

生徒指導の機能を生かした学校マネジメントに関する実践研究 —ミドルリーダーの育成を中心に—

A Practical Study of School Management Based on the Function of Guidance and Counselling

— With a Focus on the Development of Middle Leaders in School Organization —

川上彰久 (帝京科学大学)

Akihisa KAWAKAMI (Teikyo University of Science)

要約：公立学校の教育管理職は、学校マネジメント能力を発揮し、児童生徒にこれからの激動するグローバル社会を生き抜く力を確実に身に付けさせることが求められている。とりわけ学校運営の中核を担う主幹教諭、主任教諭のミドルリーダー育成が最重要課題である。

ミドルリーダーを育成する際には、生徒指導の機能を生かすことが大切であると考えられる。

そこで、第1章は、文部科学省の生徒指導要綱や東京都教育委員会の人材育成指針等の文献研究を通して、生徒指導の機能とは何か、教育管理職に求められる学校マネジメント能力とは何か、生徒指導の機能とミドルリーダーの人材育成について関連づけて整理する。

第2章は生徒指導の機能と人材育成の関連性を、①自己存在感を与えること②共感的人間関係を育成すること③自己決定の場を与えることについて関連付けて理論化を図る。

第3章は筆者が校長として、A小学校とB小学校で生徒指導の機能を生かしてミドルリーダーの育成に取り組んだ5事例を基に考察する。その実践事例は、①学校経営参画意識を高める。

②OJT,主体的な研修と自己申告書。③得意分野を生かした教科担任制。④授業評価と公開研究。⑤授業力向上に奔走する研究主任である。

最後に、上記の実践で得た知見を基に生徒指導の機能を生かした学校マネジメント、特にミドルリーダーの育成を中心に考察し、教育管理職の人材育成の一助にする。

I. はじめに

東京都教育委員会は、生徒指導を「生活指導」の名称で教育課程を編成し実施している。生徒指導を概観すると、問題行動対応型の消極的な取り組みが根強く、積極的な生徒指導論に基づく実践はもとより、生徒指導の機能を生かした「①自己存在感を与える。②共感的人間関係を育成する。③自己決定させる。」学校経営を実践している教育管理職は少ないのではないかと。

東京都教育委員会は2013年「学校管理職育成指針」を示し、校長は学校マネジメント能力を発揮し、次代の学校経営を担うミドルリーダーの育成が緊喫の課題であると提起している。

筆者は、生徒指導を専門として教育行政に携わり校長経験を経て、東京都教職研修センターで、教育管理職研修を5年間担当した。彼らの最大の悩みは、教員の人材育成であり、ミドルリーダーを育成し教育管理職の学校マネジメントスキルを身に付けることであった。

筆者は「生徒指導の機能は、児童生徒のみな

らず教員育成にも生かすことができるのではないかと認識していたが、内容方法を体系化するまでには至らなかった。

そこで、校長時代の実践事例を基に、生徒指導の機能を生かしたミドルリーダーの育成を中心に考察し、学校マネジメントを追究して教育管理職の一助にしたいと考える。

II. 生徒指導と学校マネジメント能力

1. 生徒指導の基本的な考え方

a. 生徒指導は機能である

生徒指導の意義とねらいを、文部科学省生徒指導要綱(2010)では次のように述べている。

「生徒指導とは、一人一人の児童生徒の人格を尊重し、個性の伸長を図りながら、社会的資質や行動力を高めることを目指して行われる教育活動のことです。すなわち、生徒指導は、すべての児童生徒のそれぞれの人格のよりよき発達をめざすとともに、学校生活がすべての児童生徒にとって有意義で興味深く、充実したものに

なることをめざしています。生徒指導は学校の教育目標を達成する上で重要な機能を果たすものであり、学習指導と並んで学校教育において重要な意義をもつ」(同上 p-1)

「生徒指導は、一人一人の児童生徒の個性の伸張を図りながら、同時に社会的な資質や能力・態度を育成し、さらに将来において社会的な自己実現ができるような資質・態度を形成していくための指導援助であり、個々の児童生徒の自己指導能力の育成を目指すものです。特に次の3点に留意して指導することが求められる(同上 P-5)

