



## 個を活かすイノベーションを生む組織への変革

ー 現任校と共同実施組織のブランド化に向けた具体的なイメージを共有する ー

岡山大学学術研究院教育学域  
教育学研究科・教育学部  
高瀬 淳



## 個を活かすイノベーションを生む組織への変革

1. 学校教育の意義と役割
2. 令和における学校教育の基本的方向
3. 個の取組を活かす組織としての学校
4. 現任校・共同実施組織への期待

## ロシアにおけるウクライナの問題に関する教育上の対応

ロシアの学校では、2022年2月24日にウクライナの軍事施設へのミサイル攻撃が開始されたことを踏まえて、3月はじめに5～11年生（日本の小学校高学年～高校に相当）を対象とした特別授業が一斉に行われた。

授業に際し、政府関係機関より**教員用指導資料：特別授業「歴史の真実」**が各学校に提示され、これに則して実施することが求められた。

<https://infourok.ru/klassnyj-chas-istoricheskaya-pravda-5855496.html>

指導資料は、ウクライナの問題に対するロシア政府（国家権力）の「考え方」や「価値」などを国民に伝える**プロパガンダ**（特定の思想・世論・意識・行動へ誘導する意図をもつ宣伝戦略）の一環と位置づけられる。

教員用指導資料：特別授業「歴史の真実」

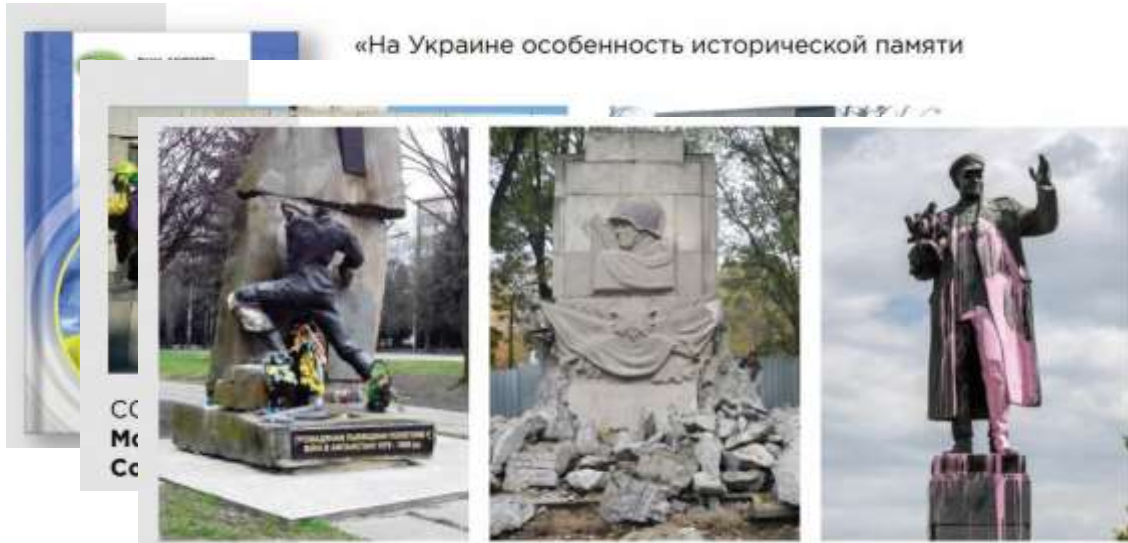
パート1. 私たちは共通の祖先をもった民族なのでしょうか？



		
Слово	Слово	Слова
Книга	Книга	Кніга
Мир	Мир	Свет
Хорошо	Добре	Добре
Окно	Вікно	Акно

教員用指導資料：特別授業「歴史の真実」

## パート2：歴史を書き換えることができるのでしょうか？



教員用指導資料：特別授業「歴史の真実」

## パート3：ウクライナとロシアはどのようにして現在の状況に陥ったのでしょうか？



教員用指導資料：特別授業「歴史の真実」

## パート4. 現在、ロシアは何をしているのでしょうか？ 一方、西側諸国は何をしているのでしょうか？

ЧАСТЬ 4. ЧТО СЕЙЧАС ДЕЛАЕТ РОССИЯ? А ЧТО ДЕЛАЮТ СТРАНЫ ЗАПАДА?

