

## 各教師の授業力向上を目指した学校経営

# School Management for Improving Teaching Abilities of Individual Teachers

古川 郁生\*・福島 裕敏\*\*

Ikuo KOGAWA\*, Hirotooshi FUKUSHIMA\*\*

### 要 旨

本稿では、「確かな学力」を育むために最も重要となる、各教師の「授業力向上」を目指した学校経営の在り方について、一公立中学校の実践をもとに考察した。そこでは、教科の違いを超えた「授業づくりスタンダード」を柱におきながら、研修主任をはじめとするミドルリーダーを中心とした日常的な校内研修体制を整えるとともに、校内巡回を通じた授業参観にもとづく個々の教師との授業づくりをめぐる話し合いの活性化などが図られた。その結果、生徒による授業評価アンケートでは、「よく分かる授業」の広まり、以前から取り組んできた「学習課題とまとめの明示」の定着、および「授業づくりスタンダード」の柱である「振り返る活動」の浸透がみられ、「授業力向上」に向けた取り組みが一定の成果をあげていることが明らかとなった。しかし、個々の授業における「振り返る活動」と「個に応じ、個を生かす場面」とのさらなる充実を図るとともに、「授業づくりスタンダード」を柱として「生徒自らが学ぶ」授業と小中一貫教育とを推進していくことが今後の課題となっている。そのためにも、教科や校種を異にする教師たちが協働的に授業づくりに取り組むように、具体的な方向性を示し手立てを講じていく校長のリーダーシップが果たす役割は大きいといえる。

キーワード：学校経営、リーダーシップ、校内研修、授業力向上

### 1 はじめに

校長は教育基本法や学校教育法等の法令で示すところに従い、学校や地域の特色、児童・生徒の実態を踏まえ、保護者や地域の人々の期待に応えられるようにリーダーシップを発揮しながら、学校教育を推進し、その責任を果たさなければならない。その意味でも、生徒の学力の向上、生徒指導の充実、心の教育の充実、生活力の向上、健康・安全指導の充実、家庭との連携、地域との連携、教育行政や他機関との連携、信頼される教職員など、様々なことに気を配りながら学校経営を行っていかなければならない。

特に中学校は義務教育最終学校となるため、中学校3年間で、一人一人の生徒の道を開くことを常に念頭に置きながら、学校経営を進めていかなければならない。そのため基礎学力はもちろん、生徒の学ぶ意欲や

思考力・判断力・表現力、学習意欲などを育成しながら、「確かな学力」を生徒に身につけさせて卒業させる必要がある。

本稿では、この「確かな学力」を育むために最も重要となる、各教師の「授業力向上」を目指した学校経営のあり方に焦点をあてて論じる。

### 2 「授業力向上」に向けた学校経営

「学校は教師次第」という言葉に代表されるように、教師の授業力や指導力がよく生徒の間で話題になり、それが保護者や地域の人に広がり、「〇〇先生は生徒のことをよく理解しながら、授業がうまい」とか、「△△先生はあまりやる気がなく、授業も適当である」などということをよく耳にする。確かに各教師の授業力や指導力の「高い、低い」は個々の教師の力量に

\* つがる市立木造中学校

Kizukuri Junior High School

\*\* 弘前大学教育学部学校教育講座

Department of School Education, Faculty of Education Hirosaki University

よって大きな違いが出てくる。特に、授業力は教師の生命である。これは単に教える知識の多寡だけではない。教えを受け止め、学ぶ生徒の存在がもう一方にある。各授業を通して、生徒を学びに引き込み、学ぶことの喜びと充実感を感じさせる力量も授業力の重要な部分である。しかし、その授業力について十分でない教師がかなりいるのが事実で、グレーゾーンにいる教師を含めるとかなりの人数になる。

それゆえ、学校全体の雰囲気や教職員のやる気や向上心を引き出し、授業力を高めることができるかは、校長の学校経営のあり方や方針で決まることを、校長は強く意識する必要がある。その意味でも「校内研修の充実」は校長の大きな役割の一つである。その際、大切なことは、皆で授業を見る、分析する、批判する、改善のためのメッセージをつくることであり、そのためには、研修主任を含めたミドルリーダーの役割が極めて大きい。したがって、校長がミドルリーダーを激励し、思いを伝え、時には自ら積極的に授業研究に出向き、アドバイスすることが大切となる。学校全体での取り組みを充実させる上で、校長の積極的な姿勢の持つ意義には計り知れないものがある。

また、授業力に問題がある教師に対しては、個別に相談にのり、強みや弱みを分析し、改善につなげていくことが重要になる。その教師が全体の研修の輪に入ってこられるように、その教師の立場に立った人間関係を高めることも必要になる。というのも、個々の教師の授業力を向上させることは、その当人のためだけでなく、学校全体の教育力を高める重要な条件であり、そのことをお互いに自覚し、そうした風土、文化を形づくっていくことが大切だからだ（坪井・黒羽 2005 p.38）。

