

意欲の三つを挙げているが、校内研修活動を外面的にとらえようとせず、内面的に取り組もうとしている姿勢がうかがえ興味深い。

図 2 は、三つの内的要因及びそれを支える条件と問題点とを関連的におさえたものである。図を参考にしながら、教師集団のモラルを高める校内研修活動のすすめ方について、三つの観点から考察していきたい。

3. モラルを高める校内研修活動

(1) リーダーシップ

リーダーシップを支える条件は、企画力、指導助言力、人間関係調整力の三つである。先に指摘された問題点の中では、研修計画、成果の活用は企画力に含まれ、指導・助言は、指導助言力と人間関係調整力である。

ここで留意することは、指導・助言に内包されている人間関係調整力であろう。いかに企画力や指導助言力が優れていたとしても、人間関係調整力が同時に発揮されなければ、価値の高い研修活動は期待できないし、教師集団のモラルの向上は望めない⁵。三隅不二氏はPM論の中で、企画・指導力と人間関係調整力との関連によって、集団のモラルが決定されると述べている。

「よい学校は、校内研修が盛んである。」と言われるが、よい学校には、よきリーダーがいる。集団の組織や実態に応じたリーダーシップの働きかけにより、創造的な研修活動が展開されるのである。⁶パーナードは、「組織において協働こそが、本質的な創造活動であり、この協働の誘発的な役割すなわち組織のモラルの創造を演じるものは、リーダーシップである。」と述べている。このように、校内研修におけるリーダーの役割は大きいものがあり、学校における校長、教頭、主任等の責任は重大である。リーダーが備えていなければならない資質を、自己自身の研修によって磨きあげることが課題であろう。また、⁷学校においては、指導・助言及び人間関係の調整を、校長、教頭よりも主任層に望む調査結果も報告されている。校内研修活動における教務主任、学年主任、研修主任等に対する期待は大きいものがあると言わなければならない

ない。

(2) コミュニケーション

コミュニケーションを支える条件は、発言しやすい組織、話し合う場の設定、会の効率的な運営、教育情報の活用の四つである。問題点の中で、共通理解、発言・討議は、発言しやすい組織と話し合う場の設定と関連があり、研修時間と主題設定・研修方法は、会の効率的な運営と教育情報の活用に関連する。

ここで特に留意したいことは、話し合う場の設定である。「研究校の先生方は、休み時間でもよく打ち合わせをしている。」「校内研修の盛んな学校は、グループでの集会が多い。」という事実は、研修活動におけるコミュニケーションの重要性を説明している。フォーマルな集会だけを研修の場と考えずに、そこに至るまでのインフォーマルな話し合いの場を活用している様子がうかがえる。⁸後藤敏夫氏はコミュニケーションを「ある個人または集団が他の個人または集団に対して、情報、感情、思想、意見などを伝達し、それを受けとられる全過程である。」と述べている。研修活動についても、まず、話し合う機会を多くすることに意を注ぐべきである。主題設定の共通理解、研究計画の立案、事前協議、事後研究に至るまで、一連の研修過程における自由な話し合いによる意思の交流がポイントである。

次は、発言しやすい組織をいかに創造するかどうかであろう。全体協議だけを重視せず、学年会、教科部会、さらには係活動など多様な集団を組織化することにより、研修活動が活発になってくる。また、話し言葉だけのコミュニケーションにたよらず、⁹KJ法やワークショップ等の活用も効果的である。固定された方法や形式にこだわらない創造的な研修活動を期待したい。

(3) 協働意欲

協働意欲を支える条件は、一体感、個の特性、明確な役割分担、実動的な組織の四つである。問題点の中で、役割分担は、個の特性と明確な役割分担に関連し、研修意欲は、一体感と実動的な組織から生まれる協働意欲そのものである。協働意欲は、一つの組織化された集団が目標に向かって統制され、協力的に行動しようとする