

3-4

学校の経営力と教師の指導力との関係

ベネッセ教育総研 小林 洋

はじめに

指導力をより発揮している教師が担当した子どもの総合学力は、そうでない教師が担当した子どもよりも高いことは、本章第1節で見た通りである。学力の向上は、学校においては、子どもと向かい合う教師がどのような教育活動を実際に行うかに基本的にかかっていると考えることは間違いのないことであろう。学力向上は「教師の指導力向上につきる」とか「授業改善がすべて」とかいうフレーズに出会うことが少なくないが、それ自体は正しいと思われる。しかし、このことは、教師の指導力の発揮や、学力向上に有効な授業改善を、教師の個人的な力量や努力のみに委ねたり、ましてそれらが教師の個人的な責任に帰されるべきことを意味してはいない。従来から、「学級王国」「教科の壁」あるいは「学年のセクト主義」とか言われるような、教師同士の意思疎通を難しくしている要因が教育改革を進める際の障害の一つとして指摘されることがあったが、すでに多くの学校が、学力向上ビジョンの共通理解の下に、学級、教科、学年の壁を越えて学校全体としての教育力の向上に取り組んでいることは周知の通りであ

る。大切なことは、これらの学校の取り組みから、教師の優れた指導力の発揮や「授業改善」が、どのような学校システムの中で可能となり実現し得るのかを学び、その知見を積極的に学校経営の中に生かすことであろう。このことが、今後、学校全体として、かつ、継続的に子どもの学力・資質の向上を図っていくためにも大切と考えられる。

本節では、今回の調査結果から校長の「学校経営力」の発揮のスタイル・状況と「教師の指導力」発揮との関係を探り、今回の調査の設計にあたって設定した基本仮説の一つ、「『教師の指導力』は『学校の経営力』によってより一層高められる」という基本仮説を検証するとともに、教師の指導力を高める学校経営の在り方を考えるにあたって参考となる材料を提供することをめざしたい。(むろん、教師の指導力の向上・発揮の問題は、一つの学校システムの中で完結するものではなく、大学における教員養成課程や学校の予算・人事措置を含む教育行政のシステム等との関わりもトータルに考慮されるべきことであるが、これらは本稿の範囲外である。)

1 「学校の経営力」の違いが子どもの学力差異として現れている

1 学校の経営力に関わる校長の取り組み度合いと子どもの教科学力との関係

今回の調査では、第2章1節ならびに5節で述べたように、「学校の経営力」を測る項目をMOREモデルの4領域にそって設定し、4件法で校長の自己評価を得た(各領域各項目についての回答状況については前章図表2-5-7参照)。「学校の経営力」と教師の指導力との関係を調べる前に、まず、「学校の経営力」と子どもの学力との関係を見ておこう。

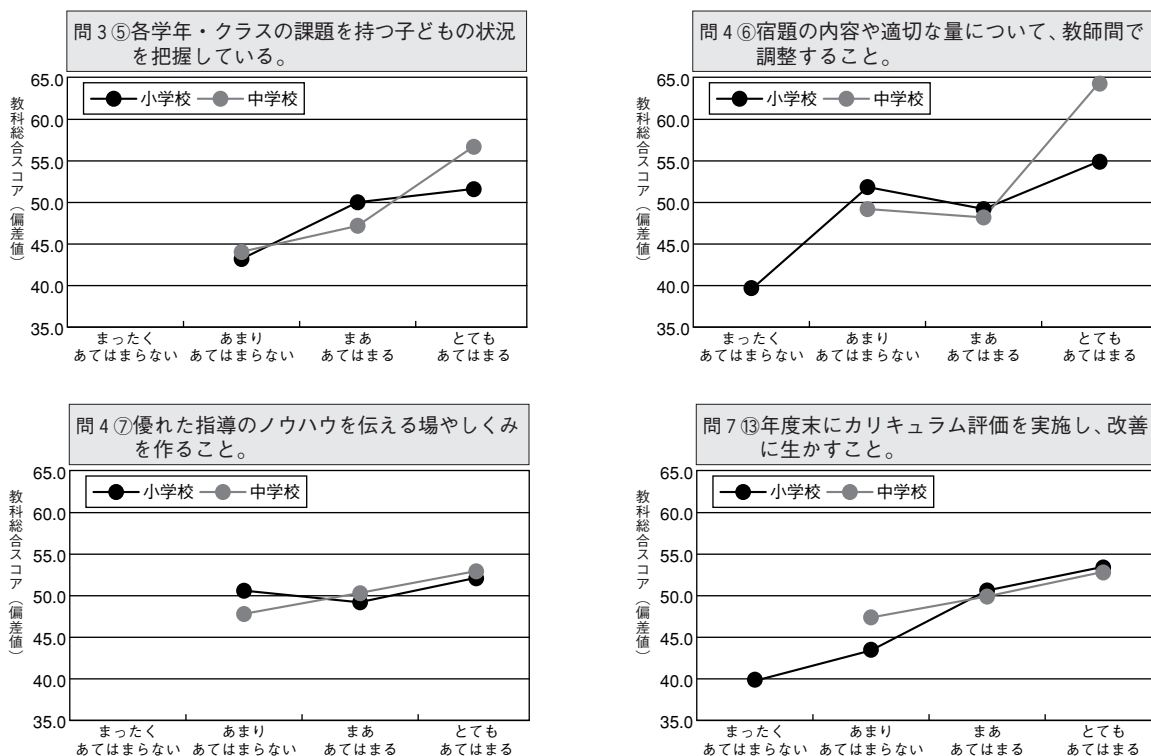
図表3-4-1は、「学校の経営力」の各領域の

項目例について、校長の回答状況と子どもの教科総合スコアとの関係を見たものである。例えば、「校長の経営方針(Management)」に関する項目である「各学年・クラスの課題を持つ子どもの状況を把握している」という項目について見ると、「とてもあてはまる」と回答している校長と「あまりあてはまらない」と回答している校長との間では、子どもの教科総合スコアに、小学校で8ポイント強、中学校では13ポ

イント程度の差がある（「まったく」に対応する回答は小・中学校ともにゼロであるためグラフに表示されていない。他についても同様）。このような校長の

回答状況と子どもの教科学力との関係は、校長の学校の経営力の発揮の度合いが子どもの教科学力の差異として現れていることを示唆するものである。

図表 3-4-1 「学校の経営力」に関する個別項目と教科学力との関係



「学校の経営力」に関わる設問への校長の回答状況と、子どもの教科総合スコア（偏差値）との関係を示す。各項目について、全般に校長が力を入れている度合いによる子どもの教科学力に差異が認められる。「まったくあてはまらない」の回答選択肢に対応するデータが表示されていないものは、校長の該当の回答が0件であったことを示す。

2 学力向上に影響を与える校長の取り組みは小・中学校間で異なる

図表 3-4-2 ならびに図表 3-4-3 は、「学校の経営力」を問う校長に対する設問項目の中で、学力調査結果の教科総合スコアとの相関が相対的に強い項目（相関係数が0.2以上）を抽出して、小学校、中学校それぞれについて一覧にしたものである。「学校の経営力」の構成モデルであるMOREモデルの領域ごとに教科学力との相関係数の高い項目順に示してある。

2つの図表で、右端欄に○がついている項目は、小学校と中学校で共通して教科学力と相対的に相関の強い項目として登場しているものを示すものであ

る。小学校24項目、中学校27項目の中で、両者に共通するのは5項目のみである。また、小学校と中学校とでは、教科学力と相対的に相関が強い項目の領域分布の仕方に違いがあり、「教育資源の有効活用（R）」の領域に小学校が5項目あるのに対して中学校では1項目のみ、他方、「教育課程の整備・充実（E）」の領域に小学校が5項目に対して中学校では8項目となっている。これらのことは、「学校の経営力」の学力向上の実現への機能の発揮の仕組みが小学校と中学校とでは異なり、両者の学校システムの違いを表しているとみることができる。換言すれば、校

長の学力向上への有効な働きかけが小学校と中学校では異なることを示唆するデータと考えられる。

図表3-4-2ならびに図表3-4-3で、相関係数にアミかけしているものは、相関係数の大きい上位5つを表している。小学校、中学校ともに、該当する項目は互いに異なっているものの、中学校の「教育資源の有効活用(R)」の領域を例外として、両者ともにMOREの各領域に上位の5項目が分散していることは、「学校の経営力」の各領域が学力向上にとっていずれも重要であることを示唆している。

