

明るく笑顔の絶えない学校づくり

長期研修員 吉 村 順 子

Yoshimura Junko

要 旨

児童がいきいきと学び主体的に活動する学校づくりを目指すには、まず、教員の意識変革や資質向上を図ることが必要である。そのためには、目標に向かって機能する研修体制を構築し、マネジメントサイクルを活用しながら様々な研修を通して教員の意識変革を促し、資質の向上を図る手立てを講ずることが大切である。また、それをリードする校長の役割も重要であると考えられる。

キーワード： 意識変革、校内研修、校長の役割、マネジメントサイクル

1 はじめに

社会は時代とともに大きく変化し、求められる人間像も変わってきた。しかしながら、学校現場においては現状からなかなか脱皮できず、旧態然とした教育を続けていることが少なくない。そこで本研究では、表題の「明るく笑顔の絶えない学校づくり」に迫るために、教員の意識改革の方途を探り、校内研修組織の在り方を追究するとともに、教員の資質向上を図るために重要な校長の役割を明確化していきたい。

2 研究目的

笑顔の絶えない学校を目指し、教員の資質向上を図るための方途と校長の役割について考察する。

3 研究方法

- (1) 教員の意識変革を阻んでいる要因の考察
- (2) 教員の意識変革を促す方途
- (3) 教員の資質向上を図る校内研修の在り方についての考察
- (4) 校長の役割についての考察

4 研究内容と考察

- (1) 教員の意識改革を阻んでいる要因の考察

ア 意識変革の必要性

時代の流れとともに、学校を取り巻く環境が著しく変化している中で、学校もまたその変化に対応できる児童生徒を育てるための改革が必要となってきた。平成15年10月、奈良県教育委員会は、県内の公立小・中・高等学校、障害児教育諸学校の校長を対象に、教育改革の取組状況について調査した。その中の1項目の、「学校における教育改革を進める上での課題はどのようなこと

ですか。」という質問に対して、小・中・高等学校とも1位にあげたのは、教員の意識改革であった（グラフ1）。つまり、学校現場では、学校を変えるには教員の意識を変える必要があると考えているのである。この教員の意識変革ができない要因を追究し考察することが、学校を変えていくための重要な手がかりになるのではないかと考えた。

なお、2位以降は地域や家庭との協力体制や連携、時間的余裕や人員確保、研修や組織体制などが挙げられている。

一方、評価にかかわる質問については、「年度末に、年度当初に掲げた目標の達成度について自己評価し、保護者や地域の人々に公表していますか。」では約20%が公表していると答えている。また、「教員は、年度末に、年度当初に掲げた目標の達成度について自己評価し、校長に報告していますか。」では43%が報告していると答えている。

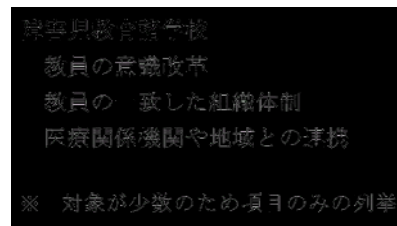
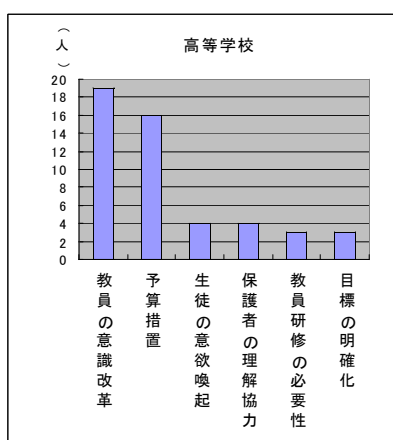
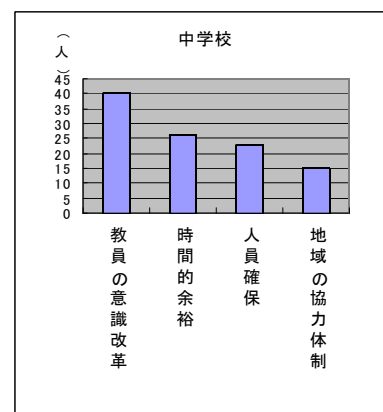
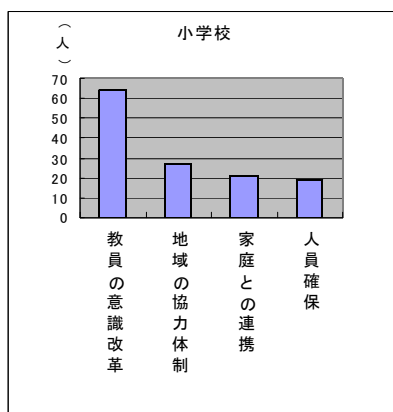
さらに、「学校の教育活動について、保護者及び地域社会等による外部評価を受けていますか。」では37%が外部評価を受けているという結果が出ているものの、自己評価や外部評価を独自の方法で行っている学校は少ないことが報告されている。本研究では、これらの結果を基に、教員の意識変革に焦点を絞って考えていきたい。