**БОЛЕЕ 20 СТРАН** объявили о закрытии своего воздушного пространства для самолетов из России: Австрия • Бельгия • Болгария • Великобритания • Германия • Дания • Ирландия • Исландия • Латвия • Литва • Нидерланды • Польша • Румыния • Словения • Украина • Финляндия • Чехия • Швеция • Эстония • Италия • Франция

**ОТМЕНЕНЫ ИЛИ НАЛОЖЕНЫ ОГРАНИЧЕНИЯ** по участию в видах спорта: олимпийские виды спорта • футбол • хоккей • хоккей с мячом • баскетбол • формула-1 • лыжи • пулевая и стендовая стрельба • гандбол • ватерпол • керлинг • прыжки в воду • синхронное плавание

**ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ПОЛИТИЧЕСКИЕ САНКЦИИ** от стран: США • Великобритания • Япония • Канада • Австралия • страны Евросоюза

教員用指導資料：特別授業「歴史の真実」

## パート5. 膨大な情報のどこに真実があるのでしょうか？

EX-PRESS.BY

82 доб на с в Се

Российская ракета частично разрушила несколько этажей жилого высотного дома в Киеве

Утром, 25 февраля, в высотный жилой дом на окраине Киева попала российская ракета.

## 学校教育の意義と役割

---

日本では、日本国憲法を通じて、主権を有する国民が立法、行政、司法などの国家権力をコントロールする立憲主義・民主主義の体制がとられている。

日本国憲法の精神（理念）は、国民主権、平和主義、基本的な人権の尊重にあり、これらに基づいた国家・社会の実現には、国民一人一人が、これを支持し、理解することにつながる学校教育が必要となる。

そうでなければ、国家権力による「考え方」や「価値」を無批判に受け入れてしまう国民・社会の形成者が形成される可能性（危険性）が生じることになる。

*（問い）日本において、国家権力によるプロパガンダと適切な学校教育との違いは、どのような点にあると考えられるでしょうか？*

*公の性質を有する学校や全体の奉仕者としての教員の役割・存在意義とは、どのようなものであると考えられるでしょうか？*

## 学校教育の意義と役割

---

（参考資料）

教員用指導資料：特別授業「歴史の真実」（ロシア語）

<https://infourok.ru/klassnyj-chas-istoricheskaya-pravda-5855496.html>

NHK クローズアップ現代／取材ノート

<https://www.nhk.jp/p/gendai/ts/R7Y6NGLJ6G/blog/bl/pkEldmVQ6R/bp/pDpLW649WD/>

\* ロシア教育の研究者である澤野由紀子教授によるコメントが掲載されています。

特別授業「歴史の真実」の授業風景（ロシア語）

<https://www.youtube.com/watch?v=S07Xf0AiKpI&t=16s>

<https://www.youtube.com/watch?v=wgNO1sBENtw>

[https://www.youtube.com/watch?v=g6xKxkGk\\_V0&t=815s](https://www.youtube.com/watch?v=g6xKxkGk_V0&t=815s)

<https://www.youtube.com/watch?v=JmjykhW03Ao&t=1s> など

\* いくつかの学校で行われた特別授業「歴史の真実」の様子がyoutubeにあげられています。



## 個を活かすイノベーションを生む組織への変革

1. 学校教育の意義と役割
2. 令和における学校教育の基本的方向
3. 個の取組を活かす組織としての学校
4. 現任校・共同実施組織への期待

### 令和における学校教育の基本的方向

中央教育審議会（2021年1月26日）

「『令和の日本型学校教育』の構築を目指して～全ての子供たちの可能性を引き出す、個別最適な学びと、協働的な学びの実現～（答申）」

令和における学校教育が、一人一人の児童生徒が、自分のよさや可能性を認識するとともに、あらゆる他者を価値のある存在として尊重し、多様な人々と協働しながら様々な社会的変化を乗り越え、豊かな人生を切り拓き、**持続可能な社会の創り手**となることを可能にしていくことが不可欠となった。

