

平成16年度
学校経営アドバイザー派遣事業報告書

平成17年3月

三重県教育委員会事務局研修分野

はじめに

教育改革国民会議は、「教育を変える17の提案(平成12年12月)」の中で、「これからの学校は、子どもの社会的自立の準備の場、一人ひとりの多彩な力と才能を引き出し伸ばす場として再生されなければならない。教える側の論理が中心となった閉鎖的、独善的な運営から、教育を受ける側である親や子どもの求める質の高い教育の提供へと転換しなければならない。」と提言しています。

このように、個々の学校は、「開かれた学校」を目指し、説明責任を果たすほか評価結果を保護者や地域と共有して学校の改革・改善につなげることが求められており、独自に自らの「強み」「弱み」を分析し学校経営の質を高め、児童生徒、保護者や地域にとって魅力ある学校づくりを進める必要があります。

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各学校の諸課題の解決に寄与することを目的として、平成13年度から「学校経営アドバイザー派遣事業」を実施してきました。平成16年度については、応募のあった4校の研究協力校を対象にそれぞれの学校の課題に沿って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、その解決を目指してきました。

今回ここに、本事業のまとめとして報告書を作成いたしました。ぜひ、ご一読いただき、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17年3月

三重県教育委員会事務局研修分野

総括室長 山口 典郎

目 次

研究協力校・アドバイザー研究協力者一覧	・ ・	1
事業経過概要	・ ・ ・ ・ ・	2
各研究協力校における実践		
伊賀市立柘植中学校	・ ・ ・ ・ ・	3
県立菰野高等学校	・ ・ ・ ・ ・	9
県立名張西高等学校	・ ・ ・ ・ ・	19
県立桑名北高等学校	・ ・ ・ ・ ・	23

研究協力校・アドバイザー・研究協力者一覧

【研究協力校】

伊賀市立柘植中学校

三重県立菰野高等学校

三重県立名張西高等学校

三重県立桑名北高等学校

【アドバイザー】

国立教育政策研究所 教育政策・評価研究部長

小松郁夫

国立教育政策研究所 高等教育研究部 総括研究官

木岡一明

大阪教育大学 名誉教授

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

佐賀大学高等教育開発センター 講師

梶間みどり

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

有働真太郎

名古屋大学大学院生

田中秀佳

事業経過概要

伊賀市立 柘植 中学校	アドバイザー	大阪教育大学名誉教授			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5日(月)	9月22日(水)	11月24日(水)	2月8日(火)
	概要	小中学校合同研修会	研究授業指導案検討 学習意欲の低い生徒に対する個に応じた指導をどのようにすすめるか	授業参観と反省会 学力保障の取組をどうしたらよいか	授業参観と反省会 小学校との連携について
県立 菰野 高等学校	アドバイザー	国立教育政策研究所教育政策・評価研究部長 佐賀大学高等教育開発センター			小松 郁夫 梶間 みどり
	訪問回数	第1回	第2回	第3回	
	訪問日時	7月9日(金)	11月29日(月)	2月22日(火)	
	概要	組織の改編について 今年度の方針について	「学校経営の改革方針」について プロジェクトK委員会について	学校外部評価について 本年度のまとめについて 来年度への課題について	
県立 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10日(火)	10月27日(水)	12月23日(木)	1月26日(水) 2月24日(木)
	概要	学校自己評価の実施上の問題点 今後の検討会の予定について	一宮女子高等学校の教育実践に学ぶ	学校経営品質との一体化について 校長・教頭の評価の方法	アンケートの検討 今後の予定 校長・教頭アンケートについて 自己評価全体の見直しについて 来年度の課題について
県立 桑名 北高等学校	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	国立教育政策研究所研究協力者 名古屋大学大学院生			有働 真太郎 田中 秀佳
	訪問回数	第1回	第2回	第3回	第4回
	訪問日時	8月6日(金)	11月4日(木)	1月7～8日(金・土)	3月7日(月)
概要	地域の学校としての桑名北高について 教育内容の特色化について 生徒の進路について	教員の現状に対する認識について 事務から考える学校改善について 生徒の「居場所」としての学校について	ベンチマーキングの発表 KJ法の取組について 目指すべき方向について	今年度の振り返り 学校改革委員会案の育てる生徒像、目指す学校像について	

各研究協力校における実践

伊賀市立柘植中学校

所在地	伊賀市柘植町 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 2 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で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、これまで数十年にわたり同和教育・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。昨年度の県のセットアップ事業に引き続き、今年度は県のビーコン事業を受けたこともあり、学校と地域が連携して、さらに人権・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中で、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、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、高め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、ここ数年“授業改革”についての研究に取り組んでいる。

昨年度からは「生徒と教師がともに創りあげる授業づくり」を目指し、「調べる」「つながる」「討論する」「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を進めている。

研究の方法として、シラバス（学習計画表）をつくり、生徒に学習の見通しや自主学習の進め方を知らせることで、主体的な学びを創っていきたいと考えているが、昨年度から研究の、『生徒と教師がともに創りあげる授業』をさらに進めるために、具体的にどのように研究を進めればよいかについてアドバイスを希望したい。また、基礎学力の定着の面では、小学校との連携が不可欠になってくるが、学力保障の観点から、どのように連携を進めていけばいいかアドバイスをいただきたい。

4 訪問記録

(1) 第1回

ア 日時 2004年7月5日(月) 15:15~17:15

イ 場所 伊賀町立柘植中学校

ウ 参加者 中野 陸夫(大阪教育大学名誉教授)

本校職員 伊賀町立柘植小学校職員

エ 内容

小中合同研修会

- ・ 学力保障の面から、小学校との連携をさらに進めるために、中野先生から、『学力保障の課題と小中連携』という演題で講演いただいた。
- ・ 小グループに分かれ、質問や感想を出し合った。
- ・ グループで出た意見を全体で交流し、中野先生から回答をいただいた。

オ アドバイザーより

- (ア) 一斉授業は効率がよい。その中で個の進度に合わせて個別学習を取り入れていく。
- (イ) 学力保障面での連携とともに、人権・部落問題学習の連携も行っていく。子どものうらにあるものを見ていく。
- (ウ) どんな取組でもそれぞれの学校が『やってみようと思えるか』、子どもの可能性にかける。
- (エ) 生活面や家庭学習、出張授業やシラバス作りなど、今後進められる連携を検討していく。

今回のテーマは、「学力保障の課題と小中連携」ということで柘植中校区小中合同の研修となった。最初に、テーマに沿った提起をした。戦後教育での学力保障をめぐる全体の動向、同和地区の子どもの学力問題をめぐるさまざまな取組を振り返ることで、今日的課題である授業改革の方向を示した。見通しのある授業、診断的評価ができる授業、自学自習に結びつく授業を創造すること、これらの課題を結びつけるために試みられている習得学習ノートを使っての実践、柘植中で試みられているシラバスなどを具体的に取り上げての提起をした。その後、いくつかのグループに分かれて話し合いをした後、先の提起についての補足的な説明をした。授業改革は小中と地域・家庭との連携があってこそ成果が期待ができることを確認した。

アドバイザーから

(2) 第2回

ア 日時 2004年9月22日(水) 15:15~17:15

イ 場所 伊賀町立柘植中学校

ウ 参加者 中野 陸夫(大阪教育大学名誉教授)

本校職員

エ 内容

(ア) 2学期に行う研究授業の指導案検討

1年技術科・2年保健体育科・2年理科・3年国語科・3年社会科の5本の指導案について、それぞれ学習過程のどの部分で、「調べる」「つながる」「討論する」「発信する」「生徒が授業をつくる」授業を構築しようとしているのかを確認した。

(イ) 『学習意欲の低い生徒に対する個に応じた指導をどのように進めるか』について中野先生からお話をいただいた。

オ アドバイザーより

(ア) 学習意欲には、内発性・自立性・価値志向性という特性がある。

(イ) 『学習意欲の低い生徒に対する個に応じた指導』について

- ・ 興味や好奇心を掻き立てる(知ってることとずれている時、知りたいと思う。適切なズレをつくる)

- ・ 成功体験をさせる（達成可能な目標をつくる）
- ・ 教師が生徒の生育歴を把握し、共通認識を持つ
- ・ 進路学習による展望を持たせる
- ・ 授業の場や授業外の場での個別指導を行う
- ・ 保護者・家庭の協力を得る

(ウ) 個に応じた指導について、事例を挙げて研究していく方がよい。

一学期末に実施された『授業についての教師の自己評価』では、「学習意欲の低い生徒に対する個に応じた指導を行っているか」についての自己評価が低いという結果であったので、このような生徒に対する指導方法についての助言を求められた。そこでまず、学習意欲とは何か、学習意欲の要素・構造の中でも興味・関心について解説を行った。その上で、学習意欲の喚起・育成については、知的好奇心が喚起される学習条件を整備すること、有能感・達成感を育成すること、失敗に対する評価で十全に配慮すべきことなどについて述べた。さらに当該する個々の学習者の生育歴、家庭環境についての教師集団としての共通認識、進路指導における進路学習の必要性、授業内外での個別指導の強化、保護者・家庭の協力の必要性について助言を行った。

アドバイザーから

(3) 第3回

ア 日時 2004年11月24日(水) 13:30~17:15

イ 場所 伊賀市立柘植中学校

ウ 参加者 中野 陸夫(大阪教育大学名誉教授)

本校職員

エ 内容

(ア) 研究授業(3年生社会科【題材:女性の労働をめぐる問題】)

(イ) 授業反省

- ・ 女性の労働をめぐる問題も幅広く深いですが、中学校ではここまでおさえるというのを持っておく。
- ・ 班での話し合いの時間を切れずに時間超過し、発信の場面までいかなかった。時間をくぎって発表させたり、各自が大きめの紙に書いて貼り付けるなど、班の使い方を考えていく。
- ・ 子どもが「へーっ」と思うような題材を探していく。

