

鋭い観察力のあるスクールリーダー等の 育成に関する研究 (1)

— 今井むつみ氏の論を手がかりとして —

市川 則文

A study on the development of school leaders with keen powers of observation (1)
— Imai said Mutsumi's theory as a clue —

Norifumi ICHIKAWA

要 旨

学校現場において、授業研究を中心とする質の高い校内研修等は、教師の力量形成には不可欠なものである。このことは、世界からも注目を浴び、日本教育の優れた一つであると認識されてきているが、この校内研修等において、管理職をはじめとするスクールリーダーが、授業への指導・助言を適切に行っているのかと、大変に危惧するものである。急激な世代交代が進む教育界にあっては、授業を鋭く観察し個々の教師に応じた、質の高い指導・助言ができるスクールリーダー等の人材育成が、特に求められている。

そこで、発達心理学・認知科学で著名な今井むつみ氏の論を手がかりとして、筆者の経験をふまえて鋭い観察力のあるスクールリーダー等の育成に関しての考察を論じる。

キーワード：授業観察力、スクールリーダー、教員育成・養成

1. 問題の所在

(1) 教育委員会での経験

筆者が2002年度から四日市市教育委員会指導課の第1係長として指導主事を取りまとめる業務に勤務すると、学校現場から特に学校長から、今までの指導主事の力量不足等の指摘が多数、寄せられた。その代表的な内容は以下である。

- ・小学校の経験しかない指導主事が、中学校の指導ができない。(その逆もある。)
- ・自分の得意とする教科以外の指導ができない。
- ・行政的な話はできても、具体的な指導方法等の助言ができない。
- ・すでに知っているような話しかできない。

などである。

専門職としての指導主事は、地教行政法第18条3で「指導主事は、上司の命を受け、学校における教育課程、学習指導その他学校教育に関する専門的事項の指導に関する事務に従事する」^(注1)とあり、学校教育に関する専門的事項の指導に関する事務が、主な仕事であると規定されている。

専門職である指導主事が、十分な指導力をもって学

校現場を指導できるかは、学校の中核となる授業そのものの改善には大きな影響を与えるが、上記の学校現場からの指摘は、残念ながら専門職としての指導主事の力量が、かなり厳しかったことの現われであった。

(2) 管理職等の現状

また、管理職(学校長・教頭(副校長))の中には、十分な教育実践を積まずに、あるいは、教育の在り方を真剣に深く考えることなく、寂しいことであるが、管理職になった人も存在していたように思う。一方、管理職にならないでも、素晴らしい質の高い実践を繰り返し行い、鋭い観察力をもち、後輩の若い教師などに適切なアドバイスのできる教員もいた。そのような人物が学校の中心として、今でいうスクールリーダーとして、人材育成に大きく貢献していたのも事実である。

現在、学校現場は急激な世代交代(例えば、三重県小中校長会の調べでは、平成29・30年度末の2年間で、公立小中学校長の約48%が定年退職になる。)と多忙化等のため、管理職の在り様も含めて、教育の在り方や指導方法等の継承ができにくい状況になっている。校内外に鋭い観察力のある人材を育成し、授業改善に効果的に生かすかは、教育委員会による研修や教職大

学院の設置等によって対策はされているが、教育の今後を決定する喫緊の課題でもある。

そこで本論では、認知科学や発達心理学等の研究者である今井むつみ氏の論を手がかりに、スクールリーダー等の育成に関して、鋭い観察力のある人材とは、どのような人物かを明確にするとともに、その人材育成の在り方についての考察を加える。

なお、ここでいうスクールリーダーとは、学校長だけを指すのではなく、学校長をはじめとする教頭（副校長）・教育行政職（指導主事等）・学校現場の教務主任などのミドルリーダーも含んだ広い概念とする。

2. 日本教育方法学会での指摘

2007年3月21日に開催された学会シンポジウムでは、当時、名古屋大学教授であった場正美氏は、世界が日本の授業研究に注目していること、そして、以下の通り指摘・報告している。

「日本の教師は、テスト、記録、そしてビデオから収集できないデータ、例えば小集団での話し合い、つぶやき、関心の程度などを収集し、子どもの学びや態度を全体的に観察していることに注目している（C.Lewis, 2002C, 9-11）。

課題として、1) 座席表、観察ノート、カルテなど日本の観察記録の手法のもつ授業改善の有効性を検討する必要がある。2) 鋭い観察力の育成するための方策として、多くの観察事項から重要な観察事項を選択する方法や他者の観察視点による自分の視点の見直しを迫る真剣な討議の場の提供が必要である。」^(注2)
(下線は筆者)

