

調査報告書

## 中学校における改善活動の現状と課題

2011年3月

中央大学理工学部経営システム工学科

折田 憲侍

日比野 和成

## 前書き

本研究は、中央大学工学部経営システム工学科 2010 年度卒業論文の一環として行ったものである。研究を行うに当たり、多くの中学校から学校評価および改善活動の現状と課題に関する貴重な情報を提供頂いた。これらの各位に対して心より感謝の意を表す次第である。

## 目 次

1. 研究目的	3
2. 中学校における改善活動のステップ	4
3. 改善活動の現状と課題を明らかにするための調査の計画と実施	6
4. 学校評価の状況	7
5. 改善活動の現状と課題	9
5. 1 改善活動の実施状況	9
5. 2 改善活動の各ステップの実施状況と重要度	11
5. 3 学校評価の有効度と改善活動の実施レベルの関係	12
5. 4 改善活動の各ステップの難しさと克服策	14
6. 今後の改善活動の実践に向けた提言	19
7. 結論と今後の課題	20
参考文献	21
付録	22

## 1. 研究目的

学校評価は、学校運営について組織的・継続的な改善を図ることなどを目的とする評価で、文部科学省の調査によれば、学校評価を実施している中学校の割合は、平成 20 年度で既に 97%となっている。このように広く行われるようになった学校評価であるが、報告書を作成することが目的となってしまうっており、一部の教職員だけが報告書の作成にかかわり他の多くの教職員が評価結果を知らないなどの問題も指摘されている。これらの問題が生じるのは、学校では具体的な改善活動の進め方・方法が十分浸透しておらず、学校評価が改善活動の推進力として機能する素地ができていないためと考えられる。

本研究では、中学校に焦点を絞り、都内の中学校を対象に、学校における改善活動の現状、改善活動の実践において何が障害となっているのかを調査し、その結果に基づいて、どのような改善活動の進め方をすればよいのかを明らかにする。

## 2. 中学校における改善活動のステップ

様々な企業や組織における改善活動の事例を調査し、そこで用いられている改善活動のステップ[1]を整理した。

次に、このステップを学校現場に活用した場合に発生すると思われる難しさを考察した。結果として、表現が難しく、改善活動に慣れていない教員にとって理解が難しい、教員の仕事の内容と整合していないなどの問題が明らかとなった。

このため、これらの問題をうまく回避できるような、学校現場で改善活動を行っていく上で役立つステップになるように修正を加えた。得られたステップを表2. 1に示す。

表 2. 1 中学校における改善活動のステップ

ステップ	内 容
1	ねらい・目指すべき姿の明確化 学校全体で、または学年毎・学校分掌ごとに、教育（授業・生徒指導など）のねらい・目指すべき姿を明確にする。
2	テーマの選定とチームの編成 ステップ1で立てたねらい・目指すべき姿をもとに、その達成のため改善すべき具体的なテーマ（例えば、期末テストの学年平均点の向上、給食の残飯削減など）を決める。 テーマが決まったら、学年・学校分掌ごとなど、テーマの内容に適した教職員を選び、チームを編成する。チームリーダーを決める。 なお、チームの編成を行ってからテーマを決めてもよい。
3	活動計画の決定 改善活動を進めるため大まかなステップと日程、ステップごとの担当などを決める。
4	現状の把握 ステップ2で定めたテーマに関する現状を把握するために、いろいろな方法で事実・データを集める（意見を聞く、行動を観察する、アンケートを実施するなどを含む）。 あわせて、テーマに関係しそうな、教育方法の現状（授業の進め方、生徒指導の仕方など）についても話し合い、整理する。 その上で、集めた事実・データを整理し、何が解決すべき問題なのかを明確にする。
5	目標の決定 ステップ4で明確にした解決すべき問題について、達成すべき目標、すなわち「何を」「いつまでに」「どのくらい」改善するかを決める。目標は、達成できたかどうかを後で確認できるよう、できるかぎり数値で表す。
6	解析 ステップ5で決めた目標の達成に関係しそうな要因をリストアップする。 その上で、現状の把握で集めた事実・データなどを活用しながら、影響が大きく、対策が必要な要因を絞り込む。
7	解決策の立案 ステップ6で絞り込んだ対策が必要な要因に対してチームで話し合い、できるだけ多くの解決策を立案する。 その上で、有効性や実現性を考え、実施する解決策を決める。 あわせて、実施の方法（実施する担当者や時期など）も明確にする。
8	解決策の実施と効果の把握 ステップ7で決めた解決策を忠実に実施する。 ステップ4で定めた目標が達成されたかどうかを確認する。達成されていない場合には、ステップ6に戻ってやり直す。 効果の把握に当たっては、有形効果だけではなく、無形効果（生徒の行動がよく理解できるようになった、教職員同士のコミュニケーションがよくなったなど）も把握する。
9	標準化と歯止め 効果が得られた解決策を学校のルールとして定める。この際、新しく来た人を含めた全教職員が継続的に実施できるよう、周知や定着状況の確認の方法などを明確にしておく。
10	反省と今後の課題 今回改善活動を行った教職員全員で活動の進め方や結果を振り返り、良かった点・悪かった点の両面から活動を反省する。 次の改善活動に向け、やり残したことや今後取り組むべき課題などを明確にする。

### 3. 改善活動の現状と課題を明らかにするための調査の計画と実施

中学校における改善活動の現状、改善活動の実践において何が障害となっているのかを明らかにするため、中学校に対し郵送調査を行った。使用した調査票を巻末付録に示す。調査した項目は以下の通りである。

#### I. 学校評価の状況

- 1) 何年度から学校評価を行っているか。
- 2) 学校評価が以下の3つの目的に対し役立っているか否か。(5段階評価。5:役立っている。4:どちらかと言えば役立っている。3:どちらとも言えない。2:どちらかと言えば役立っていない。1:役立っていない。)
  - 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。
- 3) 学校評価が3つの目的に対して役立っていない場合の理由。(記述式)

#### II. 改善活動の現状と課題

- 1) 改善活動の実施状況。(5段階評価。5:活発に改善活動に取り組んでおり、いろいろな成果が得られている。4:年に数件取り組んでおり、いくつか成果をあげているものもある。3:年に数件取り組んでいるが、成果が得られていない。2:過去に取り組んだことがあるが、現在は行っていない。1:改善活動を行っていない。)
- 2) 改善活動として取り組んだテーマとしてはどのようなものがあるか。(学力の向上、学習習慣の定着、体力の向上、自主性の向上など重複可)
- 3) 表2. 1に示した改善活動の各ステップに対する実施状況。(5段階評価。5:全ての学年・校務分掌で実施している。4:ほとんど全ての学年・校務分掌で実施しているが、一部実施していない学年・校務分掌がある。3:一部の学年・校務分掌で実施している。2:過去に実施したことはあるが、現在は実施していない。1:実施していない。)
- 4) 表2. 1に示した改善活動の各ステップの、中学校において改善活動を進める・成功させる上での重要度。(5段階評価。5:重要である、4:やや重要である、3:どちらともいえない、2:あまり重要でない、1:重要でない。)
- 5) 改善活動の各実施ステップに取り組むうえでの難しさと克服策。(記述式)

なお、表2. 1の改善活動のステップについては、理解してもらいやすいよう、「宿題実施率の向上」を題材にした事例を添付した。

調査は、都内208校に依頼した。結果として9校から回答を得た(回収率4.3%)。回収率が低かったのは、改善活動に取り組んでいる学校が少なかったためと考えられる。

## 4. 学校評価の状況

調査項目 I 「学校評価の状況」について解析を行った。

まず、学校評価をいつから実施しているかについては、回答いただいたすべての学校で平成 19 年度以前から実施していることが分かった。

次に、学校評価の本来の 3 つの目的について、どの程度役立っているかを 5 段階評価で回答いただいたデータを集計した。結果を表 4. 1 に示す。なお、以下、回答いただいた中学校 9 校を A、B、C、D、E、F、G、H、I とする。

表 4. 1 学校評価の本来の 3 つの目的に対する有効度

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	平均	標準偏差
学校運営について組織的・継続的な改善を図る。	4	5	5	1	4	5	4	5	5	4.2	1.3
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	4	3	1	3	5	3	4	3	3.2	1.1
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。	4	4	3	1	3	5	2	5	2	3.2	1.4
<b>平均(有効度)</b>	<b>3.7</b>	<b>4.3</b>	<b>3.7</b>	<b>1.0</b>	<b>3.3</b>	<b>5.0</b>	<b>3.0</b>	<b>4.7</b>	<b>3.3</b>		

注) 1: 役立っていない、2: どちらかと言えば、役立っていない、

3: .どちらとも言えない、4: どちらかと言えば、役立っている、5: .役立っている。

表 4. 1 より以下のことがわかった。

- 1) 本来の 3 つの目的のうち、「学校運営について組織的・継続的な改善を図る」に関して、学校評価が役立っているという回答が多い。1 校を除き、ほとんどの学校が「4.どちらかと言えば、役立っている。」「5.役立っている。」と答えている。
- 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」、「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」という目的に対しては、学校によるばらつきが大きい。
- 3) 学校によって学校評価の有効度に差がある。



学校評価が役立っている理由または役立っていない理由を記述式で回答いただいたデータの一部を以下に示す。

(ア)役立っている理由

- ① 地域・保護者の意見を聞くよい機会である。
- ② 地域の方の評価であるため、教員も管理職や保護者から言われるよりも素直に受け入れやすい。
- ③ やっていたことが支援されていることがわかり、次へのステップにつながっている。
- ④ 学校運営の改善に活用できている。

(イ)役立っていない理由

- ① 日常の業務が多忙すぎて、じっくり考えることができない。
- ② アンケートの収集・分析に大量の労力と時間を費やし、必要な教育活動への時間が減っている。
- ③ 公表・説明することで、連携協力が簡単に図れない。
- ④ 学校の設置者は評価を実施させているだけで、改善措置に関わるサポートをしていない。
- ⑤ 保護者や地域住民は学校の教育活動に無関心な場合が多い。

この分析より、役だっていない主な理由としては、業務の多忙さ、協力を得ることの難しさがあることがわかった。

## 5. 改善活動の現状と課題

### 5.1 改善活動の実施状況

調査項目Ⅱ「改善活動の現状と課題」について解析を行った。改善活動の実施状況を5段階評価で聞いたデータを円グラフにまとめた。結果を図5.1に示す。また、改善活動として取り組んだテーマについて、どのようなテーマが多いのかを円グラフにまとめた。結果を図5.2に示す。