(ウ) グループ討議(学校全体を通して行なう学力保障の取組について)

オ アドバイザーより

学力保障にかかわって

- ・ 生徒にとって、ちょっと高めと思えるくらいの目標を与えていく。
- ・ 覚え方を教えることも大切(紙に書いて声に出す)物は忘れるという前提で繰り返さる。
- ・ 授業では一斉指導なら一斉指導に徹し、班なら班と区切り、メリハリをつける。
- ・ 国数英で行っている取組を、どの学年でもやってみるのもよい。

研究授業とかかわって、教材研究について助言した。教科の内容は一つの単元でもかなり多様にわたるものであるから、それを50分ごとにまとめるにあたっては、あまり盛りだくさんになることのないように留意しなければならない。このことは、学校独自で作成している「シラバス」についても同様で、作成の意図から離れていくことがないようにシンプルなものになるよう心がける必要がある。

授業外で行われている学習活動で目標が設定されているが、目標があまりに低く設定されると、

生徒の学力補充にとって寄与しないものになってしまうことに留意すべきである。またきちんと覚えておく必要があるものについては、読み上げる、紙に書く、繰り返すなど、具体的な方法についても指導する必要がある。

アドバイザーから

(4) 第4回

ア 日時 2005年2月8日(火) 13:50~17:15

イ 場所 伊賀市立柘植中学校

ウ 参加者 中野 陸夫(大阪教育大学名誉教授)
本校職員

エ 内容

(ア) 研究授業(3年生国語科【題材:「万葉・古今・新古今」〔単元「古典を味わおう」〕】)

(イ) 授業反省

- ・ 各班で調べ学習をしたことで、それぞれの歌に興味を持って取り組めたり、班の中でかわりが作れたり、背景の概略をつかめたことがよかった。
- ・ 時間不足・準備不足で、口頭での発表になり、調べていない歌についてどれだけ理解したかに不安が残る。班での活動や調べ学習、発表などは4月から計画的に行っていく。

(ウ) 来年度具体的に行っていく小学校との連携の中身について検討

オ アドバイザーより

来年度の研究の方向性について、次の3点をアドバイスいただいた。

- ・ 生徒が活用できるように、シラバス活用の方法を探っていく。ぜひ続ける。
- ・ 小中連携について、研究授業を公開すること、事後反省をともにすること、家庭学習の取組はシラバスを意識したものにしていく。
- ・ 小規模校の良さを生かしながら、客観的な緊張関係をもつ。

本校では、長年にわたる学力保障の取組があり、さらにその取組を充実させるものとして、本年度から学校独自の「シラバス」を考案し、活用の定着をはかってきている。この「シラバス」は、学力保障のための授業づくりと、これも長年の懸案である生徒の自学自習の定着を結びつける要の位置にあるものであるから、これからも内容や使い方に工夫を加えつつ継続して取り組んでいくことが大事である。

学力保障体制を一層しっかりとしたものにするために、小中連携が必要である。互いの授業の公開、その後の授業研究を共同で進める必要がある。すでにその準備段階に入っているのだから、年間の学校行事を調整しつつ、早急に具体化することが必要である。

本校は小規模校であり、来年も学級減となるが、個々の生徒に関する情報が全教員で共有できているところがある。これに安住して緊張感をなくすることなく、日頃の授業と生徒指導に生かしていくことを確認した。

アドバイザーから

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いただいていた。また、学力保障の観点から、具体的にどのように小学校と中学校が連携していけばよいかについてアドバイスをいただいた。

(1) 成果

ア 柘植中版シラバスの発展

昨年度、柘植中モデルをつくったシラバスを今年度も継続して生徒に提示してきた。見出しを工夫したり、写真やイラストを入れたりするなど、生徒が学ぶ意欲を喚起するようなシラバスを提示するようにしてきた。また、シラバスを教室掲示して、生徒が活用しやすくするとともに、教師自

身も他の教科のシラバスを参考にできるようにしてきた。

シラバスの中に「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するとともに、今年度は学習の目標と評価の観点を記入し、その単元や題材において、生徒が具体的にどんなことができるようになればいいのか、どう頑張ればいいのかを示してきた。

シラバスを提示することで、生徒の中には、「学習のすすめ」を活用して家庭学習を進めたり、「目標」を意識して授業に取り組んだり、テストの予告を見てテスト勉強を進めたり、シラバスを見てその日の教科目標を考えたりする姿が見られるようになった。また、活用はしきれなくても、興味を持ってシラバスを見る生徒が多くなり、シラバスの提示が遅れると「シラバスは？」と尋ねるなど、生徒にとって単元や題材の最初にシラバスがあるのがあたりまえの状況がつかれるようになった。また、シラバスを作成、工夫することで教師自身が今まで以上に教材研究し、授業の中身も工夫しながら、学習の見通しをしっかりと持って授業を進めていけるようになった。

イ 小学校との連携

数年前から小学校との合同研修会を持ってきたが、今年度は学力保障の観点から合同で研修会を持ち、アドバイザーである中野先生に講演をいただいて、具体的に進めていけることを考えてきた。

その結果、来年度から、

授業公開を進める

読書の時間を見直す

授業の中で「聞くこと」「書くこと」「話すこと」を取り入れていく

「書く」ための指導（筋道を立てて、表現するスキル）を国語科で行う

家庭学習を充実するため、家庭学習ガイダンスを作成し、シラバスの活用を促す

家庭訪問を充実する

ことを決定した。

(2) 課題

ア シラバス提示の継続と活用

学習の見通しを示すために提示しているシラバスだが、シラバスを提示しても興味をもって見られない生徒もいる。そうした生徒に、学習意欲を喚起していくためにもさらにシラバスを工夫するとともに楽しくわかる授業を創っていく必要がある。シラバスの提示については教師も意識して取り組んできたが、生徒の興味を引くようにシラバスを工夫したり、生徒がシラバスを活用するよう促しているという点ではできていないところもあり、今後も意識して取り組んでいかなければならない。

イ 授業委員会や教科係との連携

今年度、生徒会再編の中で新しく立ち上げた授業委員会は実行委員制でないことから、自分たちで授業を創りあげていこうという意識が薄く、『生徒と教師がともに授業をつくる』ために、どのような活動をしていけばよいか模索している状態であった。授業委員を通して意識改革をしていきたいが、他の活動や時間確保の面でむずかしいところがある。教科係は授業の目標を提示してきたが、その活動がしきれていなかったり、教科によっては提示がしにくかったりと課題もある。教科係も授業をつくる一役を担っているという意識を持てるように、教師自身も意識して係を活用していくようにしなければならない。

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	6 1 名
生徒数	5 3 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中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および家庭科）として創立され、平成10年に50周年を迎えた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「地域等の活力を生かし、公開授業や学校外部評価、など、開かれた透明性のある「対話」を大事にする学園を確立する」他の教育方針のもと、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14,863名を数える卒業生は、地域社会をはじめ、県内外のさまざまな分野で幅広く有為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530名の中規模校であり、多様な生徒を受け入れている。このことから、学校の運営に困難な面もあるが、基礎学力の充実から大学への進学まで、学習者個別の教育的ニーズに添った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）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」を学校のビジョンとして学校改革を『プロジェクトk』を主体に行っている。菰野高校は、「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、一人ひとりが個人の良さを生かし、尊重される暖かく美しい学習環境を創造したい。そこで、学校と家庭、地域が、学習者の幸福のために、ともに協働できる態勢の構築を目指している。

(2) 生徒の現状

57年にわたり地域に育まれた学校として、保護者の中にも本校の卒業生も多く、兄弟姉妹での入学者も見受けられる。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、および学力面等での不本意入学者も多い。それらの生徒の中には、日常生活に流され、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場合もある。

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、授業公開やその後の授業批評会等を通じて授業改善等に取り組まなくてはならない。

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、ぐ犯・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、PTA参加の「通学マナーアップ運動」や「学校公園化構想」等、「外部の参加」の効果が徐々に浸透してきていることで、PTAとの協働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は苦慮している。今年はキャリアアドバイザーが配置され、懇切丁寧な指導が実を結んだケースもある。

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中で、本人の適性や能力に応じて希望校に進学をしている。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。

部活動に関しては、硬式野球部が一昨年度夏の大会で「ベスト4」入りを果たし、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。一方では、沈滞気味の部活動状況や入部者の激減は、生徒の生活の変化を踏まえた部活動指導の意味と本校の活性化への道筋を考える必要がある。

(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目指すために、PTA役員との協働で、自宅への「総会案内」の発送と、さらに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、多数の出席者となり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色々な場面で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、地域の方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である。

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、同僚への指示が困難で、自分で請け負う道を押しがちとなり、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、教職員一人ひとり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。

今まで、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

(2) 学校外部評価

4 訪問記録

(1) 第1回

ア 日時：平成16年7月9日(金) 13:30~16:40

イ 場所：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 [佐賀大学高等教育開発センター講師]

坂倉 満 [県立菰野高等学校長]

藤田 和子 [同校 教頭]

森 裕一 [同校 教諭]

清水 典子 [同校 教諭]
一尾 久美子 [同校 教諭]
佐藤 成暢 [同校 教諭]
田中 清 [同校 教諭]
伊藤 富男 [学校評議員]
萩 正 [学校評議員]
高島 慎助 [学校評議員]
辻 孝代 [PTA 会長]

