

教員の職能成長を促す、校長の経営行動のあり方 —授業観察と省察・共有を通して—

大阪市立横堤中学校
校長 井寄 芳春

1. はじめに

学校教育の目的は、学校の教育活動全体を通し、意図的・計画的・組織的に子どもたちの成長と発達を支え、促していくことである。とくに、スクールリーダーである校長に求められるのは、次代を見据えた経営理念や確かな経営判断に基づく、戦略的な経営行動である。学校経営ビジョンを構築し（経営理念）、学校を基盤とするカリキュラム開発（SBCD：School Based Curriculum Development）を推進すること（経営判断）は、確かに、校長の重要な役割であるが、実際に学校教育の質を向上させていく鍵を握っているのは、教員が日常的に行う授業である。授業改善を中核とする教員の職能成長を進めることなしに、より複雑で、多様化する社会に対応した教育を展開していくことはできない。

しかも、今次改訂された学習指導要領では、「社会に開かれた教育課程」のもと、生徒の「資質・能力」の育成が目指され、「主体的、対話的で深い学び」が重視されるようになってきている。小・中・高を通して、教育内容・方法は、ますます高度になってきている中、校長の経営戦略の一環として、授業改善を核にした教員の職能成長を明確に位置付け、具体的な手立てを講じていく必要がある。

すでに、教育委員会や教育センター、民間教育団体が主催する研修は様々な形で実施されており、校内研究授業や校内研修等も行われている。けれども、これらの機会は自校の課題に直結しているわけではなく、日常性・継続性という観点からも十分とはいえない。教員の職能成長を支え、促すための校長の戦略的な「経営行動」のあり方について、具体的な実践に基づいた考察と検証が必要である。

2. 教員の職能成長を促す校長の経営戦略

(1) 職能成長を支える体制づくりと風土醸成

日本教育経営学会が「校長の専門基準 2009」を提案している。この「基準 3」の中に、「教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり」があり、次のように示されている。

校長は、すべての教職員が協力しながら自らの教育実践を省察し、職能成長を続けることを支援するための体制づくりと風土醸成を行う。

さらに、「すべての教職員の職能成長を図ることが、あらゆる児童生徒の教育活動の改善」につながり、校長には、「教職員一人一人のキャリア、職務能力を的確に把握し、各自の課題意識や将来展望等について十分に理解し、支援する」ことが述べられている。

以上の視点から、校長による学校経営の戦略的課題として次の2点をあげたい。

- 経営ビジョンを教職員、保護者、生徒、学校関係者に広く周知し、確実に浸透させるとともに、カリキュラムの開発や具体的なアクションプランに生かしていくこと
- 教員の職能成長を経営ビジョンの策定やカリキュラムの開発につなげ、教育の質向上や学校の組織的成長につながるように仕掛けていくこと

前者は「経営理念」にあたるものであり、後者は「経営判断・経営行動」に該当する。校長は学校運営に関して、高い志や目標を掲げながらも、教員の授業改善に積極的・能動的にコミットし、経営判断に基づいてビジョンを浸透させながら、教員が自らのキャリアステージにふさわしい職能成長を続けようとする意欲を高めていかなければならない。

ただし、教員の職能は多岐にわたっており、時代とともに変化している。また、多忙化する業務の中にあつて、職能開発をなかなか進めることができない教員・学校も多いと思われる。「チーム学校」に代表されるように、学校組織の転換が進められている現在、どのような職能が、なぜ求められているのかを明らかにしていく必要がある。

(2) 職能の階層化と一体化

教員の職能の基盤は授業力であり、授業において専門的力量（職能）の向上を図ることが教師のキャリア形成にとって最大の課題であることは、今後も変わることはない。

ただし、学校における「ビジョン」「カリキュラム」「授業」は一体であり、これらの要素をつなぎ合わせながら、同時に機能させ、PDCA サイクルを回しながら、レベルアップしていかなければならない。

すべての教員がそれぞれの立場や視点からこの3つに関する力量（ビジョン構築力・カリキュラム開発力・授業改善力）を高めるとともに相互に関連づけ、一体化させていくことが、これからの教員の職能成長の中心的な課題となる。

