

# 納得の行くビジョンを示し、教委と現場のベクトルをそろえることが、施策成功の鍵

大阪大学大学院人間科学研究科 教授 志水宏吉

学力向上に成果のあった自治体や学校の取り組みの共有が進んでいるが、同様の施策を取り入れたとしても、学力向上に結びつかないケースが見られる。その違いはどこにあるのだろうか。「効果のある学校」の特徴について調査・研究を行い、全国の自治体や学校で学力向上のアドバイザーを務める大阪大学の志水宏吉教授に話を聞いた。

## そもそも「学力」とは？

### 「見える学力」だけでなく「見えない学力」も大切

そもそも「学力」とは何を指すのでしょうか。私は、「学力」を大きく3つに分け、それら3つの要素の関係を「学力の樹」にたとえて捉えています(図1)。1つめはいわゆる知識・技能で、「葉」に相当します。2つめは思考力や判断力、表現力で、「幹」を成す部分です。そして、3つめは関心・意欲・態度で、幹を支える「根」の部分となります。根は外からは見えませんが、しっかりと張ってあれば、太くてどっしりした幹が育ち、その先には青々とした豊かな葉が生い茂ります。このように、3つの学力が一体となって、1つの学力の樹が形づくられているのです。

学力向上施策でよく語られる「学力」は、「葉」や「幹」の「見える学力」を指すと言えます。文部科学省「全国学力・学習状況調査」で言えば、A問題が「葉」、B問題が「幹」に対応すると言えるでしょう。しかし、学力向上を目指して「葉」や「幹」の育成にばかり力を注いだとしても、それらを支える「根」が貧弱であれば、「幹」は細く、豊かな「葉」は期待できません。つまり、学力向上を図るためには、まず樹全体をよく観察して、どの部分の育成に力を注げばよいの

かを把握することが重要なのです。

また、学力向上について議論すると、「まず学習意欲を高めることが大切だ」という意見が出ますが、私が最も重要だと考えているのは、「学習習慣」です。社会学者のピエール・ブルデューが提唱した「ハビトゥス(habitus)」という概念があります。これは、人間は生まれ育った環境の中で、身体化された行動特性を無意識に身につけていくという考えです。例えば、先生が前に出たらすぐに話を聞く態勢の取れる子どもと、いつまでも友だちと話している子どもがいます。そうした行動の違いは、それまでに家庭で獲得したハビトゥスの違いにあると考えられるのです。

学力にもハビトゥスが影響しています。学力が低い子どもは学習意欲も低いと見なされることが多いのですが、そうではありません。家庭などで学力に関する自尊感情が傷つけられているから、学習意欲が失せてしまっているのです。

学力が低い子どもには、確かな学習習慣をつけることが先決です。ノートの取り方や授業に取り組む姿勢をきちんと指導して、日々机に向かわせる。そして、勉強したことに対して、褒めたり励ましたりを繰り返す。そうして自尊感情を回復させ、「うれしい、また頑張ろう」と自ら学ぶ意欲へとつなげることが必要なのです。



しみず・こうきち 東京大学大学院教育学研究科修了。イギリス・ウォーリック大学客員研究員、大阪教育大学助教授、東京大学助教授などを経て、現職。専門分野は教育社会学、学校臨床学。主な編著書に『つながり格差』が学力格差を生む(垂紀書房)、『力のある学校』の探究(大阪大学出版会)、『学力を育てる』(岩波書店)など。

## なぜうまく行かないのか?①

### 全員のベクトルがそろっていない

それでは、学力向上の取り組みが成功するポイントはどこにあるのでしょうか。私たちの研究室が学力向上で成果を上げている全国の小・中学校を訪問調査し、その特徴をまとめたのが「スクールバスモデル」です(図2)。その中で、「力のある学校」を「すべての子どもをエンパワー\*する学校」と定義し、目的地へと学校