イ 意識変革を阻んでいる要因

学校現場では、保護者や児童生徒の価値観の多様化が進み、その要望に応えるための対応や対策などに時間を要し、ますます忙しくなっているという傾向がある。その結果、研究や研修に時間を割くことが難しくなっている。また、学級経営は担任に任されるため学級王国に陥りやすくなったり、例年どおりという安易な方向へ流れ、努力することを避けてしまったりするという傾向も見られる。教員自身が変化や失敗に対する恐怖心を持ち、未知なるものへの挑戦を拒むというチャレンジ精神の欠如や、何も変えたくないなど、改革に対する抵抗感も少なくない。前述の調査結果から読みとれるように評価が生かされていないのではないかとすることも考えられる。さらに、校長の指導力やリーダーシップの欠如のほか、研修体制や研修方法が形骸化して機能していないことなども考えられる。教員の意識変革が進まないのは、以上述べたことが要因となっていることが多いと考えられる。

(2) 意識変革を促す方途

意識変革は、「現状では不十分である」または、「現状ではいけない」という実感をもつことから始まると考える。つまり、現状が見えて初めて意識変革の必要性を感じるのである。しかしなが



グラフ1
学校における教育改革を進める上での課題調査
奈良県教育委員会
平成15年10月調査

ら、学校現場では、教育の流れや児童生徒の実態が捉えきれていないために現状維持でよいと考えていたり、どのように変えていけばよいのか分からなかったりという実態にあるのではないだろうか。そこで、教員の意識変革を促すターニングポイントとして、教育の流れをつかむことと実態に迫ることの二点に絞って考えた。

ア 教育の流れをつかむ

社会がめまぐるしく変化し、教育現場に求められるものも変化してきている。教員中心の授業から児童生徒主体の授業への転換などは、大きな変化の一つである。現在の教育の流れに目を向け変化をキャッチすることは、教員の意識変革を促すターニングポイントになるものであると考える。

教育の流れをつかむ方法としては、校長はじめ教員一人一人が互いの情報を交流し合うことを通じて情報の共有化を図ることや、外部講師を招へいして研修することなどが考えられる。また、校外の研修に参加した者が、研修した内容を校内研修で報告することを習慣付け、現在の教育の流れを全員が常につかめる状態をつくることも大切であるとする。また、研修したことは、記録としてまとめ、全員で共有できるシステムをつくることも工夫の一つである。

イ 実態に迫る

一方、教育に求められるものだけでなく児童生徒、保護者の実態も変わってきたということをよく耳にする。児童生徒や保護者をはじめとする学校や家庭、地域などの実態に目を向けることも教員の意識改革を促すものとする。実際、職員室や研修の場で児童生徒の実態が話題に挙がることが多い。実態把握を行う際は、児童生徒の姿を通じた日常的な情報交換を大切にしながら、これを学校全体の取組にし、児童生徒のマイナス面だけでなくプラス面にも目が向けられるようにしたい。そのためにも、児童生徒の実態についての情報交換を、職員会議の案件に入れたり、定期的に交流したりするなどきっちり位置付けることが大切であるとする。また、児童生徒や保護者、地域の人々を対象としたアンケート調査や聞き取り調査などを取り入れることも、児童生徒の実態に迫ることにつながるものとする。

