

- ◇ 今回予定していました標記の研修は、残念ながらコロナウィルス感染の影響で中止となりましたが、宮崎県教育連合会の榎木会長より紙面での研修に代えてほしいという依頼がありましたので書かせていただきました。内容については学校マネジメントに係る内容ですので、これまでの経験の中で思ったことを中心に書かせていただきました。これから学校経営に携わられる皆様に少しでも参考になれば幸いです。(但し、内容は昨年度の日本教育会研修会で話した内容がベースになっていますので聴講された方には重複する部分が多いのでご容赦ください。)

【講話内容】

これからの学校マネジメントの在り方について

1 これからの日本社会と時代の要請

これからの日本社会は、自然災害やウィルス等による未知の事態に対応することが頻繁に起こる状況にあり、学校もその対応に迫られることは避けられません。ただ、そのことについてここで論ずることはせず、確実に起こる「人口減少」による社会の変化や学校教育に求められることについて少々書いてみます。

下記の表は、参考文献にある「これからの100年人口減少カレンダー」を転記したものです。

これからの100年「人口減少カレンダー」

2018年	18歳人口が大きく減り始める。やがて国立大学も倒産の危機
2033年	空き家が2167万戸を数え、3戸に1戸は人が住まなくなる
2040年	全国の自治体の半数近くが「消滅」の危機に晒される
2050年	現在の居住地域の約20%が「誰も住まない土地」となる 世界人口が97億3000万人となり、日本も世界的な食糧争奪戦に巻き込まれる
2055年	4人に1人が75歳以上となる
2065年	総人口が8807万7000人で、2.5人に1人が高齢者となる
2115年	総人口が5055万5000人まで減る

参考文献 「未来の年表 人口減少日本でこれから起きること」
講談社現代新書 河合雅司氏 著

この表からも分かるように、これからの日本社会は急速な人口減少社会となり、当然、児童生徒の数も激減し、学校教育の様相もずいぶん変わることが予想されます。約50年後の日本の人口は現在の約7割に、約100年後には現在の約4割に減少するという予想が出ています。昨年度、宮崎県内の4つの小中学校が閉校し、本年度も1、2校は閉校予定であり、確実に今後、県内の児童生徒数は激減し、学校数も中山間地域だけでなく都市部の小規模校も閉校になることが想定されます。

そこで、これからの日本社会に求められることについて、いくつかの著書や資料を参考に簡潔にまとめると、「コンパクトで豊かさを維持する社会へ質的転換」が求められています。そのためには、「コンパクトシティの構築」や「豊かさを維持するための技術継承と技術革新、戦略的な人材育成」が急務の

ようです。「コンパクトシティの構築」については行政のことであり書くことはありませんが、「豊かさを維持するための技術継承と技術革新、戦略的な人材育成」については、大いに学校教育と関りがあるので少し述べてみます。これからの日本社会は前述のように人口が急減する一方で、国際社会とさらに競争する時代となり、豊かさを維持するための知恵と工夫が求められます。ヨーロッパの伝統的な技術やアメリカや中国等の技術革新に負けない日本なりの伝統技術を守りつつ、戦略的な人材育成を通して更なる技術革新が必要です。このことは、より専門的な高校教育や大学教育から始めればよいという発想は一昔前のものであり、これからは初等教育でも考えておかなければならないものだと思います。小学校からいかに国際社会を視野に入れたキャリア教育をしていくのか考えるということです。管理職は学校マネジメントの一つにしっかり据える必要があるようです。

