

# 次期学習指導要領の実現に向けた未来志向型 学校経営グランドデザインの開発

太田 恭司

The development of futurist school management grand design for  
the new course of study

Yasushi OHTA

キーワード：成長モデル

## 1 研究の目的

小学校は平成32年度、中学校は平成33年度から新学習指導要領が全面実施となる。今回の改訂の背景には、これまでにない社会構造の変革が起きていることが挙げられる。そのような社会で生き抜くためには、児童・生徒に多様な他者と協働し、新たな価値を創造していく力が求められる。しかし、学校の現状は、地域社会・保護者の価値観の多様化、それに伴って学校に求められる「〇〇教育」の乱立や保護者対応など、本来担うべき職務に専念できにくい状況にある。昨年発表されたOECDの学校勤務実態の国際調査が、我が国の状況を明確に示していると言える。これまでも現状を良くしようと行政や学校現場において、種々の取組が行われてきたが、前回調査結果と一向に変わっていないという事実がある。このような状況においても、次期学習指導要領が求めている資質・能力を育むためには、大胆な発想での改革が必要である。そのためには、現状の課題を解決しマイナスをゼロに戻す取り組みではなく、マイナスを一気に「ありがたい姿(目指す姿)」に引き上げる未来志向型の発想が必要であると考えられる。

本研究においては、児童・生徒、教職員、保護者・地域が学校のビジョンを共有することで当事者意識を持ち、ともに学校を成長させていこうという、これからのコミュニティ・スクールのキーワードである「熟議・協働・マネジメント」の仕組みづくりを導入する。

具体的には、これまで学校経営の発想を大きく転換し、学校をありがたい姿へ成長させるとともに、多忙を極め疲弊している教育現場を改善するために、学校経営方針と校務分掌組織、ビジョンを共有する「成長モデル」、児童・生徒と教職員、保護者、地域

等が連携・協働する体制を構築することを通して、学校経営グランドデザインの開発を目指す。

そしてこれらを個別ではなく、有機的に結び付けながら一体的に改革していくことで、次期学習指導要領が目指す資質・能力の育成とその枠組みである経営基盤を開発していくことが本研究の目的である。

なお、本研究においては、これまでの学校経営や教育行政で実践してきた学校組織と運用システムの開発、コミュニティ・スクールの実践を基盤としており、研究推進にあたっては副学部長田口浩継教授(博士・公共政策学)に指導・助言を受けるとともに、教職大学院の同じチームで研究している長濱茂喜シニア教授とも学校マネジメント、地域・学校・家庭との連携・協働の視点で開発を目指していく。

## 2 研究の背景

これまで学校経営においても教育行政においても、職員の自律性を高める組織やシステムの改革や、校務改革と銘うって負担感軽減、多忙感解消、子供と向きあう時間の確保、業務の効率化等が奨励されてきた。一定の成果も得られているが、厳しい意見もある。「先生を暇にする改革か、効率化というがむだも必要、子供と向き合いすぎてトイレに行く時間もない」等である。

文部科学省でも、業務の負担軽減のために、主幹教諭、部活動指導員を来年度から増加する方向で動き出している。それぞれの立場で、それぞれの立ち位置で「働き方改革」の目標を掲げ推進していくのは大いに歓迎できるが、そもそも何のための「働き方改革」なのか原点に立ち返るの必要性を感じている。マンパワーの増加、業務の役割分担、個人が業務を抱え込まないようにするチーム体制等によって負担が軽減され、時間が生み出されたら、確かに一時的には負担感、多忙感は減少するかもしれない。しか

し、それが常態化すれば、それが当たり前になり同じような繰り返しになるのではないか。

ここに、特筆すべき研究理論がある。フレデリック・ハーズバーグ（1923～2000アメリカ合衆国の臨床心理学者）の「動機付け=衛生理論」である。ハーズバーグはその理論の中で、仕事で満足と感じる要因と不満と感じる要因には相関関係はなく、それぞれ全く別の要因があると結論付けている。前者を「動機付け要因」、後者を「衛生要因」といい、前者には「達成、達成に対する承認、仕事そのもの、責任、昇進、成長」、後者には「政策と経営、監督、対人関係、作業条件、身分、保障」がある。つまり、いくら衛生要因を満たしても動機付け要因を満たさなければ満足度は上がらないというものである。<sup>※1)</sup>

この理論を当てはめると、これまでの反省や懸念が見事に説明できるのである。ハーズバーグの「衛生要因」にのみ光を当てた現在の「働き方改革」では職場に対しての不満は軽減しても、それが職務の満足度には直結しないということである。

「働き方改革」の目的は、職務環境を働きやすく整えることによって、教職員が本来従事すべき教育活動に専念でき、子供たちにこれからの時代に求められる資質・能力を効果的に育成することができるというものである。そうであるならば、現在の「衛生要因」への不満足を軽減する取組と同時並行で、「動機付け要因」にアプローチすることが重要になる。本研究は、この「動機付け要因」に相当するものであり、未来志向型学校経営グランドデザインを中心となるものである。

