

# 2022年度 SDGs プロジェクト 1 成果報告書 (3年次)

複雑系の実践↔制度のアプローチの枠組み  
～令和の教育にビルドインする～

分冊3：複雑系アプローチの学校改善の実践研究



2022年度  
ESD・国際化ふじのくにコンソーシアム プロジェクト1(P1)  
成果報告書(3年次) 目次

<分冊1 26日第2部 南砺市(富山県)>

- ◆Ⅱ 南砺市(富山県)の教育改革～3年間の成果と課題  
松本 謙一(南砺市 教育長) 分冊1-4
- ◆指定討論・意見交換  
福嶋 真治(福知山公立大学 准教授) 分冊1-30

<分冊2 27日第2部 川根本町(静岡県)>

- ◆Ⅱ 川根本町(静岡県)の教育改革～3年間の成果と課題  
山下 斉(川根本町 教育長) 分冊2-4  
松本 治樹(川根本町教育委員会 管理主事)  
渡邊 哲也(川根本町立 中川根第一小学校校長)
- ◆指定討論・意見交換  
佐々木 織恵(開智国際大学 准教授) 分冊2-33

<分冊3 26日第3部 複雑系アプローチの学校改善の実践研究>

- ◆Ⅲ 複雑系アプローチの学校改善の実践研究  
赤星 信太郎(静岡大学教職大学院 現職教員院生) 分冊3-4
- ◆指定討論・意見交換  
小岱 和代(静岡大学教職大学院 特任教授 実務家教員) 分冊3-27
- ◆おわりに  
分冊3-34

<分冊4 26日第1部・27日第4部 複雑系の実践⇔制度のアプローチの教育改革>

■26日第1部

- ◆シンポジウムポスター  
分冊4-1
- ◆学部長あいさつ  
熊倉 啓之(静岡大学教育学部 学部長) 分冊4-6
- ◆Ⅰ プロジェクトの概要とシンポの企画趣旨  
梅澤 収(静岡大学 特任教授/プロジェクト1(P1)・リーダー) 分冊4-7
- ◆各活動報告  
川根本町・南砺市・ESD ほりぶ・IML・若者プロジェクト 分冊4-18

■27日第3部

- ◆Ⅲ 複雑系の実践⇔制度のアプローチの教育改革  
梅澤 収(静岡大学 特任教授/プロジェクト1(P1)・リーダー) 分冊4-24
- ◆指定討論  
千葉 直紀(インパクトマネジメントラボ 共同代表) 分冊4-56
- ◆おわりに  
分冊4-62

ESD・国際化ふじのくにコンソーシアムプロジェクト1  
第3回(3年次)シンポジウム

2自治体  
(川根本町・南砺市)  
の事例を通して

# 複雑系の実践⇔ 制度のアプローチの枠組み ～令和の教育にビルドインする～



参加費  
無料

2023年  
2月26日(日)/27日(月)  
Zoom開催

受付開始 13:10~ 開会 13:30~ 終了 16:30

主催：静岡大学・川根本町教育委員会・南砺市教育委員会  
お問い合わせ先：umezawa.osamu@shizuoka.ac.jp (梅澤収 教授)

- 第1部 プロジェクトの概要と今回のシンポジウムの趣旨
- 第2部 南砺市(26日)・川根本町(27日)の教育改革
- 第3部 赤星信太郎「複雑系アプローチの学校改善の実践研究」(26日)  
梅澤収「複雑系の実践⇔制度のアプローチの教育改革」(27日)

お申し込みはこちら

右記申し込みフォームより必須事項をご記入の上、お申し込みください。



# 複雑系の実践⇄制度のアプローチの枠組み

## ～令和の教育にビルドインする～

**趣旨** 2つの自治体のホリスティックな義務教育学校の構想を検討する

第1日

2023  
2.26  
(sun)

13:30  
～  
16:30

はじめに - ZOOM 入室 13:10

### 第1部

- ◆ プロジェクトの概要と今回のシンポジウムの趣旨

### 第2部

- ◆ 南砺市(富山県)の教育改革～3年間の成果と課題
- ◆ 指定討論 <福島真治(福知山公立大学准教授)>
- ◆ 意見交換



休憩 10分

### 第3部

- ◆ 赤星信太郎(教職大学院 現職教員院生)  
「複雑系アプローチの学校改善の実践研究」
- ◆ 指定討論 <小岱和代(教職大学院特任教授 実務家教員)> / ◆ 意見交換

おわりに

第2日

2023  
2.27  
(mon)

13:30  
～  
16:30

はじめに - ZOOM 入室 13:10

### 第1部

- ◆ シンポジウムの趣旨

### 第2部

- ◆ 川根本町(静岡県)の教育改革～3年間の成果と課題
- ◆ 指定討論 <佐々木織恵(開智国際大学准教授)> / ◆ 意見交換



休憩 10分

### 第3部

- ◆ 梅澤収(静岡大学特任教授)  
「複雑系の実践⇄制度のアプローチの教育改革」
- ◆ 指定討論「発展的評価(Developmental Evaluation)からのコメント」  
<千葉直紀(インパクトマネジメントラボ共同代表)> / ◆ 意見交換



おわりに

◆ ——— プロジェクト1 ——— ◆

## ESD・SDGsを地域・学校改革とつなぐ

持続可能な開発のための教育(ESD)とは、持続可能な社会の担い手<創り手>を育む教育です。世界にある様々な現代社会の課題を自らの問題として捉え、身近なところから取り組むことにより、それらの解決につながる新たな価値観や行動を生み出すこと、そして、それによって持続可能な社会を創造していくことを目指す学習や活動です。

持続可能な開発目標(SDGs)とは、発展途上国のみならず、先進国自身も取り組む2016年から2030年までの国際的な目標で、持続可能な世界を実現するための17のゴール・169のターゲットから構成されています(ユネスコ国内委員会メッセージ2017より)。

プロジェクト1は、「公立小中学校の組織・カリキュラムのモデル開発を行い、ESD実践の推進と学校改革を両立させる知見を全国に発信する」ことを目的としています。

## 巻頭言

ESD・国際化ふじのくにコンソーシアム（基幹大学：静岡大学教育学部）は、2016年度からユネスコ活動費補助金の採択をこれまで3件（各最大3年間）受けています。2020年度からは「SDGs達成の担い手育成(ESD)推進事業」の公募採択により、次のプロジェクト事業を行ってきました。

○「ESD実践の基盤となる公立学校の組織・カリキュラムのモデル開発」（SDGsP1）

このプロジェクト（SDGsP1）は、公募分類1（カリキュラム等開発・実践）のプロジェクトですが、3年目（2022年度）の公募申請が不採択となりました。そこで、静岡大学の（プロジェクト事業）「終了後の（経費）支援」を受けてプロジェクト内容・規模を縮小し、今年度活動を実施しました。

本報告書は、この3年次2022（最終年度）の活動報告書（2023年3月発行）です。初年次2020（第1回）報告書は2021年2月、2年次2021（第2回）報告書は2022年2月に発行しました。

SDGsP1の目的は、SDGs未来都市・南砺市（富山県）及び川根本町（静岡県）のホリスティックな学校改革を支援しながら、モデル開発の研究成果を全国に発信することです。2年次には、2つの参加自治体に加えて、帰還困難地の教育創造に取組む大熊町（会津若松市、3年目は辞退）を得ました。今回は、事業開始から3年経過しているため、その活動の全体総括も含めた報告書となっています。

P1事業の特色は、「教師が内発的・創造的に実践・活動を行い、その成果を学校改革とシステム転換に繋げる」という理論枠組みのもと、若手教育研究者（8名から9名へ）を結集した組織「ESDほりぷ」を立ち上げたことです。当初は、事業自体と各自治体の教育改革支援の全体像の可視化のために社会的インパクト評価手法であるロジック・モデル（LM）を作成し、支援活動を行う方向性を探究しました。しかし、2年次に日本教育政策学会と共同開催した公開シンポジウム「EBPM時代における教育実践と制度改革の枠組みの構築～公立学校の変革支援の枠組みをどう創るか～」を契機に次のような取組みに転換しました。すなわち、「自治体の教育改革支援の枠組みと大学教育・教師教育の改革枠組みを「機関包括型(whole-institution)アプローチで探究する方向性」です。

これを受けて3年次は、自治体の改革支援のさらなる推進と検証、モデル開発の理論的・実践的な総括的な検討を行って、全国にその成果と課題を発信することとしました。主な活動は5点です。

1. 自治体の教育改革支援の活動等は、引き続きそれぞれの自治体で展開しています。2つの自治体の教育改革はプロジェクト開始から3年経過しましたので、改革の進捗状況と成果と課題を整理しました。
2. 「モデル開発」の枠組みに基づいてまとめた「教職大学院の改革方向性」を確認して、教職大学院改革プロジェクトを立ち上げて活動を開始し、全国5大学の教職大学院のインタビュー調査を行いました。
3. 全国5大学の教職大学院のインタビュー調査では、プロジェクトメンバーだけでなく、静岡大学教職大学院の現職大学院生も調査に参加していただきました。他の教職大学院の現職教員との意見交換の機会は非常に有意義であったようですので、今後の展開が期待されます。
4. 若者(youth)がESD/SDGsの活動を企画実施する活動を行いました。大学教員が支援し、大学生が中学校の生徒に防災・減災学習を、ESD/SDGsの視点を入れて授業を行いました。
5. 第1回(2021.2.4)、昨年度第2回(2022.1.25)に続き、プロジェクトの最終成果報告会を兼ねて、第3回シンポジウム「複雑系の実践⇄制度のアプローチの枠組み～令和の教育にビルドインする～」をZoomにより、2日間にわたり開催しました(2023.2.26<日>,27<(月)>)。

さて、中央教育審議会は「令和の日本型学校教育」を担う教師の在り方特別部会を置き、昨年12月19日に答申を出し、改革工程表を示しました。答申は、学校と教師の役割の現代的な変化を指摘し、それを教師の資質・能力向上とNITS(教職員支援機構)の整備充実による研修(学び支援)、管理職による教師に対する学びの管理と指導の枠組みを柱にして提示しています。本プロジェクトは、答申の考え方を取り入れながらも本格的に学校のシステム転換を視野に入れた教育政策と学校・教師改革の実践・検証を繋げることです。

具体的には、「教師の内発的実践力を引き出し、学校制度(システム)を質的に転換する枠組み(システム思考)を理論的実践的に探究する」ことです。残念ながら、答申には、学校と教師の構造的なシステム改革(変容)という転換期の視点が希薄な(ない)ために、結局は教師に過重な責任を押し付ける論理(考え方)となっています。問われるべきは、学校・教師のシステム構造改革に重大かつ多大な責任を負う(期待も大きい)教育政策担当者、及び教育行政担当者のあり方・役割、指導主事や校長・副校長・教頭等の教育リーダー・学校管理職の役割(リーダーシップ)と責任等の観点です。

内発的実践者としての教師と、教育政策・行政担当者や校長等が双方向(実践⇄学校⇄政策)の良好な円環関係を構築できることによるのみ、実効性のある教育改革の実践を創造することができると考えます。

最終年度の本報告書がどれだけ上記の内容に迫っているかは、みなさんの評価に待つことにしますが、この方向性で、みなさんとともに令和の教師教育改革を創造していくことを期待しております。

2023（令和5）年3月10日

梅澤 収（静岡大学特任教授）プロジェクト（P1）リーダー



# Ⅲ 複雑系アプローチの学校改善の実践研究

静岡大学 教職大学院 現職教員 院生 赤星 信太郎

ESD・国際化ふじのくにコンソーシアム プロジェクト1(P1) 3年次(第3回)シンポジウム  
ESD 実践の基盤となる公立学校の組織・カリキュラムのモデル開発  
複雑系の実践⇔制度のアプローチの枠組み～令和の教育にビルドインする～  
2023年2月26日(日) 27日(月) 2日間 ZOOM オンラインのみ  
共同開催 : 静岡大学(主幹大学) 川根本町教育委員会 南砺市教育委員会

## Ⅲ 複雑系アプローチの学校改善の実践研究 司会交代(大隅裕太)

赤星 信太郎(Akahoshi shintaro 教職大学院 現職教員院生)

私の2年間のアクションリサーチを報告させていただきます。松本教育長のようなスケールの大きな話ではありませんが、一つの学校に対して学校改善の研究を行った報告となります。私の研究は、「持続可能な学校づくりのための学校改善に関する研究—システム思考と複雑系アプローチによるアクションリサーチ—」です。

問題の所在ですが、2年前に私が教職大学院に入った時にはESDに関する授業実践を行いたいと考えていましたが、大学院の授業を受ける中で現代社会はVUCA社会であることを知りました。現代は、コロナウイルスやロシアによるウクライナ侵攻など3年前には考えもしなかったことが現実的に起きており、現代社会は複雑で不確実、予測困難な事態と言えます。同様に学校においても問題は多様化・複雑化しています。子どもを取り巻く問題、教職員を取り巻く問題、さまざまなものがあり、このような多様化・複雑化する問題によって現在の学校という場には閉塞感や行き詰まり感が漂っていると考えています。

そのような問題の所在から教職大学院に入学した当初の授業で、「持続可能な社会のづくり手を育成したい」という思いよりも、「学校そのものが持続可能でありたい」と願うようになりました。

では、持続可能な学校とはどのような学校でしょうか。住田(2022)は持続可能な学校についてこう述べています(資料参考)。また所属校の目指す学校像は以下(資料参考)のように示されています。これらを鑑みて、私は、持続可能な学校を「生徒、教職員、保護者、地域など学校に関わる誰にとってもwell-beingな学校」と定義し、そのような学校づくりに寄与したいと考えました。

研究の目的です。持続可能な学校づくりを実現するための学校改善の在り方について、「システム思考と複雑系アプローチを活用したアクションリサーチによって明らかにする」ことです。実習先、期間、対象方法は以下(参考資料)のとおりです。

### アクションリサーチの取組みの経緯

アクションリサーチの概要を説明します。アクションリサーチ①として、2021年8月から11月に学校改善を目的とした全教職員による「学校の今と未来を語り合う研修会」を行いました。その結果から省察を行い、次のアクションに向けてシステム思考と複雑系アプローチの理論を参考にしました。複雑系アプローチの理論から次のアクションリサーチの取組みとして、②総合学習のカリキュラム開発、③チーム担任制の提案を行いました。②と③について、新年度対策会議に向けて、リズム図を作成して、より具体的な提案をしました。

今年度は、総合的な学習の時間のカリキュラムである「いいだ学」の実践とチーム担任制の実践を、1年部を中心に各学年で進めてもらいました。また教員一人一人には、今の学校の現状で何が問題かを捉えるための意識調査を8月に行い、複雑系で学校改善を考えるための現状把握を行いました。1年半のアクションリサーチの評価として全職員から聞き取り調査をしたいところでしたが、研究の期

限と年末という学校現場の多忙を鑑みて、管理職と教務主任、各学年主任というミドルリーダーへのインタビュー調査を翌(2023年)1月に行いました。本研究での総括には、このインタビュー調査を活用していますが、最終的な教員の変容や私のアクションリサーチの評価については3月に全教員へ質問紙調査を行う予定です。アクションリサーチの全体像は以上です。

