

特色ある教育活動の定着に向けてのマネジメントに
関する一考察
—岐阜県立関高等学校における学際的、探求的な学習の
展開を例にして—

三尾寛次

岐阜女子大学

(2020年11月4日)

**A Study on school management for the implementation
of characteristic educational activities
— A case of interdisciplinary and exploratory learning
in SEKI high school —**

Department of Cultural Development, Faculty of Cultural Development,
Gifu Women's University, 80 Taroumaru, Gifu, Japan (〒501-2592)

MIO Kanji

(Received November 4, 2020)

要 旨

2022年実施の学習指導要領、教育再生実行会議の示す高等学校教育改革の柱は、コンピテンシーベースの教育内容への改善と高等学校普通科の改革である。普通科はこれにより「学際的で探求的な学習活動」等をカリキュラムに位置づけることが求められることになる。この動きを一過性のものではなく、成果をあげ、継続、定着させるためには、二つのマネジメントシステムを導入してこの教育活動を推進することが効果的である。「チーム学校」とこれを動かすミドルアップダウンマネジメント、カリキュラム・マネジメントとの協働体制を作ることである。本稿では、岐阜県立関高等学校での岐阜県のスーパーグローバルハイスクール事業を例にとり、効果的なマネジメント体制とその課題を明らかにした。

キーワード：普通科改革，コンピテンシー，チーム学校，ミドルアップダウンマネジメント，カリキュラム・マネジメント，総合的な探求の時間

はじめに

文部科学省は、2018年3月30日に生徒が
未来社会を切り開くための資質・能力を一層

確実に育成することを目指し、知識の理解の
質を更に高め、確かな学力を育成すること等
を柱とする高等学校学習指導要領の改訂を
行った。また、政府の教育再生実行会議は

2019年5月17日、新時代に対応した高等学校改革と題した第11次提言を行い、高等学校教育の改革に本格的な取り組みを求めている。

近年、こうした動きを先取りして、国が示す改革の方向性に従った教育活動に取り組む都道府県や高等学校があり成果をあげている。これらは、期限付きの予算措置をもった研究指定の形が一般的で、研究指定の期限が過ぎると取り組みが退化する危険性をもっている。改革の動きを高等学校教育の新たな特色として定着させ、成果の出る教育活動とするための経営上、運営上の工夫が求められている。

1 高等学校普通科教育の改革の動向

(1) 高等学校学習指導要領改訂

高等学校で2022年度からの年次進行される新学習指導要領は、国立青少年教育振興機構「高校生の生活と意識に関する調査報告書」(2015年8月)が示した「日本の高校生がアメリカ、韓国そして中国の生徒に比べて、自己肯定感や社会参画に関する意識が低いこと」を一つの問題意識として、これからの時代を支える者として必要な資質能力の育成を図る方策について示している。この必要な資質能力について、中央教育審議会は、様々な情報や出来事を受け止め、主体的に判断しながら、自分を社会の中でどのように位置付け、社会をどう描くかを考え、他者と一緒に生き、課題を解決していくとした。これを受けて、「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」を視点とした今回の学習指導要領の改訂につながっている。

学習指導要領は、新しい時代に必要な資質・能力として「生きて働く知識・技能の習得」、「未知の状況にも対応できる思考力・判断力・表現力等の育成」そして「人生や社会に生か

そうとする学びに向かう力・人間性の涵養」を学びの要素とし、主体的・対話的で深い学びをとおして身につけることとしている。特に、高等学校教育においては「知識の理解の質を高めること」、「理解していることを、できることをどう使うか」そしてこうした学習の成果として「どのように社会・世界と関わり、よりよい人生を送るか」を具体的に考えさせることを求めている。これは、各教科だけでなく、「総合的な学習の時間」から名称を変えた「総合的な探求の時間」において特徴的に求められている。

(2) 教育再生実行会議第11次提言

2019年5月17日教育再生実行会議は、「新時代に対応した高等学校改革について」を提言した。その中で「これからの高等学校は、Society5.0を生き抜くための力(①文章や情報を正確に読み解き、対話する力、②科学的に思考・吟味し活用する力、③価値を見つけ生み出す感性と力、好奇心・探求力等)や生徒一人一人が能動的に学ぶ姿勢を共通的に身に付けさせるとともに、将来、世界を牽引する研究者や幅広い分野で新しい価値を提供できる人材となるための力を育むことが求められています。また、生徒が高い志をもって成長し、より良い社会の担い手となるよう、生徒の自己肯定感を育むことも求められます」とし、今までの高等学校教育の成果を継承しつつ、「主体的・対話的で深い学びの視点の授業」、「多様な学びの提供」そして「実社会での問題発見・解決にいかしていきために各教科での学習を結びつける教育」という今後の高等学校教育の視点を示した。

さらに、高校生の約7割が在籍する高等学校普通科(以下、「普通科」と表す。)にこうした視点を生かす学習の方向性に基づいた類型の枠組み(表1)を示し、これまで不変で

表1 教育再生実行会議が示した
 高等学校普通科の類型

高校普通科を4タイプに (教育再生実行会議の例示)
重視する教育内容
① 進学や就職などキャリアを自身で 形成する力の育成
② グローバルに活躍するリーダー、 国内外の課題を解決できるリーダー の素養の育成
③ 科学技術分野でのイノベーターと しての素養の育成
④ 地域課題の解決を通じ、体験と実 践を伴った探究的な学び

出典
<https://r.nikkei.com/article/DGXMZ044942100X10C19A5CR8000>
 2020年8月28日閲覧

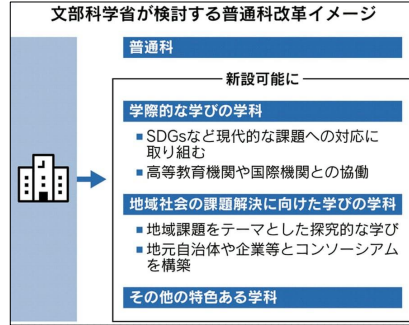


図1 文部科学省が中央教育審議会に示した
 普通科の再編案

出典：
<https://www.nikkei.com/article/DGXMZ061661450X10C20A7CR8000/>
 2020年8月28日閲覧

あった普通科に時代に合った変化を求めている。

この教育再生実行会議第11次提言を受けて、文部科学省は、現在高等学校が、普通教育を主とする唯一の学科である「普通科」、専門教育を施す商業科、工業科など14の「専門学科」そして普通教育と専門教育を合わせた「総合学科」で構成されている大学科のうち、普通教育を主とする学科を図1のように再編する案を中央教育審議会特別部会に示している。中央教育審議会は、2020年度中に答申をまとめ、2022年度からの新しく再編された学科での募集を始めることとしており、学習指導要領及び教育再生実行会議で示された方向性は、各教科における取り組みにとどまらず、普通科の教育活動の柱となることとなる。

