

平成24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25年3月

は じ め に

京都府では、管理職や経験豊かな教職員の大量退職の時代を迎え、学校を取り巻く状況が大きく変化しています。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な課題となっています。

京都府教育委員会では、平成23年1月に、新たな京都府の教育振興基本計画「京都府教育振興プラン～つながり、創る、京の知恵～」を策定し、京都の未来を創造する人づくりに向けて歩み出しました。

また、京都府総合教育センターでは、『教師力』向上のための指針（平成19年6月）を踏まえ、「学校・教職員を支援するセンター」を使命（ミッション）とし、教職員の多忙化に配慮しつつ、研修と研究の一体化が図れるよう、単位制履修制度の創設や出前講座の拡充など、さまざまに工夫を続けてきたところです。

平成20年度より実施し、本年度で5年目を迎えたこの『教師力向上』教育実践力継承事業では、大学の研究者である指導顧問の先生方と学校が協働し、人材育成の手法開発を目指すという、他府県にも、あまり例のない試みとして注目されています。

この取組を通して得られた新たな発見を生かして、今後のよりよい学校づくりにつなげていただき、各校の継続した「人材育成の取組」や「組織の活性化」が更に進むことを期待しております。

ここに、府内7つ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、各指導顧問から見た成果と課題についても掲載しております。各校において、幅広く活用いただければ幸いです。

最後になりましたが、本事業に専門的立場から御指導をいただきました指導顧問の先生方に厚く御礼申し上げます。

目 次

はじめに

1 「教師力向上」教育実践力継承事業の趣旨と実施方法

2 「教師力向上」教育実践力継承事業についての報告

(1) 長岡京市立長岡第二中学校	1
(2) 指導顧問から見た成果と課題	8
(大阪教育大学 木原 俊行 教授)	
(3) 京田辺市立培良中学校	11
(4) 指導顧問から見た成果と課題	16
(名城大学大学院 大学・学校づくり研究科 木岡 一明 研究科長)	
(5) 京丹波町立瑞穂小学校	19
(6) 指導顧問から見た成果と課題	24
(関西外国語大学教授、筑波大学 山口 満 名誉教授)	
(7) 舞鶴市立明倫小学校	27
(8) 指導顧問から見た成果と課題	35
(京都教育大学大学院連合教職実践研究科 竺沙 知章 教授)	
(9) 京丹後市立峰山小学校	38
(10) 指導顧問から見た成果と課題	44
(京都教育大学 榊原 禎宏 教授)	
(11) 府立菟道高等学校	46
(12) 指導顧問から見た成果と課題	51
(兵庫教育大学大学院 浅野 良一 教授)	

平成24年度「教師力向上」教育実践力継承事業一覧

京都府総合教育センター

教育局	学校名	実践テーマ	指導顧問
乙訓	長岡京市立 長岡第二中学校	基礎学力の向上に向けての教員の授業力向上とPDCAサイクルに基づいた学校組織への変革	◎大阪教育大学 教授 木原 俊行 ○名城大学大学院 研究科長 木岡 一明
山城	京田辺市立 培良中学校	道徳の授業改善を中心に教職員の授業力の向上を図り、経験の浅い教員の増加にともなう教職員研修の在り方	◎名城大学大学院 研究科長 木岡 一明 ○大阪教育大学 教授 木原 俊行
南丹	京丹波町立 瑞穂小学校	質の高い学力を育成するための指導の在り方～算数科の重点研究と個人研究を結んで～	◎筑波大学 名誉教授 山口 満 ○京都教育大学 教授 榊原 禎宏
中丹	舞鶴市立 明倫小学校	教師力向上を図る校内研究推進のあり方（人材育成の波及を目指して）	◎京都教育大学大学院 教授 竺沙 知章 ○筑波大学 名誉教授 山口 満
丹後	京丹後市立 峰山小学校	国語科を中心に、ことばの力、理解し伝える力を育てる指導	◎京都教育大学 教授 榊原 禎宏 ○兵庫教育大学大学院 教授 浅野 良一
府立	府立菟道高等学校	「チーム菟道」の育成に向けた教職員の指導力の向上～若手教員の人材育成に向けた取組を通して～	◎兵庫教育大学大学院 教授 浅野 良一 ○京都教育大学大学院 教授 竺沙 知章

◎印の指導顧問は4回、○印の指導顧問は1回程度の訪問

平成24年度「教師力向上」教育実践力継承事業についての報告

長岡京市立長岡第二中学校

1 学校としての取組のまとめ

(1) 研究主題

「PDCAサイクルに基づいた学校組織の更なる変革」

「基礎学力の向上へ向けての教員の授業力向上（授業力向上プロジェクト）」

(2) 取組内容

ア 研究主題を受けた特徴的な取組

(7) 学校組織の活性化に向けた研修

○小中連携事業充実に向けた演習（小中連携事業の推進）

(4) 授業力向上を目指した授業研究

○研究の方向性を共有化

- ・すべての生徒が興味を持ち、主体的に学習する授業づくり
- ～規律ある授業の創造（学校経営目標〈重点〉）～を目指して

「わかる授業」「落ち着いた学習環境の整備」「自ら学ぶ意欲の育成」

「家庭における学習習慣の定着のための対策」「学力に課題のある生徒への対策」

～活用型の授業展開を目指して～

○授業研究の推進

- ・本校授業の課題と強み
- ・「よい授業」についての演習
- ・研究授業の実施
- ・事後研究会（研究授業チェックシート・グループ協議〈付箋の活用〉・講義）
- ・月毎の教師の個人目標設定～総括〈資料1〉
- ・個人レポート作成～交流（年間の振り返り～今後の展望）〈資料2〉

○「学びの基礎力」向上～「活用型授業」実践に向けた取組

- ・管理職・研究主任を交えた教科部会
- ・授業に際しての教師の最低限の心構え確認

「めあての提示」「授業外のものを出させない」「参加できていない生徒を放置しない」



イ 取組の時系列

		木原先生	木岡先生
4月	26日（木） 授業参観	プロジェクト打合せ 授業参観 1・3年中心	
5月	職員会議 （プロジェクトの進め方）	プロジェクト研修の進め方について確認	

6月	28日(木) プロジェクト研修①	グループ協議 ・自分の授業を振り返る ・『生徒が「わかった」「楽しい」と感じる授業』に向けて ・7月の個人目標設定 講義「中学校における授業改善の動向」 「本校の授業から」	
7月		個人目標に向かって授業実践・自己評価	培良中視察(密谷教頭・大平)
8月 夏季休業	20日(月) 小中連携合同研修会 プロジェクト研修②		ロールプレイ・ディベートによる小中理解 『小中連携教育の推進は、是か非か』
8月	30日(木) プロジェクト研修③ 6H研究授業・事後研	テーマ：『全ての生徒が興味を持ち、主体的に学習する授業づくり』 『小中連携』 自由参観 研究授業「数学：1年(加田・南)・2年(影山)・3年(松岡)」 ※ 指導案の準備 事後研(長二中教員+算数・数学部会) グループ協議	
10月		10月の個人目標設定 ↓ 個人目標に向かって授業実践・自己評価	
11月	5日(月) プロジェクト研修④ 6H研究授業・事後研	11月の個人目標設定 個人目標に向かって授業実践・自己評価 研究授業「1年音楽(吉田)・2年英語(山上)・3年理科(畑)」 ※ 単元計画+指導案の準備 ※ 可能な教科は『活用型』授業を目指す 事後研：グループ協議・講義	
12月		12～1月の個人目標設定 ↓ 個人目標に向かって授業実践・自己評価	
1月	9日(水) プロジェクト研修⑤	個人目標に向かって 授業実践・自己評価	授業参観 演習(グループ協議)・講義 『よい授業とは?』 ～様々な立場から考える～
	30日(水) プロジェクト研修⑥ 6H研究授業・事後研	研究授業「1年保体(赤田・伊達)・英語(藤井) ・2年理科(牧本)・社会(喜多)」 ※ 単元計画+指導案の準備 事後研：グループ協議(研究授業について・個人レポート交流)・講義	
2月	職員会議(総括)	2～3月の個人目標設定 ↓ 個人目標に向かって授業実践・自己評価	
3月	職員会議(来年度へ)	個人目標に向かって授業実践・自己評価	

ウ 人材育成にかかわる成果と課題

(ア)成果

- ・問題事象への対応等、生徒指導面での課題が大きく、「生徒をいかにして教室に入れるか」「いかに授業を成立させるか」に苦慮し、研究授業自体が何年もの間実施されていなかった数年前までの状況からすると、全教職員参加のもと研究授業・事後研修会が複数回実施でき、授業について考える場を設定できたことは本校にとって大きな前進であった。
- ・研究授業及び事後研究会を繰り返す中で、本校の授業実践の課題や改善の方向性について、全教職員で確認することができた。
- ・研修を重ねていく中で、「めあての提示」「他教科の用具等、その授業に関係のない物は出さない」「授業に参加できていない生徒を放置せず、必ず何らかの働きかけをする」「個人ロッカーの整頓」等々、『学びのルール』『学びの環境づくり』に関する具体的内容について共通確認することができた。
- ・研究授業の事後研究会では、付箋を活用したグループ協議・講義等に多くの教職員が前向きに臨み、活発な意見交流を通じて他の教師の考えや指導の工夫について学び合うことができた。
- ・30代が少なく教職員数の約1／3にあたる9名（非常勤1名を含む）が新卒または経験の浅い若い講師という職員体制であるが、その若手教職員が積極的に研修に参加する姿勢を見せ、相乗効果でベテラン教職員も徐々に前向きな取組姿勢になった。
- ・授業でのICT活用や言語活動を意図的に導入する教職員が増え、ICT活用については、若手教職員のみならず、40～50代の教職員が積極的に活用しようとしている。
- ・個々の教職員が指導案を作成する際、まず単元計画を充実させ、全体を見通した上で各授業の指導案を作成するという意識が向上した。

(イ)課題

- ・学校全体的に研究授業や授業改善に関する研修に不慣れであることもあり、学校として「何を指すのか」というテーマ設定が曖昧で、研究の方向性が定まりきらなかったと思われるので、次年度に向けて焦点を絞り、全教職員で確認していく必要がある。
- ・本研修に期待するものは教職員個々に微妙に差異があるので、今後、それぞれのニーズに応じて、お互いに学び合える校内研修を積み上げていけば、さらに効果的であると考える。

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

- ・「学びの基礎力向上」に向けた『学びのルール』『学びの環境』づくりに関連して、生徒指導部・学習指導部・各教科部会・各学年に働きかけ、組織的に現状の改善に向けた動きをつくることができた。
- ・研修を重ねる中で、所属学年以外の教師とも授業づくりについて積極的交流し、授業改善をしようとする意識が高まった。
- ・全教職員が研修内のグループ協議を活発に行えるようになった。

(イ)課題

- ・研究主任単独の発案・提案による研修会のスタイルから本校の次代を担うメンバーの選出による「研究推進チーム（仮称）」の立ち上げや同チームによる研修会の企画・運営を実現するこ

とで、若手から中堅教職員の参画を促したい。

- ・一人ひとりの得意分野を生かした柔軟な組織体制の構築や取組を行う。

(3) 成果を受けた今後の方向性

- ・本校が授業改善に向けて力を注ぐべき部分を明確にして、共通理解のもと全教職員で組織的に教育活動を進め、PDCAサイクルを繰り返しながら研修を積む。
- ・若手教職員とベテラン教職員がそれぞれの良さを認めつつ、授業に関することを始めとして教育活動に関する意見交流がさらに積極的にできる職場の雰囲気・組織づくりを大切にしていく。

(4) 本事業に係る取組資料等の説明

○ 資料１：個人目標・総括用紙

- ・7月以降、個々の教職員が月毎に自己の授業の目標とすること及び月終わりの総括（振り返り）を一覧表に打ち込んでもらい、職員会議や研修会の場で配布する等、各教職員の実践について、お互いに見えるようにした。

○ 資料２：個人レポート用紙（サンプル）

- ・本年度最終の研修会にあたり、全教職員が個々の実践を振り返り、次年度の展望や本研修（『授業力向上プロジェクト』）に望むことをまとめ、レポート交流を実施した。木原教授からは、「これも立派な『研究紀要』です。」とお褒めの言葉をいただいた。

3 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

学校評価アンケートや教職員評価の面談では、若手を含め多くの教職員から「本年度、授業研究をやって良かった」「実践の参考になり、勉強になった」との肯定的な意見が出された。特に、授業研究では、ほぼ全クラスで研究授業を実施したということもあり、校内研修の設定時間が多かったが、積極的な意見交流やグループ協議での代表意見の発表等は若手教職員を中心に誰もが当たり前のようにできるようになった。そして、研究授業当日の事後研修会では、本校期待の若手教職員がコーディネーターとして、参加者のグループ協議を円滑に進めることができた。これらの取組は、一人ひとりの「教職員に求められる高い専門性・広い社会性」という点での自信につながり、「教師力向上」に対する意識の高まりを感じる。



(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

- ・教職員の意識
- ・組織のシステムづくり
- ・学校経営計画及び学校評価の変容

4月段階での早期の年間計画作成がビジョンの確立と意識の高揚に寄与した。

本事業指定の2年間は、本校の耐震改修工事に伴う学校生活の変化と重なる。特に本年度は、生徒も教員も『創立40周年』ということで、意欲と活気に満ちた1年間となり、「チーム長二中」の合言葉で実践がスムーズに進んだ。

この様な環境の中で、従来の学校教育目標・目の前の生徒の実態・保護者や地域の願いと向き合って、何度も協議したことは大変意義深い。個々の教員の日常業務に対する意識が学級経営や学級事務のみならず、「学校運営」という大きな視点でそれぞれの校務分掌遂行にも向けられていると感じられ、心強い。

年度末の学校評価においては、自己評価アンケート結果分析や個人レポートからの今後の改善策について、各校務分掌の年度末総括とリンクさせ、個々の意識改革につなげたいと考えている。管理職としては、「組織の活性化」及び、更なる「校区全体での小中連携」に向けて、やり甲斐と醍醐味を感じる場所である。

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

- ・年度途中に引き継いだ当初は、研究主任としての動きが全くイメージできず、「何をどうすればよいのか」が全くわからない状態であったが、少しずつ研究主任として「他の教師にどう問題提起するか」「研修をより有意義にするために、関連する指導部にどう働きかけをして、動かすか」を考えるようになった。
- ・教職員に対して「授業」「生徒指導」等に関しての情報・スキルを提供したり、課題提起をする場面が増えた。

(2) 取組から考える自校組織の活性化

- ・若手教職員が「自分はこの部分で学校教育に貢献」という意識を持って、学校運営に取り組む姿勢が見られるようになってきた。
- ・研修会では、授業そのものや『学びのルール』『学習環境』づくり等、「学びの基礎力向上」に向けて、積極的に意見交流をし合ったり、協力して作業を行ったりする雰囲気が増大した。

(3) 教職員の意識の変容

- ・どの世代の教職員も授業研究やグループ協議等、研修自体に抵抗なく、スムーズに取り組めるようになった。
- ・所属学年や教科の枠を越えて、グループ協議等で活発な意見交流ができるようになった。また若手教職員が意欲的に発表役をかってでる等、グループ（組織）内で自分ができる任務を常に意識できるようになってきた。
- ・やるべきことに対して自分ができることは避けることなく、自ら行動をおこすことができ、協力的に取り組めるようになった。
- ・授業力向上のみならず、教科指導以外でも今後の研修で「教師として生徒に何を伝え、教えていくのか」「学校組織の中での個々の教師の役割や資質」について、まさに『教師力向上』に取り組んでいきたいという意見も聞かれるようになった。
- ・定年退職を数年後に控えるベテラン教師が「自分の長年の経験から後輩教職員に何か伝えていけるものはないか」「人材育成に貢献できれば…」という意識で研修に臨むようになってきた。

授業力向上プロジェクト 自己目標設定

〇月の授業で『目標』とすること

教科等	氏 名	自 己 評 価 (評価：4達成できた→1達成できなかった) コメントもどうぞ！	自 己 目 標
1 組 A 数学			
1 組 B 英語			
1 組 C 保体			
国 語			
社 会			
数 学			
理 科			
音 楽			
美 術			
保 体			
	大平 哲夫	3 授業規律については、満足いく状態ではないが、跳箱が苦手な生徒への得意な生徒による意図的なコーティング指示で短時間で課題が達成できる場面があり、双方が喜ぶ姿を見られた。	★ 授業規律のさらなる改善及び、事故防止に向けた指導の徹底（注意・助言） ★ 教え合いの場面設定に加えて、運動の苦手な生徒への手立て充実
技 術			
家 庭			
英 語			

平成24年度 『授業力向上プロジェクト』研修のまとめ

担当教科〔 〕 氏 名〔 〕

1 学校経営目標（重点）「規律ある授業の創造」

- | | |
|------------------|-----------------------|
| * わかる授業 | * 落ち着いた学習環境の整備 |
| * 自ら学ぶ意欲の育成 | * 家庭における学習習慣の定着のための対策 |
| * 学力に課題のある生徒への対策 | |

2 年度当初の目標

自己申告書（「学習指導」具体的目標）の記述を参考にして、自由に打ち込む

- 自己申告書より
- ・ 保健体育の教科指導・部活動指導を中心に全教育活動を通じて、生徒が規律ある学校生活及び姿勢で課題や困難に立ち向かって真剣に努力していくことが実現出来るよう、粘り強く指導していく。
 - ・ 聞かせる指導を心がける。（静かに聞ける状態を早く作れるような指導や声かけ）
 - ・ 生徒集団・個々の生徒の能力に応じた課題の提供・授業の展開を心がける。
（練習内容の工夫・改善）
 - ・ 授業規律を重視し、かつ『静と動』のメリハリのある授業展開を目指す。
（可能な限り生徒とともに動き、適宜模範を示す等の工夫をする。）
 - ・ 体力向上を目指した指導をする。（継続的なトレーニングメニューの実施。）
 - ・ 小中連携の成果を踏まえた指導をする。
- ※ やはり学校全体の生徒の落ち着きや学力の向上のためにも、授業規律は重視したい。

3 個人目標～自己評価について総括

各月の記述を打ち込む

○ 7月 自己評価：3

- 目標
- ・ 暑さの中にもメリハリのある授業。
 - ・ 個の能力に応じた助言。
 - ・ 水泳での見学者指導。

- 総括
- ☆ 一定の成果はあったが、満足できる状態ではないので、継続的に指導をしていく。
 - ☆ 水泳が苦手な生徒への指導は、技能チェックの上、別コースに集めてアドバイスしながら練習させたり、水泳部員や水泳の得意な生徒をアドバイザーにグループ配置したりしながら心がけた。
 - ☆ 見学者は比較的少なかったが、腰等の骨折等、プールサイドでのトレーニングもさせられない状態の生徒が中心で、的確な見学時の指導は不十分だったと思う。

