

教師に求められるリーダーシップとは

澤田 敏志

(1) はじめに

2002年夏、現在の子どもたちの姿を示す二つのできごとが報じられた。ひとつは、文部科学省国立教育政策研究所が行った「読書教育に関する調査」の結果で、図書館で本を借りたことがない、宿題や授業でしか本を読まない、という子どもの割合がそれぞれ2割前後になり、中高の教師の8割は子どもの国語の学力が低下していると感じているという。もうひとつは、昨年度30日以上欠席した不登校生は小中校で13万9千人になり、前年度より4000人増え、調査開始以来10年連続の増加で過去最高を更新したということである。また、神奈川大学通信「神大スタイル」239号に掲載された「守っています？生活マナー」によると、授業中にメールをする、と回答した学生は64.4%、友人と私語をする学生は57.5%、内職は56.4%、遅刻は50.5%となっている。男女別では、いずれも女子の割合のほうが高い。更に、喫煙者に対する「喫煙しながら道路を歩くか」という設問に対して、「歩く」と回答した者が78.2%にも及んでいる。

少子高齢化が進行し、生徒数は減少しているが、本を読まない中高生と不登校生は増加を続けている。大学生はルールやマナーを遵守することができないのが現状だという。いったい「学校」とは何だろうか。それを改めて問い直し、教師が担わなければならないことを、教師に求められるリーダーシップとして再考することを試みた。

(2) 学校とは=子どもの居場所としての学校

文部科学省初等中等教育局教育課程課教育課程企画室が2002年4月に発行したリーフレットの表紙には「授業が変わる 評価が変わる 先生も変わる 子どもたちが変わる そして学校が変わる」と大きな文字で記載されている。「学校が変わる」ことについては、

1. 「生きる力」のある子どもが誕生します。
2. 完全学校週5日制になります。
3. 教育内容を厳選します。
4. 「総合的な学習の時間」が始まります。
5. 中学校・高等学校では、選択学習の幅を拡大します。
6. 新しい学習指導要領のねらいを実現する「評価」が生まれます。

と6項目を掲げている。また、新しい学習指導要領が目指す「確かな学力」についても、

- ・知識や技能を身につけ活用する力
- ・学ぶことへのやる気・意欲
- ・自分で考える力
- ・自分で判断する力
- ・自分を表現する力
- ・問題を解決し、自分で道を切り開いていく

力と6つの力を示している。

少し遡るが、教育課程審議会が1998年7月29日に行った「幼稚園、小学校、中学校、高等学校、盲学校、聾学校及び養護学校の教育課程の基準の改善について」という答申には、「子どもたちの成長への願いと学校への期待」と題して、これからの学校のあり様が示されているので、少

し長いが引用する。

『学校は子どもたちにとって伸び伸びと過ごせる楽しい場でなければならない。子どもたちが自分の興味・関心のあることにじっくり取り組めるゆとりがなければならない。また、分かりやすい授業が展開され、分からないことが自然に分からないと言え、学習につまづいたり、試行錯誤したりすることが当然のこととして受け入れられる学校でなければならない。さらに、そのために、その基盤として、子どもたちの好ましい人間関係や子どもたちと教師との信頼関係が確立し、学級の雰囲気も温かく、子どもたちが安心して、自分の力を発揮できるような場でなければならない。このような教育環境の中で、教科の授業だけでなく、学校でのすべての生活を通して、子どもたちが友達や教師と共に学び合い活動する中で、自分がかげがえのない一人の人間として大切にされ、頼りにされていることを実感でき、存在感と自己実現の喜びを味わうことができることが大切である』と述べている。

ここからは文部科学省がお薦めする「子どもの居場所としての学校」の姿を、次の 4 点に整理することができる。

- ・子どもたちにとって伸び伸びと過ごせる楽しい場
- ・子どもたちが自分の興味・関心のあることにじっくり取り組めるゆとりがある場
- ・分かりやすい授業が展開され、試行錯誤することが当然のこととして受け入れられる場
- ・子どもたちと教師との信頼関係が確立し、子どもたちが安心して、自分の力を発揮できるような場

(3) 学力とは＝生きる力としての学力

学力には「学ぶための力」と「学んだ結果の力」とがある。学んだ結果の力は、次に学ぶための力になる。その繰り返しによって学力の向

上が図られるものであることはいうまでもない。

2000 年 12 月に、教育課程審議会が発表した「児童生徒の学習と教育課程の実施状況の評価の在り方について」という答申の「第 2 節 これらの評価の基本的な考え方」に『学力については、これまで示したように、知識の量の多少によってとらえるのではなく、学習指導要領に示す基礎的・基本的な内容を確実に身に付けることはもとより、それにとどまることなく、自ら学び、自ら考える力などの「生きる力」がはぐくまれているかどうかによってとらえる必要がある』と述べている。また、「生きる力」についても『「生きる力」すなわち①自分で課題を見付け、自ら学び、主体的に判断し、行動し、よりよく問題を解決する資質や能力、②自らを律しつつ、他人と協調し、他人を思いやる心や感動する心などの豊かな人間性、③たくましく生きるための健康と体力を育成すること』と言及している。

