

校内研修ガイドブック

— 参画型研修で学校の活性化 —



平成 24 年 2 月

岡山県総合教育センター

目次

参画型研修で学校の活性化

- 校内研修の充実の必要性 1
- 組織マネジメントの視点・手法を取り入れた参画型研修 1
- ガイドブックの活用にあたって 2

I 課題を設定するために

- 1 自校の使命を明らかにする 3
- 2 現状を把握する 5
- 3 目指す児童生徒の姿を明らかにする 8
- 4 問題の明確化・構造化を図り課題を設定する 9

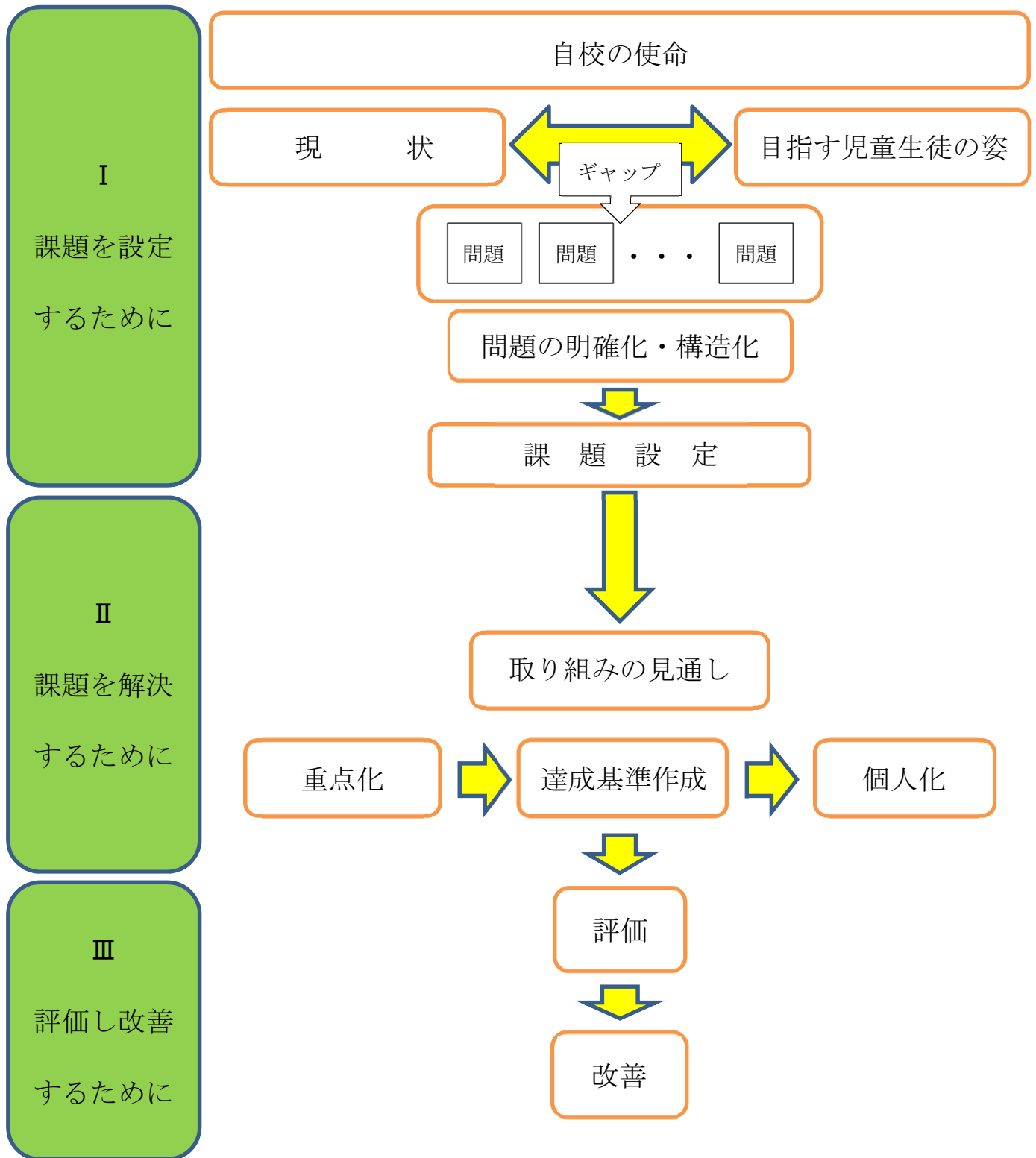
II 課題を解決するために

- 1 取り組みの見通しをもつ 11
- 2 取り組みを重点化する 13
- 3 取り組みの達成基準をつくる 15
- 4 取り組みを個人化する 16

III 評価し改善するために

- 1 評価の視点をつくる 17
- 2 取り組みを振り返り改善する 19

組織マネジメントの視点・手法を取り入れた 参画型研修のプロセス



参画型研修で学校の活性化

○ 校内研修の充実の必要性

中央教育審議会教員の資質能力向上特別部会（2011）による『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（審議経過報告）』は、以下のような課題を挙げ、今まで以上に校内研修の充実を図っていく必要があると指摘しています。

- ・ 近年、学校をめぐる様々な課題が急増するとともに、学校現場の多忙化や社会状況の変化により、学校の機能が十分に発揮されていない
- ・ 今後10年間で大量の教員が退職し、先輩教員から新人教員への知識・技能の伝承が困難になると予想される
- ・ 一斉授業のみならず、創造的、協働的な学びやコミュニケーション型の学び等に対応できる力が必要とされている

岡山県教育委員会（2010）が策定した『岡山県教育振興基本計画－未来を拓く人づくりプラン－』においても、校外研修だけではなく、校長を中心とした学校内での教職員の資質能力の向上や校内研修を通しての人材育成を求め、効果的な校内研修を実施できるようにするための支援の必要性を挙げています。

○ 組織マネジメントの視点・手法を取り入れた参画型研修

本ガイドブックは、校内研修を充実させ、学校を活性化するための方策を、組織マネジメントの視点・手法を取り入れた参画型研修に求めました。

ガイドブックの作成に当たっては、校内研修に関する他県の教育センター等の先行研究を参考にするとともに、指導主事が学校支援等で訪問した県内の学校から優れた校内研修の事例を集め、組織マネジメントの視点・手法を基に、参画型研修のプロセスと研修手法・ワークシートを作成しました。そして、このプロセス等を研修講座や学校支援の場で活用することを通して、検証し改善を図りました。

