ぶ意欲・態度・能力など」の自己教育力の育成にある。したがって、本年度はその本質である「学習への意欲」「学習の仕方の習得」を重視して実践してきた。

学校の教育目標は、学校教育計画、教育実践、学校評価という一連の枠組みの中で有機的に関連づけるべきであり、その意味では、教育実践の指針と方向を明示する、まさに戦略目標であるが、いかに論理的・分析的に具体化しても結局は全組織をあげて生徒の変容を通して具現化するための協働的な活動がもっとも重要であり、その努力の過程こそが、有意味なものであると考えられる。

教育目標を具現化するための実験的、実践的な研修をさらに深化させる必要があるとの課題認識に基づき、来年度以降については、さらに検討を加えながら実践化していきたい。

V 教育目標の具現化を図る学校の組織・運営

教育目標の具現化を図るためには、学校の組織レベルにおいて教育活動系列と経営活動系列における各組織が、それぞれの機能を十全に発揮することが求められる。本章では、学校における組織・運営を取り上げ、教育目標の具現化に向けこれらを見直すための改善策を明らかにしようとするものである。ここでは、現在混乱のみられる組織用語を整理することから論を進め、学校の組織の特性を踏まえた上で、どのような組織・運営が教育目標の具現化にふさわしいのかを論じる。

1 学校における組織のとらえ方とその構造

(1) 学校における組織のとらえ方

学校経営にかかわる組織は様々な用語で表現されている。表V-1は本研究所で開催している研修講座の受講者のレポートをもとに、組織全体を表す用語として、学校で実際に使われているものを一覧にしたものである。64校あまりを調べただけでも、いかにいろいろな用語が使われているかわかる。この中で最も多く使用されているのが、「校務分掌組織」であり、次いで「校務運営組織」、「学校運営組織」、「校内分掌組織」である。

なお、「校務分掌組織」や「学校運営組織」は、学校の組織全体を表す広義の用法のほかに狭義の概念としても用いられている。例えば、校務分掌組織は、教務部、生徒指導部などの条件整備を図る組織として、学校運営組織は部長等会議、運営委員会など意見調整にかかわる組織を意味する用語として使われている。

このように学校内部の組織を分類する用語は多様であり、統一されていないのが実態であるという指摘がある。(注1) 例えば、「教育指導のための組織、研修のための組織、学校事務の組織」(注2)や「教育組織、学校事務(校務分掌)組織、学校運営組織」(注3)といった3領域の分類。また、「教育組織、運営組織、研修組織、事務組織」(注4)という4領域の分類も見られる。このような学校の組織の性格を高野桂一氏は、「一応分類できるものの、厳密にはまことに一義的に解しえない複雑な性格」(注5)と表現した上で、「これら諸組織においてなされるそれぞれの活動は決して同一平面上に並列される領域的活動分類の違いとしてつかまれるものではなく、おのおのがみな立体的・構造的にカミ合って機能するものとしてとらえられなければならない。それらおのおのの教育およびその経営活動のための組織はそれぞれ次元を異にしたものなのである。」(注5)と述べている。すなわち、学校の組織をどのよう

表V-1 組織用語の使用状況

用語	高等学校	中学校	小学校	計
校務分掌組織	15	12	7	34
校務運営組織	6	4	5	15
学校運営組織	8	4	2	14
校内分掌組織	1	0	0	1
計	30	20	14	64

平成5～8年度 学校経営(教頭)研修講座レポートより

な次元でとらえるかによって、その分類の数や使用する用語に相違があらわれるものと考え
る。

(2) 学校経営組織とその構造

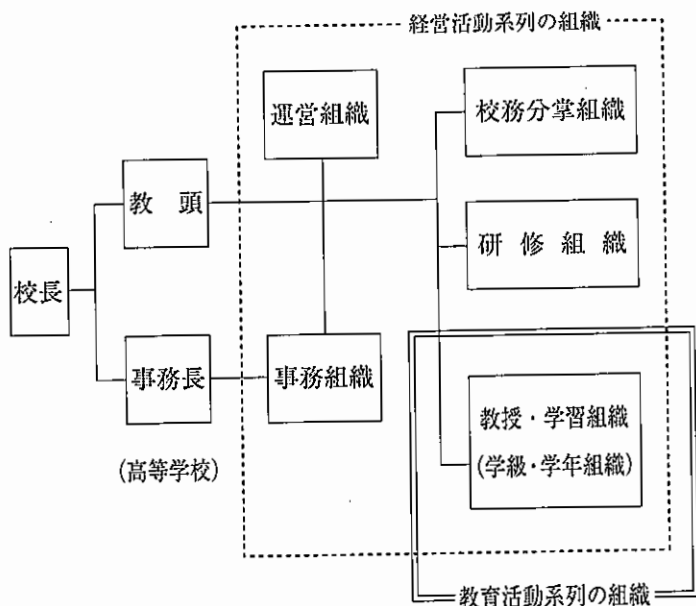
本研究では、前述のような用語およびその概念の混乱を避けるために、学校の組織に関する用語の概念を以下のように規定して使用する。

学校の組織全体を表す概念として「学校経営組織」(注6)という用語を用いる。前頁の組織用語の使用状況一覧が示すように、実際に学校では「校務分掌組織」という用語が多く使用されているようであるが、学校運営組織などと同様、狭義の概念との混乱が危惧される。また学校経営は、「公教育の目的・目標の達成を前提とする中で、教育目標の実現を目指すため目標-計画-実施-評価-改善のマネジメント・サイクルを踏まえて、教育課程の編成・実施という直接的な教育活動とそれを支えるための経営活動を営むこと」(第二章)であるから、そのための組織という意味で「学校経営組織」という語が最も妥当と考えるからである。

この学校経営組織を、第三章の「教育目標具現化構造図」で示した教育活動系列と経営活動系列に位置付けると、図V-1のような組織図になる。

教育活動系列の組織としては、直接教育活動を担う教授・学習組織が位置づく。経営活動系列の組織としては、学校の意見調整にかかわる運営組織、教育活動を支援し諸条件の整備調整に携わる校務分掌組織、そして研修活動をつかさどる研修組織が含まれる。また、高等学校では事務にかかわる組織が独立していることから事務組織も経営活動系列の組織として位置付けておく。なお具現化構造図でも示したように、教授・学習組織は教育活動系列における組織に位置づくと同時に、経営的側面に着目した場合には、学級・学年経営として経営活動系列の組織にも位付くことになる。(注7)

図V-1 学校経営組織図



組織の構成については、校種により多少の違いはあるものと思われる。

2 教育目標の具現化系列からみた組織改善の視点

(1) 教育目標の具現化系列からみた組織・運営の在り方

一般的に学校経営組織には、ライン・アンド・スタッフ的な組織とファンクショナル(職能的)な組織との混在がみられる。教育活動系列の組織では、専門的な機能を分化し創造的な活動に適したファンクショナルな組織形態がとられ、経営活動系列の組織では、常軌的な

活動の遂行にとって効果的なライン組織に助言機能をもつスタッフを補ったライン・アンド・スタッフ的な組織形態をとっている。このように組織形態からみると、学校経営組織は、常軌的活動にも創造的活動にも対応が可能であり、教育目標を実現するのに十分な組織形態となっているものとする。

しかし、学校によっては、それぞれの組織がその機能を十分に発揮するには至らず、これまで述べてきたような教育目標の形骸化を招く一因をなしている状況も見られる。それにはいくつかの要因があろうが、重要な観点として、教育目標とのかかわりが考えられる。例えば、学校経営組織は教育目標を具現化するための組織として編成されているにもかかわらず、その内実は教育目標の具現化を志向する組織となっていないことが考えられる。また、管理の実態からみると、組織を固定的、静態的にとらえているため、教育目標の具現化を目指して組織を見直したり、改善を図ろうとしないことなどが考えられる。したがって、教育目標の具現化を図るためには、学校経営組織を動的にとらえ、教育目標の具現化を志向する組織へと改善することが必要である。

一般に教育目標は、その学校が望ましいと考える児童生徒像として示されているが、抽象的なために、そのままでは学校経営組織の「実効目標」(注8)とはなりえないことが多い。ここに教育目標が組織活動と乖離する原因のひとつがある。したがって前章までに論述したごとく、教育目標の具現化を図るためには、まず、その学校が抱える教育課題に目を向け、その課題を組織の実効目標に変換して解決に向かう必要がある。この実効目標のよりどころとなるのが、本研究が具現化の基盤としている年度の重点教育目標である。換言すれば、教育目標の具現化を図るためには、学校経営組織を年度の重点教育目標の実現を志向する組織へと改善することが求められるのである。

(2) 教育目標の具現化系列からみた組織改善の工夫

組織構成員の目標実現への意欲を喚起するためには、年度の重点教育目標は、教師個々の思いや考えを取り入れた目標として設定されなければならない。鳴門教育大学で行った『学校教育目標の設定における教師の関与について』の調査(注9)によれば、教師にはより多くの場面で意思形成に参加したい意識があること、学校経営に対する若い教師の希望の実現度が低く、そのために参加意識が低いということが指摘されている。目標の実現を志向する組織とするためには、年度の重点教育目標の設定過程において運営組織の中に教師個々の意見を反映するシステムをつくることが重要である。このことは、年度の重点教育目標の実現に向けて設定される年度の重点経営方針や各組織の経営方針の設定過程に際しても同様のことがいえる。

また、校務分掌組織、研修組織、学級・学年組織それぞれの経営方針は、年度の重点経営方針を受けて下降的かつ実行可能なものとして設定される。各組織においては、その方針に基づいて具体的な活動計画を立てることになる。年度の重点経営方針と各組織の経営方針との結びつきが強いほど、各組織の計画は年度の重点教育目標の実現を意図したものとなる。つまり、各組織が年度の重点経営方針と結びついた経営方針を策定し、それに基づきそれぞれの機能を発揮することにより、学校経営組織は総体として教育目標の具現化を志向する組織となるのである。

学校経営組織が教育目標を具現化するための組織であるということは、教育目標によってその組織のありようが規定されるということである。したがって、年度の重点教育目標が変われば組織そのものの見直しや改善が必然的に求められる。例えば、地域との連携を重視した年度の重点教育目標を掲げた場合、校務分掌組織に地域との連携を主な業務とする係を新設することなどが考えられる。また、複数の分掌間にまたがるプロジェクトチームなどの臨時組織を編成したり、校内研修の機能を強化し、研修活動を通して学校としての取組となるよう前向きな組織編成が考えられる。

(3) 組織改善を推進するリーダーの役割

組織改善をより積極的に推進するためには、組織構成員の意識変革が必要である。それは組織構成員である教師個々が、自校の学校経営組織を課題解決を意図した組織へ改善しようとする意識をもつようになることである。

学校経営組織の構成員である教師は、職務上の関係のみに規定されるのではなく、感情や期待を介在とした具体的な人間関係・社会関係にも規定されている。このようなインフォーマルな人間関係は、緊張や葛藤を回避することに役立っている。しかし、このことが時として、改善や前向きの変化さえも好まない組織風土を醸成してしまいがちになる。学校経営組織を教育目標の具現化に向けた組織へと改善していくためには、人間関係の緊張をむしろ組織改善へのバネとして生かしていく積極的な視点が求められる。(注10) その役割を担うのが主任などのような組織のリーダーである。

リーダーには教授・学習組織では学級・学年経営として、研修組織では研修経営として、校務分掌組織では分掌経営として、目標－計画－実施－評価－改善のマネジメント・サイクルを踏まえた経営活動を営むリーダーシップの発揮が求められる。特に、改善の段階においては、組織の現状を維持するという発想をやめ、教育目標の具現化に向かわせるために大胆に組織を改善していくリーダーの経営手腕の発揮が必要である。さらには目標の設定や計画立案の段階からフォロワーの経営参画を求めるとともに、各組織間の有機的な関連性を強めリーダー相互の連携を図っていくことが重要である。