### 実践を支える3つの理論:

具体的なアクションリサーチの内容に入る前に本実践を支える理論を紹介します。1つ目がシステム思考。2つ目が複雑系アプローチ。3つ目がリゾーム図を作成し提案する。以上の3点になります。1つ目のシステム思考です。センゲ(2014)はシステム思考を、「事象一つの孤立したものではなく、全体の中で互いに影響し合う要素として見る思考である」と述べています。システム思考はよく氷山モデルで例えられますが、学校業務の目に見えている領域で学校改善の推進があるとして、見えづらい部分にはこれらの要素が隠れており、しかも互いに影響を与え合っていると考えられます。つまり、学校業務は不可分であり、一体で考えることが学校改善を推進していくために重要であると言えます。

2つ目は、複雑系アプローチです。複雑系とはその名のとおり、「複雑に絡まり合っている状態」を指します。先ほど述べたとおり、文化社会における学校での事象も複雑な要因から現われており、単線系ではなく複雑系で捉える必要があります。つまり、梅澤(2022)が言うように「木を見て森も見ろ」という感覚で学校を捉え直し、学校改善のアプローチをしていくことが、複雑化している社会における学校改善には重要ではないかと考えられます。

本来であれば学校改善につながるさまざまな取組みが考えられますが、本研究では大学院に在学する2年、実質1年半という時間的制約がありましたので、数多くある学校業務のうち教員の仕事の大部分である研修、授業、生徒指導の3つの側面からアプローチをしていきました。その複雑系アプローチを視覚化したものがリゾーム図になります。リゾームとはジル・ドゥルーズによる社会構成主義の考え方の一つです。日本語だと地下茎、根っこになります。周囲に網の目のように張り巡らされている構造を指します。これを参考に複雑系を視覚化したのがリゾーム図です。昨年度末と今年度初めの職員会議の中でリゾーム図を提案し、学校改善の方向性を提案しました。

これが、1年前に作成したリゾーム図(参考資料)になります。地上では「持続可能な学校へ」という幹があり、それぞれの立場の人たちがwell-beingを感じるといった枝葉をイメージしている図ですが、目には見えない地下の部分では多くの学校改善の要素が絡まり合い複雑になっているイメージになります。この複雑さを生かしながら学校改善を行うことが本アクションリサーチの全体のイメージとなります。

一つお断りしておきたいことがありまして、初めから今紹介した3つの理論を念頭に置いてアクションリサーチを進めたわけではなく、学校現場にアクションを起こし、その反応を確かめながら次はどんなアクションを起こそうかと指導教員と協議を重ね、紆余(うよ)曲折を経てたどり着いたのが以上の3つの理論です。従ってこうすれば学校改善はうまくいくというものではなく、その時その時壁にぶつかり合いながらもこの考え方を取り入れてみたらどうだろうか、まさに複雑系の考え方でアクションリサーチを進めていったことをお伝えしておきます。

## アクション1 学校の今と未来を語り合う研修会

ここからは、教職大学院生として具体的なアクションをしたことをいくつか紹介していきます。アクションリサーチ①として昨年度、「学校の今と未来を語り合う研修会」を行いました。学校改善を進めるに当たってまずは現状把握をしようと考え、SWOT分析を行いました。SWOT分析の説明については割愛させていただきます。

教員からは多くの意見が出され、研修の狙いどおり教員同士で本校の強みと弱みの現状把握をすることができました。しかし、改善方策を見ると現状から抜け出せず、学校改善に創造性が生まれていないということが判明しました。それらを省察し、学校をもっと大きな視野で考えるためにシステム思考の理論に学び、未来から現在を考えるバックキャストの検証を行うように次のアクションリサーチを進めていきました。

学校をより大きな時間軸で捉えるため、フォアキャストだけでなくバックキャスト研修も行うために、マンダラチャートを活用した研修会を行いました。従来のマンダラチャートの9×9のマスを埋めなければならないという教員の心理的な負担を減らすため、私はこのような簡易版のマンダラチャートを開発しました。SWOT分析と同様、個人で書いた後、学年部ごとの小グループに分かれて交流、協議を行いました。この研修では、学校の未来の姿から逆算して今必要な取組みを語り合うことができ、先生方はより大きな視野で学校改善を考えることができました。

これらの研修の総括です。評価の測定方法として研修を受けた全教員に質問紙調査をしました。成果としては、先生方の満足度が大変高かったことが挙げられます。これは、本研修は短期的な効果の出にくい事柄を教員同士で語り合いましたが、忙しい学校現場だからこそ、これからの学校がどうあるべきかを共有する機会は大変貴重だったということがその満足度につながっています。その中で両研修に共通した意見が教員の中から出ました。これらの言葉を学校改善のヒントとして、私は次なるアクションリサーチとして総合学習のカリキュラム開発とチーム担任制の導入の2つを考えました。一見これらは別々の手立てを考えているようですが、学校改善を複雑系アプローチで捉え直し、授業と生徒指導の両面から学校改善を進めていくこととしました。

## アクション2 総合学習のカリキュラム開発

アクションリサーチの②として総合学習のカリキュラム開発を行いました。本校は静岡市の進める「しずおか学」の6つのテーマの中で防災を扱っています。そこで多くの先生方と協議して開発した防災・減災学習のカリキュラムを校名から「いいだ学」と名付けました。具体的な内容として1年生、2年生、3年生は、このようなテーマと内容でプログラムを構成しました(資料参考)。特に2年生を中心に進めており、2年生は教科横断的な学びと探究的な学びを取り入れた防災・減災学習を行いました。

これらは生徒の活動の様子です(参考資料)。起震車体験とか地図を使った頭上訓練のDIGとか避難所運営ゲームHUGといったもの。あるいは、保健体育の授業で応急処置の仕方、道徳の授業で福祉と防災を取り入れた授業、また自治会長にも来ていただいて、地区の防災の課題や特性を聞く調査も行いました。「いいだ学」を進めていくにあたって、これだけ多くの外部機関や地域と連携することもできました。

まとめ・表現の活動では、地域防災訓練を活用しました。静岡県では毎年12月の第1日曜日に県下一斉で地域防災訓練が行われています。この機会を活用して、本校はこの日を登校日と定め、学区にある17の自治会で生徒たちは地域防災訓練に参加しました。生徒たちは地域の方々とともに積極的に防災訓練に参画し、その中で2年生には探究成果の発表の場を設けてもらい、地域の方々に





向けて発表も行いました。

一つ印象的なエピソードを紹介させてください。昨年、静岡市は 9 月 24 日未明の台風 15 号で大きな被害を受け、本校も断水によって 1 週間休校になってしまいました。しかし、休校期間中に自主的に行政の災害ボランティアに登録し、地域の役に立とうと行動に移した生徒がいました。この生徒は、「自宅は無事だったので参加した。学校で中学生は災害時に力になれると教わってきた」と語ってくれました。他にも「いいだ学」のおかげで備蓄品を多く準備することができたという声も多数聞くことができました。

「いいだ学」が始まって 2~3 カ月という間もない頃でしたが、生徒たちの中で確実に自助・共助の意識が育っていると感じたエピソードでした。これまで手探り状態で防災・減災学習を進めてきた教職員にとってもこのような生徒たちの姿に大変勇気づけられました。

総合学習のカリキュラム開発のアクションリサーチの成果と課題です。測定方法は全校生徒にグループホームを使って質問調査を行いました。代表的な質問とその結果を抜粋して示しています。これらを受けて成果としては以上の 5 点が挙げられますが、お読み取りいただければと思います。

また課題に対してもこのようになっております。成果と課題を踏まえて今後の展望を 3 点述べさせていただきます。1 点目ですが、本校はこれまで総合的な学習の時間が系統的ではなく、総合的な学習の時間に対する教員の意識は高くありませんでした。そのような中で何度もその必要性を伝えてきましたが、1 年間ではまだまだ意識が醸成したとは言い切れません。この 1 年間で上げられた成果を示しながら、継続して総合的な学習の時間に対する教員集団の意識の醸成を図っていきたいと考えています。

2 点目として、地区防災を考える「いいだ学」には、地域との連携は欠かせません。地域との連携をより促進させるためにコミュニティスクールを活用することが望ましいと考えています。本校は来年度、令和 5 年度からコミュニティスクールが本格的に始まる予定になっています。この枠組みを活用して地域との連携を深めていきたいと考えています。

3 点目ですが、今年度は導入初年度ということで、ある程度プログラムを固めて各学年部に下ろしましたが、それが逆に多忙を生み出してしまい、教員や生徒の主体性を奪ってしまったという反省もありました。従って来年度は「いいだ学」の目標は活動の大枠は示しますが、内容については各学年、生徒や教員に対話を中心にプログラムを創発してもらい教員や生徒がワクワクしながら内発的に探究し、地域貢献できるプログラムにアップデートさせていきたいと考えています。

### アクション3 学年内チーム担任制の導入

続いて、アクションリサーチの③として、多様な背景を持つ生徒を包摂する学年内チーム担任制の導入を提案しました。

チーム担任制提案の動機として以下の 4 つが挙げられます。2015 年の中教審答申、昨(2022)年 12 月に改訂された生徒指導提要、そして、本校の生徒と教職員の実態です。これらの動機から学校内におけるチーム学校を実現するためにチーム担任制の提案へと至りました。

提案の経緯ですが、まず 2021 年 10 月に校長に提案をしましたが、その反応は否定的なものでした。その理由は、校長は前任校が 1 学年 1 学級の小規模校でベテランの学年主任と若手の学級担任をチームとして組ませていたところ、生徒も保護者も若手教員もみんなベテランの主任を頼るようになってしまい、その結果、主任の負担が増加し若手が成長しないという例があったため、当初チーム担任制には後ろ向きでした。そこで私は省察を行い、チーム担任制はやはり本校に必要な仕組みだ

と考へ、導入をあきらめるのではなく、さまざまな先行研究、先行事例を調査して丁寧に再提案資料をまとめました。そして、2021年12月に本校校長に再提案し、チーム担任制の導入を理解してもらうことができました。今年度は校長と協議した結果、新たな取り組みが始めやすい1年生を対象に学年内チーム担任制を実施することになりました。

チーム担任制導入の参考をヒントにさせていただいた自治体・学校は以下のとおり(参考資料)です。中でも私が参考にした自治体が、南砺市教育委員会の実践でした。なぜ南砺市教育委員会の実践を最も参考にしたかという、4つの理由が挙げられます(参考資料)。④については、実際に南砺市立城端中学校と福野中学校の両校長先生とZoomを介して直接聞き取り調査をさせていただくことができました。

先行実践を踏まえて私が提案したチーム担任制の概要がこちらです。学年部の全ての教員が全クラスにローテーションで回るAパターンや学級担任と学年主任、副担任がローテーションで回るBパターンなどの仕組みを考えました。このようにさまざまなパターンを示した上で学年の実態に応じて弾力的に運用できることを、2022年4月の1年学年部会の中で説明をしました。1年部としては実施については時期を見て考えることでしたが、後期に入って改めて1年部と協議を重ね、年が変わった2023年1月11日から6週間にわたって実施することになりました。その際、学年主任と副主任と何度も協議を重ね、本校1年生の実態に応じた学年内チーム担任制を模索しました。

ここに挙げたもの(資料参考)が主な協議内容です。中でも1週間の中でいつ担任をローテーションするかについては当初、私の提案は月曜日から金曜日まで全て担任が替わるのはどうかというものでしたが、主任、副主任からは、「週の初めと終わりである月曜日と金曜日は担任が行きたい。6週間行くので1カ月半クラスに行かなくなると関わりが疎遠になってしまうため、生徒との関わりを保つために週の真ん中の火曜日から木曜日にローテーションで担任が替わるのはどうか」という提案を受けました。

多くの先行研究、先行実践を見てきた私でしたが、この視点は持ち合わせていなく、まさに「目からうろこが落ちる」ことでした。他にも多くの対話によって、より本校の実態に即した形になりました。

学年内チーム担任制のアクションリサーチの成果と課題です。測定方法は1年生の生徒に質問紙調査を行いました。これらを受けて生徒側から見えた成果と課題は以上になります。資料をお読みください。また同じ質問紙調査を教員にも行いました。そこから見られる教員側の成果と課題も資料でお読み取り下さい。

これらの学年内チーム担任制の成果と課題を踏まえて今後の展望を述べたいと思います。まず①と②ですが、これはインフォーマルな場でも教員間のコミュニケーションの増加は欠かせないということになります。その際ですが、ICTの活用が重要ではないかと考えます。今GIGAスクール構想で1人1台端末、また教員にも1台ずつのパソコンが環境整備されつつありますので、ICTによる情報共有のシステムが構築されることが今後求められてくると思います。

3つ目としては、生徒指導や保護者対応については初動や窓口は学級担任であるようにしながらも、担任や学年主任だけが事案を抱えるのではなく、生徒と話す役、保護者と話す役、外部機関と連絡を取る役など、それぞれの教員の得意、不得意を踏まえた役割分担を行い、生徒指導こそが「チームで対応する姿勢が必要だ」と考えます。これによって学級担任の負担と責任を(心理的側面と物理的側面の両面において)少しでも軽減できると考えられます。

4つ目は、発達障害や特別な支援を要する生徒には、その生徒の困り感に寄り添う手立てをしっかりと考えていかなければいけないということです。個別の声掛けだけでなく生徒のレジリエンスを高めるようなスキルトレーニングやスクールカウンセラー、通級指導教室へつなぐ対応など、少数の生徒



の息苦しさにもしっかりと向き合う手立てが必要だと考えます。以上のものから今年度、私が行ったチーム担任制をあえてオリジナリティーに命名するとしたら「学級⇄学年チーム担任制」になります。これまでの学級担任制を否定するのではなく、むしろ学級担任の負担を学年部でチームを組んで軽減し、学級担任を支援するという意味合いを込めてこのように命名したいと思います。

さらに教員一人一人には複雑系で学校改善を考えていただくための出発点として、今の学校の現状で何が問題かを捉えるための意識調査を2022年8月に行いました。これらが回答の概要ですが、全体的に現状に満足していないことが伺えます。そして、研修、学級経営、生徒指導、教科指導、授業づくり等は働き方改革と不可分であり、それぞれ分けて考えるのではなく一体で考える必要があることが改めて分かり、そのためには「複雑系アプローチによる学校改善の重要性」を再認識することができました。

### アクションリサーチの実践研究の成果

最後に全体のアクションリサーチの総括です。対象者、時期、方法は以下のとおりになります。本アクションリサーチの全体の成果として1つ目は、学校改善に必要な校務は全てつながっており、システム思考の考えをもって学校改善に取り組むことが重要であることは明らかになりました。

2つ目は、複雑系のアプローチで捉え直すことが学校改善への新たな示唆となったと言えます。インタビュー調査の中で主幹教諭から、「複雑系で学校改善を考えることは、恐らく今後の学校経営の主流になるのではないか」というコメントをいただくこともできました。一点突破やそれぞれが別個に進む学校改善ではなく、複雑系で学校改善を考えることの重要性が明らかになりました。

