

教育課程編成を軸とした学校経営に関する一考察

—ミドルリーダーを中心とした学校目標にもとづく資質・能力育成に向けた
カリキュラム・マネジメントの取組—

Consideration of School Management focusing on Curriculum Organization
—curriculum management centered on middle leaders for developing students'
competency based on the school goal—

宍倉 慎次
Shinji SHISHIKURA

青森県立青森高等学校
Aomori Prefectural Aomori High School

要 旨

今日の高校教育改革において、各学校がミッションと育てたい資質・能力等を明確化し、カリキュラム・マネジメントにより教育活動の改善を図っていくことが求められている。本稿では、筆者の勤務校における資質・能力の実現に向けた学校経営方針の修正、評価の在り方と結果の活用、シラバスの作成、授業評価と教員自己評価の取組、そしてミドルリーダーの育成を意図した取組について紹介してきた。本稿を通じて、①いずれの取組においても、その基軸となっているのは、育てたい10の資質・能力であり、それが「共有ビジョン」として明確化されることにより、学校目標の設定、学校全体の教育活動や授業の位置付けとその到達度の評価、さらには個々の教員の活動と自己評価が一貫性をもつものとなっていったこと、②教職員・生徒・保護者等の当事者の課題意識を起点としたコミュニケーションを通じたPDCAサイクルを行ない「共有ビジョン」を形成していく上でも、この資質・能力は重要な役割を果たしていたこと、③こうした「共有ビジョン」を形成し、それにもとづいた教育活動の実施とその改善を図る上で、ミドルリーダーは、とりわけビジョンの具体化、日常的教育活動に潜む課題の顕在化・明確化・共有化とその改善に向けた方向性の提示等において重要な役割を果たしていたことを、明らかにした。

キーワード: 学校経営, スクールポリシー, 資質・能力, カリキュラム・マネジメント, 指導と評価,
ミドルリーダー

はじめに

新しい知識・情報・技術が社会のあらゆる領域での活動の基盤となっている知識基盤社会、あるいは人工知能(AI)等の先端技術が高度化してあらゆる産業や社会生活に取り入れられ社会の在り方が劇的に変わるとされる Society 5.0 時代の到来を前にして、平成31年4月に文部科学大臣は中央教育審議会に対して「新しい初等中等教育の在り方について」が諮問された。それを受けて設置された「新しい時代の初等中等教育の在り方特別部会」の下にある「新しい時代の高等学校教育の在り方ワーキンググループ」は、令和2

年7月17日に「新時代に対応した高等学校教育の在り方(これまでの議論を踏まえた論点整理)」を出している。なお、その内容は同審議会初等中等教育分科会が令和2年10月7日に出した『「令和の日本型学校教育」の構築を目指して～全ての子供たちの可能性を引き出す、個別最適な学びと、協働的な学びの実現(中間まとめ)』に引き継がれている。この中間まとめによれば、知識基盤社会あるいはSociety5.0の到来、それに伴う生活や労働等の変化等による20、30年後の社会像・地域像を見据えて、普通科・専門学科・総合学科をバランスよく配置し、各学校が自らの存在意義や

各学校に期待されている社会的役割、めざすべき学校像をスクール・ミッションとして再定義し、「各学校において育成すべき資質・能力を明確化・具体化する」とともに、カリキュラム・マネジメントを通じて、学校全体の教育活動の組織的・計画的な改善に結実させることが不可欠であり、「高等学校教育の入口から出口までの教育活動について、一貫した体系的なものに再構成するため、①卒業の認定に関する方針（グラデュエーション・ポリシー）②教育課程の編成及び実施に関する方針（カリキュラム・ポリシー）③入学者の受入れに関する方針（アドミッション・ポリシー）の3つのポリシーを各高等学校において策定・公表し、整合性の在る教育活動の指針とする必要がある」（41頁）とされている。これらの一連の動きは、すでにおこなわれている高等教育改革・国立大学改革の高校教育版ともいえるが、特に高等学校全体の7割を占める普通科の特色化を図ることが強く意識されている。

筆者が現在勤務する高等学校では、後述するように、すでに平成30年1月に育成をめざす10の資質・能力を定義しているが、筆者が校長として着任した平成30年度以降は、この資質・能力を、いかに学校経営方針、実際の教育活動、さらには学校評価をはじめとする様々な評価に反映させ、その実現を図っていくのかという課題に取り組んできた。こうした学校目標に基づく資質・能力の育成を強く意識し、カリキュラム・マネジメントをはじめとした学校経営を行っていく上で、特に重要な役割を果たすことが期待されるのが、ミドルリーダーである。小島弘道(2012)によれば、「学校のビジョンは『教職員との“共同作品”』であり、これらを可能にするためには教職員の意欲と力量、ミドルのリーダーシップが不可欠」（61頁）であり、それは「さまざまな集団のモラル、活力、行動力を高めつつ、集団の問題解決のための方向性や道筋を明確にして部門組織の意思決定をリードし、またそれを通して学校の問題解決ないしは学校改善につなげていく力量」(64頁)とされる。ここでいうミドルリーダーシップは必ずしも分掌や学年の主任といった職制にのみ求められるものではない。しかしながら、実際には、小中学校に比べて規模の大きい高等学校においては、組織として学校改善に取り組む上では、学年主任及び分掌主任がミドルとしてリーダーシップを発揮していくことが強く求められる。と同時に、かれらがミドルリーダーとして成長し、将来のトップリーダーとしての力量を高める手立てを講じていくことも、学校経営上の重要な課題となる。

本稿では、高等学校経営の在り方に関する一考察と

して、学年主任及び分掌主任をミドルリーダーとして位置づけ、かれらを軸とした学校目標にもとづく資質・能力育成の取組について考察していく。次節では、自身のミドルリーダー・管理職としての経験を省察しながら、学校の経営の在り方とミドルリーダーの役割について論じていく。その上で、筆者の現在の勤務校における学校目標にもとづく資質・能力育成の具体的取組とそこでのミドルリーダーの役割について述べていく。加えてミドルリーダーの成長を企図した取組をいくつか紹介していく。

1. 学校経営の在り方とミドルリーダーの役割についての省察的考察

筆者は、25年間に渡って英語教育に携わり、平成11年度からは既にアクティブラーニングの手法を授業に導入するとともに、平成18・19年度にはミドルリーダー（教務主任）として校長の想いを汲みながら学校経営に参画した。また、5年間の指導主事等としての教育行政経験を経て、8年間にわたって管理職として学校経営に携わってきた。本節では、これらの経験を通じて培ってきた学校経営の在り方について論じていく。

（1）学校経営の在り方とミドルリーダーの役割

学校現場においては、年度始めに目標を設定しその達成に向け計画を立て実行し、年度末に評価し次年度に向けて改善を図るというPDCAサイクルがよくある姿だ。そして、校長がめざす教育目標を確実に実現するためには、学校経営方針の内容と各分掌や学年の教育目標、さらには個々の教職員の自己目標が密接に結びついていなければならない。しかもそれらの目標を達成するために、生徒による授業評価や教職員及び保護者による学校評価等を行いしっかりと分析し、PDCAサイクルをこまめに回すことが求められている。そのサイクルとしては、年1回の評価では校長がめざす教育目標の達成は難しい。最低でも半期に1度は生徒による授業評価及び保護者による学校評価を実施し、評価の低い項目については早急に改善することが必要である。

「校長は、強いリーダーシップを発揮して、教職員を指導し生徒の志や夢の実現に尽力してもらいたい。」と教育委員会からよく求められる。もちろんリスクマネジメントやクライシスマネジメントにおいてはトップダウンで速やかに行われなければいけない。しかしながら、「校長の学校経営方針は言わばトップダウンであるが、それを具現化するのは教師力である。教師が校長の意を受け創意・工夫する、言わばボトムアップを引き出すといった、双方向をつなぎ、つぐむよう実

