

スクール・ポリシーを どう「みんなのもの」に していくか



令和4年度中に、策定・公表が求められているスクール・ポリシー。

今、学校が置かれている環境はそれぞれ異なり、

先生方が多くの課題に取り組まなくてはならない状況にあるなかで、

言葉を紡ぎ、学校の向かう姿を一つの表現へと編んでいく行為は、

さぞかし一筋縄ではいかないことだと拝察いたします。

しかしながら、そうして生み出された言葉が、

一部の方にとつての指針にとどまらず、

先生・生徒・保護者・地域住民など、学校に関わる人たち

「みんなのもの」になれるとしたら——？

少し立ち止まり、この行為の意味や、言葉の手練り寄せ方など

さまざまな視点や実例から深めて、考えてみたいと思いました。

言葉を「みんなのもの」にする過程で

立場を越えて、学校のあり方を考えることはできるか。

言葉は灯台のように、多様な人たちを未来へと導くものとなるのか。

スクール・ポリシー策定にあたって、進め方や普及活動など

学校によってそれぞれご事情は異なることでしょうか。

その進捗状況にかかわらず、今後のあり方を考えるうえで

ヒントになるような誌面構成を心掛けました。

本特集が少しでも先生方のお役に立てば幸いです。



令和4年度中に、
特色・魅力ある教育の
実現に向けた指針として、
各高校において
「スクール・ポリシー」の
策定・公表に取り組むことが
求められています。

方向性が明確になることで、
一貫した指導が行える

どんな効果があるのか、
よくわからない

作った後に
どう運用していくのか、
具体的なことは未定…

ただの「絵に描いた餅」に
なるのでは？

教職員や生徒が
同じ目標をもてる

現場の先生方は 「スクール・ポリシー」を どう考える？

誰がどう策定していけば
いいのだろう

形骸化する
可能性が高い

新しい仕事が増えて大変

内部にも外部にも
浸透していない

受験生が
高校を選ぶ目安になり、
入学後のミスマッチが減らせる

理想と現実の
ギャップが大きい

多様な生徒がいるので
方向性がまとまらない

これまで口伝されていたものが
明文化・言語化される

言葉遊びのようになって、
伝えたいことが表現しにくい



Check!

「スクール・ポリシー」とは何か？

※参考資料「新しい時代の高等学校教育の在り方ワーキンググループ（審議まとめ）」

近年、
高校を取り巻く
状況

すべての生徒の可能性を引き出す、
多様かつ質の高い教育が求められている

- 高校進学率が99%を超え、多様な入学動機、学習経験などさまざまな背景をもつ生徒たちが在籍している。
- 生徒の興味関心や状況に応じた「個別最適な学び」や、地域の方をはじめ、他者との「協働的な学び」が求められている。
- 社会の急激な変化や少子化の進行を踏まえ、地域社会と協働しながら、これからの時代を生き抜く力を育成する必要がある。

学校内外の関係者との
連携・協働がますます必要

高校ごとの教育を
精選・重点化する指針が必要

特色化と
魅力化を
図るための課題

従来の学校教育目標は、
抽象的で特徴がわかりにくい、校内外への共有・浸透が十分ではない
といった指摘もある。

今
求められて
いること

高校の設置者 高校の存在意義や期待される社会的役割
=「スクール・ミッション」の再定義

各高校 特色・魅力ある教育を行うための入口から出口までの教育活動の指針
=「スクール・ポリシー」の策定

①グラデュエーション・ポリシー

育成を
目指す資質・能力に
関する方針

②カリキュラム・ポリシー

教育課程の
編成及び実施に
関する方針

③アドミッション・ポリシー

入学者の受入れに
関する方針



スクール・ポリシーに定める内容は、
従来より高校内で言語化されずに
取り組まれていたものがあるかもしれない。

改めてスクール・ポリシーを
言語化するプロセスそのものに
「協働」のヒントが？



Question

先生方に、ご意見を聞いてみました。

高校の目指す姿を「あえて言葉で表し、共有し合う」ことで
どんな効果が期待できるでしょうか？

あえて立ち止まり、自分たちや生徒、学校を見つめ直すプロセスが大事だと思います。それを避けて、校訓や既に作成済みの「目指す学校像」などを切り貼りするようでは、誰にとっても納得できるものにならない。公表されたものを比較すると、学校としての熱量を見ることができると思う（新潟県・公立高校・学年主任・40代）

校外に対しては、改めて学校の姿勢を示すことで中学生の学校選びに役立つほか、自治体や企業等と外部連携を図るうえで、協力関係が築きやすくなる。スクール・ポリシーを示すことで、外部の方も、どの学校にアプローチすれば良いのかわかりやすくなる（山形県・公立高校・進路指導担当・40代）

「言葉で表し、共有し合う」ことそのものよりも、そこに至る過程で教員や生徒や保護者で議論し合えたら、「自分たちが学校を作り、より良くしていくのだ」という当事者意識が生まれるのではないかと（長野県・公立高校・クラス担任・50代）

目指す方向性を揃え、共有し合うことで、一人では変化させることや、やり切るのが難しいことも実行できるようになります。変化させるのは大変なので、支え合うことは非常に重要です（石川県・私立高校・教務担当・30代）

管理職と教員に「学校を改革しなければならぬ」と合意が取れるなら、学校改革のツールとなる（大阪府・公立高校・進路指導担当・60代以上）

言葉にすることによって、各高校の方向性の違いがはっきりすると思う。熟語が3つというような校訓もよいが、抽象的すぎる。「スクール・ポリシー」という文章にすることで、特徴が明確になるのではないかと。なんとなく伝統だと言われていたものが、浮き上がってくる気がする（岡山県・公立中高一貫校・60代以上）

「こうした生徒を育てたい」「この学校はこういう学校だ」という感覚は、実は人によって違います。言語化することで確認できるのは良いこと。ただし、一回作ったものでも検証が必要です。一度手間をかけて作ってしまうと、学校現場ではそれがずっと生きることがあります。その都度、みんなで考える。作ることそのものよりも「考える過程」に意味があるのではないかと思います（青森県・公立高校・校長・50代）

漠然とした文字だけの状態から、具体的にどのように生徒を指導していくか、再考するきっかけとなる（宮城県・私立高校・50代）

学校が育成する資質・能力と、生徒自身が育成したい資質・能力のミスマッチを減らすことができる（福岡県・私立高校・教務主任・40代）

コロナ禍で行事のあり方が変わるなか、行事をやる意味や意義などを考え、行事の精選をする際の基準となる（千葉県・公立高校・学年主任・40代）

中学生が受験校を選ぶ一つの参考になり、高校入学前から自らのキャリア形成を考えるきっかけとなる。保護者や地域の方々に対して、本校の教育活動への理解を深めてもらう契機となる。また、働き方改革の側面から考えたときに、高校として目指す生徒像に照らし合わせて、必要な業務とそうでない業務を検討し、無理のない学校経営を実現することができると思う（沖縄県・公立高校・クラス担任・30代）

具体的、かつ簡潔に示すことで、ますます激化する生徒募集にも大きく影響すると思います。中学生や保護者、地域から選択される学校であるためには、魅力あるスクール・ポリシーの設定は重要な項目（北海道・公立高校・教務担当・50代）

あなたは
どう考えますか？

「キャリアガイダンス」編集協力委員の先生方へのアンケートより抜粋



“言語化”して 「みんなのもの」に するということ。

学校と企業は文化も仕組みも違います。しかし組織である以上、重なる部分もあるはず、と編集部は考えました。PART1では、ビジョンファースト経営で知られる中川政七商店が、いかに企業として目指すところを言葉に編み、組織に浸透させたか。PART2では、立教大学の中原 淳教授をまじえ語りあっていただきました。企業の事例ですが学校に置き換えつつヒントを探っていただけではないと思います。

取材・文／堀水潤一 撮影／平山 諭



中川政七
（中川政七商店 代表取締役会長）

PART

1

【企業レポート】

創業300年の老舗が、
どう言葉を編み、浸透させたか

中川政七商店の軌跡

「日本の工芸を元気にする!」というビジョンに
すべての事業が繋がっている中川政七商店。
ビジョン提唱者である中川政七会長に決意と覚悟を伺いました。

人に伝え、共有するために 思いを言葉として残す

中川政七商店といえば、上質な麻製品をはじめ、工芸をベースとした質の高い生活雑貨の製造・販売で知られるが、ビジネスの世界においては、「ビジョンファースト経営」の先駆的企業としても注目を集めている。2007年に「日本の工芸を元気にする!」というシンプルかつ明瞭なビジョンを掲げた現会長の中川政七氏は「事業はビジョンを達成するための手段」「すべてはビジョン達成のため」と言い切る。

しかし中川氏が、十三代社長として父親から経営を引き継ぐ少し前まで、同社にはビジョンはおろか、社是や社訓と呼ばれるものもな

かったという。では、どのように中川政七商店のビジョンは生まれたのだろうか。

「東京の会社を辞め、2002年に中川政七商店に入社した私の役割は、母が責任者をしてきた赤字部門を立て直すことでした。目の前のことに集中し、古い経営体質を見直すことで黒字化し、経営は回り始めました。すると、自分は何のために働いているんだろう、という疑問が芽生えてきたんです。この先、何を目指すのか。単に利益を出す目的で、20年、30年と働くのは苦痛だと感じました。社員も同じ気持ちだろうと思い、父に社訓のようなものはないか尋ねたところ、『そんなものあっても儲からん』という返事。ならば自分でつくろうと思ったのがきっかけです」(中川氏、以下同)



300年近く続く老舗に社訓がないものなのか。なんとなく受け継がれてきた理念はあったのではなかろうか。

「確かに、調べてみると、私の三代前の十代中川政七が、生業であった奈良晒ならざらしが廃れ、周囲が商売替えをしていくなか、工芸の灯を消してなるものか、とばかりに踏ん張った時代がありました。それは今のビジョンに通じるものであり、そこだけを抜き出せば、『言語化されていないだけで、受け継がれてきたものはある』とは言えます。ただ、大切なのは言葉にすること。そうでなければ伝わりようがありません」

WILL・CAN・MUST の重なり合うところ

では中川氏は、どのように言葉を編んでいったのか。

「まず、他社の例を知るため、大手企業のビジョンなどをまとめた本を読み込みました。すると、ピンとくるものと、こないものがあった

んです。違いは、その会社の事業や実践ときちんとつながっているかどうか。なので、建前やきれいごとではない、つまりハリボテではない、達成に向け全力で取り組めるものにしようと決めました」

ただ、ビジョンづくりのノウハウを有していたわけではない。あーでもない、こーでもない悶々と考え続けるうち、数年後、天から降ってきたように現れたのが今のビジョンなのだという。だが、改めて振り返ってみると、WILL・CAN・MUSTの重なり合うところにビジョンはあるのだと、中川氏は考えている。

WILLとは、「どうありたいか」。

「毎年、工房や職人さんが廃業の挨拶にきていたんです。衰退していく工芸の世界を目の当たりにし、何とかしたいという思いが募っていました」

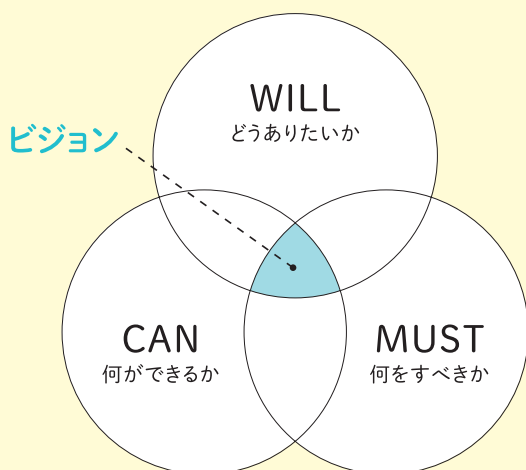
CANとは、「何ができるか」。

「でも、志だけでは動けません。達成するだけの力がなければ口だけで終わってしまいます。私には自社を立て直した経験があり、他の工芸メーカーさんを手助けできると考えました。ただ、背負えるギリギリの範囲にすること。“日本の工芸”であって“日本のものづくり”でないのはそのためです。それはさすがに背負いきれません」

