

## 「学び続ける教師」を育む、学び合い高め合える教職員組織づくり

### －日常的な取組の意識化、最適化、活性化－

大上 由加里（京都市総合教育センター研究課 研究員）

Key Words : OJT、学び続ける教師、動機付け、学び合い、見える化、マネジメント

時代の変化とともに、学校現場の課題の複雑化や多様化が進み、教職員の業務量も増えている。そのような中でも、わたしたちは訪れる変化を前向きに受け止め、継続的に新しい知識や技能を学び続けることが必要である。しかし、多忙な日々の中で学び合い高め合う取組を進めることは時間的にも人員面でも難しい状況にある。このような状況で、これ以上何か新しい取組を導入することは、教職員の負担を増やす一方である。

そこで、各校の既存の取組に少しのしかけや工夫を加えることで最適化し、教職員同士で学び合い高め合える教職員組織づくりを進めることはできないかと考えた。今年度は、昨年度の研究で見いだした「OJTを有効に機能させる三つの要素（1）明確な課題の共有による全員の参画と動機付け（2）伝承や育成を意識した組織づくり（3）多様な学び合いの機会の設定」をもとに、各校の既存の取組についてこまめなDo、Check、Actionを繰り返しながら実践を進めた。その際「見える化」を意識的に行い、各教職員が学びの成果や課題を自覚し、日々の教育活動に生かせるように考えた。

実践を通して、学校長や各主任など中心となる人物の的確なマネジメントの下で行われた様々な取組から学び合いが生まれ、日常的に学び合い高め合う教職員組織づくりにつながっている様子が多く見られた。このように意図的な取組を繰り返すことで、日常的な学び合いが活性化すると考える。

# 目 次

## 第1章 研究主題について

- 第1節 求められている教職員像及び組織像  
…………… 1
- 第2節 昨年度の調査研究より
  - (1) 本市（京都市）のOJTの実態…………… 1
  - (2) 学校現場におけるOJTの捉え方の曖昧さから考えたこと…………… 2
- 第3節 研究の方向性
  - (1) 研究構想…………… 2
  - (2) 実践を進めるにあたって…………… 3
  - (3) 「見える化」の有効活用…………… 4

## 第2章 研究主題の達成に向けて

- 第1節 4校共通の進め方
  - (1) 実践計画…………… 5
  - (2) 実践記録シート…………… 5
  - (3) 教職員アンケート…………… 6
- 第2節 各研究協力校での進め方
  - (1) 研究協力校について…………… 7
  - (2) 各校の取組とOJTを有効に機能させる三つの要素の関わり…………… 7

## 第3章 研究実践の実際

- 第1節 A小学校での実践
  - (1) チームで行う授業改善…………… 10
  - (2) よりよいチームづくりのために〈教務主任のマネジメント〉…………… 11
- 第2節 B小学校での実践
  - (1) 系統性を意識した授業改善…………… 13
  - (2) より効果的な学び合いの場にするために〈各主任のファシリテーション〉…………… 14
- 第3節 C中学校での実践
  - (1) 教科会、学力向上委員会の内容の工夫…………… 15
  - (2) 全教職員の参画と動機付けのために〈学校長のマネジメント〉…………… 16

## 第4節 D中学校での実践

- (1) ワークショップ形式の学び合い…………… 17
- (2) 学びをつなげるために〈研究主任のマネジメント〉…………… 19

## 第4章 研究の成果と課題

- 第1節 教職員アンケートの結果及び教職員の姿から
  - (1) 取組の成果…………… 20
  - (2) 取組を進める上での課題…………… 22
- 第2節 学び合い高め合える教職員組織づくりを進めるために
  - (1) 的確なマネジメントの必要性…………… 23
  - (2) OJTを有効に機能させる三つの要素の効果…………… 23
- 第3節 研究のまとめ…………… 24

おわりに…………… 26

---

<研究担当> 大上 由加里（京都市総合教育センター研究課 研究員）

<研究協力校・研究協力員> 京都市立小学校 2校 3名  
京都市立中学校 2校 2名

# 第1章 研究主題について

## 第1節 求められている教職員像及び組織像

急激に変化する先行き不透明で予測困難な時代と言われる中で、学校教育を取り巻く環境は様々に変化している。例えば、ICTを活用した教育実践の充実、特別支援教育を受ける児童生徒の増加、教職員不足などが挙げられ、学校現場の課題の複雑化、多様化が進んでいる。それに伴い、教職員が抱える業務が増え、教職員の多忙化は進む一方である。

時代の変化に伴う学校教育を取り巻く環境の変化は、いつの時代も多かれ少なかれ起こり得るものである。そのような中で、教師や学校は、訪れる変化を前向きに受け止め、継続的に新しい知識や技能を学び続けていくことが必要である。令和4年に示された「公立の小学校等の校長及び教員としての資質の向上に関する指標の策定に関する指針」によると、

教員等の資質の向上を図るに当たっては、校内研修や授業研究などの「現場の経験」を重視した学びと様々な主体が行う校外研修とが最適な組合せにより実施されることが重要である。とりわけ、校内研修等は、それぞれの学校の教育課題に対応した協働的な学びを学校組織全体で行い、その成果を教職員間で共有することにより、学校の組織力を高め、効果的な学校教育活動の実施に資するものであり、校長のリーダーシップの下、より活性化していくことが求められる(1)

筆者により一部編集

とされている。また、今年度の本市の「学校教育の重点」においても、「教職員は学校現場で育つ」という考えの下、「教職員同士がお互いに学び合い、高め合えるような環境づくり」や「ミドルリーダーやベテラン等の育成」など校内体制の一層の充実が求められている(2)。また、「管理職やベテラン教職員が中心となり、豊富な経験に基づく熟練の知識や技能を、あらゆる場面で中堅・若手教職員に継承する(3)」とも示されている。

このように、校内での教職員同士の学び合いが教職員一人一人の資質能力と学校の組織力の向上を図る上で重要視されている。そこで、本研究では「社会の変化を捉えながら、主体的に学び続ける教職員」「教職員同士が学び合い高め合える教職員組織」を目指す教職員像、組織像とし、どのようにすれば校内で教職員同士の学び合い高め合いを進めることができるのか明らかにする。

## 第2節 昨年度の調査研究より

### (1) 本市（京都市）のOJTの実態

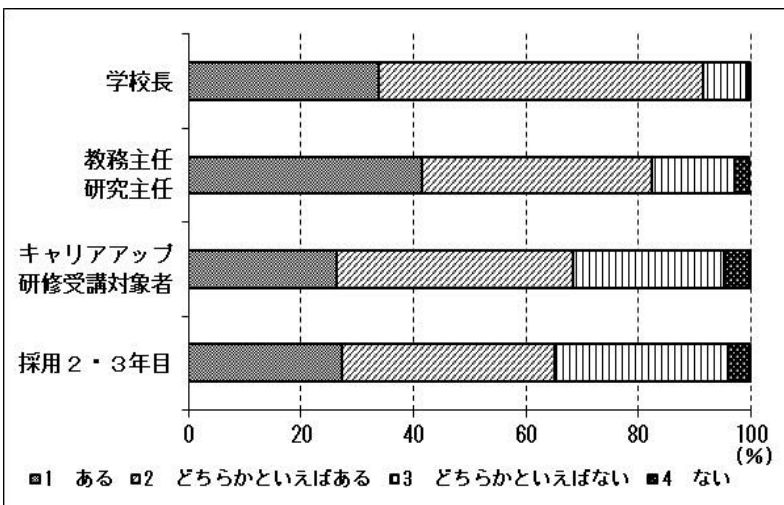


図1-1 OJTを意識した取組の有無

第1節で述べたように、校内での教職員同士の学び合いを通して教職員の資質能力や学校の組織力を高めることが重要視されてはいるものの、昨年度OJTに関する研究を始めた当初は、本市の学校現場でどのようにして教職員同士の学び合いが行われているのか定かではなかった。そこで、OJTの研究を始めるにあたって、まず本市の実態を把握する必要があると感じ、全市を対象にOJTに関するアンケートや聞き取り調査を実施した。その結果、各校によって、また、教職員の経験年数や立場によってOJTに対する意識や取組の度合に

表1-1 OJTを意識した取組を進めるにあたっての課題（複数回答可）  
\* 数値は割合（%）を示す

課題	取組がある、どちらかといえばある(911人)	取組がない、どちらかといえばない(279人)
個々の仕事が忙しくて余裕がない	72.6	74.2
新たな取組への負担感が大きい	38.7	47.0
どのように進めればよいか分からない	11.6	37.3
推進するリーダーがない	12.8	26.5
教職員間に教え合う雰囲気できていない	6.5	18.6
必要性を感じない	0.1	2.5
課題はない	9.4	1.8
その他	8.6	3.6

差が見られ（図1-1）、教職員同士が学び合い高め合える職場環境（時間、人材等）や学び合いの方法、組織づくりに課題があることがわかった（表1-1）。アンケートの内容や結果の詳細については、昨年度の論文を参照いただきたい（4）。

## （2）学校現場におけるOJTの捉え方の曖昧さから考えたこと

また、研究を進めていくにしたがって、学校現場におけるOJTの捉え方は人それぞれ異なり、曖昧であることがわかった。そのことが、学校現場でOJTがうまく機能していなかった要因の一つであると考えられる。OJT（On-the-Job-Training）は、「仕事の現場で実務に携わりながら業務に必要な知識・技能を習得させるもの」である（5）。企業では一般に、仕事を始めたばかりの新入社員に対して、先輩が仕事を通して業務に必要なことを教えるという意味合いが強いようである。学校現場でも、OJTは若手を育成するためだけのものと捉えている傾向が見られ、OJTに関する取組についてのアンケートでも「若手教職員対象の研修を実施している」という回答が最も多かった。

一方、アンケート調査から、独自にOJTに関する取組を工夫して実践している学校も複数見られた。その中から何校か訪問し、聞き取り調査を実施した。調査を通して、OJTの捉え方は学校によっても個人によっても異なっているが、どの捉え方も間違いではなく、自校の実態に合った方法で教職員同士の学び合いや高め合いを行っていくことが大切であると考えられるようになった。

OJTとは単に若手を育成するためだけのものではなく、教職員の経験年数や立場に関わらずお互いに学び合い高め合っていくものであり、教える側にも教えられる側にも学びがある。本研究では、「日々の教育活動を通じた教職員同士の学び合い高め合う取組」全てを学校現場におけるOJTと捉え、教職員の経験年数や立場に関係なく、全教職員で組織的に取り組んでいくことを大切にする。

## 第3節 研究の方向性

### （1）研究構想

昨年度実施した聞き取り調査等から、OJTを有効に機能させるためには、「学校長や各主任の的確なマネジメント」の下、次の三つの要素を含んだ取組を行っていくことが重要ではないかと考えた。

「OJTを有効に機能させる三つの要素」

- ① 明確な課題の共有による全員の参画と動機付け
- ② 伝承や育成を意識した組織づくり
- ③ 多様な学び合いの機会の設定

この「OJTを有効に機能させる三つの要素」を踏まえて、既存の取組にしかかけや工夫を加えて実践する。例えば学年会であれば、話す内容（テーマや検討事項等）の見直しや話し合いの持ち方（座席配置、時間配分等）の工夫などである。このような小さなしかかけや工夫を重ねて、既存の取組をより効果的に行っていくことは、どの学校でも実践できる持続可能なことであると考えられる（図1-2）。

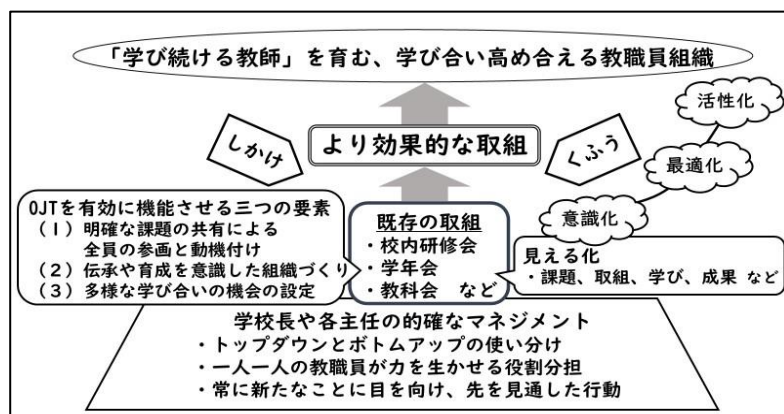


図1-2 研究構想図  
小・中 日常的なOJT 2

昨年度は、調査を中心に研究を進めてきた。今年度は、『学び続ける教師』を育む、学び合い高め合える教職員組織づくりー日常的な取組の意識化、最適化、活性化ー」をテーマに、昨年度の研究で見いだした「OJTを有効に機能させる三つの要素」やそれに関する様々な取組を各校で有効活用するにはどうすればよいか、実践を通して検証する。

