

校内研修のてびき【高等学校版】



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2月

長崎県教育センター





は じ め に

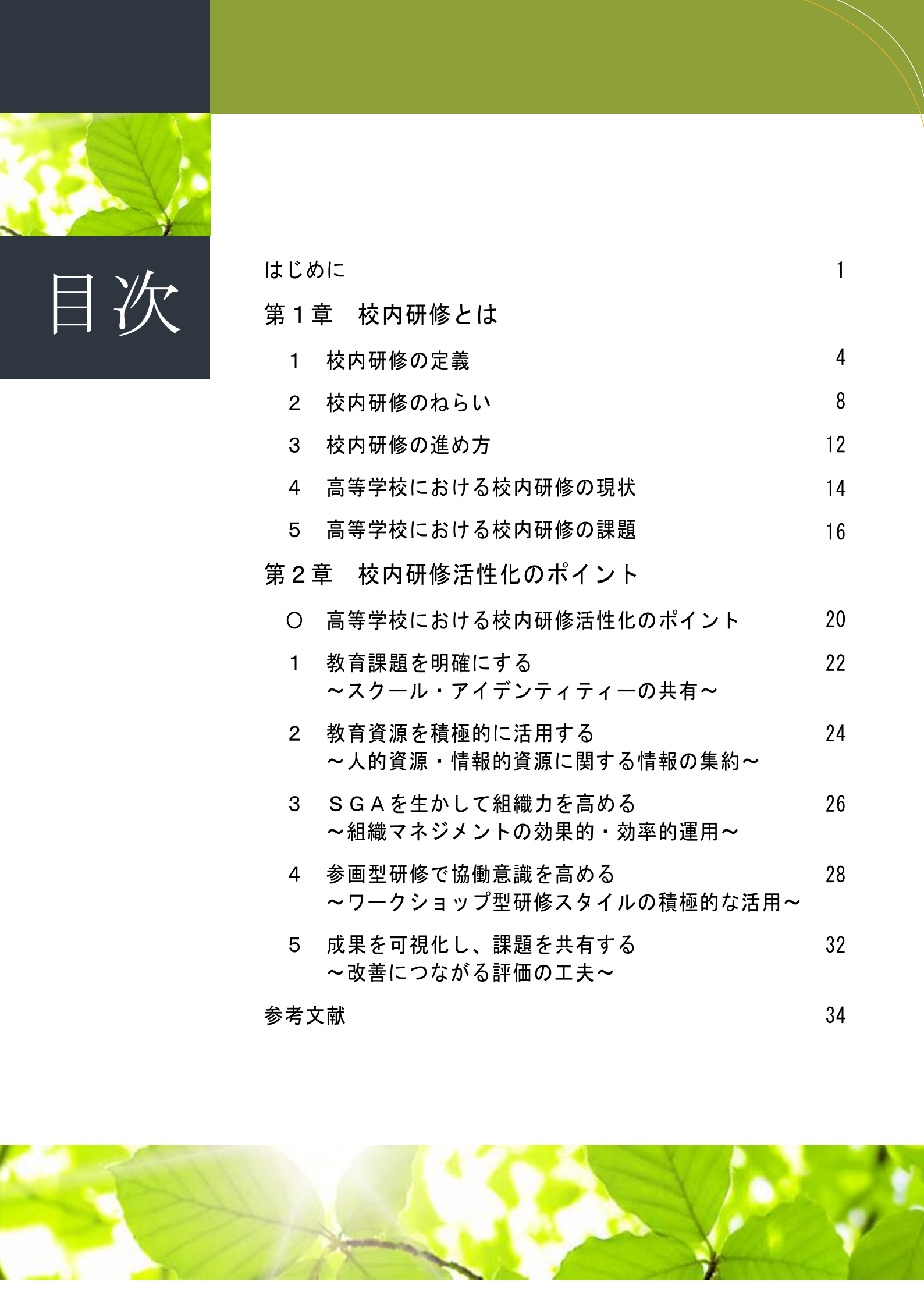
少子高齢化の急速な進行やグローバル化の進展など、今日の広範な社会状況の変化の中で、学校をめぐる多種多様な課題が生まれるとともに、学ぶべき内容や学び方等についての社会的要請も大きく変化しています。学校現場に目を向けると、学習指導や生徒指導等に手腕を振るってきた、いわゆる「ベテラン」といわれる教職員が大量に退職する時期が到来しており、次代の教育を担っていく若手教職員はもとより、ミドルリーダーの育成が急務となっています。

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

A decorative background featuring green leaves and a dark green header bar. The title '目次' is written in white on a dark green rectangular background in the upper left.

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 高等学校における校内研修の現状	14
5 高等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	
○ 高等学校における校内研修活性化のポイント	20
1 教育課題を明確にする ～スクール・アイデンティティーの共有～	22
2 教育資源を積極的に活用する ～人的資源・情動的資源に関する情報の集約～	24
3 SGAを生かして組織力を高める ～組織マネジメントの効果的・効率的運用～	26
4 参画型研修で協働意識を高める ～ワークショップ型研修スタイルの積極的な活用～	28
5 成果を可視化し、課題を共有する ～改善につながる評価の工夫～	32
参考文献	34



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。

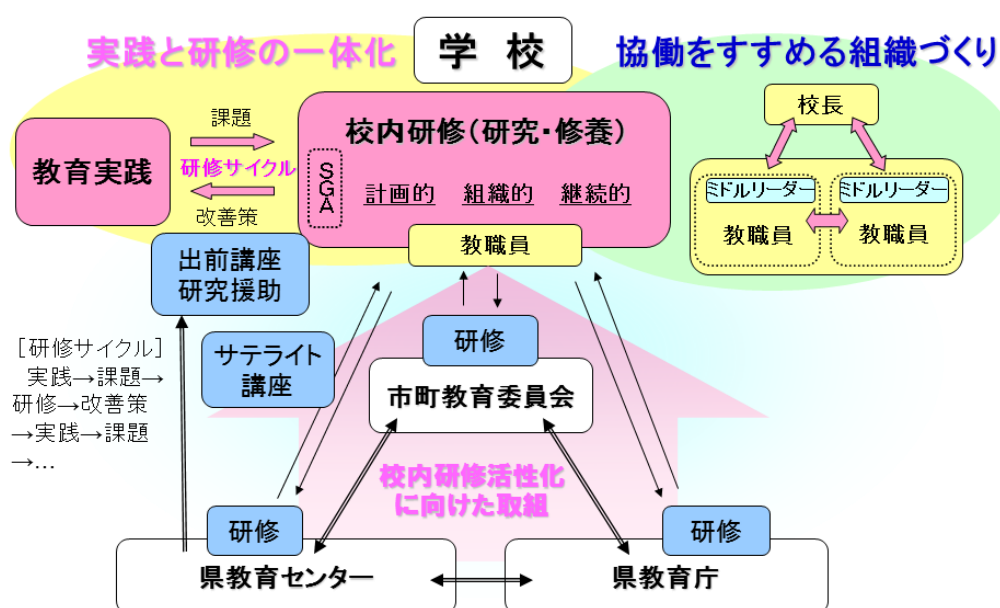
したがって教職員は、このことを今一度真剣に受け止め、あらゆる機会や場をとらえて、絶えず研究と修養に努めなければなりません。

