

スクールプランを「学びの地図」に

「社会に開かれた教育課程」を実現するために

水野 幸郎

I. はじめに

「児童・生徒と教職員、そして保護者が、人間の尊厳に相応しい生き方を学ぶことができる学校を組織することは可能なのでしょうか。一緒に考え、対話を繰り返し、学び続けていきたいと思えます。」

本連合教職大学院のホームページ、教員紹介に掲載されている私の所信である。2017年の春、学びに参加させていただいたときの素直な気持ちである。

人生のほとんどを福井県の学校で過ごしてきて、子どもや教職員、保護者の尊厳が傷つけられるのを見たことがある。自分自身が傷つけたこともある。今思い出しても、苦いものがこみ上げてくる。連合教職大学院で学び始め、『学習する学校』の中に「すべての子どもは価値があり尊重されるべきものだとか、学習は子どもの自尊心や自分が尊重されているという知覚と結びついている、といった話をどれほどしているだろうか。どれほど子どもを尊厳というレンズを通して見ているだろうか。」(270頁)を発見し、同じように感じている人たちがいると知った。

学校が真っ先に取り組むべき課題として民主主義の実現を掲げたデボラ・マイヤーはその著書の中で「我々はみな、発明家、夢想家、理論家になれる絶対的な力を有しているということを認め合い——一人ひとりの存在が、社会という大きな枠組みのなかで価値あるものとしてあつかわれなければならないのである。」(『学校を変える力』Ⅷ頁など)と初版の序文と同じ言葉を日本版の序文にも使っている。民主主義を実現し個人の尊厳を守るために学校を変える努力をしてきた。1970年代に示されたその精神は21世紀の訪れとともに『教育改革国民会議—

教育を変える17の提案—』(2000年)に継承された。

「Education2030 プロジェクト」や『幼稚園、小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校の学習指導要領等の改善及び必要な方策等について(答申)』(2016年12月、以下、『答申』と表記)において、2030年の姿が描かれている。よりVUCA(予測困難で不確実、複雑で曖昧)なる時代が訪れようとしていると認識を一にしている。そのころ大人になる子どもたちに狭義の学力だけでなく、必要な資質・能力を身に付けられるような学校に変わっていく必要があることを示唆している。

50年、100年に一度の気象災害が毎年のように襲い、コロナ禍において社会不安が高まり、人間の尊厳が脅かされるような事態も起きている。『学習する組織』で述べられている。「ゆでガエルの寓話」(63頁)のようにならないためにも一刻も早く教育改革が進められることが求められている。

しかし、日本の教育は狭義の学力を伸ばすことが優先されてきて、資質・能力を育てることにに関しては慣れていないように思われる。また、学校だけでできるものでもない。そのため、今回の学習指導要領の改訂の最重要課題として「社会に開かれた教育課程」の実現を掲げている。

その実現のために「学びの地図」として教育課程を共有することが示された。一方「学校評価」として、教育活動等について、目指すべき目標を設定し、その達成状況や達成に向けた取り組みの適切さなどについて評価し、公表してきた。その中核に「スクールプラン」がある。

今までのシステムを活用するために、「スクールプラン」を「学びの地図」として表現することの可能性について考察してみたい。

Ⅱ. 学校組織マネジメントとスクールプランの現在

1. 新学習指導要領の理念を実現するために

1) 「社会に開かれた教育課程」という戦略

「社会に開かれた教育課程」の実現が今回の学習指導要領の最重要課題に位置付けられている。それは新しく前文を設けて重要性を強調していることから理解される。『高等学校学習指導要領(平成30年告示)解説』(以下、『解説』と表記)において、総則編「第1章 第2節 改訂の要点 2 前文の趣旨及び要点」で次のように見出しで強調している。

今回の改訂は、本解説第1章第1節2で述べた基本方針の下に行っているが、その理念を明確にし、社会で広く共有されるよう新たに前文を設け、次の事項を示した。

- (1) 教育基本法に規定する教育の目的や目標とこれからの学校に求められること
- (2) 「社会に開かれた教育課程」の実現を目指すこと
- (3) 学習指導要領を踏まえた創意工夫に基づく教育活動の充実

各学校に求められているのは、戦略として「社会に開かれた教育課程」の実現を目指し、戦術として「主体的・対話的で深い学び」の推進などによる創意工夫に基づく教育活動を充実させることを順に述べている。「社会に開かれた教育課程」の理念について『学習指導要領(平成28・29・30年)』(以下、『学習指導要領』と表記)の前文で次のように規定している。

教育課程を通して、これからの時代に求められる教育を実現していくためには、よりよい学校教育を通してよりよい社会を創るという理念を学校と社会とが共有し、それぞれの学校において、必要な学習内容をどのように学び、どのような資質・能力を身に付けられるようにするのかを教育課程において明確にしながら、社会との連携及び協働によりその実現を図っていくという、社会に開かれた教育課程の実現が重要となる。

その教育課程の編成に関して、『学習指導要領』の「第1章総則 第2款 教育課程の編成」で次のように規定している。

1 各学校の教育目標と教育課程の編成

教育課程の編成に当たっては、学校教育全体や各教科・科目等における指導を通して育成を目指す資質・能力を踏まえつつ、各学校の教育目標を明確にするとともに、教育課程の編成についての基本的な方針が家庭や地域とも共有されるよう努めるものとする。

戦略的に考え、行動するとは、学校教育目標というビジョンを明確にし、重点目標などにより意識や努力をどこに集中すべきかを共有して取り組むということである。

2) 教育課程を「学びの地図」として表現

各学校においてどのように具現化するのかについて、『答申』は「学びの地図」として表現することを提起する。

これからの教育課程や学習指導要領等は、学校の創意工夫の下、子供たちの多様で質の高い学びを引き出すため、学校教育を通じて子供たちが身に付けるべき資質・能力や学ぶべき内容などの全体像を分かりやすく見渡せる「学びの地図」として、教科等や学校段階を越えて教育関係者間が共有したり、子供自身が学びの意義を自覚する手掛かりを見いだしたり、家庭や地域、社会の関係者が幅広く活用したりできるものとなることが求められている。教育課程が、学校と社会や世界との接点となり、さらには、子供たちの成長を通じて現在と未来をつなぐ役割を果たしていくことが期待されているのである。

学校で公表している「スクールプラン」において学校教育目標を社会と共有している。重点目標を定め、どのように取り組むのかを開示し、年度ごとに学校評価を実施し、公開することで取り組みの成果を共有している。

「社会に開かれた教育課程」を実現するために、「スクールプラン」でビジョン(学校教育目標など)を提示し、重点目標で照準を定める。学校評価の項目で更に細かく目標を定め、高校では教科等についてもシラバスなどを利用して「何ができるようになるのか」を明確にする。

育成を目指す資質・能力を選択し、どのように集中して取り組むのかを明示する。それによって、保護者や地域の人々と理念を共有し活用でき、子どもたちは学びの意義を自覚し、見通しを持って学びに向かい、ことあるごとに参照することで心の支えとすることができる。

3) 出来事：スクールプランの今

よりVUCAとなる将来に備えて、それぞれの学校がどのような資質・能力を育成することに集中し、どのようなビジョンの下で、何を学ぶか、どのように学ぶかを明確にし、社会との連携及び協働により実現を図っていくことが求められている。学校と社会をつなぐ「スクールプラン」の役割が増しているように思われる。

小学校は令和2年度から、中学校は令和3年度から新学習指導要領が完全実施されている。ホームページに公開している令和3年度の「スクールプラン」は「学びの地図」の方向に向かっていくであろうか。

多くの学校教育目標は、ビジョンというより目的を示している。学習指導要領の一節を踏まえたとのような子どもを育てたいかという方向性を示したことが多い。

重点目標については、小・中学校では「主体的・対話的で深い学び」を実現するための授業研究に重点が置かれている。その進み具合は学校によって差はあるもののすべての学校が取り組み始めている。授業研究という戦術に力点が置かれているように思われる。

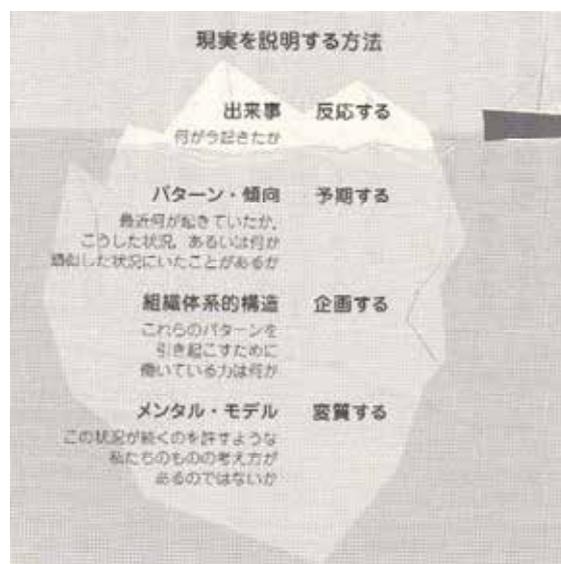
高等学校では、校務分掌の取り組みを記述して、教員を主語とすることで説明責任を果たす役割を担っている。