## (2) 実践を進めるにあたって

「OJTを有効に機能させる三つの要素」を踏まえて既存の取組にしかけや工夫を加えて実践を進めるが、その際に意識的に取り組む点について次のように考えている。

### ①明確な課題の共有による全員の参画と動機付け

ここでいう明確な課題とは、学校教育目標や目指す子ども像についてのことである。筆者のこれまでの経験や同僚から聞いた話によると、学校教育目標や目指す子ども像は年度当初に学校長から書面で提示され、課題を共有することなく伝達に終わっていることが多い。一般に学校現場では、学校長や主任から提案された決定事項に基づいて取組を進めることが多いが、これでは教職員の主体的な参画意識は生まれにくいのではないだろうか。教職員が自ら取り組みたいという意思をもつためには、教職員一人一人が自校の教育課題や児童生徒のことを自分事として捉えることや、取組の目的や意図を理解しておく必要がある。そうするための手立て例を次の2つに分けて挙げる。

#### ○明確な課題の共有による全員の参画のために

まず、自校の課題は何で、その解決のためにどのようなことをするのかについて全教職員で話し合う。そうすることで、課題が与えられたものではなく自分たちで見いだしたものになり、より自分事として取り組みやすくなる。できれば、年度末の反省をする際に次年度の教育目標や目指す子ども像について話し合い、年度当初に全教職員で共有し、年度途中に確認しながら進めることが望ましい。

各取組についても、その都度目的や意図、内容の共有や、振り返りを行うことで、教職員の参画意識が高まるのではないだろうか。本研究では、その手助けとなるツールとして実践記録シートや教科会シート等を使用する。シートについては第2章で述べる。

#### ○動機付けのために

動機付けの方法としては、

- ・教職員の能力に応じて適切な役割を任せる
- ・各教職員の努力や成果を他の教職員や保護者、児童生徒に伝える
- ・全国学力・学習状況調査や京都市小中一貫学習支援プログラム等、児童生徒の成長を表す客観的な結果を示す

などが考えられる。自分が組織の一員として必要とされたり、他者から認められたりすることは、仕事の意欲向上につながる。役割を任せることは、一人に仕事を任せきりにすることではない。任された者が仕事を進めやすいように、一緒に話し合ったり支え合ったりできる仲間が必要である。仲間がいることで更に意欲が向上し、周りにもよい影響を与えるのではないだろうか。また、「やってみたい、おもしろそう」と思える取組を提案したりアイデアを募ったりして実施することも動機付けになると考える。

### ②伝承や育成を意識した組織づくり

教職員の忙しさの要因の一つとして挙げられるのが、校務分掌に関することである。初めて担当して何をしたらよいかのわからない、前年度までの引継ぎがないために一から提案文書を作らなければならないという状況は、これまでもよく見たり聞いたりしてきた。このような事態を防ぎ、着実に取組を伝承し、次代の育成を図るための手立て例を挙げる。

#### ○着実な伝承のために

次期主任候補を副主任にする。これは、年間を通して主任の様子を見たり、一緒に取り組んだりしながら仕事を引き継ぐ方法である。そうするためには、見通しをもった校内体制を組む必要がある。そのような体制が取りにくい場合には、取組を引き継いでほしい者に意識的に仕事を見せたり、手伝ってもらったりするという方法も考えられる。

○次代の育成を図るために

育てたい教職員と経験者でペアを組み、経験者が指導や支援を行う、いわゆるメンター制である。指導や支援をする側は、困ったときに助けるだけでなく、考えるきっかけや課題を与える。どのように成長してほしいのか、プランをもって指導や支援に当たることが大切である。そうすることで、よりよい指導や支援の在り方も受け継がれていく。

組織づくりの要となる学年配置や校務分掌等の校内体制については、学校長によってあらゆる面を考慮し、意図的に行われているとは思いますが、人員や全体のバランス等の関係で必ずしも理想的な校内体制が組めるとは限らない。そのような場合であっても、仕事内容の精選や取組の関連付けを行うなど、既存の体制をうまく活用する方法を見いだしながら、全教職員でよりよい組織づくりを行っていくことが大切である。

### ③多様な学び合いの機会の設定

学びたくても時間がない、参加した研修が自分の思っていたものではなかったという経験はないだろうか。本研究では、校内の人材を生かした様々な学び合いの機会の設定を提案し、その効果を検証する。

例えば、研修会や研究会のような全員参加のフォーマルなものだけでなく、個人のニーズに応じて気軽に参加できる学習会のようなものを設定し、実施する。本来なら、互いに声を掛け合って自然発生的に実施されることが理想ではあるが、初めからそうなることは難しい。個人のニーズを把握したり、会を設定したりするまとめ役が必要である。教務主任や研究主任だけでなく、内容によって学年主任や各主任に分担すると、各主任のコーディネート力が向上するだけでなく、一人あたりの負担軽減にもなる。

以上の「OJTを有効に機能させる三つの要素」を踏まえて「学び合い高め合う教職員組織づくり」を進めるためには、土台となる「学校長や各主任の的確なマネジメント」が欠かせないと考えている。各取組において、学校長や各主任がどのような行動や働きかけをしているのかについても注目しながら研究を進める。

#### (3)「見える化」の有効活用

ここでいう「見える化」とは、単に見える形にして示す可視化という意味ではない。学びの成果や課題等を可視化し、意識して活用することまでを意味する。実践を進める上で常に意識して取り組みたいことがこの「見える化」である。

研修会等で熱心に話し合ったり、学んだことをメモしたりし、その場では「明日からの授業や活動に生かそう」という思いをもつが、実際には学んだことを生かしきれていないという経験はないだろうか。多忙な中で貴重な時間を使って学び、生み出した意見やアイデアを日常の授業や活動に生かし、次の取組へとつなげるために「見える化」を有効活用する。そうすることで、日常的な取組の「意識化、最適化、活性化」を図っていく。

例えば、研修会や学習会、教科会等の目的や内容、成果や課題等をシートに記録したり、グループ協議等で話し合った内容を掲示したりして共有する。そうすることで、常に学んだことを意識しながら取り組むことができる。また、成果や課題を定期的に振り返りながら取り組むことで、内容がよりよいものへと改良され、その都度「最適化」されていく。これを継続することで、既存の取組がより効果的な取組へと発展し、校内で「活性化」される。これが、本研究でねらう「日常的な取組の意識化、最適化、活性化」の形である。

本研究で最終的に目指しているのは、どの学校でも誰でも取り組めるような持続可能なしかけや工夫を広め、各校で意識的に取り組まれることで、教職員同士の学び合いや高め合いが推進されることである。そうすることで、教職員の資質能力や学校の組織力が高まり、児童生徒の資質・能力の向上にもつながると考える。各校の様々な実態に応じて取り組むことができるように、なるべく多様な事例を集め、各校のしかけや工夫、取組に共通する汎用的なことや普遍的なことをまとめて発信する。

- (1) 文部科学省『公立の小学校等の校長及び教員としての資質の向上に関する指標の策定に関する指針』令和4.8.31 p.4
- (2) (3)京都市教育委員会『令和5年度 学校教育の重点』令和5.4 p.4
- (4) 京都市教育委員会 京都市総合教育センター『令和4年度研究紀要』令和5.3 pp.105-126
- (5) 『広辞苑 第五版』岩波書店 1998.11.11 p.342

## 第2章 研究主題の達成に向けて

### 第1節 4校共通の進め方

#### (1) 実践計画

4校の研究協力校での実践は、研究構想を踏まえ、図2-1のような手順でR-PDCAを意識しながら進める。

まず、研究協力校の現状や課題、学校教育目標等を知り、学校長や研究協力員との話し合いを経て核となる取組を決定する。次に、核となる取組に対してどのような工夫やしかけを行っていくか計画し、実施する。

1学期は、主に校内研究会や研修会への参加、授業の参観、アンケートの実施を通して学校や教職員の実態を把握しつつ、取組の中で教職員一人一人がもっと意識した方がよいと思われる点(見える化ポイント)などを探る。そして、夏季休業中に1学期の振り返りとアンケートから見えてきたことを踏まえて、今後の取組の進め方について学校長や研究協力員と話し合い、2学期以降に実施する。なお、各取組に対する振り返りはその都度行い、常によりよいものへ「最適化」しながら進めるようにする。

#### (2) 実践記録シート

既存の取組をより効果的な取組へと発展させるための手立てとして、実践記録シート(図2-2)を使用する。実践記録シートには、取組の効果を検証することと、記録を蓄積して取組の内容を継承するという2つの役割がある。実践を進める際は、実践記録シートを使用し、筆者が各取組の成果や課題、見える化ポイントなどを記録する。そして、記録をもとに研究協力員や各取組の担当者と内容や進め方について振り返り、評価をして次へ生かせるようにする。また、どの取組でも共通のシートを使って記録していくことで、誰が見ても理解しやすく、同じ視点で評価することができるという利点もある。

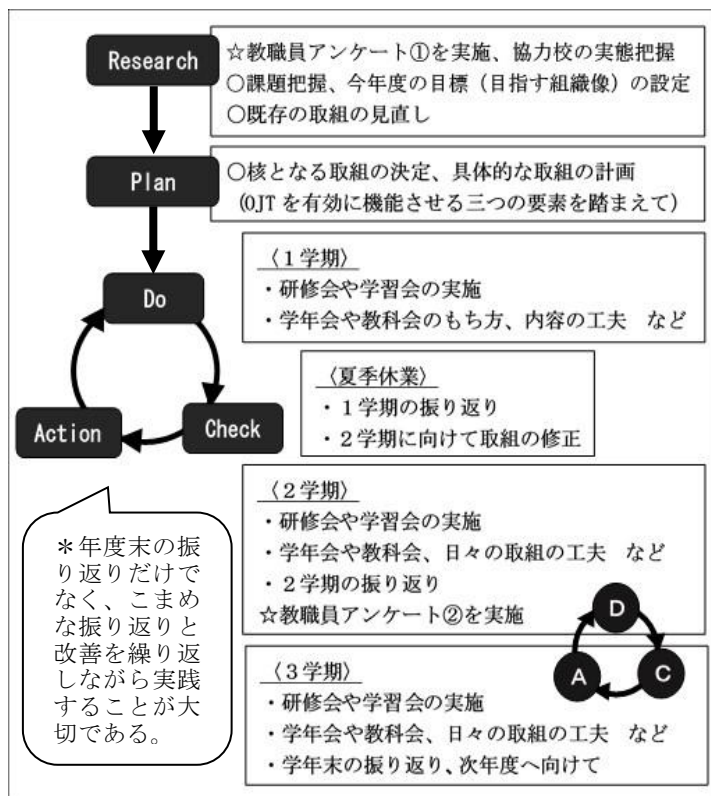


図2-1 実践計画

□□学校		R5.O.△		
取組名	担当者			
概要(目的、方法等) ☆ ○				
概要(目的、方法等)				
〈授業授業〉				
授業者の様子(行動、発言等)		気づき等		
授業者の様子(行動、発言等)		気づき等		
〈協議会〉				
流れ	担当者の様子(行動、発言等)	参加者の様子(行動、発言等)	気づき等	
協議会の流れ、内容(担当者や参加者の行動、発言等)			気づき等	
見える化(意識化)ポイント		ブラッシュアップポイント		
〈振り返り〉担当者への聞き取り				
	そう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	そう思わない
時間や目的、内容は適切であった	4	3	2	1
計画どおり(こ進められた)	4			1
教職員一人一人が主体的に取り組んでいた				1
得るものや学びがあった	4			1
今後も継続すべきである	4	3	2	1
担当者感想(聞き取り)				
担当者感想(聞き取り)				

図2-2 実践記録シート(例)

いずれは、実践記録シートまたはそれを更に改良したシートを、各校の取組の担当者が記入し活用することをねらっている。

### (3) 教職員アンケート

実践を進めるにあたって、7月と12月に教職員アンケートを実施する。目的は、研究協力校の教職員の実態や組織の様子を把握して取組に生かすためと、実践の前後で比較して教職員や組織の変容を確かめるためである。

