

学校の協働体制づくりの始まり  
学校改革の成り立ちの軌跡

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2012-10-17 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 津田, 由起枝 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10098/6863">http://hdl.handle.net/10098/6863</a>

# 学校の協働体制づくりの始まり

## 学校改革の成り立ちの軌跡

津田 由起枝

### 1 はじめに

この教職大学院に関わるにあたって、学部長よりやってみたいことは何か質問されたことがある。私は迷わず、こう答えた。「学校改革の始まりはどのように起こるのか、関わる教員の意識の変容をたどってみたい。」

その当時、私は福井市至民中学校の校長として学校改革の真っ直中にいた。平成 18 年度に至民中学校に教頭として着任して以来、旧校舎での模索時代から新至民中学校の移転開校、そしてソフトランディングまで、まさに激動の 4 年間を過ごしたことになる。組織を挙げて目的に邁進する中で、それなりに得難い体験を重ね、個人的にも随分と学校や教師に対する考え方が変容していった 4 年間だった。ただ、もう 2～3 年早く着任していれば、きっと経験できたであろう初期の意識変革の時代を経験できなかったのは残念なことだった。つまり、まさにこれから学校が変わっていきこうとするとき、関わる教職員はどのような意識の変容をたどるのか、そこがつかめればこれから学校改革を進める他の学校に活かすことができるのではないかと考えた。

### 2 将来とのつながりで学校の今を見つめる

学校の課題は何かを探るところから全ては始まる。そもそも、学校の課題とは何だろうか。ほとんどの学校では、社会や子どもの変容に戸惑いながらも、毎年同じような教育が行われている。それは、一見、学校の不易性とも言えるが、変わるべき部分を変えようとしめない学校の頑なさであるとも言える。学校を「その時代にふさわしい人間になるための成長の場・学びの場」ととらえるなら、これほどもったいない話はない。

21 世紀が明けて早 10 年以上が過ぎた。たった 10 年でも社会は大きな変化を遂げている。あと 20～30 年後、子どもたちは働き盛りの大人になっている。21 世紀もここまで来ると、今の私たちには想像もできない社会の様相を呈していることだろう。そういう社会で求められる人材に成長しているためには、そこにつながる今の積み重ねが重要である。この視点を学校に関わるもの皆が持てるかどうか、そこから学校の課題は生まれてくる。入試や部活動の成績などとは異質の次元の問題である。

ただ、そうはいうものの、今の学校は様々のパッシングの中で疲弊しているのも事実である。あれもこれもと重い荷物を抱える教職員の実態は深刻さを増す一方で、ここからの打開をどう図るかも現

実の問題として大きく横たわっている。

「学校は社会性と人間性を培う場」という側面と「学力向上を含め、様々な現実の教育課題に対応する場」という側面、どちらも学校が向き合わねばならない姿である。激変する社会（世界）という教育を取り巻く大きな環境を視野に入れ、意識の転換を図る中でこの2つの側面にどうバランスよく取り組んでいくか、それが今、どの学校にも問われている。

### 3 協働体制づくりの必要性

学校現場は矢継ぎ早に出される教育改革の要請により、様々な混乱の中にあると言っていい。一方で、多くの問題行動や学校事故などの危機管理への対策、特別支援教育やキャリア教育など様々な教育課題への対応など、日々その解決を迫られる問題に直面している。このような厳しい現実の中で、本来の学校が持つアカデミックな側面や人を育てるといふ豊かな心の側面がややもすると見失われがちである。

そうした中で、平成10年度に出された中央教育審議会「今後の地方教育行政の在り方」の答申では「学校の自主・自律性の確立」が叫ばれ、平成12年度の教育改革国民会議では「組織マネジメントの導入」が謳われた。その後続々打ち出される中央の会議の答申等で、学校や教師は学校評価をベースとして組織力でその力を不断に高め、地域から信頼される学校を創ること、教師として質を高めていくことが求められている。

このような一連の動向は、学校を根本的にとらえ直す必要性を提起している。学校とは何ぞや、教師とは何ぞや、知識の詰め込み時代には何の疑念も抱かなかったこの根源的な問いに、今ようやく向き合うときがやってきたことを示している。学校の本質を考えるチャンスがめぐってきたのである。この絶好のチャンスに、それぞれの学校は今何を求められているのか、一歩でもその実現に近づくために何をどう変革すればいいのかを真剣に議論する必要がある。できれば早急にその一歩を踏み出したいと願うばかりである。

学校に存在する主なものは、人（教師・児童生徒・地域の人々やその他の大人）ともの（教材・校舎・その他の空間や時間）である。ごく当たり前のこのことをもう一度見つめ直し、ヒントとして、学校に関わる教職員や地域の人たちが知恵を出し合っその学校の存在意義や目指す児童生徒像を見つけ出していきたいものである。それがまた、学校の特色づくりにもなっていくのではないだろうか。そのためには、一人の力では不可能である。当然、手を携える必要性が生まれてくる。昨年3月には東日本大震災が発生し、多くの犠牲を出したことは誠に痛ましい事実であるが、そのことが、ある意味でもう一度原点に立ち返って物事をとらえ直そうという提起になり、本質を探ることの重要性を教えてくれた。人の絆やあきらめない心、今あるものを活かす視点など、東日本大震災から学んだものは即学校教育にも当てはまるのではないだろうか。

### 4 変わりつつある学校（組織）の姿から

仮に、それぞれの学校や教師が、自校の閉塞状況を何とか打開し、よりよき教育の方向性を目指したいと考えたとき、どのようなアクションを展開するだろうか。著名な専門家を講師に招き「研修会」を開いたり、外部の人材を取り込んで、自校の教員とともにワークショップ型研修会を開催したりする学校もあるようである。さらには、他校や外部の研究会に参加し、新しい知識や自校とは異なる取組を吸収してくる場合もある。これらに共通しているのは、単発の取組であり、イベント的な

取組であるということである。

福井大学教職大学院の院生は修了時に長期実践研究報告を作成することが課せられている。そこには、院生を巻き込んだ長期にわたる種々の学校改革が展開されている。指定校としての研究、生徒指導上の課題からの脱却、組織体制の改編、学校の特色づくりの模索、新しい教育の導入など理由は様々だが、そのことを契機として学校の有り様を根本から見つめ直したり、授業改善を図る中で子どもや教員の学びの質をとらえ直したりしている姿が共通している。そこでは、時として、外部の人々が学校を訪れ、子どもたちと先生方で創り上げているその学校の教育文化に触れる中で感じ取った思いを、学校に関わる全ての人たちと語り合う場を作っている。また、時には、その学校の教員が自校とは異なる学校や世界に足を踏み入れ、教育の今や社会の今を体感することもある。そこで得た学びを全校体制の中で伝え合い、深め合って、自分たちの組織体のカラーを創り出している。そして、それら全てが絡み合って学校を活性化させている状況が見て取れる。著名な講師による「研修会」や年に1～2回のワークショップ型研修会を開催することで終わっている学校との大きな違いは、長期にわたる学校改革（日常的な学校改革）の展開を大事にしていること、優れた一人の研究や実践ではなく組織体としての取組や関わりをメインとしていることである。点と点がつながって線になり、日常という面になって初めて学校が変わることを考えたとき、長期実践研究報告における学校改革の展開は実に大きな視点を与えてくれる。

