

「研究論文」

学校経営におけるビジョン形成・具現化プロセスの考察 —西彼杵高校の学校改善に着目して—

福田鉄雄(長崎県立西彼杵高等学校)

畑中大路(長崎大学大学院教育学研究科)

I. はじめに

知識基盤社会や少子高齢化の進展等、わが国を取り巻く環境は急速に変化している。学校教育もこの変化への対応が求められており、国レベルでも様々な方策が検討されているが、その一つに、教員の力量向上へ向けた取り組みがある。

2016年11月に改正された教育公務員特例法では、今後の教師教育を推進するに当たり、教育委員会や大学などで行う協議会を設け、教員に必要な資質や期待される役割などを定めた指標(校長及び教員としての資質の向上に関する指標)及びその研修計画を定めることが義務づけられた。当該指標は、教員の発達段階に応じた力量形成の機会の検討を求めるものであるが、この中では、教諭の力量形成にとどまらず、校長の力量形成についても言及されている。従来、校長に求められる力量は、教員経験を積むことで「自然と」身につくものとして捉えられる傾向にあった。しかし、急速に変化する学校内外環境への対応が求められる現代では、学校経営の「舵取り役」としての校長を意図的・計画的に養成することが必要とされており、今回の法改正はこうした状況を現したものと見える。また、上記状況を受け、学会主導で「校長の専門職基準」が作成されるなど、理論ベースでの検討も進展している(日本教育経営学会実践推進委員会編 2015)。

このように、校長養成の重要性が認識され、検討も進む現状にあるが、未だ課題も残る。その一つには、上述した理論ベースの検討に比して、当該理論を体現した具体例の蓄積が不十分な点をあげることができる。今後、校長養成の在り方を検討する上では、理論と具体を往還させ、その過程で浮かび上がる成果や課題を抽出し、改善を続ける作業が求められるのではなかろうか。

そこで本稿では、ある高校において成し遂げられた学校改善プロセスの検討を通じて上記問題意識へ応えたい。なお、事例の記述においては、前述の「校長の専門職基準」に提示された校長に求められる力量の一つである「ビジョン形成・具現化」に着目する。すなわち、「校長はいかにしてビジョンを形成し、その具現化へ向けどのような行動をとるのか」を明らかにする。

なお本稿は、I・II・IV節を畑中が、III節を福田が執筆する。

II. 事例校の概要

本稿で取りあげる西彼杵高校は、今年度創立 70 年をむかえた普通科公立高校である。在籍する生徒の進路希望は、進学・就職が半数ずつであり、次節でも述べるように、立地や少子化の影響から、卒業生数減・学級減が続いている(図 1)。

このような状況の西彼杵高校へ、福田氏が校長として 2014 年度に着任した。福田氏はこれまで、東京都の私立学校講師として 2 年、長崎県の私立学校教諭として 1 年、長崎県立学校教員として 34 年の教職経験を積んでいる(表 1)。担当教科は国

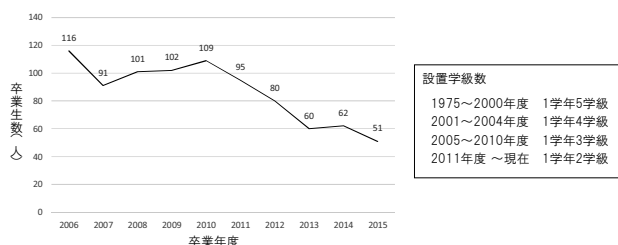


図 1 卒業生数及び設置学級数の推移⁽¹⁾

語であり、大学院時代は関東の国立大学にて国語教育学を専攻した。また、福田氏はサッカー部顧問としても活躍しており、在籍校のサッカー部を強豪校に育て上げた経験を持つ。加えて、長崎北高校在籍時から長崎県高等学校文化連盟理事長(教諭兼任)として高校文化の発展にも寄与しており、長崎県で開催された全国高等学校総合文化祭では、大会企画運営のキーパーソンとして活動した。

