

指導資料



鹿児島県総合教育センター

校内研修 第3号

- 小・中・特別支援学校対象 -

平成19年5月発行

マネジメント・サイクルを 生かした校内研修の進め方

これまでの指導資料で、校内研修が教育実践に生かされるために、マネジメント・サイクルを取り入れたり、校外の各研修と校内研修を意図的に関連付けて実施したりするなどの提案を行ってきた。本稿では、教職員が主体的に取り組み、充実感を得られる校内研修を推進するためのマネジメント・サイクルの活用について述べる。

【参考：指導資料 第1434号、1463号】

1 マネジメント・サイクルの導入

校内研修の充実のためには、まず教職員

の意識の高揚を図ることが重要である。教職員一人一人が「目的意識をもち」、「必要を感じる」ことにより、主体的で、意欲的な研修が推進され、研修の充実が図られる。そのためには、学校の現状把握・分析から課題を明確にする「課題把握(Research)」を重視し、具体的な成果と課題を明確にした上で、改善に結び付けるマネジメント・サイクルを活用した校内研修を行うことが大切である。これにより、より具体的で、必要感のある研修を行うことが可能となる(図1)。

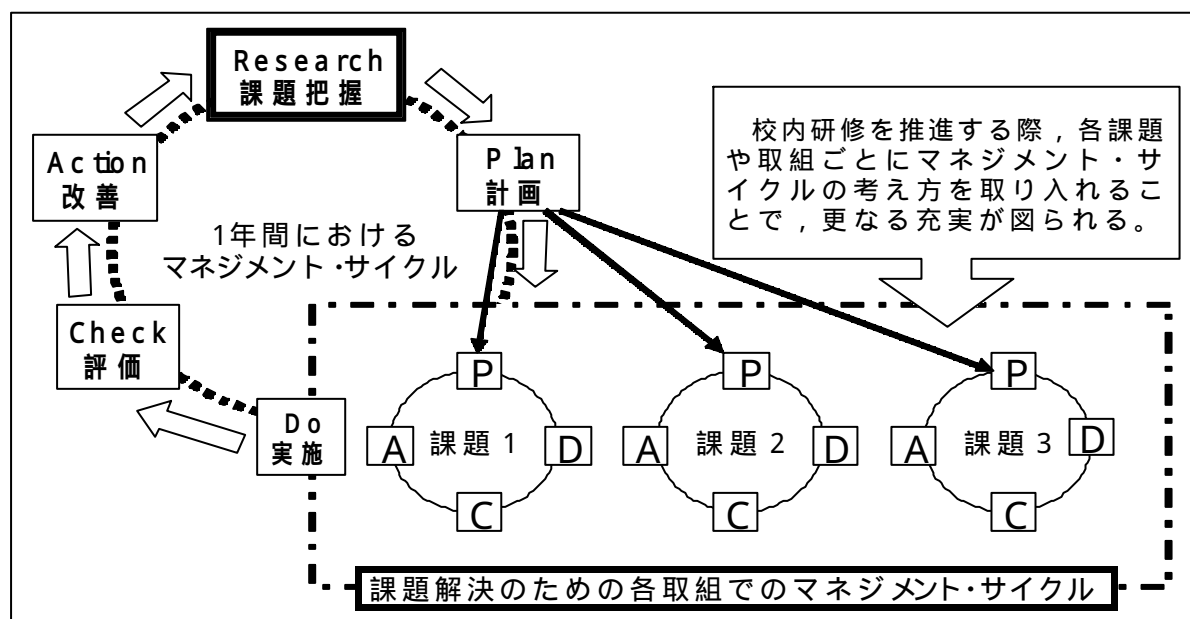


図1 Researchを取り入れた校内研修におけるマネジメント・サイクルの構想

2 課題把握(Research)の充実

学校では、様々な調査等を基に、学校の教育課題を明確にしようとしているが、それが共通した課題意識につながりにくい状況も見られる。理由としては、各教職員の課題意識が同じ方向に向いていなかったり、調査結果を分析する根拠（基準）が抽象的（曖昧）で、課題が漠然としていたりすることが挙げられる。そこで、課題の共通理解を図り、明確な目的意識をもてるようにするための改善策として、以下のようなことが考えられる。

