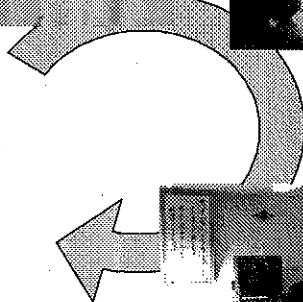
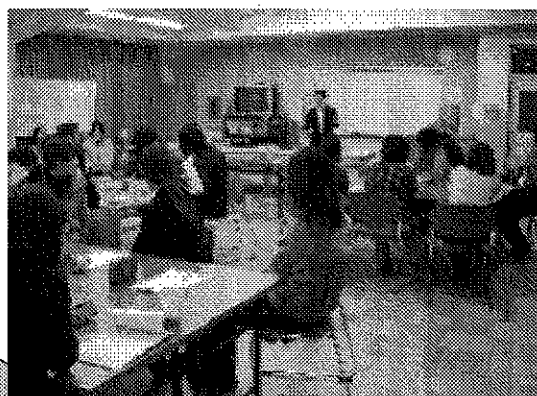


平成20年度「教師力向上」教育実践力継承事業
実践のまとめ



京都府教育委員会
平成21年3月

はじめに

管理職や経験豊かな教職員の大量退職の時代を迎えるなど、教育を取り巻く状況が大きく変化する中、次世代を担う管理職やミドルリーダーの養成、また初任者・新規採用者の増加に伴う若手教職員の計画的な育成など、教職員の人材育成と学校組織の活性化への対応が重要となっています。

京都府教育委員会では、「より一層質の高い人材育成を図るにはどうすればよいか。」という課題への対処とともに、府民の信頼に応える教員としての資質能力の向上が不可欠であると考え、平成18年7月に今後の人材育成の在り方を総合的に検討するため『「教師力」向上に関する検討委員会』を設置し、同年11月に「求められる京都府の教員像」、「人材育成方策」の二つの提言を、また、翌年3月には「最終まとめ」を受けました。

特に、「求められる京都府の教員像」では、「児童生徒に対する教育的愛情」「教職に対する使命感・情熱」「人間的な魅力」「高い授業力」「児童生徒や保護者等からの信頼」「ふるさと京都への愛情」として5点にまとめています。

この理念は、平成11年12月の教育職員養成審議会第3次答申及び平成17年10月の中央教育審議会答申等を踏まえつつ、京都府の独自性を示したものと考えられます。

また、『京の子ども、夢・未来』プラン21「京都府の教育改革」において府民の信頼を高める学校づくりが示され、国のさまざまな教育改革においても、学校が自主性・自律性を高め、保護者や地域社会と連携協力することと教育活動の成果を説明責任の視点から公表していくことが求められています。

京都府総合教育センターでは、「学校・教職員を支援するセンター」を使命（ミッション）とし、研修と研究の一体化を図れるよう工夫をしております。

また、平成20年度より京都府教育委員会が実施した「教師力向上教育実践力継承事業」では、指導顧問（大学の研究者）と学校が協働し、人材育成の手法開発を目指した研究について、支援をしてきました。

各校の学校の特色ある貴重な研究成果をまとめ、広く府内の学校に発信することとし、本冊子をまとめました。

各校の研究のまとめとともに、各指導顧問からのコメントをいただいております。

また、各校の実践の中から多くの学校の校内研修等で活用可能な演習について、その進め方等についても掲載しておりますので、各校において、幅広く活用くだされば幸いです。

最後になりましたが、本事業に専門的立場からご指導をいただきました関係各位及び指導助言をいただいた指導顧問の先生方に厚く御礼申し上げます。

「教師力向上」教育実践力継承事業の趣旨と実施方法

1 事業趣旨

教職員の大量退職・大量採用時代の到来により、ベテラン教員が持つ優れた実践的指導力の若手教職員への継承が課題となっている。

また、急激な世代交代により、校内での教員育成が困難になりつつある中、今後の効果的な人材育成の方策についての研究が求められる。

こうした課題に対応していくため、「校内での新たな人材育成方法」を開発し、「教育実践力継承」を行っていくための施策を進める。

2 実施方法

(1) 開発実践校

5校<府内市町(組合)の小学校、中学校>

(2) 開発実践期間

平成20年4月1日より1年間

(3) 開発支援

年間5回程度実践開発校に対し、指導顧問が直接に指導助言を行う。

3 実践校及び研究テーマ、指導顧問一覧

教育局	学校名	研究主題	指導顧問
乙 訓	大山崎町立 大山崎小学校	地域の願い、保護者の期待を受け止め、児童の心に寄り添う学級経営、確かな学力を高める授業、学校全体の組織体制の活性化につながる教師力の向上	名城大学大学院 木岡 一明研究科長
山 城	京田辺市立 松井ヶ丘小学校	地域の願い、保護者の期待を受け止め、児童の心に寄り添う学級経営、確かな学力を高める授業、学校全体の組織体制の活性化につながる教師力の向上	京都教育大学 榊原 禎宏教授
南 丹	南丹市立 園部中学校	授業研究の活性化による教師力の向上 ～学習意欲の向上と思考力、判断力、表現力を育成する授業の工夫～	びわこ成蹊スポーツ 大学 山口 満教授
中 丹	福知山市立 惇明小学校	確かな教師力のもと職場を活性化させ、学校力を向上する	兵庫教育大学大学院 浅野 良一教授
丹 後	京丹後市立 大宮中学校	学校の課題解決につなげる組織的な人材育成について～システムの構築と実践を通して、協働意識・教育実践力を高める～	京都教育大学 榊原 禎宏教授

「教師力向上」教育実践力継承事業についての報告

大山崎町立大山崎小学校

1 学校としての取組のまとめ

(1) 研究主題

「教職員に求められる専門性・社会性を高め、組織の活性化を図る人材育成」

(2) 取組内容

ア 研究主題を受けた特徴的な取組

(7) ミドルリーダーや若手教員が、学校運営に参画する意識や意欲をさらに高め、教師力と府民の信託に応えられる「学校力」の開発

- ・学校経営方針の見直し
- ・評価計画の見直し
- ・校務分掌の見直し

(4) 全ての教員が、理科教育を中心に授業を展開し、児童一人一人に学ぶ楽しさや基礎・基本の定着を図るとともに、他教科においても、確かな学力を身に付けさせるための授業研究

- ・理科の授業モデルの作成

(6) 積極的な授業研究の実施（事前研や事後研の充実や研究会の持ち方等）

- ・授業の視点を明確化した自己目標の設定
- ・付箋を使っての授業参観
- ・分かる・分かりやすい授業
- ・授業参観シートの作成

(5) 授業参観を通して、教師の指導力アップ

- ・公開授業
- ・ワンポイント講座

イ 取組の時系列

5月	校内研究	「教師力向上」教育実践力継承事業 方針作成 ・ 教師力を高める授業作りをするために大切にすること ・ 経験年数別グループでの意見交流
5月～ 6月	校内研究	「教職員に求められる専門性・社会性を高め、組織の活性化を図る人材育成」の構想図の作成
6月	訪問指導 講義	学校の事態報告 授業参観 「学校組織力を生かした授業力向上の在り方」 ～学校を元気にする組織開発の展開～ 講師：名城大学大学院研究科長 木岡 一明 氏

7月	出前講座	センター出前講座「授業モデルの作成」 講師：京都府総合教育センター 松元 伸祥 氏 各教科：国語・算数・社会・理科
8月	管外研修	指導顧問による「組織マネジメントの基礎研修」 (寝屋川市教育センター)
8月～ 1月	講座	ワンポイント講座 ・ ベテラン教員の技術継承
8月～ 9月	校内研究	大山崎小学校で考える「よい授業とは」
10月	訪問指導	授業参観 学校経営方針についてのアドバイス 学校組織についてのアドバイス 授業モデルについてのアドバイス
10月	校内研究	「よい授業」を目指して「分かる・分かりやすい」授業 ・ 授業の構想図 ・ 授業をするための自己目標の決定 ・ よい授業を意識した実践
11月	校内研究	公開授業週間の設定 ・ 参観用シートの作成 ・ 放課後の学習会
11月～ 12月	校内研究	「よい授業」について ・ 「分かる・分かりやすい授業を目指して」構想図 ・ 分かる・分かりやすい授業を追究し、自己目標をステップアップ
12月	訪問指導	授業参観 事後研の工夫 ・ 付箋の活用 ・ 授業の見方 講師：名城大学大学院研究科長 木岡 一明 氏
12月	先進校視察	愛知県高浜市立翼小学校
12月	校内研究	1・2学期の取組のまとめ3学期に向けて
1月	訪問指導	「教職員の一人一人のモチベーションを高めるために」 キャリアの振り返り 講師：名城大学大学院研究科長 木岡 一明 氏
1月	訪問指導	授業参観 評価のアドバイス 学校経営計画の具体的な実行実効策検討
2月	校内研究	評価目標について 来年度に向けての方向性 公開授業の実施と放課後の学習会の定例化

ウ 人材育成にかかわる成果と課題

(ア) 成果

- ・若手教員の発想の豊かさを生かしながら授業力の向上を目指すことで、ミドルリーダーや若手教員が学校運営に参画する意識や意欲が高まった。
- ・「未来に生きる力」をもった児童を育成するため、学習規律や学習環境を整えるとともに、授業力を向上させようと、教師の専門性と社会性が高められた。
- ・理科教育を中心に、教師力と府民の信託に応える学校力の開発が進んだ。
- ・授業参観を通して、教員の指導力・授業力アップが図られた。
- ・教職経験の豊かな教員が若手教員のために授業公開を積極的に行ったり、授業の悩みに応えることができた。
- ・公開授業に多くの教員が参観し、事後研究会の充実も図れた。
- ・公開授業を見る視点が明確化され、よい授業をしようとする教員が多くなった。
- ・指導的な役割を担うことで責任の大きさを感じ、教員として学ぶエネルギーをつけた教員が見られた。



(イ) 課題

- ・教職経験の豊かな教員は、自分なりの教育観・指導観をもっている者が多いので、教員の意欲をより高め、さらなる指導力の向上を図れるような研修などの充実が望まれる。
- ・授業の本質を深める教材研究の在り方を探る必要がある。
- ・「授業構想・教材研究」を積極的に自己目標に掲げて取り組む必要がある。

エ 人材育成から考える組織の活性化の成果と課題

(ア) 成果

- ・ミドルリーダーが組織の中で、計画・提案・実施等ができるようになった。
- ・若手教員に校内研究会の中で司会や発表を担わせることにより、全ての意見や考えを反映させることができるようになった。
- ・学年主任としての自覚を持ち、学年集団をまとめようとする姿勢が見られた。

(イ) 課題

- ・学級数等を考慮しつつ、機能的に動きやすい校務分掌を作成する。
- ・校務分掌において、ミドルリーダーのポストを考え、有効に配置することが必要である。
- ・教師集団のコミュニケーション能力を高める。

- (3) 成果を受けた今後の方向性
- ア 「分かる授業・分かりやすい授業」についての研究を深める。
 - ・教材の分析方法の確立を図る。
 - ・教材研究の質を高める。
 - ・問題解決型の授業を意識する。
 - イ 「もっとやりたい・学びたい授業」を考える。
 - ・学習の仕方や方法を見童に学ばせる。
 - ・保護者との連携をより一層図る。
- (4) 本事業に係る取組資料等の説明
- ア 「組織の活性化を図る人材育成」
 - イ 「学力の向上」
 - ウ 「分かる・分かりやすい授業をめざして」
 - エ 「大山崎小学校 理科・生活科授業モデル2008」
 - オ 「よい授業をめざして」《参観用シート》
 - カ 「学校経営方針」
 - キ 「校務分掌」
 - ク 「本校の授業観」

2 管理職の視点から考える本事業の成果

- (1) 受動的な人材育成から能動的な教師力向上へ
- ア 人材育成の現状
 - ・管理職等による人材育成
 - ・校内研修、授業研究等を通じた人材育成
 - ・校外研修（センター研修等、先進校視察、研究発表会、小教研等地域研究会）を通じた人材育成

多忙化の中で、主体的に学ぶ機会も少なく、意図的に人材育成をしないと育たない状況がある。
 - イ 主体的に教師力向上に取り組む教職員組織へ
 - (7) 学校経営方針の明確化
 - ・全ての教員が校長のリーダーシップのもと、何に取り組むかを共通理解する。
 - ・教職員が、達成感をもつことのできる学校経営方針を提示する。
 - ・学校経営方針の具体化に向け教職員が会議や研修会等に参画する。
 - 自己目標の設定が容易
 - (8) 教職員の自覚の高揚
 - ・「よい授業」の模索
 - ・各個人が日々の授業に目標を持ち、日々挑戦する姿勢
 - ・本校の授業モデルの確立
 - (9) 「批判的友人関係」の中で、意識の変革
 - ・校内研修・授業研究会での率直な意見交換
 - ・先輩教員に学びながら、指導力の向上

- (エ) 学年の教師集団による教材研究の充実
 - ・学年間のオープン化（児童や学級経営の共通理解、指導方法の交流等）
 - ・教材研究の3つの視点（何を教えるか。なぜ教えるのか。どう教えるのか。）を明確化
- (オ) ミドル・アップダウン・マネジメントの構築
 - ・ミドルリーダーの自覚の高揚に管理職があたる。
 - ・ミドルリーダーは、組織を運営する中核となり、学校経営計画等を踏まえ、管理職に提言もする。
 - ・ミドルリーダーが若手を育てる。

(2) 組織の活性化に向けた現状分析

ア 現状

- ・校長の学校経営方針に理解を示し、その意向に沿う努力をしている。
- ・職員会議での「校長指示・連絡事項」に質問は出るが、意見、提案が出ない。
- ・教職員は、真面目で各分掌の任務は毅然と丁寧に処理する。
- ・職員集団としての思いやりや配慮のある温かい集団である。
- ・学力を全国学力・学習状況調査や府の学力診断テスト、CRT等の状況から見るとおおむね満足できる。
- ・生徒指導上の問題行動等は少なく、不登校傾向の児童は数名いる。

イ 課題

- ・問題解決型の学習、自力解決型学習等の授業の工夫があれば、更に児童の学力の向上が期待できる。
- ・経験年数が豊かなものがある学年、若手のみで構成されている学年と組織力に差がある。
- ・少人数加配に依拠する授業の構成になっている。

ウ 自校の特色づくり

- (ア) 学校経営方針の共通化
 - ・平成21年度学校経営方針の分析と取組の焦点化を図った。
- (イ) 学校経営方針と自己目標の明確化
 - ・学校経営方針を理解することを通して、各分掌や学年の中での個人の役割と目標が明確になった。
- (ウ) 校務分掌の改編
 - ・目標達成のために機能化された組織が、協働意識を高めることにつながっている。

3 ミドルリーダーの視点から考える本事業の成果

(1) 取組から考える人材育成についての自らの意識の変容

ア 授業について

- ・「教師力を高める」＝「授業力を高める」ことを目標に取り組むことで、授業について改めて考えることができ、「よい授業とはどういう授業なのか」「どうすれば児童にとって分かりやすい授業をすることができるのか」を意識して考えるようになった。
- ・「よい授業」について模索し、そのために必要な細かい手立てや準備・工夫について考えるようになった。
- ・授業モデルや授業参観シートの作成などを通して、授業をする上で大切なことは何かを考えるようになった。

