

校内研修のてびき【中学校版】



よりよい学校づくりを目指した
計画的・組織的・継続的な校内研修の推進

平成25年3月

長崎県教育センター





は じ め に

少子高齢化の急速な進行やグローバル化の進展など、今日の広範な社会状況の変化の中で、学校をめぐる多種多様な課題が生まれるとともに、学ぶべき内容や学び方等についての社会的要請も大きく変化しています。学校現場に目を向けると、学習指導や生徒指導等に手腕を振るってきた、いわゆる「ベテラン」といわれる教職員が大量に退職する時期が到来しており、次代の教育を担っていく若手教職員はもとより、ミドルリーダーの育成が急務となっています。

これらの課題に対応するために、個々の教職員が各学校の抱える課題を共有し、学校組織として向かうべき方向性や見通しを明確にもち、よりよい学校づくりに向け確実に成果を上げる組織マネジメント力が求められています。つまり、そのマネジメントサイクルの中にミドルリーダーの役割を明確に位置付けるとともに、個々の教職員がこれまでの経験や知識を生かし、主体的・創造的に取り組むことができる体制やシステムを構築することが求められているのです。

そこで、当教育センターは、各学校で実施されている校内研修が、より一層研究主任等ミドルリーダーの企画運営力を生かし、計画的・組織的・継続的な校内研修となることを願って『校内研修のてびき』を作成することにいたしました。本てびきは、県内の公立小学校、中学校、高等学校、特別支援学校それぞれの児童生徒の発達段階や特性、校種の特殊性や専門性などを考慮し、校種ごとに冊子にまとめています。また、今後の実践研究等の成果や課題を踏まえ、内容を改訂していくことを前提に、本冊子を初版と位置付けています。

校内研修は、子どもたちのよりよい成長のために行うものです。児童生徒にとって日々の授業や指導が充実している学校、保護者や地域の方々にとって誇りに思える学校、そして教職員にとって自らの専門性や人間性を磨き合い、高め合える学校を目指した校内研修のさらなる活性化に向けて、本てびきを各学校での具体的な実践の手がかりとして御活用いただければ幸いです。

長崎県教育センター所長 篠崎 信彦



目次

はじめに	1
第1章 校内研修とは	
1 校内研修の定義	4
2 校内研修のねらい	8
3 校内研修の進め方	12
4 中学校における校内研修の現状	14
5 中学校における校内研修の課題	16
第2章 校内研修活性化のポイント	
○ 中学校における校内研修活性化のポイント	20
1 研修過程を充実する ～計画的な運営、日常の諸活動との連動～	22
2 教育資源を積極的に活用する ～情報の共有化推進～	26
3 SGAを生かして組織力を高める ～活動基盤と成果を生み出す工夫～	30
4 参画型研修で協働意識を高める ～合意形成を図る研修手法の実践～	34
5 成果を可視化し、課題を共有する ～学校評価との効果的連動～	38
参考文献	42





第 1 章

校内研修とは

校内研修の定義

- ・ 学校が主体となって、教育目標の実現に向け、校長の指導のもと計画的、組織的、継続的に実施する研修
- ・ 教育目標の実現を目指した、教職員の小グループによる日常業務と結び付いた研修（小集団による研修 SGA ; Small Group Activities）

「教育は人なり」という言葉があります。

時代がどんなに変わろうとも、生徒のよりよい成長に向けた熱い情熱と使命感は、教職員として身に付けておくべき大切な資質です。しかし、実際に生徒の指導に当たっては、それだけでは不十分です。広い教養や豊かな人間性、そして優れた専門性を兼ね備えていなければ、教職員として職責を遂行することはできません。

「長崎県公立学校教職員研修体系要綱」[※]では、教職員がその職責を果たすために、「人間性を磨くための修養と専門性を高めるための研究に日常的に取り組み、本県教育の充実と発展のために、自らの資質能力の向上に努めなければならない。」としています。平成18年に改正された教育基本法でもこの「研究と修養」に係る条文が加えられました。また、教育公務員特例法でも教職員の研修に対する努力義務が明確に

【参考】

【教育基本法】

（教員）

第9条 法律に定める学校の教員は、自己の崇高な使命を深く自覚し、絶えず研究と修養に励み、その職責の遂行に努めなければならない。

2 前項の教員については、その使命と職責の重要性にかんがみ、その身分は尊重され、待遇の適正が期せられるとともに、養成と研修の充実が図られなければならない。

【教育公務員特例法】

（研修）

第21条 教育公務員は、その職責を遂行するために、絶えず研究と修養に努めなければならない。

2 教育公務員の任命権者は、教育公務員の研修について、それに要する施設、研修を奨励するための方途その他研修に関する計画を樹立し、その実施に努めなければならない。

（研修の機会）

第22条 教育公務員には、研修を受ける機会が与えられなければならない。

2 教員は、授業に支障のない限り、本属長の承認を受けて、勤務場所を離れて研修を行うことができる。

3 教育公務員は、任命権者の定めるところにより、現職のままで、長期にわたる研修を受けることができる。

示されています。

教育は、人が人を育てるという敬度で崇高な営みです。また、そのことを通して、自らの人間性や生き方を磨き続ける営みでもあります。だからこそ、教職員の研修には「研究」と「修養」の両側面が求められます。

「研究」とは、よく調べて真理を極めることであり、教育の専門家としての確かな力量につながります。

「修養」とは、精神を錬磨し、優れた人格の形成に努めることであり、教え導く者としての人格的な基盤となっていくます。

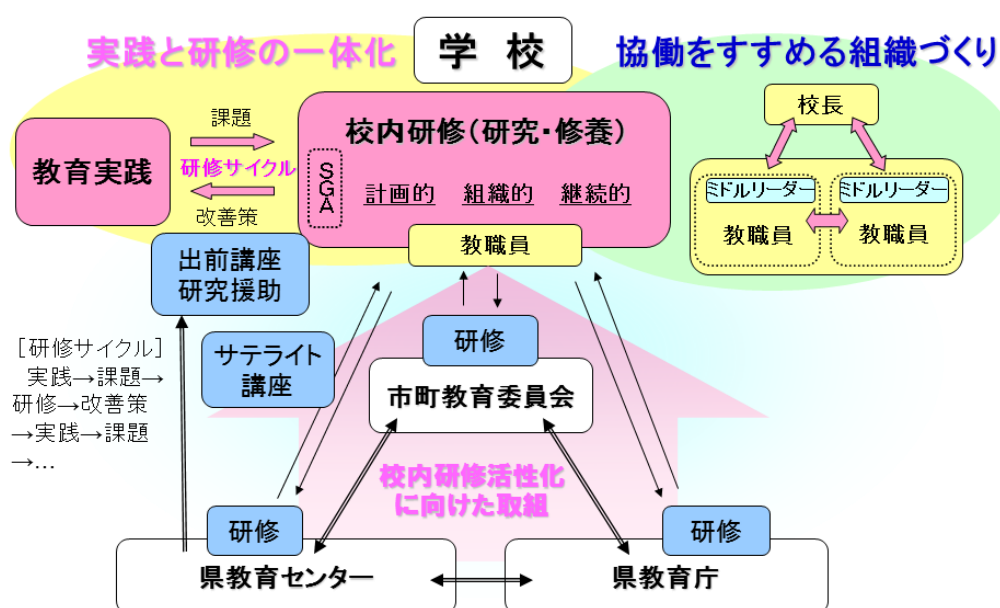
したがって教職員は、このことを今一度真剣に受け止め、あらゆる機会や場をとらえて、絶えず研究と修養に努めなければなりません。

学校においては、個人の努力による資質向上だけではなく、組織としての全体的なレベルアップを図り、生徒のよりよい人格形成に向け成果を出していかなければなりません。校内において、これを実現するものが「校内研修」です。

「長崎県公立学校教職員研修体系要綱」では、校内研修において、よりよい学校づくりに向けた校長のリーダーシップ、計画的・組織的・継続的に推進する体制づくり、そして日常の教育実践と結び付いた研修サイクルなどを求めています。当教育センターもそれぞれの学校の校内研修をさまざまな形で支援していきます。（図1参照）

※1「長崎県公立学校教職員研修体系要綱」（P5）において、校内研修の目的や方法、範囲などを説明しており、本「てびき」においては、その部分を「定義」として位置付けることとした。

【図1】校内研修への支援



校内研修を広い意味でとらえると、その形態は様々です。例えば、研修を行う集団の大きさや形式の違いで、校内研修を分類しイメージ化すると図2のようになります。

図2の①～⑧の形態（点線枠内）は、学校教育目標の実現のために、何らかのテーマをもった意図的な研修で、特に①～⑦は、フォーマルなものとして企画され、予告のうえ実施されます。小集団による研修（SGA）は、概ね図2の⑥～⑧の形態（1点鎖線枠内）に相当します。図2の⑨や⑩の形態（点線枠外）は、日常の様々な課題の共有・相談として、あまり研修と意識されずインフォーマルなものとして実施されることが多いように見受けられます。

同僚との協働による取組を通じて、その成果を共有し、最終的には日々の教科等指導に生かすという実践と研修の一体化サイクルには、それぞれの研修形態が有機的に繋がるような工夫が必要です。

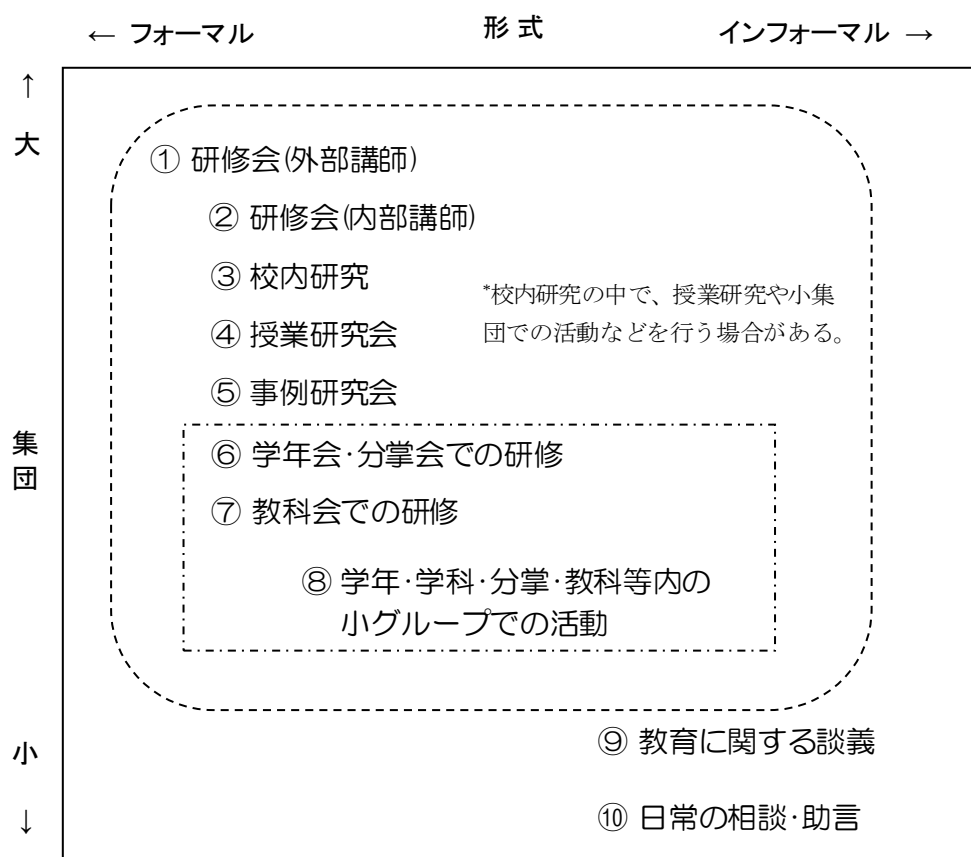


「長崎県公立学校教職員研修体系要綱」の中では、学校が主体となっていく「校内研修」の他、県教育委員会が実施する研修など、各種の研修が示されています。

各学校においては、さまざまな教職員研修をそれぞれ別個にとらえるのではなく、有機的なサイクルとして相互に関連・補完し合うように進めていくことが大切です。

「校内研修」には、各種「校外研修」を日常実践と繋ぐ役割も求められています。

【図2】校内研修のイメージ



校内研修のねらい

校内研修のねらいを、その必要性和意義から考えてみましょう。

《校内研修の必要性》

- ・学校ごとに教育課題が異なるため、学校現場に即した実践的研修が求められていること
- ・山積する教育上の諸問題に対し、校外研修だけでは不十分であること。
また校外研修は、場所、時間、参加人数の制限があること
- ・今後、ベテラン教職員の大量退職、経験の浅い若手教員の大量採用で、実践的指導力やコミュニケーション力、チームで対応する力などがより一層求められること

