



糸井 清

教育実践コンサルタント
(元福岡県久留米市立高牟礼中学校長)

NOがはっきりいえる校長10 ～生徒指導と体罰の是非論～

おもな著書『荒れる』中学校をいつ変えたか』『中学校のいじめ』学校は何をするか』『リーダーの決断』(いずれも明治図書)

★あの金八先生ですら：
金八先生こと武田鉄矢とは福教大附属久留米小の指導教官と教育実習生としての付き合いが始まるが、未だに続いている。そして彼の人気番組「金八先生」の愛視聴者でもある。

その金八先生の番組に、一大異変が起きていた。第四作目：一昨年見た番組の中で、子どもの命に関わる場面であつた。びっくりすると同時に、いよいよ本物になってきたな、と実感した。

校長現職当時のある日、NHK大阪から電話があつた。

それは、「体罰を認めている校長先生ですわね」と言うことである。私は「そんなことはあませんよ」と否定したら、「いや、先生の著書『中学校のいじめ』学校は何をするか』に書いてある」と言う。なるほど、たしかに「体罰は軽く短く、職員のアプローチが大切である」と記述している。

そんなことやらで、いわゆる体罰否定派の能弁な先生と対談？させられるハメになったことがある。

対談は、生徒指導の真実が語れない体罰肯定？派と、女性が得意とする人権論を楯にととうとうとまくし立てられて、無残にも？やつぱり断るべきだったと反省するのみであつた。

★この子には煙草を吸う深い背景が：
「荒れる」学校で、何が一番問題かと言えば、生徒の問題行動を目の当たりにしていても、何らの指導もしない、できない『逃げ』の姿勢である。

喫煙や遅刻する生徒と出くわしても「この子には…する深い背景がある」と逃げのへ理屈を言う教員がいる。冗談じゃない、背景云々で指導ができるなら、問題校は存在すらない。そんな指導放棄をした教員が、ますます生徒の非行を増長しているのである。

校舎内を自転車で乗り回し、火災報知機を鳴らす授業妨害など初歩的で、最も悪質なのは、手下をつかつて日銭百円(金額が少ないのがさらに悪質)を集金する…それは、今は被害者である下級生も、やがて…倍するワルに变质していくのを黙って見過ごすわけ

にいかい。誰かが手をつけなければ…そんな思いは、みんな持っている。しかし…となる。

私は、生徒指導部に悪役をさせてはならない。ここは、管理職が…と思いついて実行してきている。とくにマジ生徒のために、職を賭してでも、ここは金八流の蛮勇を『一回』だけふるわねばならないのである。

★体罰は劇薬である

私は同時に職員に対して：

「体罰をしても直らない生徒には、決して体罰をしてはならない。」

体罰は、起死回生のカンフル注射である。何回もは、毒に過ぎない。それは学校の風土を支持的風土に変えていく…体質改善という気長な療養にかけられないのである。だから全校的な取り組みが重要課題となるのである。

また、不幸にして、保護者が「体罰で…」と訴えられても、暴行事件と、生徒指導とは、わけて対応しなければ、子どもは、それこそ立ち上がる機会を失うことになる。

学校マニフェストづくり

学校選択時代を いきめく提案

提案

一 今年の流行語大賞？

『マニフェスト』はさながら今年の流行語大賞の有力候補になりそうな勢いである。これは日本の政界にあまりない公約に代わって政策の実施過程と数値目標を明示したマニフェスト(政策公約)を持ち込んだ佐々木毅氏の言葉。ただし総選挙を射程に置いた総合雑誌10月号からの引用のため、その当否は読者に委ねるしかない。だが、マニフェストが政治を超えて、日本社会全体の課題を開示する新たなコンセプトを提示

したことは認められよう。

流行語はその時期の言葉にならない社会的気分を形を与える。背後に社会の仕組み(構造)の変化が進行している場合、しかもそれが政治と連動するとき、一国の社会システム全体の変化を示唆する可能性がある。さらに情報システムと結びつくことで、言葉(コンセプト)が求める新たな現実の創造につながる(予言の自己成就)。マニフェストにはその可能性があるので。

このように私が思ったのは、樋口編集長から本稿の提案者にとのメールが届いたと

静岡大学教授

馬居政幸



き。ただし、「学校マニフェストづくり」や

「学校選択時代」とのフレーズを見た時に浮かんだのは、最近はこのテーマが議論されるのか、との距離感ある感慨であつた。1年間の韓国での生活を終え、ようやく日本の教育事情に目が向き始めたときであつた。かつて新学力観はなかりし頃、競争の渦に巻き込まれることへの警鐘を動機付けの梃子にして、改革の必要性を論じたものの、その後思うところあつて教育論壇？から離れた者として、提案者になることへの迷いもあつた。

昭和24年、徳島県鳴門市に生まれる。東京教育大学大学院博士課程教育学研究科修了。静岡大学教育学部教授。最近は文部科学省男女共同参画学習課の「幼児期からの教育の在り方と固定的な性別役割分担意識の形成過程」に関する調査研究会委員として全国の指導に従事する。また国立教育政策研究所より韓国の生活科についての調査を依頼される。主な著書『なぜ子どもは「少年ジャンプ」が好きなのか』(明治図書)『消費社会の子どもたちのゆくえん』(文芸春秋)『迷走する現代と子どもたち』(東京書籍)『韓国青少年における日本大衆文化の接触状況にみる受容論議の問題性と課題』(日本文化研究第4集 韓国日本学協会)