### 3 研究の計画

本研究では、前述した目的を達成するために、学校経営の目的とビジョンを明確にして、以下のような計画で研究を推進していく。

#### ◎ PLAN, DO ～5月

- 4月 過去の研究の整理、先行研究の収集  
校長対象意識実態調査「学校経営方針、校務分掌組織、児童会・生徒会組織、地域・保護者との連携・協働体制、働き方改革」等
- 5月 玉名管内校長への意識実態調査  
意識実態調査結果の集計及び考察  
調査結果からの研究協力校選定及び依頼

#### ◎ DO, CHECK 6月～10月

- 6月 コミュニティ・スクール推進地区及び推進校視察（荒尾、玉名地区）
- 7月 コミュニティ・スクール推進地区及び推進校視察（阿蘇地区）、研究協力校との協働

#### 研究推進

- 8月 コミュニティ・スクール推進地区及び推進校視察（八代地区）  
研究協力校における連携・協働組織（児童・生徒、教職員、保護者・地域等）の検討
- 9月 研究協力校における連携・協働組織（児童・生徒、教職員、保護者・地域等）の一部運用
- 10月 学校経営グランドデザインの作成  
研究協力校における連携・協働組織（児童・生徒、教職員、保護者・地域等）の評価、改善
- ◎ DO, CHECK, ACTION 11月～3月
- 11月 連携・協働組織（児童・生徒、教職員、保護者・地域等）の評価、改善を受けての実践、連携・協働組織を組み込んだ次年度版「学校経営グランドデザイン」の開発  
教職大学院現職院生との連携・協働の評価・改善（～1月）
- 12月 連携・協働組織（児童・生徒、教職員、保護者・地域等）の評価、改善  
次年度版「学校経営グランドデザイン」とそれを活用した次年度計画（暦年構想）の作成
- 1～3月  
教職大学院のカリキュラムへの導入  
次年度計画に基づく連携・協働組織（児童・生徒、教職員、保護者・地域等）づくり

### 4 研究の内容

- (1) 「学校経営グランドデザインの在り方」を探るために、学校経営方針と校務分掌組織、児童会・生徒会組織の現状調査を行う。
- (2) 「本務に専念できる環境づくり」のために、学校現場の状況について調査した先行研究の収集を行う。
- (3) 「学校経営の創造」を目指し、児童・生徒と教職員、保護者、地域等が連携・協働するコミュニティ・スクールの新たな考え方を構築・提案する。

### 5 研究の実際

- (1) 学校経営方針と校務分掌組織、児童会・生徒会組織の現状調査（N=56）
  - ・新学習指導要領の全面実施は、小学校平成32年度、中学校33年度であり、それに伴う経営方針の見直

し（約95%）と良好である（図1）。

- 学校内外における協働体制については、児童・生徒同士が約90%（図2）、児童・生徒と教職員が約75%（図3）児童・生徒、教職員、地域・保護者が約60%（図4）である。校内での協働体制は、概ね行われているが、次期学習指導要領のキーワードである「社会に開かれた教育課程」の実施を考慮すると、学校外との協働体制は十分であるとは言えない。
- また、「協働」の定義が「目的を共有し、協力して働くこと」であることを厳密に捉えると、「できている」「一部できている」と回答があった中

でも、「協働」になっていないものが含まれていることも大いに考えられる。

- 働き方改革への取組状況は、行政指導が追い風になり、予定を含むと100%である（図5）。ただ、ハーズバーグの理論による衛生要因へのアプローチにとどまっていると考えられる。
- 全体的に見ると、数値の面では、次期学習指導要領の改訂の趣旨に沿った経営方針、組織づくりができつつあり、実働し始めていることが分かる。ただ、アンケートの問いの捉え方の格差を考えると、今後の研修や実践交流等で質的な向上を継続的に図っていく必要がある。

