

## 第15章 京都府A小学校

### 学校改善の「核」としての実践研究と「開かれた学校」を軸とした取り組み

A小学校では、校長の柔軟かつ強力なリーダーシップに導かれ、実践研究の積極的推進と地域連携の両面で学校運営改善の着実な成果を挙げている。「普通の教員・普通の学校がいかに向上できるか」「学校改善には核となる研究が不可欠」という信念の下、大学研究者等とも連携しつつ情報教育研究を進めてきた。同時に、学校からの持続的な情報発信や学校評価・学校評議員の有効活用に努め、地域からの信頼を集めている。

#### 1. 調査の方法

調査時期：2004年10月18日(月)

調査項目：学校の概要，取り組みの基本的内容，校長のリーダーシップ・経営ビジョン，校内の研究推進（研究課題・研究体制・研究成果など），教職員の力量形成，開かれた学校づくりの取り組みと課題，学校評価の実施状況・成果・課題，教育委員会との関係，地域・保護者との関係など

調査対応：校長（インタビュー），教務主任（各種資料）

収集資料：『平成15・16年度 教育の情報化に関する研究成果報告書（仮名）』，校内研究関係資料（重点目標図，情報活用能力表，問題解決能力具体化表，情報メディア活用表，他），学校評価関係資料（自己評価票，外部評価票，児童評価，自己チェックシート数名分，結果公表紙，事例研究発表用資料，他），『地域活動推進協議会広報紙（仮名）』数部，学校評議員関係資料，教育工学系雑誌記事（A校紹介部分）等

#### 2. 学校の概要

A小学校は、児童数400名弱、学級数14、教職員数30名弱の概ね平均的ともいえる規模の小学校である。府下でも比較的大きな市に属するが、学校自体は市街地から離れた閑静な住宅街の中にある。近隣には木々の茂る公園や史跡もあり、広範に緑が残された豊かな自然環境に囲まれている。この点は恵まれた教育環境として学校の教職員そして周辺住民からも高く評価されている。

同校は、周辺地域の住宅地拡張に伴う児童数の増加を受けて、近くにある大規模校の分校として昭和60（1985）年に出発した。その翌年になって、現在のように独立した本校として開校した。その意味では開校以来20年弱の若い学校といえることができる。

学校教育目標は、「思いやりの心をもって、生き生きと活動する子」の育成と設定されている。目標実現の柱として、子どもたちに思慮の深さ、実践力、自然との共生、心の教

育の4つを掲げ、同校の「学校文化」の構築と発信を目指している。

同校の特色を概略的に述べると、特に教育の情報化を中心とする実践研究と、地域に開かれた学校づくりという二つの面を中心に学校運営改善・教職員の意識改革や資質能力向上に取り組んできた学校と言える。近年、急速に「伸びて」きた学校として市教委をはじめ、市内の学校教育関係者の間でも高く評価されている学校である。

着実な成果を挙げた最大の原動力は、現校長のリーダーシップであったと考えられる。とりわけ、その独自の学校運営観が注目される。現校長が学校運営上の基本理念として重視していることは、「普通の学校・普通の教員がいかに力を発揮して、地域に信頼され、子どもたちのためになる学校をつくっていくか」というものであった。

この基本理念をはじめとして、他にも、従来の学校運営観に見直しを迫るような新たな考え方、それでいて、きわめて現実的で有益な考え方を示している。特に教職員の資質能力向上に関しては、傾聴すべき独特の考え方のいくつかを披瀝していた。それらの多くは新任校長として赴任する前の市教委における前職において培われたところが大きい。

### 3. 校長の学校運営ビジョンとリーダーシップ

以下、本稿では学校訪問調査と校長へのインタビュー調査、さらに各種入手資料を素材として、校長のリーダーシップのスタイルや学校運営観、特に本研究調査の主たる関心である教職員の資質向上に関する新たな視点や発想とその生成基盤を抽出、検討する。

そして、同校における学校運営改善の実情について、特色として注目される「実践研究」および「開かれた学校づくり」の二つの要素を中心に、そこから導きうる学校運営・教職員資質能力向上への示唆を分析・考察していく。

上に述べたように、本校の特色が開花したのは、校長のリーダーシップとその発想の基盤となる学校運営観によるところが大きい。それらがどのように生み出されたのかを探ることは、教職員の学校運営スキルの向上に重要な手がかりを与えられと考えられる。ここでは、A校における学校運営改善を詳細に検討する前提として、独自の学校運営観を生み出す源となった校長の前歴やそこで培われた考え方などを検討する。

#### (1) 学校運営観の形成 前職を通じて

校長が同校に赴任したのは、平成14年のことである。同校には新任の校長として配属されることになった。調査実施時点で校長3年目を迎えたばかりということになる。それまでは、別の小学校で教頭等を数年間務めた後、市教育委員会3年間にて勤務した。

市教委では、学校と地域の関係を改善・向上させる部署において、教員の資質向上を支援するチームで主任的な役割を果たしてきた。例えば(いわゆる)学級崩壊につながるような、あるいは指導力不足と呼ばれる教師に対してサポート・指導を行うような職務に従事していた。そこでは、地域や保護者から学校に寄せられる様々な要求や、時として「苦情」のようなものにも接することが多かったという。

ここでの経験は、現校長自身にとって非常に大きなものだったという。市内の様々な学

校の様子が目に入ってくることにより、例えば非常に優れた教職員や教育活動に触れることができた。他方、非常に深刻な問題を抱える現場の実状にも非常に多く触れることができた。当時の経験を振り返る。市教委では、年に10校ほど担当が割り振られ、最低でも5～6回は訪問するという。何かトラブルが発生したときには、さらに頻りに足を運ぶことになる。このような経験を通じて、学校ごとの問題解決能力の違い、さらにそれを生む要因についても、実感を伴った知見を重ねたことは容易に想像できる。

