

意欲的に取り組める校内研修の在り方
―校内研修目標共有化のための手だて―

教職員研修課マネジメント研修班 長期研修員 前島 真理

1 主題設定の理由

私たち教員は、子ども一人一人に、「確かな学力」、「豊かな心」、「健やかな体」を兼ね備えた「生きる力」の育成を目指し、学校教育目標具現化に向けた教育活動を行っている。校内研修は、その活動を支える核となるものであり、子どもの成長のみならず、教員としての資質向上や信頼の確立のために必要不可欠なものだと言える。

平成18年中央教育審議会答申「今後の教員養成・免許制度の在り方について」では、教員に対する信頼の確立に向けて「学校におけるチームワークを重視し、全体的なレベルアップを図るという観点から、校内研修の充実に努める必要がある」と述べている。子どもの学力低下や指導力不足の教員等、教育現場において様々な問題が挙げられる中、校内研修の必要性が再び見直され、特に、学校全体でその充実に努めることが求められているのである。校内研修の充実にためには、誰もが意欲的に取り組める校内研修を行っていくことが大切である。

教員が意欲的に教育活動に取り組むためには、目標が必要不可欠である。目標がなければ目指すべき方向が定まらず、何のために何をどのように行っていくか分からないからである。そこで、意欲的に取り組める校内研修の姿とは、「目標が共有化され、教師同士が互いに高め合う同僚として存在している状態」ととらえた。目標を共有することで、目指すべき方向が定まり、互いが高め合っていると考える。しかし、目標の共有化がされないまま研修が進められている現状がある。私自身を振り返ると、授業研究前の授業案作成の時に研修目標が分からず学校経営書を見たり、研修目標と本時の目標にずれがある授業を展開したりしたことがあった。また、年度途中の校内研修の中で教員によって目標のとらえ方に違いがあることに研修主任が気づき、再度、研修目標の押さえをし直したこともあった。全教員が研修目標を理解し、同じ方向に向かって進んでいくことができれば、お互いを高め合い、校内研修に意欲的に取り組んでいくことができ、教員としての資質向上や信頼の確立につながると考える。

以上のことから本研究では、意欲的に取り組める校内研修の実現のため、研修目標が共有化されるための手だてを提案する。

2 研究の目的

意欲的に取り組める校内研修の実現を目指し、研修目標が共有化されるための研修目標設定の手だてを提案する。

3 研究の方法

- (1) 組織の在り方から、意欲的に取り組める校内研修の姿を探る。

- (2) 小・中学校の教員にアンケート調査を行い、校内研修についての現状を分析し課題を考察する。
- (3) センター所蔵の資料を使い、県内の小・中学校の校内研修目標を調査し、目標と評価の関係についての課題を把握する。
- (4) (1)(2)(3)を基に、研修目標共有化のための手だてを提案する。

4 研究の内容

(1) 組織活性化のための条件

組織は、「共通の目標をもち、役割分担され、相互に影響し合う」ものであると一般的に言われている。さらに、組織の活性化した姿とは、様々な文献から考えて3つにまとめられる(資料1)。

【資料1】組織の活性化した姿

- ① 共通の目標をもち、目標が共有化・具体化されている
- ② 役割分担され、役割が明確化されている
- ③ 相互に影響し合い、個々が仕事を通じて成長している

共通の目標をもつだけでは組織は活性化せず、目標が共有化・具体化されていなければならない。共有化・具体化された目標の実現に向かい、組織を構成する個々が明確な役割分担の基、仕事を行う。そして、コミュニケーションをとりながら互いに影響し合い、仕事を通じて成長しているのが活性化した組織の姿である。

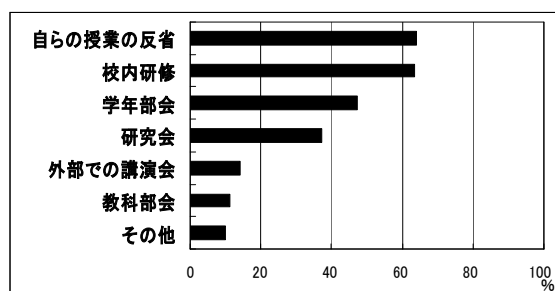
校内研修においても組織の活性化が望まれるが、まず必要な条件は、研修目標が共有化されることである。全教員の目指すべき方向が明確になっていなければならない。目標の共有化から組織の活性化につながり、意欲的な校内研修への取組の実現が図れると考えられる。組織の活性化には目標の共有化が不可欠である。

(2) 校内研修の実態と課題に関するアンケート調査

校内研修に関する実態・課題を明らかにするため、校内研修に中心的に携わるであろうマネジメント研修出席教員53人(以下「マネ研出席教員」という。注1)と、F市内の小学校4校、中学校4校の教員142人(以下「一般教員」という。)を対象にアンケート調査を実施した(平成21年7月、8月)。

ア 「成長に重要なきっかけとなったもの」 【資料2】成長に重要なきっかけとなったもの

一般教員に「教師としての成長に重要なきっかけとなったもの」について尋ねた。漠然とした尋ね方ではあったが、「自らの授業の反省」と「校内研修」と答えた教員が多かった(資料2)。日々の授業の振り返りや校内研修で自己の課題が解決される。そして、実践による手応えから自信を深め、教師としての成長を実感できていると考えられる。



イ 校内研修への参加意欲と満足度

一般教員では、「校内研修に意欲的に参加しているとあまり思わない、思わない」と答えた割合は13%であるのに対し、「校内研修に満足しているとあまり思わない、

「思わない」と答えた割合は21%である（資料3）。一般教員の中には、校内研修に意欲的に取り組んでいるが、満足していない教員がいることが分かる。

一方、マネ研出席教員をみると、「個々の教員は意欲的に校内研修に参加しているとあまり思わない、思わない」と答えた教員と、「自校の教員は校内研修に満足しているとあまり思わない、思わない」と答えた教員の数値は21%である（資料4）。学校経営をサポートする学校改善リー

