

**「学習者中心の学び」をどのように  
組織として実装するかを考えるための  
ガイドブック**

2025年5月

教育・学びの未来を創造する教育長・校長プラットフォーム  
学習者中心の学びをどのように組織として実装するかを  
考える教育長・校長ラボ

## 目次

<b>はじめに：ガイドブックが目指したもの</b> .....	<b>4</b>
概要 .....	4
ガイドブックはどのように作られたか？ .....	5
ガイドブックを誰に活用して欲しいか？ .....	5
ガイドブックは何を目指したか？ .....	6
ガイドブックの構成はどのようになっているか？ .....	6
<b>第1パート：学び編)</b>	
<b>「学習者中心の学び」と「組織変革」について、対話の起点となる概要資料</b> .....	<b>7</b>
学習者中心の学び実現に向けた考え方のフレームワーク .....	7
学校や教育委員会における組織・メンバーの変革マップ .....	10
<b>第2パート：ワーク編)</b>	
<b>所属する組織の在り方・変革のプロセスを可視化するワークシート</b> .....	<b>13</b>
期待されるワークシートの活用場面 .....	13
各ワークシートの概要 .....	13
ワークシート記入の手順 .....	14
<b>第3パート：実践例編)</b>	
<b>学習者中心の学びを組織として実装するリーダーの取組</b> .....	<b>19</b>
※メンバーの肩書は、事例に取り組んでいた当時のものであり、現在の肩書とは異なることがあります。	
紹介事例一覧 .....	19
事例1：教員の「観」の転換を促すための「しかけ」を実効性のあるものに。 .....	20
福島県大熊町教育委員会 教育長 佐藤 由弘	
事例2：「学習者中心の学び」に向かう教育機関の役割と仕組みづくり .....	23
東京都狛江市教育委員会 教育長 柏原 聖子	

事例 3 : 高校の無い極小規模自治体における「子供たちの自立」を目指した教育 .....29  
東京都利島村教育委員会 教育長 弟子丸 知樹

事例 4 : 学校の「自走」につながる「観」の転換の実装に向け、県教委として何を問い続けてきたか33  
岡山県教育庁義務教育課課長 苅田 直樹

事例 5 : 誰一人取り残さず「学習者中心の学び」を実装する学校組織マネジメント.....40  
北海道札幌市立宮の森中学校 校長 井上 博文

事例 6 : 学習者中心の学びを実現する教師集団の構築を目指して.....47  
和歌山県田辺市立大塔中学校 校長 前山 賢一

事例 7 : 一人一人を大切に学ぶ .....53  
長野県軽井沢町立軽井沢東部小学校 教頭 石山 れいか

事例 8 : 子供が「学校って面白い！」を実感できる学校をつくるために .....57  
埼玉県狭山市立教育センター 所長 坂木 裕子

**編集後記 .....60**




## はじめに：ガイドブックが目指したもの

### 概要

本ガイドブックは、学習者中心の学びを、教員等の個人的な取り組みとしてでなく、組織として実装することを目指す、学校や教育委員会のリーダーやミドルリーダーを読者として想定しています。構成は、以下の通りです。

- ①「学習者中心の学び」と「組織変革」について、議論の起点となる概要資料
- ②所属する組織の在り方・変革のプロセスを可視化するワークシート
- ③ラボ（※後述）の参加者による組織変革の実践例

このガイドブックを活用いただくことで、読者が自らの組織に議論を呼び起こし、フレームワークと具体の実践を往復しながら、実効的な変革を起こすガイドとなることを目指しました。

 想定読者	学習者中心の学びを、 <b>組織として実装</b> することを目指す、学校/教育委員会の <b>リーダー/ミドルリーダー</b>
 目的	読者が <b>自らの組織に議論を呼び起こし</b> 、フレームワークと具体事例を往復しながら、 <b>実効的な変革を起こすガイド</b> となる
 構成	<ol style="list-style-type: none"><li>① 学び編） 「学習者中心の学び」と「組織変革」について、議論の起点となる概要資料</li><li>② ワーク編） 所属する組織の在り方・変革のプロセスを可視化するワークシート</li><li>③ 実践例編） ラボ<sup>1</sup>の参加者による組織変革の実践例</li></ol>

1. 学習者中心の学びをどのように組織として実装するかを考える教育長・校長ラボ（※詳細は「はじめに」参照）

## ガイドブックはどのように作られたか？

このガイドブックは、2023 年夏から 2024 年秋にかけて開講された「**学習者中心の学びをどのように組織として実装するかを考える教育長・校長ラボ**」参加メンバーの、一年強の取組の軌跡・議論の成果をまとめたものです。

「学習者中心の学び」「個に応じた学び」という言葉が聞かれるようになって久しく、各学校・自治体では、それぞれの取組が進められています。一方で、学習評価の難しさや、他学校/自治体と比較し学びが公平でなくなってしまうという懸念、入試への対応などによって、理想通りには進まなかったり、先生による意識の差に悩んだりしているという声も聞かれます。

そこで、学習者である子供中心の学びを、特定の学級や教科の実践単位ではなく、どちらかという管理職目線で、どのように学校・自治体全体、さらには他校・他自治体へ広げていけるのかといった「**組織としての実装**」を考えるため、オンラインでの「**ラボ<sup>1</sup>**」を開催してきました。

ラボには、教育長・校長や、それを支える教育委員会の課長、教頭・副校長など、合計約 20 名が参加しました。また、ラボの事務局は文部科学省と民間企業の若手有志が務めました。

ラボは業務外の時間の課外活動として開催され、各メンバーの取組の紹介、「学習者中心の学び」や「**組織としての実装**」についての読書会や話題提供などを通じて、それぞれの立場、経験、専門性、得意なことを活かした、活発な議論及び深い対話が行われてきました。

以上のような一年強の取組の集大成として、このガイドブックを取りまとめます。

## ガイドブックを誰に活用して欲しいか？

「学習者中心の学び」の実現に向けて、全ての教育関係者が日々取り組んでいるところですが、これまでは、各自の暗黙知としてのみ蓄えられてきました。本参考資料集では、その言語化を試みたつもりです。**ラボメンバーと同じ悩みを抱える、全国の教育長・校長やそれを支えるミドルリーダーたちによって活用されることを期待します。**

---

<sup>1</sup> 「教育長・校長ラボ」は、「教育・学びの未来を創造する教育長・校長プラットフォーム」発で立ち上がった取組です。現場の最前線の「難問」への答えを創ろうと、違う地域・違う立場で挑戦する教育長・校長やそのパートナーが、「狭めに、深めに、継続して」つながり、現場で答えを形にするための議論を重ねる教育長・校長が主役のラボラトリーです。

## ガイドブックは何を目指したか？

「学習者中心の学び」と一言でいっても、その定義や実施方法は人によって様々です。

ラボでは、これらついて一つの正解があるというよりも、組織の状態や関係者によって正解が異なるものではないか、という仮説を立てました。

学習者中心の学びを組織として実装するに当たっては、まず、「**何をもちて学習者中心の学びが実現していると言えるのか**」という**フレームワーク**を、組織の関係者間で確認し、合意を図っていくことが大切です。

さらに、その学習者中心の学びを、**どのように組織として実装するのかという具体の実践**は、組織の状態（規模、人、変革段階など）によって変わっていき、然るべきものですので、定期的に対話を行う必要があります。

改革を進めるに当たっては、この2つの問い（フレームワークと具体の実践）を行ったり来たりして、対話を進めるプロセスこそが大切だと考えています。

そこで、このガイドブックでは、この2つの問いについて組織の中で対話するきっかけとなったり、組織改革に取り組む際に参考になったりするようなツールを提供しようと試みました。

## ガイドブックの構成はどのようになっているか？

**第1パート**では、皆様が対話する際の起点となる概要資料を取りまとめました。具体的には、まず、「学習者中心の学び」を私たちに定義した上で、それぞれの組織の状況や抱える悩みの段階ごとに「組織としての実装」に取り組むための方策をまとめました。

**第2パート**では、所属する組織の在り方・変革のプロセスを可視化し、取組のきっかけとして活用できるようなワークシートを用意しました。

**第3パート**では、より具体性をもって組織変革のプロセスをイメージできるように、ラボメンバー一人一人の一年強の取組を、組織の状態や抱える悩みの変化とともに、赤裸々に綴りました。ここに掲載されている取組は、必ずしも全てがキラキラの好事例ではありませんが、悩みながら組織を改革しようとする教育管理職の取組の軌跡であり、皆様にも共感いただきたり、参考にさせていただいたりするものと考えています。

## 第1パート：学び編)

### 「学習者中心の学び」と「組織変革」について、対話の起点となる概要資料

「学習者中心の学びをどのように組織として実装するか」を考える際には、「はじめに」で述べたとおり、フレームワークと具体の実践の往還が大切です。

本ラボでも、「**学習者中心の学び**」の定義と、「**組織としての実装**」を往還して、議論を進めてきました。

次ページに示したのは、ラボメンバー皆で『個別最適な学びと協働的な学び<sup>2</sup>』（奈須正裕,2021）を読んだ上で議論した後に、ラボとして取りまとめた、「学習者中心の学び」の概念図と、同じくラボメンバーで『カルチャーモデル 最高の組織文化のつくり方<sup>3</sup>』（唐澤俊輔,2020）を読んだ後に取りまとめた概念図および、ラボメンバーから寄せられた変革フェーズに応じた取り組みの Tips 集です。

皆様の組織でも、この概念図を参考に「学習者中心の学びをどのように組織として実装するか」について、対話していただければ幸いです。

#### 学習者中心の学び実現に向けた考え方のフレームワーク

p.9 に掲載しているのが、ラボとして「学習者中心の学び」とは何かを議論した結果として取りまとめた、学習者中心の学び実現に向けた考え方のフレームワークです。

ラボでは、学習者中心の学びを考える上では、**まず、前提となる「子供観」を共有することが重要**であると考えました。これが共有され浸透していないと、納得感のある改革ができません。

ここでは、「子供は一人一人違っている」「全ての子供は有能な学び手」という2つの前提を「子供観」として提示しました。

---

<sup>2</sup> 東洋館出版社（2021年12月）。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）で提起された、「個別最適な学びと協働的な学びの一体的な充実」は、一校のカリキュラムの中でどのように実現可能なのか。学習指導要領改訂において重要な役割を担い、学校教育の課題に現場と協働して向き合い続ける著者（奈須正裕/上智大学教授）が、山形県天童市立天童中部小学校を舞台に考える。

<sup>3</sup> 株式会社ディスカヴァー・トゥエンティワン（2020年8月）。終身雇用制が崩壊し、労働人口が減少する社会で、カルチャーを言語化し重視する会社が、採用において優位に立てる。本書ではカルチャーを言語化し共有化するための手法について、具体的な事例とともに触れている。

では、このような**子供観を支える主たるアクターとしての、教師の役割**はどうなるのでしょうか。この図では、求められる「教師の意識」と「教師の専門性」をまとめました。

「『教えてあげる』から『学びを支え、自律を促す』へ」とは、伝統的な教師の意識をどう変革させなければならないかを端的に表したものです。「全ての子供は有能な学び手」であることを前提に、その学びを支えるという意識で指導に当たることが求められます。

それに関連しますが、「子供たちを信頼して委ねる『教師の覚悟』」も必要です。教師はつい自分の思い描く形に子供たちを教導こうと考えますが、時には子供たちに委ねることが、自律につながります。当然、これは「何をしても良い自由」を与えれば良いわけではなく、適切な活動の設計のもとで行うべきことですが、それについては「教師の専門性」において触れることとします。

3つ目に、教師自身が子供と共に学び続ける、（40人学級における）41人目の探究者となることが重要です。教師は、急速に変化し続ける社会や、子供たちからも学び続けることで、教師の専門性も一層発揮されます。また、子供たちも教師の背中を見て自ら探究者となっていきます。

「教師の専門性」の欄は、教師が教師でしかできないことや、子供たちに対して提供していただきたい価値とは何か、ということに焦点を当てています。教師は、教科等の本質（「見方・考え方」）を捉えた上で教科指導を行うとともに、子供を理解した上で教育心理学的なスキルを持っていることが期待されています。それらが教師の専門性と整理できます。

それに裏打ちされ、子供たちに対しては、「これまでの学びの見取り・価値づけ」「次の学びへのいざない」「学びを支える環境整備」「身体的・心理的な安全確保」を行うのが教師の役割であると整理しました。

以上が、前提となる子供観と、それを支える教師の役割でした。その上で、**学校管理職や教育委員会の役割**とは何でしょうか。上記の全てを理解した上で、組織全体（学校管理職の場合は学校全体へ、教育委員会の場合は域内の全学校へ）実装することこそがリーダーの役割であると整理しました。次ページの図では、それをオレンジの枠囲みで示しています。

なお、残る課題を最後に3点記載しています。そのうち1つ目の「組織全体への実装の仕方」は、次の項目をご覧ください。2つ目の「具体的な授業づくり」は教師の学習指導の在り方ですが、ここでは取り上げません。3つ目の「外的な制約への対応」は、組織外への実装の仕方という文脈で、やはり次の項目で検討しています。

# 「学習者中心の学び」実現に向けた考え方のフレームワーク（たたき台）

前提となる「子供観」

「子供は一人一人違っている」 「全ての子供は有能な学び手」



教師の意識

「教えてあげる」から  
「学びを支え、自律を促す」へ

子供たちを信頼して委ねる

「教師の覚悟」

子供とともに学び続ける

「41人目の探究者」

教師の専門性

教科の本質と子供の理解に裏打ちされた、

これまでの学びの

「見取り/価値付け」

次の学びへの

「いざない」

学びを支える

「環境整備」

身体的・心理的

「安全確保」

学校管理職・教育委員会の役割

「子供観の転換」を組織全体へ実装

残る  
課題

- ・ 組織全体への実装のしかた
- ・ 子供観に基づいた具体的な授業づくり（一例としての自由進度学習）
- ・ 外的な制約（入試、保護者など）への対応

## 学校や教育委員会における組織・メンバーの変革マップ

学習者中心フレームワークを踏まえて、実際に組織として実装することを試みる際には、どのような取り組みが良いのでしょうか。

次ページに掲載しているように、ラボでは、組織改革に当たって必要なステップを、4つの段階（フェーズ）に分けて整理した「**変革マップ**」をまとめました。

この4つの段階は、組織変革のモデルとして知られるジョン・P・コッターの「**変革のプロセス**<sup>4</sup>」や、『**カルチャーモデル 最高の組織文化のつくり方**』（唐澤俊輔,2020）に登場した組織改革理論を参考に、公教育の文脈で捉え直して作成したものです。

なお、実際の教育委員会や学校などの組織では、このプロセスが必ずしも直線的に進むわけではありません。前の段階に戻ることもあったり、複数の段階が同時に入り混じったりする場合も多々あります。それでもなお、これらの4つの段階は、複雑なプロセスをシンプルに整理するためのモデルとして意義があると考えています。

各フェーズごとに、一番左に「**現状できていること**」を、一番右に「**目指す状態**」を記載した上で、「**そのために越えるべき課題**」と「**課題を乗り越える方法**」を整理しました。

具体的な「**課題を乗り越える方法**」については、次のページに「**Tips 集**」としてまとめています。Tips 集のうち、「**学校で取り組めること**」「**教育委員会で取り組めること**」それぞれにマークを付けています。

