

現職研修におけるビジネスモデルの有効性とその限界

桑原, 広治
熊本県五木北小学校

<https://doi.org/10.15017/9022>

出版情報：生活体験学習研究. 2, pp.77-85, 2002-07-31. 日本生活体験学習学会
バージョン：
権利関係：



現職研修におけるビジネスモデルの有効性とその限界

桑原 広治

The Effectiveness and the Limit of Business Model in the Appointment Study

Kuwahara Hiroharu

要旨 学校現場の課題は、「総合的な学習の時間」の創設をはじめとして、特色ある学校づくり、カリキュラムづくりである。このことの成否は、その担い手である教員の力量（資質）や保護者、地域社会の大人の参加、協働に左右される。これまでの教育改革は、教員の意識改革という視点で捉えるなら、その担い手である教員の校内での現職教育・研修のサポートが不十分だったために、必ずしも成功しなかったのではないかと思われる。

そこで、従来の現職研修システムを問い直し、総合的な学習の時間を始めとして一斉学習とは異なるこれからの授業を展開するためには、教師にどのような力量が求められるかを明らかにし、その力量を獲得するための問題点を考慮し教員の「学び」を支援するシステムづくりへの手法を提案する。

キーワード 教頭のリーダーシップ、総合的な学習の時間、学社融合、ビジネスモデル、「校務分掌発」、トレーニング

1 はじめに

完全学校週5日制の実施まであと4ヶ月となった。月1回の5日制が実施されたのが平成4年である。周知のように、5日制の実施は、子どもたちの学習環境を変え、学校の内外が協力して教育の質的充実を図る貴重な機会である。また、その趣旨は、親子が共に過ごす時間を増やし家庭教育の充実を期す、子どもたちに学校では経験できない生活体験をさせる、併せて学校教育の基調を変え、子どもたちの受け身的な学習態度や勉強をやらされているという意識を変えて、自立性、主体性のある子どもを育成する、試験が終われば忘れ去ってしまうような知識ではなく、生きた学力を定着させる、こうした教育環境の実現をめざしている。以来、学校は、保護者たちにその趣旨を徹底するために種々努力をしてきた。しかし、今日の新聞の報道などを見ていると、社会全体にその真意が十分に伝わっ

ているようには思えない。

今、学校現場の課題は、「総合的な学習の時間」の創設をはじめとして、特色ある学校づくり、カリキュラムづくりである。このことの成否は、その担い手である教員の力量（資質）や保護者、地域社会の大人の参加、協働に左右される。これまでの教育改革は、教員の意識改革という視点で捉えるなら、その担い手である教員の校内での現職教育・研修の充実サポートが不十分だったために、必ずしも成功しなかったのではないかと思われる。本研究は、自らの反省をふまえ現職研修の現状と課題を分析し、今後の研修のあり方について考察する。

2 研究の目的

総合的な学習の時間カリキュラムづくりの準備が整い、新年度を待つばかりの学校が大半であろう。一方、

連絡・別刷請求先 (Corresponding author)

熊本県五木北小学校 (〒868-0201 熊本県球磨郡五木村甲 5670 番地)

Itsukikita Elementary School Kuma-Gun Kumamoto Prefecture (〒868-0201 5670 Itsuki-mura)

学校だけでは自立したカリキュラムづくりは難しいという認識を持った学校も多いと考える。その理由は、これまでの学校は、教科書や指導書、手引書等をたよりに授業を展開し、保護者への協力依頼も一方的な説明で要請し体制をつくってきた部分もある。そのような学校にあっては、特色ある自立したカリキュラムづくりは、そう簡単なことではない。これからは、教育方針を保護者や地域に説明をし、納得の上で、共に子どもを育てるカリキュラムを提案していかねばならない。

これまでも学校の閉鎖性として指摘されてきたように、学校の取組みや課題に対して外部からの質問や説明を求められることは非常に少なかった。課題があるとするなら、学校から子どもや保護者への要求や指導が大半ではなかったか。その反面、校内においては、学校や教員の力量不足について議論の俎上に上がることは皆無であった。しかし、これからは説明責任が問われるのである。つまり、教頭はもとより、職員集団一人ひとりが学校教育の課題について、外部にカリキュラムを公表できる力量をつけなければ学校のスリム化はもとより、学力低下問題にも対応できないことになる。