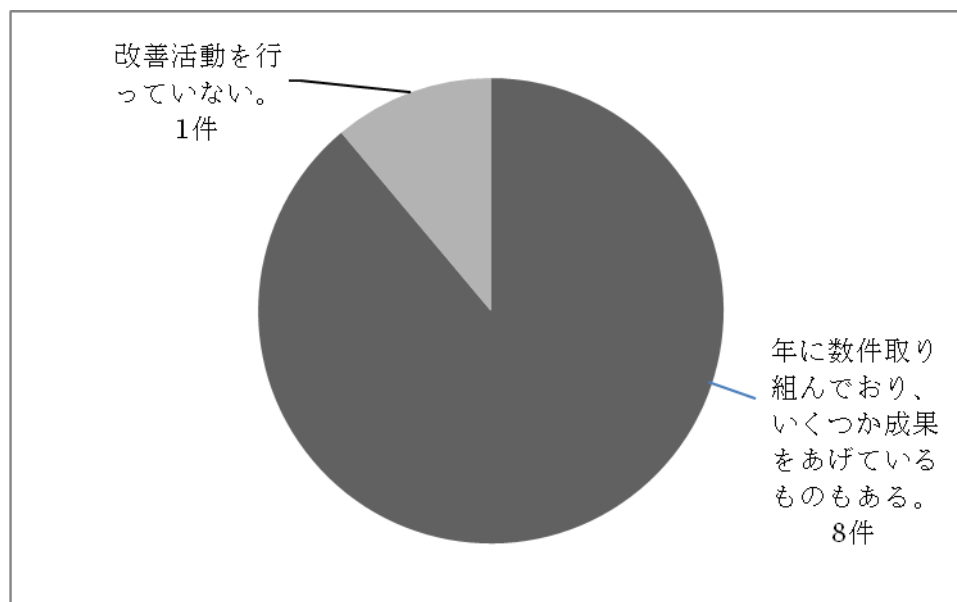


図5.1 改善活動の現状

注) 5：活発に改善活動に取り組んでおり、いろいろな成果が得られている。

4：年に数件取り組んでおり、いくつか成果をあげているものもある。

3：年に数件取り組んでいるが、成果が得られていない。

2：過去に取り組んだことがあるが、現在は行っていない。

1：改善活動を行っていない。

図5.1、図5.2より以下のことがわかった。

- 1) 改善活動を年に数件取り組んでおり、いくつか成果を上げている学校が多い。
- 2) テーマとしては、「規則正しい生活習慣の確立」、「体力の向上」「学習習慣の定着」「学力の向上」などが多い。

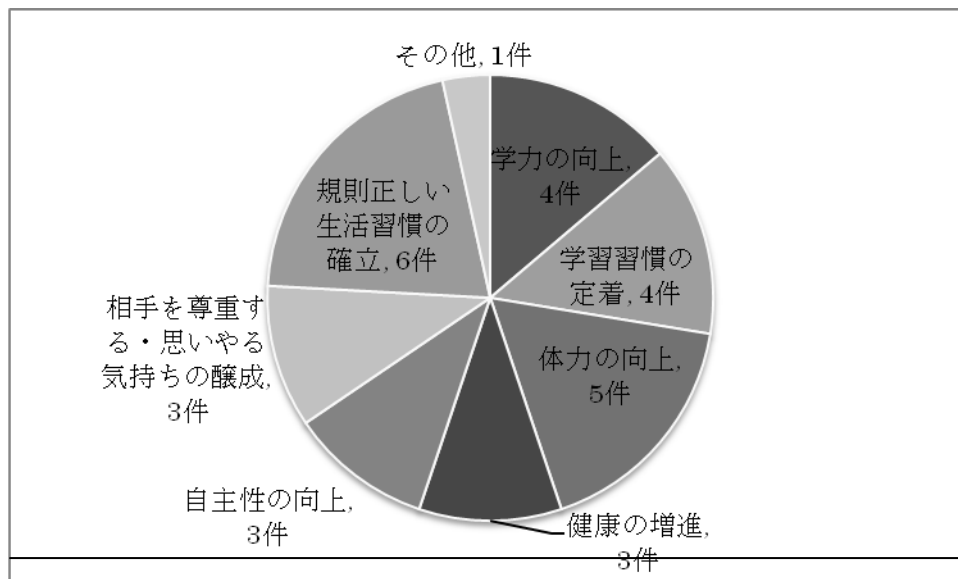


図5.2 改善活動として取り組んだテーマの実施件数

## 5.2 改善活動の各ステップの実施状況と重要度

改善活動の各ステップの実施レベル（５段階評価）と重要度（５段階評価）の平均値と標準偏差を求めた。なお、他と比べて大きく異なっている回答については予め除いた。結果を表５．１に示す。この表より、以下のことが分かった。

- 1) 「２．テーマの選定とチームの編成」や「６．解析」、「８．解決策の実施と効果の把握」の実施レベルが低い。ばらつきも大きい。他方、「４．現状の把握」や「７．解決策の立案」、「１０．反省と今後の課題」はかなり行われている。
- 2) 重要度はすべてのステップについて高く、どのステップも重要と認識されている。ただし、「２．テーマの選定とチームの編成」の重要度がやや低い。

表５．１ 改善活動の実施レベルと重要度

ステップ	実施レベル	重要度
１．ねらい・目指すべき姿の明確化	4.00 (1.00)	4.43 (0.79)
２．テーマの選定とチームの編成	3.00 (1.63)	3.86 (0.90)
３．活動計画の決定	3.14 (1.68)	4.43 (0.79)
４．現状の把握	4.14 (1.07)	4.29 (0.76)
５．目標の決定	3.71 (1.50)	4.33 (0.82)
６．解析	3.00 (1.63)	4.17 (0.98)
７．解決策の立案	4.14 (0.90)	4.43 (0.79)
８．解決策の実施と効果の把握	3.00 (1.63)	4.33 (0.82)
９．標準化と歯止め	3.14 (1.68)	4.17 (0.98)
１０．反省と今後の課題	4.14 (0.90)	4.43 (0.79)

注１）平均値。（ ）内は標準偏差。

注２）実施レベル

５：全ての学年・校務分掌で実施している。

４：ほとんど全ての学年・校務分掌で実施しているが、一部実施していない学年・校務分掌がある。

３：一部の学年・校務分掌で実施している。

２：過去に実施したことはあるが、現在は実施していない。

１：実施していない。）

注３）重要度

５：重要である、４：やや重要である、３：どちらともいえない、

２：あまり重要でない、１．重要でない。）

### 5.3 学校評価の有効度と改善活動の実施レベルの関係

それぞれの学校における学校評価の有効度の平均と改善活動の各ステップの実施状況の平均を求め、両者の関係を散布図で表した。結果を図5.3に示す。

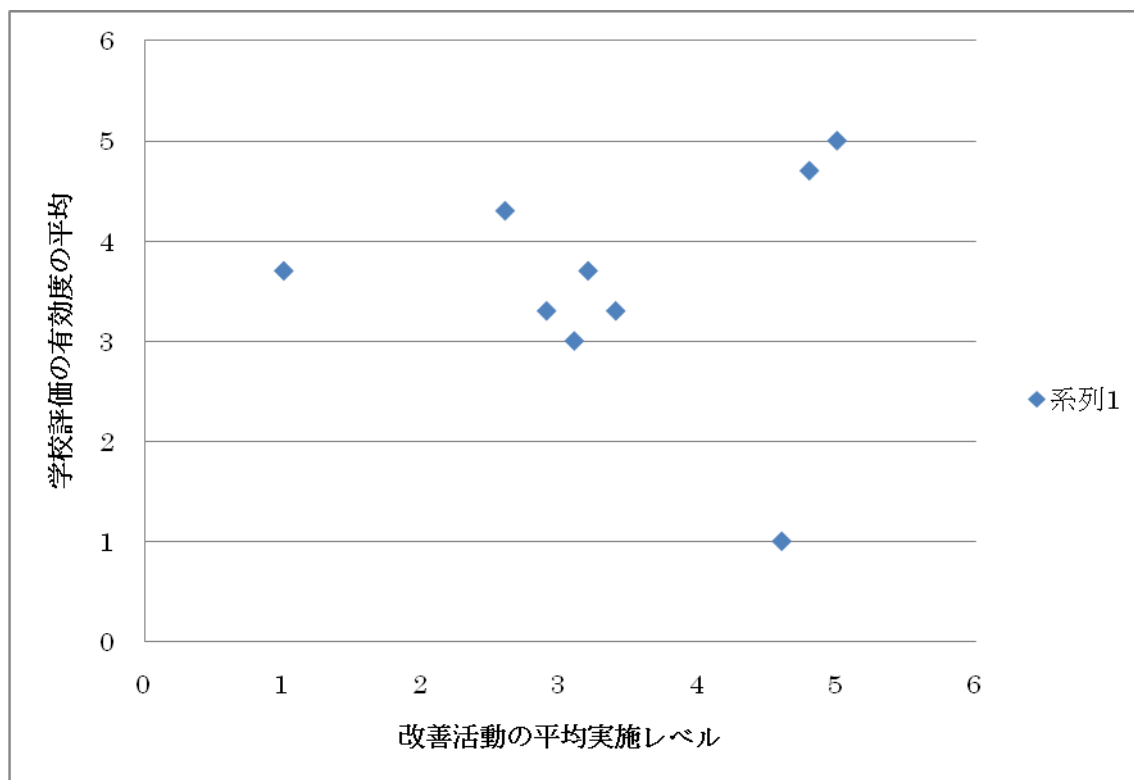


図5.3 学校評価の有効度と改善活動の実施レベルの関係

図5.3より以下のことがわかった。

- 1) 改善活動の実施レベルが低いにもかかわらず、学校評価の有効度が高い学校がある（2校）。
- 2) 改善活動の実施レベルが高いにもかかわらず、学校評価の有効度が低い学校がある（1校）。

上記の1)および2)の理由はいろいろ考えられるが、ここでは何らかの学校の特殊性によるものと考え、これらの学校（3校）を取り除いた散布図と回帰直線を作成した。結果を図4に示す。この図より、相関係数は0.91と高く、特殊な3校を除けば、改善活動の実施レベルが高い学校ほど、学校評価の有効度が高い傾向があると言える。

