

教職に関する専門的資本とその力
—協同へ投資することで、教師は国を作る人となる—

By Andrew Hargreaves and Michael Fullan

専門的資本は、日常の授業を変容させていく基本となるコネクションを持っている。我々は世界中の学校や学校システムの業務の中で、この多くの事例を目の当たりにしてきた。ここでは、「資本」というその力強いアイデアを探り、専門的な業務、専門的な資質、専門的な有能さの重要性を明らかにしていく。専門的資本へ投資するシステムは、教育で費やすその投資が、幼少期から成人に至るまで人的資本へ成長させていくことへの投資であること、また次の世代への経済的生産性と社会的結束という成果をつないでいく投資であることを認識している(Hargreaves & Fullan, 2012)。

専門的資本は、教育における政策的、社会的投資へ関心を向けるように求めているだけでなく、リーダーシップの行為や教育的ニーズ、貢献、そしてキャリアステージにも心を向けるように求めている。

資本の概念

教師の多くは、「資本」という概念に、難しさを感じている。なぜなら資本は、日常の教育活動と関連する何かではないためである。資本の起源となる考えは、経済の分野から来ている。ウオーレンバフェット、アダムスミス、そしてカールマルクスといった人々の考えの中で、基本、部分的共通しているものである。資本は、価値をそれに相当するものにつなげていく何かである。もしあなたが見返りを得たいなら、あなたは投資をする必要がある。

授業への2つのアプローチ

今のところ、アメリカや他の国々において、教育活動を改善するために資本をどのように用いるかに関わって、2つのヴィジョンが存在する。1つ目は、ビジネス資本アプローチである。これは、公教育の目的は、その投資者のために、ますます即時に見返りを生む成果を出していくべきという考えに基づいている。スウェーデンや英国や他の国々で見られるように、公教育の目的は、技術、製品のテスト、チャータースクールや企業、その関連など、似たようなもののためになる、市場となることである。

ここでは、ビジネスで不正とならず利益を上げることが目指されている。しかし変化する市場で短期に利益を上げること、公教育の方向づけが過剰に進むとき、我々がしていることをねじ曲げたり、教師や授業に関わって、それがやっかいな想定をもたらすことになる。たとえば、短い期間に公教育で成果を上げるひとつの方法は、授業のコスト、つまり教育費を減らすことがあげられる。

ビジネス資本の見方によれば、授業ができるということは技術的に単純である。したがって、それには厳格な養成、大学でハードな研究、学校での費用のかかる実習を必要としない。それは、受講者が情熱を持って熱心に取り組めば、夏期の 6 週間で学ぶことができる。医師、建築家、技術者に関してそのように言えるかを想像し見るといい。

ビジネス資本アプローチは、データがすべての答えを与え、数や表計算が自由な時間を与えてくれるといったように、教育が、データによって管理できることを主張する。この教育に関するビジネス資本の見方は、技術が教育を置き換えることができるとするとも述べている。

一方、教育に対して反対の立場をとる見方として、専門的資本アプローチが上げられる。このアプローチは、教育はハードなものであると見なしている。それは技術的に難しいものである。たとえば、アスペルガーのサインを読み取ったり、授業を洗練化させたり、気むずかしい成人と関わるあらゆるスキルを学ぶこと、などが含まれる。教育は、技術的知識、ハイレベルの教育、学校での内容の濃い実習、時間をかけて協同して取り組み、賢い判断ができることが求められる継続的な改善が要求される。

専門的資本の政策や実践は、すべての生徒の学習活動や学業の達成に違いをもたらすために、教師の専門知識を、時間をかけて個人的また集団的に形成していく。専門的資本のアプローチによって、教師は、教育活動をよりよくしていくために技術をもって働くべきであり、コンピュータが教師の置き換わる場所ではないとしている。

この本は、専門的資本を構成する 3 つの資本について述べている。1 つは、人的資本 (個々の才能や能力)、2 つめは、社会的資本 (グループが協同する力)、3 つめは、意思決定的資本 (時間をかけて育てられていく学習者について健全な判断をする知恵や専門知識)、である。これが専門的資本のヴィジョンである。

