

# 学校教育臨床実習による学校経営改善と スクールリーダーの資質開発の可能性

教職実践開発専攻 三尾 寛次  
 教職実践開発専攻（大学院） 町野 千恵子  
 教職実践開発専攻（大学院） 大宮 学  
 教職実践開発専攻 平澤 紀子

## 1 はじめに

岐阜大学教職大学院は、高度教育専門職の養成を目的として、平成20年に開設され、今春7期生を迎えた。定員は20名で、そのうち14名は岐阜県教育委員会から派遣される現職教員である。岐阜県の教育を牽引する現職派遣教員に対しては、学校や地域の課題に応じることができる確かな知識と優れた実践力を備えたスクールリーダーの力量形成を目指している。こうした力量形成には、教育委員会や学校との連携が不可欠である。本教職大学院は、その設立前から岐阜県教育委員会と岐阜県における高度教育専門職の養成という目的意識を共有しながら、連携の仕組みを構築し、教育の充実改善に努めている。

そうした中で、本教職大学院では、昨年度から教職大学院のカリキュラムに位置づけられている「学校における実習」を改善した。学校における実習については、現職教員の場合、教職経験に応じて全部又は一部免除を行うことが多い。一方、本教職大学院においては、大学院生という立場を活かし、スクールリーダーの資質開発を目指した学校改善に関する部分実習を課している。こうした学校における実習は、現職派遣教員個人の学びに留まらず、学校力の向上に資することが期待される。そこで、本報では、本教職大学院の特徴を踏まえて、学校改善に関する部分実習の取組を紹介し、現職派遣教員の学びや学校現場への貢献という観点から、現職派遣教員を対象とした実習のあり方について提案したい。

## 2 教育委員会や学校との連携について

本教職大学院では、教育委員会や学校と連携して、スクールリーダーの力量形成を目指した教育を推進するために、図1のような仕組みを構築している。

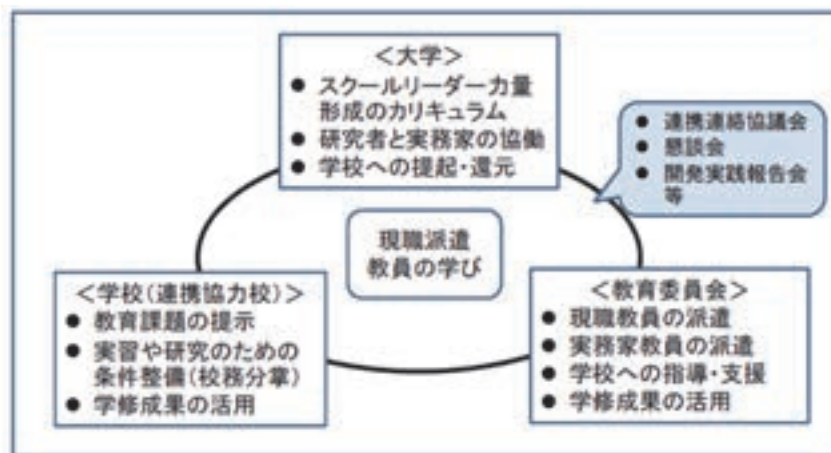


図1 教育委員会や学校との連携

## 1) 教職大学院

本教職大学院の教育は、スクールリーダーとしての学校改善、授業開発、教育臨床の力量形成を共通基盤として、学校現場のニーズに応じた4つのコースで専門性を深めるように設計されている。

	コース	科 目		臨床実習 (10単位)
		共通(基本)必修科目 (各2単位、必修20単位)	コース(分野)別選択科目 (各2単位、17単位以上)	
教 職 実 践 開 発 専 攻	学校改善コース	「スクールマネジメントの技法と実践」  「学校改革の理論と実践」  「学級経営の理論と実践」  「教科授業研究の開発実践」  「授業研究基礎論」  「カリキュラム構成の方法論」  「生徒指導・教育相談の理論と実践」  「学校選択の理論と実践」  「特別支援教育の理論と実践」  「教職開発論」	「教育政策の理論と実践」 「教育法規の解釈と実践的運用」 「学校評価の開発実践」 「学校経営計画の開発実践」 「学校財務・事務の開発実践」 「学校の危機管理対策」 「地域社会と学校の連携と協働」 「学校改善開発実践報告(Ⅰ・Ⅱ・Ⅲ)(3単位)」	学校教育臨床実習  学校改善臨床実習 (3単位) 授業開発臨床実習 (4単位) 教育臨床実習 (3単位)
	授業開発コース		「授業分析の事例研究」 「校内授業研究システム改善」 「授業及び子ども理解の技法の開発と改善」 「総合的学習の授業開発」 「ワークショップ型教材開発」 「教育課程の経営と評価」 「授業開発実践報告(Ⅰ・Ⅱ・Ⅲ)(3単位)」	
	教育臨床実践コース		「いじめ・不登校問題の理解と対応」 「道徳教育の開発実践」 「教育カウンセリングの理論と実践」 「教育臨床アセスメント開発実践」 「生徒指導・教育相談の事例研究」 「特別活動の開発実践」 「教育支援連携フィールドワーク」 「教育臨床開発実践報告(Ⅰ・Ⅱ・Ⅲ)(3単位)」	特別支援学校 臨床実習  学校改善臨床実習 (3単位) 授業開発臨床実習 (4単位) 教育臨床実習 (3単位)
	特別支援学校コース		「特別支援学校経営の理論と実践」 「特別支援学校の危機管理対策」 「特別支援学校教育課程の理論と実践」 「特別支援学校の授業開発」 「特別支援教育コーディネーターの理論と実践」 「特別支援教育コーディネーターの事例研究」 「教育的支援の理論と実践」 「特別支援学校開発実践報告(Ⅰ・Ⅱ・Ⅲ)(3単位)」	

図2 岐阜大学教職大学院のカリキュラム

カリキュラムは、共通科目(20単位)、専門性を深める選択科目(17単位)、学校における実習(10単位)、学修成果としての開発実践報告(3単位)からなり、47単位を修了要件としている。