表2-1 4校共通のアンケート項目

\*選択肢と記述により実施

<p>① 仕事に関する資質能力の向上を図るために、日頃から取り組んでいることはありますか。          1 ある 2 どちらかといえばある 3 どちらかといえばない 4 ない          1、2→どのようなことですか。 3、4→それはなぜですか。</p> <p>② 仕事に関することで学びたいことや困ったことがあるとき、自校の教職員に相談をしていますか。          1 している 2 どちらかといえばしている 3 どちらかといえばしていない 4 していない          1、2→誰に相談をすることが多いですか。          3、4→それはなぜですか。*複数回答可          1 どちらかといえば自分が忙しくて時間が取れない          2 どちらかといえば相手が忙しくて時間が取れない          3 話しかけにくい雰囲気相手が相手にある 4 相談しにくい雰囲気が職場にある          5 何を相談したらよいか分からない 6 その他</p> <p>③ 日頃、自校の教職員に教えたり、相談に乗ったりしていますか。          1 している 2 どちらかといえばしている 3 どちらかといえばしていない 4 していない          1、2→主に誰に教えたり、相談されたりすることが多いですか。 3、4→それはなぜですか。</p> <p>④ 校内に、自身のモデルや憧れとなる教職員はいますか。          1 複数人いる 2 一人はいる 3 いない</p> <p>⑤ 貴校の学校教育目標や課題、それに対する取組の方向性等を日頃から意識して仕事をしていますか。          1 している 2 どちらかといえばしている 3 どちらかといえばしていない 4 していない</p> <p>⑥ 校内の研修会や会議の場で自分の考えを話していますか。          1 話している 2 どちらかといえば話している 3 どちらかといえば話していない 4 話していない          3、4→それはなぜですか。*複数回答可          1 何を話したらよいか分からない 2 自分の考えを話す機会がない          3 話しにくい雰囲気がある 4 その他</p> <p>⑦ 研修会以外で、日常の仕事を通して自らの学びになっていると感じる場面(とき)はありますか。          1 ある 2 どちらかといえばある 3 どちらかといえばない 4 ない          1、2→どのような場面(とき)ですか。</p> <p>⑧ 日常の仕事を通して、教職員同士が学び合い高め合うことができていると思いますか。          1 そう思う 2 どちらかといえばそう思う 3 どちらかといえばそう思わない 4 そう思わない          1、2①→特にそう感じるのはどのような場面(とき)ですか。          1、2②→主にどのような資質能力が高まっていると思いますか。(選択肢を設けた学校もあり)          3、4→それはなぜですか。</p> <p>⑨ 校内でさらに教職員同士の学び合いや高め合いを進める場合、どのようなことが課題になると思いますか。*複数回答可          1 忙しくて時間が取れない 2 推進するリーダーがいない 3 教職員間に学び合う雰囲気がない          4 どのように進めればよいか分からない 5 課題はない 6 その他</p> <p>⑩ 校内でもっと学びたいことや知りたいことはありますか。          1 ある→どのようなことですか。 2 ない</p>
---



教職員アンケートは、研究協力校4校に共通する質問（表2-1）に各協力校独自の質問を必要に応じて3問程度追加したものをアンケート作成ソフトを使って作成し、各教職員に回答してもらう。協力校独自の質問については、自校の課題を踏まえて教職員に尋ねてみたいことを学校長や研究協力員に聞き取り、相談しながら作成した。共通する質問では、学び合いや高め合いを進めるにあたっての各教職員の意識や行動、職場の環境などについて尋ねるようにした。教職員アンケートの結果については第3、4章で述べる。

## 第2節 各研究協力校での進め方

### （1）研究協力校について

実践を進める研究協力校は、小学校2校、中学校2校の計4校である。小学校2校（A校、B校）については、昨年度聞き取り調査を実施しており、OJTに関して既に学校独自に取り組まれている学校である。中学校2校（C校、D校）については、今年度初めて協力していただく学校である。各校の概要を表2-2に示す。

表2-2 研究協力校の概要

	A小学校（A校）	B小学校（B校）	C中学校（C校）	D中学校（D校）
規模	1～4年生1クラス 5、6年生2クラス 育成学級2クラス	1～5年生3クラス 6年生4クラス 育成学級3クラス	1～3年3クラス 育成学級1クラス	1、2年生4クラス 3年生5クラス
教職員構成の特徴	ステージⅢ、Ⅳ*1の教職員が全体の約70%	ステージⅠ、Ⅱ、Ⅲの教職員が約30%ずつ	ステージⅣの教職員が全体の約25%（そのうち約70%が採用30年目以上）	ステージⅠ（講師を含む）の教職員全体の約33%
研究協力員の主な分掌	研究主任、 学力向上主任	研究主任	研究主任	研究主任
特に力を入れたこと	授業改善、学力向上	授業改善、学力向上	授業改善	授業づくり
核となる取組	チームで行う授業改善（研究協議会のもち方の工夫、内容の充実、協議内容を自分の授業に生かす）	学年間の系統性を意識した授業改善（研修会、学年会の内容の工夫と充実、学年の枠を越えた関わり）	教科会、学力向上委員会の内容の工夫（研修課題を提示、取り組んだことを記録し蓄積）	ワークショップ形式の学び合い（研修会のもち方、内容の工夫、小さな研修を数多く実施）

表2-2からもわかるように、各校の規模や教職員構成等の実態は様々である。しかし、特に力を入れたことについては、授業改善や学力向上と共通している。実態が異なる中で、どのようにすれば授業改善や学力向上を組織として推進することができるのか、4校それぞれに合うしかけや工夫を模索しながら取組を進めていく。そうすることで、同じような悩みを抱えている他の学校でも使えそうなしかけや工夫を見いだすことができるのではないかと考える。なお、核となる取組については、実践開始前に学校長や研究協力員と話し合っただけのものである。各校で実践する際には、教職員の実態や組織の現状に合わせて内容や方法を見直しながら進めるようにする。

### （2）各校の取組とOJTを有効に機能させる三つの要素の関わり

研究協力校4校共に授業改善あるいは学力向上を目指す、各校の実態によって核となる取組や実践の進め方は異なる。ここでは、各校の核となる取組の進め方や、各校の取組とOJTを有効に機能させる三つの要素との関わりについて述べる。

### ①チームで行う授業改善（A小学校）

A校は小規模校であるため、育成学級・低学年、中学年、高学年の3つの部会（ファミリー部会）を中心に取組を進めている。その他にも各プロジェクトの長による話し合い（ブラッシュアップライフ）や、担任をもっていない教職員同士で情報交換を行う定例会（しなやか会）など、各部会やチームでの話し合いが定期的に行われており、全教職員で全児童を見ようという意識が高い。

また、主な校務分掌では若手教職員とミドル、ベテランと言われる世代の教職員がペアを組んで取組を進めるメンター制を導入し、「伝承や育成を意識した組織づくり」が行われている。例えば、核となる取組である授業改善については、研究協力員である研究主任（採用11年目以上）と学力向上主任（採用5年目）が、校内研究や若手教職員が中心となって進める学びの場（学び愛くらぶ）の企画・運営を担当し、連携しながら進めている。A校では、校内研究会の際の研究協議会のもち方（グループ討議と全体討議のバランス、話し合いの視点の明確化など）の工夫や、自己の学びを「見える化」（記録に残す、他者と交流するなど）し、自分の授業や日々の教育活動に生かすための工夫などに取り組む。

なお、A校での全ての部会やチームのまとめ役を担っているのが教務主任である。研究協力員ではないが、組織づくりの要となる存在なので、組織力を高めるための工夫や細やかな配慮についても実践記録に残し、その効果を検証する。

### ②学年間の系統性を意識した授業改善（B小学校）

B校は各学年3～4クラスの比較的大きな教職員集団である。学力向上という明確な課題を全教職員で共有し、学年を中心にして取組が進められている。またB校では、第1章第3節（p.2、図1-2）で示した「学校長の的確なマネジメント」が教職員に適切に作用しており、基本方針をもとに各担当者が自分の役割を果たしている様子がうかがえる。例えば、今年度より新たに研修コーディネーターという校務分掌を設け、研修コーディネーターが、各主任に研修の企画・運営を働きかけている。そうすることで、全体の研修内容を精選し系統性をもたせて行いやすくなり、より効果的な学びの機会を設けることができる。

授業改善については研究主任と研修コーディネーターを中心に進められている。研究協議会では、以前から統合端末の学習支援ソフトを用いて気付きや学びを共有しながら話し合いを進めている。今回の実践では、学習支援ソフトに蓄積した研究協議会での学びを、学年会や毎回の研究協議会で振り返る機会をもち、授業に生かせるようにする。また、各学年の目指す姿を学年間の系統性がわかるように一覧にして「見える化」を図る。さらに長期休業中には、これまでの研究協議会で出た意見を整理し、各学年の目指す姿と学年間の系統性を見直し、2学期に向けて具体的な手立てを検討する。

この他にもB校では、若手教職員のための研修会（FT研修）が盛んで、校内研究会の後に若手教職員を中心に話し合う時間を設けたり、定期的に公開授業を行ったりしている。学年会でも丁寧に教材研究を行った上で互いに授業を見合うなど、日常的に「多様な学び合いの機会」が設定されている。その点についても、学び合い高め合える教職員組織づくりのポイントとして着目し、実践記録シートを使いながら検証する。

### ③教科会、学力向上委員会の内容の工夫（C中学校）

C校は、採用30年目以上の教職員が全体の約25%を占めており、授業や教育活動を進める上で教職員が大きな困りを抱えている様子はあまり見られない。それが故に、これまで特に一つ一つの取組をじっくり見直す機会がなく進められてきたという。今年度赴任された学校長は、学校現場の課題の複雑化や多様化を踏まえて取組を見直し、研究主任を中心に授業改善を進めようとしている。

授業改善の方法として、まず「学力向上委員会を核とした教科会の充実」を図る。これまで不定期に各教科独自に行われていた教科会を、共通のテーマを設定して必要感をもって実施する。共通のテーマに取り組み、各教科会で話し合われた「明確な課題を共有」することで、教職員一人一人が課題意識をもって授業改善に取り組むことをねらいとしている。そこで、教科会で話し合われたことを全教職員で共有したり、意識して取り組んだりしやすいように「教科会シート」の活用を提案する（図2-3）。シートに教科会の内容と授業改善に向けてやってみることを記録する欄を設け、段階を踏んで取り組めるよ

うにしている。

このように、スモールステップで取組を進めながら各教科の授業改善を図る。各教科での授業改善が進めば、いずれはカリキュラムマネジメントによる総合的な学習の時間の充実につなげ、更なる授業改善を目指す。

#### ④ワークショップ形式の学び合い（D中学校）

D校は採用5年目までの教職員が全体の約33%を占めており、授業や行事などに工夫を加えるという以前に、それ自体をどのように進めればよいかわからないというところに課題がある。これを踏まえ、研究協力員は、教職員みんなでチームとなって授業づくりを行っていききたいという強い思いをもっている。

核となる取組は、「ワークショップ形式の小さな学び合いの機会〈OJTプチ研修〉」をたくさん設けることである。例えば、授業の進め方や評価の仕方などについて、職員会議等の後に短時間で学ぶ機会を設定する。基本的に任意参加とし、個人の必要に応じて効果的・効率的に学び合うことができるようにする。

また、授業づくりに関するだけでなく、家庭訪問や三者懇談の仕方、合唱コンクールの指導方法など様々なテーマで学び合いの機会を設定する。この〈OJTプチ研修〉は、若手教職員の学びになるだけでなく、経験談を話したり方法を教えたりすることによって、先輩教職員も多くの気付きや学びが得られる。さらに、少人数の話しやすい雰囲気の中で行うことで、人間関係づくりや相談しやすい環境づくりにもつながる。初めは研究協力員である研究主任が中心となって研修の企画や進行をし、徐々にテーマによって担当者を替えたり、全教職員で学び合う機会を設けたりして教職員同士の学び合いの「活性化」を図る。