つまり、日本の授業観察・研究は、教師の力量形成に大きく影響し、世界から注目されていること、今後、様々な観察記録の手法が、授業改善にどのように有効であるかの検討や、より価値ある授業研究を可能とする「鋭い観察力」をもつ人材育成のために、観察事項と観察視点の検証等の必要性について、さらなる研究の方向性を示した。

換言すれば、「鋭い観察力の育成するための方策」とは、そのような観察力をもつ人材育成が、授業改善にあたって重要であることを明確にしたと、筆者は考えるものである。ただし、この報告では「鋭い観察力」とは、どのような力であるかは、具体的に論じられていない。

3. 日本教育経営学会の「校長の専門職基準」

日本教育経営学会は、2009年6月6日に「校長の専門職基準(2009年版)」を公表し、2012年6月には「2009年版一部修正」^(注3)として「解説書」を示し、スクールリーダーの専門職基準に関する研究の成果として、学校長の専門職基準を明確にした。

それには、専門職基準を7つの基準で構成し、そのうちの「②教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくり」「③教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり」として、主に人材育成や授業力向上に関して、校長としての役割を明確にしている。

特に、②-4)では「教職員が高い意欲をもって、より質の高い教育実践を協力して推進できるようにする。」や、③-4)では「教育実践のありようを相互交流しあい、協力して省察することができるような教職員集団を形成する。」とあり、スクールリーダーとしての学校長が、授業実践の質の向上のために努力することや、そのような交流ができる教師集団の育成の先頭に立つことを求めている。

しかし、学校長自らが、授業についての鋭い観察力を保持していなければ、管理職基準の求める実践はかなり困難である。仮に十分に保持できていないならば、それを補填する指導主事等の外部人材の活用などの工夫が、学校長には学校経営の視点から求められることになる。

学校経営に責任を負う学校長としては、日常的に指導・助言できる存在であることが、教育者としての校長に対する、教職員からの絶大な信頼につながるはずである。授業改善・改革による学校改善を目指すためには、やはり、鋭い観察力を有し、適切なアドバイスのできる職員から信頼された学校長の存在は、欠かすことはできないと思うのである。

4. 鋭い観察力…今井むつみ氏の論から(1)

さて、授業を観るときに、私たちは視覚情報や聴覚情報を主として多くの情報を得ている。子どもの発言や表情・態度、教師の指示・発問・板書などの指導技術や教師の持っている人間性、学級の掲示物や机の配置などを含んだ学級づくりなど、ありとあらゆるものの情報を、授業参観者は得ている。それは、教室における「風景・景色」を観ていることである。

その中心は、何といても子どもの様子・動きと教師とのやり取りである。

今井氏は、シャーロック・ホームズを「達人」の例として、観察力と情報について次のように述べている。

「シャーロック・ホームズがすぐれているのもまた、ハードウェアとしての記憶貯蔵庫の性能ではなく、すぐれた観察力である。…中略…達人はそれぞれの分野ですぐれたパフォーマンスをするために、その場その場で必要な情報が何かとわかり、その情報のみを効率よく、しかし見落とさなくすくい取れる人なのである。」^(注4) (下線は筆者)

つまり、「すぐれた観察力」とは、必要な情報であるか、そうでないかの情報の選択を、その場その場でできることと述べている。必要と判断した場合、しかも「効率よく」「見落とさなくすくい取れる人」である。授業を観る場合にこれを当てはめてみれば、子どもや教師の動きが多様に行われている状況で、子どもや教師の様々な活動が、場面ごとにどのような意味があり、目の前で起きている授業の在り様が、子どもにとって効果的であるかないかなどの教育的意味を把握し、瞬時にすくい取れることに該当する。

このことは、今井氏が、

「…シャーロック・ホームズが普通の人よりもすぐれているのは、多くの情報を記憶する能力というより、犯人を見つけるためにはどのような情報が重要かを見極め、その情報だけを見落とさなく見つけ、心に留めておける能力なのである。」^(注5) (下線は筆者)

とも述べ、「多くの情報を記憶する能力」よりも、ある目的のために重要と判断する情報を「心に留めておける能力」が、普通の人よりも優れていることを指摘している。

さらに「心に留める」とは、目の前で起きている事象に対して、ある観点から意味づけを行い記憶し、いつでも呼び起こすことであるが、授業観察中では多くの事象が連続して起き続け、一つ一つを心に留めることは容易ではない。シャーロック・ホームズの事件現場は、動かないものの観察であり静的である。授業という「生きて動いている」^(注6) 事象それ自体を観察し続ける点で、授業観察は動的である。

この動的さは、子どもも教師もすべてが静止せず、しかも相互に関連しながら、生きて動き続けている授業というものを観察する困難さでもある。つまり、この困難さが、鋭くみるという人材育成を、容易ではないようにしている証でもあると考える。

なお、今井氏の指摘する「すぐれた観察力」は、筆者がこの拙論で主張する授業観察の「鋭い観察力」と同じ意味として考えたい。

5. 初心者と熟達者の見方の違い …今井むつみ氏の論から(2)

