

学校経営アドバイザー派遣事業 報告書

平成16年3月

三重県教育委員会事務局研修分野

はじめに

今、学校は新しい世紀の教育の実現に向けて、多くの課題を抱えています。

平成 14 年度からの新学習指導要領においては「生きる力」の育成を基本として「総合的な学習の時間」が創設され、各学校が創意工夫を生かした特色ある教育活動を展開するとともに、基礎・基本の学力を定着させることが大きな課題となっています。また、特色ある学校づくりや開かれた学校づくりに向けて、保護者や地域の方々の学校経営への参画や、学校の自己点検・自己評価といったいわゆる学校自己評価の確立及びそれらの情報公開が求められるなど、多くの課題と期待が寄せられています。

そこで、研修分野においては、各学校が抱える課題等についてその現状を実地に分析し、専門家による的確な指導助言を行うことにより課題の解決に寄与することを目的として「学校経営アドバイザー派遣事業」を実施しています。

平成 15 年度については、応募のあった 5 校の研究協力校を対象に同事業を実施し、研究協力校の抱える課題に沿ってそれぞれにアドバイザーを依頼し、複数回の学校訪問や協議を重ねながら、その解決をめざしました。

今回ここに、各研究協力校ならびにアドバイザーの方々のご了解のもと、事業の報告書を作成し、ホームページ上に掲載することといたしました。本報告書をご覧いただき、各学校における課題解決の一助としていただければ幸いです。

なお、最後になりましたが、応募いただいた各研究協力校関係者に感謝するとともに、精力的に協力校を訪問し、熱く教育を語り、それぞれの学校の課題の解決に真摯に取り組んでいただいたアドバイザーの方々ならびに研究協力者の皆様に心からお礼を申し上げます。

平成 16 年 3 月

三重県教育委員会事務局研修分野

総括マネージャー 山口典郎

目 次

研究協力校・アドバイザー・協力者一覧	1
事業経過概要	2
各研究協力校における実践	
桑名市立星見ヶ丘小学校	4
阿山郡伊賀町立柘植中学校	15
県立菰野高等学校	20
県立名張西高等学校	29
県立緑ヶ丘養護学校	33

研究協力校・アドバイザー・協力者一覧

【研究協力校】

桑名市立星見ヶ丘小学校

阿山郡伊賀町立柘植中学校

三重県立菰野高等学校

三重県立名張西高等学校

三重県立緑ヶ丘養護学校

【アドバイザー】

国立教育政策研究所高等教育研究部長

小松郁夫

国立教育政策研究所総括研究官

木岡一明

大阪教育大学教育学部附属教育実践総合センター教授

中野陸夫

名古屋大学大学院教育発達科学研究科助教授

南部初世

株式会社船井総合研究所経営コンサルタント

松下和彦

【研究協力者】

国立教育政策研究所研究協力者

梶間みどり

筑波大学大学院生

有働真太郎

名古屋大学大学院生

田中秀佳

事業経過概要

桑名市立星見ヶ丘小学校	アドバイザー	国立教育政策研究所総括研究官 名古屋大学大学院教育発達科学研究科助教授			木岡一明 南部初世
	研究協力者	筑波大学大学院生			有働真太郎
	訪問回数	第1回	第2回	第3回	第4回
	訪問日時	9月9日(火)	12月12日(金)	1月9日(金)	3月5日(金)
	概要	管理職・教職員からの学校の概要説明と協議	4部の代表教職員からの学校経営上の課題説明と協議	講演「批判的同僚関係を形成する学校の自己点検・自己評価の推進」	KJ法を用いた演習
阿山郡伊賀町立柘植中学校	アドバイザー	大阪教育大学教育学部附属教育実践総合センター教授			中野陸夫
	訪問回数	第1回	第2回	第3回	第4回
	訪問日時	7月11日(金)	8月21日(木)	1月23日(木)	2月26日(木)
	概要	授業公開 学校の現状や取り組みの説明・交流	各教科からのシラバスの提案・検討	理科の「自然と人間～自然の中の生物」でシラバスの作成・検討	シラバス(柘植中モデル)の検討 来年度の方向性の検討
県立菰野高等学校	アドバイザー	国立教育政策研究所高等教育研究部長			小松郁夫
	研究協力者	国立教育政策研究所研究協力者			梶間みどり
	訪問回数	第1回	第2回	第3回	第4回 第5回
	訪問日時	7月4日(金)	8月12日(火)	9月22日(月)	12月10日(水) 3月5日(水)
	概要	管理職からの学校概要説明 学校改革委員会と協議	オフサイト・ミーティング (基調講演・ミーティング)	授業見学 学校評議員との協議 現職教育	個別面談 学校評議員との懇談 学校改革委員会との研究会
県名張西高等学校	アドバイザー	株式会社船井総合研究所経営コンサルタント			松下和彦
	訪問回数	第1回	第2回	第3回	第4回 第5回
	訪問日時	8月8日(金)	9月29日(月)	10月29日(水)	12月23日(火) 2月26日(木)
	概要	学校自己評価の稼働上の問題点の検討	進捗報告会を受けて今後のあり方の検討	各教科のめざす姿、方向性の検討	報告用紙の検討

県立 緑ヶ丘 養護 学校	アドバイザー	名古屋大学大学院教育発達科学研究科助教授 国立教育政策研究所総括研究官			南部初世 木岡一明
	研究協力者	名古屋大学大学院生			田中秀佳
	訪問回数	第1回	第2回	第3回	第4回
	訪問日時	7月17日(木)	9月9日(火)	1月8日(木)	3月5日(金)
	概 要	管理職・各学部長 との懇談	管理職との懇談 授業見学 学部長との協議	管理職との懇談 個人懇談	管理職との懇談

各研究協力校における実践

桑名市立星見ヶ丘小学校

所在地	桑名市星見ヶ丘8丁目501番地
交通機関等	近鉄 桑名駅下車
電話番号	0594(32)6311・6008
FAX番号	0594(32)6312
教職員数	45名
児童数	720名

1. 学校の概要

本校は、西方に鈴鹿山脈が遠望できる桑名市西部丘陵地に位置している。2001年4月に、桑名市立大山田西小学校から分離して、星見ヶ丘地区に新設された。校舎は2階建てで、全館バリアフリー、木のぬくもりを感じる廊下やウッドデッキ、明るい室内、体育館屋根に設置されたソーラーパネルによる太陽光発電、地下に設置された雨水貯蔵タンク等、環境や人権に配慮した校舎である。

地域のコミュニティセンター的役割を果たす施設「スター21」が道を隔てて隣接している。

2. 学校、地域、児童の現状

(1) 学校の現状

児童数722名、学級数24学級(含む障害児学級2学級)規模である。教職員数は教員34名、用務員、障害児学級介助員、心の相談員、調理員等職員11名の45名である。

今年度は開校3年目となる。開校の年は、「これまでの経験と各自が持っている教育や各々の職務に傾ける情熱を結集して549名の子ども達ひとり一人が輝く学校にしていきたいと思います」とスタートしたが、学校の形を整えることに追われた1年であった。2年目に当たる昨年は、校務分掌も刷新し、下記の5点を重点目標にしてスタートして、今に至っている。

子ども達のエネルギーを活発で前向きな力に育て、基礎・基本が定着し、子どもの目が輝く授業、楽しい校を実現する。そのため、家庭、地域との連携を密にし、教育ボランティアの力も借りる。

太陽光発電や、雨水貯蔵タンク、バリアフリーなど環境と福祉に配慮した学校の特色を生かし「総合的な学習の時間」は環境と人間関係(含人権教育)をテーマに取り組む。

環境教育の発展として現代社会の課題でもある省エネルギー教育に取り組む。(財団法人省エネルギーセンターの「省エネルギー教育推進モデル校」に指定を受けている。)

毎日15分間全校一斉に国語の時間として「読書の時間」を設定して、読書の習慣化を図り、読む力、表現力、創造力を高め、感性を磨く。

学級や学校の一員として他者と関わり、自ら学級や学校生活を充実、向上させようとする実践力を伸ばすため、新年度には全学年新しく学級編成をしてスタートする。

(2) 地域の現状

1995年から開発されてきた新興住宅地で、自治会会員数は約1700人である。校区内にアパート、マンションが多く、持ち家の住民も各地から集まってきているため、地域の住民のつながりはまだ弱い。しかし、課題を抱えながらも子供会活動を継続していること、学童保育所を市の委託で保護者が自主運営していることなど子育てについての自覚的活動が続いている。「住みよい町づくりを」「ふるさとと思えるような町づくりを」と自治会で、資源ゴミ回収、清掃活動、夏祭りなども実施している。今年度になって、老人会が結成されるなど、住民同士のかかわりを深めていこうとする動きも見られる。地域には、星見ヶ丘地区の学校として温かく見守ってくれる人が多い。

(3) 児童の現状

子どもは明るく素直で、何事にも一生懸命取り組むことができる。しかし、今の子どもの傾向であることも多いが、下のような現状がある。

- ・ 子どもの家庭は核家族が多く、母親の価値観が子どもに大きく反映している。
- ・ 保護者同士のかかわりが弱いことを反映して、子ども同士のかかわり方が弱い。
- ・ 放課後には、塾や習い事の予定が詰まっている子が多く、幼児期から、思いっきり、時間を忘れて集団で遊ぶという経験が少ない。
- ・ 知識の断片は多く持っているが、自由な発想で考えたり、製作したりすることが不得意な子が多い。
- ・ 与えられた課題にはまじめに取り組むが、自分から進んで課題を見つけて追究していこうとする姿勢が弱い。
- ・ 高学年になるに従って、自分の考えを主張したり表現したりしようとするのが消極的になっている。

3. アドバイスを希望する課題

- (1) 教職員の教育力を高めるための内部評価、外部評価はどうあるべきか。
- (2) 学校職員間、学年担任団のチームワークを強化し、構成員が十分考えを出し合って、考えや実践を練り上げていく教育活動をどう作り上げていくか。
- (3) 教育活動（特に授業づくり）に、P D C A P . . . の流れをどう作り上げていくか。

4. 訪問記録

(1) 第1回 学校経営上の課題説明

ア 日 時：平成 15 年 9 月 9 日（火） 9：30～12：00

イ 場 所：桑名市立星見ヶ丘小学校

ウ 参加者：木岡 一明 [国立教育政策研究所高等教育研究部総括研究官]

南部 初世 [名古屋大学大学院教育発達科学研究科助教授]

有働真太郎 [筑波大学大学院生]

羽場美恵子 [桑名市立星見ヶ丘小学校長]

小玉 宏明 [同校 教頭]

伊藤 美月 [同校 教諭]

エ 内 容

星見ヶ丘小学校の3名より、同校の生徒の実態と学校評価システムの現状説明がなされた。

同校は平成 14 年度から、桑名市の「特色ある学校・園づくり推進事業」を行ってきているが、昨年度では、野菜づくり（2年生）、資源ゴミ回収、環境アピール（4年生）、「星見ヶ丘農園」（5年生）など、全学年で「環境学習」を展開している。同校には、平成 12 年度文部科学省エコスクール・パイロット事業によって体育館屋根に設置された太陽光発電や地下雨水貯蔵タンクがあり、平成 13 年度には財団法人省エネルギーセンターの「省エネルギー教育推進モデル校」に認定されている。

同校では、いわゆる「特色づくり」によって人目を引くというより、オーソドックスな教育活動を積み重ねてきたという。現時点では、授業づくりについては個々の経験や力量に頼ってなされているのが実情であるが、学年など組織としての授業づくりが課題であるという。校内研修は、環境と人間関係（人権）を2本柱にして総合的な学習を窓口に行っている。

今年度は、校長以下、教頭・研修担当教諭を中心として教育課程・学校自己評価への取り組みを始めたところであり、「全く白紙」の状態から出発した。これまでに授業公開の機会も少なかったため、試行錯誤の最中であるという。こうした状況は各分掌単位でも同様であり、例えば校長は「授業研究部」の会議に、教頭は「開かれた学校づくり推進部」の会議に参加することもあるが、論議はあまり

活発ではないという。

アドバイザーより（その１）

同校の学校自己評価は今年度から動き出したということであるが、それを来年度以降の学校経営方針の更新 教育成果に連結させていくためには、まず以下のような基本的な問題がクリアされる必要があると思われる。

同校の学校経営方針には、例えば「子どもが生き生きと輝く学校生活を送れる教育環境を整える」など、抽象的なものが記されている。これは、教育上至極当然の内容を記しているわけであり、学校教育目標としてみればもちろん否定すべきものではない。しかし、これを学校経営方針としてみると、学校で組織的に仕事を進めていく上では、たとえば上記の「生き生きと輝く」という「経営方針」は、個々人間の解釈の幅が大きすぎるのではないだろうか。この「生き生きと輝く」の内容が誰にとっても必ずしも同じではないという問題は、個々の教職員の経験や常識に委ねるのではなく、本来は「経営」によってクリアされているべきである。

したがって「学校経営方針」には、具体的に何をすることが学校教育目標の達成として位置づけられるのかを明らかにし、事後評価が可能なように、現状で「できること/できないこと」を把握した上で、今後の（長期/中期/短期）教育課題を設定することが求められる。さらに、 によって得られた教育課題について、それを具体的にどのような方法で達成するかを表明する必要がある。

現時点で個別の問題点を述べるとすると、例えば授業研究の際に授業評価者が記入するチェックシートが客観的に記載されない形式になっていることが指摘できる。

せっかく評価者による発見があったとしても、それが授業者に上手く伝わらなかったり、授業者が自分で気づかなかった情報を知ることができないような授業評価であれば、授業者本人の授業づくりにとっては無意味である。

多くの事項や、授業評価後に簡単には変えられないことをチェックシートに記載することも、少なくとも授業者本人にとっては意味がない。

上記の ともに、結果的には授業評価は根付かず、全体として「学校が変わらない」ことを授業者の「授業力」に帰すことになりかねない。とくに、同校は小学校であり、個人に責任を帰しやすい構造になっていることに注意が必要である。それだけに、授業者本人が何に力を入れてきたのかを把握し、それについて評価するという基本姿勢が必要である。

さらに、学年組織を中心として授業評価などについて活発な議論を期待することは実は難しいことを指摘しておきたい。それは、職員間の年齢構成（年齢差）や、小学校の学級担任制によって教職員間の同質性が高いことから、互いに相手の仕事について意見しにくいためである。同校では、校務分掌を通じて学校の自己評価なり外部評価に関する取り組みを進めていくことが現実的であるのではないだろうか。