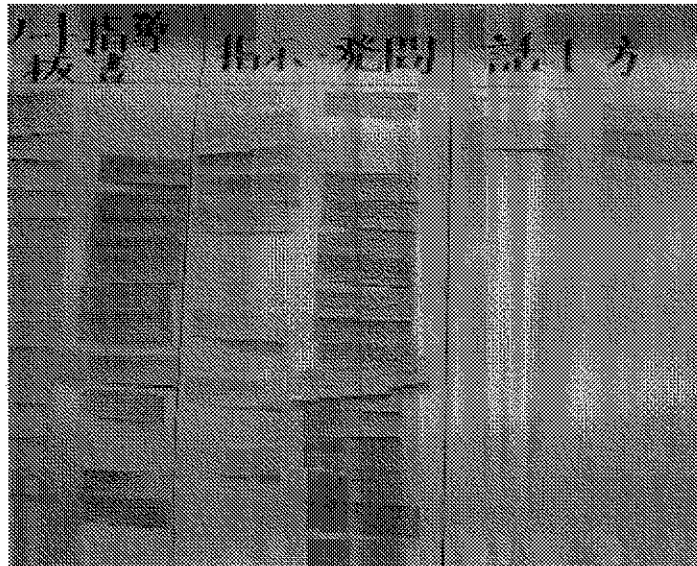
イ 校内研修について

- ・一人一人の授業力を高めるにはどのような取組が必要であるか考えるようになった。
- ・教師力向上のための取組や校内研をどのように進めればより効果が上がるのかを考え、運営の仕方を工夫するようになった。
- ・教職経験年数を踏まえながら、教職員全体にとってのよい研修となるよう意識して研修会を進めるようになった。

(2) 取組から考える自校組織の活性化

ア 教師力向上部

- ・より効果的な取組方法を模索し、部として検討しながら取り組むことで校内研の活性化につながった。
- ・京都府総合教育センターや指導顧問の先生方から、付箋を用いたワークショップや事後研究会など色々な手法をご指導いただき、授業研や研修会の充実を図れた。

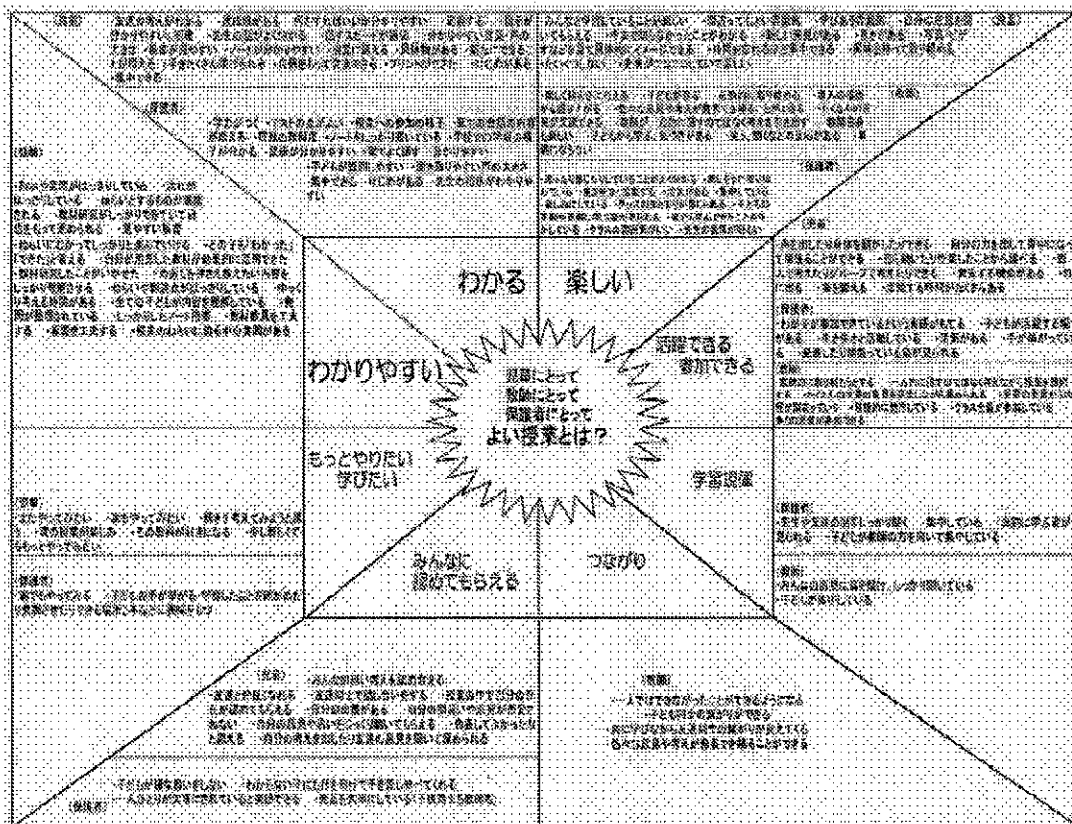


イ 教職員

- ・様々な取組を進める度に、より高い目標を設定し積極的に取り組む様子が見られた。
- ・自己目標を設定し主体的に授業に取り組むことにより、公開授業の参観や事後研究会に主体的に参加することができ、校内研の充実に繋がった。
- ・授業参観シートの利用により、授業を参観する視点が明確になり、事後の研究会での充実した討議に繋がった。
- ・一つのテーマに従って協議する際、付箋の活用により、経験年数に関係なく一人一人の思いや考えを出し合うことができた。
- ・学年単位で教材研究を進めることができた。

(3) 教職員の意識の変容

- ・「よい授業」「分かる・分かりやすい授業」をめざし、少しずつ意識して実践を積むことができた。
- ・学年単位で教材研究・教材開発に取り組むことができた。
- ・グループ討議等で様々な意見交流ができ、教職員同士での学びあいが増えてきた。
- ・自己目標を設定することで自分の課題を認識し、「よりよい授業」をめざして主体的に取り組むことができた。
- ・毎時間の授業を大切にに取り組むことができた。



大山崎小学校における本事業の成果と課題

名城大学 教授 木岡 一明

1 当初、陥っていた問題状況の分析

学校を念頭に置いて、マネジメントの次元を整理してみると、4次元あるといえる。

(1) セルフマネジメントの空転

第一の次元は、それぞれの教職員が日々の職務を遂行していく次元であり、もちろん職種によって具体は異なる。たとえば学級担任だと、授業や生徒指導、学級経営や保護者対応など、日々、基本的に一人で行っている職務遂行を、目標達成に向けて効果的・効率的に展開している中で発生するセルフマネジメントである。多くの教職員が多忙を口にするのも、このセルフマネジメントが目一杯に駆動し、息切れを引き起こしているからだと思えられよう。大山崎小学校に赴いたとき、ミドルリーダーも含めて全体がこうした状況に陥っていた。その背後には、教職員の意識の中に前任の校長からも、異動したばかりの校長からも明確なビジョンが示されていないという思いと、日々の教育活動に次々と新たな取り組みが投入され、身動きがとれず、自らの業務が学校全体においてどのように位置付けられているのかがわからないという状況があった。

(2) 組織マネジメントの脆弱さ

このような複数のセルフマネジメントが、それぞれに持ち味を発揮し、相互にかみ合っていくならば、隙間も減り相乗効果が期待できる。第二の次元は、ここにある。すなわち、たとえば学年単位で、あるいは教科単位や分掌単位で、それぞれのセルフマネジメントの向きや動きを調整しながらかみ合わせていく、組織マネジメントである。

その中心主体は、ミドルリーダーをはじめ各主任層である。しかし、大山崎小学校では、年齢・キャリア構成のアンバランスから、学年主任の機能があまり感じ取れず、中堅層が薄い状態で、うまく組織マネジメントを展開できていなかった。むしろ、中堅層自身がセルフマネジメントをこなすのに精一杯である現状があった。

(3) 戦略マネジメントの欠如

第三次元は、下位の次元のマネジメントを俯瞰しながら、各単位の組織マネジメントを統合し、全体として向かう方向付けや重点化を担う戦略マネジメントである。

学校教育目標を設定し、その目標達成のための計画づくり、そして組織開発や能力開発を進め、その状況をモニターしながら、状況に応じた軌道修正を図っていくことが主たる機能となるマネジメントである。つまり、学校の最上層のマネジメントである。

大山崎小学校が有する最大の課題は、この戦略マネジメントの欠如にあった。安定した経営基盤（伝統や地域）に支えられ、表面的には問題がないようにみえてしまう学校では危機感が乏しく、変化や挑戦に動くより現状維持を基本戦略に位置付けが

である。大山崎小学校も、そうした学校の一つであった。スローガンのように学力向上や授業改善をテーマにしても、そのことの意味や方向性について共通理解の図られ方が弱く感じた。

しかし、授業を観ても、各学年の児童の様子を見ても、危険因子が散在していた。

(4) ネットワーク・マネジメントの看過

では、学校を超えたところで発生するマネジメントの次元は何か。

従来は、この次元を設置者による教育行政として捉えてきた。しかし、今日では、設置者による行政管理次元に行く前に、たとえば中学校区単位で学校間連携や小中一貫教育を推進するといった課題に対応して、地域協働の推進つまりネットワーク・マネジメントが必要となっている。

大山崎小学校は、現在においても、この点は課題として残っている。まして、当初はそうした問題についてまったく顧慮されてはいなかった。

本事業は、こうした学校に「ありうる改革」を引き出したといえる。

2 問題へのアプローチ視点

上記の問題分析に基づいて設定したのは、以下の課題である。

- (1) 学校づくりのビジョン構築
- (2) ミドル・リーダーの錬成
- (3) 授業改善を軸にした学年経営の確立

(1) 重点目標の設定と目標の縦貫性の確保

ビジョン構築には、重点目標が重要になる。そこで、もとの学校経営方針を下敷きにして、この学校の目指すところを校長との対話方式を中心に引き出し、伝統的に引き継いできた中心価値（校訓）から目指す学校像、児童像、教職員像、中期目標、重点目標、年度方針、そして取組事項が縦貫するように促すことを基本的なアプローチに定めた。

多くの学校に見られる思考様式は、いわゆる「箇条書き的整理」であり、整理した項目間の関係を顧慮しないあり方である。当初の大山崎小学校の目標も、そうした傾向を見せ羅列的な様相を示していた。そのため、それぞれの目標間、取組間の関連づけや連鎖性に視点を置いて助言を重ねていった。

(2) 思考様式の錬磨による認識の陶冶

中堅層が抱えていた問題は、内向する思考様式と硬直した行動様式にあった。そこで、そうした層に問答法を中心とした揺さぶりをかけ、思考様式の組み替えと行動様式の柔軟化に視点を定めて認識改革アプローチを採ることにした。

そのため、集中的な研修機会の提供や、他県の実践視察を通じて得た知見を引き出しつつ、その知見の脆弱さや偏り、援用力の弱さを突き詰めつつ、高い認知的フラストレーション状況に追い込んだ。その状況を意味づけながら、フラストレーションから脱する方法を自ら気づくように働きかけた。

(3) 学年経営基盤の授業づくり

授業づくりを焦点にして、授業観の共有と同僚性の構築を図ることに焦点を定め、それまでに創りあげられていた授業モデルを基盤にしながら、他教科への汎化を促すように働きかけた。そのため、研究授業のあり方の見直し、事後検討会の運営のあり方などを教示しつつ、各自が内発的に他者の授業に関わる関係づくりに努めていった。

このことを基礎にして、校務分掌組織の改編にも連動させ、学年ベースの分掌システムづくりへと方向づけてきた。

3 組織変容と職能発達（具体的な取組実態は学校側の報告を参照されたい）

上記のアプローチは奏功し、教職員はしだいにセルフマネジメントを噛み合わせるようになってきた。その結果、崩壊が危惧された学年も落ち着きを見せ始め、職員の表情も明るさを見せ始めている。授業も随所に授業モデルにそった工夫が見られるようになってきた。ワークショップでのコミュニケーションも活発化してきている。

管理職も積極的にビジョン構築へと動き、中学校をも巻き込むネットワーク・マネジメントが動き始めている。

こうした中で、中堅層はミドル・リーダーとしての自覚を高め、自らの授業力の向上やリーダーシップの効果に関心を持ち始めている。その動きは、当初の頃の他律的なものから自律的なものへと変換されてきている。自らの実践上の工夫も、15年後の自己を見据えながら自らの言葉やキャリアで語り始めている。

4 取組の成果と今後の課題

本事業が奏功したのは、府総合教育センターの支援が大きい。年に数度の訪問で、わずかな時間の観察とヒアリングでは、とても状況の精緻な把握はできない。大山崎小学校においてそれがもしできていたとしたら、その功績は、地道に大山崎小学校の動きをモニターし、ファシリテートし、わたしのコメントを実践家の言葉に翻訳してフィードバックした働きにある。こうした実践家と研究者のチーム・コンサルティングが一定のシステムを創りあげたことこそ、本事業の最大の成果である。

今後の課題は、大山崎小学校にとっては今年度に創りあげたビジョンや授業モデルをもとに、セルフマネジメントと組織マネジメントを連動させながら、より具体化していくことである。そして、ネットワーク・マネジメントが展開されて、幼稚園や中学校との連携システムが強化されていくことにある。

本事業にとっては、今回、試験的に進めてきた実践家と研究者のコラボレーションをより強固なものにしていくのか、それともこの実績を基礎に、あらためて学校へのコンサルティング技法を開発して、実践家自らが自律的に支援できるシステム開発を進めるかの方向を定め、より深みのある研究開発に向かうことにある。

「教師力向上」教育実践力継承事業についての報告

京田辺市立松井ヶ丘小学校

1 学校としての取組のまとめ

(1) 研究主題

『地域の願い、保護者の期待を受け止め、児童の心に寄り添う学級経営、確かな学力を高める授業、学校全体の組織体制の活性化につながる教師力の向上』

ア 学級経営を基盤とした若手教員の育成を目指す。

イ 学校の担うビジョン（未来像・見通し）とミッション（使命・存在意義）づくりを図る。

(2) 取組内容

ア 研究主題を受けた特徴的な取組

研究主題を受け具体的実践につなげていくために、以下の5点をその方法としてあげ、校内で共通理解を図り取組を進めた。その取組の主たるものは、指導顧問を招聘した4回の校内研修会である。

- ・ 指導顧問を招いて指導助言を受け推進する。
- ・ 教師力向上委員会（校長、教頭、教務主任、教務、低・中・高ブロック主任教諭）を組織する。
- ・ 仕事を通じ若手教員等の意欲や力量の向上を図る学校体制をつくる。
- ・ 若手教員をサポートできる体制（危機管理体制）づくりを図る。
- ・ 教職員間で学び合う仕組みづくりを図る。

〔具体的実践〕

(イ) 組織の活性化に向けての課題の表出

教職員の組織の活性化を図るため、協働性・同僚性の確立を目指し、まず「日常の業務、教師力を向上する上で、自らが課題だと考えること」をKJ法的な手法を活用して探った。