2 これからの学校教育に求められるもの

前述の「これからの日本社会と時代の要請」を前提に、「これからの学校教育に求められるもの」について、私なりに考えていることをいくつかお伝えします。

(1) “グローバル(国際性と地方性)(鳥の眼と虫の眼)”な人材の育成

「グローバル」という言葉は“グローバル(国際性)”と“ローカル(地方性)”を合わせた造語です。以前、私が小学校の学級担任をしていた頃に時折、保護者からこんなことを言われていました。「先生、うちの子はそんなに勉強させなくていいです。将来はうちの跡継ぎ(農業や漁業、林業のときもありました)にしないといけないから。」と。その時の私にはそれでも勉強は必要だと反論できる力がありませんでしたので「そうですか。」と答えていました。しかし、これからの時代では特に、常に農産物や魚等の販売は国内市場や国際市場と競争しながら行う必要性が高くなり、農協や漁協、行政に頼るだけの取組ではなく自分で競争に勝つ取組が重要です。そのためには、地元にながら常に国際社会の動静を見抜く力が必要です。また、地元を離れ都会で仕事に就く人材も国際社会とつながりつつも、いつも地元(地方)を意識する必要があります。これからの人材は常に「グローバル(国際性)」と「ローカル(地方性)」の2つの視点が必要だと考えます。その具現化のために、学校教育の仕組みを教育課程にいかに関位置付けていくかという視点が学校マネジメントの上で大切なのかもしれません。

(2) 深い学識と思考力、柔軟な発想力

義務教育の目的を立命館アジア太平洋大学の出口治明学長(元ライフネット生命CEO)はご自身の著書で、「学校教育でいちばん大事なことは、生徒たちが自分の頭で考えことを、自分の言葉で、自分の意見として臆することなく発表できる力を子どもたちに与えること」と書かれています。私もそう考え後述しますが、本校の学校教育目標にも据えています。この教育目標を具現化するためには、児童生徒に深い学識と思考力、柔軟な発想力が求められるように思います。「深い学識」と書きましたが、小中学校では基礎学力(点数化される学力)と総合的な学力(点数化されない学力、生きる力)を総合する知識や知恵ともいうべきものでしょうか。また、「学力」をどう定義するかは分かりませんが、学力の一側面の思考力や柔軟な発想力の育成については、学校教育の根幹に据えるべきものであろうと考えます。しかし、果たして実際の授業レベルに落とし込んだ時にどれだけ教員が意識しながら日々の授業に取り組んでいるかは疑問が残ります。ですから、学校マネジメントでは常に思考力や発想力を培う授業に改善することを位置付けることが大切です。

(3) 「寛容」と「誠実」、「生き抜く精神力」

この混迷した社会、SNSの発達した世の中では、児童生徒が毎日のように大人の不寛容な態度や不誠実な姿勢を見えています。容易にSNSで他人の過ちを誹謗中傷し、絶対に許さない態度、テレビを見れば芸能人や社長の懺悔の様子する姿が毎日繰り返されています。これからの、人口減少に伴いさらに人と人のつながりが大切にされる時代には、人の過ちを許し、人の

行いを非難する姿勢は改めるべきであり、児童生徒には「寛容」と「誠実」な心を育てることが重要だと思います。

また、先行きの見えない社会だからこそ、自分の意見をしっかり持って堂々と自分の考えを人に伝えることのできる精神力も同時に身につけるべきだと思います。学校マネジメントをする上で学校の教育活動にこのような心の育成の視点も持って育てる必要があるようです。

(4) 「未来の教室」ビジョン

2019年6月に経済産業省の「『未来の教室』と EdTech 研究会 第2次提言」で、「EdTech の力で、一人ひとりに最適な学びをSTEAMの学びで、一人ひとりが未来を創る当事者（チェンジメーカー）に」という提言がありました。この提言は、令和の教育改革に向けた課題を明確にし、今後の教育の在り方を示す面白いものです。