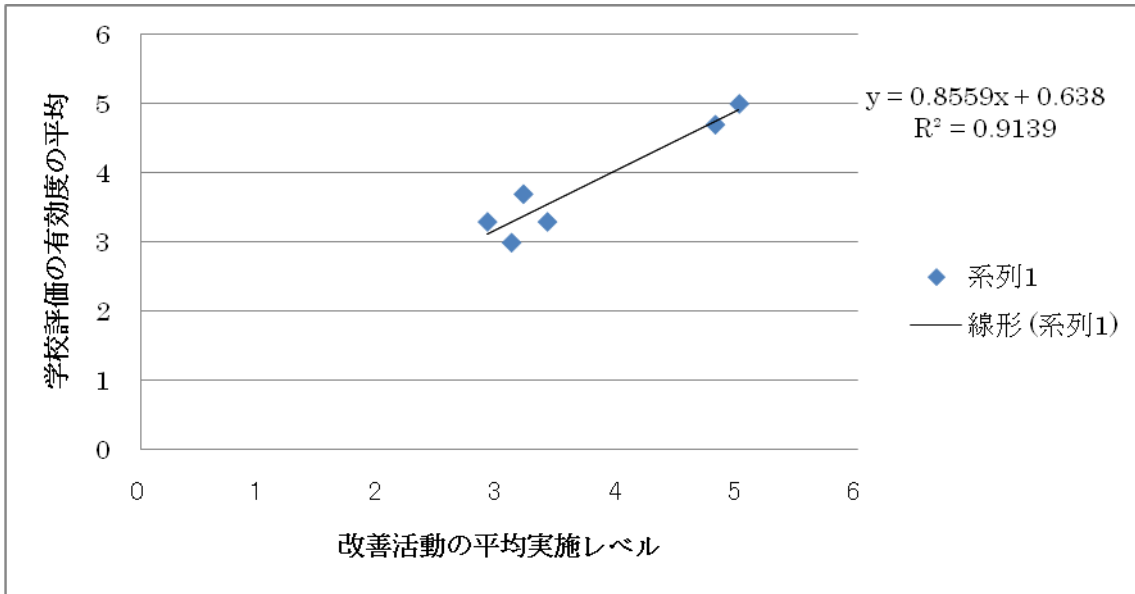


図5.4 特殊な学校を取り除いた学校評価の有効度と改善活動の実施レベルの関係

#### 5.4 改善活動の各ステップの難しさと克服策

改善活動の各ステップを行う難しさとその克服のための取り組みについての回答を KJ 法を用いて分類した。なお、各ステップに共通している内容が多かったため、全ステップの回答をまとめて KJ 法を行った。結果を表 5. 2、表 5. 3 に示す。これらの表より以下のことがわかった。

- 1) 改善活動を行う上での難しさとしては、時間不足と技能・知識不足が主なものである。
- 2) 克服策としては、教育・研修を行うや全教員で取り組むなどが考えられている。

表5. 2 改善活動の難しさ

分 類	内 容
<p>時間が無い (30件)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・協議の時間の確保 (7件)</li> <li>・時間が無い (11件)</li> <li>・各教員が抱えている仕事量が多い</li> <li>・学校現場の忙しさ</li> <li>・学年・分掌ごとに十分に検討する時間が不足している</li> <li>・改善活動を計画・推進するだけの時間の確保が難しい</li> <li>・反省・今後の課題について十分に検討する時間確保が難しい</li> <li>・対策チームの編成や解決策を立案するための時間確保が難しい</li> <li>・解決策の実施や効果を検証するための時間確保が難しい</li> <li>・目標設定のための時間確保が難しい</li> <li>・チームとして機能させるだけの時間確保が難しい</li> <li>・データの収集、整理、検討のための時間確保が難しい</li> <li>・いつも同じメンバーになったり、一人がいくつも掛け持ちするだけである</li> <li>・現状把握の事実・データを収集・整理や対策を練るための時間確保が難しい</li> </ul>
<p>技能・知識が 不足している (21件)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・できる人間が偏る</li> <li>・ミドルリーダーの能力の低さ</li> <li>・担当者を選定するのが難しい</li> <li>・具体目標の設置の難しさ (2件)</li> <li>・具体的なねらいの設置の難しさ</li> <li>・実現可能な改善策が提案されない</li> <li>・全教職員に周知・徹底することが難しい (2件)</li> <li>・改善策の取り組みの評価が実施できない</li> <li>・全ての教員職員の技量が求める水準にあるわけではない (9件)</li> <li>・いつも同じメンバーになったり、1人がいくつもかけもったりするだけである</li> <li>・あたらしく来た教員への周知徹底と解決策のできる経緯を十分に説明できない</li> </ul>
<p>教員の 意識が低い (11件)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教員の意識の低さ</li> <li>・教員の意識</li> <li>・推進役となる教員が少ない</li> <li>・目標達成のために努力しないこと</li> <li>・改善策に対する意識の低さ</li> <li>・ミドルリーダーの意識の低さ</li> <li>・全教員の共通理解 (3件)</li> <li>・教員が目標達成のため努力しない</li> <li>・学校長の経営方針に対する教員の理解度が低い</li> </ul>
<p>職員が少ない (15件)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事量のわりに職員の数が少ない</li> <li>・スタッフの少なさ (3件)</li> <li>・改善のための教員を任命できない</li> <li>・学校の組織が小さいためステップを踏んで改善活動を行うことが現実的ではない (10件)</li> </ul>

注) 主なもののみ。( )内は対応する回答数



表5. 3 難しさの克服策

分 類	内 容
全教員で取り組む (11件)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個々に話す機会を設ける</li> <li>・検討委員会の設置</li> <li>・教員とのコミュニケーション</li> <li>・体制を確立する</li> <li>・主幹教諭、主任教諭を活用した学校運営を行う</li> <li>・総務委員会や毎朝の打ち合わせなどで、具体的な取り組みを確認する</li> <li>・仕事量に偏りが出ないように役割分担を細かく設定し、分担する</li> <li>・学校経営方針の周知と徹底</li> <li>・トップダウンでの情報提供</li> <li>・トップダウンによる実施</li> <li>・実行力を高める</li> </ul>
教育・研修を行う (13件)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ミドルリーダーの育成 (2件)</li> <li>・校長のリーダーシップ (3件)</li> <li>・主任教諭の教育 (2件)</li> <li>・教員の資質向上</li> <li>・企画調整会議で中核になる教員の意識改革</li> <li>・具体例をあげて検討する</li> <li>・副校長の教育</li> <li>・主幹・主任教諭への指導・助言</li> <li>・組織対応の重要性を伝える</li> </ul>
教員の意識を 向上する (3件)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教員の改善意識の啓発</li> <li>・企画調整会議などで少しずつ意識を変えるようにしている</li> <li>・教員の向上心を高める</li> </ul>
時間を確保する (1件)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事効率を上げ、時間を創出する</li> </ul>
地域全体で活動をする (1件)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域・保護者から多くの機会を通して情報収集に努める</li> </ul>

注) 主なもののみ。( )内は対応する回答数

表5. 2、表5. 3で分類した改善活動の難しさとその克服策について、改善活動のステップごとの件数を集計した。結果を表5. 4、表5. 5に示す。これらの表より以下のことがわかった。

- 1) ステップ2「テーマの選定とチームの編成」に対する難しさが一番多く、ステップ4「現状の把握」、ステップ10「反省と今後の課題」に対する難しさが一番少ない。ただし、差はそれほど大きくない。
- 2) 特定の難しさが特定のステップに集中している傾向が見られる。例えば、「時間が無い」という難しさは、ステップ2「テーマの選定とチームの編成」、ステップ6「解析」、ステップ8「解決策の実施と効果の把握」で一番多い。また、「技能・知識が不足している」という難しさ、ステップ2「テーマの選定とチームの編成」、ステップ7「解決策の立案」で一番多い。さらに、「教員が少ない」という難しさは、ステップ2「テーマの選定とチームの編成」、ステップ3「活動計画の決定」で一番多い。「教員の意識が低い」という難しさは、ステップ1「ねらい・目指すべき姿の明確化」で一番多い。
- 3) ステップ1「ねらい・目指すべき姿の明確化」、ステップ3「活動計画の決定」を除けば、難しさの克服策があまりあがっていない。
- 4) 「全教員で取り組む」という克服策、「教育・研修を行う」という克服策は、ステップ1「ねらい・目指すべき姿の明確化」で一番多い。「教員の意識を向上する」という克服策はステップ1「ねらい・目指すべき姿の明確化」、ステップ6「解析」でしか考えられていない。また、「地域全体で活動する」という克服策は、ステップ4「現状の把握」でしか考えられていない。

表5. 4 改善活動の各ステップごとの難しさ

	ステップ1・ねらい・目指すべき姿の明確化	ステップ2・テーマの選定とチームの編成	ステップ3・活動計画の決定	ステップ4・現状の把握	ステップ5・目標の決定	ステップ6・解析	ステップ7・解決策の立案	ステップ8・解決策の実施と効果の把握	ステップ9・標準化と歯止め	ステップ10・反省と今後の課題	合計
時間が無い	2	4	3	3	3	4	2	4	2	3	30
技能・知識が不足している	1	4	1	2	2	2	4	2	3	1	22
職員が少ない	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	15
教員の意識が低い	2	0	1	0	1	1	0	0	1	1	7
教員の共通理解が出来ていない	2	0	1	0	0	0	1	0	0	0	4
合計	9	11	9	6	7	8	8	7	7	6	78

表5. 5 改善活動の各ステップごとの克服策

	ステップ1・ねらい・目指すべき姿の明確化	ステップ2・テーマの選定とチームの編成	ステップ3・活動計画の決定	ステップ4・現状の把握	ステップ5・目標の決定	ステップ6・解析	ステップ7・解決策の立案	ステップ8・解決策の実施と効果の把握	ステップ9・標準化と歯止め	ステップ10・反省と今後の課題	合計
全教員で取り組む	5	1	2	1	0	0	1	0	1	0	11
教育・研修を行う	5	2	3	0	1	1	1	0	0	0	13
時間を確保する	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
教員の意識を向上する	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2
地域全体で活動する	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
合計	11	3	5	2	1	3	2	0	1	0	28

## 6. 今後の改善活動の実践に向けた提言

4章および5章の結果を踏まえ、今後の改善活動の実践に向けた提言を考察した。

まず、改善活動の実施レベルが向上することによって学校評価の有効度も向上することが図5.4より示された。他方、実際に実施レベルが低いステップは、ステップ2「テーマの選定とチームの編成」、ステップ3「3. 活動計画の決定」、ステップ6「解析」、ステップ8「解決策の実施と効果の把握」、ステップ9「標準化と歯止め」であることが表5.1からわかる。つまり、この5つのステップの実施レベルを向上させることで改善活動の実施レベルが向上し、学校評価の有効度が向上することが期待できる。

