

教育創造トップリーダーセミナーの挑戦

～学校の経営力向上を目指して～

はじめに

「学校教育の使命は何か」「その使命を達成するにはどうすべきか」。あまりに当たり前の問いで、本稿をお読みの皆さんは「今更ながら」の感を抱かれると思います。本市は東京多摩地域北部の約10km²に、7万5千市民が居を構え、小学校9校、中学校5校に約5,500人の児童生徒が学ぶという、東京都においては決して大きくない自治体です。本稿では私たち5名の清瀬市教育委員が、この「今更ながら」の問いに真正面から向き合い熟議を重ねた結果、導き出された一つの取り組みについて論じたいと思います。

導き出された一つの解は 「学校の経営力向上」

「学校教育の使命とは何か」。法や規則で示されている定義は省略しますが、私たちは「学校は10年後20年後の未来を見据え、子供を賢く、心身ともに健やかに育て、社会に出るための準備をする時と場」として捉えました。すなわち未来を生きる子供に、どのような方法で、どのような資質能力を育むのか、常に考え、実行し、修正し、また実行するという、「未来的視点」に立った、地道で根気のいる営みこそが学校教育の最大の使命に他ならないということです。

この使命を実現するためのリーダーとして任ぜられている校長・副校長は、一般的に「学校管理職」と呼ばれています。学校教育法（第37条）においても「校長は校務をつかさどり所属職員を監督する」と記され、俗に「校長の役割は四管理二監督」（教育課程・施設・人事・事務の管理+所属職員に対する職務上・身分上の監督）ともいわれているように、従前の学校リーダーの役割は、

法令上も社会通念上も「管理・監督職」として捉えられていたことが分かります。

社会が安定し、未来予想図が描きやすい時代であれば「管理・監督」だけでも組織運営は可能だったかもしれませんが。また「不易と流行」の両面を持つ学校教育において、特に「不易」の領域については「管理・監督」の機能が期待されるはずで

しかし教育を取り巻く環境は加速度的に変化しています。人工知能、ビッグデータ、ロボティクスなどの先端科学技術の進展は、「より便利で効率的な社会」へと変われることを期待させますし、今後ますます進むであろう国際化は、国境の壁を低くし、「ダイバーシティ&インクルージョン」の価値観と実行力なくして生きることができない社会となることでしょう。

人口構造の変化は、社会保障制度をはじめ、人々が生きるための新しいシステムの構築を求めることでしょうし、価値観の多様化は人々の衣食住に与える影響のみならず、これまでとは異なる労働観や人生観を生み出していくはずで

いうまでもなく学校教育は社会を構成する重要な機能の一つであり、「社会の急激な変化」が学校教育に対して「戦後最大の教育改革」の実現を求めることは必然です。

一人一台端末などEdtechの進展は、教師の「授業観」や児童・生徒の「学習観」の転換を促しますし、学校の働き方改革など組織運営上の課題は、これまで「当たり前」と捉えられてきた、様々な教育行為の見直しを迫っています。

不登校の多様化、深刻化といった健全育成上の課題は、従前の教室や保健室などに加えて、個に応じた支援が可能な、新たな居場所の創造を促しますし、小中一貫教育校や義務教育学校、コミュニティスクールなどの教育制度の課題は、校種間の違いを乗り越えた「協育（きょういく）」や、コミュニティの中核として人々が関わり合う「合校（がっこう）」としての機能、すなわち学校教育の原点

を再認識させてくれます。

「校長が代われれば学校が変わる」の名言を引き合いに出すまでもなく、これら学校における「戦後最大の教育改革」を実行し、「未来を生きる子供たちを育てる学校」を創り上げるキーマンは、組織を導く校長・副校長に他なりません。

これからの学校教育には、従前の「管理者（マネージャー）」のみならず「経営者（リーダー）」としての資質・能力を有する校長・副校長が求められることは自明であって（下表参照）、この育成に全力を尽くすということこそが、「使命を達成するにはどうすればよいか」という二つ目の問いに対する、私たち清瀬市教育委員会の「解」なのです。

マネージャー（管理者）	リーダー（経営者）
統制	信頼
報告・連絡・相談	コミュニケーション
計画・実行・予算の管理	方向・ビジョンを示す
今	未来
教えること	学ぶこと
問題が起きないようにする	問題を活用する
模倣する	つくり出す
How 型思考*注1	5W2H 型思考*注2