そこで、教頭と教員が学習者の視点に立ち、自らの力量を問い直していくことを現職研修のあり方から考察する。

第一に、教頭に求められる資質として、管理的指導能力、研究指導能力、事務処理指導能力、豊かな人間性があげられる。教頭としてこの4点を従来の現職研修だけで身につけることは相当な時間と研究を要する。

第二に、教師の現職研修としては、一般的に職能成長から、年齢に応じて、20代教師には授業を、30代教師には学級経営・特別活動を、40代教師には経営に力を入れた指導が行われてきた。しかし、この研修を受けてきたはずの教頭でも対応できない問題が数多く生まれていることは周知のとおりである。

なぜなら、学校を取巻く問題は多様化し、学校と地域とはますます緊密な協力をして地域に開かれた学校にしなければ子どもの自立には対応できない現状にある。さらに行政からも行政改革・教育改革の進行している現在多くの要請があり、調査もある。これらの諸要求・諸問題を解決するためには、教頭だけでなく、

教員個々の能力に応じて、特に視野を広げる企業経営の手法を身につけておくことが有効である。

これまで、自らの企業勤務経験と30代を契機に、学校研修と同時平行して企業の経営に関する研修や視察を取り入れた研究、実践を積み重ね、その有効性を実証してきた。それは、従来の教頭や教員の研修システムだけでは、自立したカリキュラムづくりに必要な資質や能力を育てることは、かなり難しいということである。その理由は、学校という社会は、組織的感覚に乏しいため、我流の考えで仕事を進めやすく、毎日の忙しさに埋没しやすいからである。

本論文は、教頭の立場から、「教員が自分で考え、判断して、教育実践することは、そのための訓練、いや研修を受けなければ身につけにくい」ことを明らかにする。また、「指示待ち」はもとより、「合意形成」に重きを置き、責任の所在が明らかにされにくい学校の当事者意識の薄さを考察する。その上で、企業経営のビジネスモデルの手法を取り入れる。つまり、全職員ひとり一役としての企画立案から評価まで責任をもつという「校務分掌発」のプロセスにタイムリーなトレーニングを仕組みば、教頭はもとより、教員の力量形成にまで及ぶことを提案する。

3 研究の方法

これまで、学校は経営方針から1年間の学習指導、学校行事をこまかく計画し、卒業時には、このような人間に育てあげるというビジョンや目標、計画を公表することが少なかった。もちろん、教育は生き物である人間を相手にしているので企業のようにはいかないし限界もある。しかし、教育の社会は、組織的感覚に乏しいため、組織で動くことが遅れ、考え方の対立によってエネルギーを費やしすぎ、教育力の低下を招いたこともある。

いわゆる、我流で仕事を進めることが多いので、常に教育目標を具現化し教育実践していくことが少ないことから、「学年によって違う、クラスによって違う」などという学級王国的な発言も生まれてくる。このことは、個性やカラーがあることとは違うのであり、学校の教育目標に照らした経営と指導方針に一貫性がないという裏付けにもなるのである。

そこで、教員も学者者の視点に立ち、自立したカリ

キュラムに向けた、自己変革できる教員集団が求められる。そのために、企業経営の手法を取り入れた日々の仕事を通じた特別なトレーニングが効果的である。

なお、ビジネスモデルについては、企業の実情によって、様々なアプローチの仕方があるが、本論文では、現場で仕事をしながら育てる「OJT」（オン、ザ、ジョブ、トレーニング）という企業研修の手法を生かし次の3点からトレーニングを仕組むものとする。

① 問題発見力

教頭のリーダーシップとして、校長の経営構想を朝会を通して具現化し、合わせて情報に付加価値をつけて通信として発信する。職員集団も日々の問題について気づきを発信する。この実践は、教師の時間感覚と話し方やコメント力育成のトレーニングにも連動する。

② 提案力

朝会で発信された問題を分析し、職員会議や校内研修などに連動させ「校務分掌発」として企画立案し、提案できる力量をトレーニングしていく。ただし、衆知を集めて「一人で決める」という「教師がまずは一人で考える」ことを前提とする。

