

第3章 和歌山県A高等学校

校内組織の活性化と開かれた高大連携を通じた学校運営改善・資質能力向上

A高校では校長の対話的リーダーシップの下で、高大連携等を契機として教職員が組織的な学校改善へ取り組みつつある。高大連携では、生徒に深い学習機会を提供するだけでなく、地域住民と共に学ぶ場を設ける地域公開型が目指されている。「校長が交代しても持続する自己改善のしくみ」を目指し、既存の校内組織を教職員の自律性を重視した「ネットワーク型」へと意識的に再編・活性化している点が同校の大きな特色である。

1. 調査の方法

調査時期：2004年10月22日(金)（訪問調査）、2004年11月15日(月)（校外）

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，校内組織の再編過程，課題検討組織の実情，学科再編，高大連携，学校改善シンポジウム，地域・保護者との関係など

調査対応：校長（インタビュー），教頭，教諭

収集資料：学校要覧，学校案内，学校プロフィールシート，教職員アンケート集計表（B4版9ページ），生徒配布用広報紙，各種委員会等担当表，新学科設置案内，教育課程等改編の基本方向（平成11年版），学校改革の方向性，検討依頼事項（校長から教職員へ），学校改善シンポジウム関連資料一式（配布資料，企画レジュメ，運営用文書他），学校評価の進め方について（案），高大連携関連資料（研究報告書，学会報告資料，研究論文抜刷），これからの改革の在り方について，教育課題相互関連図，他

2. 学校の概要

A高校は和歌山県の北部に位置し、生徒数900名超、学級数24を擁する。普通科18クラスと文系学科2クラス・理系学科4クラス（学科名は仮名）が併置されており、教職員数80名弱（校長1名，教頭1名，教諭54名，他）の学校である。なお学科再編があったため、第1・第2学年は普通科6・理系学科1・文系学科1，第3学年は普通科6・理系学科2という各々の学級構成となっている。

校舎は人口20,000人弱の町の中心部に設置されており、近隣には町役場，駅等もみられる。周囲の環境は、最近になって国道沿いへの大規模店舗の進出もうかがえるが、都市化・新興住宅地化が急激に進んでいるわけではなく、田畑や自然も多く残される。

同校の前身は旧制中学校と旧制の高等女学校であり、その歴史は100年を超え、比較的伝統ある高校といえる。近年、生徒の減少期を迎えて様々な教育課題に直面する中で、生

徒からは教員との距離の近さへの好感も寄せられるものの、学校内の教職員あるいは外部の地域からは、やや難しさが語られることもあった。

こうした状況の中で、ここ数年来は様々な学校改革に着手し、県内でも高校教育関係者から大きな注目を集めている。とりわけ、2年前から始められた地元大学との連携による公開講座では、高校生と地域住民が共に学習活動に取り組むという個性的な試みが行われてきた。また、教職員・生徒・保護者らを交えた学校改善シンポジウム（仮名）を開催するなど、開かれた学校づくりが同校の学校改善の機軸の一つとなっている。

これら積極的な取り組みの基盤には、校内での校務分掌組織の質的改善や、既存の委員会組織の活性化など、学校運営改善の組織的取り組みがある。それを可能にした一因は、校長のリーダーシップである。彼は「校長や取り組みの中心人物が異動しても、改善が持続するような工夫を」という問題提起をはじめ、持続的な教職員への働きかけ、さらに自ら率先しての様々な活動を繰り広げてきた。

3．現校長の赴任とA校の学校改善

（1）学校の状況と改善課題の認識

本稿では、A高校における学校運営改善の実態について、校長のリーダーシップ・校内組織再編・教職員の資質向上の相互関連に着目した分析・考察を行う。以下、同校における学校運営改善の展開について、現校長の赴任時の課題認識、改善着手の方策、それに伴う校内組織の活性化状況、高大連携等の新規企画の立案・実施の順に検討を進めていく。

まず、同校の学校運営改善が本格化したと考えられる現校長赴任前後の時期に注目して、当時の状況と、校長の問題認識、それに基づく改善への着手の経緯について述べる。

A高校は、地域の伝統校として地元の住民や保護者からも期待が厚く、設置以来30年程になる理系学科は相応の進学実績を上げるなど、生徒・教職員の間にも、さして大きな問題は起きていない。しかしながら、それ以上の好評を博することは少なく、いずれの意味においても「目立たない学校」という印象を同校は持たれていた。

このような印象であった同校が、積極的な教育活動によって知られるほどに変容したのは、現校長の赴任（平成13年～）によるところが大きい。もとより、それまでの前任校長らも学校運営に尽力し、一定の成果を挙げたようである。しかしながら、前任の校長らが何代かに渡り短年度（1～2年）で異動したこと、さらに周年事業という大規模な事業の開催なども影響して、学校改善の積極的かつ十分な活動に着手することは容易ではなかったとも考えられる。

現在の校長は、本年度（平成16年度）をもって定年退職を迎えるが、同校に着任する以前にも別の高校での校長を歴任し、また、県教育委員会での勤務経験をも有する。特に県教委勤務時に、同校の情報についても多少の蓄積はあったというが、上述のような目立たない学校というイメージを受けたとのことである。