この「生きる力」を「社会的に自立する力」と受け止め、変化する社会に主体的に対応できる能力を具体的に育てようとして設けられた時間が「総合的な学習の時間」なのである。つまり、学力を単に知識や技能の領域にとどめるのではなく、それらを活用して社会参加していくことから、現代社会が抱える諸問題に直面させ、それを克服していこうとする姿勢を養うことも学校の責務とされたのだと理解している。

(4) 中学校における学級担任の業務

学校において、生徒の居場所を確保し、生徒の学力と直接的に向き合っている存在は学級担任である。そこで、中学校を例に学級担任として具体的に学級経営にどのように取り組むことが求められるのかを過去の実践例をもとにして考察を進める。

①学級とは

学級担任に担うべき「学級」について、文部

省が発行する中学校指導書特別活動編には、学級は「学校における生徒の生活の単位組織として、学級としての固有の生徒活動が行われるとともに、学校における生徒の様々な活動の基盤としての役割を果たす場」であり、その活動の特質として「自主的・実践的な活動」「学級・学校の生活への適応を図る活動」「集団や社会の一員として望ましい資質や能力・態度を育てる活動」「当面する諸課題の解決を通して生徒自らが自己指導能力を養う活動」が挙げられ、「人間としての生き方に関する指導が行われる中心的な場」「生徒指導の全機能が補充、深化、統合される場」が加えられている。

学校における生徒の日々の生活を中心に考えると、中学校における「学級」は、「生活の場」と同時に「学習の場」である。すなわち「自主的・実践的な活動」も「適応を図る活動」も「望ましい資質や能力・態度を育てる活動」も「自己指導能力を養う活動」も日々の「生活」と「学習」に大別される活動を通して行われるべきものである。「生活の場」としての学級が主として担うべきことは、民主主義を体験しつつ学ぶことである。民主主義を体験的に学ぶ機能は、少子化が進行する中で、地域社会から損なわれてしまった現在だからなおのこと、学級がそれを率先して担わなければならない。一方、「学習の場」としての機能は、学校生活の大部分を占

めている授業が中心になる。教科指導は、主に教科担当者が担うのは勿論だが、授業をどう受けるかという授業秩序や学習規律の確保に関しては、学級担任の担うべきことの方が多い。併せて、学習内容の定着度を高めるためには、家庭における学習の習慣化を図ることが必要であり、その工夫は学級担任の指導に求められるものである。

②「生活の場」としての学級

学級担任が、どのような学級を目指して、どう経営していくかを構築する作業は、生徒に出会って行なう最初の仕事である。勿論、生徒に出会う以前に用意しておく部分も多数あるが。1977年に横浜市教育センターが発行した「指導の計画と方法」に筆者の学級経営案の一部が資料として掲載された。これには、「学級指導の充実をはかり、生徒理解に努める」「生活日誌、実態把握を通して、個別指導の充実にも努める」「自己の所属する集団に適応し、楽しい学級生活を送れるよう努める」という3点が経営方針として掲げられているが、筆者の過去の記録を見ると、学級担任として掲げたこの姿勢は変わっていない。次に示した【資料1：学級経営案】は、筆者が昭和52年度に横浜市立永田中学校において実践したものである。

【資料1：学級経営案】

昭和52年度横浜市立永田中学校1年6組学級経営案 学級担任 澤田敏志

1. 学校教育目標

豊かな人間性と逞しい実践力を備えた良き社会人になるため（以下略）

2. 学年の教育目標

自らが学校生活のルールを重んじる態度と基本的な学習計画の習慣を身に付け基礎的体力の向上に努める

〔努力目標〕

- i) 生活環境を整備し、学級のきまりを守る
- ii) 授業に真剣に取り組み、進んで発表や質問を行う
- iii) 安全と健康に留意し、体力の向上に努める

3. 学級の実態

(1) 在籍 男子 25 名 女子 17 名 計 42 名

(2) 学級の特色

①身体・性格面

- ・ 大多数が健康である。男子に心臓疾患を持つ者が1名いる
- ・ クレペリン検査によると準定型群及び非定型群のB段階とC段階が3分の2を占める

②生活・行動面

- ・ 働くことに難色を示し、暴言を吐く者がみられる

③学習面

- ・ 意欲・態度の面で低調（通塾者 16 名・家庭教師 2 名）

④部活動面

- ・ 運動部所属 27 名（男子 19 名，女子 8 名） 文化部所属 6 名（男子 2 名，女子 4 名）

⑤知能面

段階	男子	女子	計
5	1	1	2
4	13	4	17
3	7	11	18
2	4	1	5
1	0	0	0

⑥兄弟姉妹数及び続柄

兄弟姉妹数	男子	女子	計	続柄	男子	女子
4人	0	1	1	第一子	13	5
3人	2	2	4	第二子	11	11
2人	17	13	30	第三子	1	1
1人	6	1	7	第四子	0	0
計	25	17	42		25	17

⑦地区別 …（省略）

4. 家庭の状況

- ・ 生活保護家庭 1 名（女子）
- ・ 母子家庭 2 名（男子 1 名，女子 1 名）
- ・ 留守家庭 17 名（男子 10 名，女子 7 名）
- ・ 保護者の職業を見ると、会社員が3分の2を占め、自営は7名
- ・ 比較的恵まれた家庭環境にある者が多いように見えるが、しつけの面は疑問。