図表3-4-2の小学校について、教科学力と相関が相対的に高い項目の上位5つを改めて列挙すると、

- ①「地域の人材や学生ボランティアを、学校教育の充実のために活用している」
- ②「保護者や地域の人に指導補助のボランティアやゲストティーチャーとして協力してもらうこと」
- ③「各教科等の評価規準や判断基準を保護者に公開し、子どもの家庭学習に対する保護者の支援を促すこと」
- ④「小中学校間で、異年齢の子どもが交流する行事や学習活動の場を設けること」
- ⑤「年度末にカリキュラム評価を実施し、改善に生かすこと」

となっている。小学校では、「保護者や地域の人材の活用」「家庭教育の支援」「異年齢交流」「カリキュラム評価と改善」などがキーワードとなっていることがうかがわれる。

図表3-4-3の中学校の場合では、教科学力と相関が相対的に高い項目のトップは、「教育行政に対して、必要な人員の確保や施設設備の整備、予算確保について積極的に交渉している」であり、相関係数が0.60と小中学校全体を通じて最も強い相関を示している。中学校の場合、教育行政に対して必要な人員や施設設備、予算の確保のためにきっちり発言できる力を持ち合わせた校長であるかどうかが学校の学力向上を強く左右していることを示唆している。図表に示していないが、「学力向上の取り組み上の課題」の認識を教師に問う計16項目の中で、小・中学校の教師の間で最も回答に開き(中学校>小学校の)があったのは「教科の指導補助やゲストティーチャ

ーとして協力してくれる外部人材が少ない」(4件法で0.3ポイントの差)、次いで「授業以外の煩雑な業務が多く、研究・実践に集中できない」(同0.2ポイントの差)という項目である。これが示していることは、教師の意識の上では、小学校よりも中学校のほうが相対的に人的資源の逼迫している状況が高いということであり、この状況に対して適切な対処がなされるかどうか、子どもの学力に及ぼす影響が大きいことを示唆しているのではないだろうか。

ここで、改めて、図表3-4-3の中学校についても、教科学力と相関が高い項目の上位5つを列挙すると、

- ①「教育行政に対して、必要な人員の確保や施設設備の整備、予算確保について積極的に交渉している」
- ②「育てたい力が達成できているかどうかの評価規準・判断基準を作成すること」
- ③「各学年・クラスの課題をもつ子どもの状況を把握している」
- ④「一人ひとりの子どもの状況を学年担任団全体で共有し、意思統一を図りながら指導していくこと」
- ⑤「宿題を学校できちんと点検し指導できる体制をとること」

の順となっている。

M・O・R・Eの領域ごとに、もう少し、小学校と中学校との違いを見ていこう。

「校長の経営方針(M)」の領域では、「学校の教育目標達成のために教師一人ひとりの指導力の向上に関わる達成項目を各教師との話し合いを通して決めている」という項目は、小学校では教科学力との相関が比較的高いが、中学校では一覽に登場していない。この項目で示される学校の経営力とは、学校全体としての経営目標と、構成メンバーである教師個人の目標の有機的統合を図り、教師の努力による指導力の向上とその発揮が学校全体の目標達成に向かって収斂していくように計らう力である。中学校では、小学校と比べて、1学校当たりの教師の人数が多いことに加えて、「学年主義」の傾向や教科担任制の壁が高く、小学校と比べて、このことを有効に実

図表 3-4-2 教科学力と相関の高い「学校の経営力」に関する項目（小学校）

領域	設問番号	設問項目	教科学力との相関係数	中学校との共通項目
校長の経営方針 (M)	問 3-15	地域の人材や学生ボランティアを、学校教育の充実のために活用している。	0.47	
	問 3-7	学校の教育目標達成のために教師一人ひとりの指導力の向上に関わる達成目標を各教師との話し合いを通して決めている。	0.32	
	問 3-4	学力調査などの結果から、学校全体の学力の傾向や子ども間の差異などを把握している。	0.28	○
	問 3-2	学力向上の取り組みを推進する校内組織や分掌を設けている。	0.26	
	問 3-17	研究紀要やホームページなどで研究成果を公開している。	0.23	○
	問 3-18	育てたい力や達成目標、目標実現の施策について保護者にわかりやすく説明している。	0.23	
	問 3-8	学年経営計画や学級経営計画に対して、改善点の具体的なアドバイスをを行っている。	0.22	
組織・体制の連携 (O)	問 6-8	各教科等の評価規準や判断基準を保護者に公開し、子どもの家庭学習に対する保護者の支援を促すこと。	0.46	
	問 5-3	小中学校間で、異年齢の子どもが交流する行事や学習活動の場を設けること。	0.36	
	問 5-6	小中学校間で、一貫した系統的なカリキュラムや評価規準・判断基準について協議する場を設けること。	0.36	
	問 5-5	小中学校間で、育てたい力を協議し、学校段階ごとの達成目標を作成して、共通理解を深めること。	0.36	
	問 5-4	小中学校間で、教師の相互乗り入れの授業を行うこと。	0.25	
	問 4-4	教科ごと、学年ごとに学習の統一的な評価規準・判断基準を作成して学校全体で共有していくこと。	0.23	○
	問 6-1	子どもの学力や生活の実態調査の結果を保護者に公開し、教育の在り方を共に考える材料にすること。	0.23	
教育資源の有効活用 (R)	問 6-12	保護者や地域の人に指導補助のボランティアやゲストティーチャーとして協力してもらうこと。	0.46	
	問 6-14	授業づくりに協力してくれる保護者や地域の人々が話し合う場を定期的に開くこと。	0.30	
	問 8-2	教室や廊下の掲示物は、見やすさや内容を工夫して貼ること。	0.30	
	問 8-1	学校のオープンスペースや廊下、空き教室、パソコン等の施設や設備を有効に活用すること。	0.26	
	問 6-15	地域の文化的活動行事に、保護者や地域の人々と学校が協力して取り組むこと。	0.21	
	問 7-13	年度末にカリキュラム評価を実施し、改善に生かすこと。	0.36	
教育課程の整備・充実 (E)	問 7-17	子ども同士の学び合いやグループ学習を授業の中に計画的に導入すること。	0.34	○
	問 7-6	学校教育全体としてキャリア教育(望ましい勤労観や職業観の育成等)に体系的に取り組めるようなカリキュラムを作成すること。	0.29	
	問 7-5	教科において、基礎基本習得のための学習と問題解決的な学習のバランスのとれたカリキュラムを作成すること。	0.21	○
	問 7-8	子どもの発達段階に応じて育てたい力と達成目標を一覧にすること。	0.20	

教科学力と相関が相対的に高い(相関係数 0.2 以上)「学校の経営力」に関する項目を領域別に相関係数の高いものから一覧にしている。「中学校との共通項目」の欄で○の付いているものは、図表 3-4-3 にも登場している項目で、それ以外のは、小学校の場合のみ該当することを示す。相関係数にアミかけしているものは、相関係数の高い上位 5 つを示す。また、設問番号にアミかけているものは、「学校の経営力」の合成尺度作成に用いた項目の一部を示す(詳細は、図表 2-5-7 を参照)。

行っていくことが難しいのかも知れない。この項目に対して、「学校のミドルリーダーに対して、彼らが力量を発揮できる機会や場を積極的に与えている」という項目は、中学校の一覧のみに登場しており、中学校では、小学校と比べて、ミドルリーダーが機能しやすい学校システムであることを示しているものと思われる。他方、小学校と中学校で共通する項目は、「学力調査などの結果から、学校全体の学力の傾向や子ども間の差異などを把握している」「研究紀要やホームページなどで研究成果を公開している」の 2 項目である。学力調査などによって、学校の実態を詳しく把握しておくことは、どの学校段階に関わらず、有効な施策を立案・実行していくための前提条件となっていると考えられる。

「組織・体制の連携(O)」の領域について見ると、小学校では、「小中連携」の各種取り組みと教科学力

との相関がいずれの項目についても比較的高いものに対して、中学校では一覧に上がっていない。小中連携の取り組みは、現状では中学校よりも小学校において学力向上に寄与していることを示唆している。この領域で、小学校と中学校で共通する項目は、「教科ごと、学年ごとに学習の統一的な評価規準・判断基準を作成して学校全体で共有していくこと」の 1 項目である。指導と評価における教師全体の目線合わせの大切さを示唆するデータである。

