

(独立行政法人教員研修センター委嘱事業)
 教員研修モデルカリキュラム開発プログラム
 —大学と教育委員会の連携・協働による研修カリキュラム開発事業—

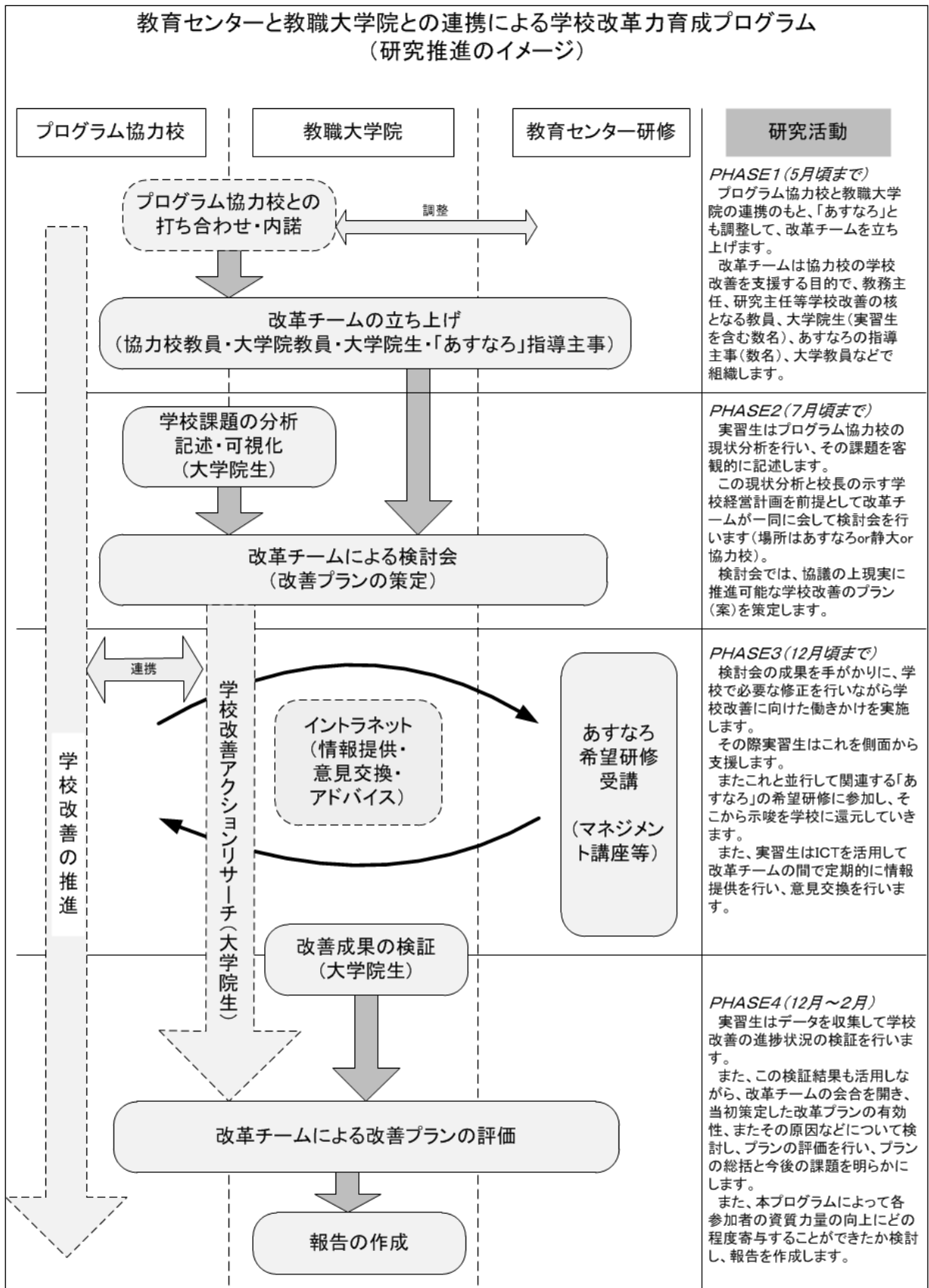
報 告 書

プログラム名	教育センターと教職大学院との連携による学校改革力育成 プログラム
プログラムの 特徴	<p>(1) 静岡県教育委員会・静岡県総合教育センターと静岡大学教職大学院とのこれまでの連携の成果を踏まえ、教育センターの指導主事と教職大学院の授業における教員および受講生の相互連携を前提として、プログラムが推進されるよう策定されていること。</p> <p>(2) 単なるマネジメントノウハウの研修ではなく、具体的な事例校の課題をたたき台として、これをどのように改善していくかというアクションリサーチの視点を核として研修全体が体系化されていること。</p> <p>(3) アクションリサーチによる学校改善の進捗状況を、リアルタイムでつかみ、関係者全員で協議・検討する場が連携協議会および学校別協議会を活用して構築されていること。</p> <p>(4) これらを組織的に推進するために、静岡大学と教育センターとの間で連絡協議会を設置し緊密な連携のもと、プログラムの評価・改善を図るようにしていること。</p> <p>(5) 以上の内容を組織的・体系的に推進することにより、教員研修の高度化に向けた相互連携を緊密にし、活用可能な教員研修教材を開発することが目指されていること。</p> <p>(6) 将来的には養成・研修の一層の系統化を図り、教職大学院への派遣と教育センターにおける研修を全体で体系化し、教職キャリアの各ステージを踏まえた全県的なリーダー養成のシステムを確立することを目指していること。</p>

平成 25 年 3 月

機関名 静岡大学大学院教育学研究科教育実践高度化専攻
 連携先 静岡県教育委員会・静岡県総合教育センター

プログラムの全体概要



I 本プログラム開発の目的・方法・組織

1 本プログラム開発の目的

本プログラム策定の背景は、昨年の中央教育審議会答申「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」（平成24年8月28日）において、教員養成高度化の方向と具体的な教員免許改革の提案がなされたことである。同答申では、教員養成の高度化すなわち修士レベル化を図ることによって、教員を高度専門職業人として明確に位置付けるとしている。そのための具体的な方策の一つとして、大学・大学院と教育委員会・教育センターとの連携による教員研修の高度化が提言されている。同答申では、こうした必要性を踏まえ、教員養成の高度化＝修士レベル化を図ることによって、教員を高度専門職業人として明確に位置付けている。そのための具体的な方策の一つとして、大学・大学院と教育委員会・教育センターとの連携による教員研修の企画・推進が必要とされている。

本プログラム開発の目的は、教員養成高度化の動向を踏まえ、教職大学院と教育センターとの連携協力のもとに、学校改善を支援する実践的プログラムを試行し、それを基に今後活用する研修教材を開発することである。そのため、本プログラム開発の目的は、大きく次の2点である。

(1) 協力校におけるアクションリサーチを核として、相互のプログラムを有機的に関連づけ、教職大学院の大学院生と教育センターの指導主事が相互に授業・講座を受講または指導しつつ、学校改善を側面から支援する実践的プログラムの枠組みを実施することである。

(2) その実施成果に基づいて、協力校における学校改善の方法とそのプロセスを事例としてまとめ、それを教員研修で活用できる教材として構成することによって、教育センターおよび教職大学院で実践し活用できる研修モデルと研修教材の開発を目的とする。

2 本プログラム開発の方法

現在も、静岡県総合教育センター（以下、「教育センター」という。）や、教職大学院（静岡大学教育学研究科教育実践高度化専攻）等においてマネジメント研修は行われているが、それらの研修では下記の点が課題となっている。教育センターにおける管理職研修等においては、組織マネジメント等の基本的な知識・考え方に関するプログラムは提供されているものの、課題に対して継続的に実施するものは限られており、受講内容を学校で具体的に実践し、成果を検証しつつスキルを高めていく視点が弱い。

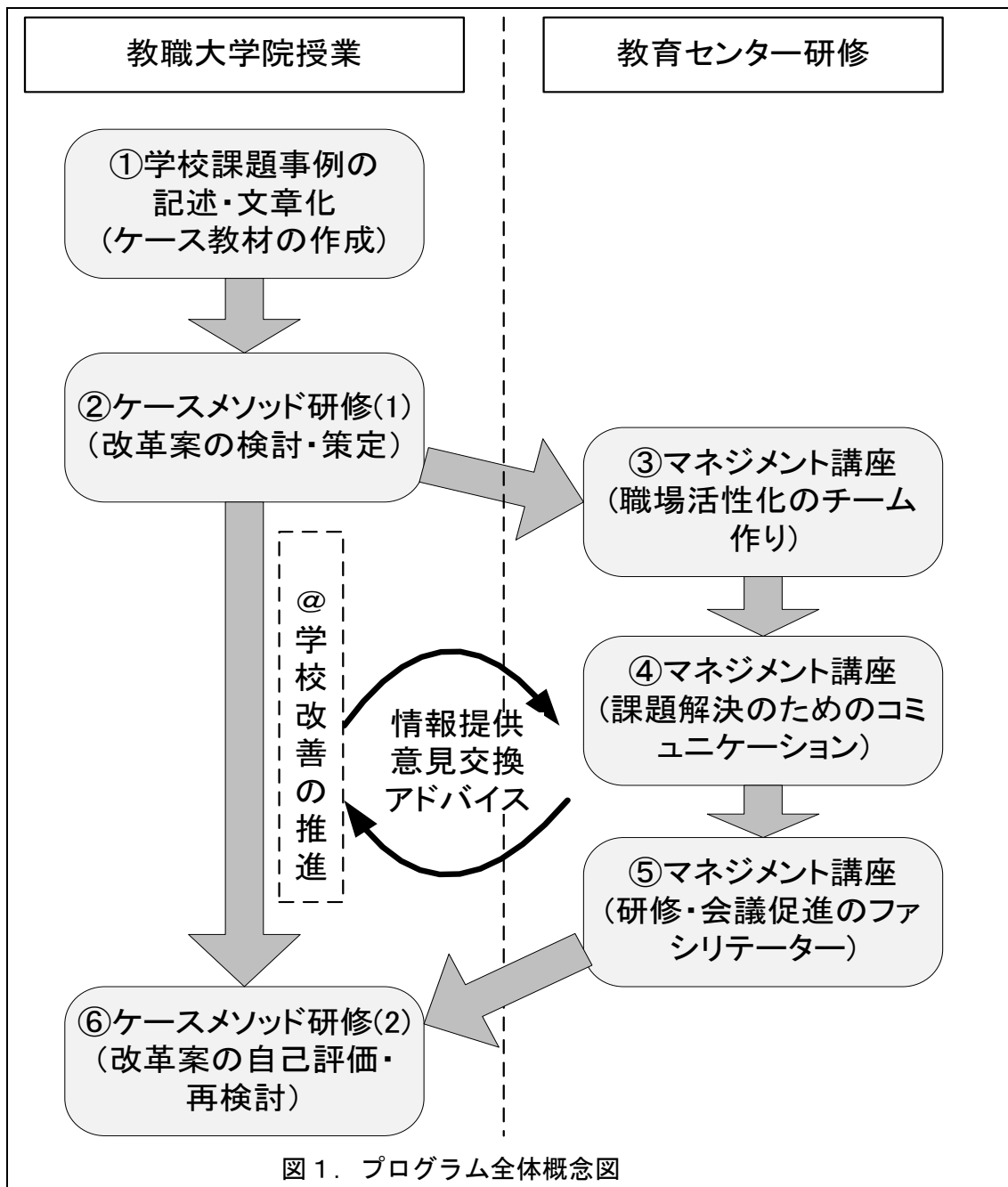
教職大学院における長期派遣の現職院生は、カリキュラムの一環として、インターンシップ等のしくみを活用してアクションリサーチなど実践的な教育を展開しているが、下記の各点で課題も多い。