その結果、児童、保護者、教職員といった人とのかかわりにおける課題、勤務時間や会議をはじめとする勤務・業務にかかわる課題等さまざまなものがあげられた。

(ロ) 教職員間のコミュニケーションの創出

表出したさまざまな課題の中から、まず人とのかかわりにおける取組として、教職員間のかかわりの活性化に目を向けた研修会を企画した。

その際、教職員間のコミュニケーションをより深めるべく、「本校の教育目標や目指す児童像についての認識にかかわって」「教師になったきっかけから自分の職歴を見直す自己の振り返り」をテーマに掲げ、互いの考えや思いの同じとするところや相違するところを理解し、その中で良さを認め合う機会とした。

(ウ) 互いの実践から学ぶこと

①「教室経営・掲示から学ぶこと～放課後の教室を見て思うこと～」

若手教員の実践力の育成を含め教職員間で学び合う仕組みを構築する取組として、互いの実践について意見交流する中で、自らの実践を見つめる研修をもった。

中でも自らが教室経営で心がけていることや実際に他の学級の教室を見て思ったことを中心に意見交流した。

②「校時表にかかわって～新教育課程の実施に向けて～」

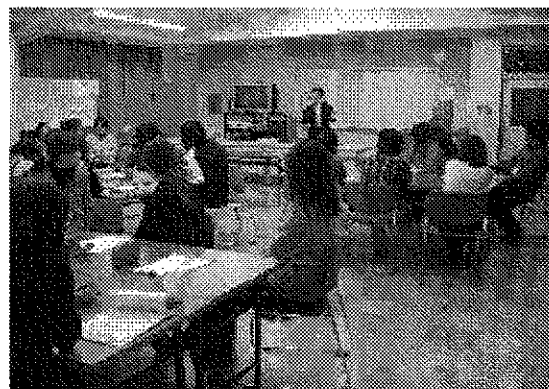
互いの日々の実践を通して意見交流を行い、自らの実践に生かしていくことをねらいとして取り組むことにした。

テーマとして、「校時表にかかわって～新教育課程の実施に向けて～」を選んだ。特に週程表の中の朝の会・終わりの会を取り上げ、担任の願い、取組内容・方法等について互いの実践について意見交流をした。

また、学習指導要領の改訂に伴う教育課程の編成にかかわって、週程表や校時表について児童の実態を踏まえ、限られた時間の中で「何を大事にし、何を縮減して勤務の効率化を図っていくか」について検討した。

イ 取組の時系列

- 4月 教師力向上委員会 発足
- 5月 指導顧問 学校視察（23日）
- 6月 第1回 教師力向上委員会（20日）
第1回 校内研修 指導顧問 招聘（25日）
- 8月 第2回 教師力向上委員会（6日）
第2回 校内研修 指導顧問 招聘（26日全日）
- 12月 第3回 教師力向上委員会（1日）
第3回 校内研修 指導顧問 招聘（8日）
第4回 教師力向上委員会（22日）
- 1月 第4回 校内研修 指導顧問 招聘（7日）



ウ 人材育成にかかわる成果と課題

(ア) 成果

- ・教室経営や朝の会・終わりの会について、互いの実践を通しての意見交流を行うことで自らの実践を振り返るとともに、他の教職員の実践を取り入れる機会となった。
- ・ベテラン教員の指導技術の伝承、ミドルリーダーの育成、若手教員の指導力の向上に向け、それぞれの世代における役割の存在意義を意識した実践を進めることができた。
- ・「教師力向上」の研修に加えて、全学級授業公開の授業研究会等を通して、若手教員の授業力が増してきた。

(イ) 課題

- ・ベテラン教員から若手教員への指導技術の伝承をはじめ、教職員相互の実践交流をさらに進め、個々の教職員の指導力の向上を図る。
- ・地域の願いや保護者の期待を受け止めつつ教育活動を推進していく意識を深め、危機管理体制の構築を図っていく。

エ 人材育成から考える組織の活性化の成果と課題

(ア) 成果

- ・教職員構成の構造上の問題や学校が担う使命や存在意義等、公教育の現状を理解し考えることを通して、危機管理意識を高めながら学校全体の組織体制の活性化について考えることができた。
- ・さまざまな世代の教職員が、教育活動における認識や考え方等自分の価値観を交流する中で、互いの良さを認め合うとともに同僚性を高めていくことができた。
- ・それぞれの教職員が抱える課題や抱く発想を教育活動に取り上げていくことで、より主体的に学校運営にかかわっていかこうとする機運が芽生え、実践に結び付けていくことができた。

(イ) 課題

- ・世代の違う教職員が教育実践における願いや考えを交流し、ベテラン教員が若手教員に指導技術を伝承する機会となる研修の場をさらに工夫する。
- ・教職員が抱える課題や抱く発想を、より反映していける学校経営を進めていく。
- ・学校の担うビジョン（未来像・見通し）とミッション（使命・存在意義）づくりについては、学校評価を進めていく中でさらに検討していく必要がある。

(3) 成果を受けた今後の方向性

日常の業務、教育実践を通して、学年を中心とした教職員同士での実践交流は進められている。しかし、今回の「教師力向上」の研修を進める中で改めて認識したのは、それぞれの教職員の実践の根拠となる願いや考えを知ったうえで、それを生かし学年経営や学校運営につなげているかということである。ボトムアップと言いながら、指針となる目標は案外トップダウンで示されている、経営の基盤と成り得るところでの教職員の認識の希薄さに気付かされた。また指導技術や教室経営等の実践交流についても十分に交流しえていない面もあることがわかった。

学校全体の組織体制の活性化を図っていくためには、これらの現状を踏まえ研修の場や時間を設定していく必要性も感じられた。ベテラン教員の大量退職、若手教員の増加という教職員構成の実態の中で、良き伝承となるよう工夫していきたい。

何より地域の願いや保護者の期待を受け止め、児童の心に寄り添う教職員人材の育成のため、組織の活性化を図る取組を推進していきたい。

(4) 本事業に係る取組資料等

「日常の業務、教師力を向上する上で、自らが課題だと考えること」… 資料1

2 管理職の視点から考える本事業の成果

(1) 人材育成の考え方（教職員評価制度との関連において）

基本的には、全ての教職員に「長所進展法」で接し、教職員自らの「やる気」を引き出すことをねらいとしている。自己申告書に基づき、学習指導や生徒指導・学級経営での本年度の目標をできるだけ具体的に設定させ、目標達成のための手だてについて具体的な助言ができるように心がけた。特に若手教員には、自分の長所に気づかせるとともに、管理職として今後最も身につけてほしい力（課題）を明確に示すようにした。

人材育成のためには、「ベテラン教員→若手教員」「若手教員→ベテラン教員」の双方向の作用が必要である。教師力・授業力を高めるためには、一方だけが受動的な立場での研修や研究になってはいけない。そのためには、若手教員の思いや願いを酌み取り、ベテラン教員の本音を引き出し両者のコミュニケーションをいかにうまく図るかが管理職、特に教頭の役割であると考えた。ベテラン教員一人一人が自分が人材育成の一役を担っていると強く自覚すること、そして自ら本音で若手教員と向き合うことが不可欠である。教職員自らが切磋琢磨して育ち合う組織・環境づくり、自浄作用のできるしっかりとした職場づくりを目指したいと考えるようになった。

(2) 組織の活性化に向けた現状分析から考える自校の特色づくり

ア 教職員の意識

「教師力向上」教育実践力継承事業を受けたときには、「今の若い人は…」という言葉が放課後の職員室で秘やかに聞かれることが多かった。指導技術を伝えたいというベテラン教員の強い思い、自分の課題も明確に把握できないまま、何を聞いたらよいかも分からない若手教員の間に大きなギャップ、コミュニケーションの歪みを感じられた。お互いの思いをとらえ、研修内容を工夫することで次第に教職員の研修に対する見方も変容した。

イ 組織のシステムづくり

校務分掌では、教職員の長所・意欲を見極め、適材適所に配置できるように工夫した。ベテラン教員を各分掌の部長・主任に配置し、若手教員がそれをサポートしながら指導技術の継承を図り、次のミドルリーダーを意図的に育成できるような体制づくりをした。また若手教員の専門性を生かし積極的に部長・主任にした分掌では、その校務を進行管理し経験に基づく適切なアドバイスが行える教員等を部員として配置した。

ウ 学校経営計画及び学校評価

教職員の中には、過去の学校運営がトップダウンですすめられていた経緯もあり、「学校経営計画の企画・立案は管理職」という認識が強く見られた。学校評価（自己評価に基づく内部評価）もPDCAサイクルの体裁は整っていたが、形式的な感が否めず、若手教員はもちろんのこと、ベテラン教員でさえ、「教職員一人一人が学校運営に参画していく」という姿勢があまり見られなかった。

まずは、「学校経営計画を教職員自らの手で主体的に作り上げ、学校運営の総和とする。」ことが必要と考えた。そのために今年度は以下の点で見直しを図った。

- (ア) 本校児童の実態（強みと弱み）の把握
- (イ) 保護者や地域の期待と願いの看取り
- (ウ) どんな子どもを育てたいのか どんな力をつけたいのか
- (エ) 重点課題の設定

（全てを網羅した学校経営計画から、重点課題に特化した学校経営計画への変換）

- (オ) 教職員の意識改革、同僚性の確立

平成21年度より校長の運営方針を受け、ミドルリーダーが経営計画の策定にあたるようにする。学校関係者評価も視野に入れ、計画に基づきより具体的な方策を企画し実行評価できるシステムに再構築していきたい。

3 ミドルリーダーの視点から考える本事業の成果

(1) 取組から考える人材育成についての自らの意識改革

本来、同じ学校組織の中で、分掌分担において実践し運営に携わることで、自らの指導力を育てていくものであり、組織運営が進められると考えていた。

しかし、今日のようなベテラン教員の大量退職、若手教員の増加という教職員構成の変容と地域の願いや保護者の期待が高まる社会状況の変化の中では、これまでとは違う学校組織の運営の困難さを感じざるを得ない。人材育成から考える組織の活性化の課題としてもあげたように、自校において学校の担うビジョン(未来像・見通し)とミッション(使命・存在意義)を明確にし、組織の活性化を進める中で個々の人材育成を図っていく必要性を強く感じた。

(2) 取組から考える自校組織の活性化

自校では、教育活動における認識や考え方等それぞれの教職員の価値観を含めた実践を通しての意見交流が十分にされていたとは言えないことが、今回の取組からわかった。また、実践の中でそれぞれの課題をもち、悩みを抱えていることも認識できた。そこで、自校組織の活性化を図るために、次の2点をあげる。

第一には、実践を通しての意見交流をする中で相互理解を深める機会を意図的にもつということである。教職員が互いのものの考え方を理解する中で、学校教育目標の達成に向け実践を進めるということである。この類のコミュニケーションは日常の業務の中で図られているようではあるが、意外になされていないと感じさせられた。一つの組織の中でその目標に向けて行動を推し進めていく時には、相互認識を深めることは同僚性を高めることにもつながり、組織の活性化の基盤となる大切な要素だと考える。

第二には、仮説を立てて実践することを通してより効果的な教育活動を行ったり、教職員の業務の効率化を図ったりすることである。例えば、「会議の精選を考え定例の企画委員会を開かなくても学校運営に支障がない。」という意見を取り上げ、試しに企画委員会をなくしたところ、特に支障なく学校運営を進められたので、今は重要な案件がある場合にだけ企画委員会を開くようにしている。その結果、学年や部等の打ち合わせに活用できる時間を生み出すことができた。つまり、これまでは当たり前のように取り組んできていることに対して、柔軟な発想で仮説を立て、ドラスティックに精選や改善をしていくことも必要であると考ええる。

(3) 教職員の意識の変容

学校や学年等で共通理解を図った上ではあるが、ベテランやミドルの教員は、これまで培ってきた指導技術、経験や知識をもとに、若手教員は研修や日々の実践に若い感性を加えてそれぞれの実践を展開している。地域の願いや保護者の期待の高まり、その要求の多様化は肌で感じつつも、また教職員構成の変容についての現状は知りつつも、これらの状況と公教育を担う学校運営のこれからとを結び付けて考えることは少なかった。

今回の取組を進めることで、今置かれている公教育現場の厳しい現状を学校組織の一員として改めて受け止めることができた。また、それぞれの世代の教職員が学校組織の一員としてこれから果たすべき自分の役割について自覚を深める機会となったと考える。

教職員の感想より

教師力向上の研修が始まったときは、講師の先生から何かいい話が聞けるのかなあと思った。研修をしていく中で、自分たちで考えて、自分たちの内側にあるものをさらけ出して研修をすすめていくということが分かった。それぞれの担任の個性・考えを知るきっかけになった。
〈20代 女性教員〉

この研修がなかったら、学期始めのマル付けや教材研究の時間がいっぱいとれるのに・・・と正直思っていた。しかし、普段じっくり話し合うことができないことや違った観点で実践を振り返り話し合うことができよかった。
〈50代 男性教員〉

自分の学級経営で当たり前と思っていること・当たり前になっていることが実はみんなと違ってきている。自分の当たり前が崩れることもあった。普段の学年会ではなかなか話せない語れないいろいろな意見や考えが交流できてよかった。
〈40代 女性教員〉

初任者の時、あんなことを思っていたなあ考えていたなあと自分の教員生活を振り返るきっかけになった。「教育界が二十年後、三十年後どうなっていくのか」という大きな課題にも目を向けることができた。時間が限られた中で様々な工夫をしていくことが大切だと感じた。
〈50代 女性教員〉

松井ヶ丘小学校における本事業の成果と課題

京都教育大学 教授 榊原 禎宏

1 若い教員層の増大と世代間継承の必要

同校は15年くらい前は児童数が150名ほどにまで減少したが、新しい住宅地が開発されたこともあり、それ以来、児童数が継続して増加、現在700名を超えるほどにまで大きな学校となっている。

一方、京都府でもここ数年の「団塊の世代」の大量退職、それに伴う新規採用教員の大量採用が進められており、松井ヶ丘小学校のような大規模校では、かたや退職を控える世代の層と新たに教職に就いた世代の層という両方の傾向がより顕著に見られる。これまでに培われた人的能力が次世代に継承されること、また次の世代が自分たちのスタイルを築く基盤を獲得すること、が課題の一つになっている学校だと感じられた。

そこで、2回目の校内研修は、直接的な教育活動から少し離れて、教職員が自分たちのことを振り返る場として企画した。この背景には、若い世代は先達にいろいろと聴きたいことがあるが、忙しそうな様子に遠慮がちになりがちなこと、また中堅やベテラン世代は若い世代ともっと話をしたいが取っかかりが見つかりにくい、といったことがそれぞれから聞こえていたためである。いくつかの題を用意したが、その眼目は「なぜ教職に就いたか」について各々に語ってもらおうというものだった。各グループは幅広い世代が混じるように編成され、教員以外の用務職員等のスタッフにも参加してもらった。