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。

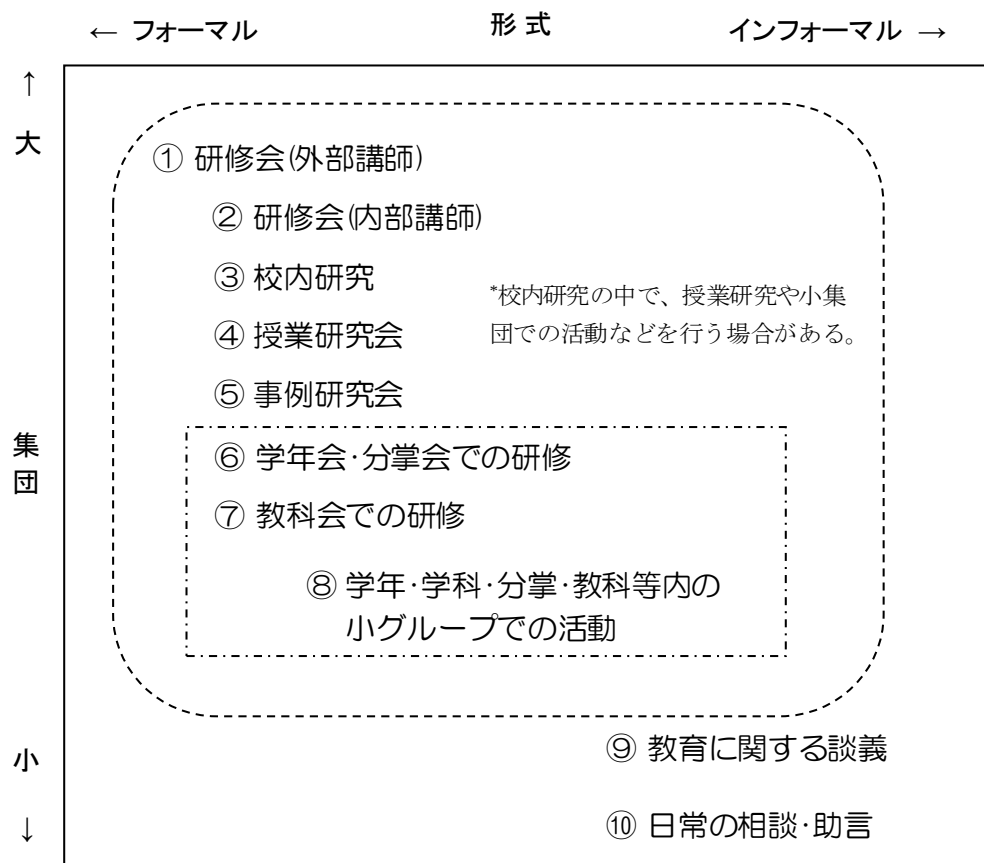


「長崎県公立学校教職員研修体系要綱」の中では、学校が主体となっていく「校内研修」の他、県教育委員会が実施する研修など、各種の研修が示されています。

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、生徒の課題やさらなる向上が望まれる学力、更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。

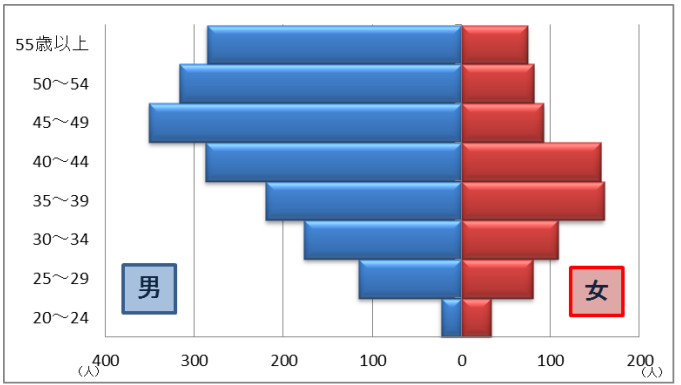
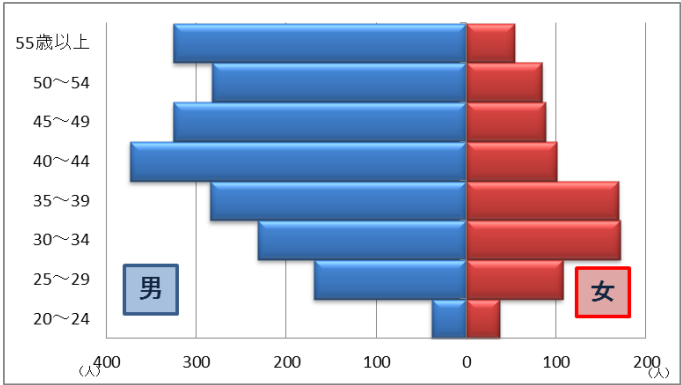
しかし、今後10年間に、全国で
教員全体の34%、実に20万人弱
の教員が退職し、同時に経験の浅い
教員が大量に誕生することが予想
されています。本県においても、高
等学校の年齢階層別教員数は、
40～60歳に集中しており、今後
10年間に現在の教員全体の3
0%、約800人が退職し、さらに
その後10年間で現在の35%、約

900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】長崎県公立高等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)



年齢	20～24	25～29	30～34	35～39	40～44	45～49	50～54	55歳以上	平均年齢	計(人)
男	39	170	232	285	374	326	283	326	43.3	2,035
女	37	107	171	169	100	88	84	53	38.4	809
長崎県	76	277	403	454	474	414	367	379	41.9	2,844

年齢	20～24	25～29	30～34	35～39	40～44	45～49	50～54	55歳以上	平均年齢	計(人)
男	23	116	177	220	288	351	317	286	44.5	1,778
女	33	80	108	160	156	92	81	74	40.2	784
長崎県	56	196	285	380	444	443	398	360	43.2	2,562