事実、この職について「学校」という組織、あるいは教職員の力量形成について、自らの発想が転換したことを校長自身が認めている。今回の調査インタビューにおいて、校長が何度となく強調した方針が、「『普通の教員』がいかに向上していけるか。『普通の学校』がいかに向上していけるか、が重要だ」というものである。

校長は続けてこのように述べる。「既に専門的な能力を持っている優れた教員を呼んでくるのではない（そのこと自体は簡単であるが）。そうすると、あの先生に任せておけばよい、という風潮が生まれる。例えば、コンピュータに強い教員も沢山いるだろう。しかし彼らを敢えて招聘しない。得意ではない教員が、例えばどれだけ研究主任としてどれだけ学校を引っ張っていけるか、少数者に任せるのではなく、皆でどれだけがんばれるか、教職員全員の底上げをいかに図るか、が大切である」と。

現在の学校では、例えば学校改善について少数のプロジェクトチームで強力に推進するという発想もありうる。その中で、校長はなぜこういう考えを持つに至ったのであろうか。その点について改めて確認したところ、次のような回答を得た。

「実は、以前、教頭あるいは教務主任等を歴任したとき、例えば優れた資質を持つ教員と接触してきた。そして、その時代は、どちらかといえば『できないやつ』は切り捨ててきたように思う。しかし、校長になってからは違う。そう言っていられない。『3の力しかない教職員に、いかに5の力を出してもらおうか』が勝負。そのほうが組織としては大事なことだと考えるようになった。」

ここでは、立場の転換（教頭・教務主任から校長へ）もあるだろうが、それだけではなく、もう少し深い理由があるのではなかろうか、と思われた。ここで、前職の経験が大きく影響している、ということを経験者が認められた。

「前職でいろいろな教員をみてきた。様々な問題にも直面してきた。あるいは教員が辞めざるを得ない、辞めさせざるを得ない状況もあった。しかし、そのなかで、校長との信頼関係がなければ、指導しようがないような事例も数多く見てきた。必ずしも教師の資質が悪いわけではない。校長との相性、学校組織での位置づけ等で、お互いに不幸な状況の中、力が発揮できない状況に追い込まれている場合もある」

「校長との信頼をつくるなかで、3の力の教員が5の力を出すようになるのではないかと考えるようになってきた。...大事なことは、本人がどのようにして、やる気を出し始めるか、ということである。組織としての学校を捉えた場合、できない教員を『切って』いくことは簡単だが、それでは全体の底上げにはならない。信頼感がなければ

指導はできない。」

これらは逆に言えば、校長との間に信頼感があれば、それまで「眠っていた」力が引き出される、ということの意味している。ここに校長の独自の学校組織観・学校運営観・教職員観が浮かび上がっている。それは、いわば“少数精鋭型”の学校運営から、“相互成長型・現有資源活用型”の学校運営への転換と称することができよう。

以上の経験の中で、ごく自然な流れとして「もし自分が学校を任されることになったとき、果たしていかなる発想に基づいて、どのような実践が可能か」という問題意識を常に心に留めるようになったという。このように多数の学校や教職員を視野に入れ、また対応に奔走したことが、次に検討する様々な学校運営改善の具体的な発想や取り組みにつながったのである。

## (2) 着任時の課題認識

次に、校長が様々な取り組みを開始する上での出発点となった、A小学校への着任当時の課題認識について触れておく。

校長が着任時、最初に驚いたのが、新入児童の入学状況であった。端的には「私学志向」あるいは公立を避ける風潮が見えたという。

先に述べたように、市内全般に今の学校が抱える難しさ、地域からの要求の高さと一定の批判的な眼差しについて情報としては理解していたとはいうものの、現実に「こんなに抜けるのか」とまずは率直に驚いたという。具体的には、70名ほどの就学年齢児のうち20名近くが私学など他の小学校に進学していた。また、通塾率も低くはない。「これは公立の学校として信頼されていないことの現われかもしれない、その信頼を取り戻すことがまずは主たる課題になるであろう」との見通しを持った。

だが、実際に着任してみると苦情もないし、特に問題がおきているわけではない。児童らもしっかり勉強しているし、教師も非常にしっかりと教えている。学校は自然に囲まれ、ゆったりと教育活動に取り組んできた。不登校の児童も皆無である。校舎の敷地も広々として、児童らも居心地の良さを感じているようである。校長にしてみれば、ごく「普通の学校」だという印象だったと評していた。

ただ、周囲の状況や保護者の教育意識について改めて検討してみると、戸建も多い住宅街で一つ一つの家が既に教育力を高く持っている、あるいはそういう自負があるのかもしれない、と考えた。また、学校自体も開校以来20年弱であり、学校に対する期待というものも歴史的に積み重ねられてきたとも言い難いであろう、と判断される。

地域や保護者から苦情が少ないというのも、「苦情というのは期待の裏返しでもあるのだから、期待されていないということかも」と思われた。当然、歴代の校長たちの取り組みも批判されるべきものではなく、むしろ懸命に努められたようである。

こうしたことを考え合わせて、地域の信頼が十分でないとすれば、それは学校のやっていること、やりたいことが十分に理解されていない、ということに尽きるのではないかと考えられた。そこで、まずは「学校の情報を地域に広げ、知ってもらおう」ことが重要だと思ふに至る。ここに、現校長の着任時の最初の課題設定があった。ここから後に述べる

ような「開かれた学校づくり」の取り組みが生まれることになる。

### (3) 着任直後の取り組み

以上の課題認識を出発点として、校長はまず自らの「学校 - 地域間関係」に関する見解を教職員に伝えることとした。その見解は、前職において学校と地域のトラブルをめぐる様々な経験のなかで培われたものであった。