加えて、樋口氏によるマニフェストの例示にも違和感があった。わが校は全員に九九を定着させて卒業、わが校は全員に自分から挨拶できる子供にして卒業、わが校は全員に英語で買物ができるようにする、といった到達目標を保護者にも示すことがこれからは必要ということを議論の俎上に乗せたい、とのが記されていた。

違和感の理由は二つ。一つは内容である。マニフェストが求めるのは既存の役割の確認メニユーではない。理念と現実の狭間で、何を捨て、何を残し、何を変え、何を加えるかを、その実現の根拠となる「ヒト、モノ、カネ」のレベルにおける数値とともに示すことが不可欠の構成要素。全員に九九の定着をといったレベルでは、マニフェストの内容を満たせない。

二つは条件である。マニフェストは政党や自治体の首長が選挙を前に有権者に提示するもの。法と制度の改革と予算の保障がセット。今回の提案の場合、各学校が子ども(親)に示すものなら改革の幅は狭い。学校には自前の予算のファンド、人事や教育課程編成の権限(能力?)など、マニフェスト

政権を求める政党が競ってマニフェストを準備し、その提示が近年の首長選立候補の条件になった背景。マニフェストは理想ではなく現実が強制する課題になった。学校がどのように判断しようとして既に子どもと親が生きる世界はマニフェストを必要とする状況に変化してしまっている。それを象徴するのがSMAPの「世界に一つの花」。誰もが、ONLY ONEであることを願う、全体に部分がしたがう大儀(共同幻想)が失われた世界で、公教育がなしうる(生き残る条件となる)ことは何か。マニフェストの内容確定には、このレベルでの問いと答えの再構築を避けえない。

三 見えない選択肢、見える選択肢

マニフェストの前提となる「条件」にも変化が見える。その代表が、本特集でも論じられる中教審教育課程部会「審議の中間まとめ」での学習指導要領の「基準性」、授業時数の「標準」、「個に応じた指導」に関する記述。その意味することへの評価に差はあっても、学習の内容、方法、対象、時間のいずれにおいても、各学校の判断(責任)で行う範囲が

の前提となる条件が整っていない。

しかし、その後の編集長とのメール交換で、逆にこの二つこそ、学校にマニフェストを導入すべき理由と考えるようになった。マニフェストというコンセプトが要請する内容や条件こそ、今学校が置かれた状況を開示する契機になると判断したからである。

二 誰もが、ONLY ONE、

マニフェストが求める「内容の基準だが、ヒントは「九九を全員に」とのレベルの目標設定が問題となる理由。まず浮かぶのは実現困難性(そんなこと無理)であろう。学習障害(LD)や注意欠陥・多動性障害(ADHD)を出すまでもなく、全てに、というのは大変な課題。だがそれはあくまで教師にとって。私は異なる観点を提起したい。全てに、という基準で計れない世界をどうするかという問題である。

それは新学力観を構成する、実証困難(反証不可能な抽象概念ではない。もつと素朴なもの。親が自分の子どもに期待する基準である。ADHDと診断された子の親なら、全てにという約束は信頼の絆となろう。だ

広がることを否定できまい。加えて、保護者や地域住民等の理解と支援を得る重要性和そのため学校が両者に働きかける必要性の指摘に注目したい。マニフェスト提示の対象に地域の人たちも入るわけである。

もつとも、各学校に委ねられる予算や人事の権限、あるいはマニフェスト本来の目的である学校選択の幅が拡大するわけではない。政党のマニフェストとの差は大きい。だが考えてほしい。選択を許容しない制度の影で、隠れた選択ともいうべき社会過程が進行していないかを。この点で参考になるのは広田照幸氏が指摘する「学び」ではなく「学ぶふり」からの逃走。もともと学校では全ての子どもが積極的に学んでいたわけではなく、ふりをしていただけ。昨今問題視される「学びからの逃走」とは、「ふり」をする必要性(強制力)がなくなっただけのこと、という意味。同感である。

七〇年代末の校内暴力に始まり、いじめ、不登校、学級崩壊と既存の学校秩序に適応できない現象が生じるたびに、子どもたちの今が問題にされてきた。だが、誤解を恐れずに言えば、いずれも自分に合った学びの

が、こんな当たり前のことをなぜ、と不信を抱く親がいるかもしれない。我が子を先に進ませたい親は、不安にならないか。親にとって最も重要なのは自分の子ども。全てに、の優先順位は低い。

マニフェストの対象が教育委員会ならこの基準は有効だが、親なら「うちの子は」という思いを消せないはず。それを親の「E」と非難しても問題は解決しない。事の起りが「国(官)」「公」の基準に「民」「私」が従うことを正しく善とする時代が終焉したことにあるからである。選挙時に示されるマニフェストには、政権党として行う政策の優先度、財源やコストの数値、実現手順などが記載される。政策の必要度と実現可能性を国民に判断してもらおうのが目的。選挙に勝てば全面委任の時代は終わり、政治の評価(責任)のバトンが国民の側に投げられた。

学校の場合はどうか。マニフェストの提示は、教師(公)と学習者(私)の関係が変わること。選ぶ(評価する)のは学習者。評価の主体が教師から学習者に移ることを意味する。そしてより重要かつ厳しいことは、