- ① 児童生徒に自己存在感を与えること
- ② 共感的人間関係を育成すること
- ③ 児童生徒に多くの自己決定の場を与え自己の可能性を開発援助すること

要約すれば、生徒指導は、学校がその教育目標を達成するための重要な教育機能の一つであり、一人一人の個性の伸長を図りながら将来において社会的な自己実現ができるような資質・態度を形成していくための指導援助である。生徒指導のねらいは自己指導能力の育成と言える。

b. 自己指導能力とは、

生徒指導のねらいである自己指導能力と何か。文部科学省 生徒指導資料第20集(1988)によれば、「その時、その場でどのような行動が適切であるか自分で考えて、決めて、実行する能力である。自己をありのままに認め(自己受容)、自己に対する洞察を深めること(自己理解)、これらを基盤に自らの追求しつつある目標を確立し、また明確化していくこと、そして、この目標の達成のため、自発的、自律的に自らの行動を決断し、実行することなど、生徒が、ダイナミックな日常生活のそれぞれの場でどのような選択が適切であるか、自分で判断して実行し、またそれらについて責任をとるという経験を広く持つことの積み重ねを通じて育成が図られる。」と述べている。

2. 学校マネジメント能力の育成

a. 東京都学校管理職育成指針

東京都学校管理職等育成は、「東京都学校管理職育成指針」(2013)に基づいてライフステージに応じた研修と任用が行われている。主幹教諭や主任教諭育成の背景と指針を要約する。

①学校経営における次代のリーダーを十分育成できず、その担い手である管理職が不足している現状は、東京における学校教育全体への信頼を揺るがしかねない深刻な事態であり、次代

の学校経営を担うべき人材を確保し、育成することが喫緊の課題である。

②主幹教諭や主任教諭の学校経営に対する意識付けと「学校マネジメント能力」の育成を図るために計画的な研修体系を充実させ、管理職を目指す人材の発掘・確保に努める。

③主幹教諭や主任教諭を意図的・計画的に育成する管理職の人材育成能力を高める。

④「学校マネジメント能力」の向上を図るために、各時期に応じたOJTとOff-JT及び自己啓発の関連を明確にし、効果的な管理職の確保育成を図る。

b. 学校マネジメント能力とは

次の①～⑥を実現できる能力と捉えている。

- ① 学校や地域の実態・課題を把握する。
- ② 課題解決に向けた経営目標を設定する。
- ③ 経営目標を所属職員に理解させ、保護者・地域等に説明する。
- ④ 経営目標の実現に向け、所属職員の力を結集させる。
- ⑤ 経営目標に基づく組織的な教育活動を実現する。
- ⑥ 実践した教育活動を評価し改善につなげる。

3. ミドルリーダー育成の重点内容

東京都教育委員会は、平成15年4月から公立学校に「主幹」を設置した。平成19年に改正された学校教育法を受け、都独自の職として設置していた「主幹」を学校教育法上の「主幹教諭」に位置付けた。

主幹教諭の職務は、管理職を補佐するとともに教務、生徒指導、進路指導の長として学校運営の中心的役割を担う。そして、副校長に向けて学校運営能力を身につけることである。

主任教諭は2009年度より任用が開始されている。

主幹教諭と主任教諭の職務内容は次の通り。

a. 主幹教諭

- ①課題解決、組織運営、教育課程管理
 - ・学校経営目標の実現に向け、自分の学年・分掌において課題設定から解決まで計画書を提出させ、組織的な運営や進行管理を行わせる。
 - ・副校長の指導の下、教育課程を作成させ、講師時数の算出等に携わらせる。
- ②人材育成指導
 - ・主任教諭の指導・育成を行うとともに主任教諭に教諭の指導・育成を行わせる。

③所属職員管理（サービス管理）

・副校長からサービスに関する諸帳簿（年休簿や出張命令簿等）の記入の仕方を学ばせる。

b. 主任教諭

- ①自分の担当する教科等についての専門性や授業力を高め、若手教員等に進んで指導・助言させる。
- ②自分の分掌について、課題把握から解決まで、計画書を作成させ、運営させる。
- ③学校経営方針及び計画に基づき、担当した分掌において、実現に向けた取組の提案を行わせ、分掌に所属する教員をリードして達成に向けて取り組ませる。