そのストーリーを詳しく追ってみると、その時々教員集団の意識の壁をどう切り崩し、乗り越え、協働の価値を見出すまでに高めたかが展開の鍵となっていることに気づく。向き合うべきは外ではなく、内であるということだ。初期段階は試行錯誤の茨の歩みをたどりながらも、あきらめず教員集団を巻き込む仕掛けや場を重ねていく中で、徐々に教員の意識改革が進展していく。汗と涙の結晶であるこれらの長期実践研究報告は、今後学校改革を目指すものにとっては多くの示唆を与えてくれる、生きた指南書ともいえるべきものである。是非、これをじっくりたどってみたいと思い立った。

さらには、今年度も多くの担当校に出向き、それぞれの学校の校内研究会に参加したり授業を参観させていただいたりすることができた。長期実践報告や拠点校などの研究会の記録から、学校改革や教員集団の意識変革の概要を追ってみたい。

#### （1）新しい教育の導入を契機として（安居中・中藤小）

安居中学校は、平成24年度に移転開校予定の小規模教科センター方式を取り入れる中学校である。教職大学院の連携校として大学と協働で新しい教育への模索を続けている。教育の在り方そのものをどうしていくかという問題は、非常にデリケートな側面を抱えている。ここ安居中学校でも、各教員の経験や指導法、新しい教育への見識などに温度差がある上に、多忙化の中で教育を変える必然性が感じられない教員集団になっていた。そこで、研究主任は、「これまで進めてきた教育活動を見直し、意味づけや価値付けをし、よりよいものにすることであれば教員集団の心を1つにできる」と確信し、そのための意識改革や学校改革を進めたいと考えるに至った。

平成21年度に入り新安居中学校教育のためのマップづくりがスタート、育てたい力を確認した上で、平成22年度は、教職大学院の連携校として大学との連携のもと一層の改革が進められた。大きな研究テーマは統一しながらも、初めて小学校部会・中学校部会に分離し、それぞれの研究を進め出した。そこで挙げられた課題がコミュニケーション力であり、そこから交流と体験の必要性を導き出した。しかし、いざ実践してみると、どうしても単発なイベントになりがちで、それぞれの点を線にするまでには至らなかった。そこで、いよいよシステムを変える時を迎えた。授業研究会を、小グループによる話し合いを中心とした「安居スタイル」と呼ばれるものに変えていったのである。

年度当初は教育活動全般にわたって完璧を求めていた研究主任も、「適正以上の取組はマイナス」と

いうことに気づき、「小規模であるという自校の特徴を前面に出し、異学年の交流から生まれる学びについて考え、そこで出た提案を組織の成長に合ったリズムで1つずつ実践していくことが大事」との意識転換を図ることになった。そして、「安居子どもの村構想」なるものが生まれ、これを具現化する異学年活動の試みも「思い出語ろう会」として実践された。

このような学校の教育活動の進展を支えているのは、たった8名の自校の教員集団だけではない。教職大学院のスタッフや地域の住民、市内の教科専門の教員たちなどの外からの風の力も大きい。何しろ、組織づくりの鍵は必要性和適時性、つまり、「価値を感じる」と「進化を前提とした設計・リズム」であり、それが重要だと思える意識改革こそが大切なのである。ややもすると、固定観念にがんじがらめになりがちな校内のムードに、異なる視点で一石を投じてくれる外からの風の存在は実に大きな意義を持っている。学校内外の力を結集した末に、新しい学校づくりを進めるためには、教育活動の全ての面にわたり考え直す必要があることによく意識が及び、新しい学校づくりに向けての校務分掌を土台とした部会構成が提案された。しかし、これについては様々な理由で難色が示され不採用となる。そこで、まずは、教科教室の掲示計画のように、取り組みやすい部分から手をつけ、ある程度共通理解ができていて価値を感じ始めている「異学年の交流から生まれる学び」をキーワードとして話し合い、年間指導計画に追記することにした。

この作成は、結果的に全学年の学習内容を縦にとらえることになり、教科センターのイメージを想起しやすく、ひいては各教員が漠然と描いていた教科センターの学びの様子を共通理解することにもつながった。さらに、「思い出語ろう会」に続いて、生徒会独自の企画として「夢語ろう会」の実施、それに関わって教科学習面からそれを支える教員や教科と領域を連携する授業も出てきた。まさに、小さな仕掛けや場づくりが引き金となって次々生徒を動かし教員を動かしていく、スパイラルな学びになっていく姿である。

このような取組を通して、学校の一体感を醸成する中で進むべき研究の方向性を見いだしていった。新しい安居中学校における5つの学校経営基本理念が共通理解され、新安居中学校づくり委員会が発足し、先の反省を活かした新たな部会構成のもと組織的に研究を進めることとなったのである。

開校前年度の平成23年度は、再び、新メンバーによるマップづくりからスタートしている。この意義は大きいものがある。新しいメンバーとともに思いを目に見える形で表現したからこそ、改めて進展や課題が共通理解できたのである。昨年度のマップを振り返るとともに、まだ取り組んでいない点について再検討を図ることができた。今までのマップに比べ、生徒の主体性や自律性を育てたいという趣旨の意見が目立つようになり、教員の進化を確認できた。その後も、各部会での小グループ協議から生まれた様々な自発的なアイデアが学校を動かし続けている。

同じく新しい教育の導入を目指している中藤小学校では、平成25年度の移転開校を控え、学校を挙げて教科担任制や新しい校舎でのオープンな学びについての研究協議が始まった。平成23年度は2回の指導主事訪問並びに2回の校内研修会（フリートーキング会）の中で、教員集団がようやく意識改革の緒に着いた感じである。いずれも、異学年・異年齢の教員構成による小グループの研究協議である。席や係もくじで決められ、司会進行はそのグループで一番若い教員が務めていた。机上には新校舎の見取り図も広げられ、新しい教育に話が及ぶとメンバーが頭をつきあわすように図面を見たり指でなぞったりする姿も見られた。