エ 内 容

(7) 活動内容

a 打ち合わせ

- ・ 校長、教頭との事前打ち合わせ
昨年度の取組と成果、今年度の方針と経緯、本年度の研究課題について説明

b 合同会議

- ・ 教員（プロジェクトK）と学校評議員、校長、教頭との合同会議
- ・ 昨年度の取組と成果、今年度の方針、取組方法についての意見交換

(1) 協議内容

a 打ち合わせ

昨年度の取組と成果について

- ・ 学年主任の独立と学校改革委員会を改編しプロジェクトKを創設できたことが成果として報告された。

今年度の方針と経緯について

- ・ 学校制度改革として、コース制（表現コースなど）を考えたいという意向が示された。
- ・ 今年度の最優先課題は、生徒指導であること。その他、校内の美化活動、全校集会の充実、PTA新聞の発行と広報活動の拡充、学校評議員による外部評価の実施などに取り組みたいということが報告された。

学校の状況について

- ・ 学校の抱える課題として、生徒数の減少、生徒の服装の乱れ、授業規律の確立、結束した指導体制の確立などが報告された。今年度はまず、基本的な生活習慣の徹底指導を重点課題としたい意向が示された。
- ・ プロジェクトKはまだ設立されたばかりなので、本格的な活動はこれからという状況が報告された。
- ・ 「学校経営品質」が求められているが、教員が十分に理解するように、わかりやすい言葉で説明していく必要がある。
- ・ 生徒指導の問題として、アルバイトの問題が背景にあることが指摘された。また、「こうすればこうなるのだから、がんばりなさい」と言えない厳しい社会状況があるので、いかに生徒にやる気を持たせるのが難しく、課題となっていることが報告された。
- ・ アドバイザーに対して、東京都のエンカレッジスクールなどの他県での取組について質問が出された。

b 合同会議

校長の説明を受け、学校評議員などから意見が出された。意見は以下の通りである。

- ・ 全校集会をうまく活用し、生徒自身になんとかしなくてはという共通意識を作っていくことに取り組んではどうか。また、注意するばかりでなく、ほめるということも大切である。

- ・ 校内の美化という点で、単に施設を変えればいいのではない。自分たちできれいにするという意識と掃除の基本をしっかりと身につけられることをまずはすべきである。
- ・ 学校としてまず何に取り組むかということを決め、それをわかりやすく示してほしい。

(ウ) アドバイザーから

a 打ち合わせ

授業のための環境整備は第1段階としては重要なことである。しかしその次には生徒が授業に参加できる工夫をし、生徒に自信をつさせることをしなくてはだめである。生徒を教室に入れるという短期的な目標だけでなく、長期的な展望を持ち、授業の工夫やそのための教員同士の交流を行うことが必要である。

「学校経営品質」という面では、「質」を考えた目標設定をしてもいいのではないか、例えば、中学校で全く学校に通っていなかった生徒がこの学校に入学してどう変わったかということを示すということ。

地域や保護者は、「見た目」で評価する。見た目が良くなれば、学校が良くなったと思ってくれる。そのためにも教員が意識を統一し、一丸となって取り組むことが問われている。教員の足並みの乱れを生徒が一番見ているものである。

保護者へのアプローチとして、なかなか届かない保護者にどうアピールするかが問題である。

改革に取り組む上で、比重を決めた方がよい。優先課題を決め、やれるところから取り組むということが大切。欲張ると全てが中途半端になってしまう危険がある。基本的な生活習慣の徹底を最優先課題とするのであれば、他のグループもその課題の達成のために何をするのかという形で活動計画を考えるべきである。

1年生への指導が重要である。その工夫を考えるべきである。中学校の教員がやっていたことを高校の教員もやらなくていけない時代になっていると思う。

社会の中には、リーダーなる人と同時に、指示通りに動ける人も必要である。君たちにも社会の中に居場所はあるよ、ということを引きちんと伝えていくべきである。

b 合同会議

課題の重点化を図ることが重要である。その際、学校は授業が基本なので、そのことを考えて指導に当たる、生徒を巻き込んで行う、そして早く取り組むということが大切である。

学校から出された課題についてPTAとしてどのように取り組むかも考えてほしい。

「学校経営品質」という点では、この計画では活動しづらいと思う。菰野高校として活動しやすいように、独自に構造化し考えていくべきである。例えば、授業改善を最終目標にするのであれば、そこまで行くための条件整備をまず考えるべきである。しかし現在はその条件が整っていない。最終目標と短期的な目標をどう結びつけていくかを考えていかなくてはいけない。

(2) 第2回

ア 日時：平成16年11月29日(火) 13:00~17:30

イ 場所：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 [佐賀大学高等教育開発センター講師]

坂倉 満 [県立菰野高等学校長]

山中 敏夫 [同校 事務長]

森 裕一 [同校 教諭]

赤塚 和也 [同校 教諭]

清水 典子 [同校 教諭]

佐藤 成暢 [同校 教諭]
田中 清 [同校 教諭]
萩 正 [学校評議員]
高島 慎助 [学校評議員]
辻 孝代 [PTA会長]

エ 内 容

(ア) 活動内容

a 打ち合わせ

校長との事前打ち合わせ
今年度の取組状況についての説明

b 学校評議員会

学校評議員、校長、事務長との合同会議
今年度の取組状況についての説明と今後の検討課題について意見交換

c プロジェクトK

「表現」を基軸にした学校改革についての意見交換

(イ) 協議内容

a 打ち合わせ

市川卓さん(3年生)が日本ハムにドラフトされ、学校だけでなく同窓会、PTA、町が盛り上がっていることが報告された。例えば、PTAがこのことを伝えるPTA新聞を発行する。

b 学校評議員会

今年度取り組んだこととして、基本的生活習慣を身につけさせる、服装を整える、学校公園化構想などが説明された。

「学校経営の改革方針」の進捗状況について「○：達成に向かって推進中、△：取りかかっている、×：できていない」の3段階で評価した結果について説明がなされた。

その内容に対して、もっと厳しく指導してほしい、教員が一丸となってやる気を示してほしいという意見が出された。また、教員がやる気を持って取り組むためにPTAとして何をしたらいいのかという質問が出された。

学校の取組状況と今後の課題についての議論では以下のような意見や要望が出された。

授業参観等を通して感じたこととして、授業にもう少し工夫が欲しいと思われる教員がいるように思う。

子どもに「おもしろい」と思わせることが必要である。そうすると子どもは変わる。生徒に迎合する必要がないと思う。

「やってみなさい。何か問題が起これば自分が責任をとってやるから、良いと思ったことを積極的にやりなさい」と言ってもらえたら、何かができるのではないかなと思う。そのような状況を与えてもらえると、子どもも教師も何かできるのではないかな。漠然とゆだねるのではなく、きちんとした枠を作っていきいのではないかな。このように、グループの先生が動きやすい環境をつくるのが校長のつとめだと思う。それにあたっては、PTAとしても任せっぱなしとっていないので、PTAとしてできることがあれば言ってほしい。

フリーターの問題などに対しては、近隣の企業関係者の講演を聞かせることや就職のことを気軽に聞いたり、知ったりできる場所を作ってあげることも必要だと思う。

登下校やクラブ活動中の生徒を見ているが、だいぶ良くなっていると思う。そう思っていることを教師に伝えてほしい。

c プロジェクトK

校長より、「表現」を基軸にした学校改革の目的について、第1次募集では定員を満たせない状況に鑑み、生徒が自分の関心が向くことから何かに取り組む機会を提供する、普通科ではない新しい学科を作りたいという意向が示された。

教員より、次のような意見や質問が出された。

- ・ 出口としての進路をどうしたらいいのかという点が難しく、不安に思っている。
- ・ アイデアとしては、勉強は嫌いだけれども、体を動かすことは好き、勉強以外の能力を伸ばしたいという子どもをターゲットにしてはどうか。しかし、そのような子どもを集めると生徒指導上の問題が生じることが予想されるので、教育どころではなくなるのではないかと不安である。対象とする生徒を絞った方がいいのか？それとも大風呂敷を広げた方がいいのか？
- ・ 教員自身が中学校に出向いて説明できるほど、「表現」を軸にした学校改革をイメージできていない。先行事例があれば、それを参考にできるのでイメージがしやすい。
- ・ 意見を出すのは簡単だが、それを具体的に動かすとすると「人」の問題となる。どういう人間関係を構築すればうまく行くのか？
- ・ 特色ある学科を作っても、中学校の進路指導との関係でうまく行くのか不安である。
- ・ 現在も座学が苦手と言うことで、座学から離れた活動をやっている。その結果、益々勉強しなくなり、基礎学力がつかないという状況を招いている。「表現」を基軸にした学科を創設し、体験的な活動を中心にした場合に、基礎学力がつかないという結果を招くのではないかと不安である。

(ウ) アドバイザーから

a 学校評議員会

生徒指導においては、具体的にそのことがどのような影響を本人に与えるのかを伝えることと、教員が一丸となって取り組むことが成果を上げるためには必要である。

「学校経営の改革方針」の進捗状況について、教員間のばらつきはあまりないので、問題状況に対する共通認識があるように思う。あとは、一丸となってどう問題に立ち向かうかという点が課題であると思う。その一方で、教員に関する進捗状況については評価が甘い(例：授業、ホームルーム、委員会活動など)。この点は問題。この点をどう改善していくのかも課題の1つである。データをきちんと読むと何をしなければいけないかが発見できるはずである。

教育は天井のない仕事である。良くなればもっと上を目指すのが常である。だから、足元を確かめ、自信を持って行くことが大切である。

服装などの問題は、全国どこの学校でも抱えている問題である。他校での成功例を参考にしながら、この学校にあったやり方を考えていけばいい。その時に、インフォーマルな場で気軽にみんなが悩みや思いを出し合える場を作っておくことが重要である。

b プロジェクトK

学科として創設するのであれば、中学生やその保護者に対して、この学科ではこういう能力、学力を求めていること、そしてこの学科に入学したらこういう学習をし、卒業後はこういう進路があるということを示せなくてはならない。そのことを議論してはどうか。