Ⅲ. 生徒指導の機能を生かした人材育成

生徒指導の機能と人材育成の関連について述べる。

自己指導能力は、要約すれば「その時、その場でどのような行動が適切であるか自分で考えて、決めて、実行する能力」である。

児童生徒を直接指導する教員は、授業・生徒指導等や教職員との連絡調整や保護者対応などまさに自己指導能力を発揮する場の連続である。

教員が、教職経験や専門性、持ち味を生かして学校教育目標の達成のために協力し合い自己指導力を発揮すれば、生き生きとした学校が築かれる。教育管理職が教員の自己指導能力を高めることは、学校経営の生命線である。

1. 生徒指導の機能と人材育成

教員の自己指導能力の育成を図るために、いわゆる生徒指導の機能「自己存在感を与えること・共感的人間関係を育成すること・自己決定の場を与えること」を、教育活動全体の具体的な場面で機能させて指導助言をすることが大切である。教員育成の視点から述べる。

a. 自己存在感を与える

自己存在感とは、自分は価値ある存在であるということを教員が実感すること。そのために、教育管理職は、教員一人一人をかけがえのない存在としてとらえ、教員の存在を尊重して指導助言することが大切である。教員の独自性や個性を大切にしたい指導が必要である。口で言うのは易しいが忍耐のいるケースが少なくないが、将来の教員人生の設計を共に考え今を生きるようにその教員に即してアドバイスする。

b. 共感的人間関係を育成する

共感的人間関係とは、人間として無条件に尊重し合う態度で、ありのままに自分を語り、理

解し合う人間関係を言う。そのためには、教育管理職自らが自己開示をし、「指導する人と指導される人」という関係ではなく、「人と人」という人間関係を築くことが大切である。もちろん、共感的人間関係は、校長と教員との関係だけではなく教員相互の人間関係が極めて大切である。同じ屋根の下で子供のために働いている教育の専門集団であるとの認識が重要である。

c. 自己決定の場を与える

自己決定とは、「教員が決められたことを決められたとおりにやるということではなく、自分で決めて実行する」ということである。「つねに、『相手』と『自分』の両者を中心にすえて行動する」ことが求められる。つまり、自分勝手な「自己決定」ではなく「自分のためにみんなのために」を合言葉に、教員個々の主体性を大切にするを根底に、教える専門集団を構築すること。

そのためには、教員に時と場に応じて必要な情報を事前に提供し、時には個別に助言して、自己決定のための選択肢を示して、教員の職務に応じた責任を自覚して自己決定する経験の場を数多く与えることが大切である。校長のリーダーシップが不可欠である。

2. 主幹・主任教諭育成の効果例

生徒指導の機能を生かしてミドルリーダーをどのように育成すればいいのだろうか。生徒指導の機能と主幹教諭と主任教諭の職務と関連させて、育成のねらいと主幹教諭と主任教諭の学校マネジメント能力育成に期待できる効果例を図一に整理する。ここでは、プラス面を取り上げるが主幹教諭、主任教諭の職務だからと上から目線で接したり、日々の努力を認めず結果だけを求めたりすると逆効果である。バランス感覚が大切である。

図一

機能	育成のねらい	主任教諭, 主幹教諭学校マネジメント能力の効果例
自己存在感	主幹教諭, 主任教諭として価値のある存在であることを実感する。	・学校経営に参画する意識が高まる ・教えることは学ぶこと。指導力が向上する
共感的人間関係	学校の中核的なリーダーとして、各教員を理解し尊重しあう態度を育てる。	・校長・副校長と共にあるとの自覚が高まれば、経営の手法を意欲的に学ぶ。 ・若手教員指導が効果をあげれば同僚からの信頼感が高まる。 ・校内に支持的人間関係が醸成さ

係		れる。
自己決定	上司の意を受け、自己の職務に關して判断決定し教員と協働して責任をもって職務を遂行する。	・将来の管理職のマネジメント能力を身につける。 ・職務遂行の視野が広まる。 ・子供や保護者からの信頼感が高まる。