校内研修の内容や方法については、各学校で違います。それは、さまざまな要因で学校ごとに教育課題が異なるからです。

地域住民や保護者の願いや期待、生徒の課題や更なる向上が望まれる学力、さらに教職員自身の指導力等に至るあらゆる教育課題の中で、学校が直面している喫緊の課題の重要度や優先度は異なります。そのため、いずれの学校においても、自校の抱える教育課題を適切に判断し、これを全教職員で共有する必要があります。

教育課題が同じ学校があったとしても、校内研修の取組方はやはり

それぞれに特色が出るものです。どのような職員構成であるのか、これまでの研究や対策の実績がどの程度あるのか、生徒の実態からどのような取組が優先されるべきかなどといった、学校現場に即した実践的研修が求められます。

当教育センターにおいても、今日的教育課題に対応するテーマ（内容）についての研修を実施していますが、各学校が抱えるあらゆるテーマに全て応えることは難しいことです。また、学校を離れての校外研修に参加できる人数にも限りがあることから、校外研修との有機的な研修サイクルを図りつつ、各学校に

教育課題

校外研修

実践的指導力

コミュニケーション力

チームで対応する力

おける校内研修の充実を図る必要があります。

これら学校現場の教育課題に即して行われる校内研修において、教員の資質能力の向上に大きな役割を担うのが、先輩教職員から若手教職員への知識・技能等の伝承です。

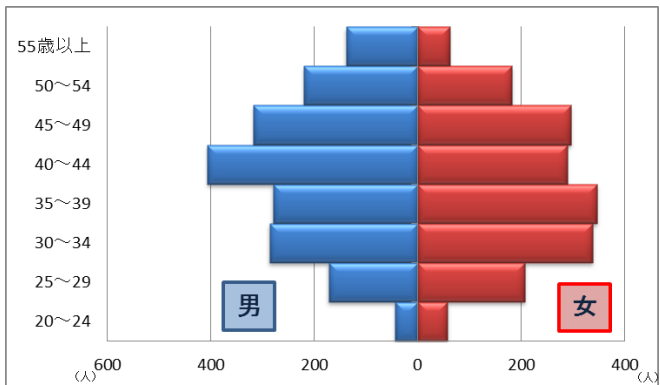
しかし、今後10年間に、全国で教員全体の34%、実に20万人弱の教員が退職し、同時に経験の浅い教員が大量に誕生することが予想されています。本県においても、中学校の年齢階層別教員数は、35～54歳に集中しており、今後10年間に現在の教員全体の28%、約950人が退職し、さらにその後10

年間で現状の38%、約1,300人の教員が退職することが予測されています（図3参照）。したがって、ベテラン教職員の優れた指導力等の伝承に力を入れることは、今まさに取り組むべき課題です。

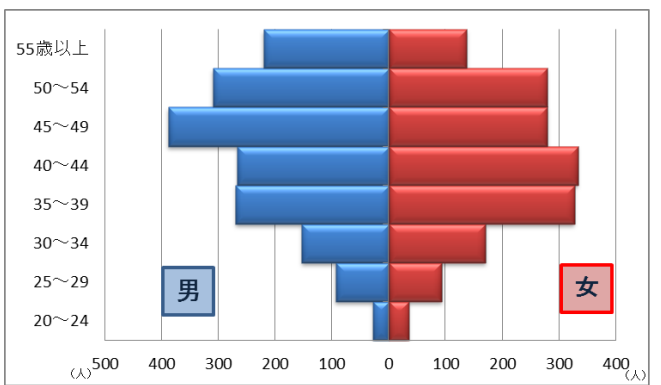
平成24年8月に中央教育審議会から出された「教職生活の全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上方策について（答申）」（10ページ参照）においても、校内で実践的指導力やコミュニケーション力、チームで対応する力を、ここ数年間のうちに育成することのできる研修体制確立の必要性が強く述べられています。

【図3】長崎県公立中学校年齢階層別教員数

（平成19年5月1日現在）



（平成24年5月1日現在）



【参考】

【教職生活の全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上方策について（答申）】一部抜粋

平成24年8月28日 中央教育審議会

（Ⅰ章 2. これからの教員に求められる資質能力）

- これからの社会で求められる人材像を踏まえた教育の展開、学校現場の諸課題への対応を図るためには、社会からの尊敬・信頼を受ける教員、思考力・判断力・表現力等を育成する実践的指導力を有する教員、困難な課題に同僚と協働し、地域と連携して対応する教員が必要である。
- また、教職生活全体を通じて、実践的指導力等を高めるとともに、社会の急速な進展の中で、知識・技能の絶えざる刷新が必要であることから、教員が探究力を持ち、学び続ける存在であることが不可欠である（「学び続ける教員像」の確立）。
- 上記を踏まえると、これからの教員に求められる資質能力は以下のように整理される。これらは、それぞれ独立して存在するのではなく、省察する中で相互に関連し合いながら形成されることに留意する必要がある。
 - （ⅰ）教職に対する責任感、探究力、教職生活全体を通じて自主的に学び続ける力（使命感や責任感、教育的愛情）
 - （ⅱ）専門職としての高度な知識・技能
 - ・ 教科や教職に関する高度な専門的知識（グローバル化、情報化、特別支援教育その他の新たな課題に対応できる知識・技能を含む）
 - ・ 新たな学びを展開できる実践的指導力（基礎的・基本的な知識・技能の習得に加えて思考力・判断力・表現力等を育成するため、知識・技能を活用する学習活動や課題探究型の学習、協働的学びなどをデザインできる指導力）
 - ・ 教科指導、生徒指導、学級経営等を的確に実践できる力
 - （ⅲ）総合的な人間力（豊かな人間性や社会性、コミュニケーション力、同僚とチームで対応する力、地域や社会の多様な組織等と連携・協働できる力）

（Ⅲ章 3.（1）－② 校内研修や自主研修の活性化）

- 教員は、日々の教育実践や授業研究等の校内研修、近隣の学校との合同研修会、民間教育研究団体の研究会への参加、自発的な研修によって、学び合い、高め合いながら実践力を身に付けていく。しかしながら近年では学校の小規模化や年齢構成の変化などによってこうした機能が弱まりつつあるとの指摘もある。教育委員会においては、こうした校内研修等を活性化するための取組を推進するとともに、組織的かつ効果的な指導主事による学校訪問の在り方の研究など、学校現場の指導の継続的な改善を支える指導行政の在り方を検討していくことが求められる。
- 校内研修の質・量の充実に積極的に支援する視点から、教育委員会や教育センターは、指導体制の確立、組織的・計画的な学校への指導・助言、教育委員会・学校と大学との連携・協働や近隣の学校との合同研修など、取組を推進する。また、指導主事や大学教員、指導教諭、教職大学院を修了した教員などが、校内研修の企画等に効果的に関わることも重要である。このため、指導主事等の指導力向上のための取組を推進するとともに、指導教諭の育成システムについて検討する必要がある。
- 将来的には、校内研修等についても、大学、教育委員会との連携・協働等一定の要件を満たせば、「専門免許状（仮称）」の取得単位の一部として認定を可能とするなどの取組も考えられる。
- 教育センターや身近な施設において、カリキュラム開発や先導的な研究の実施、教員が必要とする図書や資料等のレファレンスや提供などを行うことにより、教員の教材研究や授業研究、自主的研修の支援などを推進するとともに、多忙化の解消など教員が研修等により自己研鑽に努めるための環境整備が必要である。また、今後は実績のあるNPOや民間企業等が主催する研修への参加も期待される。

《校内研修の意義》

- ・ 学校の教育活動改善の原動力となること
- ・ 学校の組織力を向上させること
- ・ 学び合い、高め合うという同僚性や学校文化の形成に役立つこと
- ・ 教職員個人の力量を向上させること

生徒のよりよい成長のためには、教育活動の充実が欠かせません。そのためには、各学校が自校の現状を十分に分析し、よさをさらに生かしたり、課題を改善したりするための取組が必要です。したがって、全教職員が計画的・組織的・継続的に校内研修に取り組むことは、校内研修を学校の教育活動改善の原動力として、実効性のある取組に高めるために大切なことです。

また、校内研修を推進していくことのねらいの一つに、「同僚性」の構築があります。「同僚性」の構築

過程で、教職員間のコミュニケーションが深まり、よりよい人間関係も構築されます。そのような状況になれば、学校教育目標の実現という目的のもと、同僚と学校独自の課題を共有し、その課題解決へ向けて、協働した取組を行うことができるばかりでなく、教職員個人としての力量を向上させることも可能になります。

「長崎県公立学校教職員研修体系要綱」では、校内研修を「組織力と人間性を高める活動の基盤」と表現しています。

【参考】

【今後の教員養成・免許制度の在り方について（答申）】一部抜粋

平成18年7月11日 中央教育審議会

（Ⅱ章 6. 教員に対する信頼の確立に向けて）

各学校においては、魅力ある職場づくりを進めるため、教員同士が学び合い、高め合っていくという同僚性や学校文化を形成することが必要である。このため、個々の教員の能力向上だけでなく、学校におけるチームワークを重視し、全体的なレベルアップを図るという観点から、校内研修の充実に努める必要がある。また、有機的、機動的な学校運営が行われるよう、校務分掌などの校内組織の整備や、個々の教員の知識・経験を他の教員も共有できるよう校内体制づくりを進めていく必要がある。

校内研修の進め方

- ・学校の教育課題を解決し、よりよい学校づくりを推進することをねらいとしている校内研修では、マネジメントの手法であるPDCAサイクルに基づいて推進することが効果的である。

PDCAサイクルとは、Plan(計画)、Do(実践)、Check(評価)、Action(改善)というサイクルです。

数年にわたる長期の取組はもちろん、短期間の取組においても、サイクルとして取り組むことが有効です。ここでは、「校内研究」を念頭に置いて説明しますが、PDCAサイクルの全体像は校内研修の様々な形態においても同様です。8ページの校内研修のねらいのところで述べたとおり、学校ごとに教育

課題が異なることから、学校現場に即したマネジメントにするために、サイクルの初年度においては、Plan(計画)の前段階として、Research(調査・分析)、Vision(構想：育てたい生徒像や高めたい学校像)を共有する必要があります。図4にその全体像を示します。