もともと、基盤となる授業力が安定し、より強固になることが、ビジョン構築やカリキュラム開発の高い水準での実現につながる。一人ひとりの教員がビジョン構築やカリキュラム開発における当事者として、日々の授業改善を主体的、協働的に進めていくように働きかけなければならない。また教員の職能をつなぎ、高め合うことができるような体制づくりと風土醸成が求められる。

(3) 校長のリーダーシップと経営行動

①授業の高度化をめざして

授業を高度化することは、単に授業のみを改善することではない。先述したように、ビジョンやカリキュラムと深くつなげ、マクロ、ミクロの視点から一体のものとして実現しなければならない。

一つ一つの授業は子どもたちの中でネットワークとしてひろがりながら、知識となり、思考を揺さぶり、学力となる。学校が組織として機能するということは、授業が、ビジョンに深く関連づけられ、子どもの学びと成長をトータルに促すことができているということである。授業という空間と時間は、学校としてのビジョンを子どもたちの中に実現するための「最前線の場」といえる。

従来、授業は授業者の「独断場」であったのではないだろうか。教室は閉ざされており、第三者によって評価される機会も乏しい。授業を他者に関き、意見や批評を受け入れつつ、改善に向けて努力を重ねていくという組織体制や学校文化はなかなか醸成されていないのが実状である。教員は他の一手、次の一手を模索しながらも、孤立し、不安を抱えている。とくに職場に若手教員が増加している現在、この傾向はますます強まっていくだろう。

授業は学校の責任において提供される公器である。校長のおもな職務はビジョンを職場に浸透させ、毎日の授業の質を高めるためのリーダーシップと戦略的で実践的な経営行動を発揮することである。そのためにも、授業を自ら積極的に開き、同僚と学び合うような仕組みをつくる必要がある。

②職能成長を続けるためのエンパワーメント

ビジョン、カリキュラムが確実に動き、教育的価値が創出され続けていくためには、日常の授業が活性化し、子どもの学びの質を高めていくものへと転換されなければならない。授業研究の場が多様に設定されているとしても、教師個人の力量に委ねられていたり、年に数回の校内研究授業や校内研修だけで済ませていたりしては、職能成長を支援する体制や風土はなかなか育まれない。

校長は日常的に様々な授業を教科等横断的に観察することができる立場にある。校長の行うべき経営行動は多岐にわたるが、もっとも重要な課題は教員の職能成長を支え、促すことである。たとえば、「授業を観察する機会を最大限に活用し、教員の授業力を的確に把握すること」「教員の強みや価値を最大限に引き出し、それらをフィードバックすること」等があげられる。授業の中に埋め込まれている「よさ（価値）」や「教員の強み（経験値やスキル）」を発見し、共有することで、教員をエンパワーし、職能成長へとつなげていくことができる。校長はビジョンとカリキュラム、授業改善を結びつけるための具体的なアクションを自校の授業において展開していくことが期待されている。

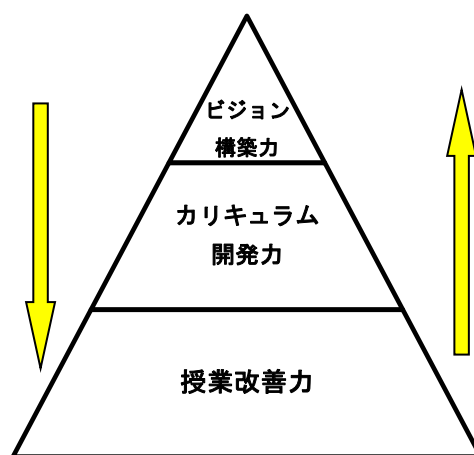


図1 職能の3つの要素

3. 「授業見学レポート」の共有と対話による省察

(1) 大阪市立横堤中学校の共有ビジョン

本年度、本校（大阪市立横堤中学校）では、「地域から信頼され、社会とつながり、よりよい未来を創り出す学校づくり」というビジョンを掲げている。さらに、「カリキュラム・マネジメントとチーム横堤で子どもの自立と協働の力を育む」ことを課題として教育活動に取り組んでいる。