学習指導要領が示す「知識の理解の質を高めること」、「理解していることを、できることをどう使うか」そしてこうした学習の成果として「どのように社会・世界と関わり、よりよい人生を送るか」という方向性、教育再生実行会議が示す「主体的・対話的で深い学びの視点の授業」、「多様な学びの提供」そして「実社会での問題発見・解決にいかしていくために各教科での学習を結びつける教育」

といった方向性について、例えば、SSH（スーパーサイエンスハイスクール）、SGH（スーパーグローバルハイスクール）等先駆的な国の指定事業において取り組まれている。また、多くの都道府県では、少子化や国際化、情報化といった高等学校をとりまく社会の変化に対応した高等学校教育の特色化として同様の取り組みがなされている。こうした発展的で学際的、探求的な学びを行う教育の流れは、今後、全ての普通科において取り組まなければならない状況となっている。

2 コンピテンシーベースの教育の必要性

(1) 高等学校におけるコンピテンシーベースの教育

高等学校の専門学科においては、スペシャリストを育成するという観点から実践力、社会において役立つ資質、能力の育成が図られてきた。その意味では、専門学科の教育は、卒業後の社会において高等学校で学んだ知識やスキルを生かして職業人として生き抜いていく資質・能力を育成し、いわゆるコンピテンシーベースの教育が実践されてきたといえる。

一方、普通科においては、大学入試を理由

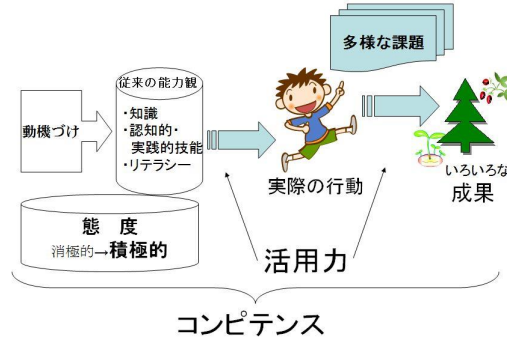


図2 国立教育政策研究所が示すコンピテンシー

https://www.nier.go.jp/04_kenkyu_annai/div03-shogai-ink1.html 2020/09/03閲覧

とした知識の習得に重点がおかれた授業が展開されることが多く、普通科のカリキュラムの多様化、生徒の多様化、大学入試の多様化といった社会の変化の中で、普通科の教育課程の魅力の欠如が言われ、教科の学ぶ意義が問われている。近年、普通科においてもキャリア教育が充実して実施され、大学進学者が比較的少ない普通科においては、職業科目を設置するなどのキャリア教育の観点からの工夫を行っている。しかしながら、これまでは普通科の教育課程において、生徒が社会において活躍できる考え方や能力を育む学際的、探求的な学び、生徒が自主的に学び、発展的に深め、生徒の周りで課題を発見し自分なりの解を導く学びを十分に実施しているわけではない。

松尾(2017)は、『何を知っているか』から、知識を活用して『何ができるか』を問う教育へのパラダイムの転換が求められている」とし、知識だけではなく、スキル、さらに態度を含んだ人間の全体的な資質・能力を育むコンピテンシーベースの教育が知識基盤社会を生き抜いていくために必要としている。普通科の教育においても、知識を創造し、効果的に活用し、社会で活躍できる人的資源として有用な資質・能力を育む必要があり、こうした学びの方向性を学校経営計画や教育

課程に位置づける必要がある。学習指導要領や教育再生実行会議第11次提言はこうした動きをトップダウンというある種強制力を持って位置づけたと言える。

今後、学習指導要領の実施とともに普通科の授業内容がさらに変化していくことになる。授業においていわゆるアクティブラーニングが導入され、特に、普通科で主流であった黒板とチョークと使った講義式の授業は大きく変化しつつある。主体的で対話的で深い学びという方向性の中で、生徒がただひたすら聞くだけの講義形式の授業から、グループ学習、表現を重視した学習、ICTを活用した学習といった学習形態に関する方法の実践的研究は進んでいる。更に、その先にある生徒に身につけさせる能力や育む資質について、今回の学習指導要領は、「何ができるようになるか」の標語で示されるコンピテンシーベースの資質能力観を示した。国立教育政策研究所は、このコンピテンシーベースの教育を図2が示すように、従来の能力観である知識、技能、リテラシー等を授業等において生徒を取り巻く多様な課題に積極的に取り組ませることで、様々な成果を導く教育活動であるとし、学校教育の方向性と育む資質能力とした。

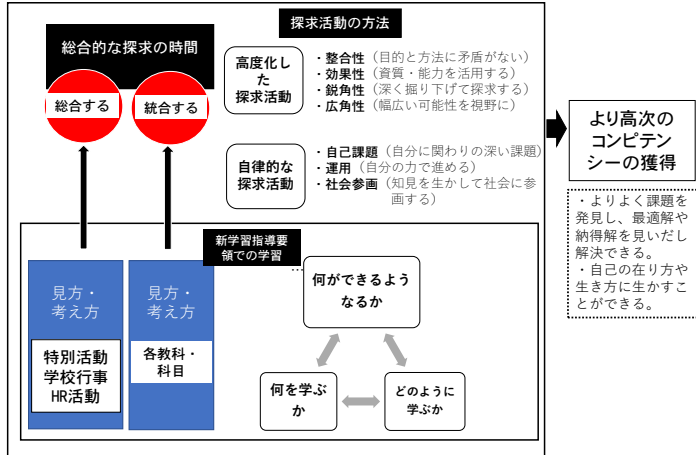


図3 「総合的な探求の時間」と教育活動

(2) 普通科における教育活動の方向性

普通科において、コンピテンシーベースの資質・能力を育むためには、各教科・科目で育んだ「知識・技能」、「見方・考え方」等を総合的・統合的に働かせて、課題解決的な教育活動を行うことが必要である。各教科、科目で身につけたもの、特別活動で育んだ態度などを生かし、自らの興味関心に沿って、社会的な課題に取り組むこと、または、自らのキャリア形成に生かすことのできるものに取り組むことによって、生徒は、より様々な成果を育むことのできる高次の能力を身につける(図3)。普通科における「総合的な探求の時間」は、こうした内容を持つ活動とならなければならない。また、この活動は生徒にとって最大の関心事である大学入試、近年特に推薦入試(令和3年度入試からは「学校推薦型入試」)やAO入試(同じく「総合型選抜入試」)における大学が評価する学力に対応する学力ともなり、また、大学などで学ぶべき方向性や将来、生き方、社会貢献への道筋ともなっていく。こうしたことから、学習指導要領で、『探求の見方、考え方』を働かせ、横断的・総合的な学習を行うを通して、自己の在り方生き方を考えながら、よ

