

資質・能力を育成するマネジメントツールの開発

太田 恭 司*

The development of a management tool for competencies

Yasushi OHTA

キーワード：成長モデル

1 はじめに

毎日のようにメタバースという言葉を目にする。メタバースが実現している社会とはどのような社会であろうか。そして、どのような力が求められているのだろうか。

複数のアバターでボディシェイピングをする。アバターの形態はロボットであったり、デジタルツインであったり。そのアバターで、同時並行で複数のタスクをこなしていく世界である。

仮想空間と現実の空間を行き来しながら、自分の複数の分身がロボットであったり、自分と寸分の違いもない三次元のデジタルであったり。それらの自分の分身が、同じ時間帯に地球上の違う場所で、または他の天体で、仕事や遊びを楽しんでいる状態である。

2050年にこのような世界を実現させるという計画がムーンショット計画である。

ムーンショット計画とは2020年に内閣府と文部科学省が公表しているもので、2050年までに前述したような世界を実現させるというものである。

これからの10年、20年はこれまでの10年、20年前の延長上にはないと言われている。2030年を目指す現行の学習指導要領は、2050年の世界に向けて加速度的に変化する曲線状にある。

「行先不透明な社会」の中で、「多様な他者と協働し、新たな価値を創造する」力を求められているのは納得できるのではないか。

学習指導要領の軸足が内容ベースから資質・能力ベースに大きく舵が切られたのはこのような理由からであろう。資質・能力の育成は、これからの社会を左右する極めて重要なカギとなる。

2 研究の目的

個人で又は組織として将来像を描き、その将来像

を実現するための資質・能力を育成するマネジメントツールを開発する。

そのマネジメントツールを「成長モデル」と名付ける。なお、「個人又は組織」は教師及び児童生徒を示す。

3 成長モデルの定義

成長モデルとは、資質・能力を育成するために開発した、ゴールイメージとプロセスイメージを可視化及び関係者と共有するためのマネジメントツールである。

4 成長モデルの構成

成長モデルの構成要素は、目指す姿、それに対する現状、そして、現状から目指す姿に迫るためのマネジメントラインと縦軸、横軸である。この中でも、縦軸、横軸をどのように設定するかは非常に重要である。

(1) 目指す姿の設定

学校教育目標と実態から描き出された資質・能力が、実現された具体的な児童生徒の姿として設定することを基本とする。しかし、組織体制等（校内研究、地域連携・協働等）の成長モデルを作成する場合は、その組織体制のありたい姿が、目指す児童生徒の資質・能力の育成に貢献できるものになるようにする。つまり、目標連鎖の視点で見ればよい。また、現状の表記は、目指す姿に対する現状の姿を記入することになる。

この両者を俯瞰的に見ることで、取り組むべき問題発見が生まれる。

(2) マネジメントラインのとり方

基本的には、評価の対象となる活動（主な行事等）や学校評価（人事評価含む）そのものを位置付ける。その際、マネジメントの視点とともに、共通理解、共通実践のための「熟議」、「協働」の視点を明記し

* 熊本大学大学院教育学研究科

ておくことが重要である。

(3) 縦軸と横軸のとり方

基本は、縦軸が成長軸、横軸が時間軸であるが、児童生徒とともに学級経営や部活動等の成長モデルを作成する際は、この軸のとり方が分かりやすい。

また、カリキュラム・マネジメントを強調する際は、教育と経営の軸、教科と領域の軸等、相互が関わり合うことでより効果的に目指す姿に迫ると思われるものを軸にとるなど多様なとり方ができる。

5 成長モデルの実践例

(1) 「生徒会活動」成長モデル

ア 玉名市立玉名中学校 (2015, 2016年度)

初期の生徒会活動成長モデル第1号 (図1) が

スタートした。

縦軸は成長軸、横軸は時間軸である。初期の成長モデルは、まだ、マネジメント軸での評価が不十分であるが、常時活動、定期活動として、どのような手立てをとるのかは明示されている。

これを1月から3月までに担当の教師と相談しながら作成する。校長室には途中で1回、完成してから1回全ての委員会がプレゼンを行い、やり取りができるよう計画した。

また、新年度 (2016) になってから実践を行い、7月には評価・改善のための成長モデル見直しのワークショップを行っている (図2, 3)。これを基に9月からの実践に繋いでいく