なお、変革マップ内で「**組織**」とは、学校および教育委員会を指します。

また、組織の構成要素のことを便宜的に「**メンバー**」と呼称しています。「**メンバー**」は、学校であれば個々の教職員、教育委員会であれば学校を指します。

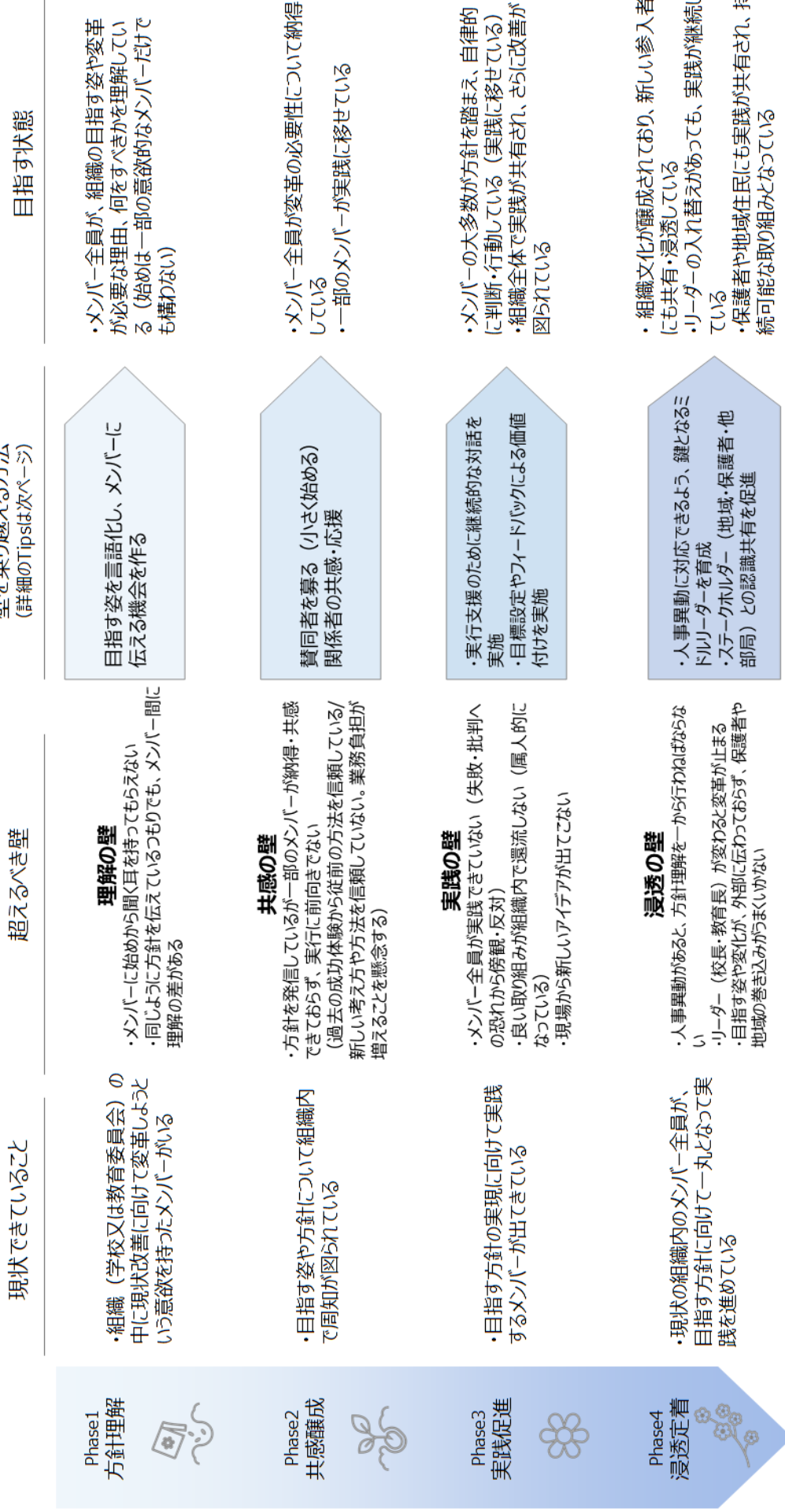
変革マップをご覧になる際は、**自身の組織が4つの段階のどこに位置しているか**と照らし合わせながらお読みいただくと有用であると考えております。

---

<sup>4</sup> 「危機意識を高める」「変革推進のための連帯チームを築く」「ビジョンと戦略を生み出す」「変革のためのビジョンを周知徹底する」「従業員の自発を促す」「短期的成果を実現する」「成果を生かして、さらなる変革を推進する」「新しい方法を企業文化に定着させる」の8段階のプロセスが提唱されている。

## 学校や教育委員会における人・組織の変革マップ

※実際には、フェーズが戻ったり、複数フェーズが同時に入り混じったりすることもあり、各フェーズは直線的に段階を踏むとは限りませんが、ここでは単純化しています。



## 理解の壁

- 1-A. ビジョン・ミッションを言語化して策定する★◆
- 1-B. 全員にビジョンを伝える機会（例：年初の集合研修、教育フォーラム）を作る。★◆
- 1-C. 専門用語を使わず、わかりやすい表現や具体例を使う。★◆
- 1-D. 使用する言葉を工夫する。  
（例：大熊町立学び舎ゆめの森では、教諭を「先生」ではなく「デザイナー」と呼称している。）
- 1-E. 外部講師を呼び、研修を実施する。★◆

## 共感の壁

- 2-A. リーダー自身の意見をしっかり発信し、共に実践を進める賛同者（右腕）を見つける。「小さく始める」★◆
- 2-B. リーダー自身が実際にやっている姿を見せる◆
- 2-C. 求められる子供観、これからの学校の姿について、一対一の対話を行う（学校管理職は各教師と。教育長は各校長と、対話を行う。年度当初の対話は特に有効。）★◆
- 2-D. 鍵となる職員（例：研究主任、若手）を、先進校への視察に派遣する★◆
- 2-E. 学校管理職が教育委員会からの理解を得る◆
- 2-F. 市教委が県教委の理解を得る★
- 2-G. 取組によっては、市から県／県から市への権限委譲を行う★
- 2-H. 複数の目標（学校目標や学年目標など）を構造化して整理する★◆

## 実践の壁

- 3-A. 年間を通じて、実践支援や取組改善のための継続的な対話を行う★◆
- 3-B. 定期的（少なくとも年1回）に、すべての学校に指導主事を派遣する。小規模自治体の場合、教育長が直接学校を訪問してフィードバックを行う。★
- 3-C. 教育委員会の担当者が学校を複数回訪問し、継続的な伴走型の研修を実施する。★
- 3-D. 学習者中心について対話できるよう、組織の体制を変更する。★◆  
（例1：校内に学習者中心部会を設置する。）  
（例2：加賀市・鎌倉市は、教育委員会にプロジェクトマネージャーを数名配置している。）
- 3-E. 過去を否定するのではなく、一緒に取り組んでいくというスタンスを示す★◆
- 3-F. 学校全体として重点目標を決めたり、公開研修に取り組んだりする◆
- 3-G. 職員会議中など、あえて皆がいる前でフィードバックを行う。「行動の価値付け」★◆
- 3-H. ビジョンに基づく一人一人のアウトプットを聞く機会を作る★◆
- 3-I. 教育委員会が発出する通知について、各校長が自分事化できるようにする★
- 3-J. 人事評価を目標管理型にして、自分自身のミッション・ビジョン・バリューを書いてもらう★◆
- 3-K. 学校経営目標と、各管理職の自己目標を連動させる。★
- 3-L. 首長との関係づくり★
- 3-M. 入試への対応★◆

## 浸透の壁

- 4-A. 複数リーダー制や、小規模の場合は全員リーダー制に移行する★◆
- 4-B. 人事異動にも対応できるよう、ミドルリーダー（指導主事、教務主任、研究主任）の伴走・研修に注力する。★
- 4-C. 保護者との対話の機会を設ける◆
- 4-D. 保護者等の外部の理解を得るためには成果を見せることが重要であるため、変革の成果をまとめ、発信する★◆
- 4-E. 校内教育支援センターや学びの多様化学校を先進モデルとして設定し、まずはそこで実践を進める。その取組が自走したら、校内全教室／自治体内全校に展開する。★◆
- 4-F. コミュニティスクール化し、学校運営協議会を活用する★◆
- 4-G. 実践についてステークホルダー（例、自治会長・PTA幹部）の賛同を得る◆
- 4-H. 市町村の教育大綱に位置付け、パブリックコメントなどを通じて市町村内外から意見を募る。「皆でビジョンを創る」★
- 4-I. 実践についての取材を受け、学校だより・市の広報誌・メディア等を取組を紹介する★◆
- 4-J. 地域や企業の人を巻き込んだ戦略会議を設置し、学校の在り方について分析・議論してもらう。★◆

## 第 2 パート：ワーク編)

### 所属する組織の在り方・変革のプロセスを可視化するワークシート

本パートでは、ご自分が実際に所属する組織の在り方・変革のプロセスを可視化し、取組のきっかけとして活用できるようなワークシートを用意しました（別添）。

#### 期待されるワークシートの活用場面

本ワークシートは、教育委員会・学校の、リーダー・ミドルリーダーが、自身で記載することを想定しています。

手順に従って、4枚のワークシートに記入していただくと、最終的に概要がワークシート①に凝縮される形になります。そのため、ワークシート①は、組織の在り方・変革のプロセスを、組織内・組織外に対して1枚で説明する際にも活用できると考えています。

また、別の可能性として、教育委員会等が実施する学校管理職研修・ミドルリーダー向けの研修での活用も考えられます。この場合、研修担当者の指示に応じて、研修参加者が手順に従って4枚のワークシートに記載していくことになります。

#### 各ワークシートの概要

4枚のワークシートの概要は以下のとおりです。

- ・**ワークシート①**：組織の在り方・変革のプロセスについて、全体像をまとめたシート。
- ・**ワークシート②**：Mission 及び Vision を通じて、リーダーであるあなたが考える「学習者中心の学び」とは何かについて考えるためのシート。
- ・**ワークシート③**：あなたの組織・その中の人の状態について、現状と目指す状態、そのための課題と壁を乗り越える方法について考えるためのシート。
- ・**ワークシート④**：変革に向け、次にとる行動（ネクストステップ）について考えるためのシート。

## ワークシート記入の手順

### Step A

ワークシート①のVision、  
その下の吹き出しを記入



### Step B

ワークシート②を記入



### Step C

ワークシート③を記入



### Step D

ワークシート①の下部に、  
ワークシート②③の内容を  
転記



### Step E

ワークシート④を記入



## Step A

最初に、ワークシート①の一番上に組織の「Vision」を記入します。Vision とは、組織が目指す姿・状態のことです。これは、教育委員会・学校で元々設定されている教育目標そのものですから、それを転記すれば良いでしょう。

また、その下の吹き出しに、Vision（教育目標）を実現するために学習者中心の学びがなぜ重要か、自分の言葉で記入します。

### Step A 記入要領

ワークシート①

<b>1</b>	<p>Vision : 目指す姿・状態 (= 教育目標)</p> <p>教育委員会/学校の教育目標を転記</p>	<p>Vision実現のための学習者中心の学びの重要性</p> <p>Visionの実現のために、なぜ「学習者中心の学び」が重要か自分の言葉で記載</p>
<b>2</b>	<p>「学習者中心の学び」の側面から見たMission (ワークシート②) : Vision実現に向けて果たすべき役割</p>	

## Step B

続いて、ワークシート②に記入します。ワークシート②は、学習者中心の学び実現に向けた、あなたの組織の「Mission」「Value」に相当する部分です。

そのためにはまず、あなたが考える「学習者中心の学び」を定義する必要があります。この定義が言語化され、組織内外で共有されていないと、納得感のある改革が難しいため、この部分は大変重要です。ワークシートの上半分に、学習者中心の学びが実現されている際の「こどもの姿」「教師の姿」を記載してください。その際は、本ガイドブックの p.5～7 に掲載した「学習者中心の学び実現に向けた考え方のフレームワーク」も参考にしてください。

続いて、ここで定義した「学習者中心の学び」を実現するためには、組織としてどのような価値観や規範（Value）を大切にすべきかを考えます。いきなりワークシート最下部を書いても良いのですが、具体的な過去の経験に基づいて考えた方が分かりやすいのではないかとの思いから、過去経験から考える学習者中心の学びの成功例・失敗例を記載する欄を設けています。最後に、ワークシート最下部に、組織として大切にすべき価値観・規範（Value）を記載します。

### Mission/Value

		Step B 記入要領	
		ワークシート②	
		こどもの姿	教師の姿
あなたの思う "学習者中心の学び" (Mission)		XXX	XXX
		手順1 あなたが思う"学習者中心の学び"が実現されている「こどもの姿」とそれを実現するときの「教師の姿」を書いてみましょう	
過去経験から考える "学習者中心の学び"を進めるときに大事にしたい価値観	うまくいったときの背景	XXX	XXX
	うまくいかなかったときの背景	XXX	XXX
上記を踏まえ、組織として大事にしたい価値観・規範 (Value)		XXX	
		手順2 これまでの経験から/他の人から聞いた話から、"学習者中心の学び"の成功例・失敗例の要因を振り返ってみましょう	

## Step C

続いて、ワークシート③に記入します。

ワークシート③は、ワークシート②で記載した Mission/Value を実現するための人・組織の在り方を考えるものです。

ここでは、「現状できていること」「超えるべき壁」「壁を乗り越える方法」「目指す状態」に整理しています。これは、第1パート（p.9）で紹介した「変革マップ」と同じ整理です。

それぞれ、「変革マップ」を参考にしながら記入してください。具体的には、自分の組織が「変革マップ」のどの段階（Phase）に位置するのかを意識しながら記入すると良いでしょう。

なお、記入順については、左から右へと記入するのではなく、最初に「目指す状態」、次に「現状できていること」を記入してから、その間に存在する「超えるべき壁」、そして「壁を乗り越える方法」を記入することをおすすめします。

「壁を乗り越える方法」を記入する際は、p.10に記載した「Tips集」や、第3パートで紹介する各ラボメンバーの取組を参考にしてください。

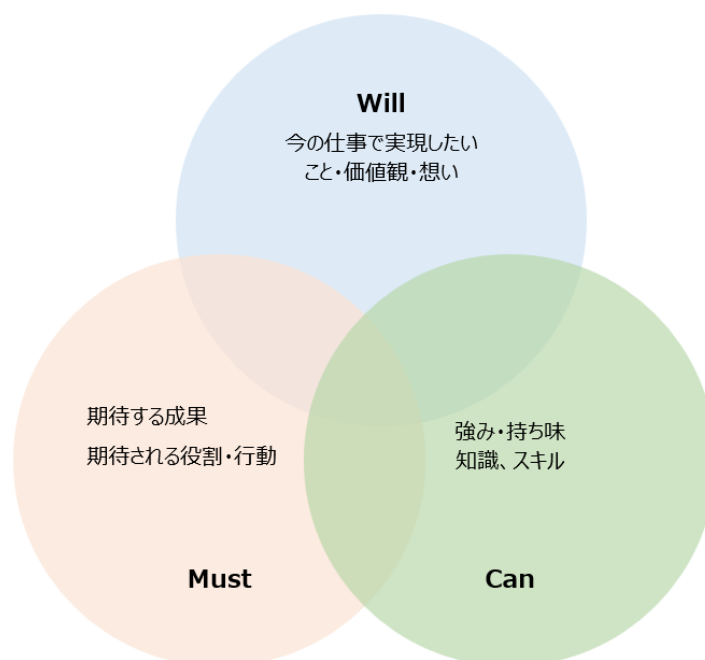
### 人・組織の状態

### Step C 記入要領

ワークシート③

現状できていること	超えるべき壁	壁を乗り越える方法	目指す状態
<p>XXX</p> <p>手順2 目指す状態に向けて、現状できていることを記載してください 必要に応じて変革マップの「現状できていること」を参考としてご活用ください 具体的など自身の状況やエピソードなども書き出しましょう</p>	<p>XXX</p> <p>手順3 目指す状態に向けて超えるべき壁を記載してください 必要に応じて変革マップの「超えるべき壁」を参考としてご活用ください</p>	<p>【組織として】 XXX</p> <p>【自分(リーダー)として】 XXX</p> <p>【組織メンバーへの期待】 XXX</p> <p>手順4 目指す状態に向けて壁を乗り越える方法を記載してください 必要に応じて変革マップのTipsを参考としてご活用ください ご自身が実践してみたいアクションも書きだしましょう</p>	<p>XXX</p> <p>手順1 人・組織の目指す状態を記載してください 必要に応じて変革マップの「目指す状態」を参考としてご活用ください</p>

