

教育観を生かした学校づくり：
思いを「見える化」し「共有」するための実践

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2017-06-08 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 鈴木, 拓史 メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.14945/00010216

教育観を生かした学校づくり

— 思いを「見える化」し「共有」するための実践 —

鈴木 拓史

Managing School through Effective Use of Teachers' Pedagogical Views :
A Practical Study of Teaching Community with a Focus on Belief
Visualization and Sharing
Takushi SUZUKI

1 問題の所在

学校をとりまく状況は、社会の急激な変化、グローバル化や情報化に伴い、多様化・複雑化している。こうした課題に向き合うため、学校の教育力・組織力を、より効果的に高めていくことがこれからの時代には不可欠である。平成23年1月、中央教育審議会・教員の資質能力向上特別部会「審議経過報告」では、これからの学校には「チームで対応する力」が求められるとされ、学校外部の資源も活用したいいわゆる「チーム学校」と言われる学校組織運営の方向性が示された。学校外部の資源を活用した「チーム学校」が成立する前提には、学校の教職員集団が組織として動き、その組織力を向上していくための方策を検討することが必要である。しかしながら、現在の学校教育現場には、学校組織の特性である「個業化」の問題、教員の多忙化、教員の年齢構成など、学校が組織として成立することを阻害する要因が存在している。これらの要因が重なって、各年代の教員が交流してお互いを高め合うような時間も場も減少している現状がある。かつての教育現場にあった、日常的にお互いの教育観や思いを語り合い、共有して教育活動に向かっていった時間と場が失われているのである。今後、多様化・複雑化した教育課題を解決するためには、一人一人の教員の教育観や思いを共有するという、教育観を生かした学校づくりが求められる。

2 研究の目的

本研究の目的は、教員一人一人が持っている教育観や思いを「見える化」し「共有」するための実践を通して、内発的動機づけとチームの一体感を促す学校組織運営アプローチの根源的な考え方を提案するものである。これまで、学校における組織力向上や教員の資質能力向上のための研修の在り方や具体的な手法についての先行研究はいくつか見られるが、「教育観」に焦点をあてて学校組織運営について論じた研究は管見のかぎりではない。学校教育活動のベースになっている教育観を「見える化」し「共有」という基本的な考え方から、全ての学校組織において有効だと思われる根源的な考え方と手法を提案することを本研究では試みる。

3 教育観について

「観」の意味は、大辞林によると、「接尾語的に用いて、…に対する考え方・見方などの意を表す」とされている。本稿では「教育観」の定義を「教育に対する考え方・見方」と定義する。子ども観や学力観、生徒指導観等、様々な教育に関する「観」を含めたもの、教員が行為の源としている「考え方・見方」、教員が大切にしているものを総称して「教育観」とする。

チームや組織については多くの文献が存在するが、それらの文献から組織力を高めるために必要なものとして共通してあげられるのは、ビジョンの共有である。本研究では、学校におけるビジョンの基になっているものは、「教育に対する考え方・見方」という、個々の教員が持っている「教育観」であると考えた。例えば、学校教育目標というものはその多くが校長自身の教育観が基になっているものであり、個々の教員が授業や学級経営、生徒指導等を行う際も、それぞれの教員が持っている教育観に基づいて実際の教育活動を行っているものである。しかし、実際はこれらの活動において「教育観」については無意識であることが多く、自身の教育観をはっきりと言語化し、意識して教育活動を行うことは稀である。つまりこれまでの教育現場において、教育観ははっきりと見えるものではなく、個々の教員が内包している漠然としたものに過ぎなかったと言える。これから学校に求められる学校組織力の向上を目指したとき、これまで無意識であった教育観を、「見える化」し、組織で「共有」することが、様々な学校教育活動を進めていく上で重要である。

4 成果を上げる組織に共通する要素

実際に成果を上げている組織・チーム（表1）についてその成功の要因を分析し、検証することによって、成果を上げる組織に共通する要素を図1のようにまとめる。

これらの組織・チームから見える「成果を上げる組織に共通する要素」は、①思いが「見える化」され信念が「共有」されている、②目標が明確でベクトルが揃っている、③役割分担があり存在意義がある、④自律性を支援するリーダーがいる、⑤自分で考える場が与えられている、という5つにまとめることができる。そしてこれらの要素を支えているものは「自律性」「有能さ」「関係性」という3つの要素であるということができる。自律性の支援により内発的欲求を満たし内発的動機づけが高められて自己の発達を促し、それが連鎖してチームや組織の一体感を生み、チームや組織の強化にも繋がるのである。