3 教育目標の具現化を目指す組織改善の実際

教育目標の具現化を志向する組織改善の例として、教授・学習組織の改善を図る学級・学年経営、研修組織を改善する研修経営、そして、分掌組織の一つである教務部の改善を図る教務部経営を取り上げる。

(1) 年度の重点教育目標の実現を目指す学級・学年経営

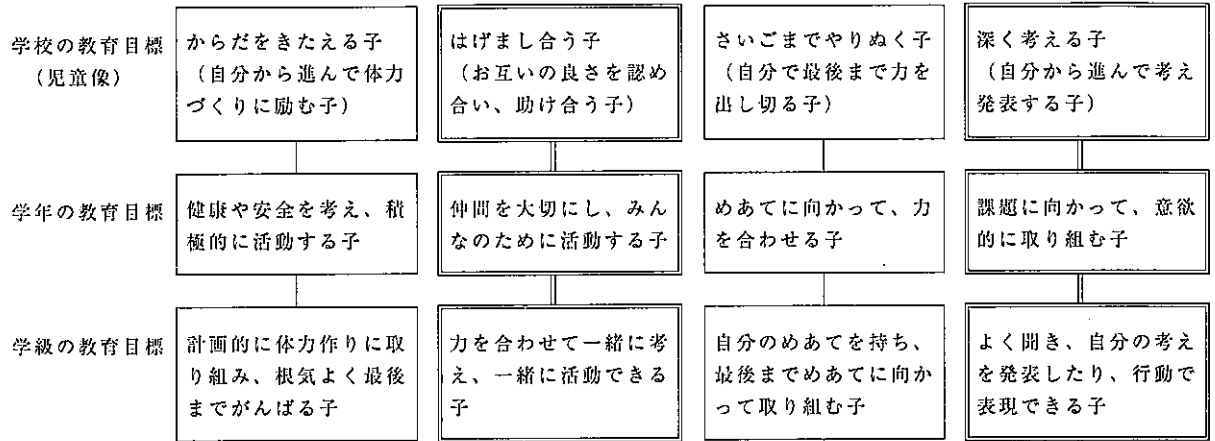
学級組織は、教育活動及び経営活動の母体であり、教育目標具現化の最前線として最も重視されなくてはならない。学級組織が教育目標の具現化を目指す課題解決を効果的にすすめるためには、まず年度の重点教育目標から学級の教育目標への具体化を重視することが大切である。

次頁に示した江別市立大麻泉小学校の学級経営案(注11)の一部は、教育目標から学年の教育目標、学級の教育目標へと下降的に目標を設定することにより、教育目標と学級の教育目標との関連を図った例である。大麻泉小学校では、教育目標のうちの「はげまし合う子」

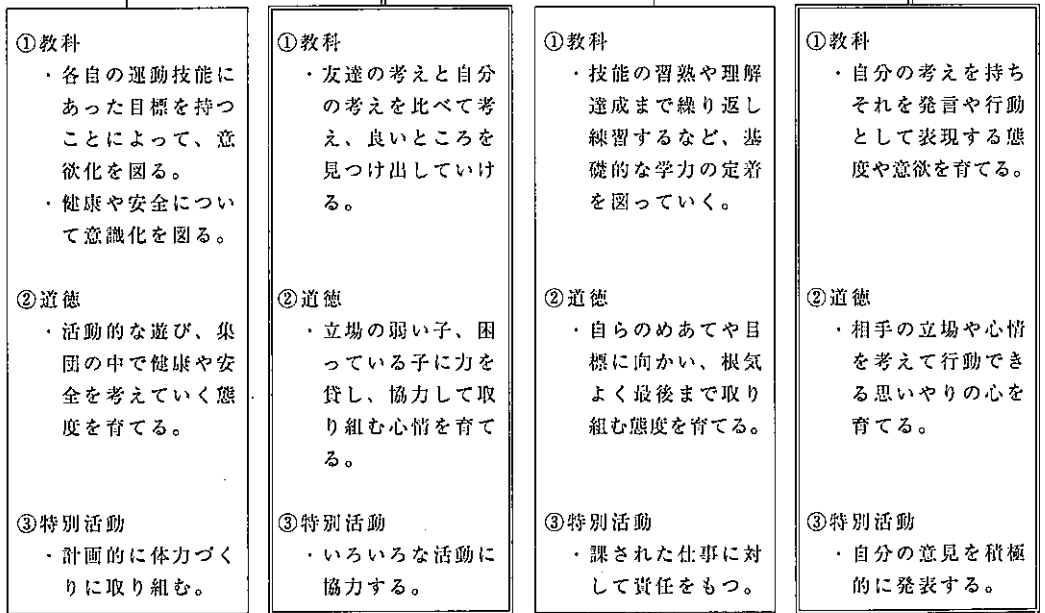
学級経営案

5年〇組 児童〇〇名 (男子〇〇名 女子〇〇名)
担任 〇 〇 〇 〇

1 目標



2 指導の内容とその手立て



3 学級づくり

- (1) 「とびらを開こう」をスローガンに、学級としての仲間意識を大切にしながら、協力しあう心、相手を思いやる心を育てていく。
- (2) 学級活動、児童会活動などに積極的に参加しながら、充実感を育てていく。

4 期待する児童の変容

- 〇1学期 諸活動に積極的に係わりながら、高学年としての自覚を育て、責任を果たしていくことができる。
- 〇2学期 落ち着いた生活の中で、自らの基本的なリズムある生活習慣の定着と、励ましや協力的な態度で学級集団を高めていくことができる。
- 〇3学期 一年間のまとめをする中で、理解不足や未習熟の部分を補いながら、最高学年に向けて意欲を高めていくことができる。

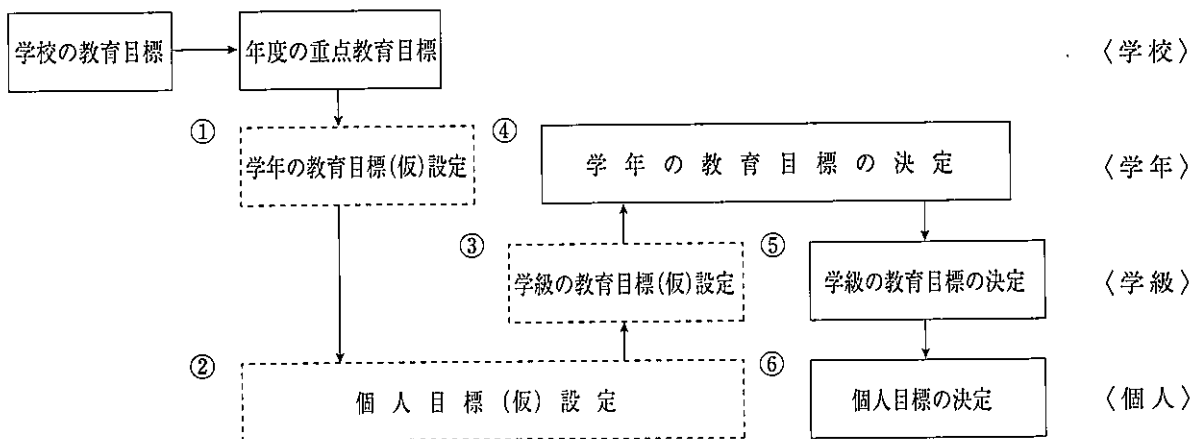
「深く考える子」とに焦点をあてた年度の重点教育目標、「心豊かにたくましく生きる子どもを育てる～やさしく思いやりのある子・学ぶよるこびを知る子」を設定した。この年度の重点教育目標を実現するため、各学級では、「はげまし合う子」と「深く考える子」に関連する学級の教育目標の実現に特に力点を置いて学級経営を営むことになる。

これに対して、学級の教育目標の設定に児童生徒を直接的にかかわらせる方法も考えられる。それは、図V-2に示したような、学級の教育目標を下降と上昇、双方向から調和的に設定する方法である。(注12)

- ① 年度の重点教育目標を実現するための学年の教育目標を仮に設定する。
- ② 学年の教育目標の設定の意図を児童生徒に説明した上で、個人目標を仮に設定させる。
- ③ 個人目標をカードなどを用いて統合し、学級の教育目標を仮に設定する。
- ④ 各学級の教育目標を統合して学年の教育目標を決定する。
- ⑤ 学年の教育目標を受けて学級の教育目標を決定する。
- ⑥ 学級の教育目標の実現を目指した個人の目標を決定する。

このような目標の具体化の過程をたどることにより、教師はもとより、児童生徒においても年度の重点教育目標の実現が意識されていくものとする。

図V-2 双方向の学級・学年の教育目標の設定

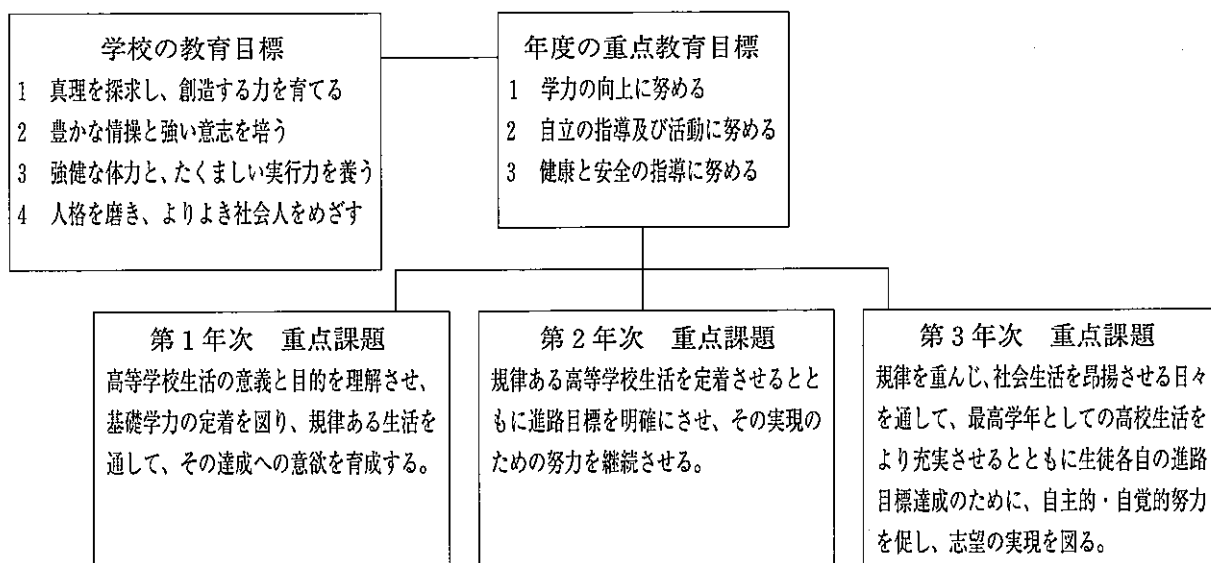


教育目標は、入学した児童生徒が卒業するまでの間において実現されるべき目標である。それゆえ、単年度毎に設定される学級の教育目標ではあるが、就学期間の6年間あるいは3年間という長いスパンを念頭において、その実現を図っていくことが重要である。

次頁図V-3に示した北海道天塩高等学校の学年経営計画(注13)には、年度の重点教育目標を受けて設定された年次ごとの重点課題が示されている。就学期間の3年間を見通して立案された経営計画の例である。