とくに、「主体的、対話的で深い学び」のある授業づくりを課題とし、年に3回の校内研究授業・研究協議会を実施している。「深い学びのある授業づくり」に取り組むことが、「認め合い高めあう集団づくり」や「自主・自立を育む習慣づくり」につながるものとする。

「深い学びのある授業づくり」に向けて次の4つの方針を示し、授業実践を進めている。

- 効力感や達成感が高まり、関心や意欲が育まれる授業
- 見通しをもって学び、問いを深め、学習成果を確認できる授業
- 高いレベルを目指して高め合いつつ基礎・基礎を定着させる授業
- 理解した内容や「見方・考え方」を様々な場面で活用できる授業

(2) 経営行動としての「授業観察」と「省察・共有」

校長にとって、授業観察は教員の授業を評価し、教員の職能開発を促していくための重要な経営行動の一つである。ただし、自らの職能として授業観察の力量を高め続けているといえるだろうか。授業観察では、インプット（観察・記録）とともにアウトプット（伝達・共有）が重要である。校長は一人の「能動的な学び手（Active Learner）」として、謙虚に、また真摯に授業の中に生起する多様なよさ（価値）や教員のすぐれた指導のあり方を見出し、記録し、学び続けなければならない。さらに「子どもの事実」から気づいたこと、学んだことを授業者に知らせ、ともに授業を省察しながら、「よさ（価値）」について語り、伝え、積みあげていく。このような学びの場を創り、学校全体に広げていくようなアプローチが必要である。本年度、実施している授業観察の方法について次の図に示す。

段 階	主な方法
①授業の観察 〈観察と記録〉 教授・学習過程や生徒の学びの様子を総合的・分析的に観察し、克明に記録する。	<ul style="list-style-type: none"> ・教員の発言（説明・指示・発問等）、授業の構成、板書、観察された子どもの事実（変容・発言・つぶやき等）について、時間軸に沿って、ノートに記述する。 ・原則として教室の前方から、おおよそ子ども「7」、教師「3」の割合で観察する。 ・授業を通して気付いたことや学んだこと、改善ポイント等について記録する。 ・教員全体に伝えたい、普遍的な「よさ（価値）」を記述する。
②授業見学レポートの作成 〈観察結果の見える化〉 授業の概要や授業観察を通して得た学びや気づきをレポート（A4・1枚）にして伝える。	<ul style="list-style-type: none"> ・授業見学レポート（A4・1枚）を作成する（資料1）。レポートは①授業の概要・構成、②子どもの視点から気づいた点や学んだ点、③授業全体の省察、で構成する。 ・「②」については、工夫されている点や効果的で優れた取り組みや教材、内容等について、子どもの視点に立って、三点を抽出し、記述する。 ・他者に雰囲気や伝わるように、特徴的な写真を撮影し、レポートにも掲載する。
③授業の振り返り 〈対話による省察〉 レポートを通して、参考となる授業の工夫点やよさについて話し合い、授業者の強みを伝える	<ul style="list-style-type: none"> ・教員に授業見学レポートを手渡し、とくに「②」の内容について伝える。 ・さらに授業者に、授業の構成や教材の意図、発問内容、指示・説明のタイミング等、評価の方法等、疑問に思ったことを質問する。 ・特に授業の良かった点や向上した点、教員の強みについて感じたことを伝える。 ・改善点・課題点については、口頭で伝えるようにする。
④授業見学レポートの共有 〈全教員への伝達〉 レポートを配布し、同僚の授業の特徴や参考になる点について相互に学び合う機会とする。	<ul style="list-style-type: none"> ・教員との振り返り（対話・指導助言）の後、授業見学レポートを修正する。 ・修正した授業見学レポートを印刷し、全員の教員に配布する。 ・同僚の授業のスタイルやスキル等について、文章や写真を通じて理解してもらう。 ・全員の授業見学レポートを整理し、一覧表（「授業見学レポートからの学び」）を作成し、配布する（資料2）。