実際に赴任してから、校長は少しずつ学校の現状を理解するために、情報収集活動を始めている。例えば、教職員と日常的にインフォーマルな会話の中で、学校の現状に対する

感想を求めたり、あるいは機会をみつけて地域・保護者からも意見を募った。さらに生徒会の会合（合宿研修）等で生徒自身の率直な感想を得る等も重ねた。

すると、さほど深刻とはいえないまでも、根の深い諸問題に気づかされたという。そのいくつかは既に承知していたとのことだが、例えば、学校運営の方針をめぐる、前任校長からの情報提供の遅れに対して、多くの教師から戸惑いの声が聞かれることがあった。また、上述の通り地域や保護者からは期待を寄せられる反面、その期待がやや大きくなり、学校側が応えきっていないという声も一部からは寄せられていた。それは、当時の教職員の間で「自分たちの学校は、近隣の学校の中で苦情の一番多い学校」という自己評価が広がっていたことからもうかがえる。

生徒の学習状況としては、学習面・クラブ活動面でも「近隣校に挟まれた谷間」という意識が教職員にはあった。理系学科は相当の進学実績を上げていたが、普通科については、地元中学校を含む周囲の評価は決して高くなかった。その意味では、校内（学科間）の学力差が大きく、多様な生徒を有する点が同校の特色かつ困難点となっていた。

例として、規律の低下（校内美化意識の低下、喫煙問題など）、学習意欲・授業態度の低下などが一部生徒に見られた。かつてと比べて大幅に改善したというものの、生徒からは、ごみの散乱などの実情に対し、教師がもっと配慮・指導すべきではという苦情・要望（「校舎が汚い。学校が放られっぱなしになっている」）が出されるほどだった。

一方、情報収集の中で、校長は同校の潜在的可能性にも気づくようになる。とりわけ、生徒や保護者から「教職員と生徒の距離が近い」「教職員が話しやすい」という意見が相当数に及んで出された。これには事実的な裏づけもあり、例えば同校の卒業生は教員志望率が高いということもしばしば話題に上っている。現校長はこれを「教育の最も大切な部分が同校には生きている」と捉え、改革の手がかりとして位置づけた。

（2）教育課題の析出 校内組織の活性化

以上のような、やや錯綜した長短入り乱れる学校内の状況に対して、校長がいかなる方法で改革に着手したのか、次に検討する。

着任以降の2ヶ月ほど、上記の情報収集と並行して校内の様々な会議を実施する中で、教職員からはカリキュラム改革の必要性を中心に、学校の課題や不満が出された。

既に諸問題を見聞きしている校長は、教職員が学校に対して考えていることをまずは明らかにして共有するために、教職員への自由記述中心のアンケート（「A高校を考えるアンケート」）を実施した。このアンケートに関しては、自分自身で学校の実情を把握するため、そして多忙な教職員の負担を減ずるため、校長自らが作成および集約（自由記述の集約・回答一覧の作成）を担当している。

同アンケートは、5領域・約30に及ぶ項目毎に、同高校の「現状と課題」および「改善策・理想像」についての教職員らの認識を問うものであった。これに対して教職員からはきわめて積極的に回答が寄せられ、150項目延べ400件近くの意見（問題点と改善意見）へと集約された。集約結果は、B4版9枚に及んでいる。

校長は、まずはその結果を自分自身が把握すると同時に、教職員に対して「お互いの問題意識をはっきりさせる」ために彼らに「返す」ことを意識した。そこでアンケート結果

の分析とそこで示された課題を教職員全体に返却した。さらに校長は、後に示すように、同アンケートで浮かび上がったA高校の問題点・課題を、学校教育の構造や領域に即して相互関係を重視しながら、図示したものを配布している。

「A高校を考えるアンケート」の主な調査項目	
(教務関係)	
普通科の類型選択のあり方について	理系学科のあり方について
習熟度別学習について	普通科の選択制度について
卒業単位数について	進級判定のあり方について
その他，教務関係	
(生徒部関係)	
クラブ活動の活性化について	H R 活動の活性化について
生徒会活動について	ボランティア活動について
学校行事・生徒会行事について	その他，生徒部関係
(生徒指導関係)	
学校生活での規律やマナーの確立について	基本的な生活習慣の確立について
校則及び指導措置について	その他，生徒指導関係について
(進路指導関係)	
進路に関わる各教科の対応について	進路意識の育成について
指定校推薦の校内選考会の基準について	その他，進路指導関係について
(その他)	
美化・環境整備について	その他の分掌関係での意見
分掌の組織のあり方について	目指すべき本校像
本校生徒をどう育てるか	総合的な学習及び情報をどう扱うか
保護者・PTA・地域との連携について	

これらの膨大な数の課題を目の前に、校長は、学校全体の課題を取り扱う組織はないかと教職員に尋ねた。すると、教育課題検討委員会という組織があるが「一度も開催したことがない」との返答を得た。

同委員会は、教頭、教務部長、進路部長、生徒部長、生徒指導部長、等から構成され数年来、設置されていたがいわゆる開店休業状態だった模様である。現校長が赴任した年度にも既定のものとして人選だけは行われていた。そこで、校長は同委員会の開催を提案、アンケートで明らかになった様々な課題への対応を検討するように依頼した。