これらの科目については、研究者教員と実務家教員の協働により、理論と実践の融合を図っている。

## 2) 教育委員会

### ① 現職教員の派遣

設置時の申し合わせにより、岐阜県教育委員会は、毎年14名の現職教員を派遣している。大学院設置基準第14条に定める教育方法の特例に対応して、1年目は教育公務員特例法第22条第3項「長期にわたる研修」によりフルタイムで、2年目は同法第22条第2項「勤務場所を離れて行う研修」により毎週金曜日に大学で学ぶ。なお、遠隔地の場合は、大学院での学びを配慮し1年次のみ岐阜市内校に異動し、2年次に復帰する。学修保障のために、小中学校の場合は、2年次に加配措置を取っている。

### ② 実務家教員の派遣

平成22年度に締結された岐阜大学と岐阜県教育委員会との人事交流に関する協定書に基づいて、平成23年度より、岐阜県教育委員会から実務家専任教員を派遣している。

### 3) 学校（連携協力校）

学校における実習や開発実践報告のフィールドとして連携協力校を定めている。現職派遣教員は、勤務校が連携協力校となり、遠隔地から異動した場合は2年次に復帰する元勤務校としている。学校では、大学で探求する課題を提示し、現職派遣教員が学校現場をフィールドとして実習や研究を推進できるように校務分掌等を配慮したり、学修成果を活用したりするようにしている。

### 4) 連携のための会議等

教職大学院の教育システムや連携協力校の役割についての理解を図り、学校における組織的・系統的な実習や研究を推進し、学修成果を還元するために、次のような取組を行っている。

- ①連携連絡協議会（年2回）
- ②現職派遣教員と岐阜県教育委員会教職員課との懇談会（年2回）
- ③開発実践報告会（年1回）
- ④教職大学院FD研修会（年1回 教育委員会がオブザーバーとして参加）
- ⑤教職大学院教員による連携協力校や地方教育行政機関の訪問

## 3 現職派遣教員に課す「学校改善臨床実習」

### 1) 岐阜大学教職大学院における「学校における実習」について

岐阜大学教職大学院の「学校における実習」は、学校改善コース、授業開発コース、教育臨床実践コースにおいては「学校教育臨床実習」として、特別支援学校コースにおいては「特別支援学校臨床実習」としてそれぞれ10単位の取得を義務づけている。院生は、2年次4月から連携協力校（現職派遣教員は勤務校）において毎週月曜日から木曜日、10単位450時間の実習を行うこととなっている。

本教職大学院の院生の内、現職派遣教員は学校長（市町村教育委員会）の推薦を受けて県教育委員会が研修派遣している教員で、教職大学院においてスクールリーダーとしての技量を身に付け、修了後学校の中核的な教員として教育活動や学校運営の改善について企画し、他の教員の先頭にたって実践していくことが期待されている。

こうした現職派遣教員に対して、本学の教職大学院の4つのコースは、アプローチの手法と学ぶ領域は異なるものの、学校経営、授業そして学級活動などの教育活動について改善可能な企画力と実行力を持ち合わせ、スクールリーダーとして貢献できる学校の中核的な高度教育専門職を育成することを目指している。学校改善コースにおいても、修了後、学校経営を行う管理職を支える中核として、学校組織や学校事務の改善、学校評価や危機管理において有益で実効性ある提案ができ、学校を取り巻く教育環境や教育施策の変化を学校の活動に反映させることのできる能力を育成することを目指した科目を提供しており、「学校改善臨床実習（学校改善コースの学習分野における『学校における実習』）」も例外ではない。

「学校における実習」については、現職派遣教員は、専門職大学院設置基準第29条により「現職教員について全部または一部免除できる」ことから、本学の各コースが課す「学校教育臨床実習」においても、本人から提出された書類での審査、面接などにより本人の学校での今までの実績を審査し、免除できる場合は教職大学院運営委員会で審議し免除を認めてきた。その結果、「学校教育臨床実習」を構成する「学校改善臨床実習」、「授業開発臨床実習」、「教育臨床実習」について、全ての現職派遣教員が実習を全部又は一部免除されてきた。（「特別支援学校コースが課す「特別支援学校臨床実習」も同様である。）

### 2) 「学校改善臨床実習」の取組

「学校改善臨床実習」3単位においても、現職派遣教員から提出された「教職経験に係る実践報告書」による書類審査と面接で、実習の見なし認定の審査を行い、実習の全部又は一部を免除してきた。（表1）しかし、彼らは本学教職大学院の専攻である3つのコースの内、「授業開発コース」、「教育臨床実践コース」

が構成する各実習分野は、教職経歴の中で殆ど経験しており、しかも校長が推薦し県教育委員会が派遣していることが示すように一定の実績をあげている者が多い。しかしながら、「学校改善臨床実習」

表1 学校改善臨床実習の免除認定状況

入学年度	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26
対象派遣 教員数	13	14	13	13	13	13	12
全部免除 者	9	6	5	7	10	0	0
一部免除 者	4	8	8	6	3	13	12

の各分野については、修了後スクールリーダー又は将来の管理職としてリーダーシップをとるべき学校経営に関する分野が多いのにも関わらず、一教員として従事した経験を持つ者は多いが、その中核となって企画運営を行った者は少ない。さらに、教職大学院では、全ての院生が学校経営に関わる改善の理論と実践に関する科目を履修することになっている。「学校改善臨床実習」は、学んだ学校経営改善の理論と実践スキルを「実践知」とする実践的実習科目と位置づけられるが、「学校改善コース」に所属し、学校運営の改善に係る研究と開発実践を行う者以外でこの実習を免除された者は、スクールリーダーとして必要とされる学校経営分野の実践上の開発課題の解決に関わる理論とスキルは学ぶものの実践できないこととなり、理論と実践を有機的に結びつけることをねらいとする教職大学院の学びの中で課題となっていた。

