

学校経営マネジメントの一方策 ～教育活動全体への経営ビジョンの浸透～

國枝徹朗

(東海学院大学人間関係学部)

要 約

社会の急激な変化にともない、学校現場においても多くの抜本的な見直しが進められている。そういった現況の中で必要とされている重点の一つに校長のリーダーシップの下での学校運営がある。赴任した学校において、一年目からすぐに学校や生徒の実態を把握し、学校の組織運営の改革をめざすマネジメントが必要とされている。そのために、いかに経営ビジョンを教職員に浸透させ、学校の組織力・教育力を高め、教育活動全体を変えていくかが鍵となる。その一つの方策を、自らの学校現場での実践をもとに明らかにしていく。

キーワード：学校経営 校長のリーダーシップ 経営ビジョン

1. はじめに(問題の所在)

(1) 管理職人事と学校経営

毎年三月になると人事異動が学校現場において話題になってくる。新聞数ページに渡り、小中高等学校及び県や市町の教育委員会事務局等の教職員の異動が掲載される。それを見ていて目を引くことの一つに、管理職の異動サイクルの速さがある。原則、本県においては、教諭の異動は最長7年が原則であり、異動希望や希望先(小中学校間の異動も含む)については校長による調査があるものの、希望通りにいかないのが現実である。

管理職については基本的にそういった調査はなく、概ね2、3年、稀に4～5年、最短では1年という例も少なくない。1年ないしは2年の異動については、問題が起こったりした場合もちろんあるが、それ以外に、該当の管理職の退職までの年数や、それを含めた県内・事務所内のポスト等のバランスを踏まえた教育行政等への異動や、逆に、そこから現場への管理職としての異動、あるいは研修校や市町の中心校等への異動の場合に多く見られる。また、それ以外に管理職の特性に合わせて、研究指定の学校や生徒指導上の問題を抱えた学校に順次、2年程度のサイクルで勤務している場合も多い。

こういった短いサイクルの場合、赴任校のこれまでの学校経営を踏襲していくことが多くなり、与えられた教

職員の組織とともに、日々の教育実践に追われてしまい、自分自身がめざしたい、自分の経営ビジョンに基づいた学校経営ができないまま、異動を迎えてしまうことになる。教育学部附属の研修校のように力量のある教職員が配置されている学校ならこれまでの教育の踏襲もよいが、そうでない教職員配置の学校において、教師としての十分な力量のある教員ばかりでない中で学校経営を行っていくためには、管理職として強いリーダーシップのもとに経営ビジョンを全教職員に浸透させながら、現有組織の中で一人一人が持っている力量を発揮させ、組織として大きな力を生み出した上で、教育力のある学校づくりを計画的かつ短期間(一年間)で、すばやく進めていく方策を講じ、学校を変えていかななくてはならない。

(2) 学校経営と学校評価の推進

1998年(平成10年)の中央教育審議会答申以降、学校経営権限の学校現場への委譲を受け、学校現場における裁量権が拡大され、自律的な学校経営が求められるようになった。そして、その推進は校長のリーダーシップに期待されるところが大きくなってきた。また、2006年(平成18年)に文部科学省が「義務教育諸学校における学校評価ガイドライン」を作成し、翌年、学校教育法が改正されてから、経営ビジョンや教育課程編成等の学校経営の改善について、学校評価のサイクルに基づ

〇〇中学校 学校評価年間計画

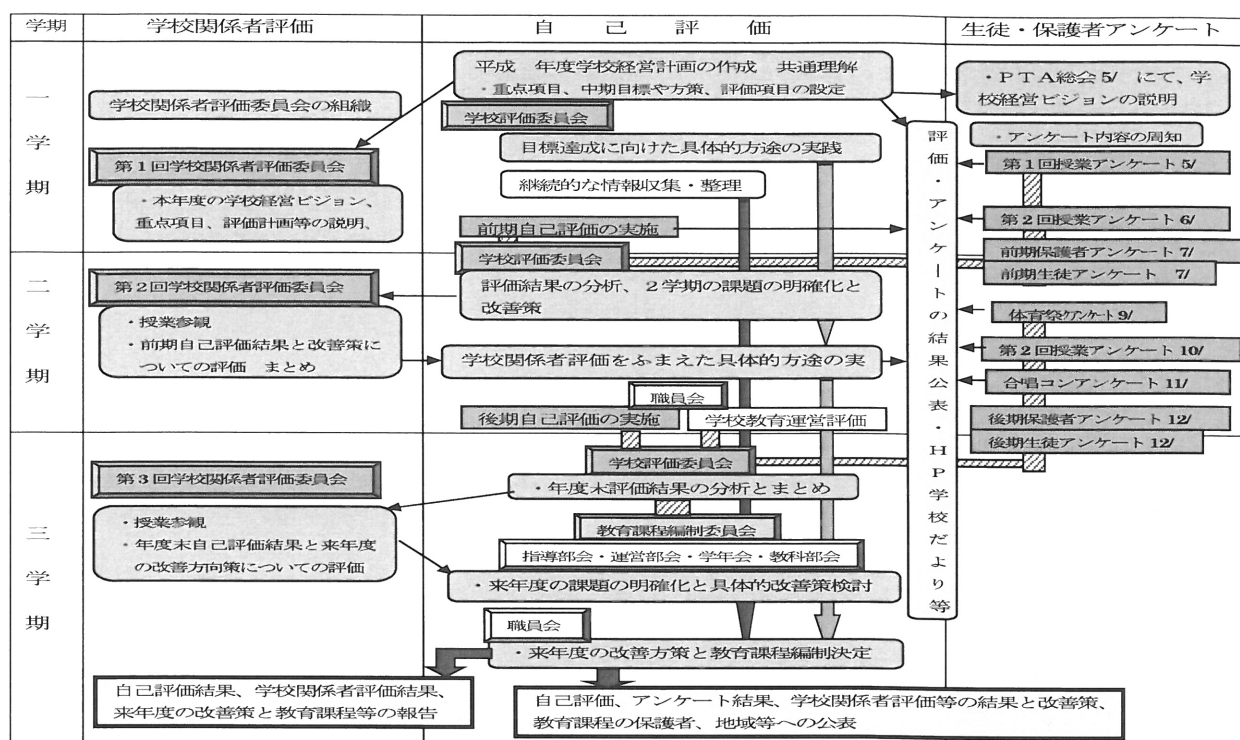


図1 学校評価年間計画

いて実施されるようになっている。

図1は勤務校で自ら作成した「学校評価年間計画」であり、この計画にそって、学校教育目標の具現に向けて、自らの経営ビジョンを示し、教育課程を改善・編成しながら教育活動を進めてきた。もちろん、「文部科学省や教育委員会等が作成した評価項目・評価方法をそのまま実施するのではなく、各学校が掲げている重点目標の達成度や固有の課題に対する自己評価をなし得るよう、個別的・特殊な評価基準も作成し、自己評価表などに反映させていくことが重要」¹⁾であるように、校長の経営ビジョンに基づいた学校独自の評価項目や長期・短期の評価項目等を作成しながら進めてきた。