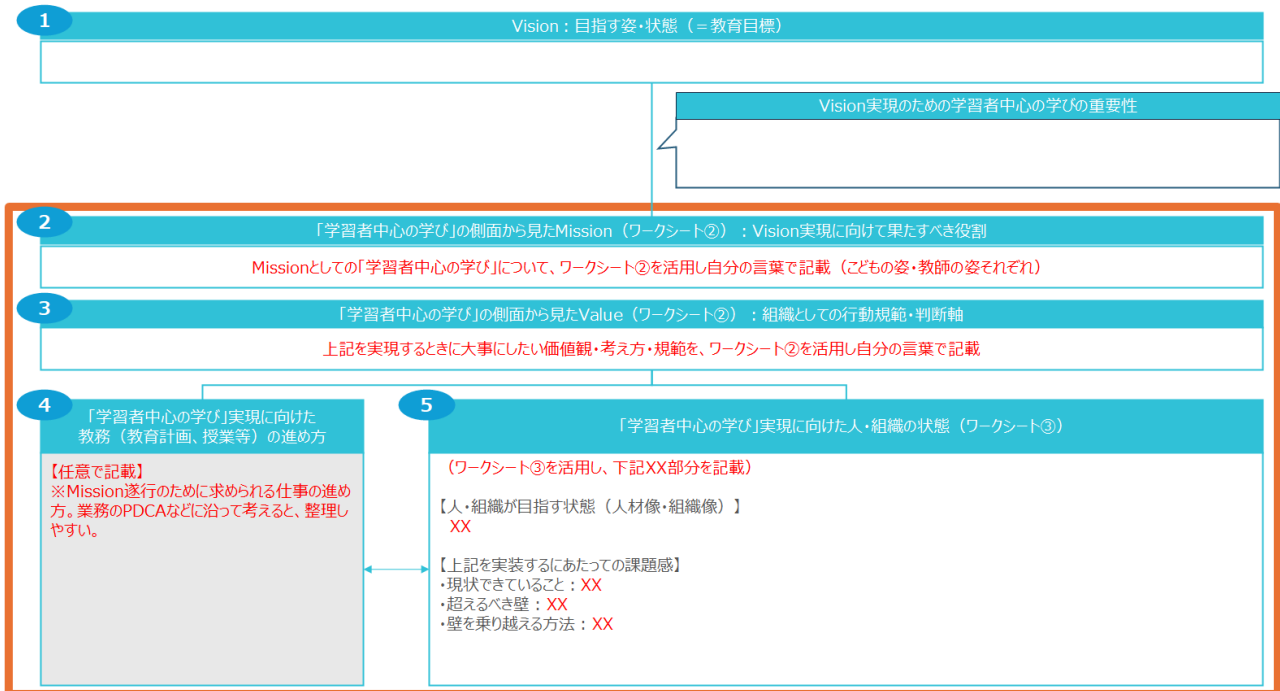
なお、「壁を乗り越える方法」記載の際は、「組織メンバーへの期待」を考えてみることも有効です。その際は、メンバーへ期待される役割（Must）だけを伝えるのではなく、本人が今の仕事で実現したいと考えていることや価値観、想い（Will）、強み・持ち味、知識・スキル（Can）を重ね合わせていくようなコミュニケーションをとることで、本人のモチベーション向上や主体的な行動の誘発につながると言われています（次ページの図参照）。



## **Step D**

ここで一旦ワークシート①に立ち戻り、ワークシート②及び③の概要をワークシート①にまとめます。ワークシート①を組織内外に公表して使う場合は、言葉遣いや伝わり方を意識して記入してください。

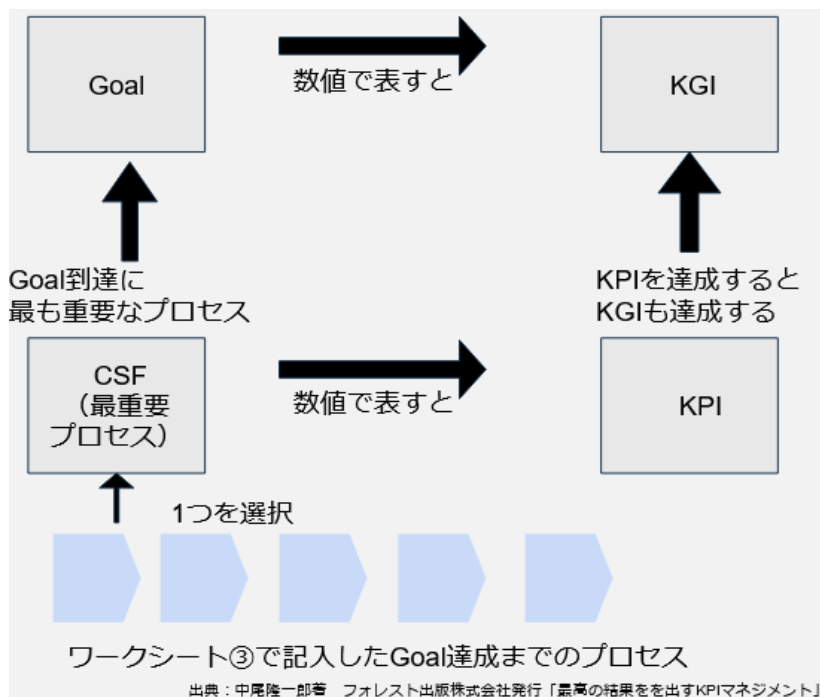
なお、ワークシート左下の灰色部分には、「学習者中心の学び」を実現するために、教育計画や授業等の教務をどのように進めるのかを任意で記載するのも良いでしょう。例えば、具体的に取り組むプロジェクトの内容や、カリキュラム編成の方法などを記載することが考えられます。このような日々の教務と、その右隣に記載する人・組織の状態が両輪となって、組織の Vision, Mission が実現していくのです。



## Step E

最後に、ワークシート④を活用して、変革に向けた次のステップを記載します。その際は、「壁を乗り越える方法」を実現するため、いつまでに・何を・誰と・どのレベルまで実行するのか、さらに、その目標をいつ振り返るのか、可能な範囲で具体的に書いてみましょう。

目標 (Goal) を数値で表した「KGI」や、目標到達に最も重要なプロセスを数値で表した「KPI」を設定することも有効です (詳細は下図を参照)。



## 第3パート：実践例編)

### 学習者中心の学びを組織として実装するリーダーの取組

本パートでは、「ラボ」に参加したメンバー（教育長、校長、教育委員会の課長、教頭・副校長）が、自分の組織内に学習者中心の学びを実装しようと取り組んだ軌跡をご紹介します。

ラボメンバーの所属する組織の状況や課題は様々です。学習者中心の学びがすでに一定の形で実現している組織もあれば、これからその実現に向けて取り組みを進めている組織もあります。

また、これらの事例は、必ずしもすべてが結果的に成功したものではなく、試行錯誤を重ねる過程で得られた知見も含まれていますが、一つの参考としてご活用いただければ幸いです。

#### 紹介事例一覧

※メンバーの肩書は、事例に取り組んでいた当時のものであり、現在の肩書とは異なることがあります。

#### 事例1：教員の「観」の転換を促すための「しかけ」を実効性のあるものに。

福島県大熊町教育委員会 教育長 佐藤 由弘

#### 事例2：「学習者中心の学び」に向かう教育機関の役割と仕組みづくり

東京都狛江市教育委員会 教育長 柏原 聖子

#### 事例3：高校の無い極小規模自治体における「子供たちの自立」を目指した教育

東京都利島村教育委員会 教育長 弟子丸 知樹

#### 事例4：学校の「自走」につながる「観」の転換の実装に向け、県教委として何を問い続けてきたか

岡山県教育庁義務教育課課長 苅田 直樹

#### 事例5：誰一人取り残さず「学習者中心の学び」を実装する学校組織マネジメント

北海道札幌市立宮の森中学校 校長 井上 博文

#### 事例6：学習者中心の学びを実現する教師集団の構築を目指して

和歌山県田辺市立大塔中学校 校長 前山 賢一

#### 事例7：一人一人を大切に学ぶ

長野県軽井沢町立軽井沢東部小学校 教頭 石山 れいか

#### 事例8：子供が「学校って面白い！」を実感できる学校をつくるために

埼玉県狭山市立教育センター 所長 坂木 裕子

## 事例 1 : 教員の「観」の転換を促すための「しかけ」を実効性のあるものに。

福島県大熊町教育委員会 教育長 佐藤 由弘

### 1. ラボ開始当初（2023 年夏）に立てた「問い」とその理由

問い：学習者中心の学びを教員が行えるようにするために教育長として何をどうするか。

理由：教員一人一人が、自らの教員としての「哲学」を追求し、絶対的当事者意識を持って学校教育に携わってもらうことが教育改革では何よりも大事だから。

### 2. ラボ期間中に取り組んだこと

#### (1) 教員の「観」の転換を促すため、教育長がファシリテーターとなり、月 1 回の本質観取を行う。

→参加者：管理職、指導主事、教員

→テーマ：「授業とは何か？」「問いを立てるとは？」「学び舎ゆめの森が目指す教育とは？」「良い学校とは？」「学び舎ゆめの森で教員をデザイナーと呼ぶわけは？」「哲学する学び舎とは？」「多様性とは何か？」「授業における対話とは？」「学習者中心の学びとは？」

#### (2) 町の指導主事による授業参観

→すべての教員の授業を年間 2 回参観して、学習者中心の学びについて、悩みを聞いて指導法について一緒に協議する。

#### (3) 学び舎ゆめの森の視察者に、学習者中心の学びを実行している教員が自ら説明する機会を作る。

→学び舎ゆめの森の視察者は約 4000 人に達するが、視察者に対して、教員自らが、今、自分が行っている学習者中心の学びの実践について説明し、視察者と対話する機会を作った。

### 3. 取組の中で印象的だったこと

#### (1) 学び舎ゆめの森の施設構造と教員の授業スタイル、子ども達の学びのスタイルとの共鳴

学び舎ゆめの森は、「わくわく本の広場」を中心に学びの場が放射状に配置された開放的な学びの場が提供される施設構造であり、シームレスな学びの環境が自然に作られているため、教員の授業スタイル、子ども達の学びのスタイルが、自ずと学習者中心の学びに共鳴していく様子が見られた。



**(2) 子ども達の学びに向き合う態度の変容が、教員たちの授業スタイルの変容を促す結果に。**

学び舎ゆめの森に全国から転校してきた子どもたちのなかには、不登校で、学びを諦めていた子どもたちもたくさんいる。学び舎ゆめの森で、AI教材を使い、自ら教員たちと相談して時間割を作り、自らの学びをマネジメントしていくことを学ぶと、子ども達の姿に変容が見られる。その変容の姿が、教員たちのやりがいにもつながっている。学習者中心の学びを子どもたちとつくるために教員たちも「観」を転換し、新たな授業準備をしなければならないが、子どもの変容する姿は何よりも教員にやりがいをもたらしてくれるようである。



**4. 今の自分・組織の現在地**

**<現状できていること>**

教員たちの中に学習者中心の学びのイメージができてきて、教員各々が授業をマネジメントできてきた。

**<越えるべき壁／ボトルネック>**

公立学校であるからこそ、年度末の人事異動で教員が入れ変わる。教員どうしの同僚性をいかに高めて、「観」の転換を拡散して、学び舎ゆめの森の学習者中心の学びのカルチャーを拡散させていくか。

**<目指すべき状態>**

教員が変わっても、子ども達が自らの学びをしっかりとマネジメントできる環境を維持してあげられること、その子ども達の学びの姿から、教員たちが自らの「観」の転換が促され、「子ども達に教員にしてもらおう」という意識が芽生えることが大事。

### <今後取り組みたいこと>

教育長、校長をはじめ、組織のリーダーが人事異動で変わっても、学習者中心の学びのカルチャーを学校そのものに浸透させる仕掛けをつくること。

## 5. ラボに参加した感想、その他

どうしても孤立して、「裸の王様」になりがちな「教育長」「校長」という立場の危うさを日々感じていたが、文科省の若手職員の皆さん、そして、教育改革、学校改革に想いを同じくした全国の同志がラボに集い、熟議を通して、本質観取ができたことが何よりも貴重な機会であった。こういう機会ができていくことが、やがて改革の大きなムーブメントになりうると信じたい。「出る杭は打たれる」時代から「出る杭はつながる」時代へ、時代は確実に変わってきていると、学び舎ゆめの森に視察に来ていただく皆さんと話をして感じる。

## 事例 2 : 「学習者中心の学び」に向かう教育機関の役割と仕組みづくり

東京都狛江市教育委員会 教育長 柏原 聖子

### 1. ラボ開始当初（2023 年夏）に立てた「問い」とその理由

問い：「学習者中心の学び」を実装できるようにするための教育機関の役割と仕組みを見直し、改革・改編する必要があるのではないか。

理由：学校で「学習者中心となる学び」の本質が教職員に理解されたうえで教育活動が展開できる環境や条件を整備する必要があるため

### 2. ラボ期間中に取り組んだこと

教育委員会は学校教育と社会教育を所管している。本ラボでは、「学習者中心の学び」と「組織変革」を主に学校教育の分野での取組を紹介する。

#### 【取組のスマールステップ】

**理解の壁**：「学習者中心の学び」の理解

理解の壁と共感の壁を克服するために、「学習者中心の学び」を学校が実践化できる言葉に変換し理解を図り、必要性が実感できるようにする。

**共感の壁**：組織の役割と機能強化に向けた組織づくり

教育委員会事務局が教育政策を実装に向けて機能強化を図るために既存組織を活かしつつ改編する。

職層研修、主任研修等では重点テーマを決めて計画し、課題解決に向け適した講師選定を行う。

**実践の壁**：「学習者中心の学び」の実現に向けた環境の整備

全小中学校に教育 DX に向かうデジタル学習ツールを導入することで「学習者中心の学び」の実現しやすい環境を整備する。

教育委員会事務局の次年度の重点事業を焦点化し、予算確保をする。

教職員が生成 AI を安全な環境で活用できるようにすることで、最先端の技術に触れる環境を設ける。

**浸透の壁**：人と人、組織間のコミュニケーションの向上

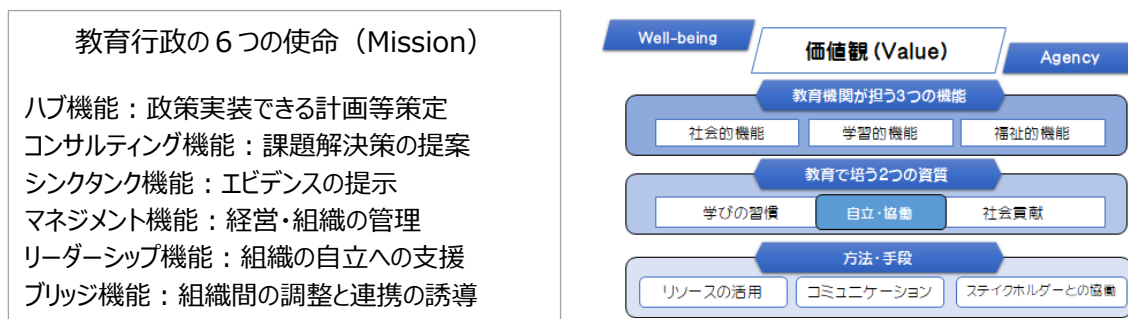
## Step1：観察と調査による現状の把握

- ① 学校訪問：指導室訪問により全小中学校の全学級の授業観察と管理職・必置主任からヒアリングし現状を把握した。
- ② 管理職面談：校長は年3回、副校長は年1回の面談を実施した。
- ③ 児童生徒の現状把握：Web-QU（5月と11月に実施）による全児童生徒の現状と学級集団の状態を把握した。
- ④ 調査結果：全国学力・学習状況調査、東京都児童・生徒の学力向上を図るための調査の結果分析と状況や状態を把握した。
- ⑤ 理解を促す言葉：理解の壁と共感の壁を克服するために、校長会では「学習者中心の学び」を「学習者が主体となる学び」とし、教職員には「子どもを主語にした教育」の実践と表現に変換し、児童生徒の視点に立つ意味理解を図った。

## Step2：組織の方向づけと方略

### ① 教育行政の方向性

教育委員会事務局に教育行政が役割を果たすための使命（Mission）、価値（Value）、理念（Vision）の提示するとともに首長部局、教育委員会、関係機関に伝達した。



