

ケースメソッド入門

スクールリーダーの協同学習



Case Method

ケースメソッドの特徴

実際の出来事を記述したケース教材を元に、
自らが当事者ならばどのように意思決定するかをまとめた上で、
集団で討議を重ねる教育法：「ケース討議法」

- 1 学校づくりの意思決定を疑似体験
- 2 個人で集団で深める学び
個人学習 → グループ討議 → クラス討議 → レポート作成
- 3 ケースリーダーは集団の自主的討議を誘導
- 4 継続的学習による学習コミュニティの形成

大阪教育大学スクールリーダー・プロジェクト(SLP)

〒543-0054 大阪市天王寺区南河堀町4-88 教育経営学研究室

E-mail slp0303@cc.osaka-kyoiku.ac.jp

Web <http://www.osaka-kyoiku.ac.jp>

スクールリーダーのケースメソッド学習

大阪教育大学教授 大脇 康弘

■ はじめに ■

スクールリーダーを育成するための方法としてケースメソッドの可能性を実践的に検討する。ケースメソッドは、実際の出来事を記述したケース教材を元に、自らが当事者ならばどのように意思決定するかをまとめた上で、集団で討議を重ねる教育法である。「ケース討議法」と訳せる。これはハーバード大学ビジネススクール(HBS)、世界のビジネススクール(MBA)で普及している教育法である。近年になって、医療、看護、福祉、そして教育の分野で導入されてきている。

私たちは「スクールリーダー・セミナー 2010」を開催し(大阪教育大学・大阪府教育委員会・大阪市教育委員会合同プロジェクト)、スクールリーダーを対象とするケースメソッドに取り組んだ。その後、「第11回スクールリーダー・フォーラム」「スクールリーダー・セミナー 2011」、教育センター主催の校長・教頭研修会、ミドルリーダー研修会、夜間大学院の授業などで実践を重ねてきた。ここでは「スクールリーダー・セミナー 2010」の取り組みを中心に、ケースメソッドの基礎、ケース教材、スクールリーダーの学びについて初心者にもわかりやすく述べる。

なお、本稿でいうスクールリーダーとは「学校づくりの中核を担う教職員」で、校長・教頭をはじめ、主幹教諭(首席)、指導教諭、主要な主任、事務長をいう。

■ 目 次 ■

スクールリーダーのケースメソッド学習	2
スクールリーダー・フォーラムの歩み	8
ケース1 山崎小学校の授業改革	9
ケース2 三島小学校における学級編成替え	12
ケース3 浜崎高校の学校改革	13

1 | スクールリーダー教育の動向

スクールリーダー教育はここ10年間で多様な試みが重ねられてきた。大学院ではスクールリーダー関係の専攻・コースが6大学で設置され、スクールリーダー養成の教職大学院は25大学で開設された。

文部科学省は「組織マネジメント研修」プログラムを開発し、実践的テキストを作成し普及を図ってきた。その研修内容・方法は、受講者が自校の学校経営についてKJ法、SWOT分析法、目標管理法などを用いて実態分析を行い、学校改善プランを作成することを基本に、それを持ち寄ってグループワークを行う方法である。筑波の教員研修センターは地方の幹部教員対象の中央研修を開催し、ここで学ばれた「組織マネジメント

研修」の内容・方法が地方の教育センターで導入され、校長・教頭研修、ミドルリーダー研修、事務職員研修などで部分的に活用されている。

大学・大学院が教育委員会と連携してスクールリーダー研修を開催することも全国各地で試みられている。特色ある研修として、兵庫教育大学の新任の教頭と指導主事対象の「ニューリーダー特別研修」、九州大学の「スクールリーダー研修」、北海道大学の「スクールリーダーシップ研修プログラム」などが上げられる。

こうしたスクールリーダー教育では、講義とともに事例演習、改善プラン作成、ワークシート学習などの教育法が総合的に活用されている。けれどもケースメソッドについてみると、一部で活用されたことはあるが本格的に取り組まれた実践はみられない。

2 ケースメソッド学習の特徴

ケースメソッドは「ケース教材をもとに、参加者相互に討議することで学ばせる授業方法」(竹内伸一)と定義される。英文では、"case method","case method of instruction","case method of teaching","case-based learning"と表記される。

ケースメソッドでは、学習者が討議用に作成されたケース教材を読み解いて、直面する経営問題に対してその「当事者」ならばどのような意思決定(総合的判断)を行うのか、だれに何を働きかけるのか、その根拠は何かを示すことが基本となる。この学習は一般的に、状況分析→問題発見→問題分析→問題解決の流れで行われる。

ケースメソッド学習のプロセスは、個人学習、グループ討議、クラス討議(individual reading, group discussion, class discussion)の三段階を経る。討議はグループ別に行われた後で、クラス全体で改めて行われる。参加者はこの討議で自分の意見を発表し、他者の意見を傾聴し、講師のディスカッションリードで思考が刺激される中で、自らの意思決定の内容や根拠をより明確にしたり修正したりするなど、変化に富む学習を進めていく。参加者はケースについて意思決定する過程で自らの経験や知見を組み込むと共に、他者の多様な判断や考え方と出会い相互作用する中で、知的な「化学反応」が起きる。この学習を通して自分の思考パターンやくせに気づき、自らを振り返る機会ともなる。

このようにケースメソッドは参加者が主体となって学習を進めるが、ケースリーダーはこの学習プロセス全体を見通して参加者に助言すると共に、クラス討議ではディスカッションリーダーとして参加者の意見を板書しながら交通整理し、討議をファシリテート(促進)する役割を担う。特に、ケースリーダーはケースメソッド授業(クラス討議)の準備と運営に多くのエネルギーを注ぐことになる。

ケースメソッドを重視するビジネススクール(MBA)では、2年間で300～700のケース教材を取り上げて学習を積み重ねていく。この経営問題の「疑似体験」学習と集団討議による相互作用を通して、学習者は経営の現実を理解し問題解決する能力、特に分析力、構想力、判断力など意思決定能力を培うことができる。

3 ケースメソッドとの出会い

ケースメソッドはケース教材、学習集団、ディスカッションリーダー、学習条件の四要素が絡み合って展開される複雑な教育活動である。これを支えるのがケースメソッドの教授法・学習法である。ケースメソッドは魅力的で有効な教育法であるが、スクールリーダー教育では本格的に導入されてこなかった。その理由は、気楽にやってみようとはならないからである。

ビジネススクールでは日常的にケースメソッドが実践され、大学院生は2年間にわたって学習体験を積み重ねる。ビジネスケースは教授や専門のケースライターによって作成され数千ケースが蓄積されている。担当教授がディスカッションリーダーの豊富な経験をもっているのは当然としても、ケースメソッド教授法をケースメソッドで学ぶ授業が慶應義塾大学(KBS)には開設されている。

ところが、スクールリーダー教育ではケースメソッド実践、学習体験、ケース教材、ディスカッションリーダーのいずれにおいても手がかりが乏しい。第一に、スクールリーダーが取り組めるケース教材がほとんどない。第二に、スクールリーダーがケースメソッドを知らないか、知っていても体験したことがない。第三に、スクールリーダー教育の関係者がケースメソッドで学んだこともないし、ディスカッションリーダーとして実践したことがない。この三つの壁がケースメソッドの導入を難しくしている。