【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、学年、分掌、教科等のチームで行う校内研修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

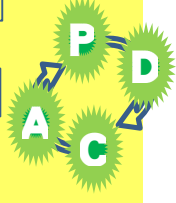
ジの校内研修のねらいのところで述べたとおり、学校ごとに教育課題が異なることから、学校現場に即したマネジメントにするために、Plan(計画)の前段階として、Research(調査・分析)、Vision(構想：育てたい生徒像や高めたい学校像)を共有する必要があります。図4にその全体像を示します。

また、次ページの図5では校内研修の年間の進め方を例示しました。

【図4】RV-PDCAサイクルの全体像

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～数年後を見通して、チームの目指すべき方向をチーム内で共有する。
P lan(計画)	(3) 研修のねらいを明確化し、テーマ(方向性)をもって、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、どのような成果が得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】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。
		○ チームの研修方針 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修となるようチーム(学年、分掌、教科等)で協議する。
		○ 年間計画立案	・各組織のリーダーが相談をしながら日程を調整し、年間行事予定に位置付ける。
5月 ↓ 12月	実践 (D)	授業研究 S 授業研究① ⋮ G A ⋮  課題研修 課題研修① ⋮ ・授業研究や課題研修(当該チームが直面する課題をテーマとした研修)の実践場面では、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	・チームで成果と課題を共有する。評価においては、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)

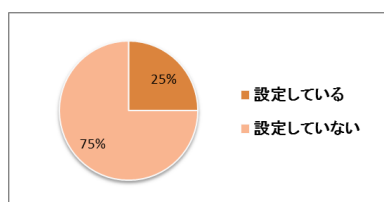
Action (改善)

現状

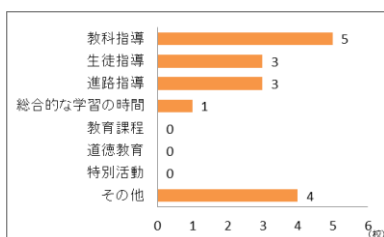
高等学校における校内研修の現状

- ・多くの高等学校では、校内研修の実施にあたって、年間を通じた研修テーマを設定していない。
- ・高等学校では、校内研修を推進するための特別な組織化をしていない学校が比較的多い。

【図6】年間を通じた研修テーマの設定



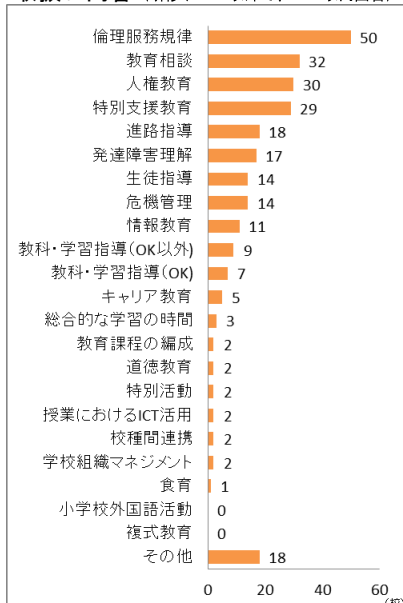
【図7】研修テーマの対象分野



【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やすため	2	13%
学校の教育目標を達成するため	8	50%
教職員の資質能力の向上を図るため	5	31%
その他	1	6%

【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）



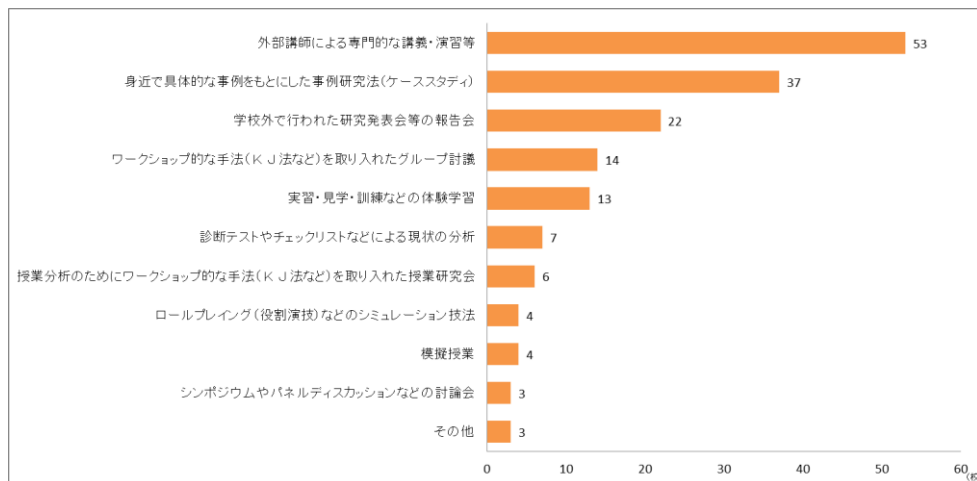
当教育センターでは、平成24年2月、県内の公立高等学校等における校内研修の実態を調査するためアンケート（以下「校内研修アンケート」と記す）を実施し、各学校の管理職に回答していただきました（高等学校の回答率は91.4%）。

それによると、全体の75%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ていないことが分かりました（図6参照）。テーマを設

定している25%の学校では、「教科指導」「生徒指導」「進路指導」などを対象分野としており（図7参照）、その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50%、「教職員の資質能力の向上を図るため」と回答した学校が31%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

【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）



研修テーマ

研修内容

研修方法

研修組織

研究授業

研究協議

においては、それ以外のもの）として、最も多かった回答は「倫理服務規律」の50校（78%）でした。次いで、「教育相談」「人権教育」「特別支援教育」「進路指導」、「発達障害理解」「生徒指導」「危機管理」の順となっています（図8参照）。

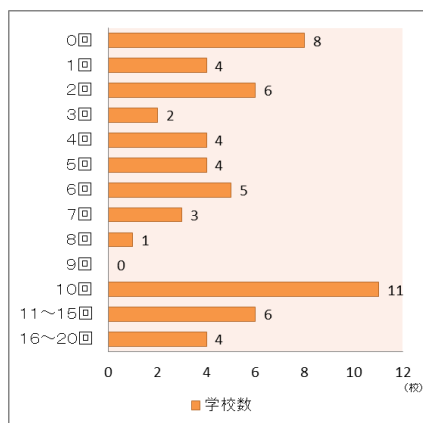
このような全職員参加での校内研修会の実施スタイルとしては、外部講師による講義等が53校（83%）と最も多く、次いで、事例研究法、校外研修の報告会、ワークショップ型のグループ討議、体験学習となっており、多様な研修方法で実施されていることが分かります（図9参照）。