問題としては、教員自身がこの学科やコースで、目指す生徒像にそった教育をできるかということである。

どういう生徒をターゲットにしているかを明確にすべきである。「表現」をキーワードに身につけさせたい能力を特色として打ち出し、3年でこんな風に育つと言うことを明確にしてはどうか。

三重県にも全国的にない「初」ということが売りになるし、だからこそおもしろいと思う。

大学には「表現」をキーワードにした学科もあるので、そことの接続も視野に入れてはどうか。

最も重要なことは、教員自身が「おもしろいね！やってみようよ！」と思えることである。

「表現」を基軸にした教育改革の検討では教育方法や教材の開発ということが重要な要素となる。これは新しい学科の検討であると同時に、授業改善にもつながる取組であり、他校に異動してもここでの経験はプラスになると思う。

学習習慣や基礎学力の保障という点では、資格や検定試験とうまく結びつけてやっていくことを考えてはどうか。

現状として、基本的な生活習慣が身につけていないなどの問題があるならそのことは現実として認め、せめてこれだけ是可以できるようにしようという目標を決め、そのことを1つ1つ積み重ねていくということから始めていくことが重要である。

自分を表現し、それを社会に生かしていくという生徒を育てるという発想で考えてほしい。

あまり難しく考えず、生徒と楽しく、おもしろくやっていけることを作っていけばいい、というくらいに考えてほしい。新しいことなので、不安はつきものである。自分の授業でこんなことをやってみたらこうなったとか、今度こんなことをやってみたいなどの話を気軽にできる場づくりが重要である。そして「まずはやってみよう！」と思うことが大切である。

(3) 第3回

ア 日時：平成17年2月22日（月） 13:00～18:00

イ 場所：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 [佐賀大学高等教育開発センター講師]

坂倉 満 [県立菰野高等学校長]

藤田 和子 [同校 教頭]

山中 敏夫 [同校 事務長]

田中 清 [同校 教諭]

森 裕一 [同校 教諭]

赤塚 和也 [同校 教諭]

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]

工 内 容

(ア) 活動内容

a 学校外部評価

生徒対象

保護者・学校評議員・地域対象

職員対象

- ・ 生徒満足度の評価「B」が多いことは良いことではないか。

b 本年度のまとめ

組織の改編

学年主任の独立

迅速で責任感のある組織への改編（プロジェクトK・グループ編成）

- ・ 学年主任の独立について主任以外の先生方がどう考えているのか。
- ・ 良い面と悪い面がある。分掌の仕事量が増えたが、学年との連絡がスムーズになった。
- ・ 分掌の仕事が学年で引き受けてもらえることがたくさんあった。
- ・ 学年主任が機動力を発揮できた。
- ・ 担任の先生が機動力を発揮できた。

- ・ 担任の先生のアシストができたり、学年の運営が効率よくできた。トラブルも二人で対処でき、全クラスの生徒を平等に見ることができた。

本年度の方針

基本的生活習慣の確立

「学校公園化構想」憩いの居場所設定と学校ピカピカ作戦

授業公開の常態化と授業批評会

- ・ 11月に授業を参観したが、授業の様子・学校の様子はよかった。
- ・ 地域からの苦情が多い。
- ・ P T Aと協力し、マナーアップ運動をしているが、今後も活動を続けていきたい。
- ・ 服装や通学マナーが悪いので高校のイメージが悪い。
- ・ 3列や4列横隊で通学しているので、学校も厳しく指導してほしい。
- ・ 地域の人が注意をすると、反抗する場合があるので、注意することは難しい。
- ・ 女子生徒のスカートの中にジャージをはいているのは、見苦しい。

c 来年度への課題

表現コース

- ・ 特色があってよいと思います。特に法律の勉強には最適です。
- ・ 教育課程の内容が法廷の場で生かせる内容である。
- ・ 現在の予算と人員でコースを設定しなければならないので、かなりの無理がある。
- ・ 地域の声（ニーズ）があるのか、特に、中学生やその保護者についてはどうか調べる必要がある。
- ・ 説明する際には、一般の人でもすぐわかるような表現をしてほしい。保護者は、どういう将来を考えている子どもが入学してくるのかを知りたいと思っている。
- ・ P T A活動や自治会を通してもっと広報すべきである。
- ・ 先生方は皆表現コースの内容について知っているのか。校長が異動すると大変なことになる。
- ・ 表現科とは何をするのか、保護者や中学生には理解できない。
- ・ アンケートをとるのは簡単なことだが、コースを設定するには1年ぐらいはかかるのが普通である。
- ・ 地域住民にも説明し、理解してもらう必要がある。そのためにも、広報活動をしっかりしてほしい。自治会を活用することや、防災無線などを利用するなど、積極的に行って欲しい。
- ・ 区長会を通してどんどん広報活動をすることはできる。
- ・ あと1ヶ月では広報活動をすることはできるが、コースを設定するには無理がある。
- ・ どのような人材を育成するのかビジョンが必要である。
- ・ 先生方の理解が必要で、その上で地域の方の聞き取りや広報が必要だ。
- ・ 校内はもちろん、地域にも早く知らせてほしい。
- ・ もっと情報を発信しなければいけない。
- ・ 中高一貫教育の時についても同じことが言える表現コースのカリキュラム
- ・ 専門教科の内容や特色をはっきり広報する必要がある。
- ・ 一般の方にも理解しやすい方法で広報する。
- ・ 将来、法学部や芸術学部に進学する生徒には最適である。
- ・ 科目の内容がよくわかるようにする。例えば、ディベートではわかりにくい。
- ・ 地域の方にどんどん広報し、内容を理解してもらう必要がある。4月からほかの情報もきちんと流す必要がある。いっも地域に開かれた存在であってほしい。

- ・ 教育課程表は教育委員会に提出するにはよいが、中学生や地域の方には分かりにくいので、わかりやすい言葉で目標・目的をはっきりさせ、どんな人材を育成するのか、授業内容はどうかをはっきりしらせることが必要だ。
- ・ 普通科目と専門科目を分離するのではなく、普通科目の中でどのような内容の授業を行って表現力をつけさせるかが大切である。
- ・ 例えば、世界史 A の科目は進学には不利になるので、世界史 B の科目も選択できるようなカリキュラムにすることが必要だ。
- ・ 学校設定教科の中に表現科を入れる方法もある。
- ・ ゆるやかに表現コースに移行するのが良いのではないか。
- ・ 表現科よりもコースの方が大学にアピールできる。
- ・ 普通の授業の中で表現力をつける取組をした方がよい。
- ・ 必要なときは特別講師を利用すれば魅力的な授業になる。
- ・ 先生方がどのような授業をするかが大切である。
- ・ 一年に数回でも良いから、授業の中で表現力をつけるような内容にすることが大切である。
- ・ 目指す方向を示し、それを踏まえ授業を変えていく必要がある。
- ・ 最初から立派なことをやっても定着しない。
- ・ 三年間かけて表現力をつけることが生徒には大切で、そのようなことが実現できる内容にすることが大切である。
- ・ 各教科の先生が何ができるか考えることが大切である。
- ・ 「表現科」を創設する場合には、教員が共通の理解を持ち、教員自身が説明出来るだけの理解をしておくことが必要。

教員より、「表現科」の構想についての意見や、これまでに取り組んできた実践が紹介された。「サバイバル授業」というテーマで授業を1年間行うのは難しい。例えば、数学の確率という分野で、ギャンブルを取り上げるという形でなら取り組めると思う。昨年度、社会科でディベートを取り上げたら生徒の乗りが良かった。しかし、外部講師の招聘などを考えると予算的なことで問題が生じてしまう。

外部講師が必要であれば同業者に呼びかけて、無料で派遣することは出来る。そうすれば、例えば、「破産」ということで、公認会計士や弁護士を講師にした授業ができるのではないかという話が、学校評議員から出された。

まずは、この学校がどのような授業をつくっていくのかを言うことを明確にすることが重要であり、今後は学校内で協議をし、意見の集約と共通認識を確立していくことが確認された。

コミュニティスクール構想

校長より、「コミュニティ・スクール」に応募したことが報告された。

- ・ 地域の人と、まず学期に一度程度から、定期的に会議を持てばよい。
- ・ 今までより地域との結びつきをより強くすればよい。
- ・ 手本となるものはまだないので、幅広く考えればよい。

(イ) アドバイザーから

一般向けの広報活動のやり方、内容を考える必要がある。具体的には、社会人として身に付けてほしい能力を身に付けられるとか、こういう授業をする、こういう教材を使うなどを提示する。

今の問題は、新しいカリキュラムと既存のカリキュラムが分離していることである。今の授業を工夫し、新しいカリキュラムに備える取り組みをすることが大切である。その延長線上で、「表現科」があるというスタンスで、来年度は取り組んではどうか。

教科、科目の名称が変わっても、やっている中身が同じでは意味がない。それを実施する教員が、この教科が目指すものをきちんと理解しておくことが重要である。

はじめから完璧なものを目指すのは難しい。まずは3年間でどこまで達成するのかの目標を立て、そのために1年ごとにどのような活動をするのかということを確認にし、それを積み上げていくことが大切である。

今後の取組として、県教委、高校の教員、中学校の進路指導教員にそれぞれどう説明すべきかについて以下のようにまとめられた。

* 県教委：こどもたちにどのような能力を身に付けさせるかを明確にし、そのためにもこのようなコースを設定することが必要であるという形で説明をする

* 教員：子どもに身に付けさせようとしている能力は、今後の教育改革や新しい学習指導要領で求められている能力である。だから普通科でも求められるものである。この能力を身に付けさせる取組を先取りしてやっていくのであるという形で説明する。

* 中学校教員：座学ができないから遊びを中心にした教育を行うというのではなく、基礎基本をしっかり身に付けさせた上で取り組むという姿勢を明確に説明する。

教員自身が自らの課題としてとらえていくことが重要である。反対であるならば、どのような能力を育成する取組をするのかという対案を提示してもらった上で、議論を行うことが大切である。その際は、21世紀に生きるこどもたちに求められる能力とは何かという視点から議論することが必要である。