5. 学級目標

- ・ 自分も他人も大事にし、よく考え、行動できる明るい生徒になろう
- ＊本校の教育目標と重点目標を説明し、生徒の中学生としての抱負を聞きながら、学級の実態と地域性を踏まえて設定した

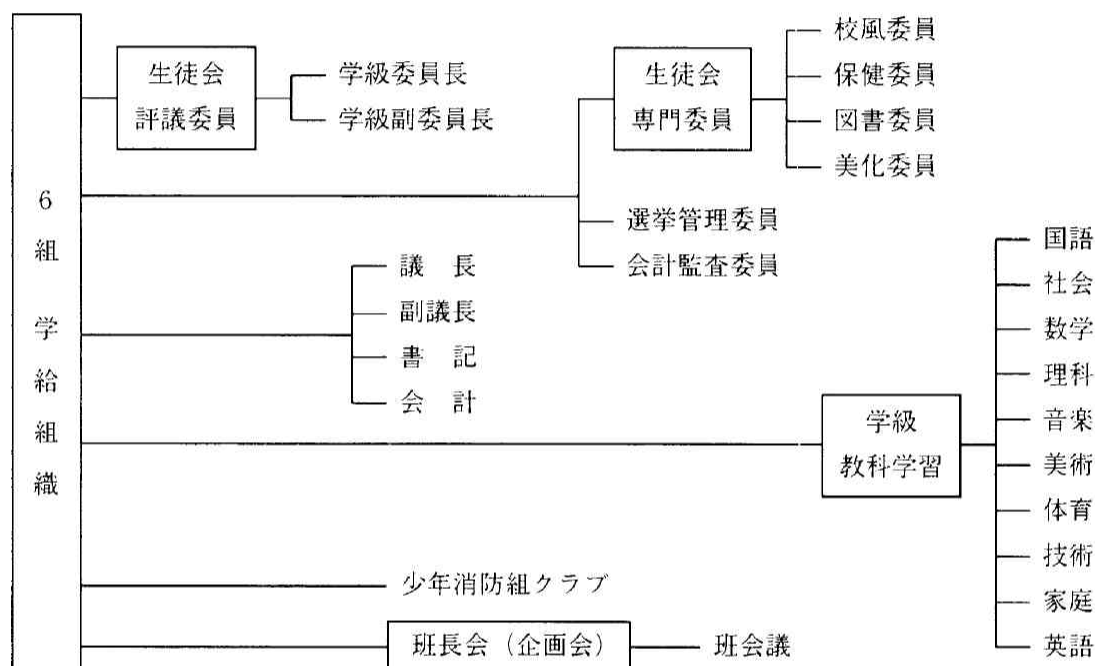
6. 学級経営の基本方針

- (1) 生徒一人ひとりの存在を大切にし、学級指導の充実をはかる

- (2) 生徒同士、生徒と教師の心の交流の深まりに努める
- (3) 生活日誌、実態把握を通して個別指導の充実に努める
- (4) 生徒の所属する集団の機能を十分に理解させ、社会の一員としての個人の自覚のもとに楽しい学校生活を送れるように努める
- (5) 生徒を畏怖することによって問題発生を予防するのではなく、常にその原因を究明し、除去することによって解決する姿勢を保つ

7. 学級の組織と運営

生徒の共同生活を円滑に運営するためと、生徒の社会への所属感を実感させるため、小集団による係活動を中心とし、生徒会活動の実践的集団としての機能をも学級に持たせるため、次のように組織した。



(1) 学級委員・生徒会委員の選出について

- ・ 班を組織するに当たり、生徒同士の「好き」「嫌い」の感情をできるだけ排除し、「おもいやりの精神」から相互援助を中心とした集団となるようにする。
- ・ 班長の選出は、生徒の希望調査を集約して上で、班長会（企画会）で推薦者を決め、その原案に基づいて、学級会で希望や要望を聞いて決定する。
- ・ 5つの小学校（永田・永田台・六ツ川・瀬戸ヶ谷・井土ヶ谷）から生徒が集まってくるので、小学校別の生活班にならないように配慮する。

(2) 係活動の内容

①日直

- ・ 始業と終業の学級活動の司会
- ・ 各班が実施した清掃の点検
- ・ 学級日誌の記録
- ・ 個人日記の集配
- ・ 移動教室の際の戸締りと消灯

②掲示

- ・ 週予定表の作成
- ・ 掲示物の管理
- ・ 教室内の壁面の掲示の計画

③美化

- ・黒板の清掃と管理
- ・清掃用具の管理
- ・水道の清掃
- ・個人用ロッカーの管理

④昼食

- ・お茶の用意（お湯の受取）と後始末
- ・食事の前に机を拭く

⑤レクリエーション

- ・学級の日（時間）の企画と運営
- ・学級の歌の指揮
- ・レクリエーションの道具の管理

⑥朝学習

- ・朝学習の企画推進
- ・問題作りと答え合わせ

〔係活動について〕

- ・学級内において共同生活を営むために必要とされる仕事や活動を網羅し、六つに大別した。それを、各班が一つずつ担当し、班長を中心とした班活動という形で日常の活動とした。
- ・学級開設時は、各班の活動を一ヶ月間程度固定し、活動の要点と問題点を理解させた上で、全員が全ての活動を経験し、学習するために2週間単位でローテーションさせる。
- ・相互の連絡・調整は、班長会において行う。