りよく課題を発見し解決していくための資質・能力を育成する」ことを目指す「総合的な探求の時間」を普通科の高校の学習の中核に位置づけ、教育活動を実施していくことがコンピテンシーベースの教育に必要であり、現在中央教育審議会で審議されている普通科改革、とりわけ「学際的な学びの学科」や「地域社会の課題解決に向けた学びの学科」に求められる教育課程の方向性につながる。

3 組織的な対応の必要性

新しい普通科の姿として、学際的、探求的な学習活動を柱として進める場合、学校の組織は、学年中心、分掌中心の縦割り型では十分な成果は期待できない。教科における学習活動の成果などを総合し統合した新たな学習活動を創造し定着させることが求められるこの教育活動においては、指導する教員にとっても、教科や分掌といった枠を越えての思考や行動が求められる。しかしながら、自らの専門性が尊重される雰囲気のあるいわゆる「なべぶた型組織」の高等学校の教員集団においては、同調的な組織風土は、各教師が

生徒に向き合い柔軟な意思決定ができるという利点はあるものの、専門外、担当外の業務については無関心であり、指示待ち、なれ合い、前例主義といった弊害も指摘されている。探求的な学習活動が今まで教員が経験したことのない分野であるので、この傾向が顕著になると想定ができる。コンテンツの開発が進んでも、しっかりとしたマネジメントが進まないと、コンテンツ開発の負担ばかりで成果の乏しいものとなる。多くの国や県の期限を区切った研究指定事業が、めざましい成果を上げた後、指定期間終了後、しばらく経つと以前の状態に戻るのには、コンテンツ開発の成果の一方でそれを推進するマネジメントの部分が永続性を持てなかったといえる。

近年、学校においては団塊世代の教員の大量退職により学校を支える教員の世代交代も進んだ。一方、学校では社会や生徒の多様化が進み、いじめ、不登校、発達障がい等新たな考え方で対応しなくてはならない課題も多く見られる。その都度、ベテラン教員の個人的な対応から、学校は組織的な対応を求められ、成果をあげてきた。また、学習活動においては、平成27年の教育再生実行会議第7次提言で提唱されたアクティブラーニング、デジタル化の流れにも各教員は対応してきた。今回の普通科の改革の動きは、過去進められた各教員の個人ベースの授業改善を大きく学校の学習活動の改革につなげるものである。確かに学習活動は教員の専門性に最も関わる分野ではあるが、学校を取り巻く新たな環境の変化への対応で培った組織的な対応のノウハウを生かしながら、新たな普通科のトレンドを組織的に対応して定着させる必要がある。

学校の教育活動の経営に関して、多くの組織モデルが示されている。中央教育審議会作業部会は平成27年12月21日「チームとして

の学校の在り方と今後の改善方策について(答申)」を取りまとめ、「チーム学校」という形で組織マネジメントの在り方を示している。また、一方で、学習指導要領において、授業等の教育活動のマネジメントとして「カリキュラム・マネジメント」の考え方を提唱している。ともに、学校教育の新たな在り方が実効性を持ち、教育活動の質の向上を図ることができるなど成果を導く運営の在り方として示されたものであり、教育現場で取り組まれている。

(1)「チーム学校」におけるコーディネータの役割

普通科における学際的、探求的な学習を実施するにあたって、各教員が個人の専門性に依拠した教育活動のみでは、また、学校内だけで完結した教育活動のみでは、目指すコンピテンシーベースの成果は期待できない。平成27年中央教育審議会作業部会の答申によれば、「カリキュラム、日々の教育活動、学校の資源が一体的にマネジメントされ、教職員や学校内の多様な人材が、それぞれの専門性を生かして能力を発揮し、子供たちに必要な資質・能力を確実に身につけさせることができる学校」を「チーム学校」と定義をしている。

ここでは、専門性を生かしながら、担当する各教員が連携し分担し、相互に支援する協働活動が必要である。そのためには、事業推進の体制を校内で構築し、学際的、探求的な学習をコーディネートする人材を育成し、このコーディネータを中心に意思疎通を図りこの教育活動を一体感と統一感を持って進め、各教員の持つ専門性を発揮させることが効果的となる。その場合、コーディネータの役割は、学校の全職員が各人の特性と教科の専門性に基づいて協力し補い合い対応できる計画

と教科の枠を越えて教職員が推進できるマニュアルを作成することである。加えて、この学習活動のねらいやその手段、学習の進行状況などカリキュラム進行管理も求められる。また、担当する各教員に研修を実施してこの学習を推進するとともに、この学習の成果を各教員の専門の教科の授業などに反映させることも重要である。学際的、探求的な学習の成果が各授業に反映されて普通科の改革が全校レベルで進むこととなる。

この学習の方向性が学際的、課題解決的で実際の行動と成果を求めていることから、生徒を取り巻く社会や世界とのつながりも重要である。生徒は、教員以外の地域社会の専門家や活動家からアドバイスを得ることにより、課題の設定からその現状、解決に至る様々な考え方を学び、このことにより学習と実社会とのつながりを実感できるようになる。学校はこうした適切な外部の専門家、活動家を探し、この学習活動に招く必要がある。そのためには、学校が今までに培い、個々の教職員が持つネットワークを最大限生かす必要がでてくる。管理職及びコーディネータにはこのマネジメントの役割が求められる。