校長はまず、このように伝えた。「今の時代、これだけ価値観が多様化していれば、親・地域から苦情があっても当然の時代だ」と。

教職員の側も、今の学校の実情、あるいは保護者や地域とのトラブルとの問題、さらには問題を抱える教師の実情について興味や関心が高く、校長に現職教育の一環として教示を依頼に来た。ここに本校の教職員の潜在的な力量形成可能性を見て取ることもできよう。いずれにせよ、現代の学校が抱える困難についてやはり教職員は敏感になっている。それをどのように捉えるかが、学校運営上の重要な鍵となっている模様である。

校長は、この価値観の多様化の時代、オールマイティーではできない。一人一人の保護者の願いを受け止めることは大切だが、全てを受け止めて一元的に解決することは至難の業である。まずは、問題が起こったトラブルが起こったとき、その萌芽の段階で「素早く丁寧に」対応するよう重ねて助言した。

その対応の素早さと丁寧さが重要という、現代学校運営上の基本的な方針が明確された点が非常に重要である。おそらく、現校長が赴任する直前、同校の教職員の中に、校長の前職での経験（指導力不足教員等への対応、地域とのトラブルへの対応）が、自分たちにいかに作用するのか、全く不安がなかったわけではないと予想される。しかしながら、そのような基本方針が打ち出されたことは、教職員への影響も大きかったものと思われる。それは、明確な指針が出されたという安心感につながりうる。

インタビュー調査に基づく限り、この安心感ということが、現校長のリーダーシップの一つの特色をなしているように評価できる。事実、着任直後、教職員と保護者との間に何件かのトラブルめいた出来事があった。校長は担任に対して、家庭訪問はこういうスタンスで、あるいは、こういうところに気をつけるように、というアドバイスを行った。

さらに、児童らの学級での落ち着きに関して別の問題が起こったときには、当該学級・学年だけの問題とせず、学校全体の問題として捉える、という方針を明確にして、校長を先頭に、問題共有・方針共有を徹底したそうである。

そういうやり取りを重ねているうちに、教職員の中に「この校長の言う事を聞いていたら、その日のうちにきちんと解決しそうだ」と言われ始めたという。校長自身も、そのような実感、あるいは「校長が守ってくれそうだ」という雰囲気も教職員に広がりつつあったことを、着任半年ほどで得られたと述べている。それまで、どちらかという教職員が問題を抱え込む傾向にあったが、校長への信頼感が芽生えたものと捉えられる。

校長は、インタビュー時にこれらの一連の説明を行う中で、次のように述べている。

「私自身、教師らには『一人一人の子どもの思いや願いや、その背後にいる保護者の思いや願いをしっかりと受け止めてほしい』と繰り返し言っている。皆にそのように繰り返す

返していうのであれば、そして、その（実現の）ためには、私自身は教職員一人一人の思いや願いをしっかりと受け止めなければならない。その上で、励ましあえる・癒しあえる・励ましあえる働き甲斐のある職場づくりをしなければならない。」

そして、実際にこうした内容を、教職員に対しても直接に何度も伝えたそうである。

現代のわが国における学校の社会的位置づけ、あるいは社会からの評価を念頭に置くとき、このような「学校 - 地域間関係」そして学校組織に関する捉え方は示唆するところが大きい。しばしば、問題のない学校が良い学校、と考えられるが、価値多元化の社会において、それは期待困難である。むしろ、問題があっても当然であり、それをいかにオープンにして共有するか、そこにこそ解決の糸口が見出される可能性がある。この点で、本校の事例はきわめて興味深いものと思われる。

#### 4．学校改善の核としての校内研究

##### （1）校内における実践研究と学校改善効果

では、以上のような学校運営の発想から出発して、いかなる具体的取組がなされたのか。本稿では先に述べたように、実践研究を核とする教職員の力量向上と、開かれた学校づくりという二つの要素について検討を進める。それらを通じて、学校運営改善・教職員資質能力向上への示唆について検討する。

本節ではまず前者の実践研究から分析・検討を始める。

新たに着任して学校の置かれた状況が次第に見えてくる中で、校長が感じたことは、この学校には「学校改善・学校づくりの『核』になる校内研究・実践研究が見えてこない」ということであった。

こうした場合、往々にして「日常的活動へ埋没し、ルーティンワークに終始してしまう。そうなると、学校全体が停滞してしまう」という判断があった。そこで、学力向上・指導力向上になる研究が必要だと考えるに至った。このとき、市教委が推進していたこともあり、「教育の情報化推進」という研究が選択された。校長自身、研究の中身も大切だが、むしろ研究に着手するという事実のほうが重要であったと述べる。それに着手できた段階で、「これで授業を変える，子どもを変える，学校を変える，教職員の意識を変える」という思いを持たたという。

こうした校内研究について、なぜそれが学校運営・学校づくり、さらには学力向上・指導力向上の「核」となるのか。校長は次のように説明する。

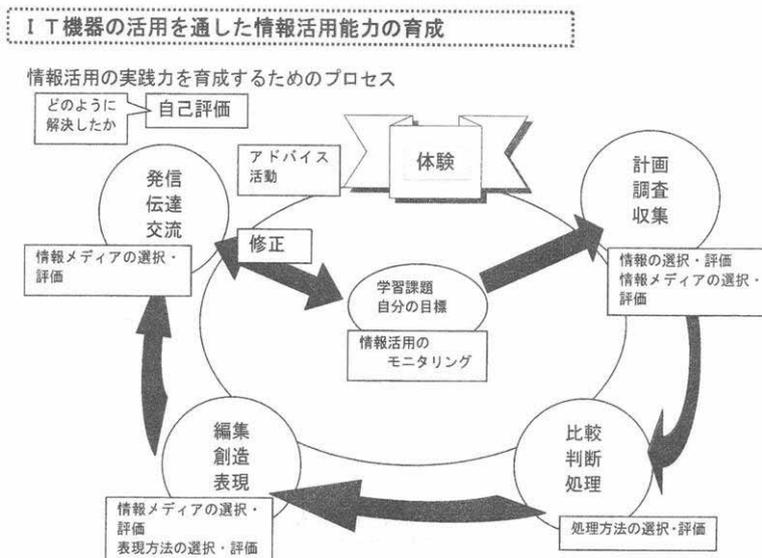
ある一つの「実践研究」に取り組むと、それを通して、日々の授業改善が生まれる。授業改善をしていく中で、例えば、児童にも人（教員）の話をよく聞く、という気持ちが芽生え、「他者を大切にすることにもつながっていく。教員の側も、授業の中で何を大切にするか、目指す子ども像は、どのような指導の工夫をするか、ということ、校内研究を進める中でしっかりと考えるようになる。そうなった学校は、生活指導や校務の遂行など、いろいろな局面にそれが反映される、と。