(1) 願いの吟味

組織マネジメントでいう「ミッションの探索」等を行い、学校の使命や目標を全職員で探り、確認する。

(2) 実態の把握

子ども、保護者などの実態・意識調査、学校評価・反省などによって把握した現

状を「ミッションの探索」により得られた視点を基にして分析する。

(3) 問題把握・共有化と課題の焦点化

「願いの吟味」で明確にした目標に照らして、「実態の把握」で明確にした現状を分析し、全職員で問題点をとらえて、共有化し、課題の焦点化を図る。

(1)～(3)の手順と方法・内容等を示したものが図2である。

	方 法	具体的内容や方法など
願いの吟味 ↓	- 文献・教科研 - 先行研究 - 研究協議 - 教育情報の収集 - 日常的教育活動の反省 - ミッションの探索(図3)	- 学習理論、教育思想、評価理論など - 自校の前年度の研究、他校の研究成果など - 学校教育目標の理解、校内研修など - 社会や世帯の要請・教育の動向など - 教育指導上の悩みや願い - 保護者の要望・願い
実態の把握 ↓	- 調査研究 - 観察・実験記録の吟味 - 学校評価 - 検査及びテスト - SWOT分析	- 意識調査、生活調査、環境調査など - 学習カルテ、授業記録、研修成果・課題など - 教育活動の評価・分析 - 基礎基本定着度調査、学力診断テスト、知能検査など
問題把握と共有化	- 発想法 - 重点事項の検討 - テーマ設定	KJ法、ブレインストーミングなど

図2 課題把握 (Research)

学校の使命・役割、教師の願い - 確かな学力を付けていく。 - 健康で明るい学校生活ができるようにする。 - 進んで学習したり体を鍛えたりする子どもを育てる。 - 体力・運動能力をつけていく。 - よりよい人間関係を築ける人間を育てる。 - 自分から目標を持てるようにする。など	児童生徒 - もっと分かりやすく教えてほしい。 - 楽しく勉強ができるようにしてほしい。
	保護者 - しっかり学力を付けてほしい。 - 安全で安心できる学校であってほしい。 - 家でも勉強できるようにしてほしい。
	地域社会 - 地域の子どもを大切に育ててほしい。 - 地域の行事に協力してほしい。

↓

自校が果たすべき役割（自校がすべきこと、できること） - 子ども一人一人に分かりやすい授業を行うことで、子ども一人一人に確かな学力を付けていく。 - 安全で健康に配慮した環境を整備する。 - 地域の教育センターとして地域に協力する。 - 学習のしつけや学び方を身に付けさせることで自分から学習する児童生徒を育成する。など

↓

校内研修で取り組むべき課題（校内研修で解決すべきこと、できること） - 子どもの学習状況に合った授業の在り方を研究する。 - 自分から学習する子どもを育てるための学習のしつけや学び方について研究する。など

図3 ミッションの探索シート(例)

3 「課題把握の充実」の具体的内容

前項「2 課題把握の充実」の具体的な内容については以下のとおりである。

(1) 共通理解を図る「願いの吟味」

研修前に「ミッション探索シート」(図3)を職員に配布し、学校に対する子どもや保護者及び地域の期待や、自分自身の願いをそれぞれがつかむ場を設定する。

その後、全職員で、各自がとらえたそれぞれの願いを付箋紙に書き、広幅用紙大のミッション探索シートに同類の内容ごとにはっていく。これにより、自分と他の見方や考え方を対比したり、願いを類型化したりすることができる。また、その傾向を確かめる中で、自分とのかかわりから学校の使命や目標をとらえて、共通理解を図ることができる。

これらの活動を通して、校内研修で行うべきこと、できることを明確にする。

(2) 現状認識を高める「実態の把握」

上記(1)と学校の現状を、図2に示した流れにより明確にしていく。その際、調査項目は、「目標とする子どもの姿に対する現状」と「その要因」を明らかにできるものを選択する。例えば、自校が取り組むべき課題が「子どもに分かりやすい授業を行うことで、確かな学力を付ける」となった場合、次のことについて調査し、実態を明らかにする。