### ② 教育委員会事務局の組織改編

「学習者中心の学び」を実現するための組織改編の計画立案の提示した。

### ③ 産学官民の協定・連携

RAG による安全性を確保した環境で生成 AI を活用し、教職員が「問い」を立てる体験を試行した。

### ④ 教育振興基本計画の立案

教育委員会にて現行の教育振興基本計画の課題の共有と教育理念及び教育目標の見直し素案を策定した。

### Step 3 : 意思決定のプロセス

教育委員会での審議と総合教育会議の決定に至るプロセス

① 教育理念及び教育目標の改訂

・教育委員会：審議

→総合教育会議：決定

② 教育振興基本計画の策定

・教育委員会から検討委員会へ諮問

「計画の素案及び改定に関して必要な事項の検討について」

・教育部職員で庁内ワーキンググループ構成

「庁内ワーキンググループにおける基礎資料の作成」

→教育振興基本計画の素案の作成→パブリックコメント→市民説明会

→教育委員会：審議→総合教育会議：決定

### Step 4 : 教育長の行動

① 特別職（市長、副市長、教育長）相互の情報と方針を共有した。

② 管理職（校長会、副校長会）へ資料提供した。

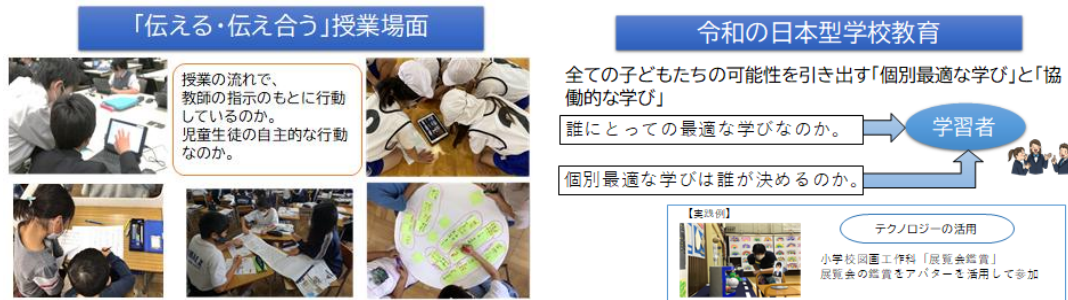
※当初は管理職のみを意識して作成していたが、教職員に共有されていることが分かったため、教職員を想定して作成することにした。

〔サンプル：令和6年度校長会資料〕

The image shows two sample documents for school principals' meetings. The left document is titled "令和6年度 小・中学校校長会 (3月)" (March Meeting of Elementary and Middle School Principals, FY2024) and is from the Hiroshima Prefecture Education Commission. It discusses the vision of "Education for All" and the goal of creating a society where everyone can flourish. The right document is titled "令和6年度 小・中学校校長会 (5月)" (May Meeting of Elementary and Middle School Principals, FY2024) and is from the Hiroshima Prefecture Small and Middle School Principals' Association. It focuses on "Learning as the Subject" and "Deep Learning" (深い学び), emphasizing the importance of dialogue and active learning.

### ③ 学校訪問

教育委員会・学校第三者評価委員会が学校訪問を実施し、教育目標に向かう教育課程の実施及び学校経営・運営を評価し、学校に対する教育委員会の支援と伴走の在り方を整理した。



### ④ 先進自治体・学校への視察

・学校独自の課題に適した訪問先の選定・視察

〔例〕伊那市立小学校、戸田市立小学校

・教育行政の課題に適した訪問先の選定・視察

〔例〕文京区 b-lab、都立及び私立中等教育学校

## Step 5 : 対策や改善の検討及び提案

「学習者中心の学び」を実現するために、学校（教師）、教育行政（指導主事）、教育委員会（教育長）の任務を考察した。

### ① 学校（教師）の実践

「学習者中心の学び」は教育課程の年間計画や単元計画を貫く、根底となる考え方である。そこで、教師が「学習者中心の学び」の授業を展開する際に考えなくてはならないことを以下にあげる。

**第1**：教師は児童生徒の実態を踏まえ、単元の目標を把握し、単元を通して「育てる力」を描き、計画を立案すること。児童生徒が学習目標を設定し学習計画を立てる場合も同様である。

**第2**：教師は単元のねらいを達成するために配当時数を決めること。一単元には2～3の教材が含まれていることが多いため、教材研究と価値判断が必要である。

**第3**：教師は単元のねらいを達成するための有効な教材を選定すること。

**第4**：教師は単元の目標を達成したプロセスを見極めるために「評価」の視点を明確にし、具体的な手法を明示しておくこと。

単元の指導計画を立案し授業構成を考える際、各教師は授業の練り上げをする。教師が個人で行う研究は大切であるが、学年や教科研究部会の協力による共同研究は新たな視点が加味された単元計画、授業実践となる。

## ② 教育行政（指導主事）の実践

**指導・助言**：全小中学校を訪問し授業評価と改善に向けた指導・助言をするが、単元を見通し引いては年間計画の位置付けや教材の価値を理解したうえで、指導・助言をする。

**研修企画運営**：職層研修、悉皆研修（人権研修）、若手研修、中堅研修、リーダー研修等の各目的に応じ企画する。研修内容は現存する課題を踏まえ近未来を見通し構成し、講師を選定する。

**研究校の指定**：研究校の指定と小中連携「かけはしプロジェクト」のテーマを検討する。

**学びの環境**：「学習者中心の学び」の実装に向けた「個別最適な学び」と「協働的な学び」を実現するためのデジタルツールを全校に導入する。

## ③ 教育委員会（教育長）の実践

**構造化**：円滑な事業展開に向けた検討に向けて、教育政策と重点事業を構造的に図式化し、関係者の理解を図る。

**提案**：教育委員会事務局の教育政策の着実な実装のため、機能強化に向けた組織改編の意味と必要性を首長部局と教育委員会に提案する。

**共有**：校長と学校経営の成果と課題を共有し、次年度に向けた方針や方略を確認する。

## 3. 取組の中で印象的だったこと

- 教育委員会と学校が有するリソースだけでは多様な学びに応じるには限界がある。首長部局との連携、企業・アカデミア等からの発案や協力により、学びの幅の広がりや深化が可能となった。
- 教職員は向上しようとする真摯な姿勢で職務に専念し、専門職として直向きに努力している姿がみられた。故に、政策はシンプルかつ教職員が納得でき、意欲とやりがいにつながる必要があると感じた。
- 政策を理解し自校の課題と照らし合わせ、自立した実践ができる管理職は一定数いる。しかし、多くは児童生徒の実態を多様な角度から把握し、課題解決に向けた教育の創出に苦慮し、前例踏襲または校長が得意とする分野を校内研究のテーマとする傾向にあった。
- 学校からのボトムアップがあっても、政策として形になるとトップダウンと受け止められる傾向にある。政策を実装できる校長のリーダーシップは組織に影響し、主体的に自走できる学校が出現することで学校間格差が顕著になる可能性があり、教育行政の伴走を要する。
- 教師の工夫により質の高い取組みは一定程度できるが、環境の不備がブレーキやあきらめにつながることもある。

## 4. 今の自分・組織の現在地

### <現状できていること>

- 教育委員会事務局の組織改編と教育政策監の新設配置
- 義務教育を貫いた子どもの学びの実現のためのコミュニティ・スクールゾーンの管理職の兼務発令
  - ※ 中学校区をゾーンとし小中複数校でコミュニティ・スクールを構成。
- 教育振興基本計画（教育大綱）の策定と公表

### <越えるべき壁／ボトルネック>

超えるべき壁は「浸透」である。理想的な政策や計画あるいは環境が整備されたとしても、人が学びを創っているからである。

- 「学習者」に対する敬意
- 学校が「学習者中心の学び」の方法を考え実践できる環境整備
- 「学習者中心の学び」が創出できる人材の育成

### <目指すべき状態>

- 学習者を尊重する
  - ・いかなる場合においても児童生徒に敬称をつけて呼名する。
  - ・指導案の「指導上の留意点」を「～させる」から「～できるようにする」という意識に変える。
  - ・児童生徒が理解できないときに「分からない」と言える環境を整える。
- 教育行政は教職員をがっかりさせない
  - ・努力している教職員に光を当て、迷っている教職員を支援する。

### <今後取り組みたいこと>

教育 DX に向かう校務支援システムの導入と「学習者中心の学び」の浸透

どんなに素晴らしい理念や計画でも、「学習者中心の学び」を実装するためには、学校にとって分かりやすい内容であることが重要であること。また、「組織変革」に関しては責任の所在が明確である縦割り行政の特性を活かしながら、組織横断的な機能が発揮できるようにするためのブリッジ機能を強化することにした。

## 5. ラボに参加した感想、その他

「学習者中心の学び」を実現の可否を省察する機会になりました。教育振興基本計画（教育大綱）の策定、機能的な組織づくりの手立てを講じる推進力をいただきました。

### 事例3：高校の無い極小規模自治体における「子供たちの自立」を目指した教育

東京都利島村教育委員会 教育長 弟子丸 知樹

#### 1. ラボ開始当初（2023年夏）に立てた「問い」とその理由

高校の無い極小規模自治体において「15の春」に向けた子供たちの自立をサポートすべく、教育長として、学校・家庭・地域の3者の連携をどのように促進していくべきか（※）。

※利島村では、①島内に高校がなく15歳までの「自立」を最も重視すべきであること、②小規模自治体ゆえ学校・家庭・地域の3者が円滑に連携することが重要であることから、上記の「問い」を学習者中心の学びを実現するための核であると位置づけた。

#### 2. ラボ期間中に取り組んだこと

（取組の概要）（Tips：1-ABCDE、2-ABCDH、3-ABCEHIL、4-BCDFGHI）

##### ・新しい教育大綱の作成

小規模自治体の強みを生かし、教育大綱の改訂作業を住民参加型で実施し、教育施策の形成と地域コミュニティの一体感の醸成を目指しました。村長を中心に、住民意見交換会を複数回実施するとともに、意見募集を踏まえた修正版をもう一度提示するなど「一步踏み込んだパブリックコメント」を実施しました。また、シンプルかつ伝わりやすいものとするため、新しい教育大綱は1枚で整理しています。

##### ・「15の春自立シート」の作成

保護者から「『自立』とよく言うが、何ができたら自立なのか考えたいね」という声があったことを契機に、義務教育段階修了時まで、子供たちが身につけることが望ましい資質・能力について、ワークショップによる整理を行いました。そして、それらの資質・能力の育成のために児童生徒自身や教職員、保護者が活用できるような「15の春自立シート」を作成しています。具体的な資質・能力として、例えば「自分にあつた学び方を知っていて、その学び方が身についている」、「自分は一人じゃないということを理解し、命を大切にすることを意識を持ち続けている」、「ふるさとの良さと課題を自分なりに語るができる」等を挙げています。これは、教職員や保護者等を対象としたワークショップを行いながら策定したものであり、関係者の「納得感」に基づき、学校・家庭・地域の「共通言語」としての活用を進めているところです。

##### ・義務教育学校への移行

併設型の小学校・中学校から義務教育学校への移行を行いました。9年間の小中一貫教育を強力に推進するという教育委員会のメッセージを示すとともに、小学校・中学校の「意識の壁」を取り払うことを目指しています。移行にあたっては、全教職員向けや、保護者・地域住民向けの説明会を複数回

実施するとともに、新しい銘板を児童生徒や地域住民が決定したり、総合的な学習の時間で義務教育学校への移行をテーマにしたりするなど、「私たちの島の学校」を新しく創るプロセスを重視しました。

- ・ 教師が育つ島に向けた取り組み

島出身の教職員は令和6年度時点で0名であり、教職員が3年を基本サイクルとする人事異動により赴任します。「島に来たい教職員の確保」と「島の教職員の育成」の好循環をつくる必要があります。

「教師が育つ島」の実現のため、「教育委員会と学校の協働によるアクションリサーチ」の取組や教育DXに関する資格取得、非認知能力の測定等の新しい取組を実施しました。併せて、教員研修に関して住民の理解を得るため、「教育フォーラム」を開催し、その成果発信を行いました。

例えば、「島に来たら子供理解が格段に深まった」「教材研究が進み、子供主体の授業ができるようになった」「ICTが使いこなせるようになった」「英語が話せるようになって小学校英語の自信がついた」など、島への赴任により、教職生涯を通して活用できる力をつけられるような環境整備を目指しています。

- ・ 新教育長の選定方法としての「公募」の活用

小規模自治体では、適任の教育長を見つけることが難しいケースが散見されます。その課題を解決すべく、民間転職サイトを活用した教育長の公募を実施しました。現在は、これまでの方向性を継続しつつも、新教育長による新たな取組を進めていただいています。

## (悩んだ点)

- ・ 教員の働き方改革と対話の場の創出のバランス

働き方改革の目的（子供たちへの効果的な教育活動）への理解がバラバラであり、教職員・保護者・地域住民の中での合意形成が難しい場面があった。合意形成のために、関係者が対話する場の創出が必要となるが、人的・時間的なリソースに限られる現実もある。

- ・ 教職員も保護者も地域住民も「様々」

教職員（例：希望して島にきた、希望せずに来た）、保護者（例：島っぼい教育を希望、少人数指導を活かした学力向上を希望）、地域住民（例：地元の人、移住者）の属性が様々であるため、総論賛成は得られるものの、各論で理解を得ることが難しいケースがある。なお、島を希望せずに来任したが、学校の核として活躍する教員もおり、一概にどちらが良い悪いではないことは付言しておく。そのため、上述の通り、対話の場の創出がより一層重要。

### 3. 取組の中で印象的だったこと

小規模な教育委員会の体制（事務局若干名・専任指導主事無し）でしたので、俯瞰的に必要な政策を見極める視点と、実行部隊として取組を推進する視点の双方が求められますが、取組が進むにつれて、実行部隊としてのこだわりが出てくるため、客観的な状況把握を踏まえた軌道修正が難しくなる気がしました。

小規模な体制で取組を進めるためには、第三者視点で助言してくれるアドバイザーや、そうした役割を果たすコミュニティが必要だと感じました（今回のラボのようなコミュニティはその役割を果たせる可能性が高いです）。

### 4. 今の自分・組織の現在地

#### <現状できていること>

取組の結果、「島の教育を変えていこう」もしくは「変わっていくのではないか」という空気感・期待感の醸成・きっかけづくりができた。新教育長のもと、これまでの方向性を継承しつつ、その方向性を実現すべく新規施策にも積極的にチャレンジいただいている状況。

#### <越えるべき壁／ボトルネック>

人の入れ替わりの多さ（例：3年1サイクルの教員人事）により、年度が替わると状況が振り出しに戻るケースもある。

#### <目指すべき状態>

学校・家庭・地域住民が、子供主体の学びを尊重する「全方良し」を実現することで、子供たちの「自立」をサポートできている状態。

#### <今後取り組みたいこと>

離島の教育の良さ・可能性を当事者として感じ取ることができました。この経験を活かし自分にできることを模索し、島の教育関係者を元気づけていきたいと思えます。

## 5. ラボに参加した感想、その他

ラボ参加者の皆様の中には、最先端の取組を意欲的に切り拓いていらっしゃる方から、悩める現状を打開するヒントをラボから得られないかともがいていらっしゃる方まで様々でした。そのような方々と議論しあう場があったこと自体が、自分を元気づけてくれたように感じました。

このような「第3のコミュニティ」のような場所の存在が、学習者中心の学びへの「転換」を目指す学校や教育委員会には必要なのかもしれません。

## 事例4：学校の「自走」につながる「観」の転換の実装に向け、県教委として何を問い続けてきたか

岡山県教育庁義務教育課 課長 苅田 直樹

### 1. ラボ開始当初（2023年夏）に立てた「問い」とその理由

問い：学校教育において「子どもたちのため」との意図で実施されている教育実践が、当事者である個々の子どもにとって「自分のためになっている」と実感できる取組となるには、何が大切で、その実現に向けて県教育委員会としてどのようなことができるかについて探究する。

理由：学校現場では、多忙な日常の中で個々の教師は試行錯誤を重ねながら「子どものため」との思いを持って日々の実践に取り組んでいる。しかし、「子ども中心の学び」という概念一つをとっても、その解釈や実践内容は個々の教師に委ねられている場合が多く、組織全体としての「子ども観」のアップデートにつなげることができていない現状がある。

そこで、教育に関する概念やキーワードが独り歩きするのではなく、個々の教師が「ジブンゴト」として捉え、組織的な取組につなげる方策を探りたいとの思いから、本ラボで学びを深めるために参加した。

