

Ⅲ 校内研修の課題と今後の展望

1. 教師の可能性を支え切り拓く 学校組織と授業改善の在り方

—現場からの大学に対する期待と要望を視野に入れて—

恵那市立山岡小学校長 林 茂 雄

はじめに

学校は組織体である。校長を中心としたいわば「サービス産業」の組織である。オーケストラという組織に例えてみる。楽員一人一人が自分のセクションやパートの役割を確実に果たし、責務を遂行してこそ演奏が成立する。各セクション、各パートの構成員がリーダーを中心に、音楽監督（指揮者）の意向を受け止め、時々刻々と流れる時間、雰囲気にも臨機応変に対応し、各自が主体的に参画し構築する創造活動である。演奏者と聴衆と表に出てこないスタッフのはたらきが機能し、相互の心がひびき合い（メンタルハーモニー）、支え合いや信頼関係が生まれて成り立つ。一人一人の「楽員」と共に、妙なる音を奏する「集合体」…集団としての組織を構築する。

学校教育の中核である「授業」は一時間一時間やり直しのきかない「時間芸術」である。授業は、児童と教師と教材による緊密な関係により、その姿を呈する「生き物」でもある。本論考では、授業研究による授業改善を核とした学校改善のため、大学との連携を密にし情報交流を図りながら校長としての夢や理想を実現するための構想や試みを述べる。

I 学校経営の全体構想

「学校経営の全体構想」は海図のようなもの。教育活動は、「設計図」とも考えられるプランに基づいて展開する。全体構想に基づき、当初「学校経営の基本方針」として示す。

学校経営の夢実現については、「学校経営方針」の講話に始まり、「職員会議」等おりにふれ語り続ける。「式」「朝会」「行事挨拶」では校長が職員、保護者、地位住民、児童に向け、校長としての「学校経営の夢、理想」について語ることが出来る場や機会であり、校長にとってのいはば「全校研究授業」の場である。

II 学校内外におけるコンセンサス

全教職員の協力体制による活力ある学校運営の在り方

授業研究が学校改善、授業改善に必要な事柄として職員から求められなければならない。学校内の各組織、職員一人一人が主体的に自己研鑽、自己啓発に励む人的・物的環境を整えつつ、「人組」としての研究的な職員集団を組織していく。

1 学校の教育目標の具現

学校がどこに向かって歩もうとしているかの「ベクトル」を明示する。その「ベクトル」にあたるものが「学校の教育目標」である。

研究主題と学校の教育目標との関連を明確にし、位置付けることが学校改善を進めていく上で重要である。学校の教育目標が日々の教育実践に生きてはたらくよう構造的に構想する。全ての教育活動は、学校の教育目標具現への営みである。

2 教育課程編成の基本方針

教育課程編成上の哲学・理念、意義・目的についての理解を図る。

第二学期末に「学校の自己点検・自己評価」と保護者による「学校評価」を実施し、次年度の教育課程編成への基礎資料とする。第三学期に「組織的な教育課程編成」を進める。職員の声、保護者や地域住民の声にも謙虚に耳を傾け、教育課程編成を進める。学校の自己点検・自己評価のプロセス、検討、編成段階における大学との情報連携は可能である。

3 目標・計画・実施・評価・改善

教育活動の「目標、計画、実施、評価、検討、改善」のサイクルを重視する。教科指導の充実、授業改善を核とした具体的な研究計画と研修計画を実施する。保護者、家庭、地域社会の人々に教育方針、教育活動や児童の成長の様子を具体的、積極的に伝え公開する。

Ⅲ 機能的な運営組織の確立

◇教師の可能性を引き出す

オーケストラの指揮者は、自身が目指し望み理想とする「演奏、音色、響き」を引き出すために自らの専門性（音楽性…専門的権威）と人間性（人格的権威）を総動員し、オーケストラとしての個性を創りあげる。指揮者は日常的なトレーニングの中で、深い造詣、愛情と指導者としてのリーダーシップを発揮しながら楽員を鍛えあげ、深く強固な人間的絆を構築する。指揮者の仕事は、集団を導き、適切な手段、方途で聴衆に満足にたる「演奏」という「商品」を提供し続けていくことである。

校長としての人材育成の要諦は「人間を人間にする」ことであり「教師を教師にする」ことにある。地域には古来「ひとねる」「しとねる」という土地言葉が伝わる。人として生まれてきた人間を望ましい人に育て上げることを意味する。校長は、教師（職員）を望ましい教師に育て上げる職人でなければならない。