3つ目ですが、学校改善には「ダイバーシティー・マネジメントが必要であること」です。冒頭で述べたように現代社会は多様性に富んだ社会です。だからこそ、その多様性を排除するのではなく多様性を受容し、それらを生かしていくことで新たな方向性が生まれてくると言えます。生徒や教員、保護者だけでなく多様なステークホルダーを巻き込み、多様性を生かしながら学校改善をしていくことで思いも寄らぬところに学校を良くしていく種が埋まっているかもしれません。

以上の成果を元に改めて本校のリゾーム図バージョン2を作成しました。これが昨年作ったバージョン1です。これがバージョン2になります。少し地下の部分が増えています。このように根がある地下の部分には、1年前に作成したものよりさらに多くの要素が加わり、無数の学校改善の種が複雑に絡まり合っている様子をイメージすることができました。

### 本アクションリサーチの課題と総括

本アクションリサーチ全体の課題は2点です。

課題の1点目は、複雑系アプローチによる学校改善には長期的な視点が欠かせないということです。教育という営みの中には、これをやったらすぐにここが良くなるという単線系の考えはなじまないと思います。学校改善も同じことが言えると思います。学校経営ではよくPDCAサイクルを確実に回すことが大事だと言われていますが、複雑系で考えるのであれば、Do、Check、Actionの部分では同時に行うことが重要です。これによってスピード感が増し、長期的な視点をより短期的な視点にシフトチェンジすることができるのではないのでしょうか。とはいっても学校改善には年単位のスパンは必要だと考えています。複雑系のアプローチを元にさまざまな取組みに対して教職員同士の対話と協働を行い、全体で学校改善を進めていく姿勢が大事だと思います。

課題の2点目は、学校改善には働き方改革の推進が欠かせないことです。8月の教員の意識調査でも明らかになったとおり、全ての校務は働き方改革とつながっています。このことを念頭に置き、単に授業実数を減らすのはもちろんですが、そこに教員の得手不得手を十分に理解し、教員が働きがいを感じながら校務に取り組めるような学校経営が求められていると考えられます。

以上の成果と課題を踏まえて本研究の総括ですが、これからの予測不可能な時代こそ学校現場では教員同士がもっと議論を交わし、内発的にエージェンシーを高めていかなければならないと考えています。その点においてシステム思考と複雑系アプローチで学校改善を進めていくことは、多様な教職員の思いを生かし結合していく、つまり、教職員同士の対話と協働を生み出し、創発へとつなげていく、学校改善の新たな示唆を与えられたのではないかと考えています。

今後の展望としては、これからの学校改善のキーパーソンは学年主任と感じています。これはインタビュー調査の中で校長、教頭、教務は全体のことを考えていることが分かりましたが、各学年主任はやはり自分の学年をどう動かしていくかという視点を中心だったため、学年主任がシステム思考と複雑系で学校を考えられるようになれば学校改善はより前進するだろうと考えています。私は学校現場に戻りましたら、学年主任等の立場でシステム思考と複雑系アプローチによる学校改善をしていきたいと考えています。

最後になりますが、前のスライドで対話と協働、そして創発が大事だと述べましたが、これを生み出す仕組みとして私の在籍する静岡大学教職大学院学校組織開発コースでは「学校等改善支援研究員」という制度があります。これは、教職大学院における現職教員の学びの成果を学校改善に活かすために、現職の大学院生が「学校等改善支援員」という立場となって(委嘱されて)、アクションリサーチを行うものです。

この制度によって、(現職の)大学院生の実践研究の取組みを制度的に支援する仕組みが明確化されています。例えば、派遣期間中に学校に貢献することができる。終了後も還元や活用ができたりすることで、個人的力量の向上だけでなく、自治体や学校の抱える組織的な問題解決へとシフトが可能となるなどの効果が考えられています。

私も今回のアクションリサーチでは、学校にとって半分外部であり半分内部の人間であるというこの仕組みを生かして、学校に大学院での学びを還元することができました。このような仕組みがあることでより教員同士の対話と協働、そして創発へとつながることができたのだと確信しています。引用参考文献はこちらになります(参考資料)。以上で私の報告を終わります。



2023年2月26日(土)  
ESD・国際化ふじのくにコンソーシアムプロジェクト1 第3回シンポジウム  
「第3部 複雑系アプローチの学校改善の実践研究」

## 持続可能な学校づくりのための

# 学校改善に関する研究

ーシステム思考と複雑系アプローチによるアクションリサーチー

静岡大学大学院 教育学研究科

教育実践高度化専攻 学校組織開発コース

赤星 信太郎

(静岡市立清水飯田中学校 所属)

1

1. 問題の所在 2. 研究の目的・方法 3. 実践を支える理論 4. アクションリサーチ 5. 総括

## 1. 問題の所在

・現代社会・・・不確実で、予測困難なVUCA社会

・学校における問題の多様化・複雑化

子ども:いじめ、不登校、特別支援の生徒の増加等

教職員:長時間勤務、教員不足、偏った年齢構成等



「持続可能な社会の創り手の育成」よりも、  
学校そのものが「持続可能」でありたい

2

# 1. 問題の所在

## 「持続可能な学校」とは？

「持続可能な学校とは、どんな学校でしょうか？今も将来も長く快適に過ごせる学校だとすると、『大人はずっとこの学校で働きたい』『子どもは毎日学校に行くのが楽しい』『外部の人からはこの学校はいい学校だねと言われる』というようなこと」(住田,2022)

- ・生徒一人一人が飯田中で**学んで良かった**と感じられる学校
- ・教職員が飯田中に**勤めて良かった**と働きがいを感じられる学校
- ・保護者や地域から飯田中に**通わせて良かった**と感じられる学校

(清水飯田中学校の目指す学校像)

## 誰にとってもwell-beingな学校づくり

3

## 2-1. 研究の目的

持続可能な学校づくりを実現するための学校改善の在り方について、システム思考と複雑系アプローチを活用したアクションリサーチによって明らかにすること。

【実習先】静岡市立清水飯田中学校

【期 間】2021年9月～2023年2月

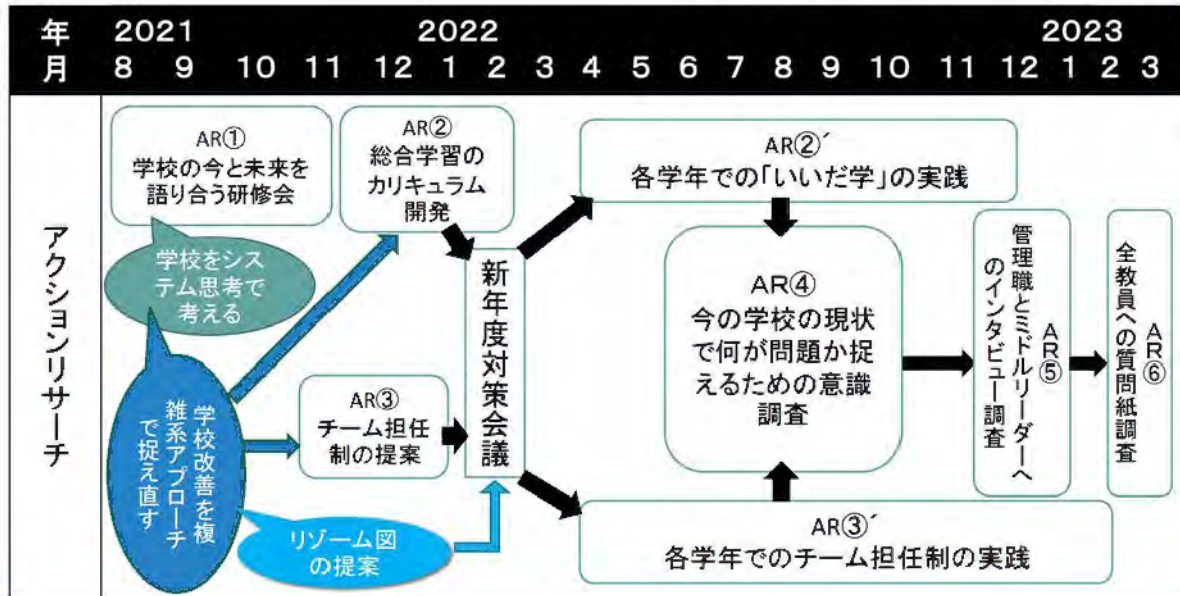
【対 象】飯田中の教職員(約30人)及び全校生徒(約490人)

【方 法】アクションリサーチ(実践)⇄省察(理論)の往還

4



## 2-2. 研究の方法 アクションリサーチと理論の往還の経緯



5

## 3. 実践を支える理論

- ① 学校をシステム思考で考える
- ② 学校改善を複雑系アプローチで捉え直す
- ③ 複雑に絡み合う多種多様な事柄を考慮したリゾーム図を学校経営に取り入れることを提案する

6

## 3-1. 学校をシステム思考で考える

学校業務の  
見えている領域



ピーター・M・センゲ『学習する学校』(P.200)より赤星作成

「問題や目標を一つひとつ孤立した出来事としてではなく、もっと大きな普通はあまり目に見えない構造の中で、お互いに影響し合う構成要素として見る。」(ピーター・M・センゲ,2014)



学校の業務である**生徒指導**—**学級経営**—**授業**—**働き方改革**等を不可分として**一体で考える**

## 3-2. 複雑系アプローチで捉え直す

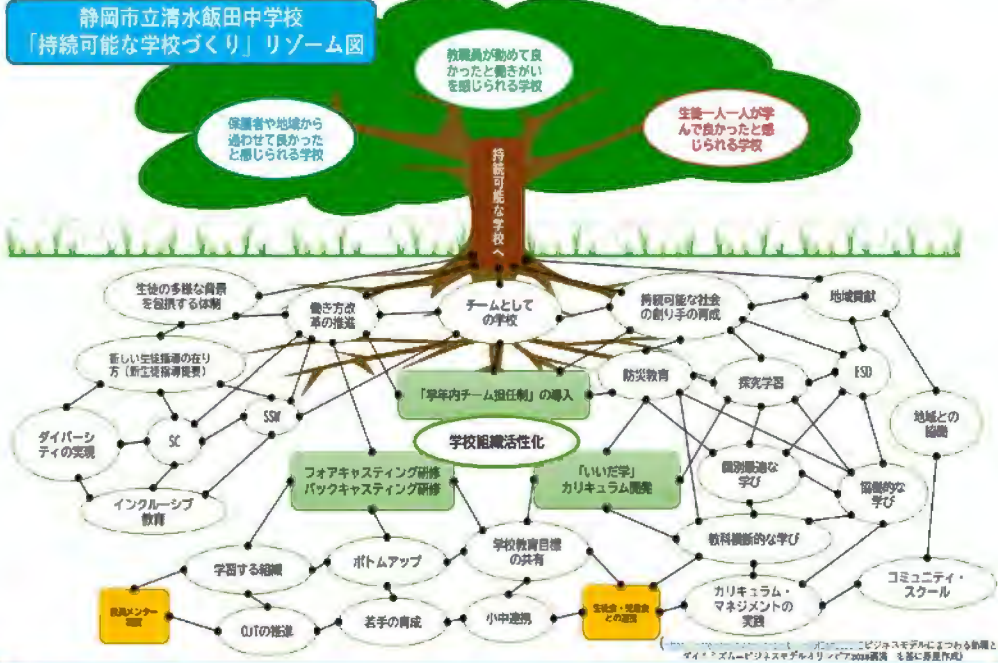
○不確実で複雑な社会において、表出している学校での出来事(問題)を、「単線系(linear system)」ではなく、「**複雑系(complex system)**」で捉える。

➡「**木を見て、森も見る**」(梅澤,2022)という感覚で学校を捉え直し、学校改善のアプローチをしていく。

○本研究では、数多ある学校業務のうち、①**研修の側面**、②**授業の側面**、③**生徒指導の側面**の3つのアプローチで学校改善を進めていき、「持続可能な学校」づくりに向けて実践的に取り組んだ。



### 3-3. リゾーム図の提案

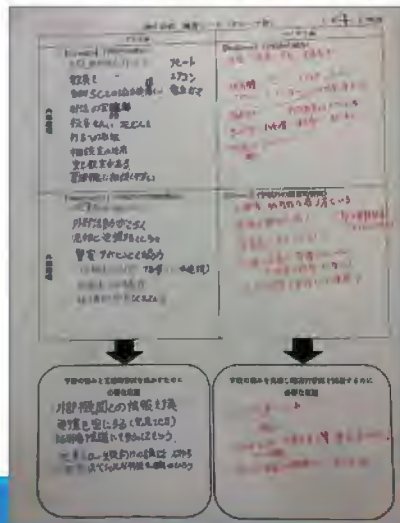


### 4-1. アクションリサーチ①

「学校の今と未来を語る研修会」の開催(2021年度)

【フォーカス・バックキャスト研修(2021年8月6日)】

・SWOT分析(学校内外の強みと弱みの共通理解)



○学校のもつ強みと弱みを  
全教職員で共有できた

▲現状から抜け出せない  
学校改善にクリエイティブさが  
見られない

もっと大きな視野で学校を  
考えたい・捉えたい

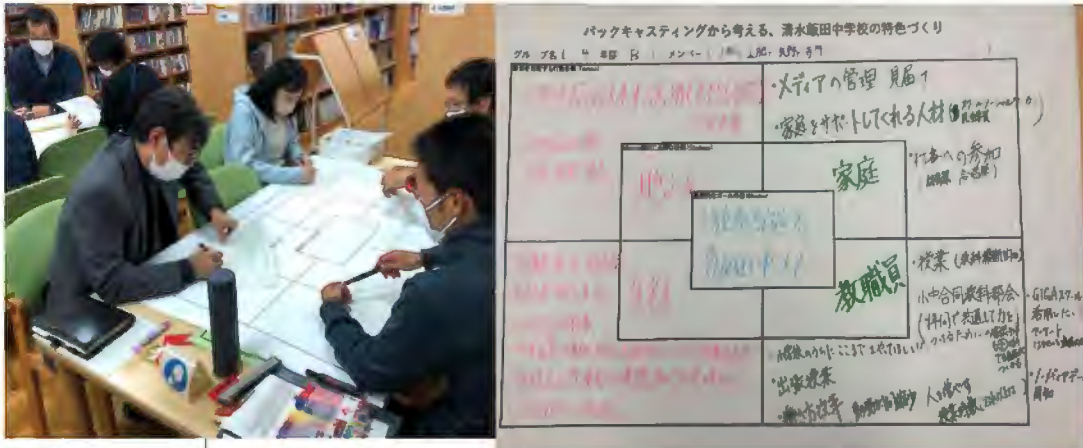
学校を「システム思考」  
で考える

## 4-1. アクションリサーチ①

「学校の今と未来を語る研修会」の開催(2021年度)

【バックカスティング研修(2021年11月1日、8日)】

・マンダラチャート(未来の理想の姿から、現状を考える)