場を見出せ(選択できない子どもたちの意図せざる(隠れた)選択ではなかったか。

マニフェストを必要とする学習者側の条件の成立は、誰もが高校大学へと進学することが可能になる七〇年代後半にまで遡ると考える。それは六〇年代前後する時期に成立した、専業主婦とサラリーマンの夫と二人の子どもからなる戦後家族(日本版近世代家族)で育ったかけがえのない(ONLY ONE)子どもが一五の春を初めて迎えたときでもある。そして、八〇年代の業者テストと偏差値による輪切り指導の進行やブ口教師の興隆は、各家庭では世界に一つの花として育つ一方で、団塊ジュニアに向かって増加する子どもたちの個別的(自分勝手な)要求に、学校が強制力を維持しつつ対処するために生み出したもう一つの意図せざる(隠れた)選択であったといえまいか。

だが、少子化は進学||選抜の強制で個々の意欲を統制できる時代を終わらせた。高望みしなければ誰もが大学入学可能になれば、銘柄コースをおりた者に「学ぶふり」の価値は低い。まして負の烙印しか期待できない者が、学びからの逃走を自己実現の手

段とみなすことに歯止めをかけるには、個別のニーズに応じる道しかない。このような隠れた選択肢の拡大が、小学校入学前(受胎時?)から始まることは先述したことから理解できよう。

「学校選択時代」の選択肢は、公立学校間や私学だけではない。塾や情報産業も含め、頭在(見える)潜在(見えない)双方のレベルで、学びのニーズを保障するツールの選択肢は多種多様。それらに抗して、学校が法と学区の強制力に頼ることなく「学ぶふりからの逃走」を防ぐには、学習者個々のニーズに積極的に応じる学びの内容と方法を示すしかない。これがマニフェストの必要条件である。他方、十分条件は実現過程における修正の可否と考える。政党のマニフェストは、選挙時のみでなく、政策実施過程での評価の継続が課題だが、学校の場合は異なる。子どもたちにとって再び戻ることができない時間の中で営みである以上、評価はより適切な学習内容と方法への修正に結びつかなければならない。

政党のマニフェストと異なり、学校マニフェストは、学習者自身が実施過程の担い手になる。学校と教師が提供する教育の内容と方法は、学ぶ側の参加なくして成立しない。加えて、保護者や地域住民の力も必要。学習者の学びと教えは、学習者相互や教師以外の人たちの間にも成立する。

したがって、学校が学習者に提示するマニフェストは、学習者が自らに提示するものともなる。選択肢のなかに、未来の自分が含まれるわけである。

①内容選定は学校要覧の見直しから
日本の学校には一世紀を越す歴史が蓄積されている。それをカウンタロイして始めることは不可能。何よりも子どもたちの学習を分断できない。

学校の改革は既存のものの修正によって進めるしかない。加えて、マニフェストを必要とする条件は成立して久しい。意図的かつ方法と達成できない人に別の道を用意することとセットでなければならない。

したがって、四種の箱への分類は、箱の種類にかかわらず優先度の高い項目の条件を整えることで、「I」できる—しなくてはならない」箱に移動させることが目的。その学校の内外双方の条件整備の過程がマニフェストの内容となる。そのために何が必要か。管理職のパワーアップである。

②校長は名プロデューサーに
学校に自前の予算や人事権がないことは今に始まったことでない。それでも全国津々浦々で学校が作られ維持されてきたのは、数限りない人たちに支えられてきたから。この原理は今も変わらない。学校が提示するマニフェストは、教師のみがその実現の責を負うのではない。それは学校教育の可能性を開きささないためにも必要。保護者や地域住民との連携で全てが解決するかどうかとき短絡は排除すべきだが、学校のみでできないことを明示し、支援を求めることもマニフェストの役割。管理職の腕の見せ所でもある。その際に重要なのは時代を

四 マニフェストづくりのために

①内容選定は学校要覧の見直しから
日本の学校には一世紀を越す歴史が蓄積されている。それをカウンタロイして始めることは不可能。何よりも子どもたちの学習を分断できない。

学校の改革は既存のものの修正によって進めるしかない。加えて、マニフェストを必要とする条件は成立して久しい。意図的かつ方法と達成できない人に別の道を用意することとセットでなければならない。

したがって、四種の箱への分類は、箱の種類にかかわらず優先度の高い項目の条件を整えることで、「I」できる—しなくてはならない」箱に移動させることが目的。その学校の内外双方の条件整備の過程がマニフェストの内容となる。そのために何が必要か。管理職のパワーアップである。

②校長は名プロデューサーに

学校に自前の予算や人事権がないことは今に始まったことでない。それでも全国津々浦々で学校が作られ維持されてきたのは、数限りない人たちに支えられてきたから。この原理は今も変わらない。学校が提示するマニフェストは、教師のみがその実現の責を負うのではない。それは学校教育の可能性を開きささないためにも必要。保護者や地域住民との連携で全てが解決するかどうかとき短絡は排除すべきだが、学校のみでできないことを明示し、支援を求めることもマニフェストの役割。管理職の腕の見せ所でもある。その際に重要なのは時代を

どうかにかかわらず、ノウハウの蓄積は多い。そのエッセンスのストックが学校要覧。それに観点別の基準等、近年の努力の成果を加えれば、素材は充分ある。問題は何を選べ、どのように再構成するか。

- I 「できる—しなくてはならない」
- II 「できる—してはならない」
- III 「できない—しなくてはならない」
- IV 「できない—してはならない」

