

学びあうプロセスのデザインと部会運営のマネジメント

41625008 鈴木 信也

1. 背景

社会や経済の急速な変化に伴い、様々な分野で活躍できる質の高い人材育成、学校を取り巻く課題への組織的な対応のために、教育の直接の担い手である教員の資質能力の向上が重要視されている。これについては、中央教育審議会答申「学び合い、高め合う教員育成コミュニティの構築」で、「ワーク・ライフ・バランスを良好に保ちながら、教員一人一人が他の教員と協働しつつ、学び続けるモチベーションを維持できる仕組みを構築することが重要」と指摘し、「同僚の教員とともにOJTを通じて日常的に学び合う校内研修の充実や、自ら課題をもって自律的、主体的に行う研修を目指すための方策を講じる」との方向性が示されている。(中央教育審議会, 2015)

一方、研究者自身は、生徒指導主事や体育主任として、目指す姿や目標に向けどのように先生方の協働を得ていけばよいのか、苦労を重ねてきた。また、悩みをもちながら休職したり退職したりする若手や同年代の教員の姿を目の当たりにして、自らの無力さを感じてきた。そこで、「チーム学校」の牽引役の養成を標榜する富山大学教職大学院で学ぶことが、教員の協働についての知見を得ることにつながると考え、入学を決めた。

教職大学院では、「リーダーシップとは、互いの価値観を見いだせるコミュニケーションのスキル」(竹村, 2012)であることを学んだ。そして、「人々を一つにまとめることは、(中略)いかに設計するかより、いかにコミュニケーションするかという側面が大きい」(ジョン, 2012)との知見と富山大学附属特別支援学校(以下「富附特支」)での実習を経て、「価値観を見いだす」ことがコミュニケーションにおいて大切であることを実感していった。教員の資質能力の向上と同僚共生をもたらすには、このリーダーシップが欠かせないことも学んだ。同時に、問題の意味付け、「学びあいの場」のデザイン、参画してもらうための働きかけといったマネジメントの、一つ一つの行為の重要性に気付くことができた。

2. 目的

対象を校務分掌の一組織である部会とし、目的を「教師の資質能力の向上」と「学校運営の活性化」とした。その目的のために、部会協議を、各部員が抱えている自身の悩みや課題意識をきっかけに、学びあうものとしていく。また、部員を始めとした教師の抱える問題を明らかにしたり、学びあいをデザインしたり、教師の参画を促していけるよう働きかけるといった、部会運営のマネジメントを行う。

さらに、取組の前後で、教員のどのような資質能力が向上したのかを検証し、その資質能力が向上した原因仮説を立て、今後の実践に生かしていくものとした。

3. 研究の方法と実践

研究者が、富山大学教職大学院に在籍している立場を生かし、富附特支で行われている学校改革に「研修推進プロジェクト」の一員として関わる。そのプロセスに参加して得た方法論や方法といった学びを応用し、勤務校の校務分掌組織である「たくましい体部会」の運営に応用した。

「たくましい体部会」とは、学年団を横断的に組織する、知徳体に関する3つの部会の内の一つで、体に関する部会である。目的は、子供のいきいきと取り組む心と体をつくることである。

本研究の中核の取組は、学びあいのデザインであり、これを支えるものとして、研究者が部会主任としての職責で行うマネジメントがある。マネジメントの具体として、部会の問題の意味付け、運営方針・心構えの適用等を計画した。

① 学びあいのデザイン

富附特支では、学校改革において「教師一人一人が専門家として自ら学び続け、同僚性をもって互いに育ちあうこと」を目的としている。従来の“教えあう”授業研究協議会の在り方を見直し、同僚教師が互いの見方や捉え方を“聴きあう”「自分らしい授業づくりを支える学びあい」へと転換を図っている。これは、授業者と同僚観察者が対話的コミュニケーションを通し、自ら気づき、相互に高め合うことを目指すもので「学びあいの場」の中で実現することがデザインされている。実際には、授業者が、自分らしさを生かしながら子供のキャリア発達を促す授業を計画し、実施する。同僚参加者は、「学びあいの場」でラベル・コミュニケーションの手法を用いて、子供の事実を持ち寄り、解釈を重ね合わせ、授業でどのような学びが成立していたのか、どのような子供の動きがあったのかを交流する。ここで明らかになったことを基に、「授業者の視点に立って」授業者に質問を行い、授業者のキャリア発達を支える。同時に、同僚参加者は、授業者の視点や同僚参加者の事実の見取り等から自分の実践に対する気づきを得る。このように、対話的コミュニケーションを通し、授業者や同僚参加者が自ら気づき、相互に高め合うことを目指している。

この富附特支での学びを生かし、「たくましい体部会」では、部会協議が学びあいとなるようデザインした。(表 1) 学年部会では、子供たちへ体力づくりの働きかけをした結果、子供にどのような学びがあり、また問題があるのかを具体的な事実として見取り、共有する。学年部会で明らかになったことを基に、「たくましい体部会」でラベル・コミュニケーションの技法を行い、(ラベルは図 2、作成したラベル図解は図 3) 問題把握、手立ての検討を行う。ここで決めたことを職員会議や学年部会で共通理解し、全教員での取組を推進する。学びあいで進める部会協議を、4月から12月まで6回行った。(次ページ図 4)

