

次期学習指導要領の視点整理と学校経営の方向性の検討

一 「児童生徒に育成すべき資質・能力」とその実現のための学校経営の在り方一

藤岡 宏章*・遠藤 孝夫**・小岩 和彦***

(2015年2月12日受理)

Hiroaki FUJIOKA, Takao ENDO and Kazuhiko KOIWA

Analysis of the Important Viewpoints of the next Japanese Course of Study and Future School Management

はじめに

平成26年(2014年)11月20日、下村文部科学大臣は中央教育審議会(以下、中教審)に対して、「初等中等教育における教育課程の基準等の在り方について」の諮問を行った。この諮問を受け、中教審では今後集中的に審議を重ね、その審議結果が文部科学大臣への「答申」として提出された後、この「答申」に依拠して次期学習指導要領が告示される。次期学習指導要領の全面実施は平成32年度(2020年度)を予定していることから、その2～3年前に中教審答申と学習指導要領改訂の告示が行われるものと思われる。つまり、早ければ平成29年頃から、実質的には次期学習指導要領に沿った教育活動が先行的に実施されることになる。現行の学習指導要領は小学校では平成23年度、中学校では平成24年度から全面実施となったばかりの時期ではあるが、国レベルでは早くも次期学習指導要領の準備が本格始動となったことから、教育現場でも次期改訂による今後の学校教育の在り方を見据えて、スムーズな移行を図っていくよう準備を進めていかなければならない。

数年先に予想される学習指導要領改訂の方向と内容については、例えば小学校の英語教育の早期化と教科化、高校での日本史の必修化などについては耳目を集めている。確かに、こうした個別の

教科の指導の在り方の変更も注視すべきであるが、今回の学習指導要領改訂は個別の教科の次元を超えて、児童・生徒に育成する学力や能力に関する基本的在り方そのものの変革まで視野に入れたものとなる可能性があることにこそ注目する必要があると考える。次期学習指導要領は我が国の学校教育の在り方を大きく変更することを求め、そのことは必然的に学校経営の有り様にも変革を強いるものであることが予想されるからである。

本稿は、以上のような課題意識に基づきながら、中教審への諮問内容及びその背景に据えられていると考えられる各種の報告書や提言等を分析することを通して、次期学習指導要領の基盤となる学力観と教育活動の方向性に関する視点の整理を試みるとともに、それらを新しい教育活動として具現化し推進するために求められる学校経営の在り方について考察するものである。なお、本稿のような趣旨から次期学習指導要領と学校経営の在り方を論じた先行研究は、管見の限りでは見当たらない。

1. 中教審への諮問の背景

(1) 諮問の課題意識

平成26年11月の中教審への文科大臣による諮問¹⁾は、新しい時代にふさわしい学習指導要

* 岩手県教育委員会 ** 岩手大学教育学部 *** 盛岡市立下橋中学校

領の在り方についての諮問であり、特に「初等中等教育における教育課程の基準等の在り方」、つまり現行学習指導要領の全面改訂に関する諮問となっている。今時の諮問が、如何なる課題意識から行われたかは、諮問に付された「理由」から確認することができる。そこで、まず、この「理由」の記述から、次期学習指導要領の方向性に大きく影響を与えると思われる、諮問の背景とする課題意識を確認しておきたい。それは、大きく以下の3点に集約することができる。

①【社会状況】

- ・子供たちが成人して社会で活躍する頃、我が国は厳しい挑戦の時代を迎えている。
- ・生産年齢人口の減少、グローバル化の進展や絶え間ない技術革新等により、社会構造や雇用環境は大きく変化し、現在とは様変わりしている。

②【求められる資質・能力】

- ・成熟社会において、個人と社会の豊かさを追求していくためには、一人一人の多様性を原動力とし、新たな価値を生み出していくことが必要となる。
- ・将来を担う子供たちは、変化を乗り越え、伝統や文化に立脚し、高い志や意欲を持つ自立した人間として、他者と協働しながら価値の創造に挑み、未来を切り開いていく力を身に付けていくことが求められる。

③【そのために必要となる教育的方策】

- ・教育の在り方が一層の進化を遂げ、個々人の潜在的な力を最大限引き出し、一人一人が互いに認め合い、尊重し合いながら自己実現を図り、幸福な人生を送れるようにするとともに、より良い社会を築いていくことができるよう、初等中等教育における教育課程についても新たな在り方を構築していくことが必要である。

周知のように、現行の学習指導要領の改訂時

は、中教審の審議経過報告の中で、子供たちの将来の生活基盤が「知識基盤社会」(knowledge-based society)としてイメージ化が図られ、そのことに基づいて今後の教育の方向性が示されていた。すなわち、21世紀は、新しい知識・情報・技術が、社会のあらゆる領域での活動の基盤として飛躍的に重要性を増し、このような社会において自己責任を果たし、他者と切磋琢磨しつつ一定の役割を果たすために、基礎的・基本的な知識・技術の習得、それらを活用して課題を見出し、解決するための思考力・判断力・表現力等が必要である。現行学習指導要領は、このような文脈から、学校教育法第30条2項で規定された、いわゆる「学力の三要素」と明確に結合し、また教育基本法改正による教育の理念とも連結する中で、学校の教育活動を推進しようとするものであった。

今回の諮問は、こうした現行学習指導要領の際の考え方を踏襲しつつも、さらに多様かつ複雑に進展すると思われる社会の変革を、「人口減少」と「グローバル」という視点から捉え、子供たちがそのような中であっても、力強く生き抜くことができるよう、教育の在り方を検討することを求めたものであると言えるだろう。なお、諮問に先立ち、文部科学大臣は「我が国の危機的状況」として、「我が国の国際的な存在感の低下」、「海外留学生の減少によるグローバル人材の育成課題」、「少子高齢化による社会全体の活力の低下」、「教育の家計負担の重さと格差の固定化」、「社会の不安定化と子供の貧困率の上昇」、「子供の自己肯定感の低さ」、「学生の主体的な学び不足」「知識基盤社会への対応のための社会人の学び直し」等を指摘していることから、中教審ではこれらの論点も踏まえながら審議することが求められている。

(2) 諮問の背景にある重要な報告等

では、次期学習指導要領は、より具体的にはどのような方向性を持つものとなるのだろうか。この点で注目されるのは、諮問の「理由」に記された次の指摘である。ここでは、便宜的に学習指導

