

実践状況に対する調査研究会議委員による所見

※実践協力校における実践状況に対する「学校運営の改善に関する調査研究会議」の各委員による所見は以下のとおり。

事前研修

<小倉東高校での実践>

- まず、冒頭に教務主任の先生から、一連の研修の全体像について説明がなされた。そこでは、「これまでも一人一人では学校のことを考えているが、全体で考えるよい機会である。本校のために、少しでも何かが変わることを期待したい」との説明があった。

その後、コーチングの研修が行われた。参加している教員は、とても真面目に取り組んでいた。研修当初は、とまどっているようにも見受けられたが、次第にリラックスした雰囲気になり、演習中に笑いも起き、声もよく出るようになっていった。テンポのよい進行と、わかりやすい例示、的確な指示により、有意義な研修になったと思われる。

教職員どうしの話し合いでコーチングスキルを生かすため、今回の内容と次回以降の議論とのつながりを明確に意識してもらうことが必要である。担当の先生からも質問があったが、コーチングは基本的に1対1の場面を想定しており、グループの中、あるいは1対複数という場面でコーチングスキルをどう生かすかという点が今後の課題であろう。

(亀田委員)

<弓削田中学校での実践>

- 事前研修として、コーチングに関する説明、演習が行われた。

研修中の様子は、校長以下、概ね、和気あいあいと、取り組まれていたように感じた。一つ一つの説明のトピックごとに、演習が細かく設定されており、先生方が退屈することなくのぞめる研修スタイルであった。先生方は、気楽に、肩ひじを張らずに参加されていたようだ。

研修後、教頭から、「カウンセリングとコーチングはどのように違うのですか?」という質問を受けた。現在、このことについて、一般的に、「カウンセリングは治癒を、コーチングは成長を目指す」「カウンセリングは病んでいる人を、コーチングは健康な人を対象とする」という理解のされ方があることを知っているが、実際はそのようにはっきり区別できるものではない。カウンセリングでも成長が促されるし、コーチングでも治癒が促されることはある。また、それぞれ対象者を限定するものでもない。いずれも、対象者のなりたい方向に向かえることを支援するためのツールであるということは共通し、やっている中身も重なることが多いが、その呼び方が違っている。私自身は、臨床に携わるなかで、そのような区別をつける意味や必要は感じないし、目の前にいる人の問題が改善されるのであれば、それが、カウンセリングと呼ばれるものであろうが、コーチングと呼ばれるものであろうが、どちらでもよいと思う。ただし、こうした認識が一般的にあることを、特に教職員への研修においてふまえておくことは重要である。先生方に、「カウンセリングは病んでいる生徒や保護者のためのもの」という認識が

あるのであれば、「カウンセリングの知見を先生方の日常に応用してください」と言うよりも、「コーチングの知見を先生方の日常に応用してください」と言うほうが、受け入れやすいものとなるであろう（たとえその中身がカウンセリングと呼ばれるものを指すものであったとしても）。

（花田委員）

- まず冒頭に研究主任の先生から、一連の研修の全体像について説明がなされた。そこでは、「これまで、基礎学力の向上と子どもが楽しい学校、教員が楽しい学校を目指して取り組みを進めてきた。これまでは感覚で判断してきた部分もあるが、反省を生かして計画を立てて取り組むというPDCAサイクルを考えていく必要があるだろう。そのためには、一人一人の持っている経験と知恵を生かす必要があり、教員相互のコミュニケーションがより大事になってくる。そういった観点から、コーチングスキルを活用してはどうか」との説明があった。

その後、コーチングの研修が行われ、全体的に和やかな雰囲気に進んだ。それぞれの参加者が、傾聴、承認、質問の演習に楽しみながら取り組んでいるように見受けられた。

説明もわかりやすく、例示が具体的であった。参加した教員にとっても理解しやすかったのではないだろうか。演習の内容によっては、取組が消極的になる場面もあり、積極的な参加を教員に促すためにどのような働きかけをするかも課題である。

（亀田委員）

準備研修①

<小倉東高校での実践>

- 「チームでの『議論→実行』モデル」は、「現状を出し合う」→「課題を設定する」→「目標・方法を定める」→「実行する」の段階で構成される、概念図としてはシンプルな枠組みを描くものである。しかし、その具体的な作業においては、細かい理解や配慮（「ポイント」）が要され、そのプロセスはおそらく簡明なものではなく、特に、初めて取り組まれる方にとっては、煩雑であるかもしれない。また、そこでの段階の作業に集中して取り組んでいるうちに、概念図の枠組みと、作業の整合が取りづらくなっていくこともあろう。

