

【A校長によるC中学校の学校づくりの事例】（作成：広島大学教育経営学研究室）

0 赴任直後

<C中学校の概要>

C中学校は、D県中央部に位置するE市F町にあり、生徒数約300名、各学年3学級、教職員数約30名の学校である。F町は市内で最も人口が多く、市内の商工業の中心地であるため、人口の流入が多く、経済的に不安定で生活実態が厳しい家庭も少なくない。C中学校は創立以来、多くの人材を輩出するとともに、市内の拠点校としての役割や存在を示してきた。リーディングスクールの誇りと自覚のもと、学力向上と人格形成を図り、地域に愛され信頼される学校づくりを使命として掲げている。

<赴任前後のC中学校に対するA校長の認識>

A校長は赴任直前に、C中学校は生徒指導上の課題と不登校が多いという事情を知っていた。また、変な自転車に乗ったC中学校の生徒を目の当たりにしたこともあった。実際に前任の校長からバトンタッチしたとき、事前に知っていた情報のとおり、生徒の喫煙や生徒同士の暴力、教諭の指示を聞かないといった生徒指導上の課題と不登校が多かった。

A校長が赴任する前まで、そういった生徒指導や保護者対応に対する学校の対応は、力のある教諭が中心になって行なわれている形であり、前任の校長も力のある教諭をうまく利用して学校経営を行っていた。そのため、校長に重用される教諭とそうでない教諭の間に格差があったり、何かあれば常に力のある教諭に頼ってしまい、一人一人の教諭の自律的な動きが見られない状態であった。そのため、生徒たちは教諭によって態度を変えるような状況であった。

上記のような生徒と教諭の状態であったため、学力は県の平均と比べて低かった。そこでA校長は、「総合力」こそ学校の力だと考えて、教職員たちに力を発揮してもらえる組織を作ろうと考えた。

<総合力>

A校長は赴任当初から「総合力」を意識して学校をつくっていかうと考えた。「総合力」とは、事務職員も含め、教職員全員が個性や持っている力を存分に発揮すること、さらにその力を合わせて協働・協力することである。赴任直後の所信表明では「総合力」こそ「学校力」であると伝え、教職員にその重要性を伝えた。

A校長が学校づくりにおいて「総合力」を意識した理由は、前任校での経験からきている。前任校での校長時代には、上からの視点に立つあまり、教諭の持っている力を引き出せず、教諭をどううまく管理するか、どう動かすかということに焦点を当てすぎてしまった。その過去の経験の反省から「総合力」を意識して学校をつくっていかうと思い、以下の4つが重要だと考えた。

① 職場の雰囲気：組織化とやる気を高める「職場の雰囲気」を作ろうと次のことを大切にした。

- (1) 今いるメンバーがベストメンバー
- (2) セクトをつくらない（総合力）
- (3) 人間は理屈で動くのではなく、感情で動く

第1は、「あいつはだめなやつとか、こいつは替えたい」と思っていると、その思いが色々な場面に出てしまうので、「この人はこういうことが出来る、この人がいるから盛り上がる」など良い所を校長がよく見ておかないといけなかった。また、所信表明では自分だけの世界、別世界を持ち、自分の内面世界を作ることを求めていくことが如何に大切かを示す「壺中の天」という故事を使い、趣味・集中できることを大事にして風致（おもむき）を大事にするよう伝えた。

第2は、誰かが中心となってやることは、仕事上は構わないが、セクトをつくり、「自分は自分、他人は他人」という感覚があっては総合力につながらないため防ごうと考えた。また、1年に1回、全教職員全員での協同作業（普段掃除をしないところを教職員全員で片付ける等）を行なうなどを通して、セクトができにくい環境をつくらうと心掛けた。

第3は、A校長自らの経験から、実際に理屈ではなく感情で動くところを色々な場面で見えてきた。そのため、教職員一人一人の寄って立つところを理解し配慮したり、職員と同じ立場に立って物事を考えたり、教職員を一人の人間として尊敬することを心掛けた。

②コミュニケーション:「職員室での自然なコミュニケーション」や朝会や校長訓話などに「話せるチャンス」を大事にして、教職員を理解しようとしたり、こちらの教育観を伝えようとしたりした。そのとき口だけにならないよう、自らの背中で語ることを心がけた。例えば、「自らの責任を果たす」ということを示すために、通信簿や出席日数の最終確認の印鑑を押すときは、徹底的に通信簿や出席確認のチェックを行ない、「印鑑を押す責任」を自らの背中で示した。

③責任を取る:A校長には教職員が個性を発揮してもらいたいし、少々失敗してもカバーするという信頼の気持ちがあった。そのため、支援や助言はいろいろな形でいき、全ての「責任」は自分が引き受けるつもりであることを所信表明で伝えた。実際に、教諭に個性を発揮してもらうため、全ての責任は校長が引き受けるという覚悟で、3年目には臨時採用の教諭を担任にした。