今井氏は、初心者と熟達者の違いについても述べている。ここでいう「熟達者」とは、「達人」の言葉ではないが、「達人」の方が「熟達者」より上位にあるように、今井氏は述べていると筆者は理解する。しかし、明確な定義がされていないので「熟達者」の方が広い概念か、あるいは、同意味かである。どちらも「すぐれた観察力」のある点には、違いがない。

「熟達者は、知覚情報の処理をするときに、その時々々の環境に存在するときに、その時々々の環境に存在するすべての情報を一度に取り込み、すべてを並行して処理しているわけではない。むしろ、初心者よりも情報を絞り込んで取り込み、必要な情報だけを処理しているのである。」^(注7) (下線は筆者)

と、シャーロック・ホームズの例で述べた「すぐれた観察力」の情報処理の方法を、熟達者の特徴として、必要な情報だけを選別することを述べている。つまり、熟達者は、情報の取り込みを初心者以上に絞り込んでいること、選別した視点から必要な情報を得ていることを示している。また、

「習熟するにつれ、状況の見方が変わる。同様に、他の人の行為を見るときの見方も変わる。同じ人の同じ行為を見ても、熟達者と初心者は違う観点で違う見方をしているのである。」^(注8) (下線は筆者)

とも述べる。つまり、仮に同じ「風景・景色」を観ていても、初心者と熟達者は観点が違うので、観ている「風景・景色」も意味するところは、全く異なっていることを示している。これは、「習熟」により「見方」は変わり、すぐれた観察力をもつことになることを示す。

このことは、授業観察でも同じであり、まだ、習熟が十分でない経験の浅い人ほど、観る観点を明確に持たずに、つまり見方が不明確で漠然と授業観察を行ってしまうことと同じである。

授業実践の経験を積み重ねると、いくつかの観点から、その授業を観察し必要な情報を選び出すことを学び、そこから「生きて動いている」授業そのものの教育的意味を考察できるようになるのである。

鋭い観察力があるようになると、自分自身が指導中であっても、客観的に授業をみることで、最も妥当と思われる方向に軌道修正を行い、授業の流れをその場に応じて、柔軟に変更する力量を有するようになって

いくのである。

今井氏は、さらに「熟達者」の特徴として、

「情報をスムーズに処理し、知識を効率よく得ていくためには、不必要なことに無駄に注意を向けたくないということが、とても大事なのだ。」^(注9) (下線は筆者)

と述べ、熟達者の情報の選別の仕方を説明している。つまり、授業という膨大な情報を得る場合にあつては、これは極めて重要な示唆を与えている。

「不必要な情報」には注意を向けずに、授業の中で重要な情報を選び出さなければ、鋭い観察はできないことを意味し、授業観察の熟達者にはなれないのである。

ここで今井氏の「初心者」と「熟達者」「達人」の違いを、「情報」の視点で考えると以下ようになる。

初心者：・情報の絞り込みができない
↓
熟達者：・情報の絞りこみができる ・必要な情報だけを処理する ・不必要なことに注意を向けない
達人：・瞬時に必要な情報をすくい取れ、しかも、見落としがない ・どの情報が重要か見極め、必要な情報を心に留めておく能力がある

6. 注意を向けて観るといふこと

…今井むつみ氏の論から(3)

「動きのシーンと一言でいっても、私たちの目に入ってくる視覚情報は非常に豊富だ。動いている人と、その動きだけが視野に入るのではなく、まわりにある様々なモノや人などの背景情報や、動いている人の顔、服装、体の特徴など、もろもろの情報が目に入ってくる。しかし、私たちが見て認識するのは注意を向けたものだけである。(ただし、「注意」は意識的に向けるものに限らず、意識には上らず向けられるものも含む。)」^(注10) (下線は筆者)

と述べ、すぐれた観察力のある人は、まさしく「注意を向けて」意図的に観る力を持っている人であることを示している。「注意を向ける」とは、重要と思われる必要な観点から授業を観ようとするものである。その観点から「不必要な無駄」には、注意を向けないであることを示している。

つまり、授業の場で起きている様々な現象に対して必要な情報を選び、じっくり注意してみることで、それらの意味付けを柔軟に考えることを表している。意味ある観点から観るといふことが、初心者から熟達者になるということである。

しかし、「注意を向ける」あるいは「向けない」観点が、各自で違うということは、個々の観察者のもっている「ものの見方」の反映である。

このことに関して、筆者は「例えば、同じ授業をみても、その人それぞれに、そのみている「風景・景色」は違い、価値ある見方ができる人もいれば、無意味にみている人もいる。それは、みている人の「ものの見方・考え方」そのものが、幅広く豊かかどうかの反映であると思う。」^(注11)と述べた。広く深い知識と豊かな経験によって、ある事象に対して、幅広く豊かな見方・考え方を獲得した人こそが、価値ある見方、言い換えれば「鋭い見方」いわゆる「鋭い観察力」ができるのである。