践する」(寺崎 2007 3頁) が必要となる。その際、教頭が重要な役割を果たすことは言うまでもないが、さらに教職員がやる気とやり甲斐をもって職務に励んでもらうためには若手やミドルリーダーを中心としたプロジェクトチーム等が課題を洗い出し、改善策や提案がボトムアップで教頭へ、そして、校長の耳に届けられることが活気に溢れ有機的に学校が機能するためには必要である。実際、ミドルリーダーについて、今畑は「各学校が掲げる教育目標の実現に向けて、校長のリーダーシップの下、教職員が一丸となって自主的・自律的な学校運営を推進することが重要になっています。こうした中、管理職・経験豊かな教職員・経験の少ない教職員との間をつなぎ、学校を組織的に運営していくために大きな役割を果たすミドルリーダーの存在がますます重要になってきており、その育成が急務となっています」(福岡県教育センター 2016 1頁) と述べている。

学校が組織としてうまく機能するための主たる条件として、校長が設定する目標とその目標達成のための経営方針、つまり「校長のビジョン」が教職員に浸透していること、校長が意志決定をする上でその判断材料が十分あること、そして職場が働きやすい雰囲気であることの三つが挙げられる。この三つの条件に照らすならば、ミドルリーダーの育成に向けて次のようなかわりか管理職には求められる。第一に、ミドルリーダーである学年主任・分掌主任を常に盛り立てることである。かれらは能力も高く、校長が最も信頼し、一般の教職員に「校長のビジョン」を浸透させるために極めて重要な存在である。したがって、いい仕事をしてくれた時には努めて教頭は「さすが校長に選ばれた〇〇主任」とさりげなく褒めることが重要である。その一言で彼らは学校経営のためにもてる力を尚一層発揮してくれている。第二に、報告・連絡・相談及び記録の徹底である。しかも情報伝達は、担任・副担任→ミドルリーダー(主任)→教頭→校長という流れが当然であるとともにメモ程度でも記録があれば尚一層正確になる。なお、ミドルリーダーから校長に対して相談の際には「～についてはどうしたらよいでしょうか。」ではなく「～については、第1案は・・・、第2案は・・・、第3案は・・・、それぞれの課題は・・・です。自分は、・・・であるがゆえに、第〇案がよいと考えますがいかがでしょうか。」という形態を取るようにというアドバイスが、ミドルリーダーの資質・能力を育成するという意味で重要である。これにより校長は相談内容を複数の視点から考察した上でベストな意志決定を行うことが可能となる。第三に、望まし

い教師像を教頭が教職員の前で実践して見せることである。特に先生方が相談に来た時には、誠意をもって傾聴する姿勢、命令ではなくアドバイスする姿勢、指導ではなく支援する姿勢が必要である。このような姿勢を日常的に教職員に示すことにより、多くの教職員の生徒指導が「怒鳴る・叫ぶ」から「教え諭す」姿勢へと変わる。その結果、職員室の雰囲気は良くなり、学校経営は円滑に進められる。

(2) 授業改善に向けた学校経営

上述した学校経営の在り方とミドルリーダーの役割について、授業改善の取組を例としてさらに具体的に述べていく。

「校長が替われれば学校が変わる」(寺崎 2007 214頁) とよく言われる。しかし、例えば、過去10年間に渡って同じプリントで講義式授業を行ってきた教師に対し「明日から生徒主導型授業をするように」と言ったものなら反発は必至である。学校を変えようとは、まずは人を説得することであり、決して容易なことではない。したがって、校長は、前述の課題を念頭に置きながら青森県教育委員会から提示されている「学校教育指導の方針と重点」の中の「授業の充実」と絡め、講義式の一方通行の授業から生徒主導型授業への改善を学校経営方針の最優先事項として取り組まなければいけない。

しかしながら、その実現には最低でも2年間は要するだろう。1年目は、年度当初の学校経営方針の「学習指導について」の部分で生徒主導型授業の実施を重点目標とする。これは、トップダウンである。しかしながら、生徒主導型授業が生徒の主体的な学びと確かな学力の確立に極めて有効であることを丁寧に説明するとともに、強く熱くそのビジョンを語る必要がある。これは4月の第1回職員会議で終わることなく、教頭や分掌主任、学年主任及び教科主任であるミドルリーダーたちに継続して語り続ける。そうすれば1か月もしないうちに教育課程委員会において、校長の分けた掌の筆頭である教務主任というミドルリーダーが中心となって、校長のこのビジョンの実現のための段取りや課題解決策が前向きに話し合われることになる。当然のことながら現状の講義式授業を改善したい先生方からは生徒主導型の示範授業の実施が要望としてあがってくる。そういう状況になればしめたものである。つまり、トップダウンで設定された目標ではあるが、その達成のための方策が検討されボトムアップで要望がでてくる。そして、校長はそのような要望に対しては必ず応えなければいけない。具体的には、1学期中に指導主事等による示範授業と研修会を

実施することで多くの教職員は生徒主導型授業のイメージを持てるようになる。2学期には各教科で勉強会や研究授業・合評会を実施し、各教科・科目の特性に応じた生徒主導型授業のデザインを考案できる。そして、3学期には、次年度において全面的に実施することとなる生徒主導型授業の評価規準を設定する。これが1年目のおおまかな流れである。2年目は、生徒主導型授業の適切なPDCAサイクルの組み立て、より効果的な生徒の学習活動導入に向けた勉強会の継続、そして、授業改善の成果についての検証という流れになる。

以上のことを実行するに当たっての校長の留意点として、河村（2018）が述べているように「学校全体の目標やビジョンを、所属する教員も参画して練り上げていき、共有ビジョンを構築していく」（55頁）ことが必要であり、全ての教職員が自己目標の一つとして具体的取組を掲げ実行するものとする。当然、それについて校長との個人面談で確認し年度末にはその達成度合いを評価対象とする。また、授業を頻繁に参観した上でコメントをするに当たりコーチングコミュニケーションを心がけ「先生の授業は改善されつつある。すばらしいことだ。」という存在承認の声掛けにとどまらず「この調子でがんばれば近い将来必ず先生のおかげでますます生徒の学習意欲が高まり、確かな学力が身に付くはずですよ」という未来承認の声掛けもして教職員のやる気を尚一層引き出してやるのが最も大切な点である。「創造性は繊細な花のようなもので、ほめることで花開く。反対に落胆させると、つぼみのうちにしぼんでしまうことがある」（池田書店編集部 2018 139頁）ということに留意しなければいけない。このような授業改善の手法は県内全ての高等学校の校長が学校経営方針に盛り込むべきである。そうすることで、生徒にとって学校が尚一層楽しく充実したものとなり、いじめや不登校が減少し、高校生の笑顔がもっと見られるようになると確信している。

2. 育てたい資質・能力の実現に向けた学校経営

（1）育てたい10の資質・能力の策定⁽¹⁾

筆者が勤務する学校は、令和2年に創立120周年を迎える青森県内でも古い歴史を持つ伝統校の一つである普通科・進学重点校である。「自律自啓・誠実勤勉・和協責任」を綱領とし、「生徒一人一人の個性の伸長を図り、創造的な思考と主体的な行動ができる心身ともに健康な人間を育成し、新しい時代における社会の一員としてその進展に貢献する人材の育成をめざした教育を推進する。」ことを教育目標と掲げている。また、

めざす生徒像として、「主体性と協調性をもって果敢に将来を切り拓く生徒の育成」を掲げ、特に、自己の生活態度の管理と心身の健康に努める生徒、多様性を尊重し、社会規範を遵守する生徒、主体的に課題を発見し、最適解を探究する生徒を育成することをめざしている。

この綱領と教育目標及びめざす生徒像は不易なるものであるが、その実現に向けて学校の諸活動をよりよいものにしていくための一歩として平成30年1月に身につけるべき10の資質・能力を「青高力」と定義した⁽²⁾。その背景には、平成28年に学習指導要領が改訂され、平成30年には高等学校学習指導要領が告示され、「変化する社会で求められる資質・能力3つの柱」が示されたことに加えて、平成26年度からスーパーグローバルハイスクール、平成29年度からスーパーサイエンスハイスクールの指定校となり、一層多様化した教育活動に1つの方向性の下で取り組むため、育成をめざす資質・能力を明確にする必要があったという学校独自の事情もあった。