詳しいことはネット検索してご覧いただければよいのですが、ここではその一節を紹介いたします。一人ひとりが未来を創る当事者（チェンジメーカー）に育つ環境づくりが必要であるとし、「50センチ革命」「越境」「試行錯誤」の3つの力の育成を教育改革のキーワードとしています。「50センチ革命」とは、現状に満足せず変化に向けた小さな一歩を踏み出すこと、「越境」とは従来の分野や組織を超えて多様な人や知識に触れて協働すること、「試行錯誤」とは失敗を恐れず挑戦し、その結果から学び、次の一歩に進み続けることを意味しているようです。また、改革に向けた3つの柱として、「学びのSTEAM化」「学びの自立化・個別最適化」「新しい学習基盤づくり」としています。「学びのSTEAM（S = Science：科学、T = Technology：技術、E = Engineering：ものづくり、A = Art：芸術、M = Mathematics：数学）化」とは、教科学習や総合的な学習の時間、特別活動も含めたカリキュラム・マネジメントを通じ、一人ひとりのワクワクする感覚を呼び覚まし、文理を問わず教科知識や専門知識を習得すること（＝「知る」）と、探究・プロジェクト型学習の中で知識に横串を刺し、創造的・論理的に思考し、未知の課題やその解決策を見出すこと（＝「創る」）とが循環する学びを実現することであるとされています。

「学びの自立化・個別最適化」とは、子どもたち一人ひとりの個性や特徴、そして興味関心や学習の到達度も異なることを前提にして、各自にとって最適で自立的な学習機会を提供していくことであるとされています。

「新しい学習基盤づくり」とは、新たなインフラを整えることである。EdTech を活用して個別最適化された学びを実現するには、子どもたちが1人1台のパソコンを持ち、来る5G時代に相応しい高速大容量通信を活用した、常時インターネットに繋がる学習環境の整備が必要であり、教師の重い業務負担を改め、創造的に働くための環境を整備することが課題であるとしています。

これだけでは何のことかわかりにくいと思いますので、ぜひ、ネット検索して提言をお読みください。

3 これからの教師に求められるもの

県教育委員会は2017年度に「宮崎県教員育成指標」を策定し、スタートステージからトップステージにおける段階的な指標を示しました。この指標に基づき、すべての教員は自分の培うべき資質能力を明確にし、教職員評価と相まって伸ばしていかなければなりません。また、学校の管理職は教員個々の資質能力を指標に基づき客観的に評価しながら適切な指導・支援をしていく必要があります。

ここで、私が皆さんにお伝えしたいのは、特に以下の資質能力です。

(1) コミュニケーション能力、授業力、ビジョン構築力、危機管理能力、発想力・変革力

これからの学校では特にこのような資質能力が求められているように思います。その中でも初めにある「コミュニケーション能力」は教師にとって必要条件資質の一番にあります。

この資質は、よく「今の若者に足りない」と言われますがそうではないようです。すでに働いている教職員の中にも人とコミュニケーションを取ることが苦手な人も少なくありません。児童生徒と信頼関係が築けない、保護者とよくトラブルが起きる等々、人の気持ちが推し量れず自分の考えや気持だけで行動してしまうことはよくあります。本来、この資質は人が成長する過程において培われるものであり、教員になってから身に付けるものではないのですが、今の現状を考えると教員育成の各ステージにおいて個人や組織での育成もすべきだと考えます。公私にわたり様々な人と交流する機会を学校も意図的に設定する必要があるようです。

(2) 学び続ける力（主体的な学びは、主体的な教員からしか生まれない）

新学習指導要領には、児童生徒の「主体的な学び」が表記されています。この学びを達成するためには、教員自らが学び続ける姿勢が大切です。今回の学習指導要領の改訂では、小学校英語科や道徳科の新設、プログラミング教育の導入など、新しい知識や技術を身に付けなければ対応できない状況になっています。私はこのような新しい知識や技術は当然必要ですが、それ以前に教員の「教養」を磨き続けることを忘れないでほしいと思っています。教員の個性と言ってもいいのでしょうか、一人一人の教養を磨くことを常に意識して自己の研鑽に励むことを大切にしたいものです。立命館アジア太平洋大学の出口治明学長は著書の中で教養を磨く方法として、「旅・読書・人」と紹介し、伊藤忠商事の丹羽宇一郎名誉顧問は、「人・読書・仕事」と紹介しています。なるほどなあと思います。私はそこに「遊び」も教養を磨く方法として有効なのかなと思います。それぞれの趣味嗜好を通して人と交わり自分の教養を磨くこともあります。やはり、教養のある教員は魅力的であり、児童生徒の伝わることも大きいと思います。教養を磨くことを含め、教員が自ら学び続けることは重要です。