注1) How 型思考とは「どうすれば課題を解決できるか」などの方法論を中心とする思考スタイル

注2) 5W2H 型思考とは、情報を When（いつ）、Where（どこで）、Who（誰が）、What（何を）、Why（なぜ）、How（どのように）、How Much（いくらで）の7つの視点で整理分類する思考スタイル

教育創造トップリーダーセミナー (通称KTLS)の挑戦

校長・副校長の任用プロセスは、自治体によって異なるでしょうが、おおむね選考を通過したものが1～2年の任用前研修を受講した後、審査を経て「学校管理職」として学校現場に配置される形であろうと思われます。

その研修内容も多様と想像しますが、東京都教育委員

会では「学校経営力」「外部折衝力」「人材育成力」の三つのカテゴリによって研修内容が構成されるなど、その多くが、従前の教育課題解決のスキルを高める内容から、「経営者（リーダー）」としての資質・能力を育む内容へと変化しつつあると考えます。

しかし如何に経営者としてのトレーニングを積んできたと言えども、いざ「いじめ」「不登校」「学力向上」「働き方改革」などの実践的課題に直面した瞬間、必ずしも研修で培った「経営者の資質・能力」を生かした解決プロセスにはなっていない現状にあると料します。

それは如何なる資質・能力も知識・理解、理論・理屈で育まれるものではなく、成功と失敗を重ねながら体験を通して育まれるもの、すなわち「実践知」であるからです。近年、「学級経営」「教科経営」「部活動経営」など、教育の世界にも「組織経営」の概念が広がりつつありますが、長い年月をかけて我が国の学校が培ってきた「管理」の文化は根強く、校長・副校長を含む教職員の多くは「経営」の重要性を理解しつつも実践にまでは至っていないと指摘せざるを得ません。

私たちはこのような現状を鑑み、従前の学校教育関係の研修にはない新しいタイプの学びの場である、「教育創造トップリーダーセミナー（通称KTLS）」を開講するに至りました。

「KTLS（キタラス）」とは古代ギリシャ語で「豎琴」をあらわす単語です。「それぞれの弦が響き合って、素晴らしい音楽を紡ぎだす」という共創の願いが込められています。

セミナーの目的をキャッチコピー的に表現すると、「管理から経営へ～学校関係者だけではなく、民間で経営にあたっている方々を議論の仲間へ迎えて～」となります。

教育改革が進む今だからこそ、「学校は何のために存在するのか（Mission）」を根幹に、「ミッション達成のためにはどんな学校を目指すのか（Vision）」という展望、理想を掲げ、「それを達成するための価値基準は何か（Value）」といった、自校で最も大切にすべき価値を、教職員全員が共通認識することが不可欠です。

加えて「どのようなシナリオを描いて目的を達成するのか（Strategy）」、「そのための具体的な方法は何か（Tactics）」といった経営学的な手法で、課題解決を含め

た未来志向の組織経営を行わなければならないはずで

す。学校経営と民間の企業経営とを同一に論ずることは、その目的も理念も異なることから、あまり意味あることではありません。また、高い協働の文化や、教職員一人一人の自らの職に対する矜持や使命感など、学校組織には民間にない「強み」が数多くあることも事実です。しかし、「目的の達成に向けた科学的な経営」という意識と経験は、民間企業から学ぶべきものと考えます。

そんなコンセプトを持つKTLSには、以下6点の特徴を与えました。

KTLSの七つの特徴

(1) 完全自主参加のオンライン型セミナー

教育のDX化がますます進む中、日程調整を行ったり、場所を確保したり、移動に時間をかけたりすることがない安全オンライン型セミナーとしました。このことにより主体的に学びたいものが、誰でも、いつでも、どこにいてもアクセスできる「学びのプラットフォーム」とすることができます。

(2) 課題発見・解決型セミナー

従前、主に行われてきた、プロジェクト成功者を講師として招いてその手法を学ぶ「success-for-story型」研修ではなく、主体的に課題にアクセスし、熟議を交わしながら正解を見つけ出していく「project-based-learning」の手法を取り入れた「創造型」の研修とします。

(3) 政策提案・実現型研修

研修を通して問題意識を高めたり、解決へのヒントや知識理解を手に入れたりするだけでなく、議論した内容を政策として提案したり、実戦場面で試みたりする施策提案・実践型のセミナーとし、改革に必要な実践力を育みます。