### 2. ラボ期間中に取り組んだこと

私が学校現場から県行政に異動して今年度で14年目、課長職としては3年目を迎える。入庁時の本県は、全国学力・学習状況調査結果の全国順位が最下位近く、また問題行動等に関する件数は全国ワーストであった。この状況を打開することが喫緊の課題であり、県教委から市町村教委や学校現場に対し、愚痴を言う暇も与えないほどのオーダーを次々と課してきた。

その結果、近年では一定の改善が見られるものの、トップダウン型の「やらされ感満載」であった施策等が、学校や市町村教委に対して「指示待ち」や「型の重視」といった受動的な姿勢を助長することになり、子どもたちに求めている自己調整できる力と相反する姿勢を学校現場に生み出してしまったと感じている。

現在当課では、子どもたちの「学ぶ力」を狭義の“学力”と自分を高める力等の“意欲”と定義し、子どもたちが学びに前のめりになれるような施策や取組の推進を図っており、私からは事あるごとに、学校や市町村教委に対し、既存の諸々の「観」を改めて問い直し、“ジブンゴト”として取組を“一歩先へ！”進める「自走の実装」を目指すよう訴え続けている。

### 3. 取組の中で印象的だったこと／4. 今の自分・組織の現在地

本稿では、2020年に各校の学力向上を目的として開始した「管理職のビジョンと戦略を支援する学校訪問」（以下「AP訪問」と表記が、学校や市町村教委に受け入れられるまでの過程を整理するとともに、今年度（2024年度）学校や市町村教委の自走化につなげる取組として、どのようにバージョンアップを図ったかを変革マップに基づきながら紹介する。

#### (1) Phase 1「方針理解」

県教委では2014年から教師の指導力向上のための各種資料（図1）を作成・配付するとともに、教頭がリーダー、指導教諭が推進員を務める「授業改革推進チーム」を県内に配置し、授業改善の取組を進めてきた。



図1 指導力向上のための指導資料

2019年度、私は学力向上プロジェクト特命副参事を命ぜられ、県全体の学力向上に資する施策・事業等を立案・推進する中心を担うことになった。

また県教委として、国立教育政策研究所 千々布 敏弥 総括研究官から学力向上に係る取組に対してご指導をいただく体制が準備された。千々布先生からは「学校が学力に関して危機感を持つことは難しい。だからこそ、学校の文化を変えることに注力すべき」とご教示いただいたが、伝え方をどんなに工夫したとしても、学校や市町村教委は、県教委から一方的に「児童生徒の学力を向上させろ」という指示が下りてきたとしか受け止めることができず、全国調査等の結果だけが学力ではないという県教委に対する批判が渦巻いていた。



そこで「すべての学校の水準を引き上げる」に当たって、学校現場の教職員が“ジブンゴト”として考えられる取組内容を企画・立案することが重要であると考えた。

## (2) Phase 2「共感醸成」

2019年当時も、個々の教師は指導資料を基に授業改善に取り組んでいたし、学校として 学力低位層の児童生徒の補充学習に取り組むなど、それぞれが考える学力向上につながる取組を進めていたが、なかなか結果には結び付かず、学校も県教委も、忸怩たる思いを抱えていた。

そのような状況下で、いかに学校や所管する市町村教委の「観」を転換させるかについて協議を重ね、教育長の「学校の水準を引き上げたい」という思いを具現化するに当たり計画した新規事業が、図2に示す「学校経営アクションプラン（以下「AP」と表記）」に基づく「管理職のビジョンと戦略を支援する学校訪問」であり、2020年度の県教委事業の1丁目1番地に位置付けることとなった。

本事業の核となる考えは、数値等に表れる「学力の水準」ではなく、「授業の水準」を高める「校内研究の水準」、それを高める「組織文化の水準」「校長のリーダーシップの水準」を高めることであり、これらが総合的に高まった結果として「子どもの学力」が高まった状態になるというものであった。

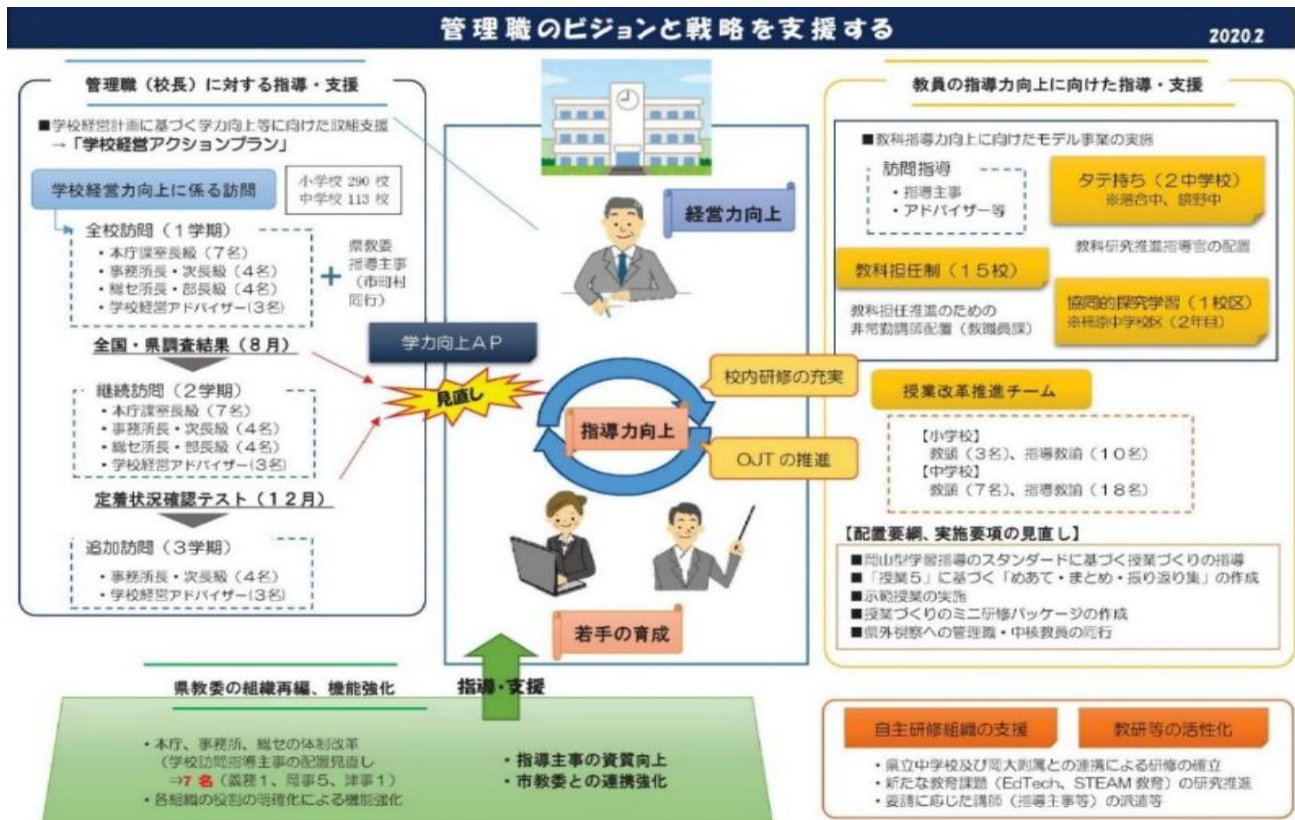


図2 庁内資料 R2 イメージ

俗に「校長が替われば学校が変わる」と言われるが、人事だけで学校を変えるのではなく、「校長のリーダーシップを高める」とこと「授業研究の風土」を根付かせることで、学校が変わることを目指し、岡山市を除く 26 市町村すべての公立小中学校に対する A P 訪問を計画した。

そのため県教委の組織も見直し、県総合教育センターの指導主事 7 名を本庁及び事務所に配置換えするとともに、そのうち経験豊富な退職校長 3 名を「学校経営アドバイザー（以下「A D」と表記）」として委嘱し、A D または学校籍の県教委幹部と、県教委の指導主事がチームを組んで A P 訪問できるよう実施体制を整え、学校や市町村教委に A P 訪問の概要案を示した（図 3）。

資料 2

「管理職のビジョンと戦略を支援する学校訪問（仮称）」の概要について（案）

○現状と課題

令和元年度の重点的取組として、短期での Cycle を回すことによる定着度の確認及び児童生徒の意欲を引き出す適切な Feedback などに取り組んでいたが、県全体としては着実に学力向上の取組が推進できている。

★現在は、7 月末に返却される全国学力・学習状況調査結果を基に、学力向上担当者等が中心となって夏期休業中に「学力向上に向けた改善プラン」を作成し、2 学期から改善サイクルを回している。  
しかし、調査結果に基づいた改善プランであるため、該当教科、学年における取組が主となり、学校全体の組織的取組にまで至りにくい。

○優先へ向

一学力向上のみならず、その他学校が抱える課題の解決に向けた取組や、特色ある学校づくりに向けた取組を支援するために、「学校経営アクションプラン（A P）」を年度内に作成し、4 月から 1 年間フルに PKA サイクルを回せたいように改善したい。

そのためには・・・

A P を基に学校を訪問することで、校長の学校経営（マネジメント）をしっかりとサポートするとともに、教職員「授業力の向上」に向けた指導・助言を合わせて行うことで、校長の学校経営を支援する仕組みに変える。

○次年度からの取組

具体的には・・・「管理職のビジョンと戦略を支援する学校訪問」を実施

学校を複数回訪問し、A P を基に校長のマネジメントをサポートするとともに、授業参観を通じて指導・助言を行うことで、教員の授業力向上を目指す。

※県教委幹部あるいは学校経営アドバイザー（退職校長）と原指導主事がセットで、市町村教委担当等と共に訪問することを目指す。

【1 回目の訪問】：5 月連休明けから 7 月中旬までの期間

訪問の目的は、「作成した A P が実効性あるものになるように協働するとともに、授業参観を通じて指導・助言を行い、授業力向上につなげる」ことである。

一 A P の現状と達成目標が具体的に提示されているか、高い目標が明確であるか、具体的な取組における指標が教職員に示され、取り組みやすいものとなっているかなどを中心に協働する。

【2 回目の訪問】：9 月から 11 月下旬までの期間

訪問の目的は、「プランに基づいた進捗状況の確認とともに、全国調査や学校評価アンケート等の分析結果を踏まえて、進捗・A P の軌道修正を図っていくよう助言するとともに、校長の学校経営上の相談支援等を行う」ことである。

図 3 AP 訪問（案）の概要

### (3) Phase 3「実践促進」

実際の学校現場への A P 作成指示は 2020 年 1 月となった。A P 作成に当たっての説明資料とそれを補完する動画を作成し、機を捉えては趣旨の理解と周知に努めてきたが、「唐突感」+「また、県教委が新しいことをやれ！」と言ってきた的な否定的受け止めはすさまじく、加えて新型コロナウイルス感染症対策のための一斉臨時休業もあり、船出は厳しいものであった。

2020 年 5 月の連休明けから初めての A P 訪問実施となったが、緊急事態宣言下であったため、市町村教委が指定する会場へ A D または県教委幹部が出向く形で代替した。2 回目訪問は、コロナ禍が少し沈静化した 9 月 14 日～12 月 4 日の期間で、また一部希望する学校へは 3 回目の訪問を実施した。

翌年の 1 回目の訪問は、依然としてコロナ禍であったため ZOOM を用いたオンラインで実施し、2 回目に前年度同様、全校訪問を実施した。

このように様々な制約下であったが、学校にとって少しでも役に立つと実感できるよう A P の様式及び訪問の仕方も改良を重ね、教職員課とも協議の上、校長が作成する自己目標シート項目を A P で代替も可能とした。また、管理職に対する支援・助言が一層充実するよう A D も増員（2024 年度時点で 5 名）した。

さらに県教委の指導主事は iPad 等を活用しながら授業場面を切り取り、短時間で焦点を絞ったフィードバックが行えるよう研鑽に努め、A P 訪問に同行する市町村の指導主事等へ OJT することで、授業

改善に活用する管理職や教師の増加につなげた。また、管理職対象の研修会等においてA PやA P訪問の好事例を紹介したり、校長同士が困り感を共有できる場の工夫を重ねたりし続けた結果、A P作成に当たって自校の教職員を巻き込んだり、学校組織を見直したりする学校が増えてきた。

#### (4) Phase 4「浸透定着」

このようにある程度A P訪問が定着し、自走を始めた学校も見られたことから、A P訪問が5年目を迎える2024年度から、新たなフェーズへ移行すべく課内で検討を始めた。

図4に示したように、A Dとともに第1フェーズを総括する際、改めて本訪問の目的を確認し、学校がA PやA P訪問をより主体的且つ組織的に“自らを高める”ツールの一つとして活用できるよう、A Pに記す項目を独自に設定できるようにする(図5)とともに、訪問当日の協議題は学校側が設定することとし、学校規模等も踏まえながら管理職に加えて重点的取組の中心を担う主任等の参加を促すことで組織的取組を一步先へ進めるべく変更を行った。

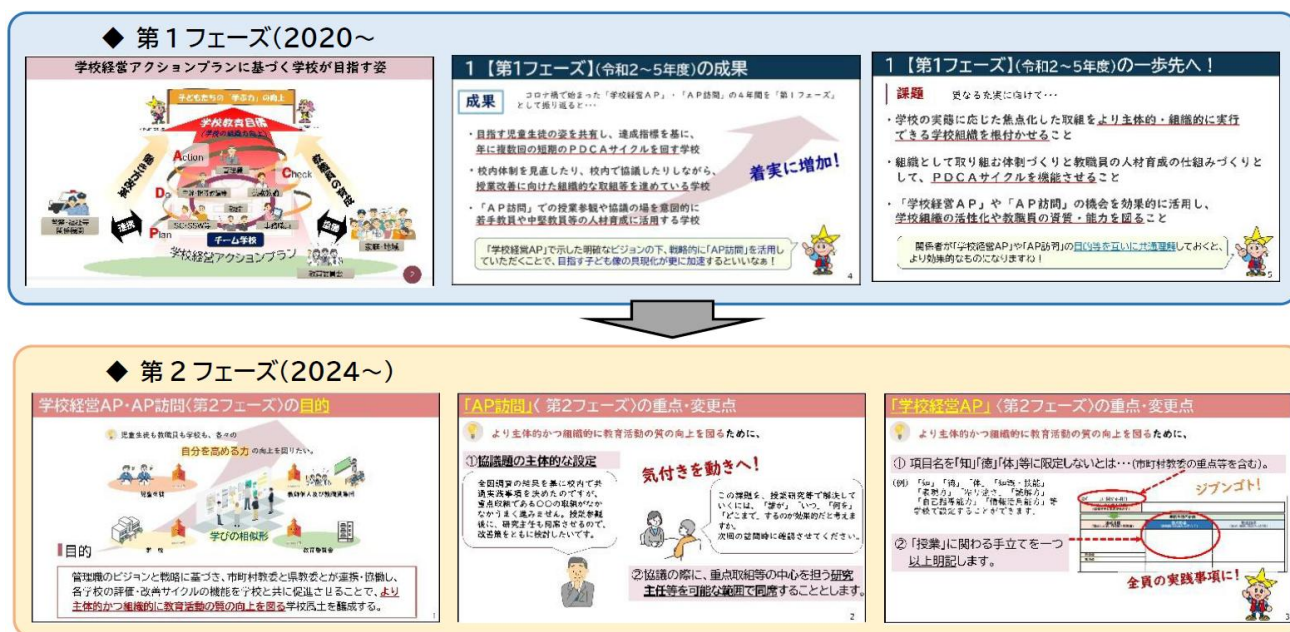


図4 第1フェーズから第2フェーズへ

# 学校経営アクションプラン（解説入り）

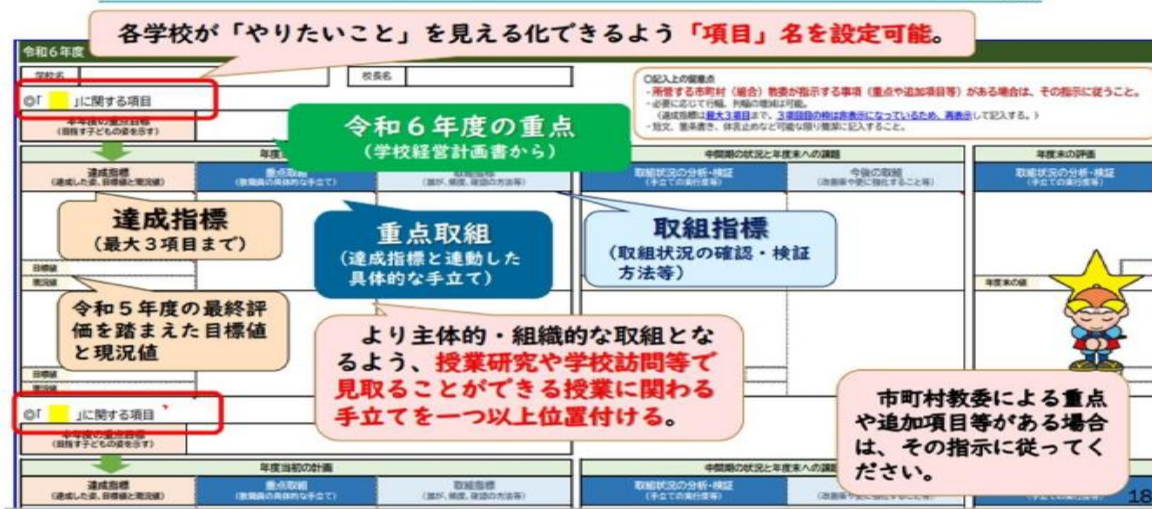


図5 学校経営アクションプラン（2024年版）

今年度の訪問を終え、市町村教委にはアンケートを実施するとともに、A D及び県教委幹部で総括を行った。成果を次に示す。

- ・「学校経営計画書（グランドデザイン）」と校内研究、A Pが一体化、あるいは関連付けが明確な学校は、教職員の取組や教育談議が活性化しており、充実感も大きい。
  - ・協議題に切実感がある学校ほど1回目の協議内容や助言等をよく取り入れ、その後の取組に生かしていることが2回目訪問で確認できた。
  - ・若手や中堅教員が協議に参加し、A Pに即した取組をしっかりと説明できる学校が増えた。
- 一方、課題としては次のようなことが挙げた。
- ・二極化が進み、学校間の差が広がる恐れがある
  - ・訪問者の指導助言の力量差がある

