

特集：次期学習指導要領における諸課題
「何を、どのように学ばせ、何ができるようにするか」
校長の真の経営力が問われる時代
－カリキュラム・マネジメントを充実させる側面－

大西久雄

(越谷市立平方中学校)

‘What to Learn, How to Learn, and What can be Done’
Toward Era in which Real Management Skills are Required
from School Principals :
Aspects for Enhancement of Curriculum Management

ONISHI HISAO

(Principal of Koshigaya Municipal Hirakata Junior High School)

要旨

次期学習指導要領のキーワードの一つに「社会に開かれた教育課程」がある。学校教育の改善・充実の好循環を生み出していくことを目指し、「カリキュラム・マネジメント」の確立が掲げられた。来るべく未来の姿がより具体的に示され、その時に今の子供たちに求められる資質・能力を学校教育改善の視点から育成せよ、ということである。発想・企画、目標・計画、実施・検証と校長の学校経営における真の経営力が問われる時代となった。

1. はじめに

「いよいよ校長の真の経営者としての資質が求められる時代になってきた」、平成28年12月に出された文部科学省『学習指導要領に改善及び必要な方策等について（答申）』（以下「答申」）の第4章 学習指導要領等の枠組みの改善と「社会に開かれた教育課程」を読み実感したことである。学校管理職である校長が、学校経営を司ることは学校教育法でも規定されている。しかし、特に公立学校の校長の権限は、企業経営者のそれと比べてかなり限定的であり、またその身分及び服務監督権者である教育委員会との関係もあり、どちらかといえば学校管理の色合いが強い。企業のCEOと呼ばれる代表取締役社長などの権限や職務内容で展開される経営とは、その性質を大きく異にする。学校経営といわれ

る経営の質も範囲も企業とは大きく異なるのである。当の校長自身もいわゆるマネジメントとしての経営という意識を、これまでは強く持っていなかった向きもあるかもしれない。

それが先の答申では、学校教育改善・充実に経営の側面を強調するかのようなマネジメントという文言が明示され、「カリキュラム・マネジメント」を確立せよ、とその重要性が強調された。さらに「社会に開かれた教育課程」の名の下に子供たちに必要な資質・能力を育成するためのカリキュラム・マネジメントの実現が強調されている。答申ではさらにその際の三つの側面が示された。

- ①教科横断的な視点で目標達成に必要な教育内容の組織的な配列
- ②子供たちや地域等の現状データに基づく教育課程の編成とPDCAサイクルの確立

③人的・物的資源等外部資源の効果的組み合わせ、活用

これらのことを教職員全体で創出し、共有し合い、家庭・地域にも周知して学校の経営グランドデザインを示していくことが示されたのである。これは、まさしく各企業が実施している経営手法であり、株主総会等で実施されるPDCAサイクルのオープン化と同様なものであろう。学校教育現場にも嫌でも校長の経営者としての手腕が問われる時代が訪れたのである。ともするとこれまでの経営は、前年度と大きな変化もなく目標設定の多少の変更で済ませてきていた感がなかったか、そこにメスが入られたと考える必要があるのが今回の学習指導要領の改訂であろう。

次期学習指導要領は2030年の社会を見据えての改訂だといわれる。では、2030年の社会はどんな社会で、その時にどのような力が必要なのか、そのために子供たちに今からどんな力をつける必要があるのか、をしっかりと想像し得ているのか、それが問われているのが今回示されたカリキュラム・マネジメントだと考える。では、来るべき未来にどんな力が必要なのか。文部科学省では、「キー・コンピテンシー」としてOECDが示す3つの力を挙げている。

- ①社会・文化的、技術的ツールを相互作用的に活用する能力（個人と社会との相互関係）
- ②多様な社会グループにおける人間関係形成能力（自己と他者との相互関係）
- ③自律的に行動する能力（個人の自律性と主体性）

現代社会を表す常套句として「グローバル化による多様な価値観の増大、情報技術の進展による高度情報化社会の到来、少子化に伴う労働者人口の減少」等々人口に膾炙しているが、それらが今後我々の生活にどう影響していくのか、そのためにどんな対策や力の育成をしていかねばならないか、そのためには

学校教育に必要なことは何か、そうした想像力、そのための方策を立てる創造力が今、学校管理職、校長に求められているのだ。そこで、次期学習指導要領を踏まえ、経営者としての校長に問われていることを大きく次の3つの視点から論じてみたい。

(1) カリキュラム・マネジメントの顕在化

これまでもグランドデザインやスクールプランとして、校長はどんな学校を目指すかを示してきている。しかし、これからは未来を見据えて、どんな力が自校には足りないか、それをどのような手段や手法で育成するかを明確に示す力が求められるだろう。広く、多様な方法で可視化、共有化させなければならない。

(2) カリキュラム・デザイン力の必須化

自校のカリキュラム・マネジメントを顕在化する力と共に、それを実現させる手腕、方策が求められる。もはや学校内の資源だけでは事足りる時代ではなくなっている。学校外に力を求め、その資源をつなげ、活用する力が校長に求められるのだ。フランスの社会学者ピエール・ブルデューは、人が持つ3つの資本「経済資本、文化資本、社会関係資本」のうち社会関係資本は、「人脈」であるともいった（1972）。これからの校長は、ブルデューのいう社会関係資本を発掘し、人脈を広げ、それを自校のカリキュラム・マネジメントに活かし、つなげる力が必要になるだろう。それがカリキュラム・デザインである。実効性が伴うためのデザイン力がなければならない。