それでは、「注意を向ける」あるいは、「注意を向けない」ことのできるような「ものの見方」を、熟達過程でどのように身に付けたかが、鋭い観察力のある人材になるかの分かれ道であるならば、それを身に付ける方法等についての考察が求められる。

なお、今井氏は、「視覚情報は非常に豊富」と述べるが、これは事件現場等の観察という条件である。視覚情報は極めて重要であるが、授業という観察には、子どもの発言や教師の発問など聴覚による「きくこと」の方が、多くの場面では大切な情報である。後に述べる記録をとるためには、授業観察において、「みる」と「きく」の双方からの情報を選択できる力が、必要になることを忘れてはならない。

7. 鋭い観察力のある教員の育成

…今井むつみ氏の論から(4)

(1) モデリングと創造…実践家

筆者が初任者であった38年前は、どの学校にも優れた実践家の存在があり、しかも授業研究が盛んであった。学校現場に余裕もあり、授業に集中できた良い時代であった。授業づくりの学びの場が校内外に多数あり、自主的な研究会にも多くの教員が参加できる精神的・時間的・予算的な余裕があった。上からの行政研修ではなく自分から選び、自分の学びを追究できる条件が揃っていたように感じる。

また、校内授業研究会や民間(サークルなど)研究会で、次のようなことも多かった。

- ①管理職・先輩から、温かくも時には厳しい指導・助言は、当然で育てられた思いがある。(自分の不甲斐なさを指摘され、悔し涙を流した教師もたくさんいた。)
- ②自分の憧れるような授業が、どの教科にも身近にたくさんあった。
- ③校内だけでなく、近隣学校・市内の学校にすぐに参加できることも多かった。
- ④同僚や後輩を育てることを大切に考えていた教員が、かなりいた。

筆者も若いときから、②のモデルとする授業に出会い、それを模す努力をし続けた。授業実践を試行錯誤しながら積み重ね、自分なりの方法をそれなりに体得してきた。このようなモデルとする授業に対して筆者は、「あこがれの授業」^(注12)として報告し、教師の授業力の向上には重要であることを指摘した。

つまり、今井氏の述べる、

「…一流になる人々は、どういうことができるようになりたいのか、一流のパフォーマンスは何なのかを具体的にイメージできる。つまり、自分の中で理想とするパフォーマンスが心の眼で「見える」。そして、そこに向かって自分が何をすべきなのかを考えることができる人々なのである。」^(注13) (下線は筆者)

と同じである。ここでは、一流になる人の例えであるが、どの一流の人もパフォーマンスを具体的にイメージできるといっている。つまり、どのような姿を目指すべきか、理想とすべきかが見えていることである。「あこがれる授業」は、自分なりのモデルとした授業であり、強い願望の目標とする姿である。

これが明確でないと、向上するという努力をし続けることは難しく、結果としてすぐれた実践力のある教師にはなれないことになる。

さらに、自分で身に付ける大切さについて、今井氏は、

「自分が実際に身体を動かして習得しなければ、何千回、何万回観察していても、熟達者と同じような脳の動き方はするようにはならないということだ。人は他者を観察して、他者から多くを学ぶ。しかし、その時に、他者の行為を分析し、解釈し、心の中でその動きをなぞり、それを実際に自分の身体を使って繰り返すことが、人を模倣して学ぶときには、なくてはならないことなのである。」^(注14) (下線は筆者)

と述べ、「観察」だけでなく、「模倣」の大切さを指摘している。

筆者も授業という場で、先輩教師の真似を「身体を

使って繰り返すこと」を懸命にしてきたのである。教員育成は、ある意味で職人の養成と同じ側面をもつもの^(注15)であると、筆者は附属中学校に在籍した当時から考えているものである。子どもとの関係で、必須の授業技術などは、実践を積み重ね、失敗を経験することで、より多く質の高いものを獲得でき創造できるものである。

しかし、指導技術を一面的にとらえ、全ての子どもに有効であるかのような考えは、多様になりつつある子どもの姿にはなじまないとと言える。また、すべての子どもに有効な技術は、本来はありえず、一人一人が個性的人格をもった人間として尊重されたものでない考え方に、行きつくことを懸念する。多様な子どもが存在するから、多様な指導技術等を身に付け創造し、一人一人の子どもに応じて、具体的に指導できるようになることを重視したい。