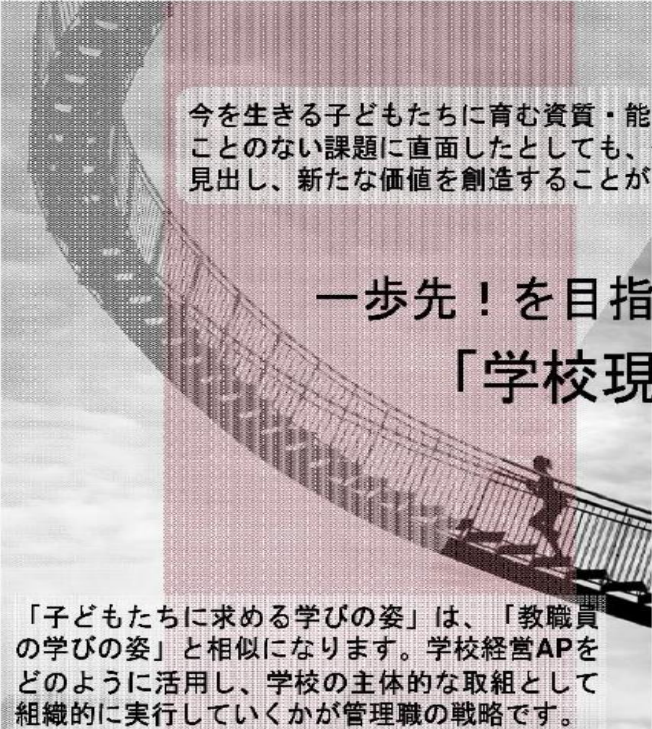
加えて

- ・次年度は第2フェーズ2年目であることから、原則今年度のやり方を踏襲すればよいが、A P訪問全体のビジョンやロードマップ等を明確に学校・市町村教委に示すべき
  - ・各地域や学校の実態や要望に即した形式に移行していくべき
- などの意見もいただいた。

## 5. ラボに参加した感想

学習指導要領の改訂やG I G Aスクール構想、「令和の日本型学校教育」など、日本の学びの構造転換や教育改革の枠組みが変化する世の中だからこそ「ここまでできたから OK」という唯一の正解というものは存在しない。だからこそ、各学校が、目の前にいる子どもたち一人ひとりが「自分のためになっていると実感できる学び」を愚直に、しかも確実に進めていくことが益々重要となってくる。


服務監督権を有していない県教委主導の取組に端を発したとしても、学校が「自走」できるよう、引き続き「観」の転換の実装に向けた取組を進められるよう問い続けていきたい。



今を生きる子どもたちに育む資質・能力の一つとして、未だかつて経験したことのない課題に直面したとしても、他者と協働しながら最適解や納得解を見出し、新たな価値を創造することができる「自分を高める力」があります。

一步先！を目指す最適解は  
「学校現場にある！」

「子どもたちに求める学びの姿」は、「教職員の学びの姿」と相似になります。学校経営APをどのように活用し、学校の主体的な取組として組織的に実行していくかが管理職の戦略です。



岡山県教育庁義務教育課  
gimu@pref.okayama.lg.jp

## 事例5：誰一人取り残さず「学習者中心の学び」を実装する学校組織マネジメント

札幌市立宮の森中学校 校長 井上 博文

### 1. ラボ開始当初（2023年夏）に立てた「問い」とその理由

問い：誰一人取り残さない『学習者中心の学び』の実装はなぜ進まないのか。また、実装を進めるのに必要な校長の役割はどのようなものか。

理由：急激に変化している社会を生き抜くためには、他者と協働しながら主体的に学び続け、課題解決に取り組む力の育成が急務とされている。そのため、学校には、画一的な旧来の学びから「学習者中心の学び」への変革が求められている。

しかし、学校内外の前例踏襲や同調圧力、様々なヒエラルキーの壁等に阻まれ変革がなかなか進まず、不登校等様々な困りを示している子どもたちが急増しているのが現状である。これは、ラボ開始当初の前任校でも、また現任校でも同様であった。

「学習者中心の学び」の実装という変革を、学校生活で困りを示す子どもたちも含めた「すべての子どもたち」を対象とすることをミッションとし、それを一部の力量のある教師だけでなく全ての教師が腹落ちして進めること。そして、そのための対話を促進することが自身の校長としてのバリューと考え、上記の「問い」を立てた。

### 2. ラボ期間中に取り組んだこと

#### (1) 自校

#### ①「子ども観」の視覚化・言語化（Tips 1-A~C, 2-H, 3-F）

学校の意義が問い直されたコロナ禍において、学校が子どもたちの安心・安全を保障する居場所としての福祉的機能をもつことについて、社会では一定の共有がなされてきたと考える。

しかし、学習や生活等に困りを示す子どもへの支援の在り方、そして授業の在り方はなかなかアップデートされなかった。

背景には教師間での「子ども観」のズレがあると考え、「誰一人取り残さない『学習者中心の学び』の実装」を見を募り、ミッションを視覚化・言語化した（図1）。



図1 前任校「令和5年度教育活動ビジョン」

## ②校内での対話促進 (Tips 2-B,2-C,3-A,3-E,3-H,3-J)

前出①の「教育活動ビジョン」を基に、人事評価を「子ども観」をテーマにした目標管理型とし、校長面談を自身の取組についてアウトプットする機会とした。

さらに、「子ども観」について、教員同士が定期的に対話しながらバリューを共有する研修会を行い（図2）、成果や課題を共有した。



図2 前任校校内研修会の対話場面

## ③困りを示す子どもを支える環境整備 (Tips 4-E)

多様な学びの場としての校内教育支援センターや、第2サポートルームとしての学校図書館の整備・活用は、前任校、現任校ともに着任当初から喫緊の課題であった。

不登校や登校渋り等、困りを示す子どもたちが、安心して自分に合った空間やペースで学ぶことができるよう、右の図3、図4のようなスペシャルサポートルームや学校図書館を整備した。

そして、校内学びの支援委員会（教師や支援員、スクールカウンセラー、スクールソーシャルワーカー、養護教諭等が所属）が定期的にケース会議を行い、どちらもそれまで個業に陥りがちだった運用を、組織的に進めることとした。



図3 前任校「校内教育支援センター」

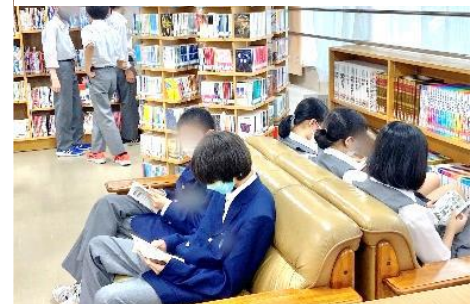


図4 前任校リニューアル後の学校図書館

## (2) 校長会

### ①教育長・校長プラットフォーム 1on1 プロジェクト研修 (Tips 2-B,3-D)

「教師の学びと子どもたちの学びは相似形」と言われる。私は校長会と学校も相似形とではないかと考え、その変革について学びたいと考えて標記の研修に参加した。



図5 「教育長・校長プラットフォーム 1on1 プロジェクト」井上発表資料（改編）

校長会がより学び合う場となることで、校長もともに学ぶ姿やその取組を自校に還元したいと考えた。

2023年1on1プロジェクト研修は、「校長だって学びたい、成長したい」等をテーマに、数回にわたりオンラインで行われた（図5）。2名のメンターから様々な示唆を得て、本音で対話し学び合う校長会への変革に取り組んだ。

## ②校長会でのインクルーシブ教育共同研究（Tips 2-B, 3-H, 3-I, 3-K）

①の1on1プロジェクト研修で得た知見を基に、校長会でも「子ども観」のアップデートをテーマに対話を深め、ミッションやバリューの共有を進めた。

そして、自身が所属する校長会専門部の共同研究を、「『学びのユニバーサルデザイン UDL』を視点としたインクルーシブ教育の充実」という研究主題とした（図6）。

「学びのユニバーサルデザイン」とは、学習を阻む「カリキュラム上の障害」を探し、予めガイドラインに基づいた選択肢を準備し、学習者が自ら調整し学ぶようになるという授業づくりの手立てである。

「誰一人取り残さない『学習者中心の学び』の実装」と親和性が高い手立てであると考え、「学びのユニバーサルデザイン」を所属校長各々の自校研修の柱とした。

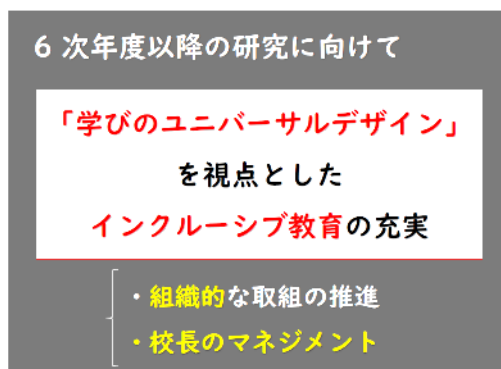


図6 校長会全体研修会発表資料（抜粋）



図7 2023年度校長会での対話場面

## 3. 取組の中で印象的だったこと

取組前の前任校教師は、前例踏襲や同調圧力に囚われ、ミッションやバリューが合意形成できないことで感情的な対立が度々起こっていた。また、教師の取組が個々に留まってしまう、組織として力が最大化されていないと感じていた。

しかし、「誰一人取り残さない『学習者中心の学び』を実装する」ことが子どもたちの幸せにつながるというミッションやバリュー



図8 前任校での協働的な学びの場面

ーについて、共有・対話する場や環境を整えたことで、教師集団が困りを示す子どもたちに積極的にアウトリーチし寄り添いながら、少しずつ主体的に授業改善に向かっていくようになった。

教師集団の変容とともに、不登校や登校渋りの子どもたちが前年度から30%以上も減少し、保護者が学校に信頼を寄せられるようになるなど、関係性が大きく改善した。

さらに、中堅・若手教師が貪欲に学ぶ姿勢を見せるようになり、教育系企業との「この指とまれ」式校外研修会を実施した際には、図9のように積極的に参加するようになったのがたいへん印象的だった。



図9 前任校教員の校外企業研修の様子

## 4. 今の自分・組織の現在地

### <現状できていること>

#### (1) 自校

2024年春、子どもや保護者、地域の実態の特徴が前任校と異なる現任校へ異動となったが、ほぼ同様の学校課題を抱えていた。

「子ども観」についての対話が少なくミッションの共有がなかなか進まないことで、困りを示す子どもたちへの対応が後手に回ることで、改めてどの学校にも通底する課題であると感じた。

このような背景から、現任校でも「誰一人取り残さない『学習者中心の学び』の実装」というミッションとバリューについて、着任当初から職員間の対話の場を設定し、共有することができた。

その際、前任校での経験を踏まえて、解像度を上げ言語化・構造化して(図10)伝えることができたこと、校長面談等から実感している。



図10 現任校職員会議資料(抜粋)



図11 現任校交流及び共同学習の様子

すでに、現任校が「学習者中心の学び」について、ミドルリーダーを中心に教育課程等の改善に取り組み始めていたこともあり、困りを示す子どもへの環境整備が進んだり（図 11）、主体的・協働的に学びに向かう生徒の姿が見られたり（図 12）するなど、急速に現任校の学びは変革が進んでいる。



図 12 現任校「社会課題の解決」をテーマにした PBL での発表場面

## (2) 校長会

2 年目となった専門部の共同研究では、校長の対話と学びを進め、教師の個々の取組に留まっているインクルーシブ教育を視点とした「学習者中心の学び」の実践を深めたいと考えていた。

私たちは、所属校長全ての学校で教師にアンケート調査を実施し、結果を基に各校長と教師が「子ども観」について対話する場を設けることとした。

そのアンケートを整理し、子どもたちが学びについて「意欲的に取り組む」「理解しやすくなる」「表現しやすくなる」ための教師の工夫の視点を示した、独自のガイドラインを作成することができた。

さらに、取組の過程で各校長が自ら学んで対話する姿を示すことで、教師も主体的に教育活動に取り組むようになるなど、この取組は大きな成果を挙げている。

### <越えるべき壁／ボトルネック>

#### 「対話の場の欠如によるミッション、バリューの共有不足」

改めて「学習者中心の学び」の実装に限らず、学校の変革が進まない要因は上記の課題に尽きると考えている。看過できないのは、学習や生活に困りを示す子どもたちが、この瞬間も少しずつ学びから遠のいていくことである。

#### 「特別支援教育部オリジナルガイドライン」

参考：UDLガイドライン(米：CAST)

生徒が意欲的に取り組める工夫	生徒が理解しやすくなる工夫	生徒が表現しやすくなる工夫
目標の理解を高める内発的動機づけの工夫	文字や記号、様々なメディア等を活用した示し方の工夫	選んでやってみようとするための方法の選択肢を示す工夫
興味を持つための工夫	視覚による情報の受け取りが苦手な生徒に対する工夫	考える、話し合う、教え合う、などの活動がある学びの展開
	聴覚による情報の受け取りが苦手な生徒に対する工夫	
意欲が持続するための工夫	分かりやすい言葉の使い方の工夫	制作や作文などに多様なツールを使う
振り返りながら学ぶ工夫	分かりやすい板書の工夫	自分自身の習熟状況を管理するための工夫
見通しをもてるための工夫	生徒の理解を促進する授業のテンポ・リズムの工夫	

令和6年度 特別支援教育部の研究実践

図 13 札幌市校長会区別支援教育部「学びのユニバーサルデザイン」オリジナルガイドライン

校長が、自校のミッションやバリューを分かりやすく視覚化・言語化し、いかに腹落ちするように教師と対話していくか。併せて、当事者意識をもつよう教師同士の対話の場を意図的に設定していくことが重要と考えている。

言うまでもなく、トップダウンでは決して変革は進まず、一時的に取組が変わったように見えても、（校長の異動等で）形状記憶合金のように揺り戻しが起こりがちである。

何に重きを置き、どのように学校を変革していくかデザインすることが校長の大きな役割であり、校長が積極的にそのマネジメントを学ぶことで変革が大きく進むのではと感じている。

