

Q<sub>1</sub>

## コロナ禍において勤務校の管理職はリーダーシップを発揮していたか？



小誌編集協力委員アンケートより※

### 非常にそう思う・そう思うと回答

- 前例がない状況のなか管理職の決断が早く動きやすかった。
- 教育委員会からの指示内容を必ず少しの時間でも教員を集めて口頭で伝えたくて、学校としての指針をすぐに示していた。
- 外部対応について、「すべて私が説明するので、先生方は心配せずやってください」と職員朝会でおっしゃっていた。
- 生徒の不安やストレスに共感して、「力を合わせて、難局を乗り切ろう」と責任をもって訴え続けている。
- 教務部の方針が円滑に進むようにサポート。自ら実務にも参加され、協働的に進めることができた。

### あまり思えない・まったく思えないと回答

- 管理職は何もしなかった。いろいろ検討してせめて方向性を示してほしかった。
- 常に上からの通知待ちの状態で、先回りして何かをやるということが一切なかった。
- 近隣の公立校と足並みを揃えることだけを気にして、自分の頭で考えることをしなかった。
- すべてのことに対して判断が遅く、その判断も自信がなく、コロコロ変わった。
- 方向性は示したものの、その後は現場にすべて丸投げし、しかも現場の案を支持するでもなく、デメリットを指摘するしかなかった。
- 生徒のメンタルヘルスより学習の遅ればかり気にしている。学校の立場ばかり考えて生徒ファーストになっていない。

Q<sub>3</sub>

## 有事・平時にかかわらず、リーダーシップについて一番大事だと思うことは？

- ビジョン、ポリシーをもって学校運営を進めること。
- ここぞというときに、多少の反対意見が出て、「本校の生徒のためにはこれをするんだ!」という強いメッセージを発信すること。
- 他校と横並びではなく、独自の判断ができること。
- いざというときの決断力・覚悟。
- 現場の実情を把握して、柔軟に対応すること。
- 時間をかけて教職員の想いを聞き取り、一人ひとりの教職員が主体性をもって経営に参画できるようにすること。
- 各教員の思いや抱えている課題について、普段から会話などを通じて理解し、適切な指導・助言を行うこと。
- 日頃から現場の教員とコミュニケーションをとり情報を収集しておくこと、サーバントリーダーのように多様な方法や考えを認め伸ばしたうえで、確かな決断と実行ができること。
- 課題解決の話し合いに現場の教員の代表者を参加させ、教員が団結して課題解決に向かう意識をつくること。

Q<sub>2</sub>

## 平常時における管理職のマネジメントや現場の教員との関係性は？

### Q1で非常にそう思う・そう思うと回答

- 幸い良好な関係ができていたので、混乱期にも双方に信頼感があり、迷走状態を防げた。
- 「管理職が方向付けを行い、教諭がそのリクエストに応える」という関係性は、平常時もコロナ禍においても変わりなかった。
- 平時から教員集団への密な発信があり校長への信頼感が高い。このような関係性が保たれ、自ら先陣を切って動く体制が教員の信頼を得ているように感じた。

### Q1であまり思えない・まったく思えないと回答

- 平時から対話があまりできておらず、管理職は決断が苦手だった。それがコロナ禍で一気に表面化した。
- 平常時はトップダウンでの決定や判断に従っているのに、コロナ禍になって急に「知恵を出して」と言われ矛盾を感じた。

リーダーシップ

コロナ禍においては、教職員が一致団結して迅速かつ柔軟に対応した学校とそうでない学校に大きな差が見られました。その要因の一つが、「リーダーシップ」ではないでしょうか。アンケートとインタビューで、リーダー、ミドルリーダーのあり方を取材しました。

取材・文／笹原風花  
撮影／上甲尚弘(27～28P)



