

これからの教育の在り方について

教員を取り巻く現状と課題

～パラダイムシフト期における学校経営～

楡野 治和（東京都立葛飾総合高等学校 統括校長）

私は、1986年3月に明治大学経済学部経済学科を卒業し、千葉県の私立高等学校に就職し、3年後に退職、1990年に東京都の公立高等学校に着任した。ちょうど2025年度の年度末（2026年3月末）で40年を迎えることとなった。都立高等学校で昨年度末、定年退職、今年度は再任用校長として、教育職に携わり、都立では36年が経過し、そろそろ引退、引き際をどのようにしようか考えていたところ、その総まとめとして、明大教育会で、発表させていただくことになった。特に、教育管理職として、19年（校長職としては11年）、教育委員会での管理職の経験もあり、直接教育現場について、様々な角度から見てきたこと、そしてこれから向かうべき方向性について、皆さんと考えていきたいと思い発表を行うことにした。

実は、1987年度（昭和62年度）の「教職・社会教育主事課程年報 No. 10」に「新人類教師のたわごと」という私立の教員になって1年目の実践のような愚痴のような雑記を掲載させていただいた。約40年前の自分が新人教員時代に何を考え、この当時の教育事情はどうだったのか改めて読み返し、この40年を振り返り、自分の教職時代を整理したかったこともあった。

なぜ、教職という仕事を選んだのか、教員として何をしたいのか、教員採用の面接官を長年務め、志望動機は必ず聞くようにしていた。今は「ブラック観」が漂い、避けられてしまう職業になってしまったが、若い先生方の教職にかける思いが初々しく、「よく教員になろうとしてくれました。ありがとう。」という気持ちで、面接に臨んでいたこと。しかしながら、自分の初任時代に比べて現在は、はるかに求められるもの（保護者や社会全体の教育に対するニーズ）が大きく、果たして今自分が、大学生に戻って職業選択していく中で、教職を再び選んだのかどうか、今回の発表資料を作りながら、いろいろと考える機会をいただいた。自分の中では、後進に道を譲るつもりでまとめたのが、今回の発表となった。

教職歴の内の約半分が、管理職だったので、今回の発表では、「現場の一教員から管理職の目線で「学校」を見ることができるのか?」。特にポジションが上がれば上がるほど、「見える景色」は異なり、① これからの学校教育（パラダイムシフト期）の在り方について、② 現在の教育事情（都教育委員会）が抱える課題について、の2点について参加される皆さんと考えていった。（*ちなみにあくまでも都立高校の一校長としての立場としての私見なので、都教委のオフィシャルな説明ではないことを事前にお断りして発表した。）

「これからの社会は?」というスライドの中では、2016年（平成28年）12月21日の中央教育審議会での答申やキャシー・デビッドソン、マイケル・A・オズホーンの「子ども

達の未来」に関する予言に触れて、現在の職業の多くはなくなっていく、特に第4次産業革命、Society 5.0により時代が加速度的に変化すること。新型コロナウイルス対応で急速な価値観（社会環境）の変化が進み、ICTの技術革新（生成AI）とイノベーションによる社会の激変により、私たちも目先の課題から、3年先、5年先、10年先を見越した教育、「時代の先を読む」力の育成が必要ではないかと説明した。

「これからの教育は？」というスライドでは、世の中はスピードを上げて変化しているのに、いつまでも今までのような、「チョーク&トーク」の授業でいいのか？昔のままの指導の在り方（「教育界のガラケー」、私が教員になった40年前は、ポケベルの時代、そこからの変遷は、自動車電話、音声のみの携帯電話からPHS、メールができる携帯、iモード、そしてスマートフォンと劇的に変化していった）でいいのか？教育内容も大きく変化してきている。Society 5.0時代に向けた「人財育成」（*じんざいの「財」は、あえて「材」ではなく、「財」にした。：生徒たちは、材料の一部ではなく「財産」という認識で、あえて「人財」と表記した。最近民間企業でも「人材育成」ではなく、「人財育成」という表記をしているところも増加している。）、AIに負けない力をどのように育むかが社会から求められているのではないかと説明した。