子どもたちの資質・能力を「目指す生徒像」として明示している学校もあるが、学校教育目標や重点目標との関連性は明確でないように思われる。

「スクールプラン」は「学びの地図」としての役割を果たしていない、ビジョンを示しどう取り組むかを具体的に表していないように思われる。

『学習する学校』の冰山モデルを利用して考察を試みる。

冰山モデル 『学習する学校』（201頁）



2. システム思考でスクールプランを考察する

1) パターンと傾向：開かれた学校づくり

a. 「開かれた学校づくり」と説明責任

学習指導要領の改定は10年ごとに行われる。同じようなことが起こっていないか、検証することでパターンを見抜けることもある。

『学習指導要領（平成20，21年）』総則の中で

学校の教育活動を進めるに当たっては、各学校において、生徒に生きる力をはぐくむことを目指し、創意工夫を生かした特色ある教育活動を展開する中で、基礎的・基本的な知識及び技能を確実に習得させ、これらを活用して課題を解決するために必要な思考力、判断力、表現力その他の能力をはぐくむとともに、主体的に学習に取り組む態度を養い、個性を生かす教育の充実に努めなければならない。その際、生徒の発達の段階を考慮して、生徒の言語活動を充実するとともに、家庭との連携を図りながら、生徒の学習習慣が確立するよう配慮しなければならない。

「生きる力」をはぐくむ各学校の特色ある教育活動を展開する教育の充実を求めている。

新しい時代に対応した学校づくりが求められていた。文部科学省の施策として、学校評議員制度が導入されて、学校の裁量権が拡大され、学校評価、教員評価システムが確立された時期に当たる。

そのもととなった教育改革の基本的な考え方は、①学校のアカウンタビリティ（説明責任）、②規制緩和と地方分権の流れの中での多様化の推進、特色ある学校づくりを推し進めることだった。

この流れは、『中央教育審議会答申「今後の地方教育行政の在り方について」（平成10年9月）』において、校長の裁量権を拡大し、学校経営についての説明責任が求められるようになった。学校評議員制度が導入された。

『教育改革国民会議報告 - 教育を変える17の提案 -（平成12年12月）』において、「地域の信頼にこたえる学校づくり」が提言された。開かれた学校づくりを通して説明責任を果たすことが求められた。目標、活動状況、成果など、学校の情報を積極的に親や地域に公開し、学校は、親からの日常的な意見にすばやく応え、その結果を伝えることが求められた。学校評価制度（外部評価を含む）を

導入し、評価結果を保護者・地域と共有し、学校の改善につなげることとなった。

『中央教育審議会答申「今後の教員免許制度の在り方について」(平成14年2月)』においても、信頼される学校づくりが推し進められた。学校からの情報提供を充実させ、授業の公開を拡大させ、学校評議員制度等の積極的な活用が求められた。また、学校評価システムを確立させ、新しい教員評価システムを導入し学校や教職員の信頼を高める取り組みが確立された。

『文部科学事務次官通知「小学校設置基準及び中学校設置基準の制定等について」(平成14年3月)』で、自己評価の実施と結果公表、及びそれに基づいた学校運営の改善について求められ、「開かれた学校づくり」と説明責任を果たすことが求められた。

b. ミッション・マネジメントの考え方と進め方

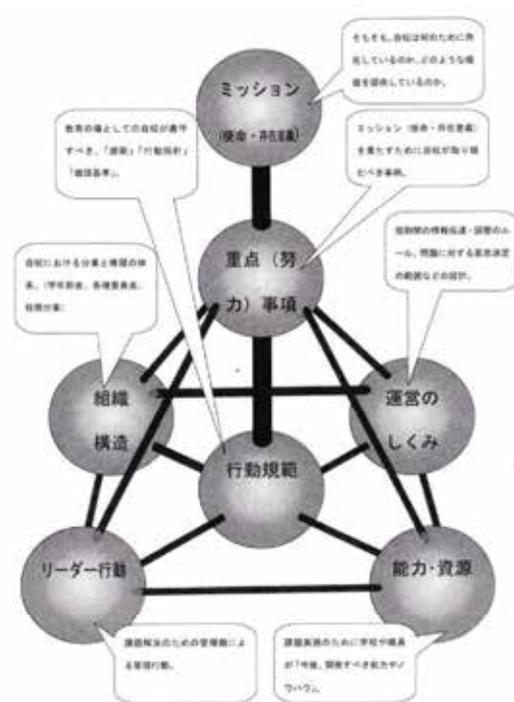
「開かれた学校づくり」を実現するための具体的な方法はいかに伝達されたのか。文部科学省は「マネジメント研修カリキュラム開発会議」において、校長、教頭、主任クラスを対象とした組織マネジメント研修のカリキュラム開発を行った。学校組織マネジメントの理念のもとに各学校での取り組みを支援するために、文部科学省教員研修の学校組織マネジメント研修『学校組織マネジメント研修-これからの校長・教頭等のために-(モデル・カリキュラム)』(以下、『マネジメント研修』と表記)としてまとめられた。その中心的なアイディアについて開発会議に関わっていた名城大学木岡一明教授が編纂された『ステップ・アップ 学校組織マネジメント』に次のように記されている。

学校組織の特性に鑑み、ミッション・マネジメントという考えを中心としている。組織の存在意義は何か、何を使命としていることで社会からその存在を認められているのか。ミッション・マネジメントは、このような問いを基本として、また出発点としてマネジメントのあり方を追求する考え方である。学校という組織が子どもを育て、教育を行うというその使命は、社会的に付与され、託されたものである。その使命、すなわちミッションからマネジメントを構築していくという考え方である。

すなわちミッション・マネジメントに各学校がどのように取り組んでいくのか、その具体的な方法について研

修を通して理解することが求められた。平成16年から各都道府県教育委員会で研修が実施された。本県でも、福井県教育研究所(現福井県教育総合研究所)において、新任教頭研修として実施された。兵庫教育大学加治佐哲也教授を講師に招聘して、青年の家等で一泊二日の日程で、その年に教頭に任命された福井県内のすべての教頭が一堂に会し研修が進められた。

その内容は、ミッション・マネジメントの手法や考え方を理解して、「自校のミッションの探索」を行うことから始まる。そのあと、学校教育目標や中、長期目標の策定、重点や方針の選択、さらには個々のプロジェクトの企画に至るまで体系的に構築していく経営手法を学んでいく。『マネジメント研修』をテキストとして用いた。その中で「第5章 学校経営のビジョンづくり 1. 学校経営ビジョンの必要性と構成要素」(5-3)で全体の構成を以下のような模式図で学ぶ。



(福井県立大学(2008)『STEP-UP(ステップ・アップ)学校組織マネジメント』を参考に作成)

(1)ミッション (使命・存在意義)、(2)重点事項、(3)行動規範、(4)組織構造、(5)運営のしくみ、(6)リーダー行動、(7)能力・資源の開発 を要素とし、ミッションを基点とする学校経営ビジョンの骨格が示されている。

ミッションを探索することから始まる。ここでのミッションとは一般的に言われる「学校」や社会的に考えられている「学校」のミッションではない。したがって、公立

学校であれば日本全国同じミッションを持つという考え方は相応しくない。自分が勤務する学校、すなわち「自校」「わが校」のミッションを探索することが課題である。目の前の子どもや保護者・地域住民を前提に「自校」のミッションを創り上げるということである。いま学校が直面している問題について、深くしっかりと目を向けようとするのが重要である。学校にとっての「一般解」ではなく、「特殊解」を探すということでもある。学校にとって、固有の課題や問題に取り組むために、また独自の特色づくりを展開するために、それぞれの学校経営計画を策定する必要がある。ミッション探索はその第一歩であり、欠かすことができない重要なものとして位置付けている。

研修では、組織マネジメントの手法のひとつとしてSWOT分析が紹介されている。グループに分かれてのワークショップ形式で実施され、広く認知された。

学校は従来児童・生徒の教育のみをその果たすべき役割と考え、そこに保護者の意向と教育委員会の指導を考え合わせながら活動してきた。そうではなく、さまざまなステークホルダー（媒体）が存在し、それら、学校の多様な利害関係を尊重し、学校のミッションを設定するという考え方が示された。また、学校は、外部に存在する多様な環境にあまり配慮せず（その活用を図らず）、内部に眠る資源を生かすこともしてこなかったが、SWOT分析により今まであまり考慮してこなかった内外の環境要因に目を向け、活用することが求められた。