この「青高力」は、平成29年、当時の校長である成田昌三氏のリーダーシップの下、当時の教頭である大瀬幸治氏によるたたき台の提示と洗練、若手・ミドルリーダーを中心に組織された「プロジェクトチーム」による検討・整理、加えて全教師による議論を通じて策定された。その策定により、「自律自啓・誠実勤勉・和協責任」という綱領を踏まえ、育成をめざす10の資質・能力が定義され、これらの資質・能力と各教育活動との関係が整理されることとなった。

（2）学校経営方針の修正

平成30年4月に成田校長の後を引き継いだ筆者がはじめに行なったことは、「プロジェクトチーム」によって策定された教育活動を実践すべく学校経営方針を修正することであった。その際、「めざす10の力」を学校経営方針に新たに盛り込まなければならないとともに、変化の激しい時代において、その時々々の社会情勢や生徒の状況及び解決すべき課題等を踏まえ、学校経営方針の中に積極的に取り組むべき重点目標も掲げる必要がある。通常、学校経営方針は、校長自身が設定するものである。しかし、校長の教育目標を達成するためのビジョンを基に、各分掌・学年主任を任されたミドルリーダーから掲げたい重点目標が提案され、それらが必要なものと判断されるならば、ミドルリーダーたちはなお一層学校経営への強い参画意識をもち、それにより充実した学校経営がなされることとなる。実際、「学校の教育目標から、重点目標や経営の重点が設定される。しかし、これらの内容を全教職

資料1 めざす10の力・ルーブリック自己評価シート (H31)

		年 組 番 氏 名					
活動内容： 1授業・定期テスト 2ゼミ活動 3部活動 4青高祭 5体育祭 6修学旅行 7遠足 8進路行事 9Mプロ・Sプロ 10その他(記述)							
育高力	定義	4点 (活用Ⅱ)	3点 (活用Ⅰ)	2点 (習得)	1点 (未達成)	評価(点)	この力がつ いたと思う 行事・活動
知力・学力	各教科の内容を理解し、それを活用する力及び技能	各教科・科目の学習内容を深く理解し、それらを活用しながら論理的に思考したり、主体的に課題を探究することができた。	各教科・科目の学習内容を十分に理解し、教師の助言やグループ討議等を経ながら意欲的に学習活動に取り組むことができた。	各教科・科目の学習内容の基礎・基本を理解し、教師に指示された学習活動に取り組むことができた。	各教科・科目の学習内容の基礎・基本を理解できず、学習活動に消極的であった。		
課題発見力	複数の観点や資料から、改善・克服すべき課題を設定する力	自らが出した成果から、次の課題を支援を待たずとも設定できた。	教師の支援があれば、社会的・学問的意義がある検証可能な課題が設定できた。	教師の支援があれば、必要な情報を収集し5W2Hの問いに絞り込んだ問いを立てることができた。	教師の支援を得ても、必要な情報を収集し5W2Hの問いに絞り込んだ問いを立てることができなかった。		
論理的思考力	客観的データや先行研究をふまえ、自らの理論を筋道立しく構築する力	主題を自ら発見し、結論に至る論理展開に科学的な説得力がある。周囲への影響力もあり、研究活動を主導できた。	結論に至る論理展開に合理的な説得力があり、十分な水準にある。人の意見を参考に向上できた。	結論に至る論理展開に説得力が加わるようになり、より深く考察することができた。	説得力に欠ける論理展開が多く、強引に結論を求めた。十分な思考に基いた問題解決ができなかった。		
課題解決力	解決のための仮説を立て、それを実証するために行動する力	他分野との連携や、その後の発展性を示唆する解決策を提示できた。	教師の支援があれば、仮説を裏付けるための十分な証拠を伴った具体的な解決策を提示できた。	教師の支援があれば、仮説を支持できる程度の根拠をもちたオリジナルな解決策を提示できた。	教師の支援を得ても、根拠を伴った解決策が提示できなかった。		
原因分析力	課題の背景や要因を、複数のデータに基づいて多角的な視点とらえる力	自ら課題を設定し、原因・背景を考察して裏付けとなるデータ・資料を探し出し、あるいは自ら調査してデータを看することで多角的にとらえ、自論を構築することができた。	ある現象や事柄について、与えられた複数の資料を読み解き、そこからわかることを導き出して、その原因・背景について自分の意見をまとめることができた。	ものごとの因果関係のつかみ方についての知識を有し、原因分析にとって必要な文献や、図表、グラフなどと与えられた課題や資料の読みとりができた。	ものごとの因果関係をつかみ、おもしろいところをたずねて、複数の資料を読みとって関連づけることができなかった。		
受信発信力	自分の考えをわかりやすく相手に伝える力	目標を達成するために必要な内容を前向きに理解できる。相手の立場を尊重し、適切な言動で周囲とのバランスを考えた自らの意見や考えを発信することができた。	教師の支援により、相手からの適切な情報を前向きに理解し、その内容を他者にも理解しやすいように自らの意見や考えを明確に説明することができた。	目的や課題について、他者から与えられた情報を読み取り、目標達成のための課題について理解することができた。	目的や課題に対して意見を受け入れることはできるが、自分の意見を他者に対して伝えることができなかった。		
協働力	他者の価値観を尊重しつつ他者と協力し、一つのもの成し遂げる力	あらゆる活動の中で、社会に出てからも協働力の大切さを意識した行動を示すことができる。一つの物事を達成するために関わり合いの大切さを理解し、仲間と協力しながら目標に向かって行動することができた。	教師の支援により、仲間の立場や意見、価値観を受け入れ、尊重しながら協力して課題を解決・成功するための行動をとることができた。	教師の支援があり、仲間の意見や価値観を尊重して、互いに協力することができた。	協力的な言動で周囲と活動することはできるが、自らの考えや行動が浅く、他人の価値観を尊重して協力することが難しくかった。		
行動力	自分の掲げる目的を遂げるために、主体的かつ計画的に実行する力	あらゆる活動を通して、社会に出てからも自分の掲げる目標を達成するために、主体的かつ計画的に考えて臨機応変に行動することができた。	教師の支援により、自らの課題の解決や目標達成のために必要な行動を計画を立てて実行することができた。	目的を達成するためにどのような行動すればいいか理解し、計画を立てることができた。	目的を達成するためにどのような行動をすべきかの理解が浅く、主体的に計画を立てて行動することができなかった。		
自己管理能力	基本的な生活習慣を確立し、健康と安全を意識して行動する力	基本的な生活習慣が確立されており、あらゆる活動を通して、社会に出てからも通じる健康・安全を意識した行動が主体的にでき、他者の安全・健康にも配慮した言動をすることができた。	基本的な生活習慣が確立されており、教師の支援により、健康・安全について必要な知識を理解し、健康・安全を意識して行動することができた。	基本的な生活習慣が確立されており、教師の支援により健康・安全に関する知識を理解することができた。	基本的な生活習慣を確立することが難しく、日常生活における自らの健康・安全に関する意識が乏しく、自らの言動をコントロールすることができなかった。		
自己実現力	社会の中で生きる自分を想像し、多くの情報を活用して実現させようとする力	自己実現のために必要な資質・能力を深く追究し、主体性を遺憾なく発揮して活動に参加、あるいは主催するなど、社会に貢献する視点を持ち能動的に活動することができた。	これまで得た知識・情報を活用しながら自己実現の展望を描き、内外の諸活動に積極的に応募・参加するなど、必要な資質・能力を身につけるべく行動に移すことができた。	自己実現の展望を描くために必要な知識・情報は何かを理解してその取得に努め、それによって、求められる資質・能力はどのようなものであるかを理解している。	自己実現について展望を描こうとせず、その手がかりとなる知識・情報の取得にも消極的で、その用い方についても理解していない。		
合計							点