このように、教職員の意識を変え、生徒のため、何をどのように指導するとよいのかという共通認識を学校の中に広め、全職員で生徒の学力を高めるための授業のあり方を常に議論出来る雰囲気づくりを、校長は学校経営の柱に置く必要がある。「校長が変われば教職員が変わる。教職員が変われば生徒が変わる。生徒が変われば保護者が変わる。保護者が変われば地域が変わる」という言葉がよく言われる。校長の経営方針は、まさに学校を変え、生徒を変え、保護者を変え、地域を変えることにつながる。そこで、以下では、これまでの教育行政職や校長としての筆者の経験を振り返りながら、授業改善を図りつつ、個々の教師の授業力向上をめざした具体的な校長としての経営方針のあり方を述べてみたい。

### 3 勤務地区の学力の現状と課題

授業改善のためには、校長は実際、自身が勤務している地区の学力の実態を把握し、その現状と課題を明確にしながら学校経営を進める必要がある。以下では、県が独自に行っている学習状況調査と、高校入試結果を中心に、学力をめぐる現状と課題について考察する。

#### (1) 県学習状況調査の現状と課題

表1には筆者が教育行政勤務時代の平成23年度の中学校2年生の県学習状況調査の結果と、この生徒が小学校5年生の時の同調査結果を示した。なお、網掛けの西北地区が自身の勤務地区である。

表1 地区別学習状況調査通過率

地区	東青	西北	中南	上北	下北	三八
中2 (H23)	60.5	53.6	54.7	55.7	51.3	58.2
小5 (H20)	66.7	68.8	27.8	69.5	64.6	66.9

出典：青森県教育委員会『学習状況調査報告書』各年

表1が示すように、勤務している西北地区の通過率は小学校では県のトップレベルであるが、中学校になると極端にその結果が悪くなり、県の下位に位置している。この大きな理由としては、中学校そのものの授業のあり方や生徒の思考力・判断力・表現力を高める指導の不足、小学校と中学校の連携の不足、学習習慣の確立の不足などが考えられる。成績的に安定している上北地区や三八地区では、小学校と中学校との連携が盛んで、積極的な授業公開や共通した授業形態等の研究を実践している。また、東青地区は中学校になると学習習慣がかなり確立してきていることが覗える。

#### (2) 県立高校入試結果の現状と課題

中学校にとって最も関心が高い県立高校の入試結果は表2のとおりである。なお、表1同様、網掛けのある西北地区が筆者の勤務地区である。

表2をみると、毎年のように東青、中南、三八地区が上位にランクし、西北、上北、下北地区が下位に位置しており、これら上位地区と下位地区の差が大きくなっている。その要因として、下位地区は地域が広く、いわゆる地域に地元の小規模の高校があり、あまり受験勉強をしなくても何とかその高校に入学できるだろうという意識が生徒だけでなく、保護者にもあ

り、入試に対する学習の必要性や危機感が薄くなっていることが考えられる。

表2 地区別高校入試総合点平均（平成23年度）

地区	東青	西北	中南	上北	下北	三八
総合点平均	309.6	281.7	297.2	277.2	265.0	314.0

出典：古川郁生（2012）『西北の課題とその取り組み』  
西つがる・北五中学校長会夏季研修会・講演資料

しかし、筆者が勤務する地区に即していえば、表3のように、各教科の平均が県平均に到達するためには、各教科ともあと3点、すなわち1小問分の正解があればよい。したがって、何か特別な措置を講ずるといよりも、校内研修を中心として日々の授業を大切にしながら各先生方の授業改善を図った授業づくりが大切になる。

表3 高校入試の県全体と西北地区との平均得点差

教科	国語	社会	数学	理科	英語
県平均との差(点)	-2.8	-2.7	-2.6	-2.9	-3.5

出典：表2に同じ

また、表4のように家庭学習量で本県と西北地区の比較をしてみると、当地区では1時間未満の家庭学習時間の生徒が多く、家庭学習時間が県平均より少なく、学習習慣が確立されていない状況が覗える。実際、「宿題があれば勉強する」、「試験があれば、それに備えて勉強する」という受動的な生徒が多い。これらについても、日々の授業において、課題の与え方の工夫や家庭学習の仕方等の指導をすることにより、解決可能と思われる。

表4 一日あたりの学校の授業時間以外の学習時間

	3時間以上	3時間未満	2時間未満	1時間未満	30分未満	ほとんどしない
県全体	3.9%	16.8%	37.4%	25.6%	10.1%	6.1%
西北	3.5%	13.9%	31.5%	30.7%	15.2%	6.2%

出典：表2に同じ

## 4 本校の概要と学校経営方針

### (1) 本校の概要

本校は、旧館岡中学校、旧木造西中学校、旧木造中学校の3校を統合し、7年目を迎えた中学校である。校舎は統合のため新しく建設された学校で、木をふんだんに使い、廊下や体育館等が広だけでなく、様々なスペースが校舎内にあり、非常に落ち着いた色

調の学校である。また、校舎が広だけでなく駐車場の整備もよく300台の駐車が可能のため、様々な地区の研修会や県大会等で活用される機会が多く、生徒も外部から様々な方がくことに慣れており、授業等を参観されることに何の違和感も持たない状況にある。またすぐ近隣に学区の向陽小学校及び県立木造高等学校があり、小・中・高の連携も一つの特徴として交流している。

