

学びのたより

東海国語教育を学ぶ会
2022年1月23日
文責：JUN

学校が学び合う組織になるとき

1 学校訪問において考える“組織のあり方”

学校の「外部協力者」として各地の学校を日替わりで訪問し、授業参観をしてともに授業のあり方を考える、それは私にとって“授業づくり行脚”なのですが、それを始めてこの3月で18年を経過することになります。

学校訪問をするに際して私が強く意識していることが二つあります。

一つは、私の活動は、指導とか助言とかいうことではなく「支援」だということです。ですから「アドバイザー（助言者）」というより「サポーター（援助者）」「ファシリテーター（促進者）」であり、心情的には「授業づくりの同伴者」なのです。ですから、よく使われる「スーパーバイザー」という言い方はほとんど使いません。

そして、強く意識していることの二つ目、本号で述べたいのはこのことについてなのですが、それは、どの学校に行っても、訪問のほとんどの時間授業づくりに関するかかわりをしていても、常に「学校づくり」のあり方を考えるようにしているということです。

私が大切にする授業が「学び合う学び」だということは知っていただいているのではないかと思います。「学び」の深まりは他者とのかかわりによって成すことができる、もっと言えば、生きるということ自体、他者とのかかわりのあり方によって違ってしまふ、だから、これからの時代を生きる子どもたちの学校における学びこそ、他者とのかかわりを重視しなければならないと思うからです。

この私の考えは、当然のことですが、学校の学びに留めておくことはできません。人として生きるうえで、だれもが大切しなければならないことです。なかでも、何人もが集って仕事をすする「組織」においては忘れてはならないことです。私が、授業について検討する学校訪問において、教師たちの授業をサポートするだけでなく「学校づくり」について考えているのは、学校が教師たちによる「組織」だからです。組織としてよりよく機能しなければ、授業がよりよいものにならないし、子どもに対する教育という営みが向上しないからです。

2 学び合う教職員組織にすることこそ

人の集合体は個の集まりです。しかし、集合体が大きくなればなるほど内部が見えなくなり、集合体のイメージは、あの会社はどうだとか、〇〇市はどうだとか、〇〇党はどうだとかいうような総体的なものになります。しかし、実際には、内部で集合体を動かしている人の存在があるわけで、集合体の状況はそれらの人のありようによって生まれていると考えなければなりません。

集合体が「組織」という言い方をされるのは、集合体を形づくる人と人とを「組む」「織りこむ」という意味なのではないでしょうか。その組み方、織り込み方が良質な集合体の実績を残す「組織」ということになるのだと思います。学校という組織も、まったくその通りだと考えられます。

私は、学校は、「学び合う組織」にならないといけないと思っています。学ぶ子どもだけのことを言っているわけではありません。教職員にとって「学び合い」が不可欠だと言っているのです。

教員は、一人ひとり、個性と特性、その人なりの教育手法を有して存在しています。そして、その一人ひとりがそれぞれに一人で授業を行っています。ということは、一人ひとりが独立していると言えます。特に小学校は学級担任制のためその傾向が強く、それが学校内の分断につながる可能性があります。「学級王国」などと揶揄されたのはそのためです。それでは、「組織」としてよいとは言えません。(断っておきますが、それは学級担任制が全面的によくないということを行っているわけではありません。ましてや、小学校も教科担任制にすればよいというような短絡的な考え方にも賛同できません。どちらの制度がよいのかということではなく、大切なのは、どちらの制度をとろうともそれが子どもにとってよいものにする具体的実践なのでから)

一人ひとりに個性・特性・さまざまな経験があるのは悪いことではありません。ただ、それぞれの学級・教師は学校全体の教育と関係なく存在しているわけではないということ認識する必要があります。教師は学校内の同僚と関係なくそれぞれが独自に授業をしていけばよいということではないのです。一つの「組織」なのでから、人と人のはたらきが「組み、織り込まれ」なければならないからです。

それは、機械を操作する工場のように操作の仕方を統一することではありません。授業という営みが、子どもの学びをはぐくむという創造的なものだからです。どの教師も定められたとおりのやり方をしていたのでは子どもの学びに対応できないのです。教師の仕事は、瞬間・瞬間の子どもの状況に合わせて、それぞれの子どもの中に学びを生み出すという極めて難しい営みだからです。教師は、その任務を一人で背負わなければなりません。しかし、その一人ひとり独自の授業という営みのあり方を安定させ、よりよいものにするために何が必要なのか、それが、学校が組織になっているということなのですが、理解していただけるでしょうか。