③ 情報編集能力

朝会、職員会議、校内研修等で提案される情報から子どもの教育活動への関係性に気づき、意味あるものどうしを組み合わせ、日々の授業に組み替える力量をトレーニングしていく。このことは、総合的な学習の時間が「知の総合化」として、課題に気づき知識を手繰り寄せて問題解決する力を育てることからも教員としての力量形成と考える。

4 従来の現職研修の考察

(1) 従来の現職研修と問い直し

これまでの、学期末、学年末の反省と課題は、現象面だけの表現や感想に終始してしまい、子どもの実態から課題分析を行い診断し、処方箋にまでは詳細に書かれてこなかったように思われる。なぜなのか。人事異動の制度的なのは別として、ここには学校の閉鎖性からくる当事者意識の薄さに要因があるように考える。つまり、「現場は忙しい」という観点から問題意識が薄く、教員一人一人が課題分析にかかる時間も少なく、研究テーマの設定に十分な時間をかけられないままに新年度を迎えている現実がある。そこには組織として

の研修テーマは形式的には決まるものの、個人の研究テーマは立てられないままに進むために議論にまで進展しないことに問題があるのである。つまり、各自の実践から生まれる自分のことばが少ないということである。したがって、週1回の校内研修がなされても現代的課題に対応できる資質能力の育成ができるとは考えられない。

このように、現職研修については、自分の教育理念をもたず、自分の実践も少なく、ただ他の研究会や講習会へ出て行って、知識の収集だけで終始した現状ではなかったか。そこで、当分は、この問題に焦点化を行い、現職研修と平行して自分たちの力量をまずは、築きあげる自己研修が必要と考えるのである。

なぜなら、新学力観として指摘されてきた「思考力」「判断力」「表現力」を育てる指導を子どもたちにしていかねばならない。しかし、これまで、そのような力量をつけるための研修を受けてこなかった教師に可能なかということである。さらに、総合的な学習の時間に必要な企画力や構想力などについても特別な研修が必要であることに気づかねばならない。したがって、その研修の場をどう作るかが問題である。ここ数年、社会体験研修も行われるようになったが、一部の予算でしかない。そういう制限の中でPTA活動は、忙しい、時間がないという教員の問題解決能力の力量形成を図るトレーニングの場として絶好の機会となる。しかし、これまで、PTA活動は、親がするもの、教頭がするものあるいは、学校の都合で協力依頼するものという意識が強かった。このことは、PTA活動の協力に視点をあてて、各学校の経営案を見てみると、「保護者の協力体制について非常に協力的である」という文言が並んでいることから読み取れる。しかし、子どもの教育は学校だけでするものではないという観点からすると、果たして本質をついた分析であるかを問い直してみる必要がある。これまでの体制は学校の都合での協力の部分もあり、一方通行でイベント的な協力体制であったことも事実である。

(2) 学校の閉鎖性

このところ「教師の意識改革が大切だ」とよくいわれるが、教員にとって肝心なことは、意識が変革された授業が展開されているかということである。

総合的な学習の時間の試行を終えて、この時間はハ

プニングの連続であると実感するにいたった。生きる力とは社会の中で問題解決できる力（社会力）と捉えるなら、教員は子どもたちに、様々な場面を想定した問題に出合わせる場づくりができなければならない。そのためは、教員ができる限りの生活体験をふまえ、学習し、経験にまで高めるというプロセスの中で、一つでも多くの問題解決技法の引き出しを身に付けておくことが前提である。

しかしながら、現実には「任せられない大人（教師・親）」が多く存在するのである。現代の子どもたちの大きな課題でもある「指示待ち」に象徴されるように、問題解決の糸口は簡単ではない。手続きが必要である。子どもたちは、失敗やつまずきから、自分を振り返り、さらに自己コントロールするプロセスの中で問題解決できる力、つまり生きる力は育つのである。したがって、大人が、すぐに口出しや助け船を出すのではなく、できるだけ任せられる大人になることこそ、ハプニングを仕組める問題解決能力を備えた力量ということになる。

現代教育の大きな課題である「指示待ち」について、一割の指示で九割は自分で考えて行動することが理想ではあるが、少なくとも、「さじかげん」の場づくりを日々教育活動の中でトレーニングしておかないと、総合的な学習の時間ではハプニングを仕組むことなどできるものではないのである。