MUSTは、「何をすべきか」。

「当社のビジョンは、衰退しつつある地方の産業の問題や、中小企業の事業承継問題など、社会課題とも連結しています。多少なりとも時代や社会とつながっていなければ、人の共感は得られません。以上の三つが重なり合う部分がビジョンになり得るし、どれが欠けてもいけないと思っています」

☒ WILL・CAN・MUSTの重なるところに
ビジョンはある



日々の業務とのつながりを意識し ビジョンの意義を伝え続ける

そうやって生まれたビジョンだが、社内の反応は当初、鈍かった。

「完全にポカンとしていました。『いきなり日本の工芸と言われても』『元気にするってどういうこと?』という反応です。とにかく私の考えを説明するしかありませんでした。“元気にする!”とは、各地の工芸メーカーが経済的に自立し、ものづくりの誇りを取り戻すこと。そして、ハリボテのビジョンにならないよう、日々の事業とのつながりを噛み砕いて説明しました」

自ら手本を示すべく工芸メーカーに特化した経営再生コンサルティング事業も開始した。その一件目が、長崎県にあるマルヒロという陶磁器メーカーだ。苦勞の末に新ブランドを立ち上げ、倒産寸前だった同社の経営状況を劇的に回復させると、波佐見焼の名は一躍全国区になった。

「これが成功例となりました。新ブランドを一緒に立ち上げた当事の社長の息子さんを奈良に招き、手取り数万円だった彼の給料が数倍もアップしたエピソードなどを社員総会の場で話してもらったところ、『そうか。これが日本の工芸を元気にすることなんだ』と、多くの社員に理解されました」

それでもまだ、自分ごととしてビジョンを受け入れるまでにいたらない。「言ってることはわかるけれど、社長個人の取組でしょう」というわけだ。中川氏はアルバイトを含む店舗スタッフに「それは違う」と言い続けた。

「確かに波佐見焼のブランドづくりに関わったのは私だけど、そのマグカップを販売している

のはあなたたち。店頭での日々の活動が日本の工芸を元気にしているんだよ」と。

このほか、年一回の「政七まつり」(後述)や毎月のメール配信などでも同じことを伝え続けた。また、ビジョンと社員の日常をつなぐよう、十箇条からなる行動規範・価値観を示したカードを作成。全員に配っている。

意外だったのは、ビジネス書を出版したときのこと。多くの社員から「社長の言っていることがようやくわかりました」と言われたのだ。

「社内で同じことを直接話しても右から左なのに、テレビや雑誌などメディアを通して入ってくる話は、客観的に見えるからなのか腹落ちするようです。一旦外を通すことで、内部により伝わることを知りました」

すべての判断軸は ビジョンに合うか合わないか

ビジョンが浸透したことで、さまざまな変化が生じた。最初に現れたのは採用の場面だ。



人ではなく、ビジョンに仕える
だから継続性が生まれる



以前とは明らかに異なる優秀な人材の応募が増えた。無論、ビジョンに共感してのことだ。

また、ビジョン達成にプラスになるかどうかを判断基準にすればいいため、経営判断にブレがなくなったという。ビジョンにつながらない事業はやらないと決めているから無駄なことに時間を割かれない。社員一人ひとりの当事者意識も強くなった。

「取引先から『中川さんのところは仕事がしやすい』と言われたことがあります。理由を尋ねると、担当者の判断が求められる現場で、『一旦、社にもち帰って』とか『上に確認してから』と言われることがほとんどないから、とのこと。ビジョンが浸透してからは、私抜きでも大きなプロジェクトが勝手に動くようになりました」

その後も中川氏は、「すべてはビジョン達成のため」という言葉の通りに活動。各地のメーカーを再生して回るほか、工芸に特化した合同展示会「大日本市」を開催。工芸復活のためには産地全体で考える必要があることに気づき「産業観光」にも注目。手始めに、地元奈良の街を元気にするN.PARK PROJECTに取り組んでいる。

そして2018年、ビジョン達成に向けて会

社がさらに飛躍するため、そして自身は奈良での取組に専念するため、代を譲ることにした。新社長に就任したのは、2011年に入社した千石あや氏だ。中川政七商店300余年の歴史を通じて一族以外が代を継ぐのは初めてのこと。しかし社内に動揺は起こらなかったという。

「社員はあっさり交代を受けいれました。無風です(笑)。寂しさはありましたが、こうも思いました。従業員が、社長に仕えているのではなく、ビジョンに仕えている。だからもはや誰がトップでも関係ない。喜ばしいことだ」

社長就任後、千石氏は「トップダウンからチームワークへ」という方針を掲げた。それはビジョン達成に向けたマネジメント手法の違いでしかない。

「千石は『私個人のビジョンと会社のビジョンは、ほぼ重なっている』とも話していました。代替わりでつまづく企業は少なくありませんが、ビジョンが確実に継承された時点で、当社の事業承継は成功したようなものです」

人ではなく、ビジョンそのものに皆が依存するようになれば、継続性が生まれる。そう中川氏は言う。



十箇条の行動規範・価値観を記した「こころば」。一、正しくあること。二、誠実であること。三、誇りを持つこと。四、品があること。五、前を向くこと。六、学び続けること。七、自分を信じること。八、ベストを尽くすこと。九、対等であること。十、楽しくやること。



『ビジョンとともに働くということ』『日本の工芸を元気にする!』『経営とデザインの幸せな関係』『老舗を再生させた十三代がどうしても伝えたい小さな会社の生きる道。』など、多くの著書を通じて社内外にメッセージを伝えている。



PART

2

【対談】

中川政七 × 中原 淳

「言語化の意義、シェアの先」

PART1に登場いただいた中川政七商店会長の中川政七氏に
立教大学経営学部教授の中原 淳先生をまじえ、
ビジョン経営と学校へのヒントを語っていただきました。

——高校では、スクール・ミッションの再定義と、スクール・ポリシーの策定が進められています。改めて、お二人はミッションやビジョンを、どのようなものと捉えていますか？

【中川】ビジネスの世界でも、ビジョンやミッションやパーパスなど似た言葉はたくさんありますが、本質的には同じようなものと考えています。その組織で働く人たちにとっては目指すべき旗印だし、経営者にとっては覚悟の表れでしょうか。よく、「なぜ今、ビジョン経営が注目されているのか？」と聞かれます。その問いに対して、「会社の存在意義が揺らいでいるから」など、社会的文脈で語ることはできますが、単純に「皆で何かをやるときに大きな目標は必要だね」というだけのことだと思っています。

【中原】人は、先の見えないことは不安だし、目指すものがなければ、まとまることは難しいですからね。共通の目標がないことには何も始まりません。ただ、私同様、多くの人は、「売上前年比110%」といった数値目標にはあまり魅かれませんが、測定しやすい定量的な目標だけではなく、メンバーがワクワクするような定性的な目標も大切です。そんなことも踏まえ、「ビジョンとは何か」と問われたら、「皆でともに実現したい光景やシーン」のことだと答えます。皆の脳裏に「ああ、こういう未来が見たいな」という映像を映し出すことです。ビジョンの原義は“Vision”（見ること）ですから。

【中川】わかります。ある菓子メーカーでブランディングのお手伝いをしたときのことで



関西の人にはなじみのあるCMで有名なお菓子の認知度を全国的に高めるミッションなのですが、数字だけで議論していても盛り上がりません。けれどゴールイメージとして、「渋谷のスクランブル交差点ですれ違った女子高生が、そのCMのフレーズを口ずさんでいるのを耳にしたとき」と提案した途端、皆のテンションが一気にあがりました。

【中原】「そのシーンが見たい!」って指パッチンする瞬間ですよ。キング牧師の有名な演説なんてまさにそれ。「私には夢がある。かつての奴隷の息子たちと、奴隷所有者の息子たちが、同じテーブルにつくという夢」なんて、光景が目浮かぶじゃないですか。そういうのって人を動かす力になる。

【中川】 確かに。かつて大阪城で石垣を積ん

でいる2つの集団に何をしているのか尋ねたところ、一方は「石を積んでんねん」と答え、一方は「日本一の城をつくってるんや」と答えたそう。テンションが高いのは当然後者です。同じ作業でも、目的意識によって成果も違ってくる。ビジョンの重要性を社員に語る時、この例を出すようにしてから伝わるようになりました。

——冒頭、中川会長は、経営者にとっては覚悟の表れ、と述べました。

【中川】 はい。ビジョンは経営者の覚悟そのもの。皆で決めたことに、皆で覚悟をもつことは、なかなか難しい。なのでビジョンは合議ではなく責任がもてる誰か一人が決めるべきだというのが私の持論です。もちろん、それが正しいと言っているわけではありませんが。私自身、ビジョンをつくったから必死にやって

（中川政七商店 代表取締役会長）
中川政七



（立教大学経営学部教授）
中原淳



こられたし、同じ方向を向く人々と力を合わせることができたと思っています。

【中原】 皆で決めるにしても、「このビジョンを実現したい」という将来像を見せ、日々の実践につなげるのがリーダーの役割です。たとえなら一人、タイムマシンに乗って未来の光景を見てきたようなものなので。そのとき、目指す高みに達するまでの階段を3段しか設けなかったら、従業員はつまずいてしまいます。なので小さいステップをたくさんつくってあげないと。

【中川】 同感です。言語化したビジョンを日々の実践に落とし込み、未来への道筋を示すのがトップの仕事。いくら高い理想を掲げても、「それはそれ。あなたの仕事は目先の利益をあげること」と言っては意味がありません。

【中原】 確かに「それはそれ」「とはいえ」は、すべてを破壊するワードですね。学校でいうと、日々の実践とは授業なので、育成を目指す資質・能力との関連づけが授業で意識できるといいのですが。そのためには各自が自分の言葉で、ビジョンを語れるようにならなくては。中川政七商店にはそうした確認の場ってあるんですか？

【中川】 ビジョンについて一人ひとりが自分なりに理解し、ベクトルを合わせられるよう「政七まつり」という社員総会を毎年関西で開いています。小売りをしていると休みが合わないため全国の社員を集めるのは至難ですが、何とか時間をつくっています。実は、10年間

続け、ビジョンの浸透も十分できたと思い、一回止めたことがあるんです。すると、それが原因なのか、今まではなかった組織内の問題が出てきて、慌てて復活させました。

【中原】 コストはかかるでしょうが、意味ある取組ですね。一般に、目標は設定した瞬間から忘れられていくもの。大切なのはメンバー全員が目標を握っている状態をいかに保持(Hold)し続けていくかです。その確認を怠ると、メンバー間にブレが生じ、目標を見失ったり、実情に合わないものになってきたりします。目標は常に握り続けなければなりません。

——PART1も含め、学校で応用できるヒントがあるように感じています。ただ、トップの覚悟という点では、公立高校では校長の異動年限が短い。

【中原】 そこが問題なんです。組織文化論で扱うタイムスパンは年単位。5年から10年が普通です。せっかく「難関国立大学に何人合格したか」という呪縛から自由になり、「こんな生徒を育てたい。そのためには」、という独自の光景を描こうというのに、トップが3年で異動しては、長期のビジョンが描きにくい。現場だって、ビジョンが浸透する前に校長が代わったら、「また一からか」となってしまいますよ。どうせ、次の校長だって、また新しいビジョンを勝手に描くんだろ、とね。