教育関係に視野を広げてみると、奈良教育大学の安藤輝次、広島大学の丸山恭司、流通科学大学の西尾範博、千葉大学の岡田加奈子、西部文理大学の水野由香里の各氏が大学の授業や教員研修で実践している。スクールリーダー教育では、筑波大学の佐野享子、兵庫教育大学の浅野良一、九州大学の元兼正浩の各氏、そして私達の「スクールリーダー・セミナー」「スクールリーダー・フォーラム」によってようやく端緒が開かれたのである。



ケースメソッドによるスクールリーダー教育を考える時、私に実践的指針を与え第一歩を踏み出すことを後押ししてくれたのは『ケース・メソッド入門』、『日本型ケースメソッド教育』、『ケースメソッドによる学習』の三冊であった。

特に『ケース・メソッド入門』はケースメソッドは楽しい、効果的です、初心者が気軽に取り組みますよという編集方針で、興味深いケースが数多く掲載されている。慶應義塾大学を退職された石田英夫先生たちが九州の地で「ケース・メソッド研究会」を立ち上げ、同学の人々とケースによる実践とケース作成の取り組みを重ねていかれたことが参考となる。

スクールリーダー・セミナーを企画実施し、セミナー参加者が最終レポートを提出した時点で、ケースメソッド導入の三つの壁を私は次のように受け止めている。

第一に、スクールリーダーに適したケース教材を作成することはさほど難しいことではない。校長・教頭やミドルリーダーが日頃体験している経営問題を素材として、2000字程度にまとめるのはどうだろうか。ミニケースからはじめて本格的なケースを作成することができる。

第二に、ケースメソッドを実施する場合は、大学・大学院の授業でも良いが、ケースメソッドによるスクールリーダー教育を展開するには、同学の人々や学習意欲をもつスクールリーダーに呼びかけて研究会を持つのが良い。

第三に、ディスカッションリーダーの育成については、先達が行う授業を観察したりビデオ視聴で学ぶことが有効である。竹内伸一著『ケースメソッド教授法入門』にはケース授業を編集したDVD 2枚が添付されており、参照できる。

以上のように、ケースメソッド導入の壁は低いものではないが、乗り越えられるものである。起点とすべきは、ケースメソッドを担う人々が互いに学ぶ機会を持つことである。

4 ケースメソッドの学習過程

NHK教育テレビ「白熱教室 JAPAN」は、2011年2月にケースメソッド授業を4回連続で放映した。ケースメソッドの第一人者である高木晴夫慶應義塾大学教授がディスカッションリーダーとなり、ビジネススクール(KBS)の院生数十名が5つのケース教材をもとにクラス討議を進める。そこでは会社のリーダーとしてある問題状況で「自分ならばどのように考え決断するか」

をめぐって討議が重ねられる。会社員として組織人としてだけでなく、人間のキャリア選択、生き方にまで迫る「奥行きと広がり」をもつ内容であった。編集された毎回の60分間が豊かなものであることに衝撃を受けた。推察するに、2年間のケースメソッド学習を重ねて、「学びの共同体」(learning community)が深まり、高木教授と院生との息もぴったりだったのではないだろうか。

次に、ケースメソッド学習のプロセスであるが、一般に個人学習、グループ討議、クラス討議の三段階を経るが、スクールリーダー・セミナーでは第四の段階として、レポート作成を組み込んでいる。これについて整理すると次のようになる。

① 個人学習	参加者は、前もって配布されたケースを読み込み、事前課題レポートを作成する。 ・当事者としてケースの経営問題を把握し、どのような意思決定をするかを考える。 ・ケースに付された「設問」を意識して、ケースを読む。 ・自分の考えをメモして、レポートにまとめる。
② グループ討議	グループ(6名程度)に分かれて、お互いの分析を検討する。 ・個人学習の成果を持ち寄り、グループで議論する。 ・ケースを多様な角度から分析していく場となる。
③ クラス討議	参加者全員が集合して、講師がリードしながらクラスで討議を行う。 ・参加者は自分の考えや意見を述べる。 ・参加者は他者の考えや意見に耳を傾ける。 ・講師はディスカッションリーダーとなって参加者の自主的討議を誘導する。
④ レポート作成	参加者は各自の学習のまとめと振り返りを行う。 ・学習体験を文章化し、まとめと振り返りをしっかり行う。

第4のレポート作成を組み込んだのは、限られた回数の中で学習効果を高めるためであるが、これは参加者の学習プロセスを把握し、ケースメソッド実践を改善する貴重な資料となる。

時間配分について、慶應義塾大学(KBS)では、個人学習、グループ討議、クラス討議をそれぞれ180分、90分、90分として、1ケースに6時間、1日2ケース扱うので12時間かける。スクールリーダー・セミナーでは、120分、40～60分、60～90分を目安にプログラムを構成した。そして、個人レポートの作成を重視し、毎回事前課題レポートをA4判1枚にまとめた

上で、討議に参加してもらった。このレポートは、セミナー当日に事務局にも1部提出してもらい、参考資料とした。そして、セミナー終了後には、自己の学びを振り返るレポートをA4判1枚(45字×50行)にまとめてもらった。これは第10回スクールリーダー・フォーラム報告書『スクールリーダーの実践力育成』(108頁、2011)に掲載され、一人ひとりの学びの姿と特徴が読みとれるものとなった。

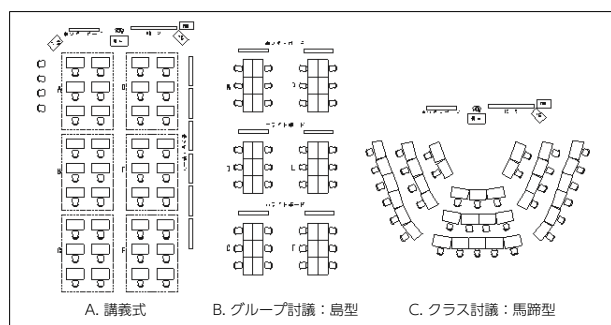


図 ケースメソッド学習での机配置

5 スクールリーダー・セミナーの組み立て

さて、スクールリーダー・セミナーを企画運営するために、例年と同じくフォーラム企画会議を立ち上げ、毎月1回の定例会議を計8回行った。企画会議は三組織8名の企画委員から構成され、三者の合意形成と意思決定の場となった。ここでセミナーの目的、プログラム作成、参加者募集・広報活動、報告書作成など、企画運営と実務作業に関わる基本事項が検討された。新たにケースメソッド学習に取り組むということで、ケースリーダー、ケース教材、学習者集団をどのように構成するかが論点となった。

ケースリーダーは、経験豊富な佐野享子、竹内伸一の両氏にお願いし、大脇も取り組むこととした。この人選と関わって、ケース教材の選定が難しく、多様な視点から論議された。最終的に、第1回は「学校評価委員会」、第2回「ベンチャー電子工業KK」、第3回「浜崎高校の学校改革」となった。第2回にビジネスケースを取り上げたのは、スクールケースの範型として学ぶことが必要不可欠と考えたからである。そして、第4回はスクールリーダーがセミナーを通してどのような学びを重ねたのかを省察するグループワークとパネルディスカッションを行った。

セミナーの日程は、多忙なスクールリーダーが参加しやすいことを第一義として、7月から11月にかけて月1回土曜日午後(13:30～17:30)に開催をするとし、第4回は第10回フォーラムと兼ねて一般公開