1 組織マネジメントの視点・手法を取り入れた研修のプロセス

① 課題を設定するために

自校の使命を明らかにして共有した上で、現状を把握することによって、目指す児童生徒の姿を明らかにします。現状と目指す児童生徒の姿の間に生じたギャップ（問題）を明確化・構造化して、多様な問題の核心となる問題を明らかにします。そして、その問題を解決するための意思表示である課題を設定します。

② 課題を解決するために

課題を解決するために、取り組みの見通しをもちながら重点化し、達成基準作成を行います。作成した計画に対して、個人の取り組みを設定し、個人化します。

③ 評価し改善するために

取り組みの結果を振り返るために、評価の視点を作成し、評価を行い、次の取り組みの改善へ生かします。

このプロセスは、学習指導、生徒指導、キャリア教育、小中連携等全ての校内研修のテーマに当てはめることができます。また、教職員一人一人が、個々の活動を方向付ける共通の目的をもち、組織に対して貢献しようという意欲（協働意欲）を高めることにつながります。

2 組織マネジメントの視点・手法を取り入れた研修手法・ワークシート

教職員一人一人が共通の目的と協働意欲をもつためには、活発なコミュニケーション

ンが必要です。そのために、「個人の知」が「組織の知」に変わっていくような参画型研修を実施していくことが有効です。そこで、次の研修手法・ワークシートを作成し、3ページ以降、研修のプロセスごとに活用方法を提案しています。

<ul style="list-style-type: none"> ・ 複数の貢献対象から使命を考えるシート (p. 4 参照) ・ マトリックスのシート (p. 6 参照) ・ 座標軸の入ったシート (p. 6 参照) ・ SWOT分析シート (p. 6 参照) ・ 意見を分類し絞り込むシート (p. 10 参照) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 課題取り組みシート (p. 12 参照) ・ 実行策検討シート (p. 14 参照) ・ 達成基準作成シート (p. 16 参照) ・ 授業観察の視点作成シート (p. 18 参照) ・ 気づきを共有するシート (p. 20 参照)
---	--

○ ガイドブックの活用にあたって

ガイドブックには、研修のプロセスごとに、当該研修の位置付け、目的、到達点、準備物、進め方、研修手法・ワークシートを掲載しています。特定のテーマで全てのプロセスを通して研修を実施することも、各学校のニーズに合わせて、特定の研修のみでも活用することもできます。

進め方については、研究主任等を中心とするミドルリーダーが全体の進行役となり、次の手順を基本としています。

<ol style="list-style-type: none"> ① テーマに対して、個人の考えを書きます。(個人) ② グループの進行役を決め、グループで、各自が考えたことを、互いに批判はせずに出し合います。(グループ) ③ 出し合った意見を協議して分類します。(グループ) ④ 時間に余裕があれば、グループを変えて②、③を実施します。グループで協議したことを再び③のグループに戻って紹介し合います。(グループ) ⑤ ③のグループとしての意見を集約します。(グループ) ⑥ グループとしての意見を全体で共有します。(全体) <p>【研修目的により次の三つの段階があります。当日の研修でどの段階まで進むのか計画しておきます】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ グループごとの結論を報告する。 ・ グループごとの結論を集約し、一覧表等で全体の傾向を確認する。 ・ 全体で合意形成する。 <ol style="list-style-type: none"> ⑦ 個人の振り返りを行います。(個人) <ul style="list-style-type: none"> ・ 研修の到達点について自己評価し、研修で得られたことを自分がどう生かすのか等について文章化する。

進行役は、全体でもグループでも、メンバーの積極的な参加を促進し、コミュニケーションを活性化させるファシリテーター（協働促進者）としての役割を果たします。また、それぞれの研修では、グループでの協議を重視しています。グループの編成・人数は、研修の目的や全体の参加者数等に応じて異なります。編成については、教科等の校務分掌を生かした編成に加えて、学校全体での取り組みとするため、校務分掌に関係なく考えることも有効です。人数については、グループ内の全ての参加者が交流し、活動できるよう、4名程度が望ましいと考えています。

<p>※ ガイドブックに掲載したワークシートの一部は、事例（記入例）となっています。そのまま御使用いただけるワークシートも含めて、ガイドブックを下記URLに掲載していますので、ダウンロードして御活用ください。</p> <p>http://www.edu-ctr.pref.okayama.jp/chousa/kiyou/h23/11-07/index.html</p>

I 課題を設定するために

1 自校の使命を明らかにする

<研修の位置付け>

自校は、何のために存在し、どのような役割を果たすべきでしょうか（自校の使命）。自校の使命を考えることは、学校として進む方向のより所を考えることです。児童生徒の成長・発達に対して、自校がどのような方法で、何ができるかを検討し、自校の使命を共有しましょう。

【目的】 児童生徒の成長・発達に対する自校の使命を明らかにし、学校として進む方向のより所を考える。

【到達点】 児童生徒の成長・発達に対する自校の使命について、全体で共有する。

【準備物】 模造紙（**複数の貢献対象から使命を考えるシート**（p. 4）を拡大複写したもの）
付箋紙 マーカーペン

【進め方】（80分）

1 児童生徒の成長・発達に対する自校の使命を考える

- (1) 個人 貢献対象である児童生徒の成長・発達に対して、「何をすることで（貢献方法）（5分） いかに関与するのか（貢献内容）」を、1枚の付箋紙に1文で一つ書く。付箋紙は一人3枚書く。（例：確かな学力を身に付けさせることで、生涯にわたる自己実現の基礎を培う）
- (2) グループ ① 付箋紙を模造紙の上部の余白に貼りながら、一人ずつ書いた内容について説明する。（10分）
- ② 付箋紙の内容を分類しながら、自校の使命について、児童生徒の望ましい成長・発達の具体的な姿を想起して協議し、三つにまとめる。
- ③ 協議の結果、まとまった三つの自校の使命を、「児童生徒の成長・発達に対する自校の使命（最初の協議の結果）」の欄に書く。

2 児童生徒以外の貢献対象を考える

- ・ グループ ① 児童生徒以外に思い浮かべることができる貢献対象を、できるだけ（5分） 多く出し合い、1枚の付箋紙につき一つの貢献対象を書く。（例：地域住民）
- ② 出された貢献対象について、自校の状況や児童生徒の置かれた状況などを踏まえ、自校にとって重要度が高いと思われる順を協議して決める。
- ③ 模造紙の「貢献対象」の欄に1番から順に5番まで、貢献対象を書いた付箋紙を貼る。