こうしたことを回避するためには、概念図を常に意識し、今取り組んでいる作業が概念図上どこに位置つけられているのか、この作業は何のためになされているのか、作業上なぜその配慮（「ポイント」）が必要なのか、ということの確認が常になされておく必要があると思われる。また、概念図から具体的な作業イメージを持ってもらうためには、実施の具体例を提示できるとよいかもしれない（それによって参加者の自由な活動が拘束されることはあってはならないが）。

（花田委員）

- 当初想定していた進め方は、「現状把握」の段階で作成した事実のグループの中から取り組むべきグループを選ぶ→そのグループに関して具体的な課題を決める→課題の掘り下げを行う、というものであった。しかし、課題を決める段階で具体的内容に絞ったにもかかわらず、課題の掘り下げを行う段階で抽象的な議論になってしまうことが判明した。

このため、校内研修の際には、まずグループを選び、そのグループの要因・背景などについて掘り下げを行い（その際、出てきた意見を模造紙に書き込む）、その後、具体的な課題を決めるように順序を入れ替えることにした。グループの内容や課題の内容にもよるが、入れ替え後の順序で進める方が円滑に議論が進むと考えられる。

校内研修の前に準備研修を行ったことで、研修の流れを理解してもらうことができたと思われる。作業の指示をどのように出すかなど細かい点についても具体的なイメージを持ってもらうことができたのではないか。

課題としては、準備研修の際のテーマ設定が難しいことである。今回は、「小倉東高校の改善について」という漠然としたテーマで研修を行ってもらった。今回の準備研修後に方法を実行し、次回には実行状況のチェックを行うことを考えると、担当の教員及び指導主事に共通するテーマを設定することが難しく、今後何らかの工夫を加える必要があるだろう。

（亀田委員）

<弓削田中学校での実践>

- 準備研修は、校内研修の具体的なイメージをつかんでももらうには有効であったと思われる。特に、指示の出し方が参考になると思われた。たとえば、現状把握の段階で「状況を表すとき

に、形容詞を使わずに、できるだけ具体的に書いてください」という指示や、「“他に良い方法はないか”、“ではどうしたらできるか”、“誰か手伝ってくれる人はいるか”などできる方向に焦点をあてて質問してください」などの投げかけは参考になる。

課題は、進行役の教員と各チームでの議論をサポートする指導主事の役割分担である。準備研修においてサポート役のシミュレーションをする必要がある。

（亀田委員）

チームで議論＜第1回＞

＜小倉東高校での実践＞

- 進行役の教務主任、研修主任の先生の的確な進行と、指導主事のサポートにより、有意義な研修になったと思われる。

まず、事前研修の振り返りにおいて、コーチングスキルの簡単な説明が行われ、意識の喚起が行われた。

事前説明においては、研修の流れ図を壁に貼り、本日の趣旨等を黒板に書き、わかりやすい説明が行われた。今回の研修のポイントである「小さな改善の継続」を「small step」という表現で強調したことはとてもよかった。

その後の作業においても、一つ一つの指示をホワイトボードに書く、全体の流れの中での位置付けを流れ図で示すなど、進行役の先生の工夫により、わかりやすい進行のもとで研修が続けられた。

参加した教員は、それぞれ真面目に取り組まれており、その分若干硬い雰囲気で作業が進められている面もあった。

あらかじめ各チームのリーダーを決めていたので、そのリーダーを中心に議論が進められ、チームごとのまとまりが感じられた。

課題は、コーチングスキルの活用が十分でなかった点である。議論の中で否定的な意見が出たときに「コーチング、コーチング」といった指摘がなされていたチームもあったが、各チームとも、承認の言葉があればさらに議論が活発になるだろう。そのためには、進行役の先生や指導主事が、その場その場で意識の喚起を図ることが必要となる。

指導主事の役割が必ずしも明確になっていなかった点も課題としてあげられる。各チームの議論に対し、どのような場面でどう支援するか、指導主事による支援のあり方をさらに検討すべきである。