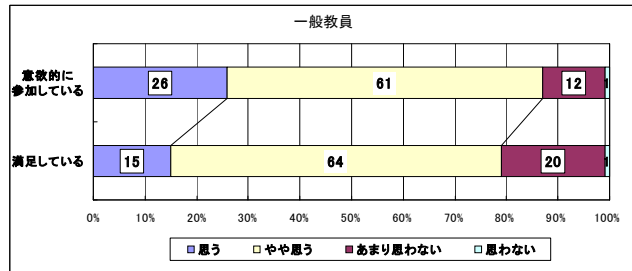
ダーであるマネ研出席教員は、自校の教員の校内研修への意識において、意欲も満足度もあまり高いとみていないことが分かる。

ウ 校内研修を進める上での課題

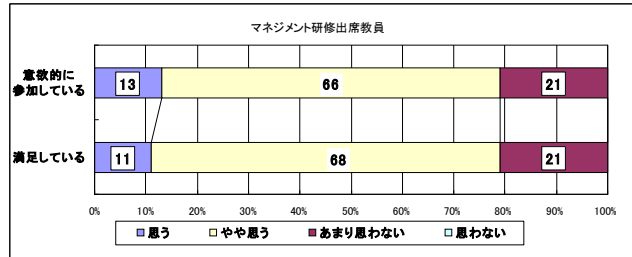
マネ研出席教員に、校内研修を進める上での課題について尋ねた（資料5）。この中から数値が高かった目標にかかわる項目「研修目標（主題・テーマ）の設定」と「研修目標（主題・テーマ）の共有化」についてさらに調査した。この2つの項目において、資料4の「校内研修に意欲的に参加していると思う教員と思わない教員」とで比較をした。「個々の教員が校内研修に意欲的に参加していると思う、やや思う」と答えた教員よりも、「個々の教員が校内研修に意欲的に参加しているとあまり思わない、思わない」と答えた教員の方が、「研修目標の設定」「研修目標の共有化」に課題を感じている割合が高い結果となった（資料6）。よって、目標の設定と共有化に課題があると、校内研修に意欲的に取り組めないと考えられる。

一般教員にも研修目標について尋ねた。資料3の「校内研修に意欲的に参加していると思う、やや思う」と答えた教員の中で、「校内研修目標を理解していると思う、やや思う」と答えた教員は98%である。それに対し、「校内研修に意欲的に参加して

【資料3】校内研修への意識（一般教員）

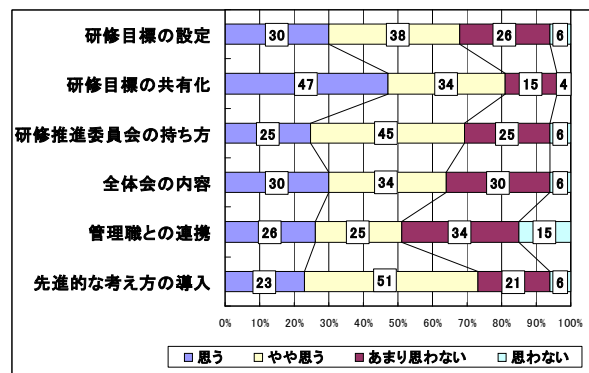


【資料4】校内研修への意識（マネ研出席教員）

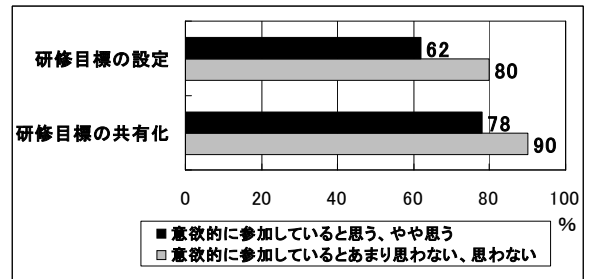


注）マネ研出席教員には「自校の教員」について答えてもらった。

【資料5】校内研修を進める上での課題

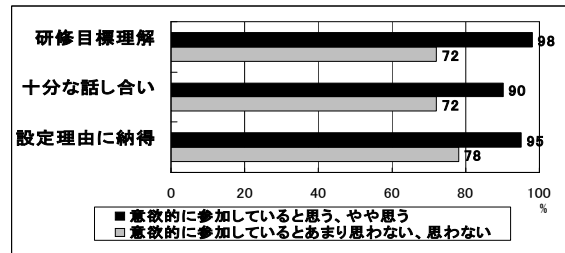


【資料6】課題に感じる目標設定と共有化



いとあまり思わない、思わない」と答えた教員は72%と低くなっている。さらに「研修目標を設定するための十分な話し合い」、「研修目標設定理由に納得」の項目においても、ともに、「校内研修に意欲的に参加していると思う、やや思う」と答えた教員よりも「あまり思わない、思わない」と答えた教員の方が数値が低くなっている（資料7）。意欲的に取り組める校内研修の実現のためには、研修目標設定と共有化が大切であることが分かる。

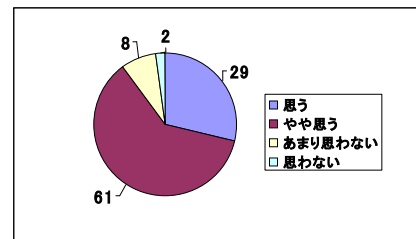
【資料7】研修目標についての理解度など



エ 研修目標設定のために重要なもの

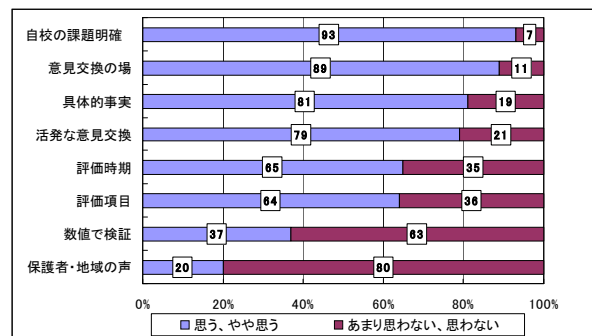
「校内研修についての評価が次年度の研修目標（主題・テーマ）設定に、効果的に働いたと思うか」と尋ねたところ、一般教員もマネ研出席教員も効果的に働いたと思っている教員が多い（資料8）。