また、次ページの図5ではサイクル初年度における校内研修の進め方を例示しました。

【図4】RV-PDCAサイクルの

R esearch(調査・分析)	(1) これまでの自己の教育実践を踏まえて、勤務校の現状をよく観察・分析し、課題を発見する。
V ision(構想)	(2) 勤務校の強みを生かしながら、1年後～数年後を見通した学校経営構想(グランドデザイン)を全教職員で共有する。
P lan(計画)	(3) 研修のねらいを明確化し、テーマ(方向性)を持って、計画を立てる。
D o(実践)	(4) 計画に沿って、実践する。
C heck(評価)	(5) 実践の結果、どのような変容が見られたかを評価する。
A ction(改善)	(6) (5)を踏まえて、研修内容・手法などの改善を検討する。

【図5】研究開始期におけるRV-PDCAサイクルによる校内研修の進め方を示した年間計画例

1月 ↓ 3月	調査・分析、 構想 (R V)	○ 現状把握と 課題の焦点化	・勤務校の強み(特色や成果を上げている取組)や弱み(生徒や教師等が抱えている課題)を把握し、取組の優先度を見極める。
		○ ビジョン共有	・学校経営方針を踏まえ、全職員で育てたい生徒像や高めたい学校像などを共有する。
4月	計画 (P)	○ 学校経営方針等 の共有	・学校経営方針に基づく校内研修にかかる重点努力事項や方策等を全職員で共有する。
		○ 研究組織の編成	・ミドルリーダーを中心としたSGAによって、効果的に研修が進められるよう研究組織を編成する。
		○ 研究テーマ設定 (研究仮説設定)	・学校経営方針を踏まえ、達成可能で成果が実感できるような研究テーマとなるよう研究推進委員会などで協議する。
		○ 年間計画立案	・研究主任を中心に各組織のリーダーと相談をしながら授業研究や全体研修、各種評価や報告会等の日程を調整し、学校暦に位置付ける。
5月 ↓ 12月	実践 (D)		
		・授業研究や課題研修(特別支援教育など、学校が直面する課題をテーマとした研修)の実践場面ではSGAを効果的に活用し、研修時間を確保するとともに、一人一人が主体的に研修できるよう配慮する。	
1月 ↓ 3月	評価 (C)	○ 評価の実施	・各SGAからの報告や発表会で成果と課題を共有する。また、学校評価等にも連動させ、検証の指標を明確にして客観性・信憑性を高める。
	改善 (A)	○ 改善策の検討	・研修の成果と課題を整理し、次年度に向けた方向性の修正やアクションプランの検討を行う。

RV-PDCA

Research (調査・分析)

Vision (構想)

Plan (計画)

Do (実践)

Check (評価)

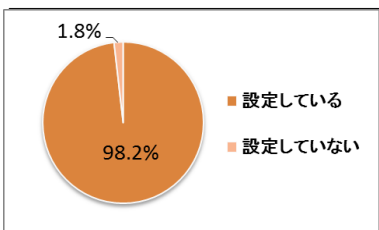
Action (改善)

現状

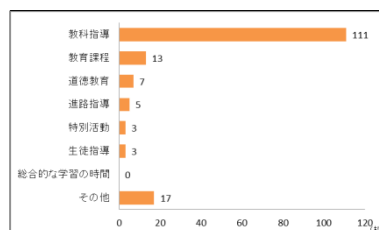
中学校における校内研修の現状

- ・多くの中学校では、学校教育目標を達成させるため、教科指導を題材として年間を通じた研修テーマを設定している。
- ・中学校では、全員参加の研究授業や研究協議を基本としながら、小集団で研究協議等を実施するなど、柔軟な運営をしている学校も多い。

【図6】年間を通じた研修テーマの設定



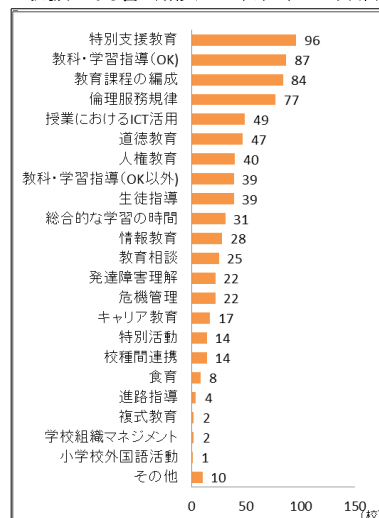
【図7】研修テーマの対象分野



【表1】研修テーマ設定の理由

テーマ設定の理由	学校数	回答割合
研究指定の趣旨をいかすため	21	13.2%
学校の教育目標を達成するため	103	64.8%
教職員の資質能力の向上を図るため	30	18.9%
その他	5	3.1%

【図8】全職員が参加する校内研修
取扱い内容（研修テーマ以外で、五つ以内回答）



当教育センターでは、平成24年2月、県内の公立中学校等における校内研修の実態を調査するためアンケート（以下「校内研修アンケート」と記す）を実施し、各

学校の管理職に回答していただきました（中学校回答率94.3%）。

それによると、全体の98.2%とほとんどの学校が年間を通じて継続的に研修をしていくテーマを設定し（図6参照）、学校全体で校内研修に取り組んでいることが分かりました。設定テーマとして最も多かった回答は「教科指導」の111校（69.8%）で、二番

目の「教育課程」と、大きな開き

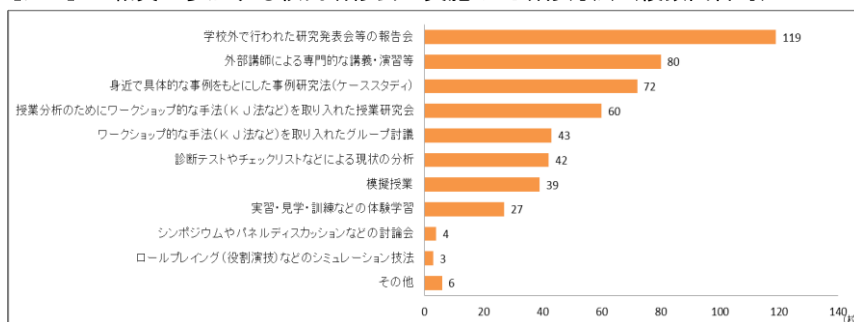
があります（図7参照）。テーマ設

定の理由としては、「学校の教育目標を達成するため」と回答した学校が最も多く、64.8%でした（表1参照）。

一方、全職員が参加する校内研修会で取り扱った内容（研修テーマを設定している学校においては、それ以外のもの）として、最も多かった回答は「特別支援教育」の96校（58.5%）でした。次いで、「教科・学習指導」（「教えて考えさせる授業」に関する内容）、「教育課程の編成」、「倫理服務規律」、「授業におけるICT活用」「道徳教育」の順となっています（図8参照）。

このような全職員参加での校内

【図9】全職員が参加する校内研修会で実施した研修方法（複数回答可）



研修会実施スタイルとしては、校外研修の報告会が119校（72.6%）と最も多く、次いで外部講師による講義等、事例研究法、ワークショップ型の授業研究会となっており、多様な研修方法が実施されていることが分かります（図9参照）。

校内研修を推進している組織としては、「テーマに即した、いくつかのグループを組織し取り組んでいる」が93校（56.7%）と最も多くなりました（図10参照）。テーマに即したグループでの活動については、授業研究グループや環境整備グループ、家庭学習研究グループなどのようなS G Aが考えられます。

研究授業の年間回数として、最も回答が多いのは、11～15回で29校（18.5%）、次いで3回の24校（15.3%）でした（図11参照）。これらの回数は、概ね月1回ペース、

または学期1回ペース（3学期制の場合）で研究授業を実施したと捉えることもできます。全体的に見ると、研究授業の実施回数は、学校間で開きがあると言えます。研究授業の研究協議の実施方法として、最も多いのは、「できるだけ、全体会を行うようにしている」で59.5%でした（表2参照）。研究授業の成果と課題を教職員全体で共有しようとしていることがうかがえます。しかし、「研究授業の参加者を中心として協議を行っている」という回答も、33.7%と多いことから、小集団等での柔軟な運営が行われていることもうかがえます。学校の状況によって、研究協議の時間確保が難しい場合は、全体会と部会を効果的に使い分け、限られた時間内で十分な協議時間を確保する工夫が求められます。

研修テーマ

研修内容

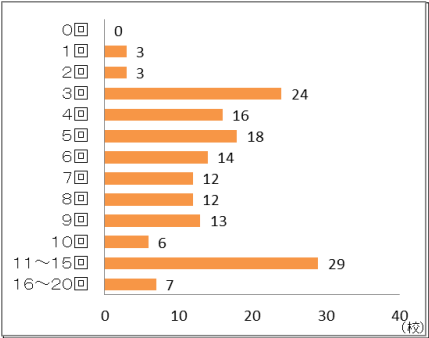
研修方法

研修組織

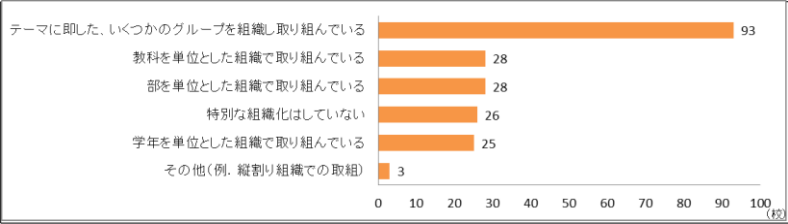
研究授業

研究協議

【図11】1年間の研究授業の実施回数



【図10】校内研修に係る組織化（複数回答可）



【表2】研究授業後の研究協議の実施方法

研究協議の実施方法	学校数	回答割合
できるだけ、全体会を行うようにしている	97	59.5%
教科会を中心として協議を行っている	3	1.8%
学年を中心として協議を行っている	2	1.2%
部を中心として協議を行っている	3	1.8%
研究授業の参加者を中心として協議を行っている	55	33.7%
その他	3	1.8%

中学校における校内研修の課題

- ・多くの中学校では、校内研修を推進する上で「共通認識」「有効に機能する組織」はできていると考えているが、「研究授業や授業研究会の時間確保」「研修時間の確保」「年間の見通し」などに課題を感じている。

当教育センターが実施した「校内研修アンケート」では、自校の校内研修実施状況について自己評価していただく項目を設定しました。

その中で、肯定的な回答が多かったのは、「共通認識」「組織の有効性」等です（図 1 2 参照）。

まず、「校内研修の取組は、教職員の共通認識のもと進められている」という設問に対しては、肯定的な回答が全体の 92.7% と高い割合を占めました。次に「校内研修のテーマや年間計画にもとづき、校内の組織は有効に機能している」という設問に対しても、肯定的な回答が全体の 91.4% を占めました。

各学校では、全職員の共通理解のもとに校内研修を進めることを基本とし、その運営においては、小集団（チーム）に分けて進めたり、指導案検討や模擬授業を行って、提案性のある公開授業を実施したりと

様々な工夫を行っています。今後さらに機能的な組織づくりについて

検討し、効果的な研修方法を積極的に導入するなどして、それぞれの取組を適切に評価し、研修成果を生徒の変容として可視化することで、教職員がさらに意欲的に校内研修に取り組むことが期待されます。

◇ ◆ ◇ ◆ ◇

否定的な回答が 30% 以上あったのは、「研究授業や授業研究会の時間確保」「研修時間の確保」「年間の見通し」です。

「研究授業・授業研究会を実施するための時間は確保できている」という設問では、否定的な回答は全体の 31.7% でした。「校内研修を実施するための時間は確保できている」という類似の設問でも、否定的な回答は全体の 31.7% と全く