し全日開催とした。

セミナーの参加対象者は「学校づくりの中核を担う教職員」であるスクールリーダーとした。具体的には、各種主任、首席(主幹教諭)、指導教諭、教頭、校長、指導主事である。そして、受講条件として、①ケース教材を読んで、自らの意見をまとめ、ケース討議に主体的に参加できること、②校種・職位を超えて、互いに学び合う姿勢を持っていること、③全4回のセミナーに出席できることを明記した。また、受講料は無料であるが、テキストとして『ケース・メソッド入門』『日本型ケースメソッド教育』の2冊(約6千円)を指定した。このセミナーは定員24名とし、少数精鋭の受講者を集めて、この受講者が各々の校種や地域においてケースメソッドの先導役を担ってくれることを期待したのである。

しかし、ケースメソッドというなじみのないセミナーであるため、定員確保のために広報活動に力を入れて、大学HP掲載、教育委員会から各学校へメール案内、そして案内パンフレット5000部の作成配布を行った。このパンフレット冒頭に掲げたスクールリーダーへのよびかけ文を紹介する。

◇ 学習するスクールリーダーへ ◇

大学と教育委員会は「連携協力の協定書」に基づいて、学校を支援しスクールリーダーの「学びの場」を創り出すために、スクールリーダー・フォーラム(SLF)を開催してきました。第10回となる今回は、スクールリーダーの実践力を育成するために、ビジネススクール(MBA)で普及している「ケースメソッド教育」を体験するセミナーを開催します。

「ケースメソッド教育」は、実際の出来事を記述したケース教材を元に、自らが当事者ならばどのように意思決定するかをまとめた上で、集団で討議を重ねる手法です。経営の意思決定プロセスを「疑似体験」することを通して、自らの考えを広げたり深めたりして、総合的な実践力と判断力を養おうとするものです。そこでは、セミナー参加者の経験と知見が重要な意味を持ち、講師がリードするクラス討議を通して実践的に学び合います。

「プロ」のスクールリーダーを志すあなたに、このセミナーへの参加を呼びかけます。「ケースメソッド教育入門」を通してスクールリーダー教育を体験し、次世代のスクールリーダー育成に貢献してみませんか。

結果として、ケースメソッド入門セミナーへの期待は大きく、締め切り日までに定員をはるかに超える36名の受講申込があった。主催者はこの反響に励まされ、セミナーの運営規模ぎりぎりであったが全員を受け入れることとした。

表 <スクールリーダー・セミナー2010>の概要(略)

6 スクールリーダーの学び

スクールリーダー・セミナーの参加者36名の内訳をみると、職位別では校長6、教頭10、首席・指導教諭8、各種主任・教諭6、大学1、指導主事5であり、校種別では小学校11、中学校4、高校12、(特別)支援学校3、大学1、教育委員会5であった。年齢別では40代後半

から50代が大半であったが、30代も少数参加していた。この多種多様な参加者が出会い交流できるように、毎回異なるグルーピングを行った。

このスクールリーダーたちがケースメソッド学習を通してどのような学びを重ねていったのかについて、参加者自身のレポートから引用する形で、その一端を紹介したい。

これまでの研修は、新しい知識や正解を学ぶことがほとんどであった。会議においてもより良い解決策が求められていた。このケースメソッドは、今までの研修とは明らかな違いがあった。当初は、ケースをケーススタディのように捉えてしまったため戸惑いを感じることもあった。しかし、グループ討議やクラス討議を体験し、講師の方の講義を受けてケーススタディとの大きな違いを体感するとともに理解することができ、多くのことを学ぶことができた。このセミナーを受講することで自分の殻を破り、思考の広がり深まりを自覚することができたのは、私にとって大きな収穫である。

(樋口伸幸、高校首席)

ケース教材は、生の現実を相手に、さまざまな場面を想定しながら思考を収斂させていく。その際、相手の意見を最大限尊重しながら、常に建設的、前向きに対応することを了解事項として設定している。これは自分の固い殻を一旦壊し、思考の回路を柔軟にすることと、手助けしてくれる多くの仲間の意見を建設的に引き出す効果を副次的に与えるものである。

(乗田政長、高校教諭)

ケースメソッド教育を体験して、3点の学ぶ楽しさを実感した。1つ目は、ケースに向かい合う楽しさ。2つ目は、グループ討議の楽しさ。3つ目は、クラス討議の楽しさである。(中略)最後の3つ目では、全体討議において「知らないことを知る。」「自分の視野が開かれる。」という楽しさを感じた。校種・職種・勤務地の違う人たちから、様々な考え方が聞けた。勤務地が違えば、学校教育の推進方法がずいぶん変わってくる。今までの自分の中では考えもしない方法や苦労に驚き、視野も広げられた。グループ討議では終わらずに、全体討議に広げることの意義を感じた。また、様々な意見を聞きながら、学習を振り返ることで、自分の考えを再び整理し、まとめることができた。

(大橋雅代、教育委員会主幹)

「セミナーを通して、ケースに書かれた限定的な情報から推察して行間を読みとり、自分の知識や経験を総動員して、より適切な判断を下す学習にのめり込んで行きました。特に、討議では、他の参加者の多様な視点からの意見に圧倒されたり、自分の意見が他の方に追認されて意を強くするなど、ダイナミックな力学の中で学ぶことができました。」

(井出一志、小学校首席)

スクールリーダー・セミナーにおけるケースメソッド体験は、スクールリーダーがこれまで体験しなかった学びの内容と質を持っており、学習効果も大きいことが伺える。

竹内伸一は、ケースメソッド教育で養う能力を、①自律的に職務を遂行する力、②人とつながる力、③人を束ね、方向づける力、の三つに要約している。スクールリーダー・セミナー参加者はケースメソッド学習の四段階において、読む、考える、書く、発表する、聞く、討議する、まとめ板書する、文書作成するなど多様な

活動が求められ、参加者同士、参加者と講師の相互作用がなされる。この複雑な学習プロセスを通して、意思決定能力だけでなく人間力を培うことになるのである。今後このケースメソッドを実践的に展開し、スクールリーダーが共に学ぶ機会と方法を構築したい。

(注)本稿は「スクールリーダーのケースメソッド学習―第10回スクールリーダー・フォーラム報告」[教職研修]2011年4月号、5月号掲載の論稿を元に再構成したものである。

(主要参考文献)

- ・石田英夫・大久保隆弘・星野裕志編『ケース・メソッド入門』慶應義塾大学出版会、2007.
- ・大脇康弘、竹内伸一、佐野享子「連載：ケースメソッド研究事始め—新たなスクールリーダー育成法」『月刊高校教育』2011年4月～2012年3月
- ・大脇康弘編『学習するスクールリーダー—ケースメソッド入門』慶應義塾大学出版会、2012.
- ・岡田加奈子・竹鼻ゆかり編『教師のためのケースメソッド教育』少年写真新聞社、2011.
- ・第10回スクールリーダー・フォーラム報告『スクールリーダーの実践力育成—ケースメソッド学習入門』大阪教育大学・大阪府教育委員会・大阪市教育委員会合同プロジェクト、2011.
- ・高木晴夫・竹内伸一『日本型ケースメソッド教育』ダイヤモンド社、2006.
- ・竹内伸一『ケースメソッド教授法入門』慶應義塾大学出版会、2010.
- ・百海正一『ケースメソッドによる学習』学文社、2009.
- ・一橋ビジネスレビュー編集部『ビジネス・ケースブック2』東洋経済新報社、2003.
- ・小樽商科大学ビジネススクール編『MBAのためのケース分析』同文館出版、2010.
- ・バーンズ・クリステンセン・ハンセン編、高木晴夫訳『ケース・メソッド教授法』ダイヤモンド社、2010.
- ・ウィリアム・エレット、斎藤聖美訳『ケース・メソッド学習法』ダイヤモンド社、2010.
- ・東北大学経営学グループ『ケースに学ぶ経営学』有斐閣、2008.
- ・福澤英弘『人材開発マネジメントブック』日本経済新聞出版社、2009.