要領改訂に向けての①【現状と課題】と、②【そのための方策】に整理して、諮問「理由」の記述を確認しておきたい。

①【現状と課題】

- ・学力の三要素から構成される「確かな学力」をバランス良く育てることを目指し、教育目標や内容が見直され、言語活動や探究的な学習活動等を重視することに真摯な取組が重ねられている。
- ・判断の根拠や理由を示しながら自分の考えを述べることについて課題が指摘され、自己肯定感や学習意欲、社会参画の意識等が国際的に見て低く、子供の自信を育み能力を引き出すことは必ずしも十分にできておらず、教育基本法の理念が十分に実現しているとは言い難い。

②【そのための方策】

- ・新たな価値を創造していくために、一人一人が互いの異なる背景を尊重し、それぞれが多様な経験を重ねながら、様々な得意分野の能力を伸ばしていくことが強く求められる。
- ・一人一人の可能性をより一層伸ばし、新しい時代を生きる上で必要な資質・能力を確実に育んでいくことを目指し、未来に向けて学習指導要領等の改善を図る必要がある。

この諮問「理由」の記述で最も注目すべき点は、「新しい時代を生きる上で必要な資質・能力」という用語である。現行学習指導要領の場合には、文部科学大臣から中教審に示された「検討要請」の中で、「学習指導力の見直しの観点」の第2として、「各教科等において、子どもたちが身に付けるべき資質・能力の到達目標の明確化について御検討をお願いいたします。」と述べられていた²⁾。つまり、現行学習指導要領のための審議検討事項は、あくまでも各教科等に関して、それも資質・能力の「到達目標の明確化」を求めたもの

であったのに対して、今回の諮問では、教科等や到達目標に限定されることなく、「新しい時代を生きる上で必要な資質・能力」を児童生徒に育成する、そのための教育内容・方法の改善が要請されていることに留意する必要がある。

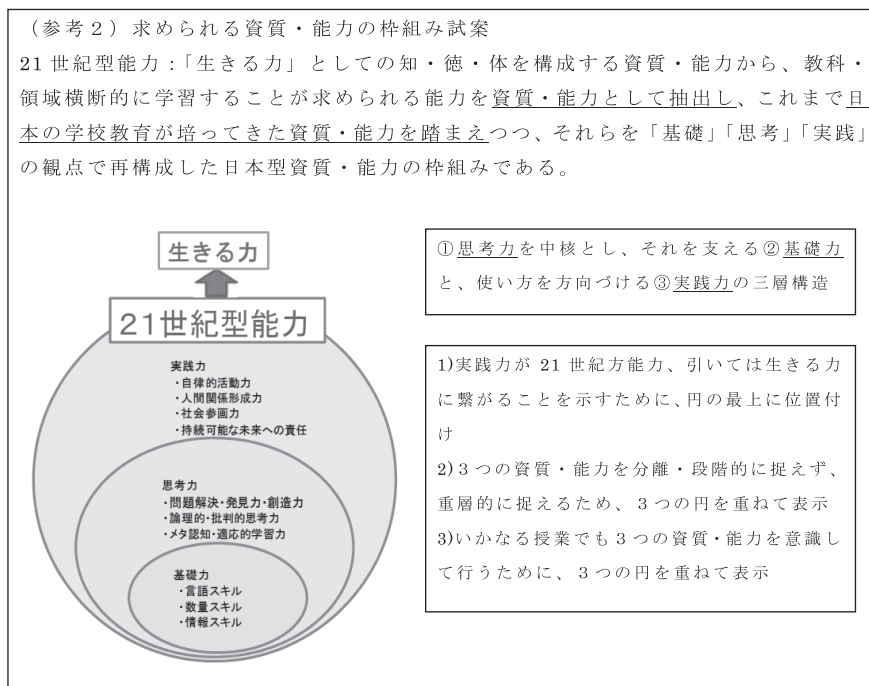
従って、問題はこの「新しい時代を生きる上で必要な資質・能力」が何を意味しているのかである。次期学習指導要領の方法性は、「新しい時代を生きる上で必要な資質・能力」の内実を探ることから把握できるとも言えるだろう。このように考えた場合に、今回の文部科学大臣による中教審への諮問の背景をなしていると思われる検討会の報告が浮上することになる。それは、「育成すべき資質・能力を踏まえた教育目標・内容と評価の在り方に関する検討会」が、平成26年3月31日に取りまとめた「論点整理」³⁾である。同検討会は、実は次期学習指導要領の改訂に向けた基礎的な資料を得ることを目的として設置されたもので、教育課程に関する9名の学識経験者（座長は安彦忠彦氏）が委員を務めている。平成24年12月から平成26年3月までの間に、合計で13回の会議を重ね、その報告書としてまとめられたものが「論点整理」である。

今時の学習指導要領改訂に向けた文科大臣の諮問との関連で、「論点整理」の中で最も注目すべきことは、今後は学習指導要領の構造を、①「児童生徒に育成すべき資質・能力」を明確にした上で、②そのために各教科等でどのような教育目標・内容を扱うべきか、③また資質・能力の育成の状況を適切に把握し、指導の改善を図るための学習評価はどうあるべきか、といった視点から見直すことが必要である、と提言していることである。この提言を踏まえれば、先に確認した文科大臣の諮問理由にあった「新しい時代を生きる上で必要な資質・能力」という用語の背景、従ってまた諮問の背景には、この「論点整理」の基本的な考え方が据えられていたと考えることが自然であろう。その意味では、この文科省内に設置された検討会による「論点整理」は、次期学習指導要領の内容と方向性を探る上で、極めて重要な位置に

あることが分かる。しかも、この「論点整理」が提言した視点には、従来の学習指導要領の持つ構造の〈偏り〉についての委員会（従って文部科学省）の問題意識が据えられていることにも注目すべきである。それは、これまでの学習指導要領は、児童生徒にどのような資質・能力を身に付けさせるかという側面よりも、各教科等においてどのような内容を教えるかという側面を中心に構造化されており、「何ができるようになったか」よりも、「知識として何を知ったか」が重視されてきた、という従来の学習要領の構造上の〈偏り〉への問題意識である。「論点整理」はさらに、こうした「児童生徒に育成すべき資質・能力」を軸にして学習指導要領の構造を組み変えるために、諸外国の資質・能力論の分析や国立教育政策研究所で検討されている「21世紀型能力」の枠組み試案などを参考としながら、今後の学習指導要領の構造として重視すべきポイントについて議論していくことが必要である、とも提言している。