○ 10月 自己評価：2～3

- 目標
- ・ 少しダレ気味な授業規律の立て直し
 - ・ 教え合いの場の設定

- 総括
- ☆ 授業規律はまだまだ → 講座によって差があり、スムーズには行かない
 - ☆ 柔道・ソフトボールのグループ練習で積極的にアドバイスをする場面が…好きな種目では比較的得意な生徒が積極的にアドバイスをする姿が見られるが、苦手であったり、興味・関心が薄い種目の時にどう仕向けていくかを検討しておく必要がある。

○ 11月 自己評価：3

- 目標
- ・ 授業規律のさらなる改善及び、事故防止に向けた指導の徹底（注意・助言）
 - ・ 教え合いの場面設定に加えて、運動の苦手な生徒への手立て充実

- 総括
- ☆ 授業規律については、満足いく状態ではないが、跳箱が苦手な生徒への得意な生徒による意図的なコーチング指示が功を奏し、短時間で課題が達成できる場面があり、双方の喜ぶ姿を見られて良かった。

4 本年度の自己実践まとめ～次年度への展望

自己の実践を振り返るとともに、今後～来年度の授業実践について、打ち込む

- ・ 新学習指導要領完全実施・乙訓スタンダード採用元年・微妙な生徒の実態の変化がある中で、2年ぶりの授業ということで、生徒の状況等を把握しながら保健体育としての授業規律を確立させることに非常に苦労した。
- ・ 生徒同士の人間関係が固定化している現状だが、グルーピングを工夫し、教え合いの場の設定・授業規律の維持により、個々の生徒が生き生きと活動しながら学んでいける授業の創造を目指していきたい。

5 『授業力向上プロジェクト』研修に望むこと

- ・ 自分の授業が若い頃のような「勢いだけで突っ走る授業」からは脱却してきたと感じてはいるが、それに伴って、生徒集団を掌握し、授業を展開していく中で「何か物足りない」と感じる部分も多々あり、授業規律を維持しながら個々の生徒が意欲的に活動できる授業のためのヒントを得られれば・・・と考えている。

SAMPLE

長岡第二中学校における本事業の成果と課題

木原俊行（大阪教育大学）

1. はじめに

長岡京市立長岡第二中学校（以下、長岡第二中学校）は、平成 22・23 年度、乙訓教育局「乙訓かがやき校」研究指定校及び長岡京市教育委員会研究指定校となって、「9 年間を見通した小中連携教育～学力向上を目指した生徒指導の充実～」という研究課題を設定し、それを、校区の小学校（長岡京市立長岡第三小学校、同長岡第七小学校、同長岡第十小学校）とともに、追究した。それは、本部運営会議と全体合同研修会の下に、国語部会、算数・数学部会、体育・部活動部会、特別活動部会、生徒指導・特別支援部会が位置づけられるという研究組織に基づくものであった。この取り組みは、「授業の連携や小学生の部活動体験を通して、小学生の中学校に対する前向きなイメージを与えるとともに、中学生にとって自己肯定感を持たせることができた」「児童生徒理解や指導に対する認識の共通化が進み、校種間の信頼が深まった」「小中学校がお互いの状況を理解することで、それぞれの学校で取り組むべきことが見えてきた」などの成果をもたらしたそうである。

そうした取り組みが基盤となっているのか、長岡第二中学校の教師たちは、「教師力向上」教育実践力継承事業が始まった時、すでに、かなりの程度の授業力を有していた。筆者は、平成 24 年 4 月 26 日に長岡第二中学校を訪問し、2 時間にわたって少なからずの授業を見学したが、その際に、同校の教師たちの授業づくりのよき工夫をいくつも目にした。例えば、ある教師たちは、教科通信を発行し、生徒に当該教科の学習のコツを示していた（写真 1）。また、ある教師たちは、教科書以外の資料や教具を導入して、生徒の自主的な学習を促し、支えていた（写真 2）。

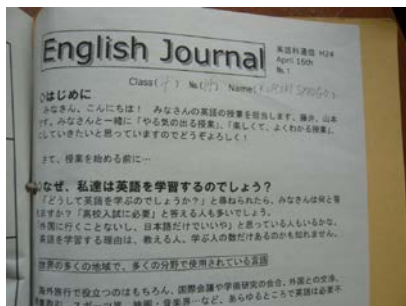


写真 1（左） 教科通信、写真 2（右）教科書以外の教具の利用

つまり、長岡第二中学校の教師たちの授業づくりに関する力量は、本事業がスタートした時点で、ある程度、確かなものであった。だからこそ、次のステップとして、各教師が有する教科指導等のアイデアを共有化し、組織化することが課題となっていたと思う。それを促進するために、学校は、この 1 年、いくつかの改革に着手した。また、筆者も、学校に対して、いくつかの提案等を投げかけた。その実際、成果と課題を、本小論では筆者なりに整理したい。

2. 授業づくりのアイデアの共有化

授業づくりのアイデアの共有化に向けて、長岡第二中学校の教師たちは、まず授業研究会を量的・質的に充実させた。まず、量的には、8 月、11 月、1 月の 3 回の授業研究会で、合計 12 名の教師が研究授業を公開している（ティーム・ティーチングのケースを含む）。しかも、対象となった学年や教科のレパトリーも、豊かだ。8 月の授業研究会は、1～3 年生の数学だったが、11 月の場合は、1

年音楽，2年英語，3年理科という編成であった。そして，1月の授業研究会では，1年保体及び英語，2年理科及び社会となっている。

授業研究会で公開される研究授業の指導案の様式が発展したことにも，注目したい。8月30日のそれは，1ページのものであり，その叙述は，本時の目標と展開が主たるものであった。筆者が，6月の授業研究会において，単元の評価規準や単元計画が活用型授業の成立に重要であることを長岡第二中学校の教師たちに訴えたこともあってか，11月の研究授業の指導案には，単元設定の理由，単元目標，単元の評価規準，そして単元計画が記され，ボリュームも3ページに膨らんだ。それは，1月の研究授業にも引き継がれている。

長岡第二中学校の教師たちの間の授業づくりに関するアイデアの交流は，研究授業見学のための道具立てや研究授業後の事後協議会のスタイルの工夫によっても，進展している。教師たちは，研究授業を見学しながら，付箋紙に気付き（「良かったこと・工夫されていたこと」「課題・気になったこと」）を記す。事後協議会では，それらを集約して，当該研究授業の特長と課題を明らかにする。また，それを踏まえて，各人が自身の授業改善の構想を練る。写真3は，その様子である。

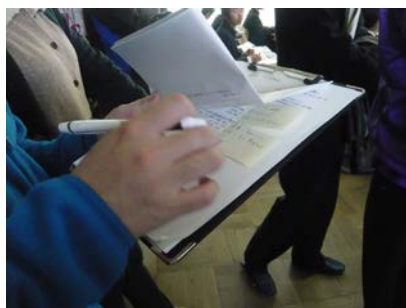


写真3（左）研究授業見学时 写真4（右）事後協議会の様子

3. 授業改善のための共同ポートフォリオの作成

長岡第二中学校の教師たちの授業改善に向けた協働は，共同ポートフォリオの作成へと発展していった。彼らは，7月から，授業改善の個人目標を定めた。例えば，以下のようなものである（10月分の抜粋）。

国語科K教諭：古典の音読を繰り返し行い，暗唱に取り組む。

社会科I教諭：生徒が自分の意見を文章に表す時間をつくる。

数学科K教諭：授業はじめに授業内容の流れを説明し，生徒にイメージをもたせる。

音楽科D教諭：グループ活動で互いに教えあえる環境づくり。

保健体育科U教諭：生徒同士の教え合いや意見交流の場を積極的に増やす。

英語科F教諭：授業のはじめに英文小テストで基礎の定着を図る。

そして，翌月の初めに，自身で，先月の目標がどこまで達成できたかを4段階で評定するとともに，その理由を明らかにする。例えば，先の音楽科D教諭は，設定した目標が「やや達成できなかった」と評価し，その理由を，「打楽器の発表のためにグループを組ませて練習しているが，男女で差が出ている。女子は互いに教え合い，成長しているが，男子はなかなかその形ができない。男女がお互いに教えあえる関係を目指したい」と記している。

ところで，各教師たちの自己目標と自己評価の結果は，A3判のプリントに一覧化され，配布される。それを見て，教師たちは，自分と似た目標を定めた教師を発見するだろう。あるいは自身のものとは異なる目標の存在にも注意を向けるだろう。いずれにしても，自身の授業改善を相対化できる。そうした意味で，そのプリントは，授業改善の方向性を示す「地図」の役割を果たした。

さらに，長岡第二中学校では，年度末に，授業改善に関する「個人レポート集」を作成し，配布し

ている。これは、前述した自己評価を総括し、授業改善に関する次年度への展望を見出すものである。理科のH教諭は、本年度の実践の総括と次年度への展望を次のように記している。

学習プリントを中心とした授業により自然科学の基本概念を教えたいという思いは変わっておらず、来年度も授業の柱としたい。ただ、その概念をいかに使って、生活や科学的思考につなげていくかについての工夫は、本年度の研修により、新たな広がりがあったことは確かである。「板書の工夫」「レポートの工夫」「視覚教材の充実」「班活動の工夫」など、さらに考えなければならないことが増え、来年度への課題であるとともに、楽しみでもある。

短い文章ながら、当該教諭の授業改善に向けた思いとその進展がよく分かる。教師たちは、このような個人レポートを読み合って、授業づくりのアイデアやそれを具体化するプロセスを吸収し合う。

長岡第二中学校の教師たちが推進した、各月の自己目標の設定、その内容に関する自己評価、そしてその蓄積は、授業改善に向けた、各教師のポートフォリオである。そして、それを集約した「個人レポート集」は、授業改善のための共同ポートフォリオと言えよう。換言すれば、それは、前述した授業改善に資する「地図」を「立体化」したものであろう。

4. おわりに

以上のような取り組みが確認されたことから、長岡第二中学校の教師たちは、授業づくりのアイデアの共有化を充実させた。それを発展させるために、平成25年度以降、何をすべきか。筆者の私見を2つだけ述べて、結びに代えたい。

1つは、授業改善に関する取り組みたる「授業力向上プロジェクト」の企画・運営に関するリーダーシップの拡充である。長岡第二中学校の「授業力向上プロジェクト」、それを含む「教師力向上」教育実践力継承事業の取り組みは、学校長や教頭のリーダーシップによって、始まった。それは、悪いことではない。彼らのトップマネジメントがあったからこそ、プロジェクトは、早いスタートが切れた。筆者は4月に長岡第二中学校を訪問しているが、そのような時期にこの事業の開発実践校を訪問できたのは、長岡第二中学校が初めてである。しかしながら、授業改善が学校に浸透するためには、実際に授業を担当する教諭の中にも、リーダーシップを発揮する存在が必要になる。⁽¹⁾つまり、リーダーシップが学校において重層的になる必要がある。長岡第二中学校では、平成24年度後半、それが一部実現した。研究主任がプロジェクトの企画・運営においてイニシアチブを発揮するようになったのである。長岡第二中学校においては、それをさらに充実させるべく、平成25年度以降、実践的リーダーを増やし、「授業力向上プロジェクト」等を推進する教諭のグループを構成することが望まれよう。

もう1つは、「授業力向上プロジェクト」において、他の学校の教師、とりわけ他の「中学校」の教師との授業づくりに関するアイデアの交流を図ることを勧めたい。今日、学校改革の最前線では、それに資する、学校間ネットワーク、学校と教育委員会との協力が注目を浴びている。⁽²⁾長岡第二中学校は、既に、校区の小学校の教師たちとは、様々な側面で協力体制を敷いている。次は、長岡京市内京都府下他市等の中学校の教師たちと授業づくりに関するコミュニケーションや協働を図られたい。授業研究会をそうした学校の教師たちにもオープンにする、他の中学校の研究主任等を招いて授業改善に関する研修会を催すといった営みが、その嚆矢となろう。これらを含む「授業力向上プロジェクト」のネットワーク化によって、長岡第二中学校の教師たちの授業改善はいつそう進展するに違いあるまい。

注

(1) 木原俊行「授業改善、カリキュラム開発と校内研修」北神正行・木原俊行・佐野享子『学校改善と校内研修の設計』学文社、2010年

(2) 木原俊行「わが国の授業研究の実態と展望」水越敏行・吉崎静夫・木原俊行・田口真奈『授業2012』

平成 24 年度「教師力向上」教育実践力継承事業についての報告

京田辺市立培良中学校

1 学校としての取組のまとめ

(1) 研究主題

『教職員の授業力と学校の組織力の向上』

～授業改善と教職員研修の充実 OJT の活用を通して～

〈主題設定の理由〉

近年、団塊の世代といわれる大量採用の年代が一斉退職の時期を迎え、新規採用者の増加等教職員の年齢構成に大きな変化が見られるようになった。本校においても同様の傾向があり、ここ数年、複数の新規採用者の配置、教職経験 10 年以下の教員の占める割合が全体の半数以上となる等、変化が見られる。このような現状の中、部活動等を熱心に指導する教員が多い反面、授業等に対しての積極的な指導方法の改善、研究に弱点が見られ、少なからず教育活動に影響が出ている。そこで、効果的な指導組織のもと、計画的に教職員研修を行い、授業改善を行うことで教職員一人一人の授業力が高められ、それが学校組織の向上につながると考え研修主題に設定した。

(2) 取組内容

ア 研究主題を受けた特徴的な取組

(ア) 授業研究会の充実

本校は、平成 21 年度より京田辺市教育委員会より道德の授業研究の指定を受け、今年度 4 年目となる。昨年度まで年間 3 回道德の授業研究会を実施してきたが、今年度は年間 4 回（道德 3 回、教科 1 回）の授業研究会を実施した。授業参観シートを作成し、生徒の学習の様子や教師の指導において視点を設け、チェックするとともに 1 時間の動きや発問に対する生徒の反応、板書等をメモできるようにし、事後研修会に活かせるよう工夫した。

(イ) 計画的な教職員研修の実施

教職員の経験年数に大きな差がみられるようになり、従来の同一内容の研修では、十分な研修の成果が得られないのではないかと疑問もあり、全体研修に加え教職経験年数に応じた研修を計画的に実施することや全体研修の中でも教職経験をふまえた内容に工夫する等配慮した研修を計画的に実施できるようにしている。また、研修内容についても本校の課題や社会の動勢に応じ、学校の喫緊の課題に対応できるよう計画している。

(ウ) 参画型研修会の実施

従来の講義型の研修に加え、今年度から様々なグループを編成し、KJ 法的な手法を活用しグループ演習を積極的に取り入れるようにした。

グループ分けの例

I 年齢、経験によるグループ

- ① 教員 1 年目（初任者、常勤講師）
- ② 勤務経験が本校のみ
（初任校が本校で 20 代中心のグループ）
- ③ 他校を経験し、複数校の経験をもつ
（30 代中心のグループ）
- ④ 学年主任、教務主任、生徒指導主任
（40 代中心のグループ）

II 教科の特性によるグループ

- ① 国語、社会、理科
- ② 数学、英語（少人数授業を実施している教科）
- ③ 音楽、美術、保健体育、技術・家庭



参画型研修会の様子

(エ) 授業改善の取組

授業力を向上させるために、「いい授業とは」を課題に①教師の立場②生徒の立場③保護者の立場④その他の4項目で交流を深めた。また、指導顧問の先生からの助言も踏まえ「生徒が寝ない授業」を考える上で「楽しい授業とは」という視点で再度自分自身の授業を見直し、それを基に研究授業を行った。事後研修等で意見交流を行い個人テーマの設定と3学期でのテーマ実践へと結びつくことができた。

(オ) 先進校への視察

学校組織の向上を図るためにミドルリーダーを中心に下記の2校を訪問し、先進的な取組を学んだ。

① 愛知県高浜市立南中学校 「授業改善を通じた魅力ある学校づくり」

② 静岡県掛川市立西中学校 「特別活動を通じた魅力ある学校づくり」

その結果、今年度中に培良学習スタンダードを作成し、来年度から実践する方向で進めている。

イ 取組の時系列

月	研修内容
4	研究主題、校内研修計画の確認
5	プロジェクトチームの結成 教師力向上プロジェクト計画の作成
6	7 訪問指導 名城大学 木岡 一明 教授 ・研修計画について
7	6 訪問指導 名城大学 木岡 一明 教授 ・指導顧問による授業参観 ・指導顧問との学習会（有志） 11 校内研修 ・第1回研究授業 ・授業事後研修会
8	27 校内研修 ・学校経営計画中間評価 ・学校の強み、弱みについて交流 28 校内研修 ・生徒理解に向けて 模擬ケース会議の実施
9	24 訪問指導 名城大学 木岡 一明 教授 ・指導顧問による授業参観 ・指導顧問 講義『学校経営・学年経営を改善するために』
10	10 校内研修 ・第2回研究授業 ・授業事後研修会 18 訪問指導 名城大学 木岡 一明 教授 ・指導顧問による授業参観 ・参画型研修会 テーマ「いい授業とは」
11	28 訪問指導 名城大学 木岡 一明 教授 ・指導顧問による授業参観 ・参画型研修会 テーマ「楽しい授業とは」
12	3 訪問指導 大阪教育大学 木原 俊行教授 ・第3回研究授業 ・授業事後研修会 ・指導顧問講評 10 訪問指導 名城大学 木岡 一明 教授 ・第4回研究授業 ・授業事後研修会 ・指導顧問講評
1	29 訪問指導 名城大学 木岡 一明 教授 ・1年次のまとめ
2	学校評価 教育活動評価会議
3	7 実践発表会参加(予定) 25 訪問指導(予定) 名城大学 木岡 一明 教授 ・次年度の研修のあり方について



授業事後研修会

ウ 人材育成にかかわる成果と課題

(ア) 成果

研修を進めていく中で、お互いに刺激を受け合い、一人一人の教職員が自分自身の授業をより良くするために見つめ直そうとしている姿が職員室の中で見られるようになってきている。

研修会の中では、経験年数や教科等共通の課題を有するグループを編成することで、様々な意見が出され、今まで以上に交流ができお互いの理解が、深まるとともに学校の課題も共有することができた。

また、計画的に研修を進めていく上で、共通した視点の基、授業における個人の目標を設定することができ次年度に繋げることができた。

(イ) 課題

当初、授業研究を共通の課題を有することができる道徳を中心に行ってきたが、教科において進めていく中で、どうしても教科の壁が課題として残ってきた。それぞれの教科の特性になかなか踏み込めず中身の深い授業研究にはならなかった。今回少しは解消できたが、まだまだ課題が残っている状況である。

また、指導顧問の先生から「生徒指導においては学校での共通の指導マニュアルがあるが、学習指導ではどうなのか」と助言をいただき、先進校視察の成果ともあわせて本校独自のものを作成し、来年度から実践する方向で進んでいる。

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

人材育成を考える中で、教職員の核となる人材の育成を最初に取り組むこととした。当初、有志による学習会を設定したところ半数以上の教職員が自ら参加し、課題の共有することができた。

研修会の中では、特に若手の教職員から活発な意見やアイデアが出され活気のある研修会になった。また学習会に参加した教職員がそれぞれの役割の中で核となり、研修を深めていくことができた。