(3) 教科学習系の活動

- i) 始業の前に必ず担当の先生のところへ連絡に行き、授業の準備をする
- ii) 始業の合図と共に、全員が自習できるように指示する
- iii) 授業が自習となった場合は、委員長・副委員長と協力し、指示された自習ができるよう努める
- iv) 課題の集配および提出者の記録と未提出者への確認
- v) 前日までに担当の教師に確認した翌日の授業内容と用具、課題等を全員に伝える
- vi) その教科の学習遅進者に対して、救済活動を思考し実践する

〔教科学習系の活動について〕

- ・教科学習に際して、学級の代表者であり、演出者でもあるという自覚と誇りを持ち、自学自習の推進者としての責務を果たすように指導できる。
- ・以上の内容を生徒に示し、単なる「チョーク運び」と揶揄される活動ではないことを説明し、特にその教科に情熱を持っている者を中心に2～3名を選出する
- ・テスト後の活動として設問別通過率の求め方を指導し、誤答の分析とともに取り組み方を指導する
- ・教科学習係会を学級委員長が開き、授業中の生徒の様子や学習態度について話し合い、学級としての学力の向上に努める

(4) 生徒会専門委員の活動

①校風委員

- ・名札の集配と保管（毎日）
- ・服装の点検（定期）
- ・学校生活のルールの説明（随時）

②保健委員

- ・欠席者の確認と理由把握（毎日）
- ・出席者の健康状態の把握（毎日）
- ・健康保持の呼びかけと説明（定期）
- ・健康相談の仲介（随時）

③図書委員

- ・学級図書の開設と管理（毎日）
- ・読書運動の推進と図書紹介（定期）

④美化委員

- ・清掃ロッカーの管理及び点検（毎日）
- ・清掃後の点検（定期）
- ・清掃後の点検（定期）
- ・教室内の美化について班長会への提言（随時）

〔生徒会専門委員会の活動について〕

- ・生徒会の活動に積極的に参加するのは当然として、その他、学級内においても専門委員としての活動を考え、日常活動として専門委員を育むように努める
- ・生徒会専門委員会の決定事項の具体化は、班長会でその取り組みについて協議する
- ・専門委員が日常活動の中で特に注意したいことや提案したいことは、必ず学級委員長に相談し班長会を開いて具体化する

(5) 少年消防クラブ員

- i) 避難経路の確認と説明
- ii) 災害発生時の心得を説明
- iii) 避難訓練の際の行動点検と反省点の確認
- iv) 冬季期間のストーブの管理（給油・点火・消火）とストーブ日誌の記載

〔少年消防クラブ員の活動について〕

- ・災害発生時の中心的な活動はもとより、防災意識の高揚に努める。
- ・班長会とは切り離し、学級担任に直属する組織として活動させる。

(6) 班長会の活動

- ・学級委員長および副委員長と各班長・副班長で組織し、学級委員長が招集する。
- ・学級内の全ての問題を取り上げ、学級員一人ひとりの幸福を目指して行動することを目的とする。
- ・全校評議会や学年評議会および専門委員会の決定事項を受け、具体化するための方策を協議し学級独自の取り組みを展開する。
- ・班長会の決定事項は学級会で協議し、過半数の賛同を得て学級の決定事項とする。

(7) 朝の短学活の利用

- 月曜日 ランニング
火曜日 朝学習（英語）
水曜日 朝学習（数学）
木曜日 朝学習（国語）
金曜日 レクリエーション（学級の歌）
土曜日 今週の反省

- ・8時30分～45分までの15分間を、生徒の自主的運営に委ねる。
- ・運営方法は、班長会で立案し、学級会で協議の上、決定する。

(8) 日誌の活用

i) 学級日誌

「日直」の係活動として、欠席や遅刻・早退の他、授業中の様子や清掃の点検結果を記録する。

ii) 係活動日誌

係活動を全員に体験させるため、それぞれの班がその「係」を担当した際に、どのように考えて、どのように取り組んだのかを記録する。

iii) 個人日誌

各自が毎日の生活の中で、思ったこと、気がついたことを記録し、学級担任との対話の場とする。班単位で一週間に一度提出。

〔日誌の配慮事項〕

- ・学級日誌や係活動日誌は、ともすると記録のための記録に終わることが多いので、事実を記録さ

せ、班長会の討議資料とする。

- ・ 個人日誌は、生徒と教師の心の交流を図る手段とし、単なる言葉の遊戯に終わることなく、常に生徒に話しかける姿勢を保ち続ける。

(9) 清掃活動

- ・ 生徒全員が毎日の清掃活動に参加し、同時にそれらの活動を評価しあえる方法として次のように行う。
 - i) 学級が分担する清掃区域を 5 分割し、それぞれの班が担当する
 - ii) 日直班は、各清掃区域に担当者を派遣し、清掃を手伝いながらその班の活動を点検し、学級日誌に記載する。
 - iii) 清掃用具の整理整頓の確認は、美化委員が行う。
 - iv) 清掃終了後に、帰りの学級活動を行い、各班が清掃の自己評価を行う。