次に、表5.4より、ステップ2、ステップ3、ステップ6、ステップ8、ステップ9において実施する際の難しさとして最も多いのが「時間が無い」であることがわかる。そして、表5.2より、仕事量が多く先生方で協議や検討を行う時間の確保ができない実情が理解できる。また、これらのステップの難しさとしては「技術・知識が不足している」も少なくないこと、できる人が限られ偏ることが「時間がない」という難しさを引き起こす原因にもなっていることがわかる。

「時間が無い」と「技術・知識が不足している」という2つの難しさの克服策としては、教育・研修を行うことによる全教員の改善活動に関する技能・知識の向上をはかるとともに、校長先生をはじめとするリーダーシップの発揮によって、全教員で改善活動に取り組める体制の確立を図る必要があると考えられる。また、時間の創出を行うために、改善活動のステップ2および3と並行して、「年間タイムスケジュールの作成」を導入することも有効ではないかと考えられる。ここでいう年間タイムスケジュールとは、日々教員の方々が行う仕事に所要時間をつけ、図を用いて全教員で共有することである。タイムスケジュールを作成することによって、各々の先生がどこで何をしているのか、どの時間が空いているのかが明確になり個々で話し合う時間や協議する時間の確保が可能になると考えられる。これによって、後のステップを計画的に進めることができ、改善活動の実施レベルの向上に繋がると考えられる。

## 7. 結論と今後の課題

本研究では中学校においてどのような改善活動の進め方を行えばよいのかを明らかにすることを試みた。結果として、改善活動の実施ステップ2「テーマの選定とチーム編成」、ステップ3「3. 活動計画の決定」、ステップ6「解析」、ステップ8「解決策の実施と効果の把握」、ステップ9「標準化と歯止め」の実施レベルが低く、学校評価の有効度を下げる原因になっていること、これらのステップにおける実施レベルの向上においては、「時間が無い」「技能・知識が不足している」が難しさになっており、その克服のためには、改善活動に関する教育・研修を行う時間を確保するとともに、全教員で取り組む体制を作ることが大切ということがわかった。

今後の課題として、学校数を増やして同様の調査を行い、難しさの詳細やその具体的な克服の方法を明らかにすることが残されている。

## 参考文献

- [1] JSQC 管理間接職場における小集団活動研究会（2009）：「開発・営業・スタッフの小集団プロセス改善活動」、日科技連出版社。
- [2] 日本福祉施設士会（2007）：「日本福祉施設会生涯学習誌 福祉施設士2月号」、社会福祉法人 全国社会福祉協議会・日本福祉施設士会

# 付 録

## 中学校における改善活動の現状と課題に関する調査

### 1. 主旨

学校評価は、学校運営について組織的・継続的な改善を図ることなどを目的とする評価で、文部科学省の調査によれば、学校評価を実施している中学校の割合は、平成 20 年度で既に 97% となっています。このように広く行われるようになった学校評価ですが、報告書を作成することが目的となってしまっている、一部の教職員だけが報告書の作成にかかわり他の多くの教職員が評価結果を知らないなどの問題も指摘されています。これらの問題が生じるのは、学校では具体的な改善活動の進め方・方法が十分浸透しておらず、学校評価が改善活動の推進力として機能する素地ができていないためと考えられます。

このような現状を踏まえ、本調査では、全国の中学校を対象に、学校における改善活動の現状、改善活動の実践において何が障害となっているのかを調査し、そこから今後社会として取り組むべき課題を明らかにすることを目的としています。

### 2. 回答にあたってのお願い

(1) 本調査は大きく 4 つのパートから構成されています。

- I. 学校の概要
- II. 学校評価の状況
- III. 改善活動の現状と課題
- IV. 改善活動に関するその他のご意見

(2) 質問は選択式と記述式の 2 つがあります。差し支えない範囲でご記入下さい。答えられない質問については、回答欄は空欄のまま構いません。

(3) 本調査用紙の電子ファイルにつきましては (Microsoft Word ファイル) は、下記のホームページからダウンロードできます。必要に応じてご利用下さい。

<http://www.indsys.chuo-u.ac.jp/~nakajo/eqi.html>

(4) ご記入いただきました調査用紙 (電子ファイル) につきましては 2011 年 1 月 15 日 (土) までに E-mail アドレス、d77327@educ.kc.chuo-u.ac.jp あてに添付にてご返送いただきますようお願い申し上げます。なお、印刷・記入いただいた調査用紙を下記の連絡担当者宛に郵送いただいても構いません。

(5) 調査結果をまとめた報告書は 2011 年 3 月にお送りする予定です。報告書の送付を希望される場合は下記に送り先をご記入ください。

住所または e-mail アドレス	
学校名	
氏名	

(6) 本調査に関してご不明な点、質問がありましたら下記までにご連絡ください。

本研究担当者： 中央大学理工学部経営システム工学科 折田 憲侍・日比野 和成  
112-8551 東京都文京区春日 1-13-27  
TEL : 03-3817-1933 FAX : 03-3817-1943  
TEL : 080-6722-4863 (直通)  
E-mail : [d77327@educ.kc.chuo-u.ac.jp](mailto:d77327@educ.kc.chuo-u.ac.jp)



**質問 ．学校の概要についてお伺いします。**

- 1 . お差し支えなければ、学校名をお答えください（報告書で学校名を出すことは一切ありません）。

--

- 2 . 全校生徒数および全教職員数をお答えください。概数で構いません。

全校生徒数	人	全教職数	人
-------	---	------	---

**質問 ．学校評価の状況についてお伺いします。**

- 1 . 貴校では学校評価を行っていますか。次の選択肢から最も当てはまるものを選び、回答欄に番号を記入してください。

- 1 . 行っていない。
- 2 . 平成 22 年度から行っている。
- 3 . 平成 21 年度から実施している。
- 4 . 平成 20 年度から実施している。
- 5 . 平成 19 年度以前から実施している。

回答欄

- 2 .〔質問 - 1 で選択肢 2 . ～ 5 . を選んだ場合のみお答え下さい〕

貴校において、学校評価は、その本来の 3 つの目的に対して役立っていると思いますか。次の選択肢の中から最も当てはまるものを選び、回答欄に番号を記入してください。

- 1 . 役立っていない
- 2 . どちらかと言えば役立っていない
- 3 . どちらとも言えない
- 4 . どちらかと言えば役立っている
- 5 . 役立っている

学校評価の 3 つの目的	回答欄
学校運営について、組織的・継続的な改善を図る	
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	
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	

- 3 . 役立っていない（または役立っている）のは何故だと思いますか。理由として考えられるものをお答え下さい（最大 3 つ）。


**質問 ．改善活動の現状と課題についてお伺いします。**

- 1 . 「改善活動」とは、学年ごとあるいは校務分掌ごとに教職員によるチームを作り、特定のテーマ（学力の向上、家庭学習習慣の定着、遅刻者数の低減、生徒の自主活動の促進など）を取り上げて、事実・データの収集・分析や各人の経験・意見を活かした議論を通してその解決に取り組むものです。次の選択肢の中から、貴校における改善活動の実施状況として最も当てはまるものを選び、回答欄に番号を記入してください。なお、改善活動と呼んでいなくても、同様の取り組みをしている場合には、改善活動を当該の活動に読み替えてお答え下さい。

- 1 . 改善活動を行っていない。
- 2 . 過去に取り組んだことがあるが、現在は行っていない。
- 3 . 年に数件取り組んでいるが、成果が得られていない。
- 4 . 年に数件取り組んでおり、いくつか成果をあげているものもある。
- 5 . 活発に改善活動に取り組んでおり、いろいろな成果が得られている。

回答欄

- 2 . [質問 - 1 で選択肢 2 . ~ 5 . を選んだ場合のみお答え下さい]

改善活動として取り組んだテーマとしてはどのようなものがありますか。次の選択肢の中から取り組んだテーマとして当てはまるものを選び、回答欄に番号を記入してください（複数可）。なお、「8 . その他」を選んだ場合には、その具体的な内容を付記してください。

- 1 . 学力の向上（期末テストにおける学年平均点の向上、授業の理解度の向上など）
- 2 . 学習習慣の定着（家庭学習時間の向上、宿題の未提出率の低減など）
- 3 . 体力の向上
- 4 . 健康の増進（病欠数の低減など）
- 5 . 自主性の向上
- 6 . 相手を尊重する・思いやる気持の醸成
- 7 . 規則正しい生活習慣の確立（遅刻数の低減など）
- 8 . その他

回答欄

- 3 . 異なった経験、意見を持つ人が集まって改善活動を行う場合、一定のステップに沿って取り組むのが効果的です。下の表は、一般的によく用いられている改善活動のステップを示したものです。各ステップの詳細は、本調査票の最後に「宿題実施率の向上」をテーマにした改善活動の事例を付してありますので、そちらを参照してください。また、このステップは必ずこの順番で行わなければならないという厳密なものではなく、テーマによっては順番が変わったり、特定のステップを簡単にすませたりする場合があります。このようなステップを知っていますか。次の選択肢の中から最も当てはまるものを選び、回答欄に番号を記入してください。

- 1 . 知らない
- 2 . 聞いたことはあるが使ったことはない。
- 3 . 部分的には使ったことがある。
- 4 . 実際のテーマの解決に使ったことがあるが、よい成果が得られなかった。
- 5 . 実際のテーマの解決に使ったことがあり、よい成果が得られた。