(3) 教員の資質向上のための校内研修

教員の意識変革や資質向上につながる校内研修にしていくための工夫について考える。

ア 機能する校内研修の組織づくりの工夫

校内研修の質を高めるためには、具体的な目標をもち、研修後の評価、及びそれに基づく改善が重要な役割を果たす。右に、それを踏まえた校内研修組織を考えた（図1）。

図の企画委員会では、校長の経営ビジョンを受けて研修組織を確立し、研修内容を決定する。それを受けて研修部では、研修計画を具体化する。そして、全教員で研修計画を検討し

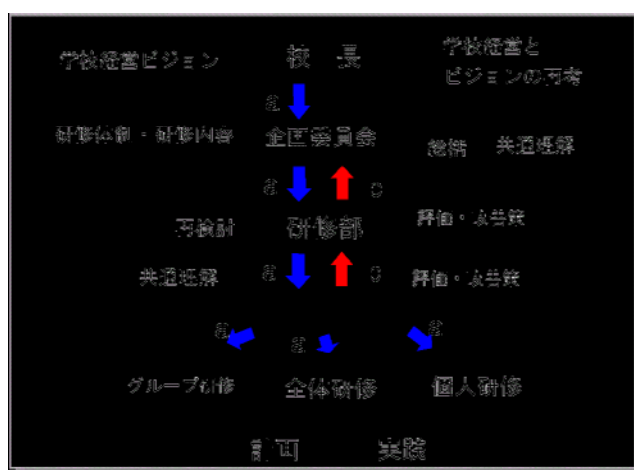


図1 校内研修組織と活動内容

ながら共通理解を図る。研修は目的別に全体研修、グループ研修、個人研修として、それぞれ計画を立てて取り組む。ここまでの取組は図1のaの矢印の流れで示してある。

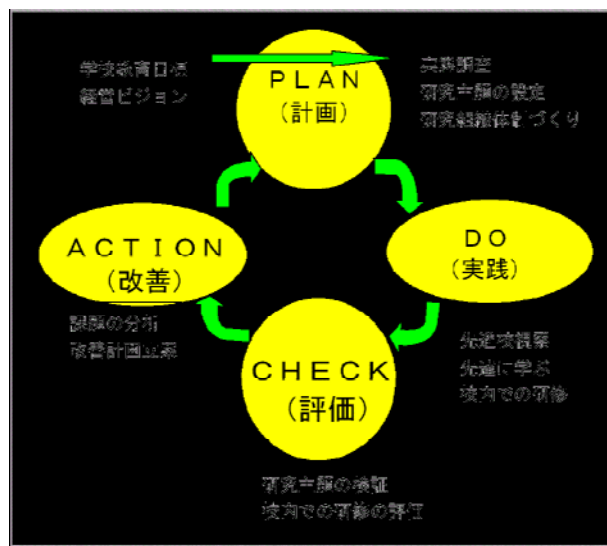
一方、図中のbの矢印で示したように全体研修やグループ研修、個人研修において取り組んだ結果を参加者が評価表を基に評価し、改善策が検討され、研修部へ戻される。さらに、研修部で検討を加えて企画委員会へ戻し、総括するという一連の流れの中で研修を進めるようにする。

この中で最も大切にしたいことは、全体研修やグループ研修、個人研修において取り組んだ実践結果をそれぞれの取組の後に、または、遅くとも学期終了後の長期休業中を活用して評価し、次の実践を見据えた改善策をじっくり検討することである。そして、この検討結果を次の実践に生かしていくことで実践が深まり校内研修が充実すると考える。

さらに、研修組織は体制のみを示すのではなく、活動内容や位置付けをきちんとすることで、全体像や流れが明確になり、見通しをもつことができる。見通しをもつことで各取組が先の活動を踏まえたものとなり、研修の活性化を図ることができると思う。

イ 校内研修の工夫

次に、個々の校内研修を充実させるための工夫について考えたい。校内研修は、教員の指導力の向上を図り、教員の資質を向上させるために重要であるが、十分に時間がとれないという現状もある。そのため、研修したことが着実に教員のものとなり、回を重ねる度に積み上げられるような効果的な校内研修になるよう、研修の持ち方や方法に工夫が求められる。そこで、代表的な校内研修である授業研究における工夫と、授業研究以外の教員の資質向上につながる校内研修の工夫について考える（図2）。