図1は学習委員会の成長モデルである。授業前5問テスト、研究授業参観等、すべての計画を実現さ

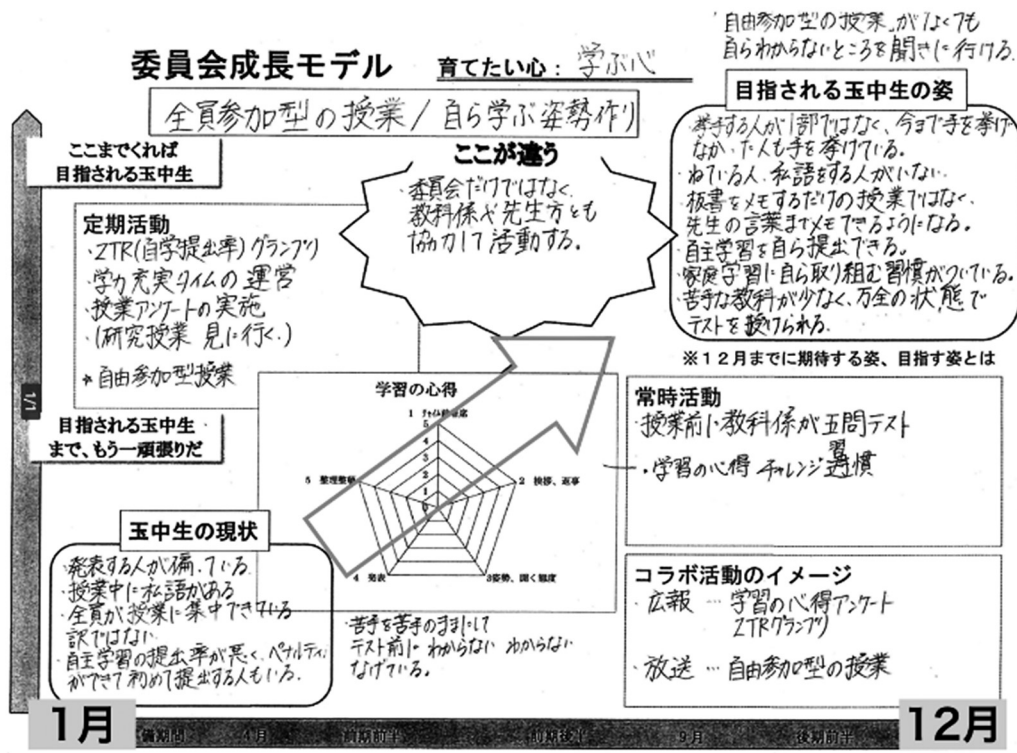


図1 学習委員会成長モデル (2016)



図2 成長モデル評価・改善WS (2016)

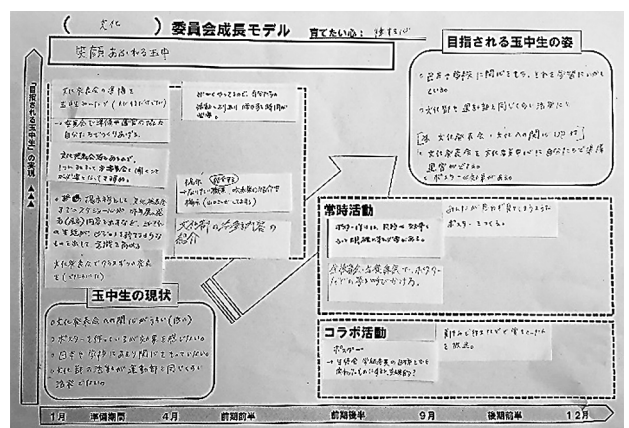


図3 成長モデルの見直し付箋

せている。

中でも、定期活動の計画にある「学力充実タイムの運営」は画期的である。各クラスの学習委員と教科係が協力して、教科担当教師と事前打ち合わせをし、生徒が授業を進行するのである。自習の際にこれを活用した。

イ 阿蘇市立阿蘇中学校（2020年度～）

2021年度 阿蘇中が育成を目指す資質・能力は「主体性、協働性、創造性、多様性、柔軟性」の5つである。阿蘇中は2020年度8月から、生徒会活動全体を通して、5つの資質・能力を目指す仕組みを成長モデルで作っている。

図4が生徒会役員と教職員で、執行部および各種委員会での今年度のビジョンを作成している様子である。ここにはオブザーバーとして阿蘇中校区の小学校の教職員も参加している。

生徒会執行部を含め、各種委員会活動での1年間のビジョンを共有する場になっている。特に、その過程で働かせる資質・能力を意識することで、阿蘇中が目指す姿に近づいていくことになる。教職員と生徒による目的の共有である。

図5が成長モデルを発表している場面で、図6が



図4 生徒会活動のビジョン作成

タブレットで作成した成長モデルである。

育成を目指す資質・能力に「協働性」「多様性」があるため、コラボ活動を仕組んでいる。この仕掛けが生徒会役員に大きな変容をもたらすことになる。

(2)「地域連携・協働」成長モデル

ア 玉名市立鍋小学校（2018年度）

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こんでやりたいことが一致した好事例である。この実践も成長モデルを基に展開されていった。