【中川】 私は教育の専門家ではないので無責任なことは言えません。ただ、今の話を聞

言語化した理想を日々の実践に 落とし込み、未来への道筋を示す



く限り同感です。偏差値というのは、僕らでいう営業利益にも似た圧倒的な尺度。それとは違う学校独自のモノサシを当てたいわけですよ。だとすると、何度も繰り返しますがトップの覚悟が絶対に必要。時間や裁量もないなかでは難しいけれど、ビジョンの達成なんて長いスパンの話。結局はコツコツやるしかないんです。

【中原】 大学も三つのポリシーの策定・公表が義務づけられています。それが機能するには普段から、教育現場で何が起きているかを調査(見える化)し続ける努力が欠かせません。ディプロマ・ポリシーとして掲げた資質・能力が本当の意味で身についたかは、長い時間をかけないとわからないからです。立教大学経営学部では2018年にデータアナリティクスラボという組織を立ち上げ、卒業後を含む学生のさまざまなデータを収集・分析して教育効果の見える化を図り、授業改善に活かしています。ただ、当然リソースが必要であり、どこでもできる取組ではありません。これまた仕組みの問題です。

——厳しいご指摘が続きました。一方、スクール・ポリシーを皆でつくることのプラス面として「校内で発言がしやすくなった。会話が増えた。方向性が揃ってきた」などの声も聞かれます。

【中原】 ただでさえお忙しい高校の先生方にいろいろなことを期待するのは酷ですが、確かに校内外に対話を増やす機会だとは思いますが。それによって「うちの学年は昨年と比べて変わったね」「今度の授業どうする？」みたいな何気ない会話が生まれるところからがスタートです。いずれにしろ、大切なのは掲げてなんぼではなく、届いてなんぼ。生徒にいい影響があることが大事です。

【中川】 就活でいろいろな学生に接しますが、特定の匂いを感じさせる大学は確かにあります。ある一定のポリシーの下で数年間を過ごす、独特の匂いがたつんですよね。今のは大学の話ですが、奈良を拠点にビジネスをしている私の耳にも、これまでにないタイプの学校が日本のあちこちで生まれている話題は入ってきます。そうした学校には、「こんな若者を育てたい」という明確なビジョンがあるだけでなく、そこに向かうための具体的な道筋、つまり日々の実践にきちんとブレイクダウンされた綿密なカリキュラムが設計されています。そして、そのような取組に魅力を感じた生徒や保護者、教職員や関係者が集まってくるわけですよ。他にも、そうした志ある教育者や、特色をもつ学校が私立公立問わず各地で生まれているのだとすれば、そんな場所から日本の学校は変わっていくのだと思います。

なかがわ・まさし ● 1974年奈良県生まれ。京都大学法学部卒業。富士通を経て2002年中川政七商店入社。2008年十三代社長就任。2018年より現職。工芸をベースにしたSPA業態を確立し、直営店を全国に約60店展開。「日本の工芸を元気にする!」というビジョンの下、2009年より業界特化型経営コンサルティング事業を開始。2017年には全国の工芸産地の存続を目的に日本工芸産地協会を発足させる。現在、地元奈良に多くのスモールビジネスを生み、街を元気にするN.PARK PROJECTを提唱。産業観光によるビジョン実現を目指している。

なかはら・じゅん ● 1975年北海道生まれ。東京大学教育学部卒業。大阪大学大学院、マサチューセッツ工科大学客員研究員、東京大学准教授などを経て、2018年より現職。立教大学大学院経営学研究科リーダーシップ開発コース主査、リーダーシップ研究所副所長を兼任。博士(人間科学)。「大人の学びを科学する」をテーマに人材開発・組織開発などを研究。





札幌啓北商業高校 (北海道・市立)

進路指導部
三谷俊介先生

学校データ 1941年創立 / 未来商学科 / 生徒数697名(男子273名、女子424名) / 札幌市立高校のなかで唯一の実業高校。2017年から2019年まで文部科学省のSPH(スーパー・プロフェッショナル・ハイスクール)指定校。

札幌市 教育委員会

指導主事
牧野弘幸先生

関連データ 札幌市による市立高校の目指す生徒像は次の通り。「夢や希望の実現に向かって、主体的に学び、探究する生徒。個性や多様性への寛容さを持ち、他者と協働し、新しい価値を創造する生徒。積極的に社会と関わり貢献する生徒」。

札幌大通高校 (北海道・市立)

副校長
三関直樹先生

学校データ 2008年創立 / 普通科(単位制) / 生徒数1142名(男子515名、女子627名) / 「社会に近い、開かれた高校」を謳う、午前・午後・夜間の三部制の定時制高校。地域と連携した探究を推進、ユネスコスクールにも加盟。

札幌旭丘高校 (北海道・市立)

数理データサイエンス科主任
坂庭康仁先生

学校データ 1958年創立 / 普通科・数理データサイエンス科(単位制) / 生徒数946名(男子351名、女子595名) / 進学校として社会に貢献する次世代リーダーの育成を目指す。2022年度より数理データサイエンス科を開設。

Case Study

スクール・ポリシーをみんなのものにする高校事例

学校のありたい姿を描き 共有することで生まれるもの

学校のありたい姿を言葉にするスクール・ポリシー(SP)は、その策定や運用のプロセスから三者三様で、各校の個性が表れます。けれども、その取組でもたらされるものには共通点もあるようです。言葉を編むことで、学校や先生、生徒にはどんな変化が生まれるのか。札幌市立高校3校と教育委員会の座談会と、3つの学校事例から探りました。



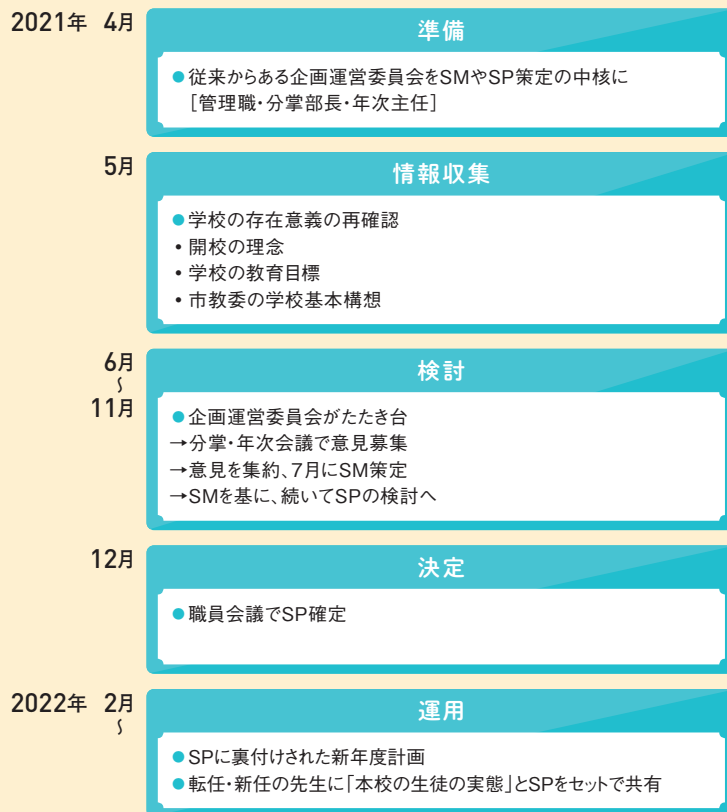
どんなメンバーを核にして どういう手順で進めるか

——札幌市立高校のスクール・ミッション(SM)やスクール・ポリシー(SP)はどれも各校の特徴がよく出ています。今回は、その策定と運用をどのように進めたかを伺わせてください。まず、教育委員会はこの取組にどう関わられたのでしょうか？

牧野 札幌市教育委員会です。まず議論したのは、市内に8校ある市立高校のSMをどのように定めるかでした。SMは学校設置者が再定義する、つまりは教育委員会が担当するわけ

ですが、こちらの考えを押しつける形にはしたくなかったのです。以前から札幌市では、子どもたちに多様な選択肢を提供できるよう、8校が異なる特色を打ち出してきました。2017年には教育改革ビジョンを掲げ、市立高校の目指す生徒像も示しました(前ページプロフィール参照)。そこでそれぞれの学校に、自校の「特色」と札幌市の「ビジョン」を踏まえて、SMの原案を作ることをお願いしました。そのうえで教育委員会と学校が協議を重ね、SMを

札幌大通高校のスクール・ポリシーの策定プロセス



一緒に形づくったのです。

——そうしてSMを共作しながら、各校はSPの策定も進めたのですね。この座談会には、学校のタイプも違えば立場も異なる市立高校3校の先生にお集まりいただきました。どんな学校でどのようにSMやSPに携わられたか、お話しいただけますか。

三関 札幌大通高校は、生徒一人一人の多様な状況に対応することを目指して生まれた三部制の定時制高校です。SMでも3項目すべてを「生徒一人一人の」から始め、この点を強調しました。私は当時教頭として、校長・副校長の助言を基にたたき台を作成、先生方の意見の集約を行いました。校内で検討する際に新組織は作らず、分掌部長と年次主任が集まる企画運営委員会を核にしました。そのメンバーから定例の分掌会議や年次会議を通して、情報共有や意見の吸い上げを進めてもらった形です。

三谷 札幌啓北商業高校では、SPの話が出る前から、学校改革検討委員会を立ち上げ、今後10年を見据えた商業教育の再定義や、

育成する資質・能力の整理を進めていました。のちにグラデュエーション・ポリシー(GP)に入れることになるCreation,

Collaboration,Challengeという3コンピテンシーズ(3C)のキーワードも、この時点で固まりつつあったのです。そこでSMやSPの策定も検討委員会を中心に進めることになり、その一員として私も関わりました。検討委員会でもとめたことを職員会議で諮る流れでした。

坂庭 札幌旭丘高校は、生徒の自主自立を大事にしてきた進学校です。「この坂 越えん」という生徒と共作した校訓があるなど、学校を体現した言葉は既にあり、普通科をベースとするSMやSPの策定はスムーズに進みました。ただ、本校は今年度より「数理データサイエンス科」という新学科を開設したんです。この学科の方針は一から検討する必要がある、私は検討チームの一員として数年前から仲間と議論してきました。その流れで、新学科のGPとも言える「育成したい力」や「育てたい生徒像」、アドミッション・ポリシー(AP)の策定にも携わりました。

PICK UP! 札幌大通高校のSM

ダウンロード可

- 生徒一人一人の個性・能力を伸ばし、自らが目標に向かって挑戦することができる学びの場
- 生徒一人一人の社会的・職業的な自立に向けて、自らが主体的に生き方や将来を探究することができる学びの場
- 生徒一人一人の社会性を育み、自らが積極的に考えを表現し、他者との豊かな人間関係を構築することができる学びの場

「生徒一人一人」のニーズに対応するという開校の理念を前面に打ち出している。

ダウンロード可

※ダウンロードサイト：リクルート進学総研 >> 刊行物 >> キャリアガイダンス (Vol.443)
※札幌大通高校のスクール・ポリシー全文は小誌ホームページからダウンロードできます



どこから情報を集めて 何を話し合ったのか

——SMやSPの言葉を考えるための情報収集はどう進めたのでしょうか。

三関 開校から10年以上経つ今も、当初の理念が色あせていないので、SMやSPを「理念を再確認し、目線を合わせるもの」と捉え、創立前の市教委の基本構想、開校の理念、本校の教育目標などを参考にしました。