こういった学校評価システムにそって学校経営を進めていくことは、地域社会に寄り添いながら、自律的かつ教育力のある学校にしていけるためには必要である。しかしながら、次のようないくつかの問題点も存在する。

■赴任1年目は、学校経営ビジョンや方針は年度当初に示せるものの、実際の教育課程は、前年度末に作成されたもので、それに基づいて一年間の教育活動は実践されていってしまうこと。(踏襲への危惧)

■半期ごとに評価を実施して改善を図っていくが、日々の教育活動の中で、学校のめざす姿や経営ビジョン・重点等が、全ての教職員に意識されて進められていないこ

とがあること。

こういった問題を解決していくためには、校長がトップダウン的なリーダーシップを発揮し、決まっていること・継続していることを是とししないで、年間の教育活動全体の様々な場面において、その都度、見直したり、検討したりしながら、教育目標の具現に向けた経営ビジョンの浸透を図りながら、指導をしていくことが必要である。

また、学校経営における組織マネジメントは、「学校内外の能力や資源を開発・活用し、学校に関与する人たちのニーズと適応させながら、学校教育目標を達成していくことである。そして、その目的は教育活動をこれまでの教職員個人の力量だけに頼るのではなく、組織力を向上させることで問題解決を図ろうとすることにある。また、教職員の学校経営への参画意識を促し、目標を共有することによって見通しを持って校務にあたるようにする」²⁾ことから、個々の教職員が経営ビジョンを理解し、安心して、組織の中で力を出していけるようにしていく取り組みが重要であると考えられる。

以上のようなことから、本論においては、その経営ビジョンの浸透により学校の組織力及び教育力を高めていくことについて、これまでの自らの教育実践に基づいて明らかにするものである

2. 研究の視点

1でも述べたように、校長として赴任後、4月当初に経営ビジョンを全教職員に示した上で教育活動を進めていくが、その段階ではすでに教育課程は決定しており、1年目の学校経営は、学校の教育目標と関わらせながら、踏襲的なものになりがちである。ここには校長としての経営ビジョンや教育理念が十分に繁榮されていないと言える。これでは経営ビジョンにそっためざす学校や生徒の姿とはなっていない。「学校の教育目標の実現に向けて教職員一人ひとりがバラバラに実践しようとするのではなく、学校経営ビジョンを設定することで教職員一人ひとりの職務遂行の方向性を定め、組織としての力強い動きを作り出すことが重要なのである。」³⁾

校長としてまず、赴任一ヶ月で教育活動・生徒指導上の諸問題・職員組織及び教職員の意識などについて、速やかに把握をした上で、良いものは認めつつ、より高い方向へ学校を変えていくという改革に向けての経営ビジョンのもとに、強い指導の方向性を示していくことが大切である。そしてそれは、企業経営によく見られるスクラップ・アンド・ビルドの考え方にに基づき、更にチェックを加えたものであることが大切になる。

中央教育審議会の「学校の組織運営の在り方について（作業部会の審議のまとめ）」⁴⁾において、組織的に効率的な学校運営が行われるよう、スクラップ・アンド・ビルドの考え方を踏まえ、校務分掌の整理合理化や会議のスリム化といった校内組織の見直しを行う必要があると述べられているが、この考え方にも当然、チェックを行った上での見直しと指導があると考えられる。すなわち、常時、チェック・スクラップ・アンド・ビルドによる経営ビジョンにそった教育活動をめざすということこそが、学校経営マネジメントにとって重要であり、それことが校長の経営ビジョンの浸透に繋がると考える。

そこで次の研究視点を持って、学校経営を推進してきた。

- (1) 全ての教育活動における経営ビジョンの具体的な浸透の場と内容の設定
- (2) 学校経営のために大切に3つの校長の指導ポイントと具体的な指導内容

(1) 全ての教育活動における経営ビジョンの浸透の場と内容の設定

校長の経営ビジョンを教職員に浸透させていくためには、全ての教育活動において、経営ビジョンとの関わりや具体を示したり、指導したりすることが大切である。

そこで、図2のように、まず、指導していく内容として、教育課程・学習指導・生徒指導、教職員の組織としての校務・危機管理・服務規律を設定し、それぞれにおいて重点を決めて直接、具体的な指導を行うようにした。

また、それらを指導し、経営ビジョンを浸透させていく場として、校長自らが教職員全体に指導したりするための校長通信・諸会議での講話・提案文書・学校評価(個々の教職員に対しての指導となる外部評価)・自己啓発面談・勤務管理等の六つを設定して、浸透を図り、経営ビジョンのもとに教職員の意識を高めていくようにした。

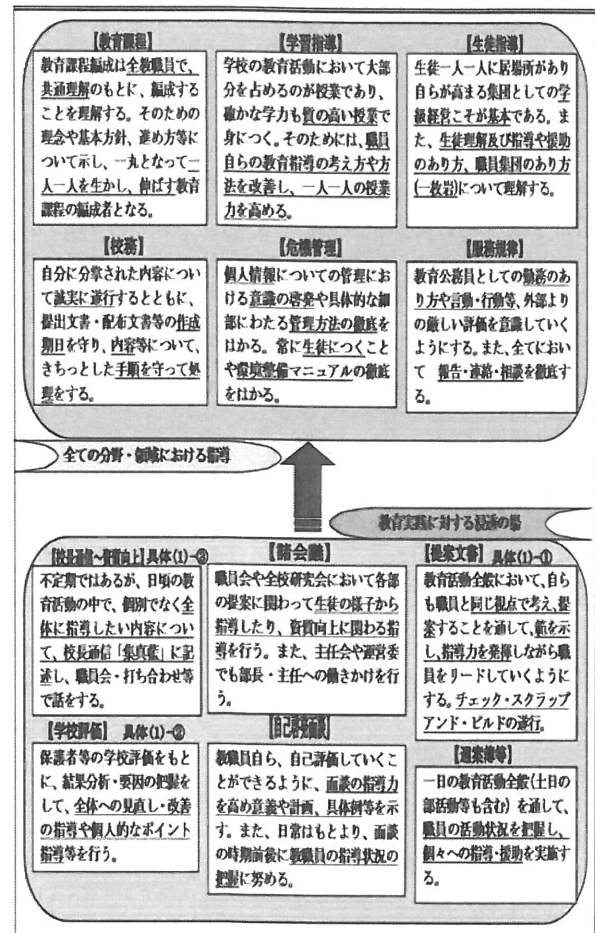


図2 浸透の場と指導内容

(2) 学校経営のために大切に3つの校長の指導ポイントと具体的な指導内容

学校経営ビジョンにそって日々の教育活動を進めていく上での指導として重要なものであり、日々、校長自身も、また一人一人の教職員や組織としても意識し、めざす3つのポイント(Backbone・Baseline・Monolith 以下BBM)を設定した。

