

# 学校の変革はどうすれば起きるのか

— 経験学習サイクルとリーダーシップ開発の視点から —

吉崎 亜由美

桐朋女子中・高等学校

How School Reform Can Occur  
From the Perspective of Experiential Learning Cycle and Leadership Development

Ayumi Yoshizaki

Toho Girls' Junior & Senior High School

キーワード：経験学習サイクル、研究研修、リーダーシップ開発、関係づくり、サイレント・ティーチャー

## I はじめに

2020年に始まった世界における新型コロナウイルスの感染拡大は、人々の生活や働き方、教育の方法などに大きな影響を与えた。学校教育においても、感染症対策と質の高い教育の提供の狭間で対応を迫られた1年であった。2021年において、コロナ禍は継続中であるが、人々の価値観を大きく変えたりモットワークやオンライン教育の浸透は、ポストコロナにおいても、当然のように仕事や教育に組み込まれていくことが考えられる。このようなVUCA（不確実性）の時代に、現実を客観的、俯瞰的に分析し、自ら課題を設定し解決する力、コンピテンシーの育成をどのように行えばよいのか、また、デジタルを活用した学習者本位の教育活動をどのように行えばよいのか、学校教育への期待や課題は山積している。こうした社会情勢の中、私たち教員は、どのように考え、行動すればよいのだろうか。本論では、その解決策を経験学習サイクルとリーダーシップ開発の視点から提案する。

## II 研修する教師像と研修の場のつくり方

### 1 開かれた教育と研修の「場」を用意する

教員の研究研修の場は、どのようにつくればよいのだろうか。桐朋学園の事例を基に検証する。桐朋学園では、1957年、生徒のカウンセリングを目的とした桐朋学園教育相談所が設置された。同年、文部省主催の「全国社会科指導主事研修会」が学園で行われたことを契機に、教育研究の機運が一気に高まり、翌年、教育相談所が廃止され、桐朋教育研究所が創設された。設立の趣旨は、「一貫教育を名実ともに充実させること」であり、同年、『桐朋教育研究所紀要第一集』と『桐朋教育研究所時報第一号』<sup>1)</sup>の発行が始まった。第一集から第三集で廃刊となった『桐朋教育研究所紀要』の内容は、「高等学校におけるオリエンテーションの実施とその評価」、「遊び場における子どもの社会的行動について」、「中学・高校における視聴覚教育の実態」、「幼児期の“しつけ”についての一

つの方一母親たちのバズ集会から一」  
「高校教材生物調査資料—高校生物教育基礎研究Ⅰ—」など、桐朋教育研究所が、初等部・中高教員と協働して研究を行う場となっていることが分かる。『桐朋教育研究所紀要』が廃刊になった翌年、1962年からは『桐朋教育研究所所報』（以下、『所報』）第1号「歴史教育における理論と実践」、第2号「放送研究大会・一貫教育の立場から」を発行している。また、1963年から在外邦人子弟・子女の教育問題に関する本格的な調査研究を開始している。そして、1964年からは生涯教育の場として、桐朋講座を開始し、『所報』第3号「本校中学校図形教材の体系について」、第4号「第12号世界教育者連盟（WCOTP）総会およびWCOTPアジア地区会議に参加して、生江義男」、第5号「マスターシート作成上の問題をめぐって」、第6号「授業と子ども」を発行するなど、学園内における教育実践と教育研究を両立する情熱は、特筆に値する。『桐朋教育研究所時報』は、第一号から年数回発行し、その内容は、「桐朋女子学園の知能テストの結果」、「現場における教育研究—初等部—」、「教育相談」、「学力評価に関する研究活動」、「国社合同研究会」、「本学園中学校・高等学校の生徒の身長・体重の変化」、「幼稚園の入園テスト」、「小学校の入学考査」、「昭和三十四年度中学校・高等学校入学試験をかえりみて」、「音楽科入学試験について」など、児童、生徒に関する調査研究から、入試に関する考察まで、「一貫教育を名実ともに充実させること」を目的としている。『桐朋教育研究所時報』は1971年に第三十三号で廃刊となり、同年、機関紙『桐朋教育』第一号、第二号を創刊、2020年には第五十二号「桐朋学園の自治」を発刊して

いる。

教育研究所の初代所長であり、1960年に桐朋女子中・高等学校の第6代校長に就任した生江義男氏は、「教師の研修は、楽しく自主的に—そのために私がやったこと—1.信頼感と対話の精神と」<sup>2)</sup>の中で、「新任教師を採用する際、私の言うことはいつも決まっている。「おい、勉強しろよ。授業一辺倒の教師になったってえらくもなんともないんだよ。大事なことは、生徒がその先生の言動から『この先生はなにかを持っているな』と感じ取るような先生であり続けることだ。生徒は正直なもので、チャランポランな先生と芯のある先生の区別がちゃんとできてしまうんだ。そして、芯のある先生を子ども達のやりかたで尊敬し、そういう先生の話をかきちゃんと聞くものなんだ。聞きかじった指導技術とか目先だけのハッターなど、すぐ化けの皮が剥がれてしまうんだよ。」と述べている。また、「知的好奇心を持ち続け、視野を広げることに努め、異文化に興味を持ち、感性を磨くなどして、常に自己を高めようとする行為があるということである。相手が子どもだからといって、自分を磨くことを止めた時、教師としての指導力は急速に衰えてしまうものである。」と教員による自主的な研究研修の重要性を述べている。そして、教員が自主的な研究研修を続けるための励みの「場」を用意するのが、責任者の仕事であるとして、桐朋教育研究所が発行する『桐朋学園女子部紀要』が、教員の研究発表の場、学際的な交流の場であるとした。生江氏は、「率先垂範という言葉は好きではないが、研修と修養とを教員諸君に要求する以上は、校長たるもの進んで原稿を寄せる気概を欠いてはならない。」と積極的に執筆活動を行っている。また、機関

紙『桐朋教育』は、「教育理念がどのように具現化されているかを世に問う特集記事などを教員が知恵とセンスと熱意を寄せ合って取材編集を行う。それが、一般社会や卒業生とのパイプ役を果たし、他から反響があれば、一層の意欲が湧いてくる」とその役割を述べている。そして、「桐朋だからこういうことができるんですよ。うらやましいですね」などとお世辞にでも言われれば、ある種の「誇り」が芽生えてくる。そして、「もっといいものをつくろうということになる」と教員の自主的な研究研修が、外部から肯定的に評価されることによる自己肯定感と学習意欲の向上について、述べている。さらに、卒業生や保護者、地域の方を対象とする生涯学習を提供する「桐朋講座」を教員が担当したり、校外講師のアシスタントを務めたりすることが、教員の研修になると述べている。生涯教育の講座を担当する体験を通して、視野や人脈が広がる。また、保護者や卒業生の生き方にふれることは、生徒の現実的指針となる。その体験が生徒相手の授業を生き生きしたものにする。そうなれば、「教員一人一人が自分の勤務する学校に誇りを持ち、自主的・自律的に自らを高める努力をするはずである。」と桐朋学園におけるこのような場づくりの大切さを述べている。<sup>3)</sup>

## 2 研究研修の役割と桐朋教育の変革

桐朋学園の変革は、1950年代から始まる。1953年、国語科が『国文入門』初版を発行している。1955年、桐朋女子中学校は文部省社会科研究指定校となり、同年、私立中高校社会科教育研究会が本校で開催された。1957年、中学校社会科文部省実験学校研究発表会、1958年、第一回国社合同研究会開催、私立中学高校振興会

主催第三回視聴覚教育研究会が本校で開催された。1959年、NHKが本学園を研究委嘱校に指定し、その研究発表が、1960年と1961年の2度にわたって行われた。1960年、公私立幼稚園研究懇談会、1961年、高等学校新教育課程研究協議会が本校で開催され、社会科が『中学社会科指導講座 2 歴史の指導』（雄山閣）を発行している。<sup>4)</sup>

「変革の日々」と題した1962年からの日々は、現在の桐朋学園の基礎がつくられた10年である。1962年、小学校・中学校社会科合同研究会、NHK・東京都放送教育研究会・本学園共催東京都放送教育研究発表会が開催された。1963年、桐朋教育研究所主催カウンセリング研究会、第1回全国私立中学・高等学校社会科指導者研修会開催された。1964年、「シート学習におけるマスターシートの作製」に関する公開研究会、第2回全国私立中学・高等学校社会科指導者研修会、初等部公開研究授業が仙川校舎で行われ、山梨県高根町公立小・中学校との教育懇談会が八ヶ岳高原寮で開催された。1965年には、「保健体育科の指導と視聴覚教材利用の問題」に関する研究協議会（東京都高等学校保健体育研究会主催）、生徒会主催の講演会が行われた。1966年には、作文コンクール「桐華賞」が始まり、2学期制が実施され、全国私学研究集会が行われた。1967年には、それぞれの教育理念に基づく初等部から短大に至る校舎が落成した。また、同年、中学入試の筆答試問を廃止し、口頭試問方式に改められた。そして、校長自らが生徒とともに勉強し、生徒との対話の教育をめざした校長講話が始まった。1968年、学園の教育方針として“こころの健康、からだの健康”が打ち出され、心身両面の教育活動