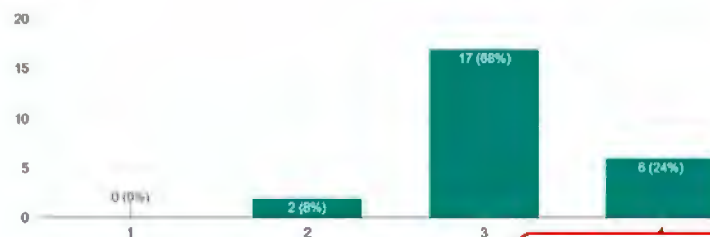
11

## 4-1. アクションリサーチ①の成果と課題

○研修の満足度

25件の回答

- 4:とても満足
- 3:やや満足
- 2:やや不満足
- 1:不満足



○両研修に共通した学校改善のヒント(方向性)

「協力し合える教職員集団の醸成」

「生徒の多様性を認め、受け入れる体制の構築」

「チーム担任制」の導入を提案

総合学習の  
カリキュラム開発

「学校と地域との協働」

「総合学習の充実」

学校改善を複雑系  
アプローチで捉え直す

12

## 4-2. アクションリサーチ② 持続可能な社会の創り手を育てる「総合的な学習の時間」のカリキュラム開発(2022年度)

静岡市立清水飯田中学校 「いいだ学」(防災・減災学習)全体カリキュラム

3学年共通のミッション「防災・減災の考え方を基に、私たちにどんな地域貢献ができるのだろうか?~『自助』『共助』を軸に、私たちができる地域貢献を探究しよう~」

学年	テーマ						
1年生 (20時間) 課題解決学習	自助	1年生:「自助」をテーマとした体験学習を中心としたプログラム					
		・目的の力を高める見直しをもつ	いさなのから知り、地球環境問題と自然災害や防災への関わりを見出す	いさなのくにジュニア防災士養成講座			する ・地区別集会に参加する
2年生 (24時間+教科13時間)探究学習	共助	2年生:「共助」をテーマとした体験学習と教科横断的な学びを進めていき、自治会別グループごとに分かれて「防災における地域貢献策」を探究し、地域に発信していくプログラム					
	教科横断		部のあふみの立場を体験する ・減災の考え方、防災対策の発想について考える	「防災」を学ぶ [LEDライトを作る]	・地域の暮らしを学ぶ [静岡市消防局による講座]	マシンの仕組み 取り方、防災携帯機の入力の仕方を知る	※こちらに追加していきます
3年生 (15時間)探究学習	自助 共助 SDGs	3年生:「自助」「共助」「SDGs」をテーマとした地域貢献策を個人探究していき、地域に発信していくプログラム					
		地域貢献しようという意識を醸成する					に向けて発表する

13

## 4-2. アクションリサーチ② 持続可能な社会の創り手を育てる「総合的な学習の時間」のカリキュラム開発(2022年度)

### 【連携した機関】

- ・静岡県危機情報課(「ふじのくにジュニア防災士養成講座」)
- ・静岡県中部地域局
- ・静岡市地域総務課
- ・静岡県地震防災センター
- ・静岡市消防局清水消防署
- ・静岡市社会福祉協議会
- ・日本赤十字社静岡県支部
- ・静岡県地球温暖化防止活動推進センター

### 【補助金・助成金】

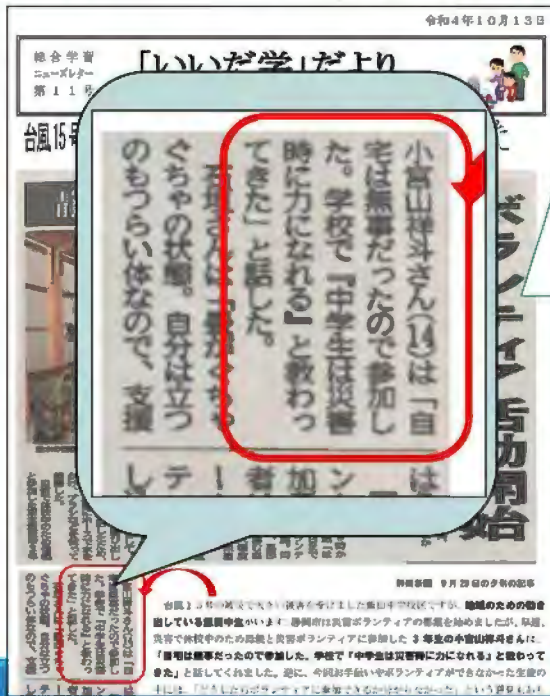
- ・静岡教弘研修補助金
- ・減災教育プログラム(アクサ生命、日本ユネスコ協会)

### 【県下一斉の地域防災訓練を活用(2022年12月4日)】

- ・学区にある17の自治会で地域防災訓練を実施
- ・生徒たちは地域の方とともに積極的に防災訓練に参画した
- ・2年生は、探究成果の発表を行った

14

## 4-2. アクションリサーチ② 持続可能な社会の創り手を育てる「総合的な学習の時間」のカリキュラム開発(2022年度)



・清水区は、2022年9月24日未明の台風15号の被害を受けた。

・本校学区も、床上・床下浸水や車の水没、断水などの被災を経験した。

・休校期間中、自主的に災害ボランティアに登録し、活動した生徒がいた。

・「学校で『中学生は災害時に力になれる』と教わってきた」(静岡新聞9月29日の夕刊)

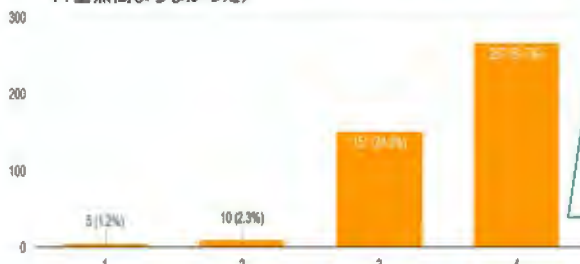
・他にも、「いいだ学のお陰で備蓄品を多く準備することができた」という声も。

・「自助」「共助」の力を発揮していた。

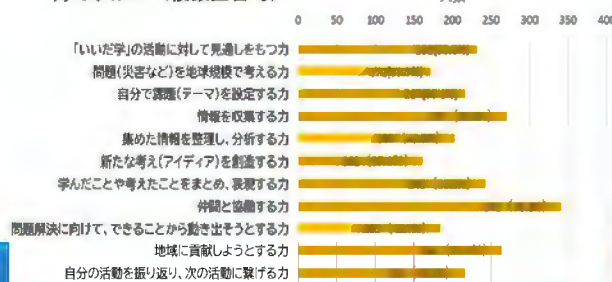
15

## 4-2. アクションリサーチ② 成果と課題

「いいだ学」を通して、あなたの防災の意識は高まりましたか？  
n=433  
(4:とても高まった、3:少し高まった、2:あまり高まらなかった、1:全然高まらなかった)



「いいだ学」を通して防災・減災以外で高まったと思う力は何か？(複数回答可)



【成果】

①生徒の防災・減災(自助・共助)の意識が高まった

②学校の探究成果の発表等の対象を地域にすることで、「課題設定力」「情報収集力」「表現力」などの生徒の汎用的な能力が高まった

③地域と連携することで、地域コミュニティの中で生徒自身が自分の立場を考える機会になった

④地域との連携した総合学習を進めていくことで、今まで以上に地域に学校の様子を知ってもらうことができた

⑤中学生の地域の防災行事への参加は、地域の方々の地区防災の意識の醸成や地域の活性化につながった

16



## 4-2. アクションリサーチ② 成果と課題

### 【課題】

①今年度のプログラムからは災害を地球規模で捉え、防災の意識をもって足元から動き出せる生徒の育成までは至らなかった

②学校現場の多忙の現状や様々な学校行事とのバランスを考え、活動を精選しなければならない

### 【今後の展望】

①総合的な学習の時間に対する**教員集団の意識の醸成**を図る必要性

②地域との連携を促進させていくために、**コミュニティ・スクール**を活用すること

③来年度以降の「いいだ学」の運用については、**生徒が内発的に地区防災を探究し地域貢献できるプログラムにするべく、教員や生徒から広く意見を募り、プログラムを創発していく姿勢で協議を重ねていくこと**

17

## 4-3. アクションリサーチ③

### 多様な背景をもつ生徒を包摂する「学年内チーム担任制」の導入(2021~2022年度)

#### ○「チーム担任制」提案の動機

<p>【中教審答申「チームとしての学校の在り方と今後の改善方針について」(2015)】 「チーム学校」が求められる背景 ①新しい時代に求められる資質・能力を育む教育課程を実現するための体制整備 ②複雑化・多様化した課題を解決するための体制整備 ③子どもと向き合う時間の確保等のための体制整備</p>	<p>【文部科学省「生徒指導提要改訂」(2022)】 ・第3章「チーム学校による生徒指導体制」 ・第13章「多様な背景を持つ児童生徒への生徒指導」</p>
<p>【生徒の実態】 不登校生徒や、多様な背景(発達障害、複雑な家庭環境)をもつ生徒の増加 ⇒より多くの教師が1人1人の子どもと関わるようにしたい</p>	<p>【教職員の实態】 教職員の個業化、学級担任の負担増加、ベテランから若手教員への技術伝承の場の減少 ⇒熟達した技術や子どもの情報交換・情報共有の必然性を生み出し、学級担任の負担を分担したい</p>

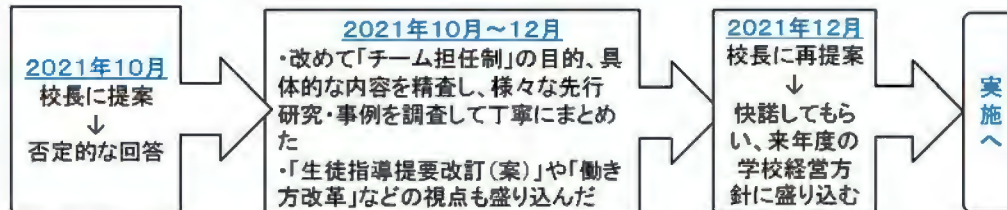
⇒学校内における「**チーム学校**」を実現するために、  
「**チーム担任制**」の提案へ

18

## 4-3. アクションリサーチ③

## 多様な背景をもつ生徒を包摂する「学年内チーム担任制」の導入(2021~2022年度)

## ○提案の経緯

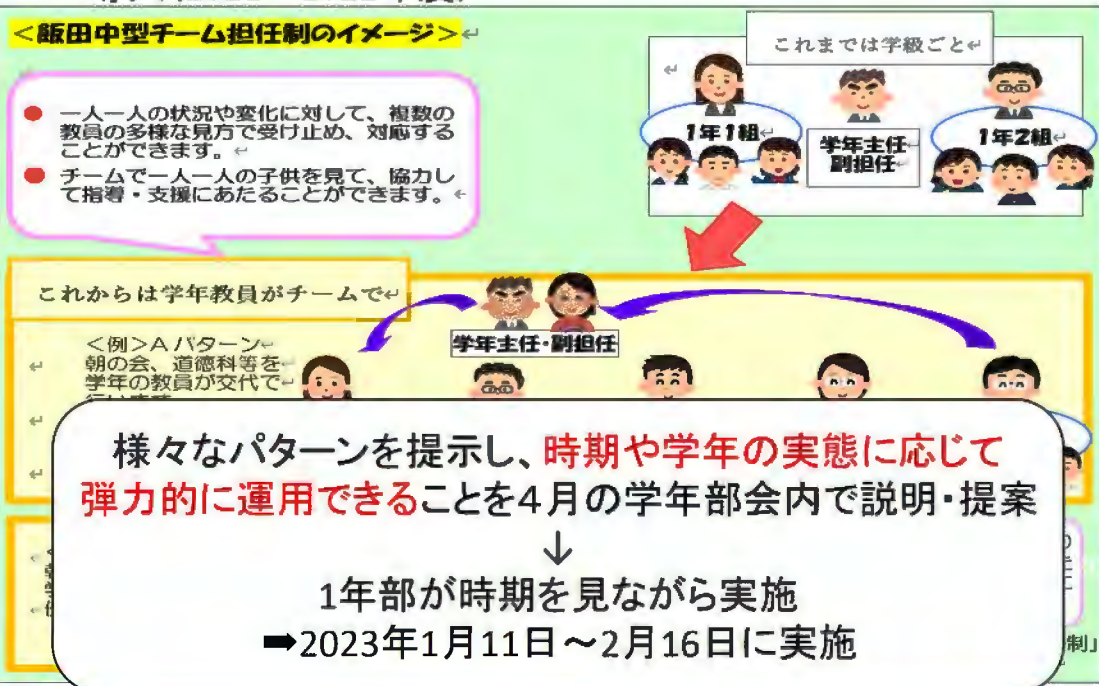


## ○導入のヒントにした自治体・学校

- ・富山県南砺市教育委員会
- ・東京都千代田区立麹町中学校
- ・岐阜県各務原市立蘇原中学校
- ・徳島県松茂町立松茂中学校
- ・熊本市立東野中学校
- ・鹿児島市立城西中学校
- ・新潟市立内野中学校
- ・茨城県取手市教育委員会
- 熊本市教育委員会

## 4-3. アクションリサーチ③

## 多様な背景をもつ生徒を包摂する「学年内チーム担任制」の導入(2021~2022年度)



### 4-3. アクションリサーチ③

## 多様な背景をもつ生徒を包摂する「学年内チーム担任制」の導入(2021~2022年度)

【飯田中1年部型「学年内チーム担任制」の内容】

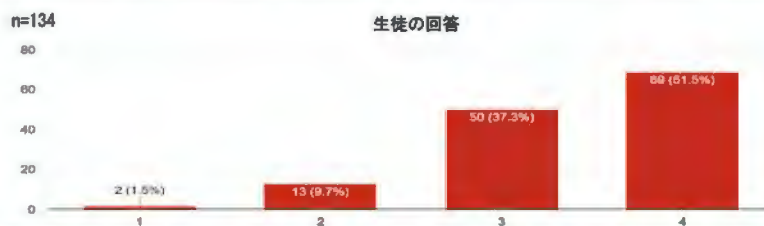
協議した議題	主任・副主任と協議した結果	理由(主任・副主任の考え)
①一週間の中でいつ担任をローテーションするか?	・月曜日と金曜日は学級担任。 ・火曜日～木曜日にローテーションで担任が代わる。	1週間の見通しや振り返りとなる月曜日と金曜日は学級担任が行き、学級の生徒との関わりを保つため。
②何をチーム担任制にするか?	・朝の会 ・昼食指導 ・帰りの会 ・清掃指導 ・生徒の ・学級委 ・道德の	学級担任の負担を軽減するため。 また、生徒と関わる機会を増やすことを請け
③ローテーションの期間は?	・全教員 ・その他	1年部職 員をもつ

多くの「対話」によって、より実態に即した形となった。

21

### 4-3. アクションリサーチ③ 生徒側の成果と課題

「チーム担任制」について、あなたはどのように感じていますか?(4:とても良い取り組みである、3:良い取り組みである、2:あまり良い取り組みではない、1:良い取り組みではない)



