

4 アドバイザーの考察

アドバイザー：NPO 法人ほっかいどう学推進フォーラム理事長 新保 元康 氏

1 包括的な学校改善を推進するための校長のマネジメント

新型コロナウイルス感染症という前例のない困難の中で、多くの課題に正面から対応する学校の姿に頭の下がる思いでいっぱいです。その中心としてリーダーシップを発揮されている校長先生に心からの敬意を表します。

こうした危機的な状況下でこそ、真の「学校力」が発揮されたのだと思います。これまでは、学習、生徒指導…等々、それぞれの「部分」を改善し最適化することで、学校全体が良くなるという時代が長く続いたように思います。

しかし、今は違います。報告書を読ませていただくと、様々な課題を正に「包括的に」捉え、学校全体のマネジメントに奮闘している校長の姿が浮き彫りになっています。

学力や生徒指導への着目はもちろん、新学習指導要領、自尊感情、思考力、GIGA スクール構想等々の教育課題への対応が大きな課題になっています。また、家庭の多様な困難への温かい対応、地域との連携も重要です。ミドルリーダーを育てチーム学校を組織しつつ、しかも、同時に「働き方改革」を実行しなければなりません。部分部分の改善をがんばっても、結果的に過剰な負担がのしかかれば、それは持続することができません。

「包括的な学校改善」とは、前年度踏襲や周辺との調整をするだけでは到底できません。校長の責任と権限を強く自覚し、自校の実情にあった学校改善を進めることが必要です。重点を置くこと、思い切って見直すこと等、正に包括的なマネジメントが求められています。



2 包括的な学校改善の実現に向けた、今後の取組への期待

ここで求められるマネジメントの要諦は「着眼大局・着手小局」ではないでしょうか。

「着眼大局」とは、「今なぜ日本の教育は変わらなくてはならないのか」を自分の言葉で語るようになるまで理解しきることです。グローバルな競争の激化と経済の弱体化、人口減少（特に生産年齢人口）の減少、少子高齢化、日本型教育の強みと弱点…これらは、どこか遠い世界の話ではなく、我々の目の前に現れている大局の問題です。

日々の膨大な業務に追われる学校では、こうした問題を自分事として捉えるのが難しくなっているかもしれません。校長は、この大局を読み解き、学校内で共有する必要があります。言わば、問題意識の共有です。そして、誰かが解決してくれるのを待つのではなく、一人一人が解決に参画する必要があることを教職員だけでなく保護者、地域とも理解し合うことが重要です。

次に、「着手小局」とは、「辞令をいただき、自分が責任を負っている学校」で必要な改善は断固やり抜くという気合いと実行力のことです。学校改善は、目の前の小さなことから始めるのですが、これを「やりきる」覚悟が問われているのだと思います。

もちろん唯我独尊で勝手にするというものではありません。文部科学省、教育委員会の情報を確実に読み解き（校長の権限による裁量範囲は大きいと思います）、教職員、保護者、地域の皆さんの声に耳を澄ませトライアルするのです。

「耳を澄ます」と言っても、たくさんの意見を足して割ったり、任せっきりにしたりするのは管理職の責任放棄につながりかねません。「包括的」とは「平均」でも「機会均等」でも「放任」でもありません。大局に照らしつつ目の前の現状をつぶさに分析し、軽重を明確にした現実的かつ具体的な経営方針を明示し、実行することだと思います。小さな改善であっても、それを合意形成しながら断固としてやりきるのは本当に大変なことです。

時代の変革期に校長を務める皆様のご苦労は大きいですが、最もやりがいのある時代とも言えます。皆様の奮闘を心から応援しております。

4 アドバイザーの考察

アドバイザー：北海道教育大学学校臨床教授 横藤 雅人 氏

1 包括的な学校改善を推進するための校長のマネジメント

私は「学校力向上に関する総合実践事業」が始まった平成 24 年度から 4 年間は実践指定校の校長として、その後はアドバイザーとして本事業に関わらせていただいています。学校に押し寄せる課題が多岐に渡り、複雑化している状況を校長のマネジメントを中心に、総合的かつ具体的に打開しようとする本事業は、確かに大きな成果を上げてしていると断言できます。学校を訪問させていただいた際に共通して感じられる「静かで明るく、熱い」手応えがそう思わせてくれるのです。



本事業に取り組んでいる学校には、共通して静かな時間が流れています。子供たちと教職員の集中が生み出す静寂です。校舎内は清掃が行き届き、靴箱や掲示板にも乱れた様子が見られません。子供たちも教職員もおだやかで明るく温かな雰囲気です。そして、その静かで明るい日常を支えているのが、一つ一つの内容に取り組む一人一人の教職員の熱い気持ちであることが、びしびしと伝わってきます。個別に面談したり、講演で話したりする際には、教職員の明るい表情や熱い視線に感動させられます。そして、その教職員の姿の少し後方には、見守るように立つ校長の確かなリーダーシップがあることが確かに感じられます。この「静かで明るく、熱い」日常の姿こそが、本事業の成果の証です。