また、この考え方が、学校へマーケティング・リサーチ（多角的市場分析調査）の視点を導入するものであることに注意を向けていた。学校の特色づくりのためにも多様なステークホルダーからのニーズを分析・活用することで教育活動を充実させることが求められた。

こうしたミッション探索を遂行した後、学校のビジョンを構築する。そのビジョンを子どもたちや保護者・地域の人々に公表し、共有するものとして「スクールプラン」を作成することが求められた。

c. PISA ショックの中で実際に行われたこと

平成15年に実施されたPISA2003の成績が下がったことにより、公教育における学力低下が問題視され、PISA ショックといわれる現象が起こった。ゆとり教育から学力向上への転換が求められた。学校教育の目標は「活用」「思考力・判断力・表現力」という能力の育成を前面に出すものが多くなった。他方、学校評価が義務付けられ、学力向上にどのように取り組み、どのような成果が上がったかを説明する責任を意識せざる負えなくなった。

平成20年1月に教員用パンフレットを発行し、『「生きる力」 「理念」はかわりません 「学習指導要領」が変わります』というタイトルを余儀なくされた。そして、自ら「「生きる力」を育むという現行学習指導要領の基本理念は変わるのでしょうか。」「ゆとり教育」から「詰め込み教育」へ転換するのですか。」と問いを發し、「……今回の改訂では、この「生きる力」の理念の実現のために、これまでの学校現場等での課題を踏まえ、指導面などでの具体的な手立てを確立することを目指します。」「詰め込み教育」への転換ではありません。授業時数の増加は必要ですが、指導内容を増やすことを主な目的とするものではありません。また、子どもたちが学習にじっくりと取り組める時間を確保するという考え方は今回の改訂でも重要です。「ゆとり」か「詰め込み」かということではなく、基礎的・基本的な知識・技能の確実な定着とこれらを活用する力の育成をいわば車の両輪として伸ばしていくことが必要です。」とそれぞれに答えている。

福井県でも、全国学力調査の成績は上位を保っていたが、学力向上に努めていることの説明責任を果たすことに注力することになった。小中学校のスクールプランは、研究目標として「活用」「思考力・判断力・表現力」という能力を伸ばすための授業改善に焦点があてられ、そのために教員がどのように取り組むかが中心となった。高校では、生徒の進学や就職など進路の実現に向けて各分掌がどのように取り組むのかを説明するものが多かった。

ミッションの探索、ビジョンの構築から始めた「スクールプラン」はほとんどなかったように思われる。

2) 組織体系的構造：システム原型による考察

a. 「問題のすり替わり」の構造

今回の学習指導要領の改訂により、『答申』や社会の変化に伴い、これまでのコンテンツ（内容）からコンピテンシー（資質・能力）への転換が中心課題として浮上した。そのために「主体的・対話的で深い学び」への授業改善が必要であることが共有され、施行前から授業改善に取り組んできた。福井県においても、地域や学校によってその進捗状況に差はあるものの、授業研究の中心課題へとシフトし、授業は「主体的・対話的で深い学び」の実現に向けて改善に取り組まれている。また、総合的学習の時間は、高等学校では名称が「総合的な探求の時間」に変更されることもあり、探究的なプロジェクト型学習としての取り組みが活性化されている。

それに伴い、「スクールプラン」を散見すると、小中学校では、ほとんど全ての学校で授業改善に向けて研究目標を設定し、その実現のために教員のための重点目標を定め、どう取り組むかを定めている。すなわち、「何ができるようになるか」を定め、その実現に向けてどのように授業改善をするのかに注力している姿が浮き彫りになる。

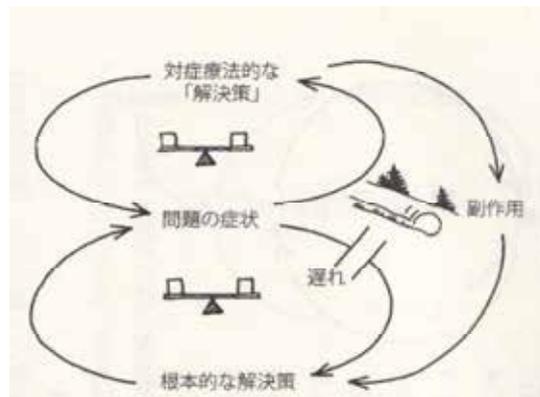
しかし、「社会に開かれた教育課程」の実現に向けて最初の一步は、それぞれの学校のミッションを探索し直し、ビジョンを学校教育目標で表現することである。子どもたちにどのような資質・能力を育成するかを明確にし、戦略をたてることが重要である。その先に戦術としてどのような授業にしていくなか、資質・能力を育成するための授業改善を考えることが求められていると考える。

この意味で、根本的な戦略の検討をよそに戦術の研究にすり替わっているように思われる。それによって副作用というか、どのような違いが出るのか具体的な例を挙げて考えてみたい。

先日、ある中学校で研究発表会に参加した。社会の授業を参観した。裁判員制度について考えるものだった。事例を研究した後、グループごとに死刑判決を下すかどうか対話を通して判断するという内容だった。対話的な学びを研究してきた学校であり、生徒はそれぞれの立場で意見を交わし、死刑かそうでないかを議論しグループの意見をまとめていた。中には意見が伯仲し、どちらかに決めきれないグループもあり、「どうしても決められない場合はそれぞれの意見を発表しても良い」という指示が出された。死刑に対してそれぞれの立場で意見を持ち、メンバーの意見にも耳を傾け授業を進めていく姿は、対話的な資質・能力を育てていると実感できる良い授業であった。

しかし、学校でどのような子どもに育てたいか具体的な資質・能力が学校教育目標、重点目標として設定してあり、それをもとに授業がデザインされていたらと考えるとどうであろう。たとえば、Education2030プロジェクトのラーニング・コンパスの「対立やジレンマに対処する力」の育成を重点目標と考えると、実際の裁判がそうであるように、死刑かそれ以外かの結論を必ず出すことを目標とするだろう。そうなると、授業のデザイン自体を変更することになるだろう。対話の時間を増やし、一つに絞るためのサポートの仕方を工夫するようになる。ビジョンの下で授業をデザインするとカリキュラム・マネジメントにも影響を与えることになる。学校のビジョンが構築されている必要性が理解していただけたらどうか。戦略を構築することが、戦術を磨くことに置き換えられたことが原因でおこった事象であると思われる。

その意味で、「問題のすり替わり」の構造が存在すると結論付けても良いのではないかと考える。



『学習する組織』（166頁）

b. 原型との比較

原型では、対症療法的な「解決策」のループはバランス型（平衡型）プロセスとして説明されている。しかし、本県の授業改善のプロセスは各学校で熱心に取り組み、日々進化していると思われる。自己強化型のプロセスであり、確実に進化していると考えの方が妥当なように思われる。しかし、このプロセスが確実にあればあるほど、研究の成果は上がっていると評価され、根本的な学校のミッションやビジョンの見直しを遅らせることになるかもしれない。もちろん、構造のとらえ方が根本的に間違っている恐れもある。ご意見を伺いたい。

c. レバレッジの考え方

「問題のすり替わり」の構造が存在するとき、当事者はその存在に気づかない場合が多い。レバレッジを得る方法が『学習する組織』（171頁）に示されている。

「問題のすり替わり」の構造に効果的に対処するには、根本的な対応を強めることと、対症療法的な対応を弱めることを組み合わせる必要がある。組織の性格は、しばしば「問題のすり替わり」の構造への対処能力に（または対処能力がないことに）表れる。根本的な対応を強めるには、長期的な方向性と共有ビジョンの意識が必要である。

「スクールプラン」を「学びの地図」にする根本的な対処の仕方について、Ⅲ章で考察することにする。

3) メンタル・モデル：

a. 組織マネジメントは理解している

「組織」や「組織マネジメント」という用語を現在は普通に意識せずに使っている。その意味はと尋ねられると人それぞれの答えが返ってくる。

『マネジメント研修』では、次のように記述している。

「組織」＝生き物（有機体）とし、ア. 社会的な存在、イ. 目的を持ち、目標によって駆動する、ウ. 人のコミュニケーションを通じた協議が前提となる、エ. 意図的に構成され、調整される活動システムである、オ. 外部の環境と結びついている（オープンシステム）と説明している。学校の場合、イ、ウ、エについては必ずしも十分ではない場合もある。その意味では、「組織」になり切れていない場合もある。

「学校における組織マネジメント」

①**マネジメントの目的**児童・生徒の成長・発達のため、学校内外の関与者の期待とつながった学校教育目標の達成。

②**マネジメントの対象**学校運営に大きな影響を与える要素・要因はすべて対象となる。ただし、……

③**マネジメントの方法**[マネジメントサイクル]