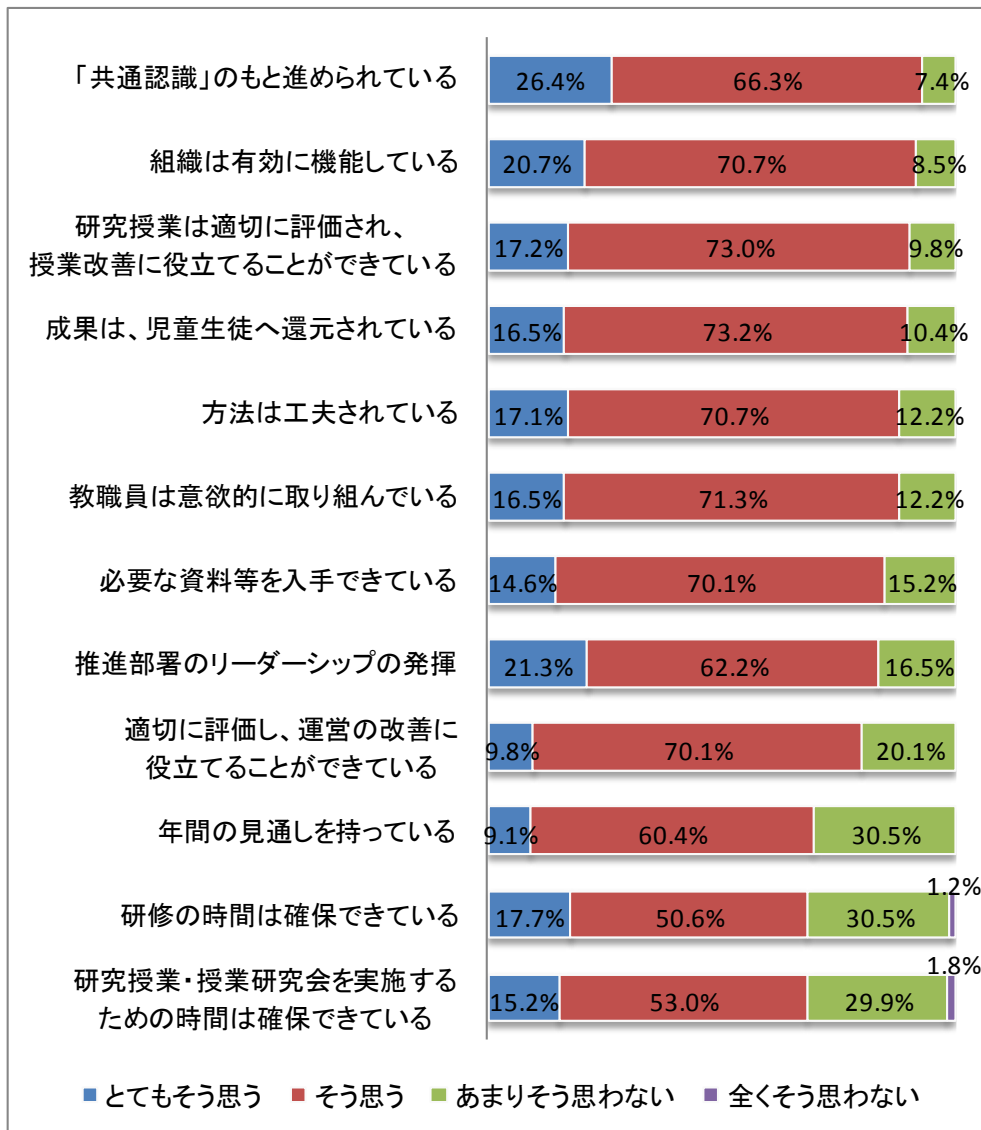
時間の確保 年間の見通し

同じ割合を示す結果でした。各学校においては、研修を設定する時間や研究授業参観のための時間を確保するなど、校内研修を行う環境をより一層整える工夫も必要となっています。

「年間の見通しを持っている」と

いう設問では、否定的な回答は全体の30.5%でした。見通しをもった校内研修を行うためには、PDCAサイクルなどのマネジメントサイクルを積極的に導入することも有効です。

【図12】校内研修や研究授業等に関する各学校の自己評価







第2章

校内研修活性化のポイント

中学校における

校内研修活性化のポイント

1

研修過程を充実する

～計画的な運営、日常の諸活動との連動～

2

教育資源を積極的に活用する

～情報の共有化推進～



③ SGAを生かして組織力を高める

～活動基盤と成果を生み出す工夫～

④ 参画型研修で協働意識を高める

～学び合い、高め合う教職員集団の育成～

⑤ 成果を可視化し、課題を共有する

～学校評価との効果的連動～

過程

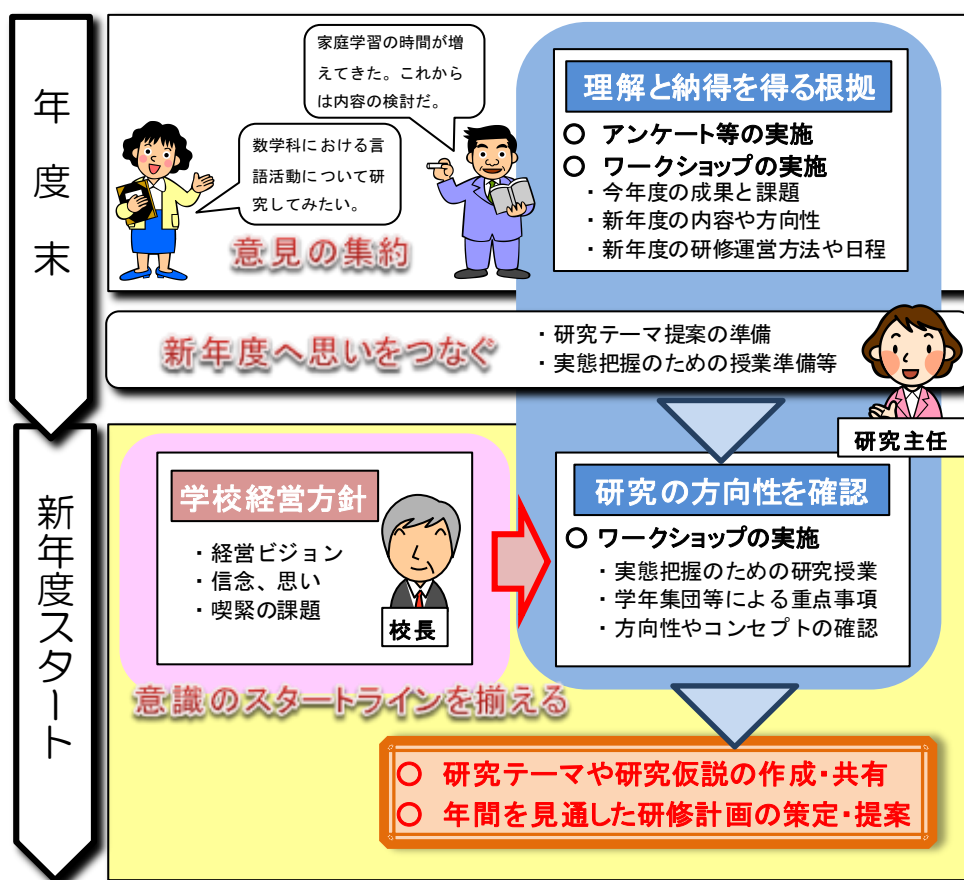
研修過程を充実する ～計画的な運営、日常の諸活動との連動～

- ・校内研修を年間計画や週時程の中に適切に位置付け、時間を確保する。
- ・日常の諸活動と連動した研究テーマを設定し、達成できる目標を定めて手立てを講じる。

校内研修を充実させるためには、年度当初、自校の様々な実態を踏まえた計画のもとでスタートを切ることが肝心です。スタートがもたついたり、実効性のある計画が立てら

れていなかったりすれば、その後の日々の授業や学校行事、部活動等の指導、突発的な事例などの対応に追われ、校内研修がおざなりになってしまうことも考えられます。

【図13】年度末から新年度当初までの取組



そこで、研究主任が校内研修をスタートさせる際にやるべきことは、前年度末にR V（Research：調査・分析、Vision：構想）を充実させた上で年間の研修計画を組み、それを年度当初に提示して、全教職員に共通意識を持たせることです。具体的には、それまでに実施した研修の成果や、生徒や保護者等々に実施したアンケート、また、教職員の自己評価等に代表される学校評価等に関して十分なR（調査・分析）を行い、必要なデータを整理し、V（構想）を構築していくための明確な根拠を示すなど、校内研修として取り組むべきことに客観性と信憑性を持

たせます。そうすることによって、教職員の理解と納得を得ることができ、全教職員が同じベクトルで同時にスタートを切ることができると思います（図13参照）。

年間の研修を効率よく行っていくためには、次の四つのポイントを生かすことが大切です。

まず、一つ目のポイントは校内研修の実施日を年間の行事予定の中に適切に位置付け、PDCAサイクルに基づいた運営をすることです（図14参照）。年間計画の作成に当たっては、年間の研修に見通しを持たせ、定期的な見直しができるように工夫することが大切です。

【図14】RV-PDCAサイクルに基づいた校内研修年間計画例



次に、二つ目のポイントは校内研修は、教職員全員が揃わなければ実施できないという固定化した考え方を持たないことです。

教職員全員が参加する全体会は、必要最少限にとどめ、例えば授業のない時間が共通する教職員同士のグループによる研修会の実施を考えます。

行事や出張等を考慮した具体的な研修日程を行事予定表に提示すると明確に意識付けができます(図15参照)。授業や出張等の業務で参加できなかった教職員には、別の時間を計画して伝達したり、実践し

た研究授業の録画ビデオを見てもらうなどの工夫をして、足並みを揃えることができます。

そして、三つ目のポイントは研修運営を効率的に行うということです。例えば、全体での授業研究会では、事前に会議室等に拡大した指導案を掲示しておき、付箋紙などを使い、意見や評価等をあらかじめ出し合っておくと、時間を有効に活用できるとともに、多くの見方、考え方を結集することができ大変効率的です。

さらに四つ目のポイントは、研修便り等による事前案内や事後報告、

【図15】週行事予定表での校内研修実施の提示例

平成 25 年度			週 行 事 予 定 表														
第 8 週 (5月19日～26日)			〇〇市立〇〇中学校(教務部)														
月	日	曜 日	校 内 行 事	年 組	1			2			3			研 修	校 外 行 事	備考	
				組	1	2	3	1	2	3	1	2	3				
	19	日													全日本少年軟式野球地区予選 (市営グランド 9:00～)		
5	20	月	職員朝会 8:10～		1-1	1-2	1-3	2-1	2-2	2-3	3-1	3-2	3-3	定例教頭研修会:教頭 (地区センター9:00～)			
				1	国	社	英	体	技	音	理	英	美				
				2	体	音	理	数	国	社	英	数	国				
				3	音	国	数	理	数	国	体	道	社				
				4	理	数	社	国	英	体	道	道	道				
21	火	4校時→校内研修推進委員会 校長・教頭・教務・研究主任・学年主任 〔「ワークショップ型研修」についての事前準備〕		1-1	1-2	1-3	2-1	2-2	2-3	3-1	3-2	3-3	事務の共同実施 (〇〇中9:30～)				
			1	数	英	社	理	体	国	社	数	国					
			2	英	体	数	体	理	数	国	英	理					
			3	国	美	英	数	国	英	体	理	数					
			4	道	道	道	道	道	道	道	道	道					
22	水	5校時→校内研修 ※別紙要項参照 (対象者:音・体・技・家・養護教諭) 〔「ワークショップ型研修」について〕		5	美	家	国	英	数	理	国	英	体	※ 国・社・数・理・美教諭の研修 は28日4校時			
			6	総	総	総	国	英	理	英	社	体					
				1-1	1-2	1-3	2-1	2-2	2-3	3-1	3-2	3-3					
			1	数	体	英	理	美	国	数	英	技					
			2	国	家	数	社	英	社	体	美	英					
		6校時→職員会議		3	英	数	社	国	理	理	英	体	学				
			4	学	学	学	学	学	学	学	学	学					
			5	社	国	理	数	国	美	社	数	理					
			6	研	研	研	研	研	研	研	研	研					