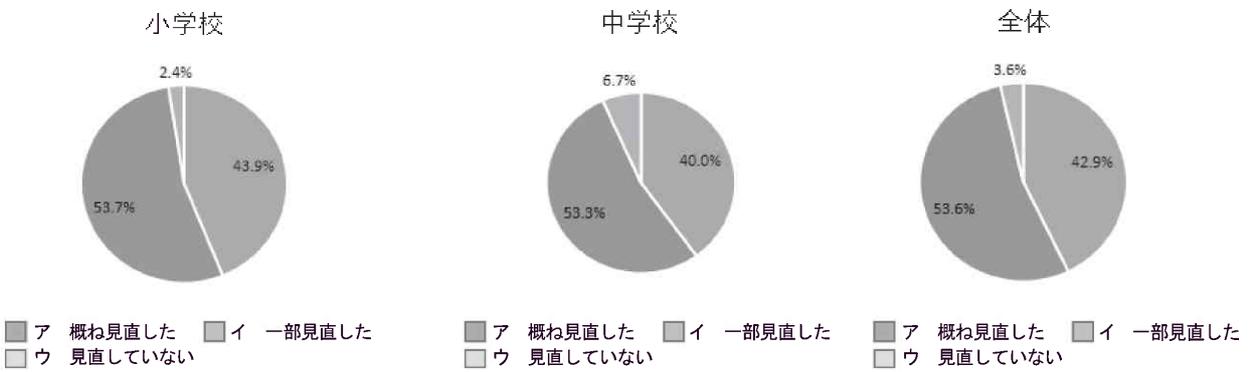


図1 新学習指導要領に対応する学校経営方針の見直し

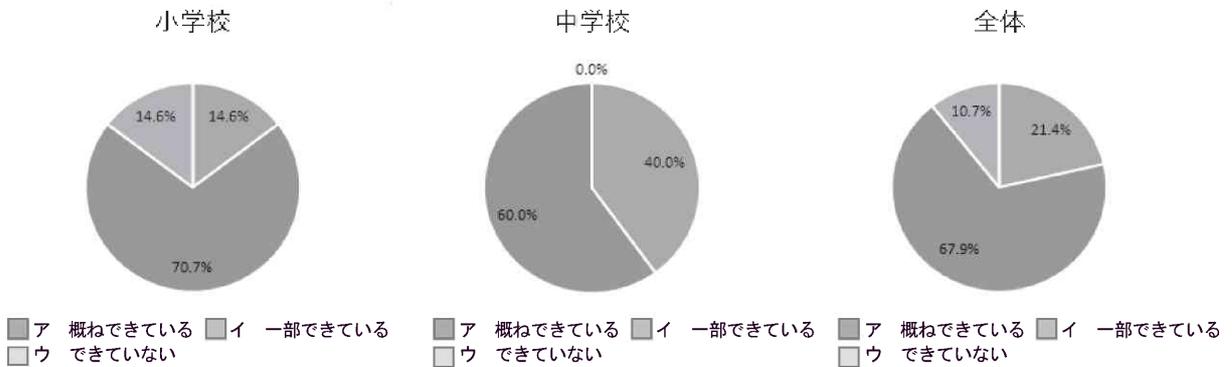


図2 児童・生徒同士による協働体制づくり（異学年、各種委員会等）

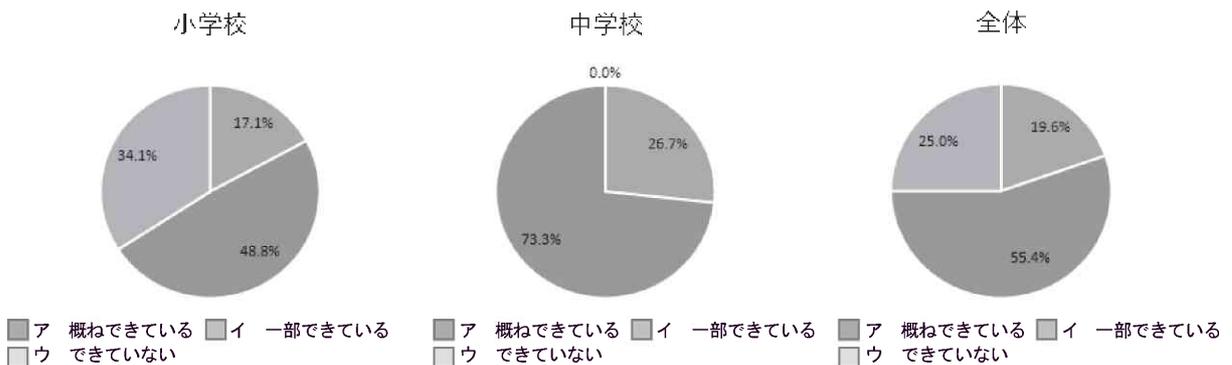


図3 児童・生徒と教職員による協働体制づくり（校務分掌と各種委員会等）

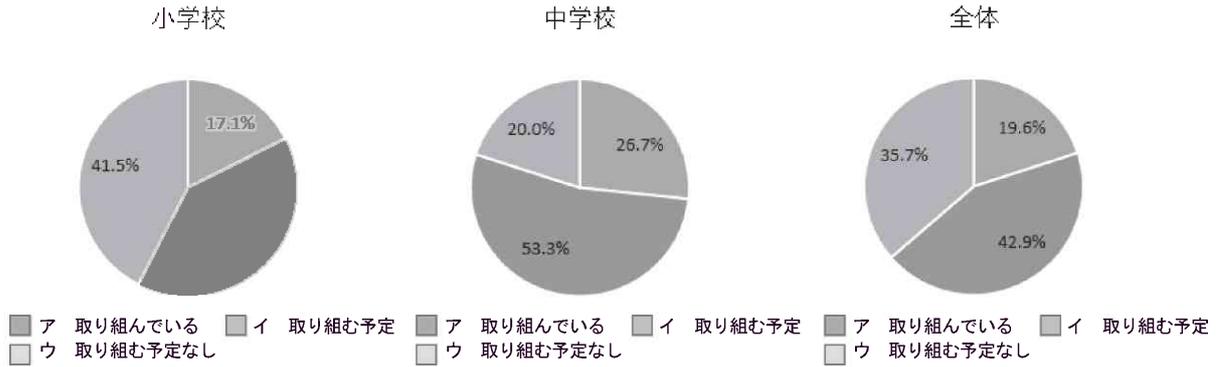


図4 児童・生徒，教職員，保護者・地域等による協働体制づくり

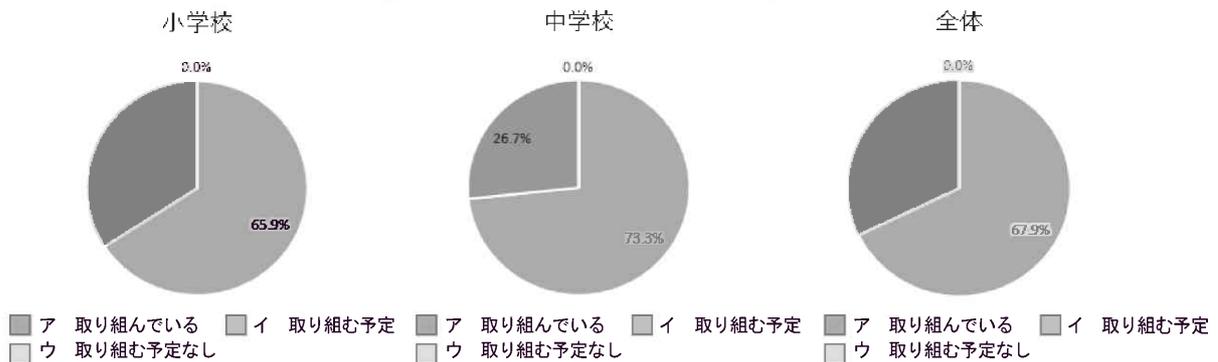


図5 働き方改革への取組状況

(2) 「本務に専念できる環境づくり」のための学校現場の状況について調査した先行研究

ハーズバーグの理論で紹介したように、「本務に専念できる環境づくり」のためには、2つの要因の追求が必要である。「動機付け要因」と「衛生要因」である。「衛生要因」については、教員の長時間労働の問題を受け、「働き方改革」と銘打って行政主導での動きが活発化しており多くの実践が紹介されている。しかし、「動機付け要因」に着目した「働き方改革」については、事例を見ない。というより、「動機付け要因」を「働き方改革」と結び付け切れていない実態がある。しかしながら実践家たちは、教職員と児童・生徒との関係性が良好で、教育成果が挙げられている状況の下では、学校に対するクレームは少なくなり、学校応援団として、地域・保護者が活躍している現状を知っている。