が開始されたのも、この頃である。そして、私学教育研究集会数学科公開授業が開催され、全国高等学校保健体育優良校として文部省より表彰を受けた。さらに、バドミントン部が東京都高校新人大会で優勝、高校演劇部が文部大臣賞を受賞、陸上部、水泳部が高校総体に出場、桐朋祭の個人研究発表が始まるなど、1960年代から部活動や研究活動を始めた生徒の活躍が顕著になった。1969年から、一斉テストを廃止し、桐朋選書を刊行（『対話の精神』他計6冊）した。同年、「帰国児童・生徒に関する教育」全国大会（文部省主催）で研究報告を行った。1970年には、高等学校理科研究発表会が行われた。この頃、高2・3のカリキュラムを生徒の個性や進路に合わせて自由に選べる選択科目を多く設置し、評価の方法および通知のしかたにも改善が加えられた。通知表が廃止され、生徒の成長の記録である「個人カード」に基づいて、生徒および保護者との面談が始まった。また、特別教育活動では、毎月ほぼ1回、学年活動日が設けられ、社会科フィールドワーク（武蔵野をたずねて）、自然観察、観劇、スポーツ、ハイキングなど平常の授業では望めない、多彩な活動が組まれた。1971年に桐朋学園創立30周年を振り返り、生江氏は「常識を破ろう。あすの桐朋をつくろう。教師ひとりひとりの個性を十分発揮し、手をたずさえて新しい教育環境の創造に邁進しよう」と抱負を語っている。<sup>5)</sup> また、「評価とカリキュラム」について、「桐朋教育は、多くの問題をかかえつつ、新しい教育の姿を実現するために、その一步をようやく踏み出した」とその成果を分析している。<sup>6)</sup>

1971年、『教育研究所時報』の発刊が廃止され、『桐朋教育』が創刊された。1972

年からは、中・高におけるABCブロック、それぞれに職員室が設置され、学校時を午前3時限、午後3時限とする日課表を通年実施することを決定した。初等部で教科研究部が発足し、教育構造改革の実施に着手し、八ヶ岳高原寮において合同研究一國語教育の目標と内部構造の具体化一が行われた。また、初中高合同研究会一主題『桐朋教育の交流をはかる』が行われ、1976年まで毎年開催された。1974年、中高は、文部省より帰国子女研究協力校に委嘱された。また、日本数学教育学会主催『数学教育国際会議』参加者の学校参観のため、中高数学科公開授業を行った。この年の初中高合同研究会の主題は、『一貫教育の諸問題をめぐって』、分科会では①週五日制問題、②研究研修、③カリキュラムの自主編成、④中学における共学問題を討議している。また、生江校長がアメリカで開催された経済教育研究会に出席している。1975年、中高三ブロック制の完成年度にあたって、Cブロックの教育課程の改善がなされ、必修科目を最小限におさえて、選択科目を最大限に置くよう配慮された。また、私立小学校研究会（明星小学校にて開催）に全教員が参加し、初等部では子どもの生活実態調査を低学年より実施した。1976年、初等部の教育と職場の状況を検討する委員会が設置され、第一委員会「教育実践と研究のベース」、第二「行事活動の合理化」、第三「教育実践の交流」が発足した。初中高合同研究会一主題『桐朋学園の教育の課題と実践』が開催され、東京私立中学高等学校振興協会委嘱の研究発表一『社会科の指導内容の統合・精選の試み』も行われた。1978年は、中高全教員参加の研修会、第1回ウィンター・キャンプ一主題『教科指導の現状と問題点』が日本私学教育研究所



で開催された。また、都立教育研究所企画『小中高社会科指導計画研究会』の委嘱により、高校社会科の公開授業と研究発表、全国私立中学校高等学校第十四回数学科研修会の会場校となり、数学科の公開授業と研究発表を行った。1979年、Aブロックで、発展の時間「講座」が開始された。また、同年日・中文化交流会が発足し、翌1980年にかけて、中国からの視察団が多数来校している。1980年には、中高美術（東京私学教育研究所研究協力校）の公開授業及び企画展示、研究発表会を開催した。1981年、中高全教員参加の研修会、第4回ウィンター・キャンパー主題『Bブロックの発展の時間について』が本郷真成館で開催され、4月より中学校三年生で、発展の時間「講座」が開始された。

発展の時間は週6時間、「教育課程は現状のままでよいのか。」「単に授業時間の取り合いに終わってはならない。それに、各教科の配当時間を決めたとこで、教育課程を考えたことにはならない。」「文化祭で示す生徒の研究意欲はすばらしいものである。生徒の自発性を教育の中にかさぶべきだ。」「教師が一律週十八時間の授業をすることはない。授業を行う時間は週十時間ぐらいにして、あとはもっと違った形で指導にあたることも考えられるのではないか。」という熱意のある意見が教科委員会を動かし、カリキュラムの課題に答える形で誕生した。<sup>7)</sup> これまでの各教科の授業に対して、教科を越えて、生徒を一人の人格として見つめ、育てるのがねらいである。この講座の実施にあたっては、桐朋教育のさまざまな理念を具体化しようという願いが込められている。本校の校訓ともなっている「こころの健康、からだの健康」をはじめ、「人間性豊かな生徒の育成」「ゆと

りのある充実した学校生活」「生徒の個性、能力に応じた教育」などの実現を目指して、種々のプログラムが実施された。具体的な目標は以下の3つである。<sup>8)</sup>

(1) 発展の時間は学校行事に参加するための準備の時間を保障し、生徒の生活にゆとりを与える。(2) 発展の時間は生徒の基礎学力を定着させる。(3) 発展の時間は生徒の自発的・創造的な研究活動を推進する。

特に、目標の(3)は、高等学校において現在実施されている新学習指導要領の総合的な探究の時間に通じる内容であるといえる。

「1970年代は“人間の回復”の時といわれている。産業革命以来、近代化の名のもと推進された近代産業社会発展の波は、その結果として、人間疎外を生み出し、自然と人間との関係が文字通り危殆に瀕していることはいうをまたない。…まさに、“教育の危機”である。私たち桐朋学園は、夙にそうした趨勢に対して人間性を強調し、児童・生徒・学生のそれぞれのもつ可能性を見出すことに努力してきたし、今日もまたその精神を体して邁進したいと考えている。」<sup>9)</sup> ここで表明された桐朋教育の基本原理は、以下の4点を含んだ教育課程の大胆な改革に表れている。

- (1) 六か年の一貫教育の特性を生かし、かつ、生徒の発達段階に応じた教育を行うため、ブロック制を踏襲する。
- (2) A・Bブロックは基本の時間を28時間、発展の時間を6時間とする。
- (3) Cブロックは、保健体育を除いてすべて自由選択とする。
- (4) 高等学校の卒業に必要な単位は、80単位を下らないものとする。

また、「評価」についても、抜本的な改

革を行っている。つまり、「評価」は生徒に対する判決ではなく、事後指導に向けての出発であること、そして、評価は通知表の形で保護者や子どもに知らされるものではなく、むしろ教員自身にむけられなければならないこと—この2つの基本姿勢に立って、改めて評価方法を見直そうというものである。ここで、通知表の廃止、面接による評価を通じた振り返り、そのつど評価などの新しい評価方法が打ち出され、実施された。<sup>10)</sup>

1982年、第5回ウィンター・キャンプ—主題『発展の時間及び評価』が真成館で開催、中国文物工作者友好訪問団が来校、日小連東京地区教員研修会に小学校が参加、生江校長と2名の教員が西ドイツで開催された国際人育成シンポジウムに参加した。1983年～1984年、ウィンター・キャンプの主題は『進路指導、評価』『六十年以降の桐朋教育をさぐる』であった。1985年、第8回ウィンター・キャンプが本郷館で開催され、帰国子女の実態調査を実施した。また、『桐朋学園紀要』第一号が発行された。1986年、第9回ウィンター・キャンプが本郷館で開催された。生江氏が学校長を退任し、理事長となり、千葉巖氏が学校長に就任した。1987年、第10回ウィンター・キャンプが本郷館で開催され、日本シダの全国大会が八ヶ岳高原寮で開催された。また、中学・高校にテスト・ゾーンが設置され、外国人講師による英語の授業が開講された。1988年、桐朋選書『おはよう生徒諸君』が刊行され、韓国高校教員団が来校している。1989年、桐朋選書『飛天のうた』、『こころの窓』刊行、第一種研究研修で、初等部齋藤孝教諭、中高部坂上嘉津子二教諭が留学した。1990年、第13回ウィンター・キャンプ—主題『生

活指導』が開催され、帰国生のためのリソ講座が開講され、理科の生物標本資料室が完成した。1991年、生江理事長が逝去し、千葉巖氏が理事長に就任した。

1991年、第14回ウィンター・キャンプ—主題『新教育課程』が開催された。千葉氏は「桐朋教育の課題と展望」の中で、桐朋学園の原点を「教育第一主義」であるとし、桐朋を支えてきた力は、「教員の素質と教養」「教育に対する情熱と努力」であると述べている。例えば、創業まもない早い時期から「多摩文化会」などの教職員の研究会が結成され、研究紀要の刊行も始まった。さらに、教職員の研究研修制度が整備され、その充実が図られた。『研究紀要第一号』の序文には、次のように記されている。「教職員が仕事としての教育活動のかたわら、自分の研究活動を推進し、その過程において自己を啓発、教育していくことは、必ずや児童生徒の知識欲や学ぶ姿勢に、好影響を与えるものと確信する。」<sup>11)</sup> 第2代校長であった木代修一氏の新任教職員に対する最初のことは、きまって、「研究心を忘れるな、自分の勉強をせよ。」であった。「教育第一主義」の私学桐朋の原点は、創業三、四年の間に確立された。「この持つ意義は大きく、重い。それこそ、未来永劫に守り続けていかねばならぬ、大事な原点である。」<sup>12)</sup> と千葉理事長は述べている。「桐朋の教育理念は何か」という問いに対し、第6代校長生江氏は「教師は“無”の状態であれ。そして虚心に生徒の実態を把握せよ。そして、そこから生起する課題を通して、ひとつの教育理念を打ち立てよ。」というものである。生江氏のことばには、次のようなものもある。「教育は児童・生徒に始まって、児童・生徒に終わる。」この教育理念というべき

ものは、すでに木代校長のことばにも打ち出されている。<sup>13)</sup>最後に、千葉氏は、「男女別学の中高部門の在り方をどうするか」と「大学部門の音楽部と短期大学部の在り方」の2点を遠くない将来の問題として、避けることのできない課題であると指摘している。<sup>14)</sup>