3 貢献対象が自校に望んでいることと、自校は何ができるのかを考える

- (1) 個人 ① 一つの貢献対象につき、「貢献対象は、自校に何を望んでいるのか」（10分） を、1枚の付箋紙に1文で一つ書く。貢献対象ごとに、付箋紙は一人3枚書く。
- ② 「それに対して、自校は何ができるのか」も①と同様に書く。

(2) グループ ① 貢献対象ごとに、「貢献対象は、自校に何を望んでいるのか」「それ
(15分) に対して、自校は何ができるのか」の欄に付箋紙を貼りながら、一人
ずつ書いた内容を説明する。

② 貢献対象によって、自校に望んでいること、自校にできることがど
のように異なるかに着目して気付いたことを出し合い、「気付いたこ
と」の欄に箇条書きで書く。

4 児童生徒の成長・発達に対する自校の使命（グループとしての結論）を考える

・ グループ ① 「児童生徒の成長・発達に対する自校の使命（最初の協議の結果）」
(10分) と「気付いたこと」を踏まえて、自校の使命について、児童生徒の望
ましい成長・発達の具体的な姿を想起しながら、改めて協議する。

② 協議の結果、まとまった自校の使命を、「児童生徒の成長・発達に対
する自校の使命（グループとしての結論）」の欄に三つ書く。

5 全体で共有する

・ 全体 ① 全てのグループの模造紙を黒板等に貼る。
(20分) ② グループごとに、模造紙に書いた内容を説明する。その際に、最初
の協議の結果とグループとしての結論の相違点及び相違が生じた理由
について説明する。

③ 一つのグループの説明が終わるごとに質疑応答を行う。

④ 全てのグループの説明と質疑応答が終わったら、進行役が、多くの
グループから共通して出された自校の使命を指摘し、多くの教職員が
それらを重要であると考えていることを確認する。

6 個人で振り返る

・ 個人 研修を自己評価し、研修で共有した自校の使命を、今後の教育活動のど
(5分) の場面でどのように果たしていくのか、具体的に書く。

複数の貢献対象から使命を考えるシート

児童生徒の成長・発達に対する自校の使命（最初の協議の結果）		
貢献対象	貢献対象は、自校に何を望んでいるのか	それに対して、自校は何ができるのか
児童生徒		
1		
2		
3		
4		
5		
気付いたこと		
児童生徒の成長・発達に対する自校の使命（グループとしての結論）		

2 現状を把握する

【研修手法・ワークシート】

○ 児童生徒の現状を把握するための観点

観点A 一連の時間軸に着目する



取り組みの前後で児童生徒の変容や実施（活動）の様子を把握することができる。



1 単位時間の授業の流れに沿って、児童生徒の様子を把握する場合に有効である。

観点B 対になる概念に着目する



成果と改善すべき点を把握することで、課題が明確になり、次への取り組みにつながる。



結果だけではなく、その結果の背景となる原因と関連付けて把握することができる。

観点C 分野や組織に着目する

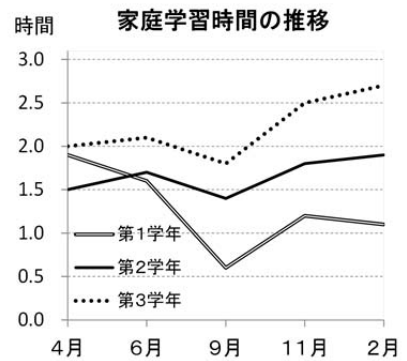


様々な分野ごとの現状を並列で見ること

で、課題のある分野を把握しやすくなる。障害部門や普通科・工業科などの組織ごとに、児童生徒の現状を把握することができる。

《「見える化」の意義と項目の例》

校内研修の場で取り上げる児童生徒に関する情報として、教職員の経験や知識に基づくものも多く見られます。これに加えて、数値化した資料やグラフ等を取り入れることが重要です。これにより、客観的な分析ができ、目指す方向や取り組みの重点など、共通理解を図りやすくなります。ただし、数値を取り上げる際には、その高低に一喜一憂するのではなく、その数値をどのように解釈するかということが大切です。（例えば、児童生徒の課題意識が高度になったので、自己評価が辛くなったなど）なお、グラフとしては、折れ線グラフ（上のグラフ参照）やレーダーチャート、散布図などを用いることができます。



ー児童生徒の現状に関する「見える化」の項目の例ー

- 学力・学習状況調査結果 出身校園別児童生徒数 家庭学習時間 児童生徒授業評価
 図書室利用者数・貸出冊数 挨拶運動実施回数 欠席・遅刻者数 保健室利用者数
 教育相談件数 入部率 いじめ・暴力行為等発生件数 交通指導件数 卒業時進路状況

○ 観点を組み合わせたシート

一つの観点でシートをつくって現状を把握することもできますが、複数の観点を組み合わせてシートをつくることもできます。次の三つのシートは、その例です。

マトリックスのシート

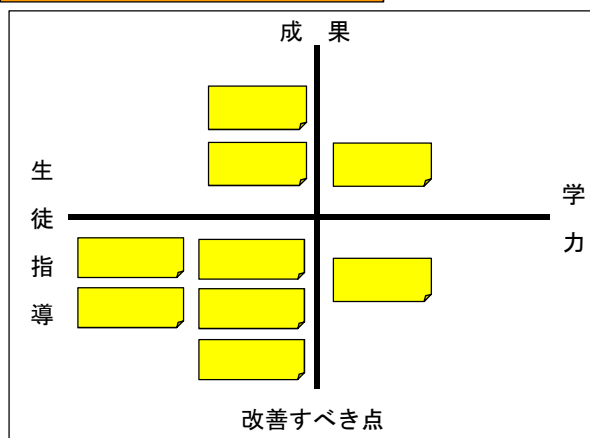
(観点Aと観点Cの組合せ)

	教科指導	生徒指導	進路指導
平成 21年度	1..... 2.....	1.....	1..... 2.....
平成 22年度	1..... 2.....	1.....	1.....
平成 23年度	1.....	1..... 2.....	1..... 2.....