#### 【生徒の側面での成果】

- ①多くの生徒が「チーム担任制」を前向きに捉え、**楽しく学校生活を送ることができた。**
- ②これまで関わりの少なかった学年部の教員と交流が深まり、**新たなつながりを形作ることができた。**
- ③様々な教員と交流して新たな学びや多様な価値観に触れることができ、**自分の生き方について考える機会**となった。
- ④様々な教員がクラスに入ることで、生徒は自分のクラスを振り返ったり改善しようとしていたりして、**学級への所属感・帰属感を高める姿**が見られた。

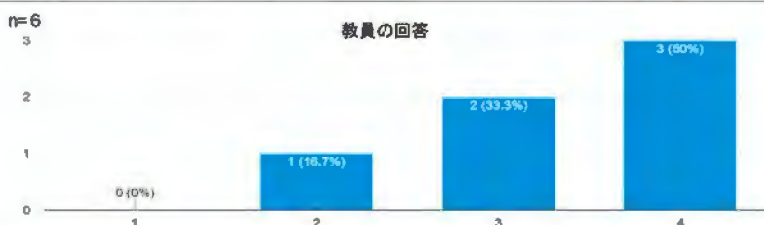
#### 【生徒の側面での課題】

- ①今までの担任が良いと思っている生徒や環境の変化が苦手な生徒にとっては、**担任が週ごとに代わることをネガティブに捉えている様子**であった。
- ②少数ではあるが「**チーム担任制**」の**目的が伝わっていない生徒**がいた。

22

### 4-3. アクションリサーチ③ 教員側の成果と課題

「チーム担任制」について、あなたはどのように感じていますか？(4:とても良い取り組みである、3:良い取り組みである、2:あまり良い取り組みではない、1:良い取り組みではない)



#### 【教員の側面での成果】

- ①一度自分のクラスから離れることで俯瞰してクラスを見ることができ、改めて生徒の良いところや人間関係に気付いて生徒理解が進んだ。
- ②教員同士の情報共有が進み、チームで生徒指導をしたり、チームで学年の生徒を育てたりする意識が高まってきた。

#### 【教員の側面での課題】

- ①生徒指導上の問題が起きた場合などの最終的な責任は元のクラスの担任に負担がかかることは変わっていない。
- ②提出物や欠席連絡などが前後するなど、教員間の連絡や情報交換が円滑にいかないところが散見された。

23

### 4-3. アクションリサーチ③ 成果と課題

#### 【「チーム担任制」の今後の展望】

- ①出欠席や遅刻早退の情報共有・情報交換がスムーズにできるシステムを確立すること⇒ICTの活用が最適
- ②教員間で担任業務や生徒の情報共有（フィードバックも含めて）ができるよう、日常のコミュニケーションを増やしていくこと⇒ICTの活用も
- ③問題行動に対する生徒指導や保護者対応は初動が学級担任であるが、担任と学年主任、生活担当の教員だけで事案を抱えるのではなく、生徒指導こそチームで対応することが必要
- ④発達障害や特別支援を要する生徒の困り感に寄り添う手立てを考えること⇒個別の声掛けや、SCや通級指導教室など外部機関とつなぐ



「学級担任⇔学年チーム担任制」と命名

24





## 4-4 アクションリサーチ④

### 複雑系アプローチに繋げるための、教員の意識調査

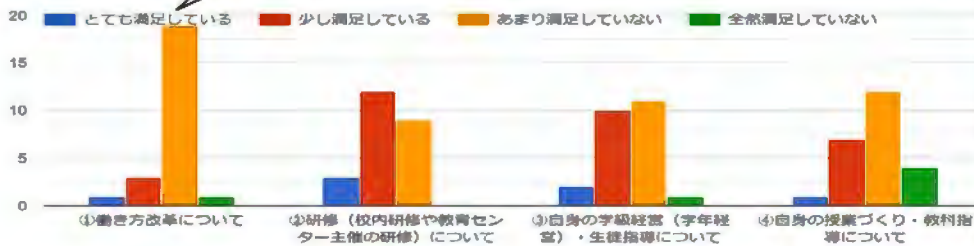
日時：2022年8月5日

場所：清水飯田中学校職員

形式：Google formによる

研修、学級経営・生徒指導、授業づくり・教科指導は、**働き方改革と不可分**であると捉える必要性がある

3. 以下のことについて



様々なアクションリサーチをしている中で、**教員一人一人が複雑系で考えられるようにする必要性**を考えたため、複雑系アプローチを学校改善に繋げるための出発点として、**教員の現状の意識調査**を行った

否定群(不満足群):9人(37.5%)

否定群(不満足群):16人(66.7%)

25

## 5. 全体のアクションリサーチの総括

### 【評価のための検証方法】

○対象者：校長、教頭、主幹教諭、各学年主任のミドルリーダー

○時期：2022年12月16日～19日

○方法：半構造化インタビュー

- ①8月に行った教員の意識調査の結果を見て、どのように感じますか。
- ②複雑系による学校改善の手立てについて、どう考えますか。
- ③現職教員の大学院生がこのように学校現場に入って実践研究(アクションリサーチ)をすることについて、どう考えますか。

26



## 5. 全体のアクションリサーチの総括

### 【本アクションリサーチの課題】

①複雑系アプローチによる学校改善には**長期的な視点**が必要であること。

➡様々な学校改善の取り組みに対して確実にPDCAサイクルを回し、場合によっては**実行・評価・改善を同時に行いながら(P-DCAのイメージ)、教職員同士の対話と協働によって学校改善を進めていく姿勢が必要。**

②学校改善には**働き方改革の推進**が欠かせないこと

➡すべての校務は働き方改革とつながっていることを念頭に、単に授業時数を減らすだけでなく、**教員の得手不得手を十分に理解し、それぞれの教員がやる気をもって働き甲斐を感じながら校務に取り組めるように学校改善を進めていく**が求められる。

## 5. 全体のアクションリサーチの総括

### 【本研究の総括と今後の展望】

○これからの予測不可能な時代こそ、**教員同士がもっと議論を交わして創発をし、内発的に主体性(Agency)を高めていかなければならない**と考えている。

○その点において、**システム思考と複雑系アプローチで学校改善を進めていくことは、多様な教職員の思いを生かし(対話・協働)、統合していく(創発)**という観点からも学校改善の新たな視点として示唆を与えられたのではないか。

対話

協働

創発

## 5. 全体のアクションリサーチの総括 【最後に…】

○静岡大学教職大学院学校組織開発コースでは、学校改善への貢献や修了後の学校現場への還元を効果的にするために「**学校等改善支援研究員**」制度がある。

○**現職の大学院生**が「学校等改善支援研究員」として所属校や各教育委員会の学校等改善に向けて活動する。

大学院生による学校支援のかたちをより明確化することができる。



修了後も、学校現場への還元ができたり、成果を組織的に活用できたりする。

大学院派遣期間中に、学校に貢献することができる。

学校等改善支援研究員

教員の個人的力量向上だけでなく、自治体や学校の抱える組織的な問題解決へとシフトが可能となる。

31

## 引用・参考文献一覧

ピーター・M・センゲ他著、リヒテルズ直子訳(2014)『学習する学校』英治出版

吉永良正(1996)『「複雑系」とは何か』講談社

ロバート・アクセルロッド、マイケルD. コーエン、寺野隆雄訳(2003)『複雑系組織論—多様性・相互作用・淘汰のメカニズム—』ダイヤモンド社

住田昌治(2022)「学校運営を『持続可能』にするために管理職がなすべきこと」教職研修(2022年1月号)教育開発研究所

梅澤取(2022)「教育実践を学校・教師改革に繋げる:ESD/SDGsのホールスクール・アプローチ」静岡大学教育実践総合センター紀要

梅澤取(2022)「公立学校の内発的な実践と改革のためのアクション・リサーチ—複雑型思考とwhole-institutionアプローチ—」2021教職大学院生を活用した学校等改善事例集

マネジメント研修カリキュラム等開発会議(2004)『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—』

浅野博之(2017)「学校組織マネジメント研修の有効性に関する一考察—これからの学校に求められる組織力の構築—」秋田大学教職大学院教育実践研究報告書1-9

大谷俊彦(2019)『「学校経営マンガラート」で創る新しいカリキュラム・マネジメント』ぎょうせい

中央教育審議会答申(2016)『幼稚園、小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校の学習指導要領等の改善及び必要な方策等について』

文部科学省(2017)『中学校学習指導要領総則』

日本ユネスコ国内委員会(2021)『持続可能な開発のための教育(ESD)推進の手引き(再改訂)』

中央教育審議会答申(2015)「チームとしての学校の在り方と今後の改善方針について」

静岡市教育委員会学校教育課(2018)『静岡型小中一貫カリキュラム【解説】』

武井敦中・小俣和代・吉澤勝治・後藤綾子・サーベドラドロリス麻衣・野村智子・松本直美子・山口純(2020)「汎用的な能力を培う「プリズムカリキュラム」の開発的研究:公立学校で導入可能な自治体裁量プログラムの開発モデルの提案」静岡大学教育学部研究報告・人文・社会・自然科学篇71 116-142

文部科学省(2022)『生徒指導要領(改訂)』

松本謙一、高田公美(2021)「南砺市の教育改革—持続可能教育基盤を創る—」ESD・国際化ふじのくにコンソーシアム2020年度SDGsプロジェクト1成果報告書

32

## 指定討論者 小岱 和代(Konuta kazuyo 教職大学院特任教授 実務家教員)

赤星さんが学ぶ学校組織開発分野に所属する校長経験のある実務家教員です。授業では学校経営とファシリテーションなどコミュニケーションを元にした学校経営について取り扱っておりまして、今日使うスライドは教職大学院の方々には授業で見たことがあるスライドばかりです。

赤星さんの研究につきましては、梅澤収先生がご指導なされたものですが、私も同じ分野にいますので断片的には聞き知っておりました。ですが、全体的に把握はしていなかったので本日、客観的な視点からお話ができるかと思い指定討論をお受けした次第です。

### 赤星実践の意義:4つの論点

この実践研究の意義について、4点述べさせていただきます。

1 点目は、赤星さんは、現場において「学校等改善支援研究員」だからと大上段に振りかざすのではなく、在籍校のミドルリーダーとして同僚性の中で組織開発に当たった、その事例として非常に意義があると思います。

2 点目です。一般の先生にはシステム思考、複雑系アプローチなどの理論はとても難しいのですが、実践は分かりやすく取組みやすいものになっていました。学校改善としてはまだ道半ばではありますが、「未来を語り合う研修」といった仕組みによって一分掌の取組みではなくて、学校全体を動かす「全体最適化を図る研修」であることによって非常に価値があったと思います。

3 点目です。本当に学校というのは変わりにくいものです。そこに新たな枠組み、それこそシステム思考とか複雑系アプローチなどを分かりやすく取り入れて、そして変化を起こしました。それが3つの取組み、その新たな枠組み、価値観を自然な形で実践に取り入れたこと。これがとても良かったと思います。

4 点目です。チーム担任制のところでも述べておりましたが、決して最初からうまくいったわけでもないしプロセスでもつまずきがありました。そういった難しいこと、うまくいかない時こそ対話を大事にしながら無理強いせずに待ちの姿勢で、そして先生方が心から目指したいという共有ビジョンに高め自発性を引き出していました。そこにもこの研究の意義があったと思います。

### インスパイアされた(触発された)4つの点

ここからは私の考えを述べさせていただきます。

まず1点目と2点目についてです。1点目、2点目に関連して既に平成17(2005)年文部科学省のマネジメント研修でミドルリーダーの重要性、ミドルリーダーの役割が述べられておりました。そして、学校の課題が山積する中、課題解決に向けてミドルリーダーのアップダウンというものが一層クローズアップされたのが、平成27(2015)年の「チームとしての学校」でした。これは働き方改革も伴って管理職の負担を軽減するという意味もあって、一層ミドルリーダーの活躍というものが望まれたわけです。そういう中で赤星さんは学校のキーパーソンとして職場の活性化、同僚教員の指導育成も図りながら学校を変えようと努力なさいました。

そして多様性、ダイバーシティの時代。非常に課題解決は難しく、組織全体で取り組むことが求められる時代です。そういう時に未来を語り合う研修によって多様な意見を引き出し、語り合っ言葉が通じる仲間にした。そして、アクションを起こすための共通言語を3つ見付けました。研修の在り方に加え、チーム担任制と総合のカリキュラム開発の3つです。その役割を果たしたという意味でも赤星

さんの役割は大きかったかと思います。共通言語を引き出すための研修の仕組みに、私は魅力を感じました。

「令和の日本型学校教育を担う新たな教師の学びの姿」でも、ファシリテーション能力が新たな教員の能力としてうたわれました。ファシリテーション型リーダーは、「黒子になってチームの中でネットワークを張り巡らしながら、チームを変えていく」役割を果たすわけですが、赤星さんには研究のビジョンがはっきりありましたので、今回は黒子に徹するというわけではなかったですけれども、人と人をつなぎながら組織全体を活性化し、ファシリテーション型リーダーとして組織を動かしていったと思います。赤星さん自身がファシリテーションの力を磨きながらミドルリーダーとして力を蓄えていった。その過程が見られたので、私はとてもうれしく思っていました。

「令和の日本型学校教育の構築を目指して」をまとめた図式の中で、成果は一般的な学校現場にはあまり響かない内容のように思われますが、課題はどの学校もこれあるなということが書かれておりました。この課題について赤星さんは、課題をクローズアップするよりもリゾーム図として木の根っこの地下のところ、「学校にはこんな機能もある。こんな財産もある。こんな資源もある」ということをポジティブに捉えて、先生方にお示したわけです。そして、これを関連付けながらみんなで学校を変えていこうという取組みをしたのです。持続可能な学校づくりについて必要な要素を見える化したリゾーム図というものは、非常に面白い取組みだと思いました。これはどの学校でも一回作ってみるといいのではないかと思いました。

そして、赤星さんはシステム思考を取り入れる過程を、冰山モデルで表しておりましたが、私は日本ファシリテーション協会に属しておりまして、ファシリテーション協会、ロジカルシンキング、システムシンキングを因果律で表すことを学びました。例えば生徒指導。結果として生徒の暴力があり非行が増えている。こういった時に原因を探って、もっと厳しくしなきゃ、校則も厳しくしなきゃ、変えなきゃということに物や技術の変更に陥りがちになりますが、システム思考というのは人や組織全体にアプローチする。この関係分析をするわけです。

生徒を変えるには、やっぱり授業で総合的な学習の中で、「自律を図ろう。自主的に取り組ませよう。キャリア教育の視点を入れよう。先生方にはチーム担任制を取り入れて生徒理解を一層深めよう」と、それらを関連付けて取り組むのが「因果ループ図」です。この方が、一層効果がある。良い循環をつくると言われます。総合的な学習の時間では、保護者や地域も巻き込んで、資源として生かすと一層良い循環ができていく。支えが増えると考えます。

3点目です。変わらない学校に新たな枠組み、価値観を取り入れたということです。これについては学校経営のPDCAサイクルがありますが、もうこれは限界が生じていると思います。年行事のように学校評価をする中、部分を変えることはできても学校全体を画期的に変えるということにはなかなか至りません。前年度踏襲に陥っている学校が多いと思います。そういう中で赤星さんはダブルループ学習を組織に取り入れました。