上記のような経歴を持つ福田氏は、着任から 3 年をかけ、明確なビジョンのもと西彼杵高校の学校改善を図った。次節ではその実際を、福田氏自らの目線・言葉で説明する。

表 1 福田氏の在籍校・年度・年齢

在籍年度	高校名	年齢	在籍年度	高校名	年齢
1980	駿台学園高校	24歳 (修士1年)	1997~ 2001	五島南高校	41~45歳
1981	成城学園高校	25歳 (修士2年)	2002~ 2008	長崎北高校	46~52歳
1982	海星高校	26歳	2009~ 2010	佐世保南高校	53~54歳 ※教頭として在籍
1983~ 1986	長崎東高校	27~30歳	2011~ 2013	長崎県教委	55~57歳
1987~ 1996	西陵高校	31~40歳	2014~	西彼杵高校	58歳~ ※校長として在籍

Ⅲ. 事例の実際

「授業改革」から「学校改革」へ

本校は西彼杵半島のほぼ中央に位置する 1 学年 2 クラス、全校生徒が 200 名に満たない普通科の小規模校である。産業構造の変遷等による地域の過疎化と少子化に加え、地元西海市全体の中学生の半数以上が長崎市や佐世保市の都市部の高校に進学するため、ここ数年 0.7~0.8 倍の定員割れが続いており、入学希望者はほぼ全入である。(逆にわずかだが長崎市内からの通学生もいる。)

入学してくる生徒たちは実に多様であって、少数ではあるが国公立大学に合格していく者たちから、種々の事情や障壁を抱えた特別に支援の必要な生徒も少なくない。中学校時代の基礎的な学力がほとんど身につかないまま入学してくる生徒の方が多数である。いわゆる“周辺校”とよばれる学校の宿命とも言えるが、これほどに学力差が複雑多岐にわたり、また高校に学ぶ目的意識の希薄な生徒たちが多くを占める現状では、授業はもちろんのこと生徒会活動や部活動なども沈滞しているのが現状である。

しかし、このままでは、生徒たちの「学び」は十分には保障されていないのであって、何より生徒たちにとって、本校が「誇れる母校」として自認されない限り、彼らの「生きる力」を十分に醸成する学校とはなり得ないと私は考える。何とか生徒の学ぶ意識を変容させ、「未来^{あす}を生きる希望をもつことのできる力」を育くむ、地域に信頼される学校へと改革されていかなければならない。

私は、赴任した 2014 年度の 1 学期を観て、すぐにも一部の授業や行事の改善にとどまらない、学校全体を視野に入れた「学校改革」の必要性を痛感していた。

生徒にとっての学校生活は、その 8 割が授業である。いわば学校の「本丸」としての「授業改革」がなされない限り、生徒たちの学校への根本的な意識の変容は生じない。そのためには、単に一部の授業改善にとどまらない、「《授業改革》から「学校改革」へ」という確かな視座を持った、抜本的な「授業改革」が図られなければならないと考える。

私は、五島南高時代の経験を中心にこれまでの探究から、この学校改革のためには、「一斉授業の機能不全」の克服が不可欠であると考えた。佐藤学氏(東大名誉教授、学校教育学)が 20 年以上も前から提唱している【学びの共同体】とよばれる協同学習を基軸とした「授業改革」を、学校全体のシステムとして組み入れるしか方法がないと考えたのである。以下は、その実践の報告である。

本稿では、その【学びの共同体】とよばれる授業の内容や方法の叙述よりも、この《「授業改革」から「学校改革」へ》を実現するために、校長としてどのような働きかけや関わりをしていったのかに焦点を絞って、論じていきたい。

(1) 「学校改革プロジェクト委員会」の設置

このような学校全体の「改革」を視野に入れた抜本的改革は、管理職からの一方的な押しつけや一部の教員のスタンドプレーになっては、真の改革には至らないと私は考える。各教員が、いまの居場所である学校の諸問題に対して当事者意識を持たない限り、それへの主体的な関わりは生じないと思うからである。よって、この「学校改革」を措定した「授業改革」を実現していくためには、ぜひとも教員間に共通認識をもってもらふ必要がある。