その結果、話は大いに盛り上がり、互いの理解の深化や関心の高まりが見られた。「意外な背景から教員となったことを知り、ただ子どものためとばかり考えなくてもよいだろうことに気づけた」「普段見ているのとは違う側面を知り、いっそう親近感がわいた」といった感想はそのことを語っていただろう。この経験が、その後の和やかな空気がより流れる職員室づくりにもつながったのではないだろうか。

2 自分たちで語る学校教育目標

校長や教頭とのやりとりから、どうしてもタテマエ的な教育目標の話に終始しがちで、必ずしもすべてのスタッフの目標になりきれていないのではないかと課題が出され、この点を突き崩すことが、みんなで学校を担い進めていく上で重要なことでは、と話が進んだ。「本校の教育目標やめざす児童像についての認識にかかわって」と題した問いかけはこれを受けたものだったが、話し合いの結果、暫定的には「捉えることが難しい」という感想に留められざるを得なかったようだ。報告者がかつて別の学校で聞いた言葉だが、まさに「学校教育目標は知らないが教育実践はできる」状態に近いことに気づかされたのではないかと思う。

公教育といえども教育に普遍的な曖昧さや状況依存という性格は抜きがたく、学校教育目標が抽象性を帯びることは避けられない。「人格の完成を目指し」（教育基本法第1条）ながら、完成した人格をどこにも見出すことはできないのだから、「とりあえず」のものど教育目標が位置づけられることは致し方ないだろう。その上で、スタッフの間におおよその方向や基本価値が共有されていること、そのためには「難しい」なりにどんな点でそうなのか、あるいは何がまだわからないのかについて議論することが求められるのではないだろうか。

松井ヶ丘小学校の場合、たとえば「ふるさとに誇りをもち世界にはばたく子」が学校教育目標の一つに掲げられているが、まず個々の職員はこれをどのように捉えているのか、を問うこと。次に同僚の理解はどのようであり、それはどんな点で問題かを深めること。そして自分たちの実践と組織のあり方との関係において何が問題であり、それをどう変えていけるかを学校経営として試みながら確かめることが、目標や状況の共有のために重要ではないかと考えられる。

3 学校改善を実感できる取組

同校のユニークさは、目標あるいは理念などの抽象的なテーマから始まった取り組みが、次第に教職員間の共通理解、コミュニケーションのあり方を問うようになり、後半は、日々の実践にきわめて近い内容へと進んでいながら、それらの関連が保たれていたことである。つまり、巨視的な学校の捉え方と微視的な実践の捉え方を繋ぎながら、認識の往復のなされていたことが挙げられる。

それぞれが担任する教室の掲示方法を見合い、説明しあうという試みは、近くの教室であっても意外に行われていなかったことであり、とりわけ若い学級担任には参考になることが多かったように見えた。熟練した教員にとっても、自分の学級運営の考えや取り組みを同僚に改めて述べることで、その意味や課題を問うことにもなっただろう。

また最後の研修会では、「朝の会」「終わりの会」のあり方を考えるというところから、学校の時間割を変える試みへと議論が進められた。朝と午後の取り組みを披露、その考えを示す中で、自分たちの多忙（感）の問題にも関わっていることに気づくことができ、さらに、これまでは「与えられるだけ」と思っていた校時表そのものを、よりよいものに変えていけるかもしれないと思えたことは大きな収穫であった。

たとえば、掃除の時間は毎日設けられなければならないか、月曜日の朝の会から金曜日の終わりの会という1週間を一つの単位で活動を考えられないか、学級担任を緩やかなものとしておき、時々職員が交換や循環しながら子どもたちとの関係を考えてみてはどうか、といったアイデアが話し合いの中から出された。これら、「思いつき」を含めて、多くの発想を生み出せることをおもしろいと感じ、また部分的に実際に取り入れることができるかもしれないと予感できることは、自分たちの発言や提案が学校全体に影響を及ぼしうると理解できることでもあっただろう。

こうした一連の取り組みやそこでの認識の変容は、ある教員の感想、「普段じっくり話し合うことのできないことや違った視点で実践を振り返り話し合うことができよかった」という言葉に象徴されていると思われる。同教員は当初、この研究指定に消極的で最初の頃は「やらされ仕事」と受け止めていたのではないだろうか。それが同僚と学校全体から個々の実践まで、改めて振り返りながら真面目に考え、議論するという経験を重ねる中で変わっていたようである。自分の教室にいることが多かった同教員だが、最近では職員室で職員と談笑する機会も増えてきた、と学校管理職から聞く。

理念や目標の共有を論理的に促すことと合わせ、共感やときに批判的な情動・感情的な側面を伴うことが個人と組織人を繋ぐ糸だとすれば、後者に関わる取り組みもこれからいっそう重要になる。「真善美」を追いがちな学校にとって、そうした雰囲気や風土を認めること、さらに促すことは決して簡単ではないが、「人に働きかけ、引き出す」教育の場として、子どものみならず職員に対しても求められる点だろう。

「教師力向上」教育実践力継承事業についての報告

南丹市立園部中学校

1 学校としての取組のまとめ

(1) 研究主題「授業研究の活性化による教師力の向上」

～学習意欲の向上と思考力、判断力、表現力を育成する授業の工夫～

本校は、平成18・19年度と、京都府教育委員会より「京の子ども、夢・未来校」（国語力向上拠点校）の指定を受け、「論理的な思考力や豊かな表現力を育成する指導方法の工夫・改善」という研究主題を設定し、全ての教科、総合的な学習の時間等において、「国語力」の向上を図るための実践研究を進めてきた。

この2年間の研究では、特に各教科の授業研究に重点をおき、全ての教師が授業を公開する中で、「考える」、「表現する」といった学習活動を授業でどのように組み立てていくか、また「読むこと」や「書くこと」等をどのように授業に取り入れ工夫していくかを、それぞれの授業を通して実践し、その中で研究主題にせまる多くの工夫や授業改善がなされた。

本年度は、昨年度までの研究を一層発展させ、生徒に確かな学力を付けていくために、上記の研究主題を設定し、これまで各教科等で行われてきた指導に工夫、改善を加えながら、全ての教科において知識や技能を確実に習得させ、「思考力（筋道を立てて考える力）」や「判断力（習得した知識や技能を使って判断する力）」、「表現力（考えたことを外部に発信する力）」などの活用する力の育成を図り、また外部の専門的指導者（スーパーバイザー）の指導助言を得ながら、教科部会、校内研修を通して、特に授業研究を活性化させる中で、教師の指導力の向上を目指す研究や取組を重点的に進めてきた。

また、文科省の「小中連携推進事業」研究指定を受け、義務教育9年間を見通した質の高い学力の向上に向けた授業改善にも取り組んでいる。

(2) 取組内容

ア 研究主題を受けた特徴的な取組

(7) 教師の意識変革を目指した取組

外部の専門的指導者（スーパーバイザー）の継続した指導助言に基づき、教育の今日的な課題や新学習指導要領の改訂趣旨、さらには授業に求められる「質の高い学力」等について研修し、授業実践を通して教師力の向上を図った。

(4) 教科部会を活用した授業改善の積上げ

年間7回の教科部会の時間を確保し、昨年度までの研究の成果と課題を明らかにしながら、知識や技能を確実に習得させるとともに、「思考力」「判断力」「表現力」など活用する力を育成するため、生徒自身が実際に考える場面や活動する場面を授業の中に設定し、そのための教材研究や単元指導計画の工夫等具体的な授業の工夫・改善を積上げた。

(7) 授業研究会の充実

校内授業研究会を各学期に1回（6・11・1月）実施し、毎回1つの研究授業を全教師で参観し、研究協議の視点を明確にした事後研究会を実施した。南丹市内の各小中学校にも案内をし、小中が連携した授業研究の機会となった。

(エ) 全教員の公開授業の実施

校内授業研究会の実施月に、約1週間程度の公開授業週間を設定し、研究授業を行わない全ての教員が年1回以上、授業を公開した。また、公開授業週間終了後に、必ず教科毎の事後研究会を行った。



(オ) 家庭学習の習慣化

毎日の授業と結んだ家庭学習をねらいに五教科の「家庭学習の手引き」を作成し、生徒の学習サイクルの確立を図った。

イ 取組の時系列

日程		研究内容
4月23日	重点研究推進部会	本年度の研究主題、取組の柱、取組内容、実施計画について
5月15日	授業研究部会	本年度の研究主題、取組の柱、取組内容、実施計画について
5月26日	重点研究推進部会	本年度の研究主題、取組の柱、取組内容、実施計画の確認 指導助言 びわこ成蹊スポーツ大学 教授 山口 満 氏
5月28日	職員会議	本年度の研究主題、研究の柱、取組内容、実施計画の提案
5月28日	各教科部会	本年度の授業研究の分担について
6月4日	職員会議	本年度の校内授業研究会、公開授業週間についての提案
6月11日	各教科部会	学力調査の結果から見た各教科の課題について 今後の指導方法や授業改善について 研究授業及び公開授業に向けての事前研究会を実施
6月12日～20日	公開授業週間	国語、社会、数学、理科、技家、保体、英語の公開授業を実施
6月19日	校内授業研究会	国語の研究授業及び事後研究会(3分科会)を実施 (市内小学校より参加者あり)
6月25日	各教科部会	公開授業の事後研究会を実施
8月8日	職員研修	1学期の校内授業研究会、公開授業週間の総括について 外部講師を招いての研修 講師 びわこ成蹊スポーツ大学 教授 山口 満 氏 演題 「教科指導の充実と指導力の向上を図る」
8月21日	南丹市幼・小・中学校教職員夏季研修大会	外部講師を招いての研修 講師 日本教育大学院大学 客員教授 北川 達夫 氏 演題 「フィンランド教育から学ぶ読解力の育成について」 講師 びわこ成蹊スポーツ大学 教授 山口 満 氏 演題 「『質の高い学力』を目指す授業の創造と教師・学校の教育力の向上」
8月27日	職員研修	外部講師を招いての研修 講師 びわこ成蹊スポーツ大学 教授 山口 満 氏 演題 「新しい学習指導要領と移行措置ー中学校教育の課題と展望ー」
8月27日	授業研究部会	2学期の授業研究について

9月1日	各教科部会	学力調査や学習アンケートの結果から見た各教科の課題について 1学期の各教科の取組の成果と課題について 2学期の各教科の取組内容について
10月22日	職員会議	2学期の校内授業研究会、公開授業週間についての提案
10月28日	各教科部会	研究授業及び公開授業に向けての事前研究会を実施
11月10日～21日	公開授業週間	国語、社会、理科、音楽、美術、保体、英語の公開授業を実施
11月19日	校内授業研究会	数学の研究授業(3講座)及び事後研究会を実施 指導助言 鳥取大学 教授 矢部 敏昭 氏 (市内小学校より参加者あり)
11月28日	各教科部会	公開授業の事後研究会を実施
1月14日	職員会議	3学期の校内授業研究会、公開授業週間についての提案
1月14日	各教科部会	研究授業及び公開授業に向けての事前研究会を実施
1月19日～27日	公開授業週間	国語、社会、理科、美術、保体、英語の公開授業を実施
1月21日	校内授業研究会	英語の研究授業(2講座)及び事後研究会を実施 指導助言 京都外国語大学 准教授 杉本 義美 氏 (市内小・中学校より参加者あり)
1月28日	各教科部会	公開授業の事後研究会を実施

ウ 人材育成にかかわる成果と課題

(ア) 成果

- ・全ての教職員が、年に1回以上の授業を公開すること(研究授業または公開授業)ができ、またそれをお互いに参観し合い、質の高い学力を身に付けさせる授業を目指した研究協議ができた。
- ・授業研究の取組(事前研、研究授業、公開授業、事後研)を通して、教科を越えて、他教科も授業実践や指導の工夫を共有したり、吸収することができた。更に、経験豊かな教職員から若い世代へ、様々な指導方法を伝える機会になり、指導力の向上につながった。

(イ) 課題

- ・日常の職務に追われ、じっくり自己を見つめる場が持ちにくい現状がある。それぞれの分掌主任にリーダーとしての力量を育成するための研修の機会を適切に設定することが望まれる。
- ・教科部会の定期的な設定など、更に議論を深める工夫が要る。そして、テーマを明確にした研究協議を進める必要がある。

エ 人材育成から考える組織の活性化の成果と課題

(ア) 成果

- ・研究授業や公開授業に向けて、事前研としての教科部会を実施することで、授業において「思考力」「判断力」「表現力」など活用する力を育成するため、どのような教材を使い、どのような指導方法をとるのが適切か、生徒が活動する場面をどのように設けるか、等について議論することができた。

- ・授業研究のための指導案づくりでは、単元や授業のねらいを明確にするとともに、そのねらいを達成するために、また研究主題に迫るために、どのような指導上の工夫をしたのかを具体的に記載し、授業を参観する際の視点とした。

さらに3学期の授業研究の指導案では、「教師の意図・支援」の項目を新設し、授業者がどのような意図をもって課題提示や発問・指示をしたのか、またそのためにどのような支援の方法を用意したのか、更には努力を要する生徒への手だてまで盛り込むことで、授業の「指導案」として、授業者も参観者も活用できる内容に改めた。

- ・事後研では、授業のねらいや工夫した点について、適切に指導できたのか、本当に効果的であったのか、更により効果的なものにするのはどのような展開の方法が考えられたのか、等を検証し協議することができた。
- ・また今年度は、外部の専門的指導者(スーパーバイザー)に授業参観から参加していただき、指導助言をいただく中で、ややもすると自校の教職員同士の研究会では感想論になってしまい、深まりにくかった面を客観的かつ専門的な見地から、的確に課題の指摘や評価をしていただくことができた。

(イ) 課題

- ・今年度は校内授業研究会の研究授業を毎回1教科に絞り、その授業者である中堅やベテランの教員の指導から学ぶ機会と位置づけ、事後研も分科会や全体会で実施したが、より効果的な校内授業研究会のもち方を更に検証することが必要である。

(3) 成果を受けた今後の方向性

ア 1学期末及び2学期末に、教職員を対象に、教師力向上に関わるアンケートを実施した。その結果からは、30歳代の中堅教員では、授業スタイルや指導方法が一定程度定着し、他教科との関連を意識しながら、発問を工夫したり、授業記録を残す、教材や授業の進め方・指導方法などを振り返る等、より広い視野で授業を工夫しようとする姿勢が見い出せた。

また、40歳代のベテラン教員では、ある程度の経験と力量が備わり、授業研究(事前研、研究授業、公開授業、事後研)等の刺激が授業改善や指導方法の工夫等、新たな実践をしようとする姿勢につながられた。

イ 次年度以降も、全ての教員が、年に1回以上は授業を公開し(研究授業または公開授業)、事前研及び事後研を実施するという授業研究に取り組む中で、中堅やベテランの教員がミドルリーダーとして、自らの力量を更に伸ばすと共に、若い教員の良き理解者として、悩みや困っていることを聞き、また同時に支援者として、適切なアドバイスや指導助言を与えるなど、教師力の伝達や継承を引き続き推進していきたい。

