



「学び続ける教員像」の確立と「学び合う組織づくり」  
ーグランドデザインを活用した校長の経営方針の「  
落とし込み」へのアプローチー

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 北海道教育大学大学院教育学研究科高度教職実践専攻 公開日: 2014-07-29 キーワード: 作成者: 西出, 勉 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="https://doi.org/10.32150/00009487">https://doi.org/10.32150/00009487</a>

# 「学び続ける教員像」の確立と「学び合う組織づくり」

— グランドデザインを活用した校長の経営方針の「落とし込み」へのアプローチ —

西 出 勉\*

## I グランドデザインの活用

### 1 「学び続ける教員像」とグランドデザイン

今日、教育課題が山積する学校現場において、その課題解決を図るためには、教員一人一人の資質能力の向上が必要不可欠である。

中教審答申「教職生活の全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上方策について（答申）」（平成24年8月28日）においては、（以下、「中教審答申」と言う）これからの教師教育について「学び続ける教員像」が求められていることが指摘されている。

「学び続ける教員像」には、教師は職業として学び続けることができる存在であり、学ぶ意志を持ち続ける存在でなければならないというメッセージが込められていると考える。

北海道教育推進計画については、現在、改定に向けた作業が行われているが、「基本目標3 信頼される学校づくりの推進」では、「施策項目25 教職員の資質能力の向上」「施策項目26 管理職のリーダーシップによる学校組織の活性化」について述べられており、「信頼される学校づくりの推進」は『「学び続ける教員像」の確立』と表裏一体の関係にあると考えられる。

『「学び続ける教員像」の確立』のためには、古くから語り継がれている「教員の意識改革」について今一度再考するとともに、「ともに学び合う」という基本的な考え方のもと管理職のリーダーシップの発揮を通して「ともに学び合う教員集団の形成」や「ともに学び合う学校組織づくり」を目指していくことが重要である。

本研究は、校長の経営方針を「グランドデザイン」を活用して「ともに学び合い」、その価値や意味を具体的な教育活動へ「落とし込む」方法論について、事例を通して明らかにしようとしたものである。そして、そのプロセスから「学び続ける教員像」と「学び合う組織（学校）づくり」との関連性について考察していきたい。

### 2 「グランドデザイン」の今日的な意義

A学校の校長（以下、「A校長」と言う）が作成した「グランドデザイン」は、当然、自校の学校経営計画のすべてを表現したものではなく、その基本的な考え方や方向性を教職員や保護者等にわかりやすく伝え、落とし込むことに大きなねらいがある。

本事例を通して、教職員や保護者、地域住民に対するグランドデザインの「落とし込み」が、「学び合う教職員集団の形成」等にどのような影響を与え、どんな役割を果たしたのか、その結果どのような効果をもたらしていったのかについて、分析・考察していきたい。

---

\* 北海道立教育研究所企画・研修部研究主幹（前北海道教育大学釧路校教授）

校長は自校の教育目標の具現化を図るため、児童生徒や保護者、地域の実態を踏まえつつ、年度ごとに教職員に対して自らの教育理念や経営方針について合意形成を図りながら「学校経営計画」を作成する。

本事例は、この「学校経営計画」における全体構造について、教職員や保護者等によりわかりやすく、共有化を図ることをねらいとした「グランドデザイン」をもとに、自校の教育目標や経営方針の『見える化』を図り、学校経営の価値や意味の「落とし込み」を行っていったものである。

A校長の「グランドデザイン」は、【別紙1】のようにA4一枚で学校経営に関するポイントをビジュアル的にわかりやすく表現されたものである。このグランドデザインは、【別紙2】のような実践的なP-D-C-Aサイクルを基本に検証・改善が図られている。

A校長は、「グランドデザイン」について、次のように述べている。

社会や時代の変化を捉えながら、現段階における教育目標の実現のために、学校としての「道筋」を表し、自校の児童生徒はもとより、教職員や保護者、地域住民との「共有化」を図るための一案としている。

このコンパクトな「グランドデザイン」は、教職員のみならず保護者や地域住民へも配付され、A校長の学校経営に対する基本的な考え方を「わかりやすく落とし込む」一つの方法論として活用されている。

数多くの情報が氾濫している時代にあって、校長が示す経営方針を自校の教職員はもとより、地域の保護者等に「如何にわかりやすく伝えていくのか」「どのように理解してもらうか」は重要なことである。

グランドデザインは、教職員や保護者等に「わかりやすく伝える」ツールとして、また、その時々において実践されている教育活動が、具体的に校長の経営方針のどこに、どのように位置付いているのかを見極めたり、その共有化に向けた「ものさし」として活用されているところに今日的な意義があるものとする。

### 3 「グランドデザイン」と経営戦略の「見える化」

「グランドデザイン」は、A校長が自校の教育活動の質を高めていくために、経営戦略の「見える化」を図りながら、学校経営の目指す方向性の「共有化」をねらったものである。

また、その作成に当たって、校長は次のようなポイントをあげている。

- ① どんな子どもを育てようとしているのか。
- ② どんな教師でありたいのか。
- ③ 「何を育てる」ための教育活動であるのか。
- ④ 「何に通じていく」教育活動であるのか。
- ⑤ どんな方法で実現するのか。

A校長は、このような観点で作成されたグランドデザインについて、次のようにも述べている。

「グランドデザイン」は、学校サイドの「宣言」であり、保護者や地域住民の学校への「理解」を引き出すものである。

また、子どもたち自身にも、「何を目指して学習しているのか。」を周知させるには、有効な手段として活用できるものである。

グランドデザインは、教育目標の実現に向けた自校の教育活動について、教員一人一人の所属感や連帯感を高めるとともに、保護者や地域住民とともに「実行していこう。」という「ともに」の精神を背景としながら、「参画意識の醸成」や「ビジョン（経営方針）の共有化」につなげていこうとしているものである。