(1) 現職研修と大学との連携

大学においては、現職研修をも展望し視野に入れた実効性の上がる教職研修の実施が望まれる。大学には大学でしか学べない内容、大学でこそ学ばなければならない内容があり、学校現場においては現職研修の中でこそ培われ身に付けなければならない資質・能力がある。教育現場から大学に求め、発信していくべき情報もあり得る。そのためには、大学と学校現場との相互理解と緊

密な情報交流が必要である。相互がその機能を活かし、情報連携を進めるためには、その接点をどのように設けるかが課題となろう。

教職に就いてからは、教職経年研修、学部や大学院における研修の実施などが現場からのニーズに応える形（しくみ）や内容で進められている。門を叩く者には、希望する学習や研究の場や機会が用意され、新たな現職研修の道が拓かれている。

教育現場における実践研究と大学における理論研究とが手を携えて、教師の資質向上を図るしくみや内容が一層整えられることが望まれる。

(2) 情報の共有

学校運営上の組織の中では研究推進委員会が「授業研究」「授業改善」を核とした学校改善の「発信基地」「震源地」的な役割を担っている。大学における授業研究に関わる組織あるいは研究室との有機的な連携が図れたとしたら、大学における授業研究の成果が、学校現場における実践的な授業研究に生きてはたらくことになるであろう。学校からは授業研究の中で得られた実践上の教育情報が大学に提供でき、ギブアンドテイクの関係を保ちつつ学校を変える原動力となりうると考える。今後は大学も学校現場も、従来に増して情報交流を密にし、連携が積極的に進むよう環境を整えることができたらと望む。

1 校内のモラルの高揚

…主体的な経営、参画へのモチベーション…

(1) 企画会の実施（意図と願い）

①組織的な職員体制を構築する

夢や理想は声に出し周りに発信せねばその萌芽は成長しない。授業改善に直結する授業研究のための経営理念を実践ラインにのせるための「情報収集」「意志疎通」「相互理解」のためのプロジェクト会を定例化する

②学校経営に関するセンスを磨くための「砥石」としての修行の場とする

③授業改善を進めるための「対児童対策」「対職員対策」「対保護者対策」「対地域住民対策」等のためのアイデアを交流する

④学校の課題を把握し、具体的な打開策、改善策としての戦略、戦術を練る

⑤学校経営を鳥瞰し、巨視的・総合的に観ると共に、微視的・分析的に観察する

2 経営ラインとスタッフの組織と機能化

(1) 企画会だより「知好楽」による方向付け

企画会においては、一週間の学校教育の推進状況を振り返りつつ、当該の週にはどこにメスを入れ、教育の充実を期するか構成員である教頭、教務主任と膝を交え、知恵を絞る。

(2) 実践ラインへの繋ぎと方向付け

企画会において、校長としての学校経営への夢や思いを語り続ける。教頭は職員室の「担任」的存在であり、学校組織が円滑に動くための「扇の要」である。教頭のうごき、キーパーソン

である各種主任や当該職員への指導いかんが組織を活性化もし、停滞すらも招きかねない。

(3) 教務主任を核とした授業改善、授業研究への働きかけ

教務主任は教育課程編成のキーパーソン、教育課程編成のスペシャリスト、コーディネーター、デザイナー、コンサルタント的な存在である。日常的な自己啓発、自己研鑽に励むことが出来るよう環境整備と連絡調整を果たす。教育課程編成の厳然たる遂行は教務主任のカリキュラムマネジメントの采配に拠る。

(4) 研究推進委員長は学校改善の立て役者…大学との機能的な連携の推進

規律ある学校は、積極的生徒指導の充実から始まる。「授業改善→授業研究の充実、授業研究の充実→積極的生徒指導の充実」という図式を意図的に示し語り続ける。

研究推進委員会は「学校改善シンクタンク集団」であり、授業研究推進の「プロジェクト集団」である。学校生活の大半を占め、その中核となる授業が児童一人一人にとって「分かる内容であり、出来る内容」であるかどうか…「商品」としての学習の質が高く、「消費者」としての児童や保護者、家庭、地域社会の人々の満足度はどうか問われる。児童が授業中に見せる姿、一挙手一投足は彼らの人生の縮図であり、人生そのものである。研究推進委員会は、授業を核とした一人一人の生き方を強化していく学習指導や生活指導、とりわけ学習指導の在り方を推進する。

研究推進委員会と大学からの研究協力者との定期的な連携による授業研究を進め、相互の心理的な距離を縮めることが、大学における研修の成果や理論的研究のエッセンスが日々の授業改善に生きて働くことに繋がると考える。