図3は、経営ビジョンの核になる部分と上述の内容や学校評価等をまとめた「学校経営ビジョンと推進の具体」である。

学校経営マネジメントの一方策

学校経営ビジョンと推進の具体

生き方の道標となる学校づくり

私たち教師が日々の教育活動において、個として組織として、自らの生き方で生徒たちに示していくことが、生徒の将来に向けての生き方の道標となるようにする。

◇自らの生き方で生徒に示す

- ◎熱い願いをもち、熱く語り動く教師
 - 全ての生徒の成長に熱く情熱を注ぎ、とことんまで見届ける姿勢を持ち続ける。また、生徒の活動に我ごとのように感動し、共感する。
- ◎誠実に職務を遂行し仲間へ援助できる教師
 - 日常の教育活動において、奢ることなく謙虚に自分に割り当てられた仕事を誠意をもって果たすとともに、互いにサポートしあうことができる。
- ◎保護者・生徒から信頼のある教師
 - 日々の指導、対応において保護者や親が心から納得し、指導を受け入れ成長できる関係が構築できる。
 - 保護者を味方に付けることができる。
- ◎互いの見方・考え方を受容し、高まる教師
 - 常に自らの教育指導を見つめ、振り返るとともに、指導助言とともに、より高く自らを高める。
- ◎生徒の授業感を変える授業のできる教師
 - 授業に対する生徒の取り組みの意識を根本から変え、自ら学びを進めるような授業実践を構築実践できる。
- ◎組織人としての行動力の身についた教師

◇自らの指導で生徒につける

- ◎芯があり、自己表現・実現のできる生徒
 - 自分の意志をしっかりとって、様々な生活の場面でしっかりと判断をし、それを効果的な表現することができる。
- ◎人間としての温かさ、真心をもった生徒
 - 仲間のよさを認めるとともに、共に喜び、共に悩む温かい人間関係を創り上げる。
 - 仲間との共生の喜びが意識できる
- ◎最後までやり切る意思・能力をもった生徒
 - 常に自分の生き方を厳しく見つめるとともに、自分の目標をしっかりともち、その実現に向け全力で力を出し切る。
- ◎基本的な人としての有様を身に付けた生徒
 - 人と人との関わりの中で、基本的な礼儀や気・心等を自然に見につけている。
- ◎自己のよさを生かすための学力のある生徒
 - 仲間との学び合いの中で、確かな学力を身につけるとともに、よさと関わらせて活用していくことができる。

◇学校経営改善のために大切にしたい三つの指導ポイント

◇Backborn 後ろ盾づくり～生徒指導の側面

統一された指導方針・方策のもと、全校職員が安心して指導できる体制が整っている。様々な指導での共通理解・行動ができている。

◇Baseline 取組基準の向上～学習指導・学級経営の側面

一人一人が子どもに力をつけるため、授業力を高めていくことや授業改善を進めていこうとする意識が高まり、実践されている。また、行事への取組や学級づくりなど、更に追究していこうとする意識が高まり、実践されている。

◇Monolith 組織(チーム固め)～職員集団の側面

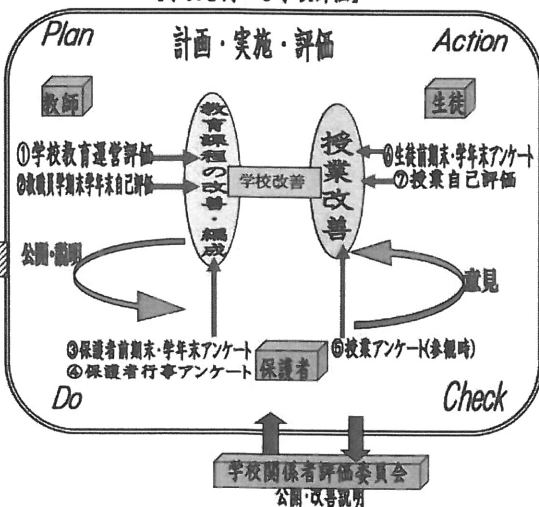
職員集団、組織の一員としての動きを意識して、日々の教育活動をしていこうとするまとまりが強くなっている。求めていこうとする学校・生徒の姿が明確で、意識されており、素に流れず、よりよい変革を積み重ねていく流れになっている。

◇三つの指導ポイントと具体的な指導内容

	Backborn 後ろ盾づくり	Baseline 取組基準の向上	Monolith 組織(チーム固め)
課題の洗い出しと課題改革	◇チームの「みんな」で、その制度・仕組みの徹底	◇学級集団における様々な場面での「自分」づくり	◇チェック・スクラブ アンドビルドの重要性の認識
第1回自己啓発面談	◇生徒指導体制の確立 ◇自治会行事における指導の動きの理解と確立 ◇全職員による常時の校内巡回・オープンア ◇全校生徒への集金や行事での共通した指導、説明	◇学級指導一連の指導の意識と確立 ◇学級指導一連の指導の意識と確立 ◇学級指導一連の指導の意識と確立	◇学級指導一連の指導の意識と確立 ◇学級指導一連の指導の意識と確立 ◇学級指導一連の指導の意識と確立
改善の蓄積と見直し	◇全職員による常時の校内巡回・オープンア ◇全校生徒への集金や行事での共通した指導、説明	◇学級指導一連の指導の意識と確立 ◇学級指導一連の指導の意識と確立 ◇学級指導一連の指導の意識と確立	◇学級指導一連の指導の意識と確立 ◇学級指導一連の指導の意識と確立 ◇学級指導一連の指導の意識と確立
教育活動再構築	◇全職員による常時の校内巡回・オープンア ◇全校生徒への集金や行事での共通した指導、説明	◇学級指導一連の指導の意識と確立 ◇学級指導一連の指導の意識と確立 ◇学級指導一連の指導の意識と確立	◇学級指導一連の指導の意識と確立 ◇学級指導一連の指導の意識と確立 ◇学級指導一連の指導の意識と確立
教育活動再構築	◇全職員による常時の校内巡回・オープンア ◇全校生徒への集金や行事での共通した指導、説明	◇学級指導一連の指導の意識と確立 ◇学級指導一連の指導の意識と確立 ◇学級指導一連の指導の意識と確立	◇学級指導一連の指導の意識と確立 ◇学級指導一連の指導の意識と確立 ◇学級指導一連の指導の意識と確立
教育活動再構築	◇全職員による常時の校内巡回・オープンア ◇全校生徒への集金や行事での共通した指導、説明	◇学級指導一連の指導の意識と確立 ◇学級指導一連の指導の意識と確立 ◇学級指導一連の指導の意識と確立	◇学級指導一連の指導の意識と確立 ◇学級指導一連の指導の意識と確立 ◇学級指導一連の指導の意識と確立
教育活動再構築	◇全職員による常時の校内巡回・オープンア ◇全校生徒への集金や行事での共通した指導、説明	◇学級指導一連の指導の意識と確立 ◇学級指導一連の指導の意識と確立 ◇学級指導一連の指導の意識と確立	◇学級指導一連の指導の意識と確立 ◇学級指導一連の指導の意識と確立 ◇学級指導一連の指導の意識と確立
教育活動再構築	◇全職員による常時の校内巡回・オープンア ◇全校生徒への集金や行事での共通した指導、説明	◇学級指導一連の指導の意識と確立 ◇学級指導一連の指導の意識と確立 ◇学級指導一連の指導の意識と確立	◇学級指導一連の指導の意識と確立 ◇学級指導一連の指導の意識と確立 ◇学級指導一連の指導の意識と確立
教育活動再構築	◇全職員による常時の校内巡回・オープンア ◇全校生徒への集金や行事での共通した指導、説明	◇学級指導一連の指導の意識と確立 ◇学級指導一連の指導の意識と確立 ◇学級指導一連の指導の意識と確立	◇学級指導一連の指導の意識と確立 ◇学級指導一連の指導の意識と確立 ◇学級指導一連の指導の意識と確立