(イ) 課題

一定の方向性が明確となり研修を進めてはいるが、やはり意識の面において個人差が出ていることは事実である。特に、一部の経験豊富な教員にやらされ感があり、なかなか積極的に継承するには繋がっていない面がある。一過性の研修にならないよう計画的に実施していきたい。

(3) 成果を受けた今後の方向性

授業改善の取組の中で、いかにこの個人テーマを具現化し授業に生かしていくかが今後の課題として残っている。また、授業規律のスタンダード化や参観チェックシートの見直しを通して授業内容の更なる改善が必要と考えられる。

組織面においては、若手、中堅、ベテラン教員がそれぞれの役割を認識し、それぞれの良さを認めながら交流を深め、コミュニケーションをとることで組織が活性化され組織力の向上に繋がっていくと考えられる。

(4) 本事業に係る取組資料等の説明

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

学校が社会に貢献しつつ、地域に開かれ、信頼されるためには、人材育成が不可欠である。人材育成には、スキル（技術・技能）とマインド（意識・心構え）が大切になってくる。教職員一人一人が学校経営に意識をもつこと。そのためには、学校教育目標を理解し、納得することが前提となってくる。そこで初めて活力が生まれ、教職員がそれぞれの授業や分掌で自分が今何ができるのかを考え、向上意識も育まれてくると考えている。

本事業を通して、特に中学校において教科の違いから、教科研究は個人に任された領域と考える傾向にあったが、教科の壁を越えて、授業について考え研修することが、人材育成の最も大切な要素であるという意識の変容があった。また、OJTを通して授業や分掌の中で意識の変化が見られるようになるとともに、経験豊富な教員が場面場面で、若手育成の担い手となっている姿が見られるようになってきた。

(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

価値観や考え方、能力や意欲等、教職員一人一人様々ではあるが、学校の教育目標達成を目指し校長指導の下全教職員がベクトルの方向を合わせ次の点を要として特色ある学校作りを考えている。

ア 今、必要なことは何か

学校評価、教職員評価をもとに学校の課題を明確にするとともに生徒にとって今、何が必要なのかを考え、教職員全体で常に確認し、実践に生かしていかなければならない。生徒の実態に応じた教育活動が確実にできるよう組織的に取り組む必要がある。また、同時に教職員評価の面談の中で教職員一人一人の実践を適切に評価する必要があると感じている。

イ よりよい授業の実践

今回、授業改善のための個人テーマを設定した。まず、個人それぞれが実践を重ね、学校としてその実践を蓄積し、財産としていくことが大切である。生徒たちが主体的に学び、楽しいと実感できる授業づくりを目指し、指導方法の工夫改善や授業参観、校内研修を通しての研究を進めていくことが必要である。

ウ 人間関係作り

教師と生徒、生徒相互、教師相互の豊かな人間関係づくりが必要である。そのためにも日常的な学級経営、生徒会活動、部活動等について教職員の対話や学び合いを活発にすることが求められている。特に生徒の社会性（集団生活）を育てる安心・安全な学級づくり（学級経営）に力をいれていきたい。

エ 校内研修の活用

従来の校内研修の形態等にとらわれず、今年度から積極的に取り入れた参画型の研修や先進校の取組や研修会等で学んできたことを交流し、教職員全員のものにするような研修を計画的に位置付けていきたい。また、時には、全員参加ではなく、有志による実践の核となる人材育成や経験年数に応じた研修会等も計画していきたい。

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自らの意識の変容

本事業において『教職員の授業力と学校の組織力の向上』～授業改善と教職員研修の充実 OJTの活用を通して～というテーマで研究を進めてきた。その中でミドルリーダーとしての役割は何かを考えるようになり、それが自覚へと繋がっているのを日に日に感じるようになった。学校の目指すベクトルの方向を明確にし、それを他の教職員の核となって進めていくことが重要である。経験の浅い教職員に助言することで教職員が育ち、ミドルリーダーは助言することで自分自身のスキルアップにも繋がっていくという相互刺激になることを取組を通して感じる事ができた。

(2) 取組から考える自校組織の活性化

今年度参画型の校内研修会を行う中で、教職経験に関係なく積極的な意見交流が行われた。その後も職員室等での会話も活発になり、教職員のコミュニケーションの大切さを痛感した。このように計画的に研修を立案することで人材育成にも大きく影響していると思われる。また、今回設定した個人テーマの実践を進めていく上で、教職員一人一人が学校経営に対して積極的に参画しているという意識も高めていきたい。

(3) 教職員の意識の変容

取組を進めていく中で、教職員の研修に対する気持ちの変化は明らかである。また教職員が、自ら学ぼうとする姿勢やともに学校を作っていくという雰囲気を感じられるようになった。今まで本校の課題であった教科の壁を越えた授業研究を進めていくことや授業のスタンダード作り、学級経営のあり方等をミドルリーダーが中心となって経験の浅い教員と経験豊かな教員が話し合い、教え合う場を積極的に設定し、切磋琢磨することで、授業力を高めるとともに学校の組織力の向上に繋げていきたい。

京田辺市立培良中学校における本事業の成果と課題

名城大学 木 岡 一 明

1. 培良中学校の取組における問題の所在

本校は、本事業の研究計画書やその後の説明において、本事業に対しては「ここ数年複数の新規採用者の配置、教職経験 10 年以下の教員の占める割合が全体の半数以上となる等、変化が見られる」という状況において、「部活動等を熱心に指導する教員が多い半面、授業等に対しての積極的な指導方法の改善、研究に弱点が見られ、少なからず教育活動に影響が出ている」ことから、「効果的な指導組織のもと、計画的に教職員研修を行い、授業改善を行うことで、教職員一人一人の授業力が高められ、それが学校組織の向上につながる」との考えから、「教職員の授業力と学校組織力の向上～授業改善と教職員の充実 OJT の活用を通して～」という主題を定めた、としている。

確かに本校は、部活動が盛んである。ハンドボール部をはじめ水泳部や陸上競技部、バスケットボール部、バトミントン部などが、近畿大会出場、時には全国大会出場の記録を重ねるなどの戦績を残してきている。しかし、その半面、『培良 創立 30 周年記念誌』（平成 23 年 3 月）では、そうした活動の活発さを喜ぶ祝辞が続く中で、「平成 19 年度には、非常に印象深く、かつ、記憶に残る出来事がありました。ある日の新聞に『荒れる培良中学校』とのセンセーショナルな記事が掲載されたことは、今、思い起こしても苦々しく悲しい気持ちになるような出来事でした。」との記述が見られるように、そう遠くない過去において、衝撃的な出来事を経験した学校であったようである。

わたしは、訪問初日、校長室で校長や生徒指導主任から本校の概要を伺う中で、平成 24 年度、創立 31 年目から始まった本事業では、特にこの一年、そうした過去を克服し、生徒指導や道徳から授業力向上に比重を置いての学校づくりを推進していく基盤の確立が課題であると理解した。

校長は自校昇任の 1 年目、教頭は、他の小学校からの転任という新体制であった。ただし、臨時職員を除く職員 25 名中、本校勤務通算 23 年目という校長を別格にしても、本校勤務 3 年目以上が 15 名という昨年度までの体制を熟知している人々が半数を超え、一方、京都府勤務 10 年目未満が 12 名というほぼ半数がキャリアの浅い人々であった。しかも、初任から本校勤務という職員が 10 名（内、初任者 4 名）、校長・教頭よりも年長者が 2 名という構成であった。

さらに、授業参観を通じて、板書や発問はもとより、授業姿勢においてもキャリアの浅さなどから問題が散見された。しかも、校内研修会中にノートを持参しない職員も少なく、また居眠る職員もいて、教員としてのあり方にも問題が見いだせた。

一方、不登校傾向の生徒が多く、地域協働的な子育て支援の必要から、地域との関係形成もまた重要な課題とは思えたが、創立 30 周年事業を企画する過程で本校の元 P T A 役員のなかには所在が不明な方が少なからずおられることもわかったように、確かに関係が希薄ではあるのだが学区住民の流動性もまた大きいようで、地域との関わり方は中期的な課題として位置づけざるをえないように捉えられた。

以上の点からして、部活動や生徒指導に重点を置く、前任校長による学校運営体制の継承が見られる一方で、その反動からか、少し弛緩した様子も窺われ、また、異動時期を間

近に控えた職員、あるいは教員になり立てや赴任したてで様子がよくわからない職員も少なくなく、組織としての成熟度に大きく課題が存することが窺えたのである。ただし、初任の校長、赴任したての教頭から、強い指導性の発揮を求めることは、かえって職員の「やらされ感」を喚起しやすいとも考えられ、校内コミュニケーションの土壌を耕すことに重点を置き、授業においても組織やマネジメントが重要であるとの認識を、ワークショップや他校視察を通じて浸透させていくという方針を立てることになった。

2. 本校への関わり方

(1) 授業観察

- ①授業の基本スタイルがどのように確立されているのかを中心に、個々の授業力を観察
- ②教科における協力・協働のありようを板書や教材の比較を通じて把握
- ③上記①、②に関して、教科間や経験年数差でのばらつきについて観察

(2) 校長室での意見交換における主たる論点

- ①協働的な授業づくりのための種々のツール
- ②協働的な授業づくりを進めている学校事例の紹介と考え得る阻害要因
- ③授業参観から見いだせた授業力に課題のある職員への対処のあり方
- ④参画型研修会のあり方
- ⑤教科アイデンティティの功罪

(3) 事後研究会での振る舞い

- ①グループごとの課題の把握とリーダーシップの質の確認
- ②K J 法的整理に際してのラベリングの留意点の示唆
- ③抽象的な言葉の含意の問い直し

3. 本事業の成果

基本的に押さえるべき成果については、学校側の報告書に叙述されているので、ここでは省く。以下、学校側の報告書で触れられていない点について整理しておく。

(1) 人材育成の面

- ①授業公開が教科領域においてもなされるようになり授業研究会も行われ、若い職員の中に、積極的に発言しようとする姿勢や授業における工夫が見られるようになった。
- ②ミドル・リーダーに自覚が生まれ、リーダー行動が積極的にとられるようになった。
- ③K J 法的整理にも慣れて、速やかに全体を構造的に把握できるようになってきた。
- ④作品を完成させた達成感が内発的な研修姿勢に繋がってきており、研修会中の居眠りや無為・無関心な姿勢も減っている。
- ⑤授業や研修会での服装、姿勢に規律が反映するようになってきた。

(2) 組織活性化の面

- ①職員間のコミュニケーションが活発になされるようになってきた。
- ②授業づくりを軸にして学校を活性化するという指向性がしだいに広がってきている。

③授業観をある程度、共有したことによって教科間の関係づけが進んだ。

(3) 学校経営の面

①校長をはじめとするマネジメント・スタッフが、自己の役割と責任を自覚した動きができるようになってきた。

②そのため、組織に明るさや健やかさがでてきた。

③見通しを持った学校経営が進められるようになった。

4. 今後の課題

これまでわたし自身が関わってきた学校事例において、授業づくりからの組織活性化を促すに当たり、公立中学校は、公立小学校に比して、着手ポイントを見出すことが難しく、また打ち出した手だての実効性を認めるまでには相当に時間を要するといえる。

その一つの理由は、近年の中学校は、身体的な発達が著しい生徒を相手にしての生徒指導上の課題を抱えていて、授業改善への取組を促しにくいからである。第二に、中学校は、小学校に比して授業についての論議を学校共通のテーマにしようとしても教科の壁が高く、担当する教科が異なるために互いに口だししにくい雰囲気をつくりだしているからであると捉えられる。第三に、公立学校の場合、矯正指向の生徒指導の展開によって問題が内向し不登校傾向問題や無気力問題や依存性問題に転じつつも、表面上、静かな授業環境が生み出されてくると、職員間に張り詰めていた危機感が薄れ、改善への指向性が生じにくくなるからであると考えられる。

こうした状況を克服していくためには、今、どんな問題が生じていて、この先、その問題がどのように発展（悪化）していくのかを見通し、悪化を食い止めるに必要な措置を講ずる必要がある。培良中学校においても、同様の指摘ができる。

幸い本校は、非常勤ながらも学校ソーシャル・ワーカー（SSW）が配置されており、本年度、相当に慣れてきたKJ法的な手法などを用いて、またSSWとの連携を強化してケース会議を適切に行うならば、職員間に不登校傾向の生徒の理解とその問題への具体的対策が共有されていくと考えられる。

併せて、現状把握と課題との関連を明確にし、打ち出した手だての有効性や効果などを、適切な指標によって把握・分析することによって、キャリアの浅い職員にも、今、どのような事態になっていて、それがどんな関連の中での問題であるのかがわかりやすくなるであろう。その意味で、学校評価について、その評価項目の精選だけでなく、現状分析に基づく重点課題との関連づけや評価指標の明確化（見える化）、組織的な自己評価方法の開発に取り組んでいく必要がある。

こうしたマネジメント上の工夫の上に、授業力向上のための種々の取組が位置づくことになる。今年度の取組を通じて、上述したように、ようやく教科領域の公開授業がなされるようになったことを基盤にして、授業スタンダードを確立し、互いに授業を見合える管見を日常化し、相互に授業の良さや問題点、自分なりの考えを言い合える批判的友人関係の構築へと展開していくことを期待している。そのためにも、授業参観シートが、全職員納得の上で改められ共有されていくことが必要であるし、そのシートをもとにした活発な授業論議が求められる。

1 学校としての取組のまとめ

(1) 研究主題

「児童の確かで豊かな力を育成するための指導のあり方」

～算数科の重点研究と領域の研究を結んで～

本校は昨年度、質美小学校・三ノ宮小学校・明俊小学校・桧山小学校の 4 校が統合して開校した。教職員も 4 校から集まってきたものが多い。昨年度は、統合初年度ということもあり、それぞれにしていた実践を生かしつつも新しい学校を作らなければならないということも考えながら実践を進めてきた。新しい取組を生み出すのに大変苦労したが、運動会や音楽会、駅伝での取組を通して地域の方々にも新しい瑞穂小学校への理解を進めてきた。

しかし、児童の生活や学力の実態も様々であり、児童の仲間作りや学力テスト・生活がんばりカードなどで個々の児童の実態を把握するのに時間がかかり、児童の確かで豊かな力を育成する実践までは取り組めなかった。今年度は昨年度に引き続き、算数科における授業改善の研究を校内研究の柱として推進し、児童の確かで豊かな力を育成するための教師の指導力・授業力の向上を図る。また、今年度は初任者研修もあり、経験豊かな教員の力量を継承していけるように領域等のグループ研究も推進する。

(2) 取組内容

ア 研究主題を受けた特徴的な取組

①算数科における教師の授業力の向上

- ・全職員が参観しての授業公開、評価シート(参観の観点)の記入、事後研究会の実施
- ・授業展開とノート指導をつなげる瑞穂小スタイルの構築

②外部講師を招いた専門的な研修

- ・「教師力向上」教育実践力継承事業の活用
- ・栄養教諭を中核とした食育推進事業の活用

③グループでの自主的な研修

- ・教職員アンケートの実施
- ・グループでの研修会の計画・実施



イ 取組の時系列

月/日	研究内容	
4/10	研究部長会	研究教科・主題の話し合い
18	職員会議	研究主題の提案
5/2	研究推進部会	授業者の決定・研究計画の作成 「教師力向上」教育実践力継承事業の説明 グループ研修アンケート
16	職員会議	研究計画の提案
23	研究推進部会	グループ研修の話し合い

6 / 1 3	授業研究会①	授業公開 2 年算数「かくれた数はいくつ」・事後研究会 ※筑波大学名誉教授 山口満 先生を招いて
2 0	授業研究会② 職員会議	授業公開 6 年 1 組「比とその利用」・事後研究会 グループ研修の提案
7 / 5	音楽支援授業①	竹内好宏先生（須知高校）の音楽の授業 3・4 年
9	音楽支援授業②	竹内好宏先生（須知高校）の音楽の授業 5 年 1・2 組
1 0	音楽支援授業③	竹内好宏先生（須知高校）の音楽の授業 6 年 1・2 組
2 3	職員研修①	京都府学力診断テストの分析・研修
2 4	職員研修②	のびのび音楽研修 ※京都府立須知高等学校 竹内好宏 先生を招いて
2 6	職員研修③	にこにこ道徳研修
2 7	職員研修④	国語デジタル教科書の研修 ※光村図書出版の方を招いて
3 0	職員研修⑤ 教師力研修①	わくわく特別支援研修 教師力向上研修・講演 「新学習指導要領における 質の高い学力を育む算数科の授業の向上を目指して」 講師 筑波大学名誉教授 山口満 先生
3 1	職員研修⑥ 職員研修⑦	もりもり食育研修 ※瑞穂農林はたけしめじ工場見学・調理実習 ときどき図工研修 ※元小学校校長 谷碩子 氏を招いて
9 / 1 2	授業研究会③	授業公開 5 年 1 組算数「整数」・事後研究会 ※筑波大学名誉教授 山口満 先生を招いて
1 0 / 3 1	授業研究会④	授業公開 6 年 2 組算数「変わり方を調べて」・事後研究会 ※筑波大学名誉教授 山口満 先生を招いて
1 1 / 7	教師力研修②	教師力向上研修・講演 「一層やりがいのある校内研修のために」 講師 京都教育大学教授 榊原禎宏 先生
1 4	授業研究会⑤	授業公開 4 年算数「垂直・平行と四角形」・事後研究会
2 1	食育推進事業①	授業公開 2 年生活科「やさいをそだてよう」
1 / 1 6	授業研究会⑥	授業公開 1 年算数「ものとひとつのかず」・事後研究会
2 3	授業研究会⑦	授業公開 5 年 2 組算数「割合」・事後研究会 ※筑波大学名誉教授 山口満 先生を招いて
3 0	評価部会	1 年間の総括・来年度に向けての話し合い
2 / 6	食育推進事業②	授業公開 5 年 1 組「じょうずに使おう物やお金」 食育実践報告・講演 「未来を担う子どもたちへ ～今、必要な食育と私たちにできること～」 講師 京都大学健康科学センター 今中美栄 氏
1 3	職員会議	1 年間の総括・来年度に向けての提案



ウ 人材育成にかかわる成果と課題

(成果)

- できる限りの教職員が授業公開と参観をして、豊かな力を育成するための授業実践から学ぶことができた。
- 校内研究の柱を算数科に絞ったことで、どの学年でもノート指導と授業展開を関連させて考えてきた。そのため、瑞穂小学校の算数科のノート指導と授業スタイルができてきており、教職員間での共通理解を図ることもできた。
- 自分たちが課題とを感じる教科領域について演習や外部講師による講演・授業参観・研修会等を通して、これまでの教育実践を見つめ直し、指導力を高めるよい機会となった。

(課題)

- 算数科で研究した授業スタイルを他教科・他領域へ広げるための方策や中学校までを見通した家庭学習の仕方を検討する必要がある。

エ 人材育成から考える組織の活性化の成果と課題

(成果)