以上のように、学級の教育目標、学年の教育目標の実現を通して年度の重点教育目標の実現をより効果的に進めるためには、学年経営の機能を活性化していくことが重要である。学

図V-3 第1学年経営計画の構造（一部）



年経営には、学校と学級や学級間の連絡・調整機能のほかに、生徒指導の機能や研修の機能がある。このような機能を発揮させることが、学級の教育目標及び学年の教育目標の実現を一層可能にするものとする。そのためには、成員による協働性が発揮される学年経営にすることが必要である。

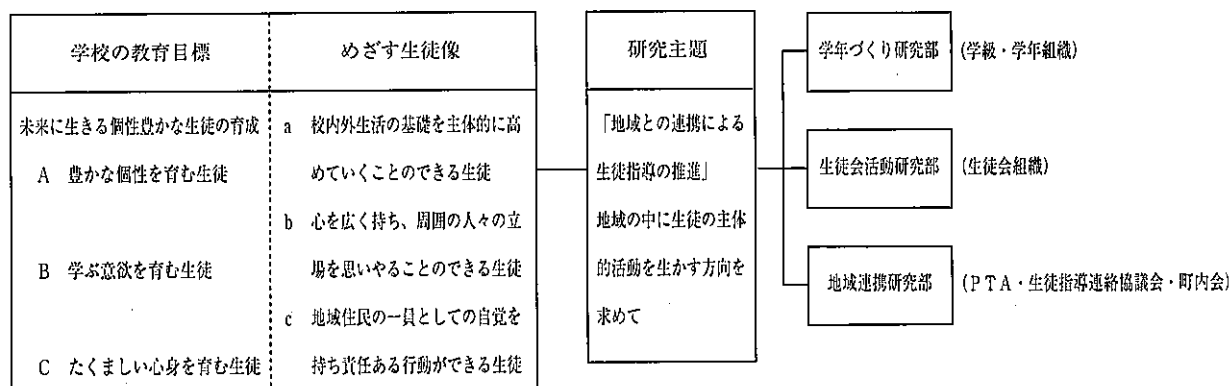
例えば、学年内の業務を協働で進められるように分担することが考えられる。また、個々の児童生徒の指導や学級の問題について学年組織で事例研究を行い、学年として対応していくという取組が考えられる。取り上げる事例が、学級の教育目標や学年の教育目標の実現と関連するものであれば、学年組織は、この事例研究を通して年度の重点教育目標の実現を志向した課題の解決を図る組織となるのである。さらに、事例研究を生徒指導部で企画したり、生徒指導部の担当者が学年の事例研究に参加することにより、学年組織と校務分掌組織との連携が図られる。このような学年経営の活性化が、学級間の連携のみならず、学年間、分掌間との連携も図って、協働の輪が広げられるとき、これらの総体である学校経営組織として、年度の重点教育目標を実現する営みを展開していくことになるのである。

(2) 教育目標の具現化を志向する研修経営

教育目標を具現化するためには、教師個々の資質や力量、その総体としての学校の教育力の向上が不可欠である。中留武昭氏は、「校内研修は結局、個々の教師の職能成長と、またそれを基底にした学校課題の解決力を充実するためにあるわけである。」(注14)と述べている。研修経営が教育目標の具現化を促進する一翼を担っていることを再認識する必要がある。研修経営が教育目標の具現化に生きて働くためには、研究主題の解明過程が、教育目標の具現化の過程と重なるようにすることが重要である。それは、研究主題が学校の教育課題の解決を目指して設定されるものであり、その教育課題は教育目標と現状とのギャップより導き出されるものだからである(第II章3(2))。

さらに、研修経営をより効果的に推進するためには、研究主題の解明に適した研修組織の

図V-4 研究構想図 (一部)



編成が必要である。図V-4は、苫小牧市立明野中学校の研究構想(注15)の一部である。研究主題「地域との連携による生徒指導の推進」の解明を図るため、研修組織に学級・学年組織を基盤とした学年づくり研究部、生徒による生徒会組織を基盤とした生徒会活動研究部、PTAや町内会の組織を基盤とした地域連携研究部の三つを位置付けている。既成の枠にとらわれず、研究主題の解明に適した開かれた組織編成が行われている例である。

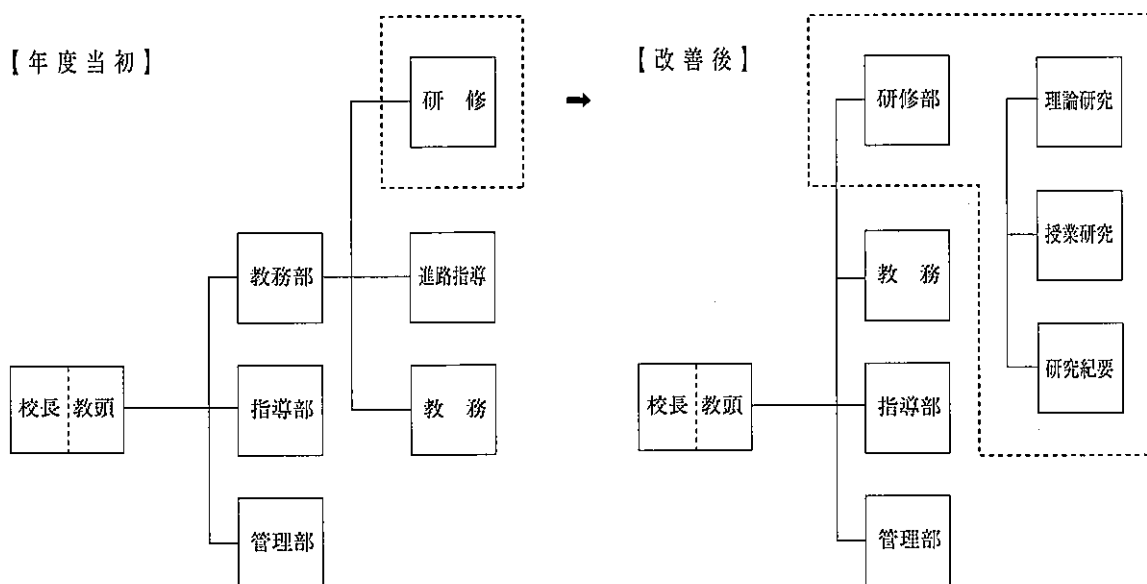
また、厚岸町立上尾幌中学校(注16)では、次頁の図V-5にみられるように年度当初、研修組織は教務部の一係であった。新たに研究主題を設定したことと、研修経営の活性化によって学校改善を図ろうとしたことから、年度の途中ではあったが学校経営組織を見直し、独立した組織として研修部を設置したのである。経営活動における研修組織の重要性と、組織編成時期の弾力的な運用を示した例である。

研修組織は、教育目標の具現化を図る経営活動系列の組織の中で、最も中核となる組織である。それは、共同研究を通して教師が一体となって活動することにより、教育目標の実現に向けての協働体制が確立されていくからである。さらに、校務分掌組織や教授・学習組織とは異なり、教師個々の力量を高めながら学校の教育課題の解決そのものを目指して機能する組織だからである。

これまで、研修経営においては、研究主題やその解明方法の在り方を顧みることはあっても、前提となる教育目標や学校の教育課題については所与のものと考え、その妥当性を問うまでには至らなかった。教育目標の具現化という視点から研修組織をとらえると、教育目標の具現化の方法を追求するという下降的な役割をもつと共に、研修の成果をもとに、教育目標や学校の教育課題そのものを問い直すという上昇的な役割をも有する組織として位置付けていくことが重要である。

このように研修組織に、教育目標を具現化する機能をもたせると共に、社会の変化や未来を志向する教育課題に対して、鋭敏な視点をもって教育目標やその具現化の在り方を客観的に分析する機能をもたすことができれば、学校の将来像を描く先導的な組織としても、その重要性がさらに増すものと思われる。

図V-5 研修組織の改善



(3) 教育目標の具現化を目指す教務部経営

教育目標の具現化の中核となる教育課程の効果的な編成・実施を目指すには、学校の教育課題を的確に把握し、教授・学習組織や研修組織と連携して学校改善を推進していく教務部経営が重要である。次の事例は、小島弘道・戸塚忠治の両氏が、『高等学校教務主任の役割変容に関する研究』(注17)において取り上げたものであり、教育課程の編成において教務主任がどのような役割を果たすべきかを示している。

平成元年、県教育委員会高校教育課から「高等学校教育の個性化推進事業の実施について」の通知が出されたことにより、A高校（普通科）では各分掌ごとに研究テーマを募ることにした。N教務主任は、県外視察で知った高等学校間連携を提案したところ、それが、学校の立地条件を加味し、かつ学校の教育課題を解決し、学校の将来像を明確に描くものとして賛同を得た。そこで教務部を中心に「学校間における相互乗り入れの試み」をテーマとして、平成元年度、2年度と2年間の研究を行うことにしたのである。その経過は次の通りである。

- ① 学校間連携を実施している学校を訪問して情報収集を行う。
- ② テーマを推進するための勉強会を開催する。
- ③ 隣接のB高校（職業科）と学校間連携に関する勉強会を開催する。
- ④ 両校にそれぞれ学校間連携推進研究委員会、その両校の合同組織である学校間連携連絡会を設ける。
- ⑤ 他県の高校を訪問し、学校間連携の実態分析を行う。
- ⑥ 教務、生徒指導における問題点と対応について協議する。
- ⑦ 両校が互いに補完し合う科目の連携を目指し、A高校では、職業高校で手薄となる芸術を履修させ、B高校では、職業高校の特色を生かした文書事務（ワープロ）を履修させることに決定する。

こうした検討を経て、平成4年度よりB高校との学校間連携を実施したのである。

このような経営の途上で、学習指導要領の改訂にともなう平成6年度実施の新教育課程の編成作業にとりかかる。N教務主任は、上記の学校間連携と並行して次のような取組をしている。

- ① 地域の実態把握と旧教育課程の問題点を洗い出す。
- ② 学習指導要領の改訂の趣旨や基本方針について、教員の共通理解を図る教科別の勉強会を設定する。
- ③ 各教科別勉強会の報告会として全体研修会等を実施する。
- ④ 教育課程検討委員会を組織し、具体的な編成作業に入る。

各教科の調整には、「教務部の原案作成－運営委員会－職員会議」の過程を何度も繰り返し、1年間かけてまとめている。

学校間連携についてあまり例のない時期に、学校の将来を見通して研究を始めようとしたことや、学習指導要領の改訂について早々に啓発の手段をとるなど、N教務主任には、学校の教育課題を的確に見抜く経営の力量がうかがえる。そして、学校間連携や学習指導要領について理解を深め合う校内研修の設定、運営組織を活用した各教科の調整など、学校経営組織を有機的に関連づけ、教育課題の解決を学校として進めようとする教務主任のリーダーシップの発揮がみられる。戸塚忠治氏は、N教務主任の行動を「教育目標の具現化を強く意識した行動、学校課題の的確な把握、学校の将来像の設定、教員の啓蒙、情報収集活動があげられる。また、学校改善を進めるに当たって執念とも言える強い意志をもっている。」(注18)と分析している。

上記の事例は、学校間連携という特殊性はあるものの、教育目標の具現化を図るためには、学校の内部組織の連携、さらに学校の枠を越えた外部組織との連携が必要であること、また、取組の進展にともなう組織の改編と、固定的な分掌組織の枠組みを改善し、柔軟で開かれた組織づくりを推進していく分掌経営の重要性を示しているのである。

VI 教育目標の具現化状況を把握する評価

前章まで論じたように、教育目標の具現化の基盤となるのが、単年度ごとに設定する年度の重点教育目標を実現する営みにある。その営みを実効あるものにするためには、年度の重点教育目標の実現状況を把握し、それを次年度計画の策定に生かしていくことができる評価を、毎年確実に実施していくことが必要となる。