図3 学校経営ビジョンと推進の具体

【学校を高める学校評価】



Backborn 後ろ盾づくり～生徒指導的側面

統一された指導方針・方策のもと、全校教職員が安心して指導できる体制が整っている。様々な指導での共通理解・行動ができています。

Baseline 取組基準の向上～学習指導・学級経営的側面

一人一人が子どもに力をつけるため、授業力を高めていくことや授業改善を進めていこうとする意識が高まり、実践されている。また、行事への取組や学級づくりなど、更に追究していこうとする意識が高まり、実践されている。

Monolith 組織(チーム)固め～職員集団的側面

職員集団、組織の一員としての動きを意識して、日々の教育活動をしていこうとするまとまりが強くなっている。求めていこうとする学校・生徒の姿が明確で、意識されており、楽に流れず、よりよい変革を積み重ねていく、同じ意識の流れになっている。

年間の全ての教育活動において、校長は自らの目を見て、経営ビジョンに基づいて指導していくことが必要であるが、その教育活動を上記の三つのポイントにまとめ、指導し、教職員はそのポイントを意識して見つめなおすことが、めざす学校づくりへと繋がっていくと考えた。

「Backborn 後ろ盾づくり」を例にとると、生徒指導において直接生徒に指導する時に、自分の後ろには他の教職員が付いていると実感できれば、全ての先生がぶれなく、きちっとした指導ができていく・・・というように、日々の指導を自信をもってできるように、一人一人が各校務やポジションでの後ろ盾になるというものである。

さらに、このポイントごとに、問題点のところで述べたように、年間の教育活動の中から特に重点的に、かつ具体的にその都度見直したり、指導していく内容についてタイムテーブルを作成し、年間を通して、(1)で述べた浸透の場において校長自らの願いや思い、指導や方向性を示していった。

3. 研究の具体的実践

(1)「全ての教育活動における経営ビジョンの 具体的浸透の場と内容の設定」の具体的実践

① 校長による教育課程編成要項の提案

学校教育法 37 条第 4 項によると、教育課程の編成権は基本的には校長の校務掌理権の一部であり、校長がその権限をもつと考えられる。また、各市町の学校管理規則においても、「校長は、学習指導要領及び教育委員会の定

めるところにより学校の教育課程を編成しなければならない。」さらに、「校長は、毎年度の始めに当該年度における教育課程の概要を教育委員会に報告しなければならない。」⁵⁾と定められている。

しかしながら、実際の学校の編成を見てみると、多くの学校においては、年度末に向けて、形式的に校務分掌に基づいた各担当によって見直しを進め、新たな年度に向けて教育課程を編成しているかのようであるが、実際には、人事異動に関わる年度末の事務や組織づくり等に追われ、教務主任を中心とした一部の教職員によって、加除修正が行われ、全体で諮るという学校が多いのが実態である。この流れこそが、冒頭に述べたような踏襲の教育になってしまう要因とも言える。

そこで、学校において最も大切であり、根幹をなすべき教育課程を編成していくことが、学校の教育力を高め、子どもたちに確かな力をつけていくことになることから、校長自ら、経営ビジョンにそった教育課程編成のあり方について、全教職員に提案をして進めていくようにした。これが、経営ビジョンの浸透にもつながることになると考えたわけである。主な提案内容の概略は、次のようである。

◇編成の基盤

【編成の共通スタンス】

学校として、教育課程を編成していく上で大切なことは、何のために編成をしていくのか、教育課程とは何であるのかという一番の元となるものを一人一人の教職員が共通に捉え、教師が考え、理解しておかなくてはならないことである。学校組織の中の一部の教職員が形式的に、変更点を修正したり、新しいものを入れたりしているだけでは、本来の教育課程の編成をしていることとは、大きくかけ離れたものになってしまう。そこで、次の三点について自ら指導することにより、全教職員が共通のスタンスに立って教育課程編成に向かえるようにした。

◎学校の教育目標の具現をめざすもの

◎教育活動の評価及びその分析・考察に基づくもの

◎全教職員の共通理解に基づくもの

【編成の共通認識】

教育課程の編成は、常に一人一人の子どもを活かし、伸ばしていくことを念頭において進めていかななくてはならない。そして、編成の基準となる学習指導要領の内容はどのような意図や背景、そして理念によって作られているかということを十分に見極めさせた上で、教師が子どもたち一人一人に生きる力～具体的に本県では、岐阜

学校経営マネジメントの一方策

県の教育ビジョンの清流スピリットにもある三つの力～自立力・共生力・自己実現力～をつけていくことが求められていることを共通認識させた。

【編成の組織】

学校運営機構にある既存の組織に加え、新たに教育課程編成のための組織(運営部会)を立ち上げ、こちらにも全教職員が所属する体制で進めるようにした。これは、「教諭という同じ職位の間にリーダー、サブリーダー、フォロアーという固定した関係が見られず、また、ある部の主任を務める教員も、他の部や委員会ではフォロアーになるなどの柔軟な構造をとるとともに、専門的事項については、職位の上位にも助言・助力するスタッフの役割も果たす関係にもなっている」^⑥ことが、より豊かな発想に基づく教育課程編成に繋がると考え、それを意図しようとしたことによるものである。

これまで一つの編成組織の一員としての参加意識でしかなかったものが、新たな組織において見直しの先頭に立って進めるようになることで、意識が変わり、学校として全教職員で編成していくという雰囲気も生まれていくことになると考えた。また、それぞれの教職員の創造力を駆使しながら進めるといった組織上の工夫も、学校の教育力を高めていくための教育課程編成のあり方として重要であると考えた。

このような教育課程編成についての校長自らの提案については、毎年定期的に実施される教育課程編成というものが、教職員の中で慣習的になっていたものを、若手教員から主任層のベテラン教員までが全員で、しっかりと目的や手順等を理解した上で進めていかなければならないものだという意識へと変えていくことができた。これは、編成作業の会議においても、また、自分たちで一つずつ創り上げた教育課程に基づいて実践される教育への意欲が次年度への準備においても、見て取ることができた。

②学校評価の分析と提言

教育課程の編成には、教育目標の具現に向けた校長の来年度に向けた経営ビジョンがまず示されることが大前提である。そこで、図3の中にある学校評価の結果に基づき、当該年度中、早めに分析し、決定しておかなくてはならない事項について洗い出しをするとともに、それらについて校長自身が基本的な骨格的事項～提言についての方向性やポイントを示すことを行った。(資料A)このことが、より効果的な教育課程編成につながるとともに、経営ビジョンの浸透を図るためにも重要ことにな