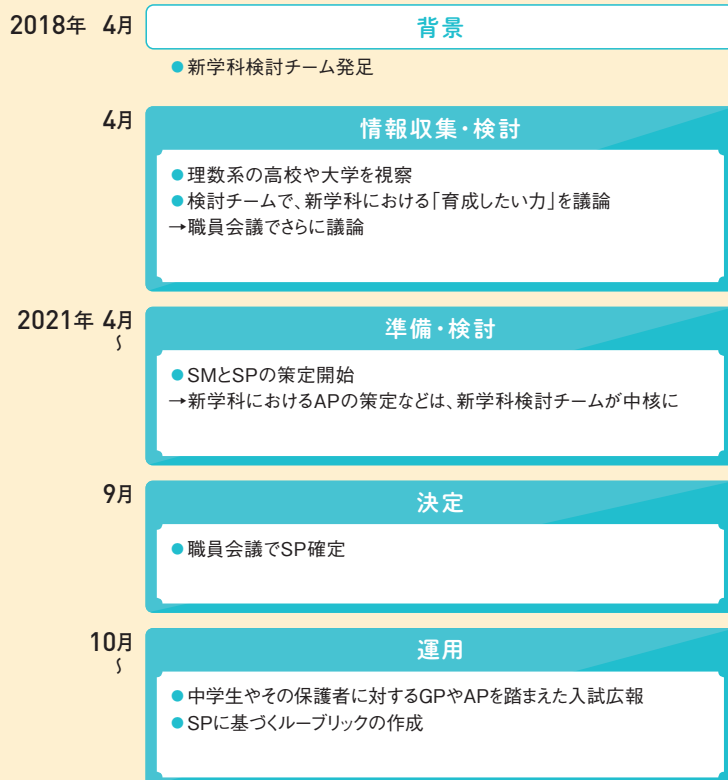
三谷 学校の教育目標を踏まえつつ、今後の商業教育の方向性を尋ねた教員アンケートを実施し、生徒や保護者、地域の意向も汲む

ために、既存の学校評価アンケートも活用しました。

坂庭 新学科のポリシーに関して言えば、各教員で手分けして理数系の探究に力を入れる高校や大学を視察することから始めました。そのなかで方向性を見定めていった感じです。——校内での検討段階では、どのようなやり取りがあったのでしょうか。

三関 管理職からたたき台を提示したため、先生たちが意見を言いづらい面もあると思い、

札幌旭丘高校 数理データサイエンス科の スクール・ポリシーの策定プロセス



先生方の率直な意見をあげてほしい、と企画運営委員会を通じて伝えていました。SPの検討ではこんな意見がありました。資質・能力を定めるGPは「生徒に目指してほしい力」として打ち出そう、と。「身につける力」とすると、「つけないと駄目なもの」と捉え、その力がなかなか高まらないと生徒をネガティブに見てしまう。そうではなくポジティブに、生徒が「目指す」というがんばる過程や気持ちを大事にする学校でありたい、と。「本校の設立理念を見つめ直すいい機会になった」という声もありました。

三谷 本校には商業の専門教科を担当する教員と、一般教科を担当する教員がいます。私自身はまだまだ商業教員として未熟ですが、その多様な先生方と一緒に「商業教育だからできること」を発見していけたら、と思っていたんです。ですので、この学校の特色を改めて皆と情報共有しながら検討することを目指しました。例えば本校はこれまでにスーパー・プロフェッショナル・ハイスクール指定の取組で、マネジメント能力を身につけた職業人の

育成を図ってきました。そのねらいや成果を資料にまとめ、職員会議で先生方と共有し、今までの教育活動も振り返りながら、SMやSPについて話し合ったのです。

坂庭 実は新学科の「育成したい力」や「育てたい生徒像」の言葉をまとめるのに、1年近くもかかったんです。失敗も含めて生徒に任せて自主性を伸ばすのが伝統だ。進学を期待された学校であり、進学重視から逸脱すべきじゃない。行政や学術研究の中心になれる生徒を育てたい…。各先生からたくさんの思いが出てきたためです。ただ、何度も議論して言葉をまとめたことで、カリキュラムを作る段階ではその方針に沿って皆で進めることができ、今思えば必要な時間だったように感じています。

牧野 SMの協議で教育委員会からお願いしたことは、文言の最後を「学びの場」で統一することでした。自分たちの学校をどんな学びの場にしたいのか。根本を議論することで、先生方が自身を振り返ることができ、同じ方向も目指しやすくなった、というその作る過程そのものに、大きな意義があったと感じています。

PICK UP!

札幌旭丘高校
数理データサイエンス科のAP

ダウンロード可

- 1 知的好奇心にあふれ、科学への関心が高く、将来にわたり探究し続けることを目指す生徒
- 2 理数分野を中心とした幅広い教養と情報活用能力を身に付け、札幌や世界の諸課題に取り組もうとする生徒
- 3 未知の分野に果敢に挑戦する気概をもち、仲間とともに未来志向の議論や発信をする意欲を有する生徒

APの前提として定めた「目指す生徒像」では、科学者・技術者を志す、先端IT人材を志す、次世代リーダーを志す、という3つを掲げている。

ダウンロード可

※ダウンロードサイト：リクルート進学総研 >> 刊行物 >> キャリアガイダンス (Vol.443)
※札幌旭丘高校のスクール・ポリシー全文は小誌ホームページからダウンロードできます



策定したSMやSPを どのように生かしていくか

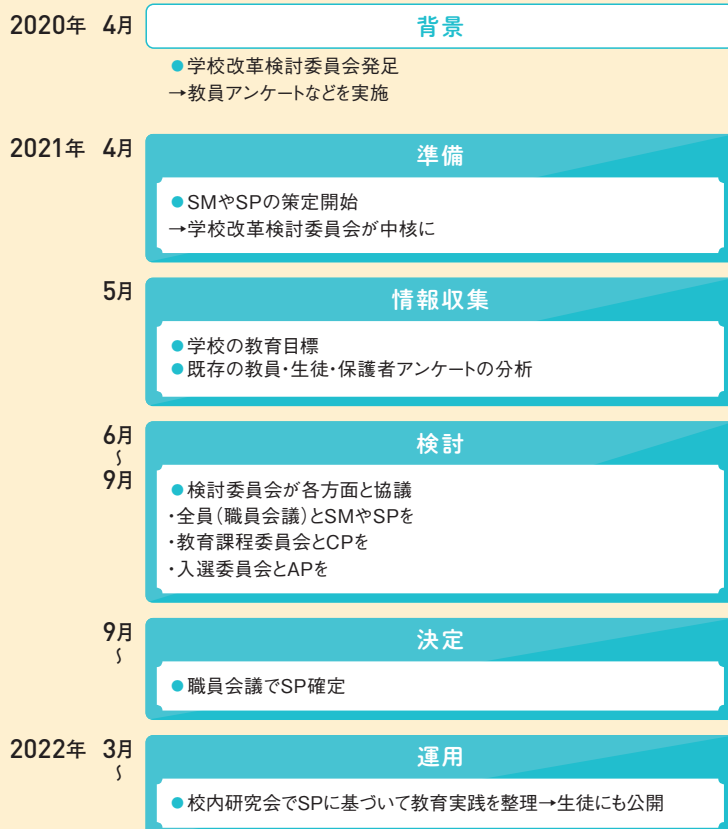
——策定後はどう運用していますか。

三関 札幌大通高校では、SMやSPを「先生方が自信をもって教育実践をするための根幹」としています。新年度計画を作るときや教育活動を見直すときに、SMやSPに照らし合わせて考えることで、先生方の日々の教育実践と、学校の目指す方向性の歯車がかみ合っているか確認する、というように。SMやSPの運用は、先生方に新たな取組を求めるというより、

積み上げてきたことをより明快な意図をもって実践できるようにすることだと思っています。

三谷 札幌啓北商業高校では、年度末の校内研究会で、SPの浸透を兼ねて「この先どんな教育をするか」を考えました。個々に実践してきた授業やプログラムは、GPで定めた資質・能力の何の育成と結びつくか。それら資質・能力をさらに伸ばすために、新たに何をしたいか。10人ずつのグループに分かれ、アイデ

札幌啓北商業高校の スクール・ポリシーの策定プロセス



アを創出するためKJ法などを使い、情報を整理し、今後の教育活動をSPに沿って俯瞰できるようにしたのです。若い先生でも気兼ねなく話せるよう、グループ分けはあえて同世代で集まるようにしました。

坂庭 その取組、いいですね。札幌旭丘高校の「数理データサイエンス科」の方針は、学科の立ち上げに関わった先生はよく理解していますが、全教職員ときちんと共有できているかはまだ自信がないんです。今後の参考にしたいと思いました。

三谷 ありがとうございます。SPを基にまとめた教育活動の全体像は、生徒ホール室の前の廊下に張り出し、私たち教員が考えたことを、生徒も視覚的に捉えられるようにしました。

坂庭 我々が主に進めたのはループリックの作成です。新学科の「育成したい力」の定義に基づき、評価の観点をまとめました。それを教員が指導に生かし、生徒が自己評価にも使うことで、同じ方向を目指して学べるようにしよう。ただ、「データサイエンス」のニーズが一層高まり、仮に小中学校でも学ぶなど、社会

でより一般化したなら、変化に合わせてこの学科の方針を今以上に進化させることも必要だと感じています。

三谷 本校のSMやSPも、社会の変化に合わせて見直していきたいです。ビジネスの変化も早いので、時代のニーズに即した商業教育ができるように。

三関 本校では、転任・新任の先生に、生徒の状況を踏まえた対応をするために「この方針です」とSMやSPを共有することもあります。本校の普遍的な理念を示し、目の前の生徒たちの実態に合わせた教育活動をする根幹として作ったものだからです。

坂庭 新学科でも、入学した生徒の実態にふれるなかで見えてきたことがあります。社会に出るには人と関わる力がまだ弱いのかな、そこも伸ばしたいな、などと考えていました。

牧野 SMやSPによって、先生同士をつなぎ、学校と生徒をつなぎ、学校と社会をつないでいく。今回の取組がそうした変化を起こすきっかけになったのであれば、SMと一緒に作った私達も大変嬉しく思います。

PICK UP! 札幌啓北商業高校のGP

ダウンロード可

- 多様な社会状況において、商業高校の「学び」で得た知識・技能を活用し、課題探究のアプローチの方法を創造できる。
【Creation】
- 様々な立場・価値観・考え方を持つ人と積極的に交流し、目標達成に向けて協働することができる。
【Collaboration】
- 課題を自ら探究し実践する中で、困難な問題に対しても粘り強く挑戦することができる。
【Challenge】

このGPに紐づけて、自分たちの教育実践を捉え直すという校内研究会も行った。

ダウンロード可

※ダウンロードサイト：リクルート進学総研 >> 刊行物 >> キャリアガイダンス (Vol.443)
※札幌啓北商業高校のスクール・ポリシー全文は小誌ホームページからダウンロードできます



多様なステークホルダーによりGPを策定。

ループリック化して各教科・科目に落とし込む

勝山高校（福井・県立）

カリキュラム作成には GPの策定が不可欠

「恐竜のまち」として知られる福井県勝山市にある勝山高校。少子化や福井市内の高校への生徒流出により、近年は定員割れが続いてきた。なんとか地域の高校を存続させようという気運が高まるなか、生徒の地域課題探究（総合的な学習の時間）を通して市役所など地域とのつながりも強まっていた。

そうしたなか、2023年度に予定されていた新学科（探究特進科）の開設を1年前倒しにすることが、

県の方針で決定。2021年3月に同校に通知があり、校長、教頭、教員3名による探究科準備委員会（以下、準備委員会）が設置された。メンバーの一人だった前田英明先生は、「開設準備には通常2年はかけるので、最初は困惑した」と振り返る。