校長会が、このような学びをより一層保障する場になることを願っている。



図 14 現任校校内研修会の対話場面



図 15 2024 年度校長会での対話場面

### <目指すべき状態>

改めて、「誰一人取り残さず『学習者中心の学び』を実装している学校」「子どもは一人一人違っている」「全ての子どもは有能な学び手である」。この2点を前提に、私たちの「子ども観」をアップデートし、すべての子どもたちの学ぶ権利を保障し、安心して学ぶことができる場、つまり「学習者中心の学び」を持続的に保障する仕組みや環境づくりが必須といえる。

前述のように、校長がミッション、バリューについての対話を校内に意図的に促し、教師が腹落ちして自律的に取組を進めるようになることを目指したい。

### <今後取り組みたいこと>

「『子ども観』アップデートの仕組みづくり」

「『学習者中心の学び』から『学校の主体を子どもたちへ』の発展」

新年度に向け、現任校では、困りを示す子どもへの支援の在り方や授業の在り方について教師が体験して学ぶことをねらいとして、通常の学級と特別支援学級の教師交換授業を進めていこうと計画している。

通常の学級にいる困りを示す子どもには、専門性をもった特別支援学級教師が学びをサポートし、通常の学級を担当する教師は、特別支援学級で自身の学習指導の障壁について改めて見直す、「子ども観」のアップデートの機会となる。校内研修の一環として「この指とまれ」方式のボトムアップ型で進め、将来的に困りを抱える子どもについて学ぶ仕組みとしての定着を目指している。



図 16 現任校特別支援学級での交換授業の様子

また、すでに総合的な学習の時間を中心とした PBL（プロジェクト・ベースド・ラーニング）では、3年間「社会課題の解決」について探究し、学びを社会へつなげ貢献することに取り組んでいる。

さらに、「学習者中心の学び」の発想を広げ、「学びを子どもたち主体へ委ねていく」ことについても検討が進んでいる。

運営を生徒に委ねている生徒会活動や、学校運営協議会や PTA と対話、協働など、将来的に子どもたちが可能な限り学校運営に参画し、運営に携わっていくことが「学習者中心の学び」の発展形と考え、準備を進めているところである。



図 17 生徒会役員と地域の方との対話場面

校長会では、取組を通して進めた自校の「学習者中心の学び」の実装について、実践事例を共有しその「学びの輪」を広げていきたいと考えている。

## 5. ラボに参加した感想、その他

2023 年、プラットフォーム 1on1 プロジェクト研修を終えた時期に、「学習者中心の学び」の実装について取り組む中で自身のリーダーシップの在り方を「壁打ち」する、得難い機会をいただいた。

「子ども観」だけでなく学校の変革について視覚化・言語化し、自校教師と対話しながら生まれた思いは、改めて校長が教師を信じること、そして校長が学ぶ背中を見せることの大切さである。

「誰一人取り残さない『学習者中心の学び』の実装が進み、一人でも多くの困りを示す子どもたちを支援していくよう、決意をもって引き続き取り組んでいきたいと考えている。



図 18 令和 7 年度学校経営の重点（抜粋）

## 事例 6 : 学習者中心の学びを実現する教師集団の構築を目指して

和歌山県田辺市立大塔中学校 校長 前山 賢一

### 1. ラボ開始当初（2023 年夏）に立てた「問い」とその理由

問い：どうすれば学習者中心の学びを実現するための教師集団を構築できるか。

理由：学習に向かうことができず、困っている子どもたちも学びに向かい、全ての子どもが学びにアクセスしている学校を目指している。毎年、4 月当初に全教職員で教育目標を決めて教職員のベクトルを合わせるなど、試行錯誤を繰り返してきた。さらに一歩進めるために、教師集団の質を高めたい。そして学校全体で学前 和歌山県田辺市立大塔中学校 校長習者中心の学びを実現したいと考えた。

個人的には 2023 年度末で校長としての役職定年を迎えるため、学習者中心の学びに向けてこれまで取り組んできたことを継承・発展してもらいたいという願いを込めている。

### 2. ラボ期間中に取り組んだこと

#### 【2023 年夏～2023 年度末まで】

#### 「特別教室 GRIT の設置」（Tips 2-D, 1-D）

6 月末に採用 3 年目の数学科の先生を横浜創英中学・高等学校に二日間にわたって派遣し、先進的な取組に学ばせていただいた。その先生のアイデアをもとに使用頻度の少ないコンピュータ教室を学習者中心の学びを展開しやすい環境になるように特別教室の開設を企画した。数学科からの「一点突破、全面展開」も視野に入れていた。



プロジェクターとスクリーンを常設配置、タブレット端末と教科書を開いてもものびのび使えるように、コンピュータ用の大きな机を改造してそのまま使用した。グループ毎に以前使用していたモニターとホワイトボードパネルを設置した。教室の後方には、個別の学習コーナーを作った。予算は潤沢ではないため、先生が段ボール箱で仕切りを手作りした。

引き出しには 3 年間の各単元の問題プリントと解答を用意して、生徒がいつでも自由に使えるようにした。

教室の入り口には展示コーナーを設けて、教具や関係の図書、これまで取り組んだ「数学の自由研究」の成果物を展示した。

教室前の掲示板にも数学に関係するポスター等を掲示し、この教室に来るだけで数学の魅力を感じることができるように工夫した。

この教室は「学習者中心の学び」の象徴として位置づけ、教職員、生徒、保護者等の関係者の理解を広げることができるよう、に理解をと考えた。ネーミングには配慮した。たくさんの候補を出し合い、数学の先生が決めて、全職員に提案して決定した。教室名は、生徒につけてほしい力という願いをこめて「GRIT」（やり抜く力）と名付け、9月上旬に開設した。

数学の授業を中心に、ドローンを使ったプログラミング学習や総合的な学習の時間、特別活動で活用した。

3年生は、それぞれが学び方や学ぶ場所を選んで目に見えて向上した。しかし、学年によっては、学びに向かうことが難しい生徒も出てきた。1年生の生徒の中には一斉授業を求める声もあった。

主体性を持つための仕組みは授業だけでなく、学級づくりや学校の文化そのものの影響が大きい。待つべきところはじっくり待ちながら醸成していきたいという思いはあるものの、いわゆる「荒れ」の状態に陥ることへの先生たちの不安は大きく、性急な「指導」を求めてしまう先生もいる。前進と後退を繰り返しながら、理解を深めていくこと、従来の授業の良さも大切にしながら徐々に転換を図ることを、あせることなく戦略的に進めていく粘り強さが必要であると観じている。

### 「全教職員と校長との 1on1 ミーティング」(Tips 2-C,3-A)

全教職員を対象に2週間に1度ずつ、15分間の1on1ミーティングを11月からスタートさせた。話す内容は「業務について」「環境について」「やりたいこと」をテーマとして提示しておき、参考にして職員が話すようにした。また、次の二点を意識しながら実践した。

一点目は聞き方である。当然だが職員に校長の考えを納得させるミーティングではなく「困りごとや相談に校長として答えるような「解決するために聞く」のではなく、新しい視点を獲得するため、相手の考えや世界観を深く理解するための「学ぶために聞く」ことに注力した。心理的安全性を高め、職員の願いや考えについて深く知ることを意識した。

もう一点は「Will」を高めることである。働く上では「Will-Must-Can」が重なり合うことが主体的な行動を誘発すると言われているが、先生たちは多忙な毎日の中でMustが極端に大きくなっている。Mustが大きいと確かにできること（Can）の幅は広がってはいく。しかし、やりたいことが押しつぶされてしまう。そこで

Will（やりたいこと）に意識を向けることで「Will-Must-Can」の重なりを強化できるように考えた。「子どもの学びと教職員の学びは相似形」だとすると「学習者中心の学び」を実装していくためには、教職員の主体性を回復させることは必須である。

実際に行っていくと、毎日、顔を合わせていても意外と対話できていなかったことに改めて気づいた。謙虚さを持って、本当に純粋な気持ちを持ちながら先生たちの話に耳を傾けていくと、先生になったときの思いなどに立ち戻ることができたように感じられる場面もあった。また、なかなか学習者中心の学びに向かっていないように見えていた「最後のひとり」になっているという先生にも「やりたいこと」が根底にあり、その先生なりに進んでいることにハッと胸を突かれる思いになったことがあった。学習者中心の学びを進めていく中で「子どもを信じて委ねる」ということは語られる。しかし、大人について語られることは少ない。1on1 ミーティングを通じて「先生を信じて委ねる」ことの大切さに気付くことができた。こういうところから相似形なのである。この気づきは、職場の心理的安全性を高めることにつながっていくように思う。

一方でこちらにも余裕がないと本当に聞くことができないことや聞き方には相当の知識や訓練もいるということを感じた。職員によっては「やらされ感」をぬぐいきれず、成果が見込まれない場合もあった。働き方の改革と並行しながら進めていくことが肝要であることに改めて気付いた。時間設定や頻度についても改善しながら高めていくことが求められる。

### 「校内教育支援センターの開設」(Tips 4-E)

不登校の傾向がある生徒の実態をみて、年度当初から校内教育支援センターの計画を立てて備えていた。夏休みが明け、三名の生徒の学校への行きづらさが顕著になったため、二学期から校内教育支援センター（やまがらルーム）の運用を開始した。



この部屋が「教室に入れないうれしい女の子のための部屋」ではなく、自分で学び方を選んでこの部屋を利用している、という見方ができるように本人と保護者が署名し、この部屋で学ぶという形式をとった。

入級した生徒は、もとの学級への出入りは自由として、体調等に合わせて教室で受けたり、SSR で学んだり自分で選んで学んだ。教務主任が担任を受け持ち、やまがらルームでの学習は基本的に自習としながら、時には用務員といっしょに花やいちごを育てたり、個人でひたすら問題集に取り組んだり、リラックスしてつるぐこともあった。そんな中、教室の授業をオンラインでつないでやまがらルームで受けると理解が進

むなど、自分に適した学び方に気付くこともあった。ある日には教室の生徒たちよりもやまがらルームの方が集中して学んでいることもあった。

他の生徒たちにも理解は少しずつ進み、クラスに戻っても違和感なく、自然に笑顔で応答する場面も見られるようになってきた。体育のうち、得意なダンスやバレーボールの授業にはクラスで受けて、その後には「次はやまがらで」と仲間と言って戻り、周囲も「じゃあね」と自然な形になっていた。生徒の文化として「学び方は選んでいい」というものが、少しずつ根付いてきた。また、先生たちも、開設当初はこの教室に行きたがる子が増えるのではないかという心配の声も聞かれたが、次第に薄れていった。ただ、この感覚は行き来することもあり、また、相当な労力も配慮も求められる持続可能な形にするには、毎年、全教職員の対話を大切にしていける必要がある。

開設以来、現在まで、不登校生徒の数は0となっている。

### 3. 取組の中で印象的だったこと

「学習者中心の学びを組織として実装する」ことは、とてもテーマが大きく先生、保護者、地域の理解が得られるのかということに大きな不安を感じていた。しかし、授業やさまざまな活動を通して、生徒たちの学習観や先生観、学校観が次第に変わってきた。互いを認め合い、自分で学んでいくことに価値が置かれるようになったことが感じられるようになった。意図していたわけではないが、少しずつ、小さな主体性を持った生徒たちの学びの結果として全国学調の結果も向上した。また、校内教育支援センターで学んだ生徒で継続して発達検査を受けていた生徒の知能の値も飛躍的に向上した。

「組織として実装」ということにはほど遠いと思うが、色々な障壁を取り除いていくと子どもたちの力が解放されていくようすは大変印象的であった。

### 4. 今の自分・組織の現在地

#### <現状できていること>

2023年度末に役職定年を迎えて現在は小学校の拠点校指導員として初任者研修に携わっている。前任校では、新校長がこれまでの取組を継承し、より発展に努めている。やまがらルームの生徒が弁論の大会に出場して県大会に出場して優秀賞を授業するなど、驚くほどの活躍を見せている。

これからの学校に「学習者中心の学び」を実装するためには、初任者へのアプローチは欠かせない。現在は拠点校指導員として、初任者が、教職の魅力を十分に味わいながら、子どもの未来を見据えて子どもの学びを変えていく意欲と希望を持つことを目標にして取り組んでいる。

1on1の時間を最も大切にしている、「学ぶために聞く」こと、「Willを高める」ことに重点をおきながら研修を進めている。

### ＜越えるべき壁／ボトルネック＞

初任者の「で、あなたはどうしたいの」と尋ねるとなかなか出てこないことがある。初任者は、「教師の仕事はブラック」といわれ、教師不足の中でもあえて教職を選んでいる。意欲も高く、よく学んできている。学習者中心の学びへの転換の重要性も良く理解している。しかし、日々の業務の慌ただしさや児童や保護者との対応に追われているため、他の教職員に比べても一層「Must」ばかりは肥大化して「Will」が出てきづらいのではないかと思われる。

### ＜目指すべき状態＞

初任者のフォローの体制が十分にできていて、心理的安全性が担保されているように職場環境が整っていること。

初任者研修と校内の研修がうまく関連しながら進んでいる状態。

職場の対話が進み、高い同僚性があること。

初任者の主体性が解放され、やりたいことを目指して指導錯誤できること。

### ＜今後取り組みたいこと＞

初任者と職員、初任者同士などの横の繋がりを強めたい。また、初任者研修の発展として県外への視察などにも繋いでいきたい。

また、校内の研修にも、初任者指導の立場から関わって、初任者研修が組織的に進めて、ひいては学校として学習者中心の学びに向かうことができるように繋いでいきたい。

## 5. ラボに参加した感想、その他

本当に貴重な経験でした。学習者中心の学びと口にすることはよくあるが、「学習者中心の学びとは何か」と根源から見つめ直すことはとても重要なことでした。また、子どもや先生方の主体性を解き放つ、ナビゲートという考え方はとても新鮮でした。学習者観を変えるきっかけになりました。

加賀市の取組では取組の進んでいないように見える学校を最後のひとりとは見ずに、その学校なり進んでいることを信じるという考え方に感銘を受けました。このことを子どもに置き換えてみれば、子どもを信じるということであるし、学習者中心の学びに通じていると思いました。同時に、校長の立場からすれば「すべての

先生を信じて委ねる」ということなのだと思います。逆に言えば、ひとりひとりの先生が信じられていない、委ねられていない、ということなら、学習者中心の学びが組織として実装されることはないと思いました。「子どもの学びは大人の学びは相似形」。そうなるように意識しながら取組を進められたことは学校にとっては大きな財産だと思っています。

校長として最後の年に、このラボに参加させていただいて、これまでの思いを悔いなく、そして一歩踏み出して実践することができ、本当にありがたく思いました。

現在は拠点校指導員として初任者指導にあたっています。その中でも、ラボで学んだことが生きる場面が、とてもたくさんあるのです。

素晴らしい機会を企画・運営していただいた事務局の皆さんに心より感謝申し上げます。貴重なお話をいただいた講師の先生方、そして共に学ばせていただいた参加者の皆さん、本当にありがとうございました。

## 事例7：一人一人を大切に学ぶ

長野県軽井沢町立軽井沢東部小学校 教頭 石山 れいか

### 1. ラボ開始当初（2023年夏）に立てた「問い」

「学習者中心の学び」を広げていくために、学校・町としてどのように取り組んでいくか。

### 2. ラボ期間中に取り組んだこと

#### (1) Phase1「方針理解」

- 職員会や研究会で、なぜ学習者中心の学びを目指していこうとするのかを、全職員で考え合った。
- 町の公立私立全ての学校で合同の研修を設け、学習者中心の学びをどう実践していくか共に考えあった。