校内研修を推進している組織を尋ねた設問では、「特別な組織化はしていない」が31校（49%）と最も多くなりました（図10参照）。

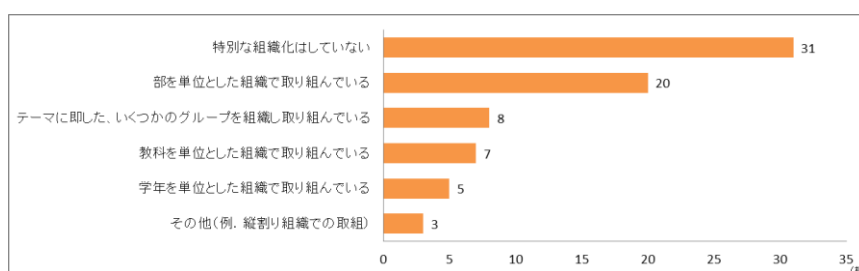
研究授業の年間回数で、最も回答が多かったのは10回で11校（19%）でしたが、次いで多かったのは0回で8校（14%）でした（図11参照）。研究授業の実践を10回以上重ねている学校が36%ある反面、3回以下の学校が34%と、研究授業の取組には、学校間で開きがあります。

研究授業の研究協議の実施方法として、最も多いのは、「教科会を中心として協議を行っている」で51%でした（表2参照）。「できるだけ、全体会を行うようにしている」という回答が多くを占める小中学校と違い、教科の専門性の高い高等学校の実情を反映していると考えられます。

【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	2	4%
教科会を中心として協議を行っている	29	51%
学年を中心として協議を行っている	1	2%
部を中心として協議を行っている	0	0%
研究授業の参加者を中心として協議を行っている	24	42%
その他	1	2%

高等学校における校内研修の課題

- ・多くの高等学校では、校内研修を推進する上で「必要な資料の収集」「共通認識」「意欲的な取組」「生徒への成果還元」はできていると考えているが、「年間の見通し」「推進部署のリーダーシップ」「研修時間の確保」「運営改善のための評価」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、「必要な資料の収集」「共通認識」「意欲的な取組」「生徒への成果還元」等です（図１２参照）。

まず、「校内研修に必要な資料等を入手できている」という設問に対しては、肯定的な回答が全体の８９％と高い割合を占めました。資料収集は概ね良好であると考えられますが、今後は、特別支援教育やＩＣＴ教育といった時代の変化とともに重要性を増してきている分野の情報収集も充実していく必要があります。

次に「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８８％と高い割合を占めました。また、「校内研修に対して、教職員は意欲的に取り組んでいる」という設問と「校内研修によって得た成果は、生徒へ還元されている」という設問においても、肯定的な回答が８７％という高い評価を得ています。

個々の教職員のよさを最大限に生かしながら、意欲的・組織的な校内研修を進める上で、「共通認識」は必要不可欠な条件と考えられます。また、研修成果が生徒の成長や学力向上という形で可視化されることによって、教職員自身の意欲もますます向上すると考えられます。



否定的な回答が３０％以上あったのは、「年間の見通し」「推進部

署のリーダーシップ」「研修時間の確保」「運営改善のための評価」「研究授業や授業研究会の時間確保」等です。

否定的な回答の割合が最も高い設問は、「校内研修に対して、教職員は年間の見通しを持って取り組んでいる」という設問で、その割合は49%でした。これは、高等学校における校内研修が、単発的あるいは即効性を求めた形で取り組まれ

ることが多いためと考えられます。これらの課題への対応として、年度当初に年間計画を提示するなど、より計画的に校内研修を運営していくことが求められます。また、教科会や分掌会といった小集団と全体会を機能的・効果的に組み合わせながら、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整える工夫も必要となっています。