表1 成果を上げた組織・チーム

組織・チーム	特徴	キーワード
旭山動物園	共通した理念の基に個性溢れる行動展示 飼育員の思いを「見える化」した「14枚のスケッチ」 飼育員が展示方法を工夫し、自己表現する場がある	理念の共有 見える化 自律性の尊重
スターバックス コーヒー	ミッションやコンセプトの共有 スタッフが心がけることの共有 自主性と創造性を重視した接客	思いの共有 学習の共有 自主性、創造性
ラグビー日本代表	日本人の特性を生かし、弱みを強みに変えた その場にいる自分たちで判断しスクラムを選択し逆転	適切な支援 自律性
U23 サッカー日本代表	役割分担を明確にし、チームの総合力で戦った 控え選手を含めメンバー全員の一体感があった	役割分担 一体感
青山学院大学 陸上競技部 (大学駅伝)	選手の自主性を重んじ、自分で考える力を求めた 役割を分担し責任を持たせる お互いを認め合い、共有できる組織	自律性の支援 役割分担、責任 関係性、共有
湘北高校バスケット部 (スラムダンク)	決して仲良しではないが試合では思いが共有される バラバラの個性が共通の目標のために一つになる	思いの共有 関係性
藤枝リアン (中学バレークラブ)	選手の自主性を重んじ、選択権を与える 人との繋がりを大切にして仲間との信頼関係を築く	自律性の支援 繋がり、関係性

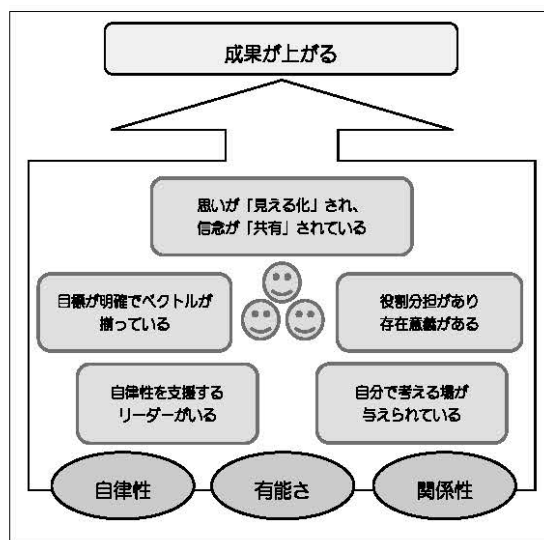


図1 成果を上げる組織に共通する要素

5 「個業化」を越える学校組織マネジメント

これからの学校組織には、個々の力ではなく、組織としての力が求められているとし、佐古(2006)の研究から、「個業化」「統制化」「協働化」という組織傾向化の3因子が明らかになっている。これまで「個業化」する傾向にあった学校組織を、「統制化」よりも「協働化」により変革することの重要性が示され、個業化の進行を抑制するためにも、協働化の進展として、教員同士の交流、共有が重要な鍵となることが明らかになった。そのために、自律性と協働性を成り立たせる実行可能な方法論の構築が必要であり、教員間の相互作用を活性化させ、これを支援する機能を、チームで担うことが重要であるということが明らかにされている。妹尾(2015)の研究からは、学校を変えるために必要なことは、①到達目標の共有、②プロセスの設計、③チーム・ネットワークづくり、という3つの要素を着実に実践していくことであり、「情報」や「思い」を共有し、教員組織のチームワークを考えていかなければならないということが明らかにされている。

これら学校組織に関する研究から、学校組織運営においてより良い学校づくりの実現に必要なことは、協働的なアプローチであり、その鍵となるのが「共有」であるということが明らかになった。「統制化」よりも「協働化」による共有が求められ、成果を上げる組織の例からも明らかであるように、「自律性の支援」や「内発的動機づけ」というのがキーワードになると考えた。