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。

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ようになった。

図7は、6月に行われた第1回「地域しあわせプロジェクト会議」の様子で、地域で見つけた「ありがとう」の情報を出し合っている場面である。



図5 各種委員会のビジョンの発表

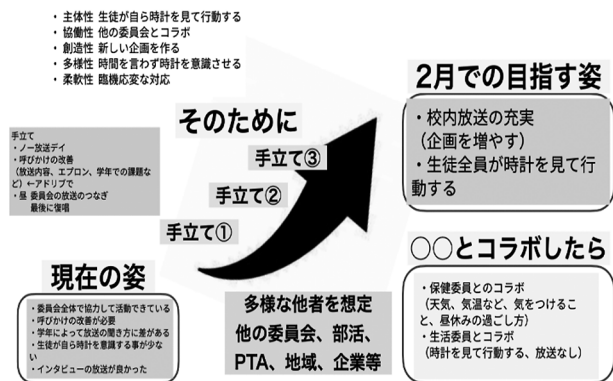


図6 放送委員会の成長モデル



図7 地域しあわせプロジェクト会議（2018）

図8の成長モデルの構成としては、縦軸が目指す姿に向けた成長軸、横軸が時間軸、マネジメント軸が各会議で行われる振り返りである。

イ 荒尾市立桜山小学校（2018年度）

同小は2018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」「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。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12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、オブザーバーとして、保護者、地域住民も参加した。