これまでの教育観や指導観からは、教員の指示が多くなりハプニングを仕組めないままに「指示待ち」の子どもを量産してきたのではないかと考えられる。今こそ、教員に求められる資質に自己変革の眼を向けていかないと、「長年教え、教えるコツが分かり、今更勉強するまでもない」という意識に陥ってしまうのではないかと思われる。

そうならないためにも、教員自身が省みて自分の足りないところを認識してもっと生活体験の中に身をおき、問題意識をもって、トレーニングしていく場を変革された授業に求めたり、PTA 活動や地域社会の行事の中で対話をしていくことで力量形成を図っていかねばならない。教員自身があらゆる場を成長する場にするために、「オン・ザ・ジョブ・トレーニング」による資質能力の向上を図る場が必要なのである。

5 自己研修を支えるシステム

(1) 教育プロデューサーとしての教頭の役割

教頭の職務とは激務であり、よろずや屋的性格のものという固定観念が学校風土として浸透しているのが通例である。とにかく「教頭はなぜ忙しいのか」という疑問が解決しないまま年数が過ぎていく。教頭としてのリーダーシップは、自分でどれだけ担当に仕事を任せていけるかが大事である。また、リーダーの仕事は、自分のかわりができる人間をどれだけ育てることができるかである。

そうとするなら、どうしたら「ゆとり」が生まれるか。

教頭がリーダーシップをとっていくには、ルーティンワークを減らさなければいけない。リーダーが「忙しい、忙しい」と言うのは、えてしてルーティンワークが多すぎる場合が多いのである。リーダーは目の前の仕事のことだけを考えることではない。それを考えるのは、校務分掌担当の仕事である。リーダーは常に次のことを考えなければいけない。

教頭の職務能力は、子どもに直接指導する教諭としての能力を超えた管理職としての専門性が必要になってくる。いわゆる、校長の補佐を職務とする教頭は、校長には、正確な情報の提供と力強い意見具申が必要である。また、職員には、情報に付加価値をつけて自分の言葉で発信しなければならない。そのためには、教頭は管理や事務的研修ばかりでなく、校外で行われる授業研究会にもできるだけ参加して朝会や職員会議、校内研修等すべてに授業実践を根底に据えて語ることが必要である。

校内では、教員の指導力の問題が職員会議の議題にあがることはほとんどなかったように思える。ここに、教頭の出番があるのである。各学校の実態によって、年齢構成や経験のバランスのとれた学校もあろうが、教員の経験年数によって、「指導しないのか、指導できないのか、聞かないのか、聞けないのか」など、コミュニケーションのなさが現職研修の課題でもあると考えられる。対話がなければ問題解決の道にはつながらないし、力量形成を図る上での考える力は生まれてこないのである。ただ、一方通行の話を聞いているだけで報告をしたり説明したりという「やりとりがない」研修や会議が多くなされてきたのである。ここでも、教

頭は職員の間関係や関係機関との連携や交渉を適切に図りながら職員を生かす場づくりも考えていかねばならないのである。つまり、教頭のリーダーシップは、問題に対しての情報を得て、学習を組織化し、個々の課題にうまく出合わせる必要がある。職員は、これらの情報をヒントにして、職員同志がインプット、アウトプットを繰り返し、再構成していくなかで、教員の意識も変革されていくようになると思う。

(2) 自立した教師集団へのアプローチ

教員の自立を阻害している言葉に、「従来通り」「大変だ」「それは理想論だ」をあげることができる。他にも、時間を止める言葉として、「前向きに」「検討する」「慎重に」「見守る」「配慮する」「お聞きする」をあげることができる。

ここでも教頭の出番が必要である。教頭は問題を明らかにした上で、学習を組織化していかねばならない。つまり、「どうしましょうか」という責任の所在が明らかでない言葉を使うのではなく、「自分はこう考える」という提案ができる力量を育てていく必要がある。

今、説明責任が問われている。これからは、保護者に説明する機会が多くなる。しかも、「短く、わかりやすく」説明しなければならない。教師は、毎日子どもたちに説明しているから上手だと思うのは早計である。ちなみに、「学校が取り組む課題」あるいは「実践研究のテーマ」を保護者向けに10分で「わかりやすく」説明してみると、なかなか理解してもらえず、難しいことに気づくものである。それは、教員にだけ通用する業界用語を使わずに説明しなければならないからである。つまり、教育効果を高め生きる力を育てるには、保護者の参加と協働の必要性について理解されなければ効果は半減するのである。