(4) 本事業に係る取組資料等の説明

ア 「授業観 自己チェック」の実施

授業準備、実施、振り返りと成果の3段階にわたり、重視の度合い、実行しているかどうかについて、教員へのアンケートを実施し、変容を捉えた。

イ 指導案の検討

本事業を推進するにあたり、鳥取大学附属中学校の平成20年度研究発表大会(平成20年11月28日開催)の公開授業指導案集を参考にさせていただき、授業研究の研究授業及び公開授業の指導案を作成した。

2 管理職の視点から考える本事業の成果

(1) 人材育成の考え方の変容

ア 世代交代が進んでいくこれからの学校において、中堅層の学校経営への参画意識を高めることは、重要なことであり、学校教育に求められている「生きる力」の育成を学習指導、生徒指導、学級経営等トータルな視点から推進していく人材育成を図らなければならないと考える。

イ 今回の事業を推進するなかで、教職員評価における自己申告書作成にかかわって、自校の経営方針に沿いミドルリーダーとしての意識を一層持つよう指示した。

ウ また、教師力の向上を考える上で、とりわけ授業力に焦点を当てた取組は欠かせないものである。特に、中学校における授業研究は教科の専門性の名のもとに各個人に任せられる傾向があり、校内でなかなか論議が深まりにくい現状がある。

本校が取組んできた授業の改善を図るための授業研究は、各個人の授業への意識を変革し、教科の垣根を越えて論議できる職員集団への変容を図り、教師力の向上に資する上で意義があったと考える。

(2) 組織の活性化に向けた現状分析から考える自校の特色づくり

ア 小中一貫教育の視点からの取組

(ア) 中学校での教育効果をより一層高める努力は、従前より様々な取組として意図的に進めてきたところである。しかし、その取組の視点に、小学校との連携という視点が弱かったように思われる。

小学校でどのような内容が指導され、児童がどのような学び方をしてきたのか、あるいは小学校での指導で課題として残っていることはどのような内容であるのかなど具体的な連携や理解が十分とれていなかったように思われる。



そうしたことを中学校教員が共通理解し、課題を踏まえた上で、指導を進める必要がある。小中一貫した指導の中で、学力向上、不登校解消等を目指し、中1ギャップとも言われるハードルを円滑に越えさせる取組としたい。

イ 学校評価システムの構築

(ア) 自校の様々な取組を年度毎にまとめ、次年度へつないでいくことを実施してきたが、そこに学校外の評価を取り入れるシステムは存在しなかった。より幅広い学校評価システムを構築し、評価を次年度へつなぐことは、自校の教育効果を高めるためにも、また教師力を向上させる上でも重要なことである。保護者等への公表も含めた学校評価の取組を本年度充実させてきた。

3 ミドルリーダーの視点から考える本事業の成果

(1) 取組から考える人材育成についての自らの意識の変容

ア 本事業では、研究主題にもあるように、「授業研究の活性化」により教師力を向上させる取組を進めてきた。そのため、研究授業や公開授業を参観する際の視点として、知識や技能を習得させるとともに、「思考力」「判断力」「表現力」など活用する力を育成するために、指導方法をどのように工夫・改善したか、生徒自身が実際に考える場面や活動する場面を授業の中にどのように設定し、そのためにどのような教材を準備したか、という点を重視してきた。

イ 本校の教職員一人一人が、これまでの教職経験の中で、それぞれの専門性や指導力を蓄積してきているはずであり、授業研究（事前研、研究授業、公開授業、事後研）を通して、その持てる力を引き出し授業を更に良いものにするために、単なる意見や感想の交換に終わるのではなく、お互いの知恵や経験を出し合い、教育実践の共有の場、検証の場、更なる方策を練る場として、各自に役立つ効果的なものになりたいと考えた。

また、感じたことや言いたいこと等、普段は言いにくい内容もきちんと伝え、それを受け止める同僚としての関係も大切にしたいと考えた。

ウ このような地道な積み重ねが、同じ教科の中で、あるいは教科を越えて、経験豊かな教職員から若い世代へ、様々な指導方法を伝える機会になり、我々の教師力の向上や自己開発につながったのではないかと考える。

(2) 取組から考える自校組織の活性化

ア 全ての教職員が、年に1回以上は授業を公開し（研究授業または公開授業）、事後研を実施するという授業研究のスタイルが、ここ数年の授業研究の取組の中で定着してきた。更に今年度は、事前研としての教科部会を設定することで、その授業を担当する教職員に任せっきりにするのではなく、教科部として生徒に確かな学力を付けるためにどのような指導をするのが適切か、どのような工夫をすればよいか等を、十分に議論し準備を進めることができた。

イ 事後研では、授業での予期せぬ展開や生徒の反応にどう対応したか、またそう対応した理由はどこにあったのか等を授業者から語ってもらい、その対応は正しかったのか、他に対応の仕方はなかったのか、もし自分ならどうしていたのか等、批評だけでなく主張や提案のある研究協議を、教科の枠を越えて、実施することができた。

ウ また、このように授業研究のために特設された教科部会の時間だけでなく、普段から教科で連携し合う機会が増え、お互いに意見が出し合える雰囲気づくりがすすんだ。

(3) 教職員の意識の変容

前述の教職員対象の教師力向上に関わるアンケートの他、1月には、生徒を対象に学校生活についてのアンケートを実施した。その結果から、教職員の意識や実践の面で、次のような成果があったと考えられる。

家庭学習を意識した「学習の手引き（単元指導計画）」の作成、発問の工夫、始業での授業開始、授業方法の工夫、生徒を褒める指導、授業規律の確保、わかりやすい説明、思考・判断・発表の場面づくり、授業や指導方法の振り返りと分析、評価・評定の推移を踏まえた授業改善等は、全教職員が重視している。

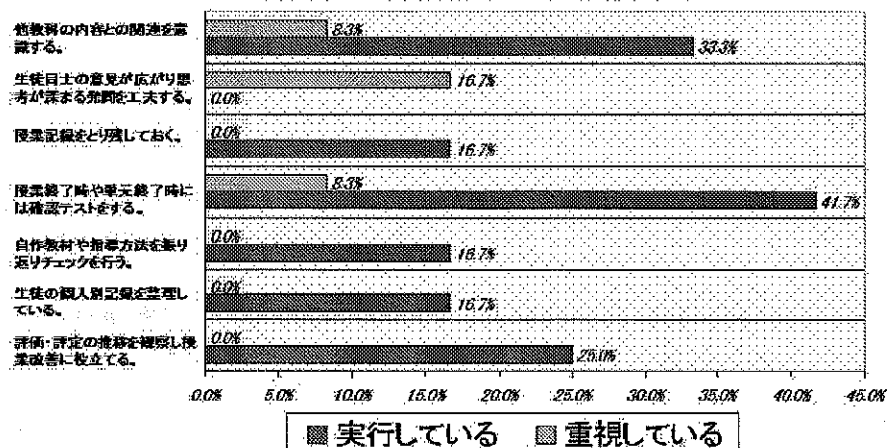
特に、生徒同士の意見が広がり思考が深まるような発問の工夫や、思考・判断・発表の場面づくりなど、研究主題に迫る授業改善が、教職員の意識の面でも実践の面でも着実に進んでいる。

生徒のアンケートからも、授業中に考えをまとめ発表する場面があり、わからないことも質問しやすいなど、主体的に授業に参加し活動できるようになった生徒が増えてきた様子が見えてくる。

授業準備の面でも、単元指導計画をもとに、他教科との関連などを意識して教材研究を深めようとする傾向が強まった。

また、授業記録を残す、教材や授業の進め方・指導方法などを振り返り反省点を検討する、他の教職員からアドバイスをもらう、授業や単元の終わりに確認テストを行い評価・評定の推移を分析する等、授業改善に向けたPDCAサイクルが実践されてきている。

30歳代教員の授業観自己チェックアンケート結果
(1学期→2学期で向上した項目と割合)



園部中学校における教師力向上事業の成果と課題

びわこ成蹊スポーツ大学 山口 満

平成20年度に、園部中学校（以下、同校）が京都府教育委員会の指定を受けて取り組んだ「教師力向上」教育実践力継承事業に、「指導顧問」として参加する機会を得ることができた。南丹市は私の出身地であり、同校の先生方が学校をあげて取り組まれているこの実践的な研究に参画することができたことは、大変意義深く、嬉しいことであった。感謝といささかの感慨を込めて、以下に、同校の取組の成果と今後の課題について、感想的な一文を記す次第である。的外れなことを述べるのであれば、お許し願いたい。

同校では、本事業に先立って、平成18・19年度に、京都府教育委員会から「京の子ども、夢・未来校」の指定を受けて、国語力向上を図るための実践的な研究に取り組んでいる。それは、国語科の授業だけではなく、すべての教科、総合的な学習の時間等の授業を通して、論理的に考え、的確にまとめ、豊かに表現する力を育む指導を展開することを内容としている。

本事業は2年間にわたる上記の研究の成果を踏まえて、その成果を最大限に活用しながら主題に迫るという視点に立って構想されており、主題に言うところの「教師力」「教育実践力」の中核に教師の授業力、指導力の向上を図ることが置かれている。

したがって、研究方法としても、教科の垣根を越えた授業研究（事前研究、研究授業、公開授業、事後研究等）を継続的に実施し、その検証を通して一人一人の教師の授業力、指導力の向上を図ることが中心になっている。

このように、一人一人の教師の授業力の向上を目指していること、教科の壁を取り払った協働的な研究であること、授業研究を基盤としていること、知識や技能を確実に習得させながら「思考力」「判断力」「表現力」など活用する力、すなわち「質の高い学力」を形成するための授業改善が目指されていることなどの点に、同校の取組の第一の特色を求めることができる。

ところで、京都府教育委員会には、平成19年3月に、「教師力」向上に関する検討委員会によって、『京都府の「教師力」向上に向けて（最終まとめ）』と題する答申が提出されている。「教師力向上」教育実践継承事業はこの答申を受けて平成20年度にスタートしたものであるが、それによると、今、「求められている京都府の教員像」が以下のよう
な5点に集約されている。

- 児童生徒に対する教育的愛情と、教職に対する使命感・情熱を持っていること。
- 豊かな感性を持ち、明朗かつ健康で、人間的魅力にあふれていること。
- 高い「授業力」を持ち、児童生徒に確かな学力をつけることができること。
- 社会的良識と自ら学ぶ意欲を持ち、児童生徒や保護者、職場の同僚、地域の人から信頼されていること。
- 「ふるさと京都」への理解と愛情を深めるとともに、国際的な視点に立った教育を推進することができること。

先に紹介したような特色をもつ同校の「教師力向上」教育実践力継承事業への取組は、直接的には「求められている京都府の教師像」のうち、『高い「授業力」を持ち、児童生徒に確かな学力をつけること』という求めに応えるものであるが、他の4点を含めた全体像の実現を図る実践であるという観点で理解され、意味づけられるべきものである。

実際、同校における実践には、授業の改善、充実を図るということに焦点をあてながらも、「教育的愛情」「使命感・情熱」「人間的魅力」「信頼」『「ふるさと京都」への愛情』等への求めに応じる教育活動が生き生きと展開されている。同校の取組が「求められる京都府の教員像」を意識し、実際にその実現に応じている優れた教育実践である点を高く評価したい。

同校では、平成20年度の場合、本事業とは別に、2つの小学校との連携による小・中一貫教育に関する実践的研究および「学校評価の充実・改善のための実践研究事業」に取り組んでいる。後者の事業では、「学校関係者評価」の実施など、これまでに経験することがなかった新しい課題への取組が求められている。従来から行われてきている教職員評価もまた、「教師力向上」という課題とかがわって工夫、改善が求められることになる。

多くの労力と時間を要するこれらの研究課題をどのように整理し、相互に関連付け、学校における教育研究活動全体の構造化を図るのかということが学校運営上の重要な課題になるが、同校の場合、実に適切な対応が行われており、効率的な実践が展開されている。

例えば、小学校との連携という視点から同校における教育実践を見直す取組を通して授業力の向上と教育実践力の継承を図ること、生徒や保護者を対象にしたアンケート調査を実施し、授業改善および学校評価に活用すること、教職員評価における自己申告書とかかわってミドルリーダーとしての意識をもつように指示することなど、それぞれの活動に有機的な関連をもたせ、統合的で効率的な教育活動展開されている。こうした教育活動の構造化や方向付けを図るうえで校長の優れたリーダーシップが発揮されているとみることができる。この点を高く評価したい。

若手、中堅、ベテランの授業や教師力向上に関する意識や実践の傾向や特色が明らかにされ、それぞれに応じた役割が与えられ、力量形成の仕組がつくられている点も、同校の注目すべき取組として指摘しておきたい。何を継承するかということだけではなく、どのように継承するのか、そのシステムの在り方を問うとなると、教職員のキャリア発達に対応した仕組を構想し、実践することが不可欠である。同校の場合、若手、中堅、ベテランごとの授業力や自己改善能力、あるいは指導助言や伝達の力などの違いが意識され、協同的な授業研究などに組み込まれることによって授業力の向上や実践力の継承をめぐる組織の活性化に成果をあげている。

一般的に言っても、若手、中堅、ベテランそしてミドルリーダーというキャリア発達等からみた「教師力向上」教育実践力継承のための方策やシステムの在り方は予想される以上に重要な意味をもっており、後輩がいわば見様見真似で先輩に教わるという教師文化が後退している今日的な状況からみても、改めて理論的、実践的な研究課題として取り上げられてよいと思われる。

教育界における大量退職・大量採用は、京都府においても今後しばらくは続くことが予想されている。長い歴史の中で培われてきた京都府の教師の優れた教師力・実践力をどのように伝達し、継承していくかということが重要な今日的課題となっている。それは教育

界だけに留まらない社会的課題であると言える。

豊かな教育遺産としての教師の教育実践力を伝達し、継承する場は、学校の教室である。このような認識に立って、今後の学校経営計画や学校づくりの実践的な取組にあたっては「教師力向上」・教育実践力の継承という課題を重視することが不可欠であると考えられる。同校の実践的な取組はその先駆的なモデルであり、優れた研究の成果が明日の教育実践に活かされることを期待したい。

「教師力向上」教育実践力継承事業についての報告

福知山市立惇明小学校

1 学校としての取組のまとめ

(1) 研究主題

「確かな教師力をもとに職場を活性化させ、学校力を向上する」

本校の多岐にわたる課題解決に向けて、近年若年教職員が増加する中、経験年数の様々な教職員同士の鍛え合いの中で、学校教育目標達成と教師力向上の相乗作用のある学校づくりを目指す。

特に、若年教員の授業力と中堅教員（ミドルリーダー）の学校経営への参画意識と課題対応の企画力向上を目指す。

(2) 取組内容

ア 研究主題を受けた特徴的な取組

(ア) 外部講師を招聘した、教師力向上の理論研修とワークショップ（イを参照）

(イ) 研修の活性化

- ・ 校内研修の協働意識と効果の向上
（推進メンバーのリーダー性発揮と個々の出番、学校運営との関連）
- ・ 個々人の主体的な研修活性化（勤務時間の適正化、府・総合教育センター等の教育情報の話題化）
- ・ 出張研修内容の職員向け報告講義
- ・ 切磋琢磨の機会を十分に持つ（日常的な授業検討会）
- ・ 自主的研究グループへの参加推奨