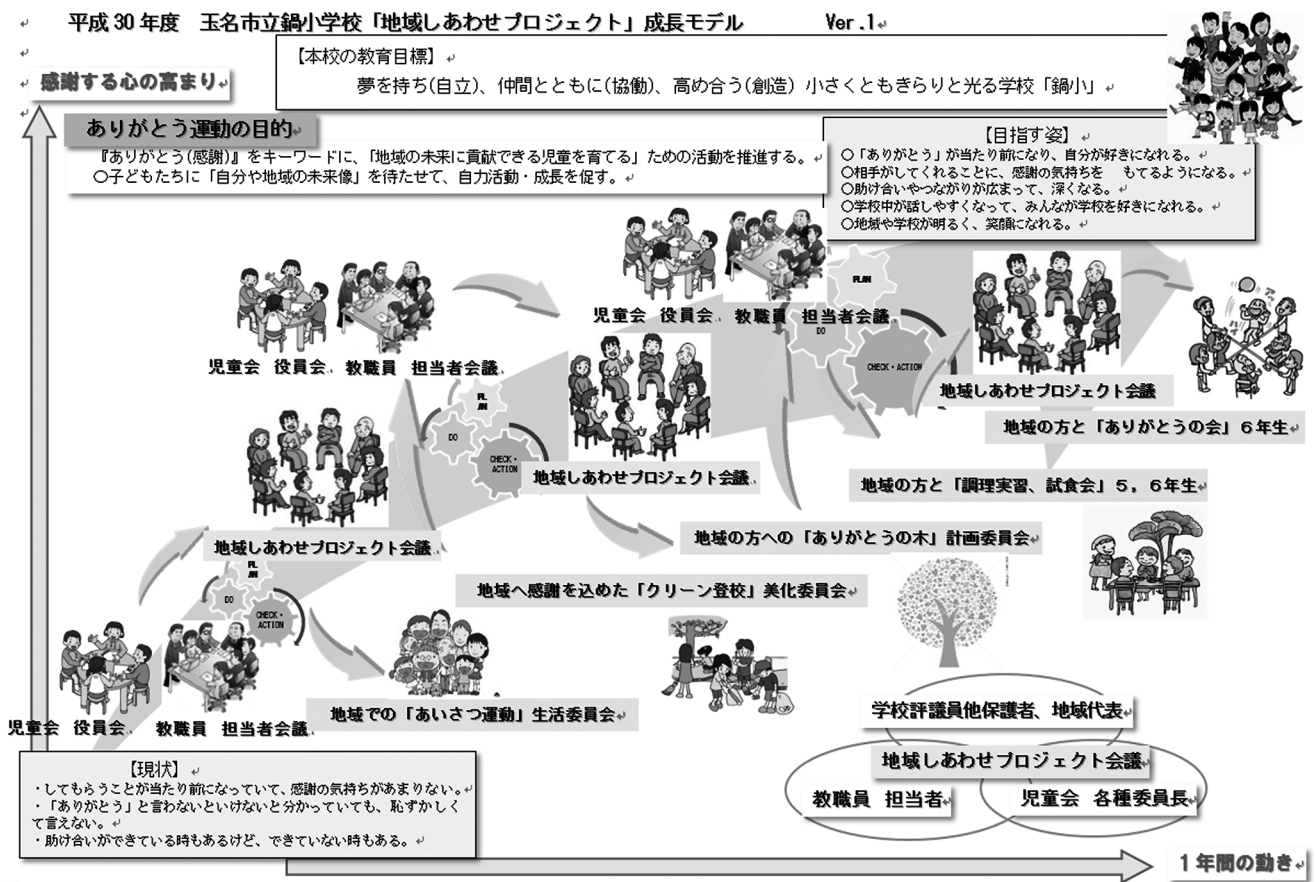


図8 鍋小「地域しあわせプロジェクト」成長モデル

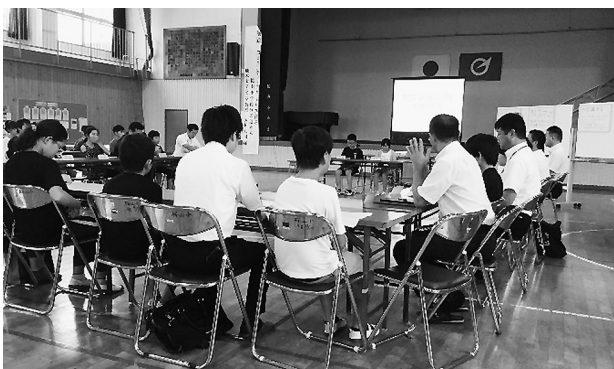


図9 桜山小「防災プロジェクト合同会議」



図10 保護者、地域の方との意見交流

・ 図9, 10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がった。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11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



図11 オブザーバーの保護者、地域の方々

で順次、同様の成長モデルを作成し、会議をマネジメントしている。

(4)「校内研究」成長モデル

ア 上天草市立姫戸中学校 (2018年度)

姫戸中学校の成長モデルは校内研究で作成している。そして、図13の成長モデルが、研究構想図の役割を果たしている。

研究当初は、研究構想図（静的）、成長モデル（動的）を別々に作成していたが、一つにまとめた方が簡素化されて分かり安いことから成長モデルが研究構想図を兼ねることになった。それは、姫戸中学校の集団が育つことによって学力が向上するであろうという仮説に基づくものであり、集団の育ちと学力の向上を二軸にとることによって実現した。

校内研究のテーマに仮説が二つある。仮説1は授業づくりで4つの視点からなる。仮説2は集団づくりで2つの視点からなり、集団づくりの視点1、視点2にあるように、個の成長と集団の成長がうまくかみ合うようにスクールペアレントプロジェクトといわれる小規模校ならではの事業を展開している。