① 朝会で、時間感覚と問題発見力を育てる

小学校では、一週間に26、27時間もの授業をこなし、一週に2、3時間しかない空き時間で連絡帳や学級だよりやテストの丸付けなどをしなくてはならない。また、数多くの「会議」もこなしていくのに精一杯の状況である。日常の多忙さの中に埋没して深くもの考え自己の見解をまとめる習慣を身につけるゆとりがないのである。

それでは、自分で考えてまとめる力を形成するにはどうすればいいのか。

ここに限られた時間の有効活用の研究と学習を組織化する教頭のリーダーシップが必要になってくる。教師は子ども相手であり、保護者に対しても時間を設定できる立場にあり、集会での新鮮さのない講話などをあげるまでもなく、時間感覚には厳しさが無いといわざるを得ない。そこで、新鮮な話題づくりのための問題発見力と時間感覚を身につけるためのトレーニングを日々積み重ねなければならない。その絶好の場が朝会であり、職員会議や校内研修なのである。例えば、朝会10分の時間をどう生かすか。1分でどれだけ話せるかを知ることから始める。そのためには、机の上に置き時計を用意し、常に時間を意識し「何を話すか」の準備をメモにして朝会に臨む心がけが大切である。同時に、朝の10分間を活用して司会能力の向上も図っていく必要がある。各種研究会に参加しても明らかなように司会者によって協議内容の深まりが全く違うのである。これからは、指名する司会者からコーディネートできる司会者へと力量を高めていくことも、子どもたちに話し合い活動などを指導する場合に勘所をおさえた教員の自信とゆとりに連動するのである。

② 「校務分掌発」で企画立案力を育成する

「校務分掌発」とは、職員一人一人に仕事を任せ、「評価」まで責任をもたせるといった人材育成のシステムとする。これまでの研修システムの課題は、校長を中心とした教員の当事者意識の薄さに要因があった。そこで、システムとしての「校務分掌発」で提案力を磨くことを確認することが第一歩となる。提案する教員は伸びる。提案することは自分の教育に対する考え方をもつことと同義である。だから提案ができるかどうかで自分のアイデアや方向性があるのかという部分が問われる。また、提案を通すためには、自分の仕事に取り組む姿勢や自己主張や交渉力、プレゼンテーション能力など複合的に鍛えていかねばならない。

したがって、教員は、自らの力量形成を意識し、会議の前にはできるだけ情報を集めておくことはもとより、朝会での仮提案、また、事前配布の資料には目を通し、その内容に関して考えをまとめておくことも当然なことである。しかもそれ以上の発展的な提案を準備することも力量形成には欠かせないのである。いわゆる、「校務分掌発」の提案は、「自分の頭で考えつづける」ということにほかならない。この継続は、毎

年繰り返される学期末、年度末の反省と課題への分析力向上を促し、教員個々の力量形成に対応できる近道なのである。

③ 職員会議へのアプローチ

自分の意識を改革するためには、意識を変革せざるを得ないような「場」に自分を追い込み、課題意識を持たせることである。

学校は、何事も全員の合意を前提とする。本来、計画の実施に注がなければならないエネルギーの大半を、教職員の合意形成に費やしている学校現場の研修や会議の在り方が問われている。その一方では、大変な不況の時代に企業は、生き残りをかけて「戦略」を練り直し、その展開に総力をあげて取り組んでいる。すべてが時間との勝負である。新たな戦略の決定に時間をかけることは許されないのである。

これからすると、学校は意思決定に時間をかけすぎたのである。もちろん意思決定に至るまでの情報収集は組織をあげて行われる。それでも、学校は、職員会議等に少し時間を費やしすぎることはなかったか。堂々と「自分はこう思う、こうしたい」と提案できる教師が求められている。

例えば、子どもの事実に教師の力量の擦りあわせを行い、それぞれが自分の課題意識や研究テーマにそってその都度「自分の考え」をまとめた通信を職員にタイムリーな提案をしていくことである。