ボトムアップでやる改革が必要である。教員自身が日々の活動の中や授業の中で、何が問題かを見つけ、それが自然に発言でき、議論出来る環境がベストであると思う。つまり、教室から改革のアイデアが出てくる学校にすることが重要である。

学校評議員や地域の声をもっと柔軟に取り入れ、今まで以上に地域と結びつき、地域と共に歩む学校づくりとして、「コミュニティー・スクール」をとらえておくことが重要である。

5 アドバイスを受けて - 成果と課題 -

昨年度は、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～のアドバイスを生かし、本年度より、実行した。また、責任ある能率的な組織として、学校改革委員会を発展解消させ、委員は希望者を募りその上で任命する方法で「プロジェクトK」を発足させた。「学校経営改革方針」の実現は、各グループに仕事分けを行い、責任あるスピードを重視した組織とした。

本年度は、学校制度改革を中心課題とし、昨年度末に、協議した、「表現」を中心に据えたコース等の設置を研究することとした。

平成18年度からの実現を考え、議論を重ね、叩き台としての教育課程は編成できたが、細部にわたる議論は、残念ながら、時間的制約があり、進展させることができなかった。

来年度は、「コミュニティスクール事業」の指定校ともなり、外部に大きく開かれた学校の実現のための基幹としての「表現」を旨とした学科、コースの実現に向けて、邁進することとなる。

6 . アドバイザーから - 成果と課題 -

義務教育後の高校教育は、入学者選抜とその結果により、学校毎の特色や課題が異なっている。

本校の課題は第1に、地元密着の「地域社会に根ざした、地域と共に創る学校」という性格を持っているが、まずはそのことをどのように考えるかが課題となる。第2には、多様な生徒が入学している現状から、それぞれの状況に合った学習指導や生活指導が求められるが、具体的にどのような取組を行うかが課題となっている。そして第3は、学校経営上の課題として、どのような校内組織を構築して、さまざまな経営的課題に取り組むかが課題として意識されている。

第1の課題に対しては、この一年間、特に保護者や地域の人々への積極的なかわりの推進や、PTA

役員の熱心な取組などもあり、授業参観、生徒指導、校内の美化活動などでさまざまな成果を上げることができ、保護者の学校への関心も高まってきたと評価できる。また、学校評議員の方の協力などもあり、地域住民などからの学校改革への協力も少しずつ得られるようになってきた。この点は、地元で唯一の高校を支え、支援しようとする町民の皆さんのご理解とご協力の賜物と評価できる。今後はさらに一層、生徒指導の充実のために、学校の情報を積極的に広報していくなどの努力を積み重ねて、保護者や地域住民との連携を密接にして、周囲からの信頼を獲得し、もっと中学生などから進学したい学校として評価が高くなるよう努めることが期待される。

第2の課題に対しては、授業を核とした学校改革を目指し、「表現」を基軸とした新しい学校づくりが課題として提起され、そのための情報収集やカリキュラムなどの研究を積み重ねてきた。課題が重要なため、必ずしも年度内に具体的なプランを策定する所までは行かなかったが、この議論などを通して、これまでの授業の見直しやお互いの授業研究などを校内研修の課題として取り上げるなどの成果も見られたので、カリキュラム改革や学校改革の議論は、校内の授業などの活性化などとして、着実に成果を生み出してきているように思った。今後は、個々人の授業改善に小さくまとまるのではなく、教科や学年全体での取組に発展させ、ひいては、学校全体での授業改革へと進化させてほしいと思う。

第3の学校経営改革が難しい課題であった。学年主任の独立化には着手したが、その成果が見えてくるまでには、まだまだ時間がかかりそうである。その根底には、校長と職員との意思疎通が、依然としていくつかの課題を残したままであることが横たわっている。学校経営での意思決定は、必要に応じて、あるいは課題に応じてはトップ・ダウンで行われることもあるし、ボトム・アップの方が適している場合もある。本校の場合は、意思決定手法に関して、課題毎の使い分けが必ずしもうまく機能していなかったことがあったのではなからうか。特に、具体的なコミュニケーションが不足をしていたように見受けられ、その課題の解決に対応できていない場合があったのではないかと危惧された。

専門職組織でもある学校の場合は、伝統的なフラット組織としての弊害を除去しつつ、必要な意思決定は、トップとして明確な指針を示しながら、教職員への徹底を図ることも重要である。他方で、各人の専門性を活かし、学年や教科、校務分掌などの組織それぞれの特質を踏まえたマネジメントが求められたのではないか。この点でのスクール・リーダーの能力開発は、どのような学校でも重要な課題となるであろう。

県立名張西高等学校

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 3 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	7 5 名
生徒数	9 9 0 名

1 成果

(1) 昨年度までの取組

ア 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教師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。2 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た。

イ 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。

ウ 平成 15 年度取組

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。

(2) 今年度（平成 16 年度）取組

今年度は学校経営品質との整合性を図ることと自己評価システムのさらに改善を目指して取り組んだ。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認識し、組織の原点に立ちかえって取り組むことが重要である。学校自己評価システムのねらいは下記の通りである。

ア 学校自己評価システムのねらい

学校教育目標の定着化

従来から学校の目標は掲げるが、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、新たな気付きを発見できる。

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。

イ 自己評価システムの具体的運用

重点目標の各主任と校長の擦り合わせ

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わせを行った。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。

中間進捗会議の実施

* 8月10日（火）各分掌、各学年、各教科

昨年度の反省を受け、研修会の午前中に全分掌・学年・教科が中間の報告を行った。また、評価の仕方も昨年と異なり意欲・姿勢のみとし、2学期のやる気につながる評価方法にと工夫した。昨年と異なりプレゼンテーションも報告書も充実し、全員が評価をマークシートに記入し、意見や提案を別紙に記入した。すぐ、その用紙を各学年・分掌・教科の封筒に入れ、すぐその意見や提案をもとに分掌と学年の反省会を実施した。教科は別途実施。

最終報告会の実施

* 12月23日（祝）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受け、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。昨年の反省のもと評価方法を全面改定し、前進した報告会になったが、まだまだ評価の難しさは残っている。

* 1月26日（水）3学年、進路、5教科

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。しかし、生徒が悪いから成果が上がらなかったと言うようにとれる趣旨の報告もあり昨年度との比較に対する意識はまだまだの面を感じる報告もあった。

ウ 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

第1回検討会

(ア) 日時 平成16年8月10日（火） 13:00～14:30

(イ) 場所 県立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〔県立名張西高等学校長〕

辻村 喜美〔同校 教頭〕

(I) 協議題

- * 学校自己評価の実施上の問題点
- * 今後の検討会の予定
- * その他

第2回学習会

(ア) 日 時 平成16年10月27日(水) 16:00~18:00

(イ) 場 所 県立名張西高等学校会議室

(ウ) 参加者 松下 和彦[船井総合研究所経営コンサルタント]
教職員51名

(I) 協議題

- * 一宮女子高校の教育実践に学ぶ
質疑・応答

第3回検討会

(ア) 日 時 平成16年12月23日(祝) 15:00~17:00

(イ) 場 所 県立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[県立名張西高等学校長]
辻村 喜美[同校 教頭]

(I) 協議題

- * 学校経営品質との一体化について
- * 校長・教頭の評価の方法

(オ) アドバイザーからの意見

目指す学校像をより具体的にあらゆる角度から議論し、本校の「強み」「弱み」を分析し、教職員一人ひとりの夢と目標と学校の成長や価値の磨き込みの方向性を重なるように議論を深めることが重要である。

- * 校長のリーダーシップのさらに向上の為に全教職員対象のアンケートをとり、自己点検を考える。同様に教頭へのアンケートも考えるべき。
- * 各学年や分掌等での目標設定に際して、8つのカテゴリーの観点を十分踏まえた形で目標設定していくことが大切である。

第4回検討会

(ア) 日 時 平成17年1月26日(水) 17:00~19:00

(イ) 場 所 県立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[県立名張西高等学校長]
辻村 喜美[同校 教頭]

(I) 協議題

- * アンケートの検討
- * 今後の予定
- * その他

第5回検討会

(ア) 日 時 平成17年2月24日(木) 15:00~17:00

(イ) 場 所 県立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[県立名張西高等学校長]
辻村 喜美[同校 教頭]

(I) 協議題

- * 校長・教頭アンケートについて
- * 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

2年間の自己評価システムの運用で、次第に学校が組織的に動いてきたと実感する。しかし、このシステムの完成にはまだまだ改善工夫が必要である。また、経営品質との整合をどうすすめるかはそう簡単な問題ではないことを実感した。ただ、自己評価システムによって学校の成果と課題が見え、やる気のある先生方の意欲がさらに向上し、意欲が出にくい先生も積極的にやらざるを得ない状況が出てきたことが、このシステムの大きな成果ではと考える。

さらに改善工夫を重ねることで、他県に先駆けて取り組んだ一つのモデルになるのではと考える。

2 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) 評価基準のさらに工夫
- (4) 学校教育目標（重点目標）と分掌・学年・教科の目標、個人目標の連鎖
- (5) 校長の学校経営改革方針と年度内の各部主任・教科代表との目標の擦り合わせ

3 まとめ

4年間の学校経営に取り組んで、組織を校長が編成すること（主任の任命も含む）学校全体の活動が見えるシステムの構築と点検するシステムを導入することを実現できたことで学校全体が一つの方向に向かって動いていると実感する。学校はその組織の特徴のゆえ、又専門化集団のため、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、その成果を全教職員で共有し、共感することである。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つながり、生徒の成長・成果につながらなければ意味がない。