7月のフリートーキング会の時は、教員集団の中に堅い雰囲気も漂っていた。自分たちが中藤小学校の教員集団としてこれまで多くの研究に真摯に向きあってきたこと（特に文部科学省の研究指定校として国語の研究に邁進してきたこと）、日々の生徒指導や児童理解に追われていること、地域との連携や様々な教育課題に毎日精一杯向き合っていることなどを出し合う中で、これ以上何を求められるのかという行き場のない思いに捕らわれていたのではないかと想像できる。「やれることはすべてやってきたよね。」という言葉が、悲鳴にも似た響きとなって聞こえてくる感じがした。今年度参加させて

いただいた4回の小グループ協議を通して、当初の堅いムードが少しずつ柔らかくなっていく様子が伺えた。7月のフリートーキング会の翌日に、自身が研究主任宛に送ったメールには次のように書かれている。

昨日は初めて校内研究会に参加させていただき、ありがとうございました。それにしても45分という時間はあっという間でしたね。

グループ協議でのお話を通して、文部科学省指定校以降の国語教育を核にした教育実践や児童理解、地域との連携など、これまでいかに中藤小学校の先生方ががんばってこられたか、その歴史をお聞きすることができましたし、今後、新しい中藤小学校において、その土台を礎に、さらに何かを目指していこうという先生方の意思も感じることができました。

「私たちはやれることは全てやってきたよね。」という言葉をお聞きしたとき、まさにその通りだと福井県の先生方の底力を実感したと同時に、これからは新しい校舎が建築されるのを機会として、先生方だけで抱え込まない教育のあり方に視点を変えてみられたら、また、新しい展開が見えてくるのではないだろうかとも感じました。

同じ教育でもいろんな視野から眺めたり、もっともっと子どもたちに実体験の場を増やしてあげたり・・・どんなことが可能なのかを今後私たちも一緒に考えさせていただけたら幸いです。先生方がわくわくされることは、子どもたちがわくわくすること、保護者や地域の皆様がわくわくすることです。また、機会があればお声をかけてください。

その後の研究主任のメールでは、「しなければならぬことをたくさん抱えて身動きできない！というふうに考えると疲れてくるのですが、新しいことがこれからいっぱいできる！と考えるとわくわくしてきます。フリートーキング会をしてみて、ますますそういう思いを持ちました。授業の在り方を始めとして今までの実績を生かすところもあれば、大きく変えていくところもあると思います。いずれにせよ、職員がわくわくできますよう、前をしっかりと見据えつつ、新しいことに足を踏み出していきますよう、どうかご指導ください。」と書かれてあった。

今年度、中藤小学校では「新中藤小学校開校に向けて」ということで、5・6年の学年担任制の導入 低中高それぞれのくくりでの取組（新たな可能性の想起）がメインに挙げられている。については、そのことで必然的に生まれる教員同士の語り合いや子ども集団の変化、教員同士の関係性の変化に注目したいと考えている。また、についてはそれぞれのくくりで行う活動について、新しい校舎ならばどういうことができるかという視点で考え、「ifカード」に記録することになっている。

12月に行われた2回目のフリートーキングでは、これらの実践を踏まえたより広がりのあるグループ協議が進行していた。まず、司会進行役の教員も意見を述べるメンバーの教員も、7月に比べてぐっと柔らかさが増し、前向きに考えようという姿勢にあふれていた。その背景には、新しい視点を取り入れた活動を子どもたちがスムーズに受け止めている状況が伺われ、始めは不安視していた教員も徐々にプラス思考に変容していったことが読み取れた。オープンな校舎にふさわしい開かれた学びになるために、子どもたちが没頭できる探究型の授業を模索することと学びのルールが重要であることに思いが至る教員が出てきた。今まで取り組んできた対話型学習も、それぞれの教科の探究を支える視点で役立つことが分かってきた。このような意識の変化は、外部の風が入るようになった今年度、より加速したように感じる。自分たちの悩みや思いを語り合う相手がいることの重要性と不断とは異なる視点が行き交う話しあいの重要性が実感できた。

## （2）課題解決に向けた学校改革を求めて（U小・T中）

どの学校も、それぞれの歴史や伝統、地域や子どもたちの実態を土台として学校教育目標を掲げ、心身ともに健やかな児童生徒の育成を進めている。その中で、ここに登場するのは、外から与えられ

るミッションはないが、それぞれの学校が抱えている課題に正面から向き合い、それを克服するために校内研修や授業改善等に取り組んでいった学校である。

U 小学校では、教務主任が中央研修で「学校組織マネジメント」について学んだことに端を発し、この考え方からあまりにもかけ離れている自校の状況に、是非この発想を自校に活かし、職場の同僚に広めることはできないだろうか考えた。そして、自身が思い描く学校の姿を、「学校においては、校長の学校経営ビジョンの意図が職員の間で十分理解され、ともに進むことで最大限の教育効果を生む。そのためには、管理職と教員がそれぞれ相手に求めるだけでなく、互いのがんばりを認め合い、ともに進もうとする組織マネジメントこそ重要である。それが成立するために、ミドルリーダーがその間で、あるときは管理職の意図をかみ砕いて職員に伝えたり、あるときは職員の思いを管理職に伝えたりするミドルアップダウンの形を取ることが望ましいのではないか。」との考えを持つに至った。そこで、職員に、次年度の研究内容をマネジメントに関するものとすることを提案した。

ところが、職員からは批判的意見が続出した。どこから手を付ければいいのかの模索の中、まず、1年目は同僚の教員と2人体制で研究部を立ち上げ、2年目は4人体制へと拡大し、実践コミュニティとして意思疎通を図りながら内容の充実を図っていった。一方で、マネジメントの解釈も始めは目的だったが、「自分たちの抱えている課題に対してその発生の源を探ったり、背景を改善したりすることで課題を効率的に改善していくためのもの」とのとらえ直しを図った。そして、その発想を取り入れることで効率的に業務をこなして多忙感を解消したり、子どもたちにとってよりよい学びを提供したりするという考えにシフトしていった。こうして、授業改善（学びのサイクル・学力向上の手立て）と業務改善（学校業務の見直し・ICTの活用）の2つから学校改善を進めることになったのである。

これらの改善への流れの中で、その後、新型インフルエンザへのチーム対応、プールの安全管理の取組、健康観察のICT化、不登校対策支援チームの活動へと協働の渦が増え、また異なるメンバーにより別の輪に連鎖的に広がるようになっていった。職場における組織マネジメントの推進は、教員にとっては働きやすい職場・子どもにとっては行きたい学校・教務主任にとっては教員が子どもと向き合う時間を生みだし、みんなが余裕を持って仕事に取り組める職場環境づくりへの足がかりとなったのである。