その一方で、グランドデザインを示しただけでは、「人が動く」有効なツールとは言えないのではないかという疑問もある。

この点については、A校長の聞き取りから、グランドデザインの作成プロセスと関連付けると重要なポイントが見えてくる。

A校長の経営戦略には、前述したとおり、教育活動の質をより高めるために、自らの考え方や経営方針を「見えるグランドデザイン」として表現し、その価値や意味するところを教職員や保護者等に「落とし込んでいく」ところに特色がある。

その基本は、学校の教育活動を実践していくのは「教職員」であり、学校は一つの「組織体」であるという認識が底流にあると考えられる。

校長は経営方針の具体化に向けて、「とにかく、まず、やってみようよ！」という気持ちを大切にしている。教職員と共有しながら実行する段階に力点を置いて、グランドデザインと関連付けながらいくつかの選択肢をもって様々な実行の方策を提案している。

〈提案の原則〉 ～ 自校の実態に即して、現実性のある提案を行っている。

- 今までやってきたこと。
- 課題は「解決できる」「実行できる」取組であること。
- 他の学校の実践で「こんなことは、どうですか？」と例示すること。

また、A校長は、『学校が変わる！』瞬間を、次のように捉えている。

実践に当たっては、批判的な人に目を向けるより、賛成する人を「育てる」ようにしている。特に、「若手を育てる」ことを重要視している。

消極的な年配者も、ミドルリーダーや若手教員から「どうですか？」と働きかけられると、「じゃ、やってみますか。」という一言がでるようになる。

↓

A校長は、「この一言が出たとき、『学校は変わる！』時である。」と言う。

グランドデザインが有効に働く仕掛けは、校長自身が意図的・計画的な戦略をもって、「作成段階」から教職員のやりとり、参画を促し、計画から実行へ向けた合意形成を図るようにしているところに重要なポイントがある。

教職員同士の協議・検討については、学年部会や分掌部会等で行い、経営方針に即した各部会での計画―具体的な方策―実施については、職員会議において全体に説明・協議を行い、共通理解を図っている。

このことを裏返しにとらえてみると、各部会に所属する教員に対して「責任」を自覚させることにつながり、教職員一人一人の実行への見通し、道筋として内面化されていくものと考えられる。

その際、A校長の「失敗してもいいよ!」「まず、やってみようよ。」という一言が業務推進に向けた教職員一人一人の安心感と意欲、勇気を引き出すきっかけ、トリガ（引き金）となっているものと考えられる。

校長のこの一言、姿勢こそが教職員の「自ら試してみよう。」という内発的動機付けとなって、「動き出す教職員たち」の原動力となり得ているものと考ええる。

〈事例1〉は、「学級経営案の様式を変更する」という「型の変更」をグランドデザインと関連付け、「学級改善」を目指した「実践内容の変更」へと教員一人一人の意識改革と実行に向けた『共有化』を図ろうとしたものである。

〈事例1〉 ～ 「学級経営案に関する提案」

- ① 校長は、「みんなでやってみようよ!」という意欲の引き出しと実現可能な問題を取り上げ、方向性を示している。
- ② 学級経営案の様式を変更し、「知・徳・体のバランス」を基本に、グランドデザインと一致させるような内容にすることを教職員に周知している。
- ③ 様式を変更するに当たっては、教務部と話し合い、グランドデザインを意識したものにすることを確認している。
- ④ 教職員に様式や内容について相談して、意見が返ってくる。
- ⑤ 報告されたいくつかの意見の中から校長が選んで、「〇〇をやってみよう。」となる。
- ⑥ 各学級の状況にあてはめながら、学期ごとに「学級経営案」の反省を行い、具体的にどうであったのかを振り返るようにしている。

◆ ①～⑥を、意図的に「教頭」を通して教職員に伝えるようにしている。

本事例は、学級経営案を改めて「見比べ、考えて工夫する。」プロセス自体に、大きな意義がある。

「学級経営案は何のために作成するのか?」という原点に立ち返り、自らの学級経営案の内容とグランドデザインと見比べながら、考えていく。この一連の過程において、自分の学級経営を改めて振り返り、改善の方策が学校全体の教育活動と、「どこで」「どのように」つながっているのか、俯瞰する見方を通して自覚するきっかけとなっている。

日々、日常の教育活動におわれている教員にとっては、「ちょっと高みに登って、全体を俯瞰して見るという姿勢が必要であり、自らの経験則を学校組織のレベルにおいて、「どこで、どのように」つながっているのか?」を見つめ直す場や機会をもつことは重要なことであると考ええる。

さらにA校長は、次のようにも述べている。

学級経営案のみならず、学校評価や学校関係者評価と「連動する取組」となることが重要であり、このことが確かな「実効性」を高めることにつながるのである。

学級経営案の作成プロセスを通して、教員一人一人が自分事として受け止め、実行レベルまでに結び付けた経験則を、少しずつ大きな組織的な取組へと変換し、学校組織レベルの動きへと導いているところに「校長としての戦略的な動き」をかいま見ることができる。

#### 4 学び合う組織づくり ～ 「チームで対応する力」

平成23年1月31日に中教審教員の資質能力向上特別部会の「審議経過報告」においては、『チームで対応する力』の必要性について指摘している。

特に、教員同士による学び合いを可能にする学校づくりという視点から、次のように記述されている。

これからの学校教育は、一斉指導を行うだけでなく、個別化や創造的・協働的な学習活動を重視し、地域の力も活用し、学びの転換と教育の質の向上が求められており、これまでの答申で述べられていることに加え、教員は、こうした教育に対応した資質能力や他の同僚とチームとして対応する力を身に付ける必要がある。