(2) 学校の組織とミドルアップダウンマネジメント

学際的、探求的な学習活動を担うコーディネータ

ナータの役割は、学習活動の立案、実施、評価から校内外の連携、協働まで多岐にわたる。そのため、管理職は、担うべき業務内容を明確に示した上で、この仕事を扱う分掌を設けることが望ましい。さらに、この業務が、既存の校務分掌で学習活動や教育課程の編成を担う教務部やキャリア教育の司令塔でもある進路指導部など多くの分掌と業務が重なり合う。それ故、この業務を扱う分掌は、学年や教科横断的な教育活動を展開する上で調整能力を備えた独立した分掌にすることが求められる。この分掌の長がコーディネータであり、求められる資質能力は高く多岐にわたる。

こうした役割を持つ分掌のトップについて、大脇（2014）は、ミドルリーダーと位置づけ、「ミドルリーダーが校長と一般教員をつなぐ『連結ピン』となって、学校全体の立場からビジョンを具体化し教職員をリードしていく中軸的な役割を担う。（中略）ミドルリーダーは校長がとりまとめる経営方針の作成を助けその具体化に向けて教職員の実態とニーズに照らしつつ、ミドルダウン―ミドルアップを双方向的に進めながら、がこくの実際の経営を担っていくのである。」とし、いわゆるミドルアップダウンマネジメントの重要性を述べている。ミドルリーダーは分掌の中核でこの教育活動のコーディネータであり、チームの有能なキャプテンである。一般

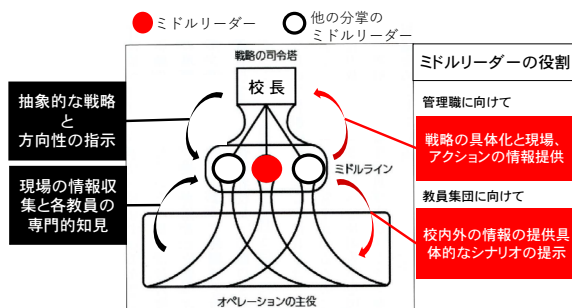


図4 ミドルアップダウンマネジメント
松尾（2014. 72p） 学校組織のコンフィギュレーションを加筆修正

教員とともに活動しながらとりまとめ、監督である校長の示した目標に向かってチームをまとめるとともに、具体的な戦略を校長に献策する立場の教員となろう(図4)。

(3) 「チーム学校」とカリキュラム・マネジメント

中央教育審議会答申は、「チーム学校」の実現のために三つの視点をあげて学校における教育活動のマネジメントモデルを示している。その視点とは、①専門性に基づくチーム体制の構築、②学校のマネジメント機能の強化、③教職員一人一人が力を発揮できる環境の整備である。この視点は、学際的、探求的な学習活動によって特色ある学校づくりを行う際の組織運営体制として重要である。

特に、学校のマネジメント体制の強化は、学校経営マネジメントといった運営効率を目指す体系的なものと、定められた教育課程に基づき組織的かつ計画的に教育活動の質の向上を図っていくカリキュラム・マネジメントの推進という両輪で推進するという意味である。両者が一体的に推進される所に目指す成果が生み出される。とりわけ、教科横断的な学際的、探求的な学習活動のねらいを達成するためには、この活動が各教員の教科の専門の枠を超えたものであることから、「この活動で行うこと、行うべきこと」を整理し、「具体的な取り組み」を示し、「目指すべき成果とその指標」を明らかにし、「到達度や取り組みの評価」をすることで改善へつなげるといったカリキュラム・マネジメントの推進はかせない。特に、コンピテンシーベースの教育活動とするためにもこのマネジメントは必要な取り組みである。

4 岐阜県立関高等学校の学際的、探求的な活動におけるマネジメント

岐阜県立関高等学校(以下、「関高校」と表す。)は、岐阜県の中央部、美濃学区の進学校として地域の期待の高い学校である。しかし、進む少子化の影響と隣接の岐阜市の高校への進学者の増加の中で、最も特色ある学校づくりが求められている高校の一つでもある。近年、国や県の指定事業を受けて、進学体制の強化(平成15年文部科学省指定「学力向上フロンティアハイスクール」事業、平成24年県指定「グローバルコミュニケーション能力育成支援事業」)や中高一貫教育校の検討(平成25年「高校改革リーディングプロジェクト事業」)などを実施し特色化を図った。こうした研究指定の実績と成果の上に、平成26年度から県指定の「スーパーグローバルハイスクール(以下、「SGH事業」と表す。)(国指定事業アソシエイト校)となり、学際的、探求的な活動を柱とした学校の特色化を進めている。この関高校の取り組みは、文部科学省が検討する新たな普通科の姿を先行して行い成果を上げており、このマネジメントを検証することは新たな普通科改革の進め方のモデルとなりうる。

(1) 関高校の学際的、探求的な活動と成果(コンピテンシーベース)

関高校のSGH事業の取り組みは、探求型の「課題解決型研究」、「国際交流活動」そして「国際貢献活動」の三つの教育活動をとおり、学際的、探求的な学習を行っている。中でも、探求型の課題解決型研究は、全ての生徒が「総合的な学習の時間」に取り組んでおり、カリキュラムは、学年を追うごとに生徒が行う課題解決型研究の大きな方向性を示している(図5)。更に、この取り組みを発展させる形で、「国際交流活動」、「国際貢献

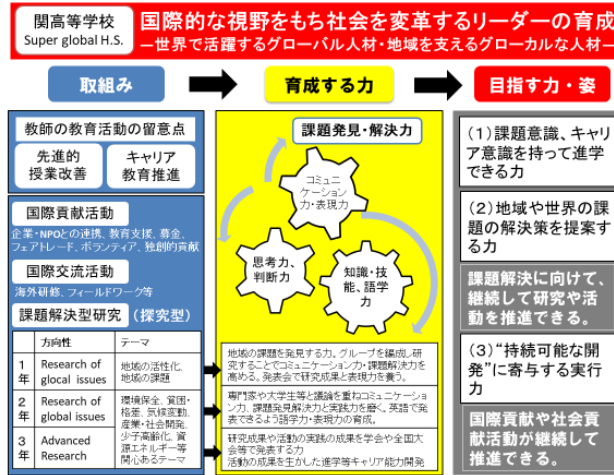


図5 関高校のSGH事業のカリキュラム概念図

<https://school.gifu-net.ed.jp/seki-hs/sgh/pdf/SGHjapanese3.pdf> 2020/09/10 閲覧

活動」を位置づけている。指導する教員に対しては、新たな学力観に基づく授業改善を実践し、この活動に生かし、キャリア教育の視点を持つことで「目指す力・姿」をより具体的に捉えることができるよう求めている。課題解決型研究は、1年、2年が「総合的な学習の時間」を使って全員が取り組んでいる。平成29年度関高等学校SGH報告書によれば、1年生はインバウンドを通しての地域の活性化を2年生はグローバルイシューに関するテーマという方向性がそれぞれ設定され、各学年各学級で生徒がその方向性の中で自らの興味関心のあるテーマを考え、同じテーマを持つ生徒と研究グループを編成し取り組ん