- 算数科の研究授業を行い事後研究会でも話し合いを進めたが、ベテラン教員の授業から算数科の指導法だけでなく学級経営に関わることも学ぶことができた。
- 専門的な指導顧問の先生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、研究会の話し合いが感想ばかりになりがちで深まりにくかった点を専門的な視点からの確に課題を指摘していただいたり評価をしていただいたりすることができた。
- 教師力の向上に向けて、それぞれが課題に感じていることを出し合い、共有化することができた。また、研修したい教科・領域でグループを作り、研修の計画から実施までを自分たちで行ったことで、教師一人ひとりの意識が高まり、学校全体で学び合おうという雰囲気が高められた。

(課題)

- 指導助言をいただきながら授業参観の視点を明らかにしたり事後研究会の進め方を改善を図ったりしてきたが、今後もより効果的な校内授業研究会の持ち方をさら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

- 校内授業研究会を活性化して授業実践を人材育成の中心に据え、「瑞穂小スタイル」の更なる充実を図る。
- 本校児童の課題を明確にして教職員で共有化を図り、「させられる」研修から必要性を感じて「する」研修へ意識改革を図る。



(4) 本事業に係る取組資料等の説明

- 瑞穂小スタイルの授業展開とノート指導（資料1）
- 研究授業や研究会の様子、参観の観点（資料2）

①(目標達成のための)教師の働きかけ	②授業の組み立て	③その他

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

この事業の指定を頂いた本年度は、開校2年目の学校の基礎づくりの時期と重なる。

開校当初の基本的な学校課題は、学校目標・理念の共通理解と具体的な取組を通して統合校への不安の軽減を図り、一体感や安心感、そして、満足感の醸成を図っていくことであった。今年度も引き続きこの基本点を押さえて、学校づくりの取組との両輪の位置づけで人材育成の取組をすすめてきたが、人材育成と関わって掲げた「めざす学校像」は、「教職員の協働意識の高い学校」である。特に、次の二点を大事に「教師力の向上」に取り組んできた。

ア 課題解決活動を通じた人材育成～「任されてこそ」

- ・授業改善を軸として学習集団の育成を図る重点教科の授業研究の推進
- ・各分掌からの積極的な提案を生かして全校的な課題解決を図る学校経営の重視

イ 課題意識(各分掌や教職員の興味や関心)を生かした分野別研修による人材育成

- ・教科、領域別の研修機会の設定

各教員の教師力向上の取組の振り返りを見ると、「授業研究を行うことで、教師の活動(教材分析、発問、教具)や児童の反応について、具体的に話し合うことができ、指導力の向上につながられたと思う。」「様々な視点から話を聞く機会となったが、自分自身の資質向上に役立ち、実践につながっているかは自信がない。」等、率直な感想が見られる。やはり、評価制度も十分に生かした自己目標の実現をめざす実践についての助言等、個々の教員への働きかけの不十分さや研究のより効果的な持ち方の工夫等、反省点が少なくない。

(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作り

ア 教職員の意識

本校教員の年齢別構成は、20代3名(内1名は、新規採用教員)、30代2名、40代3名、50代6名(管理職、事務を除く)であり、比較的バランスがよい構成で、チームワークも良く教師力向上への意識も高いと言える。

全担任の授業研究や助言などを通して、授業改善のポイントや学力向上への本校方式ということへの意識も着実に高まってきた。

イ 組織のシステム作り

本校の学力向上をめざす研究推進組織の体制は右図の通りで、全教員が位置付いている。

今後、授業改善を軸とした課題解決を目指す重点研究の推進に、個々の教員の個人研究(研修)課題を設定

して取り組む手法も取り入れたり、ご指導いただいた研究主題に迫る研究方法自体の改善を行ったりして、人材育成を図る研修活動を更に充実していきたい。

さらに、今年度取り入れた分野・課題別の職員構成による、それぞれのポジションシップを発揮した研修の機会を更に充実させるなど、多様な課題の解決を目指す柔軟な組織運営を進めていきたい。

ウ 学校経営計画及び学校評価の変容

学校評価計画に、重点目標実現をめざす具体的方策の達成指標だけでなく、組織運営における評価指標(課題等と結んだ研修計画と研修方法の改善計画の取り入れ等)も設定して取り組むことの重要性を改めて感じた。



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

これから多くの先生方が退職を迎え、毎年多くの新規採用の先生方が入ってくる今日、先輩の先生方から学ぶ機会を持ったり若手教員を育成したりするということは、私たち中堅教員の立場から見ても大変重要な課題である。そこで本校は教師力向上の柱を教師一人ひとりの授業力の向上ととらえ、一人1授業公開を原則として授業を通して協議し学び合いを進めてきた。しかし、事後の研究会では意見は出るが、まとまりに欠けることが多かった。そこで、参観の視点を決めて授業参観したり研究会で出た意見を板書に整理したりすることで、成果と課題を明確にすることができてきた。また、小グループでの話し合いを取り入れたことで、若手教員も気軽に質問したり意見を述べたりして活発に学び合う姿が見られた。さらに、本事業の指定をいただいたことにより大学の先生、総合教育センターの指導主事の先生、研修会に来ていただいた先生等から、専門的な立場からのご意見ご指導をいただくことができ、大変よい刺激を受けることができた。

(2) 取組から考える自校組織の活性化

また、今年度は自分が学びたい教科・領域を決め、グループでの研修の計画や実施にも挑戦してきた。自分たちの今の授業力を見つめ、何が足りないのか、さらに高めていくためにはどんな研修が必要なのかを考え、グループごとに話し合い、全教職員で研修できたことで、与えられる「させられる」研修から自分たちが必要性を感じて「する」研修への質的变化が見られ、大変に意義深いものであった。

(3) 教職員の意識の変容（感想）

外部の先生方のお話は、いつも学校の中の先生とする話とは違う角度からの話をされていたので勉強になりました。校内の授業研は、他の先生の授業の様子から学ぶことが多いのでありがたいです。普段職員室などでも話をしますが、踏み込んだ話ができて勉強になります。今回、ノート指導についての資料がありましたが、学校で決まったスタイルがあり、基本とする型があると私みたいに初めてでもやり方がわかりやすくてありがたいです。 (20歳代)

まず一つ目のよかったことは、校内研の進め方を様々提案していただいたことです。校内研を学びのあるものにしたいと思っていても、どのような視点でどう進めていくことが先生方の活発な意見交流や学びにつながるかわからず、困っていたからです。総合教育センターの資料やセンターから来ていただいた指導主事の先生の助言を参考に「これにチャレンジしてみよう」と一歩新しいことに挑戦してみようと思いました。本校の場合、どの先生方も意欲的に取り組もうとしていただけるので、新しいことがすぐに試せました。そして、もう一つよかったことは山口先生に私たちの実践を学術的に裏付けていただけたことです。とにかく目の前のことにとらわれやすくなりますが、今後の教育の動向やどうしてこのような教え方になったのかななどを教えていただけました。外部の方に刺激を受け、適度な緊張感を持って1年を終えることができました。 (40歳代)

山口先生をはじめ、いろいろな先生方に講演やご助言をいただき、子どもたちを指導していく上で大切なポイントを再確認しました。個人だけでなくチームとして研究に取り組んでいくことは、とても大切だと思います。研究によって子どもたちが変わっていくことは、とても楽しいことです。今後も楽しいと感じる研究に取り組みたいと思います。そして、自分自身の教師力を高めていきたいと思います。 (50歳代)

はじめに(お詫び)

この報告の提出が期限を大幅に過ぎてしまい、関係者の皆さんに多大のご迷惑をおかけしたことを深くお詫び申し上げます。

I 成果

平成 24 年度に、私が瑞穂小学校(以下、同校)を訪れる機会を得たのは、5 月 30 日、6 月 13 日、7 月 30 日、9 月 12 日、10 月 31 日、1 月 23 日の 6 回である。

この内、5 月 30 日には、井尻常夫校長から学校経営全般にわたる説明を受け、それぞれの学級の授業を参観した。また、7 月 30 日には、私の方から「新学習指導要領における質の高い学力を育む算数科の授業の向上を目指して」と題して話をする機会を与えられ、今回の学習指導要領の改訂では、国際的に通用する数学的能力の形成が目指されているが、その内実をどのように考えればよいのか、例えば OECD の「キーコンピテンシー」や PISA における「リテラシー」の観点からみた算数的活動や数学的思考力・表現力の捉え直しをどのように行えばよいのか、学ぶ意欲を育む授業のあり方などについて問題提起を行った。

それ以外の 4 回については、第 2 学年、第 5 学年の 2 クラス、第 6 学年の研究授業を参観し、その後の全教員による事後研究会に参加した。いずれも算数科の授業であったが、これは同校の平成 24 年度の研究テーマが「質の高い学力を育成するための指導のあり方～算数科の重点研究と領域の研究を結んで～」と設定されていたことによるものである。

さて、私は、同校の「教師力向上」、「人材育成」を目指す実践的な取組について、特に以下のような 2 つの点について注目してきた。

第一は、学校統合・新設後の学校づくりにおける授業研究のあり方とそれが教員の一体感の醸成に与える効果はどういうところにあるのかということである。

同校は、平成 23 年 4 月に町内の 4 小学校が統合され、新たにスタートした新設校である。平成 24 年度は開校 2 年目に当たる。「1 年目の昨年度と比べると、相当落ち着いてきました」と井尻校長は話されていたが、統合・新設に伴う様々な課題が山積している中での授業研究は、自ずと、授業研究を通しての教員の一体感の醸成とその一体感に支えられたまとまりのある学校づくりに対する貢献という役割を果たすことになる。同校における授業研究の研修活動に参加してこのような成果が上がっていることに強い確信をもつことができた。

同校の授業研究会は回数も多く、学年やグループの連帯と協働によって運営されており、若手・中堅・ベテランの役割分担も明確であり、井尻校長や森脇教頭による助言も実に適切である。授業研究会の活動は授業そのものの向上に貢献するだけでなく、学校づくりにおけるチームワークや親和的で協力的な雰囲気を醸成することに大きな役割を果たしている。新設 2 年目のいわば寄り合い所帯ともいえるべき同校に家族的な一体感が着実に育つ

ており、充実した授業研究の積み重ねが基盤になってこのことが可能になっていることを見落とすことができない。

第二は、同校の授業研究では、「瑞穂小スタイル」という同校で考え出された、特色ある授業のあり方が仮説的に設定され、それを検証しつつ、より良いものに練り上げていくことが目指されているという点である。

この点についても、授業研究の回を重ねるごとに内容的に深まり、形式的に整合性のあるすっきりしたものに改善され、質の高い授業を創造する上で目に見える成果を上げてきているという印象である。

「瑞穂小スタイル」の授業は、私のみるところでは、主として次のような3つの特色をもっている。第一は、①問題を提示する。②めあてを確認する。③自力解決をさせる。④考えを交流させる。⑤問いを出して考えを深め、ポイントをまとめる。⑥適用題をさせる。⑦感想をまとめさせる。という授業展開を基本とすることである。第二は、ノート指導が重視され、教師の指導の7段階に対応した児童の主体的な学びを徹底させる仕組みが作られていることである。第三は、「学び」のある学校と「問い」のある授業が目指されており、授業の中での「問い」の出し方に工夫が行われていることである。

授業研究では、こうした「瑞穂小スタイル」を構成する要素に即した点検が行われ、改善に向けての議論が戦わされる。検討のための視点や討論のための論点の枠組が共有されていることが授業づくりや授業研究に効果的に働き、教員の授業の力量形成に役立っているとみることができる。

Ⅱ 成果を可能にした要因

次に、同校における「教師力向上」、「人材育成」を目指す実践的な取組が上に指摘したような一定の成果を上げていることの背景、要因について、私見を交えて3つのことを指摘しておきたい。

第一は、同校における新しい学校づくりの取組が外でもない授業づくりを中心にして進められているということである。

同校は、前述したように、わずか1年前に新しく発足した新設校である。しかも、同校の13名の教職員の全員が統合前の4つの小学校のいずれかから移動してきたという経歴をもっている。それだけに、地域住民の新しい学校づくりへの期待が大きいこと、また、児童をして統合前の学校生活から統合後の学校生活に円滑に移行させるためには何が必要かということについて理解と自覚をもっているように感じられる。新しい学校づくりへの使命感ではなかろうか。

同校の新しい学校づくりへの取組の焦点は、授業づくりと質の高い「学び」の構築ということに真っ直ぐに向けられている。「学校にはいろいろな役割があるが、何と言っても学校とは『学び』をする場所である」と、同校の「平成24年重点研究構想」には述べられている。要するに、学校教育の中心的課題であるより良い授業づくりということに教育活動の焦点が当てられ、力が集中されているということがポイントである。

第二は、13名の教職員のチームワークがよいこと、役割分担ができていること、リーダーシップが発揮されていることである。「教師力向上」、「人材育成」のための授業研究を

中心にした活動が教職員全体の組織の課題として、組織的に取り組まれており、そのことが活動の成果につながっている。

第三は、開校後いち早く「瑞穂小スタイル」という特色ある授業のあり方を打ち出していることである。「問い」と「学び」、「学び」と「ノート」、「自力解決」と「交流」など、授業づくりの基本的な事項が実践的な研究の課題として取り上げられ、教師の日常の実践を研究的な視点から吟味するための基本的な枠組みが共有されている。授業研究のための視点や論点が分かりやすいかたちで提示されている。同校の強みである。

Ⅲ 今後の課題

例年、三月に、本事業に関する報告会が総合教育センターを会場にして開催されている。そこでは、学校における授業研究の方法について検討し、改善を図るようにすることの必要性が繰り返し、指摘されている。同校についても、授業記録の取り方、撮影・録画の活用、授業観察、分析のための視点の絞り方、特定の児童を対象にした検討、授業の成果の測定方法など、必要に応じて工夫しなければならない課題は多い。

平成 24 年度の場合同校の教職員数は 13 名であるが、今後児童数の減少に対応して教職員数が縮減される可能性がある。教員数の減少は授業研究のあり方にも影響を与えることが予想される。同校だけではなく多くの学校に共通する難しい課題である。

児童の変容過程に即した授業の効果の検証をどう進めるかということも、これからの大切な研究課題である。授業の前と後との児童の実態の違いをどのように客観的に測定するのか、指導方法 A と指導方法 B とではその効果にどのような変化があらわれるのか、1 授業時間を単位とした効果を取り上げるのか、それとも単元レベルでの効果を考えるのかなど、考えてみなければならない課題は多い。

同校の授業研究を主軸とした「教師力向上」、「人材育成」を目指す実践的な取組は、これまで指摘したような点を含めていくつかの点で大変特徴的な試みであり、示唆に富むところが多い。こうした実践が持続的に、広く展開されていくことが京都府における質の高い授業と質の高い学力形成につながることになる。同校の活躍を期待したい。

平成24年度「教師力向上」教育実践力継承事業についての報告

舞鶴市立明倫小学校

1 学校としての取組のまとめ

(1) 研究主題

「教員の指導力向上を図る人材育成の取組」

本校は、「自ら考え、ともに学び合い、豊かに生きる子どもの育成～言語力を育成し、一人一人がじっくり考える授業の研究～」と研究主題を定め研究を進めてきた。

児童が活発に言語活動を行いながら学んでいく授業像を「明倫スタイル」と名付け、その実践・検証に取り組みながら、各教科における言語力の育成において一定の成果を上げてきた。

本校は、児童の実態として、低学年時から学力差が見られる一方、若い教職員が多く、実態に対応した指導上の経験知が十分とは言えない。

そこで、昨年度より本事業の指定を受け、人材育成の視点から研究を見直してきた。2年目に当たる今年度は、さらに次の2点について意識しながら研究に取り組んできた。

- ① 児童のありのままの姿に立脚し、そこから研究の到達点である「育てたい子どもの姿」のイメージを全体ではっきりと共有すること。（ゴールを明確にした研究）
- ② 研究主題の下、個人テーマを学校全体で共有できるように協議を重ねながら設定し、その実践に取り組むことで、指導者の資質・指導力向上を図ること。（個人テーマの研究）

指導顧問の助言を受けながら、授業研究を中心に、教師の指導力向上を目指す取組を行ってきた。

(2) 取組内容

ア 研究主題を受けた特徴的な取組

(ア) ゴール（到達点）の明確化

年度初めに、研究主題に沿って育てたい子どもの姿の具体的なイメージについて協議し、共通理解を図った。その際、小グループでKJ法を用い、教師一人一人の意見を大切にす



るよう心がけた。夏休みにもさらに協議を重ねて、児童の実態や課題に合わせたゴールを絞っていった。（資料1）

(イ) 個人テーマの設定

教師一人一人の研究への参画意識を高めるために、個人テーマを設定した。重点研究の主題に沿って、授業研究とリンクさせて研究ができるように「明倫スタイル」の4つの過程でグループを編成し、その枠組みの中で、学級の児童の実態や自分の研究したいことに照らし合わせて各自が個人テーマ（資料1・2）を設定するようにした。



また、テーマ別グループ会議を事後研究会後などに定期的

に開き、各自の研究の実践内容を交流した。課題解決に向けての具体的な方策などを教え合うとともに、グループでの共通課題を立て、それぞれの過程の授業観について討論し合った。

個人テーマを意識することで、重点研究の主題を継続的に追究することができ、1年間の各自の実践をレポートにまとめた。2月には指導顧問のコーディネートのもと実践交流会を開き、各グループの取組を交流した。

(ウ) 授業研究会の充実

研究授業を年間に一人1回は行い、大研（各学年一人）は全教職員が参加した。また、小研（大研以外の者）は、低・中・高学年別のグループ学年の参加とした。国語科と算数科の2教科に絞って研究授業を実施し、教科研究の充実を図った。授業研究の力量を付けるために、全員が学期に一つ「単元構想図」（資料3）を、学年で「言語力育成計画表」（資料4）を作成し、グループ学年会で検討し合った。

授業研究会では、個人テーマとのつながりを念頭に置いて指導案を作成し、全員が授業者のテーマに寄り添って授業を参観した。研究授業後は、その授業分析の視点に沿って、参観した者が授業で気付いたことを感想用紙に記入し、全員分を集めて翌日の事後研究会に配布した。また、授業者も授業の振り返りをレポートにまとめ、翌日の事後研究会に配布した。（資料5）



イ 取組の時系列

月 日 ()	研究活動	研究内容
4月 4日 (水)	研究推進委員会	今年度の研究主題・研究内容・年間計画・具体的な取組などについて
4月10日 (火)	研修推進委員会	組織編成について 各部の目標・取組について
4月11日 (水)	校内研究会	今年度の研究主題・研究内容・年間計画・具体的な取組などについて
4月13日 (金)	研究3部会	各部会の具体的な取組・年間計画などについて
4月20日 (金)	校内研究会	各部会の具体的な取組・年間計画などについて 「育てたい子どもの姿」について
5月 7日 (月)	研究推進委員会	校内研究会の持ち方・研究授業の計画・個人テーマの設定
5月 8日 (火)	グループ学年会	グループ学年会の年間計画言語力育成計画・単元構想図の検討
5月16日 (水)	個人テーマ別 グループ会議 研究3部会	個人テーマの設定について 単元構想図・言語力育成計画表・明倫スタイル ・話し方聞き方指導系統表・ひびきタイムの計画・校内掲示などについて
5月23日 (水)	校内研究会	ひまわり学級 事前研究
5月28日 (月)	授業研究会・校内研究会	ひまわり学級1組国語科「お話をつくろう」 ひまわり学級2組算数科「お買い物をしよう」 ひまわり学級3組国語科「かんさつ名人になろう」の研究授業と事後研究
5月30日 (水)	グループ学年会	ひまわり学級事後研究
6月 6日 (水)	校内研究会	2年1組 事前研究
6月 8日 (金)	研究3部会	単元構想図・言語力育成計画表・明倫スタイル ・話し方聞き方指導系統表・ひびきタイムの検討 学力テストの分析 校内掲示
6月12日 (火)	授業研究会	2年1組算数科「かくれた数はいくつ」 指導顧問 竺沙知章教授の指導