こうしたことは、実際に展開された研究でも図表などを通じて意識的に表されているようである。以下に示すのは、同校の研究において、子どもたちに身につけさせたい問題解決能力が一つの表としてまとめられたものである。これは、各学年（発達段階）に応じて身につけさせたい内容（教育目的）を配列したもので、同校における独自のカリキュラムとして成立しうるものである。校内での実践研究を通じて、教育課程のあり方を検討することにつながっており、その点で「カリキュラムメーカー」としての学校へと着実に歩みつつあると評することが可能である。

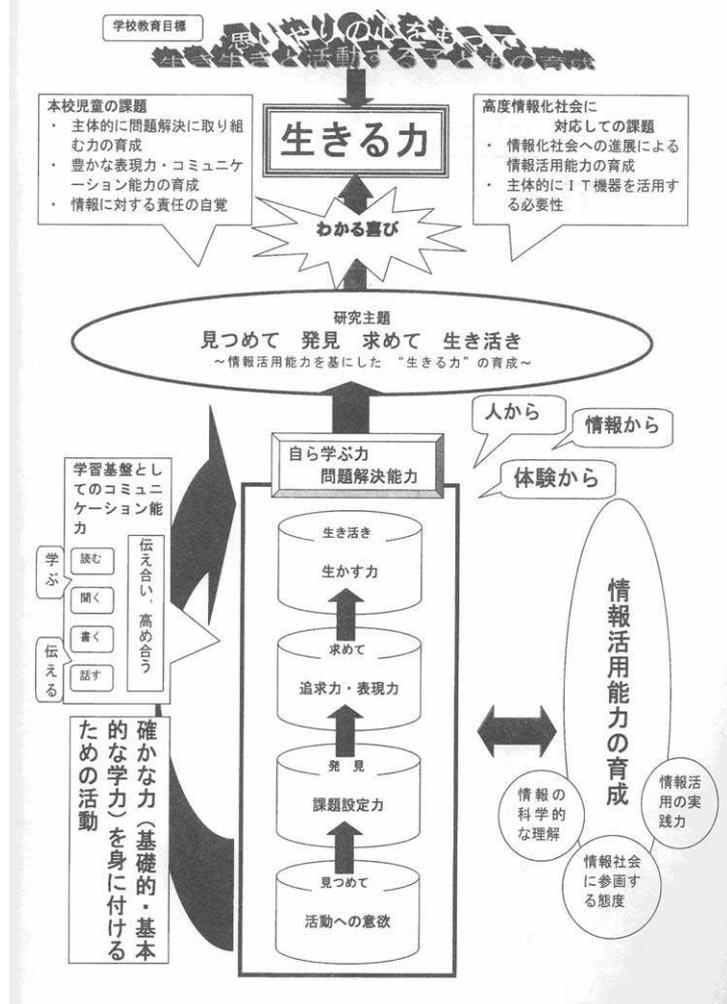
問題解決能力の具体化

学年		たけのこ	低学年	中学年	高学年
めざす子ども像		楽しく学び、進んで人に伝えようとする子	身の周りの情報手段になれ、自分の気持ちや言いたいことを表現できる子。	自分の課題を見付け、必要な情報を集め、まとめたことや、自分の考えやおもいを自分の方法で表す子	伝えたいことを明確にして相手に分かりやすく伝え合おうとする子～集めた情報をもとに、“新しい情報”を創造する子～
ふれる かかわる	むかう 興味・関心をもつ	興味をもって「やってみよう」「さわってみよう」の気持ちで取り組もうとする。	自分から進んで身のまわりの物事に関わろうとする。 興味をもって「やってみよう」「さわってみよう」の気持ちで取り組もうとする。	身の回りの自然や人との関わりに興味・関心をもつ。	意欲的に、人・自然・社会と関わりをもとうとする。 身の回りの事象と自分との関係を考え、社会を見付ける。
気付く つかむ	問題を見いだす 見通しをもつ	活動する中で多種多様なことを感じ取り、自分なりの課題を見付ける。	活動する中で多種多様なことを感じ取り、自分なりの課題を見付ける。	身の回りの自然や人との関わりの中で調べてみたい課題を見付ける。	自然・社会体験などから、自分が追求したい価値ある課題をもつ。
調べる もどめる	比較・整理・ 調査 観察・実験 IT機器の活用	問題解決に向けて、調べることができる。	人との関わりや体験を大切にしながら、本やコンピュータなどで調べ、課題に向けて、より深い知的な気付きへと高める。	課題解決に向けての方法を知り、自分の課題追求に必要な方法を探り情報を集める。	課題解決に向けて、見通しをもって活動する（計画性、必要な情報の収集、必要な情報の選択、計画を修正する力） 集めた情報を自分なりの方法でまとめ、考察する（整理・分類・比較、分析・考察・交流）
表現する	表現する まとめる 伝える	人に伝えたいことを明確にし、言葉で人に伝えようとする。	感じたこと、気付いたことをいろいろな表現方法から選び自分なりの表現ができる。	いろいろな表現方法があることを知り、自分の課題に合った方法を選び、わかりやすくまとめ発表し、交流し合う。	いろいろな表現方法から、自分の課題に合った方法を選び、わかりやすくまとめる。 自分のおもいや考えを相手にわかりやすく表現し、交流する。 交流を通して新たな課題を発見する。
生かす 働きかける	生活に生かす 振り返る 実践する	学習して分かったことや考えたことを、次の学習や生活に生かそうとする。	学習したことを生かし、身の周りにあるものをもう一度見直し、新たな働きかけをする。 地域への愛着をもち、いろいろな人々と広く関わっていこうとする。	学習してわかったことや考えたことの中から自分にできることを生活に生かし、役立てようとする。	学習した結果や身に付けたことを生かして、自分にできることを学校や地域、社会・人のために役立てようとする。