たとえば、「できる」と「しなくてはならない」を混同していないか。現状では「できない」のに「しなくてはならない」と考え、「できる」と思い込んでいないか。「できる」ことであり、以前は求められたが、今は「してはならない」ことはないか。「しなくてはならない」し、「できる」とも思うが、前例が無いために取り掛かることを躊躇している。

まずセンス。税(公助)に限りがあり、各人の負担能力(自助)に差がある以上、互いに余力を出し合う(共助)ことは少子高齢社会を貫く新原則。それは子ども親の転換を伴う。家督を継ぐ「家の子」や「組の男女の愛に育まれる「私の子」に代わって未来を担う「社会の子」と再定義し、子どもたちのために活動できること自体を価値(報酬)とみなす新たな公的市民性を形成する契機とみなすことも必要。そして、仕事で参加できない人への不満を、その仕事と税によって学校を支える営みと再定義し、短期的な損得勘定ではなく、より大きな循環構造のなかで学校への支援参加を納得させる論理と誠意を体現するプロデューサー(PD)こそ校長のモデルである。

情報収集はどうか。学校内の金と人は限られるが外にはある。文科省は貧乏でも厚労省や内閣府は豊か。その予算で学区を舞台に活動する親と子の組織は多い。自治体独自の取り組みも増え、学校に活動の場を求めるNPO(非営利組織)も生まれている。



「わかりやすいマニフェスト」という発想が必要

大阪大学大学院人間科学研究科教授

秦 政春



学校の資源（施設、人、情報）の柔軟な活用で「ヒト、モノ、カネ」を獲得可能。ここでも敏腕PDの姿が浮かんでくる。

先に子どもたちがマニフェストの担い手となることを指摘した。より広く保護者や地域住民を含め学校にかかわる人たちが全てがマニフェストを構成する要素であり、その実現に責任を分有する人たちである。もちろん軽重はある。だがその差は、立場ではなく熱意と関わり方の深さ。それを引き出すのが校長（PD）の責任だが、もう一つ準備すべきことがある。情報開示である。

③ 支援の広がりには情報開示に応じて

関わる人、組織、活動が多様になるほど重要なのは情報の共有。加えて学校は税で運営される。学び育つ人たちが未来を担うから。その状況を納税者に知らせることは当然の責務。そのことによつて新たな支援も得られる。

隠すことで事なきを得る時代は終焉し、開き示すことで責任の分有を図る戦略こそ、高度情報社会に生きる子どもたちの教育を豊かにする方法。その第一歩がホームペー

ジの開設。成功のポイントには教職員以外への依頼。PTAの広報委員会が管理し、そのなかに教職員のコーナーや各学年の授業内容があるという形式もよいのでは。

もう一つのポイントは情報管理。子ども個人の情報は控え、マニフェスト実現過程共有のための情報環境と考えたい。そのため、できれば週一回、少なくとも月一回、広報担当が学校の様子を発表する場（記者会見）を設けたい。学校への疑問を受け付ける情報サイトや相談機関の設置も必要。自らを開示する一方で、批判を求める謙虚さが、支援の質と量の高まりを保障する。

④ 自己教育のテキストに

冒頭で紹介した佐々木氏はマニフェストを国民の自己教育と位置づける。学校マニフェストも同じ。教師と子どもだけでなく、学校教育を支えてくれる人たちに新たな時代と社会に生きる人のあり方を教える育てるテキスト。

この機能は村や町の近代化の情報センターとして出発した日本の学校本来の役割と重なるが、決定的に違うことがある。かつ

て情報は学校から下げ渡されるもの。他方、学校マニフェストが学校に求めるのは多種多様な「ヒト、モノ、コト」が離合集散するネットワークの結び目。情報交換の場がもつ教育力に未来を託す試みと位置づけたい。ただしそれは流れに任すことではない。厳密な数値化とセットである。

⑤ 数値目標は全ての作業を踏まえて

マニフェストに数値化は不可欠の要素になる。理由は実現過程の厳密な評価。学校マニフェストでもその重要性は変わりない。だが厳密さは捨てるものの多さと同義である。数値化は数値化できないものを明らかにする作業であることを忘れないでほしい。

個人別、コース別、学年間の移動など、才と能力の差に適した多様な学習形態を設ける一方で、数値化でき（してはなら）ない世界の再評価と多様な人が共に学び育つ場の再構築がセットであることも改めて強調しておきたい。そのため数値化は、上記の作成手順全て実施した上での最終作業として取り組んで欲しい。

馬居先生のじつに明快な御主張を読ませていただいた。その最初の印象は、当然とも思われる馬居先生の御主張が、いまだ学校現場で実現できないのは、いつたいどこに問題があるのだろうかということであった。そのこともふくめて、三点にわたつて感銘めいた意見を述べさせていだきたい。

まず、その第一点はマニフェストという言葉、ないしはその発想について、である。冒頭で詳しく述べられているように、この言葉を使うこと自体に対しては疑問がないわけではない。しかし、こうした発想をもつことについては、むしろ当然のことという印象である。いうまでもなく、公教育は子どもたちに対して教育（サービス）をする機関である。そうした機関である以上、その教育内容サービス内容や達成目標を明示することは、だれが考えても当然のことといつてよい。というより、学校現場にはいままてこうした発想があまりに貧困であったというほうが適切かもしれない。そして、あえていえば「マニフェスト」という言葉を使うこととのメリットもある。流行語が「その時期の

言葉にならない社会的気分」に形を与えるものだとすれば、この言葉を使うことによつて、学校現場には「マニフェスト」という発想が必要という状況を定着させる効果が期待できる。

