

# 校内授業研究を組織的に推進するミドルリーダーの育成を目指した研修プログラムについて

高校教育研修課 主任指導主事兼課長 越田 佳孝

指導主事 高橋 信之

指導主事 岩井 高士

## はじめに

生徒の学ぶ意欲を高め、確かな学力をはぐくむ授業づくりが今求められているなか、団塊の世代の退職による初任者の増加により、若手教員の教科指導力の育成がより重要となる。新任教員を対象に行われたある調査では、「教育実践の質を向上させた機縁」として、「先輩、同僚教師の個別なアドバイス」「子どもたちとの交流」「校内研修」が上位を占めている<sup>1)</sup>。生徒の学力向上に資する教育実践の質を高めるためには、公開授業や授業研究会等の校内における研修、すなわち校内授業研究を充実させることが重要であり、そのためには、効果的な授業研究を企画・運営し、授業改善を組織的に推進するミドルリーダーを育成する必要があると考えた。

当所では、平成 18 年度から、授業改善を組織的に推進するミドルリーダーを育成するために「高等学校 教科研修リーダー研究講座」を開設した。平成 19 年度に実施した「高等学校 教科研修リーダー研究講座」では、授業評価を生かした授業改善の進め方やそれを組織的に推進するための校内授業研究の在り方について研修を行うとともに、受講者は研修内容に基づき各勤務校の実態に合わせた授業研究の取組を行った。また、平成 19 年度の第 2 回研修では、受講者の一人の勤務校を研修の会場として設定し、実際に公開授業と授業研究会からなる校内研修をその受講者が企画・運営し、そこで他の受講者が校内研修を体験することをおして、公開授業・授業研究会の成果と課題等について実地に協議する演習等を取り入れた。

本研究では、「平成 19 年度 高等学校 教科研修リーダー研究講座」での実践をとおして、授業改善の視点を校内で共有する授業研究の在り方や、そこでのミドルリーダーの果たすべき役割について研究した。この研究をとおして、生徒の学ぶ意欲を高め、確かな学力をはぐくむ授業づくりに向けて、校内授業研究を組織的に推進するミドルリーダーとしての資質・能力の育成を目指した研修プログラムを作成する上で、その内容に取り入れれば効果的であると考えられる 3 つの要素を提案する。

## 1 「平成 18 年度 高等学校 教科研修リーダー研究講座」の成果と課題

平成 18 年度に当所が実施した「確かな学力を育成する授業づくりを目指した中堅教員研修プログラムの開発研究」では、研修プログラムの開発に向けて、「授業評価シートを活用した授業改善への取組」「中堅教員が中心となった校内研修の効果的な取組」「PDCA のサイクルを重視した校内研修」の 3 つの視点を提示した<sup>2)</sup>。

そこでは、授業評価シートの作成をとおして、受講者は授業評価に対する意識を高め、授業分析や授業評価の知識と理解を深めることができたこと、受講者が中堅教員として教科会やカリキュラム委員会等をとおして、授業改善に向けた取組について説明し共通理解を求め、公開授業や授業研究会への参加を呼びかけることが教員の意識を高めるうえで効果的であったこと、当所における研修と受講者の所属校での実践を交互に行い、PDCA サイクルを踏まえ、校内研修を組織的、計画的に実施することにより、次第に受講者の授業改善への理解が深まり、授業改善に向けた取組への意識が向上していったことが指摘されている。

また、今後の課題として、授業評価シートの作成例及び活用事例、公開授業や授業研究会の効果的な実践事例を集積し、授業改善に対する効果を検証することの必要性を指摘している。

## 2 校内授業研究を組織的に推進するミドルリーダーとは

生徒の学習意欲を高め、確かな学力をはぐくむ授業づくりに向けて、学校全体として校内授業研究を組織的に行

い、授業改善に取り組むことが求められている。そのためには、校内授業研究を組織的に推進するミドルリーダーを育成することが必要である。

まず最初に、本研究でのキーワードとなる「ミドルリーダー」と「授業研究」について定義することとする。

#### (1) ミドルリーダーとは

ミドルリーダーについては、マネジメント研修カリキュラム等開発会議が作成し、文部科学省が平成 17 年 2 月に発行した「学校組織マネジメント研修」において、ミドルリーダーの「役割」と「期待される行動」を示している。そこでは、ミドルリーダーとは「中堅教職員」であるとし、その「役割」を「学校ビジョン構築への参画と教育活動の推進」「職場の活性化」「同僚教員の指導・育成」「学校外部との折衝・対応」の 4 分野に整理し、「期待される行動」を 19 の項目で例示している<sup>3)</sup>。

たとえば、「自校の特色（強み・改善点）」について、自分の意見と推進案をもつ」「学校運営や校務の推進について、従来の考えにとらわれない発想と企画・アイデアをもつ」「同僚の教職員と、仕事に関するコミュニケーションを積極的にとる」「学年間や校務間のつながりを積極的に引き受ける」「自らの教育・指導のノウハウをオープンにし、若手を育てる」「自分なりの保護者や地域のネットワークを築く」などが、ミドルリーダーに「期待される行動」としてあげられている。

これらはすべて、生徒の学ぶ意欲を高め、確かな学力をはぐくむ授業づくりを校内で推進する教科研修リーダーに必要な項目であると考えられる。当所で実施した「平成 19 年度 高等学校 教科研修リーダー研究講座」の開講にあたり、この講座のテーマを「授業研究を組織的に推進するミドルリーダーをめざして」とした。そして、講座のねらいを「校内研修を組織的に実施し、より良い授業づくりに向けて学校を活性化する教科研修リーダーとしての資質・能力の向上」とした。本研究が提案する研修プログラムの対象をミドルリーダーとするのも同じ理由である。

#### (2) 校内における授業研究とは

授業研究については、田中耕治は、教師が「日常的に行っている授業を、校内・学外の参観者に見せ合い、その参観を通して気づいた点や実践者自身の抱える課題を…検討しあう」ことによって、「その後の授業づくりへの具体的な視点を明らかにして、授業実践上の課題を共有化」していくことが授業研究の意図であるとしている。また、学校現場における授業研究では、「授業者に対して成果が還元され、授業の力量の向上と授業改善につながる」ことと「その学校の教師集団全体の授業実践の改善につながる」こと、そしてそのためには、校内において「組織的に力量形成をしていく土壌をつくる」ことが大切であるとしている<sup>4)</sup>。このように考えれば、学校現場における授業研究は、日常的に行っている授業を見せ合う「公開授業」と授業の参観を通して気づいた点や課題を検討しあう「授業研究会」からなると考えられる。