資料2 自己評価シート集計表

資質能力	■ A 活用Ⅱ ■ B 活用Ⅰ □ C 習得 ● D 未達成				力をつけた活動（複数回答：10%以上を抜粋）			
	知力・学力	6.6	38.5	46.4	8.4	①授業・定期テスト 480(87%)	②ゼミ活動 86(16%)	③部活動 66(10%)
課題発見力	28.5	51.7	18.3	1.5	①ゼミ活動 395(72%)	②授業・定期テスト 171(31%)	③部活動 131(24%)	④進路行事 60(11%)
論理的思考力	11.9	52.1	32.4	3.5	①ゼミ活動 317(69%)	②授業・定期テスト 202(37%)	③部活動 82(15%)	
課題解決力	19.2	44.7	33.5	2.0	①ゼミ活動 377(69%)	②授業・定期テスト 165(30%)	③部活動 135(25%)	④青高祭 59(11%)
原因分析力	20.9	36.1	21.7	1.3	①ゼミ活動 342(63%)	②授業・定期テスト 224(41%)	③部活動 132(24%)	
受信発信力	28.4	39.6	27.9	4.0	①ゼミ活動 337(62%)	②授業・定期テスト 168(31%)	③部活動 140(26%)	④青高祭 92(17%)
協働力	53.6	36.3	8.3	1.8	①青高祭 301(55%)	②部活動 290(53%)	③体育祭 230(42%)	④ゼミ活動 180(33%)
行動力	25.2	42.7	28.0	4.1	①部活動 268(49%)	②授業・定期テスト 213(39%)	③ゼミ活動 163(30%)	④青高祭 146(27%)
自己管理能力	30.1	35.4	26.2	8.3	⑤体育祭 101(19%)	⑥満足 78(14%)	⑦修学旅行 66(12%)	⑧進路行事 53(10%)
自己実現力	14.8	38.5	43.0	3.7	①部活動 203(37%)	②授業・定期テスト 181(33%)	③修学旅行 106(20%)	
					①進路行事 244(45%)	②授業・定期テスト 164(30%)	③部活動 148(27%)	④ゼミ活動 143(26%)
					⑤青高祭 62(11%)			

注1 実施時期：H31 対象：1・2年生徒560名

注2 総括会議資料「10の力・ルーブリック自己評価シート集計結果〈全体〉」を基に筆者作成

員が共通理解しているとは限りません。まずはミドルリーダー自身が児童生徒・教職員の『何を』『どのレベルまで』高めようとしているかを考えることが目標の具体化の第一歩です。したがって、ミドルリーダーは上位の重点目標・経営の重点の達成が自分の仕事の目的になるように設定して、目的と手段を関連させます」(福岡県教育センター 2016 29頁)とあるように、学校目標は各分掌・学年のミドルリーダーが示す重点目標として具体化されることにより、一般教職員がそれに基づき自己目標を設定することも可能となる。以下は令和2年度の重点目標についてミドルリーダーから提案された内容であるが、そこには「生徒には我が子のように接し、知的好奇心をくすぐる授業の実践」をはじめとして、筆者が日常的に教職員に語ってきたことがらボトムアップで提案されている。

学習指導においては、

ア 厳しさと愛情のある質の高い授業を実践して知的興味・関心を喚起し、生徒の学習意欲を高める。

イ ICT等を活用しながら生徒一人一人の学習到達状

況に気を配り、きめ細かい指導に取り組む。

ウ 先を見通した計画的な学習内容の精選と研究及びPDCAサイクルをこまめに回すことで指導力の向上・改善を図る。

エ シラバスを活用し主体的・対話的で深い学びを実現し、知識・技能を習得・活用する力を育む。

生徒指導においては、

ア ルールを遵守させ、マナーの指導を徹底するなど、全生徒が思いやりある言動を育めるよう規範意識の確立を図る。

イ 特別活動や部活動等を通して、生徒同士の関わりを多面的・多角的に捉え、人間関係形成力・コミュニケーション能力を育成する。

ウ ボランティア活動や地域活動への取組を推進し、市民性を育て、郷土への誇りを涵養する。

エ 生徒の心身の健康を最優先し、家庭や関係機関との連携を図りながら、全教職員の共通理解のもと教育相談体制の充実を図る。

さらに進路指導においては、

ア 全教職員の共通理解のもと、組織的な指導体制を整備しきめ細かい指導計画とその実践に努める。

(3) 育てたい資質・能力にもとづく評価の活用⁽³⁾

評価については『平成28年1月18日総則・評価特別部会・資料6-2「学習評価に関する資料」』を参考とし、資料1に示す「めざす10の力・ルーブリック自己評価シート(H31)」を作成した。このシートは、「なぜ・何のために評価するのか(WHY)」及び「何ができるようになるか」を明確化したものであり、生徒個人の成長を多面的に計るとともに、指導の在り方を見直し、さらなる指導の充実を図ることを目的としたものである。また、「どのように評価するのか(HOW)」という観点・規準・方法については、10の力を観点とし、各観点について「活用Ⅱ」「活用Ⅰ」「習得」「未達成」の四つのレベルに分け、それぞれのレベルに対応するパフォーマンスの特徴を評価規準として示し、ペーパーテスト、パフォーマンステスト(発表・実演・レポート)、ルーブリック、ポートフォリオなどを利用し、評価をおこなうこととした。さらに「何を評価するのか(WHAT)」については、教科学習及び総合的な学習(探究)の時間、ホームルーム活動・生徒会活動・学校行事等も含め全ての教育活動をその対象とした。なお、教科学習及び総合的な学習(探究)の時間については、シラバスとの紐付けを行うこととした。加えて、「いつ評価するのか(WHEN)」については、各学期末及び年度末に加えて、教科学習の場合は毎時間・単元の終わりとし、総合的な学習(探究)の時間の場合は「まとまった活動」の終わりである各学期末及び年度末とした。また、ホームルーム活動・生徒会活動・学校行事等においては、活動終了時、各学期末及び年度末とした。最後に、「誰が評価するのか(WHO)」については、全ての教育活動について、教科担当者、ホームルーム担任、生徒自身とした。

「めざす10の力・ルーブリック自己評価シート(H31)」の作成に際しては、上述の「プロジェクトチーム」が中心的役割を担ったことは言うまでもない。PDCAサイクルにもとづく学校経営という本稿のテーマに照らして、特筆すべきこととして、平成30年度末の1月に1・2学年を対象に「めざす10の力・ルーブリック自己評価シート(H31)」を用いた生徒による自己評価を実施したことが挙げられる。2月の総括会議で資料2にある集計結果が教職員に提示され、ゼミ活動(「総合的な学習の時間」課題探究活動)及び部活動の評価が高いことがその特長として挙げられるとともに、今後も各教育活動の充実を図ることで生徒が自己肯定感を高めることが大切であること、またD

評価(未達成)については、次年度からはその理由を記述してもらうことで課題を明確化し、改善する努力が必要であるとミドルリーダーたちから提案された。このように、全教職員で到達点と課題とを共有し、次年度に向けた具体的取組を進める上で、ミドルリーダーは重要な役割を果たしている。

(4) 活用されるシラバスの作成

シラバスは、授業の目的、到達目標、授業内容・方法、1年間の授業計画、成績評価方法・規準・基準等を明示しているものであり、各教科・科目で統一した書式を用いて作成され、年度始めに公表されるものである。しかしながら、シラバスは一読したらそれっきりということが多く、もっと生徒たちに利用されるシラバスの作成が求められていた。そこでミドルリーダーたちが工夫した事項として、資料3にあるように、テストごと学期ごとに、生徒が自身の学習到達度を評価規準を参考にしながら振り返りを行い、単に取った点数ではなく、何をどのように改善すべきか、すぐに行動に移せる具体的な振り返りを求めたことが挙げられる。このことにより、生徒に利用されるシラバスへと生まれ変わったのである。

(5) 校長がめざす教育目標を踏まえた教職員の自己目標と評価について

青森県教育委員会では、地方公務員法の規定に基づき、教職員の能力と業績を適正に評価し支援することにより、本県の教育力を充実させ郷土に誇りを持ち多様性を尊重し、創造力豊かで新しい時代を主体的に切り拓く児童生徒を育成するため、教職員の人事評価制度を実施している。その際、学校の教育目標にもとづき、ミドルリーダーが各分掌・学年の重点目標・経営の重点を示し、それにもとづき一般教職員は自己目標を設定することとなっている。また、年間の計画としては、5月に各教職員が設定した目標を基に教頭・校長が面談を行い、目標を修正・完成させ、翌年の1月に設定した目標が達成されたか否か各教職員は自己評価を行い、それを基に教頭・校長が評価のための面談を実施している。しかしながら、PDCAサイクルとしては、ほぼ10か月であり、各教職員が自己の課題に気づきそれらを改善しより良い教育活動を行うにはあまりにもそのスパンとしては長い。そこで、学校経営方針とリンクした「授業の自己評価シート」及び学校経営に教職員全員が参画する意識を持たせるために「教職員用学校評価(自己評価)アンケート」にもとづく振り返りを、それぞれ7月と翌年の1月に実施することとした。