マトリックス (Matrix) には「格子」という意味がある。縦と横にそれぞれ観点を決め、縦と横に組合せたマス目ごと記入するものである。例えば、時間軸と分野の組合せでシートをつくると、時間の経過や取り組みの前後で、どのように状況が変化したかについて、分野を対比させながら把握することができる。

座標軸の入ったシート

(観点Bと観点Cの組合せ)



集めた情報を、座標軸を使って整理するものである。各象限に貼られた付箋紙の多少によって、成果や改善すべき点がどの分野に集中しているか、全体的な傾向を視覚的に把握しやすい。全体的な傾向を把握した上で、各象限間の相関を見ると、より詳細な現状把握ができる。横軸に「児童生徒、教師」や「個人、学校（組織）」をとることもできる。

SWOT*分析シート

(観点Bと観点Cの組合せ)

分析するテーマ：	
内部環境の強み (Strength) [] []	外部環境の機会：支援的要因 (Opportunity) []
内部環境の弱み (Weakness) [] []	外部環境の脅威：阻害的要因 (Threat) []

* SWOTとは、強み (Strength)、弱み (Weakness)、機会 (Opportunity)、脅威 (Threat) の頭文字の組合せ。

学校の内部環境を強みと弱み、学校を取り巻く外部環境を機会：支援的要因と脅威：阻害的要因に分類・整理することで、学校の外にも視野を広げて現状を把握することができる。強みと機会を生かした学校の特色づくり、弱みと脅威を克服するための解決策を検討することもできる。なお、SWOT分析は、分掌組織や個人を対象として行うこともできる。

※ これらの観点やシートは、現状を把握するだけでなく、他の研修でも活用することができます。

＜研修の位置付け＞

校内研修に取り組む際には、学力や集団の人間関係など、児童生徒の現状に関する様々な情報を集め、協議しながら分析して現状を適切に把握することが大切です(現状の把握)。児童生徒の現状に即した校内研修を行うことで、教育活動の成果をより高めることができます。

ここでは、生徒指導と学力向上に力を入れている学校を想定して、現状を把握する研修を、座標軸の入ったシート (p. 6) を使って進める事例を紹介します。

【目的】 児童生徒の生徒指導と学力に関する現状について把握し、全体で共有することで、児童生徒の現状に即した教育活動につなぎ、その成果をより高める。

【到達点】 児童生徒の生徒指導と学力に関する現状について把握し、全体で共有する。

【準備物】 模造紙 (座標軸の入ったシート (p. 6) を拡大複写したもの) 付箋紙

※ 欠席・遅刻者数や学力・学習状況調査結果など、現状を数値化した資料を準備しておくこと、より協議が深まります。

【進め方】 (80分)

1 児童生徒の現状を考える

・ 個人 児童生徒の現状について、次の4項目を、それぞれ1枚の付箋紙に一つずつ書く。(できるだけ多くの付箋紙に書く。)

ア 生徒指導に関する成果 イ 生徒指導に関する改善すべき点
ウ 学力に関する成果 エ 学力に関する改善すべき点

・ グループ ① 付箋紙を模造紙の該当する象限に貼り分け、一人ずつ書いた内容を、なぜそのように考えたかについて触れながら説明する。

② 各象限に貼られた付箋紙の多少によって、成果や改善すべき点がどの分野に集中しているか、全体的な傾向を把握する。

③ 生徒指導の二つの象限に貼られた付箋紙の内容から、現状としてどのような特徴が見られるか、また、そのような特徴が見られる背景について協議する。

④ 学力の二つの象限についても、③と同様に協議する。

⑤ 児童生徒の現状として見落としていることがないか、改めて考える。見落としているものがあれば、付箋紙に書いて貼る。

⑥ 四つの象限それぞれに見られる特徴が、相互にどのような関係があるか協議する。

2 全体で共有する

・ 全体 ① 全てのグループの模造紙を黒板等に貼る。

(20分) ② グループごとに、模造紙に貼られた付箋紙の分布状況と、協議の内容を説明する。

③ 一つのグループの説明が終わるごとに質疑応答を行う。

3 新たな気づきを出し合う

・ グループ 他のグループの説明を聞いて、新たに気付いたことを出し合う。

(15分)

4 個人で振り返る

(5分) 研修について自己評価し、研修で共有した児童生徒の現状を踏まえて、今後どのような生徒指導や学力向上の取り組みをしていくのか、具体的に書く。

3 目指す児童生徒の姿を明らかにする

<研修の位置付け>

児童生徒の成長・発達に対する自校の使命と児童生徒の現状を踏まえて、目指す児童生徒の姿を作成し、共有しましょう。目指す児童生徒の姿を共有することは、教育活動の方向性を一致させるための前提となります。

【目的】 目指す児童生徒の姿を共有し、取り組みの方向性を一致させる前提をつくる。

【到達点】 目指す児童生徒の姿を具体的に明らかにし、全体で共有する。

【準備物】 模造紙 付箋紙 マーカーペン

【進め方】 (80分)

1 目指す児童生徒の姿について協議する

- (1) 個人 (10分)
- ① 学校全体でまとめた、児童生徒の成長・発達に対する自校の使命と児童生徒の現状を再度確認する。
 - ② 児童生徒の成長・発達に対する自校の使命と児童生徒の現状を踏まえて、目指す児童生徒の姿を1枚の付箋紙につき一つ書く。(できるだけ多くの付箋紙に書く。) なお、目指す児童生徒の姿は、それが実現できたかどうか評価できるよう、具体的に書く。
- (2) グループ (15分)
- ① 付箋紙を、模造紙に貼りながら、一人ずつ書いた内容を、なぜそのように考えたのかについて触れながら説明する。
 - ② 付箋紙の意見を分類して集まりをつくり、それぞれの集まりがどのような共通性でまとめられる集まりか分かるよう、標題を付ける。
 - ③ 集まりごとに目指す児童生徒の姿を協議してまとめ、模造紙に書く。

2 新しいグループで協議する

- ・ グループ (20分)
- ① 各グループから一人ずつ集まって、最初のグループと同じ数の新しいグループをつくる。
 - ② 最初のグループで出された目指す児童生徒の姿を一人ずつ説明する。
 - ③ 全員の説明が終わったら、質疑応答を行う。

3 最初のグループで再度協議し、目指す児童生徒の姿を加筆修正する

- ・ グループ (10分)
- 最初のグループに戻り、他のグループの考えた児童生徒の姿との比較により、再度目指す児童生徒の姿を協議し、最初に考えた目指す児童生徒の姿を加筆修正する。

4 全体で共有する

- ・ 全体 (20分)
- ① すべてのグループの模造紙を黒板等に貼る。
 - ② グループごとに、目指す児童生徒の姿を説明する。その際に、加筆修正した箇所について説明する。
 - ③ 一つのグループの説明が終わるごとに質疑応答を行う。
 - ④ 全てのグループの説明と質疑応答が終わったら、進行役は、多くのグループから共通して出された目指す児童生徒の姿を指摘し、多くの教職員がそれらを重要であると考えていることを確認する。