また、『桐朋の教育 創立五十周年を記念して』の「編集を終えて」には、「草創期を担った職員が、近年次々と定年を迎え学園を去っている。そうしたとき、寂しさと共に一抹の不安が胸をよぎる。それは我々が持っている「桐朋の教育とはこういうものだ」という認識が当を得たものかどうか、先人の思いを間違いなく受け継いでいるかどうかという不安である。学校が社会の動向に左右されやすく、その独立性を保ちにくい現代にあって、これが我々の学校であり教育であるといった確信や共通認識が薄いと、時代の波に足元をすくわれ、やがてはその学校の存在意義が失われる。」とこの本を編集した動機を述べている。そして、「その中で桐朋学園の教育の特色は何だったのか、何を目指してきたのかを浮き彫りにしようとした。この活動には、特に第四章「桐朋の教科教育」を中心に、全教員がなんらかの形で関わった。」と述べている。<sup>15)</sup>この不安は、その後、現実のものとなる。

1992年、第15回ウィンター・キャンプにおいて、平成5年度からの週5日制実施を最終決定した。学校新聞『山みず』復刻・縮刷版が刊行された。女子部門において、幼稚園園長・小学校校長、中・高等学校校長、短期大学部学長、事務局長の4人の長が初めて誕生した。第1回「英会話シャワー」が八ヶ岳高原寮で開催された。1993年、第16回ウィンター・キャンプ

が開催され、「全国私立中学・高等学校理科(生物)研修会」が八ヶ岳高原寮で開催された。1994年、第17回ウィンター・キャンプが開催された。そして、中高教員対象の第1回初任者研修が八ヶ岳高原寮で、中・高教員研修会が毎年開催されるようになった。1995年～1997年の3年間は、ウィンター・キャンプが開催されず、1998年～2002年に再開した。

そして、2003年以降、中高の全教員が参加する、宿泊をともなう教員研修会として位置づけられたウィンター・キャンプが形を変えた。その結果、2002年第23回ウィンター・キャンプから現在まで、18年の間に、ウィンター・キャンプを1～2日かけて行われる長い職員会議と認識する教員が大半を占めるようになった。

桐朋学園では、学園のあゆみを創立から終戦までの1940年～1945年を「山水時代」、20周年までの1946年～1961年を「開拓の時代」、30周年までの1962年～1971年を「躍進の時代」、40周年までの1972年～1981年を「改革の時代」、50周年までの1982年～1991年までを「充実の時代」と振り返っている。<sup>16)</sup>しかし、その後、60周年までの1992年～2001年、70周年までの2002年～2011年に20年については、学園のあゆみを分析する記述や総合的に振り返った記述、創立20周年～50周年記念誌の4冊に見られた危機感や不安に関する記述は見られない。<sup>17)</sup><sup>18)</sup>筆者は、このような記述がなくなった時期に、桐朋学園の中高の教員として勤務を始めた。1990年代中頃の中高には、教員一人ひとりが個人研究を進め、研究授業を行ったり、教科を越えて学校全体で連携しながら教材を開発したり、研究研修を行い、論文を発表するなどの熱気を感じるこ

とができなかった。前述の生江校長の「教師の研修は、楽しく自主的に—そのために私がやったこと—」は、2013年、当時中・高校長であった河原勇人氏が全教員に「改めてお読みいただきたい」と配布されたものである。2021年に80周年を迎えるまでの2012年～2021年は、桐朋教育における課題を解決するために、週5制が週6日制となり、Cブロックの必修科目が大幅に増え、卒業単位数も82単位から92単位に増えた現教育課程がつくられた。そして、この教育課程を実施する過程で、本校では単位修得が困難な生徒や生徒の単位修得のために支援する教員の仕事量が増加し、生徒の自己肯定感や学習意欲をいかに高めていくのかが課題となった。<sup>19)</sup><sup>20)</sup> また、少子化という社会情勢の変化による生徒数の減少、それに伴う学校広報<sup>21)</sup>などの新たな業務の増加による慢性的な長時間労働の問題も浮上した。この課題の解決のためには、俯瞰的に学校の現状を分析し、課題の解決策を見いだすことが必要である。再び、私たちが生江氏のいう「研修する教師」となり、研究研修を活性化し、学校の変革につなげるためにはどうすればよいのかという視点に立ち、本校の現状を分析する。

### III 自主的な研究研修制度と研究日

60周年までの1992年～2001年、70周年までの2002年～2011年の計20年、教職員の研究研修を支えているのが、桐朋学園女子部門研究研修規定である。この規程では、教職員による自主的な研究研修を第1種研究、第2種研究、第3種研究の3種に分け、研究費の補助を行っている。例を上げると、2011年の第2種研究研修で

#### 資料1 2018年度 第3種研究研修報告 中高出

1	東大入試指導～国語・現代文研究会
2	小論文指導研修会
3	第14回 英智公開研究会
4	2018年度 教員研修 基礎講座
5	第5回 夏の教育セミナー
6	アクアダンス・アクアウォーキング実技講習会
7	リンパコンディショニングワークショップ
8	高2スキー実習事前研修
9	フィーリングテニス 1dayクリニック in東京
10	教員免許状更新講習
11	第30回 全国高等学校文化連盟研究大会 熊本大会
12	中井正子 [ドビュッシー没後100年記念] ピアノ作品全曲公開講座
13	教員研修プログラム GLOBAL ENGLISH～4技能養成～
14	第14回 英智公開研究会
15	言語技術教員研修 中級テキスト分析
16	第14回 教室「学び合い」フォーラム in静岡
17	平日苗場トレーニング 2期
18	保健体育科スキー研修会
19	高2スキー実習事前研修
20	保健体育科スキー研修会
21	eラーニング教員免許更新講習
22	言語技術教員研修 基礎1
23	地理教育研究会 第57回 札幌大会
24	2018年 日本地理学会秋季学術大会
25	教職員資質向上研修
26	言語技術教員研修 基礎1
27	保健体育科スキー研修会
28	第20回 東京大学教育学部附属中等教育学校公開研究会
29	保健体育科スキー研修会
30	インタラクティブ・ティーチング アカデミー 第2回・第3回
31	インタラクティブ・ティーチング アカデミー 第4回・第5回
32	PBL アドバイザー養成講座
33	日本ESD学会 第1回大会
34	第14回 英智公開研究会
35	教員免許状更新講習
36	教員免許状更新講習
37	ELEC 夏期英語教育研修会
38	教育研究セミナー(駿台教育研究所)
39	理数系教科研究会(理科・地学)
40	教員免許状更新講習
41	保健体育科スキー研修会
42	日本生物教育会 第73回全国大会 山口大会
43	教員免許状更新講習
44	教員免許状更新講習
45	川島テキスタイルスクール ワークショップ 2018
46	教員免許状更新講習
47	2018年 高等学校中国語教育全国大会
48	平成30年度 心の健康・文化フォーラム
49	SC 研
50	公認心理師現任者講習会
51	日本臨床動作学会 第20回 資格者研究会
52	高齢者動作法 ワークショップ



は、初等部「国語 とりわけ文学・説明文の読みの授業研究」「民舞—沖縄県沖縄市・園田エイサー～園田エイサーにおける踊りの特質と技法を学び、指導のポイントを探る～」の2件、中高数学科による「中学生向けの桐朋女子オリジナル問題集の制作」の1件の共同研究が申請された。資料1は、「2018年度の第3種研究研修」である。専任、非常勤、スクールカウンセラーを含めた計37名が申請し、52件の研究研修を行っている。この規程は、芸術短期大学、女子中高、初等部、事務局の教職員の研究研修を奨励し、かつその機会を保障するためにつくられた。現在凍結中の第1種研究は、勤続5年を経た教職員が申請でき、最高6か月以上1年未満の勤務免除がある。かつては、第1種研究を申請して、1年間の海外留学を行う教員もいた。学校の変革のための研究研修を活性化するためにも、第1種研修の早い復活が望まれる。第2種研修とは、日常的に勤務に服したまま継続して行う自主研究をいい、個人研究と共同研究に分けられる。2020年より、教職員の大学院進学が認められたことで、第2種研修を申請して、大学院で研究を行う教員もいる。第3種研修は、研究会、研修会、講習会、学会等への自主的な出席参加（教員の免許更新のための講習会も含む）をいう。

このような研究研修規程は整備されているが、第1種研究は前述のように申請不可能である。また、中高で2011年～2020年の10年間、申請された第2種研修は、前述の共同研究の他、2014年に申請された体育科による「空手道指導のための更なる技術及び指導法の習得」と外国語科による「欧米型の対話型言語技術指導の研究及び本校独自のカリキュラム作成と教材開

発」の2件の共同研究、同一人物による2件の個人研究の計5件である。第2種研修の申請件数の少なさとその研究内容に、今後の研究研修を活性化するための鍵があるのではないかと考える。多くの教員が、第2種研修を申請できるような労働環境をどうしたら構築できるのか、早急に議論し、行動に移すことが必要である。創立80周年までの10年間、学校全体の課題に関する研究や教科横断型の研究が行われていない。第2種研修を活発に活用することと第1種研修により、教員が意欲的に研究研修に取り組むことで、桐朋教育の課題を分析、検証し、将来の学園の教育構想につながるのではないかと考えられる。

十分な研究費が補助される規程があるにも関わらず、なぜ、第2種研修の活用が行われないのか。それは、研究日が上手く活用されていないことと大きく関係している。資料2は、「2020年中高教員の研究日一覧」である。研究日といっても、一日研究日を設定できる教員は、全体の14%である。時間割の制約上、半日ずつしか設定できない教員が85%である。教員1名は、取らないと申請しているが、取らないのではなく、「取れない」のである。半日ずつ、研究日を申請している教員は、さらに、研究日が取りづらい傾向にある。その理由は、慢性的な長時間労働の問題が、解決されていないからである。研究日が、休日として利用されているのが実態なのかもしれない。本学園は、2020年度より、試行的に出勤管理システムを導入した。2021年度から、初めて教職員の勤務実態が可視化されるのであろう。生江氏は、研修のための場づくりは責任者の仕事であると述べている。現代では、勤務時間を大幅に超過しての研究研修の場づくりは