計画 (Plan) — 実施 (Do) — 評価 (Check) — 更新 (Action) のサイクル

④**マネジメントの資源**「人的資源」「物的資源」「資金的資源」「情報的資源」「ネットワーク資源」

PDC Aを回すことは、毎年繰り返し実践しているが、①への対処はあまりできていない。よって、スクールプランも毎年同じようなものが使いまわされている場合もある。小中学校では研究目標は指導主事訪問とも相まって丁寧に見直されるのが常であるが。

ミッション・マネジメントの視点で考えると、十分に施行されているとはいいがたいように思われる。

b. 自校のミッションは理解している

教員は新採用で初めて学校を訪れることから始まり、転勤するたびに初めての学校に出会うことになる場合が多い。学校の環境や課題などの説明を受け、学校要覧を渡され、校訓や学校教育目標を知ることになる。各学校のミッションは何かと問うことはなかったし、説明されることもなかった気がする。ほとんどを高校で過ごした私の場合は、「保護者はより良い進学先やより良い就職先を願っている。」「生徒指導の課題が山積みしている。」などの課題の対処に尽力するよう要請されたような気がする。

平成25年(2017年)に校長として赴任するとき、学校教育目標を見直すと意気込んで臨んだものの、ミッション探索の時間的な余裕はなかったので見たり聞いたりしたイメージだけで教育目標を考えた。「総合学科」が普通科でも専門学科でもない第三の学科だと知り慌てて調べたことと引継ぎで聞いたことからキャリア教育に力を入れているという認識を得た。

学校が走り出し、総合学科の全国大会に参加して見えてきたものが加速する。『総合学科について(平成5年)』で総合学科の教育の特色を次のように示している。

- (一) 将来の職業選択を視野に入れた自己の進路への自覚を深めさせる学習を重視すること
- (二) 生徒の個性を生かした主体的な学習を通して、学ぶことの楽しさや成就感を体験させる学習を可能にすること

ということで、キャリア学習と探求的な学習を目指すアメリカのオルタナティブスクールのような学校であることがわかった。

丹南高校は、昭和55年、進学率の上昇等で新設校設置の機運が高まり、普通科高校として開校した。その後、平成8年の学科再編に伴い、新しい学科「総合学科」が設置された。そして、平成14年度から総合学科だけの単独校として再出発した。

入学時は、均等クラスに分けられる。1年次の「産業社会と人間」の授業で、自己の進路や興味・関心・適性に応じて、多様な科目群の中から手引書「科目ガイダンス」を使い、2年・3年次の系列・科目を主体的に選択する。

- ① 幅広い選択科目、② 充実した進路ガイダンス、③ 自分で作る時間割、④ 少人数指導、⑤ 実践的な学習の充実
- が特徴として中学校などに説明されている。

「課題研究」が原則履修科目に位置付けられていて、探求的な学習を義務付けられていた。実際、設立当初は積極的に実施され、発表会も行われていたと聞く。総合的な学習の時間が導入されたとき、先進校として普及に取り組みていれば貢献できていたかもしれない。

明確なミッションに気づけなかった。

『マネジメント研修』では、特色ある学校とは、自校の有する資源と機会を最大に活用し、教育ビジョンが伴った理想を追求する学校であると述べられている。特色づくりのためにも、ミッションを探索することから始め、特色ある学校をめざしてビジョンを構築するというプロセスを踏んでいなかったことに気づいた。私個人の経験であるが、「スクールプラン」を見ると私だけではないように思われる。

c. 子どものこと、教育のことは理解している

平成29年(2017年)から3年間実施された「ミドルリーダー養成研修」(詳しくは、教師教育13「教員研修と組織マネジメント」「ミドルリーダー養成研修」のデザインを検証する)を参照)は、39歳を迎える県下のすべての教員が対象であった。まず学校の状況を分析してチームで取り組む課題を決定することが求められた。児童・生徒の考察を見るとほとんどすべてが、「大人しく素直でまじめだが、積極性に欠ける」と表現されていた。地域や校種の違いがあるのだから、違いがあって当然だと思うのだが、一致してしまうのは分析に問題があるか、同じようなメンタル・モデルを持っているからと考えられる。今回の『学習指導要領』で求められる資質・能力を育成するためには、生徒を見取る力はさらに求められることになるから原因は何かと問われる必要があると思う。

また、『学習指導要領』が求める教育へシフトするためには、コンテンツ(内容)からコンピテンシー(資質・能力)に変わるというだけでなく、これまでの「伝統的な教育」から「ニュー・ノーマルの教育」にシフトすることも視野に入れる必要があるように思われる。『OECD Education2030 プロジェクトが描く教育の未来』に次のようにまとめられている。「伝統的な教育」→「ニュー・ノーマルの教育」の順で記述されている。

- (1) 教育制度を単体として捉える
 - 教育制度をより広いエコシステム(生態系)において捉える
- (2) 一部の選ばれた人による意思決定
 - より広い関係者による意思決定
- (3) 役割分担
 - 責任の共有
- (4) インプットとアウトカム
 - インプット、プロセス、アウトカム(特にプロセスの重視)
- (5) 生徒の直線的な発達を前提にした、標準化されたカリキュラム
 - 生徒の非線形の発達を前提にした、動的なカリキュラム
- (6) 標準化されたテスト中心の評価
 - 「学習のための評価」、「学習としての評価」を含めた広義の評価
- (7) 説明責任とコンプライアンス
 - システム改善のためのフィードバック

(8) (教師の支持の)聞き手としての生徒
→ 能動的な参加者としての生徒

「伝統的な教育」が教育だと思い込んでいる教員も少なからずいるように思われる。「ニュー・ノーマルの教育」は『学習指導要領』の理念と一致する部分もあると思われるし、世界的な潮流を知ることは必要なことであると考えられる。伝統的な教育のままでは資質・能力を育成することにも支障が出てくるのではないかと考える。

3. 戦略としての「学びの地図」の提案

『答申』(20頁)から引用して、II 1 2)で記述した「これからの教育課程…は、…「学びの地図」として、…共有したり、…学びの意義を自覚する手掛かりを見出し、…幅広く活用したりできるものとなることが求められる。」を根拠に「スクールプラン」と福井県の教育の今を考察してきた。文部科学省は、学習指導要領などや教員研修を通して理念を示し、その実現を目指している。

各学校の裁量が拡大され教育課程の編成が任されるようになり、特色づくりはより重要性を増していると思う。しかし、特色として進学実績や部活動の成果を前面に出すことにすり替わっている場合がある。一方、探究という名の学科を増やすことで教育課程の見直しを図っている例もある。ミッションから始めて教育課程そのものを見直し、学校で行う全ての教育活動で特色を出すまでには至っていないように思われる。

システム思考的な考え方、全体を見渡して物事を考えることにより、「スクールプラン」を「学びの地図」にすることが一つの方法ではないかと結論付けるにいたった。働き方改革が叫ばれるほど教員の多忙(感)は増大している。色々な資料や本に当たり、じっくり考える時間を持っていないのも事実である。伝達講習も、授業改善が進められているのも関わらず変化する兆しは見られない。具体的な方法を提案することで、学校のリーダーが見直しに挑戦する一助になればと考える。

そうならば、令和の教育において、「スクールプラン」が、子どもたちが学びの意義を自覚する手掛かりとして常に参照しながら学びに向かうことができるようになる。

また、作成のプロセスを通して教員や保護者・地域の人々とミッションやビジョンを共有し、実践において幅広く活用することができるようになると思う。

「社会に開かれた教育課程」を実現するために「スクールプラン」でビジョンを示すことは有効であると思う。

Ⅲ. 「学びの地図」の中核に「スクールプラン」

1. 目的を持ち、目標によって駆動する

1) ビジョンづくり

a. 誰が第一歩を踏み出すのか

『学習する組織』において「問題のすり替わり」構造への対処について、「根本的な対応を強めるためには、長期的な方向性と共有ビジョンの意識が必要である」（171頁）という原則を確認した。

では、学校において、誰がどのように取り組むのか。

「学びの地図」の中核をなすのは教育課程である。その教育課程の編成の主体は校長であると、『解説』（20頁）にある。

学校教育法において「校長は、校務をつかさどり、所属職員を監督する。」（第 62 条の規定により高等学校に準用される第 37 条第 4 項）と規定されていることから、学校の長たる校長が責任者となって編成するということである。これは権限と責任の所在を示したものであり、学校は組織体であるから、教育課程の編成作業は、当然ながら全教職員の協力の下に行わなければならない。総合的な探究の時間をはじめとして、創意工夫を生かした教育課程を各学校で編成することが求められており、教科や学年等の枠を超えて教師同士が連携協力することがますます重要となっている。