##### ア 「公開授業」と「研究授業」

本研究では、「公開授業」と「研究授業」について改めて定義することにする。

「公開授業」は授業を公開することで、その方法、形式等は問わない。自分以外の誰かに授業を見せることである。たとえば、「平成 19 年度 高等学校 教科研修リーダー研究講座」の受講者の勤務校では、年に数回、授業を公開する週や日を設けて、教員同士が自由に授業を参観したり、保護者や地域からの授業参観者を受け入れたりする取組を実施している例が見られた。

田中は、「研究授業」について、「実践者自身が決定したテーマではなく、学校や研究機関から与えられたテーマにもとづいて授業がつけられ、その授業を特別に同僚や学外の参観者に『見せる』という響きをもったことば」であるとしている<sup>5)</sup>。なお、本研究では、同僚や学外の参観者が授業を参観したあとで、その授業について研究会を持つことを前提とした「公開授業」のことを「研究授業」と定義する。

「公開授業」と「研究授業」はともに授業の改善、指導の質の向上を目標とする。授業を改善し、指導の質を高めるには、授業の公開と授業の研究が不可欠である。しかし、両者の目標にいたる道筋は異なる。「公開授業」は授業を他人に見せることにより、「自らの気づき」によって授業の改善、指導の質の向上を図るものであり、「研究

授業」は、公開した授業について「自らの気づき」を互いに語りあうことにより、「組織としての気づき」によって目標にいたるものである。このように定義すれば、両者は目標にいたる同一線上に、段階の違いとして位置づけられる。そうすれば、学校の実態に応じて授業の改善、指導の質の向上に取り組むことができると考えられる。

## イ 「授業研究会」

本研究では、授業を参観したあとに、その授業について、参観をとおして気づいた点や授業者自身の抱える課題について検討しあい、授業者と参観者が授業改善の視点を共有するために行う研究会のことを「授業研究会」と定義する。

授業研究会をとおして、教員各自が授業力の向上を図るとともに、学校全体として授業改善に取り組むという意識を高めることが重要であり、授業改善という職員共通の目標に向かって、職場を活性化させる効果的な授業研究会の実施には、2(1)で述べたミドルリーダーの果たす役割が重要であると考えた。

そこで、校内授業研究を組織的に推進するミドルリーダーの育成を目指した研修プログラムの在り方を考察するために、当所で実施した「平成 19 年度 高等学校 教科研修リーダー研究講座」では、受講者の一人の勤務校を研修の会場として設定して、実際にその受講者が公開授業と授業研究会を校内研修として企画・運営すること、そして他の研修者がその校内研修に参加して、授業研究の進め方やリーダーとしての役割等について協議することを研修プログラムに取り入れた。

## 3 「平成 19 年度 高等学校 教科研修リーダー研究講座」の概要

次に、当所で、平成 19 年度現職教員研修講座として実施した、「高等学校 教科研修リーダー研究講座」の概要を説明する。

研修プログラムの内容は、授業評価を生かした授業改善の方法や校内研修の在り方等についての講義、演習・協議、研究授業の企画・運営と実践発表等で構成した。受講対象を 35 歳以上の高等学校教員とし、15 名の定員に対して 19 名が受講した。年 3 回の研修を実施する研究講座として研修プログラムを設定した。

当研究講座の概要は図 1 のとおりである。受講者は、当所での研修と勤務校での実践とを交互に行うことで、研修内容についての理解をより深めるとともに、自校の実態に即して研修内容を実践できるように研修プログラムを設定した。以下に、当研究講座で実施した研修内容を、演習や協議に関わる部分を中心に述べる。

### (1) 第 1 回研修及び勤務校での実践

平成 19 年 7 月 10 日～11 日に実施した第 1 回研修では、確かな学力をはぐくむ授業の在り方について、また授業力の向上をめざした校内授業研究を推進するミドルリーダー