「論点整理」では、「児童生徒に育成すべき資質・能力」とは何かを検討するために、従来の我が国の主な提言等を確認するとともに、諸外国における動向や日本での研究状況を踏まえるべきことを指摘している。諸外国の動向としては、

OECDの「キー・コンピテンシー」の概念、世界的なICT企業（シスコシステムズ、インテル、マイクロソフト）3社が出資した米国など6カ国による国際プロジェクト「ACT21S」が提唱した「21世紀型スキル」が言及されている。その上で、国立教育政策研究所が提案している「21世紀型能力」が紹介されている。国立教育政策研究所では、「社会の変化の主な動向等に注目しつつ、今後求められる資質や能力を効果的に育成する観点から、将来の教育課程の編成に寄与する選択肢や基礎的な資料を得る」ことを目的に、平成21年度から「教育課程の編成に関する基礎的研究」を行っており、平成24年度の報告書では、①「思考力」（問題解決・発見力・創造力、論理的・批判的思考力、メタ認知・適応的学習力）を中核として、②それを支える「基礎力」（言語スキル、数量スキル、情報スキル）、その使い方を方向づける「実践力」（自律的活動力、人間関係形成力、社会参加力、持続可能な未来への責任）という三層構造で構成される「21世紀型能力」を提唱している。「論点整理」では、この「21世紀型能力」の概要説明に加えて、以下の様に、（参考2）として国立教育政策研究所の報告書から概念図も紹介されている（一部省略して再掲）⁴⁾。



確かに、「論点整理」は検討会としての最終報告書ではない。しかし、「論点整理」では、「21世紀型能力」を提案した国立教育政策研究所の研究を明示した上で、「今後、文部科学省においては、当該研究とも連携しつつ、更に検討を進めることが望まれる。」と述べ、しかも「論点整理」を紹介した文科省HPでは、「今後、各論点について更に検討を深めた上で、次期学習指導要領の枠組みづくりに向けた議論に生かしたい」と確認している。こうした事実を踏まえれば、次期学習指導要領は、まずあらゆる授業においても意識することが求められる「児童生徒に育成すべき資質・能力」を、「21世紀型能力」（国立教育政策研究所の提案）の考え方を軸に確定した上で、各教科等の指導内容や指導方法が提示される方向で改訂される、と考える間違いないだろう。このことは、先の下村文科大臣の諮問の理由の中でも、「新しい時代に必要となる資質・能力の育成」の視点からは、『何を教えるか』という知識の質や量の改善はもちろんのこと、『どのように学ぶか』という、学びの質や深まりを重視することが必要であり、課題の発見と解決に向けて主体的・協働的に学ぶ学習（いわゆる『アクティブ・ラーニング』）や、そのための指導の方法等を充実させていく必要があります。』と指摘されていることから明らかだろう⁵⁾。

2. 諮問の視点整理と今後の教育課程の方向性

（1）次期学習指導要領に向けた諮問の視点整理

ところで、下村文科大臣による中教審への諮問には、諮問にあたっての「理由」がさらに詳しく述べられている。そこで、この「理由」の記述内容をより詳細に分析することを通して、中教審での審議事項、従って次期学習指導要領の内容を方向づける「視点」を整理してみたい。諮問の「理由」の冒頭には、まず「問題意識」が述べられている。「問題意識」を簡潔に要約すれば、次の通りある。

今の子供たちが成人して社会で活躍する頃には、生産年齢人口の減少、グローバル化の進展や

絶え間ない技術革新等により、社会や職業の在り方そのものが大きく変化する可能性がある。子供たちには、そうした厳しい挑戦の時代を乗り越え、伝統や文化に立脚し、高い志や意欲を持つ自立した人間として、他者と協働しながら価値の創造に挑み、未来を切り開いていく力を身に付ける必要がある。そのためには、教育の在り方も一層進化させることが必要となる。その際に特に重要になってくるのは、学ぶことと社会とのつながりを意識し、「何を教えるか」という知識の質や量の改善だけではなく、「どのように学ぶか」という、学びの質や深まりを重視すること、学びの成果として「どのような力が付いたか」に関する学習評価の在り方の改善ということである。

諮問「理由」は、以上のような「問題意識」から、「新しい時代にふさわしい学習指導要領等の在り方について諮問を行う」ものであるとして、具体的の中教審で審議すべき3つの事項を示すとともに、それぞれの審議事項毎に特に留意して検討すべき「視点」まで列挙している。文科大臣の諮問理由で示された審議事項と審議の視点は、次期学習指導要領における「改訂の経緯」、「改訂の基本方針」、「改訂の要点」、「教育課程の編成及び実施」の主要な内容として、ほぼそのまま反映されることが予想される。その意味で、諮問「理由」で示された審議事項の柱とその審議にあたっての「視点」は、次期学習指導要領の方向性を確認する上で、極めて重要な意味を持つことになる。そこで、以下では、審議事項毎に示された審議の視点を簡潔にまとめ、その「視点」が内包している課題や関連事項を検討してみよう。

◆審議事項Ⅰ

教育目標・内容と学習・指導方法、学習評価の在り方を一体として捉えた、新しい時代にふさわしい学習指導要領等の基本的な考え方

○審議の視点①：自立した人間として多様な他者と協働しながら創造的に生きて

いくために必要な資質・能力をどう捉えるか。

この視点①では、審議事項Ⅰを検討する前提として、これからの時代を生きていくために必要な資質・能力を明らかにすることを求めている。従って、検討に際しては、主体的に取り組む意欲や多様性を尊重する態度、リーダーシップやチームワーク、コミュニケーションの能力、豊かな人間性の育成の関係をどのように考えるか、また、各教科等の役割や相互の関係はどのように構造化されるべきかなど、広範囲に及ぶ要因との関係性を明らかにすることが求められる。このことは、現代社会における課題等との関わりと教育課程との直接的な関わりを明らかにし、次期学習指導要領の内容により具体的に迫ろうとしていることを示すものと考えられる。

○審議の視点②：育成すべき資質・能力を確実に育むための学習・指導方法はどうあるべきか。

この視点②は、審議事項Ⅰにおける「学習・指導方法」に係る部分の検討に関わっている。検討に際しては、現行の学習指導要領において重視している「言語活動」、「探究的な学習活動」、「社会とのつながりを意識した体験活動」の成果を含めて、その検証を求めている点が興味深い。また、ICTを活用した指導の現状分析も求めている。このことは、現行の学習指導要領の理念を踏襲しながらも、一層の発展を目指すために、具体的な学習・指導方法として「アクティブ・ラーニング」をどのように導入していくべきか、また、その具体的な在り方を明らかにすることによって、学習指導要領に示す教育内容と関連付けて示そうとしていることを意味している。