\*人々に夢や勇気を与えて、成長や発展に必要な力をつけること。

(バス) を動かすために必要な要素として、教職員集団の気持ち(エンジン)がそろっていること、生徒指導や学習指導、地域・校種間、保護者との連携といった取り組み(4つの車輪)がしっかり回っていることなど、8つの項目を挙げています。

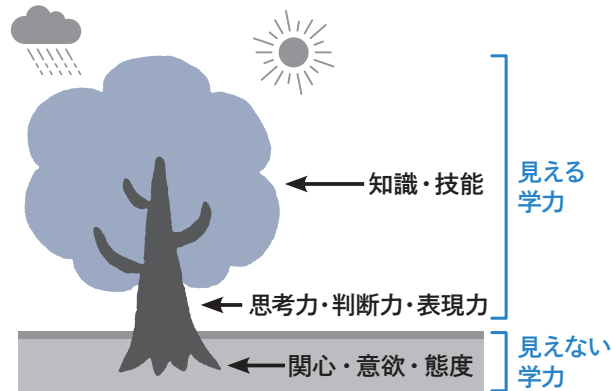
中でも最も重要なのは、その学校で働く教員の思いが同じ方向を向いているかどうかです。ビジョンを共有し、全体が一致したコンセプトで取り組みを進めていけば、組織力が発揮され、よい成果が出るはずですが、しかし、ビジョンの共有が表面的で、教員がそれぞれ自分の考えで取り組みを進めていたらどうでしょうか。特に、学力向上のポイントとなる学力低位層の底上げには、学校全体で足並みをそろえて取り組むことが決定的に重要となるため、取り組みがバラバラでは学校全体で成果が出ることはあまり期待できません。

「ビジョンは職員会議で共有している」という学校は多いと思いますが、重要なのは教員一人ひとりがそれに納得・共感しているかどうかです。例えば、データに基づく子どもの状況をきちんと踏まえた上で、具体的な手立てを示せているのでしょうか。

また、学校全体が納得の行くビジョンや戦略を打ち出せない背景には、リーダーシップの欠如も考えられます。例えば、秋田県では、教育長の強力なリーダーシップの下、指導主事が知恵を絞って施策を具体化し、現場にこまめに足を運んだからこそ全体に浸透したのだと言われています。

リーダーシップをとるのは、何もトップに限定する必要はありません。学校であれば学年主任や教務主任など、教育委員会であれば課長や指導主事など、組織を動かすのにふさわしい人が推進すればよいのです。その場合、校長や教育長は、取り組み