なお、職人(教師)の養成は、師匠の技術を身に付けるだけではなく、その師匠の見方・考え方や態度・姿勢など奥深いものも一緒に学んでいることが重要である。

何しろ、今井氏の述べる「初心者」から「達人」や「一流」でなくても、せめて早く「一人前」や「熟練工(者)」になることが、授業の質の向上には重要なのである。

そのためには、「あこがれの授業」という理想像に近づくために、身体で習得する努力を、失敗をしつつ積み重ねる経験しかないのである。しかも、求められるスクールリーダーは、実践者が他の教員たちに助言・指導できる鋭い観察力のある人材である。

したがって、すぐれた実践家は、それだけでは鋭い観察者にはなり得ず、鋭い観察者にもなるためには、他者の授業を観察することを繰り返し経験し、授業の見方、いわゆる多様な授業の観点を学ばなければならないのである。その学びが、実践家自身の授業改善にもつながり、結果としてより優れた実践家になるのである。

(2) 授業研究会・分析会への参加…実践家以外

一方、授業実践の経験がなくても、鋭い観察力のある人は存在する。筆者を育ててくれた大学教員の中には、授業参観と授業研究会や授業分析を膨大な量を経験した人もいた。教諭としての授業実践経験が積み重ねられていなくても、このような人は、授業へのアドバイスはいつも鋭かった。しかも、柔軟な思考力を持ち、モデルとする授業そのものに対して、より高く変更し続けられた人たちである。

しかし、鋭い観察力を身に付けたといっても、「すぐれた実践家」になれるかということ、そのようには簡単にはいかないのである。例えば、鋭い観察力をもつ研究者が、小学校のすぐれた実践家に全てなり得るかということを考えれば、そうでないことが分かるように、

そう単純ではないのである。

ところで、授業の観察力について、著名な校長であった斎藤喜博氏は、次のように述べている。

「先生たちも驚くし、私も自慢にしていることの一つは、ふだんの授業のときでも、研究授業の時でも、私がどの先生よりも一番たしかに先生の発言や子どもの発言や、先生や子どもの身ぶりなどをよく覚えていることである。…中略…

私は学校での授業の批評の場合も、いつでもこのようにする。具体的な子どもや、先生の発言の一つ一つ、そのときどきの教室の雰囲気や、子どもや先生の動作などを、そのままの確に克明に再現して批評する。」^(注16) (下線は筆者)

「私の学校では、授業記録をとることに力を入れている。これは、ただ授業の経過を形式的に書くのではなく、眼に見えないその教室の雰囲気や、動作や、子どもと先生の交流のし方や、心の動きまで、文学作品のように描写しようというのだが、こういう作業をするときには、頭のフィルムにやきつけるということが正確にできないと、どうしてもうまくいかない。そしてこの場合は、やはりこのフィルムにしっかりとした思想とか理論とかがないと、自分勝手な、表面に出た現象の記述だけの記録になってしまう。」^(注17) (下線は筆者)

つまり、「フィルムにやきつく」ようになる授業観察は、一朝一夕には出来ず、かなりの年数の意図的な「授業記録」を取り続けるしかないのである。斎藤氏は「三十年近くも教師をして、その間そういう修練をしてきたせいもあるが、メモをとらなくてもだいたいまちがえなく頭の中に入ってしまう。」^(注18)と述べるが、通常「三十年」はかなり難しいことである。

せめて、必要な情報と必要でない情報を選別する能力を磨き、必要な情報を「心に留めおく」ためにも、参観する授業の「記録」を残すことを繰り返すことは、自分自身の鋭い観察力を磨くためにも重要なことである。そして、「思想」や「理論」を学び、自分なりの「もの見方・考え方」を確立させていかないと、「鋭い観察者」にはなれないことを教えている。

なお、「フィルムにやきつく」とは、直観的に映像として記憶されることである。

今井氏は、直観についても「直観」が働くためには、膨大な量の過去の経験に記憶があり、それが必要な時に適切に取り出せることが必要だ。」^(注19)と述べているが、これも膨大な量の経験と知識に裏付けられて「直

観」も鋭くなる。

筆者も、授業をみて回る時、直観的に子どもの状態等を把握できる場合がある。今、起きている授業の場で、過去の自分自身が参観した授業の場面を想起し比較して、落ち着きのない学級になるだろうとか、騒々しくても学級崩壊にはならないだろうと、「直観」が働く時がある。論理的ではなく観えるのであり、まさしく直観的に子どもの表情等から、学級のよさや学級経営の躊躇いが分かったものである。

8. 10年修行の法則

…今井むつみ氏の論から(5)

さて、鋭い観察力を身に付けるためには、どれだけの期間が必要であろうか。

モデルとした授業をめざして授業実践を繰り返すことや、授業分析・授業観察・授業反省会を繰り返すことで、何がこの授業で重要なのかの情報を選択でき、しかも意味を考えることができ、鋭い観察力は身に付くのである。授業という事実 directly にふれる授業実践や観察、さらには授業分析の経験を積み重ねることで力量は向上する。