イ 取組の時系列（アを除き他は毎月の定例、随時のため、下記には省略）

第1回目 平成20年5月12日

□ 「教師力向上」教育実践校の目的確認と実践構想

- ・ 学校課題（教育実践課題と人材育成課題）の全体的共有と期待成果や状態像の確認

第2回目 平成20年6月20日

□ 「教師力向上」教育実践校の現状把握と課題確認

- ・ 登校時から下校時までの児童観察と校内の教育風土、環境観察
- ・ 全学級の授業参観（教職員の授業力把握）
- ・ 校長、教頭から学校課題（人材育成上）の聞き取りと課題確認

第3回目 平成20年9月29日

□ 「惇明小学校の教育力（人材育成力）の把握と分析」

- ・ 1学期の参観及び授業力分析等をふまえた全体研修（ワークショップ）案の練り上げ

第4回目 平成20年12月3日

□ 教員が育つ職場作りワークショップⅠ

「職場における教員が育つ人材育成システム」

- ・ 京都府の教師力向上（人材育成）システムと教職員評価制度
- ・ キャリア発達理論とキャリア発達課題

第5回目 平成20年12月17日

- 教員が育つ職場作りワークショップⅡ
「惇明小学校における人材育成に関わる役割期待」
 - ・ KJ法による自己の成長機会の洗い出し
 - ・ 世代ごとのキャリア発達課題の期待事項と整理

第6回目 平成21年1月7日

- 教員が育つ職場作りワークショップⅢ・Ⅳ
「惇明小学校教員としての“能力開発目標づくり”」
 - ・ 自分自身の強み・持ち味の把握とさらなるキャリア開発
 - ・ キャリアビジョンづくり（何がしたいか → 何をなしたいのか）
 - ・ “惇明で育つ” “惇明を育てる”

ウ 人材育成に関わる成果と課題

- ・ 職場内における自分に寄せられる期待感を具体的につかめたこと、期待事項と自己申告書の内容を照らし合わせる必要性を感じたことで、自己申告書の修正と評価が適切なものとなった。（自己変革の行動化、自己目標と評価の連動）
- ・ OJTとしての場面（研修等）の意図的設定の厳しさ。（多忙化の中での育成）

エ 人材育成から考える組織の活性化の成果と課題

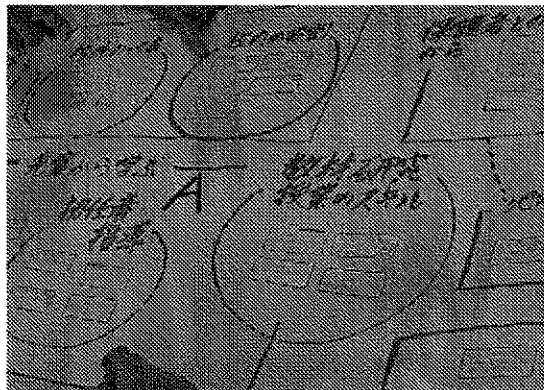
- ・ 人によって育てられるという原点通り、職員の関わりが活性化し（職員室の机配置、学年や世代を超えて）、共通の課題や話題のみでなく、相手から出る話題に対しての応答も活発になった。
（分掌上の組織で設定した会議の精選化につながる。）
- ・ 担任教諭の育成のために役立つ反面、養護教諭や栄養教諭、事務職員に対しての育成活用に難しい面がある。一人職種や少数職種の職員が力量向上するための、校内組織や研修の在り方が課題となる。

(3) 成果を受けた今後の方向性

- ・ 本校のみならず今後の教職員構成は、ミドル層が少なく若年層が急激に増大する。とりわけ、若年層は採用後3年前後で学年主任等も務めることが考えられる中で、現場事象を通じた課題解決力が必要となる。その意味で、現場に足をおいした研修としたい。

(4) 本事業に係る取組資料等の説明

- KJ法でのワークショップから
 - ・ 自己の成長機会と思われた事項
 - ・ 各職階、各年代層への期待事項



2 管理職の視点から考える本事業の成果

(1) 人材育成の考え方の変容

- ・ 教職員評価制度との関連、必要性を痛感した。個々の教職員の目標づくりが分掌を通じて、どのように学校教育目標実現に関わっているのか、達成できようとしているのかの観点で、評価者と双方で意識を強くすることができた。
自分の目標だけで完結したり、学校全体との関連性が希薄化しがちだったものが、考え方として一掃された。(個の成果と全体の成果を確かめ合う必要性)
- ・ 自己の成長過程やキャリアビジョンがつかめることで、一層意欲が持てることがわかった。職員へ、任務や期待をかけることで参画意識を持たせ、職員の関わりの厚い職場作りの中で協働し、苦労や成果の喜びを分かち合う、そして、さらに管理職としての学校経営や目標を引き上げて示すサイクルの必要性を思った。

(2) 組織の活性化に向けた現状分析から考える自校の特色づくり

・ 教職員の意識

「活私奉公」という言葉を浅野教授が紹介されたが、教職員が一番の記憶となった。学校力のもととなる個々の教師の「職務の自覚」「職務遂行に対する意欲(職場内の自己の有用感をもとにして)」「職務遂行の能動的態度」の三要素をどの教職員も高めたいと思っている。

学校が組織体として力強く駆動するために、これらを一層高めていくことが重要である。本校は初任者が複数配置され、他市からの異動教員もある中、一定各年齢層のバランスがよい。そういった意味で、各経験年数に応じた職員同士の切磋琢磨や支援体制を整え、教師が育つ学校としての役割を果たさなければならない。

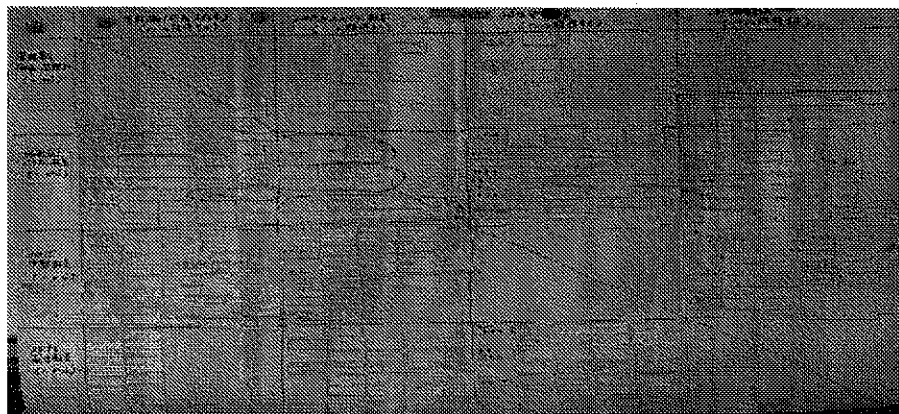
・ 組織のシステムづくり

「組織の活性化」とは、校務分掌や運営の在り方などシステムの部分を変えればよいというものではなく、教職員の実践意識の向上と職員同士の刺激と支援関係により、教育活動が活発になり質的向上が図られるということであろう。

システムというより、個人の実践・取組が全体に反映され、その効果が実感・共有できる在り方、組織や校務を見直す機会の設定、そして学校教育目標や学校経営目標と結びついた自己目標を立てる方策を考える必要がある。

・ 学校経営計画及び学校評価の変容

これまで教職員自身は、ややもすると第三者的な目線での学校評価をしがちだった。しかし、研修で自身の活動をとおして評価をする視点が濃くなった。(学校教育目標、学校経営上から、自分自身が何を担っているかの自覚化が進んだ。)



3 ミドルリーダーの視点から考える本事業の成果

(1) 取組から考える人材育成についての自らの意識の変容

教員の大量退職・大量採用、若年化が進む中で、教師が自ら育つために、また教師を育てるために学校としてどうあるべきかについて学んだ。「惇明で育つ」、「惇明を育てる」をキーワードに、若手教員とベテラン教員との中間に位置する私自身が校内の人材育成としての観点で「自己を磨き、組織をつなぐ」という役割を担わなければならない「ミドルリーダー」としての立場にあることを強く自覚し、再認識した。

講座の中で、「中堅教員に対する期待・要望」を、各世代からの意見をもとに整理すると、「指導助言」「実践」「職場の雰囲気づくり」があがった。

ベテラン教員の実践や経験を吸収し、ベテラン教員には及ばないながらも、これまでに得た経験や実践から学び得たものを若年教員に伝えていかなければならないという使命感を感じながら、校内の人材育成に積極的に関わり、各世代からの期待・要望に応えられる教員になりたいと考える。
〈30代後半 教諭〉

管理職、後輩の職員からの期待されていること、すなわち自分で積極的に行うべきこと、意識すること、身につけるべきこと等、目標とする組織人としての姿をすべて具体的にイメージでき、次の日から意欲的に行動できるようになった。また、自分の見通しを持って（キャリア課題をにらんで）、自信を持ち実践しようとしてきた自分を実感している。
〈40代前半 教諭〉

(2) 取組から考える自校組織の活性化

本校は、教職員の年齢構成のバランスがとれている。それ故に、それぞれの年代で互いに刺激し合いながら自己を高めることは可能である。また、ベテラン教員の豊かな経験を伝承することも可能である。

このように他校では見られない恵まれた条件を生かし、若手教員の「学びを得たい」という向上心や探求心を大切にしながら、校内研修の在り方を工夫したり、日常的な教育に関わる会話を大切にしたりすることが、今後も重要である。ベテラン・中堅・若手それぞれの教師が、それぞれの立場で積極的に学校運営に関わることで「教師力」「学校力」が向上していく。

「どの世代も伸びる」「どの世代も活躍する」惇明小学校を目指し、教育について語り合うことを惜しまない学校でありたい。

最後に、仕事に対しては厳しくありながらも、職場としては明るく温かい雰囲気であり続けることが、教師としてだけではなく人間として高まるために、また激務である教職生活での気持ちを和らげるためにも、欠かすことができない条件である。

それぞれの自覚した教職員が具体的な行動を起こす中で、話し合いや工夫・改善を続けることが大きな活性化になると考える。

(3) 教職員の意識の変容

研修を通して、教職員相互の思いを知り合えたので、その深まりとともに一層一体感が生まれたように感じる。それは、心のつながりとともに組織人としてのつながりに広がり、学校組織全体を意識して取り組めるようになった。

惇明小学校における本事業の成果と課題

兵庫教育大学 教授 浅野 良一

1 惇明小学校における本事業の特徴

(1) 教師力向上に向けた幅広い領域へのアプローチ

組織マネジメントの立場から「教師力」を考えると、人・物・金・情報等の経営資源のひとつである。人的資源の特徴は、

- ・学習により能力が向上する
- ・意欲次第で、業務の質や量が大きく変化する
- ・学習それ自体も意欲に支配される
- ・組織の文化や風土からも大きな影響を受けることであり、伸び縮みする可変性を持っている。

そこで、「教師力向上」とは、①現在および将来の学校組織能力と、教師個人の能力・意欲を引き上げることを目指すことであり、②教師個人の能力や意欲を引き出し、学校教育の課題と連結することで、教師個人の成長と学校教育の成果の同時実現を目指すことであると位置づけた。したがって、「教師力向上」のアプローチ領域は、次のようになる。

時間軸	教師個人の現在必要な能力開発（短期的）と、将来必要な能力開発（中長期的）
対象①	教師個人の能力開発と、意欲向上
対象②	教師の個人能力開発と、学校の組織能力開発

また、「人的資源開発論」「目標管理論」「キャリア開発論」「組織開発論」等の組織マネジメントの各種理論と手法をベースに展開した。

(2) 学校の組織改革ステップを加味した取り組み

通常、「教師力向上」のアプローチは、教師個人の「授業力」を中心とした教育活動に関する力量形成のため、授業研究等の方法がとられることが多い。ただ、惇明小学校で2回の事前視察や打ち合わせをしたところ、教師個人の「授業力」を中心としたアプローチだけではなく、学校の組織面からのアプローチが有効と判断した。

そこで、4回の校内研修方式で実施することにし、E.H.シャインのいう組織変革ステップを踏むことにした。E.H.シャインの組織変革ステップとは、下記のとおりである。

ア 解凍の段階

組織変化のための第一段階は、組織内部に変化への欲求や意欲が作り出される過程である。このためにはまず、変化しないこと（現状維持を続けること）に対する疑問や不安がメンバーや集団の内部に醸成されなければならない。なぜならば、現状を支えているこれまでの考え方の存在が、適応に必要な新しい態度や行動パターンの学習にとって障害となっているからである。言い換えれば、これまでの考え方を疑問視し（ダブル・ループ学習）、それを孤立させ、ついにはそれらの否定や破棄を行なうような準備状態を形成する段階が、解凍過程である。

第二段階は、変化を妨害している心理的障壁を除去するやり方である。「変化への抵抗」とは、確実に慣れ親しんだこれまでのやり方や、場合によっては、組織内での既得権を失う不安に対する自己防衛反応である。したがって、変化へ向けての解凍状態を促進させるには、変化が安全であり、失うものより得るものの方が大きいことを、変化の心理的コストを払わなければならないメンバーたちに確信させることである。

イ 移行（変化）の段階

解凍された教師たちは、変化への欲求を自覚する。教師たちは、今の状況を以前と違った目でとらえ、その意味や対応の方法を見きわめようと、新しい概念や情報を求めて探索行動を開始し、新しい行動パターンが獲得される。

ウ 再凍結

たとえ新しい態度や行動様式が習得されても、もしそれらが全体へ広がらず、安定した構造の一部として再凍結されなければ、習得された変化は継続しない。

再凍結の段階は、新たな行動や考え方を内面化し、定着させる段階である。それには新たな考え方や行動が、教師たちのアイデンティティと合致しているかの自省や確認の機会を付与したり、そうした新たな行動の認識や賞賛の機会も持ち、新たな行動や仕事が集団や組織と調和していることを認識してもらい、行動が逆戻りしないよう、再度凍結するのである。

参考文献

- ・二村敏子編集「組織の中の人間行動」有斐閣（1982）
- ・シャイン「組織心理学」岩波書店（1966）

(3) モデル事業として、他校に転移できる工夫

今回の「教師力向上事業」は、惇明小学校をモデル校として実施し、その方法や成果を府内の各学校に普及するための取り組みである。したがって、第一に、各回90分程度の校内研修での内容や進め方をできるだけシンプルに設計し、教育局や市町村教育委員会の指導主事や校内の研究主任が講師役を務められるように配慮した。

また、各回の進め方は、演習（グループ・個人）⇒講義・まとめのエグルール法（帰納法のこと、事例を学んでから法則を知る）を採用した。

回	実施した演習
第1回	こうして育った私の経験（グループ演習） 惇明小学校の人材育成力の強み（グループ演習）
第2回	各年代に期待する役割（グループ演習） 各年代の役割宣言（グループ演習）
第3回	私の強み・持ち味マップ作成（個人演習⇒ペア意見交換） 管理職からの「あなたの強み・持ち味」プレゼント
第4回	教師力向上に向けた目標設定（個人演習⇒グループ意見交換）