図2 「授業観察」と「省察・共有」の流れ

(3)「授業観察」「省察・共有」からの考察

「よい授業・価値ある授業」のモデルや条件は多様である。日常の授業の中に、「よさ（価値）」は豊富にある。けれども、それぞれの授業で生じてきた「よさ（価値）」が、暗黙知になっていたのではないだろうか。授業における多様な「よさ（価値）」は、生徒のアンケートや授業者の自己省察だけではなかなか発見されることはない。子どもに対する詳細な観察に重点を置くことで、指導のあり方や教授内容が新たな価値を伴って見えてくる。それらを記述し、レポート（「授業見学レポート」と称している）にまとめ、授業者とともに語り合い、振り返る。授業のどこが良かったのか、どこで子どもが学びを深め、学びを進めることができたかが、分析、省察され、次の授業に生かされる。

この一連の流れを日常化し、共有することで、授業改善は個業から協業となる。「子どもたちが、自分の授業以外で、どんな指導を受け、どんな経験をしているのか」について関心を持ち、認識する機会となる。授業見学レポートが、職能成長に向けてのメッセージとなり、同僚間のコミュニケーションツールとなる。教員にとっても、校長にとってもメタ認知の素材となり、ポートフォリオとなる。全教員（21名）の授業観察（本年度、1回目）を終えて得られた成果は次の通りである。

- 教員全員の授業見学レポートを資料2のように整理した。枠組みとして、①デザイン（構成・環境）、②スタイル（習慣・評価）、③リソース（教材・内容）、④スキル（課題・活動）に区分することができた。このような分類は、授業改善の方向や指標として活用することができる。
- 授業見学レポートは、校長自身の学びの記録であり、ビジョンを浸透させていくためのツールでもある。何を「授業のよさ（価値）」とするかについてのメッセージともなっている。授業とビジョンやカリキュラムとの接点を探り、相互関連を図るための土台が醸成されている。
- 教員の持つポテンシャルや授業に対する姿勢、スキル、経験知等を幅広く理解することができた。教員の持ち味や強み、卓越したスキルを丁寧に意味付けし、それらを伝えることを通して、教員の自己肯定感、授業に対する効力感、授業改善に向けての意欲を高めることができたと推察する。
- 授業について教員とコミュニケーションと対話が深めることができた。「子どもの事実」という観点から教授・学習過程のあり方や指導・評価のスキル等、教員の強みを伝え、互いに共有することで職能成長につながることができると考える。
- 「子どもの事実」に着目することで、授業を見る眼を鍛えることができる。授業における生徒の反応（表情・言動・関係性）の中にこそ、授業改善の芽があることに改めて気付くことができた。

4. まとめと今後の課題

学校経営の質や教員の職能成長は、授業における「子どもの事実」に反映する。授業を改善し、高度化することは、ビジョンの構築やカリキュラム・マネジメントの推進と深くつながっている。理論書を読み、他校の先進的な取り組みに学ぶことは、確かに意味のあることである。けれども、すでに授業の中に、あるいは授業後の省察での語りの中に、改善のヒントは多様に、また豊富にある。校長が経営行動の一環として、日常的・継続的に「能動的な学び手として授業に参画する」という姿勢が、授業への風通しを良くし、教員の職能を成長させていくことができる。このことは、同時に、教員が授業の高度化を進めながら「能動的な創り手として学校運営に参画する」ことにも通じる。

今後、学校における研修を強化することはもとより、教員が授業における子どもたちの姿や効果的な指導方法等について学び合うような雰囲気や同僚性をどう作り出していくかということが課題である。専門的力を備えた第三者の視点や立場から、授業から新たな価値を再構成するような機会をつくることが求められる。校長自身がその「第三者」となり、積極的に授業に学び、職能開発を高め続けていかなければならない。校長には、高い経営理念と確かな経営戦略に基づく、たゆまぬ経営行動を通して、教員とともに成長していこうとする姿勢とリーダーシップが求められる。

参考文献

- 日本教育経営学会（2009）『校長の専門職基準[2009年版]—求められる校長像とその力量—』
- 天笠 茂（2006）『学校経営の戦略と手法』、ぎょうせい