県への新教育課程の提出期限は7月。「カリキュラムを作るためにはカリキュラム・ポリシー（CP）が必要。そのためにはグラデュエーション・ポリシー（GP）を策定して育てたい生徒像を明確にする必要がある…」ということで、早急にGPを作ることになった」と、同じく準備委員会のメンバーだった堂森峰春先生は、スクール・ポリシー策定に着手した経緯を説明する。

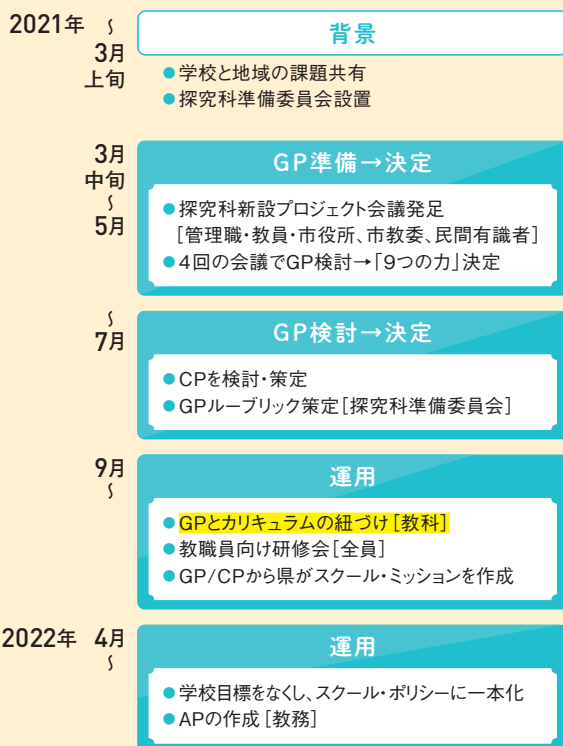
校内外の多様なメンバーによる プロジェクト会議でGPを策定

GP策定に際しては、校内外の関係者や有識者からなる「勝山高校探究科新設プロジェクト会議」（以下、プロジェクト会議）を結成。準備委員会のメンバー5名に加え、勝山市教育委員会から小中学校の教員を含めて4名、勝山市役所の職員4名、民間企業から2名と、多様なメンバーが集った。地域との意識の共有や連携が進んでいた同校にとっては、「ごく自然な流れだった」と、前田先生は言う。

プロジェクト会議では、「勝山ってどんなところ？」と歴史や特色を振り返るところからスタート。「勝山にはどのような人財が必要か、育成したいか」について意見を出し合い、「勝山高校で育てたい生徒像」に落とし込んでいった。

4～5月にかけて4回会議を行い、5月半ばには

勝山高校の スクール・ポリシーの策定プロセス



普通科・探究特進科共通のGPを策定。「ものごとに常に問いを向け、本質を見極める力」(思考力・判断力・表現力)など9つの力としてまとめ、学力の3要素に紐づけた。

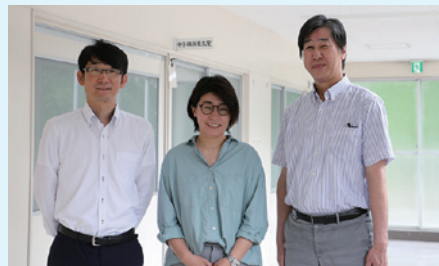
GP実現のためのCPを策定。 GPを教科の学びに紐づける

こうして策定されたGPに基づき、CPは準備委員会を中心に検討・策定していった。普通科・探究特進科共通のCPは3項目からなり、「生徒の興味関心に応じた学びの時間を確保するため、週あたりの授業時数を31単位とする」ことを明記。加えて探究特進科では、1年次に総合的な探究の時間を3単位設定すること、学校設定科目「LABO」を2年次に3単位、3年次に2単位設定することが示された。

「福井県は他県に比べて単位数が多く、本校も昨年度までは35単位でした。教え込む教育から引き出す教育に転換しよう、生徒に時間を返そうというのが県の方針で、本校では思い切って31単位まで削減しました」(前田先生)

CPに基づき準備委員会が教育課程の原案を作成。さらに各教科の主任らからなるカリキュラム委員会が、教科・科目ごとの単位数について検討・調整した。「31単位に減らすことに対しては、さまざまな意見があった」と前田先生。また、「社会科の教諭としての立場からすると、時数が足りずに苦しいのが本音」と堂森先生。それでも、CPに定めた31単位を変えることはなく、7月には県に新教育課程を提出した。

CPならびにカリキュラムの作成と並行して、各教科主任からなる教科会のメンバーが集まり、GPと教科・科目の学びとを紐づける作業が行われた。卒業時まで身に付ける力としてGPに示した9つの力を、学年ごとに身に付ける力に細分した「共通して育みたい人物像のGPルーブリック」を作成。それぞれを



(左から)教務部・第1学年主任の前田英明先生、探究企画部・1年探究特進科担任の前川真奈美先生、探究企画部長の堂森峰春先生。

どの教科・科目を通して重点的に身につけるかについて、付箋を使いながら考察し、明確化していった。

GPに照合しながら、 年間カリキュラムを作成

教職員に向けては、4月と5月に新学科設置についての研修を実施。6月末には全教職員にGP・CPを発表・共有したが、「一部の教員が考案したものという感じで、当時はまだ輪が全然広がっていなかった」と堂森先生。秋以降は、教科会で示されたGPルーブリックに基づき、教科・科目ごとに新カリキュラムについて考察を重ねていった。「GPについては、急に降りてきた感じがして、最初はピンとこなかった」と英語科の前川真奈美先生。しかし、年間の学習計画を作成するプロセスを通して、「GPがないと作れない、と重要性を実感した。同時に、教員が自分ごととして捉えるためにも、“なぜ”というコンセプトを固めることに教員がもっと参加すべきだと感じた」と言う。

新たに始まる探究の授業(総合的な探究の時間、LABO)については、9月にワーキンググループが発足。GPに照らし合わせながら、3年間を通した学びを設計していった。ワーキンググループのメンバーでもあった前川先生は、「GPの9つの力は多いように思えるかもしれないが、9つあることには意味がある」と言う。

「いろんな生徒がいて、得意・不得意もそれぞれなので、GPの示す内容が限定的だと、劣等感や自信喪失につながりかねないと思うんです。9つあるうち



1つでも、身についたな、伸びたなと思える力があれば、自分のできているところに目を向けることができる。これはとても大事なことだと思います」(前川先生)

なお、福井県では各校が策定したGP・CPを基にスクール・ミッションを策定しており、勝山高校にも2021年末に提示された。GP・CPから編まれたミッションのため、「すんなりと受け入れられた」と前田先生は言う。

ポリシーは作って終わりじゃない。 「知っている」の次のステップへ

今年度からは、従来の学校目標はなくし、スクール・ミッション、スクール・ポリシーに一本化した勝山高校。各教科・科目のカリキュラム考案や授業実践を通して、教職員の間にも徐々に浸透している。また、GPをわかりやすく言い換えた「4つのシンカ(進化・新化・伸化・深化)」(探究特進科では「真価」も加えた5つ)を学校のコンセプトとして提示し、生徒や同校を志望する中学生にも発信してきた。

しかし、課題もあると前田先生は言う。「GP・CPも4つのシンカも、言葉としてはみんなが知っているものになりつつありますが、それを普段から意識したり実際の教育活動につなげるという部分については、まだ不十分だと感じています」

また、堂森先生も、策定のプロセスにおける反省点を含めてこう話す。「とにかく時間がなく、GP・CPとも言葉を吟味しきれていないという自覚があります。この言葉、表現でいいのか、意味がわかりにくいんじゃないかという意見も挙がっています。いかに“みんなのもの”にしていくかというのが、まさに本校の課題。プロジェクト会議でやったような意見の発散、共有といった“作る”プロセスを、教員間でもっと一緒にできたらよかったなと思います」



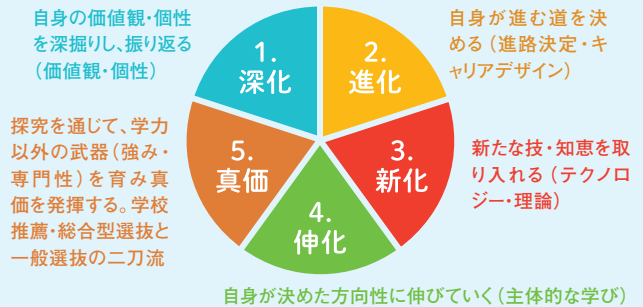
勝山高校探究科新設プロジェクト会議の様子。グループディスカッションは、組織を越えて混ざり合うよう配慮され行われた。

●勝山高校のSMとコンセプト

ダウンロード可

勝山市との協力や中高連携教育、産学官と連携したSDGsや学問的な関心に基づく探究的な学びを通して、自己の未来をデザインする力、本質を見極める力、他者と協働する力を育成し、生徒や保護者が希望する進路を実現する。

進化のまちで「シンカ」する



●GPルーブリックと教科・科目の対応

ダウンロード可

	知識・技能			
教科	幅広い知識と技能・技術を学び続ける力	観察・情報収集で地域・世界の課題を自分ごとにする力	地域と世界から自己の将来像をデザインする力	ものごとに思いを向け、本質を見極める力
3年	<ul style="list-style-type: none"> 英語 国語 数学 理科 社会 総合 体育 芸術 道徳 	<ul style="list-style-type: none"> 英語 国語 数学 理科 社会 総合 体育 芸術 道徳 	<ul style="list-style-type: none"> 英語 国語 数学 理科 社会 総合 体育 芸術 道徳 	<ul style="list-style-type: none"> 英語 国語 数学 理科 社会 総合 体育 芸術 道徳
2年	<ul style="list-style-type: none"> 英語 国語 数学 理科 社会 総合 体育 芸術 道徳 	<ul style="list-style-type: none"> 英語 国語 数学 理科 社会 総合 体育 芸術 道徳 	<ul style="list-style-type: none"> 英語 国語 数学 理科 社会 総合 体育 芸術 道徳 	<ul style="list-style-type: none"> 英語 国語 数学 理科 社会 総合 体育 芸術 道徳
1年	<ul style="list-style-type: none"> 英語 国語 数学 理科 社会 総合 体育 芸術 道徳 	<ul style="list-style-type: none"> 英語 国語 数学 理科 社会 総合 体育 芸術 道徳 	<ul style="list-style-type: none"> 英語 国語 数学 理科 社会 総合 体育 芸術 道徳 	<ul style="list-style-type: none"> 英語 国語 数学 理科 社会 総合 体育 芸術 道徳
基礎	幅広い知識と技能・技術を身に立て、学力	地域・世界について思いを立て情報収集する力	地域・世界について思いを立て、知る力	本質を探究し理解する力

「教科を通じて何を学ぶのか」を明確にすることで、各教科の教育目標や内容の設定の方針となっている。

同校では、現在、教務部を中心にアドミッション・ポリシー (AP) の策定を進めている。前田先生は、「APの策定と並行して、作ったポリシーをいかに運用していくか、今後も試行錯誤を続けたい」と締めくくった。

学校データ

1948年創立 / 普通科・探究特進科 / 生徒数315人(男子144人・女子171人) / 2022年度に探究特進科を開設。初年度は定員を上回る数の志願者を集め、普通科の定員充足率も向上した。

ダウンロード可

※ダウンロードサイト:リクルート進学総研 >> 刊行物 >> キャリアガイダンス (Vol.443)
※「共通して育みたい人物像のGPルーブリック」のみダウンロード可