今まで、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、学校の活性化につながり生徒の成長につながる。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つながってこそ証明される。さらに改善や工夫に取り組み、生き生きとした特色ある学校づくりを望みたい。

県立桑名北高等学校

所在地	桑名市下深谷部字山王 2 5 2 7
交通機関等	近鉄 養老線下深谷下車徒歩 1 0 分
電話番号	0 5 9 4 (2 9) 3 6 1 0
FAX 番号	0 5 9 4 (2 9) 3 6 2 0
教職員数	6 2 名
生徒数	6 8 5 名

1 学校の概要

名古屋地区のベッドタウンとして開発された団地を周辺に抱え、昭和 5 5 年 4 月に各学年 1 0 クラス規模の普通科高校を想定し開校された学校である。

開校以来 2 6 年が経過したが、途中、桑員学区協定（準小学区制）の廃止・いなべ総合学園の新設等があり、本校受験希望者が減少し、それに伴い募集定数も減少した。少子化現象もあるが、桑員地区においてはそれほどの減少はなく、むしろ中学生にとって本校の魅力がなくなっていると言える。

2 学校、地域、生徒の現状

周囲の大型団地開発にともない開校された本校も、2 6 年の月日が経ち、各学年 1 0 クラス規模の学校と想定されてきたが、ここ数年は 7 クラス募集でも定員割れを起こす状態であり、特に平成 1 6 年度入試では、推薦・一般（1 次）では、定員の 0 . 6 倍にも満たない状態にあった。

本校では「もっと魅力的な学校にしよう。」「もっと受験者が増えるようにしよう。」を目標に、6 ~ 7 年前から学校改革委員会を設置し改革案の検討を行うとともに、毎年夏の教員の合宿研修で『明日の桑北を考える集い』を行ってきた。

定員割れに伴い生徒の質も変わり、授業にまじめに取り組むことのできない生徒が増加した。平成 1 5 年度は、緊急課題で「2 学期以降の生徒への対応」を話し合った。また、平成 1 6 年度は「授業規律の取組」を行い、学校の正常化の面では、ある程度の成果は得られた。

3 アドバイスを希望する課題

「地域の学校」を基本目標にしてきた本校が、ここ数年「地域から見放された学校」になっている。このまま進んでいってこの先に明かりが見えるのだろうか。今ここで「再生に向けた年次計画を我々全教職員が共有すること」が早急に求められていると考える。

今まで我々がやってきたこと、これから進めようとしていることを外からの専門的な者の目で検証してもらう必要があるだろう。そして、本校の将来のビジョンとそれに伴いやらなければならない事柄と時期を確認できればと思う。

4 訪問記録

(1) 第 1 回

ア 日 時：平成 1 6 年 8 月 6 日（金） 1 3 : 3 0 ~ 1 6 : 3 0

イ 場 所：県立桑名北高等学校

ウ 参加者：南部 初世 [名古屋大学大学院助教授]

田中 秀佳 [名古屋大学大学院生]

浅尾 正男 [県立桑名北高等学校長]

大西 健之 [同校 教頭]

西村 雅彦 [同校 教諭]

エ 内 容

(ア) 学校長、教頭、教諭との協議

- ・ 事前配付の資料をもとに学校の状況を聞き取り
- ・ 事前配付資料...平成16年度学校経営の改革方針、平成16年度1学期の保護者・生徒へのアンケートなど

(イ) 協議内容

地域の学校としての桑名北高

本校は設立当初から、桑名市北部・東部、桑名郡から生徒を受け入れる「準小学区」の学校と想定され、地元の青少年育成市民会議に教員が参加するなど、地域との連携を図ってきた。

しかし、英語科をもつ川越高校の創立(1986年)、いなべ総合学園の発足(2001年)そして近隣私学の活況等により、周辺校へ地域の生徒が流れる傾向が続き、2001年度以降は志望者が定員割れを起こす事態も発生している。中学校へのPRの方法として、本校での活動を紹介するリーフレットの中で生徒の出身中学校名を載せるなど、本校へ関心を持ってもらうよう工夫を行っている。

教育内容の特色化

本校では、伝統的に地域との連携や人権教育に力を入れてきたが、ここ数年は総合的な学習(「みらい」)を前倒しで導入したり、インターンシップ、選択科目「Key-Stage(KS)」を実施するなど、新しい取組を始めている。しかし、生徒のアンケート結果では「みらい」や「KS」に対して「まったく興味が持てなかった」、「あまり興味が持てなかった」という意見が5割から6割を占め、新しい特色として取り組んでいるこれらの授業の改善が求められている。

生徒の進路について

地域における小学区的な学校ということを反映し、卒業後の進路は、進学、就職、専門学校がほぼ3割ずつと多様である。他の進学校のように進学実績を上げるのを目指すのではなく、進学、就職等の比率を変えずにそれぞれの質を高めていくという方針で指導を行っている。しかし、就職する生徒、専門学校に進む生徒の中には、入学当初は4年制大学への進学希望をしている者もいるとみられ、入学段階からの生徒の志望のデータを把握することが必要となっている。また、進学について、中学校からは進学指導を丁寧に行っている他校のようにしっかり指導をしてほしいという声が桑北に寄せられているが、後述のように生徒の「荒れ」が問題となっており、生徒指導に追われ、学力をつける取組が十分に行えていないという状況がある。

生徒の「荒れ」について

荒れているのは特定の生徒であるが、志望者が定員割れの状況下においてその生徒の比率が増加している。勉強をよくする生徒、全く勉強をしない生徒がそれぞれ一定数いて、昨年度はその中間にいる生徒が勉強をしない生徒に引きずられるかたちで学級崩壊を起こしたが、「授業規律」を重点課題に置いた今年度は一定の授業改善がみられている。しかし、教員は授業規律の維持に力を費やし、上述の「みらい」や「KS」などの授業内容の充実にまで手が回らず、対症療法しかできない状況にある。学校が好きな生徒は多いが、それが勉強することにはつながっておらず、放課後も部活に取り組むのは少数で、アルバイトに関心のある生徒が多い。また、校外においても登下校時の電車内や通学路でのマナーの悪さなどが多くみられ、地域住民から苦情が来ることもある。

以上のような問題行動をとる生徒に対して、指導の方法やタイミングなどを学年の教員集団で話し合いながら足並みを揃えて行い、ひとりの生徒に対してたくさんの教員で対応するという姿勢をとっている。生徒指導面での取組として、家庭の様子、生活背景を含めて生徒を捉える必要から、1年次に全ての生徒の家庭訪問を実施したり、日頃から親と連絡を取り合ったりしている。また、授業中の荒れを防ぐ上で授業力量を高めることが重要であるという観点から、教師間での授業公開を行っている。さらに、今年度は各学期末の保護者会には、特に問題のある生徒に対して校長・教頭も加わる形での三者懇談を行った。生活面での指導については、電車での乗車指導やPTAのパトロール、校門での身だしなみ指導などを行っている。しかし、事前に手を打って

丁寧に対応しても後追いになってしまう、対応する生徒の数が多いので指導が追いつかないなど対策をとっていても問題が発生してしまうという状況にある。

(ウ) アドバイザーから

アンケート結果からは、保護者や生徒は教員を信頼し、また生徒は学校が楽しいと感じていることがわかる。学校が荒れていると教員が認識している一方で、保護者や生徒は教員の日頃の活動を評価していると言える。桑北ではこれまで、地域の生徒を受け入れ、生徒指導を丁寧に行いつつ進路に対応した学力を身につけさせるという取組をしてきた。他校がさまざまな特色を打ち出す中、目立った特色を打ち出せずにきた結果、志望者が減少してきたと学校は捉えているが、地域との連携や進学、就職、生徒指導などにおける「面倒見のよさ」こそが桑北の大きな特色と言えるのではないだろうか。目新しさだけの特色を打ち出すのではなく、従来からの活動に地道に取り組んでいくことが重要である。保護者や生徒の満足度は高く、今後は学校の取組を地域や中学校などの外部へいかにアピールしていけるかがポイントとなってくる。

ただ、生徒の教員への評価は高い一方で、「KS」「みらい」などの新しい活動の評価はあまり高くない。これは、カリキュラムそのものは非常にしっかりしているものの、内容を盛り込み過ぎて生徒が十分に消化しきれていないことに原因があると考えられる。内容を生徒の現状に合わせて常に再構築していく視点が大事である。また、生徒の荒れやクラブ活動の参加率の低さといった現象とも関連して、生徒が学校に対して何を本当に望んでいるのか、どのようなことに関心があるのかを日頃の接する場面やアンケートなどを通じて掘り起こす必要がある。保健室へ通う生徒が多いことから、養護教諭と生徒の情報をやりとりするなどの連携も重要となる。

また、同時に「KS」「みらい」を含めさまざまな活動について、教員自身の取組に対する実感や評価を常に確認し、検証していくことも必要である。その中で、内容と生徒の実態とが乖離してないか、本当に子どもに身につけさせたいものは何かなどを確認しあうことによって、教育課程の方向性が見えてくると考えられる。それに関して、学校としての方向性を示す「平成16年度 学校経営の改革方針」の文章は抽象度が高く、保護者や外部の人にとって何を目指しているのかがわかりにくいのではないだろうか。

(2) 第2回

ア 日 時：平成16年11月4日(木) 13:30～17:30

イ 場 所：県立桑名北高等学校

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 [名古屋大学大学院助教授]

田中 秀佳 [名古屋大学大学院生]

押上 玲奈 [東京大学大学院生]

浅尾 正男 [県立桑名北高等学校長]

大西 健之 [同校 教頭]

安藤 友頼 [同校 事務長]

安藤 誠也 [同校 教諭]

石田 正寿 [同校 教諭]

一尾 哲也 [同校 教諭]

残間 祐子 [同校 教諭]

下釜 浩 [同校 教諭]

西村 雅彦 [同校 教諭]

深井 博実 [同校 教諭]