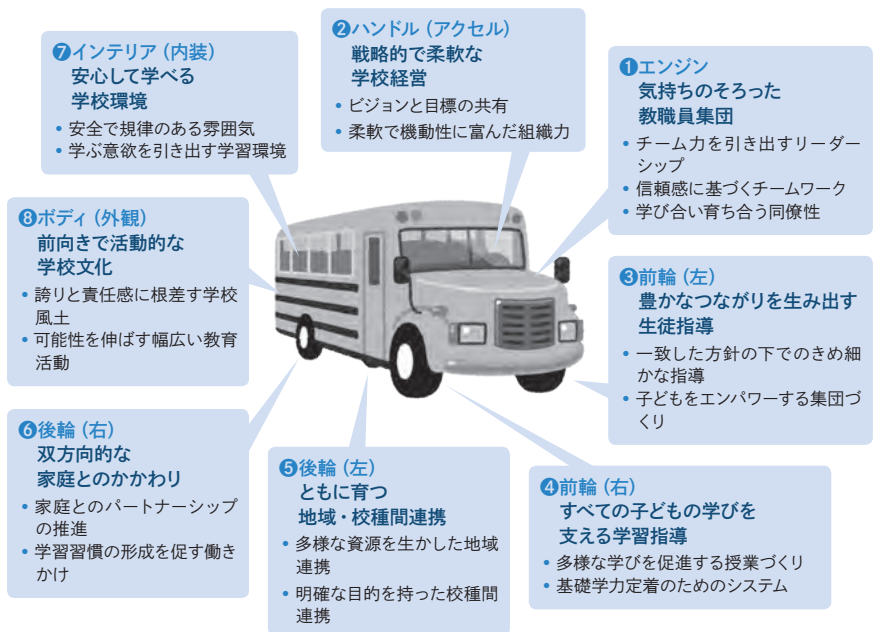
図1 「学力の樹」



葉と幹と根は一体的に成長するものであり、成長のためには、十分な太陽の光と豊かな土壌、適度な気温とたっぷりの水が必要となる。樹は自分の力だけで育つのではなく、環境が樹の育ちに決定的な影響を与えるのである。

\*志水宏吉著『学力を育てる』(岩波書店)を基に編集部で作成

図2 「力のある学校のスクールバスモデル」



「効果のある学校」の訪問調査・研究から、「力のある学校」の特徴を8項目にまとめた。  
\*志水宏吉編『力のある学校』の探究』(大阪大学出版会)を基に編集部で作成

がうまく進むように条件整備を行うことが大切になるでしょう。

### なぜうまく行かないのか?②

## あれこれ手を出して、現場が疲弊してしまう

次に考えるべきポイントは、よいと思った取り組みを手当たり次第、行っていないかということです。私が全国の教育委員会や学校を訪れた経験から言うと、最初からあれこれ手を出すと、教員も子どもも疲弊し

て、どれも中途半端に終わってしまいがちです。むしろ、重要な課題に絞って取り組み、まず何か1つ成果を出して、その波及効果をねらうという一点突破の方が、うまく行っていることが多いように思います。

2つの事例を紹介します。兵庫県のある学力的に厳しかった中学校では、「自主学習ノート」が学力向上への突破口になりました。異動してきた先生が担任となった1年生の学級で、1日1ページの自主学習ノート

を始めたのですが、当初、生徒たちは何に取り組めばよいか分からず戸惑っていました。そこで、その日の授業のノートを書き写してもよいと敷居を下げ、提出が滞りがちな生徒には先生が粘り強く声をかけ続けたところ、1学期が終わる頃には生徒全員が提出するようになりました。

その学級が落ち着き、家庭学習時間が増えたことで、2年生になると取り組みは学年全体に広がりました。すると、通常は中だるみしやすい2年生でも家庭学習時間が増え、学力も向上したため、3年目には学校全体で自主学習ノートを行うことになりました。こうして、学校全体で学力を伸ばすことに成功したのです。

自主学習ノートを行う学校は多いと思いますが、させっ放しにしてはいないでしょうか。この学校では、生徒に毎日提出させ、先生がコメントを書いて返却し、保護者もチェックしていました。ノートが三者の交換日記的な機能を持ち、生徒の頑張りが認められる場になっていたことが、成功要因となっていたのです。

何事も、長続きする秘訣は「楽しい」と思えるかどうかです。例えば、自主学習ノートで取り組んだ問題が試験に出て解けた、ノートに書いたことを先生がみんなの前で褒めてくれたなど、何らかの手応えを感じられれば、子どもは取り組むことが楽しくなり、毎日続けられるでしょう。

事例のもう1つは、大阪府のある小学校での家庭学習指導です。その学校には家庭環境が厳しい子どもが多く、学力低迷に悩んでいました。そこで、学校で家庭学習をしっかりと指導しようと、家庭学習時間の目標を、低学年は30分間、中学年は60分間、高学年は90分間とし、毎日の宿題として漢字・計算ドリル、読書ノート、自主学習、「毎日プリント」

### 図3 志水教授から学力向上施策を推進する教育委員会へのアドバイス

#### 1 まずはデータに基づいて実態を把握し、課題に軽重をつける

教育委員会には、学力や意識調査の結果、不登校や特別支援の状況、家庭環境など、子どもに関する様々なデータがある。まず、それらを分析し、重点課題を絞り込む必要がある。あらゆる課題に対して網羅的に手を打っても、現場は疲弊するだけ。