資料4は教師A(ミドルリーダー)と教師B(ベテ

資料3 シラバスとそれにもとづく生徒の振り返り(例)

科目	国語総合[古典]	授業時数	週 3 単位
		履修学年・類型	1 学年
目標	国語を適切に理解し表現するための知識・技能を高め、それに基づいて、論理的思考力・判断力を身に付けるとともに、適切に表現する力を伸ばし、主体的に国語に親しむ態度を身に付ける。		

■どのような力を、どのレベルまで身につけるのか[めざす能力とその次元]

評価の観点	知識・技能	思考力・判断力・表現力	学びに向かう力・人間性
評価規準 (育ちのプロセス)	<p>使える 活用II</p> <p>古典の文法・句形や語彙力及び背景知識等を用いて施した正確な口語訳から、本文の内容を現代語としてより適切な表現に改めて要約できる。</p>	<p>古典文法や漢文句形を正確に識別し、それを基に理解した本文の展開や内容を他者が理解できる形で表現することができる。</p>	<p>古典の文法力や語彙力を高い水準で身に付け、他者と共に古典を鑑賞し、日本文化を省察する活動を率先して行うことができる。</p>
	<p>できる 活用I</p> <p>古典の文法・句形や語彙力及び背景知識等を用いて正確に口語訳を施し、本文の展開や表現技法を的確に捉えることができる。</p>	<p>古典文法や漢文句形を正確に識別し、それを基に音読等を通して理解した本文の展開や内容を自分の言葉で表現できる。</p>	<p>古典読解に要する文法力や語彙力を積極的に伸ばし、古典に触れ親しむ態度を他者と共有し、互いに高め合おうとしている。</p>
	<p>わかる 習得</p> <p>基本的な古典文法及び漢文句形、語句の意味や文学史などの背景知識をおおむね備えた上で、本文の内容を理解することができる。</p>	<p>基礎的な古典文法や漢文句形を識別し、それを基に音読等により読み進めることができる。</p>	<p>古典読解に要する文法力や語彙力を伸ばし、他者と共に古典に触れ親しもうと心がける態度を身に付けている。</p>
青高力	[知力・学力]	[知力・学力] [論理的思考力] [原因分析力] [受信発信力]	[協働力] [行動力]
評価方法	授業時の観察・定期考査・課題確認テスト(小テスト)	授業時の観察・実力テスト・定期考査・課題レポートなど	授業に臨む姿勢や意欲・パフォーマンス評価(論文・レポートなどの自主的な取組)

■いつ、何を学ぶか[学習内容]

	学 習 内 容
1 学期	[古文入門] 古典に親しむ [言語活動] 古典の世界を知るには [随筆] 現代との違いを知る [漢文入門] 訓読に親しむ [故事成語] 現代とのつながり
2 学期	[物語] 古語の意味を正確につかむ [古代の史話] 訓読に用いる様々な句法 [日記] 古典文学の担い手を考える [漢詩] 様々な形式や表現・修辞 [軍記] 独特の韻律を読み味わう [唐代の文章] 正確な口語訳と論旨の把握
3 学期	[和歌・俳諧] 心情を表現する様々な修辞 [孔孟の思想] 現代日本への影響を考える [評論] 筆者の主張の的確な把握

■何で学ぶか[教材]

- ・教科書「国語総合改訂版 古典編」大修館書店
- ・「体系古典文法 八訂版」教研出版
- ・「体系古典文法 学習ノート」教研出版
- ・「重要古文単語315」桐原書店
- ・「必携 新明説漢文」尚文出版
- ・「必携 新明説漢文ノート」尚文出版
- ・「新訂総合国語便覧」第一学習社
- ・「新訂総合国語便覧 準拠ノート」第一学習社

■どのように学ぶか[授業の方法/学び方]

学んだ知識や読解の方法を適切に運用して文章等を読み、時に自ら考え、あるときは他者と考えを伝え合うことで思考を深め、それを言葉で表現するという学び方です。授業担当者の説明を聞いてただ単に板書をノートに写す、という受身の授業ではありません。

■どのように評価されるか[イメージ]

	知識・技能	思考・判断	表現	学びに向かう力
活用Ⅱ	[イメージ]	実力テスト	課題レポートなど	取組状況、姿勢
活用Ⅰ				
習得				

いわゆるペーパーテストの点数が全てではありません。身につけるべき能力をまんべんなく評価するので、テスト以外の普段の取組も評価の対象となります。また、テストは答えの丸暗記で対応できるものではありません。知識・技能にもとづいた思考力・判断力を問うものですから、普段から本質的な力を磨いていかなければなりません。

■どう受けとめ、何をするか[振り返り]

テストごとと学期ごとに、自身の学習到達度を左のページ「評価規準(育ちのプロセス)」を参考に振り返ってください。取った点数で「よかった・わかった」ではなく、何をどのように改善すべきか、直ぐに行動に移せるような具体的な振り返りが大切です。言葉にしてみよう。Classiも使って節目ごとに機会を設けますから、自分を向上させるためにしっかり取り組んでください。

1学期	2学期	3学期
<p>目標</p> <p>動詞・助動詞の意味・活用を完璧に覚える。</p>	<p>目標</p> <p>動詞・助動詞の意味・活用を文章中でも素早く正確に答えられるようにする。</p>	<p>目標</p> <p>古文単語の重要語句をしっかりと覚える。漢文の句形をしっかりと頭に入れる。</p>
<p>振り返り(伸びた点や課題)</p> <p>目標だった動詞・助動詞のマスターは達成することが出来た。ただ文章中に出てきた助動詞の判別がまだマスターできていないので、マスターする。</p>	<p>振り返り(伸びた点や課題)</p> <p>動詞・助動詞は文章中でも判別出来るようになった。ただ古文単語の習得が不足しているため、空き時間を利用して少しずつ覚えていきたい。</p>	<p>振り返り(伸びた点や課題)</p> <p>古文単語の重要語句はほぼ完璧に頭に入れることが出来た。他の重要でない単語も少しずつ引き続き覚えていきたい。</p>
<p>実力テスト(前向き)</p>	<p>実力テスト(前向き)</p> <p>実力になると点数が下がってしまったため、古文を読む際は、すぐに辞書をひかず、前後の文からその単語の意味を推測する演習をする。</p>	<p>実力テスト(前向き)</p> <p>冬休み中の勉強の合間に少しずつ古文単語を覚えたので、古文読解力が向上した。もう少し漢文にも重点を置いて勉強する。</p>
<p>学習時間(前向き)</p> <p>目標の8割をとることが出来たのは良かった。今回はほとんど基本だったため、応用問題にも対応できるように演習する。</p>	<p>学習時間(前向き)</p> <p>古文単語を覚えるときに、例文と一緒に覚えてしまう勉強法を試したら、語彙力が劇的に改善され、点数も上がった。</p>	<p>学習時間(前向き)</p> <p>漢文の句法の勉強を頑張ったので、漢文の点数が上がった。返読文字・再読文字がまだ曖昧なので、春休みのうちに勉強する。</p>
<p>学習時間(前向き)</p> <p>活用問題が前回より増えたことにより点数が下がってしまった。まずは助動詞の意味と活用をマスターしたい。</p>	<p>学習時間(前向き)</p> <p>ほとんど助動詞の判別で失点することが無くなった。でもまだ完璧ではないので、素早く正確に判別出来るように引き続き演習する。</p>	

資料4 授業の(自己)評価シート(記入例)

1 授業評価

A: 特に良好だ(あてはまる)と思う B: 良好だ(あてはまる)と思う
 C: 改善が必要だと思う 斜線: 今回の授業では(自分には)分からない
 -: 上記評価よりはやや下回る。(例B-)