このアンケートの実施とその集約、およびそれらをめぐる議論では、教職員の反応は予想以上に良好だったと、校長は振り返る。というのも、アンケートに浮かんだ現状認識の一つ一つが事実に基づくか否かと詳細に再吟味されたのではなく、教職員らはこれらの問題指摘を前に、直ちに「ではどうするか」の問題に移ったからである。おそらくこれまで、このように全校挙げて課題を共有する機会がなく、そういう機会に「飢えて」いたのではないかとの推察もなされている。

(3) 学科再編への着手 改革への第一歩

校長からの依頼を受けた教育課題検討委員会は、夏休み中に数回にわたる会議を行った。特に教職員全体からの提起が多かったカリキュラムや普通科内部の類型制（第2学年で進学希望と就職希望の類型別学級を編制して生徒が選ぶ制度）について積極的に改善策を検討し、その結果としてまとめられた再編案を3ヶ月程の間に集中的に練り上げ、教職員に示した。

特に類型制については、生徒の被選別意識・学習意欲の減退等にもつながるとして批判が多かった。当初、教職員の一部から出されたのは、単に類型制を廃止して均等割の学級を求める意見である。しかし、それでは生徒のモチベーションの鼓舞や進路保障が可能かという声もあった。

そこで、検討委員会はホームルームを均等割しつつも、一定の選択科目群については進路別（自然探究・人間探究・文化探究・キャリア探究）に選ぶような「総合選択制」を提案するに至る。この改編と既存学科とを併せることで、例えば理系・文系での進学意識の明確な中学生から、高校で進路を模索したい中学生まで地元の多様な生徒を受け入れることが可能となる、そして「難関大学を目指す生徒から、分数やアルファベットも覚束ない生徒まで、多様な生徒を抱える本校には適格的である」という考えが示された。

同委員会では、さらに学科の枠組自体にも検討を進めた。そこでは、理系学科への進学者のうち半数が文系進学を希望するという矛盾を前に、理系学科2学級を1学級に減じ、文系学科を新設するという提案がなされた。

これらの構想は現状からの大幅な転換を迫るものであるが、出発点は教職員自身あるいは生徒らが日常的に感じている問題意識である。したがって時間はかかったが、職員会議の場などでは教職員の主体的な討議がなされ、強硬な反対意見が出されることもほとんどなく議論が進み、具現化に至ったという。

上記構想について、校長は次の3点からきわめて高い評価を与えている。第一に、これが教職員の自発的アイデアとして出されたということ、第二に、校長自身、今からの教育は成績の良い生徒を「ぶんどり合戦」しあうような態度では立ち行かないと日頃考えてきたが、今回の提案は類型制に固執せず多様な生徒の生活を念頭においていたこと、第三に、地元の様々な進路意識を持つ生徒を受け入れるという点で、「いい生徒だけ送ってください」と主張するものではなく、地域とつながっていく展望が開けること、である。

以上、校長による学校改善への着手の経緯は次のようにまとめられる。当初は長所と短所が錯綜したものと目に見えた学校の問題状況が、校長のリーダーシップと教職員の呼応の下で、全体的なアンケート調査をきっかけとして次第に整理され始めた。

そして、休眠状態だった委員会を再生・活性化させることによって、学校課題の共有化と、その解決に向けた教職員のエネルギーの集約が少しずつ可能になった。その結果として再編案が提出され、実際に学校が変わり始めた。短期日のうちにその改革案をまとめた教職員の力量に対して、校長自身「正直驚いた」と同時に、学校改革の実現可能性を大いに実感した（「これは行ける」）と述懐したのが印象的であった。

4. 校内組織の「ネットワーク」型への再編

(1) 校長の役割認識

上述のような教職員の積極的活動・自主的改善を可能にしたのは校長の働きかけであった。それは偶然に成しえたのではなく、一定の経験則に裏打ちされた自身の役割観（「校長 - 教職員」関係観）と校内組織観が基盤となっていたようである。それらは教職員の学校経営参画および資質向上を考える際に重要な示唆を与えうる。

本節ではA高校の教育改革・学校運営改善の実情をより深く理解するために、現任校長の役割意識、校内組織観など、学校運営上の発想の基盤について検討を進める。

まず、現校長自身の役割意識についてだが、そこでは一定の学校改革イメージが前提となっている。それは「学校で何をなすべきか、何を変えるべきか、は、教職員や生徒の問題意識の中に既に（ヒントや手がかりが）ある。それが彼らにある以上、どうすべきか、という解決策を考え、生み出していくのは彼ら自身である」という前提に立つ。

そして「その（課題を発見し、解決策を考えていく）流れを促し、形成することこそが校長の役割」だと捉える。この見地から校長と教職員がなすべき仕事についても違いが生じるとして、その違いの識別から校長の役割意識につなげていた。

例えば、先のアンケートの集約などは非常に時間と労力がかかる仕事であり、教職員に任せておくと進まない恐れもある。これに比して校長には比較的時間があふ。ゆえに教職員の負担を減らし、実質的な討議に一層の力を割いてもらうという意味で、校長自身がアンケートのまとめを行ったという。