## 資料2 2020年度 中高研究日一覧

研究日	研究日	研究テーマ
火AM	金PM	新しいカリキュラムや学習材を見越した教材研究
木曜日		指導と評価の一体化を目指す、質的な作文ループリック
火PM	金PM	句作活動、会誌への投句、俳人、季題の研究
月AM	金PM	ことばの力を育成する教育プログラムの構築
火PM	水AM	動画授業活用とアクティブラーニングの効果的利用法
月PM	金PM	高校1年生に対する「書く力」を伸ばすための指導法
火AM	木PM	アフリカに学校を作るためのプロジェクトに参加する
月PM	木PM	文化・芸術的教養の高い人材を育成するための教育活動
水AM	金PM	教材研究、入試問題研究
火曜日		新しい世界のあり方を考える、宗教学研究入門
火PM	土AM	①近世～近代初期の村落文化②日本史の実践作り
火PM	土AM	主体的・対話的で深い学びを実現するための授業手法
月AM	火AM	中三公民、高三政治経済の授業準備、フランス語
木AM	金PM	授業時の電子黒板を使った教材研究
火PM	金PM	北ヨーロッパの地域研究、大学における地理学の実践
水AM	金AM	桐朋女子中・高の新教育課程のありかたについて
火PM	土AM	学習活動におけるICT機器の活用
土曜日		PBLの手法を用いたダヴィンチ講座ハンドブックの作成
月PM	木PM	教材研究
水AM	金PM	一斉授業内での個々の学習状況、理解状況に応じた取組
火PM	水AM	教材研究、生徒会におけるICT機器の活用
水AM	金PM	ICTを取り入れた授業づくり
月PM	金PM	新教育課程移行に向けた情報収集及び関係部署への発信
火PM	水AM	パソコンを利用した問題の解説
月PM	木AM	数学史と授業への応用についての研究
火AM	水AM	大学入試(数学)の傾向と新しい大学入試について
月AM	木PM	『学び合い』に関する情報収集と実践
木曜日		新教育課程を見据えたICT教育の活用・考察
火PM	土PM	理系の数Ⅲの受験演習、文系数学受験者の受験指導
木PM	金PM	教材研究、探究学習
		研究日はとらない
木PM	土AM	教材研究、八ヶ岳高原寮資料室の整備、新しい探究学習
月PM	火AM	ICTの導入と実践を通して学びを深める授業を考える
金PM	月AM	教材研究、ダヴィンチ講座に向けた教材作成
月AM	金AM	八ヶ岳高原寮資料室展示の見直しの検討

研究日	研究日	研究テーマ
金PM		生徒実験におけるICT機器の活用
火AM	金PM	ICTを活用した授業
火AM	金PM	生物に関する教材研究
水AM	土AM	効果的な学校広報に関する研究
月PM	土AM	正常分子栄養学について、陸上競技のコーチング
火PM	土AM	ICT機器を活用した授業の研究
火PM	水AM	入試問題研究
火PM	金AM	教材研究
火PM	金AM	バドミントン技術向上の自己研修
月PM	金AM	ICT危機を用いた授業教材研究
火PM	金AM	バスケットボールコーチングスキル、スキー指導の理論
火PM	水PM	発声指導研究、教材研究、実技練習
月PM	金PM	ドイツ、イタリアの歌曲研究
月PM	火AM	①音楽の演奏技術を高める。②音楽の授業でのICT活用
金曜日		個人作品の制作、美術の鑑賞、こころの健康からだの健康
火AM	金PM	制作、美術史研究
木PM	金PM	作品研究
木PM	金PM	中学でのプログラミング授業研究
火PM	木AM	中高における食育、校舎建築における食堂の在り方
月PM	金PM	英語4技能を授業で伸ばす方法
金PM	土AM	初歩段階にある英語学習者への効果的な授業方法
月PM	木AM	心理学・哲学の教室への応用、時事英語研究
月PM	土AM	英語Advanced course 授業準備
火PM	金AM	中学の帯学習について、高校のTANABU Modelについて
月PM	金PM	言語技術を生かした英語の授業作り
火PM	金AM	アウトプット活動を通じた英語の基礎定着のための授業
火PM	金AM	高1コミュ英で実践する「TANABU Model」について
月PM	水AM	STAR TALK実践による論理的思考と批判的思考の育成
金曜日		教材研究
金曜日		生徒の「言語技術」を育成する英語の授業開発と実践
火水木土 いずれか		新刊書の把握、利用指導について、語学研修
金曜日		腸内細菌と健康
火曜日		教職員に向けたBLS教育

できない。文部科学省の調査によると、公立中学・高等学校では、「時間外勤務月45時間以下」を目標に、時間外勤務の縮減に向けた業務改善方針や計画を策定している。<sup>22)</sup>「働き方改革」と「研究研修のための場づくり」、この2つの課題を解決するための方法を責任者だけでなく、全教員でともに

考えることが、学校の変革の第一歩となる。

#### IV 研究研修のニーズとその課題

文部科学省では2014年度から「スーパーグローバルハイスクール事業」（以下「SGH」）を開始した。<sup>23)</sup> SGH校は、ホールスクールアプローチによる研究開発を行い、授業公開や公開研究発表を行い、課題研究論文集、報告書を作成している。本校の教育活動は、SGHの目指す教育活動と違わないこと、SGHは生徒の意欲を引き出し、教員の研究開発への機運が高まること、そして、他のSGH校との人的交流を期待して、筆者は学習指導部の教育改革の一環として、本校が、SGHを申請してはどうかと提案したことがある。実際に、メンバー数名とSGH生徒課題研究発表会を見学し、その効果を確認した。<sup>24)</sup> しかし、残念ながら、申請が大変であるなどの理由から賛同を得られず、実現することはできなかった。文部科学省では、2019年度から、SGHの後継事業に位置づけられる「ワールド・ワイド・ラーニングコンソーシアム構築支援事業」、「地域との協働による高等学校教育改革推進事業」が開始された。この2つの事業では、「持続可能な開発目標などの社会課題」や「地域における諸課題」を設定し、探究的な学びを実現することを目指している。<sup>25)</sup> そして、この教育目標や教育活動は、2022年度から実施される新教育課程で、全校で実施することに決まっている。研究開発を進めることは、結局は次の教育課程の先行研究となるのである。

また、大学では、2008年に「大学教員の教育能力を高めるための実践的研修」と「事務職員・技術職員、その支援組織の資質向上のための実践的研修」が義務化さ

れて以降、「教育の質の保証」に焦点をあてたFD（Faculty Development）、SD（Staff Development）研修が各大学で盛んに行われている。<sup>26)</sup> FD、SD研修の内容はさまざまであるが、高大接続をテーマにした内容もみられ、高校教員だけでなく教育関係者などにも広く公開するFD、SDも増えている。2019年からは、コロナ禍の影響で、オンラインにより開催されるFD、SD研修が増加し、世界中から研修に参加できる機会が増えた。スーパーサイエンスハイスクール（SSH）<sup>27)</sup> や先進的な高校でも、教員向けの研究研修をオンラインによって公開する事例も増えてきた。2022年から実施される新教育課程に関する先進的な研究研修を行っている学校も多く、本校の教育改革に大いに参考になるであろう。

このような教員の研究研修のニーズが高まる中、1度限りの研究研修ではなく、大学でより高度な技術や専門的な知識を学び、教育的な課題を解決したいと望む教員がいることも予想される。文部科学省の調査によると、社会人を対象とした大学のプログラムで学ぶ社会人の職種で教職と回答した割合は、全体の20.7%、その内の58%が教育学系、15%が人文・社会科学系で学んでいる。<sup>28)</sup> また、大学院で学ぶ社会人学生の受講の目的・動機は、「現在の職務における先端的な専門知識を得るため」「現在の職務を支える広い知見・視野を得るため」と回答する割合が高い。さらに、2015年、文部科学省による社会人の学び直しを推進する「職業実践力育成プログラム（BP）」が制度化された。<sup>29)</sup> 現在の教育的な課題に対応するためにも、教員の学び直しに関するニーズが今後高まることが期待される。文部科学省の調査によると、学びなおす際の障害要因については、「費

用が高すぎる」「勤務時間が長くて十分な時間がない」との回答が多い。<sup>30)</sup> 本学園は、研究費の補助を行っているので、前述にあげた時間外勤務の縮減ができれば、教員の研究研修への動機はさらに高まるであろう。

## V 経験学習サイクルとリーダーシップ

### 1 経験学習サイクルとリーダーシップ

前述の1972年～1981年の「改革の時代」、1982年～1991年までの「充実の時代」のように、夜遅くまで残って、関係性を深めながら、教材開発や研究を行うのは現実的ではない。働き方改革、時間外労働の縮減、ライフワークバランスが求められる中、どうすれば、学校の課題を解決し、新たな教育を創造し、学校の革新を起こすことができるのだろうか。

その方法の1つに「経験学習サイクル」の活用がある。本校では、経験学習「Learning by doing」を重ねることで、実験やフィールドワーク、実技科目などの本物にふれる教育を通して、経験したことを検証し、言語化し、問いを立て、論理的に思考し、レポートにまとめたり、作品を創り出したりするなどの表現力を育成し、柔軟な発想で新たな価値を生み出す創造力の育成を教育目標に掲げている。ここでいう経験学習サイクルは、子ども達の学校での学びはもちろん、学びの定義を学校での経験から人生での経験へと拡大する。<sup>31)</sup> つまり、経験学習サイクルは、通常の学習だけでなく、日々の問題解決や意思決定、創造、革新にまで応用できる。他者との交流、会議、電話、チームの仕事においても指針にすることができる。また、学習サイクルを活用することで、あらゆる状況を学びの機会にし、成果をあげることができる。経