また2年次、院生は月曜日から木曜日の週4日間学校で勤務し大学院で学んだことを実践できる環境にある。院生からは学校経営の分野で学び省察した勤務校の課題と改善のプランを実際の職場において実践したいという要望も多くあった。そこで、「学校改善臨床実習」では全員に部分実習を課し、連携協力校の校長の理解を得て、実習内容の中にスクールリーダーの資質として必要な学校経営・運営の改善能力を高める課題解決型の実践的なプログラムを組み込むこととした。

### 3) 「学校改善臨床実習」の改善

「学校改善臨床実習」の実習分野は4分野定められており、部分実習の場合はその中の特定分野の実習を連携協力校で実施する。さらに、実習内容は、具体的内容を例示し、連携協力校の校長と大学院側の指導教官そして実習する院生と協議し実施している。しかし、例示された実習内容は、教職経験のないストレートマスターが学校で教師が行う教育活動を網羅的に経験できるように整理されたもので、学校で業績をあげ推薦を受けて教職大学院で学ぶ現職派遣教員が行う実習としてこの内容でよいのかという課題があった。(表2) また、教職経験の中で実習内容の理解が進んでいる現職派遣教員にとっては、実習は知識を確認し再構築することに終わり、実践力に結びついていなかった。そのため、現職派遣教員の部分実習において、実施する分野の各項目を学校長と相談の上精査し、学校の管理職や主任からの講義と実際の演習に加えて、その中で見いだした学校経営上の課題を明らかにし、教職大学院で学んだ理論と実践スキルを活用し、その課題を省察し対応策及び改善策を提案する課題を課した。そして、その課題については、学校長等管理職と関係職員及び大学指導教員が一同に会し、実習の成果を報告する「スクールミーティング」において発表し、学校長からも評価を得ることとした。さらに、提案した改善の取組を本人が学校の中で具体化できるように管理職の理解を求めた。つまり、「学校における実習」においても教職大学院で学習した理論と実践スキルを活かし、実習をとおして学校の抱える課題を明らかにし、学校の改善のための具体的方策を提案でき、その中でスクールリーダーとしての自らの立場を理解し同僚と共に取組み、その中核として活躍できる資質と能力の育成を目指した。さらに、この実習で示された改善プランが学校長により採用され取り組まれて、学校経営が改善するという具体的な学校改善の効果も期待した。

表 2 : 「学校教育臨床実習」の実習分野

実習分野		「学校経営計画」の実習内容(例示)
学校改善臨床実習	学校経営計画	スクールリーダーシップ I (学校の意思決定)
	学校事務・学校財務	① 校長の職務
	学校評価	② 教頭の職務
	3単位	③ 学校運営組織と運営上の課題
授業開発臨床実習	教育課程の編成と評価	スクールリーダーシップ II (ミドルリーダーの職務と役割)
	指導計画の立案と教材開発	④ 教務主任の職務
	授業設計と評価	⑤ 生徒指導主事の職務
	4単位	⑥ 進路指導主事の職務
教育臨床実習	生徒指導・教育相談	⑦ 学年主任の職務
	道徳教育	⑧ ミドルリーダーと管理職の期待
	特別指導	学校ビジョン I (学校経営計画)
	3単位	① 学校の教育目標
		② 学校長の経営方針と手法
		③ 県教育ビジョンと学校の将来計画
		④ 本年度の学校経営計画
		学校ビジョン II (学校の各指導計画)
		⑤ 目指す生徒像と考え方と教育活動
		⑥ 各分掌の目標設定と指導計画
		⑦ 学年目標と指導計画
		⑧ 保護者・地域社会との連携

**「学校改善臨床実習」の概要・目的**

学校経営の領域で、学校全体(校務分掌)の一員としての教師の役割を、自らの責任を持って遂行し、実践力をつけるとともに、自らの基礎的な学校経営の能力を開発する。

岐阜大学教職大学院「学校教育臨床実習の手引き」などから作成

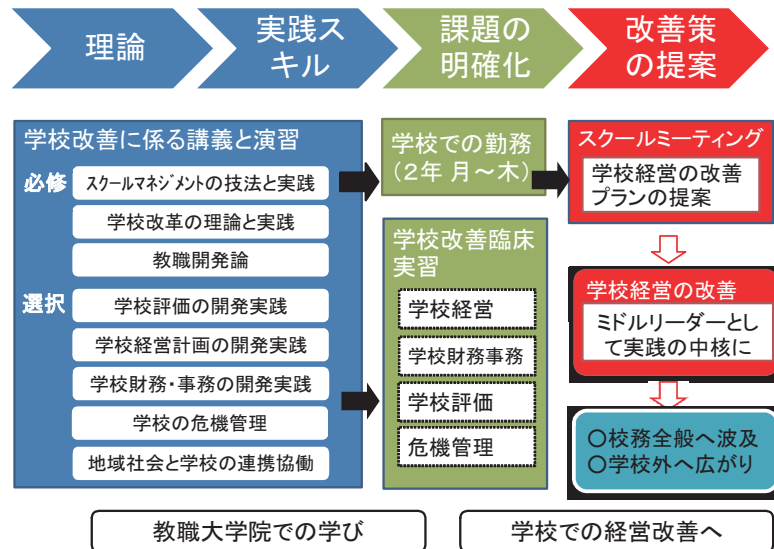


図 3 大学院での学びと学校での実践

## 4 事例報告1 「学校経営」に関する実習を通じた学校組織改善の提案とスクールリーダーの役割

(岐阜県立多治見北高等学校 教諭 大宮 学)

### 1) 「学校改善臨床実習」で取り組んだ分野と目的、内容

私は岐阜大学教職大学院における「学校改善臨床実習」(学校改善に関する部分実習)について、「学校経営計画」の分野の実習を行った。その理由として、これまでの12年間の教員生活で分掌長や学年主任の経験が一度もなく、企画委員会の構成員としての参加経験もないなど、学校経営的な視点をもって日々の業務に取り組むことが不足していたことがあげられる。「学校経営計画」の分野の実習を通して、学校経営的な視点を持ち、今後スクールリーダーとして学校組織の中核になるうえで必要な資質を身に付けることができるよう、精一杯取り組もうと考えた。