【資料8】校内研修評価の有効性



8）。よって、校内研修についての評価は必要であると感じていることが分かる。その理由として数値が1番高い項目は「自校の課題が明確になったから」である。続いて「意見交換の場があったから」、「具体的事実を基に評価したから」、「活発な意見交換があったから」となっている（資料9）。

【資料9】研修目標設定のために重要なもの



評価が次年度の研修目標設定に効果的に働くためにはどれも重要だが、割合が高かったこの4つの項目が特に重要であると分かる。「具体的な事実を基にした評価」により「自校の課題を明確にしていくこと」、また「意見交換の場」において「活発な話し合い」が行われることにより、評価が研修目標設定に効果的に機能したのではないかと考えられる。

(3) 校内研修目標についての調査

ア 校内研修目標（主題・テーマ）の分類

県内の小・中学校79校（小学校50校、中学校29校）が作成した平成17年度から20年度のセンター所蔵の研修冊子（以下「研究紀要」という。）を使い、校内研修目標（主題・テーマ）について調査を行ったところ、「研修目標」として掲げている学校は1つもなかった（資料10）。「研究主題」、「研修主題」、「研修テーマ」、「研究テーマ」の4つの言い方に分かれたが、それらを「研修目標」とらえていることが分かった（以下「研究主題」という。）。各校の「研究主題」の表現内容を見ると、「子どもの育成」、「授業づくり」、「学校づくり」、「集団づくり」など、広がり

【資料10】研修目標の表現

研究主題	44.3%
研修主題	21.4%
研修テーマ	20.3%
研究テーマ	14.0%
研修目標	0%

る大きなテーマになっており、教科の違いを埋めるための工夫や全教員が共有できるための工夫が感じられる。また、スローガンのものとしてメッセージ性のあるものになっている。しかし、教員の思いが込められた表現ではあるが、具体的な内容とは言えず、評価がしにくい研究主題となっていることが分かった。

また、「研究主題」の下に副題やサブテーマを設定している学校は79校中49校であった。副題やサブテーマは、主題・テーマをより具体化して表現しているようであるが、調査したすべての学校が、「～力をはぐくむ」「～姿を目指して」「～子の育成」「～の実現」「～の充実」といったスローガンの表現であった。研究主題と同様に、目標としては評価がしにくい副題やサブテーマであることが分かった。

イ 研究主題の評価

小・中学校教員に行った自校の研修評価に入れる項目についてのアンケート調査によると、研修を評価する際、①研修の成果について（達成度）②研修方法・形態③研修目標（主題・テーマ）の適性度が上位3つとなっており、多くの学校が③「研究主題の適性度」についての評価を行っていることが分かった。

そこで、研究紀要を用いて「研究主題の評価」について調べた。研究紀要に「研究主題の評価」の記述のある学校は79校中23校であった。その中から無作為に4校を抽出し、内容を検証した（資料11）。

【資料11】 研究紀要にある研究主題についての評価

A小	1 研修主題「自ら課題をもち…」を念頭において、お答え下さい。 ①目指す授業に向けてどのくらいの達成度だと自覚していますか。 ②授業の中で「自ら課題をもち」達成率はどのくらいだと思いますか。
B小	1 研修主題「学び続ける子」は、子どもの実態に合っていた。 A：44% B：50% C：6% D：0% 2 研修副主題「自分らしさ…」は子供の実態に合っていた。 A：61% B：33% C：6% D：0% ・2年生なりに「高め合う（意見交換、運動においてめあてとする友達を決める）こと」ができた。・表現の仕方や個人のめあてなどを自分で選ぶと、子供の意欲がわく。 ・「共に高め合う子」を意識して、子ども同士のかかわり合う活動を増やすことができた。
C中	1 研修テーマに対して、生徒の学習状況・取組はどうですか。 十分達成：0% まあまあ達成：80% 努力したい：20% ・理科の場合、観察・実験等かかわり合う場面が多いのでその場面のかかわりは十分 ・生徒のコミュニケーション能力に差があり、かかわらせ方が年々難しい。学力差も広がっている。・場を設定工夫することでかかわりを深めることが少しはできた。 2 研修テーマに沿った授業改善を進めることができましたか。 できた：7% まあまあできた：87% できなかった：7% ・かかわり合うことの大切さは理解できているが、かかわり合うことで学習の効率化が図れなくなることも実感。・かかわり方を知らないだけに教師側がそういう場を（から手順を説明して）設定しないといけない。
D小	1 研究テーマ「自ら学び自分の考えを高めようとする子の育成」について ・主体的な学習を作っていくことこのテーマは良いと思う。 ・「自ら学ぶ」ようになるための手段・支援、「自分の考えを高める」ための手段、支援、授業の進め方…広い分野の網羅された研修テーマであると思います。・まじめにこつこつと取り組むことはできていたが、自分から進んで意欲的という姿勢に欠けていると思う。

4校の評価内容を見ると、A小とC中は研究主題の達成度、B小は研究主題の適性度、D小は研究主題の適性度と達成度の両方についての記述がある。4校共、研究主題の適性度や達成度を評価しており、教員の意識の記述が中心となっている。この4校の他には、アンケート結果のグラフ化や学年ごとの子どもの実態をとらえた表現等