Leader



# 生徒にとって何が良いかを 教員と一緒に考え、工夫し、 変えていくプロセスを楽しむ

新潟県立津南中等教育学校 小林英明 校長

## 学校運営への参画意識を高める

コロナ禍による休校期間中も、試行錯誤を重ねながらスピード感をもって生徒の学びを支える取組を実践してきた新潟県立津南中等教育学校(前号V01・433 15ページ参照)。小林校長は、「平時から大切にしてきた『つながっている』という意識、そこから生まれる『みんなで頑張ろう』という高めた合う空気を途切れさせないことを最上位目標に据えた」と振り返る。

4月の入学式直後に緊急事態宣言が出され、1日の中でも目まぐるしく状況が変わるなか、ステイサブリの未導入学年への拡大、職員向けZoom研修の実施、朝のオンラインホームルームや授業の実施など、小林校長の迅速かつ柔軟な判断のもと教員が丸となつて次々と策を講じていった。「できない理由を探せばきりがありませんが、生徒のためになると思つたことはまずはやってみる。うまくいかなければ改善する。平時からこれを大事

にし、停滞していないか、何か改善できることはないかという視点で全体を見るよう努めてきました」

「校長がビジョンを示したり判断したりしなくてはならないシーンはもちろんありますが、トップダウンで決めて指示ばかりになると、先生たちの学校運営への参画意識が低くなつてしまいます。そして、指示通りにやること、叱られないことが行動の判断基準になつてしまう。生徒にとって何が良いかをみんなで一緒に考えて、あれこれ工夫して、変えていこうとするプロセスこそが面白い。そう思っています」

今回のオンライン授業も、現場の教員が自主的に始めたのが最初だった。学習内容が盛りだくさんになりすぎた時期もあったが、「そんな様子も含めて小林校長はよく見えて、現場を信じて任せてくれた。一歩引いて俯瞰的

に見守るときと、前に出るときとのバランスが絶妙。柔軟だけど、決めるときは決めてくれるので現場も動きやすい」と教務主任の小山尚之先生。教頭の鈴木綾乃先生も、「相談しながら進めてくれるけど、やると決めたらやる。何を優先するかが明確で方針にブレがなく、筋が通っている」と言う。

## 自ら飛び込み、やってみる

小林校長のもう一つのモットーが、「参加して楽しむ」だ。例えば、生徒が取り組むオンライン学習コンテンツを自身もやってみたり、チャレンジウォークなどの学校行事に率先して参加したりと、軽やかに飛び込んでいく。「だって、その方が楽しいですから」とにこ

やかな笑顔が印象的だ。

津南中等教育学校では、学校のあり方を「グランドデザイン」として可視化している。小林校長が着任した昨年度に初めて作成し、「学びの改善」をテーマに据えた今年度はブラッシュアップして提示した。そのなかにあるのが、「教員が明るく協調性を保って勤務し力量を高める学校」という文言だ。小林校長は「同僚性を高める、つまり、コミュニケーションを取り合いワンチームで生徒を支援する。そして、変化を乗り越えていく。これからもそんな教職員集団でありたい」と締め括った。

プロフィール ●新潟県の高校で数学の教員として勤務し、教育センター指導主事、高等学校教育課指導主事、教頭、副校長を経て2019年度より現職。少子化が進む地域で、志願者増に向けても尽力している。

令和2年度

### 新潟県立津南中等教育学校 グランドデザイン(概略)

津南中等イノベーション(目指す学校づくり)

「主体的な学び」と「徹底した地域連携」から  
「夢の実現」へ

#### ●主体的な学び → アクティブ・ラーナー

生徒の力を徹底して伸ばす学校

- ・夢を実現できる確かな学力の育成
- ・世界に向かって自己表現できる能力の育成
- ・思いやりの心、たくましく生きる力の育成
- ・「何のために学ぶのか」という目的意識を持たせる