ステップ		内 容
1	ねらい・目指すべき姿の明確化	学校全体で、または学年毎・学校分掌ごとに、教育（授業・生徒指導など）のねらい・目指すべき姿を明確にする。
2	テーマの選定とチームの編成	ステップ1で立てたねらい・目指すべき姿をもとに、その達成のため改善すべき具体的なテーマ（例えば、期末テストの学年平均点の向上、給食の残飯削減など）を決める。 テーマが決まったら、学年・学校分掌ごとなど、テーマの内容に適した教職員を選び、チームを編成する。チームリーダーを決める。 なお、チームの編成を行ってからテーマを決めてもよい。
3	活動計画の決定	改善活動を進めるため大まかなステップと日程、ステップごとの担当などを決める。
4	現状の把握	ステップ2で定めたテーマに関する現状を把握するために、いろいろな方法で事実・データを集める（意見を聞く、行動を観察する、アンケートを実施するなどを含む）。 あわせて、テーマに関係しそうな、教育方法の現状（授業の進め方、生徒指導の仕方など）についても話し合い、整理する。 その上で、集めた事実・データを整理し、何が解決すべき問題なのかを明確にする。
5	目標の決定	ステップ4で明確にした解決すべき問題について、達成すべき目標、すなわち「何を」「いつまでに」「どのくらい」改善するかを決める。目標は、達成できたかどうかを後で確認できるよう、できるかぎり数値で表す。
6	解析	ステップ5で決めた目標の達成に関係しそうな要因をリストアップする。 その上で、現状の把握で集めた事実・データなどを活用しながら、影響が大きく、対策が必要な要因を絞り込む。
7	解決策の立案	ステップ6で絞り込んだ対策が必要な要因に対してチームで話し合い、できるだけ多くの解決策を立案する。 その上で、有効性や実現性を考え、実施する解決策を決める。あわせて、実施の方法（実施する担当者や時期など）も明確にする。
8	解決策の実施と効果の把握	ステップ7で決めた解決策を忠実に実施する。 ステップ4で定めた目標が達成されたかどうかを確認する。達成されていない場合には、ステップ6に戻ってやり直す。 効果の把握に当たっては、有形効果だけでなく、無形効果（生徒の行動がよく理解できるようになった、教職員同士のコミュニケーションがよくなったなど）も把握する。
9	標準化と歯止め	効果が得られた解決策を学校のルールとして定める。この際、新しく来た人を含めた全教職員が継続的に実施できるよう、周知や定着状況の確認の方法などを明確にしておく。
10	反省と今後の課題	今回改善活動を行った教職員全員で活動の進め方や結果を振り返り、良かった点・悪かった点の両面から活動を反省する。 次の改善活動に向け、やり残したことや今後取り組むべき課題などを明確にする。

- 4 . 質問 - 3で示した「改善活動のステップ」のステップ1「ねらい・目指すべき姿の明確化」では、改善活動に先立って、学校全体で、または学年毎・学校分掌ごとに、教育（授業・生徒指導など）のねらい、目指すべき姿を明確にします。貴校におけるこのような取り組みの現状と課題についてお伺いします。

( 4 - 1 ) 「ねらい・目指すべき姿の明確化」に対する取り組みの状況として、最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、回答欄に番号を記入してください。

- 1 . 実施していない
- 2 . 過去に実施したことはあるが、現在は実施していない
- 3 . 一部の学年・校務分掌で実施している
- 4 . ほとんど全ての学年・校務分掌で実施しているが、一部実施していない学年・校務分掌がある
- 5 . 全ての学年・校務分掌で実施している

回答欄

( 4 - 2 ) 学校全体で、または学年毎・学校分掌ごとに、教育（授業・生徒指導など）のねらい・目指すべき姿を明確にすることは、中学校において改善活動を進める・成功させる上で重要だと思いますか。以下の選択肢の中から最も当てはまるものを選び、回答欄に番号を記入してください。

- 1 . 重要でない
- 2 . あまり重要でない
- 3 . どちらともいえない
- 4 . やや重要である
- 5 . 重要である

回答欄

( 4 - 3 ) 学校全体で、または学年毎・学校分掌ごとに、教育（授業・生徒指導など）のねらい・目指すべき姿を明確にする上での難しさは何ですか。難しいと感じている点があれば教えて下さい（最大3つ）。


( 4 - 4 ) ( 4 - 3 ) でお答えいただいた難しさを克服するために現在取り組んでおられることがあれば、その具体的な内容を教えて下さい（最大3つ）。


- 5 . 質問 - 3で示した「改善活動のステップ」のステップ2「テーマの選定とチームの編成」では、改善すべき具体的なテーマ（例えば、期末テストの学年平均点の向上、給食の残飯削減など）を決めるとともに、学年・学校分掌ごとなど、テーマの内容に適した教職員を選び、チームを編成します。貴校におけるこのような取り組みの現状と課題についてお伺いします。

( 5 - 1 ) 「テーマの選定とチームの編成」に対する取り組みの状況として、最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、回答欄に番号を記入してください。

- 1 . 実施していない
- 2 . 過去に実施したことはあるが、現在は実施していない
- 3 . 一部の学年・校務分掌で実施している
- 4 . ほとんど全ての学年・校務分掌で実施しているが、一部実施していない学年・校務分掌がある
- 5 . 全ての学年・校務分掌で実施している

回答欄

( 5 - 2 ) 改善すべき具体的なテーマを決めるとともに、学年・学校分掌ごとなど、テーマの内容に適した教職員を選び、チームを編成することは、中学校において改善活動を進める・成功させる上で重要だと思いますか。以下の選択肢の中から最も当てはまるものを選び、回答欄に番号を記入してください。

- 1 . 重要でない
- 2 . あまり重要でない
- 3 . どちらともいえない
- 4 . やや重要である
- 5 . 重要である

回答欄

( 5 - 3 ) 改善すべき具体的なテーマを決める、学年毎、学校分掌ごとなど、テーマの内容に適した教職員を選び、チームを編成する上での難しさは何ですか。難しいと感じている点があれば教えて下さい(最大3つ)


( 5 - 4 ) ( 5 - 3 ) でお答えいただいた難しさを克服するために現在取り組んでおられることがあれば、その具体的な内容を教えて下さい(最大3つ)


- 6 . 質問 - 3で示した「改善活動のステップ」のステップ3「活動計画の決定」では、改善活動を進めるため大まかなステップと日程、ステップごとの担当などを決めます。貴校におけるこのような取り組みの現状と課題についてお伺いします。

( 6 - 1 ) 「活動計画の決定」に対する取り組みの状況として、最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、回答欄に番号を記入してください。

- 1 . 実施していない
- 2 . 過去に実施したことはあるが、現在は実施していない
- 3 . 一部の学年・校務分掌で実施している
- 4 . ほとんど全ての学年・校務分掌で実施しているが、一部実施していない学年・校務分掌がある
- 5 . 全ての学年・校務分掌で実施している

回答欄

( 6 - 2 ) 改善活動を進めるため大まかなステップと日程、ステップごとの担当などを決めることは、中学校において改善活動を進める・成功させる上で重要だと思えますか。以下の選択肢の中から最も当てはまるものを選び、回答欄に番号を記入してください。

- 1 . 重要でない
- 2 . あまり重要でない
- 3 . どちらともいえない
- 4 . やや重要である
- 5 . 重要である

回答欄

( 6 - 3 ) 改善活動を進めるため大まかなステップと日程、ステップごとの担当などを決める上での難しさは何ですか。難しいと感じている点があれば教えて下さい(最大3つ)。


( 6 - 4 ) ( 6 - 3 ) でお答えいただいた難しさを克服するために現在取り組んでおられることがあれば、その具体的な内容を教えて下さい(最大3つ)。


- 7 . 質問 - 3で示した「改善活動のステップ」のステップ4「現状の把握」では、テーマに関する現状を把握するために、いろいろな方法で事実・データを集めます（意見を聞く、行動を観察する、アンケートを実施するなどを含む）。また、あわせて、テーマに関係しそうな、教育方法の現状（授業の進め方、生徒指導の仕方など）についても話し合い、整理します。その上で、集めた事実・データを整理し、何が解決すべき問題なのかを明確にします。貴校におけるこのような取り組みの現状と課題についてお伺いします。

( 7 - 1 ) 「現状の把握」に対する取り組みの状況として、最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、回答欄に番号を記入してください。

- 1 . 実施していない
- 2 . 過去に実施したことはあるが、現在は実施していない
- 3 . 一部の学年・校務分掌で実施している
- 4 . ほとんど全ての学年・校務分掌で実施しているが、一部実施していない学年・校務分掌がある
- 5 . 全ての学年・校務分掌で実施している

回答欄

( 7 - 2 ) 改善すべき具体的なテーマを決める、テーマに関する現状を把握するために、いろいろな方法で事実・データを集める、あわせて、テーマに関係しそうな、教育方法の現状についても話し合い、整理する、その上で、集めた事実・データを整理し、何が解決すべき問題なのかを明確にすることは、中学校において改善活動を進める・成功させる上で重要だと思えますか。以下の選択肢の中から最も当てはまるものを選び、回答欄に番号を記入してください。

- 1 . 重要でない
- 2 . あまり重要でない
- 3 . どちらともいえない
- 4 . やや重要である
- 5 . 重要である

回答欄

( 7 - 3 ) 改善すべき具体的なテーマを決める、テーマに関する現状を把握するために、いろいろな方法で事実・データを集める、あわせて、テーマに関係しそうな、教育方法の現状についても話し合い、整理する、その上で、集めた事実・データを整理し、何が解決すべき問題なのかを明確にする上での難しさは何か。難しいと感じている点があれば教えて下さい（最大3つ）。


( 7 - 4 ) ( 7 - 3 ) でお答えいただいた難しさを克服するために現在取り組んでおられることがあれば、その具体的な内容を教えて下さい（最大3つ）。


- 8 . 質問 - 3で示した「改善活動のステップ」のステップ5「目標の設定」では、明確にした解決すべき問題について、達成すべき目標、すなわち「何を」「いつまでに」「どのくらい」改善するかを決めます。貴校におけるこのような取り組みの現状と課題についてお伺いします。

( 8 - 1 ) 「目標の設定」に対する取り組みの状況として、最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、回答欄に番号を記入してください。

- 1 . 実施していない
- 2 . 過去に実施したことはあるが、現在は実施していない
- 3 . 一部の学年・校務分掌で実施している
- 4 . ほとんど全ての学年・校務分掌で実施しているが、一部実施していない学年・校務分掌がある
- 5 . 全ての学年・校務分掌で実施している

回答欄

( 8 - 2 ) 明確にした解決すべき問題について、達成すべき目標、すなわち「何を」「いつまでに」「どのくらい」改善するかを決めることは、中学校において改善活動を進める・成功させる上で重要だと思いますか。以下の選択肢の中から最も当てはまるものを選び、回答欄に番号を記入してください。

- 1 . 重要でない
- 2 . あまり重要でない
- 3 . どちらともいえない
- 4 . やや重要である
- 5 . 重要である

回答欄

( 8 - 3 ) 明確にした解決すべき問題について、達成すべき目標、すなわち「何を」「いつまでに」「どのくらい」改善するかを決める上での難しさは何ですか。難しいと感じている点があれば教えてください(最大3つ)。


( 8 - 4 ) ( 8 - 3 ) でお答えいただいた難しさを克服するために現在取り組んでおられることがあれば、その具体的な内容を教えてください(最大3つ)。




- 9 . 質問 - 3で示した「改善活動のステップ」のステップ6「解析」では、目標の達成に関係しそうな要因をリストアップし、その上で、現状の把握で集めた事実・データなどを活用しながら、影響が大きく、対策が必要な要因を絞り込みます。貴校におけるこのような取り組みの現状と課題についてお伺いします。