保護者は自営業や会社員が7割を占め、残り3割は農家である。ただし、この3割の農家についても、母親が近隣の会社や企業に勤務するなど、兼業農家が主流となっており、決して高収入ではない状況にある。また、片親家庭が全体の2割5分を占め、家庭環境的には決して恵まれた状況にあるとは言えず、学校が家庭教育そのものを担うことも多々あり、生徒の学力もあまり高い地域ではない。

表5 教員年齢構成

年齢段階	25歳	30歳	35歳	40歳	45歳	50歳	55歳	60歳	合計
男	1	0	1	3	4	4	4	1	18
女	2	0	1	1	5	1	4	0	14
計	3	0	2	4	9	5	8	1	32

生徒数は406名、学級数15クラス（特別支援教育3クラスを含む）の中規模の学校である。教員の年齢構成、教職経験年数は、表5が示すとおり、男女バランスがよく、若干平均年齢が高いものの、この地区全体と比べると、若手の教員が多い学校といえる。ただし、45歳以上の教員が4割強おり、授業形態が徐々に固まってきている状態にある。この層は、これまでとは異なる思考力・判断力・表現力等の「確かな学力」を生徒につけさせるための授業改善を図れるぎりぎりのラインであり、学校として新たな授業のあり方を推し進めることが急務となっている。

### (2) 学校経営方針

学校経営には学習指導の他に、生徒指導、心の教育、健康・安全指導、教職員の組織、家庭や地域との連携、教育委員会や教育行政等との連携など様々なことが含まれる。しかし、学校経営の根本は生徒をどのように育てるかであり、生徒にどのような力を培うかである。その意味でも、校長は、生徒や教職員に対して、いかなることにも対応できる方向性を示す必要が

### 【資料 1】平成27年度 学校経営方針（抄）

本校に課せられた使命を自覚しながら、全教育活動を通して「本校の教育目標の達成」に努め、学校課題である【夢を育む進路選択が可能となる確かな学力の定着】を目指して、学校経営にあたりたい。

そのためにも、今年度の生徒会のテーマである「Action～輝く未来に踏み出せ！～」を常に生徒に意識させ、「想いを行動に、そして行動から想い」が更に高まるように、一步一步高みに向かっていける生徒を育成したい。そこで今年度のキャッチフレーズを「想いと行動」とし、我々教師は「生徒の想いと行動力を高める授業づくり、学校づくり」に努めたい。そこで、生徒、教師は次のことを念頭におきながら、日々の教育活動を実践していきたい。

生徒は \*想い…仲間のため、自分の思いを持ち、失敗を恐れず、物事に挑戦とする心。(心情面)

\*行動…仲間とともに学校を輝かせるため、想いを行動に表す力。(行動面)

教師は \*想いを行動に、行動から想いを…生徒の想いと行動をトルネードさせ、高みを目指す。

#### 経営の基本方針

【生徒に想いと行動を意識させ、全職員で生徒の想いを生かし、生徒の行動力を高める学校づくり】に務めるという観点に立って、「教職員の知恵を総動員」して、「報告・連絡・相談」をこまめに行い、組織力を高めながら日常の教育活動にあたりたい。

#### 〈めざす学校像〉 『地域・保護者に信頼され、生徒にとって魅力的な学校』

地域・保護者に信頼される学校の基本は、生徒が生き生き学校生活を送っているかどうかである。生徒が想いと行動力を持って、明るく、意欲的に学校生活を送り、西北をリードしていることを地域や保護者が理解すれば、自然と学校に対して信頼感が高まる。

また、生徒にとって魅力的な学校とは、一人ひとり想いや仲間の想いが認められ、居場所があり、授業でも、行事でも、部活動でも、楽しく明るく行動できる学校である。今年度は特に、次のような学校をめざし、西北をリードしていきたい。

〔1〕生徒の思考が生かされ、分かる・できる・楽しい授業が展開される学校

〔2〕校舎内に歌声と歓声が響き合い、仲間とともに感動を味わえる学校

〔3〕仲間を大切にしながら、挨拶が飛び交い、礼儀正しい学校

#### 〈めざす生徒像〉 『学習、部活動、生徒指導などで西北をリードできる生徒』

木造中学校は、学力、部活動、生徒指導などすべての面で、西北をリードしていかなければならない。そのためには、自分の足もとをしっかり見つめさせ、仲間とともに意欲的に日々の教育活動に取り組む生徒の育成が大切になる。

明るさと笑顔に溢れ、困難なことにも果敢に挑戦し、失敗しても次の目標に向かってまた努力を続ける、そんな生徒を目指したい。

〔1〕学習意欲、学習習慣、学習規律があり自分の夢に向かって学習に励む生徒

〔2〕様々な行事に目標を持って取り組み、仲間とともに感動できる生徒

〔3〕仲間を大切にしながら、元気な挨拶ができ、礼儀正しい生活を送る生徒

#### 〈めざす教師像〉 『健康で情熱と力量があり、報告・連絡・相談を確実にこなせる教師』

教育のプロとしての専門性と人間性を磨き合う教師集団であることが大切である。仲間としっかりコミュニケーションをとり、常に自己を高めるための研鑽に励み、西北をリードしていく教師集団でありたい。