(4) 多様な地域、多様な職種による学び合い

限られた地域、限られた職種による研修から、あらゆる地域、あらゆる自治体の教職員や、行政職員、大学関係者、民間企業など、異なる立場や価値観をもつ同士が多面的、多角的に学び合える環境を創ります。

(5) 職層を超えた自由な議論の保証

従前の「職歴が長いものが自らの経験値やスキルを教え、職歴が浅いものがそれを教わる」という固定的な関係性から、「隣に座る人は自分が経験していないことを経

験している人」「自分が持ちえていない強みを持っている人」の理念による、職歴を超えた自由な議論を保証します。

(6) 参加者主体のテーマ設定

従前の「行政主導」のテーマ設定ではなく、受講者の提案や希望、熟議から炙り出された問題意識などをテーマに据え、ニーズや課題意識に基づく実践的かつ能動的なセミナーとします。

(7) 受講者によるプラットフォームの活用

「セミナーで交わされた内容をメンバーを変えて意見交換がしたい」「セミナーでの提案についてAさん、Bさんと共同研究したい」「自らの授業をWebで公開するの

で助言が欲しい」「働き方改革について民間企業の方を招いて自主研修を実施したい」など、受講同士の学び合いの場としてKTLSのプラットフォームが活用できます。すなわち「受講者の手によって成長発展するプラットフォーム」であるということです。

キックオフセミナーの開催



昨年度の2月28日にキックオフセミナーを開催しまし

た。予算ゼロの取り組みであることから、周知・募集のツールは手作りのチラシと、同じく手作りのプロモーション動画のみ。市内の公私立小中学校や市役所職員のほか、ネットワークをフル活用し、日頃から学校支援に尽力いただいているNPO法人やスタートアップ企業の方々、学術面でお力添えいただいている大学関係者を中心に招待メールを発信しました。また、異なる環境で経営に力を尽くしている方々の参加を促すため、東京都市教育長会を通して多摩26市の各学校にも周知広報をお願いしたり、様々な研修会などで名交換をさせていただいた、近隣の市町村教育長の方々にも情報提供したりしました。その結果、市内外、また他県から、多様な職種、多様な職層の方々より50名の定員を上回るお申し込みをいただきました。中には遠くニュージーランドから参加していただいた民間企業経営者もいらっしゃいました。

キックオフの会であったことから、まずセミナー顧問である本市澁谷桂司市長に、学校教育への期待を語っていただき、その後、講演内容に基づいて5名の教育委員がディスカッションする内容としました。ディスカッションの際には、チャット機能を活用して、受講者の方々からご意見やご質問を寄せいただき、それに対して教育委員が自らの考えを述べたり議論したりする「参加型研修」のスタイルを採りました。



一時間という短い時間でのセミナーであり、またイベント的な位置づけであったこと、加えて運営側もスピーカーである教育委員も、またギャラリーもオンラインによるディスカッションに慣れていないことから、テーマを絞った徹底議論にまでは至りませんでした。参加された方からは「教育委員の議論に加わりたかった」「組織経営についてもう一度考えてみたい」「このような学びの場が数多く用意されると、教育も変わるのではないか」などの意見が届けられました。中には参加者全員がオンライ

ンから退室した後も、教育委員と議論を交わしていた参加者もいらっしゃいました。

内容、構成、方法、進め方など、課題だらけで手作り感満載の一時間でしたが、まずは新たな取り組みのスタートラインに立てたことに、意味があったのではないかと考えています。

おわりに

ご一読いただいたとおり、このセミナーはようやくキックオフの笛が鳴った段階です。そのような状況で本稿を執筆することには少なからず抵抗があったのですが、真に学びを欲している受講者の皆さんと力を合わせながら、また修正を加えながら、この新たな学びのプラットフォームを少しずつ成長させていくという、私たちの決意表明とご理解いただければ幸いです。

「変わらなければならない」と100回唱えても教育は変わりません。まずはやってみる。挑戦してみる。失敗したらやり直せばよい。この心意気こそが今の教育に最も必要なのではないかと確信しています。

セミナープロモーション動画 ご視聴ください。

https://youtu.be/NYrz_yZfFok

お問い合わせは以下アドレスまでお願いします。

ktslnewwave1234@gmail.com

