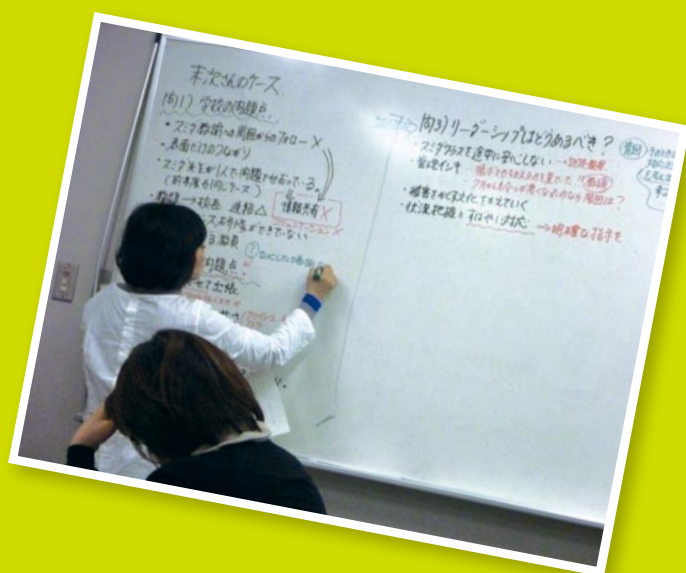


「校長の専門職基準」準拠 ケースメソッド事例集

『専門職基準に基づく校長の養成・採用・研修プログラムの開発に関する実証的研究』
科学研究費基盤研究(B)別冊報告書

CASE METHODS for PRINCIPALSHIP TRAINING



研究代表者／

仙台白百合女子大学教授 **牛渡 淳**

このPDFには、報告書の一部を収録しています。
ケースの利用にあたっては、137ページ(PDFの90ページ)の
「ケース利用にあたってのお願い」を尊重いただきますよう
お願いいたします。

巻頭言

この度、日本教育経営学会による「校長の専門職基準」に準拠した『ケースメソッド事例集』を作成しました。この事例集は、「校長の専門職基準」とそれに基づくプログラムの開発を目的とした科学研究費共同研究(『専門職基準に基づく校長の養成・採用・研修プログラムの開発に関する実証的研究』:研究代表者 牛渡淳)の成果の一部としてまとめられたものです。わが国の学校経営をめぐる近年の状況の中で、学校管理者には大幅な力量向上が求められています。また、自治体によっては、教員の年齢構成のアンバランスから、今後、深刻な管理職不足が起きる恐れも出ています。こうした中で、日本教育経営学会が開発した「校長の専門職基準」は、スクールリーダーとしての専門性の枠組みをわが国の学会レベルでは初めて示したものであり、これに基づいた養成・採用・研修プログラムの開発が待たれているところです。本事例集は、本科研費研究の最初の報告書の別冊としてまとめたものです。自治体の教育センター等でも、近年は、参加型・問題解決的な研修の人气が高く、その具体的方法を模索する動きが起こっていますが、本報告書では、そのような新しい研修方法のひとつとしての「ケースメソッド」を実施するために役立つ多くの事例を開発しました。さらに、本報告書の特徴は、こうしたケースメソッドの事例を、校長の専門職基準の視点から分析し、それとのかかわりで紹介していることです。こうした特徴を持つ事例集は、諸外国では見うけられますが、わが国では、初めての試みであると自負しております。管理職の養成・研修に携わっている方々が、この事例集を使用して効果的な管理職プログラムを進めていただければ幸いです。最後に、本事例集を作成するにあたっては、本研究メンバーの一人である九州大学准教授元兼正浩氏を中心とするグループが事例開発にあたったことを申し添えておきます。

研究代表者

仙台白百合女子大学教授 牛渡淳

ケースメソッド事例集

目次

	タイトル	
	巻頭言	i
	はじめに	iii

ケース教材編・授業記録

専門職 基準	タイトル	本文	まとめ
1	1 変えたい！でも、変えるには？	2	86
	2 佐々木校長、お願いしますよ —教育ビジョンがはっきりしないと学校が混乱する話—	12	91
2	3 西園校長の困惑	18	95
3	4 人事異動は校務分掌の思惑を悩ませる!?	24	98
	5 がんばれ、植月校長！	28	101
4	6 行き過ぎた指導を保護者は見ている。	34	104
	7 国際化は突然に・・・	40	105
	8 マネジメントで学校が変わる！	44	109
	9 議員が学校にやってきた!?	50	113
5	10 それでも僕はやってない	56	114
	11 「開かれた学校」の裏では、・・・ ～地域社会との協働・連携～	62	115
6	12 不祥事発覚！「マスコミ対応、残り4時間」	68	119
	13 その時 あなたはどうします？	74	123
7	14 AKB 小学校では、何が・・・	80	126

	タイトル	
高等教育 実践研究 ノート	社会人大学院生を多く抱える授業における運営上の工夫 —「教育行政臨床論」における実践を中心に—	130
	ケース利用にあたってのお願い	137
おわりに	社会人大学院生の学びと研究知生成の調和	138

はじめに

日本教育経営学会が2009年6月に発表した「校長の専門職基準」（2009年版）はその後漸進的に関係者には知られるところとなっているが、その活用法についてはまだ十分に浸透しているとはいえない。活用法についてはア) 将来の校長を目指している者が、自分自身の力量のありようを見つめ直し、課題を明確にする拠所として、イ) 校長候補者を対象に教育委員会・研修センター等で実施される短期的な研修プログラムを開発する際の枠組みとして、ウ) 校長の養成をねらいとする大学院教育のカリキュラム開発あるいは授業づくりのための共通基盤として、エ) 校長の選考・採用時における評価基準の作成における枠組みとして、オ) 現職校長を対象に教育委員会・研修センター等で実施される短期的な研修プログラムを開発する際の枠組みとして、カ) 現職校長が自分自身の職務遂行のあり方や自身の力量のありようについて振り返り、見つめ直すための拠所としての6つが提示されている。

我々『専門職基準に基づく校長の養成・採用・研修プログラムの開発に関する実証的研究』（科学研究費基盤研究(B) 研究代表者：仙台白百合女子大学 牛渡淳 教授）グループでは、この校長の専門職基準（2009年版）の視点から、校長の養成・採用・研修プログラムの現状を全国の教育委員会・教育センターに対する質問紙調査やヒアリング調査を実施するとともに、その活用のあり方を検討してきた。また、校長の専門職基準（2009年版）それ自体の見直しも行ってきた。さきの活用法にも示されている通り、校長の専門職基準は現職校長だけのものではなく、これから校長を目指す方々（いわば「次世代スクールリーダー」）の指針となることも意図している。そこで校長ないし次世代スクールリーダーが校長の専門職基準を活用していくための教材をここに提示する。教材作成の背景と意図は以下の通りである。

都市部を中心に教員の年齢構成が大きく変化している。ワイングラス型からふたこぶ型に移行し、中堅層の教員が極端に不足する事態が生じている。同世代はミドルとしての役割が期待されると同時に「次世代スクールリーダー」としての期待も背負わされているが、日常業務に追われ十分な研修を受ける機会に恵まれているとはいえない。教員の年齢構成上、教頭や主任等のキャリアパスを十分に経ないまま校長となるケースも予想される。従来のように、各種主任や主幹教諭、教頭職、さらには指導主事等の行政職を経験しながら、OJTとして校長の帝王学を学んでいくような機会が得られないままに校長に抜擢されるとなると、トップリーダーとしての意思決定能力や判断力を高める研修の機会は、今後一層求められるだろう。近い将来の学校管理職として、十分にその力を発揮してもらうためにも、即戦力となりうる次世代スクールリーダーの養成は喫緊のテーマとなっている。

そこで校長の帝王学を体得する方法論としてケースメソッドの手法に注目したい。周知のようにケースメソッドは米国のMBA等で積極的に採用されている講義法である。たとえばハーバード・ビジネス・スクールでは修了までに300本ほどのケースに取り組むという。

具体には、受講生各自がケースを読み込み、自身の判断をペーパーにまとめる。次に、小グループで意見を出し合い、他者の判断基準や異なる価値観を学び、持論の修正やその強化を図る。さらに大グループにおいて、ファシリテータの下でケースの背景や課題を分析し、解決策を検証するといった流れとなる。したがって、管理職に「なってから」ではもう遅い「意思決定の力」を確実に身につける方法として開発されている。

だが一方で、我が国の、とりわけ教育界ではケースメソッド手法は十分浸透しておらず、したがってケース（事例）が描かれたシナリオ（スクリプト）もほとんど開発されておらず、また一部に閉じられてきた。実際にケースメソッドを都道府県教育センターの担当者が研修で行おうとしても共有できるようなスクリプトにアクセスできない状況にあるため、独自にこれを開発せざるを得ないが、諸資源に乏しく、実施までのハードルが高いのが現状である。目下、大阪教育大学の大脇康弘教授を中心に校長・教頭・教務主任を対象としたケース開発が先行しておこなわれているが、それを参照しながら今回は校長に特化して、校長が直面しそうなケース（問題事例）を「校長の専門職基準」（2009年版）に準拠した形で九州地区の教育関係者で議論しながら作成した。

まず、1ヶ月半に渉り、本科研メンバーで執筆した悠プラスの連載記事を手がかりとして、校長の専門職基準(2009年版)の解説を読み、5回の議論を行うことで、共通理解を図った。つぎに、大阪教育大学SLPが発行しているSLF報告書『スクールリーダーの実践力育成－ケースメソッド学習入門』（2011）及び『次世代スクールリーダーの育成』（2011）を3回にわたって読み進め、ケースメソッドについての理解を深めた上で、ケース作りに入った。

ケースは校長・副校長・指導主事ら現職教員を中心に作成し、作成したケースをメンバー全員が回答したうえで、ケース会議に参加し、実際にケースメソッドを行ったうえで、そのケース自体の吟味や設問の検討などを行った。これらは「教育行政臨床論」という九州大学社会人向け夜間大学院ゼミを主な場とし、後述のようにネット上のアウトストレージを活用してすすめていった。また、福岡教育大学教職大学院の学校運営リーダーコースにおいても「学校の危機管理」のゼミで一部にケース作りを行い、その成果も掲載している。

九州大学ではこれまで教員研修モデルカリキュラム開発プログラムの助成を受け、福岡県教育センターや北九州市立教育センターと共同で危機管理研修や新任校長研修のためのプログラムを開発し、これをネット上でコンテンツ共有できるようなHPを作成してきた。その波及効果は大きく、日常的に数多くのアクセスがあり、学校や教委関係者からの直接の問い合わせに対応している状況である。本プロジェクトも、全国の都道府県教育センターの校長研修担当者や教職大学院の授業担当者が学校経営に関するケースメソッド手法を導入するにあたってのヒントとコンテンツを得られるよう、報告書作成とともにネット上でも情報発信をすすめる予定である。次世代スクールリーダーとなるミドル層の多忙化は研修への参加を困難なものとしてきたため、その補完としても本件コンテンツを全国からアクセス可能となるよう整備したい。その際、持続的な研究開発を推進するために、後掲の著作権ポリシーにしたがって、本ケース活用結果の忌憚ないご報告をぜひともお願いしたい。

この『専門職基準に基づく校長の養成・採用・研修プログラムの開発に関する実証的研究』（研究代表者：仙台白百合女子大学教授 牛渡淳）科研費基盤研究(B)も3年の研究期間の残り1年を迎えた。だが、本事例集はプログラム開発研究の終着点ではなく出発点なのであり、これをご覧の皆さんとともに今後じっくりと練り上げていくものと考えている。その意味で皆さんにもぜひ「研究協力者」となっていただけることを切に願っている。

編者 九州大学大学院准教授 元兼正浩
(科学研究費基盤研究(B) 研究協力者)

学校の共有ビジョンの形成と具現化

01

CASE 1. 変えたい！でも、変えるには？

CASE 2. 佐々木校長、お願いしますよ

—教育ビジョンがはっきりしないと学校が混乱する話—

変えたい！でも、変えるには？

昨年度末の内示で、小川郡小川町立七山小学校に新任校長として赴任することが告げられたとき、私は、内心不安であった。これまで、小川郡内の学校に一度も勤めたことはなかった。

小川郡といえば「一昔前のおくれている地域」というイメージをもつ教員も少なくない。ミドルリーダーが中心となって学校改善を図っている緑川市とは違って、声の大きな50代の教員らが幅をきかせ、学校評価報告書や教育指導計画書などの文書関係は、実のところ管理職が作成しているとも聞く。とにかく良い噂をあまり聞かない小川郡なのである。

教頭として4年勤めた緑川市は大規模校が5割を占め、積極的に研究指定を受けている学校も多く、研究主任や学年主任を中心に組織で動く学校風土があった。そして何より、過去に附属小学校教員や指導主事として勤めた自分自身の知識と経験を現場に生かしやすい地域であった。申し訳ないが、学校経営に四苦八苦している小川郡内の同僚の悩みも「自分とはちがう世界の話」のように聞こえたものである。

(しかし、ここに来て、まさか自分が小川郡内の学校に勤めることになろうとは……。しかも校長として。)夜9:00、異動のための荷物整理が一段落した私は、明後日赴任する七山小学校のホームページを見つめていた。画面上には「‘あいさつ・花・読書’の七山小学校へようこそ！」という文字が虹色に輝きながら踊っている。私は、深いため息を一つつけた。(ただでさえ‘おくれている’というのに、小規模校が多い郡内では、狭い職員室で人間関係がこじれると大変だと聞く……。私につとまるだろうか……。)

そんな私の不安を察した前任校の白石校長は、「吉田教頭、小川郡内でも小川町は若い教師を積極的に入れて、改革を図っているところだよ。まあ、緑川市みたいにはいかないだろうけれど、若い先生と切磋琢磨して学校を創り上げる喜びがあるよ。七山小は、今の富岡校長が、国語の研究発表会に向けて学校の体制をしっかりと整えてきたから状況は好転していると思うよ。」と励ましてくれた。そして、白石校長は私の肩に手を置き「校長は他の職と違って、回転が速いから。‘2年’だと思って。」とつぶやいた。

半年後——

慌ただしい日々が過ぎ、気づけば七山小学校のシンボルである校庭の大銀杏が、夕陽を受けて金色に輝く季節となっていた。前任の富岡校長の後を引き継ぎ、なんとか10月の研究発表会は無事に終えることができたが、教師の指導力や組織体制、学校風土など改善すべき点もこの半年で多く見受けられた。

(ここから先は、私がこの学校の課題にどう立ち向かうかだ。変化をもたらし、従来の富岡色ではなく、私のめざす学校を創り上げていきたい。)私は、秋風が吹き付ける校長室の窓辺で、次年度の学校経営について考えを巡らせた。

(1) 現状

七山小学校の全校児童は、138名。各学年1クラスの単学級で、最も児童数が多いのは5年生の26名、最も児童数が少ないのは2年生の13名である。また、特別支援学級に2名の児童が在籍している。

管理職は、吉田校長（53歳：男性）、本校4年目の下川教頭（55歳：女性）、本年度郡内の小学校から異動してきた黒岩教務主任（45歳：男性）であり、黒岩教務主任は主幹教諭である。その他の教職員（学級担任）は、20代が1名、30代が1名、40代が3名、50代が2名であり、研究主任は30代の6年担任が行っている。（下記の表を参照）

学年	1年	2年	3年	4年	5年	6年	特別支援
担任名	青山	内藤	中村	小野	井上	江崎	田中
年齢	45	49	26	41	51	35	58
性別	女	男	女	女	女	男	女

学力の面では、1学期の市販テストの各教科平均点を見ると、どの学年・教科も期待得点値を2ポイントほど上回っている。しかし、観点別に見ると、国語「書くこと」・算数「数学的な考え方」、理科「科学的な思考・判断」の得点が、期待得点値を下回っている学年が多い。また、6年生で行う全国学力・学習状況調査の結果を見ると、A問題では毎年全国平均値を6ポイントほど上回っているが、B問題になると全国平均値かやや下回る。この傾向は、ここ4年間同じであり、習得した知識を使って、思考・判断・表現することに課題が見られる。

生活の面では、子どもたちは素直で教師の指示に従順である。しかし、指示待ち傾向が強く、自分で考え判断して行動する力に欠ける点がある。また、クラス替えのない固定的な集団生活は刺激が少なく、子どもたちから活気が感じられない。「やさしいが、おとなしい」というのが全体的な印象である。

地域は、8つに分かれており、学校の周りの2地区が新興住宅地、他の6地区は学校をドーナツ状に取り囲むように点在しており、祖父母が農業を営んでいる3世代同居の家庭が多い。保護者・地域は、安心・安全のための登下校の見守りはもちろん、研究発表会の運営や環境整備にも快く力を貸すなど学校に協力的である。

(2) 三者会～11月4日

七山小学校では、毎週月曜日の2時限目に、校長・教頭・教務（主幹教諭）で校務運営について話し合う「三者会」が行われている。2学期の行事のほとんどを無事に終えた11月初旬の三者会のことである。

吉田校長「研究発表会をはじめ、2学期の大きな行事をなんとか無事に終えることができました。これも、先生方の協力のおかげだと思っています。しかし、研究発表会のために‘授業を見せる’という意識が先生方に強く働き、個に応じたきめ

細かな指導ができていない面もあります。おそらく、研究発表会の準備に追われ、子どもがしっかりと理解できていない内容があるのではないのでしょうか。残り半年は、子どもたちの学力向上に向けた取組を充実させ、次年度の学校経営の構想づくりに力を注ぎたいものです。2月には、教育事務所の学校訪問もあります。それまでには、次年度の学校経営構想を固めておきたいですね。」

下川教頭「そうですね。特に、学力向上は学校の要です。そこでですが、本年度は例年1月に実施している校内学力テストを2学期末に繰り上げて実施するようになっています。1月中旬には結果が届きますので、そのデータを有効に活用して、次年度の重点や中心教科を決めてはどうでしょうか。」

黒岩教務「それは、いいですね。早めに学力テストの結果が分かれば、カリキュラムの作成もしやすいし、重点教科や内容に合わせて時数を配分することもできます。前の教務主任の先生から、昨年度は1月下旬に学力テストをしても欠席者の追試をしていたので発送が延び延びになり、結果が戻ってきたのが2月下旬だったと聞いています。何事も早め早めに取りかかっておかないと、次年度の学校経営について何も議論がされないまま、本年度のやり方を引き継いでしまうので、学校改善に繋がらないと思います。」

吉田校長「まさにそうです。七山小学校の子どもは素直で何にでも一生懸命取り組みます。目的をもって鍛えれば、子どもたちはもっと伸びます。そのためにも、学校改善、特に教師の指導力の向上を図っていかねばなりません。」

本年度、七山小に異動してきた黒岩教務は、吉田校長の言葉に大きくうなずいた。その様子を見た吉田校長は、さらに語気を強めて話を続けた。

吉田校長「それでですね、話を学力テストに戻しますが、去年のテスト問題を見ました。このX社の学力検査は簡単すぎではありませんか。選択式の問題ばかりで、子どもの思考力・判断力・表現力を見る記述式の問題がほとんどありません。緑川市では、新学習指導要領の実施に向けて、全国学力・学習状況調査B問題のような記述式を多く含むY社の学力検査を使用しています。2社の見本を取り寄せていますので、ちょっと比べてみてください。」

3人は、テーブルの上に広げられたX社とY社の見本を眺めた。

下川教頭「Y社のものは、市販テストと随分ちがいますね。問題文が長い上に複数ページに渡っているので、書いてあることを読み取ることすらできない子どもがいるでしょう。これは、本校の子どもには難しすぎるのではないのでしょうか。このような問題を解き慣れていないからですね。」

黒岩教務「でも、6年生になったらY社のようなテストを受けるわけですよね。実際、全国学力・学習状況調査が始まってから、5・6年担任を希望する先生がほとんどいなくなりました。やっぱりテストの結果が悪いと、自分の教え方が悪いと思ってしまうんですね。」