そこで、筆者は次期学習指導要領の実現に向けた「動機付け要因」を、コミュニティ・スクールの新たな考え方として、児童・生徒を中核に据えた協働の場の設定、児童・生徒と教職員、保護者、地域等が参画できる仕組みを作ること、これからの時代に求められる「学校経営の創造」にチャレンジすることにした。この視点で、先行研究を見てみると、以下の事例がある。

①子ども・父母・住民の学校運営参加と日本の公教育システム (三上昭彦)<sup>注3)</sup>

②開かれた学校づくりの実践と理論 (浦野東洋一、神山正弘、三上昭彦)<sup>注2)</sup>

①は、児童・生徒、保護者、地域住民が学校の管理運営にどのように関わり参加してきたのか、特に、児童・生徒に焦点をあてた実践を研究目的としている。②は、土佐の教育改革を始め、二者（教職員と生徒）、三者（教職員と生徒、保護者）、四者（教職員と生徒、保護者、地域住民）会議についての研究である。経営参画の「権利」と「教育」の視点からの実践例から学ぶことができた。

(3) 「学校経営の創造」を目指し、児童・生徒と教職員、保護者、地域等が連携・協働するコミュニティ・スクールの新たな考え方を構築・提案する。

【視点①】 目的を共有するツールの開発「成長モデル」

【視点②】 児童・生徒の参画

例1) 荒尾市立桜山小学校

同小は平成30年度にコミュニティ・スクール準備委員会が設置された。校長の組織構想には「防災プロジェクト」「地域支援プロジェクト」

ト」「学校支援プロジェクト」があり、その中の「防災プロジェクト」で教職員、保護者、地域住民による三者の合同会議を持ちたいという相談があった。防災意識は、それぞれが高めるものである。そこで、主体となる児童の企画からの参加を提案し、児童、教職員、地域・保護者の協働が始まった。