[清掃活動の配慮事項]

- ・ 一学期間は、毎日、教師が率先して、ホーキ・ハタキ・モップの使い方を中心に清掃の仕方を指導する。
- ・ 清掃の際には、それに相応しい服装（ジャージ・体操着）になる。
- ・ 一週間単位での清掃計画を立案し、それに基づいた活動を行い、評価する。
- ・ 清掃の時間は、10 分間とするが、時には「5 分間清掃」や「朝清掃」も行い、活動に変化をもたせながら、行動の機敏性を養う。
- ・ 「与えられた清掃区域」にとどまるのではなく、積極的に拡大する方法に指導し、「自ら求めた清掃区域」へと拡大を図る。

8. 学級指導年間計画

4 月 中学生としての自覚

- ・ 学校生活でのルールを守る
- ・ 学級の組織作りと遠足への参加

5 月 自主的組織活動の意識を持つ

- ・ 生徒会諸活動（総会・球技大会）への参加
- ・ 小集団活動の持つ意味と部活動への参加

6 月 生涯活動の決意を持つ

- ・ 「一研究」の持つ意味と取組み（卒業生の体験談を聞く）
- ・ 読書の進めと梅雨時の健康保持について

7 月 夏休みを迎える姿勢を考える

- ・ 一学期の反省（自己評価）
- ・ 夏休みの生活設計（一研究・読書を含む）

9 月 学習態度について考える

- ・ 組織体における個人の役割（体育祭への参加）
- ・ 授業中の学習態度と家庭学習の持つ意味（部活動との両立の智慧）

10 月 学習集団としての機能を持つ学級について考える

- ・ 教科学習係の役割の自習
- ・ 朝学習の再検討と強化
- ・ 文化祭への参加

- 11月 自己を見つめる
- ・学習計画予定表の活用について（私の家庭学習）
 - ・診断テストの結果処理と自己の学力（プロフィールの利用）
- 12月 冬休みを迎える姿勢を考える
- ・二学期の反省（自己評価）
 - ・冬休みの学習計画を立てる
- 1月 進路を思う
- ・新春を迎えての決意
 - ・正しい職業観と卒業生の歩んだ道
- 2月 心と身体の成長を考える
- ・トレーニングとは
 - ・肉体的変化と心の動揺
- 3月 一年間の反省と二年生へ進級する決意
- ・係活動の総点検
 - ・1年6組を私はどうつくったのか（自己評価）

資料1の学級経営案についていくつか補足しておきたい。この学級は、生徒42名を6つの生活班に分け、その班を中心に係活動を展開し、全員が交代ですべての係活動を体験することによって、組織としての学級の役割を考察させることを図った。

まず朝の学級活動について実態を報告する。月曜日のランニングは、生徒にランニングカードを持たせ、学校前の団地歩道の周回記録に基づいて校内マラソン大会の距離を選択するという学校ではあったが、運動部に所属する者以外は走る機会が少ないために設定した。筆者もおよそ1.5kmの団地周辺を生徒ともに走った。そのことが、生徒の週末の生活の不規則さを是正するという予想以上の効果をもたらしたことも評価したい。火曜から木曜は、生徒が考えた学習課題を、ある班は黒板に書き、ある班は印刷して取り組ませた。勿論、解説も生徒が行った。この作問及び解説の作業は、学習単元の何がポイントか、どこを反復しておけば理解を助ける手立てになるかを生徒自らに学ばせ、成績上位者の力を更に一段押し上げることになった。それを成績下位者との「助け合い学習」に振向けることになるのだが、それは次の項で述べる。

週末の学級の歌は、レクリエーションのひとつとして合唱コンクールへの誘いとした。

教室の座席は、生活班のまとまりで位置を決めていたので、土曜日の朝は机を寄せて班会議を行い、次の週の係活動を向上させるための工夫を求めた。

個人日記用のノート全員を持たせ、道徳の授業の感想や意見のほか、思ったことや気が付いたこと、個人的な悩みなど自由に書かせ、週に一度、曜日別に班を単位として回収し、担任教師と生徒との交換ノートとしても活用した。このノートから生徒のさまざまな情報を得るとともに、多くの提案が教師にもたらされ、生徒理解の糧となった。生徒の提案で始まった活動のひとつに欠席者のノート作成がある。コピーが普及している現在なら簡単なことだが、当時は班員が欠席者のノートを分担して整理した。休んでいる者への思いを形にして渡すという活動は、その思いがさまざまな場面に波及していた。

生徒と生徒、生徒と教師のコミュニケーションの上に学級組織の活性化は図られる。だから個人が自分の考えや思いを綴るという作業は大切にしなければならない。

③「学習の場」としての学級

「学習」は、学級の重要な機能である。ここで学級担任が担わなければならないことが二つある。ひとつは、家庭学習の習慣化を図り学習事項の定着に努めることであり、もう一つは、どのように授業をうけるのかという授業規律または学習秩序の理解と維持である。