○審議の視点③：育成すべき資質・能力を子供たちに確実に育む観点から、学習評価の在り方についてどのような改善が必要か。

この視点③は、審議事項Ⅰにおける「学習評価」

に係る部分の検討に関わっている。検討に際しては、「アクティブ・ラーニング」等のプロセスを通じて表れる子どもたちの学習成果をどのような方法で把握し、評価することができるかについての検討を求めている。このことは、新たな学習・指導方法を位置付けるに当たって、これまでの学習評価における課題を踏まえ、複雑な評価となることで授業者が学習評価に追われることがないよう、的確かつ効果的に評価する方法を示そうとしているものと考えられる。

◆審議事項Ⅱ

育成すべき資質・能力を踏まえた、新たな教科・科目等の在り方や、既存の教科・科目等の目標・内容の見直し

○審議の視点①：グローバル化する社会の中で、言語や文化が異なる人々と主体的に協働し、外国語で躊躇せず意見を述べ他者と交流していくために必要な力や、我が国の伝統文化に関する理解、他文化への理解等をどのように育んでいくべきか。

この視点④は、審議事項Ⅱの中心的要件として、グローバル化の進展する社会への対応に関わる検討を求めている。検討に際しては、英語の能力について、文部科学省が設置した「英語教育の在り方に関する有識者会議」の提言を踏まえ、「小学校から高等学校までの教育目標における一貫した具体的な指標の明示」、「小学校外国語活動の下学年化と系統性を持たせた教科として英語教育の導入」、「中学校及び高等学校における英語教育の高度化」を可能とする方向性とその具体的な内容の検討を求めている。

○審議の視点②：高等学校教育における新たな科目等の在り方や既存の科目等の課題についてどのように改善を図るべきか。

この視点②は、高等学校における改善の検討を求めている。検討に際しては、「主体的社会参画や自立した社会生活のために必要な力を実践的に身に付けるための力」、「日本史の必修化、より高度な思考力・判断力・表現力を育成するための新たな教科・科目の在り方」、「社会要請を踏まえた専門学科のカリキュラムの在り方」、「義務教育段階での学習内容の確実な定着を図るための教科・科目等の在り方」など、より具体的な検討を求めている。

○審議の視点③：幼児教育と小学校教育を円滑に接続させていくためには、どのような見直しが必要か。

この視点③は、幼児教育に関する検討を求めている。検討に際しては、子供の発達の早期化をめぐる現象や指摘及び幼児教育の特性等を踏まえ、小学校との連携を具体的にどのように進めていくべきか、その在り方と推進の方向性を明らかにする検討を求めている。このことは、新たにスタートした「子ども子育て新制度」との関わりが背景にあることは想像に難くない。

○審議の視点④：子供たちの運動・スポーツに対する関心や意欲の向上、体育・健康に関する指導の充実、健康の増進により、豊かな生活を送る基礎を培うためには、どのような見直しが必要か。

この視点④は、健康教育に関する検討を求めている。子どもの体力等の現状を踏まえ、より一層の向上と、東京オリンピック・パラリンピック後の体育・健康、運動・スポーツに関する取組の継続を意図し、学校教育における今後の在り方の検討を求めている。

○審議の視点⑤：全ての学校において、発達障害を含めた障害のある子供たちに対する特別支援教育を着実に進めていくためには、どのような見直しが必要か。

この視点⑤は、特別支援教育に関する検討を求めている。障害者の権利に関する条約に掲げられたインクルーシブ教育の理念を踏まえ、特別支援教育を一層進めていくために、自立と社会参加の推進の観点から、自立活動の充実や知的障害のある児童生徒のための教科の改善の検討を求めている。

○審議の視点⑥：教科等を横断した幅広い視点からの取組が求められる様々な分野の教育のための方策を、どのように考えるべきか。

この視点⑥は、教科等を横断した教育活動に関する検討を求めている。このことは、全国学力・学習状況調査の結果から明らかになった、「総合的な学習の時間」の有効性と高い教育的価値に基づき、一層の推進を図るための教育課程における位置付けと指導の在り方の検討を行うことで、より高い思考力・判断力・表現力等の育成を目指しているものと考えられる。

○審議の視点⑦：各教科等の教育目標や内容を、初等中等教育を通じて一貫した観点からより効果的に示すためにどのような方策が考えられるか。

この視点⑦は、初等中等教育における一貫的な指導に関する検討を求めている。すでに現在中教審で議論されている「小中一貫教育」に関する検討状況を踏まえ、学年間や学校種間の教育課程における接続の在り方の検討を求めている。このことは、諸外国の教育制度も参考にしながら、児童生徒の一層の能力伸長を図るために、より柔軟な教育課程の編成を模索し、一定の学校や設置者の裁量のもとで、多様な教育活動が可能となる仕組みづくりを進める意図を持つものと考えられる。

◆審議事項Ⅲ

学習指導要領等の理念を実現するための、各学校におけるカリキュラム・マネジメントや、学習・指導方法及び評価方法の改善支援の方策

- 審議の視点①：育成すべき資質・能力を踏まえた教育課程を編成していく上で、どのような取組が求められるか。また、教育課程の編成、実施、計画、評価、改善の一連のカリキュラム・マネジメントを普及させていくためには、どのような支援が必要か。
- 審議の視点②：「アクティブ・ラーニング」などの新たな学習・指導方法や、新しい学びに対応した教材や評価手法の今後の在り方について、どのように考えるか。また、教材や評価手法の更なる開発や普及を図るために、どのような支援が必要か。

この審議事項Ⅲに関する審議の視点①と②は、審議事項Ⅰ及びⅡを次期学習指導要領において具現化を図るための方向性や在り方、学習・指導方法、学習評価等の具体についての検討を求めている。学習指導要領には、「総則」において「教育課程編成の一般方針」、「内容等の取扱いに関する共通的事項」、「授業時数の取扱い」、「指導計画の作成等に当たって配慮すべき事項」などが示され、さらに学習指導要領解説には「教育課程の編成及び実施」、「教育課程編成の手順と評価」として、より具体的な内容が示される。従って、審議事項Ⅲは、各学校が教育活動や学習指導というレベルで「どのような考え方で」、「何をすべきなのか」ということに関わる内容を検討することを求めていると考えられる。

