

<教育改革フォーラム>

三重の教育談義

平成16年10月26日(火)13:30~

三重県総合文化センター 中ホール

パネルディスカッション

テーマ 「活力ある学校づくりをどう進めるか」

パネリスト 国立教育政策研究所高等研究部総括研究官 木岡一明

津市立南が丘小学校長 遠藤正芳

三重県立名張高等学校長 大市智子

コーディネータ 国立教育政策研究所教育政策・評価部長 小松郁夫

司会 それでは、ただいまからパネルディスカッションをはじめさせていただきます。本日はお招きいたしましたパネリスト、コーディネーターの方々にご登場いただきますので拍手をもってお迎えをお願いいたします。

(パネリスト・コーディネーター登場)

司会 それでは、ご紹介させていただきます。

皆様からご覧になって右側より、三重県立名張高等学校 大市智子 校長でございます。高校教師としての現場実践の後、県の指導行政に携われ、乳幼児教育センター所長、杉の子養護学校長等を歴任されました。現在は名張高等学校長として、学校経営品質の基本的な考え方を大切にしながら、地域に開かれた学校を目指した取組や、学力向上フロンティアスクールの取組によって、信頼される学校づくりを推進しております。

次に津市立南が丘小学校 遠藤正芳 校長でございます。皆さんよくご存じかと思いますが、平成15年度に県内で初の小学校の民間人校長として赴任されました。長年携わってこられました建築の現場での経験を生かして、文部科学省指定の「新しいタイプの学校運営の在り方に関する実践研究」の推進に取り組み、ご活躍いただいております。

次に国立教育政策研究所 木岡一明 総括研究官でございます。先生は、特に学校評価の研究をされており、全国各地でご指導いただいております。本県におきましても、「学校経営アドバイザー派遣事業」のアドバイザー等として県内の多くの学校において、学校経営に関わる課題解決に向けて、助言、指導をいただいております。また、11月5日には南が丘小学校においてもご講演をいただく予定とのことでございます。

そして、コーディネーターには、同じく国立教育政策研究所 小松郁夫 評価研究部長をお願いしております。先生も「学校経営アドバイザー」として県内の多くの学校でご指導いただいておりますし、三重県教育委員会の英国教育改革調査団の顧問として、指導をいただくなど、本県と深い関わりをお持ちの先生でございます。

小松 こんにちは、国立教育政策研究所の小松と申します。先ほど、紹介がありましたように、このところ名古屋を通り越して三重県に来ることがたいへん多くなりました。今日は教育談義ということですので、3人のパネリストの方には、ざっくばらんに、しかし、本質的な話をさせていただければと思っております。

約2時間半の予定ですが、よろしくおつきあいのほどお願いいたします。一応、簡単に今日の進め方についてご説明したいと思います。最初3人のパネリストの方から15分から20分ぐらいずつ話をさせていただきます。その後、3人の発表を聞いたうえで、こんなテーマで対談ができればという柱を決め、休憩を入れた後に、そのテーマに基づいて、3人の方からそれぞれお話を伺うというようにしたいと思います。

ただ今、司会の方からもありましたように、後半で皆様方からご意見やご質問をいただく機会をもうけます。ぜひ、質問等をいただきたいと思っておりますので、よろしくお願いいたします。終わりは4時20分を予定しています。

それでは、活力ある学校づくりの取組につきまして、最初に、名張高等学校の大市校長からお話を伺いたいと思っております。

大市 こんにちは、ただ今、ご紹介をいただきました名張高等学校の大市でございます。よろしくお願いいたします。本日は、名張高等学校における学校経営品質の取組についてお話をさせていただきます。

今年度から県立学校で学校経営品質の取組が始まったところです。本日は生徒たちに質の高い価値、満足を提供していくため、どういう学校を創っていったらいいのかということ、そして、そのような学校を創り上げていく教師集団づくりについて、述べさせていただきます。

本校は、もとは、普通科、商業に関する学科、家庭に関する学科で構成されていましたが、平成14年度に総合学科に改編しました。その年度に私は、名張高校に転勤しました。新しく創設された総合学科の教育を充実発展させることが、自分の使命であると考えました。地域の関係機関や中学校等では、「総合学科はどういう学科ですか」とたずねられる方や、「総合的な学習のようなことを勉強するのですか」とおっしゃる方もいました。総合学科はできたばかりで、まだまだ地域の中で十分に認識されていないということを感じました。そこで、保護者を始め、地域や中学校のみなさんに名張高校の情報を発信し、もっと理解してもらいたいと思いました。理解が名張高校への信頼につながっていくだろうと考えたわけです。

さて、本校の総合学科は、6つの系列、国際文化・国際科学、スポーツ・健康福祉、IT、ベンチャービジネス、生活デザイン、芸術メディアから成り立っています。このような中で、どのようにして学校の特色化を図っていくかということが1つの課題でした。

また、同時に単位制の高等学校に変わりましたので、多様な科目を設置しています。その多様な科目の中から、生徒に主体的に自分の進路に合わせた選択ができる能力を育成することが求められていました。

そんな中で、昨年度の途中に、三重県教育委員会の「自ら創る学校支援事業」の試

行校の1つになりました。学校経営品質の考え方を取り入れ、本校の特色化を図り、学校の強み、弱みを明確にして継続的な改善を図ろうとしたわけです。

三重県における学校経営品質は、「学校経営の改革方針」と「学校経営品質のアセスメント」の2大ツールから成り立っています。

まず最初に「学校プロフィール」を作成しました。「学校プロフィール」というのは、どのような学校を目指して教育活動を行っていくのかについて振り返り、学校経営に当たって何が重要なのか、再認識するために作成するものです。私たちが、作成に当たって最も検討した項目は、「価値を提供する相手方」です。「価値を提供する相手」を、生徒だけでなく、保護者、中学校、企業、大学など広く考えることにしました。そこで、そのような機関に出向いてアンケート等をお願いし、それぞれの思いを聞かせていただきながら、今年度の「学校プロフィール」をつくりました。そして、それを参考に、「学校経営の改革方針」と「学校経営品質のアセスメント」の二つを考えていったわけです。

それでは、本年度の「学校経営の改革方針」について説明させていただきます。本校では、目指す学校像を2つにしました。

1つは、「面倒見のよい学校」です。教職員全員が取組のベクトルを同じ方向に向け、一丸となって生徒をサポートしていく、面倒見のよい学校を目指すということです。

もう1つは、「開かれた学校」です。家庭とか、地域や関係機関と連携して、創造性豊かな活力ある開かれた学校づくりを目指すということです。

目指す学校像をこの2つにしたのには、次のようなことがあります。

本校は、総合学科に改編して、多くの新しい教育内容を取り入れました。そのため、より充実した授業を行うには、地域の方々や関係機関の協力をお願いする必要性が生じてきました。地域との連携や開かれた学校づくりが大きな課題となったわけです。

また、本校は、単位制の高等学校になり、教育課程の中に150をこえる科目を設置しました。生徒は、将来の職業選択を視野に入れながら、このようなたくさんの科目から選択をして、一人一人の時間割をつくっていかねばなりません。生徒の興味・関心だけで時間割は作成できませんので、教職員がていねいに生徒に関わって支援していく必要があります。そして、基礎・基本をしっかりと教えながら、学習ガイダンスをていねいにやっという職員と一緒に決めました。そこで、面倒見のよい学校を目指そうと考えたわけです。また、昨年度から学力向上フロンティアスクール推進事業の指定を受け、生徒へのていねいな関わりを通して学力の向上に取り組んでいます。

次に、具体的な取組として「学校の組織風土づくり」と「経営品質向上活動を継続的に進める仕組みづくりと実践」についてお話しします。

まず、学校の組織風土づくりですが、学校経営においては、教職員みんなが一緒になって取り組む必要があり、管理職や一部の教員だけで取り組んでも、十分な成果は

できません。学校全体が取り組めるような組織風土づくりが大切であると考えました。

組織風土づくりについていくつかお話をします。

1つめは「学校経営品質アセスメント委員会」についてです。学校の取組をアセスメントをするにあたって、学校の中に「学校経営品質アセスメント委員会」を設置しました。このことが、学校経営品質を進めるにあたって大切なことだと思っています。委員会の構成は管理職と教務主任、進路指導主事、生徒指導主事、それから自分からやろうとってくれた教職員が3名ほどで、全部で10人です。これらの委員がキーパーソンになるわけです。

2つめは、「学校経営品質向上体制図」の作成についてです。

キーパーソンだけでは学校は成り立っていきません。大切なことは、明確なビジョンのもと、全教職員が一丸となって取り組むことだと思っています。そのために、学校のあらゆる分野、学年、分掌、系列、学力向上フロンティア推進委員会などを組織的にまとめた推進体制図を作って、それに基づいて、全員が取り組もうと決定しました。

3つめは、「学校プロフィール」についてです。

先ほど言いましたように、中学校等に出向いてアンケートをお願いして、中学校の期待するものや要求と学校が考えているものをすり合わせながら、本年度のプロフィールを作っていました。