④適材適所:前述したように、C中学校では、重要視される教諭とそうでない教諭の間には格差があり、中にはこれまであまり活躍の場がなく、「どうせ私は」と思う教諭や、力を発揮できていない教諭、さらに、他校において「教諭をやめよう」とまで考えていた教諭がいた。そのため、A校長は、面接等で教職員の背景を推測し、教諭がいきいきと力を発揮し、成長できるような役割を与えた。

<3年間の見通し>

以上の認識を踏まえて、A校長は3年間で何ができるかを考えた。そこで考えたのが、「生徒の学力向上」と「教諭が教育研究を出来る学校」である。「学力向上」こそ、C中学校で目指すべき方向であり、そのためには教諭が教育研究できなければならない。「総合力」を意識してこの二つの目標を達成し、次の校長にバトンを渡したいと思った。

3年間の見通しとして、1年目を「助走」、2年目を「離陸」、3年目を「自動操縦」ととらえた。

「1年目」(助走):「生徒の学力向上」と「教育研究が出来る学校」のために、布石としてまずは学校を落ち着かせなければいけない、また、不登校を減らさなければいけない。中学校は特に生徒指導上の安定というベースがないと、学力向上、人格の形成は非常に難しい。

「2年目」(離陸):学校を落ち着かせることができれば、次は教諭が生徒の指導上の課題を気にせずに研究に集中できる「教育研究が出来る学校」へと進んでいく。教諭は授業研究に集中し、授業の質を高めることができる。授業の質が高まれば生徒の学力は向上する。その成果を受けて教諭はまた研究を深めていく、というふうに、二つが相互に高まっていくことを期待した。

「3年目」(自動操縦):最終的には、校長がいちいち何も言わなくても教諭自らでやっていける学校となることを目指し、「教諭が自分のやりたいことを思い切ってやってもらう」ようにしたいと考えた。

1 1年目(助走)

<1年目のねらい ~生徒指導の充実と授業の充実~>

中学校は特に生徒指導上の安定というベースがないと学力向上、人格の形成というのは非常に難しい。しかし、生徒指導はすぐに対応が求められ、また、生徒指導が出来る教諭はある程度限られるため(ワルがきたときに対応できるのは一部の教諭である等)、教諭がくたびれてしまい、授業の準備が十分に出来ず、生徒の学力をつけるという問題以前に教諭が授業の準備ができない中で授業をしなければいけないという悪循環に陥る。

そこでA校長は、「鍛えきる」をキーワードに、1年目の取り組みとして、次の2つを掲げた。

a: 生徒指導の充実と不登校生徒の減少

b:授業の充実を図る

A校長は授業の充実を念頭に置きながら、生徒指導に力を入れた。このとき、「一点突破」を意識した。生徒指導という一点に集中して教諭たちに頑張ってもらうことで、授業面にも良い効果が波及していくと考えた。

また、A校長は、それまでの学校の伝統を受け継いだ上で学校をつくっていくことを意識した。これまでの行事などを見直し、「いらないものはいらない、生かせるものは生かす」を心掛けた。例えば、C中学校では6月に文化祭、10月に合唱祭が開催されていたが、6月の文化祭を「生徒が落ち着いていない状態で文化祭はできない」という理由で、10月の合唱祭のみとした。面接指導や情操教育については、これまでのC中学校の取り組みを生かして充実させることを意識した。

<全員体制での生徒指導の充実>

A校長は、全職員の全員体制で生徒指導の徹底を図った。このとき、組織の中に生徒指導に特化した役割を作るのではなく、むしろそれぞれの教諭の役割というセクトを取り払うことを意識した。指導の仕方としては基本的にゼロトレランスで、いつも「生徒指導上の決まりと

かを徹底してやらなければならないことは徹底してやろう」と教諭たちに言った。そうすることで、生徒への対応が、教諭によって違うことがないようにした。また、D県生徒指導研究指定校のために加配されていた教諭に対しては、学校全体を生徒指導的な視点で捉え、さらに、校務分掌間の連携を円滑にし、全体のベクトルを揃えていくことを望んだ。

A校長は、「生徒指導は口先だけではなく実際に子どもに関わっていかなければならない」という思いがあったため、特定の教諭ではなく、すべての教諭がいろいろなところから生徒を見ていくことが大切であると考えていた。生徒に対して、勉強で関わる教諭もいれば、部活動で関わる教諭、掃除で関わる教諭もいる。不登校に対しても、セクトを取り払って教職員が全員で関わっていくというやり方をおこなった。

A校長は、「型の定着」と「部活動の充実」を教職員全員体制での生徒指導の具体的な取り組みとし、学校を落ち着いた集団にすることと、生徒が中学校を卒業した後に社会人・職業人として自立するための自己指導能力を身につけることを目指した。