- a) 一大学院生として実習に臨むため、学校改革の推進力に限界があり、学校側も大学院生の活用に積極的でない場合もみられる。
- b) 基本的に院生一人の視点から事例校の情報収集と分析等を行うため、アクションリサーチにおける議論の密度・発展性に限界がある。
- c) これらの結果として、大学院研修の効果性や修了後の勤務校における成果活用に限界が生じている。

そのため、本プログラムの開発に当たっては、教職大学院と教育センターとが、相互に協力体制を構築し、教職大学院の大学院生と教育センターの教員研修講座の受講生が相互に授業・講座を受講し合うことによって、アクションリサーチを核として有機的に体系づけた実践的プログラムを試行するものである。より具体的には、本プログラムは下記のプロセスで進行する。

- ①教職大学院における既存のインターンシップ（学校改善力高度化実習）を活用し、大学院生が事例校（3～4校程度）の現状・課題を客観的に記述し、ケース教材を作成する。
- ②大学院授業（学校を動かすミドルリーダーの在り方と実践）において、①で作成したケース教材を基に教育センターの受講生の参画も活用し、ケースメソッド型の研修を行い、参加者が協働で改善方を立てる。
- ③その後、大学院生は週2回程度のアクションリサーチを通して、継続的に学校改善を支援するが、その際、教職大学院と研究協力校および教育センターとの間で恒常的な意見交換を行いつつ推進するものとする。
- ③・④・⑤アクションリサーチと並行し、教育センターが従来から行ってきたマネジメント研修（「教職員のためのマネジメント講座」平成23年度は全11回）のうち、現職院生の行う学校改善にとりわけ関係が深いと思われる3回の研修講座を共同で受講し、学校改善に役立つ知識・スキルを獲得する。
- ⑥これらの研修におけるアクションリサーチの経過を踏まえ、教職大学院授業「夢の学校づくり・学校改善への実践論」において、②で作成した改革案がどの程度有効であったか、欠けていた視点は何か、さらなる課題は何か、等についてケースメソッド方式で再検討する。また、その結果は事例校に還元し、その後の学校改善の資料として活用していくことにする。

以上が、本プログラムの方法であり、これらを全体概念図として示したものが図1である。後掲する図2は、さらに実際の推進状況を踏まえて、詳細かつ具体的に本プログラムの推進方法を示したものである。なお、こうした一連のプログラムの推進・評価にあたり、連絡協議会を設置し、定期的に進捗状況の点検・評価を行うこととする。連絡協議会の構成員は、静岡県教育委員会教育政策課長、静岡県総合教育センター所長、同マネジメント研修班長、同指導主事、静岡大学教育学部学部長、同教育実



実践総合センター長、同教育実践高度化専攻（教職大学院）専攻長、同学校組織開発教授、同准教授である。

また、この連絡協議会をコアとして、先進的に取り組んでいると考えられる大学やセンター（兵庫教育大学、福井大学、独立行政法人教員研修センター等）に視察を行い、その後のプログラム改善に役立てるものとする。本プログラムの基盤は、前年度（平成23年度）に実施した平成23年度文部科学省委託事業教員の資質能力の向上に係る調査検討事業「養成・研修統合型の教職支援システム構築のための基礎調査—教員養成の高度化に対する管理職層の意識調査—」に基づいている。

3. プログラム開発の組織

本プログラム開発の全体組織体制を以下のようにし、プログラム推進の円滑化のために「教員研修モデルカリキュラム実施連携協議会」を設置した。

No	所属・職名	氏名	担当・役割	備考
○静岡県教育委員会側				
1	教育政策課長	吉澤 勝治	顧問、教育委員会との調整	連絡協議会顧問
2	学校人事課長	水元 敏夫	教育委員会との調整	
3	教育センター所長	三ッ谷 三善	顧問、教育センター内の調整	連絡協議会顧問
4	同 教職員研修課長	海野 実	教育センター内の調整	
5	同 マネジメント研修班長	松井 亮	総務、企画	連携協議会委員
6	同 指導主事	山下 富士夫	実務、プログラム開発	連携協議会委員
○静岡大学側				
	学部長	梅澤 収	顧問、大学内外の調整	連携協議会顧問
7	教育実践総合センター長	菅野 文彦	実践センター関係の調整	
8	教職大学院専攻長	原田 唯司	教職大学院内の調整	
9	同学校組織開発教授	山崎 保寿	総務、企画	連携協議会委員
10	同 准教授	武井 敦史	企画、カリキュラム開発	連携協議会委員
11	同 実務家教員教授	杉山 孝	実務、学校との調整	
12	同 准教授	渋江 かさね	カリキュラム開発	
13	同教育方法開発教授	村山 功	カリキュラム開発支援	*「カリキュラム開発支援」とは、学校種（小・中・高・特）に応じた事例の提供やアドヴァイスを行うものである。
14	同 教授	長崎 栄三	カリキュラム開発支援	
15	同 准教授	矢崎 満夫	カリキュラム開発支援	
16	同 実務家教員教授	石上 靖芳	カリキュラム開発支援	
17	同 准教授	益川 弘如	カリキュラム開発支援	
18	同生徒指導支援			
19	同 実務家教員教授	原田 年康	学校との調整	
20	同 准教授	加藤 弘通	カリキュラム開発支援	
21	同特別支援教育教授	渡辺 明弘	カリキュラム開発支援	
22	同 実務家教員教授	今泉 依子	カリキュラム開発支援	
23	教育実践総合センター准教授	山本 真人	カリキュラム開発支援	

また、本事業を計画的に推進するために、静岡大学教職大学院と静岡県総合教育センターの担当で組織する連携協議会を設置した。連携協議会には、顧問をおき必要に応じて本事業の相談に乗り事業の円滑な推進を図ることにした。

連携協議会の名称：「教員研修モデルカリキュラム連携協議会」

連携協議会の委員：教職大学院学校組織開発領域教員 2 名

静岡県総合教育センター班長 1 名、指導主事 1 名

連携協議会の顧問：静岡大学教育学部長、静岡県教育委員会教育政策課長

静岡県総合教育センター所長

連携協議会の開催頻度：全体会年 2 回、部会を年 7～8 回開催

II プログラム開発の実際とその成果

1. 本プログラムに基づく教員研修モデル教材開発の概略

本プログラムでは、静岡県内の 3 校に研究協力校を依頼し、静岡大学教職大学院院生（現職教員）および愛知教育大学・静岡大学共同博士課程院生（現職管理職）が、次のテーマで研究を推進してきた。

- A プロジェクト 「幼小中一貫教育システムの構築」
(幼小中一貫プロジェクト)
- B プロジェクトー 1 「小中連携・一貫教育による学校づくり」
(学校改善プロジェクト)
- B プロジェクトー 2 「学校経営感覚を共有化していく学校づくり」
(協働化プロジェクト)
- C プロジェクト 「教職員評価を活用した教員の資質能力向上」
(教員評価プロジェクト)

これらのプロジェクトの学校別協議会には、原則として教職大学院の教員が参加するほか、静岡県総合教育センターの指導主事が適宜参加し、適切な指導助言を行ってきた。また、A・B・C プロジェクトのそれぞれについて、プログラムのテーマに即したケースメソッド研修の教材を作成してきた。各プロジェクトに対応した研修のテーマは次のように設定されている。

- A プロジェクト（幼小中一貫プロジェクト）
研修モデルと教材例 テーマ「学習デザインに基づく一貫カリキュラムの検討」
- B プロジェクトー 2（協働化プロジェクト）
研修モデルと教材例 テーマ「実感できる学校のビジョンづくり」
- C プロジェクト（教員評価プロジェクト）
研修モデルと教材例 テーマ「学校評価と教員評価の有効な連動を考える」

2. A・B・C プロジェクトによる教員研修モデルの実際

以下、3つのプロジェクトによって開発した教員研修モデルを示す。

事例校および研究の概要【Aプロジェクト】

—幼小中一貫プロジェクト—

A P - 1 事例校区の状況

本稿は、事例校区の幼小中一貫教育の研究がどのように進められてきたのか、そして、その研究に対して、大学院生、大学院、総合教育センターがどのように研究に関わってきたのかを整理して、報告するものである。

事例校区は、県西部に所在する中学校の学区における3幼稚園・3小学校・1中学校を一つの学府とする施設分離型の幼小中一貫教育を目指す学区である。

事例校区の研究は、助川ら

(2012)の分類(図1)でいうところの「重点目標等追求型」にあたり、学区の3幼稚園・3小学校と合同で研修を行いながら、これからのグローバル社会を生きていく子どもたちにはどのような力が必要で、その実現のためには、どのようなカリキュラムが必要なのかについて研究を行ってきた。

	第1種： 少子化対応型	第2種： 学力底上げ型	第3種： 重点目標等追求型	第4種： 保護者ニーズ 対応型
背景 (将来予測を含む)	児童・生徒数が減少傾向にあり、(過)小規模校が出現している。	小学校の学習内容を十分に修得しないまま中学生になっている子どもがいる。	現代的諸課題に対応する教育実践が求められている。	主に中学校進学段階において学校選択可能状況が生じている。
目的	学習集団の規模や教員配置等を適正化する。	児童・生徒に基礎学力を保障する。	教育実践の研究開発を組織的に行う。	積極的に選択される(信頼される)学校をつくる。
方法	同一中学校区内に位置する小・中学校間の連携を深める。	接続期を中心に、小・中学校の教員が連携し、相互に乗り入れ授業等を行う。	9年間を見通したカリキュラム開発や教育方法の工夫等を行う。	専門性の高い(質の高い)授業の実現等、学習指導の充実を図る。
副次効果	副4：財政面での節約と効率化 副3：地域コミュニティの活性化	副2：教員の指導力向上 副1：児童・生徒の生徒指導上の効果	副2：教員の指導力向上 副1：児童・生徒の生徒指導上の効果 (副3：地域コミュニティの活性化)	副2：教員の指導力向上 副1：児童・生徒の生徒指導上の効果 (副3：地域コミュニティの活性化)

図1 学校における研修タイプの分析

A P - 2 研究の概要

(1) 分析 (Analyze)

まず、幼小中の教職員の代表者が、KJ法によるワークショップで子どもたちの実態を焦点化した。(図2)

