

# 変革のための スクール・ポリシー ～ユニークプログラムから考える～

新型コロナウイルスの影響は大きく、社会生活や人々の価値観を変えている。

教育現場でも、日々頭を悩ませながら最善策を講じ、社会や人々の期待に応えている。また、生徒や保護者と接している教職員は、「初めてのこと」や「正解がないこと」について判断をして、様々な対応を行っている。言い換えれば、コロナ禍により前例主義のままでは対応できないことが増えつつある。

ところで、2022年4月より高校では「スクール・ポリシーの策定と公開」を行うことが義務付けられている。「スクール・ポリシー」とは、学校づくりの指針となるものであり、多くの学校にとって、新しい学校づくりに大切なものになると考えている。

では、どのようなメンバーで、そしてどのようにして、「スクール・ポリシー」を策定すればよいのか。取り組み方次第では、変化に対応できる学校に成長する「きっかけ」になりうる、この「スクール・ポリシー」の策定について考察する。

コアネット教育総合研究所 副所長 川畠浩之

## はじめに

すべての学校は「変革」の局面にある。

高校の進学率は99%となり、もはや義務教育と言っても過言ではない。高校は、人生の選択の岐路にあるにもかかわらず、3年という短い時間でしかない。だからこそ、意味のある時間でなければならない。高校生にとって、この3年間をいかに過ごすのか、どのような教育を受けることができるのかは、とても大切なことである。

だが、高校の教育に携わる関係者は、どれほどの覚悟をもち、当事者の意識をもって教育を行っているだろうか。

2022年4月から高校の教育は新しいステージに入る。学習指導要領の改訂に伴う教育課程の編成はもちろんのこと、2021年4月に決まったスクール・ポリシーの策定と公表をすることにも注目している。もちろん、「上からの改革の促し」には反発がある。本来は、教育の成果を決めるのは、学習者である生徒であることも承知している。

これまで、これからの学校は「教育のパラダイムシフト」という表現があるように、発想をえるところから始めた方がよいとされてきた。だが、実際は、確立した教育のシステム（方法）を持つ学校にとって、発想をえること（変革）は難しいだろう。

現在、進学の実績が出ている学校、安定した入学者を確保できている学校においては、これまでのやり方を継承していくだろう。まさに、成功は失敗以上に「変革」の妨げになるのである。

筆者（以下、私）は、これまで多くの学校（私学を中心として）を訪問し、先生と話をする機会があった。この経験から判断すると、この2年（2020・2021年）は、教育現場のICT化が象徴的であるが、概ね、ICT化にまつわる危機は乗り越えたであろう。大学入試の改革などが、一向に進展しないことに比べてみても、高校の現場の奮闘により「生徒のための学習の機会」を確保できたことは、素直に評価している。

私は、今、すべての学校が「変革」の時期にあり、これまでのシステム（方法）を見直す時期にあると考えている。これまで、危機に直面して、その危機を乗り越えるための変革であったかもしれない。例えば、生徒が集まらないから、科・コースの編成をすることや別学から共学化にするなど、学校の経営基盤を固めるという視点が中心であった。

社会の変化は、すべての学校に同様に起きている。その変化に対応するという意味では、すべての学校が変革しなければならないという時期にあるだろう。

## 「スクール・ポリシー」の策定について

すべての学校が「変革」の局面にあるという主張は変わらない。だが、公立高校と私学の差異を感じる点がある。それは、2021年4月に出された学校教育法にある「スクール・ポリシー」の捉え方である。端的に言うならば、私学は、スクール・ポリシーの策定に関する動きが鈍いケースが多い。(全国の私学に調査を行う予定である\*)

その理由として私学の関係者が言うには、「私学には『建学の精神』があるので、改めて作成する必要はない」というものである。

一方、公立高校は、各都道府県により異なるが、スクール・ポリシーの策定・公表の動き、作業工程は提示されている。

教育委員会は、策定の手順について、各高校に示して、策定・公表に向けて準備をしている。全ての公立高校のスクール・ポリシーは、2022年4月から2025年3月(経過措置が3年あるため)までに策定・公表される。

※コアネット教育総合研究所は、2022年3～4月に「スクール・ポリシーの策定と公開」についてのアンケートを実施する予定である。

### 【神奈川県教育委員会】

2021年8月31日付の通知で2022年1月14日までにスクール・ポリシーを提出することを求めている。作成の手引き、作成例も配布されている。

### 【長野県教育委員会】

2021年9月に全ての公立高等学校において「3つの方針」(生徒育成方針、教育課程編成、生徒募集方針)を定め、それらを「グランドデザイン」として1枚の図にまとめて公表済。

### 【大阪府教育委員会】

スクール・ミッションについては、国の通知をそのまま伝えているのみで、府としての指示はしていない。次年度には策定に向けて指示をしていく予定。学校教育審議会の答申が本年度示され、次の教育振興基本計画も策定予定のため、その見直しに合わせて進めていく。

### 【兵庫県教育委員会】

スクール・ポリシーについて、県教委事務局から指示はしていない。今年度「県立高等学校第三次実施計画」の策定年であることから、次年度以降、スクール・ミッション及びスクール・ポリシーの策定を順次進めていく予定。

