

新年度を迎え、学校現場においても、管理職を始めとするリーダーに新たに就かれた先生、引き続きリーダーを務められる先生、様々いらっしゃるかと思います。そうしたリーダーの先生方にとって、「どうしたら現場の教師を動かすことができるのか？」ということは、共通の課題・関心事の1つではないでしょうか。実際、弊誌が毎年度、全国の読者の先生方を対象に実施しているアンケートにおいて、今年度の弊誌で取り上げてほしいテーマについては、現場の教師の動かし方に関連するテーマに票が集まり、中でも管理職の先生方から多くのご要望をいただきました。それは、変化の激しい今の時代、リーダーの力だけでは対応することが難しい教育課題が山積していることを管理職の先生方が強く実感されているためだと考えられます。ただ、他者は動かそうと思っても簡単には動かせないというもの。“動かす”よりも、他者が“自ら動く”状態を目指すことの方が無理がありませんし、2022年12月の中央教育審議会の答申(*)においても、「校長は、学校組織のリーダーとして、(中略)教師の自律的な成長を促すべき存在」とされています。

では、どのようなリーダーの下であれば、教師一人ひとりが主体的に動く学校になるのでしょうか。今号ではその問いを、事例や研究者の視点を通じて考えてまいります。

VIEWnext 編集部 統括責任者 柏木 崇

なぜ、あの学校は 人が動くのか？ — 変化の激しい時代のリーダーのあり方

P.4 CASE 1

共感を示す校長の「推し」が、
資質・能力の育成を目指す現場の教師を躍動させる
北海道・市立札幌藻岩高校 校長 野口浩史

P.8 CASE 2

方向性を示した後は任せる。
その信頼が教師の自律を支える
静岡県・私立静岡聖光学院中学校・高校 教頭 田中 潤

P.12 CASE 3

大切なことを明言するから、
メンバーはブレなく生徒に向き合える
宮崎県立宮崎東高校定時制課程夜間部 総合探究プロジェクトリーダー 西山正三^{まさみ}

P.16 研究者の視点

試行錯誤するリーダーが等身大の言葉でビジョンを語り、
権限を委譲してこそ、人は動く
帝京大学 大学院教職研究科 准教授 町支大祐^{ちようし だいすけ}

* 中央教育審議会『令和の日本型学校教育』を担う教師の養成・採用・研修等の在り方について～『新たな教師の学びの姿』の実現と、多様な専門性を有する質の高い教職員集団の形成～(答申)。

Q. どのようなマインド・スキル・マネジメントスタイルを持った**校長**であれば、ついていきたいと思いませんか。

学校の最上位目標を明確にし、ぶれることがない。その上で教師一人ひとりの話をよく聴き、教師の「可能性」を最大限に引き出そうとする指導力を発揮する。

公立・主幹教諭

教育動向のみならず、社会全体の動きに敏感で、教師や生徒の利益を踏まえて積極的にアクションを起こす。

公立・主任

教育理念を言語化し、取り組みの必然性とともに、5年後の学校像や送り出す卒業生像を語る事ができる。

公立・主任

最先端の情報から常にアップデートし続け、学校の現状への理解があること。熱意があっても、裏づけがなければ発言に説得力がない。

公立・担任

ビジョンを持って、教育に携わっている姿をしっかりと見せてくれる。

公立・担任

教師を信頼して任せ、いざという時は前面に立って責任を負うという姿勢を持つ。

公立・担任

Q. どのようなマインド・スキル・マネジメントスタイルを持った**副校長・教頭**であれば、ついていきたいと思いませんか。

校長が掲げる学校の最上位目標を現場に周知させながらも、現場からのボトムアップにも対応できるような柔軟性・バランス感覚がある。

公立・主幹教諭

授業を見て、教師の先にいる生徒にも目を向ける副校長・教頭。授業を見てこそ、その教師を評価できるはず。

公立・主任

口で言うだけでなく、自ら行動して指導や助言をする。

公立・主任

管理職としての思いを持ちながら、現場の思いを吸い上げ、まとめようとする。

私立・主任

現場が取り組みたいプロジェクトを理解し、校長と協議する。

公立・担任

教師に機械的に業務をあてはめるのではなく、対話を通じて、その教師がやりたいと思っていることや強みを見だし、それに合った役割を任せてくれる。

私立・担任

現場の教師がリーダーに求めるマインド・スキル・マネジメントスタイル

※『VIEW next』高校版 読者モニターアンケート結果より（アンケートは2026年2月にウェブで実施。有効回答数は107）。

学 校現場の教師がリーダーに求めるマインド・スキル・マネジメントスタイルについて、本誌の読者モニターに尋ねたところ、上記の通り、校長に対しては、「ビジョン・最上位目標を明確に示す」「教育や社会の動向をつかんでいる」「現場に任せるが、責任は負う」といったことを求める声が上がった。そして副校長・教頭に対しては、「校長と現場をつなぐことができる」「現場を見て、意見を聴き、支えてくれる」といったことを求める声が上が

った。そうした声を体現するリーダーの下であれば、現場の教師は主体的に動くのだろうか。

今号ではまず、実際に多くの教師が主体的に動いている学校を取り上げ、学校の中心となっているリーダーの言動や姿勢を、ともに働く教師の目線を通じて確認するとともに、リーダー本人に考えを聞いた。そして、学校組織の研究者による分析を交え、「人が動く学校」に共通するリーダーのあり方を探った。

先生方とともに
考えたい「問い」

どのようなリーダーの下であれば、
教師一人ひとりが主体的に動く学校になるのか。

左から、^{つしまこうき}對馬光揮先生、^{ながいあきら}長井翔先生、野口浩史校長、千葉建二先生



学校概要

設立 1972 (昭和 47) 年
形態 全日制 / 普通科 / 単位制 / 共学
生徒数 1 学年約 240 人
2025 年度卒業生進路実績 国公立大は、小樽商科大、帯広畜産大、北見工業大、北海道大、室蘭工業大、弘前大、筑波大、金沢大、札幌医科大学、札幌市立大、東京都立大などに 87 人が合格。私立大は、北海学園大、岩手医科大、青山学院大、中央大、法政大、明治大、同志社大、関西大などに延べ 372 人が合格。