この「学びの転換」は、課題が山積する学校現場で、教員一人で対応することが限界にきている現状にあって、学年部会や分掌部会等を通して教員同士がその課題解決のために「学び合い」「個業から協働へ」「他の同僚とチームとして対応する力」をもって、日々の教育活動を展開していく重要性について指摘しているものと考える。

A校長によるグランドデザインは、学校が一つの組織体であるとともに、その機能を十分に発揮するためには、校長の経営方針に対する教職員一人一人の「理解と納得」を引き出し「実行」へ向かう手段として、有効に活用されている事例である。

その際、校長は教職員との対話や議論を通して、自らの経営方針の意味するところを具体的な教育活動に落とし込みながら、イメージ化を図り、教職員同士がともに同じ方向性をもって実行できる「できるところからの実践」へと結び付けている。

このことは、一人より二人、数人という「チーム形成」から、協働体制づくりや協働参画意識の高まりへとつながり、A校長のリーダーシップの発揮が大きな要因となって花開いたものである。

さらに、本事例はトップダウンだけでなく、方向性を打ち出した上で、「まず、やってみようよ！」という校長としての鼓舞と意識付けを図りながら、教職員一人一人の内面に根ざした「みんなでやろう！」という協働意欲を引き出し、グランドデザインの活用と主体的な「教職員同士の動き」とを関連付けて、お互いが学び合う環境づくりを仕掛けているところに大きな意義がある。

それでは、「教職員同士の動きや学び合い」を創り出すためには、何を、どのように進めていけばよいのだろうか。

次に、『学び合う教職員集団と組織づくり』の観点から、「対話」と「リレーションシップ」の関係に視点を当て、さらに考察していきたい。

## Ⅱ 「対話」と「リレーションシップ」

### 1 チーム・ファシリテーション ～ 「対話」の重視

校長の学校経営計画や経営方針を自校の教職員や保護者、地域住民へ「見やすく」「わかりやすく（理解しやすく）」伝え落とし込んでいくツールとして『ランドデザイン』を活用した事例について述べてきた。

一般的に、学校は保守的であると言われ、新しい取組が理解され実行の段階までに至るには、一定程度の時間がかかる。これまで自明とされてきた実践を変えることに抵抗感があり、ここに各学校における組織文化の難しさがあるものと考えられる。

一方的にランドデザインを示しただけでは、「人が動く」「実行できる」段階までには至らない。

「実行する」段階にまで至るには、教職員や保護者等が実践しようとする教育活動について、その内容を「理解」し、「納得感」がもてるようにすることが大切である。人は、納得してはじめて「なるほど、それではやってみようか!」という気持ちになるものである。

新たな実践に挑戦していく場合には、人々の抵抗感を納得感へと転換し、学校全体の雰囲気まで高めていくことが重要である。

管理職は、学校改善を目指した管理運営の状況を把握し、その実効性を確認する手法としてPDCAマネジメントサイクルを活用している。この手法は、目標達成に向けた効率化の視点では有効と考えられるが、教職員が協働意識のもと「人が実際に動き出す」仕組みや手法として活用するためには、さらに次のようなことについても考えてみたい。

目標を達成するためには、目指す具体的な道筋と、その内容の共有化、実行に向けた「人が動く」ためのシステムづくりが必要である。この「内容の共有化」と「人が動いて実行する」プロセスには、「チーム・ファシリテーション」の考え方が参考になる。

堀 公俊氏は、その著書である「チーム・ファシリテーション」（朝日新聞出版 2010年5月30日）の中で、チーム・ファシリテーションの手順を【別紙3】のように示している。

ファシリテーションとは「促進する」、「支援する」、「円滑にする」という意味であり、自分一人で行うのではなく人を巻き込んでチームで業務を推進し、目標の達成を目指そうとする考え方である。

その際に「起承転結」のサイクル、「対話」や「議論」、「省察」を重視したチーム・ファシリテーションの手順を踏みながらサイクルを展開し、目標達成の効率化と人と人との効果的なコミュニケーションを統合することが必要である。

A校長によるランドデザインは、【別紙2】の学校評価等の流れのような作成プロセスを経て、校長や教職員同士による対話や議論を積み重ねていく。その過程において振り返り、「省察」を繰り返すチーム・ファシリテーションが機能してはじめて、「理解」から「納得」、そして「人が動く」「実行」へのステップが成立するものと考えられる。

校長のこれまでのPDCAサイクルを通したリーダーシップの発揮と教職員同士によるランドデザインの作成過程における「対話」や「議論」、「省察」のファシリテーションサイクルが相まって機能することにより、学校全体における協働性が担保され、教育活動の質が高まっていくことにつながるのではないだろうか。

このような一連のプロセスを経て、自校がみんな実践しようとしている教育活動の価値やその意味するところを教職員全体に「落とし込む」ことが可能となり、具体的な実践が行われることになる。この段階での教職員同士による「共有化」「イメージ化」の度合い、浸透度が実践の正否をわけると

ともに、実効性を高めるポイントになるものとする。

## 2 リレーションシップ ～ 「人と人がつながる」

従来から言われているように「学校」は一つの組織として捉える必要があり、学校改善のためにはその組織力を高めていくことが重要である。

筑波大学大学院教授である浜田博文氏は、総合教育技術 2011.12月号において、「自律した教員の『つながり』それが学校の組織力になる」と指摘している。

学校がよくなっていくためには一人ひとりの教員が自律して自分の授業をできることが必要不可欠の要素です。

ですが、学校には個人一人の力では困難なさまざまな課題があり、教員が自分の思うがまま、バラバラに動いていても決してよくならない。そのような課題に対して、学校が「組織力」をもつことで事態が改善され、子どもも教員も元気を取り戻すことができると私は考えています。