ると考えた。その後は、既存の組織や運営部会において全教職員で肉付けをしながら、具体的に教育課程を編成していくようにした。

具体的な教育課程編成の中で、学校評価の分析から学校経営ビジョンにつながる方向性を示したことで、教職員は具体的な見通しをもって、編成作業を意欲的に進めることができた。

学校評価のまとめ

生活

- ①1の挨拶については、教師の自己評価、生徒・保護者のアンケートとも傾向は同じであり、「ややあてはまる」が半分を占めている。誰もが進んで挨拶できるように、意識させて、共通に指導していき、Aの割合を高めていく必要がある。
- ②2の服装については、生徒は守れているという意識が高いが、保護者になるとよくあてはまるが低くなる。教師の自己評価については、さらに下がり、あまりあてはまらないが高くなる。これは、それぞれの基準が曖昧で、ベースラインを自ら低く設定している生徒の意識がある。教師が明確な高い基準を定め、共通認識・指導にあたるようにしていく。
- ③3の言葉、4の交通ルール・マナーについても、2の服装と同様な傾向がみられる。
- よって、上記と同様に指導していく必要がある。
- ④3については、学年別を見ると、2年生は自己を見つめる事ができているが、3年生については、4の交通ルール・マナーとともに、

学習

- ⑥6については、参観時の態度による評価している保護者はわずかの参観による評価であるので、大まかなものと言える。生徒については、やはり評価としては甘い部分があり、特に3年生に顕著である。教師の評価を見ると、指導しきれていない反省が出ており、いかに意欲的に学ばせていくかを考えていく必要がある。
- ⑦7の私語については、ほぼ実態どりの結果と言える。この学年別の結果では、1年より3年の評価が高かった(2年は妥当)ことから、6同様、教師の指導しきれていないところも踏まえて、生徒に授業に向かう姿勢について、自分たちで考えさせるようにしていくことが必要と言える。


(中 略)

※学習全般では、基本的な学習習慣づくりがほとんどであり、共通に指導していくことが大切であるとともに、やはり、教師自身が魅力ある授業を実践していくことが必要と言える。

資料A 学校評価の分析の一部

③校長通信による形成的評価

校長の経営ビジョンを浸透させるための方策の一つに「校長通信」がある。これはもちろん一般化されているものであり、教職員に配付している校長も多くいる。



—中学校 校長通信
No. 1 H

集真藍とは・・・少しの訂正もふまえて(白楽天の紫陽花を瓢箪が当て字とした)

「集真藍」をアジサイと読むことについては、下記のようなことからです。

アジサイは古くは「あずさあい」と呼ばれ、日本、それも多くは太平洋側の地方を原産地とします。『あずさあい』は漢字にすれば集真藍。集(あず)、は文字通り集めるの意。

真(さ)は桜餅語で、藍(あい)はそのままだと。つまり、藍色の小さな花がたくさん集まっていく花。この『あずさあい』が転じてアジサイとなった。

始業式には集まりとしての見事さ、結束力を学校として、学年、学校として示して欲しいという話を生徒にしたいと思っています。「集真藍」～真の藍が集まる～と書いてアジサイ。アジサイの花はたくさん小さな花が集まって大きな花を作っていること。また、この花は、雨にあたるとより美しさを増すと言われていること。この一年、楽しいことばかりでなく、苦しいこと・つらいことがあっても、それを乗り越えたときには、一人一人の私はさらに藍の深さを増し、それが結集した学校や学年、学校は、きっと素晴らしい。雨にあたっても、倒れず、見事な花を咲かせるアジサイのように・・・。そんな一人一人の集まった学校にしていって欲しいということを、学校の教育目標とめざす姿をからめていきたいと思っています。そのための「生き方の道標となる学校」を先生方とともに創り上げていきたいと思っています。

踏襲から一歩踏み出した提案が学校を活性化・・・

今後の様々な教育活動の中で、先生方へ一つのお願いがあります。それは、踏襲から一歩踏み出した提案をしていきたいということです。これは新しくみえたり、校務分掌を担当したりといった場合には大変に難しいことだと思います。また、別に変わらなくても昨年度のように実施していた方がよいかもしれません。

昨年度のまま、担当の名前や年度、日程だけ変えて提案すれば、確かに間違いもなく、楽です。しかしながら、それでは学校は活性化せず、進歩もありません。結果的にそうなる前に、まず、考え、思考をめぐらし、新たな提案を考えることが、自分を高めていくことにもなります。(もちろん、昨年度の担当者がまとめ、残した成果と課題は大切にしてください。)

なかなか大変なことかもしれませんが、来月の職員会から、ほんの少しでも、「今年は、ここを変えました。ここを工夫しました。」といった提案ができたと思います。また、同じ学年・指導部の先生方は、そんな視点で助言をお願いします。

「ビルド アンド ビルド」→「チェック・スクリップ アンド ビルド」

資料B 校長通信

また、通信という形態ではない印刷物を教職員に配付している校長も存在する。私は校長の経営ビジョンを提示し、年間の教育活動の折々に自らの様々な考え・検証・評価・指導等を示して、経営ビジョンを浸透させていく手だてとしての「校長通信」を配付するようにした。また、そのタイトルは経営ビジョンに繋がるとともに、今後の学校経営の見通しを教職員一人一人が意識し、感じているものにした。(資料B)

日々の教育活動の実践を見る中で、校長自ら気がついた点や素晴らしい取組の見られた点を経営ビジョンに基づき、認め、指導していくことが、教職員組織の意識を変え、学校を変えていくことが可能になると考えた。

校長通信は打ち合わせや諸会議等の折に、ただ配付しておくのではなく、職員打ち合わせや職員会等においてきちっと時間をとり、記述の内容に更に解説を加えながら、全員への指導を進めていった。

形成的評価は学習場面において使われる評価であり、「教育目標の実現状況がどの程度修得できているかを学習の過程で見取り、十分な実現がなければ評価結果に基づいて、補充学習をさせるなり新たな手立てを考えるなど、次の指導に生かす準備をするための役割」⁷⁾があるが、同様な考えのもとに、教育目標の達成に向けた教育実践を、そのつど評価することで、経営ビジョンの浸透を図っていった。このことにより、教職員の中に、次に述べるB BMが常に意識されるようになっていった。

(2) 「学校経営のために大切にする3つの校長の指導ポイントと具体的指導内容」の実践

次に、三つのポイントB BMに基づき、タイムテーブルにそって具体的に行った全教職員への指導内容についていくつかの例を述べる。(図3の①～④)

① 「学校行事の再構成」への提案

学校行事の目標は、「学校行事を通して、望ましい人間関係を形成し、集団への所属感や連帯感を深め、公共の精神を養い、協力してよりよい学校生活を築こうとする自主的、実践的な態度を育てる」⁸⁾ことである。そのために学校は、内容に様々な工夫や特色を加えながら計画・実施し、学校の教育目標の達成をめざしている。その中でも、特に旅行・集団宿泊的行事や文化的行事は、学校として目標を達成するための主となる体験活動であるとともに、生徒にとっても楽しみな行事である。しかしながら、実際には中学校3年間を見通したねらいや目的のもとに計画されるよりも、これまでの流れや限られた宿泊施設の利用という条件の中での計画になっていることが多く見られる。