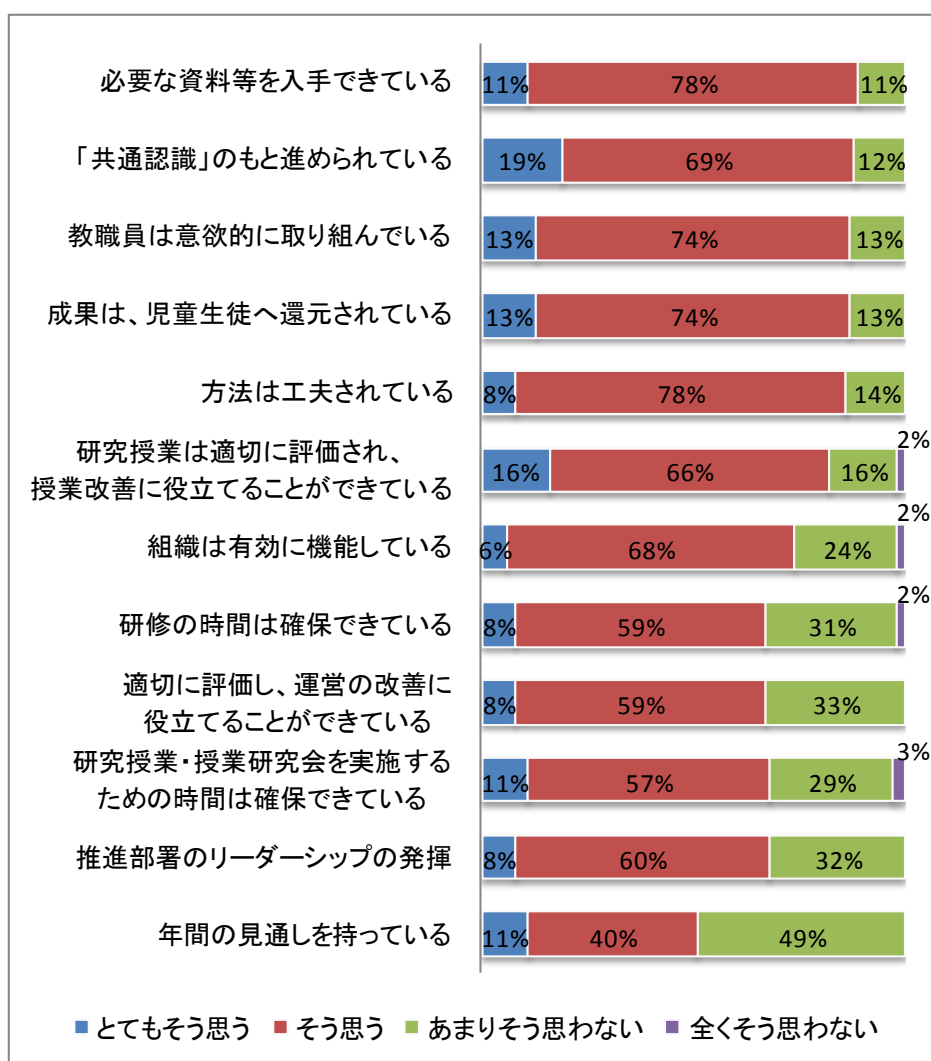
年間の見通し

リーダーシップ

時間の確保

改善のための評価

【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

高等学校における

校内研修活性化のポイント

1

教育課題を明確にする

～スクール・アイデンティティーの共有～

2

教育資源を積極的に活用する

～人的資源・情報的資源に関する情報の集約～



3

S G A を生かして組織力を高める

～組織マネジメントの効果的・効率的運用～

4

参画型研修で協働意識を高める

～ワークショップ型研修スタイルの積極的な活用～

5

成果を可視化し、課題を共有する

～改善につながる評価の工夫～

教育課題を明確にする ～スクール・アイデンティティの共有～

- ・教職員でスクール・アイデンティティを共有し、教育課題を明確にして計画的・継続的な取組で教育課題の解決を図る。
- ・教育課題の共有化を図る研修を実施する。

すべての高校にはその高校だけがもつミッション（存在意義・使命）があります。そのミッションを基に、学校の在るべき姿を示した学校ビジョンを「スクール・アイデンティティ」と呼びます（図13参照）。スクール・アイデンティティは、教育課程の編成も含めた、全ての教育活動の指針となります。

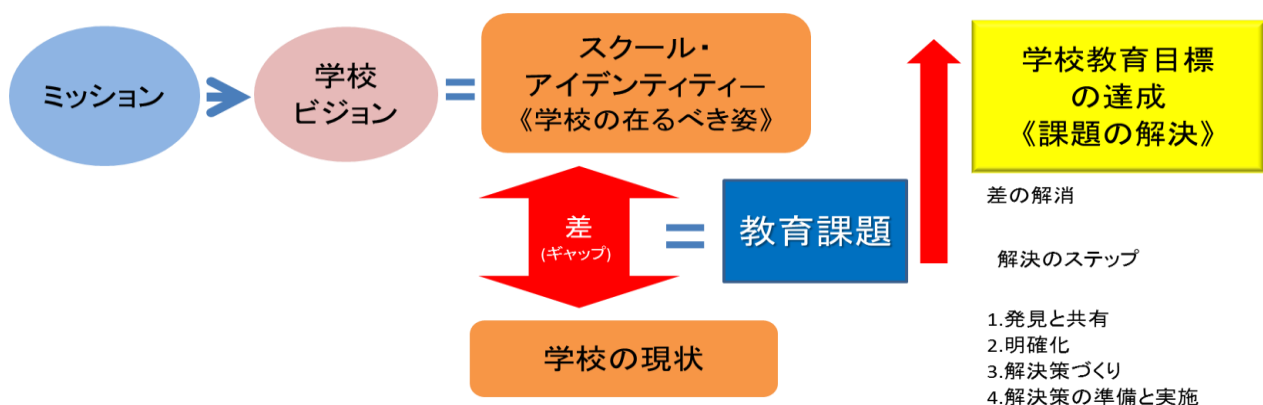
このスクール・アイデンティティを学校の現状と照らし合わせると、通常、「差（ギャップ）」が存在します。この差が教育課題となります。

学校をよりよくするためには、現状の

レベルより高い「在るべき姿」を描きながら現状分析を行い、教育課題の解決策を検討していくことが大切です。教育課題を明確化し、その課題に対して計画的・継続的にステップを踏みながら取り組むことで、学校の更なる活性化が期待できます。

校内研修を実施する前提として、全ての教職員が、ミッションやスクール・アイデンティティ、教育課題を共有することが大切です。これにより、研修内容が更に身近なものとなり、より実践的な研修の実施ができるようになります。

【図13】学校教育目標とギャップ、問題解決に向けたイメージ図



ミッション

現状把握

SWOT分析

研修会を開く際のポイント

教育課題の明確化と共有化を図る取組の一つとして、SWOT分析を教職員で共同で行う方法があります(図14参照)。後述するワークショップ型研修の手法を用いて、学校内外の環境や資源を列挙した後、内部と外部、支援的(プラス)と阻害的(マイナス)という観点で整理します。この作業を通して、教職員が学校の現状や課題を共通認識できます。

さらに、優先順位の高い課題について解決策を列挙し、組織としての取り組みやすさや実効性の高さという観点から、図15のようなシートを使って、整理・検討していきます。

このSWOT分析や課題解決策検討では、まず少人数のチームに分かれて実施し(後述の「SGA」参照)、その後、各チームが意見を持ち寄り、異なった立場から

の視点を取り入れて検討を深めることもあります。

なお、「明確化と共有化」は、個々の研修会においても大切です。その点も含めて研修会を開く際のポイントを示します(表3参照)。

【表3】研修会を開く際のポイント

研修の目的と目標の設定(方向性)
なぜこの参加者で研修を行うのか、この研修会は目的と目標が何かをはっきりさせると参加者の研修意欲が高まります。
情報の整理と時間の意識(素材)
研修内容の要点を参加者に伝達するとともに、限られた時間内でどの程度の成果を得られるかの事前検討が必要です。
雰囲気、道具の準備(環境)
誰もが意見できる和やかな雰囲気づくりと、ホワイトボードやデジタルカメラなど研修会に必要と思われるものの準備が必要です(P. 32参照)。

【図14】SWOT分析

	学校の外部環境	←→	学校の内部環境
プラス要因 ↑ マイナス要因	機会(Oppportunity) 学校を取り巻く環境・資源の中で自校に支援的に働くもの・場面		強み(Strength) 学校内部の資源の中で自校の特色として活用可能な部分
	脅威(Threat) 学校を取り巻く環境・資源の中で自校に阻害的に働くもの・場面		弱み(Weakness) 学校内部の資源の中で自校の弱い部分であって、改善が必要な部分

「在るべき姿」を描きながら共同で現状分析を行うことで、教育課題の明確化と共有化を図る。

【図15】解決策検討

		取り組みやすさ	
		易	難
実効性	高		
	低		

教育資源を積極的に活用する ～人的資源・情動的資源に関する情報の集約～

- ・学校内外の教育資源を発掘し、自校の実態に合わせ積極的に活用する。
- ・人材育成につながる研修を実施する。

校内研修をより一層有効なものにするには、学校内外の教育資源をいかに活用していくかがポイントの一つになります。ここでは、学校の内部と外部の資源について、人的資源を中心に、情動的資源も含めて見ていきます。