でいる。(取り組みの具体的な内容は、関高校のHP上で閲覧できる。)

カリキュラムによれば、大学進学に役立つのみでなく、課題意識、キャリア意識を持ち、地域社会、世界の課題に向き合い継続して社会貢献活動や研究を行うことができる力を目指すとしている。この活動をととして、学習指導要領等が求める学力観を総合的に身につけるだけが目的でなく、育んだ学力を使って「できるようなること」に力点が置かれている。授業で身につける学力観、この取り組みでその学力を総合して活用することによって成果を生み出すコンピテンシーベースの探求活動を志向していることが理解できる。また、

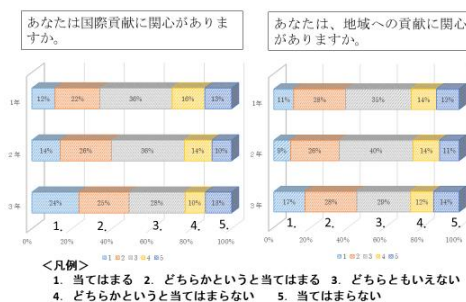


図6 SGH活動による生徒の意識の変容

出典：平成30年度岐阜県立関高等学校SGH報告書 176-177p

生徒の評価

「SGHを通して私が学んだことは、「人の救済に価値がある」ということです。中略SGHの活動を通して、いかに自分の価値観に昇っていたのか身をもって知りました。この活動がなかったら、上辺だけの理解で済んでしまっていたでしょう。「自ら課題を発見し、解決できるように尽力する」この過程を通して、現代社会で求められる力がつくのももちろんですが、自ら活動し気づき、考えて、初めて、知識としてだけでなく、「考え方」の視野が広がり、自分が何のために、何をしたいのかがわかります。」
 出典：平成31年度関高等学校校案内より

教師の評価

【SGH活動と高大接続の関係】

SGH活動で培った様々な力は、大学や実社会で大きな力を発揮します。では大学進学にはどのように関わるのか。以下に列挙してみます。

- ① 自身のキャリア意識の向上により、日々の学習や進学へのモチベーションが高まる。
- ② 活動を通じた視野の広がりや思考の深まりが、様々な教科・科目を支える基礎力となる。
- ③ 言語を活用したパフォーマンスが向上し、小論文・面接・ディスカッション・総合問題などの入試対策に直結する力となる。
- ④ 課題研究の成果をはじめとする活動履歴や、SGH活動を通じて深めた自己のキャリアプラン（研究計画）を、第一志望の大学のMOA入試や推薦入試で活用する。

SGH第二期生。SGH活動の成果を生かして第一志望の大学に合格した生徒は、国公立大学12名となりました。
 出典：平成29年度関高等学校SGH報告書 176 p

岐阜県立関高等学校 SGH 報告書等によれば、この活動をとおして社会問題に関する意識の向上が見られ(図6)、生徒の学習への価値観が変わっていることを読み取ることができる。進学校におけるキャリア教育の観点からも成果を確認をしている。

また、この活動に取り組むことによって従来では見られなかった全国レベルでの生徒の活躍や国立大学推薦入試による合格者の増加等目に見える成果も毎年確認できるようになってきた。学校が変わりつつあることを教師も生徒も実感している。

この活動がこうした成果を上げることができる背景には、社会の課題への関心が乏しかった生徒に、教員が組織的に働きかけ、また課題解決型学習を組織的に取り組ませた結果といえる。この点を「チーム学校」の観点からの事業推進と、コンテンツ事業の面におけるカリキュラム・マネジメントの面から、コンピテンシーベースの学際的・探求的教育活動の推進の在り方を考える。

(2) 「チーム学校」の観点から見る推進体制
①組織体制の変更の意味

事業を推進する場合の組織の在り方には、

二つの段階がある。一つは企画立案の段階から臨床試験的な実践によってその方向性を定める段階と方向性が定まり実用的な成果を生み出す実用段階である。前者の段階では、教育活動が教育課程の運用と整合性をとりながら進める必要があり、教育課程の編成を担当する教務部が一般的には中心となる体制である。

平成28年度の関高校の体制は、前年度末まで国の SGH 事業への申請業務を行い、当該年度新たな企画立案が予想されたことから教務部の SGH 担当が企画立案を担当し、実際の SGH 事業の推進は進路指導部に置かれた SGH 担当者が主任としてあたっていた。このことから、企画と事業推進が別の部署で同時並行的に進める体制であることが分かる。事業の責任の所在が分掌的に不明確である中で、校長を中心としたトップダウンの手法で事業推進が図れていたことが推測できる。

平成29年度は、SGH 事業は研究推進部という新たな分掌が担当している。図7に示すように、研究推進部は SGH 事業をまとめたのみならず、従来教務部にあった「授業改善・研修」、進路指導部が担当した「キャリア教

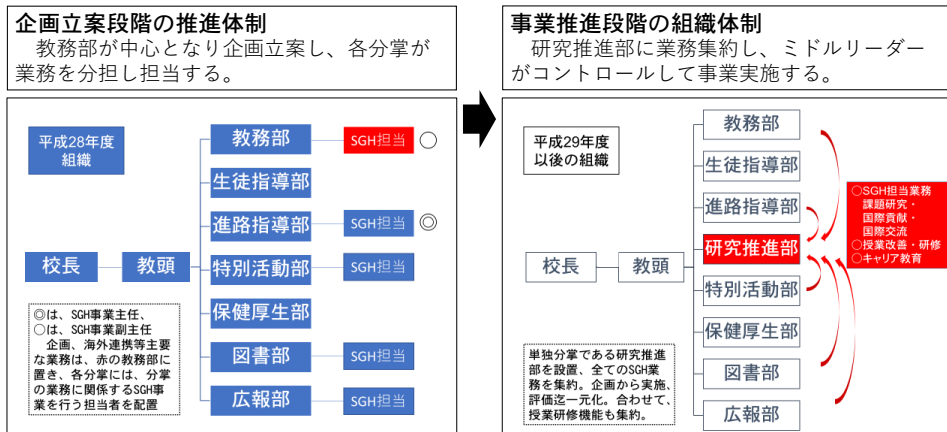


図7 関高校のSGH事業の校内推進体制の変化
(平成28年度、29年度岐阜県立関高等学校学校要覧から作成)