<型の定着（もの言わぬ抑止力）>

A校長は「型から入る」ことで生徒指導上の安定をつくろうとした。その理由は、学校の雰囲気や文化は生徒に強い影響力を及ぼすと考えていたということと、前任の校長が「型」ということばを掲げて「5秒礼」などの取り組みを行っていたため、「型から入る」ことがしやすい下地が学校の中に出ていたからである。そこで、「学習規律、規範意識、立ち居振る舞い、言葉づかい」という「型」をC中学校の組織構想図の中心に据えた。生徒が、基本的なことの重要性を意識し、学んだ「型」を「当たり前だ」と思うようになることで、最終的にそれが学校の文化になっていく。さらに、「形は心を求める、心は形を求める」という思いから、生徒がそういうことを



図1 C中学校組織構想図（1年目）

「きちっ」とできるようになれば、中学校を卒業しても自立していくことができるとA校長は考えた。

生徒に型を定着させるために、日常での指導だけでなく、合宿訓練や面接指導、情操教育などにも力を入れた。

合宿訓練においては、立腰指導（腰を立てて背筋を伸ばすこと）をはじめ、基本的な型を徹底して生徒に定着させようとした。さらに、A校長の赴任前は1年生のみに課していた合宿訓練を2・3年生にも課し、型の定着を徹底した。こうした取り組みを行なおうとした際、教諭から、「一回経験している2・3年生に対して、なぜ合宿訓練をさせるのか」、「教諭の負担が増える」という意見が出た。それに対してA校長は、「今やらずに後で苦勞するか、最初の二・三週間苦勞するのとどちらが良いのか」と、長期的な視点で問題を捉えさせた。

面接指導は、多くの中学校が3年生の進路の時期になって行なっているが、C中学校では、前任の校長が「1年生からの面接」を行なっていたので、A校長はそれを受け継ぎ、さらに充実させる方法を考えた。すなわち、それまで行なわれていた面接指導に、具体的に定義づけを行ない充実させようとした。1年生の面接は型を覚える、2年生はその型を実践する、3年生は型を当たり前にする、ということを実践させた。生徒たちが、社会人・職業人として自立するために、社会人としての「あたりまえ」を定着させたいと考えた。

情操教育においても面接指導と同様、型の定着のために、「以前からのものを受け継ぎ、充実させる」ことを考えた。C中学校が以前から行なっていた情操教育に加えて、A校長は新たに華道・茶道を始めた。情操教育を通して生徒に、文化・芸術に親しめるとともに伝統文化を継承・尊重する態度を培い、挨拶や場に応じたことば遣いなど、社会人として通用する礼儀作法を身につけさせることを目的とした。

このような「型の定着」という安定をベースとして、「知・徳・体」の調和した生活意欲に満ちた生徒を育成することを志向した。

<教職員の活躍の機会としての情操教育>

情操教育の充実には、生徒に礼儀作法といった型を定着させることだけでなく、もう一つの大きな狙いがあった。それは、情操教育の取り組みによって、教職員に活躍の機会を与え、教職員のやる気を育てることであった。学校の総合力を高めるために「すべての教職員が個性を発揮し、生き生きと働けるような職場をつくりたい」と思っていたA校長は、「教職員をどう生かせばよいだろうか」と考えていた。情操教育の取り組みをそのための好機と捉えた。

例えば、行事の一環としてフラワーアレンジメントをするときには、華道が趣味であった養護教諭に、これまであまり登場することがなかった学校の行事において活躍の場を与えた。他にも、美術の教諭には写生大会のときに活躍の場面を与えたり、自信がなくなっていた教諭のために、得意としていた体育を生かすことができる新たな部をつくった。

「教諭に活躍の機会を与え、教諭が生き生きと働くためにどうすればよいのか」ということは、総合的な学習の時間などでも意識した。

<部活動の充実（鍛える）>

A校長は、生徒指導上の事件について、事後対応では「どうしようもない、もぐらたたきみたいなものだ」と考えていた。そこで部活動に注目した。部活動は学校の活力を生むからである。教室で勉強するのと違い、生徒間に縦の関係ができる。その中で切磋琢磨し、上級生は下級生を可愛がったり、下級生は上級生を尊敬したりすることが自然に出来る。

また、勉強が嫌いな生徒は、喫煙等の非行行動にエネルギーを費やしていたので、部活動で力を発揮させて、「生活をガラッと変えてやる」ということを意図した。当時の3年生の状況が悪く、そのままでは下級生が真似をしようと考えたため、3年生が引退をした2学期の途中から、部活動に力を入れることで当時の悪い状況を断ち切ることを狙った。

そこでまず、A校長は出席に力を入れた。部活動担当の教諭に対して「はじめと終わりの出席をきちんと取れ、生徒が休む時には理由も確認しろ」と出席の確認を徹底させた。また、部活動の充実感などを生徒たちが感じ

