

## 学校変革に向けた、教員用ガイドライン（教員の学びのガイドライン）

キーワードは、「学校全体の大きな動き×日々の小さな変化の積み重ね」と「学び合い」

### ■前提

学校を変えようとするとき、「カリキュラムだけを変える」のように、部分にフォーカスしてしまうと、学校の方向性と不整合を起こす可能性があり、変化の推進力が弱くなる可能性も高い。学校全体として整合性をもち、かつ、推進力を大きくするためにも、何かを変えようとするときには、学校としての大きな目標（アドミッションポリシーなど）から見直す、あるいは、学校としての大きな目標を起点にし、変化の方向性が、大きな目標に沿ったものであることが必要である。これが、学校全体の大きな動きにとっての基本となる。

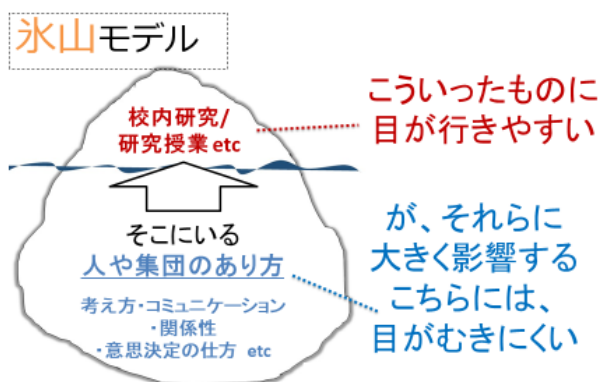
### ■学校が変わっていくために

前提で述べたように、学校が変わっていくためには、大きな目標が必要であり、それには、たとえば学校全体でのイベントのような大きな動きがともなう。しかし、学校が本当に変わっていくためには、「学校全体の大きな動き」だけでなく、「日常の個々の実践における変化の積み重ね」も重要。この2つがかみ合ったときに、学校を変える動きが、力強いものになる（下記の「冰山モデル」参照）。また、学校を変えるためには、教員の「学び合い」も、重要なカギとなる。

そして、「日常の個々の実践における変化の積み重ね」が、教員たちの考え方やコミュニケーション、関係性を変えていく。また、これらが変わっていくと、教員間で「学び合い」が起こる。この、教員間の学び合いは、大きな動きを推進する上でのカギとなる。そこで、「日常の個々の実践における変化の積み重ね」と「学び合い」が起こるようにするために必要な3つのステップを紹介する。

#### 冰山モデル

たとえば、授業改善や教員の学び合いのための大きな動きの一つとして、授業研究や授業交流が挙げられる。しかし、授業研究や授業交流だけを実践しようとしても、うまくいかない。大きな動きには目がいきやすいが、その下には、そこにいる教員たちの考え方やコミュニケーション、関係性があり、しかも、これらは大きな動きに大きく影響する。この下の部分を変えていかないと、大きな動きの改善にはつながらない。このような考え方を冰山モデルという。



# 学校変革に向けた、教員用ガイドライン（教員の学びのガイドライン）

## ■「日常の個々の実践における変化の積み重ね」のための3つのステップ

### 1) コミュニケーションの量の確保

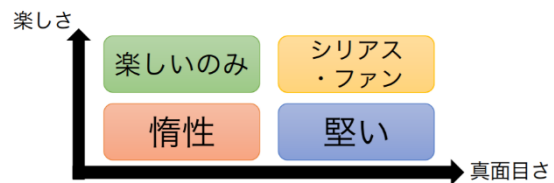
最初の段階であり、とにかくコミュニケーションの量の確保を最優先する段階。強制的でもよいので、コミュニケーションの量を確保することが大切。出身地、趣味、好きな動画など、手軽な話題で構わないので、教員研修のちょっとした時間を使うなどして、コミュニケーションの量を確保する。「量質転化の法則」という言葉もあるように、コミュニケーションの量の確保は、その質の向上のための第一歩。