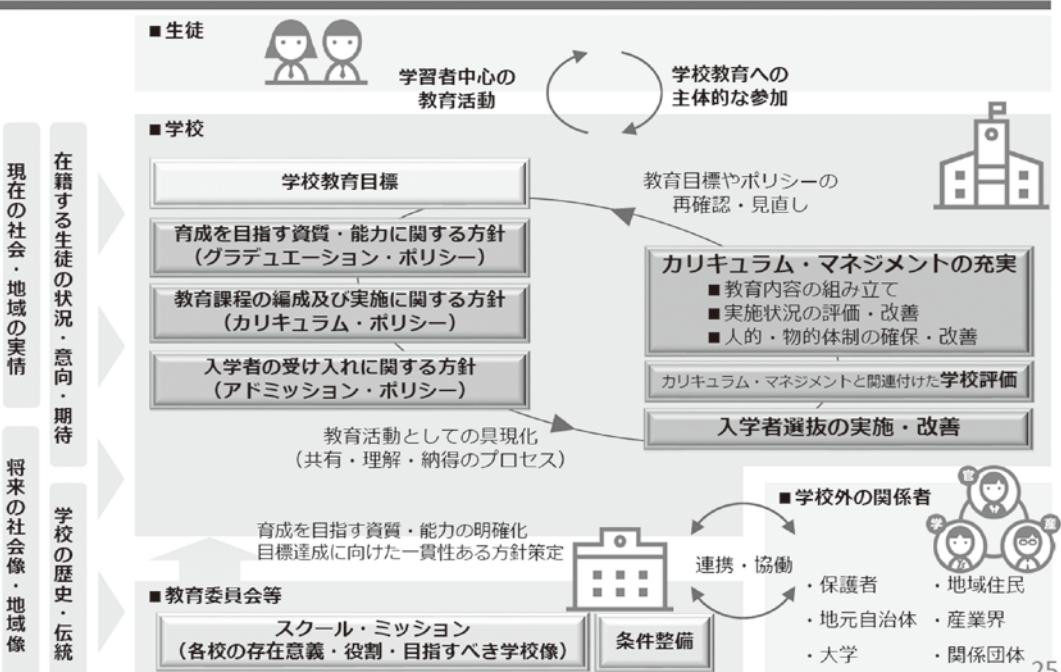
### 【熊本県教育委員会】

県内高校のスクール・ミッションを2021年9月にウェブで公表済(高校の理念、価値・パブリックイメージ:どのような生徒を育て社会の期待に応えるか、ねらい:どのような教育を目指すのか、特色・強み:魅力化・独自の教育・特色)。2021年度末までにスクール・ポリシーを策定・公表する予定。

(大阪大学 佐藤浩章「スクール・ポリシーと探究学習」セミナー  
2021年12月25日実施資料より抜粋)

モデル図

### スクール・ミッション及びスクール・ポリシーに基づく教育活動の実施・改善(イメージ)



「これからの高等学校教育について」 令和2年11月25日 文部科学省初等中等教育局参事官(高等学校担当)資料より貼付

私は公立高校と私学では「スクール・ポリシー」の捉え方が異なることは、当たり前のことであると考える。実際、文部科学省でも「スクール・ミッションの再定義」の文脈で、公立高校と私学の差異を理解して、個別に解説をしている（モデル図参照）。

#### 私立高等学校におけるスクール・ミッション

- それぞれの建学の精神に基づく個性豊かな教育活動を実施
- 明文化された建学の精神を持つ私立高等学校においても、時代の趨勢に応じて教育理念を検討し、見直している例
- 創設時の建学の精神に基づきながらも、建学の精神の持つ意義を再確認したり、それらに新たな解釈を加えたり、それらを基盤としながらも現代社会の有り様や生徒の状況等も踏まえてスクール・ミッションを検討していくことが重要

#### スクール・ポリシー

##### グラデュエーション・ポリシー

生徒の卒業後の姿を見据えて、学校教育活動を通じて生徒にどのような資質・能力を育成することを目指すのかを定める基本的な方針

##### カリキュラム・ポリシー

育成を目指す資質・能力に関する方針（仮称）を達成するために、どのような教育課程を編成し、実施し、学習評価を行うのかを定める基本的な方針

##### アドミッション・ポリシー

スクール・ミッションや、育成を目指す資質・能力に関する方針（仮称）と教育課程の編成及び実施に関する方針（仮称）に基づく教育内容等を踏まえ、入学時に期待される生徒像を示す基本的な方針入学者の受け入れに関する方針（仮称）

「これからの高等学校教育について」 令和2年11月25日  
文部科学省初等中等教育局参事官（高等学校担当）資料より抜粋

## 私学は「スクール・ポリシー」をどのように受け止めているのか

私学は組織的なプロフィールに基づき、これからの社会の変化に対応した教育を行う存在である。言い換えるならば、「建学の精神」があるからこそ、現在に合わせる教育活動を行うために、解釈のアップデートをする作業が必要となる。