るためには、単に出席をとるだけではなく、部活動の大切さを教諭たち自身が知る必要がある。そこでA校長は、部活動の指導で有名な人を呼び、部活動の意義を含めて、部活動の時間を「どう有効に生徒に活動させればよいのか」「どのように指導すればよいのか」ということを研修してもらった。このようなことを通して、教諭の意識統一を図った。

＜手ごたえ＞

A校長は、1年目の1学期が終わるころには「いろんなことが起こってもうまくやっていけそう」という大きな手ごたえを感じた。発生する問題に対して、教職員がそれぞれの立場で努力していたことが分かったし、A校長自身が、一人一人の教諭に期待するものをある程度つかめたからである。人を育てる時には、「この人はこういう風に育てたい」という見通しが必要だと考えていたA校長は、一人一人、すべての教諭と面談を行ない、その教諭がこれまでどういう研修を受け、どういう経験をしてきたのかを把握した。そして、A校長自身が見とった課題を踏まえた上で、その教諭の力をどのように伸ばし、「どのように育てたいか（例えば、将来的に指導主事にならせたい、など）」ということをも「人材育成計画」として作成した。こうした手ごたえを感じたA校長は、ベストメンバーである教諭たちのやる気を育てる風土をつくるために、いろいろなタイプの教諭をどう生かしていくかを考え、一層教諭の個性を生かすことが大事だと思ふようになった。

＜授業の充実を図る＞

A校長は、教諭が長期的な視点を持ち、生徒の勉強に対する意識を高めるために授業の充実を図った。C中学校は、生徒指導上の課題が大きかったため、生徒指導上の対応に振り回されていると、教諭は疲労する上に、「一日をどう無事に過ごすか」ということだけで毎日が過ぎてしまい、「教諭が成長していかない」と危惧した。そこで、「生徒指導上の課題を解決することが教諭の仕事ではない」ということと、「授業で力を高める学校、研究ができる学校にしたい」ということを教職員に伝えるために、教職員一人一人に年間一研究をさせ、しばしば教職員に先達のことばを書いた紙を渡した。

＜先達のことば＞

1年目の生徒指導の課題が大きいときには、教諭に対する細かな指導は難しく、また、教諭も十分に話を聞くことができないとA校長は考えていた。そこで、A5サイズの紙に大村はまや斎藤喜博、吉本均の言葉を書いて、教諭の机に配った。これを「先達のことば」と名付けた。

先達のことばを通して、校長自身の考えや大事にしていることを教諭に伝えたいということもあったが、生徒指導上の課題があるときに先をみて、『授業でこういうことに気をつけよう』、『こういう授業を作ろう』ということを目指して欲しい」と教諭に伝えようと考えた。

＜一人一研究＞

A校長は、生徒指導というベースをつくって安定した学校づくりをするために、1年目は生徒指導に力を入れたが、2年目以降は、教職員が各自で意識して仕事を充実させるということに取り組んでいけるようにしたいと考えた。そこで、養護教諭や事務職員も含め、教職員に対して、「一年間を通してそれぞれが自分の仕事に関して一研究をする」という課題を与えて、教職員が「自分がやっていることを来年度はもっとうまくやるように」と意識させようとした。教職員に長期的な視点を意識させることが目的であったため、研究のテーマや形式、研究の方法等は特に指定しなかった。1年目の最後には、教職員は一年間の成果として、各自の研究レポートを提出し、それを冊子としてまとめた。

＜「ほんまもん」を育てる＞

A校長は、これらのことを通して、最終的には教職員が受身ではなく主体的に研究や行動を起こして欲しいと思っていた。そのため、一人一研究や「先達のことば」を読むことが、教諭のノルマにならないように気をつけた。

研究に関しては、1 年目の取り組みで研究をする雰囲気が出てきたら、その先は教諭が自分で研究をして欲しいと望んだ。「先達のことば」に関しても、その紙を楽しみにしている教諭やノートや机に挟んでいる教諭、線を引いている教諭はいたが、読んだかどうかをチェックすることはなかった。

相手に繰り返しメッセージを発信すると伝わるものだとA校長は考え、メッセージの受け手はどのように感じるかはわからないが、このような取り組みをさりげなく行なう中で、校長の思いを教諭に感じさせ、また、教諭自身の教諭としての思いを「ちらちらっ」と思い出させることを意図した。教諭に種を蒔くのは校長だが、自分の中の「ほんまもん」を育てるのは教諭本人であり、それが強制的にならないように気をつけた。