としての役割について、大学教員による講義・演習を実施した。当研修所指導主事による演習・協議では、受講

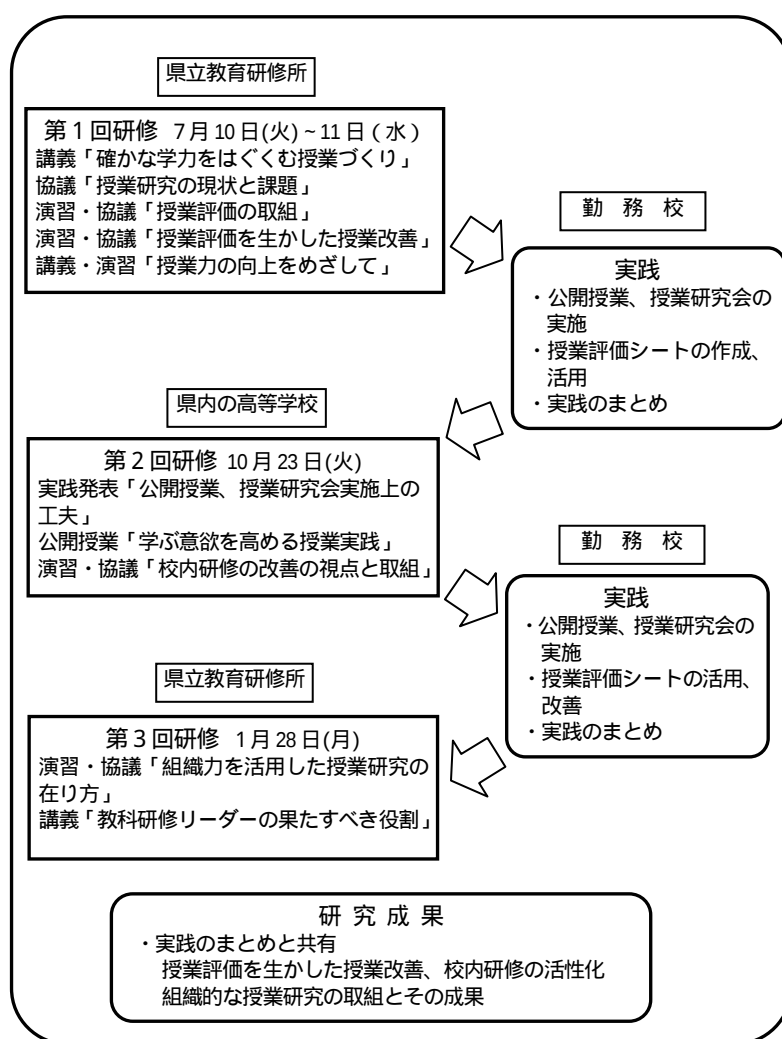


図 1 高等学校 教科研修リーダー研究講座 構造図

者は、まず自校の授業研究の現状と課題について意見交換を行った。次に、確かな学力をはぐくむ授業、学ぶ意欲を高める授業に必要な条件を協議し、それを自校で授業を参観するときの授業評価の項目としてまとめ、授業評価シートを作成した。そのあと、各自が作成した授業評価シートの内容や活用方法について、小グループで協議を行った。

第1回研修終了後、受講者は、勤務校において公開授業、授業研究会の企画・運営を行った。その際、研修で作成した授業評価シートに、自校の実態に応じた改善を加えて、公開授業、授業研究会等で活用した。そしてその取組を実践レポートにまとめて、次の第2回研修に資料として提出するように求めた。

## (2) 第2回研修及び勤務校での実践

第2回研修は、平成19年10月28日に県立高等学校を会場として実施した。当該校の受講者が公開授業と授業研究会を企画・運営し、他の受講者は、授業を参観したあと当該校の教員とともに授業研究会を行った。そして実施した授業研究会の内容や運営の在り方について、さらに教科研修リーダーの果たすべき役割について協議・演習を行った。県立高等学校を会場として、実際に校内研修の一連の流れを体験することにより、受講者が教科研修リーダーとして各勤務校で校内授業研究を企画・運営するための実践的、具体的な視点を得ることをねらいとした。

第2回研修終了後、受講者は、自校の授業評価シートに改善を加えるとともに、公開授業、授業研究会を企画・運営し、改善を加えた授業評価シートを活用して授業研究に取り組んだ。そして自らが企画・運営した1年間の校内授業研究の取組の成果と課題、それをふまえた次年度への提案を実践レポートにまとめて、次の第3回研修の資料として提出するように求めた。

## (3) 第3回研修

平成20年1月28日に実施した第3回研修では、受講者が勤務校での1年間の取組の成果と課題や次年度に向けた提案をまとめた実践レポートの内容を互いに報告しあった。そして、各自の実践の成果と課題を互いに共有することで自校の取組へのヒントを得ることをねらいとした演習・協議を行った。また、講師の兵庫教育大学大学院 佐藤真教授にも、そのレポートを事前に提示し、講義「教科研修リーダーの果たすべき役割」の中で各レポートについて具体的な講評が行われた。

講義では、レポートの講評のあと、研究講座全体のまとめとして、「中核的・指導的な役割を果たす教員」を中心に、学校が組織的に校内授業研究を活性化させ、「全教員の指導力や授業力を向上させる」ことの必要性やその進め方について、講義資料を示しながら説明がなされた<sup>6)</sup>。

## 4 「平成19年度 高等学校 教科研修リーダー研究講座」の成果と課題

当所では、各研修講座の終了時に、受講者に対して、研修受講後の感想・意見を記述式のアンケートで調査している。また複数回研修を実施する講座では、研修受講後の勤務校における研修効果を知るために、受講者に対して「前回の研修効果」についてのアンケート調査を実施している。当研究講座

においては、第2回研修の際に、前回の第1回で研修した内容が「勤務校での教育活動・実践に役立ったか」、また「教員としての資質向上にプラスになったか」という項目について質問紙によるアンケート調査を実施した。同様に、前回の第2回研修の勤務校における研修効果について、アンケート調査を実施した。

本研究では、3回実施した各研修の終了時に受講者に対して実施したアンケート調査から得られたデータや受講者の感想・意見、研修受講後に勤務校で実践した授業研究の取組をそれぞれの受講者がまとめた実践レポートの内容の分析をとおり、当研究講座の成果と課題を整理することにより、効果的な研修プログラムについて考察する。

表1 「前回の研修効果」(当所受講アンケートより)

| 評価項目 |             | 5     | 4     | 3     | 2  | 1  |
|------|-------------|-------|-------|-------|----|----|
| 第1回  | 教育活動・実践への効果 | 22.2% | 77.8% | 0%    | 0% | 0% |
|      | 資質向上に関する効果  | 22.2% | 72.2% | 5.6%  | 0% | 0% |
| 第2回  | 教育活動・実践への効果 | 22.2% | 66.7% | 11.1% | 0% | 0% |
|      | 資質向上に関する効果  | 22.2% | 77.8% | 0%    | 0% | 0% |

(5:非常によい、4:よい、3:普通、2:あまりよくない、1:よくない)

## (1) 勤務校における実践への研修効果

表1は、「前回の研修効果」についてのアンケート調査の結果を集計したものである。

受講者の大半が「非常によい」「よい」と回答しており、受講者は、研修内容が勤務校における教育活動や教育実践、また教員としての資質向上に関して、全体的に研修効果が高かったと評価している。すなわち、このアンケート調査の結果から、受講者は「勤務校での教育活動・実践」として行った授業研究の取組に対して、当研究講座の研修内容が「役立った」と評価し、「教員としての資質向上にプラスになった」と評価しているということがわかる。

平成19年度の本研究講座は、3で述べたように、第1回は主として授業改善のための授業評価について、第2回は主として公開授業と授業研究会からなる具体的な校内授業研究の実施を研修内容とした。そこで、勤務校での教育活動・実践に対する研修効果が高かったと受講者が評価した理由を、「授業改善のための授業評価」「校内授業研究の実施」の2点から考察することとする。

### ア 授業改善のための授業評価

平成18年度に当所が実施した「確かな学力を育成する授業づくりをめざした中堅教員研修プログラムの開発研究」では、授業評価シートの作成をとおして、受講者は授業評価に対する意識を高め、授業分析や授業評価の知識と理解を深めたとしている<sup>7)</sup>。