### 2) シリアス・ファン（Serious Fun）なコミュニケーションの実践

他者を知るだけでなく、自分自身を知る、自分を知ってもらうための段階。大事な話を、柔らかい空気で行えるようになることが大切であり、教員間の関係性を変えていく上で、とくに重要な段階。業務に必要な話は、必要だから話すのであって、関係性をつくるのが目的ではない。しかも時には殺伐とすることももある。また、楽しいだけの会話は、関係性をつくるためというよりも、すでに関係性がある相手と行う。つまり、

- ・大事な話を硬い空気で行うと、話が重くなり、気持ちも前向きになれない。
- ・その一方で、楽しい空気で話すだけでは、ただの雑談

これらの中間ともいえる、シリアス・ファンな会話が、関係性をつくるのに重要であり、「真面目さ」と「楽しさ」の掛け算、で捉えるとよい（右図）。



シリアス・ファンな会話・話題のポイントは大きく次の2つ。

- ・業務に無関係なわけではないが、業務に直接関わるわけではない
- ・わりとプレッシャーを感じずに話せる。

研修などでシリアス・ファンな会話をするための例には、以下のようなものがある。

- ・「教師を志したきっかけ」について話をする。
- ・「教師としての信念」に相応しい言葉を書いたカードや写真を10~20枚程度用意。カードの中から、自身の信念に最も近いカードを選び、話をする。
- ・ジョハリの窓のワークを行う（下図参照）。このワークは、シリアス・ファンな会話になるだけでなく、自分自身の理解にも有効。

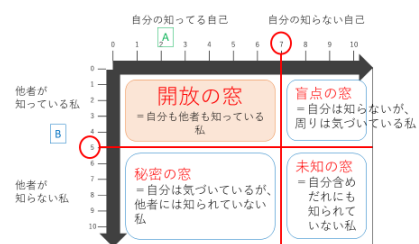
## ワーク: ジョハリの窓1

- 自分は、自己の何割ぐらいを理解していると思いますか？  
⇒ (A : ) 割
- 同じ学校の教員たちは、真実のあなたのことを何割ぐらい理解していると思いますか？  
⇒ (B : ) 割



## ワーク: ジョハリの窓2

例：自己理解7割、他者からの理解5割



## 学校変革に向けた、教員用ガイドライン（教員の学びのガイドライン）

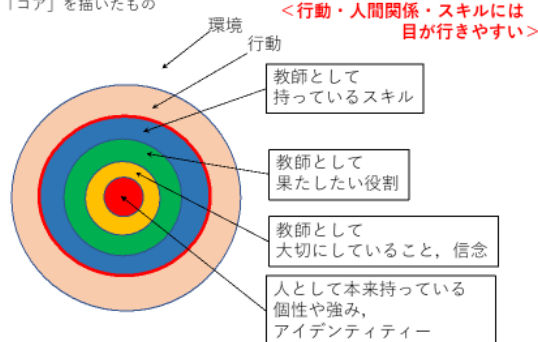
### 玉ねぎモデル

教師のコアをモデル化したもので、右図のように表される。教員間でシリアス・ファンな会話を行う場をもつことで、中心に近い部分について会話ができ、認識できるようになるので、お互いに「学び合い」を可能にする関係性を構築できるようになる。

### 玉ねぎモデル(コルトハーヘンら2013)

C-Lab

=教師の「コア」を描いたもの



### 3) 個々の「背伸び」のシェア

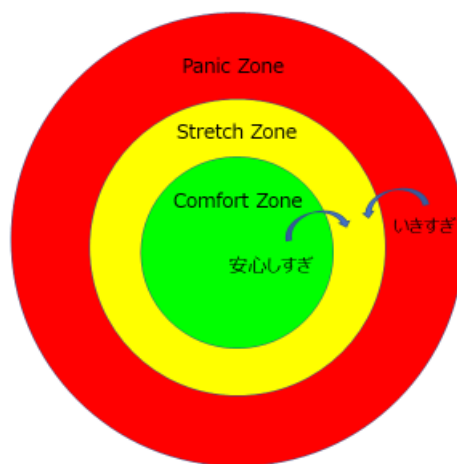
ここまできても、授業を見せ合うのは、まだハードルが高いかもしれないが、授業の「話」ならできるようになっている可能性が高い。そこで、教員間で、一人一人の「背伸び」（＝これまでやってきたことより少しだけチャレンジしたこと）をシェアする。ただし、その際には、個々の「背伸び」が正しいかどうかより、「背伸び」自体を称えることが大切。批評するモードになると、関係性は後戻りしてしまう。適切に「背伸び」をシェアできるようになれば、教員間での「学び合い」が自然に進む。