水元 肇 [同校 教諭]

向井 典子 [同校 教諭]

エ 内 容

(ア) 活動内容

前回の協議を踏まえ、「本校が選択できる将来像を探る」という議題が学校側から用意され、管理職、事務長、学校改革委員の教諭、企画委員の教諭それぞれが学校の現状をどう認識しているのか、アドバイザーによる聞き取り、教員間での KJ 法による議論などが行われた。

授業の様子を見学（15分程度）

校長、教頭、事務長との協議（約1時間）

学校改革委員（6名）による KJ 法を用いた話し合い（約1時間）

（模造紙と3色の付箋を用いて以下の作業を行った。）

- ・ 個々の教員で学校の問題を「良いと感じていること」「良くないと感じていること」「どちらとも言えること」に分けてそれぞれ3種類の付箋に書く。
- ・ それらの付箋を持ち寄った上で、書かれた内容ごとにグループ分けをして模造紙に貼り付けていく。
- ・ カテゴリーされた付箋をもとに学校の問題や特徴を話し合いながら、今後取り組むべき課題を明確化し、共有化する。

企画委員（3名）との協議（約1時間）

(イ) 協議内容

教員の現状に対する認識

桑名北高校では、生徒が個々の関心や進路に応じて科目を選べる総合選択制を行っている。前回の協議で、これらの授業に対する生徒からの評価が取り上げられ、その改善策が話し合われたが、教員自身も本来の専門以外についても幅広く教える必要があることからとまどいを感じている。就職、大学への進学、専門学校への進学など、全体として生徒の進路状況はさまざま、また生徒の抱える問題もさまざまにある中で、全員を無事に卒業させることを目指しているが、個別に応じた教育が十分できていないのではないかという意見が出された。

また、学校改革委員による KJ 法を用いた学校の課題分析では、教員集団で価値観を共有する必要が明らかとなり、具体的には生活指導上、育成すべき生徒像の明確化や生徒との接し方の課題が挙げられた。

事務から考える学校改善

事務職員の立場から、どのような学校改革の方途が考えられるのか協議され、学校が改善策を打ち出す際にはそのコストを含めて考えることが必要であり、その見積もりがなされなければ現実的かつ有効な案とはならないことが確認された。どの部分にどれだけ事務経費がかかっているのかというデータ（施設・設備の修繕費用、家庭訪問の回数、欠席日数など）から、学校の特徴や問題が浮かび上がってくるため、こうしたデータ収集および分析の必要性が指摘された。

生徒の「居場所」としての学校

荒れていて授業に集中しないという状況（第1回協議内容参照）がある一方で、全体として生徒は学校を楽しんでいると感じており、中途退学した生徒が学校を訪れることもある。現役の生徒だけではなく、中退した生徒にとっても学校がひとつの重要な「居場所」となっている。

また、保健室を訪れる生徒も多い。以前は保健室に来るのは病気がちの生徒であったが、近年は授業を聞けない生徒、家庭や友人関係に問題を抱えている生徒など、病気以外のさまざまな理由で来室しており、特定の生徒が何度も訪れる傾向もある。また、学校にはスクールカウンセラーが週1日配置されており、その日を楽しみにしている生徒もいる。

このように、保健室は生徒にとって重要な場所となっているが、授業を受けることが生徒にとって第一であり、保健室滞在は1時間以内と決められている。そのために生徒の話を十分に聞けないこともある。悩みを抱える生徒の「居場所」となっている保健室のあり方は学校改革の重要な課題の一つである。

(ウ) アドバイザーから

学校の方向性を考える際、どのような生徒を受け入れるのかというインプットの部分から考える必要がある。総合選択制はどのような生徒が来て彼らの多様なニーズに対応する必要があり、うまく機能させるのが難しいシステムだと言える。桑名北の生徒の進路は、大学、専門学校、就職で約3分の1ずつという状況であるが、受け入れる生徒の対象をより絞り込むことが改革の一つの方法として考えられる。例えば、他の普通科高校でも行われているような大学進学に特化した教育内容を設定することも一つの方策であるが、桑名北の現状を踏まえつつ特色化を図る方法としては、専門学校への進学を希望する生徒を中心に受け入れることや、なかなか勉強に取り組めない生徒とじっくり向き合う学校にしていくことなども考えられる。どのような生徒を入学させ(インプット)、どのような進路に卒業させるか(アウトプット)を明確にすることで、2次募集を行うかどうか、推薦入試を実施するとすればどのような生徒を対象とするのか、保健室の位置づけ方(教室に戻すことを最優先にするのか、生徒の話をしっかりと聞ける場所にするのか)、「みらい」や「KS」の内容など、教育課程の全体的な見直しと改善の方向性が見えてくる。また、私大の専門学校を誘致して高校の看護科を創設した他県の例があるが、学校の特色を外部にアピールして学校外の機関と連携を図ることも改革方法の一つとして考えられる。いずれにしても、まず教員間において現状認識とそこから挙げられる課題を(KJ法を使うなどして)共有化した上で、改革の方向性を模索することが必要である。

(3) 第3回

ア 日 時：平17年1月7日(金) 10:00~17:00
8日(土) 10:00~12:00

イ 場 所：県立桑名北高等学校

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 [名古屋大学大学院助教授]
有働真太郎 [国立教育政策研究所研究協力者]
本校教職員

エ 内容

(ア) ベンチマーキングの発表

* 桑名北高校が調査・視察した以下の学校について、学校改革の重点・視点が発表された。

都立足立新田高校

- ・ 入試：「推薦」「前期」「後期」に分割した入試方法は有効(三重県でも導入してほしい)。また、パーソナル・プレゼンテーションや運動の能力テストを導入している。
- ・ 校務分掌：体育の教員が適度に分散配置され、生徒指導にも成果をあげている。
- ・ 生徒指導の組織的取組：「1人が10回指導するよりも、10人で1回指導した方が効果がある。」
- ・ 広報：全教員で200の中学校を訪問。
- ・ クラブ活動：優秀な指導者を集めている。

埼玉県立幸手高校

- ・ シラバス：授業評価・実態調査を実施した上で、単位の認定・不認定のルールを明確にしている。
- ・ 入試・生徒指導：「育てる生徒募集」(3年6ヶ月の指導)

都立足立東高校

- ・ 30分授業(1年生のみ)：桑名北高校の「授業規律」の導入以前の段階か?
- ・ 入試：学力の測定はなく、面接、小論文、企画力検査
- ・ 定期試験がない：小テストや授業態度で評価

- ・ 卒業後の成果・進路：現 2 年生までがエンカレッジ・スクールになって以降の生徒であるが学校の中だけでも認めてあげたいという気持ちで教職員は取り組んでいる。
- ・ 習熟度別の指導：上位層は学習意欲が高く、下位層も楽しんでやっている。中位層が生徒指導上、困難を抱えている。

都立秋留台高校

- ・ 生徒の自己肯定感：「学び直しができる学校」
- ・ 30 分の授業時間。
- ・ 入試が「やり直すためにこの学校に来たのだ」という自覚をもたらすこと：エンカレッジスクールにすれば、入試の倍率は上がるかもしれない。それによって、学校生活における自己肯定感をもてる。

神奈川県立大井高校

- ・ 生徒の目的意識：福祉科目の設置以降、学校の荒れは沈静化。たとえ小中学校の学習のやり直しにしても、高校卒業後、つまり出口との関連が重要である。

金沢工業大学

- ・ 面倒見のいい大学
- ・ 先輩 - 後輩のチームでものづくり

- * 桑名北高校は、すでに一歩進んだ「エンカレッジ・スクール」なのではないか、との学校改革委員の言葉でまとめられた。

(イ) KJ 法の取組から助言

- * 桑名北高校で 12 月 17 日に実施された KJ 法の取組から、教員の問題意識と全体的な方向性について助言が行われた。

(ウ) アドバイザーから

組織は、内発的動機づけであれ、外発的動機づけであれ、小さな達成動機・取組から始め、効力感を積み重ねていくことが必要である。そうすることで「観の転換」が生じ、達成動機を自立的に調達でき、大きな抵抗感もなく新しい取組ができるようになる。したがって、理想的な改革モデルによる期待値よりは、達成可能な目標設定（可能値）が必要である。

具体的な取組を考える前提として、予測（アセスメント）が必要である。例えば、三重県の高校教員の採用状況は 10 年後にならないと改善されないが、桑名北高校で 10 年後も同じメンバーで持続可能な取組が必要である、といったことである。

達成可能な目標設定のためには、「問題解決」（全包的）の戦略よりは、「特色づくり」（重点化・マーケティング）に傾斜することが有効である。

KJ 法のねらいは、集団で何が「問題」と考えられているのか、明らかにすることである。個々が示した問題をグルーピングすることで「問題」が共有・構造化される。実際にしてもらった結果から言うと、問題視された事象が、教員/生徒/保護者など、主体別にカテゴライズされただけのグループが多くあり、問題が各主体に帰属させられる傾向が認められる。対照的に、各事象の関連性が考慮されているグループもある。

集団・組織に存在する「問題」には、表出型（認知）、探求型（原因）、設定型（課題）がある。本日の目当てとしては、の設定型の「問題」設定、すなわち、「こんなことならできそうだ」という具体策を立てることである。