IV. 実践事例

1. 学校経営参加意識を高める

学校マネジメントの最重要課題は、図一2のように、学校の実態や課題を把握して学校経営計画を作成する。そして、学校経営方針を教職員に周知し、課題解決に向けた重点目標を理解させ、教員の力を結集し教育活動を実践し評価して、評価結果に基づいて改善を図る。そのPDCAサイクルを円滑に機能させて、教育目標を達成することである。

特に、副校長の補佐であり教育課程編成・実施・改善、生徒指導、校内研究・研修活動のキーパーソン主幹教諭と主幹教諭を補佐し若手教員を指導する主任教諭の人材育成が鍵になる。

図一2

① 学校経営計画を作成し (Plan)
② 教育活動を実践し (Do)
③ 評価して (Check)
④ 評価結果に基づいて改善 (Action)

a. 全体構想を立てる段階から参画させる

意識改革の第一歩は、学校運営の中核を担うミドルリーダーの考えを聞くことから始まる。

まず、教育管理職は、前年度までの学校経営計画を基礎資料とし、SWOT分析で明らかになった主要成功要因等を勘案して教育計画の全体構想をグランドデザイン化する。

次に、副校長同席の下、主幹教諭や学校運営の中核を担っている主任教諭に提案して意見を交換する。特に大胆で建設的な声には謙虚に受け止めて細部にわたって検討する。ブレッシングストーン方式の対話が効果的である。

さらに、内容を精査し、中期短期計画を立て本年度の重点目標を設定し具体的方略を明確にして教職員に周知する。

学校運営の中核を担う主幹教諭と主任教諭に計画の段階から参画させることにより経営方針の意思疎通が図られ、校長の学校経営に関する理解が深まるとともにミドルリーダーの自覚が

高まり主体的・能動的な学校運営が可能になる。

b. 目標達成と校務分掌組織の関連性の把握

①学校戦略マップの活用

学校経営計画は、学校が組織を挙げて取り組む学校経営の指南書であり、地域・保護者へのミッションでもある。

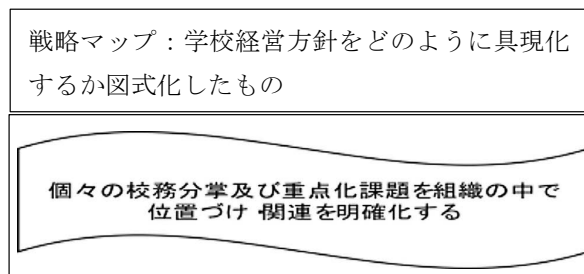
児童生徒を直接指導し学校教育を推進するのは教員である。教員が学校経営方針を理解し実行するかが経営戦略の鍵である。

年度当初、学年・学級経営案や自己申告書作成時以後、机の中に眠っていないだろうか。学校目標達成のために各教員が、学校の取り組みと校務分掌組織と関連づけて把握し共通理解を深めて学校運営が効率的に推進することをねらいとして学校戦略マップを作成し活用を試みた。

学校戦略マップの概要を図一3に示した。学校戦略マップは、企業で活用されているバランススコアカードにヒントを得て、児童・保護者、研究・研修と人材育成、校務分掌等のプロセス、学校予算の4視点から学校経営計画を再構成し見易くA3版一枚に整理した図表である。

各教育活動の取り組みと校務分掌等がどのように関連し合い学校目標達成と結びついているのか、学校教育計画の全体像が視覚的に理解できる。作成に6ヶ月要した。

図一3



○経営方針の視点	
【学校関係者の視点】	児童・保護者・地域等
【プロセスの視点】	学校の取り組み
【学習と成長の視点】	校務分掌組織と人材

②演習の内容方法 (時間50分程度)

演習は、研究主任が担当した。演習概要説明の後、まず、学校戦略マップに教員個々の担当する校務分掌等に丸印を付け、赤線で関連する教育活動や校務分掌等を下位から上位項目に順に結んでいく。それから、小グループで校務分掌組織について「何を、いつまでに、どの程度、課題など」を自由討議する。

主幹教諭はもとより教員は「担当する校務分掌が学校目標達成とどのように結びついているのか、関係する担当者は誰なのか、一目瞭然に分り有意義である。」と口々に感想を述べていた。

経営理念や経営方針を共通理解し協力して実践する協働指導システム構築の手法として、また学校評価意識を高める有効な方法であると確信した。学校マネジメント能力を高める方法としてさらに研究を深める価値があると思われる。