この通信の継続は、職員会議や校内研修等に自らの課題と子どもの事実をもって参加することでもあり、最終的には説明責任を「自分のことば」で語る道につながることになる。提案力とは簡単にいえば欲求である。自分はこんな仕事をしたい、こんな子どもたちを育てたい、こんな学校で働きたい、こんな人生を歩きたいといったさまざまな欲求が強ければ強いほど提案力は増していくものである。なぜなら、強く求められれば、それだけ考え、行動するからである。

④ 保護者の意識改革で教員の「対応能力」を育成する

各学校の「学校経営案」には、保護者の協力体制ができていると書いてある場合が多い。

確かに、保護者の協力体制には敬意を表さねばならない。ただ、これまでは、学校の「都合」での協力ではなかったかと問い直す時代である。一方、現代的教

育課題についても、保護者や地域社会に向けて、タイミングよく、タイムリーな提案ができることが必要な時代である。

学校週5日制がまもなく完全実施であるが、大人から、特に保護者からの評判があまりよくないと指摘されることがある。PTAの研修会や学習会では、まず出てくるのが「行政として、受け皿はどうしてくれるのか」とか、学習指導要領の内容と授業時数の削減を巻き込んで「学力低下が心配である」が二大関心事となっているのである。しかし、この点について学習を組織化しようにも、大人は毎日が忙しく、せめて土曜日と日曜日ぐらいはゆっくりしたい、という保護者の当事者意識の欠如も明らかになってくるのである。このように、5日制への準備で最大の課題は、教員を含む大人の意識改革なのである。

今、情報化時代を迎え保護者や地域社会の人々がインターネットで文部科学省の情報や指導要領にも目を通す時代である。だからこそ、学校、家庭、地域社会が連携で行う事業を通して、学習の場を設定し、学校と保護者が理論と実践の融合について学ぶ場が大切になってくるのである。しかも、一方通行ではない、また学校の都合だけの事業でもない、現代的教育課題解決にどういう意味があるのかを確認できる機会をもち、子どもたちの生きる力の育成に連動していくものでなければならない。

そのためには、教師と親が共に生活体験学習できる場を通して、子どもの教育に参画と協働の意識を学校が「当面は」リードしていく姿勢が求められる。さらに、その学びを通して、具体的で、簡潔明瞭に、わかりやすく説明できる、教員自らの説明責任の力量向上にも努めなければならない。このことによって、保護者の学習意欲が高まれば、学校や教員への質問も生まれ、共に教育を考えることになり、学校のスリム化や学力低下問題にも対応できるのである。

⑤ 地域社会の改革は出かける教員を育成する

子どもの自立には、様々な問題に出合わせる場づくりが必要である。そのためには、学校・家庭・地域の連携や完全学校週5日制に、子どもの自立を仕組む地域住民の力が必要になるということである。当然なことであるが、ここでいう住民とは教員も含むものである。なぜ、多くの教員は総合学習で追求すべきリアル

なテーマや内容を持っていないのか。それは多くの教員が学校の中だけを生きていて、地域社会との接点が少ないからである。教員が生活体験学習を日常化し、実践するなら、子どもと共に追求しなければならない課題は地域の中にくらでも存在している。つまり、環境の問題、福祉の問題、人権や差別の問題など、学ぶべき多くの課題が山積しているのである。この点から考えても総合学習は、子どもの自立を育てる絶好の場なのである。それは、生活体験学習の中で、教員と子どもが目標の共有化を図り、教室の学習に地域社会との連携・融合の場を取り入れる意志を持つことができるかが鍵をにぎるのである。したがって、教員も「学校教育と社会教育」をつなぐ「かけはし」となると共に、「社会教育」の担い手である社会教育職員や社会教育主事 OB からのコーディネートできる人材の発掘と充実もまた求められている。

6 ケース・スタディとしてのふれあい文化祭プロジェクト発足までの考察

(1) 成否の鍵は教職員の「自分の言葉」

自分の言葉を持つことは、ビジネスでいうなら、「自分の会社の商品」について語れるということである。であるなら、教師は、「自分の子ども」について研究しなければならない。この前提があって始めて、「議論」が展開され、目標達成に進展していくものである。

「生きる力」は、学校・家庭・地域社会における教育や日常生活を通して培われ、身に付くものであり、そのために、学校・家庭・地域社会は共通の教育目標をもって、それぞれの責任のうえで、推進していくことが求められる。