校長先生からは、各チームで決めた方法をさらに具体的な内容にすることが大事だとの指摘をいただいた。また、担当の先生方からは、学校評価とのつながりをさらに考えるべき、作業時間を区切るときに工夫が必要、目標を考える際の期限をどうするか、生徒の自主的な前進を促す方法を考えることも大事、などの意見をいただいた。

（亀田委員）

＜弓削田中学校での実践＞

- 司会役の先生、サポート役の指導主事が、それぞれうまく役割を果たし、研修会の目標をほぼ達成できたのは大変よかった。

あらかじめ統一テーマ「生徒の規範意識を高める」を決め、それに適したグループ編成（学年別）を考えたことにより、焦点を絞った深い議論ができたのは大変よかった。

最初に復習の時間をとったことで、事前研修で学んだコーチングの3つのスキルを活用することを意識しながら議論を進めることができていたのがよかった。

最初に、テーマに関する「気になること」、「よいこと」を書き出してもらったが、1人が短

時間に多くの付箋を書くことができていた。書いてある内容も、日頃の観察を通して得られた的確なものが多かった。一部、単語だけを羅列したものもあったが、進行役の教員が、もう少し具体的に書くようにすかさず注意を与えていたのもよかった。

書き出した付箋をみんなで話し合う中で、共通の認識が少なくないことを発見できていたのは大変よかった。

付箋の内容をすべてひとつおき紹介した後で、すべての付箋をいっぺんにグループ化しようとしたため、異質な内容の付箋を一般的な分類によって大きくまとめてしまい、個々の付箋に書かれている大切な内容が他の一般的な内容の中に埋没してしまっているところも見られた。一つ一つの付箋について、内容を紹介し合った後、すぐに、似たものの近くに配置していく進めの方がよいと思われる。

「気になっていること」（赤い付箋）と「よいこと」（青い付箋）を別々にして、「気になっていること」を中心にグループ分けをしていたが、両者を区別せずに、関連するものをまとめるようにした方がよいかもしれない。そうすることで、後で、選んだ課題を掘り下げる場合に、「よいこと」をうまく活用できる。

グループの見出しを作る時に、「時間」「掃除」「挨拶」などの単語のみを記していたが、「時間を守らない」「掃除をさぼる」「挨拶をしない」など、文章を用いて記述するように指導するのがよい。

グループ化したものを関係づける場合、相互関係を説明するのに必要な要素が抜けているようであれば、追加で付箋（色を別にする）を作り、これも含めて関係づけを行うとよい。これによって議論した内容が図に残る。また、それぞれのグループについて、「その原因は」「結果としてどんな面に影響を与えるか」という問いかけを行いながら関係づけを行うとよい。これによって議論の抜け落ちがなくなる。

できあがった図をもとに取り上げる課題を選ぶ際、メンバーから意見が出ずに決めかねているような様子が見られた。場合によっては、1人3票もって投票する、その上で得票数の多いものに絞ってどれにするかを議論するというやり方をとってもよいのではないか。そうすることでみんなの考えていることが目に見えやすくなる。

2つのチームが選んだ課題は、「自分で考え行動できる生徒」と「時間にルーズ」であった。2つとも抽象度が高いので、アイデアの列挙に移る前に、関連する事象やプロセスについて議論し、もう少し焦点を絞る、課題の内容を具体化する時間をとってもよかったのではないか。たとえば、「自分で考え行動できる生徒」については、「挑戦して達成感を感じた経験がない」などの原因の掘り下げができていないと、アイデアの範囲も広がったのではないか。「時間にルーズ」については、「なぜ守る必要があるかを理解できていない」が根本の原因であるので、むしろこちらに焦点を絞ってアイデアが出せるとよかったと思われる。

アイデアを出す場合、まず、課題に関連するプロセスや条件をあげ、それぞれをどう変えるべきか考える方法を用いるのもよいと思われる。また、良いケース・悪いケースについても1つずつ取り上げ、それに対応するアイデアを出していくことでより多くのアイデアが得られると思われる。

出されたアイデアを2つの基準にあてはめて（2次元に配置して）評価していたが、その方法はよい工夫である。ただし、成果が表れやすいかという基準は－～＋の座標軸ではなく、0～＋でよいのではないか。また、対策を選ぶ場合、評価のよいものを選ぶのが基本