協働体制を作るためには目的やビジョンの共有が重要である。そのために、学校と共同開発したのが図6の「防災プロジェクト」成長モデルである。

これを基に、地域住民、保護者で組織する防

災プロジェクト部会、児童会の生活安全委員会、コミュニティ・スクール推進委員会と目的、ビジョンの共有を行い、9月8日(土)に、初の防災プロジェクト合同会議を開催した。

防災プロジェクト合同会議とは、防災プロジェクト部会、生活安全委員会、教職員防災担当者による合同会議である。また、図8のようにオブザーバーとして、保護者、地域住民も参加した。

図7、8は、防災プロジェクト合同会議で、学校と地域で取り組む防災について熟議を行っている様子である。児童と大人の防災意識・行

平成30年度 荒尾市立桜山小学校「防災プロジェクト」成長モデル

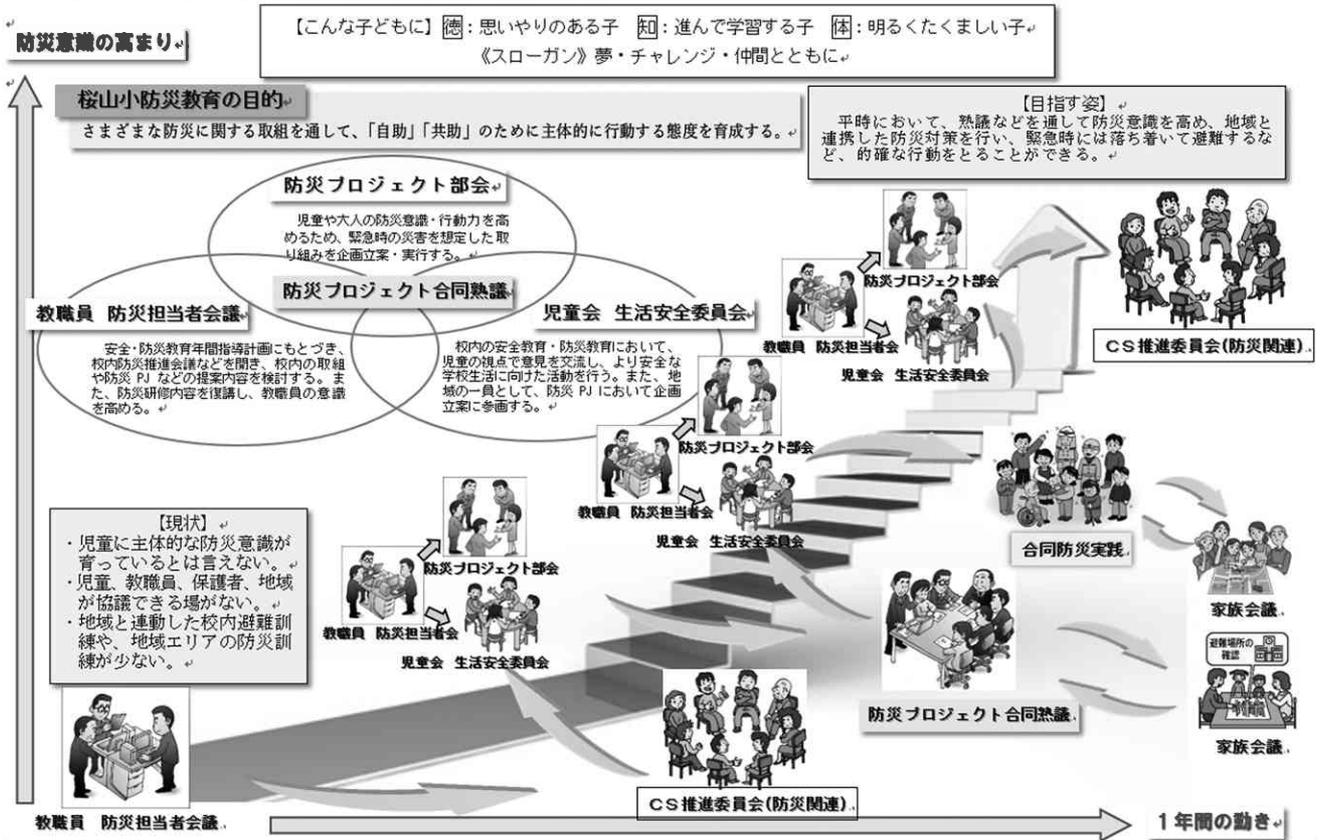


図6 桜山小「防災プロジェクト」成長モデル



図7 桜山小「防災プロジェクト合同会議」



図8 オブザーバーの保護者、地域の方々

動力を高めるために、緊急時の災害に適切に対応できることを目的に企画したものである。活動内容としては、クロスロード、防災マップ、防災講演会、避難訓練がこれから取り組むことの候補に挙げられた。最後は、三者がそれぞれに根拠をもって、どれを実践したいかを提案するが、途中では、図9のように、オブザーバーの地域、保護者との意見交流を行うなど、多様な価値観から提案理由を固めていった。