4つめは、「研修会・オフサイトミーティングの実施」についてです。

本校では昨年度から学校経営品質の取組についての研修会を3回行いました。昨年度の12月、3月に2回実施し、今年度は8月に全教職員を対象とした研修会を実施しました。また、推進員のオフサイトミーティングも実施しました。研修会への参加者のアンケート結果が資料5の表にあります。本校では、12月、3月、8月というふうに時期をおって、「理解できました」という答えが多くなっています。12月のアンケートの結果では、研修会の内容が「わからなかった」という教職員もいたのですが、今年の8月に「わからなかった」という教職員はいなくなりました。

5つめは、「アセスメントニュースの発行」についてです。

先ほど学校の組織風土づくりが大事だということを申しましたが、教職員から組織風土づくりのためにアセスメントニュースを作ろうという声が上がってきました。現在、10号を発行しています。その中には、経営品質の基本的な考え方などを教職員に周知するためのもの、経営品質関係図書の紹介、教職員の体験談から学ぶシリーズなどを内容として発行しております。これがたいへん好評です。

6つめは、「関係図書の教職員への提供」についてです。

全員が夏休みに経営品質に関する本を1冊は読もうということにして取り組みました。授業改善に役立つような本でもかまわないということでしたが、ほとんどの職員は、経営品質に関する本を選んで読みました。推進委員の中から、1人1枚ずつ読んだ感想を出そうという意見があり、感想を出してもらうことにしました。集まりまして、もうすぐ製本されるところです。そこには、感想や選んだ理由などが書かれています。

7つめは、「教職員との対話」についてです。

今年は、7月から8月に時間をかけて、学級経営、教科指導、学校経営品質の3つにしぼって対話しました。30分～1時間かけて1人ずつしました。長い人は2時間近く話をされる方もいました。校長室で話をするのは、私自身は教職員に抵抗感があるのかと思ったわけですが、教職員からは、自分はこの時間に行きたいと積極的に申し出がありました。

教職員も1年生の担任は夏休みに全員の生徒の家庭訪問をし、1時間くらいかけて話をしています。その結果、保護者との信頼関係ができるなど、よかったという結果がでていました。

次に、具体的な取組の2つめとして、「経営品質向上活動を継続的に進める仕組みづくり」についてお話をします。

経営品質の向上活動については、これを仕組みとして継続的にやらないと意味がないので、アセスメント推進委員会を対象とした研修会やオフサイトミーティングを実施して、まず、推進委員の資質向上を図りました。

また、アセスメントについては、本来は年度終わりに年間の目標や年間計画の見直しをするわけですが、今年は、初めての取組ということもあり、まず、9月に一度中間見直しということで、実施しました。同時に全教職員にセルフアセスメントも行いました。それは、先ほど説明させていただいたように、8つのカテゴリーに基づいて、各分掌や学年でセルフアセスメントをするわけです。例えば、カテゴリー1の校長のリーダーシップのところでは、「ビジョンが明確に示されていますか」という評価事項があります。私はそれを参考に次の改善につなげていきます。

年度末には、推進委員が本格的なアセスメントを資料7の手順に基づいてする予定です。

以上、学校経営品質の取組について、学校の組織風土づくりを中心に話をさせていただきました。

小松 大市先生ありがとうございました。単位制の総合学科高校という枠組ができたときに、赴任なさったそうですけれど、それを今日まで具体的に動かすために先生がなされてきたことを、学校経営品質という点でお話をいただきました。

続きまして、津市立南が丘小学校の遠藤正芳先生からご発表をお願いします。

遠藤 ただ今、ご紹介をいただきました校長の遠藤でございます。お手元に私どもの学校のレジメですとか紹介がありますが、はじめに本校の取組について、このパワーポイントを使って10分ちょっとでお話をさせていただきたいと思っております。

新しいタイプの学校運営の在り方ということで、文科省の研究指定を受けた学校が全国で7地区9校あるのですが、本校もそのうちの1校です。年に2～3回、関係の学校の校長先生、市や県の教育委員会の方が集まる機会がありまして、情報交換をさせてもらっています。

南が丘小学校は平成4年に創立された新しい学校です。新興団地の中にある学校で、

非常に若さと元気があると感じます。子どもが大勢校長室に毎日くるのですけれど、すごく元気です。私は、学校運営というのは、数学でいう特殊解をさがすことなのかなと思っています。学校の背景は、それぞれちがいますね。南が丘は若い団地の中の学校ですので、保護者、地域が教育熱心ですけれど、地域の連携というのが今一つ強くありません。そういう中で、この学校が地域の中で、どういう核になってやっていくのかということを考えながらやってきました。

この模式図は、左側が本校、右側が地域学校協議会です。われわれは南が丘地域教育委員会をMinamigaoka Board of EducationのMとEをとってME（ミー）とよんでいますけれど、そのMEと南が丘小学校との協働と連携を表わしています。馴れ合いではなくて、緊張感のある協働関係ということをお互い目指しています。上の方に教育委員会からの支援を書いていますけれど、市も県も本校と本地域にいろんなご支援をいただいております。

学校自己評価については、ここにおいでの小松先生と木岡先生、それに県、市のアドバイスをいただきまして、どうやら2年間かかって、自己評価のシステムを確立したのかなと思います。まだまだ更新する内容はたくさんありますけれど、学校自己評価の具体的内容をホームページなどで、地域に発信しています。それに対して、やはり外部評価をいただきたいと考えました。地域の評価、外部の評価って、いったい何だろうということを考えました。南が丘の場合には右側のMEがありますので、そのMEを地域のオピニオンリーダーというふうに位置づけまして、外部評価を年に1回いただいています。これらをこの2年間くらい定着してやってこれたかなあとと思います。学校自己評価については、年に2回行い、今、中間評価のまとめをしている段階です。

具体的な取組について、3点ほど、ご紹介したいと思います。

まず、教育理念の具現化ということで、これはどの学校にも教育理念がおりだと思えますけれど、本校の場合にも教育理念をどう具現化していくかということを一歩初めの柱に掲げました。

2番目は、学校のいろんな改革ですね。1点目は教育のシステムです。教育のシステムというのは、広い範囲を指しますけれど、学校のいろんな仕組みの改善ということです。2点目はカリキュラム、3点目は教育環境ということで、それぞれの中身について、いろんな議論をしながら、これまで進めてきました。

3番目の柱として、新しいタイプの学校運営で、どういうコミュニティスクールを目指すのかということがキーワードになっています。先ほど申し上げましたように、南が丘のいろんな地域性を踏まえて、どう特色あるコミュニティスクールをつくっていくのかということをお大切に考えました。文科省の指定を受けて、比較的學校裁量の自由度があります。自由度があるその裏には、やはり説明責任をきちんと果たしていけないといけないということで、学校の活動、子どもの様子、等を地域、保護者に積極的に発信してきました。それと、先ほど申し上げた外部評価と自己評価のサイクルをきちんとつくっていった外部評価を本校のいろんな施策に反映していこうと考えています。MEもできてから2年ちょっとで、まだ新しい組織ですけれど、その組織と

の協働、それからいろんな広い地域との連携を考えていこうとしています。
この他にもいろいろとあるのですが、この3つを大きな柱と位置づけました。

1番目の柱の「教育理念の具現化」ということの中で、やはり、目指す子どもの姿ということをきちんとすることが大切であると考え、学びを追求する子、仲間とつながる子、豊かな心をもつ子を目指す子どもの姿にしまして、具体的にそれを実現するためには、「学び合う授業づくり」と「ともに生きる仲間づくり」の2つを大切にしていきたいと考えました。

2番目の柱の「教育改革」の中でシステムの見直しをしました。

まず、学校の運営をできるだけ効率化していくために、柔軟な学級編成、学年チーム制を取り入れています。高学年は教科担任制をとっているので各学年の教師間で連携ができてくる。それが、中学年、低学年にも広がって、各学年ごとのつながりが、非常にできてきたのかなあという気がしています。

それから、開かれた学校づくりですけれど、着任した当初、やはり、学校というのは敷居がずいぶん高い、保護者からはいつ学校に行ったらいいのかわからない、学校が何をしているのかわからない、地域、保護者にとって学校の情報が非常に不足していると感じました。それで、学校がもっと情報発信をしていかないといけないということで、学校公開デーの頻度をふやし、ホームページでいろんな情報を発信したり、それから先般終わったのですけれど、4月に年度当初の学校説明会をやって、10月に上期の振り返りと下期に向けての施策を地域に発信してきました。

「教育改革」の2つめはカリキュラムについてです。本校は、文科省の指定ということもあって、カリキュラムの柔軟な編成ができます。2年前から20講座ほどの選択教科を実施し、それぞれの教科の専門性を高める、基礎基本をしっかりと身につけさせるということをねらいにやっています。英語科については、今年度から教科としての取組を開始し1年生から6年生まで週に1回やっています。子どもの反応が多くあり、これに応えるために、教師は必ずしも英語が得意ではないのですけれど、英語部会を作り、指導案をきちっと作り、前向きに取り組んでいます。