(2) 諮問の視点整理を踏まえた今後の教育課程の方向性

次期学習指導要領は、以上のような諮問、特に

3つの審議事項とそれぞれの審議の視点を踏まえ、中央教育審議会での議論を経て、早ければ平成29年頃には告示される見込みである。以上の検討を踏まえながら、次に次期学習指導要領に基づく教育課程の方向性を探ってみたい。

次期改訂の最重要ポイントは、「児童生徒に育成すべき資質・能力」であることは既に述べた。その際、前提となるのは、教育の目的・目標であり、時代の変化や子供たちの実態、社会の要請である。教育の目的・目標は、教育基本法に規定する目的、目標であり、学校教育法に規定する教育の目的・目標、学力の三要素を指している。また、時代の変化等については、既に述べた諮問の理由に述べられていることとなる。このことを踏まえ「新しい時代に必要なる資質・能力の育成」を教育課程において実現していくことを、改めて確認しておく必要がある。そのためには、各学校において次期学習指導要領の改訂の趣旨を理解し、その具現化を図る教育課程へと改善し適応したものへと編成していく必要がある。その上で、具体的な教育課程改善の方向性をイメージしていく必要がある。その際、キーワードとなるのは「何を学ぶか」「どのように学ぶか」そして「何ができるようになるか」という点である。

「何ができるようになるか」は、「新しい時代に必要となる資質・能力」ということになることから、各校においては学校の状況や児童生徒の実態を踏まえ、発達段階に応じ、系統性に留意しながら、資質・能力をより具体的なものとして明らかにしていく必要がある。その際、大きな捉えとしては、「他者と協働しながら創造的に生きていくために必要な資質・能力」、「主体的に取り組もうとする意欲や多様性を尊重する態度、他者と協働するためのリーダーシップやチームワーク、コミュニケーション能力、豊かな感性や優しさ、思いやり」等ということになり、さらに能力的な要素としては、「育成すべき資質・能力を踏まえた教育目標・内容と評価の在り方に関する検討会」等が示しているものとなる。このことは、これまでも重視してきた「指導と評価の一体化」にも関連

することであり、学校における授業等の具体化を進めるためにも、具体的な学習・指導方法と学習評価のイメージと重ねて検討すべきことである。

「何を学ぶか」は、「何ができるようになるか」と直接的な関係にあり、現行の学習指導要領の重点を踏襲する学力の三要素等についての実現については、改めて見直し検証の上、より良い方向へ向上・改善を図っていくことが求められるが、今諮問を踏まえたとき、新たに「グローバル社会」について取り上げている点、例えば英語能力の強化等については、答申内容に注視しながらも、現行の外国語活動の検証を進め、学習指導要領の一部前倒しを視野に検討を始める必要がある。「何ができるようになるか」、そして、そのために「何を学ぶか」ということを、授業や教育活動として具現化していくためには、「どのように学ぶか」という観点について改善を図る必要があるのは、諮問で求めている通り必然のことである。

これまでの各検討会や会議等での提言を受けた諮問内容において、教育課程編成に関わり学校にとって最も注目され、具体的な検討を要する箇所は、「必要な力を子供たちに育むためには、『何を教えるか』という知識の質や量の改善はもちろんのこと、『どのように学ぶか』という、学びの質や深まりを重視することが必要であり、課題の発見と解決に向けて主体的・協働的に学ぶ学習（いわゆる「アクティブ・ラーニング」）や、そのための指導の方法等を充実させていく必要がある」という点であろう。こうした学習・指導方法は、知識・技能の定着と、学習意欲を高める上でも効果的であると指摘していることから、各学校においては、学習・指導方法の在り方について研究を進め、授業改善を図ることが必要となる。

3. 次期学習指導要領を見据えた今後の学校経営の在り方

諮問内容から見えてきた今後の教育の在り方を実現していくためには、各教師の力量の向上はもちろんであるが、それ以上に学校全体の教育力の向上が必要となる。そのために重要となるのは、

管理職のリーダーシップであり、そのリーダーシップの下での学校の組織マネジメントの効果的な実践である。そこで、こうした観点から、以下では今後の学校経営の在り方を検討してみたい。

(1) 管理職のリーダーシップと学校の組織マネジメントへの注目

学習指導要領が改訂されることは、我が国の学校教育においては極めて大きなことであり、大きな節目ともなる。とりわけ、次期学習指導要領は、上述の通り、教科等の内容や到達目標の改善という次元ではなく、児童・生徒に育成する学力や能力という基本的在り方の変革まで視野に入れたものであること、端的には「新しい時代を生きる上で必要な資質・能力」とされる「21世紀型能力」の育成が眼目となることが予想されることから、個々の学校では学校の総力を結集した対応が、それも受動的な対応ではなく、主体的で積極的な対応が求められる。その意味からも、組織体としての学校の先頭に立つ校長や副校長（教頭）が果たすべき役割は極めて重くなる。学校の管理職は、適切なリーダーシップを発揮して学校経営を行い、次代を担う児童生徒へのより良い教育を創造していかなければならない。

学校は、通常は、校長の経営方針に沿って教育課程が編成され、授業をはじめ全ての教育活動が構成・実施されていく。次期学習指導要領に基づいた学校教育の検討と自校の特色を生かした教育内容の構築、そのことを具現化する教育課程の編成は、管理職としての校長の職務であることから、校長をはじめとし補佐する副校長（教頭）も含め、管理職は教育改革の流れを注視し、諮問、答申、学習指導要領の改訂の趣旨とその重点等について、十分な理解とそのことを踏まえた自校に最適の教育の在り方を創造する力が求められることは言うまでもない。

教育課程の充実を図る取組とその工夫の検討は、どの学校でも取り組まれているが、内容は学校の状況や生徒の実態によって違う。そう考えると、管理職がまず取り組むべきことは、状況や実