子どもが個性豊かで多様なように、教員も一人ひとりがさまざまな能力や資質、経験、個性などをもっています。

そのような多様な特徴をもった教員が「つながる」ことが組織力になるのです。

教員は「個業性」という特質を持ちながら、個々の裁量の範囲内で教育活動を展開している。しかし、課題によってはその解決に一人で取り組むことに限界を感じることもあるのが、今の学校現場でもある。

教員個々がこのような自覚をもつことができた時に、教員同士が相互に助け合い「つながる」ことの意義を理解し、課題解決のために組織的に実行することに目が向くものとする。

それでは、教員同士が「つながる」までには、具体的にどのようなステップを踏むことが必要なのであろうか？

そのヒントとして、高橋克徳氏が提案している「リレーションシップ」の考え方が参考になる。

高橋 克徳氏は、「人が『つながる』マネジメント」(中経出版 2011年8月28日)の著書の中で、「リレーションシップ」という考え方について、次のように述べている。

何よりも周囲の人たち、自分と関わる人たちとの「つながり」を基軸にマネジメントを考えるという視点です。

組織を動かすキードライバーを「互惠性、互惠的行動」に変える。具体的には、周囲の動きを見ながら、自分の役割を柔軟に組み替えて、組織成果に向けて互いに支援し合い、連動して動くということです。

「人と人とのつながる力」を最大限発揮できるようにする。そうした関係志向のマネジメント、つまり「関係性そのものが人を動かす」という考え方に基づく「リレーションシップ」を組織の中につくり出す。

また、高橋氏はリーダーシップとリレーションシップの関係を【別紙4】のように考え、次のように述べている。

「お互いを活かす関係性を柔軟につくり出す組織原理のことを「リレーションシップ」と呼び、関係性が組織を引っ張るという考え方です。

そして、リレーションシップをつくる「4つのステップ」を【別紙5】のように表している。

いずれのステップも「関係性」に焦点を当てて、「支える」→「引き出す」→「結びつける」→「支援し合う」という関係性の段階を経て、リレーションシップができあがっていく。高橋氏は「連携力」に着目し、そのマネジメントを「関係志向のマネジメント」【別紙6】と呼んでいる。

「リレーションシップ」の考え方は「教職員の協働意識の醸成」と深い関係があると考えられる。

鍋ぶた式、マトリクスの組織構造をもつとされる学校組織においては、教職員一人一人が得意な分野についてはその能力を十分発揮する一方、組織として同じ方向に向かって業務を推進するとともに、お互いが認め合い、助け合い、補完し合う関係の中で目標達成を目指すことが必要である。

そこでは、状況に応じた「リレーションシップ」が発揮され、同僚である教職員同士が「つながり」を意識し、一体感をもって実践に取り組んだときにこそ、組織としての成果は最大になるものと考えられる。

さらには、前述した対話や議論を重視した「ファシリテーションサイクル」とも、密接な関連がある。

すなわち、リレーションシップの各ステップにおける「相互理解」→「差異化」→「結合」→「自浄」のそれぞれのマネジメントが成立するためには、各段階ごとにスモールステップのファシリテーションサイクルが機能していることが必要であると考えられる。

「相互理解」を図ること一つをとっても、そこに介在する人間同士が対話や議論を積み重ね、省察を踏まえてこそ、次の「差異化のマネジメント」の段階に進むことができるのではないだろうか。

新しいことに保守的な学校文化において、「差異化」の段階は最も大きなパワーが必要な時であり、共通理解から納得感をもって次の行動に進むためには、学校が組織として乗り越えなければならない大きな壁であると言える。

この壁を乗り越え、校長が教職員と対話や議論の積み重ねを通して、つくり上げた実践的な目標が、【別紙1】の「成果目標」であると言える。

目標の内容は教員の日常の教育活動の中で「何を意識して、」「どんな活動をするのか。」を具体的に記述している。校長の経営方針である「知・徳・体のバランス」を重視し、具体的な取組として「漢字・計算力の確認（学期毎）」や「読書マラソン『めざせ〇〇』」を知：確かな学力の向上で掲げている。また、徳：豊かな心の育成では、「地域の施設・人材を生かした取組を、各学級2回以上実施」、体：たくましい体づくりでは、「外遊びの励行」や「体育授業毎の体ほぐし、ストレッチの実施」など、いずれも学級担任として日々の子どもの教育活動の中で実施可能なものである。

これは校長がグランドデザインを作成する原則にも合致しており、教職員同士も「これならできよう！」という納得感と実践への意欲をかき立てる目標となっている。

校長の「若手教員を育てる」強い意志と情熱が着火点となって、意欲を引き出す校長のリーダーシップの発揮と教職員同士の協働意識を醸成するリレーションシップ、関係志向のマネジメントが、グランドデザインの作成過程において「落とし込み」へのステップとしてつながり、教職員一人一人にとって「自分事の目標・実践」として認識されたものと考えられる。

今日の学校現場は、ますます組織としての対応が求められ、人と人がつながって、課題解決に向けた実行・実践が行われることが求められている。

これまで述べてきた「ファシリテーション」や「リレーションシップ」、「関係志向のマネジメント」の考え方は、いずれも学校経営の理論として古くから言われている「人間関係」にウエイトがおかれたものといえるのではないだろうか。

仕事をするのは「人」である。一人一人の意識が違い、行動するパターンも異なる人間同士が、お互いのために協力して力を出し合っていくことにより、協働意識が醸成されることになる。その結果として「人と人とが動き出す」組織が成立し、校長の経営方針の具体化と実行につながっていくものと考ええる。

学校は法令に基づく校長のリーダーシップの発揮と「教職員同士が動く」ための「関係志向マネジメント」が、その時々状況に応じて双方バランスよく発揮できることが望ましいと考える。

「関係志向のマネジメント」は、学校における教職員同士の気持ちや関係性に着目した『学び合う教職員集団と組織づくり』に向けた実践的なマネジメントである。

これらのマネジメントは、「意欲を引き出す校長のリーダーシップの発揮」という観点から、教職員同士の協働意識を醸成する経営手法として、今日的な意義があるものと考ええる。