2010.8.11.

「スクールケース」作成ガイドライン

スクールリーダー・フォーラム事務局

ビジネスケース作成の基本要件は次の三点である。

- ① 研修教材として、コンセプトとストーリーを持つこと。
- ② 具体的な事例に即して作成されていること。
- ③ 関係組織の承諾を得ていること。

スクールケースの場合、上記の三点をそのままふまえることは、難しい。

個人情報保護の視点をふまえ、ケース記述をめぐるトラブルを回避するために、暫定的に次のようなガイドラインを定め、ケース作成を進めていくことにする。

- ① 研修教材として、コンセプトとストーリーを持つこと。
- ② 具体的な事例をふまえることを基本に、当該校や関係者について加工を施すことを認める。学校名や関係者の名前を仮称すること、いくつかの事項を書き換えることは必要な配慮として認められる。
- ③ 複数の事例をふまえて、架空のケースを作成することについて、その意義と限界を検討しつつ取り組んでいく。
- ④ 関係組織には、必要な承諾を得ることを基本とする。ただし、仮装されたケースについては、その限りでない。

著者 Profile

大脇 康弘 (Owaki, Yasuhiro) 大阪教育大学教育学部教授

教育経営学・教師教育学専攻。学校マネジメントおよびスクールリーダー教育について理論・政策・実践から総合的に研究する。スクールリーダー・プロジェクト (SLP) を組織し、大学と教育委員会の連携による学校を支援しスクールリーダーを育成する事業を展開する。日本教育経営学会理事、日本教育制度学会理事。編著書に『学校をエンパワーメントする評価』(ぎょうせい)、『学校評価を共に創る』『学校を変える授業を創る』(学事出版)、『学習するスクールリーダー—ケースメソッド入門』(慶應義塾大学出版会)。

スクールリーダー・フォーラムの歩み 2002～2011

大阪教育大学・大阪府教育委員会・大阪市教育委員会合同プロジェクト(大阪市教育委員会は第9回より参加)

■第1回「学校教育自己診断を实践する 一学校を開く試み」

(2003.3.1、参加者112名、報告書105頁)

◎基調講演：木岡一明(国立教育政策研究所)

◇シンポジウム：善野八千子(大阪府教育センター)、易壽也(大阪府立松原高校)、大脇康弘(大阪教育大学)

□分科会報告者 小学校部会：箕面市立西小学校(田中直樹)、堺市立土師小学校(修坂農子)、中学校部会：豊中市立第一中学校(大友庸好)、高槻市立川西中学校(浦岸英雄)、高校部会：大阪府立鳳高校(清広志)、大阪府立吹田東高校(中村光男・浅川又一)

・総司会：米川英樹、シンポ司会：長尾彰夫・山崎彰、分科会司会：(小) 中島智子・大野裕己、(中) 橋本幸一・金子勉、(高) 八尾隆・大脇康弘

■第2回「学校を開く・学校を診断する

一学校協議会と学校教育自己診断を連関させて」

(2003.11.29、参加者156名、報告書140頁)

◎基調講演：成山治彦(大阪府教育委員会教育振興室長)

・対論：成山治彦・長尾彰夫(大阪教育大学副学長)

◇シンポジウム：土田邦男(大阪府立豊島高校)、赤川隆洋(箕面市教育委員会)、菊地米治(国立教育政策研究所)

□分科会報告者 小学校部会：大野裕己、茨木市立安威小学校(島村唯起子)、河内長野市立川上小学校(平野武男・和田清孝)、中学校部会：金子勉、寝屋川市立第十中学校(中井豊)、堺市立野田中学校(福島寿啓)、高校部会：大脇康弘、大阪府立大塚高校(田中満公子)、大阪府立泉陽高校(木村俊一・戸根一詩)、盲・聾・養護学校部会：藤田裕司、大阪府立藤井寺養護学校(藤井雅兼)、大阪府立佐野養護学校(岩阪文昭)

・総司会：猿田茂、シンポ司会：米川英樹・八尾隆、分科会司会：(小) 林龍平・善野八千子、(中) 久田敏彦・柴田芳明、(高) 瀧野揚三・堀池鏡一、(盲・聾・養) 白石龍生・中島康明

■第3回「スクールリーダー養成の必要性と可能性

一専門職大学院づくりを軸に」

(2004.3.27、参加者101名、報告書160頁) 大塚学校経営研究会と共催

◎基調講演：小島弘道(筑波大学教授)

◇シンポジウム：和佐真宏(大阪府教育委員会)、西藤司(上越教育大学)、中垣芳隆(大阪府立北野高校)、大脇康弘(大阪教育大学)

・総司会：猿田茂、シンポ司会：堀内孜・米川英樹

■第4回「授業評価の理論・政策・実践 一授業改革のために」

(2005.2.19、参加者21名、報告書127頁)

◎基調報告：森田英嗣(大阪教育大学助教授)、大木愛一(大阪教育大学助教授)

□分科会報告者：小学校部会：池田市立伏尾台小学校(森山康浩)、大東市立四条小学校(佐久間敦史)、中学校部会：高槻市立五領中学校(植木正巳)、茨木市立豊川中学校(田中宏和)、高校・大学部会：大阪府立松原高校(坂井啓祐)、大阪教育大学(任田康夫)→ 全体会

・総司会：滝澤公子、全体会司会：大脇康弘・津田仁、分科会司会：(小) 田中博之・滝澤公子、(中) 久田敏彦・明石一郎、(高・大) 森田英嗣・真鍋政明

■第5回「リーダー層教員の力量形成 一量的確保と質的向上」

(2005.11.26、参加者121名、報告書116頁)

◎基調講演：木原俊行(大阪市立大学大学院助教授)

◇シンポジウム：山崎博敏(広島大学)、河村繁(大阪府立豊中高校)、西川仁志(大阪府教育委員会)、服部憲児(大阪教育大学)

・総司会：中島智子、シンポ司会：大脇康弘・尾上良宏

■第6回「スクールリーダーの学習拠点づくり

一大学と教育委員会のコラボレーション」

(2006.11.26、参加者31名、報告書160頁)

◎基調報告 A 大野裕己(大阪教育大学)、基調報告 B 中島智子(大阪府教育委員会)

□セッション報告 1 服部憲児(大阪教育大学)、2 水本徳明(筑波大学)、3 大脇康弘(大阪教育大学)、4 大竹晋吾(新潟経営大学)、5 笠沙知章(兵庫教育大学)

◇総括講演 島崎英夫(大阪府教育委員会)、中留武昭(鹿児島県立大学)

・誌上参加：曾余田浩史(広島大学)、元兼正浩(九州大学)

・総司会 服部憲児、司会 大脇康弘、大野裕己

■第7回「学校課題への挑戦 一経営革新プロジェクトの取り組み」

(2008.1.30、参加者192名、報告書115頁)

◎基調報告 福永光伸(大阪府教育委員会)

◇シンポジウム 並河宏(大阪府教育委員会)、奥田喜代江(刀根山高校)、黒田浩継(久米田高校)、大野裕己(大阪教育大学)