験学習サイクルのしくみは図1のように表される。<sup>32)</sup>

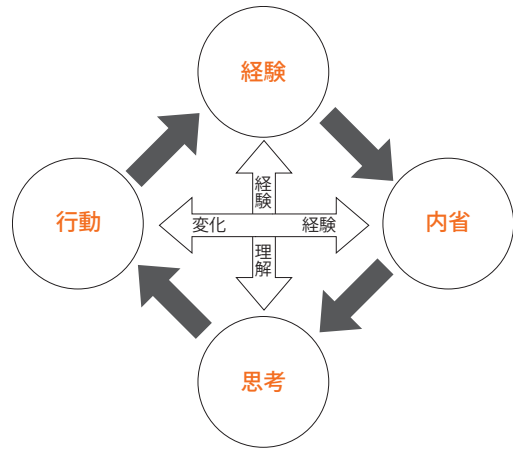


図1 経験学習サイクル

十字型の縦軸は、「経験すること」と「考えること」の世界を理解するためのそれぞれ別の方法である。「経験」は現状に対して直接的、具体的なのに対して、「論理的な思考」は普遍的でどのような状況にも適用できる。しかし、「経験すること」も「考えること」もそれぞれが単独で機能することはない。効果的な学びのためには、2つの方向、4つのステップすべてを使用する必要がある。学習サイクルの横軸は「内省的検討」と「積極的な行動」で、これは「経験したこと」の形を変えて「考えたこと」に結びつける方法である。その経験にどんな意味があるのかを「検討」し、抽象的な思考から行動を起こす。検討することと行動することは、経験と思考から学びを生む方法である。内省するだけで行動にでなければ、変化を起こすことはできない。また、「自分が行動に出るとどうなるのか」を検討せずに行動すれば、はっきりとした目的もなく、適当な決断をすることになる。つまり、「経験学習サイクル」とは、どんな環境で何を学んでいるかに合わ



せて、経験、内省、思考、行動すべてを活用することで、直面する課題を乗り越えることができるという学習サイクルである。

学校では、毎日、目の前で繰り返される生徒のさまざまな状況が経験となる。今、何が起きているのか、今、直面している問題は何かに気づくことができる。次に、その経験から何を学び、理想的な結果を生み出す可能性には、どのようなものがあるか、想像する。そして、決定に必要なすべての情報をまとめて整理し、それらの情報を使って検討し、分析し、分析した情報と幅広い情報をつなぎ合わせて、思考する。その後、小さな目標を設定し、目標達成に向けた方法を見出し、計画し、今ある資源で計画を実行できるか考え、行動する。また、課題を達成するために、新しい能力を身につけ、アプローチ法を改善し、他の人と関わり、成長し続ける。<sup>33)</sup> これは、生江氏の「教師は“無”の状態であれ。そして虚心に生徒の実態を把握せよ。そして、そこから生起する課題を通して、ひとつの教育理念を打ち立てよ。」に通じる方法である。そして、この経験学習サイクルは、教員だけでなく、生徒や保護者にとっても、効果的な学びである。

桐朋学園が、「変革の日々」、「改革の時代」と呼び、文部省の委嘱研究や公開授業を通して、学校の課題を分析し、教育改革を行っていた1970年代、その後、「充実の時代」と呼ぶ1980年代は、この経験学習サイクルを活用し、桐朋教育の変革を起こしていた時代である。この時期を「あれは、生江校長、理事長の時代」だから、と振り返る教員もいる。確かに、生江校長の時代には、先駆的な教育が行われ、桐朋教育の基礎がつくられた。

それでは、生江校長のようなカリスマ的

な強いリーダーシップを持つ校長がいない学校では、経験学習サイクルを活用し、学校の変革は行えないのであろうか。この問いに対する答えは、“No”である。21世紀におけるリーダーシップの定義は、カリスマ的な強いリーダーシップから大きく変化している。

21世紀におけるリーダーシップとは、人を動かし、組織に非凡なことを起こすための方法である。価値観を行動に変え、ビジョンを現実に変え、障害をイノベーションに変え、分裂を団結に変え、リスクをチャンスに変えるための行動である。また、困難をめざましい成功に変えられる環境をつくることでもある。<sup>34) 35)</sup> 図2は21世紀におけるリーダーシップの要素の例である。

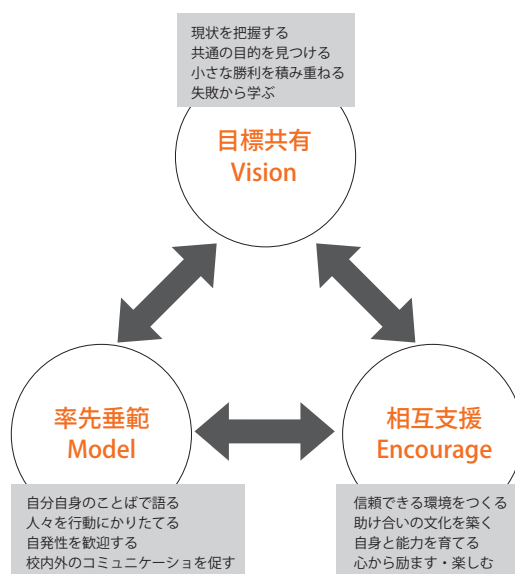


図2 リーダーシップの要素  
34) 35) より、筆者作成

それぞれの自由意志と選択にまかせながら、図2のリーダーシップの要素の1つである目標を共有し、全員を同じ目標に向かわせるにはどうすればいいのだろうか。

本校の高校3年生対象とした新しいリーダーシップ入門の授業において、ある生徒が自らのリーダーシップを振り返り、「仕切り上手は仕切られ上手」と表現した。つまり、よいリーダーは、よいフォロワーでもあるということだ。学校の教職員、生徒や保護者が、リーダーシップを理解し、さまざまな場面で、目標を共有し、率先して行動し、相互に支援しながら、目標に向かって団結することができる、リスクはチャンスとなり、困難は成功に変わっていくのであろう。

学校現場において、リーダーシップは、「自主性」「自治」「主体性」「行動力」「指導力」など、さまざまなことばで言い換えられ、学校の教育目標やカリキュラムの目標となっている。しかし、教職員や生徒に、「リーダーシップとは何か」と問うと、その認識は共有されているとはいえない。学校で、生徒のリーダーシップの育成を教育目標にするのならば、まず、生徒や教員全員でリーダーシップを定義し、その要素を理解する必要がある。そして、最も効果的なリーダーシップ教育の方法は、毎日のホームルーム活動や授業、委員会活動、部活動、行事、ボランティア活動などのさまざまな教育活動で、リーダーシップの3要素を意識しながら、経験を通して学ぶことである。なぜならば、リーダーシップは1人では学ぶことができない。集団で、経験的に学ぶことしかできないからである。また、教職員全員がリーダーシップを理解し、リーダーシップの要素を意識しながら、日々の仕事や会議を行うことができるようになると、時間内での目標共有や合意形成がしやすく、学校の課題解決に近づくことができる。

リーダーシップを開発する際に重要な視

点は、2つある。その1つは、「リーダーシップはリレーションシップ、つまり、人間関係である。」という視点である。職場の支え合い—純粹にお互いを思いやり、守り合う関係—は、個人と組織の活力を維持するために欠かせない要素である。儀式やお祝いは、健全な組織を築き、メンバーがお互いを支え合うための機会のひとつである。また、職場の楽しみは生産性を支え、「こころの健康」につながる。<sup>36)</sup> 楽しみは、パーティーや笑いといったことだけではなく、仕事を心から楽しむことも含まれる。

筆者が新人の時に所属した学年では、仕事で疲れてきた頃、よく先輩教員が「一緒に卓球をやろう」とか「よし、寿司を食べに行こう」という風に声をかけてくれた。仕事で大変なこともたくさんあったが、「また、頑張ろう」という気持ちになれた。そして、「最近の若い者はすごいなあ」と、とにかくよく褒められた。この学年では、失敗を許す、次に活かそうという信頼関係があり、笑いが絶えなかった。私たちは失敗から多くのことを学んだ。学年会の司会も、全員順番に回ってきた。会議の場は、年齢に関係なく、自由に発言ができた。関係づくりが良好なこのチームでは、「指導要録をデジタル化したいけど、どう思う？ やってみるか」「帰国生が困っているから、取り出し授業をしたいと思うが、やってみようか」という先輩教員の何気ない提案からイノベーションも起こった。この2つのイノベーションは、その後、指導要録のデジタル化、英語のコース制につながった。また、後から聞くと、この教員が担任の時には、文化祭クラス展示発表でも、よい成果を残したそうである。リーダーシップはリレーションシップ、人間関係の質が向上するとチームの成果が上がるという典型例

である。図3は、組織の成功循環モデルである。<sup>37)</sup>

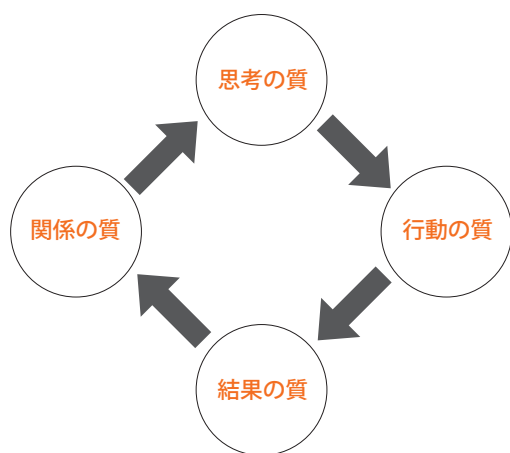


図3 組織の成功循環モデル

人間関係の質の向上は、思考の質や行動の質の向上につながり、成果が上がるという組織の成功循環モデルがある。このモデルでは、組織としての結果の質を高めるためには、まず「関係性の質」を高めるべきである。関係性の質を高めた組織では、メンバーの主体性が高まり、他のメンバーから出されたアイデアに対して、前向きな意見を述べるようになり、チームとしての思考の質が高まる。思考の質は行動の質につながり、結果の質の高さにつながる。それが、さらなる関係性の質につながり、好循環が生まれるようになる。