また、授業（教授 - 学習過程）についても、研究を通じてることによって、確認ないし再定式化が行われ始めている。右図は、情報活用能力に限られてはいるが、児童の学習がいかなるプロセス・サイクルによって進むのかを示した図である。この図を最大限に活用すれば、他の科目・領域でも学習過程の見直しにつながりうると思われる。



2 研究構想図



さらに、教育の情報化という実践研究は、そのテーマだけにとどまらず、学校全体を見直し、変えていく大きな「うねり」となりつつある。

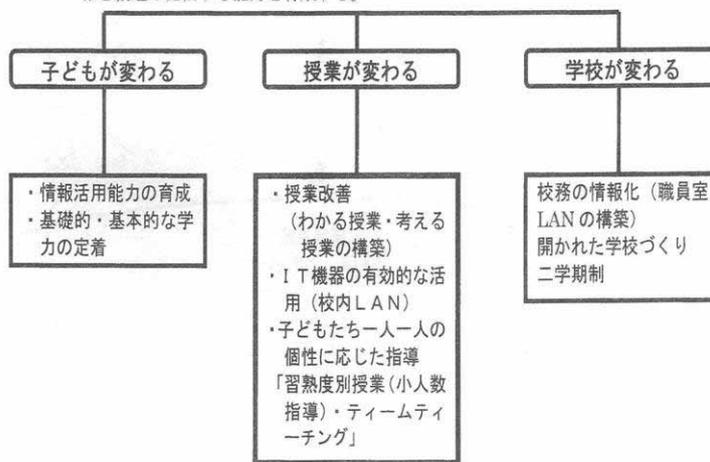
例えば、左の図は同校において作成された研究構想図である。この図では、教育の情報化という契機によって、いかなるプロセスで学校教育目標が具体化されるのか、児童の学習を改めて吟味するところから説き起こしている。

そして、日々の実践において重視すべき点、あるいは検証すべき点が示され、研究の流れと日々の教育活動の流れが併せて理解できる形になっている。校内研究の柱ができたことにより、それに基づいて学校の教育目標・教育計画等の再認識へつながっていると評することができよう。

また、右に示すのは、同校の研究における重点目標の関連図である。同図から読み取れるように、この研究の特徴の一つは、テーマが教育の情報化であったことと密接に関わるが、単なる授業改善だけを指すものではなく、「学校が変わる」というコンセプトの下で、校務の再編にもつながられていることである。こうして研究の視野自体が授業だけでなく、校務にまで実際に広がられている。

3 研究の重点と具体的な取組

ITを活用した学校教育の充実・発展に向けて  
 -情報化社会に対応する新しい学校づくり-  
 -情報活用能力の育成-  
 必要な情報及び情報手段を主体的に選択し活用するとともに、新たな情報を創造し発信する能力を育成する。



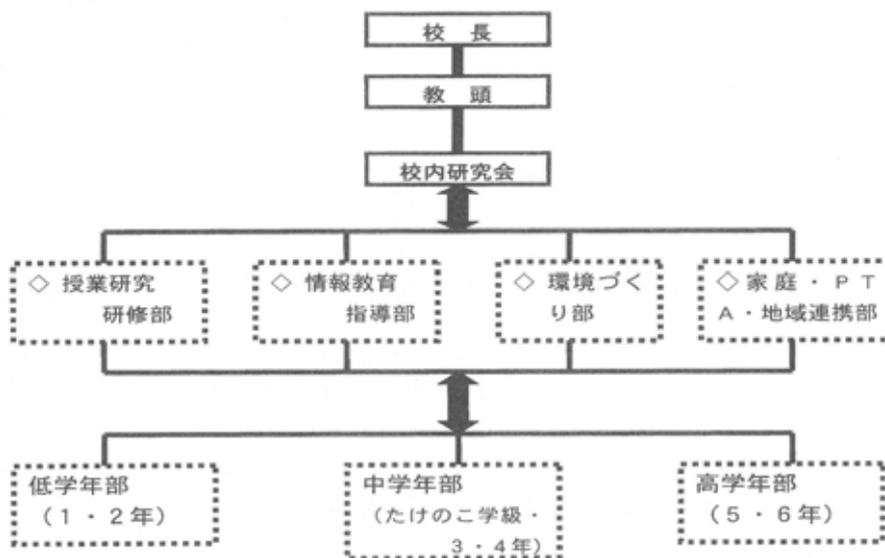
このような学校教育・学校運営の全体像や全体的な流れが教職員の間で共有されたとき、学習指導や校務を含んだ仕事全体の見通し・目指すべき地点を得ることが可能になり、断片的とも思われる一つ一つの業務がそこに結び付けられるであろう。そのとき、個々の仕事の意味が浮かび上がり、仮にトラブルや混乱があっても、どう立て直すか、どちらに向くのか常に意識することができるように思われる。こうした観点からも、校長が言う「学校運営改善の『核』としての校内研究・実践研究」の意味を読み取ることが可能である。こうして、実践研究は、「子どもを変える」「授業を変える」「学校を変える」そして「教職員を変える」ための総合的かつ有力な方法として位置づけられている。