今年度は、新型コロナウイルスの影響で、オンラインによるヒアリングとなりました。そんな中でも、やはりこの「静かで明るく、熱い」手応えが得られました。見通しがなかなかもてず、また臨時休校等によりできないこともたくさんあったことと推察されますが、ヒアリングをした学校からは、そんな弱音や言い訳は全く聞かれませんでした。画面の向こうからは、「むしろこの状況だからこそ、学校力向上事業の課題である規律の確立や基礎学力の保障への意識が自然にできた」といったピンチをチャンスと捉える報告が、笑顔でなされました。正に学校力の高い学校の姿と深く感動させられました。

2 包括的な学校改善の実現に向けた、今後の取組への期待

現在のところ、着実な成果を上げている本事業の中核校や指定校ですが、公立学校は、毎年度末に人事異動という危機に見舞われます。特に校長、そしてその意を汲んで動く教頭以下のミドルリーダーが変わることにより、本事業の一つ一つの押さえや具体的な取組は微妙に変わっていきます。それは、自然なことです。

人が替わる際、前例を尊重することは大事です。しかし、「これが当たり前」「これをすれば良い」という発想は、しばしば学校力を低める危険性があることを正しく怖れることが必要です。知らないうちに教職員や児童生徒の表情が徐々に醒めていき、落ち着かない雰囲気になり、学校から明るさが無くなっていく「かくれたカリキュラム」を働かせないように注意すべきです。各学校や各教育局、道教委は、人事異動というピンチをチャンスと捉え、前例踏襲主義に陥ることなく、伸び伸びとスクラップ&ビルドし続けて欲しいと願います。新型コロナウイルスへの対応と同じように、です。

本事業においては、今後は地域指定を拡大する一方で、学校指定を地域指定に移行させる計画と聞きました。守りに入らず、より成果の普及を全道に広げるといったビジョンに基づいたスクラップ&ビルドと見受けられます。道教委の慧眼です。

各学校においても、この意を汲み、新たなチームで本事業の趣旨実現に取り組み、「静かで明るく、熱い」学校を実現し続けて欲しいと願っております。応援しています。

4 アドバイザーの考察

アドバイザー：北海道教育大学学校臨床准教授 山中 謙司 氏



1 包括的な学校改善を推進するための校長のマネジメント

「令和の日本型学校教育」の構築を目指した中央教育審議会答申では、校長を中心に学校組織のマネジメント力の強化を図り、自主的・自立的な取組を進める学校体制を整備し、多様性と柔軟性をもった教育の実現を図ることを求めています。

学校を取り巻く社会は急激に変化する時代に突入しています。人工知能やロボティクスなどの先端技術が高度化してあらゆる産業や社会生活に取り入れられた Society5.0 時代が到来しています。このような中、学校は多種多様な変化にも適切に対応していくことが必要です。本事業では、ICT の効果的な活用や人材育成、働き方改革など学校が直面する課題に対して、校長のリーダーシップの下、全教職員がチームとなって学校改善に取り組む優れた事例がたくさん報告されています。

人材育成では、均一的で硬直的な教職員組織ではなく、多様性と柔軟性を備えた組織であることが望まれます。同じ背景、経験、知識・技能をもった均一な集団ではなく、より多様な知識・経験をもつ人材を組織内で活かすことにより、社会の多様なニーズに対応した高い教育力をもつ組織になります。本事業における指定校の成果報告では、主幹教諭をはじめ経験豊富で専門性の高いミドルリーダーとなる教師がリーダーシップを発揮できるような組織運営を促進することで、学校組織全体としての総合力を発揮し、あらゆる課題に対応する状況が報告されています。

教育課程や指導方法の改善では、学習指導要領で示される資質・能力の育成に向けて、主体的・対話的で深い学びの視点による授業改善が求められます。指導の個別化や学びの個性化、社会性を育み、学びの自覚化を促す協働的な学びの実現など、子どもたちの学習状況を総合的に把握して行う教師の指導のすべを全教職員で共有することが大切です。成果報告では、授業研究や事後検討の在り方を工夫して時間をかけずに授業改善の成果を共有する取組が紹介されています。また、授業の前提となる学習規律の徹底や習熟度別指導・補充学習等を学校全体で取り組む事例も報告されています。

これらの優れた事例に共通することは、校長一人のリーダーシップやマネジメントだけではなく、校長の学校経営のビジョンを明確に示して全教職員への浸透を図ることと、教職員間における日々のコミュニケーションの促進、教職員一人一人のモチベーションの向上が上げられます。このことが、子ども一人一人の学びを最大限に引き出す質の高い指導を可能にし、教師自身も一層やりがいを感じ、教職生涯がより充実したものとなることが見込まれます。

2 包括的な学校改善の実現に向けた、今後の取組への期待

時代の変化に対応して求められる学習活動を展開するためには、個々の教師が養成段階に身に付けた資質・能力だけで教職生涯を過ごすのではなく、求められる資質・能力が時代によって変わっていくことを意識して、継続的に学び続けていくことが必要です。

Society5.0 時代の到来による情報活用能力、特にスタディ・ログの利活用など、データリテラシーの向上が必要となってくることが予想されています。こうした社会の変化を前向きに受け止め、教師が ICT を活用しながら子どもの個別最適な学びと協働的な学びを実現していくことが重要です。可視化が難しかった各教師の実践知や暗黙知の共有、経験的な仮説の検証や一人一人の子どもの効果的な学習方法等の特定など、これまでに積み上げてきた実践と ICT との最適な組み合わせを実現する取組を期待しています。