もう1つ、リーダーシップを開発する際に重要な視点は、リーダーシップとマネジメントは別物だということである。<sup>38)</sup> 変革の最大の原動力はリーダーシップであり、マネジメントではない。ここでいうリーダーシップとは、ビジョンと戦略を策定することと戦略にふさわしい人員を終結すること、障害を克服しビジョンを実現するために、メンバーを励ますことである。そして、組織を動かすうえで、リーダー

シップの占める割合は、変化が激しい現代では、増している。学校における仕事のさまざまな場面で、教職員全員が、リーダーシップとマネジメントの違いを理解し、使い分けることが、学校の課題を解決する際には重要になってくる。

## 2 防災、授業改善とリーダーシップ開発

「防災」と「授業改善」は、2000年代に入ってから、本校が抱えていた課題である。2011年3月11日の東日本大震災に対して、私たちは、今までの防災マニュアルと防災用品では対応できないことを経験した。防災用品の整備が行われた後、本校でも学校における児童・生徒・学生への緊急対応の在り方への点検と見直しが行われ『防災対策マニュアル』の整備が急務であった。

その際に、取り入れたのが、「リーダーシップの要素」と「経験学習サイクル」である。『防災マニュアル』やそれにともなう防災システムの構築という目標を学園で共有し、チームのメンバーで外部研修や会議に参加し、他校の先行例を研究するなど、率先垂範を行った。次に、メンバーで情報を収集し、分担しながら、小中高短大の学校間の調整を行い、防災マニュアルを作成した。そして、実際にこのマニュアルを使って、教職員で防災訓練を行い、係毎の動きのマニュアルを作成した。さらに、生徒と防災食の配布や炊き出し訓練などの防災訓練、防災袋や大地震対応マニュアルを活用する防災教育、救急救命講習を通して、相互支援の体制を構築した。

次の課題である授業改善に対するニーズは、いつから起こったのかは定かではない。ただ、2000年代に入り、「生徒が質問しない」という教員の困り事の形で現れる

ようになった。「生徒が質問しない」ことで困らない教員もいるかもしれない。しかし、本校の高校1年生の現代社会の授業では、生徒1人1人が現代社会の課題から1テーマを選び、事前に学習し、調べ、分析、検討した内容をレジュメにまとめ、発表するという学習方法を用いている。発表を聞いている生徒が分からないところを質問することで、相互に理解を深め合うという協働学習を行っている。この授業において、「生徒が質問しない」ことは大問題である。その対策として、深い学びを行うために、発表学習の後に、ディベートを取り入れるという工夫を行ったが、「質問しない」という課題を改善したことにはならなかった。

2000年代以降、もう1つ、生徒に変化が見られた。それは、生徒会活動で、リーダーシップをとることのできない生徒がいるという問題である。本校では、生徒会活動が盛んで、特に、体育祭、文化祭、中学ミュージックフェスティバルなどの行事の運営を積極的に行ってきた。ところが、リーダーシップを発揮することのできない生徒がいる係では、顧問の教員がリーダーシップを発揮しなければならない。これは、本校の生徒会の掲げる「自治」からは程遠い姿である。

そして、もう1つの生徒の変化、それは自信のない生徒が見られるようになってきたことである。1990年代までは、桐朋生といえば自信満々、生徒も「意味のない自信はあるよね」というほどであった。それが、自己を肯定的に見ることができない生徒、失敗を恐れ、大切な一步を踏み出せない生徒が見られるようになった。

この3つの課題をどのように解決すればよいのか、それは、学校のあらゆる場

で、生徒のリーダーシップを経験する機会を多く設け、経験を積むことにより、誰もがリーダーシップが発揮できるようになることである。この仮説を実行に移すことで、「生徒が質問する授業」が実現するのではないかと考え、2008年度のホームルーム活動や授業、委員会活動や部活動のあらゆる場面で、生徒のリーダーシップを重視した活動に改善した。例えば、毎日の掃除の目標「教室をピカピカにする」を共有し、「自分のできることを考えて行動する」という率先垂範、「みんなで楽しく協力しながら行う」という相互支援という形である。そして、最も重視したのは、関係づくりである。掃除の時間や毎日のホームルーム活動、授業を通して、「楽しく、仲良く、失敗しても大丈夫、分からないことは遠慮なく質問する」という居心地の良いクラスづくりを心掛けた。生徒は、たくさん失敗をした。「失敗は成功のもと」というが、リーダーシップは、失敗から学ぶことが多い。学校のさまざまな活動を生徒に任せ、教員も保護者も根気強く待ち、励ますという私たちの目標を保護者会でも共有し、教員と保護者は生徒の支援を行うという姿勢を大切にした。学年の教員とも連携し、中2の八ヶ岳合宿や講演会、職場体験などの総合的な学習の時間の取り組みを通して、生徒のリーダーシップ教育はさらに進んだ。その結果、高校1年の現代社会では、「生徒が質問しない」という問題は改善され、生徒は率先して学習した内容を分かりやすく発表し、聞いている生徒も積極的に質問するという、相互支援による学びが深まった。

2012年から、新たな学年をスタートさせた時は、2008年からの経験を生かし、さらにリーダーシップを経験する場を提供



し、学びを深めるためにはどうすればよいのかを検討した。この学年のホームルーム活動で最も重視したのは、生徒の関係づくりと「夢を持つ」という目標の共有である。さまざまな活動を生徒に任せ、上手いかなかった場合は、その理由を全員で考えた。また、生徒の個性を発揮できる場も用意した。生徒に「夢をもつこと」の大切さを繰り返し、伝えた。そして、このクラスの目標を保護者会で共有し、子どもたちと一緒に見守ることを確認した。

中学1年生の授業から、「対話による授業」とグループワーク、ペアワークなどの協働学習に改善した。座席は4人グループ、いつでも質問しやすい環境を重視した。授業中、「なぜ」という問いが投げかけられ、手を使った作業（Hands on）による知識の理解と資料の分析、問いの答えを論理的にまとめる。時には、教材を自ら探して持ってくる。生徒が主体的に考え、行動する授業方法を中学校の3年間続けた。問いの種類は、閉じた問い（Closed Question）と開かれた問い（Open Question）の両方を使い、どちらの問いに対しても、チームワークで答える練習を重ねた。そうすると、生徒に大きな変化が見られた。学年全体が集まる講演会のゲストスピーカーに対しても、生徒は積極的に質問をするようになった。一番嬉しい変化は、2015年度の高校1年生の現代社会の授業である。筆者は、この授業でサイレント・ティーチャー（Silent Teacher）という手法をとった。つまり、授業時間のすべてを生徒に渡し、教員は授業を見守り、フィードバックをするという方法である。生徒が発表し、生徒が質問し、理解を深める。教員は、生徒の議論が間違った方向に進んだ時にだけ、声をかける。最後の3分間は、

教員のフィードバックのための時間を残すというルールにした。生徒に問いかけながら、対話による授業を行う生徒も現れた。この授業を成功させるためには、事前準備が重要である。発表学習により授業内容を網羅するため、発表学習のテーマは、担当の教員チームで毎年、議論しながら決定する。次に、担当クラスが2つあると、生徒2人と教員1人で、生徒の事前学習の内容や方法などを相談する。すべての生徒との相談には、それなりの時間がかかる。また、同テーマの生徒の相互支援を勧めた。つまり、サイレント・ティーチャー（Silent Teacher）による授業において、生徒のリーダーシップを発揮するには、学習目標を教員とクラス全員が共有し、発表担当者は率先して学習し、発表者同士はペアで相互支援を行う。発表当日は、発表者とクラス全員がリーダーシップを発揮し、質問により相互に理解を深めるのである。この経験により、生徒は自信と自己肯定感を高め、クラスの関係づくりも深まった。そして、生徒は分からないことを教え合いながら、自ら学力を向上させていくことができた。

授業における生徒のリーダーシップ開発は、生徒の学習意欲を刺激し、生徒の自主学習サイクルを回すきっかけになる。また、ホームルーム活動などを通して、「夢を持つこと」の大切さを学び、自分の進路や目標を持った生徒は、学ぶ意義や目的を見出す。それが、自主学習サイクルを回す原動力となる。

教育活動のあらゆる場面で、リーダーシップ開発を行うことは、生徒の自信につながる。生徒の自己肯定感が高まると、生徒が授業や委員会活動や部活動や行事などでも活躍し始めるので、教員による生徒の学習・活動への支援時間が減少する。そう

すると、教員の労働時間の縮減につながる。その時間を教員の研究研修に活用すれば、生徒に刺激を与えるような授業、教育活動につながるのではないだろうか。そうすれば、教員も生徒も楽しく充実した授業ができるのではないだろうか。生徒が意欲的に学習し、教員が自主的に研究研修を行うと、本校は再び、「教育方法の案出のほか、学問そのものをも重視する学校」という評価を得ることになるのだろう。<sup>39)</sup>

### 3 教員の関係づくりと経験学習サイクル

現在、授業改善は、学校評価と学校広報という視点からも必要になっている。本校では、「授業調査アンケート」に加え、学習指導部では2017年から「授業見学シート」を導入し、授業改善の工夫を行っている。資料3は、現在、本校で使用している授業見学用シートである。