「教師が育てば生徒が育つ。生徒が育てば親が信頼する。」ことを意識し、生徒の想い生かし、生徒の行動力を高めることを意識した教育活動にあたりたい。

〔1〕生徒や同僚とのコミュニケーションがとれ、木造中学校を支える教師

〔2〕生徒の思考を生かし、分かる・できる・楽しいと言える授業を実践できる教師

〔3〕生徒の想いや行動力を引き出し、保護者や地域との信頼関係を図れる教師

ある。資料1は平成27年度の学校経営方針の柱を示したものである。

特に今年度強調した「想いと行動」は学校行事や生徒指導面、心の教育の充実などあらゆる場面で活用できる。うち、授業づくりにおいては、「生徒の思考を生かし、分かる・できる・楽しいと言える授業ができる教師」を目指す教師像とし、生徒の想いや考えを生かした日々の授業実践を行い、そこから次の課題を発見するという行動に移行させることにより、新たな課題に対して取り組んでいける生徒の育成を目指している。幸い、現在本校生徒は非常に落ち着いた状態で、日々の授業や学校生活を送っており、学力も上昇傾向にある。

#### 4 授業力向上のための具体的取り組み

##### (1) 「授業づくりスタンダード」

各教師の授業力向上といっても、これまでの各教師の授業スタイルがあり、なかなかすぐには向上しにくいものである。そこで、一時間一時間の授業の流し方をそれぞれの教師や教科部会に任せるのではなく、学校全体として同じようなスタイルで取り組むことについて、研修部を中心に昨年度、その案を模索してもらった。

幸い同時期に市全体として、子どもたちの学力向上に取り組んでおり、各校の研修主任や教頭が様々な地域視察を実施していた。その中で、学力向上に力を入れている秋田県の視察研修で大きなヒントを得ることが出来、「つがる市授業づくりのスタンダード」(資料2)を完成させた。

この「授業づくりスタンダード」は、各校の校内研修や個々の教師の力量に任せていた授業の流し方を、統一した授業の流し方に変更するためのもので、①学習課題(めあて)の明示(導入場面)、②学び合いの場の設定(展開)、③まとめ・振り返りの時間の確保(まとめ)としたものである。①の導入においては「学習課題(児童生徒が意欲を持って取り組み、児童生徒にとって必要性のある学習課題)の明示」「学習の流れの説明」を毎時間実施すること。②の展開においては「自力思考の時間確保」「ペア、グループ学習での学び合い」「学び合ったことについての全体確認」などを取り入れ、児童生徒の思考力・判断力・表現力や学習意欲を向上させる展開をすること。③のまとめにおいては「児童生徒の言葉で学習課題をまとめる」「1時間の授業の感想や定着を図る時間の確保」を行

い、児童生徒に学びを実感させることなどがそれぞれ明示されている。

本校では、昨年度まで「基礎基本の充実と思考力・判断力・表現力の育成」に力を入れ、各教科にその基礎基本及び思考力・判断力・表現力の育成を一任してきた。しかし、各教科や教師によって授業の流し方がまちまちで、展開場面においてペア学習やグループ学習を取り入れる教師も少なかった。そこで、教科が違っても授業を同じような流れで行うことで、教科間に授業形態における統一性が生まれ、生徒の学習理解や学習意欲の高まりが期待できると考え、この授業づくりスタンダードを本校の校内研修の柱に置き、学校全体の授業スタイルとして統一することにした。

##### (2) 校内研修とその体制づくり

本校の今年度の研究主題は、「思考力・判断力・表現力を高めるための指導法の研究～授業づくりスタンダードの充実を通して～」とした。それは、「授業づくり」を柱に据え、これまでの授業を改善し、主体的

表6 校内研修計画

月日	内 容	方 法
4/2	教科部会組織会	教科部会
4/3	今年度の研究主題・研究の概要	全体会
4/15 ～17	新道徳性検査の実施	各学年
4/27	校内研究計画書の検討、各教科における付けたい力	全体会、教科部会
5/7～22	全職員による授業研究の実施(教科授業研究Ⅰ)	教科部会、管理職、研修主任
5/25	AED講習会(外部講師:消防署員)	全体会
5/28	五教科授業研究、NRTの分析と対策①	全体会、教科部会、管理職
6/1	計画訪問Ⅰ(全職員の一般授業研究)	全体会、指導主事参加
6月 月上旬	授業評価アンケート①	研修部
6/8 ～7/9	全職員による授業研究の実施(教科授業研究Ⅱ)	教科部会、管理職、研修主任
7/29	計画訪問Ⅱの指導案について、外部講習伝達講習	全体会
8/20	NRT分析と対策②(各教科)	全体会、教科部会
9/29	県学習状況調査分析と対策①	全体会、教科部会
9/30	計画訪問Ⅱ(提案授業「理科・技術」・一般授業)	全体会、拡大教科部会
10/30	生徒指導部主催研修会(外部講師:センター指導主事)	全体会
10月 ～11月	要請訪問(五教科)	全体会、教科部会、管理職
11月 月下旬	授業評価アンケート②	研修部
11月 ～12月	全職員による授業研究の実施(教科授業研究Ⅲ)	教科部会、管理職、研修主任
1/7	校内研修のまとめ、県学習状況調査の分析と対策②	全体会、教科部会
2/18	校内研修の成果と課題、次年度の研究の方向性	全体会