続いて、第二点である。「全員」という発想に関する問題である。御指摘のように、たしかに「全員」という目標設定には問題もある。そして、多くの保護者にとつて、「全員」ということの優先順位がけつして高くないことも事実である。しかし、だからといって「全員」という発想を弱めてしまうことには疑問がある。

公教育は、まちがいはなく公共のサービスである。そうであれば、なおさらのこと「全員」という発想に、あえてこだわる必要がある。公教育が揺らいでいる時代だからこそ、公教育の公教育たる所以、そしてその「聖域」の部分を守る必要性がある。ただ、その場合、これまでのような「スローガン」だけの「全員」という発想は排除してほしい。そうでなければ、以前みられた運動会で「みんな手をつないでゴールイン」と

いった「茶番」が繰り返されてしまう。このことに関連して第三点である。数値化の必要性である。御指摘の『学校要覧』、それぞれの学校の教育目標、あるいはさきほどの「全員」という「スローガン」。どれをみても、これまでは抽象的で曖昧な表現がほとんどである。こうした傾向は、とくに公立校によくみられる。

これに比べると、学習塾や予備校、そして私立校は、もつとわかりやすい。その善し悪しはともかく、「…高校に何人合格が目標」、「部活で何位」といった類いである。むしろ、数値化できないものもある。そして、してはいけないものもある。とはいえ、「しなればならない」ものは、積極的に数値化していくという作業は、今後とくに求められる。

これまでの学校教育目標や教育方針は、じつにわかりにくかった。それが、さきほど述べたような「茶番」を横行させてきたといえる。すべてを数値化する必要はないが、「わかりやすさ」を基軸にした「マニフェスト」は保護者だけでなく、教師にとつても必要なものである。



評価可能性と工程表を含むものに

国立教育政策研究所部長

小松郁夫



「新労働党・英国はもっと良くなれるはずだから」と題する1997年の労働党のマニフェストが私の手元にある。1999ポンド(約380円、2000年版は2.5ポンド)で買求めたものだ。トニー・ブレア(労働党)が政権を獲得した1997年版には、よく知られているように、「教育は我が党の最優先政策です」という方針の下に、たとえば、「小学校低学年を30人以下学級にします」と約束している。意外に知られていないが、この当時、40人を超す学級が全体で7%ほどあったのがイギリスの実態である。この約束を2001年の総選挙の時までに見事に実現して、ブレア首相は2001年の選挙で地滑りの勝利を収めた。

私は学校の自己点検・評価で、「学校マニフェスト」の作成を今呼びかけている。特にマニフェストが評価できる内容になっていること(評価可能性)、具体的な工程表(実現までの作業日程表)を有することの重要性を指摘している。その理由は、第一に、「学校マニフェスト」が学校の説明責任を最も明確に説明し、果たすことを約束したものになりうるからである。第二は、実現できたかどうかを評価・測定することが可能とな

るからである。あるいは、実現できなかった課題の原因や程度を究明できるからである。学校は組織である。そのミッションや目標、目的を持つている。私は「明るく元気な子を育てる」と言ったような(教育的表現)の目標を本当の意味での組織目標と考えない。このような目標では達成度が測定できず、改善課題も明確にならないからである。「学校マニフェスト」には評価可能性を持った内容が中心に書かれるべきである。学習の到達度に関してならば、学習の量と質の両面での事項が盛り込まれるべきである。「全ての子供が九九を習得する」というなら、数の概念の中で、演算処理活動としての数的処理が、どの程度の内容をどこまで習得できているのかが評価(位置づけ)できればよい。九九をリズムカルに唱えられるかどうかなどは、そうした学習活動の一断面に過ぎない。

した事柄に関して、3～5年程度の中期目標を作成すると同時に、毎年の重点目標や課題が工程表のようなかたちで時系列的に達成過程を構想できる。もちろん、「ヒト、モノ、カネ」がそれぞれの約束に関連して位置づけられていなければならない。マニフェストで掲げられた約束が、いつまでに、だれが責任を持って実施するのか、関係者はそのためにどのような活動や支援を行うのかなどが、明確な形で示されることが重要である。人事権がない、自由になるお金がないなどの学校裁量権の限定性などは、やむを得ない既定・拘束条件として作業工程に入るものである。

学校経営の改善は、責任と権限を明確にし、一定基準の下で明確な学校経営計画の策定をすることとそれを元にした評価とのシステム化によって実現できるものである。さらにいえば、そのことに教職員それぞれがどのように関わるかが問われている。「学校マニフェスト」の中に数値目標があるのは、評価可能性と作業の工程が明確になるからであって、目標の矮小化や競争主義のためではない。



「学校選択」ではなく「教師選択」こそマニフェストが機能する

金沢大学教育学部教授

村井淳志



馬居先生のご提案は大変具体的かつ詳細で勉強になったが、逆に学校マニフェストが議論される前提について、もう少し突っ込んだ分析がほしいと感じた。

たとえばこの特集の副題は「学校選択時代」だが、大都市を除いて、小中学校は選択の幅があるサービスではない。東京などの大都市は、日本全体の中では異常な地域であって、典型でも先進でも多数でもない。普通は、子どもの人間関係を考え、事故や犯罪の危険(これは地方都市でも頻発している)を勘案すればおのずと、徒歩通学が可能な居住地の学校以外に選択の余地はない。マニフェストは選ばれることを競って発表するものだから、選択肢がないところでは、その意義は半減する。