生徒の主体的な学びを支援する教師の役割と環境整備

- ・生徒一人一人を大切にしたい親身な指導による個性の伸長
- ・教員が明るく協調性を保って勤務し力量を高める学校
- ・ICT環境の整備による学びの改善

#### ●徹底した地域連携 → 地域からの信頼

- ・地域の力を生徒たちの学びに生かす
- ・社会貢献活動、国際貢献活動の実施
- ・地域のセンター的な役割 → 地域からの信頼

- ・6年間を見通した総合的な学習の時間、総合的な探究の時間の整理・体系化
- ・地域の活性化に貢献
- ・生き生きとした活動を積極的に発信

Final Goal

#### ●夢の実現 → 次代を担う人間性豊かな たくましい人材を育成する



## 教師の4つの役割を果たしながら 自分のやりたいの実現に向かい、 その対象を少しずつ広げていく

福岡工業大学附属城東高校 教務主任 石丸貴史 先生

### 指示待ちでは何も起きない

教務主任を務めて4年目を迎える石丸貴史先生。休校期間には、生徒を生活・学習の両面で支援するために、ICT活用の推進を牽引した。乱れがちな生活面を支えるためにはオンラインでホームルームや面談を実施し、「生徒と情報を共有するインフォメーションと、つながりを維持するコミュニケーションに特化した」と振り返る。一方、学習面の支援にはスタディサポートを全学年に導入。「質が完全に担保できない状態で授業動画の配信を行うよりは、質の高い既存のコンテンツを入れた方が良いと判断した」と言う。「導入にあたっては、教務主任らミドルリーダー陣で連携して実務的な部分を調整し、企画を具体化して提案書にまとめ、校長はじめ管理職陣にプレゼンしました。費用、セキュリティ、生徒のICT環境…とハードルは少なくありませんでしたが、動かしながら調整してこうという空気のなか、予

算の組み替えなども迅速に行われ、短期間でスタートすることができました。コロナ禍の、ここで立ち止まるわけにはいかない、という共通認識の下、ミドルリーダーの精神で、教員間はもちろん教員と生徒とのつながりを構築・維持できたと思います」

平時よりポトムアップで教員の声が届きやすい風土があるという同校だが、だからこそ「上からの指示を待っているだけだと何も起きない。自分のやりたいを挙げて、実現に向けて自ら動いていかないといけない」と強調する。「自分はどうしたいのか、教員一人ひとりがビジョンをもつことが大事だと考えています。うちの校長はよく、どうしたいの？と問いかけてくるのですが、対話を通して、自分は何を実現したくて、そのためには何が必要で何が障壁なのか…を深めることができません。やりたくないことなんてないという人もいるでしょう。でも、どんな授業にしたいか、生徒にどういう力を付けさせたいかというのは、教員ならみんな

もっているはずですよ。一人ひとりがそれを言語化し、他のことにも拡張していけば、自ずと学校運営に携わる意識が涵養されると思います」

### 求められるのはブレない視点

ミドルリーダーとして活躍する傍ら授業をもつプレイヤーでもある石丸先生だが、「たとえ教頭や校長であろうとも、根底にあるものは同じ。教師には4つの役割がある」と言う。

「知識や技能を教えるティーチャーであり、学びを調整するファシリテーターであり、学びの場を率いるリーダーであり、授業をマネジメントするマネージャーでもある。立場に応じて4つの役割の果たし方は変わりますし、相手は生徒に限らず、ときには教員や管理職になることもあり得ます。4つ

の役割を果たしながらビジョンの実現に向かうというのは、まさに授業において教員が実践していることです。それを学年全体、学校全体へと拡大していくことで、ミドルリーダー、さらにはリーダーとしての視点が養われるのではないかと思います」

現場の教員と管理職との間に挟まれ、どちらの意見もわかるぶん苦しむこともあるのがミドルリーダー。そんなとき、石丸先生は原点に立ち返る。

「意見が割れたときは、どちらが生徒のためになるかを基準に判断しています。生徒を軸にするというブレない視点をもち、学校のリーダーに求められる資質の一つではないでしょうか」