育」といった分野も担当することから、学際的、探求的な学習活動を学校の教育活動の中核にすえる意味合いがある。単独の分掌となったことで研究推進部がSGH事業推進の中核として、必要な地域社会や専門家との協力・協働が図ることことができ、校内の教職員一丸となって推進する旗艦としての役割を果たしている。また、分掌長は、この教育活動の全て掌握できる立場となりミドルリーダーとして位置づけがなされ、コーディネータとしての役割が明確となった。

②ミドルリーダーの資質・能力

こうした新たな取り組みが学校全体の取り組みとして定着するには、やはりリーダーシップが必要である。関高校のSGH事業は平成26年度に県の指定を受けて当時の校長の強いリーダーシップのもと推進されてきた。校内の推進体制が変わった平成29年度は、これまでいわゆる研究指定の事業として成果をあげてきたのに対して、その成果を定着化させ学校の特徴として位置づける段階としたことである。平成29年度末に発表された単位制高校への移行もその組織化の一環ととらえることができよう。こうした推進体制上の整備に加えて、SGH事業のコンテンツの充実させなければ定着化は望めない。そのためには、分掌長として事業をコーディネートしていくミドルリーダーの役割が重要になってくる。関高校では県教育委員会での職務経験もあり、校内の人望も厚く、対外的な交渉力と人脈を持ち合わせ、こうした事業に深い造詣のある教員の存在はSGH事業のコンテンツの充実に必要な力を発揮している。各教員の専門的な知識や意見をこの事業に生かし、校長の示す方向性を斟酌し具体的な事業推進プログラムを作成し各教員に示し、外部の講師や連携先をコーディネートしてい

る。こうした積極的な役割が担える個人的な要因として、彼が関高校の同窓生であり、この事業をとおして関高校へ貢献したいという強い愛校心を持っていることがあげられる。このことも大きな成果をあげる心理的な要素として付け加えなくてはならない。ミドルリーダーの資質・能力としてこうした事業を動かす特別な思いと経験から生まれる思慮深さを持っていることで事業のコンピテンシーベースの成果に大きく左右する。とりわけ、学校の特徴として定着するまでの草創期には重要である。

③「チーム学校」の運用

関高校のSGH事業の一つに海外研修事業がある。姉妹校のあるイギリスと発展著しいベトナムへ生徒を募って研修に出かけている。研修の主な柱は、現地の高校生との交流、現地の大学での大学生とのセッションを柱に、学校で実施している課題解決型学習を発展させる研修を海外で行うこととしている。姉妹校という学校独自のネットワークが形成されているイギリスに対して、ベトナムは当初、旅行者主導の研修となり、学校が求めるねらいを反映させる取り組みが十分とはいえなかった。しかし、この反省の下、学校関係者との協力・協働により学校主導でベトナム研修を計画することによって充実した内容のものとなっている。

1) 計画立案段階の外部との協働

岐阜県はベトナムのゲアン省と中部の古都フエ市と友好関係を築いており、その関係を生かして関高校独自の研修先を開拓している。幾多の政財界にリーダーを輩出するベトナム有数の伝統校「ファンボイチャウ高校」、 「国立フエ大学・観光学部」を県から紹介を受け、コーディネータである分掌長を中心とし

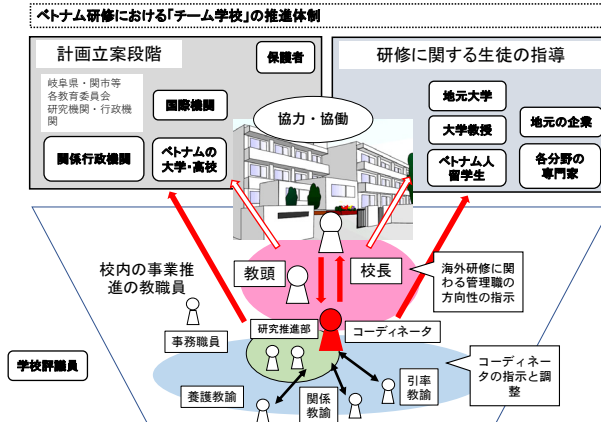


図8 コーディネータを中心とした事業推進のモデル

て、直接担当者が紹介を受けた高校、大学とE-mailで交渉を行っている。その結果、ファンボイチャウ高校では、英語を介してベトナムの高校生とともに授業を受け、お互いプレゼンをし、討論を行い、交流を深めている。国立フエ大学では、関高校での「インバウンド」に関する課題解決型研究を発表し、観光学を学ぶ大学生と協議し、古都フエ市の歴史的遺産を大学生とともに巡検しフエ市への「インバウンド」について意見を交換している。政治体制と言語が違う中であって、コーディネータが県の国際課の担当者を通して高校や大学を所管するベトナム関係機関へ学校の意向を伝え、これを受けて関高校の担当者が高校、大学の担当者と綿密な打ち合わせを行った成果といえる。

また、JAICAを通して、ベトナムにおける日本のODA援助の現地視察を行うなどコーディネータや担当者が持つネットワークを最大限利用して内容を充実している。決して旅行会社の主導でない企画が行政機関との協働によって実現している(図8)。

- 2) 生徒の指導に関する外部との協働、教職員
 の協力
 海外研修に出発までの約7ヶ月の間、放課

後を中心に事前研修が生まれ、研修が参加する生徒に実りあるものにする仕組みを作っている。ベトナムの社会や歴史の学習、プレゼンテーション英語、簡単なベトナム語講座などである。

地歴科の教員がベトナム史を教え、英語科の教員が英語によるプレゼンテーションの演習を行っている。また、ベトナムを研究フィールドとしている地元大学の大学教授の講義やベトナムからの留学生によるベトナム語講座など校内で担当することができない分野には地元大学に協力を仰いでいる。こうした連携もこれまで関高校やコーディネータが蓄積した関係が生かされている。校内資源でできないことを外部に求めることで充実した研修につなげている。合わせて、校内の教職員をこの事前研修に取り込み体制を作っていることも事前研修の充実につながっている。