□ポスター発表(高校を略) 第1学区：池田、渋谷、東豊中、刀根山、吹田、吹田東、山田、高槻北、第2学区：市岡、香里丘、守口東、第3学区：布施、山本、清友、阪南、第4学区：金岡、東百舌鳥、高石、久米田、泉南、砂川(21高校)

・総司会 福永光伸、シンポ司会 木原俊行

■第8回「学校の自己革新と支援体制

一学校革新プロジェクト2008」

(2009.2.28、参加者27名、報告書96頁)

◎基調報告 大脇康弘(大阪教育大学)

□事例校からの報告 □吹田東高校 唐澤広幸・小野満由美、水本徳明(筑波大学)、□久米田高校 黒田浩継・吉川測雄、大脇康弘(大阪教育大学)、□刀根山高校 加川眞一・梅景一雄、芹沢利弘(筑波大学大学院)、□布施高校 小林幸哉・徳幸道、大野裕己(兵庫教育大学)、□市岡高校 伊藤倫隆・奥田育秀、服部憲児(大阪大学)

◇総括講演 中井浩一(鶏鳴学園)、水本徳明(筑波大学)、福永光伸(大阪府教育委員会)

・総司会 久郷正征、セッション司会 黒田浩継、加川眞一、小林幸哉、伊藤倫隆、唐澤広幸、総括司会 大脇康弘

■第9回「豊かな学校評価を求めて 一自己評価と学校関係者評価」

(2009.11.29、参加者135名、報告書108頁)

◎基調講演 天笠茂(千葉大学)

◇シンポジウム 青木栄一(国立教育政策研究所)、森田英嗣(大阪教育大学)、小嶋信男(大阪府教育委員会)、横田隆文(大阪市教育委員会)、天笠茂(千葉大学)

□分科会報告者 A 部会 学校の自己評価：小・中学校 高槻市立北清水小学校(清畑東吾)、大阪市立文の里中学校(長宗進)、B 部会 学校の自己評価：高等学校 大阪府立高槻北高等学校(長井勘治)、大阪市立西高等学校(押井泰子)、C 部会 学校関係者評価 大阪市立放出小学校(平野大輔他)、岬町立岬中学校(岡田耕治)

・総司会：小嶋信男、シンポ司会：向畦地昭雄、大脇康弘、分科会司会：A 松永尚子・森田英嗣、B 田中肇、臼井智美、C 赤石美保子、木原俊行

■第10回「スクールリーダーの実践力育成

一ケースメソッド学習入門」

(2010.11.27、参加者82名、報告書130頁)

◎基調講演 佐野享子(筑波大学)、竹内伸一(慶応義塾大学)

◇パネルディスカッション 「セミナー 2010」関係者：下川清一(大阪府立野崎高等学校)、大矢根克典(堺市立月州中学校)、井出一志(大阪市立都島小学校)、大脇康弘(大阪教育大学)

◇グループワーク 「セミナー 2010」受講者 臼井智美(大阪教育大学)

・総司会 野口幸一、司会 寶田康彦、パネル司会 赤石美保子

◆スクールリーダー・セミナー 2010 開催 7/24、8/21、10/16、11/27、受講者36名、講師 佐野享子、竹内伸一、大脇康弘、臼井智美

■第11回「次世代スクールリーダーの育成」

(2011.11.19、参加者92名、報告書108頁)

◎基調講演 元兼正浩(九州大学)

◇シンポジウム：牛渡淳(仙台白百合女子大学)、宮田逸子(大阪市立花乃井中学校)、浅田明子(大阪府立刀根山支援学校)、大仲政憲(大阪教育大学)

◇ケースメソッド授業 講師 大脇康弘(大阪教育大学) 小山将史・深川八郎 参加者24名、参観者8名

*ピアノとチェロの共演 田中紘二・大木愛一(大阪教育大学)

・総司会 中西正明、司会 山下克弘、シンポ司会 林龍平・田中肇

◆スクールリーダー・セミナー 2011 8/6、参加者14名、講師 大脇康弘(大阪教育大学)

山崎小学校の授業改革

1 授業評価を試行したい

1月下旬、山崎小学校では定例の運営委員会が開かれた。年度末を控えて、今年度の学校運営全般を総括することが議題であった。運営委員会は各校務分掌の長(教務部、生徒指導部、研修委員会、人権推進委員会、保健体育委員会)と校長、教頭から構成されており、月2回開催されている。各校務分掌の反省と全体の反省がなされた後で、校長の吉住基明は、次のような問題提起を行った。

「本校の課題は何といっても『子どもたちの学力アップ』であり、そのためにはそのベースとなる先生方が一人ひとりの課題として自らの授業力を高めていくことが必要不可欠である。そのためには自らの授業を省みると同時に他者からの評価を素直に受け止め、それを改善の手立てとしていく謙虚な姿勢が必要だと思う。そのことを考え、授業評価の取り組みを来年度から是非試行したい。授業評価システムは、県教育委員会指定の研究推進校(小・中・高校33校)で実践されているが、私は本校の実情にあった取り組みを進めていきたいと考えている。」

校長の問題提起に対して強い反対意見は出されなかったが、複数名の分掌長から次のような意見が出された。「学力低下の問題は深刻であり、教員の世代交代によって若い教員が増えたことで授業力向上が大きな課題であることは理解できる。しかし、それが授業評価の試行とどのように結びつくのか理解しにくい。これまでの補充学習や授業研究を充実していけば、校長先生から出された課題は少しずつでも前進するのではないか。」

それに対して、吉住校長は次のように答えた。「授業評価は、授業を改善するために授業の実践課題を明らかにするものである。そのためには、これまでの研究授業や校内研修を充実させることはもちろんであるが、同僚による評価や子どもの評価を導入することによって、授業の実践課題について具体的な資料が得られる。それを手がかりに、教員一人ひとりが授業改善に取り組んでいくことは授業力を向上させる上で効果的だと考えている。」

いくつか意見交換される中で、授業評価を試行する

「必要性・緊急性」について共通理解がなされたとはいえないが、今年度の総括と来年度の方針策定に向けた次の職員会議に提出することは了承された。

1週間後の職員会議で、校長は授業評価の意義と役割を述べ、研究推進校の取り組みを紹介しながら、授業評価を試行することを提案した。それに対して、いくつかの質問が出た後に、反対意見が次々と出された。運営委員会が出された授業評価の「必要性・緊急性」に対する疑問だけでなく、真っ向から反対する次のような意見もあった。「最初は改善のための評価であっても、評価が数値データで出されるので、データの上に視点が注がれ、最後は教員評価に組み込まれるのではないか。」との意見が出された時には、何人かの教員は大きく頷く素振りを見せた。一方で、授業評価をやるのも必要ではないかとの意見も出されたが、賛成が広がる雰囲気ではなかった。そのため、新年度の運営委員会で改めて検討することとなった。

2 山崎小学校の概要

(1) 学校の規模

この小学校は、第二次大戦中に東条国民学校から分離して開校され、創立70年近くになる。当時は見渡す限りの田園地帯であったが1960年代には都市化の波が押し寄せ、現在はすべて住宅地となっている。校区は一戸建て住宅が多いが、県営住宅と市営住宅が1つずつある。児童数は1970年代がピークで1000人を超えた時もあったが、その後毎年減少し、現在590人である。近年は横ばいであるが、若干減少傾向がみられる。各学年3クラスで、支援学級1クラスの計19クラスと標準規模である。