年間4回の大きな行事に合わせて、生徒、教職員が自己評価を行い、改善につなげている。

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

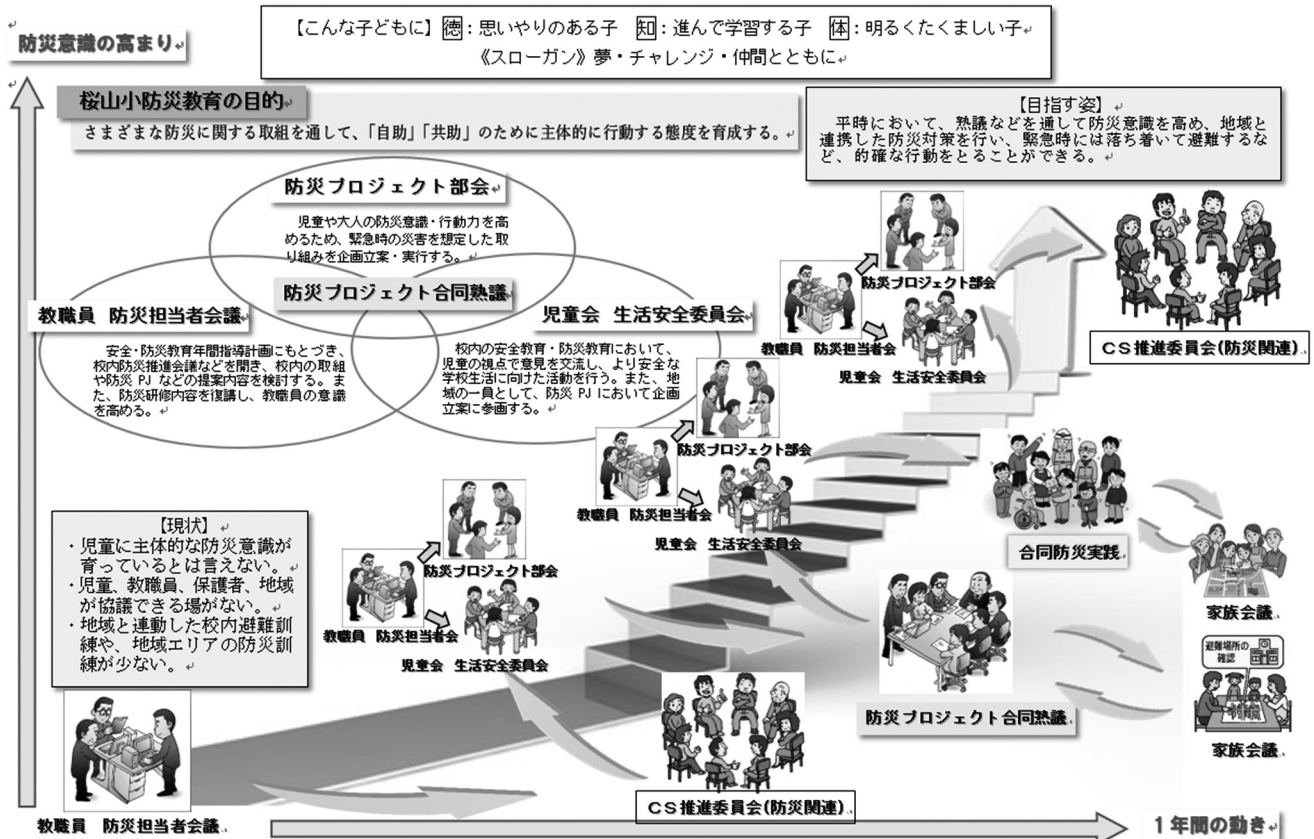


図12 桜山小「防災プロジェクト」成長モデル

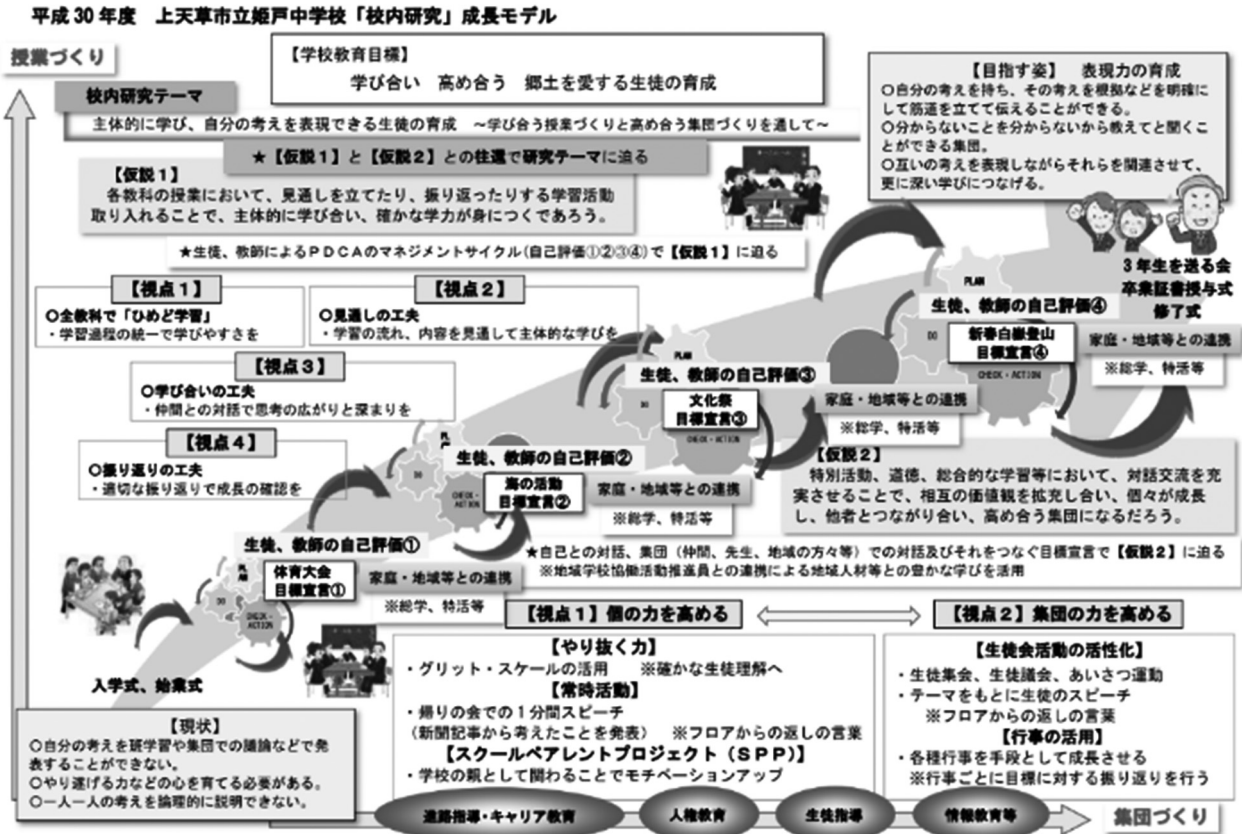


図13 姫戸中「校内研究」成長モデル(研究構想図)

この成長モデルの特長は、前述したように縦軸が授業づくり、横軸が集団づくりになっていることである。

(5)「学校経営」成長モデル

ア 熊本市立大江小学校(2018年度) 図14

中心軸は基本的にPDCAのマネジメントサイクルを表す軸である。

軸となる活動「笑顔いっぱいプロジェクト」を中心に、両輪である児童による活動と教職員による活動(教育、経営)、現代的な諸課題も含めて主な学校行事を関連付け、学校評価で明確化された学校教育目標に向かってスパイラルアップを図るものである。

評価項目については、カリキュラム・マネジメントと関連付けるためにも、教科等領域を横断した単元配列表(地域資源の活用含む)の作成、それに基づく校内研究における授業実践、それらに関わる自己評価、学校関係者評価、教育課程評価等における具体的な項目を学校の実態に応じて設定する。その際、教職員の人事評価(業績評価)と整合性を図ることが重要である。