様々なものがあったが、研究紀要に研修の評価を記載していた学校の78%が、資料11のような教員のコメントそのものやコメントをまとめたものを評価として載せていた。研究主題について、このような意見集約をすることは、個々の教員が自己の取組や子どもの表れを振り返る機会となるのでとても大切なことである。しかし、正しい評価が行われているとは限らない。具体的な目標を設定することで行動が明確になり、動きやすくなったり、評価がしやすくなったりすることが考えられる。研究主題はテーマ的なものとして設定した上で、さらに全教員で共有できる評価可能で具体的な目標（以下「研修目標」という。）の設定ができれば、目標達成度が明確となり、意欲的な校内研修の実現に近づくのではないかと考える。

(4) 研修目標設定のための手だて

ア (1)から(3)で明らかになった課題

- ・研修目標設定の過程が共有されることが大切である。
- ・研修目標を共有化するためには、大きな主題ではなく具体的で評価可能な研修目標設定を行う必要がある。

イ 研修目標設定方法

(7) 目標の条件

今野能志氏は、目標について次のように述べている。

「目標とは結果であり、仕上がりの姿あるいは仕上がりの状態を言う。行動は目標ではなく、達成するための手段もしくは実現するための手立てである。ある行動を取った結果として実現する状態が目標である。」（注2）

さらに、E. ロックやG. ラザムの研究や理論を挙げ、明確で高い目標はよりモチベーションを高め、より高い成果をもたらすと述べている。適切な目標は良い影響を及ぼし、本人のやる気を高めるものである。本人がやる気になる目標の条件として、今野氏は以下の6つを挙げている。

- | | |
|---------------------|-----------------|
| ①具体的な結果となっていること | ②結果の測定が可能であること |
| ③努力すれば達成可能なレベルであること | ④現実的なものであること |
| ⑤期間や時期を明示すること | ⑥修正が可能であること（注2） |

これら6つの条件を満たす具体的な研修目標設定が必要である。

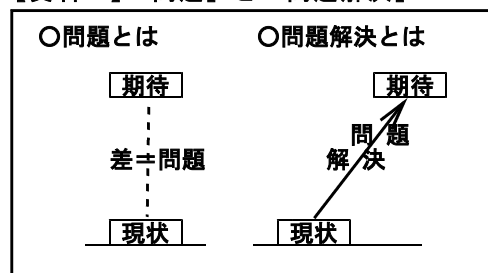
(イ) 問題の整理法（YH法）

今野氏が挙げている6つの条件を満たす研修目標設定が必要であると考え、6つの条件を満たすであろう手法の1つとして、吉田博氏が考案した問題の整理法（YH法）がある（注3）。その手法を活用して研修目標の設定方法を考える。

a 問題の定義

目標とは、「あるべき姿」「望ましい状態」「期待される結果」「守るべき基準」

【資料12】「問題」と「問題解決」



であると言われている。「問題」とは、「現状と期待のギャップであり、解決すべき困難な事柄」である（資料12）。問題は解決の見通しが立つように明確にされ、しかも組織で共有されやすくなければならない。問題は、明確にとらえることと組織で共有されることが大切である。

b 「四角の法則」の考え方

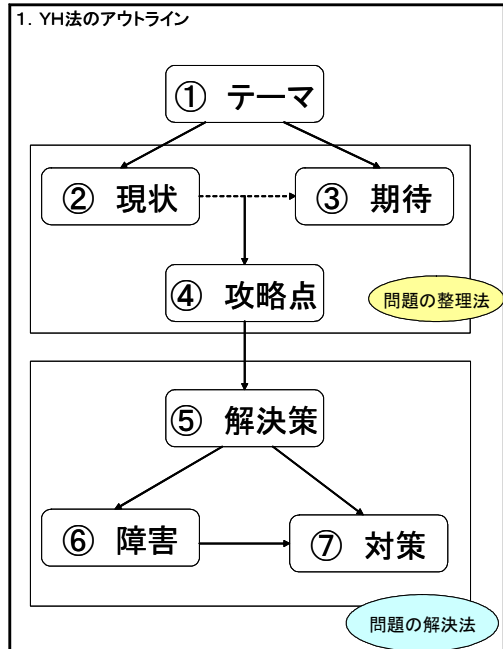
問題の整理法は、「自分なりにとらえた問題を、解決に役立つように、しかも自分が納得できるように筋道を通して整理するためのフレームワーク」である。7つの要因から構成され、問題の整理法と問題の解決法からなる（資料13）。現状と期待とのギャップである問題が生じた時に、②「現状」の把握と③「期待」の明確化というステップを踏んでテーマの内容を明らかにしていく。問題が明らかになっても直ちに解決策を考えず、手がかりとなる④「攻略点」を多角的に探ってから解決策を考える。

フレームワークは、①から④が問題の整理法、⑤から⑦が問題の解決法と分けられるが、ここでは問題を明確化することにより、適切な目標設定に至ることができる①から④の問題の整理法を活用する。

問題を把握するための基本要因は「事実」、「影響」、「目標」、「目的」である。

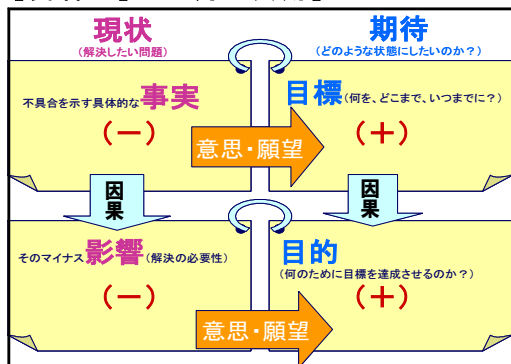
「事実」は解決を要すると思われる不都合な事柄、「影響」は問題の事実から派生するマイナスの事柄、「目標」は問題の解決によって期待する結果又は状態、「目的」は目標達成の奥にあるねらいである。つまり、問題の「事実」から「影響」、「目標」から「目的」という「因果の流れ」、不都合な「事実」を「目標」へ、マイナス「影響」をなくして「目的」の実現へという「期待実現への意思、願望」を表している。この4つの相関関係を考えることによって、問題を明確化し目標を設定することができる。