CASE 1

野口校長の実践に見る /
 人が動く学校の
 リーダーのあり方

- ✓ 教師が力を入れている教育活動に関心を持ち、その現場に足を運んで自分の目で確かめる
- ✓ 楽しい、素晴らしいと思ったことを自分の言葉で伝える
- ✓ 教師が大切にしている教育目標や価値に共感し、その実現を後押しする
- ✓ 教師の思いをくみ取り、できるだけ一人ひとりの裁量に任せる

のぐち・ひろふみ◎同校に赴任して2年目。
 「楽しかったこと、つらいことがあった時にはいつでも」と、
 できるだけドアを開けている校長室には、休み時間、多くの生徒が訪れる。

※プロフィールは、2026年3月時点のものです。

共感を示す校長の「押し」が、
 資質・能力の育成を目指す
 現場の教師を躍動させる

北海道・市立札幌藻岩もいわ高校
 校長 野口浩史

地域と連携した「総合的な探究の時間」を始め、先進的な取り組みで知られる北海道・市立札幌藻岩高校。他校の高校生、大学生、地域住民や企業・行政といった多様な他者と協働した学びを展開する同校の原動力は何か。野口浩史校長の、教師、生徒へのかかわり方から考える。



「人が動く学校」をエピソードから読み解く

生徒、教師の活動に関心を持ち、その成果を肯定的に評価してくれた

探究学習が活発で、日常的に生徒が地域で活動し、企業や行政から多くの協力者が日々学校を訪れる北海道・市立札幌藻岩高校。かつての学校にはなかった学びの風景を野口浩史校長が肯定的に受け止めてくれることで、様々な取り組みが加速していると、同校の探究学習と進路指導を統括するミライデザイン部の長井翔先生は語る。

「野口校長は校外での探究学習にも積極的に足を運び、生徒はもうろん、教師にも声をかけてくれます。いつも『皆、楽しく学んでいるね』などと前向きに評価してもらえるので、私たち教師は学校という枠にとられない学びに挑戦することができています」

探究学習に力を入れる学校では、現場の教師が管理職やベテラン教師から探究学習の内容や活動の成果などについて、報告を求められることも多いだろう。多忙な管理職が生徒の多様な探究学習のすべてをその目で確かめることは不可能であり、現場からの報告は不可欠だと長井先生は理解している。

しかし、どれほどリアルな報告書を作成しても、そこに記されているのは切り取った場面と整えられた成果であり、特に探究学習では現場を見ないと分からないことがあると長井先生は考える。「普段とは違う場所で、普段学校にはいない人たちと学ぶ生徒の様子を校長が見てくれることは、生徒にとって

報告書では伝え切れない学びの価値を自分の目で確かめようとしてくれる

長井 翔

ながい・かける◎同校に赴任して9年目。進路指導主事。ミライデザイン部副部長。数学科。



野口校長の姿を見て、思った。「自分もできることをしよう」

千葉建一

ちば・けんじ◎同校に赴任して13年目。ミライデザイン部探究委員長。広報委員長。保健体育科。

大きな喜びになっていますし、よりよい探究学習を模索する私たち教師の励みになっています」

同校の探究学習のリーダーを務める千葉建一先生は、廃校となった地域の小学校の校舎を利用した体験学習施設での同校の生徒の活動を振り返る。

「ある日曜日に、地域の世代間交流を目的に本校の生徒がその施設を利用して地域の人たちと一緒に『昔の給食』を再現し、一緒に食べる活動をしたことがあります。そこに野口校長が参加し、参加者と語り合い、最後は一緒に食器を洗ってくれました」

千葉先生が何よりうれしかったのは、翌日、職員室で、野口校長が千葉先生に「昨日の生徒たちはとても生き生きしていたね」「生徒のあの振る舞いが素晴らしかった」と声をかけてくれたことだという。

「休日の特別な活動を浮ついた時間だと考え、その活動が終了した後はあえて話題にしない教師もいます。しか

し校長がほかの教師もいる場所で肯定的に話題にしてくれることで、休日の特別な活動も含めて日々積み重ねている探究学習であるということが教師間の共通認識になるので、とてもありがたかったです」(千葉先生)

「管理職に現場の挑戦に興味を持ってもらえることで、教師はもっと動きたくなる」と、對馬光揮先生は自身の変化を振り返る。野口校長は對馬先生が普段から積極的に実施する公開授業に頻繁に足を運び、授業後には「あの場面で生徒に投げかけた問いの意図を教えてください」などと、授業内容に強い関心を示してくれるという。

「野口校長は『他校の先生にも對馬先生の授業を見に来てほしい』『案内文を作って他校に送れば、参加しやすくなる』と、毎回案内文を作成してくれています」(對馬先生)

公開授業の実施は、必須ではない。だが、管理職が公開授業に自ら足を運び、授業に対する自分の考えを聞いて

図1 グラデュエーション・ポリシー
「MOIWA 5Bs」

Be a logical communicator

知識を深め、適切な言葉を使って分かりやすく伝えることができる「ことばの力」

Be a creative thinker

情報の分析や適切な判断をもとに、根拠を示しながら、筋の通った考えを導くことができる「考える力」

Be an imaginative person

様々な視点から想いを巡らせ、課題を発見する「想い浮かべる力」

Be a risk-taker

好奇心と勇気を持ち、初めの一步を踏み出す「試そうとする力」

Be a high-grit person

結果を次の行動に生かし、前向きな姿勢で挑戦し続ける「やり抜く力」

※学校資料を基に編集部で作成。

もらえたことで、公開授業を実施することへの意欲が一層高まっていることが、うれしく、ありがたいと對馬先生は思っている。

教師が大切にしている
想いを理解し、応援する

同校はグラデュエーション・ポリシーとして、育成を目指す資質・能力「MOIWA 5Bs」を掲げている(図1)。24年度の始業式で野口校長は「MOIWA 5Bs」を皆で大切にしている」と発信した。赴任直後の新校長が、学校が大切にしてきた考えを尊重してくれたことで、教師たちは安心感を覚えた。そして、野口校長は学校のウェブサイト内に「校長MOIWA 5Bs推し活」という名のコーナーを立ち上