なお、同小では地域貢献、学校支援プロジェクトで順次、同様に協働体制を整えていく予定である。



図9 保護者、地域の方との意見交流

例2) 玉名市立鍋小学校 図10

同小の取組は、地域が学校を巻き込んでやりたいこと「ありがとう運動」と学校が地域を巻き込んでやりたいことが一致した好事例である。学校はもともと、「あいさつ運動」「クリーン登校」「ありがとうの木」等を単発で行っていた。そこに、支館長さんが「ありがとう運動」を学校と一緒にしたいという思いを持ち込んだことから始まった。桜山小と同じように、成長モデルは関係者との目的、ビジョンの共有に最適であり、持続可能な仕組みづくりでもある。また、児童の参加が中心であり、美化委員会、生活委員会、計画委員会が関わることになった。

図11は、第2回「地域しあわせプロジェクト」会議の様子である。第1回目の会議を受けて取り組んだ地域あいさつ運動、クリーン登校の様子を発表しているところである。

その後、「ありがとうの木」の取組に向けてワークショップを行った。

付箋紙に地域で見つけた「ありがとう」を書き出していった。図12, 13は、内容を紹介しながら模造紙に貼っているところである。紹介するたびに会話

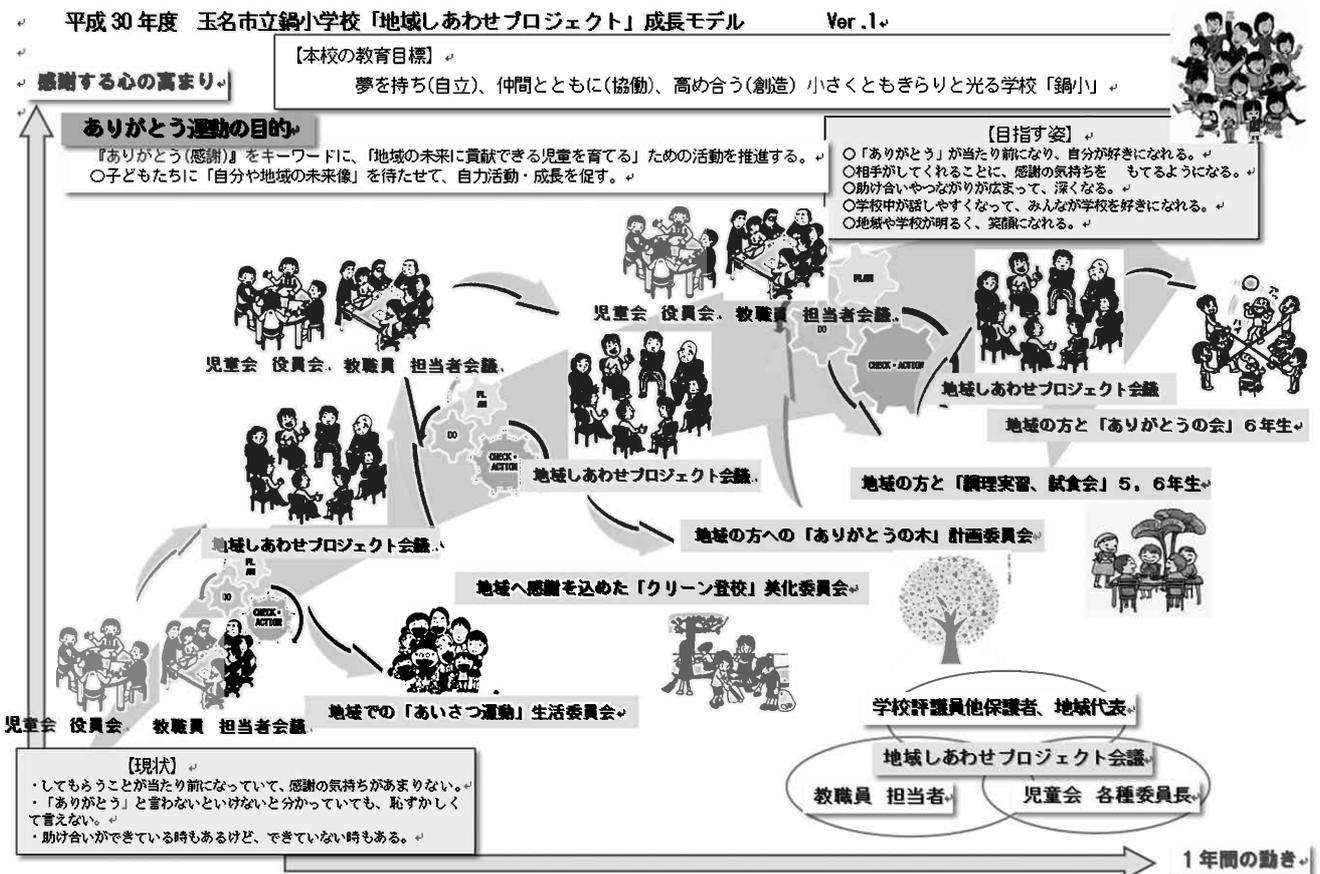


図10 鍋小「地域しあわせプロジェクト」成長モデル



図11 地域しあわせプロジェクト会議

が弾み、学校と地域の距離が縮まっていくのを感じた。

図14は、子供たちが校内外の感謝する出来事や気持ちを集めたものである。これが完成すれば公民館に掲示される予定で、支館長の前田さんの話では、ありがとう大賞を決めて表彰をしたいということであった。

図15は、地域しあわせプロジェクト会議後の総括を学校評議員、山平統括コーディネーター、丸塚社会教育主事を交えて情報交換しているところである。