本章では、このような認識に立ち、具現化状況を把握するための評価の考え方並びにその道筋や実際について述べる。

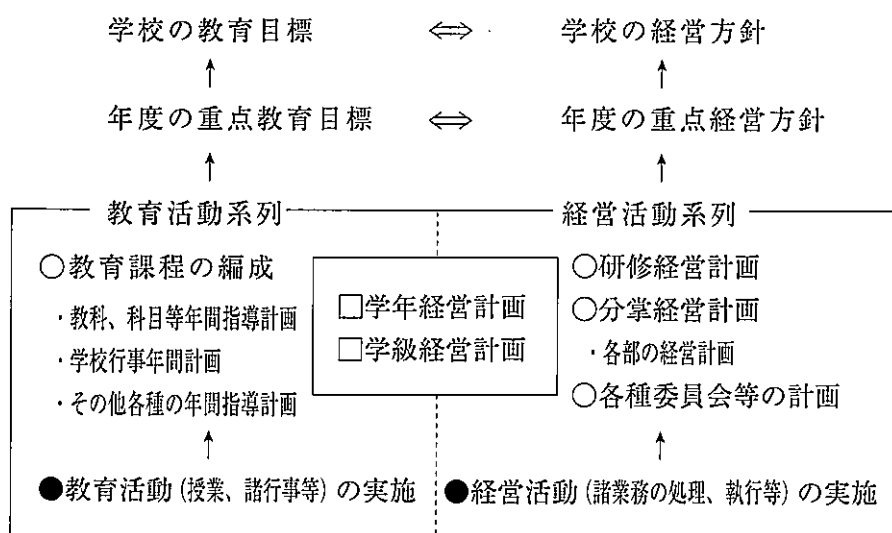
1 教育目標の具現化状況を把握する評価の考え方

年度の重点教育目標は、教育活動系列とそれを支える経営活動系列が有効に機能することによって実現されていくものである。したがって、評価の役割は、年度の重点教育目標の実現に向けた自校の教育活動並びに経営活動の現状や改善点等を的確にとらえ、それをもとに、自校の両活動系列における活動の改善・充実を図ることにある。本節では、以上の評価の意義をおさえて、年度の重点教育目標の実現状況を把握する評価の道筋を明らかにする。その上で、評価結果を改善（I）策の策定から年度の重点教育目標（A）の設定、そして次年度計画（P）の策定へと生かしていくことの重要性について論ずる。

(1) 年度の重点教育目標の実現状況を把握する評価の道筋

年度の重点教育目標は、教育課程の編成方針を通じて教科、道徳、特別活動の年間指導計画の中に織り込まれ、実際の授業や諸活動をとおして、実現されていくことになる。したがって、年度の重点教育目標の実現状況を把握する評価は、教育活動の評価、教科等の年間指導計画の評価、教育課程の編成方針の評価というように、具現化の道筋を逆にたどることになる。この実現状況を把握する評価は、Ⅱ章5頁の「図Ⅱ-4 学校経営の構造」に基づいて作成した下図Ⅵ-1において、矢印で示すような流れとなる。

図Ⅵ-1 教育目標の具現化状況を把握する評価の流れ



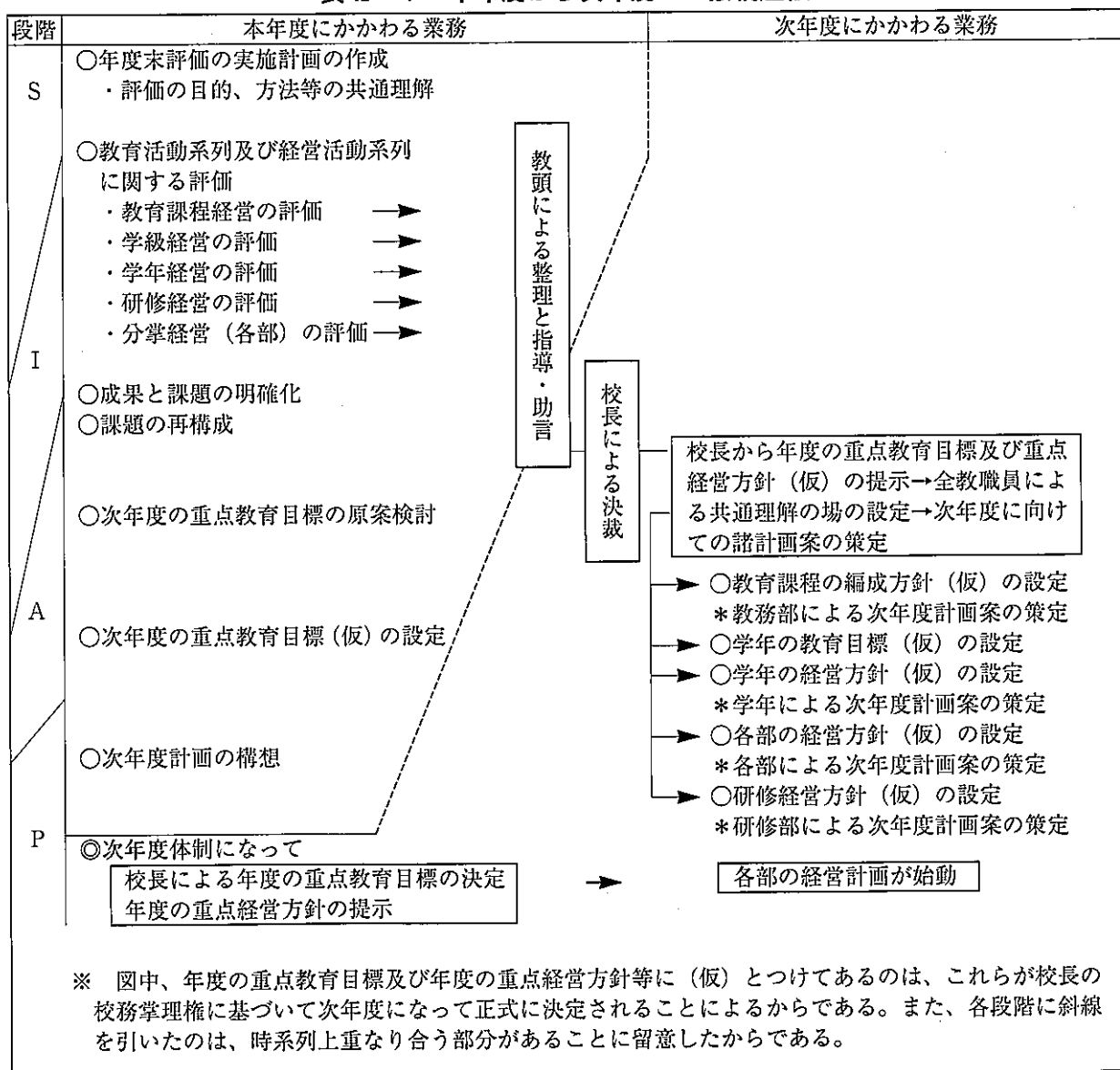
この流れに沿って、教育活動と経営活動が具現化を目指したものとして有効に機能しているかどうかを評価し成果や課題並びに改善策を明らかにすることで、次年度の重点教育目標の設定や次年度計画の策定が的確に行われることになるのである。

このような具現化状況を把握する評価を実施するに当たっては、教育活動系列及び経営活動系列に属する各組織において、年度の評価によって得た情報の整理、成果と課題の明確化、改善策の創出など、次年度計画の策定に結びつける評価の手順や道筋、並びに当該する業務の評価の観点や方法を明らかにしておく必要がある。つまり、マネジメント・サイクルにおけるS→I→A→Pの過程を重視することであり、その過程に即して、学校経営組織の各組織が具体的な評価の観点や方策を確定していくことである。(この点については、本章2節で詳述)

(2) 次年度につなげるS→I→A→P過程の重視

年度の重点教育目標の実現状況を把握し、それに基づき次年度計画を策定するということは、マネジメント・サイクルでいえば、評価(S)結果を改善(I)－目標(A)の過程を通して、計画(P)に結び付けることである。つまり、何を改善(I)すべきかを明らかにして、教育課題を設定すること、及びその教育課題を解決するためにどのような年度の重点教育目標(A)

表Ⅵ-1 本年度から次年度への接続過程



を設定することがよいのかを明確にするのである。そのことが学校の教育活動、経営活動の質をスパイラルに高めていくことになる。

以上の考えに立ち、3学期から次年度の4月への接続の在り方を構造化したものが前頁の表Ⅵ-1である。評価結果をもとに、次年度の重点教育目標や教育課程の編成方針の設定などに、年度末から意図的に取り組むことが重要なのである。

(3) 評価を生かす改善(Ⅰ)段階と目標(A)段階の役割

評価を、教育目標の具現化に生かすものとするために、意図的に「改善(Ⅰ)」段階を設定することが重要である。次頁の表Ⅵ-2の1月に位置付けてある〈成果と課題の明確化及び課題の再構成〉は、改善段階における活動として重視すべきものである。(この作業が2、3月となる場合もある)

評価委員会において整理された成果と課題は、職員会議での協議を経る中で、より広がりや膨らみを持つ場合が多い。それらも含めて課題を再構成し、課題の解決を目指して改善の視点や方策を明確化するのである。つまり、教育目標を具現化するために、学校として次年度緊要な教育課題とすべきものは何かという観点から、課題の明確化と再構成をするのである。これらの課題と改善策を焦点化したものとして教育課題が設定されていくのである。(これは、次年度の重点教育目標の設定にかかわっていくことになる)

また、設定された教育課題を解決していく方策と見通しを立てることも、この改善段階でなされる。すなわち、その教育課題の解決の場は、教育課程経営をとおしてなのか、主として学級経営においてなのか、特別活動の展開を工夫することによってなのか、などの方策と見通しを立てるのである。さらに、この段階では、年間をとおしてなのか、年度のどの時期で解決を期待するのかについてもある程度方向づけをすることが必要である。Ⅱ章の3で述べた「判断」が、この改善段階で十分生かされることが大切である。

この改善段階においては、中・長期的な課題となる教育目標の見直し・改定や次の研究主題設定への構想などが取り上げられることも期待される。

目標(A)の段階では、改善段階で明確化した教育課題の解決を目指す観点から、次年度の重点教育目標の設定や重点経営方針の設定が重要となる。分掌部会、学年会、教科部会等では、これらを受けて、さらに具体的な目標や方針を構想することになる。

分掌部会の例として教務部では、教育課程の編成方針を設定し、どのように教育課程を編成し実施していくかを構想することが重要となる。他の部においても、部としての経営方針を設定し、年間の経営活動を構想することが必要となる。また、各学年では、学年の教育目標や経営方針を設定し、年間を見通した教育活動や経営活動の構想を立てることが求められる。さらに、教科部会では、教育課程の編成方針を教科としてどうとらえ、学年別の指導計画をいかに作成するかを具体的に構想することが大切となる。その他、特別に設置されている委員会においても、活動方針を設定し、年間の活動計画を構想することになる。