職場での資本

ピッツバーグ大学の **Carrie Leana** によって行われた、シンプルだが力強い研究は、人的資本と社会的資本関係についてそのアイデアを説明するものである。彼女は、ニューヨーク市で 130 の小学校を対象にある研究を行った (**Leana, 2011**)。そこで彼女は 3 つのことを測った。まず彼女は個人の特性、その資質、能力として、人的資本を質問紙で調べた。次に、同様に質問紙で、社会的資本を調べた。学校の仕事の中で教師は、学習活動や生徒の学業達成に向けてエンゲージメントしたり改善に目を向けていくために、どの程度、信頼をし、協同で進める方法で行っているか?そしてその影響の指標として、9 月と 6 月の数学の成績を測った。

Leana は、高い社会的資本を持つ学校は、肯定的な成績結果を示したことを明らかにした。社会的資本と人的資本がともに強い学校は、さらによい結果を示した。最も重要なことは、人的資本が低い教員が、高い社会的資本をもつ学校で勤務すると、低い社会的資本の学

校より、生徒がよい結果を示したことを、Leana が明らかにしたことであった。効果的に働いている他の人々が入る学校にいと、それは教師に広がり、彼らをエンゲージさせる。人的資本と社会的資本はともに重要である。しかし、人をリードしていく戦略からすると、人的資本は、社会的資本ほど影響力はない。より早くより効果的に変化を導くには、またネットワークを介して、学校でまた学校間で、効果的に授業を行うそのばらつきを少なくするためには、我々のアドバイスとしては社会的資本を用いることである。そのグループを変えらるためにグループを用いる。このことは、チームとしてグループとして教師が、最適に個々の生徒のニーズを見だし、それに応じていく方法を発展させていくことを意味している。職業で最善の人々を惹きつける人的資本の話に戻るなら、彼らは、効果的であるためにその仕事に入ってきて、またそこで形づけられていく。そしてそこで成長するのである。

人々をその職業へ惹きつけていくためには、あなたは、働く人々のために、よい学校をセッティングする必要がある。継続的な専門性の開発は、フィンランド、シンガポール、アルベルタ、オンタリオで成果を上げている。教師を支援し、やる気にさせる最善の方法は、彼らが毎日効果的に働ける条件を教師と一緒に作ることである。このことは、学校内での協同だけの話ではない。学校間や地区間でも言えることである。さらに言えば、専門職全体で言えることである。

意思決定的資本

我々は、人的資本と社会的資本が、生徒の学業達成と関連することを知っている。法律の分野に由来する意思決定資本という言葉は、教師がその能力、とくに判断する資質をどのように成長させていくかに関わる。あらゆる専門職が、その証拠や答えとなるものが「議論の余地なく明白である」とは実際ならない状況や環境下で、何かを判断することと関わっている。判定者は、事例の事実それ自体が明白に語っていない中で、判断をしなければならない。判定者は、判断するためにどのように学ぶのか？それは時間をかけて多くの事例を取り扱うことによって、自分自身で、他の人々と共に、法廷の中で、法廷の外で振り返りながら、一人で回想したり、同僚と集団的に考えたりして学んでいく。このことは、あらゆる専門職がしていることである。たとえば、フィンランドは、教師が、教室外でその日に費やす時間を多くもつことで教育活動をうまく行っている。彼らは、他の国の教師に比べたら教室で費やす時間は少ない。その時間を、彼らは、振り返ったり、論議したり、判断を磨くために活用している。

キャリアステージの役割

教師の成長と関わって、我々は、意思決定資本を伸ばしていくことと関わるある種の要因

に目を向けている。1つは、コミットメントである。それは、一人の教師として、どれくらい熱心に、どのくらい献身的に、道徳的目的（社会的意義）によって動かされているか？と関わるものである。もう1つは、能力である。それは、どのくらいうまく力を出せ、その仕事ができ、子どものクラスを運営でき、授業を洗練させていくことができるか、と関わっている。これらのことは両方とも重要である。しかししばしば、1つめのことが2つめのことと混同されることがある。

意思決定資本の成長を考える場合、重要となることとして、3つのキャリアステージがある。最初の草創期のキャリアである勤めて1年から3年一のとき、教師は、他のキャリアの時期に比べて、平均的により熱心である。彼らはよりコミットし、より献身的である。しかし、平均して、その能力は高いとは言えない。学ぶことが未だ多くある時期である。

一方、キャリアの後半—22年以上—になると、教師のコミットメントは、平均的に少なくなってくる。それは、多くのことをしなければならなくなることと関わっている—その生活、年老いた両親、変化の経験、校長へ移動、などである。彼らの能力は、すべてをカバーできるものとなっている。