態の把握と分析である。その上で、要因の整理・分類、応じた手立ての選択、実行に向けた戦略等を計画立案していく必要がある。しかし、検討し計画を立案するためには、各学校ではいくつかの課題を解決しておく必要がある。まず、根本的なこととして「学校としてどう考えるか」というスタンスが必要である。その上に立ち、各教科等においてどのように進めるかを検討する。さらに、教育課程を効果的で効率的なものにするために、教科間、学年間のすりあわせを行う必要がある。教科間交流、教員間連携と言われるが、なかなかうまく進まない現状も見られることから、学校がいかに組織的になっているかが鍵となる。そのためには、組織を明確にして進めることが重要である。物事をスムーズに進め、教育課程を工夫し特色あるプログラムを展開していくために、管理職は、担当チームを明確にし、不要な重複を避け、その役割や各担当がすべきことを明らかにし、スケジュール管理にも目を向け、効率的に進めて行くことが重要である。その際、内部人材の活用と組織の構造化を図る必要がある。能力開発のためにも、問題意識を共有する場を設定し、協力して具体化していく活動に取り組ませることも有効である。

現代の学校教育は内部のみの力では立ち行かない。外部人材の発掘と活用も大事な視点である。このように、変化が著しく行うべき教育が多様化する現代においては、管理職には、今後益々状況や実態を的確にリサーチし、改善・伸長を図るためのアクションにつなげていくマネジメント能力が求められてくる。そのためにも人的ネットワークと情報ネットワークを広げたくしていくこと、そしてその活用術を学んでいくことが大切となる。

併せて、このような機会に、教員個々の伸長を図るために適材適所の人材活用、そしてワンランクアップを目指した人材活用や登用に努め、校内における人材育成を進め、学校としての総合力を向上させていくことが重要である。どのような状況や環境にあっても、全ての子供たちに豊かで確

かな学習を保障することが学校と教職員の使命であることから、学校組織の強化と総合力の向上は、今後の学校経営の最も重要なポイントとなる。

以上のように、次期学習指導要領を見据え、今後の学校経営を考えた時、学校組織の強化と総合力の向上の方策として、組織マネジメントに基づく学校経営という考え方が注目されることになる。

(2) 組織マネジメントを活用した学校経営

「組織マネジメント」ないし「組織開発」という用語や考え方は、元々は企業経営等のビジネスの文脈で用いられてきた。こうした用語が学校教育や学校経営の分野で使用されるようになったのは、21世紀への転換頃から、従ってまだ10数年のことである。しかも、学校教育と組織マネジメントの結合は、「学校の自主性・自律性の確立」を標榜した政府・文科省による教育改革の展開過程で登場したものであり、学校の組織マネジメントの手法は文科省等の教育行政機関の施策として推奨されてきたものであることも確認しておく必要はあるだろう。

平成10年9月の中教審答申「今後の地方教育行政の在り方について」は、「学校の自主性・自律性の確立」を目指し、そのための具体的方策の一つとして、「校長、教頭の学校運営に関する資質能力を養成する観点から、例えば、企業経営や組織体における経営者に求められる専門知識や教養を身に付けるとともに、学校事務を含む総合的なマネジメント能力を高めることができるよう、研修の内容・方法を見直すこと」が指摘された。同じく、平成12年12月に発表された教育改革国民会議（首相の私的諮問機関）の報告の中にも、次の様な指摘があった。すなわち、「学校運営を改善するためには、現行体制のまま校長の権限を強くしても大きな効果は期待できない。学校に組織マネジメントの発想を導入し、校長が独自性とリーダーシップを発揮できるようにする。」

こうした指摘を受ける形で、文科省でも学校に組織マネジメントの発想を導入するため、研修会

のモデルの検討組織として、平成14年6月に「マネジメント研修カリキュラム等開発会議」を設置した。翌年の平成15年5月には、この「開発会議」で検討した組織マネジメント研修のためのモデル・カリキュラムを、都道府県教育委員会に配布し、同年9月には「マネジメント研修企画・実施担当者および講師向け説明会」を実施した。以後、文科省では学校の組織マネジメント研修の対象者とその内容を順次拡張していった。平成17年2月には、これまでの取組の集大成に位置づくるものとして、「学校組織マネジメント研修～すべての教職員のために～（モデル・カリキュラム）」（文科省HPでも公開）が発行されている。これらの冊子は文科省主催による組織マネジメント研修会（いわゆる「中央研修会」）のテキストとしての役割も果たしている。さらに、平成17年度からは、独立行政法人教員研修センターが、各地の研修指導者の養成を目的として、都道府県教育委員会の指導主事等を対象とした研修を毎年実施している。こうして、「学校の自主性・自律性の確立」に向けた一連の学校改革と連動して、学校の組織マネジメントという考え方は、国レベルと地方の教育委員会による研修会の取組を通して、学校現場にも一定程度は浸透しつつあると言える。

（3）学校の組織マネジメントの現状と理論研究の必要性

では、学校の組織マネジメントの考え方は、次期学習指導要領の方向性や今後の学校経営の在り方とどのように関連するのか、またそこにはどんな課題があるのだろうか。ここでは、平成17年2月発行の「学校組織マネジメント研修～すべての教職員のために～（モデル・カリキュラム）」（以下、「中央研修テキスト」と省略）に依拠しながら、学校の組織マネジメントの考え方の現状と課題を検討してみたい。

学校における組織マネジメントとは、「学校の有している能力・資源を開発・活用し、学校に関与する人たちのニーズに適應させながら、学校教育目標を達成していく過程（活動）」のことを意

味し、従来の学校経営と比べると以下の4点を強調する概念である（「中央研修テキスト」p.0-1-7）。

- ①環境との相互作用、そのなかでも外部の支援的要因と内なる強みの連合
- ②計画（Plan）－実施（Do）－点検・評価（Check）－更新（Aktion）のマネジメント・サイクル、とりわけ次の一手（Aktion）
- ③その過程を円滑化するスキル（技術）やストラテジー（戦略や方略）
- ④進むべき方向を示すミッション（使命・存在意義）とビジョン（目指すところ）

つまり、学校の組織マネジメントとは、「児童生徒の成長・発達のため、学校内外の関与者の期待とつながった学校教育目標の達成」を目的として（同、p.0-1-9）、各種のスキルやストラテジー（例えば、SWOT分析、トルネード・マネジメント等）を適切に活用しながら、方法論としてのPDCAのマネジメント・サイクルを円滑に回すことによって、学校組織を全体として活性化していく過程（活動）であることになる。