6月13日(水)	校内研究会 個人テーマ別 グループ会議	2年1組 事後研究 個人テーマの実践交流
6月15日(金)	校内研究会	5年1組 事前研究
6月22日(金)	授業研究会	5年1組算数科「同じものに目をつけて」
6月26日(火)	校内研究会 個人テーマ別 グループ会議	5年1組 事後研究 個人テーマの実践交流
7月 2日(月)	研究推進委員会	1学期の成果と課題・2学期に向けて
7月11日(水)	研究3部会	1学期の成果と課題・2学期に向けて
7月31日(火)	研究推進委員会	1学期各部の成果と課題(学校評価を受けて) 夏季校内研究会の計画
8月 2日(木)	校内研究会	「育てたい子どもの姿」の実現に向けた取組や 達成状況の交流 1学期各部の取組のまとめ
8月 9日(木)	職員研修会	国語科教育の基礎学習について 講師 大阪教育大学名誉教授 中西一弘先生
8月23日(木)	研究3部会	各部の2学期の具体的な取組について
8月27日(月)	グループ学年会	単元構想図・言語力育成計画表の検討
9月 5日(水)	校内研究会 個人テーマ別 グループ会議	2学期の取組について 個人テーマの見直しと2学期の実践の見直し
10月 1日(月)	研究推進委員会	竺沙教授来校の日程・内容について
10月 3日(水)	校内研究会	3年1組 事前研究
10月10日(水)	授業研究会	3年1組 国語科「ちいちゃんのかげおくり」
10月11日(木)	校内研究会 個人テーマ別 グループ会議	3年1組 事後研究 個人テーマ別グループ研究 指導顧問 竺沙知章教授の指導
10月26日(金)	研究3部会	パフォーマンス評価・スピーチ交流・明倫読書 月間の取組について
10月31日(水)	研究授業	2年2組国語科「お手紙」研究授業 6年2組算数科「円の面積」研究授業
11月 1日(木)	グループ学年会	事後研究
11月 5日(月)	研究推進委員会	指導顧問 竺沙教授来校の日程・内容について 特別指導顧問 山口 満教授来校の日程・内容 について 研究紀要について
11月 7日(水)	校内研究会	6年3組 事前研究
11月14日(水)	研究授業	3年2組算数科「3けたをかけるかけ算の筆算」 研究授業
11月15日(木)	グループ学年会	事後研究
11月16日(金)	研究授業	6年1組国語科「『鳥獣戯画』を読む」
11月19日(月)	グループ学年会	事後研究
11月21日(水)	授業研究会	6年3組国語科「やまなし」研究授業
11月22日(木)	校内研究会 テーマ別 グループ会議	6年3組 事後研究 実践交流 指導顧問 竺沙知章教授の指導

1 1 月 2 7 日 (火)	校内研究会	小研報告 授業における伝え合いの指導について
1 2 月 3 日 (月)	研究推進委員会	今年度のまとめの実践発表会について 研究紀要の作成について 3 学期の研究計画について
1 2 月 7 日 (金)	研究 3 部会	2 学期のまとめ (成果と課題) 3 学期の取組
1 2 月 2 1 日 (金)	校内研究会	2 学期のまとめ (成果と課題) 3 学期の取組 今年度まとめの実践発表会について 研究紀要について
1 月 7 日 (月)	研究推進委員会	特別指導顧問 山口満教授来校の日程・内容について 研究紀要について
1 月 8 日 (火)	テーマ別 グループ会議	実践発表会に向けて
1 月 9 日 (水)	職員研修	講演「新しい学習指導要領における算数の授業について」 講師 特別指導顧問 山口満教授
1 月 1 1 日 (金)	グループ学年会	3 学期の単元構想図 言語力育成計画表
1 月 1 5 日 (火)	研究 3 部会	3 学期の計画 紀要について
1 月 2 3 日 (水)	校内研究会	4 年 2 組 事前研究 1 年 事前研究
1 月 2 4 日 (木)	授業研究会	4 年 1 組国語科「ウナギのなぞを追って」 研究 授業 5 年 2 組国語科「わらぐつの中の神様」
1 月 2 5 日 (金)	グループ学年会	事後研究
1 月 2 9 日 (火)	授業研究会	4 年 2 組算数科「分数のたし算とひき算」 研究 授業
1 月 3 0 日 (水)	校内研究会	4 年 2 組 事後研究
1 月 3 1 日 (木)	校内研究会 テーマ別 グループ会議	研究のまとめについて 指導顧問 竺沙知章教授の指導
2 月 4 日 (月)	研究推進委員会	来年度の方向性について
2 月 6 日 (水)	校内研究会	1 年国語科「たぬきの糸車」 授業研究 1 年 事後研究
2 月 7 日 (木)	校内研究会	1 年事後研究
2 月 1 5 日 (金)	校内研究会	校内実践交流 指導顧問 竺沙知章教授の指導
2 月 1 9 日 (火)	研究 3 部会	研究紀要について
3 月	校内研究会	今年度のまとめ

ウ 人材育成にかかわる成果と課題

(ア) 成果

- ・ 年に 1 回以上、授業を公開することや各自が学期ごとに単元構想図や言語力育成計画表を作成することで単元研究を深めたり、思考力・表現力・コミュニケーション能力を育成するための手立てについて工夫したりすることができた。
- ・ 個人テーマを設定することで、年間を通して継続的に研究主題に対する意識付けができ一人一人が研究者として自立し、個人の力量を高めることができた
- ・ 明倫スタイルに沿ったグループ分けの中で個人テーマを設定したことで、共通のテーマで

の話合いを深めるとともに、他のグループとのつながりを意識しながら研究を深めることができた。学年枠を外し、年齢も経験年数もちがう教員で話し合うことで、ベテラン教員から若手教員へと指導方法や教材分析などについて伝えることができた。

- ・ 明倫スタイルの「出会い」「思考(個)」「伝え合い」「思考(再構築)」の場面において、一つの場面でのやり方やスキルの研究に終わるのではなく、全体の流れの中でそれがどんな意味を持っているのかを意識し、授業を組み立てることができるようになってきた。

(イ) 課題

- ・ 個人テーマを学級経営にしっかり位置付け、教育活動全体の中で見通しを持ちながら研究を進めていかなければならない。
- ・ 児童の育ちをどのように検証していくか論議してきたが、どのような方法で検証していくかに視点を当てた研究が必要である。

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

- ・ 研究を進めるに当たり、育てたい子どものイメージを明確にし、共有化を図ったことで、個人の研究テーマと全体のテーマをつなぐことができた。それにより、個人の成果を組織の成果につなげることができた。
- ・ 研究のまとめとして、個人テーマの実践をレポート集にまとめ実践交流会を開いたことで取組の成果を共有することができた。
- ・ 学年グループ会議、テーマ別グループ会議等、構成メンバーの違う会議を持つことで違う考えと出会い、各個人が違う視点で物事を考える機会が持てた。また、必然的に自分の考えを伝える場面も増え、意見を交わしたり、論議したりすることの大切さが実感できた。そのことが重点研究だけに終わらず各分掌での活動に波及し、新たな取組を導き出すことや全員で取り組む体制づくりにつなげることができた。

(イ) 課題

- ・ 研究を進めていくなかで、個々の研究に対するモチベーションや力量は上がってきたので、さらに、全体の研究テーマや学校経営テーマ実現のために一人一人が研究を推進しているという意識を高めていく。
- ・ 組織の活性化を図るために、一人一人が授業観をしっかりと持ち、自分の言葉で語れるようになることが必要である。

(3) 成果を受けた今後の方向性

ア 引き続き来年度も全教職員が年に1回以上の研究授業を行うことにより、教材研究を深め、指導力の向上を図りたい。

イ 個とグループのつながりやグループ同士のつながり、学年間のつながりをさらに意識して研究を進めることで、さらなる充実を図っていきたい。

ウ 検証の観点を児童の姿に置くだけでなく、教師の考えがどのように変容していったかという観点も取り入れることで、指導力の向上につなげていきたい。

(4) 本事業に係る取組資料等の説明

ア 育てたい子どものイメージと個人テーマ(資料1)

研究のゴールを明確にするために、研究主題「自ら考え、ともに学び合い、豊かに生きる子どもの育成」に沿って育てたい子どもの姿のイメージについて協議した。互いのイメージをすり合わせて具体的な子ども像として示した。

また、研究主題のもと、児童の実態と自分自身の課題を土台にして、各自が個人テーマを

立てた。1年間の見通しを持って取り組めるよう、具体的な方策を考え、それをどのように検証するか評価計画を立ててグループで交流しながら個人テーマを作っていた。

イ 個人テーマ一覧表（資料2）

個人テーマのグループ分けを「明倫スタイル」の過程である「出会い」「思考（個）」「伝え合い」「思考（再構築）」にすることにより、研究の枠組みの中で互いにかかわり合って進めることができた。

ウ 単元構想図（資料3）・言語力育成計画表（資料4）

全員が学期に1つ、国語科か算数科の1単元について「単元構想図」を作成した。「明倫スタイル」の流れに沿って、思考力や表現力を育成する授業になるよう単元研究を行った。また、書く力を育て他教科・領域等での活用を目指した「言語力育成計画表」を各学年で毎学期作成した。それらをグループ学年会で検討することで、教材研究や授業構想の力を付けることができた。

エ 授業者の振り返りレポート（資料5）

研究授業後に、授業者が自分の授業を振り返り、個人テーマに関わらせて授業分析をレポートに書きまとめた。そのため、事後研究会を翌日にして整理の時間を設けた。書くことを通し自分の考えを整理して、論議したいことのポイントを絞ることができた。

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

指導顧問のご指導の下、学校の重点研究推進を通した人材育成に取り組んで2年が経過しようとしている。校内研究推進が、一人一人の教員にとって、自校の教育課題に向き合い、その課題解決に向けた取組を進めることにつながることで、そして、その取組を通じて個々の教員の実践力のみならず組織としての実践力の向上を図るものとなるように、研究の内容や進め方の改善を図ってきた。

主な見直しの1点目は、研究推進のテーマ（目標）の吟味である。これまで進めて来た研究推進においては、往々にして研究テーマが単なる方向目標としてしか意識されず、具体的にどういうことが実現できることを研究・実践のゴールとするのかという教員の共通の認識はなかったと思う。この目標に対する吟味の不足は、取組に対する教員の共通理解と取組の評価の弱さにつながっていた。今年度、本校では、研究主題に掲げる「自ら考える子」、「ともに学び合う子」、「豊かに生きる子」とは、具体的にどのような子どもなのかという論議を時間をかけて行った。そして、例えば、「自ら考える子ども」の姿を、「学習課題をとらえ、見通しを持って取り組もうとする子」「ノートを丁寧につくり、使おうとする子」「自問自答する子」と、具体的な子ども像として示した。そうした吟味を通じて、教室にいる児童はこれらの子ども像に照らしてどのような状態にあると考えるのか、育てたい子どもの姿に近づけていくためにどう取り組んで行くのかという担任教師の課題意識につながったと考える。

見直しの2点目は、学校全体の研究テーマの下、一人一人の教員が、日々の取組の中で自分自身の実践課題を明確にして自主性・自律性を持って取り組んでいくことである。そのため、学校全体のテーマに沿った個人テーマを設定し、自己の取組の見直しや新しい指導方法の検討・実践に取り組んで来た。本校が、児童の思考力・判断力、表現力を培う授業像として掲げる明倫スタイルの授業過程にこの個人テーマを位置付けたことにより、日々の授業作りの課題としてその取組が意識された。また、同様の研究テーマを持って取り組む教師間の交流・協議を行うことにより、よりよい授業作りに向けた組織的な取組につながったと考える。

見直しの3点目は、研究実践の中心になる授業研究の進め方について、学校の研究推進のテーマや個人の研究テーマとのつながり、さらに、教科の目標や教材の位置付け、学年間のつながり

などを意識した授業研究となるように、意図を明確にして研究授業を進めてきたことである。また、授業者が研究授業の振り返りを文章化することなど研究に関わる記録を大切に、それらの記録を重ねて取組を評価できるように取り組んできた。

こうした研究推進を通じた取組は、一人一人の教員が、学校全体の教育課題解決に向けた取組や研究推進にしっかりと向き合うことにつながり、そのことは、自己の実践課題を明確にして資質の向上を図る教職員評価の取組と連動するものとなった。

(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

一人一人の教員が、自己の研究テーマを持ち学校全体の取組に関わりながら実践していくということは、それぞれの教員に、学校組織の一員としての意識を持たせ自律性や自信を高めることにつながった。その結果、その変容の姿が、学校の教育活動推進に関わる積極性となって表れていると感じている。

例えば、朝の集団登校に課題があるということが明らかになると、安全指導や分団指導の教員で協議して、毎月2回集合場所に分団担当が行って登校指導を行うことが提起され、現在もその取組を行っている。また、2学期の人権旬間の取組においては、児童集会において、人権教育部や道徳部の教員が一緒になって全児童に対して語りかけによる提起を行った。こうしたこれまでに見られなかった分掌の自発的な提起による協働の取組が見られるようになって来た。

これらの動きの根底には、現状の子ども達の様子を踏まえ、よりよい教育指導を作り出しているこうとする教員の思いがあり、それらは研究活動推進を通じた組織力の活性化の結果としてもとらえられる。こうした、校内組織の機能化や分掌間の連携によるダイナミックな取組は、学校改善につながる大きな力になるものであり、学校評価においても、教職員から高い評点が付けられている。学校評価において教員の課題意識が大きい内容については、一人一人の教員に改めて改善策を考えるように求め、組織的な検討を経て次年度の学校経営計画に反映させていきたいと考えている。

本事業を通じて芽生えてきた、学校の取組の中で自己の役割を考えて実践していく教員の姿勢、分掌間の連携や積極性をもった協働の取組など、教師力の向上をさらに図っていきたい。

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

これまでも自分なりに人材育成の視点を持ってきたつもりであった。しかし、本事業に関わって、京都教育大学竺沙知章教授に研究の方向性についてご示唆をいただいたり、総合教育センターの古谷、高橋両指導主事から私たちにはない視点でご助言を受けたりしたことで、重点研究とつながりを持たせた人材育成について大いに学ぶことができた。

本校では、研究主題を「自ら考え、ともに学び合い、豊かに生きる子どもの育成」～言語力を育成し、一人一人がじっくり考える授業の研究～として、研究を進めている。その実現に向かって全教職員が研究主題の意味するところを理解し、それぞれの切り口で取組を進めることが望ましい。しかし、経験が浅い教員にとっては、何から取り組んでよいか迷い、具体性に欠ける取組になる恐れがある。そこで、「出会い」「思考(個)」「伝え合い」「思考(再構築)」と授業過程毎に、グループ分けし、より具体的に研究が進められるように工夫した。そして、若手から中堅にかかる教師をそのグループのリーダーに指名している。リーダーになった教師からは、「自分の力になるし、年代的にもそろそろそういう役割を果たしていかなければ」という声が聞かれ、責任とやりがいを感じている様子が伺えた。「小グループでは、聞いてもらえる感じで意見が出しやすい。」「いろいろな視点から意見をもらえて自分を見つめ直す機会になっている。」など小グループで話し合うことによって、話し合いの深まり、充実という効果が生まれている。このような

取組を通して、教師それぞれに主体的に研究へ参画している意識が向上してきたように感じる。
組織作りや研究会の持ち方の工夫によって教師一人一人の主体性を引き出すことができるという実感に至ったことが自らの意識の大きな変容である。

(2) 取組から考える自校組織の活性化

テーマ毎に分けた小グループでの話し合いで研究に対する主体的な参画意識を持った教師がグループ学年や研究3部会、各分掌の部会でも自らの意見を持って参加するようになってきている。

また、学校評価においても自分なら、自分の部なら、自分の学年ならどうする、何ができるという意識を持って、課題に対する改善策を持つ教師が増えてきている。その改善策を整理、統合して、各部に提起して、さらに具体的な改善実行案を計画してもらうように働きかけることが我々の仕事であると考えている。

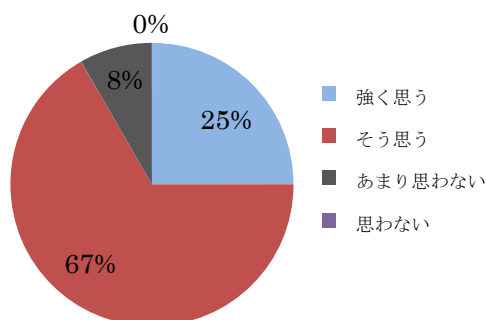
(3) 教職員の意識の変容

年度末に研究に対する意識アンケートを行った。結果から言えることは、教職員がそれぞれに、研究の進め方を肯定的にとらえているということである。

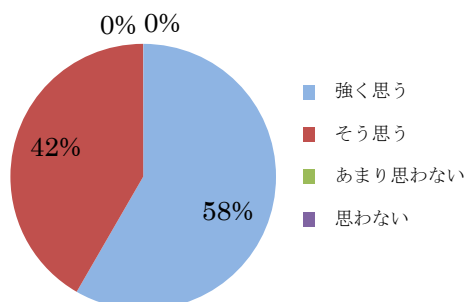
特に、小グループにすることで意見が伝えやすくなったり、自分に役立ったりしたと強く感じている教職員がたいへん多かった。自らも研究組織の一員であるという実感や研究に取り組むことで有用感を感じることは、教職員一丸となった研究推進上でたいへん重要な要素であると思う。このような教職員の意識の変容が今年度の研究の成果の一つであると感じている。