まず内部の資源として、一人一人の教職員という人的資源があります。これまでの経験や実績等により、教職員の教科等にかかる専門性や得意分野は多種多様です。これらの教職員の情報を集約し、校内研修の内部講師として活用することで、自校の課題解決を図ることが大切です。講師となった教職員が自らの実績や指導力を再確認し、校内研修へのかかわりを一層強めるきっかけにもなりますし、参加者全員で作り上げる研修会という意識が芽生え、協働意識の向上にもつながります。

次に外部の資源として、第一に様々な教育機関等の教職員という人的資源があります。

まず考えられるのは、近隣の学校の教職員です。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、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を活用することで、研修の幅が広がります。

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活用することができます。当教育センターの出前講座（図16参照）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。

しかし、常に外部の専門家を頼りにするのではなく、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を高めていくことも必要です。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。

外部の資源として、第二に情報的資源があります。現在、教育機関や研究指定校の研究成果物などの様々な教育情報がネットで容易に入手できます。

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、校内研修関係の講座の内容や関連法規等を公開しています（写真1参照）。また、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。

なお、当教育センターのカリキュラムセンターでは、教育関係の書籍や研究紀要などを実際に手に取って御覧いただけます。

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。

教育資源

出前講座・研究援助

校内研修活性化支援サイト

【図16】出前講座ホームページ



【写真1】校内研修活性化支援サイト



SGAを生かして組織力を高める ～組織マネジメントの効果的・効率的運用～

- ・研修内容に応じてSGA（Small Group Activities：小集団による研修）と全体研修の棲み分けを行う。
- ・SGAの成果を積極的に発信し、学校全体で共有する。

全職員が集って行う研修は、指導の方向性を参加者全員が一度に理解したり共有したりする意味で非常に大切な研修です。しかし、日々の業務や生徒一人一人に対する細やかな個別指導の時間確保を考えると、教職員が全員揃って研修を行う機会は限られてしまいます。

そこで、当教育センターでは、校内研修の活性化に向けてSGAという小さなグループ単位での研修を推奨しています。例えば、学年・

分掌・教科など、日頃から密接に関係しつつ業務に携わっている教職員で少人数のチームを編成することが考えられます（P. 7参照）。

ICT教育などについて、学年や教科を越えて、希望者が集まることも考えられます。

SGAは、フットワークの軽い小集団のよさを生かせるので、「活性化」「組織化」「効率化」の面で効果が期待されます（図17参照）。

SGAでは、まず第一に、教職員間で活発なコミュニケーションが図られ、良好な人間関係が築かれ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」していくことが期待されます。

第二に、グループ内一人一人の役

【図17】SGAで期待されること

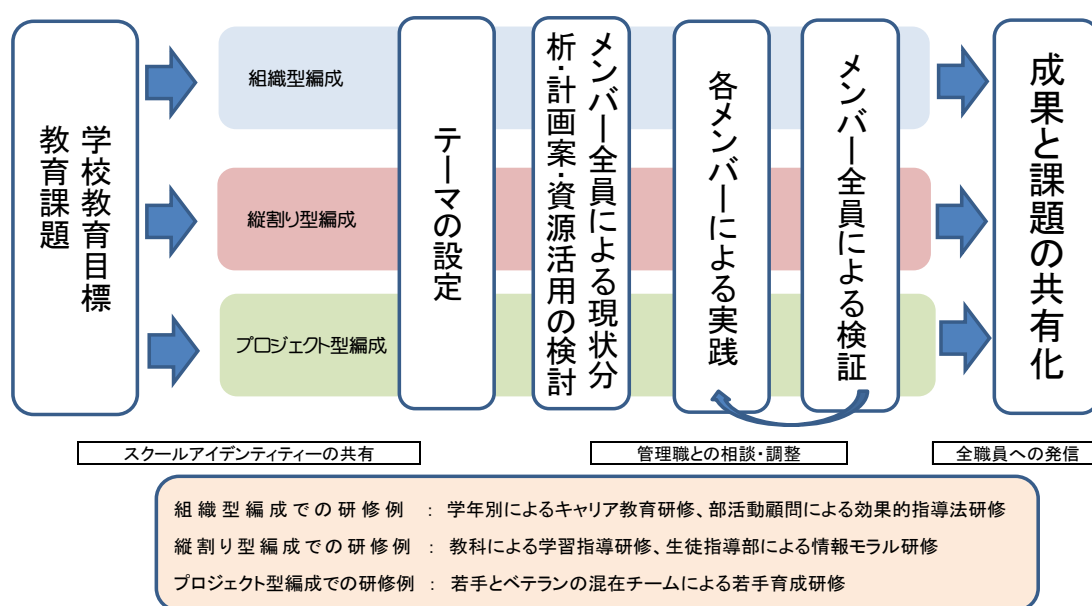


割分担がより具体的になるので、
個々の意欲が高まり、やりがいが生
まれやすくなると考えられます。全
員が参加者から参画者になること
で、学校教育目標実現に向けた各 S
G A の取組が有機的につながり、校
内研修を通した各学校の「組織化」
が加速することが期待されます。

第三に、時間を確保しやすくな
ると考えられます。さらにこのような
小グループ内でやるべきことや進
捗状況が共有されれば、一人一人の
改善意識も高まり、より一層の業務
の「効率化」につながることを期待
されます。

S G A のグループ編成と研修の
進め方の例を図 1 8 に示していま
す。

【図 1 8】S G A の例



S G A では成果と課題の共有化
も大切です。研修成果を全体で共有
する方法としては、職員会議の一部
を利用して報告することや、校内 L
A N を通じ、いつでも全ての教職員
が確認できる状態にしておくこと
が考えられます（P. 3 2 参照）。

S G A では、授業のない時間に、
教科の教授法や資源の活用につい
て語り合ったり、放課後の短時間
に、様々なスキルについて実技も交
えて研修したりすることも考えら
れます。テーマに応じ全職員を対象
とする研修と S G A の棲み分けを
工夫することで、研修の充実、特に
日常的な研修の活性化が期待でき
ます。

S G A の効果

様々な S G A

研修成果の共有

研修の日常化

参画型研修で協働意識を高める ～ワークショップ型研修スタイルの積極的な活用～

- ・参加者の積極性を引き出す研修の在り方を工夫する。
- ・スモールステップによる研修を計画的に行う。

S G Aでの研修スタイルとして、参画型研修の一つであるワークショップ型研修が効果的だと考えられます。

一般的な研修が、講師から参加者に向けた知識伝達（講義）であるのに対して、ワークショップ型研修は参加者全員が共通の課題に取り組み、相互作用や双方向性を通じて学びや成果を生み出すという体験的なところにその良さがあると言われます。