下川教頭「ははは、ときどき、‘今までの指導がなっていないからだ’と、過去の担任に責任転嫁する方もいらっしゃるんですけどね。」

黒岩教務「私は、1年生のうちから、Y社のような問題にあたることは、6年間を通して子どもの学力を積み上げていくという意識を先生方に持っていただくためにもよいと思いますよ。教えるだけの授業からの脱却にもつながります。」

下川教頭「確かに正論は黒岩教務のおっしゃる通りです。しかし、校内学力テストの結果は、市の教育委員会や学校訪問で教育事務所に提示することになります。難しい学力検査にすると、結果があまりにも低くなり、学校評価にも影響を及ぼすのではないのでしょうか。」

吉田校長「確かに、結果は芳しくないでしょう。しかし、子どもの思考力・判断力・表現力の育成は本校の課題でもあります。子どもの能力の実態をできるだけ正確に把握し、どのような授業へと改善していくことが必要なのか、Y社の学力テストでその道筋を明らかにして次年度授業改善に取り組めば、必ず成果が見えてくると思います。」

下川教頭「わかりました。結果よりも今後の見通しをもつための学力テストということで…。でも、できる限り子どもたちの能力がテストに反映されるように、‘朝の活動’や‘業間チャレンジタイム’、宿題等で既習内容の習熟を図ってもらうようにしましょう。では、校内学力テストの検査用紙を変更することを明日の運営委員会の議題にあげて話し合うということでもよろしいですか。」

吉田校長「はい。そのようにしましょう。ところで、黒岩先生、校内学力テストの日程はどのようになっていますか。」

黒岩教務「‘2学期末’のみで、具体的な日程はまだです。学期末は先生方も忙しいので、終業式の前あたりはどうでしょうか。」

3人で日程を協議した結果、終業式の前々日 21 日と前日 22 日に校内学力テストを実施することに決まった。

(3) 運営委員会～11月5日 16:10

翌日の放課後、校長室で運営委員会が行われた。メンバーは、校長・教頭・教務に加え、6年担任（研究主任）の江崎教諭、4年担任の小野教諭、2年担任の内藤教諭の6名である。しかし、内藤教諭は家庭の都合で急遽年休を取って欠席した。

下川教頭「では、校内学力テストについて黒岩教務お願いします。」

黒岩教務「はい。昨年度いらっしゃった先生方は、ご存じかもしれませんが、例年1月末に実施していた校内学力テストを本年度から2学期末に実施します。結果が1月初旬には戻ってきますので、3学期の指導や次年度の教育指導計画書の作成に役立ててもらいたいと考えています。そこで、日程なのですが、成

績処理や授業で12月中旬までは、先生方はお忙しいかと思しますので、12月21日・22日に実施する予定にしています。それについてご意見はありませんか。」

江崎教諭「ありません。その日程でいいと思います。」

黒岩教務「小野先生はいかがでしょう。」

小野教諭「本年度から、新学習指導要領が実施され、教科書も変わって、教えることもとても増えて、学習内容も難しくなっているし、実は、毎日の授業をさばいでいくだけでも大変で…。12月13日の成績一覧表の締め切りまでに、年間指導計画通りに授業が終わるかギリギリのところなのに、学力テストの準備までできるかどうか不安です。」

黒岩教務「確かに大変な時期だと思います。そこで、授業中ではなく、‘朝の活動’や‘業間チャレンジタイム’、宿題等で既習内容の習熟を図ってもらいたいと思います。先生方もお忙しいと思しますので、校長、教頭、私が丸付けなどの支援をして、先生方のお手伝いをしたいと考えています。」

自分以外は提案に賛成という雰囲気を感じ、小野教諭はそれ以上何も発言しなかった。

そして話は、Y社の学力検査に変更する点へと移った。江崎教諭と小野教諭はX社とY社のテストに目を落としている。テストのレベルを気にした下川教頭がたずねた。

下川教頭「担任の先生方はY社に変更することについてどう思われますか。」

江崎教諭「そうですね、4月の全国学力調査でもY社のような問題が多く出ていますので、今、求められている学力を全学年で分析できるのでよいと思います。」

江崎教諭は2年連続で6年担任をしていた。ただでさえ、学校のリーダーとして子どもを育てるだけでも大変なのに、4月の始業式での学級開きもそこそこに、全国学力調査の対策を要求されることに負担を感じていた。学力調査の内容は5年生までの学習内容である。しかし、結果が9月ごろ返ってくるため良くも悪くも6年生担任の責任のように見られることが負担であった。よって、1年生の時点からレベルの高い学力テストに挑ませることはむしろ歓迎であった。

下川教頭「小野先生はいかがですか。」

小野教諭「ちょっと、Y社は日頃の授業とかけ離れすぎている感じがするのですが…。」

黒岩教務「不安に思われても当然だと思います。しかし、今回は‘結果’よりも、児童の学力を把握することがテストの目的ですので、あまり負担に感じられなくてよいですよ。」

小野教諭「そうですかねえ…。」

こうして三者会で決めたとおりに、学力テストの日程と検査用紙について運営委員会を通過した。そして、校内研修のことで引き続き話があるという、管理職と江崎教諭はそのまま校長室に残り、小野教諭は一人で職員室へと戻った。

(4) 給湯室にて～11月5日 17:00

4年担任の小野教諭は、笑い声の聞こえる給湯室に小さなため息をつきながら入った。1年担任の青山教諭、3年担任の中村教諭、5年担任の井上教諭が、「小野先生、ここにすわりい。」と手招きしながら、小野教諭のマグカップを手に取りコーヒーを注いだ。

井上教諭「どこに行っていたの？姿が見えなかったけど。」

小野教諭「運営委員会です。学力テストのことでした。」

青山教諭「あ～ね。なんか2学期末にするって、去年言いよったね。だいたいさあ、新学習指導要領で教科書ほとんど変わって、なんか見通しがあんまりもてずにあくせく授業してるやん。もう、学力テストより、授業終わるかが心配よね～。」

中村教諭「そう！私もです。私なんて、かけ算の筆算が分からん子がいっぱいおって。毎日かけ算ばかり…。‘なんで分からんとね～！’の繰り返しですよ。」

井上教諭「そうよね。教えるだけで精一杯なのにさあ～、校長は‘考えさせる授業を！’っていうけど、そんなじっくり考えているひまなんてないよ。今の子がどんなに大変か見てほしいわ。」

青山教諭「ていうか、結局、研究発表会も校長の言う通りに指導案を書き直して授業したでしょ。なんか、子どもも私も難しすぎて、結局よく分からないまま授業が終わったって感じしかないんだよね～。」

井上教諭「そう、なんか少し休みたいよね。3年間研究発表会の準備で研究授業ばかりで、もう疲れてやる気でないよ。」

中村教諭「なんか、意味もなく忙しいですよ、うちの学校。発表会が終わったら楽になるかなあと思っていたけど…。」

4人はマグカップを手でもてあましながらため息をついた。

小野教諭「なんか…、学力テストの問題も今までの選択式じゃなくて記述式に変わるらしいです。」

3人 「えー！！」

青山教諭「そんなことしたら、1年生なんて何も書けんよ。ここは、附属小やないけん、うちのレベルにあったものにしてくれないと。難しいのは、発表会でもうこりごり！反対！絶対、反対！」

4人が学力テストのことで盛り上がっている所に、江崎教諭が給湯室に入ってきた。時計を見た4人は、40分も話していたことに気づき、自分の机に戻っていった。

(5) 終礼～11月7日 16:20

七山小学校では、毎週木曜の16:20から終礼を行っている。今回は、学期末事務と校内学力テストの連絡が主であった。

「えー、本年度は、終業式が12月24日です。そこから逆に考えていきますと、成績一覧表の締め切りは、13日の17:00までとなります。それを受けて、16日までに通知表の所見の下書きを、20日までに清書を行い教務までご提出下さい。それから、教頭先生、校長先生と点検をしていき、誤字脱字等の修正の後、22日の夕方までに校長印をもらうようにお願いします。」

職員は、黒岩教務から次々に告げられる予定を帳簿に書き込んでいる。そして、校内学力テストについて、黒岩教務より連絡がなされた。

「えー、例年1月末に実施していた校内学力テストですが、本年度より2学期末に実施することになっていました。時期を早めると、1月初旬には結果が戻ってきます。その結果を3学期の指導や次年度の教育指導計画の作成に役立ててもらいたいと考えています。そこで、日程なのですが、成績処理や授業で12月中旬までは、先生方はお忙しいかと思いますので、12月21日・22日に実施することにしました。」

さらに、黒岩教務は話を続けた。

「えー、つきましては、前の職朝でお知らせした校内学力テストに向けて、‘朝の活動’や‘業間チャレンジタイム’、宿題等で既習内容の習熟を図ってもらいたいと思います。特に、今年より、選択式の問題ではなく記述式の問題を多く含むY社の学力テストを採用することにしましたので、記述問題に慣れさせてもらえたらと思います。校長、教頭、私も丸付けなどの支援をして、先生方のお手伝いをしたいと考えています。そこで、日程を調整したいと思いますので、12月7日から20日までの間で、丸付け支援をお願いする日をこの表に書きこんでいただけないでしょうか。」

そういつて、教務主任はプリントを職員に配布した。

その時、青山教諭が手を挙げた。

「記述式が多くなるとおっしゃいましたが、1年生には無理です。次年度の教育指導計画の作成のためにと、最近、児童用アンケートがたくさんきました。あの設問一つ一つの意味を理解して丸をつけるだけでも大変な作業なんです。今までの選択式のテストではいけないのですか。子どもたちがかわいそうです。」

さらに、井上教諭も続けた。

「新学習指導要領になって、本当に毎日の授業をさばっていくだけでも大変なんです。終業式にも最後の単元の市販テストをしなければ間に合わないんです。学期末のお楽しみ会だってできないくらい勉強づけなのに、学期末をそんなに難しい学力テストでしめくくっては子どものためにはならないと思います。」

教諭たちは、子どもの心を盾にして学力テストを認めようとしなない。若い中村教諭は、青山教諭や井上教諭の発言にうなずいている。

黒岩教諭は、研究主任の江崎教諭の方を見た。しかし、江崎教諭に発言する気配はなかった。

しばらくの沈黙の後、昨日運営委員会に出席していた小野教諭が発言した。

「私たちは、子どもたちに分かるようにきちんと教えたい。でも、指導内容の量の多さに対して時間が足りない。今年は、研究発表会のあわただしさで、特に子どもに向き合っ
て指導ができていないと個人的に感じています。なのに、子どもたちがよく理解できて
いないまま、校内学力テストを実施する。しかも、例年より難しい思考力・判断力・表
現力を要する記述式・・・。」

昨日言えなかった分を取り返すかのように小野教諭の発言は続いた。

「そして、3学期に入り‘〇年生は、算数のここの力が落ちています’‘この点が課題です’
と分析をされても、そんなことはテストを実施しなくても分かります。わたしは、でき
るだけ良い状態で学力テストを実施していただきたいと思います。」

「だから、習熟の時間を確保して、それに私たち学級担任以外の職員もかかわろうと・・・。」
と黒岩教務主任が言いかけたが、それをさえぎるように内藤教諭が発言した。

「それなら、普段から年間通して丸付け支援をされればよかったのでは。学力テストの前
だけ支援に入るとというのが、点を取らせることが目的のような気がして、すっきり気持
ちよく納得できないのです。」

内藤教諭の言葉に、他の学級担任もかすかに頷いた。

研究主任の江崎教諭はじっとしている。

ぎくしゃくした雰囲気の中で、黒岩教務は校長と教頭の間をかわるがわる見つめた。

吉田校長は、ゆっくりと立ち上がった。そして、職員の間をまっすぐ見つめて話し出
した。

<設問>

次の各設問に即して考えて下さい。

問1) この学校の強みと弱み(課題)は何ですか。

問2) あなたが吉田校長だったらこのあとどうしますか。

校内学力テストをいつ実施するか(12月末・1月末)、X社(基礎的な問題の多い選
択式)・Y社(活用型の問題を含む記述式)のどちらで実施するかの判断を含めて考え
てください。

問3) あなたが吉田校長だったら、次年度の七山小学校の共有ビジョンにどのようなキー
ワードを入れますか。考えられるキーワードを2、3個挙げ、それらを選定した理由
を述べてください。

ケース作成者から

専門職基準①：学校の共有ビジョンの形成と具現化

下位項目：(1)様々な方法を用いて学校の実態に関する情報を収集し、現状を把握する。

(2)学校の実態と使命を踏まえつつ、共有ビジョンの形成を目指して、自分自身の見識に基づいて校長としての学校ビジョンを描出する。

学校職員は、教職員としての経験や指導力はもちろん、一人の人間としてのものの見方や考え方も異なる様々な人々で構成されている。校長が新しい学校に赴任してまず行わなければならないことは、現状を把握することであり、次に、教職員を束ね児童生徒の教育に邁進させる共有ビジョンを明示することである。そこで、本ケースでは、次年度の教育指導計画の作成に向けた学力テストの実施について、管理職と教職員の意見が対立する状況を設定し、学校が抱える課題が現れるようにした。

校長については、これまでの実績を活かして順風満帆な教職人生を歩んできたため、自らが正しいと考えたことを実行し成果を得ようとする人間像とした。

組織体制については、表面上、良好である。しかし、研究発表会の無事終了に胸をなで下ろす管理職に対して、教職員は3年間の研究指定及び研究発表会によって疲弊している。また、20代の若い教師はベテラン教師の言動に迎合し、30代の研究主任は管理職とその他教職員の間で身動きがとれない状況を設定した。

学力テストについては、Y社に変更する校長の意図を教頭と教務は理解しているが、その他の教職員には伝わっていない。そのため、学力テストが一部の教職員には負担の要因となるようにした。

問1は、学校の実態を把握し課題を明確にするためのものである。中心となる課題が学校の組織文化に起因するものか、児童の思考力・判断力・表現力の不十分さかによって、学力テストの選択や次年度のビジョンの内容が変わるからである。

問2は、次年度の共有ビジョン作成のために情報を収集し、実態を把握するための校長としての判断を問うものである。今後、教職員を巻き込みながら共有ビジョンを形成していくためには、どちらの業者を選択するにしても、Y社で行いたい校長の意図と教職員の納得をどのようにすりあわせていくかがポイントとなる。

問3は、学校の実態と使命を踏まえつつ、自分自身の見識に基づいて校長としての学校ビジョンを描出するためのものである。「自分自身の見識に基づいて」という部分が校長の独自性が表れるところであるが、学校の課題を乗り越えようとする前向き且つ魅力ある「共有ビジョン」を考えてもらいたい。そして、参加者同士で様々な視点から学校ビジョンを検討することにより、実際にビジョンの形成と具体化について学べるようにした。

山田 深雪

佐々木校長、お願いしますよ —教育ビジョンがはっきりしないと学校が混乱する話—

東山小学校は、児童数 93 人、教職員・市職を合わせて 15 人と小規模な学校である。PTA 活動が盛んで、この学校の校舎建設にもかなり地域の意見を取り入れられているため、各行事には保護者だけでなく地域の人たちも気軽に参加している。

子どもたちの生活背景は、旧産炭地ということもあり厳しい家庭状況の子も多いが、学校に対しては協力的で期待もしている。その学校に佐々木校長が赴任してきた。校長と一緒に、西野先生と養護教諭の多村先生も異動してきた。

東山小学校は、今まで算数の研究を進めていた。そのため、計算する力はあるが、朝自習も計算が多かったり宿題にも算数プリントが毎日だされたりと子どもたちは算数嫌いになっている状況も見られる。また、教職員も一人ひとりの専門的な力が発揮されていないこともあり、やらされる研究になっていると感じている。そこで、佐々木校長は、教職員一人ひとりが生き生きとできる学校づくりをするべきだと思い、校内研究では、研究目標に向けて教職員一人ひとりの個性を出すことができるよう教科を設定しない研究にとりくんでどうかと考えている。例えば、一緒に赴任してきた西野先生は前任校でも音楽を中心として学級経営をしてきた。音楽といっても楽器作りをしたり介護施設に慰問のコンサートを開いたり子どもたちと共に計画をし、人と人のつながりを大切にできる学級づくりを目指してきた人である。そのような教職員の持ち味を生かした学校経営が佐々木校長の考えである。佐々木校長の学校の教育経営目標は「一人ひとりが安心して学べる学校づくりをめざして」というものであった。

早速、4 月当初の職員会議で校長の学校経営目標と同時に研究に対しても教職員一人ひとりの個性が発揮できるよう教科を独自で考えるよう伝えた。すると、栗山先生が意見を出した。栗山先生は教員経験 20 年のいわゆるベテランといわれる先生である。子どもからも慕われ保護者も一目置いている。教職員の中でも中心的な人物で、リーダーとしての資質が高い。その栗山先生が「この学校は今まで長年に渡って算数の研究を中心に取り組んできた。昨年度の反省会でも来年度の研究について引き続き取り組む確認はできていた。せっかく意思統一をしていたものが壊されるのは困る」と意見を言った。賛同するような職員の反応があったが声にはならない。佐々木校長は、「決して今までやってきたことを覆そうとしている訳ではない。先生方が一人ひとりの持ち味を生かした授業研究をお願いしているのだ」と答えた。その後、「研究体制が変わると今までやってきた積み重ねが無駄になるのではないか」とか「『校長は一人ひとりの持ち味を生かした』と言うが、全員がバラバラな教科を授業研究すると目的意識が薄れるのではないか」などの佐々木校長の教育目標・研究に対する考えに反対する意見が出されたが、佐々木校長は、静かに聞いて「とにかく今年は持ち味が生かせるような取り組みで進めて行きます」と言って職員会議は終了した。

会議後、数人の教職員が集まって何やら職員会議の話をしていましたが、学級事務に取りかかり始めた。校長・教頭・教務は、校務分掌について話し合うために校長室に集合した。佐々木校長は、「栗山先生を今年研究主任にお願いできませんかね」と切り出した。教頭・教務は驚いたような顔をし「反対している人を研究主任にするには難しいのではないですかね」と教頭が言った。校長は「だからこそお願いしたい。誰しも、今までやってきたことを変えられるのは不安が先立つことは分かる。だからといって、今までのままで研究を進めても子どもたちも楽しいはずがない。まず、やらされるのではなく教職員が自らやろう、楽しもうと思える学校、研究が必要なのではないだろうか」と述べた。そして、栗山先生を校長室に呼び、研究主任をお願いしたい旨を話す。

校長：「先ほどの会議で本年度の研究について話をさせていただいたが、先生に研究主任をお願いしたいと考えている。いかがだろうか。」

栗山：「私は校長の考えを理解している訳ではない。研究主任は私では無理だ。」

問1) あなたが校長なら反対している栗山先生をどのように説得しますか。

校長室から出てきた栗山先生を待っていたかのように数人の職員が興味深げに聞いてきた。

「ねえねえ、栗山先生、何の話やったと？」

「校長からなんか頼まれたん？」

「え～っ？研究主任？栗山先生は校長の意見に反対やなかったと？」

「栗山先生は6年生担任やき無理ばい」

など言っている教員はいるが自分がやろうとは言わない。

「私、校長の研究目標がイマイチ理解できんとよね。算数やったら今まで通りにやって行けばいいき慣れとるけど、新しいものやったら何となく不安やし面倒くさい」

教職員の中ではこのような話が続く。

教頭はこのような話を聞きながら、学校事務をこなしている。「ここの学校の先生たちは研究をどう受け止めているのだろう」「でも、確かに急に新たなものを入れられるのも教職員が混乱するきっかけになるだろう」「校長はこの先生たちをまとめることができるのだろうか」と心の中でつぶやいた。

4月中旬に第一回校内研究の時間が設定された。研究目標は、研究推進委員会（校長、教務、研究主任（担任）、指導工夫改善担当）が「コミュニケーション力の育成～人間関係を育む。信頼関係を育む。～『想いのキャッチボール』 自分の思いや考えを持ち相手の思いを受け止め返す」と提案した。今日は、それぞれの先生が自分の研究教科と研究授業の時期を決定する。まず、研究テーマについて意見を出してもらおう。その次にそれぞれ近接