(2) 実践研究における教職員の力量形成

この実践研究・校内研究に関して、校長は、教職員の資質能力向上という観点から非常に興味深い指摘を行っていた。すなわち、「いかなる教科・分野であろうとも、どのように研究を進めるか、そういうことを理解していく教職員を育成することが重要である」という指摘である。

先に触れたように、実践研究・校内研究を的確に推進するためには、日々の「教授 - 学習」過程をしっかりと捉えなおし、目標・教材・指導・評価という一連の流れを意識的に点検・再構築していく必要がある。また、校内全体で推進しようとする場合には、当然、他の教職員との連携、さらには外部諸組織との連携が必要となってくる。こうした力量をつけることが、校長の言う「全体の底上げ」を伴った教職員の力量向上につながっていくものと思われる（研究組織図参照）。

5 研究組織



研究を通じた教職員の力量形成という観点から、さらに興味深いのは、校長が、教職員に対して「常に外へと意識を向けるよう」に強く促している点である。彼は、「学校と教職員は閉鎖的であってはならない。それを打ち破る。常に学校に『新しい風』を入れるように」と言い続けてきた。

そして「これからの教職員は、例えば教育の情報化・情報教育に関して、世間一般が、企業が、研究者が何を考え、どのような研究に携わっているのか、ということをもっと意識的に捉えなければならない」という。そのことによって、停滞しがちな学校を変えていく、教職員の力量を飛躍的に向上させる、という思いが校長にはあった。

このことが、同校の実践研究の大きな特色である“積極的な外部専門家との連携”を生み出すことになった。A小学校では、関東在住の情報教育の著名な研究者とコンタクトを取り、継続的に指導を仰いでいる。また、その方の紹介により、月1回の頻度で近郊在住の研究者の訪問指導での支援も受けることになった。

さらに、ただ受動的姿勢でいるだけでなく、校長自ら率先して教職員と共に例えば大学の研究者等が主催する研究会にも積極的に参加している。また、教職員自らも日本教育工学会等の大会において報告して、学会誌に研究論文を発表するなど、多大なるエネルギーと挑戦心を持って、非常に優れた実績を残しつつある。

こうした非常に充実した外部との連携の体験により、教職員の中には、情報教育・教育情報化という研究テーマに即した力量を向上させる者はもちろん、対外的交渉能力や社会への目配りなどの力量を形成・向上させる者も現れ始めているのである。

以上のように、同校では外部との連携を積極的に図りながら、「研究」を大きな柱として組織的に取り組む中で、学校運営改善および教職員の力量向上を進めている。

## 5. 「地域に開かれた学校」の取り組み

### (1) 学校からの情報発信

さて、もう一つの特色である「開かれた学校」については、次の二つの取り組みを挙げることができる。すなわち、第一が学校からの情報発信、第二に、学校評価の取り組みである。以下、それぞれの取り組みの経緯と特色を検討する。

第一に、学校からの情報発信の具体的取組については、新たなタイプの学校広報紙を作成して地域に配布することが挙げられる。広報紙については、先に述べた「学校のことを地域に知ってもらおう」という課題意識の下で最初に取り組みされたことである。それは、地域の各種団体と共同して“地域と学校の広報紙”を作成・配布することであった。

例えば、市内の他の学校でも「学校通信」だけを地域の回覧板に載せてもらう等の試みはあった。しかし校長は、先のような地域との関係を捉えたとき、A小学校ではそれだけでは十分ではないと捉え、着任後2か月目から新たな試みを始めた。

すなわち、単なる学校通信でなく地域の各種団体（町内会、女性会、社会福祉協議会など）と協力・連携して「ふれあい活動推進協議会」を結成、その会の広報紙をつくり、前半には地域の各種団体の取り組みやその告知を掲載して、最後のページに学校通信を載せる、という取り組みを行った。広報紙自体はA3版1枚に両面印刷したものを、二つ折りA4版として4ページほどのコンパクトなものである。しかしながら、それを毎月作成し、単に回覧するのではなく校区の2000戸を越える全戸に配布するという取り組みが行われているのである。

この協議会の目的は「地域における生涯学習の活性化を図り、次代を担う子どもたちの健やかな成長に向け、学校休業日または長期休業中における社会体験や生活体験、文化・スポーツ活動を通じた子どもたちと地域の方々との交流など多彩な活動を行う機会の充実を図ること」とされている。すなわち、生涯学習と学校教育を架け渡し、児童と地域の交流を深めることを念頭に置いた協議である。

同協議会とその広報紙は、学校にとってのみならず地域にとってもメリットがあった。というのも、各種団体の動きも、新たな住宅地という性質の地域のため、十分に周知がなされていないという状況であった。このなかで、学校評議員のなかに地域の各種団体からも人々が参加していたため、校長が働きかけて協力を取りつけたのであった。したがって、この広報紙を見ると、地域の各種団体の動きがわかり、そして最後のページでは学校の様子もわかる、という構造になっているのである。

しかも、これが回覧であるとなかなか目を通してもらえない場合もあるが、各戸に配布されて手元に残るため、目にも止まりやすく、読んでもらえる可能性も高まるとのことであった。

この取り組みのアイデアもまた、市教委での前職のときに、今の取り組みを超える新たな取り組みはないか、と模索する中で生み出されたものである。市内全域での地域と学校の関係構築に関して幅広い情報を有する現校長ならではの取り組みと言える。

同広報紙は、確かに学校のことを理解してもらうような工夫が随所に見られる。例えば、5月に発行されたものでは、A小学校の教職員の顔写真が掲載され、それぞれから教育にかける意気込みや地域へのメッセージが紹介されていた。そのような記事に対して、地域の人々からも「毎月見てるよ」や「がんばってるなあ」という感想が投げかけられることも多い。また、最近ではこの取り組みが新聞上でも報道されたこともあって、反響の大きさが校長をはじめ教職員の大きな励みになっている。