- ・ 社会の在り方が急激に変わっていく**Society5.0時代**の到来
- ・ 新型コロナウイルスの感染拡大など**予測困難な時代**の到来

## 令和における学校教育の基本的方向

## (1) 個別最適な学び（個に応じた指導を学修者の視点から整理した概念）

- 子供の成長やつまづき、悩みなどの理解に努め、個々の興味・意欲等を踏まえて、きめ細かく指導・支援すること
- 子供が自らの学修の状況を把握し、主体的に学習を調整することができるように促していくこと
- 学習履歴（スタディ・ログ）や生徒指導上のデータ、健康診断情報等を活用すること

現任校で進められる「個別最適な学び」について  
どのように説明することができますか？

## 令和における学校教育の基本的方向

## (2) 協働的な学び

- 個別最適な学びが孤立した学びにならないように探究的な学習や体験活動を通じ、子供同士又は多様な他者と協働すること
- 一人一人のよい点や可能性を生かすことで、異なる考え方が組み合わさり、よりよい学びを生み出すようにすること

現任校で進められる「協働的な学び」について  
どのように説明することができますか？

学校において個別最適な学びと協働的な学びを一体的に充実させて、「主体的・対話的で深い学び」に向けた授業改善につなげる。

## 令和における学校教育の基本的方向

---

### 新しい学習指導要領の着実な実施

よりよい学校教育を通してよりよい社会を創るという理念を学校と社会が共有し、それぞれの学校において社会に開かれた教育課程の実現を図ることが重要となる。

学校で育成されるべき資質能力を3つの柱（「知識・技能」「思考力・判断力・表現力等」「学びに向かう力、人間性等」）で整理し、「主体的・対話的で深い学び」の視点からの授業改善が不可欠となる。

「次世代の学校・地域」を実現する教育活動の充実が求められ、その具体的な取組を保護者や地域住民に説明し、応答する責任が明確になっている。

## 令和における学校教育の基本的方向

---

### 「令和の日本型学校教育」の構築に向けた具体的な取り組み（各論）

- (1) 幼児教育の質の向上について
- (2) 9年間を見通した新時代の義務教育の在り方について

#### ○教科担任制の在り方

##### ①小学校高学年からの教科担任制の導入

- ・義務教育9年間を見通した指導体制の構築、教科指導の専門性をもった教員によるきめ細やかな指導の充実、教員の負担軽減等
- ・専科指導の対象とすべき教科・学校規模・地理的条件等に応じた指導体制の在り方の検討、小学校と中学校の連携促進
- ・専門性の担保や人材の確保のための方策、教員定数の確保に向けた検討



## 令和における学校教育の基本的方向

## ②義務教育9年間を見通した教員の養成等の在り方

- ・ 小学校と中学校の教員免許状の取得課程（教職課程）に共通科目の範囲を拡大する特例を設け、小・中の免許証取得を促進
- ・ 中学校の教員免許状を有する者が、小学校で専科教員として勤務した経験を踏まえて小学校の教員免許状を取得できるように制度を弾力化

## (3) 新時代に対応した高等学校教育について

- 高校生の学習意欲を喚起し、可能性及び能力を最大限に伸長するための各高等学校の特色化・魅力化
- 定時制・通信課程における耐用案学習ニーズへの対応と質保証
- STEAM教育等の教科等横断的な学習の推進による資質・能力の育成

## 令和における学校教育の基本的方向

## ○STEAM教育等の教科等横断的な学習の推進による資質・能力の育成

- ・ STEAMのArts（リベラル・アーツ）の範囲を、芸術、文化、生活、経済、法律、政治、倫理等を含めた広い範囲で定義・推進する
- ・ 文理の枠を超えて教科等横断的な視点に立って進める
- ・ 小学校と中学校での教科等横断的な視点に立って進める
- ・ 高等学校においては総合的な探究の時間や理数探究を中心として、STEAM教育に取り組むとともに、教科等横断的な視点編成で教育課程をし、地域や関係機関と連携・協働しつつ、生徒や地域の実態にあった探究学習を充実する。