2. OJT, 主体的な研修計画と自己申告書

「教育は人なり」人材育成が重要である。特に、ベテラン教員が大量退職し若手教員が増大している現状を考慮すればなおさらである。OJTを活性化させミドルリーダーの人材育成を図ること。そして、主幹教諭や主任教諭を中核にOJTを計画的に推進し、教員一人一人の授業スキルや生活指導・学級経営の指導力、保護者の対応能力などを身に付けさせることが教育管理職の緊喫の最優先課題である。

東京都は、2008年OJT研修ガイドラインを示し、OJTを活性化させて主幹教諭、主任教諭の育成の必要性を提言している。小学校教員の男女比率からしても特に女性のリーダー育成が急務と考える。

ここでは、主幹教諭、主任教諭の育成の方法と指導のポイントを述べる。

a. 自らの意思に基づく主体的な研究・研修

「水辺に馬を連れて行くことはできるが、飲むことはできない。」「教員の自己存在感と自己決定を尊重する。」筆者の経営信条である。

研究・研修は教員の意思から発したものでなければ本物にならない。教育管理職は、教員の意欲を高め具体的な方法を示唆し自己決定させることが大切である。

筆者は、まず、東京都教職員研修センターが開発した授業評価シートを基に自己評価させ、実践課題の気付きを自己申告書に記入するように助言し、目標を明確に自覚し行動目標を設定するように勧めることに心掛けた。

その後、教員は各自年間研修計画書「マイプラン」を作成して、主体的に研修に励み実践的な指導力を磨く。

筆者は、学年主任とのペア研修や教科の研究を共にする者同士のグループ研修を推奨した。さらに、指導担当責任者と情報交換を密にして教員の成長の様子を確認しつつ課題に即して指導助言するように心がけた。

また、事前に人事考課制度について説明し、

担当する教員の研修計画について「いつ、どのような観点で指導助言し、成果と課題を校長・副校長に連絡報告する」ように指示した。

b. 中・長期計画書「キャリアプラン」の活用

キャリアプランは、教員が校長の指導の下に、自らの能力や適性に応じて必要な研修等を受講するための中長期にわたる研修計画である。教員の人生の進路指導とも考えられる。

具体的には、「どんな学校を経験したいか」「どんな分掌を経験したいか」「昇任選考についてどう考えるか」「必要な研究や研修についてどう考えるかなどについて」話し合う。

例えば、主任教諭が、「昨年度主任教諭になり、今後2～4年間校内のミドルリーダーを目指して職務に励み主幹教諭の選考を受験する。」との目標であるならば、昨年度の成果と課題について話し合い、本年度の目標と具体的な取り組みについて親身に相談に乗る。主幹教諭の助言を得ながら、若手教員を指示し将来主幹教諭や指導教諭、指導主事のコースを目指すことも視野に入れて研究・研修を重視して授業改善、学級経営に励むように助言する。

経験の浅い主任教諭や家庭をもっている女性教諭は比較的、謙虚で消極的な場合が多いので、「こうやってみたらどうか。」と、提案型の話し合いをして「頑張ってみたら」と背中を押してあげると効果が上がるケースが少なくない。

自己申告書と一体化されたキャリアプランを効果的に活用することにより、主体的な研修や能動的な職務遂行が可能になる。中長期の将来像について考える良い機会となる。

3. 得意分野を生かした教科担任制

初赴任校A小学校は、12学級児童数約300名の学校である。学力が低下傾向にあり、課題を抱え未解決のケースも少なくなく、学級担任が課題を一人で囲い込んでしまい苦心している様子が見て取れた。また、毎年初任者が配置されて、学校経営も厳しい実態であった。

学校改革の鍵は、教員の意識を変え、協働指導体制を構築することである。有効な方法は、当たり前のことと考えている慣習等を打破し教員の意識改革を図る手法を導入することである。特にミドルリーダーは教職経験もあるので、自己の判断基準が定まりつつある。学校経営方針の方向にベクトルを合わせて職務に励むように指導助言することが鍵である。