5 個人で振り返る

- (5分)
- 研修の自己評価をし、研修で共有した目指す児童生徒の姿を実現するために、今後どのような取り組みをしていくのか、具体的に書く。

4 問題の明確化・構造化を図り課題を設定する

<研修の位置付け>

目指す児童生徒の姿と児童生徒の現状の間には、ギャップ（問題）があります。どのような問題があるか教職員で協議し、出された多様な問題の間にどのような関係があるか探りましょう（問題の明確化・構造化）。その過程で、核心となる問題（多様な問題の根本の原因となる問題）を明らかにし、核心となる問題を、その解決のために行動を起こすことを意思表示したものである課題としての表現に変えましょう。

ここでは、問題の明確化・構造化を図り課題を設定する研修を、意見を分類し絞り込むシート（p. 10）を使って進める事例を紹介します。他者との関係を築くのが苦手である児童生徒が多いという現状の中で、自分の思いを言葉で適切に表現できる児童生徒を目指す姿として掲げている学校を想定しています。

【目的】 核心となる問題を見いだし、課題を設定することで、取り組みが焦点化できるようにする。

【到達点】 核心となる問題を明らかにし、全体で共有する（課題について合意形成する）。

【準備物】 模造紙 **意見を分類し絞り込むシート**（p. 10）を拡大複写したもの 付箋紙
マーカーペン

【進め方】（80分）

1 問題を考える

- ・ 個人 ① 学校全体でまとめた、目指す児童生徒の姿と児童生徒の現状を再度確認する。（15分）
- ② 目指す児童生徒の姿と児童生徒の現状の間にあるギャップ（問題）を考え、1枚の付箋紙につき問題を一つ書く。（できるだけ多くの付箋紙に書く。）

2 核心となる問題を明らかにする

- ・ グループ ① 付箋紙を、「問題の明確化・構造化」の欄に貼り、一人ずつ書いた内容を、なぜそのように考えたのかについて触れながら説明する。（30分）
- ② 付箋紙の意見を分類して集まりをつくり、それぞれの集まりがどのような共通性でまとめられる集まりか分かるよう、標題を付ける。
（例）〔付箋紙〕語彙が少ない。
〔付箋紙〕文章力が弱い。
→〔標題〕基礎学力の不足
- ③ どの集まりの問題が他のどの集まりの問題の原因となっているのか、あるいは、奥に隠れている別の原因があるのかについて、数値化した資料（児童生徒の現状に関する「見える化」の項目の例 p. 5参照）等を活用しながら多面的に協議する。
- ④ 集まりの間の関係を矢印などで結び、それぞれの関係を図示する。その際に、付箋紙の内容も常に確認する。この作業の過程を通じて、核心となる問題を明らかにし、三つに絞る。

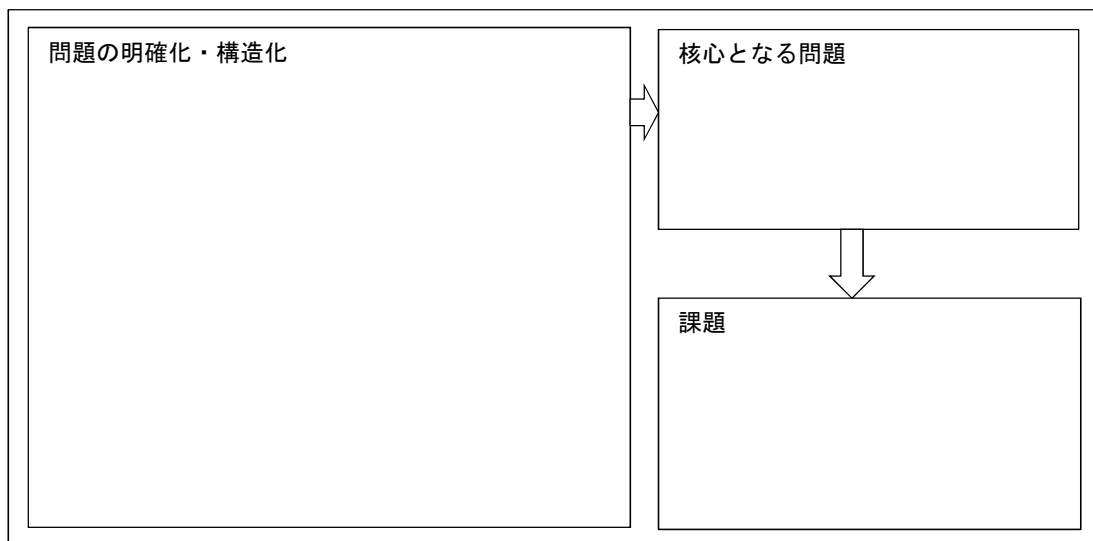
3 全体で共有する（合意形成する）

- 全体 (30分) ① グループごとに、核心となる問題について、それを明らかにした協議の経過に触れながら説明する。進行役は、各グループから出された核心となる問題を黑板等を書く。
② 一つのグループの説明が終わるごとに質疑応答を行う。
③ 全てのグループの説明と質疑応答が終わったら、進行役は、黑板等に書かれた核心となる問題について、全体の傾向をまとめる。
④ 核心となる問題を一つにまとめ、課題として合意形成する。

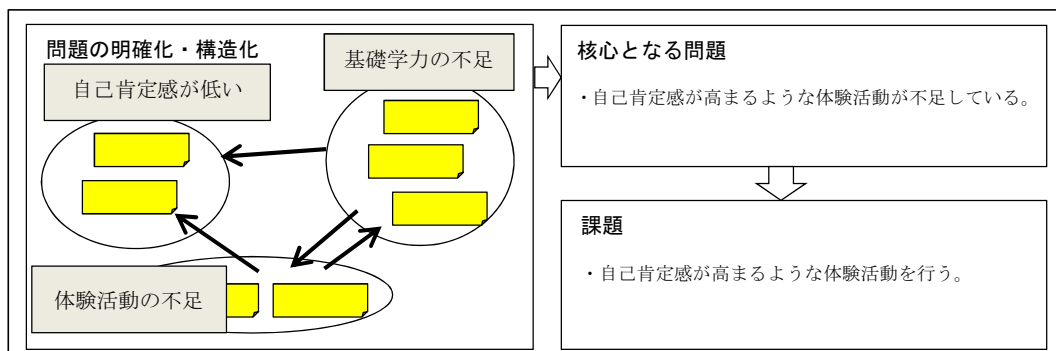
4 個人で振り返る

- (5分) 研修の自己評価をし、研修で共有した核心となる問題(合意形成した課題)を解決するために、今後どのような取り組みをしていくのか、具体的に書く。

意見を分類し絞り込むシート



(例)