さらに学校マニフェストが議論される前提に、「多くの保護者が」「学校に対して」「強い不信感を持っている」という仮説がある。私も五年生と一年生の子どもの父親だけれど、この仮説は実感からはかけ離れている。私は個々の教師や校長に対しては

強い信頼感を持つたり、逆に不信感を持つたりするが、「学校」という組織に対して強烈な感情を向けたりしない。自分の子どもの担任さえいい先生ならば、それでよい。逆もまた真である。もちろん保護者の発言にはしばしば「今の学校は……」という言い回しが登場するが、それは本当は個々の教師のことを言っているのだ。名指しは憚られるので、「学校は……」という婉曲な言い方をしているに過ぎない。

それと多くの保護者たちは、学校に対してそれほど強い関心はもっていない。やはり選択肢がないからだ。三択問題なら答えられるが、具体的に提案するとなると、学校組織についてかなりの見識が必要になる。普通の保護者はそんなものは持ち合わせていない。私の子どもも通っている小学校で、

前の校長先生の提案で「スクール・フォーラム」という催しがあった。保護者と教師が体育館で、いくつかのグループに分かれて車座になって議論し合うのだ。よい試みだと思っていたが、回を重ねることに参加する

保護者の数が減り、校長先生が変わった途端、立ち消えになってしまった。

この状態、つまり「多数の保護者の無関心」と、「一部保護者がもつ、個々の教師に対する強い不信感」は、「学校選択」ではなく「教師選択」が制度化されれば、同時に解消する。選択肢があれば関心をもたざるを得ないし、自分で選んだ商品に文句を言う人はいないからだ。自動車学校や予備校では当たり前のシステムである。今の「学校選択制」とは、本当の問題(個々の教師)を棚上げした、姑息で過渡的な、しかも大都市特有の制度でしかない。でも教師選択などどんでもない! 絶対不可能だ、と言われるだろう。そうだろうか。保護者に、誰を担任として希望するか、「参考意見」集計結果非公開で調査するぐらいなら、今すぐ、全国どこでも、可能ではないか。保護者の選択時の資料として、個々の教師による「学級経営マニフェスト」が発表されるようになって初めて、マニフェストはその機能を発揮するだろう。



学校マニフェストの本質を問う

岐阜大学教授

篠原清昭



学校マニフェストが出現した。例えば、進学校は、「授業時間、年間900時間を目指す」「校内実力テスト年2回実施」「センター試験各科目の得点率80パーセント獲得者の延べ人数500人を目指す」を掲げ、実業系学校は、「就職率100パーセントを維持する」「生徒一人卒業時に、2つ以上の実務資格を取得させる」などを、学校「公約」として掲げる。

一見、マニフェストの導入は、それぞれの学校が「目指す学校」とそれを実現するための具体的な目標と方策を明らかにするということ意味で、「開かれた学校責任」すなわち保護者（児童・生徒）に対するアカウンタピリティ（説明責任）を保障するものと評価されやすい。その効用は大きく、例えば、学校評価がしやすくなる。数値目標を用いることで達成状況が明らかになり、評価も客観的になり、保護者の目からも達成状況が理解しやすくなる。さらに、校長に対する評価もしやすくなり、逆に校長は自己目標あるいは経営目標としてのマニフェストの数値目標の達成のために努力するであろう。

しかし、一方、日常の学校（校長及び教職員集団）は自らが定めた数値目標の達成に拘束され、さらに数値に反映されるワークと反映されないワークのモチベーションの温度差が生じるであろう。その結果、数値の達成に貢献しない生徒の「切り捨て」が進行するかもしれない。授業時間年間900時間・センター試験得点率80パーセントの数値目標や2つ以上の実務資格取得の数値目標の達成のためのワークが重視される一方、直接に数値に表れない本来の日常的な教育指導や生活指導の努力がより潜在化するかもしれない。

学校教育へのマニフェストの導入には、教育目標の数値化された公約化が本質的にもつ葛藤があると考え。教育目標という本来多様で複合的な人間形成の価値設定を定めとするものには、本質的に数値化できない次元と数値化できない次元の二元性がある。そうした教育目標の数値化の絶対化は、後者の数値化できない次元の領域を切り捨て、前者の領域に学校教育を放出することになる。その結果、学校は、ますます企業

化され、政党化される。

学校マニフェストが、より効果的な学校教育アカウンタピリティの達成の方法となるためには、それが単に学校経営目標や校長の人事評価のものではなく、馬居氏の指摘するように「学習者個々のニーズに積極的に応じる学びの内容と方法」の次元を必要条件とし、さらに「学習者が自らに提示する」自己目標に連動するものでなければならぬと考える。つまり、学校マニフェストはやはり大きく教育目標としての本質性を持たなくてはならない。

今後、学校マニフェストがどのように進行するかは予想がつかない。しかし、それが単に学校の経営目標の数値化の次元でのみ進行するのであれば、学校マニフェストは教育委員会の学校評価や校長人事評価に限定された行政評価のものとなる。学校マニフェストを、あくまで教育目標の効果的な達成のため、子どもたちの学習価値・利益の保障のためのアカウンタピリティ基準と設定する教育目標論が再考されるべきと考え