以上のような方法で、4校それぞれの実践を進める。核となる取組以外にも教職員の学び合い高め合う取組は日常的に行われているので、職員室の様子や教職員の行動の観察、各取組の参観及び参加等を通して「OJTを有効に機能させる三つの要素」との関わりを検証したり、より効果的な取組にするための方法を検討したりする。そして、日常的な取組の「意識化、最適化、活性化」を図りながら、「学び合い高め合える教職員組織づくり」を進めていく。

\*1 京都市教員等のキャリアステージ (6)

<b>ステージⅠ</b> (採用1～5年目)	<b>ステージⅡ</b> (採用6～10年目)	<b>ステージⅢ</b> (採用11～20年目)	<b>ステージⅣ</b> (採用21年目～)
---------------------------	----------------------------	-----------------------------	---------------------------

(6) 京都市教育委員会『京都市教員等の資質の向上に関する指標』令和5.3

<https://www.city.kyoto.lg.jp/kyoiku/cmsfiles/contents/0000237/237129/kaiteisihyouR503.pdf> 2023.4.14

### 第3章 研究実践の実際

本章では、第1章第3節(1)の研究構想図で示した「学校長や各主任の的確なマネジメント」の下、「OJTを有効に機能させる三つの要素」を踏まえたしかけや工夫、「見える化」を実践することによって、教職員同士の学び合いや高め合いが見られた各研究協力校での取組について第1節から第4節で具体例を示す。各節の(1)は核となる取組の進め方や実際の様子について、(2)は取組を進める中で見られた「学校長や各主任の的確なマネジメント」の様子について述べる。

R5年度〇〇中学校 教科会シート		教科名( )	主任名( )	
○学校教育目標 ○目指す生徒像 ○育成したい資質・能力 ○学校長の講話等から、 教科会として重点的に 取り組みたいこと	月日	テーマ	内容(話題、テーマに対する意見など)	次回までにやってみること

図2-3 教科会シート

これを踏まえ、研究協力員は、教職員みんなでチームとなって授業づくりを行っていききたいという強い思いをもっている。

第1節 A小学校での実践

A校は単級の学年が多く、日頃から各部会やチームで取組を進めることが多い。7月に実施したアンケートの「貴校の学校教育目標や課題、それに対する取組の方向性等を日頃から意識して仕事をしていますか」という質問では、約87%の教職員が「している、どちらかといえばしている」と回答しており、学校として取り組むべき課題という意味での「明確な課題の共有による全員の参画」はある程度できている。しかし、校内研究会等の研修の場では、意見交流は盛んに行われるものの内容が深まりにくい傾向が見られた。そこで、教職員同士で話し合いを深めることができるように次のような取組が行われた。

(1) チームで行う授業改善

①校内研究会での取組

まず、実際に校内研究会に参加して実践記録シートに様子を記録し、改善点を見つけることから始めた。図3-1は、1回目の校内研究会の実践記録シートの一部である。1回目の研究協議会は次のような流れで行われた。

【1回目】〈6月実施〉  
 挨拶→授業者より→グループ討議①→全体交流①→グループ討議②→全体交流②→指導助言→感想交流→挨拶

終了後、実践記録シートをもとに、全体交流がグループからの報告のみで、出た意見に対して質問したり話し合ったりする機会がないことと、学びを振り返る時間がないことが改善点として挙げられた。そこで、グループ討議を1回にして全体討議を入れ、課題を絞って話し合うことと部会で振り返りをして今日の学びを記録に残すことにし、2回目は次のような流れで行われた。

【2回目】〈9月実施〉  
 挨拶→授業者より→グループ討議→全体交流→全体討議→指導助言→振り返り（ファミリー部会で）  
 →振り返りの交流→挨拶

しかし、全体討議での発言者が限られており、話し合いがあまり進まなかった。参加した教職員の感想から、司会者がグループの報告内容から取り上げた課題が難しかったことと、全体の場で発言することに対して教職員の苦手意識や遠慮が見られることが原因として挙げられた。

3回目の校内研究会までは、約3か月の期間があり、その間に他の研修会や会議等でグループ討議や全体討議も何度か行われた。その経験を踏まえ、3回目の校内研究会では、より課題を自分事して捉えて授業を見たり、協議会に参加したりすることができるように次のような流れで行われた。

【3回目】〈12月実施〉  
 (当日までに)  
 ・ジョイントプログラム<sup>※</sup>で通過率の低い問題から、児童の実態を考察する。  
 ・更なる学力向上に向けてどのような取組が必要か、自分なりの授業改善の視点をもつ。  
 (研究協議会までに)  
 ・授業を見た感想や質問等を各自アンケート作成ソフトに記入  
 (研究協議会)  
 挨拶→授業者より→グループ討議①(コースで)→グループ討議②(ファミリー部会で)→全体交流→全体討議→指導助言→振り返り(部会で)→振り返りの交流→挨拶

〈事後研究会〉		
流れ	参加者の様子(行動、発言等)	気付き等
学校長より	○協議会の目的、参観の仕方について	・授業の見方(視点だけでなく、座席表や指導案へのメモの取り方など)や提案授業として意識したこと、研究主題との関わりがレジュメや指導案に示されているとよい。
グループ討議①	○児童の具体的な姿から ・児童のノートや本時の板書のコピーを机上に広げながら討議	・各自が見取った児童の具体的な姿が話題に。 ・本時の授業の話だけに留まらず、自分の授業や研究主題を振り返り、今後に生かせるような話し合いができるとよい。
全体交流	・各グループから出た意見の報告	・全体交流とあるが、グループ討議の報告のみになっている。教職員同士のやりとりがあった方がよい。
グループ討議②	○評価について ・グループによって、温度差や話の広がりが見られ、同じような話の繰り返しになっている場合もある。	・評価の仕方が今回の話題の中心であるならば、各グループから出たABCの評価の姿を比較して全体で討議したり、グループ討議を短くして、学校長や主事から評価について教えていただく時間を取ったりした方が全体の学びとなるのではないかと。
見える化(意識化)ポイント ・小グループだと話が活発に出るが、その内容が全体に共有しにくい。全体交流で話せる内容は限られるので、グループ討議の内容をロイコノート等で記録し、後で見返せるようにしてもよいのではないかと。 ・今回の学びを自分の授業や指導にどのように生かすかの意識化と振り返りの方法		ブラッシュアップポイント ・全体交流の活性化…今回であれば、評価について1回目の討議で出ているグループもあったので、グループ討議を1回にして全体交流(協議)の時間を取るなどではどうか。 ・授業の見方、具体的な児童の姿の共有

図3-1 実践記録シート

今回は算数科の習熟度別学習の授業提案で3つのコースに分かれるため、教職員を3つのグループに分けて1つのコースをじっくり見るようにし、コースごとと部会ごとのグループ討議が行われた。これまでの2回と大きく異なる点は、授業当日までと研究協議会までに各自で考えることや行うことが示されたことである。事前に具体的な課題や視点が示されたことで、各教職員が

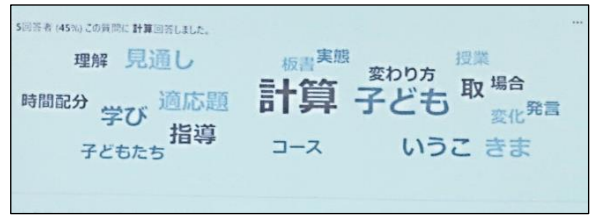


図 3-2 アンケート作成ソフトに入力された結果

課題に対する考えをもって校内研究会に臨むことができた。グループ討議ではジョイントプログラムの結果と本時の授業の関わりや各学年で付けなければならない力などについて話され、視点に沿って話し合いが深まっていく様子が見られた。事前にアンケート作成ソフトに入力したことについては、キーワードが表示される機能を利用して全体に結果を提示し（図3-2）、研究協議会で活用しようという考えであったが、研究協議会中、計算力以外はあまり触れられず、結果の活用方法については課題が残った。

このように、実践記録シートをもとにその都度取組を振り返り改善していくことで、少しずつ取組を教職員の実態に合わせて最適化していくことができた。これを継続し、最適化された実践記録シートを蓄積して引き継いでいけば、常に自校にとって最適な方法で取り組み続けていくことができる。

## ②教職員同士の協働的な学びの場の設定

A校では校内研究会とは別に、校内の資質能力向上プロジェクトを一層充実させるために「教師力アップ」に焦点を当てて学級や学校において授業づくりに関する実践を増やす活動〈学び愛くらぶ〉を設けており、若手教職員が中心となり企画運営している。これは、A校が主に単級で若手教職員であっても学年主任や校務分掌の主任を担う機会が多いため、若手教職員の取組を企画運営する力を育成したいという考えからである。また、困りながらも一生懸命企画運営をしている若手教職員の姿に先輩教職員が感化され、相談にのったり活動に参加したりして教職員同士の学び合いを活性化させたいというねらいもある。



図 3-3 協議会の様子

〇〇会ではなく、あえて「くらぶ」と名付けられているように、活動への参加は基本的に任意である。活動内容としては、指導案を作成しての公開授業や事後協議会の実施（図3-3）、校外の研修での学びの伝達、学習支援ソフトを使っの板書やノート、授業の様子の写真や動画の蓄積などである。若手教職員が中心になって企画運営し、参加を呼びかけることで先輩教職員も積極的に関わろうとする姿勢が見られ、毎回年齢や経験年数に関係なく、多くの教職員が参加する大きな学び合いの場となっている。この取組を通して、若手教職員の働きかけから教職員同士の協働的な学び合いが生まれ、同僚性や協働性、組織力が育まれており、「次代の育成を意識した組織づくり」がうまく機能している。

①②のようなA校での取組から、学校教育目標や目指す子ども像だけでなく、各研究会や研修会のテーマや考える視点という意味での「明確な課題を共有」することが、「全員の参画」や学びに対する「動機付け」となり、課題に沿った話し合いや学び合いにつながる過程や方法を見取ることができた。また、「若手教職員の育成を意識した組織づくり」をきっかけに教職員全体へと学び合いが広がり、チーム学校での授業改善へとつながっていた。

### （2）よりよいチームづくりのために〈教務主任のマネジメント〉

A校の教務主任は、教職員の関係づくりや資質能力の向上のために、研修会や会議の企画運営だけでなく、教職員の様子を見ながら個別に声をかけたり、各教職員の授業の工夫や頑張りなどを写真や動画に撮って全教職員に共有したりと多くのことに取り組んでいる。「見える化」についても、積極的に取り入れ、取組のマネジメントや教職員同士の関係づくりを楽しみながら進めている様子がうかがえる。教

務主任発案の取組から、人と人をつなぐことを意識して行われている例を2つ紹介する。

### ①教職員チーム目標の設定

毎週配布される週予定には、その週のチーム目標（全教職員で意識して取り組むこと）が書かれている(図3-4)。例えば、「職場ミーティングの目標をふり返ろう」「めあてとまとめのある授業をあたりまえにしよう」などである。目標を設定している主な目的は、話題提供と課題共有である。目標には、「一週間以内に全教職員に自分から話しかけよう」「隣の席の先生に1日1アドバイスをしよう」など、教職員同士のコミュニケーションを意図としているものが多く、話題を提供することで教職員同士が話す機会を増やし、同僚性や協働性を育みたいという教務主任の思いが込められている。また、現状から見える課題をその週のチーム目標として提示することで、全教職員で課題を共有して1週間集中的に取り組むこともできる。週予定に載せるようになったのは、声をかけるだけでは全教職員に浸透しにくく、「見える化」によって全教職員が意識して取り組めるようにするためである。



図 3-4 週予定に書かれたチーム目標

今年度初の校内研究会の公開授業です。研究主任の授業ではなく、校内でつくり上げる！本目ととらえ、TEAMで臨みましょう。また評価研修も兼ねているので視点をもって研修に臨みましょう。  
**【教職員 TEAM 目標】**  
 事後研究会ではクリティカルシンキング！ほめる協議ではなく、高め合う協議を！

### ②教職員同士でのいいところ見つけ

1学期末に全教職員でいいところ見つけを実施された。いいところを見つけるペアを教務主任が普段関わる機会が少ない者同士で組み、指定されたペアのいいところを決められた期間内に入力するというものである。もちろん、指定された相手以外のいいところを入力することも可能で、多くの教職員が積極的にペア以外の教職員についても入力していた。GIGA端末でデータを共有し全教職員の記入内容を見ることができるようになることで、他の教職員の新たな一面に気付いたり各教職員の自己肯定感を高めたりするなど、教職員同士をつなぐ工夫が見られた。