「教育資源の有効活用(R)」の領域では、中学校は「教室の棚や子どもの机の中を整理整頓させること」の 1 項目のみとなっているのに対して、小学校では「保護者や地域の人との協力」をキーワードとする項目が多い。「整理整頓」の項目は、学習環境の整備という意味を持つと同時に生活指導の 1 つでもあるが、小学校段階よりもむしろ中学校段階でのほうが生活

図表 3-4-3 教科学力と相関の高い「学校の経営力」に関する項目（中学校）

領域	設問番号	設問項目	教科学力との相関係数	小学校との共通項目
校長の経営方針 (M)	問 3-14	教育行政に対して、必要な人員の確保や施設設備の整備、予算確保について積極的に交渉している。	0.60	
	問 3-5	各学年クラスの課題をもつ子どもの状況を把握している。	0.45	
	問 3-16	研究授業を年に複数回実施し、授業改善の研究を推進している。	0.39	
	問 3-17	研究紀要やホームページなどで研究成果を公開している。	0.35	○
	問 3-4	学力調査などの結果から、学校全体の学力の傾向や子ども間の差異などを把握している。	0.30	○
	問 3-11	学校のみドルリーダー(主任クラス)に対して、彼らが力量を発揮できる機会や場を積極的に与えている。	0.27	
	問 3-12	教師の指導力向上のために、外部の優れた講師を積極的に呼んで研修会等を開いている。	0.27	
	問 3-9	校内の研究授業などに参加して、授業改善に関して具体的に助言している。	0.25	
	問 3-20	保護者や地域からの要望やクレームに対しては、自らの責任として対処している。	0.23	
組織・体制の連携 (O)	問 4-3	一人ひとりの子どもの状況を学年担任団全体で共有し、意思統一を図りながら指導していくこと。	0.44	
	問 6-10	成績表(通知表)を保護者や子どもにとってわかりやすいものにするために、表現の工夫や副表の作成を行うこと。	0.35	
	問 4-9	文書や教材作成、成績処理の効率化などのために、コンピュータを積極的に活用すること。	0.33	
	問 4-4	教科ごと、学年ごとに学習の統一的な評価規準・判断基準を作成して学校全体で共有していくこと。	0.28	○
	問 6-9	教育相談に的確に応じられる体制や仕組みをつくること。	0.28	
	問 6-7	家庭学習の進め方や保護者への協力依頼事項などを「家庭学習の手引き」として配付し、保護者との連携を強めること。	0.25	
	問 4-6	宿題の内容や適切な量について、教師間で調整すること。	0.24	
	問 6-16	一人ひとりの保護者に対して、誠実な対応をこころがけること。	0.24	
	問 4-8	学力向上や授業改善につながりそうな教師のアイデアや意見を積極的に取り上げて、実践を通してその効果を確かめていくこと。	0.24	
活用R	問 8-3	教室の棚や子どもの机の中を整理整頓させること。	0.38	
教育課程の整備・充実 (E)	問 7-9	育てたい力が達成できているかどうかの評価規準・判断基準を作成すること。	0.48	
	問 7-11	宿題を学校できちんと点検し指導できる体制をとること。	0.41	
	問 7-10	各教科等の学習内容や学習目標、評価規準を子どもに説明し、学習全体の見通しとめあてを持たせること。	0.40	
	問 7-17	子ども同士の学び合いやグループ学習を授業の中に計画的に導入すること。	0.40	○
	問 7-1	学習技能(表現力、論理的思考力、情報活用力等)の学年間の連続性や系統性が考慮されたカリキュラムを作成すること。	0.38	
	問 7-5	教科において、基礎基本習得のための学習と問題解決的な学習のバランスのとれたカリキュラムを作成すること。	0.34	○
	問 7-3	情報教育を教科学習や総合的な学習の時間に取り入れたカリキュラムを作成すること。	0.33	
	問 7-7	子どもに育てたい力を多面的総合的に捉えること。	0.31	

教科学力と相関が相対的に高い(相関係数 0.2 以上)「学校の経営力」に関する項目を領域別に相関係数の高いものから一覧にしている。「小学校との共通項目」の欄で○の付いているものは、図表 3-4-2 にも登場している項目で、それ以外のは、中学校の場合のみ該当することを示す。相関係数にアミカけているものは、相関係数の高い上位 5 つを示す。また、設問番号にアミカけているものは、「学校の経営力」の合成尺度作成に用いた項目の一部を示す(詳細は、図表 2-5-7 を参照)。

指導の有効性が高いことを示しているものである。第 2 章 2 節で見たように、中学生段階になると基本的な生活習慣(や学習習慣)の確立のスコアが小学生の段階よりも後退する傾向を全国的に示すが、この傾向に抗して、中学生段階で基本的な生活習慣の確立の指導で成果を上げることが学力向上にとって大切な意味を持つのである。

最後に「教育課程の整備・充実(E)」の領域について見よう。「学校教育全体としてキャリア教育(望ましい勤労観や職業観の育成等)に体系的に取り組めるようなカリキュラムを作成すること」という項目は、小学校では比較的教科学力と相関の強い項目となっているが、中学校では相関のほとんどない項目

となっている。これは、中学校では、キャリア教育が学力向上にとって有効ではないことを意味するものではなく、現状では、生徒の学習状況に課題を抱える学校のほうが、学習に向かわせる施策の 1 つとしてキャリア教育に取り組んでいる割合が高いという事情を反映していると筆者は推察している。この領域で、小学校と中学校で共通する項目は、「子ども同士の学び合いやグループ学習を授業の中に計画的に導入すること」、「教科において、基礎基本習得のための学習と問題解決的な学習のバランスのとれたカリキュラムを作成すること」の 2 項目となっている。いずれも、学校段階に関わらず、学力形成にとって本質的に大切な項目と考えられる。

3 「学校の経営力」が総合的に高い学校ほど、子どもの総合学力が高い

<「学校の経営力」の合成尺度の作成>

「学校の経営力(MORE)モデル」を構成する4つの領域の設問の中から、小中学校全体として教科学力との相関レベルが高い項目を中心に各4項目抽出して「学校の経営力」を測定する小学校・中学校共通の合成尺度を作成した(抽出した各領域4項目計16項目の詳細は、第2章5節の図表2-5-7に示されている(設問番号にアミをかけた項目))。図表3-4-2と図表3-4-3で設問番号にアミをかけたものは、それに該当する項目である(「学校の経

営力」の合成尺度を構成した項目の中には、小・中学校全体を通して教科学力との相関が高い項目を中心に選んでおり、小・中学校それぞれ単独で相関が高いものであっても、全体としてみたとき相関レベルが低くなるものは含まれていない。また、これらの図表には含まれていない項目もある)。

以下に、「学校の経営力」の合成尺度と子どもの学力(「教科学力」「学びの基礎力」「生きる力」との関係)を見ておきたい。

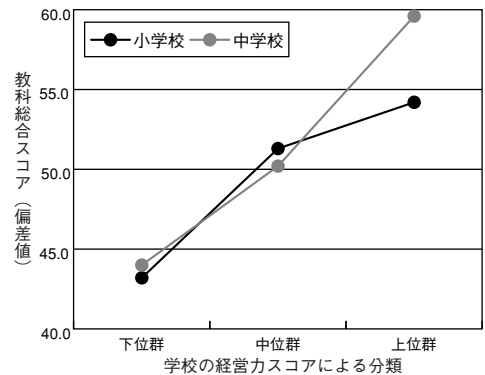
1) 「学校の経営力」スコアの高い学校ほど、子どもたちの「教科学力」は高い

図表3-4-4の表は、上で抽出した「学校の経営力」の項目の回答状況から「学校の経営力」の領域別スコアを算出し、このスコアで学校を上・中・下位の3群に分類して、各群の学校に属する子どもたちの教科総合スコア(平均偏差値)を見たものである。この表から明らかな通り、中学校の「教育資源の有効活用(R領域)」を除き、子どもの教科総合スコアは、「学校の経営力」の上位群>中位群>下位群の順となってい