学年に分かれて教科や研究授業の日程を決める。研究テーマについては「コミュニケーション力の育成」への意見が2, 3人の先生から出された。

まずは東山小学校3年目の水田先生。

「このテーマから見ると国語が中心になるような感じを受ける。算数ではできにくいのではないか」

次に東山小学校4年目の原先生。

「私の専門は体育科だが、算数の研究をずっとやってきた。今更、体育科で研究授業をするのは一から出直す形になるので時間がかかる。また、コミュニケーション力となれば体育科では大変やりにくい」

研究する教科が統一していないことに関しても意見が出された。

「同じ教科だと協議する方向が同じなので考えやすい。教科を統一しなかったら方向性を見失うのではないか。学校としてみんなで一つの方向に向かって行く方法がやりやすい」

「研究していても自分の教科と違うので意見が言いにくい。」

など、研究推進委員会が出した提案に反対の意見が出される。

賛成意見も出される。東山小学校2年目の杉村先生が

「前の学校で国語の研究をやっていた。国語で研究授業ができるのは自分としてはやりやすい。子どもたちといろいろな筋道を立てて考えて行くことができる」

30分ほど話し合いが続いたが、長年この学校で研究をしてきた先生は納得しない。

そこで、佐々木校長が重い口を開いた。

問2) あなたが佐々木校長ならどんな事を伝えますか。

佐々木校長は、日ごろ子どもたちの様子を知るために休み時間は学校を巡回するようにしている。運動場を回りながら子どもたちに話しかける。子どもたちも最初は躊躇していたが次第に慣れてくると進んで校長に話しかけるようになってきた。

職員室には、なかなか先生たちが集まらない。時数が増え高学年になると4時30分頃まで子どもたちが教室にいる。休み時間もノートの点検や採点、子どものトラブルの対応などで時間を取られ、同僚で話をしている姿が見られない。一学年の人数が少ないこの学校でこの状況である。佐々木校長は、教職員同士のコミュニケーションも大切にしていきたい、先生たちが忙しくてもやりがいのある職場でなければならない、そう考えていることからある提案をした。

問3) あなたが佐々木校長なら教職員がコミュニケーションを取れるためにどのような提案をしますか。

問4) この学校の教育目標に近づきたいが、この学校の問題点はなんだと思いますか。

問5) その問題点をどのように克服すれば、教育目標に近づけることができるでしょうか。

ケース作成者から

専門職基準①：学校の共有ビジョンの形成と具現化

- 下位項目：(3) 学校の実態と使命を踏まえつつ、すべての教職員、児童生徒、保護者、および地域住民等を巻き込みながら学校の共有ビジョンを形成し明示する。
- (4) 学校の共有ビジョンを実現するためにカリキュラムおよび校内研修等の計画を具現化する。

このケース教材は、学校のビジョンつまり「望ましい組織の将来像」をテーマとしている。学校の方向を具体的に示さないことで学校の内部に不協和音が響いた事例である。

学校現場が、目的をはっきりと理解し向かっていく方向が共有できることこそ学校のビジョンが上手く設定できたといえよう。しかし、校長が教職員、児童生徒のためとビジョンを出しても、共通理解できていない状況であるとかえって混乱を招くことになる。そこで、このケースは、そのような状況に立たされた時の対応をねらっている。

設問1は、校長に反抗的な栗山教諭に学校の要になってほしい事を伝えるためにはどのような言葉をかけるかを問うものである。学校にはさまざまな考えの教職員がいて、それぞれに個性を持っている。その個性を十分に引き出せるような学校経営をするのも校長の力量であろう。この場合、研究主任を栗山先生にすることが前提である。

設問2は、佐々木校長がなぜこのような研究を取り組む必要があるかを教職員に説明する必要があると考える。東山小学校の今までの取り組みを大切にしながら研究を進めていくことも伝えなければならない。学校現場は、変えることを恐れることが多々ある。新たな事に取り組むためには、少々強行することも必要なのではないだろうか。

設問3は、教職員とコミュニケーションをとることが苦手な校長が増えている。自分ならどのようにして学校の雰囲気を変えていくかを問うものである。コミュニケーションをとる機会は多々あると考えられるので、工夫していただきたい。

設問4・5は、校長としてビジョンを進めていくためにもこの学校の問題点を明らかにしていく必要があると考える。それには、問題点の把握と今後の対応を問うものである。教職員の理解、子どもへの理解にもつながるものであると考える。

佐々木校長は、教職員が生き生きとした学校づくりをすることが目標である。それは子どもたちの指導に影響するからだと考えている。しかし、教職員とビジョンが共有できないがために問題が浮上するというものである。ビジョンをどのように職場と共有できるかを考えていきたい。

豊福 明子

教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくり

02

CASE 3. 西園校長の困惑

西園校長の困惑

山川小学校は、各学年2学級ずつ、特別支援学級1学級の13学級の小学校である。西園校長は、山川小学校に着任して2年目である。

山川小学校は西園校長が着任する前、「荒れ」の傾向が見られる学校であった。靴隠し、子どもどうしのきつい言葉、教室からの飛び出し、万引きなど、さまざま生徒指導上の問題が起こっていた。その原因はいろいろあるが、西園校長が着任して、一番課題だと思ったのが、教員どうしのつながりが薄く、連携がとれていないということだった。同じ学年でさえ、隣の学級のことは関知せずという雰囲気があった。そこで、西園校長は、教員どうしのチームワークを経営課題の重点に掲げ、いくつかの取組をはじめた。そのひとつが、月に1回必ず生徒指導に関する学年部会（低・中・高学年部）をもち、気になる子どもについての意見交換をするという取組である。

2学期の後半になると、取組の効果がすこしずつであるが出始め、それぞれのクラスの子どもたちのことを話題にするなど、教員どうしの風通しもよくなってきつつあった。

ただ、西園校長にとって気がかりなことがあった。それは、4学年部の状態であった。下村教諭（50代）が4年1組、木村教諭（20代）が4年2組の担任である。両担任は、とても仲が良く、連携がとれており、それはそれでいいことであった。しかし、どちらの担任も子ども達に対して、メリハリのある指導ができていないのである。子ども達に対して温かいのはいいのだが、甘すぎる面もみられ、どちらの学級もザワザワとしていて落ち着かない。西園校長は教頭に4学年部の様子を見守るよう指示していたが、教頭の報告によると、状態は悪化するいっぽうであった。2学期後半になって、西園校長は教頭も同席の上、下村教諭と木村教諭を校長室に呼んで指導をした。「子ども達に温かく接することは大切なことですが、下村先生も木村先生も、子ども達に少し甘すぎるように思います。きちんと指導すべきところは徹底しましょう。」と西園校長は話した。下村教諭・木村教諭は、「4学年部は、担任どうし十分にコミュニケーションをとりながら同一歩調でやっています。ご心配なく、大丈夫です。」と答えた。西園校長は、釈然としなかったが、最終的には「では、よろしく頼みますよ。」と言うにとどまった。

西園校長の悪い予感があたり、3学期になると、4年1組・2組の子ども達はますます野放図に行動するようになった。たとえば、担任にため口をたたいたり、授業中勝手に立ち歩いたりする者もでてきた。いわゆる学級崩壊に近い状況であった。4年部の保護者の数名からは、「西園校長先生。4年生は、授業が成立していませんよ。どうにかありませんか。」と苦情を言われるようになった。結局、4年部は、最後まで落ち着かないまま、3月を迎えた。下村教諭は、他の学校に希望して異動した。

新年度の校内人事を検討する時期になった。西園校長は、新5年部の人事を熟慮し、木村教諭と新たに他校から着任した杉下教諭（40代）とで組み合わせるようにした。杉下教諭については、前任校の校長から、「子ども達をきっちり律することができる先生である」と聞いていた。杉下教諭の前任校は、たいへん落ち着いた、学力も高い学校であった。

西園校長は、年度当初、杉下教諭に「子ども達のよさを認めながらも、しつけるべきところはきちんとしつけてください。また、木村教諭への指導助言もお願いします。」と申し入れた。杉下教諭は「わかりました。まかせてください。」と答えた。

4月にはいって、杉下教諭が木村教諭に指導したからか、新5年部の子ども達は、ひととおりにきちんと行動するようになってきたように見えた。しかし、西園校長には新たに心配の種があった。杉下教諭は、熱心であることはよいのだが、前任校の子どもと本校の子どもとを比較する発言が多く、時折ヒステリックに子どもを叱るところがあるのだ。

教頭からも杉下教諭に対して指導をしてもらったが、杉下教諭の子ども達に対応する姿勢はあまり変わらなかった。そこで、6月の目標管理の面談で、西園校長は、「杉下先生。前任校の子どもと本校の子どもを比較して、本校の子どもを叱るのは望ましくないと考えます。本校の子ども達のよさをみつけて褒めることに努めてください。」と諭した。

杉下教諭は、「褒めようと思うのですが、褒めることがあまり見つからず、いけないことばかり目につくんです。いけないことをいけないと指導することは大切なことではないですか。」と言った。「確かに、いけないことはいけないと指導することはいいのですが、子ども達を信頼し、積極的によさも認めてほしいと思います。」と西園校長は言った。杉下教諭は、「あたりまえのことをあたりまえに指導しています。最低限のことをしている児童を、無理に褒めるのはどうかと思います。」と述べ、姿勢を改めようとは考えていない様子であった。結局、杉下教諭の納得を得られないまま、面談は終わってしまった。

7月のある日のことである。西園校長の午後の出張が終わった5時過ぎに、教頭から携帯電話に連絡が入った。「校長先生大変です。杉下先生のクラスの児童岩橋圭二くんの保護者がえらい剣幕で学校にどなり込んできています。杉下先生が我が子に対してひどい発言をしたと言っています。」西園校長は、急いで学校に向かった。

校長室に帰り着くやいなや、岩橋圭二の保護者（父親）が興奮して西園校長をどなりつけた。「西園校長。あなたの部下指導はどうなっているんだ。うちの圭二が、今日大声をあげて泣いて帰ってきたので、話を聞いてみると、「自分は人の靴など隠していないのに、担任の杉下先生が、『前も同じようなことがあった。あなたがやったにちがいない。』と責め立てた」と言っているんだ。4年生の時の下村先生はこんなことはなかったのに。こんな担任なら、明日からうちの子を学校に行かせない。ことによったら、マスコミにもしらせる。」と言ったなり帰ってしまった。西園校長は、「すぐに調査して、ご連絡します。」と伝えるのがやっとだった。

杉下教諭を呼んで事情を聞くと、次のように言った。「校長先生には話していませんでしたが、以前にも何人かがある子の靴を隠す事件があったんです。そのときの一人が岩橋くんだったんです。今回、放課後に関係する子ども達を呼んで尋ねると、岩橋くん以外の子は正直にやっていないことを話したんですが、岩橋くんはただふてくされて反抗的な発言ばかりだったんです。だから、『あなたにやましいところがあるから、そんなに言うんでしょ！』と言ったのです。そしたら、教室を飛び出して帰ってしまったんです。」……西園校長は、頭を抱えこんでしまった。

さらに、追い打ちをかけるようなことがあった。木村教諭が西園校長のところにやってきて、たまりかねたように訴えた。「校長先生！わたし、杉下先生といっしょにやっていけません。杉下先生は、いつも私に『うちの学級はこうするから、木村先生もおなじようにしてね。』というばかりで、私の話をちっとも聞いてくれません。4年生の時の下村先生はよく私の話をきいてくれたのに……。もう5年生はバラバラです。わたしやっていけません！」と言って泣き出した。……西園校長は、これからどうしていけばよいかわからなくなってしまった。

<設問>

- 問1) あなたは、4年部の課題は何だと考えますか。
- 問2) あなたは、西園校長の課題は何だと考えますか。
- 問3) あなたが西園校長だったら、このあとどうしますか。(杉下教諭に対して、岩橋保護者、岩橋児童に対して、木村教諭に対して、教員集団全体に対して)
- 問4) あなたは、教育活動の質(生徒指導)を高めるために、協力体制や風土づくりの面で大切なことは何だと考えますか。

ケース作成者から

専門職基準②：教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくり

(4) 教職員が高い意欲をもって、より質の高い教育実践を協力して推進できるようにする。

校長は、教育活動の質を高めるために、望ましい組織体制を構築することが期待されている。一口に、組織体制といっても、学校全体という大きな組織から、学年や分掌といった小さな組織まであり、それらが複合的に構成され成立している。校長は、巨視的な視点、微視的な視点から、組織の現状をとらえ、課題解決のためのリーダーシップを発揮し、有効と思われる手だてを講じていく。

ところが、講じる手だてが、組織のあらゆる課題の解決につながるかというと、そんなシンプルなものではない。大きな組織にとっては有効であっても、小さな組織にとっては課題を増幅させることもありうる。また、ある時点では有効な手だてであっても、状況が変容すれば、逆効果となることもありうる。つまり、校長の講じる手だては、状況に応じて見直され、不断の改善を余儀なくされると言える。さらに、「協力体制」「風土づくり」がうまくいかないと、あらゆる教育活動に支障を生ずることになる。その上、なかなか修復がきかないことが多い。

本ケースでは、生徒指導面における教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくりに焦点を当てている。生徒指導上の課題には成果を挙げつつあった西園校長にとって、想定を超えた陥穽（トラブル）が生じた事例を取り上げている。ここでは、4年部の甘い指導の結果、学級崩壊に近い状況が生じたことに対し、校長としてはよかれと考えて校内人事を工夫したのだが、結果的により深刻なトラブルが生じた場面を取り上げている。

まず、設問1については、学年部の組織についての課題の把握についての設問である。児童生徒に係る教育課題と教員に係る経営課題については関連しているものの、その関連は単純ではない。ここでは、そのような複雑な状況を問うている。

次に、設問2については、校長の専門職基準②に係る設問である。平時の粘り強い取組について問うている。西園校長の場合、現状の課題は察知しつつも、教員との関係の悪化をおそれて、踏み込んだ指導ができていない。このケースのように、協力体制と風土づくりについては、課題解決に即時に有効に働く手だてはあまりなく、地道な取組が必要である。

さらに、設問3も、校長の専門職基準②に係る設問である。これは、有事の取組について問うている。協力体制と風土づくりがうまくいかない場合、このケースのような深刻な状況を生じさせることもありうる。平時の粘り強い取組が不足していることが原因だが、それを悔やんでもしょうがない。有事の臨機応変な対応が求められる。

最後に、設問4については、本ケースから、校長の専門職基準②の本質を振り返る設問である。このケースメソッドを通して、校長として、どのような資質・能力が求められるのか、考えを深めることをねらっている。

相良誠司

教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり

03

CASE 4. 人事異動は校務分掌の思惑を悩ませる!?

CASE 5. がんばれ、植月校長!

人事異動は校務分掌の思惑を悩ませる!?

年も明け、本年度も残すところ3ヶ月足らずとなっていた。山内校長は、大山中学校へ着任して2年目である。来年度は、文部科学省指定（教育課程）の研究発表会を開催することになっており、来年度の校務分掌の構想を練っている時であった。

F教育事務所の須山人事管理主事より、1本の電話が入った。

「吉田先生を来年度、指導主事として事務所に迎えたいが、内々に山内校長先生の承諾を頂きたいと思っています。急いでいますので、明日までに確認のお返事をいただきたい。よろしくをお願いします。」

大山中学校は、F市郊外にある1学年6学級の18学級、特別支援学級2学級の中規模校である。職員数29名、男女比は6：4、職員の平均年齢48.5才、教職員の年齢構成は、30代の教諭が吉田教諭を含め5名で、20代の教諭は2名、講師が4名（20代）、他は、40代、50代の教諭である。

数年前まで生徒指導困難校で立て直しに全力を掲げていた。その甲斐あって、学校も落ち着きを取り戻し、山内校長が着任した2年前に3年間の文部科学省の教育課程に関する研究の委嘱を受けた。研究指定の1年目の研究主任にF大附属中学校の長期派遣研修から戻った38才の吉田教諭を指名した。1年目は、暗中模索の状態であったが、校内研修の柱に「学びの共同体」の考えを取り入る方向を示すことができた。2年目の本年度は、研究推進委員会のメンバーに「学びの共同体」の考えに賛同する各学年の学年主任を入れる組織体制とした。

本年度は、吉田教諭を中心に職員も「学びの共同体」を取り入れた授業改善を意識し、全員公開授業も実施することができ、来年度の研究発表会に向け、順調に進んでいた。

現在の教務主任は、病気がちで本校6年目を迎えて、大山中学校では十分力を発揮することができず、異動希望である。また、橘教頭は、生徒指導畑一筋で、教員人生を歩んできており、大山中学校（※自校昇任で教諭時代を含め8年間在籍）を生徒指導困難校から立て直しに深く関わったひとりである。しかし、研究や授業改善にはほとんど意見することはなかった。さらに、在籍期間も長く、異動の対象である。幸い、学年主任は、3人とも50才以上のベテラン教諭で、研究にも比較的協力的であった。

山内校長は、来年度、研究内容に熟知し、教育課程の編成にも関わっている吉田教諭を教務主任に据え、学校の要として活躍してもらおうと期待していたところであった。もし、吉田教諭がいなくなると、来年度、教頭、教務主任、研究主任すべてがいなくなる可能性もあり、研究発表会の事を考えると、安易に吉田教諭の指導主事の件は承諾できない事態である。

<設問>

問1) この学校の経営課題は何ですか。

問2) この学校の教育課題は何ですか。

問3) あなたが山内校長だったら、F教育事務所の須山人事管理主事に明日、何と返答しますか。〔意思決定〕

問4) あなたが山内校長だったら、問3)の意思決定を踏まえ、本年度、残り3ヶ月、何をしますか。

ケース作成者から

専門職基準③：教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり

下位項目：(2) 教職員一人ひとりのキャリア、職務能力を的確に把握し、各自の課題意識や将来展望等について十分に理解し、支援する。

1月は、来年度の学校経営要綱から校務分掌を作成など、校長としてのビジョンを明文化する絶好の機会である。組織体制を築くとき、機械的に振り分けることは可能だが、教職員の職務能力を的確に把握し、配置するのが校務分掌を作成する時、最も重要なこととなる。

本ケースでは、校長が教職員一人ひとりのキャリアや将来の展望等を十分把握し、校務分掌を作り上げるためのメソッドとして作成した。

具体的には、校務分掌の要となる吉田教諭を来年度、教育事務所へ出校させることに同意するかどうかの意思決定をする場面を設定した。日頃からの人材育成、組織体制をどのように構築したらよいかを含めて設問を考えた。

また、各教師の人柄や生徒の様子などは、あえて細かく設定せず、回答者の自由な設定を期待して、参加者各人がもっている理想の組織体制や校務分掌作成の在り方を提案し、検討できるようにした。

設問1では、基本的な経営課題を参加者認識しているか回答させ、日頃から組織体制をどのように構築したらよいかを協議を通して明らかにできればと思い、経営課題についての問いを設定した。

設問2では、例として「学びの共同体」をキーワードに研究推進体制の構築する場合の方法、めざす子ども像との関連で、子どものための研究をどのように設定したらよいか等を討論できればと思い、教育課題を設定した。

設問3では、キーパーソンである吉田教諭の存在の有無が、大山中学校のあり方を大きく左右する。しかし、このようなケースは、多かれ少なかれ、どの学校でも生じる事象である。吉田教諭の今後のキャリアを考えて、校長として、決断を迫られる場面である。いずれの場合であっても残りの3ヶ月の戦略を明確に打ち出さなければならないので、判断がどちらであってもよいと考えた。

そこで、設問4では、教頭、教務主任、研究推進体制、教諭の協力体制の在り方を、意思決定のいずれの場合でも具体的な対策、方策を考え、協議や討議によって、様々な対応を学び取れるようにした。

高嶋 浩二

がんばれ、植月校長！

植月校長は58歳、校長職5年目で、この春、松宮中学校に赴任した。校長としての勤務は3校目である。これまで、生徒指導が厳しい2校で教頭として勤務した後、その学校で校長に昇任し2年過ごした。