## 【資料2】

## つがる市授業づくりのスタンダード

## ①学習課題（めあて）の明示 《導入》

- ・その授業で身に付けさせたい力を示そう。
- ・学習意欲を刺激する、魅力的なものにしよう。
- ・児童生徒の実態に応じたレベルと表現にしよう。
- ・毎時間同じ場所に提示し、色チョークで囲むなどの工夫をしよう。  
(チョークの色については、校内で統一する)

## ②学び合いの場の設定 《展開》

- ・学習に取り組みやすいように、授業の流れを提示するなどの工夫をしよう。
- ・自分で書く（個の学習）時間を十分確保しよう。
- ・ペアやグループ学習等で、学び合い、解決・習得に向かうための場を設定しよう。
- ・児童生徒の思考を促し、授業の山場をつくり出す発問を吟味しよう。
- ・学び合った内容を全体で確認し合う時間を大切にしよう。(声と声をつなぎ合わせることを大切に)

## ③まとめ・振り返りの時間の確保 《まとめ》

- ・児童生徒の言葉で、学習課題が解決するようなまとめをしよう。
- ・毎時間同じ場所に、色チョークで囲むなどの工夫をしよう。
- ・短時間でかまわないので振り返りの時間を確保し、1時間の授業で感じたことや考えたことについて交流し合おう。
- ・ノートにしっかりまとめる学習スタイルを大切にしよう。

## ●授業スタイルを定着させよう

導 入	展 開	まとめ・振り返り
<ul style="list-style-type: none"> <li>・学習課題の明示</li> <li>・学習の流れの説明</li> <li>・意欲を持って取り組むための工夫</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自力思考の時間確保</li> <li>・ペア、グループ学習での学び合い</li> <li>・学び合ったことについての全体確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・児童生徒の言葉で学習課題を解決</li> <li>・1時間の授業の感想交流</li> </ul>
課題を児童生徒のものに	学び合いの充実	学びの実感

## ●児童生徒の思考の足跡が分かる板書づくり

- ・楷書で、正確に丁寧に。(音声は消えるが板書は残る)
- ・学年の実態に合った漢字を使用する。
- ・色の見え方に困難を感じている児童生徒に配慮する。
- ・消し方にも工夫を⇒ 要点のみを残して焦点化する。
- ・子どもの思考を活用する。(何でも書かない。承認した意見のみ書き記す)
- ・板書内容と書くタイミングを計画する。

## ●ノートづくりも授業充実のための大切な指導の一つ

- ・必ず記入する事項を明確にする。(日時、学習課題、考え「自他」、まとめ等)
- ・学習課題（めあて）は、校内で統一した色で囲む。
- ・間違い直しは、消しゴムで消さずに、近くに訂正を記入させる。
- ・全体のまとめは、校内で統一した色で囲む。
- ・学習の終わりには、振り返りの感想を記入させる。
- ・正解のみが書かれたきれいなノートよりも、1時間の授業の流れと思考の変化が分かるノートをつくらせたい。

(出典) つがる市教育委員会が作成したリーフレットをもとに、一部省略の上、筆者作成

に学習に取り組む態度に加え、基礎的・基本的知識・技能の習得を図りながら、思考力・判断力・表現力を高めていきたいというねらいがあったことによる。

また、研究計画を表6のように立て、これまでの校内研究よりも授業研究に時間を多くとり、すべての先生方の授業力を向上させていこうというねらいを明確にした。

この研究計画書を全職員に見せる前に、研修主任と校長、教頭で話し合い、今年度の方向性を決めて研修主任より提案してもらうことにした。4月3日に全職員で確認したところ、授業研究が多く研究計画そのものに対する不満が多少なりともあったが、今年度は授業そのものを変えて、当市でねらっている授業のあり方を探りたいという思いを校長自らが話し、共通理解をお願いしてスタートをきることになった。確かに各教師にとっては授業研究が年3～4回あり、その度に指導案を作成しなければならないなど厳しい内容ではあったが、授業研究後の話し合いには管理職や研修主任も入って話し合うこと、また授業を実際に行う教師だけでなく、全授業を参観する研修主任や管理職も同様に大変であること、さらにこれを今年度行うことで生徒の学力は確実に向上することを伝えたところ、全員が手放しで賛成という訳ではなかったが、研究計画は了承された。