校長は教職員に対して自らの経営方針をわかりやすく、具体性をもって提示する必要がある。そのためにグランドデザインを活用した「落とし込み」の一事例として、A校長の実践について述べてきた。

これまで「落とし込み」の過程を通して、人と人との関係性に着目した「関係志向のマネジメント」の考え方をを用いて、経営方針に基づいた実行への流れを模索してきた。

そこでは、教職員一人一人の学び合いが「人が動く」、「実行の駆動力」となっているものと考えられる。

次に、「教職員同士の学び合い」や「学び合う組織づくり」について焦点を当て考えていきたい。

### Ⅲ 学び合う組織づくり

#### 1 「学び続ける教員像」の確立 ～ 「学び合い」

課題が山積する学校現場では、その問題自体に多様性、複雑性、リスクが錯綜するように内在しており、その時々の変化にも対応しながら同僚の教職員が助け合い、学び合い、協力し合って「チーム」「組織」として協働した動きを創り出していくことが重要である。

このような「協働した動き」が生まれるためには、学校全体が「学び合う組織づくり」へ向かっていくことが必要である。

中教審答申では、「現状と課題」の中で、次のように指摘している。

グローバル化や情報化、少子高齢化など社会の急激な変化に伴い、高度化・複雑化する諸課題への対応が必要となっており、学校教育において、求められる人材育成像の変化への対応が必要である。

これに伴い、21世紀を生き抜くための力を育成するため、これからの学校は、基礎的・基本的な知識・技能の習得に加え、思考力・判断力・表現力等の育成や学習意欲の向上、多様な人間関係を結んでいく力の育成等を重視する必要がある。

(中略)

今後、このような新たな学びを支える教員の養成と、「学び続ける教員像」の確立が求められる

ている。

この中で特に大切なことは、「学び続ける教員像」の確立であると考える。

このことについては、「2 これからの教員に求められる資質能力」において、次のように述べられている。

教職生活全体を通じて、実践的指導力等を高めるとともに、社会の急速な進展の中で、知識・技能の絶えざる刷新が必要であることから、教員が探究力を持ち、学び続ける存在であることが不可欠である（「学び続ける教員像」の確立）。

今日の学校現場は数多くの課題を抱え、教員一人一人にはその解決に向けて最新の知識・技能の習得や環境変化に柔軟に対応できる力、そして、継続的に学ぶ意志や意欲が必要である。また、その学びの積み重ねを自分一人のものとしせず、チームで対応する力として組織の中とともに発揮し合うことが必要である。

正に「学び続ける教員の姿、姿勢」が問われるところであり、学校組織として「学び合う組織づくり」が求められることになるものと考えられる。

「学び合う教員集団」や「学び合う組織づくり」には、教員一人一人の協働意識を醸成するとともに、教員や組織全体を巻き込むという組織マネジメントの発想が必要である。個々の教員の研修の積み重ねと研修成果の相互交流による学び合いが「学び続ける教員像」の確立につながるものと考えられる。

## 2 学習する組織

「学習する組織」に関する考え方については、上越教育大学名誉教授の新井郁男氏が、「はるか★プラス 2011. 2月号」において「『学習する組織』としての学校づくりとは」と題した論文において、次のように述べている。

学校も公教育として特定の諸目標を達成するための組織であるが、達成すべき目標をどのように捉えるか、それを構成する児童生徒と教職員などの活動をどのように動員し調整するかによって、学校組織の有り様は変わってくるであろう。

「学習する組織」というのは、組織を人間のコミュニティという「生きたシステム」と捉えたものである。

組織を「部品に一定の力を加えることによって部品が作用しあって一定の成果を生み出す機械のようなもの」と捉えるのではなく、人間が関係しあうことによって目標を達成しようとする生きたシステムが「学習する組織」である。

(中略)

「学習する組織」は、組織を構成する諸個人・諸集団が関係しあうことによって成果を生み出そうとするシステムである。

「学習する組織」が「人間が関係しあうこと」を重視するという観点から、これまで述べてきた「リレーションシップ」や「関係志向マネジメント」は、「学習する学校組織づくり」へのプロセスとして一定程度、有効な考え方ではないかと考える。

また、本事例のグランドデザインは、校長の学校ビジョンを具体化し、その方策を示した「見えるグランドデザイン」であり、自校の教職員集団へその経営方針や具体的な教育活動へ転換した成果目標を提示しながら「落とし込み」を図っているものである。

そして、その作成過程における校長と教員同士のかかわり、対話や議論を通して関係し合ったことに大きな意味があり、ここに学び合う教職員集団、学び合う学校組織である「学習する組織」が成立したものと考えられる。

このように考えると、グランドデザインの作成は、校長自らが学校経営計画や経営方針を具体性を持って見直し、整理する機会となったとともに、教職員一人一人にとっては日常の教育活動をふり返り、工夫・改善を図る場や機会となっていたものと考えられる。

### 3 学び合う組織づくり

吉田新一郎氏は『「学び」で組織は成長する』（光文社新書 2006年1月20日）の著書の中で、「学びの要素」について、次のように述べている。

組織のリーダーと個人、それぞれが協力し、学ぶ方法を身につけて初めて、学びは実のあるものになるといえる。

（中略）

組織のリーダーの導き、個人のやる気、そして学びの方法は、組織の学びを実現する上で不可欠な「学びの三要素」ということができる。

「教員のやる気や意欲をはぐくむ」ためには、対話や議論、省察を経て、「関係志向マネジメント」を展開していくことが大切である。

A校長は教職員一人一人のやる気を生かすような環境づくりを心がけ、「教職員同士の意欲のつながり」をもってお互いが学び合い、協力し合う関係の構築を目指している。

吉田氏は、次のようにも指摘している。

組織のトップである役員や幹部は、今ある状況や環境が「学び」に寄与しているのか、それとも妨げているのかを洗い直して、「学習する組織」に相応しい仕組みに切り替えていく役割を担う必要がある。