第二に、兵庫教育大学大学院の現職教員学生に傍聴させ、現任校で活用できるか等の評価を行ったところ、かなりの学生が転移可能を評価した。

2 惇明小学校における教師力向上事業の成果

(1) 教師個人面への成果

各回90分程度の校内研修スタイルでの実施で1月初旬に最終回を終えて、現在、教師たちにどのような変化があるのか把握できていないが、校内研修での様子から見ると、教師力向上について、

- ① 自ら求めていくものである
- ② 自分の強みや持ち味を十分生かして力量を高めることである
- ③ 教師力向上の教材は、校内のいたるところに転がっている

等の意識改革のきっかけづくりができたのではないかと考えている。これは、最終回に作成した「個人の目標シート」が、新年度の自己目標にどのように反映されるかで検証可能と考える。

また、教師という職業について、今一度振り返り、自らの将来において活躍する姿を描いてくれることを期待する。

(2) 学校組織面への成果

惇明小学校の教師力全般について一言で表すと、「教師個人の力量にはばらつきがあるが、組織としてのかなりの潜在的な力を持っている」ことである。本事業では、この点に注目し、いわゆる組織能力（同僚性等）を高めることにも取り組んだ。

現在の状況は把握できていないが、少なくとも、以前よりは、授業をはじめとする意見交換や情報の共有化が改善されたのではないかと考える。特に、ベテランからの声かけや、若手からの相談等が今後活発になっていくことに期待したい。

(3) 京都府教育委員会（教育局・総合教育センター）

今回の惇明小学校の取り組みは、惇明小学校の状況に合わせた「特殊解」である。

ただ、今後、新規採用者が多くなるにつれ、同様な状況にある学校が出てくると思われ、ある程度、同様の方法が展開できると考える。

3 惇明小学校における教師力向上事業の今後の課題

第一に、現在の学校の組織の強みを意識し、より職場の活性化に努めることがあげられる。

第二に、管理職の教師への面談や声かけ等の働きかけを強めることが必要である。

教師は、精一杯やってことについて、それを認める管理職の言動に飢えているように思われた。そして第三に、本丸である「授業力」向上に向けた取り組みの強化である。授業力向上に王道はないと言われるが、研究授業や管理職の授業観察、あるいは、学年ごとの勉強会等の活性化を期待したい。

「教師力向上」教育実践力継承事業についての報告

京丹後市立大宮中学校

1 学校としての取組のまとめ

(1) 研究主題

「学校の課題解決につなげる組織的な人材育成について」

～システムの構築と実践を通して、協働意識・教育実践力を高める～

《設定理由》

人材育成の取組は学校課題の解決に直結しなければならない。本校の現状を踏まえて、協働意識と教育実践力の向上、教育活動への結果責任意識の高揚を目指すとき、人材育成に視点を置いた活動のシステム化は目標意識を明確にし、取組を進め成果につなげる上で必要と考える。

(2) 取組内容

ア 研究主題を受けた特徴的な取組

(ア) 校内授業研究会

全教員を対象に校内授業研究会を2回実施した。校内授業研究会を充実させるために、以下のような工夫を行った。

- ・指導案の作成に当たっては、授業者のみが作成するのではなく教科部会の中で事前研究会を持つなどして、教科部会で練り上げた。
- ・本年度の授業づくりの視点は「考える場面」、「表現する場面」の設定とし、授業を参観する際の観点についてアンケートを実施し整理した。
- ・事後研究会では、意見交換の活発化と相互指摘をねらいとしてグループ別討議とし、上記の二つの視点から中心授業の評価を行った。
- ・京都教育大学榊原教授より「生徒の学びを深める」という観点から指導助言をいただいた。

(イ) 教科・領域校内研修会（夏季校内研修会）

全教員を対象に、1学期の授業や学級経営及び生徒指導に関する実践報告を行い、テーマごとにグループを変更して研究協議で深め成果と課題を整理した。この夏季校内研修会の内容は以下のとおりである。

- ・学習指導における本年度の授業共通目標を踏まえた各教科別授業研究（6月中旬から7月上旬にかけて実施）についての報告とそれを踏まえた研究協議（グループ別討議）を行った。
- ・若手教員の授業実践報告を踏まえた、意欲を引き出し、学びを深める授業について研究協議（グループ別討議）を行った。
- ・生徒指導力の向上を目指し、「若手教員による学級経営実践報告」の後、「いじめ問題への対応演習」をグループ別で実施した。
- ・京都教育大学榊原教授より各テーマごとに指導助言をいただいた。

(ウ) 管理職等による若手教員等育成研修について

若手の範囲を本校勤務のみ又は教職経験5年以内の教諭並びに講師とし、「教育公務員として、大宮中学校職員として求められるもの」、「授業改善と学力問題」、「学級経営」、「生徒指導」、「教育相談」の5つのテーマについて、管理職並びに該当する主任による研修を実施することを計画した。

「教育公務員として、大宮中学校職員として求められるもの」については6月に校長が、「授業改善と学力問題」については教職員評価中間面談を踏まえて10月に教頭が実施した。

学級経営、道徳教育、学級活動、生徒指導等の具体的な教育活動や事例対応において、各学年で相互参観、ペア指導等の実施や学年会における助言等によってスキルアップを図る取組を平行して行っており、「学級経営」、「生徒指導」、「教育相談」のテーマについてはその取組に委ねることとした。

(エ) その他（「教師力向上」に係る活動）

・「見て学び、意欲につなげる」ために

教科、領域（道徳）の優れた指導に学ぶ、講師のスキルアップにも校外研修を活用するという視点から、他校の優れた授業実践を参観する、道徳の出前授業を実施する、センター研修や研究大会に積極的に参加するなど、意図的に個々の教員のスキルアップを図った。

・「見せる、見せられる教育活動」

外部からの授業公開の要請に積極的に応えとともに、月1回の学校公開・PTA授業参観においては10月の公開授業より各授業の「見どころ」を記入した配布資料を準備するなどにより、全教員が授業の山場を意識した授業づくりにつながるような工夫を行った。

イ 人材育成にかかわる成果と課題

・教科指導力の向上という視点から、「考える場面の設定」「表現する場面の設定」について工夫し、言語活動を充実させた授業づくりを進めることができた。また、研究授業の事後研究会では、相互指摘や討議ができる工夫を行うことができた。

教師の中間評価において、A評価（良く意識して取り組んでいる）B評価（意識して取り組んでいる）あわせて、自己評価では87%、全体評価では96%であったことから、授業改善に意識して取り組んだことがうかがえる。

・教科部会で実施してきた授業研究においても、相互に参観しながら上記の視点で授業づくりの研究を進めることができた。教師の中間評価では、自己評価は70%、全体では86%がAまたはB評価である。この結果は、授業研究に対する全体の意識や機運の高まり、他教科における研究の進展等から全体評価は一定高いと捉えられるが、教科担当一人の教科については自己評価が低く、一層の工夫が必要である。

・学年においては、意図的な道徳の授業の相互参観、問題事象や不登校生徒等へのペア指導等により他者の実践や対応から若手教員や講師が学ぶことが多くあ

った。また、学年会を定期的で開催することにより個々の事例対応や学級経営の実際について具体的な事例を通して学べ、様々なスキルアップを図ることができた。このことは、教師の中間評価において、自己評価でAまたはB評価が96%であることから若手教員・講師にとって有意義な取組であったことがうかがえる。

- ・さまざまな校外研修を行う機会を設けることができ、意識を高め、スキルアップにつなげることができた。しかし、研修に参加する対象を意図的に若手教員や講師、特定の教科・領域の教員としたため、個々の教員の満足度に差があった。

ウ 人材育成から考える組織の活性化の成果と課題

- ・本事業の推進のため、本年度校務分掌上に「教師力向上委員会」を新たに設けた。構成員を校長、教頭、教務主任、各学年主任、生徒指導主任、研究部主任、授業研究部主任としたことにより、本事業を人材育成、実践的指導力の向上につながる校内研修や授業研究、個々の教員へのフォローアップというシステムの構築につなげることができた。
- ・教職員の指導力向上に向け多様な取組を関連づけて行うことにより、講師の多い体制であることを踏まえつつ、教職員の協働意識と学年単位の複数指導体制の充実を図ることができた。
- ・教職員間で報告・連絡・相談が適宜行われ、意思疎通を図りながら教育活動を進めており、昨年度に比べ同僚性の高まりが実感できた。

このことは教職員の間接評価結果からもうかがえる。

- ・主要な教育活動については、達成目標と方向性を明確化にし、進行管理を組織として徹底するとともに、本年度実践を積み上げた人材育成、指導力量の向上につながるシステムを継承・改善・工夫し、結果と評価を意識した教育活動を充実させていきたい。

エ 取組の時系列（本事業関連事項）

	日時	内 容
1	4月30日	教師力向上委員会①「本事業の趣旨と研究構想について」
2	5月14日	榊原教授、総合教育センター主任研究主事兼指導主事来校 江陽中学校の英語科教員が授業参観に来校
3	5月21日	教師力向上委員会②「校内授業研究会の実施に向けて」
4	6月 3日	講師1名が江陽中学校へ授業参観（技術）
5	6月11日	「教師力向上」第1回校内授業研究会 研究授業（理科） ・グループによる研究協議 ・榊原教授の指導助言
6	6月中旬～	教科別研究授業の実施（夏季校内研修会で報告・交流）
7	6月16日	峰山高校「授業の達人」、国語科教諭2名が授業参観
8	6月19日	丹後教育局「指導力アップセミナー」に講師3名が参加
9	6月25日	教師力向上委員会③「夏季校内研修会について」
10	6月30日	職員会議「夏季校内研修会の実施について」提案
11	7月 1日	若手教員2名が宮津中学校へ授業参観（数学）
12	8月 6日	夏季校内研修会「教育相談」
13	8月21日	夏季校内研修「生徒指導、特別活動、道徳教育、教育課程」
14	8月27日	「教師力向上」第2回校内研修会（夏季校内研修） ・学級経営、教科指導：若手教員2名実践報告、生徒指導 ・グループによる研究協議 ・榊原教授の指導助言
15	9月17日	網野北小学校の校内研修（数学）へ数学教諭派遣
16	9月30日	京の子どもへ夢大使派遣事業「龍村映画監督の講話」 ・事前に「京の子ども 明日へのとびら」を活用した道徳の授業
17	10月15日	大宮第二小学校へ授業参観
18	10月14日	道徳「出前授業」実施 3年2組 教師力向上委員会④「今後の取組について」
19	10月16日	公開授業5校時 「みどころ」を入れた資料配布（今後継続）
20	10月23日	網野高校、久美浜中学校、弥栄中学校の英語科教員が授業参観
21	10月20日	家庭学習時間調査①の開始、授業参観週間①
22	10月31日	PTA講演会「子どもたちに教えてもらった」堀川高校荒瀬校長
23	10月31日	園部高校英語教育研究発表会に英語科教員2名参加
24	11月 8日	学校公開日 5校時授業参観、6校時「総合的な学習の時間」全校発表会
25	11月11日	教師力向上委員会⑤「校内研修に向けて、中間総括について」
26	11月17日	家庭学習時間調査②の開始、授業参観週間②
27	11月21日	教師力向上委員会⑥「授業研究会に向けて」
28	11月26日	「教師力向上」第3回校内研修会 研究授業（国語） ・榊原教授、総合教育センター主任研究主事兼指導主事、丹後教育局指導主事、京丹後市教育委員会指導主事来校
29	12月 4日	峰山高校社会科教員による1年生対象出前授業

※ 府総合教育センター研修講座の受講は未掲載

2 管理職の視点から考える本事業の成果

(1) 人材育成の考え方の変容

ア 人材育成への意識が高まり、具体性と明確な意図を持った様々な取組、活動を展開することができた。

イ 人材育成に対する共通理解が高まり、授業力の向上についても人材育成の視点を意識して進めた。

ウ 研究活動を通して、教育活動の課題や教職員に求める課題が見えやすくなり、教育活動の方向性を明確に意識できた。

エ システム構築への努力、そして事業の成果と課題を整理する中で、システムの充実、工夫を継続的に進める姿勢ができた。

オ 組織的な人材育成のシステム構築と自己啓発によるスキルアップの相互作用を充実させることができた。

カ 教職員評価制度との関連

各教職員の自己目標と事業研究との繋がりは十分なものとはいえないが、研究活動を通して、自己目標を人材育成の視点から見つめ直し、中間面談などを活用して、授業改善・指導力の向上と各教職員の立場からの人材育成への期待につなげることができた。

評価の観点も人材育成への姿勢は重要な要素とした。活動と取組における過程の指導や支援等を通し、次年度の自己目標に求める方向性も明確なものとなってきている。

(2) 組織の活性化に向けた現状分析から考える自校の特色づくり

ア 教職員の意識

- ・事業研究の中心を授業改善とし、指導力を高める取組を多角的に進める中で、授業改善への姿勢が目に見える形として変容してきた。
- ・教職員の年齢構成等を踏まえ、事業研究を通し、協働意識を大切にしたら結果、教科内、学年内等での意識の高揚が人材育成につながった。
- ・アンケート等を通しての評価活動を重視し、教育活動の成果と課題について、数値の観点から考えることを進めた結果、成果や課題を客観的に捉えようとする意識が高まってきている。

イ 組織のシステムづくり

活動の中核となる教師力向上委員会は主任会に授業研究主任を入れ10名で構成した。活動の中核となる人材育成のシステムづくり（活動計画案）は校長の提案に基づき、三者会（校長、教頭、教務主任）が4月当初に提起し検討後、活動に入った。

活動は「スキルアップ・5アクション」と称し、“すべての取組はねらいと意図を持つこと”を重視した。内容は①授業研究 ②学年を中心とする指導力育成 ③若手教員等育成研修 ④校外研修会等の積極的活用 ⑤協働意識のもとでの初任者研修である。今後も研究の成果と課題を生かし、今年度のシステムを基本に改善を進めたい。

ウ 学校経営計画及び学校評価の変容

校長として、教育活動の充実のために重視する点は、①教育活動の公開など外部からの教育活動への刺激を求める ②各目標の具体性と活動評価の数値化を進める。このことを通して良い緊張感が生まれることが人材育成、教育活動の充実につながると考えている。

上記の姿勢を踏まえ、実施していることは全教科の授業評価アンケート（2回）教育活動の評価アンケート（保護者、生徒）、行事・授業参観評価、外部評価の試行実施などを進めている。また、諸活動の公開の方針に沿い、様々な公開活動を進め、参観者数（年間 15~600 名）や公開内容に工夫努力している。事業研究については校内教員評価（83%）も高い傾向にあり、経営計画評価にも反映している。授業改善を中心とする学校教育活動に対する保護者評価も前年度を上回り、授業改善の生徒評価も2学期の数値は1学期を上回った。総合的に生徒、保護者の学校教育への信頼度（保護者 78→80%、生徒 71→77%）は向上したと考えている。

事業研究を通して、校長が明確な方向性を示すと共に、“行動”を通して教育活動の充実を“考えること”の大切さを感じている。そして、次年度教育活動の方向性については事業成果の継続充実を進め、学校支援地域本部事業や小中連携も生かし、教育活動の質的变化、向上につなげたいと考えている。そのためには、各教職員の自己目標の具体性についても一層求めていきたい。