3 経営への参画意欲の喚起

(1) 心をはぐくみ、共に学び、学ぶ喜びを分かち合う教育活動を

心をはぐくみ、共に学び、学ぶ喜びを分かち合う教育の実現への要諦は三点である。

①授業構想力（授業改善）…分かる授業、できる授業を…

「教師は教え育て鍛えてなんぼ」…何をどのように育て身に付けたかこそが問われる

- ・ 教育は「質を問う営み」…目に見える姿（行為）を捉え目に見えない心に迫る…
- ・ どんなレベル、段階であっても指導すべき内容は必ずある

②学級経営力（一人不捨）

学習は個にはじまり、集団で鍛えられ、再び個にかえっていく。学習が充実するための要件は、質の高い生活集団、質を求める学習集団の組織化であり、日常の生活指導、学習指導の中で実現される。

- ・ 共感的な人間関係の醸成とともに、望ましい生活集団や学習集団を組織するために、何を、いつ、誰が、どのように具体的な方策を講じるかが重要である

③児童理解力（眼聴耳視、助長補短）

児童の先行経験、興味・関心、意欲、これまでの学習内容習得状況を知らずして、効果的な指導も評価も期待はできない。

- ・ 児童をみる（理解する）力量と感性に磨きをかけることである
- ・ その子の立場でいかに内面に迫っていくことができるかである

4 学校評価の計画と実施

(1) プロセスを評価する

学校の自己点検・自己評価はそのプロセスで実施されてこそ、本来の意味や意義が見出される。教育活動の流れに沿って、教育経営簿にその都度反省や改善点も含め記述されることも広い意味での自己点検であり自己評価であると考ええる。

(2) 評価を基に謙虚に指導方法を見直す

評価への基本的な構えは、児童一人一人に力をはぐくむため、指導方法や指導内容の改善を図る営みである。児童の学習状況の評価を通して、教師としての指導の在り方そのものに目が向かっていくことが肝要である。児童に力を付け、教師自身が教師としての力量に磨きをかけ、日常の自己を省察する場となり得たときに大きな意味が生まれる。

私たちの仕事は「学習」という良質な「商品」を児童や保護者、地域住民に提供していくサービス業であるという考えからスタートするとき「教えてやっている。世話をしている」という立場でなく、「教えさせていただいている。世話をさせていただいている」さらに述べるならば、児童や保護者から「育てていただいている」という謙虚さがなければ、外部の方々の声に耳が傾けられないばかりか、相互の信頼関係も深まらない。

(3) 外部評価により独善を避ける（大学との協働）

保護者をはじめ、地域住民や各種の訪問者が学校を訪れる。外部の方々からはおりおりコメントを得、生の声に耳を傾ける。教育関係者以外の方からの指摘は視点が異なり参考になる。独善を避けるためにも、謙虚に外部の声に耳を傾け「聞く耳をもつ」ことが学校に求められる姿勢である。大学との連携による外部評価の分析・検討は今後試行していきたい分野である。

Ⅳ 経営への協働体制の確立

1 学校経営方針で教職員の意識改革に対する姿勢を明示する

学校経営の基本方針の中で「目指す教師像」について以下のように述べた。

◇目指す教師像（使命感・倫理観をもち、指導力・人間性を高める）

- ・ 人の子を教え導く以上自ら学び、自らを律する教師・教師集団であらねばならない。

2 教職員一人一人の実践（経営状況）を位置付け、価値付け、方向付ける

(1) 教育経営簿（週案簿）で価値付けと方向付けを進める

「教育経営簿」にメモ用紙をはさむ。その週の実践の中で気が付いたこと、認め励ましをすべきこと、教師として今後心して努めなければならないことなど「旬」を過ぎぬよう、タイムリーな認め励ましに徹する。

(2) 日常の対話で

書いたものは手を離れたと同時に一人歩きを始める。一方通行的になりがちである。そうならないためには対話が意味をもち、心と心とのキャッチボールが生まれることが望ましい。時間的な制約があり困難も伴うが、今後も日常的な対話続ける。夢を語り合い、実現への歩みを確かなものとしていく。

(3) 提供された教育情報への返礼

学習指導案、学級通信、各種提案資料をはじめとして、私のところへは多くの「教育情報」が職員から寄せられる。入手できた貴重な「情報」なのでそのままにせず、何らかの「返事」や「コメント」をメモ用紙に記入し返す。