また「開かれた学校」については、「家庭・地域と手を結び・・・」とある現在の経営方針を見直し、具体的な情報発信の手段を考えるべきであろう。新興住宅地にある同校には教育活動を支援してくれる「地域」が弱いのが、逆に同校がコミュニティセンターとして地域づくりに貢献していくことも期待されるのではないだろうか。現在は、将来にわたる同校と地域住民との関係が良くも悪くも規定され固定化されてくる時期にある。たとえば現在の「星見ヶ丘小の教

育を考える会」との良い関係を保つべく、校内での出来事に関する情報発信の方法や、逆に地域住民から学校に伝えられた情報や意見の取り上げ方については今後も確実に実行できるよう努めるべきである。

(2) 第2回 学校経営上の課題説明

ア 日 時：平成15年12月12日（金） 15：00～17：00

イ 場 所：桑名市立星見ヶ丘小学校

ウ 参加者：木岡 一明〔国立教育政策研究所高等教育研究部総括研究官〕

南部 初世〔名古屋大学大学院教育発達科学研究科助教授〕

有働真太郎〔筑波大学大学院生〕

羽場美恵子〔桑名市立星見ヶ丘小学校長〕

小玉 宏明〔同校 教頭〕

伊藤 美月〔同校 教諭〕

河井 幹子〔同校 教諭〕

鈴木麻里子〔同校 教諭〕

津田 祐介〔同校 教諭〕

山下 昌司〔同校 教諭〕

勝田 由香〔同校 教諭〕

エ 内 容

同校の授業研究部・開かれた学校推進部・特別活動部・生活推進部の4部では、月1回の定例会をもち、教育活動の成果・課題・改善法という枠組みを設定し、自己評価に取り組んできた。訪問時には、4部長より各部が取り組んでいる自己評価の実施状況について中間報告がなされた。なお、各部の報告を受けた上で質疑の時間が設けられ、その中でアドバイスを行うこととなった。

授業研究部

今年度初めに、前例踏襲にならないよう留意し、重点化したい項目をあげた。具体的な評価項目は、「授業研究」「人権・同和教育」「環境教育」「情報教育」「障害児教育」「国際理解教育」「図書館教育」という領域ごとにそれぞれ設定されている。

「授業研究」では、「全体提案授業」「部会提案授業」「公開授業」の3つを今年度の自己評価の柱として進めている。すでに「全体研」や「部会研」での提案はなされており、公開授業については全員が行うことを目標に進めているほか、指導案では単元計画を作成することを申し合わせている。とくに「総合的な学習」については、教科との関連性を明確にすることを意識している。

授業研究後の討議は、授業者が学習者に主体的に活動できる場面を作れたかという視点で行われている。職員の間では、単元計画の作成に見通しをもって臨めたという声がある。

「人権・同和教育」では、総合的に人権に関わる実践・教材を集約した「星見ヶ丘小人権プラン」を1年間かけて作成しているところである。

「環境教育」については、過去2年間の実践を踏まえて環境推進計画を策定し、年間指導計画・学習プランを作成した。今後、計画・プランをより具体化し、学年間での整合性を図っていく必要がある。

「情報教育」では今年度にHPを作成している。これは星見ヶ丘小の教育を考える会の中でも提案したが、肯定的な評価を得ている。保護者や地域の声をメールで返せる機能をつけ、12月におおむね完成する見込みである。

「障害児教育」「国際理解教育」「図書館教育」については、説明が省略された

開かれた学校づくり推進部

開かれた学校づくり推進部では、昨年度までの「青少年育成星見ヶ丘会議」に「教育を考える会」

を加えた形で、今年度2度の会議を開いた。また「授業公開日の保護者のアンケート」(10.15実施、11.25集計)を授業公開日に実施している。これを踏まえ、部会で取り組んでいきたい事項を話し合った。

自己評価表は、評価項目が「青少年育成星見ヶ丘会議・教育を考える会」「奉仕作業」「家庭訪問・個人懇談会」「学級懇談会」に分類されている。「青少年育成星見ヶ丘地区会議だより」のほか、学校だよりなどを地区にも配布し、理解を深めようと努めている。同校からそれなりに情報の発信を行っているが、会議のメンバーだけではなく、日常的に様々な形で寄せられる地域からの情報・意見を自らへの評価として今後の活動に反映させていきたいと考えている。

特別活動部

特別活動部は、体育・美化・「縦割り」といった様々な活動について担当しているが、運動会について報告があった。「特別活動部『運動会』の成果と課題」には、評価項目はなく「主体的に活動できているか」「支え合い協力し合い活動できているか」「楽しく生き生きと活動できているか」が評価基準としてあげられている。

生活推進部

生活推進部では、児童が月2回の委員会活動や代表委員会の中で「主体的に活動できたか」という視点を設定して教育活動の評価を行っている。この評価基準を職員に提示したのは2学期初めであり、現在試行錯誤の段階にあるが、徐々に主体的に活動する姿がみられるようになってきたという。

アドバイザーより(その2)

(1) 自己評価の方法について

各部の報告では子どもの様子を中心に述べている。それによれば、4部とも「(子どもの)主体性を育てたい」ということで仕事をしていることは伺い知ることができる。だが、どのような体制で行ってきたのか、今後どのような役割分担をすとか、学校全体/各部/個々の教師で、どのような手段を講じるか、といった次の成果を生み出すための課題がみえてこない。

1つには、評価対象を決められていないことがある。具体的な取り組み「子どもの主体性」のためにとった仕組みや体制が評価対象として設定されているべきなのである。各部の報告では、子どもの活動そのものを評価している。各部の活動の結果としての子どもの活動、という論理的つながりはあるのだが、それが全校の取り組みの結果なのか、各部の取り組みの結果なのか、担任の教師の努力の結果なのか、子どもの努力の結果なのか、ブラックボックスになってしまっている。後に改善策を講じることを前提として評価を行うならば、良きにつけ悪きにつけ、ある結果につながった取り組み・プロセスを明らかにしておくなければならない。

(2) 他者評価(アンケート)について

今後もアンケートを実施するならば、学校で把握できない情報 子どもと保護者の関わり方や地域での過ごし方に特化すべきではないか。それによって得られる情報のほか、質問することによって相手に「学校ではこういう取り組みをしている」というメッセージを伝えることもできる。このほか、子どもの生活実態調査は、PTAが実施したということだが、「子どもの主体性を育てる」ことが目標なら、学校外での子どもの姿を異なる角度から知る必要もあるのではないかと。

もう一つ、アンケートで何を問うのかも重要であるが、アンケート等を介して得た評価結果を受けて、どのような取り組みをしていくのが、より重要である。例えば、いかにも解釈できる満足度データについて、個々の教師がどのように読んだか、どのように改善していくのかについて、学校全体や各部でどのように話し合われているのか、といったことである。評価結果のデータ自体を問題にするのではなく、むしろそれが個々の教師にどう捉えられたか、さらに個々の捉え方の違いが教師間でどう捉えられたか、そして各分掌や学年会、学校全体でどういった取り組みを行っていくのか、そうした検証作業が事後の改善に生きるものである。

(3) 第3回 講演：批判的同僚関係を形成する学校の自己点検・自己評価の推進

ア 日 時：平成16年1月9日（金） 15：00～17：00

イ 場 所：桑名市立星見ヶ丘小学校

ウ 参加者：木岡 一明 [国立教育政策研究所高等教育研究部総括研究官]

有働真太郎 [筑波大学大学院生]

羽場美恵子 [桑名市立星見ヶ丘小学校長]

小玉 宏明 [同校 教頭]

他、全職員

エ 内 容

第4回訪問は演習形式でのアドバイスを行うため、第3回訪問では学校評価の基本的な理解を深めるため、木岡アドバイザーによる講演の形で行われた。

講演の主な柱は次の通りである。

【講演】

批判的同僚関係を形成する学校の自己点検・自己評価の推進
当たり前にしてきたことを少し疑う

1. 近年の学校評価の基調（学校評価の不可避性）

学校関係者の「専門性」への懐疑・正統性の危機

- ・ 校長の権限が拡大されただけでなく、「外部」からの評価（監視）も強まっている。
- ・ 「教師の資質・能力」への懐疑（学級崩壊、キレる子ども、指導力不足教員）
- ・ 「市場の声」の大きさ（すべての声に応えなければならなくなる）

個々の教員の環境

- ・ 学校管理職への評価
- ・ 教員評価：人事考課の本格化、給与制度の多様化傾向（国立大学の独立法人化・給与準拠則の廃止）

2. 学校組織における「不易」の構造 どうして「学校は変わらない」のか？

抽象的な学校教育目標

- ・ 「明るく、元気で、たくましく」といった言葉は解釈の幅が大きく、またバラバラの仕事のしかたを許容するため、相互批判関係が成り立たない。

「計画性」の実態

- ・ 研究授業などで「計画性」を装い、指導案を貫徹させようとする傾向がある。教育活動には「やってみたらこうなった」という創発的な要素があるはずだが、学校には試行錯誤を許容しない雰囲気がある。

保護者・地域との関係づくり

- ・ 心配な児童生徒の保護者は保護者会に出席していないことが多いが、学校側からの保護者への注文は出席者に向けて発せられる。
- ・ (あなた方の) 学校にとって「地域」とは誰のことか。

3. 学校評価が定着してこなかった理由

わが国の学校評価は半世紀以上の歴史をもつが、やり切れない評価をやろうとしてきた。年度末に評価する。

- ・ 多忙な時期に思い出しながら行っても、過去のネガティブな事件が思い出されるだけである。
- ・ 人(担当者)が変わると機能しない。それは「組織」ではない。

目標設定の甘さ(「組織目標」のとらえ方の甘さ)

- ・ 達成目標(測定可能)、向上目標(永遠に高みを目指す)、体験目標(創発的:「やってみて得られる何かを期待する」)
- ・ 目標設定が不明確だと、達成感を得られず、徒労感・無力感を抱くことになる。

全てを評価しようとする。

- ・ 学校の不足部分の全てを課題としてとらえ、克服することは不可能なため、重点化が必要である。

4. これからの学校評価と組織マネジメント

学校のミッション

- ・ 星見ヶ丘小のミッションを「地域」との関係でとらえると、生まれたての「地域」と共鳴しながらの関係づくりととらえられる。

教育の専門家としての主観性を大切にする。

- ・ 「飼いやられた主体性」(主体性・計画性を装う)からの脱却
- ・ たとえば、学習指導要領が弾力化されたが、学校で本当にやりたいことがわかっているか?
- ・ やれる人がやりたいことを自身が納得してやればよい。

「品質」のとらえ方: 特色づくり/弱点の克服

- ・ どちらかといえば、教員自らがなすべきと考える「特色」に特化した方が得策である。
- ・ 弱点の克服を一つずつ行っても、顧客や自分たちの満足は大きくならない。

(4) 第4回

ア 日 時: 平成 16 年 3 月 5 日(金) 15:00~17:00

イ 場 所: 桑名市立星見ヶ丘小学校

ウ 参加者: 木岡 一明 [国立教育政策研究所高等教育研究部総括研究官]

南部 初世 [名古屋大学大学院教育発達科学研究科助教授]

有働真太郎 [筑波大学大学院生]

羽場美恵子 [桑名市立星見ヶ丘小学校長]

小玉 宏明 [同校 教頭]

他、全職員

エ 内 容

第4回訪問はKJ法を用いた演習形式で次のように行われた。

【演習】

1. 個人作業(15:15~15:25)

各教職員が同校の教育活動において、解決すべきと考えている問題を次のような分類でタックメモ(74mm×74mm)に記入してもらおう。なお、事前説明・個人作業はラウンドテーブルで行われた。

- ・ 指導上の問題と思われる事項 黄色のタックメモに記入

- ・ 組織運営上の問題と思われる事項 青色のタックメモに記入
- ・ 改善策（「やってみよう」と思ったこと） 緑色のタックメモに記入

アドバイザーから、「この際だから、本音で書いて欲しい」「それぞれ10枚ずつくらいは欲しい」というアナウンスがあった。

2. グループ討議（15:25～16:00）

問題のカテゴライズ

アドバイザーより、グループ討議用に机を並び替えるよう、指示が出された。あらかじめ教員26名（男7名、女19名）を5つのグループに分け、教職員に伝えてあった。グループ分けに際しては、本音で話ができるように、可能な限り異なる分掌・学年の教職員で1グループを構成した。各グループで出された問題は、およそ青色：黄色＝1：2の割合であった。アドバイザーから、各教職員がタックメモに記入した「指導上の問題」「組織運営上の問題」「改善策」を、さらにその内容によってカテゴライズし、それにタイトルをつけるよう指示が出された。

グループごとに記入内容を整理していく中で、各教職員の意識の高さが感じられたが、そこには個々の教職員が抱えている「問題」を、黄色／青色のタックメモに記入された問題群、緑色のタックメモに記入された解決策の共有につなげていくプロセスがある。

問題の整理と問題群のマッピング（16:00～16:35）

各グループに、およそ問題が整理されたら模造紙に貼り、「問題」群と「解決策」を関係づけ、マッピングしていく作業に入るよう指示が出された。なお演習に使用した部屋の前後のボードには、あらかじめ大きな模造紙が2枚ずつ貼ってあり、各グループはマッピングをボードに発表し、別グループのマッピングを見て回った。各グループでの作業状況が別グループからも見え、マッピングを終えたグループの中でも、活発な議論が続いていた。



各グループの発表（16:35～16:55）

グループごとに、主な討議内容とともに、これから何をしていくかについて1-2分で発表があった。以下は、その主な内容である。

- ・ 校務分掌が単なる各人への仕事の配分になってしまっている。
- ・ 前例踏襲
- ・ 厳しいことをお互いに言っていないといけない。
- ・（グループでは）教師の指導力について意見が多く出た。「総合的な学習」が始まり、学力格差への配慮が必要である。
- ・ 他のグループに似ていると思った。
- ・ クラスが他の教員に開かれていない。クラスの問題が他に知られない。
- ・ 家庭との連絡を密にする中で、保護者から子どもの考え方をよくきくことが重要である。
- ・ 人員の増加については、教育学部の学生に来てもらうのも1つの策ではないか。
- ・ 時間のなさを再認識した。会議を減らし、行事も精選しなくてはならない。

- ・ ゆとりがなく、疲れていると改めて自覚した。
- ・ 仕事内容を重点化する必要を感じた。
- ・ 教材研究が不十分になる傾向があるが、会議をなくすわけにはいかない。学年内で話し合っ、議題を重点化していく必要がある。

アドバイザーより(その3)

各グループは、所属している分掌や学年が異なり、均質なメンバーで構成されているはずだが、出てきたマッピングには個性が出ているし、記入しているタックメモの色が違うことにも個性が出ている。何を問題にしているのかを書き出し、カテゴリズすること自体が問題の整理である。一体自分の同僚たちが何を問題とし、どのように考えているのかを知らなければならぬ。