このように、改善及び目標段階は、評価結果を次年度の重点教育目標の設定やそれに基づく次年度計画の作成に生かす基盤として重要なのである。

表VI-2 改善(1)段階を重視した年度の重点教育目標の設定

月	段階	評価結果を生かした年度の重点教育目標(仮)の設定過程	留意点
1月	S	<p><評価の実施></p> <p>○評価の計画に基づき実施形態を決め評価を実施。(個別-小集団-斉)</p> <p><評価結果の集計・整理></p> <p>○評価委員会(教頭を含む)等において集計・整理。</p>	
	I	<p><成果と課題の明確化及び課題の再構成></p> <p>○評価委員会等において成果と課題について整理。</p> <p>○職員会議で評価委員会等が整理した評価結果、成果と課題について協議・共通理解。</p> <p>○諸課題を再構成して改善策を策定。</p> <p>○改善策に基づいた教育課題の明確化。</p>	
2月	A	<p><次年度の重点教育目標の原案検討></p> <p>○分掌部・学年会等で教育課題の解決を目指す観点に立って、年度の重点教育目標の文案を作成。</p> <p>○各文案をもとに評価委員会等において、年度の重点教育目標の原々案の作成。</p> <p>○職員会議において、原々案について協議。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・課題性、緊急性、方向性という観点から文案を検討する。 ・全校的な見地に立って原案を作成する。 ・原々案の検討をとおして学校としての意思形成を目指す。
		<p><次年度の重点教育目標設定(仮)></p> <p>○校長による年度の重点教育目標(仮)の設定及び年度の重点経営方針(仮)の提示。</p> <p><次年度計画の構想></p> <p>○年度の重点教育目標(仮)、年度の重点経営方針(仮)について意義を確認し、共通理解を深め、次年度計画を構想。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・年度の重点教育目標(仮)及び年度の重点経営方針(仮)を受けて分掌・学年部会等において改善策を織り込んで次年度計画を構想する。
3月	P		

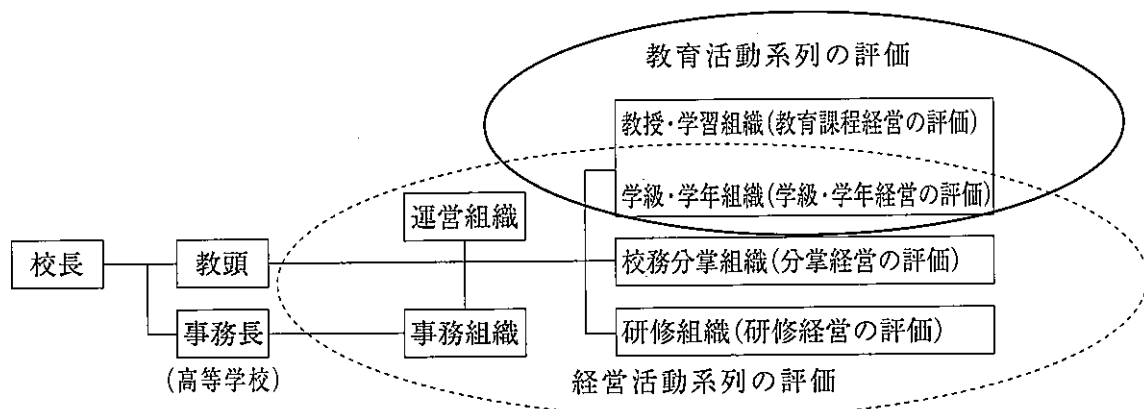
2 年度の重点教育目標の実況状況を把握する評価の実際

年度の重点教育目標の実現状況を把握する評価は、教育活動系列と経営活動系列に位置する各組織の評価活動をとおしてなされる。その関係は、次頁の図VI-2に示すとおりである。なお、実現状況を把握するためには、運営組織等の評価も重要となるが、本節では教育課程経営、学級・学年経営、研修経営、分掌経営の4つの評価活動について述べる。

実現状況を把握する評価観点の作成に当たってはA→P→D→S→Iの各段階に対応する形とし、表VI-3から表VI-6に示した。(注1)

なお、年度の重点教育目標の実現をより確かなものとするためには、各組織における日常的な評価活動を重視することが大切である。特に、実践の過程において、改善のための評価を記録し蓄積するという取組を継続的に行う必要がある。(表中のD段階にこのことを生かした評価観点sを設定している。)

図VI-2 各組織における評価



(1) 教育課程経営の評価

教育目標の具現化を図る教育課程経営を行うためには、年度の重点教育目標を受けて設定した教育課程の編成方針を、年間指導計画の作成から実施にいたるまでの過程において生かしていくことが重要である。したがって、教育課程経営の評価においては、編成方針が編成から実施までの各段階において適切に生かされているかどうかを確かめる必要がある。

表VI-3 教育課程経営の評価

段階	実現状況を把握するための観点
S	教育課程経営に関する評価計画が立てられ、それに基づく評価が行われている。
	单元ごと、行事ごと、学期ごとに行った評価の記録に基づき年度末の評価が行われている。
I	年度末の評価に基づいて、次年度に向けて改善すべき事項が明らかにされている。
A	地域、学校及び児童生徒の実態把握に必要な調査・研究が行われ、学校の教育課題が明らかにされている。
	年度の重点教育目標、年度の重点経営方針の設定
P	年度の重点教育目標に基づき、教育課程の編成方針が設定されている。
	教育課程の編成方針に基づき、指導目標が再構築されている。
D	指導内容・指導方法は、再構築した指導目標に即したものとなっている。
s	单元ごと、行事ごとなどの日常的な評価を重視し、その結果を次の実践に生かしたり年度末評価に活用したりする。

(2) 学級・学年経営の評価

学級・学年経営は、年度の重点教育目標を受けて設定された学級・学年の教育目標の実現を目指して行われる。したがって、学級・学年経営の評価では、年度の重点教育目標と学級・学年の教育目標との関連が図られているか、学級経営計画が学級・学年の教育目標に基づいて作成され、実施に移されているかどうかなどを確かめる必要がある。

表Ⅵ-4 学級・学年経営の評価

段階	実現状況を把握するための観点
S	学級・学年経営に関する評価計画が立てられ、それに基づく評価が行われている。
	活動ごとに行った評価の記録に基づき、年度末の評価が行われている。
I	年度末の評価に基づき、次年度に向けて改善すべき事項が明らかにされている。
	年度の重点教育目標、年度の重点経営方針の設定
A	学級・学年の教育目標は年度の重点教育目標との関連が図られ、児童生徒の実態に基づいて設定されている。
P	学級・学年経営計画は学級・学年の教育目標に基づき作成され、年間を通じた具体的な実施計画となっている。
	日々の学級・学年経営は、具体的な実施計画に基づき、児童生徒の実態に即して進められている。
D	日々の学級・学年経営は連絡・調整が密にされ、協力して進められている。
s	活動ごとに評価を実施し、次の実践に生かしたり年度末評価を生かしたりする。

(3) 研修経営の評価

研究主題は学校の教育課題の解決を目指して、2年ないし3年の中期的な展望のもとに設定されている場合が多い。したがって、研修経営の評価は、年度の重点教育目標の実現という視点から評価を行うとともに、研究主題の解明を目指して策定された年次計画に基づく評価も併せて行う必要がある。また、研修経営においては、教育目標の具現化の道筋や、教育目標そのものの見直しをも視野に入れて評価を実施することが重要である。

表Ⅵ-5 研修経営の評価

段階	実現状況を把握するための観点
S	研修経営に関する評価計画が立てられ、それに基づく評価が行われている。
	研修の記録や資料等に基づき、年度末の評価が行われている。
I	年度末の評価に基づき、次年度に向けて改善すべき事項が明らかにされている。
	年度の重点教育目標、年度の重点経営方針の設定
A	研究主題は、学校の教育課題の解決を目指したものとなっている。
P	研修経営の方針は、年度の重点経営方針との関連が図られ、教職員間で共通理解されている。
	研修の年次計画及び年間計画が立てられ、研修内容及び方法が明らかにされている。
D	研修活動は計画的に進められ、その推進に当たっては、校長・教頭や関係機関からの指導助言が得られている。

s	あるまとまった活動ごとに評価を実施し、次の実践に生かしたり年度末評価に生かしたりする。
---	---

(4) 分掌経営の評価

分掌組織は、年度の重点経営方針を受けて設定した経営方針に基づいて経営活動を行うとともに、適切な経営活動を行うことが重要である。したがって、分掌経営の評価においては、経営方針に基づいた計画が作成され、実施に移されているか、また、教育活動をより効果あるものとするを旨とした経営活動となっているかどうかを常に把握し、それを改善に生かしていくことが必要である。

表Ⅵ-6 分掌経営の評価

段階	実現状況を把握するための観点
S	分掌経営に関する評価計画が立てられ、それに基づく評価が行われている。
	行事ごと、学期ごとに行った評価の記録に基づき年度末の評価が行われている。
I	年度末の評価に基づき、次年度に向けて改善すべき事項が明らかにされている。
	年度の重点教育目標、年度の重点経営方針の設定
A	各部の経営方針は、年度の重点経営方針に基づき設定されている。
P	経営方針に基づいて分掌経営計画が作成され、校務の分担内容及び業務遂行などが明らかにされている。
	各分掌経営が効率的に進められるよう適切な連絡調整が行われている。
D	校務の遂行に当たっては、校長・教頭等から適切な指導・助言が得られている。
s	担当する行事ごと、あるいは学期ごとの評価を実施し、次の取組に生かしたり、年度末評価に生かしたりする。

長期的な展望のもとになされる教育目標の具現化の実効性は、その基盤となる年度の重点教育目標の実現状況を把握する評価活動によって毎年確かめられていく。得られた評価結果を、次年度の教育活動やそれを支える経営活動の質をより高めるものとして活用するためには、特に、適切な評価(S)活動→改善(I)策の明確化→目標(A)設定→計画(P)化に至る各段階の営みを重視し、その内容の充実を図ることが大切である。

それを支え保障するのが、各種組織の構成員としての教職員の意欲的な実践姿勢であり、組織間の緊密な連携協力とそれに基づいた学校経営組織としての協働体制の確立である。

各学校が、理想とする児童生徒像を掲げた教育目標の実現を目指し、教育活動やそれを支える経営活動を効果的・効率的に展開し、成果をあげるためにも一層評価活動を充実させていくことが重要である。そのことは、学校経営に要請される児童生徒や父母に対する教育責任を果たす上からも大切なことである。

Ⅶ 研究のまとめ

2年間の研究から得られた研究成果及び今後の研究課題は、次のとおりである。

1 研究の成果

- ① 学校経営における教育目標の具現化の意義を明らかにし、教育目標が具現化されていく道筋を学校経営の構造の中で明示した。
- ② 教育目標の具現化を課題解決過程ととらえ直し、どのように課題解決を図るかの「判断」を明確にするという観点から、具現化を推進するマネジメント・サイクルとして「A(目標) - P(計画) - D(実施) - S(評価) - I(改善)」を提起した。
- ③ 教育目標の具現化の基盤を年度の重点教育目標の実現におき、戦略としての年度の重点経営方針の設定など、その理論的枠組を示した。
- ④ 学校経営計画書が、教育目標の具現化の手順や道筋を示すものとして活用されるよう、構成内容や作成に当たっての配慮事項を明らかにした。
- ⑤ 教育目標の具現化を構造的におさえることの大切さを指摘し、教育目標の具現化構造図を試案として提示した。
- ⑥ 教育目標の具現化を図る教育課程経営の理論的枠組を明らかにした。
- ⑦ 教育目標を教育課程の編成方針をとおして指導計画の中に具体的に位置付けるまでの道筋と、それに基づいて指導目標を再構築する方法を明らかにした。
- ⑧ 学校の組織に関する用語の概念規定を行うとともに、各種組織を教育活動系列と経営活動系列の二系列から整理し、構造化した。
- ⑨ 教育目標の具現化を図るためには、学校経営組織を年度の重点教育目標の実現を志向する課題解決型の組織へと改善することの重要性を明らかにした。
- ⑩ 評価結果を改善策に生かし、次年度の重点教育目標(仮)の設定から次年度計画の策定に接合させるS-I-A-P過程の重要性を指摘した。
- ⑪ 評価結果を生かした年度の重点教育目標の設定の仕方とその実現状況を把握するための評価観点を明らかにした。