(2) 校区の様子

この校区は同市のほぼ中央に位置しており、校区内にマンモス私立大学があることも影響して昔から教育熱心な地域として知られている。県内で帰宅途中の児童が事件に会うケースが続いたため、市が「子ども見守り隊」を各連合自治会に要請した時も真っ先に手を挙げ、今や「同市のモデル地区」となっている。校区内の子ども会活動も盛んで、子どもは明るく伸びやかで、

対応が難しい教育課題はあまりみられない。

(3) 教員構成

教員は管理職2名を除くと、23名である。主幹教諭(首席)や指導教諭は配置されていない。年齢構成は、20代教員9人、30代前半2人、40代2人、50代10人である。近年世代交替が急速に進んで、年長教員層と若手教員層が多数を占め、中堅教育層が極めて薄い「二こぶ型」の教員構成となっている。男女別では男性8人、女性15人となっている。

教員の仕事ぶりをみると、若い世代は日常の業務に真面目に取り組み、特に学校行事等に関しては熱心である。しかし、授業研究の面では、学校としての授業研修指針が明確でないことも影響してか、研究姿勢が定まっていない様子である。

他方、年長教員層ではルーチン化された授業が多く、学級での取り組みも創意工夫がみられない。特に50代後半の2人(男性1・女性1)は「教え込み的」な授業が改められず、どの学年を担当しても、最後は学級崩壊状態に終わってしまう。このことが、年度末に校内人事を考える管理職の大きな悩みの種となっている。

教員の雰囲気を見ると、若い教員は和やかであるが、年配教員はいくつかのグループに分かれて意思疎通を欠いており、全体として今一つしっくりしていない。

この学校は市内では「研究拠点校」とみなされており、毎年度必ず県や市の研究指定を受けてきた。研究テーマに沿って研究組織とスケジュールを決めて、公開研究会を開催し、研究報告書を作成してきた実績は高く評価されている。しかし、ここ数年校舎の「耐震工事」が続いたこともあって研究指定は受けていない。過去に研究指定が続いたこともあるが、教員集団は授業研究について消極的となり、新たな課題に挑戦する雰囲気は乏しい。

校長は本校が2校目で、転任1年目を終えようとしている。秋田洋介教頭は市教育委員会の指導主事出身で、教頭2年目である。彼の事務能力は高く、早め早めに適切に事務処理できるので校長から信頼されている。しかし、校内研修の運営などについては校長の考えに同意はするものの、校長のこれまでのキャリアと実績を尊重して自らの意見を述べることを控えている。

3 学校評価の取り組み

この小学校は、県教育委員会による学校評価を試行する研究指定校になったので、10年前から毎年度児童と保護者に対して学校評価アンケートを実施している。

回収率は児童98%で、保護者も90%を超えている。学校評価のデータ処理と分析は、教頭と教務主任によって行われている。

年度末には「データから見えてきた学校課題」について校内研修会が開かれ、情報交換を行っている。しかし、例年同じような課題が取り上げられ、取り組みもさしたる前進がみられないことから、教職員の間では行事化されたものとみなされている。

4 授業評価の導入をめぐる動き

(1) 吉住校長の動き

新年度の人事異動は小規模で、校務分掌の長も一人を除いて同じ顔ぶれであった。そのことを見越して、校長は春休み期間中に旧の運営委員一人ひとりと話し合いを持った。特に、研修主任の中田昭人教諭(33歳)とは時間を重ねて話し合う機会を持った。

「県教育委員会が平成16、17年度に研究指定校で試行実施した授業評価をみると、様々なやり方がある。例えば、池田市立伏尾台小学校の取り組みは、授業改革を追求する評価のあり方だと思う(資料1略)。しかし、一度に理想的な授業評価システムが出来るものではない。例えば、最初から評価表を使った授業評価をやらず、授業を評価していく視点を定め、それを共通理解した中で事後研究会をしていくだけでも随分授業改善につながっていくはずである。そのことから、本校に見合った評価システムを作り、授業改善していくことこそが大切である。中田先生には、引き続き研修主任として、授業評価の試行に協力願いたい。」

その話し合いの中で、中田教諭は月一回開かれる研修委員会の様子を次のように語った。「何か新しい提案をすると、提案者任せの雰囲気になり、当事者の立場で考えることなく、『〇〇先生やって!』の状況になってしまう。この雰囲気を変えていくためにはどうしたらいいでしょうか。先生のお考えをお聞かせ下さい。」

相談を持ちかけられた校長は、「本校は過去に数々の研究会を重ねてきた実績があり、全体のムードとしてはいつ研究指定を受けても、それが出来そうな雰囲気が常にある。しかし目を転じて、一人ひとりの先生方の授業力量や研修課題となると、曖昧で焦点が定まっていないのが現状である。そのことを打破するためにも、授業評価の導入を行いたい。教員がお互い協力して日常的な授業改善の課題に取り組んでいくような学校文化を醸成する方策を考えてみたい。改めて話し合う時間をとることにしよう。」と答えた。

校長との話し合いで、運営委員は授業評価の導入について理解を示した。具体的方策については、教員同士の「同僚評価」は難しいが、子どもたちに書かせる「学習ふり回りカード」(最初5年生使用、資料2)は取り組みやすいのではないかと同意を示した。

新年度の第1回運営委員会で、吉住校長は次のように提案した。「昨年度提案した授業評価について、一度に多くの課題をこなしていくのは無理がある。今年度は校内研究授業で「学習ふり回りカード」を使って、児童からの授業理解度を探り、それを手がかりに教員の授業の振り返りを行い、校内授業研究会を深めることにしたい。」

運営委員会では「同僚評価」がないことから、ほぼ全員が同意を示した。それを受けて、年度初めの職員会議において授業評価の試行が提案されたが、主だった反対意見はなく、何とか了解された。

(2) 中田研修主任の動き

中田教諭は本校で2校目の勤務である。授業研究、特に国語教育には日頃から熱心で、様々な校外の研究会にも自主的に参加している。他の教員も中田主任の授業力の高さについて認めるところである。そのため、教職経験が短いながらも、校長が研修主任に抜擢し教育リーダーとして育てようとしてきた。しかし、中田

主任は管理職や一部の教員に、次のように悩みをうち明けている。

「研修委員会の中では新しい企画を提案しても、他の教員は頷くだけで、積極的な支持もなし、反対もなしといった雰囲気です。『暖簾に腕押し』とはこのことですね。」

「そういう雰囲気の中では、あまり理想に走ると自分だけが先走ってしまい、他の教員との間に研究意識の溝ができてしまう。それだけは避けたいです。」

「しかし、この授業評価は、授業研究会の行事化を克服していくためにも、また先生方一人ひとりが自分の授業研究課題を確立していく良い機会です。授業評価の視点について共通理解を図る中で、研究会の論議も深まっていくと思います。ただし、そうは言っても、あまり先々までを見通した授業評価の実施となると、先生方が息切れしてしまい、早々に形骸化してしまうのではないのでしょうか。」

こうした考えから、中田主任は運営委員会と職員会議では、校長提案にブレーキをかけつつ、授業評価の導入を暗に促す意見を発言するに止まった。「授業評価は授業研究と車の両輪となって進展すべきである」という基本線を主張し、他の教員にも理解してほしかったが、そこまでは到底発言できなかった。

設 問

あなたが中田研修主任の立場であったならば、どのように行動しますか。

1. この学校の教員文化の特徴は何ですか。
2. 授業評価の役割と活用をどのように考えますか。
3. 授業評価システムを導入するための戦略と必要な手だてを考えてください。