さらに、同協議会のHPも設けて、積極的な情報収集・発信を行っている。それらをめぐっては、教職員の意識も変わってきた。当初は、HPに掲載する写真等も校長や管理職が率先して準備していたが、先に見た情報教育・教育の情報化の研究とも関わって、次第に、教職員自身が撮り溜めた写真を自ら掲載を希望するなどへと変化してきている。

また、学校評議員制度の活用についても、学校側の情報発信、そして学校への地域からの情報発信、学校と地域の相互対話の重要なしくみとして位置づけられている。とりわけ市内からも注目を集めたのが、評議員の年齢構成・性別等を考慮に入れた上で、卒業生である大学生を推薦するなど、柔軟な思考で次々に「開かれた学校づくりに新風を吹き込んできた」と評されている。

## (2) 学校評価の試行的実施

第二の取り組みが、学校評価である。A小学校における学校評価の実施については、平成14年度以降、これまで三か年に渡って取り組みが続けられている。

最初の年度は、現校長が着任した年であるが、教職員に対して「自己チェックシート」を示した。校長は着任時に、これからは学校評価もおそらく本格的に導入されるであろうと考え、そのことを教職員に告げた。そこで学校評価委員会を立ち上げ、学校評価のねら

いと年間計画を作成，夏休みには教職員研修を行うなどの準備を進めた。3学期末に，これらの自己評価と併せて，保護者による外部評価も実施し，3月の学校通信で結果の一部を公表した。

自己チェックシート(14年度)

学校名 市立 小学校 年 組 (氏名) 月 日( )

1 子どもの状況及び指導状況  
 23人という少ない人数なので一人一人の子どもの、かわわる時間も長い。素直な  
 多く、指導もしやすい。ただ「少ない分」「少々の気も合わなくとも、いつか一緒にいる」とい  
 状況もあり、人間関係が複雑な面もある。(表面ではけんかもしないが、しんが  
 「わがままいり」「まごないふり」という「いわる」をするこもある。) 23人で「仕事をこなすに  
 負が重たい」といえない。少人数の「善悪の人」にまがしてあいてはいいという意  
 けもするようになった。

2 評価 (A:強く思う B:そう思う C:あまり思わない D:まったく思わない)

評価項目	評価	短評
① 授業に目標と計画性があり、学習の道筋が明確である。	A・B・C・D	目標はしている
② 教材研究、授業展開に創意・工夫がある。	A・B・C・D	
③ 子どもが興味をもち、主体的に活動する授業を進めている。	A・B・C・D	教科にふにちがいはある
④ 発問、板書等、子どもにとってわかりやすい授業になっている。	A・B・C・D	
⑤ 子どもとともに評価している等、一緒に汗を流して活動している。	A・B・C・D	時々しかかかっている
⑥ 子どものよいところを積極的に見つけ、ほめている。	A・B・C・D	それ以外の人はほめていない
⑦ 一人一人の子どもの思いや願いを把握している。	A・B・C・D	
⑧ 一人一人の子どもの課題や生活背景を捉えている。	A・B・C・D	
⑨ 課題を子どもや親の責任にせず捉えている。	A・B・C・D	
⑩ 保護者の思いや願いを把握している。	A・B・C・D	
⑪ 子ども前主のトラブル、いじめ等を見逃さず、積極的に家庭訪問し、解決しようとしている。	A・B・C・D	家庭訪問は少ない。電話が多い。
⑫ 子どもへの対応が感情や気分によって左右されない。	A・B・C・D	

3 課題及びその手立て等  
 校長が主体的に動く」ということを目標としている。毎日の生活の中で「クルソク」「リスソク」「ケムソク」「ランソク」というように自分が責任をもち班の人に指示中心になって責任を回交代している。自分が中心になる「責任もつ」という責  
 任をもちたいと校長のクラスの子供たちに教えているという点である。

同年度には，学校評価の「切り口」として，まず教職員による自己評価から取り組むこととして，校長自身が児童への指導の上で大事にしてほしい項目について教職員に自己評価するように求めた。左がそのサンプルである（一部略；「自己チェックシート」）。このシートは，校長が前職にて作成に携わったということである。

評価項目として挙がっていることについて校長は「こういう形で出すと，概ね悪い答えは返ってこない。AやBの評価がどうしても多くなる。...ただ，日々の教職生活の中で，例えば，『本当に課題を親の責任にしていけないか』などを振り返ってけると有難い。このシートはそのきっかけにすぎないのかもしれない」と述べている。

校長の発言はやや消極的にも捉えられるかもしれない。しかし，評価の本質が自らの「振り返り」にあり，それは活動と一体となることが望ましい，ということを経験に入れれば，校長の発言はむしろ評価の本質をついているというべきではなかろうか。

注目されるのは，この「自己チェックシート」を基にして，校長は一人一人の教職員を呼び出して，ヒアリング（概ね30～60分）を行ったことである。その中で，日頃からどんな思いや願いを持って教育活動に携わっているのか，などを直接に意思疎通したという。例えば各種（担任）希望などについて単に紙を配布・回収するのではなく，直接に話し合うということを告げたという。そのなかで，現在の学級・学年の状況や，あるいは日常会話めいたものも含みながら対話が行われた。

そこで校長が最も強く意識したことは，やはり教職員との間に信頼関係を構築することであった。先に述べたように，教職員に力を発揮してもらおうと思えば，そして組織として学校が伸びていこうとすれば，信頼関係を作っていく，その中で力を発揮してもらうことが必要不可欠である。これが校長の信念であった。その信頼関係を培うにあたり，やはり直接に対話することが重要だと，インタビューの中で校長は答えている。