「授業規律」については、道徳の授業と関連させ「聞く態度」の育成を基本として取り組むことが必要だが、ここでは、家庭学習の習慣化にどのように取り組んだのかを紹介する。

家庭学習の習慣化を図るためには、まず生徒の一週間を単位とした生活実態を探ることから始め、どのようにして家庭学習の時間を作り出すかをアドバイスする必要がある。また、異なる家庭環境にある生徒に対してのアドバイスをどのようにして伝えていくのかも考慮しなければならない。

【資料2：生活の記録】

今週の目標																		
月	日	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
日																		
月		5	6	7	8	9	10	11	12									
火																		
水																		
木																		
金																		
土		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12						

月	日	前日		今日		明日	
		時間	内容	時間	内容	時間	内容
明日の学習	1						
	2						
	3						
	4						
	5						
	6						
	7						
生活の記録	午前	生活時間帯					
	午後	生活時間帯					

そこで、生徒に「計画・実行・評価」を記録させるために考案したものが「資料2：生活の記録」に提示したものである。これは、筆者が横浜市立永田中学校に勤務していた折、数名の教師と共同で印刷し、一年間記録させた用紙の

原型である。上段は、週の終わりに一週間の家庭学習を計画させた。週末の土曜日、翌日の日曜日から次の土曜日までの一週間分の家庭学習時間を、どの程度の時間でどこに置くのか、を帰りの学級活動で記入させた。下段は7日間分あり、毎日の帰りの学級活動で、教科学習係が連絡する明日の授業予定を「明日の学習」の欄に記録させ、同時に今日の家庭学習の内容を「家庭学習」の欄に計画させた。「生活の記録」の「生活時間帯」に起床と就寝の時間、つまり睡眠時間を記入させ、罫線の部分に生徒の感想と教師のアドバイスは記入することにした。同僚の宇田永治教諭は、評価を「三振」「ヒット」「2塁打」「3塁打」「ホームラン」で、筆者は「Think more」「Pass」「Good」「Excellent」の語句が入ったゴム印で行った。ホームランの印を押して欲しいとか、王冠をかぶった驚の Excellent の印が欲しいとって努力した生徒も多かったが、挫折してしまう生徒もあった。挫折者に対しては、その都度、どこまで継続できるのか、どこまでなら記録できるのか、とハードルを個別に設定して対応するようにした。継続こそが力になると説得し、小さなハードルを越えられるように後押しした。

【資料3：私の一週間】

私 の 一 週 間

1年 組 番 氏名

次の表に、起床・出発・帰宅・家庭学習・塾や習い事・就寝などを書き入れなさい。

	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
月																				
火																				
水																				
木																				
金																				
土																				

家庭学習の一日の平均時間は
 家庭学習は、具体的にどんな科目をどの様にして
 家庭学習において最も多くの時間を費やした教科は
 中学校の授業を受けて、今、一番楽しみにしている教科は

このような実践に基いて、筆者が神奈川大学附属中学校に勤務した折に作成したものが「資料3：私の一週間」であり、「資料4：私の家庭学習」である。

【資料4：私の家庭学習】

私の家庭学習

結 番 氏 名		[]月[]日								
明日 []月 []日 []の授業		今日(月曜日)の家庭学習								
科目	内容・持ち物	科目	具体的内容							
1			予定時間							
2										
3										
4										
5										
6										
家庭学習を実際に行った時間帯										
時間帯	17:00	18:00	19:00	20:00	21:00	22:00	23:00	0:00	合計時間	今日までの累計時間
学習時間									分	時間 分

明後日 []月 []日 []の授業		[]月[]日	
今日(土曜日)の家庭学習			
科目	内容・持ち物	科目	具体的内容
1			予定時間
2			
3			
4			
5			
6			
家庭学習を実際に行った時間帯			
時間帯	~	時間	分
土曜日			
日曜日			
合計			
一週間の総時間数			
時間		分	

資料3は、生徒の一週間の概要を把握するためのものであり、資料4は、月曜日から土曜日まで帰りの学級活動の時間に記入させたが、年間を通して行ったのではなく、前期に一ヶ月間程度の記録と、後期にも同じような期間を設定して行わせた。中学受験を経験して入学するために、生徒の大多数は家庭学習が習慣化されているので、習慣化できていない生徒の発見と、家庭学習の内容に踏み込むための資料とした。習慣化がなされていない生徒に対しては、家庭の協力を得て、帰宅したら机に向かうことから始め、机で行うことを探させ、次に学習課題に向かうという手順で臨んだ。2週間を単位として、保護者と連絡をとりあい、計画通りにできたら誉めることを奨励し続けた。そうした過程から、中学受験の家庭学習は「やらされていた」という実態も見えたが、「習う」ことから「学ぶ」

ことへ移行させるためには、自己の意思で立ち向かうこと大切さを説き、何ためにそれを、どんな方法で、と問い直しながらの反復になった。一定期間の記録の後は、その記録をもとに生徒と、必要によっては保護者も交えて、具体的な対策を講じなければならなかったことも付け加えておきたい。

学習の記録は、この他にも、休業期間中に累積表を用いて、英語と数学の学習を記録させたり、50時間家庭学習と題して、何日間で英語や数学の家庭学習が50時間に達したのかを記録させるカードを作成し、グラフ化することを試みたこともあったが、記録から次の課題を発見し、それに立ち向う勇気を与え続けることも忘れてはならない。