さらに、学区の児童生徒および教職員を対象にしたアンケート調査を行うことで、実態を多面的に分析するようにした。

その結果、事例校区における児童生徒の自己肯定感が全国調査と比較して低いことや、教科の授業で子どもたちが願う

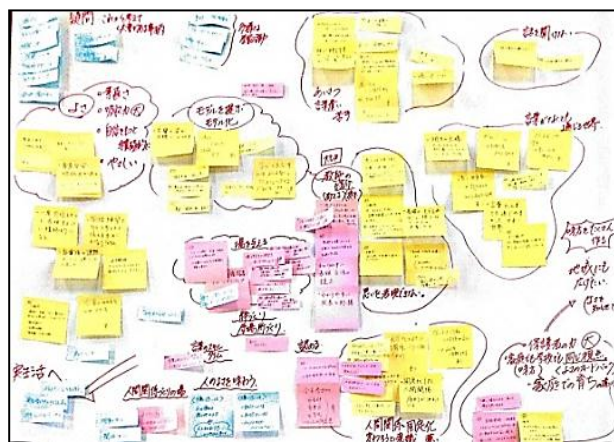


図2 KJ法によるワークショップ

授業が協調的な授業デザインであるのに対して、実際に実施されている授業は一斉学習を中心とした授業デザインが多いといった、ギャップがあることが明らかになった。

(2) 設計 (Design)

これまでの分析結果から、次のような2つのアプローチをデザインした。

- ① 大学院や研修センターの先生方を、研修会の講師や助言者として招き、協調的に知見を学ぶ機会を提供する。(Collaboration)
- ② 認知科学等の学習研究の知見に基づいた研究授業を実施し、学習科学を生かした授業デザイン原則を検証・提案する。(Creation)

(3) 開発 (Develop) と実施 (Implement)

① 幼小中一貫教育への研究支援の具体

事例校区では、各園・小中学校に一名ずつ、一貫教育コーディネータが設けられていたため、幼小中一貫教育研究は、このコーディネータが中心となって企画運営した。

筆者らは、研修会の企画支援や講師紹介等の研究支援を、表1のように行った

表1 事例校の幼小中一貫教育に対する筆者の支援内容

No.	月	場面	会の内容	支援の具体
1	4月	第1回幼小中合同研修会	基調提案・パネルディスカッション	企画支援・大学院から講師紹介・センターから協力
2	5月	一貫教育推進部会	KJ法によるワークショップ型研修	企画支援
3	5月	一貫教育推進委員会	幼稚園参観・ワークショップ型研修	企画支援・大学院から講師を紹介
4	7月	中学校 校内研修会	ワークショップ型研修 (ジグソー)	企画支援・授業提案・講師紹介
5	8月	第2回幼小中合同研修会	基調提案・ワークショップ研修・講演	企画支援・分析発表・講師紹介 (大学院・センター)
6	10月	第3回幼小中合同研修会	幼小授業公開・ワークショップ型研修	企画支援・講師紹介 (大学院・センター)
7	10月	県総合教育センター研修会	講義・ワークショップ型研修	センターとの情報交換・研修内容の還元

大学院の益川弘如准教授や村山功教授からは、認知科学および学習科学に関する学習研究の知見や、幼小中連携・一貫教育に関する理論的な研究支援を受けた。

県総合教育センターの指導主事からは、研修プログラムの方法や、連携・一貫教育に関して具体的な助言を受けた。また、長期研修員による実態分析や提案授業による協力も得ることができた。



研修会の講師として静大の益川先生も参加

② 学習科学を生かした国語科授業デザインの実践的研究

学習研究の知見を基底として、国語科授業デザイン原則を設定し、それをふまえた研究授業を公開し、具体的な子どもの事実に基づく評価によって、国語科授業デザイン原則の検証を行った。(表2) 1回目の研究授業は、ジグソー学習を取り入れた授業をデザインした。2回目の研究授業では、学習の効果をより高めるために、リテラチ

ヤー・サークルとジグソー学習を組み合わせた協調的な授業デザインに加えて、実生活での文脈と外化物を取り入れた授業をデザインした。3 回目の研究授業では、さらにPBLや工作的発問、ICTを取り入れた授業をデザインした。それぞれの研究授業実施後に行った学習者の自己評価では、満足度・理解度・有用感の肯定評価はどの授業デザインも高かった。しかし、授業デザインの修正を繰り返していく中で、満足度の最高評価の割合が増えていった。

表 2 実施した3回の研究授業および児童生徒の最高評価結果

実践回	実践①	実践②	実践③
単元名	ジグソーで 読書の世界をひろげよう	私たちの未来を語り合おう ～国際社会の中の私～	食べ物のひみつを伝える テレビ番組を作ろう
校種・学年	中学校1年生	中学校1年生	小学校3年生
時間数	3時間	6時間	10時間
授業の特徴	ジグソー	①+リテラチャー・サークル	①+PBL (工作的発問)
児童生徒の満足度 (肯定)	24% (92%)	47% (83%)	84% (98%)
児童生徒の理解度 (肯定)	16% (84%)	49% (85%)	51% (92%)
児童生徒の有用感 (肯定)	40% (84%)	68% (88%)	62% (97%)

(4) 評価 (Evaluate) ～本プログラムの成果と課題～

① 成果

- ・ 研究内容の質的向上：大学院やセンターの知見を協調的に学ぶ機会の提供。
- ・ 研修プログラムの質的向上：ワークショップ型研修プログラム等の提供。
- ・ 授業デザイン原則の抽出：児童生徒の満足感や理解度、有用感の評価が非常に高い、国語科授業デザイン原則を抽出することができた。(表3)

表 3 学習科学を生かした国語科授業におけるデザイン原則

No.	デザイン原則	国語科授業における授業デザイン	理論的背景・思想
1	人を賢くする枠組み (人的な授業デザイン)	⑦協調的な授業デザイン ⑧認知を生かす授業デザイン ⑨動機づけを生かす授業デザイン ⑩メタ認知を生かす授業デザイン ⑪学習方略を生かす授業デザイン	⑦ジグソー学習・知識構築 ⑧発達、記憶、文脈、状況 ⑨自己決定・達成目標理論 ⑩メタ認知的 (知識・活動) ⑪ATI, MI 理論
2	対話という営み (教科固有の国語デザイン)	⑫テキストとの対話 ⑬自己との対話 ⑭他者との対話 ⑮実生活との対話 ⑯文化との対話	⑫テキスト論 ⑬自己形成、批判的思考 ⑭コミュニケーション ⑮市民性、キャリア、責任 ⑯言語、古典、現代、民族
3	実生活に近い文脈 (必然性を高める状況デザイン)	①実生活の問題に近い真正性のあるシナリオ ②実生活につながる多様なテキスト ③実生活を変えるゴールの設定	①GBS, PBL ②PISA, 読書指導理論 ③創造力とイノベーション

4	学びを誘発する環境 (物的な学習環境デザイン)	④協調的な学習を誘発する教室環境 ⑤情報を入手しやすい学習環境 ⑥知識構築を誘発する外化物	④スペース, 座席 ⑤学校図書館, ICT ⑥ホワイトボード, ICT
---	----------------------------	-----------------------------------------------------	-------------------------------------------

② 課題

まず、統合連携の時間的制約や負担感を軽減するためにネットワークの環境を整備する必要がある。また、センターと大学院の両方に連携担当のコーディネーターが必要である。さらに、各学校への研究支援が可能であることの広報活動も求められる。

主要参考文献

- ・益川 弘如 (2012) 『教育工学研究の方法』(清水康敬, 中山実, 向後千春編) ミネルヴァ書房 p.177-198
- ・三宅 芳雄, 三宅なほみ (2012) 『教育心理学特論』放送大学教育振興会
- ・秋田 喜代美, キャサリン・ルイス (2008) 『授業の研究教師の学習レッスンスタディへのいざない』明石書店
- ・助川 晃洋ほか (2012) 「小中一貫教育をどう進めるか : 新しい義務教育の創造をめざして」『宮崎大学教育文化学部紀要, 教育科学 27』 p. 53-63

研修モデルの開発とその例【Aプロジェクト】

—幼小中一貫プロジェクト—

テーマ 学習デザインに基づく一貫カリキュラムの検討

AM-1 研修の目的

小中一貫、幼小中一貫教育では、各校種の先生同士の連携が重要となります。そのため、各学校の教員の強みを生かしつつ一貫性のあるカリキュラムを作ること、そして、そこでの授業は、その学区、地域に根ざしつつも、将来の子どもたちを考えたビジョンを元に、コンセプトを埋め込む形で実現する必要があります。この研修教材は、そのようなビジョンを決め、コンセプトを共有した一貫性のあるカリキュラム・授業づくりを実現していくための研修教材です。

AM-2 プログラムの実施方法

以下の流れに従ってプログラムを進めていきます。

(1) 事前準備：

主催者側

- ・ビジョンやコンセプトを明確にするため、大学や教育センターの教員を助言者として招く。
- ・具体的にビジョンやコンセプトを埋め込んだ授業づくりに詳しい大学や教育センターの乗員を助言者として招く。

参加者側

- ・学区の児童生徒および教職員の実態（よさ・課題）を把握するためのアンケートを実施して、現状を把握しておく。

(2) プログラム構成：

以下4種類の研修を構成することが効果的である。

- 〈A〉学区の現状を共有し分析する
- 〈B〉ビジョンやコンセプトを明確にする
- 〈C〉授業づくり事例を知る
- 〈D〉具体的にカリキュラムや授業を作成する
- 〈E〉いくつか授業を試行し相互参観・分析を行う

(3) プログラムの詳細：

〈A〉学区の現状を共有し分析する

- ・各学区の教員代表がアンケート結果を持ち寄る
- ・KJ法等を用いて模造紙の上に付箋紙でよさと課題を多面的に分析する
- ・実態を把握したら、それをグループ化し、箇条書きにまとめる

- ・ 現状把握結果のリストを助言者に送る



ビジョンやコンセプトを明確にする

- ・ 助言者が現状把握結果のリストを元に、関連領域に関して講演を行う
- ・ 講演内容を元にその学区で目指していきたい子ども像を付箋紙に書き出し模造紙に貼る
- ・ KJ 法等を用いて、焦点化し、総合ビジョンや具体的なコンセプトをグルーピングしていく
- ・ 決定したら、箇条書きにまとめる
- ・ 可能であれば上記活動を助言者と共に行う
- ・ ビジョンやコンセプトのまとめを助言者に送る



<C>授業づくり事例を知る

- ・ 助言者がビジョンやコンセプトのまとめを元に授業づくりの講演を行う
- ・ どのような授業づくりが考えられるかのワークショップを行う
 - はじめに、参加者教員が得意な単元や内容をリストアップする
 - 次に、グループでその単元内容が、ビジョンやコンセプトと接続しそうなところはどこかをそれぞれ考え、プリントに書き込む
 - 助言者が提示した授業方法を参考に、ビジョンやコンセプトと関連させた単元・授業の素案をそれぞれグループで考え、プリントにまとめる



<D>具体的にカリキュラムや授業を作成する

- ・ 「授業づくり事例を知る」で作成したプリントを持ち寄り、床など広いスペースに並べる
- ・ どの学年、時期に実施すると最も効果がありそうか、または、どのような配列であれば効果的で自然であるかを議論しながら並べていく
- ・ 配列し終わったら、その構成を一覧表にするなどにまとめる
- ・ これにより学区の各教員の強みを生かしたカリキュラムが作成される