まず、筆者は、歴代のPTA顧問、地域関係機関、先輩校長にあいさつ回りをし、地域等の学校へ

の要望や実態を把握した。併せて、全国の教育情報収集に努め、学校改善策を教職員と話し合いを重ねた。

熟考に熟考した結果、学級の壁を乗り越え教員の指導力を磨きその総和を児童一人一人の指導に生かし学力向上の切り札として考え抜いた手法が二学期制と教科担任制の導入であった。副校長、ミドルリーダーに方針を伝え準備に取り掛かるよう指示した。

二学期制は、「学校改革、創意ある教育活動推進の一里塚」校長の教育宣言である。教育改革を推進していた区教育委員会の施策として取り上げられて導入された。

二学期制は、外部からの教育のハード改革。二学期制導入を契機にして「学校教育の根幹、本質である授業の改善を図り児童の生きる力を育むためには何をどうすればいいのか。学校内部からの改革案、教育のソフトを変えなければならぬ。」学校マネジメントの手腕が問われた。

「百の施策より一つの改革」「学級担任制のよさを基盤に、教科担任制のメリットを最大に生かす努力が教員を育て学校を活性化させる。

教科担任制は、図—4 図—5の通り、教科を絞って教材研究を深め授業の準備し、実践する。そして、評価し改善案を練り再度授業を複数回実施することができる。各学級に多くの教員が関わる。若手教員にとっては、今ある得意分野を磨き広め、多くの教員と関わり先輩の技術を学ぶことができる絶好の研修機会である。決意を固めた。

教科担任制を円滑に機能させるために英知を絞り副校長、主幹教諭、研究主任等と、企画・調整に徹した。C主幹教諭が、図—6のユニット型時間割を作成し提案した。

筆者は教科担任制のメリットを教育委員会に説明し2名の時間講師を特別に配置していただき、4年生以上全教科で実現にこぎつけた。学校マネジメントを発揮する最高の機会となった。

A校の教科担任制は、学級を基盤とした、チームで児童の姿をしっかりと見取り全教員で指導する協働指導体制システムである。教務主任（主幹教諭）の新鮮なアイデアと柔軟で誠実な態度が功を奏して軌道に乗ることができた。

a. 教科担任制の基本的な考え方（図—4）

- ① 学級の間人関係を基盤として、多くの教員で指導する。（**チームで指導**）
- ② 教員の得意な分野の能力を発揮し、〇〇小の教

育に貢献する。（**教員の専門性**）

- ③ 教員の得意な分野を生かし授業改善を行い、科学学習を充実させる。（**授業の充実**）

b. 期待される効果（図—5）

- ① **質の高い授業が展開できる。**
- ② 児童の学習への**関心・意欲が高まる。**
- ③ **全職員**で、〇〇小学校の子供を指導する。

c. 教科担任制を円滑に機能させるための工夫

①ユニット型時間割の編成（図—6）

ユニット型時間割に着目し、「教科担任ユニット」と「学年・学級担任ユニット」を組み合わせる。時間割を編成する。

- 教科担任ユニット**とは 教科担任として、担当教科を指導する。そして、教科担任である全ての教員でチームを組み、4年生以上の全学級の児童を責任もって指導する。
- 学年・学級担任ユニット**とは、学年として学級の児童を学年2人の学級担任が責任をもって指導する。

②定期的な教科担任会

最優先事案である。主幹教諭を中心に毎週木曜日放課後教科担任が集まり、児童の情報交換、週予定と出張、補充指導者、授業進度の調整、非常災害時の対応、評価評定に関すること、通知表の作成、学校行事へ向けた時間割調整等について情報交換・報告連絡・相談・調整をする。

C主幹教諭の誠実な姿勢と教職員の前向きな努力が実を結び機能するようになった。

d. 保護者の声

「得意な教科は教え方が上手。子供も喜んでいる。先生方と触れ合いが多い。学力が向上した。チームで教えてくれるので安心できる。」と肯定的な意見が多く、全国から学校視察が相次いだ。

（足立区弘道小学校研究紀要 学校の創造—新しい指導システム—2004p6）

4. 授業評価と公開研究

授業評価と公開研究を通して、教員は鍛えられ一人前の教員に育つ。教員の成長が校長の喜びである。教員の成長を期待して、教職人生で得た英知と人生の先輩として接することである。