(3) 働き方改革とメンタルヘルスの希求化

次期学習指導要領のキーポイントは、「社会に開かれた教育課程」だけではない。道徳の教科化、小学校英語の必修化など現場の教員にとっては、新たなものの導入などに伴う不安感や負担感も否めない。こうした背景も学習指導要領をスムーズに移行させるために校長として忘れてはならない。そのための研修の充実や体制の整備も必要であるが、それ

が新たな負担となってしまう危惧もある。カリキュラム・マネジメントの中には、昨今話題となっている教員の働き方改革、メンタルヘルスへの視点も必要であろう。経営者としての校長は、教職員の負担軽減やメンタルヘルスケアのマネジメントも常に求めていく姿勢がなければならない。

上記した3つの視点を完璧に実現することは難しいが、これらに近づく努力、試みを学校経営現場でどのように行なっているか。私が勤務している越谷市立平方中学校の実践から紹介してみたい。

2. カリキュラム・マネジメントの顕在化

今時、どこの学校でも校長の学校経営方針を基にしたグランドデザインを提示している。それを学校ホームページや各種便り等で公開、周知する努力もしている。これだけ情報化が進み、アカウントビリティが叫ばれている昨今、学校現場も随分とオープン化されてきて

いるのだ。いわゆる開かれた学校を目指し、各学校、特に管理職は心を配っているのである。その開き方や情報開示の在り方は、学校の防災安全上の新たな課題ともなり得るため、学校現場では難しい判断や決断も必要になることもある。新たな教育、さらなる改革の裏には難しい経営判断や管理職の強い志や思い、そして決断がより必要な時代となっている。

そこで、各学校の経営方針であるグランドデザインである。校長の経営方針を図式化して1枚にまとめた形が多く、各教育委員会主導で全校に作成を求めているところが一般的であろう。

本市でも市教委の求めに応じて各学校で作成している。名称も本市ではスクールプランで統一されているが、グランドデザイン等各自自治体でその呼び名は異なる。

しかし、このスクールプランは1枚に校長の経営方針をまとめて、しかも図式化するためあまり細部のことは記載できない。いわゆ

図1 平方中学校の平成29年度スクールプラン

るイメージ化された理想形なのである。そこには、どんな子供を育てたいのか、そのために何に力を入れていくのかを簡潔にまとめ記載するのが精一杯である。

図1は、今年度の本校スクールプランである。文部科学省が示している2030年を見据えたこれから求められる力を中学校段階の現場では、どんな場面で、どのような方針と手段で育成しようとしているかの提示に心を配った。また、それが本校の学校教育目標とどうつながっているのかを可視化できるようにした。市教委が市内全学校に推進している小中一貫教育研究と校外、地域社会との連携を大きな柱にすることを明示し、各種便りのもとより学校公式ホームページや学校ツイッターなどのICTを活用した各種情報手段でも配信している。また、保護者・地域の各会合など事ある毎に学校の広告塔である校長の私が、対面しての紹介、説明を行ってきている。

スクールプランは作成し、各教委に提出したら終わりでは、絵に描いた餅化する。これ

をどう活用していくか、どう実践していくか、その試みをどう顕在化していくか、ここから校長のカリキュラム・マネジメントの力が求められるのではないだろうか。そこで大事になってくるのが、スクールプランに明示した各理念や理想の実現に向けた戦略づくりである。実際にはスクールプランだけでは各々の取組は始まらない。理念・経営方針から戦略、戦術に落とし込む作業がカリキュラム・デザインである。校長に求められるこれからの力ではないだろうか。

3. カリキュラム・デザインの必須化

元文部科学省視学官、現國學院大学教授である田村学(2017)は、各校のカリキュラムがどのような教育目標を受けているのかを考え、「主体的・対話的で深い学び」につなげるためには、カリキュラムをいかにデザインしていくかが問われているという。そして、教科横断的な視点、組織的配列、PDCAサイクルの確立、人的・物的、地域等の外部の各資源

図2 平方中学校カリキュラム・デザイン



の活用・組み合わせの重要性を説く。

図2は、そうした田村の提示するカリキュラム・デザインの実際を参考に、本校でアレンジしたものである。田村の示す7つの視点を本校なりに「教科」「体験・言語」「単元」「暮らし」「好機」「人・よの中」「成果・評価」の7つに分類し、学校教育目標で目指すものをつなぎ、どんな力を育成しようとしているかをまとめてデザインしたものである。

本校では全教育活動で「交流」「対話」「発信」の機会を設定し、学び合う場、高め合う場を意図的・計画的に創り、生徒たちに身につけた力を活かした課題に向かう姿勢や能力を育成したいと考えている。それが各自の自信にもつながることをねらっているのだ。特に中学校においては、横断的な試みが行い易い総合的な学習の時間（以下「総合」）を柱にカリキュラム・デザインをした。2学年の取組を図3で見てみよう。