次は生徒指導で日々困難を抱えるT中学校での取組の例である。「大多数のがんばりより一部の中学生の目立った言動、そしてそれを改善できない教師集団にどうしても批判の目が向けられ、学校への不信感に発展しがち」であった。そこからの出発である。

「できることから始めよう」と、その学校の生徒指導部長自らが動き出した。1つ目は、生徒指導部会の活性化として、今までの慣例を変え、職員会議で図る内容については、事前に生徒指導部会で十分な議論を重ねることになった。2つ目は、生徒指導部だよりの発行である。とかく悪いことばかりを取り沙汰しがちな悪循環を変え、生徒たちに自己肯定感を持たせる視点で、生徒のよいところや努力したところを中心に家庭にお知らせする記事を取り上げた。これは教師集団への生徒の見方・接し方の提案でもあった。3つ目は、ケース会議の開催である。管理職・教務主任・学年主任・保健主事・養護教諭・生徒指導主事・担任がチームを組んで行うもので、「特別扱いせず、他の生徒と同様に扱う」ことを確認し対応した。しかし、うまくいかないことも多く、スクールカウンセラーからは教員がチームになっていない点を指摘され、自身のコーディネート力・ファシリテート力の未熟さを実感したりもしている。

こうした取組を通して見えてきた課題がある。「同僚性の低さ（同年代の教員が多く、楽しい会話はあるが本音の語り合いがない）」や「やらされている感じ（行事が多いことからこなすだけになっている）」、「授業への意識の不足（わかる授業に向けての教材研究の時間に欠ける）」の3点であった。初年度は、「教師が子どもたちや教師集団をどのようにとらえ、どうしていきたいのかを明確にし、授業や生徒理解についての自身の取組を見つめ直す機会を設ける必要がある」と考えた。「生徒指導＝問題行動へ

の対応」という一面的な考え方を変容させていく必要を感じていた。そこで、夏季と冬季の2回にわたって「教職員生徒指導研修会」を開催し、じっくり腰を落ち着け、学校の現状を話し合った。会の後のアンケートで、多くの教員はこのような話し合いそのものには賛成であるが多忙化につながることに懸念を持っていることが分かった。また、今後の取組の課題としては「生徒指導の考え方を活かした授業」と「目指す生徒像に向け様々な角度から迫っていける組織づくり」が明確になってきた。2回の生徒指導研修会を通して、生徒の現状から教師の指導法の改善へと話が進展していった。しかも教師自身のテクニックではなく、生徒自身の学びの立場で語られている。「生徒や学校が変わるためには、教員が変わらなければならない」という教員の意識改革の必要性を実感するようになってきた。

さらに、3学期には念願の授業実践が行われた。学習指導における生徒指導として各教科等における学習指導が成立するために、「基本的な学習態度の在り方等についての指導を行うこと」「各教科等の学習において、一人一人を生かした創意工夫ある指導を行うこと」

を大切に考えた。「これまでの負の連鎖(問題行動の対応に追われるために分かる授業の実践を怠る新たな問題行動を生む)から脱却するためには、授業のダイナミックな質的転換が必要」と考え、授業改善だよりを発行し、教員への意識改革の糸口とした。こうして3学期に、生徒を見取る授業公開と付箋を使用したグループ協議によるワークショップ形式の授業研究会が実施された。2回の生徒指導研修会を経てきており、このようなグループ協議の意義や価値を理解しつつある教員同士の話し合いは、互いに学ぶものが多い校内研修会となった。教員の表情や言葉に、少しずつ意識改革が進んでいる実感を持てるようになってきた。

### (3) 学校が一丸となって進める特色づくりを求めて(春江工業高校・美方高等学校)

春江工業高校では、以前より「のりもの広場(文化部を中心としたメンバーがイベント会場で自作の乗り物を運転し春工を理解してもらおうボランティア活動)」や校内での製作コンクールを実施してきた。平成12年度に、地域の公民館からの出品依頼を機に、県児童科学館、サンドーム福井、丸岡中学校などへ次々発表の場が広がっていくことになった。ものづくりの対象が単なる「ものを作る」から「人の喜び」へと進化し、相手の気持ちを考えてものづくりをする方向に軌道修正されていった。困難な状況に直面する度、各科の教職員やOB教職員、生徒たちが、出入り自由な実践コミュニティを作りながら、春江工業高校が大事にしているものを知ってもらいたいというプラス思考で協働して乗り越えていった。

平成21年に、坂井市から、竹田メロディパークでの「見せる楽器」として自動演奏装置作成の依頼が舞い込んだ。製作費600万円という金額の大きさに驚きながらも、これまでの地域での実績を土台に「春工プロジェクト」として取り組もうという校内挙げてのムードが高まり、着手することになった。紆余曲折のプロセスを経て思いが形になっていった。途中、教職大学院での人脈から地域の長畝小学校の児童との協働が成立し、小高交流の中でチャイム上部に小学生の下絵による彫刻をドッキングした楽器の製作が進められていった。まさに、夢の実現を見ることになる。

一方で、校内では、3学年のカリキュラムとして「課題研究」という3時間連続の実習を実施している。グループごとに生徒自らが題材を設定し製作するもので、「製作中に直面した課題や事前の課題に対して問題点を整理しながら克服し、次の課題に取り組み、校内課題研究発表会でチームの研究成果を発表する自己実現型の学習」である。よりよいものを作ろうとする探究心や教師・チームメートとの協働で生徒がどんどん成長している。さらに、発表会での外部の人たちとの触れあいの中で、適度の緊張感と真剣さが加わっている。このような日常の教育活動が「たけだの響」につながっていると考えられる。

最後に美方高等学校を紹介したい。後に教職大学院の院生となる教諭がこの高校に着任した当時の



美方高校は、管理職のリーダーシップと学校経営ビジョンに沿う学校改革が次々打ち出され、教職員間のコミュニケーションが機能する中で、それぞれの役割を十分認識した6人の部長を中心に理想的な教育活動を進めていた。しかし、歳月の流れの中で、校内の教職員の実態としてキーパーソンの不足という実情もあり、教職員間のコミュニケーションはあるものの、学校運営を見直すような動きに欠ける状況が起きてきた。

そこで平成19年度に生まれたのが、「生徒のために自主的に活動し、部署や学年会の枠を超えた自主組織＝部長や管理職に意見具申していくプロジェクトチームを創る」という校長からの提案である。6名のメンバーからなる自主的な組織（MGP）であった。これはまさにキーパーソンとして各種の改善や改革に関する議論を活発化させるための方策の1つで、自校の外部環境・内部環境の把握と分析から特色ある活動や問題解決方策を検討し、学校へ還元し実践していくことのできるチームとして結成された。当時の校長はこのプロジェクトチームの意義として「こんな生徒に育てたい、生徒のためという視点で、皆が自由な発想で語り合うことに意義がある。そのときにはできそうにない、価値がないと思っていたことが、案外、後になって有効なアイデアであったり、実践可能となったりすることがある。メンバーで集まり、議論し合うことに意義がある。」と述べている。