げ、同校の様々な教育活動の内容とともに、その活動を通して生徒に身につけてほしい資質・能力を「本日の推し5Bs」として紹介している(図2)。

野口校長の「推し活」によって、グラデュエーション・ポリシーが生徒、教師にとって一気に身近になったと千葉先生は振り返る。

「『MOIWA 5Bs』のことは知ってはいるけれども、それらの資質・能力を伸ばすために何をすればよいかを考えている生徒は少なく、私たち教師も、授業でどのように育成を図るのか、十分考え切れてはいませんでした。しかし、野口校長が探究学習、進路学習、部活動など、あらゆる活動に結びつけて『MOIWA 5Bs』を発信したことで、皆が各活動の『MOIWA 5Bs』のつながりを意識するようになりました」

図2 「校長MOIWA 5Bs推し活」



同校のウェブサイトには「校長MOIWA 5Bs推し活」というコーナーがある。同校が実施する取り組みの中で、野口校長が実際に見た取り組みについて、特に身につけてほしい【MOIWA 5Bs】とともに紹介している。

※学校資料を基に編集部で作成。

「本校の1年生は入学後の最初の授業として『学び方概論』を受講します。同授業では、校外の方と本校の教師が共同で開発して実施するワークショップを通じて『学ぶ楽しさ』というマインドセットの醸成を図ります。多くの場合、入学後のオリエンテーションは、教師が学習習慣の確立や授業への臨み方を「しっけ



對馬光輝
つしま こうき ◎同校に赴任して4年目。
3年次副主任。校内研修チーフ。国語科。

大切なビジョンを共有し、
実現のために何をするかは任せてくれる

野口校長の「推し活」に刺激を受けた千葉先生は、「MOIWA 5Bsカード」の作成に着手した。「MOIWA 5Bs」の5つの資質・能力をカードゲームのキャラクターのようにデザインするという企画を温めていたが、「子どもっぽいのではないだろうか」という不安もあり、実行には至っていなかった。しかし、野口校長の「推し活」を見て、「自分もできることをしよう」と背中

を押された。A2判に印刷された5枚の「MOIWA 5Bsカード」は今、校長室前の廊下に掲示されている。「MOIWA 5Bs」のような資質・能力の育成は短期間で実現するものではない。だからこそ成果が数値として表れにくい教育活動の価値を管理職が認めてくれることが、資質・能力の育成に粘り強く取り組む現場の教師の力になると長井先生は考えている。

『ような内容です。そうした中、赴任直後に『学び方概論』の内容を知った野口校長は、「こんなに素晴らしい授業はもっと校内外にアピールしないとつたいない」と言ってくれました。管理職が、成果がすぐには表れない教育活動を評価してくれるので、私たちは『数値で測れる成果だけを追い求めなくてもよいのだ』と、安心して資質・能力の育成に取り組んでいます」

市立札幌藻岩高校は教師一人ひとりが自ら動き、成長する学校だと對馬先生は確信している。

「先日、長井先生と『よい学校』とはどんな学校なのかをテーマに話し合いました。私たちがたどり着いた答えは、個人の主体性や自由が尊重され、目指すべきビジョンが共有された学校、緩やかなつながりのある学校でした。野口校長は『MOIWA 5Bs』を浸透させつつ、その育成のための教育活動は一人ひとりの教師に任せているから、本校の教師は緩やかにつながることができているのだと思います」

探究学習を始めとする様々な教育活動を通じてどのように資質・能力を育成するのは、教師にとって答えが1つではない問いと言える。同校の教師たちはその問いに向き合い、答えを模索し、生徒とともに歩み続けていく。

「人が動く学校」を野口校長が考える

楽しい、素晴らしいと思ったことは生徒にも教師にも伝える

40歳になる頃、市立札幌藻岩高校で教務部長を務めました。自信を持って提案した取り組みが同僚に受け入れられず、自分が壁にぶちあたったように感じたことがありました。

それならばと、可能な限り多くの人の話に耳を傾け、意見を取り入れていく中で、皆が当事者意識を高め、やりがいを感じていることに気がつきました。「皆と学校をつくっていけるのなら、自分のやりたいことなんて、2割実現できれば十分なのかも」。次第にそんな考えに変わっていききました。誰だって「やれ！」と言われた仕事はやりたくないものです。私もそうでした。多様な人の意見を受け入れることで、多様な人の問題意識や参画意識を高められる。それぞれの先生がやりたいことをできるだけ実現したいと思うようになりました。

校長として最初に赴任したのが本校でした。10年ぶりとは言え、慣れ親しんだ場所であるはずなのに非常に緊張しました。自分の中の校長のあるべき姿が「俺について来い」というオーラを発したスーパーマンだったからです。そんな校長像は自分には似合わないことは分かっていたから、どうすればよいのだろうかという思いを持って着任しました。

しかし、仲間や外部の人の力を借りながら充実した毎日を送る生徒や先生方を見て、私の不安は消えました。中でも教師たちは指導者ではなく、生徒のよき伴走役であろうとしていました。そのかわり方を見て、素晴らしいなと素直に思いました。そして「私自身もそれだよいな」と考えを改めました。同僚の力を借りれば学校は必ずよくなっていく。それが分かってから肩の荷が下り、学校での毎日が楽しくなりました。

生徒の様々な活動や先生方の授業を見ると、本当にワクワクします。そして楽しい、素晴らしいと思ったこと

はちゃんと相手に伝えるようにしています。また、校外にも広く伝えたいと思い、ウェブサイトなどで取り組みの楽しさを伝えていますが、私が心からそう思っていることが校外の人たちにも伝わっていたらとてもうれしいです。

もちろん、何でも手放しで褒めているわけではありません。学校の教育目標にふさわしい活動であることが前提です。先生方が企画・提案する教育活動についても、無批判に承認をしているわけではありません。「生徒のためになるのか」「『MOIWA 5Bs』の育成に寄与するのか」という点に鑑みながら、それぞれの活動に対する先生方の思いをくみ取り、助言をしています。

本校の先生方は「MOIWA 5Bs」をとても大切にしています。しかし、資質・能力の育成は時間がかかるものですし、その成果も見えにくいものです。だからこそ生徒には、日々の学校生活の中での自身の小さな変容をメタ認知する力が求められます。本校の生徒、そして教師がわずかな変化や成長に気づけるような支援を、私なりにこれからも続けていきたいと考えています。