3 協働意識を高める組織や場を設定する

協働意識は、「理」の世界よりもむしろ「情」の世界でこそ高められる。意識は心の持ちようである。人の心は心で動かすことこそが自然であろう。様々な機会を生かし日常的な働きかけをこそ指導の機会ととらえ「協働意識」の醸成とモラルの向上を図る。

協働意識を醸成し、モラルを高揚するための構えとして「四育四行」は示唆に富む。

四育四行（しいくしぎょう）

以德育徳	徳を以て徳を育み	以才培才	才を以て才を培い
以情動情	情を以て情を動かし	以行導行	行を以て行を導く

4 組織的、機能的な研修を実施する

(1) 児童自身、職員自身が学習の主体者

学習の主体者である児童と、指導者である教師との相互信頼、心と心との固い絆、魂と魂とのぶつかり合いが功を奏したときに、心理的な距離が縮められる。言葉を交わさなくとも、相手の内面を察知し、心の声で対話が成立する人間関係を構築したいと望む。

校長室に「啐啄同機」という額が掲げられている。この四字熟語の意味するところは教育の本質、師（教師）と弟子（児童）のあるべき関係を象徴する。職員一人一人の教育観、授業観、児童観を謙虚に振り返り、自問し教育の醍醐味を体感するためにも活用したい言葉である。質の高い授業が実践され、児童一人一人の自己実現を果たしていく手伝いをしていくことが学校の責務である。児童が生き方を強くできるよう職員への指導を心がける。

本校においては、本年度岐阜大学教育学部の教育実習校として教育学部の学生が実習を行った。このことに関連し、多くの大学教職員が本校を訪れ、学習指導の具体を参観し学校現場の実情にふれた。

また、教育学部の教員を研究協力者、或いは指導者として招き、学校教育全体を外の目から「観察」「診断」し「指導助言」を得る機会に恵まれている。さらにオブザーバー的な立場ではあるが、授業研究に深く関わり授業改善を核とした学校改善へのサポートを得、活力ある学校

づくりが大学との連携により推進されている。

学校をはじめ職員にとってのメリットは極めて高い。現在の流れを今後も継続することにより、大学と学校現場の「協働」による授業研究を核とした学校運営が創造できそうである。

◇質の高い授業を構想し、実践するためのライフステージにおける視座

20代…自分の専門教科（分野）について深く研究し、自己投資を怠らない。教職員としての基礎・基本（知識・技能・姿勢・行動力・実践力）を培う
30代…主任層として学年、学校全体を視野に入れ、学校運営の一翼を担っているのだという認識で気概をもって職務を遂行する
40代…学校運営に主体的に参画し、企画運営する力を身に付ける。後輩を育てる視点を意図的にもち、指導力を発揮する。
50代…蓄積した豊富な経験を生かし、学校運営全体に関わる指導者としての力量を発揮する

(2) 子どもの姿を見据え、一人一人をはぐくむための方策を講ずる四月

畑の手入れや、稲作の支度が始まった。専業農家の「農業のプロ」の方の話を聞き農作業を見ていると、真っ先に「土造り」が大切であることに気付く。土壌造りがその後の作物の成育を大きく左右する。見通しをもち、焦ることなくコツコツと着実に立派な「作物」を育てるため、丁度、大工が「土台」「柱」「屋根」と順々に積み上げていくように確かな力を児童に付けるのです。私たちの仕事は、児童の姿で成果を出し、優れた事実を累積することです。（「知好楽」4月18日号）

四月以降、定期（毎週）に企画会資料「知好楽」の中で、学校経営への思いを伝える。

V 教育専門職として求められる資質や能力

1 研究指定事業の実践を通し教育専門職として「専門性」「人間性」「指導力」を培う

授業観は「質の高い授業」を参観し、自らも試みのある意図的な実践を継続・累積することによって構築されていく。学校改善の中核でありシンクタンク集団である委員による実践が学校を変える。自覚と自負、気概をもった意欲的で試みのある実践が学校を変える。

2 研究推進委員会の実践と指導性の発揮

授業の質を高めるための具体的方途や具体的方策については研究推進委員長を中心に、学習部からの提案事項として年間を通して提案が継続されている。その具体については割愛せざるを得ない。月ごとの成果を学年の実践を母体として見届けるとともに、翌月への指導の構えや方向について毎回協議の対象となっており、組織的な学習指導の改善への方策が講じられる。