る。また、図表3-4-4の右図からも、「学校の経営力」の総合スコアと教科総合スコアの間には正の相関関係があることがうかがえる。領域別に見ると、小学校の「教育資源の有効活用」領域で、上位群と下位群間の教科総合スコアの差異は最大となり、小学校では外部人材の活用の推進(や指導ノウハウの共有化)の度合いが学力向上に大きく影響することを示唆するものと考えられ、前述の内容と一致している。

図表3-4-4 「学校の経営力」と教科学力との関係

	学校の経営力				
	教科総合スコア	下位群	中位群	上位群	上下群差異
校長の経営方針 (M領域)	小学校	46.5	50.3	58.2	11.7
	中学校	44.7	48.4	57.0	12.2
組織・体制の連携 (O領域)	小学校	46.5	50.3	58.2	11.7
	中学校	45.7	50.7	53.6	8.0
教育資源の有効活用 (R領域)	小学校	44.6	48.8	62.6	18.0
	中学校	47.5	51.9	46.5	-1.1
教育課程の充実 (E領域)	小学校	43.5	50.4	54.2	10.6
	中学校	44.5	49.7	56.8	12.3
学校の経営力 (MORE総合)	小学校	43.2	51.3	54.2	11.0
	中学校	44.0	50.2	59.6	15.6



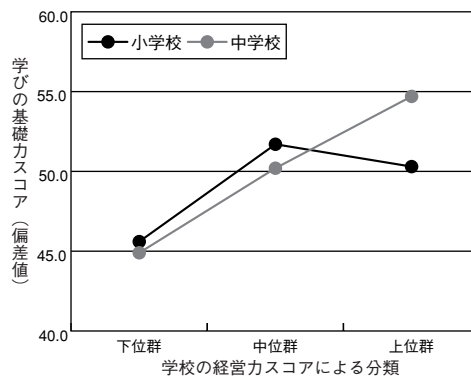
2) 「学校の経営力」スコアの高い学校ほど、子どもたちの「学びの基礎力」は高い

同様に、「学校の経営力」の各領域スコアと子どもの学びの基礎力(平均偏差値)との間においても正の相関関係があることがうかがわれる(図表3-4-5)。領域別に見ると、小学校では「教育資源の有効活用」の領域で、中学校では、「組織・体制の連携」の領域で、上位群と下位群間の学びの基礎力スコア

の差異は最大となっている。小・中学校ともに、次いで上位群と下位群間の学びの基礎力スコアの差異が大きいのは「教育課程の整備・充実」の領域であり、学校教育全体としての総合カリキュラムの整備・実践の推進度合いの影響が差異として現れていると考えられる。

図表3-4-5 「学校の経営力」と学びの基礎力との関係

	学校の経営力		下位群	中位群	上位群	上下群差異
	学校の経営力	学びの基礎力スコア				
校長の経営方針 (M領域)	小学校	46.3	46.3	51.6	52.1	5.8
	中学校	51.1	51.1	48.0	50.9	-0.2
組織・体制の連携 (O領域)	小学校	48.4	48.4	50.8	50.3	1.9
	中学校	48.4	48.4	46.6	59.3	10.9
教育資源の有効活用 (R領域)	小学校	44.0	44.0	49.9	57.0	13.1
	中学校	49.6	49.6	49.9	56.3	6.6
教育課程の充実 (E領域)	小学校	41.7	41.7	50.7	53.0	11.3
	中学校	45.5	45.5	49.0	53.7	8.2
学校の経営力 (MORE総合)	小学校	45.6	45.6	51.7	50.3	4.7
	中学校	44.9	44.9	50.2	54.7	9.7



3) 「学校の経営力」スコアの高い学校ほど、子どもたちの「生きる力」は高い

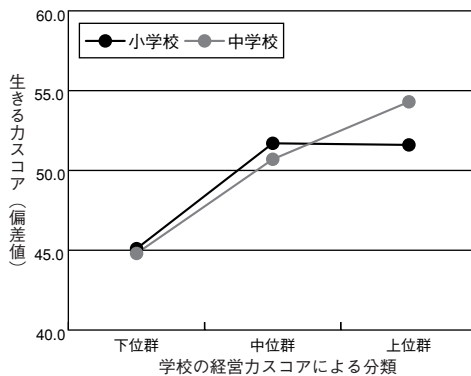
同様に、「学校の経営力」の各領域スコアと子どもの生きる力(平均偏差値)との間においても正の相関関係があることがうかがわれる(図表3-4-6)。小・中学校ともに、上位群と下位群間の生きる力の差異が最も大きいのは「教育資源の有効活用」の領域であり、保護者や地域の外部人材の活用の度合いや施設・設備の有効活用の度合いの影響が生きる力の

差異として現れていると考えられる。

以上でわかるように、「学校の経営力」と子どもの総合学力とは、全体として正の相関関係にある。この相関関係は、小学校よりも中学校でより顕著に現れている。このような関係は、因果関係を直接証明するものではないが、因果関係の存在を仮定する拠所を与えているものである。

図表3-4-6 「学校の経営力」と生きる力との関係

	学校の経営力		下位群	中位群	上位群	上下群差異
	学校の経営力	生きる力スコア				
校長の経営方針 (M領域)	小学校	47.0	47.0	51.2	55.9	8.9
	中学校	49.3	49.3	49.7	50.3	1.1
組織・体制の連携 (O領域)	小学校	49.3	49.3	50.5	51.6	2.3
	中学校	49.1	49.1	46.2	59.7	10.7
教育資源の有効活用 (R領域)	小学校	42.4	42.4	50.2	57.0	14.5
	中学校	45.9	45.9	50.3	58.0	12.1
教育課程の充実 (E領域)	小学校	41.7	41.7	50.9	54.1	12.3
	中学校	43.5	43.5	50.1	53.1	9.6
学校の経営力 (MORE総合)	小学校	45.1	45.1	51.7	51.6	6.6
	中学校	44.8	44.8	50.7	54.3	9.5



2

「学校の経営力」は「教師の指導力」の差異として現れる

図表 3-4-7 「学校の経営力」と「教師の指導力」との関係

<小学校>

区分	レベル	対象人数	FAN総合偏差値		学習の土台づくり(FS)		指導の土台づくり(FT)		プロジェクト的指導(AS)		プログラムの指導(AT)		学習ガイダンス(NS)		形成的評価と指導(NT)	
			上	下	上	下	上	下	上	下	上	下	上	下	上	下
学校の経営力(MORE総合)	下位群	19	45.0		47.0		46.5		48.0		45.9		45.6		44.4	
	中位群	75	51.7	6.2	50.3	5.0	51.3	5.3	50.7	3.8	51.3	2.7	52.0	6.0	51.8	4.6
	上位群	14	51.2		52.0		51.8		51.8		48.6		51.6		49.0	
校長の経営方針(M)	下位群	13	45.1		48.5		47.1		49.0		45.8		47.0		43.9	
	中位群	79	51.0	6.2	50.5	-0.1	50.0	7.5	50.6	2.4	50.7	3.9	51.1	4.1	51.1	6.0
	上位群	18	51.3		48.5		54.6		51.4		49.7		51.1		49.9	
組織・体制の連携(O)	下位群	25	49.8		49.4		49.6		52.6		50.0		47.8		47.8	
	中位群	68	50.7	0.3	50.0	1.3	50.5	1.7	49.9	-2.5	50.1	-1.0	51.5	3.4	51.3	0.9
	上位群	17	50.1		50.7		51.3		50.2		49.0		51.2		48.6	
教育資源の有効活用(R)	下位群	19	48.6		46.3		48.5		48.1		48.5		48.8		50.4	
	中位群	77	50.1	7.3	50.4	6.1	50.3	6.5	50.1	7.8	50.0	4.2	50.5	7.2	49.6	2.7
	上位群	12	55.9		52.3		55.0		55.9		52.7		56.0		53.0	
教育課程の整備・充実(E)	下位群	14	43.5		44.5		45.5		47.8		44.1		43.4		43.9	
	中位群	75	51.0	8.2	49.6	9.8	50.8	6.1	50.1	4.3	50.7	6.6	52.1	6.0	51.3	6.0
	上位群	23	51.7		54.4		51.6		52.1		50.7		49.4		49.9	