私は 2014 年 8 月の下旬に、学年や分掌を越える「学校改革プロジェクト委員会」を設置した。委員構成は、校長と教頭及び各教科代表の 6 人(体育、音楽、家庭、商業科は代表で一人)。分掌や教科を越えるいわば超党派的な「プロジェクトチーム」という機関が設定されることで、すでにこの取り組もうとしている試みが、一部の教科や分掌のそれではなく、学校全体を視野に入れたものであることが教員たちに自ずと表明されることになる。既存の、例えば「主任会」等を利用することはしなかった。全く新しい改革を行おうとするのである。既得権益の入り込まない革新性をも表明する必要があったからである。

プロジェクトチームを稼働させる際に重要なのは、リーダーの選定である。こちらの意向を十分に理解し、チームに、そして職員全体に影響を与え得る人材が

不可欠である。もちろんこのリーダーへの示唆が、私からの押しつけになっては意味がない。私の考えるビジョンを理解し、共感を持って改革に邁進してくれるいわば同志としてのリーダーを育てる必要がある。

私は、40代前半の英語科のH教諭を見込んだ。1学期間における彼の教育観、生徒指導へのスタンス、人間的資質を総合的に判断し、徐々に私の「想い」を伝えていったのである。7月下旬には、熊本県と宮崎県の学校改革先進校を1泊2日の行程で視察に周ったのだが、私は意図的に彼との出張を組んだ。その間ずっと本校の進むべき方向性について語り合った。H教諭は、私のビジョンをよく理解してくれて、プロジェクト委員会のリーダーとして活躍してくれることになる。そしてもう一人、体育科のT教諭(30代半ば)もいる。彼はすでに教職大学院で、体育指導における協同学習を研究していた。私は、彼に「学校改革」のための協同学習のあり方を問いかけ、意思を伝えていったのである。このプロジェクト委員会は、2人のリーダーを軸に推進していくこととなった。

私は、長年サッカーに取り組んできた。とりわけ教員になってからは25年間サッカー部の監督を務めてきて、多くのチーム作りを経験してきたが、優れたチームには、司令塔とフォワードとディフェンスに核となる選手が必要なのである。サッカーに限らずチーム作りには、そのような役割に応じた核となる人物を養成していくことが必要である。H教諭とT教諭が、このプロジェクト委員会のチームリーダーとして、大いに活躍していくことになる。チーム内だけでなく、他の教員たちにも大きな影響を与えていくこととなった。

(2) 教員たちへの説明

「学校改革プロジェクト委員会」では、全教科・全学年で【学びの共同体】とよばれる「協同学習」の方法で、「授業改革」を実践していく方向で更なる研修が進められていった。そして、2014年度三学期を試行期間として自分たちが先行実施をしながら実践例を集め、職員研修を開きながら、2015年度当初より完全実施に踏み切っていこうとの方針が出された。8月下旬に結成以来、13回目の委員会であった。

しかし、この「一斉授業」から「協同学習」への授業形態の変換は、これまでの高校の授業概念からいけば、きわめて大きなパラダイムの転換である。さらには、この「授業改革」が今後、本校のめざすべき「学校改革」へ通ずるという趣旨をも説明しなければならない。この職員への説明は、校長から行うこととした。

私は、まず【学びの共同体】の概要を知ってもらうことから始めた。佐藤学著『学校を改革する』(岩波ブックレット No. 842)を全員分購入し、次の職員会議までに読んでってもらうことを提案。そしてその職員会議で、私のこれまでの教育観と、今後本校が歩むべき方向性への考えを示し、そのために【学びの共同体】という授業方法が不可欠であることの説明をしていった。資料は、これまで探究してきた【学びの共同体】関連の様々な著書や実践例を渉猟した上でまとめた、

私なりの手作りである。時は、2014年12月も中旬になっていた。

教員の中には、当然のごとく賛否両論があり、その有効性について半信半疑の者も少なくなかった。その後各教科等で検討することとし、2015年1月に、実施の有無について結論を出すことになった。ただ、職員会議から10日を過ぎる頃、奇しくも「課題の発見と解決に向けた主体的・協同的な学習・指導方法であるアクティブ・ラーニングへの飛躍的充実を図る」とうたった中教審のいわゆる「高大接続答申」(2014年12月22日)が出されたのである。教員たちの目の色は変わらざるをえなかった。私が説明したこととほぼ同じ趣旨・内容が、答申として打ち出されたのである。この答申が、不安に思う教員たちの背中を押すことになったのは幸運であった。