④学級経営上の配慮事項

学級経営を「扇」にたとえると次のように説明することができる。扇(紙扇)は、「骨」と骨を束ねる金具の「要」と、骨をつなぐ「糸」、その上に貼られた「紙」でできている。ひとつ一つの骨が生徒、それを束ねる要が教師、生徒と生徒をつなぐ糸が生活班や係、そしてその上に貼られた紙が学級組織にあたる。学級担任は、学級に所属する生徒を団体として把握するだけではなく、生徒ひとり一人とのコミュニケーションを基本に生徒理解の手立てを講ずる必要がある。40人の生徒がいれば、「1対1」の生徒との関係を40通り構築することを基本とすべきである。それがしっかり構築しなければ、しっかりした「扇」にはならない。生徒とのコミュニケーションの上に、生徒同士のコミュニケーションを再構築する。先に述べた通り骨と骨をつなぐ「糸」の部分が小集団活動である「班活動」にあたるのだが、それがしっかりできてようやく「紙」が貼られ、学級としての組織が構築されることをあえて繰り返しておく。

先に実践例を紹介したが、学級担任として生徒の活動に関わるのは、思いつきや人まねではだめだ。「何のためにそれを行なうのか」という

目的意識を明確に持たなければならないし、その目的を分析して、具体的な内容を導き出すことが要求される。その上で、目的に到達させるための小さなステップを用意していくことが重要になる。「何のためにそれを」と考え、判断する際には、「そうすることが本当に生徒の幸せの実現に役立つのか」という価値基準に照らして方策を模索することが求められなければならない。よって、明確な目的観と創造性は学級担任には欠かせない資質である。

(5) 教師に求められるもの

教師の仕事は、生徒に夢をあたえることだと思っている。生徒を育成することは、生徒が「夢」を保ち続け、その夢を具現化するための方策をともに見出していく作業に違いない。先に紹介したような取り組みもそのことを前提に行ってきたことは繰り返すまでもないが、それとともに、教師に求められるリーダーシップを整理すると次のようになる。

学校において教師が生徒を育成するということは、単に教科指導だけではない。特別活動はもちろんのこと、部活動も含めて、生徒と直接的に向き合うさまざまな場面において行われることである。そうした様々な活動場面において、「何のためにそれを」という目的意識をもたせることが重要になる。学級目標や個人の目標を掲げることは安易に行われているが、それだけで終わらせないためには、生徒の歩みや努力の累積を目に見えるような形で評価することが大切になる。数値化したり、グラフ化したりして生徒に戻すことは、単に成果のみを評価するのではなく、そのことに注がれた意欲と努力を評価することを意味している。

すなわち「的確な目標」を掲げ、「具体的な指示」を出し、その上で「公正な評価」が行われることが成長への確かな道筋である。そして、そういう学級の環境をつくるのが、教師の任務であり、学校における顧客の満足度 (CS =

customer satisfaction) を充足することになるのだと思う。

先に述べてきた学級を経営するための手立ては、そのまま学年の経営に、更には学校の経営に準用されるものであるが、学校管理者としての職にある者が担うべきことについては、横浜市の教育委員であり神奈川大学教授であった金子保雄氏のもとの学習グループである「21世紀の横浜の教育を考える会」が、平成8年に発行した研究紀要である「中学校経営に活力を」に筆者がリーダーシップの構造を整理したものがあるので、それに手を加えてまとめにかえる。

(6) 指導性=Leadershipの構造

今日の社会において理想とする学校教育を実現するためには、学校経営の責任者である校長に、教師を育み、かつ一人ひとりの教師が所有する知識や技能を結集していく力が求められる。この「育みつつ結集する力」こそが、校長のLeadershipであり、それは次の3点を軸に構成され、右に示したキーワードに集約される。

1. 教師の資質の向上を目指し共に生きようとする姿勢…『共生』
2. 教師個人の教育的欲求を聴取しようとする姿勢…『寛容』
3. 新たな教育的価値を生み出そうとする姿勢…『創造』

これを、構造化する手立てとして図解すると後に示す「資料5」の様になる。

①共生とは

校長のLeadershipの第一に掲げられるものは『共生』である。これは校長が学校経営の責任者として保持しなければならない基本的姿勢であるばかりではなく、教育に携わる者のすべてが基本とすべき姿勢である。すなわち、校長および教師は、その権威に寄り掛かって教育目標を達成しようとするべきではなく、学校は、その学校の教育に携わる者すべてが生徒とともに成長

しようとすることによって目標を達成する組織体でなければならない。つまり、校長は所属する教師の資質の向上を目指すことを第一としながらも、自ら研鑽を重ね、自らの資質の向上を図ろうとする姿勢を合せ持つことが不可欠である。そこで、校長が所属する教師と共生を図るための具体的な方法を模索すると、次のことが提起できる。