【資料13】 7つの要因

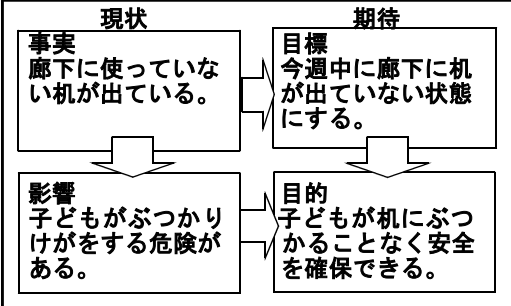


注) 吉田博著『問題の整理と解決の方法』29ページより抜粋

【資料14】「四角の法則」



【資料15】「四角の法則」記入例



この関係を表しているものが「四角の法則」と呼ばれる（資料14）。問題を明確化するための「四角の法則」の記入例を1つ示す（資料15）。

c 研修目標設定例

自分の経験から、学校現場において研究主題に対する意識が薄いという現状を基に、研修目標設定を想定する。

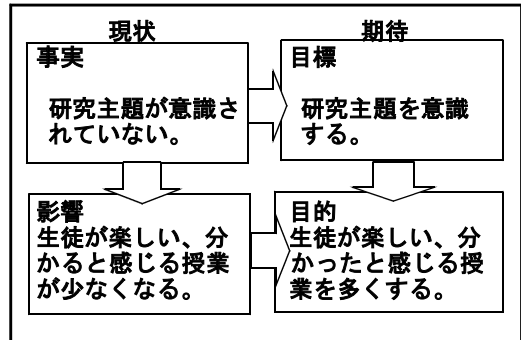
現状（資料16）を基に目標を設定しようとする、資料17のような目標設定が行われやすい。「四角の法則」の対応関係が成立しており、「事実」と「目標」の正しいとらえができて見えるように見える。しかし、いつ、どこまで、どの状態になった時に目標が達成できたかという評価ができなため、目標は明確になっていない。最初の「研究主題が意識されていない」という「事実」のとらえが曖昧であることが原因の1つである。

そこで、具体的な「事実」を基にした研修目標設定の例を示す（資料18）。

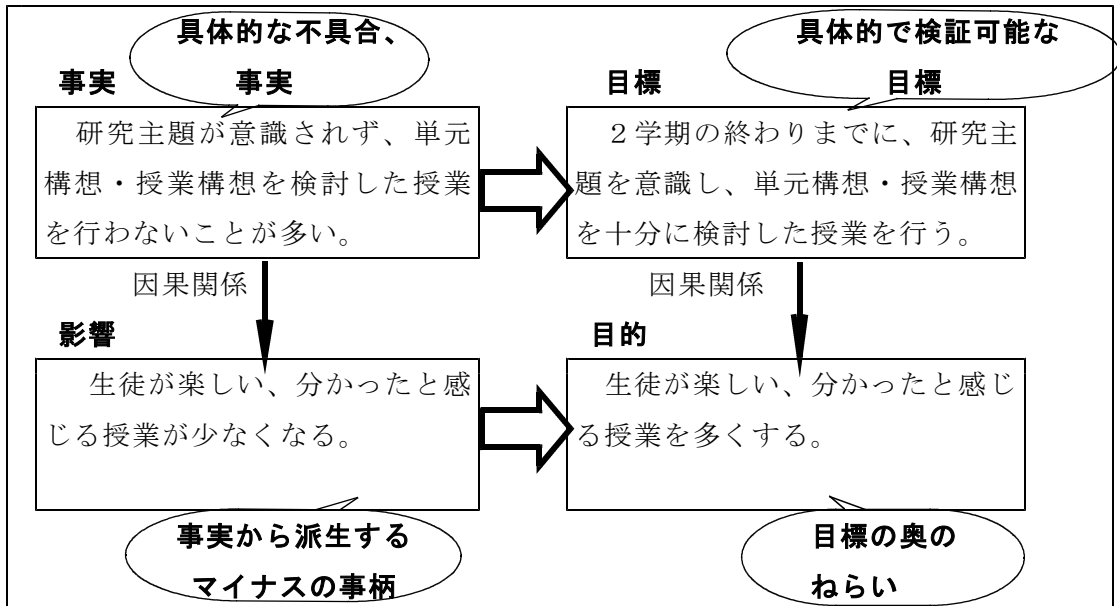
【資料16】学校における現状の例

学校では研究主題が教員に意識されていないため、作成する単元構想や授業構想に、共通した願いや目標とする生徒の姿が見えてこない。その結果、生徒は授業を楽しみと感じられず、内容もわからなくなっていく。生徒が授業を楽しみ、わかったと感じられるよう、研究主題を全員が意識・理解した単元構成を組んで授業を行えるようにしたい。