それは「教育の現代化」だけが目的ではない。私学であっても、教職員（管理職までも）が入れ替わるだろうし、何よりも生徒・保護者にも「めざす教育」を伝えたほうがよい。そのためには、すべての教職員が「教育活動」を確認しなければならない。また、「建学の精神」に基づいた、教育が行われているかどうかの診断・見直しをするべきである。

こうした理由から、私学は「建学の精神」があるので、スクール・ポリシーを策定する価値がないとは言い切れないだろう。

むしろ、今回の指針が公立高校に指摘している「自分たちの高等學校」であるという当事者意識を、私学の教職員こそ確認しなければならない。そして、管理職は教職員が当事者としての意識を発揮できる環境を作るべきである。

そもそもスクール・ポリシーの策定は、大学教育での「ディプロマ・ポリシー」「カリキュラム・ポリシー」「アドミッション・ポリシー」を起源としている。今回は文部科学省の施策としての策定指示である。その意味では、私学にとって「外からの」「上からの」プレッシャーによる策定であるため、反発もあるだろう。

それでも、私は3つのポリシーを策定する意義があると考える。先に紹介した大阪大学の佐藤浩章氏の解説を紹介する。

- ①社会からの要望への説明責任
- ②新たな教育・学習観への対応
- ③教職員がカリキュラム開発手法について学ぶ機会

と、3つのポリシーを策定する必要性を紹介している。③の「学ぶ機会」という点では、具体的な活動に直結しているため、当事者としての意識を涵養できる。

私は、以下のセミナーに参加する機会があった。セミナーはタイトルにあるように、「探究」という具体的な教育活動をベースにした内容である。

- ・「高校教員向け 探究学習指導セミナー入門編2021」（2021年8月21日）
- ・「スクール・ポリシーと探究学習 高校教員向け探究学習指導セミナー応用編」（2021年12月25日）

これらのセミナーから得ることは多い。例えば、「探究学習を行う環境づくりは、学校を改革することと同じことである」という考え方を提示していた。

私は、佐藤氏が大学の事例を参考しながら、「今後、スクール・ポリシーの策定の後には、カリキュラムの評価が必ず問われる事になる」という主張をしている点も注目する。

私は2021年8月19日に私学の管理職向けのセミナー（私学マネジメント協会主催）を担当した。このセミナーは、管理職のマネジメントに関する内容であるが、その中のひとつとして、スクール・ポリシーの策定・公表についての解説を行った。そして、「グラデュエーション・ポリシー」「カリキュラム・ポリシー」「アドミッション・ポリシー」に加えて、4つの目のポリシーを策定すべきではないかと提案した。

学校がめざす教育を実践するためにも、当初から「アセスメント・ポリシー」を策定した方がよいということだ。つまり、教育活動が計画通りに実践できているのかどうかを確認するような方針を立てるべきだという主張である。

私学は「建学の精神」に基づく教育活動を実践する存在であるからこそ、「建学の精神」を理解し、教職員が当事者意識をもつたためにも、スクール・ポリシーの策定の作業を「契機」にするべきではないだろうか。

そして、新たに策定したスクール・ポリシーが公開されるため、公開されたスクール・ポリシーを見て、入学した生徒のためにも、実践されているのかどうかの「診断」を行いながら、確実に実践していくことが必要となるはずである。

いずれにしても、お題目的な「スクール・ポリシー」の策定にならないように、「アセスメント・ポリシー」という4つ目のポリシーを策定する方がよいと考えている。

#### 【アセスメント・ポリシー】

3つのポリシーに基づく教育活動が計画的に実践できているのか確認して改善するための基本方針である。例えば、どのタイミングでアンケートを行い、具体的に、どのようにして改善の機会を検討するのかという基本的な方針

(筆者作成)

## 日本の教育改革の考え方

### (1)「演繹法的アプローチ」と「帰納法的アプローチ」

苅谷剛彦氏の『コロナ後の教育へ オックスフォードからの提唱』(2020年、中央公論新社)によれば、日本の教育改革は、演繹型の思考で構成されている。「アクティブラーニング」や「主体的・対話的で深い学び」という概念や日本語もその流れにある。そのため、中央教育審議会や学習指導要領の総則を読んでも、中途半端な抽象的なレベルでしか理解できないと指摘している。

例えば、カリキュラム・マネジメントの意味や目的について、その必要性は理解するものの、実際の手法や段取りなどまでは、例が示されていない。そのため、カリキュラム・マネジメントによる「手法」と「成果」を実感できる点が、教科横断的な教育プログラムを作るなどの「限定的なもの」となってしまっている。

今回のスクール・ポリシーの策定と公開についても、そのような抽象的な、演繹型のアプローチだけでは、本来の成果である教育の成果まではたどり着けないかもしれない。

「日本の教育の将来像は、実証と帰納型思考を通して捉えなおすところからしか、生産的な展望はできない」と苅谷氏が言うように、今回のスクール・ポリシーの策定と公開も、帰納法的なアプローチを取り入れないと、単なる作文になってしまうだろう。

先に紹介した佐藤氏の主張に、私が共感しているのは、「探究学習」という具体的な取り組みを基盤としたものであるからだ。実践者である教員がより先を見通せたものとなり、当事者意識を持ち取り組む原動力につながるだろう。