キャリア後半の教師は抵抗者となるというステレオタイプが言われる。しかし、実際、よく見るとそこには、4つのタイプがある。1つめは、絶えず学び続け、物事にチャレンジしていく刷新タイプがあげられる。2つめは、幻滅を感じているタイプで、このタイプの教師は、かつて変化に大変関心を持っていたが、否定的な経験を通じてやる気を失ってきたタイプである。しかし再びやる気を持つ可能性はある。3つめは、沈黙タイプがあげられる。改善をするために学校全体というよりも2～3人で事に当たるのを好み、それが彼らと一緒に仕事をするベストな方法となるタイプである。最後に4つめは、抵抗者また破壊者タイプがあげられる。これらは、パフォーマンス評価を遂行する人がしばしば目を向ける人々であり、その方法をやめさせようと抵抗するタイプの人である。このようなカテゴリに入る人が数名いるかもしれないが、彼らと一緒にいるキャリア後期の他の人々と一緒にしてはいけない。また、そこには、4年から20年の経験を経ている、中堅キャリアの教師もいる。これらのキャリアの教師は、コミットメント能力の両方を平均的に担保している。そして、教える時間に約10000時間を追加する教師がいる。Malcolm Gladwellが職場の外で費やしている時間として示した時間であり、一人の音楽家がオーケストラをまとめるのに費やす時間に相当する長い時間をかけている（Gladwell, 2008）。もし土曜日の夜のパブで過ごしたいなら、3年分の授業時間に相当する約4000時間が必要とされるだろう。教えることに関して、土曜日の夜にパブで遊ぶ十分な時間のある、3年ないしそれに相当する経験のある教師を作りたいだろうか？あるいは、容易にある戦略に即興で対応できる、成長し続け、あらゆるスキルをつなぎ、能力を鍛えていく教師を作ることを望むだろうか？もしそうであるなら、その点に至るために、ほとんどの教師は、約10000時間を投資しているといえる。

このキャリアステージは重要である。それは、我々が共通に無視してしまっている時期である。我々は、教師を続ける最初の3年に目を向けがちである。そして最終的にその時々

困難を示す人に目を向けがちである。我々は、中堅の人々を一人でほっておけると考えてしまう。しかし、もし彼らが一人で置かれると、物事は容易に進められるが、自分を伸ばすことは容易でない危険な状態へ導いてしまうかもしれない。そして、心配することであるが、沈黙や幻滅を感じる人、特に刷新をする人にならず、抵抗者となってしまう事が起こりうる。つまり我々が彼らを作ったといえるのである。我々は、中堅の教師にもっと目を向けるべきである。そして挑戦し続け自分を鍛えていくように導いていく必要がある。

社会的資本

専門的資本の文化をどのように作っていくか考える際に、重要となることは、それは単に協同の1つの方法ではないことを知ることである。社会的資本は、単に、あるいは、そのときどきに、生徒のデータを一緒に座ってみている専門的な学習コミュニティを意味していない。そのため、異なる方法で社会的資本を用いている5つの国の事例を紹介する。

フィンランド：その場にあったカリキュラムの開発

フィンランドで教師が効果的に成長するためにしている事の1つは、彼らがカリキュラムを、学校ごとで、地区ごとで、一緒に作っていることがあげられる。彼らは、単にカリキュラムを遂行しているのではなく、一緒に作っているのである。

シンガポール：最善のアイデアを出し合う

シンガポールは、学習到達度調査（PISA）で最も高いパフォーマンスを示している国である。人々はすべてのレベルで優れた位置を示している。そこで、教師は、他の人々に自分のアイデアを惜しみなく与えている。前に進んでいくために、教育者は、新しいアイデアを生み出し続けるということを、学校では進めている。彼らは、そのアイデアを独り占めしない。学校が競争下に置かれたら、教師はどのように協同することが期待されるのか？

アルベルタ：協同的な革新と問い

アルベルタは、カナダで最も高いパフォーマンスを示す2つの州の1つである。過去11年間、政府と協同する中で、アルベルタの教師協会は、職能開発にその力の50%を費やしてきた。アルベルタの学校教育学部は、学校や地区の問いや革新をすぐ知るために協同で事に当たってきた。あらゆるレベルのリーダーによって促された専門的な問いは、専門職の成長にとって中心的なものとなっていた。