図3 カリキュラム・デザイン：2学年

体験・言語	<ul style="list-style-type: none"> ・他校とつながりながら、学び合いや交流を行うことにつながる ・自分ができること、あるべき姿を自分なりに見つけようとする ・他校とつながりながら、学び合いや交流を行うことにつながる ・自分ができること、あるべき姿を自分なりに見つけようとする 	<ul style="list-style-type: none"> ・自身の地域に関わる体験を通して、自分自身の成長につながる ・他校とつながりながら、学び合いや交流を行うことにつながる ・自分ができること、あるべき姿を自分なりに見つけようとする 	単元
教科	<ul style="list-style-type: none"> ・本校オリジナル絵本制作の成果を伝えることにつながる ・1学年で学んだ内容を、2学年で活かすことができるようにする ・本校オリジナル絵本制作の成果を伝えることにつながる ・1学年で学んだ内容を、2学年で活かすことができるようにする 	<ul style="list-style-type: none"> ・自分の得意な科目を伸ばせることにつながる ・得意な科目を伸ばせることにつながる ・自分の得意な科目を伸ばせることにつながる 	暮らし
楽しまよう	<ul style="list-style-type: none"> ・4月～7月 美術授業におけるオリジナル絵本制作 ・9月 学校行事による読み聞かせ体験、ノボリの発表、運動会 ・10月 ほかの学年と協力して読み聞かせ体験 ・11月 成果発表会、読み聞かせ 	<ul style="list-style-type: none"> ・ほかの学年と協力して読み聞かせ体験 ・読み聞かせのノボリから学校行事、授業内容を学ぶ ・オリジナル絵本制作から発表会まで実践 	好機 人・よの中
2年総合 【幼児教育・福祉・職業】 「幼児をオリジナル絵本で楽しませよう」	<ul style="list-style-type: none"> ・子どもが得意な科目を伸ばせることにつながる ・得意な科目を伸ばせることにつながる ・子どもが得意な科目を伸ばせることにつながる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ほかの学年と協力して読み聞かせ体験 ・読み聞かせのノボリから学校行事、授業内容を学ぶ ・オリジナル絵本制作から発表会まで実践 	成果・課題

「体験・言語」には、本校の活動の柱である「交流・対話・発信」との関連、つながりを位置づけている。「教科」には、まさしく教科横断的な視点から関連し、つながる教科等を明示している。本単元では、オリジナル絵本を幼児に読み聞かせるということから絵本づくりがベースとなる。これは美術科の題材ともリンクしている。また、国語科や学校行事とのつながりも大きい。「単元」は、こ

れまで本校で実施してきた総合の時間の成果等から、今年度へつなぐ企画構想である。「暮らし」には、中学生の今の生活を鑑みてのつながりを明示している。「好機」には、総合的にカリキュラム・デザインを大きく展開する上で、年間の他の教育課程との関わり・調整であり、そのつながりを示した。「人・よの中」は、人的・物的、学校外部とのつながりである。これがあって初めて成立する教育活動も多種デザインしている。

図4 学校教育目標「平方プライド」

平方 Pride 平方ウェイ——「5つの心構え」と「5つの行動」が平方プライドをつくる

"The pride comes from inside." 「平方プライドは一人ひとりの内面から始まる」

<p>マインドセット→Mindset</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 夢・自信 自己肯定感・自己存在の気持と夢の構築。 2 学び 協調性・主体的学びの意欲と知への興味関心。 3 自守 自らの命・身は自ら守るの姿勢と勇。 4 他者尊重 異なる意見・考えを受け入れる多様性。 5 交流・発信 良好な人間関係構築の心と勇。 	<p>アクション→行動→Actions</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 縮こまらない、あきらめない、人と違うことを恐れず。 2 あらゆる機会を、学ぶ機会と学びの成長を促す。 3 実践を想定し、知識と行動を活かす。 4 相手や周囲の意見を受け入れるための謙遜性を発揮する。 5 挨拶から始める。人と人の良い関係を築く。
--	---

図4は、本校の学校教育目標である「輝く、平方プライド」の実現をめざしてのデザインである。平方プライドとは、それぞれ5つの心構えと行動からなるものだ。来たるべく未来社会で生き抜く力のベースとなるであろう基本的要素を掲げている。それらを身につけた姿が平方プライドであると生徒に日々呼びかけ、生徒、教職員、地域にも定着している。

このカリキュラム・デザインを作成した背景には、これまでのPDCAサイクルの反映がある。本校では、平方プライドアンケートという生徒の意識・実態調査を全学年実施している。本年度は毎月実施し、その推移を見ているが、昨年度は各学期1回、年間3回実施した。そして、国や県の学力学習状況調査結果分析も加えてPDCAサイクルを回し、カリキュラム・マネジメントを実施する。これまでの結果から見えてきたことは、本校生徒は落ち着いて学習や生活に臨み、与えられたことには真面目に取り組む。反面、多様な人と

のふれあいの中で進んで人間関係を構築すること、自分とは異なった意見を受け入れること、自他共に良さを進んで認めることなどに弱さが見られた。学習面でも、学んだことを積極的に活かし、新たな創造につなげること、自分の考えや思いをまとめて発信することなどを苦手とする生徒が多いことなどがわかってきた。こうした本校生徒の実態を踏まえ、学校教育目標も新たに設定したのが先に紹介したカリキュラム・デザインなのである。

また、明らかになった課題解決のために田村が指摘していた人的・物的、地域等の外部の各資源の活用・組み合わせも広くデザインした。

地域の人材、施設、組織のみならず近隣大学との連携やコラボレーション、遠くは福島県への民泊体験などを設定し、さらにICTの積極的・意図的活用と組み合わせ、本校のカリキュラム・デザインを作成した。

4. 実践事例から見るカリキュラム・マネジメントの実践

先に紹介した2学年の例は、現在美術科との横断的取組による絵本作成が進行中で、本年度中に幼稚園で読み聞かせ活動を展開することになっている。次に、1学年の例を紹介したい。

昨年度の1学年は、地域の安全をテーマに生徒たちが地域に出向き、お年寄りや車椅子などの障害を持った人、幼児などにとって危険だと思われる箇所を発見し、それをまとめて発信するという取組を実施した。公民館・地区センターと連携し、主催している生涯学習事業の中でその成果を地域の人々に発信する試みであった。これは、地域から大変喜ばれ、地区コミュニティ協議会等でもその成果を吸い上げ、市当局に依頼し、危険箇所の修理・改修・改善にもつながるという予想外の成果も得た。このことは生徒たちにとって大きな成就感と自信を与えたことは言うまでも