(3) 懐の深さ

前述した児童生徒の「寛容」を育てる上で、教員の「懐の深さ」はとても大切です。感情的な指導が行き過ぎて体罰となる事例がよく起こりますが、それ以前の問題として教員の感情的な指導がひいては児童生徒の心に傷跡を残し、人に攻撃的な人間性を育てる可能性があることを私たち教員は意識しておくことが重要です。私も若い頃、正義を振りかざして頭ごなしの指導をしていましたが今では弁明の余地もなく、その頃の教え子には申し訳なかったと思っています。これからの教員にはぜひ、子どもたちの気持ちや考えを最後までしっかり聞くという懐の深さをぜひ持ってほしいと思います。

4 これからの学校マネジメント

このような社会の情勢と時代の要請を背景に、これからの学校マネジメントはどうあるべきかについて話を進めます。この寄稿を読まれる方には、校長や教頭、主幹教諭を目指す方と様々な立場の方がおられると思いますのでどう伝えればよいか迷いますが、教育行政や校長を経験した立場として「学校マネジメントのポイント」を書きます。

(1) 学校経営理念（ミッション）と展望・見通し（ビジョン）を明確にする。

① 理念は簡潔に「見える化」する。（できるだけシンプルに言語化）

東京都杉並区立和田中学校の元校長で教育改革実践家の藤原和博氏は、著書で学校経営理念はできるだけ簡潔に言語化する必要があると述べています。私も以前からそう考えていました。校長が年度当初に教職員に当年度の学校経営方針について説明し、学校教育目標を伝えますが、一か月も経過すれば教職員の記憶には残っていないことがあるようです。これは、教職員自身に学校経営ビジョンが落ちていないのも理由でしょうが、あまりにも盛りだくさんの教育目標等があるからだと思います。

そこで私は学校教育目標を次のように設定しています。

【妻南小学校の学校教育目標】

自分の考えや気持ちを、自分の言葉で、自分の意見として堂々と表明できる児童の育成

本校はこの学校教育目標と後述の「3つのキーワード」のみで教育活動を展開しています。よくある児童像ありません。校内研究の研究主題も同一としています。また、この目標を具現化するために、3つのキーワード「自立・感謝・貢献」を設定しています。「自立」は、自分のことは自分でできること、今自分は何をなすべきかを考えて行動することです。「感謝」は、自分を支えてくれる他人（家族・友人・先生・地域の人々）に感謝の気持ちを持つということです。「貢献」は、感謝の気持ちを言葉や行動で表すということです。この3つのキーワードを念頭に授業や学校行事等、様々な教育活動を通して学校教育目標を具現化していくようにしています。ですから、教職員は元より児童、保護者、地域の方々にも学校教育目標と3つのキーワードは諳んじることのできるようになるまで伝えようと考えています。要は、本校の学校教育に関わるすべての人が同じベクトルで取り組めるように学校経営ビジョンはシンプルかつ見える化するべきだと考えています。

また、常に学校経営理念は授業や学校行事等、教育課程の隅々に浸透し、形に見えるようになるまで徹底することが大切です。理念が絵に描いた餅にならないようにです。

② 学校教育目標は教職員の意見を反映して設定する。

私は、本年の4月に本校に赴任しました。ほぼどの学校でも4月の初旬に校長は本年度の学校経営ビジョンについて教職員に説明をします。それは、新しく赴任した校長も同様です。しかし、新しく赴任した校長はその学校の児童の特性や地域の様子、教職員の状況もほぼ理解する余裕のないまま設定しているのが実情です。ほぼ児童生徒や地域の状況、目標とすることについては同じだからという考えもあると思いますが、やはり、一番児童生徒や地域の状況を理解している教職員の意見を聞いた上で設定した方が効果的だと考えます。私は、赴任初日の4月1日に90分時間をもらって職員会を開き、教職員の話聞いた上で二日後に学校経営ビジョンを説明しました。教職員の話聞いた上で学校教育目標等を設定することはとても重要な作業だと考えています。