「教育改革」の3つめは教育環境についてです。例えば、パソコンルームですけれど、音楽室を改良してパソコンルームにして、子どもたちにとって楽しく学べる空間を工夫して作りました。また、子どもたちの絵や工作などの作品をできるだけ多く展示するためのコーナーを校内にいくつも設けました。展示されることで子どもも大いに励みになっているようです。

3番目の柱の「特色あるコミュニティスクールに向けて」の取組についてです。

学校の情報発信については、まだまだ十分でないと思っています。この右側の写真は、「こどものくに」という広報誌です。あまり難しい文章はなく、子どものいろんな活動を写真にして、全保護者、地域に発信しています。月2回発信していますが、非常に子どもの様子がわかるということで、評価をいただいています。

外部評価については、アンケート形式のものを下敷きに、年度末にMEが具体的な

提言を学校にしていこうということが定着しました。学校としても大事に受けとめて、学校の運営の1つの指針にさせてもらっています。

先ほども申し上げましたように、南が丘は、若い学校であり、地域なんですね。南が丘の学区には公民館や公共施設がほとんどありません。従って、学校が、ある意味では地域を結びつける場になっているのかなあという気がしています。そして、MEが地域のオピニオンリーダーということで、PTAとは、また違う学校協働、地域連携を進めていく主体になっております。

それから、みなさんの学校でも、そうだと思うのですが、地域で学校のために何かをしたいという方が、たくさんおられます。地域の歴史が浅いこともあって横のネットワークがそんなに強くはありません。学校が発信すれば、選択教科の講師さんとして、例えば、お琴の先生、理科の講師さん、三重大大学の学生さんなど多くの地域の方がきてくださっています。そういうことで、地域との連携を学校が情報発信していけば、それなりに反応は強くあるというふうに思っています。

簡単ですが、南が丘小学校の取組をご紹介させていただきました。ありがとうございました。

小松 遠藤先生どうもありがとうございました。ただ今まで、活力ある学校づくりに向けてのそれぞれ高等学校と小学校の具体的な取組をお話いただきました。最後に、そういうものを受けまして、活力ある学校づくりをどう進めるかという今日のテーマについて、組織マネジメントとか学校評価という研究をすすめてきました木岡先生の方から、お話をお願いします。

木岡 木岡でございます。お2人の先生方から、お話をうかがいながら、私が考えてきたことと重なることが多く、それを踏まえながら少し私の考えをお話したいと思えます。

まず、安田教育長のお話にもありましたように、ミッションということですが、非常に重要な問題だと思います。このミッションを考えるということの基本的な意味は、今まで当たり前にしてきたことを、いったん、ご破算にするということにあるように思います。改めて、顧客発想から、その在り方を見直してみるところにねらいがあるわけです。三重県の言葉で言うと、学習者起点に立つということでもあるわけです。ただ、学校というところは、ともすると、その学校の存在というものをあまりにも当たり前にとらえていて、何のためにこの学校は存在するのかということを十分深く掘り下げないままきた経緯があるように思います。在って当たり前であるとのとらえを見直さなければいけないという状況が、今の社会状況の中で生まれてきていると思うわけです。

その意味で、ミッションを問うことは重要なポイントですし、この先どう展開していくのかという流れが大事なところだと思います。ミッションをもとにビジョンを引き出すわけです。そして、このビジョンが、どういう姿なのかということ、具体的に書き出してみる。でも、ここが多くの学校においては抽象的な言葉で書かれてしまい、現状となかなか対比できない問題を抱えてきたと思います。抽象的な言葉はいろいろあります。向上とか、充実とか、発展とか、支援とか、あるいは、確かなとか、

豊かなとか、このような言葉は非常に耳障りはいいいけですけど、具体的に何をしようとするのかということを考えようとするときにわかりにくい言葉ですね。

そういうものじゃなくて、達成指標になるような具体的な表現をとっていくことが大事だと思います。それによって現実と対比され、そこから、何を重点事項にしているのかという重点課題が引き出されてくるのです。これまた、同じように目指す姿と現実とを対比しながら、さらに、何を今年、力を入れるかという形で努力事項が引き出されてくる。こうした流れが、具体的な取組を引き出す前提になるのです。

ところが、往々にして学校は、なかなか重点事項を定めず、年度努力事項も非常に当たり前のものが並んでしまう傾向にあるように思います。ときどき、学校に行って、校長先生などから学校経営方針についてお話をうかがったりするのですが、大抵そこにあがっているのは、基礎基本の徹底とか、基礎学力の重視、あるいは豊かな人間性の育成、開かれた学校づくりの推進、あるいは小中連携教育の推進、国際理解教育の充実、人権教育の確立などです。学校として当たり前のことばかりが並んできて、重点という思考が生まれにくいと思うんです。

私はそういうのを聞き、いつも、そういうのは方針とは呼んではいけない、常識だ、学校としてやって当たり前のことばかりだ、と申し上げます。方針とか重点というのは、当たり前を超えて、特に力を入れてやることを指すと思います。それが、なかなかどの学校でも引き出されない、むしろ、そつなく、まんべんなく並べてしまう、だから、焦点がない取組、どこへ行っても基本的に変わらない取組になってしまう、うちの学校のよさが出てこないんだと思うわけです。

こうした流れで、具体的な取組を引き出してくることが基本的なミッションマネジメントの流れであるわけです。しかし、ただ、ともすると、ここで終わってしまうわけです。そうした取り組みの結果、どういう効果が生まれるのかということ予測できてないから、学校評価というと、年度末いわば、こういう取組の終わった後の評価として位置づけられてしまうと思います。

実は、この具体的な取組を策定する段階において、定めておかなければいけないのは、この取組をした結果、どんなことが生み出されるかという予測で、予測に沿って日常の取組が評価されていけば、最後の結果を待つまでもなく、修正できるわけですね。このサイクルができあがっていくことが、実は、全体がミッションマネジメントで、なお、かつPDCAのサイクルで動いていくと、とらえられます。

だから、こういう流れの中には、いろんな評価が組み込まれていると言えます。ミッションは、当然、顧客満足を図るわけですし、以後、現状分析や内外環境分析を繰り返し、効果や影響を予測する。この場合の「予測」は、アセスメントと言われる評価の一種ですが、こうして、予測をしたことによって、先ほど申し上げたように形成的に評価できるようになる。そして、総括的評価が最後の段階に位置づくこととらえられます。

だとすると、前の方にあるのは、診断的評価です。つまり、診断的評価、形成的評価、総括的評価という、この流れが学校の中に位置づけることが、PDCAサイクルの確立であるとともに、学校評価が日常に行き渡るものだと思うわけです。というのも、実は、診断的評価の側面はPの段階の話です。形成的評価というのはDの段階の話で

す。そして、総括的評価というのはCの段階の話です。それによって、さらに、どんな次の一手を打つのかということで、Aが引き出されてくる。そして、ミッションの見直しや、ビジョンの見直しなどへと展開していく、このサイクルが回っていくということが、三重県で言っている経営品質の確立であるし、今まで追求してきた学校自己評価システムの確立であると受け止めています。

目指しているのは、学校組織開発ということであり、要は、先ほどの大市先生の話で組織風土を作っていくということが中心のテーマとなるわけですが、協働関係の推進であり、新しく何かを作っていくというクリエイションの推進であり、さらに、反省的に実践していくというリフレクションの追求であるし、(さらに開かれた学校づくりとよく言われていますが、私は、物理的に開くとか、情報発信すること以上に、心を開くということが大事だと思ってきました。そうした、)オープンマインドの学校づくりということです。

ただ、ともすると、先生方は、期待に応えようとしすぎてしまう傾向にあるように思います。期待されていることの総和を期待値と表現しますと、それに対して、実現できている部分が非常に少ないと言うことを問題としてしまう。そんなにもやらなければならないことが残ってしまうと考えてしまう。こんなにたくさんをとてもやり切れないと言って元気がなくなってしまうんじゃないかと思うわけです。

しかし、冷静になって考えてみると、期待されている中で、できることは限られているはずですが、できる部分を重ねてみると、実は、この程度やらなきゃいけないと、この程度でいいんだと、それ以上はやりたくてもやれないんだということになるわけです。したがって、まず重点化すべきは、この期待されていてなおかつできる部分にあるわけです。これが満たされていくと、次に何を考えていくのかですが、ともすると、期待値にすぐ手を伸ばそうとするわけです。けれど、そうではなくて、まずはできるところで、まだやれてないところ、ここに目を移していかなくちゃいけないだろうと思います。こうした中で、でも、すべてをやる必要はなくて、実は、この中にはできるけれど、やる必要がないこと、あるいは、やっちゃいけないことが含まれているはずですが、そういう中からやるべきことを探っていくということ、それが、二番目に手をつけていく問題だと思うわけです。その上で、最後は、ようやく、この期待値の中でできてないところ、これを実現するために可能値自身を引きのばすことが必要だと思います。これが、重点化するというときに、一番ポイントにおかれるべき視点だろうと思います。

