

新しいタイプの学校運営の在り方に関する実践研究 (第1年次)

津市教育委員会*・津市立南が丘小学校**・岡野 昇***

Practice and Research Pertaining to the Modalities for a New Type of School Management (First-Year)

Tsu Board of Education, Minamigaoka Elementary School
and Noboru OKANO

要 旨

津市教育委員会並びに津市立南が丘小学校は、平成14年度から3年間、文部科学省より、全国7地区9校の一つとして「新しいタイプの学校運営の在り方に関する実践研究」の指定を受け、取組を始めた。

本稿では、その第1年次の実践研究について、「研究の概要」「津市教育委員会の取組の実際」「津市立南が丘小学校の取組の実際」「研究の成果と課題」の4点からの整理を試みた。第1年次の主な取組としては、校長公募の実施、学校裁量権の拡大にかかわる研究、地域学校協議会(南が丘地域教育委員会)の設置、選択教科の試行などがあげられる。

1. はじめに

津市教育委員会並びに津市立南が丘小学校は、平成14年度から3年間、文部科学省より、全国7地区9校の一つとして「新しいタイプの学校運営の在り方に関する実践研究」の指定を受け、取組を始めた。

この「新しいタイプの学校運営の在り方に関する実践研究」とは、平成12年12月の教育改革国民会議の提言を踏まえて策定された「21世紀教育新生プラン(平成13年1月)」に端を発し、平成14年7月の総合規制改革会議(中間まとめ)などの経過を経て、学校の管理運営の改善に資する実証的資料を得るとともに、中央教育審議会における新しいタイプの学校の検討にも資するため、実践的研究校を指定し、学校運営の在り方に焦点

をおいて調査研究を行うものである。併せて、より充実した教育内容の提供が可能となるよう、研究開発学校に指定し、教育課程の改善に資することも趣旨として位置づいている。

本稿では、その第1年次の実践研究について、「研究の概要」「津市教育委員会の取組の実際」「津市立南が丘小学校の取組の実際」「研究の成果と課題」の4点からの整理を試みる。

2. 研究の概要

2.1 研究の目的

研究テーマ

本研究のテーマは、「学校の自主性・自律性の確立を目指す新しいタイプの学校づくりのシステム構築」である。

今日の公立学校には、地域に開かれた学校づくりが一層求められていることから、南が丘小学校においては、新しい発想のもと、学校の独自性を活かした柔軟な教育課程の編成や学校の裁量権の

* 津市西丸之内23-1

** 津市垂水2538-1

*** 三重大学教育学部

拡大、また、学校運営への保護者・地域住民の積極的な参画や地域コミュニティとの連携などについて、現行制度のより柔軟な運用などを図りながら研究を進める。また、21世紀の新しい時代にふさわしい個性ある学校づくりとその創設・運営に係る教育委員会の支援体制の在り方についても研究を行う。こうしたことを通して、保護者や地域住民のニーズに主体的、かつ機動的に対応できる、自主性・自律性をもった新しいタイプの公立学校の創設を研究の目的とする。

さらに、教育委員会としては、市内各学校にもその成果を広げ、津市の学校教育全体のレベルアップを図ることとする。

2.2 研究の内容

このような学校づくりを進めるための、主な研究内容として、次のようなことを計画している。

○ 学校の裁量権の拡大

広域かつ様々な分野からの校長公募システムの研究を進め、実施する。また、校長の意向を尊重した教職員人事や学校裁量経費などの支出とその活用など、学校裁量権の拡大についての研究を進める。

○ 保護者・地域住民の学校運営への参画

学校の教育ビジョンのもと、地域住民が学校運営に参画する組織（現在「南が丘地域教育委員会」が発足）を設置し、教育方針や教育目標、教育内容などの策定に地域住民や保護者の意見を反映させるシステムづくりを行う。

○ 学校の独自性を活かした柔軟な教育課程の編成や学校運営システムの改革など

高学年において選択教科の導入や教科担任制の実施など、学校の独自性を活かした柔軟な教育課程の編成や校務分掌の改善、日課の見直しなどの運営システムの改革のほか、学習環境整備などを行う。