Ⅱ 課題を解決するために

1 取り組みの見直しをもつ

<研修の位置付け>

課題を解決するためには、具体的な取り組みの内容について考える前に、取り組みの見直しをもつことが大切です。目指す児童生徒の姿を意識して、取り組みの方向性を考えましょう。さらに、目指す児童生徒の姿に段階的に近づくために、3年間の取り組みを考えてみましょう。

【目的】取り組みの方向性と3年間の取り組みを段階的に考えることで、課題を解決するための見直しをもつことができるようにする。

【到達点】取り組みの方向性を基に、3年間の段階的な取り組みを考え、全体で共有する。

【準備物】模造紙（課題取り組みシート（p.12）を拡大複写したもの）マーカーペン
課題取り組みシート

【進め方】（80分）

1 取り組みの見直しを考える

- (1) 個人 ① 学校全体でまとめた目指す児童生徒の姿と課題について確認し、課題取り組みシートの欄にそれぞれ書く。（10分）
② 課題を解決し、目指す児童生徒の姿に近づくために、取り組みの方向性を三つ考え、シートの「取り組みの方向性」の欄に書く。（例：自己肯定感を実感できるような体験活動、そこから得られた気付きに関する振り返り活動の充実）
③ 三つの取り組みの方向性に優先順位を付け、シートに順番を書く。
- (2) グループ ① 目指す児童生徒の姿と課題を、模造紙の欄にそれぞれ書く。（10分）
② 取り組みの方向性について、なぜそのように考えたのか、優先順位の高いものから一人ずつ順番に説明をする。
③ 一人一人の説明を基に、取り組みの方向性を協議し、グループとして三つに絞り、「取り組みの方向性」の欄に書く。
④ 三つの取り組みの方向性に優先順位を付け、模造紙に順番を書く。
- (3) 全体 ① グループごとに説明を行い、他のグループの考えを聞く。（15分）
② 一つのグループの説明が終わるごとに質疑応答を行う。
- (4) グループ ① 他のグループの考えを聞いて、再度取り組みの方向性を検討し、修正があれば修正をする。（20分）
② 目指す児童生徒の姿に近づくための1年目、2年目、3年目の取り組みをそれぞれ一つずつ書く。

2 取り組みを説明する

- ・ 全体 ① すべてのグループの模造紙を黒板等に貼る。（20分）
② 各グループが考えた1年目、2年目、3年目の取り組みを説明する。
③ 一つのグループの説明が終わるごとに質疑応答を行う。

- ④ すべてのグループの説明と質疑応答が終わったら，進行役が，多くのグループから共通して出された取り組みを指摘し，多くの教職員がそれらを重要であると考えていることを確認する。

3 個人で振り返る

(5分) 研修の自己評価をし，研修で共有した段階的な取り組みを基に，今後どのような取り組みをしていくのか，具体的に書く。

課題取り組みシート

目指す児童生徒の姿			
3年目の取り組み			
2年目の取り組み			
1年目の取り組み			
取り組みの方向性	順位 ()	順位 ()	順位 ()
課題			

2 取り組みを重点化する

<研修の位置付け>

具体的な取り組みが多方面に展開しすぎたり，取り組みがあいまいになったりすることを防ぐためには，それぞれの取り組みに優先順位を付け，重点化した取り組みを考えることが大切です。

ここでは，学力向上を目指している学校を想定して，取り組みを重点化する研修を，実行策検討シート（p. 14）を使って進める事例を紹介します。

【目的】 学力向上に向けて，取り組みに優先順位を付け，重点化した取り組みの傾向を共有し，授業改善に生かす。

【到達点】 学力向上に向けて，重点化した取り組みを全体で共有する。

【準備物】 模造紙（**実行策検討シート**（p. 14）を拡大模写したもの） 付箋紙
マーカーペン

【進め方】（60分）


1 取り組みの重点を考える

- (1) 個人 学力向上についての取り組みを，1枚の付箋紙につき一つ書く。（できるだけ多くの付箋紙に書く。）
（10分）
- (2) グループ ① 着手容易性（簡単で取り組みやすい）と効果性（取り組むことによって成果が得られやすい）を考えながら，グループで協議し，模造紙に付箋紙を1枚ずつ貼る。
（30分）
- ② 付箋紙の意見を共通性で分類して集まりをつくる。
- ③ 取り組みに優先順位を付ける。さらに，以下の視点も加えて協議する。
- ア すぐできる 今年度できる 来年度できる
- イ 個人でできる 学校でできる 地域の協力でできる
- ウ 人的資源 物的資源 資金的資源 情動的資源 ネットワーク資源
- ④ 重点化した取り組みを三つに絞り，模造紙の「重点化した取り組み」の欄に書く。
- (3) 全体 ① 模造紙を掲示し，グループごとに重点化した三つの取り組みについて，優先順位を付けた根拠を説明する。
（15分）
- ② 一つのグループの説明が終わるごとに，質疑応答を行う。
- ③ 全てのグループの説明と質疑応答が決まったら，進行役が，各グループから共通して出された取り組みの傾向を指摘し，多くの教職員がそれらを重要であると考えていることを確認する。

2 個人で振り返る

- （5分） 研修の自己評価をし，研修で共有した学力向上に向けての重点化した取り組みを基に，日常の取り組みの中でどのように実施していくのか，具体的に書く。

実行策検討シート

	着手容易	(着手容易性)	着手困難
			
効果大			
(効果性)			
効果小			
重点化した取り組み 1 2 3			

3 取り組みの達成基準をつくる

<研修の位置付け>

取り組みを具体化するとともに、実施後に成果が検証できるように、重点化した取り組みについて、児童生徒の現状と比較しながら達成基準（何を、どのレベルまで、どのような方法で、いつまでに）を作成しましょう。