資料3 授業見学用シート

授業見学用シート		所属ブロック	氏名
※書き方の詳細については裏を確認してください。			
見学したのは	ブロック	生徒	の(授業名)
2019年 月 日( ) 時間: 1. 2. 3. 4. 5. 6			
1. 生徒の様子に着目して、授業中に起きた「良い点」、「取り入れたい点」など、自分が再現(強化)改善したいと思ったことをメモしましょう。(そのように思った根拠も明示しましょう) 【気づき欄】			
2. 自分が再現したいと思った内容は、授業者のどんな活動に支えられていると思いますか?以下の4つの分類を参照しながら書いてください。分類方法は裏を参考にしてください。			
項目/見学例	授業者の効果的な活動		取り入れて実践するまでの経路
A. しくみ			
目的、目標、構成、ルール、雰囲気等			
B. しかけ			
道具、簡材、地図、ワークシート等			
C. 教え方			
専門知識、態度、声の調子、ジェスチャー等			
D. 考え等			
場をつくる、場を盛り、かき入る、フシリリターン等			
自分の授業に活かす上での留意点			
1 一般論を求めない。(目の前の生徒に役に立つことを考えよう)			
2 負荷の少ない改善を考えよう。(毎日続けられる授業改善を！)			
3 生徒の声を聞きましょう。(生徒の声が最高のアドバイス&ヒント)			
4 仲間力を借りましょう。(話してみる。質問してもらう)			

この授業見学用シートの良い点は、「目の前の生徒に役に立つことを考える」「毎日続けられる授業改善を考える」「生徒の声が最高のアドバイス&ヒントである」「仲間の力を借りる。(話してみる。質問してもらう)」の4点を重視している点である。生徒の声を聞く、仲間の力を借りるというのは、リーダーシップにおける相互支援である。「生徒との関係づくり」を大切に、「仲間の教員と話し、質問してもらうことで、一緒に授業改善を考えていきましょう」というメッセージが込められている。

この授業見学用シートを作成したのは、自らも授業改善を熱心に行っている教員である。2019年に行われた授業実践研究会でも、タブレットを使った生徒の振り返りを通して、生徒が主体的に学習に向かう数学の授業を実践した。教員同士の授業後の振り返りの方法も工夫され、教員が、見学中に気づいたことを疑問の形にして書いた付箋を模造紙に貼って作成した「疑問づくり可視化シート」を用いて、行った。また、授業の様子を教室の前後2台のビデオで撮影した動画を共有した。

授業実践研究会では、その他にも、『論理エンジン』を用い、ペアワークで文章の構造をとらえる国語の授業、たて地とバイア地の性質の違いを実験によって検証する家庭科の授業など、工夫された授業を見学することができた。今回の研究会では、ICTを取り入れた授業実践も多くみられた。本校のICT環境の整備を全力で推進してくれた美術科の教員は、ICTを取り入れた授業実践を紹介している。資料4は、授業実践研究会の内容である。

授業では、グループワークやペアワーク、対話による授業、本物にふれる授業等、生

資料4 授業実践研究会

**11月14日(木) 授業実践研究会について(2)**      2019/09/21  
桐朋教育研究所 流通

発表授業のクラスと担当者が決定しましたのでお知らせします。各教科会で参加者をお決めいただき、教科主任は表におまとめください。10/19(土)までに提出をお願いします。

11月14日(木)授業実践研究会 授業一覧				
	中1	中2	中3	高1
国語	A組(鶴町)			
社会	D組(深田)			
数学				Xコース/ABC組(齊藤)
理科			C組(志賀)	
保健	C組(鎌田・塚本)			
音楽	B組(平福)			
美術				平面構成コース(高田)
技・家		E組(福村)		
外国語	E組アドバンスコース(熊野)			

＜注目するポイント＞

国語	論理エンジンを用い、文学作品とリンクさせ、文章の構造をとらえる
社会	中国を扱い、学習のまとめとなるようなアクティビティを取り入れた授業
数学	7ツリ)端末の活用、ふりかえりの共有、生徒が主体的に学習に向かう姿勢
理科	電磁気分野についてのオープンドックスな理科の授業を行う
保健	ICT機器を用いて泳ぎを壁に映して即時フィードバックしながらの水泳の授業
音楽	MFに向けた練習への生徒の取組
美術	美術の普段の取組の中にICTを「部分的に取り入れた」授業の現状
技・家	被服のエプロン製作の授業で、パイアステップを扱う
外国語	通常はD E組10名の7'バントコースだが、E組5名だけの特別授業で行う New Treasure English Series Stage 2を用いた授業

徒のリーダーシップを引き出し、経験学習による論理的な思考力や表現力の向上を目標にした、工夫された授業実践が行われた。27年ぶりに、中highで授業実践研究会が行われた背景には、桐朋教育を積極的に公開し、本校の教育を知ってもらう機会をつくった方が良いのではないかという提案からである。その提案に対して、まず、校内研修から始めた方がいいという意見があり、今回の授業実践研究会が行われた。

この実践研究会に先立ち、2018年9月には、「ことばの力を育む教育実践研究会」がDLP & ことばの力推進委員会により実現された。<sup>40)</sup> 公開授業の内容は、国語の「文と文のつながり」で、接続詞を選び、論理的な作文を創造的に書くという授業実践と、言語技術の手法を用いた「絵の分析」の授業実践である。その後、「これからの日本に必要な言語教育」というテー

マで、つくば言語技術教育研究所の三森ゆりか先生と関西大学の森朋子先生による講演と講評を頂いた。研究会に参加された教育関係者の中で、桐朋を長年知る教員からは、「40年前、教員全員が社会科教員とおっしゃっていた生江先生にあこがれて研究会に参加した。今、教員全員がことばの力を育む教員というべき貴校の全学をあげての取り組みに敬意を表します。」というフィードバックがあった。また、受験生保護者からは、「子どもたちが大変元気で生き活きとしていて、先生もとても楽しそう、それが大切なことだと思います。授業内容も大変アカデミックで、大人の自分も受けたいと思えるものでした。」というフィードバックがあった。率先して公開授業を行った教員の尽力により、桐朋教育を検証する機会が得られたのである。

もう1つの変化は、「一緒に合同研修を行いませんか」という初等部からの提案である。そして、2019年、43年ぶりに、初等部・中高合同研修会が行われた。全体会の話題提供の中で、初等部校長から、「2000年代以降、初中高連携が少なくなってきた。顔の見える関係をつくっていくことが、将来の建築準備と各学校の将来構想、財務の見直し、少子化対策や受験者を増やす課題解決にとって大切だと考える。」という研修会開設の趣旨が述べられた。<sup>41)</sup> 研修会は、分科会形式で、自己紹介、互いに協働していきたいことについて語り合う、関係づくりを目標にした内容とした。合同研修会後のふりかえりシートからは、「お互いの学校目標が近いことも分かり、向かう方向は同じなのだと感じた。小学校の先生の方が夢を持っているというか、語り合う場があるのかなと感じた。」「互いに知り合い、情報交換し、課題を共有でき

たことは大変有意義であった。生徒や児童の12年間をトータルに見て、桐朋教育をブラッシュアップすることが必要であると強く実感した。」「同じ学園に所属していながら、知らない先生方が多くいることはもったいないと思った。もっと交流する機会を増やしたい。また、幼小中高の一環である強みを生かしたイベントが企画できれば、他校にはない魅力につながり、広報的にも良い感じがした。そして何より、初等部の先生方の見通しの深さ、熱心さに驚かされた。」など、合同研修会を評価する意見が寄せられた。中高教員の気づきからも分かるように、初等部は、「研修する教師」の集団であり、中高よりも研究研修が盛んである。初等部の教員は、担任として教科横断型で授業を担当している。また、中高よりも人数が少ないので、コミュニケーション、関係づくりがしやすいのもその要因の1つではないかと考えられる。

教員の関係づくりと研究研修は、学校の変革にとって、最も重要な要素である。関係づくりが良好ではない学校は、教員間の助け合いも上手く行われず、教員が孤立してしまう。また、職員会議においても、全員が発言できる安心・安全な場づくりが行われていなければ、特定の教員だけが発言し、質問や意見が活発に出にくい。さらに、仲間が時間をかけて検討し、提案したことも、批判的な思考力を行使して、せっかくの提案を否定するだけで終われば、合意形成がしづらい。そうすると、仲間意識は薄れ、変革への情熱は失われる。

各自が自主的な研究研修を行い、学校の課題を自分事として検証し、言語化、抽象化し、仮説を立て、新たな教育プログラムを開発し、実践する。これが、教員による経験学習サイクルである。もし、中高の教

員も経験学習サイクルを回すことができれば、学校の抱える課題を共有し、それが、共通の目標となり、助け合い、励まし合いながら、改革を進めることができる。今、学校現場に不足しているのは、リーダーシップの要素である「目標の共有」と「相互支援」である。そして、批判的な思考力で相手に強烈なフィードバックをするのではなく、建設的な提案に変える力である。私たち教員が、本校の教育目標である、論理的な思考力と発想力、リーダーシップと経験学習を活用しながら、共通の目標に向かって進んでいくと、再び変革の時代は訪れるのである。

## VII おわりに

桐朋学園女子部門では、桐朋教育研究所月報『轂』を発行している。『轂』とは車輪のこしき、ハブである。つまり、学内の教職員、学校間をつなぐことを意味している。教職員のエッセイや研修会の報告や書評を掲載し、情報の共有だけでなく、関係づくりの促進という役割もある。また、学園では、毎年、初等部、中高、短大の教員が1年間の桐朋教育を振り返り、原稿にまとめた機関紙『桐朋教育』を発行している。「なぜ、忙しいのに原稿を書かなくてはならないのか」という教員もいる。しかし、1年間の教育活動を振り返ることで、桐朋教育を俯瞰することができる。そして、学校で見られる目の前の課題に向き合い、検証し、言語化、抽象化し、改善計画を立て、実践することにつながる。生徒も教員も学習活動や教育活動を振り返り、次の改善につながることで、個人の成長、組織の開発につながる。そして、学園には『研究紀要』がある。教員の自主的な研究研修の