全学級が道德の時間に、校内研修推進委員会を実施。
参加対象者を明示。
時間割に、校内研修の時間を示す枠の設定。

5時間目に、授業がない教職員で校内研修を実施。同じ内容の研修を別の日時に設定し、各会の参加該当者を明示。

全学級が道徳の時間に、校内研修推進委員会を実施。参加対象者を明示。時間割に、校内研修の時間を示す枠の設定。

5時間目に、授業がない教職員で校内研修を実施。同じ内容の研修を別の日時に設定し、各会の参加該当者を明示。

※ 国・社・数・理・美教諭の研修
は28日4校時

研修成果物を共有フォルダに保管するなど、教職員全員の共通理解を図ることです。

以上のようなポイントに留意して自校の校内研修を見直すことによって、より効率的に校内研修を進めることが可能になるのではないのでしょうか。

次に研究テーマの設定については、二つの留意事項が考えられます。

一つ目は、教科の専門性の枠にとられず、各教科等で共通して取り組める研究テーマにすることです。例えば、道徳、特別活動、言語活動、学習形態、学習規律、食育指導、キャリア教育などが考えられます。

二つ目は、生徒の評価や反省、実態等の調査・分析に基づき、学年や教科の枠を超えて、全教職員が日常の生徒の諸活動と連動させて指導することができる研究テーマを設定することです。例えば、学活の運営の仕方、給食指導、清掃活動、生徒会活動や係活動、家庭学習の充実などに関わる研究テーマが考えられます。

このような研究テーマを設定することで日常の指導が充実し、生徒

の変容を期待することができます。また、日常業務と校内研修は別物という意識も軽減されるとともに、協働意識の醸成に繋がると考えられます。

研究テーマが設定されたら、次に、研修を通して教職員が達成できそうな具体的目標を決定します。目標は、実現困難なものや抽象的な表現を避け、学校や生徒の実態を踏まえ、日常の諸活動に新たな工夫を加えることで、その成果が形となって見えてくるものが望ましいと思います。

具体的目標や手立てを講じる際のポイントは、ゴールを明確にすること全職員で取り組む内容や場面を設定することです。ゴールの明確化では、生徒の実態や発達段階を考慮しつつ学年毎に目指す生徒像を設定し、ステップアップする3年間を見通した系統的・継続的な取組とすることで全職員の意識が高まるでしょう。

例えば、研究テーマが「主体的に表現する生徒の育成」であれば、短学活における「〇分間スピーチ」を全学年共通の実践場面とし、第1学年では「自信を持って話す生徒」、

第2学年では「表現方法を工夫して伝える生徒」、第3学年では「生き生きと表現する生徒」などが考えられます。

また、具体目標や手立てを講じるための協議では、常に5W1Hという視点をもって協議するとよいでしょう。その際、Whoでは、「生徒が」という考え方だけでなく「教師は」、Whenでは、「いつ」だけでなく「いつまでに」というように視点を広げ、多角的な見方で考えると活発な協議となることでしょう。5Wを多角的に考えて同僚のアイディアを引き出し、Howを導き出していきたいものです。

このように研究テーマや具体的

な目標の設定を日々の生徒の諸活動に連動させることで、校内研修を計画的、組織的、継続的に推進することが可能になります。

中学校は教科担任制であり、多くの教職員が授業を行い、複数の目で一人一人の生徒を評価できるという長所があります。そこで、全教職員の共通理解を図ることができれば、指導のベクトルを揃えることができ、生徒一人一人の様々な活動の場における多面的な指導や評価が可能となります。そのためには、教職員全員が中長期的な共有ビジョンを描けるように意図的に研修の機会を設定することも大切になってきます。

日常の諸活動に連動



教育資源を積極的に活用する ～情報の共有化推進～

- ・教職員の知識や技能、経験を人的資源として、校内研修に活用し、その成果を蓄積する。
- ・近隣の学校や教育関係機関等と連携を図り、人的資源や教育資料などの有益な情報を収集し、活用する。

校内研修を充実させるためには、研修内容に関連する人や情報などの有用な教育資源の収集と活用は不可欠です。

教育資源としては、人そのものが資源となる人的教育資源と教育資料などの物的教育資源が考えられます。

はじめに、校内の教育資源について考えます。

校内の人的教育資源として、自校の教職員が該当することから、校内研修の「内部講師」として活用することが考えられます。

ベテラン教職員の豊かな経験や知識・技能だけでなく、若手教職員のメディアリテラシーなど、それぞれが持つ教育情報や技術等を共有し、活用していくことで校内研修が一層充実したものとなります。

そのためにも、各学校の経験豊富

な教職員と若手教職員が、互いの知識・技能を活用して、協働的に研修ができる体制を整えましょう。校内研修に対する教職員の協働意識が高まるとともに、学校や生徒の実態に合わせた研修が行いやすくなります。

図16では、内部講師を活用した校内研修の企画運営の手順を例示しています。

また、校内の物的教育資源として、研修で使用した紙媒体の資料等が考えられます。校内研修で使用した資料等や成果物、意見の集約等を校内研修専用の個人ファイルや学校全体の資源として専用のファイルに保管します。出張等で参加できなかった教職員は、これらを使い、情報を共有し、日常実践等に反映できるようにしておきます。

併せて、電子データについては、

校内LANを活用して、校内の電子掲示板やメール等で知らせたり、共有フォルダに整理し保存したりして情報の共有化を行い、研修の共通理解を十分に図れるようにすることが大切です。

このように各学校には、校内の教育資源を積極的に活用し、学び合い、高め合う場の創出を図るとともに、情報の蓄積及び共有化を推進することが求められています。

人的資源

経験・知識・技能

物的資源

蓄積

【図16】内部講師を活用した校内研修の企画運営手順例

① 教職員一人一人の情報の収集

- ・管理職や教務主任との協議
- ・校内研修の年間計画の確認
- ・学校の課題や教職員のニーズなどの把握



② 研修担当者（内部講師）との調整

- ・研修のねらい、内容、時期 など
(例) 研究テーマとの関連、教科・領域、行事調整等
- ・研修方法、準備物、協力体制 など
(例) ワークショップ型、実技研修形式、購入材料等



③ 内部講師による校内研修の実施

- ・実施スタッフによる協力体制
- ・研究主任としてのかわり
- ・管理職による指導助言
- ・積極的な参画、協力への謝辞



④ 研修成果の評価と改善

- ・研究協議や評価シート等による振り返り
- ・改善策の検討



次に、校外の教育資源について考えます。

校外の教育資源としては、第一に地区内の小学校や近隣の中学校の教職員が考えられます。自校の教職員の情報とともに、同じ地区内の小学校や中学校の教職員の情報を共有することができれば、校内研修において外部講師として活用したり、若手教職員を同じ地区内の他の学校に研修に出向かせたりと、多様な研修形態を考えることができます。

さらに、高等学校、特別支援学校や医療機関、大学等といった専門機関の人材情報もこの近隣校ネットワークで共有することができれば研修の幅も広がります。

また、当教育センターや市町教育委員会等の教育行政機関等の人材も出前講座などを利用することで、年間のサイクルの中で計画的に活用することができます。当教育センターの出前講座や研究援助では、研究授業への助言を含め、研究テーマや研究内容などに関連した講義や演習を提供しており、それぞれの学校の課題に応じて専門的な知識や情報を得ることができます。（図17参照）。

このように、校外の人材を活用することで、新たな視点から自校の校内研修を見直すことができるのではないのでしょうか。

【図17】長崎県教育センターWebページ 「出前講座」、「カリキュラムセンター教育資料検索システム」「校内研修活性化支援サイト」



しかし、常に校外の人材を頼りにするのはではなく、専門家から学んだことをもとに校内で研修を深めながら、担当者としてその分野の専門的力量を高めていくことも必要です。このことは、人材育成という視点でも大切なことです。担当者として人に何かを伝えなければならぬとき、人は主体的に学ぼうとします。したがって、専門家を招いた後の校内研修では、同じテーマで、担当者が講師として研修をリードするような方法を取り入れてみてはいかがでしょうか。

このように、校外の人材による刺激は、教職員の自己啓発意識を高めることにもつながります。

校外の教育資源として、第二に書物等からの情報があります。書物については、書店等での購入ばかりでなく、県内の図書館等においてもWebページでの蔵書検索や予約等のサービスが受けられる場合があります。

当教育センターにおいてもカリキュラムセンターの蔵書や教育資料を検索できるシステムがありますので、これらの資源も大いに活用されることをお勧めします。

校外の教育資源として第三に研

究指定校等の研究があります。研究指定校等の情報についても、学校に研究公開の案内が届いていると思いますが、当教育センターのWebページで県内の研究指定校の情報を見ることが出来ますので参考にしてください。

また、全国の研究指定校情報も国立教育政策研究所のWebページで公開されています。同研究所のWebページには、全国の教育センターへのリンクもあり、都道府県別の情報を探することも出来ますので活用ください。

最後に、当教育センターでは、平成24年7月に「校内研修活性化支援サイト」を開設し、県内各地で、研究主任等を対象に開催したサテライト講座の内容や関連法規等を公開していますので、これらの資源も生かしていただければと思います。なお、他の都道府県や教員研修センターがリーフレットや動画で発信している研修手法や取組例などについて、リンク集を公開しています。

まずは、どのような情報が存在するのかを把握することから始めて、様々な教育資源を積極的に活用してください。

SGAを生かして組織力を高める ～活動基盤と成果を生み出す工夫～

- ・SGA（小集団による研修；Small Group Activities）を組織し、時間を柔軟に生み出し、一人一人の参画意識を高める。
- ・軸となる各部会の活動を研究主任等が調整し、全教職員が参画する組織をつくる。

校内研修アンケートによると、校内研修を実施する時間の確保に課題があり、教職員全員参加による研究授業や授業研究会は、大規模校になるほど、調整が難しいという現実もあります。また、小規模校では、1教科1教員ということから、教科部会を実施できないこともあります。

このような状況から、多くの学校がテーマ別や学年別を単位とした

小集団チームを組織し研修を行うよう工夫しています。

当教育センターでは、こうした小さなグループ単位での研修をSGAと呼んでいます。

SGAの特徴として第一に挙げられるのは、教職員間で活発なコミュニケーションが図られるということです。限られた研修時間の中であっても、互いに考えていることや、大切にしていることを十分に伝