#### 2 学校現場が納得するビジョンと施策を打ち出す

現場が反発するようなビジョンでは、施策は成功しない。特に、学力調査の平均点を上げるといった数値目標だけを提示するのはNG。現場を元気づけるような、具体的な目標を示す。抽象的な目標では現場は何をすればよいのか分からない。

#### 3 成果が出るまでぶれずに継続する

ビジョンを全体に浸透させ、目に見える成果が出るまでには時間がかかる。成果がなかなか得られないと、施策への批判も出てくるが、ビジョンをぶれさせず継続することが大切。また、小さな成果でも発信し、施策の有効性を示すことで、現場を励まそう。

#### 4 口も出すが、金も出す

施策を示すだけでは現場は回らない。相応の予算をつけることで、教育委員会の意欲も現場に伝わる。予算捻出が厳しければ、大学生や地域住民からボランティアを募って人の手当てをする、一点突破で特に重要な施策に予算を投じるなど、工夫したい。

\*志水教授への取材を基に編集部で作成

を課しました。毎日プリントはその日の授業の復習と翌日の予習となる内容で、授業理解を促す役割があります。プリントは担任を持たない学年付きの教員が作成。そのために毎日、学年団で打ち合わせをし、授業進度や内容を学年内で徹底してそろえました。結果、大半の子どもが目標時間分の家庭学習に取り組むようになり、家庭環境が厳しい子どもの学力を上げることに成功しました。学校ではこの指導を数十年以上も続けています。学校全体がベクトルをそろえて、家庭学習を徹底させることで、学力を下支えした好例です。

### 教育委員会の役割

#### 納得できるビジョンを示し、粘り強くぶれずに続ける

このように、「スクールバス」が力強く前に進めるように支援することが、教育委員会の役割だと考えます。

例えば、私がアドバイザーとして関わった兵庫県のある市では、数年間かけて毎年、学力調査と意識調

査をクロス分析した結果を、各校の管理職や教員が集まる会合で説明しました。同市は社会経済的に厳しい地域で、長年学力不振に悩んでおり、学校現場も生徒指導に追われている状況でしたが、会合の参加者は年々増え、現場の目は次第に学力向上に向くようになりました。

施策の特徴は、各校が自校の課題に応じて、教員加配、ICT機器の整備、先進校の視察などの施策を選べるようにしたこと。成果は、まず小学校で表れ、次いで中学校でも学力が伸びていきました。

教育委員会は、まずデータを示して現場の意識づけをし、学校の主体的な取り組みを支援することで現場の意欲を引き出し、全体の学力を底上げすることに成功したのです。

もう1つ、私がアドバイザーとしてかわり、その成果に注目している自治体が、大阪府茨木市です。同市は、「学力低位層の子どもを減らす」という目標を掲げ、そのために、関心・意欲・態度など根っこの学力を「見

える化」(指標化)し、その力を伸ばせば学力も上がるという考えを示しました。「しんどい子どもを何とかしたい」「根っここの力をつけさせたい」というのは教員なら皆思うことで、こうした現場の納得度の高いビジョンを打ち出したことが成功要因の1つとなりました(P.14~20参照)。

施策では、各校が学力低位層の子どもの支援するための人的配置に予算を集中させ、また、「学力向上担当

者会議」などを通して、教育委員会と現場が良好な関係を築いています。こうした取り組みを続けたところ、小学校で学力低位層の減少という成果が出始め、さらに中学校の施策を手厚くすることで、中学校でも同様の成果を出すことができました。