さらに、顧客満足という点で考えていきますと、私は、特色ある学校づくりへとシフトしていくことが、有効な視点だろうと考えてきました。というのも、顧客の期待、これに特色づくりで向かえば、合致したときに顧客は、つまり、子どもたちや保護者たちは感謝してくれる。したがって、それが手応えとなってかえってくる。そうすると、手応えが元気づけの働きを持って、特色づくりがより活発になっていくと考えられるからです。

同じようなことを、顧客の不満に対応するという観点で考えてみると、これは、当然、問題解決で臨むということになります。しかし、問題が解決しても、顧客はその状態が当然だと思い、解決したって何の感謝もしない。

例えば、喫茶店に行つたとします。汚れたテーブルクロスの上に生ぬるい水がぼんと出されたとき、客は非常にひどい店に来たなと思うわけです。そのテーブルクロスが真白いものに代わり、冷たい水にレモンまで垂らされて出されるようになったとすると客は満足するか？ 満足しないですね。早くおいしいコーヒーを出せと思っているわけです。店からすると、テーブルクロスを代えただけでも、相当手間をかけている、お金もかかっている、一生懸命やったのにと思っているわけです。客はほめてくれず、何を言っているかという、カーペットが汚いとか、壁が殺風景だとか、また、新たな不満をつきつけてきます。店としては、もうやってられなくなってくると思うわけです。

この状況というのは、非常に今の学校の状況に似ているなと思うわけです。学校では一生懸命、問題の解決に動かれている、どんどん問題に追いつていって、それが、ますます学校の元気のなさを生み出していっているように思います。

この喫茶店は何をしたらいいのかというと、おいしいコーヒーを出すことが、店のミッションだと、努めだと考えて、客の味の好みを調べ、どんなブレンドが好まれるかということを試してみて、一番ヒットしたものを店のオリジナルブレンドとしていく。すると、あの店は、ちょっと汚いけれど、コーヒーはおいしいんだよねって言って、口こみでどんどんよさが広がっていく。学校づくりも、こういう方向で考えていくのが基本的な観点じゃないかと思うわけです。

ただ、学校というところは、当然、特色づくりに重点化するといっても問題をほっといていいところではないわけです。したがって、改革指向、特色づくりと問題解決指向、両方ねらっていかざるを得ないわけですね。理想は、45°の角度でいくことです。

この角度は理想的ではあるけれど、手応えが弱くて疲れる。もちろんこの角度を維持できる学校があれば、当然そういう学校は45°の角度で行くべきだと思うわけですけれど、私が見てきた多くの学校では、なかなかこの角度を維持できていません。だとすると、体力に応じて角度を大きくすればいいなと思うわけです。この角度にすることによって、手応えが返ってくる、そうすると、効力感が生まれる、効力感が生まれると元気が出てくる、じゃ、ちょっとがんばろうという気になる。でも、すぐ効力感はなくなって疲れてくる。そうしたら、また、もどればいい。無理矢理、45°の角度を維持するよりも、自分の体力に応じて角度を変えていくというやり方が、私は今の学校に向いていると思うのです。

というのも、人も組織も同じだと思うのです。やろうという気持ち、達成動機と呼びますがけれど、達成動機が低いですね。今の学校も、人も、先生方も、その達成動機が低いから、いろんなことをして、外から動かそうとして、外発的動機付けをかけていくわけです。こうすれば、確かに何かが起こるわけです。何か取組が起こるわけです。

ともすると、ここで終わってしまう。でも、本当はここで、さらに必要になるのは、手応えを生む、やってよかったという気になるということです。そうすれば、それが、反復動機を刺激することになります。つまり、もう1回やってみようという気にさせると、ある程度、それが強ければ、そのまま達成動機へと向かって、次の取組を

引き出すことになる。ところが、この効力感は1回ぐらいでは弱いので、大抵はもう1回、外発的動機づけをかけていくということが必要になってきます。そうすれば、達成動機への刺激が生まれて、次の取組が引き出され、効力感が生まれ、先ほどの効力感と共鳴し合って大きな効力感になる。そうすると、もう、外発的動機づけはいらなくなって、自己展開していく。

これを繰り返していくと、次第に大きな効力感を抱えるようになり、それが、ベースとなって、ある時に観の転換ということが起き、見方がかわる。観の転換が起きると、反復動機ではなくて、もっと新たなことに挑戦してみようという挑戦動機が生まれる。この挑戦動機が達成動機を刺激して、それによって新たな取組、先ほどとは次元の違う高度な取組が引き出されてくる。これがまた効力感を生み、これを繰り返しているうちに、どんどん効力感が進化していく。こうして、効力感があるところまで達したときに大きな進化が起き、包括的な効力感が発生する。ここまでくると、人は、あるいは、組織は、肯定的な自己像を持てる、絶対的な自分というものが信頼できるようになり、自己実現へと向かっていく。こういうサイクルを作っていくことが、これからの学校において、一人一人の先生方の職能開発、職能発達において必要な視点だと思うわけです。

ひとまず、私の話はここで終わりたいと思います。

小松 ありがとうございます。このあと、どういう形で話し合いを進めていこうかなと考えながら聞いていました。最初に新しい公教育というような言葉がありました。公教育というのは、私たち教育を研究する者たちにとっては、たいへんなじみのあるものですが、一般の学校の先生とか、教育委員会にいらっしゃる方には、実はそんなに意識したことじゃないんだろうと思います。特に、日本の場合は、公教育がほとんどの部分が国あるいは県という大きな支えがあって、独自にやってこられたというふうなことだと思うんです。

一方では、三重県が参考にされて、何度か視察にも行かれましたイギリスの例で言いますと、私は実は昨日まで10日間ほどイギリスに調査に行っていたんですが、イギリスの公教育というのは、下からと言いますか、人々が学校を創って、後から行政が関わってきたんだと改めて思いました。それは経済と一緒にありまして、資本主義経済の母国がイギリスでありますけれど、経済が自然に民から官に発展してきたのに対して、日本の場合は、学校教育は最初から官がと言いますか、国が、あるいは、県が作ってきたということだったと思うんです。

今、3人の話をうかがっていて、そういうことを日本も考え直さなければならない時代にきたのかなと思って、聞いておりました。

そこで、考えの柱を立ててみたいと思うのですが、1つめは、高等学校、小学校、中学校も、今、申し上げたように、その学校が存在をする地域というものをどういうふうに考えているのか、あるいは、どう考えたらいいのか、というふうなことです。今日に至っても、基本的には、国の法律、制度によって、日本では北は北海道から南は沖縄まで、ほとんどがかなりの部分で、画一的と言いますか、均質な教育が保障され、教育の機会均等という形で、すばらしい学校のシステムを日本という国は作って

きたんだと思うんです。今のお2人の先生の話がうかがっていると、学校が二つとも公立学校なわけですが、設置者である県あるいは市の行政の支援をいただきながら、一方では学校が存在する地域を意識した学校経営を行っているというふうなことで、学校と地域の関わりということの後半で、話をしていきたいというふうに思っております。

2つめは、お2人の言葉を借りると目指す子ども像といいますが、児童生徒をどのように育てたいのかということ、それぞれ学校が考え始めてきている、こういう子どもたちを私の学校では育てたいんだということを学校それぞれで考えるようになってきた、あるいは、考えざるをえなくなってきたというようなことだと思います。

特に、今日の2つの学校は、1つは単位制総合高校という、しかも全国的にもめずらしい6つの系列の学校、それから、文部科学省の研究指定を受けて新しい学校運営の在り方を研究開発している学校というふうに、ある意味では、先進的など言いますか、例外的な事例ではありますけれど、今後、多くの学校で参考になるということと言いますと、どういう児童生徒を育てるのか、一般的な言い方をすれば、子どもたちの学力の向上に対して、各学校としてどう考えて、どう取り組んでいるのか、そういうことについて、2つめの柱として話ができればと考えています。

3つめとしましては、ご来場の皆様が教育委員会関係の方もいらっしゃるということで、その2つの柱を踏まえて、学校側の立場、あるいは、研究者の立場から、教育委員会に対して、どのようなことを望まれるのか、少し時間がとれば、話していきたいというふうに思っております。

(休憩)

小松 先ほど柱を3つ設定させていただきましたけれど、まず最初に、それぞれの学校が地域との関わり合いをどのように進めてこられたのか、あるいは地域の支援についてどういうふうにお考えになってこられたのか、また、新しい学校づくりについて研究的にどう考えたらいいのか、3人のパネリストの方からお話をいただきたいと思えます。大市先生いかがでしょうか。