この学校で最も多くの教職員に問題と考えられているのは、「多忙」「ゆとりのなさ」が会議の多さに起因していることであった。これに対して、各グループ討議では重点化という解決策が出されていた。

今日のグループ討議を観察していると、非常に活気があると感じたが、普段あまり会話がないうことの裏返しではないかという危惧を抱いたのも実情である。この学校では会議の重点化が確かに必要だと思われるが、それは会議を開く回数ではなく、むしろ会議の質 会議の持ち方の問題ではないか。普段から本音で話せる場を設けておけば、会議の議題も自然と重点化されていることだろう。

なお、校長は教職員との交わりや教育活動への直接的な関わりを重視した行動をとる傾向にあるが(この演習でも、あるグループのなかに入っていた)、そのことによって教職員の親近感や教育についての見識を広める効果があるものの、ともすると全体の動きをみたり教職員個々の特性を把握することがむずかしくなる。たとえば、各グループの間をまわり、それぞれのグループで示された教職員の考えていることや呟きからヒントを得て、校長という位置から学校の方向性を考え、それを教職員に投げかけ、展開させていくことが必要なのである。

新しい学校を創ろうとする気概とエネルギーはすばらしい。ぜひ、それを活かして、さらに全体を鳥瞰する視点をもって今後の学校づくり - 地域づくりに動いていってほしい。

5. アドバイスを受けて -成果と課題-

(1) 教職員の教育力を高めるための内部評価、外部評価について

本校は開校3年目の新設校であり、行事後や年度末に職員の意見交換や文章表記による総括をして事後に生かす程度の評価をしてきた現状で、学校評価についての研修は、今年度着手したところである。内部評価については、評価対象は、子どもの姿が対象なのではなく、共有化された目標に向かったの意図的などりくみであること、評価の際に観点を共通化していくことの必要性を確認できた。また、評価以前の問題として、目標設定について、共通にイメージできる目標の設定が必要であり、向上目標、達成目標を区別しながら来年度の目標設定をしていきたい。

内部(自己)評価と外部(他者)評価については同列の扱いで考えていたが、他者評価は、あくまでも、自己評価を確かなものにしていくための評価であるという認識が深まった。他者評価を受けて、自己評価が確かなものになっていくためには、他者ではあるが、対等の立場で意見が言える同僚の意見、学習主体である子どもの意見がまず中心となって、保護者等の外部の意見についてはモニター的な役割を果たしてくれる人を学校が選定していく必要があることも助言を受けて明確になった。

今年度、学校公開日に他者評価の試みとして、保護者にアンケート調査を実施した。調査項目に、授

業の雰囲気、子どもの聞く姿勢、学習意欲、授業のわかりやすさの4点を入れた。アンケート結果には一面的な見方や個別性の強いものも多く、アンケート調査の目的や情報公開の仕方など校内の論議を呼び、混乱もあった。しかし、文章表記された内容については個人、学年、4部、全体と検討していく中で、指導者の授業改善につながった。アンケート調査については、学校で把握できない情報を得る目的や、調査することで学校の取り組みを伝えるなど目的を明確にする必要があるとの助言を受けた。

外部評価として、有効であったのは、学校評議員、PTA役員、学校職員による「星見ヶ丘小学校の教育を考える会」(学期1回)での協議である。学校の自己評価を提示しての自由論議の中に学校が見落としている貴重な評価を得た。考える会は、アンケート調査集計結果について、学力問題について、情報公開について等話題にした。2学期の会で話題になった学力に関して、子どもの教科の好き嫌いの傾向を調査し、算数科、国語科について、高学年にいくに従って好きと答える児童の割合が減少している事が数値的にも明らかとなった。PTA活動でも、この会の論議を受けて「危ないところマップ」作成されたこと、地域ネットワークづくりの必要性の確認されたこと等成果が見られた。

新しい街づくりの途上にある星見ヶ丘地区に、同じく新しい学校づくりの途上にある本校が、星見ヶ丘地区の学校として位置付くことで、子ども達が地区の子どもとして守られ、成長のための支援を受けていけるようにと開校以来取り組んできたが、アドバイザーからも、学校が地域のセンター的役割を担うことが期待されていることを助言された。学期1回を定例化し、実質活動開始した「星見ヶ丘地区青少年育成会議」と共に、今後の家庭、地域、学校の協働関係の重要な役割を担う組織になっていける方向を探っていく必要を感じている。

(2) 構成員が考えを出し合って創造する教育活動について

「学校評価とは、取り組んできた結果をどう料理するか、そのプロセスであり、実践者同士が言いたいことを言い合える場づくりをしていくことが前提となる。」という第1回目の訪問で受けたアドバイザーからの助言をどう生かしていったかが本事業の本校における成果である。3回目、4回目は全職員対象の研修とし、3回目の訪問では、本校の課題を受けて、「批判的同僚関係を形成する学校の自己点検・自己評価の推進 当たり前にしてきたことを少し疑う」との演題で講義していただき、4回目の訪問では、KJ法を取り入れた小グループによる演習形式の研修を行った。当初、管理職を中心に助言をいただく予定にしていたが、職員の希望により全校研修形式にすることで、学校の目指す方向や問題点の共有化が進んだ。

校務分掌については、4部(授業研究部、特別活動部、生活推進部、開かれた学校づくり推進部)が有機的に関わり合い、各部での論議が、学年部に浸透し、学年部での論議が各部の論議の内容を左右していく双方向性が必要である。年度途中から企画委員会に学年主任を含めることや、企画委員会の役割を明らかにすることで、ねらいとする方向へ歩み始めたところである。

本校が、開校以来学校経営のために重要視してきた学年のチームワーク、コミュニケーションについては、学級担任の独自性が色濃く出る小学校では学年のチームワークは望んでも無理があるのではないかとの指摘を受けた。しかし、本校としては、3年間の成果として確認できる方向である。来年度も、「開かれた学級づくり」をキーワードにして、学年のチームワークを学校経営のポイントと位置づけ、試行錯誤を続けていきたい。

少人数で自由に意見を言い合う機会を設け、経験を積みながら、自由論議ができる風土を作り上げていくことが来年度の課題である。

(3) 教育活動(特に授業づくり)のP D C A P・・・サイクルについて

初任者の配置校であった本校は、年度当初に、校内指導教員をコーディネイターとして、全校体制で初任者を育てていこうと確認し、初任者に対する「模範授業」の公開を校内研修の充実に生かしていこうとしてきた。今年度は、総合学習を研修の窓口としてきたため、それ以外の領域については全体研修は実施できず、個人の力量と学年のチームワークに頼ってきた現状であったが、初任研での師範授業、模範授業の公開を授業研究に位置づけ、授業公開後の話し合いで、研修目標である「主体的な学び」と「高め合う活動」、そのための教師の発問、働きかけに焦点を当てて評価した。授業の評価項目について

は、アドバイザーから、授業者はプロであるのだから、本校の項目よりも、授業者が何に力を入れてきたかを中心に事後交流することの重要性と有効性が指摘されたが、来年度へ生かしていきたい。

来年度は、教科指導を中心に据えて、研修する予定になっている。今回の訪問によるアドバイスでは、時間の関係で、授業づくりについて具体的な助言を受ける機会が少なかったのが残念であったが、批判的同僚関係を形成していく学校経営が、授業者自身の自己点検・自己評価を深化させ、能力を開発し、探求的実践を生み出す土壌ができていくことを期待している。来年度の学校づくりは、その過程である。

(4) 「学校は組織である」という把握について

「学校は有機的組織体である。従って、社会的な存在である 目的を持ち、目標によって駆動する人のコミュニケーションを通じた協働が前提である 意図的に構成され、調整される活動システムである 外部の環境と結びついている（オープンシステム）という5点が存在条件であり、有機体である学校は、環境の変化に合わせて発達、進化する。」と明言された本事業での助言は、すべて学校を組織として機能させるためのものであった。

学校を組織体として把握することについては、「学校は組織である」という時、創造性に相反するマイナスイメージで捉える認識も少なくない。教育活動の特性上、何が許容されて、何が問題なのか共通認識できないことも多い。個々の意図的な取り組みである試行錯誤は大いに奨励し、「独りよがりの教育」が消極的にであっても肯定されていくことのないよう、プロとしての相互批判関係を形成していきたい。

最終回（3月）の研修においては、本校の指導上、組織上の問題を表に出す作業を行ったが、その中にも、組織体であるという認識の弱さから派生する問題が多く提示されていた。それらの問題を整理し、対象化し、構造化して何が大切なのかを共有化して初めて次のアクションが生まれるというのがアドバイザーの助言である。来年度に向けてその作業が残されている。

阿山郡伊賀町立柘植中学校

所在地	阿山郡伊賀町柘植町 1 8 8 1
交通機関等	バス 柘植中学校前下車徒歩 1 分
電話番号	0 5 9 5 (4 5) 2 0 5 9
FAX 番号	0 5 9 5 (4 5) 6 3 7 4
教職員数	2 0 名
生徒数	1 4 7 名

1. 学校の概要

本校は上野盆地の東に位置する農村地域にある。歴史的には旧大和街道沿いにあたり、宿場町として栄えてきた地域である。現在は、東西に名阪国道が通り、大阪・名古屋への交通の便も良く、京都にもJRにて1時間で行けるため、柘植駅周辺には新興住宅地ができ、他県からの転入もある。校区は小学校と同一で、生徒たちは小学校からほぼ同じ仲間です。9年間を過ごしている。

2. 学校、地域、生徒の現状

本校では、これまで数十年に渡り同和教育・人権教育を中核に据えて教育活動を推進してきた。地域での人権・同和教育もさかんで、近年は町が人権問題地区別懇談会のモデル地区を指定し、住民が事業を考えて進めていくなど、地域をあげて人権・部落問題の解決に取り組んでいる。今年度は県のセットアップ事業を受けたこともあり、これまで以上に学校と地域が連携して、人権・同和教育を進めていくことができた。

本校では、これまで大切に取組んできた同和教育の成果と蓄積を活かしながら、「よりよく生きる」をテーマにした総合的な学習の研究を推進するなかで、生徒たちは、学年別テーマ学習や修学旅行・社会見学の取組み、サークル活動などにおいて、一人ひとりが自分の目標や課題を持ち、自分の“生き方”を見つめながら主体的に学習を進めてきた。また、学校行事や学年行事、全校解放学習などにおいては、「よりよい学校は自分たちで創る」という意識の高まりとともに、生徒会や実行委員会が中心となって、一人ひとりが生き生きと活動し、互いに助け合い高め合う姿が見られるようになってきている。

3. アドバイスを希望する課題

生徒たちの高まりを受けて、これまでの取組みをさらに進めながら、教科学習においても、主体的に学び、助け合い、高まり合うことができれば、学校生活をより充実させることができると考え、一昨年度から“授業の改革”について研究に取り組んでいる。

本年度は特に「生徒と教師がともに創りあげる授業づくり」をめざし、「調べる」「つなげる」「討議する」「発信する」「生徒が授業をつくる」をキーワードにしなが、各教科での授業実践に取り組むとともに、自ら学び考える力を支える基礎学力の定着にも重点を置いた取組みを進めたいと考えている。

研究の方法として、生徒による「授業づくり実行委員会」をつくり、生徒と対話する中で、生徒の授業や学習に対する思いを理解し、教師が創っていききたい、めざす授業を伝えていくこと、教師と教科係が効果的に連携することによって、生徒と教師による授業の創造に取り組んでいきたいと考えている。

そこで、生徒と教師がともに授業を創りあげるためには、具体的にどのように研究をすすめればよいかについてアドバイスを希望した。

4. 訪問記録

(1) 第1回

ア 日 時：2003年7月11日（金） 10：00～17：00

イ 場 所：伊賀町立柘植中学校

ウ 参加者：中野陸夫 [大阪教育大学教育学部附属教育実践総合センター教授]

伊賀町立柘植中学校教職員

エ 内 容

(ア) 全学年が一斉に人権問題について考える全校解放学習

本校では学期に1~2回、全校解放学習を行っている。今回は障害者問題をテーマに6月の全校解放学習で牧口一二さんに来ていただき話をさせていただいてから、学年や学級で取り組んできた学習を交流したり、意見発表したりした。

(イ) 授業(6時間目)公開

普段実際に行われている授業を公開した。

(ウ) 本校の現状、昨年度・今年度の取り組みの説明・交流

昨年度までの研究と成果、課題を説明し、それを踏まえて今年度の研究の方向性を検討した。授業改革と銘を打ちながら、改革しきれてない現状に助言を頂いた。

オ アドバイザーより

(ア) 本校のこれから取り組もうとしている「授業改革」とは何かをはっきりさせる必要がある。

(イ) 授業改革は、子ども側からみて、はっきり分かる形で示すことが大切である。

(ウ) 本校が行っている「授業についてのアンケート」の難しさは、活かす点にある。

(エ) 全校解放学習で出てきた「障害は個性である」という意見は難しいところがある。障害のある人とない人が分かり合えるのはいいと思う。一方で、障害者雇用促進法があるのはなぜか、考えるやり方がある。また、子どもに法をどう活用させるか考えさせる。法があっても、使えないといけない。そこを教えることが求められる。

(2) 第2回

ア 日 時：2003年8月21日(木) 9:30~16:00

イ 場 所：伊賀町立柘植中学校

ウ 参加者：中野陸夫 [大阪教育大学教育学部附属教育実践総合センター教授]
伊賀町立柘植中学校教職員

エ 内 容

(ア) 各教科からシラバスの提案・検討

「生徒が今後の授業内容を確認できるものがあればよい。」という反省をもとに、2学期当初に行う授業の計画書を、各教科から「シラバス」の形で出し合った。

オ アドバイザーより

(ア) 「シラバス」の説明について

「シラバス」は、生徒への授業の情報提供というサービスであり、生徒が見通しを持って授業するためのものであるから、授業1時間ずつ、学習の要点を紹介する。

あくまでも試みである。生徒が先を見越した行動を起こせるという期待が持てるという目的がある。

(イ) 「生徒にもわかる授業改革」について

「授業のプロセス」を考え、「自学自習」を組み入れ、教師も生徒も「自己診断的評価」ができる授業を目指してはどうか。

(3) 第3回

ア 日 時：2004年1月23日(金) 15:00~17:00

イ 場 所：伊賀町立柘植中学校

ウ 参加者：中野陸夫 [大阪教育大学教育学部附属教育実践総合センター教授]
伊賀町立柘植中学校教職員

エ 内 容

(ア) 全教師が共通した単元として、理科の「自然と人間~自然の中の生物」でシラバスを作成し、作成にあたってのポイントを交えて発表しあった。

オ アドバイザーより

- (ア) 授業の各時間、何をするか学習活動がはっきり書かれているのがシラバスである。見出しがきちんと書かれていることがどのシラバスにも必要。作成が初めての教師もできるよう、プロットタイプを作るとよい。
- (イ) 生徒にシラバスを読んで、教科書を読んでみようという気にさせるものがよい。
- (ウ) シラバスに教科書のページ数を載せるという基本形に加えて、キャッチコピーを魅力のあるものにしたり、イラストや図、写真を入れて目をひくようにしたりする工夫もできる。
- (エ) 生徒と共にシラバスを作っているという活動報告に対しては、いいことである。そのまま生徒が知りたい言葉を出していくといいと思う。