<中学校>

区分	レベル	対象人数	FAN総合偏差値		学習の土台づくり(FS)		指導の土台づくり(FT)		プロジェクト的指導(AS)		プログラムの指導(AT)		学習ガイダンス(NS)		形成的評価と指導(NT)	
			上	下	上	下	上	下	上	下	上	下	上	下	上	下
学校の経営力(MORE総合)	下位群	15	48.6		48.4		51.7		48.6		49.0		49.4		48.1	
	中位群	73	49.2	5.2	48.7	5.9	48.7	2.8	49.9	3.9	50.0	4.4	49.8	1.6	49.8	1.7
	上位群	17	53.8		54.3		54.4		52.5		53.3		51.0		49.8	
校長の経営方針(M)	下位群	20	47.5		46.1		47.7		45.8		50.7		48.5		49.5	
	中位群	76	49.8	6.5	49.9	7.2	49.9	7.2	50.6	7.5	49.9	1.3	50.3	2.7	49.4	4.3
	上位群	13	54.0		53.3		55.0		53.3		51.9		51.2		53.7	
組織・体制の連携(O)	下位群	16	49.3		46.4		51.7		48.6		52.1		49.5		47.0	
	中位群	79	49.5	4.5	49.7	6.2	49.7	-0.9	50.3	2.9	49.5	1.1	50.5	-0.1	50.3	3.8
	上位群	14	53.7		52.7		50.8		51.5		53.1		49.4		50.8	
教育資源の有効活用(R)	下位群	15	49.5		49.7		50.4		48.2		51.1		50.9		49.9	
	中位群	81	49.8	2.2	49.4	2.3	49.6	3.8	50.3	4.0	50.2	-0.8	49.3	3.1	49.5	2.0
	上位群	11	51.8		52.0		54.2		52.2		50.4		54.1		51.9	
教育課程の整備・充実(E)	下位群	15	46.8		48.1		49.3		49.0		49.5		45.9		46.2	
	中位群	77	49.9	6.7	49.4	4.1	49.4	5.1	50.4	1.6	49.9	4.0	50.7	6.0	49.7	7.3
	上位群	16	53.5		52.1		54.4		50.6		53.4		51.9		53.5	

「学校の経営力」の総合スコア、および各領域別の下位・中位・上位各群に属する教師のFANの総合および各領域別スコア、ならびに、上位と下位の差を示す。アミカけているものは、その差が5ポイント以上あるものを表している。

今まで見たような「学校の経営力」と子どもの学力との関係は、「教師の指導力」や「家庭の教育力」の違いに「媒介」されて生じていることが考えられる。言い換えるならば、「学校の経営力」は、主として、教師・教師集団の教育活動の内容・水準に差異を生じ

させること、ならびに、学校が家庭に働きかけることにより保護者の子どもへの働きかけの内容・水準に影響を及ぼすことの2つの「ルート」を通して、子どもの学力差異を生じさせると考えることができる(もちろん、この2つがすべてではない。学校の経営力

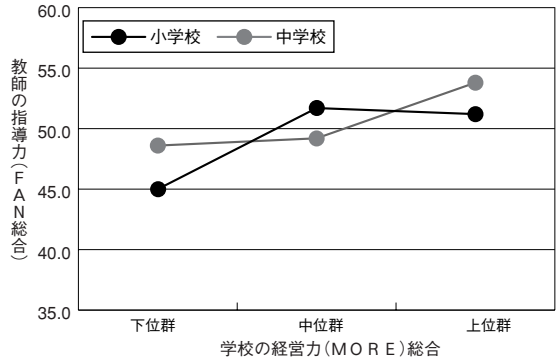
が地域社会に働きかけ、「地域・社会の教育力」を変化させる場合も考えられる。また、校長先生の「お話し」や子どもとの日常的な接触・交流を通して直接子どもに影響を与えている側面もある。以下に本節のテーマである「学校の経営力(MORE)」と「教師の指導力(FAN)」との関係を見ていく(「学校の経営力」と家庭の教育力との関係は次節の主題である)。

「学校の経営力」は、これまで上でみた図表からも推察されるように、M・O・R・Eの各領域における経営力の発揮全体を通して「教師の指導力」に影響を及ぼしていると考えられる。

図表3-4-7は、前項の「学校の経営力」の全体ならびに各領域別スコアと「教師の指導力(FAN)」との関係を「学校の経営力」とその各領域の上・中・下位各群別に一覧にしたものである。「学校の経営力」の全体ならびに各領域別スコアの上位群と下位群に対応する「教師の指導力」の各スコア(平均偏差値)の差が表中に示されている(「教師の指導力(FAN)モデル」のスコアの算出については、第3章1節を参照していただきたい)。図表中でアミをかけたものは、この差が5ポイント以上あるものを示している。図表からわかるように、この差は小・中学校

ともに多くは正の値を示しており、「学校の経営力」と「教師の指導力」とは全体として正の相関関係にあることがうかがえる。この図表の中で、「学校の経営力」と「教師の指導力」の各総合スコア間関係をよく図示したものが下の**図表3-4-8**である。

図表3-4-8
学校の経営力と教師の指導力との総合スコア間関係



これらは、「学校の経営力」が全体として、教師の指導力を高める方向に作用し、そのことが上で見たような子どもの総合学力の差として現れていることを示唆するものである(ただし、「教師の指導力」が高いということが、反対に、校長による「学校の経営力」の発揮を支えるという相互作用の側面も考慮しておく必要があるだろう)。

1 小・中学校ともに「教育課程の整備・充実」の度合いが、「教師の指導力」総合スコアの最大の差異として現れている

図表3-4-7から、「学校の経営力」の領域別スコアと「教師の指導力」スコアとの関係を見ておこう。小・中学校ともに「教育課程の整備・充実」の領域で「学校の経営力」の上位群と下位群の「教師の指導力」総合スコアの差が最も大きくなっている。学校教育全体としての総合カリキュラムの充実やその評価によるカリキュラムの改善が学校の経営方針として推進されることが「教師の指導力」(の育成と発揮)に強い影響を及ぼし、その全体的な差異として現れていると考えられる。小学校については、この差異は「学習の土台づくり(FS)」の領域で、中学校では「形成的な評価と指導(NT)」の領域で最も大きくな

っている。小学校では、基礎体験の充実や学び合う集団づくりがカリキュラムの改革・充実の推進のもとでその実践として推進されていることがうかがわれる。他方、中学校においては、教育課程の整備・充実の推進は、実践的には、とりわけ振り返り指導や形成的評価を重視する方向として現れていることがわかる。

「教育課程の整備・充実」に次いで、教師の指導力との関係が強いのは、小学校では「教育資源の有効活用」の領域、中学校では「校長の経営方針」の領域となっている。

小学校では「プロジェクト的指導」は「教育資源の有効活用」と「教育課程の充実・整備」の推進に支えられている

小学校では、「教育資源の有効活用」領域の上位群と下位群の学校で差が最も大きいのは、教師の「プロジェクト的指導(AS)」である。「プロジェクト的指導」は、第3章1節で見たように、子どもの教科学力や学びの基礎力と関係の強い領域である。小学校の場合、課題探究型の授業やその中でITの活用、合科的な指導などのプロジェクト的指導が、指導ノウハウの伝承や保護者や地域の外部人材をゲストティーチャーとして活用するなど、学校としての推進に支えられていることがうかがわれる。また、プロジェクト的指導は、次いで「教育課程の充実・

整備」の領域とも関わりが強いことから、基礎基本の習得と問題解決的な学習のバランスのとれたカリキュラムの編成など、プロジェクト的指導を実行するための前提的な諸条件の整備が学校として推進されることが大切であることを意味するものと考えられる。中学校においても小学校の場合ほどではないが「教育資源の有効活用」と教師の指導力の関わりの中では、「プロジェクト的指導」領域において、学校の経営力の上位群と下位群の差異が最も大きく現れている。

中学校では、「校長の経営方針」の影響が全般に高い

中学校で、「教育課程の整備・充実」の領域に、ほぼ並んで教師の指導力全般との関わりが強いのは「校長の経営方針」である。教師の指導力の領域別に見ると、「プロジェクト的活動」のスコアの差で最も強く現れ、次いで「学習の土台づくり」と「指導の土台づくり」が並んでいる。中学校では、プロジェクト的指導の取り組みや、公共心など子どもの人間力の育成、学び合う集団形成などの学習の土台づくり、あるいは、指導計画の充実、授業技術の工夫、教師自身の教育へのコミットメントや自己啓発などの教師の主体的な力量の形成などの取り組みが、校長の経営方針に影響を受ける度合いが強いがうかがわれる。「学校の経営力」の合成尺度の項目から推察すると、学校の学力傾向やクラスの状態など子どもの実態をよく把握している校長が、現状打開を目指してカリキュラムの改革と充実に向けて積極的に音