左から、永田宏樹先生、
中村光輝先生、田中潤教頭、
北村玲子先生、瀧美行規先生

学校概要

設立 1968 (昭和 43) 年
形態 全日制／普通科／男子校
生徒数 1学年約 90 人
2025 年度卒業生進路実績 国公立大は、東京外国語大、東京学芸大などに 5 人が合格。私立大は、岩手医科大、埼玉医科大、青山学院大、上智大、東京理科大、早稲田大、金沢医科大などに延べ 106 人が合格。海外大は、アメリカ・New York University、University of California, Los Angeles、イギリス・University of Manchester などに 18 人が合格。

CASE 2

田中教頭の実践に見る／ 人が動く学校の リーダーのあり方

- ✓ ビジョンや目標は、相手が納得できる形に噛み砕きながら自分の言葉で語る
- ✓ 自走できる教師をリーダーにし、最大限、権限を委譲する
- ✓ 取り組みの成果を見通せるエビデンスを提示する
- ✓ 課題をその人が取り組める段階まで細分化する

たなか・じゅん◎同校に赴任して 5 年目。
 東京都・私立広尾学園中学校高校で教科部長・教務統括部長、
 東京都・私立三田国際学園中学校・高校
 (現・三田国際科学学園中学校・高校)で教頭などを歴任。社会科。

キリスト教の精神に基づき教育を受け継ぎ、
 伝統ある男子校として選ばれ続ける学校となるために、
 各教師がそれぞれの場面でリーダーシップを発揮する
 仕組みの構築を目指していると語る田中潤教頭。
 その考え方を、ともに改革を進める教師の言葉からひもとく。

方向性を示した後は
 任せる。その信頼が
 教師の自律を支える

静岡県・私立静岡聖光学院中学校・高校
 教頭 田中潤



※プロフィールは、2026 年 3 月時点のものです。

生にとつて、田中教頭の言葉は授業づくりの道しるべだった。着任時の新任研修では、同校の建学の精神や訓教目標などとともに、「学びの責任は生徒にある。授業では生徒にしっかり考えさせてほしい」と問いから始まる授業にすることが重要」と、田中教頭から授業のあり方が示された。

「それは私が目指したい授業と合致していました。生徒が主体的に取り組む授業であれば、生徒の学びに対する満足度が上がり、結果的に希望進路を実現できると考えていました。担当する学校設定科目『表現探究』では、生徒が自分で考えて書く課題に授業時間のほとんどを充てるなど、自信を持って授業づくりができています」

北村先生は、田中教頭が週3コマ担当する世界史の授業を、生徒と机を並べて受けた。

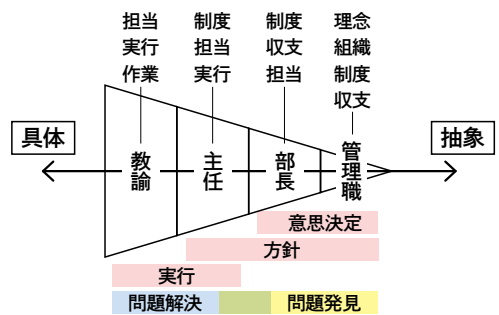
「田中教頭の授業は生徒に常に問いかけ、生徒の考えを引き出しながら、大学入試の要素もちりばめられている



一緒に走っていただければ大丈夫と
思える存在
北村玲子

きたむら・れいこ◎同校に赴任して2年目。
アカデミア進路指導部進路担当責任者。国語科。

図1 役職と役割



校内研修で各役職における役割を教師に示し、各自の行動指針となるようにした。*学校資料を基に編集部で作成。

授業でした。生徒が集中して学ぶ姿を見て、生徒が考える授業とはこういうものかと目のあたりにし、自分ももっと勉強しなければと思いました」

職員室には生徒が田中教頭に世界史についてよく質問しに来る。そうした光景は周囲の教師の士気を高めている。担当教科が田中教頭と同じ社会科の永田先生は、その背中から学ぶことが多いと話す。



主任として示された役割から、
自分がすべきことを考えた

なかむら・こうき◎同校に赴任して9年目。
アカデミア進路指導部長。英語科。

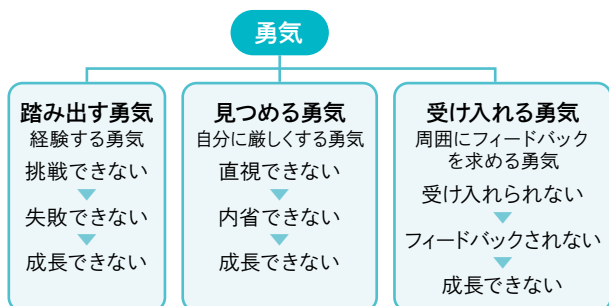
「田中教頭とは職員室の席が横並びで、『この人の本、読んだ?』などと世界史の関連書籍をよく紹介してくれました。田中教頭は圧倒的に知識量が多く、それに負けるものかという気持ちと、少しでも近づきたいという思いで、あえてほかの書籍を読むこともあります」

役職と役割の関係を示し、
リーダーとしての自覚を促す

学年主任、英語科主任などを経て、現在アカデミア進路指導部長を務める中村光揮先生は、校内研修で田中教頭が示した各役職の役割(図1)が自身の行動指針になっていると語る。

「本校では、生徒の『やりたい』という思いを大切にし、生徒一人ひとりの希望進路の実現を支援する6年間の教育プログラムを構築してきました。そうした大きな方針は管理職が決定し、教師がそれぞれのプログラムの中で生徒をどう支援するかを考えます。

図2 成長に必要な3つの勇気



田中教頭は、人や組織が停滞せず、成長し続けるために求められる姿勢を「3つの勇気」として校内研修で示した。*学校資料を基に編集部で作成。

その過程において、部長である私の役割は、先生方が抱えている問題を把握し、その解決に向けて何をすべきかを一緒に考えて方針を示すことだと捉え、部を運営しています」

その際、中村先生が意識しているのは、同じく校内研修で田中教頭が示し

た、「踏み出す勇氣」「見つめる勇氣」「受け入れる勇氣」という、成長に必要な3つの勇氣だ(図2)。

「3つの勇氣は個人だけでなく、チームにも必要なものです。例えば朝礼後に行うブリーフィングでは、状況を率直に共有し、互いのフィードバックを真摯に聞き、問題が起きてもすぐに解決できるようにしています」