校長は、教師の行う教育活動全般に対して心地好い刺激を与えることから始めるべきである。単なる刺激ではなく「心地好い」が大切であることは後で述べることにするが、刺激は、教師集団への刺激も必要であるが、同時に、教師個人の特性を見極め、個々の教育的欲求の質的向上を目指す研鑽意欲を増すものでなければならない。学校を組織する各教師が、自己の教育的欲求の質的向上と合わせて、その実現に向けて研鑽を重ねれば、学校全体が教育研究の実践に向けて動き出すことは容易であり、教師としてのキャリアの蓄積も十分に行えるはずである。

教科を単位として指導技術を切磋琢磨しあうことも、学年を単位して掲げた目標の実現に向けて実践を重ねることも、その根本は組織を構成する一教師の教育研究意欲に支えられていることを忘れてはならない。例えば、仮説の上に行われた実践は、実践後の検証から新たな仮説を創出し、新たな刺激を自己にもたらすことになるのだから、自ずと全体的に活動する教師集団が出来上がるはずである。つまり、生き生きとした学校づくりは、生き生きとした教師集団を作ることが肝要であることを踏まえなければならない。校長に求められる「教師と共に生きようとする姿勢」は、教師に求められているところの「生徒と共に生きようとする姿勢」の相似形に他ならないのであって、それこそが「育む」ための最大のエネルギーであることを忘れてはならない。

②寛容とは

校長の「教師と共に生きようとする姿勢」を

支える両輪の一つが、「教師個人の教育的欲求を聴取しようとする姿勢」であり、『寛容』というキーワードで表したものである。これは、校長が学校という組織体の構成員である教師の個人としての意欲を喚起する作業に他ならない。つまり、学校教育に対する教師の個人的欲求を吸い上げることは、教師が学校教育に対して持たなければならない目的意識を明確化させるための作業であり、これが、ともすると集団に埋没しやすい個人の向上心を刺激して新たな欲求を呼び起こすことに繋がるものである。

多くの学校では、校長がいわゆる校務分掌において制度化された主任（学校教育法施行規則による）を通して、間接的に教師の教育的欲求を把握することになるのだが、それでは、生徒や保護者からの相談を最前線で請け負っている教師の孤独感は解消しないし、個人的欲求が組織経営の責任者に到達しにくい組織では、組織としての目的意識も明確化されない。

「教師と共に生きようとする姿勢」と、「教師個人の教育的欲求を聴取しようとする姿勢」の二つの姿勢が重なる領域こそが、教師個人の内面に平穏と刺激を形成する作業であり、合わせて、制度化された主任を育成しつつ、次の学校管理職を育て上げる作業に他ならない。教師個人の教育的欲求を聞き取り、それを整理して個人に戻す作業を反復することがその近道であり、校長が、教師にとっての Supervisor で在らねばならない理由はそこにある。

③創造とは

校長の「教師と共に生きようとする姿勢」を支えるもう一輪が、「新たな教育的価値を生み出そうとする姿勢」であり、『創造』というキーワードで表したものである。これは、学校という組織体としての方向を定めるためには欠くことのできない作業である。つまり、校長としてその学校の教育的価値観を構築することは、いわば羅針盤を設置することであり、様々な教育的な判断がけっして場当たりのではなく、計画

的な指導性をもった判断であることも意味している。

これは、前述した教師個人の欲求を聴取する作業を踏まえ、その欲求を総括し、方向を模索することから始め、組織構成員の合意を形成するために討議を繰り返す、相対する価値を均分するのではなく、包括する新たな価値観を構築する作業を行うことが、新たな課題に対する模索を呼ぶことになる。この作業を繰り返して行うことが、校長の「教師と共に生きようとする姿勢」をさらに助長することになる。

「教師と共に生きようとする姿勢」と「新たな教育的価値を生み出そうとする姿勢」の二つの姿勢が重なる領域は、教育的知識や技術の独占を廃し、積極的にその有用性を分かち合うことに求めようとする実践力に他ならない。

また「教師個人の教育的欲求を聴取しようとする姿勢」と「新たな教育的価値を生み出そうとする姿勢」が重なる領域には、蓄積された教師としてのキャリアを基盤として相対する立場から考察する姿勢、すなわち複眼的思考を見出すことができる。この複眼的思考こそが、先に共生の項で述べた「心地好い刺激」を見出す

ることができる源でもある。心地好い刺激だからこそ、自らを次の目標にむかって前進させ得るエネルギーを自ら求めようとするのである。不愉快な刺激は、自己を閉鎖するエネルギーにはなり得るが、開放的な前進するエネルギーには転換しない。

④相互補完

『共生』『寛容』『創造』とそれぞれのキーワードを補足説明してきたが、これら 3 つの概念はそれぞれが単独で上昇するのではなく、互いに補完しあって螺旋的に上昇し、その中核を構成する教育目標の達成を成し遂げる関係にある。

一つの教育目標が達成されたとき、同時に新たな刺激と個人欲求と模索が、新たな spiral を生み出し、新たな教育目標の実現を目指して活動し始めているに違いない。

学校に多様化が求められ、従来の知識と技術を効率的に伝授することこそが是とされた学力感から脱し、生徒個人の個性の伸長に光を当てていこうとする新しい学力観が求められている今日こそ、校長の指導性が問われ、教師個人の指導性が問われているのだと思う。

【資料 5：リーダーシップの構造】