興味深かったのは、これらの校長の責務、教職員の責務という識別をどのように行うのか、と尋ねたときの校長からの回答である。これには「決まった（明確な言語化できる）判断基準があるわけではないが、一種の球技的感覚、例えば、これはこういうパスを出せばシュートにつながるな、というセンス」ではないか、自分はそういう感覚に留意しているという旨の回答であった。

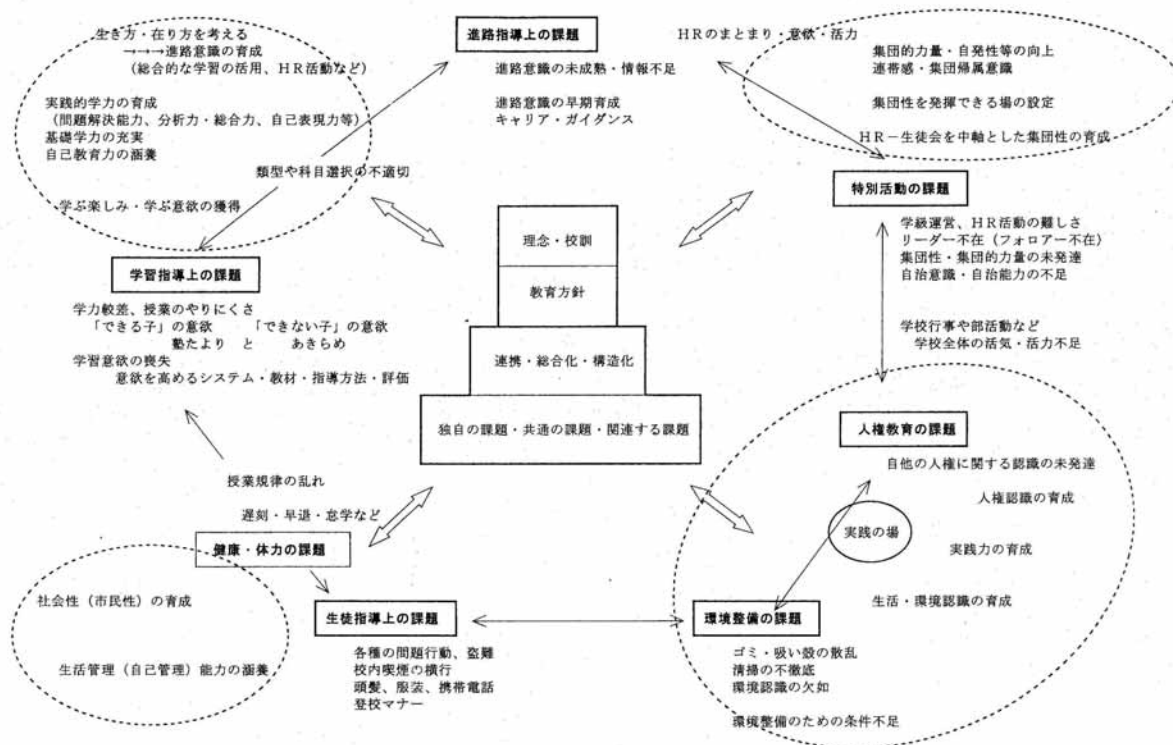
校長自身の専門が保健体育ということもあつての発言と感ぜさせられたが、誰もができるだろうか、という疑問も残る。そこで、そうしたパスを出すには、例えば全体像が見えていないと難しいのでは、そのポイントは、と尋ねたところ「できる限り現場を見ること、生徒や教職員と時間や体験を共有することが重要」という見解を得た。

特に「一番しんどいときにこそ一緒に空気でそれを感じると、会議の発言一つ取ってみても、それが含意する状況を理解できる」が、もし共有していないと「おそらく教職員は『わかってもらえない』という意識を持ち、悪しき対立を生むおそれがある」とのことである。通常、会議での発言は時間制約等のため、事実が抽象化された上で結論的部分だけが述べられがちで、それが議論の齟齬を生むことも多い。その点からすれば、この言葉は校内意思疎通の基本的姿勢を述べたものとして説得力がある。

校長の役割意識に関連して特筆すべきは、上記の役割意識に基づき、校長自身が実に数多くの「図表」や「文書」を作成して、教職員に提示している点である。それらの図表や文書には、学校運営改善に関わる様々な情報や提案（学校の課題や改革案など）が要領よ

くまとめられ、学校改善への着手においても大きな役割を果たしてきた。

例えば、上述の「A高校を考えるアンケート」によって教職員から出された多くの意見について、要点を押さえて相互の連関も考慮に入れた上で、B4版1枚にまとめられている（下図参照）。また、教育課題検討委員会への問題提起あるいは同委員会が職員会議に示す学科再編案についても、校長の尽力できわめてコンパクトに文書化されている。



これらの文書では、必要な情報が端的に要約され印象深い形で提示されている。概念図が積極的に用いられ、一覧性が高く、相互関係も視覚的に速やかに理解可能である。ここには現校長の問題整理能力やプレゼンテーション能力の高さが表れている。