「校長が責任者となって、（中略）全教職員の協力の下に、（中略）教科や学年等の枠を超えて教師同士が連携協力することがますます重要」であることを確認しておく。逆に言えば、校長が始めなければ何も始まらない。

b. 「スクールプラン」をコンパス化する

「社会に開かれた教育課程」の実現のために、これからの教育課程は「学びの地図」としての枠組み作りを通じた改善・充実を行うことが求められている。

具体的には、「教科等や学校段階を越えて教育関係者間が共有したり、子供自身が学びの意識を自覚する手掛かりを見出したり、家庭や地域、社会の関係者が幅広く活用したりできるものとなることが求められている」『答申』（21頁）。すなわち、主人公である子どもたちが学びを進めるとき、教育課程を手掛かりに、見通しを持って学び

に向かう手助けになることが期待されている。つまり、Education2030 プロジェクトの「ラーニング・コンパス」の考え方と重なるように思われる。「コンパス」と命名したのは、「生徒が、単に決まりきった指導を受けたり、教師から方向性を指示されるだけでなく、未知の状況においても自分たちの進むべき方向を見つけ、自分たちを舵取り (navigate) していくための学習の必要性を強調する」（OECD 2019）ことを意図されたからである。

「新たな価値を創造する力、対立やジレンマに対処する力、責任ある行動をとる力」の3つの「変革をもたらすコンピテンシー」と表現され、ウェルビーイングの実現に向けて目指す方向にナビゲートしている。

子どもたちが学びに向かうとき、「学びの地図」として「何ができるようにするか」（育成を目指す資質・能力）が具体的に示された「スクールプラン」（A4 1枚）を手にし、自分たちの進むべき方向を見つけ、見通しを持って学びに向かうことができようになることが期待される。

教職員、保護者や地域の人々と共有することで子どもたちの学びをサポートするときの指針にもなる。

現在、各学校の教育を開くために活用してきた「スクールプラン」を上記のように改善すれば可能になる。

c. 具体的な取り組み

具体的には、校長が見直しの中心となり、教職員とともに見直すことの意義を共有すべきである。

「スクールプラン」について、①「学校教育目標」を今の子どもたちや教職員、保護者や地域の人々が目指すべき目標し、学校のビジョンを明確にすることから始める。②その目標の実現に向け、学びを通して育成したい資質・能力（コンピテンシー）を、重点目標として子どもの姿で表現することが肝要である。③教職員が、そのためにどのように支援するのかを明確に表現することも重要となる。

これまでは、説明責任を果たすことが意識の中心となっていたため、枠組みも校務分掌になっており、それぞれの分掌でどのような取り組みをするのか、教職員中心の記述になっている場合が多い。子ども中心にシフトする考え方を共有する必要があると思う。

新学習指導要領の実施に伴い、各学校で子どもたちに育成したい資質・能力について議論し、「スクールプラン」に掲載している場合もある。しかし、学校教育目標自身が教育の方向性や価値観を表していて連関していない場合が多い。自校のミッションを探索し、学校教育目標を定め、本当に育成したい資質・能力を協働探究することで教育

活動全ての場面で教育目標や重点目標を意識しながら進めることが可能となる。選択と集中というマネジメントの基本に合致することにもなると考える。

重点目標を含め、子どもたちに育成したい資質・能力を学校評価の評価項目・指標としてさらに詳しく表すことで広く共有できる。高校では、シラバスを資質・能力で表現することで教科・科目についても扱うことができる。これらの総体として、「学びの地図」が完成すると考える。

しかし、急に方針転換すると教職員や保護者、教育委員会がどのような反応をするか不安があるのも当然である。今の状況と同じではないが「開かれた学校づくり」を目指してスクールプランの改定に取り組んだ丹南高校での挑戦を振り返ることでこれからの取り組みの参考になることもあると考え、次節で考察する。

2) 丹南高校での取り組み

a. 学校教育目標を変えたい

平成25年(2013年)に丹南高校に着任して第一回目の職員会議で、学校教育目標を「丹南高校のすべての教育活動を通じて、じりつ(自立と自律)する」に変更したいと宣言した。それに伴い、スクールプランの見直しをして欲しいとお願いした。学校教育目標を変更することに関してすぐに決断することは不可能であると拒否された。中間目標として期限を区切ってなら(私が在職している間ということだろう)とうことで落ち着いた。

目標が達成されたかを振り返り、次年度に向けて修正をし、4月末に教育委員会に提出するために3月中にはスクールプランが完成しているのが常である。3月末の職員会議で突然路線変更を言い渡され、年度当初の忙しい時期に一から重点目標を考えるのは大変だったと思われる。

しかも、教育目標を生徒の姿で資質・能力として表したのに応じて重点目標も生徒の姿で考えるという要求にこたえるのは、ほとんどの教員が初めてであったからなおさら混乱した。先に述べたように、ミッション探索の時間がなかったので、着任後に学校の状況の説明を受けた情報と教頭時代に経験したことから教育目標を決めた。

決定的な影響を与えたのは平成21年(2009年)に教頭として赴任したM中学校校長との出会いであった。校長は学校組織マネジメントに精通されていて、本県の学校評価システム導入に貢献もされたと聞いている。小学校を中心に長く管理職として活躍され、子どもたちが生き

ていく上で最も大切なことは自分で考え、自分で判断し、自分で行動すること、そのとき周りの人たちと協働することができることが重要であると考えてに至ったという。「自立と共生」を学校教育目標とし、子どもたちの自主的な活動を支援してきたと話されていた。その経験を子どもたちや保護者の前で繰り返し物語ることで目標を共有する姿を目の当たりにして、自立することを目標に教育活動を行うことの有効性を実感した。

丹南高校の生徒は就職や専門学校、一部大学に進学すること。また、そのほとんどが県内で生活することを聞いて、社会に出て判断を迫られる機会が増える中で、より良い選択をし、行動することが大切であると考えた。判断をするとき状況を正確に分析しより正しい方向に持っていけるような大人になることが重要であると感じた。そこで、3年間で目指す生徒像として「丹南高校のすべての教育活動を通して、じりつ(自立と自律)する」ことを中期目標とした。「じりつ(自立と自律)する」とは、「美しい」かどうかを基準にして、自分で考え、自分で判断し、行動することだと生徒や保護者に説明した。

教育目標を子どもたち、教職員や保護者・地域の人々が目指すビジョンとし、「何ができるようになるか」、資質・能力を生徒の姿で表した。それを受けて、重点目標を子どもたちの姿で表すことは、教職員に抵抗感はあるものの丁寧に説明すれば可能であることが理解できると思う。その証拠に、短時間の間に議論して重点目標を考え、具体的な取り組みを練り直し提出期限に間に合わせる事ができた。

b. スクールプランをみんなの指針にしたい

重点目標は教育目標を達成するために、今年度特にどのようなことを選択し集中するかを考えて作成するよう説明した。

これまで、校務分掌ごとに教員がどのような努力をするか、説明責任を果たすための目標であった。したがって、主語は教員であり、自分たちが何をすることが書かれていた。生徒を主語にし、「何ができるようになるか」を具体的に表現することを求めた。よって、校務分掌でなく四つの領域、学習、生活、進路、開かれた学校に組み換えた。

ここで、「開かれた学校」の対象は保護者であり、主語も保護者にするすることで、何に協力してほしいかが明確にわかるようにした。

以下、スクールプランから中期目標とその実現のための重点目標を抜粋した。

- 〈中期教育目標〉
 「丹南高校のすべての教育活動を通じて、じりつ(自立と自律)する」
 〈重点目標〉
 学習
 「授業に対して、予・復習をして積極的に取り組むことができる」
 「朝読書の時間に、10分間集中して読書できる」
 生活
 「朝読書の開始など、決められた時間に行動できる」
 「校内美化に気を配り、時間いっぱい清掃できる」
 進路(キャリア)
 「自らの将来像を描き、進路選択ができる」
 開かれた学校
 「配布物を通して、行事などについて家庭での豊かな語りができる」
 「学校生活に見通しを持ち、学校と家庭の双方で報告・連絡・相談できる」

重点目標をつぶさに見ると、小学生の目標でもおかしくないような内容のものもある。当時、自分自身も資質・能力(コンピテンシー)についてはよくわかっていなくて、教育目標を受けて「何ができるようになるか」を生徒の姿で表現するようにお願いした。生徒の入学時の学力は高い方ではなく、日々生徒指導に追われる中で生徒たちにまず身に付けてほしい姿を教員は選択した。行為自体を見ると行動目標であるが、あくまでも教育目標「じりつ(自立と自律)」を受けて考える。すなわち、目標行動をとるかどうか、その時の状況に応じて、自分で考え、自分で判断し、自分で行動することの指針とした。学校評価でもそういう視点で回答するように生徒に説明している。年度の早い時期にスクールプランの意図を集会の形で1時間設定し、自分自身でプレゼンテーションした。生徒には1学期、2学期末に学校評価の時間を取り、アンケート形式で回答してもらいつつ振り返りを促した。

c. 令和になって振り返ってみたい

新学習指導要領が施行される令和の時代に入り、丹南高校での取り組みが「開かれた学校づくり」の一部分でも担うことができているのではと自負している。しかし、客観的に評価してみる必要性もあると考えた。そこで、当時の教務主任にインタビューをした。まず、私が在籍していた3年間の教育目標は何か覚えているかを聞いてみた。