図5 カリキュラム・デザイン：1学年

地域・校外との連携 総合や行事における社会関係資本の活用		体験・言語
単元	<ul style="list-style-type: none"> ・昨年度の地域の危険箇所探検のノウハウのつながり ・家の方や性別にわかりやすい発表方法のつながり ・調査結果を地域に発信、対策を促すことのつながり ・伝言板や協力隊等協賛活動のつながり 	<ul style="list-style-type: none"> ・よく知る地域であることから親しみや理解を深め、地域への関心を高め、地域への貢献につなげる ・取材先での地域から社会に役立つテーマをつなげる ・InstagramでのPRで社会貢献の発信につなげる
暮らし	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の駅につなぐこと、地域に住む人が住むことを知り、PRすることで、そこに住んでいる人への関心喚起につなげる ・活動前後や自己存在感へつなげ、さらに発信されることで自分自身の活動の意義につながり、SNSの活用が実現する 	<ul style="list-style-type: none"> ・駅前にあつて、動機づけが容易な発表、テーマから調査対象を絞りPRする意義と生徒の関心のつなぐことにつなげる ・発表、撮影にあつてはインターネットの活用について先生やPTAから一言づつ、ことをつなげる ・駅にあつて本業との関係構築も視野につなげる
好機	<ul style="list-style-type: none"> ・5月～6月 地域へのアンケート「この地域のよさ」調査・協議 ・7月～8月 取材活動開始 ・9月～10月 まちぬ、SNS発信（Instagram） ・12月～1月 地域への成果発表 	<p>【平方中学校1学年版】</p> <p>桜井・平方 Suteki Paper</p>
人よの中	<ul style="list-style-type: none"> ・桜井地区センター、公民館によるアンケート依頼、成果発表のアレンジ ・地区コミュニティ協議会、自治会自治会を通じたアンケート、取材協力、成果発表の共有 ・避難民生活の被災支援活動における安全指導 	
成果・課題	<ul style="list-style-type: none"> ・地域PRは必ずSNSで発信することで、地域活性化、避難民のつなぐ ・地域の人材、施設に活用することで、地域と地域と一体とし、高標準の発表体験につなげる ・自らの活動や発表を自分から発信、行動につなげる ・高標準の1年へ挑戦をつなげる 	<p>1年総合 【地域・環境・安全】 「桜井・平方地区のよさ 発見・PR大作戦」</p>

ない。

昨年度の大きな成果を活かし、今年度は図5のようなカリキュラム・デザインを図った。今年度は地域の良さを取材・発見し、それを中学生の手でPRし、地域の活性化に貢献しようというものである。名付けて『桜井・平方Suteki（素敵）Paper』である。昨年度の成果を活かし、地域の公民館・地区センターと連携し、地区コミュニティ協議会、自治会などに趣旨を説明、この地域の良いところを推薦してもらうことから始めた。地域の名所や名店、自慢、郷土行事等をアンケート調査して挙げてもらった。その結果から1学年生徒たちが取材場所を決め、実際の取材活動、そのまとめ、そして発信とつなげていくことになる。生徒たちが取材をするまでには、地域からのアンケート、そして地域の良さ・見所などの学習に地域人材の協力、さらに生徒の安全を見守る役割で退職校長会の支援など、計画を実施するに必要な人的・物的な体制の確保を固めることができた。これも成果を得るためのカリキュラム・デザインの重要な側面であろう。

中学校学習指導要領解説総則編では、カリキュラム・マネジメントの充実の3つの視点の中で「教育課程の実施に必要な人的又は物的な体制を確保するとともにその改善を図つ

図6 地域の良さ PR のための取材をする

1 年生



図7 地域の良さ PR のミッションに地域の人が生徒たちの学習会に参加



ていくこと」を挙げている。これは日頃から校長はじめ管理職、職員が地域等とどのような関係性を築いているか、また校外にどんな社会教育資源があり、その教育効果等の情報、それらとのネットワークなどをどれくらい確保できているか、が決め手となる。特に校長のアンテナ、フットワーク、そしてネットワークもこれからのカリキュラム・マネジメントでは重要な要素となるであろう。

次に地域の大学との連携や教科横断、学校行事などを組み合わせた3学年の総合の時間の実践を紹介する。

昨年度から本校では、3学年の総合のテーマに「和のこころ」を取り上げている。生徒はもとより我々もこの言葉がイメージするのは、能や歌舞伎の伝統文化、京都・奈良に代表する寺社仏閣、折り紙や習字など、いわゆ