全教職員参加の研修で、育てたい生徒像を討議。 SP策定の過程で教員間の話し合う風土が醸成

安房高校（千葉・県立）

地域からの期待を担う 伝統校が育成すべき力とは

千葉県南部に位置する安房高校は、120年以上の歴史と伝統をもち、進学指導重点校として地域からの期待を担い続けてきた。

「地域の方とお話をすると『安房高は安房高であり続けてほしい』と皆さんおっしゃるのです。2020年度に校長に着任以来、その意味を考え続けてきました」（石井浩己校長）

創立以来の校訓は「質実剛健・文武両道」。「文武両道」を石井校長は学習と部活動の両立だけではなく、謙虚さや他者を敬う心、向上心など、学びへの向き合い方も含まれると考えている。また、「質実剛健」は人としての美しさ、品性と捉えた。「例えば本校の生徒たちは気持ちよく挨拶をしたり、体育館前に上履きをきれいに揃えることが習慣化されています。小さなことですが、こうした品格が表れる部分を地域の方々はよく見ていらっしゃいます。安房高らしさとは、学力だけではない人としてのあり方も期待されていると受け止め、それを守り続けることを学校内外で発信してきました」（石井校長）

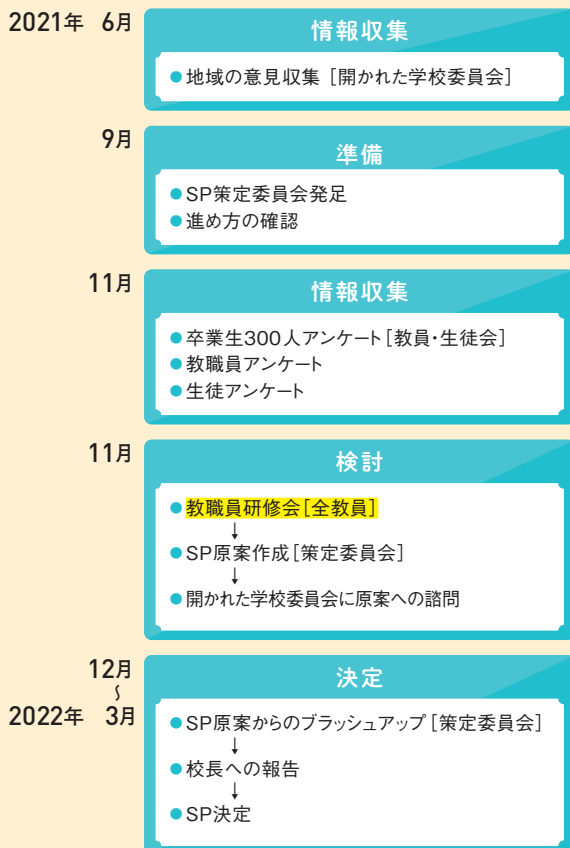
そして2021年度に入ると、文部科学省からスクール・ポリシー（以下SP）の策定が通達され、「安房高らしさ」を明文化する機会がやってきた。同校ではSP策定委員会を設置し、中堅の木戸一平先生を委員長に任命。9月にSP策定委員会がスタートした。

ICTを駆使し関係者の声を 広く、深く見える化

委員長を任された木戸先生は、ベテラン、若手のバランスを考えて8名の教職員からなる策定委員を選定。千葉県教育委員会が作成しているSP策定のための様式に従って、既存の満足度調査や新規のアンケートから学校関係者の意見を集め、情報整理をすることとした。

地域からは従来、学校に設置されている「開かれた学校づくり委員会」で定期的に学校への意見を聞く機会を設けており、その場で出た学校へ

安房高校の スクール・ポリシーの策定プロセス



の期待を整理。石井校長が感じている通り、安房高生としての品格を求める声や、都心の進学校には負けないプライドも期待されていた。

「以前の校長が本校を『鋸山の南の小生意気な学校』と称しました。東京の隣接県でありながら、地理的には都心が遠く感じられる場所にあります。けれど、世界に出ていこうとする意志をもった卒業生を大勢輩出しており、そうしたチャレンジ精神も期待されていると感じています」(木戸先生)

生徒の思いについては、改めて現役生や卒業生に自由記述のアンケートを実施。安房高校に期待することや身につけたい力などを尋ねた。若手教員のアイデアで、アンケートに出てきた言葉をテキストマイニング(文字列を単語や文節で区切り、頻出度などから有用な情報を取り出す分析方法)し、ワードクラウド形式で声の見える化を図った。さらに、前生徒会長がGoogleのフォームでアンケートを作成し、卒業生にSNSで拡散。「学習」「部活」「その他(生活面など)」について尋ねた30項目以上に対して300名の卒業生から集まった回答を集計した。

そこから見えてきたのは、生徒たちが、社会に出るから必要となる力をつけるために学びたがっているという姿だった。

「我々教員側は、生徒につけたい力をリーダーシップやコミュニケーション能力など、抽象的な言葉で表現しがちでした。でも生徒や卒業生からは『グローバル』『通用する』『能力』など、多様な社会での活躍を見据えた言葉が多かったのが予想を超えていました」(木戸先生)

教員の声を吸い上げるため 全員参加の研修会を実施

生徒や卒業生の声を踏まえ、教職員にもアンケートを依頼したが、任意としたため回答率が2割にも満



(左から)元スクール・ポリシー策定委員会委員長 木戸一平先生、校長 石井浩己先生、教頭 渡邊嘉三先生

たなかった。多忙を極める教職員の意見をどうしたら聞くことができるか。策定委員会の先生たちは考えた末、全員参加の研修会を設定することとした。

2021年11月に実施されたスクール・ポリシー策定のための研修会では、テキストマイニングした生徒や卒業生の声を基に、安房高で育てたい生徒像、生徒に身につけてもらいたい資質・能力について討議。若手も意見を出しやすいよう、世代別のグループに分かれてディスカッションを行った。出てきたキーワードを集め、それらをさらにテキストマイニングしていった。

教員が迷ったときに よりどころとなる憲法がSP

学校関係者たちから集まった声を、SPとしてどのような表現に集約させていくかが、最も難しい作業だった。

「改めてSPの位置づけとは何なのかを考えました。SPは、すべての教育活動を検討する際の基準であり、また、仕事の優先順位をつけるうえでもよりどころとなる憲法であると、校長とも確認しました」(木戸先生)

ただし、全教科、全学校活動のよりどころとなり得る言葉に落とすには、抽象的、一般的な表現になりがちなのが策定委員の先生たちの壁となった。国語科の先生にも協力を仰ぎ、表現を練った。

表現よりも、策定過程でさまざまな声を吸い上げたこと、そこで悩みながら練り上げたことが大事だという共通認識の下、「育てたい生徒像」として「知的な好奇心をもち、主体的に学び、考え、行動



する生徒」を軸とするSPを決定した。外せなかったのは「知的な好奇心」。生徒が成長していくうえで、自ら前に進む原動力となる資質であるからだ。各授業でも知的な好奇心を刺激することを意識してほしいという思いが込められている。

グラデュエーション・ポリシー（GP）は、校訓である「質実剛健・文武両道」を現在の状況に置き換えた「学びの徒としての謙虚な姿勢」「礼節を重んじ他者を尊重する精神」「リーダーとして求められる人間力」と定めた。カリキュラム・ポリシーの中に「安房の子は安房で育てる」という文言を組み込んだところに、地域からの期待に応えるプライドが表れて見える。

SPを考える過程で、 教員同士の意見交換の風土が

安房高校のSPはこの3月末にできあがったばかり。しかし、策定する過程で委員会の議事録を毎回配付していたことで、「SPって面白そう」と興味をもつ教職員が出たり、SPについて職員室で会話が広がるなど、意見を言い合える風土ができてきた。

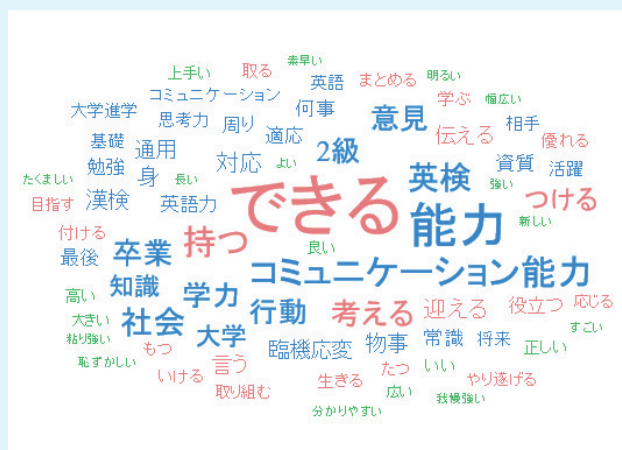
さらに、全員参加の研修会で育てたい生徒像を話し合った経験から、「思考力を育てるにはどうする？」など、教科ごとに授業づくりについて相談し合う姿も増えてきている。

「やる気が強い教員集団であるほど、それぞれが向く方向がバラバラになりがちです。SPは『安房高校の教員としてできること、すべきこと』という同じ方向を向くための道標となると期待しています」（渡邊嘉三教頭）

学校データ

1901年創立／普通科(単位制)／生徒数707名(男子358名、女子349名)、創立120年を超える伝統をもち、千葉県で最初の「教員基礎コース」が設置され、卒業生の多くが県内外で教職に就いている。

●生徒アンケート 「卒業するときにもってきたい資質・能力」

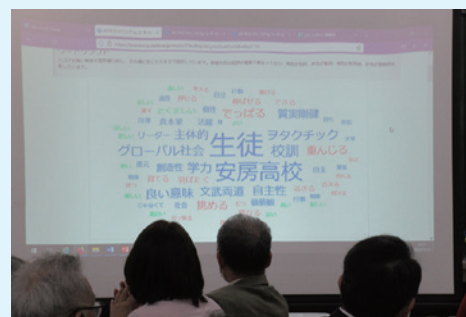


生徒の自由記述をテキストマイニングしたもの。「できる」「能力」「社会」「行動」「英検2級」など、生徒たちからは将来を見据えて身につけたいキーワードが目立っていた。

●全教職員が参加した研修



地域、生徒、卒業生からの声を基に、教職員が考える育てたい生徒像や資質・能力を討議。世代別のグループで若手も積極的に発言できた。



生徒アンケートのテキストマイニングをスクリーンに投影して共有。ワードクラウド形式は、多かった言葉が大きな文字で表れ、生徒の気持が伝わりやすい。

●安房高校のSP

ダウンロード可

〈育てたい生徒像〉

知的な好奇心をもち、主体的に学び、考え、行動する生徒

〈GP〉

- 学びの徒としての謙虚な姿勢
- 礼節を重んじ他者を尊重する精神
- リーダーとして求められる人間力

ダウンロード可

※ダウンロードサイト：リクルート進学総研 >> 刊行物 >> キャリアガイダンス (Vol.443)
※安房高校のスクール・ポリシー全文は小誌ホームページからダウンロードできます



生徒と共に学校のあり方や将来を議論。

スクール・ポリシー策定の過程から学校を活性化

岐阜北高校（岐阜・県立）

生徒の本音を聞き、生徒と共に学校のあり方を考える

毎年国公立大学に多数の合格者を出す岐阜北高校。しかし、生徒たちが偏差値を基準に進路選択することが多く、主体的に自分のやりたいことを検討できていないことに先生たちが課題感を持ち始めていた。そこで、学校が育成したい具体的な生徒像を、教職員、生徒の共通認識として形成することで課題を解決しようと考えた。