このMGPの結成を受けて、「For the school ～ベクトルを1つに」というスローガンを決定し、学校の活性化につなげるべく第1回プロジェクト会議が動き出した。ここでは、管理職の熱い思いを聞くとともに、「公共性」と「専門性」が教師の仕事の基軸であると語った稲垣忠彦先生の講演から学んだことを共有し、このような話し合いを全教職員に広げてはどうかという意見で、夏季休業中の小グループ討議が決まる。こうして第1回美方高等学校を考えるワークショップが実施された。MGPのメンバーが、ファシリテーターとなって、教科や学年、年齢、性別、部署を超えるメンバーで自由な語り合いがなされた。さらには、そこで出された意見や感想を記録として残し共有することで、また新たな参加意欲にもつなげることができると考え、休養室などに記録を模造紙で掲示することにした。併せてMGPの話しあいの記録も、資料として校内で公開され、学校の教職員全体のムードを高めていくことにつながった。

一方で、ワークショップで出た意見をMGPで議論し、4つの方向性（部活動顧問と担任との連携の強化、生徒の思いを引き出し、生徒の学校や教師への思いを知る、論考やロングホームの検討、教科の枠を超えた授業研究会の実施）が打ち出された。

美方高校では、平成17年度から、「教員自分自身のため、生徒のため」「気軽なものに」を合い言葉に、公開授業週間の取組を実施してきた。平成21年度は、この取組に子どもの学びを見取る視点を加えて授業参観し、事後の研究会を実施した。初めての形に校内の教員は多少の戸惑いもあったが、結果として、それぞれの見た生徒の学びの様子が至るところで語られ、大変心地よい語り合いの時間が流れた。

このような全校的な意識の変化を受け、職員会議や運営委員会において、視察した他校（堀川高・至民中・藤島高）の実践や教職大学院での学びを紹介するとともに、MGPのメンバーから「大学進学をゴールにおいた教科指導ではなく、生徒の将来を見据え、本来の生きる力を育成することの大切さ、課題探究型の学びの重要性」が語られた。MGPでの協議後、運営委員会で可決され、職員会議で大多数の賛同を得ることができた。いよいよ、念願の「教科の枠を超えて、生徒の学びという視点から授業研究会を実施する」方向に向けて大きく動き出すのである。ついに、取組1年目の2月下旬に「生徒の姿を通して授業を語る」授業研究会が実施された。

## 5 協働体制づくりに向けた視点と今後の展望

ここまで、院生の長期実践報告や関わった担当校の実践から、学校改革に向けた教員の意識改革の道筋を具体的にたどってきた。学校が新たな方向に向かって組織全体として歩み出すために何が重要なのか、この中で見えてきたものについて、私なりの考察を述べてみたい。

### (1) 学校が柔らかさを生むための仕掛けとコーディネート力

受け止め、つなぐ仕掛けづくり

安居中学校では、おおよそ次のような歩みをたどっている。

実態の見極め	初期の段階での共通理解	マップづくり	実践(試行錯誤)
実践の結果を受けて組織改革		校内の教職員の意識改革へ	

安居中学校では、「教科センター方式による小規模中学校への移転開校」という外からの要請で学校が変わらなければならない状況に、校内で大変な葛藤があったと推測できる。これは、同じ境遇である至民中学校や中藤小学校でもしかりである。「なぜ、教科センター方式なのか」を考える前に、これまでの自分たちの教育活動を認め合うところからスタートしていることが重要である。学校の教員は責任感が強く、経験年数を積んだ教員であればあるほど、確信的な教育信念を持っており、外圧による方針変更には極度の抵抗があるものである。「今までの教育活動のベクトルを正反対にするという改革ではなく、自校の特色を見つめ直し、教科センター方式においてよりよいものに発展させていく」という姿勢を研究主任が中心となって共通理解する中で、教職員のベクトルを1つに向けていった。

次は、2度のマップづくりである。これも、関わる全員が心を1つにして進んでいくために欠かせない重要な仕掛けとなっている。まだ、十分に教職員の共通理解が図られていない時期に、新安居中学校から連想される内容をみんなが書き出していく作業とそのための意見交換を通して、安居中学校として育てたい力は何か、創り上げたい特色は何かを共通理解していくのである。楽しい活動を通して自然と考え、思いがつながり、気がつくと、1つの方向が見え出していた。

翌22年度には、研究主任が福井大学教職大学院の院生となり、大学との連携の中でより幅広い協働体制が生まれていった。小中の分科会に分かれて議論が進められ、コミュニケーション力に課題があるとの指摘から、「交流・体験で培う豊かな学び」がテーマに据えられる。テーマを決定する際も校内には様々の意見があり、それらの多様性に対して、常に研究主任が受け止め、方向性を確認し、支えとなっている。一方で、「コミュニティ・オブ・プラクティス」から学んだ活気あるコミュニティづくりが意識され、どんどん実践が図られていった。具体的には、内部と外部の視点を入れたり親近感と刺激を組み合わせたりすること、価値に焦点を当てること、コミュニティのリズムを生み出すことなど、「7つの原則」から自校の現状を見直し、具体的な手立てを考えていった。こうして、ようやく「安居スタイル」の授業研究会がスタートする。このあたりでも、実に丁寧な研究主任の関わりが見られる。校務分掌を土台とする新しい部会構成の提案や、教科センター方式の教育のあり方の提案も、まずは校内のムードを受け止め、無理のない取り組みやすいところから進め、徐々に目指す方向につないでいる。

積み上げを活かした新しい学校づくりへの意識の転換

一方、中藤小学校では、H17～19年度の文部科学省の学力向上拠点形成事業(確かな学力育成のための実践研究事業)において研究を進めてきた「対話型学習」を柱とする国語の授業改善に長年

取り組んできた。これが、教員の意識に深く根を下ろし、新しいミッションへの関わりを閉ざしている傾向があった。しかし、これまでの努力が新しい教育に活かされる視点であること、実際に動き出した高学年での学年担任制（教科担任制）が予想以上にいい進展を見せていること、他学年においても新しい取組が順調に子どもたちに受け入れられていることなどで教職員の意識が少しずつ変容し、自分たちで創る新しい教育への期待感がふくらむようになってきた。これまでの学びの積み上げを十分受け止めた上で、中藤小学校の今と今後をきちんと見据えようという視点に転換し始めたのである。管理職や研究主任のコーディネートすばらしさを得て、全校挙げての研究の取組がようやくスタートし、フリートキング会の実施にまで漕ぎつけた。新校舎で何ができるか、どんな学びに出会えるか、どんどん種を出しつつあるところである。