2.3 研究の推進体制

本実践研究においては、三重県教育委員会、津市教育委員会、南が丘小学校及び南が丘地域教育委員会が連携・協力のもとその推進を図る必要があることから、実践研究推進会議を設置し、それぞれの代表が参加し、研究内容についての共通理解を図りながらその推進にあたっていく。（図1・写真1参照）

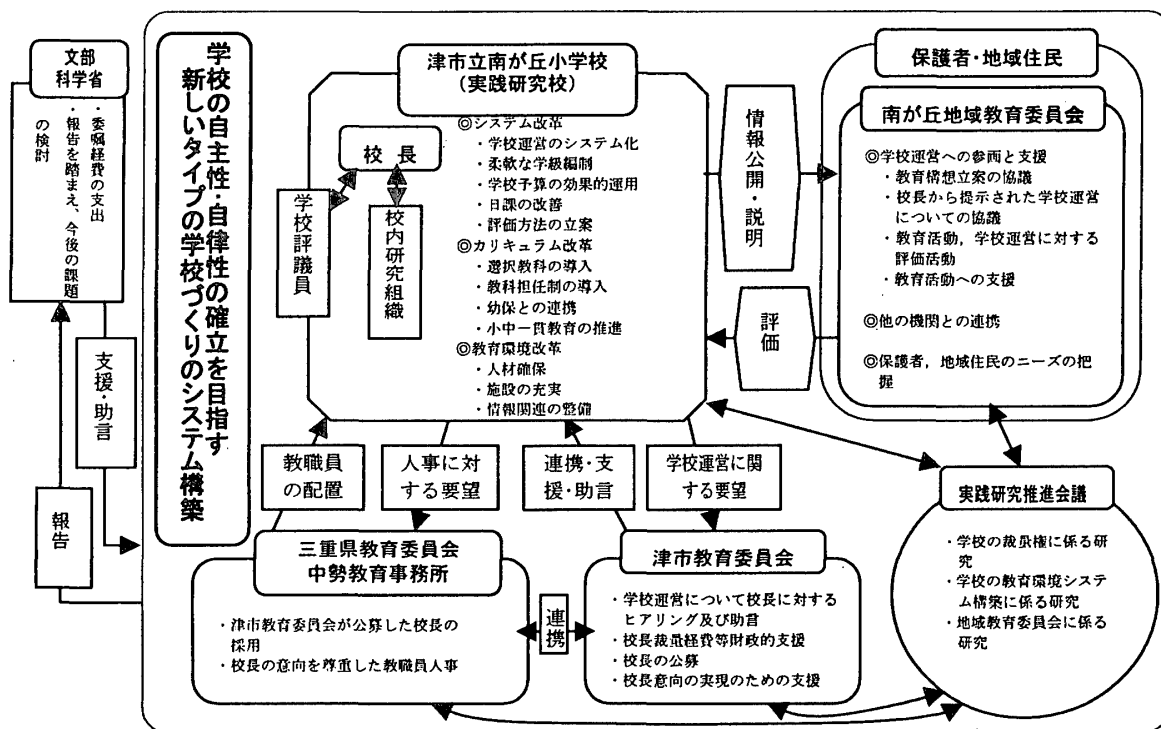


図1 研究の推進体制

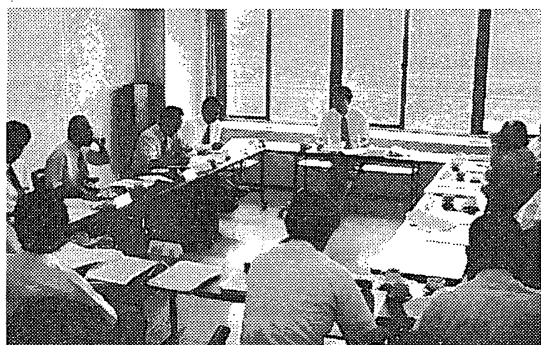


写真1 実践研究推進会議の様子

3. 津市教育委員会の取組の実際

3.1 校長公募の実施

保護者や地域住民のニーズに主体的、かつ機動的に対応できる、自主性・自律性をもった新しいタイプの公立学校づくりを行うためのひとつの試みとして、新しい発想と企画力を備え、かつリーダーシップを発揮して組織的・機能的な学校運営ができるという経営的な専門性を併せ持った人材が必要と考えた。そこで、教員免許の有無を問わず様々な分野から広く校長を募集した。