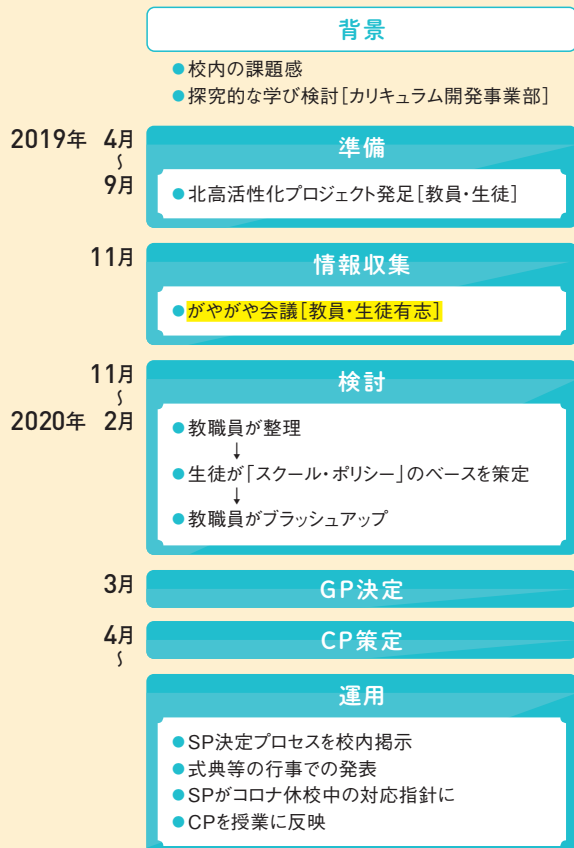
時を同じくして、2019年度に県の「地方共創フロンティアハイスクール」の指定を受け、探究的な学びを始めることになった。カリキュラムのブラッシュアップをはかるためにも、当時の校長とカリキュラム開発事業部の先生たちは、育てたい人物像を明確化する「スクール・ポリシー」の作成を目指し、生徒も参加する「北高活性化プロジェクト」を発足。文部科学省からスクール・ポリシー（以下SP。岐阜北高校固有の「スクール・ポリシー」は括弧付きで表記）策定の方針が出る前に、同校が独自に進めたプロジェクトだ。

「生徒と教職員の協働にした目的は、生徒たちの自発性を促し、学校を活性化させることです。我々教員には、学校に対する生徒の本当の気持ちを聞いていないのではという思いがあったからです」（カリキュラム開発事業部 高木一輝先生）

生徒と教職員が同じ場で課題を考える「がやがや会議」

プロジェクトチームとして、教職員はカリキュラム開発事業部を中心に各分掌から1名ずつ、生徒は生徒会メンバーを中心に結成。プロジェクトのゴールは2019年度内に「スクール・ポリシー」として目指す生徒像を明文化することとした。

進め方の計画を立てたうえで最初に行われたのが、2019年11月の「がやがや会議」だ。教職員60名と生徒の有志22名が集い、教職員と生徒混合の小グループに分かれて学校の良いところ、課題に思うところを1時間にわたって率直に語り合った。KJ法で意見を付箋に書き出し、各グル

岐阜北高校の
スクール・ポリシーの策定プロセス

ープの模造紙には、「先生たちが面白い」「授業の工夫をしている」「生徒が受け身」「テストが多い」など、付箋がびっしり貼られていった。

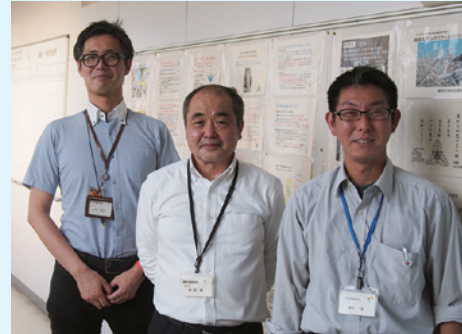
「がやがや会議」で出たキーワードを教職員チームが整理し、それを基に、まずは生徒チームで案を作成していった。プロジェクトの進行は各フロアに設置されている掲示板代わりのモニターで常時情報共有。プロジェクトメンバー以外の全生徒や教職員にも、活動内容が伝わる工夫をしていた。

生徒の「スクール・ポリシー」案を、教職員がブラッシュアップ

「スクール・ポリシー」案として生徒たちからは、「三自政策(自主、自立、自発)」や「三交政策(生徒のつながり、生徒と先生をつながり、先生をつながり)」などが出てきた。みんなとつながりながら、自分たちで決めたい、行動したいという生徒たちの思いがあふれていた。

生徒案の言葉と思いを受けて、教職員チームでブラッシュアップが始まった。そこで出てきた言葉が「荒野をひらく探究人」だ。

「がやがや会議を経て感じた課題は、生徒たちが与えられる環境に慣れすぎていること、教員も与えすぎていることでした。『荒野』には、正解がひとつ



(左から)特別活動部長 山田雄太先生、校長 鈴木 健先生、カリキュラム開発事業部 高木一輝先生

でない未知のことに自分たちでチャレンジしてほしいという気持ちが、『探究人』は、そうした荒野に向かっていく生徒たちに、自分なりの答えを探してほしいという思いが込められています」(山田雄太先生)

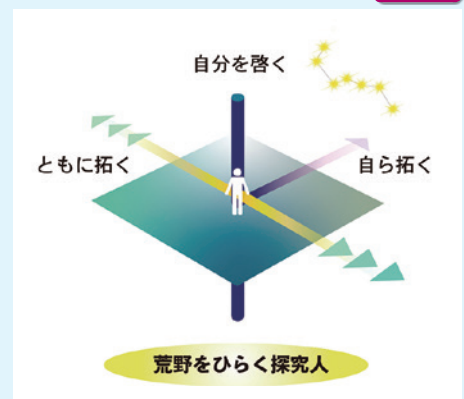
2019年度末に、「荒野をひらく探究人」という独自の「スクール・ポリシー」をベースに、「自分を啓く」「自ら拓く」「ともに拓く」を育成したい生徒像として具体化。その後に文部科学省からグラデュエーション・ポリシー (GP)、カリキュラム・ポリシー (CP)、アドミッション・ポリシー (AP) の3つのポリシーを含んだSPの策定が義務づけられたことから、この方針の下で「荒野をひらく探究人」はGPとして位置づけられた。

SPが授業だけでなく校則改訂など全学校活動に波及

GPで育成したい人物像を策定した後、2021年度内にそれを実現するためのCPおよび、APを策定していった。CPは「『社会に開かれた教育課程』に

● 岐阜北高校のSP

ダウンロード可



校訓の「変わらぬ色の三つ柏。若き生命。高き志操。ベン(象の英知をもちて)と矛盾がないことを確認してつくられた、「スクール・ポリシー」のイメージ図。同校で「高き志操」の象徴としている北斗七星を配したのは鈴木校長のこだわり。

Case 3



教職員と生徒で学校のあり方を語り合った「がやがや会議」。自校の良い点、課題などが模造紙にびっしりと埋まっていった。



ダウンロード可 ※ダウンロードサイト：リクルート進学総研 >> 刊行物 >> キャリアガイダンス (Vol.443)
 ※岐阜北高校の授業アンケートは小誌ホームページからダウンロードできます
 ※岐阜北高校のスクール・ポリシー全文は小誌ホームページからダウンロードできます



よる『探究人』の育成」とし、5項目の具体策を設定。

「新カリキュラムの中心は生徒たちが自らテーマを設定する総合的な探究の時間ですが、それだけでなく、どんな教科・科目でも必ず探究的な学びとなるよう先生方をお願いしています」(鈴木 健校長)

「授業アンケートで、SPと関連した達成度を測り、授業改善に結びつけてもらう取組もしています。例えば『自ら拓く』に関連して、『本時の授業で、主体的に授業に取り組むことができたか』と尋ねるなどです。理想は意識しなくても自然にSPに則った授業や学校活動になっていくことです」(高木先生)

「荒野をひらく探究人」を策定した直後にコロナ禍に見舞われ、「まさに荒野を切り拓いて来た」と先生たちは語る。

「当時、初めてオンライン授業などをするとき、先生たちのよりどころとなったのがSPでした。また、生徒たちは秋の文化祭を実現しようと、一斉休業

中でも自分たちでガイドラインをつくるなど、主体性に磨きがかかったと感じました」(山田先生)

また、2021年度には生徒中心の「制服検討委員会」という校長の諮問機関をつくり、生徒たちが多様な観点から制服のあり方について検討。校則を変える仕組みを見える化していった。

「筋道を通して練り上げた意見は学校に取り上げてもらえるということを生徒たちが体感しました。学校側は生徒の発言権、決定権を認める。これこそが主権者教育で、校則は生きた教材となりました」(高木先生)

SPがカリキュラムだけでなく、生徒指導を含めた学校活動全体の道標となっている岐阜北高校。学校の活性化は確実に進んでいるようだ。

学校
データ

1941年創立／普通科(単位制)／生徒数1078名(男子504名、女子574名)、岐阜市立の3つの高校が県立移管によって誕生した伝統校。県の「グローバル探究実践事業」指定校

「スクール・ポリシー」の策定に関わることは期待しなかった



ナズィファ・ファウズィさん
2020年卒業生・元生徒会長

2年生のときに北高活性化プロジェクトに参加しました。もともと生徒会活動は活発でしたが、生徒が主体性を発揮できるのは文化祭や体育祭などのイベントのみ。生徒会のなかでは「もっといろんなことに関わりたいよね」といつも話していて、校則のことなど学校運営に関わってみたいと思いつつ、先生たちとは授業以外で話す機会はあまりありませんでした。

だから、先生たちから「がやがや会議」をもちかけられたときは期待しなかったです。「やっと自分たちの声を

学校に反映させられる!」と思いました。会議後に「スクール・ポリシー」をつくっていく過程も、私たち生徒が提案した案がどんな形になっていくのか、ワクワクしながら見ていました。先生たちが学校を変えるために考えてくれていることが嬉しかったです。

私が学校の運営に関わりたと思ったのは、学校や先生たちからたくさんのものを与えられていると感じながらも、それが当たり前で疑問をもってこなかったからです。その状態で社会に出たときに自分でやっていけるのか不安もありました。だから高校生のうちに自分たち主導でものごとを決めたり行動してみたかった。そういう気持ちを先生方に知ってもらえる場がこのプロジェクトだったのです。

策定後も「荒野をひらく探究人」を

使命感として意識したわけではありませんが、「スクール・ポリシー」策定に参加したことで、自由になれた気がします。実際にその直後に、生徒会で校則を変える取組ができました。私たちができたことは一部でしたが、むしろ後輩たちがもっと校則について活発に議論していて、私たちのころよりも主体性が増しているように感じています。



ナズィファさんの後輩たちの代では「制服について考える週間」を実施するなど、校則により踏み込んだ取組を行っている。



学校現場のモヤモヤ・ 困難をどうする？

スクール・ポリシーの策定に関する現場の先生方からの声について、
学校経営の専門家にアドバイスをいただきました。学校全体で効果的に取り組み、
スクール・ポリシーをより良い教育実践に着実に活かすために、
ぜひ参考にしてください。

大阪教育大学 大学院連合教職実践研究科 田村知子教授

たむら・ともこ ●九州大学大学院人間環境学府博士課程単位取得退学。教育学博士。中学校・高校教諭、岐阜大学大学院准教授等を経て現職。2021年より中央教育審議会初等中等教育分科会審議委員。専門はカリキュラム・マネジメント、教員研修、学校経営など。



モヤモヤ

1

うちの学校にも
スクール・ポリシーは必要？

アドバイス 学校の状況に応じて、取り組み方は柔軟に

すべての学校がスクール・ポリシーをゼロから作り始める必要はないと思います。既に学校教育目標や建学の精神などが十分に機能している学校では、それをスクール・ポリシーに乘せ換えれば済む話かもしれません。しかし、従来の目標などが教職員間で強く意識されておらず、校内外への共有・浸透も不十分な場合は、教職員や生徒、学校外関係者の皆さんで目指すところを再確認し、魂を込めて言語化することには大きな意義があると思います。