ア	学力の状況
イ	授業に対する子どもの意識
ウ	日々の授業の状況(教師の観察)
エ	授業における成果と課題(悩み)
オ	確かな学力のとらえ方など

実態については、学校全体の傾向や状

況だけでなく、学級、学年、教科といった部分的な傾向や状況も明らかにし、教職員が自分とのかかわりを直接意識できるようにすることも大切である。なお、ここでとらえられた現状は、研修のスタートラインであり、研修の成果と課題の根拠となる大切なものである。

(3) 研修への共通した目的意識をもたせる

「問題把握・共有化と課題の焦点化」

共通した目的意識をもつためには、具体的な目標に対する現状から、問題を明確にし、解決するための課題を共通理解しておくことが必要である。

そこで、(1)、(2)を踏まえて、問題、問題の原因及び具体的な取組の方向性(課題)を明確にする(図4)。

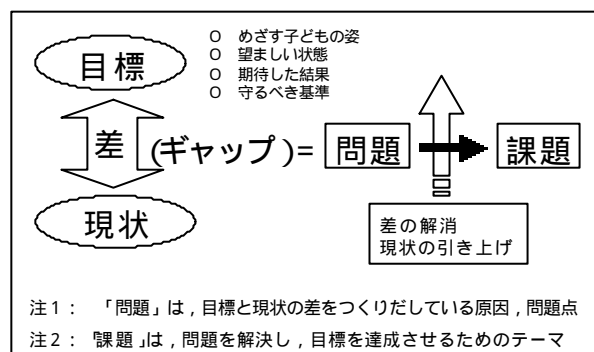


図4 問題 課題の洗い出し

ここでは、問題点の洗い出しや課題への練り上げを教職員相互に行うことが効果的である。「人は課題の背景にある状況の理解・納得で動く」と言われる。研修係等が進行役となり、「ブレインストーミング」「KJ法」などを使い、意見交換や論議を活性化させることで、課題の背景が明確になり、互いに理解を深め、共有化を図ることができる。これにより、各教職員が校内研修の必要性や必然性をとらえることにもつながる。

4 「マネジメン・サイクル」を意識した計画(Plan)

課題把握の段階で明確になり、焦点化された課題解決のための主題設定、年間計画の作成などで大切なことは次の点である。

- (1) 重点化を図った研究主題を設定する。
 - 学校教育目標や重点と関連したもの
 - 課題把握の段階でとらえた課題の精選と集約を図ったもの
 - 教職員のよさを生かした多様なアプローチを促すもの
- (2) 具体的な達成目標を設定する。
 - 解決期限、対象、程度などを明確にしたもの
- (3) 「P D C A」を位置付けた年間計画を

作成する。

P：課題解決策を構想する時期

D：課題解決策を実践する時期

C：課題解決の実践を評価する時期

A：課題解決策の見直しと改善の時期

達成目標を検証の指標として評価するが、数値的な達成基準がなじまないものについては、スケジュールを物差しとして進ちょく状況を評価する。

5 「R P D C A」サイクルでの実践(Do)