(4) 第4回

ア 日 時：2004年2月26日（木） 15：00～17：00

イ 場 所：伊賀町立柘植中学校

ウ 参加者：中野陸夫 [大阪教育大学教育学部附属教育実践総合センター教授]
落合英次 [三重県教育委員会事務局研修分野研修企画調整チーム主幹]
伊賀町立柘植中学校教職員

エ 内容

(ア) シラバス（柘植中モデル）の検討

前回検討した理科の「自然と人間～自然の中の生物」の単元で、前回のアドバイスをもとに作成した柘植中版シラバスのモデルを提案し、来年度もシラバスを続けていくことを確認した。

(イ) 来年度の方向性の検討

本校で実施している生徒、保護者、教職員による学校評価の結果から、各研究グループ（授業研究・自立支援・特別活動・同和教育推進）で検討した学校評価の分析（成果と課題）を全職員で確認し、今年度の教育活動を振り返った。また、各研究グループから提案された来年度の方向性について検討した。

オ アドバイザーより

(ア) シラバスの柘植中モデルについて

一つのモデル、型があると教師の担当が変化してきても、模倣ができる。模倣ができなければ前進もない。継承の型を持っていることは強みの一つである。

(イ) 来年度にむけて考えていかなければならない方向性について

人権・同和教育の課題は「学力保障」「人権・部落問題学習」「進路保障」の3つが挙げられる。「学力保障」の点からみたときシラバスは生徒の側からみて見通しの持てる自学自習の動機付けのヒントになる。学校評価の中でも生かせる。「人権・部落問題学習」においては、人権は発展し続けている考え方であることを念頭に置くべきである。「進路保障」では、仕事に就こうとしたときのノウハウや困ったとき、どうする方法があるかまで力を付けさせなければならない。

5. アドバイスを受けて - 成果と課題 -

生徒と教師がともに授業を創りあげるためには、具体的にどのように研究をすすめればよいかについてアドバイスを頂いてきた。

(1) 成果～形の見える授業改革の推進

「授業改革は、子ども側からみて、はっきり分かる形で示すことが大切である。」というアドバイスのもと、以下の点について、研究を進めることができた。

ア シラバスの提示～生徒に学習の見通しをもたせる

見通しをもって授業に臨むことで、生徒は主体的・意欲的に授業に参加し、基礎学力を充実させられると考え、新しい単元や題材に入る前に、各教科からシラバス（1時間ごとに授業内容の概要を書いた学習計画表）を提示することとした。また、シラバスのなかに「学習のすすめ」の項目を入れ、

家庭学習を自主的に進められるように工夫した。シラバスの提示については、基礎学力の充実はもとより、主体的な学びを創るという意味で、今年度の取り組みの重点となった。生徒が見通しをもって授業に臨むために提示しているシラバスを作成することによって、今まで教師個人でもっていた学習計画を明確にしていくことで、教師にとってもより見通しをもって授業を行うことができるようになった。シラバスを作成するためには、次の単元の学習に入る前に、どうすれば楽しくわかる授業を進められるかを考え、今まで以上に教材研究をしっかりとしなければならない。そのことが生徒に還元されているものと考えらる。

生徒にとっては、これからこんなことを学習するのだとか、何時間でこの作品を作ればいいのかなどといった見通しを立てることができ、個別学習では教室と足並みそろえてがんばっていかうとする姿も見られた。

イ 柘植中版シラバスのモデル完成

授業の各時間、何をするか学習活動がはっきり書かれていること、見出しがきちんと書かれていること、教科書のページ数を入れること、シラバスを読んで生徒が教科書を読んでみようという気になるような工夫（キャッチコピーを魅力のあるものにしたり、イラストや図、写真を入れて目をひくようにしたりするなど）をすることなどのアドバイスを受け、柘植中版シラバスのモデルを作成することができた。これによって、異動等で教師がかわっても、継承していくことができる。来年度もシラバスを続けていくことも確認できた。

ウ 授業づくり実行委員会や教科系の活動の充実

今年度立ち上げた授業づくり実行委員会は、生徒と教師がともに授業を創りあげるという目的でつくったが、生徒にとっても授業改革していく機関として目に見える形で映っていたように思う。授業に関するアンケートをとったり、学期末に行う教師の授業評価項目や自分の授業態度の評価項目をつくったり、教科系の目標提示を提案したりするなどの活動を行うことができた。

(2) 課題

ア シラバス提示の継続と活用

シラバスの作成に当たっては時間もかかり、教材研究も今まで以上に必要となってくる。しかし、今日の時間と前の時間をつなげることが基礎学力の充実につながっていくので、シラバス自体をもっと生徒が活用できるよう、今後も工夫を重ねなければならない。また、学習のすすめを活用して、予習や復習の参考にしている生徒もいるが、まだ全体の3割程度である。学習のすすめを活用することが主体的な学びやわかる授業につながるのので、今後はこの部分の活用をもっと生徒に呼びかけていかねばならない。

イ 授業づくり実行委員会や教科系との連携

今年度は、授業づくり実行委員会は不定期に必要なに応じて行ってきたが、定期的に開いて、各クラスの授業について交流するなどの取り組みを考えていきたい。

教科系は現在授業づくり実行委員会からの提案を受けて、授業の目標を提示することを行ってきたが、教科系によって、シラバスがあれば自分たちで工夫して目標を考えられる場合もあれば、教師とともに考えて目標を決める場合、教師が指示して目標を書く場合など、教科系の力量によって変わってくる。しかしながら、目標を提示するというところを行ってから、教師と教科系の連携は密になっており、教科系も授業をつくる一役を担っているという意識はもつようになってきているのではないかと思われる。ただ、教師と教科系が話し合うための時間確保が難しかったり、教科の特性から目標を提示することが難しかったりと、課題もある。また、立てた目標について、授業後に教科系が評価できるようになれば、生徒が授業を創るという意識はより一層高まるものと思われるが、現在はそこまで至っていない。来年度は教科系の活動においても、授業改革をさらに意識した活動を取り入れていきたい。

6. アドバイザーから・・・成果と課題

(1) 成果

- ・ 学校の当面する課題は多々あるが、本事業とのかかわりということでは、学力保障にとって不可欠な授業改革を具体的にどう進めるかということであった。学校の目標は、「生徒が自ら学び自ら考える力を育てる授業」であり、「調べる」「つなげる」「討議する」「発信する」「生徒が授業をつくる」をキーワードにして、生徒会とも連携しつつ取り組まれてきてはいたが、授業改革のイメージが必ずしも明確ではなかったところを本事業によって課題が明確になったといえよう。
- ・ 授業形態はいろいろとあるが、分割授業や習熟度別にしても、授業そのものは一斉指導を基本としている。この一斉指導の効率性を生かしつつ、これに多様な子どもの生活・文化的背景を視野に入れた個別指導を組み合わせていくことが基本となるとの共通認識ができた。
- ・ 授業改革をなしとげるということは、一般的・抽象的なレベルにとどまることなく、具体物として生徒に提示され、それを日頃の学習に活用できるものでなければならないとの共通認識のもとにシラバス作りに取り組んだ。シラバスは、一般的には特定の教科についての授業内容の概要、年間の授業計画のことであるが、ここでいうシラバスは、生徒にとって「授業の見通しがつく」「自学自習に役立つ」ことをねらいにして、教材ごとに、中単元単位で作ることとした。
- ・ 新しく作ろうとしたシラバスは、他に見本となるものがなく、まず各人が試案を作ってみることにした。これらをもとにして検討した結果、形式や必要事項について合意を得ることができた。

時限ごとに学習内容を端的に示す魅力あるコピーをつくり、その下に教科書での表題を示すことで、生徒の興味・関心をひくとともに、シラバスと教科書との関係がすぐに確認できるようにする。

時限ごとに自学自習につながる学習のポイントやヒントを記すことにする。

シラバスの様式や大きさは、B5かA4で統一する。

- ・ こうした経緯を経て学校オリジナルのシラバスが誕生することとなった。この作成には、十分な教材研究の裏づけがあるということも共通認識となった。これらの過程で教育についての現状認識、生徒の実態についての共通理解が図られたことの意義は大きく、今後の実践に生かされていくことが期待される。

(2) 課題

- ・ すでに各人によるシラバスが使われてきているものの、生徒からの反応はまだ鈍く、とまどいが見られるようである。新学期からは、学校統一の様式によるシラバスを使うことになり、授業改革の新しいステップが踏み出されることになる。今後も、学校での継続した取り組みをさまざまにサポートしていく必要がある。
- ・ 学力保障体制をより確かなものにするためには、とくに小学校との連携が必要になってくるし、その問題意識はすでにあるようである。一部の担当者にとどまる連携ではなく、授業改革を共通課題としての学校間連携が課題である。

県立菰野高等学校

所在地	三重郡菰野町福村 8 7 0
交通機関等	近鉄 菰野駅下車徒歩 10 分
電話番号	0 5 9 3 (9 3) 1 1 3 1
FAX 番号	0 5 9 3 (9 3) 1 1 3 0
教職員数	4 3 名
生徒数	5 4 0 名

1. 学校の概要

本校は、昭和 23 年（1948 年）に地域への学校設置を要望する地元の方々の熱い願いのなかで三重県四日市実業高等学校菰野分校（昼間定時制で農業科及び家庭科）として創立され、平成 10 年に 50 周年を迎え、菰野町唯一の高等学校として発展してきている。地域に根ざした高校として「生徒の自己充実を図り、明朗、勤勉積極的な校風を確立する」という教育方針のもと、郷土を愛し、将来の地域の担い手となる人材育成に努めてきている。本年度で 14,712 名を数える卒業生は、地域社会をはじめ、県内外の様々な分野で幅広く有意な人材として活躍をしている。

地理的には、四日市市街より近鉄湯の山線と徒歩で 30 分ほどの郊外に位置し、鈴鹿山脈の山懐に抱かれ、豊かな自然と人間味あふれる菰野町にあり、勉学には絶好の条件を備えている。

生徒の大半は菰野町およびその周辺からの通学者が多数を占めるが、交通の利便性から四日市市内や他の三重郡の中学校出身生徒も多い。

2. 学校、地域、生徒の現状

(1) 学校の現状

全日制、普通科、1 学年 5 クラスで全校生徒 540 名の中規模校であり、多様な生徒の受け入れも可能にしている。このことから、学校の特色を打ち出しにくい面もあるが、基礎学力の充実から大学への進学まで、個別の教育的ニーズに合わせるための教育課程編成上の工夫や菰野町内の保育園・幼稚園への体験学習、国際感覚を育むための海外（韓国）への修学旅行等、学校の特色化・魅力化に取り組んでいる。

「大志を抱き・情熱を燃やし・常に最善に挑む・暖かい学園」を学校の重点目標として学校改革を行なってきている。学校は、夢があり心が躍動する期待と希望に満ちた、わくわくする夢工房でありたいと願っている。学習者の学習を阻害する要因を積極的に克服し、一人ひとりがその良さを生かし尊重される暖かく美しい学習環境を創造したい。学校と家庭、地域が、学習者の幸福のためにもともに協働できる態勢の構築をめざしている。

(2) 生徒の現状

55 年にわたり地域に育まれた学校として、保護者のなかにも本校の卒業生も多く、兄弟姉妹での入学者も見られるが、その反面、高校生活に対する目的意識の低い生徒や持てない生徒、及び学力面等での不本意入学者も多い。それらの生徒のなかには、日常の生活に流され、高校生活の意義や充実感を見出せないまま学校生活への不適応を起し、余儀なく進路変更をしなければならない生徒もいる。

生徒の普段の学習態度においては、多数の生徒は目標を持ち毎日の学習や生活に満足し、意欲的に取り組んでいるが、学習意欲に欠け、授業中に居眠りしている生徒もいることは、早急に改善しなければならない問題点と考える。

生徒の問題行動の状況や質は、近年変化し減少してきており、本年度は、〈犯・不良行為も激減している。毎年、多数寄せられる地域や通学路周辺からの意見や苦情は、本年度は年間を通し数件に留まった。これは、生徒が落ち着きを取り戻しつつある改善状況にあると思われる。これは、「通学マナーアップ運動」において PTA も参加しての多大な協力と学校との連携の成果と思われる。

生徒の卒業後の進路に関しては、進学と就職の割合は、毎年多少の変動はあるが 50%、50%の比率で

ある。

就職については、永い歴史と伝統に培われた学校でもあり、求人数・求人企業数は減少しているが、毎年100%の達成率となっている。しかし、近年、増加しつつあるフリーター希望者への指導と対応に苦慮している。

進学状況は、大学等からの指定校推薦の枠も拡大しているなかで、本人の適性や能力に応じて希望校に進学をしている。生徒のなかには、合格困難と思われる進路先を希望する生徒もいるが、本人のニーズに対応し、各教科で連携をとりながら夕方遅くまで個別の学習指導にあたっている。

クラブ活動に関しては、本年度も硬式野球部が夏の大会で「ベスト4」入りを果し、空手道部は全国大会(インターハイ)に出場するなど活躍をしている。しかし沈滞気味の部活動状況や入部活動者の激減は、生徒の生活の変化を踏まえた活性化への道筋を探る必要がある。

(3) 地域等の現状

毎年PTA総会への出席者が少なかったが、学校とPTAとの連携の再構築をめざすために、PTA役員との協働で、自宅への「総会案内」の発送と、更に、PTA役員による全家庭への電話による出席依頼を行った結果、多数の出席者と充実した意見交換の場とすることができた。また、文化祭や授業公開等の学校行事のいろいろな場面でPTAとの協働による連携が保て、「PTAとの共催による学校講演会では、限定的ではあったが、地域の方々や学校関係者の多数の参加が得られたことは成果の一つと考えられる。

3. アドバイスを希望する課題

教職員の有用で潜在的な能力を引き出し活用することは学校改革の要諦である。従来の組織では、校長から教頭への指示後、フラット組織に入り、業務が停滞し時間の浪費と限定された仕事しか行ない難い。主任に有能な人材を得たとしても、同じフラット組織に位置する主任は新しい構想があっても指示が困難で、自分で請け負う道を択びがちとなり、組織としての活力が徒に消耗される結果となってきた。ここでは、誰一人最大満足を感じることなく能力が最大限に教育の場で活用されずに終始する現実がある。