ラベル・コミュニケーションの技法として、ラベルを描いた人とは別の人がラベルを読んだり、四つの役割分担をしたり、同意を得ながら構造化をすることをを行った。

富附特支での実践を踏まえ、事実を基にした解釈を書くことで事実を観取る力の向上や様々な解釈を重ねながら深く理解する経験を得ることをねらった。第 1 段階の子供の事実の詳細な把握は、少しずつ記述が具体的に、詳しくなるよう働きかけを行った。また、疑問を書くことを推奨し、悩みや課題意識から学びあいが始まるようにした。さらに、第 2 段階では、部員に役割を分担し、(表 2) 責任をもって取り組み、学びあいには課題をもって参加して欲しいと考えた。

表 1 学びあいの概要

部員	教員
① 子供たちへ体力づくりの働きかけをする	
② 学び・問題と考えられる事実を共有する	
③ ラベルコミュニケーションの手法を活用して、事実から問題を把握	
④ 目標や手立てを検討	
⑤ 職員会議や学年部会で共通理解	

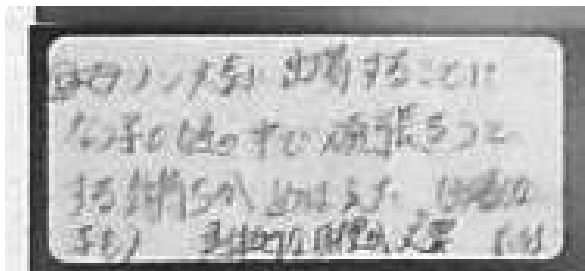


図 2 ラベル例



図 1 12月に行った部会協議のラベル図解

表 2 「たくましい体」部会 役割分担

仕事	人数
50m8 秒間走	3名
トラック外周 (マラソン)	3名
雨天時、体育館での体力づくり	2名
朝の体力づくりの放送	1名

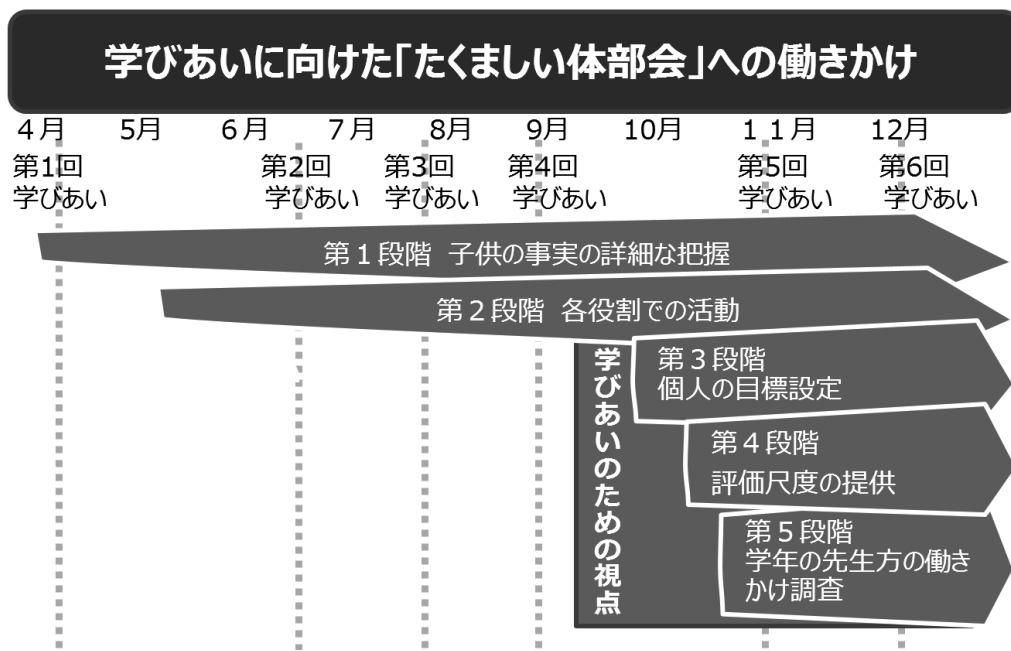


図 3 学びあいに向けた「たくましい体部会」への働きかけ

② マネジメントの視点から

体力づくりの活動は、年間を見通した計画を立てていたが、運動会終了後に体力づくりに対する教師の意義が形骸化するようになった。教員の取組の方向性も揃っていないと感じた。

そこで、第一に問題の構造分析を行った。富附特支では、学校改革の問題を探る際に校長が、当事者へのアンケートや学校外関係者へのインタビューを実施したり、学校内外の組織に分析を依頼したり、AT-Method¹で構造分析をしたりし、多角的に問題を分析していた。

対象は学校改革と部会運営の改善で異なるものの、この学びを基に勤務校の実践を行った。「たくましい体部会」の7月の部会協議で明らかになった問題や、校長、前部会主任、前体育主任へのヒアリングを基に、部会の問題点をAT-Methodで構造分析したものが図5である。教員が体力づくりによってどのような力を子供たちに付けるかという意識の違いが、担任の負担感となって表れ出ていると感じた。