しばらく思い出そうとしていたが、結局出てこなかった。集会がある度、講話として「じりつ(自立と自律)」について語った。職員会議でも冒頭のあいさつで生徒に教育目標を意識して指導してほしいとお願いした。PTAの会合があれば保護者に向けて生徒を見守りサポートしてほしいと訴えた。学校を離れて数年間は研修などで、当時勤務していた教員にあうと教育目標を覚えているかと同じように質問していた。「あれだけしつこく言っていたのだから、“じりつ”は覚えていますよ。」という反応を得ていた。しかし、さすがに6年も経つとやむを得ないと納得させた。

しかし、詳しく聞いていくと重点目標を生徒の姿で書くことによって、あのあとも目標を考える時は子どもの姿で考えるようになったと。そして生徒の様子を見ながら、自分が何をしたかではなく、生徒がどのように変容したかを見るようになったと話してくれた。さらに、いまま丹南高校の重点目標は生徒の姿で書かれているはずだと教えてくれた。

実際、令和3年(2021年)度の丹南高校のスクールプランを見てみると、領域の表現は変わっていたが重点目標の表記の仕方は変化していなかった。実際に、領域は
 1. 教育課程・学修支援、2. 生徒支援、3. 進路支援
 4. 開かれた学校、5. 今いる生徒を大切にする
 の5つに増えている。5は今年度で閉校になることから付け加えられたものと思われる。重点目標の中身が「教職員、PTA、各種団体と協力し、最終一学年になる生徒の教育活動を確保する」となっていることからわかる。以下、重点目標を記しておく。

1. 教育課程・学修支援

「主体的に学習に励み、授業内容の理解を深め、学力を高める」「朝読書を通して、落ち着いた生活態度を身に付けるとともに豊かな心を育む」

2. 生徒支援

「基本的生活習慣を身に付け、社会で認められる人材として自立を目指し、自分自身の心と体を大切にする」「環境美化に努め、清掃時に各自の役割を責任を持って果たす」

3. 進路支援

「自らの進路を主体的に選択し、進路志望の実現を図る」

4. 開かれた学校

「学校・家庭・地域社会の連携を図り、開かれた学校をつくる」

1 から 3 までの主語は生徒である。平成 25 年度のもの比べると、高校生らしいものになっているように見える。その分、抽象度が高くなり、「何ができるようになるか」の具体性が小さくなっている。日々生活する上で、常に意識し、自分でできているかどうか判断するという訳にはいかないような気がする。学校評価の評価項目で具体的に扱うことができているのだろうと想像する。

また、学校教育目標「自分の生き方をしっかり見つけ、人生をひたむきに切り拓いていく生徒の育成」、さらに、目指す生徒像「夢を描き、夢に向かって挑戦する意欲を持ち、夢を形にしていこうと努める生徒」は当時のままである。中期目標がなくなっているのに、重点目標でどのようなビジョンを実現しようとしているかは不明確になっている。生徒に明確なビジョンを示すことで、その達成に向けて常に意識し、努力を重ねることが可能になると考えるマネジメントの有効性が生かされていないように思う。

3) ミッション・マネジメントの必要性

学校教育目標は、いつ、だれがつくったのか。

この問いに答えることができるのは、新設校や学校再編で新しく出発した学校に勤務した経験のある教員に限られるであろう。それ以外の教員にとって、学校教育目標はその学校のミッションやビジョンを表したもので、いつ、だれがつくったのか気にすることはあまり意味がないように感じているかもしれない。

しかし、学校教育目標が、今の子どもたちや教職員、保護者や地域の人々が目指すべき目標になっているだろうか。大切にしたい価値や教育の方向性を示しているだけではないだろうか。実際、あなたの学校の教育目標は何ですか、と尋ねられても答えられない場合が多い。掲載してある「スクールプラン」も年度初めに配布された後、机のどこかにしまわれたままになっていることもある。

学校の教育活動の中心であるべき学校教育目標が、児童・生徒、教職員、保護者・地域の人々という学校の内外の関係する人々の間で機能しているかどうか検証する必要は常にある。また、学習指導要領が大きく改訂された今、教育が大きく舵を切ろうとしていることを受け止めているかも検証する必要がある。さらに、コロナ禍で子どもたちや保護者・地域の人々の心の変化がおきていないかを考慮する必要もある。

「ミッション探索」を行って、一から検証し直すことで、学校教育目標の見直しが必要か必要でないかの判断をすることが求められていると思われる。

2. 校内でビジョンを共有するプロセス

1) 学校評価

丹南高校で教育目標を具体的な生徒の姿で提示し、その年度に集中して取り組む目標として重点目標を精選した。これらの目標自体が生徒の学校生活や教員の教育活動や仕事の仕方の基準や指針にもなっている。

それを受けて、教員がどのように組織的・継続的に取り組むかを共有する必要がある。スクールプランの「具体的な取組み」として公表することで、生徒や保護者にどのような指導(令和では支援)が行われるのかを明確にすることができる。

〈中期教育目標〉「丹南高校のすべての教育活動を通じて、じりつ(自立と自律)する」



〈重点目標〉 学習

「授業に対して、予・復習をして積極的に取り組むことができる」



〈具体的な取組み〉

「授業開始時に授業の準備ができているように指導する」
「家庭学習の習慣を身に付けさせる」

生徒と対峙してきた教員が学びの現状を鑑み切実に願ったのが重点目標である。生徒が授業に集中できなかったり、家庭での学習が不十分であったりする姿から、自分の意志で判断し行動できるようになるためには、何に取り組むべきか。時間的な制限はあったが話し合いを重ね、学習の領域では、二つの目標に落ち着いた。ここでも選択と集中の原則が生きている。しかも、達成状況は、生徒たちの姿がどう変容したかである。決して教員がどう努力したかではない。もちろん組織的・協働的な取組みのプロセスをないがしろにするものではないが、説明責任を果たすためには生徒や保護者が納得できる形で示す必要がある。

「スクールプラン」の達成状況を開示するのが「学校評価」である。

生徒には、意識調査の質問「授業開始時に授業の準備ができていたか」とし、「よくできていた」「だいたいできていた」「あまりできなかった」「できなかった」の4択で、目標を「よくできていた」「だいたいできていた」の回答率が80%以上を指標とした。また、質問「家庭学習に何時間取組んだか」について、0時間から30分ごとの選択

で、目標を平均家庭学習時間 1 時間とした。

教員には、「スクールプラン」で公表したように、質問「授業開始時に授業の準備ができてるように指導できたか」「家庭学習の習慣を身に付けさせるための工夫をしたか」として、目標を「よくできていた」「だいたいできていた」の回答率が 80%以上を指標とした。

保護者には、質問「お子さんは、家庭学習に何時間取組んでいましたか」について、0 時間から 30 分ごとの選択で、目標を平均家庭学習時間 1 時間とした。

質問項目や成果判断の妥当性はともかく、「スクールプラン」と「学校評価」を連動させることで、少しでも達成方法や達成状況を具体的に把握し共有することを目指した。

今次の『学習指導要領』では資質・能力の育成を目指すためには、教育目標を明確にし、プロセスを示し、児童・生徒、教員、保護者、さらには地域の人々が組織的に協働しなければ実現は難しい。そのために「学びの地図」が必要であり、「スクールプラン」を見直す取組みを考えるための具体例となるのではないかと考えた。

2) 毎日の振り返りで知識を生み出す

「学校評価」は 1 学期と 2 学期の学期末にアンケート調査を実施することが多い。生徒や教師による「自己評価」と保護者などによる「学校関係者評価」として行われる。目標がどのくらい達成できたか振り返り、達成度に応じて改善を試みたり、次年度の取組みに活かされたりする。

「学びの地図」として機能するためには、学期ごとの振り返りのみならず、日常的に「何ができるようにするのか」を意識し、「何が身についたのか」を見取ることが大切になる。

教育目標から始まり、重点目標を定め、学年目標、各校務分掌の目標、各教科の目標などさまざまな目標が幾重にも張り巡らされている。その実現のためには、学年会、校務分掌の部会、各教科会などがチームで学習することが、達成につながると思う。