平成5年9月に出された文部省の新しい学力観に立つ教育課程の創造と展開の中で学校週5日制の導入の趣旨と実施の課題について、家庭や地域社会への働きかけの重要性が述べられている。それは、「学校、家庭及び地域社会における子どもたちの生活全体の在り方を見直す上で、当面は、学校が中心になって関係者や地域への具体的な働きかけを進めていくことが期待される。学校の考え方や教育活動、様子などを日頃から、家庭や地域社会に積極的に伝えたり、家庭や地域社会の要望に耳を傾けたりすることなどを通じて円滑に協力が得られる基盤が形成される」と述べている。

この点から、ここでは事例を通して、学校現場は、平成元年から学校週5日制への布石はどうであったかを問い直していかねばならない。また、学校としての方向性を議論して保護者にどう変わるかを説明してきたかも問われることなのである。いわゆる、学校教育目標達成に組織として、教員の議論が展開され、個々の教員が「自らの言葉」で「説明責任」を果たせるかをケース・スタディの中で考察していく。

(2) ネットワークを広げる

① 周囲との関係を変えていく

各学校で保護者が一同に会するのはPTA総会である。しかし、事業報告や予算などについて一方的な報告があって終わりというのが実情であろう。

そこで、保護者の教育観を問い直すチャンスとして総会を活用するのである。つまり、校長のあいさつでは、学校週5日制によって、子どもの学習環境や学校教育がどう変わるのかについて、親たちに分かりやすく説明していくことである。さらに、総合的な学習の時間については、PTA担当でもある教頭が具体的な事例をあげながら説明することが必要である。また、この場であらゆる機会を通して、教育改革の学習会を実施していくことを宣言するのである。このことによって朝会、職員会議などでトレーニングした力量をためず場として、タイミングを考えたタイムリーな情報発信に生きてくるのである。そのためには、教頭はもとより、教員は、自分の学校の子どもたちの課題分析を行い、診断し、処方箋にまで語れる力量が前提となる。

② 場づくりを成功させる条件

月1回開催のPTA定例会議で学習会を実施する。今、説明責任が問われているが、これまでは学校側の一方通行の説明で終始し、踏み込んだ質問を受けることなどはほとんどなかった。これからは、各担任にも説明責任が求められるのである。そこで、これからの教頭のリーダーシップとしては、人材育成の観点から力量を発揮できる場や職能発達を促す場を保障していく必要がある。

その場づくりの一つが教務主任、研究主任、養護教諭などで担当するPTA学習会である。当然であるが、「短く、わかりやすく」が鉄則である。そのための準備も業界用語を自分の言葉におきかえていくトレーニングが必要である。これは一朝一夕にできるものでは

ない。「自分で考えて提案する」という日々の朝会等でのトレーニングなくては説得力ある話し方はできるものではない。

③ 学期1回開催の授業参観時の学習会

これからの教育は参加と協働を視野に入れるなら学級懇談会のあり方も問い直さねばならない。これまでの「学習、生活について」のテーマによる教師の一方通行の説明だけでは、子どもを共に育てるという意識にまで高めることは難しい。この10年、「変えよう学級懇談会のイメージを」について問題提起をしてきた。このことは、日々の仕事の中で校務分掌発のシステムにより、「課題分析・診断・処方箋にまとめる」というサイクルのトレーニングで力量形成を図っていくことが、自分の言葉で学級懇談会を創造し、保護者の意識をも変革していくことになるのである。いわゆる、子どもの事実をもとにして親も参加して共に育てる場となるのである。

(3) 年1回11月開催のふれあい文化祭に運営委員会プロジェクトが発足

「校務分掌発」の研修システムをPTA活動にも導入する。PTA活動は教師の資質能力向上に絶好の場なのである。まさしく、学社連携・融合は生活体験をベースに教師の人間性を育てる場であることに気づくべきである。また、保護者には教育権の問い直しを図るきっかけにもなるのである。

総合的な学習の時間に生きる学社連携・融合への布石として実施したこれまでの学習会や説明会の継続は、運営委員会プロジェクトへと進展した。つまり、子どもの生きる力を育てるには「学校・家庭・地域社会」が同じ土俵に上がって議論していくことの重要性に気付き始めたのである。このプロジェクトの発足により、子どもの生きる力の育成は学校ばかりではなく家庭、地域社会が学習を組織化したことにより、三者が自分たちの言葉で語り合う中で自立できる子どもが育つ土壌が生まれるのである。