大市 開かれた学校づくり、地域への発信、地域からの支援ということで、述べさせていただきます。

まず、名張市の市街地におきましては、商店街に空き店舗ができていますので、そういう辺りを活性化したいというのが、名張市の街づくり推進協議会の方のご意見でした。本校は、新しい教科、科目の中にベンチャービジネスという新しい系列ができましたので、教科内容を充実・発展させていくために、最初、名張市の商工会議所の方へ相談に行きました。そこでヒントをいただいて、名張市の街づくり推進協議会の委員さんを紹介いただきました。とんとん拍子で、空店舗があるから、それを利用した授業に取り組んだらどうかという話になったわけです。

そこで、商業科の教員が中心になって、「ベンチャー企業論」という科目の中で、学習内容をPDCAに基づく内容の学習計画を立てました。生徒たちが、実際にどの

ようなものを売ったらいいのか、地元の小学校、中学校、地域のアンケートをとって、それを参考に、大阪の間屋街にも生徒たちは研修に行って、扱う商品を考えてきました。

今年度は、空き店舗の開店は1月に実施します。昨年度は、「高校生がやっているお店」と題して、年2回、開店しました。空き店舗を利用して、学校の授業内容を地域に発信しています。

また、地域への発信としては、中学生に学校をよく知ってもらうために体験入学を実施しています。

さらに、学校の所在地である東町の自治会の会長さんのところに行き、学校新聞の回覧をしていただきたい旨、お願いしました。快く承諾をいただいて、現在、不定期ですけれど、学校新聞を地域で回覧していただいています。

また、PTA新聞の中に学校経営の改革方針などを掲載し、学校の取組を知ってもらうようにしています。ホームページを開設して学校の情報の発信もしています。

地域からの支援としては、これも商業科の科目で、バーチャルのカンパニー（仮想の商店）を授業の中で取り組んでいます。生徒が新しい商品のアイデアを出して、仮想の企業を作って、運営をしていきます。インターネットを通じて、商品取引を経験するようです。自分たちが考えた商品開発の企画書を持って、地元の企業訪問もしています。

また、「伊賀焼きの世界」、「放送基礎技術実習」などというような科目は、地域の陶芸家やケーブルテレビの職員の方にT・Tとして入っていただいたりして、地域からの支援をいただいています。

さらに、体験学習を取り入れた授業では、施設実習を受け入れてもらったり、インターシップなどで実習をしたりしています。

小松 ありがとうございます。高等学校というのは、小中学校に比べると、学校と地域が今までは、なかなか結びつきにくかったわけです。でも、今の話をうかがうと、学校がある地域と同時に、もう少し広がった形も含めて、新しい学校づくりの中に活用しているんだなということを感じました。

続きまして、遠藤先生、先ほどから何度も私の学校は若い地域にあるとおっしゃっていましたが、そういうことも含めまして、学校と地域がまさに一緒に育っているのかなという感じもしたわけですが、先生の学校の場合には、いかがお考えでしょうか。

遠藤 地域には、16の自治会があるのですが、それぞれの自治会が歴史も規模も違います。そういう中で、学区全体をどういうふうにまとめていくのかということに、先ほど申し上げた地域学校協議会（ME）の役割があると思うのです。

昨年度までは、評議員が3名おられたのですが、このMEの機能が評議員の機能に代替していくということで、今は評議員はおりません。そういう中で、どうやって地域をまとめていくのかということに昨年から学校も一緒になって取り組み始めました。

調べてみますと、地域には140～150のいろんなサークルがあるんです。それ

が自治会単位ですと、他の自治会のことはわからない。まず、横断的に学校とMEが名簿づくりを始めました。そして、地域の子どもを語る会という名前で、サークルの方の集まりを企画しました。こんな団体があったんだとか、こんなことをやっているんだといったことを、初めて知った方も多いと思います。

学校として、いろんなボランティアの方、ボランティアをしたいという方を発掘して、具体的には図書の整理をしていただいている方が10人ちょっとおられます。そういう方の中に、図書整理以外にもうちょっと何かしたいなという方がおられて、今、低学年対象に朝の読み聞かせをしてもらっています。

それから先ほど申し上げた選択教科の講師にも入ってもらっています。また、ご紹介した英語についても、私どもの学校は担任が英語の授業を仕切ることを前提にして指導案を作っていく、ただ、ネイティブの先生との間のコミュニケーションが必ずしも全員が英語ではできにくいので、英語のできる日本人の方が常時入っていただいて3人体制で授業を行っています。この方々も地域からのボランティアです。子どもと直に接することで前向きに取り組んでもらっていますし、特にネイティブの先生と担任とのコミュニケーションの橋渡しをしていただいています。

それ以外にも運動会など学校行事の前の校内整備ですとか、図書室の書架を作っていたり、いろんな学校の環境をよくしていただくことに尽力していただいています。

自然体では、なかなか人は集まりません。やはり、学校が何をしているのか、何を欲しているのかといったようなことを適宜、かなり密度濃く地域に発信して、ようやく反応があるというふうに思っています。

子どもについても、子どものために何かしたいという保護者、地域の方が多いので、本当に熱心に取り組んでいただいています。ひいては地域の活性化にもつながっていくのではないかと考えています。

小松 ありがとうございます。木岡先生、今の2つの学校の話も含めまして、話を三重県全体、あるいは全国に広げていただいてもいいのですけれど、学校と地域の在り方について、考えを紹介いただければと思います。

木岡 今、2つの学校から見た地域のお話をうかがっていて、やはりターゲットはしぼられているなと思いました。しかし、多くの学校では、どうも地域というものが漠然ととらえられてしまって、かえって何が対象なのかということが、あいまいになっているように思います。

ともすると学校にとっての地域というのを、地図を広げて、そこに線で囲えるようなものとしてイメージされがちであると思うのですが、おそらく学校が相手にする地域というのは、そのような線で囲えるようなものじゃないんだろうと受け止めてきました。例えば、修学旅行の行き先だって地域として考えなければならない問題なんだろうと、あるいは、子どもたちが部活で出かけていくところ、これも当然、地域なんだろうと思うわけです。

つまり、私は学校に関わっている人や物の集合が、まずは地域なんだろうと、つま

り、実体というのは、点の集合として考えるべきなんだろうと思います。その点と点の関係をつないでいく、線で結んでいくということが、地域との関係を深めていくという問題なんだろうととらえてきました。そういう線をどんどん細かに結んでいけばいくほど、網の目のようになっていく。だから、せいぜい地域というものを絵に描くと、網の目のようになっていく、つまりネットのようになっていくだろうと思います。このネットが広がっていく、つまり、地域との関わりが広がっていく、ネットの網の目が細かくなっていく、これが地域との関係が密になっていくというふうにとらえていいんじゃないかなと思うわけです。

しかし、所詮は網の目であるということの意味が、やはり大きいと思うのです。網の目であるということは、そこからもれ落ちているものが必ずある。ところが、地域を面でとらえてしまうので、学校と地域の連携とか関係といったときに、すべての物を対象として考えてしまっている。でも現実にはこれだけ少子化の状況が進んできた場合に、実は学校と関係を持っている人、あるいは、持たなきゃいけない人は、どんどん減ってきているはずなんです。むしろ、学校と無関係に生活している人、むしろ、学校から迷惑だけを被っているというようになっていく人の方が多いんじゃないかなと思うのです。

ところが、学校は、ともするとミッションを考えないというお話をしましたけれど、学校の存在は地域にとって意味あるものだということを前提にしてしまっている。地域の役に立っていると思っている。でも、実際は、学校のやっていることは、ある特定の家庭のある特定の子どもを育てているにすぎないわけで、それでもって地域に貢献したととても言えないはずなのに、地域貢献していると思いき間違ってしまっている。こういうずれが、学校とその周辺に住む人との溝を深めていっているんじゃないかなと思うわけです。

だから、改めて、だれと、どういうものと、学校が結びついていったらいいのかという視点で、その学校の周りを見直してみることが必要じゃないかなと思います。

そこで改めて問わなければならない視点は、お互いに得をする、互恵的であるという関係だと思います。ともすると、さっき言いましたように学校は自分だけが得をし、学校のために人々を使おうとする。学校がその人々のためにどれだけ貢献できているのかということのをなかなか考えようとしません。どうも学校中心主義の発想が強いように思うわけです。先ほどのネットのように地域をイメージすると、さらに何が言えるのかというと、学校は地域の一部でしかないということなんです。地域の一部でしかないとは、学校と地域が連携するということは、論理的にはあり得ないということなんです。部分が全体と連携をするというのは、あり得ない。論理的にはあり得ないことをあり得るように言ってしまうのはなぜかということ、地域とは別物として学校をとらえているからだと思うわけです。それがゆえに学校が地域に対して傲慢な位置に立ってしまっているなと思うわけです。

改めて考えてみると、学校というのは建物以外に実体があるわけではなくて、そこにいる人々は、3年とか5年でどんどんとかわっていく人たちであるわけですね。そこへのこだわりはあまりない。地元の人々はずっとそこに長く住み続ける人たちで、学校との距離の取り方というのは、ずっと変わらない。そのずれが、学校への不信