教務主任が中心となって行われているこれらの取組は、どれも効果的であるが、特定の人物がいなくてできない取組では長続きしない。そのため、教務主任自らが前に出るのではなく、他の教職員が行動しやすいようにしかけたり見守ったりする機会を意図的に設け、次代の育成を図っている。そうすることで、徐々に教務主任の行動を真似て自ら行動する教職員も見られるようになり、仕事を任せられるようにもなってきた。このようにして少しずつ引き継いだり、マネジメントしたりできる人材を育てていくことが、「伝承や育成を意識した組織づくり」であり、持続可能な取組や学び合い高め合える教職員組織づくりにつながる大切なポイントであると考えられる。

\*2 本市独自の学習支援プログラム

## 第2節 B小学校での実践

B校は、7月の学校アンケートの「貴校の学校教育目標や課題、それに対する取組の方向性等を日頃から意識して仕事をしていますか」という質問では、回答者全員が「している、どちらかといえばしている」と回答しており、様々な取組に対する教職員の姿勢や行動からも学校経営方針をもとに各主任や担当者が自分の役割を果たしていることがうかがえる。各主任による「多様な学び合いの機会」も設定されており、教職員同士の学び合いが盛んに行われている。今年度は、これまでの取組を生かしながら、研修会等で学んだことを日々の教育活動につなげることと、日常の場面で学年を越えた学び合いを進め

ることが課題に挙げられた。そこで、教職員が自己の学びや学年間の指導の系統性を意識し、日々の教育活動に生かせるように次のような取組が行われた。

### (1) 系統性を意識した授業改善

#### ①学習支援ソフトを使った学びの蓄積と共有

B校では、以前から研修会のグループ協議の際、学習支援ソフトの思考ツールを用いて話し合いが行われていた。このデータを有効活用するために、全学年共有のフォルダに話し合いの記録を蓄積するようにし、いつでも学びを想起することができるようにした。そうすることで、児童に付けたい力や学校としての指導方法の系統性、自学年でこれまでに取り組んだことのつながりを意識しやすくなった。夏季研修会では、1学期に蓄積した学びを各学年で見直しながら2学期の目標について話し合う機会をもち、これまでの学びを生かした取組となった(図3-5)。また、毎回の研究協議会で学年ごとに今日の学びを振り返る時間をもつことで、その日の学びを共有したり、前回と比較して成果や課題を考えたりしやすくなった。さらに、明日から取り組みたいことを具体的に書くことで、学年で共通して取り組むことができ、日々の教育活動に生かしやすくなった。学年会でその都度進捗状況を確認したり、必要に応じて個人で見返したりすることについては、パソコンを開ける手間などもあってまだまだあまり実現していないが、常に取組を最適化するためにはこまめな振り返りが必要だと考える。

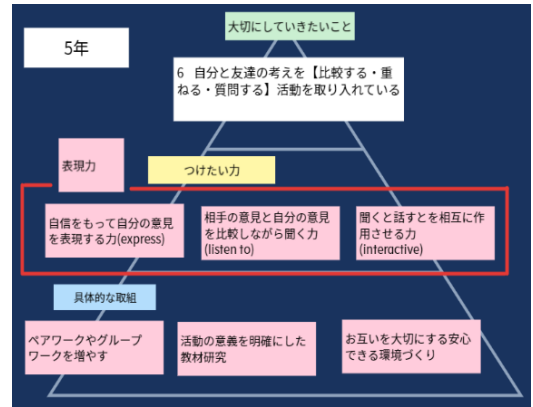


図3-5 2学期の目標について話し合ったこと

#### ②系統性の「見える化」

学校として目指す姿を全教職員が意識できるように、各学年の「目指す子どもの姿」を一覧にして全教職員に提示した。さらに、それを①で紹介した研究協議会の際に使用する学習支援ソフトの画面にも添付し、振り返りを行う際に意識することができるようにした(図3-6)。また、この画面には中学校ブロックアンケートの結果も添付されており、自校の課題と合わせて意識できるようになっている。このように、教職員が日常的に使用する端末の画面にデータで提示することも全教職員で課題を共有する方法として有効である。

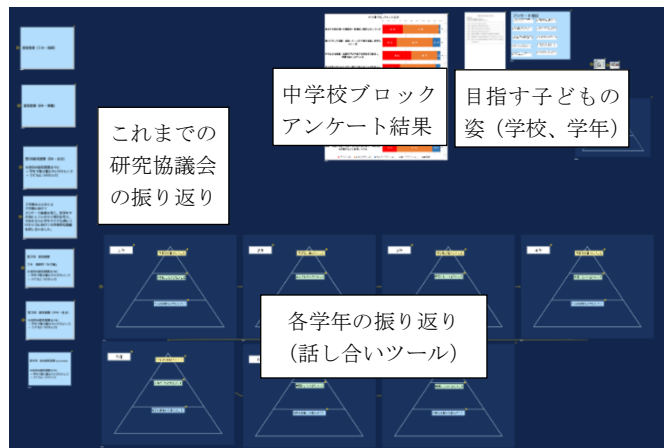


図3-6 各学年の振り返りを記入する画面

また、B校では職員室の各学年の座席の上に関連単元配列表を掲示し、それをもとに毎月の重点教科や重点単元を設定している(図3-7)。毎日目にするところに掲示し、関連単元配列表を見ながら話し合ったり、修正や追記をしたりして活用することで、学年で課題を明確にし、見通しをもって取り組むことができる。また、全学年の単元配列表が並んで掲示されていることで、必要に応じて他の学年のものを見たり、学年を越えて話し合ったりすることもできる。



図3-7 職員室に掲示された関連単元配列表(左)  
関連単元配列表を用いて話し合う様子(右)

このように、B校では、既に行われていたことを有効活用し、学びと課題の「見える化」を行った。そうすることで、学びや課題を学年や学校で

共有することができ、付きたい力や指導方法等の系統性を意識した授業改善へとつながった。

## (2) より効果的な学び合いの場にするために〈各主任のファシリテーション〉

B校では、各主任が中心となって様々な学び合いの場が設定されている。例えば、

- ・年度当初の提案授業〈研究主任、研修コーディネーター〉
- ・FT研修〈FT（若年）研究部主任〉
- ・夏季各教科伝達研修会〈研修コーディネーター〉

などである。これらの学び合いの場で効果的な学び合いが行われるかどうかは、進行する教職員のマネジメントやファシリテーションが大きく関わってくる。数ある取組の中から2つの例を紹介する。

### ①ワークショップ型の研修会〈研究主任〉

研究部の夏季研修会では、初めに1学期の振り返りと2学期に向けて研究主任から話があった。その際、いくつか問いを用意し、個人で考えたり近くの人と相談したりする機会を設けながら進められた。また、研修時間内に全教職員が発言することをねらい、その都度指名してやり取りをしながら進められた。どの意見にも、共感したり一言返したりするなど、必ず何らかのリアクションがあり、話題に自然と引き込まれるような流れだった。話の中で、小中ブロックで共通して実施したアンケートや本研究で実施した教職員アンケートの結果を示し、そこから問題提起してグループで話し合う場面もあり、課題を自分事として捉えたり主体的に話し合いに参加したりしやすいしかけや工夫がされていた。研修の後半には、各学年でのグループワークを行い、2学期の重点項目の決定と、達成するために学年でどのような取組を行うかについて話し合われた。最後に、研究主任からは、「できる取組を継続して行う」「PDCAサイクルを意識して行う」ことを大切にしていこうと伝えられた（図3-8）。

この例からも分かるように、研究主任は学校として大切にしたいことや研究主任として大切にしていることなどを日頃から教職員に伝えている。また、教職員同士の学び合いには対話が大切であることも伝えており、一番話しやすい相手が学年の同僚であってほしいという思いをもっている。このような思いが、上で述べたような一人一人の教職員を大切にしたい取組や働きかけにも表れており、教職員同士がよりよい雰囲気の中で学び合えるきっかけになっている。

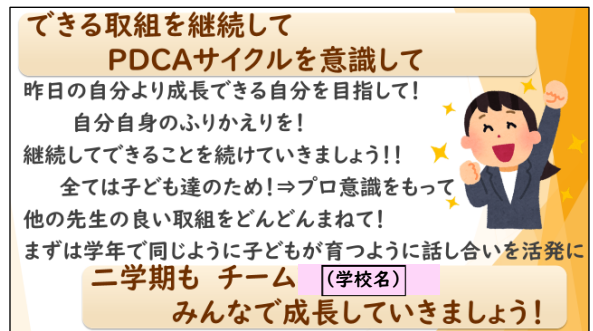


図3-8 研究主任作成のスライドより

### ②FT研修〈FT（若年）研究部主任〉

B校では、採用5年目までの教職員と経験5年目以内の常勤講師対象のFT研究部という分掌があり、今年度は主任1名と対象者10名で構成されている。主任は、元々FT研究部に所属していた採用8年目の教職員が担っている。主な活動内容は、公開授業、ノートの交流、先輩教職員の授業参観などである。年度当初には、「学級経営の基本姿勢」や「電話対応」についての研修が行われた。また、年に数回研修支援サポーター<sup>※</sup>を招いての研修会も行われている。テーマによっては、FT研究部以外の教職員が参加することもある。FT研究部のメンバーは、年

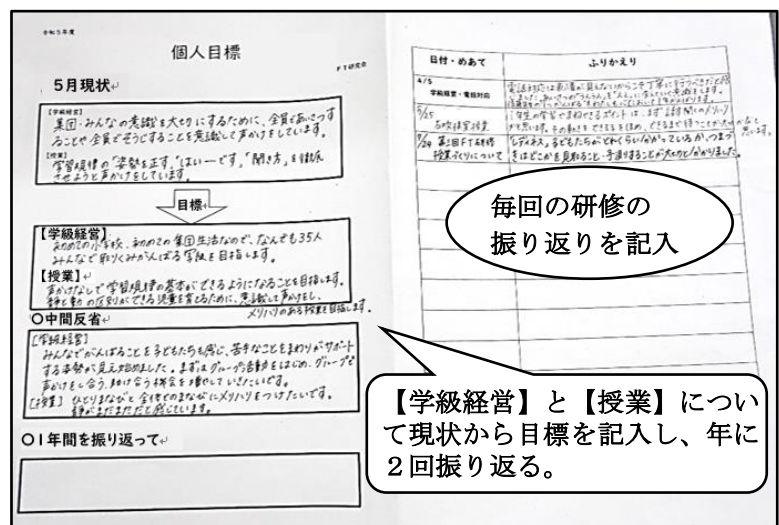


図3-9 個人目標シート



度当初に「個人目標シート」（図3-9）を作成し、年間目標や毎回の研修の振り返り等を記録している。主任はそれぞれの個人目標シートに目を通し、授業を見る際の参考にしたり必要に応じて個々に声を掛けたりしている。このFT研究部では、若手教職員やミドルリーダーの育成、先輩教職員からの知識や技能の伝承、教職員同士の学び合いを行うことができ、B校のように規模が大きく若手教職員が多い教職員組織で特に有効な「伝承や育成を意識した組織づくり」の例である。

B校のように、学校経営方針をもとに各主任が中心となって様々な学び合いの場を設け、教職員同士が主体的に学び合う姿は、本研究で目指す教職員像であり、組織像である。

\*3 本市教育委員会に設置されており、若手教員の育成や支援を行うもの

### 第3節 C中学校での実践

C校では、経験豊かな教職員が多く、授業や教育活動を進める上で教職員が大きな困りを抱えている様子があまり見られないため、一つ一つの取組を見直す機会がなかったが、近年の学校現場の課題の複雑化や多様化を踏まえ、これまであまり見直す機会がなかった取組を見直し、授業改善を進めることが今年度の課題であった。そこで、全教職員が授業改善について課題意識をもち、同じ視点で授業について考えたり話し合ったりすることができるように、「明確な課題の共有による全員の参画と動機付け」を意識して次のような取組が行われた。

#### （1）教科会、学力向上委員会の内容の工夫

##### ①テーマを設定した教科会

全教職員が課題意識をもって学校運営に参画するために、学力向上委員会を通じてテーマを設定した教科会の実施が提案され、学期に1～3回実施された。最初のテーマは「学習指導要領（担当教科の一部）を読む」で、学習指導要領を読んで気付いたことや新しく知ったことに線を引き、教科会で交流するというものである。学力向上委員会でテーマを聞いたときには負担に感じていた教職員も、内容を聞いて「これならできそう」とあまり負担感なく取り組んでいた。改めて学習指導要領を読んで気付いたことを同僚と話したり、分からない言葉を調べたりする様子が見られたとのことで、一つの取組が自発的な学び合いへとつながっていた。