6 「自律性」の支援による内発的動機づけ

組織力向上のために重要なキーワードとなる「自律性の支援」と「内発的動機づけ」について、Desi&Flaste(1999)をもとにして、その仕組みや重要性を検証した。Desi&Flaste(1999)をもとに、宮脇(2008)のまとめたものも参考にして、自己の発達と内発的動機づけのプロセスを表すと図2のようになる。成果を上げる組織に共通する要素や、「個業化」を越える学校組織マネジメントから考察しても、これからの学校組織では、統制ではなく、自律性の支援による協働的なアプローチが必要であり、学校組織の特性や、多忙化、年齢構成等の課題を鑑みても、外発的動機づけにより動く学校(図3)ではなく、内発的動機づけにより動く学校(図4)に変容させることが鍵である。そのためにも、学校の組織成員である教員が、満足とやる気を高め、前向きに教育活動に向かうことにつながる、「自律性の支援」による内発的動機づけが必要である。

自律性を支援する6つの要素とは、他者の視点を取り、選択肢を提案し、情報を提供し、示唆や要求に理論的根拠を与え、他者の気持ちを認め、支配的な言葉や態度の行使を最小に押さえること、である。これら6つの要素を満たすような支援を組織運営の中に組み込む体制づくりが求められる。本研究では、自律性の支援を

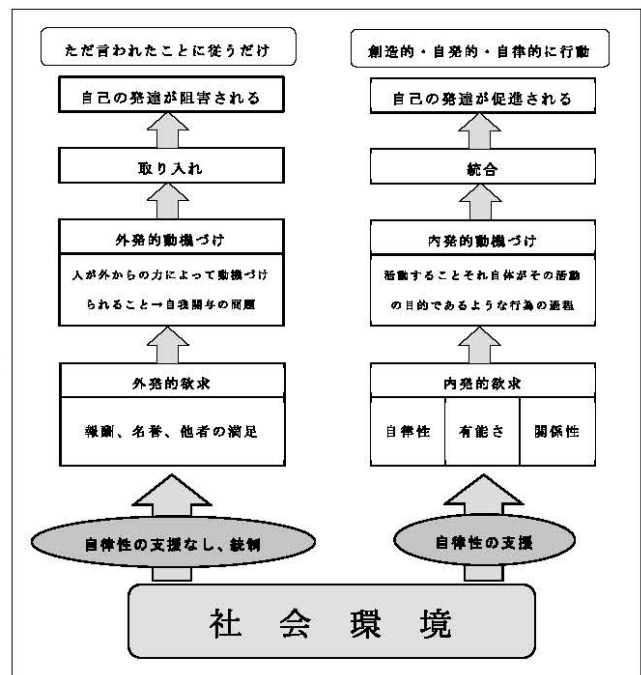


図2 自己の発達と内発的動機づけのプロセスの関係図
※宮脇(2008)の図2を参考にして筆者が作成

ベースにした学校組織環境において、教員一人一人の思いを「見える化」し「共有」する取り組みが、教員の内発的動機づけを高め、自己の発達が促進されることに繋がると考える。またそれにより、教員が創造的、自発的、自律的に行動するようになり、満足とやる気が高まり、教育活動の成果が上がるのである。また、この自律性の支援は連鎖するものであるため、さらにプラスの連鎖が起こり、学校組織が活性化し、組織力が向上していくことに繋がる。