番号	評価項目	評価欄 教師A	評価欄 (教師B)
①	授業の開始、終了時間が守られ、開始時には服装容儀指導が行われている。	B	B
②	本時の目標が授業の最初に明示され、その目標達成のための生徒の活動が設定されている。	A	B
③	授業中、適切な場面で観点別評価がなされている。	B	C
④	声の大きさ、話すスピードは適切で聞き取りやすく、また、板書は見やすく工夫されている。	A	B
⑤	授業中の説明や発問・指示は分かりやすく、ポイントを的確に強調している。	A	B
⑥	生徒からの質問や回答(解答)などの発言に適切にコメントしながら授業を進めている。	A	B
⑦	適度に机間指導し、生徒への接し方が分け隔てなく、平等で適切である。	A	C
⑧	アクティブラーニングの手法が取り入れられ主体的協働的学習であり、発表する機会もある。	A-	C
⑨	基礎的・基本的な知識・技能の定着にしっかりと取り組んでいる。	A-	B
⑩	基礎的・基本的な知識・技能を活用して思考力と判断力、そして、表現力を育てる授業を行っている。	B	B
⑪	厳しさと愛情のある授業を実践し、生徒の学習意欲の向上に取り組んでいる。	B	B
⑫	生徒一人一人の学習到達状況に気を配りながらきめ細かい指導を行っている。	B	B
⑬	生徒の可能性を引き出す探究的な学習を行わせることも取り入れている。	B-	C
⑭	先を見通した計画的な学習内容の精選と研究により、質の高い授業である。	A	B
⑮	生徒一人一人の個性の伸長を図り、創造的な思考と主体的な行動ができる生徒の育成を目指した授業である。	B	C
⑯	青高力として掲げる10の資質・能力のうち、「知力・学力」以外の力も育成しようとしている授業である。	B	B
	総合	B	B

①～⑦は基本的項目、⑧～⑯は本校「学校経営方針」からの抜粋です

2 感想(振り返り)

【教師A:ミドルリーダー:国語 現代文B・古典B】
 現代文はインプットとアウトプットの連動を意識し、生徒へ読解の仕方を提示したあと、問に対しての解答を話し合わせたり、書かせたりした。また、語い力の不足を解消するため、語の定義を確認しながら授業を進め、定期考査でも繰り返し出題した。授業の進みは例年よりやや遅い。
 古典は、1年での基礎基本となる文法、句法事項が圧倒的に定着していないため、予習を前提としながらも、文法句法の基本事項について確認しながら授業を進めた。音読を重視し、現代語訳を発表させたり、ペアで考えさせたりなどの場面を多くもった。
 現代文、古典とも例年より扱う教材は少なく、進度も遅いが、たくさん書かせ、発言させる場面を多く設定し、一方方向の授業ではなく、双方向での授業となるように今後も心がけたい。

【教師B:ベテラン:数学Ⅲ、数学Ⅰ・A、数学探究Ⅱ】
 毎朝提出される添削プリントを午前中に返却し、気づいた問題点を修正することから授業を始めている。3年生の数学Ⅲでは基本から標準について演習を含めて添削プリントの解説を第一に、進度も確保しながらまず数学Ⅲの内容の見直しを進めている。課題テストも2度実施し基本確認をしている。3年生の数学探究Ⅱでは時々センター演習も交えながら、問題演習で標準的なレベルの確認をまず一回り復習することをめざし、約7割ほど進んでいる状態。特にⅡBの分野にいくつか弱点があり、その修正を行っている。1年生の数学Ⅰと数学Aでは、週5時間授業なのでまずは進捗確保が最優先。確認のための課題テストもすでに6回実施し生徒にはかなりの負担と見られ、勉強時間の偏りが発生した。1年生なので、勉強の躰、基本事項の正確な定着をめざしている。授業は時間的余裕の無さもあり一方通行になりがちで、双方向性は不十分である。観点別評価を授業中に行うことも難しい課題で、提出物などの数値化しやすい客観的データをもとに行いがちである。生徒による授業評価は実施した。加齢によると見られる評価の低下が現れているので板書など気をつけるようにしている。

資料5 教職員用学校評価（自己評価）アンケート 令和元年度第2回集計結果

評価項目	そう思う	大体そう思う	あまりそう思わない	そう思わない	わからない	合計(人)	平均点*
1 私は、教育目標が実現されるよう努めている。	39.3	55.7	0.0	0.0	4.9	61	4.25
2 私は、教育目標や実態に合った教育課程や年間行事が編成されるよう努めている。	32.8	55.7	1.6	0.0	9.8	61	4.02
3 私は、多忙化解消に向けて日々の業務を効率化するとともに相互サポートし合うよう努めている。	41.0	50.8	4.9	3.3	0.0	61	4.30
4 私は、各分掌・学年間の連携・協調が図られるよう努めている。	39.3	54.1	6.6	0.0	0.0	61	4.33
5 私は、生徒の学習態度の育成と授業内容の充実が図られるよう努めている。	54.1	36.1	1.6	1.6	6.6	61	4.30
6 私は、生徒の基本的な生活習慣の確立のため、適切な指導を行うよう努めている。	44.3	45.9	4.9	0.0	4.9	61	4.25
7 私は、一人一人の生徒を支援するため、学年や分掌、あるいは家庭との連携が図られるよう努めている。	41.0	49.2	4.9	0.0	4.9	61	4.21
8 私は、学習と部活動が両立できるように配慮するよう努めている。	41.0	44.3	4.9	1.6	8.2	61	4.08
9 私は、生徒、保護者、あるいは教職員に対して適切な進路情報を提供するよう努めている。	32.8	42.6	13.1	1.6	9.8	61	3.87
10 私は、全校体制による組織的・継続的な進路指導が行われるよう努めている。	37.7	47.5	8.2	1.6	4.9	61	4.11
11 私は、難関大学及び医学科合格に向けた指導体制ができるよう努めている。	32.8	47.5	9.8	0.0	9.8	61	3.93
12 私は、広報活動等を活発に行い、生徒の読書習慣の定着、図書学習センターの利用率向上に努めている。	15.0	45.0	26.7	6.7	6.7	60	3.55
13 私は、図書学習センターが有効に活用されるよう働きかけや生徒の指導を行うよう努めている。	18.0	41.0	27.9	4.9	8.2	61	3.56
14 私は、PTA、または後援会、または同窓会活動が適切に行われるよう努めている。	14.8	45.9	19.7	6.6	13.1	61	3.43
15 私は、各種予算の計画的、効率的な執行に努めている。	31.1	45.9	3.3	3.3	16.4	61	3.72
16 私は、施設・設備の点検を実施し、安全管理に努めている。	47.5	44.3	4.9	0.0	3.3	61	4.33
17 私は、新たな価値を創出できる科学技術系人材育成のための事業内容について、理解するよう努めている。	58.1	9.7	16.1	3.2	12.9	31	3.97
18 私は、新たな価値を創出できるグローバル人材育成のための事業内容について、理解するよう努めている。	27.9	60.7	6.6	1.6	3.3	61	4.08
19 私は、いじめの早期発見や、生徒の安心安全な環境づくりに努めている。	58.3	40.0	0.0	0.0	1.7	60	4.53

*平均点は、「そう思う」（5点）、「大体そう思う」（4点）、「あまりそう思わない」（3点）、「そう思わない」（2点）、「わからない」（1点）として算出。

ラン）とが作成した「授業の自己評価シート」を示した。原票は個票となっているが、紙幅の都合上、両者をついにまとめている。項目のうち、①から⑦については授業を実施する上での基本的項目であり、⑧から⑯は本節（2）で示した「学校経営方針」の学習指導に関する方針を具体化した項目となっている。ちなみに、最も評価が低い項目（C：改善が必要だと思う）が多かった項目は、「⑬生徒の可能性を引き出す探究的な学習を行わせることも取り入れている（54名中11名：約20%）」「⑧アクティブラーニングの手法が取り入れられ主体的協働的学習であり、発表する機会もある（8名：約15%）」「③授業中、適切な場面で観点別評価がなされている（7名：約13%）」であった。この結果は想定内の結果であったが、実際に教師Aと教師Bの自己評価を見ても分かるように、若手やミドルリーダーと言われる教職員のこれら3項目の評価はほとんどがA（特に良好だ）またはB（良好だ）という回答であったが、ベテランと言われる教職員ほどこれらの3項目の評価が低かった。この結果から、ミド