そこで、従来型の組織を縮小し、教職員一人一人が個人として責任を持ち、個人や最小限のチームで課題解決に向かう新組織を編成する必要がある。

学校は特に高等学校は、個人プレーに慣れてきて、組織として、指導者を抱き、業務の遂行に邁進することが極めて困難な柔軟性のない組織となっている。

本校では、学校評議員の他に地域の有識者を迎え、「菰野高校活性化懇話会」を開催し、学校外部からの意見を聞く機会を持つ努力をしてきた。

今、まさに、具体的な行動で、学習者が十分大事にされる学習環境の構築のために、この困難な状況の打破を試みたい。

- (1) 教職員が力量を適切に発揮できる能率的で有効な組織編成について
- (2) 学校外部評価について

4. 訪問記録

(1) 第1回

ア 日 時：平成15年7月4日(金) 10:15～17:00

イ 場 所：三重県立菰野高等学校

ウ 参加者：小松 郁夫〔国立教育政策研究所高等教育研究部長〕

梶間みどり〔国立教育政策研究所研究協力者〕

坂倉 満〔三重県立菰野高等学校長〕

奥山 文人〔同校 教頭〕

山中 敏夫〔同校 事務長〕

清水 正明〔同校 教諭〕(学校改革委員)

横山 信樹〔同校 教諭〕(学校改革委員)

- 大矢 賢治 [同校 教諭] (学校改革委員)
- 田端 素之 [同校 教諭] (学校改革委員)
- 赤塚 和也 [同校 教諭] (拡大大学校改革委員)
- 田中 清 [同校 教諭] (拡大大学校改革委員)

エ 内容

(ア) 活動内容

a 学校の概要説明

- ・ 学校の概要と学校の状況、特色ある取り組みについて説明を受けた
- ・ アドバイスを希望する課題について説明を受けた

b 意見交換

- ・ 学校改革委員会を交えての意見交換

c 校内見学

d 整理とまとめ

(イ) 協議内容

a 学校の状況

- ・ 生徒の実態として、退学者は減少傾向にあるが、依然として退学者や不登校の問題など大きな生徒指導上の問題を抱えている。同時に、服装の乱れや生活習慣の付いてない生徒、朝食を抜く生徒が多く、保健室の安易な利用が目立つ。
- ・ 教師については、日々の生徒指導上の問題解決に追われ、大きな改革の流れを作れない。教師が一体となって新しい取り組みをすることが困難な雰囲気がある。そのため、教師間で生徒への指導方針に一貫性、統一性が薄い。
- ・ 保護者は、子どもへの注意を学校に託したいと願う傾向にある。
- ・ 地域は、地域にある唯一の高校として、学校に対して素晴らしい学校であってほしいと、協力的である。

b 学校での特色ある取り組みの状況

- ・ 「学校の公園化構想」と「学校評議員」の活用による学校改革
- ・ 「類型制」の導入

c アドバイスを希望する課題についての協議

- ・ 責任と迅速性のある「組織への改革」を中心課題とした学校改革への助言を希望
- ・ 具体的には、教師個人が責任を持って、個人の力を発揮し、改革を進める「組織づくり」、学年主任の独立、学校評議委員の活用など

d 学校改革委員会との協議

- ・ 学校改革委員会のこれまでの活動について説明を受けた。委員会としての学校改革のビジョンとして、校務分掌のスリム化、企画委員会の有効活用などが提案された。
- ・ 委員からは、組織改革におけるトップの役割の重要性が指摘された。

オ アドバイザーより

(ア) 「授業を成り立たせる」「生徒指導を徹底する」など、何らかの学校のセールスポイントを作る必要がある。

(イ) 改革の方向に向ける学校風土を作る必要がある。

(ウ) 数値目標は、それが大切なのではなく、それを達成するためにどうするのが大切である。

(エ) 学校評議員、同窓会、地域から積極的に学校に発言をしてもらい、彼らの力を活用した学校改革を考える方がいいのではないか。

(オ) 町で唯一の高校としての特色を生かして、学校の持つ機能を町に還元し、町の持つ機能を学校に還元するという相互補完的な関係を築いてはどうか。学校を「コミュニティ・センター」として地域の「共通の場」として位置づける取り組みをしてはどうか。

(カ) 高校は、各教師の専門性が高いので、その組織的特色に合った意思決定のメカニズムを持つ組織づくりをすることが重要である。

(キ) 改革には、常に臨機応変に状況変化へ対応し軌道修正する柔軟性が大切である。そのためにも、常に「診断」的な視点が重要である。

(2) 第2回

ア 日 時：平成 15 年 8 月 12 日（火） 13:30～17:30

イ 場 所：ゆずりは荘

ウ 参加者：小松 郁夫 [国立教育政策研究所高等教育研究部長]

梶間みどり [国立教育政策研究所研究協力者]

坂倉 満 [三重県立菟野高等学校長]

奥山 文人 [同校 教頭]

山中 敏夫 [同校 事務長]

伊藤 富男 [同校 学校評議員]

萩 正 [同校 学校評議員]

ゴードン・リース [同校 学校評議員]

望月 修二 [同校 P T A 会長]

辻 孝代 [同校 P T A 役員]

赤塚 和也 [同校 教諭] (拡大大学改革委員)

田中 清 [同校 教諭] (拡大大学改革委員)

Justin Yen [同校 A L T]

エ 内 容

(ア) 活動内容

a 講演と質疑

・ アドバイザーが「日英教育改革の比較談義」と題した講演を行い、参加者との質疑を行った。

b オフサイトミーティング

・ 改革状況の報告と今後についての意見交換を行った。

・ 参加者からは、教職員の出席者数の少なさに強い疑問が呈された。

(イ) 協議内容

a 改革状況の報告

・ 学校公園化構想は、8月から着手し、新学期までに第1次工事を完成させるという予定が報告された。学校評議員より「誰」が責任を持って管理するのかとすることを、教職員及び生徒が意識を持って参加する事業にして欲しいという要望が出された。

・ 学校経営計画に基づいた教育改革が思うように進んでいない現実が報告され、学校評議員より、改革を進める上では、生徒を動かすことも重要ではないかなどの意見が出された。

オ アドバイザーより

(ア) これからは、国や県が画一的に改革を進めていく時代ではない。各学校が責任を持って、工夫をしながら改革に取り組んでいくことが求められている。

(イ) 改革の議論においては、問題状況について、何がどの程度問題で、どうしたら改革できるのかを具体的な証拠を示しながら考えることが大切である。さらに、誰がその問題についてどのように関わっていくのかという責任の明確化も重要である。

(3) 第3回

ア 日 時：平成 15 年 9 月 22 日（月） 12:30～17:30

イ 場 所：三重県立菟野高等学校

ウ 参加者：小松 郁夫 [国立教育政策研究所高等教育研究部長]

梶間みどり [国立教育政策研究所研究協力者]

坂倉 満 [三重県立菟野高等学校長]
奥山 文人 [同校 教頭]
山中 敏夫 [同校 事務長]
伊藤 富男 [同校 学校評議員]
萩 正 [同校 学校評議員]
池畑 信也 [同校 学校評議員]
諸岡 高幸 [同校 学校評議員]
望月 修二 [同校 P T A 会長]
教職員 (28 名)

エ 内 容

(ア) 活動内容

a 授業見学

- ・ 3年(数学、英語、歴史)、2年(歴史、理科、家庭科、英語)、1年(社会、英語、理科)の授業を見学

b 学校評議員との協議

- ・ 現職研修について協議

c 現職研修

- ・ 学校組織のテーマを中心に意見交換

(イ) 協議内容

a 学校組織の見直しについて

- ・ 特に、学年主任の独立について議論した。
- ・ 校長は、学年主任を置くことにより、学年団としてのまとまりができ、組織としてうまく機能していくと思うが、教職員は、校務分掌の人数削減に伴う職務の増加などを理由に賛同しない状況である。今後どうしたら良いのかということについて議論した。
- ・ 学校評議員より、学校は「鍋ぶた式」の組織でお互いに意見が言いにくい風土があるが、自由な立場の学年主任がいれば、お互いに意見が言いやすくなり、働きやすい環境になるのではないか。みんなで学年主任を決めるという訳にはいかないのか。などの意見が出された。

b 能率的な委員会づくりについて

- ・ 校長より、学校改革委員会を改編し、大きくて長期的な問題を扱う「プロジェクトK(仮称)」と少人数のグループを組織し、教職員が全員意見を出し合え、責任を持つ体制を整備づくりがしたいという提案が出されたが、十分議論は出来なかった。

オ アドバイザーより

(ア) 学校改革を行っていくためには、横断的そして縦断的に意思決定をする仕組みが必要である。学年主任という中間的存在(ミドルリーダー)は、その要となる重要な存在である。だから、学年主任の独立は重要である。

(イ) これからは、誰が責任を持っているのかを明確化し、説明することが求められる。なぜなら、教員は税金で仕事をしているからである。このような改革の流れを自覚して議論をして欲しい。

(ウ) 改革が来そうだという時期に積極的に自分から改革に取り組んでいけばいいが、もっと遅くに取りかかると大変なことになると思う。

(4) 第4回

ア 日 時：平成15年12月10日(水) 11:00~18:00

イ 場 所：三重県立菟野高等学校

ウ 参加者：小松 郁夫 [国立教育政策研究所高等教育研究部長]

梶間みどり [国立教育政策研究所研究協力者]

坂倉 満 [三重県立菟野高等学校長]

奥山 文人〔同校 教頭〕
山中 敏夫〔同校 事務長〕
池畑 信也〔同校 学校評議員〕
赤塚 和也〔同校 教諭〕（教務部主任）
羽場 幸彦〔同校 教諭〕（生徒指導部主任）
清水 正明〔同校 教諭〕（進路指導部主任）
加藤 好香〔同校 教諭〕（保健厚生部主任）
上野 俊郎〔同校 教諭〕（1 学年主任）
森 裕一〔同校 教諭〕（2 学年主任）
樋口 幹夫〔同校 教諭〕（3 学年主任）
戸田 直光〔同校 教諭〕（学校改革委員）
田端 素之〔同校 教諭〕（学校改革委員）
大矢 賢治〔同校 教諭〕（学校改革委員）
田中 清〔同校 教諭〕（学校改革委員）
横山 信樹〔同校 教諭〕（学校改革委員）

エ 内 容

(ア) 活動内容

a 主任との個人面談

- ・ 教務部、生徒指導部、進路指導部、保健厚生部、1 年主任、2 年主任、3 年主任との個別面談し、各部及び各学年の現状と今後の課題についての質疑応答を行った。

b 学校評議員会

- ・ 外部評価のためのアンケート調査と学校組織改革についての意見交換を行った。

c 研究会

- ・ 校長、教頭、教諭、学校改革委員会のメンバーと、学年主任の独立についてと学校改革委員会の改革について議論を行った。

(イ) 協議内容

a 各主任から見た現状と課題について

- ・ 教務、生徒指導、進路指導、保健厚生部の主任からは、生徒の要求にあわせ、生徒が満足する授業の構築の必要性和難しさ（教務）、生徒指導上の問題の複雑さと学警連携の難しさ（生徒指導）、キャリア教育の必要性和難しさ（進路指導）、怠学による保健室利用の多さ（保健厚生）などの現状や課題が報告された。
- ・ 各学年主任に対しては、主任としての仕事とその感想を聞いた。ホームルーム担任と学年主任を兼務する現状に対しては、「やりやすい」、「担任との兼務がよい」など肯定的な意見が出た。その一方で、学年の責任者としての立場の明確化や責任と権限の関係の明確化、組織全体で取り組む環境整備などの必要性も指摘された。

b アンケートについて

- ・ 学校評議員から、アンケート項目を通して、学校だけでなく、家庭も変わらなければいけないということを改めて感じる事ができたという感想が寄せられた。

c 組織改革について

- ・ 組織改革の2つの視点としては、改革委員会の改編、学年主任の独立と校長は考えているが、学校改革委員会の教員は、主任の独立については、独立したらどのくらい仕事量が増えるのかというシミュレーションをした上で、現状では独立させないという結論が出ているのに、なぜあえて再度議論するのかという質問が出された。
- ・ 主任の独立の意義は認めながらも、学校の教職員の現状（新任が多い、非常勤が多いなど）を考えると、無理であるという意見が教員から出された。

d 学校改革の検討の進め方について

- ・「学校を変える」という場合、学校全体に共通認識や目標が必要であるが、この学校にはそのようなものがないと校長は考え、学校改革委員会は、管理職が教職員のやる気をくみ取ってくれていないと考え、認識に食い違いがあることが明らかとなった。
- ・教員たちは、学校の現状として一番の問題は、授業規律の確立だと考えている。

オ アドバイザーより

- (ア) 個別面談を通して現状に対して満足している実態がわかった。よくなることに「天井」はないはず。満足していると改革思考は起こらない。改善や改革思考を教員が持つことが必要である。
- (イ) 思い通りにならない人、思い通りにならないことをどう扱うかが「経営」である。その意味で、主任の中に、「学年経営」という発想がないのが問題であると思う。
- (ウ) 教員と校長の議論がすれ違っているように思う。お互いの立場に立って、現状の課題をどのように解決したらいいのかを考えてほしい。
- (エ) 議論だけでなく、次の段階に進んでほしい。実施するのは自分たちであるという当事者意識を持ってほしいし、困るのは子どもたちなのであるという意識も持って欲しい。
- (オ) 学年主任の独立問題については、いろいろな意見が出てきているので、そろそろ管理職として決断する時期が来ているように思う。管理職としてはこのような学校経営がしたいので、そのためには学年主任の独立が必要と考えるならば、決断すべきである。同時に、校務分掌の問題も並行して検討するという姿勢も示すことが重要である。
- (カ) 全員が賛成する改革案などない。3割賛成であれば、やれる改革であると思う。

(5) 第5回

ア 日 時：平成16年3月5日（金） 13:00～17:00

イ 場 所：三重県立菟野高等学校

ウ 参加者：小松 郁夫 [国立教育政策研究所高等教育研究部長]
梶間みどり [国立教育政策研究所研究協力者]
坂倉 満 [三重県立菟野高等学校長]
奥山 文人 [同校 教頭]
萩 正 [同校 学校評議員]
ゴードン・リース [同校 学校評議員]