その他にも「授業改善に向けての取組や工夫」「授業、指導案を見る視点」「研究授業週間の振り返り」などをテーマにして教科会が行われた。ある日の教科会後には、職員室へ戻る道中も授業づくりについて熱心に話し、職員室でもしばらく立ち話が続いており、教科会をきっかけに日常的な学び合いへとつながる様子が見られた。

1回目の教科会を行う際に筆者が提案した教科会シート（P9、図2-3）は使用されなかったが、教科会の際に話し合ったことを記録して共有や蓄積を行うために、2回目の教科会では研究主任が各教科主任から話し合ったことのメモを集めて一覧にまとめた。3回目には、研究主任が事前に教科会での話し合いを記録するための用紙を配り、教科会後に集めて一覧にしたもの（図3-10）を全教職員に配布し、報告し合う研修会が行われた。回を重ねるごとに教科会の内容に深まりが見られ、研究主任の働きかけにもよい変化が見られた。教科会の内容の「見える化」によって、学

教 科 ・ グ ル ー プ	保健体育
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 保健の授業プリントが見て何を学習するのか分かりやすくよかった。</li> <li>・ 視覚的な資料があることで動き方など分かりやすく解説することができた。</li> <li>・ 団体競技を学習する上で、もっと目標を明確にして授業の中で自分自身の改善を感じるようにしていく必要がある。</li> <li>→ソフトボールでは、チームでポジションを決めるときにチーム練習の中で誰がどのポジションに向いてるか、その理由はなぜか、までを詰めたがそれに繋がる練習法や「生徒自身ができた」と感じる場面をもっと増やすことができたのではないかと考えた。</li> <li>・ 個人競技（跳び箱）では、技の「出来栄え」を追究したので、1人1人が自分のレベルにあった技を選択し、改善することができていた。</li> </ul>

図3-10 3回目の教科会の記録（一覧より抜粋）

び合いの過程を全員が知る事ができた。このようにして、各校の取り組みやすい方法で最適化されていくことが望ましいと思われる。

## ②研究授業週間

10/30～11/10を研究授業週間とし、都合のよい時間に自由に授業を見合う取組が行われた。参観した授業について各教職員が「参観の記録用紙」(図3-11)を記入し、後日、集まった記録用紙を見ながら各教科会で振り返りが行われた。自分の担当教科は必ず参観するように決められていたが、担当教科以外の授業を自主的に参観する教職員もあり、教科を越えて学び合う様子が見られた。この「参観の記録用紙」は、現在の研究主任が担当する前から使用されており、そのよさを実感した現在の研究主任によって継続して使用されている。これまで行われてきたことを精査し、よいものは引き継いでいくことも取組を継続していくために必要なことである。

参観の記録用紙	
参 観 日 時	11月 7 日 ( 火 ) 限
教 科 ・ 担 当	技 術 科 先生
記 録	
<p>実際にライトを解体し、その様子を回路図でかく。</p> <p>理科科、あゆみ今電気について勉強したいのが、技術の時間での指導のおかげで、回路図をスライドにかけている。ありがとう。さあ、理科科、ついで「電流の大きさ」「電圧の大きさ」など中心に7月期が、身まわりのものから回路を見つければ授業が面白くなる。 記入者( )</p>	
<p>★メモ記述のポイント(例)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・基礎基本の定着に向けた指導の工夫・改善。</li> <li>・中京支部授業研究会・研究主題「資質・能力を育成できる授業づくり」～『個別最適な学び』と『協働的な学び』を意識して に向けた指導の工夫・改善。</li> <li>・よんぎゅう幹学力向上部会・小中合同授業研究会・研究協議の柱「主体的・対話的で深い学びをめざした授業」にしているための工夫 と「9年間の『学び』をもとにした「つげたい力」…「よんぎゅうで目指す資質・能力は「課題設定力」「コミュニケーション力」 に向けた指導の工夫・改善。</li> <li>・カリキュラムマネジメント(他教科・総合学習との連携)の観点で。</li> </ul>	

図 3-11 参観の記録用紙

後日行われた教科会での振り返りでは、お互いに授業を見合っただけの交流がされたのだが、ある教科会では、どの教職員も改善点だけでなく、良い点を必ず伝えており、「普段、褒められることないから嬉しい。」という声も聞かれた。また、ベテラン教職員が若手教職員に対して以前よりも良くなった点を具体的に伝える様子も見ることができ、学び合い高め合う場となっていた。

## (2) 全教職員の参画と動機付けのために〈学校長のマネジメント〉

C校では、授業改善に向けて校内研修会や職員会議の際に、学校長から教職員へ講話や働きかけが行われている。学校長の働きかけが教職員の行動の動機付けとなった例を紹介する。

### ①講話による働きかけ

年度当初には、校内研修会で「生徒の主体性を育む授業の構築」について学校長から全教職員に話す時間が設けられた。3観点や言語活動、評価について等授業づくりの基本となることを具体的に示すことで、各教職員が自身の指導を振り返るきっかけとなった。研修会の後には、評価について改めて考えたことや、もっと詳しく知りたいことについて校長室を訪れて話す教職員が複数いたそうである。学校長は、そういった教職員の話から、教職員の困りやニーズを把握し、次の働きかけの内容や方法について考えているとのことだった。

(1)の①で述べた「学習指導要領を読む」ことを提案する際には、学校長が総合的な学習の時間の学習指導要領を読んで行方の方の見本を示した。学校長自らがモデルを示すことで、教職員は意図と方法を理解し、具体的なイメージをもった上で取り組むことができた。

支部や中学校ブロックでの授業研修会の前には、学校長から「授業や指導案を見る視点」についての話があった。これは、視点を共通化することで指導案検討や授業後の協議会を活性化させるためである。授業後の協議会では、他校の教職員とともに視点に沿って様々な意見が出され、自分なら授業をどう組み立てる



図 3-12 支部研修会の様子

か、どのような発問をするかなどについて熱心に話し合われていた（図3-12）。

## ②課題を自分事にするための働きかけ

夏季休業中に行われた安全に関する研修では、担当の教職員は当初講義型の研修を計画していたが、体験を取り入れた研修をしたいという講師と学校長の思いを受けてワークショップ型で行われた。実際に救命救急の体験（図3-13）を取り入れたことで、教職員一人一人が課題をより自分事として捉えることができ、事後に行われた役割ごとのグループ協議では、実際に体験して感じたことを率直に出し合い、全体の動きや対応について改善すべき点がたくさん挙げられた。学校長によると「普段の研修会では、あまり発言をしない教職員もよく話していた」とのことで、改めて「明確な課題の共有」が主体的な学び合いや高め合いにつながると実感した研修会であった。



図 3-13 救命救急の体験の様子

このような働きかけや取組によって、教職員が授業の進め方や日常の困りについて学校長に相談したり教職員同士で話し合ったりする様子が年度当初よりも多く見られるようになってきており、日常的な学び合いが進んできている。

C校では、年度当初や授業研修会等の前に学校長からの講話やテーマを設定した教科会を行うことで、その都度「明確な課題を共有」したことが授業改善への「動機付け」となり、「全教職員の参画」につながった。また、回数を重ねるごとに取組方法に改善が見られ最適化されていった。

## 第4節 D中学校での実践

D校では、採用5年目までの若い教職員が多く、教職員みんなでチームとなって授業づくりに取り組んでいきたいとのことだった。そこで、「伝承や育成を意識」しながら経験年数に関わらず、全教職員で互いに学び合い高め合うことができるように、次のような取組が行われた。

### （1）ワークショップ形式の学び合い

#### ①小さな学び合いの機会

##### ○職員会議後のミニ研修会

ミニ研修会は、全教職員を対象に、主に職員会議後の約30分間で実施されている研修会である。昨年度までは、講義型が中心だったが、今年度は参加型に変更して実施された。テーマは毎回異なるが、資料を読む（各自）→気付いたことを近くの先生と交流する（少人数）→全体で交流や共有をするという流れを基本として行われることが多かった。これは、まず自分で資料を読むことで課題を自分事として捉え、考えをもって主体的にグループ交流に参加するためである。全国学力・学習状況調査の分析結果についての研修では、学力の結果だけでなく生徒質問紙の結果も提示したことで、各教職員が関心をもって気付いたことを口々に話す姿が見られた。ファシリテーターである研究主任は、「3年生の特徴って何だと思いますか」「うちの学年と比べてとか…」と問いや考える手法を投げかけたり、手元にタイマーを置いてタイムマネジメントを行ったりしながら進めていた。研修会の最後には、今日のテーマと今後の取組とを関連付けたまとめがされ、自ずと研修と取組のつながりを意識することができる内容であった。

##### ○OJTプチ研修

OJTプチ研修は、「伝承や育成を意識した組織づくり」に関わる取組の一つで、主に採用5年目までの教職員を対象として1、2か月に1回程度不定期に実施されており、改まった研修会というよりは若手教職員の困りを話しながら互いに学び合おうという場である。研究主任の呼びかけで、対象となる教職員だけでなく、複数の先輩教職員が任意で参加している。これまでに家庭訪問や成績処理、三者懇談等

について行われた。若手教職員の困りに対して、「〇〇先生はどうされていますか」「自分だったらどうしますか」と先輩教職員に問いを投げかけるなど、研究主任がうまくコーディネートしながら進められていた。30分程度の短い時間ではあるが、若手教職員にとっては各取組に対する見通しをもつことができ、安心して進めていけるきっかけとなっていた。また、毎回参加する先輩教職員が変わるため、いろいろな教職員とコミュニケーションを図る機会にもなっていた。参加した教職員からは、「より実践に近い内容なので特に学びにつながった（若手教職員）」「自分の興味のある話題について研修を受けられた（先輩教職員）」「新採や常勤講師など、若年層にとってわからないこと、知りたいことが学べる良い研修だったと思います。また、先輩先生とのコミュニケーションも貴重な時間だったと感じました（先輩教職員）」という声が聞かれ、若手教職員だけでなく、先輩教職員にとってもよい学び合いの機会になっていたことがうかがえる。

## ②SWOT分析やKPT法を用いた授業改善

夏季研修会では、SWOT分析による自校分析とKPT法による前期公開授業の振り返りが行われた。

### ○SWOT分析

SWOT分析とは、「学校の内部環境の具体的な状況を、強み (Strength) と弱み (Weakness) に、学校を取り巻く外部環境の具体的な状況を機会 (Opportunity) と脅威 (Threat) とに分類することにより、多様な観点から特色ある学校づくりや課題の解決策を構築するための手法」である (7)。SWOT分析については、全教職員で自校の強みや弱みを出し合っ「見える化」し共有することで、教職員の参画意識を高めたいというねらいで行われた。SWOT分析を初めて経験する教職員が大半であったが、研究主任が考えていた以上に活発に意見が交わされた。特に、自校の生徒の強みが多く出され、それを2学期の取組に生かしていこうという前向きな話し合いが行われた (図3-14)。研究主任は、年度末にもう一度実施し、夏季研修会で行ったものと比較しながら次年度につなげていきたいと考えている。

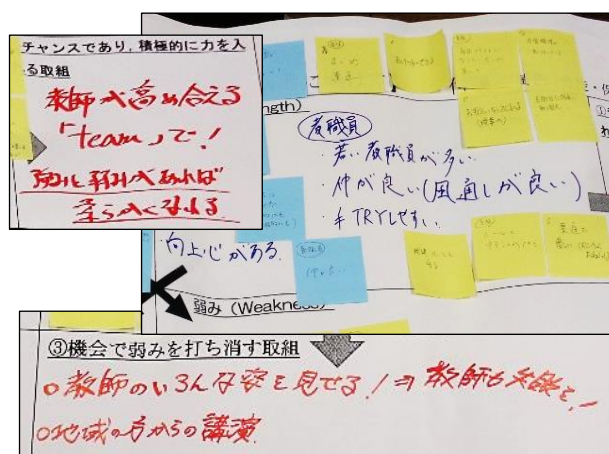


図 3-14 SWOT 分析の様子 (一部抜粋)