図8 カリキュラム・デザイン：3 学年

単元	<ul style="list-style-type: none"> ・総合と旅行の行事の修学旅行での課題を絡めながら ・日本人のみならず海外の地域、人との交流が広がる ・調査結果から課題発見、比較、分析の発展が図れる ・運動が中学校の強制運動活動の在り方とのつながり 	<p>3年総合</p> <p>【国際理解・多様性の受容・生き方】</p> <p>「私たちの生活に生きる『和のこころ』を見出す」</p>	
暮らし	<ul style="list-style-type: none"> ・自治体の中核的役割を担っているが、あらためてアイデンティティを再発見すること ・日本人の考えをもとに責任の外国人の役割に気づく、新たな価値観を身につける ・自身の考えをもとに活用すること、正しく有効に活用すること 	<p>私たちの暮らしに学ぼう</p> <p>和の心 再発見</p> <p>私たちの暮らしに学ぼう</p>	
好機	<ul style="list-style-type: none"> ・5月 文京大海外留学生へのアンケート実施 ・6月 修学旅行でのインタビュー実施、調査発表 ・7月 修学旅行（1日～3日）取材実施 ・7月～9月 取材執筆発行、壁紙 ・10月～11月 発表、質疑応答のあり、交流発表 ・12月 文京大海外留学生との交流誌、SNSへの発信（Twitter） 	<p>私たちの暮らしに学ぼう</p>	
人よの中	<ul style="list-style-type: none"> ・留学生のアンケートや交流会で文京大海外留学生自身の留学生生活について ・修学旅行を通して、調査、発表を行っている外国人と自らの課題をつなぐ ・自治体の考えをもとにこの機会から発見、国際理解、多様性の発見をつなぐ 	<p>私たちの暮らしに学ぼう</p>	教科
成果・課題	<ul style="list-style-type: none"> ・文京大学の海外留学生との交流会が取り次ぎする機会をつなぐ ・修学旅行中に課題性を持たせたことによる新たな学びをつなぐ ・取材で得た3年生の考えをもとに壁紙をつなぐ ・京都市の3年生の課題をつなぐ 	<p>私たちの暮らしに学ぼう</p>	体験・言語

地域・校外との連携
総合や行事における社会関係資本の活用

るハレの日本文化だろう。これらも立派な和の心ではあるが、自分たち日本人も気づかない、あるいは忘れられた「和のこころ」もあるのではないか、昨今、日本を訪れる外国人は何が良くて日本に足を運ぶのか、再度「和のこころ」の発見をしてみようというミッションを3学年の生徒に与えた。修学旅行という中学校時最大の行事もあり、生徒たちは自分の目で足で、これまで得た知識やスキルを活かして取材し、まとめ発信しようというプロジェクトである。

本取組を開始するにあたり地域の大学である文教大学の協力を得て、海外留学生にアンケートを実施した。昨年度も留学生と交流を図っており、今年度はさらに事前に留学生の状況、思いも知った上で、自分たちの調査、取材と重ねて、秋から冬にかけて留学生とその成果を持って交流しようという計画である。海外留学生に行ったアンケート調査項目には、「どんなところが良くて日本に来ているのか」があり、これは修学旅行での外国人へのインタビュー項目と共通するものである。京都・奈良に観光等で来日している外国人はどんな写真を撮っているのか、可能なら見せてもらい先の質問をし、取材を行うというタスクを持ち、生徒たちは修学旅行に臨んだ。

さらに、修学旅行から帰ると学区にある2

図9 京都で外国人家族にインタビューする
3年生たち



つの小学校へ分かれて訪問し、旅行中に発見した事や取材した「和のこころ」を6年生に披露する機会も設定した。各班で撮ってきた自分たちがこれぞ「和のこころ」だと思った写真を提示し、小学生に説明しながら互いに話し合った。

これは、小中一貫教育研究として取り組んでいる学び合い、高め合う活動の一つである「かたれVA!」という実践である。本校や両小学校でも弱さが見られる「多様な人とのふれあいからの人間関係構築」「自分と異なった意見の受容」「自らの思いや考えを自分の言葉で行う発信」の対応策でもある。

この取組も小中一貫教育研究の一環である

図10 修学旅行の成果を小学生と共有する
3年生：「かたれVA!」実践



が、3年生にとっては自分たちの学びの成果を他者に語ることで、より学びを深め、再構

築できる機会の意図的・計画的なカリキュラム・デザインの一つなのである。さらに来たるべく海外留学生との交流に控え、新たな課題や学びの必要性の発見にもなる。修学旅行でのインタビューでは英語で学んだ力が試された。これも英語科と横断的な連携をし、授業の中で学びを繰り返した。来たる留学生との交流に向けてさらに必要な学びが英語の授業でも行われる予定である。学んだことを活かす場があること、そこからさらに課題が生まれ、それをどうしたらいいか試行錯誤する機会があること、その成果を他者と交流し、対話し、発信する環境があること、それらをこれからの社会で必要な力と関連づけてカリキュラム・デザインする発想力が必要となる。そして、それを支えてくれる社会教育資本の活用を仕掛ける力が、ますます校長に求められてくるのだ。校長の各所との関係調整や人脈の構築、未来志向の新たな学びへの探究心も大切な資質になってくるだろう。

5. 学校内外の関係者で創り上げるカリキュラム・マネジメントの実践

「答申」では、『「カリキュラム・マネジメント」は、全ての教職員が参加することによって、学校の特色を創り上げていく営みである』という。学校内外の教職員や関係者の役割分担と連携で、教育課程を軸に学校の役割に関する認識を共有することも示している。

生徒たちに平方プライドを持たせ、自信を高めさせることが本校の目標である。これは、生徒のみならず教職員や保護者・地域にとっても同様である。生徒、学校の活躍や成長を実感することは、そこで頑張る教職員や学校を支える保護者・地域等（関係者）にとっての成就感、矜持（大人の平方プライド）となるのである。そのためには、教職員や関係者にとってわかりやすいカリキュラム・デザインであることも大事である。何を求めて、どこへ行こうとしているのかの明確さとともに

自分が関わるところはどこなのか、自分が役立てるところはどこなのか、いわゆるポジショニングである。さらに、その役割を担う上でモチベーションの高揚も重要な要因となる。本校では、その両面をフォローする為に、ブランディング効果を活用している。企業では当たり前に行っているロゴタイプ、キャラクターなどによるマーケティング戦略のブランディングは、重要な方略である。学校教育現場でも私立学校はその効果を有効活用しているが、公立ではなかなか視野に入れない。それは、集客や売り上げといった側面も強いためであるが、このブランディング効果を公立学校でも意識し、活用する視点も校長は考えてよい時代である。