(3) 日課(カリキュラム)の改造

この「改革」では、教員の教科を越えた「同僚性」の構築が最も重要であると私は考えていた。教員が変わらなければ、生徒が変わることは出来ない。私は、職員全員が一年に最低一回の「研究授業」を実施し、それを職員全体で参観して、全員で「授業研究会」を行う必要があると考えた。しかし、これまでの勤務状況の習慣から新しい体系に移行するのは容易ではない。そこで、私は、「日課(カリキュラム)の改造」を行うことにしたのである(表2)。

それまで通常の50分6校時を45分の7校時日課にした。そして、7校時目に「LHR」と「学校裁量(学裁)」の時間を設定して、その内の3日を「萌タイム」(本校の建つ萌多ヶ丘の地名に因む)と称した。「萌タイム」とは、進学希望者にとっての「進学補習」、基礎学力が不十分な者についての「学び直し」を裏表で同時開講するものである。このことにより、これまで懸案であった進学希望者と就職希望者のどちらにも、実力に応じた基礎力の充実の手立てが可能になる。(1時限を5分短縮した分については、長期休業中に約10日分の授業日延長となる。)

そして残る1日の「学校裁量」の時間こそ、この改造の眼目であった。「研究授業」はここで実施することになる。それ以外のクラスの生徒達は、この日は6校時日課で放課となる。よって教員達は、全員が「研究授業」を参観できる。また、その後50分ほどの「授業研究会」を教員全員が参加して必ず実施するようにしている。そうすることで、勤務時間内に全員が参加できる「研究授業」と「授業研究会」が可能となるのである。この日課

表2 2014年度・2015年度の日程

2014年度(50分日程)					2015年度(45分日程)				
月	火	水	木	金	月	火	水	木	金
		早朝補習(7:55~8:25)						職員朝会(8:20~8:30)	
		職員朝会・朝自学(8:30~8:40)						朝読書(8:30~8:40)	
		朝読書(8:40~8:50)						SHR(8:40~8:45)	
		SHR(8:50~8:55)						1校時(8:50~9:35)	
		1校時(9:00~9:50)						2校時(9:45~10:30)	
		2校時(10:00~10:50)						3校時(10:40~11:25)	
		3校時(11:00~11:50)						4校時(11:35~12:20)	
		4校時(12:00~12:50)						昼休(12:20~13:05)	
		昼休(12:50~13:35)						5校時(13:05~13:50)	
		5校時(13:35~14:25)						6校時(14:00~14:45)	
		LHR 6校時(14:35~15:25)						掃除(14:45~15:00)	
		掃除(15:25~15:40)						学裁 LHR 学裁 学裁 学裁 7校時(15:05~15:50)	
		SHR(15:45~15:50)						SHR(15:55~16:00)	
		放課後補習(3年生)						放課後補習(3年生)	

※ 学裁=学校裁量の時間・進学希望者(1~3年)=進学の補充授業、就職希望者(1~3年)=就職用演習問題

改造のアイデアは、西陵高校、長崎北高校のいわゆる大規模進学校時代に実践して功奏した「カリキュラム改革」からの導引である。日課の中に「ニュートラルな時間」を造り出すことの効用は大きい。

この全員必須の「研究授業」と「授業研究会」は、私の予想を上回って、教員たちに好評である。授業者の授業の良否ではない。生徒の学ぶ姿を確かに見取り、生徒一人ひとりの学びについて話し合う。そして今後の自らの授業指導に役立てようとするものである。1回は短くとも、年間14～15回実施することになる。教員は、生徒の問題点を共有し合うようになっていく。この「授業研究」がしばらく継続されていくと、職員室での話題が、ほとんど生徒の話になっているという現象が生じてくる。教科の壁を越えて、パブリックな「同僚性」が構築されていく様が観える。