( 9 - 1 ) 「解析」に対する取り組みの状況として、最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、回答欄に番号を記入してください。

- 1 . 実施していない
- 2 . 過去に実施したことはあるが、現在は実施していない
- 3 . 一部の学年・校務分掌で実施している
- 4 . ほとんど全ての学年・校務分掌で実施しているが、一部実施していない学年・校務分掌がある
- 5 . 全ての学年・校務分掌で実施している

回答欄

( 9 - 2 ) 目標の達成に関係しそうな要因をリストアップし、その上で、現状の把握で集めた事実・データなどを活用しながら、影響が大きく、対策が必要な要因を絞り込むことは、中学校において改善活動を進める・成功させる上で重要だと思いませんか。以下の選択肢の中から最も当てはまるものを選び、回答欄に番号を記入してください。

- 1 . 重要でない
- 2 . あまり重要でない
- 3 . どちらともいえない
- 4 . やや重要である
- 5 . 重要である

回答欄

( 9 - 3 ) 目標の達成に関係しそうな要因をリストアップし、その上で、現状の把握で集めた事実・データなどを活用しながら、影響が大きく、対策が必要な要因を絞り込む上での難しさは何ですか。難しいと感じている点があれば教えて下さい(最大3つ)。


( 9 - 4 ) ( 9 - 3 ) でお答えいただいた難しさを克服するために現在取り組んでおられることがあれば、その具体的な内容を教えて下さい(最大3つ)。


- 10. 質問 - 3で示した「改善活動のステップ」のステップ7「**解決策の立案**」では、対策が必要な要因に対してチームで話し合い、できるだけ多くの解決策を立案し、その上で、有効性や実現性を考え、実施する解決策を決めます。あわせて、実施の方法（実施する担当者や時期など）も明確にします。貴校におけるこのような取り組みの現状と課題についてお伺いします。

(10 - 1) 「解決策の立案」に対する取り組みの状況として、最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、回答欄に番号を記入してください。

1. 実施していない
2. 過去に実施したことはあるが、現在は実施していない
3. 一部の学年・校務分掌で実施している
4. ほとんど全ての学年・校務分掌で実施しているが、一部実施していない学年・校務分掌がある
5. 全ての学年・校務分掌で実施している

回答欄

(10 - 2) 対策が必要な要因に対してチームで話し合い、できるだけ多くの解決策を立案し、その上で、有効性や実現性を考え、実施する解決策を決める、あわせて、実施の方法も明確にすることは、中学校において改善活動を進める・成功させる上で重要だと思いませんか。以下の選択肢の中から最も当てはまるものを選び、回答欄に番号を記入してください。

1. 重要でない
2. あまり重要でない
3. どちらともいえない
4. やや重要である
5. 重要である

回答欄

(10 - 3) 対策が必要な要因に対してチームで話し合い、できるだけ多くの解決策を立案し、その上で、有効性や実現性を考え、実施する解決策を決める、あわせて、実施の方法も明確にする上での難しさは何ですか。難しいと感じている点があれば教えて下さい（最大3つ）。


(10 - 4) (10 - 3) でお答えいただいた難しさを克服するために現在取り組んでおられることがあれば、その具体的な内容を教えて下さい（最大3つ）。


- 11. 質問 - 3で示した「改善活動のステップ」のステップ8「**解決策の実施と効果の把握**」では、解決策を忠実に実施します。また、目標が達成されたかどうかを確認し、達成されていない場合には、再度解析をやり直します。貴校におけるこのような取り組みの現状と課題についてお伺いします。

(11 - 1) 「解決策の実施と効果の把握」に対する取り組みの状況として、最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、回答欄に番号を記入してください。

1. 実施していない
2. 過去に実施したことはあるが、現在は実施していない
3. 一部の学年・校務分掌で実施している
4. ほとんど全ての学年・校務分掌で実施しているが、一部実施していない学年・校務分掌がある
5. 全ての学年・校務分掌で実施している

回答欄

(11 - 2) 解決策を忠実に実施するとともに、目標が達成されたかどうかを確認し、達成されていない場合には、再度解析をやり直すことは、中学校において改善活動を進める・成功させる上で重要だと思いますか。以下の選択肢の中から最も当てはまるものを選び、回答欄に番号を記入してください。

1. 重要でない
2. あまり重要でない
3. どちらともいえない
4. やや重要である
5. 重要である

回答欄

(11 - 3) 解決策を忠実に実施するとともに、目標が達成されたかどうかを確認し、達成されていない場合には、再度解析をやり直す上での難しさは何ですか。難しいと感じている点があれば教えてください(最大3つ)。


(11 - 4) (11 - 3) でお答えいただいた難しさを克服するために現在取り組んでおられることがあれば、その具体的な内容を教えてください(最大3つ)。


- 12. 質問 - 3で示した「改善活動のステップ」のステップ9「標準化と歯止め」では、効果が得られた解決策を学校のルールとして定めます。この際、新しく来た人を含めた全教職員が継続的に実施できるよう、周知や定着状況の確認の方法などを明確にしておきます。貴校におけるこのような取り組みの現状と課題についてお伺いします。

(12 - 1) 「標準化と歯止め」に対する取り組みの状況として、最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、回答欄に番号を記入してください。

1. 実施していない
2. 過去に実施したことはあるが、現在は実施していない
3. 一部の学年・校務分掌で実施している
4. ほとんど全ての学年・校務分掌で実施しているが、一部実施していない学年・校務分掌がある
5. 全ての学年・校務分掌で実施している

回答欄

(12 - 2) 効果が得られた解決策を学校のルールとして定めるとともに、新しく来た人を含めた全教職員が継続的に実施できるよう、周知や定着状況の確認の方法などを明確にしておくことは、中学校において改善活動を進める・成功させる上で重要だと思いますか。以下の選択肢の中から最も当てはまるものを選び、回答欄に番号を記入してください。

1. 重要でない
2. あまり重要でない
3. どちらともいえない
4. やや重要である
5. 重要である

回答欄

(12 - 3) 効果が得られた解決策を学校のルールとして定めるとともに、新しく来た人を含めた全教職員が継続的に実施できるよう、周知や定着状況の確認の方法などを明確にしておく上での難しさは何ですか。難しいと感じている点があれば教えて下さい(最大3つ)。


(12 - 4) (12 - 3) でお答えいただいた難しさを克服するために現在取り組んでおられることがあれば、その具体的な内容を教えて下さい(最大3つ)。


- 13. 質問 - 3で示した「改善活動のステップ」のステップ 10「反省と今後の課題」では、今回改善活動を行った教職員全員で活動の進め方や結果を振り返り、良かった点・悪かった点の両面から活動を反省するとともに、次の改善活動に向け、やり残したことや今後取り組むべき課題などを明確にします。貴校におけるこのような取り組みの現状と課題についてお伺いします。

(13 - 1)「反省と今後の課題」に対する取り組みの状況として、最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、回答欄に番号を記入してください。

1. 実施していない
2. 過去に実施したことはあるが、現在は実施していない
3. 一部の学年・校務分掌で実施している
4. ほとんど全ての学年・校務分掌で実施しているが、一部実施していない学年・校務分掌がある
5. 全ての学年・校務分掌で実施している

回答欄

(13 - 2) 今回改善活動を行った教職員全員で活動の進め方や結果を振り返り、良かった点・悪かった点の両面から活動を反省するとともに、次の改善活動に向け、やり残したことや今後取り組むべき課題などを明確にすることは、中学校において改善活動を進める・成功させる上で重要だと思いますか。以下の選択肢の中から最も当てはまるものを選び、回答欄に番号を記入してください。

1. 重要でない
2. あまり重要でない
3. どちらともいえない
4. やや重要である
5. 重要である

回答欄

(13 - 3) 今回改善活動を行った教職員全員で活動の進め方や結果を振り返り、良かった点・悪かった点の両面から活動を反省するとともに、次の改善活動に向け、やり残したことや今後取り組むべき課題などを明確にする上での難しさは何ですか。難しいと感じている点があれば教えて下さい(最大3つ)。


(13 - 4) (13 - 3)でお答えいただいた難しさを克服するために現在取り組んでおられることがあれば、その具体的な内容を教えて下さい(最大3つ)。


**質問 改善活動についてのその他のご意見をお伺いします。**

- 1 質問 で取り上げた10の要素以外で、中学校における改善活動を進める・成功させる上で重要と考えられるものがあればお書き下さい(最大3つ)


- 2 中学校における改善活動にかかわるその他のご意見がありましたらお書き下さい。

--

**質問は以上です。ご協力大変ありがとうございました。**

## 付録 中学校での改善活動の例

この事例は、改善活動および改善活動の各ステップでどのようなことを行うのかを理解して頂くために作成した架空の事例です。

学 校 : 中央大学中学校  
 対象学年 : 第1学年(生徒100人)  
 学年教員 : A(国語)、B(数学)、C(英語)、D(理科)、E(社会)、F(体育)、G(家庭)、H(音楽)  
 テーマ : 宿題実施率の向上

### ステップ1 ねらい・目指すべき姿の明確化

学校目標：知・徳・体を充実し、未来を自らの力で拓く生徒を育成する。  
 学年目標：中学校生活を充実して過ごしていくための基礎を築く。

### ステップ2 テーマの選定とチームの編成

#### テーマの選定

1年生では基礎的・基本的な学力の向上を図ることが必要であると考え、生徒の基礎的・基本的な学力の向上を図るため幾つかのテーマを1年生担当の教員全員で話し合い、テーマの候補を挙げた(表1参照)。また、各々のテーマの候補を「目標との一致」、「効果の期待度」、「活動の難しさ」、「必要となる経費」について5段階で点数付けし、総合評価(各評価点の積)を求めた。結果として、「宿題の実施率が悪い」が最も総合評価が高くなり、これをテーマにすることに決めた。

#### チームの編成

今回のテーマでは、宿題は国語、数学、英語、理科、社会の教科担当から出されることが多いため、当該教科の担当の教員計5名(A~Eさん)で編成し、取り組むことにした。チームリーダーはAさんに決まった。

表1 テーマの選定

テーマの候補	学年目標との一致	効果の期待度	活動の難しさ	必要となる経費	総合評価	選定順位
授業中寝ている生徒が多い。	4	2	1	5	40	2
宿題の実施率が悪い。	3	4	4	3	144	1
教科書、ノートなど忘れ物をする生徒が多い。	5	1	2	4	40	2
授業中の小テストの回数が少ない。	2	3	3	2	36	4
朝または放課後に補習を行う機会がない。	1	5	5	1	25	5