エ 内 容

(ア) 活動内容

a 学校評議員との協議

- ・ アンケート結果の報告とその内容の検討及び今後の課題の検討と協議

(イ) 協議内容

a アンケート結果についての検討

- ・ 回答結果から、保護者は授業態度について心配していることがわかった。その根底には、アルバイトがあると思う。アルバイトの扱い、指導をどうするかは検討課題である。
- ・ 学校全体として、アルバイトの実態を調査し、どのようなところでどのような仕事をしているのかを調べ、いけない方向にあるのかどうかを把握することが大切ではないかという意見が学校評議員より出された。

b 授業改革について

- ・ 子どもの実態にあった授業、子どもがわかる授業、体験的な活動の重視、地域人材の活用などの授業改革の提案とそれについての協議を行った。
- ・ 生徒に対して、勉強だけでなく、多様な「がんばれるチャンス」を与え、生徒自身がその中で自信をつけていくことが大切である。そのような機会を多く作るべきである。
- ・ 総合的な学習の時間の活用、授業の工夫をすべきという提案がなされた。地域の人をうまく活

用する仕組みを作ってほしい。

・授業改善を学校の特色化の1つとして考えてはどうか。

c 経営品質と学校評価など県の教育改革との関連

・県教委の改革として、「経営品質」を問う学校評価システムが導入されている。それとの関係で学校改革をどう進めていくかが議論された。

・矢継ぎ早に改革案が出され、現場はアップアップの状態である。

d 生徒募集のあり方、工夫について

・学校訪問は重要であるが、その場合に、学校にPRする内容がなければいけない。その意味からも、特色化をはかる必要がある。

オ アドバイザーより

(ア) アンケート結果から今後の具体的な課題を見つけ、解決策を考えることが重要である。

(イ) アルバイトをただ禁止するのではなく、勉強や将来の仕事との積極的な結びつきを考え、教育的な意味を持たせた活動としてみてはどうか。職場体験学習として位置づけ、学校が職場を探し、企業とタイアップして教育的な配慮をするなど。そのためには、学校、企業、保護者の3者連携が重要である。

(ウ) 学習形態の工夫をしてほしい。座学だけではなく、体験的な学習を通じた教育を組み立てるなど、生徒の実態に合った工夫を考えることが必要。しかし、体験学習がイベントに終わることなく、日頃の授業としてきちんと位置付くことが重要である。

(エ) 既存の教科の枠にとらわれることなく、新しい教科の創造も視野に入れた検討をしてほしいと思う。例えば、「表現科」（音楽、美術、体育などを組み合わせたもの）

(オ) 今の学校には、「self-esteem」の育成を目的とした活動が少ないと思う。多様な活動の機会を与えて、学校における自分の存在意義や存在感をもたせることにより、自信をつけさせることにより、ひいては、「母校」としての誇りを持つことができ、学校への意識も変わるのではないかと思う。

(カ) 学校評価はこれから益々重視される。今後は、学校文化や風土も視野に入れた教育独自の改革を考えていかなければならない。

(キ) 校長に権限を与えることは重要であるが、同時に、校長の相談相手が必要である。日本では指導主事制度があるが、指導主事改革が必要。

(ク) 学校における評価を考える時に、生徒をどのように位置づけていくかということが重要である。生徒は、「お客」であると同時に、授業や学校を作り上げていく「主体」でもあるから。「主体」という側面から、彼らをどのように評価の中に位置づけていくかを考えなければいけない。

(ケ) 中学校訪問をする場合に、その学校の卒業生がどのようになっているのかをいうことを伝えることも重要であると思う。そのためには、生徒の情報をデータ化し、蓄積して、各教員が生徒の情報を把握するシステムを整備する必要がある。

5. アドバイスを受けて - 成果と課題 -

- 教職員が力量を適切に発揮できる効率的で有効な組織編成～学年主任の独立～について

1年に及ぶアドバイザーの適切な助言やPTA役員、学校評議員等の方々の貴重なご意見をもとに、各学年主任の独立については、来年度より以下の目的と方法により実施する。

(1) 来年度、各学年に主任を独立配置し、各学年5クラスとする。

ア 各分掌においては現在より人数減となるため、年度当初より分掌内の仕事内容を検討するとともに、精査していくことで対応する。

イ 各分掌は仕事内容を検討する中で、学年主任に委譲することが適当と思われるものは、混乱も予想されるが、相互の話し合いに基づいて委譲していく。

ウ 次年度以降についても、各学年に主任の配置を予定するが、校内事情を踏まえてそのつど検討を行なう。

(2) 独立配置の目的

生徒の学習意欲の向上と生活習慣の確立等に大きな力を発揮できるのが、生徒にとって一番身近な存在である担任及び学年団である。信頼関係の上に立って直接的に生徒や保護者への指導・助言を行なっていく担任、学年団は学校の中軸であると考え、各学年固有の生徒の生活・学習指導の諸問題に対して、主任を機動性を持つ位置付けとし、学年の統括・サポート・まとめ役として配置し、担任の負担を軽減するとともに、学年における行事等の企画や運営等の円滑化を図る。

(3) 学年主任の役割

学年主任は纏め役として学年を統括するとともに、各担任、学年係の補佐をおこなう。

ア 学年生徒の指導において、担任を補佐する。

イ 学校長や他の分掌等との連絡や調整をおこなう。

ウ 行事等の企画運営をおこなう。

(ア) 学年会の企画運営をおこなう。

(イ) 学年集会の企画運営をおこなう。

(ウ) 学年に係るLHRの企画運営をおこなう。

(I) 主任連絡会の企画運営をおこなう。

(オ) 学年の教科担当との情報交換会の企画運営をおこなう。

(カ) 修学旅行、文化祭等の学校行事の企画運営をおこなう。等

エ 各種委員会へ出席

(ア) 企画運営委員会

(イ) 人権教育推進委員会

(ウ) 生徒指導委員会

6. アドバイザーから - 成果と課題 -

今、学校現場からの教育改革が強く求められている。国や県からの「指示待ち」ではなく、校長のリーダーシップの下、教職員が主体的に改革に取り組む姿勢や意識改革が求められている。教育改革は「強いられる改革」では成果が期待できない。教職員が生徒や保護者、地域の人々と一緒になって取り組み、その活動の中から課題を発見し、解決に向かった協働的な活動の中にこそ、求めるものが見いだせるはずである。

菰野高校には、十分とは言えないにしても、そうした取組の歴史も成果もある。現状に満足せず、より一段高い目標に向かって現在の教職員が奮闘する姿からこそ、生徒へのすばらしい影響も生まれてくると思う。

具体的には、

(1) 現状への改革課題を意識した学校のセールスポイントを作る必要がある。

(2) 改革を志向する学校風土を作る必要がある。

(3) そのためには、数値目標をも設定し、それを達成するためにどうするのかを考えるべきである。

(4) 学校評議員、同窓会など、色々な人の力や智恵をいただいて、学校改革を進めるべきではないか。

(5) 学校を菰野町の「学習コミュニティ・センター」として位置づける取り組みをしてはどうか。

(6) 各教師の専門性を活かし、組織的特色に合った意思決定メカニズムを開発することが重要である。

(7) 学年主任という中間的存在(ミドルリーダー)を活用した組織改革を検討してはどうか。

(8) 議論する段階から具体的に実行する段階に来ていると思うので、実施計画を検討すべきである。

(9) 多様な学習形態の工夫をし、体験的な学習をもっと積極的に取り入れたらどうか。

所在地	名張市百合が丘東 6 - 1
交通機関等	バス 名張西高校前徒歩 5 分
電話番号	0 5 9 5 (6 4) 1 5 0 0
FAX 番号	0 5 9 5 (6 4) 1 6 0 2
教職員数	6 8 名
生徒数	1 0 4 0 名

地域から名実ともに信頼される学校づくり

成果

1. 昨年度までの取組

(1) 平成 13 年度取組

「校務のスリム化・効率化」を目指し、「ゆとり」の時間の創造を課題にして校内組織の改編を実施。一方、生徒の規律の乱れによる地域住民からの批判の多発は、校内のストレスを増加させ休止集団のトーンを悪くしていた。そこで、2 学期から「頭髪・服装指導」に P T A の協力を得て取り組んだ。二ヶ月後にほぼ乱れは一掃され、生徒の行動に落ち着きが見え始め、地域住民からの批判も減少し始めた。

(2) 平成 14 年度取組

昨年度からの取組の成果で、生徒の問題行動は大きく減少し落ち着きを取り戻した。一方、地域住民からの批判はほとんどなくなった。この年度は、学校の重点目標や努力目標の形骸化をなくすため、学校自己評価システムの構築を船井総合研究所と共に取り組んだ。

また、組織の改善と自己評価システムの次年度からの導入を決定した。

2. 今年度（平成 15 年度）取組

今年度学校アドバイザー事業の指定を受けて学校自己評価システムの運用に取り組み、アドバイザーの助言を受けて問題を解決することで自己評価システムの確立を目指してきた。この学校自己評価システムの取組で学校が大きく組織的に動く実感している。

学校が経営の時代を迎え、運営と経営の違いを校長以下教職員が明確にまず認識し、組織の原点に立ちかえって取り組む必要性を感じる。学校自己評価システムのねらいは下記の通りである。

(1) 学校自己評価システムのねらい

学校教育目標の定着化

従来から学校は目標を掲げるが、その目標は職員の記憶に定着せず、また成果の検証もなされなかった。少なくとも重点目標を教職員が共有することが重要である。

学校教育目標（重点目標）の連鎖

各学年、分掌、教科、特別活動のすべてにわたって、重点目標を各学年、分掌、教科の目標と連鎖させ具体的教育活動に具現化することが重要である。

学校全体教育活動の組織化と情報の共有化

学校は組織的に教育活動を行うが、全教職員がこの教育活動の全体を捉え情報を共有することが大切である。ともすると、専門家集団である教員は自己の責任の部分しか意識できず全体を見失いがちになり、組織の一員であることの自覚が薄れていく。

優れた実践方法の共有化と提案

それぞれの学年、分掌、教科の実践方法を全員で共有化して優れた実践を見習い、他方それぞれの実践に対する提案や意見・アドバイスなどにより、新たな気づきを発見できる。

学校教育目標（重点目標）の結果の検証

各年度の最後に、全職員がその年度の目標がどの程度実現できたかを検証する必要がある。

学校教育目標（重点目標）の活動結果の評価

学校教育目標の実現を目指して、教職員が取り組んだ結果を全員で評価し、課題を明らかにして次年度に継続すること、その結果を全員で共有し成果を共感することは教師集団の団結を高める上で大切である。

(2) 自己評価システムの具体的運用

1) 重点目標の各主任と校長の擦り合せ

4月当初、校長と各部主任が重点目標と各部目標の連鎖を具体化するために擦り合せを行った。はじめての取組で具体的目標の設定の難しさを実感した。

2) 中間進捗会議の実施

* 7月18日（金）各分掌、各学年

各分掌主任と学年主任が取組の進捗状況を口頭でプレゼンテーションを行い、全員が評価をマークシートに記入し、意見や提案をマークシートの裏面に記入した。生憎、一部のクラスは保護者会とぶつかり全員参加にほど遠い状況であった。また、プレゼンテーションの良し悪しで評価が大きく左右されることが判明した。

* 8月11日（月）各教科

昨年度から実施している研修会の午前中に行った。教科も口頭のみでのプレゼンテーションであったこともあり、各教科の内容が良く分からないことや達成状況結果が出ていない段階での評価なので評価基準や報告方法の問題点が噴出した。

3) 最終報告会の実施

* 12月23日（火）各分掌（進路除く）、1・2学年、家庭・芸術・保体・情報の教科

中間進捗会議の反省をうけ、何種類かの報告用紙の形式を提案してこの形式を踏まえて各分掌が工夫した報告用紙を作成して報告会を行った。中間進捗会議の反省が生かされ、前進した報告会になったが、相変わらず評価の難しさは残った。

* 2月25日（水）3学年、進路、5教科

延び延びになっていた最終の報告会も、報告用紙の作成で良く理解でき、教科の取組が次第に明確になってきた。特筆すべきは、どの報告書にも結果の年度比較が記載され、次第に経営感覚が定着してきた点である。また、プレゼンテーションにも工夫が感じられ次の目標を具体的に口にする教科が複数あった。しかし、評価の難しさは残った。

(3) 学校経営アドバイザーの参加による自己評価システム検討会の実施

1) 第1回検討会

ア 日 時：平成15年8月8日（金） 10:00～12:00

イ 場 所：名張西高等学校校長室

ウ 参加者：松下 和彦 [船井総合研究所経営コンサルタント]

中西 幸男 [名張西高等学校長]

辻村 喜美 [名張西高等学校教頭]

エ 協議題

* 学校自己評価の稼働上の問題点

* 今後の検討会の予定

* その他

2) 第2回検討会

ア 日 時：平成 15 年 9 月 29 日（月） 16：00～18：00

イ 場 所：名張西高等学校校長室

ウ 参加者：松下 和彦 [船井総合研究所経営コンサルタント]

中西 幸男 [名張西高等学校長]

辻村 喜美 [名張西高等学校教頭]

各部主任他 11 名

エ 協議題

* 進捗報告会を受けて今後のあり方について

学校自己評価システムのねらいの確認

進捗会議の時期・持ち方

評価の基準・方法

その他

オ アドバイザーからの意見

(ア) 取組のねらいを全員で共有する必要がある。特に主任の先生方の共通認識が重要である。

(イ) 一般企業の評価システムは、6月・12月・3月の時点で随時評価・修正するが学校での修正時期は夏休み前が良いのではないか。

(ウ) 「3」という評価はわかり辛い、「3」を抜いた四段階ではどうか。

(エ) 目標の設定がばらばらな印象を受ける。重点目標の設定、具体的な教育活動と共に、項目を2～3に絞るべき。

3) 第3回検討会

ア 日 時：平成 15 年 10 月 29 日（水） 16：00～18：00

イ 場 所：名張西高等学校校長室

ウ 参加者：松下 和彦 [船井総合研究所経営コンサルタント]

中西 幸男 [名張西高等学校長]

辻村 喜美 [名張西高等学校教頭]

各教科主任 9 名

エ 協議題

* 各教科のめざす姿、方向性について

中間進捗会議で他教科の内容が分からない中での評価の意義に対する疑問の声が多数出された。

しかし、授業の充実をする為に他の教科の取組を知ることの意義や数値で示される結果の検証の必要性は確認され、このシステムの1番のねらいが評価ではないことも共通理解された。

オ アドバイザーからの意見

授業を改善工夫して生徒の理解度を高めるための方法として、授業公開、生徒へのアンケートの実施などがある。大切なことはそのねらいを明確にし、主体的・自主的に取り組むことである。

4) 第4回検討会

ア 日 時：平成 15 年 12 月 23 日（祝） 10：00～12：00

イ 場 所：名張西高等学校校長室

ウ 参加者：松下 和彦 [船井総合研究所経営コンサルタント]

中西 幸男 [名張西高等学校長]

辻村 喜美 [名張西高等学校教頭]