本研究では、さらに一歩進めて、「平成19年度 高等学校 教科研修リーダー研究講座」の受講者が授業評価シートを作成し、作成した授業評価シートを校内で実施する授業研究で実際に活用することによって授業改善が推進されることを目指した。受講者は、作成した授業評価シートの効果的な活用方法を工夫するとともに、自校の生徒の実態や授業研究のやり方に合わせて授業評価シートを改良していくことで、目指す授業像を教員が共有し、授業評価の視点が明確になり、授業改善が推進されると考えた。

柳澤良明は、「授業評価に対して強い拒否感を抱いている教員は少なくない」と指摘する。そして、教員が授業評価に対して否定的な理由は、「授業評価が『したい評価』ではなく、『させられる評価』になっている」ためであり、「したい評価」とするためには、「教員自身が抱く『自分の授業に対する反応を知りたい』、『自分の授業に対する反応が気になる』という素朴な心情」に基づかなければならないと指摘している。

また、授業評価シートの項目に関しては、「学校が組織として存在する限り、各教員が全く異なる評価項目で、個人的に授業評価を行うのは適切ではない。共通に設定された項目に基づいて授業評価を行うことは必ず必要である」としながらも、「共通項目だけでは授業改善の意欲を高める授業評価は成立しない。…教員全員の授業を共通の観点から評価する共通項目と各教員の授業スタイルに応じて個々の観点から評価する個人項目から構成されることが必要である。この場合、個人項目は各教員が独自の工夫を凝らして取り組んだ授業に対する評価項目であることが必要である。」と述べている<sup>8)</sup>。

そこで当研究講座では、第1回研修の演習・協議「授業評価を生かした授業改善」で授業評価シートを作成するにあたり、自分の授業に対して「教員自身が抱く素朴な心情」に基づく「個人項目」と、学校教育目標の具体化を目指した「共通項目」を設定することとした。受講者は、まず「確かな学力をはぐくむ授業に必要な条件」について協議した。そのあと、「学校教育目標」から「自校のめざす生徒像」、そしてその生徒像を実現するために「自校のめざす授業像」を考えた。「自校のめざす授業像」は、授業で達成される具体的な生徒の行動、状態で記入することとした。その際、先に考えた「確かな学力をはぐくむ授業に必要な条件」を追加することで、「自校のめざす授業像」に修正を加えるように、講座担当者より指示が与えられた(図2)。

次に、「自校のめざす授業像」から、授業評価の項目を設定し、授業評価シートを作成した。その際、評価項目には、「どの教科にも共通の視点、または学校全体としての視点」と「教科に特有の視点、または本時の授業目標

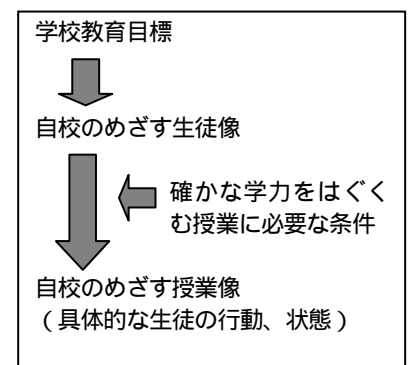


図2 学校教育目標の実現に向けた授業づくり

に特化した視点」の2つの視点を盛り込むこととした。さらに、授業評価シートは「自分の授業に対する反応を知りたい」という教員としての自然な思いを反映したもの、そして授業を実施した教員が授業改善への意欲を高めるものとなるように、指示が与えられた。

第1回研修で、受講者は、大学教員による講義「確かな学力をはぐくむ授業づくり」「授業力の向上をめざして」によって、授業研究を進めるにあたってそのよりどころとなる学力観や授業観についての視野を広げた。また、そのあとの授業評価シート作成のための演習・協議によって、授業改善の具体的な進め方についての理解を深めた。それが、研修受講後の勤務校における実践へとつながっていったと考えられる。受講者が勤務校において実践した授業研究の取組については、このあとで述べることとする。

#### イ 校内授業研究の実施

授業研究を進めていくにあたり、それぞれの教員がもっているめざす授業像があまりにも違うことが授業研究をむずかしくしていると指摘されている<sup>9)</sup>。そこで、当研究講座では、受講者が自校の授業研究を推進していくための具体的な方法の1つとして、授業評価シートの作成とその活用を受講者に示した。

第1回研修受講後に、受講者は授業評価シートの作成と活用についての研修内容を自校で実践に移した。受講者が中心となって、同僚教員と協力し、自校の実態に合わせた各校独自の授業評価シートを作成して、そのシートを活用した公開授業、授業研究会の企画・運営を行った。

表2は、第1回研修受講後に、授業評価シートの作成・活用についての成果と課題を、受講者が勤務校における実践のまとめとして提出したレポートから抜粋したものである。

表2 授業評価シートの作成・活用（レポート「実践のまとめ」より抜粋）

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>（成果）</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・授業を見学したあとの協議に役立てるものということを周知徹底した。</li><li>・授業評価シートには、自由記述欄を作って「本時のよかった点を5つ以上」「本時の疑問点、改善点を3つ以内」書いてもらうことにした。</li><li>・評価の観点を8つ設定し、評価の観点を絞って意見交換がやりやすいようにした。8つの観点から参考となる点を自由記述方式で記入してもらい、授業者の優れた点を共有することをねらいとした。</li><li>・授業者が純粋に聞いてみたい内容に対して評価してもらうこと。そして、評価の内容は今後の授業改善に役立てること。今後評価シートを多くの先生にも利用してもらえるようにすること。そのためには、内容は分かりやすく答えやすい質問であること。授業参観後すぐに記入できるものであること。評価シートの記入が参観者の足を遠のかせる結果にならないこと。生徒の学力向上につながるものであることを心かけた。</li><li>・何をもって良い授業とするかということが、評価する教員の教科、価値観、世代によってかなり違うということがわかった。それを数値化して表現することは難しく、数字で評価することに関しては抵抗感があった。表れた数字や記述の内容よりも、授業者自身がその内容を見て、どう分析するのが大事なのではないかと思った。</li></ul> |
| <p>（課題）</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・すべての授業で利用できるものを目指したが、あいまいでわかりにくく、うまく機能しなかった。</li><li>・当たり障りのない評価に終わってしまい、深く問題提起するような内容を伝える意見はほとんどなかった。</li><li>・教員にアンケートを実施したら、「外部の参観者が授業時間の一部を見たぐらいで授業のことを言われたくない」という意見が書かれていた。</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