感とか、あるいは学校に対する期待度というものを高めていったり、強めていったりしている。なかなかそれが学校の中に伝わっていかない。先生たちは、別にその学校がなくなっても困らないですね。よその学校に移っていけばいいわけですね。でも、企業だと、工場がつぶれると、当然そこで働く人がリストラされてしまう。あるいは責任を問われてしまう。学校というのは、どうしてもそういうふうにならないから、地域との距離感があいまいになってしまう。それが、「学校と地域の連携」をスローガンで終わらせてしまう大きな原因かなと思います。

改めて考えるに、どう具体的なターゲットをしぼって、その人、あるいは、そのものとどうつながりをつけていけるか、さらに、そこにどうお互いに得をするという関係の視点を持ち込めるかということが、今問われているんじゃないかと思います。

小松 ありがとうございます。もう1回ずつぐらい、このテーマでお話をうかがいたいのですが、今日の「三重の教育談義」は談義ですので、あまり細かい打ち合わせをしておりませんので、コーディネーターの特権で3人の方にいろんな話をうかがいたいと思います。

大市先生、先ほど見せていただいたパワーポイントの5枚目のスライドの中に学校経営品質の基本的な考え方というのがあって、最後4つめに社会との調和というのをあげられていたと思うのですが、このことと、今、話題になっている地域の問題とは何か関わり合いがある話なんでしょうか。

大市 本校では、社会というのを名張高等学校の周りの地域と考えています。もともとは学校の教育内容を地域の人に知ってもらおうということであって、貢献するとか、大きなことは考えていなかったわけです。できれば学校の授業で行っていることが、何らかの形で町の活性化に役立てるといいなということで、空き店舗を利用する授業を取り入れたわけです。

それから、もう1つは、生徒が商品開発の企画を考え、新しい商品を作り出したいということで、企画書を持って地域の企業へお願いにあがりました。しかし、大きな企業がラインを変えて、その商品を開発するには、よほどの企画力がないと無理です。地域のお店で生徒が考えたアイデアを取り入れた試作をしていただいています。

例えば、伊賀肉をつかったコロッケを作って、そのコロッケの中に消費者が好みそうな具を入れて、売り出したらどうかなどを考えました。お店が一度作ってあげようということで、作ってもらっています。

もっと大きなものも考えているのですが、ラインを変えるまでにはいきませんので、どうしてもバーチャルになっていきます。3月に仮想の商店をだす予定をしています。

小松 ありがとうございます。学校というのは大きく2つのある意味では矛盾する役割を子どもたちに教えていかなくちゃいけないんだと思うわけです。1つは、やはり長いこと私たちが守り育ててきた文化とか芸術、技術をしっかりと伝えていくこと、2つめは、それに甘んじることなく新しいものを考え出していく、創造していくということ、同時に学校の機能として期待したいと思います。

遠藤先生の地域の話をつかがうと、言ってみれば地域の人たちからすると、学校がコミュニティーの居場所というか、センターといえますか、広場というようなものであるかもしれません。特に先生の学校の場合には、人々にとって、そこに行けば、新しい地域のことわかる場所であると思うんです。そういう点で学校が地域をつくるといえますか、あるいは地域といっしょに学校がつくられていくといえますか、そういう感じなのかなと思っているわけなんです、そのへんはいかがでしょうか。また、日本型のコミュニティスクールであったり、南が丘地域教育委員会というような日本でもユニークな組織を作られたわけですが、そのへんはどうお考えでしょうか。

遠藤 一口に地域と言っても、いろんな方がおられるわけですね。まず、学校って何をやっているんだろうということをはっきりと分かってもらう。そのためには、今、本校は地域の保護者の方に名札さえ付けていただければ、学校内どこに行っても、いつみえてもいいというふうにしています。

初めは、若干、学内にも戸惑いがあったようですが、実態を見てもらい分かってもらうことが学校の責任ではないかということで、教職員には理解してもらっていると思います。

私立の学校ですと、いろんな地域から子どもがきますし、地域力を学校運営に反映するのは、なかなか難しい面があると思うんです。ところが、公立校で特に小学校の場合には、通学区域の中から子どもたちが通ってくるわけですから、ある意味では地域のまとまりというのは作りやすく、保護者の方々も地域の連携を望んでいると思います。何か地域の連携を強めていきたいと、考えている地域の方や保護者の方は多いのです。今、集まっていただけなのは、スペース的には学校しかないので、体育館や教室を地域・保護者に提供しています。学校が、あるいはMEが、音頭をとって、集まるきっかけをつくるということも始めました。非常にたくさんの方がみえます。学校公開日も児童数は800人ですが数百人の保護者がみえます。それも一つの場なんですね。保護者同士がそこでつながる。地域の方々がつながる。そういう場を学校が提供しています。

最近ようやく、いろんな方が、学校ってこういうことをやっているんだと、いつ行ってもいいんだというふうになるようになったと思います。校長室を開放していますので、子どもが一番多く来ますけれど、保護者や地域の方もみえるようになりました。いつ学校に行ったらいいのかわからないという方が多かったんですけど、いつ来てもいいんだよとなると、やはり学校に足を向ける、学校の活動をきちんと理解していただく。それが大事だと思っています。そういう意味で本校の学校運営に地域の力は欠かせません。これから先も、おそらく、そういうパワーを使わせてもらう学校にしていきたいと思っています。

小松 ありがとうございます。木岡先生、学校、特に公立学校は元々地域の中に根ざしているわけですが、よく考えてみますと、地域とは言っても保護者も地域の人も一色ではないわけで、いろんな人たちやいろんな子どもたちを抱えているわけです。そういう点で言うと、いろんな要求を全部受け入れて、整理がつかなくなるというこ

ともあり得るわけです。そこで、教育の専門家としての専門性の発揮と保護者・地域の人たちの教育のニーズとのセットの仕方と申しますか、そのへんについてはいかがでしょうか。

木岡 非常に重要で難しい問題だといつも思っているわけです。三重県の動きもそうなんです。ニューパブリックマネジメント、新しい公経営論に立って、顧客主義、成果主義、市場主義、この三つを原理とするような改革を展開されてきました。ともすると、その市場主義という発想が教育にもストレートに適用されてしまって、市場の声に耳を傾け、そこで求められているものを、そのまま実現していけばいいと、それが今後の学校の生き残り戦略であるというような非常に浅い考え方が、支持されやすい状態になってしまっていることに危険を感じています。

市場経済というのは、そもそも市場のわがままによって発展してきた歴史を有したものだと思うんです。つまり、みんなが同じものを求めていけば、市場経済は成り立たなかった。それぞれ違ったものを求めたからこそ市場が発達したのだと思うわけですけれど、そういうことを教育の分野に適用してしまうと、どうなるかということ、それぞれ違ったものを求める声が学校に持ち込まれてしまう。なおかつ、それが基本的な学校の在り方を方向づけるとなると、学校を混乱させるだろうと思うわけです。

さらに、教育は当然専門性をベースにしている、だから、教員免許状があるわけですね。免許状というのは、一般に禁じられている行為を特に免じて許すという意味を持っており、専門的裏付けは教育においては欠かせないことだと思います。そういう専門的な判断よりも、素人の市場のわがままな判断を優先させようとなると、私は公教育という基本骨格がくずれるだろうと思います。

私はむしろ、どんな方向で学校が動くべきかということの判断を持てる学校、とりわけ管理職の能力が問われると思います。私のレジメだと3ページのところに目指す学校づくりとして、管理職による幅広いビジョン提示というのを示しておきましたが、要は、いろんな考え方が包含できる幅広いビジョンを示せるかということが問われているんだろうと思います。市場の様々な価値観も含め、とりわけ学校というのは、先生方がいろんなことを考え、動いていますから、こういうものも全部含めて、成り立つようなビジョンをどう掲げられるかが、問われるポイントだと考えています。

小松 ありがとうございます。2つめの話題に移りたいと思うのですが、それぞれの学校がどういう児童生徒像を思い描きながら、学校づくりを進めていらっしゃるのか、改めて、大市先生、総合学科高校になって、卒業生が新春に初めて出られるわけですね、そのへんのことも含めまして、お話しください。

大市 本校は普通科と商業学科と家庭学科からなっておりましたので、もともと総合制の高校でした。そのため、総合学科に変えたからと言って、極端に変わったわけではありません。初めは目的を持たないで入ってくる生徒もたくさんいます。生徒に基礎・基本、必修科目を1年生のうちしっかりと教え、そのうえで、それぞれの系列に向かった勉強をさせていきたいと考えています。

今回、学力向上フロンティアハイスクール推進事業を受けました。これは平成15年度～平成17年度の3年間の研究指定です。三重県では9校の学校が指定を受けて3つのグループに分かれています。本校は総合学科や単位制の学校のグループで、いなべ総合学園高校と名張桔梗丘高校、名張高校がグループを組んでいます。その3校とも単位制の学校で、たくさんの科目設置をしていますから、その科目を主体的に選択できるような学習を通して生徒の個性を伸ばしていこうというのが、研究主題です。その3校のねらいが8ページ資料3ですが、生徒の学力向上と学習意欲のための方策の研究ということで、取り組んでいます。