生徒分析が必要：例えば、仮にマナーが悪いとすれば、なぜそうなっているのか。あるいは改善に向けての生徒の頑張りを教職員間で共有しているか。

地域とのかかわり：地元の中学校のニーズが把握されているか。

(イ) グループ討議

- ・ 授業規律・規範意識を身につけさせる。
- ・ 「ダメなものはダメ」をどのように定着させていくか。複数の教員による首尾一貫した指導が求められる。
- ・ 横着だができる子には甘く、おとなしいが、低学力の子どもに厳しい。
- ・ 中学校への働きかけを強化する。ビデオなどを活用して生徒募集をやればいい。
- ・ やる気を3年間でつけさせる。
- ・ 進路保障のための礼儀作法が必要。
- ・ 指導が困難な生徒をどうするか。2人担任制や習熟度・少人数指導を増やしてはどうか。
- ・ 改革論としては、入試改革・カリキュラムの大幅な改訂が必要である。
- ・ 担当者まかせになっている。
- ・ 専門でないことをやっているから、面白いことができない。生徒には伝わらないから、教員には疲労だけが残る。
- ・ 「(中学校までの内容の)学び直しの最後のチャンス」を提供するという、特色・売りは出せるだろう。
- ・ この学校でしかできないことをやる。中学校までの学力保障に特化するのがいいのでは？

(オ) 討議 2日目

* 前/現・学校改革委員を中心に、7日に行われた議論の感想を述べながら、同校の改革の展望について自由討議が行われた。

7日の議論の感想

- ・ 求める生徒像がないのに、枝葉末節を論じていたきらいがある。
- ・ 本校の地域的な条件として、生徒の層が幅広い。それゆえ、進学普通科の機能を残してきた。
- ・ 現在、まだ上位層の生徒はいるが、手が回っていない。
- ・ 現在のカリキュラムは、すべての層の生徒に手当できる構成になっている。どちらかと言えば下層の生徒に重点化するかどうかが、改革論の焦点である。
- ・ 進路別（習熟度別ではなく）の少人数講座をもてないか。
- ・ 「育てる生徒募集」として)中学生を参加させるイベントをやればいいのか。
- ・ 入学してきた生徒と面談して、本人のやりたいこと 長所をみつけるようにできないか。
- ・ カリキュラムの見直しは、選択幅を狭める方向で行うべきだ。
- ・ 以前のカリキュラムに戻すのでは、難しい。
- ・ 担任の持ち上がりには反対。学校のまとまりがなくなる。
- ・ 3年間を通じてかわかることは、教員にも生徒にも重要である。
- ・ 実力テストがなくなり、定期試験の勉強も熱心ではない者であっても進級する。学校で勉強させるシステムを作る必要がある。

- ・ 中学校への広報活動が不足している。ケーブルテレビで紹介してもらうなど、工夫が必要。
- ・ HP を工夫する。
- ・ これまでも広報には力を入れてきたのでは？これ以上、負担できるか？

(カ) アドバイザーから

教職員集団が比較的若く勢いがあり、まとまりもあるようだが、昨日の議論では学校改革への温度差もあるのがわかった。

厳しいようだが、危機感が希薄であると言わなければならない。現 2 年生の進路実績が、その後の入試に影響してくる。それまでに改革を始めなければならない。

エンカレッジ・スクールは「面倒見のよい学校」であり、教職員にとって非常に大きな負担を生じる。その覚悟があるのかどうか。そうかと言って現状維持も難しい。つまり、求める生徒像（期待・予測される生徒）というターゲットが設定されていないのはまずい。

いずれの方向に改革を進めていくにしても、一気に方向転換はできない。「いまいる生徒をどうするのか」「入ってくる生徒をどうするのか」以上 2 点について、「どんなことならできそうか」実現可能な問題設定があらためて求められる。

(4) 第 4 回

ア 日 時：平成 17 年 3 月 7 日（金） 13：30～17：30

イ 場 所：県立桑名北高等学校

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 [名古屋大学大学院助教授]

田中 秀佳 [名古屋大学大学院生]

本校教職員

エ 内容

(ア) 今年度の活動報告

学校改革委員の取組

- ・ 入学前からの生徒指導
新入生に対して、入学前に「高校生活を充実したものにするために」という冊子を配布した。その中で、高校生活の心構えを説いたり、高校に進学した目的を書かせることで再確認をさせたりするなどして、入学式の前から指導を行った。これは、他県の高校の取組を参考にして始められたものである。
- ・ 学校新聞
学校新聞はこれまでなかったが、桑名北高の中学生に対する PR や、生徒が学校に愛着を持つことなどを目的として発行された。
- ・ 中学校訪問
中学校ごとに担当者を決めることでつながりが深くなり、桑北の活動に対して理解を示してもらえるようになった。また、何か一つ特色を作ってほしい、保護者からのイメージを上げるべきなど、桑北に対する率直な意見も聞けるようになった。
- ・ 一般入試における面接の導入
入学試験時の面接は昨年度から導入された。生徒をさまざまな方向から見ていくという方向性のもと、今後も実施していくと良い。

各分掌の取組

- ・ 教務部

授業規律の徹底、授業公開、授業サポート、キーステージ、自由選択などの活動が行われた。成果も多くあったが、授業サポートにおいて T・T や成績不振者への学習支援が形式的なものになってしまったことや、キーステージに対する生徒の評価など、課題も残された。

- ・ 進路部

生徒に対して学年ごとにアンケートを実施し、進路志望、授業の理解度、各教科への意欲、自宅での学習時間等が集計された。進路に関して、満足していない生徒の原因の究明と今後の対策の必要性が提起され、また学習に関して、学年ごとに教科の好き嫌いのばらつきがあることから、その傾向を分析し、それに応じてカリキュラムに変更や工夫を加えることが課題として挙げられた。

- ・ 保健部

HR 担任を交えて教育相談連絡会を年 5 回開催し、夏休みに全教員に対してカウンセリングの研修会を開くなど、生徒の対応について一貫性と共通理解を図ることが目指された。また、生徒・保護者向けに「心のホットライン」を毎月発行した。カウンセリングのデータからは、4 月から 6 月にかけて不登校や人間関係に関する悩みが多く、夏休み以降は人間関係、学習に関する悩みが多いことが読み取れた。課題として、生徒の心の問題に対応する上で、教員自身の心の健康にも気をつけていくことが挙げられる。

(イ) 育てる生徒像、目指す学校像について

学校改革委員会からは、学校目標案として「地域に貢献できる生徒を育てる学校」が挙げられ、育てる生徒像の柱として、「基礎基本の学力を大事にする」とことと「社会性を身につける」ことが挙げられた。

「基礎基本の学力」や「社会性を身につける」ことは、社会からの要請も高く、桑名北の現状を踏まえて提起されたものである。しかし、「地域に貢献できる」とは具体的にどういうことを意味するのか、目指すべき像としては設定が低すぎるのではないかと、最終的にどのような生徒を受け入れるのかなど、さらに深めなければならない点も議論の中で出された。

(ウ) アドバイザーから

今年度の活動報告に関して

色々な取組が行われ、成果があることが報告されたが、それらの取組がどのように関連しているのかが見えてこない。各分掌の活動はそれぞれ熱心に行われているが、他の活動との連携が図られていない。そのため、努力に比して成果が見えないという状況が生まれ、結果として各教員が活動に疲れてしまうことにつながっている。今年度の活動報告と、次年度以降の学校改革委員による具体的な取組案との間には何らかのつながりがあるはずだが、それらをつなぐものが分析されていないために、取組の妥当性や有効性が見えないまま議論が進んでしまっている。

その場の状況に応じてさまざまな活動が行われる中で、その複雑化した取組を整理する方法として、何か一つの活動に絞り、それを軸にして問題状況を分析していくことが有効である。例えば、進路部が生徒に行ったアンケート結果とその分析データを中心に据えて、さまざまな活動をチェックし、そこから新たな活動計画を立てていくことが考えられる。進路部のデータからは、教科に対する生徒評価が教科間でばらつきがあることや、生徒間の学力のばらつきがあることが明らかになっているが、そのアンケート結果の原因を丹念に分析することによって、他の分掌のさまざまな活動の見直しや継続などの必要性が導かれる。定点を決めた原因分析によって、例えば、教務部による授業サポートが形式的になってしまった原因やどの教科で問題が発生したのか、何に重点を置いて中学校訪問や学校説明会を行うべきか、などの具体的な対策が考えられるのではないだろうか。

状況と各活動についての共通理解がないまま、それぞれの担当者にまかせるのではなく、各活動から出されてくるデータを日常的に全体で共有できる工夫をすることが重要である。

育てる生徒像、目指す学校像に関して

目標を立てる際、以下の 2 点を意識するべきではないだろうか。1 点目は、それらの目標によって、生徒にとってどんな意味（メリット）があるのかを確認し、生徒からも理解される内

容にすることである。2点目は、目標設定を長所を反映したものにするすることである。生徒にも理解され、かつ教員もこれまでの取組の長所を踏まえた目標を設定することによって、前向きで有効な学校目標の設定が可能になる。さらに、対象である地域の人々が学校に何を求めているのかということも、視野に入れる必要がある。

また、目標とそれに続く具体的な取組について、語句や内容をさらに検討する必要がある。「地域に貢献できる」とはどういうことか、「基礎基本」とは何かなど、語句の意味を明確にして、教員間で共通理解を図らなければいけない。具体的な取組案の内容についても、並列化されている「授業規律の徹底」、「清掃活動の徹底」、「基礎基本の重視」など各活動の優先順位つけや階層化などを今年度の活動報告を踏まえて行うべきであろう。

5 アドバイスを受けて - 成果と課題 -

今まで「学校改革委員会」の一部の教員が中心になって改革案を提示する形であったが、今年度は学校改革をテーマに校内研修会を開催し、全教員が本校の現状・問題点・強み・弱みなどを出し合い、向かうべき方向を考えることができた。「エンカレッジ・スクール」等に新たな学校像の展望も助言をいただき、学校内部だけで突っ走ることなく、時間をかけて検討することができた。

また、本校の目玉とされた「Key-Stage・自由選択・みらい」についてもアドバイスをいただき、早急にカリキュラムの変更が必要であることが認識できた。

しかしまだ、本校の「進むべき道」「改革の方向性」は決定できず、早急に改革の道筋を決め、実践していくことが必要である。