まだまだ課題は大きいですが、教師力向上と子どもたちの言語力を育成し、一人一人がじっくり考える授業の創造に向けて、児童の姿を見据えて着実に歩んでいきたい。

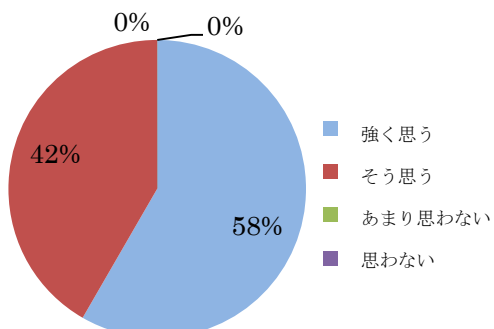
① 個人テーマを設定して、研究を進めることは、自分にとって役立った。



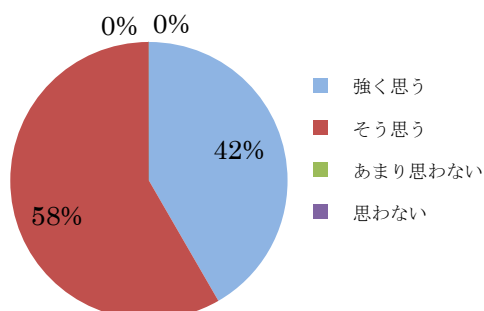
② テーマ別的小グループでの話し合いを持つことで、自分の意見を伝えやすかった。



③ テーマ別的小グループで話し合いを持つことは、自分にとって役立った。



④ テーマ別的小グループで話し合いを持つことで、研究に参画している意識が高まった。



舞鶴市立明倫小学校における本事業の成果と課題

竺沙知章（京都教育大学）

1. 本年度の研究主題

明倫小学校は、本事業の取り組みは 2 年目の学校である。本年度の研究は、昨年度の成果と課題を踏まえたものであり、昨年度以上に、確かな成果を実感できる内容であった。最も大きな違いは、今年度は、研究を進めていく際に意識すべきことが明確にされ、それが教職員の間で共有されたことである。それにより、学校全体で研究に取り組むという態勢が整えられ、教職員一人一人が主体的に、意欲的に研究に取り組むことができていたように感じられた。

研究主題は、昨年度と同様に、「教員の指導力向上を図る人材育成の取組」であり、低学年から学力差がみられるという児童の実態と、若い教職員が多く児童の実態に対応した指導上の経験が十分ではないという教職員の実態に向き合い、校内で研究を進めてきている。今年度、研究において意識されたことは、第一に、「育てたい子どもの姿」のイメージを学校全体で共有することであった。それらは、教職員全体で時間をかけて練り合い、具体的にわかりやすく、明確な姿が示された。第二に、昨年度に引き続き、学校全体の研究主題に即した個人研究テーマを、学校全体で共有化できるように、協議を重ねながら設定し、個人のテーマを持って研究に取り組むようにしたことである。昨年度との違いは、個人研究テーマをもとに 4 つのグループが作られたが、そのグループが明倫小学校の授業像である「明倫スタイル」、すなわち「出会い」「思考（個）」「伝え合い」「思考（再構築）」の 4 つの過程に即して編成されたことである。授業像を常に意識し、学校全体の研究主題との関連を明確にしながら、個人研究をグループ単位で相互に協議し合いながら進めていくという研究スタイルがとられた。グループには、ベテラン層と若手層とがバランスよく構成されており、異世代間の交流もうまくできるように工夫されていたと言える。

今年度も授業研究会が活発に行われた。全員が参加して行われる大研究会では、事前の授業の指導案づくりの協議は学年単位で行われ、事後の授業研究会では、授業者の個人研究テーマを視点にした全体協議とともに、個人研究テーマ別のグループ協議も行われる。このように明倫小学校での授業研究は、学年単位での協議と個人研究テーマ別のグループ協議という 2 つの組織単位で行われている。資料から明らかなように、非常に活発な授業研究が展開されている。

2. 本事業の成果

今年度の事業の成果としてまず指摘されるべきことは、非常に充実した個人研究が行われたことである。すべての教員が自らの研究に関してレポートを作成し、それらを集めた個人テーマ実践集が作成されている。それぞれに個性があり、充実した取り組みがなされたことがよくわかる内容になっている。また 2 月に校内で研究発表会が行われ、すべての教職員が参加し、研究の成果と課題について、グループにおける成果と課題、その中での個人研究の成果と課題について、しっかりとしたプレゼンテーションがなされた。一人一人が前向きに、活発に、そして主体的に研究に取り組んだことがよく伝わってくる研究発

表であった。全体協議においても、積極的に発言がなされ、活発な議論が展開された。特に若手の教員が、積極的に発言していたのが印象的であった。こうした研究の充実、授業研究会における協議を中心とした取り組みの積み重ねの結果であると捉えられる。個人研究の充実、それぞれが個別に進めたものではなく、他の教員のテーマについても熟知し、お互いに刺激を与え合いながら学校全体で研究が進められた賜物であったと言える。それは、テーマ設定について時間をかけて協議を重ねた成果であり、研究テーマの設定がいかに重要であることを示している。

また、個人研究テーマに基づくグループ編成を、「明倫スタイル」の授業過程に即したものにすることにより、特定の授業過程に焦点化した研究を進めることになったが、それにより必然的に授業全体を考えることにつながり、その結果、すべての教職員、とりわけ若手教職員の授業観が深まり、より豊かな授業の捉え方ができるようになったことも今年度の本事業の大きな成果であったと思われる。これは、授業研究そのものを「明倫スタイル」に従って進めることを意味するものであり、それにより教職員自身が「明倫スタイル」で研究を行うという経験をする事になり、その経験によってあらためて「明倫スタイル」の授業のあり方を見つめることになったはずである。

さらに、昨年度との大きな違いは、授業研究会の雰囲気にも表れていた。昨年度、訪問するたびに助言していたことは、事後研究会での議論のあり方であった。何を目指して議論をしようとしているのかあまり伝わってこなかったし、グループ協議においても、なかなか話が進まない様子であったと記憶している。今年度、大きく変わった要因は、目標の共有化であったと思われる。研究主題の到達目標を教職員全体の協議により明確化を図ったことから、何をを目指すのか共通理解が深まり、またそれに関わって自らの個人研究テーマを設定したことにより、すべての教職員が前向きで、積極的に参加しようとする姿勢が生み出されたように思われる。またそれが授業研究会などでの協議を通じて相互に刺激を与え合うことになり、さらに研究が充実していったのではないかと推測される。グループ協議の時間はとても活気のある雰囲気、議論が尽きないという印象を受けた。

以上のような研究の充実、活発さは、学校運営全体にも波及しているようである。管理職によれば、校務分掌の業務においても、各教職員が積極的に、主体的に取り組むようになっているようであり、学校の活気につながっていると捉えられる。授業研究の取り組みが、学校運営の活性化にもつながっている。各教職員がそれぞれの主体性を発揮しつつ、学校全体の目標達成に向けて活発に動いている組織的な動きを見ることができる。実践報告会の分科会での発表においても述べられていたように、研究推進の取り組みが学校改善に結びつくという意識が強まることにもなった。それは、上述したように、研究テーマの設定において、育てたい子どものイメージをじっくりと話し合ったことが、すべての教職員が研究を進めることの意味を理解し、子どもたちの課題に向き合っているという意識を持つことにもなっており、そのことが学校改善としてそれぞれが何をすべきか、何をしたいかを主体的に考え、積極的に動くようになっていったと推測される。優れた学校づくりが展開されており、そこに本年度の事業の成果がよく表れていると見ることができる。こうした動きは、助言者の助言に従ったものというよりも、教職員自身が自ら主体的に考え、行動に移していったものである。この事業を通じて、教職員が学校づくりとはどういうことか、その理解を深めることにつながったと言える。そのことが、教師力向上の

取り組みの基本である。学校組織が動く姿を 2 年の間に見せていただくことができた。それは筆者にとっても貴重な経験であり、学校づくりのあり方を考えるためのよい機会になったと思う。

3. 今後の課題

今後の課題を指摘するならば、第一に今年度の成果をより確実にすることである。すなわち、異動により教職員の入れ替わりがあるが、特に中心となっていた教職員の異動があった場合であっても、この取り組みが変質することなく、むしろ年々充実していくような継続的な運営が必要となる。明倫小学校の場合には、「明倫スタイル」という授業スタイルを共有化し、また本事業を通じて、個人研究テーマ設定による学校全体での授業研究のスタイルが確立している。したがって、学校において何をすべきかが明確となっており、それほど葛藤を感じることなく、そのスタイルに沿った取り組みを進めることが可能となっている。しかしその目指すところについて十分に理解せずに取り組みを進める、という事態にも陥りやすいやり方でもある。「明倫スタイル」の授業は、「出会い」「思考（個）」「伝え合い」「思考（再構築）」という段階を踏む授業スタイルであるが、授業の進め方を子どもたちの学びよりも、まずはこの 4 つの段階にあてはめることを意識した授業に陥る恐れもないわけではない。また個人研究テーマの設定も、それが目的ではなく、それにより教職員相互で刺激し合い、学校全体の研究テーマをより充実させるために行うものであるが、その点を意識していないと個別的な研究の寄せ集めに終わってしまうおそれもあるであろう。スタイルという形式を守ることを目的としないように留意することが必要である。しかしそれは決してスタイルを軽視することではなく、むしろそのような弊害を避けるためにも、これまで培ってきたスタイルを大切にすることが必要である。

第二に教育をより充実したものにするために、カリキュラム研究、カリキュラムマネジメントをさらに深めることが必要である。今年度、子どもたちの課題に向き合うことにより学校の教育目標を設定し、育てたい子どものイメージをしっかりと明確にできたと思う。次年度以降、それらと学校のカリキュラムとの関係を検討し、カリキュラム改革を進めていくことも検討されてよいように思う。特定の教科だけではなく、すべての教育課程の領域において、常に学校の教育目標、育てたい子どものイメージを意識し、その実現のためのカリキュラムや授業のあり方を具体化していくことが必要であると思う。この 2 年間は授業研究として進めてこられたと思うが、それらを含めてカリキュラムマネジメントとして意識化して取り組んでいくことが課題になるのではないだろうか。このことも参考にしながら、次年度以降、どのように取り組んでいけばよいのか、中期的な視野を持って検討し、さらなる発展を遂げていただきたいと思う。

平成 24 年度「教師力向上」教育実践力継承事業についての報告

京丹後市立峰山小学校

1 学校としての取組のまとめ

(1) 研究主題

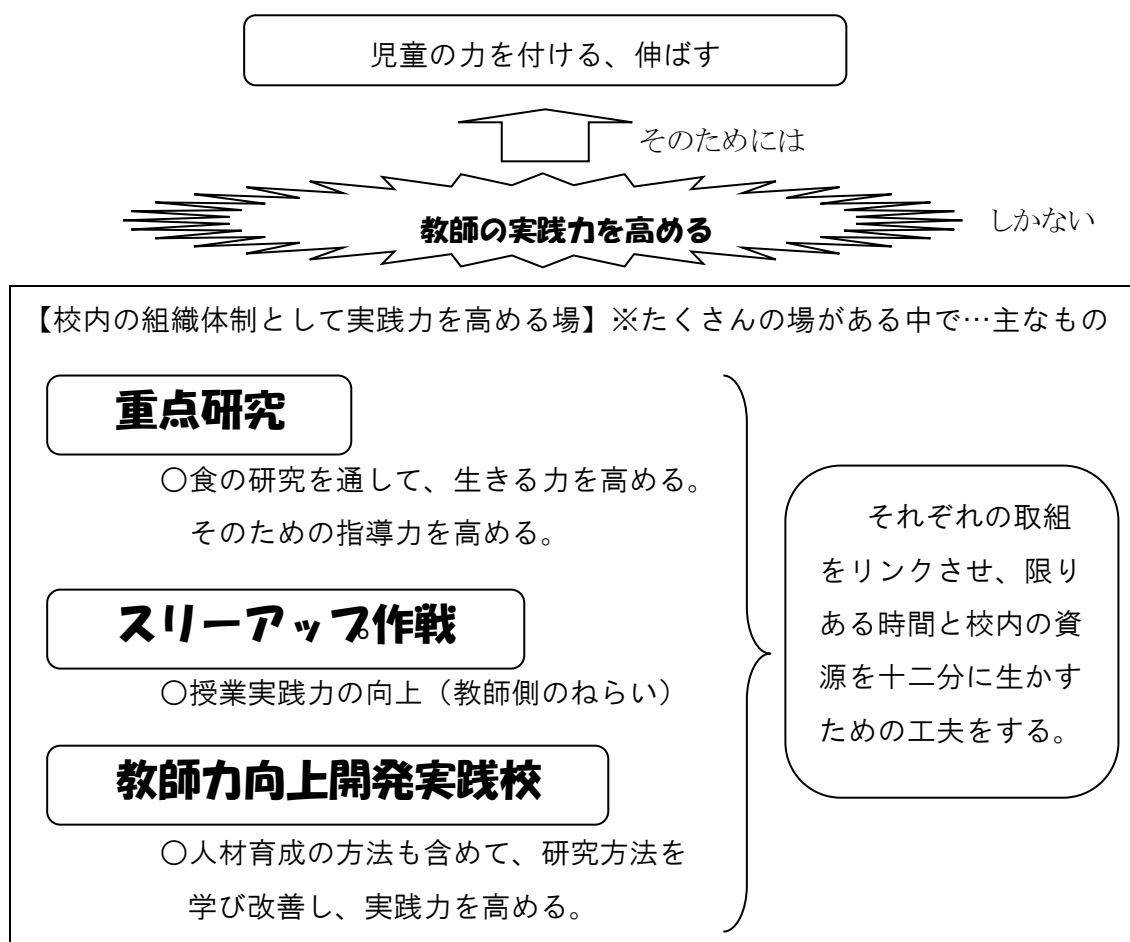
『協働と信頼』づくりをテーマにして学校力を高め、学校の地力、基盤をより一層高めるための人材育成

～3 つの場面での研究と実践を通して～

(2) 取組内容

ア 研究主題を受けた特徴的な取組

(ア) 全体構想図



(イ) 学力向上をめざした授業力向上を通して

- ・昨年までの国語科を中心とした「言葉の力、理解し伝える力を育てる指導」をテーマにした授業づくりの研究を継続し、児童課題を踏まえ、「発言をつなげる」ことを意識した授業を目指し、研究を進めた。
- ・6月、11月、2月はそれぞれ「スリーアップ作戦」と位置づけ、「授業の質」「家庭学習習慣」「基礎基本の定着」の3つをアップするため、学校行事を精選したり、移動したりして、それぞれ1ヵ月間、教職員も児童も集中して取り組める環境を整え進めた。
- ・学力充実部を中心とし、教務部のコーディネートの上で、それぞれ3つの力の向上を目指した取組を行い、教師の実践力の向上を目指した。

(ウ) 重点研究「食の研究」を通して

- ・平成 24、25 年度京都府学校給食研究会の研究委嘱校として「食に関する実践研究」「食に関する教育の研究」を重点的に進める。
- ・食に関する知識を身に付けさせ、得た知識を基にして、望ましい食生活が実践できる児童を育てる。また、3 年間積み上げてきた国語の授業づくりの方法を生かした研究実践とし、「つながり発言」「深め合い」等を機能させ、思考力、表現力、判断力等を鍛え、高める授業を目指してきた。
- ・また、そうした取組の中で、教職員の授業や様々な取組の実践力を高めていくことを目指してきた。



(エ) 教師力向上開発実践校としての取組を通して

- ・平成 24 年度の「教師力向上」教育実践力継承事業人材育成開発実践校として、指導顧問榎原禎宏教授や京都府総合教育センター指導主事の指導を受けられるようになったことを生かし、様々な視点で指導・助言を頂きながら、校内研究をはじめとする組織的な研究の進め方やミドルリーダーの育成など人材育成全般について学ぶ機会を得た。

(オ) 3つの場面の研究を生かして

- ・「授業力向上」「重点研究」「開発実践校としての学びの場」の3つをリンクさせることにより、限られた人材と研究時間を最大限生かすことを目指した。
- ・具体的には、それぞれの中心メンバーが定期的に調整会議を持ち、ねらいとすることやそれぞれの研究実践の兼ねられる点などを調整することにより、より効率のよい研究となるように進めた。

イ 取組の時系列

	教師力向上開発実践校	重点研究	学力充実 スリーアップ作戦
4 月		研究の方向性	年間計画
5 月	年間計画	研究内容と年間計画	
6 月	第 1 回訪問指導 6/6 学校の概要と計画	理論研「発言がにつながる授業の在り方」 研究授業Ⅰ 5 年 6/27 家庭科『見つめよう家庭生活』	スリーアップ作戦Ⅰ 授業力の向上（個々のこだわり）
7 月		1 学期のまとめ 理論研「食育について」 7/24	
8 月	第 2 回訪問指導 8/27 講義：教師としてどう学んでいくのか	ブロック研「2 学期以降の取組について」 8/6	理論研実践交流・「書くこと」で子どもたちをつなぐ 8/24
9 月	第 3 回訪問指導 9/28 1 年授業研と事後研への指導	研究授業Ⅱ 1 年 9/28 生活『やさいとともだちになろう』	
10 月	第 4 回訪問指導 10/31 5 年授業研と事後研への指導	研究授業Ⅲ 4 年 10/24 総合『おやつのひ・み・つ』	国語科公開授業 5 年ろ組 10/31 『大造じいさんとガン』

11 月		研究授業Ⅳ 3 年 11/21 国語『すがたをかえる大豆』 研究授業Ⅴ 6 年ろ組 11/28 家庭『まかせてね 今日の食事』	授業実践力開発講座公開授業 11/2 4 年ろ組算数『概数とその計算』 スリーアップ作戦Ⅱ 授業力の向上（個々のこだわり）
12 月	第 5 回訪問指導 12/5 重点研究校内研修への指導助言 ミッドル・グーへの指導助言	重点研究会 12/5 『伸ばしたい力と重点研究』 2 学期のまとめ	
1 月			学力充実部公開授業 1/28・29 5 年『割合』
2 月	研究のまとめと次年度の 構想に向けて	研究授業Ⅵ 2 年 2/6 学活『黄・赤・緑 バランスよく食べよう』 公開授業 あおぞら学級 2/15 研究のまとめ・来年度の構想	スリーアップ作戦Ⅲ 授業力の向上（個々のこだわり）
3 月			

ウ 人材育成に係る成果と課題

(ア) 成果

- ・本校は非常に若い教員ばかりの学校ではあるが、指導教諭の配置等により、非常に授業実践力の向上に向けて意欲を持って取り組んでいる。昨年度までの研究を継続したうえで今年度の研究を進めたことで、授業実践力の向上に関して、更に力を伸ばすことができてきた。特に、指導教諭等ベテラン勢の中で模範となる授業や学級経営の方法を学べる基盤があることが大きく、その意味でも本校の若手教員は力を伸ばしてきている。
- ・榊原教授の講義や指導助言の中で、学校や教育活動そのものの曖昧さにどう対処するか、また、わかったつもりにならずに謙虚であるべきことなどを常に指摘していただいた。その結果として、校内研究の中でも常に視点を明確にした論議を進めるようになった。
- ・議論するのは指導者の振る舞い「授業展開の方法」等であり、授業研究に向けて工夫したことを議論すること、さらにはその上で実践上の課題は何かを議論することが明らかになってきた。
- ・授業研究会を実施するに当たっては、低高学年部会ごとに教材分析からはじめ、共通理解を図りながら進めてきた。また、複数学級ある学年では先行授業を実施することで、より授業のイメージと子どもたちの思考判断の方法等を把握しながら研究を進めることができた。その結果として、他学年の教材も含めて研究をすることができ、授業実践力の向上につながった。