マネジメントの両輪(左右の軸)は、校長先生の「子供たちとの協働による学校づくり」を行いたいという熱い思いがあり、児童会活動による学校の問

題発見、解決のプロセスを通して学校を成長させようとする軸、教育活動による校内研究(道徳科、特別活動)、総合的な学習の時間等との関連を図ることで学校を成長させようとする軸を両輪にし、中心軸の笑顔いっぱいプロジェクトで調和を生み出している。

この中心軸に位置付けてある「笑顔いっぱいプロジェクト」の場面で評価・改善を行う役割を果たしている。

この成長モデルを関係者(教職員、子供、保護者、地域等)で共有することで、学校経営のビジョンを共有することができるのである。

そして、この成長モデルそのものが学校経営ランドデザインを表している。

このように、子供たちとの協働をイメージできるように、子供たちが目指すラインと教職員が目指すラインを両サイドに位置付けることによって、両者の関係性をフラットな形に表したものである。

この取組によって、目指す姿に向けた学校生活向上のための、児童会による様々な創造的な活動が展開していった。

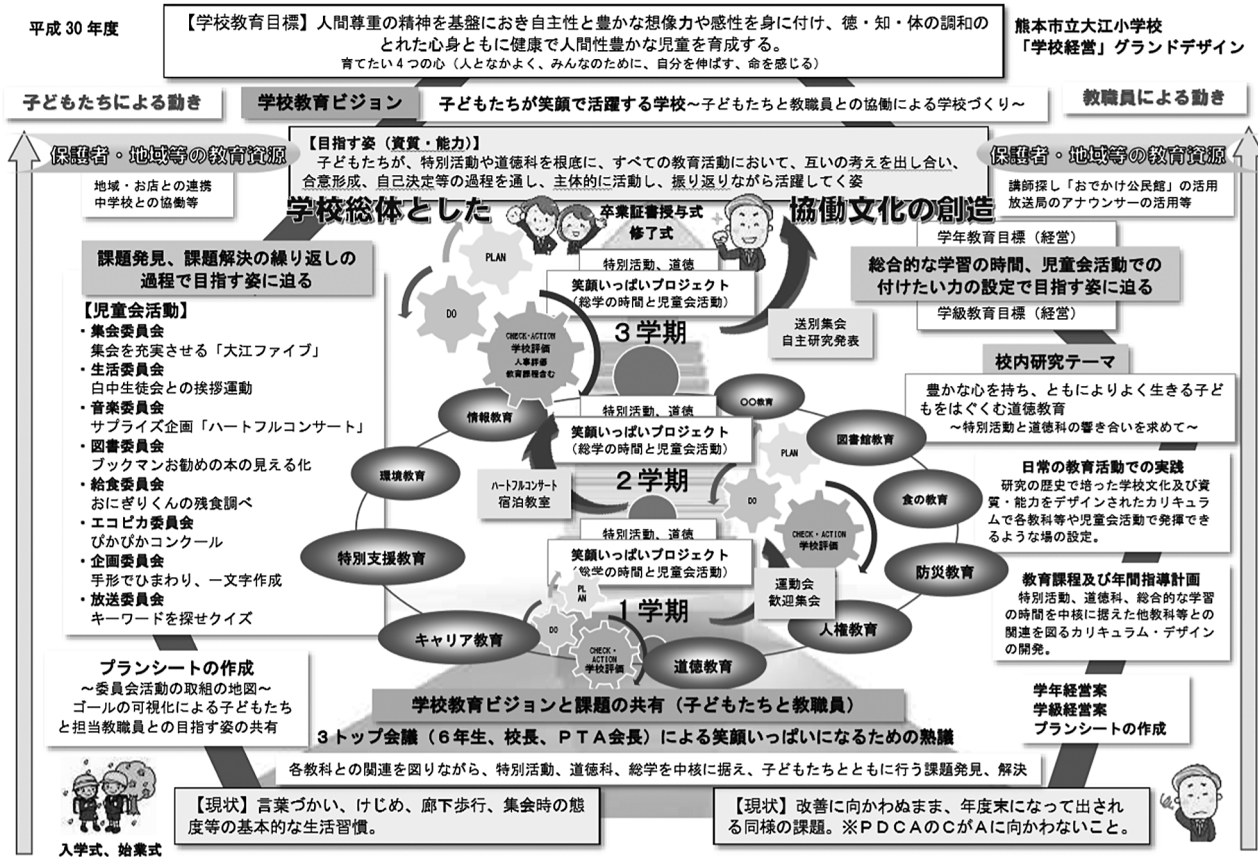


図14 「学校経営」成長モデル

(7)「効果的な教育活動」「働き方改革」

一体型成長モデル（2020年度～）

一見矛盾と思われるものに目を向け、図15のように「効果的な教育活動」「働き方改革」一体型成長モデルとして整理した。

縦軸が働きがい（動機づけ要因）、横軸が働きやすさ（衛生要因）で、中央が両者の調和を図る学校評価マネジメントラインである。ここでは、押さえておきたいポイントを示しているが、具体的な内容は学校ごとに異なる。実態が違うからである。そして、働きやすさ（衛生要因）のための取り組む内容はワークショップ等で洗い出し、話し合いの過程を経ることが望ましい。それを受けて、組織としての行動計画と個の行動計画まで落とし込むことである。