<1 年目の終わりに感じた成果>

1 年目の終わりには、生徒の部活動への出席率が大幅に上がり、それに伴い活動内容も充実した。また、立腰指導を徹底したことで、生徒に型の定着が見られ、卒業式のときには姿勢や態度を式の参観者に賞賛された。部活動に「がっ」と取り組むことによって集中力が増したことや、型が定着してくるにつれて学校が落ち着いてきたことで、生徒は授業中も集中できるようになった。また、生徒指導の問題を落ち着かせることができたことは、教諭に大きな成就感をもたらした。授業に対するモチベーションも向上させた。

<次年度に向けて>

生徒指導上の課題や不登校の数が減少し、学校の中がある程度落ち着いてきたと感じたA校長は、1 年目の3 学期の終わり頃、次年度は、生徒指導をベースにしながらも、狙っていた生徒の学力向上に力を入れようと考えた。そこで、生徒の学力向上を目指す学校の文化や雰囲気をいかにつくっていくか、そのためにC中学校の研究組織をどうしていくかを考え、まず、学校として着実に「研究」の方向へ向かえるように、国の「全国学力・学習状況調査等を活用した学校改善の推進に係る実践研究事業」におけるD県の調査活用協力校の指定を受けることを決めた。

なお、1 年目で力を入れていた、教職員全員体制での「生徒指導の充実」に向けた取り組み（「型の定着」と「部活動の充実」）は、2 年目も継続して行なうこととした。ただし、1 年目の「授業の充実を図る」取り組み（「一人一研究」と「先達のことば」の配布）は、1 年目で終了することにした。2 年目は、教諭一人一人が各自で授業の充実を図るような取り組みではなく、学校としての一つの方向性を持って授業の充実が図れるような取り組みを行ないたいと考えたからだ。

2 年目（離陸）

<2 年目のねらい ～生徒の学力向上のための学校全体での教育研究～>

B中学校の生徒は、前年度全国学力調査の結果からすると、全国や県と比較して、A問題の正答率が低く、基本的・基礎的事項が十分に身につけていなかった。また、全国や県と比較すると、家庭学習の時間が不足しているという状況にあった。A校長は、2 年目は特に生徒の学力向上に力を入れようと考え、学校教育目標として「確かな学力と豊かな心を持ち、心身ともにたくましい生徒の育成」を掲げ、そのための教育研究を学校全体で行なうことをねらった。

<学校全体での教育研究を行なう上での課題>

研究部が中心となり、生徒質問紙調査の前年度との比較や「全国学力・学習状況調査」の上位層と下位層との比較によって明らかとなった生徒の課題について、具体的な数字をもとに教諭同士で意見交流を行なった。すると、教諭たちが感じていた課題は互いに重なる部分が多かったが、それが漠然とした個人の課題意識に留まっており、学校の共通課題に出来ていなかった。

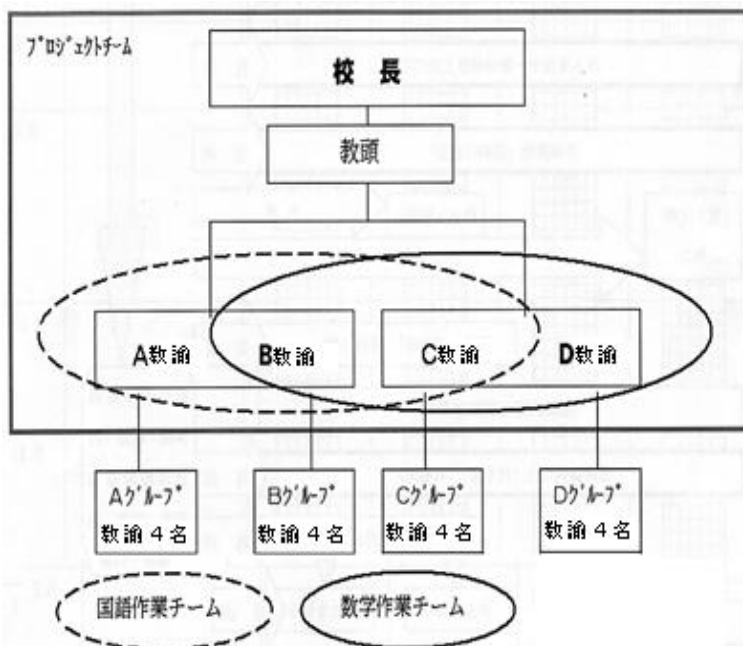
また、C中学校は、A校長が赴任する前から道徳教育に力を入れている学校であった。例えば、一般的な学校では担任が単独で道徳の授業の教材研究を行なうが、C中学校では、教諭達は毎週、部活動終了後の時

間を用いて自主的に学年会で集まり、道徳の授業についての研究を行なうのが一つの伝統としてあった。しかし、各教科の授業改善における意識統一は難しい状況にあった。そこには、中学校と高校にありがちな「教科の壁」が存在していた。例えば、教諭達は、授業研究後の検討会において、自分の担当ではない教科に対してあまり意見を出さず、授業の感想を言うに留まっていた。