(イ) 課題

- ・一人一人の授業実践力や伸ばしたい教師力のニーズは違う。そうしたニーズに合った、互いに学び合える校内研修にするための工夫が必要である。
- ・学校は組織全体として動いているものであり、一人一人の実践力が統合されて進んでいくものである。その意味でも、一人一人の実践力を高めるその次として、それらを他の分掌や教員と合わせ、調整していくための力も必要になってくる。



- ・1年間の取組の中でそれぞれが学び合い力を伸ばしてきたが、次年度はまた組織が変わることでニーズも異なってくる。そうした中で、積み上げてきている内容をいかに継承したうえで新しい研究にしていくかが大きな課題である。

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

- ・12月の校内研究会では、全員による協議の中で、本校児童の強みと弱みを論議し、その上でどんな力を伸ばしていくかをKJ法などを使って話し合った。また、グループ討議を重ね全体でまとめていくなど、校内研修会の進め方についても工夫をした。このことは学校の目指すべき教育活動に対して全員が主体的に参画することにつながり、非常に良い取組となった。
- ・若い職場であり、常に取組について相談がなされ、活気がある。そうした中にベテランの授業づくりや学級経営、更には個別の配慮児童への支援などアドバイスが入り、更に高まりあえる環境となってきた。

(イ) 課題

- ・ミドルリーダーとしての主任の組織運営力を身に付けるための研修が今後必要である。
- ・組織として、あらゆる教育活動や研修についてPDCAのマネジメントサイクルでの推進における視点の明確化を更に進めること
- ・一人一人の強みを生かした組織運営をいかに進めるかが重要である。

(3) 成果を受けた今後の方向性

- ア 全員協議で深めた「子どもたちの付けたい力」については、よくまとめて来年度の目指す子ども像や具体的な付けたい力に生かしていく。そうすることで教職員全員の参画意識を高めていきたい。
- イ 来年度も授業づくりを中心としつつ、より視点を明確にした論議によって深めていく。また、より事実に基づく研究となるように進めていく。
- ウ 教職員のまなざしや人格そのものと教育活動は切り離せないものである。教材研究や授業研究を通じて、教員研究の部分についても意識をしていきたい。



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

- ・若い教員が非常に多い職場であり、何よりも日々の授業実践に直結する指導技術の蓄積が喫緊の課題ではあり、本校の研究を通じて力を付けてきていると実感している。一方で、指導顧問である榊原教授の夏の講義の中で新たな視点として教員研究という視点を頂いた。子どもたちに自分たちはどう映っているかという、まさになかなか触れにくい部分である。そう考えると、教育職員としての資質、例えば社会性や人間性こそが指導技術の根幹をなすことであることが明確になった。その意味でも全人格的に一人の職員を見ていく必要があるが、多忙な日々の中で改めて年間を通じた視点の明確化が必要であると感じる。その意味でも教職員評価制度を活用し、一人一人の研究意欲、希望する研究内容、更には教育活動における今伸ばしたい分掌力等を把握し、時期ごとに振り返り、常に意識化させることは非常に重要であると考えます。

(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

- ・本校では指導教諭やベテランの担任外を中心に若い教員への積極的な支援が行われている。本事業の中で、授業研究では焦点をはっきりさせること、教師の行為の妥当性について事前に決めて、それに合わせた授業を試しにやってみて、教師の振る舞いそのものを議論することが大事だと学んだ。つまり、子どもたちの実態は今までの指導の結果であり、そこに何らかの手立てを加えることでしか、改善はできない。若い教員への指導や支援の中で、こうした考えを意識しながら進めることで、より具体的な指導となり若い教員が安心して学べている。

イ 学校経営計画及び学校評価の変容

- ・校長の経営方針に基づき、教頭を中心として各分掌主任で具体案を作成し経営計画を取りまとめていく。その中では主任が全体の様子を考えながら年間計画を立てていくことが多い。ここでは前年度の評価を基にしたとはいえ、代表者による立案であるために全員による参画意識は弱まっていくのは必然である。ただ、分掌主任で立案をしていくことは時間短縮においても重要なことである。
- ・一方で重点研究であるとか、育てたい力であるなど大本の部分においては全員による意見の出し合いが重要であることである。すべてがリーダーからの提案であると学校運営に参画する意識も弱まる。
- ・本事業の取組の中で、まだまだ不十分ではあったが、全員での協議の中で来年度育てたい力をみんなで出し合い、それについて指導助言を頂くことができた。本年度の学校評価に生かし、より全員による意識の高まりが目指せる内容にしていきたい。

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の変容

ア 校内研修について

- ・本校では授業実践を中心に校内研究を進め、実践力を高めてきた。そのことは間違いないが、本事業の中で榊原教授から教育のあいまいさ(～だろうとか～にちがいない)をもとに論議をしていないかというご指摘があり、本当にそうだった。客観的なデータもない中で「そうだろう」と教職員が判断して取り組んでいるに過ぎないということだが、それ以外でも、研究なのか実施の改善なのかというご指摘もあった。自分自身も含めて、井の中の蛙にならないように広い視野を持って現状を見ていきたいと感じた。

イ ベテランの先生とのかかわり

- ・ベテランの先生方はこれまでの経験や自ら学んでこられたことの積み重ねで常に実践されている。様々な子どもたちの状況や実態に応じて、それらの力を駆使し、時には変化させて指導に生かされている。なかなかそうした実践を積み上げることは難しいが、若い先生方が何に悩んでいるかを理解し、ベテランの先生方と一緒に支援できるようになりたいと思う。その意味でもミドルリーダーとしての役割が大きいと思う。



(2) 取組から考える自校組織の活性化

- ア 主任として自分の関わる分掌の運営がまだまだ不十分である。常にベテランの先生方に助言を求め、時にはその調整もお世話になることもある。一番悩むのは、どのように意見を集約し、新しい提起をしていくかである。校内研修や日々の分掌の運営の中で、まず自分が思うような計画を立てればよいということを教えていただいた。まず立ててみる。その上で教頭や他の先生方の意見を聞いて修正していけばよいと思えるようになった。その計画さえもまだまだ未熟ではあるが、一歩ずつそうした力も高めていきたいと思う。

(3) 教職員の意識の変容

ア 本事業の取組で、校内で実践力を高める場面はいくつもあり、それらをうまく関連付けながら進めることで、事業が交錯することなく良かったと思う。また、こうした機会を十分活用していきたいと思う。

イ 榊原教授からご指導・ご助言を頂いたことにより、今の研究の在り方、内容について深く考えさせられた。まだまだ十分ではないが、より視点を絞った研究にしていきたいと思う。

ウ 研究会では、自分たちが進めてきたことを何とか説明しようと若手の教員が一生懸命発言するなど、主体的に取り組む姿も多く見られよかった。

榊原禎宏（京都教育大学）

1. 「教師力継承」は、どんな組織学習か

教員の世代交代が著しい昨今、先達から後進への教職経験の継承はすぐれて重要と考えられる。そのためにこの事業も早や5年間、続けられているのだろう。

その上で、教員の経験やそこから得られた知見あるいは眼目は、どのように次の世代にあるいは同僚に伝えることができるだろうか、それはどんな点で可能であり、またどんな点で難しいのかについて、「意識改革を進める」「積極的な取り組みが求められる」といった鼓舞や説教ではなく、学校という場での労働の特性を吟味することが大切だろう。そうでなければ、本事業のようなせっかくの機会を活かすことができないからだ。ここでは、学校によりふさわしい組織学習のあり方を考える上での着眼点について、二つ述べたい。

2. 形を留めることが難しい学校

「学校としての組織的活動」や「学校の組織力を高める」といった表現は日常的になされるものの、これはいったい何を意味しているのだろうか。学校での活動は次の点で特徴的なことを踏まえて、その含意を確かめよう。

まず、教育活動は児童・生徒に対する全体的な働きかけであり、分割することが事実上できない。たとえば、理科の授業を終えた教員が、次の社会の授業を担当する教員に、「今の時間、子どもたちの右腕を鍛えておいたから、次の時間では左腕を頼むね」といった会話をすることはあり得ない。どの教科や領域であっても、「知・徳・体」のいずれもが教育課題とされるし、座学だから頭脳を、体育だから身体をとということでもない。

また、学校で行われる活動は、けっして完成形をもちえないことを前提にする点も忘れてはいけない。児童・生徒は、「常に成長・発達し続ける」のであり、日々新たに生まれ変わるといふほどの存在と位置づけられる。ここまで教育したからあるいは学習したから、目標は達成できたのでお終い、ということはなく、むしろ「昨日より今日、今日より明日」が志向される。そこでは、ずっと未完なことがむしろ必要ですらあり、子どもたちは常に「問題」をはらんだ存在として認識される。児童・生徒は何年もすでに学校で教育を受けているのに、「子どもたちの課題」と、毎年さらには毎日のように眼差しを注がれ、あげつらわれるのである。教員たちによる実践の効果や問題が問われることは、ほとんどないままに。

このように、児童・生徒への教育活動は分割しがたく、対象に対する分業・協業がなされにくい。くわえて、卒業を除けば活動の完了が一度たりとも宣言されることなく指導が継続される点で、学校での業務遂行は教職員なかでも直接に児童・生徒に関わる教員の主観、あるいは教員たちの間主観に依拠せざるをえない。教員たちが生徒たちのどの部分にどんなふうに関与しているのかよくわからず、またどこまで成果が上がっているのか、まだ残されているかを測定することもかなわず、という条件下で、学校教育は行われている。だからこそ、教職が「教員」や「教職員」と称される一方、「教師」と言っても違和感を覚えないと説明するのは、なかなか説得的である。個業的に業務することが学校では合理的な面が多いからだ。

かくして、学校とくに全教科担任制を基本とする小学校は、基本的に組織とは呼べない。

授業や学級経営といった日常的な業務を想定する限りにおいて、全体業務の分割および分割された業務の安定性を前提にしなければ成り立たない、組織という仕掛けを学校に当てはめることは合理的ではない。だからこそ、組織的でなくても「それなりに」済むことに対して、説明責任や学校評価を背景に、「組織でなければならない」と説教がなされることが多い、とも解釈できるだろう。

3. 非日常的な場面での分業－協業

もっとも、学校が組織的でなければ機能しない面もあることは認められる。それは、先の日常的な業務に対して、学校行事などの特別活動、学級や学年をまたぐ生徒指導あるいは進路指導といった、非日常的な場面においてである。

たとえば運動会は、各学級や学年を超えた学校全体での取り組みであり、その準備は競技の練習、保護者や学区住民への広報、集合や号令の分担、表彰や救急、テント張りからライン引きの準備と多岐にわたり、いずれが欠けても成立しない学校行事だ。そこでは分業－協業として業務の担われることが合理的であり、それらがうまく絡まって初めて一つの行事として成功する。

こうした活動は、経験の多い熟練者がまだ慣れない初心者に、平均的にはベテランがフレッシュマンに伝えることが可能であり、要請されることでもある。客観的な技術として取り出すことができるからだ。

ただし、教職員は毎日のようにこのような場面に直面しているわけではない。日々の多くは、毎時間の授業、そして学級での指導という名前のあれこれへの対応で占められる。人間関係がよろしくない学校の場合など、朝の職員朝会が終われば、担任をする教室に行ったきりで、知らぬうちに帰宅、「あれっ、あの先生はいつ帰ったの」ということも決して稀ではないだろう。

4. 学校でありうる組織学習

以上から、次のように帰結できる。

一つは、個業的な業務遂行を基本とする、毎日の授業や学級経営あるいは日常的な生徒指導（生活指導）は、ラポールやコミュニケーションといった、それぞれの教員の児童・生徒との関係に大きく規定されるから、「このように指導すればよい」といった客観的な指導やアドバイスは難しい。そこで可能な組織学習は、互いの経験を持ち寄り相対化することによって、各々の思考上および実践上の幅を広げること、もってそれぞれが創意工夫ある職務を柔軟に進められるように方向づけることだろう。

もう一つは、分業－協業が必要とされる、どちらかといえば非日常的な活動に関する組織学習である。それは業務量がおおよそ明示的で分割が可能であり、また行事の準備開始からその終了までの期間とも限定されているため、合理化が追求できる。そこでは客観的に表象されるべき事実があり、その経験豊かな職員からそうでない職員へと伝達、継承することが可能であり、必要な事柄だろう。

さて、本事業は校内研究（校内研修）を軸に進められているが、これは両者のいずれに近い領域と理解すればよいだろうか。また、前者ならば解釈的（拡散的）、後者ならば実証的（収束的）を目指すことになるが、いずれの方向でどのような組織学習を目指して進めればよいだろうか。

1 実施内容について

(1) 研究主題

「『チーム菟道』の育成に向けた教職員の指導力の向上
～若手教員の人材育成に向けた取組を通して～」

(2) 設定理由

菟道高校は、地域の公立高校として、普通科の単独校として、学習だけでなく、部活動や行事等を含めた総合的な教育実践と成果が求められている学校である。

そのために、菟道高校では、生徒一人一人の進路実現に向けて、生徒たちが互いに支え合い、仲間たちと切磋琢磨しあう自立した集団「チーム菟道」の育成が必要であると考えている。また、同時に、教職員自身が一つのチームとして、相互の共通理解のもとに、信頼関係を築き、共通の目標に向かって一致した指導を行っていくことが「チーム菟道」を育成していくために重要な要素であると考えている。

一方、校内の教員のアンバランスな年齢構成（講師を除いた教員の年齢構成は20代が4%、30代が16%、40代が28%、50代が53%）を考えると、若い教員にとっては、先輩教員から教わる機会が、以前と比べて持ちにくい条件下にある。そのため、校内での若手教員の人材育成に向けては、どのような方法で、どのような取組をしていけば効果的であるか、様々な観点から研究していく必要があり、上記の研究テーマを設定した。

(3) 取組内容

ア 人材育成対象者の指定と研修等の実施

講師を含め、新規採用者～10年目の教員を人材育成の対象者として捉えて、効果的なOJTを進めていくための研修等を実施した。

- 対象者 2年目～10年目：7名
 新規採用者 ：3名
 講師 ：8名

○ 研修内容

- ・ 管理職を交えて、日頃の悩み等の交流を中心に、研修会を2回実施。
- ・ 指導顧問による3回の校内研修会に積極的に参加。

イ 講師への指導教員の位置付け

新規採用者と同様、講師8名にそれぞれ指導教員を付け、講師の先生が随時、気軽に教科指導についての指導助言が受けられる体制を作った。

ウ 指導顧問による校内研修会の実施

① 人材育成の進め方に対する指導助言：6月1日、7月10日

若手の授業参観後、指導顧問（浅野良一教授、竺沙知章教授）から、人材育成に向けた取組の方向性や研修の進め方について指導助言を受けた。

② 第1回 校内研修会（講師：浅野良一教授）：11月7日

校内における人材育成システム作りを進めていくために、校内研修で、OJTの重要性を理解し、そのシステムを効果的に進めていくための方法論などの指導助言を受けた。

(i) 教師力向上の考え方について

- ・ 人材育成とは、現在及び将来の組織能力と個人能力・意欲を引き上げることを目指す。
- ・ 学校内で行われている様々な活動や取組の中に教員を育てる機会がある。
- ・ 「やや難しく」「まかされ」「達成感がある」仕事が教員を育てる。
- ・ 教師のキャリア段階に応じた経験の場や機会を提供することが大切である。
 - a 初期キャリア（20～30歳代前半）は、場数を踏み、自分の持ち味を「探索する」時期である。
 - b 中期キャリア（30歳代前半～40歳代半ば）は、自分の得意分野を磨き、「深く耕す」時期である。
 - c 後期キャリア（40歳代半ば）は、今後の自分の「進路を選択する」時期であり、「メンターとしての存在」時期である。

(ii) 動機付けの各種理論について

- ・ マズローの欲求段階説
「生理的欲求」「安全・安定欲求」「所属・愛情欲求」「自尊・尊厳欲求」「自己実現の欲求」が内面的欲求による動機付けと考えられる。
- ・ ハーズバーグの動機付け理論
「達成」「承認」「仕事そのもの」「責任」「昇進」が積極的満足感を招く要因と考えられる。
- ・ ロックの目標設定理論
「困難な目標」「明確な目標」のもとで、フィードバックが早い時期に与えられれば、モチベーション効果がより高まる。

③ 第2回 校内研修会（講師：浅野良一教授）：12月5日

(i) OJTマニュアル事例の紹介

- ・ 「誰が」「誰に」「どんな仕事を通じて」「どんな能力を」「いつ、どのような段取りで」を考えてアイデアを出すことが大切である。

(ii) ワークショップ（校内OJT方策評価表の作成）

- ・ 1人1人がOJTのアイデアを考え、短冊に記入する。
- ・ グループで各自が考えたアイデアについて検討する。
- ・ 効果性の高低、着手の難易度を考えて表にアイデアを貼る。
- ・ 「効果性が高く、着手が容易なアイデア」を発表し、アイデアの共有を図る。
- * アイデアの実践に当たっての留意点
 - a できるところからやっていく。
 - b ざっくばらんの雰囲気ですべてやっていく。
 - c 若手、中堅の提案からやっていく。
- * 研修後、校内共有ファイルに保存し、いつでも閲覧できるようにした。

④ 第3回 校内研修会（講師：浅野良一教授）：12月25日

（i）ワークショップ（年代別役割期待交換マトリクスの作成）

- ・ 他の年代や管理職への期待ラベルを各自記入し、「役割期待マトリクス」に置く。
- ・ 各年代は「役割期待マトリクス」に置かれたラベルをグルーピングしてネーミングする。
- ・ 自分の年代に寄せられた期待ラベルを見て、今後取り組もうとすることを発表する。

（ii）研修のまとめ

2 成果と課題

（1）ア（人材育成対象者の指定と研修等の実施）について

【成果】

- 18名の教諭及び講師の先生が人材育成の対象者として位置付けられることにより、自らが成長していこうという自覚が生まれ、教材研究はもとより、各分掌の仕事に対する意欲につながったと思われる。
- 18名の横のつながりが出来、お互いに悩みを共有しながら切磋琢磨できる環境が整った。

【課題】

- 今年度は、オフサイトミーティングの形で2回研修を実施したが、今後はOJTとして位置付けることにより、具体的な指導方法の改善につながる取組が必要と思われる。

（2）イ（講師への指導教員の位置付け）について

【成果】

- 指導教員が付く初任者と違って、講師の先生にとって指導を受ける機会とは、これまで年2回の研究・公開授業週間の時期がほとんどであったが、それぞれの先生に指導教員を位置付けることにより、年間を通して継続的な指導助言を受けることが可能になった。
- 指導教員による授業参観及び指導助言、指導教員の授業への参観を通して、講師の先生の指導力は着実に高まっている。

【課題】

- 講師の先生に対する指導教員の位置付けは、職務上ゆるやかな関係としての位置付けであるため、指導教員による人材育成という視点の強弱によって、指導の機会の強弱が生まれることは否めない。