そうしないと、個々のやる気のある社員が作り出す「学び」を、組織全体の学びへと広げることができない。

このことを「学校の学び」として置き換えてみると、個々のやる気のある「教職員」をつくり出す学びを、学校全体の学びへと広げていくためには、子どもや教職員等の実態を踏まえ、「学習する学校組織」へ向かう仕組みづくりを考えていく必要があるとも言える。

「学習する組織」が成立するということは、教職員個々が意欲をもってつながり、同僚同士の中でチームで対応する力がはぐくまれ、結果として学校が「学び合う組織」へと向かっていくことである。

これは、中教審答申が打ち出している「学び続ける教員像」の確立とも関連するとも考えられ、管理職研修や組織マネジメント研修など現職教員の継続的・発展的な研修システムを開発する際には、一つの要素として考えていく必要があるのではないだろうか。

今後は、中教審答申の現職段階及び管理職段階の研修等の改善方策として打ち出されている「教育委員会と大学との連携・協働による現職研修プログラム化」という観点から、大学等との連携に向けた手法等について、ケース事例を通して模索していくことが必要であると考えます。

その際、プログラム内容の開発と同時に、教職員が意欲を持って内発的に実行する校長のリーダーシップの発揮とスクールリーダーのリレーションシップを学校組織の中につくり出す仕組み等を併せて考えていくことも大切ではないだろうか。

## おわりに

今回はグランドデザインの作成や活用の事例から、学校組織を構成する校長や教職員の動きに焦点を当て、「学び合う」をキーワードに「実行できる組織」「教職員が学び続ける」という視点で切り込んできたつもりである。

現在、「学力向上」は喫緊の課題であり、これまで道教委は「オール北海道で目指す目標」を掲げ、様々な分析や考察、さらには「チャレンジテストの活用」や教員加配の効果的な活用による「習熟度別少人数指導」など、数多くの施策を全道の各学校へ情報発信してきている。これまでの取組は、学力に関する分析・考察と学習内容と関連付けた指導方法等について、教育行政サイドとして最大限提起されたものであり、大きな意義や価値があるものと考えます。

今後は、特殊解である学校組織の特性に鑑み・学力向上の成果が上がった学校のケース事例を収集し、地道で大変な作業ではあるが大きな活りの中で成果が上がったプロセス等について、その具体的な共通項を探り出していくことも一つの方途であると考えます。

その際には、中教審答申にもあるように、大学等と連携・協働して「学か向上」に向けた「学び合う学校づくり」「学び合う組織づくり」のシステム等1こついで研究していくことも大切ではないだろうか。