頭を取り、課題探究学習や子ども同士の交流・協業による学習の指導、あるいは教科を越えた合科的な授業などプロジェクト的指導の積極的な推進を教師に働きかけていることがうかがわれる。また、このような指導の実現のために、研究授業による授業改善や研究紀要、ホームページでの研究成果の発表活動の推進を通して教師の教育へのコミットメントや自己啓発を促していることがうかがわれる。そして、このような校長の働きかけの度合いの違いが、教師のプロジェクト的指導や指導の土台づくり、学習の土台づくりの取り組みの差異として現れていると考えられる。中学校では、教科の壁を越えた取り組み、あるいは従来の指導の枠組みを越えた取り組みが進むかどうかは、校長のリーダーシップ発揮の如何により大きく左右されることがうかがわれるのである。

3 「学校の経営力」の違いによって教師の連携・協働のレベルに差異が現れている

今回作成した「学校の経営力」の合成尺度で見た場合、「組織・体制の連携」の水準と教師の指導力との相関関係はほとんどどうかえない。しかし、教師間の連携・協働の水準を高めることは学校全体の教育力を組織的に高め、学力向上を果たしていくためにも一般に大切なことと考えられる。そこで、今回の教師への設問項目の中から、教師間の連携・協働に関わる項目を抽出して教師間の連携・協働の水準を測る合成尺度を作成した(図表3-4-9)。項目抽出にあたっては、教師の連携・協働を「実態の共有」「目標・行動計画・評価規準の共有」「ノウハウの共有、相互啓発、集団指導」「教師同士の助け合い・

支え合い」をカテゴリとして設け、これらに該当する項目を学校としてのPDCAの推進状況などの設問を含む教師調査全体の中から抽出した。この中には、教師の指導力(FAN)モデルで設定した6観点のうち「指導の土台づくり」の項目も一部に含まれる。図表では、項目別に教科学力との相関係数も合わせて示している。この図表にある設問群への教師の回答合計スコア(偏差値)に基づき、教師間の連携・協働のレベルをL1からL5の5段階のグループに教師を分け、このレベルと子どもの総合学力(教科学力、学びの基礎力、生きる力)との関係を小学校について見たものが、図表3-4-10である。

図表3-4-9 教師間の連携・協働の水準を測る尺度の作成

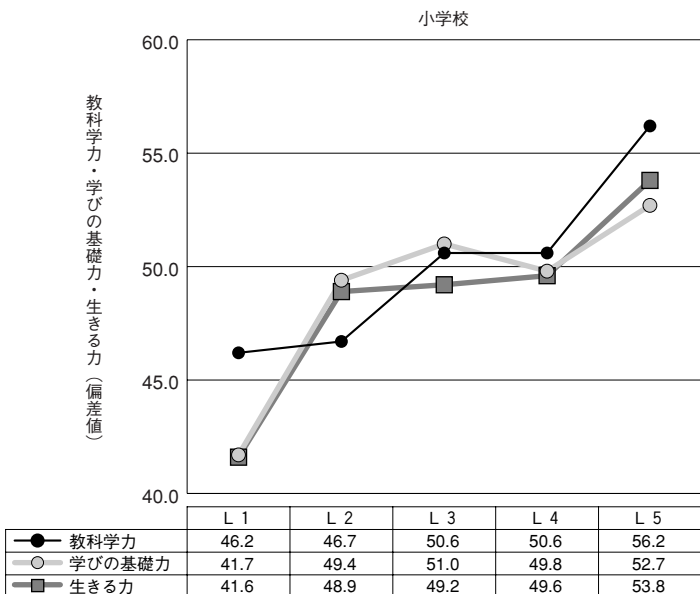
連携のカテゴリ	設問番号	設 問 内 容	教科学力との相関係数	
			小学校	中学校
実態の共有	問2-1-1	子どもの学力や意識、行動を定期的に調査し、実態や変化を把握する。	0.079	-0.230
	問2-1-2	保護者や地域の期待や要望を定期的に調査し、実態や変化を把握する。	0.106	-0.309
目標・行動計画・ 評価規準の共有	問2-1-5	育てたい力や子ども像を学年に応じて具体的な行動レベルで構想する。	0.324	0.018
	問2-1-6	学校としての学力向上目標を具体的な数値目標として設定する。	0.160	-0.176
	問2-1-7	学力向上目標を達成するための具体的な行動計画を立てる。	0.253	-0.129
	問2-1-8	学力向上の取り組みの成果を測るための評価規準計画を策定する。	0.259	0.027
ノウハウの共有と 相互啓発、集団指導	問2-1-17	複数の教師が協働連携して子どもを指導評価する体制を敷く。	0.029	-0.297
	問2-1-18	優れた教材や指導案を教師間で共有したり、改善したりする。	0.412	0.169
	問4-13	教師間で「授業の進め方」を協議作成するなどして、学年や学校としての指導の統一性をできるだけ確保するようにしている。	0.276	-0.004
	問4-14	他教科や他クラスの教師と常に指導内容や子どもに関する情報を交換している。	0.197	-0.041
	問4-15	校内の研究授業などで、他の教師と授業を公開し合ったり、改善点を討議し合ったりしている。	0.228	0.141
教師同士の助け合い・ 支え合い	問2-1-27	子ども各人の成長の履歴や今後の課題等を新旧の担任間で引き継ぐ。	0.171	-0.091
	問11-1	教師の自己啓発の努力に理解があり、周囲も応援してくれる。	0.269	0.015
	問11-4	教職員の間にも、助け合い、支え合う雰囲気がある。	0.037	-0.373

1 小学校では、教師間の連携・協働の度合いが子どもの学力差異として現れている

この図表から、小学校の場合は、教師間の連携・協働のレベルと子どもの総合学力とは顕著な正の相関を示していることがわかる。すなわち、教師間の連携・協働に取り組んでいる度合いの高い教師が担当した子どもほど学力が総合的に高いのである。反対に、中学校では、図表に示していないが、図表3-4-9の項目別の相関係数の値から予想されるように、やや負の相関関係を示すという結果となっている。

図表3-4-9で、小学校について項目別に見ると、教科学力と最も相関が高いのは、「優れた教材や指導案を教師間で共有したり、改善したりする」、次いで「育てたい力や子ども像を学年に応じて具体的な行動レベルで構想する」という項目となっている。小学校の場合は、具体的な教育目標の共有と、その目標達成のための指導ノウハウや優れた教材の共有の度合いが子どもの学力の差として現れるという傾向が強いことがうかがわれる。

図表 3-4-10 教師間の連携・協働のレベルと子どもの総合学力との関係



図表 3-4-9 の各設問の回答の合計スコアで教師一人ひとりの連携のレベルを L 1 (低い) から L 5 (高い) の 5 段階に分け、該当する子どもの学力との関係を見たもの。連携のレベルと子どもの学力との間には正の相関関係が認められる。これは、図表 3-4-9 の各項目の寄与が累積的であることを意味している。

2 中学校では、課題を抱える学校で教師間の連携・協働が推進されている？

次に、中学校について見ると、0.2 以上の相関係数を示すものはなく、かろうじて、「優れた教材や指導案を教師間で共有したり、改善したりする」の項目の相関係数が 0.17 程度となっているにすぎない。他方、「保護者や地域の期待や要望を定期的に調査し、実態や変化を把握する」については -0.31、さらに「教職員の間に、助け合い、支え合う雰囲気がある」については -0.37、また「複数の教師が協働連携して子どもを指導評価する体制を敷く」についても -0.30 の数値となっている。中学校では、このように教師の取り組みの項目と子どもの学力とが逆の(負の)相関傾向を示すのはなぜであろうか。実際に、

