

左から、永田宏樹先生、  
中村光輝先生、田中潤教頭、  
北村玲子先生、瀧美行規先生

### 学校概要

**設立** 1968 (昭和 43) 年  
**形態** 全日制／普通科／男子校  
**生徒数** 1学年約 90 人  
**2025 年度卒業生進路実績** 国公立大は、東京外国語大、東京学芸大などに 5 人が合格。私立大は、岩手医科大、埼玉医科大、青山学院大、上智大、東京理科大、早稲田大、金沢医科大などに延べ 106 人が合格。海外大は、アメリカ・New York University、University of California, Los Angeles、イギリス・University of Manchester などに 18 人が合格。

## CASE 2

### 田中教頭の実践に見る／ 人が動く学校の リーダーのあり方

- ✓ ビジョンや目標は、相手が納得できる形に噛み砕きながら自分の言葉で語る
- ✓ 自走できる教師をリーダーにし、最大限、権限を委譲する
- ✓ 取り組みの成果を見通せるエビデンスを提示する
- ✓ 課題をその人が取り組める段階まで細分化する

たなか・じゅん◎同校に赴任して 5 年目。  
 東京都・私立広尾学園中学校高校で教科部長・教務統括部長、  
 東京都・私立三田国際学園中学校・高校  
 (現・三田国際科学学園中学校・高校)で教頭などを歴任。社会科。

※プロフィールは、2026 年 3 月時点のものです。

方向性を示した後は  
 任せる。その信頼が  
 教師の自律を支える

静岡県・私立静岡聖光学院中学校・高校  
 教頭 田中潤

キリスト教の精神に基づき教育を受け継ぎ、  
 伝統ある男子校として選ばれ続ける学校となるために、  
 各教師がそれぞれの場面でリーダーシップを発揮する  
 仕組みの構築を目指していると語る田中潤教頭。  
 その考え方を、ともに改革を進める教師の言葉からひもとく。



「人が動く学校」をエピソードから読み解く

## 研修や対話、授業など、様々な場面で進む方向を示し、ともに考えた

静岡県内で唯一の中高一貫の男子校である私立静岡聖光学院中学校・高校は、キリスト教の精神に基づく教育は、伝統として受け継いできた。現在は生徒一人ひとりの学びの可能性に限界をつくらず、それぞれの夢の実現を支援するプログラムを構築するため、STEM教育やプロジェクト学習の充実、教科学習と探究学習の接続、ICT環境の整備などを推進している\*1。

静岡県内で唯一の中高一貫の男子校である私立静岡聖光学院中学校・高校は、キリスト教の精神に基づく教育は、伝統として受け継いできた。現在は生徒一人ひとりの学びの可能性に限界をつくらず、それぞれの夢の実現を支援するプログラムを構築するため、STEM教育やプロジェクト学習の充実、教科学習と探究学習の接続、ICT環境の整備などを推進している\*1。

「塩・世の光の担い手になる」と、訓教目標の「快活と素朴」「思慮深い心」「探究心に基づく緻密さ」「真摯な態度」は同校の教育活動の指針だが、田中潤教頭がその両者を結びつけ、授業や生徒指導などの具体的な場面に落とし込んで語ったことに、渥美行規副教頭は心を打たれた。

「田中教頭が赴任して2年目の年度初めに実施された、その年度の活動方針を共有する校内研修のことでした。当時の私は訓教目標には漠然としたイメージしか持っていませんでしたが、田中教頭に育成を目指す生徒の姿を言語化してもらったことをきっかけに、訓教目標を判断軸として自身の指導を考えるようになりました」

その後、生徒指導部長になった渥美先生は、田中教頭に報告や相談をする中で、自校の生徒指導のあり方を自分の言葉で語る重要性を痛感し、部内での

「生徒指導の本質は、生徒が自分の行為を受け止め、今後どうしたいのかを教師が生徒と対話をして引き出し、生徒の自立を支援することにあります。若手の先生が校則違反をした生徒を叱って終わりにしそうな時などには『訓教目標に立ち返れば、別の方法があるのではないだろうか』と投げかけ、支援の方法を一緒に考えています。部内で指導方針の認識がそろい、本校の目標の1つであるジェントルマン育成に向けた新しい活動も始まりました」

本校の生徒指導のあり方を教育目標と結びつけて語れるようになった

### 渥美行規

あつみ・ゆきのり◎同校に赴任して16年目。副教頭。生徒指導部長。英語科。

副教頭。生徒指導部長。英語科。

かける言葉も変わっていったという。「生徒指導の本質は、生徒が自分の行為を受け止め、今後どうしたいのかを教師が生徒と対話をして引き出し、生徒の自立を支援することにあります。若手の先生が校則違反をした生徒を叱って終わりにしそうな時などには『訓教目標に立ち返れば、別の方法があるのではないだろうか』と投げかけ、支援の方法を一緒に考えています。部内で指導方針の認識がそろい、本校の目標の1つであるジェントルマン育成に向けた新しい活動も始まりました」