今井氏は、

「フロリダ州立大学教授で熟達の認知研究の第一人者であるアンダース・エリクソンによれば、国際的に活躍できる熟達レベルになるには、どんな分野においても1万時間程度の訓練が必要になるそうだ。

一日二、三時間、毎日訓練をつづけると10年くらいになる。これを「10年修行の法則」という。」^(注20)
(下線は筆者)

と、「10年修行の法則」を紹介する。ここでは、国際的な熟達者であるので、名人や達人の域である。そこまではスクールリーダーである教員には求める必要はないが、せめて、先に述べた一人前や熟練工(者)には、早くなって欲しいのである。それが、将来の鋭い観察力のある優れた人材にもなると思うのである。

筆者も、この「10年修行の法則」に関して、自身の経験からしても納得できるものである。

公立小学校教諭経験4年、三重大学附属中学校文部教官教諭経験6年を過ぎた頃に、筆者も授業実践力や観察力は、一段と向上した記憶がある。もちろん、この10年間では、授業公開も多く実践し、厳しい授業研究会・分析会に提案・参加を繰り返した。附属中時代には、年に100近くの授業を参観し、学びを深めることができた。

そのような中で、授業実践力と授業観察力の双方が、いつも磨かれ、深い知識と豊かな経験を積んだと、断

言できるのである。

ところで、この「10年修行の法則」の指摘は他の職業にも当てはまるようである。

筆者は、教師の育成もある面では職人の養成と同じ側面を持つと考えているが、例えば、職人の代表的な一つである宮大工の世界でも、「宮大工は、一人前になるまで「最低でも10年はかかる」と言われる厳しい世界です。」^(注21) (下線は筆者) と言われている。

さらに、芸人の世界では有名な芸人である萩本欽一氏も、より高度な芸のために挑戦し続け、次のように語っている。

「こういうアドリブでやるというのはテレビでは非常に怖いことなんです。つまりスタッフ八十人が何を撮るの？ って、みんな不安がっているから。十年かかりましたからね、ある程度僕の自由にやれるまでには…中略…でもテレビでそれを理解してもらうのに、僕もやっぱり時間がかかりましたね。」^(注22) (下線は筆者) と述べる。

このように考えると、ある一定の力量を形成し質が向上するためには、初任者から熟練工(者)になるためには、やはり教員の世界でも少なくとも10年の修業は必要である。質の向上が期待されるには、10年間の地道な継続した努力が必要である。しかし、多数の授業記録を残したり、価値ある授業分析会(研究会)に頻繁に参加したりするなど、日々の努力次第では、それはかなり短期間になるが、やはり少なくとも「5年」^(注23) は必要であろう。^(注24)

また、経験学習の理論^(注25)による、「経験」→「振り返り」→「教訓化」→「応用」のサイクルを多く行えば、もちろん熟練工(者)になる時間は短くなる。

学校は、同学年・同教科の教師集団で、授業実践や教材研究・子どもの気づきなどを日常的に語り、そこから教訓化して明日への実践の参考として学びあってきた。学校では、経験学習のサイクルが無意識的に実践され、教員は、授業の多様性を相互に研鑽し合う、同僚集団でもあった。

つまり、職員室などでの何気ない日常的な会話が、それ自身がOJTであり経験学習の貴重なサイクルであった。教師自身の実践や子どものみと語り、批判を受けることで、授業の観察に必要な幅広い観点を学び合っていたのである。

しかし、この間、急速な世代交代や学校の多忙化等から、このよさが失われつつある点にこそ、すぐれた実践家や鋭い観察力をもつ教員の育成に関して、不十分とならざるを得ない一因でもあると思うのである。

9. まとめ

今井氏の論を手がかりとして、授業の場において鋭い観察力のある人物とは、授業を構成している要素(「授業の三要素」といわれる「教師・子ども・教材」)に着目して、必要な情報を選び、そこにおける意味を考えられる人である。