オンタリオ：集団の責任と透明性

オンタリオで教師と一緒にデータを見ると、彼らは、到達スコアの上げ方に単に目を向けてはいない。すべての数字の背後に子どもがいる。教師は、データの透明性を高め、学年全体のすべての生徒のために、すべての教師で集団的に取り組む責任指導体制をとっている。教師は言う「彼らは我々の生徒であり、私の生徒や私のクラスの生徒ではない」。それがデータの背後にある考えであり、オンタリオにとって最も重要なことは、データが何であるかではない。

カリフォルニア教師協会：教師のリーダーがシステムの変換を主導する

カリフォルニアは、アメリカ合衆国で最もパフォーマンスが低い州である。数年前、カリフォルニアの教師協会は、数億ドルの支援を時の州知事に訴えた。勝ち取った予算を用いて、協会は協同して、州の数百のパフォーマンスの低い学校に教育の質改善に向けた投資を行った。教師がシステムの変化のドライバーとして、学業を上げるために勤め、とくにヒスパニックやアフリカ系アメリカ人の学業改善に努めたことが、データで示されていた。

押しと引きの説得が専門的資本を導く

専門的資本は、先に述べた 3 つの種類の資本の相互作用的、多重的な組み合わせにより機能するものである。専門的資本を前進させる責任として、先取りの行為が不可欠となる。押しと引き、説得していく組み合わせが、システムを前進させることになる。リーダーが取るある範囲の行為を明らかにすると、そこには、押しと引きの説得するアイデアが見通せる。

押しということは、より豊かな専門的資本に向けて、正しいと断言し、注意を向け、介入していくときに生じる。気が進まない人を押ししていくと、それを通じて、その人は変化し、最後あなたにお礼を言うことにつながる。しかし、あまりに押しすぎると、人のよい点を押すこと始めたことが、自分自身のためにコンプライアンスを強めるような押しに代わってしまうことがある。戦略的にうまくいかないと、最初の押しは、習慣的なものから、次、また最終的には代わっていく。一方、引きは、人々に、やる気、ヴィジョン、成長へ関心を惹きつけるときに生じる。しかしすべての人が、この方法でいつもそこに向かうわけではない。その間にあるのが、説得である。説得は、人が選択をする機会を作る 1 つの方法である。しかしよりよい方向へ向かうために少し時間をかけて努め、ガイドする方法でもある。人を説得する方法は、次のようにいくつかある。たとえば、重要であることを繰り返したり

断言したりし、キーワードを絶えず用いる方法、みんなが視覚的に把握できるように壁にデータを示すような道具や、キーとなる学習スキルや、深い論議を促進するために友達の言葉を強調するためにすべての教室に概念を示すアンカー・チャートのような道具を採用する方法、いろいろな問題に取り組んでいる新任教師を、誰も教えたくないプレハブに置くよりも、経験のある専門家のそばで一緒に歩いていくような構造を変える方法、などがあげられる。

すばらしいリーダーシップは、押し引きそして説得について、判断力が確かな組み合わせであるといえる。それは、人が最初に前に向かって進むために工夫していることをいとわない、客観的な判断の組み合わせである。これらすべてを通じて、協同で何かを主張していくことに気がのらない事はなくなり、キャリアサイクルで生じる諸問題や異なる出発点に対して、敏感に反応していくようになる。最終的に、できるときにはいつでも引き、しなければならぬときにはいつでも押す。そしてすべてにおいて説得できるような最善な状況にいたるのである。

展望

この本の中で述べられているように、「専門的資本は、それとみなされるすべての方法について、ちょうど、より平等で、より高度なものを得、より健康な状況にある国々が試みていることについて述べているものと言える。これが、成功している国は、教師を国家の形成者となし見なしている理由であり、これが、繁栄、社会的結束、社会的正義に高い成果をもたらすにいたる方法であると言える」(Hargreaves & Fullan, 2012, p. 185)。しかし、これは単なるスローガンであってはならない。この本は、あらゆる教育レベルの教育者と論議を引き出すものである。専門的資本は、「スティッキーな（何かをくっつける）概念」であることが分かってきた。それは、人がどこにいるか、約束された必要な解決として見なしていることに共振するものである。

参考文献

Gladwell, M. (2008). *Outliers: The story of success*. New York, NY: Back Bay Books.

Hargreaves, A. & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. New York, NY: Teachers College Press.

Leana, C.R. (2011, Fall). The missing link in school reform. *Stanford Social Innovation Review*, 9(4), 34.