【図18】SGAのための時間の確保例

	月						火						水					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
〇〇(音)(1-1担任)	2-3	1-2	1-1		(英1-2)		(英1-2)	(英1-1)		1-3		総合	(英1-3)		(英1-1)	学活		
〇〇(国)(1-2担任)	1-1	3-3	1-2		1-3		3-3		1-1	1-3		総合		1-1		学活	1-2	
〇〇(理)(1-3担任)		1-3	2-1	1-1		2-2	2-1	2-2	2-3	1-1		総合	2-1		2-2	学活	1-3	
〇〇(英)	1-3			2-2	1-2	2-1	1-2	1-1			2-1	総合	1-3	2-2	1-1			
〇〇(社)	1-2			1-3	2-1	1-3				1-2		総合		2-1	1-3		1-1	
〇〇(数)(2-1担任)		2-1	2-2	1-2		1-1	2-3	1-1	道徳	2-2		1-1		1-2	学活	2-1		
〇〇(美)(2-2担任)	3-3	(数2-1)	(数2-2)				(数2-3)	1-2	道徳	1-1	2-2		3-2		学活	2-3		
〇〇(技)(2-3担任)	2-2				3-1	(理2-3)	(理2-1)		道徳		(理2-3)	2-2		(理2-3)	学活	3-3		
〇〇(体)	2-1		3-1	2-3	2-2	2-2	2-1	1-1	3-2	2-3			3-1	3-2		2-2		
〇〇(国)		2-2	2-3	2-1		2-2	2-3	3-1	2-2	3-2	2-1	2-3		2-3	2-1			
〇〇(社)(3-1担任)	2-3	3-2	道徳		3-3	1-1	3-1		3-3		3-2		3-2		2-3	学活	3-1	
〇〇(数)(3-2担任)	3-2	1-3	道徳		2-3	3-2	1-3	2-3	3-1			3-1		1-3		学活	3-2	
〇〇(理)(3-3担任)	3-1		3-3	道徳	3-2	2-3		3-3	2-2	3-1			2-3	3-3	2-3	学活		
〇〇(英)	3-2	3-1			2-3		3-2	2-3	3-3	3-1	3-3	3-1	3-2	3-3	3-1			
〇〇(家)		(国3-3)			1-1	(国3-2)	(国3-3)			1-2				1-2				
〇〇(体)		1-1				1-3		1-2				3-3	1-2		3-3			

え合うことができるので、信頼感が生まれやすく、良好な人間関係が築きやすくなると考えられます。教職員間でこれまでの豊富な経験や知識の交流が始まり、各グループの研修が充実するとともに、学校全体としての校内研修も「活性化」していくと考えられます。

第二に挙げられるのは、グループ内一人一人の役割分担がより具体的になるので、個々の意欲が高まり、やりがい生まれやすくなるということです。全員が参加者から参画者になることで、学校教育目標の実現に向けた各SGAの取組が有機的に繋がり、校内研修を通した各学校の「組織化」が加速すると考えられます。

第三に挙げられるのは、時間を確保しやすくなるということです。例えば、研究授業と授業研究会を複数のSGAごとに実施します。時間の確保はチームを構成する教職員の、授業のない時間を活用します。また、事前に教務主任と相談をして、SGAができる時間割を設定します（図18参照）。

このように、それぞれのSGAで日時の設定をすることで、自習や教職員が不在といった状況を減らす

ことができます。

仮に、全校3学級、教職員10人の小規模校であっても、同一時間に授業をしている教職員は3人程度です。フォーマルな研修が実施困難でも、インフォーマルな談義や相談ができていることを考えると、各教職員の授業のない時間を計画的に活用して、SGAによる校内研修の実施は可能であると考えます。また、学年会や教科会、学校の課題改善のための意図的なプロジェクトチームや若手育成のためのチームなど、SGAの形態は目的や状況によって種多様に考えられます（図19参照）。全体会は、方向性などの確認や各部会のこれまでの活動や成果の報告の場とします。

【図19】SGAの種類と効果的な活用例

名 称	学年別 研究組織別	縦割り別	若手育成
組織 構成	学年別・組織別	学年構成や 年齢層の混成	経験年数別や 若手とベテランの混在
主な活動 (例)	○前年度までの研究の流れと子どもの実態把握 ○計画・実践の進捗管理 ○授業研究後におけるワークショップ	○子どもの発達段階を系統的に明らかにする研究 ○教科等の指導計画づくり ○学習規律・学び方の研究 ○参加体験型研修(構成的グループ・エンカウンター等)	○若手の疑問や悩みの相談 ○校務や授業の進め方 ○子どもや保護者への対応 ○知識や経験を若手へ伝えるための研修プログラム
SGA の効果	チームワーク 効率化・日常化	系統的研究 コミュニケーション	知識や経験の伝達

S G A の組織編成について更に考えてみましょう。

学年別、校務分掌別、異教科担任の組み合わせ等の実態に応じた S G A を組織することで、校内研修は日常的に実施しやすくなると考えられます。例えば、道徳の研究をするのであれば、協働的に取り組める学年別の編成が考えられます。各教科に共通した学習形態の定着というような、教科の枠を超えて共通の内容を研究するのであれば年齢、男女比、人数等を平均した編成が必要です。

また、教科部会を組織するほどの教職員がいない状況でも、教科毎の特性を考慮しなければならない研

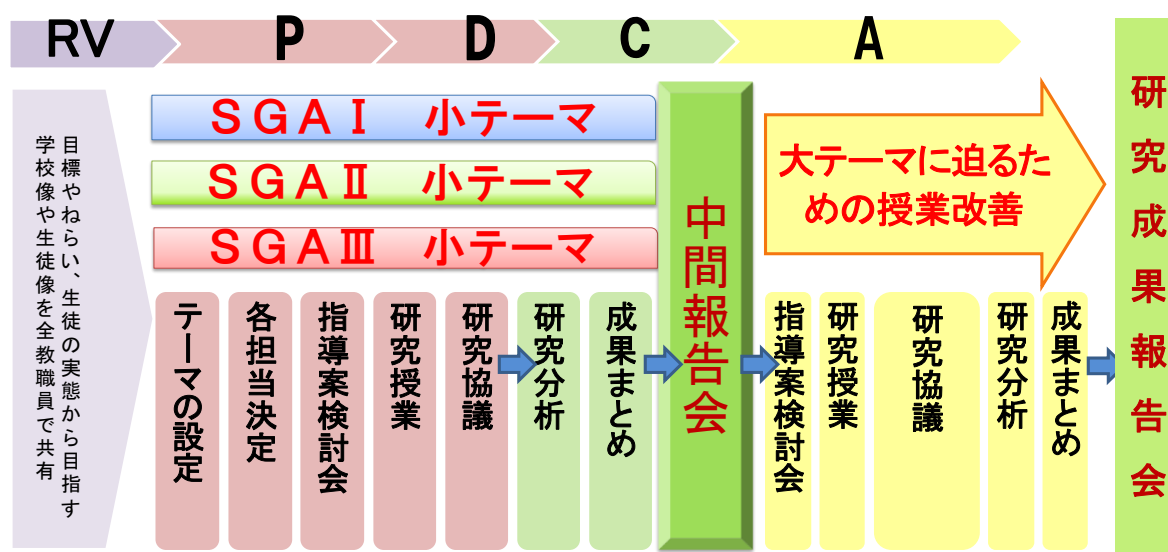
修の場合などは、国語・英語チーム、数学・理科・社会チーム、音楽・美術・保健体育・技術・家庭チームのような編成も考えられます。

S G A は年間を通して固定されたメンバーで運営することもできますが、研修の内容によっては、メンバーの編成を変えたり、年度途中で新たな S G A を編成したりすることも考えられます。

S G A が複数あるとしても、各 S G A が取り組んだ研修は、最終的には学校や生徒に還元されることが大切です。

したがって、各 S G A の成果をまとめ、学校としての大きな研究テーマに迫っていくような取組が必要

【図 20】 S G A の進め方例



になる場合もあります。

図20では、三つのS G Aで授業研究に取り組んでいく過程を示しています。各S G Aの成果は中間報告会を経て、教職員全員で共有され、学校全体の成果に繋がっていくように進めています。

組織したS G Aを有効に機能させるためには、運営の仕方が重要になります。研究主任を中心に、各S G Aのリーダーや教務主任等で組織するS G A推進委員会を設置するなど、S G Aを支援する体制づく

りも必要になります。

S G Aのリーダーに対しては、S G Aによる研修の前に、研究主任がミーティングを実施して、展開や手法、留意点等を確認することで、リーダーとしての自覚を持たせ、自信を持って取り組めるように支援することも大切です。

また、S G Aのリーダーには研修の方向性、計画、方法、評価等を定期的に確認するなどのマネジメント力も求められます。

参画型研修で協働意識を高める ～合意形成を図る研修手法の実践～

- ・コーチングによりモチベーションを高め、一人一人の自発的行動を促す。
- ・ワークショップ型研修を活用し、一人一人の意見を引き出し参画意欲を高める。

校内研修は「学校づくり」の一端を担うものであり、教職員の力量を高め、生徒のよりよい成長を図る活動です。しかし、教職員の間で校内研修に対する温度差を感じる場合がないでしょうか。

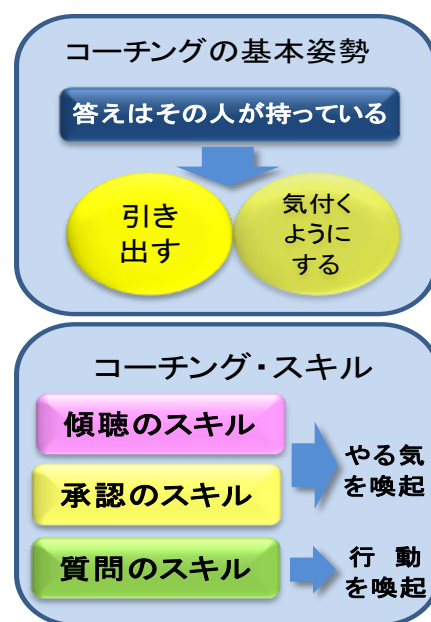
校内研修にあまり魅力を感じないのは、個人の意識の低さなど、モチベーションによるものだけではなく、校内研修の運営に魅力がなかったり、一人一人の役割が明確になっていなかったりしていることが原因と考えられます。そこで、個人のモチベーションを高め、参画意欲を高める手法の一つであるコーチングが注目されています。

コーチングとは、1対1の対話を通じて相手にやる気を出させ、相手の目標達成の行動をサポートするコミュニケーションの技法です（図21参照）。

トップダウンという言葉に表される「指示・命令型」は、「答えを与える人」と「行動する人」がそれぞれ別になり、行動した成果は、自己の糧にならない場合もあります。

「コーチング」は、「答えを出す人」と「行動する人」が同一であり、より自立した教職員の育成に効果を発揮します。

【図21】コーチングの基本姿勢とスキル



研究主任や各SGAのリーダーはコーチングのスキル（傾聴、承認、質問）を使って、教職員一人一人が自発的に校内研修に取り組めるように促していくことが重要です。

図22は、現勤校ではまだ研究授業を実施した経験がないA教諭に対して、研究主任が研究授業を依頼する場면을例示しています。

研究主任は、日頃の生徒の学習状況から、A教諭の授業づくりや教材研究等の技量が高いものであると認識していました。謙そんするA教諭に授業の秘訣を尋ねてみると、次第にA教諭は、生徒への愛情とともに、