得意分野の違いや方法論の違いがあるため一概には言えないが、今後、複雑化・多様化が進む学校運営環境の中で、迅速かつ的確な対応を行なうためにも、こうしたスキルが管理職や教職員に求められる可能性は十分に考えられる。

(2) 校内組織観の転換

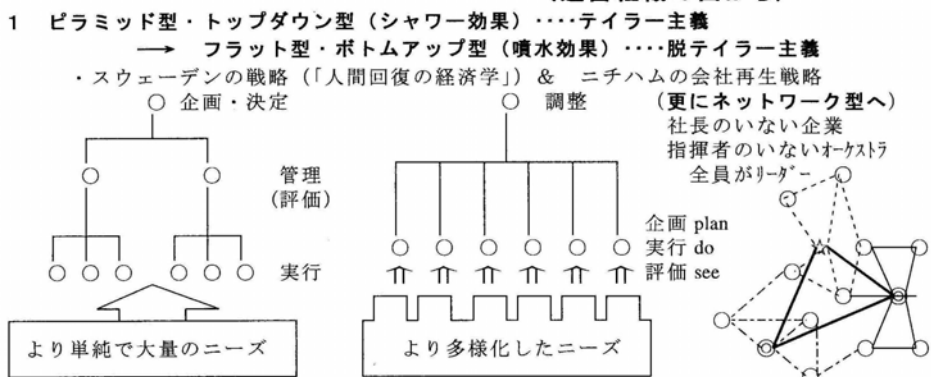
次に、校長が持つ校内組織観についての分析に移る。校長の学校組織観を如実に表しているのが、以下に示す組織構想図（「これからの改革の在り方について」）である。同文書では、校内組織のイメージについて、ピラミッド型・トップダウン型からフラット型・ネットワーク型へという見通しが示されている。これは同校の現職研修時に全教職員に配布された資料である。

とりわけ現代学校という多様なニーズ、多元化する教育課題に直面する組織では、各自・各分掌が自律的に対応することが必要とされる。重視されているのは、「自ら考え、自ら動く」こと、「目的の共有、課題の共有、情報の共有、他部門の課題・方針の共有」

である。単純で大量のニーズを前提とする場合には、トップからの指示を待つ行動様式が有効であるが、現在ではそうになっていない。「各分掌・各教科が課題を明確化し、目標と計画を持ち、自主管理の下に評価・改善を加えながら活動を発展させていく」ことが重視される。

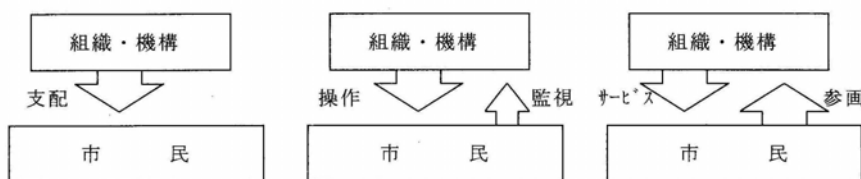
これからの改革の在り方について

(運営組織の面から)



※ 各分掌・各教科が課題を明確化し、目標と計画を持ち、自主管理のもとに評価・改善を加えながら、活動を発展させていく。(各個人・パートの自立性が求められる)
 * シラバス、目標・計画の明示 → 遂行管理 (自己管理) → 自己評価
 ※ それぞれの分掌・教科が独善に陥らず、互いの課題・目標・計画に矛盾が生じないように、調整し合い、共通理解をもって取り組み、相乗効果を生みだしていく。
 ……情報の共有がポイント……どのようにして??

- 2 支配・利用・操作される対象 (市場化・商品化)
 → 対等の共存関係 (参画する主体者形成)



※ 情報開示・アカウントビリティの意味
 * 主体的な「参画」の前提条件
 ※ 参画する力量の形成 ↔ 参画するシステムの構築 (創出)

- 3 「学力観」と教育改革 学習指導要領中心…→大綱化
 生徒の現実を出発点とした独自の教育課題・教育目標・評価の設定
 ☆ 今求められている学力とは…
 ☆ どんな学力を育てるのか (各教科・各分掌で→学校全体として)
 * 世俗的な期待・ニーズと私たちが求める教育
 * 「児童の身体的、精神的、道徳的及び社会的な発達のための…」(児童の権利条約)
 ……「見える学力・見えない学力」と言うが…
 * 計り方 (評価の物差し) の多様性
 ・ 相対評価 ・ 絶対評価 ・ 形成的評価 ・ 到達度評価 ・ 目標標準型評価 etc
 ・ 人間的価値と記録的 (文化的) 価値 etc
 ……→※ 何を どのように 評価するか (目標は評価を要求する)
 ……→※ 評価の学科間較差を再考する

実際の学校運営に即して言えば、例えば、シラバスや分掌計画等によって目標や計画を明示することによって、各自が遂行管理・自己管理を意識し、それを自己評価へとつなげていく。当然そこには独善・矛盾等の陥穽も考えられるため、情報共有を鍵とする相互調整・共通理解が重要になる。これが校長の理念とする学校組織観であった。