さらに、平成30年度の研修では、現地で関高校の所在する関市の地場産業を紹介する意図もあり、新感覚の彫刻刀アートであるシャインカービングのワークショップを行っている。この取り組みも地元刃物会社の協力・協働の中で実施されている。

このように、学校内の教職員で補えない部分を積極的に地域社会や専門家と協働してい

くことでより高いレベルの教育活動につなげている。こうした「チーム学校」と称される学校内外での協力・協働体制を充実させることは、これからの高校に求められる学際的、探求的な学習を実現するために必要であることを関高校のベトナム研修は示している。

(3) 「カリキュラム・マネジメント」の観点から見る運営体制

関高校のSGH事業が新たな普通科の学際的、探求的な学習として定着するためには学校経営計画上での位置づけがなされ、このカリキュラムが運用されなくてはならない。さらに、カリキュラムで定められた教育活動が運用され評価され、次年度の活動へつながりスパイラルアップする必要がある。こうした活動がしっかりマネジメントされていることが定着への運営上の鍵となる。

①学校経営計画における位置づけ

平成29年度関高校の学校経営計画(図9)を見ると、学校教育目標には将来を見通す形で「学際的、探求的な学習」を進める学校の方針が示されている。これを受けてその年度の教育の重点が4つのカテゴリーで示されて

おり、その一つがSGH事業を示す内容となっている。従来の普遍的な教育活動に加えて新たな学びと活動が位置付いていることが分かる。

②実際の教育計画と評価

表2は、平成29年度における関高校SGH事業に関する前期学校評価のワークシート(一部抽出)である。学校経営計画で示された年度の「重点目標」を受けて、「具体的な取組・方策」、「評価指標」、指標に基づく「自己評価」、後期に向けての「取組の改善策」と整理がなされている。事業推進にあたって、本年度の重点目標に従って特に力点を置く具体的な取組とその方策を計画(P)で示し、取組がどのような成果を期待するかを評価指標として定めている。具体的な取組やその結果の成果を指標化することでいわゆるコンピテンシー・ベースの取組となるように工夫されている。そして、自己評価とともに後期に向けての改善方策を示し、継続的に成果がある事業推進が図られるPDCAサイクルで運用がなされている。

更に、後期終了時には生徒の活動の研究成果発表会とともに生徒の授業評価が行われ、

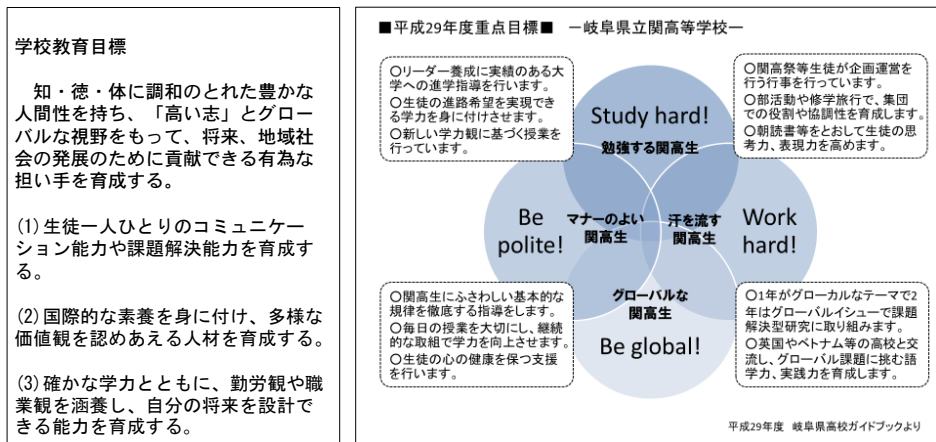


図9 岐阜県立関高等学校の学校経営計画(平成29年度重点目標)
 出典(左)平成29年度学校要覧、(右)岐阜県高校ガイドブックを一部加筆

表2 平成29年度 学校評価(前期)のワークシート(一部抽出)

P	重点目標	P	具体的取組・方策	到達度の判定基準・評価指標 (口)成果指標 ■取組指標	評価領域(分掌)	C	到達 状況	前期自己評価	A	自己評価を受けての後期の改善策
四	グローバルな関係生一	SGH活動を通じた国際交流・国際協力活動の推進	グローバルなテーマへの取組を通じ、課題解決型研究のスキルを身に付けさせ、グローバルな視点で地域を考える態度を養います(1年)。	口発表会に関する外部及び教員のアンケートにおける肯定的評価が80%以上 ■生徒全員が研究及び発表会に参加する	研究推進部	○	○	・中京大学と連携した入門講座、夏期フィールドワーク等に積極的に関わりが見られる。	・今年度は、年間を通じた課題研究指導の計画書を作成し、学年団の意思疎通を図りながら研究を行っている。見直しを立て、情報を共有することにより、教員や生徒の負担感を減らしたい。	
			グローバルインシューへの取組を通じ、コミュニケーション力、課題発見・解決力、語学力、表現力を身に付けます。成果は英語でプレゼンテーションします(2年)。	口発表会に関する外部及び教員のアンケートにおける肯定的評価が80%以上 ■生徒全員が研究発表成果を英語でプレゼンする	研究推進部	○	○	・グローバルインシューに沿った課題をグループごとに設定し、フィールドワーク等の活動に向かって取り組む姿が見られる。		
			部活動・有志を軸に、学術性・実用性の高い課題研究や実践活動を実施し、学会やコンテスト等を通じて全国や地域に成果を発信します。	口学会やコンテスト等外部イベントでの好評価や入賞、新聞報道等、肯定的事例が10例以上 ■学会やコンテスト等外部イベントに、のべ人数80名以上参加する	研究推進部	○	○	・模擬国連、全国総合文化祭(自然科学部)、日本考古学協会、日本歴史学会等に参加し、活動する生徒が増えている。		
			英国やベトナムの大学や高校、海外からの留学生との交流を通じ、グローバル課題に挑むための語学力や実践力を身に付けます。	■海外の学生・生徒と特定のテーマでディスカッションする	研究推進部	※	○	・12月のエンバワメントプログラム、1月のベトナム研修で実施予定。	・今後実施されるプログラムの内容をより効果的にするために、事前学習等を綿密に実施していく。	
キャリア教育の推進	SGH活動を通じた国際交流・国際協力活動の推進	グローバル展開をめざす企業や大学と連携したワークショップやセミナー、実践活動を実施します。	口事業実施後の生徒アンケートで満足度を示す肯定的評価が80%以上 ■文化祭において国際貢献をテーマにした活動がある。	研究推進部	○	○	・東京リサーチツアーの参加者が100名に達した(一昨年までは40名程度)。参加者の満足度も極めて高い。			
		社会人講話や各種SGH活動を通して自己の適性を知り、主体的に行動し、自ら学ぼうとする力を身に付けます。	口生徒の意識調査、自己評価アンケートの当該項目に関する肯定的評価が80%以上	研究推進部・進路指導部	○	○	・多様なキャリア志向に対応したプログラムを用意し、生徒の進路実現に役立っている。	・外部の機関や個人と関わる際の手続きやマナー、安全管理の体制をさらに整備していく必要がある。		
		グローバル人材に適した人間関係形成力を高めるため、課題解決型研究を通して相互理解を図るとともに協働する意識、態度を養います。	口生徒の意識調査、自己評価アンケートの当該項目に関する肯定的評価が80%以上	研究推進部・進路指導部	○	○	・グループごとに夏期フィールドワークを企画し、課題研究に参画している。外部の機関や個人との関わり、グループ内での相互コミュニケーション等、人間関係形成力を増やす機会を設け、取り組む。			
	グローバル人材に適した課題発見・解決力を高めるため、SGH活動において地域や世界の課題の本質を理解し解決策を模索させます。	口課題解決型研究の成果に対する教員による肯定的評価が80%以上	研究推進部・進路指導部	※	○	・現在、研究を推進しているところである。				