実習を行うにあたって、指導教員として勤務校である岐阜県立多治見北高等学校(以下「勤務校」と表記)の教頭に依頼し、教頭との協議を経て実習を計画した。実習は校長・教頭・教務主任・生徒指導主事・進路指導主事が講師となって、用意された資料を活用しながら講話を拝聴し、放課後等の時間を使って資料の分析や自己省察を行い、実習記録と報告書を作成した。

そして、すべての実習が終了した後、岐阜大学教職大学院の担当教授が来校し、勤務校の校長・教頭の参加のもと、実習の内容に関するスクールミーティングを行った。

### 2) 昨年度の講義と本実習との関連

本実習では、昨年度の岐阜大学教職大学院の講義で学んだ、「ミドル・アップダウン・マネジメント」を生かすことができるのではないかと考え、本実習を、「勤務校の課題を把握し、その課題意識を教員間で共有し、解決のための方策を提案し、実行する」という流れで行うことにした。

「ミドル・アップダウン・マネジメント」とは、組織をマネジメントする際の1つの考え方である(図4参照)。管理職が示すビジョンや戦略を、スクールリーダーが内外の情報を考慮しながら具体的なシナリオを他の教員に伝える。また、スクールリーダーは、他の教員がもつ情報やアイデア、知恵を収集し、管理職が示すビジョンや戦略の実行に有益な意見を管理職に伝える。

この営みによって、管理職は個々の教員の思いを消化でき、個々の教員は学校組織の一員として、組織の改善に主体的に参加しやすい状況になる。

この考え方を本実習に応用できると考え、実行した。

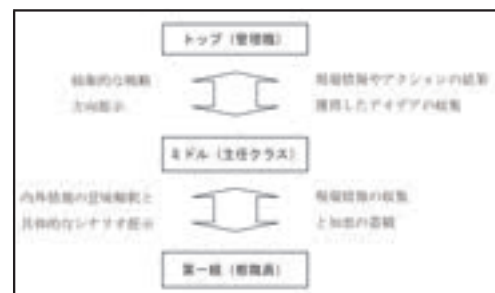


図4 ミドル・アップダウン・マネジメント(文部科学省「学校組織マネジメント研修」27頁より引用)

### 3) 勤務校の特徴と課題

ここでは、勤務校の特徴にふれながら課題をあげていく。

まず、勤務校の校訓は「自主・自律・自学」であり、「旺盛な実行力」「強い意志」「限りなき向上心」を高校生活の中で生徒が身に付けることを目指すという勤務校の教育方針を示している。

また、勤務校は東濃地区における代表的な進学校であり、地区の高学力の中学生の多くが勤務校への進学を希望する高等学校であり、入学する生徒の多くは「指示されたことをこなすこと」はできる。一方で、「自分で考え、行動すること」については、一部の生徒を除くと十分であるとはいえない。

そして、勤務校に対して、地域の方々が特に期待しているのは、将来、リーダー的な存在として貢献できる人材を育てることである。地域の、そして日本の、あるいは世界のリーダー的な存在となることが結果として地域の発展にもつながるわけで、勤務校の生徒にはそうなる資質をもった人材が多く存在するという事である。

以上の勤務校の特徴や地域の期待を総合すると、生徒の主体性を育てることが勤務校の教育内容に関しての課題であり、その解決のために勤務校で目指しているのが「SSH」に採択され、導入することである。そして、SSH 導入検討委員会が組織され、実施計画策定のための協議が行われている。

SSHとは「スーパーサイエンスハイスクール (Super Science High school)」の略称である。「先進的な理数教育を実施するとともに、高大接続の在り方についての大学との共同研究や、国際性を育むための取組」等を推進する目的で、文部科学省がそのような取組を推進しようとしている高等学校を指定し、科学技術振興機構 (JST) が物品購入や発表会の開催等の支援を行うというものである。

ところが、SSHに応募し採択を目指していること自体は全教員が知っていても、SSH 導入検討委員会での協議の内容やその方向性について知らず、課題や解決の方策について考え、議論を行い、深めていくことが全体として不十分な状況にある。

したがって、生徒の主体性を育てるといふ勤務校の教育内容に関する課題を解決するために、SSH 導入検討委員会と各教員との距離が遠いという勤務校の組織運営上の課題を解決する必要があると考えた。そして、そのような勤務校の現状を改善し、「全教員でSSHに関する取組を行うこと」が勤務校が抱える課題の解決につながると考え、改善方策をスクールミーティングで提案し、実行に移した。

#### 4) 課題解決に向けての改善方策の提案

##### ① SSH 導入のねらいやメリット、導入している他校の実態や課題などの共通理解

多忙な勤務状況の中で多くの時間を割きにくいのが、各教員が考えたり、議論したりするためには、SSHを導入するねらいやメリット、導入している他校の実態や課題などを共通理解することは欠かせない。個人的に知っていること、聞いて理解していることもあるかもしれないが、それらも含めて一度整理し、全教員が知っている、理解しているという状態にすることが、SSHに関する取組を全教員で行い、主体的な生徒を育てるといふ勤務校の課題解決をもたらすのではないか。そこで、「SSH 通信」のような情報をまとめた書類を配布し、各教員が考えたり、議論したりする素材としてはどうかと提案した。

##### ② SSH 導入検討委員会の非常任委員の追加

校長・教頭以外の委員の担当教科を見ると、理科2名・数学科1名・英語科1名・国語科1名・地歴公民科1名・情報科1名となっている。SSHは先進的理数教育のみを重視する性格のものではない。その観点において、勤務校のSSH 導入検討委員会の委員は多くの教科の教員で構成されているので適正であるといえる。

ただ、「全教員でSSHに関する取組を行うことが生徒の主体性を育てるうえで必要である」という意識を高めるために、委員の構成を固定化するよりも、非常任委員を入れることで、より多様な意見を取り入れることができる。したがって、委員でない教員のうち、例えば保健体育科や芸術科、家庭科の教員、学年主任などを非常任委員として追加し、教員のもつさまざまな思いや提案を吸い上げてはどうかと提案した。