授業は見かけの派手さや活発さや活動への意欲如何のみで評価されるべきものではない。表層を見るに留まる浅い「授業観」では学習の本質をとらえることは到底できない。

授業観は質の高い自己の実践と、質の高い他者による実践、さらにバックボーンとなる理論的

背景が機能し磨かれると確信する。授業観は「生き物」であり、成長し進化（深化）していくべきである。そうでなければプロ教師としてはいかにも心許ない。

(1) 授業観の変革

教育は小手先の技術や技能で出来るような生やさしいものではない。魂と魂とのぶつかり合いにより生まれ、時々刻々と進展展開する一大ドラマであり一大オペラである。ドラマがドラマ足り得るためには授業観の変革が常に求められる。

謙虚に自己の学業指導，生活指導を振り返り，見直しを図りつつ，より質の高い授業を創造するために各自が「アクション」を起こすことが授業改善，授業研究の要諦である。

(2) 学習の意味や目的

学習は誰のためでもない。教師のためでもなければ父母のためでもない。友人のためでもない。児童一人一人が，学習は自分のためにしているのだという主体的な自覚と認識を始めたときに，初めて真の学習の意味や意義が見えてくる。

日々の授業は，生きている限りにおいて続くであろう「学びの主体者」としての児童を教え育て，生き方を強化する人が人となるための，連綿と続けられるべき営みである。

教師のレベルまでは，ごく普通の力があれば育てることが出来るものであるとは，先輩からおりにふれ教わった事柄である。このことを真摯に受け止められる，誠実で謙虚な教師を育てなければ授業の質は向上しないどころか，財産を食い潰すことになりかねない。

Ⅵ 省察

(1) 授業は一人一人の人生

子どもとともに，伸び，伸びようとしている教師の学級の子どもは，実に生き生きとしていて，授業中の発言に耳を傾けていると，ハッとさせられることが多い。授業を見ている者に「感動」や「感銘」さえ与える。健気さ，利発さ，逞しさ，しなやかさから「神々しさ」「畏敬の念」すら感じさせられる。授業は児童一人一人の人生であり，縮図である。

(2) 授業は「芸術作品」

授業は実に奥深い。授業はみずもの。「ドラマ」「芸術作品」である。しかし，もはや自身が授業実践出来る立場にはない。学校を預かる立場にある現在では「一時間の授業」を構想することも，授業研究に励むことも全て間接的な「教育行為」であり間接的な「教育活動」である。職員は「質の高い授業」を創造するために意欲を燃やし，教材研究や授業構想に心をくだく。教室で児童の見せる姿に「感動」「感銘」する如く，同様な感情を教師としての自己実現に励む本校職員から授けられることが多い。学校はまさに「ほほえみと感動」の宝庫であり，多種多様な花々が咲き乱れる「花園」でもある。この宝庫，花園において，日常的に教育の醍醐味を児童，職員とともに分かち合える幸せを感じる。理想とする授業が実践されることを願い，教育の質が向上するよう，意図的な働きかけや関わりを継続する。校長は，学習指導に効果的で実効性のあがる「間接指導」をいかになすうか。このことを常に意識し続け歩んできた。

(3) 無限のチャンスと可能性

学校全体の授業の質を変えるための「方策」「方途」は日常の職務の中で、無限にその場や機会はある。校長が「教材」となることも「教具」となることも可能である。授業中に教室を訪問すれば、「授業改善」に具体的にに関わり、ともに授業を創造することも可能である。授業を寸断しない限りにおいて、協力的な指導の一環として関わることは十分可能である。授業前に一緒になって教材研究と授業構想に励むことも可能である。職員との信頼関係の中で、臨機応変な対応をとりつつ、授業改善や授業研究に日常的に関わることは実に心楽しいことである。

(4) 校長の全校研究授業

全校児童を対象に話をする場面、職員に話をする場面など、児童も含め校長という立場で人前に立つときには「校長の全校研究授業」であるという認識で今まで歩んできた。

校長としての「教育活動」が職員の心をうごかし、授業改善を核とした教育活動の質的向上に何らかの影響を与え、感化できたとしたらこんな幸せなことはない。質の高い授業実践への意欲化を図り、授業への意識改革、教師の在り方への意識改革を図り続けること、すなわち「人材育成」による「組織的な学校改善」を図ることこそが使命であると考えている。

VII むすび

理論のない実践は這い回り、実践のない理論は空虚であるといわれる。教育は意図的・計画的な営みであり、計画に基づいて進められるものである。学校改善には当然、「戦略」があり「戦術」が必要である。大学との連携による授業研究を核とした「戦略」「戦術」は、学校現場が積極的に踏み込むべき学校改善への要諦である。