## 6 研究のまとめ

### (1) 成果

#### 【視点①】

○目的を共有するツールの開発「成長モデル」

学校の反応としては、地域と学校が連携・協働する1年間の取組の過程が可視化できる。関係者がビジョンを共有するのに大変便利なツールになる。保護者説明会等に活用できる。等の意見をいただいた。

作成のプロセスは、学校との情報交換や関係資料をもとに協議を重ねて精度を高めていった。

#### 【視点②】

例1) 荒尾市立桜山小学校

○児童・生徒の参画

(児童の感想)

- ・防災熟議は大人と子供が話し合うのでコミュニケーションを深めることができるなと思った。
- ・大人の方の意見を聞いて自分にはない意見だったのですごいと思った。
- ・ぼくは、自分の意見は変えないと思っていたけど、別の人の意見を聞いて他の意見もいいなと思ったので、やっぱり意見を聞くことは大事だと思った。等

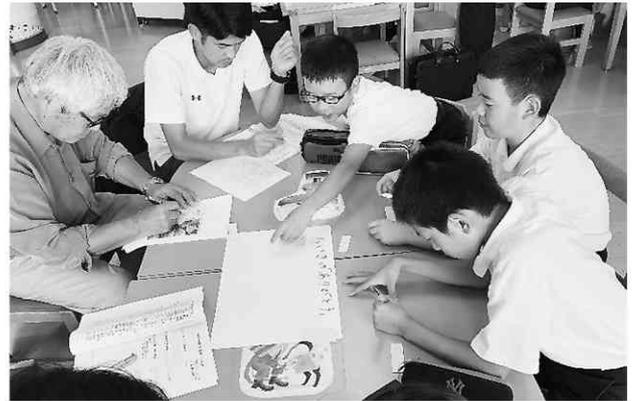


図12 付箋の内容を紹介する児童



図13 付箋の内容を紹介する地域の方



図14 校内に掲示されている「ありがとうの木」

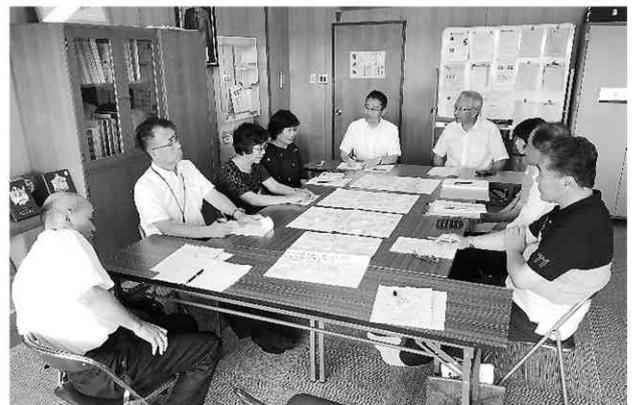


図15 ワークショップ後の情報交換

(地域の方の感想)

- 初めて開催されたことは大いに賛成だ。まず感心したのは子供たちの意識の深さだ。(活発な意見発表がすごい) 私たち大人も子供たちに負けないようにしっかり防災を学ぶべきだと思った。
- 子供たちがしっかりした意識をもって発表しているのに感心した。熊本地震の時にここの体育館にお世話になったので大変心強く思った。防災は切実な問題だ。

## 例2) 玉名市立鍋小学校

(地域の方の感想)