チームとして取り組むとき現実に向き合う心構えが重要である。「鋭い洞察力で今の現実を正確に把握することは、ビジョンをはっきりさせることと同じくらい重要だ。」(『学習する組織』213頁) そのためには、「探求(自分の見方を他の人とオープンに共有し、お互いの前提についての知識を高め合う対話をする)」(『学習する学校』161頁) することが求められる。すなわち、毎週行われる会議などで、共有するビジョンと現実の子どもたちと

の乖離を見取り、軌道修正をしていくことが重要となる。

また、月に一度の職員会議でも重点目標に対して子どもたちがどのように変容してきたのか、毎週の会議で見取ったことを話し合い、知識を高め合ったことを踏まえて全員でその知識を共有することが重要である。

そのためには、チームが実践コミュニティとしての機能も果たす必要が出てくる。コアメンバーとして働くミドルの役割が見直され、支援することで教員の学びが深まることになる。さらに、常に子どもたちを見取することで、そのスキルが上達し、お互いにその経験を語り合い、共有し合うことで知識の蓄積も期待される。年度末に、記録することができればなおよい。記録まではできなくても、学校での日々の学びが、知識を生み出し、適用する価値創造につながることで、学校をナレッジ・システムにしていくことが可能になると考える。このプロセスを大切にできれば、いかなる研修にも勝る経験ができると思う。

これらのプロセスを経て、最終的に一年の教育活動を振り返り、学校評価としてまとめ、次年度の重点目標等の見直しに活かしていくことが学校の教育の質を高めることにつながっていくと考える。

3) 陰口も必要?

会議だけでなく、日常の会話の重要性もいうまでもないことである。授業のデザインについて意見交換したり、生徒の問題行動について話を聞いてもらったり対話することで、一人で活動することから協働する場にシフトすることが学びを深めるのに重要であると思われる。

しかし、そのとき陰口などがささやかれる場面にも出くわす。私自身そういうときに一部を耳にして落ち込んだり、不安になったりしたこともある。だから、陰口をたたくのはよくないことだと考えていた。

ところが、『サピエンス全史』(ユヴァル・ノア・ハラリ)を読んでいると意外な事実に触れた。

7 万年くらい前に言語能力を獲得したサピエンスは、何時間も噂話ができるようになった。私たちの言語は、噂話のために発達したともいえるそうだ。この説によれば、ホモ・サピエンスは本来、社会的な動物で、社会的な協力は生存のため不可欠であつたらしい。自分の集団の中で、誰が誰を憎んでいるのか、誰が正直で、誰がずるをするのかを知ることは重要であつた。また、悪いことをすると人に噂されるから、噂は社会規範を強化したり集団の結束を保つのに役立ったりするそうだ。今でも、150 人という上限以下なら、共同体でも会社でも社会的ネットワー

クでも、直接の付き合いと噂話だけでたいてい維持いける、階級や肩書や規則書がなくても秩序を保って行けるそうだ。

私は教育の世界に倫理的に正しくないものは排除してしまいたくなる。しかし、現実に存在するものを封じ込めるだけでなく、その意味を考え、噂話のように学びの促進に有効な機能についてマネジメントすることも必要かもしれないと考えるようになった。ただ、傷つき、不安になるような状況を作り出さないために、相手の尊厳を傷つけないという原則はしっかり定着させておくことが必要であると考えている。

ユヴァル・ノア・ハラリは、150人の上限を超えた組織を維持するためには、人間は「虚構」、みんなが信じる物語が必要になると考える。確かに、現実の世界を見ても、タリバンが信じる思想によりアフガニスタンの世界は一変してしまった。そう考えると、本当の姿とは何なのか疑いたくなる。私たちが学校を「虚構」の世界にいざなっているかもしれないと疑ってみる必要もあるかもしれない。

3. 学校と地域コミュニティの未来を創造する

1) 福井型コミュニティ・スクール

丹南高校でスクールプランの作成について述べてきたが、コミュニティ・スクールとしての取り組みについては語るものは少ない。

学校関係者評価委員会を開催する。PTA役員、同窓会役員に、①スクールプランをもとに、本年度の方針を説明する②取組みに対する評価(生徒・保護者・教員のアンケート)結果について説明する③成果と課題、改善策・向上策について説明する。協議を通してさまざまな意見をいただくという形で実施した。

PTAの役員会や総会など色々な機会を通して、ビジョンについて語り、教育活動について振り返り、意見を聴いてきた。協働するまでには至っていなかったと考える。コミュニティ・スクール構想について深く理解していれば、違った活動ができたのかもしれない。

「福井型コミュニティ・スクール」について、文部科学省のホームページに提示されていた資料を引用する。「コミュニティ・スクールのあり方等に関する検討会議(第7回)配布資料、資料3-1 福井県教育委員会発表資料」で令和3年11月に福井県教育庁義務教育課から出されたものである。

福井型コミュニティ・スクールについて

1 目的

家庭、地域、学校が連携し、地域の特性や実状を活かしながら、地域に根ざした開かれた学校づくりを目指す

2 内容

「家庭・地域・学校協議会」を設置し、地域全体の教育の在り方や子育ての方針等について、家庭、地域、学校の代表者が話し合い、それぞれが責任を持って活動

3 国の進めるCSと福井型CSの比較

国の進めるCS「学校運営協議会」

以下の具体的な権限を有する。

①学校の運営に関する基本的な方針について承認する。

②学校の運営に関して教育委員会又は校長に対し、意見を述べることができる。

③教職員の採用等に関して任命権者に意見を述べることができ、任命権者はこれを尊重する。

福井型CS「家庭・地域・学校協議会」

上記の②について、学校の運営に関して校長に対して意見を述べることはできるが、それ以外の権限はない。(①③についての記述なし)

「家庭・地域・学校協議会」について

〈委員構成〉

保護者、地域住民および教職員の代表者

〈設置年度〉

平成15年度…モデル校に設置

平成19年度…全小中学校に設置

〈協議内容〉

①具体的な学校運営に関すること

②学校評価に関すること

③地域の行事や活動への児童生徒、教職員に関すること

④子どもの安全や居場所づくりに関すること

⑤家庭や地位全体の教育に関すること

⑥異校種間(保・幼・認こ・小・中・高)の連携に関すること

この構想に従い、学校はPTAや地域と協力しているが、家庭、地域、学校が責任を持って協働することをさらに進めることが求められているように思う。

2) 地域とつながる葛塚中学校の挑戦

『答申』(21頁)において、「学びの地図」の中核である教育課程が、学校と地域コミュニティや世界との接点となり、子どもたちの成長を通じて現在と未来をつなぐ役割を果たしていくことが期待されている。コミュニティ・スクールとしてより関係を深めることで子どもたちの資質・能力を育成していくことが望まれる。

今年の夏のラウンドテーブル、Zone Cでの発表がヒントを与えてくれる。新潟市立葛塚中学校、研究主任 上村慎吾先生による「生徒と地域の方が目指す学校像を語り合うコミュニティ・スクールの実践 ～新しい地域のまっつりの創造『灯籠プロジェクト』～」というテーマで発表があった。コロナによって中止となった216年続く祭りを途絶えさせず、生徒が次世代につないだプロジェクトの報告であった。葛塚中学校のグラウンドに生徒、葛塚まつり実行委員、各自治会の人々、地域の人々、保護者が集い、灯籠を全員で担ぎ、地域の方の笛・太鼓と共演しながら、「灯籠入舞」が行われ、全員が新たな葛塚まつり・葛塚祭の伝統・歴史を創造した物語であった。

可能になったのは、コミュニティ・スクールとしての取組みが土台にあったから成功したのである。学校運営協議会の方向性として、①肯定的未来志向で、地域総がかりで小中一体となって「地域と共にある学校」を築く②互いの意見を尊重し知恵を出し合い地域のかかわりをより強固にしていく③子どもたちが、今そして将来、持続可能な地域の担い手となるよう、一人ひとりを大切に育てていくと設定した。これにより、持続可能な地域の担い手を育成するために、様々なコミュニティとの協働を学校づくりの核としている。実際に、様々な立場のメンバーで委員を構成し、学校の方向性を協議できるように設定している。児童・生徒、教員、地域、保護者、教育関係者などあらゆる立場の人々と対話を可能とした。それにより、アイデアを創出する対話を起こしやすい状況を作った。構成委員は、学校に関わる地域住民、地域コミュニティ協議会の会長など3名。学校にかかわる保護者、PTA会長と当該地区の小学校PTA会長の2名。教育員会、2名。学識経験者、元小・中学校の校長、児童館の館長など6名。小・中学校校長・教頭、担当職員の5名。特筆すべきは、特別参加として、葛塚東小学校児童10名、葛塚中学校生徒会総務10名が加わっていることである。