田中教頭は、自身の言動を通じて教師に進む方向性を示すだけではない。現場が多忙な時には、生徒の志望理由書の確認を買って出た。中村先生は「田中教頭は現場の視点で生徒の状況を共有し、生徒にも頻繁に声をかけています。現場の1人としてもいてくれることが、私たちの安心感につながっています」と言い、北村先生は「学校が変わるうとする中で、田中教頭と一緒に走っていれば大丈夫だと思えますし、一緒に走っている実感もあります」と語る。

同校は27年4月に英語で各教科の授業を行う「インターナショナルコース」を新設予定だ。「学校改革はつま先から進んだとしても常に上り坂というわけではなく、停滞する時期が必ず訪れる」と田中教頭は言う。その時期も見据え、男子校としての新たな価値を創造する次世代の教師をこれからも育てていく。

「人が動く学校」を田中教頭が考える

目的を実現できると思えるエビデンスを示し、背中を押す

教師にとって、先輩教師や学校が受け継いできた暗黙知を知ることは大きな学びになります。ただ、暗黙知にも善しあしがあり、例えば評価基準の設定が教師個々に任されているといった悪い暗黙知は、個人だけでなく、学校が衰退する要因にもなります。その悪い暗黙知を取り除くために、よい暗黙知を見いだして形式知に変えることが、「人が動く学校」になる鍵だと考えています。

私が暗黙知に注目したのは、以前の勤務校で教科主任を務めた時でした。自分は結果を出せても、教科全体はなかなか結果が出ない。そこで周囲をよく観察してみたところ、同じ状況下でも結果が出る場合があることに気がつきました。そうしたポジティブデビアンズ(*2)に着目し、その背景にある暗黙知を明確にして形式知化することで、誰もが結果を出せる環境をつくることができました。それからは、大学で専攻していた文化人類学に基づく観察と組織論を組み合わせた学校経営に努めています。

本校の分掌部長の9割は30代と、非常に若い組織です。そこで、役職にかかわらず、先生方がそれぞれの役割の中で主体的にリーダーシップを発揮できる仕組みをつくらうと考えました。まず大切にしたのは、先生方が

自分ごととして捉えられる形で目的を示すことでした。人は自分が納得できる目的がなければ動きません。本校の場合、伝統として重視されてきたキリスト教の精神や訓教目標に基づくビジョンを、今の本校に求められている教育と結びつけて示しました。そして、先生方をよく観察し、ビジョンを理解して自走する力のある先生を主任に任命し、権限を委譲してその先生が意思決定できるようにすることで、動きやすくしました。初めての主任に戸惑う先生がいれば、その先生が自分で取り組める段階まで課題を分析・細分化する支援をしました。時間的にも物理的にも私が教師全員とかわかることはできません。自分ですべてをしようせず、人に任せ、エンパワメントすることを意識しています。

従来とは異なることや新しい挑戦をする際には、賛同する少人数で取り組み始めるようにしています。意欲のある人であれば試行錯誤も前向きにでき、成果も出ます。それをエビデンスとして示せば、その活動は効果があると周りの教師も実感して取り組めるからです。

エビデンスは人が動く上で重要な要素です。結果を見通すことができれば、「挑戦しても大丈夫」「動いた方が成果を出せる」などと動き始める原動力になるからです。例えば、学校説明会の参加者数を数年前と現在とで比較して見せ、自分たちの活動の正しさを裏づけました。エビデンスがなければ、私が背中で見せることもします。今も私は世界史の授業を担当していますが、教師が思っている以上に生徒は伸びることを、私の授業を受けている生徒の変容を通じて示したいと考えました。

先生方に自分の意図をうまく伝えられず、申し訳ない気持ちになることもあります。それでも、先生方にも示している3つの勇氣(図2)を胸に、目指す学校の実現に向けてこれからも挑戦していきたいと思っています。



*2 同じ状況下であっても、ほかとは違う行動によって問題を解決している事例を意味する。

左から、井上兼一先生、
西山正三先生、高山翼先生、
中村彩斗先生

学校概要

設立 1974 (昭和 49) 年
形態 定時制 (昼間・夜間)、通信制 / 普通科 / 共学
生徒数 (定時制夜間) 1 学年約 20 人
2025 年度卒業生進路実績 (定時制夜間) 4 年制大は、宮崎国際大、宮崎産業経営大に 2 人が合格。短大・専門学校進学 2 人。就職 5 人。

CASE 3

西山先生の実践に見る / 人が動く学校の リーダーのあり方

- ✓ リーダーが「何を目標しているのか」「何を大切にしてほしいのか」を明確に語る
- ✓ やり直すことを非難せず、どんな意見も否定しない態度を示す
- ✓ いつ、何をするのかを、早い段階で文書で共有する
- ✓ 皆に得意・苦手があることを受け入れ、誰にも無理強いをしない

にしやま・まさみ◎同校に赴任して 7 年目。理科。同校の「総合的な探究の時間」を企画・運営するプロジェクトのリーダー。前任校の宮崎県立五ヶ瀬中等教育学校から 20 年以上、探究学習に携わっている。

※プロフィールは、2026 年 3 月時点のものです。

宮崎県立宮崎東高校定時制課程夜間部
 総合探究プロジェクトリーダー **西山正三**
 課題や困難を抱える生徒が探究学習を通じて自己肯定感を高めている宮崎県立宮崎東高校定時制課程夜間部。一人ひとりの生徒を尊重する伴走のあり方を、教師たちはどのように自分のものとしていったのか。同校の探究学習を牽引する西山正三先生の同僚への働きかけから考える。

大切なことを明言するから、
メンバーはブレなく
生徒に向き合える



「人が動く学校」をエピソードから読み解く

教育活動の最も大切な点を共有し、生徒・同僚の個性を尊重してくれた

宮崎県立宮崎東高校定時制課程夜間部には、小・中学校で不登校を経験したり、義務教育段階の基礎学力が十分に身につけていなかったり、他者と協働することに苦手意識があったりする生徒が一定数在籍している。そうした生徒にとって、同校の「総合的な探究の時間」は、自分の興味・関心を探りながら自己肯定感を高め、人生を切り拓く力を身につける大切な時間となっている。だからこそ同校の探究学習では、教師、そして外部の多様な人々が生徒一人ひとりに寄り添い、学びを支えている（写真）。