本校では、150を超える科目を置いていますから、生徒にとって何が必要なのか、学習ガイダンスをしっかりとやるということが大事になってきます。そして、自分で選択した科目の満足度調査を3校ともやっています。また、本校では10月5日から2週間、公開授業をしました。そのとき、生徒にも授業についてのアンケートをとって、満足度について調査をしました。調査をした結果、高い比率で理解できたと答えています。それは3校とも同じような傾向です。

学年の終わりぐらいになってもう一度、学習の定着について調査すると、定着していないという結果になっています。そういうことから、今年は、授業の充実のために予習・復習のシステムを構築しようというのが、本校の取組の課題です。現在、それぞれの教科が学習内容の定着についての研究をしています。

また、本校の学力向上という点では、3校ともがシラバスを作ってお互いに交換し合って研究しています。

さらに、授業公開ですが、授業公開をした後は、必ず教員同士の相互の授業評価のアンケートをとっています。そのことによって、自分の授業を他の人からみてもらい、よい点や改善点を教えてもらおうと、教員にとってもプラスになります。特に、若い教員の多い本校においては有効であると考えています。授業改善することが、生徒の学力アップにつながっていくと思っています。また、生徒による授業評価もやり、授業改善に生かしています。

小松 ありがとうございます。遠藤先生のところは、いろんなユニークなカリキュラムを編成していらっしゃるわけですが、先生がお考えの、あるいは南が丘小学校として目指す子ども像といたしますか、その辺のことについては、いかがでしょうか。

遠藤 この1年半ほど毎朝の登校指導とか、校長室へ来る子どもたちとか、授業とかで、子どもたちと直に接する機会を出来るだけ多く持つようにしています。休み時間などに校長室へ来る子は絵をかいたり、ものをつくったり、私と会話したりして、帰っていくわけですが、子どもたちの表現力を大事にしたいと私は思っています。英語を始めたのも、英語で表現することを子どもたちに学ばせて、表現する喜びを教えるあげたいということが強くあります。読んだり、書いたり、歌ったり、運動したりということの一環として英語もありますし、どのツールであっても、子どもが表現をすることによって、相手に自分の意志なり、自分の考え方を伝えることができます。そこにコミュニケーションをする喜びも生まれます。

世の中では子どもだけでなく大人までキレたりする現象が見受けられますが、それもやはり、表現力が足りない、何か伝えたいのだけれど伝えられない、そういうところが深い原因じゃないかと思っています。

いろんな表現をする子がいます。どんなツールで表現してもいいと思うんです。それが相手に伝わって、意志の交流が生まれ、相手の表現を自分で受け止める。そういうことを大事にしたいと思っています。

いろんな表現がある中で、やはり、そこに個性がでます。公立学校の良さはいろいろとあると思いますが、今後一層個性化していく必要があるというふうに思っています。私自身は小学校から大学まで公立学校なので、もう少しいろんな学校があっいい、いろんなポリシーなり、いろんなビジョンを持っている学校があっいいと思っています。

そういうことの中で、やはり学校の個性化と子どもの個性の尊重を大切にしたい。小学校は、1、2年生、3、4年生ぐらいまでは、そんなに個性が目立ちません。高学年になって、それぞれの個性がでてくるのですね。保護者には、いろんなことをほめてあげてくださいと言っています。ほめることによって、子どもは自信がつきます。そういう自信が、また、子どもの成長の大きな要因になるというふうに思っています。そういう意味で、今、世の中の価値観がくずれかけている中で学校も保護者も子どもたちの個性を尊重し、それを伸ばすようなことを大事にしたいと考えています。

小松 ありがとうございます。木岡先生、今の2つの学校も含めまして、この問題について、どのようにお考えですか。

木岡 とてもまとめることなどできないと思いますが、いろんな学校へうかがって、確かに目指す学校像とか、子ども像というのをえがかれるのが増えていたなと思うことが多いんですが、ともすると、使われている言葉が抽象的で、結局どういう状態なのかということや、何をしたらいいのかということが分かりにくいと、いつも思っています。

例えば、こんな学校がありました。そこの学校の教育目標は、主体的に生きる子どもの育成ということで、この主体性というのが、次の四つの力からなるとおっしゃっています。1つは行動化できる力、2つめは行動する意欲、3つめが関わり合う力、最後の4つめが行動できる力、これが主体性の中身だと説明されていたわけですが、主体的という言葉がすでに価値前提になっていて、何について主体的であるかということ問われていない。そもそも主体的であつたらいいんだとしてしまっていると思うのです。どうも学校というのは、何をという問題を括弧に入れがちなんだと思うのです。先生たちにいい先生はどんな先生ですかと聞くと、一生懸命にやっている先生という答えが返ってくるわけです。何を一生懸命にやっているかを問わないで、ただ一生懸命やればいいと、どうも学校っていうのは、みんな一生懸命にみんな主体的に生きていれば、それでよしとしてしまう。

学校は、相互作用、相互関係があつて、初めて学校だと思っうんですね。実は、一人一人を育てるのであれば、家庭で家庭教師をつければ、よほど合理的であるのですけ

れど、それを学校でやるというのは、社会化の機能を持たせる、あるいは集団で教えるという教師の集団性や子どもの集団性というものを、相乗効果を、期待することだと思えます。どうもその視点が弱いように思います。どうしても個のテーマしかでてこない。

先ほどの学校紹介の中で大市先生は、職員のベクトルをそろえるというようなことをおっしゃっていましたが、私はどうも学校というところは、ベクトルをそろえることはできないんじゃないかと、しちゃいけないんじゃないかなというふうに受けとめてきました。いろんな考え方があって、その考え方がぶつかり合うためにもベクトルは違っていい。だけど、ベクトルがぶつかり合うようにしていかなきゃいけないと思うのです。

学校の組織の特徴はよくフラットだと言われますけれど、いろんな向きを持った人たちによって構成されている。それは企業と大きく違うところだと思うんです。企業はピラミッド型の構造になりやすい。みんなベクトルの向きが同じだからと思うんです。だから企業組織を動かすにはリーダーがいて、リーダーが一人一人のたずなを持ってひっぱるようなイメージで描けると思うのですが、学校というのは一人一人のたずなを持つのではなくて、ぶつけ合う、ぶつけ合うとき発生するエネルギーでもって動いていく。だから、できるだけぶつけ合う関係づくりを設定していかなきゃいけないと思うんです。子ども同士であれ、ぶつけ合うエネルギーの大きさや向きが学校の向きを規定するのだと思うのです。

ベースには言いたいことを言い合える関係が子ども同士でも、職員同士でもなければいけない。そこから出てくるアイデアが新たな動きを生み出す。試行錯誤や実験による取組が常に喚起できる仕組みが必要じゃないかなと思っています。

小松 3つめの柱の教育委員会との関わりとか、支援ということに話題を移す前に、せっかくですので会場にいらっしゃる方からご意見やご質問をうかがいたいと思います。マイクを用意してありますので、ご質問のある方は挙手をしていただいて、マイクを持っている方にお示しくください。どなたかいらっしゃいませんかでしょうか。

質問者1 今、パネリストの方から、学校と地域の関係につきまして、示唆に富んだ話を聞かせていただきました。学校は地域にとって良好な関係にあるか、なかには敵対する関係にあるんじゃないかと、学校は傲慢になっていないかという話をうかがいまして、なるほどなあと思いました。

私の経験では、学校周辺の家からよく苦情があります。やかましいとか、ボールが飛んでくるとか、子どもがこわしていったとかで、私もよくあやまりにいきます。学校は地域の中核であって、みなさんが学校のために何かしてくれるという関係だけでは、だめなんだなと思っています。私は、仮称ですが学校地域連絡協議会というようなものを立ち上げて、次年度の教育課程の構築に生かしていく、また、逆に、学校は地域の人づくりにいかに貢献していけるかと、そういう双方向の関係ができればいいなという思いで聞かせていただきました。ありがとうございました。

小松 大市先生、遠藤先生、何かコメントありますか。

遠藤 南が丘地域教育委員会（ME）の委員の方は、みんなそれぞれ仕事を持っておられます。昨年度からだいたい月に何回か、夜、週末に委員会が行われました。委員の方々のたいへんな努力とねばり強さによって、このMEが運営されています。学校のため子どものためにやっていただいて、頭がさがる思いです。私自身は会議には出ていますが、委員ではありません。緊張感ある協働関係ということ、これからも作っていく。この地域教育委員会の委員長さんとも話をするのですが、やはり、10年先、15年先に、子どもが地域がよくなればいいなあ、そのためにお互い汗をかいているんだということをお話し合っています。そういう汗の結晶の委員会だと思っています。