ところで、先述した私学の管理職向けのセミナー(2021年8月)で、私は図1のようなワークシートの活用を提案している。その目的は、「建学の精神」「スクール・ポリシー」などの概念の整理、学校教育の全体イメージを把握することにある。

言い換えると、このシートは、フレームワーク的な思考を用いて、上から埋めていけば、具体的な教育活動まで到達していく、現在の取り組みをアップデートさせることに役立つと提案したのである。

だが、一方で、苅谷氏が指摘しているように、演繹的な思考に陥りやすく、どこなく腑に落ちないものになる。つまり、でき上がった「概念」を整理することには役に立つが、教育活動の創造のためには不十分であろう。だが、上位概念と具体的な計画との「橋渡し」にはなり、全体感を把握するためには意味があると考えている。教育活動の全体をUP・DOWNをさせながら、見渡すような活用はいかがだろうか。

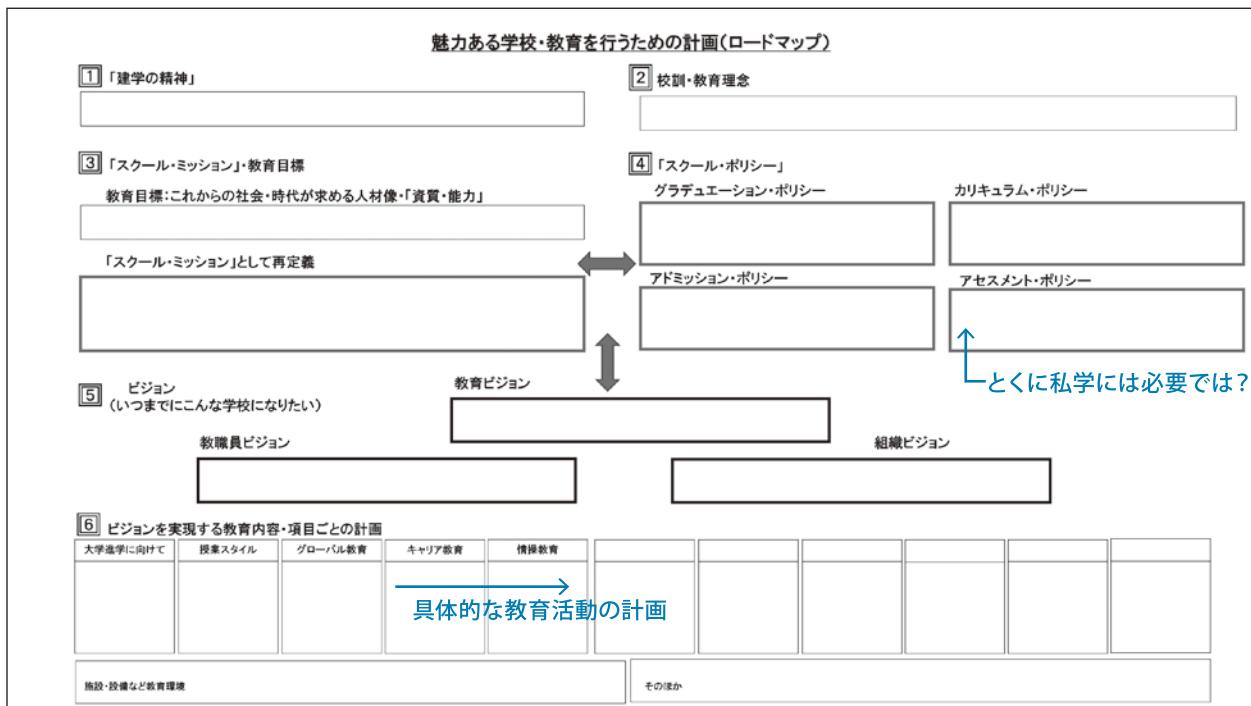
### (2) スクール・ポリシーの策定の位置づけ

「スクール・ポリシーの策定と公開」だけを行うならば形骸化してしまう可能性が高いと考えている。なぜなら、今回の議論や作業が、中途半端な取り組みだけでは、単なる「作文」になりがちで、教育の実践の改善にはつながらないからである。

また、多くの関係者は、すでにこの点に気が付いている。私学にとっての存在意義である「建学の精神」が、もはや形骸化しているかもしれない。学校で働いている教職員にとって、「暗黙の了解」で実践されているのか、または「どこまで意識をして」実践しているのかと判断すらできない可能性もある。

私は、今回の「スクール・ポリシーの策定と公開」は、私学にとって「学校の変革」の起点となり、本来あるべき「学校の独自性」を確認する機会となると考えている。

図1 魅力ある学校・教育を行うための計画(ロードマップ)



そのためには、いくつかの留意点（ポイント）があるだろう。

私の基本的な考え方は次のとおりである。

今回の作業（スクール・ポリシーの策定と公開）は、現在の教育活動を「縦軸」（組織的なプロフィールの視点から）と「横軸」（組織として、相互の活動の関連づけ・横断的な取り組みの推進を促すため）という、二つの視点もつことで、教職員が何をすべきで、何をしないのかが見えてくる。

