

中学校の授業力向上研修におけるマネジメントシステムの構築 —新任研究主任の問題意識の変容を基に2年間の歩みを振り返る—

U17C216J 玉井 博史

1 問題と目的

これまでは教職員それぞれの「個」の学びを可能にし、ベテランから若手に学びが提供される状況が当たり前のように作られていた。しかし、大量退職や多忙化などの問題により、これまでの学びの場に依存することのない、職員研修の整備が一層求められるようになってきた。

さらに、私たち教員にとって授業力向上が喫緊の課題である。学習指導要領の改訂に伴い、内容（コンテンツ）ベースの学びから資質・能力（コンピテンシー）ベースの学びをねらいとする授業づくりが注目されるようになってきたからである。私はこの喫緊の課題について全教職員が「主体的」に、そして「協働的」に「それぞれの専門性を最大限」に生かしながら、自ら授業力改善を図り、学びを実感する教職員集団を作ることが必要だと考えた。

そのために、全教員が授業力向上にかかわる自らの課題を見だし、各教科の専門性を発揮しながら協働的に解決した上で、互いに成果を日々の教育活動に生かすことができる学びの場を作り上げたいと考えた。

2 平成29年度の取組

学習指導要領の改訂が迫る平成29年度に教員として初めて研究主任となった。全国的に授業改善が求められており、鳥屋野中学校でも授業改善に取り組みねばならないという気運が高まってきた。

その一方で、どの教員も教育に関する多様なニーズに向き合わなければならず、部活動や生徒指導そして外部の役員など、非常に多くの業務を抱えていた。

そのような状況で研修が位置付けられていると、「何でこのような忙しいときに研修があるのか」という声が上がることがある。このことを受け、平成29年度は研修に対する意欲喚起が課題であると捉

えた。「やってみたい」という意欲を喚起することができれば、授業改善が行われると考えたのである。

そこで、次の働き掛けを行った。

- テーマ決定には教員の声を反映させる
- 目指す生徒像を映像提示で共有化を図る
- 目指す生徒像を達成するための個人テーマの発見を促すために「生徒の資質・能力」「教員の授業力」「学級の自治力」の三つの観点、20項目のルーブリック評価を作成し、提示する
- 同じ課題を持つ教員同士のグループ編成を行い、そのグループ内で授業研究を行う
- グループの成果と個人の達成状況を冊子としてまとめる

取組ごとに「おもしろそう」「やってみたい」という言葉を引き出すことはできた。しかしながら、「今年度は何をやっているのかわからない」という意見も多かった。

3 研修マネジメントサイクルのシステム化

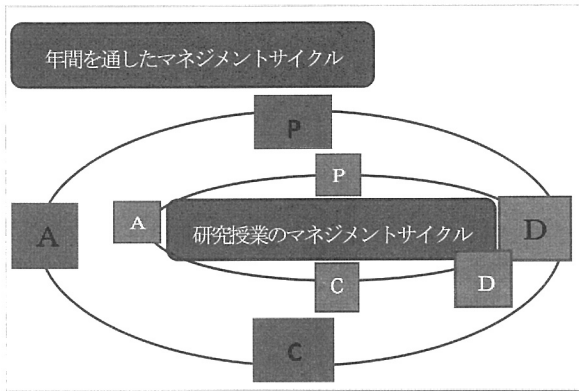
何をやっているかわからないという意見がでてきたのはなぜか。研究主任として考えるべきことを怠っていたのではないか。平成29年度を振り返ってみると、各活動で意欲喚起を促す工夫を考えてきた。ところが、「なぜこの時期に研修会を行うのか」「それは前回の研修とどのような関係があるのか」という質問に答えることができなかった。つまり、一つ一つの活動の目的や年度末のゴールの姿を具体的に考えることもなく研修を運営してきたのである。

研修に対するマイナスの声が上がったのは、研修における意欲喚起が不十分だったからではなく、研究主任として行うべき環境整備や適切な取組を行うことができていなかったからだ気付いた。