中村 彩斗

なかむら・あやと◎同校に赴任して1年目。1年次総合探究プロジェクトメンバー。生徒指導部。英語科。

「どんなテーマで課題を設定してもOK」。その言葉が生徒と私の背中を押しした

彩斗先生は、同校に赴任した直後、チームリーダーの西山正三先生から「生徒の興味・関心を引き出すために、たくさん生徒の話を聞いてあげてください」と、探究学習において大切な教師のかかわり方について説明されたと振り返る。

「実際、自分は何に興味・関心があるのかが分からず、課題の設定で悩む生徒は少なくありませんでした。西山先生は探究学習の伴走をする教師に、『どんなテーマで課題を設定してもいいです』『生徒との対話に時間をかけてください』と、生徒に伴走する教師のあり方を繰り返し説明しました。私たち教師はマインドマップやマンダ



高山 翼

たかやま・つばさ◎同校に赴任して1年目。教務部副主任。数学科。

やるべきことが早めに示されるので、自分なりの工夫も提案できる



写真 「総合的な探究の時間」では同校の教師を始め、外部のキャリア教育コーディネーターや大学教授、さらに教職を志す宮崎大学の学生など、様々な人々が生徒に伴走している。

ラートを使いながら生徒と対話し、日頃生徒が大切にしている時間や楽しく取り組んでいることなどを生徒の言葉で引き出すことができるよう、意識しています（*1）

時間をかけて対話をする中で、生徒は少しずつ自分の興味・関心に気づいていった。ただ、中には「興味はあるけれど、高校生の自分にはレベルが高

すぎるのではないかと、自分が設定した課題で探究学習を進めることを躊躇する生徒もいた。そうした生徒へのかかわり方について中村先生が西山先生に相談したところ、「途中でつまずき、課題を変えることになっても、それまでの過程で学べることはたくさんある。ハードルが高い課題であっても、生徒が興味があるのなら応援してあげてください」と助言された。「発表までたどり着けなくても大丈夫です」と言い切った西山先生の言葉に、中村先生は背中を押された思いがした。

「課題を変えることになっても、探究学習の価値は損なわれなれないと西山先生が明言してくれたおかげで、私も迷いが吹っ切れ、難しい課題を設定した生徒に親身に伴走しようとした。探究学習のサイクルをうまく回せるかどうかよりも、生徒が探究学習を通じて最後まで自分の興味・関心に向き合えることを念頭に、『何かヒントがもらえないか、企業に相談してみ

*1 同校の探究学習の取り組みは、本誌2023年度4月号「マイ・ストーリーを語る生徒を育む進路指導」で紹介しています。ウェブサイト『VIEW next ONLINE』の「高校版バックナンバー」(https://view-next.benesse.jp/view_section/bkn-hs/article15062/)、または右記の2次元コードからアクセスしてください。



「過程重視探究発表会」

過程重視探究発表会・交流会

(定時制の総合的な探究の時間全国大会・交流会)

3月

決して恵まれた環境と言えない定時制課程における探究活動において、結果ではなく、どのくらい自分の好きなものに対する探究活動に取り組めたかを重視する発表会を行い、生徒に成功体験を経験させ、これからの人生において自信を持たせる。

今回の発表会を通じて「過程重視の探究」モデルを提起する。

※高等学校学習指導要領解説総合的な探究の時間編
第1章第2節「評価基準の設定と評価方法の工夫改善」
「生徒がどのように探究の過程を通して学んだかを見ることが大事である。」

探究学習では、成果以上にプロセスを重視したいと考えた西山先生が、2024年度に全国の定時制高校にも参加を呼びかけて開催した。
※学校資料をそのまま掲載。

る？」などと、言葉をかけることができようになりました」（中村先生）
高山翼先生は、探究学習に関する校内研修会で西山先生が「英語や数学と同じように、探究学習においても生徒によって得意・苦手があっても生徒が明言したことが忘れられないという。

「西山先生は本校主催の『過程重視探究発表会』などの事例を挙げながら（図）、『生徒が自分なりの成長を感じられたのなら、その探究学習は成功です』と私たちに説明しました。探究学習は成果以上にプロセスが大事であると西山先生は確信し、その考えを発表会を通して全国に広めようとしてい



リーダーが格好をつけない。
だから私たちも本音を語れる

井上兼一

いのうえ・けんいち◎同校に赴任して1年目。
ICT教育推進リーダー。3年次総合探究プロジェクトメンバー。商業科

ることが分かり、私も生徒の気づきや行動を待てるようになりました」
西山先生が自校の探究学習のあり方を明確な言葉で伝えることで、一人ひとりの教師が自信を持って生徒に向き合うことができているのだ。

生徒にも教師にも、
常に肯定的な態度で接する

探究学習を進めていく過程は決して順風満帆ではなく、伴走する教師も生徒とともに何度も悩み、試行錯誤する。井上兼一先生が伴走した生徒は、鉄道模型を活用した町おこしをテーマに課題を設定しようと考えた。鉄道模型はその生徒の興味・関心に合致するテーマであることは確かだが、趣味の延長のようなテーマではないか。高校の探究学習のテーマとしてふさわしいのかどうか迷いもあった井上先生に、西山先生は明快に答えた。「全く問題ないです。どんどんやってください」。

「生徒が取り組みたいと前向きになつたテーマなのだから、これではよいのではないか」という私の思いに、西山先生は全面的に賛同してくれました。

自分が設定したテーマを認めてもらえたことで、その生徒はさらにやる気を出して課題を掘り下げ、「鉄道模型を使った町おこしにSTEAM教育の要素を加えてみたい」と私に提案してきました。STEAM教育に独力でたどり着いた生徒に、私は感動しました。それ以降、生徒と私は互いの空き時間を見つけて一緒に探究学習に取り組んでいます」（井上先生）

2年次総合探究プロジェクトメンバーの佐和田彩先生は、1つのことに集中しなければいけない場面ではかこの意識が向いてしまい、課題の設定がうまく進まない生徒への対応について西山先生に相談した。

「私の話を聞いた西山先生は、すぐにその生徒に話しかけ、生徒と一緒にテーマを絞り込んでくれました。西山

先生は生徒とどんなやり取りをしたのか、詳しく私に教えてくれるとともに、「佐和田先生がたくさん生徒と話をしてくれた後だったから、うまくまとまりました」と、それまでの私の生徒へのかかわりを肯定してくれました。生徒への接し方は間違っていないがただと安心できましたし、自分も西山先生のように、ほかの先生に協力したいと思えました」