STEAM教育は、Science（科学）、Technology（技術）、Engineering（工学）、Mathematics（数学）を統合的に学習するSTEM教育に、Arts（リベラル・アーツ）を統合する教育手法である。



## 個を活かすイノベーションを生む組織への変革

1. 学校教育の意義と役割
2. 令和における学校教育の基本的方向
3. 個の取組を活かす組織としての学校
4. 現任教・共同実施組織への期待

### 個の取組を活かす組織としての学校

社会が急激に複雑化・多様化していくため、学校は、従来のように教職員一人一人が、自らに課せられた業務（分掌）をこなしていただくだけでは、組織としての使命・役割を果たすことができない。

教職員一人一人が、従来通りの業務（与えられた定型的な業務）を行うだけでは、これからの「予測困難な時代」に必要な資質・能力を児童生徒に身につけさせるための「令和の日本型学校教育」を実現できない。

今日の学校は、所属する教職員による個業の総和を超える**高い業績・成果**をあげることが期待され、教職員の優れたチームワークを通じて、**チーム・パフォーマンス**（team performance: チームとしての業績・成果）を高めなければならない。

## 個の取組を活かす組織としての学校

---

学校においては、所属する教職員が、**共通の目的・目標**を設定し、その実現に向けた適切な**コミュニケーション**を通じて意識的に**連携・協働**しながら、教育活動を展開していくような「組織」でなければならない。

学校を含めた「組織」とは、**社会に「貢献」するために存在**し、そのために必要な業務を通して**具体的な「成果」**（高い業績・成果）を継続的に出していく役割をもつ。

学校が社会に「貢献」するためには、**公の性質をもった「組織」**として、「知りながら害をなさない」ことが前提となる。

所属する教職員が、現任校の目的・目標や具体的な「成果」について、それぞれの立場や価値観に則した多様な意見を相互に聞き合い、検討することによって**合意形成していくプロセス**が不可欠である。

## 個の取組を活かす組織としての学校

---

「組織」としての学校が存在する意義は、組織自体のためではなく、その存続と健全さを犠牲にして、**目先の「利益」**それ自体を追求することに本質的な価値がない。

「組織」としての**学校が追求する「利益」**は、目的・原因ではなく条件・結果であり、よりよい内外環境をつくり出すための資源といえる。

次世代の国家・社会の形成者を育てる社会への「貢献」を安定的に行うためには、児童や生徒だけでなく、**保護者・地域住民からの「信頼」という利益**（条件・結果）が必要となる。

学校が設定する共通の目的・目標や具体的な「成果」について、その実現を図る具体的な方策を含めて**保護者や地域住民に説明**し、それに対する**意見や疑問に応答**することが求められる。

## 個の取組を活かす組織としての学校

保護者・地域住民からの「信頼」という利益を得るためには、児童生徒や地域の特性・実態を踏まえた取組を明らかにし、一定の程度において、他の学校や地域との差別化（他の学校や地域とは異なる魅力）が図られなければならない。

義務教育段階では、そもそも教育内容や教育方法による明確な差別化が難しく、実際には、「安心」「丁寧」「改善・変革」などといった「信頼」につながる良いイメージを保護者・地域住民がもてるようにしていく戦略（ブランディング）が有効となる。

そうしたプロセスにおいて、教職員の間で良いイメージを共有していくことが期待される。

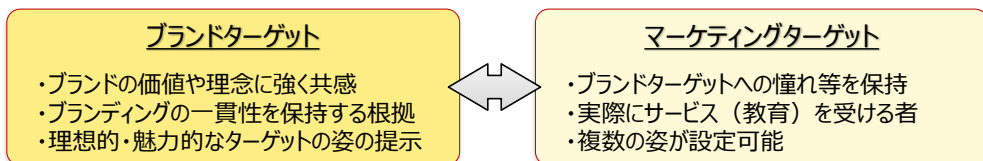
ブランディングとは、保護者・地域住民に対して、どのように現任校の良いイメージを浸透させるのかといった中・長期的な戦略を意味する。