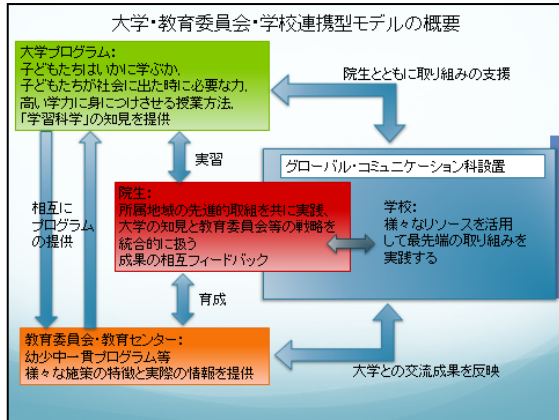
<E>いくつかの授業を試行し相互参観・分析を行う

- ・ 何人かが授業を試行する。思考をする際は学区内の別学校で実施することも考慮に入れる
- ・ 学区内の別学校の教員も参観する。助言者も参観する
- ・ 事後研修会では、授業が設定していたビジョンを目指したのになってきたか、コンセプトが埋め込まれていたかについて議論する。また、子どもの姿を元に、試行

した授業などをカリキュラムで学んでいくことで、狙っている子どもの姿に近づくことができそうかどうかを議論する

- ・ 助言者の意見も聞きつつ、授業内容の修正、カリキュラムの修正を行う

— 研修用指導教材 —



21世紀型スキル

思考の方法(Ways of Thinking)

- 【1】創造力とイノベーション
- 【2】批判的思考、問題解決、意思決定
- 【3】学びの学習、メタ認知(認知プロセスに関する知識)

仕事の方法(Ways of Working)

- 【4】コミュニケーション
- 【5】コラボレーション(チームワーク)

仕事のツール(Tools for Working)

- 【6】情報リテラシー
- 【7】情報通信技術ICTに関するリテラシー

社会生活(Skills for Living in the World)

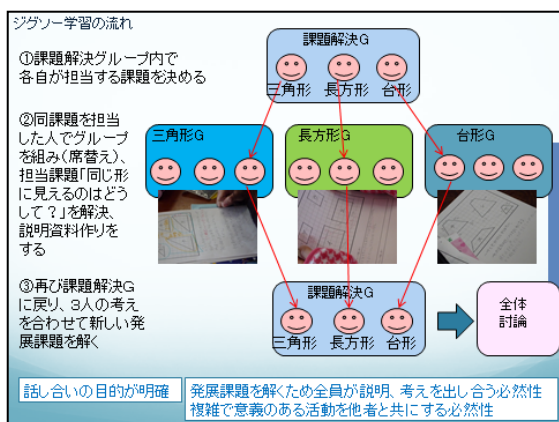
- 【8】地域と国際社会での市民性
- 【9】人生とキャリア設計
- 【10】個人と社会における責任(文化に関する認識と対応)

授業をどうデザインすればいい？

- 学習科学・認知心理学の研究知見
- 子どもたち自身が知識を構築していく活動を授業に組み込む
 - 解決したい課題を一人ではなく仲間と共に
 - 相互吟味しながら知識を構築していく
 - 情報やアイデアを比較吟味することが大事
 - ICTが情報共有知識構築の助けとなる
 - 解決した課題は教室全体や社会に貢献できる、世の中とつながっている

21世紀型スキルを育成する授業における学習活動

- 5つの側面
 - コラボレーション
 - 知識構築
 - ICTの活用
 - 自己調整
 - 実社会の問題解決とイノベーション
- 4段階の指標
 - 1~4のどこに位置した授業・学習活動なのかを知る



3 研修の評価

思わない ← → 思う

【 1 2 3 4 5 】

- (1) 幼小中一貫カリキュラムの例を理解しましたか。
- (2) 効果的な授業作りの方法が分かりましたか。
- (3) 授業デザインの考え方が理解できましたか。
- (4) 今後、授業分析の方法を活用できますか。
- (5) カリキュラムの修正の方法を理解しましたか。

事例校および研究の概要【Bプロジェクトー1】 ー学校改善プロジェクトー

BP1-1 学校の状況と学校の課題

(1) 事例校の状況

事例校は、県東部に位置するA小学校（児童数254名（5月1日現在）、学級数は12学級（特別支援学級1学級含む）とB中学校（生徒数119名（5月1日現在）、学級数は5学級）という小規模の公立小・中学校である。C市の田園地帯に位置し、3世代4世代家族が多く、外部からの人の出入りが少ない地域に立地している。伝統的な地域行事が学校教育にも組み込まれており、地域と密接な関係で結びついている。従って保護者も「おらが町の学校」という意識を強く持ち、学校及び学校教育にも非常に好意的である。また、A小学校・B中学校ともに他校以上に教員の世代交代が進み、年齢の若い職員が集まっていることも特徴の一つとして挙げられる。この2校において、前年度よりC市の指定を受け、1小1中の小規模連携型の連携・一貫教育が推進されている。

(2) 事例校の課題

B中学校は、C市の他の中学校区のようにいくつかの小学校の児童が集まるのではなく、ほとんどがA小学校から進学してくる。そのため、幼少時に作られた人間関係がそのまま中学校でも受け継がれていくという大きな特色があり、児童・生徒の問題行動はほとんど無いが、学力面・生活面では二極化が進行している。児童・生徒が小中の9年間をほとんど同じメンバーで過ごしているため、序列関係が形成されやすく、多くの子どもが個人として主体的に行動することがなかなかできないという課題がある。教職員に目を向けると、若い教職員が集まっているため、学校全体としてトップダウンでの取組が多く、各教員が当事者意識を持って自分自身で考え、取り組んでいくという姿勢が弱い傾向がある。

また、連携・一貫教育に関しても、①小学校と中学校における学校文化や教師文化の違いにより、相手校種への理解不足から来る批判的な考え（信頼関係の欠如）②これまでの6-3制という区切りから来る学力向上・生徒指導上の義務教育9年間の連続性に関する意識の欠如③新しい取組が入ってくることへの多忙感を予測した抵抗感から、一部の教職員を除くと、活発な取組には結びついていないという、教職員の意識変容が課題となっている。

BP1-2 連携・一貫教育への取組の活性化

連携・一貫教育への取組の活性化を目指して、(1)「教職員の意識変容」への仕掛け①教職員自身、児童・生徒の成長・変化を考える機会づくり②小・中の教職員の歩み

寄りや信頼関係の構築と、個々の教職員の意識変容や成長を支え促すことの出来る組織、つまり（２）「意識変容を支えていく組織づくり」を目指して③「目的意識の明確化」④「ミドル層を中心に据えたボトムアップ・ダウン型の組織の確立」が行われた。

（１）教職員の意識変容への仕掛け

①教職員自身、児童・生徒の成長・変化を考える機会づくり

児童・生徒の成長・変化を考える機会づくりのきっかけとして、『A小B中学校生活アンケート』（５月・11月実施）が行われた。こうした、実態が明確に示される指標により、教職員の取組によって、児童・生徒の成長・変化が可視化され、教職員自身の手で、自分たちの取組が評価・反省しやすくなると共に、児童・生徒の変化・成長の様子をつかむことが可能となった。

また、教職員の意識調査の結果からは、連携・一貫教育に取り組んだことにより、児童・生徒の成長の連続性を意識するようになったり、相手校種の指導の良さを取り入れたりする教職員が増加したことが明らかになった。

②小・中の教職員の歩み寄りや信頼関係の構築

『A小・B中学校生活アンケート』結果を活用した小中合同研修会の話し合いにおいて、小中の教職員が、それぞれの取組や指導を紹介しあうことにより、1人の子どものより良い成長のためには、それぞれの学校段階での発達段階を考慮に入れた指導が必要であることが理解された。

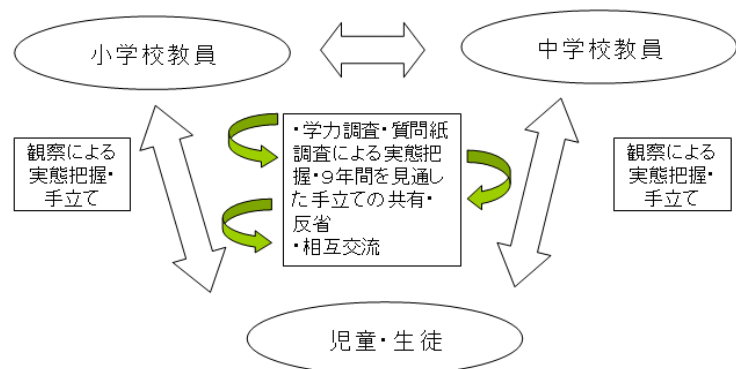


図3 連携・一貫教育を推進する体制

こうして各学校における自己完結型の教育活動から、小・中学校の全教職員が、成長の連続性を意識してその中学校区の子どもを育てていこうという体制（図3）につながっていった。

（２）「意識変容を支えていく組織づくり」

①「目的意識の明確化」

各校の校長の思い・考えを受け、教職員全体で、「連携・一貫教育を通して、どんな児童・生徒・人間を育てていきたいのか？」ということを経理・キーパーソンの思い・考えを受けて、話し合いによって具体化すること。そして「自分たちが行うべきこと」についても、自己決定して、同一歩調で進めるように、小中の教職員が話し合いを行った。

②「ミドル層を中心に据えたボトムアップ・ダウン型の組織の確立」

小・中学校の全教職員が時間を合わせて何度も話し合いに参加することは困難であるため、両校のミドルリーダー（生徒指導担当・研修主任・特活主任（教務主任））がそれぞれの学校で中心となって、目的達成のための方策を話し合い、様々な意見・考えを集約する形態が実践された。

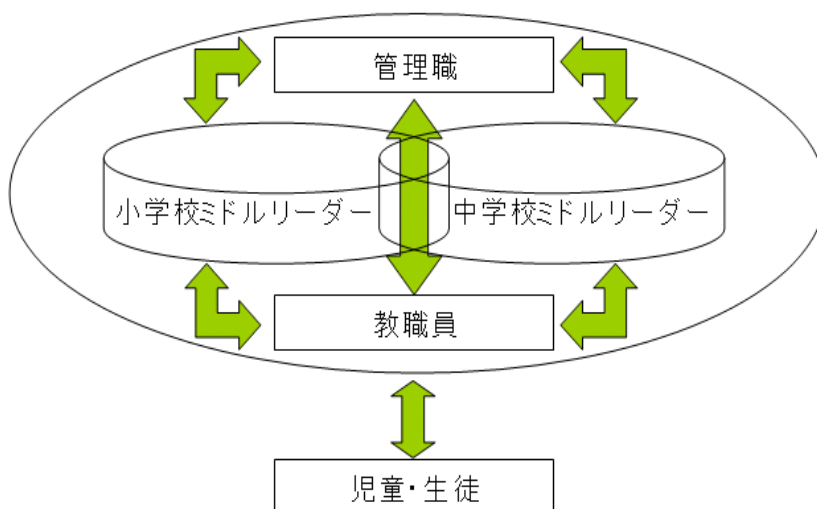


図4 ミドル層を中心に据えたボトムアップ・ダウン型組織図

そして小・中のミドルリーダーが研修会以外でも必要に応じて会う機会を設け、進捗状況・手立ての確認だけでなく、各学校で出てきた取り組みや意見について相談が行われた。（図4）