教師は、教師になったそのときから授業者として熟達しているわけではありません。では、10年も20年もの経験を積んだ教師なら熟達しているかというところとも言えません。子どもを対象とする授業のあり方にこれでよいという終わりはないからです。退職するそのときまで求め続けても求め切れるものではない、それほど奥の深いものなのです。

しかし、終わりのないものだからと言って何もしないわけにはいきません。目の前の子どもの学びのために、そして、職業人としての自分自身のために、今よりもよいものに、少しでも子どもの学びが深まるものにするための努力をしなければなりません。

それは、授業研究であり、子ども研究だと思うのですが、それは、ただ書籍を読むとか、講演を聴くとかいうようなこと事だけに留まらず、授業をする自らの足りなさに向き合うことが不可欠です。しかし、自分自身で自らの足りなさがみえていたらすぐ対応できるはずですが、それができていないのは、もっとも大切なはずの自分のことがみえていないからです。足りなさだけでなくどこに良さがあるのかもわかっていないこともあります。ですから、どれだけ熱く授業をよ

くしようと思っても、自分一人に閉じ籠っていたのでは殻を破ることはできないのです。

そのとき重要なのが、ともに学ぶ他者、尊敬する先達の存在です。その他者でもっとも身近で、いつでも学ぶことのできる人、それが同僚です。同僚同士、尋ね合ったり、授業を参観し合ったり、協同的に授業研究をしたりすれば、それによって教師一人ひとりが力量アップを図ることができます。そして、そういう関係性が教職員間に持続的に繰り広げられることによって、学校内の人間関係が良質のものになります。学び合う教師たちが、笑顔で対話し、さまざまところで支え合っている、それは、授業における学びを深めるだけでなく、学校内の雰囲気明るくし、それが子どもの心の育みにもつながります。学校全体の教育レベルは、こういう教職員相互のかわりによって高まるのです。

学校は学び合う教職員組織にしなければならない、そうでなければ「組織」としての力は生まれてこないのです。

3 学び合う教職員組織構築が難しいのは

学校を「学び合う」組織にしなければならないということはわかっていただいたと思います。しかし、その実現は言葉ほど容易なことではないのです。

だれもが、自分の働く所が、気持ちよく意欲的に取り組めるところであってほしいと思っているのです。けれども、その思い通りにならないことのなんと多いことか。他者とともに生きることは喜びを生むとともに、苦しみや悩みをも生みだします。時には深い軋轢に至ったりします。それほど他者関係は難しい、それは、だれもが大なり小なり感じていることではないでしょうか。

その原因は何なのでしょう。個別の出来事としてはそれぞれにいろいろとあるでしょう。しかし、それはつまるところ、人はみな異なる存在だということであり、さらに言えば、感情に左右されて生きている存在だからだと言えます。人はそれぞれに異なった存在だから、ともに生きることが面白いのだというように言う人がいます。けれども、どんな場合もそのように思えたらどんなによいだろうと思いつつ、多くの人は、その異なりで困惑したり悩んだりしているのではないのでしょうか。異なりの中で生きることは、人にとってかなりのストレスになることなのです。

人はだれもが「自分」がどうなのかが最も心にかかることです。もちろんその度合いは人によっていろいろです。けれども、自分の存在が認められたりわかってもらえたりすることがうれしい反面、自分が役立っているという感覚がもてず無力感に陥ったりすることもあります。その原因は、自分の実際の行為がどうだったかという客観性のあるものではなく本人の思い過ごしということもありますが、それほど、人は自分自身と他者との間で心を揺らしているのです。人が集まればそこでそういうそれぞれの感情が微妙に生まれるのは必然です。そしてそれが一人ひとりの内で膨張したり萎んだりしています。

傷つくことを怖れたり、比べなくてもよいことで同僚と自分を比べ、時には自分自身への自信をなくしたり、逆に自己弁護意識が強くなったり反発心が湧きおこったりしているのです。ときには、そういうふうにはなりたくないと思っているにもかかわらず、他者のことを妬んだり、競争心を燃やしたりしてしまいます。そういう思いが強ければ強いほど、自分が見えなくなるのだけれど、一旦そういう感情が生まれるとどうにもできなくなるのでしょう。

授業づくりや学校の組織について考える際、このようなことはあまり問題にされてこなかった

ように思います。組織としての機構のあり方であったり、マネジメントのあり方であったり、取組方法であったりというような論述が多いと思います。けれども、実際に学校という組織の中で過ごしてきた経験を真摯に思い起こしたとき、そういう理論的なことよりも、人の心の状態がそのときの状況をつくっていたと思えてなりません。