同様の形式で年間の評価が行われている。これらを受けて、学校関係者評価とSGH事業については、有識者を集めた運営指導委員会における第三者評価が行われている。

コンピテンシーベースの評価指標の設定や評価を改善に向かわせる実効性、この評価を教職員や生徒を含めた学校関係者への情報提供と説明において課題はあるものの、こうした積み重ねが学際的、探求的な学習活動の定着につながり、新しい普通科の姿として定着するといえる。

まとめ

普通科の改革がよいよ本格化し、普通科を持つ高校はその選択を迫られる。地域貢献や学際的な活動をとおして探求的な学習を推し進めなくてはいけない。新自由主義的な教育改革の動きの中で、コンピテンシーベースの教育活動を普通科を持つ高等学校は意識せざるをえない。また、国は教育活動の推進にあたってマネジメント機能の強化を求めており、これらは進展している教育改革の方向性という。

高等学校が時代、社会が求める教育活動を実現させ、普通科の改革の動きを定着させるためには、学校経営マネジメントと教育活動のコンテンツの充実を進めるカリキュラム・マネジメントを両輪で動かしていく必要がある。高等学校では今まで幾多の国や県の研究指定による先駆的な実践研究がなされてきたものの全てが継続的な取組になった訳ではない。いわゆる「なべぶた型組織」の中で高等学校教育が中々大きく変わってこなかった歴史が示している。

関高校の事例を考察していくと、企画段階(研究指定の段階)を経て定着化に向けた実行段階に必要なものは「チーム学校」と呼ばれる経営システムの構築と学校経営計画にしっかり事業を位置づけ、これに基づいてPDCAサイクルを生かして教育活動を推進していくことである。この二つを有機的に結びつけ、効果的に運用していくかは、この事業をコントロールするミドルリーダーの手腕と管理職の理解と意思である。

関高校の場合、ミドルリーダーの存在が大きい。それは事業を担当するコーディネータ役の分掌長だけでなく、協力と協働を推進し

た学校の教育活動を支える数人のミドルリーダーの存在がある。しかし、定着化、継続性は、このノウハウを少なくとも校内の他のミドルリーダーが共有することで担保される。教員の暗黙知の部分として捉えられるノウハウを顕在化させるには、二つのマネジメントシステムを常態化させる必要がある。その中でも、学際的、探求的な学習活動の展開方法、活動を推進する協力・協働の関係、そして評価・改善を主眼としたPDCAサイクルでの事業推進が重要である。このことが校内のミドルリーダーに共有されれば、人事異動で分掌長が交代しても次の人材にこのノウハウは引継ぎされる。高校教員は自らの専門の教科については意識は高いが、新しい取組や学校経営に関することについては改善の意識やマネジメントの意識は低い。普通科の改革が定着するためにも、この二つのマネジメントの意識を深めることが重要で、その点において、ミドルリーダーの意識とこれをリードする管理職の姿勢が問われる。

謝辞

本稿にあたり、関高校のH校長、事業担当のH教諭、教務担当のK教諭から聞き取り等の調査、資料の提供で多大な協力を得た。ここに感謝の意を示します。関高校の学際的、探求的な学習活動がますます成果をあげるこ

とを願ってやみません。

参考文献

- 1) 松尾知明「21世紀に求められるコンピテンシーと国内外の教育課程改革」『国立教育政策研究所紀要 第146集』, 2017年, 9-20頁
- 2) 田村知子「カリキュラムマネジメントの全体構造を利用した実態分析」田村知子他編『カリキュラムマネジメントハンドブック』, ぎょうせい, 2016年, 36-55頁
- 3) 大脇康弘「ミドル・アップダウン型の組織づくり」『月刊高校教育』, 学事出版, 2014年, 70-73頁
- 4) 文部科学省『高等学校学習指導要領解説 総合的な探究の時間編』東京書籍, 2018年
- 5) 中央教育審議会答申「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」, 2016年, https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo_0/toushin/1365657.htm 2020年8月28日閲覧
- 6) 教育再生実行会議「技術の進展に応じた教育の革新、新時代に対応した高等学校改革について(第十一次提言)」2019年, 19-33頁, https://www.kantei.go.jp/jp/singi/kyouikusaiei/pdf/dai11_teigen_1.pdf 2020年8月28日 閲覧
- 7) 岐阜県立関高等学校『スーパーグローバルハイスクール 平成27年度報告書』, 2016年
- 8) 岐阜県立関高等学校『スーパーグローバルハイスクール 平成28年度報告書』, 2017年