であることが必ずしも理解されていなかった。評価に基づいて、どのような考え方で選べばよいか、進行役の教員から一言コメントがあるとより効果的だったと思われる。

目標・方法を定める際、あるチームは目標が達成できたかどうかの判定基準（チャイム席が100%守れる、生徒どうしの声かけができる）を詳しく議論し、別のチームは方法（教師が参加した綿密な打ち合わせ、生徒による運営、褒める）を詳しく議論していた。これは大変よい。両方のチームが、目標と方法の両方について詳細化ができるともっとよかった。

いずれのチームについても、方法がすぐに実施できる、具体化されたレベルまでは落ちていないので、別途時間をとって検討してもらるか、もう少し研修時間を長くにとって議論のための時間をとる必要がある。

（中條委員）

- 進行役の研究主任及び教務主任によるわかりやすく和やかな進行と、指導主事のサポートにより、円滑に研修を進めることができた。

事前研修の振り返りの際にはコーチングスキルについてなかなか思い出せない場面があったが、その後の議論では承認の言葉が積極的に投げかけられていた。進行役が率先して承認の言葉をかけ、また必要に応じて質問をすることでそれぞれの意見の明確化を図っていた。各チームでは「私もそう思います」「あー、なるほど」「すごい！」などコーチングスキルを意識して活用しようという姿勢が感じられた。

各チームでの意見の集約に時間がかかった点は課題である。グループを絞る段階や具体的な課題を決定する段階で、議論がとまってしまう場面もあった。このような場面で指導主事のサポートがあればよいのかもしれない。

チームで決める課題や方法の内容が抽象的なものになってしまうケースもあり、できるだけ具体化するよう、この点でも指導主事の支援が求められる。

（亀田委員）

準備研修②

<小倉東高校での実践>

- 今回の研修においては、担当の先生方に実際に作業を行ってもらうとともに、指導主事は作業に参加せず、指導助言の立場で研修を行ってもらうことにした。指導主事の役割は、担当の先生方の作業に介入し、アドバイスを行うことである。

実行状況のチェックの段階では、何を付箋に書くべきかについてとまどいが見受けられた。うまくいかなかったことも含めて実行したことを書いてもらうことを強調する必要がある。

実行した結果の反応については、模造紙に直接書き込むこととした（その後の校内研修では書き込みの作業は省略した）。具体的な内容を引き出すために指導主事が質問を行うことが有効である。

付箋のグループ化を行う際のグループの見出しが、次の段階において改善方法を考える際のヒントになると考える。

方法の改善の段階では、グループの見出しをヒントに、各人がアイディアを出した。実行状況のチェックの段階で、何があったから実行できたのかが明確になっていれば改善方法を考えやすい。実行状況のチェックの段階での指導主事のアドバイスが重要である。

実行状況を把握するためにどのような記録やデータをとることが考えられるかを議論してもらったが、実行したこと自体の把握と実行結果の把握との区別がつきにくいことがわかった。実行したことの把握は実行状況のチェックの段階で議論すべきであり、一方、結果の把握は目標の再確認の段階で議論すべきであって、両者は議論すべき段階が異なると考える。この点を整理しないまま議論を行うことは参加者に混乱を招くおそれがある。

全体を通じ、コーチングスキルの活用が課題である。「なるほど」「そうですね」といった簡潔な言葉でよいので、指導主事が率先して言葉をかけ、参加者にスキルの活用を促すことが重要である。

（亀田委員）

<弓削田中学校での実践>

- 今回の研修においても、担当の先生方に実際に作業を行ってもらうとともに、指導主事は作業に参加せず、指導助言の立場で研修を行ってもらうことにした。

前回の振り返りにおいては、模造紙を見るだけでなく、指し示しながら前回の議論を思い出すことが有効だと考える。振り返りの際に、前回決定した課題と方法を記録用紙に記入するとよい。同時に、前回欠席した者に議論の内容を教えることも必要である。アイディア出しのルールやコーチングスキルの活用について、意識を喚起することも重要である。

実行したことを各人に記入してもらい、発表を行った。実行したことを記入した付箋の枚数は多くなかったが、発表の段階でさまざまな事実が出された。発表を聴いている先生が「それはいい方法ですね」などの承認の言葉を積極的にかけていたことも効果があったと考える。

実行したことのグループ分けの段階で、最初のうちはとまどいを感じられた。そこで、「実行した内容が、取り組むべき課題にどうつながっているか」という観点で作業したところ、円滑