ルリーダーは学校経営方針を強く意識し日々の授業実践を行っていると同時に、若手の意識にも影響を及ぼしていることが窺える。

資料5は「教職員用学校評価（自己評価）アンケート」の令和元年度第2回の集計結果であるが、その評価項目において、いずれも主語は第1人称となっている。筆者がこの学校に赴任する前は主語は記載されてはいなかったが、すべての項目を他人事ではなく自分事として捉え、それらが自らの目標となり同時に評価項目として意識し、教職員全員が参画している意識を持たせるために、評価項目の主語を第1人称とした。令和元年度の第2回教職員自己評価アンケートの集計結果によれば、評価の平均点がワースト3の項目は項目12・13と項目14であった。前者については、教職員が図書学習センターの新刊情報等について情報不足であることから、新刊書籍や図書学習センター利用について生徒に対してあまり話題にしていなかったのではないかと推測される。また後者については、教職員は父母教師の会の一員でありともに活動すべきという意識の

資料6 令和元年度 保護者による学校評価自由記述へのミドルリーダーによる対応例

保護者からの自由記述内容	ミドルリーダーによる対応例
・3年での学習を早い時期にやり終えて、受験対策の時間が多いと嬉しいと思います。	学習指導要領により授業内容の制約がある中で年間の授業を計画しております。できるだけ授業で受験に対応できる力をつけるように配慮いたしております。
・進学校の教師としての質、指導力を高め自己研鑽に励んでいただきたい。子供にとっても親にとっても大切な三年間である。生徒のためにもっとできることはないか、学校で過ごす時間は長いので日々成長変化をしている生徒により良い影響を与えられるように先生方の人間的な魅力の成長にも期待している。青森高校の先生方と生徒の力を信じている。	先生方の授業の質の向上については、先進校の訪問研修や予備校での教員向け研修に可能な限り派遣し研鑽を積んでもらっております。また、保護者及び生徒は「青高ファミリー」の一員であり、先生方には誠意を持って大切に指導及び支援するよう働きかけております。
・難関大学を目指さない（スタンダード？）生徒にも、補習や講習の時間を作ってください。冬休みを利用して勉強したいとは思っていますが、どうやったらいいかわからないようです。	授業を通して、指導しております。また、普段の小テストや週末課題等で補習的な部分を補っています。勉強の仕方は、二者面談や教科担当者への相談を申し出てください。
・入学する生徒全員が塾等の早期教育で先取り学習をしているわけではありません。それゆえ、特に数学は、入学した時点で学力にかなりの差があると思います。入学後に基礎からしっかり学びたい生徒たちも、すでにハイレベルな問題に取り組みたい生徒たちも学ぶ意欲が持続できるよう、数学はレベル別に授業を行って頂くことはできないでしょうか？かつて県外の公立の進学校で数学が苦手だった私は、自分に合ったレベルのクラスで丁寧に教えて頂き、救われた記憶があります。定期テストの結果でクラスは決まるので頑張るモチベーションにもなりました。	かつて展開授業をしたときもありましたが、意欲減などのマイナス部分が多く現在のようになりました。御理解ください。
・夏期講習、冬期講習では復習をぜひしてほしい。普段から授業のペースが速い上に振り返りの時間がないため独学のようなことになりかねない。質問に来てくださいと先生はいうが、そのタイミングも体制もない。プロ学の時間を授業にするなどにはできないのだろうか。	講習の目的は「活用」する力の養成です。基本的な知識をどのように組み合わせ、どう使って考えるかという「思考力＝受験学力の養成」と言ってもよいでしょう。単なる知識習得の反復ではなく、それを使って思考することではじめて既習事項の定着と習熟がなされます。昼休みや休憩時間、放課後に質問に来る生徒もたくさんいます。積み残さず積極的に来てください。教科学習上の悩みなどでも結構です。尚、プロジェクト学習は、総合的な学習（探究）の時間と情報で、他の授業にすることはできないことになっております。

欠如、後援会からは毎年莫大な部活動等の生徒の活動への資金援助を頂戴していることへの感謝の念の欠如、同窓会は120年にも及ぶ歴史ある伝統校の卒業生の組織であり、教職員はもっと敬意を払い同窓会が主催する会合へ積極的に参加すべきという姿勢の欠如といったことが窺える。これらの課題の解決に際しても、柔軟で創造力豊かな若手及びミドルリーダーたちが率先してチームとして解決策を検討することを期待したい。

3. ミドルリーダーの育成を意図した取組

(1) 保護者による学校評価自由記述へのミドルリーダーによる対応

年2回生徒及び保護者に対して学校評価を実施し、特に自由記述については「学校改善への大切な評価(クレーム)として受け止め、各分掌、学年に正対し解決策を出すよう働きかけなければならない。-中略-また、学校改善に向けて建設的な意見も多数あり、意欲的に取り組めば大きな成果が得られるものが多い。」(寺崎 2007 43頁)したがって、自由記述については資料6にあるように分掌主任や学年主任などのミドルリーダーがそれぞれ関係する内容の記述に対して回

答を作成し、最終的には起案されたものを教頭がチェックし、最後に校長が様々な制約のある学校という環境で生徒のために最大限できることは何かという観点で物事を考えられるミドルリーダーの育成を念頭に修正・決裁し、回答書として全生徒及び保護者にフィードバックしている。修正を依頼した例としては、資料6の最後のセルにある保護者による自由記述に対し、前半部分が当初「復習は各生徒が自己の弱点を計画的に補うための学習であり、講習の目的とは異なることをご理解ください。」となっていたが、夏期講習や冬期講習の目的を明示した方がより丁寧な対応になることを助言し、資料6のように改善してもらった。いずれにせよ、ミドルリーダーにその回答作成を任せしたのは、かれらに学校経営に参画しているのだという強い意識を持たせるとともに、かれらの将来の管理職としての資質・能力に磨きをかけることを意図してのことである。

(2) 授業改善研究会の実施

筆者が教職員に折に触れ語ってきた重点目標の一つに「生徒の大きな夢や高い志の実現」が挙げられる。その校長のビジョンについて、教職員が生徒のために何ができるか真剣に考え何らかのアクションを自発的に起こしてくれることが、その重点目標を達成する上でとても大切なことである。特に、校長と一般教職員とをつなぐ大きな役割を果たしてきているミドルリーダーのアクションは、極めて重要である。

実際、筆者が勤務している高校では、ミドルリーダーが校長のビジョンを理解し、授業改善研究会を企画・運営した。その目的は、「令和2年度より大学入学共通テストが実施されることを踏まえ、令和元年度においてシラバスを改定して思考力・判断力・表現力を身に付けるという目的をより明確化した。そして、その新たなシラバスに基づいて授業を実施し、定期考査・実力テストの問題レベルを習得・活用Ⅰ・活用Ⅱの三段階にする規定を設けて、作題にあたってきた。しかし、この1年間の改革の中で、うまくいかなかった点や不安を覚えることもあったはずである。その不安や課題を皆で出し合い担当教科を超えて共有し、改善のための具体的なアイデアを得ること」であった。その研究会で行った具体的内容としては、新テスト用に作題された民間業者の模擬試験問題を分析し、どのような形で思考力・判断力・表現力を問うているのか、さらに各教職員自身が作成した定期考査や実力テストの問題と比較して課題を洗い出し、どのような作題形式になるべきか、また、新しい作題内容に改善するにあたり授業をどのように改善すべきか、お互いが意見を

出し合い最後に情報共有を行った。当日の参加者からは『『カリキュラム・マネジメント』とは、教科や分掌・学年は異なるとしても同じ目線でべつべつに不断の検証と改善を加え続けていくことが必要だ』などの感想が寄せられた。