### ○KPT法

前期公開授業の振り返りについては、6月に授業参観を実施、7月に教科会で意見交流、8月に夏季研修でKPT法を用いて振り返るという一連の流れで行われた。KPTとは、「プロジェクトマネジメントの世界で広く用いられてきた振り返りのフレームワーク」で、「自分たちの仕事や活動を振り返る際に、継続すること (Keep)、問題点 (Problem)、新たにやってみること (Try) の3つの視点で考える」というものである (8)。夏季研修会では、全体を5つのグループに分け、KPTシート (図3-15) を使って話し合われた。後日、各グループの協議内容をまとめて研究部だよりで共有し (図3-16)、各教職員が自身の指導を振り返ったり教職員同士で話し合ったりする材料として活用されていた。

このように様々な方法で「見える化」することで、教職員の「動機付け」や参

KPTシート	
<small>◎D 中学校の目指す資質・能力の育成=自己指導力 (自己判断・決定力 (自己肯定感・共感的理解))・相互交流力・探究する力の育成にむけて自身の授業を振り返り記入してください。その後、記入した内容のキーワードを付箋に記入し、グループ協議を行います。</small>	
Keep (よかったこと、今後も続けること)	Try (具体的な改善点)
<div style="border: 2px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; display: inline-block;">           自校の目指す資質・能力の育成に向けて自身の授業を振り返り、記入         </div>	
Problem (問題点、課題)	
<small>&lt;目指す生徒像&gt; ~人・時・学を大切にできる生徒~ 自己指導力に関することを抜粋            ●自分を大切に、人を大切にできる生徒 ●自ら学び、自ら律することができる生徒 ●時間を計画的に、且つ、有意義に管理できる生徒</small>	

図 3-15 KPT シート

画意識の高まりにつながり、研修での学びをその場で終わらせるのではなく、継続的に有効活用することができる。

ワークショップ形式の学び合いを多く取り入れたことで、教職員間で「明確な課題を共有」することができ、日常的に授業の進め方や評価の仕方などについて話し合ったり、一人の疑問をきっかけに話し合いが広がったりする様子が見られるようになったそうである。また、「〇〇先生（研究主任）の研修は、いろいろ話せるから好きだ」というベテラン教職員からの声もあり、経験年数に関わらずよい学び合いの機会となっていたことが分かる。研究主任は、「やらせようとするのか、やって得してもらおうとするのかで教職員の意識や意欲が変わる」と話し、研修を行う際には「参加する者にとって必ずお徳感（新たな知見が得られる、すぐに使える資料がもらえる、自分の考えを話せるなど）があるようにすることを意識している」とのことだった。

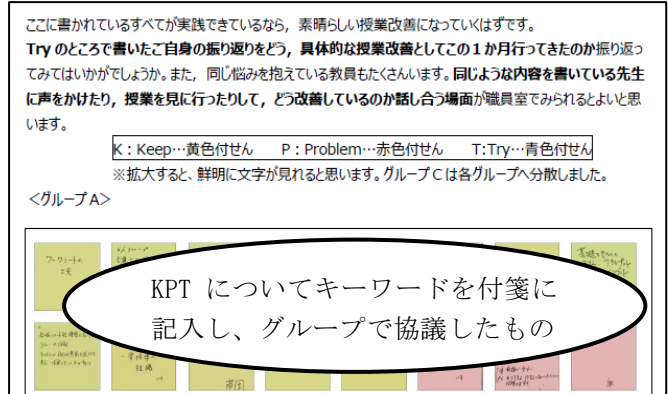


図 3-16 研究部だよりによる見える化（一部抜粋）

## （2）学びをつなげるために〈研究主任のマネジメント〉

D校の研究主任は、今年度赴任したばかりであるが、数年後のD校の姿を見据えて様々なことに取り組んでいる。第4節（1）で紹介した取組も全て研究主任の企画、運営によるものであり、あらゆる場面で研究主任のマネジメント能力の高さを感じた。D校については、こちらから提案するというよりは研究主任の思いを聞き、取組と一緒に参加することを通して、取組をより効果的な学び合いにするためのしかけや工夫を見いだすことが多かった。その中から、年間を通して取り組まれていた2つの例を紹介する。

### ①GIGA端末の活用

学校現場でのGIGA端末の活用が進む一方で、その扱いに苦労している教職員も多い。D校の研究主任は、全教職員が少しでもGIGA端末の扱いに慣れることができるように、ミニ研修会等で意図的にGIGA端末を活用している。例えば、授業の振り返りの書かせ方についての研修の際には、事前に生徒の振り返りを各教職員に投稿してもらって一覧にし、それを見ながら意見交流するという方法で行われた(図3-17)。端末の操作に苦手意識をもっている教職員には、研究主任から「見られましたか」「わかりますか」と声を掛けたり、実際に画面を示しながら「ここはどうされているのですか」と尋ねたりしていた。また、授業で学習支援ソフトを使って振り返りや課題等を提出する方法を取っている教職員の取組例をいくつか紹介する時間を取り、校内全体に広めていくためのきっかけづくりもされていた。職員会議後の30分間という限られた時間を有効に使い、お互いの指導方法について学び合えるだけでなく、GIGA端末の使い方や便利さも経験できる学びの多い研修だった。



図 3-17 端末の画面を見ながら意見交流の様子

### ②研究部だよりの発行

研究主任発行の研究部だより（図3-18）では、「授業づくり」「不登校」「支援を求めている生徒たち」など、そのときの学校の状況や生徒、教職員の様子を踏まえたタイムリーな話題を毎回提供している。研究主任から見た自校の課題やその内容に合った本の紹介、研修会で話し合った内容などを掲載することで、教職員への動機付けや学びの意識化を図るという効果がある。またこれらの内容は、次の研修会

のテーマにも繋がっており、テーマに対する自分なりの考えをもって研修会に参加できるよう工夫されている。この研究部だよりによって、

研究部だより（動機付け、意識化）→研修会（学び合い）→日頃の教育活動（実践）→研究部だより（振り返り）

という一連のつながり（サイクル）が生まれている。

D校の研究主任によるこれらの取組は、一年間だけでなく、数年後の自校のあるべき姿を明確に描いて計画されている。それを実現させるためには、今何をすべきか考え、研修会を設定したり研究部だより等で教職員に働きかけたりしている。研究主任一人ではなく、同じ方向に向かって共に企画、立案できる存在を増やすことが、学校として学び合い高め合う教職員組織づくりを継続させていくためには必要である。

(7) 渡辺秀貴 『「A4・1枚」で学校を動かす事例シート82 伝わる・共有する・学校がみるみる活性化する!』教育開発研究所 2015. 4. 1 p. 62

(8) 堀公俊 『ビジネス・フレームワーク』日本経済新聞出版 2022. 9. 14 p. 126

## 第4章 研究の成果と課題

### 第1節 教職員アンケートの結果及び教職員の姿から

実践を進めるにあたって、7月と12月に教職員アンケートを実施した（p. 6表2-1）。12月に実施した2回目のアンケートでは、7月に実施したアンケートに各校の取組に関する質問をいくつか追加した。本節では、2回の教職員アンケートの結果と各校の教職員の姿から成果と課題について述べる。

#### (1) 取組の成果

##### ①同僚性、協働する力の高まり

2回の教職員アンケートの結果から4校共に何らかの形で同僚性や協働する力に高まりが見られた。特に、7月と比べて変容が見られたのがD校である。図4-1からわかるように、日常の仕事を通して、教職員同士が学び合い高め合うことができていると感じている教職員が7月と比べて11.2ポイント増加した。また、図4-2で示した「主にどのような資質能力が高まっていると思いますか」という質問の結果を見ると、「教職員と協働する力」が高まっていると答えた教職員が78.9%と最も多く、7月（46.6%）と比べると30ポイント以上の増加が見られた。これは、D校でワークショップを用いた学び合いを核として、講義型から参加型に変えて様々な学び合いを行ってきたことによる成果だと思われる。

**みなさんは、どのようにしてテストを返却していますか？**  
 こういった話は、授業の本質とはまた違う（学習に取り組む態度としては本質だと思います。）し、研究授業では絶対にやらない1時間だと思うので、みなさんまちまちだったりするのではと思います。まずはお隣の人に「どうしてます？」と聞いてみてはどうでしょうか。

そこで、ここ数年上手くいっている私の実践を紹介します。

1. テスト全体の生徒の出来栄と、テスト作成者（つまり私）のテスト問題の意図を説明。
2. 赤ペンのみ机の上に置く指示。不正行為は、自分のためにはならないことをコンコンと説明。
3. 模範解答&振り返りシート（両面刷り）を配布。何点取れているか生徒に確認させる。
4. テストを一人ひとり返却。【ここまでで10分】
5. 解答用紙に答えを記入する。振り返りシートを赤ペンで黙って記入。【この時間を15分】
6. 訂正、修正を受け付ける。模範解答&振り返りシートを回収。【5分】
7. テストの解説。特に正答率50%程度の問題を重点的に。【この時間を20分】
8. 週末までに、再度テストを解いて（答え合わせもして）提出することを指示。

上手くいっているポイントは、振り返りシートです。では、振り返りシートをのせます。よければコピーして、手を加えて頂き、活用して頂いて結構です。

図3-18 研究部だより（一部抜粋）

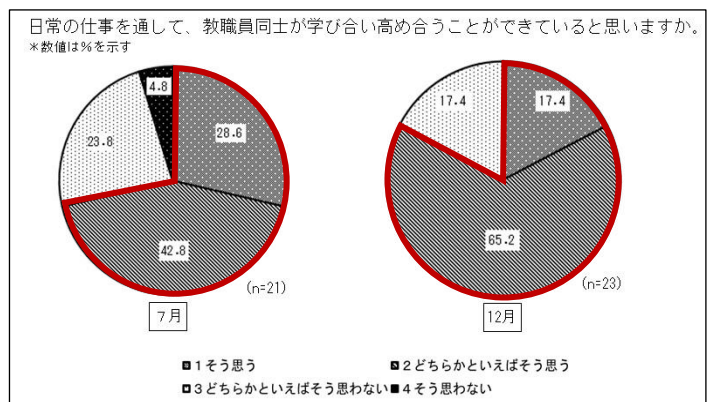


図4-1 教職員アンケート結果①（D校）

その他にも、4校共に「日頃、自校の教職員に教えたり、相談に乗ったりしていますか」という質問に「している、どちらかといえばしている」と回答した教職員の増加が見られ、A校とC校では10ポイント以上増加した。これは、A校で研修会の際に部会で振り返る時間を設

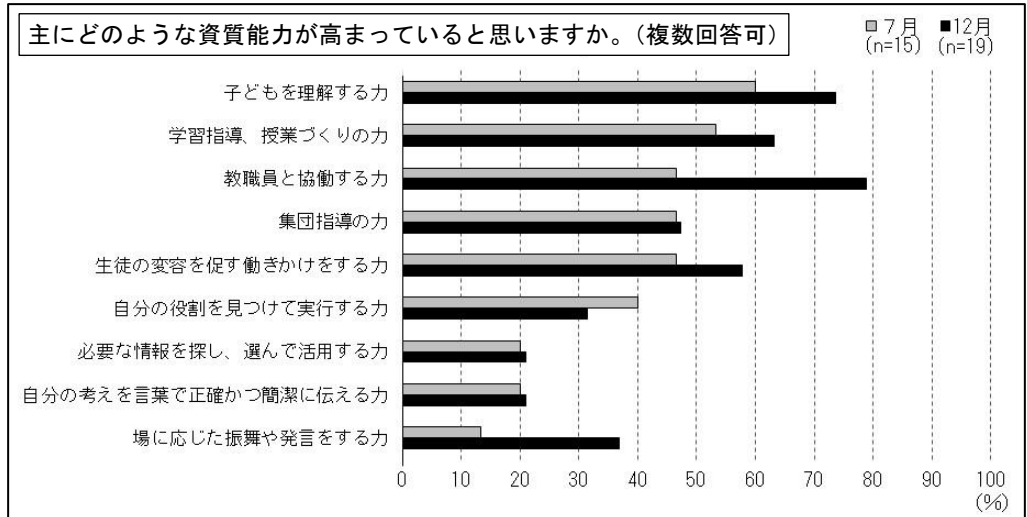


図4-2 教職員アンケート結果② (D校)

けたことで研修会以外でも部会で話し合う機会が増えたことや、C校でテーマを設定した教科会に取り組んだことで同僚と教科の指導や授業の工夫について話す機会が増えたことによる成果であると考え。