【目的】 重点化した取り組みの達成基準を作成し、取り組みを具体化するとともに、実施後に成果が検証できるようにする。

【到達点】 重点化した取り組みの達成基準を作成し、全体で共有する。

【準備物】 模造紙（**達成基準作成シート**（p.16）を拡大模写したもの）

達成基準作成シート マーカーペン

【進め方】（80分）

1 取り組みの達成基準を考える

- (1) 個人 (15分)
- ① 重点化した取り組みを三つ、達成基準作成シートの「取り組み」の欄に書く。
 - ② 達成基準作成シートの「現状」の欄に、①の取り組みの内容それぞれに関わる児童生徒の現状を、数値化したもの（児童生徒の現状に関する「見える化」の項目の例 p. 5 参照）等を含めて、具体的に書く。
 - ③ それぞれの取り組みの達成基準を、次の観点から達成基準作成シートの欄に書く。
 - ・ 何を（取り組みの達成度が検証できる具体的な内容。）
 - ・ どのレベルまで（設定した期限の最後にどのようになっているか。取り組みによっては数値化するなどの方法もある。）
 - ・ どのような方法で（目標を達成するための手段）
 - ・ いつまでに（期限）
- (2) グループ (25分)
- ① それぞれの取り組みの達成基準について、個人の考えを説明する。
 - ② グループで協議し、取り組みごとに達成基準を一つにまとめる。
 - ③ グループでまとめた結果を、模造紙に書く。
- (3) 全体 (35分)
- ① 模造紙を掲示し、グループでまとめた達成基準について説明をする。
 - ② グループの説明が終わるごとに、質疑応答を行う。
 - ③ 各グループから出された達成基準を基に協議し、より改善された達成基準をつくり、共有する。

2 個人で振り返る

- (5分)
- 研修を自己評価し、研修で共有した達成基準を基に、自分の取り組みをどのように進めるかを考えて、具体的に書く。

達成基準作成シート

取り組み	現状	達成基準			
		何を	どのレベルまで	どのような方法で	いつまでに

4 取り組みを個人化する

学校全体（分掌，学年，教科等も考えられます。）で重点化された取り組みと達成基準が作成できたら，それを踏まえて，個人の取り組みを設定します。そのことによって，組織として計画的，継続的な取り組みにすることができます。個人の取り組みを設定するときにも，上の達成基準作成シートを活用してみましょう。

Ⅲ 評価し改善するために

1 評価の視点をつくる

<研修の位置付け>

日々の教育実践を振り返るためには、教職員自らが明確な評価の視点をもって取り組み、自己評価することが大切です。

ここでは、教育実践の中核をなす授業を取り上げ、各学校に合った授業観察をする視点について考え、授業観察の視点を作成しましょう。

【目的】 授業を観察する際の全教職員に共通した観察の視点を作成し、授業改善に生かす。

【到達点】 全教職員が児童生徒の現状を踏まえ、各教科に共通した授業観察をするための視点を作成する。

【準備物】 模造紙 **授業観察の視点作成シート** (p. 18) 付箋紙 マーカーペン

【進め方】 (60分)

1 授業観察における視点を考える

- ・ 個人 (10分) 自校の児童生徒の現状を踏まえ、授業を観察する際に必要と思われる視点(例:「多様な考えを導く発問をしている」「児童を揺さぶる発問をしている」)を1枚の付箋紙につき一つ書く。(できるだけ多くの付箋紙に書く。)その際、学校として重点化した取り組みを見取る視点を基に考える。

2 観察の視点を観察場面ごとに分類し、重要と思われる観察場面を決定する

- ・ グループ (30分)
 - ① 個人で考えた観察の視点を模造紙に貼りながら、一人ずつ書いた内容について説明する。
 - ② 付箋紙の意見を分類して集まりをつくり、それぞれの集まりがどのような共通性でまとめられるか分かるように標題を付け、それを観察場面とする。(p. 18の上の図)
 - ③ 目指す児童生徒の姿に近づくために、どの観察場面が重要か協議し、重要度が高いと思われる順を決める。
 - ④ 授業観察の視点作成シートの「観察場面」の欄に、重要な順に1番から5番までを書く。
 - ⑤ 五つの観察場面について、①の付箋紙の内容を検討し、最も重要と思われる付箋紙の内容を、それができているのかできていないのか評価できるような表現に改め、授業観察の視点作成シートの「教職員」の欄に一つずつ書く。
 - ⑥ 教職員の観察の視点に対応した児童生徒の観察の視点がある場合は、併せて協議し、「児童生徒」の欄に書く。

※ 学校全体として、授業改善に取り組む雰囲気醸成するためには、教科に関係なく、グループを編成することが有効です。

3 授業観察の視点を共有する

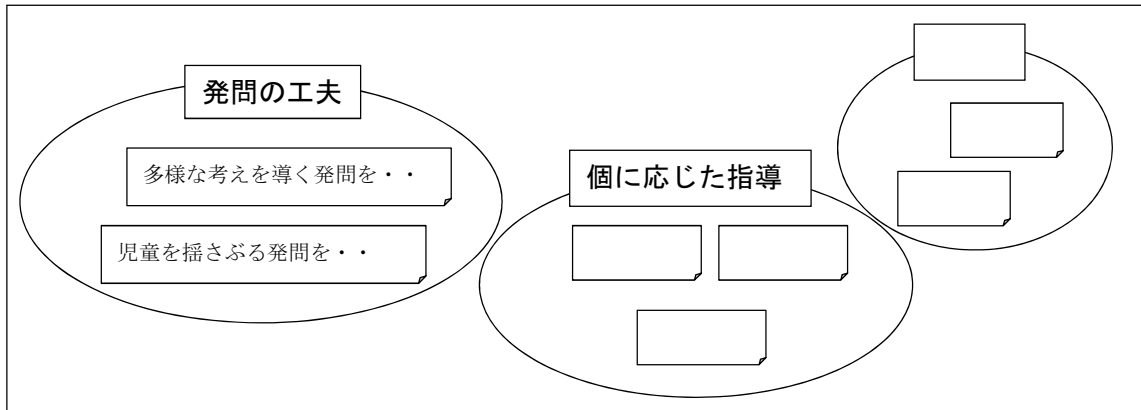
- ・ 全体 (15分)
 - ① 各グループの授業観察の視点作成シートから、観察場面について傾向を示す表(縦の欄:優先順位 横の欄:グループ名)を黒板等に作成する。(p. 18の下の図)

- ② 各グループで優先順位の根拠を説明するとともに、観察の視点について説明する。
- ③ 進行役は、全体の傾向と学校として重視したい点について確認する。それに対する協議を行い、共有する。

4 個人で振り返る

(5分) 研修を自己評価し、研修で共有した評価の視点を基に、今後どのように授業改善に生かすのか、具体的に書く。

(例) 観察の視点を基にした観察場面



授業観察の視点作成シート

観察対象 観察場面	教職員	評価	児童生徒	評価
	(例) 発問の工夫	多様な考えを導く発問をしている。		多様な考えを発表している。
(例) 個に応じた指導	机間指導を行い、児童生徒の学習状況を把握して、個に応じた指導 助言をしている。			

※ 評価欄については、A, B, C, Dの4段階で評価したり、できているところに○をつけたり、自由に文章を書いたりするなど、記入方法を明らかにしておくことが大切です。