#### 実践コミュニティ「潜在期」の課題への対応

こうしてみると、「実践コミュニティの潜在期」であるこの時期の主要な課題は、メンバーの間には十分に共通点を見い出すか、コミュニティを形成しようという考えを持ち込めるかという点であることが分かる。「学校改革は教職員の意識改革から」とよく言われるが、言葉で言うほどそれは簡単なことではない。思いがないところには意識の変革は起こらない。思いとは長年身につけた習性から発するものであり、教育哲学なのである。それに揺さぶりをかけるには、根底を覆す出来事やものに出会わせ、学校改革の必然性と意義を自覚させることである。そのために研究主任は、構成メンバーに敬意を払いながら、多くのエネルギーと時間をかけて、いくつもの丁寧な仕掛けの場を作っている。「コミュニティ・オブ・プラクティス」によると「メンバーがまだ考えたこともないような可能性を思い描くことが重要」と書かれている。前例のないものを追い求めねばならない苦しみから解放され、それを可能性の追求というわくわく感に置き換えていくプロセスと言える。まさに安居中学校や中藤小学校はその可能性に向けて、図面やマップから議論をおこしながら進もうとする方向性を見据えようとしている。同じ構成メンバーでありながら実践コミュニティが既存の組織体と大きく異なるのは、明確にされていない何かに向かって関わる全員が心を合わせ、発展していこうとする集合体であるかどうかなのである。

#### （２）現状打開に向けた教員の意識改革を進める仕掛けとコーディネート力

##### 自校の課題を踏まえた新しい手法の導入

U 小学校では、おおよそ次のような歩みをたどっている。

気づき	投げかけ	挫折	実践	新たな気づき	組織改革
校内の教職員の意識の共有へ					

U 小学校では、教職経験の長い教員が多いという現状の中で、各自が自分の進む方向性をしっかり持ち、意欲的に教育活動を進めていた。しかし、学校全体のベクトルとして必ずしも一枚岩というわけではなく、もろさや危うさを常に持ち合わせている組織体ということができた。そういう状況の中で、教務主任が中央研修で「学校組織マネジメント」について見識を広げる機会を得た。その中で、教務主任は「ミドルリーダーを中心とした一人のキーパーソンに頼らない同僚性の構築、相互に認め合える場の設定、自分自身ミドルリーダーとしての有用感を感じる事が重要」との思いを抱くようになる。

しかし、組織マネジメントの要素を取り込むことに主眼が行きすぎた結果、次年度の研究テーマをマネジメントに関するものにしたという提案を出した途端、校内から多くの反発の声が上がる。学校という職場を改めて見つめてみると、「お題目が並べられている」部分が結構多い。関わるもの皆が

そういうものだと思いついて疑わない。教員自体はそれぞれに多様な悩みを抱えてその解決に精一杯という現実の中で、同僚が抱えている悩みに積極的に関わったり自分の悩みを打ち明けたりする余裕もなければ、そういう文化もないのが今の学校である。そこに、組織マネジメントという馴染みの薄い発想が登場すれば、混乱を招くのは当然である。この学校でも、「ただでさえ多忙なのにこの上何をするのか」「学校の規模も異なり、自校には参考にならない」といった批判が主流を占め、サブテーマにマネジメントの文言を入れるという折衷案でようやくスタートすることになった。ここでの教員の不安は、意味不明なマネジメントという文言へのアレルギー反応ではあったが、肝心の研究自体が何を指しているのかの共通理解が不足していたことも大きい。

戸惑いの多いスタートだったが、「できることから始めよう」と、まずは教師がみんな6年生を育てるといふ体育祭に向けた取組を通して教職員に協働の大切さを実感させていく。併せて2人体制による研究部を立ち上げ、マネジメントについての研究を進め、それを全職員に伝えていく中で教職員の反発はどんどん少なくなっていった。マネジメント手法のとらえ直しを図りながら、その手法を活かして何を指すかを明確にして共有していくことが重要であることを教えられた。

### 教職員が本音で語る場づくり

一方、T 中学校では、日々の生徒指導の困難さから、教職員が一丸となる方法を模索していた。この学校でも「できることから始めよう」と生徒指導主事が起こした3つの取組は、生徒や保護者、ひいては教職員の意識を少しずつ変える方向につながっていった。しかし、スクールカウンセラーからは「学校の教員がチームになっていない」という指摘を受けたこともあり、生徒指導主事の力量の足りなさを実感する。ここで改めて、自校の課題に真剣に向き合うことになったのである。

見えてきた3つの課題の克服に向けて2回の生徒指導研修会が開催された。自校の教職員がじっくり腰を落ち着け、学校の現状を話し合うことからスタートしたのである。生徒や教職員集団をどうとらえ、どうしていきたいか、授業やこれまでの生徒理解の取組について教職員自身を見つめ直すチャンスとした。その後のアンケートから、このような小グループ協議の重要性や、生徒の現状を通して教師の指導法を改善することの重要性が意識されていることも分かった。課題として出てきた「生徒指導の考え方を活かした授業」について、3学期には念願の生徒を見取る授業公開と付箋を使用したグループ協議によるワークショップ形式の授業研究会が実施された。生徒や学校が変わるためには、教職員が変わる必要があるという意識改革の進展の中で、徐々にではあるが、確実に生徒指導のとらえ方や授業への意識が変わり始めている。

### 切り口を見定める視点とキーパーソンの存在

これらの学校に共通しているのは、自校の教育活動のどこに課題をもつか、何を学校改革の切り口にするかを見定め、課題を提起し、協働探究の渦を創るキーパーソンの存在ではないだろうか。安居中学校や中藤小学校のような外からの要請ではないだけに、ほとんどの教職員は変える必要性を全く意識していないのが実情である。しかも、どちらの学校も経験年数の豊かな教職員が多い。このことは、学校の教育に安定感をもたらす半面、過去の実績に頼ったり横並びの調和を尊重したりする意識の中で、変化の激しい社会から取り残される危険もある。今の学校が置かれている状況を客観的に見つめる眼を持って眺めることが重要なのである。今さえよければこのままでいいというわけではない。今後の学校の存在意義も視野に入れ、学校として変えていく必要がある部分は何かの十分なる吟味が求められる。