授業評価シートには、どのような意図で作成するか、授業終了後にどう活用するかという点において、組織的な授業研究を推進するための重要ポイントが含まれている。また、作成段階で自校の生徒の姿を思い浮かべ、授業の様子を想定しながら検討を重ねて、その学校独自の授業評価シートを完成させることが、受講者にとって授業研究を進めていく第一歩となったということが、レポートから読み取ることができる。

また、レポートからは、授業評価シートの作成・活用をとおして、受講者に自校の目指す授業像や授業評価の視点が明確に意識され、授業研究の意義について教員の共通理解を図ろうとしていることがわかる。しかし、一方では、教員の専門教科や世代、各自のもつ価値観が異なるなかで授業研究を進めていくことのむずかしさをどう克服するかという課題も報告された。

表3は、自校の授業研究の成果と課題について、受講者がまとめたレポートから抜粋したものである。

表3 自校の授業研究の成果と課題（レポート「実践のまとめ」より抜粋）

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>（成果）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・公開授業週間の存在そのものが緊張感を生み、それだけで授業改善に役立っていると思う。良い刺激になり、活性化につながると思う。</li> <li>・全教科で学力向上に向けた取組を行い、研究授業を実施したことにより、今まで以上に取組に対する関心が高まり、学校全体として一つにまとまる雰囲気形成された。</li> <li>・授業を公開することで、教師に良い緊張感が生まれた。また、見られることで生徒も緊張感を持って授業に取り組むことができた。</li> <li>・見られているという意識から、「教材研究をより綿密にするようになった」「説明の仕方をよく吟味する癖がついた」「生徒の立場になって授業計画を立てるようになった」という声が教員から聞かれた。</li> <li>・本校の教員に従来あった、授業を「見せる・見られる」ことへの抵抗感は明らかに小さくなっている。また公開授業後に、教員同士が公開授業を巡って議論するシーンも見られるようになった。大きな成果である。</li> <li>・若手の先生とベテランの先生とが意見を交換しあう機会になった。互いの授業テクニックを高めるのに参考になった。</li> <li>・同じ教科の先生方の意見はもちろん、他教科の先生方からの意見も非常に参考になることが多かった。</li> <li>・授業者から、「自分の授業を見直す良いきっかけとなった」という意見が得られた。</li> <li>・参観者から、「生徒理解が進んだ」「自分の授業とは異なる生徒の姿を見て、一人一人の良さを生かすための授業の組み立てを考えるようになった」という意見が得られた。</li> </ul> |
| <p>（課題）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・授業公開を実施しても見学する人の数が少なく、授業者が授業について他の教員から評価を受ける機会がほとんどない。</li> <li>・教員から、「小テストの採点や準備で、空き時間に授業を見に行くのが大変である」という意見が出された。</li> <li>・「人の授業を見ていると、『自分ならこうするのに』とか『自分ならあんなやり方はしないが』といったことばかり頭に浮かんで、終わったあとの感想をその方に言ったり、書いたりすることが大変難しく、参観を遠慮させていただいた」という意見が出された。</li> <li>・授業を公開することへの抵抗感は払拭されたが、ややマンネリ化し、公開授業を見学する教員の数が減ってきた。</li> <li>・全職員に対して、「公開授業に関するアンケート」を行い、「概ね良好」との結果を得た。しかし、職員の授業力向上に対する意識がなくなると公開授業が形骸化していく可能性がある。</li> <li>・「公開授業に意味を感じているが、忙しく時間が無い」「公開授業に意味を感じない」という教員の意識改革をどう図るべきか。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                          |

受講者は、自校で取り組んだ授業研究について、授業改善、教員の意識改善、生徒への良い影響等を、取組の成果として指摘している。教科研修リーダーとして企画・運営した校内授業研究に対して、受講者は、一定の手ごたえを得ることができた。

しかし、一方で、校内授業研究の実施についての課題も明らかになった。授業を公開することへの教員の抵抗は少なくなったが、公開授業を実施しても参観する教員が少ない。したがって、授業評価による授業改善が思うように進まないというものである。多くの教員が授業を公開する機会を設定することが授業研究の取組の第一歩ではあるが、公開授業を授業改善や授業改善に対する教員の意識向上へとどうつなげていくか、それが次の課題であると考えられる。

村上雅弘は、研修の効果と限界として、「研修は知識やスキルの習得の間ではあるが、定着の間ではない」とし、受講者には「研修で学んだことを現場で活用し、定着する努力が求められる」と述べている<sup>10)</sup>。そこで、受講者が研修で学んだことを勤務校で活用し、定着できるようにするためには、当所での研修と勤務校での実践を交互に行う研修プログラムが有効であると考えた。当研究講座では、受講者は、第1回研修で授業評価を生かした授業改善のスキルを学び、研修受講後には、研修内容を活用して勤務校で授業研究を実施した。そして、自校の授業研究の成果と課題を確認した。そのあとの第2回研修では、互いの取組の成果と課題を共有することで、勤務校における授業研究の推進に向けたヒントやアイデアを得ることをねらいとした演習・協議を研修内容に取り入れた。

## （2）研修の内容や形態の違いによる研修効果

### ア 受講者が企画・運営した校内研修を対象とした研修の実施

第1回研修と第2回研修の研修効果についての調査結果（表1）を比較すると、受講者からの評価に違いが見ら

れた。第1回研修については、「教育活動・実践への効果」がより高く、第2回研修については、「資質向上に関する効果」の方がより高いという結果が得られた。それは、第1回研修と第2回研修の実施形態や実施内容の違いからくるものであると考えられる。

第1回研修は、当所を会場として、確かな学力をはぐくむ授業づくりについて理解を深めるための講義、授業評価を生かした授業改善の進め方についての演習、協議等を実施した。そこでは、授業改善を組織的に推進するために、ミドルリーダーとして身に付けおくべき知識やスキルを中心に研修を行った。4(1)アで述べた授業改善のための授業評価の進め方についての研修等がそれである。受講者は、研修受講後に、研修内容を自校での実践に生かすことができたために、「教育活動・実践への効果」が高かったという評価をしたと考えられる。