BP1-3 成果と課題

成果としては、この学校改革力育成プログラムの実行により、事例校の課題の明確化による、小中連携・一貫教育の推進に向けて事例校の実態に合った取組を行うことができ、所属する教職員の意識変容や、それに伴う教職員の力量の強化がなされたことが挙げられる。

課題としては、連携・一貫教育という長いスパンでの見とりが必要な教育活動について、1年間という短いスパンでの取組になってしまったことが挙げられる。教育活動にあわせて、期間にも柔軟性を持たせることができれば、より充実したプログラムが立ち上がると考えられる。

事例校および研究の概要【Bプロジェクトー2】 ー協働化プロジェクトー

BP2-1 学校の状況と学校の課題

(1) 事例校の状況

事例校は、県東部に所在する全校生徒約400名、15学級（特別支援1学級を含む）教職員35名からなる中規模の公立中学校である。学区は東西に狭く、南北に広い。その中でも特に南側は広範囲に渡り、隣町との境まで学区となっているため、生徒は自転車を利用して通学している。また、学区には2つの小学校がある。

(2) 学校の課題

事例校でのアンケート調査やSWOT分析、事例校の実態、学校評価アンケートの結果、校長への聞き取り調査などから、様々な課題が挙げられた。そしてその中から、実習生の研究テーマである「学校組織において学校経営感覚を共有していくための方策」との関連性から、学校教育目標や学校経営目標を中心とした学校経営構想（グランドデザイン）の改善を、最重要課題とした。

BP2-2 学校経営感覚の共有化の必要性と協働開発プログラムとの関連性

学校組織についての課題意識から、「学校経営感覚」を教職員全体で共有していくために、「情報の共有化」「場の共有化」「目標の共有化」の3つの視点を立てた。これは、「学校経営感覚」と言うと管理職のみが強く持っているものと思われがちで、実践層の教職員に「学校経営感覚」を唐突に要求することにより、戸惑いや不安が生じる可能性がある。そこで、アクションリサーチを行っていくにあたり、管理職だけにとどまらず、全教職員が「学校経営感覚」を持って、それを全体で共有しやすい雰囲気作りが必要であると考えたからである。そして、協働開発プログラムでアクションリサーチしていくために、プロジェクトチームを立ち上げ、アドバイザーの指導・助言のもと「学校経営感覚」の共有化に向けた学校経営構想（グランドデザイン）の基礎を作成する。この過程としては、まず事例校の現状分析を行い、課題を拾い出す。次に検討会で協議の上、現実に推進可能な学校改善のプランを策定する。検討会の成果を手掛かりに、修正を加えながら学校改善に向けた働きかけを実施する。最後にデータを収集し、学校改善の進捗状況の検証を行っていくというものである。

BP2-3 第1回学校改革力育成プログラム（協働開発プログラム）検討会

7月に、第1回学校改革力育成プログラム検討会を開いた。検討会には、校長、教頭、教務主任、生徒指導主事、教職大学院関係者、県総合教育センター指導主事が参加した。検討会では、協力校の現状について報告した後、協力校が持つ課題について

話し合った。出された課題から、学校経営構想に対する共有化の必要性和、現在のグランドデザインについて検討し、来年度のグランドデザインを全教職員協力のもと検討していき、その第一歩として、学校教育目標について全教職員で考えていくことになった。「目標の共有化」を図るためにも、学校教育目標に対する教職員の意識の向上と意思統一を持ちながら、学校教育目標自体を全教職員で考え、参画意識を高めていきたいと考える。その発端として、8月の校内研修会では、学校組織の改善を中心とした来年度のグランドデザインに向けた土台づくりを始めていきたいので、この日の研修会を含め、夏休み明け以降に、どのような方法、手段で進めていくと良いのか、検討し合った。

BP2-4 第1回校内研修会（学校教育目標の作成Ⅰ）

第1回学校改革力育成プログラムを受けて、夏休みに第1回校内研修会を行った。研修会では、教職員の参画を促し、協働的な雰囲気をつくる方法として、誰もが平等に意見や知恵を出し合うことができる KJ 法を用いたワークショップ型研修が適していると考え、導入することにした。各自で書き出した目標は、グループごと模造紙に貼りだしていき、同じようなものはひとつに括り、括った枠の中でそれぞれの共通となるテーマ（小キーワード）を書き出した。

BP2-5 大学院内検討会

8月末に、大学院内の学校改革力育成プログラム検討会を行った。これは、実習生が実習校でアクションリサーチを行ってきた事に対する進捗状況や、7月に行われた第1回学校改革力育成プログラムの検討会の様子などについての報告と、今後の方向性について協議することを目的として行われた。特に、10月に行われる第2回校内研修会をどのような内容で進めていかなければならないのか、重点的に話し合った。検討会で出た教員や院生の意見の中は、重点的に取り入れていくことにした。

BP2-6 第2回校内研修会（学校教育目標の作成Ⅱ）

第1回校内研修会を終えて、第2回校内研修会に向けてのアンケート調査を作成するにあたり、8月末に教職大学院内で検討会を行った際に出された意見や提案事項を、積極的に取り入れることにした。アンケートの内容は、第1回校内研修会で出された多数のテーマ（小キーワード）の中から、各分野8つずつ、計24個のテーマ項目を選出し、その中から学校の現状、実態を考慮しながら、どの項目に重点を置きたいか順位をつけるものとした。このアンケート結果をもとに、グループごと活動の重点について再検討し、第2回校内研修会では、来年度の学校教育目標の土台となるものを考えていくことにした。

まず、前回の研修会のアンケート結果を提示し、教職員が各項目を重点的に捉えた比率の円グラフを模造紙の上に並べ、構造化した。次に、グループごと検討し合い、出された目標の中から最終的にひとつに絞り出し、学校教育目標（大キーワード）を模造紙に書き出した。完成後、グループごと代表者が発表をした。発表では、アンケート結果を構造化したところから、学校教育目標の決定までのいきさつを中心に説明した。

校長が掲げる学校経営構想のひとつである学校教育目標を教職員全体で考えることにより、今までは校長のみが感じていた「学校経営感覚」というものを、教職員全体で共有することができ、学校経営構想に対する参画意識を高めることができた。

BP2-7 第2回学校改革力育成プログラム（協働開発プログラム）検討会

12月に、第2回学校改革力育成プログラム検討会を開いた。検討会では、第1回校内研修会、事後のアンケート結果とその活用、第2回校内研修会についての、これまでの進捗状況を報告した。次に、ランドデザインの作成について検討し合った。ランドデザインの作成に関しては、これまで第1回学校改革力育成プログラム、第1回校内研修会、第2回校内研修会、第2回学校改革力育成プログラムという4つの段階を得て、その集大成として、完成を目指した。学校のランドデザインは、年間教育計画や校内研修計画などの拠り所である。長期的視野に立って学校の将来像を描き、その将来像の実現に向けて今取り組むべき当面の課題は何か考えることが重要となる。そのようなねらいと校内研修会で出されたポイントなどを取り入れ、最終的に来年度のランドデザインの土台を完成させた（図5）

BP2-8 成果と課題

この学校改革力育成プログラムに関して振り返ってみると、2回の検討会を得て、研究テーマに向かってアクションリサーチができたことが、大きな支えとなった。検討会では貴重な意見が数多く出され、非常に有意義な検討会となった。特に指導主事からは、新学習指導要領を踏まえた指導・助言が出され、研究テーマや実習校の課題について、よきアドバイザーとなった。しかし、この学校改革力育成プログラムを行うにあたり、何点かの課題も見られた。まず、検討会の回数が2回と限られていたので、課題やその方法に対しての解決策がもう少し見えてくるのではと感じたこと。2つめは、グループウェアを立ち上げていたが、あまり活用できずに、プログラムの関係者に進捗状況を頻繁に知らせることができなかったこと。最後は、事例校の教職員の総合教育センター主催の開発プログラムに関係する研修への参加できなかったことである。これらを改善していくことができれば、より充実したプログラムが立ち上が

と思われる。

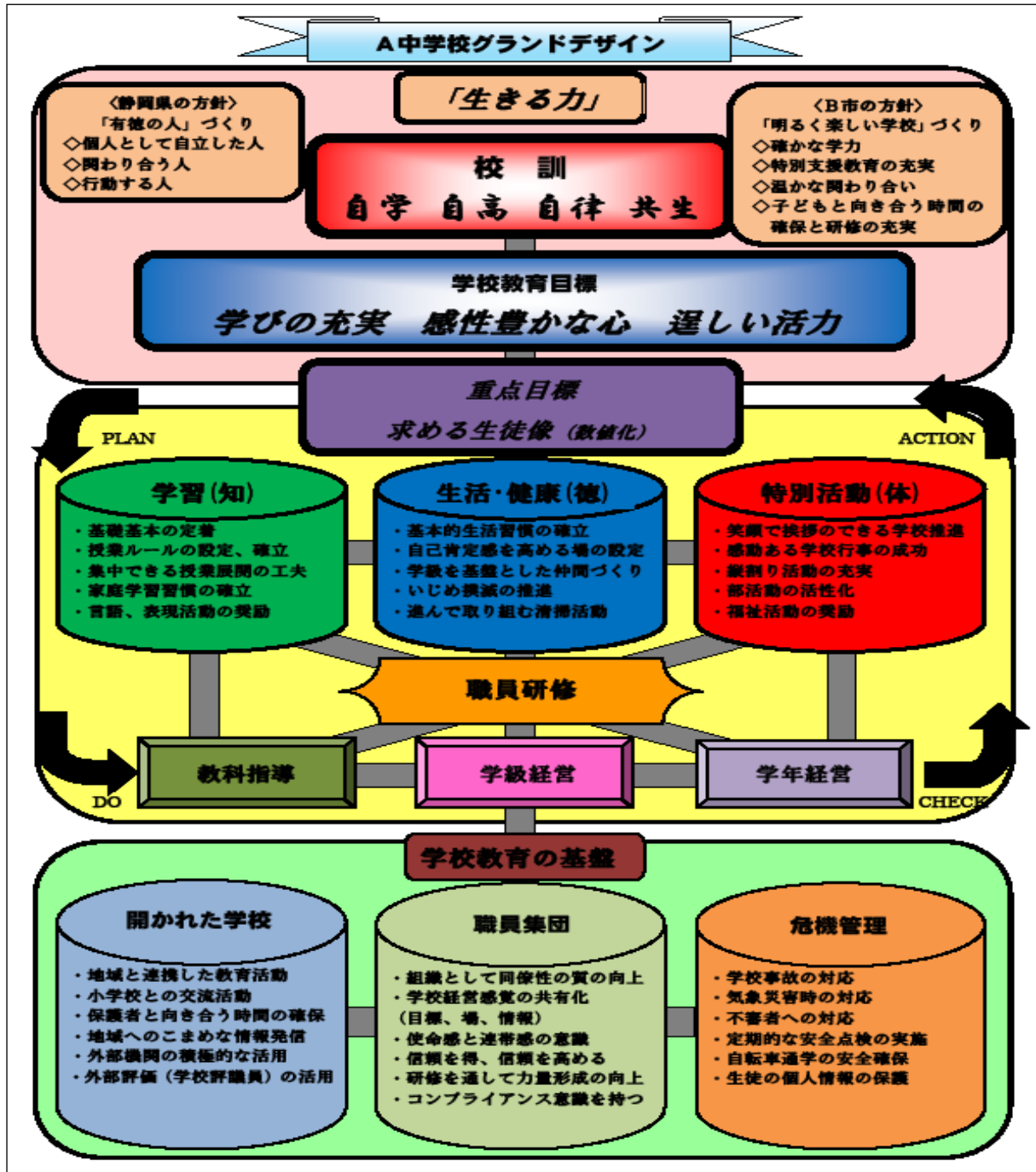


図5 グランドデザイン(現職院生作成)

