文部科学省
国立教育政策研究所
National Institute for Educational Policy Research

※最新版を、http://www.nier.go.jp/shido/leaf/leaf17.pdf から、直接にダウンロードできます。

生徒指導リーフ

Leaf over the theory and practice on Seitoshidou!

PDCA の P は、単なる「計画」か？

Leaf.17

生徒指導・進路指導研究センター

実態把握と共有を踏まえた「計画」

PDCA サイクルで取組を進める際に、文字通りの順で「計画（P=Plan)」から始めてしまうと、「実行（D=Do）」した後の「点検（C=Check）」と「見直し（A=Act）」を適切に行うことは困難になってしまいます。なぜなら、計画立案に先立って、客観的な指標で実態把握を行っておくことが必要だからです。

また、いきなり「計画」のみを提示されて「実行」に移ったとしても、児童生徒が期待通りの変容に至るかどうかは疑問です。それぞれの教室において、異なる児童生徒の集団を対象に、異なる教師が異なる授業を進めながら、全体として期待された変容をもたらすには、現在の児童生徒の姿、達成されるべき児童生徒の姿、そこに至る道筋などが、教職員全員にきちんとイメージされていることが不可欠だからです。

「計画」の段階では、前準備としての実態把握、それを踏まえた認識の共有、そして取組計画の策定、という過程をていねいに進めていく必要があります。

- 「計画」の立案は、客観的な指標による実態把握を踏まえた上で行う。
- 「計画」立案の過程も教職員の認識を共通にする機会と捉えていけば、「実行」段階がスムーズになる。

計画に先立つ実態把握

計画の立案に先立って、点検時と比較可能な形で客観的な実態把握を行っておかなければ、せっかくの「点検」も単なる「反省会」で終わってしまいます。

客観的な指標を踏まえた実態把握

教育活動の計画立案は、現状に対するなにがしかの問題意識があり、今よりも好ましい状態を実現できるようにと考えて行われるはずです。しかしながら、その基となるべき現状の実態把握が適切に行われているとは限りません。漠然とした思いや誤った思い込みに基づいている場合すらあるでしょう。計画立案には、きちんとした（客観的な）実態把握を踏まえておくことが求められます。

サイクルで取組を進める際には、そうした一般的な話以上に、計画立案前の適切な実態把握が重要になってきます。「点検」を行うためには、計画の立案段階 (取組前) の実態把握と取組後の実態把握の結果を比較した取組評価が必要になるからです。取組前後の比較を行わなければ、取組前から良かった点を取組成果であるかのように評価してみたり、取組前から悪かった点を取組の副産物であるかのように評価したりしかねません。

計画立案時からの認識の共有 -1

どのような児童生徒の姿を、どのような姿へと変容させていくのかを、具体的なイメージで共有できていないと、せっかくの計画に沿った取組も実を結びません。

把握された実態と各教師の抱いてきたイメージのすり合わせ

一部の者の主観に基づいて計画が立てられ、教師全員がそれに沿って取り組むよう求められたとして、果たして期待される成果が得られるでしょうか。そもそも、その計画に散りばめられた言葉の意味や思いすら、計画の立案者と実施者の間で一致しているとは限らないのです。

例えば、「子供のための最善の授業」という表現の解釈やそれに基づく取組は、どのような児童生徒の姿を具体的に思い浮かべているのかによって、大きく食い違ってきます。そうした食い違いを曖昧にしたまま計画を進めても、子供に変容がもたらされるはずがありません。

何らかの客観的な尺度で測定された児童生徒の姿と、各教師の抱いている主観的な児童生徒の姿との一致点やズレについて話し合う中で、互いのイメージがすり合わされ、現実の児童生徒の姿を共通の言葉で共有することが可能になります。そうして初めて、計画が目指す児童生徒の姿が共有され、各教職員にも自分がすべきことが明確に見えてくるのです。