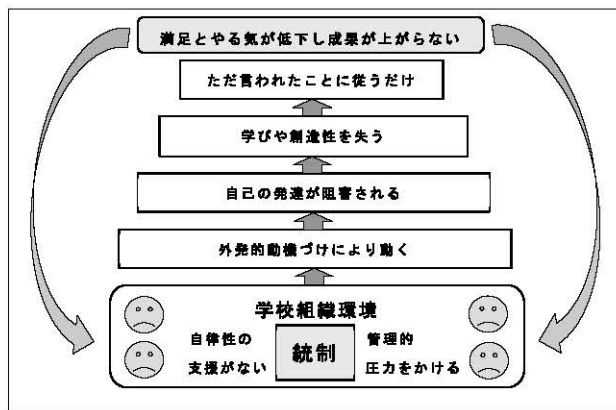


図3 外発的動機づけにより動く学校

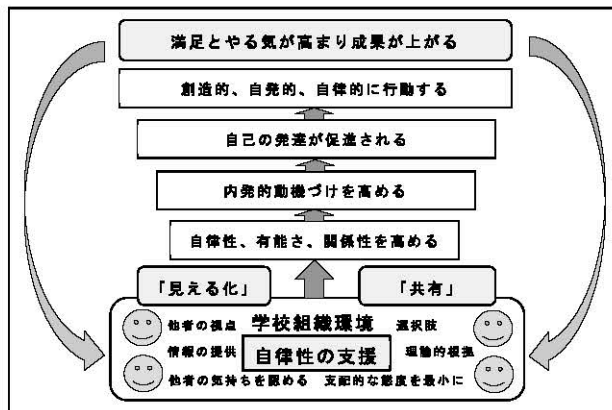


図4 内発的動機づけにより動く学校

7 思いを「見える化」し「共有」するための実践

(1) 思いを「見える化」し「共有」するための手法

①シートによる「見える化」

各学校における、学校教育活動に関する様々な話し合いの場において、教員一人一人の教育観を「見える化」させるツールを活用する。教員一人一人の教育観を「見える化」させる「キャリアデザインシート」(図5)や各分掌会議や学年会議等で使用するシートが考えられる。キャリアデザインシートは、過去から現在までに併せて、未来のキャリアについても展望することを目的とした現職教員向けのシートである。

「キャリアデザインシート」		氏名
○教員としての自分を振り返り、これからの志を立てよう！		
○教員を志した理由 【過去】 教員を目指したのはなぜですか？ それはいつですか？	○今までも振り返る 【現在】 自分が大切にできたこと できるようになったこと 伸び悩んでいること	○これからの自分 【未来】 求められること こんな教員になりたい ○教職の強みと誇り？

図5 キャリアデザインシートの例

②シートを基にした「共有」

記述したシートを基にしてグループ内で意見交流を行う。自身の教育観をふり返った上で話し合いに臨むことが可能となり、その場にいる全員に意見を求めることも容易となる。必要な要素としては、その話し合いの場に自由に意見が言える雰囲気があるということである。その中で、自身の教育観と他者の教育観との違いや共通点を感じることができ、他者理解に繋がり、チームに一体感が生まれ、ベクトルが揃う。これがこの手法における教育観の「共有」である。

(2) 実際に行ったアクションリサーチ

思いを「見える化」し「共有」するための実践を様々な場面、対象を基にしてアクションリサーチし、その効果や有効性を検証した。

<シートを活用した実践>

- ・中学生バレーボールチーム対象に、キャリアデザインシートを活用したミーティング
- ・教育学部1年生対象に、キャリアデザインシートを活用したグループワーク
- ・教職大学院生対象に、1年目の学びをふり返るアンケートシートで思いを共有

<教育観を生かす実践>

- ・A市立A中学校における研修のキーワードについて考える校内研修シートの実践
- ・A市立B中学校における若手・中堅教員対象のインフォーマルな「若鷹カフェ」の実践
- ・A市立A小学校、A中学校の小中合同研修会における教育観を共有する実践
- ・A市教員研修会におけるキャリアデザインシートを活用したグループワーク

①「若鷹カフェ」の実践

A市立B中学校において若手・中堅教員を対象にインフォーマルで自由な話し合いの場を設定した。カフェの内容は表2の通りである。毎回6～10名程度の参加があり、教育観を問いかけるテーマに沿って語り合い、キャリアデザインシートも活用して大変内容の濃い場となった。参加者の感想からは、「教育観を考えることが自分をふり返ることにつながり、考え方をプラスにすることができた。」「自分も言葉を発しているのだなと思い、この学校の一員に少しなれたような気がして居場所を感じられた。」「本音で話ができる場があることは、自己成長のみならず、

表2 「若鷹カフェ」の内容

	題名	内容
第1回	これから求められる3つの力	困難を乗り越える力、省察する力、つながる力
第2回	ライフセーバーの選択	教員として大切にしたいことは何か
第3回	ガメラはなぜ戦い続けるのか	私たちはなぜ働き続けるのか
第4回	なぜ教員になろうと思ったのか	教員になったきっかけ、影響を受けた人物など
第5回	大切にしてきたこと、これから	教員として大切にしてきたこと、これからの展望
第6回	チームについて	様々なチームの形、主体的な活動をするチームとは
第7回	我々にとって理想とは	これまで影響を受けた言葉、座右の銘を発表

学校の活性化にも繋がる。」「『他者を理解する時間』『異年齢の考えを知る時間』『自分と向き合う時間』『心の緩和』を通してのチーム力だと思う。」等、教職に対して前向きになる内発的動機づけやチームの一体感に繋がる成果がみられた。