にグループ分けを進めることができた。グループの見出しの内容が、方法改善のアイデアを考える際のヒントにもなった。このグループ分けの観点は重要である。

グループ分けが円滑に進んだことにより、改善のアイデアを1人が4つ以上出すことができた。改善のアイデアを絞る段階では、前回の議論で用いた基準を参考に絞ったところ、比較的容易にアイデアを絞ることができた。

方法が具体的になることで、目標の見直しにもつながった。

(亀田委員)

チームで議論＜第2回＞

＜小倉東高校での実践＞

- 研修内容を説明する際、進行役がモデルの全体像及び研修の流れ図（配布資料）を拡大して黒板に貼り、その図を示しながら説明を行った。全体図、今回の流れ図、今回の流れの説明文章を、それぞれ赤枠で囲う、赤字で示すなど色をうまく使いながらの説明であった。また、これまでの資料を今回も配布し、アイディア出しのルールやコーチングスキルについて板書した上で説明が行われた。

前回の振り返りの段階では、事前に前回の記録用紙が教員に配布されており、それをもとに、それぞれのチームで話し合いが進んでいた。

実行状況のチェックの段階においては、付箋の数は少ないものの、各人がそれぞれの結果を出し合っていた。その際、指導主事が積極的にチームに介入し、作業指示の補足やコーチングスキルの活用を促していたことが効果的であった。付箋のグループ化を行う段階では、どのようにグループ化をすればよいかの判断にとまどっているチームも見受けられた。グループ化の観点（何があったから実行できたか、など）をどう指示するかが課題だと考える。参加者どうしの話し合いは順調に進んでいた。

方法の改善の段階においても、進行役の丁寧な説明により、作業内容の理解は得られたと考える。今回は、実行状況を書く付箋の色と、方法のアイディアを書く付箋の色を変えるという工夫が行われた。また、方法のアイディアの量を確保するため、1人2枚以上という指示が出された（ただし、チームによっては個人作業が行われず、チーム内の話し合いのみで議論を進めているところもあった）。アイディアの数が多く出たため、意見をまとめる段階でまとめ方にとまどっているチームも見受けられた。

全体として議論は円滑に進み、時間どおりに結論を出すことができた。進行役の的確な進行により、研修の目的を達成できたと考える。課題は、①実行状況のチェック段階におけるグループ化の観点を指示をどうするか、②方法の改善段階におけるアイディアを絞る際の指示をどうするかという点である。

指導主事の指導助言も効果があった。各チームでの議論の内容にさらに踏み込んで指導助言を行えば、より円滑に議論が進むだろう。

（亀田委員）

＜弓削田中学校での実践＞

- 研修内容を冒頭で説明する際、アイディア出しのルールやコーチングスキルを短冊に書いて、それをホワイトボードに貼りながら説明するなどの工夫がなされていた。

前回の研修が3ヶ月前であったこともあり、前回の議論を思い出すのに苦労しているように見受けられた。前回の模造紙を見てある程度は思い出すことができたが、細かい部分は研修を進めながら再確認している様子であった。

実行したことを記入する付箋の数が人によっては1～2枚と少なかったが、発表の段階で他のメンバーが質問することで、実行の効果やそれぞれの考えが引き出されていた。付箋の数が少

ないのでグループに分けるのが難しい面もあったが、それぞれの実行内容がチームの課題にどうつながるかを考えることにより、次のアイデア出しの議論のヒントを得ることができた。チームの課題を常に意識することが重要である。

多くの方法改善のアイデアが出されていた。グループ分けの際に得られたヒントが功を奏していると思われる。アイデアを絞る段階では、前回用いた基準を活用することで議論が円滑に進み、短時間で意見をまとめることができた。方法の内容は、前回決定した方法に比べさらに具体的なものとなった。

方法を見直したことに伴い、目標の内容についても議論が行われた。結果として目標内容は大きく変わらなかったが、議論が行われたことで、目標実現に向けての意識がさらに高まったのではないかと。

進行役の丁寧な進行と、積極的な承認の言葉かけにより、和やかな雰囲気の中で研修が進められていた。研修内容に十分な理解を得られなかった面が一部見受けられたものの、全体としては、日常の指導の改善に生かせる面があったと考える。

本校は、かねてからチームワークを大切にする学校であり、先生方がそれぞれの持ち味を生かしながら議論を進めていく様子が印象的であった。

(亀田委員)