このようにミドルリーダーが中心となって実施する研修こそが、先生方のやる気を引き出し、やらされ感のない効果的な研修となっている。

(3) 進路指導総括・改善のためのワークショップの実施

もう一つ、ミドルリーダーが中心となって実施した研修として、進路指導総括・改善のためのワークショップ研修が挙げられる。その目的は「令和元年度の卒業生の3年間を振り返り、めざす生徒像や集団づくりに向けて、当該学年は、どの時期にどのような重点を置いて、どんな指導をしてきたのかということについて理解するとともに、そこから見えてくる課題を明らかにし、次年度の学年経営・分掌経営に反映させる」というものであった。第1部の「3学年担当スタッフ及び担当分掌からの課題と提言」の後、第2部において、教職員が小グループに分かれてその課題と提言について、各教科・分掌・学年それぞれの視点から率直な意見を出し合い、課題を明確化した。そして、その課題の解消のための方策とその実現の制約となる新たな問題を明らかにした。その際、めざす生徒像、育てたい資質・能力を基盤としつつ、共通の理念に基づいて議論するというワークショップであった。そのワークショップにおいて、具体的な内容として、一つめは生徒が自律的・主体的な学習を定着・習慣化させるためには、ICTツールを活用して試験結果や学習時間及び振り返りデータなどを「見える化」することが大切だというポイントが、二つめは指導のPDCAサイクルをこまめにまわすためには、定期考査や実力テストだけではなく外部模擬試験を含めた答案分析や授業評価アンケートの実施スパンの短縮が必要だというポイントが挙げられ、最終的に共通理解と共通実践のための方策が示された。

進学重点校と言われる高校においては、生徒の進路志望達成状況が学年により大きく異なる場合がある。その原因として、ノウハウがうまく共有・継承がなされていないことがよく指摘される。また、一部の優秀な教員の力に依存しその教員が他校へ異動した途端に進路志望達成状況が悪化してしまう場合もある。それらを回避し安定した進路志望達成状況とするためには、ミドルリーダーがこのような研修の機会をボトムアップで設け、チーム学校として有機的に機能する高

校が望まれている。

おわりに

今日の高校教育改革において、各学校がミッションと育てたい資質・能力等を明確化し、カリキュラム・マネジメントにより教育活動の改善を図っていくことが求められている。筆者の勤務校においては、平成30年1月に育てたい10の資質・能力を定め、平成30年4月以降、その実現に向けた取組を続けてきた。本稿では、資質・能力の実現に向けた学校経営方針の修正、評価の在り方と結果の活用、シラバスの作成、授業評価と教員自己評価の取組、そしてミドルリーダーの育成を意図した取組について紹介してきた。いずれの取組においても、その基軸となっているのは、育てたい10の資質・能力であった。「共有ビジョン」が資質・能力として明確化されることにより、学校目標の設定、学校全体の教育活動や授業の位置付けとその到達度の評価、さらには個々の教員の活動と自己評価が一貫性をもつものとなった。また、教職員・生徒・保護者等の当事者の課題意識を起点としたコミュニケーションを通じたPDCAサイクルを行ない「共有ビジョン」を形成していく上でも、この資質・能力は重要な役割を果たしている。こうした「共有ビジョン」を形成し、それにもとづいた教育活動の実施とその改善を図る上で、ミドルリーダーは、とりわけビジョンの具体化、日常の教育活動に潜む課題の顕在化・明確化・共有化とその改善に向けた方向性の提示等において重要な役割を果たしていた。

浜田博文(2012)は、スクールリーダーシップを、「学校によるリーダーシップ」と「学校におけるリーダーシップ」とに分けている。前者は、各学校が自身の進むべき方向を自ら考えることに関わっている。後者は、学校組織内部において、共有ビジョンを構築するといった組織作用を推進していくことに関わっている。冒頭に述べた高等学校改革においては、スクール・ミッションの策定等が求められており、そこでは「学校によるリーダーシップ」が重要になってくると思われる。しかしながら、その策定においても、またその実現に向けたカリキュラム・マネジメントをPDCAサイクルのもとに行なっていく上でも、「学校におけるリーダーシップ」が重要であることは間違いない。そうした組織作用を推進していく上で、校長はミドルリーダーをその中軸として位置付け、かれらの力量そのものを向上させ、トップリーダーに育成していく必要があると考える。

【謝辞】

本論文執筆にあたっては、論文の構成や論旨の展開、参考文献の紹介等について、福島裕敏氏(弘前大学教育学部)から助言を得た。この場を借りて深く感謝し上げる。

【注】

- (1) この取組の詳細については、大瀬・上野・三浦(2020)、及び成田・大瀬・當麻・笠井(2018)、大瀬・笠井・市川(2019)を参照されたい。
- (2) 新たに定められた「めざす10の力」の具体は、以下のとおりである。「知力・学力」は各教科の内容を理解し、それを活用する力である。「課題発見力」は複数の統計や資料から、改善・克服すべき課題を設定する力である。「論理的思考力」は客観的データや先行研究を踏まえ、自らの理論を筋道立てて構築する力である。「課題解決力」は解決のための仮説を立てて、それを実証するために行動する力である。「原因分析力」は課題の背景や要因を、複数のデータに基づいて多角的な視点で捉える力である。「受信力・発信力」は人の話を傾聴し様々な情報を受け取る力、自分の考えを分かりやすく相手に伝える力である。「協働力」は他者の価値観を尊重しつつ他者と協力し、一つのことを成し遂げる力である。「行動力」は自分の掲げる目標を達成するために、主体的かつ計画的に実行する力である。「自己管理能力」は基本的な生活習慣を確立し、健康と安全を意識して行動する力である。「自己実現力」は社会の中で生きる自分を想像し、多くの情報を活用して実現させようとする力である。
- (3) この資質・能力を踏まえた指導・評価の取組については、宍倉・千葉・笠井・菊池(2020)も参照されたい。

【引用・参考文献】

- 池田書店編集部『人生を動かす賢者の名言』池田書店、2018年
- 大瀬幸治、笠井敦司、市川泰斗「シラバスで育ちのプロセスを具体化し、コンピテンシー・ベースの「青高力」を育成」『VIEW21』2019年4月号、ベネッセ教育総合研究所、2018年、6-9頁
- 大瀬幸治、上野秀人、三浦智子「資質・能力ベースのカリキュラムの構築過程に関する考察：高等学校における実践を踏まえて」『弘前大学教育学部研究紀要クロスロード』24号、2020年、107-116頁
- 河村茂雄『学校管理職が進める教員組織づくり』図書文化、

- 2018年
- 小島弘道「スクールミドル論」小島弘道・熊谷愼之助・末松裕基『講座 現代の学校教育の高度化 11学校づくりとスクールミドル』学文社, 2012年, 44-67頁
- 宍倉慎次, 千葉栄美, 笠井敦司, 菊池真理子「資質・能力, 指導・評価を踏まえた新教育課程編成へ」『VIEW21』2020年10月号, ベネッセ教育総合研究所, 2020年, 69-71頁
- 中央教育審議会 教育課程部会 総則・評価特別部会『総則・評価特別部会資料6-2「学習評価に関する資料」(平成28年1月18日) https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/061/siryo/_icsFiles/afiefile/2016/02/01/1366444_6_2.pdf
- 中央教育審議会初等中等教育分科会新しい時代の初等中等教育の在り方特別部会新しい時代の高等学校教育の在り方ワーキンググループ「新時代に対応した高等学校教育の在り方(これまでの議論を踏まえた論点整理)」(令和2年7月17日) https://www.mext.go.jp/kaigisiryo/content/20200717-mxt_syoto02-000008662_91.pdf
- 中央教育審議会初等中等教育分科会「『令和の日本型学校教育』の構築を目指して～全ての子供たちの可能性を引き出す, 個別最適な学びと, 協働的な学びの実現(中間まとめ)」(令和2年10月7日) https://www.mext.go.jp/content/20201029-mxt_syoto02-000010659_12.pdf
- 寺崎千秋(編)『教頭力を高める 101の心得と実践』教育開発研究所, 2007年
- 成田昌造, 大瀬幸治, 當麻進仁, 笠井敦司「育成を目指す資質・能力を「資質・能力の3つの柱」「綱領」の観点で集約し, 諸活動にプロットする」『VIEW21』2018年4月号, ベネッセ教育総合研究所, 2018年, 17-19頁
- 浜田博文(編著)『学校を変える新しい力』小学館, 2012年
- 福岡県教育センター『学校変革の決め手—学校のチーム化を目指すミドルリーダー 20の行動様式』, ぎょうせい, 2016年