そこで、全教職員に今一度、学校行事のねらいや内容について図4をもとに理解させるとともに、新たにビルドしていく方向性を示していった。そして、学校行事についても取り組み基準の向上～BaseLineをあげていこうとした。さらに、旅行・集団宿泊的行事について、3年間のねらいの繋がりと体験の積み上げからの見直しを提

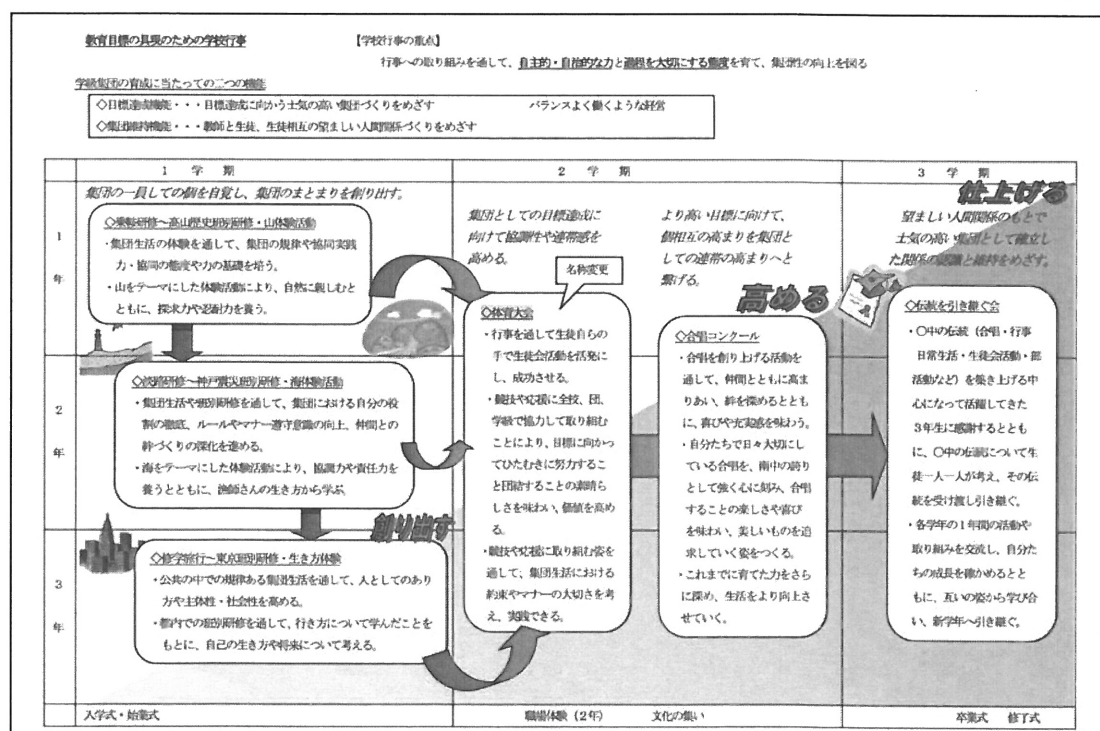


図4 学校行事の構想図

言し、特に、2年生の集団宿泊的行事について、新しく計画を進めていくようにした。

この計画の具現化にあたっては、実際に活動する施設や地域、タイムテーブル等の事前に必要な事については、実際に校長自身の目を見て、確かめたりしながら、ねらいとの整合性を図り、データ収集を進めていった。

このような行事の計画やねらいをしっかりと意識した実践を行っていくことにより、各教職員一人一人の意識が変わり、様々な行事を進める中で、活動内容がねらいから見た時に *Baseline* に届かないと判断した時には、その場で躊躇なく止めて、指導したり、やり直しをさせたりしていくようになってきた。

資料Cは、宿泊研修を引率責任者として見てきた立場で、行事後に校長通信において示したものであり、2年生教職員が学年・学級経営としての形成的評価と今後の指導方向をもてるようにしていった

成果を繋ぐ

2年生の研修が無事に終わりました。解散式の生徒たちは疲れてはいたものの、とても「いい顔」をしていました。まさに、逆の想定外の、素晴らしい研修になったことの証しだったのではないかと思います。ここにあるのは、やはり2年生の先生方の事前の綿密な指導の成果だったと思います。

そして、この一つの研修の中にも *BBM* を感じさせてもらいました。

Backborn

△主任の先生の指導方針の後ろ盾による、各先生方の研修前後の奮然とした指導があったこと。

Baseline

△めざす研修のベースラインが、成果として、想定より高いものになったこと。

Monolith

△2年職員が一枚岩になって、どこにも水漏れがない共通指導が実践されたこと。さらに、主任さんの話にありました、少しずつ、学級がまとまり、仲良くなったこと。担任とのいい関係が構築できたことも感じられたようです。

生徒たちのこの頑張りと、成果を力をつけ、大きく認めていくことにより、日常に繋げてやってください。そして、リーダーの動きもよくなってきているはずなので、これについてもバックアップをしながら、育てていくことが、次のベースラインへ自治機能を持つ集団へと成長していくと思います。よろしくお願いします。

資料C

② 「合唱づくりの進め方」の指導支援

文化的行事の中の一つに合唱コンクールがあり、勤務校においても二学期に位置づけられていた。この行事は図4の中にもあるように2学期後半において学級の力をより高めていくために位置づけているものである。大切にしていこうことは、もちろん結果よりも取り組みのプロセスであるが、どうしても音楽指導が苦手な教員にとっては、十分な指導をすることができずに、音楽科の教員に指導を頼ることになってしまう。

そこで、全ての担任が合唱コンクールと学級経営との関わりを理解し、担任として取り組みの過程の中でできることを把握させるとともに、合唱づくりにおいて素人でもできる音楽指導についての資料を、資料Dとともに、校長より配付して、*Backborn* として安心して、自信をもって自分の学級を指導していくことができるようにした。

終了後に、指導講評の先生や同時に実施したオーケス

トラ鑑賞会を世話してみえた方より「昨年度までの生徒の姿をよくぞ、ここまで成長した・・・。」との言葉をいただいた教員たちは、*Backborn* のもとに *Baseline* もあげることができことに充実感をもっていた。

「合唱コンクール」に向けて～熱く・・・

・・・「合唱コンクール」は、ただ単に歌声の美しさ、ハーモニーだけでなく、その美しい歌声をつくり上げていく「過程」に意味があります。その過程である現在、生徒の自主性も大切ですが、それとおまかせ(傍観者)とは大きく違っています。たとえば、音楽が専門ではなくても、歌が嫌いでも、この行事に向けて熱く語り、熱く指導することが大切だと思います。・・・

△共に歌う、呼びかける

・・・形式的に終わる練習ではなく、まかせっきりではなく、もっと熱くなり、大切な時間を一杯生徒を指導していくことが大切に思います。生徒と共に必死に歌い、呼びかけていく教師として。ここには、教師のスタンスは関係ありません。