先に検討したような次期学習指導要領の方向性を見据え、子供たちに必要とされる「21世紀型能力」を育成するためには、子供たちに「何を」、「どのように」教育すべきかを、個々の学校が主体的に取り組むという困難な課題を考えた時、まずは文科省の推奨する組織マネジメントは極めて有効であることは言うまでもない。今後は、県教育委員会のみならず地方教育委員会単位でも、組織マネジメントによる学校活性化の手法の研修会が開催され、管理職のみならず全ての教職員が学校マネジメントの手法を修得することが望ましいだろう。組織マネジメントの手法は、新しい教育課程の編成活動（カリキュラム・マネジメント）の推進のみならず、いわゆる「学級王国」的な教員の個業化や教員間のコミュニケーション・連帯意識の希薄化といった学校の課題状況の改善にも効果を発揮することも期待できる。つまり、今後に必要な学校経営として、組織マネジメントは最も有効な手法であることは間違いない。

しかし、同時に学校の組織マネジメントという手法には、まだまだ克服すべき課題があることに自覚的である必要がある。組織マネジメントによる学校経営ないし学校組織の活性化という手法の課題として、ここでは紙幅の関係から2点に限定して指摘しておきたい。その一つは、学校における組織マネジメント、特にPDCAのマネジメント・サイクルにおける校長等の管理職の位置と役割をどのように考えるべきか（サイクルの管理者なのか、サイクルの支援者なのか）、それと関連してもう一つは、教員の専門職性（自律性）と組織マネジメントとの調整を如何に図るべきか、という課題である。

先に言及した文科省の開発会議が平成16年3月に作成・公表した「学校組織マネジメント研修—これからの校長・教頭等のために—」によれば、学校の組織マネジメントにおいて校長に期待される役割行動は、「使命感と責任感」、「学校ビジョン構築」、「環境づくり」、「人材育成」、「外部折衝」の5つの観点から説明されている。いずれも管理職が学校経営を遂行する場合に重要となる観点であることは論を待たない。とりわけ今後重要になると考えられるのは、「学校ビジョン構築」である。この観点に関しては、「学校の中期的ビジョンを具体的に描く」、「特色ある学校づくりの方法性を示す」、「学校の置かれた状況を多面的に把握し、教職員に発信する」、「教育成果の向上に向けた、リスクを恐れないビジョンを構築する」の4つの事項が特筆されている。こうした中期的ビジョンを描く、方向性を示すといった管理職の強いリーダーシップは、一般の企業の経営者にとっては極めて当然のことではあろう。文科省作成のテキストからは、組織マネジメントの中での管理職の位置と役割は企業経営者の類似形として描かれていると言えるが、学校という人間形成の組織においては、企業経営者のような権力的なリーダーシップが必要なのか否か、また如何なる意味で必要なのか、「教育の論理」に即して慎重に検討する必要がある。

もう一つの課題として、学校の組織マネジメン

トの遂行にあたっては、一つの専門職としての教員の自律性と学校組織の一体性とを如何にして調和していくのかも慎重に検討する必要がある。それは、組織マネジメントが、教員の専門職性を「抑制的にコントロールする装置と方略」⁶⁾として利用されることへの懸念を背景にした課題である。この課題は、一般企業における組織マネジメントとは異なる学校という人間形成の組織における組織マネジメントの在り方を、やはり「教育の論理」に即して熟考するという課題である。

現在我が国の学校に入りつつある組織マネジメントは、上述の通り、文科省等の教育行政機関の施策として推奨され、その枠組みの範囲での「実践」が先行してきた。その際に、やはり確認しておくべきことは、文科省や独立行政法人教員研修センターが推進する学校の組織マネジメントの手法は、基本的には企業経営の中で構築されてきたものが援用されていることである。このことは、独立行政法人教員研修センターの平成17年度事業報告書の中で、同年度から開始した組織マネジメント研修に関して、次のような記述があることから明らかである。

「地域の実態に応じた特色ある学校づくりを目指し、学校運営・教育の構造改革の中心的な役割を担う管理職等に対して、民間企業等で実施している組織マネジメントの考え方や進め方、変化に対応できる学校づくりのノウハウ等に関する研修を企画・実施する指導者を養成するための研修を実施」⁷⁾

同じく、同センターが実施した学校の組織マネジメントのための研修プログラム及びそのテキスト作成には、ニューヨークに本拠を置く世界最大の組織・人事マネジメント会社であるマーサー・ヒューマン・リソース・コンサルティング社が深く関与している⁸⁾。

本質的には営利（利潤追求）を目的とする企業の組織マネジメントは、果たしてどこまで学校に適用することができるのか、また学校固有の組織マネジメントとは如何にあるべきなのか、組織のトップの校長や第一線の教員は組織マネジメント

とそのサイクルの中で如何なる位置と役割を果たすべきなのか。「実践」先行の現状にあって、しかも本格的な教育課程改革が目前に迫っている今、「教育の論理」に即した学校の組織マネジメントと学校経営の在り方の理論研究を早急に行う必要性を指摘しておきたい⁹⁾。

(4) 学校経営を支援する仕組みづくり

最後に、今後の学校経営の在り方として、上述の理論研究の推進とも密接に関わるが、個々の学校における学校経営を支援する仕組みづくりの必要性にも言及しておきたい。

学校が、豊かな教育課程を編成し、教育活動の充実を図っていくためには、「学校だけで」ということには自ずと限界が生じる。また、実生活や実社会との関わりを重視し、知識・技能を活用した主体的で協動的な探究を可能とする学習を展開するためには、少なくとも義務教育9年間という長期のスタンスでカリキュラムを構築することが必要となり、そのためには小・中学校の連携は欠かせない。

このように考えてくれば、学校を取り巻く教育関係機関が相互に連携・協力することが大事になるし、教育行政機関の果たす役割も重要になる。例えば、教育行政がすべきことは、数年先に出される中教審答申や次期学習指導要領について、各学校の理解が確かなものとなる施策や事業を行うことが求められる。その際には、教育行政機関が参考となる事例や取組を提供したり、必要に応じて自ら試案を作成したりすることも、各学校に具体的なイメージをもってもらうために効果的である。大きな節目となる学習指導要領の改訂期においては、行政がリードをとることは、学校現場から最も期待されていることである。また、教育研究団体や大学もその機能を生かし、学校経営をサポートする様々な取組も期待される。従って、このような学校支援の様々な取組についても、教育行政機関が「コーディネイト」機能を発揮して、個々の学校に十分な情報提供や橋渡しの役目を果たすことも大事なことと考えられる。行政が積極