平成14年9月2日の発表以降、10月末までに全国から88件の問い合わせが寄せられ、最終的に68人の応募があった。

津市教育委員会は選抜委員会を設置し、その「候補者の選抜」に当たった。

第1次選抜では、「職務・活動実績、自己アピール文、小論文（「これからの公立小学校長としての学校運営」）」を基に選抜を行い、第2次では学校管理職としての教育理念や組織運営、学校の教育構想に対する理解や取組などに関する面接試験を実施した。

これら選抜委員会による選抜の後、平成14年12月、津市教育委員会において最終候補者（企業取締役で東京在住の56歳の男性）を決定した。

最終候補者は、研修の後、平成15年4月より津市立南が丘小学校長として三重県教育委員会によって任用された。

このような校長公募を行う中、本研究の1つとして選抜委員会に保護者や地域住民の代表3名が参加し、学校の校長の人選に関わった。このことにより、「今後自分たちにできることは何か」といった話し合いが地域教育委員会で行われるなど、新しいタイプの学校の創設に向けた保護者・地域住民の学校運営へのより積極的な参画と責任の自

覚を促すことができたと考える。

また、選ばれた校長には、リーダーシップを発揮し明確な教育ビジョンの下、組織的・機能的な学校運営を行うことを期待している。

3.2 学校の裁量権拡大についての研究

自主的・自律的な学校運営を確立するためには、校長の意向を尊重した教職員人事の実施や責任体制の明確化と情報公開を前提とした学校裁量経費の支出など学校の裁量権の拡大が重要課題である。

教育委員会としては、現行制度の柔軟な運用を図りながら、実施方法について研究を行っているところである。

4. 津市立南が丘小学校の取組の実際

本校は、新興住宅地の完成と同時に創立された11年目の新しい学校である。そのため地域づくりや地域と学校との結びつきもこれから創りあげていく時期にある。

学校としては、この研究を機に、新たに設置する地域学校協議会を核として、保護者・地域住民が学校運営に参画できる学校づくりと地域のコミュニティづくりを進めていくことが大切であると考え、研究主題を「個性豊かに子どもが生きるコミュニティ感にみちた学校」として「新しいタイプの学校」づくりに取組こととした。

4.1 津市立南が丘小学校の研究

本実践研究は、「学校裁量権の拡大」と「地域学校協議会の設置」を二本の柱とし、学校運営や教育方法など、従来の枠組みにとらわれないで、保護者や地域の願いに応える自主性・自律性のある学校づくりの研究である。そのため、まずどういう学校を目指すのかを明確に示していかなければならない。

「めざす学校像」を構築するにあたり、議論を重ねた末、やはり「南が丘小の子どもたちの学習と生活の課題」から研究を出発させることとした。そこで、学びをどう考え、子どもたちの学校生活に今、何が大切なのか把握することを基本に据えて研究することが必要であると考え、教育ビジョンを「集い・学び・つなぎ合い“明日を拓く 南の丘”」と設定した。学校が南が丘小の子どもたちだけでなく、多くの人が集い合い、学び合える中心となり、その中で子どもたちの学びが深まり、

心が育つことを願っている。

そこで、「学び合う授業づくり」と「ともに生きる仲間づくり」を基本とした2本の柱をたて、その柱をより高めるために3つの改革を進めるという構想をもつ学校像を構築した(図2参照)。