実際行ったところ、後出(4)で示す生徒による授業評価アンケート結果が出てきたため、各教師が手ごたえを感じ始め、意欲的に行うようになった。また、様々な場面で個々の意見が全体に伝わるように全体会の前に教科部会を実施し、全体会と教科部会をタイアップさせたり、研修主任だけでなく教科主任も巻き込んだ研修にしたりした結果、校内研修を日常的に行える雰囲気確立してきた。

このことから、校長は下記のこと注意到して学校経営をおこなうべきだと強く感じた。

- ①日頃より教職員との対話を大切にして、人間関係を築いていくこと
- ②自分だけが大変そうに見えても、その陰では更に大変な思いしている人がいることを直接伝えること
- ③成果を実感できる場面を早めに作り、常に次に向かう意識を持たせること
- ④実施した一つ一つの労をねぎらい、達成感を味合わせること
- ⑤一人一人の思いや意見が話し合える場面を設定し、それが全体の中で生かされる体験をさせること
- ⑥一人のリーダーに任せるのではなく、サブリーダー

も設けて、仕事を分担させながら物事を進めること

### (3) 校内巡回による個々の教師に対する支援

校長は誰もが校内巡回をしながら、教師の様子や生徒の様子を参観することを心がけている。時には、直接教室の中に入り参観することもあるのだが、これは参観された教師にとっては緊張感や戸惑いを感じるものであるし、参観する校長自身が多少なりとも「その教師を管理しているように取られるのではないか」と思い、迷惑だったかな」という気分になることもある。しかし、学校教育の使命は生徒の学力保障という点にあることから、授業とその改善こそが学校にとっても、教師にとっても、最も重要であるという共通認識を持つようにしたい。すなわち、授業を参観するということは個々の教師の授業力や指導力を管理するためでなく、学校全体としてのよりよい授業づくり、授業改善のためであるということを常に校長が教職員に意識させておくことが必要である。

教師と校長との双方にとって、授業という共通の素材を通して、お互いに「よい授業」にするための考え方や進め方を刺激しあい、修正しあう場が共有されることが大切である。両者にそのような理解と確認があれば、校長が授業中に教室に入ることは特別なことでなくなる。このように、教職員の意識を変え、生徒のため、何をどのように指導するといったのかという共通認識を学校の中に広め、全職員で生徒の学力を高めるための学習指導のあり方を常に議論出来る雰囲気、校長は学校経営の柱に置く必要がある(葉養 2007 p.86)。

筆者は特に今年度、「授業づくりスタンダード」を校内研修の柱に据えたため、意識的に校内巡回の回数を多く取り、何も無いときは、最低でも午前2回、午後1回の校内巡回を行った。4月当初は教師たちの授業スタイルに大きな変化が見られなかったが、5月頃から本格的に「授業づくり」がスタートしたため、日に日に教師たちの授業に変化が現れてきた。「学習課題の確実な提示」「生徒主体の授業」「生徒の意見からのまとめ」「振り返り活動場面」などを意識しだし、生徒も生き生きと授業に参加するようになった。

中には、なかなか自分の殻を破れない教師もいたが、授業参観後に話し合う場面を設定し、徹底した授業づくりに取り組んだため、そのような教師も徐々に「授業づくりスタンダード」のあり方を理解し、各自の授業スタイルも変化してきた。また、授業参観を通して「学習課題」「授業の流れ」「まとめ」「振り返

り活動」のフリップの必要性や「学習課題」「まとめ」のチョークの色使いに統一感がなかったことを研修主任と話し合い、全クラス（特別教室も含め）にフリップを用意し、「学習課題」「まとめ」のチョークの色使いも統一できた。これらにより、教師間における授業の統一感に拍車がかかり、生徒自身も学習に向かう姿勢が徐々に向上してきて、教師と生徒が一体となって授業をつくり出すようになってきた。

特に今年度校内巡回を通して、校長として何に気をつけて参観すべきか。また、その後の各教師との話し合いをどのようにすべきか。感じたことを述べてみたい。

#### 【授業参観について】

- ①なるべく多くの授業を参観するのではなく、2～3クラス程度に絞り、確認したい先生をピックアップして実施する
- ②教師の授業のあり方に視点をしぼるのではなく、生徒と一緒に授業を受けながら、どの場面がよく理解でき、どの場面理解できなかったかを把握する
- ③終始にこやかに授業を参観し、管理されていないことを授業を行っている教師に感じさせる
- ④生徒と一緒に課題に取り組み、生徒の中に入り様々な意見を生徒と交わすようにし、授業に参加していることを生徒にも意識させる

#### 【授業後の話し合いについて】

- ①まずはその教師の良かった点を述べ、「学習課題」が生徒のものとなっていたかを確認する
- ②生徒が理解できた部分が何故理解できたか確認し、逆に生徒が理解できなかった部分が何故理解できなかったのか確認する
- ③「まとめ」について、本当にあのまとめで良かったのか。別なまとめ方だと生徒の理解度が高まるのか、下がるのかを確認する
- ④その教師が、次はどのようにしたらもっと生徒に理解させることが出来るかをその教師に考えさせる
- ⑤その教師の心情面や技術を肯定し、常に次のステップに行けるように励まし、支援する