この成長モデルの縦軸横軸は、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「動機づけ=衛生理論」を基にしている。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「動機づけ要因」、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、給与、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づ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。

平たく言うと、「おもしろそう」「そんなことをやってみて良かった」などと思われるような魅力あるビジョンを管理者が示す。または、ビジョンを共に創り上げ共有する。そのビジョン実現のための教育活動に集中して取り組むために、物的、人的、制度的環境を整えよう、というものである。新学習指導要領の中核である・カリキュラム・マネジメントが、いかに魅力的なものであるかという経営ビジョンを示すことができるかが管理者の手腕にかかっているのではないだろうか。そして、それに専念できるための働き方改革ではないだろうか。

ここで、横軸の階層について解説を加えておく。この階層の上下は高次、低次を意味するものではなく、個業、協業の階層を示すものである。また、第1階層から第2階層というように順序を示すものでもなく、各学校の実状に応じて同時並行で進めていくことが望ましい。

なお、ここで例示している働き方改革は、学校主導で実施可能なものを対象としている。

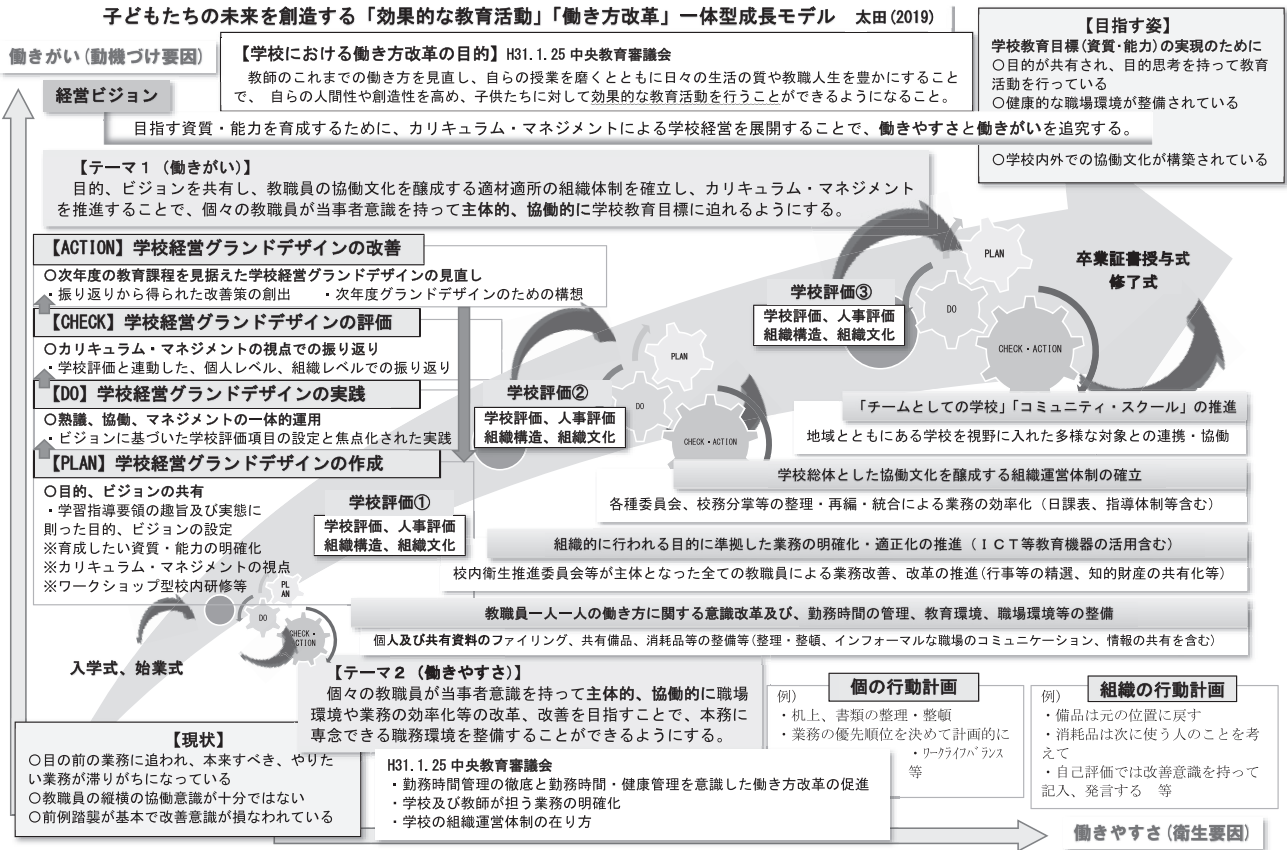


図15 「効果的な教育活動」「働き方改革」一体型成長モデル

6 成果と課題

(1) 成果

- ・特別活動の目標が可視化できる(図16)。
- 児童会、生徒会活動、係活動など特別活動として活用する場合は、「学習指導要領解説編特別活動(3)②の自主的、実践的に取り組む」の目標を可視化したものになる。