(4) 専門家招聘と公開授業の開催

私は、もっと【学びの共同体】の授業方法や成果を高めるために、定期的な「公開授業研究会」と「職員研修」の必要を感じていた。たとえ校内において全教員の「研究授業」と「授業研究会」を継続していても、どうしても内輪だけで満足してしまいがちになると危惧する。現在の私たちが、客観的にどれほどの位置・水準に今いるのか。このことは常に意識されていかなければならないと当初より考えていた。私は、学期に一度の「公開授業研究会」の開催を目論むことにした。多くの外部者に、私たちの実践を見ていただくことで、さらなるより良き進化の方向性を見定めていかなければならない。その際に欠かすことのできないのが、この【学びの共同体】の専門家へ指導していただくことである。

まだ、本校で本格実施となる前(試行期間が始まる直前)の2015年1月、神奈川県で開催される【学びの共同体】研究会の全国大会に、教頭と二人で参加することにした。もちろん私たち自身ももっとこの授業方法を学ぶ必要があったし、そして何より「研修会」や「公開授業」を開催するときの本校へ招聘すべき専門のアドバイザーの発掘が目的だった。おかげで、高等学校専門のスーパー・バイザーの方々を紹介していただき、「研修」と「公開授業研究会」の開催の目処が立ったのである。(その後、年に2回開かれている全国の研究会には、必ず本校教員が交代で参加し、全国レベルの研修を受けるようにしている)。

第1回目の「公開授業研究会」は、2015年7月に開催した。その後2016年12月までに5回を開催している(表3)。第4回目の2016年1学期には、ついに提唱者の佐藤学氏をお招きすることができ、本校の実践をご覧いただくことができたことは、職員一同感激であった。

アクティブ・ラーニング推奨の追い風もあり、外部からも多くの教育関係者に参観いただいていることも幸運である。小・中・高校及び大学、

表3 公開授業研究会の期日等

回	期日	講師	参観者
第1回	2015年7月9日	草川 剛人氏 (帝京大学教授)	約80名
第2回	2015年12月9日	(外部講師なし)	約50名
第3回	2016年2月8日	永島 孝嗣氏 (麻布教育研究所)	約120名
第4回	2016年6月17日	佐藤 学氏 (東京大学名誉教授)	約160名
第5回	2016年12月20日	姜 尚中氏 (特別講師、政治学者)	約180名

県教育センター、県・市教育委員会などあらゆる教育関係者に、毎回参観いただき、私たちの実践が注目されるようになった。2016年度は、県教育センターのアクティブ・ラーニング研究協力校に指定されている。

どうしても日常だけでは、教員も生徒もマンネリ化してしまうのである。いかにモチベーションを維持していくのかは、事業展開の枢要でもある。自分たちの実践を「表現」していく中で、生徒も教員も本気で取り組んでいくことができる。私は、このことを、高等学校文化連盟や教育委員会時代の全国高等学校総合文化祭開催のための活動で学んだ。本物に成長していくためには、定期的に「表現」し、外部からの刺激を受けながら、自らを向上させ続けていかなければならない。その「非日常」としての「公開授業研究会」と「研修会」は、これからも続けていかなければならないと考えている。

(5) マスコミと地域への開放

公開授業が「非日常」の学びであるとすれば、マスコミや地域への〈学校の開放〉は、「日常」の「表現」と言える。生徒たちは(実は教員も)、注目されていくことで、新たな進化を遂げていく。いまや(2016年になってから)多くの人に見られていても、テレビカメラを向けられても、記者にインタビューをされても、ほとんど動じることなく、「平常」の学びを継続しているのである。少しずつだが、自分たちの「学び」に、自信を持ちつつある姿が窺える。

地元の高校の「挑戦」は、過疎地である地元西海市の活性化にも希望をもたらすものでもある。文科省よりアクティブ・ラーニングが推奨されるより前から、その実践に向けて動き出していた本校は、ある意味で、《「授業改革」から「学校改革」へ》という、いま最も進んだ「学びの方法」を追求している学校の一つと言えるだろう。私は、この学校現状を、地元地域の人々をはじめ、多くの人に知ってもらいたいと思った。上記の「公開研究授業」とは逆に、むしろ学校の「日常」を開放することで、地域をはじめ、多くの人々に、本校への関心を持ってもらうことができると思うからである。人は、他者からの承認を受けてはじめて、自己を承認することができる。それは「学校」も同じなのである。