＜教科の壁を破る研究推進体制＞

上記の課題を踏まえてA校長は、生徒の学力向上をめざし、「教科の壁」を破って各教科の研究を充実させていくために図2のような研究推進体制を考案し、5月頃からこの体制で学校を動かし始めた。「全国学力調査活用協力校」の指定は、国語と数学の2教科であった。一般的な学校では、国語と数学を担当する教諭のみで研究を進めがちである。しかし、「総合力」ということを重視していたA校長は、あくまでも学校全体で研究を進めることを目指した。そのため、校長、教頭及び国語科・数学科教諭からなるプロジェクトチームをつくり、プロジェクトメンバーをリーダーとして、すべての教諭が国語と数学に関われるように4つの研究グループを構成し、全教諭が教科を越えてグループの一員としてグループ研究を行なえるようにした。

A校長は、臨時採用の教諭も一名プロジェクトメンバーとした。すでにリーダーとして動いていた教諭をリーダーとするのではなく、リーダーとして動いていなかった教諭も「鍛えたい」というA校長の思いがあった。プロジェクトメンバーに教務主任、研究主任も指名したが、主任であるという理由で彼らを選んだわけではない。人選の基準は「国語科・数学科を担当する教諭」であった。



*各グループメンバーの担当教科（プロジェクトチームはリーダー）
A（国語、社会、音楽、技術、英語） B（国語、社会、美術、家庭、英語）
C（数学、国語、理科、保健体育、英語） D（数学、数学、国語、理科、保健体育）

図2 学力向上研究推進体制

＜図2の内実＞

- ・プロジェクトチームは、各グループの研修の内容を交流しながら学校全体の方針を定め、グループに対して助言を行なう。
- ・プロジェクトチーム内の国語作業チームと数学作業チームでは、各教科個別の課題の分析と授業づくりを行なう。
- ・プロジェクトメンバーは、プロジェクトチームで定めた方針に沿って各グループの研修（授業研究及び研修会）を企画する。
- ・各グループは、C中学校の研究主題を踏まえて個別の課題を設定し、年間を通してグループ研究を進め、年度末には、グループごとに研究のまとめを作成する。

＜研究主任、プロジェクトメンバー達による研究内容・方向性の考案＞

A校長は、研究主題の設定を研究主任に任せ、「こういうのをやりたい」「こうやってはどうか」と出してきたアイデアを認めた。研究主任は、研究主題を「確かな学力の定着と豊かな心の育成を図る教育の創造～「知る」「活かす」「伝える」力の育成を通して～」とし、「確かな学力」を「思考力・表現力とそれを支える知識・技能」、「知識・技能」を「知る」力、「思考力」を「活かす」力、「表現力」を「伝える」力と捉え、「確かな学力」の定着に欠かせないものとしての「豊かな心」の育成を目指すという具体的な内容を考えた。

さらにA校長は、プロジェクトメンバー達に対して、「調査活用協力校の指定になったから、学校としての研究の方向性を持たなければならない。どういう方向性を持っていかうか、ちょっと案を考えてみて欲しい」と伝えた。こうしたA校長の要求に対して、プロジェクトメンバー達が中心となり考案したのが、「学力向上シンプルプラン」(図3)である。

「基礎的・基本的な学力を身につける指導」としては、国語科・数学科の授業改善のポイントのみならず、次に示す各教科・領域横断的な授業改善の6つのポイントを掲げた。

- ①理由づけを明確にした発言型式の統一
- ②ナンバリングを用いた発言型式の統一
- ③生徒による説明の場の設定
- ④比較して考える場の設定
- ⑤毎時間のめあての提示
- ⑥放課後のドリル学習時間の設定

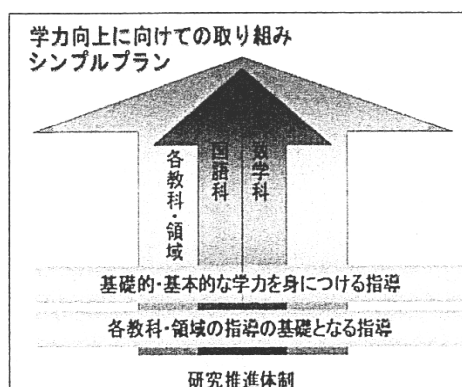


図3 学力向上シンプルプラン

こうした授業改善を行なうための基盤となるのが、「各教科・領域の指導の基礎となる指導」である。その具体は、生徒の「豊かな心」の育成、基本的生活習慣の確立、「健やかな体」づくりとした。これらを行なうためのポイントとして、a:部活動の充実、b:自尊意識を高める道徳教育、c:生徒指導の充実、d:PTAの日の設定と情報提供、家庭と地域との協育体制の確立を掲げた。