以上のステップをクリアしてはじめて、授業公開などが機能するようになる。また、ここまで進むと、草の根の「背伸び」の蓄積と、学校全体の改革が両輪となり、教員が学び続け、学び合い続ける学校になり、改革が力強い動きになるための基盤ができあがる。

### 背伸びについて

人は、Stretch Zone にいる方が、成長の機会に出会える。

- ① Comfort Zone（快適空間）
  - ・心理的安全（ホッとする）
  - ・ほんわかしたなれあいの雰囲気
  - ・能力はフラットか低下
- ② Stretch Zone（成長空間）
  - ・適度な緊張感
  - ・仕事をする上で必要な支援あり
  - ・能力伸長
- ③ Panic Zone（緊張空間）
  - ・パニック、恐怖と不安
  - ・支援もつながりもゼロ
  - ・能力どころではない



## 学校変革に向けた、教員用ガイドライン（教員の学びのガイドライン）

### ■学校の変化は直線的には進まない

しかしながら、学校の変革は、直線的に進むものではなく、学校が変わっていくときには、どの学校でも一度は「谷」の時期が訪れる。「谷」とは、変革に対する不安や混乱のことで、ここを乗り越えることが、変革を進める上では重要。また、「谷」を乗り越えるには大きく分けて3つのポイントがある。

#### 1) 同じ船に乗っていることの確認

教員にも個性があり、学校には、多様な考えの人が集まっている。その点を踏まえた上で、「この集団は、最終的には何らかの方向性をまとめる必要がある集団である」という認識をもつ必要がある。「何となく同じ船に乗っている」のではなく、同じ船に乗っているという認識を互いに示す必要がある。この点が欠けると、何かを前に進めようとしても、不安や葛藤に負け、前に進めなくなり、全体が沈む。

#### 2) シリアス・ファンなコミュニケーション

変革期の学校では、一つ一つの意味決定が難しい。それゆえ、会議等のコミュニケーションについても、重く、硬くなりがちで、結果として保守的になりがち。まずは意識的に空気を明るくし、前向きに取り組むことが大切。お菓子を用意するなどの手段も、シリアス・ファンなコミュニケーションを行うには有効。

#### 3) 個々の「背伸び」のシェア

学校として変わっていくべき道が見えてきても、それを実質化するのは、個々の教員。新しいことへの「背伸び」を日常化できなければ、変わっていくべき道も、絵に描いた餅になる。小さくてもよいので、一人一人が「背伸び」をすることが大切。また、「背伸び」については、正しいかどうかよりも、「背伸び」自体を称えるようにすることで、「背伸び」が日常化することが大切。「今日の背伸び」は「明日の日常」であり、その実現は、「背伸び」と背伸びの振り返りによって可能になる。力を入れ、かつ、成果も出た背伸びがあれば、背伸びをさらにあと押しする。

#### 個性について

生徒に個性・多様性があるように、教員にも個性・多様性がある。学び方や教え方も同様であり、「背伸び」にも当然、個性・多様性がある。その点を理解した上で「背伸び」をシェアすることで、教員間の「学び合い」が加速する。

### ■そして、学び続ける学校へ

教員それぞれの考え方の違いや、先の見通しに対する不安はありながらも、全体の方向性について他人事にせず、個々の教員が自分の持ち場でチャレンジし、それらを前向きな明るい対話の中で話す。その対話で気づいたことや確認できたことを共有し、蓄積することで、少しずつ前進できるようになる。その結果として、教員が学び続ける学校になり、「谷」を乗り越え、学校の変革が進む。