ブランディングとは、『中長期にわたって自分の「持ち味」を作り出していく活動』(c)TCD Corporation, www.tcd.jp,1971、『人々の心の中に「好感」という無形資産を形成させるもの』「ブランディングの役割」アイムアンドカンパニー株式会社, www.pri-nt-solution.com、と定義が固まっているものではない。しかし、こうした発想は、公立学校でもカリキュラム・マネジメントを周知させ、浸透させるための一手段となると考え、本校では学校教育目標のロゴタイプ、学校キャラクター、総合や学力向上の取組のネーミングやロゴマークなどを作成した。それらをあらゆる機会、事ある毎に多くの人の目に触れるようにし、関係者にとって特別感と連帯感を高める効果につなげている。学校は学び場(VA)にもじて「4つのVA!」を提示する。授業でしっかりと力をつける場「つけれVA!」、情報を読み取り、考え、書く力をつける朝自習の学習の場「つづれVA!」、「交流・対話・発信」を通した学びの場である総合の時間の総称としての「ふれあえVA!」、各授業や行事等での発信の場「かたれVA!」と特別なネーミングをつけると共に、それぞれの活動をロゴタイプ化する。生徒、教職員の間では自然

図11 学校教育目標を示すロゴタイプと学校キャラクターの「マナビバー」の組合せ、「4つのVA!」のロゴタイプ



にこうした言葉が飛び交い、自分たちが取り組んでいることへの特別感、連帯感が高まっている。これらの感覚は、モチベーションの高揚となり、結果的に「チーム学校」の意識化につながるのである。

これは単なるイメージ戦略に留まらず、繰り返し目にし、声に出していくことが、取り組んでいることの達成感をじわじわと高め、貢献度の体感にも自然となっていく。生徒や教職員に、さらに保護者・地域にもロゴタイプやキャラクターの設定で、自分たちのオリジナル感、共有感が芽生えるのである。

さらに、図1で示したスクールプランにあるが、本校のカリキュラム・マネジメントにはICTの積極的・多面的な活用も重要な側面をもつ。学校教育目標の達成をめざした実効性のある教育課程を展開するためには、これからの社会では益々その存在感を増すであろうICTの有効活用は必須であり、カリキュラム・マネジメントにも力強いツールとなる。教師、生徒、保護者・地域がそれぞれにICTと積極的・意図的に関わることでモチベーションを高め、結果的に学校ブランディング、「チーム学校」の意識化となりカリキュラム・マネジメントを支えることにつながる。教育

活動におけるICT活用総合構想におけるいくつかの実践を紹介する。

まず、教師である。教師はICTを授業や校務に使う教材、便利ツールとだけ考える時代ではない。学校ホームページをはじめ学校からの情報発信もICTを活用している。これからは家庭・地域、そして社会に開かれた学校をマネジメントする時代である。その視点からもICTは効果的なツールとなる。本校では、学校ホームページの他に公式ツイッターを活用し、生徒たちの活動や学校の様子を即時配信している。部活動の大会結果などタイムリーな情報や安全・防災面など緊急連絡の拡散にも活用でき有効である。そこで、研修の実施、校内利用規程などで共有し合い、多くの教師が発信できるようにしている。学校行事時などには大変有効で、7月に実施した3年生修学旅行でも教師が京都・奈良の各所から生徒の様子を発信したり、帰りのバスがどこまで来ているリアルタイムな情報を提供したりと、保護者と地域にも歓迎され、多くの閲覧者がいる。ホームページ、ツイッター、メール配信と教師も発信、更新ができることで、自分たちも学校の情報発信や開かれた学校づくりに役立っているという有用感や存在感を得られる効果にもつながる。その際、生徒の個人情報をはじめ、各種権利の扱い、ネット上のルール・マナーや注意事項についての各研修や見守り、見届けも随時必要で、こうし

図 12 修学旅行の帰路。バスの中から現在位置を発信するツイッター画面



た意識や知識も校長には求められる。

次に生徒である。授業でパソコン等のICT機器を使う機会は多々あるが、今の時代生徒にとってスマホやインターネットは生活に密着したものであり、彼らにとってはライフライン化しているとも言える。そうした時代だからこそ情報モラル・リテラシーや正しく使う効用等を学ぶ機会の意図的・継続的な仕掛けが必要である。特に、LINEをはじめとしたSNSの利用によるトラブルが中高校生のみならず今や小学生にも課題となっている。これは学校だけの対策では難しいもので家庭、地域・社会が連携して取り組むべき課題であると思われる。

本校では、もはや「使うな・禁止」ではこの課題には対峙できないものと考え、SNSを活用しながら、正しく使う心や術を学ぶ方向にシフトしている。そこで生徒会が主導となり、多くの生徒が利用しているLINEのスタンプを学校で製作しようと呼びかけた。「気持ちよくコミュニケーションを取るためのLINEスタンプを平方中で全国に発信しよう」というプロジェクトである。

昨年7月に生徒会本部役員が全校集会で呼びかけ、スタンプに添える言葉を集めた。「ありがとう」「ごめんね」という定番から「プライドを持とう」や勉強中、消灯するのでLINEはできないを意味する「今日はここまで」「天才になってきます」「進化中」など

図 13 生徒会主導全校で作成したLINEスタンプ。LINE上で販売している。



子供らしいユニークなものまでのべ2,000も集まった。それを生徒会が40に絞り、絵を描いてくれる有志を募った。そして完成したのが「平方中生徒作心通わすマナビースタンプ」である。テイストや学校色を出すためにキャラクターのマナビーパーを使うことを条件にし、生徒の発想豊かなスタンプが完成した。