改革項目としては、「学校裁量権の拡大」を活かすため、学校運営面で校務分掌の見直しや学校自己評価・外部評価の導入、学校予算の裁量権の拡大などのシステム改革、また教育方法ではカリキュラムの見直し、小中一貫教育、幼保との連携、高学年の選択教科・教科担任制の研究などのカリキュラム改革、そして、外部講師の活用や学習環境の整備など教育環境改革を計画している。

平成14年度は、カリキュラム改革の一つとして平成15年度からの本格実施に向け、選択教科を試行した。これは、高学年において、各教科の児童の興味・関心をより伸ばす発展的な学習や教科の基礎・基本を重視した学習など23の講座を開設して、児童が自らの学ぶ意欲に基づいた学習内容を主体的に選択し学習するものである。指導には、教職員の他、外部講師として地域のボランティアや有識者、大学生などを招き、総勢37名

が担当した。実施時数としては各講座5回(10時間)の試みであった。

この取組では学級・学年の枠をはずした講座編制であったこと、また、多くの外部講師を活用したことから、児童はより多くの人とふれあい、共に学び合うことができ、教育構想に掲げた「学び合う授業づくり」が実践できた。さらに、児童自身が主体的に学習を選択したことから、より意欲的に学習する姿がみられ、選択教科の重要性を確かめることができた。