〇〇小学校グランドデザイン

教育目標  
考える力・美しい心・助け合う心・たくましく・健康な体を持つ子



めざす子ども像 **意欲的にたくましく生きる子ども**  
「夢いっぱい 元気・笑顔いっぱい」

**意欲的に**  
夢や目標の実現に向う  
(目的意識をもつ)  
こだわりをもつ

**たくましく生きる**  
失敗をおそれず、粘り強くやり抜く力  
互いに認め合いかわる力  
元気で、たくましい体

めざす教師像  
深い愛情を持ち、子どもを伸ばすとともに、自己の資質能力の向上に取り組む教師

**意欲的に**  
・子どもに対する深い愛情を持ち、児童理解をし、サポートする教師

**たくましく生きる**  
・確かな授業力を身につけ、子どもを伸ばす教師  
・明るく元気であり、最高の人的環境をめざす教師

心豊かに育つ子の教育

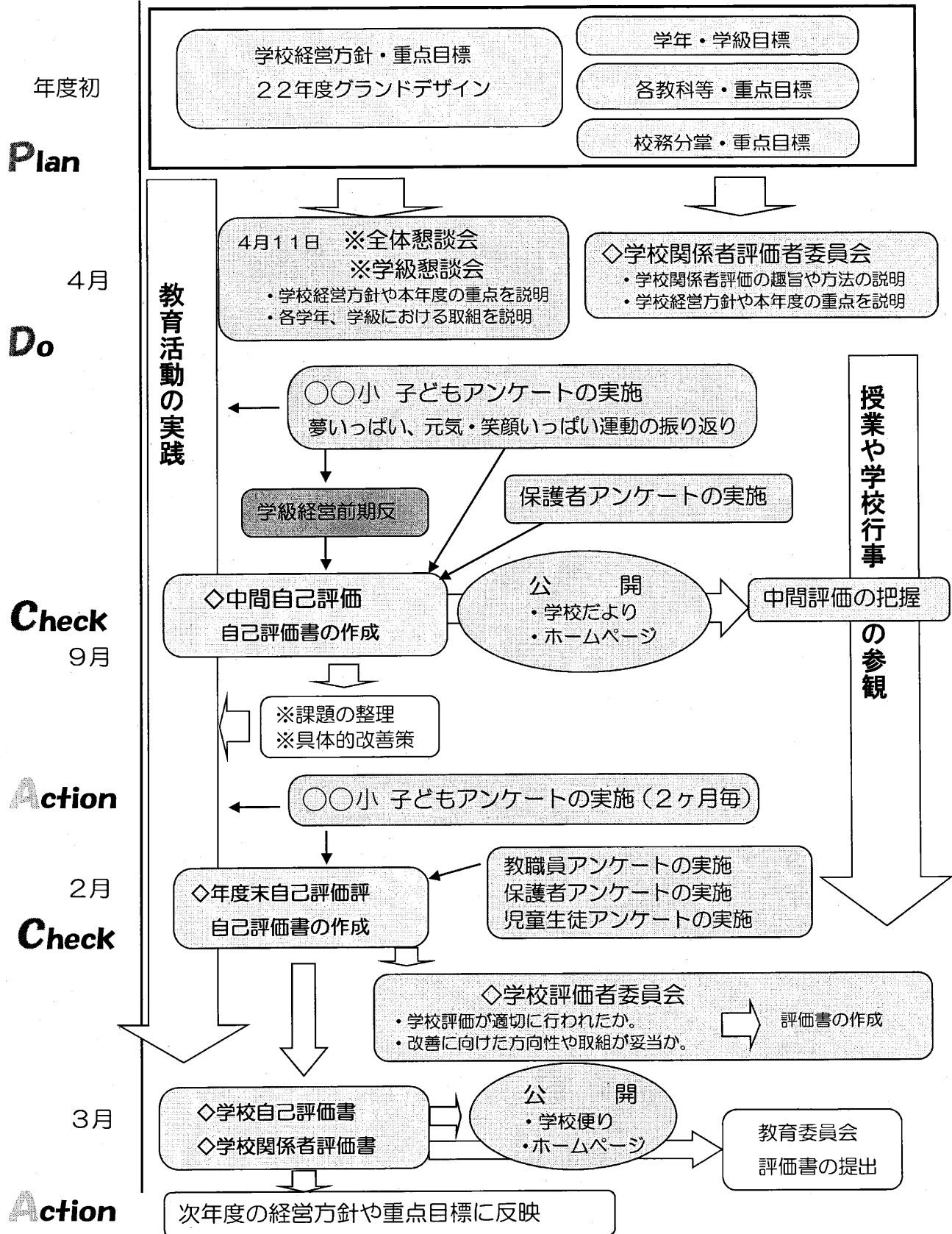
《研究主題》心豊かに 自己をひろげる子どもの育成 ～言語活動を通じた教育の創造

<p><b>知 確かな学力の向上</b></p> <p>【重点事項】 1 基礎的・基本的な知識・技能の確かな習得 チャレンジタイム (毎朝 10分) ドリル学習 家庭学習の充実 2 学ぶ意欲の向上と学び方の定着 目的意識・課題意識の明確化 少人数・複式校を生かした学習の仕方の訓練 3 言語力の育成 国語科の授業改善 読書活動の推進 言語環境の充実</p> <p>【成果目標】 1 漢字・計算力の確認 (学期毎) 1 長期休業中の振り返りタイム  2 子どもアンケートの実施 (2ヶ月毎)  3 読書マラソン「めざせ〇〇」</p>	<p><b>徳 豊かな心の育成</b></p> <p>【重点事項】 1 基本的な生活習慣の定着 「夢いっぱい 元気・笑顔いっぱい運動」の推進 2 なかよし縦割り活動 主体・協力性の育成により、個々のよさを認め合い成就感・所属感の実現 3 ふるさと学習の充実 総合的な学習の時間・道徳の時間等での人材活用・体験によるふるさとへの愛着 4 特別支援教育の推進 全ての子に自己効力感、自己肯定感、自尊感情の向上を</p> <p>【成果目標】 1 重点項目・具体化・期間設定による取組 2 互いのよさを認め合う振り返りの場を計画的に設定 3 地域の施設・人材を生かした取組を各学級2回以上実施 4 よさを認め合う支持的風土の具体化</p>	<p><b>体 たくましい体づくり</b></p> <p>【重点事項】 1 体力づくりの推進 体育行事の充実 業間体育の設定 (5分間走 外遊び ) 授業における体づくり体操の取組  2 心身の健康づくり 「生活リズム」の取組 口、歯の健康指導</p> <p>【成果目標】 1 意欲を高め、目標が持てる取組の実施 1 外遊びの励行 1 体育授業毎の体ほぐし・ストレッチの実施  2 子ども・保護者の意識を高める取組</p>
---	---	---