ながた・ひろき◎同校に赴任して8年目。教務部長。高校1学年主任。社会科。

自分が支えられたから、今度は自分の経験を伝え、支えたい

### 永田宏樹

視点を示してもらいましたが、その具休化は私に任せてくれました。田中教頭からの信頼に応えようと自分で考え、学年団を1つにまとめ、卒業式まで走り抜くことができました」

永田先生は持ち上がりで3年間学年主任を務めた後、25年度は再び高校1学年主任と教務主任を務めた。同校では若手教師の抜擢を進めており、初めて学年主任を務めるという教師も少なくない。そこで永田先生は、意識して自分の経験を発信しているという。

「担当学年でうまくいったことだけでなく、うまくいかなかったことも率直に話しています。多様な視点を持つことは適切な指導につながるはずですから、自分の経験が少しでも先生方の役に立てばと思っています」

授業を担当し、目指す授業のあり方を背中で見せる

2年前に同校に入職した北村玲子先生

\*1 同校の探究学習の取り組みは、本誌2023年度12月号「生徒の可能性を引き出す新進路選択支援」で紹介しています。ウェブサイト『VIEW next ONLINE』の「高校版バックナンバー」([https://view-next.benesse.jp/view\\_section/bkn-hs/article18086/](https://view-next.benesse.jp/view_section/bkn-hs/article18086/))、または右記の2次元コードからアクセスしてください。



生にとつて、田中教頭の言葉は授業づくりの道しるべだった。着任時の新任研修では、同校の建学の精神や訓教目標などとともに、「学びの責任は生徒にある。授業では生徒にしっかり考えさせてほしい」「問いから始まる授業にすることが重要」と、田中教頭から授業のあり方が示された。

「それは私が目指したい授業と合致していました。生徒が主体的に取り組む授業であれば、生徒の学びに対する満足度が上がり、結果的に希望進路を実現できると考えていました。担当する学校設定科目『表現探究』では、生徒が自分で考えて書く課題に授業時間のほとんどを充てるなど、自信を持って授業づくりができています」

北村先生は、田中教頭が週3コマ担当する世界史の授業を、生徒と机を並べて受けた。

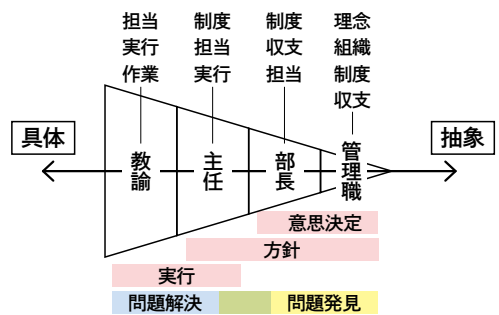
「田中教頭の授業は生徒に常に問いかけ、生徒の考えを引き出しながら、大学入試の要素もちりばめられている



一緒に走っていただければ大丈夫と  
思える存在  
北村玲子

きたむら・れいこ◎同校に赴任して2年目。  
アカデミア進路指導部進路担当責任者。国語科。

図1 役職と役割



校内研修で各役職における役割を教師に示し、各自の行動指針となるようにした。\*学校資料を基に編集部で作成。

授業でした。生徒が集中して学ぶ姿を見て、生徒が考える授業とはこういうものかと目のあたりにし、自分ももっと勉強しなければと思いました」

職員室には生徒が田中教頭に世界史についてよく質問しに来る。そうした光景は周囲の教師の士気を高めている。担当教科が田中教頭と同じ社会科の永田先生は、その背中から学ぶことが多いと話す。



主任として示された役割から、  
自分がすべきことを考えた

なかむら・こうき◎同校に赴任して9年目。  
アカデミア進路指導部長。英語科。

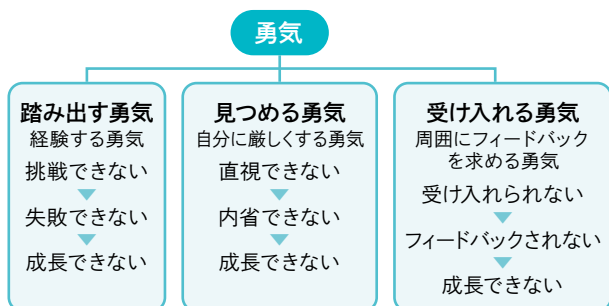
「田中教頭とは職員室の席が横並びで、『この人の本、読んだ?』などと世界史の関連書籍をよく紹介してくれました。田中教頭は圧倒的に知識量が多く、それに負けるものかという気持ちと、少しでも近づきたいという思いで、あえてほかの書籍を読むこともあります」

役職と役割の関係を示し、  
リーダーとしての自覚を促す

学年主任、英語科主任などを経て、現在アカデミア進路指導部長を務める中村光揮先生は、校内研修で田中教頭が示した各役職の役割(図1)が自身の行動指針になっていると語る。