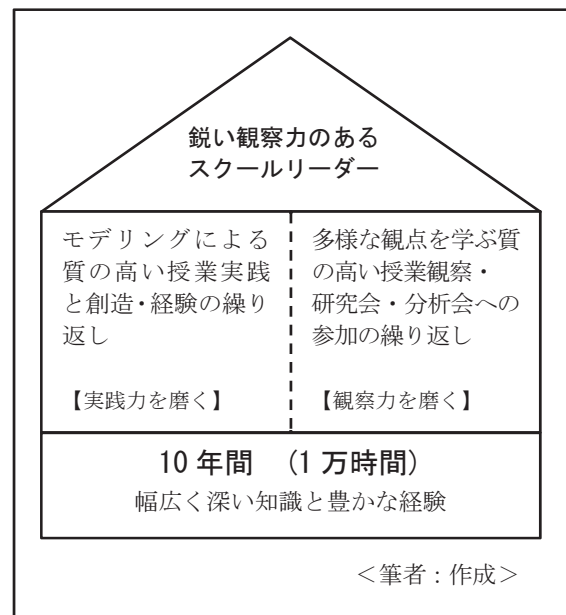
つまり、それは、次の人である。

- ①「生きて動いている」授業の場で、教育効果の視点から、必要な情報と必要でない情報を選択できる人
- ②しかも、ある観点から注意を向けて、心にその授業の姿を事実として留められる人、あるいは記録に残すことのできる人
- ③その選択された情報をつなぎあわせて、柔軟な思考によって、要因や教育的意味などを考えられる人である。そのような人物になるためには、
 - ①「あこがれる授業」に近づくように、まずは授業実践を繰り返し、さらに自分の授業を創造すること。
 - ②「心に留める」ためには、授業の記録を残す訓練を行い、そこから振り返りをするとともに、教訓化すること。
 - ③授業研究会・分析会では、様々な多様な観点からの授業記録に学び、授業の意味付けや要因を探り、自分の観点を磨き上げること。

が重要となる。

そうなるためには、授業実践を積み重ね観察力を磨くことをしつつ、少なくとも「10年」は必要であり、あるいは、授業反省会・研究会や授業分析を「10年」は積み重ねた人でなければならない。

そして、学校経営に関わる鋭い観察力のあるスクールリーダーとは、次のような図で示すと分かりやすい。



つまり、実践力を磨くことと観察力を磨くこととのどちらか一方だけではなく、双方を同時にすることやより質の高い内容を行えば、その期間は短くなるはずである。授業実践と授業観察・研究会・分析会の双方で10年と考えるべきである。

逆に、質の低いことを繰り返していても、その10年はあまり価値のないものとなり、時間は当然に長くなると考えるのが妥当である。

それならば、授業実践がまだできない学生時代には、教員を目指す学生は、早くから授業観察や分析会などに参加したり、大学・大学院の講座の中に位置づけ受講したりすることで、少しでも早く1万時間を経験した方が望ましいと考える。

さらに、「問題の所在」で述べた指導主事の例もモデリングとしての授業実践は、職務上すでにできないが、質の高い授業観察や研究会・分析会に、自分の専門とする校種や教科を越えて、意図的にかかなりの数を参加するなど、授業参観の観点を学ぶという自己研鑽に励むしか、鋭い観察力のある人材にはなれないのである。

10. 今後の課題

ところで、授業の場における鋭い観察力は、先の「9. まとめ」で述べたことに加えて、子どもと教師の関係、子ども同士の関係、子どもと教材との関係等を瞬時に把握し、つながりや関係性の中で必要な情報を選び、その授業のよさと課題等を、適切に抜き出せる力である。

しかも、スクールリーダーは、その観察した事実を、実践者はじめ教員に、分かり易く、しかも説得力をもって伝えることができてはならない。特に、授業をした教師に指導・助言できなくては、観察した事実だけを記録しただけとなり、スクールリーダーとしては価値がないと言える。

その点で、気づいた鋭い観察を、相手に納得できるように、しかも次の改善に向かうよう「やる気」を生み出す指導・助言の方法も必要になる。

同じ重要な内容であっても、相手の心に届かなければ、それは価値あるものでなくなってしまうのである。ここに、鋭い観察力のあるスクールリーダーの必要条件の困難さが、さらに増す。

鋭い観察ができて、信頼をベースとした伝える多様な術を知っていなければ、よい指導・助言はできない。それでなければ、授業の改善にはつながらないのである。このことについては、今回の論では全くふれられていない。

また、鋭い観察力のある人材を育成するためには、どのような授業研究会・分析会等の在り方が望ましいかについても、今回の論ではふれていない。

この点を明らかにすることで、上記の指導・助言の在り方も、より鮮明になる。鋭い観察力のある人材が育成され、観察者という立場から、授業改善・改革に直結する学校長あるいはスクールリーダーになることを期待したい。