計画立案時からの認識の共有 -2

向かうべき目標（達成されるべき児童生徒の姿）が共有された上で、計画の意味や個々の取組のもつ意義が共通理解された時、取組が一貫したものとなり、成果があがります。

取組のたびに、目標は何だったのかを各自が再確認し、点検

現状の児童生徒の姿を踏まえた目指す児童生徒の姿が共有されたなら、後はそこに至る道筋を年間計画に沿う形で具体化するだけです。「計画」に示された個々の取組は、達成されるべき児童生徒の姿に近づくためのものになっているかを確認します。

そのようにして策定された「計画」であっても、日々の授業に追われ始めると、つい「こなす」だけになりかねません。児童生徒に行っている日々の働きかけが、立案された計画やその前提となっている目標と合致するものになっているかを、各自で随時、点検します。また、計画に位置づけられた行事であっても、単なる一過性のイベントに終わることなく、目標の達成に寄与する形で終われるように注意します。各自の点検が意味を持つのは、認識の共有があればこそです。

★学校という組織は、一言で組織とは言っても、一般的な企業の場合とはかなり異なっています。小中高等学校間でさえ、その意味合いは異なります。しかし、いずれの組織であれ、認識の共有がなされることが大切であることは言うまでもありません。

◆客観的な実態把握に基づかない「計画」を「点検」することは、事実上不可能。

◆それぞれの学校ごとに、認識共有のための不断の努力が大切。

★ワンポイント・アドバイス★

サイクルの呼称にとらわれ過ぎない

サイクルで取り組むと言えば、すぐに「PDCA サイクル」が思い浮かべられるほど、日本では定着してきた「PDCA」（Plan-Do-Check-Act：計画 - 実行 - 点検 - 修正）ですが、少なくとも教育実践に応用する場合には、サイクルで取り組む意義は尊重しつつも、PDCA の表現を柔軟にふくらませて考えていく方が、良い結果を生むようです。

ちなみに、国立教育政策研究所生徒指導・進路指導研究センターが行っている「魅力ある学校づくり調査研究事業」の場合には、各学校にサイクルで取り組むようにお願いしていますが、そこでの PDCA の中身は以下のように整理されています。

①「課題（実態を踏まえた、児童生徒の問題点）」の設定 ↓ ②「目標（課題から導かれる、年度内に達成したい児童生徒の好ましい姿）」の設定 ↓ ③「取組（内容と実施日程）」の設定	P 計画
↓ ④「実行（上記の取組の実施）」	D 実行
↓ ⑤「チェック（児童生徒対象のアンケート調査による）」	C 点検
↓ ⑥「（「課題」［目標］［取組］の）修正」	A 修正＝計画

出典：生徒指導リーフ増刊号２『いじめのない学校づくり２　～サイクルで進める生徒指導：点検と見直し～』（13 ページ）

ここでのポイントは、

①計画立案時には、しっかりと実態把握を行って「課題」を明確にした上で、その課題に関して年度内に達成可能な「目標」を設定し、その目標に見合った「取組」を設定する、という「計画（P=Plan)」立案のプロセスを踏むこと
②一定期間経過後に、必ず児童生徒の変容を測る取組評価アンケートによって教師側の取組を「チェック」（＝「点検（C=Check)」）すること
③その際、一部の者だけがその過程に関わるのではなく、全ての教職員が関与できるよう配慮していくこと

のように、まとめられます。

どのような経過を経ようとも、教職員の認識の共有は必要になるわけですから、あえて別な時間を設定するよりも、計画の立案や点検の過程で関与してもらっておく方が話は早いからです。

★当センターで作成した調査研究報告書等一覧：http://www.nier.go.jp/shido/centerhp/3.htm

文部科学省
国立教育政策研究所
National Institute for Educational Policy Research

編集　生徒指導・進路指導研究センター
ＴＥＬ 03-6733-6880
ＦＡＸ 03-6733-6967
初版発行　平成 27 年３月