目指す児童生徒像として

- ①自ら考え行動し、進んで他とかかわれる
- ②自分なりの目標を持ち、社会に貢献できる

③相手を思いやり助け合い、他に感謝できる
という具合に資質・能力を子どもの姿で設定した。これをもとに教育ビジョンの重点事項を設定した。

「かかわり合う力」

学びのつながりを活かした主体的な活動で、互いに支え合い、かかわり合う力の高まりを実感できる学校

ビジョンと目指す児童・生徒像のどちらを先に設定するのは、状況によって変わってくるかもしれない。何より、地域の多様なメンバーと現役の中学生、これから入ってくる小学生も交えて対話を繰り返し、ビジョンを構築している姿は学ぶべきところが多いと思われる。持続可能なコミュニティの担い手と伝統と文化とのつながりを学校を通して創造することは必ず未来につながっていく。

ビジョンを構築したあと、実際に機能しているか観察し評価する必要もあると考える。このメンバーで定期的に対話を繰り返すことで、年度末のアンケートや協議会だけでなく、1年を通して評価していくことができれば、ビジョンを見直していく上でたいへん有効であると思う。コロナ禍でZoomの有用性に気がついた。定期的に、1時間ほどでも対話を繰り返すことが可能になるのではないかと。集合するとなると予定の調整など大変だが、集まれるメンバーだけでもカメラの前に集合することの方が容易であろう。年間を通して見取り、次年度に向けて見直し、このままで良いという肯定も含めて確認し合いながら進めていくことができれば関係性はさらに高まると考える。

また、中学校は生徒会の役員が参加している。令和の教育においては、児童・生徒は学びの主体となり責任も付与されている。そうであるならば、自分たちの目指す目標やビジョンの決定にかかわるのは必然である。行事をするためだけの生徒会でなく、自分たちの学びを進めるために学校とどうかかわっていくのか考える機関にするのも一つの考え方であると思う。

3) コミュニティ・ビジョン・ミーティング

家庭や地域、社会の関係者と学校がより分かり合い、より協力し合っていくためにできることを考えてみる。

学校とその地域のコミュニティの共有ビジョンのプロセスに向けた関係づくりを目的とする。共有ビジョンを生み出すプロセスをデザインすることについて、『学習する学校』(511頁)に3つの独立しつつ相互関係を持った目的を定める必要について説いている。

第一に、現在の問題や懸念について溜まった緊張を明確に認知することだ。人は、個人としても集団としても、自分たちが抱える問題や懸念を、制度それ自身が最終的に声を上げて言葉にして認めるときに大きな安堵を感じる。

第二に、共有ビジョンづくりのプロセスは、生成的なものでなくてはならない。つまり、人々が自分のコミュニティに対して抱く、最も深い希望や願望を口に出して話せなくてはならない。それができて、はじめて人々は自分たちにもやれるという気持ちを抱き、相互の信頼が生まれ、お互いの願望の源を受け入れる。

第三に、このプロセスが行動につながるものであること。以前は信頼できなかった人からも支援されることも含め、人々は支援し合うことによって「ともに学校を再生させている」という根源的な満足感を持たねばならない。

コロナ禍や自然災害の多発によりVUCAとなる時代が現実味を帯びている。学校だけにとどまらず、コミュニティ自体にも再生が必要になってきている。学校を中心とした話し合いの中でコミュニティ内の人々の信頼関係が増幅し、人々の間に望ましい関係をつくることも期待される。学校にとっては、ミッション探索の場となる。

年度ごとに1日か2日、コミュニティ・ミーティングを企画する。多ければ100人くらいの学校に関係のある人々や地域の人々でミーティングを行う。保護者や学校のリーダーなどというまでもない。児童館や塾など学校に関係ある人々や地域の直接は関係を持っていないような人々も対象にする。たとえば、まだ校舎に入っていない幼稚園児の保護者や近所のコンビニエンスストアの店長などである。多種多様な人々を、グループに割り振り、自己紹介から始める。ラウンドテーブル形式で、学校や自分の子どもについて思いつくあらゆる問題、コンセプト、心配事について対話する。ワールドカフェ方式で、グループごとに発表することにより全体で共有し、さらにグループごとに整理していく。今の現実について話し終えると、次のセッションで未来の学校の共有ビジョンを同じような方法で探求する。

これは『学習する学校』の一例に過ぎないが、各学校で検討してみる価値はあると考える。こうした取り組みにより、先に述べた目的を達成することにより学校と地域コミュニティの関係を深めることで、学校と地域の持続可能な未来を創造していくことが可能になると思う。

IV. おわりに

1. 学校を「学習する組織」に

学校が目指すに値するビジョンを構築し、校内で共有するプロセスを明確にし、その実現のために授業改善など常に自分たちの能力を伸長させることで達成を目指す。子どもたちや保護者・地域の人々とミッションを探索し、ビジョンを共有することで未来をになう資質・能力を育成するマネジメントを考察した。

こうした学校組織マネジメントを進めることにより、「人々が絶えず、心から望んでいる結果を生み出す能力を拡大させる組織であり、新しい発展的な思考パターンが育まれる組織、…、共に学習する方法を人々が継続的に学んでいる組織」『学習する組織』(34頁)になっていくことが可能ではないかと考える。

2030年が特別な年だとは思わない。しかし、コロナ禍を経験したことで世界は、日本社会は確実に変わってきたと思う。自分の立場ではそれを実感できるわけではないが、想像することは難しくない。未来を担う子どもたちに少しでもウェルビーイングに貢献できる資質・能力を身に付けてほしいと考えると教育の力を結集することが重要であると考え。そのために、組織として学習することが望まれる。

2. 目標を探求し、相応しいことばで語る

「社会に開かれた教育課程」の実現に向けて「スクールプラン」を「学びの地図」の中核に置くことを提案した。特に、学校教育目標を見直すことについても言及したが、「ミッション探索」のほか、何を目指すのかを明確にすることも求められると思う。『答申』(13頁)に

教育基本法が目指す教育の目的や目標に基づき、先に見た子供たちの現状や課題を踏まえつつ、2030年とその先の社会の在り方を見据えながら、学校教育を通じて子供たちに育てたい姿を描くとすれば、以下のような在り方が考えられる。

- ・ 社会的・職業的に自立した人間として、我が国や郷土が育んできた伝統や文化に立脚した広い視野を持ち、理想を実現しようとする高い志や意欲を持って、主体的に学びに向かい、必要な情報を判断し、自ら知識を深めて個性や能力を伸ばし、人生を切り拓いていくことができること。

- ・ 対話や議論を通じて、自分の考えを根拠とともに伝えるとともに、他者の考えを理解し、自分の考えを広げ深めたり、集団としての考えを発展させたり、他者への思いやりを持って多様な人々と協働したりしていくことができること。
- ・ 変化の激しい社会の中でも、感性を豊かに働かせながら、よりよい人生や社会の在り方を考え、試行錯誤しながら問題を発見・解決し、新たな価値を創造していくとともに、新たな問題の発見・解決につなげていくことができること。

これらの姿を考慮しながら、自校の児童・生徒に身に付けてほしい資質・能力（コンピテンシー）を分かりやすく具体的に表現をすることを探求することが求められる。学校教育目標を問い直すこと自体が、令和の教育について考えることにつながると考える。

3. 一人ひとりのビジョンとつながり

学校という組織について考えてきたが、教員一人ひとりが自分のビジョンを明確にすることで組織へのコミットを高める必要があると考えられる。そして、「ともに抱く志が解放される組織」『学習する組織』（34頁）になることが可能になると考える。次のテーマの一つである。

また、福井県の教員が学び合い、つながり合うことでナレッジ・システムを形成することが可能になるのではないかとということについても考察してみたい。

[参考文献]

エティエンヌ・ウエンガー、リチャード・マクダーモット、ウィリアム・M・スナイダー著 翔泳社（2002）
「コミュニティ・オブ・プラクティス ナレッジ社会の新たな知識形態の実践」

ピーター・M・センゲ著 英治出版（2011）
「学習する組織 システム思考で未来を創造する」

ピーター・M・センゲ著 英治出版（2014）
「学習する学校 子ども・教員・地域で未来の学びを創造する」

小田理一郎著 英治出版（2017）
「学習する組織」入門 自分・チーム・会社が変わる持続的成長の技術と実践」

デボラ・マイヤー 岩波書店（2011）
「学校を変える力 イースト・ハーレムの小さな挑戦」
白井俊著 ミネルヴァ書房（2020）

「OECD Education2030 プロジェクトが描く教育の未来 ―エージェンシー、資質・能力とカリキュラム―」

木岡一明編著 第一法規出版（2007）
「ステップ・アップ 学校組織マネジメント ―学校・教職員がもっと元気になる開発プログラム―」[電子版]

ユヴァル・ノア・ハラリ著 河出書房新社（2016）
「サピエンス全史 上下合本版 文明の構造と人類の幸福」[電子版]