これはピーター・センゲの省察のシングルループとダブルループですので、学校経営の図式とはちょっと離れるかもしれませんが、自分たちの従来からの価値観、枠組みにとらわれて、PDCAをただ回して部分を変えただけでは変わらない。チーム担任制とか総合のカリキュラム開発をみんなでやろうという新たな枠組みを入れて考え直して、実際にやってみて枠組みの再構成をしていく。

赤星さんおっしゃったように無理なく今までやったものも大事にしながら、そこに改善の要素を入れていった。今大事にしているものと新しい枠組みを入れたということが、まさに2つのダブルループになっています。この点でも価値を見出すことができました。



この赤星さんのプロジェクトに校内の全職員が参画してくれたということ。これはもうプロジェクトメンバーに教職員を巻き込み、当事者意識を持てるようにしたわけです。未来を語り合う研修によって自分の意見が反映され、自分たちが考え出した2つの取組みとなった。この自分事化ができたというのは非常に大きいと思います。やらされ感はなく、取組みにパワーが生まれて責任を持ってやってくださる状況ができたのです。

4点目です。つまりきもありました。最初からうまくいかないこともチーム担任制ではありました。この難しいこと、うまくいかない時にしっかりと対話をして待っていました。赤星さんが言った案に沿って、みんながじゃあこれでやってみようって従順に従ってくれる。それは楽ではありますけれども、何も生み出せないと思います。やはりチームにとってコンフリクト・対立・不一致・葛藤・衝突といったものもスパイスになって大事なんです。それはやはりチームの一員が一人一人考えているということです。これは組織の改善にとっていいスパイスになっています。

ファシリテーションではコンフリクト解消のアプローチを5つ提案していますが、下から上に行くにつれて、いい改善のアプローチになっています。今回、協働とまではいかなかったかもしれませんが、生徒たちのために「さあやろうか。これだったら自分たちにもできるよね」という折り合う点を見付けて「ポジティブな妥協」をしました。このポジティブな妥協というのは決して悪いことではありません。これはコンフリクト解消のアプローチを図示したのですが、妥協というのも交換の範疇(はんちゆう)に入り、ウィンウィンの関係を生み出します。協働はもっといいですね。創造的なアプローチですから。校長先生が最初から尻込みしていたので校長がそう言うんだったらやめようかと回避していたのでは、No-dealになって何も変わらない。生み出すことはできなかったわけです。そこをしっかりと待って教職員が自分からやろうという気持ちになるまで働き掛けたこと、非常に良かったのではないのでしょうか。

### 赤星実践への3つの質問

最後に3つ質問をさせていただきます。

1点目です。今回は組織全体としては改善の糸口が見付かって動いていたと思います。組織として実際に学ぶ組織にするには、一人一人に働き掛けること。一人一人がwell-beingや自分の目標を達成したという成果の自己実現が大事です。一人一人が力を付けることが大事なんです。そこら辺がちょっと読み取れなかったのがどんな働き掛け、対話をしてきたか教えていただきたいと思います。

2点目ですが、学校改善を複雑系アプローチで捉え直して3つのアプローチを選んだわけですが、複雑系アプローチの良さっていうのは3つあれば、それを有機的に絡めながら相互作用を起こしながら変えていくのが面白いんじゃないかと私は思うんです。しかし、実際にはできるところから一つずつ進めていました。この長期的に行うことで複雑系アプローチの良さが見えにくくなっていないか。それについて質問したいと思います。

3点目ですが、働き方改革を踏まえながら、今後本実践への継続のエネルギーがこの学校にあるかどうか。これをお聞きしたいと思います。以上です。

### 意見交換

**赤星** 1つ目の質問に対してですが、教員一人一人にどんな働き掛けやどんな対話をしてきたかについてです。昨年8月に取った意識調査になりますが、3月にもう一度同じ調査を全教員に取ろうと思っています。というのも8月に取って12月に取るのでは3~4カ月しかたっていない。といっても今回も半年ぐらいしかたっていないのですが、まず半

年間でどれぐらい先生方の満足度や意識が変容しているかを検証したいと思っています。今回の課題研究の提出期限には間に合わなかったのですが、今年度中にもう一度、質問紙調査を全教員にとって検証したいと考えています。

個別には本当に多くの教員と対話をしました。例えば地域との関係についてはもう教頭と常に相談をし、私は「いいだ学」のコーディネーターという役を拝命していましたので、毎月のように教頭と一緒に連合自治会のほうに行き、地域とのセッションをやっていました。また教育課程についても、教務主任と繰り返し話をして、特に休校期間、断水による休校が1週間あったのでそこで学校行事、体育祭とか合唱祭とかについて、全て日程を組み直したのです。なので、それも含めて教育課程と「いいだ学」の関係は教務主任と常に対話をしてきました。

総合関係は、各学年の主任さん、副主任さんと話をしてきましたし、チーム担任制については、1年の学年部会にも何度も参加させてもらいました。中には、やはりどうしてもやらされ感ですとか抵抗感というのがあるような先生方もいましたが、とにかくその時には自分がやっぱり相手をリスペクトして待つというか、受容し共感するスタイルで話を聞いて妥協点を見付けたというような形になります。

2つ目についてですが、長期的に行うことで複雑系アプローチの良さが見えにくくならないかという点です。私個人としては、複雑系アプローチ自体は長期的に行うものに適していると考えています。アクションを起こして、またそれが必ずしもうまくいくとは限らない中で、次にはこうしていこうか、ああしていこうかというのを、対話を通して次のアクションにつなげていく。そして、また次のアクションにつなげていく。

そう考えていくと、もちろん単線型、単線系というのとは違ってきます。最初は私、複雑系を複線型と考えて訳したりしてたんですが、複線型って言うとやっぱり何かそれぞれの線はそんなに絡まり合っていないようなイメージがあって、それもびったりこないかなという感じがして、やはり複雑に絡み合っているイメージが一番当てはまるのが「複雑系のアプローチ」と考えています。なので、やりながら修正していく、やりながら修正していくということで、長期的な視点を視野に入れながらやれるアプローチが複雑系のアプローチではないかと考えています。答えになっているか分からないんですが、私の今、複雑系の捉えとしてはそのような感じです。

3つ目の本実践の継続のエネルギーについてです。正直今の学校にエネルギーはあるかないかって言われると、やっぱりないんじゃないかなと感じています。総体（全体）で見るとそうですが、やっぱり一人一人の先生で見るとすごいパワーのある先生、エネルギーのある先生がたくさんいます。そういった先生方を仲間に引き連れて巻き込んで少しずつ広げていく。あとは学校のキーパーソン、ミドルリーダーなどのキーパーソンをしっかりと押さえて協力していただきながら、少しずつ仲間を増やしていくことが、自分にできることかなと思っています。

それとはまた別で子どもの姿（の変容）も説得力のあるものになると思うので、総合学習だとかチーム担任制で、子どもたちが楽しんでいる姿、わくわくしている姿、「できた」とか「分かった」という姿、変容の姿が、先生方のエネルギーになってくるのではないかと思うので、子どもたちの姿も学校の継続のエネルギーにはすごく必要になってくると思います。





あとは地域や学区の小学校。私、中学校なので、そういった学校間の連携も非常に大事だと思います。本校は「いいだ学」は、とにかく地域の中で防災訓練で発表することで、地域も巻き込んでいるので地域との連携もあるため、よしやっつていこうとなりますし、来年度小学生にも発表しようという方向性になっています。小学校も巻き込みながら、こういった継続のエネルギーを無理のないところで継続させていきたいと考えています。

やっぱり一番は、松本教育長もおっしゃりましたように、既存の学校文化をどれだけ壊していけるかになると思います。これにはもう社会情勢の後押しだとか管理職の力を借りながら対話を大事にしていきながら本実践の継続をしていきたいです。以上です。

**小岱** 私のほうは理解できましたので、みなさまのお考えを聞かせて下さい。

**大隈** チャットに神奈川県庁の中川さまからご質問が来ていますので読み上げます。1つ目が総合的な学習の時間だけではなく教科横断で取り組んでいない理由は何でしょうか。2つ目の質問は、「災害が実際に発生して休校になった以上、それを踏まえて持続可能な学校の在り方がデザインされる必要がありますが、生徒が個人的にボランティア活動した以外の行動変容はあったのでしょうか」です。

**赤星** 2点目のほうがすぐに答えられるので共有をします。コーディネーターとしてこのような「いいだ学だより」を校内の教職員向けに発行をしましたが、第12号で全校ではなかったんですけど、2年生に台風15号による被災を受けたアンケートを取りました。

その中で先ほどの新聞記事は3年生でしたが、「実際に何か災害ボランティアじゃなくてもお手伝いや誰かのために働いたことをしましたか」を見ると、「はい」86人、64%の生徒が被災を受けても動き出せていたことが分かります。その内容としては「水を運んだ、取りに行った」、「災害ごみのごみ出し」などになります。また「いいだ学」で学んだことが活かされたと思ったかというところで、「保存食のこと」「共助の大切さ」「水を使わない工夫」「ラップや紙皿を使うこと」など、まだ始めて3カ月ぐらいでしたが、やらないでいたら多分こういった回答はなかったと思うので、この3カ月の中でも生徒たちはちょっとした行動の変容はあったのかなと考えています。1つ目の質問は詳しく聞かせてください。

**申川** 当初はESDで始めようと思われたということでしたので、総合を核にされるのは良いと思うんですけど、総合だけで全部満たされるわけではなく、理科なら理科、社会なら社会でそれぞれ担うべきものがあり、それを「横串刺し」にしてトータルとしての学びのデザインという形にはされなかったのかというのが一つ。それから、2の先ほどの質問になるんですけども、実際に災害に遭われたということで、(中略)、教職員も生徒もそれを受けて、足らなかったのは何かという方向に行かないとまた次起こったら、次も同じこと繰り返すという話になるので、そういった点での学びのデザインはありましたかということをお伺いしたいのです。

**赤星** 確かに当初、私はESDをやりたいくて教職大学院のほうに入学させていただいたんですけど、ここにあるように、持続可能な社会の創り手を育てる総合的な学習の時間のカリキュラム開発は確かにあります。当初これは正直ちょっと自分が欲張ったというのがあって、自分の思いだけで本校で突っ走っていくのではなく、本校の教職員や校長の思いをしっかりと大事にしながら、本校に何が一番適した学校改善のカリキュラムになるかと

いうのを考えるために研修会を行わせていただきました。その中で「総合」が今のところ系統的ではないため、まずは系統的にやるべきではないか。そして、地域との連携もその中に含めたらどうかというような意見がありました。

また校長からも小中一貫教育が静岡市で始まりまして、その柱として総合を進めたいという思いがありまして、そのような思いを全て鑑みて総合的な学習の時間のカリキュラムを開発しようとなりました。そこに自分の思いを入れて「持続可能な社会の創り手を育てる」を入れましたが、課題にもあるとおり、もう一番の取組みの課題はここです。

「地球規模で捉えて足元から動き出せる」「ESD」とか「シンク・グローバリー、アクト・ローカリー」といった生徒の育成にまでは至らなかったというのが、生徒の反省や教員の振り返りから明らかになっております。自分の中でも弱かったところだなと思っております。(中略)

アンケートでは、「もっと学んでおけばよかったと思ったこと、生かされなかったことは何ですか」も聞いています。最終的なところは学年部の教員に委ねたところがあったので、2年部の先生方がこの時点で10月入るところだったので、探究のサイクルに入っておりまして、その中で新たに講座を設けるよりは、自分たちがこのように足りなかったなとか、もっと学んでおけばよかったなと思ったことを課題のほうに設定をし直して課題を再設定し、その課題に対して情報収集だとか整理分析、まとめ表現のサイクル、探究サイクルを回していった形になります。どこまでしっかりとできたかと言われるとちょっと何とも言いがたいのですが、この災害を受けてもう一度デザインし直すということはやらせていただきました。以上です。

**大隈** 中川さま、よろしいでしょうか。

**中川** これで大丈夫です。

**大隈** ご質問等、ご意見、ご感想でもよろしいですのでいかがでしょうか。挙手していただいてもチャットに書き込んでいただいても大丈夫です。

**小岱** 大隅さん、福島先生から手が挙がっています。

**大隈** 福島さま、お願いいたします。

**福島** スライド27になりますが、「ダイバーシティ・マネジメントの必要性」のお話がありましたが、「チームとしての学校」の肝にもつながると思っています。つまり、今回のお話だと、特に先生の中でも多様な考え方とか立場とかスタンスがあるとのことですが、今の「チームとしての学校」はもっと違う意味合いもあります。SC(スクールカウンセラー)が入ってくる、SSW(スクールソーシャルワーカー)が入ってくるなど、全く立場が違う人たちが入ってくるのも含めての「ダイバーシティ・マネジメント」だと思います。ものすごく理想的で必要だと思うのですが、非常に難しいと思うのですが、赤星先生の中で、例えば一番その中でも気を付けたほうが良いところとか、実際に取り組んでみてそう感じられたところ、またはこういうところは管理職じゃないと難しいと思われたところとか、立場・役割によってやらなければいけないことが違うなと感じたところとか、あれば教えて下さい。

**赤星** 本当にこれはもう一番自分も悩んだのは人間関係というか、いろんな考えを持つての方が本当に多いので、だからこそ大事だなと考えています。自分が留意したと言え、とにかく聞くという姿勢をしっかりと持とうと思いました。自分はこうしたいっていう思



いはあるんですけど、でもそれをするためには多くの方の協力が必要になってくるので、やはりそうするためには納得していただかないと動いていただけない。じゃあ他の先生方はどんな考え持っているのかをしっかりとまずは聞こうと。しっかりとリスペクトしようと考えてやりました。

その中でも特に難しさを感じたのは、手続き的なところなんですけど、本来ならば校長や教頭、学年主任の先生に聞けば早いとかトップダウンに近い形はあるんですけど、やっぱり自分が今すごい大変だったのは、再任用の先生の扱いだったんです。その先生は本当に力のある先生で、退職をされて再任用として主任クラスでやってきた方が副主任という立場で、自分を通さなかったとか、総合担当ではあるんですが、他のこともやらなければいけないなどがありました。生徒指導面だとか授業づくりだとか全てに精通しているので、話を正面から聞いてくれない時もありました。でも、飛び越えらるとご立腹になられるので、手続きのところはここは踏まなきゃいけないとかって根回しとか、そういったところも大事にしていきながらいきました。

なので、その方の立場だとか、立場だけじゃなくて、これまでの経歴とか教員歴とかそういったところまでしっかりと考えながら、お話・対話をしていかなければいけない。これから先もしっかりとそこには留意していきたいと感じたところです。

**福島** 協働というところにすぐつながればいいけれども、なかなか難しいって指定討論の中のお話でもあったかと思いますが、そこまでは多分お互いの信頼感とか、勘所とか、どういうところから入れば一番通じるんだろう、同じ日本語でも話し方を変えらるとか言葉遣いを変えるっていうところもあるかなと思うので、まず信頼つくってから初めて協働に行けるのだと思いました。ありがとうございます。