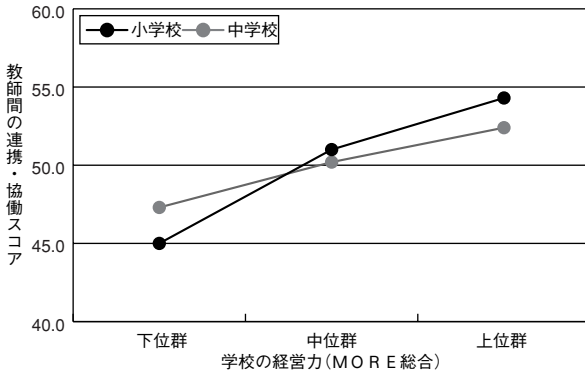
図表 3-4-9 にあるような教師の取り組みが、子どもの学力を下げる方向に働くとは考えにくい。予想されることは、中学校における教師同士の連携・協働は、現段階で生徒の学習・生活状況に課題を抱えた学校のほうがそうでない学校よりもより熱心に取り組まざるを得ないのが実情ということであろう。生徒指導で成果を上げていくために、中学校の教職員全体が一丸となって課題に取り組んでいるという事例はよくうかがうことである。中学校の場合においても、教師間の連携・協働をさらに強化して子どもに向き合っていくことが、今後、学力向上の成果を上げていくためにも大切と考えられる。

3 「学校の経営力」は、教師間の連携・協働による「学校の教育力」の差異として現れる

次に「学校の経営力」と教師間の連携・協働のレベルとの関係を見ておこう。図表 3-4-11 は、「学校の経営力」スコアと教師間の連携・協働のレベルとの関係を見たもの、図表 3-4-12 は、「学校の経営力」の 4 領域別に教師間の連携・協働のレベルとの関係を見たものである。

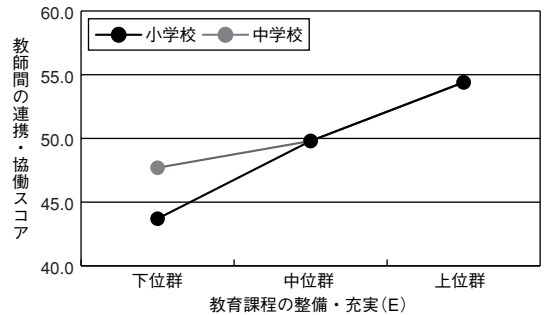
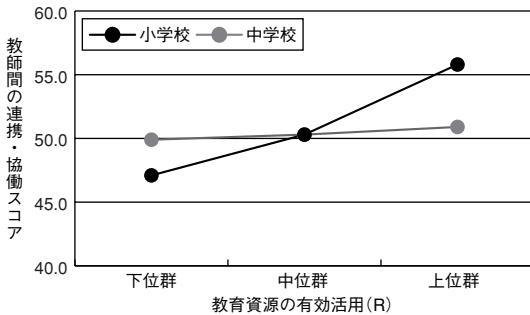
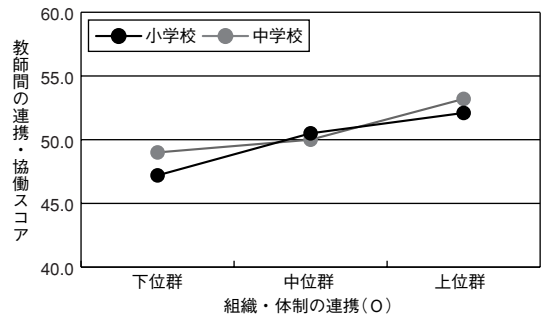
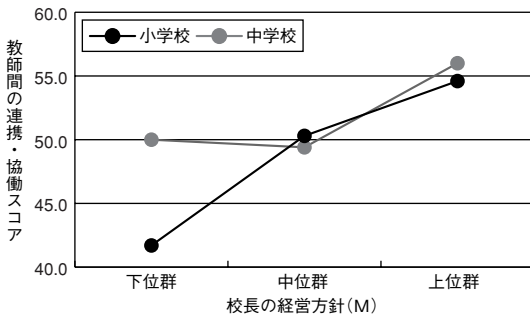
図表 3-4-11 から、「学校の経営力」スコアと教師間の連携・協働のレベルには小・中学校ともに正の相関関係が認められ、「学校の経営力」が教師間の連携・協働のレベルを高める方向に作用していることを示唆している。

図表 3-4-11 学校の経営力と教師間の連携・協働スコアとの関係



「学校の経営力」スコアの下位・中位・上位の各群に属する教師の連携のスコア(図表 3-4-9 の設問の回答合計スコア(偏差値)との関係を表す。「学校の経営力」が高いほど、教師の連携のレベルを表すスコアも高いことがわかる。

図表 3-4-12 「学校の経営力」の領域別スコアと教師間の連携・協働スコアとの関係



図表 3-4-11 の関係を「学校の経営力」の領域別に見たもの。

図表 3-4-12 を見ると、小学校では、教師間の連携・協働のレベルとの正の相関が強いのは、「学校の経営力」の「校長の経営方針 (M)」の領域、次いで「教育課程の整備・充実 (E)」の領域である。「組織・体制の連携 (O)」の領域とも、一番弱いものの正の相関が見られる。中学校では、全体として相関関係は小学校の場合より弱く、最も強い相関関係を示すのが、「教育課程の整備・充実 (E)」、次いで「校長の経営方針 (M)」の領域となっている。小学校の場合は、校長が、学力調査などによる学校の実態の共有に基づき、研究授業や研究成果の公開などの

活動をカリキュラムの充実と切り結んで推進していることが教師間の連携・協働を牽引する大きな役割を果たしていると考えられる。一方、中学校では、「総合的な学習の時間」や「選択科目」の取り組みなど、カリキュラムの改革・充実の課題が教師間の連携・協働を促さざるを得ないという事情がうかがわれる。

これまでのデータと分析から、「学校の経営力によって教師の指導力がより一層高められる」という仮説は検証されたと考えられる。端的に言えば、本節では、教師の指導力の向上(ひいては子どもの総合

学力向上)に果たす校長の役割の大切さを改めて示したことになる。校長のマネジメントのタイプの違いの影響や、教師の指導力を向上させる詳しいメカニズム、また、逆に教師の指導力が校長の経営力に及ぼす影響、相互作用の側面については、さらに詳

しい分析と研究が必要と考えている。

以上のデータと分析に対して、学力向上に学校経営の立場で取り組んでおられる大阪教育大学附属平野小学校副校長の外山善正先生から次にコメントをいただく。

本節のテーマとデータ・分析を受けて

教師の指導力形成・発揮に果たすスクールリーダーの役割

大阪教育大学附属平野小学校 副校長 外山 善正

学校は、「子どもたちの安全と健やかな成長、確かな学力の育成」を切に願う、教師、保護者、地域の人々、学校で事務や管理作業、給食調理の仕事などに携わる人々などのマンパワーを結集することで成り立っている。スクールリーダーとしての校長の仕事は、それらの人々に改革のビジョンと方向性を示し、その達成状況を評価しながら、協働して学校システムの改善を進めることである。とりわけ、子どもたちにとって最大の教育環境である「教師」の力量形成について、校長のリーダーシップが重要になること自体は予想に難くない。しかしながら、本文にもあるように、これまでは教師の力量形成や「授業改善」は、どちらかという教師個人の力量や努力に委ねられてきた。

その点、「教師の優れた指導力の発揮や『授業改善』が、どのような学校システムの中で実現し可能となるのかを明らかにし、その知見を積極的に学校経営の中に生かす」という本節の指摘は、大変重要である。教員の大量採用時代に突入し、学校内外の教員研修の在り方が課題とされるこの時期に、どのように学校全体として、継続的に子どもの学力・資質の向上を図っていけばよいのか、ここではそのシステムの在り方を考えてみたい。

◆ 1) 学校の実態を分析し、有効な施策を立案・実施するシステムづくり

学校改革や授業改善に熱心な学校は、まず初めに自校の抱える問題状況を把握することから取り組む。「学校の経営力」の「校長の経営方針(マネジメント)に関する項目」について、校長が「各学年・クラスの課題を持つ子どもの状況を把握している」ことと、子どもの教科学力との間に顕著な相関関係が見られるのは、そのためだと考えられる。

改革に熱心な校長は、児童・生徒、教員、保護者、地域などとのコミュニケーションを深める中で自校の問題状況を把握する。また、総合学力研究会の「学力向上のための基本調査」のアンケート項目を参考に独自のアンケート調査項目を作成し、継続的な調査を実施しようとしている本校のように、何らかのアンケート調査などによって、自校の実態を分析しようとしている学校もあるだろう。今後、このような調査によって客観的なデータを集積し、それらをもとに有効な施策を立案、実施するシステム作りは、ますます重要となってくるだろう。