それと同時に、勤務する私学の教育に参加しているという「帰属意識」を高めることに繋がるであろう。

「期待されている役割の明確化」「帰属意識の高まり」が実現できれば、言うまでもなく、教育の成果に直結していくはずである。

それでは、どのようにすれば意味のある「スクール・ポリシー」を策定して、教育の成果を上げることができるだろうか。

そのためには、演繹法的な思考だけではなく、できるだけ帰納法的な思考を採用して考えていくべきだ。例えば、現在の取り組みや特色があり、かつ教育の成果を出せている取り組み・教育実践に注目することである。

## 先進校の事例から考える (帰納法的な視点)

本レポートの課題とした「変革とスクール・ポリシー」の関係について、実際の事例からヒントを得ることにする。

### (1) 晃華学園中学校高等学校（東京都調布市）

「SDGsを取り入れた教育活動」

「建学の精神」の再定義と地域間交流

東京都調布市にある中高一貫女子校の晃華学園中学校高等学校の事例を紹介する。以下の学校の取り組みは、「社会に開かれた教育課程」という教育キーワードの取材記事（コアネットのHPに原文掲載）を加筆している。

（以下HP掲載）

晃華学園中学校高等学校（東京都調布市）

取材先：宇野幸弘教諭・佐藤駿介教諭

晃華学園中学校高等学校（以下：晃華学園）では、生徒たちが学校のある調布市の調布市役所と協働して「空き家の利活用方法」について提言をまとめています。これは調布市役所のホームページにも紹介されるような教育プログラムとなっており、私学と地域の連携・協働の在り方として、参考になるものです。

晃華学園が、このような取り組みを実現できる背景には、いくつ

かの経緯がありました。まずはSDGsをテーマとした教育活動に取り組む過程で、自校の「らしさ」に気づき、地域社会との協働の経験を積んでいったことにあります。

晃華学園は、「汚れなきマリア修道会」(1816年フランスにて設立)を設立母体とするミッションスクールです。宇野先生と佐藤先生への取材をもとにしながら整理します。

### ■「学校らしさ」を発展的に

晃華学園は創立50周年のタイミングで、学園の未来に向けての教育プログラムを精査し、2012年にユネスコスクールに加盟しました。外部の講演者からお話を伺うことで国際的な視野が広がり、2015年には全日本高校模擬国連大会にも出場するようになります。特に2016年に出場した高校1年生が、基調講演に影響を受け、SDGs活動を熱意をもって始めるようになり、次第に多くの生徒にも広がっていました。

教育理念の実践目標の一つである「Noblesse Oblige」(能力は自分に与えられたのではなく世の人々のために使うよう与えられたもの。努力して能力を人々のために)を基に教育展開をしている晃華学園にとって、SDGsの教育活動は親和性がありました。

佐藤先生は社会科の授業で、新聞記事を取り扱う授業を行い、生徒がどのような記事に関心を持ったのかという学びを実践しています。ユニークな点は、授業だけで終わることなく、生徒の関心のあるテーマと学校外の教育プログラムやイベントを生徒に紹介するなど、生徒の学びに広がりを持たせていることです。

このように発展的な学びを実践できているのは、学園の教育理念と教育活動が合致しており、生徒の自主的な学びを止めずに継続的な学びへ繋げているからではないでしょうか。

### ■地域社会との協働の経験

晃華学園では、SDGsの17つのテーマについて、多様な教育・学習活動を展開しています。中でも注目すべき活動があります。学校の所在地である調布市でSDGsに取り組んでいる企業や団体と、生徒が共に学ぶ機会を設けています。この教育実践のために、地域社会の象徴的な存在である市役所との連携や協働を深めています。

地域連携を行いにくい私学が、SDGs課題解決を通じて、グローバルな視点とローカルな視点を学ぶ機会を設けていることは、注目に値します。

(市役所との協働プロジェクトは、調布市の公式ホームページに掲載されていますのでご覧ください。)

このように、教育活動をPRすることは、新しい連携や協働を行う機会を作り出すことの「契機」になることでしょう。また、PRしていくことにより、地域・社会の人びとが晃華学園の取り組みに共感をして、学校のファンになってくれることでしょう。



以上の教育プログラムは、数名の生徒や熱意ある教師の活動から始まるのである。模擬国連に参加した生徒の自発的な活動から始まり、それを「受けとめ、発展させた」教師の存在、そして当時の管理職のサポート（教師の働きやすさ、取り組みの奨励など）があったと聞く。

校内への拡散（シェア）のポイントは、「本校の建学の精神と、この取り組みは矛盾しないものである」という解釈である。この教育活動をベースにして、結果としてスクール・ミッションの再定義がなされたのである。

## (2) 盈進中学高等学校（広島県福山市）

### 「読書科」の実践

#### 「魅力づくり」にみるリーダーシップと当事者意識

盈進中学高等学校（以下：盈進学園）は、創立118年（2022年現在）の伝統を誇り、生徒数1200名（中学360名、高校840名）、卒業生は約3万人の、この地域を代表する私学である。

建学の精神は「実学の体得」（社会に貢献する人材の育成）。さらに現在の鎌刈拓也（かまかりたくや）理事長体制となった2005年からは、「生徒にとついかにあるべきか」を最大の選択肢として、「建学の精神」を発展させ、21世紀をたくましく生きる人材の育成をめざして、「平和・ひと・環境を大切にする中高一貫の学び舎」を基調として教育活動を深めてきた。