【資料17】行われやすい目標設定例



【資料18】資料17を改善した研修目標設定例

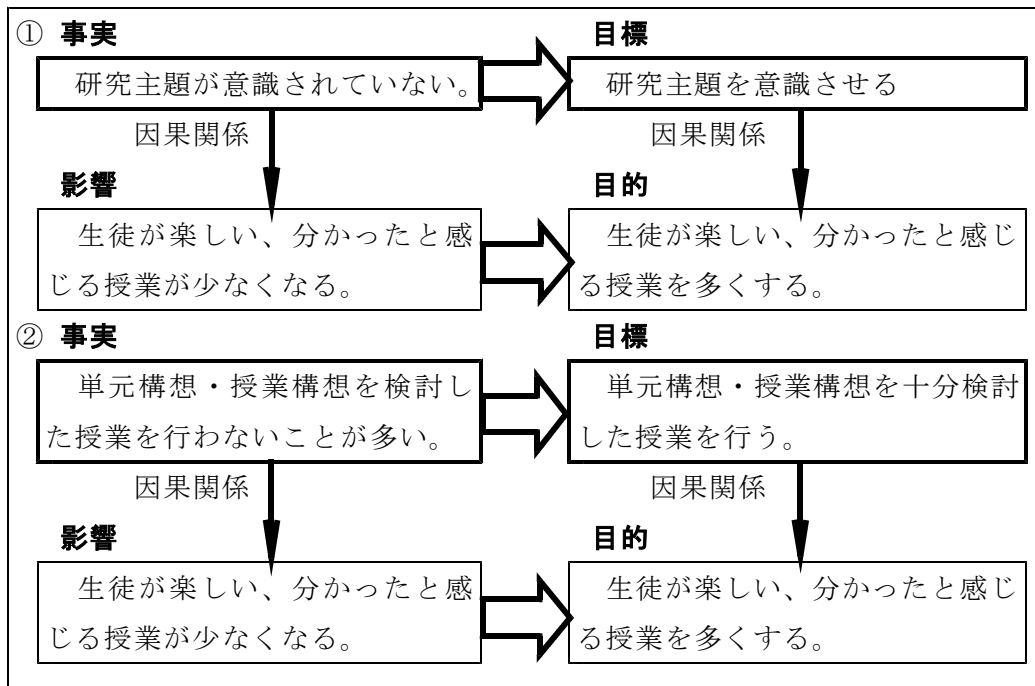


資料18は、「事実」を基に「何を、いつまでに、どこまで」といった要件を満たした具体的な目標が設定されたように見える。しかし、この中にも問題が2つある。

1つは、「事実」と「目標」それぞれの中に複数の「事実」「目標」があることである。目標が複数設定されると、明確な目標にはなり得ないので、「事実」

と「目標」を1対1の関係にしなければならない(資料19)。2つ目は、「事実」から出てくる「影響」、「目標」が達成されれば実現される「目的」それぞれの関係がかけ離れていることである。①の「研究主題が意識されていない」と「生徒が楽しい、分かったと感じる授業が少なくなる」、「研究主題を意識させる」と「生徒が分かった、楽しいと感じる授業を多くする」の因果関係は近いところで結び付いていない。②も同様である。

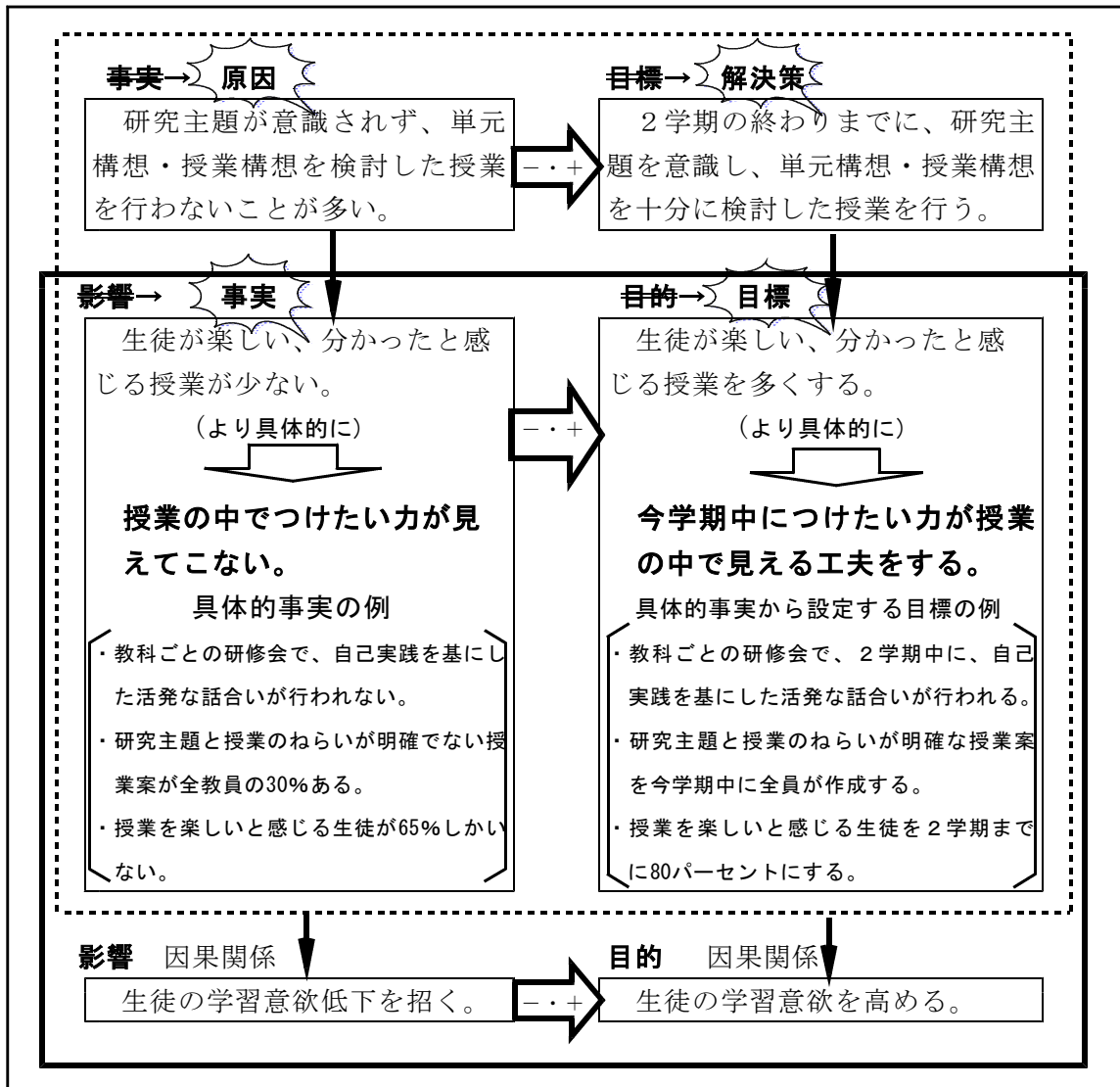
【資料19】「事実」と「目標」を1対1で対応させる事例



この事例で生じた2つの問題を考えると、とらえた不具合な「事実」が実は原因だったのでないと思われる(資料20)。学校現場でも、「原因」を「事実」ととらえてしまい、解決したい不具合な「事実」を見失うことが考えられる。「事実」が正しく具体的にとらえられなければ、具体的で検証可能な目標設定につながらない。