エ 協議題

* 報告用紙の検討

* 今後の予定

* その他

5) 第5回検討会

ア 日 時：平成16年2月26日(木)10:00~12:00

イ 場 所：名張西高等学校校長室

ウ 参加者：松下 和彦 [船井総合研究所経営コンサルタント]

中西 幸男 [名張西高等学校長]

辻村 喜美 [名張西高等学校教頭]

エ 協議題

* 新しい評価基準について

* 自己評価全体の見直しについて

* 来年度の課題について

* その他

3. 今年度のまとめ

1年間の自己評価システムの運用は、試行錯誤の連続と時間確保の難しさから、一昨年からの「簡素・効率化」に逆行すると言う批判を受けながらもこのシステムの効果を感じた1年であった。

課題

1. 進捗会議の時間の確保と放課後の時間確保を目指す新たな学校運営システムの構築
2. 学校自己評価システム全体の改善・工夫
3. 評価基準の抜本的見直し
4. 学校教育目標(重点目標)と個人目標の連鎖
5. 校長の学校経営改革方針の年度末発表と年度内の各部主任・教科代表との目標の擦り合せ

まとめ

3年間の取組の最後に、学校自己評価システムを実際に運用して学校全体が1つの方向に向かって進み出したと実感する。学校はその組織の特徴のゆえ、又専門家集団のため、ともするとまとまりに欠けやすい。学校が組織である以上、その目的に向かって教師集団が団結することで成果は確実に向上することは言うまでもない。

学校が運営から経営の時代を迎え、その進むべき方向を明確にして、どこまで進んだか確認し、さらに、その結果を検証し成果を評価して次の課題を明確にすることはマネジメントサイクルとして欠かせない。重要なことは、そのことを全教職員で共有することである。本校の学校自己評価システムはそのことを最大のねらいとしている。しかし、このシステムが教師集団の団結と意欲の向上に繋がり、生徒の成長・成果に繋がらなければ意味がない。

今、社会も学校も「つながり」が求められている。また、教師も「つながり」を求めている。教師個人・個人が組織内存在感の認識を高め、連携・協力することで「やり甲斐・生き甲斐・働き甲斐」を感じる学校づくりを目指すことが、学校の活性化に繋がり生徒の成長に繋がる。結局、教師が変わらなければどんな制度や方法を変えても変わらない。

学校自己評価システムの真の評価は生徒の成長に繋がってこそ証明される。さらなる改善・工夫に取り組み活き活きた特色ある学校作りを目指したい。

県立緑ヶ丘養護学校

所在地	津市大里窪田町 357 番地
交通機関等	バス 国立三重病院下車徒歩 1 分
電話番号	0 5 9 (2 3 2) 1 1 3 9
FAX 番号	0 5 9 (2 3 2) 0 1 0 4
教職員数	5 3 名
児童生徒数	5 7 名 (9 月 1 日現在)

1 . 学校の概要

昭和 31 年 9 月 1 日、国立療養所三重病院内に養護分教場を設置の許可を受けて同 10 月 30 日に開校式を挙行する。以来同病院に入院治療をしている病弱虚弱の児童生徒を受け入れる養護学校として現在に至る。

昭和 35 年 12 月分校申請の許可があり、大里小学校、一身田中学校の緑ヶ丘分校として、昭和 52 年 4 月 1 日、県立学校に移管し県立緑ヶ丘養護学校として開校される。昭和 54 年 4 月 1 日、養護学校就学義務制が施行され、国立療養所清澄病院に入院中の重度重複障害児を対象に訪問教育を実施。平成 2 年 4 月高等部開設。平成 8 年 4 月三重大学医学部付属病院に院内教室を開設。平成 10 年 5 月清澄病院の重度重複障害児が三重病院山鳩病棟へ移り、平成 11 年 4 月重複学級として認可される。

2 . 学校、地域、生徒の現状

三重病院に入院治療をしている児童生徒が通学する養護学校で、退院をすれば前籍校に戻るという特異な学校で、年間の転出入が 200 人前後にのぼる。病種としては、腎炎、ネフローゼ、喘息、アトピー、肥満、糖尿等であるが、最近の傾向として拒食症を含む心身症の子ども達も入院をしてきている。

入院している子ども達が他市町村、他府県出身ということもあり、地域との関わりは非常に薄く認知されている状況にはなっていない。また、少子化、医療技術等の進歩により年々児童生徒数が減少し、また、入院期間も短くなってきている。更に平成 16 年 3 月に入り、4 月から小児病棟が統合縮小されることが判明、ますます減少に拍車がかかる状況になった。今後学校経営の抜本の見直しが緊急の課題となってきた。

3 . アドバイスを希望する課題

前述のように地域から認知されていない状況、児童生徒数の減少という状況に置かれている現実からの脱皮、今後盲・聾・養護学校が地域のセンター的役割を果たす特別支援学校として期待され、成果を上げていくためには学校として、学部としてどのようなことに配慮していけばよいか、また、教職員の専門性をどう高めていくかということでアドバイスを希望した。

5 月 1 日現在で児童生徒数が確定してから教職員定数が確定するので、毎年、教員が引き上げられて学習面、学校運営面等に支障をきたしている。本校は 6 月以降徐々に児童生徒数が増えるが、その時教員の増員は望めない。その結果教職員には多忙感が増してくるので、安定した児童生徒数を確保するための方策等についてアドバイスを願いたい。

地域から認知されていない状況の中で、今後地域のセンター的役割を果たしていくための特別支援学校としてどのような手だてを取っていけばよいかアドバイスを願いたい。

学校改革、学校自己評価を推進するための内容や方法をどのように設定したらよいか、アドバイスを願いたい。

4 . 訪問記録

(1) 第 1 回

ア 日 時：平成 15 年 7 月 17 日 (木) 13 : 30 ~ 16 : 30

イ 場 所：県立緑ヶ丘養護学校

- ウ 参加者：木岡 一明 [国立教育政策研究所総括研究官]
南部 初世 [名古屋大学大学院教育発達科学研究科助教授]
平尾 栄司 [緑ヶ丘養護学校長]
藤岡 保 [同校 教頭]
中川 利彦 [同校 事務長]
小田 雅美 [同校 教諭]
堀端富士雄 [同校 教諭]
亀井 浩 [同校 教諭]
村居 敦代 [同校 教諭]

エ 内 容

(ア) 活動内容

学校長、教頭、事務長との打ち合わせ及び協議

【学校長より】

学校要覧、研究紀要、研究集録、医療的ケアバックアップ体制の説明

三重病院との連携について

アンケート（案）について

学校の実状について

- ・ 病弱、虚弱の子ども達を受け入れているが、近年「心身症の子ども」の転入も多く改めて指導の難しさを感じている。
- ・ 7月1日現在児童・生徒数は65名であるが、7月には20名ほどの転出が予定されており、変動が激しく毎月在籍数が変わる（10・11月がピーク）。またそれによって教職員の異動もあるため、安定した学校経営が難しい。
- ・ 小学部3年、中学部1年が欠学年であり、クラス経営も難しい。
- ・ 児童生徒の転出入が激しく、年間を通した教育計画が立てにくい。
- ・ 通学生の受け入れも考えたが、教育委員会は難色を示した。
- ・ 特別支援的な役割についての研修を深めたいが自分のものになりにくい。
- ・ 教員の意識が掴みにくい。
- ・ 小中学部と高等部の職員室が別々になっていて、互いに意志の疎通が図りにくい。
- ・ 養護学校教諭の免許（特免）を持っている教員が全体の50%。これは全国平均よりやや低い。が、それ自体が問題なのかはわからない。

【アドバイザーより】

- ・ 中心的な問題がみえてこない。問題の整理が必要である。
- ・ 「専門性」というものをどう捉えていくか。地元の学校とは違い、「一人ひとりの状況に応じられる」学校なのに、不十分さを感じる。
- ・ 「子ども一人ひとりについて全員でその子の教育を考えているのか」。「何故それをしてこなかったのか」。「一人の子どもを全員で見ようとしているか。担任一人に任せっきりにしていないか」など見直さなくてはいけないことがたくさんある。
- ・ 学ぶ側も教える側も通過点になりがちである。あくまで通過点でいくのか。
- ・ 学級単位ではなく、一人ひとりの子どもの単位で教育計画を考え短いスパンで見直しが必要である。
- ・ 教員に「組織の一員」としての自覚がない。それが一番問題である。
- ・ 在籍期間が短い（平均7ヶ月）小学部の児童がそのまま中学部へ上がることは極めて少ない。小中高の連携よりもそれぞれの部でまとめることが大切である。各学部単位で計画が練られているか、そしてそれが共有されているのか。
- ・ 一人ひとりのシラバスを作成し、それを学ぶことで共有し短い単位で作っていく必要がある。

それについてはやりやすい方法でないし難しい。今やっていることもあるだろうけれど、今「何をしているか」が問題である。

- ・ 病院で行われている「カンファレンス」のようなことを学校でも行っていく。
- ・ 例えば小学校独自の行事が中高に広がり、みんなのものになりきれているか。
- ・ 病院との連携について文書化していくことが大切で、今後徐々にバージョンアップしていけばいい。それについては今後の小児医療等を展望していく必要がある。
- ・ 免許ではなく実践が大切。実践例や症例をどんどんためていき、それらを指導資料（＝知恵袋）として活用していく。
- ・ 在籍校との関係については、戻らせるときの配慮が大切。試験的な登校を取り入れるなどしていくべき。
- ・ 県教委へも理解を求めるためにも「入退院時のケアを大切にしている」などの実践作りを大切にしていく。
- ・ 緑ヶ丘から在籍校へ「学級通信を送付する」など発信と連携を考えていかななくてはいけない。
- ・ 地元校との関係はどうなっているのか。学校のよさを外へアピールすることで先生自身が改めて学校のよさに気付くことがある。

【学校長より（自己評価について）】

- ・ 分掌別に目標を立てているが、学校全体のものになりにくい。

【アドバイザーより】

- ・ 「重点目標」として書かれていることが教職員の間でどれほど「重点」として意識されているのか。「重点目標」自体が抽象的である。
- ・ 「目指す姿」についても学校全体で論議すべきである。
- ・ 「現状」をもっと具体的に各学部で話し合い出し合い、全体で共有していく。
- ・ 「積極的」「努力する」という言葉はつかわず書く。
- ・ 相手に（教職員に）聞く意志があるのか。ないときは「問いかけ」をしていくなど作る努力が必要。
- ・ 答えを出さずに、問いかけだけで留める。そして本人がおかしいのではと気づくのを待つ。また日頃からの人間関係を大切に作り上げていく。

【各部代表より】

高等部より

- ・ 今年度は生徒数が少なく、1年2人、2年3人、3年4人の計9人。
- ・ 今学期末は転入がない。
- ・ 人数の少なさが問題であり、委員会活動などに支障がある。
- ・ 摂食障害、心身症などの生徒が増加すると個別対応が必要となり、先生がどこまで関わっていくかについても難しくなる。

中等部より

- ・ 4学級19名の生徒が在籍。6月以降増加傾向にあるが、教員数は減らされている。
- ・ 不登校傾向の生徒が増加してきており、英語・数学については習熟度別に授業を行っている。「知的障害」の生徒もいるが、「重複学級」の認定がされておらず教員の人的配置の必要を強く感じる。

小学部より

- ・ 22名の児童が在籍している。
- ・ 5月以降教員が2名減らされたが、その後児童数が増え時間割を3回変更する必要があった。
- ・ 会議等で多忙な毎日だが、マンツーマンでつかなくてはいけない子どもなど、個別対応が必要な子が多い。
- ・ そのため、個別指導計画を作成している。それについては会議等で情報交換なども行っている。

個別指導計画は学期単位で作っている。

- ・「学校経営アドバイザー」とは何をするものかがわからない。

訪問教育より

- ・ 三重大学付属病院に院内学級がある。
- ・ 小学部 10 名と中学部 2 人が在籍で 96 年に設置され、現在 3 つの部屋を使用させてもらっている。
- ・ 病状が重い子どもが多く、治療も大変である。
- ・ 半年以上病室から出られない子どもにとって「院内学級」は気分転換の場でもあり、「学ぶ」ということは子どもたちの生き甲斐にもつながる。
- ・ 今年度初めて病院内の薬剤部への社会見学を行った。子どもたちは普段みることができない生き生きとした表情であった。その様子をみていると教師側の発想の転換が必要だと痛感させられた。
- ・ 子どもたちの発想から教師が気付かされることもある。

【アドバイザーより】

- ・ アドバイスの対象がみえてこない。
- ・ 「学校経営アドバイザー」についてわからないのに、それについての論議すらなされていないこと自体が問題である。
- ・ 発想の転換が大切。「当たり前」のことをひっくり返す別の視点が必要。そして他の視点をどこから得るのが課題（問題）であり、軌道修正ができる能力が教師には必要である。
- ・ 訪問教育部においては重症の子どもも多く、こどもや保護者に安心感・満足感を如何に与えられるかが大きな課題である。
- ・ 「個別化、個人化していく流れ」と「集団化・社会化」の両方を同時に保証していけるか。
- ・ 場面や状況に応じての記録の蓄積が大切。
- ・ 教員は「問題認識がどこにあるか」がわかっていない。例えば、「わからない」というがわからなくても調べようとする怠慢がある。
- ・ 今何が問題なのかをはっきりしていかななくてはならない。
- ・ 問題の順序付けが必要。

(2) 第 2 回

ア 日 時：平成 15 年 9 月 9 日（火） 13：00～17：00

イ 場 所：県立緑ヶ丘養護学校

ウ 参加者：木岡 一明 [国立教育政策研究所総括研究官]

南部 初世 [名古屋大学大学院教育発達科学研究科助教授]

有働真太郎 [筑波大学大学院生]

田中 秀佳 [名古屋大学大学院生]

平尾 栄司 [緑ヶ丘養護学校長]

藤岡 保 [緑ヶ丘養護学校教頭]

亀井 浩 [同校 教諭]

堀端富士夫 [同校 教諭]

堀 美保 [同校 教諭]

村居 敦代 [同校 教諭]

エ 内 容

(ア) 活動

小学、中学、高等、訪問教育の各々が作成した学校自己評価年間計画の中間報告について、校長、教頭、教諭へのインタビューを行った。また校舎、授業、国立三重病院の病棟の見学も行った。

(イ) 協議内容

学校全体および学部組織について

目の前の問題に対しては各学部ともまとまりを持って解決にあたっているが、その一方で各教諭は目の前の問題に対応することに日々追われており、学校全体としてのまとまりを持つことが難しい状況にあることが説明された。

教科活動について

養護学校における各教科の意義を確認した上で、教科をどのように編成していけばよいかについてアドバイスが行われた。

学校外部との連携について

国立三重病院や三重大病院の医師や看護師、生徒の原籍校の教諭との連携のとり方について話しあわれた。生徒について主治医や看護師との情報交換が勤務時間の関係などで円滑に行うことが難しく、重要な情報が伝わらない時もあるという意見が教諭より出された。