6月と10月の一週間は、区内全校学校公開日。保護者・地域の参観者による年2回の授業

評価。併せて、校内研究会の中7回は、都区内学校及び保護者に公開した。「恥かしい、授業ができない」と授業公開・授業評価に難色を示す教員も少なくなかった。しかし、「授業が上手になりたいと欲求は教員誰しもある。教科担任制のメリットを生かし授業改善が容易になった。心配や不安を自信に変えれば教員が変わり、学校は変わる」との信念で、副校長、教務主任、研究主任と連携して取り組んだ。

研究会案内には、授業のねらいと課題克服の工夫点など授業評価の観点を示して授業評価をお願いする。また、研究協議会では、授業者の設定した課題を焦点化して協議を深めるなど工夫した。公開研究を重ねるごとに、教員は当然の如く公開授業を進んでするようになった。

時期を得た研究テーマである理科授業や算数少人数習熟度別授業などは、100名近くの参加者を得て研修会が活性化した。それを契機にして毎年研究発表会を開催できる学校になった。

学校外の声を授業改善に生かす、できることから出発した公開研究。外部関係者の授業評価を糧に、自ら努力し授業改善に励む。教員育成のよき機会になった。また、研究の成果は、児童の変容を数値化して示し、全国に向けて研究発表するまでになった。評価を謙虚に受け止め、授業改善に励む教員は成長が著しい。教員が変われば児童が変わる。

その典型的なA小学校ミドルリーダー教職11年目のD教諭の事例を紹介する。

教科担任の人事構想を練り、D教諭に理科担当を依頼した。明るい性格で研究熱心、研究会に参加し、先進校を視察して刺激を受け理科のエキスパートに学び、進んで理科の教材研究に励み、指導案作成をする。しかし、公開研究で鋭い質問にたじろぐこともあったが、D教諭のコメント「良薬は口に苦し」、「外部の評価にめげずに、教材研究に励むように」助言した。評価を授業改善の栄養剤にして理科の専門性を磨いた。

理科室で遅くまで実験の準備をしている時は、「ありがとう。」必ず声をかけ労をねぎらった。

理科実験室の管理も労をいとわず頑張った。学力に関する調査結果を見ると高いスコアを示していた。D教諭のコメント「子供たちは質の高い授業を望んでいる」は、教科担任制の成果でもありD教諭の成長の証である。

D 教諭の変容 (図—8)

理科の先生を目指す—中堅教員の使命感—

- 1 教科担任制初年度に異動
 - 4 年学級担任 4, 5, 6 年の理科担当
 - △校長面接時「理科は得意でない」と心で思ったが、「得意でないが嫌いでもない」と、心を切り替える。
 - △学校にも慣れず混迷を極めた一ヶ月間
 - 2 理科の教科担任としてまず行ったこと
 - 3 年生の理科指導計画を作成。指導内容と系統性を把握し、教材研究と実験を繰り返す
 - 理科と生活が密着していることに気づく
 - 3 校内・公開授業「研究授業」で学ぶ
 - △緊張感の中での授業を創り上げる厳しさ。
 - 「良薬は口に苦し。辛酸をなめて得た学び
 - 授業とは子供たちのためにするもの
 - 一人ひとりの児童を思い描き、行動を予測して指導案を立てる
 - 4 理科の研究会に参加、エキスパートに学ぶ
 - 校長からの紹介で研究会に参加、指導案作成の段階から、電話で指導を仰ぐ。
 - 5 体験して学んだこと
 - 自ら鍛え上げることができた
 - 学級担任では児童理解に限界がある。多くの目で多様なアプローチをする大切さ
 - 子供たちは質の高い授業を望んでいる
- (印筆者が付記、△成長のターニングポイント、○は学び)
(弘道小学校研究紀要教科担任制の3年間のあゆみ 2004p-14)

5. 授業力向上に奔走する研究主任

A小学校E研究主任の変容を紹介する。研究主任を当初から担当している。校長の経営方針を理解し、教員の意向を受け止め調整に奔走し、教員の協働指導体制を築くまでの努力のプロセスが分かる。

E 研究主任の変容 (図—9)