研修モデルの開発とその例【Bプロジェクトー2】

ー協働化プロジェクトー

テーマ 実感できる学校のビジョンづくり

BM-1 研修のねらい

一人一人の教員が個々に力を発揮していくのみではなく、学校はチーム学校全体で協力して当たっていくべき教育課題が今日ますます増えています。学校教育目標は学校という組織にとってのゴールを端的に示すもの、経営計画はそのための設計図のようなものです。そして学校ビジョンは学校教育目標を実現していくための道筋のイメージと考えることができます。

ところが多くの学校でこうした学校教育目標はあまり機能していません。経営計画も年度当初に校長から説明を受けて以来、ずっと机の奥にしまわれたままなんて人も多いのではないのでしょうか？

この演習は、学校組織全体で分かち合うことができる学校のビジョンを創っていこうとするものです。学校でそれぞれの先生方の思いをすりあわせて、学校が組織として力を合わせていくための基礎となるものです。

BM-2 プログラムの内容

標準時間(2時間程度)、4名から8名程度のグループを作って行うことが基本です。

(1) 組織目標の共有度の確認 (30分)

まずは学校の目標設定をどのくらい憶えているか？下のような空欄を用意して相互確認してみましょう。

校訓

学校教育目標

経営目標

重点目標

年度目標

- 学校によって呼び方が違うと思うので、呼称は学校で使われているものに合わせ
て修正してください。
- 実際には憶えていない人の方が多いと思います。個々の教員を責めることが目的
ではないことを点に留意してください。

(2) 一人一人の教員の思いを探る (30分)

学校教育目標からどのような学校の姿が思い浮かぶでしょうか？

- a) 教員 (集団) のあり方
- b) 行われる教育実践
- c) 子どもの姿

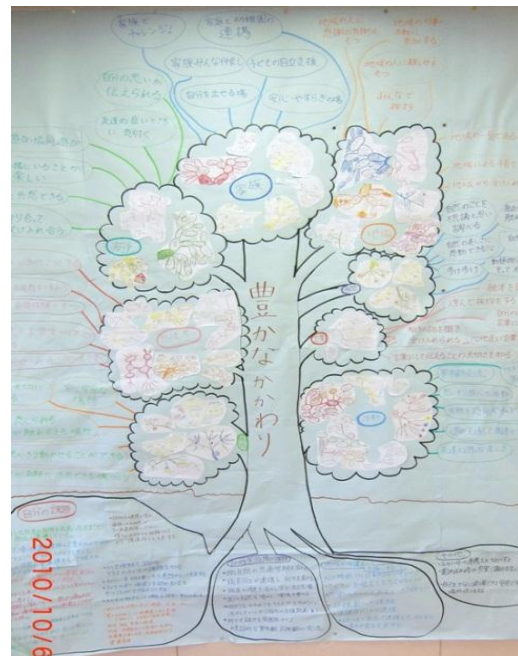
等の視点から連想されることをそれぞれ書いてみてください。

- タックを用意して KJ 法でやってみることもできるし、マインドマップを活用する
こともできます。
- 発想を豊かにするポイントは参加者があまり考えすぎないことです。何でも話す
ことのできる雰囲気作りに留意しましょう。
- 学校教育目標が複数ある場合、グルー
プで分担してみることもできます。

(3) 組織としての思いを探る (45分)

それでは一人一人の思いが生きる学校組織
のあり方とは、どのようなものでしょう
か？次の作業を通して考えてみましょう。

- a) 模造紙等を用意し、相互に類似した
内容を集めてカテゴリーをつくり、貼
り付けてみましょう。
- b) できあがった図を眺め、グループご
とに現在の学校に欠けていること、目
標達成のためにできることなどを話し
合ってみましょう。



幼稚園での研修例

- マインドマップで創った場合には切り取って貼り付けていきます。
- 学校教育目標をかえる用意があるときは、作成した図をもとに新たな命名を考え

ることもできます。

(4) まとめ (10分)

グループごとに話し合ったことを報告し合い、研修からえられた成果を会場全体で共有しましょう。

BM-3 全体を通しての留意点

- 「目標の浸透」という表現がしばしば使われますが、実際には組織の理念は浸透するものではなく、一人一人の教員の組織との関わりの中で解釈され、再創造されるものです。だから一人一人の積極的な研修参加が研修を実質化する前提となります。
- できあがった図は一定期間職員室等に貼り、時間のあるときに各教員が自分の思いと組織の動きを関連づけて考える機会を作れると良いでしょう。
- 学校のビジョンを考えることは、学校をより良いものにしていくための手段です。この研修を日常の教育・経営活動と連動させ、計画的に改善していくための工夫を意識的に行いましょう。

BM-4 研修の評価

思わない← →思う

- (1) この研修で、自校の学校組織の課題が明確になりましたか。 【 1 2 3 4 5 】
- (2) 自校の学校組織について改善の方向が明確になりましたか。 【 1 2 3 4 5 】
- (3) 組織的な協働を高める方法を理解することができましたか。 【 1 2 3 4 5 】
- (4) 学校の組織目標を共有化していく方法が分かりましたか。 【 1 2 3 4 5 】
- (5) 今後、学校のビジョンづくりに協力することができますか。 【 1 2 3 4 5 】

事例校および研究の概要【Cプロジェクト】 —教員評価プロジェクト—

CP-1 学校の状況と学校の課題

(1) 事例校の状況

事例校は県西部に所在する単位制総合学科高等学校である。1 学年 6 学級の男女共学で、生徒の男女比率は約 4 : 6 となっている。多くの必修科目は 1 年次に、選択科目は 2 年次で 22 単位、3 年次で 26 単位配置されている。選択科目群により 7 つの系列を構成している。卒業後の進路は、大学・短大約 30%、専門学校約 30%、就職約 40%である。

(2) 学校の課題

学校経営計画書の「目指す学校像」および「学校経営目標（今年度の重点目標）」に従って学校経営を行っている。生徒の欠席・遅刻等も少なく落ち着いた学校であり、生徒の自主性・自律制の育成、総合学科の利点をさらに活かしたキャリア教育の充実を目指している。また系列間の共通理解、連携を強化していくことなどが今後の課題である。

CP-2 学校評価と教員評価を融合した経営改善の必要性

学校経営目標は、教職員一人ひとりの目標につながっており、教職員がそれぞれの目標を達成することが学校経営目標（本年度の重点目標）の実現に寄与する。また、その取組の中で教職員の職能向上もはかる。

CP-3 学校評価と教員評価融合の具体的方策

これらの課題を改善するために、学校全体が取り組む学校評価、それを支える教員評価の融合により改善を行う。S 県の学校経営目標、学校評価、教員評価との関係を図 6 に示す。学校経営目標を中心に、学校評価、教員評価を目標管理型の P D C A サイクルを回すことにより改善をはかる。

具体的方策として次のことが考えられる。

(1) 教員評価の年度当初面談において、新たな課題（例えば新たな分掌担当）に対して教育センターでの研修や外部の研修参加について計画する。

(2) 自校の分析（経営目標を達成する方策作成のため）⁽¹⁾

SWOT 分析により明らかになった自校の現状（各教員の認識のすりあわせも出来る）を参考にそれぞれのグループ目標を作成する。

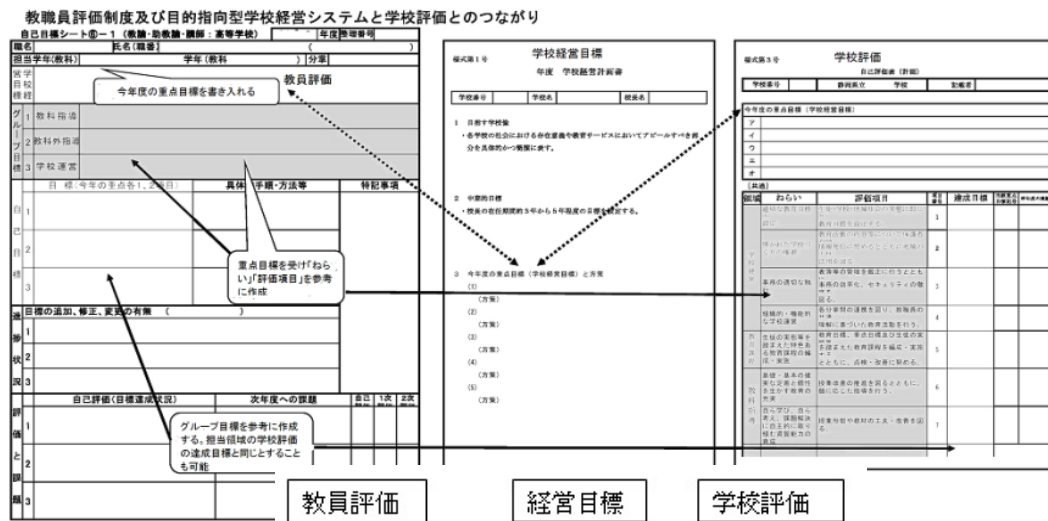


図 経営目標を中心に据えた教員評価と学校評価の関係

(3) 自校のつながり度のチェック (2)

自校の分析と併せて、自校の職場のつながりについてOJD活性度診断簡易版を活用して分析し、学校を「人の協働システム」と捉え、強みと弱みを把握する。また、個人の学校組織との関わりも見直すことができる。

(4) 本年度の目標と自己キャリア

グループ目標の中で自分の果たすべき役割（ミッション）を策定し自己目標とする。自己のキャリア、伸ばしたい点、補いたい点の研修等も考える。

(5) 教員評価における職務の型に合わせた目標管理方策のタイプ

教員評価は目標管理型の運用がなされP D C Aサイクルは、自己目標作成、取組、自己評価、来年度の改善取組となっている。現在の目標管理のサイクルは自己運用と管理職の助言が主である。この形態は「定型的業務でマニュアル的な業務」には適するが、不確定性の多い学校には必ずしも適さない。目標管理のそのほかの形態についても検討しながら進める必要がある。