策定方法も一律ではありません。

管理職などが学校教育目標や建学の精神などから演繹的に原案を作成し、それをみんなで精査していく方法。あるいは、最初にみんなの願いや日頃の教育実践などを集め、そこから帰納的にまとめていく方法もあり、各校の状況に合わせて行えばよいと思います。

いずれにしても一部の先生だけで作るのではなく、さまざまな関係者に参画してもらうことが大切。「自分たちの学校」という当事者意識の醸成にもつながるでしょう。



アドバイス 実は働き方改革につなげる機会

関わる先生方の負担を減らすには、最初にスクール・ポリシー策定までの計画を立て、突発的に招集するのではなく、既存の会議や校内研修の機会の活用が大切でしょう。

それでも策定には多少なりとも労力はかかりますが、そうしてでき上がったスクール・ポリシーを基準に、肥大化しがちな学校の教育活動を見つめ直し、精選・重点化することで、教員の働き方改革につなげることも可能です。コロナ禍は図らずも、こ

れまで当たり前とされていた学校行事や活動内容の必要性を根本から問い直すきっかけになりました。スクール・ポリシーによって学校がやるべきこと・なくてもよいことの判断が一層しやすくなり、精選する場合でも周囲は納得感をもてるのではないでしょうか。

また、スクール・ポリシーは先生方の取組を意味づける効果もあります。何のためにやっているのかを感じながら取り組めるようになることは、“働きがい改革”になるともいえます。

多忙な先生方の負担を増やしたくない

アドバイス 具体的な「生徒の姿」で話し合うことが大切

策定に向けた全教員での話し合いが、
どうも盛り上がりすぎ……

いきなり抽象的な言葉で議論するのではなく、まずは日頃先生方が見ている生徒の姿を語り合うことから始めてはいかがでしょうか。「あの子は3年間でこう成長した」「こんな行動が気になる」など、生徒の良さや課題感について、先生方一人ひとりの思いを引き出していくのです。スクール・ポリシー策定に前向きではない先生も、生徒の姿はいくらでも語れるはずですよ。

しかしながら、話し合いではどうしても強い意見にかき消されてしま

声があり、発言せず受け身でいることもできてしまいます。そこで、全員が付箋などに書いた意見を縦横2軸で仕切った4象限に整理していくなどのワークショップ形式での実施をお勧めします。全員が考え、フラットに意見を挙げることができ、また発言記録が残るという利点もあります。カリキュラム・ポリシーの検討には、これまでの取組を踏まえ、生徒やカリキュラムに関する強み・弱みのマトリクスを作って現状分析する、SWOT分析も有効でしょう。

アドバイス 覚えやすさや、多様性に対応する幅広さも必要

つい、あれもこれもと欲張って要素を詰め込みたくなるものですが、あまり細かく作り込むと、状況が変化するなかで長期間継続するのが難しくなる懸念があります。少なくとも3年程度は大きく修正しない想定で、その間の状況変化に対応できるやわらかさや、多様な生徒や先生方の願いをカバーできるような幅広さも必要でしょう。

また、複雑な長文は、内容を覚えられず日常的に意識しにくいもの。思い切って「〇〇力」といったいくつ

かの単語に凝縮させたとしても、全教職員で話し合っって策定したもので、先生方がその単語の背景に具体的な生徒の姿が見えていれば、むしろ効果的ではないかとも思います。

ただし、シンプルで抽象度の高い文言にすると、学校がその方向で取り組んでいるかどうかを評価しにくいことが考えられます。その場合は、各教育活動における具体的な生徒の姿を下位項目として設定しておき、評価する際に活用する方法もあります。

スクール・ポリシーとして
言語化するときには大事なことは？



年数が経つと
形骸化していきるのは…

アドバイス 年1回の見詰め直しがカギ

実態にそぐわないスクール・ポリシーは、次第に使われなくなる可能性が高いと思います。しかし、最初から「完璧」なものを作るのは難しいもの。初年度、取り組むなかで、各ポリシーの整合性や文言の違和感などに気づくこともあるでしょう。そうした気づきを基に微調整して、徐々に作り上げていくぐらいの構えでいいかもしれません。

また、せっかくみんなで話し合っただけで魂を込めたスクール・ポリシーも、先生や生徒が入れ替わるなかで形骸

化していく恐れもあります。年1回は全教職員でスクール・ポリシーを見詰め直す必要がありますが、特に新しく転入してきた先生には、策定経緯を含めて丁寧に説明することが大切になります。

例えば、その説明役には各分掌や学年団から一人ずつ任命するなどして、複数の先生が持ち回りであるのもよい方法です。説明役になった先生にとっても、改めてスクール・ポリシーについて考え、自身の言葉で語るよい機会になるでしょう。

＼ 田村先生からのmessage /

策定プロセス自体に意義がある

スクール・ポリシーを策定する目的は、育成を目指す資質・能力を明確化・具体化し、教育活動の改善に結実させていくことです。それを踏まえると、美しい文言を作ることが重要ではなく、皆さんで策定に取り組むプロセスそのものに大きな意義があるように思います。

多忙を極める学校現場において、先生同士で語り合う時間を取るのには難しく、先生方の思いやがんばりが個人の中に閉じている場合も少なくないでしょう。ぜひこの機会に、先生同士をはじめとする関係者の皆さんと、目指す生徒像や自校に必要な教育活動について、腹を割って対話してみてください。きっと、先生方それぞれの専門性や個性を活かした貢献意識や、組織としての一体感を高めることにつながるでしょう。

スクール・ポリシー策定から運用の取組を通じて、先生方が同じ方向に向かって歩む仲間を増やし、学校が生徒について語り合える組織になることを願っています。



スクール・ポリシーの策定から 運用までのロードマップ

ダウンロード可

START

これから策定を開始する学校はSTEP1から、既に策定中の学校は進行状況に応じて途中のSTEPからご覧ください。

さまざまな関係者の思いが込められたスクール・ポリシーを策定し、機能させていくプロセスを、田村知子先生監修の下、編集部でロードマップにまとめてみました。取り組み方の一例としてご覧いただき、各校の状況に合わせてアレンジや部分利用をするなどご活用ください。

監修／大阪教育大学 大学院連合教職実践研究科 田村知子教授

STEP 1

1

準備

誰が・いつ・どのように取り組むかを計画する。既存の組織や会議の活用も含め綿密に計画を立て、取り組む教職員の負担軽減につなげる。メンバー選定や過程の透明性も大切に。

策定方法の方針決め

管理職などが策定方法の大枠を検討。

中核メンバー・組織の特定

既存組織に役割をもたせるか、新たなプロジェクトチームを結成。

工程表を作成

学校内外の調整を含め、どういった工程で策定し運用するのか計画。



※図中では、スクール・ポリシーをSP、グラデュエーション・ポリシーをGP、カリキュラム・ポリシーをCP、アドミッション・ポリシーをAPと表記。

STEP 2

2

情報収集

策定の方向決めや原案作成の重要な材料として、教職員や生徒をはじめ幅広い関係者の思いや意見を、なるべく早い段階で吸い上げる。その方法や手順は各校の状況に合わせる。

原案の作成

集めた情報を基に、担当組織が原案を作成。

ヒントカード D

キーワードの抽出

収集した情報からキーワードを抽出。KJ法などを活用するの一手。

既存の情報の収集

校訓、学校の歩み、卒業生の声などを棚卸し。

教職員の声の収集

全教職員によるプレストやワークショップを実施。

ヒントカード A

生徒の声の収集

ホームルーム活動や生徒会活動、アンケートなどで生徒の声を聞く。

ヒントカード B

↑
35ページのヒントを参照

全員で!

全教職員で原案について協議

原案に至った経緯を共有のうえ、意見交換。

必要に応じて、生徒と原案について協議

必要に応じて、学校外の関係者と原案について協議

原案ができていない学校はココから

STEP 3

3

検討

多方面から収集した情報や声を基に原案を作成し、教職員全体で精査する。原案作成前に生徒や学校外の意見を収集していない場合には、この段階で意見をもらう機会を設定する。

学校外の関係者の声の収集

学校運営協議会、保護者、協働先の企業・団体、就職先の声を収集。

ヒントカード C

全員で!



文言の調整

挙げた意見を基に、担当組織が行う。

STEP

4

決定

最終決定し、発表する。実際に運営してみて気づくこともあるため、可能なら初年度は「仮置き」として運営し、1年後に最終決定するという方法もある。

校長が最終決定

これまでの経緯を踏まえて決定する。

決定内容の発表

校内掲示、HPや学校だよりへの掲載なども行う。

ヒントカード A

“全教職員で策定する”との位置づけで

SPは全教職員で策定するものと位置づけ、早い段階でそれぞれの思いや考えを語り合う場をもつ。スクール・ミッションの共有と併せて行うのも手。また、この時間以外にも、常に誰でも意見を挙げることを可能にしておきたい。

ヒントカード B

生徒自身の願いも盛り込む

「教職員が与えるもの」にならないよう、学校の主役である生徒の「こんな学校にしたい」「こんな授業がいい」などの願いも盛り込む。生徒の「自分たちの声が届いた」という経験は、学校への信頼感や主権者意識の向上につながる。

ヒントカード C

学校外とも対話し協働をスムーズに

社会に開かれた学校づくりを推進するうえで、学校外の関係者とのSPの共有は重要。策定段階からの対話により、以後の協働が一層スムーズに。学校運営協議会などの既存の会議に乗せるなど、参加者の負担にも配慮したい。

ヒントカード D

GPから？ CPから？ やりやすい策定順で

各ポリシーの策定順は、建学の精神や校訓、スクール・ミッションなどを基にGPから始める方法のほか、これまでの教育活動や教職員の実践を基にCPから始める方法も考えられる。学校の状況に合わせてやりやすい手順で行う。

ヒントカード E

行事計画や指導案上に関連SPを記載

総合的な探究の時間や学校行事をSPに即した実践にするには、予め計画表や学習指導案の書式に、この取組で意識したいSPの記入欄を設置しておく効果的。日々の授業では、CPを意識してもうひと工夫できないか検討する。

ヒントカード F

改善のために方向目標として評価

最低限ここまでという到達目標ではなく、目指す方向性を示す方向目標として、SPに対する学校の取組を評価し、改善につなげる。運用してみてSPの微調整の必要を感じることもあるので、日々気づきをメモしておき、年度末の振り返りで役立てる。

GOAL

スクール・ポリシーは常に“見直し続ける”もの。まずは「運用」と「振り返り」の年間サイクルが回る体制づくりを目標に。



策定済みの学校はココから

STEP

5

運用

日々の教育活動をSPを意識しながら行うことで、SPを教育活動に浸透させていく。2年目以降はSTEP5とSTEP6を1年間のサイクルで回す。

分掌の目標設定や計画に活かす

各分掌でSPのどの部分をどう教育に盛り込むのかを検討。



校長が常に発信する

校長講話に取り入れるなどして、生徒や学校外にも浸透させる。

教育活動に活かす

探究活動、学校行事、授業…さまざまな場面で。

ヒントカード E



生徒募集でSP明示

学校パンフレット、学校説明会などで伝える。



Repeat

年度始めにSPを見つめ直す

転入教職員や新入生を含め、学校全体でSPを再確認する。

各分掌の振り返りを集約

次年度の学校経営案、学年経営案、学級経営案などに活かす。



年度末に各分掌で振り返り

学校評価の流れに乗せるとスムーズ。

ヒントカード F

STEP

6

振り返り

年1回、SPに照らして学校の取組を振り返る。SPは3～5年程度でマイナーチェンジ、学習指導要領改訂時には大幅な見直しも検討。修正なしでも、年度初めには見つめ直す機会を設ける。