**大隈** 発表の中でチーム担任制が出ていますけども、チーム担任制を経験された方がいらっしゃいましたら、そのご様子なんかお話しいただいてもよろしいかと思います。

**松本** 先ほど赤星先生の発表の中で月曜日と金曜日は担任にしたらいというような話が学年主任から来たという話でした。良かったね、そんなような（調整を行ったことは）。全部赤星さんの言うように、向こうがいろんな折り合いの着地点を出してくれる時に、「ありがとう。俺そこまでなかった」と言いながら、その人たちにやって良かったとか考えて良かったと思えるような（形にする）。あと、できれば校長先生や教頭先生が学校を廻られて「今日も学年主任、おまえ担任以上やのう」とか、うまいこと学校を廻って褒められたりしながら、みんなでやることの価値を広められたらいいのかなど。

それから、さっき根回しの話もあったけど、そんなもん人間やもん。全部できるものなら赤星さん今頃校長になつとるわ。だから、ごめん、ごめんって言いながら、やっぱり分かってもらおう。ちょっとでもみんなで考えてやる方がいいところへ向かう。そんなことを、時間かけて（やる）。南砺市も同じです。

**赤星** 何度もすいませんとずっと言い続けたと思います。これも（チーム学級担任制）、今年退職される先生が一番嫌がったんですね。なので、この年を越すところまで行ってしまったのですが、主任、副主任。特に副主任がこれに近いことを前任校でやっていて、このやり方がいいんじゃないかっていうことで月と金は、もう学級担任というところで折り合う着地点を見つけたので、今年定年退職される方も「じゃあやるよ、やってみようか」となって、「やってみたらやっぱり良かった」という感想をいただいています。本

当に対話を繰り返していろいろな人から意見もらえたことはありがたいなと思います。

**松本** 本当やね。子どもにも「仲良くしなさい」と言っているのだから、先生らが認め合ってやらないなら、子どもがそんな子どもに育つはずない。本当に頑張ってください。

**赤星** ありがとうございます。

**小岱** 大隅さん、最後に松本教育長さんにご発言くださったところで一点、ユネスコスクール加盟のメリットって松本教育長さんに質問あったじゃないですか。それ今お答えいただいたらどうですか。

**大隅** チャットのほうに第2部の質問のほう挙がっています。そちらについてご回答をお願いいたします。

**松本** 僕がESDコーディネーターとかもずっと大学(教員)の時から務めました。学校教育目標は、大体学校の主体性とか子どもの主体性とか社会性というか、一人の人間として見る見方も出ていますね。ところが、ESDということになると、そこにもう一つ「多様性を認める」ことが挙がってくると思う。だから、個人としての主体性だけでなく「違っていてもいいから、それを仲良く認め合えるようなそんな人間をつくろう」というところまで、ユネスコスクールになるということは、校長を中心にみんなが共通理解する。全員とにかく点数をあげればいいではなく、みんなそれぞれできることもできないこともあるけど、認め合える社会にしていくという、そんな子どもをつくる先生同士もお互いにそういう先生にならないといけない。そこがユネスコスクールになる時の単なる学校教育目標との違いではないかと思っています。

**大隈** まだまだお話ししたいのですが、これで第Ⅲ部の発表について終了します。

#### おわりに プロジェクトリーダー 梅澤 収

シンポジウムの第1日目でしたが、ご苦労さまでした。第Ⅱ部は、南砺市の教育改革の3年間のご報告と、このモデル開発事業の関わりについてコメント・感想をいただきました。

プロジェクト企画のそもそもは、南砺市の教育改革が最初は川根本町の教育改革と同じ義務教育学校の設置で考えていることで注目し、それから、チーム学級担任制や夏休みを20日間にするというお話を伺うなかで「なるほど、こういうやり方があるのか」とびっくりしたので、南砺市まで松本教育長を訪問し、モデル開発事業を文科省・ユネスコ活動費補助金に公募申請して一緒にやらないかと要請したことを思い出しました。その後、「自学の時間」だとか、「部活動改革」に取り組んで、今の文科省の政策よりももっと広い視点から見て改革に着手しているのが、すごく魅力的でした。つまり、教育委員会も見方・考え方を働かせたら、このように今の現行の枠内でもすごいことができる。つまり、「当たり前」を見直すことで、教育委員会も新しい取り組みができる一つの典型だと思います。

指定討論者の福島さんからは、南砺市の教育改革の取り組みをレジリエンスという観点から見直していただきました。プロジェクトにはこの観点なかったですので、新鮮にお聴きました。今後どう活かしていくのかを考えていきたいと思いました。

次に、第Ⅲ部は、現職大学院生の赤星さんの実践研究の報告でした。現職の大学院生が、本プロジェクトのモデル開発の考え方を取り入れて、学校の中で学校改善のアクションリサーチをやったらどうであったかという報告でした。これは本当に素晴らしいことだと思っていま



す。というのは、これからの教職大学院生はこういう考え方や手法でやっていくことで、今の教育政策や学校のいろんな複雑な課題を自分たちで工夫してやっていくための「モデルケース（事例）」であると考えています。事例というのは、総合の学習にこれを入れればいいのか、授業実践を研究すればよいのではなく、学校や教師や子どもたち・家庭や地域で何が今問題になっているのかを全体的な構図を描いて、何ができるのかを考えて実践していく。現職教員の方（かた）が院生として来る魅力は、学校だけに所属して勤務するのとは違った立場、つまり大学院生の立場を活かして、アクションリサーチの手法による取組みと実践（行動）ができることだと思うんです。教職大学院がこの観点で学修システムをデザインしたら、これからの新しい教職大学院の方向性となると考えています。指定討論者の小袋先生には、赤星さんの副指導教員を務めていただいた中で感じたことをお話しいただくとともに、赤星さんの実践研究報告の意義、成果と課題についてお話しいただきました。様々な議論が活発に行われて、充実したものとなりました。

教育委員会の松本教育長、それから学校のみドルリーダー/現職院生の実践研究の赤星先生に共通しているのは、「行動を起こしている」ということです。考え方がいろいろ多様にある中で「これをやってみよう」とつくり込んでいく、その取組みによって新しい方向性もできてくると思います。

私は、今の政策と教育委員会の施策、そして学校現場を往還して、取組み（実践）をすぐ始める考え方（枠組み）が必要と考えています。というのは、今度の学習指導要領改訂は文科省の文書を見ると2027年改訂予定です。現行学習指導要領の改訂は2017年でしたからこれまでのペースでは10年ごとですからそうなりますよね。しかし、これまでのように完全実施が3年後としたら2030年ですよね。そうしたら、ESD for 2030 (SDGs) の取組みは、もう終わる時期に始めますとなるのです。このような学校改革の政策は、変化の激しい時代の大きな転換期にあっては間に合わない。だから、「政策⇄教育委員会⇄学校現場が往還しながら一緒に調整しながら取組みましょう」という枠組みが必要だと思っています。これが、内発的な実践の枠組み、複雑系アプローチのめざしている考え方です。

南砺市の松本先生、それから赤星さんがやってくれた実践研究を見るにつけ、理論的にはこの方向性が一番いいのではないかと思います。また、教員養成・研修でも、実習や研修を「政策⇄教育委員会⇄学校現場」が往還して一体的にやること、それも即時に始める必要があると思います。UNESCOの国際的な教育の方向性が明確になってきたわけですから、それに向かってどう取り組んでいくかを、「モデル開発」として理論的に整理できるところです。以上で第1日目シンポジウムの最終的なまとめとさせていただきます。

ESD・国際化ふじのくにコンソーシアムプロジェクト  
第3回シンポジウム 2023.2.26

「持続可能な学校づくりのための学校改善に関する研究  
～システム思考と複雑系アプローチによるアクションリサーチ～」  
指定討論

静岡大学教職大学院 小岱和代  
konuta.kazuyo@shizuoka.ac.jp

### この実践研究の意義

- ①学校改善の実践研究を担う教職大学院生として、在籍校においてはミドルリーダーとして行った組織開発の事例である。
- ②システム思考、複雑系アプローチなどの理論を基にしているが、実践は分かりやすく取り組みやすい。学校改善はまだ道半ばだが、研修の仕組みにより全体最適化を図った。
- ③変わらない学校に新たな枠組み・価値観を創り、変化を起こした。（学び合う組織、求められる資質・能力を育む探究的な学び、独自性のあるチーム担任制）
- ④難しいこと、うまくいかないときこそ対話を大事にして待つなど、心から目指したい共有ビジョンや自発性を大事にしていた。

2

## この実践研究の意義

- ①学校改善の実践研究を担う教職大学院生として、在籍校においてはミドルリーダーとして行った組織開発の事例である。
- ②システム思考、複雑系アプローチなどの理論を基にしているが、実践は分かりやすく取り組みやすい。学校改善はまだ道半ばだが、研修の仕組みにより全体最適化を図った。
- ③変わらない学校に新たな枠組み・価値観を創り、変化を起こした。(学び合う組織、求められる資質・能力を育む深究的な学び、独自性のあるチーム担任制)
- ④難しいこと、うまくいかないときこそ対話を大事にして待つなど、心から目指したい共有ビジョンや自発性を大事にしていた。

3

## ①②に関連して

### 学校における中堅教職員(ミドルリーダー)の役割

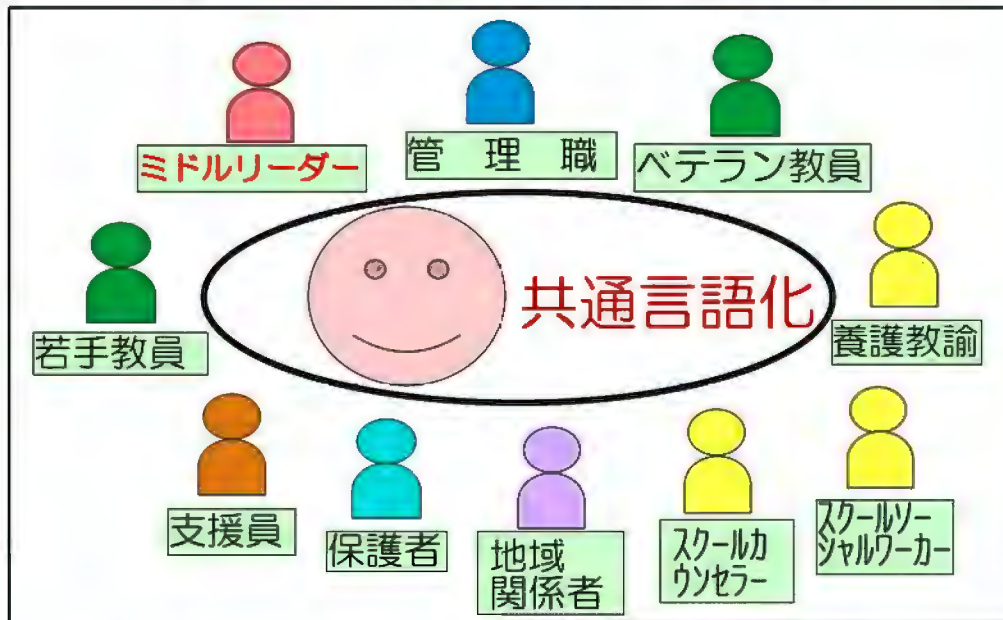
- 「教育者としての使命感」をベースにもち、学校に期待される目的・目標を達成する「学校のキーパーソン」としての責任感。
- 1 学校ビジョン構築への参画と教育活動の推進
  - 2 職場の活性化
  - 3 同僚教職員の指導・育成
  - 4 学校外部との折衝・対応

【文部科学省マネジメント研修カリキュラム等開発会議(2000)  
「学校組織マネジメント研修」

4

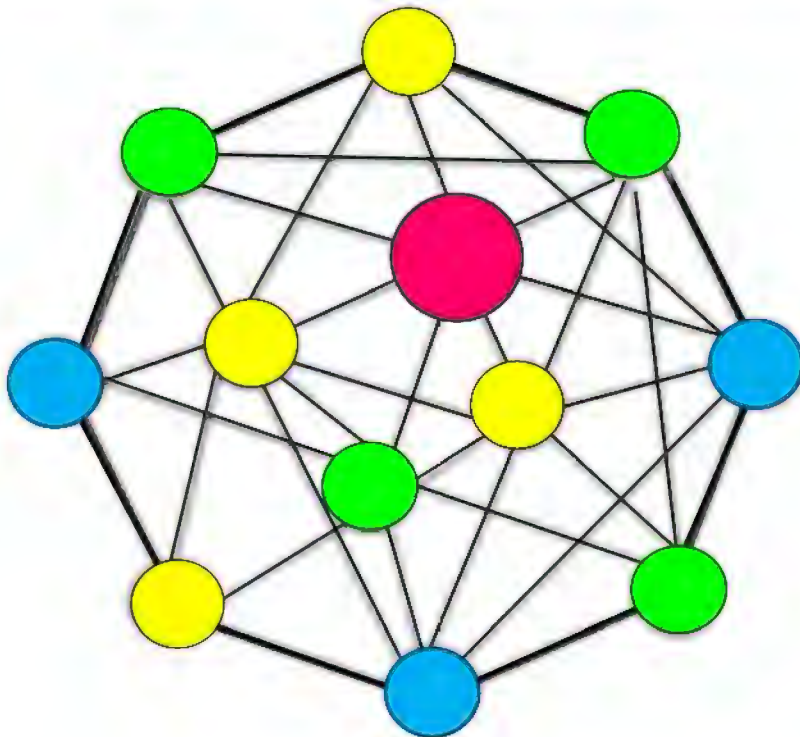
## ダイバーシティ時代の課題解決と組織の活性化

- ①多様な意見を引き出す。
- ②語り合って言葉の通じる仲間になる。
- ③アクションを起こすための共通言語を見つける。



5

## 組織に求められるファシリテーション型リーダー



6



「『令和の日本型学校教育』の構築を目指して（答申）」  
 2. 日本型学校教育の成り立ちと成果、直面する課題と新たな動きについて

「日本型学校教育」とは？

- 【子供たちの知・徳・体を一体で育む  
 学校教育】
- 学習機会と学力の保障
  - 全人的な発達・成長の保障
  - 身体的・精神的な健康の保障

新しい動き

- 新学習指導要領の着実な実施
- 学校における働き方改革
- GIGAスクール構想

【成果】

- 国際的にトップクラスの学力
- 学力の地域差の縮小
- 規範意識・道徳心の高さ

【今日の学校教育が直面している課題】

- ・ 子供たちの多様化
- ・ 生徒の学習意欲の低下
- ・ 教師の長時間労働
- ・ 情報化への対応の遅れ
- ・ 少子化・人口減少の影響
- ・ 感染症への対応