◆ 2) 小・中学校における学力向上の取り組みの違いについて

次に、「学力向上に影響を与える取り組みは小・中学校間で異なるのではないか」という指摘は、非常に興味深い。もともと、小・中学校間には、「学級担任制」「教科担任制」など学校システムに大きな差異がある。この差異は、もともと発達段階の違う子どもの実態に対応するためのものであったはずである。しかし、長年

の固定化されたシステムが、それぞれの校種の教員の学力(向上)観形成に影響し、それぞれの違った学校文化を育んできたと言えるのではないか。このような指摘は、今後小中連携・一貫教育を進めていく上で重要な示唆を与えるものとなるだろう。このような視点で、もう一度今回の基本調査の結果を見直してみる。

◆ 3) 小学校において有効と考えられる学力向上の取り組みについて

小学校の教師が学力向上に有効と考える項目をよく見ていくと、図表3-4-2の小学校において教科学力と相関が相対的に高い項目は、「地域人材や学生ボランティアの活用」「保護者や地域の人の協力」「各教科等の評価規準や判断基準の公開と、子どもの家庭学習に対する保護者の支援」「小中学校間における異年齢交流」など、「教室を開く」「学校を開く」取り組みが目立つ。

小学校の場合、子どもの発達段階を考慮して一人の教員がほとんど全ての教科の学習を教える「学級担任制」を基本としてきた。しかし、このような学校システムは、時として「学級王国」と称される閉鎖的な学校文化を生んできた。「学級王国」という文化のもとでは、まさしく教師の力量形成や「授業改善」は教師個人の力量や努力に委ねられ、「王国」に閉じこもってしまうとさまざまな改革への取り組みが機能しない状況を生んできたと言える。いくら教室の外から「子どもが総合的な学力をバランス良く身につけることが大切だ」と唱えても、教師がその必要性を理解し、そのための指導理念とノウハウを身につけようとしなければ、学校としてめざす学力は育たない。一人の教員がほとんど全ての教科の学習を教える小学校において総合的な学力向上施策を有効に働かせるためには、「教室を開く」「学校を開く」ことによって、改革の方向性をしっかりと共通理解し、互いの実践を開いて子どもたちにとって有意義な教育実践の在り方を広めていく必要があることをデータは示している。

「プロジェクト的指導」が子どもの教科学力や学びの基礎力と関係が強いのも、小学校では指導ノウハウの伝承や保護者や地域の外部人材のゲストティーチャーとしての活用など、学年担任団の協働、保護者や地域との協働の必要性が、教師に学級を開き、自分自身の指導力向上と授業改善の意識を高めるように機能していることも一因ではないだろうか。

また、校長の経営方針(マネジメント(M))についても、「教師の指導力向上に関わる達成項目を各教師との話し合いで決める」という項目が高い相関を示しているのは、「学校経営目標と、教師個人の目標の有機的統合を図り、教師の努力による指導力の向上とその発揮が学校全体の目標達成に向かって収斂していくように計らう」というのは、まさしく総合的な学力向上のために「学級王国」の壁を乗り越える校長の働きかけを示していると考えられる。

◆ 4) 中学校において有効と考えられる学力向上の取り組みについて

これに対して、「教科担任制」が基本となる中学校では、クラスで起こっている問題が「学級王国」に閉じこめられてしまうことはなく、各クラスの課題をもつ子どもへの対応は学年主任や生徒指導主任などのミドルリーダーを中心とした学年担任団がこれに当たることになる。「ミドルリーダーが力量を発揮できる機会や場を与えている」という項目が中学校のみに登場するのは、本文で指摘の通り「教科担任制」の中学校の方が「学級担任制」の小学校に比べて、ミドルリーダーが機能しやすいシステムになっているからだと考えられる。

また、図表3-4-3で中学校における校長の経営方針(マネジメント(M))と教科学力との相関が高い項目は、「必要な人員の確保や施設設備の整備、予算確保について積極的な交渉」であるという結果も、力のあるミドルリーダーを多く確保することが直接学校経営に影響を与えるからではないだろうか。以下、「評価規準・判断基準の作成」「各クラスの課題をもつ子どもの状況把握」「一人ひとりの子どもの状況を学年担任団全体で共有し、意思統一を図りながら指導していくこと」のスコアが高いことも「教科担任制」というシステムに基づく有効な施策と考えられるからであろう。

それでは、小学校の場合のように、具体的な教育目標の共有と、その目標達成のための指導ノウハウや優れた教材の共有といった取り組みは、「教科担任制」が基本となる中学校では必要とされないのだろうか。一見開かれたシステムのように思われる「教科担任制」は、確かに生徒指導上の課題への対応は協働して行われやすい。しかし、とすればこのシステムは同時に「互いの教科指導の専門性を尊重しすぎるあまり、互いの指導法には干渉しない」という文化を創り上げてしまう可能性もある。教師が独善的な「教科指導の専門性」に閉じこもってしまうと、教師の力量形成や「授業改善」は教師個人の力量や努力に委ねられてしまうことになる。そうなってしまえば、「教師の優れた指導力の発揮や『授業改善』を実現する学校システム」の構築は小学校の場合と同じように難しくなる。

中学校においても、総合的な学力の向上をめざすうえで、具体的な教育目標の共有と、その目標達成のための指導ノウハウや優れた教材の共有といった取り組みが重要であることは、生徒の学習・生活状況に課題を抱えた学校のほうが教師同士の連携・協働に熱心に取り組んでいると推察させるデータが示している。学校を建て直し、生徒指導で成果を上げ、さらに学力向上面の成果を上げていくためには、「学習の土台づくり」(公共心など子どもの人間力の育成、学び合う集団形成など)と「指導の土台づくり」(指導計画の充実、授業技術の工夫、教師の主体的な力量の形成など)に、校長を中心に教職員全体が一丸となって取り組んでいくことが有意義であると考えられる。

◆5) 小・中学校間で一貫して総合的学力を向上させるシステムづくり

最後に、小中連携・一貫教育を進めていく上で重要なシステムづくりについて考えたい。

「学級担任制」「教科担任制」などの小・中学校間の学校システムの差異は、前にも述べたようにもともと発達段階の違う子どもの実態に対応するためのものであったはずである。しかし、長年固定化されたシステムの下で、それぞれの学校文化として教員の意識に深く影響を与えている。このようなそれぞれの学校文化の違いや教員の意識のズレが、小中連携・一貫教育の推進の障害となることも多い。

幼稚園と小学校、中学校と高等学校との連携・一貫教育の場合も同じであるが、連携・一貫教育を進める場合、子どもの年齢が下位の学校(園)ほど熱心に取り組むことが多い。これは、一般的に連携・一貫教育を推進しようとするとき、子どもの年齢が下位の学校(園)は、上位の学校に合わせて自分たちの学校の教育活動全体を見直したり、必要に応じて相手校の内容や方法を整合的に取り入れようとしたりして積極的に動こうとする。これに対して、上位の学校は、学校(園)間の接合の部分にだけ関心が高く、自分たちの学校文化や教師の意識を変えることには思いが及ばないこともある。下位の学校(園)にすれば、「これだけ一生懸命にやっているのに…」という思いをもつことになる。

しかしながら、よく考えてみると、学校システムが違い、文化が違うのだから、双方の学校(園)で総合的な学力育成にとって大切だと感じていることも初めは違う可能性がある。そうだとすると、まず初めに小中学校の教職員が互いの学校システムや文化の違いをしっかりと理解することが重要になってくる。例えば、今回の基本調査を両校で実施して話し合うことも有意義であろう。その上で、例えば中学段階で基本的な生活習慣の確立の指導で成果を上げることが学力向上にとって大切な意味を持つのであれば、具体的な教育目標を共有し、その目標達成のための指導ノウハウを交流すると良い。

小中連携・一貫教育の推進は、「校長の経営方針(M)」「組織・体制の連携(O)」「教育資源の有効活用(R)」「教育課程の整備・充実(E)」のいずれの領域にもダイレクトにかかわることになる。そして、そのことは「教師の指導力向上」に直接反映される。今後小中連携、小中一貫教育を推進していく際に、小学校、中学校間で整合性のある学力向上施策をどのように進めていくかが課題となる。