学校マニフェストづくり 絶えざる改善に努める学校へ

お茶の水女子大学教授

無藤 隆



目標・計画を現実的かつ最大限に

何を改善し、実現するか。出来ないことを言っても仕方がない。だが、学校としてなすべきことを出来ないとしたら、学校として進歩しない。可能な限り高い目標を掲げるべきであろう。だが、それは1年後なり3年後なりに達成の度合いをチェックされるといふ覚悟の元で出されるべきことである。だとすると、まったくあいまいにどうにでも取れ、成功か失敗か判別がつかない目標では意味がない。

計画も明確にしていかなければならない。どんな予算と人員と工夫の元で目標が達成されるかを記していく。頑張るといふだけのことでは達成できるものなら、とつづくに今までに出来ていたに違いない。だとすると、何か新たな資源の投入やシステムの変更が必要になるべきことになる。この計画もまた高いレベルで、しかし、ある程度、現実性を考慮していく。

特別支援教育の考え方が不可欠になるこ

とを一言しておく。一人一人の子どもにある学力を保証するとして、だが、種々の困難な事情の中で子どもによつてはそれが難しいことが明らかになると、目標と計画をその子どもの状況に合わせて大きく変更する。それを特別支援と呼ぶのである。

いったものでは、あいまいすぎて分からないと学校評価論者は言う。だが、学校になじみのある人が日頃から学校に通い、いろいろな場面を見ていけば、主観であっても、かなり確かな学校の良さが評価できるのである。そのためには、授業案や指導計画、校内研自体の公開やせめてその記録の公開などに踏み切るべきでもあろう。

成果の数値評価、第三者評価を

目標と計画がそもそも妥当であるか、達成の状況は適切か、達成できていない場合にもっともな理由があるのか、そういったことへの説明が可能でなければならぬ。その説明が意味をなすために、実態を常日頃から見てもらい、また種々の学校の活動を文章としても書き記し、公開する。

成果の評価もさることながら、学校は利潤という形で結果がすぐに出るわけではない。学校の成果は常にあいまいさがつきまとう。だが、学校という人間相手の専門集団の集まりは、授業や便りや研修の様子などを見れば、その遂行過程の良さはある程度判断できる。「生き生きとした表情」などと

学校の評価は、その授業やカリキュラムの実際の課程をとらえるべきであるのだが、しかしまた、結果としての成果の特に数値の評価を逃げることはすべきではない。そこに、最も際だって成否が分かるからである。

もとより、一つの数値ではうまく機能しない。出来る限り、多くのテストやアンケートを組み合わせるべきだ。また、第三者の専門家の視察を重視すべきである。その際、計画を達成できるだけの予算と人員が与えられているか、校内体制を整備し、改善しているかを是非評価に含めてほしい。

意見

マニフェストの考え方を生かした学校の体質改善

東京都品川区教育委員会教育長

若月秀夫



「変わらなければ」という認識を自らもしながらも結局のところ変われないでいた学校の体質をいかに変えるか。本区では、学校が変われないでいる背景を冷静に振り返り、抽象的な教育論、あるいは現状維持的な学校論ではなく、このマニフェストの考え方を生かし、「規則基盤型の学校経営」から「成果基盤型の学校経営」への展望を開くため、教育改革「プラン21」により様々な取り組みを行ってきた。

教育界は言葉が先行する社会である。例えば、これまでの学校は「学校は開かれなければならない」「教師は力量を高めなければならぬ」といった抽象的、概念的な目標や方針を唱えるうちに、そのための具体的な努力をしているかのような錯覚に陥っていた。また、保護者・地域も厳密な意味で学校に成果を求めることはなかった。

今日、「アカウンタピリテイ」という言葉が流行しており（一般的にはこれを説明責任と解しているようだが、私は結果責任と捉えている）、校長は「これからは、アカウンタピリテイを發揮しなければならぬ」と盛んに口にすわけだが、教育活動を説明するだけでは全く不十分である。学校選択制を敷いている本区の学校では、学校説明会においても、教育活動の成果に基づく具体的な目標やそれを実現させるための方法など、学校経営についての明確な説明が求められる。これは「アカウンタピリテイ」というより、むしろ「マニフェスト」である。つまり、「我が校は必ずこれを実行します」という学校側の政策綱領を受けて保護者は学校を選ぶのである。

また、今年度本区では、この「マニフェスト」の考え方にヒントを得つつ、保護者や地域の要請、期待される学校像を勘案して中学校入学当初の生徒に小学校段階の基礎学力の定着状況を把握する「学力定着度調査」を実施した。小学校の努力や工夫は承知しているが、努力していることと責任を果たすことは必ずしも同じではない。結果に結びつける具体的にどんな努力や工夫をするのか、そこをもう一度問い直さなければならぬ。

その意味で、学校の自己点検・評価という観点から学校マニフェスト作成を要請する小松先生の指摘に多くのご意見を学ばせていただいた。学校の説明責任と一体の評価可能性や拘束条件をふまえた工程表は、ともすれば計算・漢字を代表に個別学習課題実現度の数値化に矮小化されがちな論議を、本来あるべき軌道に導く基準となる。

他方、数値化がもたらす問題（葛藤）を厳しく開示されるのが篠原先生。アカウンタピリテイ（説明責任）を保障するかに見える数値化が、数値に反映（貢献）しない目標（生徒）の切り捨てや学校・校長の行政評価としてのみ機能する可能性への危惧は、教育に関わる者が絶対忘れてはならないもう一つの基準（本質）である。

これらの課題をふまえて、無藤先生はマニフェストづくり（改善）の手順を現場に即した具体的かつ平易な言葉で教えてくれる。目標と計画を子どもの状況に合わせて変える特別支援教育、あるいは評価における主観の重視や数値的評価の用い方など、