このような理念の背景には、校長の従来の経験や思索が横たわる。教育行政の現場にも在籍した経験を持つ校長にとって、トップダウンの必要性や有効性についても一定の理解

はあった。しかしながら、同時に限界も感じていた。もっと現場の判断・自主性を重視した運営ができないかという模索があった。

そんな折、今日の世界の至る所で「現場の自主性」が求められているという潮流を見聞きする機会があった。テレビでの特集番組だったとのことだが、例えば、米国カリフォルニアでは「指揮者が不在のオーケストラ」というものが存在していた。これらの情報は、従来自分が考えてきたことと符合と思われるものであった。

こうした機会を経て、「この『学校という小さな世界』では従来と少し違う手法でやってみたい。それが可能なのでは。そうでなければ動かないのでは」という思いが徐々に形作られたという。先の学科改編時に教職員間の合意が速やかに得られたことから、こうした組織構築の有効性を実感したのであった。自律的組織の中で、教職員も学校運営に関する一定の将来展望を持つことが大切だと考え、例えば県校長会等で示された教育改革動向に関する情報等についても積極的に提供するよう心がけた。

(3) 校務分掌の組織的改善

以上の組織観は、着任以来、時間をかけて教職員に浸透していくことになる。とりわけ現校長は校務分掌の組織的改善に力を入れることにした。ここから、上述の組織観が実際の校内組織へ反映され始めることになる。

とりわけ校長が改善の糸口として着目したのは、年度ごとの各分掌の実施計画であった。学校要覧の中には各分掌の年度ごとの取り組み（年次重点目標と分掌計画）が記載される。本来であれば、各分掌が効果的に動くためには必要不可欠のものであり、学校運営の基本的事柄に属する。しかしながら、今までのA高校では前年のものがほぼ踏襲されるだけで、同様の学校は決して少なくないとも言われるが、そこに積極的・建設的な議論等は見られなかったという。

したがって、年度末に評価を行おうとしても目標が不明瞭なため、評価が困難となってしまう。その必然的な結果として、次年度の課題も不明瞭となる。そのために組織的な進歩がない。校長はこのような現状分析を行った。そのことは先に挙げた「これからの改革の在り方」の中でも重要テーマとして触れられていた。

ここには、おそらく数年のうちに学校評価が本格的に実施されるという思いもあったという。今のままでは、評価を実施しようにも、その基準もなくスキルも養われていない、という一種の危機意識も持ったようである。

校長は、職員会議等の機会を捉えて、以上のような考えを教職員に対して率直に述べていった。だが、当初は反発も少なくなかった。分掌ごとの目標や計画の明確化は負担増につながるといった声や、あるいは過剰な被管理意識も現れ、なぜそんなものを校長に見せなくてはならないのか、という疑問もあった。

これに対して、意図するところはむしろ、ボトムアップ型の自律的取り組みを生み出すことだ、という展望を粘り強く説得し続けた。それと同時並行の形で、前項で述べたアンケートの実施、学科再編に関する議論・作業など、教職員自身が自分たちの可能性を感じられるような取り組みの影響もあって、校長の意図が次第に理解されるようになってきた。こうして、学校運営改善の基本的出発点として、分掌計画の明確化とそれをめぐる議論に

対して、少しずつ教職員側の積極性が見られるようになった。

現在の学校要覧において校務分掌の実践計画が記された部分を見ると、どの分掌においても重点課題と取組方針が明確に述べられている。そこから出発して項目ごとの具体的な実践内容・年間計画が記され、場合によっては実績を数量的に測定することが可能な実施目標までもが併記されている。

校長によれば、これらの各分掌の計画を練り上げることは大切だが、それだけでは十分ではない。それぞれが自覚的に議論して作成すると同時に、それを他の分掌・教職員、さらには生徒や外部（保護者や地域）にも公表して、情報を共有しあう。これが非常に重要だという。

校長が目指しているのは、各分掌の目標や計画が公表されることによって、自他の取り組みの関係性が見えてきて、協働的な新たな試みを自然発生的に生み出していくことである。各自が自分のために仕事を自覚化することに加えて、互いの役割意識・情報の交換・共有を実現することによって、相互連携につなげていくことが意識されている。ここには、いわば自己組織的・自己増殖的な学校運営観がある。

以上のように、校長の組織観は実際の既存組織の改善に重要な示唆を与えていた。これまで同校では、各分掌の課題や方針が見えない状況であり、目標の不在ゆえに評価も困難であり、明示的な進歩・改善も期待できないままでいた。

それが、学校評価も念頭に置いた校長の働きかけにより、第一に、各分掌からの現状・課題・計画の提出を求める（仕事の自覚化）、第二に、それらを校内全体で共有する（他分掌の状況を共通認識）、第三に、課題解決に向けた新たな取り組みを各自が模索する（他との連携も含む）という、連鎖反動的なものへと転換が促されたのである。

5．新たな企画の展開

（1）学校改善シンポジウムの開催

現校長の赴任以来、1～2年目は前項までに検討した経緯で学校運営改善が進められ、一定の軌道に乗り始めた。それと重なる形で、学校改善に向けて「外に開かれるような形での」次の一步が模索されるようになる。具体的な取り組みとして挙げられるのが、学校改善シンポジウムの実施と、高大連携の開始である。