#### (4) 生徒に対する授業評価アンケート結果

授業力向上の取り組みの成果をみるため、6月と11月の年二回、生徒に対して授業評価アンケートを実施した。各時期の結果は表7の通りである。

表からは、すべての項目において肯定的な回答が多くなってきており、6月上旬から11月下旬にかけて、

表7 生徒による授業評価結果の比較

項目	時期	そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらかといえばそう思わない	そう思わない	回答数
ア 授業がよく分かるか	6月	32.4	47.7	17.3	2.5	398
	11月	35.4	50.1	13.2	1.2	401
イ 授業のはじめに目標「学習課題」が示されていたか	6月	82.2	14.6	2.8	0.5	398
	11月	82.5	14.7	2.5	0.2	401
ウ 授業の最後に学習内容の「まとめ」が示されていたか	6月	79.6	17.6	2.0	0.8	398
	11月	80.8	18.5	0.7	0.0	401
エ 授業の最後に学習内容の「振り返る活動」をよく行っていたか	6月	53.3	32.9	12.3	1.5	398
	11月	62.6	27.2	9.5	0.7	401
オ ノートに学習の「課題」と「まとめ」を書いていたか	6月	83.4	13.6	2.3	0.8	398
	11月	87.5	10.2	1.5	0.7	401

各教師の授業がよくなってきているといえる。

アの「授業がよく分かるか」では、6月上旬では80%以上の生徒が、11月下旬に85%以上の生徒がそれぞれ「そう思う」「どちらかといえばそう思う」と回答しており、生徒にとって分かりやすい授業がおこなわれるようになってきているといえる。6月上旬から11月下旬にかけての変化はそれほど顕著ではないが、この「授業づくりスタンダード」に取り組む以前の昨年度の結果では、「そう思う」「どちらかといえばそう思う」と回答する生徒の割合は68%にとどまっていたことからすれば、今年度に入って生徒にとって分かりやすい授業が展開されるようになってきたといえる。

イ・ウ・オについては、昨年度以前から「学習課題」とまとめの明示」を強調してきたこともあり、すでに6月時点において、8割を超える者が「そう思う」と回答し、「どちらかといえばそう思う」を含めるとその割合は100%近い値となっている。特に、ウの「まとめ」については、11月では「そう思わない」と答える者はおらず、「どちらかといえばそう思わない」も1%未満にとどまっていることは大きな成果といえる。ただし、イの「学習課題」については、依然として「どちらかといえばそう思わない」「そう思わない」と答える生徒がいることから、教師の中にまだ「学習課題」をしっかり把握しておらず、旧態依然の授業から抜け出せないでいる教師もいるということも確かである。またオの「ノートに学習課題とまとめを書いているか」についても、確かに向上しているが、生徒の



様子を参観していると、生徒一人一人の授業に向かう姿勢や意欲にばらつきがみられることも確かで、個々が意欲的に学ぶことができるようにすることが肝心である。「個に応じ、個を生かす」授業を展開しなければ、生徒の確かな学力は望めない。生徒にとって「分かる授業」を展開するためには、この「個に応じ、個を生かす」という視点を持つことが不可欠であると考える。

エの「振り返る活動」は、この「授業づくりスタンダード」の柱になる部分である。授業を振り返る場面を設定し、本時で身に付けた力を実感させることで、生徒の学習理解を少しでも高めたいというねらいがあり、各教師は現在まで試行錯誤を重ねながら実践してきている。6月時点では「そう思う」と答える者の割合は5割強であったのに対して、11月下旬には6割を超え、「どちらといえばそう思う」を加えるとその割合はほぼ9割に達している。実際、6月上旬と11月下旬との回答について $\chi^2$ 検定をおこなったところ、この項目においてのみ統計的有意差がみられた( $\chi^2=7.68$ ,  $df=3$ ,  $p=.053$ )。もちろん、先行して取り組んできた「学習課題とまとめ」に関するイ・ウ・オに比べると、「そう思う」と答える者の割合は低く、今後この「振り返る活動」の研究に焦点をあてた校内研修を推し進める必要がある。ただし、振り返りの場面を確保することにより、授業のねらいとまとめがより丁寧になってきており、大きな効果が出てきたことには間違いない。

このように、全体として「授業力向上」の取り組みの成果はあがってきている。今後は「振り返り活動」と「個に応じ、個を生かす場面」との充実を図った授業づくりに視点をあて、研究を推し進めることが大切である。

## 5 おわりに

### (1) 日常的・継続的な取り組みに向けて

校長は、教職員の意識を変え、生徒のためどのような授業を展開するといいいのかという共通認識を学校の中に広め、全職員で授業のあり方を常に議論出来る雰囲気高める必要がある。このような環境・風土が学校内に確立されれば、校長の授業参観はもとより、教員相互が授業を公開し合い、よりよい授業づくりに向けて、感じたこと、気がついたこと等を報告しあう関係を構築できる。そして、教職員相互の情報交換を通して、授業のあり方を互いに検討する場が保障され