注) 活動の難しさは難しいほど点数が低い。必要となる経費は経費が大きいほど点数が低い。

### ステップ3 活動計画の決定

活動計画と役割分担を決めた（表2参照）。解析はコンピュータが得意なBさんとDさんに担当してもらったことにした。

表2 活動計画と役割

ステップ	活動項目	担当	H22 9月	10月	11月	12月	H23 1月	2月	3月
4	現状の把握	全員	→	→					
5	目標の決定	全員		→	→				
6	解析	B, D			→	→			
7	解決策の立案	全員			→	→			
8	解決策の実施と効果の把握	全員				→	→	→	
9	標準化と歯止め	全員						→	→
10	反省と今後の課題	全員							→

→ 実施  
--> 計画

### ステップ4 現状の把握

まず、1週間かけて生徒の宿題の実施率がどうなっているかを調査した。結果として、宿題を全くやらない生徒が38名いることがわかった（図1参照）。

また、全生徒にアンケートを配布し、

- ・家庭学習時間（家庭で宿題に取り組んでいる時間）
- ・宿題の難易度
- ・授業態度

について調査を行った（図2、表3～4参照）。その結果、家庭学習時間の少ない生徒の宿題実施率が低いこと、授業に集中できてない生徒の家庭学習時間が少ないことなどが分かった。

そこで、なぜ授業に集中できないのか「まあまあ集中している・あまり集中していない・全然集中していない」と答えた81名の生徒に理由を聞いてみたところ「授業のスピードについていけない」という理由が多数を占めた（図3参照）

これらのデータをもとに、チーム全員で話し合った。授業スピードについていけないため、授業に集中することができず、家庭で宿題に取り組む時間が取れないことが解決すべき問題であることがわかった。そこで、授業スピードについていけない生徒の割合を減らすことに的を絞った。



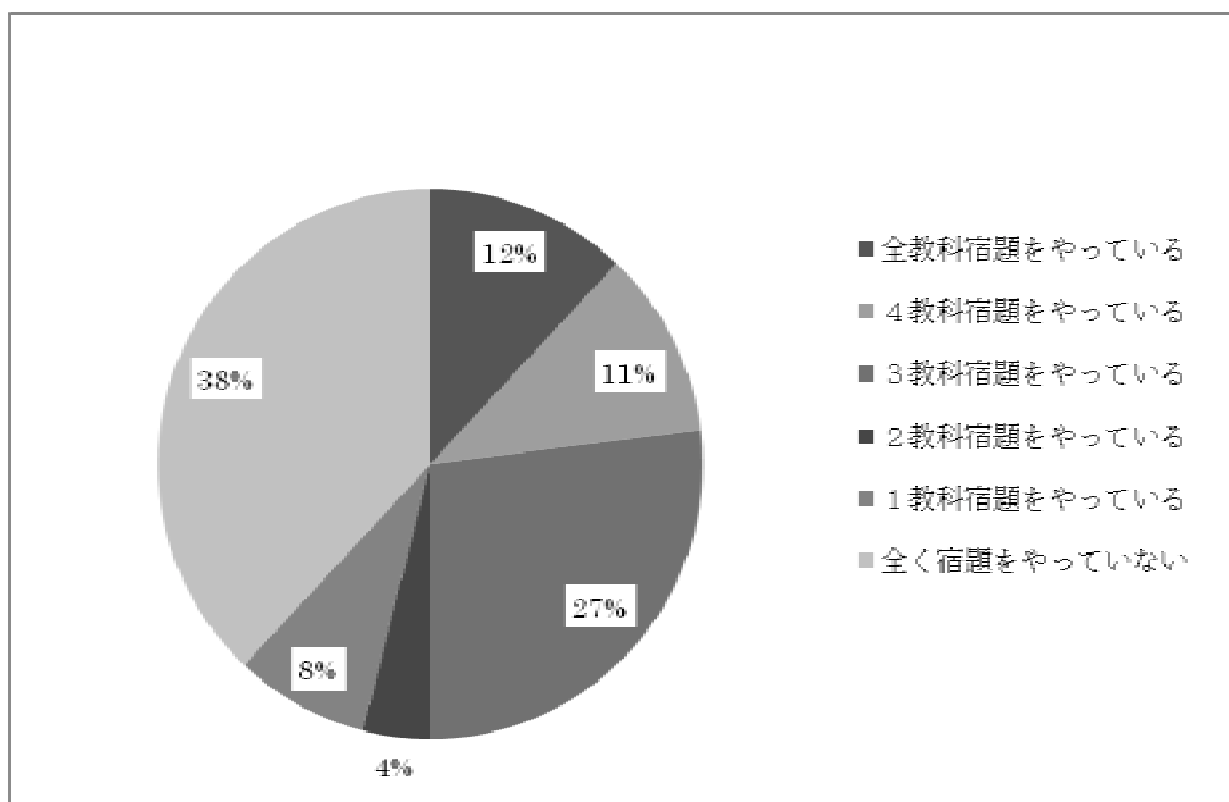


図1 宿題の実施状況

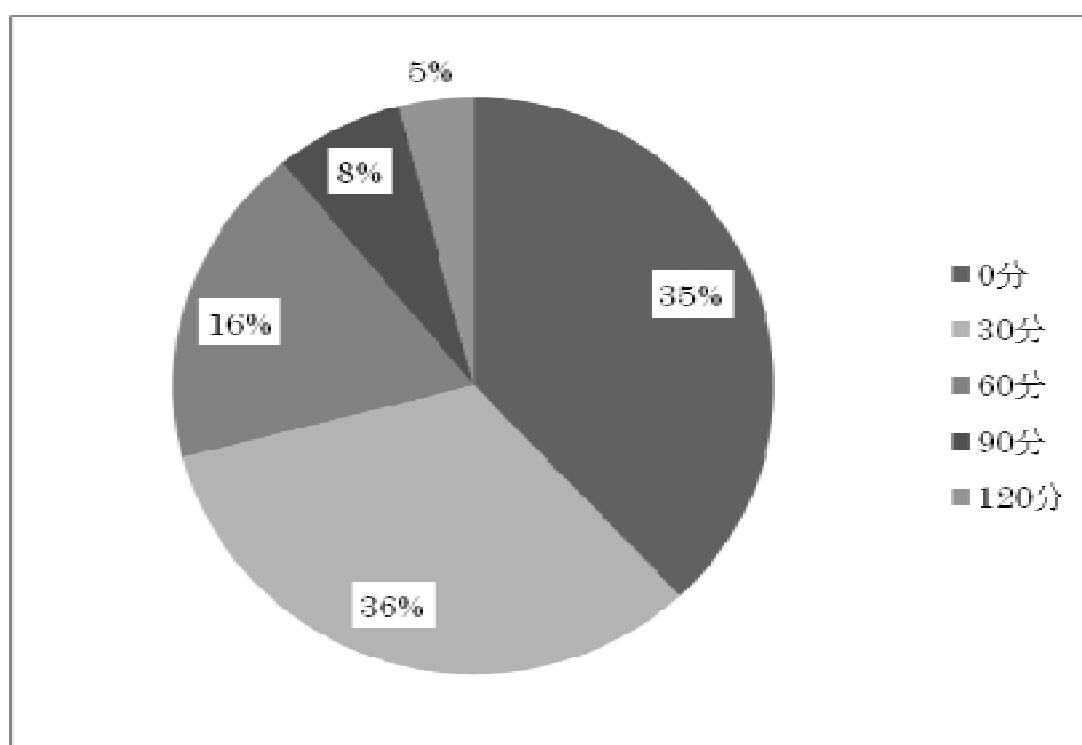


図2 家庭学習時間 (家庭で宿題に取り組んでいる時間)

表3 宿題の難易度と家庭学習時間との関係

宿題難易度(人)	家庭学習時間(分)						計	平均家庭学習時間(分)
	0	30	60	90	120			
すごく難しい	9	0	0	3	1	13	30.0	
難しい	16	3	4	0	0	23	14.3	
普通	8	21	3	0	0	32	25.3	
簡単	5	9	7	0	0	21	32.9	
すごく簡単	0	0	4	4	3	11	87.3	
計	38	33	18	7	4	100		

表4 授業態度と平均家庭学習時間の関係

授業中の態度(人)	家庭学習時間(分)						計	平均家庭学習時間(分)
	0	30	60	90	120			
すごく集中している	1	6	6	3	3	19	61.6	
まあまあ集中している	12	13	12	4	1	42	37.9	
あまり集中していない	15	12	0	0	0	27	13.3	
全然集中していない	10	2	0	0	0	12	5.0	
計	38	33	18	7	4	100		

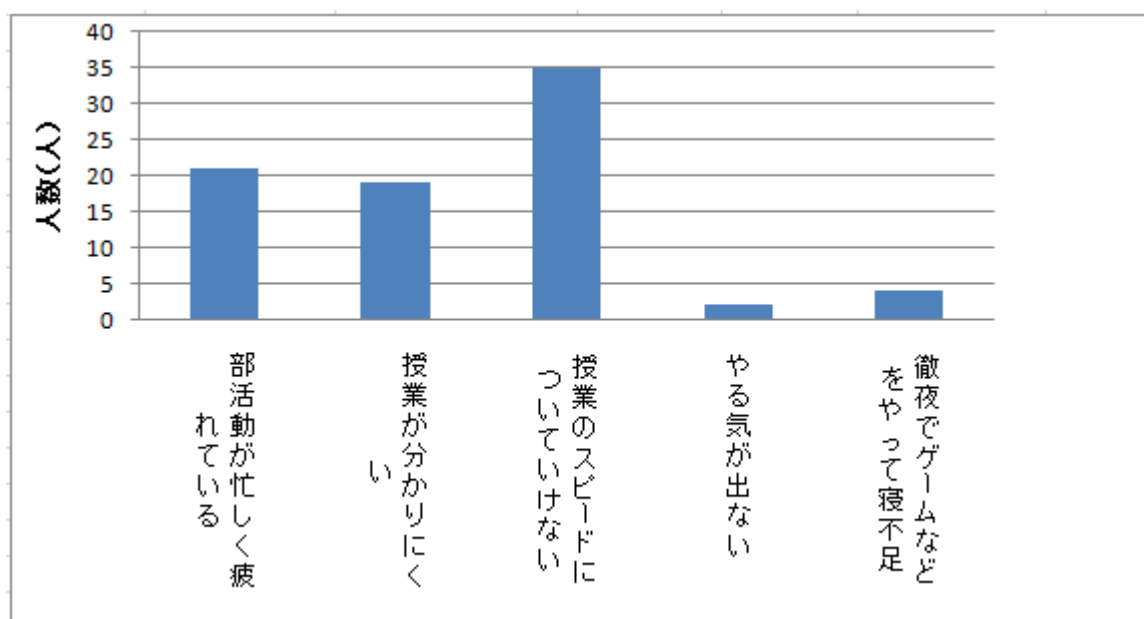


図3 授業に集中できない理由

### ステップ5 目標の決定

目標は「授業スピードについてこれない35名の生徒を、今年度の終わりまでに60%減の14名以下にする」に定めた。

## ステップ6 解析

「なぜ授業スピードについてこれない生徒が多いのか」について考えられる要因をチーム全員で列挙し、特性要因図にまとめた（図4参照）。この特性要因図をもとに、現状の把握で集めたデータも交えながらみんなで話し合った結果、