## 個の取組を活かす組織としての学校

児童生徒や保護者・地域住民等とのコミュニケーションの根底に「ブランディング」という概念を置くことになる。

まずは現任校の教育活動や業務の「価値」をブランドとして明確にし、そうしたブランドの価値がターゲットとなる層に正しく伝わるように対応していくことが期待される。

**アウトターブランディング**：児童生徒や保護者・地域住民等に対して、現任校の価値（他の学校や地域とは異なる魅力）の認知拡大を目的としたコミュニケーション活動



## 個の取組を活かす組織としての学校

現任校の教職員の間で、現任校が目指していること、実現しようとしていること、そのために求められている行動などといった理念やビジョン等を具体的にイメージするコミュニケーションの根底に「ブランディング」という概念を置くことになる。

どのような人材を育てたいか、どのような将来を保障するか、そのために何を・どのように提供するかといったブランドの軸になる部分を具体的なイメージとして検討する。

**インナーブランディング**：現任校に所属する教職員一人一人が、学校の理念やビジョンに反映される現任校の価値に対する理解を深め、共感を生じさせることによって浸透させていくこと

ビジョンの共有と行動指針の一貫性、学校・地域やブランドへの愛着や誇り、教職員のモチベーションの向上、業務改善の促進、などより、「志の高い教職員」を育成する効果が期待できる。

## 個の取組を活かす組織としての学校

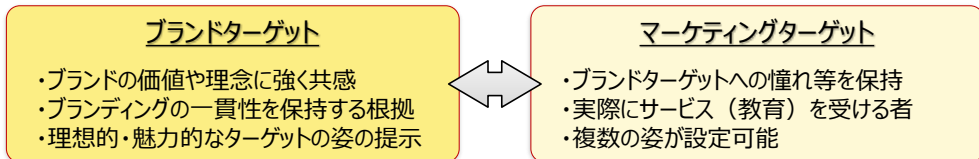
**ブランディング**を行うためには、ターゲットに対して、現任校のブランドを確立できる可能性があるかどうかについて、「SWOT分析」などにより、現任校が業務を遂行していく現状（内外環境）を把握しておく必要がある。

SWOT分析とは「Strength（強み）」「Weakness（弱み）」「Opportunity（機会）」「Threat（脅威）」の頭文字を取ったフレームワークであり、学校内外からのプラスとなる要因・マイナスとなる要因について分析し、自らの強みや弱み、立ち位置などを把握するためのものとされる。

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	 強み (Strength)	 弱み (Weakness)
外部環境	 機会 (Opportunity)	 脅威 (Threat)

## 個の取組を活かす組織としての学校

**アウトブランディング**：児童生徒や保護者・地域住民等に対して、現任校の価値（他の学校や地域とは異なる魅力）の認知拡大を目的としたコミュニケーション活動



現任校や所属する共同実施組織をブランディングしてみましょう。

あなたが理想とする学校・共同実施組織とは、どのようなブランドイメージとして表現できますか？



## 個を活かすイノベーションを生む組織への変革

1. 学校教育の意義と役割
2. 令和における学校教育の基本的方向
3. 個の取組を活かす組織としての学校
4. 現任校・共同実施組織への期待

## 現任校・共同実施組織への期待

---

現任校・共同実施組織が自らの存在意義を踏まえて、自律的・戦略的な経営を進め、保護者・地域住民をはじめとした**様々なステークホルダーと責任ある互惠関係（エンゲージメント）**を構築しながら業務を推進する。

**事務職員は、現任校や共同実施組織において、どのように業務を進めていくのか？**

→ 事務職員一人一人の取組を支える組織づくりを促進・支援

**事務職員は、どのような学校・共同実施組織（又は家庭や地域・地球）を実現したいと考えるのか？**

→ 様々なステークホルダーとの合意形成を可能にする学校・共同実施組織の説明責任（アカウンタビリティ）とそれに耐えるアウトカム型の評価指標の開発・提示



ご清聴 ありがとうございました