地域の方からは、「話も活動もしっかりしていてびっくりした。自分たちが忘れていたものを教えてくれた。私たちもちゃんと言葉で表さんといかん。来てよかった。子供たちの活躍する姿を見てうれしかった。子供たちが変わっていくのが楽しみ。取組が進んでいてうれしい。しっかり支援したい。」また、「今年度のあいさつ運動は、今日はよか天気ですねなど、意識して話してくれる。前とは全然違う。」等の感想を述べられた。

両校の取組に参加してみて感じたことは、子供たちを中心に学校も地域、保護者の方々も元気になっていかれていること、互いの存在を理解し一緒にやっという意識の高まりを感じた。これこそ学校と地域が共に育つ姿ではないだろうか。

## (2) 課題

### 【視点①】

- 目的を共有するツールの開発「成長モデル」  
校長の経営方針、教育ビジョンを十分理解しなければならぬため、信頼関係と時間を要する。  
校長に「成長モデル」の作成意義やニーズが不可欠である。それが前提にないと、逆に負担に思われる。

### 【視点②】

- 児童・生徒の参画  
学校における時間や場の設定、教職員の意識改革が極めて大きい。育てたい資質・能力の共有や教育課程内に収めるようなカリキュラムの開発も必要となる。そうでないと、「働き方改革」に注目が集まる中、負担増を生み出すことになる。

## 7 おわりに

中央教育審議会答申「新しい時代の教育や地方創世の実現に向けた学校と地域の連携・協働の在り方と今後の推進方策について」の「地域住民の主体的な意識への転換の観点」に「今後は、子供たちを社会の主体的一員として受け入れ、子供も大人も含め、より多くの、より幅広い層の地域住民が参画し、地域課題や地域の将来の姿等について議論を重ね…」とある。

ある学校のコミュニティ・スクール推進委員会において、次のような発言があった。「町のコミュニティ・スクールの目的は主体性を育てることだから、任せる場づくりをしよう。」を皮切りに、「バザーもある部分任せるといい。読み聞かせも一緒にしたり、低学年に対してさせたりするとおもしろい。」等の発言が続いた。そして、最後に、「できるんですよ。子供たちは。そういう場がなかっただけですよ。」と高齢の地域の方が発言された。

これらのやりとりで心震えるものがあった。学校はこれまで、「自ら考え自ら行動し…」という言葉を経験を幾度となく使ってきた。しかし、地域の方の発言にあったように、本当にそのような仕掛けをしてきたであろうか。

まだ、開発途上ではあるが、今回作成した「成長モデル」は次期学習指導要領の実現を目指す学校経営グランドデザインの初期段階のものである。今後、学校経営の要素を結びつけながら、精度を高めていきたい。

なお、本研究にあたって、ご指導、ご助言をいただいた田口浩継教授、長濱茂喜シニア教授、また、荒尾市立桜山小学校、玉名市立鍋小学校の校長先生始め、関係各位に心から謝意を申し上げたい。

### 【参考文献】

- 1) フレデリック・ハーズバーグ (1978)  
北野利信訳、能率と人間性 東洋経済新報社
- 2) 浦野東洋一、神山正弘、三上昭彦 (2010)  
開かれた学校づくりの実践と理論 同時代社
- 3) 三上昭彦 (2015) 子ども・父母・住民の学校運営参加と日本の公教育システム  
明治大学人文科学研究所第76冊 1-28  
開かれた学校づくりの実践と理論 同時代社
- 4) 国立教育政策研究所 (2013) 社会の変化に対応する資質や能力を育成する教育課程編成の基本原則
- 5) 文部科学省 (2016) 教育課程企画部会論点整理
- 6) 文部科学省 (2016) 新しい時代の教育や地方創世の実現に向けた学校と地域の連携・協働の在り方と今後の推進

- 方策について 中央教育審議会答申
- 7) 佐藤晴雄 (2016) 「コミュニティ・スクール 地域とともにある学校づくりの実現のために」 エイデル研究所
  - 8) 藤原文雄他 (2016) 『『チーム学校』によるこれからの学校経営』 ぎょうせい
  - 9) 吉富芳正他 (2016) 『『社会に開かれた教育課程』を考える』 ぎょうせい
  - 10) 吉富芳正他 (2017) 「新教育課程とこれからの研究・研修」 ぎょうせい
  - 11) 文部科学省 (2017) 「新学習指導要領総則編解説」
  - 12) 文部科学省 (2017) 次期学習指導要領等に向けたこれまでの審議のまとめ 中央教育審議会教育課程部会
  - 13) 春日市教育委員会 (2017) 市民とともに歩み続けるコミュニティ・スクール ぎょうせい
  - 14) 貝ノ瀬 滋 (2017) コミュニティ・スクール入門 一藝社
  - 15) 佐藤晴雄 (2018) 「コミュニティ・スクールの全貌 風間書房
  - 16) 佐藤晴雄 (2018) 「コミュニティ・スクールの成果と展望 ミネルヴァ書房