注：高谷哲也、「日本の教員人事評価の課題と改前方策」、日本教師学会年報、(14)、p97

	タイプA	タイプB
職務の特質	結果と手段が明確	結果と手段が不明確
目標管理のねらい	目標の受容と育成のための目標管理	相互調整のための目標管理
面接の型		

CP-4 学校評価と教員評価融合の進捗状況

(1)については、教科（外部研修）、進路指導（外部研究会）、分掌関係（総合教育センター研修）で研修を行った。(2)については、強みとして①生徒の素直さ②総合学科のカリキュラムの多彩さがあげられた。弱みとして強みの逆として①主体的な面の弱さ②選択科目の指導、キャリア教育の難しさが挙げられたのは特徴的であった。(3)(4)については来年度実施予定。(5)についてはタイプBの実現を検討する。

CP-5 成果と課題

- a 運営面：自校の分析により、経営目標を実現するための具体的戦略が明らかになった。全体で検討する機会（時間）の確保が問題点である。
- b 組織面：評価タイプBが分掌内、分掌を超えて行える組織体を創る。

CP-6 参考文献

- (1) 文部科学省、学校組織マネジメント研修～すべての教職員のために～、2005
- (2) 静岡県総合教育センター、教職員のためのマネジメント講座Ⅱ、2012、pp.32～55

研修モデルの開発とその例【Cプロジェクト】

—教員評価プロジェクト—

テーマ 学校評価と教育評価の有効な連動を考える

CM-1 研修の目的

現在、各学校の自主的・自律的な学校改善を主旨とする教育改革が全国的に進行している。この教育改革は、規制緩和と地方分権の波の中で、各学校の自主性・自律性の確立を目指すものである。それに伴い、校長の裁量権限の拡大を主軸として、学校評価に基づく学校改善、組織づくりとマネジメント、特色ある学校づくりなどが各学校の課題になっている。特に、学校評価制度は法制化されており、教員評価と連動して学校に導入されている。学校評価と教員評価を有効に連動させて、学校の経営目標を達成するとともに、教職員が自己の能力を一層伸長させていく方法について検討する。

CM-2 研修の方法

本研修では、学校評価と教員評価の現状を見直したうえで、学校経営目標（本年度の重点目標）の達成が、教職員一人ひとりの目標を実現していくことと密接に関連しているという立場から、学校評価と教員評価に仕組みを活用する方法について検討する。

（持参する物：学校評価資料、教員自己評価資料、学校経営書または学校案内）

(1) あなたは、自校の学校評価の仕組みを知っていますか。

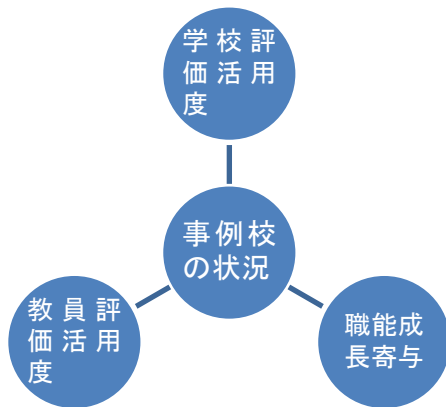
学校評価の仕組みを簡単に書いてみましょう。

(2) あなたは、教員評価を有効に活用していますか。

教員評価への取り組み状況、課題等を書いてみましょう。

(3) 以上の内容を事例校の状況と比較して、自校および自分の課題と改善策を挙げてください。

(4) 上記の内容をもとに、グループワークで協議し、改善点を話し合います。



検討の観点

- ①学校評価は十分に活用されているか。
学校評価の課題と改善策は何か。
- ②教員評価は十分に活用されているか。
教員評価の課題と改善策は何か。
- ③学校評価と教員評価の仕組みは、教職員の職能成長につながっているか。

※司会、記録者、発表者を分担します。

(5) 全体発表

グループワークで協議した結果を全体で発表します。全体発表で出された改善点をまとめ、自校で可能な取り組みを明確にします。

CM-3 指導助言、講評（担当：指導主事、講師）

CM-4 研修の評価

思わない ← → 思う

- (1) この研修で、学校評価の有効な活用方法が分かりましたか。 【 1 2 3 4 5 】
- (2) 自校の学校評価に関する課題と改善策が明確になりましたか。【 1 2 3 4 5 】
- (3) 教員自己評価の課題と取組への改善策が明確になりましたか。【 1 2 3 4 5 】
- (4) 学校評価と教員評価を連動させる重要性が分かりましたか。 【 1 2 3 4 5 】
- (5) 今後、教員評価を自己の職能成長に繋ぐことができますか。 【 1 2 3 4 5 】
- (6) 意見・感想

3. ABCプロジェクトの総括とモデルプラン

以上の提案を踏まえ、本プログラムで実施した協力校におけるアクションリサーチに基づく教員研修モデルプランを総括的に示すことにする。

(1) 協力校および研究課題（総括）

Aプロジェクト 「小中一貫教育システムの構築」（幼小中一貫プロジェクト）

趣旨 I市T地区では、幼（保）・小・中が連携し、時代の潮流（ボーダーレス、多文化共生）を視野に入れた教育を推進している。そのために、自立した社会人の基礎的資質として、規範意識、自主的生徒活動、ボランティア活動や地域行事への積極的参加を促すとともに、言語教育を基盤とした分かる楽しい授業づくりに取り組んでいく。中心的な取り組みとして、「グローバルコミュニケーション科（仮称）」を新設し、地域から学校文化を発信していく。「グローバルコミュニケーション科」は、言語の活用力を高めるための幼（保）・小・中一貫したカリキュラムであり、外国人や異年齢、地域の人々との交流を通して共に生きる人間関係を作るための学びを構築していくものである。現職院生は、「グローバルコミュニケーション科」のカリキュラム開発を支援するとともに、学習科学を生かした連続性のある国語科授業に関する実践的研究を推進することを目指す。

協力校 I 市立 T 中学校

担当者 K（現職教員、教職大学院院生）

主指導教員 M（教育方法開発領域准教授）

担当指導主事（2名）

Bプロジェクト「学校経営感覚を共有化していく学校づくり」（協働化プロジェクト）

趣旨 学校の自律的改善が協調される中、各学校が組織として教育改善に取り組むことが一層求められている。マネジメント研修等により学校管理職や各種主任等、学校改善で中核的な位置を占める教員の経営意識は相当変化しつつある。しかしながらそれ以外の教員については組織として学校づくりを行うといった意識は依然弱く、学校教育目標等の理解も定着してはいない現状がある。そこで本プロジェクトでは、校長のリーダーシップのもと、校内研修等の取組を通し教職員自らが主体となって学校のビジョンを描き、改善実践へとつなげていくための取組を、大学院生のアクションリサーチを核として行う。この取組のプロセスにおいて、改革チームを単位として、リアルタイムに現状をつかみ、大学院生の実践と連動させて検討していくことで、学校改善を担当するスクールリーダーの養成、または、学校改善を指導する指導主事の研修モデルとすることを

目指す。

協力校 S市立S中学校

担当者 F（現職教員、教職大学院院生）

主指導教員 T（学校組織開発領域准教授）

担当指導主事（2名）

Cプロジェクト 「教職員評価を活用した教員の資質能力向上」（教員評価プロジェクト）

趣旨 平成19年6月に改正された学校教育法の改定（第42条等）により、学校評価の活用とその在り方が学校経営を左右する大きな課題になっている。特に、学校評価システムの一貫として導入された教職員評価の在り方は、教員一人ひとりの職能成長に結び付くだけに重要である。そこで、教職員評価の方法を多面的に検討し、教師の資質能力の向上に資する方策を事例的に明らかにする。併せて、現状における教職員評価の改善を図り、一層効果的なシステムを考究していくものとする。教職員評価の改善を主軸とした学校改善の方策を示すことで、学校改善を担当するスクールリーダーを養成する研修講座の提案、または、学校改善を指導する指導主事・管理職の研修モデルとすることを目指す。

協力校 S県立O高等学校

担当者 I（管理職、共同博士課程院生）

主指導教員 Y（学校組織開発領域教授）

担当指導主事（2名）

(2) 協力校におけるアクションリサーチに基づく教員研修モデルプラン

1. 講師による小中一貫教育の事例紹介（1コマ）

講師：Aプロジェクトに関わった教職大学院教員、現職派遣院生、協力校教員、静岡県総合教育センター指導主事などが担当

事例1

〇〇市立〇〇小中学校

- ①地域の状況
- ②小中一貫教育導入の理由
- ③小中一貫カリキュラムの具体例
- ④小中一貫教育の推進組織
- ⑤21世紀型スキルの指導方法
- ⑥成果と課題
 - a. 計画面
 - b. 内容面
 - c. 組織面
- ⑦留意事項

事例2

△△市立▽▽小中学校

- ①地域の状況
- ②小中一貫教育導入の理由
- ③小中一貫カリキュラムの具体例
- ④小中一貫教育の推進組織
- ⑤学校行事等の連携
- ⑥成果と課題
 - a. 計画面
 - b. 内容面
 - c. 組織面
- ⑦留意事項



検討

2. グループによる事例検討（1コマ）

事例の適用可能性と推進上の課題をグループで検討



3. 自校・自地域における小中一貫教育の推進プラン立案（2コマ、オプション可）

●●市立■■■小中学校

- ①地域の状況と課題
- ②小中一貫教育導入の必要性
- ③小中一貫カリキュラムの具体案
- ④小中一貫教育の推進組織
- ⑤21世紀型スキルの指導に関する導入可能性（案）
- ⑥見込まれる成果と課題
 - a. 内容面
 - b. 組織面
- ⑦留意事項

全体発表
<講評>

1. 講師による学校経営の協働化モデルの事例紹介（1コマ）

講師：Bプロジェクトに関わった教職大学院教員、現職派遣院生、協力校教員、静岡県総合教育センター指導趣旨時などが担当

事例

〇〇市立□□中学校

- ①地域の状況と学校の課題
- ②学校経営の協働化の必要性
- ③学校経営の協働化推進のための具体的方策
- ④協働化推進のプロセスと具体的状況
- ⑤成果と課題
 - a. 計画面
 - b. 内容面
 - c. 組織面
- ⑥留意事項

比較



自校の状況

- ①地域の課題
- ②学校経営状況
- ③協働化の課題
- ④必要な方策
- ⑤予想効果
- ⑥留意事項

（事前課題として持参）

2. グループによる事例検討（1コマ）

事例の適用可能性と推進上の課題をグループで検討



3. 自校における協働化推進プラン立案（2コマ、オプション可）

●●市立■■■学校

- ①地域の状況と課題
- ②学校経営の協働化の必要性
- ③学校経営の協働化推進のための具体的方策（案）
- ④協働化推進の具体的プロセス（案）
- ⑤見込まれる成果と課題
 - a. 内容面
 - b. 組織面
- ⑥留意事項



全体発表

<講評>

1. 講師による学校評価と教員評価の融合化モデルの事例紹介

講師：Cプロジェクトに関わった教職大学院教員、現職派遣院生、協力校教員、静岡県総合教育センター指導主事などが担当

事例

〇〇県立〇〇高等学校

- ①教員の状況と学校の課題
- ②学校評価と教員評価を融合した経営改善の必要性
- ③学校評価と教員評価融合の具体的方策
- ④学校評価と教員評価融合の推進状況
- ⑤成果と課題 a. 運営面
b. 組織面
- ⑥留意事項