「目的をもって編成された集団」

…委員会、学級、係等

「児童(生徒)自らが題等を見だし」

…目指す姿と現状のギャップから課題が発見しやすい

「解決方法・取扱い方法などについての合意形成」

…手立てを話し合う

「協力して目標を達成していく」

…コラボ活動を意図的に企画できる

- ・児童会、生徒会活動の場合は、1～3月までに12月までのビジョンができ上がっているので、担当教職員が異動等で代わっても、4月から主体的な活動を始めることができる。阿蘇中学校の生徒会活動の例として、春休みの間に生徒会役員同士で、遠隔会議で話し合いをしている。
- ・教職大学院現職院生の実践として、学年の成長モ

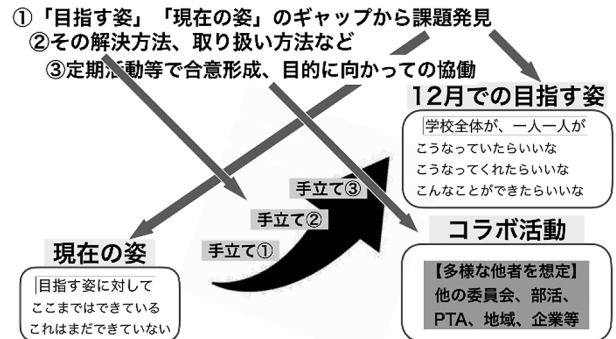


図16 特別活動目標の可視化

デルを学年部職員と作成して、職員室に掲示していると、他学年の職員から自分の学年も作りたいという声をかけられた。情報の共有としての好事例である。

- ・例示した成長モデルだけでなく、家庭と仕事の両立、進路指導、学級経営等、アイデア次第で多様な活用ができる。

(2) 課題

- ・個人ではなく集団で作成する場合は、どうしても時間調整、時間の確保が課題となる。
- ・新たな発想による取組なので、趣旨理解が必要となる。

- ・成長モデルを活用したことで、学校が育成を目指す資質・能力がどの程度向上したかをデータとして得られていない。

7 おわりに

これまで、授業や研修等で成長モデルの作成を行ってきた。作成者の感想を紹介する。

「書き出すことで整理でき、実行にも移しやすいし、年間の見通しも立つので、学校現場に限らず、どんな職種になっても活用していきたい」

「子供に対して何を育てたいのか等の目標、現状、目指す姿が明確化していないと成長モデルが書けないということを、身をもって感じた」

「成長モデルを考えることは自分の属する組織、自分自身等、様々なものに活用でき、計画することで目標に近づく道しるべであると思った」等

以上のように、実際に成長モデルを作成した教職員は有用感を感じている。

学習指導要領総則編にあるように、これからの時代は、持続可能な社会づくりの担い手になるように、多様な他者と協働し新たな価値を創造する資質・能力が求められている。

そのための個人から集団まで、多様なテーマをもとに作成できるマネジメントツールとしての成長モデルは個人及び組織の目標達成、成長のために有効に活用できるとともに、達成の過程で培われる学校が育成を目指す資質・能力は、学校教育目標の実現に大きく貢献するものになっていくのではないだろうか。

【引用・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) 天笠 茂 (2013) カリキュラムを基盤とする学校経営

- 3) 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理
- 4) 中留武昭・曾我悦子 (2015) カリキュラム・マネジメントの新たな挑戦 教育開発研究所
- 5) 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
- 6) 田村知子・村川雅弘・吉富芳正・西岡加名恵 (2018) カリキュラムマネジメント・ハンドブック ぎょうせい
- 7) 田村 学 (2018) カリキュラム・マネジメント入門 東洋館出版社
- 8) 文部科学省 (2016) 教育課程企画部会論点整理
- 9) 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
- 10) 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
- 11) 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
- 12) 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
- 13) 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
- 14) 文部科学省 (2017) 「中学校学習指導要領解説総則編」
- 15) 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
- 16) 文部科学省 (2017) 「中学校学習指導要領解説 特別活動編」
- 17) 奈須正裕 資質・能力と学び (2018) 東洋館出版社
- 18) 国立教育政策研究所 (2018) 資質・能力理論編
- 19) 杉田洋, 稲垣孝章 特別活動で日本の教育が変わる (2020) 小学館
- 20) 中山芳一 非認知能力が子どもを伸ばす (2021) 東京書籍