課題解決に向けた実践には様々なものがあるが、各学校で最も多く取り組まれている研究授業を例にとり、実践段階での「R P D C A」サイクルを説明する。

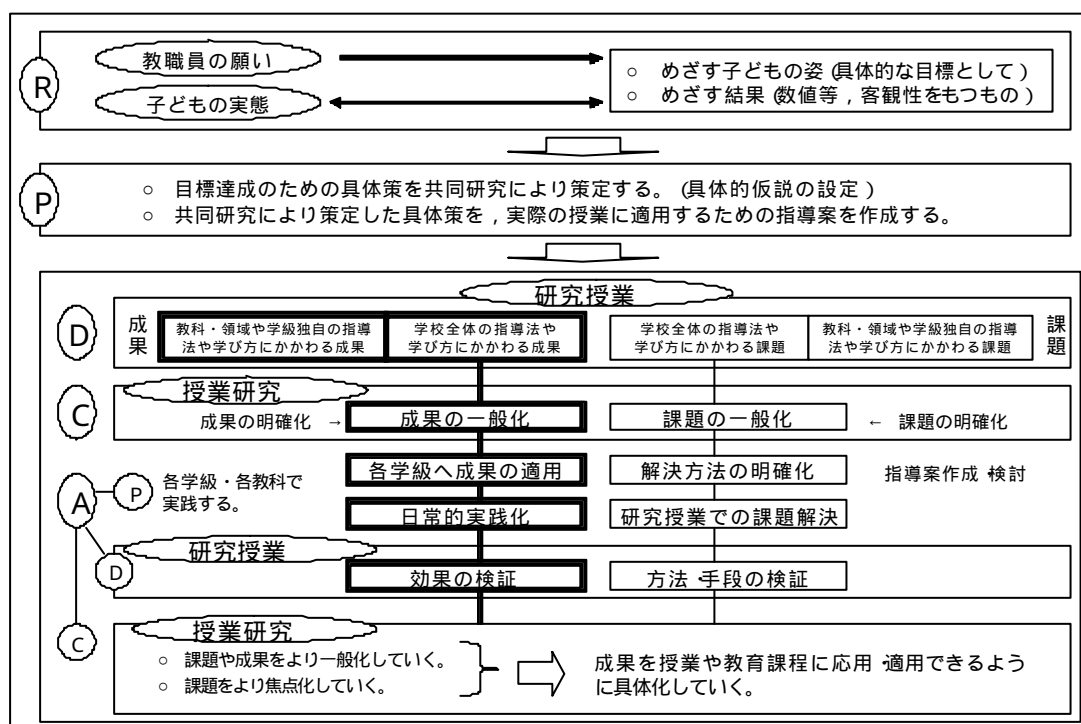


図5 授業を通した研修におけるマネジメン・サイクル

注：「一般化」は、研究授業で明らかになった成果や課題を授業学級や実施教科だけでなく、他の学級や教科等にも活用、当てはめることができるようにすること。

図5に示したサイクルは、図1の中で示してある「課題解決のための各取組でのマ

ネジメント・サイクル」の一事例である。

授業を通した研修における研究の積み重ねを図っていく方法として、次のことが考えられる。

研究段階で具体的な目標を設定する。

研究授業での成果と課題が明確になるように、子どもの姿等の具体的なもので記録する。

学校全体で成果を活用し、新たな課題に取り組むための共通理解、共通実践を図る。

そこで、図5のような「R：具体的な目標設定」→「P：具体的仮説の設定」→「D：検証の指標を明確にした研究授業」→「C：検証の指標に基づいた成果と課題の明確化と成果の一般化を図る授業研究」→「A：各学級での成果の適用や課題解決」→「成果の効果を検証する研究授業」といった「R P D C A」サイクルでの実践を考えてみる。以下、取り組みの事例を示す。

(1) R：具体的目標設定と実態把握

授業者と共同研究者の協議によって、研究授業におけるめざす子どもの姿を具体的な目標として設定する。また、その子どもの姿に基づいた学習状況や意識の実態を研究授業学級だけでなく、全学級で調査するとともに、これまでの授業実践を振り返り、指導上の問題点を明確にする。

(2) P：具体的仮説の設定

調査結果を基にめざす子どもの姿と併せて分析し、授業の仮説を立て、目標達成（問題解決）のための具体策を共同研究によって策定する。授業者はそれに基づいて指導案を作成し、指導案検討会で、仮説に基づいた授業が展開できるか共同研究者と検討し、指導案の修正、改善を行う。

(3) D：研究授業

授業者は、仮説を授業で具体化し、参観者は、仮説を検証するために事前に決めた役割分担（教師の手だての記録や子どもの反応や変容の記録など）に基づいて授業を検証する。

(4) C：授業研究

仮説の検証に焦点を当てた授業反省、研究討議を行う。授業者は、目標達成（課題解決）のための手だてとその意図について説明し、自分がとらえた実践の結果と問題点を示す。参観者は、記録に基づいて、手だてとその効果や問題点を述べるとともに、自分の学級や教科・領域での実践結果に基づいた手だての妥当性や問題点についても述べる。