ることによって、授業づくり・授業改善という共通の目的に向かって組織的に対応していくことが可能になる。

授業の長短は、授業する立場からだけでなく、授業を観る立場に立ったときに見えてくることが多い。教師は、どうしても授業をする側からのみ授業のあり方を捉えてしまう傾向が強いが、授業を観る側、受ける側の立場に立つことによって、自分の授業の問題点や他の教師の優れた点、見習うべき点も発見できる。特に、同じ生徒が自分の授業の時とは異なる様子を見せていることに気づくことは、授業を振り返る契機としてとても重要である。こうした意識と行動が具現化されるためには、特別な機会に行われるのではなく、日常的な取り組みとして行われる必要がある。日常を変えるほど難しいことはないと言われるが、そこに校長のリーダーシップ発揮の意味がある。地道な取り組みの中で各教職員の授業力が向上してきたと実感できるようにリーダーシップを発揮することが、教職員からの信頼に変わるとともに、生徒にとって「分かる・できる・楽しい授業」にもつながる。

よく「三日坊主」という言葉を聞くが、三日坊主は意欲がないのではなく、続かないことを意味する言葉である。「やる」と決めた時にはやる気十分なのである。しかし続かないから「本気」とみなされないのである。大切なことは本気にすることと同時に、本気が続き、物事を成し遂げる経験を積ませ、それが実感できる場面を設定することである。このような経験をすることで、校内研修の意味を理解し、将来も同じように様々な課題を見つけ、それを解決していく力が育つことになる(奈須 2005 p.206)。

では、本気が続く条件とは何だろう。第一には、継続的に行うための具体的な下位目標を持つことである。下位目標に対する計画がないから、途方もなく道のりが長そうで続かないのである。大きな最終目標だけを見るのではなく、たとえば、本時のどの場面で生徒が生き生き授業をしていたのか、あの掲示したものが他の場面で掲示した方がより効果的ではなかったか、または課題を別な方法で与えたら生徒はどうなただろうか、などを議論することが大切である。授業を行った先生がその話し合いで、なるほど感、やっばり感などを体験できるような下位目標を議論することが大切である。

しかし、それだけでは十分でない。第二に大切なことは、校長や教頭、そして他の教師を含めた周りの環境である。最初の本気を妨げるのも、本気を後押しす

るのも他者との関係である。よく「人は褒められ、認められれば伸びる」と言われる。人に褒められたり、人に認められたりすることが大切である。教師、仲間に期待されているから、認められているからという気持ちがあれば、何としてでもやり遂げようという意志が働き、本気になって校内研修に取り組み、校内研修の充実が成り立つ。校長が、このような互いに認め合う人間関係を学校内に構築していくことが大切である。

## (2) さらなる「授業力向上」に向けた課題

今年度、このように「授業づくり」を進めてきたが、課題もまた浮き彫りになってきた。その第一点としては、個に応じた指導である。現在、多くの学校で「習熟度別学習」「少人数指導」が実践されている。往々にして、これらが個に応じた指導と思われがちであるが、それは単なる学習形態の工夫の一つに過ぎない。つまり、「個に応じる」とは、「個を生かすこと」であり、教師が授業に対する意識を「教える」から「生徒自らが学ぶ」に転換することが大切である。生徒にとって「分かる・できる・楽しい授業」を展開するためには、この「個を生かす」という視点を持つことが必要不可欠である。現在はまだ「生徒自らが学ぶ」のラインに達していない。次年度以降「授業づくりスタンダード」をもとに「生徒自らが学ぶ」意欲を高める研究が必要である。

第二点は、「小中連携」である。確かにこの「授業づくりスタンダード」は当市独自に今年度よりスタートさせたが、全面にこの「授業づくり」に取り組む学

校もあれば、他のことに取り組む学校もあり、歩調が揃っていない。小中が連携して「授業づくり」に取り組むことは、中1ギャップの解消にもつながる。現在、学区の各校の校長及び研修主任が中心となり、小中の公開授業や中学校まで身に付けさせたい学力等を検討中であり今後期待したい。

なお、これらの課題の克服においては、一方では個々の授業改善、他方では組織間連携という、ベクトルを異にする取り組みが必要になるが、それらを繋ぎ、教師たちが協働的に取り組むような方向性を示し、具体的な手立てを講じていく上で、校長のリーダーシップが果たす役割は大きいといえよう。

\*なお、本稿は、4(4)を福島が、それ以外を古川が執筆した。なお、草稿段階から、平田淳氏（弘前大学教育学部）より貴重な助言を得た。この場を借りて感謝の意を表したい。

## 引用文献

- 堀井啓幸・黒羽正見編（2005）『教職研修 学力向上をめざす管理職の実践課題 第2巻 教師の学び合いが生まれる校内研修』教育開発研究所
- 葉養正明編（2007）『教職研修 管理職のための学校改革プロジェクト 第4巻 「確かな学力」を保障する新しい学校経営』教育開発研究所
- 奈須正裕（2005）『教職研修 学校全体で取り組む子どものチカラ向上作戦 第6巻 学ぶ意欲を育てる学校づくり』教育開発研究所

(2016. 1.13 受理)