現在の体制の下、「学校の主役は生徒」「よりよい学校を創るのは生徒」であるから、「教職員の使命は、生徒が自ら求めることを全力でサポートすること」という視点を大切にし、それを学内で共有することによって、一貫して教職員の意識改革、連帯意識の醸成に努めてきた。そして、生徒自らより高い次元に向かうための学習環境を整えることは言うまでもなく、クラブ活動の活性化も重点課題として取り組み、上級生が下級生を導く自主的かつ主

体的な学習と生活空間を構築してきた。

その中で2019年春、地域との共生・協働、グローバル社会と世界を生き抜くために、また、「真の中高一貫の伝統校」として地域の期待に応えるために、高校校舎を一新した。そして2020年度から、新しく延和聰（のぶかずとし）校長が就任し、「建学の精神」を補完する「盈進共育」（仲間と共に、自ら考え、自ら行動する）を掲げ、学園の発展に拍車がかかってきた。具体的な教育内容についてはホームページなどに譲るが、本レポートでは、盈進学園オリジナルの「読書科」の取り組みを紹介したい。

延校長は常に、生徒の自主性と主体性を学園発展の軸に置いている。そして、「仲間がいて、仲間と共に、自分で考えて、自分で“よしやろう”と思うから、自分で行動するんですよね。それは、学習もクラブ活動も同じで、そうなれば、生徒のかけがえのない能力は無限大に伸びると信じています」と語る。新校舎は、この地域に先んじてICT利活用を保障している。だが、「時代の要請もあって、当然ICTは必要だが、建学の精神に照らして、また、『盈進共育』に合致するものとして読書環境こそ必要不可欠だと考えています。読書は、この混沌とした時代を『どう生きるか』という哲学を必ず授けてくれます。どんな時代になっても、自分で考え、自分で行動するための教養となるし、また、すべての学習のベースとなります。すべての生徒と教職員が読書好きならば、その学校はとても素敵な学校で、必ず発展すると思いませんか。私はそう確信しています。」と延校長は熱く語る。

「読書科」は中学校再開校の1992年にスタートした「ひとつくり3教科」のひとつである。「ひとつくり3教科」とは、「読書科」「創作科」「にんげん学」から成り立つ。現在は、国語科の教員を中心に、週1回の授業があるが、読書科が他教科の連携を深め、定期試験では「小論文」につなげる「書く」試験を行い、読書科、国語科以外の保健体育科や芸術科などの教員が採点する。

新校舎1階に大きく配置された「盈進図書館 みどりのECL」は、盈進学園の読書習慣と読書科の実践の厚みを保障している。さらに「読書科の授業を受けたいので、盈進中学校に入学したい」という受験生も年々、増えているという。



読書科主任 上山朋子教諭 授業

現在のような「読書科」は2016年度から主任を務める上山朋子教諭が、「マンネリズム化していた読書科の授業を、国語科だけでなくすべての教員が指導できる汎用性の高い学習プログラムに再構成したい」という構想から生まれたものである。それまで「本を読む」活動は週1回の授業の中だけで完結し、学内でその取り組みの共有化が図られる機会も少なかった。そこで学年テーマを基軸とした学年行事・学級活動・各教科と連動できる選書ならびに教案作りをおこなうことで、いわば中学校3年間をドラマ



読書科のコンセプト



延校長による校舎・教育活動の紹介

チックなストーリー性のある「1冊の本」に仕立てたのである。その「1冊の本」の主人公は生徒だが、そこにすべての教員も関わりあっていくという仕掛けがある。私の「現在の読書科の取り組みに反対する人はいますか」という問い合わせに対して、「いえ、そんな人はいませんよ。中学3年生の修了論文（探究）に、教員全員が関わっていますから、全員が当事者です」と延校長は話す。

新しい校舎には、「盈進共育」の取り組みを知ることができる工夫が多い。中でも校舎の壁には、生徒の活動が「学校のポートフォリオ」のように掲示されている。

今回の事例からの学びは、理事長や校長の学園発展の方向性（改革）に対するリーダーシップの発揮の仕方と、その構想を実現しようとする全教職員のフォローアップ（同時にリーダーシップも）との組み合わせである。

特に注目する点は、読書科の高い「当事者意識」に基づき、読書科から学園の発展の全体構想を練り実践している点、また周囲の教員が読書科の取り組みに対して、協働的な精神を発揮している点、学校全体が「変革」の動きをする点である。

ところで、私は延校長に「現在、多くの学校がスクール・ポリシーを策定していると思いますが、御校ではどのように取り組みますか」と問いかけたところ、「うちは、もうありますから」という回答があった。この回答は、読書科のような実践が「建学の精神」や教育の方針を具現化する教育であり、理事長や校長のめざす教育が実践されているからであろう。

### （3）遺愛女子中学校・高等学校（北海道函館市）

#### 「客船ボランティア」

#### PR思考的な教育活動のその後

（以下『FORWARD No.66』2021年2月掲載）

教育プログラムの概要は、もともとは函館港に入港する客船クルーズの乗客への通訳や町案内（ガイド）を依頼された取り組みから始まる。今では、通訳のサポートだけの取り組み（教育活動）から、寄港前の「学校紹介動画作成」、タウン紹介（英語版）の作成など、発展的な教育活動に発展している。