7 成果

教員一人ひとりの力量形成としての「校務分掌発」トレーニングによる提案力育成の成果は随所にみられた。この「校務分掌発」の基本理念でもある「一人で考える」という孤独との戦いから、自分の商品ともい

える、「子どもたちを自分のことば」で語る事実が見えてきたことである。これはビジネスモデルという企業経営の手法から問題解決に必要な問題を発見し、提案力を育て、企画立案し、議論していくプロセスの中で個々の教員が情報編集していく力量の必要性に関心を示してきたことが大きい。

この意識改革によって、三者連携でのふれあい文化祭が企画から運営に至るまで議論の中で企画立案され、実施されたことにより、学社融合の理念についても確認されていったのである。つまり、参画した双方にメリットが生まれ、子どもの生きる力を育てる取り組みとしての喜びが生まれたことである。このことは、教員だけでなくPTA活動においても、一方通行で話を聞いているだけでやりとりがない、報告を聞いたり、説明をしたりという場面が議論という形に少しずつ変容してきている。

また、人材育成の面からも、ふれあい文化祭の企画運営にリーダーシップを発揮した教務主任は「人を動かすことの大変さ」や「誰を動かすか」ということには、教師の実態を把握することで、役割を任せられることを学んだという。

さらには、各教員が学習会で説明する機会を得たことで、保護者の思いや願いをどのように取り入れるべきかを学び、地域の方々には、自らの教育観をはっきりと説明し、コミュニケーションを図ることで、協力が得られ、関わりをもっていこうとする態度が見られるようになったことである。

8 おわりに

現職研修におけるビジネスモデルの有効性には及ぶことができた。しかし、連携・融合をコーディネートし、改革を推進できるリーダーが育っていなければ限界があることも事実である。したがって、まずは、各学校が独自にリーダー研修を仕組む必要がある。そのためには、学校現場の「忙しい」という問題が解決されないと現象面の語り合いで終始してしまう。そこで、まずは、学校が三者の役割について、きちんと説明しなければならない。このことで、学校の役割と責任も明確になってくるのである。

教員が仕事でリーダーシップを発揮し、説得力をもつためにも、なにより必要なのが「自分のことば」で

ある。仕事での体験を通して獲得した、周囲を納得させることのできる理念である。指導力を発揮すべき立場にある教員にとって、また説明責任を問われる今こそ、「自分のことば」が求められるのである。

自分のことばは、日々の自分の体験から学ぶことである。また、考えるとは、自分の中で、まだことばにならないものを、ことばにしていく作業でもある。まずは、自分の学校の目の前の子どもたちについて、考えつづけること、そして、記録を取りつづけること、さらに、構造化を図っていくこと、そして議論をつづけること、これ以外に「自分のことば」を獲得する方法は難しい。

ポストについてあわてて「さあリーダーシップを磨こう」というのでは間に合わないのである。教頭になったばかりでリーダーシップがとれないでは教員が困るのである。そのためには、若いときから、いつか自分がそんな立場になるかもしれないことを意識して、リーダーシップを培うように心がけていかねばならない。この自分の言葉を獲得する場は従来の現職研修だけでは限界がある。現在進められている生活体験学習プログラム研究を現職研修に取り込むことでその限界

はクリアーできる。そのためにも、日本生活体験学習学会の学習プログラムが待たれるところである。

参考文献

- (1) 桑原広治「総合行政による生涯学習の町づくり推進体制の確立」日本生涯教育学会第17回大会研究発表資料、1996
- (2) 桑原広治「総合的な学習の時間・学社融合の段階的取り組みの研究」日本生涯教育学会第20回大会研究発表資料、1999
- (3) 拙稿「学校現場における学社融合・総合的な学習時間推進上の課題—教師の意識改革に焦点をあてて—」日本生涯教育学会論集21、1999、7、145-152頁所収
- (4) 桑原広治「総合的な学習の展開に学社融合がなぜ有効なのか」日本生活体験学習学会第1回大会研究発表資料、2001
- (5) 拙稿「総合的な学習の時間の学習展開における学社融合の有効性」日本生活体験学会創刊号、2001、1、81-88頁所収