

もう7年～8年ほど前になりますが、埼玉県立大の五條しおりという艶っぽいお名前の助教授（現在教授）のお話をうかがう機会がありました。女子大生の生活実態を研究されている学者さんだそうですが、うなづくことが多い御講演でした。

女子大生の生活実態の一つにグループ行動型があるのだそうです。いつも数人で群れていて実のない会話を繰り返している。互いの領域に踏み込まないのが暗黙の了解になっていて、その会話の特徴は「～なのでえ」「思うんですよお」というように語尾を伸ばし、「～的には」「～系」「ビミョウ」のように断定表現を避ける。「好きかもしれない。」これもよく使う。「分かる」「分かる」です。

互いにかかわり合うことを避ける女子大生の実態を見事にえぐってみせておられましたけれど、この女子大生世代が今や30代。教育界においても中堅どころを担う年代層になっているということです。

実際、中年教員が「僕的には」などという言葉が発しているのをよく聞きます。中年もバリアを張っている？かかわり合う職員集団を形成するには相当な労苦を伴うでしょう。何しろいったん身についたものは相当な覚悟をもって臨まない限り変えることはできないのですから。

後期の計画訪問が佳境に入っています。前期訪問と合わせ、よく話題に上るのが、指導の有り様に踏み込まない校内研修の在り方です。抽出児の報告やら子どもの表れやらに終始して、いっこうに教師の指導や授業構想に「研修」が及びません。子どもの表れは授業構想や指導があって生じている姿ですし、子どもの反応は授業構想や実際の授業の場での教員の「働きかけ」に対する反応です。

研修の矛先をここに向けなくては、授業の事後研修等は意味がありません。「子どもの姿で語る」とまこと美しく仕立てますが、それは「授業の構想や教師の指導には踏み込まない」という暗黙の了解があるようにも感じます。教師の指導や授業構想に話が至らない授業研修等あろうはずがないのに、です。

このような傾向は今に始まったことではありませんし、本市だけの傾向ではありません。

事務所時代のことでした。F市の小学校への計画訪問です。そこで見た中心授業、「道徳」は、授業構想そのものが基本的に道徳の時間の構想ではありません。ところが、全体研修ではいっこうに指導構想や指導のあり方に研修が及びません。研修の話題は子どもの反応に終始でシャンシャンです。

指導講評で、この点を指摘したら、全体研修終了後、直ちに玄関に案内され見送られてしまいました。余計なことを言うな。授業者は一生懸命やった。否定的な意見も出なかった。よかっただろう。とやかく言うな、早く帰れという意味かと帰りの車中で理解したのでした。

本来なら研修主任や教務主任、教頭、校長が、このような研修態勢の改善を図らなければ

ならないはずですが、それが、管理職自体が「触れてくれるな」の姿勢ですから、当該校の「その後」は言わず語らずです。

その一方で全く対となる研修会もありました。平成16年。S町Y小で公開された道徳の研修会でした。

若い教員(T先生)が「あなたならどうしますか」を主発問にした指導案で授業を行ったのですね。「あなたならどうしますか」は道徳の授業では禁句です。あなたならどうしますかと聴かれれば、子どもは内面を飾り、本音を語ることは殆どありません。外と内とに分離が生まれ、自分ではない自分を演出するので子ども内面に価値が打ち込まれるはずがありません。果たして、授業はさんざんで、まるで、「団結頑張りよう!」「よし!」です。決意表明を迫られ、子どもも仕方がなく、「がんばります」と言っています。

事後の全体研。これには全町の小中学校から先生方が見えられて（同町の方針でした）協議に参加していましたが、その席上、参加していた他校の先生から「あの発問で道徳の授業ができると思っていましたか？」という手厳しい指摘がなされました。同小での授業研修会では毎回白熱した議論が行われていました。それだけに授業者や該当校は準備に怠りなくその日を迎えていました。ですから普通ならこのような指導案が素通りするはずがありません。しかしながら、これには裏話があって、この指導案をめぐって同町の校長会は全員で事前検討をし、こうなるであろうという見通しをもったそうですけれど、校長先生方は、若い先生が自信をもって公開しようとしているのだから、このままやらせてみよう。失敗してもそれで勉強だろうと敢えて指導を加えなかったのだそうです。

一見むごいように見えますけれど、先を見越して、T先生自らの成長を見守った校長先生方の高いレベルの愛情が見てとれました。

T先生は、翌年文科省の指定研究発表会で公開授業の一翼を担い高い評価を得ましたが、その授業の指導案は、道徳の授業の有り様を語るのにわかりやすい指導案として、今なお活用させていただいています。わずか1年でした。T先生は驚くような変容を見せ、模範的な指導案が書ける教師に成長していったのでした。かかわり合う職員集団。厳しくも温かくも見守ることもできる先生方。OJT^{※1}が機能するということがこのようなことを言うのだと思います。

平成23年度も10月になって、4月から6ヶ月が経過しました。4月に転勤された先生方は新しい学校の雰囲気慣れて、すっかり新しい学校の一員になっていることでしょう。「転勤間もなく」、この時期が大切ですね。前任校と比較して、職員室の雰囲気や授業、行事など様々な教育活動に対する取り組み方、姿勢の違い等、肌で感じ取られたことでしょう。地区をまたがった異動をされた方はもっと大きな違いを感じたのではないのでしょうか。この感じた「違い」が重要で、ここに自らが

新たに所属した新たな学校の組織文化の一端が覗えます。

ずいぶん古い話になりますが、平成 13 年 5 月 1 日版の教育 today には「目に見えない『学校の組織文化』が授業の質を変えていく」という小論が掲載されていました。筑波大学浜田博文助教授（現教授）が書かれた小論でしたが、研修のあり方を考えるうえで、大変参考になるものでしたので、以後、折りにふれて、この小論を紹介しています。