(ア) 指導力を高める授業研究の工夫

限られた時間で研修を深めるために、全校体制での授業研究の主題やねらい、日程を年度当初にしっかりと検討したい。その際、授業研究の充実を図るために、特に授業の前の研修をきちんと位置付けたいと考える。そのための一つの方策として、公開授業までに事前に校内研修をもち、授業者が授業を通してどのように研究主題に迫ろうとしているのか、また、工夫したところや授業者が観てほしいところはどこかなどを提示して、検討する機会をつくることを考える。

また、公開授業に当たっては、参観者が授業評価表（図3）を用いて授業を評価する。評価が低かったものについては、評価の理由とそれに対する改善案を書くことを原則にしたい。さらに、授業者の優れたところや見習いたいところなどを記入する欄を設け、公開授業のよい点と改善すべき点の両面が明確に表れる評価とすることで、やる気と改善への見通しがもてるようにしたい。なお、評価表の項目ごとに、特に詳しく見る役割を参観者の間で分担し、研究協議の際にはその報告をするようにすれば研究協議の更なる活性化が期待できると考える。また、その場で公開授業の成果や課

図2 校内研修のマネジメントサイクル

項目	具体例	評価			
準備	必要に応じ、ワークシート等の教材・教具を準備されていた。	4	3	2	1
	学習形態の工夫がされていた。	4	3	2	1
内容	本時の目標は児童生徒の実状に照らし適切であった。	4	3	2	1
	多様な学習活動を取り入れていた。	4	3	2	1
	児童のつまづきをうまく活用していた。	4	3	2	1
板書	学習の振り返りや次時の学習の見通しを持たせることができた。	4	3	2	1
	授業内容が分かりやすく書かれてあった。	4	3	2	1
発問	筆順や文字の大きさ等が適切であり、丁寧であった。	4	3	2	1
	全員に聞こえる声で明確に発問・指示をしていた。	4	3	2	1
	様々な考えを引き出す発問であった。	4	3	2	1
	児童生徒の思考を深める発問であった。	4	3	2	1
	一部の児童生徒に片寄ることなく発表を求め、授業を進めていた。	4	3	2	1

図3 授業評価表の例

題が明確になるよう話し合い、出された課題が次の全体研修やグループ研修、個人研修の課題となるようにまとめ、授業研究の成果を上げたいと考える。

(イ) 資質向上のための研修の工夫

授業研究以外の研修も、研修の目的や流れを明確にし、課題意識をもって研修に参加できるように、事前研修をしたり担当者が文書にまとめて事前に配布したりするような工夫をしていくことが大切である。この場合も、学んだことや今後生かしたいことなどを自己評価ができるように記録用紙を準備するなど、評価や記録の習慣化を図りたい。そして、学年末には、生かしたいことが生かされたかどうかを自己評価し、次年度の取組につなげていきたい。

なお、授業研究以外の研修内容は、多岐にわたると考えられるが、全員で取り組める研修として、長期休業期間中に社会体験を取り入れた研修の導入も効果的である。社会体験は視野の拡大につながるとともに、社会の厳しい現実や人と人のかかわりを学ぶ、よいきっかけになる。また、これまでと違った角度から学校や児童生徒を見直す機会ともなる。さらに、互いに社会体験で学んだことをもち寄って交流し合うことで、教員の視野を広げる研修にもなる。これは私自身が、3か月の社会体験研修を通して学び、実感したことである。是非、校内研修の一つとして取り入れていきたいと考える。

(4) 校長の役割

教員の意識変革を促し資質を向上させるには、以上に述べた取組のほかに、校長の役割が重要である。校長の役割は幅広く、多岐にわたると考えられるが、五点に絞って述べたい。

ア 教員の責任の自覚と自立の促進

校内研修の進め方や方法については、教員の共通理解の下に行うが、校長は「それぞれの担当者が実践、評価、改善策までの仕事を責任をもってやりとげる」ということを明確にしておく必要がある。責任の所在を明確にすることで教員が責任を自覚し、力量を発揮しようとする。校長はそれを見守りながら環境を整え、教員に達成感や、自信をもたせなくてはならない。そのための一つの方法として、教員が持っている能力や可能性を最大限に発揮し、「自分で考え、自分で働ける」自立・自律型の人材育成のための手法であるコーチングを取り入れたい。榎本英剛氏は「一人一人が自立したリーダーシップを備えた有能な人材へと自己変革させるのがコーチングである」と述べている。例えば、年度初めに、教員との対話の機会をもって、その中から一人一人の資質向上につながる方向性を導き出させるようにコーチングの手法を用いて本人に考えさせて、仕事に自信をもって取り組む教員を育てたいと考える。