一つ目の企画である学校改善シンポジウムとは、A高校の教職員・生徒・保護者らが学校の現状とこれからの在り方についてパネル討論会を行うものである。第1回は平成13年度に実施され、コーディネータに民間企業（マスコミ関係）の人物を招き、パネリスト6名（保護者代表・生徒代表・教職員代表各2名）を中心として、会場参加者を含んで同校の課題や今後を討議することを目的としていた。

この企画は教職員から発案されたものであった。過去何年か、インフォーマルな活動として保護者・生徒会役員・教職員の一部で懇談会を実施してきたが、それを学校の公式な取り組みとして行いたいという要望が、先に見た学科改編の検討と同じ時期（現校長の赴任3ヶ月頃）に教職員から提案されたのである。その時点までの校長の言動に触れる中で

この校長ならば提案可能であると判断されたのであろう。

提案を受けた校長は、何らかの形で教職員と保護者のPTA公開シンポを行いたいという意向を持っていたため、早速実施の方向で合意した。

生徒・教職員・保護者から実行委員を公募し、また生徒会総会で生徒の意見を吸い上げて討議の素材とした。その趣旨説明で校長は、対外的な意見を聞く（学校評議員など）のも大切だが、まず学校の中をオープンにして意見を出し合うことが肝要、これからの学校づくりでは意見の表明や情報交換、批判だけでなく多様な立場（生徒・教職員・保護者・地域）から互いの力を寄せ合う場と関係づくりが重要、と述べている。

学校改善シンポは、非常に高い成果を挙げたものと評価される。討議はきわめて実質的なものとなったようである。例えば、生徒から教師への授業批判が出されたり、あるいは保護者からは学校と生徒に対する厳しい意見も出されたりした。校内の規律の低下や環境美化の不徹底等、様々な実情が明るみになり、そして共有されていった。

学校の抱える多くの問題が表面化した、「学校を変える＝生徒・教職員・保護者・地域のそれぞれが学校との関わり方や自身のあり方を変えること」という実行委員会が提起したシンポの趣旨が理解され、参加者の満足度も高いものとなり、翌年および翌々年と三回に及んで100名以上の参加を得て実施されている。

注目されるのは、このシンポが今年度（平成16年度）に入って、単に情報を共有・討議するイベント的要素の強い企画から、さらに主体的に学校運営への参画意識を高めるシステムへ発展するよう期待されている点である。開催回数を年1回から年2回へと増やし、生徒・教職員・保護者らが学校運営上の課題と共に、自らが引き受けうる責務を集中的に検討する会議へと発展させられつつある。

この発展をもたらした要因は非常に重要である。少しずつ学校改革の実感を得た現校長は、自らの退職年度を迎えるに当たり、次のような問題提起を教職員に投げかけた。すなわち「校長が変われば学校が変わるということは、一面では望ましいことだが、それだけではいけない。教職員自身の構想や活動の蓄積もあるはずだから、それらと校長の方針とが統合されることが必要だ。校長が変わっても、安定した学校改善が継続するようなしくみ、そんな学校運営のしくみを自分たちで考えてみてはどうか」と。

この結果、教職員からの対応として出されたのが、上述のように生徒、保護者、教職員が学校課題を共有するだけでなく、深い討議を通じて互いの役割を検討できるような場の設定であった。先に検討した校長の学校組織観が教職員にも理解され始めたことと、それまでの様々な学校改善の取り組みが成果を挙げ始めたことの双方が結実したものとして、高く評価することができよう。

（2）高大連携の取り組み 地域開放型・ワークショップ自主運営型

二つ目の企画である高大連携については、その内容面もさることながら、運営面で力量を伸ばした教職員が目立ったと、校長自身は振り返っている。

同校における高大連携は、地元大学の協力を得て公開講座を高校で実施するという形態で出発した。そもそも高大連携に着手したのは校長の発案である。校長には、入学希望者の確保を含め地元へのアピール度を高めると同時に、特色ある学校づくりの一環として生

徒たちに「本物の学び」を体験させたいという思いがあったという。

そこで校長は、大学講義から学問の深さや面白さに触れられる方法はないものか、と地元大学へ相談に出向いた。担当者の前で上記の思いや、高校生が地域の現実に触れることができれば等の要望を伝えたところ、大学側の担当者は即決して、生徒だけを対象とするのではなく地域住民の一般参加も得た「地域開放型」での公開講座を、平成14年度に試行的に実施という方向で話がまとまった。

実際に準備されたのは、地域経済、心理学、環境問題、ITに関する4つの公開講座で、各々1回完結の2時間弱の講義を合計4回という形式で編制された。それぞれ大学教員を講師に招き、高校生のみならず地域の人々も参加しての講義となった。参加状況は右の通りで、参加者からは継続開催を望む声が相次ぎ、非常に好評であった。

回	平成14年度参加者数			
	生徒	一般	教員	計
地域経済	9	9	6	24
心理学	11	16	4	31
環境問題	16	11	3	30
IT	8	9	3	20