浜田氏は、学校が「自律性」を確立するために学校内部組織はどうあるべきかについて、日米比較の視点をもって研究されていた方です。少し、先生の研究について少し説明をしておきましょう。

浜田氏ら学校経営研究者は、学校の「雰囲気」に「組織文化」というキーワードを充てて関心を寄せているのだそうです。

氏は、この小論で 1970 年代のアメリカの『教育効果の高い学校』（effective schools）に関する諸研究の成果に触れつつ、「貧しい地域にありながら、豊かな地域の学校に匹敵する教育効果を上げている学校も確かに存在している」「それらの学校の内部にどんな特徴が見られるかについての事例調査を積み重ね」、そうした調査研究の結果、次の 5 点の特徴が見いだされたと紹介しています。

- 1 管理職による強力なリーダーシップ。
- 2 在籍生徒に高い期待を寄せる雰囲気が教員集団の間にあふれていること。
- 3 教員同士がお互いの授業の質を高めあおうとする雰囲気に満ちていること。
- 4 基礎学力の習得を明確な目標として打ち出していること。
- 5 子どもの到達度を把握するためのさまざまな手段を備えていること。

氏は、「地域の格差にかかわらず、校内の管理職と教員の取り組み方（学校経営のあり方）次第で、その学校の教育活動の質は大きく左右されるということを実証したことになる」と述べられています。私が注目したのは、この 3 つめの特徴、すなわち「教員同士がお互いの授業の質を高めあおうとする雰囲気に満ちていること」ということでした。

具体的な仕事（教育活動）を通して、上司や先輩が部下や後輩に「職務に必要な知識・技術・技能・態度などを意図的・計画的・継続的に指導し、修得させる」のが OJT ですが、OJT が機能するには、かような雰囲気が教職員組織の中に文化として定着していることが前提になります。

「日本の教師たちは、初任者の時代から優秀であったのではなく、数多くの失敗や挫折も経験しつつ、自身の授業を反省し検討するなかで育った教師たちであり、職場やサークルの先輩たちから彼らの保有する方法や知見を伝承されて育てられた教師たちである。教師の「優秀さ」は、教師を育てる職場やサークルの人的な交流と伝承の「優秀さ」を基盤としている。」^{注2}というのは佐藤学氏の指摘です。アメリカで刊行された「The Teaching Gap」^{注3}では、日本の教育が優秀なのは、「日本には制度化された授業・指導法改善のためのシステ

ムが存在するからだ」とし、「校内研修や放課後、休みの日に、授業研究を目的とした地域の研究会・インフォーマルな研究サークルに参加している多くの教師がいる」ことに着目しました。日本の校内研修は「jyugyou kenkyuu」〔kounaikensyuu〕として国際語になるほどに評価されているのです。

「文化」とは、根雪のようにへばりついた習慣のようなものと司馬遼太郎は言います。海外が指摘するように、「校内研修」という我が国の学校文化が高いレベルの学校教育を生みだしてきたとするなら、教員同士が互いの指導や構想に踏み込まないのが当然になってきている現状は、このよき文化が翳り、日本の学校教育に黄信号がとまり始めていると理解すべきです。逆説的に申し上げれば、PISA 等に見られる学力の低落傾向は、ひょっとするとこの校内研修にかかると教員の意識変化に一因があるのかもしれないと思うのです。

しかも、それは単に校内研修の変化にとどまらず、専門職としての教員をはぐくんできたシステムが機能不全になりつつあるということですし、その結果、教育水準の低落傾向が長期に及ぶことも意味しています。組織的には相当な危機を迎えているということです。しかも、ここ数年の年齢構成の劇的な変化によって、女子大生の生態が語るように人間関係にバリアを張るのが常態となった世代が多数を占めて、「磨き合う」という古き良き伝統はますます翳っていくことになるでしょう。

これらは目の前で進行していることですが、私どもは、その中に身を置いていて、なかなかこのことに気がつきません。また気風は人の内面の有り様ですから始末が悪いのです。

ならばどうするか。

文化は習慣です。繰り返されている些細なことから変えていくしかありません。しかも継続的にです。例えば、授業研修にあたっては、子どもの表れを授業構想や指導の実際とを必ず絡めて発言するというようなルール作りをする。輪番で指導の至らない点や改善すべき点を意図的に指摘するような係をつくる。このような試みを継続していけば、それが自然になって習慣化していきます。職員室内で語り合う機会を意図的に増やすことも重要です。磨き合いを意図して継続的に取り組み、それを自校の文化にすること。そして、これらが可能になる人間的なつながりを図る。潤滑油ですね。懇親会や職員旅行のような機会もそういう意味で今日的な重要性を帯びていると思っています。

果たしてそれが可能か？ 厳しいなあ。無理でしょうね…。

注1 on-the-job training の略。企業内で行われる企業内教育・教育訓練手法のひとつで、職場の上司や先輩が部下や後輩に対し、具体的な仕事を通じて、仕事に必要な知識・技術・技能・態度などを意図的・計画的・継続的に指導し、修得させることによって全体的な業務処理能力や力量を育成するすべての活動

注2 『教室からの改革―日米の現場から』 佐藤学 (国土社) 106 頁

注3 邦訳 日本の算数・数学教育に学ぶ 米国が目にする jyugyoukennkyuu ジェームズ・W・スティグラー、ジェームズ・ヒーバート著 湊三郎 訳 (教育出版)