私は、新聞社の地元支局に、本校の【学びの共同体】実践の趣旨と目的を説明して、取材をしていただいた。これを皮切りに、2015、2016年度で、新聞に20回、テレビに8回紹介された(表4)。(これには、【学びの共同体】以外も含まれているが、端緒はそれである。)

確かにこれほどにマスコミに取材されることになることは、想定外であったが、必要な時にはこちらから情報提供したことも少なくない。地域や多くの方々に、学校の「日常」を開放する一つの手段である。そして多くの人々に承認され、理解されていくことが、本校の学校現状を、さらにより良き方向へ進めていくことになる。このことによって、実践活動が励まされていくことにこそ、大きな意味があると私は考えている。

まとめにかえて

本校が、2014年度1年をかけて準備し、2015年度より実践してきた《「授業改革」から「学校改革」へ》を目指した取り組みの、丸2年が終わろうとしている。この【学びの共同体】とよばれる協同学習を基軸とした「学校改革」の試みは、まだ道半ばである。

解決しなければならない課題はまだ多くあるが、ただ明らかに生徒たちは変化してきた。もはや授業中に居眠りをする生徒は皆無である。保健室年間利用者は、改革実践前と比べると100人減少した。生徒会活動や部活動への主体性が高まってきている。今秋に行われた文化祭での取り組みには、その主体的活動の様子に眼を見張るものがあつた。生徒たちは確かに、「本(母)校への誇り」を感じ始めている。

佐藤学氏は、本校の学びについて次の様に記している。

「この西彼杵半島に、学びの共同体の高校の新しいパイロット・スクールが誕生した。…もっとも印象深かったのは、どの生徒も穏やかで伸びやかな学びを協同行っていたことである。学びの合間に見せる生徒たちの明るい笑顔と学びを喜び合う姿が素敵である。この生徒たちの大半が低学力に苦しんできた生徒たちであることを誰が想像できるだろうか。」(佐藤 2016:98-99)

生徒たちが、自分の学校に「誇り」が持てるということは、実は、自分自身に「誇り」が持てるということなのである。ここに居る自分を自分で認めてもいいのだという「自己承認」が生まれた、ということである。自分で自分を認めることのできた生徒は、自分の「明日」へ希望を持つことができるようになっていく。生徒の「誇り」が、私たち教師の「誇り」でもある。

IV. おわりに

ここまで、西彼杵高校における学校改善について、当事者である福田氏の語りを通じその一端を示した。上記内容からも分かるように、西彼杵高校における学校改善は、《「授業改革」から「学校改革」へ》という明確なビジョンを核とした取り組みであったことがわかる。