資料1 池田市立伏尾台小学校の「授業評価観点と指標(ルーブリック)」(略)

資料2 山崎小学校 学習ふり回りカード

- | 学習ふり回りカード | 名 前() |
|--|----------|
| ① グループ学習で積極的に自分の意見を言ったり、友達の意見を聞いたりすることができましたか？ | (はい・いいえ) |
| ② 自分の考えに理由をもつことができましたか？ | (はい・いいえ) |
| ③ このような学習をまたしてみたいですか？ | (はい・いいえ) |
| ④ かんたんに感想を書いてください。(記入欄略) | |

このケースは、深川八郎と大脇康弘がクラス討議の教材として作成した。ケースは学校経営や指導体制の適切・不適切を例示しようとするものではない。[2011年作成]。

三島小学校における学級編成替え

1 学級編成の方法

三島小学校は、創立100年を越える小学校で、古くからの商業地と住宅地に囲まれた地域にあり、PTAも地域も学校には非常に協力的である。全校児童数は約300名で、学級数は各学年2学級、全校12学級で、教員数は17名である。市内では平均的な規模の学校である。

学級編成を変えるのは2年生修了時、4年生修了時の2年に1度である。担任は1年で変わるのが基本であるが、5年生から6年生へは持ち上がることが多い。その理由は、6年生の1学期に予定されている修学旅行に向けての取り組みや、学校のリーダーとして様々な教育活動の中心になる児童を育てるための取り組みを、5年生のはじめから計画的に行っているためである。

2 5年生のクラスの様子

現在、5年生は1組が28人で、担任は38歳の田辺幸子教諭、2組が27人で、担任は24歳で経験3年目の今田道彦教諭である。1組の担任は、叱るときにはぶれることなくきっちりと叱るが、大変明るい性格で指導力もあり、児童からの人気も高く、保護者からも信頼されている。学級は思いやりのある雰囲気、どの子も高学年としての自覚をもち、学習にも学校行事、児童会活動にも積極的に取り組んでいる。

一方、2組の担任は、児童の主体性を大切にすると受容的で、おおらかな性格であるが、児童を十分に指導しきれないところがある。また、2組には元気な男児が多く、活発な面ではよいが、指示を聞かずに勝手に行動したり、落ち着いて話を聞くことができなかったりする。また、6月ごろから、女児がいくつかの閉鎖的なグループに分かれて常にかたまっている。しかし、グループ内での仲間はずれも時々あり、その度にメンバーの一部やグループが変動するという状態である。そのような状態が続いてきたためか、2組の児童は、全体として気持ちの安定に欠け、2学期になっても、学級としてのまとまりが弱く、高学年としての自覚も育っていなかった。

担任からその状況を聞いた横井教頭は、柳田校長に報告して相談した上、すぐに二人の担任と教務主任、高学年に関わっている音楽の専科の先生を集めて、学

年として取り組む体制をとるように指示をした。また、校長、教頭、教務主任が授業中はできるかぎり2組の教室にいるようにした。その対応により、授業中は落ちついて学習できるようになったが、子どもたちの人間関係は改善されない状態が続いていた。

3 学級指導をめぐる問題

2組では、そのような状態の中で12月に、あるグループから一人の女児がはじき出された。しかも、この女児はどここのグループにも入ることができずに、一人ぼっちになってしまった。担任は、学級全体への指導をはじめ、女子への指導、個別の指導を何度も行ったが、なかなか改善されず、その女児はとうとう不登校になってしまった。担任は毎日家庭訪問を行い、保護者とも繰り返し話し合っているが、2月になった今まで、一日も登校できていない。女児の母親からは、校長に対して「このままでは、学校に行けない。学級を変えてもらえないか。」と相談があった。

この問題がなかなか解決しない影響は、学級の子どもの人間関係や担任と子どもの関係にも悪い形で現われてきた。授業中に立ち歩いたり、大きな声で話したり、教室から出て行ったりするなど学習が成立しにくい状態に陥った。学校としては、これまでどおり教員の複数体制で取り組んでいるものの、指導をしても次々と問題が起こり、根本的な解決には至っていない。

こうした動きの中で、校長はこれらの問題を解決するため、6年生での学級編成替えを考えている。

設 問

あなたが柳田校長の立場であったならば、どのように行動しますか。

1. この時期に学級編成替えをするに当たって、予想される混乱や不満は何ですか。
2. 学級編成替えを行うに当たって、どのような方針で望みますか。
3. 学級編成替えを進めるためには、具体的に何をすべきでしょうか。

1 1年後に授業評価を実施

6月中旬の職員会議で、浜崎高校の山下昭雄校長は「生徒による授業評価」について校長としての基本方針を話し、教職員にその在り方をしっかり考えてくれるよう呼びかけた。この議題について、一部の教員から質問や意見が出されたが、予想された反対や抵抗は少なく、全体として関心は低かった。山下校長はこれから授業評価システムをどのように導入し根付かせていくべきか、熟慮が必要だと感じた。

県教委では5年前に「授業評価システム」推進事業（2年間）を実施し、協力校10校で授業評価の実践に取り組み、報告書が出された。その成果を受けて授業評価の施策が具体化されるとみられたが、見送られてきた。その後、学校評価が全校で実施され、また、教員評価も一応取り組まれるようになった今年、県教委は「授業評価ガイドライン」を作成し、4月下旬に所管する学校の校長にメールで通知した。それは、各校でこのガイドラインに即して、1年後に授業評価を実施するよう校長に指示したものである。

2 学校の概要

この高校は、戦前に創立された旧制中学校を前身とする公立の普通高校である。1学年8学級、全校24学級で定員960人、男女ほぼ半々の学校である。2年次から文系と理系に分かれるコース制を採用しているが、選択科目は多くない。

生徒は落ち着いて授業に取り組んでおり、クラブ活動の加入率は82%と高く、学校行事も生徒が中心となって取り組む伝統を大切にしている。しかし、生徒の学習量が減少し、しだいに遅刻数が増えていることなど問題点はいくつか出てきている。

学習活動では、高校入試が終わると塾通いはやめており、高校入学後クラブ活動や友人関係に関心が強まることもあって、家庭学習が30分以内の生徒が多い。ABC社の学力・学習状況調査の結果では、入学時点の

学力を高めるよりも維持することが難しい点が指摘されている。学校として、生徒に「自学自習」の方法を教え、習慣づけることが課題であることは認識されているが、具体的な対策となると教員たちの意見は低調となり、組織的に取り組むことができていない。

3 教員構成

教員数は校長1名、教頭1名を除いて、56名である。これには、首席（主幹教諭）2名が含まれる。その内訳は男35人、女21人である。年齢構成は、20代3人、30代9人、40代14人、50代30人で、平均年齢は51.8歳である。50代教員が半数を占めており、30歳後半から40代前半の教員は数人である。

年長教員は個々人のペースで仕事をしており、新しいことを積極的に取り組む姿勢はあまりみられない。一方、若手教員は生徒と一緒に取り組む姿勢を持っている者がかなりいるが、若手でまとまった行動をとることは親睦会を除くと余りない。

4 学校評価の取り組み

平成14（2002）年には学校評価の導入をめぐる職員会議で教職員の一部と校長との間で激論が交わされた。その後も学校評価アンケートの実施について非協力的な教職員がおり、回収率は、生徒95%、保護者70%に対して、教員は64%に止まっている。