資料20では、「事実」ととらえられていた「原因」から、かけ離れていない「事実」を新たにとらえた。他にも考えられる具体的な「事実」を挙げたが、その「事実」の中で、どの「事実」が一番不具合な「事実」かを教員同士の意見交換により明らかにしていく。意見交換は主観的なとらえをなくしたり、新たな問題に気付かされたりする機会になる。そして、その「事実」から具体的で検証可能な目標設定に至る。「事実」から考えられる「影響」は、その「事実」の重要度を認識することにつながり、その問題が解決に値するかどうかという判断も可能となる。「目標」達成の奥のねらいである「目的」は、「目標」達成により得られるメリットであり、決してぶれてはいけない。「目的」が変わると「目標」達成の手段が変わって来たり、本当のねらいが分からなくなったりするからである。

【資料20】研修目標設定例



具体的な目標設定ができれば、現状を期待に変えるための手がかりになる攻略点が明確になり、問題解決に向けての具体策の設定につながるであろう。研修目標設定の場面で、「四角の法則」を用いた目標設定の過程を共有し、具体的な目標の設定に至ることができれば、目標の共有化に近づくのではないかと考える。

本研究では、意欲的に取り組める校内研修の実現のため、評価ができる具体的な研修目標とその設定方法の研究を進めてきた。しかし、研究主題に替わるものではなく、研究主題を「目的」とした分掌や教科の目標設定を行い、目標の達成感から意欲的に取り組める校内研修につなげていくことも考えられる。

d 問題の整理法についての感想とアンケート調査結果

マネ研出席教員が実際に活用した問題整理法についての感想とアンケート調査結果（平成21年12月実施）を示す（資料21、22）。

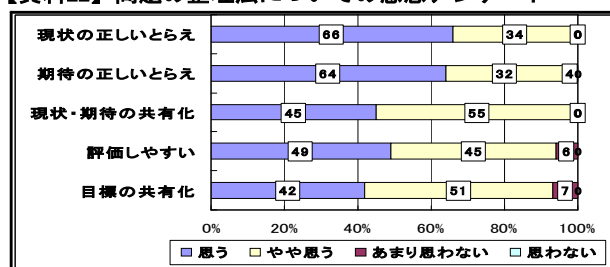
感想記述には、フレームワークを用いて論理的に思考を整理する手法の長所を実感しているものが多い（資料21）。さらに、マネ研出席教員へのアンケート調

査においても、問題の整理法を活用することで、「現状の正しいとらえができる」「期待の正しいとらえができる」「仲間との現状と期待の共有化が図れる」「設定した目標を評価しやすい」の4つの項目で、「思う、やや思う」と答えた教員の数値がほぼ100%となっている。また、「具体的な目標設定から目標の共有化が図りやすくなる」という項目でも、「思う、やや思う」と答えた教員の数値は93%と高くなっている（資料22）。さらに自由記述において、目標の共有化に有効であるという記述と、他に活用した事例の記述が多数あった（資料23）。

【資料21】問題の整理法を活用しての感想記述

- ・「問題」として取り上げてきたことと「目標」として掲げてきたことに対して、今一つ手応えや充実感を感じることができないことがあった理由が1つ明らかになった気がした。
- ・このような論理的な整理をして、学校の課題やその解決に向けて実践していくことは、これからの教員のスキルとして必要であると感じた。
- ・課題解決の方策も見つからず改善できなかったのは、課題が漠然としていること、大きすぎるのが原因で、感情的・感覚的に課題を取り上げていたためだと思った。課題を具体的に絞り込むことにより、目標・目的が明確になり、方策・手段も具体的に見えてくるのだと思う。
- ・「目標は具体的に評価できないと目標ではない」という目標の考え方は、日々の授業の目標にも通じるものではないだろうか。

【資料22】問題の整理法についての感想アンケート



【資料23】問題の整理法についての自由記述(目標の共有化と他に活用した事例)

- ・YH法を使っての分析は、数名のグループで行った方が有効だと感じる。活用場面はかなり幅広いと思うが、一つに絞るとその方法と目標が単純になり共通理解が早かった。
- ・来年度の教育課程づくり(研修)で、実態や目指す姿の共有化のために行った。
- ・授業や生徒指導等で幅広く活用できると思う。
- ・問題の整理及び解決策について、仲間と考え共有することができたことは大変価値があった。ただ、その解決策をいかに実行するか、まだまだ障害となるものが出てきて目標達成に至らない部分が多かった。
- ・YH法に適した課題とそうでない課題がある
- ・子どもに育った力を次ステージの重点の授業づくりにどう生かすかを洗い出し、明確にすることで共有化を図ることができた。
- ・人に説明する際に、指し示すだけで良いので共有しやすい。
- ・生徒会新組織のリーダー研修で使った。

以上のことから、問題の整理法を活用することで、現状と期待の正しいとらえができ、論理的な思考の整理につながっていくことが分かった。また、問題の整理法を使って研修目標設定を行うことで、その過程を共有しながら評価可能で具体的な研修目標設定が可能となり、目標の共有化が図れることが分かった。さらに、授業デザインや学級経営、生徒指導等、様々な場面で活用できると感じている教員が多いことから、多岐にわたって活用できることも分かった。問題の整理法は、目標の共有化を図るための具体的な研修目標設定の1つの手法として、大変有効であると考えられる。

