

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ます。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。

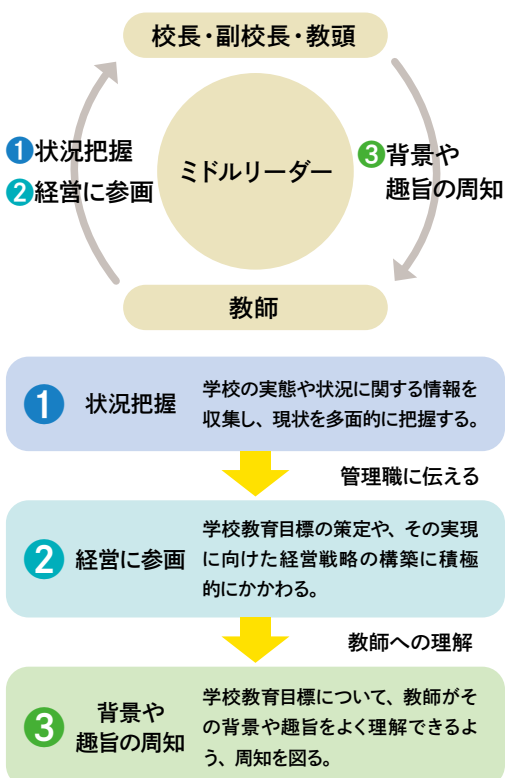
町支 人は理論や一般論だけではなかなか動かないものです。リーダーが自分の感情を率直に言葉で伝え、自身も行動する。その積み重ねによって「人が動く学校」になっているのだと思います。

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。

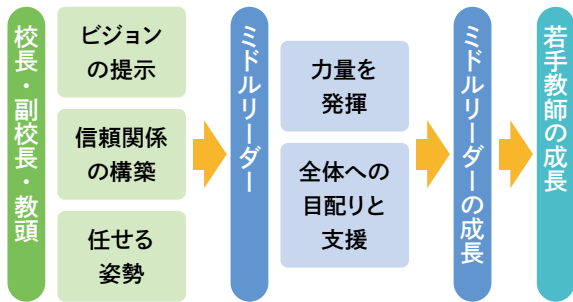
図1 ミドル・アップダウン・マネジメント



＊『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)。

図2 「任せる」ことの連鎖による人材育成



※『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。

小さな成功体験や良好な人間関係づくりが変革の一步

河野 ほかに「人が動く学校」をつくるポイントになると感じたのが「小さな成功の積み重ね」です。CASE 2の田中教頭は、新たな取り組みはそれに賛同した教師から始め、得られた成果をエビデンスとして示せば、周りの教師はその取り組みには効果があると実感して動き出すようになると言われていました。いきなり教師全員の合意形成を図るのは難しいですから、できることから始めるのが変革の第一歩になると思います。

町支 それは「フイックワイン」と呼ばれる考え方です。短期間で比較的容易に達成できる、小さな成功体験を積み重ねることは自信を高めるだけでなく、変化に対する心理的な抵抗感を払拭する効果もあります。

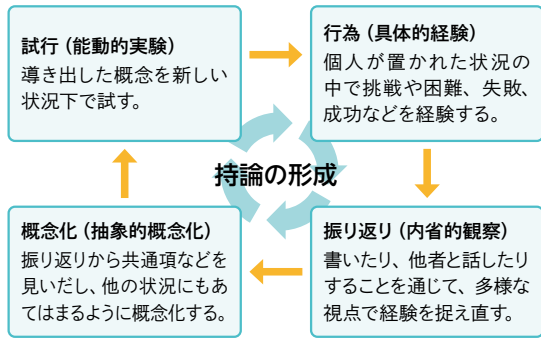
初めの一步としては「成功循環モデル」(*2)も参考になります。それは、組織で成功を収めるためにはまず、メンバー間の関係性を築くところから始めるという理論です。互いを尊重し、対話が深まれば、前向きな考え方にになり、それが自発的な行動につながって結果が出る。その成功体験が関係性をさらによくするというものです。他者の行動を変えるのは難しくても、自分から声をかけて人間関係をよくすることはできるはずですよ。

河野 CASE1~3のリーダーたちも、自分から積極的に周りとコミュニケーションを取って人間関係づくりに努めていました。そうした小さな積み重ねが大きな変化につながるのですね。

挑戦や失敗から得た言葉にこそ、人を動かす力がある

河野 リーダーのあり方について、町支先生は何が重要だとお考えですか。
町支 私たちの研究では、リーダーが

図3 経験学習のモデル



※町支准教授の提供資料を基に編集部で作成。

「経験学習」(*3)を体現する姿が組織により影響を与える傾向にあることも分かっています。経験学習とは、学習者が具体的な行為をし(具体的経験)、その経験を多様な視点で振り返り(内省的観察)、ほかの状況でも応用できるように概念化して(抽象的概念化)、別の場面で試行する(能動的実験)ことで学習するというモデルです(図3)。挑戦も失敗も、その葛藤もありつつ試行錯誤し、振り返りながらも前に進んで行く、そうした姿がにじみ出ているからこそ、その人の言葉は人を動かすのではないかと私は思っています。

教務部長を務めた際、周囲の意見を聞いて取り入れていく中で、周囲の問題意識や参画意識が高まっていることに気づき、それならばそれぞれの先生のやりたいことを実現させようと思うようになったと話していました。

町支 人は理論ではなく、感情で動くと言いました。完璧で強いリーダーが求められると思われがちですが、むしろ自ら挑戦し、失敗や困難に悩む姿もさらけ出しつつ、自らを省みたり、葛藤したりしながら前に進むとする姿勢に人は揺り動かされるのです。ただ、リーダーであるが故に、特に校長は他者から指摘される機会がなかなかありません。校長自身が見えていない部分を、副校長や教頭が率直に伝えられる関係性が構築できていると、校長の経験学習は加速するでしょう。

河野 副校長や教頭は「職員室の担任の先生」とも言われますが、現場全体を見ているからこそ校長に伝えられることがあり、校長にはそれを受け止める姿勢が求められるのですね。

町支 そうした風通しのよい「人が動く学校」になれば、学校全体で経験学習が進み、より創造的な文化を築くことができるでしょう。その結果として、教育活動の改善が加速し、魅力ある学校になっていくのです。

*2 マサチューセッツ工科大学 元教授のダニエル・キム氏が提唱したモデル。
*3 アメリカの教育学者ジョン・デュイの学習理論に基づき、組織行動学者のデイビッド・A・コルブがモデル化した学習理論。