それに対して、第2回研修では、受講者の勤務校を会場として設定し、その受講者が実際に自校の校内研修として公開授業と授業研究会の企画・運営を行った。そして、その受講者が企画・運営した公開授業と授業研究会からなる校内研修を対象として「効果的な授業研究会」の企画・運営について、演習・協議を行い研修したのである。受講者自身が企画・運営する校内研修そのものを対象とした研修を実施したわけである。心理学では、「認知についての認知、すなわち私たちの行う認知活動を対象化してとらえる」ことを「メタ認知」という<sup>11)</sup>が、今回実施した研修をあえて呼ぶなら「メタ研修」ということができる。

上記のような内容で研修を実施するにあたり、当該校の受講者には、自らが研究授業をするのではなく、同僚に公開授業の実施と参観、授業研究会への参加を呼びかけること、自らが効果的だと思う方法で授業研究会を運営すること、を依頼した。講座担当者は、こちらのねらいをしっかりと理解してもらうため、その受講者と頻繁に連絡を取った。また、その受講者には、実施した公開授業、授業研究会の企画・運営について自らのリーダーとしての取組をまとめて、「公開授業、授業研究会実施上の工夫」と題した実践発表を求めた。表4は、その実践発表の内容の要点をまとめたものである。

実際の校内研修を対象とした研修を実施することにより、実践発表、公開授業、授業研究会のあとに実施した演習・協議「校内研修の改善の視点と取組」は、より具体的で活発なものとなった。受講者からは、「実際に学校へ行ってみてもらうことが刺激になった」「校内研修の実施について悩んでいたことに対するヒントが得られた」「教科研修リーダーとしての仕事の重要性がよくわかった」「公開授業の実施方法が参考になった。本校でも取り入れたい」といった受講後の感想・意見が得られた。

勤務校における研修効果についての調査結果(表1)では、県立高等学校を会場に設定し、そこで受講者が実際に企画・運営した公開授業と授業研究会からなる校内研修を対象とした研修を実施した第2回研修について、受講者は「資質向上に関する効果」が高かったと評価している。その理由として、受講者の一人が企画・運営した実際の校内研修を対象として研修を実施することが、授業研究を組織的に推進するミドルリーダーとしての自覚と資質の向上を図るうえで効果的であったと考えられる。

表5は、受講者が実践をまとめたレポートから抜粋したものである。受講者は、同僚教員とのコミュニケーションの重要性や職場の活性化、組織的な取組の必要性など、リーダーとしての自覚を高めていることがわかる。

表4 実践発表の内容(要点)

- ・授業研究を組織的に推進する要諦は、無理をしない、組織づくり、汗をかく、話すこと、の4つである。
- ・人は理屈で納得するが、感情で動くものである。授業改善は誰もが反対できない「正論」だ。しかし、反対がないから賛成であるというわけではない。だから長いスパンで少しずつ行い無理をしないことである。
- ・研修に対する個々の価値観の違いもあるが、それを克服するのが組織づくりである。
- ・共感者を作るためには、リーダーが汗をかくことである。また、話すこと。

表5 教科研修リーダーとしての取組(実践のまとめより抜粋)

- ・本校において「授業を見せ合う→授業について語り合う→組織としての気づき→指導の質の向上・授業改善」の流れが自然に行われるためには、組織作りのための教員の相互理解、人間関係の構築、適切なテーマの設定、生徒からの授業評価の3点が必要だと考えている。
- ・職場には様々な価値観を持つ教員があり、「教師の研修は自らやるもの=自主研修が主である」という考え方がまだまだ多い中で、授業改善・学力向上という目標に向けてすべての教員が積極的に取り組むことのできる枠組みを用意することが、大変困難なことであると痛感した。

- ・どんな取組も職場の人間関係が大きく影響する。日頃からのコミュニケーションで理解し合い負担を共有する姿勢が周囲の協力を得る要素である。したがって、学校でのリーダーの資質としては協調性・明朗・責任感などが重要である。自ら汗をかくことが大切である。
- ・これまでどうしても委員長である自分がやってしまい、一人で背負い込んで考え、判断するケースが多かった。この反省から副委員長ポストを設け、その副委員長にまず相談することにした。責任の分散と同時に責任の共有である。そうすることで委員長一人が推進しているのではないという形をとることに意味があると考えた。個人の取組ではないので、誰が担当してもできるように組織的に運営するシステムの確立が肝要である。

## イ ワークショップ型の研修を取り入れた演習・協議

村上は、ワークショップとは、「何かについて学ぶとき、先生や講師から一方的に話を聞いたり、ただテキストや教材を読んだりするだけでなく、その場に参加した参加者同士がお互いに語り合い学び合うシステムである」と述べている。そして、「『受身的』に参加していた研修」が、ワークショップ型にすることによって、「潜在化していた課題意識が表出し、自発的な参加」となり、「学びの自発性が自分事としての意識を生み、自ずと個人の実践から生まれ出た課題・問題への解決を見いだしていくという形になる」と述べている。

また、ワークショップには、次のような効果が期待できるとも述べている<sup>12)</sup>。

- ・ひとりひとりのもっている知恵や力、情報を持ち寄り、相互に関わり合う中でそれが大きな力となる。様々な違った個性や経験をもった者が集まり、多様な違いを活かし、大きな力に変えていくことができる。
- ・個人の中だけで蓄積している閉じた知識を、ワークショップをとおして問い直すことができ、修正したり更新したりすることができる。
- ・課題について、自分ならこうするというそれぞれのもつ知識や経験から個々の具体案を出し合い、協同的に解決に向けての方策を探ることができる。

上記のような研修効果をねらって、当研究講座で実施した演習・協議では、小グループに分かれて付箋や模造紙を活用してアイデアの構造化を図りながら協議や発表を進めるなど、ワークショップ型の研修形態を取り入れた。具体的な進め方については、高橋誠（1999）に示されている問題解決の手法を参考にした。ワークショップ型研修の一例として、第3回研修で実施した演習・協議「組織力を活用した授業研究の在り方 - 自校での実践をとおして - 」の進め方は次のとおりである。

自校での実践の報告と質疑応答：4～5人の小グループに分かれて、自校での実践をグループ内で発表し、その内容について質疑応答を行った。

グループ協議とポスター作成：各自の発表内容をふまえて、「組織力を活用した授業研究の在り方」について共通した意見、優れた取組、解決すべき課題等をいくつかに焦点化し、それらを各グループから全体への提案としてまとめた。各グループからの提案は、模造紙にカラーペンを使って構造的に書き込んだ。