的に各組織と連携することによって、学校経営を支援する相乗効果が生まれ、「地域全体で」と学校教育の向上に向けた環境基盤が形成されることを心がけたい。

各機関のもつ力が十分に発揮されてこそ、今後すべきこと、今行うべきことが共に意識化・課題化され、取組が地域全体のものとなる。そして、各機関の取組が総合化されることで、学校がすべきことのイメージ化が図られ、取組の具体化が進んでいく。そのような仕組みづくりを進めて行くことも今後求められる視点の1つである。

おわりに

本稿では、次期学習指導要領の検討についての文科大臣の諮問が行われたことを踏まえ、この諮問の内容、特に審議事項の視点整理を試みることで、次期学習指導要領の方向性を明らかにするとともに、そのことに伴って今後求められる学校経営の在り方について検討してきた。

概ね10年ごとに改訂される学習指導要領は、学校現場にとっては極めて大きな意味を有しており、それによって各学校の教育活動の方向性は大きく舵を切ることが求められる。近年の矢継ぎ早の教育改革の展開の中で、学校現場はそれへの対応が十分に行えなくなってきたもいる。このような状況の中、次期学習指導要領への対応が急速に進み始める前に、その論点を整理し、併せて学校経営の方向性について検討したことは、一定の意味があったものと考えられる。

本稿の最後で、今後の学校経営の在り方に関して学校の組織マネジメントに関する理論研究を推進する必要性を指摘した。筆者たちは、今後も組織マネジメントによる学校組織の活性化に向けた実践を精力的に推進すると同時に、学校マネジメントの理論研究の深化も自らの課題として取り組んでいきたいと考えている。

<注>

- 1) 中央教育審議会資料(文部科学省、26文科初第852号)、「初等中等教育における教育課程の

- 基準等の在り方について」(諮問)。文科省の次のHPでも確認できる。http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1353440.htm
- 2) 平成17年2月15日の中央教育審議会総会第47回における中山文部科学大臣の挨拶。http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/gijiroku/attach/1345863.htm
 - 3) 「育成すべき資質・能力を踏まえた教育目標・内容と評価の在り方に関する検討会－論点整理－」(平成26年3月31日)、http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shotou/095/houkoku/1346321.htm
 - 4) 「21世紀型能力」は、次の報告書の中でまず最初に提言された。「論点整理」で紹介されている「21世紀型能力」の概要は、「育成すべき資質・能力を踏まえた教育目標・内容と評価の在り方に関する検討会」の第5回会議(平成25年5月27日)で配布された国立教育政策研究所の資料を再録したもので、元々の概念図に補足を加えたものとなっている。国立教育政策研究所編「教育課程の編成に関する基礎研究報告書5 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」、平成25年3月。
 - 5) 本稿では、次期学習指導要領の内容や方向性を規定すると考えられるものとして、「育成すべき資質・能力を踏まえた教育目標・内容と評価の在り方に関する検討会」の「論点整理」と国立教育政策研究所の「21世紀型能力」の提言を中心に検討しているが、学校制度の改革との関連では、内閣の下に設置されている「教育再生会議」の議論およびその提言も重要であることは言うまでもない。教育再生会議は、平成25年1月から平成26年10月までの間に26回の会議が開催され、これまでに第一次から第五次までの提言をまとめている。第五次提言で提言された「小中一貫教育」については、中教審において審議が進められており、平成26年11月に小中一貫教育特別部会から「小中一貫教育の制度化及び総合的な推進方策について」の審議まとめが出された。また、この審議まとめを受けて、

今後はさらに「子供の発達や学習者の意欲・能力等に応じた柔軟かつ効果的な教育システムの構築について」と題する答申が出される見通しとなっている。その意味で、教育再生会議は教育に関する制度設計に関わる部分を担い、その検討内容が次期学習指導要領の改訂を支える教育環境や教育制度といったハード面の整備として答申へと反映されていくものと思われる。

- 6) 佐古秀一「学校の組織とマネジメント改革の動向と課題」、『日本教育行政学会年報』第31号(2005年)所収、p.63.
- 7) 『独立行政法人教員研修センター 平成17年度事業報告書』、p.1.
- 8) 独立行政法人教員研修センター『学校組織を強化するプロセスマネジメント研修』(平成19年)によれば、本書は平成18年度と19年度に実施したプロセスマネジメント研修(中央研修)のテキストであり、マーサー社の4人の社員に、「研修コンセプトの構築、研修プログラムの企画・立案、講師としての受講生指導など、全面的なご協力をいただいた。」(p.69)、という。
- 9) 筆者の一人(遠藤)は、こうした観点からドイツのハンス=ギュンター・ロルフの学校開発理論に着目して研究を進めている。詳細は次を参照願いたい。遠藤孝夫「ハンス=ギュンター・ロルフの学校開発理論に関する研究—学校マネジメントの理論的深化のために—」、『岩手大学教育学部附属教育実践総合センター研究紀要』第14号(平成27年)、遠藤孝夫『管理から自律へ—戦後ドイツの学校改革』(勁草書房、平成16年)。

<主要参考文献>

1. 木岡一明(編著)『学校組織マネジメント「研修」』(教育開発研究所、2004年)
2. 木岡一明『新しい学校評価と組織マネジメント』(第一法規、2003年)
3. 河野和清(編著)『地方分権化における自律的学校経営の構築に関する総合的研究』(多賀書店、2004年)

4. 佐藤学『学校改革の哲学』（東京大学出版会、2012年）
5. 安藤史江『組織学習と組織内地図』（白桃書房、2001年）
6. 小島弘道『21世紀の学校経営をデザインする <下> マネジメントとリーダーシップ』（教育開発研究所、2002年）
7. 佐古秀一「学校の組織とマネジメント改革の動向と課題」、『日本教育行政学会年報』第31号（2005年）
8. 佐古秀一「学校組織マネジメント研修プログラムの構成と効果に関する研究」、『鳴門教育大学研究紀要』第29巻（2014年）
9. 大脇康弘・西川潔「学校組織開発の理論形成と実践的省察」、『大阪教育大学紀要第IV部門』第62巻2号（2014年）
10. 藤岡宏章、SPECIAL FEATURES OF THE FINNISH EDUCATION SYSTEM Report（岩手県教育委員会、2008年）
11. 藤岡宏章「各学校における言語活動を重視した指導の充実を図る取組」、文部科学省『初等中等教育資料』No.840（2008年11月号）
12. 遠藤孝夫『管理から自律へ 戦後ドイツの学校改革』（勁草書房、平成16年）
13. 小岩和彦「私の学校経営－小中連携の取組－」、『内外教育』No.5579（時事通信社、平成17年）