研究主任として教員研修をマネジメントする際、研修計画の要件について多くのことを見逃してきたのである。

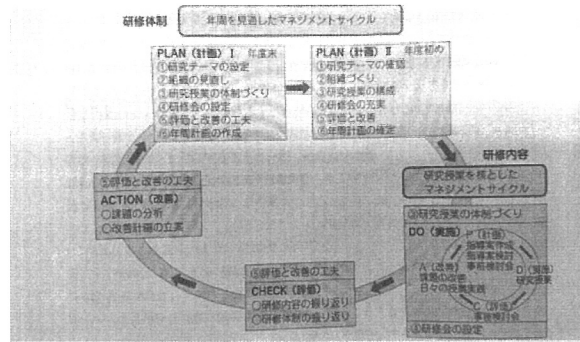
このことを受け、平成30年度は「研修のマネジメント」に関して先行実践から学ぶことから始めた。その際、次期学習指導要領との関わりが深い村川雅弘氏の文献に当たった。そこで着目したのは、八劍(2016)の実践で紹介されている「マネジメントサイクルのシステム化」という考え方である。

年間を通したPDCAサイクル(黒ぬきのPDCA)と研究授業を核としたPDCAサイクル(白抜ききのPDCA)を組み合わせたデザインになっている(図1)。これと自分の中学校の研修とを比較すると、研修の計画と実施時、改善時にすべきことが明確になった。



【図1 マネジメントサイクルシステムのイメージ】

このイメージを基に八劍がデザインしたモデルが右上の図である(図2)。このモデルではP(計画)が年度末と年度初めに位置付いている。



【図2 八劍のマネジメントサイクルシステム】

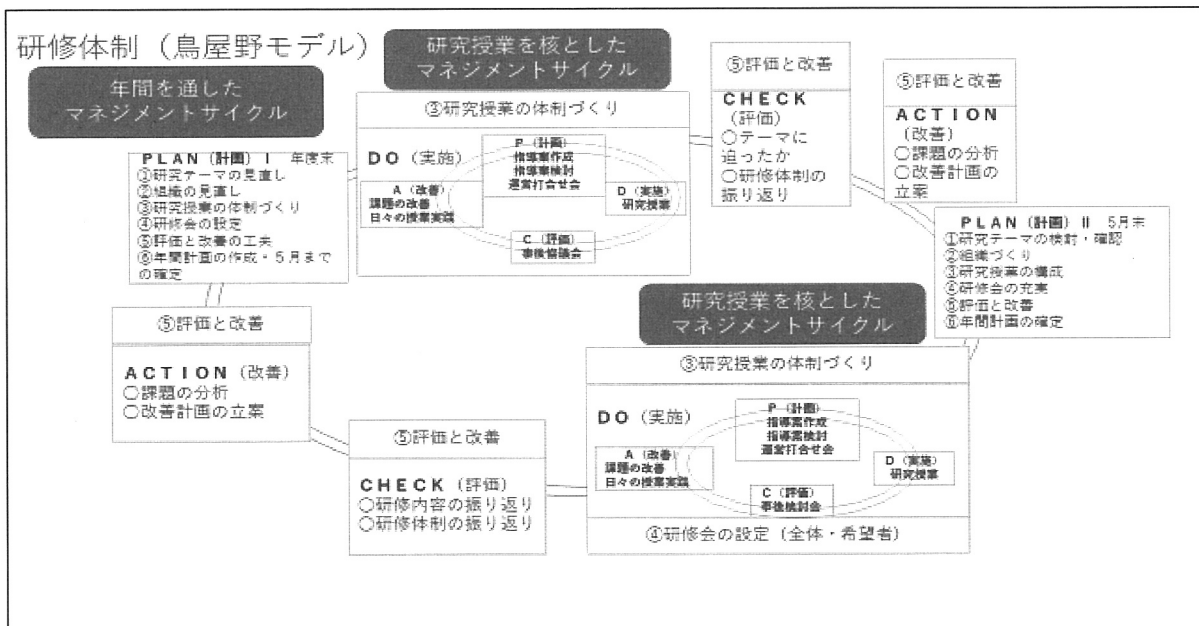
そこには年間の研修がイメージできる研修の要件をまとめたものが①から⑥に示されている。それを年度末に作成し、年度初めに提示する点は、教職員が何人か入れ替わる学校の実態に合わせたサイクルとなっている。