ワークショップ型研修に代表される参画型研修には、特性に応じた様々な手法があります。

短時間で、しかも全員の参加者からたくさんのアイデアを得るためにはブレインストーミング法などの発散技法があります。また情報を整理したりアイデアをまとめたりする収束技法としてはK J法やマトリックス法が有効です。これらを

研修目的や学校の実態に応じて活用してみましょう（図19参照）。

教科指導力向上など、教材研究や授業改善をはじめ多くの領域が複雑に絡むテーマでは、一度にすべての内容を協議するのではなく、課題を細かく分解して、それを系統的に解決していくスモールステップの考え方が有効です。スモールステップによる研修目標の達成を目指せば、1回あたりの研修時間が十分に確保できない場合においても、中長期的に継続して研修を深めていくことができますので、その成果も大きいものとなるでしょう。

また、全体研修で取り扱うテーマが非常に大きなテーマである場合にも、各S G Aに全体研修のテーマに関連した小さなテーマについてそれぞれ研修してもらい、その後全体につなげれば、限られた時間であっても、実りの多い全体研修となる

でしょう。

これからの校内研修においては
参加者が意欲的に研修できるよう、
ワークショップ型の研修を積極的、
計画的に導入することが大切です。

そうすることで、研修は活性化し、
参加者の協働意識も高まり、組織力
の向上に繋がります。

【図19】ワークショップ型研修における主な技法

主な発散技法

技 法	特 徴	効 果
ブレインストーミング法（BS）	①質より量、②自由奔放、③批判厳禁、④便乗・付け足しOKの4つのルールを厳守し、自由にアイデアを出す。BSのポイントは、具体的なテーマを設定すること。	〇〇の成果や課題を考えるといった研修に効果がある。短時間で、しかも全員の参加者からたくさんのアイデアを得ることができる。
カードBS法 	ルールはBSと同じ。個人で付箋紙1枚に一つのアイデアを書いていく。その後、書いたものを発表しながら、模造紙等に貼っていく。付箋紙に書いているときは、話をしないことから「沈黙のBS」とも呼ばれている。	問題把握、問題解決のどのステップにも用いることができる。集団内の人間関係が十分でないときに効果がある。

主な収束技法

技 法	特 徴	効 果
KJ法 	①気づき・発見・意見を付箋に書き出す。 1枚の付箋には一つの事柄だけを書く。付箋の使い方の約束事を決めておく。 ②付箋がおおよそ集まった段階で、グループ分けを行う。同じような記述内容をひとまとめにして線で囲み、小見出しを付ける。 ③グループ間の関係を分析し、その関係を矢印等で示す。	未整理の情報や散在しているアイデアなどを集約するのに効果がある。参加者の気づき等を反映して自由な視点から分析する際には有効である。
マトリックス法 	表（テーブル）をつくり、縦と横の観点をを用いて、情報を整理していく技法である。縦と横の観点をどのように設定するかによって、情報の整理は変わってくる。何を目的に情報を整理するか、十分に考えなければならない。	現状の分析や課題の解決に効果がある。「話し合うことが焦点化される」「テーマにかかわって具体的な手だてが見いだせる」などと評価されている。

ここでは一般的なワークショップ型の授業研究の進め方を紹介します。

まず、研究授業の際に、参観者は、「気付き」を付箋に書き込みながら参観します。付箋紙はプラス面の気付きは青、マイナス面の気付きは赤、質問は黄色というように色分けをしておく整理の際に便利です。

授業研究会では、4～5名の班を作り進行係を決めます。その進行により、メンバーは順番に、気付きや質問などを書いた付箋を、書いた理由をコメントしながら、授業を分析する視点を示したワークシートに貼っていきます。このシートは、実施された授業の観点をどのような基準で協議していくかによってさまざまなシートが考えられますが、もっとも簡単なシートとしては、指導案を拡大したものがあります（図20参照）。

付箋がすべて貼り出されたら、KJ法を活用し、全体を見渡して付箋のグループ化や階層化を図り、意見を構造化していきます。さらに、グループ間の関係を見出し、成果と課題を明らかにしていきます（写真2

参照）。

これらの課題については、二つないしは一つに絞り込んで協議し、改善の方向性を見出すようにします。

その後、グループが複数ある場合、各班から協議の要点を全体に発表して共有化を図り、会を終えます。その際、進行役が本日の研修について価値付けできるようなまとめをすると、成就感が高まります。