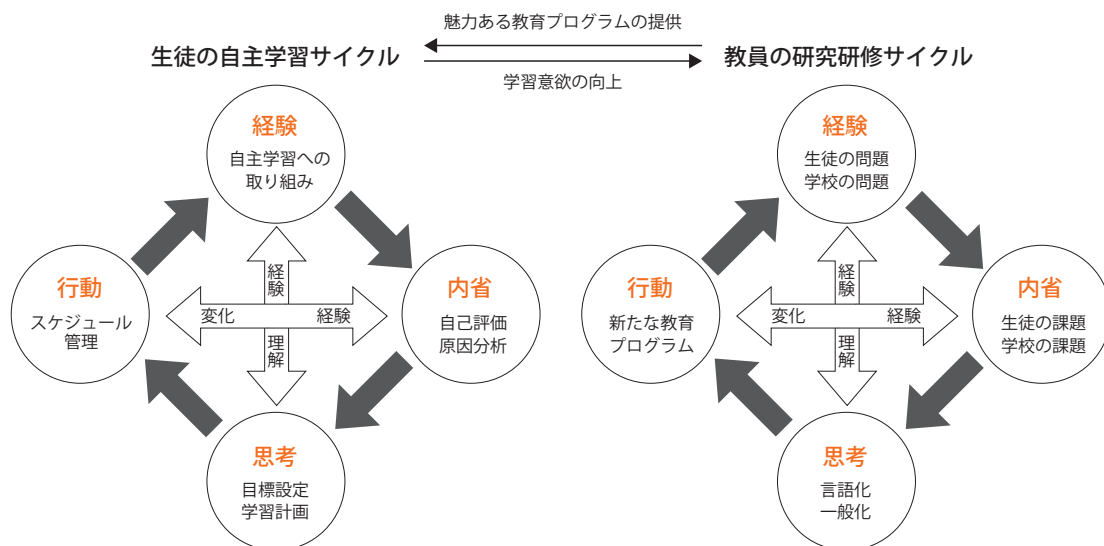


図4 生徒の自主学习サイクルと教員の研究研修サイクルの関係  
43) より筆者作成

成果を発表する場、学際的な交流の場でもあり、内外からフィードバックをもらう場でもある。本校教員の研究紀要や学会での研究発表が増えることは、教員の研究研修サイクルが回り始めたことを意味する。

教育活動にリーダーシップ開発を取り入れると生徒が変わり始める。初めは小さな集団から始め、小さな成功体験を積み重ねる。そうすると、生徒も教員も自信が持てる。初めは上手くいかないかもしれない。しかし、生徒も教員も、失敗から学ぶことは大きい。むしろ、失敗を恐れない環境づくりこそ、注力するとよい。このような環境では、生徒も教員も保護者も、誰もが楽しく学校生活を送ることができる。楽しく学ぶことができると、さらに生徒の自主学习サイクルが回りだす。生徒の自主学习サイクルと教員の研究研修サイクルが回り続けると、桐朋は生江氏のいう「教育改革を試み続ける学校」<sup>42)</sup>となるのであろう。図4は、生徒の自主学习サイクルと教員の研究研修サイクルの関係である。<sup>43)</sup>

初等部、中高、短大のそれぞれの自主学习サイクルと研究研修サイクルを回すことを支援し、促進する場が桐朋教育研究所である。そして、桐朋教育を振り返り、俯瞰し、検証し、抽象化し、行動に移す施策を提案するのが、教育研究所の役割である。教員が研究研修を続けることが、教員の自己改革、自己研鑽<sup>44)</sup>につながり、それが教育活動に活かされることで、児童や生徒、学生が広い視野と夢を持ち、個性を発揮することにつながる。教員の研究研修サイクルと生徒の自主学习サイクルが回り続けることができるように、微力ながら力を尽くしていきたいと思う。

#### 参考文献

- 1) 桐朋女子学園(1961)『桐 桐朋学園創立20周年記念誌』184-185
- 2) 「教師の研修は、楽しく自主的に—そのために私がやったこと—」『月刊教育ジャーナル』平成3年2月号, 学習研究社, 19
- 3) 同 21-23

- 
- 4) 桐朋学園 [女子部 ](1971)『桐 桐朋学園創立 30周年記念誌 1941-1971』10-16
- 5) 同 17-37
- 6) 同 48
- 7) 桐朋学園 [女子部 ](1981)『桐 [1941-1981]桐朋学園創立四十周年記念誌』142-143
- 8) 同 36-37
- 9) 同 34-35
- 10) 桐朋女子中・高等学校(1991)『桐朋の教育 創立五十周年を記念して』308-311
- 11) 桐朋学園女子部(1985)『研究紀要第一号』1
- 12) 桐朋女子中・高等学校(1991)『桐朋の教育 創立五十周年を記念して』312
- 13) 同 316
- 14) 同 336
- 15) 桐朋学園[女子部門](2011)『桐[1941-2011]桐朋学園創立七十周年記念誌』174-177
- 16) 桐朋学園 [女子部 ](1991)『桐 [1941-1991]桐朋学園創立五十周年記念誌』16-61
- 17) 桐朋学園 [女子部 ](2001)『桐 [1941-2001]桐朋学園創立 60周年記念誌』121-133
- 18) 桐朋学園 [女子部門 ](2011)『桐 [1941-2011]桐朋学園創立七十周年記念誌』174-177
- 19) 吉崎亜由美(2019)「学習指導部二年間の歩み」桐朋教育研究所『桐朋教育 51』15-18
- 20) 吉崎亜由美(2020)「生徒の自己肯定感を育むホームルーム活動～スピーチ「私の夢」実践報告～」桐朋教育研究所『桐朋教育 52』28-32
- 21) 吉川陽大(2019)「入試広報委員会の取り組み」桐朋教育研究所『桐朋教育 51』31-34
- 22) 文部科学省(2020)「令和 2年度教育委員会における学校の働き方改革のための取組状況調査【結果概要】」20 [https://www.mext.go.jp/content/20201224-mxt\\_zaimu-000011455\\_1.pdf?fbclid=IwAR3PfzEX1yFj8EKY60VcpayZAejOfLF1443y-7C3ymr-azpZmVn3LH1-Es4](https://www.mext.go.jp/content/20201224-mxt_zaimu-000011455_1.pdf?fbclid=IwAR3PfzEX1yFj8EKY60VcpayZAejOfLF1443y-7C3ymr-azpZmVn3LH1-Es4)
- 23) 文部科学省「スーパーグローバルハイスクール事業」  
[https://www.mext.go.jp/a\\_menu/kokusai/sgh/](https://www.mext.go.jp/a_menu/kokusai/sgh/)
- 24) 吉崎亜由美(2019)「学習指導部二年間の歩み」桐朋教育研究所『桐朋教育 51』17
- 25) 文部科学省「ワールド・ワイド・ラーニングコンソーシアム構築支援事業」  
[https://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/kaikaku/1412062.htm](https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/kaikaku/1412062.htm)  
文部科学省「地域との協働による高等学校教育改革推進事業」  
[https://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/kaikaku/1407659.htm](https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/kaikaku/1407659.htm)
- 26) 文部科学省(2019)「教学マネジメントを支える基盤」  
[https://www.mext.go.jp/content/1417857\\_002.pdf](https://www.mext.go.jp/content/1417857_002.pdf)
- 27) スーパーサイエンスハイスクール(SSH)  
[https://www.mext.go.jp/a\\_menu/jinzai/gakkou/1309941.htm](https://www.mext.go.jp/a_menu/jinzai/gakkou/1309941.htm)
- 28) 文部科学省(2016)「社会人の大学等における学び直しの実態把握に関する調査研究報告書」『先進的の大学改革推進委託事業』7  
[https://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/itaku/\\_\\_icsFiles/afieldfile/2016/06/02/1371459\\_03.pdf](https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/itaku/__icsFiles/afieldfile/2016/06/02/1371459_03.pdf)
- 29) 文部科学省(2020)『職業実践育成

- プログラム(BP) 認定制度について』  
[https://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/bp/index.htm](https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/bp/index.htm)
- 30) 文部科学省(2016)「社会人の大学等における学び直しの実態把握に関する調査研究報告書」『先進的大学改革推進委託事業』65-66  
[https://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/itaku/1371459.htm](https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/itaku/1371459.htm)
- 31) 「温故知新」桐朋教育研究所『桐朋教育 51』6
- 32) デイヴィッド・コルプ他(2018)『最強の経験学習』辰巳出版 36-42
- 33) 同 188-190
- 34) 日向野幹也(2018)『高校生からのリーダーシップ入門』ちくまプリマー新書 56-60
- 35) ジェームズ・M・ケーゼス他(2014)『リーダーシップ・チャレンジ』海と月社 58-45
- 36) 同 303-330
- 37) ダニエル・H・キム(1997)「組織の成功循環モデル」  
<https://thesystemsthinker.com/what-is-your-organizations-core-theory-of-success/>
- 38) ジョン・P・コッター(2012)『リーダーシップ論』ダイヤモンド社 5-28
- 39) 桐朋女子中・高等学校(1991)『桐朋の教育 創立五十周年を記念して』
- 40) 桐朋教育研究所(2019)「DLP(言語技術教育)の実践」『桐朋教育 51』19-23
- 41) 桐朋教育研究所(2020)「学校間の連携を目指した教員研修～初中高合同研修会実践報告～」『桐朋教育 52』33-36
- 42) 桐朋女子中・高等学校(1991)『桐朋の教育 創立五十周年を記念して』14-22
- 43) デイヴィッド・コルプ他(2018)『最強の経験学習』36-42

44) 同 14-22