この計画時の項目と平成29年度の鳥屋野中学校の実践とを比較すると、P(計画)段階からほとんど何もしていなかったことが分かる。

4 平成30年度の実践

この八劍モデルを基に、鳥屋野中学校の授業力向上研修のマネジメントサイクルシステムのデザインを試みた(図3)。

Pの①から⑥を設定したり、PIとPIIを位置付けたりしたところは同じである。一方、研究授業を核としたPDCAサイクルを二つの次期に位置付けたと



【図3 鳥屋野マネジメントサイクルシステム】

ころが、鳥屋野モデルの特徴である。

当校は大規模校で、65人の教職員のうち45人の教員が授業を担当している。また、5月に新潟市の新採用の研修の一環として全教科の授業を公開することを要請されている。これを受けて、年度初めの公開授業を研究授業と位置付けたことをマネジメントサイクルに反映させたのである。

1) 取組の実際

以下、鳥屋野モデル（図3）の①から⑥について記述する。

①研究テーマの見直し、検討、確認

テーマ設定については平成29年度から丁寧に行ってきた。教員一人一人の声を取り上げ、その内容に合致する生徒アンケートの数値や外部の声、学習指導要領の内容などを関連付けてテーマを設定した。

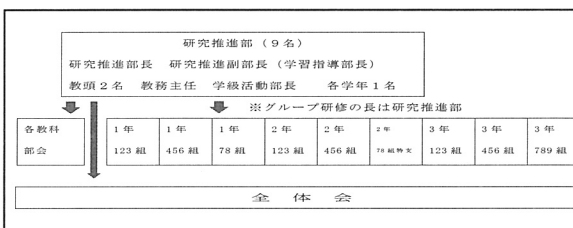
そして「学びを自覚する生徒」としてスタートしたのだが、年度初めの研究授業マネジメントサイクル後の検証と協議を経て、「一人一人の確かな学びを促す授業」に変更した。

年度末のアンケート（教員45人）では、「研究テーマは適切であった」に対し93.2%の肯定的評価が得られた。

②組織の見直しと組織づくり

平成29年度は、研究推進部と教科指導部、研究授業グループそれぞれの関連性が薄く、研究主任が連絡や調整を行っていた。研究主任だけがつなぐ役割を担っていたので、多くの時間が必要であった。特に機能しなかったのが、研究推進部と研究授業グループとの連絡調整である。

そこで、平成30年度は研究推進部のメンバーが研究授業グループのグループ長を兼任するように組織した（図4）。



【図4 平成30年度の組織図】

このことによって、年度末の振り返りでは「グループ長が丁寧に声掛けをしてくれて、一実践を終えることができました。」など、グループ長の工夫に関わる肯定的評価が多く寄せられた。

③授業研究の体制づくり、構成

八剣は授業研究のPDCAサイクルそれぞれの場面で必要な教員の資質・能力を設定している。そして、それらを育むための取組を行った。この考えに基づき、鳥屋野中学校の実態に応じた手だてを講じることにした。

ア。「授業計画力」の向上を目指して（Pの場面）

学習指導案を作成する力を授業計画力とし、これを身に付けるために、二つの取組を行った。

一つは研修テーマの自覚を促すために学習指導案を工夫したことである。当校のテーマにある「確かな学び」を「教科の特性を生かし、生きて働く知識・技能を習得すること」「教科の特性を生かし、未知の状況でも発揮できる思考力・判断力・表現力等を働かせること」の二つに設定した。その二つのどちらをねらうのか、学習指導案の最上部に選択する枠を設けた。また、そのための手だてを「課題解決のための意欲喚起」「既習事項や既有経験と関連付けた課題解決」「対話による課題解決」の三つに設定し、選んだ手だても選択する枠を設けた。管理職からは、「キャリアや単元に応じて適切な学習指導案づくりができています」という評価の声があった。

二つ目に、事前検討会を設定した。振り返りでは若手を中心に「検討会のおかげで、授業の改善を実感することができました」という回答があった。

イ。「授業実施力」の向上を目指して（Dの場面）

研究授業を効果的に行うための教育技術の力である。管理職の指導を仰ぎながら当校の教育技術の課題を探った。その上で着目したのは、授業者が問いを発した後、「生徒一人一人に考えをもたせること」である。