現在、学校評価データの統計処理と分析に当たっているのは教頭と首席（主幹教諭）であり、その結果は毎年度職員会議で報告されているが、教員の多くは結果をざっと眺めて終わりというのが実状である。



5 授業評価をめぐる

授業評価の導入について、山下校長はいくつかの情報を収集し、取り組むべき課題と問題点を把握しようとした。主なものは、次の三種である。

- ①大阪府教育委員会「高等学校 授業評価ガイドライン」(授業評価表 pp.14-16)、その基礎資料となった「授業評価システム」推進事業最終報告集
- ②他の高校の授業評価の取り組み(HPと聞き取り)
- ③第4回スクールリーダーフォーラム事務局編『授業評価の理論・政策・実践』大阪府教育委員会・大阪教育大学合同プロジェクト

校長は5月半ばに北村和夫教頭に「授業評価の導入について腹案を練ってくれ」と指示し、上記の資料コピーを渡した。

北村教頭は気さくでフットワークが軽く、早速授業に熱心な3人の教員に、授業の様子や授業改善の取り組みについてそれとなく聞いてみた。河内直己先生は、英語科では7人の教員が4年前から「コミュニケーションカード」を作成し、生徒に授業の感想や要望を書かせて活用していると語った。

数学科の藤原和子先生は一昨年より手作りの「授業アンケート」を各学期に実施しており、アンケート結果を見せてくれて、生徒の授業の受け止めがわかるだけでなく、いい刺激になると話された。

また、国語科のリーダー格である松本淳教諭は、授業の良し悪しは日頃の生徒の発言や表情で読みとれるし、中間、期末テストで理解度だけでなく授業の力量もわかとし、授業アンケートは教科の専門性や教員の授業スタイルを損なうと指摘された。

昨年度昇進した山下校長は、ほとんどの教員の授業を観察し講評することに多くのエネルギーを注いだ。



全体として、伝統的な講義形式の授業が多く、教師の発問と生徒の回答を積み重ねていたり、問題を解きながら解説を加える授業展開が多い。プリントの書き込み式を取り入れている教員も一部いた。

浜崎高校で山下校長は2年目、北村教頭は3年目を迎えており、首席(主幹教諭)にはベテランで教務畑の福沢三郎教諭と40代前半ながら生徒指導畑で抜擢した生田賢士教諭を選任している。毎日の校長と教頭の打ち合わせ、週1回の首席を含む4名の連絡会が、学校全体を見渡して意見交換し企画運営を行う体制がようやく出来たのである。

この連絡会で、山下校長は授業評価システムについて各人の意見を聞いた上で、運営委員会を経て、6月の職員会議で校長の方針を示して、教員に働きかけていくことにした。

6 校長の方針表明

山下校長は、職員会議の最重要議題として、50名強の先生方に次のように語りかけた。

「授業評価は『生徒による授業評価』と『教師による授業の振り返り』が基軸にある。大学では『学生による授業評価』が95%実施されており、時代の趨勢であり避けて通ることはできない。授業評価表は、授業の内容・方法・形態が生徒の実態にあっているか、生徒の興味・関心・意欲を高めているかなどについて、先生方がこれまで経験と勘で把握されていたものを量的に把握し、振り返る材料とするためには欠かせない。

授業評価は教師の教科専門性や教育専門性に深く関わるものであり、教師が専門職集団として知恵を出し合い本校の生徒や学校の目標にふさわしいものを創り出していきたいと私は考えている。したがって、この授業評価と教員評価としての授業観察は一線を画すものであり、先生方には教師の専門性に基づいて授業評価に取り組んで欲しい。」

この校長の率直な方針表明に対して、数人の教員から発言があったが、要約すると次のようである。

一つは、生徒の評価能力は限られており、適切な評価がなされるのか、という疑問である。

二つは、授業評価表は、教科の特質や授業形態に即したものでないので、一般的・印象的なものになってしまうという、評価の信頼性・妥当性に関するもので

ある。

三つは、日常的に評価者である教員が生徒から評価されることによって、授業のあり方がゆがめられるのではないかという心配である。

四つは、山下校長が教員評価と連動しないと断言しても、教育行政は教員を締め付ける方向に傾くものである。3年で校長が替わるのだから責任を持ってないのではないかという、校長や教育委員会に対する不信感である。

山下校長は一通り教員の発言に耳を傾けたうえで、次のように方向性を示した。

「授業評価システムを意味あるものにするには教員の主体的参加が必要不可欠であり、教員の専門性を最大限尊重したい。よりよいアイデアや方法は積極的に取り込んでいく。先生方も授業を振り返るために一歩踏み出すようお願いしたい。まずは各教科、各学年団で意見交換をして欲しい。次回の会議では検討組織と手順についてお話ししたい。」

7 再考する校長

山下校長は、予想外に反対や抵抗する意見が少なく、論議が低調なことに不安を感じた。夜間大学院で授業評価の政策と実践についてワークを行った時に、南教授が指摘したことが思い出された。

「授業評価はシステムとして組織的に実施されるので、これまで気付かなかったこと、把握できなかった

ことが発見できる意味は大きい。しかし、システムは形式化、形骸化しやすいので、授業評価の『簡索性、利便性・有効性』を基本にすべきである。それとともに、授業評価に関わる生徒や教師の意識・見方が高まるよう『循環型サイクル』を組み込むなど絶えざる工夫が必要である。」

山下校長は、職員会議で方針を述べる段階で、次のような選択肢があると考えていた。

X案：授業評価によって授業を振り返り、授業改革をめざす。

この場合、授業評価表や評価手順はある程度本格的なものが求められるので、教員の反発や抵抗も強くなると予想される。

Y案：まずは教員の授業実践や意向に沿う形で授業評価を導入する。その後、順次改善を加えていく。

いわゆる「小さく生んで大きく育てる」やり方であるが、一度作った枠組を修正することは容易ではなく、改善の積み上げが難しい。

校長として「授業評価システム導入」の方針を示し、フォーマルには検討委員会に委ねることになるが、いくつかの手だて、組織立てを講じて、短期的成果を「みえる化」していくことが肝要である。山下昭雄校長はこの局面でどのようにマネジメントすべきか改めて考えている。

設 問

あなたが山下昭雄校長の立場であったならば、どのように意思決定しますか。
次の設問に沿って考えてください。

1. 教職員の意識や取り組み状況をどのように理解しますか。
2. 生徒による授業評価はどのような効用と限界がありますか。
3. 浜崎高校での「授業評価」をどのような方針で進めますか。

Case Method

ケースメソッド入門

スクールリーダーの協同学習

Case Method

ケースメソッドの特徴

実際の事例を題材にしたケース教材を用いて、
 自己学習を促しながらどのように解決できるかを考えたり、
 途中で疑問が生じた場合は講師に質問したり（ケース34参照）

- 1 学校づくりの意思決定を模範体験
- 2 個人で集団で深める学び
 個人学習・グループ学習・クラス討論・レポート作成
- 3 ケースリーダーは集団の自主的討議を誘導
- 4 継続的学習による学習コミュニティの形成

大阪教育大学スクールリーダー・プロジェクト (SLP)

〒590-8504 大阪府大阪市東淀川区西木曽 3-1-1 大阪教育大学
 TEL 06-6644-3333 FAX 06-6644-3333 E-MAIL slp0303@ec.osaka-kyoriku.ac.jp URL <http://www.osaka-kyoriku.ac.jp>