△合唱の基本をまず・・・

姿勢や声出しの仕方、呼吸の仕方、歌い方、響きのあるパートの声の出し方など、基本が置き去りされたまま歌練習のみが進められてはだめです。・・・

△歌う姿勢・表情は前提条件

これは常に最初に揃える必要があります。なお、腹式を意識させる方法としては、いろいろありますが、その一つとして・・・

△合唱づくり・く・り・を

・・・、単に譜面を渡すだけでなく、前述の合唱の基本や選曲した時の学級の願い、スローガン、取組表、そして後述する曲への思いなどを、1冊の冊子に・・・

△音の流れの中で練習を始める

・・・一つの方法として・・・伴奏者が曲を引き出したら、みんなが発声練習のための歌(よく使われるのが「あくびの歌」「夢の世界」)を歌いだし、自然にパートや全体練習の場所へ移動し、

△歌心のある合唱へ～歌詞解釈

・・・合唱はそれだけではないはず。その歌の歌詞に込められた願い・思いをしっかりと感じ取り、それをどう表現していくかをみんなで語り合い、合唱をつくりあげていく・・・

△いい合唱を聞かせる

・・・合唱を聞かせる。そして、あんな声が出せたら、あんな表現ができたらといったあこがれを持たせることです。同じ中学生だからこそ・・・

資料D

③ 「授業構築の基本」の指導

学校生活における大切な三大要素として、授業・学級活動・部活動がある。その中でも、学校生活において最も大切であり、経営ビジョンのもとにおいても中核である授業は、*Baseline* においても中心的な指導内容である。そこで、一学期当初には、資料Eのような授業づくりのポイントを示した後、全ての教職員の授業を参観(自己啓発面談でも必要)し、授業力を把握した上で、教科指導研究の基礎としての授業力の基本の底上げによる *Baseline* アップをめざした。具体的には、「生徒の授業感を変えるような学ぶ喜び、主体的な学習を生み出す授業」の日々の実践を求め、参観後に、一人一人の先生や全体に指導したり、校内研究会において授業の基本的な部分で指導を行ったりして、良い授業を大切にするという意識を高めていった。

また、日々の授業において各教室の扉が閉められ、どうしても閉鎖的になってしまうことが多いことから、常に、全教職員が一日一回は他の教室に気楽に入り、校内巡視～授業参観を行うことを推進し、常時のオープンドアで全員で生徒に関わっていくことにした。そして、一つの授業をみんなで支え、見守り、指導していく *Backborn*

①「つきたい力」の明確化、そのための方策の具体化をする。

1時間1時間の授業で生徒につきたい力は指導計画で明確化されている。そのつきたい力を「どのような学習過程で」「どのような学習活動で」身につけさせるかを具体化する。そして、授業の出口でつきたい力のついた生徒の姿を想定する。

②生徒にとって学ぶ必然性のある学習課題の設定をする。

教師にとっては指導する必然性のある課題であっても、生徒一人一人にとって学ぶ必然性があるとは言えない。導入から課題設定の過程で、生徒の疑問や興味関心あるいは目指す姿に結びつく課題づくりが大切である。そのための事象提示・資料提示・師範でありたい。

③学習課題と学習活動（活動内容）との区別をする。

学習課題には「解決すべき課題」と「達成すべき課題」があり、その目的に応じた学習課題の表現がある。また、学習課題は本時に「何を解決すればよいか」「何ができるようにあればよいか」という学習の見通しができるものが望ましい。

④学習状況の的確な見届けをする。

「自分の考えを書く」「自分で調べる」「自分で作業する」等の学習活動での個々の学習状況を見届け（評価）の具体的な方法を考える。一人一人の学習状況を見届けた上で、手だてを講じたりして次へ進める。

⑤集団で見方・考え方を練り合う場の設定をする。

「一問一答板書」「生徒の発言を一つ一つ復唱する」等、授業を進めるための質問とその回答が多くなりがちである。生徒の発言をできるだけ多く、じっくりと聞く、出てきた意見を整理する。自分とは異なる意見と関わって質問や反論させる。こうした過程で練り合い、深め合う学習が成立する。

資料E

を感じながらの授業実践と指導力アップを進めていった。

生徒が落ち着いていないから、良い授業ができないという意識から、自分たちが生徒の授業感を変える授業を行うことが生徒を変えるという意識に、一人一人の教員が少しずつ変わってきて、授業の *Baseline* があがっていくようになっていった。

また、校内における授業研究会において、校長が授業への指導を行う時に、常に授業の *Baseline* を意識した内容をふまえたものにした。具体的なものとして、年度最初の全校授業研究会においては、次のような指導（要約）を行った。

◇「一人不捨」の指導スタンスのもと、私たちは先生の *Baseline* 授業からいろいろと学ぶべき点が多くありました。

・生徒たちによく意識させていた学習姿勢

～この実践がみんなの *Backborn* に

・生徒のより良い授業感へと繋がる授業づくり

～生徒たちに学び方の理解をさせていく

・指導過程段階ごとの的確な押さえ

～学習への安心感の生み出しと自己表現への意欲

④「部活動顧問としてのあり方」の提示

②で示した三大要素の二つ目と考える生徒全員参加の教育活動である部活動は、生徒たちが学校生活において所属する学級とは違う、もう一つの重要な集団であるとともに、学級よりも所属意識があり、意欲・生きがいを持って取り組んでいる生徒も多い。生徒たちにとって、各々の部活動で培ったものが日常生活に関わってくるこ

とから、部活動は生徒指導における重要な場でもあると言われる所以であり、*Monolith* の一つとして全教職員が顧問（二つ目の担任）として、それを意識し、同じ部活指導を行っていくことが大切になる。

そこで、部活指導としてその種目が得意であってもなくても、どの部活動においても顧問として基本的な指導を共通認識して行っていくように指導を行った。（資料F）大切な基本はやはり、礼儀や挨拶、日常の生活態度や自主的な活動が重要であり、ここでの水漏れのない教職員集団としての共通認識での指導は大きな力となった。

当初は一つの部活しか、最初の挨拶をして始めることができていなかった状態が、各顧問の指導により、だんだんと広がっていったとともに、顧問が時間に一斉につくようになることで、全員が顧問の周りに集合して挨拶したり、さらには他の教職員が通った時に礼や挨拶をしたり等、きちっとした礼儀ある姿を見せることができるようになっていった。

部活びらき・・・全ての顧問も *Monolith* の指導を

さて、その内容ですが、教師の姿勢として次のことが必要です。

◇問題行動を起こした生徒、日常の生活態度の悪い生徒は試合に出さない。

（これは事前に顧問が宣言しておく）

◇集団種目等での出れなかったりする生徒への配慮、意識化

次は礼儀や挨拶といったことについてですが、まだ練習や試合を見ているわけではないので申し訳ないですが、少し気になることがあります。次の点について、自分の部活動はどうでしょうか？