「本校では、生徒の『やりたい』という思いを大切にし、生徒一人ひとりの希望進路の実現を支援する6年間の教育プログラムを構築してきました。そうした大きな方針は管理職が決定し、教師がそれぞれのプログラムの中で生徒をどう支援するかを考えます。

図2 成長に必要な3つの勇気



田中教頭は、人や組織が停滞せず、成長し続けるために求められる姿勢を「3つの勇気」として校内研修で示した。\*学校資料を基に編集部で作成。

その過程において、部長である私の役割は、先生方が抱えている問題を把握し、その解決に向けて何をすべきかを一緒に考えて方針を示すことだと捉え、部を運営しています」

その際、中村先生が意識しているのは、同じく校内研修で田中教頭が示し

た、「踏み出す勇氣」「見つめる勇氣」「受け入れる勇氣」という、成長に必要な3つの勇氣だ(図2)。

「3つの勇氣は個人だけでなく、チームにも必要なものです。例えば朝礼後に行うブリーフィングでは、状況を率直に共有し、互いのフィードバックを真摯に聞き、問題が起きてもすぐに解決できるようにしています」

田中教頭は、自身の言動を通じて教師に進む方向性を示すだけではない。現場が多忙な時には、生徒の志望理由書の確認を買って出た。中村先生は「田中教頭は現場の視点で生徒の状況を共有し、生徒にも頻りに声をかけています。現場の1人としてもいてくれることが、私たちの安心感につながっています」と言い、北村先生は「学校が変わるうとする中で、田中教頭と一緒に走っていれば大丈夫だと思えますし、一緒に走っている実感もあります」と語る。

同校は27年4月に英語で各教科の授業を行う「インターナショナルコース」を新設予定だ。「学校改革はつま先で進んだとしても常に上り坂というわけではなく、停滞する時期が必ず訪れる」と田中教頭は言う。その時期も見据え、男子校としての新たな価値を創造する次世代の教師をこれからも育ていく。

## 「人が動く学校」を田中教頭が考える

### 目的を実現できると思えるエビデンスを示し、背中を押す

教師にとって、先輩教師や学校が受け継いできた暗黙知を知ることは大きな学びになります。ただ、暗黙知にも善しあしがあり、例えば評価基準の設定が教師個々に任されているといった悪い暗黙知は、個人だけでなく、学校が衰退する要因にもなります。その悪い暗黙知を取り除くために、よい暗黙知を見いだして形式知に変えることが、「人が動く学校」になる鍵だと考えています。

私が暗黙知に注目したのは、以前の勤務校で教科主任を務めた時でした。自分は結果を出せても、教科全体はなかなか結果が出ない。そこで周囲をよく観察してみたところ、同じ状況下でも結果が出る場合があることに気がつきました。そうしたポジティブデビアンズ(\*2)に着目し、その背景にある暗黙知を明確にして形式知化することで、誰もが結果を出せる環境をつくることができました。それからは、大学で専攻していた文化人類学に基づく観察と組織論を組み合わせた学校経営に努めています。

本校の分掌部長の9割は30代と、非常に若い組織です。そこで、役職にかかわらず、先生方がそれぞれの役割の中で主体的にリーダーシップを発揮できる仕組みをつくらうと考えました。まず大切にしたのは、先生方が

自分ごととして捉えられる形で目的を示すことでした。人は自分が納得できる目的がなければ動きません。本校の場合、伝統として重視されてきたキリスト教の精神や訓教目標に基づくビジョンを、今の本校に求められている教育と結びつけて示しました。そして、先生方をよく観察し、ビジョンを理解して自走する力のある先生を主任に任命し、権限を委譲してその先生が意思決定できるようにすることで、動きやすくしました。初めての主任に戸惑う先生がいれば、その先生が自分で取り組める段階まで課題を分析・細分化する支援をしました。時間的にも物理的にも私が教師全員とかわかることはできません。自分ですべてをしようせず、人に任せ、エンパワメントすることを意識しています。

従来とは異なることや新しい挑戦をする際には、賛同する少人数で取り組み始めるようにしています。意欲のある人であれば試行錯誤も前向きにでき、成果も出ます。それをエビデンスとして示せば、その活動は効果があると周りの教師も実感して取り組めるからです。

エビデンスは人が動く上で重要な要素です。結果を見通すことができれば、「挑戦しても大丈夫」「動いた方が成果を出せる」などと動き始める原動力になるからです。例えば、学校説明会の参加者数を数年前と現在とで比較して見せ、自分たちの活動の正しさを裏づけました。エビデンスがなければ、私が背中で見せることもします。今も私は世界史の授業を担当していますが、教師が思っている以上に生徒は伸びることを、私の授業を受けている生徒の変容を通じて示したいと考えました。

先生方に自分の意図をうまく伝えられず、申し訳ない気持ちになることもあります。それでも、先生方にも示している3つの勇氣(図2)を胸に、目指す学校の実現に向けてこれからも挑戦していきたいと思っています。



\*2 同じ状況下であっても、ほかとは違う行動によって問題を解決している事例を意味する。