イ 適材適所の人材配置

人それぞれに得意、不得意がある。だれでも得意な場面では積極的に活動し、自分の力を十分に発揮することができる。得意な場面で力を発揮することで自信をもち、更に自分の力量を発揮できると考える。そこで、校長は人材を有効に活用し、やる気を出させるために、まず、すべての教職員のことをしっかり把握しなければならない。そのためには、日ごろから教職員の様子に目を向け、一人一人の性格や能力などを把握し、力量を発揮できるように工夫しなければならない。その際、教育目標や経営方針に基づき、何に重点を置くのかを考慮し、その計画や実践にふさわしい組織づくりをしていきたいと考える。そして、個々の教職員に何を求めるのかを、期待を含め、具体的に指導・助言し、ここでもその努力や工夫を認めることで、教職員が自信をもつことができるようにしたい。この自信が、その教職員にとってこれまでは苦手であったり不得意であったりした分野への挑戦につながるものであると考える。

ウ 教員の自己目標の設定と自己研修計画の立案

教員が教育活動の中で力量を発揮できるようにするには、一人一人が、自ら目標をもつことが大切である。その目標の設定に当たっては、学校の教育目標を基に、学級経営、学習指導、生活指導、学校運営、研修などの観点を踏まえて設定するよう指導したい。その目標を基に、自己研修計画（自己の資質・能力の開発・向上に向けて研修計画を立て、実践、評価、改善を記入するための表）を活用して取り組むことで、教員の実践力の向上が図れると考える。教員が行う自己目標の設定や自己研修計画の立案に当たっては、校長がヒアリングを行い、より質の高いものとなるよう助言する必要がある。

エ 教育環境の整備

教員は教育実践に当たり、様々な創意工夫を行っている。その際、施設・設備の整備や外部の関係機関との連携、人材の確保など、教育環境の整備が必要となることが多い。教育環境の整備は、新たな教育活動の可能性を生み出す重要な役割を果たすものであるため、学校全体で効果的に行うことが大切であると考え。特に、校長は教頭と共に教育環境の整備に最大限の知恵を絞り、創意工夫を図らなければならない。また、一人一人が実践した創意工夫についてはそれを認め、紹介するなどして、学校全体が意欲をもって創意工夫するように導くことも校長の役割であると考え。

教育に関する情報については、校長や教頭が率先してその収集に努め、その提供を心がけていくことが大切である。

オ 外部評価の活用

外部評価は立場の違う者が行うため、異なった見方や厳しいものも当然出てくると考えられる。そのため、外部評価の受け止め方について、成果は成果として受け止め、課題は課題として今後の改善へつなげるように事前に学校全体で共通理解を図る必要がある。異なった見方は視点の拡大につながり、新風として取り入れることで組織の活性化につながる。また、校長にとっては、評価の意義や取り扱い方について内外に伝え、理解を求めることも大切である。そして、外部評価の成果や課題を経営ビジョンに生かすよう努めなければならない。

5 おわりに

本稿では、表題の「明るく笑顔の絶えない学校づくり」ということで取り組んできたが、やはり、校長の果たす役割が大きいことを再認識する結果となった。その役割を果たす校長は、率先垂範しながらリーダーシップを発揮していかななければならない。そのためにも、本稿の中で述べたように、教育活動にマネジメントサイクル（PDCA）やコーチングを導入し、一連の流れの中で、常に工夫や向上があるかどうかを全員で問いながら改善を図り、児童生徒にとっての人的環境である教員の資質向上を視野に入れた学校経営を実践していくことが大切であると考え。

参考・引用文献

- | | | | | |
|-----|----------|--------------------|---------|-----|
| (1) | 内田和雄 | 教員研修の諸問題 | 教育開発研究所 | 昭56 |
| (2) | 中留武昭 | 学校経営の改善戦略 | 第一法規 | 平元 |
| (3) | 中本克美 | 効果的な教員研修の進め方 | ぎょうせい | 平 9 |
| (4) | 榎本英剛 | 部下を伸ばすコーチング | PHP研究所 | 平14 |
| (5) | 広島県教育委員会 | 授業改善のための校内研修ハンドブック | | 平15 |