ウ PDCAサイクルにおける研修年間計画

校内研修は、年間計画を立案し、組織的・計画的に実施していくことが大切である。そのためには、課題発見や課題解決を組織として行うことができるPDCAのサイクルで展開していくことが有効であると考え、PDCAサイクルに基づいて、年間計画

を作成した（資料24）。この年間計画の中で、問題整理法を用いた目標設定を行うことで、検証できる具体的な研修目標の設定につながると考えられる。

【資料24】PDCAサイクルにおける研修年間計画

マネジメントサイクル	年間計画	課題	課題解決のための方策
Plan	研修目標（仮説）の設定 → 組織づくり 年間計画作成	具体性に欠け 行動がイメージし にくい目標 共有できない ↓	具体的で行動がイメージできる目標 の設定・確認 ・評価委員会（教務主任・研修主任など、または研修推進委員会が兼ねてもよい）→調査計画・調査項目作成 ・データ部（教務主任やパソコン操作に長けた教員）→集計・数値処理
Do	授業研究（研究協議会） 研修 授業案完成 授業実践		・入学式、PTA総会、評議委員会などで研修目標を示す。さらに学級・学年懇談会で分かりやすく説明。 ・授業参観会で保護者アンケート実施 ・児童・生徒に授業に関するアンケート実施 ・評議委員会での意見交換
Check	研修目標（仮説）の検証 → 意識調査及び分析・考察 テストなどの調査・分析	検証しにくい 研修目標 → 不十分な話し合い ↓ 不十分な話し合い	検証できる研修目標の設定 ←問題の整理法→ 合意・納得のための話し合い 評価から成果と課題の共通認識
Action	評価結果の分析・検討 改善計画立案 研究紀要作成	校内研修評価 サイクルが確 立されていない →	おたより、ホームページ、評議委員会、保護者会等で評価結果の公表と課題に対する手だての説明（見通しと根拠） 合意・納得のための話し合い 改善案の共通認識
			校内研修評価サイクルの構築

5 研究のまとめ

(1) 研究の成果

- ア 意欲的に取り組める校内研修のためには目標の共有化が重要であり、問題を整理する過程を共有しながら目標設定を目指していくことが大切であることが確認できた。
- イ 意欲的に取り組める校内研修のために、具体的な研修目標設定と研修目標を共有する手だてとして、問題の整理法を活用して研修目標設定の方法を提案することができた。
- ウ 問題の整理法を使うことで、目標の共有化につながることが分かった。

(2) 今後の課題

- ア 研修目標設定の場面において、問題の整理法を活用した実践をし、その成果と課題を検証する必要がある。
- イ 研修目標設定の場面において、目標の共有化のため、全教員が参画意識をもちながら、具体的な研修目標設定に至る他の手法について探る必要がある。
- ウ 研究主題を「目的」とした分掌や教科の目標設定をすることで、目標の達成感から意欲的な校内研修につながると考えられる。さらに、分掌等の様々な場面で、問題の整理法を利用し、意欲の向上を図ることも考えられるので、その成果と課題を検証する必要がある。

注

- 1) マネジメント研修は、学校改善リーダーとして積極的に学校経営に参画している中堅教員対象の研修
- 2) 今野能志著『目標による管理MBO』生産性出版, 2005年, 138. 147. 149-162ページ.
- 3) 吉田博著『すぐに使える問題の整理と解決の方法YH法』ワイメック出版部刊, 2006年, 22-27ページ. YH法 (吉田博) www.ymec.net

参考文献

- ・堀井啓幸・黒羽正見編集『教師の学び合いが生まれる校内研修』, 教育開発研究所, 2005年.
- ・五十嵐英憲著『新版目標管理の本質』, ダイヤモンド社, 2004年.
- ・カルロス・ゴーン『ゴーン道場』, 朝日新書, 2008年.
- ・木岡一明編書『これからの学校組織マネジメント』, 教育開発研究所, 2003年.
- ・今野能志著『目標による管理MBO』, 生産性出版, 2005年.
- ・中留武昭著『学校改善を促す校内研修』, 東洋館出版社, 1994年.
- ・ライトワークス監修・中川肇著『問題解決』, 株式会社ファーストプレス, 2008年.
- ・中村誠司著『超モチベーション』, 高陽館, 2007年.
- ・小島弘道・北神正行・水本徳明・平井貴美代・安藤朋子共著『教師の条件 [第3版]』, 学文社, 2008年.
- ・岡本薫「私の教育直言4」『読売新聞11月27日号』, 読売新聞社, 2009年.
- ・下村哲夫著『先生の条件』, 学陽書房, 1993年.
- ・高階玲治編『3つのKから考える教職生活安心BOOK “けんしゅう” 編』, 教育開発研究所, 平成2004年.
- ・田尾雅夫著『モチベーション入門』, 日本経済新聞社, 2005年.
- ・渡部邦雄・中進士・唐澤勝敏編著『中学校校内研修の進め方・深め方』, 文教書院, 1995年.
- ・吉田博著『すぐに使える問題の整理と解決の方法 YH法』, ワイメック出版部刊, 2006年.
- ・善野八千子著『学校評価を活かした学校改善の秘策』, 教育出版, 2006年.
- ・善野八千子著『学校力・教師力を高める学校評価』, 明治図書, 2007年.
- ・文部科学省『学校組織マネジメント研修～すべての教職員のために～ (モデルカリキュラム)』, マネジメント研修カリキュラム等開発会議平成2005年2月.
- ・文部科学省『義務教育諸学校における学校評価ガイドライン』, 平成2006年3月27日.
- ・独立行政法人 教員研修センター『教員研修の手引 研修の効果的な運営のための知識・技術 新訂版』, 平成2009年3月.
- ・神奈川県立総合教育センター (カリキュラムセンター)『校内研修ハンドブック』, 2005年5月25日.
- ・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』, 2003年3月.
- ・静岡県総合教育センター『平成19年度研究紀要第12号 校内研修活性化に関する研究』