

口頭発表報告

教師をエンパワーする スクールリーダーシップについての考察

—北海道東部における同僚性コミュニティ構築の実践を通して—

創価大学教職大学院 院生

松 浦 賢 一

I はじめに

近年、スクールリーダーをめぐる環境の変化の中で、スクールリーダーシップが、世界各地で教育政策の優先事項となっている。その背景にあるものとして、大脇（2005）は、学校の自律化政策の展開，学校管理職の絶対的不足時代の到来，大学院教育の特色化・重点化への社会的圧力という3つの要因¹を指摘している。とくに、大都市圏では団塊の世代の退職期にともない、新任教員の大量採用が加速しており、管理職の絶対的不足が緊急課題である。さらに、採用となる教師の資質能力の向上についても重要な課題となっており、教育委員会が主催する集合型の研修だけでなく、校内研修の充実も重要視されている。それを担うべきミドルリーダーが求められている。

しかしながら、山崎（2006）が指摘するように、これまでの教員研修制度の整備がともすると実践現場に内在していた一人一人の教師の発達を支え力量形成を促していく機能を形骸化しがちである²という問題が浮上している。フォーマルな形をとって制度化された研修に意義を見いだせないまま、葛藤や苦悩のなかで自信と意欲を失う教師が増加している。病気退職者数や退職者数は増加の一途をたどっており、大きな課題の一つとなっている³。

教師としての力量の向上とアイデンティティの構築をはかるためには、フォーマルな授業研究や公的な研修制度とは別に、教師としての喜びや誇り、苦悩を共有していく場が必要である。そのような同僚性を基盤にしたコミュニティを構築するには、スクールリーダーシップが不可欠である。

そこで、1990年代に新規大量採用期を迎えた北海道東部地域における教師のネットワークづくりの実践例を取り上げ、同僚性を基盤にしたコミュニティのあり方について検討するとともに、教師をエンパワーするスクールリーダーシップについて考察したい。

Ⅱ スクールリーダーシップの定義

スクールリーダーは、これまで「学校管理職」「教育管理職」など校長・教頭を指す用語が一般的に使用されてきたが、1990年代以降これに変わるものとして「スクールリーダー」が次第に用いられるようになってきた⁴。

OECDの活動を導くスクールリーダーの定義では、「効果的なスクールリーダーシップが、正式な地位として単独で常駐しなくても代わりに学校内の多くの人々に割り振られる可能性が示されている。校長、副校長、教頭、リーダーシップチーム個々のメンバー、学校統治委員会（school governing boards）、その他の学校関係の専門職員は、リーダーとして学習中心の学校教育の最終目標に貢献することができる。彼らのリーダーシップ貢献の的確な分散は、ガバナンスやマネジメントの組織、自由裁量権や責任のレベル、学校の規模や複雑性、生徒の学業成績レベルなどの要素によって、変化しうる⁵」とされている。

1990年代中頃より北海道では、団塊の世代の退職期を迎え大量採用期に入り、全国各地からの新規採用数が増加した。広大な地域に小規模校が点在しており、新規採用者はへき地の学校への配属となる例が多く、複式学級、小中学校併設等、大学の授業で学んでこなかった課題に直面する。教員数が少ないため、一人当たりの仕事量が多い上、児童・生徒の学習習熟度の差も大きく、新任教師の多くがリアリティ・ショックを受ける。

情熱や意欲、使命感を持ち合わせながら教師生活をスタートしたものの、理想と現実とのギャップに悩み苦しむ教師の数は増加の一途をたどり、周囲の期待に応えようとするあまり、同僚にも悩みを相談できずに孤立し、休職や退職する教師が出る状況にまで陥る。

若い教師たちが、多くの困難を乗り越えるには、若手教師同士で経験交流し合ったり、悩みを相談し合ったりすることがある。また、先輩教師から具体的なアドバイスを得ながら、次第に力量を形成し、発達を遂げていく⁶。

それは、エティエンヌ・ウェンガーら（2002）が理論化した「実践コミュニティ（Communities of practice）」でもあろう。「実践コミュニティ」とは、「あるテーマに関する関心や問題、熱意などを共有し、その分野の知識や技能を、持続的な相互交流を通じて深めていく人々の集団⁷」のことである。

校内でそのような体制やコミュニティを形成することが望ましいが、熟練教師が少ない小規模校ではそれが困難であり。そのため、学校という組織の枠を超えて地域にまで拡大した協働文化を創出する必要がある、それを構築するスクールリーダーが不可欠である。

Ⅲ 教師が学びあうインフォーマルな研修の実際

日本では集団主義をベースにした組織が形成され、教師が学びあう協働文化の歴史が長い。戦後の教育実践史においても、実践現場の課題をとりあげ相互の啓発を通して学び合う教師サークルが各地で生まれた。上越教師の会もその一つである。

山崎（2006）が実施した教師のライフコースに関する調査では、自らの教職生活を振り返ることによって、「実践の質的向上に意義あるもの」として多く指摘されたものの中に、「職場の雰囲気や人間関係」「自分の意欲や努力」「研究会・サークルへの参加」などインフォーマルな要素の強い事柄があげられる⁸。