**プロフィール** ● 大学卒業後、塾・予備校勤務を経て高校教員に。社会で活躍するために必要な資質・能力を育成することを念頭に、カリキュラム・マネジメントやICT活用を通して日々の授業改善に取り組む。

## 教師に求められる4つの役割

### 役割1 ティーチャー

生徒集団を教え・導き、「知識・技能」の育成に寄与する。

### 役割2 ファシリテーター

生徒集団を支援し、「思考力・表現力」の育成に寄与する。

### 役割3 リーダー

生徒集団を統率し、「判断力」の育成に寄与する。

### 役割4 マネージャー

生徒集団を管理・運営し、「主体性」の育成に寄与する。

### 休校期間中に教師に求められた役割は？

休校期間は「ティーチャー」としての役割は失われがちで、集団形成がままならないなか「ファシリテーター」の役割も発揮が難しかった。一方、今できる最善を判断しなければならず、「リーダー」としての役割が求められ、生徒一人ひとりの生活と学習を支援するために生徒を管理する「マネージャー」の役割も求められた。教員の「生徒に関与する能力」が試された。



横浜市立日枝小学校 住田昌治 校長

すみだ・まさはる ●1980年より横浜市の小学校に勤務。2010～2017年度は横浜市立永田台小学校校長を務め、神奈川県内の小学校では初めてユネスコスクールに加盟。2018年度より現職。ユネスコスクールやESD(持続可能な開発のための教育)の他、学校組織マネジメントや教員の働き方についての講演・執筆活動を行う。新著に「管理しない校長が、すごい学校組織をつくる! 「任せる」マネジメント」(学陽書房)。

## Interview

# 脱・管理。教員を信じて任せる “サーバントリーダーシップ”で、 明るく活気ある学校をつくる

学校のあり方そのものが問われる今、学校のリーダーに、そして現場の教員には、何が求められるのでしょうか。学校組織のマネジメントや教員の働き方について講演・執筆活動を行い、新しい学校リーダー論で注目される住田校長に語っていただきました。

### 教員のウェルビーイングが 子どもや学校の活力源になる

私が常日頃から最優先事項に掲げ、またこのコロナ禍によりその重要性を改めて感じているのが、教員のウェルビーイングです。ウェルビーイングとは、心身ともに健康で、イキイキと幸福に生きること。教員自身のウェルビーイングが満たされていない状態で子どもたちに接しては、いい学びはつくり出せません。担任の先生がいつもイライラして怒りっぱかり、元気がなかったり、疲れていたりしたら、子どもたちにも伝染します。いくら素晴らしいコンテンツやツールがあっても、それを扱う人が良い状態になれば、活かすことはできません。だから、教員が自分のために時間を使い、しっかりと自分のケアをすることが大事なんです。そして、自分のウェルビーイングを満たすことが、他者の、社会の、そして地球のウェルビーイングを満たすことへと広がっていくのです。

コロナ禍を受け、今、分断が顕著になっています。他者とながら、対話的・協働的に学ぶ場をつくりたくてもつれない状況のなか、教員の抱えるジレンマやストレスはとて大きく広がっています。また、非常事態下では上意下達で教員の裁量の余地がなくなったこ

とも、疲弊を生む大きな要因になっています。自分で決められない、判断ができないという状況はハッピーではありませんし、思考停止状態に陥ってしまっています。さらに、何が正しいかわからない状況のなか、学校から感染者を出すことへの恐怖もあります。教員のウェルビーイングが脅かされている今こそ、改めてこれをいかに満たすかを考える必要があるのではないのでしょうか。

### 教員がやりたいことができ、 言いたいことが言える学校に

ウェルビーイングを満たすために重要な要素が、自分のやりたいことをやることです。やりたくないけどやらなくてはならないことをやるのは、誰でもストレスです。ですから私は、教員がやりたいことをできる環境をいかにつくるかを、学校づくりの主眼に置いてきました。先生がやりたいことをやって充足感を得て、明るく元気でイキイキとした姿で教室に行くことが何よりも大事なんです。そういう先生が増えれば学校全体が活性化し、子どもたちのより良い学びにもつながっていきます。例えば、私の勤務校である横浜市立日枝小学校では、いくつかのプロジェクトが有志主導で動いています。「働く場プロジェクト」「脱・校長室プロジェクト」「教室環境プロジェクト」などさま