これらについては、実際の事例からの検証が、特に求められる。今後の研究の継続としたい。

<注>

- (1) 解説教育六法編集委員会「解説教育六法 2016 平成28年度版」p520 三省堂 2016年2月22日。
- (2) 的場正美 「世界における日本の授業研究への関心と評価」日本教育方法学会 第11回研究集会報告書『世界における日本の授業研究の意義と課題を問う』p9 2007年3月21日開催 9月発行。
- (3) 日本教育経営学会ホームページ 他。
- (4) 今井むつみ 「学びとは何か」岩波新書 2016年3月18日 第1刷 p16。
- (5) (注4) 同書 p12。
- (6) 藤岡完治 「授業をデザインする」浅田匡他『成長する教師 教師学への誘い』p8-23 金子書房 1998年5月25日 「一人ひとりの子どもも教師も、授業のダイナミズムを構成する一個の生命要素である。一人ひとりが個性的で、独自の存在として感じ、考え、意志し、かかわりあい、変化しながら授業のなかで生きている。この生命的要素は人、もの、この世界に開かれており、その時々の世界とのかかわりを「あらわれ」「あらわし」として「表現」している。まさに「生きていること」の本質は自己を「表現」しつづけることなのである。どのような表現になるかは、その構成要素の内部状態によって決定される。」(p9)と「生きて動いている授業」を説明している。
- (7) 今井むつみ 「ことばと思考」岩波新書 2015年4月24日 第8刷 p169。
- (8) (注4) 同書 p132・133。
- (9) (注7) 同書 p169。
- (10) (注7) 同書 p191。
- (11) 拙著「学び考え、問い続けた校長職3287日」日本文教出版 2017年7月 p7。
- (12) 拙論「「話し合う」力を学力の一つと考える教師の育成—あこがれの授業と優れた人物との出会い—」『日本社会科教育学会 No.110』2010年9月 p29~39、(注11) 同書 p110~p134に再掲載。
- (13) (注4) 同書 p199。
- (14) (注4) 同書 p135。
- (15) 佐藤学「教師花伝書」小学館 2017年8月8日第9刷 「教師の仕事は、職人(craftsman)としての世界と専門家(professional)としての世界によって構成されている」(p14)と述べている。
- (16) 斎藤喜博「学校づくりの記」(ほるぷ現代教育選集-9) ほるぷ出版 1984年4月15日 p316・317。

- (17) (注16) 同書 p319.
- (18) (注16) 同書 p317・318.
- (19) (注4) 同書 p111.
- (20) (注4) 同書 p171.
- (21) 金剛利隆「創業一四〇〇年 世界最古の会社に受け継がれる一六の教え」ダイヤモンド社 2013年10月31日 第1刷 p20.
- (22) 萩本欽一「ダメなやつほどダメじゃない 私の履歴書」日本経済新聞出版社 2015年8月19日 第1刷 p249.
- (23) 計算上最短で考えれば、1万時間を目安に、毎日8時間ほどの勤務時間を真剣に費やすと、 $10000 \div 8 = 1250$ 日となる。これを1年365日で計算すれば、 $1250 \div 365 \text{日} \approx 3.4$ 年となる。しかし、毎日8時間をそれにかけることは至難である。やはり5年は計算上でもかかると判断する。
- (24) 「10年」の考えについては、例えば、堀紘一「リーダーシップの本質」(ダイヤモンド社2015年7月24日第3版第1刷)で、「時代を見通す先見力」として、「人間が何かの目標に向かって努力を始めるとき、その努力の成果が現れるのは、大雑把に言って5年ぐらいかかるものである。…中略…そしてそういう人たちの認知を受けたものが、大半の人たち、自分ではものを考えず、他人によって価値観が決められる人たちの間に広がっていくのである。そのときイメージとして確立する。この実態からイメージができるまでには、やはり5年ほどかかる。」(p201)と述べ、一つの節目として、5年と5年で、ここでもリーダーの先見力として「10年間」を考えている。
- (25) 松尾 睦「経験学習」ケーススタディ」ダイヤモンド社 2015年11月27日 第1刷。
 「このモデルによると、人は経験をし、それを振り返り、何らかの教訓を引き出して、次の状況に応用することで学んでいます。このサイクルが適切に回っている人は、経験からよく学ぶことができるのに対し、「振り返り」や「教訓を引き出す」ことを実践していない人は、経験からの学びが少なくなります。
 つまり、単に経験を積むだけではなく、そこからいかに教訓を引き出すかが問われるのです。」(p18)と述べ、経験学習のサイクルとして、「振り返り」や「教訓」の大切さを明確に示している。
- ・田島薫「授業改善のための授業分析の手順と考え方」黎明書房 2001年7月25日。
- ・高橋巖「シュタイナー哲学入門」岩波現代文庫 2015年6月16日。

<参考文献>

- ・白石裕編著「学校管理職に求められる力量とは何か」学文社 2009年3月30日。
- ・日本教育経営学会実践推進委員会編「次世代スクールリーダーのための「校長の専門職基準」」花書房 2015年6月。
- ・篠原清昭編著「世界の管理職養成」ジダイ社 2017年2月13日。
- ・牛渡淳、元兼正裕編集「専門職としての校長の力量形成」花書院 平成28年7月。
- ・日比裕・的場正美編「授業分析の方法と課題」黎明書房 1999年2月20日。
- ・山根栄次・拙者等編「個の育成をめざす21世紀の生活科・社会科・総合の授業づくり」黎明書房 2002年3月31日。