作成したシートは、職員室に掲示したり、撮影して印刷配付したりすることで、研究協議に参加することができなかった職員とも共有することができます。

【写真2】KJ法で付箋のグループ化や階層化を図り、意見を構造化する。



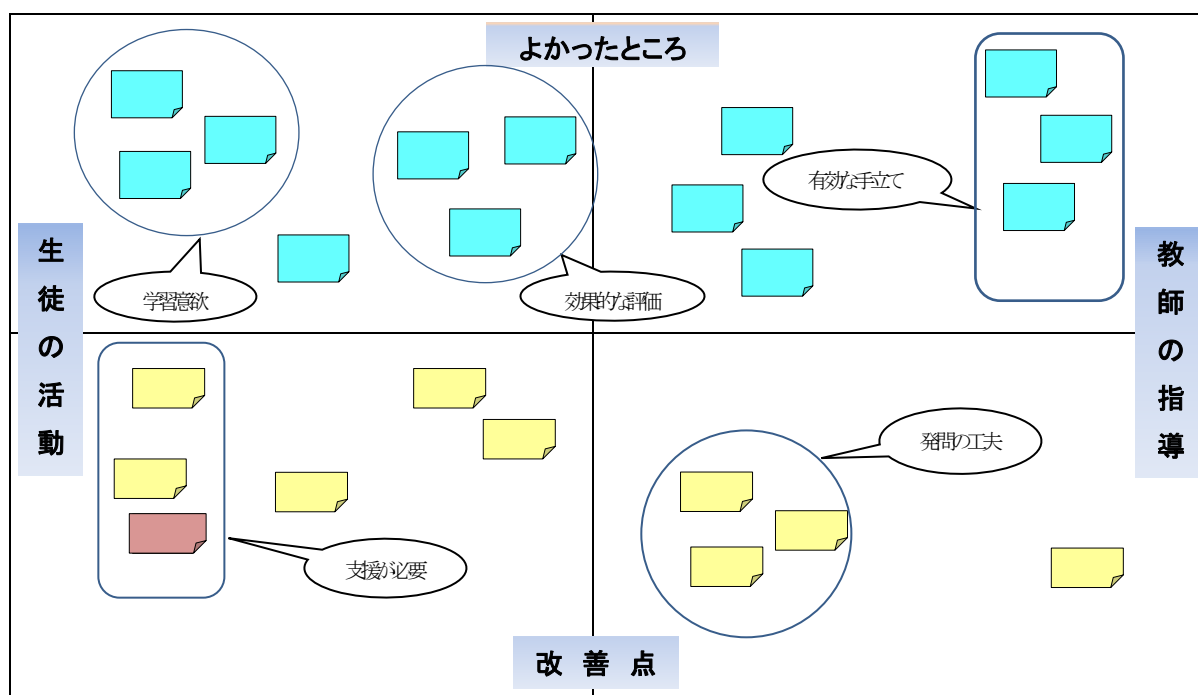
【図20】ワークシートの例

マトリックスシート（あらかじめ協議の視点を決めておく）

	学習指導	指導上の留意点	評価
成果	 	    	 
課題	   	 	
改善策	  		

※改善策については、付箋が全て貼られた後にグループ協議のなかで考えて、新たに付箋を貼る。

概念化シート（あらかじめ協議の視点を決めておく）



成果を可視化し、課題を共有する ～改善につながる評価の工夫～

- ・ 研修成果を発信し、共有する。
- ・ 具体的な達成目標を設定して研修を計画する。

ここでは、「成果の可視化」を広い意味で考えていきます。

まず、研修会実施中の議論等の可視化です。

これには、通常、ホワイトボードを利用します。発言やキーワード、研修事項等をホワイトボードに書き出して整理することで、参加者の意識がホワイトボードに集中し、研修会の内容の共通認識が進み、研修会の進行も効率的になります。参加者の一体感も高まりやすくなります。

【写真3】議論等の可視化



なお、デジタルカメラでホワイトボードを撮影することで、簡単に記録を残すことができます。

次に、各研修会での振り返りにかかわる「成果の可視化」です。

例えば、研修会の最後に少し時間を取り、次のようにして振り返りを行う方法があります。まず、参加者それぞれが、研修会で学んだこと、疑問や質問、これから実践したいことなどを、付箋に書き出します。その後、小グループで、書き出したものを紹介し合い、分類整理していきます。

なお、研修会の内容の振り返りと併せて、企画や運営について、グループで話し合ったり、アンケートをとったりして、研修会の改善を図っていくことも大切です。

次に、研修成果の発信にかかわる「成果の可視化」です。

議論等の可視化

研修の振り返り

研修成果の発信

評価と改善

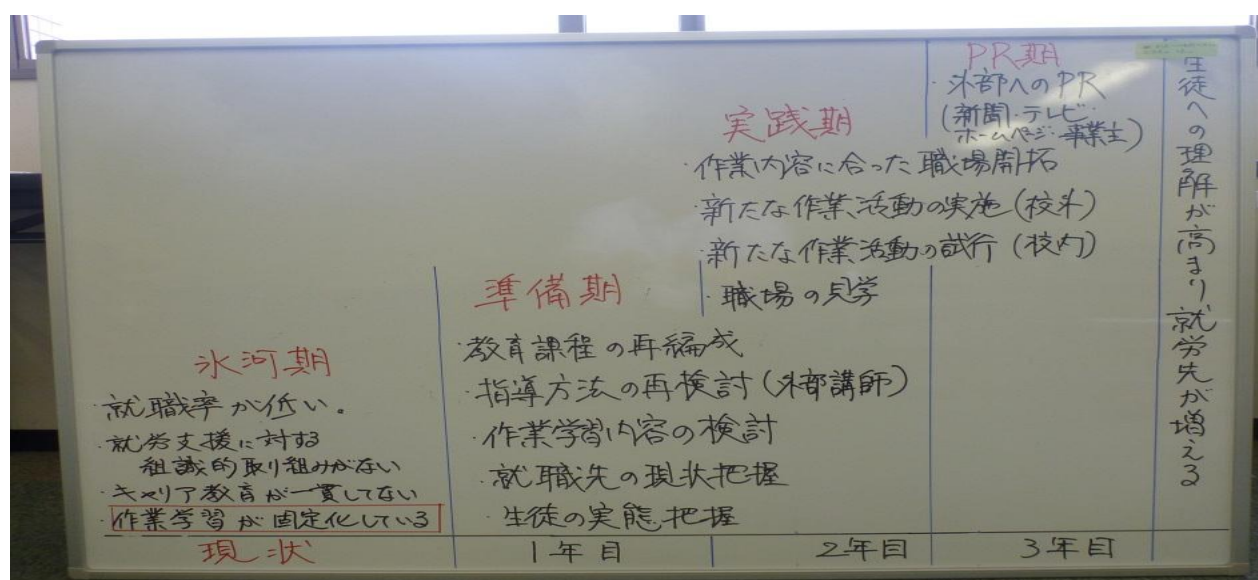
これには、ホワイトボードを利用した掲示板や校内LANの活用などが有効です（図21参照）。誰でも必要なときに閲覧や確認ができ、教材については、校内LANで提供することで、すぐに授業に活用できます。なお、成果の発信においては、一方的な発信だけでなく、今後の改善に向けた適切なアドバイスを受けるなど、双方向の情報提供の場となるよう留意することが必要です。

最後に、PDCAサイクルのC（評価）とA（改善）にかかわる「成果の可視化」です。ここでは、年度末に行う評価を想定しています。

成果が可視化されるには、P（計

画）段階で、「数値目標」などの具体的な達成目標を設定しておく必要があります。達成目標と成果が比較しやすいものになっていれば、評価の客観性や信憑性が高まり、改善にも繋がります。このことは、学校評価で様々な取組を評価する場合と同様です。なお、学校評価については、当教育センターのWebページで公開している「実効性のある学校評価の推進に関する調査研究」も御参照ください。

【図21】ホワイトボードによる成果発信（3年間を見通した学年経営改善案）



参 考 文 献



- ・ 木岡一明 編著『ステップ・アップ 学校組織マネジメント ―学校・教職員がもっと元気になる開発プログラム』2007 年
- ・ 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 ―学びの共同体の構想と実践』2012 年
- ・ 独立行政法人 教員研修センター『研修の効果的な運営のための知識・技術【新訂版】』2009 年
- ・ 西留安雄『どの学校でもできる！学力向上の処方箋 ―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〕―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
- ・ 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



校内研修のてびき【高等学校版】

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2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）