オ アドバイザーより

(ア) 個々の生徒に応じた授業計画を立てる

養護学校に在籍する期間を、生徒にとって弱点の教科を克服し、また自分を癒すためのものと捉える。その上で、美術・音楽・体育を「癒し系の教科」、国・英・数を「弱点補強のための教科」などと特性に応じて教科ごとのまとまりを作り、それぞれ目標・計画を設定できないだろうか。その目標・計画は個々の生徒に対応する中でそれぞれ立てていく必要がある。また、健康について考えることを総合的な学習の時間と連動させて個別のカリキュラムを設定するなどして、養護学校の生徒にとって重要なテーマの授業を展開することも考えられる。

(イ) 学校外部との連携

教科活動を考える際、原籍校に一人ひとりの学習状況についてのデータを送り、また原籍校からも情報提供を求め、子どもの弱点を把握した上で個別のカリキュラムを立てれば、在籍する期間の長短に関わらず効果をあげられるのではないかと。原籍校とのやりとりや、卒業後の生徒のフォローなどは長期休暇中を利用して行うと良いだろう。

病院とのやりとりは予め、情報の重要度を決めておくと思疎通が容易になるのではないかと。教諭が病院を訪れた際に感じた事を記録しておく、それが看護師にとって有効な情報となる。また生徒個人の情報だけでなく、養護学校自体の効果やメリットを病院に十分伝えることが重要である。病院が学校のことをよく知ること、必要な情報が伝わりやすくなる。病院が患者に学校を紹介する上でも、学校のことを知ってもらっておくことは重要である。

他校の取り組みを紹介することは、それが必ずしもいい取り組みでなくても教諭にとって良い刺激や参考になる。養護学校以外から転任してきた先生は、内部には気づかないことアイデアや着眼点を持っていることもあり、日々感じていることを言い合えると良い。

以上、協議内容の個別の案件については様々なアドバイスがなされたものの、示された中間報告では学校として何を問題と感じているのかが見えにくく、方針が示されていないと適切なアドバイスを行うのが困難であるという指摘がなされた。個別の活動はそれぞれ行われているが、それらに対する評価項目の整理および評価結果に基づく対策について展望を見出せない学部もある。日々の活動を整理し、捉え直して問題を共有していくこと、そしてそれらを行うための組織づくりをしていくことが課題として挙げられた。

(3) 第3回

ア 日 時：平成 16 年 1 月 8 日（木） 13：00～17：00

イ 場 所：県立緑ヶ丘養護学校

ウ 参加者：木岡 一明〔国立教育政策研究所総括研究官〕

南部 初世〔名古屋大学大学院教育発達科学研究科助教授〕

田中 秀佳〔名古屋大学大学院生〕

平尾 栄司〔緑ヶ丘養護学校長〕

藤岡 保〔同校 教頭〕

奥村 清仁〔同校 教諭〕
田中 英之〔同校 教諭〕
森本留美子〔同校 教諭〕
太田 康裕〔同校 教諭〕
柘植 欽也〔同校 教諭〕
濱 千春〔同校 教諭〕
藤井 安生〔同校 教諭〕

エ 内容

(ア) 活動概要

まず、小学部、中学部、高等部、及び院内学級の教諭（小・中・高から各2名ずつ、院内学級から1名の計7名）に対して、個人面接形式のインタビューを行った。続いて、校長、教頭、アドバイザーが、教諭のインタビューをもとにして話し合いを行った。

(イ) 教員へのインタビュー

各教員が個人として、現状に対してどのような問題点があると考えているか、学校を改善していくためにどのような方法が考えられるかを中心に聞き取りを行った。

教員が挙げる課題として、学部間での連携を積極的に行っていく必要があるという意見が出されたが、小学部から高等部、院内教育までと幅が広いために、個々の問題には対応しているものの学校全体としての視点を持つのが難しいようである。病院の医師との意思疎通が難しいことも課題として挙げられた。

また、教員によって学校に対する現状認識に違いがあることが、教員集団の特徴として浮かび上がった。その点を含めて、今後学校としてどのような方法で改善を進めていけばよいか、引き続き行われた管理職との話し合いの中でアドバイスが行われた。

オ アドバイザーより

(ア) 教員の現状認識に関して

上記の教員集団に関して、日常の仕事を熱心に取り組んでいるものの、緑ヶ丘の固有の特徴や課題を十分把握されていない。また、ある教員が学校全体で取り組むべき課題を考えていても、それが教員全体で共有できない状況にある。状況を把握している教員とそうでない教員間の情報量の差を埋めて、教員集団全体で学校の置かれている状況を十分認識する必要がある。

(イ) 緑ヶ丘の特殊状況について

緑ヶ丘は現在、障害児教育システム改革、医療システム改革、高等教育改革、という3つの改革下にあり、学校の存続意義も問い直されている切迫した状況にある。このような、他校に比べ特殊な環境に置かれている。一方で、少人数である、学校にいない時の子どもの様子も看護師や医師、父母などに聞くことができるなど、子どもの状況を一般校に比べ把握しやすいというメリットや、他の養護学校とは異なって生徒の流動性が高いことなども緑ヶ丘に固有の特徴である。これらの学校を取り巻く外的な特徴と学校が持っている内的な特徴を各教員が十分把握する必要がある。

(ウ) 今後の課題

まず緑ヶ丘の特徴を再確認し、現在置かれている問題状況を整理する。そして、管理職が中心になって学校全体としての目標・方針を定め、各教員が遂行できるような具体的な実行策を立てる。管理職がはっきりとした戦略を立てて教員に改善の方向性を示していけば、現場からの改革が進んでいくと思われる。（具体的な実行策を進める手段として、付箋を用いて実行案のリストをどこかに貼っていくようにする、また緑ヶ丘の現状把握の手段として、他の学校を経験している教員に他校の状況を話してもらうことなどが考えられる）。また、臨床から行政へ発信して緑ヶ丘の存在意義をアピールしていけるように、そのルートを現場が作っていく必要がある。緑ヶ丘がどう動くかによって三重県の障害児教育がどう動いていくが決まるといえる。

(4) 第4回

ア 日 時：平成 16 年 3 月 5 日（木） 9：30～12：00

イ 場 所：県立緑ヶ丘養護学校

ウ 参加者：木岡 一明〔国立教育政策研究所総括研究官〕

南部 初世〔名古屋大学大学院教育発達科学研究科助教授〕

田中 秀佳〔名古屋大学大学院生〕

平尾 栄司〔緑ヶ丘養護学校長〕

藤岡 保〔緑ヶ丘養護学校教頭〕

エ 内 容

(ア) 活動概要

まず、緑ヶ丘に在籍経験のある児童生徒、保護者、そして県内の小中学校を対象に行ったアンケートの結果が配布された。そのアンケート結果と「学校自己評価の年間計画」、そしてこれまで 3 回行われたアドバイザーの訪問を踏まえて、今後学校の課題を校長、教頭、アドバイザーが話し合った。

(イ) アンケートに関して

アンケート結果から、学校が今後取り組んでいく課題として以下の点が管理職によって出された。

- ・ 学校案内を作成して県内の学校へ送付するなどの PR によって緑ヶ丘をより知ってもらうこと
- ・ 不登校児や通学生を受け入れるかどうか
- ・ 今の生徒数で学校運営が維持できるか
- ・ 積極的に児童生徒を受け入れるために、長期休暇期間の学校見学、1 週間程度の体験登校・体験入院を実施する
- ・ 上記の課題を病院に理解してもらえるように働きかけること

アンケート結果と管理職によって提起された課題をもとに各学部で話し合いを行い、教員間で今後上記の取り組みを学校で行うことが確認された。

オ アドバイザーより

「学校自己評価の年間計画」に関して、「具体的戦略」の項目が抽象的な表現がみられ、教員が共通認識を持てるような具体性が求められる。

アンケート結果に関して、挙げられた課題は病院が存続することが前提となっている。独法化による大学改革や医療機関の改革によって小児科医療が縮小され、緑ヶ丘も影響を受ける可能性があり、そのような変化も視野に入れる必要がある。短期的な課題と中長期的な課題とをそれぞれ考えていかなければいけない。改革下で状況がどう推移するかわからないため、情報収集が重要になってくる。アンケート結果から課題を検討する際、管理職が課題を提示して教員が話し合うのではなく（トップダウン型）まず教員が課題を考えて、話し合いや提案がされる共働的な作業順序（ボトムアップ型）が必要である。そのような過程を経ることによって、教員から出される教育的な課題から経営的な課題が作られる。

具体的な作業課題として、

- ・ 学校像を打ち出す
- ・ その像を教員集団全体で共有する
- ・ 共有していくための枠組み（会議、分掌、人事・配置など）を整理する
- ・ 共働性を重視して、教員間でコミュニケーションが取れるような環境をつくる（全体で会議するよりも少人数のグループで話し合いをする、アイデアを逐次付箋などに書き留めるなどの工夫）などが挙げられる。

5. アドバイスを受けて - 成果と課題 -

(1) 成果

ア. 目指す学校像を明確にして、教職員が共有できる仕組みを考える。例えば、会議の持ち方、学部・分掌への働きかけ方、また、積極的でやる気のある教職員への働きかけ方等の工夫をする。

イ. 協働性が乏しく、個別性の強い教職員の多い中、コミュニケーションの持ち方の工夫をする。

ウ. 学部、分掌、教科の関わりを3次元で絵を描き、仕事に人を与えるのではなく、チームとしての認識と取り組みをさせる工夫をする。例えば、小グループでの討議、作業等。

上記3点の気づきがあったことは、大変有意義であり、学校目標、校内人事等の立案にあたり、具体的且つ明確なものとして、全教職員の共通認識と参画意識高揚に向けて積極的に取り組むことの大切さを知り得たことは大きな成果であった。

(2) 課題

ア. 今後、学校経営をしていく上で、社会の変化、特に小児科医療が衰退していく中で三重病院の動向を注視しながら、将来を見越し如何に具体的な戦略が立案でき、それを具現化していくか。それには教職員が戦略立案の段階から参画し、徹底した話し合いの中から共通した点を見つけ出し、チームとしてどう取り組んでいくことができるかにかかっている。

イ. 特別支援学校として、児童生徒、保護者、病院、小・中・高等学校、地域等のニーズをどの程度取り入れられるか。また、そのニーズの把握には定期的な実態調査が必要であり、結果を教職員共通の認識として持ち、新しい学校づくりに取り組んでいけるかが試されているように思う。

6. アドバイザーから - 成果と課題 -

緑ヶ丘養護学校は、一人ひとりに十分なケアが必要であるという養護学校の特性、児童・生徒が入退院によって非常に流動的であるという緑ヶ丘固有の特性を併せ持つ。そのため、教員の活動はその時々で臨機応変な対応をしていくことに主眼が置かれ、中長期的な見通しを立てるといったことがなされず、また小～高という学年幅の広さから、学校全体で目指すべき方向性を立てることも難しい。このような特徴を持つ緑ヶ丘に対して、アドバイザーが挙げた課題の柱は、第一に各教員が学校の経営的課題に対する意識を持つことであり、第二に教員同士や学校外部とのコミュニケーションを十分に図っていくことであった。

第一の課題について、管理職ではない教員においては学校の経営的事項は管理職の任務に属するものであり、一般教員は授業や子どものケアという臨床的な課題に取り組むという捉え方が強い。一方で管理職においても、上記のような学校の特性もあり、学校としての中長期的なビジョンを掲げるということを行ってこなかった。しかし、学校の経営的課題や学校方針は管理職のみが考える事柄ではなく、むしろ一般教員が抱える実践的・臨床的な課題をもとに考えられるべきものである。そして、管理職としての任務は、実践的・臨床的な課題を把握した上で、学校としての方針と具体的な作業課題を明確に示すことである。その際、管理職と一般教員との間での意思疎通が重要となり、これはコミュニケーションを十分図っていくという第二の課題につながっていく。

さらに、学校の経営的課題や学校としての方針は、実践的課題だけでなく学校の外的要因も考慮した上で示される必要がある。第3回訪問記録で述べたように、緑ヶ丘は様々な改革の影響下にあり、特殊な学校であるが故に一層外的要因が重要となってくる。特別支援教育や高等教育改革などの政策の中で、緑ヶ丘がどのような立場に置かれることが予想されるのか、またどのような立場を築いていく必要があるのか、学校内部の課題と関連づけて、学校の方向性を見出していくことが求められる。

それぞれの教員が学校の経営的課題を意識し、学校としての方針を共有する上で前提となってくるのが、第二の課題であるコミュニケーションの活性化である。そもそも学校全体の方針を共有することに限らず、緑ヶ丘に通う児童・生徒にとって特に個々に応じた授業計画が必要であり、教員間や授業間での情報交換や連携が重要となる。まず、各教員が日常的な活動の中で突き当たる問題や感じている疑問を個人の心の中にとどめておくのではなく、それを教員間で共有し、場合によっては学部や学校全体の課題として取り組んでいける仕組みをつくっていく必要がある。教員間で話をしやすいような環境づくりをするための種々の工夫

について、第3・4回の訪問の際に述べた。また、一人ひとりの子どもを十分にケアしていくためには、前籍校の教員、病院の医師や看護師、さらに他の養護学校との意見交換など学校外部との連携も不可欠である。

今後取り組むべき作業として、まず教員間で緑ヶ丘の特徴を再確認し、現在置かれている問題状況を整理する。病院併設や少人数教育などは学校にとってのメリットではあるが、財政難による改革下においては削減の対象としても捉えられる。学校の持つ特徴をいかに学校経営の「武器」として活かしていくかが重要である。続いて、管理職が中心になって学校全体としての目標・方針を定め、各教員が遂行できるような具体的な実行策を立てる。管理職がはっきりとした戦略を立てて教員に改善の方向性を提示し、それをさらに教員間で話合って具体策と方向性を共有することで改革が学校全体で進んでいくと思われる。また、病院や地域の学校だけではなく行政に対しても、教員の専門的・実践的な観点から緑ヶ丘の存在意義をアピールしていけるように、そのルートを学校現場から作っていく必要がある。

以上、課題を指摘したが、学校自己評価年間計画の検討や、児童生徒・保護者に対する緑ヶ丘での学校生活についてのアンケート、県内の小中学校への緑ヶ丘に関するアンケートの結果の分析などを進める中で、学校業務を省みて、日常の教育的課題だけではなく学校として何をしていくべきかという視点が徐々にではあるが意識化されつつある。今後はそれを教員間、学校と病院や地域との間で十分に共有し、確固たるものにしていくことが期待される。