##### ③ 総合的な学習の時間やリーディングプロジェクト (LP) の充実

SSHの導入を目指すステップとなっている総合的な学習の時間や、岐阜県教育委員会が実施している「県立高校改革リーディングプロジェクト推進事業」(以下、「LP」と表記)の取組を通して、生徒の主体性を育てるとともに、SSH導入に向けての意識を全教員が高めることも重要である。

したがって、総合的な学習の時間やLPの取組を振り返るための討論会を実施することを提案し、その機会として、9月下旬に行われる「職員学校構想会議」の場がふさわしいと考え、提案した。

#### 5) 改善方策の実施と今後の課題

上にあげた提案をスクールミーティングで行ったわけであるが、以上の提案のなかで、実際に私が提案したことをそのまま実施したのは「SSH 通信の発行」である。次ページの図5は通信第1号の表面である。第1号では、職員学校構想会議で教員がSSHの導入に対する率直な思いを語った内容をまとめるとともに、

その議論や意見を踏まえて行われた第2回 SSH 導入検討委員会での議論の内容をまとめた。それによって、委員会での議論の内容が職員に明確に伝わるとともに、構想会議の意見で出た教員の思いと委員会との距離が縮まり、その両方を踏まえたさらなる深い議論やより有意義な取組が生まれる可能性が高まった。

また、SSH 通信の内容に関して、私自身が全教員に伝えるべきだと思ったこと、全教員が知っているべきことをとりあげていくと同時に、管理職が全教員に伝えてほしいと思ったことについてもとりあげるようにした。例えば、通信第2号では、今年度のLPの取組についての特集号としたが、この特集は校長の要望でもあった。管理職のリーダーシップのもとで、全教員が一丸となって教育目標の実現を目指す組織として学校が存在すべきであるからこそ、管理職の思いが反映されるような通信であることが必要ではないかと考えたからである。

SSH 通信を発行して以降、SSH についての議論が交わされる機会が生まれるようになった。それは職員全体の会議という機会ではなく、教科会や学年会、職員室での会話などの場である。例えば、地歴公民科では、これからの教員に求められる、授業に対する姿勢を「生徒の主体性を確保し、生徒の思考や判断を表現につなげる活動を、どの科目でも取り入れようとする姿勢」と共通理解し、各科目でどのような授業を行うべきかを議論している。このような動きが見られるようになることで、公式的な会議の中での提案や発言という形で現れ、SSH に関する取組が一部の職員だけの計画・実行で終わらず、実り多き取組になっていくのではないだろうか。

一方、SSH 導入検討委員会の非常任委員の追加については、企画委員のメンバーではない若い教員が常任委員として入っていること、教務部のメンバーを多く常任委員として入れ、教務部を中心に具体化していくという校長の方針もあって11月末時点での非常任委員の追加はない。しかし、本実習を通して、校長はさまざまな視点からの意見も重要であると確認し、具体的になってきた今後において、非常任委員の追加を検討することになっている。また、総合的な学習の時間やLPの取組の振り返りについても、構想会議で十分に議論できたとはいえ、構想会議のあり方に課題が残った。そういった点で、非常任委員の追加にとって必要な職員の勤務の多忙化への対策、総合的な学習の時間やLPの充実に並行して考えなくてはならない学校行事の見直し等、まだやらなくてはならないことがあると考えている。

## 6) 本実習を通して捉えたスクールリーダーの役割と実習の意義

前述したように、私は「ミドル・アップダウン・マネジメント」の考え方を応用して本実習を行おうと考え、実行した。その成果として、私はスクールリーダーがどのような役割をもっているのかを理解することができた。その役割とは、

- (1) 管理職の理念や計画と、個々の教員の思いや課題を行き来するコミュニケーションの中心にたつこと
- (2) 抽象的なもの（ビジョンや計画）を具体的なもの（情報やアイディアの取捨選択や伝達）に変換することで、管理職と他の教員との橋渡しを行い、組織を1つにまとめること

である。学校の教員は「専門職集団」としての側面が強く出やすく、自律性が高い傾向があり、そのことが

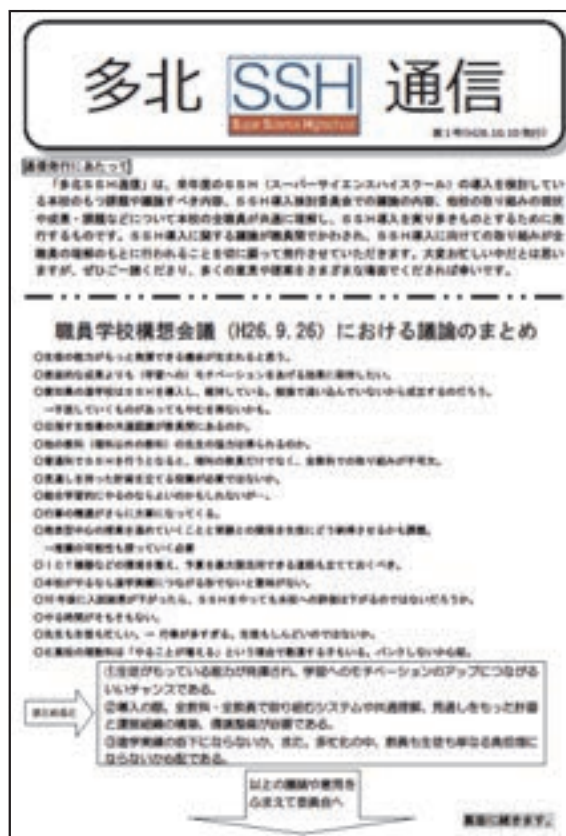


図5 多北 SSH 通信 第1号



組織的な動きにとってマイナスになることがある。また、教員個人の目標は設定しやすいが、組織全体の目標設定は定着しにくい。それらの特色をふまえると、上述した役割をスクールリーダーが果たすことで、特に近年、組織的な対応が求められている学校の改善が実現するのではないか。