冒頭で述べたとおり、2016年11月の法改正により、今後、教員の力量形成を

表4 新聞・テレビでの紹介

回	日付	メディア	報道	回	日付	メディア	報道
1	2015.7.16	長崎新聞	学力向上へ授業改革 西彼杵高校が県内初 生徒主体で学習	15	2016.11.5	毎日新聞	学校の歴史創作劇に 西彼杵高で生徒が上演 我が子彼様死 母の尽力強く
2	2015.10.21	NIBテレビ	県内初 学力向上へ「学びの共同体」導入	16	2016.11.7	KTNテレビ	西彼杵高校の歴史 「黒焦げの少年」の悔いをバネに
3	2015.11.10	長崎新聞	3人でも目指せ金賞	17	2016.11.7	長崎新聞	西彼杵高70周年記念式典 開校の経緯 前て再現
4	2015.12.25	長崎新聞	高校生増で人口減対策	18	2016.11.7	長崎新聞	西彼杵高70周年 新目標 希望あふれる学校に
5	2016.2.20	長崎新聞	石だたみ 帆と椅子にテニスボール	19	2016.11.7	西日本新聞	「黒焦げの少年」高校生 熱演 西彼杵高 2人の妹 感涙
6	2016.6.18	長崎新聞	生徒主体で学習しよう 西彼杵高「学びの共同体」公開	20	2016.11.8	朝日新聞	「黒焦げの少年」熱演 西彼杵高70周年記念で生徒ら
7	2016.7.4	NBCテレビ	アクティブ・ラーニング	21	2016.11.9	NBCテレビ	西彼杵高校創立70周年 創立にかけた思い
8	2016.9.16	NBCテレビ	高校生が伝統の技に挑戦 長崎刺繍で創立記念	22	2016.11.14	NCCテレビ	70周年 西彼杵高校で 長崎刺繍アート
9	2016.9.17	毎日新聞	全学年、教科で導入 対話を通じ主体性育む	23	2016.12.1	長崎新聞	西彼杵高生 着物で出前 茶会 お年寄りは笑顔
10	2016.10.18	NBCテレビ	高校生の長崎刺繍完成	24	2016.12.10	長崎新聞	誇りある学校のPRを
11	2016.11.3	西日本新聞	「黒焦げの少年」劇に 有志33人、思いほせ創作	25	2016.12.21	長崎新聞	記事を教材に公開授業 西彼杵高で刺繍フェア
12	2016.11.3	長崎新聞	県立西彼杵高 開校の縁に 黒焦げの少年 創設 史描いた劇 式典で披露	26	2016.12.21	西日本新聞	西彼杵高で刺繍大会 「世界に胸を刺そう」 幸尚中さん講演
13	2016.11.4	長崎新聞	創立70周年で西彼杵高の生徒ら 記念制作	27	2017.1.12	長崎新聞	西彼杵高 第6回NEフェア―18歳成人―賛否両論 記事教材、生徒が驚見
14	2016.11.4	朝日新聞	「黒焦げの少年」伝えたい 創立70周年 西彼杵高「学校の歴史知って」	28	2017.1.13	NHKテレビ	福島への修学旅行に関して

企図した指標の作成が行われることとなったが、これに呼応する形で、日本教育経営学会による「校長の専門職基準」(以下、基準と略記)の検討も進んでいる。当該基準では、これからの校長に求められる力量のプロトタイプとして、図2に示した七つの基準(基準Ⅰ：学校の共有ビジョンの形成と具現化、基準Ⅱ：教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくり、基準Ⅲ：教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり、基準Ⅳ：諸資源の効果的な活用と危機管理、基準Ⅴ：家庭・地域社会との協働・連携、基準Ⅵ：倫理規範とリーダーシップ、基準Ⅶ：学校をとりまく社会的・文化的要因の理解)を提示している⁽²⁾。以下では、前節で述べた福田氏の実践を、当該基準の観点から整理・分析したい。

西彼杵高校における福田氏の実践はビジョン形成から始まった。ビジョンを形成するためには組織の実態把握が求められ、また、そのビジョンを具現化するためには、関係者の巻き込みが必要となる(基準Ⅰ)。

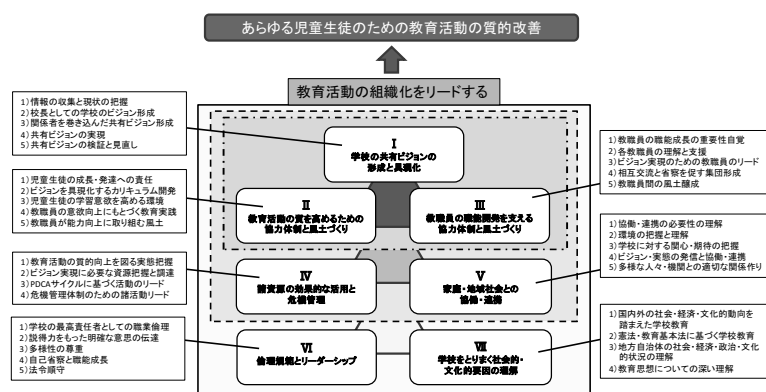


図2 校長の専門職基準 [2009(一部修正版)]

特に福田氏が形成した《「授業改革」から「学校改革」へ》というビジョンを具現化するためには、授業者(教員)との協働が不可欠であり、それゆえ、実践を先導するミドルリーダーの存在も欠かせない。その点、福田氏は、日常的な関わりの中からH教諭およびT教諭の資質を見出し、様々な働きかけを通じて両者のミドルリーダーとしての自覚を引き出した。この働きかけは、その後の学校改善に資するだけでなく、H教諭、T教諭をはじめとする西彼杵高校全教員の職能成長へ繋がることとなった。これは基準Ⅲに記載された校長に求められる力量の一つである「各教職員の理解と支援」に合致する行動といえる。