2校目の前川中学校は保護者からのクレームや地域のトラブルが多い学校であった。周りからは、「前任校での生徒指導上での保護者対応力を買われての赴任だろう。」と、よく言われた。

それでも、誠意のある対応で植月校長は対応を重ね、1年目も年が変わったころには、校長が直接かかわるほどの苦情などはずいぶん減って、学校経営も落ち着きを見せてきた。

ところが、2月の中旬、元PTA役員の男性保護者が、「娘（中学2年生）が1年生の時の学級でのいやがらせにより不登校になった。」と言って、毎週のように校長室を訪れるようになった。相談と言いながら最後には「娘の将来をどうしてくれる。」と言って、堂々巡りの苦情を繰り返している。

この女子生徒は、1年生の夏休み中、他校生との交友が広がり、2学期から遅刻・欠席が増え、3学期にはほとんど登校しなくなっていた。当時の担任も家庭訪問を重ね、学年としても取り組んできたが、そのうち、保護者の言い分は、「学校での人間関係から登校できない。」というように変わっていったという。周りからの噂では、娘は派手な服装をして夜遊びを繰り返しているという。

来校の度に、校長と担任・学年主任で話を聞き、校長としては、「大事な娘さんのこれからです。卒業するまでに学力をつけます。ぜひ、学校に登校させてください。ご家庭としても協力をお願いします。」と言う他はなく、担任（1年の時の担任は年限で異動し、2年からの担任）と一緒にこれまで何度も家庭訪問をいけるが、本人とはなかなか会えないでいた。

そういうことを繰り返し6月半ばになると、担任と学年主任がストレスからか、胃潰瘍と心身症という診断で病気休暇を取ることになってしまった。植月校長は教頭とともに、病休の手続きや代替申請に忙殺された。

ところが、1学期終了間近の7月、この保護者は転勤のため家族全員で転居し娘も転校していった。そのことをきっかけに校内は落ち着きを取り戻した。

植月校長は、「校内が落ち着きを取り戻したのもこの2年間、保護者対応を続けてきたこういった先生方の努力の結果だ。」と折に触れて話し、自ら定期的に病休の教職員を見舞うなどして、短期間での復帰を実現させた。3学期には、その2人の教職員も、元気に勤務することができ、前川中学校での2年目を穏やかな気持ちで終えることができた。

振り返ればこの1年、見通しの持てない保護者対応は苦しく、一度に二人も病気休暇が出たことで、教育委員会も学校の状況をととても心配したが、年度内に復帰できたことに、周囲の学校からは驚きの声も聞かれた。年度末の職員会議には、全員の教職員がそろい、職

員室の雰囲気はもとのように明るく連帯感の溢れるものに戻っていた。その中で、ホッとしながら「できればもう1年、この学校で過ごしたい。」と考えた植月校長であったが、人事異動内報一覧には、自分の名前も載っていた。

3校目に赴任したのは、比較的落ち着いた郊外の松宮中学校であった。学級数は、各学年6学級、教員数は27名に教務主任、教頭、校長の30名である。教職員の年齢バランスも良く生徒も意欲的によく勉強すると言う。赴任にした初日にわざわざ挨拶に来校してくれたPTA役員も気さくで人のよさそうな顔ぶれであった。

ここ数年の苦労を振り返り、教職人生最後の学校になるであろう松宮中学校が落ち着いていて、生徒の表情もとても明るいことを植月校長は嬉しく思いながら、4月の数日を過ごした。

ところが、年度当初の職員会議が進むうちに、植月校長は教職員の雰囲気になにかしっくりこないものを感じた。時間とともに、3人の問題の教師がいて、他の教員がとても気を使っていることがわかってきた。

一人目は、3学年主任、男性の北村教諭である。56歳で融通がきかず、時折、生徒に対してひじょうに厳しい叱り方をすることがある。平素は、明るく情熱的であるが、同僚に対しても、「そうじゃないだろうがー！」と、恫喝するような声を上げることがあるという。言っていることは正しいのだが、その大人気ない態度に、大半の職員はひどくおびえ、毛嫌いして近づこうとしない。

二人目は、58歳の女性の社会科、井上教諭である。若いころは指導力を買われ、早くから学年主任を務めたりもしたが、ここ10年はその情熱もなく、自分の教科に関する最低限の仕事しかしない。空き時間、職員室に姿が見えないときは、休憩室で必ず新聞を読んでいる。また、去年は教科の評価の集計を若い講師にさせ、前任の校長から厳しく指導を受けたという。4月当初に行われたPTA総会にも姿がなく、教頭が「緊急の業務でなければ、必ず参加して下さい。」と指導すると、「私、どうもああいう席に出ると気分が悪くなります。」と言って聞き入れなかった。自分よりも5歳年下の女性教頭を舐め切っている。

3人目は国語の黒滝教諭である。彼女は、教職18年目となるが、これまでの学校を2～4年で移動している。特別人事での異動もあれば、病気休暇から休職になり復帰とともに学校を移ったりしている。また、年休や遅刻も多いということであった。本校2年目であるが、その情報を聞いた前任校長や準備委員会の判断で、指導方法工夫改善の定数を国語でとり、2人体制の学年にこの黒滝教諭を配置した。今年は2年目で昨年持ち上がった2年の副任で、国語は二人体制で指導している。

教頭から話を聞くと、黒滝教諭は気分のいい時と悪い時の差が激しく、時によっては同僚に対して生徒の前でも「その指導は意味がないんじゃないですか。」とか「国語の先生の中にも、ほんとに文学のセンスがない人がいるから。」と言った言葉を口にした。また、気持ちが沈んだ時にはプリント学習しか行わず、問題をさせては答えを黒板に書き丸つけさせ

ることを繰り返すという。

GW明けの一昨日も、そのような授業の様子が保護者の耳に入ったのか、黒滝教諭の指導にやんわりと意見する保護者からの電話があった。それを伝え、真偽を確かめようとした教頭先生に対して、黒滝教諭は「そんなことを言う親に対して、教頭先生は、私をどうやって守ってくれたんですか！」と食ってかかった。

昨年もこのような諍いは、他の職員との間でも何度かあったということで、最近では黒滝教諭に話しかける者はほとんどいない。やむを得ず、事務的なことを知らせる教頭には食ってかかるという構図が出来上がっている。もともと元気がよくさばさばと仕事のできる女性教頭も毎日、胃が痛くなるとこぼし、3人の教諭の対応に多くの時間を費やしている。

生徒は落ち着いていて、運動場からもはつらつとした部活動の声が聞こえてくるが、この3人の教諭のことを考えると、気が重くなる植月校長であった。

<設問>

問1) 松宮中学校の課題は何ですか。

問2) 何故、このような問題が生じたのでしょうか。

問3) あなたが植月校長だったら、この後、どのような対応をとりますか。

ケース作成者から

専門職基準③「教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり」

下位項目(5) 教職員の間には、協働、信頼、公正、公平の意識が定着するような風土を醸成する。

(また、校長がビジョンを持つことの難しさにも触れたいと思い、少々長い前段を置いた。)

植月校長は、長い教職人生、一生懸命に生徒指導に取り組んできた校長である。生徒指導での実践を買われて教頭となり、教頭2校目で自校昇任した。

校長2校目の前川中学校でもこれまで同様、保護者対応や生徒のかかわる地域のトラブルにも誠実に対応し、校内が落ち着いてきたところに中学2年生の保護者からのクレームが始まった。中学1年2学期からの娘の不登校は学校の責任であるというものである。

繰り返される保護者からのクレームを、担任と学年主任と一緒にただ聴き続けることしかできず、徒労感は募り心身も疲弊する中、この担任と学年主任が相次いで病気になってしまった。病休の手続きや代替講師の手配に翻弄され、自分としても何も見通しが持てず、困惑しきっていたところに、「転校」の話が飛び込んできて、問題は思わぬ展開で解決した。

周りからは、病休者を二人も出しながら、この窮地を切り抜けたこと。また、二人の病休者も短期間で復職できたことなどから、「さすが、植月校長先生ですね。」「植月校長先生は、保護者や教師など、人の対応がすばらしい。」という言葉は何度もかけられた。しかし、当の本人は、「あの転校がなかったら、自分もどうなっていたかわからない。今回は、本当に偶然に助けられた。まー、学校経営というのも、こんな風に他力に流されることもあるのだなー。」と、しみじみ振り返った。

そして新年度、教職人生最後の学校となる松宮中学校へ赴任した植月校長は、生徒の落ち着いた様子や穏やかなPTAにホッとしたのも束の間、3人の問題教員の存在に気づく。

この3人を取りまく教職員の状況は、植月校長が赴任する前からのものであり、問題や対応のまずさがあるとすれば、前任の校長の責任ではある。しかし、この状況をなんとか改善していくのは植月校長の仕事である。

これまで目の前の問題に一生懸命取り組んできた植月校長であるが、問題を分析し、有効な対応策をしっかりと考えて、見通しを持って事に当たってきたかということ、自信はない。どちらかと言えば、がむしゃらに走ってきたような気もする。

「さて、この3人にどう対応すればいいのか。前川中でのことが評判になり、こんなに大変な教員のいる学校に来ることになったのかなー。」と、来週からの学校のことを考えると、気の重くなる植月校長であった。

そこで、問1)で学校の現状を把握し、問2)でその要因を考え、問3)で対応策を検討していきたい。

樋口綾子

04

諸資源の効果的な活用

CASE 6. 行き過ぎた指導を保護者は見ている。

CASE 7. 国際化は突然に・・・

CASE 8. マネジメントで学校が変わる！

CASE 9. 議員が学校にやってきた！？

CASE 10. それでも僕はやってない

行き過ぎた指導を保護者は見ている。

寒さも少しずつ感じ始めた11月。ここ中野小学校は、先日の研究発表会を無事に終え、学期末に向けてほんの少し一息つける時期でもあった。

しかし、学校では持久走記録会に向けた取り組みや学習参観・懇談会が予定されている。職員室では、パソコンに向かいながら、学年会をしたり、事務処理をしたりと、それぞれの「しま」（学年同士の机）で話し合っている毎日である。

そんな日々の金曜日のことである。中野小学校では、金曜日に全15回のクラブ活動が設定されている。

午後3：00（金曜日）

1年生から3年生までの担任の先生は、5時間授業後、簡単な帰りの会を済ませ、集団下校（毎日行っている）のために運動場に地区毎に並ばせ、下校指導を行っている。

運動場では、4～6年生のドッジボールクラブとサッカークラブの子ども達が、ランドセルをもって、それぞれの活動場所に移動し、道具の準備や体操をしていて、元気のよい声が響く。

クラブ担当の先生も、少し遅れて、子ども達の輪の中に入り、クラブ活動がスタートした。（1～4年生の先生は、下校指導後、遅れて参加した）

午後3：30

ドッジボールクラブの担当の先生は、4年生担任の男性教諭である上田先生と2年生担任の男性講師である牛島先生である。今日は牛島先生が出張のために、上田先生が一人で指導している。

運動場の周りには、子どもの迎えるために待機しながら、クラブ活動を見学する保護者が数名いる。

紅組と白組に分かれて、ドッジボールをしているとき・・・

上田先生が「おまえ、なんか、その態度は！」と、5年1組の田中に対して、怒鳴りつけ、頭を叩き、胸を押した。

その勢いで、田中は、後ろに倒れた。

上田先生は、「みんな一生懸命にしよろうが、そんな文句ばかり言うな！」と続けて、怒鳴りつけた。

そこへ、運動場の外から見ていた男性保護者（伊藤さん）が走って、運動場の中に入ってきた。

上田先生に近づき、

伊藤さん「なんだ、今のは？」

上田先生「彼が許せない言葉を言っていたので、指導しました」

伊藤さん「今のは指導じゃなかろうもん、大の大人が、小さな子どもに対してやりすぎたい！」

上田先生「はい・・・でも、今回だけでなく、これまでのずっと指導していて変わらなかったのだから、強く指導しました。」

伊藤さん「俺も、地域の子供達にスポーツを教えるの、頭をこつくぐらいのことはするくさ。でも今のは、どう見てもやりすぎたい！」

伊藤さん「おまえは、何年目の教師で、名前は？」

上田先生「中野小で4年目で上田です」

伊藤さん「教師として許せん。学校にいうけんね」

上田先生「はい、分かりました」

伊藤さんは、そのまま、職員室へ向かった。

午後3:50

運動場には、クラブ活動を終えた子ども達が集団下校のために集まっている。

下校指導のために、先生方も運動場に出て、指導をしている。

職員室近くに来た伊藤さんは、その伊藤さんの子どもの担任である坂元先生を見つけ、声をかける。

上田先生は、職員室で待機する。

伊藤さん「坂元先生、校長先生おる？」

坂元先生「あ、伊藤さん。何かあったんですか？」

伊藤さん「さっき、子どもが先生から叩かれているのを見て、どう見ても指導じゃないけん、校長先生と話したいんだけど」

坂元先生「分かりました」

職員室へ入り、教頭先生に聞き、校長先生を探す。

校長先生は出張で不在であることが分かった。

坂元先生「校長が出張で不在なので、代わりに私がお聞きしましょうか？」

伊藤さん「先生が、子どもを突き飛ばして指導するとか、おかしかる？」

坂元先生「だれを指導していたんですか？」

伊藤さん「5の1の田中くんって言ってね」

坂元先生「田中は私のクラスなので、話を聞いてみます」

坂元先生「どうしたと？」

田中 「ぼくが悪いんです。すみません。」と泣きながら答える。

坂元先生「何が悪いと思うの？」

田中 「ぼくが、チームの人に失敗したことを何度も文句ばかり言ってたから・・・」

坂元先生「伊藤さん、このことは、校長に伝えますので。」

伊藤さん「分かりました。俺も校長に会いに来るから。よろしく。」

午後4：10

伊藤さんはその場を去り、田中も集団下校で帰った。

上田先生が、教頭先生に報告する。

上田先生「クラブの指導中に、子ども叩いてしまって、保護者が校長先生に会って話したいと言っています」

教頭先生「校長は出張だから、今から連絡しておくよ」

上田先生「叩いた子どもの保護者にはお詫びの電話をします。」

坂元先生「伊藤さんには、私から連絡します」

教頭先生は校長先生に連絡を入れ、この件については月曜日に教頭先生と話をすることになった。

職員室にいた野田教務主任が近づいてきて、

野田教務主任「いやあ、伊藤さんが来たとき、俺のことかとおもった。俺も、体育館でバスケットボールを指導して、怒っていたけんねえ」

坂元先生「いやあ、僕も、サッカークラブで指導していて、私に声をかけられたので自分かと・・・」

午後4：20すぎ

少し遅れて、毎週の終会が行われており、来週の予定や提案がされていった。

午後4：50

終会后、坂元先生と上田先生が被害にあった田中くんの保護者と伊藤さんに連絡をする。

田中の保護者に連絡を入れる。

坂元先生「田中くん、家に帰ってきましたか？」

田中の保護者「あ、帰ってきましたよ。なんか怒られたんでしょ。」

坂元先生「え、田中くんが言ったんですか！？。いや、今日のクラブ活動で指導されたことで落ち込んで帰ったんです。本人は、お家の人には伝えないで欲しいと言われたのですが、心配でかけました」

田中の保護者「いや、けろっとしてましたよ。先生に怒られて叩かれたっちゃん、と笑って言って遊びに行きましたよ」

坂元先生「指導の行き過ぎでクラブ担当の上田が叩いてしまったので、上田先生が謝りたいとのこと電話しています」

上田先生「指導が行き過ぎました。すみませんでした。実は…」（話を遮るように）

田中の保護者「いや、大丈夫です。どんどん叩いてください。うちは、そんな教育方針なんで」

上田先生「いや、すみませんでした。今後気をつけます」

伊藤さんに連絡を入れる。

坂元先生「先ほどは、すみませんでした」

伊藤さん「いや、やっぱりね、おかしいと思うでしょ。先生も」

坂元先生「はい、やはり指導が行き過ぎていたと思います。校長にも会って話をされたい
とのこと伝えてあります。」

伊藤さん「いやあ、校長に伝えてもらったならそれでいいですよ。」

坂元先生「分かりました。そう伝えます」

伊藤さん「よろしくお願いします」

教頭先生に、坂元先生と上田先生で電話連絡したことを伝える。

<設問>

- 問1) あなたが、校長先生なら、教頭先生に電話口で、何を指示しますか？
- 問2) あなたが校長先生なら、今後どのようなことをしますか？
- 問3) 当時、学校にいた教頭先生は、どのようなリーダーシップを発揮すべきだったのか、時系列で具体的に示してください。
- 午後3:50 坂元先生から校長先生が、どこにいるのか尋ねられたとき。
- 午後4:10 坂元先生と上田先生から、体罰をして保護者から苦情が出たことを報告されたとき。
- 午後4:50 保護者連絡の対応を報告されたとき

ケース作成者から

専門職基準④：諸資源の効果的な活用

下位項目：(4)教職員と児童生徒が安全な環境のもとで教育・学習活動に取り組めるように、危機管理の体制を整備する。

この事例は、教師の行き過ぎた指導のケースである。この場合、学校側に責任の所在があり、緊急性を要する場合であると思われるが、週末の金曜日の放課後という設定により、学校長としての判断の難しさがある。そのために、設問1と2で校長の判断力といった視点から回答するものとした。

次に、小学校でのクラブ活動の場を設定している。これは、クラス担任で自分のクラスを指導することが多い小学校で、クラブ活動などでは、他学年の児童への指導も必要となり、様々な人（自分のクラス以外の児童や地域ボランティア、保護者）からの目を向けられていることがあることを想定したからである。

そして、校長が不在の際の教頭の役割が不明瞭な状況を設定している。これは、普段から校長が出張などで外出することがあり、その際の教頭のリーダーシップの在り方を考えたいと思ったからである。そのために、設問3で教頭の視点から回答するものとした。

また、登場人物は男性とし、若年層から中堅層をイメージしている。これは、指導に熟くなりすぎて、行き過ぎた指導を行ってしまう場合があると想定したからである。設問にはないが、このケースを通して、そのような学校の組織文化の特徴を捉えて欲しいと考えた。

R. T

国際化は突然に・・・

1 1月初旬のある日、外山小学校の大西校長は地元の国立大学である福九大学の細川・留学生課長と名乗る男性から1本のアポイントの電話を受けた。

細川「福九大学留学生課長の細川と申します。急なお電話で大変失礼いたしますが、貴校への、本校外国人教職員の子女の入学について、直接お会いしてご相談したいことがありますので、ご都合のよろしい時にお伺いしてもよろしいでしょうか。」

外山小学校は都心からそれほど遠くないベッドタウン近郊に位置しており、各学年3学級、特別支援学級1学級で、全教職員数26名の中規模校である。大西校長は赴任して2年目であり、校長としては1校目である。大西校長は外山小学校について、「全く問題がないわけではないが、学習面、生徒指導面、保護者や地域対応についても、可もなく不可もなく、平均的な状況である」と分析しており、そろそろ自分の色を出していきたいが、果たしてどのような特色を出していこうか、と思案していたところであった。

福九大学は地元では最も大きな、国内でも有数の国立大学であり、その教職員用宿舎が外山小学校の学区内にあるため、すでに多くの福九大学教職員の子女が外山小学校に入学している。そのため、福九大学は外山小学校の教職員にとってはなじみのある大学といっ
てよい。また、福九大学は近年、国際化を大きな目標に掲げ、急激に留学生数を増加させており、10年後には現在の2倍の約4,000名の留学生を受入れる計画であるという。すでに多くの留学生を抱える福九大学であるが、その子女の多くは5つあるキャンパスのうち
のメインキャンパス周辺の公営住宅に住んでおり、その学区内にある黒木小学校は長く福九大学の留学生子女を受入れてきており、その伝統や実績は全国的にも有名である。一方、外山小学校は福九大学の教職員用宿舎が付近にあるものの、メインキャンパスからは電車で1時間程度離れており、これまで外国人や留学生とは無縁であった。