このLINEスタンプが、生徒はもとよりその保護者や地域等で購入され、利用されるようになると生徒たちの自己肯定感や自尊感情は自ずと高まっていった。全国に自分たちが発信しているという自負は、平方プライドを高め、自信の高揚、さらにはLINE、SNSの使い方にも少なからずよい効果も出ている。また、PTA会長が原画を納める自作の掲示パネルも作成してくれたり、各種メディアで紹介されたりと話題に上ることが多くなり、ますます生徒たちは成就感を得ている。なお、販売収入は公立学校の性格上、PTAによる学校応援団が管理している。

次に保護者・地域である。LINEスタンプでも協力・支援をして大きく関わっているが、大人がICTやSNSを正しく有効な使い方をしている姿を生徒たちに見せる機会も設定した。それが「平方中Web身守る帳」である。これは、学区に住む保護者・地域の有志がLINEグループを組み、地域の安全防災情報を発信し、共有するシステムである。昨今の異常気象は局所的、通年的でいつ何時子供たちの安全を脅かすか予測できない。特に、学校周辺に居住していない教職員は、夜半や早朝などの天候変化には対応できないのである。代わりに地域に住む保護者や住民がその時々で情報を提供してくれるならば、大変助かる。そうしたリアルタイムの即時配信こそSNSの得意とするところ。それを活用しない手はないと、保護者・地域に提案して実現したのが「平方中Web身守る帳」である。学区をできるだけ網羅できるように、かつLINE投稿が

図 14 Web 身守る帳活用の流れ



可能な方々を募り、グループを作成。台風、大雨、降雪などの予報が出たときは、前日などに校長が投稿をお願いする。協力者は、夜半や朝方に変化や異常があった場合に写真付きでコメント投稿をする。位置情報も追記できるため学校はそれを随時確認し、適切な判断材料とすることができる。協力者も出勤や朝の家事の合間に簡単に投稿できるとともに、自分の投稿が学校への貢献となるとあって、意欲的・積極的に朝は5時頃から投稿が続く。これも生徒同様自己肯定感、自尊感情、そして使命感や成就感が大きなモチベーションとなるようだ。

投稿された情報を管理職は確認し、必要に応じてツイッターやメール配信で次の指示、連絡につなげ、周知拡散することができる。当初は、校長、教頭を含め17名で開始した。現在は、学区の2小学校にも拡大し、22名が有事に備えている。こうした大人がSNS

を有効に活用し、学校や子供たちのために役立てている姿は、メディアでも紹介され、本校生徒たちにとってLINE、SNSの利用の少なからずよい効果となっている。気象情報に限らず不審者など防犯情報も共有でき、活用の可能性は広がっている。これも保護者や地域を巻き込む学校づくりであり、広義のカリキュラム・マネジメント構築なのである。

6. 働き方改革とメンタルヘルスの希求化

次期学習指導要領のねらいに沿って積極的にカリキュラム・マネジメントを進める校長の発想力・決断力・行動力は重要である。新たな改革や取組も果敢に進めることが求められるであろう。そうした姿勢がないと実現も難しい。しかし、それが教職員の加重労働、負担増加につながり、昨今話題となっている働き方改革と逆行してしまう側面も忘れてはならないだろう。カリキュラム・マネジメントには、スクラップ・アンド・ビルドを念頭に置いた教育改革への校長の発想力・決断力・行動力も経営力として含まれることも提示しておきたい。

文部科学省は、平成28年6月17日付28文科初第446号「学校現場における業務の適正化に向けて（通知）」において『次世代の学校指導体制にふさわしい教職員の在り方と業務改善のためのタスクフォース』を基にした報告の取りまとめを行い、各都道府県等教育委員会を通じて市町村等教委に所管学校への周知、指導、助言、援助を依頼した。この骨子には、「勤務時間管理の適正化を推進するとともに、校長のリーダーシップとマネジメント力の向上、教職員一人一人の意識改革の推進」が示され、その中に「メンタルヘルス対策の推進」も掲げられた。

そこで、本校では教職員の意識改革、業務内容の見直し、勤務時間管理、メンタルヘルス対策として、いくつかの実践を試みている。

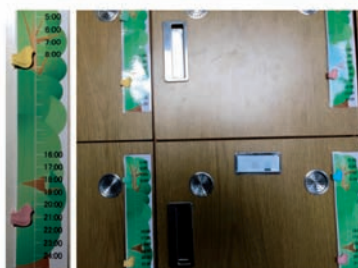
学校現場だけでは難しい側面もあるため保護者・地域の理解や企業の支援協力等を得ながら推進している取組を紹介する。

(1) お互いの働き方、勤務時間を可視化する

教職員一人一人の意識改革の推進という言葉を具現化するには、お互いの状況をまず見える化するすることである。そこで、平成27年5月から玄関にある全職員の下足箱に「Working Hours 見とり表」を設置している。これは、図15にあるような各時間が記されたイラスト風のカードに2羽のトリの形をしたクリップが留めてあるもの。教職員は朝出勤したら、その時間に上のトリを合わせる。そして退勤時には下のトリをその時間に合わせる。こうすると自分の勤務時間を他者も確認でき、在校時間の可視化ができるのだ。これは誰もが見られる下足箱に掲示していることに意味がある。教職員同士が目にすることでお互いの健康や仕事に意識が向くことで相互の声かけや援助にもつながる。また、保護者等学校を訪れた人に実際の状況を知ってもらうことで理解を深める一端ともなる。これで、具体的に勤務状況が改善されるわけではないが、意識化の手始めとしての効果はあるのだ。