ポスタープレゼンテーションと協議：模造紙を全体に示しながら、グループごとにプレゼンテーションを行った。他のグループのプレゼンテーションの内容について、良い点、わかりにくい点、改善すべき点等を付箋に書き込み、プレゼンテーションごとにその付箋を各グループの模造紙に貼り付けた。すべてのプレゼンテーションが終了したあとで、自分の班の模造紙に貼り付けられた付箋の内容についてグループで協議を行った。

表6は、当研究講座で実施したワークショップ型研修での活動の内容と受講者の感想・意見をまとめたものである。なお、感想・意見は、研修受講後に実施した記述式のアンケート調査で得られたものである。

受講者は、ワークショップ型の研修をとおして、研修内容の理解を深めた。また、ワークショップ型研修の手法自体に興味を持った受講者もいた。グループ協議や全体協議をとおして、他の受講者と意見交換を行うことで、情



図3 ワークショップ型の研修

報の共有化が図られた。ワークシートや模造紙を使って意見や提案を発表することで、自分の考えをまとめたり、自分の実践について再認識することができたという意見が得られた。さらに、他の受講者との協働的な活動をとおり、実践への意欲の向上も見られるなど、村上のいうワークショップ型研修の効果を確認することができたと考えられる。

表6 ワークショップ型研修の活動内容と受講者の感想・意見

| ワークショップ型の研修で受講者が行った活動                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・自分の考えやグループの意見をワークシートに記入したり、キーワードにまとめて発表する。</li> <li>・小グループでKJ法等を使って協議を行い、意見等を分類し、共通点や相違点を焦点化してまとめる。</li> <li>・理解したことや伝えたいことを他の受講者にわかりやすく模造紙等に図示したりする。</li> <li>・ホワイトボード等に要点を板書し、それを使って全体に説明をする。</li> <li>・キーワードや図を記入した模造紙を示しながら、プレゼンテーションをする。</li> <li>・発表やプレゼンテーションに対する自分の意見を付箋に書くなどして、他の受講者に伝える。</li> <li>・他の受講者や他のグループから出された意見等について討議する。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 受講後の感想、意見                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <p>(研修内容の理解、手法の理解)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・具体的にいろいろな角度から授業研究について考えることができた。</li> <li>・授業研究会を実施するうえで参考になることが多かった。</li> <li>・教科研修リーダーとしての仕事の重要性がよくわかった。</li> <li>・具体的な作業をとおり講座が行われたのがよかった。</li> <li>・グループ活動など、よく工夫がされていた。本音で話をすることができた。</li> </ul> <p>(相互評価、成果の共有)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・いろいろな先生から、それぞれの学校の取組を具体的に聞くことができてよかった。</li> <li>・1年間実践する中で疑問に感じた点を、演習・協議で互いに話し合えたことが参考となった。</li> <li>・意見をまとめ上げていく過程で、問題点がはっきりしていったことが良かった。</li> <li>・授業研究を推進する教科研修リーダーとして、同じ悩みを持つ先生方と話ができて、たくさんのヒントを得た。</li> </ul> <p>(自己理解)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自校の取組の足りないところを、別の視点から捉えることができた。</li> <li>・校内研修について、いろいろ悩んでいたことに少しヒントが得られた。</li> <li>・他の先生方のモチベーションの高さに驚いた。</li> <li>・一年間のまとめができて大変良かった。</li> </ul> <p>(意欲の向上)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・教科研修リーダーとして、受講者が互いに抱えている問題点を出し合い検討する中で、明かりが見えてきた気がする。</li> <li>・校内研修が根づくようにがんばりたい。</li> </ul> |

## 5 効果的な研修プログラムに向けて

「平成19年度 高等学校 教科研修リーダー研究講座」では、教科研修リーダーに必要とされる、確かな学力をはぐくむ授業づくりについての知識や授業評価を生かした授業改善のスキルの習得と、同僚教員とのコミュニケーションを積極的にとりながら自校の実態に応じて組織的な授業改善の取組を実施するミドルリーダーとしての資質の向上について取り組んだ。

本研究講座の成果と課題についての考察から、校内授業研究を組織的に推進するミドルリーダーの育成を目指した研修プログラムを作成する上で、その内容に取り入れれば効果的であると考えられる3つの要素として、「研修と勤務校での実践との有機的な連携」「ワークショップ型研修の実施」「『メタ研修』の実施」を提案する。

### (1) 研修と勤務校での実践との有機的な連携

実施したアンケート調査の結果や勤務校での実践をまとめたレポートに見られた受講者の意見からは、3、4での考察から、当所の研究講座で行った研修内容を自校の実態に即して実践できるように、研修と勤務校での実践とを連携させることにより、受講者が、研修効果が高かったと評価したと考えられる。当所の研究講座で行った研修内容と受講者の勤務校における実践とを有機的に連携させることによって高い研修効果が期待できる。勤務校での実践と有機的に連携する研修プログラムには以下の視点が必要であると考えられる。

#### 勤務校における実践を支援するための研修

たとえば、授業研究についての理論や知識、授業改善を図るための具体的なスキル等についての理解と習得を目的とした研修である。

#### 勤務校における実践を評価する研修

たとえば、実践をまとめることによる自己評価、それを発表することによる受講者同士の相互評価、大学教員等の専門家による評価等、実践したことについて多面的な評価を得ることができる、実践を改善していく手がかりが得られる研修である。

#### 勤務校における実践を、他の受講者と互いに共有できる研修

たとえば、他の受講者との協議をとおして、互いの実践の共通点や相違点を比較し、その成果や課題、アイデアやヒントを共有できる研修である。

#### 勤務校における次の実践に向けた意欲を高める研修

たとえば、リーダーとしての成功や失敗、工夫や苦労等についての率直な意見交換等をとおして、受講者同士が、次の段階へ向けた実践意欲を喚起する研修である。

### (2) ワークショップ型研修の実施

4(2)イで考察したように、当研究講座では、小グループで協議すること、ワークシートや模造紙に考えをまとめること、考えをまとめた模造紙等を示しながらプレゼンテーションをすること、他の受講者の発表を聞いたり話し合ったりすること等の活動をとおして、自分の考えがまとまった、研修内容の理解が深まった、他の受講者との協議から実践へのヒントが得られた等のワークショップ型研修の効果が認められた。