大西校長はさっそく、教頭・教務主任を中心に本件について話し合ったが、大西校長はじめ、全教職員のうち誰も、これまで外国人児童を受け入れた経験がないことが分かった。ひとまず、全教職員への情報共有とそれぞれの教職員がどのような意見なのかを把握するため、職員会議でこのことを報告したが、その際、以下のような否定的な意見が続々と出てきた。

「どんな児童が何人来るのか分かりませんが、教職員の誰ひとり、外国人子女の受入れの経験がない中で、一から受入れ体制を整えるのは難しいのではないのでしょうか。」

「教職員数がギリギリの中、ただでさえ毎日の学級経営が大変なのに、これ以上の負担は耐えられません。」

「日本人児童を見るだけでも四苦八苦しているような状況のわたしたちに、はたして、外国人子女に対して、十分な支援ができるのでしょうか。自信がありません。」

大西校長は、ひとまず福九大学側の申し入れ内容を聞いてから、次回の職員会議で細か

い話し合いをしましょう、ということで職員会議を終え、アポイントの日を迎えた。

細川「はじめまして。さっそくですが、福九大学では国際化を推進するために留学生数の増加に力を入れております。また、教授陣も海外から多くの外国人を採用しているところです。この秋からは新たに国際コースを設置し、多くの留学生と教職員が海外から来日しました。当然、家族を帯同する場合もありまして、この秋には5組の外国人家族が教職員用宿舎に入居しており、そのうち三名の児童を貴校へ受け入れていただきたく、お願いに伺いました。また、今後の留学生数の増加から、その子女の増加も見込まれますが、具体的な数字は予想できておりません。また、一般に留学生は日本に定住するのではなく、卒業後は帰国しますので、だいたい二年から五年程度、日本にいたることになると思います。教職員の場合はさらに予測し辛く、数カ月から一年間という場合もあれば、三年から五年といった場合もありますので、バラバラです。今回受入れていただく三名はみな、三年間の予定となっています。なお、こちらにお伺いする前に、本学学長が教育長様にご挨拶に伺い、本件について、快く受け入れていただける旨のお返事をいただいております。何卒よろしく申し上げます。」

校長「わかりました。三名の具体的な情報について教えていただけますか？」

細川「こちらが入学希望児童のリストです。三人とも学年も国籍も何もかもバラバラで大変お世話をおかけするのではないかと思います。また、父親は研究者ですので、英語はできますが、授業や研究に忙しく、学校や担任の先生とのコミュニケーションについて、あまり当てにできないかもしれません。母親と児童については、母国語以外日本語も英語も、三組とも全くできないようです。しかし、保護者と学校のやり取りも重要だと思っておりますので、そのあたりの支援体制もご配慮いただけたらと思います。」

大西校長はリストをじっと見つめながら、細川氏の話をも黙って聞くことしかできなかった。

国籍	性別	学年	使用言語	宗教
イラン	女	1年	ペルシア語	イスラム教
ベナン (アフリカ)	男	3年	フランス語	キリスト教
ベトナム	女	6年	ベトナム語	仏教

細川「イスラム教の児童については、かなり敬虔なご家庭のようで、豚やアルコール類など食べ物に細かい制限があることと、1日に5回必ずお祈りをしなければならぬそうです。このような児童への環境整備のご配慮もよろしく申し上げます。私共もできる限り協力したいと考えておりますので、是非とも四月の新学期からこの三名の入学につきまして、よろしく申し上げます。」

校長「協力といいますと、例えば御校の留学生の方々にボランティアで通訳として来ていただくことは可能でしょうか？」

細川「そうですね・・・検討してみますが、留学生たちは勉強・研究に忙しいので、そのような時間がとれますかどうか・・・」

協力するといいながら、明らかに頼りにならなさそうな細川氏を見送りながら、大西校長は「さて、これからどうしよう？」と考え込んでいた。

<設問>

- 問1) あなたが大西校長だったら、次回の職員会議において、全教職員に対してどのように説明し、外国人子女の受入れについて説得しますか。
- 問2) あなたが大西校長だったら、これから四月の外国人子女が入学するまでの間に何をしますか。
- 問3) 大西校長は、今回の外国人子女の受入れを契機に、教育活動の質的改善と教職員の職能開発につなげたいと考えています。その考えに資する取組策をひとつ挙げてください。

ケース作成者から

専門職基準④：諸資源の効果的な活用

下位項目：(2) 学校の共有ビジョンを実現するためにどのような人的・物的・財政的・情報的な資源が必要かを考え、必要に応じて学校外部に働きかけてそれらを調達する。

(3) 諸資源を生かしながら、教育活動の質的改善及び教職員の職能開発などの諸活動が計画的・効果的に行われるように、計画(Plan)・実施(Do)・評価(Check)・改善(Action)のサイクルで組織全体の動きを創る。

地元の国立大学が推進する国際化のあおりを受け、外国籍児童の受入れを迫られる小学校を舞台として設定した。校内に外国籍児童の受入れ経験のある教員が在籍せず、受入れまでの準備期間も限られているが、教職員は日々の学級経営を行ってだけで精一杯で、外国籍児童の受入れに消極的である。さらに、受入予定の三名の児童は国籍も学年も文化的背景も異なり、それぞれに適切な支援が求められている、また、今後も外国籍児童の受入れは増加しそうであるが、具体的な計画は明らかにされていない、といったような様々な制約を設定として課した。

このような状況の中で、いかに校長として自らのビジョンを示しながら、その実現のために人的・物的・財政的・情報的な資源を確保するか、また、このことを生かしながら、教育活動の質的改善及び教職員の職能開発にいかにつなげ、学校経営を行っていくかという課題として本ケースを作成した。

設問1は、校長として教職員に対して、学校のビジョンをいかに共有するべきかを、設問2は、限られた準備期間の中で学校内外からいかにして必要な資源を調達するべきかを、設問3は、これらを通して、教育活動の質的改善及び教職員の職能開発にいかにつなげていくべきかを考えてもらえるようにした。

梶原健司

マネジメントで学校が変わる！

内田校長は、来月の教育長とのヒヤリングに向けて構想を練っていた。

「来年度の学校経営について、教育長への説明をどうするか。」

このヒヤリングは、人事配置等の要望や学校経営ビジョンを説明する場となる。

校長最初の赴任校 春田小学校

内田校長の校長として最初の赴任校は、市内の南部に位置する春田小学校である。

児童数 381 人、14 学級（特別支援学級 2）、教職員 29 人の学校である。

赴任に当たって教育長から

「学力をしっかりと向上させてくれ。これが、赴任校の課題である。」

と言い渡された。

春田小学校は、3 年前に特別支援学級を 2 学級新設したが、どの学級にも一斉指導についていけず個別の指導が必要な児童が 2~4 人おり、これが学力の問題につながっていると内田校長は分析していた。これまで何度も教育委員会に足を運んで学校の実態を伝え、支援教員や加配教員等の増員申請を行ってきたが、無理だと断られてきた。職員には、増員の申請が通らないため、休み時間や空き時間などを利用して個別の指導を行うなどの対応をお願いし、各担任もそれぞれに自助努力を重ねてきた。しかし、思うような成果にはなかなかつながらない。

「そもそも、教員が足りないのだから児童に十分なサポートができない。本校の先生たちは時間を割いて個別指導を行うなどそれぞれ頑張って指導しているが、これにも限界がある。今のままの状況では、学力向上が難しいのは当たり前ではないか。」

内田校長は、常々そう思っていた。

9 月の校長研修会は、学力向上についての話し合いだった。その中で、中学校の校長から、「学力調査結果では、本市は、数学が平均を大きく下回っている。数学ができない生徒の半数以上は小学校の算数の履修不足である。小学校でもう少ししっかり指導して、定着させてから進級させて欲しい。」という意見が出た。

内田校長は黙って聞いていた。

「確かに算数は 4 年生ぐらいからつまづく児童が増える。学習内容が増えたこともあり、時間数も足りないと先生達はぼやいている。」

そういえば、今年の 4 月に 5 年生の保護者から相談があったことを思い出した。

「算数の授業が最後まで終わっていないのをご存じですか。算数の学年末テストを春休みの宿題に渡されて『しておいで。』と担任の先生からいられています。授業だけはしっかり最後まで教えてください。」という内容であった。

前 4 年担任に確認したところ、

「時間数が足りなくて最後のまとめまで終わりきれなかったのが宿題に出しました。個

別指導や習熟の時間を入れていかないと定着しないし、そうすれば時間が足りなくなるし。支援や手伝いがあればもっと力をつけられるのに。」

という返事だった。この担任は、39歳の活力ある中堅教員であり子どもの評判も良い。

内田校長は、春田小学校に3年間在籍した。担任の自助努力を続けながら学力向上に取り組んだが、大きな成果にはつながらなかった。

赴任2校目 成聖小学校

内田校長の2校目の赴任校は、成聖小学校である。

平成20年に3小学校が統合されてできた新設の小学校である。市の北部に位置し、昔ながらの商業地と住宅地が広がっている。児童数257人、学級数14（うち特別支援学級2学級）、教職員数24人の中規模校である。

統合された3小学校は、旧大宮小学校（児童数122人）、旧北里小学校（76名）と旧若林小学校（59人）である。3校とも100年以上の伝統をもつ小学校である。旧大宮小学校は、伝統工芸が代々引き継がれ今でも細々とだが受け継がれている文教地区である。住民の文化意識は高く、また、3世帯家族がみられるなど、住民・保護者は学校に協力的で期待も高い。旧若林小学校は、むかしからの商店街が多い地区で、家族構成が多様になるに伴い、給食費未納や生徒指導の問題などが増加してきた。旧北里小学校は、住宅地や集合アパートが多い地区である。

3校の統合を中心となって進めてきたのが、前任の前原校長である。平成19年より旧大宮小学校の校長として赴任し、平成22年度の開校1年目まで在任していた。3地区とも、住民や保護者の学校に対する思い入れは強く、学校名を最後まで互いに譲らないなど、話し合では激論となる場面が多々あった。それを何とかとりまとめ新しい学校づくりを進めてきたのが前任の前原校長である。3校が統合されるということで、職員配置については、教育委員会も前原校長の意向を考慮し、旧大宮小学校から5割、旧北里小学校から2割、旧若林小学校から2割、新しい職員が1割という構成でスタートした。開校初年度は新設校ということもあり、学校を何とか機能させていかなければという思いと責任感のなかで、教職員もがむしゃらに取り組み、1年が過ぎた。

開校2年目に赴任してきたのが、内田校長である。前任の前原校長から何度となく統合の経緯や新設校に対する思いを聞かされ、かなりのプレッシャーを感じていた。

内田校長と一緒に赴任してきたのは、3名の教諭と養護教諭、それに事務長の6名である。教頭を含め職員の大半が統合前からの勤務者であり、学校の状況や児童の様子がよくわかっていることもあり、4月の職員会議では、前年度の学校運営や教育計画を引き続き進めていくという内容で承認され、新年度がスムーズにスタートした。

10月の始めごろ、3年生の森山教諭が、今年度赴任してきた同学年の吉田教諭に職員室で話しかけていた。

森山教諭「僕の学級は学力の差が大きくて指導がやりにくい。旧大宮小学校は、学力が高く意欲のある子が多いんだけど、旧若林小学校は、学力が低い子どもが多いんですよ。宿題や用具忘れもそういう感じで、同じように指導しても違うんですよ。吉田先生のところはどうか。」

吉田教諭「そういわれてみれば、確かに学力の差は大きいなと感じていますが、前の学校の雰囲気だとは気づきませんでした。」

隣に座って聞いていた 2 年生担任の三井教諭（旧若林小学校から）が口をはさんだ。

三井教諭「森山先生、それって旧若林小学校の指導に問題があったってことですか。」

森山教諭「そうはいいません。旧大宮小学校の保護者は教育への関心が高く熱心だけど、旧若林小が校の保護者はどちらかというと学校任せの感じがする。」

吉田教諭「それより、PTA の雰囲気の方が気になりませんか？ うちの学年は、みんな旧大宮小学校の保護者が役員をしているし、PTA 行事も学級行事も中心になって活動しています。他の保護者さんはあまり関わっていないようです。これでいいのですかね。」

三井教諭「PTA 会長や役員も活動しているのは、旧大宮小学校の保護者さんのよね。」

森山教諭「PTA もなんかうまくいっていない感じだけど、PTA のことは保護者に任せるしかないんじゃないの。」

吉田教諭「そうですよね。でも、学校がうまくいくには、保護者が仲良くないと・・・。」

内田校長も PTA と地区の関係が気になっていた。前任の前原校長が苦勞して設計した学校像を軌道にのせていくことが自分の役割だと考えてきたが、実態のずれからいろいろな問題が見えきた。ずっと気になっていたのが PTA の雰囲気である。統合されたばかりの新設校なので時間がたてばうまく組織もまとまっていこうと思っていたが、いろいろな問題が出てきた。「別々だった地区を一つにまとめるのは難しい。」と改めて感じている。

12 月に行った学校評価結果をみると、職員間の協力体制、学力向上の取り組みの結果が低かった。関係者評価（地域や保護者の評価）では、は学校の様子がよくわからないという声が多く見られた。

<設問>

次の設問に即して考えてください。

問1) 春田小学校の取り組みの成果が上がらなかったのは、組織マネジメントのどこに問題があったと思いますか。

問2) あなたが校長だったら、春田小学校の学力向上にどのように取り組みますか。

問3) 成聖小学校のPTAをまとめていくために、校長としてどのようなマネジメントを行いますか。

問4) 地域と協力連携を図るために地域の人材等を教育資源として活用しようと思います。あなたが校長だったらどんな取り組みを進めますか。

問5) 教育長とのヒヤリングでは、学校経営についてどう説明しますか。

ケース作成者から

専門職基準④「諸資源の効果的な活用」

下位項目(2) 学校の共有ビジョンを実現するためにどのような人的・物的・財政的・情報的な資源が必要かを考え、必要に応じて学校外部に働きかけてそれらを調達する。

本事例は、「地域社会との共同による学校づくりをどのように行っていけばよいか。」をテーマとして作成した。児童生徒数の減少とベテラン教員の退職によって今後益々ひずみが出てくる。一方で、団塊世代の会社から地域への輩出も起きている。これらの課題を解決するためには、地域の豊富な資源をうまく活用していくことが学校経営の鍵となる。

ここに登場する内田校長は、管理型タイプの校長である。「管理型」とは、現状や性質を変更しない現状維持といった意味であり、早く、正確に、法規を遵守して「処理する」というイメージである。「管理型」から「マネジメント（経営型）」へシフトしていくためには、校長はどのように意思決定を行い、マネジメントを行っていくべきかを考えたい。

【春田小学校のケース】

ここでは、「教員が足りない、だから、児童に十分なサポートができない。」「授業時数が足りない、だから、学習成果が十分にあがらない。」という管理型手法である。教育委員会には増員申請を機会あるごとに行っているが対応はない。職員には、補充や個別指導等をお願いして、何とか学力保障に努めている。職員とのコミュニケーションやかかわりは大切にしながらも、担任任せになっている。結局、学校組織としての成果につながっていない。学力向上を図るうえで、人員不足・時間不足をどのように補っていくのか。教員だけでは対応できない状況を解決していくためには、「地域社会との共同経営」という視点を持ち地域の豊かな教育資源を教育活動にどのように活用していくのかが求められる。これが、問1・問2である。中学校との連携も地域との共同経営の視点に入れたい。

【成聖小学校のケース】

統合による新設校をどのようにマネジメントしていくかという事例である。前任校長が設計した学校経営の方針を忠実に引き継ぎ、学校がいち早く軌道に乗って保護者や地域から安心されるようにと内田校長は懸命に取り組む。しかし、PTAの不和や地域性の違いなどから課題が発生し思うようにいかない。多様化、複雑化している地域状況にあって「地域社会との共同経営」を進めるうえで校長はどのようにマネジメントを行っていけばよいかを、PTAや地域との関係づくりの視点で考えてみる。問3は、さまざまな特徴をもつ地域社会の中で学校が核となって保護者をつなげるためにはどうすればよいか、統合により特徴の異なる保護者をまとめる方策を考えるのがねらいである。問4は、地域社会を学校に取り込むためには、子どもへの効果だけでなく大人同士の効果の両面から考え、地域住民の学校運営への参画を求めていく。問5は、前例踏襲の管理型経営から、マネジメント型経営にシフトするために、組織マネジメントやコミュニティスクール型運営の発想も含めた新しい学校づくりのビジョンを多面的に考えるのがねらいである。

手塚 美代子

議員が学校にやってきた！？

小学校の様子（１）

全校児童数350名 全学年2学級＋特学1学級の小学校。春に運動会があり、10月は、研究授業や社会科見学のある時期である。

10月1日 午前9：00（月曜日）（2）

8：20の職朝が終わり、校長室で3者会議（校長・教頭・教務）が始まる。月曜日の3者会議は、今週と来週の予定についての打ち合わせである。

穴井教務「おはようございます。これが今週と来週の予定表です。職朝でも説明しましたが、今週の大きな行事として、今日の3年生社会科見学と明日火曜日の学校開放日、木曜日の5年生社会科見学があります。3年、5年の社会科見学の引率補助として私が参加します。金曜日に、2年の植木先生が経10年研のため午後から出張です。ここも私が替りに入ります。まずは、今週の予定について指導助言をお願いします。」

安陪教頭「金曜日に、南小学校へ特別活動の指導助言に行くことになりましたので、私は出張です。」

穴井教務「わかりました。修正しておきます。」

今田校長「木曜日の午後2時に臨時校長会が入りました。」

穴井教務「わかりました。修正しておきます。続いて、来週の予定表について説明します。～来週の予定表をもとに、教務主任が説明する。～」

安陪教頭「来週の月曜日と水曜日は出張が多いですが、補助は大丈夫ですか？」

穴井教務「私と指導方法工夫改善の児玉先生で補助に入ります。ただ、月曜日の6時間目の終わりに6年1組に入る人がいなくて困っています。」

安陪教頭「わかりました。私が入りましょう。」

穴井教務「ありがとうございます。それでは、今週と来週の確認は以上です。」

今田校長「それでは、今週も忙しい毎日になりそうですが、3人で連携してがんばりましょう。ところで、金曜日の午後に学校にいなかったのを知りたいのですが、最近、学校で気になることはないですか？」

穴井教務「実は、最近3年の熊沢先生の元気がないんですね。ひどく落ち込んでいるように思うのですが。何かあったのでしょうか？」

今田校長「ああ。それは、本人から金曜日の朝に話を聞いている。3年2組の若田部さんの保護者とうまくいっていないようです。先週の水曜日に、熊沢先生が地図帳を配った時に、若田部さんの地図帳がなかったそうです。若田部さんが、『地図帳をもらっていない。』と熊沢先生に伝えた時に、『棚にあるんじゃない？探してみて。』と言われ、探しても見つからなかったそうです。そのことを熊沢先生

に伝えると、『間違えてもってかえったんじゃないの?』と怒ったように言われたそうです。それで、若田部さんはいじけてしまい、1時間、ずっと机にうつぶせになっていたそうです。そしたら、次の時間に熊沢先生が『ごめん。』と言って若田部さんの地図帳を職員室に持って行っていたことを謝ったそうです。金曜日の朝10時ぐらいに若田部さんのお母さんから苦情の電話が私の方に来ました。『先生に嫌われていると思っている。』『娘が学校に行きたくないと言っている。』ということでした。とりあえず、私から、熊沢先生へは金曜日の15分休みに指導しています。熊沢先生とは前任校から7年の付き合いだから大丈夫だと思いますが、しばらく注意しててください。」

安陪教頭「わかりました。注意しておきます。」

穴井教務「私も、今日、社会科見学で一緒なので様子を見ておきます。」

10月1日 午前10:00(月曜日)(3)