自身の指導観を語りはじめました。その後、研究主任はA教諭の授業力を教職員全員で共有し、多くの生徒たちに還元することを目的に研究授業の協力を願っていきます。

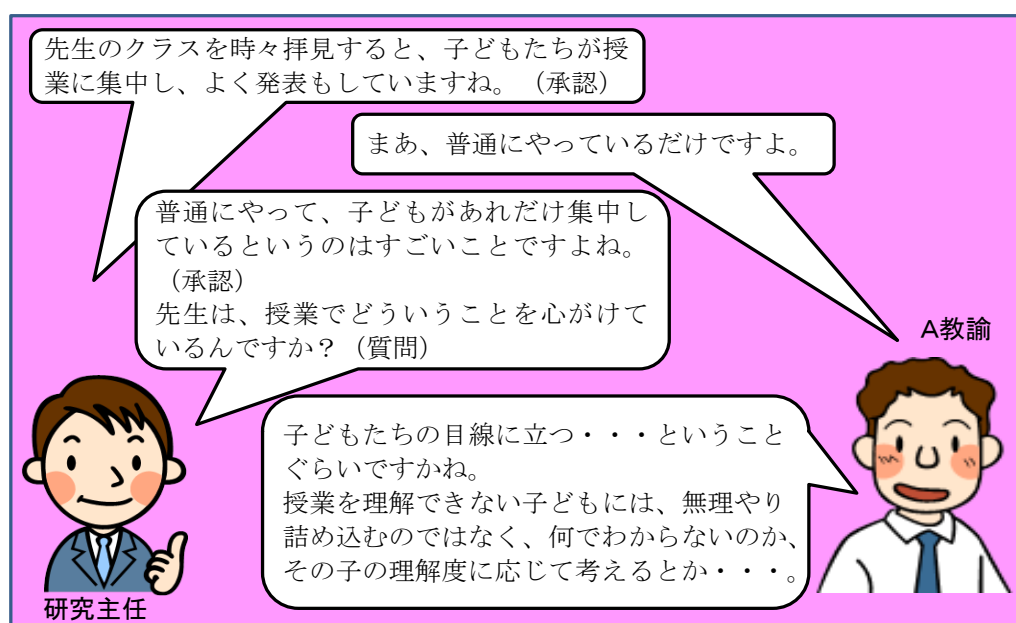
このように、一人一人の教職員が、これまでの経験や知識を生かし、主体的・創造的に学び合い、高め合っていく研修の日常化は、正にOJT※1であり、校内研修活性化の理想とする体制です。

※1 OJT

「On the Job Training」の略で、「日常的な職務を通して、必要な知識や技能、意欲、態度などを、主体的、計画的、継続的に高めていく取組」のこと。

【図22】コーチングを取り入れた対話の例

＜参考；教員研修センター「学校におけるコーチング研修教材 第2巻」＞



次に、教職員の参画意欲を高める研修の運営方法について考えます。

従来の校内研修会では、職員室や会議室で座ったまま、資料を参考に、口頭で話し合った後、記録された内容が文書で配付され、情報交換と共通理解事項の確認で終わることが多かったのではないのでしょうか。

このような会議形式の校内研修では、自分の考えを発言しない教職員もいて、合意形成まで進むことができない場合が多いようです。

そこで、授業研究会等では、参加者全員に自分の考えを表明できる場面があり、その場で具体的な成果物を作成することができるワークショップ型研修の手法が効果的です。

ワークショップ型研修とは、受容的・協調的な雰囲気の中で、全教職員が当事者意識を持ち、主体的に参加し、知識や技能、経験、専門性を持ち寄って体験する研修です。協働作業をすることで、相互作用や相乗効果を起こし、参加者の意見を集約しながら可視化できる成果物を作成していきます。可視化することで

参加者の意識が集中し、共通認識も進み、問題の解決が図られやすくなります。

ワークショップ型研修は、みんなで体験することを通して互いの力量を高め合い、学び合っていく研修です。

ワークショップ型研修に参加した教職員からは、「自分の考えを聞いてもらえてよかった。」「皆で一つの解決策を見付け出す楽しさを味わえた。」などの感想を聞くことができます。教職員それぞれの経験や専門性には違いがありますが、ワークショップ型研修では、力量の違いを互いに受け入れ、自分がかかわることのできる部分で考えたり、発言したりすることができます。話し合いで導いた解決策の全てに合意できなくても、全員で共通理解すべきこと（組織として合意できる内容）を全員で共有することができれば、研修の目的は達成されたと言えるでしょう。では、具体的にワークショップ型研修をどのように実施すればよいのでしょうか。

ここでは「拡大指導案」を利用したワークショップ型研修を例に、研

研究授業後の研究協議の進め方を紹介します（図23参照）。

はじめに、付箋紙に気付きや質問などを書きます。付箋紙に気付きや質問を書くのは授業参観中でも研究協議の冒頭でも可能です。付箋紙の色は、良かった点を青、改善点はピンク、疑問点は黄色というように信号の色を意識して色分けすると覚えやすくなります。

次に、指導案を拡大機等で複写したシートに、4～6人ぐらいのグループごとにそれらの付箋紙を貼る作業を行います。

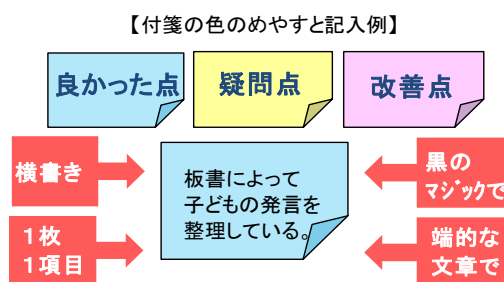
メンバーは、自分の考えを説明しながら、付箋紙を貼っていきます。この時、他のメンバーは、似たような気付きや意見だと思ったら、その時に、続けて付箋紙を貼っていきます。

全ての付箋紙を貼り終えたら、次は付箋紙を同様な項目ごとに分類していきます。

例えば、「教師の発問の仕方」に関する付箋紙が複数ある場合、それらを集め、水性マジック等で枠囲みをして、小見出しを付けます。さらに、この「教師の発問の仕方」の枠組が他の枠組と関連している場合、

枠囲みと枠囲みを線や矢印で結び、関係性を強調し、構造化します。

【図23】ワークショップ型研修の展開



①気付きや質問事項を付箋紙に書き込む



②考えを述べ合いながら付箋紙を貼っていく



③付箋紙を分類・構造化し、代表が発表



その後、グループごとに代表が、話し合ったことの要点を全体に発表します。作成した成果物は、全員が見えるように提示したり、印刷配付したりすることで、個々の考えや各グループが見付けた解決策を、教職員全員で共有することができます。成果と課題、改善策をまとめる際の貴重な資料にもなります。

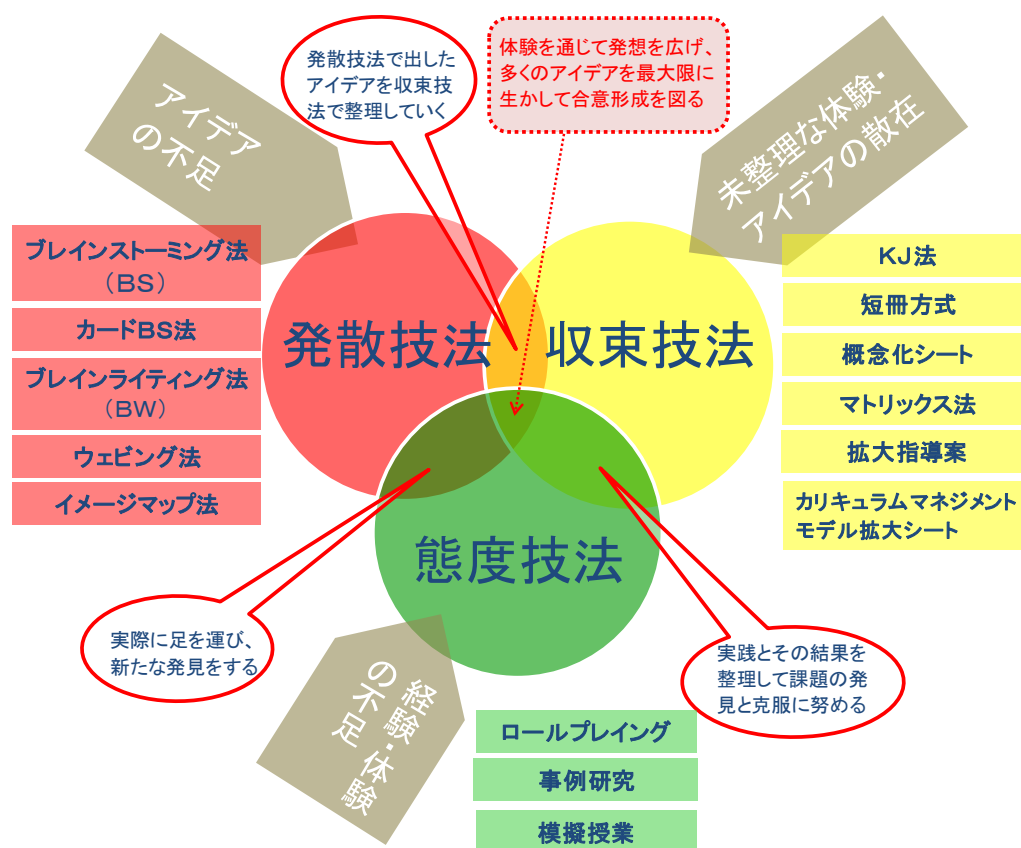
全体での発表やグループごとの作業では、研究主任等のミドルリーダーや、各グループのリーダーが、ファシリテーター※₂として、意見を引出し、合意形成を図りながら進めていきます。

ここで取り上げた「拡大指導案」のほか、概念化シートやマトリックス法など、ワークショップ型研修の

※₂ ファシリテーター

中立的な立場で、チーム内の会議やワークショップのプロセスを管理し、チームワークを引き出し、合意形成や相互理解に向けての調整役・支援役を担う人のこと。

【図24】ワークショップの技法



技法は多数あります（図 2 4 参照）。それぞれの研修の目的や学校の実態に応じて、研修方法を工夫していくことが大切です。当教育センターの校内研修活性化支援サイトの中でも、教員研修センターの『教員研修の手引き 効果的な運営のための知識・技術』など参考資料を多数紹介していますので活用してください。

成果

成果を可視化し、課題を共有する ～学校評価との効果的連動～

- ・客観的に把握する成果指標を設定し、生徒の変容の姿と校内研修の成果を可視化する。
- ・学校評価を活用して、保護者や地域と教育課題を共有し、連携ができる関係を築く。

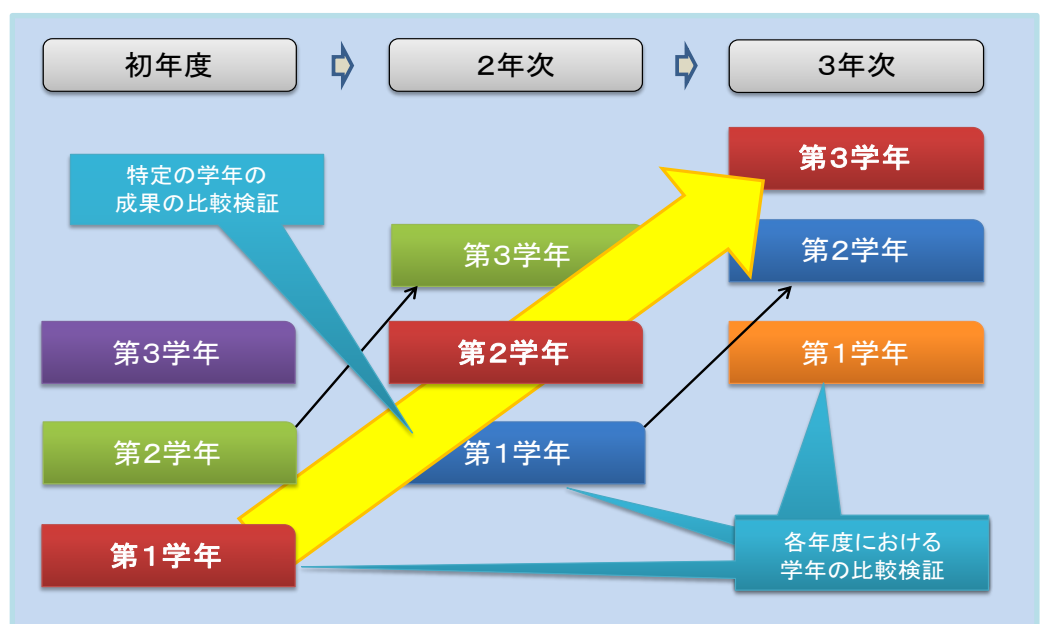
校内研修の目的は、学校の課題を解決することにあります。ですから校内研修の評価においては、研修の成果は学校改善に寄与するものであったか、研修内容は学校教育目標や生徒の実態に即したものであったか、テーマは具体的で適切であったか等の視点を持つことが必要です。