ワークショップ型研修の実施によって、受講者は、学校の実態は異なるものの、授業研究を推進するリーダーとして同じ悩みを持つ他の受講者と相互に関わり合う中で、自校の取組を他の視点からとらえなおし、次の実践に向けたヒントを得ている。また、校内授業研究の課題について、意見を出し合い検討するなかで、「他の受講者のモチベーションの高さに驚いた」「校内研修が自校で根づくようにがんばりたい」という感想・意見にあるように、受講者は、取組への意欲の向上が見られた。以上のことから、校内授業研究を組織的に推進するミドルリーダーとしての資質・能力の向上を図るための研修プログラムでは、ワークショップ型研修の実施が効果的であるとする。

### (3) 「メタ研修」の実施

ミドルリーダーとしての資質・能力の向上を図るための研修では、研修受講者自らが研究授業をするのではなく、自らが効果的だと思う方法で授業研究会を企画・運営し、その実践と手法を俎上にあげて研修することが有効である。4(2)アで考察したように、県立高等学校を会場に設定し、そこで受講者が実際に企画・運営した公開授業と授業研究会からなる校内研修を対象とした研修、すなわち「メタ研修」の実施は、校内授業研究を組織的に推進するミドルリーダーの果たすべき役割が具体的に理解でき、受講者から「資質向上に関する効果」が高かったという評価につながったと考えられる。

「メタ研修」の実施により、自分と同じリーダーの立場で授業研究を実践する他の受講者の取組を直接体験することで、受講者は、授業研究を推進するリーダーとしての取組の成果や課題を共有することができた。また、校内授業研究を組織的に推進するリーダー同士が、取組をとおした具体的な協議をとおして、リーダーとしてのやりがいや悩みに共感する貴重な機会になったという受講後の感想・意見が得られた。以上のことから、校内授業研究を組織的に推進するミドルリーダーとしての資質・能力の向上を図るための研修プログラムでは、「メタ研修」の実施が効果的であるとする。

### おわりに

公開授業や授業研究会を企画し、多くの教員が授業を公開したり参観したりする機会を設定することが授業研究の取組の第一歩である。そして、実施した公開授業や授業研究会から授業改善に対する教員の意識向上へとつなげていくことが次の課題である。生徒の学ぶ意欲を高め、確かな学力をはぐくむ授業づくりには、公開された授業を

もとに、授業者と参観者が共に授業改善の視点を得られるような授業研究会の実施が必要である。

本来教員は、自分の授業に対する生徒の反応が気になるものである。また、授業のあとには、知らず知らずに自分の授業の振り返りを行っている。自分の授業をより良いものにしていきたくない教員はいない。そんな教員の心情に基づいた授業研究会を実施することができれば、きっと授業改善への手ごたえを実感することができる有意義な校内授業研究となるだろう。

自校の実態に応じた効果的な授業研究を、教員同士がコミュニケーションをとりながら組織的に推進することができるミドルリーダーへの期待は大きい。校内授業研究を組織的に推進するミドルリーダーの育成を目指して、本研究で提案した3つの要素を取り入れた効果的な研修プログラムの開発研究を行い、生徒の学力向上と学校の活性化に寄与したい。

注)

- 1) 稲垣忠彦『授業を変えるために—カンファレンスのすすめ—』, 国土社, 1986, pp.147-148
- 2) 門脇千里、山田潔、長谷川宏、高橋信之、魚井和彦「確かな学力を育成する授業づくりをめざした中堅教員研修プログラムの開発研究—授業研究を組織的に推進するために—」『研究紀要第117集』, 兵庫県立教育研修所, 2007, pp.35-42
- 3) マネジメント研修カリキュラム等開発会議『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)』, 文部科学省, 2005, p.0-1-16, 17
- 4) 田中耕治編著『よくわかる授業論』, ミネルヴァ書房, 2007, p.169
- 5) 田中耕治編著 前掲書, ミネルヴァ書房, 2007, p.169
- 6) 佐藤真「研究主任の実務と課題」『はるか』2007, 4月号, ぎょうせい, p.13, 47
- 7) 門脇千里、山田潔、長谷川宏、高橋信之、魚井和彦「確かな学力を育成する授業づくりをめざした中堅教員研修プログラムの開発研究—授業研究を組織的に推進するために—」『研究紀要第117集』, 兵庫県立教育研修所, 2007, p.35
- 8) 柳澤良明「授業評価の考え方—授業改善への意欲を高めるために—」『兵庫教育 No674』, 兵庫県教育委員会, 2007, pp.9-10
- 9) 奈須正裕編著『「学力向上・学習評価」研修』, 教育開発研究所, 2004, pp.70-71
- 10) 村川雅弘編著『授業にいかす 教師がいきる ワークショップ型研修のすすめ』, ぎょうせい, 2005, p.53
- 11) 森敏昭、秋田喜代美編集『教育評価重要用語 300 の基礎知識』, 明治図書, 2007, p.103
- 12) 村川雅弘編著 前掲書, pp.75-76

<参考文献>

- ・浅田匡、生田孝至、藤岡完治『成長する教師—教師学への誘い』, 金子書房, 1998
- ・稲垣忠彦、佐藤学『授業研究入門』, 岩波書店, 1996
- ・木岡一明編著『「学校組織マネジメント」研修』, 教育開発研究所, 2004
- ・佐藤真「授業改善を図る校内研修の在り方」『兵庫教育 No683』, 兵庫県教育委員会, 2008
- ・高橋誠『問題解決手法の知識 第2版』, 日本経済新聞社, 1999
- ・長瀬荘一『子どもが勉強したくなる授業の条件』, 明治図書, 2005
- ・中野民夫『ワークショップ - 新しい学びと創造の場 - 』, 岩波書店, 2001
- ・藤岡完治、澤本和子編『授業で成長する教師』, ぎょうせい, 1999
- ・『ひょうごの授業を充実させる視点と取組』, 学力向上ステップアップハイスクール推進協議会, 2007

<参考資料>

- ・平成19年度 高等学校 教科研修リーダー研究講座 受講アンケート
- ・平成19年度 高等学校 教科研修リーダー研究講座(第3回)研修資料「教科研修リーダーとしての取組」