質問者1 学校が地域から支援を受けるだけでなく、学校が地域に対して、どのような働きかけをして、地域づくりをしていけるか、そのへんをお聞かせください。

遠藤 簡単に申し上げますけれど、学校がきちんと情報発信をして、地域の理解を得るとするのが第一歩です。

それから、MEの委員会にも多くの教職員が傍聴参加していますが、いろんな催しに教職員ができるだけ参画するようにしています。教職員も忙しいですけど、地域の協力に対して、できるだけ学校としても応えていく。具体的には、ボランティアの方に図書の本の整理をやってもらっていますが、そこに教職員も入って行って、一体感を持って作業をしています。いろんな情報発信によって、地域の反応があります。それを大事にして、その反応に学校として応えていくことを心がけています。

大市 小中学校は、地域の中で発信したり、支援してもらったりすることができると思うのです。県立学校は学校によっては、校区が全県内にもおよんでいる学校もあります。

本校は、名張市内の中学校からほとんどの生徒が来ています。その点で生徒の居住地域との連携がしやすいと思います。

地域教育協議会のようなものは、本校ではできていませんが、学力向上フロンティアハイスクール事業を運営するにあたっては、名張市の教育委員会の方や中学校の校長先生、地域の街づくり推進協議会の委員の方、学校評議員さんなどに委員として入っていただいて、本校の学力の向上のための取組について、支援していただいています。

木岡 地域への貢献の視点はいくつかあるとは思いますが、私の知っている事例から見ますと、例えば、地産地消の学校給食というのを展開された南国市のケースがあるのですが、あそこでは、棚田中心の農耕地なわけで、しかも高齢化が進み、村に元気がない。そういう時に、学校が田んぼを借りて、そこでとれたお米を学校給食に使うという施策を導入されたわけです。

それによって何が起きたかということ、子どもたちに食べさせるんだということから、おじいちゃん、おばあちゃんが農業研修に出かけるようになるんです。また、おじい

ちゃんと孫とで、米作りをめぐる専門的議論が進められる。家庭の中が元気になるんですね。で、世代がつながってくる。これが地域を元気にさせていったことになるなと思いますし、子どもたちも地元よさに気づいたということがありました。

学校がどんな状況にあるかによって、関わり方は違ってくると思うのですが、何がその地域に必要なものなのかをさぐりながら、学校としてやれることを打ち出していくのが1つのやり方かなと思います。

もう1つの私の知っているケースは、地域行事と学校行事を一体化させるという視点でもって取り組まれたケースです。学校は往々にして、学校行事の日程を先に決めて、それから地域と対照をさせるというやり方をとることが多いのですが、その学校は、先に地域行事の日程を調べて、その日程に合わせて学校行事を組んでいき、重なるものは、そこで一致させるというやり方をしていたのです。そうすることによって、必ず地域行事に参加しやすくなるわけです。そういうふうに学校を中心でなく、地域を軸にカリキュラムスケジュールを考えていくのも、もう1つのポイントかなと思います。

質問者2 遠藤先生は、かつて民間企業の仕事で責任ある立場におられたわけですが、学校現場で仕事をされるようになり、どんな点でギャップを感じられましたか。また、南が丘地域教育委員会の提言を受けて改善を図られたこと、改革をされたことで、特に印象深いことについて教えてください。

また、可能ならば、パネリストのみなさんから、学校で求められている子どもたちの能力で、特に何が大切とお考えかを聞かせていただけたらと思います。

遠藤 MEからの提言の中で、例えば、教育内容の面、学校施設の面とかがあります。1つの例を言いますと、最近、安全面が問われています。不審者が出たり、そういう恐怖感を子どもに与えたりしたケースもありますので、MEからは安全面について、どう考えるか、地域と一緒にどうやっていくかという提言をいただきました。

それを受けて、学校の中で安全委員会を新たに設置しました。他の青少年健全育成委員会ですとか、PTAですとか、安全面でのいろんな組織を学校がまとめて、むしろ学校は地域全体に対して返していこうと思っています。それには、地域側の協力も不可欠です。例えば、下校時に地域の方に、通学路に出ていただき、散歩の時間を合わせていただき、声をかけていただき、というようなことをMEの提言を受けてやっていきたいと思っています。

もう1点ですが、1年半前と今で何が違って来たかということ、学校内のチームワークができて来たことかなと思います。企業も限られた人材で事業運営をやっています。学校もまさにそうです。一人一人がどうやって学校に気持ちを向けていくかということ、活力あるチームをできるだけ作っていくことを大切にしたいと思っています。先ほどご紹介した英語についても、部会を少人数でやっています。チームはイニシアチブをとって、チームの責任であるところまで英語授業全般の検討や指導案づくりを進め、最後に教職員の理解を得る、そういうプロセスを大事にしたいと思ってきました。

大市 何にでもチャレンジ精神を持つとうということ、見える形でだれにでも明るくあいさつができる生徒になろうということを言っています。

木岡 1つは、知識を総合できる力がほしいなと思うわけです。ともすると、学校は教科に分断された知識だけを教授していて、改めてそれが社会の中でどう生きるのかということを示唆できていないように思います。そこを展開するために、教科アイデンティティをくずして、縦横な関係づくりをすることが必要だなあと感じてきました。

もう一点は、先生も含めてなんですが、どうも人と人との距離がうまく測れない人が増えているように思います。いわゆるソーシャルスキルが足りないなと思います。だから、会話を聞いていても、変になれなれしかったり、変によそよそしかたりしてしまうことも、人の考えや感情を読みとるという点で障害になっているんじゃないかなと思っています。ソーシャルスキルを育てるということが、もう1つ大事なことだなと思っています。

小松 時間がほとんどなくなってきましたけれど、最初に設定しました3つめのテーマですが、教育委員会の方もたくさんいらっしゃいますので、教育委員会との関わり方について、1人1分ずつぐらいで何かコメントをいただければと思います。

大市 この学校経営品質の取組について県教育委員会からの支援を受けて、学校のよい風土を作り上げて、よい組織にしていこうという考えています。

遠藤 私自身は、市の教育委員会、県の教育委員会から非常に大きな支援をいただいていると思っています。長期的には、新しいタイプの学校運営ということを南が丘小学校で開始して以降、県、市の教育委員会の方がリードして定期的実践会議というのを開いていただきました。そこで、学校もMEも参加しているのですが、いろんなアドバイスや支援を具体的にいただいています。そういうことの積み重ねが学校にとっても大きな励みになっていると思っています。

それから、直近では、11月5日に研究発表をさせていただくのですが、それに向けて報告書の編集や準備の面などで、いろんな協力をいただいています。

ただ、要望としては教育委員会の方も忙しいとは思いますが、もう少し学校現場に足を運んでいただけたらなと思っています。

木岡 組織には、2つのパターンがあるわけです。効率性重視の組織、これは垂直型の構造をとります。もう1つは、創造性重視の組織、こちらは水平型の構造をとります。教育委員会は垂直型の構造、つまり、効率性重視でいくわけですが、学校は創造性重視で、水平型の組織をとります。この2つの組織は論理が違う。構成論理が違うので、垂直型組織で掲げている問題は、ストレートには水平型組織には降りていかないわけです。逆もそうなわけです。ここで必要なことは何かというと、教育委員会の考え方が浸透しないとよく言いますが、それは構造が違うからだとすると、翻訳できる力を育てるということです。指導主事あるいは管理職の方々が教育委員会の論理をそのま

ま学校に持っていくんじゃなくて、学校の実態に合わせて、翻訳できるようになるという、この翻訳能力をどう高めるかということが問われると思います。

逆もそうです。学校の考え方が教育委員会へ届かない、これは管理職がちゃんと翻訳できてないからだと思います。翻訳能力に焦点を合わせた取組が必要かなということが、第一です。

もう1つは、外発的動機付けで関わっていくことは、今の状態では必要なことだと思いますが、そこでとめてはいけない、効力感が生まれるようなしかけをしっかりと位置づけていくことが欠かせないなと思います。

小松 最初の紹介にもありましたように、木岡さんも私も普段は東京にいて、国の仕事をしているわけですが、おかげさまで三重県とは何年にもわたって関わり合いを持たせていただきました。たぶん、彼も私もいろんな形で、むしろ三重県の教育から学ばせていただくことが、たくさんあったと思います。今日も2つの学校の校長先生の話がうかがって、私自身も三重県の教育改革は全国の中でもすばらしい実践をしていらっしゃる、これは県レベルでもそうだし、市町村レベルでもそうだというふうに思いました。

幸い、私たちは、木岡さんはニュージーランド、私はイギリスと一緒にお供することも経験いたしましたけれど、ぜひ今後とも、今までと同様、あるいは今まで以上に教育改革のすばらしい成果を三重県から発信していただければと思っております。

時間がきましたので、三重の教育談義はこれで幕を閉じたいと思います。改めて3人のパネリストの方に感謝申し上げたいと思います。また、つたない司会にもかかりませず長時間おつきあいくださいました聴衆のみなさんにも、改めてお礼申し上げます。

この記録は、平成16年10月26日に行われた教育改革フォーラム（平成16年度）「三重の教育談義」パネルディスカッションをもとに、三重県教育委員会研修分野（三重県総合教育センター）が責任編集したものです。無断配信、無断転記はお断りいたします。