#### (2) Phase2「共感醸成」～B先生とC先生のチャレンジ～

- 2022年4月、「A君が暴れちゃうんですね」と悩むB先生とC先生。A君の様子を見にいくと算数の授業で素早く課題をとらえ、自分のペースでどんどん課題をすすめていきます。そのため、友達と一緒に学ぶ学習では時間を持て余してしまい離席も増えています。B先生とC先生は自由進度学習の経験がある私に方法を尋ねたいのだろうと思いましたが、「どうしたら、ひとりひとりに合う学びになるんだろうね」と問い返し、そこから、B先生とC先生の試行錯誤が始まりました。
- 大切にしたいと考えたことは①子供達をまぜることとつなぐこと②子供達が自分から取り組めるようにすること③子供達が「わかって楽しい」と思えること④子供達が自分の言葉で説明できること⑤子供達が考えたり話したり活動したりする時間を増やすことでした。試行錯誤の末に①ミニレッスン（基礎をおさえる）、②ペアミッション（ペアで問題を解く）、③じぶんミッション（自分で問題にチャレンジする）、④“ちょうせんじょう”をやるか“ミニ先生”をするというオリジナルの授業スタイルができました。この授業スタイルが変わると、子供たちが遠慮なく友達に「教えて」と言えるようになり、あちらこちらで子供たちの教え合いや学び合いの姿が見られるようになりました。そしてA君は黙々と課題に取り組み、友達に教え、大活躍のA君に大変身しました。A君だけでなく、算数に自信がなかったDさんも自分のペースでわかるまで諦めずに取り組むようになりました。いつの間にか学級の子供達全体が45分間集中して取り組むようになり、授業が終わっても「あともう少し」と取り組む姿も多く見られるようになりました。

- B先生とC先生は、学校生活の様々な場面でも自分たちで決めてやりきるという姿が増えてきたことをとても喜び、他の教科でもチャレンジできないかと、更に試行錯誤しました。漢字の学習ではそれぞれのペースで進めていく「かんじ山とざん」を行うなど、子供たちが自分のペースで楽しく学習できる方法を考えていきました。

### (3) Phase3「実践促進」～広がるチャレンジ～

- そのような様子を職員室で話していると、E先生が「私も今までの授業では、子供たちはやらされている感じで、分からないということが言いにくいとっていたんです」と話に加わり始めました。そして、自分も授業スタイルを変えることにチャレンジし始めました。B先生とC先生の実践をもとに、自分のクラスの子供たちに合わせて授業を行うと、学習に前のめりに取り組む子が増えてきたり、以前よりも子供たちの関係性が温かくなってきたりしました。
- E先生はクラスのよい変化を感じ、単元を通して子供たちに学習を委ねられるように単元の進度表をつくって取り組むことにしました。学習が定着するように、友達チェックと先生チェックを設けたり、子供たちが自分で学びやすいように副教材のページを記したりと、単元ごとに改善していきました。F君は「テストが〇日だから〇日までに終わらそう」と自分で考えて見通しをもって学ぶようになったり、友達を気にかけるようになったりしました。
- ここに紹介した先生だけでなく、多くの先生方が子供たち一人一人ペースを大切に学びをつかっていこうとチャレンジしていました。決まった方法はありませんが、それぞれのクラスの先生が、自分のクラスの子供たちに合わせてそれぞれの方法をつくりだしていました。
- このような本校の取り組みの様子を知っていただくこと、町の学校に声をかけ、授業を見に見ていただいたり、話したりする時間を設けました。

### (4) Phase4「浸透定着」

- 2022年度の年度末、全職員で振り返りをしました。一斉指導のスタイルから変えてみて良かった点は、①子供達が自分の学びを自分でコントロールする力がつくため、休校になったり先生が休んだりしても学びが止まらず自分のペースで学んでいた。②人と違って良いという価値観が身につき、友達と比較しなくなったため、自分に自信がもてるようになった。③友達と一緒に学ぶ良さを感じるようになった。④言語化したり、友達に教えたりすることでより深く学んでいた。⑤単元を通しての準備は大変だが、大切なポイントや他の学年とのつながりが明確になった。などがあげられました。課題としては、子供たちの学びの定着のために大人が見取ったり声をかけたりするポイントを明

確にしなければならないということがあげられ、教材研究の大切さを改めて確認しました。また、担任一人で授業準備をしたり、授業中にクラス全員を見取ったりすることは難しいので、複数の職員で準備や授業を行える体制づくりが必要だということも課題として残りました。

- 年度がかわり、半分以上職員が入れ替わった中で、実践を積み上げていくことは簡単なことではありませんが、重点研究会で話題にしたり、授業公開を通して学び合ったりし、実践を深めようと取り組みました。複数体制で授業を行う中では、大人の役割について考えさせられることが多くなってきました。子供たちのつまづきを予想しミニレッスンを行ったり、個々の子供たちを見取り友達とつないだりアドバイスをしたりしていくなど、その時々に応じたかかわり方を模索してきました。先生方は個々の子供たちに①進捗の確認と意欲づけ②理解度の把握とアドバイス ③学び方の把握とアドバイス④関係性の把握と友達とつなぐことなどのかかわりをしています。また、一人の子供の指導に没頭してしまうと全体が見えなくなってしまうたり、子供たちをつなぐことができなくなってしまうりするので、そのバランスを取っています。日々、役割をうまく調整しながら複数で授業を行っていくことにチャレンジしていました。
- 学びの定着に向けて、H先生は「友チェカード」をつくり、友達チェックのあり方を工夫しました。教科書で学んだあと、友達に友チェカードから問題を出してもらい、裏の答えで答え合わせをしてもらいます。答えが合っていたら進度表の「友チェ」の欄にサインをもらい、「友チェ」がクリアしたら先生チェックをします。このように、学びの定着のために、子供たちの様子や単元に合わせて日々改善を重ねていきました。H先生は、算数の単元テストを用いて学級平均と全国平均との比較を記録していましたが、一斉授業のスタイルよりも進度表をつかった学びでは平均点が上回る傾向が見られました。進度表を使うスタイルで学ぶと、自分のペースで進められるので、算数が得意な児童はどんどん学べ、苦手意識をもっている児童は分かるまでじっくり学べることが要因と考えられます。しかし、テキストから読み取っていくことが苦手で、聞くことで理解が深まる児童や、自分で学習のペースをコントロールしていくことが苦手な児童もいました。全ての子供たちにとってよりよい学びの方法はどうあったらよいか今後も模索していきたいと思います。

### 3. 取り組みの中で印象的だったこと

- 学ぶことに消極的で算数が大の苦手だと言っていた子が、年度末、キャリアパスポートに「算数が大好きな3年生になった」と書いたことは、担任だけでなく、私自身もとても嬉しい出来事でした。このように、学ぶことに自信を取り戻していく子供たちの姿を見ることが、学習者中心の学びをつくっていく教師の、何よりも自信になります。

- B先生が、「方法を教えてもらおうと思ったけど、そうじゃないんだとわかりました」とおっしゃいました。「学習者中心の学び」とは何かと考えたときに、特別な決まった方法はありません。一人一人の学びを大切に、子供たち自身が自分に合った学び方を選択したりつくったりしていけるように、子供たちと授業について振り返り、共につくっていくことが大切なのだと思います。

#### 4. 今の自分・組織の現在地

- 2024年度は異動し、自治体も学校も職員も変わりましたが、現在取り組んでいることも、先生方と目的を共有し、先生方のチャレンジを伝え、広め、励まし、時には相談に乗ったり一緒に悩んだりしています。そして一番大切にしていることは子どもの姿を先生方と共に喜ぶことです。

#### 5. ラボに参加した感想、その他

- 教育長、校長、教頭、行政の方、企業の方等、様々な立場の方がいらっしゃり、ラボで知り合った皆さんからは学ぶことがとても多く、励まされました。大熊ゆめの森を見学させていただいてお話をさせていただくなど、ラボを通じた出会いは財産となりました。
- 子どもの姿で語れる自分でありたいと思います。

## 事例 8 : 子供が「学校って面白い！」を実感できる学校をつくるために

埼玉県狭山市立教育センター 所長 坂木 裕子

### 1. ラボ開始当初（2023 年夏）に立てた「問い」とその理由

私は、毎日通ってくる子供達が「学校って面白い！」と実感できる学校をつくりたいと考えています。そのためには授業を「学習者中心の学び」に変えていくことが必要であり、それを実現するために、どのような「教育課程の工夫」と「教職員の意識改革のための取組」ができるのか考えたいと思いました。

当初は、校長としてできることという意味で「教育課程の工夫」だけに焦点を当てていましたが、ラボに参加する中で、毎日の授業を変えるためには授業者の意識を変えなくては始まらないと思い、どちらも必要だと感じるようになりました。今は、「学習者中心の学び」を実現するには、学校のシステムと教師のマインドセットの転換を両輪で進めることが大切だと捉えています。

### 2. ラボ期間中に取り組んだこと

とりあえず、一人でもできることから始めようと思いました。

まず、教師のマインドセットの転換としてできることを考えました。2023 年度は小学校の教頭という立場だったので、校内研修の話し合いの中から「個別最適な学び」というフレーズが職員から出てきたタイミングで「自由進度学習」の取り組みを紹介しました。「個別最適な学び」と「自由進度学習」は決してイコールではないのですが、学校の授業形態を一斉授業の姿しかイメージできない教職員にとっては、子供が自分で学びを進める授業を知ってほしいと思い提示しました。興味を持った教員が他の学校に実際に授業を見に行き、自分の授業に活かし始めました。それを研修の場でほかの教員に広めていきました。その後、私自身の自主研修として軽井沢風越学園と横浜創英中学・高等学校の視察に行き、レポートにまとめて職員と共有しました。内容に興味を持った数名の教員で「えでゆかふえ@さやま」という対話のグループを作り、3 回ほど教育について語り合う時間を持つことができました。

つぎに、学校のシステムの転換ということで、このラボで教えていただいた目黒区の午前 5 時間制の取組を 2023 年度に市の教頭会で紹介しました。時間割を工夫して、児童と教職員に価値のある時間を生み出すという点で、興味を持ってくれる教頭が増えました。また、2024 年度は、教育センター所長という立場になったので、目黒区の事例を教育長、学校教育部長、次長に紹介し、視察の許可を頂きました。目黒区油面小学校を訪問して目黒区の教育委員会指導主事や校長先生、研修主任の先生方からお話を伺い、時程を工夫することの効果が高いことを実感できました。それまで、市内の小学校の一日の時程はほぼ同一でしたが、2024・2025 年度には日課や時程を工夫する学校が増え

てきました。まだ、市全体で取り組むというところまではいっていませんが、校長先生方に少しずつ話が伝わり、埼玉県が推進する働き方改革の影響もあって、各学校で時間割を工夫する取り組みが増えています。

### 3. 取組の中で印象的だったこと

私に関わった職員や同僚、上席と教育について話をする中で、皆同じような思いを抱いていることに気づきました。子供にとって学校を面白く楽しい場所にするには、授業を変えていかなくてはならないと。しかし、授業中に子供が自由に動き回る様子を見たとき、「こんな学習があるんだ！」と生き生きするタイプの人と、「こんな学習でいいのか？」と懸念を表すタイプの人と、二手に分かれることがありました。捉え方が違う人をまとめて組織的に動かしていくことの難しさを感じました。そして、意識を変えていくためには、多くの対話と時間が必要だということも実感しました。意識というのは白から黒にある日突然変化するものではなく、白から黒へのグラデーションのグレーの部分それぞれのきっかけとペースで移行していくものなのかもしれません。ただ、そのきっかけというのは、書物を読んだり話を聞いたりするのではなく、実際に見たり体験することの方が、大きなきっかけになるようです。

### 4. 今の自分・組織の現在地

#### <現状できていること>

個人としてできそうだと思うことは、チャンスを逃さないように気を付けながら働きかけられたと思います。ここだ、と感じたら動けるように、意識的に心の準備をしておくことは大切だと思いました。

#### <越えるべき壁／ボトルネック>

個人の働きかけを組織の動きにしていくことは、なかなか難しいことだと感じました。しかし、立場が変わるとできることが変わる、ということは異動を経験したこの期間に実感したことでもあります。普段から一人一人の意識を少しずつ変え、リーダーが組織的な方向性を示したときにメンバーが同じ方向を向けるかがカギのような気がします。そのために、日々何ができるか、何をすべきか、一つ一つ検証して実践していく必要があると感じます。

#### <目指すべき状態>

学校の教室の子供達が、先生と共に毎時間、生き生きと活動している学校になったらいいと思います。子供も先生も目が輝き、面白さや楽しさを実感し、それが見た目には動であっても静であっても、頭や

心が動いて、さまざまな感情を豊かに生み出していき、そういう毎日を積み重ねていける学校になったら本当に嬉しいです。

### <今後取り組みたいこと>

自分の目の前にどんなチャンスが訪れるかわからないので、その機会を逃さないように教育への感性を磨きたいと思います。あまり具体的な計画を立てると焦ってうまくいかないことが多いので、今できることを一つ一つ進めていくことを意識したいと思っています。

## 5. ラボに参加した感想、その他

皆さん、本当にいろいろな立場で多くのことを考え、学び、実践していらっしゃることを知って、非常に感銘を受けました。対話の中で自分の知識量や理解力の乏しさを改めて実感して恥ずかしくもありましたが、皆さんのお話をまだまだ聞いてみたいと感じています。一緒に参加してくださった皆さんに改めて御礼を申し上げます。

また、教育に対してこんなに熱い思いをもって向き合っている方が大勢いることは、日本の未来に希望を感じることもできます。正解のない問いばかりですが、でも、目の前にいる子供たちに向き合い、教職員や保護者、地域の方々を巻き込みながら、学校管理職として、または、教育行政職員として、なんとか最適解を見つけていきたいです。

最後に、本当にお忙しい中でこのラボを設定してくださった文科省の有志の皆さんには感謝しかありません。業務外の運営は大変だったことだろうと推測しますが、素晴らしい機会を作って頂き、本当にありがとうございました。なかなか十分なお協力はできませんでしたが、もしまたお話しできる機会があれば、その時を楽しみにしています。長期にわたり学ばせていただいたこと、本当にありがとうございました。重ねて感謝申し上げます。

## 編集後記

### 【河野 大和】

現在留学中のフィンランドで、カリキュラム実施に当たって、「上から下方向の変革マネジメント」と「下から上方向の対話による知見共有」が組み合わさり、各教育ステークホルダーがカリキュラムの意義を見出ししていく（sense-making）過程について研究しています。本ラボの1年半を通じて試みたことは、まさにそのような過程だったと言えると思います。ラボメンバーの皆様には、その過程に粘り強く向き合っていただき、実践の好事例も悩みもたくさん共有し、対話を重ねていただきました。心より感謝申し上げます。

このガイドブックは、「正解」を提示するためのものではありません。「学習者中心とは何か」「それを組織として実装するにはどうすればいいのか」について、それぞれの現場で対話をし続ける、その過程自体を大切にしていきたい。そうした思いを込めて取りまとめました。その趣旨が少しでも伝わり、日本各所での取組の小さな一歩として、本ガイドブックが役立つことを願っています。

### 【小林 寛和】

本ラボを通じて「学習者中心の学び」という概念が多義的であるからこそ、様々な立場で議論・対話し、共通認識を深めていくことの重要性を実感しました。ガイドブックという形でラボの議論は一定の目処を見ましたが、ここに至るまで粘り強く・対話的な議論を重ねてきたラボメンバーの皆様には改めて敬意を表したいです。

### 【永井 うらん】

ラボにご参加・ご協力いただいた皆様、誠にありがとうございました。メンバーの皆様との議論を通じて、子どもにとってどうかを常に中心軸としながら試行錯誤されているお姿に感銘を受けるとともに、学校組織を変革していく尊さや難しさについて、いろいろな気づきを得ることができました。

普段はビジネスサイドにいますが、引き続き何かお役に立てることがないかを模索していきたいと改めて感じました。

### 【蒔苗 咲希】

「学習者中心の学び」も「組織として実装」の部分も、書籍や講演によるインプットだけではなく、ラボメンバーの方々の経験や課題意識を踏まえたディスカッションを積み重ねることで、現場をイメージしながら検討を進められたことが非常に良かったのではないかと思います。ラボメンバーの皆さまのお話を聞いたり、事務局での議論を通して私自身非常に多くを学ぶことができました。ありがとうございました。

### 【安山 瑠衣子】

「学習者中心の学び」とは何か。なぜ必要なのか。どうすれば実現できるのか——。こうした根本的な問いに、立ち止まり、実践者同士で語り合いながら模索できる貴重な場でした。このような場が成立したのは、日々多忙な業務の中でも、より良い教育の在り方を真摯に探究し続けるラボメンバーの皆さまのおかげです。心より感謝申し上げます。

本書が、日々の問いや対話の一助となり、多く現場での実践の一歩を後押しできれば幸いです。