同校の教師は、自分たちが安心して探究学習の企画・運営、そして生徒の伴走に取り組めるように西山先生が配慮してくれていると感じている。

「西山先生は探究学習の1年間の計画を年度初めに提示し、各活動の概要も実施の2か月前には伝えてくれるので、私たちも余裕を持って準備ができます。25年度の探究学習の発表会の概要も早い段階で分かっていたので、ICTを活用して講評結果をスピーディーに集約するといった工夫を私から提案することもできました」（高山先生）
「西山先生は各活動の目標や進行計画などを必ず文書にしてくれます。いつ、何をすればよいのかが明確になっているので、自分なりの見通しが持て、安心して取り組むことができている」（中村先生）

西山先生が適材適所の役割分担をし

てくれていることも安心感を生み出し
ていると佐和田先生は語る。

「西山先生は私たちの得意・苦手を
踏まえてそれぞれの役割を考え、必ず
『この仕事をやってもええですか』と
意向を聞いてくれます。私たちのこと
をよく見てくれていると感じます」

「発表が苦手な生徒に無理に発表さ
せる必要はないですし、1人の方が集
中できる生徒には空き教室を使わせて
ください」と西山先生は同僚に話す。
生徒にも同僚にも無理強いをしない。

井上先生は「西山先生は、取り組み
の中の完璧ではない部分を決して隠さ
ない」と指摘する。

「本校の探究学習も生徒によって取
り組みの温度差があるなど、課題は存
在します。西山先生はプロジェクトチ
ーム内の話し合いの中でもそのことに
きちんと向き合い、どうすればもっと
よくなるかを考え、毎年改善策を模索
し続けています。リーダーが格好をつ
けることなく、まだまだできていない
ことがあることを認めているからこ
そ、私たちも不安や疑問を率直に口に
することができているのだと思います」

否定されず、無理強いもされない。
だから生徒は伸び伸びと学び、教師は
生き生きと働くことができている。

「人が動く学校」を西山先生が考える

生徒に向き合う上で大切なことを共有する

本校にはそれぞれに事情や課題を抱え、苦勞をしてきた生徒が少なからずいます。だから本校の教師は皆、目の前の生徒を否定せず、受け止めます。探究学習で設定する課題も、生徒が生きてきたそれまでの人生とつながっていますから、本人の興味・関心を軸に自由に設定してもらえればよいと思っています。また、皆と同じ教室では集中できない生徒には、1人になれる場所を用意すればよいですし、人前で話すことがどうしても苦痛なら、発表会の日に欠席しても構わないと考えています。そうした本校の生徒の実態を踏まえた探究学習のあり方を、私は本校の先生方に丁寧に話すようにしています。

万が一誰かから「そんな探究学習では駄目だろう」とメンバーの先生方が怒られたら、リーダーの私が「それは私の責任です」と受け止めるべきだと思っています。でも実際には怒られたことはこれまで一度もありません。本校の生徒のことや本校の探究学習が目指すものを全教師が理解してくれているからだと思います。

生徒に対してそうであるように、私たち教師も互いの考えを否定しません。それぞれの得意なことを踏まえて役割分担をしています。皆に安心して仕事をしてもらえればと思っていますし、実際にやってみて自分に合わないと感じたら、交替してもらえばよいのです。各活動の概要を早めに周知するのも、安心して仕事をしてもらいたいからです。現場で「こうしてください」と指示するだけでは、言われた方はよく分からないですし、よく分からない状況は人を動けなくします。情報を早めに共有すれば、優秀な同僚たちはどんどん動いてくれます。

「総合的な探究の時間」は教科の枠を超えて全教師で取り組むことが求められていますが、探究学習の支援が得意な教師、苦手な教師がいて当然だと私は思っています。そのことを全員が理解するだけで、「自分にできる

ことをやればよいのだ」と、皆の心に余裕が生まれます。心に余裕があるから、課題の設定に苦勞する生徒、伴走に悪戦苦闘する同僚を穏やかな気持ちで見守り、それぞれが手を差し伸べ合うことができるのです。そして、リーダーの私が、探究学習のサイクルがスムーズに回らなくても生徒の中には探究学習を通じた変化や成長が生まれることを伝えたとともに、そうした支援のあり方を自分の行動でも示せば、先生たちはさらに心に余裕を持って生徒に向き合うことができます。成果が簡単に測れない探究学習に積極的にかかわってほしいという意思が教師に生まれるのです。

プロセスを重視する本校の探究学習観は私の勝手な思い込みではなく、学習指導要領に則ったものであることを、同僚には丁寧に説明しています。学習指導要領解説（総合的な探究の時間編）は何回も読み、本校の探究学習の理論的背景にしています。そうしてできた礎を私が自分の言葉で語ることで、先生たちは納得し、胸を張って生徒の伴走を続けられるのです。目の前の生徒にとって何が大事なのかが分かれば、私たち教師は自信を持って生徒と向き合うことができます。



試行錯誤するリーダーが 等身大の言葉でビジョンを語り、 権限を委譲してこそ、人は動く

どのようなマインドセットで、どんな実践を行うリーダーがいれば、学校は「人が動く学校」となるのか。多くの「人が動く学校」を目のあたりにし、そうした学校に共通する組織のあり方について

研究する帝京大学の町支大祐准教授に、本特集を担当したVIEWnext編集部^{（こうの）}の河野仙一がCASE1〜3の事例を踏まえながら話を聞いた。

授業改善も、個人の研鑽^{けんざん}に加え、組織的な取り組みが必要

河野 町支先生は学校組織について研究をされていますが、近年、教師一人ひとりが主体的に動く組織になることが学校に求められているのは、どのような背景があるからだとお考えですか。

町支 社会の激しい変化を受けて、学校が直面している課題が組織的に対応しなければいけないものばかりということが、背景の1つとして挙げられます。学校の特色化や働き方改革だけでなく、学びのあり方の変化も影響していると思います。具体的には、「主体的・対話的で深い学び」の視点からの授業

改善を図り、「知識・技能を分かりやすく伝えること」から「生徒に必要な資質・能力を育成すること」「生徒が主体的に学びに向かうように支援すること」に、より授業の力点が置かれるようになりました。そうした授業の実現のためには、教師間で授業を見合ったり、協働して教材を開発したりするなど、組織的に学び合うことが効果的です。また、複数の教師が担当するのであれば評価の仕方などには合意が不可欠ですし、探究学習における企業や地域との連携を継続して行うためにも組織的な対応が必須です。