写真2 選択教科音楽での学習活動の様子

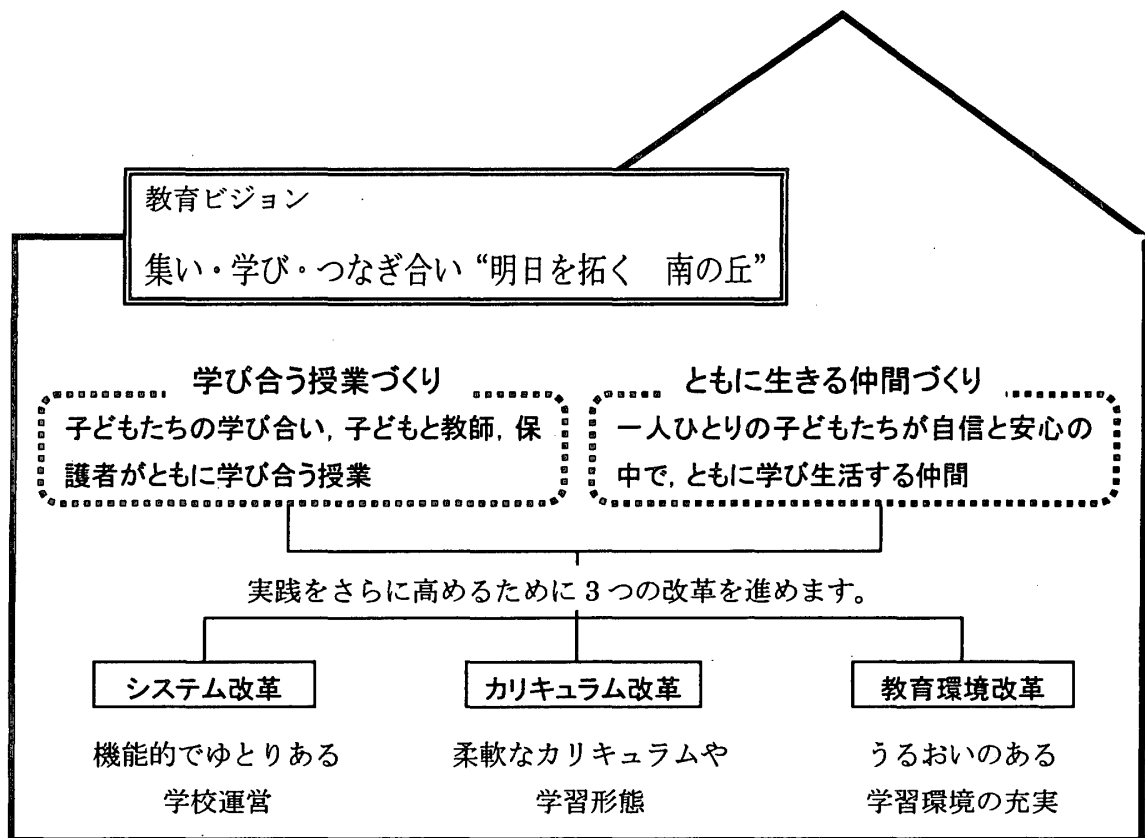


図2 平成15・16年度教育構想

4.2 地域学校協議会（南が丘地域教育委員会）の設置

保護者や地域住民が学校運営に参画し、地域コミュニティの核になって活動する組織として地域学校協議会を設置した。設置にあたっては、年度初めに学校代表とPTA役員の5人で準備会を設け、名称・構成委員・会則などを協議し、8月に「南が丘地域教育委員会（通称：Me）」という名称で発会した。委員は、PTA代表、自治会などの地域関係者、学校代表（学校長）と公募委員の11名で構成している。とりわけ公募委員は、より広く地域の声を反映させるため、ポスターを設置し地域に呼びかけ、3名を募集した。



写真3 南が丘地域教育委員会での話し合いの様子

ての子どもたちの幸せを願うことを基本姿勢としながら、「これからの公立学校」としてのあるべき姿を模索し、創りあげていきたいと考えている。

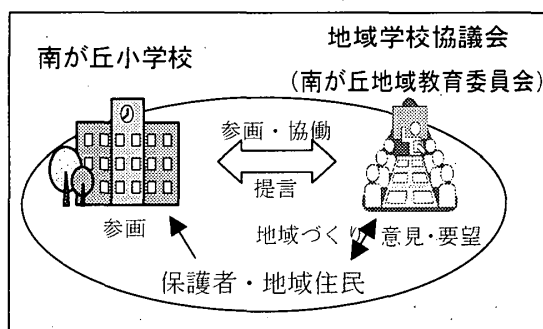


図3 地域学校協議会の設置

南が丘小学校が地域の中の学校として開かれ、学校・保護者・地域の三者が協働し、共に子どもたちを育てていく中心的役割を、Meは担っている。これまでの具体的な活動としては、保護者のニーズを聴き取るため、全保護者対象にアンケートの実施、地域に呼びかけ「公聴会」の実施、外部評価として「学校評価」の実施によって、学校の示す「めざす学校像」について提言・承認を行ったりしている。

まだ立ち上げて日が浅く、Meの権限や責任、津市教育委員会との関係など、まだまだ議論が必要である点も多く、また来年度に向けてMeとしてどう主体的に地域づくりを進め、学校に参画するため何ができるのか議論を続けているところである。

今、全国的に従来の制度にこだわらない様々な教育改革の試みが進められており、コミュニティスクールの在り方もこれからさらに明確になってくる。まさに本校はその先駆的役割を担っているという責任の重大さを自覚し、南が丘地域のすべ

5. 研究の成果と課題

5.1 津市教育委員会

教育の地方分権や規制緩和あるいは構造改革教育特区における全国的な動きにみられるように、いまや教育の主役は中央から地方へと確実に移行してきており、地方において責任ある教育を創造していかなければならない。こうしたことから、津市教育委員会では平成14年度からの3か年間で重点期間とし教育改革に取り組んできたが、とりわけ、この「新しいタイプの学校運営の在り方に関する実践研究」に取組ことは、本市独自の教育システム構築を目指す教育改革を推進する上で大変意義あるものであった。

こうした中、津市教育委員会においては、学校の裁量権拡大の中心となる学校経営のリーダーである南が丘小学校長の公募を実施できたことが本年度の成果である。校長の任用については、本来なら任命権のある三重県教育委員会が行うところを、市において実施できたことは、全国初の試みとして評価を得た。このことは三重県教育委員会の理解と協力によって可能となったことであり、津市としての責任の重さを十分受け止め、公募した校長の学校運営がよりスムーズに行えるよう、積極的な支援を行ってきたい。

現在のところ、平成15年4月1日からの採用に向け、任用予定者は学校マネジメント業務嘱託員として調査研究業務を行っている。今後は、新校長が、南が丘小学校が創立以来着実に積み上げてきた実践的な研究を引き継ぎ、これまで民間企業において経験されてきたことを今後の学校運営