＜グループ研修＞

A校長は、国語科・数学科の授業研究は教諭全員が参加する研修とし、それ以外の教科の授業研究は、基本的にグループ研修で行なうことを決めた。教諭全員が参加する研修を行なおうとすると、部活動の時間も研修の時間に充てなければならない。そうすると、部活動を教諭が不在のまま行なうことになり、生徒の安全面が保障されないというだけでなく、「部活動の充実」が目指せない。それを避け、国語科・数学科のみならず、すべての教科の改善を図るために、教諭全員参加での研修は年に3回程度とし、それ以外の研修は日時をずらしながらグループで行ない、研修を行なっている教諭が担当している部活動には、他のグループの教諭が代わるといった形をとった。

全体での研修の機会ではあまり意見を出さなかった教諭たちは、グループ研修では少人数であったためか、はじめの頃から活発に意見を述べた。自分の担当ではない教科の授業に対しても、「こうしたらどうか」「こういうやり方は問題ではないか」といった具体的な意見が出たし、県内指定校(小学校7校、中学校3校)での授業研究から学んだことや感じたことについて積極的に話していた。

A校長がグループ研修に参加する際は、「校長としての立場」ではなく、「一人の教諭としての立場」で参加すること、すなわち、教諭が出す発言や意見に対して「それは間違っている」「そのやり方はおかしい」といったことを言わないようにすることを意識した。そうしなければ、教諭たちは発言や意見をしなくなり、教諭が持っているアイデアを引き出すことが出来ないと考えたからだ。

＜教諭たちによる授業モデルの考案＞

グループ研究が進んでいく中で教諭たちは、教科横断的に共通する授業のモデルを模索し始め、A校長に対し、「こういうのをやりたいと思う」という案を出してきた。A校長は「いいじゃないか」とその案を認めた。そして、教諭たちは、どの教科の授業でも学習過程の一部として取り入れられる「思考・表現ユニット」(図4)を考案し、このユニットを各教科の学習過程の一部あるいは単元の一部に組み入れることを目指して研究を進めていった。

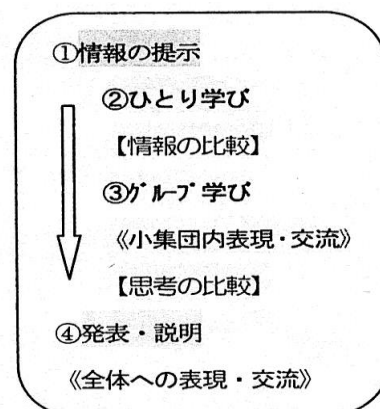


図4 思考・表現ユニット

＜教職員の姿容＞

4月の段階で、A校長が「今年度から調査活用協力校の指定を受ける」ということを伝えた当初、教諭たちには不満や負担感があった。例えば、「せっかく生徒が落ち着いてきたのに、今度は研究をしなければならないのか」といった思いや、調査協力校の指定では加配がつかないため、「前年度よりも忙しくなるのではないのか」といった思い、「指定を受けるということは、大学教授や指導主事呼んで授業をどうするかという研修が中心となり、部活動ができなくなるのではないのか」といった思いがあった。しかし、グループ研修において教諭たちは、教科が異なる教諭から、それまでは思いつきもしなかったアイデアや視点を出してもらうことで、自分の授業改善を行なうためのヒントを得た。そのため、「研修をやらされている」という感覚ではなく、「研修では色々なものを学べる」という感覚を持っていった。このことは、教諭たちが本来持っている「成長しよう」「授業をうまくやりたい」という思いに火をつけ、研究のおもしろさを感じることに繋がった。加えて、2年目の終わりに行なったD県の基礎・基本定着状況調査で学力の向上が見られた。また、C中学校の取り組みが『中等教育資料』で取り上げられ、教科横断的な授業モデルの策定と、全国学力・学習状況調査の結果を分析し、そこから見えた課題の解決に向けた取り組みが評価された。それらのこともあって、校内の教職員意識調査では、全項目において前年度よりも授業改善に関する意欲が向上し、特に国語科・数学科以外の教諭の意欲の向上もみられた。

＜次年度に向けて＞

校長は、2年間の努力によって校長と教職員の間、教職員同士の間に気心の知れた人間関係を作ることができたと感じた。また、生徒たちは赴任1年目に比べてだいぶ落ち着き、教諭もA校長がいちいち指示をださなくても自律的に動いてくれるようになっていた。

3年目の教育構想図(図5)については、「教職員全員が力を発揮して生徒の学力向上を目指す学校文化」が根付いたと考え、新たに教諭も生徒も「文」と「武」の両方を「志向」していく「文武両道を志向する学校」を通して「確かな学力と豊かな心を持ち、身心ともにたくましい生徒の育成」を目指した。「志向する」ということには、例えば勉強や運動が苦手な生徒でも、文武両道を目指すことを大切にしてほしいという思いがあった。