個別の学校や個人の経験差をこえたインフォーマルなネットワークによって築いてきた同僚性の歴史は脈々と続いている。そしてこの教師文化の中でこそ、教師の専門職としての価値や意味の発見が生まれているのも事実である⁹。

そこで、若い教師の育成に焦点をあてたインフォーマルな研修会を企画し、悩み多き若い教師の連帯を強めながら、それぞれが抱える課題の解決をはかろうと、同僚性を基盤にした教師のネットワークづくりを試みた。

1. 研修会の概要

①対象者

保育園から高等学校、高等養護学校に所属する30歳代までの若い教師を対象とした。

②研修会の開催日

月1回、第4土曜日に研修会を開催した。

③研修の内容

幅広い校種の教師が集まるため、人間教育・人生哲学など共通した内容とし、教師としての指導方法・技術にとどまることなく、教育者としての資質やあり方を中心に学んだ。

④担当講師

講師は、人間教育を研究する教育研究者や元教師に依頼した。



Fig. 1 研修会の様子



Fig. 2 研修会の参加者

⑤グループ編成

広範囲の地域のため、各市町村単位などの地域ごとに小グループをつくった。

⑥開催会場

会場は一か所に限定せず、毎月各地域を巡回するようにした。受け入れる地域のグループが研修会の運営役員を担当し、当番校制と同様の形式にした。その運営方法は学校現場に生かされた。

⑦交流会の設定

研修会終了後に、野外でのバーベキュー、食堂やレストランでの会食会など、互いの人間的な交流の機会を場を設けた。その経験が学校での野外活動に生かされた。

⑧通信の発行

研修会終了後には毎回、通信を発行した。研修会の様子を写真記録に撮り、それらを研修会で学んだ内容とともに通信に掲載した。

⑨教育実践記録集の発刊

研修を通し、人間教育の原点を学び、語り合っていく中で、参加者の一人一人が人間教育の体現者として成長し、現実の課題や壁を乗り越えながら、実践の場で様々な活動を展開することができた。その成果を年に一回、「教育実践記録集」として一冊にまとめた。

2. 参加者の学び（研修会の感想から）

研修会に参加した教師の感想からは、教師としての既存の自己の解体と新しい自己の発見と創造を求めていることがわかる。以下に代表的な感想をいくつか紹介する。

① 自己の姿勢を省察する教師

- ・日々の忙しさに追われ、「何のために教師をしているのか」を忘れてしまうことがあります。研修会に参加するたびに、「ああ、そうなんだ」と初心に帰ることができます。
- ・今回初めて参加させていただきました。4月より教員となり、色々悩むこともありましたが、結局は自分自身で決まっていたんだなということを感じました。今日よりまた決意を新たに全力で取り組んでまいります。

② 課題の解決に向けて決意を新たにする教師

- ・学習会に参加でき、本日も元気をいただきました。参加する度に自己の慢心や惰性を打ち破っていただいています。本年は職場で大勝利をと決意を新たにしております。毎回の研修を自身の成長の節目としていきます。
- ・実践報告を聞いて「よし、私も来年度から始めてみよう」と決意しました。この1年間、1年生を受け持っており、その1年をふり返る中で、様々な反省点がありました。「来年度はこうしてみよう」というものもたくさんありますが、その

中の一つとして、教育実践記録をつけ、指導に役立てていきます。

③ 研修会を節目に課題を克服して参加する教師

- ・今年度は職場の環境が最悪でした。同じ科の職員が心神喪失で授業0。うつ病で休職。その中で一人授業・分掌、そして卒業担任と、圧倒的な働きをしています。代替教員もいない中で、「君がいるから安心だ」と管理職からの信頼を勝ち取りました。
- ・難がないのが幸福ではなく、難と戦っていくことが幸福なのだということを改めて理解しました。3学期より職場復帰し、朝4時半に起床してから出勤することを決意。今まで悩んでいたことが、一つ一つ解決し、いかに生命力が大切かを実感しました。これからも大小様々な難があるのは当然。常に挑戦し続けていく決意です。

Ⅳ 本研究の成果

1997年に北海道の東端に位置する釧路・根室管内でスタートした、青年教育者の研修グループ「釧路月光会」は、6年間継続して研修会を開催し、毎年55人から80余人の若い教師が研修グループに参加した。

Table 1 青年教育者研修グループ「釧路月光会」の開催記録

| 期 | 開催年 | 人数 | 実践記録本数 |
|----|-------------|-----|--------|
| 1期 | 1997(平成9)年 | 66名 | 32本 |
| 2期 | 1998(平成10)年 | 76名 | 21本 |
| 3期 | 1999(平成11)年 | 79名 | 24本 |
| 4期 | 2000(平成12)年 | 55名 | 19本 |
| 5期 | 2001(平成13)年 | 84名 | 14本 |
| 6期 | 2002(平成14)年 | 55名 | - |

その後、北海道の各地にネットワークが広がり、1998年には同じ道東地域の北見市や網走市を擁する網走管内でスタートした。それから間もなくして帯広市を擁する十勝管内でもスタートした。その翌年の1999年には、大雪山系の日勝峠を越えて西側の地域にまで拡大し、室蘭市や苫小牧市を擁する日高・胆振管内、そして札幌・小樽地方まで達した。