河野 加えてカリキュラム・マネジメントの視点も求められていますから、

個人の研鑽だけでなく、組織的な取り組みが必要ですね。本特集で取材した先生からは、「教師一人ひとりが力を発揮するためにも、管理職には組織を適切に動かしてほしいと現場は思っている」といった、マネジメントの必要性を切実に語る声も聞きました。

町支 2000年代以降、学校評価制度の導入や管理職を補佐する主幹教諭の新設など、学校の組織化に向けた制度が整備されてきました。一方で、教師はそれぞれが教育の専門家であるため、個々の判断が尊重される文化が学校には醸成され、その結果、学校は一枚岩になりにくいという組織上の特性を持つことになりました。共通の目的

帝京大学
大学院教職研究科
准教授
町支大祐

VIEWnext 編集部
高校領域担当責任者
河野仙一

ちょうし・だいすけ 横浜市立中学校等に教諭として勤務後、研究者の道へ。東京大学大学院教育学研究科博士課程単位取得満期退学。修士（教育学）。立教大学経営学部助教等を経て、現職。専門は教師教育、教育経営学。近著に『学校にリーダーシップやマネジメントは必要か』（共編著。北大路書房）。

について合意したり、以前と異なる動きを始めたりすることが難しいのはそのためだと思われま。リーダーが最新の教育動向をいくらか説明しても、その教師本人の腹落ちがなければ動かないのです。

ミドル・アップダウン・マネジメントが学校を動かす

河野 研究を通じて明らかになっている「人が動く学校」の特徴にはどのようなものがありますか。

町支 中央教育審議会が15年12月に取りまとめた答申(＊)では「新しい時代に求められる資質・能力を育む教育課程を実現するための体制整備」が示され、校長だけでなく、副校長や教頭、主幹教諭などのリーダーシップにも注目が集まりました。その後、1人の強力なリーダーが主導するのではなく、管理職に加えて主幹教諭や主任などのミドルリーダーも権限を持ってそれぞれの役割を果たす「分散型リーダーシップ」が、学校組織に有効なマネジメントのモデルとして示されました。

私たちの研究でも、校長がトップダウンで物事を進める「校長主導型」の学校よりも、校長と副校長・教頭、そして主幹教諭が連携して進める「3役

連携型」の学校の方が、組織文化が良好であるという結果が出ています。具体的には、校長がビジョンを示して現場に実務を任せ、副校長や教頭が主幹教諭などの実務を支え、主幹教諭などのミドルリーダーが現場の声を吸い上げるパイプ役となる体制です。そうした学校ではカリキュラム・マネジメントが円滑に機能するだけでなく、教師が職層を超えて相談し合い、前例にとられない新しいアイデアを形にする土壌が築かれていました。

河野 本特集のCASE1〜3で紹介した3校はまさにそつで、リーダーがビジョンを示して実務の多くをミドルリーダーに任せ、互いに連携することで「人が動く学校」となっていました。

町支 「3役連携型」の学校で機能しているのは、ビジョンと実践を往還させる「ミドル・アップダウン・マネジメント」です(図1)。そこでの管理職の役割はビジョンを描き、自校の各教育活動の意味を語り、皆がそれらに取り組みたいと思える環境をつくることです。

河野 CASE1の北海道・市立札幌藻岩高校の野口浩史校長は、教室に足を運んで授業をその目で見て、素晴らしいと感じた点を教師や生徒に伝え、さらに校長のブログで発信していま

た。その肯定的な評価は教師の励みや自信になり、教師は自ら授業研究に励んでいました。また、CASE3の宮崎県立宮崎東高校定時制課程夜間部の西山正三先生も、自校の探究学習のあり方を自分の言葉で明快に語り、自ら実践していました。

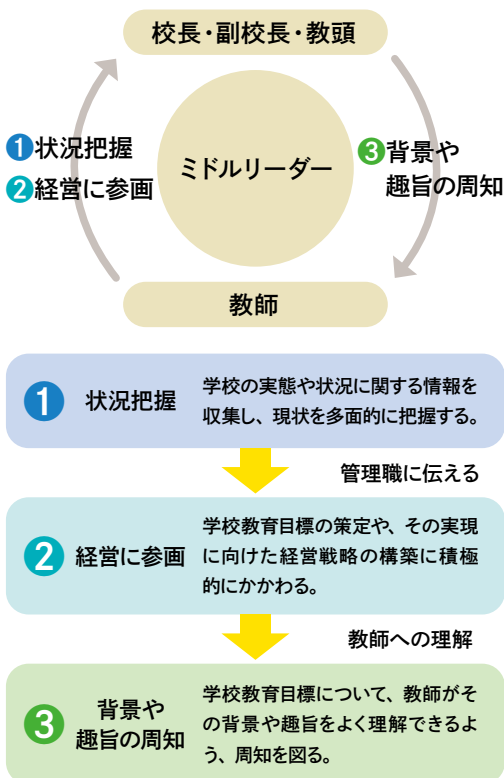
町支 人は理論や一般論だけではなかなか動かないものです。リーダーが自分の感情を率直に言葉で伝え、自身も行動する。その積み重ねによって「人が動く学校」になっているのだと思います。

河野 CASE2の静岡県・私立静岡聖光学院中学校・高校の田中潤教頭はビジョンの伝え方に気を配っていました。学校が受け継いできた建学の精神

を自分の言葉で噛み砕いて今の学校のビジョンとして伝え、権限委譲をして主任が意思決定できるようにしていました。「自分がすべての先生にかかわれるわけではない」と、ミドルリーダーの育成に力を入れていました。

町支 管理職がミドルリーダーを信頼して任せることは、本人の能力を引き出すだけでなく、学校全体の人材育成につながります(P.18 図2)。ある事例校では、管理職がビジョンを示した上で教育活動をミドルリーダーに任せるところ、ミドルリーダーは周囲の支援を自発的に行うようになり、その結果、教師間の同僚性が高まり、若手教師も授業研究に積極的に取り組むようになって指導力が底上げされました。

図1 ミドル・アップダウン・マネジメント



＊『学校にリーダーシップやマネジメントは必要か』(北大路書房)を基に編集部で作成。

＊1 中央教育審議会「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について(答申)」(2015年12月)。