第二に活動の意味付けを行った。富附特支では、教員が活動に意味を感じ取り組んでいけるように、研修の責任者が活動の趣旨とよいラベルの書き方を説明した。その際、授業者に学びをもたらしたラベルや協議内容を具体的に説明し、意味付けを行っていた。このようにすることで、ラベルに具体的事実を基にした記述が増えたり、授業者の視点に立った協議がなされるようになったりするなど、学びあいが推進した。

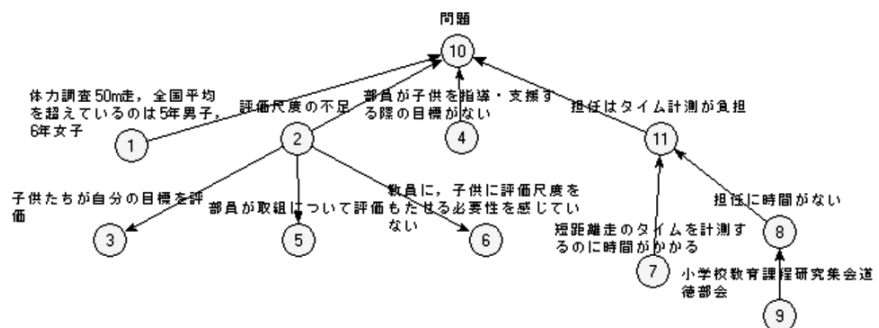


図 4 問題状況の意味ネットワーク図

¹意味ネットワーク視考支援システム (AT-Method : Assembling Tools for Convergent Thinking Method) ISM 法の推移律を前提とする合理性とヒューリスティック特性を融合した概念化メソッド

勤務校では、職員会で、体力づくりの趣旨を伝えた。その際、学びあいとしての部会協議で明らかになった「目当ての持たせ方」「目当ての振り返らせ方」等の悩みを紹介したり、各学年で行っていた働きかけとその後の子どもの姿を紹介したりし、各学年で工夫して取り組むことを依頼した。

第三に心構え（経営方針や方法論的態度）の確認を行った。富附特支の学校改革のビジョンでは、心構えが定められており、繰り返し心構えを確認していた。

「自分の目当てに合わせた体力づくり」は子供の力になるかもしれないが教員にとっては負担であるとの声が聞かれた。「たくましい体部会」でも、ラベル・コミュニケーションに時間がかかることから、手立ての検討を中心にするのができないかという声が聞かれた。どちらも、教員の資質能力の向上という視点が欠落していると考えた。本校では、「学校教育目標具現化を目指して」の中に、「子供・教師が共に学び成長する学校」と示されている。この心構えを部会や職員会で再確認し、工夫しながら取り組み、問題点があれば改善する方向で、共に学び成長することを求めた。

第四に、教員が学びあいの視点をもつための取組を行った。（図 4）体力づくりをより効果的なものにするというより、学びあいの視点をもつことに主眼を置いている。マネジメントに行き詰まりを感じ、文献からマネジャーの仕事の基本要素として、①目標設定②組織の取りまとめ③動機付けとコミュニケーション④業績評価⑤人材の育成 があるとの知見（ピーター, 2008）から実践した。具体的には、個人の目標設定や評価尺度の提供、学年の先生方の働きかけ調査である。この取組によって各教員がもった気付きから、学びあいを進めたいと考えた。

4. 考察

教師の資質向上について、行動特性の変化から考察する。心の知能指数である EQ を測る方法として、EQI 検査を用いた。24 項目のうち、有意に変化した項目とその数値を表 3 に示す。

特性不安が優位に向上した（数値が大きいほうが向上したという意味）ことから、現在や将来の出来事に対して、うまくやっていけそうな展望をもつことや、とにかくやってみようという前向きに取り組む姿勢が高まったとの示唆を得た。また、精神安定性が優位に低下したことから、不安なこと、新しい取組を一緒にやっていく不安、やり方が分からないことへの不安が高まったとの示唆を得た。特性不安が高まるときには、一時的に精神安定性が低下することがあることから考えても、今後もこのような活動を継続していくことで、特性不安を向上させながら、精神安定性を高めていくことができると考えている。

表 3 EQI 検査での変化

	特性不安	精神安定性
前	2.375	2.625
後	3.125	1.750
差	0.750	-0.875
p 値	0.048*	0.041*

学びあいと部会運営をマネジメントした本研究では、教師の資質について特性不安が高まったとの示唆を得たことから、今後の取組でも改善を行いつつ、実践を続けていきたい。

【参考文献】

- ・中央教育審議会(2015) これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について～学び合い、高め合う教員育成コミュニティの構築に向けて（答申）
- ・竹村哲(2012) 自己と関わりの創造学 第2版, 大学教育出版
- ・ジョン・P・コッター(2012) 第2版 リーダーシップ論 一人と組織を動かす能力, ダイヤモンド社
- ・ピーター・ドラッカー(2008) マネジメント 一務め, 責任, 実践 III, 日経 BP 社