こうした「自己チェックシート」の取り組みは，校長の教育活動に対する考え（とりわけ日常の教育活動で大切にしてもらいたい点）を明確にしている点，相互の対話が前提になっている点において，学校評価に対する教職員の意識づけを的確な方向で行うことができたように捉えられる。

しかしながら、校長の言によると「なかなか皆のものにならない」という悩みを抱えたという。その要因としては、まず評価項目が多かったことが挙げられる。例えば教員向けの評価項目については60項目に及んでいた。

次に、このことと関わるが、実際に学校評価を行っても「AやBで固めて評価をしてしまう傾向にある」ということが指摘されていた。さらに、委員会を立ち上げてみたところで、例えば教務主任などを中心とすると、その人物だけが前向きに捉えて、その他の者には必ずしも十分に普及しなかった感も残ったという。

### (3) 学校評価の本格的始動

次年度（平成15年度）以降の取り組みに当たっては、自己評価と外部評価の連動および児童へのアンケートを外部評価に位置づけるなどの工夫で臨むことになる。また、前年度の反省を踏まえて評価項目を精選し、およそ半減させるに至った。とりわけ前者の連動については、「自己評価の項目は、児童や保護者の評価項目と連動することにより、一人一人の指導への児童や保護者の思いを捉えることができる。その総体が学校の教育力を高めることとなる」という視点に基づいて、独善的な自己評価に終わらず、常に外部評価との連動を意識することが徹底された。

15年度以降に特に重視されたのが、外部評価の充実ということである。ここでは保護者による評価が念頭に置かれている。その基本的視点は、学校を「見て、聞いて、知って、触れてもらうことを大切にすると設定された。また、評価の主たる対象としては「わが子やその仲間たち、そしてクラスの子どもたちの様子を基にした指導者評価を中心とする」ものとされ、この趣旨が保護者に伝えられた。

実施に当たっては、自己評価同様に項目を精選する、学校の重点教育目標とそれに関わる教職員の自己評価表も年度当初に公表して外部評価の際の参考に資する、前述の広報紙やホームページ、さらには自由参観、校長と地域保護者懇談会（年3回実施）を活用する、事前に十分に評価項目について公表、理解を得るなどの工夫もみられる。

これだけの工夫が丁寧になされ、実施されているにも関わらず、校長へのインタビューでは、これでも校長の求める水準の学校評価には至っていない、との厳しい総括がなされた。「果たして本当にきちんとみて評価してくれているのだろうか、無難な評価ばかりが出ているのでは。問題点が見つからない評価結果ではないか。何のためにやっているのか、考えてしまう」という意見が示されている。

こうした総括にはやや厳しい印象も受ける。しかしながら、学校評価の本質的な問題の一つとして、「学校評価がむしろ安心・惰性のきっかけとなる恐れもある。問題点が見えない」という懸念が示されているものと考えられる。学校評価導入をめくっては厳しい統制となりうるとの一部に見解も紹介される。だが少なくともA校での実践的課題としては、形骸化への懸念の方が強く示されるのである。

以上のような問題点も感じつつ、それでも一歩ずつ前進する意欲を見せている。とりわけ、この学校評価は「学校を育てる」そして「評価者を育てる、評価者が育つ」ものである、というイメージで取り組みを重ねている。

学校評価に関わる今後の展望としては、次のような考え方が示された。すなわち、「学

校評価によって、各指導者個別フィードバックから学校全体の授業改善へ、というプロセスで、まず『教職員が変わる』。次に、授業改善・学校改善の一方の担い手としての評価者育成というプロセスで『子どもが変わる』。そして、単なる評価者から、(学校教育あるいは子育ての)担い手としての自覚を持つというプロセスで『保護者が変わる』。その上で、それぞれの役割や仕事を振り返り、校区全体の教育を高める」というものである。

A校では深い課題意識を抱えながらも、評価者(教職員・子ども・保護者・地域)が育っていくという展望を自覚的に設定している。ここでの学校評価システムは、単に家庭・学校・地域が連携するだけでなく、校区全体の教育力の向上へと共に発展する起点とされている。この理念が、家庭や地域に対する“失望”ではなく、持続的なアプローチを保持させている点に、A校における重要な特色の一つを見出すことができる。

## 6. まとめにかえて

A小学校での成果は以下のように整理できる。第一に、校内研究を軸に学校における教職員の個人的責務と組織的責務の両面で力量を形成し始めている。第二に、開かれた学校づくりを掲げ、決してトラブルを恐れて消極的になることなく、積極的な地域へのアプローチを継続している。そのことが地域の信頼を勝ち得ることにつながっている。

これらが可能となった要因として考えられるのは、第一に、校長の職歴と特色ある学校経営のビジョン、およびそれらに基づくリーダーシップである。市教委での独特の立場・役割を果たす中で、組織全体の底上げが不可欠との理念から、一部の特別な教員ではなく「普通の学校と教員」が力を発揮できる運営を展望している。

第二に挙げられるのが、そのリーダーシップの下、組織的な校内研究に取り組むことによって、日々の指導と学習、学校の教育体制、校務のあり方に至るまで、統合的な見直しと再編が可能となったことである。

第三に、開かれた学校づくりによって積極的な情報提供を行うと同時に、学校の評価者として共に成長するスタンスによって、地域との着実な連携が進み、地域からの信頼も獲得しつつある。これが先に述べた実践研究と相まって、校内での研究推進という内側を充実させる内向的な力と、学校を開くという外側へと広がる力を重ねることで、教職員の資質能力向上を図っている。

しかしながら、課題も残されている。繰り返し述べられるように、学校評価については、学校改善の鍵となるものの、やはり惰性になる恐れがある。その対策を講じなければならない。また、教職員の中には未だ十分に力を発揮できない、発揮しない人物も皆無ではない。それにどう対応して、「切り捨て」ずに見守り、「育て」もらうか。その多層的な対策の追究が今後とも求められる。

(山下晃一)