さまざまなものがあるのですが、いずれもこの指とまれ方式で、やりたい人が集まってやっています。プロジェクトへの参加は強制するものではなく、興味がある人もない人もいると認め合うことを大事にしています。この共通認識がなければ同調圧力がかかり、職員室の空気はギスギスしたのようになってしまいうでしょう。これは現場の先生方へのアドバイスでもあります。何かをやりたい、変えたいときは、みんなで一斉にやろうとしないこと。まずは自分がやる。自分が変わる。できる範囲で小さく始めて、少しずつ仲間を増やして広げていく。これが大事です。

私は基本的には口出しをしません、「プロジェクトには参加しなくても、みんなで作ろうと決めたことには協力しよう」という話はしています。各自がやりたいことをやりながら、互いに気づかい、その実現を妨げることがないよう協力し合う。そういう関係性や雰囲気が生まれるよう下からサポートするのが校長の役目、つまりサーバントリーダーシップであると考え、定期的にワークショップなどを開いて教員間の対話の場を設けています。

一方、ここは校長の判断で進めるべきだというシーンでは、なぜそう判断したのかという根拠や覚悟を伝え、決定事項として迅速に伝えていきます。現

場の意見を散々聞いたうえで校長が自分の意見を通すと反発が出ますから、そのメリハリは大事だと思っています。

### やりたい、楽しいで伸びるのは子どもだけじゃない

教員がやりたいことをやる環境をつくるためには、校長が手放すことが一番です。信じて任せる。一つのことにとこだわらず、自分は自分で次々と新しいことをやる。自分自身が挑戦し、変化していく。これを大事にしています。やる気がないものをやらせても伸びないのは、子どもも大人も同じ。スイッチが入ればあとはどんどん自走して、私の手から離れていきます。そして、「評価してほしい・認めてほしい」よりも「楽しい」が優先され、校長である私の存在は眼中になくなります。

これが大事なんです。教員は誰を見て仕事をするべきでしょうか。そう、子どもたちです。上司・同僚からの評価は関係なく、やりたいからやる、楽しいからやるという段階になったら、人は自分で考えて動くようになりまます。やらされるばかりでは、自らやる人にはならないのです。

なかには、やりたいことがない、という教員もいるでしょう。でもその多くは、自分が学校でやりたいことなんて考えたこともなかった、というケー

ス。教員のやりたいことを引き出すのも、校長の役割です。私が大事にしているのが、教員一人ひとりに関心をもち、傾聴することです。話を聞いて相手をよく知り、どんなことに興味があるのかを知っておくと、何かに出会ったときにあの人に紹介してみよう、とつながることがあります。ちなみに、相手の興味を掘り下げるコツは、驚きの感情を素直に表現すること。「へえ、そうなんだ」「すごいな、それは。どうのことなの？」とこちらが関心をもっていることが伝われば、相手は認められたと感じ、話も関係性も深まっています。

### ネガティブな感情は伝染する。まずは校長自身が「ご機嫌に」

責任感の強い校長ほど、失敗してはいけない、間違っではいけないという思いのあまり、自分の思い通りにしようとしません。でも、大事なものは、うまくいかないときにどう乗り越えていくかという失敗を修正する力です。これは、教員なら皆さんが子どもに対して感じていることではないでしょうか。教員を育てるときも同じ。失敗させないために先回りしては、人は育ちません。校長は、教員を自分の思い通りにしようと思わないこと。判断を委ねること。その結果、失敗し

たのであれば、みんなでも修正してあげたいのです。



たのであれば、みんなでも修正してあげたいのです。

学校の雰囲気をよくしたいのであれば、何よりもまずは校長自身がご機嫌でいることです。人の感情、特にネガティブな感情は伝染します。校長の機嫌が悪いだけで、職員室の空気は冷え固まってしまう。楽しみましよう。ワクワクしましょう。学び続けましょう。校長が変われば教員が変わり、教員が変われば子どもたちが変わり、学校が変わるのです。