3年生の社会科見学が始まる。児童数:70名(35名×2クラス)、引率教員:3年担任(松岡・熊沢)教務主任(穴井)の3名で2台のバスを使用。市内の施設(公民館→パン工場)を見学し、15:30頃学校へ帰ってくる。役割分担として、先頭を松岡先生、真中を熊沢先生、最後尾を穴井先生がついて引率した。

10月2日 午前7:50(火曜日)(4)

学校開放日(保護者・地域の人が自由に来校して、授業参観をする日)。熊沢先生が、校長室へ来る。

熊沢先生「校長先生、話があるのですがいいですか。」

今田校長「ああ、いいですよ。どうしましたか?」

熊沢先生「実は、若田部さんのお母さんから今、連絡があって、娘が学校へ行きたくないと行って、欠席させるそうです。」

今田校長「昨日、何かあったのですか?」

熊沢先生「私は全く覚えていないですけど、昨日の社会科見学で、パン工場へ案内されたときに、私が若田部さんを無視したというのです。それで、若田部さんは、先生から冷たくされるから学校へ行きたくないと行っているそうです。」

今田校長「パン工場の出来事をもう少し詳しく話して下さい。ちょっと、イメージがわかりません。」

熊沢先生「パン工場の下野さんが、機械のことを説明してくれました。下野さんが最後に、質問したいことはないですか?と児童に尋ねたところ数名の児童が挙手をして質問しました。若田部さんもずっと手を挙げていて、下野さんがやっと若田部さんをあてた時に、私が最後の質問ということで別の児童をあてたそうです。若田部さんが私に下野さんからあてられたことを伝えたときに、私から『静かにしなさい。』と言われ、質問できずに終わったようです。でも、私はそんなこ

とがあったのか本当に覚えていないし、社会科見学の帰りには若田部さんと話しながら帰ったので、そんな不満を持っているのも気づきませんでした。」

今田校長「覚えていないということは、そんなことはなかったのですか？」

熊沢先生「確かに、最後の質問ということで、江藤さんを当てました。でも、私のすぐそばに若田部さんがいたんですが、若田部さんにそんなことは言っていないと思います。」

今田校長「わかりました。とりあえず、朝の会があるから行って下さい。私の方で今後の対策を考えておきます。昼休みに、今後の対策について話し合ひましょう。」

10月2日 午前8:15 (火曜日) (5)

同学年の松岡先生と穴井教務、安陪教頭を校長室へ呼び、熊沢先生のことを説明する。

今田校長「松岡先生と穴井先生はこの現場にいたのですが、熊沢先生が若田部さんに対して、そんなことをしたのですか？」

松岡先生「私は先頭の方にいたので、『静かにしなさい。』と言っていたのかはわかりません。一緒に指導をしていて、何も気にするようなことはなかったと思いますが。」

穴井教務「私は、最後尾にいました。確かに、下野さんが誰をあてようかと迷っていたときに熊沢先生が最後の質問ということで江藤さんをあてていました。ただ、私もその場において何もおかしいと感じませんでした。」

今田校長「わかりました。今後の対策について、熊沢先生と昼休みに話し合ひますので、3人も参加してください。松岡先生も朝の会へ行って下さい。安陪教頭と穴井教務は、学校開放日の準備の続きをしてください。」

10月2日 午前8:30 (火曜日) (6)

穴井教務が、校長室をノックする。

穴井教務「失礼します。学校開放日の準備がおわりました。教育委員会にお見せする書類を校長室のテーブルの上に置いていいですか？」

今田校長「お疲れ様です。ここに置いてください。」

穴井教務「あのう、気になったことがあるのですが。さっき、6年生の教室へ届けものに行ったときにスーツ姿の男の人が廊下にいました。こんなに朝早くから6年生の教室をのぞき込んでいたのですが、6年生で何かあったのでしょうか？」

今田校長「6年生については何も聞いていないです。どんな人でしたか？」

穴井教務「60才を過ぎたぐらいの人で、どこかで見たことがあるんですよ。教育委員会じゃないし、コミュニティ関係でもないし、保護者という感じじゃないんですよ。」

今田校長「そうですか。私も1時間目に、教室を回るから注意して見ておきます。」

穴井教務「よろしくお願ひします。」

10月2日 午前8:45(火曜日)(7)

校長室のドアノックの音がする。

今田校長「はい。どうぞ。」

古森議員「おはようございます。町議会議員の古森(維新党)です。実は、話したいことがあってきました。」

今田校長「これは、これは、おはようございます。さっき、教務主任が朝からスーツをきた男性がいると話していましたが、古森議員のことでしたか。どうぞ、おすわり下さい。」

古森議員「実は、私の後援会に若田部さんという方がおられるのですが、今朝、私の家へ来まして、『3年生の孫が担任の先生から嫌われていて、学校へ行きたくないと言っている。母親が、ずっと担任からいじめられているから、担任を変えるようにしてくれ。』と頼まれたそうです。若田部さんは、娘が母子家庭で心配であることや母親一人で悩んで苦しんでいること、どうしていいのかわからなくて昨夜遅くに父親の若田部さんに泣きながら相談に来たことを話されました。私も、詳しい事情がわからないし、今日は学校開放日だから様子を見に行くということで来たのですが、校長は心当たりがありますか？」

<設問>

次の設問に即して考えてください。

問1) あなたは、古森議員にどのように対応をしますか？

問2) どんな対応策が考えられますか？

問3) どうすればこのような問題にならずに、防ぐことができたと思いますか。

問4) この学校の課題は何ですか？

ケース作成者から

専門基準④：諸資源の効果的な活用

下位項目：(4) 教職員と児童生徒が安全な環境のもとで教育・学習活動に取り組めるように、危機管理の体制を整備する。

2011年11月に橋下・大阪維新の会がW選挙（大阪府知事選挙・大阪市長選挙）に圧勝した。この会の主張点として「教育に政治介入が必要」という考えがある。メディアでも、このことは取り上げられ、現在いろんな論争が飛びかっている。

本ケースも、町議会議員が、自分の後援会スタッフのために小学校の担任を交代させたいとしている。このような時、校長として、どのような態度で接していかなければならないのか考えてほしいという意図で本ケースを作成した。

設問1「あなたは、古森議員にどのように対応をしますか？」は、校長として、議員とどのくらいの距離感で対応すればよいのかを議論していただくことを意図している。政治介入については、このようなケースの他にも、選挙前に、入学式や卒業式の場合での挨拶を要求するなどの場合も考えられる。

設問2「どんな対応策が考えられますか？」は、担任の熊沢先生と若田部さんの話が食い違っている（「静かにしなさい。」と注意したこと）ところがある。その確認をするために、いつ、どこで、だれが、若田部さん親子と関わればよいのか、そして、担任の熊沢先生と若田部さん親子はどのように関わるようにすればよいのかを整理して考えて欲しいという意図で作成している。

設問3「どうすればこのような問題にならずに、防ぐことができましたと思いますか。」は、この事例が、事前に予防できるものであったからである。いつの時点で、どのような取り組みをおこなっていれば、予防できたのかを考えて欲しいという意図で作成している。

設問4「この学校の課題は何ですか？」は、3年担任・教務主任・教頭・校長の関係が組織で動いていない課題に気づいてほしくて作成している。担任が保護者とトラブルがあった時に、担任の熊沢先生は、学年主任・教務主任・教頭をとばして、校長に直接連絡しており、2人だけしか保護者とのトラブルを知らないという状態であった。

作成者 T

それでも僕はやってない

(1) 1日目(木曜日)

星風小学校では、学年末をむかえ、どのクラスも1年のまとめに入っている。

16:00

星風小は、クラブ活動がない木曜日は、1～3年生は5時間授業、4～6年生は6時間授業が行われている。クラブ活動がないこの日は、1～3年生担任が職員室に集まりはじめている。放課後の職員の仕事は特に組まれていない。

江口先生「今日はね、みんなに、うどんをふるまおうと思っとうとよ。」

1, 2, 3年の教師ら

「やったあ。今日はうどんですか。うれしい。この前の肉まんもおいしかったけど。」「いや、その前の、ちぢみも最高やったよ。」

などなどの歓声があがる。

学校の中では、最年長であり、3年学年主任である江口先生は、さっそく職員室の後ろにある炊事場でうどんの準備にとりかかった。

江口先生「あっ、教頭先生、今日は、うどんよ。この大鍋でおいしーいの作るけんね、待っというて。」

教頭先生「今日はうどんですか。それは、楽しみです。でも、江口先生、学級や学年の仕事は大丈夫ですか。それが終わってからにしてはどうですか。」

江口先生「教頭先生、大丈夫って。仕事をしながら作ることができるから、心配せんで。寒い教室からみんなが帰ってきた時、すぐに食べさせたいとよ。」

教頭先生「そうですか。……。」

江口先生は、手際よくうどんを作りあげ、次々とふるまっていた。職員室の教師らはおいしくうどんをいただき、職員室の後ろの憩いスペースは、交代交代に、常に5、6人でにぎわっていた。

今は、高学年の担任が中心でうどんをいただいている。

17:15

職員室に校長先生が入ってくる。

江口先生「校長先生、うどんをめしあがっていきませんか。あつたまりますよ。」

校長先生「あー、おいしそうだね。では、いただくとしようかな。」

校長先生も仲間に加わった中で、高学年の教師の団らんの時となった。

5年担任「今日は今まで、1分も休んでなかったから、幸せな時間に感じる。」

桜井先生「私も同じよ。それに今日は特に寒かったけん、体が冷えて体調が良くないわ。頭が痛くて、寒気がするんよ。だから温かいうどんが最高にうれしい。」

江口先生「そんな無理することはないんよ。6年担任の仕事は大変すぎるっちゃんね。今日はもう帰らんね。勤務時間は終わっとうとよ。ねえ校長先生。」

校長先生「そうですよ。うどんをいただいたら帰ったほうがいいですね。」

桜井先生「でも、帰れません。まだたくさん仕事が残ってるし。」

校長先生「いや、もう帰りなさい。顔色がよくないですよ。今日は、ゆっくり休みなさい。」

江口先生「そうそう、きつかったら明日も休みい。管理職の先生がなんとかしてくれるけんね。」

結局、桜井先生はすぐに帰宅することになった。

17:30

江口先生が担任する3年1組の保護者から電話が入り、江口先生本人が電話で対応した。その電話でわかったこと

○その保護者の息子の大介が遊びの帰りに自転車で転んで、頭を強打し、大けがをした。

○近くにいた人が救急車を呼び、星風病院に運ばれ、検査をしている。母親はすでに病院にかけつけている。

○事故時には、もう一人同じクラスの男子と一緒にいたらしい。

江口先生は、すぐに、校長先生に報告をして、これからの動きを確認した。その結果、江口先生と教務主任が病院へ行くことになった。

18:00

江口先生と教務主任は、病院で母親と面会した。母親はかなり落ち込んでおり、今にも泣き出しそうな感じであった。

父親は、他県へ出張中で、明日しか帰ってくるできないということである。

大介の状態としては、頭蓋骨骨折（命に別状はなし）、意識は事故直後にはあったが、今は眠っている。母親は大介とは、まだ、話ができていないということであった。

手術は今から始まる。

母親が持っている事故の情報は、事故の直後に大介が救急車のスタッフに語ったことだけで、クラスの友だちの誰かと一緒に遊んでいたこと。自転車で上木町1丁目の下り坂で転び、頭を電柱にぶつけたということ、また、近所に住む人が、119番と名札の裏に書いてあった家の電話に連絡をしてくれたことだけである。一緒だったクラスの友だちが誰かも、どんな転び方だったのかもわかっていない。

江口先生と教務主任は、話を聞きながらもなぐさめるように対応した。保護者も詳しいことがわからないので、学校で一緒にいたクラスの友だちを探して、状況を聞き、連絡をすることを約束し、帰校した。

そして、学校で校長先生に報告した。

校長の「大介はどんな子なのか」という質問に関して、江口先生は、注意力がなく、落ち着きのない子で、こういうこともありえると答えている。

一緒にいた子は、その日のうちに誰であるかが判明し、明日、担任である江口先生が、詳しく話を聞くことになった。

(2) 2日目(金曜日)

10:30 校長室

江口先生「教頭先生、一緒にいた太郎君に話を聞きました。大介君は、やっぱり調子に乗って転んだみたいです。一緒にいた太郎君も元気な子やけん、2人で調子によってふざけてジグザク運転をしていたみたいです。事故の後、どうしていいかわからないでいるところに近所のおばさんが来て対応してくれたようです。さっそく太郎君のお母さんに連絡をとりますね。」

校長先生は午前中出張しており、教頭先生が校長室で、報告を受けた。どのようなふざけた運転だったのか、その後、太郎君はどうしたのかなど、報告も受けた。大介君の保護者への連絡も承認した。

13:30

校長先生が出張からもどった後、これまでの経過を教頭先生と、江口先生が報告した。

- 手術は無事に成功したこと
- 一緒にいた太郎君からの話の内容について
- 保護者にも太郎君から聞いたことを伝えたこと

19:00

今から江口先生がお見舞いに行こうとしたその時、校長先生と直接話がしたいと大介君の父親から電話があり、校長先生がその電話で話すことになった。

大介の父「手術も終わり、今日、意識も戻りました。」

校長先生「それは、よかったです。ご心配されたでしょう。」

：

大介の父「何で私がかけたかというのですね、母親がね、もう学校は信頼できんと言っとるんですよ。学校と話したくないと言っとるんですよね。」

校長、実は、先ほどようやく大介が話せるようになって、少し話を聞くことができたんですよ。そしたら、大介は泣きながら言うんですよ。太郎っていう子が坂道で自転車を蹴ってきて、それで転んで頭を打ったってね。そして、太郎っていう子は、多分、すぐに、逃げていったってね。大けがした大介を置き去りにしてよ……。許すことができますか？

さらに母親はね、今日の昼に担任から電話をもらっとうみたくやけど、大介がふざけて運転をしとって、自分で転んだと言われたって。でも、大介はそうじゃないと言っといっとるんですよ。ちゃんと調べると約束しといて、どういうこと？しかもその担任は、『大介が、普段から落ち着きがないからですわね』とか、『学校でも無茶することがありますからねえ』とか、大介が悪いみたいなことを並べたらしいよ。母親はね、これまでも、ずっと、担任から『あの子はマイペースで作業が遅い子ですから』とか、いつも決めつけて話をされることに頭にきとったんよ。今回、もう我慢できんって。おれも怒っとうけど、息子のけがも、母親も、学校はどうしてくれると。プツ！」

最初は穏やかであった口調も、激しくなり、最後は切られてしまった。学校外でおきた事故であるが、学校が関わり、学校の深刻な問題となっている。

まだ、多くの教師は残っており、教頭、教務主任、そして、江口先生も残っている。

<設問>

次の設問に即して考えてください。

問1) 電話を切られた後、校長は、どのように対応しますか。

①特に金曜日 19:30～（電話が切れてから）本日中にやっておくべきこと

※対応する順に

②そのほかに（金曜日以降や、長いスパンで）

問2) これまでの日常や、電話がかかってくるまでの対応に、改善したほうがよいところはありますか。

①日常における改善点

②本事故の対応における改善点

ケース作成者から

専門職基準④：諸資源の効果的な活用

下位項目：(4) 教職員と児童生徒が安全な環境のもとで教育・学習活動に取り組めるように、危機管理体制を整備する。

江口先生は、本校勤務が5年、さらに、教職経験35年の最年長であり、発言権を持っており職員会等でも強い力を発揮している。

日常的に、江口先生が、自由に行動し、発言する雰囲気がある。

しかし、江口先生は、学校の雰囲気をよくしているという一面や、後輩教員の面倒見もいいという面もあり、貴重な存在である

また、本事故の対応についても、どこかに、江口先生に主導権があるような動きになっていたことが問題点としてあげられる。

つまり、上記したような日常の改善と、危機に直面したときの対応についての、両面から、危機対応について考えていくことが必要であると思い、出題した。

作成者 H

CASE 11. 「開かれた学校」の裏では、・・・ ～地域社会との協働・連携～

「開かれた学校」の裏では、… ～地域社会との協働・連携～

12月、今年昇任した進藤校長は1年経過する中、学校や地域の状況をおおよそ把握し、次年度に向けての構想を練っていた。

深江高校は中核都市郊外に15年前に移転した中規模校で、市営地下鉄の山路駅から15分程度歩いた高級住宅地の中にある。深江高校は創立80年を迎える伝統校で、5つの科（マリン科、フードデザイン科、ビジネス科、伝統工芸科、普通科）を持ち、全校生徒数553名である。学科によってはこの数年間定員割れで、中学生や市民の期待に応えられていない状況がある。また、部活加入率は48%で、その内の60%は文化部活動、残りが体育部活動である。体育部活動の大半は、体育館を利用するバスケットボール部とバレーボール部で占められていた。

深江高校はこれまでの生徒指導で問題抱える学校であり、移転の理由の一つが地域住民から追い出されたようなものである。移転後、制服を変えるなど、学校改革を進めてきたものの、地域住民から自転車の交通マナーやバスの乗車マナーについての苦情が多く寄せられる学校に変わりはなかった。その他にも、学習規律の乱れがあり、学力格差に問題があった。

深江高校の周辺地域は、2つの小学校と1つの中学校があり、小中高連携教育を推進してきた。また、地域の社会教育活動も盛んで、特に、スポーツ団体等の活動は他の校区にない盛り上がりがあった。そのため、夜間や学校の休業日には、多くの団体が深江高校のグラウンドや体育館の使用を望んでいた。

鈴木教頭は、その受付事務から調整までを行っており、大きな負担となっていた。最終的な戸締まりは、市教育委員会の委託員が校門等の機械警備をするが、翌朝、飲料のペットボトルや空き缶、たばこの吸い殻を片付けるのは、鈴木教頭と気がつく生徒や一部の教職員であった。

学校施設使用許可申請書は使用予定日の1ヶ月前から受付しているが、学校の部活動を優先するため、スポーツ団体等は計画通り使用許可がとれないことがあった。取れなかった団体の中には、鈴木教頭に怒号を浴びせる者や市議会議員、教育委員会への不当な圧力をかける者もいて、鈴木教頭は不愉快な思いをたびたびさせられていた。

新城教諭は、深江高校に体育科教諭として30年間勤務し、現在は体育科主任をしている。また、部員4名のテニス部の顧問をしている。部員が少ないので、地区大会には出場できない状況であった。新城教諭は、体育科主任として、グラウンドが荒れるので、他団体へのグラウンド使用を拒み、その度、教頭に意見をすることがこれまでもあった。

校長が人事異動の作業に入る矢先、年3回開催している学校評議員会の第2回の会議が1月17日（月）に開催された。学校評議員には、吉田PTA会長、元PTA会長で市議会議員も務めたことのある太田氏以下、大場青少年健全育成協議会長、浅田公民館館長、

松田防犯協議会長、中松マリンバス株式会社山路営業所所長というメンバーで構成されていた。

席上、中松氏が「今年はPTA役員だけでなく、保護者や生徒以外に地域住民からも評価をしてもらったらどうか」と発言すると、「評価の悪い先生は異動させればよい」と太田氏が続け、ひとしきり教員の評価で話しが進められた。

また、大場氏は「開かれた学校といいながら、しかも、学校開放は地域との結びつきを強めるよい機会であるのに、一部教員の反対で、地域にグラウンドや体育館等を使用させていないということは本当ですか」という質問があった。

校長は「学校施設の許可等は校長として責任を持っていますので、そんなことは一切ありません」と答えた。

翌朝、新城教諭が血相を変えて教頭席に歩み寄り、「保護者や生徒以外に地域からの学校評価で異動者を決めるというのは事実か」、「私は異動させるのか」等と詰問した。

新城教諭の口ぶりから、鈴木教頭は学校評議委員会の内容が筒抜けだったと感じた。

職員室にいた他の教員が「評価する力のない者に評価させるのはおかしい」、「学校評議員が学校の人事に口出ししてよいのか」等と発言し、鈴木教頭は多勢に無勢の中、「校長とよく相談します」と返答するだけで精一杯だった。