2 今後の課題

- ① A-P-D-S-Iの各段階が、実際の活動場面において、時系列上どのような相互関係のもとで展開されるのか、特にSからI-A-Pまでのつながりに着目して明らかにする。
- ② 校種の違いによる教育課程経営、組織・運営の在り方、評価活動の特徴を明らかにする。
- ③ 教育目標の具現化を入学から卒業までの6年間ないし3年間の長期的な展望のもとに計画化する理論的枠組を明らかにする。
- ④ 児童生徒や父母に対する教育責任を生涯学習の観点からとらえ、地域社会の学校としての学校教育の役割を明らかにする。

研究協力校の紹介

1 江別市立大麻泉小学校 (校長 及川 誠二 学級数 16)

本校は昭和53年4月、札幌市に隣接する大麻地区の宅地造成整備の進展に伴う児童の増加による過密解消のため、大麻東小学校・江別第二小学校・大麻小学校より、分離、開校された。開校当時は15学級、児童数499名であったが、その後、減少傾向をたどり平成8年度は16学級(特殊学級を含む)344名となっている。この傾向は、校区が狭いことや校区住民の高齢化・少子化等から、ここしばらくは続くものと思われる。家庭・地域の状況は、全体的に安定しており、学校教育に寄せる期待や関心度が高く協力的である。また、地域の子供会行事や少年団活動等へのかかわりも積極的である。児童の状況は、概して素直であり、思いやりのある子が多い。学力は、全国平均より高く、上位群と下位群の差も小さい。しかし、「自ら学び、考える」という点では多少劣る面が指摘され、その改善を図っているところである。

(1) 本校の教育目標

- からだをきたえる子(鍛) ・健全な身体と精神を養い、自他の保健、安全に努める子の育成
- はげまし合う子(励) ・自己の責任を自覚し、相互の人格を認め合い、協力し合って明るい生活を築き上げる子の育成
- 最後までやりぬく子(遂) ・自己の能力や個性を発揮して、最後まで粘り強く行動できる子の育成
- 深く考える子(考) ・確かな知識や技能を身に付け、考えを深め豊かな表現ができる子の育成

(2) 実践研究の概要

① 研究課題

「学級・学年経営における教育目標の具現化」

② 課題設定の理由

学級・学年経営は、学校の教育活動及び経営活動の実践母体として、教育目標具現化において最も重視されなくてはならない営みといえる。しかし、本校では、教育目標が教師個々に学校教育活動の指標としてあまり意識されず、日常の教育活動が展開されているような実態があった。つまり、日々の教育活動が、その具現化をめざした確かな実践につながっていなかったものといえる。このため、学校として、教育目標の具現化をめざし、組織的に研究を進める必然性が出てきた。そこで、学校教育目標の具現化をめざした学級・学年を基盤とする実践を想定し、具体的には、児童が、最も意欲を持ち、自主的に活動できる場を持ち合わせているとされる特別活動の「学校行事」に焦点を当て、上記の課題を設定した。

③ 実践研究の内容

ア 研究の目的

学校の教育目標の学級・学年レベルにおける具現化の方法を探る。また、研究の過程で、その道筋を全教職員で共有化を図り、成果・課題を今後の教育目標の具現化のための学級・学年経営の実践に生かす。

イ 研究方法

- 学級・学年目標を生かした学芸発表会の運営計画を策定する。
- 歌・器楽・リズム・劇等のうち、研究対象となる活動場면을限定する。
- 指導方法・計画等を協議し、検討するとともに指導体制を明確にする。
- 指導の過程での児童の変容度を掌握し、記録化を図る。
- 具現化の達成度を指導者、児童、父母のレベルで評価する。

(3) 成果と課題

これまでの学校行事は、半ば慣習的に行われてきた経緯があった。しかし、この実践を通して、「練習の過程で教えてほしいという子と教えたいという子を組み合わせ、励ましあってともに高まろうとするレベルにまで到達した2学年の実践」、「一人一人の活動の場を保障するため、歌・手話・群読で構成し、表現活動に取り組んだ3・4学年の実践」等の取組を通して、教育目標の具現化を図ろうとする意識が、教師一人一人に確実に形成されつつある。また、教師集団が一体となった指導体制の充実が図られたことも成果として大きい。

最後に本研究は教育目標の具現化をめざすものであったが、行事の持つ教育効果の大きさを改めて認識した。今後は、行事精選の見直しを図るとともに、本研究の成果の日常的な実践化を進めていきたい。

2 当麻町立当麻中学校（校長 荒瀬 正美 学級数 9）

当麻町は、明治27年に屯田兵の入植で拓かれた地域である。本校は、開拓魂に支えられた地域の教育風土の中で長い間、「一町一中学校」としての歴史を継承してきた。しかし、時代の流れとともに、隣接する旭川市への通勤夫婦の激増、農業経営者の高齢化とその不足など、地域の社会的、経済的状况に変化が見られ、父母の学校に対する教育活動への支援、PTA活動への参加などの積極性は以前ほどではなくなっている。現在の教育目標は平成6年4月に全面改定された。改定にあたっては、「新教育目標制定委員会」を設置し、本校の伝統や地域の教育風土を基盤に、教師や父母が生徒に対し「こうあってほしい」という生徒像を求め検討されたものである。

(1) 本校の教育目標

- ◎めざす生徒像・・・進んで学び、心豊かな活力ある生徒
- 気づき行う人・・・（自主）●自ら考える生徒●熱意あふれる生徒●正しく判断する生徒●見通し、勇気をもって行動する生徒

- 心をひらく人・・・（奉仕） ●誠意あふれる生徒●約束を守り認めあい、思いやる生徒
●感謝し、協調する生徒●ふれ合い、希望を語る生徒
- たくましく生きる人（創造） ●心身を鍛える生徒●創意あふれる生徒●何事にも挑戦する生徒●個性を生かす生徒●よさを生かす生徒

(2) 実践研究の概要

① 研究課題

「学校教育目標の具現化を目指す授業実践の在り方」

② 課題設定の理由

学校、学年、学級の教育目標は、生徒の学習活動や生活目標まで転化して、生徒の行動の変容を図るものでなければならない。しかし、教育目標を実際の授業に位置づけていくためには、その手順や方法、教師の指導観など、検討を要することが多い。そこで、次の観点から、研究課題の解明を図ることにした。

◎「教育課題の解決」と結びつく授業の展開

◎生徒指導の機能を生かした授業の推進

・自己決定する場の保障・自己存在感もてる場の設定・共感的関係の育成

◎生徒一人一人の可能性を生かし、問題解決的な授業の創造

・生徒の自己評価・教師の支援活動・生徒自身の手による課題の発見と追求活動

③ 実践研究の内容

ア 研究の目的

教育目標の具現化の過程を通し、次の3点の実践課題の解明をめざす。

○自ら学ぶ意欲の育成

・進んで課題解決に向かう意志を育て、生涯学習を展望し、その基礎づくりを図る。

○望ましい人格の形成

・自分らしい価値観と行動力を育て、善悪の判断ができる自己抑制力の伸長を図る。

○開かれた学校の創造

・父母との心の交流を図るとともに、町民の信頼に応える教育活動の展開を推進し、教育実践の内外への開放を図る。

イ 研究方法

上記、3点の実践課題を短期及び中期的展望に立ち、その解明を図る。

○短期実践目標とその解明（学期ごと）

・各種標準検査、家庭訪問、教育相談等に基づく生徒理解の深化が認められる。

・授業改善に向けて、教師に指導技術の変容が認められる。

・子供が自らの考えで行動できる学級経営を目指し、推進することができる。

・地域イベントに積極的に参加し、適切な援助指導ができる。

○中期実践目標とその解明（年度を通して）

・生徒指導による生徒一人一人の望ましい自己実現の足跡が認められる。

・生徒一人一人の可能性をとらえ、自ら学ぶ喜びを持てる指導ができる。

- ・父母地域との連携による学校経営を進めていくことができる。

(3) 成果と課題

本校はこれまで学校評価において、教師それぞれの意識の上で教育目標と教育活動とを結びつける弱さが指摘されてきた。研究の成果は生徒の変容で決まるといわれる。本研究はわずか2年間の取組であったが、教師それぞれが「目標意識をもった学級のイメージづくり」をおこない、実践に取り組んできたことが成果の一つといえる。また、教育目標の吟味から入り、それを実践と結びつけて検証し、学校改善にまで至る具現化の筋道が教師一人一人に認識されたことも大きな成果と言える。とはいえ、具現化にかかわる研究で実証的に成果を出すには極めて難しく、わずか入り口にさしかかった段階とも言える。今後は教師それぞれが教育目標に内包する理念や教育課題をどのようなイメージで受けとめ、実践レベルに置き換えていくかが課題となろう。

3 北海道札幌篠路高等学校 (校長 三村 治夫 学級数 普通科30)

本校は、昭和61年札幌市北部の篠路地区に普通科10間口の高校として開校した。学校所在地域は、明治期に入植した石狩地区でも早期の開拓農家を受け継いだ近郊農業地域と札幌市のベッドタウンとしての新しい住宅地域が半ばする地域である。通学の容易さと、地域の教育的核としての高校の誘致が本校設立の大きな背景となった。このような環境におかれる生徒に対し本校では、○生徒の高校生活への積極的な意欲を喚起すること、○心身ともに強靱で健全な人間の育成、○情意面での教育生活への積極的な意欲を重視する等の全人的な教育方針が必要であるとの認識のもとで学校教育を推進してきた。

(1) 本校の教育目標

- ◎校訓・・・・・・・・「創造・開拓・希望」
- ◎めざす生徒像・・・「自主・自律、他人の痛みの解かる、温もりのある人間」
- ◎教育目標（平成7年度まで）◎新教育目標（平成8年施行）
- 豊かな情操と創造力に富む人間の育成「知を求め、創造性を発揮し
- 困難に立ち向かう逞しい開拓心を持つ人間の育成挑戦する心を持つ人間」
- 心身共に健全で希望に満ちた人間の育成

(2) 実践研究の概要

① 研究課題

「教育目標の改定と具現化に関する研究」

② 課題設定の理由

本校の教育目標は制定して10年が経過している。その間、学習指導要領が改定され、また、社会の変化に応じて諸々の教育課題が学校教育に課せられている。このような状況の中で、

教育活動をより効果あるものとするために、本校の特性や実態に適合した教育目標の見直しの調査・研究をすることにした。また、改定された教育目標が果たして本校の教育課題を反映したものであるかどうか、あるいは、本校のめざす生徒像にかなうものであるかどうか等を具現化の過程を通し、実践検証をすることにした。

③ 実践研究の内容

ア 研究の目的

教育目標の見直しの調査・研究とその具現化の過程を次の2点からアプローチする。

○教育目標の時間的側面

・開校制定時から10年が経過している・生徒の変容の傾向や実態はどうか・現在の本校の教育課題は何か。

○教育目標の具現化の側面

・教育目標をどのように教育課程に具現化するか・今日的課題を取り入れる方法の工夫
・どのようにして、どこで実現するか。(達成のための場と方法の計画と実践)