4 学び合う教職員組織構築に必要なもの

感情のコントロール、人と人とのかかわりのコントロール、それができない状態になったとき、その組織は機能しなくなります。さまざまな不満が募り、他者を探るような思いが膨張するからです。そう考えると、もっとも大切なのは、こういう個人個人の感情への対処なのです。

それには、人は感情の生き物であり、さまざまな思いを抱くものなのだ、人は一人ひとりみな違いを有しているものなのだ、そう思うことから始めないといけないのではないのでしょうか。そして、人それぞれの考えを「この人は、こういう状況に対してそう考えていたのか」と、その考えを認めるかどうかは別にして受け取ることが大切です。その組織で仕事をする何人もの人の中に、そういう受け止めることができる人がどれだけいるか、それが組織内の人と人とのかかわりの滑らかさにつながるだと思のです。

それは、「違いを違いとして受け止める」ということです。ただし、それは、必ずしも、自分の考えに目をつぶって相手に合わせるということではありません。「違いを受けとめる」という雰囲気のある組織では、相手の考えを受けとめたうえで、自分の考えを出すことができるはずだからです。

相手の言ったこと、考えていることに対して、それぞれに自らの考えを述べ合える組織であれば、一人ひとりの感情が極端に淀むことにはならないでしょう。違いがあることに基づいた言葉のやりとりなのです。私は、このような言葉のやりとりは、今、注目を浴びている「対話」になっていくのだと思います。誠実な言葉のやりとりを心がけ、それを本当の意味での「対話」にしたいと考えている組織は、良質な組織になるはずです。

このように考えると、組織をよくする鍵は「対話」なのだと言えます。

「対話」はディベートとは違います。「対話」は、それぞれが本当の何かを見つけるため、または自分自身を見つめるために行うものです。自分の考えだけを述べたり、相手の考えを聞き流したり攻撃したりする言葉の往来は「対話」ではありません。

人の考えに異なりや違いは存在するものです。そう思っていれば、それぞれの「違い」はその人の考えとして受け止めることはできます。大切なのは、その後です。その相手の考えを聞き流すのではなく、頭の中で自分の考えと擦り合わせる作用を起こすことです。そのとき、きっと、相手の考えを吟味にかけるとともに、自分が有していた考えをも以前とは異なる角度から考えてみることになるでしょう。そのとき生まれた切れ端のような考えを、素直に、丁寧に出し合って、相手と一緒にあって、何かを見つける気持ちになったとき、その何かが見つかるかどうかは別として、人と人との関係性はつくられていくのではないのでしょうか。

組織の中に必要なのは、「違い」があるのが普通なのだという意識と、「違い」の突き合わせをすることで大切なもの、よりよい結果を生み出すことができるのだという認識です。そういう意識や考え方があれば、「違い」をそのままにしないで、むしろ大切にして聴き合う「対話」ができ

るのではないのでしょうか。

それには、本当に違いを受けとめることができるか、よりよいものに向かって真摯に考えの突き合わせができるかどうか、それが一人ひとりに問われることになります。最大の障害は人の心に巣くう感情です。感情を昂らせるのも人間、感情を理性で抑えることができるのも人間です。

5 学び合う教職員組織のリーダーシップ

違いの尊重と対話ということについて、それはそうだと思っていただいたとすると、では、そういう考え方の組織にどのようにしていくのかということになるでしょう。

もちろんそのあり方は一つではありません。こうすればできるというマニュアルはありません。ただ、そういう雰囲気を生みだし、学校教育の深まりを実現したいいくつかの学校を思いうかべてみると、そこには共通する事柄が存在しています。それは、「人」の存在です。だれかが起点となって、つくられているということです。そして、その「人」を軸として、「信頼」が生まれているということです。

「人」の存在と、そこから生まれる「信頼」、それが良質な組織構築の次なる鍵です。

学校において軸になる「人」と言えば、だれもが校長を思いうかべるでしょう。もちろん校長がどういう「人」であるかが重要ですが、校長ではない「人」が軸になる場合もあります。どちらにしても、それは前述したような「対話」のできる「人」でなければなりません。

校長というと「リーダーシップ」ということが頭に浮かびます。私が接してきた何人もの校長を思いうかべると、それぞれに違いがあり、だれ一人として同じだと思える人はありませんでした。よい状態をつくりだした何人もの校長を思いうかべても、それぞれにその人ならではの人となりを感じられたし、学校づくりの手法も異なりました。