において十分に活かされることを期待するとともに、そのための津市教育委員会として必要な支援策を講じることが次年度以降の課題である。

本研究の推進に当たり、三重大学教育学部岡野昇助教授を委員長とした実践研究推進会議において、三重県教育委員会や南が丘小学校及び地域の方々と共に協議を重ね、協働しながら研究を進めてこられたことは、“これまでにない新しいタイプの研究”を行う上で、大変貴重なものであった。特に、今回の公募に向けた市教育委員会での事務処理作業や、三重県教育委員会事務局・中勢教育事務所との連携作業を通じて、教職員人事に関わるボトムアップ型の実施方法がより明確となってきた。このことを踏まえ、たとえば、校長の意向を反映した教職員人事の実施についても市教委が校長に対する裁量権の拡大ということで、公募なども視野に入れた人事方法を検討していきたい。

最後に、本実践研究のテーマは「学校の自主性・自律性の確立を目指す新しいタイプの学校づくりのシステム構築」であり、本年度は、校長公募の実施や実践研究会議の開催、学校における教育構想の立案など、その基盤構築を図ってきた。来年度は、テーマにある「学校の自主性・自律性」に視点をあて、特に「学校の裁量権の拡大」が実効ある施策として反映できるような研究内容としていきたい。また、今回の南が丘小学校における研究成果を市内各学校にも広げ、それぞれの学校が実態に応じて、保護者や地域とともに創造する学校づくりを推進していけるよう支援していきたい。

5.2 津市立南が丘小学校

本校の研究は3年間にわたる研究であり、次年度に本格的に実施していく計画をたてているため、本年度は「めざす学校像」の立案と地域学校協議会の設立を主な研究とした。

「めざす学校像」づくりにあたっては、「新しいタイプ」のシステム構築という研究であることから、どう新しい学校づくりを進めていけばよいかについて集中して協議したが、議論を重ねた結果、「新しいタイプ」ということでの改革とともに、「めざす学校像」はやはり目の前の子どもの学習や生活の課題から出発しなければならないことを確認し、構築してきた。

そこで、最も難しかった点は、「システム」構築と日常の教育実践とをどう関連させ、結びつけたものにするかであった。たとえ研究を進める過

程においても、今まで通り子どもたちとのふれあいや日々の授業は大切にしてきた。そしてこの研究は必然的に目の前の子どもたちに活かされるものとして構築してきた。しかし、本年度一年を振り返ってみれば、どうしても研究をすすめることが最優先され、研究と日々の実践とがそぐわなかった感が否めない。理論的にはつながっていても、「授業づくり」や「仲間づくり」を実質的に本年度の実践に十分活かすことまではできなかった。もっとも、来年度からの実施に向け、秋からではあったが、「選択教科」の試行をはじめ、「学校自己評価」や幼保との連携、「学校公開デー」など何項目かを試行したり、自然環境の整備などができたり、「新しいタイプ」の改革を子どもたちとともに一歩踏み出したといえる。また、当初の計画通り、子どもの教育と生活を中心とした「教育」の2本の柱と「システム」構築の15の改革項目双方の整合性が整えられ、本校のめざす学校の姿が見える形になり、来年度からの本格実施へ向けで見通しがたったことも大きな成果であった。

もう一つの研究である地域学校協議会の設立については、年度当初から準備会を組織し、何度も協議を重ね、8月に「南が丘地域教育委員会」という名称で立ち上げることができた。地域教育委員会は、設立早々「公聴会」や保護者のニーズアンケートをはじめ、広報「子どもが一番」の発行、「学校外部評価」など積極的に活動を行った。会議だけでも8月から3月の間に10数回を数え、学校運営に参画する組織として、軌道に乗ったといえる。これは、PTAや地域関係者など、一人ひとりの委員の主体的な熱意と行動力があればこそであり、感謝するところである。本年度は計画案に則り、まっしぐらに活動を推し進めてきたが、今後、地域教育委員会としてのあり方や委員同士の共通理解などの議論を深め、じっくりと永続的に続く組織として足下を固めた活動が期待される。