（3）ウ（指導顧問による校内研修会の実施）について

【成果】

① 3回の研修を終えてのアンケート結果より

- 3回の研修会の内、少なくとも1回参加した先生の97%が今回の研修は役に立ったと回答している。
- どのような点が役に立ったか。

*（ ）内の数字は、学校全体の教員（講師を含む）に対する当該教員の割合

▶ 経験年数30年以上の教諭（21.9%）

- ・ 人材育成やそれに向けてのOJTが必要であることは感じていたが、それを具体化するきっかけがなかなか作りにくい状況にある中、今回の研修によって全体の意識付けにもつながったし、今後の具体化のきっかけになったと思う。
- ・ 自分の体験をお互いが話すことにより、失敗も成功も含め、今後の仕事に取り組む再確認ができた。またそれが他の人に対しても大きな参考になったと思う。

▶ **経験年数20年～29年の教諭（43.8%）**

- ・ 校内における自分の立場を自覚するとともに、何を期待されているか再確認する機会となった。
- ・ 人材育成の観点を持つことは個々人だけの問題でなく、学校全体にとって大変有効であることがわかった。
- ・ 人材育成には、役職や校務分掌といった「役割」を超えた横断的なチームワークが不可欠だと思う。今回の研修では、そのチームワークの前提となる教員間のコンセンサスが確認できた。

▶ **経験年数10年～19年の教諭（7.8%）**

- ・ キャリアの異なる者同士で協議することで仲間意識が持てた。
- ・ 職務能力の伸長を個人としてだけでなく組織としてとらえることの重要性が理解できた。

▶ **経験年数1年～9年の教諭（14.1%）**

- ・ ベテラン・中堅の方に相談したり、ご指導をいただくチャンスを得られたように思う。
- ・ 校内でそれぞれが個人で力量を高めていく努力はしていても、先輩方にはなかなか追いつけないなど感じることは多い。皆で力量を高めるためにどうすれば良いか様々な年代で考えること自体が良い刺激となった。
- ・ 自分の現在のポジション、期待されていること、今後のキャリアプランについてイメージを持つことができた。

▶ **講師（12.5%）**

- ・ 今自分が求められていること、やるべきことが明確になった。これからの自分の目標が決められた。
- ・ 各世代から何を求められているかを具体的に聞いたことがよかった。「失敗を恐れずチャレンジしろ」という意見が多いことに安心した。
- ・ 自分が育つためには何をすれば良いのか、具体的に改めて考えた。具体的行動として授業見学を申し込んだ。

○ **人材育成を進めていくために**

- ・ 縦割りでも小規模なプロジェクトチームをつくり、今回の研修で出されたアイデアを具体化する。
- ・ 若手に活躍する場と責任を与え、中堅・ベテランがカバー・サポートする体制を作る。
- ・ 20～30代前半の教員をグループ化し、各グループごとに30後半、40代、50代の教員がアドバイザーとしてつく体制を作る。
- ・ 見たい授業を勝手に見に行ける雰囲気を作る。
- ・ 大胆で積極的な分掌配置を行う。

② **第2回研修会のワークショップより**

人材育成に向けた着手可能で効果性の高い具体的取組例

(i) 効果のある研修の実施

- ・ 教科内でテスト問題を通した研修の実施。（定期テストについては、作問の趣旨、評価の観点、授業との関わり等で分析、入試や模試については、出題傾向と授業の関わり、模試と定期試験との関わり等で分析）
- ・ 他校種（小中学校）の授業見学。
- ・ 他府県、私立高校の学校説明会への参加。
- ・ 指導方法の困難な生徒への対応（発達障害等）についての専門家からの指導助言をもらう機会の拡充。

(ii) 指導方法や教材の共有化に向けた工夫

- ・ 授業やLHRで使用しているプリントを共同スペースにファイリングして自由に閲覧できるようにする。
- ・ 日直日誌が自由に見られるようにする。
- ・ 全教員が年1回授業を公開する。(指導案等特に資料は求めない)
- ・ 教科、LHR等授業参観申込券をつくる。(申込みの拒否はできない)
- ・ 他の部活動のミーティング等が自由に見学できる。
- ・ 成果のでている部顧問から指導方針について話してもらう。

(iii) 人事育成の雰囲気作り

- ・ 笑顔で挨拶をする。
- ・ みんなでスポーツレクをする。
- ・ 教員志望の学生や若手の講師を呼んで教員志望の動機などを話してもらう。

③ 第3回研修会のワークショップより
人材育成に向けた、年代別の役割への期待

(i) 管理職へ

「効果的な人材配置」「働きやすい環境作り・職場の雰囲気作り」「こまめな声かけ・包容力」「責任感・リーダーシップ」

(ii) ベテランへ

「リーダーシップ」「アドバイス・サポート役」「人材育成という視点」「職場の雰囲気作り」「向上心」「時代の変化への対応」

(iii) 中堅へ

「ベテランと若手の架け橋」「学校を中心としての役割」「学校経営への参画」「挨拶等若手の見本」「アドバイス・サポート役」「挑戦・向上心」

(iv) 若手へ

「行動力」「積極性」「チャレンジ」「生徒との交流」「積極的な部活動指導」「挨拶・コミュニケーション」「相談」「こだわりと素直さ」

【 課題 】

- 研修の必要性は認めつつも、研修日の設定の問題もあり、3回とも研修に参加できた教員の割合は28.1%と、必ずしも高いとは言えない。

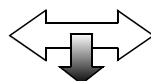
- ・ 第1回参加率 (78.1%) : 平常日の放課後
- ・ 第2回参加率 (53.1%) : 定期テストの午後
- ・ 第3回参加率 (37.5%) : 冬期休業日の午後

- 参加できなかった教員から、「自分自身がやるべき業務で手が一杯で、他の人の良い点、悪い点に気づける余裕がない」という意見があるように、重要性は認識しつつも、システム化や研修の積み上げなど、負担感を増やするような取組には抵抗がある。

そのため、上記の提案も含めて、できるところから少しずつ人材育成の環境を整えていくという視点が必要と思われる。

3 まとめに代えて

人材育成に対する共通認識



効果的なOJTの必要性

- (1) できるところから具体化を図る。(具体的な行動)
- (2) 人材育成対象者への研修を充実させる。(横のつながり)
- (3) 若手・中堅・ベテランの風通しをよくする。(縦のつながり)

1. 役割交換マトリクスによる職場活性化（高校事例）

1. 「期待交換法」とは

管理職を含む教職員同士で、それぞれに各部・学年および管理職・事務室に対し期待することを出し合う中で職員間のコミュニケーションを活発にする一方で学校全体の抱える課題を浮き彫りし、学校改善を組織的にこなうことを目的とした手法である。

具体的には、全教職員が各部・学年および管理職・事務室に対し「期待すること」を記入する。ここで、「期待すること」として記入することで、単なる課題・問題点の羅列ではなく、前向きで少しでも具体的な改善方向へ思考を向けようとしている。また、班における話し合いをポジティブな方向へ持って行くためにも、「期待すること」を意識することは大切な要素である。

次に、全教職員からランダムに作られた 5 名程度の班を編成し、班によるミーティングをおこなう。ミーティングは、各自が「期待すること」書いたカードをもとにおこなわれ、各班からの「期待すること」として各部・学年および管理職・事務室に対して、KJ 法などを利用しながら最大 3 項目へ絞る作業を目的とする。当然、各自が書いてきたカードに内内容でも、このミーティングを通して合意された意見などが班の意見となっても良い。この班ミーティングにおいて、極論が排除される一方、日頃会話をしたこと無い教職員同士が「気楽に真面目な話」を持つことになる。

各班の意見が集約された後、各部・学年および管理職・事務室は、自分の部署に出された「期待すること」を受けてミーティングを実施する。そのミーティングでは、各班から出された「期待すること」をうけて、部署ごとに「改善を考える項目」を考える。この時、「改善を考える項目は」短期・中期に分けて、合わせて最大 4 項目を話し合いで決め、全体に発表する。この作業を通じて、各部署が期待を認知し、それに応じた行動をとる突破口となることを目的としている。

2. 研修会の実践環境

職員研修会として実施したが、通常の職員研修会では何名かの教職員が出席できないことがある。したがって、全ての教職員に出席を義務づけるために職員会議扱いとした。また、実施時期も、最も研修会へ参加しやすい部活動などの行われない定期考査中の午後に設定した。しかし、現実には最も実施しやすい日でも学校評議委員会をはじめいくつかの会議や行事予定を変更しなければ実施できない状況であった。また、高校現場では定期考査中及びその午後は一般に「勤務の割り振り」が行いやすい唯一の時期であり、「年次休暇」の取得も多い。この点は、管理職がこの研修会のためにいくつかの予定されていた会議や行事を変更し、本気さを示すことで結果的に、教職員に今回の職員研修会の重要性が認知されたこともあり、極めて協力的に実施された。結果として不参加者は、出張の 3 名と当日怪我をして急遽年次休暇を取得した教諭 1 名の 4 名であった。このような背景もあり、また、現実には研修会の後、臨時職員会議および委員会などが実施されたために教職員の負担も考え研修時間を 90 分とした。

3. 研修会実施まで

研修会実施の 1 週間前に行われた職員会議において、校長から改めて「研修会の目的」と、研修会を行うにあたって、各教職員が内容を考えるその基盤になる「学校経営の基本的な方針」が示されたあと、研修会の具体的な内容が以下に記述する「6. 実施方法」をプリントとして

配布、説明され、事前配布のカードが配られた。この会議において、ひとりの教諭から「手法がまわりくどくて、手間がかかる。パソコンなどを活用してもっと合理的に実施して欲しい」などの意見が出されたが、学校の課題を浮き彫りにする事だけが目的でなく、教職員間のコミュニケーションを活発にする事も目的であることなどを説明した。また、展開 2「班活動」における班長に対して、職員会議後に班長会議をおこない、具体的な展開方法を説明した。

4. 実施方法

(1) 準備したもの

①記入カード ②集計用紙Ⅰ ③集計用紙Ⅱ ④USB メモリー（各班用集計Ⅰ入力用エクセルデータ入力済み） ⑤A3版作業用紙（各班9枚）

○展開 1「各自の活動」…研修会まで

①各自が配布されるカードに「学年・教務・総務・生徒指導・進路指導・管理職および事務室」の6つのカテゴリで各学年・部に対する「期待すること」を事前に考えて記入しておく。

○展開 2「班活動」…研修会にて

- ②全教職員を職員名簿順に A～J の 10 班に分け、班長を決める。
- ③各班で、教職員が記入してきたカードを出し合い、「期待すること」をそれぞれの学年・各部・管理職および事務室ごとに3点以内に集約する。
- ④各班で集約した内容を下記のような「集計用紙Ⅰ」にまとめ全員に配布する。

「集計用紙Ⅰ」					
	Aグループ	B	C	D	…
学年					
教務					
総務					
進路					
…					

○展開 3「各学年・部ごとの活動」…研修会および研修会後

- ⑤すべての教職員は、担当する各学年・部にわかれ、担当する学年・部に出された「期待すること」を受けて、「改善を考える点」を短期・中期に分けて合計3～4点程度考える。
- ⑥研修会後、「改善を考える点」をもとに、改善について具体的な方法を各部門で検討していく。

(2) 具体的手法および留意点

○研修会まで

- ①全教職員をランダムに A～J の合計 10 班に分ける。
- ②各自は「学年・教務・総務・生徒指導・進路指導・管理職および事務室」の6部門に対して、必ず1点以上の「期待すること」を書いてくる。この場合、現在行われていないことに対する期待するはもちろん、現状のままでよい場合も、具体的に期待として記入する。

例：「食堂をバイキング方式にすることを期待する」(未実施に対する期待)
「食堂の業者をいつまでも今のままにして欲しい」(実施されている事に対する期待)

- ③カードは 1 枚に 1 つの内容を記入する。1 枚のカードに例えば「食堂のメニューを増やし、座席も増やして欲しい。」など、2 つの内容は記入せず、「食堂のメニューを増やす」「食堂の座席を増やす」と 2 枚のカードに記入する。したがって、ひとりが 1 つの部門に対して何枚カードを書いても良い。また、カード右肩へどこに対する期待かを書いておく。(学年は何年生への期待か明記)

カード記入例

総務部
食堂をバイキング方式にすることを期待します。

1 年生
新入生神鍋合宿を 3 泊にすることを期待します。

○研修会にて

- ④各班の話し合いの手法は、学年・各部・管理職および事務室に対して「A3」1 枚の作業紙を用意し、カードの内容がよく似たもの同士をグルーピングする作業などを通じながら、班の意見を 3 点以内に集約する。この際、学年に対して期待することは、最低 2 つの学年以上に対して「期待すること」が出るように留意する。
- ⑤班討議に利用した作業紙は、最後に回収しすべての意見が、のちに参照できるようにする。
- ⑥各班で集約した「期待すること」をあらかじめパソコンに用意した形式に各班ごとに入力し、それをもとに全体をまとめた「集計用紙Ⅰ」を作成し全職員へ配布する。
- ⑦「集計用紙Ⅰ」をもとに、「期待すること」をうけて、各学年・部・管理職および事務室ごとに短期と中期に分けて「改善を考える点」を合計 3～4 点程度にまとめ、「集計用紙Ⅱ」に記入する。

○事後活動

- ⑧⑦の作業途中で研修時間が越えた場合は、「集計用紙Ⅱ」は、後日、各学年・部ごとにまとめて、教頭へ提出することとする。
- ⑨「集計用紙Ⅱ」をまとめたものを作成し、全職員に配布する。また、各学年・部・管理職および事務室は職員会などを通じて考え方や手法を発表し、改善の行程に乗せていく。

(3) 時間配分

- | | |
|---------------------|---------|
| ①研修会主旨説明 (5 分) | 校長 |
| ②方法説明 (5 分) | |
| ③各班話し合い (40 分) | |
| ④「期待」集計および休憩 (10 分) | |
| ⑤改善検討内容 (30 分) | 合計 90 分 |

5. 班長(「展開 2」)の活動

- (1) 研修会「展開 2」の進行役をお願いします。
進行に際して、その具体的方法と留意点を以下にまとめます。

- ①まず、班員が書いてきたカードを対象部署に応じて、「管理職および事務室」「教務部」「総務部」「生徒指導部」「進路指導部」「1 年」「2 年」「3 年」に分けます。
- ②対象部署ごとに、班で話し合いをして期待することを 3 つに決めます。
- ③方法は、対象部署ごとに A3 版の作業用紙に出てきたカードをすべて張りながら、まとめていきます。この作業用紙は、すべて回収し参照できるようにします。
- ④班の意見をまとめる代表的な方法に、同じような内容のカードをグルーピングして、それぞれのグループに「名札」を付けることで、内容をまとめる KJ 法などがありますが、どのような方法でまとめていただいても結構です。
- ⑤班のまとめ方として、カードには出ていないが、話し合いの中で新たに出てきた意見などが選ばれても問題ありません。ただ、班としての意見をまとめる時、できるだけ、「期待すること」である点を意識して下さい。
- ⑥まとめた意見は配布するエクセル形式の一覧表へ随時入力をして下さい。
- ⑦すべての、部署へ期待することをまとめるための時間は 40 分を予定しています。単純に計算して各部署への意見をまとめるのは平均 5 分程度になることを意識して下さい。ただ、班内のまとめるための議論はできるだけ大切にしてください。(矛盾したお願いですが…)
- なお、まとめの時間は全体の様子を見て最大 15 分程度は延長する可能性があります。
- ⑧全ての入力が終わったら、各班の意見を保存し、フロッピーと作業用紙を集計担当者まで持ってきて下さい。ここで、班長の仕事は終わります。

(2) 研修会までに準備してほしいこと

- ①各班で、班員の中からデータ入力用の学校から配布されているノート型パソコン 1 台を講義棟へ持参お願いします。パソコンは、エクセルと USB メモリーが使えるもので、できるだけ新しい機械(バッテリーを利用するため)をお願いします。
- ②研修会当日に出席できない班員がいる場合は、事前に記入されたカードを出席できない班員から班長が預かり研修会へ持ってきてください。

6. まとめ

(1) 研修会の様子

研修会は、出張などを除く全教諭と、事務室もぜひ参加したいと要望し、事務職も全員参加して行われた。各班とも、各自の用意したカードを基に、活発な議論がなされており、各班の話し合いが 40 分予定のところを、60 分程度かけることになった。参加した教職員の感想として、「いままでしゃべったことのない先生と真面目に学校の話ができて良かった。」「偉い人が来て、しゃべって帰るような、通常の研修会より、充実していた。」「事務室として、先生方の考えていることが理解できた。」などの職員間のコミュニケーションの活発化に関しては、ほぼ肯定的な意見を見ることができた。一方で、現状に強い不満を持つ教諭などからは、「学校改善を目的としたこの研修会としては、回り道すぎる。」「もっと、単刀直入に全職員に自分の声を届けたい。」など、学校改善の具体化に対しては、目的達成までの段取りに手間をかけすぎていることへの不満もみられた。

(2) 各班から各部署への「期待すること」(集計用紙 I)

研修会の成果物として、各班は、各部署へ「期待すること」を最大 3 項目ずつ提出した。その一部を下に示す。各班の作業中には、かなり活発な意見交換がおこなわれていた。また、参

加した教諭からもなどの意見が多く聞かれた。「期待すること」の内容としては、学校経営の判断が必要なレベルから、学年、担任レベルまで異なるさまざまな意見がだされる結果となった。

(3) 各部署の「改善を考える点」(集計用紙Ⅱ)

上位の各班からの「期待すること」の内容をうけて、管理職、事務室および各部署がそれぞれの「改善を考える点」を短期、中期に分けて、最大 4 項目をミーティングでまとめたものの一部を下に示す。この時、各部署へは、「できること」と「できないこと」を明確に区別に意識して、前向きにできることを「改善を考える点」に選んで欲しいとお願いした。

結果として、各部署から出てきた内容は、すでに各部署内では課題として認識されながら、改善できなかった点が多く出されている。それら、部署内で留まっていた課題が、ペーパーとして職員会議に提出され、全教職員が認識できた点は、学校改善へ向けて一歩進むことになる。また、それらの部署内で課題とされながら、改善計画のテーブルにのらなかった項目が、この研修会を通じて、改善計画のテーブルにのることは大きな意義を見いだすことが可能であると考ええる。

9. 最後に

今回の「期待交換法」を利用した研修会を通じて、「1. 職員間のコミュニケーションの基礎作り」「2. 各部署の課題の可視化」という、学校改善へ向けて土壌を耕すことはできた。しかし、大切なのは今後組織として、今回の成果物を受けてどう動くかということであり、あくまでも、組織を動かす第一歩としての研修会であったことは言うまでもない。

●役割期待交換作品イメージ

【職場における人材育成活性化のための期待・役割マトリックス】

	校長 (～～期待する)	教頭 (～～期待する)	主任等ベテラン教員 (～～期待する)	20 歳代若手教員 (～～期待する)
校長 (～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
教頭 (～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 ・若い教員とのコミュニケーション	・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
主任等ベテラン教員 (～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てほしい
20 歳代若手教員 (～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	

2. ワークショップの様子

第1回（11月7日） 校内における人材育成の考え方の理解（講義）



第2回（12月5日） 校内における育成方策検討（グループ検討：年代混合）



第3回・4回（12月25日） 役割交換マトリクスによる年代間期待の明確化（グループ検討：年代別）