ただ、異なりはありながらも共通していることがあります。それは、それらの校長は、だれもが、孤独に耐えながら、多くの苦悩にぶつかっていること、それでも、どういう組織が自分の求めるものなのかという「軸」をもち続けていた、そういう人だったということです。

違いを超えて何人もの人が結びつくことは簡単なことではありません。ですから、強引に自分のやり方を進める校長もいます。そのほうが早いからです。もちろん手法はいろいろあってよいわけで、多少強引になったとしてもまずは形をつくって、その後、実践と対話を積み重ねてその形が必要なわけを明らかにしていくということで優れた学校づくりをされた人もいます。しかし、強引に進めた多くのケースはよい結果にはつながっていないのではないのでしょうか。

そう考えると、違いと感情の渦巻く人間関係の中で、どれだけ真摯な「対話」を心がけるか、そしてその対話から見つけ出した具体策を、教師たちが納得できるよう提示していくかということに尽きるのです。それは大変な苦勞を伴うかもしれません。教職員の校長に対する扉がなかなか開かない状態のときは、しんどい孤独感を味わうでしょう。

私も校長のとき、いやというほどこの孤独感を味わったことがあります。教職員と気さくに接し合う校長像を期待していたのです。にもかかわらずその期待が強ければ強いほど、自分は孤立しているという意識が強くなったことがあります。そのとき思いました、孤独に耐えないと校長は務まらないと。

それでも、この学校を変えたいと思う心を失わなければ、教職員のことをどうこう言うことを

せず、自ら心を開いて対話をしなければなりません。対話をすれば、すぐには思いが届かなくても熱意はいつか必ず伝わると思うからです。

私が「説得」とか「説明」ではなく「対話」をと述べていることをどう思われるでしょうか。「対話」をするということは聴き合うということです。それは相手の考えを聴くということをお大切にすることです。この「聴く」ことを大切にしないと、どれだけ語りかけても建設的な関係は生まれないのではないのでしょうか。

ただ聴いたことと、校長が「軸」としている考えとをどう組み合わせるかが大切です。簡単に「軸」を取り下げているのでは学校を変えることはできません。しかし、何がなんでも校長の考えを押し出したのでは、聴いたことは「聴いたふり」になってしまいます。

私は、どんな場合でも、進む道を決めるということは、自分自身との闘いだと思っています。そして、その闘いにおいてとても大切なのは「決断」なのですが、その「決断」を教職員が了解できるように示すことが大切で、それには、聴いてもらったことが加味されているという実感と、校長の「見識」と「理念」が感じられることが大切です。それが感じられないと、教職員の校長に対する「信頼」が生まれないからです。校長の闘いは、自分がそうなれるための闘いなのです。

その一方、教職員の中に同僚からの「信頼」や「決断力」のある人がいて、その人を中心に何人も教師たちが立ち上がったとき、学校づくりが一気に進むことがあります。それは、その軸になる教師が、自らの授業で事実を示すからです。こんな授業が可能になる、こんな子どもたちが育つ、その事実がみえることで教師たちの心は動くのです。ただし、そのとき、その軸になる人が「対話」のできる人、違いを受けとめられる人、懐の深い人でないと、教職員間が分裂する危険性があります。

その危険性を救うのはその学校の校長です。先に述べたようなリーダーシップを発揮するのではないけれど、軸になる教師と他の教師の関係の融和を図り、大きな分裂にならないように、絶えずどの教師とも「対話」をする、そういう校長です。そうすれば、どの教師も内に籠ることなく思いを出すことができるし、昂った感情をクールダウンすることもできるでしょう。そうなれば建設的な「対話」が可能になります。クールダウンを促し、対話のできる雰囲気をつくる、そういう介在者に校長がなっている学校は、組織としての機能を発揮できるのではないのでしょうか。もちろんそれは簡単なことではなく、そのように努める校長の苦勞と努力がしのばれます。

「学校が学び合う組織になるとき」というタイトルで、その鍵は、「違いを受けとめ合えること」「聴き合う対話が日常的にあること」、そして、「人の存在」と「人と人との信頼感」であると述べてきました。

しかし、この四つの実現にこうすればよいというマニュアルがあるわけではありません。人を組織するということは簡単ではないのです。結局私が述べたようにするには、自分がそうであったように、その困難さに立ち向かうしかないということなのです。

そういう意味では、「学校が学び合う組織になるとき」とは、校長であれ教職員であれ、それぞれが困難に向き合う覚悟をもったときなのではないのでしょうか。その苦渋のときがなければ、人と人がつながる喜びは得られないのだと考えて、覚悟をして歩みだすしかないのです。