以上のことを理解できたという意味で、本実習が大変有意義であったと考え、学校のさらなる改善を目指し、改善方策の実行を続けていくことが本実習の有効性を証明することにもなるとも考えている。

## 5 事例報告 2 学校改善臨床実習を通じた、学校評価システムの改善提案とその具現

(中津川市立東小学校 教諭 町野千恵子)

「学校評価」は学校改善コースに関わる内容で、筆者が所属する教育臨床実践コースの内容ではない。今までの教職経験の中で学年主任、研究主任等の経験を通して学校運営の「一部」に携わることはあっても、学校運営全体に携わる経験はなく「全体」への視野をもって教育活動を行うという点での弱さを感じていた。

そのようなときに、平成25年度より岐阜大学教職大学院への派遣の機会を得、1年次に学校改善に関する科目として「学校評価の開発実践」を履修した。学校評価は勤務校でも毎年実施されていたが、今回の履修では現在求められている学校評価と実際に学校で行われている評価との違いを知る機会となり、目から鱗が落ちるように感じた。講義を通して、学校評価の本来の意味を知るとともに、勤務校の学校評価の現状を分析して課題を明らかにし、学校評価を通して学校改善を行うという学校経営のPDCAサイクルについても考えることができた。

2年次の今年度は「学校改善臨床実習」(以下「部分実習」)として、1年次の学びを生かし、学校評価の改善策を管理職等へ提案し、学校改善につなげる取組を行った。さらに、大学、勤務校、市教育委員会等との連携により、地域への発信にもつながりつつある。

本稿では、これらの学びと取組の実際について報告し、その成果と今後の課題について考察する。

### 1) 教職大学院での学びを生かす「部分実習」

① 勤務校の学校評価に関わる現状の分析と課題、改善策 ～教職大学院での履修を通して～

教職大学院1年次の「学校評価の開発実践」履修時に、学校評価についての概論を学び、その後、勤務校の学校評価に関わる現状把握と課題の分析を行い、改善策について検討した。

その中で、めざす学校評価を「学校評価は行うことが目的ではなく、学校評価を活用することが重要である」と捉えた。具体的には、「学校評価を通じて、保護者や地域社会とつながり、参画の機会を設け、教育活動への理解や信頼を得る」「学校評価システムを活用し、学校の課題を明確にして、学校改善につなげる」ことが必要だと考えた。

#### 勤務校の学校評価の現状と課題

##### 【自己評価】

- ①自己評価の評価項目と学校経営計画における重点目標の整合性
- ②評価項目の文言(評価対象:児童、教師の指導、学校のシステム)
- ③自己評価のための保護者・児童アンケート

##### 【学校関係者評価】

- ①学校関係者評価のシステム
- ②学校関係者評価委員の妥当性

そこで、まず、右記のように勤務校の学校評価の現状と課題を分析し、課題を整理した。そして、下記のように学校評価の改善策を検討した。(一部抜粋)

#### 自己評価の改善策

- ・自己評価の評価項目と学校経営計画における重点目標の整合性(重点目標の明確化)を図る。
- ・学校が本年度の重点を明確にし、全教職員が共通理解した上で教育活動を進める。その上で、保護者や地域、学校評議員(学校関係者評価者)にも本年度の重点を分かりやすく説明し、理解を促す。
- ・重点に沿った教育活動を実施し、教育活動や指導の在り方を振り返ることができる自己評価項目を設定する。

#### 学校関係者評価の改善策

- ・学校関係者評価委員に対し、その役割や年間の評価スケジュール、学校経営計画や重点を明確に示し、十分な理解を図る。
- ・学校関係者評価の際には、自己評価の結果や改善策について提示し、その妥当性についての評価が得られるようにする。
- ・学校関係者評価委員(学校評議員)が教職員や児童の生の声を聞く場を設け、学校の実態や成果、課題、問題点等をとらえられるようにする。また、学校関係者評価委員(学校評議員)の評価を全教職員が聞く会を設け、保護者や地域住民等の考えや要望を全職員で共有する場をもつ。(学校評議員と教職員との懇談会など。参加者全員が主体的に学校の教育活動を考えることができるようになる。)
- ・学校関係者評価委員会の立場を明確にし、学校関係者評価に学校教育に関する専門性を補うため、学校評議員に接続・隣接の小中学校の教職員を加えて、学校関係者評価委員会を組織する。

#### 《現職教員による学校評価についての自主研修》

筆者は管理職の経験もなく、学校評価に対し部分的に携わることはあっても、学校評価の全体に直接的に携わることはなかった。教職大学院でも学校改善コースに所属し専門的に学んでいるわけではないため、「学校経営計画」等について学ぶ必要があると考え、同様に教職大学院で学んでいる現職教員3人で自主研修を行った。学校改善コースの教授2名に指導・助言を依頼し、各学校での学校評価の現状を交流したり、その問題点について話し合ったりした。授業というフォーマルな場でないこともあり、現場の実態を包み隠さず交流することができた。同様の課題をもつ学校も多いことが分かり、改善策等についても検討できた。これらにより、学校評価システムや現状の理解が深まり、実習に向けての自信となった。



#### ② 学びと改善策の提案

2年次に勤務校に戻り、教職大学院での学びを提案することとなった。学校評価という内容から考え、学校運営を行い学校評価に直接的に関わる管理職等(学校長、教頭2名、教務主任)を対象に、勤務校の学校評価の現状と課題を提示し、改善策の提案を行った。

学校経営計画や教育課程編成と学校評価は当然リンクするため、学校改善のPDCAサイクルを考慮し、できるだけ年度の早い時期の提案が望ましいと考え、5月上旬にプレゼンテーションの機会を設定した。教職大学院の講義で作成した資料等を用いて勤務校の学校評価の現状と課題・改善策を提案したところ、校長、教頭、教務主任からは、次のような意見や感想を得た。