比較



自校の状況

- ①学校の課題
- ②学校経営状況
- ③学校評価課題
- ④必要な方策
- ⑤予想効果
- ⑥留意事項

文科省がトライン

2. グループによる事例検討（1コマ）

事例の適用可能性と推進上の課題をグループで検討



3. 自校における学校評価と教員評価の融合推進プラン立案（2コマ、オプション可）

●●立■■■学校

- ①教員の状況と学校の課題
- ②学校評価と教員評価を融合した経営改善の必要性
- ③学校評価と教員評価を融合した経営改善の具体的方策（案）
- ④学校評価と教員評価を融合した経営改善の具体的プロセス（案）
- ⑤見込まれる成果と課題 a. 運営面 b. 組織面
- ⑥留意事項

全体発表

<講評>

Ⅲ 連携による研修に関する考察

1. 大学・教育委員会の連携・協働による研修講座の可能性

(1) 提案の概要とその利点

本年度の3事例に関する研修について、静岡県総合教育センター（以下「教育センター」と言う。）から提案できる形は2種類あると考えられる。

1つ目は、教育センターで実施されている既成の研修を活用する方法である。年間を通して実施されている教育センターの研修を、教職大学院生や事例校の現職教員が計画的に受講し、教員研修モデルカリキュラム（以下「カリキュラム」と言う。）開発の一助とする。あるいは、既成の研修をカリキュラムの一要素として組み込むことも可能であろう。その際には、受講後、教職大学院と教育センター相互で意見を交換することにより、既成の研修を改善することが可能となる。また、既成の研修を利用するため、比較的短期間でカリキュラムの一部が実施可能となることが利点として考えられる。

2つ目は、教育センターの既成の研修では対応できない部分について、教職大学院と教育センターが協働して、新規研修を開発実施する方法である。この場合、カリキュラム開発に必要な内容を組み入れた研修を実施できる利点がある。しかしながら、現状の教育センターの研修策定手続きを考慮すると、短期間での実現は難しいため、長期的な展望のもとに取り組む必要のある方法である。

(2) 既成の教育センター研修に係る提案とその要点

各プロジェクトにおいて活用することが可能と思われる教育センターの研修を、以下に例示する。

1) 事例A 幼小中一貫プロジェクト

ア 学習指導に関する希望研修

- ・各種の授業づくり研修：教材づくりやその使用方法、教授法や授業をつくるポイント等に係る研修
- ・授業力向上研修：教科指導上の自己課題を明確にし、課題解決のために授業の目標やねらいについて再確認する研修

イ マネジメントに関する研修

- ・マネジメント研修テーマ研修Ⅲ：「学校づくりをどう進めるか」特色ある学校づくり推進するための方策についての研修
- ・教職員のためのマネジメント講座Ⅴ：チームが成果を上げるために必要なことやチーム内のミドルリーダーの在り方についての研修
- ・教職員のためのマネジメント講座Ⅵ：円滑なコミュニケーションを図るための考え方や方策についての研修

- ・教職員のためのマネジメント講座Ⅶ：問題整理法を用いて課題解決を図る方法についての研修
- ・教職員のためのマネジメント講座Ⅺ：ファシリテーションの考え方やスキルについての研修
- ・校内研修の効果的な進め方：校内研修による授業改善に特化し、研修主任の役割や授業改善のポイントについての研修

2) 事例B 協働化プロジェクト

マネジメントに関する希望研修

- ・教職員のためのマネジメント講座Ⅰ：経営ビジョンづくりと共有化について学ぶ研修
- ・教職員のためのマネジメント講座Ⅱ：組織の活性化と管理者の役割について、演習も交えた研修

(※Ⅰ及びⅡは管理職対象)

同Ⅴ、同Ⅵ、同Ⅶ、同Ⅺ

3) 事例C 教員評価プロジェクト

ア 学習指導に関する希望研修

上記(1)アに同じ。

イ マネジメントに関する希望研修

上記(1)イに同じ。

ウ 生徒指導・教育相談・進路指導に関する希望研修

- ・学級経営力向上研修：学級経営の基本的姿勢を理解し、課題解決のための具体的方策を学ぶ研修
- ・教育相談の基本姿勢：教育相談の基本的な考え方や進め方に関する知識の習得を図る研修
- ・高等学校キャリア教育基礎研修：キャリア教育の理念について理解し先進事例から実践方法を学ぶ研修等

2. 静岡大学と教育センターの協働による新規研修立ち上げに係る提案

静岡大学と教育センターの協働による研修の立ち上げについては、策定までに中長期的視野での検討が必要である。しかしながら、大学の専門的な研究内容が、教育センターの研修で学校の教職員に還元されることは非常に意義深いものである。

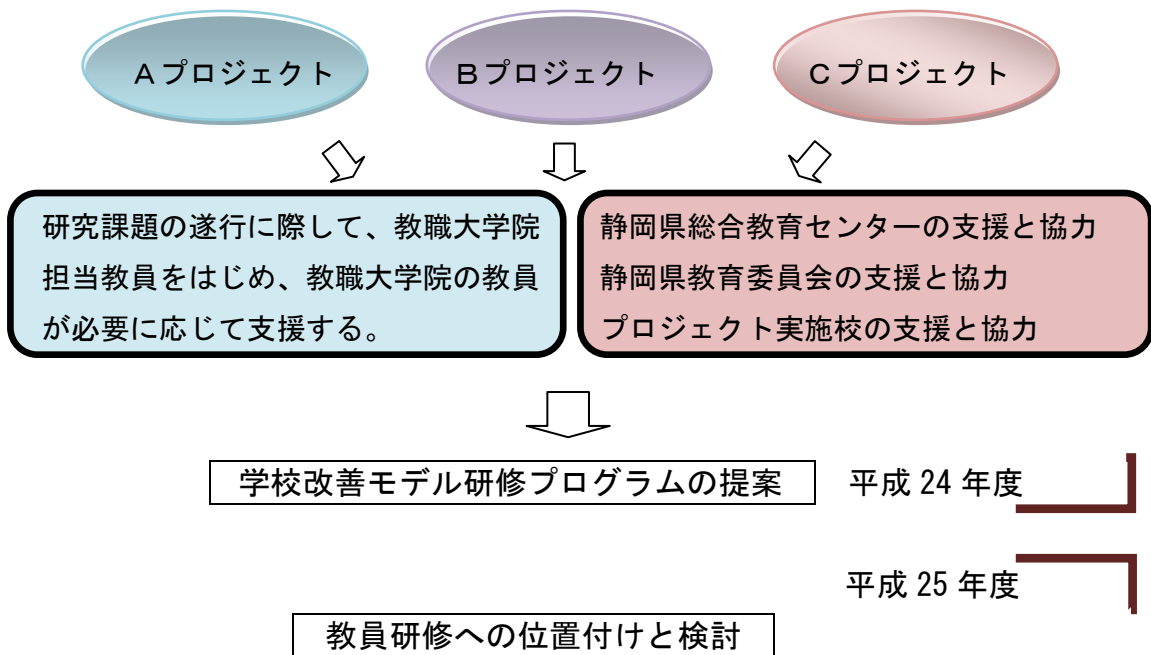
例えば、静岡大学の研究対象であり、中央教育審議会の教員の資質能力の向上特別部会での審議のまとめ「教員の資質能力の向上の総合的な向上方策について」（平成24年5月）の中でも述べられている学習科学におけるジグソー法などは、教育効果をより高めることにつながる可能性を持っていると考えられる。静岡大学で研究してい

る内容を学校の教育実践に適した形で研修に反映できれば、より効果的な研修が展開できるものとする。

研修内容を静岡大学が提供し、研修の運営の検討を教育センターが担当することで、両者が協働しながら研修を立ち上げるシステムの構築が必要である。

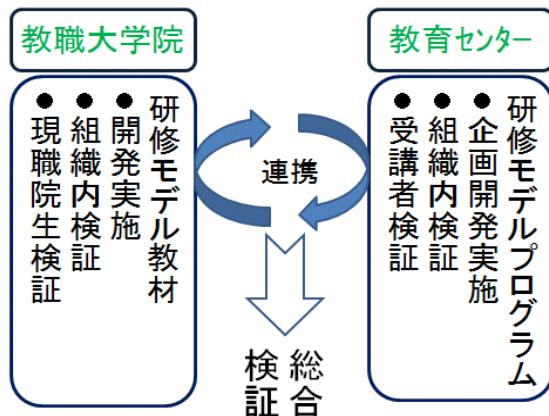
3. 今後における大学・教育委員会の連携・協働による教員研修の在り方

以上の提案および総括を踏まえると、今後における大学と教育委員会の連携・協働による教員研修の一つの有力モデルとして、次のような方法が考えられる。



【教職大学院】【共同博士課程】（配当時数：1～2コマ）

研究協力校を事例として実施したA・B・Cプロジェクトにより開発した研修教材



モデル教材または以下のモデルプランを基本にした内容をシラバスに位置付け授業で扱う。教育センターでは、主に研修モデルプログラムの企画・開発を行い、それを実施する。実施後は、研修講座の受講生および指導主事が成果と実施状況を検証し、さらなる改善に結び付ける。教職大学院では、主に研修モデルプログラムの開発を行い、それを授業で実施

図. 相互連携による研修モデル教材の開発

する。実施後は、授業の受講生および大学教員が成果と実施状況を検証し、さらなる改善に結び付ける。教育センターおよび教職大学院は、相互に連携・情報交換を行いつつ、双方が開発した研修教材およびプログラムの共通性を図る（図）。

4. 今後の課題

本プログラムの留意点としては、指導主事の業務が当初の予想以上に多忙であるため、教職大学院の教員・院生との検討会や授業への参加は、年数回が限度であることが改めて認識された。今後の課題として、本プログラムをより有効に機能させるためには、大学・大学院と教育委員会双方の年間計画に連携協力体制の具体的日程を1年以上前から明確に位置付けるなど、組織長レベルの高度な了解と調整とが必要になる。

IV その他

[キーワード] 幼小中一貫教育、学校経営の協働化、学校評価、教職員自己評価、アクションリサーチ、ミドルリーダー、スクールリーダー、学校組織、マネジメント、21世紀型スキル

[人数規模] C. 21～50名

[研修日数（回数）] A. 1日以内（1回）またはD. 11日以上（11回以上）

（補足事項 ・短期の場合1日

- ・長期の場合、年度前期に1日、研修後各学校で実践（6～8ヶ月）、年度後期に報告と検討会1日）

【問い合わせ先】

国立大学法人 静岡大学教育学部・大学院教育学研究科

〒422-8529 静岡県静岡市駿河区大谷836

山崎保寿（やまざき やすとし）

TEL. 054-238-4700 E-mail eyyamaz@ipc.shizuoka.ac.jp

.....

静岡県総合教育センター 教職員研修課・マネジメント研修班

〒436-0294 静岡県掛川市富部456

成田 優（なりた まさる）

Tel. 0537-24-9721 E-mail masaru1_narita@pref.shizuoka.lg.jp