未来からの声に感じる具体化の視座を

ご意見を 読んで

まず本来なら提案者になる豪華な方々に愚見を補足いただき感謝致します。

特に秦先生には、公教育における「全員に」という発想の重要性や教師にとつての数値化の必要性など、個々の子ども（親）の目線に偏りがちな拙稿を補っていただいた。加えて、マニフェストの発想を「公教育」子どもたちへのサービス機関」との定義に重ねる卓見は、誰もがONLY ONEであることを求める社会での公教育再構築の扉を開く鍵となる。

逆に徹底して個にこだわる村井先生は、金沢で生活する小学生の父親の視点から「学級経営マニフェスト」の必要性を提示される。同感である。とりわけ「本当の問題（個々の教師）を棚上げした、姑息で過度的な、しかも大都市特有の制度」との学校選択性の位置づけは痛切。教師も学級も組織として経営される以上、学校マニフェスト自体は必要と思うが、その成否は、親や子どもによる「教師選択」の契機を組み込めるかどうかでできまるといえる。

静岡大学教授 馬居政幸

授業づくりと評価の現場で培われた知見とともに実践への確かな道筋が見えてくる。

そして若月先生。「アカウンタピリテイ」を結果責任と捉え、保護者の学校選択のための「マニフェスト」と記す行政トップの言葉の意味は重い。実は品川区は学生時代の7年を過ごした青春の地。学校選択制、外部評価者制度、学力定着度調査の導入の背景を生活実感とともに想像できる者として、「区民から信頼や共感」を改めて得ることができるよう、前例のない世界に挑む品川区の公立学校を再訪したくなった。

最後に課題を二点。一つは制度とセットでの学力の再検討。類似者による学習が効果的な学力と異質な者の間でしか獲得できない学力を峻別し、それに応じた学習方法の検証と選択可能な制度の考案が急務である。二つは目的の再検討。子どもは未来からの使者。激変する東アジア、情報環境、人口圧力が要請する人格と能力の再構築・視座（パースペクティブ）なくして、マニフェストと学習者の距離を縮小できない。

特集

学校マニフェスト — 目標数値化の提案

学校運営研究

2004年1月号 Vol. 43, NO. 557

連載講座

(先進校レポート)

学校目標の到達度を数値化する—設定・検証のシステムをどうつくるか

要はチェック&アクション

ポイントは成果指標の選び方、数値の妥当性の検討、執行能力としての「授業力」の向上、そして評価・検証方法の共有化である。「読書指導」で学校目標に迫る

- ADHD・LD児が教師に投げかけている問題 10 横山 浩之・伊藤 雅亮
- 校閲部の窓から教育界を覗く…この表記のウラ・オモテ事情 10 塩原 経央
- 必達目標を掲げて！校長奮戦記 10 吉永 順一
- 校長キレル子とつきあうの記 10 長田 秀樹
- 研究授業のやり方革命—ルーブリック入門 10 前田 康裕
- 誰でも必要なライフスキル学習 10 小池 晃
- 文教ニュース 10 指導要領の歯止め規定
- ▼指導要領改訂案を公表

- 扉 世界の目・日本の目・教室の窓 10 高嶋 哲夫
- 色紙 4 NOがはつきりいえる校長 10 糸井 清

表紙3・4

食と健康の博物館 10

「塩の博物館」で、健康に必須な塩の効用と塩の製造および産業の発展を学ぶ 有馬廣貴 (編集後記) 78 (研究会案内) 57

シンポジウム

学校マニフェストづくり—学校選択時代をいざめく提案

- 意見…秦 政春・小松 郁夫・村井 淳志・篠原 清昭・無藤 隆・若月・秀夫 馬居 政幸 13 7
- 意見を讀んで

全国情報

わが県の「学校教育の到達目標数値化」の具体像

- 今どう学校教育の目標数値化が提案されているか
- 田山 修三・田村 治男・大風 秀康・青柳 滋・神永 典郎・齋藤 俊明・本宮 武憲 20
- 遠藤 信春・高橋 正和・深澤 秀興・小松 裕明・山川 亨・上田 洋一・谷 和樹
- 川神 正輝・迫田 一弘・山田 一・峯 明秀・内村 博幸・田上 善浩

世界では今—学校教育の到達目標数値化はどう進行しているのか

- アメリカ…学校教育の到達目標数値化の具体像 葉養 正明 28
- イギリス…学校教育の到達目標数値化の具体像 田中 博之 30
- ドイツ…学校教育の到達目標数値化の具体像 久野 弘幸 32

中教審「総則」作業部会の「審議のまとめ」を讀んで

- ①「求める子ども像」と到達目標数値化の問題
 - 「子どもから」の意味を掘り下げて考えたい 深谷 昌志 34
 - 数値化できるものと数値化しにくいものに分けた評価と目標づくり 玉井 康之 35
 - 総合的な学習の時間の充実を図る 峯岸 誠 36
 - 今こそ気運、そして多元的な技法を 佐々木 孝 37
- ②「確かな学力」像と到達目標数値化の問題
 - 客観性・信頼性における目標数値にする 蜂須賀 涉 38

表紙2・グラビア1

誰でも必要なライフスキル学習 10

グラビア2 小池 晃
我が校の学校紹介—要覧&HP 10 埼玉県寄居町立折原小学校長 加藤美知子