- 校内体制づくり (基礎作りの段階)
 - 新しい指導システムの導入、二学期制の準備などまさに学校改革の始まり、様々な意見が職員室の中を飛び交っていた。まず、始めにやることはそうした教員の意識改革であった。
- 計画立案と意見の調整
 - 研究主任の大事な任務は、学校長の方針を

受け研究の計画立案をすることである。組織の中で、教員の様々な意見を調整していくのは難しい仕事であった。心掛けたことは、まず、学年主任級の主たる教員に自分の意向を伝え、意見を聞いた。2、3人の賛成意見をもらえた時は“GO”である。「忙しい」を理由に難色示した時は、若干の修正を行い提案の仕方を工夫した。受け入れてもらったもののいざ役割分担で自分の仕事になると職員室のムードが殺気出す。なんとかならないものかと思ったことも正直あった。

●研究体制の確立と協働体制（研究主任4年目）
教員の意識が変わり、「今現場で求められていることは何か」と個々に自覚できた時、教員の一人一人の歯車が回り始めた。「研究は、人のためでない、自分のため、子供たちのため、教員の責務）厳しいこともあるが、認め合い、広めあい、楽しくやっぺいこう」と呼びかけ4年が経つ。

それぞれの教職員の歯車が噛み合い始めた。ゆっくりと確実に回っている。教員の協働体制の確立である。これこそが本校の研究体制の確立である。（同上2004p-22）

V. 全体考察

実践例3, 4, 5ミドルリーダー3名に共通していることは、校長の経営方針を理解して、常にプラス思考で柔軟な姿勢で誠実に取り組んでいることである。

しかし、よく観察していると「山あり谷あり」山の時は、待つ姿勢でじっと見守り、努力を認め、改善策を示唆する。谷の時は一緒に解決策を考える。精神的な支柱になることが大切である。教員の自己存在感を尊重し、共感的な人間関係を築き、自己決定する機会の場を数多く体験することを通して、授業改善や学校運営のスキルを学び、主体的能動的に実践するようになる。

生徒指導の機能を生かした学校マネジメントが重要であることを再認識した。

その背景には、学校経営方針を作成する段階から参画し、研修計画マイプランの作成や学校経営マップの演習を通して学校目標と各校務分掌組織等との関連について理解を深め、今何をすれば良いのか自ら考え自己決定していること

がある。

将来の展望が不透明、社会全体に閉塞感が漂っている。しかし、学校は児童生徒の学び舎である。将来を担う児童生徒が夢と希望をもち生き生きと学習と運動に励むことができる活力ある指導組織を構築し、新しい時代を切り拓き学校を創造することが教育管理職の務めである。

とりわけ児童生徒を直接教えるのは教員である。生徒指導の機能を生かして人材育成をする。特に学校運営のキーパーソンであるミドルリーダーを育成し、全ての教員の実践的指導力を高め、児童生徒に生き抜く力を育てたい。

VI. 研究成果と課題

1 生徒指導の究極のねらいは、自己指導能力の育成であり人格形成である。

学校は、人が人を教える人間の基礎教育専門機関である。生徒指導の機能を生かした教員の人材育成の成果が、児童生徒の変容につながる。その鍵は、ミドルリーダーの育成に尽きる。その認識に立ち教育管理職は、学校マネジメントを実践する重要性を提案することができた。

2 実践事例を基に生徒指導の機能と人材育成を関連づけて考察することにより、生徒指導の機能を生かした人材育成の有効性を示唆することができた。

3 新しい教育課程の論点整理が提示され、学校の在り方が変わる。この視点に立ってミドルリーダー育成について整理し対応策を提案することを今後の課題とする。

おわりに、この論文が教育管理職の参考文献として活用され、生徒指導の理念を理解し生徒指導の機能を取り入れた確かな教育実践が広がることを期待する。

参考文献

- 足立区弘道小学校研究紀要「教科担任制の3年間のあゆみ、学校の創造－新しい指導システム」2004
- 足立区立梅島小学校研究紀要「評価と授業改善」2008
- 文部科学省(1988)「生徒指導資料第20集」
- 文部科学省(2010)「生徒指導提要」
- 坂本昇一(1990)「生徒指導の機能と方法」文教書院
- 東京都教員人材育成基本方針(2008)
- 東京都OJTガイドライン(2010)