- ・現在求められている学校評価や本校の学校評価のシステム上の現状や課題（実施時期や内容、評価組織）を改めて認識することができた。
- ・現時点（5月）からでも改善が可能な部分については前向きに取り組んでいきたい。
- ・今年度の教職員に、学校経営方針や昨年度の学校評価からの改善策、今年度の重点等の周知徹底が不十分な現状がある。再確認した上での教育活動が大切であり、それが学校改善につながる。

これらから、学校評価に関する勤務校の課題を次のように共通認識することができた。

- ・学校評価ガイドライン等で求められている学校評価と現状にはギャップがある。
- ・一般教員が学校評価の意義や仕組み等を知る機会ほとんどなく、教員の学校評価に対する意識、認識は低い。日常業務が優先で、学校評価は二の次になっている。現状を改善するためにも、学校評価を実効性あるものにする必要がある。

今回の提案は、学校マネジメントの中心となる管理職や教務主任にとっても学校評価を再認識し、学校評価に基づいたPDCAサイクルでの学校改善を考える契機となったのではないかと考える。

### ③ 学校評価の改善の動き

提案に沿って、管理職等との懇談を重ね、可能な部分からの改善を図った。

1つめは、学校経営計画と学校評価の整合性についてである。学校長は今年度本校に赴任したため、前年度を踏襲して4月からの学校経営をスタートさせた。学校長は、1学期中に学校の現状理解と児童や教職員の実態把握をした上で、2学期はじめに改めて学校経営計画に基づいた経営方針を教職員や保護者、地域へ説明できるように、学校経営計画を検討して随時更新していく形を取っていた。よって、更新の動きに合わせて提案や評価項目の検討ができた。これにより、学校経営計画と学校評価の項目との整合性をとることができた。それに基づいて教育活動がなされることで、具体的な評価も可能となると考えた。

2つめに、自己評価の時期についての改善である。今までは年間1回の評価であり、年度途中での教育活動の修正や方向転換等を行う機会が位置付いていなかった。そこで、1学期末に学年部等で意見を集約する形の簡易な方法で教育活動の評価を行い、運営委員会等で2学期以降の方向や方途について検討する機会をもった。これにより、教育活動に対する教職員の共通理解や修正を図り、今後の具体的な方途も明確にすることができた。

3つめに、学校関係者評価についての改善の動きを示す。勤務校では学校関係者評価委員を学校評議員が兼ねている。学校関係者評価委員と学校評議員では役割に違いがあるが、兼務のためその違いが明確になっていなかった。そこで、学校評議員の方々には学校関係者評価者としての立場や評価スケジュール等を明確に示した。また、評価者というだけでなく、学校関係者評価を通じて学校の取組やその意図をより深く理解してもらい、学校の教育活動に対し一番の応援団になってもらえるよう依頼した。さらに、教育についての専門性を担保するという観点から、接続校の中学校の教頭先生に学校関係者評価委員に加わっていただけるよう依頼し、教育関係者の視点や接続する中学校の視点から本校の教育活動に対する評価が得られるようにした。構成員が異なることで、学校評議員と学校関係者評価委員の違いがより明確になった。

### ④ スクールミーティングによる大学との連携

学校評価に関わる「部分実習」を1学期に行い、夏期休業中にスクールミーティングの機会をもった。大学側より2名が来校する中、筆者が1学期に提案し取り組んだことや勤務校の学校評価の改善の動きについて報告した。勤務校からは、



学校長、教頭2名、教務主任が同席した。

本来、スクールミーティングは実習の評価として行われているが、今回は単なる評価にとどまらず、勤務校の学校評価の関係者で改めて改善策等を検討する機会になった。大学側からは専門的な見地から具体的な評価や助言も得ることができ、筆者や管理職等にとって今後の学校評価や学校改善の方向を明確にし、意欲を新たにするものとなった。

## 2) 市教育委員会、校長会、教頭会との連携を通じた地域への広がり

大学側は、このような実習の意義等を直接、市教育委員会に出向いて説明するなど連携を図っている。一教員の実践レベルでこのような動きを作り出すことは難しいが、大学のバックアップによってそれが可能となっている。大学、勤務校、教育委員会の三者が連携を密にすることにより、学びを現職教員だけのものにとどめず勤務校の学校改善、地域への発信へとつながることを感じている。

今回の「部分実習」を通じた学校評価改善の取組は勤務校での実践が中心であるが、市教育委員会や校長会、教頭会との連携により、地域にもつながりつつある。勤務校の学校評価改善に関わる取組について、市教育委員会と連携して校長会や教頭会で勤務校の校長、教頭から市内の学校へ発信してもらっている。

## 3) 成果と今後の課題

教職大学院での学びは、スクールリーダーとなるべき現職教員にとって非常に意義深いものである。実務に追われる現場を離れ、客観的・俯瞰的に学校を捉え、学校改善、授業開発、教育臨床、特別支援教育等、あらゆる分野について学び直し、省察する機会となる。そこでの学びは一個人のものとするのではなく、勤務校の学校改善へつなげ、生かすことが重要である。そして、さらには地域へと発信し貢献につなげることが理想である。それが教職大学院へ派遣された教員の務めでもあると考える。

その意味でも、今回の「部分実習」は学びを現場につなげ、実践する機会となった。これは勤務校の学校改善にも大きな意味をもったと感じる。今回取り組んだ学校評価の分野は学校経営のPDCAに関わる重要な内容であるが、現場では目の前の課題や実践が中心となり後回しになりがちである。そこに風穴を開けることができたのは、意義あることだと考える。

課題としては、実習時期や内容、実践者の開発実践との両立などがある。特に学校評価に関わっては、新年度に入ってからの提案や実践では不十分などところがあると感じる。また、約1学期間の実習であるため提案が中心となった。スクールリーダーとしての立場を意識し、今後も継続的に実践を進め、学校改善に向けさらに働きかけることができるよう努力したいと考える。