1. 復習する時間がない。
2. 家庭学習の方法が分からない。
3. 生徒の理解度を把握するツールがない。

の3つが対策に必要な要因であることが分かってきた。

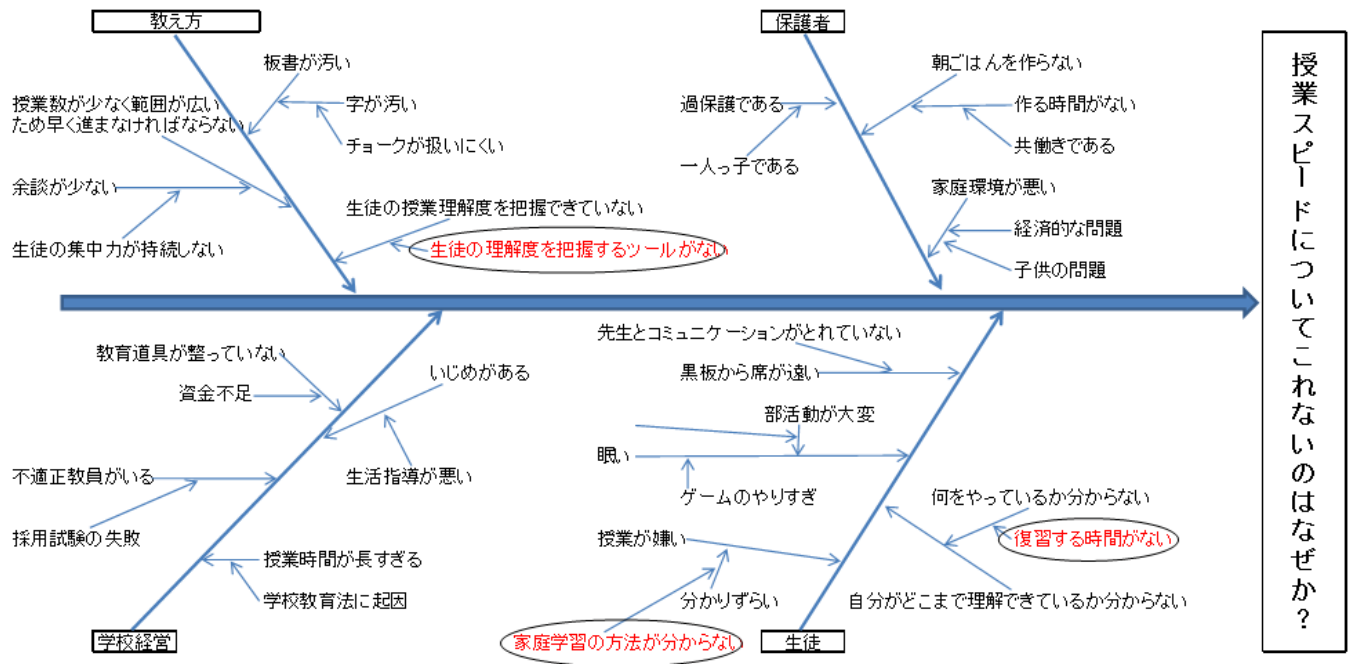


図4 特性要因図

## ステップ7 解決策の立案

3つの対策すべき要因に対してできるだけ多くの解決策を出し合った。得られた解決策を、効果、実施の容易さで点数付けし、最終的に3つに絞った（表5参照）。

表5 解決策

対策すべき要因	どうする	具体的な方法	担当者	場所	いつまでに
復習する時間がない	復習する時間を確立する	担当教員は授業の初めに前回の授業での内容を5分程度振り返り生徒に復習の時間を与える	全員	教室	1月
家庭学習の方法が分からない	学習方法を教える	担当教員が生徒に家庭での学習方法を説明する。もしくは定める	全員	教室	12月
生徒の理解度を把握するツールがない	手法を作る	担当教員は毎回授業の終わりに小テストを行い生徒の理解度を把握する	全員	教室	1月

## ステップ8 解決策の実施と効果把握

解決策を徹底して行った結果、教員側から見て授業中の生徒の集中力が上がった印象を受けた。さらに「授業スピードについていけない」と答えた35名の生徒に再度アンケートを実施したところ、「授業スピードについていけない」と答えた生徒は12名に減少した。また、宿題の実施率も大きく改善された(図5参照)。

### <有形効果>

授業スピードについていけない生徒：35名 12名(目標達成率110%)

宿題を全くやらない生徒：38名 12名(改善率142%)

### <無形効果>

授業に対する生徒の意識が高まった。

生徒一人一人の家庭学習時間が増えた。

教員は生徒の理解度を把握することで授業の進め方が明確になった。

生徒から教員へ勉強に関する質問が増えた。

学力テストの平均点が上がった。

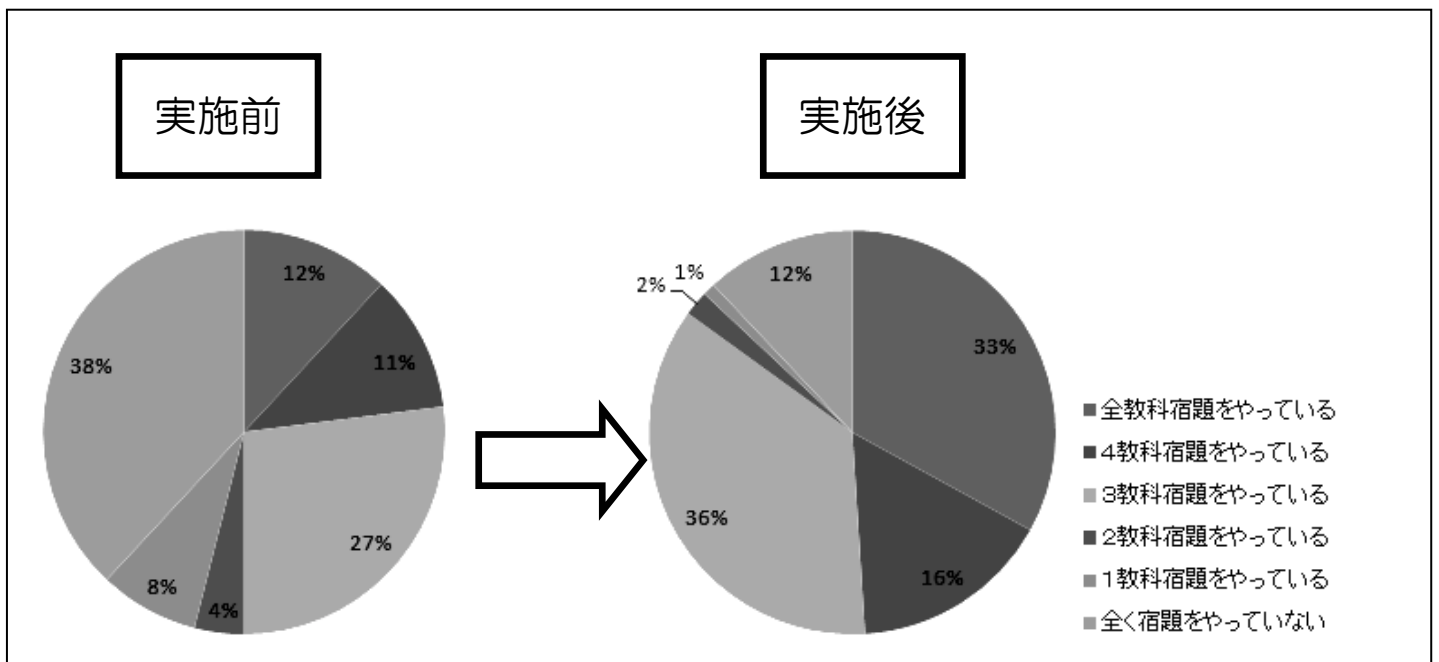


図5 宿題の実施率の変化

## ステップ9 標準化と歯止め

以下の3つを学年のルールとして定めることにした(表6参照)。

1. 毎回授業終了後に小テストの実施
2. 毎回授業の始めに5分程度前回の授業を振り返る
3. 分かりやすい参考書や学習方法を生徒に指導する

表6 標準化と歯止め

実施項目	時期	誰が	実施方法
毎回授業終了後に小テストの実施	毎授業	各教科担当	小テストを採点し、生徒一人一人の得意不得意分野を名簿帳にて管理
毎回授業の始めに5分程度前回の授業を振り返る	毎授業	各教科担当	前回は行った授業のポイントをノートに記載
分かりやすい参考書や学習方法を生徒に指導する	毎月の最初の授業	各教科担当	生徒の家庭学習リストを作成し、管理

## ステップ10 反省と今後の課題

メンバー全員で今回の改善活動に対する反省を行った(表7参照)。宿題を全くやらない生徒12名の改善が今後の課題として残されていることを確認し、さらなる学力向上を目指し、学年全員で話し合い、引き続き改善活動に取り組んでいくことにした。

表7 反省と今後の課題

改善ステップ		よくできたこと	できなかったこと
1	ねらい・目指すべき姿の明確化	・みんなの意見が一致した	
2	テーマの選定とチームの編成	・みんなの意見が一致した ・各担当教員が進んで協力してくれた	
3	活動計画の決定	・社会の先生(Eさん)が多くの活動項目を担当してくれた	・もっとメンバーの適性を考えて担当を決めればよかった
4	現状の把握	・アンケートを用いて現状を数字で把握できた	・時間がかかった
5	目標の決定	・具体的に数値で目標を立てられた	
6	解析	・要因を掘り下げることで主要因を見つける事ができた	・数学の先生(Bさん)に頼りすぎた
7	解決策の立案	・全員で話し合う事ができた	・もっと解決策を出せばよかった
8	解決策の実施と効果把握	・全員で一致団結して取り組む事ができた	・変化が見られない生徒もいた
9	標準化と歯止め	・小テストを行うことで生徒の理解度を把握する手法が見つかった	