イ 研究の方法

◎「学校教育目標検討委員会」を設置し、次の諸点から教育目標の見直しを図る。

○教育改革の視点から（教育課程基準の全面改訂、生涯学習など）

○新しい教育観の視点から（心豊かな人間の育成、基礎基本の重視、個性を生かす教育の充実、自己教育力の育成、文化・伝統の尊重、国際理解教育の推進）

○新しい学力観の視点から（自ら学ぶ意欲態度の育成・思考力・判断力・表現力）

○地域や家庭の実態等の変化の視点から（地域の実態や父母の意識の変化、地域や家庭の教育力の変化）

○生徒の多様化の視点から（生徒の意識や生活実態の変化、自立心や忍耐力の不足、学習意欲の低下）

○学校の教育機能変化の視点から（進学率の上昇、小・中・高の連携の強化、家庭地域との連携、学校週5日制）

◎改定された目標の具現化に向け、上記の生徒の多様化の視点にかかわる具体項目のうち、特に生徒の意識や生活実態を掘り下げて教育課題としてその検証を試みる。

(3) 成果と課題

本校の実態、時代の要請等を考慮し、研究を進めてきた結果として新しい教育目標「知を求め、創造性を発揮し、挑戦する心を持つ人間」（平成8年4月施行）を設定した。教育目標はすべての教育活動の源であり、全教職員の一致点であり、実践の到達目標である。また、改定された教育目標の具現化の研究はわずか1年間の取組であったが、「本校の早急に改善すべき点は何か」、あるいは、「長期の見通しにたって改善を図るべき点は何か」等を今後も問い続け研究の継続を図っていきたい。

注と参考文献

<注>

第Ⅱ章

- (1) 児島邦宏「学校経営論」『教育学大全集12』 第一法規 1982(昭57) p.21
- (2) 同上
- (3) 西村文男「教育課程の編成の実際」『新学校教育全集2』 ぎょうせい 1994(平6) p.58
- (4) 牧田章・山本和宏「学校改善をめざす教育目標」『第Ⅱ期学校改善を促すスクールリーダー』 東洋館出版社 1995(平7) p.5~6
- (5) 青木薫「教育経営学」『教職科学講座9』 福村出版 1990(平2) p.51
- (6) 児島邦宏「学校教育目標と学校教育計画」『講座学校学1』 第一法規 1988(昭63) p.46を参考にして作成。
- (7) 久高喜行「教育経営における目標論」前掲『教職科学講座9』 p.55
- (8) 大嶋三男「学校の教育計画と教育課程編成」『現代学校経営講座3 教育課程の経営』 第一法規 1976(昭51) p.73
- (9) 前掲 久高喜行「教育経営における目標論」 p.54
- (10) 川喜田二郎「野性の復興」 祥伝社 1995(平7) p.113~114
- (11) 同上 p.117の内容を要約したものである。

第Ⅲ章

- (1) 奥田眞丈・小林一也編「教育目標」 ぎょうせい 1980(昭55) p.131~132を参考にした。
- (2) 「学校課題研究に関する調査(1)、(2)」 富山県教育センター研究紀要 1965、66(昭40、41)あたりが参考にされたようである。
- (3) 「学校教育目標の具現化に関する研究」 富山県教育センター研究紀要 1976(昭51) p.7~9
- (4) 原実「新しい学校経営の条件」 学陽書房 1978(昭53) p.92~93が参考になる。
- (5) 「教育目標の達成過程に関する研究」 北海道立教育研究所研究紀要第72号 1975(昭50) p.23 教育目標系列、p.48 経営目標系列
前掲「学校教育目標の具体化に関する研究」 p.9 教育目標系列、p.38 教育条件系列
前掲 原実「新しい学校経営の条件」 p.103~110 目標系列、条件系列
「学校の活性化を目指す経営改善18の要点」 福岡県教育センター研究紀要第104号 1993(平5) p.28 指導系列、経営系列
- (6) 中留武昭「経営戦略の事例研究」 前掲『講座学校学7』 p.260~261 教育活動の系列、経営活動の系列
- (7) 児島邦宏「学校教育目標の見直しの視点」 前掲『学校経営』 1996(平8)2月号 p.7~8
- (8) 永岡順「学校経営計画とはどのようなものか」 前掲『学校経営』 1979(昭54)4月号 p.78
- (9) 前掲 児島邦宏「学校経営論」 p.35
- (10) 天笠茂「学校経営計画と『学校経営計画書』」 前掲『学校経営』 1980(昭55)6月号 p.85
- (11) 江別市立大麻泉小学校、江別市立大麻小学校、江別市立第三中学校の平成7年度版

第Ⅳ章

- (1) 児島邦宏「学校経営計画と教育課程編成」や、西穰司「教育課程経営と教職員の役割」の論文にみられる。
日本教育経営学会編「教育経営と教育課程の編成・実施」『講座日本の教育経営4』 ぎょうせい 1987(昭62)
- (2) 高野桂一「教育課程経営の理論と実際」 教育開発研究所 1989(平2) p.7
- (3) 堀内孜「教育組織の特例」前掲『講座日本の教育経営4』 p.153
- (4) 授業を(スモール) p-d-sととらえる考えは、前掲高野桂一「教育課程経営の理論と実際」にも見られる。
- (5) 前掲 児島邦宏「学校経営計画と教育課程編成」 p.35

第Ⅴ章

- (1) 前掲 児島邦宏「学校経営論」 p.73や 高野桂一・中留武昭編著「高校現代化の原理と方法 下巻」 学事出版 1972(昭47) p.193などに指摘がみられる。
- (2) 牧昌見「学校経営組織」『新学校用語辞典』 ぎょうせい 1995(平7)
- (3) 西穰司「学校の組織運営と教職員」『現代教育学シリーズ7』 有信堂 1983(昭58) p.86~88
- (4) 中留武昭「学校経営の改善戦略」 第一法規 1988(平元) p.111
- (5) 前掲 高野桂一・中留武昭編著「高校現代化の原理と方法 下巻」 p.190
- (6) 「学校経営組織」『新教育学大事典 第1巻』 第一法規 1989(平元)

- (7) 学年組織には従来の経営的側面のほかに教育的側面にもその存在意義が認められるようになってきていることから、教授・学習組織に位置付ける。
「教授組織」『現代学校教育大事典』ぎょうせい 1993(平5)、下村哲夫「学年・学級の経営」『教育学大全集14』第一法規 1977(昭52) 参照。
- (8) 前掲 久高喜行「教育経営における目標論」 p.47
久高は、「公称目標」に対する概念として使用。久高によれば、公称目標は「その組織の使命にかかわる目標を公式に表明したもの」で「一般に抽象的・合法的でかつ社会的承認を得やすい内容で、比較的長期にわたって追求されるもの」であり、「学校でいえば・・・学校教育目標にあたる」とする。これに対して、実効目標は「一般に単年度あるいはせいぜい二、三年という短期間に追求される目標」で「学校でいえば・・・当該年度の重点目標や努力目標がその代表的なもの」であり、「学年目標、学級目標、各教科・道徳・特別活動の目標などがあるが、いずれも実効目標に分類される」とする。しかし、本研究では、分類上の概念としてではなく、「実際に活動の指針としての効力を有する目標」という概念で「実効目標」という語を使用する。
- (9) 阿部昇司「学校教育目標の設定における教師の関与について」『鳴門教育経営論集』第1号 1986(昭61)
- (10) インフォーマルな要因のもつ創造的機能への着目は、前掲 児島邦宏「学校経営論」にみられる。
- (11) 江別市立大麻泉小学校「平成8年度 学年・学級経営計画」
- (12) 「学年・学級経営に関する研究」北海道立教育研究所研究紀要第76号 1976(昭51) 同78号 1977(昭52) を参照。
- (13) 平成4年度ホームルーム経営(高等学校)研修講座 北海道天塩高等学校 山本厚司氏のレポートより。
- (14) 中留武昭編著「校内研修を創る」エイデル研究所 1984(昭59) p.209
- (15) 「平成7年度胆振管内教育実践研究報告集」北海道教育庁胆振教育局第17集 pp.183～195
- (16) 平成7年度学校経営(教頭)研修講座 厚岸町立上尾幌中学校 松坂正彦氏のレポートより。
- (17) 小島弘道・戸塚忠治「高等学校教務主任の役割変容に関する研究」『筑波大学教育学系論集』第19巻第1号 1994(平6)
- (18) 同上

第VI章

- (1) 「学校評価に関する研究(その3)」北海道立教育研究所紀要第98号 1983(昭58) を参考に作成した。

<参考文献>

- (1) 天笠茂「学校経営計画作成の過程と組織」『学校経営』1980(昭55)7月号 第一法規
- (2) 佐藤允一「問題構造学入門」ダイヤモンド社 1984(昭59)
- (3) 「教職研修論争点シリーズII 教育経営の論争点」教育開発研究所 1994(平6)
- (4) 高野桂一編著「新学校経営基本用語辞典」明治図書 1981(昭56)
- (5) 「教育目標」『現代学校教育全集3』ぎょうせい 1980(昭55)
- (6) 奥田眞文・熱海則夫編「教育目標」ぎょうせい 1994(平6)
- (7) 永岡順編著「学校経営」『現代教育問題セミナー4』第一法規 1988(昭63)
- (8) 伊藤和衛ほか編著「学校経営の現代化」『講座現代教育経営』明治図書 1968(昭43)
- (9) 伊藤和衛「教育課程の目標管理」明治図書 1978(昭53)
- (10) 奥田眞文・熱海則夫「教育課程の編成」『現代学校教育全集4』ぎょうせい 1979(昭54)
- (11) 熱海則夫・奥田眞文編「教育課程の編成」『新学校教育全集』ぎょうせい 1994(平6)
- (12) 「学校教育目標から見た学校の自律性」山梨大学教育学部附属教育実践研究指導センター研究紀要第1号 1993(平5)
- (13) 高階玲治「教育課程の管理から経営へ」『学校経営』第一法規 1989(平元)1月号
- (14) 浦部研二「教育課程と学校の主体性」『学校経営』第一法規 1985(昭60)8月号
- (15) 「教育課程の経営」『学校経営』第一法規 1977(昭52)9月号
- (16) 「東京都公立小学校 学校評価基準」東京都教育庁指導部 1993(平5)
- (17) 「学校評価に関する研究」北海道立教育研究所紀要第119号 1992(平4)
- (18) 川喜田二郎「KJ法」中央公論社 1990(平2)
- (19) 「学校経営評価に関する研究II」千葉県教育センター研究紀要第177号 1978(昭53)
- (20) 西村文男・天笠茂・堀井啓幸「学校評価の論理と実践」教育出版 1994(平6)
- (21) 「教育経営」『教職専門シリーズ4』ミネルヴァ書房 1992(平4)
- (22) 幸田三郎「学校評価」前掲『新教育学大事典』
- (23) 木岡一明「学校評価基準の開発動向」『教育経営の改善研究事典』学校運営研究会 1994(平6)

あ と が き

本研究は、21世紀の学校教育の在り様が模索され、学校に対する教育責任が問われている中で理想とする児童生徒像として掲げた教育目標を具現化する営みを、学校経営の視座から見直すことによって、児童生徒や保護者の期待に応える学校づくりに寄与したいという観点のもとに進められたものである。

研究期間が2年間と限られていたこともあって、授業レベルにおける具現化の実践について多くを例示することはできなかったが、教育目標の具現化に関する理論的枠組を整理することには意を尽くすことができたと考える。特に、教育目標を具現化するためには年度の重点教育目標の実現を基盤とすること、具現化を課題解決過程としてとらえること、改善段階と目標設定段階を重視してマネジメント・サイクルをA-P-D-S-Iとすること、具現化の道筋を教育活動系列と経営活動系列に整理して具現化構造を見直すこと、学校経営組織をこの系列わけを踏まえて構成し活動を意義づけること、年度の重点教育目標の実現状況を把握する評価では次年度につなげるS-I-A-P過程を重視すること等々について、学校の実態に即するよう具体的に記述したところである。