「騒ぎ」を聞きつけた校長は、興奮気味の教員に向かって、「来週の職員会議できちんと説明します」と告げると、鈴木教頭を校長室に招き、「職員会議までに、今回の件の問題点と改善策をまとめてください」と依頼した。

以前も、地域のスポーツ団体が使用した後、大量のゴミが校庭に散乱した「事件」が起こった時も教員の不満があった。また、先週の土曜日には、雨模様の中、無理にグラウンドを使用したり、施設の破損を届けられないなど、利用者のマナーの悪さが明らかになったこともあり、教員の不満はピークに達していた。

その後も新城教諭はその状態を作ったのは教頭としての管理能力の希薄さが大きいとして、進藤校長に、これから一切グラウンドの使用を許可するべきでない校長室で怒号を浴びせた。

<設問>

ケース教材を読み、次の各設問に答えてください。

問1) この学校ではいまでのような問題が生じていますか。

問2) これらの問題はなぜ生じたと思いますか。

問3) 進藤校長は、鈴木教頭を校長室に招き、「職員会議までに、今回の件の問題点と改善策をまとめてください」と依頼しています。もしも、あなたが鈴木教頭だったら、どのような改善策を考えますか。

問4) この学校の課題を解決するために、あなたは、校長としてどのような対策を考えますか。

問5) このケースから学んだことは何ですか。

ケース作成者から

専門職基準⑤：家庭・地域社会との協働・連携

下位項目(1)学校における教育活動は、家庭・地域社会との信頼・協働関係のもとでより効果的に行うことができることを十分に理解する。

(3)家庭及び地域社会の様々な立場の人や機関等が自分の学校に寄せる関心・期待の内容を把握し、それらを教育活動の質的改善に生かすよう教職員をリードする。

学校は、地域のコミュニティセンターとして、日常的な学校施設開放とともに、防災拠点等の緊急対応の役割を担っている。学校と地域の連携においては、学校施設の開放や地域行事の実施等を通じて、学校と地域の相互理解と交流を深め、信頼しあえる関係を構築することが必要である。また、ゲストティーチャー、スクールサポーター、部活動の外部指導員など、地域の教育力の学校活動への活用を図っている。さらに、児童生徒の放課後の「居場所」としての活用も進んでいる。

本ケースでは、学校施設の開放をめぐる校内の摩擦が、学校評議員会の議論をきっかけに顕在化している中、校長が地域社会と教職員との適切な関係づくりのために関係者をいかにリードするかという観点で作成した。また、生徒指導に問題を抱えがちな学校は、学校施設開放によって、地域との結びつきを強めるよい機会である。一方で、「開かれた学校」の進展の裏に、学校施設利用の人的・物的管理における教職員の負担が増えているとの指摘もあることをイメージして、人事異動がないベテラン教員の存在を意識した。

問1は、校長として、学校の実態を把握し課題を明確にするためのものである。学校が抱える地域からの苦情への対応、教職員として、組織人としての自覚欠如した学校文化、学校評議委委員会のあり方等、多岐にわたる現状認識を問う。

問2は、その発生要因の分析、洞察を深める構造とした。特に、学校評議制度と学校運営協議会制度の違いについては、保護者や地域住民のみならず、教職員の中にも両者の違いを理解していない者がいる。また、現在の学校評議員制度が効果的に運営されていない実態が各地で散見される。そこで、学校評議員制度の課題とその改善策を問うものである。

問3は、校長としてどのような行動を取るかという観点から、校内の教職員への対応策を問うものである。特に、校長は教頭の立場からの具申を参考に解決策を考えようとする問いである。

問4は、校外のステイクホルダーに対する対応策を問うものである。

問5は、学校には色々な制度等が導入されているが、大切なのは現場がその制度の運用を組織的に取り組むことである。そのためにも、校長がリーダーシップを発揮しやすくベテラン教員の処遇や適材適所の人事異動制度の導入を問うものである。

扇 哲久

CASE 12. 不祥事発覚 ! 「マスコミ対応、残り4時間」

CASE 13. その時 あなたはどうします？

不祥事発覚 ! 「マスコミ対応、残り4時間」

午前 8:00 (月曜日)

緑ヶ丘中学校の1日は、朝、8時からの校長、教頭、教務主任の打合せから始まる。

11月に入り、文化発表会、中体連新人大会、生徒会役員改選など学校行事が目白押しとなる時期である。

教務主任「おはようございます。日程表です。今週は、朝のチャレンジタイムの時間は、全クラス合唱コンクールの練習になります。帰りの会も30分延長して、各学級で練習を入れています。副担任の先生も全員、各教室に入るようになっていきます。田中先生が朝、2時間年休です。山岡先生が10年研でセンターに1日出張です。10時にA棟1階廊下の補修工事にアサヒ工務店から2名来校されます。学校訪問の事前打ち合わせで、16時に市教委の高津指導主事が来校されます。」

日程表を見ながら、教務主任の柴田先生が1日の流れを説明する。

教頭「田中先生と山岡先生の授業の振替はできていますか？」

教務主任「各学年で割り振りができています。」

校長「補修工事は来週からではなかったですか？」

教頭「本格的な工事は予定通り来週からです。今日は、下見だそうです。」

校長「高津指導主事との打合せに使う資料はこれですか？」

教務主任「修正等があれば、午前中までをお願いします。」

校長「わかりました。それでは、今日も1日よろしくをお願いします。」

午前 8:10

田淵校長は、朝の挨拶のため、校門に向かった。南教頭は、電話対応のため職員室に戻り、柴田教務主任は、3名の学年主任と朝の打合せのため会議室と向かった。

柴田教務主任は、先程、校長室で説明した内容を再度、学年主任の先生に伝え、1日の確認が終わった。

教務主任 「何か、学年で心配な事はありませんか？」

1年部学年主任「田中先生が家庭の事で、どうしても年休が多くなっています。」

教務主任 「田中先生の3年部への**応援**※の数学の授業時数は大丈夫ですか？」

※ 「応援」：田中先生は1年部所属であるが、他学年の授業に行くことを中学校では「応援」という。

3年部学年主任「木村先生（3年部数学担当）にプリントで対応してもらっていますが、
2クラス若干遅れ気味になっています。」

教務主任 「教頭先生と2人で田中先生の話じっくり聞いてみます。」

2年部学年主任「どうも親権問題が絡んでるそうですよ。」

教務主任 「1年部の先生も含めて他の先生方もその事は御存知なのですか？」

2年部学年主任「自分で職員室で言われていますから、ほとんどの先生が知ってるんじゃないんですか」

教務主任 「まさか、子どもは知らないでしょうね。」

3年部学年主任「この間、1組で『田中先生の授業は今日は振替』って言ったら雅子※
が『田中先生の家も大変ですよ〜』って言ってましたよ。」

※ 中学校の教師は、生徒をファーストネームで呼び捨てにすることがある。

教務主任 「生徒も含めて保護者も知っていると考えていいようですね。
その事も含めて田中先生と話してみます。」

1年部学年主任「よろしくお願いします。」

午前 8 : 25

各学年主任は、会議室を後にして、職員室で各学年の職員との打合せに入った。

校門では、登校してきた生徒が、校長先生と生徒会執行部の生徒に元気のよい挨拶をしていた。

午前 9 : 15

慌ただしい朝の打合せ等も終わり、職員室に静寂が戻ったとき、西九州新聞社の森岡という記者から田淵校長へ1本の電話が入った。直接、話したいと言うことで、事務室の職員も圧倒され、校長室の電話へ回してしまった。

「和泉先生の件で取材をしたいのですが、なにぶんデリケートな問題ですので、直接、校長先生のお話を聞きたいのですが・・・今日の午後2時にお伺いします。」

突然の電話で、内容も都合も聞かずに切れてしまった。

田淵校長は、和泉先生を思い浮かべた。

現在、1年3組の担任をしている。教科は、国語科、部活動は陸上部男子の顧問である。男性独身で36才。本校勤務は3年目となる。人柄は、温厚で部活動などで体罰はありえないし、プライベートでも特に、悪い噂は聞いたことがないのだが・・・
田淵校長は何のことか思い当たらなかった。

ただ、前任校での「扇的」事件の事が頭をよぎった。

※ 「扇の的」事件

国語の教科書に平家物語の「扇の的」を題材にした内容がある。和泉教諭は、「那須与一、扇の的を射る」...屋島の合戦中の華やかな一幕の情景を生徒がイメージできるように弓矢を使って「扇の的」を運動場で再現しようとした。運悪く、ある生徒の目の近くに矢が当たってしまった。何とか、失明は免れたが、行政処分として口頭での訓告処分となった。

午前 9:30

田淵校長は、すぐに職員室にいる南教頭を校長室に呼んだ。

校長「和泉先生の事で、西九州新聞の記者が夕方、訪ねて来るとの電話があったんですが、何のことかわかりますか？」

教頭「すぐに、校長先生にお伝えせず、申し訳ありませんでした。私が聞いたのも先週の金曜日で、今日、和泉先生と放課後、じっくり話すつもりでした。」

南教頭は、戸惑いながら次のような内容を応えた。

「職員室で1年3組の生徒に『和泉先生を呼んで来て来てくれないか』と言った所回りにいた生徒が小声で『エロズミを呼んで来いって』というのを小耳に挟みました。気になったので、そこにいた中山君を会議室に呼んで『和泉先生のことを3組のみんなは、エロズミって言ってるの?』と優しく聞いてみると、始めは誤魔化していましたが、だんだん噂になっていることを話し始めました。」

そして、南教頭は、手帳を開け、田淵校長にメモを見ながら説明した。

- ・ 陸上部の生徒に夏休みの練習の後、アイスを買に行かせていた。
- ・ 部室で、買って来た生徒の体に触っていた。
- ・ 最初は、冗談っぽくタッチだけだったが、だんだん、握ったり、中に手を入れたりするようになった。(実際に見てはいない)
- ・ 被害生徒は、3名。ただ、タッチされたことがある生徒は、ほとんど全員。中山君もタッチはされたことがある。その他のことは、されたことがない。

校長「ちょっと待ってください。和泉先生は、陸上部男子の顧問ですよ。女子の練習も見ていたんですか？」

教頭「校長先生、女子ではないんです。男子生徒が被害者です！」

校長「!？」

田淵校長は、絶句した。そして、しばらく考えた後、柴田先生（教務主任）を校長室に呼び、南教頭と柴田先生に指示を出した。記者が来校するまで残り4時間。

午前 10:00

<設問>

次の各設問に即して考えてください。

問1) 南教頭への指示は、どのようなことが考えられますか。

問2) 柴田教務主任への指示は、どのようなことが考えられますか。

問3) 西九州新聞の記者が来校するまでの4時間、あなたが田淵校長だったら、具体的に何をしますか。時系列で示してください。

問4) 噂はすべて、事実であった。記者へはどのように対応しますか。

ケース作成者から

専門職基準⑥：倫理規範とリーダーシップ

下位項目：(2) 自らの豊かな教育経験と広い視野に基づいて、児童生徒の最善の利益を優先しながら、校長自身の意思をあらゆる立場の人に対して説得力をもって明確に伝える。

学校では、突発的な事件や事故、マスコミ対応等、校長として瞬時に判断し、指示を出さなければならない事象が少なくない。そこで、本ケースでは、教師の不祥事が発覚し、しかもマスコミ対応をしなければならない状況を設定し、しかもリアルタイムで対応するように時系列で記載した。

組織体制は、表面上、良好であるが、マンネリ化のため、細かい学校内での状況把握を教頭、教務主任ができてなく、校長まで十分伝わっていない。さらに、プライベートな個人情報や危機管理への対応等、学校全体で対応できていないことを会話のやりとりで掴めるように設定した。

また、不祥事を起こした和泉教諭は、日頃の教材研究や部活動では熱心な指導を行っているように設定し、表面上、問題を抱えた教師と認識していないため、発覚が遅れる要因とした。

さらに、このような不祥事対応、マスコミ対応では、市町村教育委員会との連携が不可欠であり、校長として対応方法を学んでおくことは重要である。

設問1と設問2は、即時対応のため、このような状況の時、具体的に南教頭と柴田教務主任へ何を指示したらよいのかを問うた。理由として、校長自身が直接、課題解決のために動くことが必要な場合もあるが、組織として対応するために各担当者にどのような指示を出せるかが鍵となるからである。

設問3では、限られた4時間で何をやるのか、時系列で具体的に考えさせた。まったなしの意思決定を間違えると、取り返しのつかない事になる事態も少なくない。参加者のこれまでの経験を出し合い、検討することにより、知らなかった観点を吸収できるようにするために考えた。

設問4では、具体的な記者への対応方法を考えさせた。マスコミ対応は、マニュアル等も数多く作成されているが、初期対応のまずさで、学校運営に支障をきたすことも少なくない。そこで、教育委員会等と協働しての対応等、校長自身の意思決定では済まされない事態を想定し、対応策を検討し学べるようにした。

高嶋 浩二

その時 あなたは どうします？

桜小学校は、児童数95名、学級数は、特別支援学級を含め、7学級で、全学年単学級である。職員数は20名の小規模校である。児童は、全国や県主催の学習状況調査やその他のテスト結果などにおいては、平均よりやや上回り、学習態度においても落ち着いている。ただ家庭学習の習慣が定着しておらず、学校の課題として取り上げられている。職員は、20人が一つになってというわけにはいかないが、だいたい同じ方向を向き児童のためにこつこつと努力しているという感じである。保護者も、穏やかで、学校には協力的である。苦情を言いに来る親が2・3名いるが、昨年度は静かだった。

桜小学校の鈴木校長は、赴任して2年目であり、校長としては通算4年目となる。校長としてはじめて赴任した前任校は、大規模校であったためか、生徒指導上の問題もほぼ毎日のように発生し保護者からの苦情等も多く、心身ともに疲労する日々が多かった。しかし、桜小学校に赴任してからは、穏やかな日々が続き、萎えていた気持ちも少しずつ回復し、先生たちや子どもたちのために務めていた。ただ、赴任以来、気になっていたのは、危機管理に対する先生たちの意識の低さであった。成績一覧などが、職員室の机の上に放置されていたり、パソコンの画面がそのまま開かれたままになっていたりしていたことが度々あった。教頭を通して、先生たちへの注意を促したり、危機意識を高めるためのコンプライアンス研修会の開催を指示したりしたが、「時間がありません。」とか、「うちは大丈夫です。今までこのことでトラブルがあったことはありませんから。」などの教頭の言葉で、研修会は未開催のままになっていた。

墨田教諭は、4年生の担任である。この学校の中では、最も、問題の多い学級である。3年生の時の担任は、年度当初はそうでもなかったが、だんだんと児童の掌握ができなくなり、うつ病と診断され、9月から病休をとった。そこで、前年度末の企画委員会ではだれがこの学級の担任になるのか大もめにもめた。数日、話し合いを持ったが結局は決まらずに、最終的には、校長判断ということになり、鈴木校長は前年度の墨田教諭の学級経営力を買って、31歳ながら大抜擢をしたのである。校長判断にあたり、校長は本人にも打診をし、本人も4年生の学級担任を快諾した。この学級には、よくトラブルを起こす子、ややネグレクトの傾向のある母親と二人暮らしの子、教師の言うことに対して度々反論をし授業をかき混ぜる子、保護者が地元の有力者で何かと学校に対して文句をつけようと思っている親の子などがいる。

墨田教諭は、4月当初から、意欲的に教育活動に取り組み、子どもたちの一人ひとり気持ちを大切に、話を聞き、保護者との連絡も密にとり、宿題のまる付けも給食の時間に終わらせその日の帰りには戻して持ち帰らせるなど、最大限の努力を行ってきた。単学級であるので、周囲に相談することも少なく、一人できばきと仕事を続けていた。その甲斐もあってか、6月半ばくらいまでには、子どもたちも4年生としての自覚が芽生え、先生への信頼の念もうまれてきた。

7月に入り、墨田教諭の顔色が徐々にすぐれなくなってきた。6月初め頃までは鈴木校長も墨田教諭や4年生の学級のことを気かけ、ちょくちょく話しかけたり学級の様子を見に行ったりしていたが、順調な滑り出しを見せていたことに安心し、その後は教頭に学校のことを任せ、出張にでることが多くなった。

7月2日

この日も墨田教諭は、下を向き具合が悪そうであったが、声をかける者もなく、一人教室に歩いていった。午前中の授業はなんとかか過ごしたが、どうしても体調が回復せず、昼休みに職員室の机に伏せていたところを教頭が気づき、声をかけた。あまりの顔色の悪さに、教頭は、病院で受診することとそのまま帰宅し休養をとることを勧めた。墨田教諭も、教頭の勧めに従い、身の回りの手荷物と午後の自習計画を立てて、年休をとることとした。その時、気分がよくなったらテストのまる付けをしようと思い、テストプリントと教務手帳（成績一覧や児童の個人情報を入力したもの）もバッグに入れこんだ。その様子を見ていた教頭は、

「今日は、ゆっくり休んだ方がいいので、テストのまる付けはしない方がいいんじゃないの。」

と声をかけたが、墨田教諭は、

「休んで、子どもたちに申し訳ないので、少しでもやってきます。」

と答え、教頭はそれ以上は止めることもなく持ち帰ることになった。

墨田教諭は、ハンドバッグと、テストや教務手帳の入ったバッグをもち、自家用車を運転して病院に向かった。病院の駐車場に着く頃は、我慢できないほど具合が悪くなっており、倒れるようにして車から降り、受付に向かった。受付で診察の手続きをして、そのままベッドに横になり診察の時間を待った。診察の番が来て、症状を診て医者は、

「心身の疲労が重なっていますね。2・3日仕事を休んで気分転換でもしてみてください。薬は、精神安定剤と風邪薬を処方しておきましょう。また、2日後に来てみてください。今日は、点滴を打っておきましょう。」

と、言った。医者話を聞いて、少し心が落ち着き、言われるままに点滴を打ってもらった。

病院を出る頃には、気分もよくなり時計を見ると、4時近くになっていた。薬ももらい、家に帰ろうと車に乗ろうとした。その時である。車の運転席側の窓が開いていたのである。はっとして助手席を見て、子どもたちのテストや教務手帳を入れていたバッグを探した。ない。どこにもない。確かに、助手席においていたはずのバッグがないのである。真っ青になった。「落ち着いて」と自分に言い聞かせて、学校からのことを思い出してみた。確かに助手席に置いたような気がするのである。病院の駐車場で車を降りる時はどうだったか。思い出せない。「どうしよう、どうしよう」という思いが頭の中でぐるぐると回っている。

学校へ戻ってみた。さりげなく自分の席の辺りを探していると、教頭先生に声をかけられた。

「どうしたの。なにしてるの。早く家にかえりなさいと言ったでしょう。」

「は、はい。すみません。い、いま、帰りますから……。」

それから、病院の駐車場、診察室の中、ベッドのところなど、それと気付かれぬように、でも必死で探して回った。しかし、見つからない。不安は募るばかりであった。もう一度、探してみようと学校に戻り、教室の中も探した。やはり、なかった。職員室へ戻り、青い顔をして捜し物をしている墨田教諭の姿に、あまりにも不審に思った教頭先生が、

「何か探しているの。」

と、尋ねた。墨田教諭は、

「あのう、実は……。」

と、消え入りそうな声で、子どもたちのテストや教務手帳が紛失したようだということ話を話した。

驚いた教頭は、

「一緒にさがそう。」

と申し出て、小一時間ほど、教室、職員室。車の中などを探した。しかし、二人で探しても見つからず、教頭は、いよいよ校長に知らせないといけないと思い、校長へ電話連絡をした。時刻は午後9時を回っていた。

出張から自宅にまっすぐ帰り、晩酌をして夕食をとり、くつろいでいた校長は、教頭の電話に驚いたが、「明日、明るい時に、もう一度落ち着いて探せば出てくる」と言い、そのまま電話を切ってしまった。教頭も、校長のことばに妙に落ち着き、