## 6 提案型実習の成果と課題

高度専門職の養成を目指す教職大学院は、大学院での学びが具体的な成果となって学校現場に還元されることが重要であり、「学校の課題を明確にし、学校改善に貢献できるか。貢献できる人材育成、特にスクールリーダーとしての資質開発を行っているか。」が問われる。そのために、理論とスキルを「実践知」そして具体的成果と有機的に結びつけることが必要である。

今回、大学院のシステムとしてこの結びつきを意識し、大学で学ぶ理論と実践スキルを「提案型実習」と関係づけるアプローチを行った。事例報告にある二人の現職派遣教員は、この実習と学校での教育活動の中で両者を有機的に結びつけ、学校経営の改善に資する提案と実践を行った。それとともに、スクールリーダーとして果たすべき役割を、理論・実践・改善成果を通して体得している。今回、部分実習を行った現職派遣教員の全てがそれぞれの実習先である勤務校で同様の成果を上げているわけではない。しかし、学校長から提出された実習評価から判断すれば、従前の実習を実施した教員よりもスクールリーダーとしての意識を高め、学校経営への主体的な参画の方策を模索し一つの方向性を見いだしていると評価できる。この「提案型実習」が、スクールリーダー養成に少なくとも貢献はしているといえる。

スクールリーダーの養成は、今まで主に学校のOJTの中で実施され、教育委員会の研修はそれを支えてきた。しかしそれは意図的な養成ではなく、学校組織の中で同僚性が発揮されいわば暗黙知として培われていると言える。学校教育を取り巻く社会的環境の変化に伴って、今まで通りの対処では抱える課題が改善されないことが多くなった状況の中で、学校におけるOJTを中心としたスクールリーダー養成では新たな状況に対応する学校経営の中核を担う人材の育成という課題に十分応えているとは言いがたい。しかも、学校は今後数年で現在の学校を支える50代の教員が退職し、ベテランが少なく経験年齢の浅い教員が増加するという職員構成へと劇的に変化する。(図6) その時、ベテランから若手への教育ノウハウの伝授は今まで通りには進まない。意図性を持ってこの暗黙知を身に付けさせることが必要である。この二点においても教職大学院のスクールリーダー養成の意義は大きい。

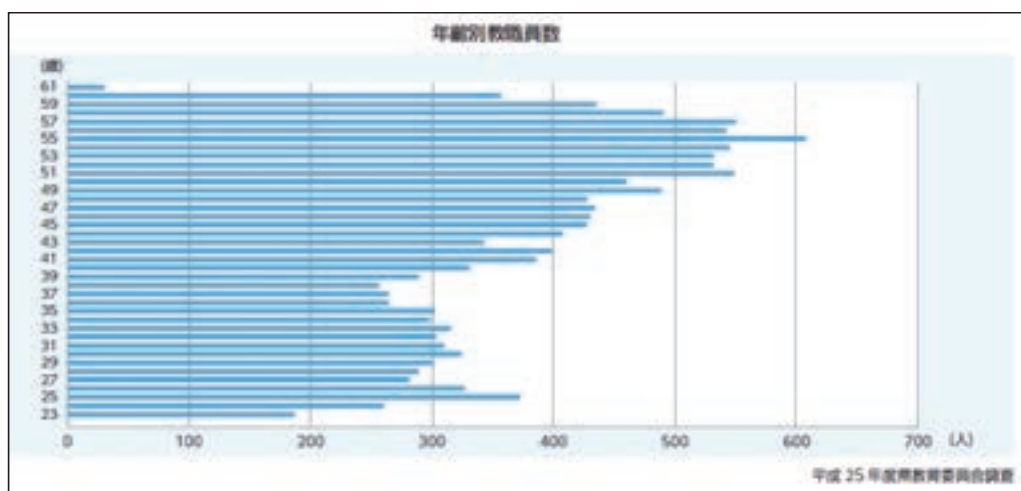


図6 岐阜県の年齢別教職員構成 (第2次岐阜県教育ビジョン13頁より引用)

この「提案型実習」の成果を最大限にあげるには、現職派遣教員がスクールリーダーシップを発揮できる場を創設すること、即ち実習で提案した改善策を学校長が採用して、彼らが中心となって実施できるかどうかは鍵である。そのためには、大学院における講義と演習が学校が抱える課題に向き合い、学校現場に寄り添ったものであり、教職大学院の活動と成果による学校現場への貢献度が評価されることが必要である。つまり、提案型実習をとおして教職大学院の学修が試されてもいることになり、我々はその期待に応えなくてはならない。

## 7 おわりに

本稿は、平成26年12月6日に開催された「日本教職大学院協会研究大会 実践研究成果フォーラム」における発表の内容を中心にまとめたものである。この発表に当たっては、岐阜県立多治見北高等学校加藤知之校長、中津川市立東小学校中川和人校長の両名には指導、助言をいただいただけでなく多大な配慮をいただいた。ここに感謝の意を表したい。

## 参考文献

- 1) 岐阜大学教職大学院、2012.7、「岐阜大学教職大学院学校教育臨床実習・特別支援学校臨床実習の手引き」、岐阜大学教職大学院
- 2) 岐阜県、2014.3、「第2次岐阜県教育ビジョン～『清流の国』の明日をひらく人づくり～」、岐阜県教育委員会教育総務課
- 3) 日比光治、2014.3、「教職大学院における教育委員会と大学との相互連携の課題と展望」、教師教育研究

第10号（岐阜大学教育学部）、p31-p40

- 4) 文部科学省、2010.7、「学校評価ガイドライン〔平成22年改訂〕」
- 5) 文部科学省マネジメント研修カリキュラム等開発会議、2005.2、「学校組織マネジメント研修～すべての教職員のために～（モデルカリキュラム）」、文部科学省
- 6) 岡山県総合教育センター、2011.11、「ミドルリーダーによるミドル・アップダウン・マネジメント」、岡山県総合教育センターだより羅針盤 第34号
- 7) 篠原清昭 編著、2012.5、「学校改善マネジメント 課題解決への実践的アプローチ」、ミネルヴァ書房