②小中合同研修会の実践

A市立A小学校、A中学校の小中合同研修会において、分掌別に分かれた分科会でテーマに沿った教育観や思いを、事前アンケートによって「見える化」し当日の話し合いで「共有」という手法を実践した。事後アンケートの結果（表3）にもある通り、小中の違いや共通点を理解した上での話し合いとなり、自身の教育観をふり返り、やる気も高めるといった効果があることが立証された。

表3 小中合同研修会アンケート結果：今回の手法における成果について

1	小中お互いの違いや共通点がわかった	97%
2	各分科会で大切にしたいことの共有につながった	90%
3	先生方それぞれの思いを知ることの大切さを実感した	90%
4	自分自身の考えについてふり返ることができた	85%
5	今後の教育活動に前向きに取り組めるきっかけになった	82%

これらの実践から、思いを「見える化」し「共有」することが、自身のふり返りになり、他者との交流によって関係性の中で自律性が支援され、内発的欲求が満たされることにより、内発的動機づけを高め、自己の発達を促進されて、創造的、自発的、自律的な行動を起こし、組織成員が満足とやる気を高める結果に繋がるということが立証された。学校組織においては、教育観を生かすアプローチがより良い学校づくりの鍵となることが明らかになった。

8 本研究のまとめと展望

(1) 本研究のまとめ

本研究の実践を通じて、自律性の支援をベースにした学校組織環境における教員一人一人の思いを「見える化」し「共有」する取り組みが、教員の内発的動機づけを高め、自己の発達が促進されることが明らかになった。またそれにより、教員が創造的、自発的、自律的に行動するようになり、満足とやる気が高まり、教育活動の成果が上がることも示唆された。

(2) 本研究の課題と展望

教育観を生かした学校づくりにより、内発的動機づけにより動く学校、チームとして一体感のある学校、省察し変わろうとする学校、繋がろうとする学校、学び続けようとする学校という、理想の学校組織運営に繋がることが期待される。以下に本研究の課題と展望をまとめる。

①「教育観を生かした学校づくり」の連鎖

教育観を生かした学校づくり実現のためには、教育現場において上の立場に立つ人がその重要性を理解して、教員集団の自律性を支援する体制づくりをすることが必要であり、今後、いかに本研究の考え方と手法を広く学校教育現場に広げていくかが課題である。教育観を生かした学校づくりを、個々の教員が大切に推進するだけでなく、学校組織として大切に推進する、市町教育委員会として大切に推進するという発展に繋げることが、自律性を支援する組織構造の連鎖に繋がり、地域全体の教育力が向上することにも繋がると考える。

②多忙化・多忙感を乗り越える

教育観を生かした学校づくりを実践する際に弊害となるのが、教員の多忙化・多忙感の問題である。本研究の提案が、多忙化・多忙感を乗り越えて、多忙感を充実感に転換する提案であることを広く実感できるようにすることが課題である。そのためには、まずできることから思いの「見える化」と「共有」を実践していくことが有効である。その小さな積み重ねにより、教育観を生かした学校づくりの理念が浸透し、創造的、自発的、自律的な実践として動き始めるようになることが重要である。

③学校に携わる全ての人が幸せになる実践に

「教育観を生かした学校づくり」という本研究の最終的な目的は、学校組織や教員が内発的動機づけによって満足とやる気を高めるといふことにとどまらず、その結果、学校が子どもたちにとってより良い教育環境となり、学校組織も教員も子どもも親も地域の人々も含め、学校に携わる全ての人が幸せになるための実践となることを目的としている。本研究が、学校に携わる全ての人を幸せにするような学校づくり実現への一助となることを期待する。

<主要参考文献>

- ・佐古秀一 (2006) 「学校組織の個業化が教育活動に及ぼす影響とその変革方略に関する実証的研究—個業化、協働化、統制化の比較を通して—」
- ・妹尾昌俊 (2015) 『変わる学校、変わらない学校』学事出版
- ・エドワード・L・デシ、リチャード・フラスト (1999) 『人を伸ばす力』新曜社
- ・宮脇秀貴 (2008) 「内発的動機づけとエンパワーメント～自律性の支援の連鎖が生み出す組織の活性化～」