そういう視点で、学校の現状に一石を投げ、その波紋から教職員集団という組織全体の意識改革にまでつなげることができるキーパーソンは重要である。しかし、そのキーパーソンも、一人で全てを背負うことは不可能であり、そこに、校内での協力体制や校外での学び、人的な支援が必要となる。

キーパーソンも周囲によって支えられる体制が必要なのである。学校というところは、変わることがなかなか難しい組織体である。しかし、少数の人たちの気づきが共有される仕組みがあれば、やり方次第では確実に学び上がることのできる組織体でもあると信じている。2つの学校の取組はそういう可能性を示唆してくれる。

### （3）高等学校のチャレンジとコーディネート力

高等学校では、異なる実態や特色の中でそれぞれの目指すものに向かって必死の取組が進められているにもかかわらず、多くの課題を抱えている。職業系の学科や高校においてはどんな課題があるのだろうか。職業系ならではのミッションを持ち、実習や職業専門が命でありながら、時代の変化とともに生徒も教職員も生き生き輝く教育活動が影を潜める傾向にある。ミッションの達成を可能にしていくためにも、時間や空間を開き、人の心を開いていくことが不可欠である。

春江工業高校の院生（修了生）の長期実践報告に流れているのは「ものづくり」を中核とした生徒や教師の成長、そして、学校の存在意義である。一昔と違い無気力な生徒が増加している実態や外からは適切な評価を受けているとは言えない状況の中で、実習の見直しを通して、「春工」の姿を正しく伝え、広めていきたいとの思いからさまざまなチャレンジが展開された。

美方高等学校の院生（修了生）は、学年主任や保健部長を務める中で、部署や学年会にあって全員が気持ちを1つにして物事に当たることの困難さを実感し、「人はどうすれば意気に感じその職務に喜びを見いだして熱心に取り組むのか」に悩むことから実践をスタートさせている。どの学校にも横たわっている気がかりな点を、改革の種としてどこまで意識できるか、まずはこれが重要である。春江工業高校と美方高校の事例を通して、様々な実践コミュニティの中で、生徒とともに教職員も成長する姿、学校が一丸となって目指すものに向かっていけるような教職員集団、学校組織が変わっていく姿を追ってみたい。

### 突破口をチャンスに

春江工業高校にとって突破口は外から吹き込んだ風、つまり地域との連携であった。校内での製作や発表会にとどまり作品の行く末や生徒のモチベーションという点でも行き詰まり状況を見せていたが、地域に出ることで多くの視点を与えられることになる。生徒も教師も、相手意識を持った製作の目的や内容、プレゼンの仕方への方向転換の中で、必然的に様々な人たちとの協働を経験することになった。そして、それらの製作により、作品に一層の命が吹き込まれることになったのである。ここでは普段の授業で得た知識や技能が生きて働き、立場の違いを超えて多くの人たちの英知を集めるようなことにもなった。「ものづくり」は「人づくり」「人の輪づくり」なのである。小さな成功は、その後どんどん大きな成功を引き寄せていった。それとともに、実践コミュニティの輪も広がっていくことになる。

一方、美方高校では、その突破口は校長から提示されたMGP（みかた元気プロジェクト）で、生徒や学校のために自主的に活動し、部署や学年会の枠を越えた自主組織として部長や管理職に意見具申していくシステムが校内に生まれたのである。この「生徒のため、学校のため」に何ができるかという発想は春江工業高校と同じで、熱い思いがいろんな局面で展開の支えになるのである。MGPは、教職大学院の修了生ら6名のメンバー構成で校長・教頭のリーダーシップと学校経営ビジョンに支えられ、様々な学校教育改革を次々と推し進めた。小中に比べ学校改革に向けた取りまとめをするキーパーソンが少ない高校の現状において、この活動を通して、リーダーシップやミドルリーダーの在り方を考えることになった。さらには、教師の協働によって学校が変わる経験を幾重にも積んでいくことにもなっていった。しかし、問題の意識や改革への意欲がないところでは、いくら突破口があってもそれはチャンスにはならない。折角の突破口を学校改革につなげるためにも、校内研修や授業公開

等を通して、教員は日頃から専門的な眼を養い、改革の意欲を高めておく必要がある。

#### ボトムアップの合意形成と場の教育力

学校のこのような展開の中で、著者は自分の役割をどう意識しているのだろうか。著者自身、「春工コミュニティを『結託』から『成熟』に入っている」ととらえ、「課題を持ちながらも今後ますます広がりを見せつつある」と分析している。このことを踏まえ、学科長という学校の要のポジションにある立場として、自身がコーディネーターの役割を果たすとともに、「場」の存在を常に意識している。「組織は学習し変化していくもの。学習を促進する『場』を育てることがリーダーシップの主要な任務であり、リーダーが純粋に他の人たちに影響を及ぼしたり啓発したりできる唯一の方法である。『場』を作るには初めから他の人たちに参加するよう依頼する必要はない。あなたが日ごろから自分のテリトリー内で適切かつ細かなケアをしていればそのうちに人は自分から『場』に加わる。」というピーター・センゲの架橋理論を拠り所に春工コミュニティを育てようとしている。自発的な集団であるからこそ、互いが認め合いながら話し合いができる「場」が重要であり、職員室だけでなく、気軽に誰でも行き来し、参加できる空間(場)をどうセッティングできるかに心を砕いている。「場」こそが春工コミュニティの活発な活動を支える土台となる重要な部分だからである。

美方高校では、元々「たばこ部屋」なるものが教員の教養室であったようで、そこでは年齢や立場を超えて、自由に純粋に美方高校のビジョンを語り合っていた。小黒板なども使って熱い議論がなされている。多忙化の中でこうしたコミュニティは姿を消したが、今新たな形でコミュニティとしての場である MGP が作られたのである。その後、MGP のメンバーがファシリテーターとなって運営する校内ワークショップが開かれていくことになるが、少数メンバーの場から全職員による意思統一の場へとコミュニティは広がりを見せていった。そして、全職員の合意を得る形でいよいよ「教科の枠を越えた授業研究会」がスタートしたのである。美方高校の授業研究のテーマの1つが「場の教育力」である。生徒を学習へと動機づける雰囲気をつくりだすのが重要だととらえ、学びの必然性を全教員が実感することになった。生徒に教育の場を作ることと教師が教科の枠を越えて語り合うことはまさに共通点があり、つながっているものである。両校とも、今の形の開かれた高等学校になるまでには、ボトムアップの合意形成をどのような順序でどのようなコミュニティを駆使して図っていくかが大きな鍵だったのではないか。