③ 展望・見通し（ビジョン）は短期的・中期的に具体性を持つ。

よく前年度末に編成された教育課程は一年間通して変えるべきではないという意見を聞きますが、私は年度途中で学校の状況に合わなければ部分修正や変更はあると考えます。ビジョンは短期的・中期的に、より具体的なものでなければなりません。このコロナ禍のような危機管理下であればなおさらです。修正・変更の判断基準は、「児童生徒にとっていいものであるか」だけです。

（2）新学習指導要領の理念をいかに学校経営に反映させるか。

① 「社会に開かれた教育課程」、本当に開いているのか？

社会に開かれた教育課程の「社会に開かれた」とは、これからの社会の担い手となる子どもたちに、一体何が本当に必要なことなのかを考えてカリキュラムを編成する、という意味に加えて、各学校がその地域の中で、様々な人と連携して教育を行っていくという意味です。しかしながら、授業や学校行事等が本当に地域社会と結びついているのか、管理職を初めとする学校人材そのものが地域に開いているのか、そもそも学校の取組を地域に開く広報（HPだけでは観ていない人の方が多い？）をしているのかなど、疑問が多いと思います。マネジメントをする上では教育課程自体が社会としっかり結びついているのかを検証する必要があります。

② 「主体的対話的な深い学び」をどう日常の授業に落とし込むか。

よく「授業で勝負する」という話を聞きますが、新学習指導要領の要の「主体的対話的な深い学び」をどう日常の授業で実践するかを常に検証することが大切です。そこで、私は学校マネジメントする上で次の四点に重きを置いています。

○ どれだけ教員の間で「授業論」がなされているか。

学校マネジメントの上で核になるのが授業改善ですが、その取組が研究授業のみに終わっていないかということです。研究授業の時にはその意識があるけれど、その成果や課題が日常の授業に反映されて、少しでも授業が改善されることが望ましいはずなのにできていない。それでは研究授業自体が無意味であり、その時間や労力ももったいないだけです。日頃から一つの授業について教員同士が「ああじゃない、こうすれば」なんていう会話が常態化することが大切です。本校では本年度より主題研究を国語科・算数科・道徳科・学級活動チームに分けて取り組む「メンターチーム研修」に取り組み始めました。各チームは、研究主題「自分の考えや気持ちを、自分の言葉で、自分の意見として堂々と表明できる児童の育成」の達成のために少数のメンティーとともに授業改善に努めています。その効果は今後に表れることを期待していますが、授業論がいろいろなところで起きているのは事実です。

○ 授業に「クリティカルシンキング（多角的・批判的な思考）」があるか。

児童生徒の思考力の育成には、日常の各教科等の授業でいかにクリティカルシンキングを培う過程があるかということです。言い換えれば授業に「なぜ」が生まれる過程がどれだけ意図的に位置づけられているかということです。よく小学校の授業では、学習課題に対する答えを児童が調べて発表して全員で確認してまとめて終わりという授業を見かけます。果たしてそれで児童の思考力は身に付くのでしょうか。答えに対する多様なで批判的に吟味する段階がなければ思考力は培われないと考えます。一つの答えに対して「本当にそうなのか？」という疑問を持たせる授業を追究したいものです。

○ アウトプットの重要性

義務教育の最大の目的は「自立」と考えますが、その自立を促す基礎学力の向上は学校教育において必須です。本校では児童生徒の基礎学力の向上には、「学びを結果に変えるアウトプット大全（樺沢紫苑 著 サンクチュアリブックス発行）」や東京大学の佐藤雅彰教授が述べているように、グループディスカッションや練習、友だちに教えるなどの所謂アウトプット型の授業が効果的であると考え、主題研究の一つの柱として授業改善に取り組んでいます。「表現」という活動が表現だけに終わらない、表現することによって記憶の定着を図り基礎学力の向上を狙っています。