◇部員がそろったら、部長を中心に準備体操、ランニング等してけじめをつけ始めている。

◇練習の最初は、練習場所のコートやグラウンドに整列して挨拶している。

◇部活の最初と最後は、全員集合して大きな声で挨拶している。

◇部活動の練習の中で、「はい」「お願いします」等といった声を出して練習している。

◇顧問やコーチが練習場所へ行ったら、集合して挨拶している。

◇話を聞く姿勢はよく、返事をして聞いている。

◇保護者や地域の方に挨拶が常にある。

◇試合会場や応援にみえた保護者や先生に挨拶ができる。

こういったことは疑問を持つ人もいますが、きちっと強い部活ほど、よくできているのも事実ですし、スポーツをするものとしての礼儀等は必要であり、さわやかな印象を与えます。これらの指導は顧問の姿勢であり、そんなに難しいことではないと思います。まあ、生徒自身も試合に行けば見る姿であり、できない方が・・・と思います。また、これらは部長が気付いて部員に指示できることが必要です。部活の種目が専門ではないから、なかなかということもあるかもしれませんが、ぜひ、少しずつ進めたいと思います。

資料F

⑤その他

資料G～Iは、*BBM*に基づいて、具体的に指導を進めてきた内容の一部である。

集団づくりの *Baseline* ～「当たり前」の基準を継続、上げる

新しい学級がスタートして3日が経ちました。この間の生徒の様子を見ていると、よく頑張っていると思います。これは先生方一枚岩の、個々への指導が大きな要素になっていると思います。また、一人一人のリセットの気持ちもあると信じています。

そして、今ここで大切なことは、学級・学年集団をどうみんなが高まりあえる集団につくりあげるかということです。生徒は、その所属する学級によって大きく変わっていきます。そして、そのために *Baseline* ～「当たり前」の基準を継続させあげて、たくさん、いろいろな場面で創り出し、生徒に浸透させていくことが大切です。そんな集団で日々生活する生徒たちは、知らず知らずその生き方や考え方が身についていたり、まわりも普通に注意できたり、何が今自分に必要を感じ取っていくのです。

今どの学年も当たり前づくりによく頑張っているのです。さらに学ぶべきところを吸収しながら当たり前を増やし、要援助、準要援助生徒たちを集団に取り込んでいきたいと思っています。

資料G

図Gは、年度始めの学級が動き出した時に指導を行うためのきっかけとした資料の一部である。教職員に経営ビジョンを浸透させ、そのために何が必要か、何を大切にしていけるかを指導し、これ以降、全ての教育活動において取組の基準をあげていくようにしていった。

Monolith (一枚岩) のための共通意識

後半戦に向けて教育活動を進めるために、今一度、教職員の一枚岩の体制を強くしていくことが大切です。これが弱くなると、そこから学校は崩れてきます。そういった観点から見ると、最近、気になることが少しあります。それは、各人がそれぞれ自分のすべきことをやり切っているかということです。先ほど話のあった戸締まりの件をはじめとして、様々な校務分掌の部分でやり切れていないことがあると、そこに仕事のアンバランス、仲間への不信感、不満が生まれ、一枚岩にひび割れを生じることになります。

互いに、互いの弱部分を補い合うことは必要ですが、それは互いにやり切っていることが前提であり、それが良い雰囲気を生み出しますが、ちょっとした違いで、やり切っていないとひび割れを起こしてしまいます。今もう一度、この部分を意識して日々の教育に当たれたらと思います。

資料H

資料Fは、生徒を指導する場面を始めとして、常に大切にしたい教職員集団のまとまりについて、後期の始まりに向けて、今一度、組織のまとまり、一枚岩としての意識を確認し、もたせようとするために行った指導のための資料の一部である。

真摯に、謙虚に、されど熱く〜まわりのBackbornに

いろいろな仕事、公務分掌が一人一人に毎年あたってきますが、絶対に公平ということはありません。大切な役割、大事なポジション、重要な仕事に不満をもつのではなく、まかされたことを逆に意気に感じてやりきる……。それも、目立つことなく、高慢になるのではなく、真摯に、謙虚に、お互いの仕事の後ろ盾になりながら、それこそが、まわりが認め、ついていきます。そして生徒たちも、もちろん、教育に対する、生徒づくりについては、常に全力で、情熱を向けて熱く、そんな教師でいてください。

資料I

資料Iは、一人一人の教職員が日々の仕事を組織の一人として行っていくことが、仲間の安心した、自信をもった指導につながるという後ろ盾の意識を、年度始めの経営ビジョンを説明した後に、具体例をあげて指導していく場面で用いた資料の一部である。

BBMについては、年間のここでは必ず行うというもの、日常の教職員の動きから継続して、繰り返す行うものと進めてきた。各主任層はこれを受けて、自分の分掌からの全体への提案や指導等の中に、BBMに基づいたものや、それが経営ビジョンでめざす学校づくりにつながることを意識させるものが多くみられるようになっていった。

4. 考察とまとめ

この年度の二学期の始業式の開始直後、要援生が乱入してきた時、扉の所にいた他学年所属の年配女性教諭がすぐに立ちはだかり対応した。その直後、学年問わず先生方が駆け寄るという共通ベクトル的な先生方の指導が見られた。これは当たり前なことではあるが、なかなかできなかった動きであった。校長の日常指導を受けて、生徒指導主事が教職員に指導体制を示しながら、自ら

Backbornとしての姿を示していたこと、そして教職員にMonolithとしての対応意識が大きな力として働いたことの一例であった。

BBMに基づいて、経営ビジョンを語り、教職員を指導し、認めていくことで、校内の各分掌の先生方の意識に浸透し、その視点で自らの分掌からの提案や日常の指導を行うといった流れを校内に生み出し、学期が進むにつれ、それは大きくなっていった。そして、全教職員が、「生き方の道標となる学校づくり」という経営ビジョンを意識した学校組織の中で、生徒一人一人が生き方を見つめていくことのできる動きを一年目より創り出すことができた。

勤務した学校において、このような学校づくりを進め、経営ビジョンを浸透させていくことで、様々な問題をかかえた学校を、一年目からより良い方向へ変えていくことができ、二年目には、新たな段階へと学校経営を高めていくことができた。校長によるトップダウン方式による学校経営についての議論はあると考えるが、やはり校長としてのリーダーシップを発揮した、ぶれない、BBMに基づいた指導こそが、学校経営マネジメントには必要であり、また、それが一人一人の教職員の資質向上にも繋がり、生徒に確かな学力・生きる力をつけていくことに繋がると考える。

〈引用参考文献〉

- 1) 岡本徹・佐々木司 2009年「新しい時代の教育制度と経営」ミネルヴァ書房 P63
- 2) 古川 治・矢野裕俊・前迫孝憲 2015年 「教職をめざす人のための教育課程論」北大路書房 P48
- 3) 岡本徹・佐々木司 2009年「新しい時代の教育制度と経営」ミネルヴァ書房 P47
- 4) 中央教育審議会 2004年 「学校の組織運営の在り方について（作業部会の審議のまとめ）」文科省 HP
- 5) 岐阜市教育委員会 2000年 「岐阜市立小中学校管理規則」岐阜市 HP
- 6) 岡本徹・佐々木司 2010年 「新しい時代の教育制度と経営」ミネルヴァ書房 P56
- 7) 古川 治・矢野裕俊・前迫孝憲 2015年 「教職をめざす人のための教育課程論」北大路書房 P149
- 8) 文部科学省 2008年 「中学校学習指導要領・特別活動編」P74