21世紀に入り、北海道における新規大量採用は終焉を迎え、2002年に青年教育者の研修グループ「釧路月光会」の使命を終えた。

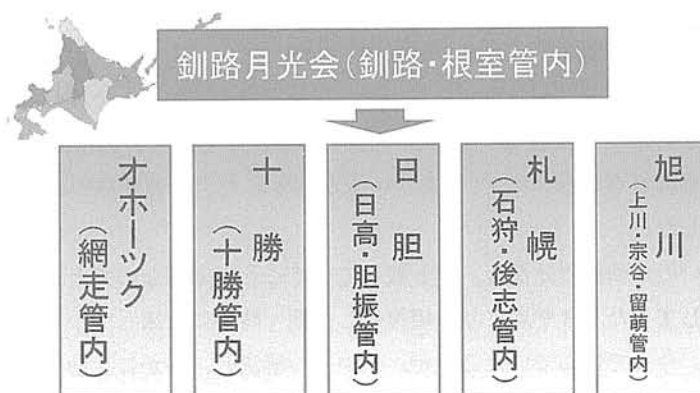


Fig. 3 青年教育者研修グループ「釧路月光会」から北海道内への広がり

その後、時代と地域のニーズに応えるために、より専門的な研修の必要性から、2002年に「釧路教育カウンセラーの会・サポート」を発足した。学校で起きる問題を教師の指導力を高めることで未然に解決する、今までにない画期的な組織として注目され、会の発足から4年目に、会員は釧路市教育委員会の指導主事全員が名を連ね、同市教育行政としても推奨された¹⁰。

北海道東部におけるインフォーマルな研修グループの実践では、若手の教師が行きづまった問題を抱えている場合に、経験豊かな教師のアドバイスにより、心理的負担が軽くなったと考えられる。北海道のロマンの大地に育まれた種は、凍てつく大地を割り、幾多の希望の花として桜梅桃李のごとく、それぞれの花を開花させた。

時代の変化のなかでさまざまな教育問題が山積する中、教師としての信念が揺らぐ「危機」におちいる経験をした時に、教師の成長を支える同僚性コミュニティの存在とその果たす役割は大きい。そして同僚性の単位を一つの学校の教員だけに限定して考えるのではなく、より広い教師のネットワークの中で考えていくことも必要である¹¹。

ネットワークをつくり対等の立場で協働的関係を構成することは、教師の仕事を個人的な活動から共同の活動に転換させ、新しい専門性をつくっていく。ネットワークは、教育者としての専門性を磨き、力量を形成する資源となる。そのネットワークを構築し、教師をエンパワーするためには、スクールリーダーシップが不可欠なのである。

北海道東部における実践例は、当時の北海道と同様に若手教師の育成が課題となっている現在の大都市圏において、その解決のための示唆を与えるものとして価値があるものと考えられる。

注

- 1 大脇康弘「スクールリーダー教育のシステム構築に関する争点—認識枠組と制度的基盤を中心に—」『日本教育経営学会紀要』第47号, 2005年, 27ページ。
- 2 山崎準二「第9章 教員研修をめぐる現状と課題—教師のライフコース研究の視点から—」東京学芸大学教員養成カリキュラム開発研究センター編『教師教育改革のゆくえ—現状・課題・提言—』創風社, 2006年, 163ページ。
- 3 文部科学省「病気休職者数等の推移（平成10年度～平成19年度）」『平成19年度 教員職員に係る懲戒処分等の状況について』, 2008年。
- 4 大脇康弘「スクールリーダー教育のシステム構築に関する争点—認識枠組と制度的基盤を中心に—」『日本教育経営学会紀要』第47号, 2005年, 25ページ。
- 5 OECD 編著, 有本昌弘監訳, 多々納誠子・小熊利江訳『スクールリーダーシップ——教育改革のための政策と実践』明石書店, 2009年, 25ページ。
- 6 和井田清司「教育実践創造の可能性と課題—教師になりゆく道—」日本教師教育学会編『日本の教師教育改革』学事出版, 2008年, 242-243ページ。
- 7 Wenger, E.: *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press, New York. 1998/エティエンヌ・ヴェンガー他著, 野村恭彦監修, 櫻井祐子訳『コミュニティ・オブ・プラクティス』翔泳社, 2002年, 33ページ。
- 8 山崎準二「第9章 教員研修をめぐる現状と課題—教師のライフコース研究の視点から—」東京学芸大学教員養成カリキュラム開発研究センター編『教師教育改革のゆくえ—現状・課題・提言—』創風社, 2006年, 165ページ。
- 9 秋田喜代美「実践の創造と同僚関係」『岩波講座 現代の教育 第6巻 教師像の再構築』岩波書店, 1998年, 240ページ。
- 10 釧路新聞 (2003年7月19日)。
- 11 秋田喜代美「実践の創造と同僚関係」『岩波講座 現代の教育 第6巻 教師像の再構築』岩波書店, 1998年, 240ページ。