○ MBWAの日常化（日常の授業に落とし込めるまで管理職が指導支援）

いくら主題研究や自己研修によって授業改善に努めてもその成果が日頃の授業に反映されなければ意味がないことは前述しましたが、学校マネジメントではそのことが確実に成果として授業に表れるように管理職は日常的に指導や支援を繰り返す必要があります。学校業務支援アドバイザーの妹尾昌俊氏は、MBWA（Management By Walking Around マネジメントは現場を歩く）として調査をしていますが、小学校で65%、中学校で55%の管理職が日頃から教員の授業を見て回っていないという結果を示しています。やりすぎると逆効果もありますが、管理職は日頃から教職員との信頼関係を築きながら授業を参観し適切な指導や支援をすることは重要です。

(3) いかにか人を育てるか

組織マネジメントは、よく「ヒト・モノ・カネ・情報・時間」という5つのリソースをマネジメントすることが重要であると言われていますが、その中で最も重要で最も難しいのが「ヒト」です。私が以前に仕えた校長がよく言われていたことに、「問題が起きて一番厄介なのは、児童生徒でも保護者でもなく教員なんだよなあ」という言葉があります。管理職として教員を育てることの難しさを今も痛感しています。そこで日頃考えているこ

とを少し述べてみます。

まずは、校長が学校経営理念を説明した後はなるべくそれぞれの教職員に任せてみるのが大切なようです。何でもかんでも管理職がトップダウンで指示をしてやらせる業務だけでは人は育ちません。学校業務改善アドバイザーの妹尾昌俊氏は著書で「『ミッション教育を徹底した後は、権限委譲をしてその実現のための自主性と創造性を発揮してもらうこと。これがスターバックスの接客の核心なのです。』『何をやりなさい』ではなく、『なぜそれをやるのか考えなさい』というスタンスを貫く」と紹介しています。業務をする意味を考えさせ、なるべく教職員に任せてみるという管理職の姿勢が教職員個々を育てる唯一の方法だと思います。(たいへんだけど・・・)

また、教職員の業務は職務行動評価で目標とビジョンを持たせ、役割達成度評価で適切に評価することが大切です。評価したうえで改善点は的確に指摘し改善する方向を示すこと、よかった点はしっかり褒めることも大切です。

さらに、県教育委員会の出しているキャリアデザイン手引書と宮崎県教員育成指標をもとに、随時、ビジョンを持たせ、適宜アドバイスすることも必要です。これは、何も若い教職員だけではなくベテランの教職員についても同様にです。学校ではどうしてもベテラン教職員のモチベーションが上がらず業務に支障をきたしていることもあります。

そして、人を育てる上で最も重要なのは管理職と教職員の「対話」と「会話」です。教職員一人ひとりとの対話と教職員全体との会話は基本です。職員室や校長室にずっと閉じこもり話す機会のない管理職は信頼関係を築くことはむずかしいと思います。まずは、管理職から心を開くことが大切と考えます。

以上、「これからの学校マネジメントの在り方」についてあくまでも私見を述べました。本来ならば宮教研連会員の皆様と直接話をしながら講話を進めたかったのですがそうならず残念です。ここに書いたことが少しでも今後の皆さんの取組の参考になれば幸いです。

最後にいくつかお伝えします。これから管理職を目指される方には、「思ったほど学校マネジメントに縛りはない。校長の権限は法律で保障されている。縛りをかけているのはこれまでの慣習と自分自身の受け身の姿勢ではないか。」ということです。全国の学校ではすでにいろいろな取組を進めている学校があります。

ただ、校長や教頭という職に胡坐をかくことなく、常にひたむきに仕事をしたいなあと私自身思っています。「たかが校長（全国、33473分の1の小さな存在）」です。しかし、「されど校長（中国の管子書によれば、「教育は終身の計」である。校長に与えられた使命はとても崇高である。その誇りは常に持ちたい。）」です。

暑い夏、コロナ禍での2学期が始まりました。お互い健康には留意して宮崎県の子どもたちのために頑張りましょう。

西都市立妻南小学校 校長 榎本 浩之