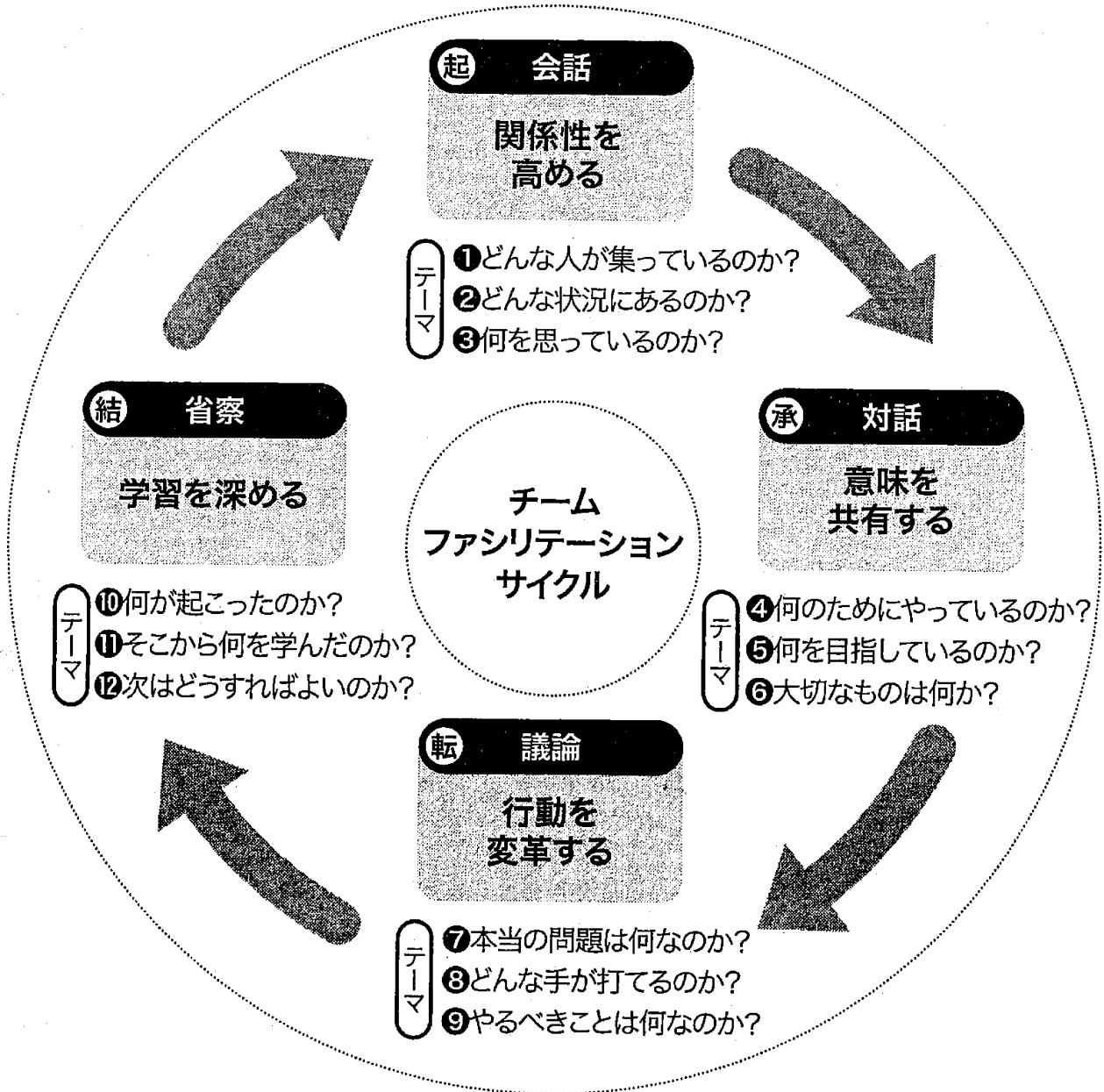
<p style="text-align: center;">信頼される学校づくり</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>★教師力の向上 (授業力 学級経営力 人間力)</li> <li>★組織マネジメントによる機能的・機動的な学校運営</li> <li>★評価と公開による開かれた学校づくり</li> </ul>	<p style="text-align: center;">家庭・地域の教育力</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>★学校教育への参画 (ゲストティーチャー、学支ボランティア、関係機関)</li> <li>★PTA活動</li> <li>★情報の共有化</li> </ul>
---	---

### 〇〇小学校《学校評価及び学校関係者評価》

◇全体の流れ



〈チーム・ファシリテーションの手順〉



## リーダーシップ < リレーションシップ

	リーダーシップ	リレーションシップ
人への見方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・引っ張る人(リーダー)とついていく人(フォロワー)に分かれる</li> <li>・一部の能力・魅力のある人だけが、リーダーシップを発揮できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・知識や専門性が多様になっている中で、状況次第では誰でもリーダーシップを発揮すべき</li> <li>・お互いの関係性が一人ひとりの意識と行動を規定する</li> </ul>
組織を動かすもの	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織を動かすのは、リーダーの役割であり、リーダーの働きかけ次第で、人も組織も成果も変わる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織を動かすのは、お互いの関係性であり、その関係の中でやりとりされる感情、思い、知恵が行動を引き出す</li> </ul>
リーダーの役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>・方向性を示すこと</li> <li>・影響を与えて、行動を引き出すこと</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・お互いの中に良い関係性、感情の連鎖を起こすこと</li> <li>・協力と共創を生むしかけをつくること</li> </ul>

## リレーションシップをつくる4つのステップ

STEP 1	関係を支える土台をつくる (相互理解のマネジメント)
-----------	-------------------------------

- 1 お互いを受け入れる土壌をつくる
- 2 組織の状況や期待を共有する
- 3 「一緒に働くことの意義」を共有する
- 4 大切にしたいマナーを決める



STEP 2	力を引き出す関係をつくる (差異化のマネジメント)
-----------	------------------------------

- 1 目指すチーム像を共有する
- 2 お互いの得手・不得手を知る
- 3 メンバーの“ポジション”を決める



STEP 3	力を結びつける関係を築く (結合のマネジメント)
-----------	-----------------------------

- 1 お互いの目標づくりとその達成を支援し合う
- 2 お互いが見える、SOSが出せる
- 3 知恵やアイデアを出し合う楽しさを共有する
- 4 知恵と経験をノウハウに変える
- 5 小さな喜びを分かち合う



STEP 4	成長を支援し合う関係をつくる (自浄のマネジメント)
-----------	-------------------------------

- 1 自分を振り返り、リセットする
- 2 フィードバックで存在価値探しを支援する
- 3 人と組織が成長する良い循環を生み出す

## 関係志向のマネジメントとは

### 関係志向のマネジメント (連携力)

#### 基本的な 考え方

状況変化に合わせて、個々人が知恵をもち寄り、柔軟に連動することで、お互いが協力して成果を出そうという考え方

#### 適応する 状況

- ・領域が複雑に絡み、しかもリスクも拡大
- ・個々の仕事の影響し合い、個人の力だけでは大きな成果が生み出せない状況

#### マネジメント のコア

##### 1 方向を示す

- ・自分たちの存在価値、ありたい姿
- ・個々人の得意分野、特性の共有
- ・状況に合わせた複数の連携シナリオ
- ・連携を促すための各人の役割

##### 2 人を導く

- ・起きている状況・変化の共有
- ・お互いの知恵と労力の柔軟な連動
- ・個々人の差異化、得意領域開発
- ・相互による存在価値のフィードバック

#### 欠点 留意点

役割や能力の差があっても、お互いに良いところを認め合う、活かし合うことができないと、実際には機能しない。フラットな意識が問われる