同年度の試行を踏まえて、平成15・16年度と高大連携による地域開放型の学習活動が展開されてきた。同事業は、地元だけでなく全国から注目されつつあるが、本稿では検討課題が異なるため内容面には深く立ち入らない。本稿が焦点を当てたいのは、その独特の運営スタイルが、教職員の力量形成につながり始めているという側面である。

初年度の試行時、校長が高大連携の実施経緯について説明したものの、学科改編等もあり多忙な毎日を送る教職員にとっては主たる関心事とはなり難かった。「無理もない」と感じた校長は、格段に落胆することもなく、提案者の自分が動くのが一番効率的だろうとの見通しの下で、準備から連絡調整・実施に至るまで大半を担当した。

だが、次年度以降の本格実施を前に校内で相談したところ、教職員側から「校長一人での運営には限界があるだろう」と担当部署設定の申し入れがあった。実は、校長は初年度の運営で「1年目は自分がやる必要がある」と考えたが、果たして次にどうなるか、という、ある意味「楽しみにする」あるいは「賭けに近い」気持ちがあった。教職員の申し入れの背景には、初年度が予想以上の反響で、特に地元の一般参加者の熱意に自分たちが感銘を受けたことも関係していたようである。

こうして2年目からは教職員の主体性が発揮される形で企画が模索されることになった。その中で大学側からの提案があり、受動的講座ではなく、受講者自らが主体的に学ぶ「ワークショップ」型の共同学習活動を目指し、運営スタイルも複数のワークショップごとに実行委員会を立ち上げ、教職員・生徒・地域住民自身で企画・実施していく形態へと転換することになった。そして、まちづくり・環境・心理学・IT・サイエンスの5つのワークショップが組織されて学習が始まった。

校長は、この運営スタイルを選んだことによって、教職員の運営スキルが高まってきたと述べる。「...ワークショップといっても、全くノウハウを持たないままの出発で戸惑い・苦労も少なくない。多忙な中での大変な準備が必要になったが、教職員は不平・苦情を漏らさず生き生きと運営してきた。おそらく、大学教員・生徒・地域の方々の熱心さや彼らと学ぶことに触発され『面白さを感じ、惹きつけられた』故だろう」と振り返り、そのことに「心から感謝し、一種の驚きと誇りを感じた」と率直に述べる。

例えばある教員は、高大連携の取り組みの意義を否定しないが、担当者には多大な負担となるという理由から、年度当初に事業の縮小を提案した。しかし、実際に自らが実行委員会の担当となると大学教員とも意気投合し、むしろ担当するワークショップを拡大・充実させることになった。校長が「事業は縮小では？」と冗談で尋ねると「こんな面白い事をやらないのはダメだ」という答えが戻ってきた。今では「担当者が交代しても持続可能な学校マネジメントシステム」に強い関心を持っている。

また、ある教員は生徒の掌握にも長けていて、会議等でも積極的に発言するが、これまで校内に十分な活躍の場がなかった。しかし、本事業担当として様々な立場の人々と連絡調整・交流をするようになって、他者との対話の下で一つの事業を遂行するという“統括リーダー”としての能力が、周囲の者にも明確に分かるほど高まったという。

こうしたスキルアップが可能になった要因は、本事業が、自主的運営を余儀なくされ（目標設定、準備物、連絡調整など）、事業への“オーナーシップ”を持たされる点、学校内外の多様な人々との交流を可能にする点、その交流と、新しい高度な学習内容から触発され、教職員自身が「面白さ」を感じる点、に求めることができる。

以上のようにA校では、ワークショップ・自主運営型という独自の運営スタイルを持つ高大連携事業が行われていた。それは未だ緒に就いたばかりの事業であり、確定的な評価には至らないが、教職員の主体的な組織運営力量の向上に資する兆候が現れ始めている。もとより、学校運営全般と本事業を同列に論じることは難しいが、少なくとも組織運営力量の重要性が多く教職員自身に認識され始めた点は重要である。

6. まとめにかえて

以上、本稿が検討してきたようにA校では、校務分掌をはじめとする校内組織の改善・活性化が図られ、学科再編・カリキュラム改善や独自の地域との連携（教育シンポ、高大連携）に着手して、周囲から高い評価を受けつつある。

それを可能にしたのは、第一に、ネットワーク型・自己組織型とも呼べる独自の学校組織観を基盤とした校長のリーダーシップである。彼は「校長や担当者が交代しても改善が持続するしくみ」という理念の下、自発的改善可能な学校組織構築を求め続けてきた。

第二に、教職員が諸企画・諸組織の運営を任され、多忙な中でもある種の「楽しさ」や「面白さ」を感じながら取り組むことによって、主体的な学校運営力量のオンザジョブトレーニングが実現されていることである。

しかしながら、今後の課題も予想される。何よりも本年度で校長が交代するが、果たして改善が持続するか否か、未だその核心が捉えられているわけではなく、これまでの組織形成の妥当性が問われる。事実、各種事業に対する全教職員の共通理解が得られておらず、「ワークシェアリング」の妥当性の観点から問題指摘もある。また校長自身、自らの実践への反省として時間不足・教職員との対話不足を挙げるが、“大量退職時代”を目前に、学校運営改善・教職員研修における退職者の位置づけや役割について、本格的に議論することも必要のように思われる。 (山下晃一)