国土交通省『観光庁』では、魅力ある観光地づくりやその魅力の発信、訪日外国人旅行客の誘致など、観光の振興、発展に貢献し、その業績が顕著な個人および団体に対して、観光庁長官表彰を実施している。2015年には、遺愛女子高等学校英語科による『客船ボランティア』を通して、外国客船寄港に対し、観光案内に努力してきた業績が認められ、「第7回観光庁長官表彰」を受賞した。（学校ホームページより引用）現在では「このプログラムを受けたいので、本校の英語科に入学したい」と評価されるレベルまでとなっている。

実際、井上記一教頭は、「もともとは反対でしたが、実際に活動



（学校提供）



（北海道新聞（夕刊）2019年9月5日木曜日）

がはじまると、いろいろな危惧は小さくなりました。生徒自身がやりがいを見つけており、学習にも意欲的に取り組んでいると思います」と語る。

この事例は、当初は「PR思考」が発揮されてはいない。だが、活動が継続している過程で、私が言うところの「PR思考」の教育活動と言える。

2021年10月に遺愛女子中学校・高等学校を再び訪問した。学校及び英語科のPRに効果を出している「客船ボランティア」が、新型コロナの影響により実施できていない。そのため、英語科の生徒募集に苦戦をしていないだろうかと気になっていた。

しかしその懸念は、杞憂に終わる。英語科の生徒募集は、以前よりも増えているのである。井上教頭によると、「客船入港時の通訳ボランティアができなくなってしまったことで、英語科の志願者の減少を覚悟していました。しかし、実際には前年比で増加傾向となりました。私たちにとってはうれしい誤算だったのですが、ふりかえってみると、いくつかの要因が考えられます。ここでは3点に絞ってご紹介します」と説明をしてくれた。

（以下ヒアリング）

#### ①「客船ボランティア」に代わる魅力づくり

英語科担当の相川宏泰教諭が中心となり、コロナ禍の今でもできる取り組みを立案・実行しました。たとえば「畑」です。校内の空きスペースを畑にし、英語科の生徒たちが野菜を育て、収穫し、それを販売して利益を寄付するというボランティア活動を行いまし

た。また、「客船ボランティア」を通じてお世話になってきた皆様との関係も大切にしてきました。コロナ禍初期段階で感染者が発覚して隔離されていた客船「ダイヤモンド・プリンセス号」の乗客や乗員の皆様への応援動画を英語で作成したのをはじめ、苦難に直面している皆さんへの動画を発信し続けました。

## ②マスコミの報道

上記のような取り組みをマスコミの皆様が報道してくださいました。函館のローカル放送だけではなく、全道・全国で報道してくださる機会も多くありました。結果的にコロナ禍にすることで、英語科の生徒たちの活躍が、以前にも増して広く知っていただけるようになったかもしれません。

## ③生徒たちのボランティア意識

日々の教育活動を通じて、「人の役に立とう」という意識を持っている生徒が非常に多い学校です。何らかのボランティアを募集するとすぐに希望者が集まるので、いつも人数制限を設けています。コロナ禍で困っている方々のために何かできることはないだろうか…という意識が、生徒からもどんどん寄せられ、上記のような取り組みが生徒の主体性によって行われたことも大きかったかもしれません。

この事例は遺愛女子中学校・高等学校の「キリスト教の信仰に基づき、神の前に誠実に生き、犠牲と奉仕の精神によって、すべての人に仕え、神と人とに愛される人間の育成」という「建学の精神」に相当する、「三大精神」という抽象的な概念が具現化した教育活動に発展したものと考える。

# どのようにすれば、学校はスクール・ポリシーの策定と公開を変革の機会にできるのか

先の事例は、スクール・ポリシーの策定に関する事例ではないが、大いに参考になると考えている。それは3つの事例とも、特徴ある教育活動であり、現場の教師の取り組みである。そして、この教育活動が、学校全体のめざす「資質・能力」を育成する取り組みと言えるからである。

事例に共通している点は、「外部」に学校の教育を紹介する場合に、「自校らしさ」が發揮されている活動が多い。例えばSDGsをテーマとするような時事的な取り組みであったり、地域

社会や企業とのコラボレーションであったりする。言い換えるならば、従来の教科教育ではなく、資質・能力を育成するようなユニークな教育活動である。

私は、ユニークな教育活動を構想して実践するためには、高い帰属意識がある教職員の存在が重要であると考えている。帰属意識とは、この組織に属している意味や目的と言い換えることができる。

このような考え方から、学校のなかでのユニークな教育実践より、導き出される（導き出された）資質・能力を「グラデュエーション・ポリシー」、そのための教育プログラムを「カリキュラム・ポリシー」、そして、このような教育プログラムに意欲的に取り組むような生徒を選抜できるような方針を「アドミッション・ポリシー」として、捉えてみてはどうだろうか。