その際、Rで設定した具体的な目標や明確にした現状を基に、数量や客観的な視点で比較、分析し、効果をとらえる。

研究討議では、授業学級や教科・領域にかかわる成果や課題と全体にかかわる成果や課題とを区別し、手だての妥当性や問題点について論議する。

まとめではそれらを受け、研究授業での成果を全校で活用できる手だてとして一般化する。また、問題点については、全校の課題として解決を図るよう共通理解する。

(5) A：成果と課題の共通実践

研究授業及び授業研究から得られた成果は、各学級や教科・領域で適用できるよう工夫改善を加えながら実践し、日常的に実践できるか検証していく。また、課題は、次の研究授業に向けて、解決方法を各学級や教科・領域で探る実践を積み重ねていく。

(6) 研究授業 及び授業研究

各学級での共通実践されてきた研究授業の成果の実践化と課題の解決方法について、研究授業で検証する。授業研究で、成果については、その効果を検証した上で一般化を図り、指導法改善や教育活動の活性化の具体的手だてとして位置付ける。さらに、各学級や教科・領域で明らかにした解決方法や手段の妥当性や効果を検証し、新たな成果や課題を明らかにする。

以上示した取組により、学校全体で成果と課題が共有され、実践への手ごたえのある研修が可能になると考える。

6 研究に深まりを与える評価(Check)

校内研修に深まりを与えるためには、評価を観念的なものにせず、成果の検証の方法を具体的にすることが必要である。そこで、研究に深まりを与える評価の仕方として、図6を提案する。

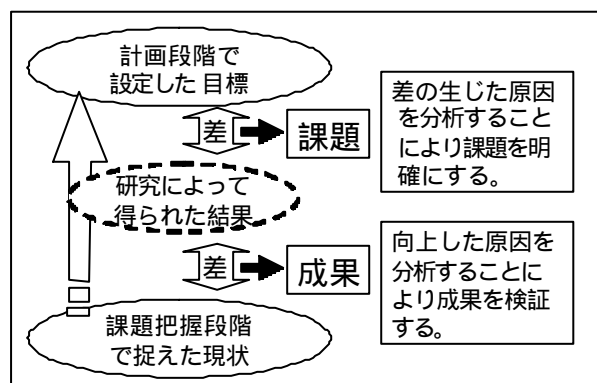


図6 研究に深まりを与える評価の仕方

研修成果を検証し、新たな課題の明確化を図るためには、計画の段階で設定した具体的な達成目標や課題把握で明らかにした現状と研修によって得られた結果とを比較し、何がどの程度達成されたかという具体

的な評価を行うことが大切である。

7 研修の手ごたえを感じる改善(Action)

研修のまとめで、その成果を「子どもが生き生きと活動していた」等のように抽象的にまとめると、次に何をなすべきかが見えてこない。すなわち、研究の継続や深化の必要性がとらえられるかどうかは、分析の仕方にかかっている。研究の結果を具体的に分析することで、その具体的な改善案が見えてくるのである。

そこで、目標に到達しなかった原因を具体的に追究することにより、研修の方向性を明確にし、改善計画を構築していくことができる。これにより、研究は深化し、効果のある研修が営まれることになる。

さらに、研修前の現状と研修の結果を数量化等の客観的な視点により比較・検討し、向上の具体的要因を明確にし、教育活動に生かすことで、研究の目的としていた真の成果を得ることができる。また、この得られた成果を、共通実践していくことで、実践に役立つ校内研修になり、教職員が一層主体的に取り組めるようになると思う。

8 まとめ

校内研修は、学校教育の改善・充実を図り、教職員の資質向上に直接つながる重要な営みである。各学校におかれては、マネジメント・サイクルの活用により、充実感の得られる校内研修が推進されることを期待したい。

【参考文献】『学校を変える「組織マネジメント」力』2005年7月 ぎょうせい
(教職研修課)