3 ミドルリーダーの視点から考える本事業の成果

(1) 取組から考える人材育成についての自らの意識の変容

ア 本事業において「授業研究主任」としてどのように課題解決に向けて関わっていくのかを考えた。「いつまでに」「どのような目的で」「何を行うか」ということを具体化する中で、自己目標をより具体的に明確にすることができた。

イ 校内授業研究会では集団討議法等を活用することにより活発な意見交換もでき、研究会の活性化を一定図ることができた。しかし、授業実践の深化に向けて努力した自分に満足しているだけにとどまらず、その研究を生徒の変容につなげていかなければならない。

ウ 人材育成、授業改善の必要性や危機感を感じられる機会を与える必要がある。

(2) 取組から考える自校組織の活性化

ア 何をどのように改善したのか、改善した成果が生徒にどのように返ったのかということについて、明らかにしていく必要がある。このことを取り組まなければ、本当の授業研究の活性化にはつながらない。

イ 目標を設定し組織的な取組を活発に行うことは、自己啓発・指導力向上にもつながる。

(3) 教職員の意識の変容

ア チームとして取り組むことは、教育実践の継承や教育活動の充実につながっているとともに、一人一人の教職員にとって安心感を与えている。

イ 「組織の中の自分」を意識し、その役割に目が向けられてきている。そして、教職員全体に協働意識や学校運営参画意識が高まっている。

大宮中学校における本事業の成果と課題

京都教育大学 教授 榊原 禎宏

1 多忙な毎日と中期的展望

多くの中学校でも似たような状況かもしれないが、個々の教員は授業、生徒指導、部活動さらには家庭訪問と懸命に取り組んでいるにも関わらず、それが学校全体としてどのような方向に向かっているのかについて実感が伴っているだろうか、という印象をはじめに受けた。

その一方、学校長の説明から、この学校での勤務年数の短い教員が多いこと、とりわけ学級担任の経験の乏しい者が少なくないこと、加えて講師を抱え、その育成も求められている状況にあって大変忙しく、現在以上のことをするゆとりのないこともわかった。日々の業務に追われている状態で、気がつけばすでに夕方という時間の過ごし方とならざるを得ない状態である。

したがって、入学した生徒がどのように卒業していくことを展望しながら日々の活動に取り組んでいるのか、といった中期的な目標やビジョン、あるいはそこから導かれる経営と教育の実践という発想を持ちきれない様子であった。

そこで一つのヒントになるのが、学区地域と学校との関係をどう理解するか、である。言うまでもなく生徒たちは家庭と地域の事情を背負って学校にやってくる。「家庭・地域と学校との連携」を掲げることも一つのモデルだろう。そのことを含め、同校としてこの関係をいかに措定するかについて職員全体で議論することは、「学校が何を提供できるか」をより考えるきっかけとなる。地域の実際に迫るような授業像を描くこともありうるだろうし、学校ならではの別の世界を提示することも考えられる。いずれにせよ、大宮中学校が現在どんなミッションを持ちうるか、そのためにはスタッフがいかに状況を理解し、協働を進めるかが問われる。この作業が、たとえば3年間を見据えた中期的展望を持つことにつながるのではないだろうか。

2 個業を超えたスタッフ間のつながり

授業を見せてもらい、学校の様子を感じる中で、学校の当面の目標を外に示す部分についてだけでなく、より職員の間で共通理解できるようになることが大切ではないか、そのためにも学年や教科を超えた、より「本音の言える」教職員のつながりをどう作り出すかが課題なのでは、と意見を申し上げた。

こうして迎えた夏休み中の校内研修は、教員間にある「敷居」をより低くすることを目指すものであった。議論の中で、ある教員が自分とは異なる教科の教員に「そのことを中学生が学ぶ意味はどんな点にあるのかわかりませんが」と話かけたのは、象徴的なシーンだったように思われる。

それは、他の教科や学年のことについて、批判的に発言しても良いという雰囲気を作り出すきっかけになっただろう。授業をどう進めればよいか、どんなやり方があるか、

といった技術のみならず、その意味や価値は何か、どんな点でこの学校ならではのものに解釈、改変することが重要か、についてそれぞれの考えを出し合ってみる、こうした観点からの校内研修は多くの教員に新鮮だったのではないだろうか。

とはいえ、1学期の授業を振り返る作業をグループワークにて模造紙と付箋紙で試みたことは、意見交換に留まらず、可視化する、つまり見えるように進められた点では良かったものの、通り一遍の発言にまだ留まっていたことも否めない。

たとえば、若手教員による授業実践の報告を聴いた際、担当教科でなくとも「このような授業でいいのだろうか」と思われるところが複数箇所、明らかにあったにもかかわらず、教員たちからは、意見はおろか、「よくわからないのですが、どうなのでしょう」といった質問すら出ない場合もあった。その際は、思わず管理職が問いを投げかけて話の流れの修正を図ったが、わからないなりに問うことはできるという組織風土を生み出すことが決して容易でないことを感じさせられた。

3 職務の価値まで遡る振り返り

4回目の訪問時には、授業を参観したのちに校内研修が行われた。他教科の教員からも少なからず質問と意見が出され、この間の研修を中心とした取り組みが活かされていることを感じられるものであった。しかしながらその一方、「なぜこれを扱うと考えるのか」「この内容の面白さはどこにあるか」といった、教材のあり方や授業の原理的な問いにまで迫るものはあまり見られなかったように思う。

すべての授業時間については無理としても、学校の今年度の重点に直接かかわるような部分については、そこで狙われている「学力」はどんな点で大切なのか、またそのための手立てについての妥当性や課題は何なのか、といった研究的視点から議論を進めていくこと、そのためにも何らかの仮説を立てることが必要である。

そこに関わって、学校の目標と課題、教育活動、校内研究のつながりをいっそう持たせる上で、スキルアップだけでなくメタ認知により注目した人材育成が求められる。たとえば、研修会をやらなければならない、報告を出さなければならない、ではなく、その作業を通じて何らかの気づきがあることを期待できるか、そのために、意見交換や議論をしようとする自分たちに、「わからないことは何か」「この作業を通じてわかることができるか」という予想や問いの立てられていることが重要だろう。

いわゆるやっつけ仕事に終始してしまい、楽しい、おもしろいと感じることがなかなかできない。スタッフの職能開発がもしそのように捉えられているならば、得られることは限られる。「わからない」そして「わかりたい」という動機がない状態で興味深い授業を作り出すことは難しい。これは、中学生にとっての授業でも同様だろうが、すでに成人である教員にあっては自身の納得や理解がより必要な点で、一層重要な着眼点になっていると思われる。

実践開発校から学ぶ演習

次の2つの演習は、「教師力向上」教育実践力継承事業の実践開発校の実践例の中から紹介しているものです。

演習のねらいと進め方等について解説しています。

演習1 校内組織の活性化を目指した役割期待

演習2 授業の振り返りから授業力向上を考える

演習1

校内組織の活性化を目指した役割期待

教職員は日常の職務により成長するといわれ、学校が教員の育つ場としてより充実するためには、管理職・ベテラン・中堅・若手教員がどのような役割を果たすかを知ることが大切です。

この演習では、他からの期待を理解することを通し、自らが日常的にどのような役割を果たせばよいのかについて考えるとともに、校内における教員間のコミュニケーション活性化のサポートをねらいとしています。

◇ 演習の進め方

① 各年代に期待する人材育成上の役割を考える。

教職員を20代、30代、40～50代、管理職にグループ分けし、それぞれが、自分以外に対して、職場において人材育成を活性化に向け、どのような期待や要望があるかを、それぞれ2～3枚ずつラベルに記入する。

記入の際には、これまでの経験で「うまくいったこと」等を思い起こし、記入する。

(例) 30歳代教員

- ・管理職(校長・教頭)に対する期待・要望(2～3枚)
- ・40歳代以上の教員に対する期待・要望(2～3枚)
- ・20歳代の教員に対する期待・要望(2～3枚)

② 各自のラベルを説明しながら発表する。

各年代からのラベルを集め、KJ法的な手法で整理し、以下のように模造紙の表に貼付する。

表にラベルを貼った後、年代のグループから順に、各自のラベルを説明しながら発表する。

また、発表を聞きながら、気付いたことや自らができることをメモし、その後、意見交換する。

(記入例)	管理職(校長・教頭) (～～期待する)	40代以上ベテラン教員 (～～期待する)	30代中堅教員 (～～期待する)	20代若手教員 (～～期待する)
管理職 (校長・教頭) (～から)		・分掌や学年内の業務の調整 ・教員へ厳しいことを言った後のフォロー	・若手教員へのアドバイス ・専門性に対する指導、助言	・若手への助言 ・積極的な行動と新たな業務へのチャレンジ
40代以上教員 (～から)	・現場にも顔を出して現状をみてほしい ・相談しやすい場づくり		・研修会の企画立案 ・若い教員との会話	・周りの教員との積極的なコミュニケーション ・積極的な研修、講習の受講
30代教員 (～から)	・職場の雰囲気づくり(明るい職場づくり) ・方針等の的確な指示	・困難な業務の時の相談 ・報告に対する指導やコメント		・分からないことへの質問 ・後輩教員の手本となってほしい
20代教員(～から)	・過去の経験談(成功・失敗体験)の紹介 ・積極的な研修等への参加奨励	・教員の能力を引き出す業務分担 ・それぞれが抱える問題の把握、アドバイス	・業務遂行時のノウハウの伝達 ・暖かくも厳しい支援的助言	

相互に期待する事柄を書き出し、整理することで、本音で語る「場」が生まれ、経験年数、役職毎の果たすべき役割に対しての気づきから目標達成に向けた職場内でのコミュニケーションが活性化し、相互の意識変容を図ることが可能となる。

演習2

授業の振り返りから、授業力向上を考える

この演習では、日常の授業を行う上で、重視していることと、心がけて実行していることのズレを明らかにし、自らの授業におけるPDCAサイクルの中での振り返りから気づきを生み出すことをねらいとしています。校内研修等で、すべての教員で実施し、個人の気づきを深めるとともに、学校全体の傾向を明らかにすることで、自校の課題が明らかになります。

当センターの経験年数別研修講座でも実施しています。

◇ 演習の進め方

① まずは、授業準備、授業実施、授業の振り返りの各10項目について、重視している点についてA～C、心がけて実行しているかについてX～Zに○を記入します。

② A～C、X～Yの3×3の表に、1～30の質問の番号を記入します。

A			1
B			
C			
	Z	Y	X

③ 表に記入が終われば、表から自らの授業の傾向を読み取り、気付いたことをメモ欄に書き込み、小グループで協議します。

記入例

1	自分のつくったプリントを配る	○A	B	C	○X	Y	Z
---	----------------	----	---	---	----	---	---

◇ 演習の分析の考え方

- ① 一般的な傾向として、番号は、右上がりの形で真ん中に集まる形となります。
- ② A～Xの欄は自らの授業に関する強みであるといえます。逆にC～Zの欄は弱みと捉えることもできます。
- ③ 自らの授業改善に向け、まずA～Zの欄に目が向くと思われませんが、一気に変容させるというよりもまず、A～Y欄から意識してみることが大切です。

A			1
B			
C			
	Z	Y	X

校内研修で取り組んだ実践例

【20代】	人数	A-Z欄										A-Y欄									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A	1～10																				
	11～20																				
	21～30																				
B	1～10																				
	11～20																				
	21～30																				
C	1～10																				
	11～20																				
	21～30																				

上記の表は、年代別に集計した例の一部である。経験年数別の教員の授業に対する意識が明確になり、全体集計からは、自校の授業に関する課題分析が可能となる。

わかりやすい授業の進め方について、相互の考え方の理解が進むとともに、教員間のコミュニケーション活性化や授業研究を実施する際、授業を見る観点の整理にもつながる。また、年度当初と年度末に校内研修を行うことで、教員の行動変容とともに、児童生徒への授業アンケートと組み合わせることで、学校評価等のデータの根拠にもなる。

あなたの授業観は？

以下の表にある授業についての①～③の各領域について、

(1) あなたは、それぞれの項目についてどの程度重視すべきだと考えてきましたか？

尺度 A 格別に重視すべき B ふつう C 特段重視せず

(2) あなたは、現在、どの項目を実行していますか？

尺度 X おおいに実行している Y ふつう Z あまり実行せず

★ 表中の各項目について、A、B、C、X、Y、Zの各記号のうち、あなたのお考えや実際の行動に近いものに○をしてください。

① 授業準備		重 視	実 行
1	自分のつくったプリントを配る	A B C	X Y Z
2	市販の副教材を使う	A B C	X Y Z
3	問題解決型の授業を意識する	A B C	X Y Z
4	接続する学校の入試を意識する	A B C	X Y Z
5	単元間の関係を踏まえる	A B C	X Y Z
6	他教科の内容との関連を意識する	A B C	X Y Z
7	自分なりの教材解釈を行う	A B C	X Y Z
8	どの児童生徒も同じ内容で教える	A B C	X Y Z
9	どの児童生徒も同じ方法で教える	A B C	X Y Z
10	何かの本や話の受け売りで授業をする	A B C	X Y Z

② 授業実施		重 視	実 行
11	板書する量が多い	A B C	X Y Z
12	児童生徒が既に知っている知識の確認のために発問する	A B C	X Y Z
13	授業のチャイムが鳴り終わるまでに教室に着く	A B C	X Y Z
14	授業方法やスタイルは自分なりに工夫する	A B C	X Y Z
15	児童生徒をほめる	A B C	X Y Z
16	児童生徒が騒がしくなった時には、叱る	A B C	X Y Z
17	テスト前には出題内容を意識して授業する	A B C	X Y Z
18	児童生徒が嫌がっても大事なことはがまんさせる	A B C	X Y Z
19	「手抜き」の授業はしない	A B C	X Y Z
20	児童生徒の学習進度に応じて個別に指導する	A B C	X Y Z

③ 授業の振り返りと成果		重 視	実 行
21	授業のやり方を、年々、向上させる	A B C	X Y Z
22	自分の授業の進め方について振り返りながら、反省点を検討する	A B C	X Y Z
23	どの児童生徒も同じ水準まで学習させる	A B C	X Y Z
24	受験に役立つ授業かどうかを意識する	A B C	X Y Z
25	授業記録をとる	A B C	X Y Z
26	他の先生に自分の授業を進んで観てもらう	A B C	X Y Z
27	児童生徒に授業の感想や要望を求める	A B C	X Y Z
28	授業終了時や単元終了時には確認テストをする	A B C	X Y Z
29	自作の教材や指導案を整理している	A B C	X Y Z
30	児童生徒の個人別記録を整理している	A B C	X Y Z

(3) 授業について振り返り、どんな気づきがありましたか？

☆ わたしが気づいたのは、

・

・

・

・

・

※ 各項目の番号を書き入れてみて、どんなことを感じますか。

A			
B			
C			
	Z	Y	X

(出典)「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) (文部科学省 平成 16 年 9 月) を改訂

平成20年度「教師力向上」教育実践力継承事業
実践のまとめ

平成21年3月

発行 京 都 府 教 育 委 員 会

作成 京都府総合教育センター
〒612-0064
京都市伏見区毛利長門西町
TEL 075-612-3266