#### 外部からの学びを校内に引き込む

さらに、春江工業高校では、様々な外部からのアドバイスや刺激をもとに春工コミュニティをより発展させようと教職大学院での学びも積極的に取り入れている。生徒の発案を大切に企画段階から生徒を加わせたり、小学生や地域住民といった様々なコラボレーションの中で生徒がどのような多様な学びを経験しているかを詳しく見取ったりという今までにない視点も取り入れるようになった。これが生徒の成長のみならず、教職員の新たな学びにもなり、学校の活性化にもつながっている。

同じように美方高校でも教職大学院における学びが随所に取り入れられるようになっていった。あるときは、同じ院生の取組に触発された形で、あるときはそこでの情報から視察に出かけた学校での体験で、さらには教職大学院での講義で学んだことから、自校に取り入れたい内容や考え方をどんどん吸収していった。教職大学院での学びが MGP の会議での提案へとつながり、MGP での学びや同僚との協働が教職大学院へとつながって相互に影響を受けながら密接に連動していった。さらに、美方高校では、教職大学院のみならず、同じ専門学科を有する高校や高教研家庭科部会、地区からも多くの教員の参加を呼びかけ、公開授業週間を実施している。自分では気づかなかった生徒の動きや考え方を知るチャンスとなり、得るものが大きかったと述懐している。

## 6 おわりに

私は、平成 18 年度から平成 21 年度まで至民中学校の学校改革に立ち会う幸運を得た。平成 20 年 4 月の開校に向けての 2 年間、どんな毎日が繰り広げられ、どんなことを学んだのだろうか。

いろんな瞬間が走馬燈のように浮かんでくる。職員朝礼が終わるのを待ちかねたように、校長・教頭・教務主任・研究主任が、時間を忘れてこの先チャレンジしたいことと実現可能性を模索した日々、放課後を待って次々開かれる校内会議と同窓会や開校委員会などの数々の夜の会合、入れ替わり立ち替わり地域の人々や設計業者、教育委員会の関係者たちが訪れ、あたかも学校が街角になったような毎日だった。慌ただしい日々の中で、気がつくやうに、当たり前には様々な人たちとのつながりができ、柔らかな空気が流れるようになっていた。学校独自で抱え込んでいたら叶わなかったようなことも自然と成し遂げられていった。長い年月、学校だけで全てを抱え込むことは当然だと信じこんできた私たちにとって、我が身の傲慢さを思い知らされたと同時に、カルチャーショックの連続でもあった。

同時期に、福井市の前教育長からこんなお話を聞いたことがあった。「地域にとって今重要な課題は、少子化と高齢化である。これを一度に解決できる方法はないか。学校の立場で考えてみてほしい。」それまで私は、学校という立場から少子化を考えることはあっても、高齢化について考えたことなど一度もなかった。学校とはその年齢の子どもたちの発達に即した教育を行うところであって、イベントでお招きすることはあっても、基本的に高齢者の方には無縁な場であると思いついてきた。改めて学校としてできること、学校の存在意義は何だろうと考える機会になった。しかし、私たち教職員の意識改革と学校改革が進展する中で、「地域公開講座」や「日々の教育活動への参加」という形を通して、ついに、中学生と高齢者（大人）がともに学ぶことの意義を実感できる時が訪れたのである。

至民中学校での学校改革を通して、私たちは学校の可能性を飛躍的に広げることができたし、視野を広げれば豊かな学びがあること、そのための学び方を教師も子どもたちも求めていく必要があることなども体感することができた。

今、どの学校もその存在意義を問われている時代である。今までの伝統や歴史にあぐらをかいたまま、この先やり続けていける学校はほとんどない。しかし、おぼろげな危機感はあるにせよ、具体的に一步踏み出すことができずにいる学校も多い。一步を踏み出せる学校と踏み出せない学校のその差は何なのか。

丸岡中学校 PTA から春江工業高校の教頭に「春江工業のロボコンや乗り物を全校生徒の前で見せてほしい」という依頼があったとき、クリアしなければならない課題があまりにも多く、相手の抱えているイメージと高校の現状の落差から、一度はお断りするという経緯があった。しかし、再度の要請があったとき、出入り自由のアットホーム的な自由な参加を旨とする打ち合わせ会議で、大変前向きな意見のやりとりが行われた。再度の依頼をきっかけとして「それに応えたい」と教師の善意の心が大きく窓を開けた。ここが一步踏み出せるかどうかの違いなのだろうか。同時に、どうせなら「春工は何を大切にしているかを知ってほしい」という機運まで広がった。この機会をチャンスと考えることにより、積極的に行動しようという気持ちが全面にあふれることとなった。乗り物を作り乗ってもらう人が来るまで待っていればよいというような受動的な体制から、乗り手を引きつけるためにはどうしたらいいかという積極的な行動が必要になってきた。

こうなると、スクールリーダーとしては人と人との交わりを大切にするための話し合いができる場づくりが重要になってくる。つまり、コミュニティを陰で支える仕掛け人となることである。併せて、投入できる知識や手法はすべて投入し、メンバーの意識改革に直接的・間接的に関与し、教師の協働や同僚性のもとで視野拡大を促進させる役割を担う。

こうして作られたコミュニティは学校の置かれた状況に応じてどんどん変化していくのが常である。

正に、「思いを形にしていく」プロセスの中で、異年齢の立場も異なる人たちが一つの思いを持って関わり、柔軟にコミュニティを使い分けながら目的を成し遂げていく。

学校により置かれた状況は様々であるが、与えられた環境の中から学校の変革の芽を逃さずキャッチし、全体に反映させていくことをどう仕組むかが重要である。小さな問題意識とそこに投げられた石、一見、点と点でしかないものをどのように化学反応を起こさせ、つなぎながら一つの形にしていくか、学校や生徒への熱い思いを重ね人の輪（コミュニティ）を活かして学校のミッションをどう果たしていくか、成し遂げるのは難しいが、それだからこそ一人でがんばるのではなく、手を携えて目をそらさず向き合っていきたいものである。今、教師は実にやりがいのある職業なのである。

#### <参考文献>

- (1) 学校改革実践研究報告 100 「学校の組織化に向けた取り組み」
- (2) 学校改革実践研究報告 102 「プロジェクトチームの活動と教師の協働」
- (3) 学校改革実践研究報告 107 「実践コミュニティ ものづくりから得られるもの」
- (4) 学校改革実践研究報告 125 「教師と生徒が主体的に参画する学校づくり」
- (5) 学校改革実践研究報告 138 「生徒からの学びを基軸に据えた新たな生徒指導の種をまく」
- (6) エティエンヌ・ウェンガー，リチャード・マクダーモット，ウィリアム・M・スナイダー著  
「コミュニティ・オブ・プラクティス ナレッジ社会の新たな知識形態の実践」  
翔泳社 2008