今後各学校においては、改めて学校経営における教育目標の具現化の意義とその具現化構造等について研修が深められることを期待したい。校内研修会や学校評価の機会等をとおして、自校の具現化に関する課題が明らかにされ、その課題の解決をとおして具現化の営みを充実させることによって、全ての小中高等学校から教育目標が掲げる理想像を実現した児童生徒が巣立っていくことを願ってやまない。

最後に、本研究の推進に当たって実践資料の提供や授業公開をしていただいた研究協力校の江別市立大麻泉小学校、当麻町立当麻中学校及び北海道札幌篠路高等学校に対して厚く御礼を申し上げます。次第である。

分類記号	主 題 名	<h1 style="margin: 0;">教育目標の具現化に関する研究</h1>		
E0102				
<p data-bbox="65 520 1225 646">本研究は、学校における全ての教育活動が教育目標の具現化に向けて展開されることを目指し、具現化にかかわる諸課題の解明を通して、各学校における教育目標の具現化の取組の充実に資することを目的とするものである。</p> <p data-bbox="65 667 1225 993">研究の内容としては、まず、教育目標のもつ性格や意義について考察を加え、ついで、学校経営の構造を踏まえる中で教育目標を具現化する道筋や方策を明らかにしている。そして、教育目標の具現化の基盤を年度毎に設定される年度の重点教育目標の実現におき、そのための「年度の重点経営方針の策定や学校経営計画書の作成」、「教育課程経営の在り方及び単元の指導目標の再構築」、「校内の組織改善の視点と方策」、「教育目標の具現化状況を把握する評価」の在り方について具体的に論じている。また、教育目標を具現化した実践例として、研究協力校の取組をⅢ～Ⅴ章の内容に対応させて掲載している。</p> <p data-bbox="65 1014 227 1045">キーワード：</p> <p data-bbox="65 1066 1225 1140">[教育目標の具現化、年度の重点教育目標、教育活動系列、経営活動系列、教育目標具現化構造図]</p>				

平成9年3月

教育目標の具現化に関する研究

(要旨)

北海道立教育研究所
教育経営研究部
〒069
北海道江別市文京台東町42
TEL (011) 386-4511
FAX (011) 386-4977

本研究は、学校における全ての教育活動が教育目標の具現化に向けて展開されることを目指し、具現化にかかわる現状と課題、具現化を推進するための道筋などについて、文献研究、ならびに研究協力校の実践等を基に考察し、各学校における教育目標の具現化に向けた取組の一層の充実に資することを目的として、平成7年度から2か年計画で推進してきたものである。

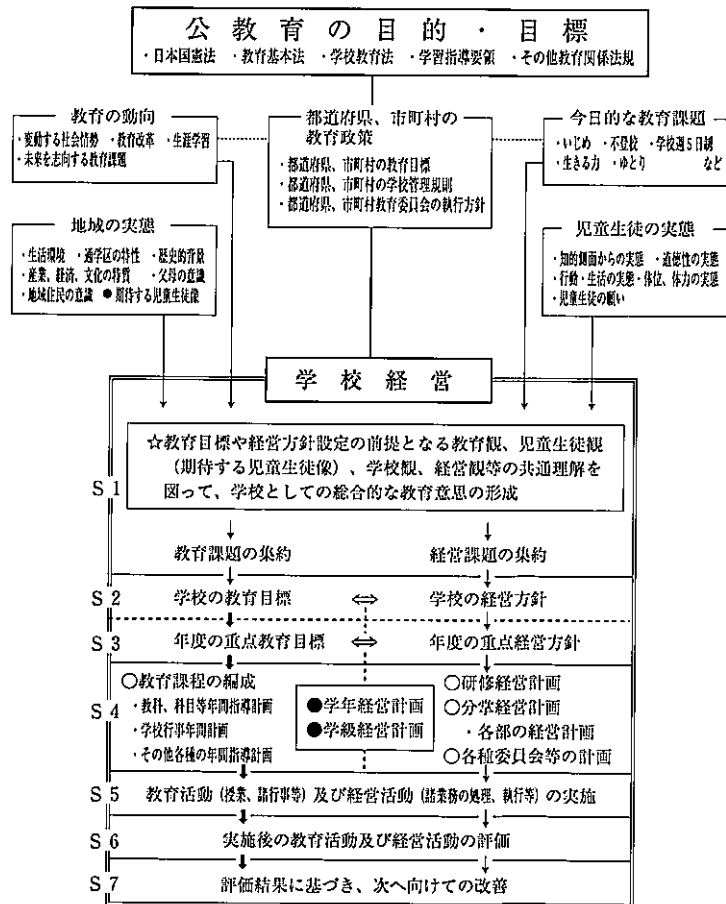
1 教育目標を具現化する学校経営

各学校が、教育目標の具現化にかかわる課題を解決し、具現化を推進することができるよう、教育目標がどのような意義をもち、また、どのような条件を踏まえて設定されることが必要かを考察した。その上で、右図に示すように、教育目標が具現化されていく道筋や構造を学校経営の観点から概括的に整理するとともに、教育目標の具現化にとって、各学校の教育課題や経営課題を明らかにし、その解決を図るための方策検討が重要であることを指摘した。そして、教育目標の具現化を課題解決過程としてとらえ直し、どのように課題解決を図るかへの学校としての「判断」を重視するという観点から、具現化を推進するマネジメント・サイクル「A(目標) - P(計画) - D(実施) - S(評価) - I(改善)」を提起した。

2 教育目標の具現化の基盤としての年度の重点教育目標

教育目標は、各学校が6年あるいは3年という長期的な展望のもと、単年度毎の教育活動を着実に積み上げる中で、児童生徒の上に実現されていくものである。そのことを踏まえ、ここでは、教育目標の具現化の基盤となる年度の重点教育目標の設定の意義や設定の方法並びに、年度の重点教育目標を実現する戦略としての年度の重点経営方針の意義と役割について考察した。そして、年度の重点経営方針を受けて作成される学校経営計画書が、教職員にとって具現化の道筋や手順を示すものとして積極的に活用されるよう、その作成の観点や内容、配慮事項について示した。また、各学校が教育目標の具現化の道筋を構造的に押さえることの大切さを指摘し、教育目標の具現化構造図を試案として提示した。

図II-4 学校経営の構造



3 教育目標の具現化を図る教育課程経営

教育目標は、児童生徒への教育活動を通して実現されるものである。その意味で、教育目標の具現化は、教育課程経営の有効性によって左右されることになる。ここでは、教育目標の具現化を図る教育課程経営上の課題を明確にするとともに、その解決を図るためには、A-P-D-S-Iのマネジメント・サイクルを踏まえた教育課程経営を推進することの重要性を明らかにした。また、年度の重点教育目標を実現するための教育課程の編成方針の設定とそれを受けた各教科等における指導目標の再構築の工夫について考察した。

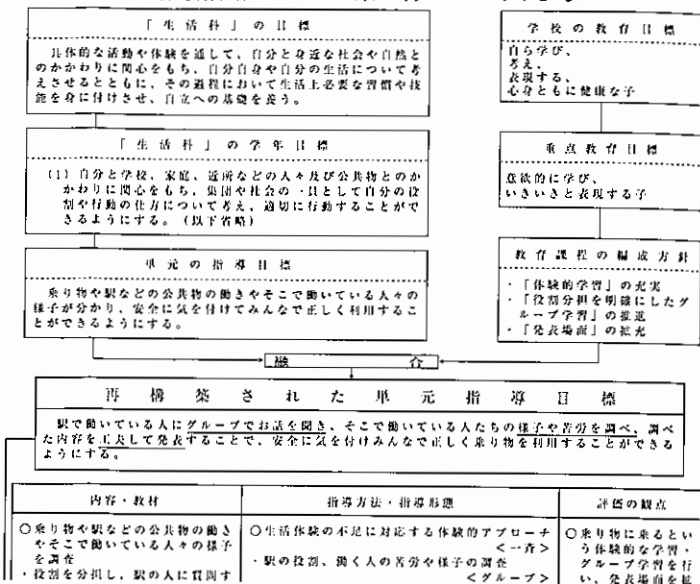
4 教育目標の具現化を図る学校の組織・運営

教育目標の具現化を図るためには、学校経営組織を年度の重点教育目標の実現を志向する課題解決型の組織へ改善することが重要であるとの認識に立ち、年度の重点教育目標の設定等において教職員の意見が反映されるシステムの構築を基盤として、年度の重点経営方針と各組織の経営方針との結び付きを一層強めていくことの必要性を指摘した。その中では、右図に示した、「学級・学年の教育目標の設定という視点から学年組織の活性化を推進した事例」をはじめ、「教育目標を実現するという視点から校内研修経営の活性化を推進した事例」、「学校間連携を取り入れるという視点から教務部経営の活性化を推進した事例」を取り上げた。

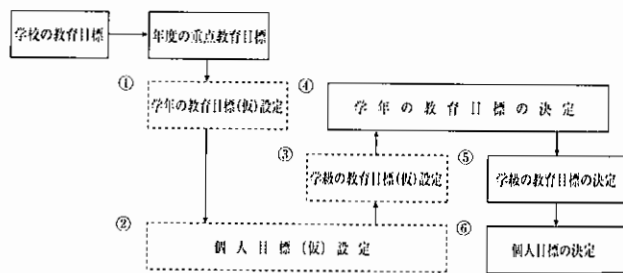
5 教育目標の具現化状況を把握する評価

年度の重点教育目標の実現状況を把握し、それを新年度計画の策定に生かしていくことができる評価を毎年確実に実施していくためには、右図に示すように、評価(S)結果を改善(I)と年度の重点教育目標(A)の設定を通して、新年度計画(P)に結びつけるS-I-A-Pの過程を重視することが重要であるとの認識に立ち、右表に示すように前年度から新年度への接続の在り方について考察した。また、それを支える校内組織の評価活動を実行性のあるものとするため、「教育課程経営」、「学級・学年経営」、「研修経営」、「分掌経営」にかかわる評価視点の作成を行った。

小学校単元指導計画例・・・〈乗り物にのってみよう〉



図V-3 双方向の学級・学年の教育目標の設定



表VI-2 改善(1)段階を重視した年度の重点教育目標(A)の設定

月段階	評価結果を生かした年度の重点教育目標(仮)の設定過程	留意点
1 S	<p><評価の実施> ○評価の計画に基づき実施形態を決め評価を実施。(個別-小集団-一斉)</p> <p><評価結果の集計・整理> ○評価委員会(教頭を含む)等において集計・整理。 ○成果と課題の明確化及び課題の再構成</p>	
2 I	<p>○評価委員会等において成果と課題について整理。 ○職員会議で評価委員会等が整理した評価結果、成果と課題について協議・共通理解。 ○諸課題を再構成して改善策を策定。 ○改善策に基づいた教育課題の明確化。</p>	
3 A	<p><次年度の重点教育目標(仮)の原案検討> ○分掌部・学年会等で教育課題の解決を目指す観点に立って、年度の重点教育目標の文案を作成</p> <p>○各文案をもとに評価委員会等において、年度の重点教育目標の原案の作成。 ○職員会議において、原案について協議。</p>	<p>・課題性、緊急性、方向性という観点から文案を検討する。 ・全校的な見地に立つ原案を作成する。 ・原案の検討をとおして学校としての意思形成を目指す。</p>
4 P	<p><次年度の重点教育目標(仮)> ○校長による年度の重点教育目標(仮)の設定及び年度の重点経営方針(仮)の提示。 <次年度計画の構想> ○年度の重点教育目標(仮)、年度の重点経営方針(仮)について意義を確認し、共通理解を深め、次年度計画を構想。</p>	<p>・年度の重点教育目標(仮)、及び年度の重点経営方針(仮)を受けて分掌・学年部会等において改善策を織り込んで次年度計画を構想する。</p>