「明日、探せば出てくるよ。でも、家も探してみて。」

と言って、その夜は、終わった。

7月3日

翌日の朝、校長は、教頭と墨田教諭を呼び、昨日のことを尋ねた。二人は、ことの経過を交互に話した。聞き終わって校長は、

「まずは、昨日の墨田先生の行動の通りに、教頭先生と一緒にもう一度探してみてください。それでも見つからなかったら、警察に届けましょう。出てきますから。教頭先生よろしくお願ひしますよ。大丈夫。」

と言って、笑った。そう言われた二人は、内心心配でならなかったが、もう一度必死で探した。

しかし、とうとうテストと教務手帳の入ったバッグは見つからなかった。

<設問>

次の設問に即して考えてください。

問1) 桜小学校の課題は、何ですか。

問2) 7月2日以前までの問題点は何でしょうか。

問3) 「教務手帳とテスト」紛失に関わっての問題点は何でしょう。

問4) 今後、「教務手帳とテスト」紛失に対して、校長としてどう対応していくべきでしょうか。

問5) 桜小学校の校長として、どのようなリーダーシップが必要でしょうか。

ケース作成者から

専門職基準⑥：倫理規範とリーダーシップ

下位項目：(4)学校の最高責任者として、職務上の自らの言動や行為のありようを絶えず省察することを通じて、自己の職能成長に努める。

(5)法令遵守について高い意識を自らがもつとともに、教職員の間それを定着させる。

教育現場における教職員の危機管理や法令遵守の意識の低さには驚かされる。これだけ個人情報や信用失墜行為の禁止等が厳しく言われているにも関わらず、相変わらず情報管理等の甘さが指摘され続けている。そしてさらに驚くことには、管理職においても、本文に登場するような校長や教頭がまだいるという現実である。桜小学校の一番の問題点は、学校の最高責任者である校長の自覚の欠如であり、教頭も校長の補佐としての務めを果たせていない。また、教職員も、その場しのぎで、課題から目を背け、学校がなんとなく無事に過ぎているような気になっているだけである。学校の動向を常に把握し、課題に向き合い、自ら課題を解決していこうとする校長の熱意とリーダーシップの欠落が、桜小学校の深刻さを招いている。

校長の大きな役目は、教職員の資質向上を図ることであり、そのためのリーダーシップの発揮が最優先である。校長の専門職基準6「倫理規範とリーダーシップ」が示すとおり校長は、学校の最高責任者としての職業倫理の規範を示すことと、教育の豊かな経験に裏付けられた高い見識をもってリーダーシップを発揮することが重要である。校長は自らの言動を、学校経営という基軸に合わせ、そのすべてが職員の模範とならなければならない。法令遵守はその最たるものである。「学校の最高責任者である」という自覚と言動が、もの言わぬリーダーシップとなって、職員集団の行動や判断の基準・指針となる。桜小学校の校長のように、自ら行動規範を示すこともせず、職能開発と組織マネジメントを行うこともなく、学校課題への解決意欲も低く、教頭への指導も不十分では、職業倫理を身につけた職員集団の育成は望めないし、従って教職員の資質向上も到底図れない。

校長の職責は重い。しかし、子どもたちに生きる力をつけるという目標を明確にもち、学校の健全なる成長を目指して、職員との密なコミュニケーションを図りながら、教師個々の成長と組織全体としての学校の成長を見据えて、いかなる状況においても、適切な判断を、迅速、的確に行うという姿を示すことで職員集団を導き育てていくことが大切である。

設問1では、ケース事例全体を通して、桜小学校に内在する問題を全体的視点から見つめることをねらい、設問2では、事案発生以前の問題として、学校マネジメントのあり方を問い、設問3・4では、事案発生に関わっての要因の分析を行うことで具体策を導き出し、以上を受けて5問目には、校長としての望まれるリーダーシップを問うたものである。討議を深めていくなかで、校長としての学びの一助になればと願っている。

末次 由貴子

14. AKB 小学校では、何が…

AKB小学校では、何が・・・

市内の小学校で、言語教育（英語だけではなく、中国語、韓国語など多言語教育）に力を入れている学校に曙小学校（通称：AKB小学校）がある。そこでは、言語だけでなく、初等教育段階からの異文化間教育*を意識した教育を行っている。なおここでの国際交流の位置づけとしては、教育課程外での実施とする。

上記のAKB小学校では、児童の言語能力の向上も少しずつ目に見えてきている。

そのためできれば外国の文化に児童たちに接する機会を与えてみたいとも考えていたが、特に外国人とつながりがあるわけではなく、機会を中々持てないでいた。そうした状況下、石田教員が赴任してきた。石田教員は海外在住経験もあり、なおかつ地元でも外国人の友人知人が多い。そうした中、全職員での職員会議で、その話題で、話が盛り上がった。

山岸教頭：「では具体的に、どのようにこれから国際交流の段取りを計画して行きましようか？」

一同：「・・・。」

山岸教頭：「それでは、皆さんで協力して実施するのはもちろんのことですが、それは大丈夫ですか？」

一同：「それは、もちろんです。・・・ただ段取りが分からないので、どなたかにそれらの指示をして貰えると、全面的に協力して行けるのですが・・・」

山岸教頭：「窪田校長、どうしましょうか？」

窪田校長：「そうですね・・・石田先生、この学校に赴任されてきて、まだ日も浅く、大変だと思いますが・・・」

石田教員：「はい、何でしょうか？私にできることは、皆さんのお役に立てることであれば、できるだけ事はさせて頂こうと思っています。」

窪田校長：「そう言って貰えると心強い。では早速なんですけど、お分かりのようにこの学校は、多言語教育に力を入れて来ました。そのため児童たちも喜んで取り組んで来て、彼らの語学力も随分上がって来ました。また職員会議でも、これまで児童らに直接、異文化を体験させようとする意見が度々出されてきました。しかし残念ながら、具体的に、どのようにするのかという話になると、誰もその手立てが分からず、模索して来ました。そうした中、石田先生が赴任して来て、良い機会なのではないかと思っているのですが・・・。全職員が協力することなので、地元を中心に外国人親子と日本人親子の国際交流会をしたいと考えていますが、どうですか？」

石田教員：「はい、でも赴任してきたばかりなので、私には荷が重いかと・・・。」

窪田校長：「確かにそうではありますが、私としても交流会を可能な限り早く実施できればと考えていて・・・その代り、他の全職員で全面的に協力します。」

石田教員：「(内心、困りながらも)分かりました、その代り私一人では会の成功はありませんので、皆さんで協力して頂けますか。」

一同：「もちろんですよ。実際に参加する児童の把握、事前研修や備品など何でもしますよ。今まで誰もできなかったわけですから。」

窪田校長：「では石田先生、お願いできますか？」

石田教員：「はい。」

このようにして、教職員での全面的なバックアップ体制が整った。

石田教員は、児童に異文化や日頃の言語教育の成果を実感してもらおうと思い、交流会に参加してもらおう外国人親子は、特に在日経験ができる限り短く、日本語もほとんどできない諸外国からの親子で、日本人側も親子で参加してもらおうと企画した。外国人の保護者にとっては、初めて日本の小学校への訪問ができ、親子でこれから接して行く日本人の親子たちとの交流ができるということもあり戸惑いを感じつつも、全力で取り組んで行こうと決意した。

当日の事前研修では外国人並びに日本人は、マナーや慣習についての違いについてのオリエンテーションを受け、双方ともにそうしたことの違いについての知識を学んだ。また異文化シュミレーションゲームなども実施し、お互いの気持ちが可能な限り理解できるように努めた。その上で、それぞれの言語での誓約書を読ませ、署名をして貰っての参加になった。

なお、誓約書の内容は「異文化に接すると、最初はいろいろなトラブルが発生する可能性が高いが、それらについては、一切個人的な責任のもとで取り組み、一切学校への申し立てはしない。」というものであった。

ただ人と人の距離感が日本とはまったく異なり、ボディータッチやハグ等はごく日常的なものであり、慣れ親しんできた国もある。

交流会場では、皆が楽しめるよう日本人児童とその保護者、外国人児童とその保護者が参加し、各種ゲームやリクリエーションを楽しんでいる内に、あたかも旧知の仲の様な感覚になり、日本人と外国人という垣根が全く感じられないような雰囲気では進行した。事前研修会での日本と諸外国との違い等も必要ないような感じすらした。

例えば、積極的なボディータッチやハグ等もお互いがしているようにも見られた。石田教員はひやひやししながらも、目だって嫌がっている児童もいない事だしと思い、その場を過ごした。

帰りに、日本人・外国人共にできるだけ多くの人に一言だけでもお礼をと思い、窪田校長は学校を代表して声をかけた。

窪田校長：「和田君、今日はどうだったかな？」

(和田君は、いつも元気な男子児童)

和田君：「はい、・・・」

(窪田校長は、いつも元気な和田君が「あれ？」と思いつつも・・・)

窪田校長：「じゃ、またね！」

和田君：「はい、・・・」?????

窪田校長：「原田さん、楽しかったでしょう？」

（原田さんも、和田君同様いつも元気な女子児童）

原田さん：「そうだね・・・」?????

窪田校長：「あれれれ・・・、じゃ、また感想とか聞かせてね。」

原田さん：「感想？」

窪田校長：「そう感想、思ったこと感じたことね。じゃ、またね。」

原田さん：「は～い～・・・」

窪田校長：「・・・????」

（交流会終了直後、石田教員、窪田校長、山岸教頭他、関係教職員が職員室に集合）

窪田校長：「今日は皆さん、本当にお疲れ様でした。お蔭で、今回、初めての国際交流会が大成功を収めることができ、ありがとうございました。」

山岸教頭：「その通りです。これからもこういった会は、ぜひとも続けて行きましょう。特に石田先生は、本校に赴任間もないのに本当によく頑張ってくれました。」

石田教員：「いえいえ、皆さんのご協力があったからですよ。本当に色々ありがとうございました。」

窪田校長：「それで石田先生目から見て、現場での児童の様子はどうでしたか？」

石田教員：「これといった変わった事もなく・・・。」

窪田校長：「そうですか、ならいいんですが・・・。取り敢えず今日のところは解散し、明日から少しでももっといい交流会にするため、話し合ってください。」

（一同解散）

その後、石田教員は、今回参加した特に外国人親子へは早めにといい、その日の内に取り急ぎ、お礼のメールを送信した。夫婦での参加の場合は、特に直接面識がなかった配偶者の方に、充分、感謝の気持ちが伝わるように努めた。

そんな中、児童の中には、特に日本人児童は、ボディータッチやハグに慣れていない者も実際は数多くいた。そのため各児童、苦痛に感じ拒否したかったのではあるが、その場の雰囲気流されたり、あまりに当然のように外国人からして来られたため、本当は怖くて何も言えなかった者もいた。そのため帰宅後、家庭で保護者に、交流会での内容に関しての怖かったことなどと告げる者もいた。

そうしたことを聞いた保護者の中には、怒り心頭し、マスコミにも交流会でのことを一部始終告げる者も出現し、翌日学校に取材のため訪問をするマスコミ担当者もいた。あるいは翌日、保護者から抗議の電話が掛かって来たり、直接学校に出向いてくる者、教育委員会に怒鳴り込む者等が出現し、学校が対応に迫られた。

例えば、保護者の井口さんからの電話は以下の通りであった。

井口さん：「先生、昨日はどうも。〇〇年〇〇組の保護者の井口です。」

窪田校長：「今回の交流会にご参加して頂き、ありがとうございます。ご自宅での様子は

どうでしたか？」

井口さん：「それがですよ、うちの子はもう外国語も外国の人も怖くて話したくないと言っているんですがね、これからどうしてくれるんですか？」

窪田校長：「えっ！！！！」

[参考文献]

※佐藤郡衛（2003）「改訂新版 国際化と教育—異文化間教育学の視点から—」放送大学教育振興会

<設問>

問1) 上記（注：井口さんからの電話）のような時、あなたが窪田校長ならどういう対応をしますか？

問2) 当日までの準備に関しての改善すべき点はこういったことが考えられますか？

問3) 現地での改善すべき点はこういったことが考えられますか？

問4) 今後今回のような問題が生じないようにするためには、どういう対策が考えられますか？

問5) 今後、外国人と日本人の関係改善のためには、こういったことが必要だと考えられますか？

ケース作成者から

専門職基準⑦：学校を取り巻く社会的・文化的要因の理解

下位項目：(1)国内外の社会・経済・政治・文化的動向に対する十分な理解に基づいて、現代の学校教育のあり方についての自分自身の考えを表現できる。

(4)教育についての国内外の様々な考え方や過去の教育思想について理解し、それらを参照しながら、自校の教育のあり方を考える事ができる。

「留学生 30 万人計画」や「入管法改正案」などを背景に、母語、日本語の双方の言語並びに文化も十分に習得できておらず、学業はもとより、日本での学校文化になじめない児童生徒が増加している。本ケースのAKB小学校では、多言語教育のみならず異文化間教育に力を入れてきた。しかしながら現在まで、多言語教育の面では一定の成果が見られるものの、異文化適応、異文化間コミュニケーション、異文化理解教育の点での取り組みができないでいた。そうした中、日本と外国をルーツに持つ石田教員が赴任したことを契機に、これから本格的に取り組んで行くための教育の一環として小学校の地元の外国人親子との交流会を企画および実施するという場面設定をした。

ここではどのようにして校長として自らのビジョンを示しながら、国内外の社会・経済・政治・文化的動向に対する十分な理解に基づいて、現代の学校教育のあり方についての自分自身の考えを表現できるのかという点についての学校経営を遂行して行くのか、更に、教育についての国内外の様々な考え方を理解し、それらを参照しながら、いかにして自校の教育の在り方を考えていくべきであるのかとの課題として本ケースを作成した。

設問1では、校長として直近の対応をどのように取るべきであるのか、設問2から4では校長として交流会に到るまでを3つに分けて、それぞれの到らなかった点を課題として取り上げた。設問5では、校長として今後どのように全職員並びに地域との関わりを改善して行くべきであるのか、どのようにして学校のビジョンを共有して行くべきであるのか、更には学校のビジョン形成へと結び付けていくのかを考察して行くように設問を設定した。

井尾隆行

ケース利用にあたってのお願い

ケース教材の改善のため、本報告書のケース利用にあたっては、以下の4点への同意をお願いします。

1. 本報告書に掲載されているケース、議論概要、その他すべての文書の著作権は、元兼研究室に帰属します。
2. 本報告書は、大学院等での授業、教育センター等での研修における複製及び利用については、元兼研究室に申し出ることなく自由に行っていただけます。ただし、以下の場合を除きます。
 - A. ケース本文を変更する場合
 - B. 出典を明記せずに利用する場合
3. 本報告書に掲載されているケースの利用に当たり、発生した結果に対して元兼研究室およびケース作成者は一切の責任を負いません。
4. 本報告書のケースを用いて授業や研修を行った場合や、報告書のケースを参考に新たなケース教材を作成した場合は、討論記録やケースに対して寄せられた要望、本文の変更箇所などを報告してください。その際の内容および様式は特に定めません。送り先については、元兼正浩の勤務先までお願いいたします（平成24年時点の所属は奥付に掲載しています）。

授業報告（参考例）

実施日	年 月 日
授業・研修実施者 ケース作成者	
利用した教材の タイトル	
授業実施形態（該 当の場合のみ）	人で 分間検討した
実施内容 ケース改善箇所等	

おわりに—社会人大学院生の学びと研究知生成の調和—

本授業は、従来型の講義形式の授業とも、演習形式の授業とも異なるものである。従来型の授業では、行政文書や論文など、すでに存在している知をいかに解釈して吸収するかという点に力点が置かれていたのに対し、本授業では、それをもとに「ケース教材」を作成するという一段高いステップがある。

授業期間の前半では「校長の専門職基準」の解説とディスカッションが行われた。従来型の授業では、これを抛り所としていかに自分の経験を振り返るかという課題が強調されることだろう。本授業では、その後自ら考えたことを「ケース教材」の上でいかに表現するかというさらに大きな課題に立ち向かうこととなるのである。「ケース教材」は「教材」という名が物語るように、自分が成長して終わりというレポートやレジュメではなく、他の人がそこから学ぶことを意図した高い水準の成果物である。その過程では、受講者がこれまでに持っているものを超えるものを新たに生み出すという困難な作業が伴う。実際、受講者の中には、思ったようなケース教材をなかなか生み出せなかった方や、執筆したケース教材を意味づけることに苦しんだ方がいらっしまった。

報告書のケースを教材として取り組むと、「自分だったらどのように行動するだろうか」という点で学ぶところがあるだろう。さらに、ケースの良し悪しも目にとまるかもしれない。そのときに、「自分にも同じものを作れるだろうか?」、「自分のあの時の体験は、「校長の専門職基準」ではどのように位置づけられるだろうか?」といった観点からケースを捉えなおすと、先人の努力の痕跡に触れることができるかもしれないし、また本報告書のケース教材や「校長の専門職基準」に改善を提案するきっかけをつかむことにもなるかもしれない。「ケース利用にあたってのお願い」にて協力をお願いしているように、このような提案については是非とも元兼研究室までお寄せいただきたい。

本授業においては、TAの立場で運営上の工夫を行った。秋入学も実施している本学府においては、本授業が大学院最初の受講体験となった社会人院生も存在したように思われる。私のICT活用による運営補助も相まって、彼らには負荷の高い“**First Year Experience**”となったであろうが、慣れないPCの使用法を強いられた体験も含めて、本授業が実践知をもとにした大学院での学びを加速させるスプリングボードとして位置づけばと願っている。

実際のTA業務にあたっては、想定外の受講人数に授業資料が足りなくなるなど、授業を円滑に進めるアシスタントとしての働きがどれほどのものであったか疑わしい。この点で元兼先生の懐の広さに助けられた。御礼申し上げたい。

本報告書は科研費プロジェクト『専門職基準に基づく校長の養成・採用・研修プログラムの開発に関する実証的研究』の貴重な経費を投じて作成されている。研究代表者の牛渡淳先生に心から感謝するとともに、この報告書が教育経営学ならびに学校経営実践のさらなる充実・発展に寄与することを切に願っている。

金子研太

執筆者紹介（ご同意をいただいた方の執筆者順）

牛渡 淳（仙台白百合女子大学人間学部人間発達学科／教授，研究代表者）	巻頭言
元兼 正浩（九州大学大学院人間環境学研究院／准教授，研究協力者）	はじめに
山田 深雪（福岡県筑後市立二川小学校／教諭）	ケース 1・ケース 1 まとめ
豊福 明子（福岡県教職員組合／専門委員）	ケース 2
相良 誠司（福岡市教育センター／課長）	ケース 3
高嶋 浩二（福岡県教育センター／指導主事）	ケース 4・12
樋口 綾子（福岡市立照葉小中学校／校長）	ケース 5
梶原 健司（九州大学農学部事務部学生係／主任）	ケース 7
手塚美代子（佐賀県伊万里市立波多津東小学校／教頭）	ケース 8
扇 哲久（福岡市立福岡女子高等学校／副校長）	ケース 11
末次由貴子（佐賀市立高木瀬小学校／校長）	ケース 13
井尾 隆行（九州大学大学院人間環境学府／博士後期課程）	ケース 14・ケース 13 まとめ
畑中 大路（九州大学大学院人間環境学府／博士後期課程）	ケース 1・2・14 まとめ
波多江俊介（九州大学大学院人間環境学府／博士後期課程）	ケース 3・5・8 まとめ
金子 研太（九州大学大学院人間環境学府／博士後期課程）	

ケース 4・7・11・12 まとめ、高等教育実践研究ノート、おわりに

『専門職基準に基づく校長の養成・採用・研修プログラムの開発に関する実証的研究』

科学研究費基盤研究(B)別冊報告書

ケースメソッド事例集

編集：九州大学大学院人間環境学府 教育法制論研究室

〒812-8581 福岡市東区箱崎 6-19-1

TEL&FAX 092-642-3121

編者：元兼正浩（九州大学大学院人間環境学研究院／准教授）

金子研太（九州大学大学院人間環境学府／博士後期課程）

印刷：城島印刷株式会社

2012年3月30日 発行