梶田叡一先生の『教育における評価の理論Ⅰ 学力観・評価観の転換』（金子書房 1994年6月 85頁）に示されている「学力の氷山モデル」を例に、これまで私たちが学力としていた知識・技能（「見える学力」）の育成よりも、知識・技能習得力、活用能力、思考力、表現力、問題発見・解決能力、コミュニケーション能力等（「見えにくい学力」）や、関心・意欲・感性・自己肯定感（「見えない学力」）を育成していくことの重要性について、解説した。テストで測ることのできる「見える学力」は、氷山の海面上にあるため、いつかは溶けてなくなってしまう。（例えば、私たちの世代では、中学・高校時代の歴史の時間に、鎌倉幕府は1192年〈いい国作ろう鎌倉幕府〉に成立したと習い、暗記し、テスト問題にも出題されていた。しかし、今は諸説あるが、1185年〈いい箱〉と習っている。数十年経過し、歴史的に客観的な事実であるはずのものが、いとも簡単に崩れ去るという特徴的な具体例としてお話しした。歴史以外にもその他の教科では、体育の時間に終了までは、一切水を飲むなという指導を私自身、中・高校時代受けていたが、今はこまめに水分補給しなさいと指導している。まったく真逆の指導である等、このような例は、いろんな教科で見取れるのではないかと説明した。AIが進化すると、このような知識・技能は一気に書き換えられ覆される。それよりもこれから育成すべき学力として、上記のような「見えにくい学力」や「見えない学力」のようなコンピテンシー（行動特性）を育成していく方が、これからの社会では必要なのではないかと説明した。（社会人として求められているのでは？）ということも説明した。

次に、管理職として実感してきた現在の教育事情（都教育委員会）が抱える課題、その解決の方策に必要な考え方として「5つのマネジメント～データ・ファクト・ロジック（学校経営の「見える化」の視点から考えて）～」について、これまでの管理職の経験を踏まえて説明した。その5つとは、① タイム・マネジメント（働き改革、ライフ・ワーク・バ

ランス) について、② キャリア・マネジメント (先輩教員として、後輩の人財育成、職業人としてのターニング・ポイント) について、③ リスク・マネジメント (学校は個人情報 の宝庫、事故はいつ起こるか分からない。しかし、いつか必ず起こる。組織としての初動 〈初期対応〉の重要性) について、④ カリキュラム・マネジメント (正解のない時代に向 けた授業対応、アクティブ・ラーニング) について、⑤ 学校組織マネジメント (経営とい う視点からの費用対効果と時間対効果、俗に言うコスパとタイパ、一人ひとりの個の力量 から総合的なチーム力) について、まずは説明した。その根拠となる資料として、東京都 の財政規模と都教委の予算 (人件費が約8割以上)、公立学校の教職員数 (約7万人) と一 人あたりにかかる人件費、働き改革のネックになっている事柄 (部活動問題、理不尽な保 護者からのクレーム)、人事行政上の課題 (採用倍率の低下・大量退職に伴う大量採用、教 員の「質」にかかる問題、管理職の「数」と「質」の確保の問題、今後の都内公立中学校 卒業予定者数の推移によって、どれだけ統廃合が進んで行くのか) 等についてデータを示 した。これらの根拠資料からは、都教委が抱える重要な課題等について一緒に考えた。最 後は、1時間1時間の私たち専門職としての「授業」をどう捉えていくのか、として分科 会を締めくくった。

全体に与えられた50分間の内、約40分間を発表者からの説明、残り10分間は質疑応 答の時間とした。当初、対面とZoomでの参加者合計17名の予定であったが、分科会開始 直後はZoom参加者はいなかったため、対面での参加者を中心にやり取りしながら、分科会 を進めた。

参加者の中には、私と同じ都立高等学校の校長先生や元公立中学校での管理職経験者、 元都立高校で教鞭を執られた大学教授、現役の大学生、大学院生等、ご意見を伺いながら 話しを進めることができ、一定程度、私自身の当初の目的が果たせたと考えている。この ような場を設けていただいた教育会の皆様方に感謝を申し上げ、これから統廃合や新たな 学習指導要領等への対応が続くなかで、若い先生方にエールを送りたい。ありがとうございました。