問いを発してからすぐに次の指示や補助発問が出されたり、まだ考えを持っていない徒が複数人いる中で、交流や検討を行ったりする現状があったからである。

そこで、「教育技術のイロハ」を作成し、用語の解説や発問後の好ましい教授行動などをまとめて提示した。振り返りでは、「普段の授業でも意識して活用しています」と若手だけでなくベテランの教員からも回答があった。

ウ。「授業評価力」の向上を目指して（Cの場面）

授業後の協議会では、参会者全員が課題を共有することができるようにするために、「KPT法」を用いるよう促した。研究推進部のメンバーには、「ねらい」と「手だて」の関係において生徒の事実を基に

検証するよう指示した。

それを踏まえて、「keep：そのまま継続すること」「problem：問題点」「try：問題点を改善するための方策」に分けて授業を分析するツールをKPT法と呼び、どのグループも活用した。

振り返りでは、すべての教員が手だてに対する成果と課題をまとめることができた。

エ. 授業改善力を養うために（Aの場面）

研究授業で培った力を日々の授業に生かす力である。前述の「授業技術のイロハ」によって、日々の授業に活用する姿が見られるようになった。冬休み明けに参観していると、発問後に授業者が静かに机間巡視する姿が増えたからである。

また、改善力を強化するために、これまでの実践で学んだことを振り返る場として「研修のまとめ」の冊子づくりを進めている。

④研修会の設定、充実

研究授業を核としたサイクルを円滑にするために研修会を設定した。その際、全員に出席を求めたものと希望者を募ったものとして次の研修会を企画し、運営した。

ア. 全体研修

- アクティブ・ラーニングの授業の理論と実践
- 認識の深化をねらった授業づくりの実際
- 技能の習得をねらった授業づくりの実際
- 今求められている授業の理論と実践

振り返りで多かったコメントが、「研修会を受けてから実際に授業づくりをしたことで、研究テーマについて理解するようになってきた」というものである。

イ. 希望者研修

- 「確かな学び」の具体について
- 学習指導要領や新潟市の教育で用いられている用語の解説

その他、希望者の声を参考に研修テーマを決め、随時開催した。参加した若手の教員の振り返りでは、「おかげで研修テーマについて理解することができました」や「話題にしてもらうまで分かりませんでした」というコメントを得ることができた。

⑤評価・改善の工夫

評価は1月末にアンケートをとることとした。また、5段階評価ではなく記述式とした。研修における学びの過程をより詳しく把握するためである。その後、2月に研究推進部でその回答を分析し、改善策を考える。そして、3月末までに改善を加えた来

年度の案を全職員に提示する。

⑥年間スケジュールの確定

年間行事予定に研修の期日と内容を明記した。これによって、「なんでこんな忙しいのに研修会をやるの。」という声は減少した。

教務主任との連携がとても大切だと実感している。

2) 取組の考察

各取組において、昨年度に比べると肯定的な声が多くあったという実感がある。管理職からは「昨年に比べるとずいぶん主体的な姿が見られる」という評価を得ることができたし、今年度赴任してきた教員からは「鳥屋野の研修はとても充実していますね」という声が上がった。

私自身の大きな変化として、次のことが言える。研修について大きな目的をもち、そのために諸活動を組織した。それにより、否定的な評価があったとしてもそれらをどのように次に生かせば良いのか見通しを持つことができるようになり、目的から外れた声に対しては、冷静に対処が可能になった。

また、「研修がすっかりとしてきたね」という声を、昨年度「何が何だか分からない」というコメントを書いた教員から得た。このことから、システム整備による成果が大きかったことが示唆される。

5 成果と課題

平成29年度と平成30年度の研修運営における大きな差異は、マネジメントサイクルのシステムを構築したかどうかである。構築する前は、一つ一つの研修が、大きな目的でつながっていたとは言えない。活動することが目的となっていたこともあった。

それに比べると、平成30年度は各場面において、目的を意識した取組を行うことができたため、肯定的な評価を多くの教員から得ることができた。

ただし、研修実施後に一人一人の学びの自覚を振り返ってもらった結果（回答43人）、33人が研究授業での成果を自覚したが、10人は研究授業での成果についてマイナスの評価であった。マネジメントサイクルのシステム化は研修の運営に必須であると考えられるが、グループでのかかわり方などについて、さらなる検討が必要である。