以上のような考えを前提として、「スクール・ポリシーの策定と公開」を学校変革を促す契機にするために、次の点に留意されるとよいだろう。

## （1）校長の多様なリーダーシップ<sup>¶</sup>

スクール・ポリシーの策定においても、校長のリーダーシップを發揮することが求められている。この点について、異論はないだろう。だが、このリーダーシップという、誰もが定義できるような「概念」だからこそ、注意したいところである。

もちろん校長のリーダーシップがあるのかどうか、という意味ではなく、校長の性格やキャリアにより、いろいろなリーダーシップの取り方があってもよいという意見である。行うべき点は、

- ・「建学の精神」の再確認
- ・現場で行われているユニークな教育活動の確認
- ・できるだけ多くの教職員を巻き込む

ということである。

それならば、校長が主導して、会議などを開催してもよいだろうし、意欲のある教員をリーダーとして任命して進行させてもよい。いずれにしても、校長が「策定に向けた影響力」を発揮できればよいのである。多くの教員を巻き込むという点では、リーダーシップとフォロワーシップの組み合わせを考えるべきである。

事例で言うならば、晃華学園では、主体となる教師を支えるような、「サーバント」型のリーダーシップであったし、直接取材ができた盈進学園の場合は、校長の想いを受け止める教師との「ペア」により、教育プログラムが開発され実践されている。この事例は、「パーパス」型のリーダーシップであると分類できる。

## 多様なリーダーシップ

### カリスマ型リーダーシップ

メンバーよりも「上の立場」として、お手本を示したり、メンバーを鼓舞したりするような言動を示す統制型のリーダーシップ。

### サーバント型リーダーシップ

リーダーはまずメンバーに奉仕をして、その後導いていくこと。周囲・メンバーからの信頼を得て、協力を得ながら目標を達成させていく働きやすい環境作りなどをを行う。

### ハンブル・リーダーシップ

リーダーではあるが、自分の弱さを受け止めて援助を求めるようなコミュニケーションを発揮できる。ひとつのスタイルに捉われず、統制型や自由奔放型など、いくつかのスタイルを選択してもよい。

### パーパス型リーダーシップ

パーパス（存在意義）を明確にして、メンバーへのベクトルを合わせる、存在意義を共有させる。それぞれの専門性や強みを持つ人材に権限移譲をさせて、意思決定や実行力を高める。

### シェアド・リーダーシップ

ひとりひとりを「リーダー」として、リーダーシップを発揮させることで、全ての人の能力を最大化させて、目標をクリアさせていくスタイル。

### (2)スクール・ポリシーの策定の

#### プロジェクト・チームをつくる

できるだけ、多くの教職員を巻き込むためには、プロジェクト・チームを作り、策定の作業を行うほうが良い。そのことで、多少なりの時間を要するとしても、丁寧に作業をしたほうが、「自分たちのもの」になる。

チームのつくり方は多様な方法がある。今回は、役職や立場に拘らず、意欲がありユニークな教育実践を行っているメンバーを集めた方がよいだろう。なぜなら、具体的な取り組みと「建学の精神」とを結びつけるような作業から、意味のあるスクール・ポリシーの策定ができると考えるからである。

私は、学校に当事者意識をもつ教職員こそが、変革の原動力となるのだから、当事者意識をもつ教職員を増やすことに注力した方が良いと考える。今回のスクール・ポリシーの策定は、絶好の機会である。

### (3)「建学の精神」の再確認は、

#### 教職員の所属意識とやりがいの再確認

私は、私学だからこそ、スクール・ポリシーの策定と公開は、多くの時間を費やしてもしっかりと行うべきであると考える。

まず、「公開」という点では、特に私学では、具体的な教育活動を添えて、HPや学校案内でもPRしたほうが良い。生徒募集に直結する、学校の特色づくり、魅力のPRはとてもポイントになる。

この点は、遺愛女子中学校・高等学校の事例が模範的な取り組みではないだろうか。この事例は、PR的な教育活動を起点として、当初は予想をしないような「よりよい教育プログラム」が誕生したり教職員のやりがいに繋がったりして、ひいては学校の魅力化に繋がっている。

最後に、「文字・作文」だけのスクール・ポリシーを策定すればよい、というのであれば、私の主張は賛同されないだろう。

だが、「なぜ、この学校で働くのか」という目的を確認することができたのであれば、校長をはじめとする管理職に限らず、すべての教職員は、リーダーにもフォロワーにもなり得るのではないかだろうか。そして、その帰結は、社会の変化に対応した学校づくりや、組織変革ができるのではないかと考える。

### コアネット教育総合研究所 副所長 川畠 浩之

筑波大学大学院教育研究科修了。2005年、コアネット教育総合研究所に入所、2007年より主任研究員。

現在、学校の魅力づくりのために、学校の広報会議や企画会議に定期的に参加して、学校の広報活動の立案、生徒募集活動の支援を行っている。主に共学化など大きな改革にともなう生徒募集や教学面の支援、学校の魅力を引き出す「うり」作りなど。

#### ■主な論文

「ニューノーマル時代の生徒募集戦略」(『FORWARD No.66』2021年2月)

「戦略再考 意味のある募集広報のための2つのヒント」(『FORWARD No.60』2020年2月)