「正解主義」や  
 「同調圧力」への  
 偏りからの  
 脱却



一人一人の子  
 供を主語にする  
 学校教育の  
 実現

「日本型学校教育」の良さを受け継ぎ、さら  
 に発展させる新しい時代の学校教育の実現

【中央教育審議会「『令和の日本型学校教育』の構築を  
 目指して（答申）」総論解説（R3.1.26）を元に作成】

2つの分析手法

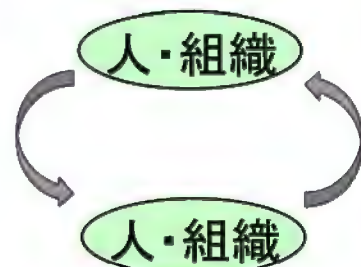
ロジカル・シンキング

- ・ 対象：物や技術
- ・ 原理：直線的因果律（要因分析）
- ・ 具体例：なぜなぜ分析
- ・ 対策：原因を取り除く



システム・シンキング（システム思考）

- ・ 対象：人や組織
- ・ 原理：円環的因果律（関係分析）
- ・ 具体例：因果ループ図
- ・ 対策：良い循環をつくる、悪循環を取り除く



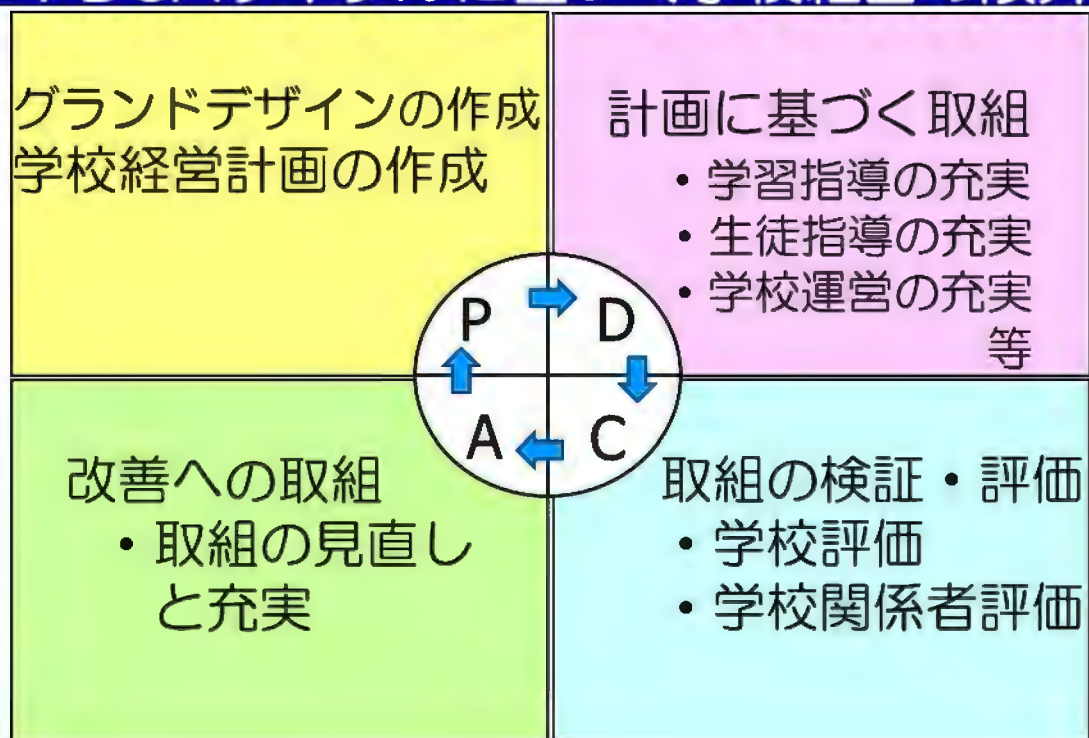
## この実践研究の意義

- ① 学校改善の実践研究を担う教職大学院生として、在籍校においてはミドルリーダーとして行った組織開発の事例である。
  - ② システム思考、複雑系アプローチなどの理論を基にしているが、実践は分かりやすく取り組みやすい。学校改善はまだ道半ばだが、研修の仕組みにより全体最適化を図った。
  - ③ 変わらない学校に新たな枠組み・価値観を創り、変化を起こした。（学び合う組織、求められる資質・能力を育む探究的な学び、独自性のあるチーム担任制）
- 困難なこと、うまくいかないときこそ対話を大事にして待つなど、心から目指したい共有ビジョンや自発性を大事にしていた。

9

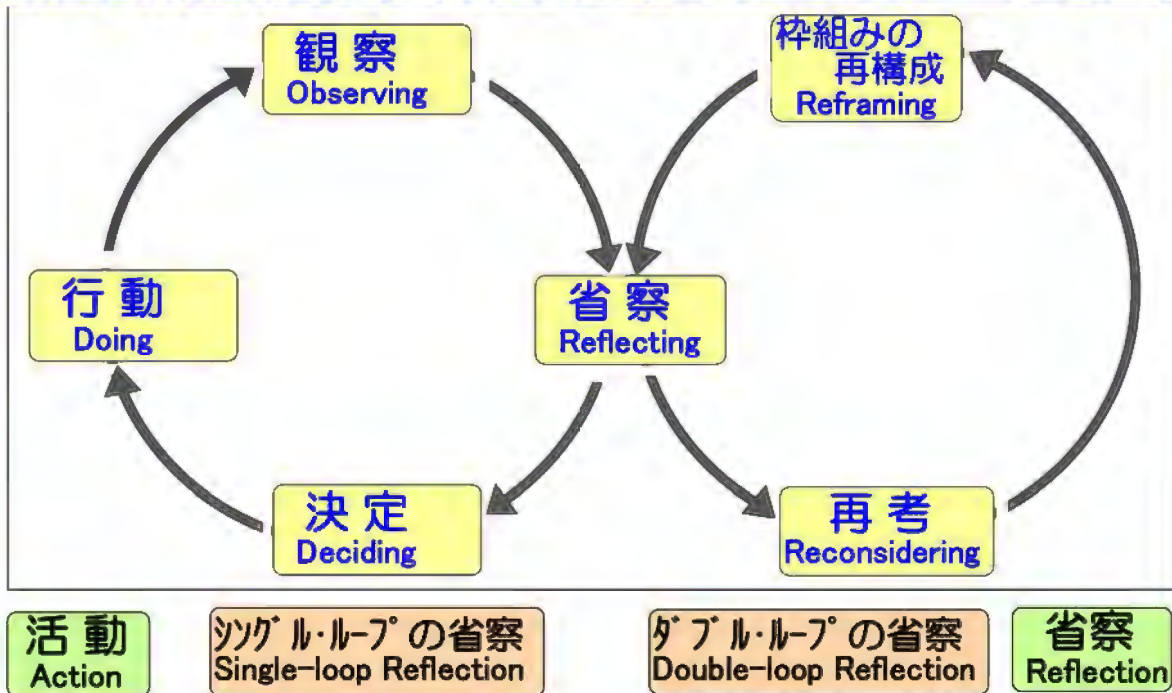
## ③に関連して

### PDCAサイクルに基づく学校経営の限界



10

## 新たな枠組み、価値観を創造するダブルループ学習



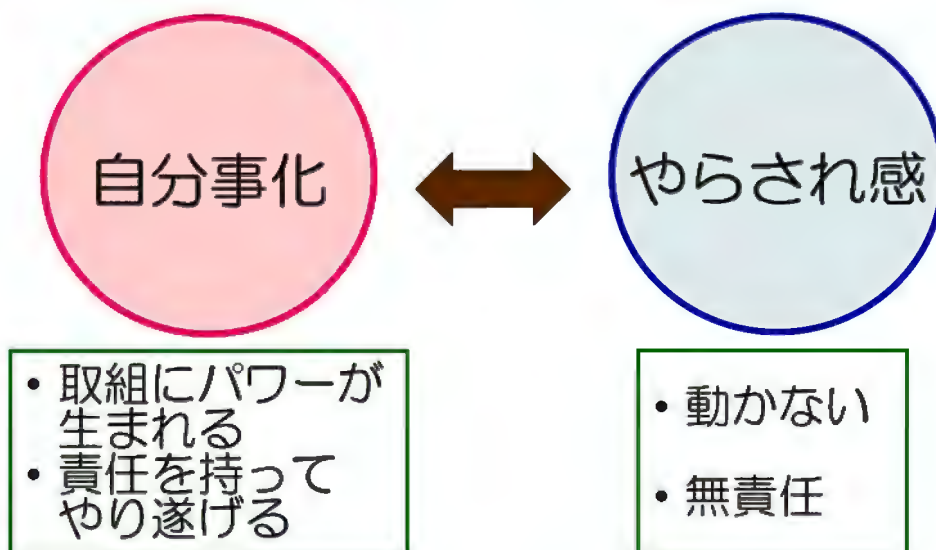
図：省察のシングル・ループとダブル・ループ

出典：「P. Senge et al., Schools that Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Care About Education (Updated & Revised), Crown Business, 2012, P.153.」を元に作成

11

## 「自分事化」で課題解決できる組織に変える

- ・プロジェクトメンバーに巻き込み、当事者意識をもてるようにす
- ・自分の意見が反映されているという状況をつくる



12

## この実践研究の意義

- ① 学校改善の実践研究を担う教職大学院生として、在籍校においてはミドルリーダーとして行った組織開発の事例である。
- ② システム思考、複雑系アプローチなどの理論を基にしているが、実践は分かりやすく取り組みやすい。学校改善はまだ前半はだが、研修の仕組みにより全体最適化を図った。
- ③ 変わらない学校に新たな枠組み・価値観を創り、変化を起こした。（学び合う組織、求められる資質・能力を育む探究的な学び、独自性のあるチーム担任制）
- ④ 難しいこと、うまくいかないときこそ対話を大事にして待つなど、心から目指したい共有ビジョンや自発性を大事にしていた。

13

## ④に関連して

### コンフリクトを活かすマネジメント

- コンフリクトとは  
対立、不一致、葛藤、衝突、紛争・・・



- コンフリクトの意義  
コンフリクトはチームに活力と新しい視点を与えます。異なる考えがぶつかり合うことで、創造的に新しい考えが生み出される可能性があります。

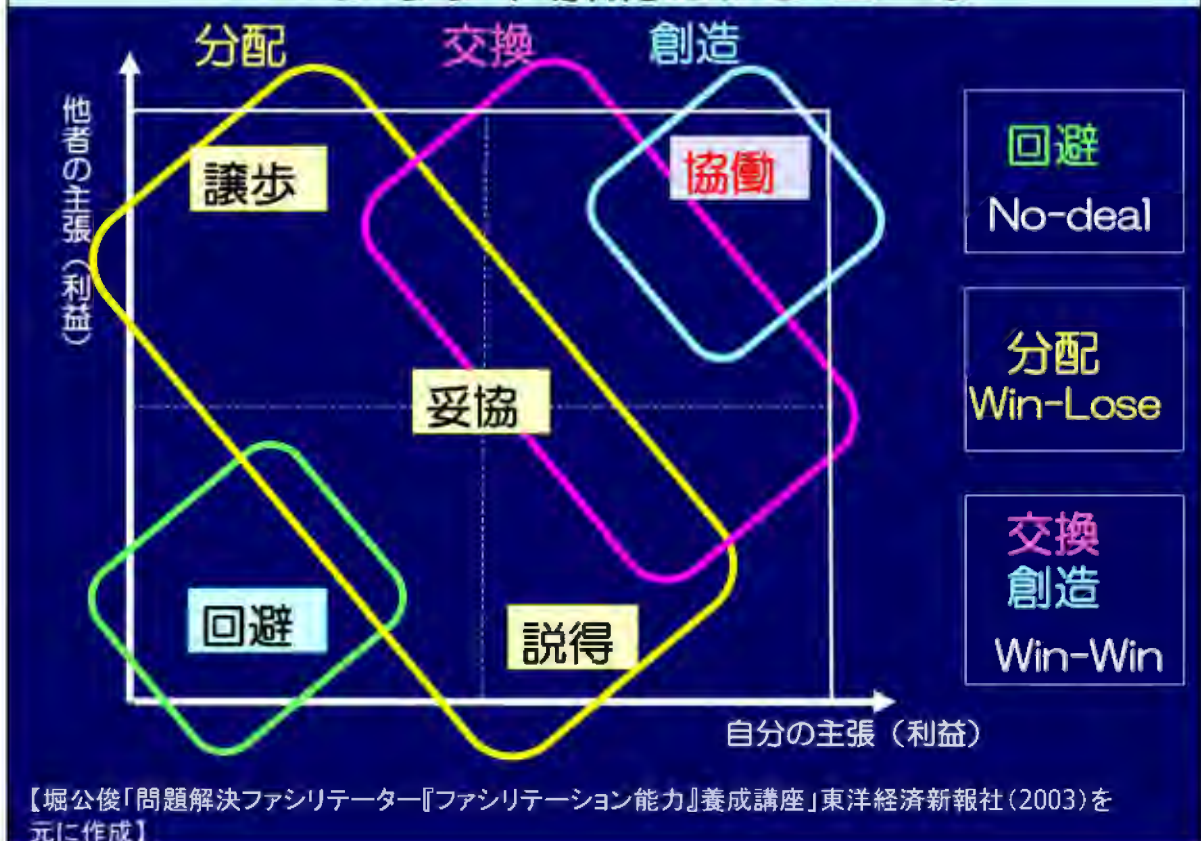
14

## コンフリクト解消のアプローチ

傾聴・対話

- 協働：協力し合って両立する方策を考え出す
- 妥協：双方が譲り合って折り合う点を見つける
- 説得：相手を納得させて自分の主張を通す
- 譲歩：自分の主張をあきらめて相手に譲る
- 回避：対立を避けて解消を先送りする

## コンフリクト解消のアプローチ



## 質 問

- ① 組織の一人一人に働きかける場面や、一人一人の well-being や自己実現（自分の目標を達成した）への成果が読み取れなかったが、どんな働きかけ、対話をしてきたのだろうか。〔関連：スライド25、30〕
- ② 学校改善を複雑系アプローチで捉えなおし3つのアプローチを選んだが、実践についてはできるところから一つずつ進めていた。長期的に行うことで複雑系アプローチのよさが見えにくくならないか。  
〔関連：スライド8、29〕
- ③ 働き方改革を踏まえながら、今後本実践への継続のエネルギーが学校にあるかどうか。  
〔関連：スライド25、29〕

17

## 引 用・参 考 文 献

- ・篠原清昭(2012)『学校改善マネジメント』ミネルヴァ書房
- ・杉田敏(2004)『人を動かす! 話す技術』PHP新書
- ・中央教育審議会「『令和の日本型学校教育』の構築を目指して（答申）」総論解説（R3.1.26）
- ・文部科学省マネジメント研修カリキュラム等開発会議(2000)「学校組織マネジメント研修」
- ・堀公俊(2003)「問題解決ファシリテーター『ファシリテーション能力』養成講座」東洋経済新報社
- ・P. Senge et al. 「Schools that Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Care About Education (Updated & Revised)」CrownBusiness(2012) P153

18

# 教育改革

複雑系の実践 ↔ 制度のアプローチの枠組み

（令和の教育にビルドインする）



国立大学法人

静岡大学

National University Corporation  
Shizuoka University

持続可能な学校づくり