また福田氏は、西彼杵高校教員とビジョンを共有するべく、職員会議等の場で説得を試みた。折しもこの頃、中教審からアクティブ・ラーニング導入の提言がなされたこともあり、教員の実践に対するモチベーションは高まることとなる。この事実からは、基準Ⅶが示す「国内外の動向把握」がビジョンの妥当性を担保するとともに、教員のモチベーションを高めビジョン具現化へ向けた風土醸成(基準Ⅱ)を促すきっかけとなったことが窺える。

こうして西彼杵高校で【学びの共同体】が導入されることになるが、当該実践を深化させるためには継続的な環境整備が求められた。そこで福田氏が行ったのがプロジェクトチームの設置や時程変更、外部講師の招聘と公開授業研究会の定期的実施であった。これら行動は、基準Ⅱ「カリキュラム・マネジメント」や基準Ⅲ「ビジョン実現のための教職員のリード」が示す内容と合致する行動であり、

ビジョン具現化へ影響を与える取り組みの一つであった。

さらに福田氏は当該実践の成果を可視化し、周囲へ発信する取り組みも行っている。これは外部資源を活用したビジョン共有の行動であるとともに(基準Ⅳ)、地域社会から寄せられる関心の大きさを生徒・教員へ示す機会となり(基準Ⅴ)、実践へのモチベーションをさらに高めることへとつながった。そしてこの西彼杵高校から発信される活躍の様子は、過疎化が進む地元地域を活性化させる要素として作用しつつある。その意味で、西彼杵高校の現状は、近年謳われる「学校を核とした地域活性化」の典型事例としても捉えることができよう。

このように、西彼杵高校でなされたビジョン形成・具現化プロセスからは、様々な側面において福田氏によるリーダーシップ発揮の様子を読み取ることができ(基準Ⅵ)、そしてこのリーダーシップの在り様は、福田氏が歩んだ教員生活の各ステージにおける「学び」を通じて培われたものであることが窺える。

前節における福田氏の語りからは、以上のような分析が可能である。当該分析結果は、学校改善を目指す校長が備えるべき力量を検討する一つの指針として、「校長の専門職基準」が活用可能であることを示す結果といえる。また本稿では便宜上、「校長の専門職基準」の各基準に沿い、いわば「要素還元的」に福田氏の実践を整理・分析したが、実際には、各基準は密接に関連していることも読み取れる。すなわち、学校改善を果たす上では、「校長の専門職基準」の各項目をバランスよく踏まえたトータルな力量が求められるといえよう。

今後は「校長の専門職基準」を活用した校長養成方法をさらに検討するべく、本稿のような事例蓄積と並行し、当該基準に示された力量を身につけるためには「いつ(時期)」、「どこで(場所)」、「どのような(方法)」働きかけを行うべきかを検討する必要がある。

【注】

- (1)『長崎県立西彼杵高等学校創立70周年記念誌』をもとに筆者作成。
- (2)詳細は日本教育経営学会実践推進委員会編(2015)や日本教育経営学会ホームページ「校長の専門職基準(2009年版一部修正)その他について」を参照されたい。
(http://jasea.sakura.ne.jp/teigen/2012_senmonshokukijun_index.html、最終確認2017年1月27日)

【参考文献】

- ・佐藤学(2016)「隠れキリシタンの半島に生まれた高校改革の拠点校」『総合教育技術』71(7)、pp.98-101。
- ・畑中大路(2016)「校長によるミドルリーダーの力量形成」牛渡淳・元兼正浩編『専門職としての校長の力量形成』花書院、pp.211-231。
- ・日本教育経営学会実践推進委員会編(2015)『次世代スクールリーダーのための「校長の専門職基準」』花書院。

【追記】

本稿は、2015～2017年度日本学術振興会科学研究費(若手研究(B)、研究代表者:畑中大路、研究課題:学校組織間における知識移転—ミドルリーダーの人事異動に着目して—、課題番号:15K17370)の助成を受け実施された研究の一部です。