さらに、研修ごとの短期的な評価

や中長期的スパンの評価をもとに、次に生かす改善策を考えていくことが重要となります。

そのために、研究テーマや内容は年度ごとに変わっていくのではなく、前年度の評価と反省をもとに、比較、検証をしながら経年的に取り組んでいく視点も必要です（図25参照）。

【図25】経年的な研修の取組



校内研修の評価においては、短期、長期のいずれにおいても、研修の成果が生徒にどのように生かされているかなどを数値的にとらえ、可視化し客観的に判断することができる具体的な達成規準（成果指標）が必要となります。

成果指標を設定する前の段階で現状を把握する手法としてSWOT分析法※3を紹介します（図26参照）。

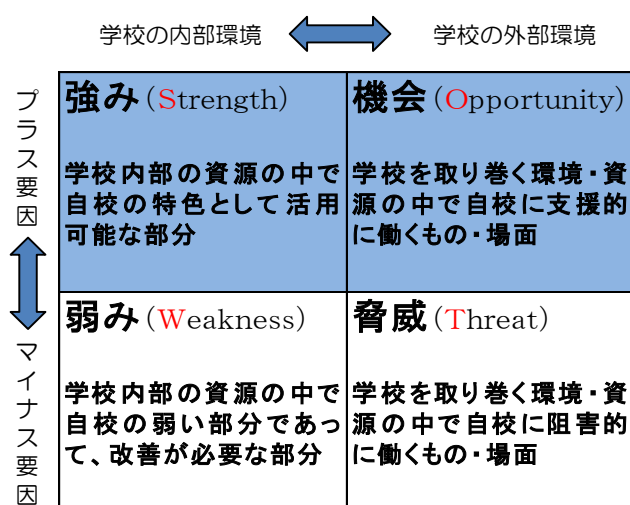
SWOT分析法は、自己評価や外部アンケート等をもとに、自校の強みや弱みを整理していく方法です。SGAやワークショップ型の研修を活用し、教職員全員の意見が出る

ように工夫します。

このような分析をもとに、生徒にどのような姿が見られたら成果と見なすのかといった具体的な成果指標を設定します。

授業参観シート、生徒アンケートなどの各種チェックシートでは、達成度や評価を数値で示すことが多くあります。この数値の集計結果を一過性のものにせず、次の研修成果の指標として提示することで、研修や授業改善へ取り組む意欲や、取組そのものが適切であったのかを判断していく基準にすることができます。

【図26】SWOT分析法（学校内外の環境を整理分析）



※3 SWOT分析法

学校内外の環境要因について、学校にプラスに働く要因（強み、機会）とマイナスに働く要因（弱み、脅威）を整理し、特色ある学校づくりや、課題解決に生かそうとする分析手法。これらの要因は、学校の持つ教育資源と考えることができ、資源を組み合わせる新しい資源を作り出すことで、これまでになかった新しい視点での教育活動の展開ができる。

中学校では、校内で共通の研究テーマに取り組む場合であっても、ある教科での研究授業の反省が、他教科の研究授業に生かされず、それぞれの研究授業に系統性がなく、単発で終わっていることもあるのではないのでしょうか。

具体的な成果指標を設定し、前回の研究授業の課題がどのように改善されていったのかを検証する必要があります。

例えば、SWOT分析法から、強みとして「生徒同士の交流」、弱みとして「生徒の発表の声の大きさ」があがっている場合を考えます。

A教諭が1学期に2年1組で英語科の研究授業を行い、授業研究会で、「生徒に活気がない」「授業参観シートでの数値評価が目標にとどいていない」という指摘があったとします。

指摘に対し、A教諭は、強みである「仲が良い」を活用し、生徒相互に気付きや助言をするペア学習を積極的に取り入れ、発表に自信を持たせる取組を行います。

そして、A教諭は2学期に再び2

年1組で英語科の研究授業を行います。授業研究会では、生徒の変容の姿や授業参観シートから、ペア学習の取組み方が、生徒の実態に即し、改善につながっていったのかを評価します。

このように、同じ学級、同じ教科で研究授業を2回実施することで、教職員の研修成果が、生徒にどのように還元されたかを客観的に検証することができます。

成果指標を共有することで、授業研究会を研究授業を実施した教職員個人の自己点検の場だけにとどめず、他の教職員にも、一層価値の高い評価・反省を得る場に変容させることができます。

次に、校内研修の評価に保護者の視点を取り入れることについて考えてみましょう。

校内研修の成果を直接保護者に見ていただく機会として授業参観や学校行事があります。しかし、「今日の授業は分かりやすかったですか。」などという感想を聞いたり、アンケートを取ったりするだけでは、保護者等の意見を有効に活用す

ることはできません。例えば、アンケート以前にPTA総会や学級懇談会、各種通信やWebページ等を活用し、日常的に校内研修で教職員が取り組んでいることを分かりやすく発信することが考えられます。その上で、保護者の視点で評価していただきたい項目を重点化し、その視点を重視した研究授業を授業参観と兼ねて実施することなどを検討してみてもはいかがでしょうか。

校内研修についてのアンケートを学校評価の一環として実施する場合もあります。その際、アンケートの方法として、例えば図27にあるようなニーズ調査型で実施し、学校評価支援システム（慶応大学が研究・開発した、アンケート作成・集計・分析を行うフリーソフトウェア）等を利用し、ドキュメントスキャナを活用して分析することで、図28のような分布図が自動的に作

【図27】学校評価支援システムを利用したニーズ調査型のアンケート用紙例

★マークのしかた

【見本】 ○○中学校 学校評価に関するアンケート《ニーズ調査型》

以下のそれぞれの質問で、あてはまるもの一つにマークをしてください。

(1) 学年 : ☐ 1年 ☐ 2年 ☐ 3年

(2) クラス : ☐ 1組(A組) ☐ 2組(B組) ☐ 3組(C組)

(3) 性別 : ☐ 男子 ☐ 女子

以下の各項目について、「(A)どのくらい重要だと思うか(重要度)」と「(B)実現できていると思うか(実現度)」をそれぞれお答えください。

(4) 学校経営

	重要度				実現度				
	重要である	やや重要である	あまり重要ではない	重要ではない	よく出来ている	大体出来ている	あまり出来ていない	出来ていない	わからない
1 子どもが楽しそうに学校に行くこと。	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

(5) 確かな学力

	重要度				実現度				
	重要である	やや重要である	あまり重要ではない	重要ではない	よく出来ている	大体出来ている	あまり出来ていない	出来ていない	わからない
1 先生がわかりやすい授業を行うこと。	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2 子どもが家庭学習の習慣を身に付けること。	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

(6) 豊かな心

成されるなど、意見を可視化することができます。このような取組によって、自校の強みや教職員と保護者との間の意識のずれを把握でき、評価の信憑性も高まります。また、次のPDCAサイクルに向けての重点事項を判断するデータともなります。

ただし、このアンケートの実施方法や処理方法はあくまで一つの例であり、大切なことは、校内研修と関連付けた学校評価の評価項目を保護者や地域の方々に分かりやすい言葉で見えやすく作成することです。

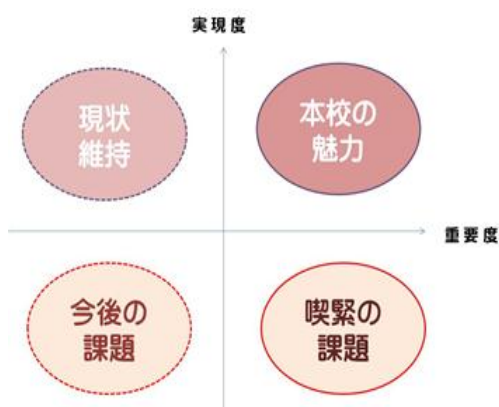
なお、本システムに関する詳細は当教育センターのWebページ、調査

研究「実効性のある学校評価の推進に関する調査研究」を参照してください。

これまで述べてきたような、成果を可視化し、次の課題を共有するための一連の取組が、PDCAサイクルにおけるC（評価）の部分の評価のための評価に終わらせず、教職員や子どもたちの具体的な変容の姿を常にイメージしながら、目標に向かって着実に前進するためのプロセスです。教職員と保護者、地域住民の間で、目指す目標や目的が共有され、プロセスや手立てが共感的に受け入れられている学校では、保護者や地域住民は、教育活動を推進する上で力強い応援団となり、信頼関係も深まります。

職員間の同僚性を構築し、保護者や地域住民との連携・協働を推進するためにも、校内研修と学校評価との効果的連動を積極的に進めてください。

【図28】ニーズ調査に見る「重要度」と「実現度」の結果分析マトリックスイメージ



ニーズ調査

アンケートの効率化





- ・ 新井郁男、牧田章、金澤孝 編著『「研究校」の手引きー研究計画の立て方から発表までの工夫ー』1991 年
- ・ 伊藤守『人と組織のハイパフォーマンスをつくる コーチングマネジメント』2002 年
- ・ 尾木和英、有村久春 編著『教育課題に応える 教員研修の実際』2004 年
- ・ 月刊教職員研修〔2012 年 7 月号〕久米昭洋『「コーチング」を取り入れた学校の人材育成』
- ・ 小島弘道監修『学校改善と校内研修の設計』2010 年
- ・ 佐藤学『学校を改革する ー学びの共同体の構想と実践』2012 年
- ・ 西留安雄『どの学校でもできる！学力向上の処方箋 ー学校リニューアルのマネジメント』2012 年
- ・ 日本教育経営学会『校長の専門職基準〔2009 年版〕ー求められる校長像とその力』2009 年
- ・ 浜田博文 編著『「新たな職」をいかす校長の学校経営』2010 年
- ・ 古川清行『研究主任の役割と実務マニュアル』1996 年
- ・ 堀公俊、加留部貴行 編著『組織・人材開発を促進する 教育研修ファシリテーター』2010 年
- ・ 村川雅弘 編著『授業に生かす 教師がいきる ワークショップ型研修のすすめ』2005 年
- ・ 諸富祥彦、明里康弘 編『教師間のチームワークを高める 40 のコツ』2005 年

著者の 50 音順



校内研修のてびき【中学校版】

よりよい学校づくりを目指した
計画的・組織的・継続的な校内研修の推進

平成25年3月発行

編集・発行 長崎県教育センター

〒856-0834 大村市玖島一丁目24-2

TEL 0957-53-1186（企画課）