(例) 観察場面について傾向を示す表

優先順位	aグループ	bグループ	cグループ	dグループ
1	個に応じた指導	個に応じた指導	教初工夫	発問工夫
2	発問工夫	発問工夫	個に応じた指導	
3	教初工夫	板書		

2 取り組みを振り返り改善する

<研修の位置付け>

実施した取り組みをよりよいものに改善していくためには、できるだけ多様な視点から取り組みを振り返ることが大切です。

ここでは、授業を例にとり、個人の気づきを、グループを変えて協議し、共有する作業を通してその質を高め、これからの改善に生かしていくプロセスを考えていきましょう。

【目的】 目指す児童生徒の姿の達成に迫るため、授業の在り方を多様な視点から検証し、自己の授業改善に生かす。

【到達点】 公開授業の優れている点及び改善すべき点について多様な視点から得られる気づきを共有し、授業改善について深く考える。

【準備物】 **気づきを共有するシート** (p. 20)

【進め方】 (80分)

- 1 目指す児童生徒の姿の達成に迫るために実施された公開授業について、気づいたことを書く
 - ・ 個人 **【目的】**と**【到達点】**に沿って、自校において実施された公開授業についての気づきを三つ、具体的に「気づきを共有するシート」1に書く。(5分)
- 2 グループで気づきを協議する
 - (1) グループ ① 「気づきを共有するシート」2に従い、各自が書いたことを順に黙読(20分)する。
 - ② 各自が書いた意見を説明する。
 - ③ 疑問や意見等を出し合って確認する。
 - (2) グループ ④ グループの意見を次の視点で、「気づきを共有するシート」3に集約する。(20分)
 - ・ 多くの人が共通して挙げたことは何か。
 - ・ 少数意見だが重要であると思われることは何か。
 - ・ 協議の中で、新たに得られた知見は何か。
 - ・ このグループだけのオリジナルな考えだと思えることは何か。
- 3 新しいグループで協議する
 - ・ グループ ① 「気づきを共有するシート」4に従い、一人ずつ最初のグループでの協議を報告する。(15分)
 - ② 一通り報告した後で、個々に疑問や意見があれば協議し合って確認する。
 - ③ 「気づきを共有するシート」3の視点に従って、新たなグループで協議する。
- 4 最初のグループで共有する
 - ・ グループ 「気づきを共有するシート」5に従い、新しいグループで得た新たな視点(15分)についての協議の内容を報告し、共有する。
- 5 個人で振り返る(5分) 研修を自己評価し、研修で得られた気づきを基に、今後のどのような授業改善の取り組みをしていくのか、「気づきを共有するシート」6に具体的に書く。

気づきを共有するシート

<p>1 【目的】と【到達点】に沿って、目指す児童生徒の姿の達成に迫るために実施された公開授業についての気づきを三つ、具体的に書いてください。(5分)</p> <p>・</p> <p>・</p> <p>・</p>	<p>2 各自の意見を互いに批判はせずに説明し、互いに考えを共有して下さい。(20分)</p> <p>(進め方) 1 各自が書いたことを順に黙読する。 2 各自が書いた意見を説明する。 3 疑問や意見等を出し合って確認する。</p> <p>(メモ)</p>
<p>3 グループの意見を次の視点で集約しましょう。(20分)</p> <p>(視点) 1 多くの人が共通して挙げたことは何か。 2 少数意見だが重要であると思われることは何か。 3 協議の中で、新たに得られた知見は何か。 4 このグループだけのオリジナルな考えだと思えることは何か。</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p>	<p>4 新しくグループを編成し、最初のグループでの協議を報告し、共有して下さい。(15分)</p> <p>(進め方) 1 一人ずつ最初のグループでの協議を報告する。 2 一通り報告した後で、個々に疑問や意見があれば協議し合って確認する。 3 気づきを共有するシート3の視点に従って、新たなグループで協議する。</p> <p>(メモ)</p>
<p>5 再び最初のグループに戻り、新しいグループで得た新たな視点についての協議の内容を報告し、共有して下さい。(15分)</p> <p>(メモ)</p>	<p>6 研修で得られた気づきを基に、あなたは今後どのような授業改善の取り組みをしていくのか、具体的に書いて下さい。(5分)</p> <p>・</p> <p>・</p> <p>・</p>

【参考文献】

- ・マネジメント研修カリキュラム等開発会議 (2005) 『学校組織マネジメント研修～すべての教職員のために～ (モデル・カリキュラム)』
- ・岡山県教育センター (2006) 『学校組織マネジメント ガイドブック』
- ・香川県教育センター (2007) 『校内研修サポートブック これからの校内研修の在り方-RVとコーチングによる学校の活性化-』
- ・文部科学省 (2010) 『今、求められる力を高める総合的な学習の時間の展開 (中学校編)』
- ・栃木県総合教育センター (2010) 『組織力の向上を図る校内研修の充実』
- ・北神正行・木原俊行・佐野亨子 (2010) 『学校改善と校内研修の設計』学文社
- ・独立行政法人教員研修センター (2011) 『教員研修の手引き 研修の効果的な運営のための知識・技術』

【3訂版】

平成 23 年度岡山県総合教育センター所員研究
(プロジェクト研究；教育経営)
「校内研修ガイドブックの作成—参画型研修で学校の活性化—」
研究委員会

指導助言者

高旗 浩志 岡山大学教師教育開発センター准教授

研究委員

竹田 義宣 岡山県総合教育センター教育経営部長
御藤 善子 岡山県総合教育センター教育経営部指導主事
小藤 一成 岡山県総合教育センター教育経営部指導主事
竹内 成長 岡山県総合教育センター教育経営部指導主事 (副参事)
田村 繁樹 岡山県総合教育センター教育経営部指導主事 (主幹)
片岡 学 岡山県総合教育センター教育経営部指導主事
藤原 敬三 岡山県総合教育センター教育経営部指導主事
圓橋 義則 岡山県総合教育センター教育経営部指導主事
藤原美由紀 岡山県総合教育センター教育経営部指導主事
大辻慎一郎 岡山県総合教育センター教育経営部指導主事

平成 24 年 2 月発行

校内研修ガイドブック —参画型研修で学校の活性化—

編集兼発行所 岡山県総合教育センター

〒716-1241 岡山県加賀郡吉備中央町吉川 7545-11

TEL (0866)56-9101 FAX (0866)56-9121

URL <http://www.edu-ctr.pref.okayama.jp/>

E-MAIL kyoikuse@pref.okayama.lg.jp

お問い合わせ 教育経営部 TEL (0866)56-9102

Copyright © 2012 Okayama Prefectural Education Center