3年目（自動操縦）

＜3年目のねらい ～校長が言わずとも動ける教職員を育てる～＞

3年目の大きな目標は、校長が言わずとも動ける教職員を育てることであった。A校長は、赴任1年目から、「教諭が将来どのようなポストに就くか、どのように成長していけるか」という見通しを立てており「人材育成計画」として書き留めていた。そして、次の管理職の養成を考えて、校長・教頭・事務局長の三人が得意分野を担当して、中堅教諭に対する自主セミナーや学習会を定期的に行なった。ただし、「教えすぎちゃダメ、自分でやるようにならんとだめだ」と考えていたため、教職員に自分のやりたいことを思い切ってやってもらい、その中

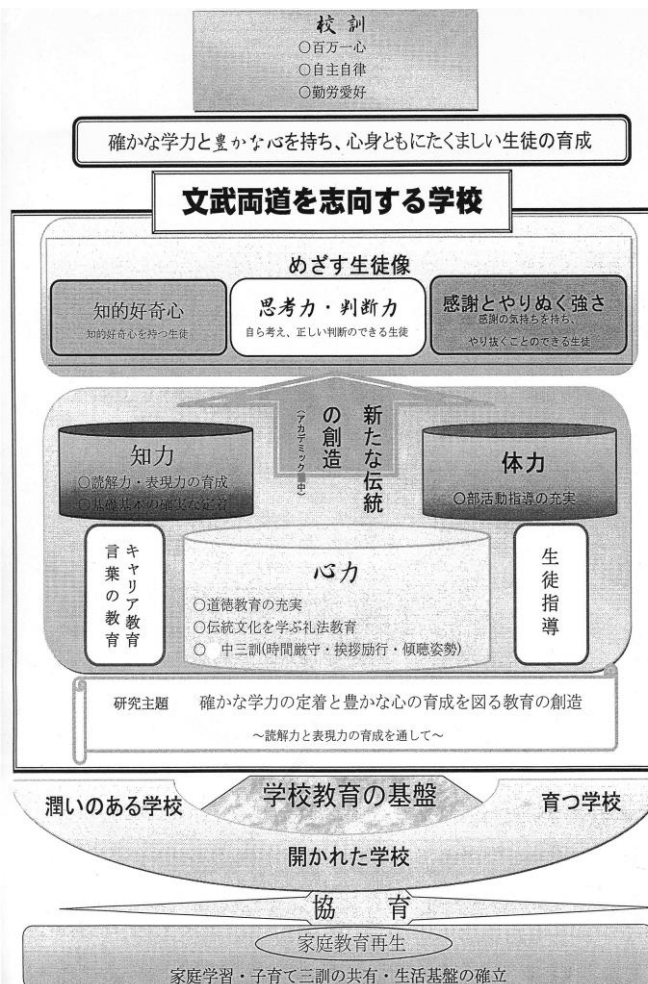


図5 C中学校組織構想図（3年目）

で自分の中に「ほんまもん」を育ててもらうことを目指した。

＜任せるところは任す＞

A校長の人材育成のイメージは、「自分が人を育てる」ではなく「人は自分で育つ」ということであった。そのため、校長の役割は「(教諭の)成長の種を植えること」であると考え、責任持って任せられるところは任すことでリーダー・ミドルリーダーを育てようとした。特に3年目では、年齢や他の仕事のバランスの関係を意識しつつも、臨時採用の教諭でも校内研修のまとめ役にしたり、担任をさせたりした。

＜出るところは出る＞

ただし、教諭に任せればかりではなく、教諭だけでは対処しきれない場合や、「校長が出ていくべき」と判断した重要な場面には校長自らが出ていき、教諭をかばうなど、教諭が安心して仕事ができるように後から「しっかりと支えること」を心がけた。

実際に、5人の教諭に非難が向けられた痛烈なクレームに対しては、A校長自らが出向いてクレーム対応を行った。このとき、教諭を矢面に立たせるようなことは決してせず、最終的にA校長は教諭を表に出すことなく、守り通したままクレームを収めた。

＜自ら考え、正しい判断の出来る生徒を育てる＞

生徒指導に対しても、A校長は「人は自分で育つ」という人材育成のイメージを持って取り組んだ。3年目は、生徒指導上の課題は減ってきていたが、生徒の自律は不十分であった。例えば、生徒会は、教諭の下請けであり、また、前例踏襲で行事を行なうという状態であった。そこでA校長は「生徒が自分たちのことは自分たちできちんと、先生たちの指示がなくてもできる」ということをさせるために、生徒会担当の教諭に、生徒たち自身で「生徒会が新たなものを開発する」ようになることを頼んだ。生徒たちは、ボランティア活動をする等、自律への第一歩を踏み出し始めた。