この一年の研究・実践を通して、保護者や地域の意識が変わりつつあるのではないかと感じている。当初は話題が先行し、保護者が関心をしめずことは少なく、また「研究で子どものことが疎かになるのでは」という心配の声もあった。しかし、一年を経過して、学校の様々な試行や地域教育委員会の活動がすすむにつれ関心が高まり、「ニーズ」も出始めた。同時に「厳しい声」もあがってきている。その「厳しい声」は今まで声として表に出なかっただけであると受け止めなければなら

ない。今後、学校がさらに積極的に情報発信をし、声を聴くことで、保護者の理解も深まってくるものであり、同時にそれは保護者も責任ある対応が求められることとなり、好循環が期待できるのではないだろうか。

このような保護者地域との信頼ある関係を高めていくためには、学校はより明確な情報公開が必要である。また教職員が互いに厳しく高めあえる集団となり、自信をもって来年度に向けて、全員で意気を高めていかなければならない。

6. おわりに

「新しいタイプの学校運営の在り方に関する実践研究」の第1年次の取組が終わろうとしている〈いま〉、あらためて問わなければならないことがある。それは、「なぜ、わたしたちはこの研究に取組むのか」ということである。この研究にかかわる人たちすべてが、この問いに明確にこたえることができない限り、わたしたちの取組は意味を持たないであろう。なぜなら、共通のコードを持たない取組は、路頭に迷うからである。3年間の研究期間の第1年次だからこそ、このことをはっきりさせておきたいと思う。

どの機関にもいえることではあるが、「学校」という一つの機関も社会とは切り離せない関係にある。とりわけ、明治以降、近代国家をめざしたこの国は、「学校」にその役割と重責を担わせた。「学校」はその期待に見事にこたえ、日本は近代社会を構築することに成功したといえよう。そして現在、この国は、脱・近代社会（成熟型社会）を歩み始めている。ゆえに「学校」は、新しい役割と責任を、社会から求められていることになる。

近年の学習観の転換は、このことを象徴している。学習観の動向は、これまでの産業主義モデルを基調とする「銀行貯金型」学習を脱し、成熟社会型の学習原理を構成主義的な観点から構築しようとするものである。すなわち、「〈いま〉はあまり意味を持たないが将来役立つように準備する」という学習からの脱却を図ろうとする試みである。不登校・校内暴力・高校中途退学などの発生件数データが物語っている通り、「〈いま〉、勉強しておかないと、あとから苦勞するよ」「〈いま〉、勉強して良い学校へ行かないと良い所へ就職できないよ」という動機づけでは、子どもたちには通じないということである。子どもたちは、「なぜ

学校へ行き学ぶのか」という問いの真っ只中にいる。

この問いにこたえようとしているのが、先進諸国において世界的規模で展開されている状況主義的学習論である。日本においても、こうした「〈いま〉の生にとって意味が生まれそれがもとになって連続する学習」は既に始まっている。平たくいえば、「学びの回復」である。「学び」とは他者（ヒト・モノなど）と交わり、つながり、意味を紡ぎだし、新しい自分を育てていく「自分探しの旅」である。こうした「学び」をひらく場としての「新しい学校」が〈いま〉求められている。そして、「学び」を「学びあう」、「新しい学校文化」が〈いま〉求められている。この視点は、南が丘小学校の教育構想と一致している。

わたしたちの研究の取組が、それから外れることは許されないであろう。単なる学校教育カリキュラム開発に終始することではなく、学校運営システム改革の研究という主張は確かにわかる。しかし、「新しい皮袋はつくったが、古い酒を入れたままであった」ということにならないように十分留意したいところである。この研究は、「新しい酒（学びの回復と学びあう文化の創出）を入れるための新しい皮袋（新しい関係・新しいシステム）をつくりあげる」営みであることを肝に銘じておきたい。