2つの事例から分かる通り、現状分析と納得度の高いビジョンの提示、施策の継続、人的支援を教育委員会が適切に行うことで、現場は教育活動

に集中でき、子どもたちは大きく成長していくのです(図3)。

教育現場を動かすのは「人」です。同じような施策であっても、現場にいる教員を動かすためには、納得度の高いビジョンを掲げ、それを情熱を持って現場に浸透させていくことが最も重要だと考えます。教育委員会が哲学を持ち、「こういう子どもを育てたい」という夢をぜひ学校現場に示してほしいと思います。

## 現場の先生が語る

## コラム

### 学力向上策の失敗例と教訓

VIEW21 編集部では、読者にアンケート\*を行い、失敗したと思われる施策とその原因について聞いた。その内容は大きく8つに分けられたが、そのうち件数の多かった上位5つを紹介する。

#### 1位 現場での理解・浸透の弱さ 16件

- ◎ トップダウンの形で学力向上計画を立てて進めたところ、現場の先生方のモチベーションが上がらず、形だけの取り組みになってしまった。具体的な実態把握や、ワークショップ等を入れた学力向上のための話し合いの場を設置するなど、手順を踏んで行う必要があった。(熊本県)
- ◎ 授業で「めあて」「振り返り」の提示の徹底を各校に呼びかけているが、成果が上がっていない。そもそも「めあて」「振り返り」についての議論が各校でなされておらず、形ばかりで肝心の授業の中身が伴っていないからだと思われる。(三重県)
- ◎ 先進的に英語教育に取り組む教員らで市のモデルを作成し、それを基にした指導改善を促したが、活用する学校は少なかった。モデルが市全体の教員の意識や児童・生徒の実態を十分反映したものとなっておらず、現場から遠いものとなっていたことが原因だった。(岐阜県)

#### 2位 児童・生徒の実態把握不足 14件

- ◎ 校内研究で「活用力を高める」をテーマに数年間取り組んだ。授業改善は進んだものの、学力調査の成績には反映されなかった。授業改善と並行して、子どもの学習習慣の確立などにも取り組むべきだった。(滋賀県)
- ◎ 補習をしても、補習を受けてほしい生徒はなかなか受講しがない。かといって、強制参加にしても意欲の低さがネックになる。学習の意義をキャリア教育などを通してしっかり意識させる必要があると感じた。(東京都)
- ◎ 「友だちと練り上げる時間」を毎時間取り入れていたが、小規模校で児童数が極端に少ないことから、なかなか思うよう

に行かなかった。児童の実態に即して個別学習に比重を置くなど、もっと学校の独自色を出してもよかったのではないかと思った。児童の実態分析が甘く、こうしなければという固定観念にとらわれすぎていた。(鹿児島県)

#### 3位 教職員間の意識差・連携の弱さ 9件

- ◎ 学力調査の分析を職員会議で短時間で説明しても、実際の授業改善や指導に生かされていない。研修会の形で取り上げ、学校全体の学力向上の問題として具体的に取り組むべきことを共有すべきだった。(北海道)
- ◎ 研究授業をしても、研究主任に任せきりになり、学校全体としての方向性につながっていないように感じる。全体で共通理解を図り、共通行動が取れるような組織的な取り組みとして行うべきだった。(宮城県)

#### 3位 「個」へのきめ細かな対応不足 9件

- ◎ 家庭学習ノートの課題をすべての生徒ができる漢字や英単語などの反復練習としていたが、必ずしも学力向上につながらなかったため、「自ら課題を見つけ、自ら取り組む」としたところ、自分で課題を見つけられない学力下位層の生徒は、家庭学習習慣が崩れてしまった。教員による粘り強い個別支援が必要だったと感じている。(千葉県)

#### 5位 不徹底・中途半端 7件

- ◎ 平日、放課後を活用した補充学習を行ったが、参加する生徒が期待した人数よりはるかに少なく、成果を上げることができなかった。部活動との兼ね合いもあり、教員・生徒ともに取り組みが中途半端になってしまった。(兵庫県)

\*『VIEW21』教育委員会版 2016年 vol.2 の読者モニターアンケート結果を集計。回答数 111 件。