(2) スクラップ・アンド・ビルドの発想で業

図 15 「Working Hours 見とり表」



務を見直す

文科省の「タスクフォース」には学校や教員の業務の大胆な見直しが改革の基本的な考え方として示されている。教職員は、子供たちのためという意識が強く、かつ前年度まで

あるいは恒例的に実施してきたものを削減することに抵抗感もある。そこにメスを入れられるのは校長であろう。大きな改革には、スクランプ・アンド・ビルドの発想から業務を見直さないと増えるばかりとなる。本校では、平成29年度から公簿ではない「通知票」の各学期所見欄を割愛した。また、これまで実施してきたいくつかの学校行事やPTAとの連携行事をなくした。学校の状況や実態にもよるが、業務改善にはまずはスクラップの発想が求められる。

しかし、単に教職員の負担だからという理由での削減、廃止は教職員、保護者、そして子供たちの理解を得難いこともある。代案やより負担を減らした別の方策の提示も必要だろう。本校では先の「通知票」の所見に代わり、日々担任や学年職員が実施している生徒との生活ノート「やりとり帳」におけるコメントを活用することで替えている。また、行事等は精選し、新たな行事や別の形に変更する方策を取っている。

(3)週1日は強制的にでも帰る日を実施する

毎週水曜日は「7PM Kitaku day（水曜7時帰宅日）」を設定している。校長職務命令という形をとっているが、キャッチコピー的なロゴタイプを作成し、毎週呼びかける。7時は本来の勤務時間から2時間以上オーバーなのであるが、中学校は部活動終了後の下校時間から生徒たちが自宅に着く頃まではという配慮からの設定である。学校保健主事、衛

生推進員である教員等と連携し、毎週水曜日は声かけ、呼びかけで強制的にでも7時帰宅を実施している。教職員にも定着し、仕事を心配しながらも帰宅する習慣化ができた。学年職員で食事会等を企画し、時間の有効活用の事例も出てきている。本件はツイッター等でも周知、協力をお願いしている。

(4)企業連携で自己申告にICTも有効活用する

(株)東京メンタルヘルススクエアは関連NPO等との連携で働く者のメンタルヘルスを管理し、ケアする「コンケア」というタブレット等を利用したアプリを開発し、企業等に提供している。

<http://www.t-mental.co.jp/service/concare>

「コンケア」は出勤時に専用アプリを開き、その時の気持ちを「虹」から「雷雨」まで6段階のお天気マークで入力する。退勤時も同様に入力すると出退勤管理と心の変化が記録され、そのデータの蓄積から各自のメンタルヘルス状況を分析するものである。データは同社で管理し、あらかじめ登録しておいた管理者等に分析結果がメールやデータで届く仕組み。必要に応じては専属カウンセラーによる相談も受けられるというものだ。これを小中高校生の心のケア、不登校対策に使うアプリ開発につなげたいので、モニタリングをしてくれないかと同社から本校に依頼が来た。ICTを積極的、広域に活用し、発信していると思わぬつながりが広がるものである。これも学校経営手法なのである。

プロ教員としてのリアルな日常観察に加え、客観的な自己申告のデジタルデータの両面から子供を見つけることは、意義あることと考え、この「コンケア」を1学年全員(111名)にモニタリングすることにした。同時に、教職員の勤務時間管理、メンタルヘルス把握にも活用できると教職員(28名)でも活用することにした。6月中旬から開始し、1学期終了時まで実施した結果、生徒、教職員のデータ

図 16 水曜7時帰宅日周知のツイッター投



図17 「コンケア」実践の様子とデータ例



から思わぬ気づきや情報が得られ、意外な効果があることがわかった。日々の観察だけでは心の内は案外わからないこともあるのだ。元気そう、明るそうに見えていても、データを見ると雨や雷なこともあり、自己申告であることに大きな意味がある。教職員においてもこのデータからの気づきで、校長による面談につなげる機会もつくれた。学校経営上の外部からの校長支援として有効なツールともなっている。あらゆる方面とのつながり、情報収集、そして興味関心を広げることは、カリキュラム・マネジメントにおける校長の資質の一つになるだろう。

7. おわりに

文科省『学習指導要領に改善及び必要な方策等について（答申）』では、教育活動の改善、組織運営の改善がカリキュラム・マネジメントの要諦であることが示されている。全教職員で学校の特色を創り上げることも謳われている。そのためには、校長のリーダーシップが何より重要となる。そのリーダーシップは単なる旗振りではない。確たる信念と方針を持ち、それを周囲に見える形で提示し周知する戦略、広く情報収集する手段や方略を用いて、様々なつながりを構築し、そこから決断、行動する率先した旗振りなのだ。

次期学習指導要領における諸課題には、学校改革の要である校長の経営者としての真の

経営力も含まれていることも忘れてはならない。

参考文献

- 1) 文部科学省『学習指導要領の改善及び必要な方策等について（答申）』平成28年12月21日, pp.23-26
- 2) 文部科学省『中学校学習指導要領解説総則編』平成28年7月, pp.40
- 3) 文部科学省『初等教育資料』No.898、平成25年4月号「国際社会が求めるこれからの人材と教育」OECD事務総長教育政策特別顧問、教育局次局長 アンドレアス・シュライヒャー pp.14-19
- 4) 文部科学省『OECDにおける「キー・コンピテンシー」について』
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/004/siryu/05111801/008/001.htm
- 5) 田村学『カリキュラム・マネジメント入門』東洋館出版社、2017、pp.29,30
- 6) 文部科学省『学校現場における業務の適正化に向けて―次世代の学校指導體制にふさわしい教職員の在り方と業務改善のためのタスクフォース(骨子)』平成28年4月, pp.1-4