このように、各校での核となる取組を中心に教職員同士で学び合う機会が増えたことで、互いのことを知ることができ、日常的に話したり協働したりすることも増え、徐々に同僚性や協働する力が育まれていったのではないかと考える。

## ②日常的な学び合い

研究協力校4校共に、授業改善や授業づくりを中心に取組を進めてきた。12月に行った2回目のアンケートで「授業改善の視点で、意識してどのようなことに取り組んでいますか」と尋ねたところ、

- ・学年で学習計画や教材研究、授業準備を協同・分担して行っている
- ・他の先生方の取組を見たり、研究の際に自身の授業に置き換えて考えるようにしたりする
- ・空いている時間を見つけて、他の先生方の授業を見せてもらう
- ・いろいろな立場や年の方と意見交流をしたり、授業参観をしたりする

など、同僚教職員との学び合いが日常的に行われている様子がうかがえる回答が複数見られた。

また、「研修会以外で、日常の仕事を通して自らの学びになっていると感じる場面(とき)」や「日常の仕事を通して、教職員同士が学び合い高め合うことができていると感じる場面(とき)」についても記述形式で尋ねたところ、

- ・普段の会話
- ・自分と同じことで悩んでいる人の話を聞いたとき
- ・学年の枠を越えて雑談の中で授業の話や研究の話をしているのを見たとき

など、同僚と会話をしている場面を挙げている回答が最も多く、中でも生徒指導や学習指導について改まって話し合っている場だけでなく、普段の何気ない会話や雑談からも日常的な学び合いが生まれていることがわかった。さらに、2回目のアンケートで「教職員同士で学び合い高め合うために、どのようなことができそうですか」と追加の質問をしたところ、

- ・普段から気軽な会話ができる環境づくり
- ・日常的によくコミュニケーションを取ること
- ・日常の少しの時間で会話し、情報共有を行う

など、多くの教職員が同僚との会話やコミュニケーションを大切にしようとしている様子が見られ、改めて日常的な会話やコミュニケーションの重要性を感じた。



図4-3 研修会後に話し合いが続く様子

実際に各研究協力校でも、研修会が終わってから一部の教職員で集まって話し合う姿や、職員室に戻る道中も話題が続き、職員室に戻ってからも立ち話が続いている様子などをしばしば見かけた(図4-3)。

このように、研修会や教科会などでの学び合いをきっかけに日常的な学び合いへとつながっていくことが、「学び合い高め合える教職員組織」の理想的な姿である。

## (2) 取組を進める上での課題

### ①時間の使い方の工夫

アンケートで「校内でさらに教職員同士の学び合いや高め合いを進める場合、どのようなことが課題になると思いますか」と尋ねたところ図4-4のような結果であった。1回目のアンケートでは「忙しくて時間が取れない」という回答が88.5%と最も高く、2回目のアンケートでも72.7%と全体の数値は下がったものの最も高い課題として挙げられた。

「忙しくて時間が取れない」という課題は、昨年度実施したOJTに関するアンケートでも挙げられていた

ため、本研究では新たな取組を追加するのではなく、既存の取組を見直し、工夫やしなかけを加えて最適化する視点で取り組んできた。「忙しくて時間が取れない」という回答が1回目よりも減少した学校の「仕事に関することで、時間を有効に使うためにどのような工夫をしていますか」という質問に対する回答を見ると、「スケジュール管理を意識し、今日、今週等の単位で見通しをもつ」「することに優先順位をつけて書きだしておくこと」などタスク管理をしっかりと行っているという回答や、「学年で共同・分業すること」「全員で協力をして教育活動をする」など仕事をチームで行っているという回答が見られた。タスク管理に関する回答が多く見られたB校では、毎週の学年会の際に、学年主任が今週中と来週以降にしなければならないことと担当者をToDoリストにまとめて共有したり、国語科の得意な教職員が先行して授業を進め、板書やノートの写真を提示しながら授業の進め方について話し合ったりするなど、学年で役割分担をして仕事を進めている(図4-5)。また、夏季研修会では1回目のアンケートの結果を受けて時間の使い方について全教職員で話し合い、自己の時間の使い方を見直す機会が設けられた。このような工夫が、限られた時間を有効に使おうとする姿勢につながると考える。

さらに、新たな取組を増やすのではなく、既存の取組を最適化しながら進めたことで、研修会や教科会等がより効果的な学び合いの場となり、教職員の負担感が減ったのではないかと考えられる。学び合い高め合う取組が進まない理由を「忙しい」という一言で済ませるのではなく、自分の時間の使い方を見直したり、これまで一人でやっていたことをチームで行うようにしたりするなど、できることから実践し、少しずつ改善していくことが必要である。

### ②人材の育成

図4-4に示したアンケート結果では、「推進するリーダーがない」という回答が4校共に増加した。その他の記述でも「異動で今後(リーダーが)いなくなるので次のリーダーを育てることが喫緊の課題」という回答が見られた。A校では、昨年度から各ファミリー部会のリーダー(マネージャー)を担任以外の教職員が務め、教職員同士をつなぐ役割を担うという「マネージャー制度」を導入し、校内では定着しつつあるが、教職員の人数や配置によって毎年同じような状況が取れるとは限らない点が課題となっている。第3章でも触れたように、どれほど効果的な取組であっても、一人にかかる負担が大きかったり、特定の人物がいないとできなかつたりするような取組では長続きしない。そのため、見通しをも

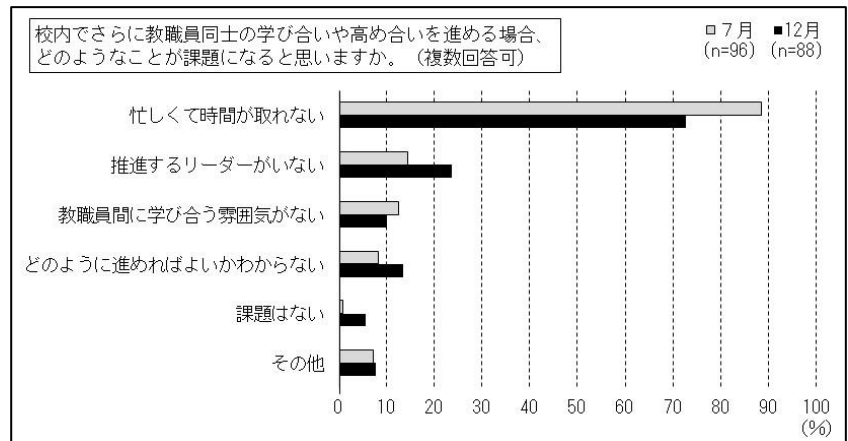


図4-4 教職員アンケート結果③ (4校の平均)



図4-5 学年会の様子



って次のリーダーを育成するとともに、教職員構成が替わっても続けていけるような持続可能な取組にしていくことが必要である。次代の育成については、第2節の(2)②「伝承や育成を意識した組織づくり」でも述べる。

なお、2回目のアンケートで「推進するリーダーがない」「どのように進めればよいかわからない」という回答が増えたことは、課題が増えたと見るよりも、各校で取組を進めてきたことで「学び合い高め合える教職員組織づくり」に対する教職員の関心度や課題意識が高まったことによるものだと捉えることができるのではないだろうか。毎年、年度初めと年度末にこのようなアンケートを行い、教職員の意識や自校の課題を把握した上で年間計画を立てると、より効果的に取組が進められると考える。

## 第2節 学び合い高め合える教職員組織づくりを進めるために

本研究では、「学び合い高め合える教職員組織づくり」を進めるためには「学校長や各主任の的確なマネジメント」の下、「OJTを有効に機能させる三つの要素」を踏まえて既存の取組にしかけや工夫を加えて取り組んでいくことが重要ではないかと考え、実践を進めてきた。本節では、四つの研究協力校での実践を通して「学び合い高め合える教職員組織づくり」を進めるにあたって重要であると改めて気付いたことや考えたことについて述べる。

### (1) 的確なマネジメントの必要性

「学び合い高め合える教職員組織」の理想像は、学校経営方針をもとに、各主任が連携を取りながら取組を企画運営し、教職員同士の自主的な学び合いが日常的に行われている状態である。B校のように、各主任が中心となって様々な学び合いが行われている状態は、学び合い高め合える教職員組織づくりが比較的進んでいるといえる。しかし、初めからこのような組織ができていたわけではなく、学校長の明確な理念の下、数年かけて築き上げられてきたものである。

第3章でも述べたように、何か取組を進めるには中心となって企画運営をする人物が必要であり、この人物のマネジメントやファシリテーションによってその取組の効果も変わってくる。また、中心となる人物も、学校長だけでなく、教務主任や研究主任等、各校の実態によって異なる。A校では、現在は教務主任が中心となって取組のマネジメントや教職員同士の関係づくりが行われているが、数年前は学校長がその役割を担っており、数年かけて少しずつ組織づくりの土台が築かれてきた。C校では、今年度赴任した学校長のマネジメントの下で授業改善が進められており、D校では、同じく今年度赴任した研究主任が中心となって教職員同士の学び合いが進められている。4校それぞれ中心となる人物や進め方は違っているが、「数年先の自校を見据えてマネジメントをしている」という点では共通している。

このように、教職員組織づくりのスタートには自ら何かを始めようとする人物が必ず存在しており、その考えや行動に周りの教職員が影響を受けて少しずつ学び合いの輪が広がっていき、教職員組織づくりが進んでいくという過程が4校の様子から見て取れた。B校での研修会に参加したあと、研究主任に「なぜ、こんなに一人一人の教職員の学ぶ意識が高いのか」と尋ねたところ、「意識の高い人が周りにいると触発される」とのことで、良い学び合いの場が一人一人の教職員の学ぶ意識を高め、「学び合い高め合える教職員組織づくり」につながっていると実感した。

### (2) OJTを有効に機能させる三つの要素の効果

#### ①明確な課題の共有による全員の参画と動機付け

当初、ここでいう「明確な課題」とは学校教育目標や目指す子ども像についての課題を意味しており、それを共有することは、全教職員が同じ方向を向いて教育活動を行う上で当然必要なことであると考えていた。しかし、実践を進めていくにつれて、学校全体の課題だけでなく、「各取組の目的（研究会や研修会のテーマ）や現状から見て足りていないこと」といった短期的な課題についても、こまめに見える化し、教職員全体で共有した上で取組を進めることが必要であると感じた。その都度明確な課題を共有することで、教職員一人一人が課題を自分事として捉え、参画意識が高まり、よりよい話し合いや学び合いにつながるのである。

課題を共有することは教職員への動機付けにもなる。動機付けのためには、p. 3で示した以外にも研究部だよりで次回の研修内容に関わる話題を提供したり、日常の教育活動から教職員の頑張っている様子を写真に撮って掲示したりするなど様々な方法があり、相手（個人か全体か）や目的によって工夫することが大切である。

## ②伝承や育成を意識した組織づくり

伝承や育成を意識した組織づくりについては、校務分掌や学年配置によって大きく左右されるところがあり、学校長のマネジメントとも大きく関わる。ある学校長は、主任やリーダーを選ぶ際には「授業力だけでなく、優しさやコミュニケーション能力なども考慮している」とのことであった。これは、伝承や育成を行うにあたっては、人との関わり合いが欠かせないからである。特に、学校現場で働き始めて間もない若手教職員が、身近な先輩教職員から受ける影響は大きいため、どのような体制を組むかが重要である。

各校の実態によって、メンター制や若手教職員中心の研修を実施することで次代の育成を図っている学校もあるが、4校に共通していたのはミニ研修会や学年会などの様々な学び合いを通して、知識や技能の伝承や若手教職員の育成を行っているということである。このような取組を無理なく行えるよう、各教職員に応じた役割を任せたり、教職員同士が集まって話せるスペースや時間を設けたりするなど、自然と学び合いが生まれやすい体制を組むことが、伝承や育成を意識した組織づくりのポイントである。

## ③多様な学び合いの機会の設定

小さな学び合いの機会を随時設ける、各主任が中心となって学び合いの場を設けるなど、各研究協力校で多様な学び合いの機会が設定され、テーマや方法等を工夫して教職員同士の学び合いが行われていた。アンケートで、学びにつながったと感じる取組について理由を尋ねたところ、「自分の興味のある話題について研修を受けられるから」「日ごろ気になることが解決されることが多いから」など、自分の学びたいことと研修内容が合致しているときや「先輩先生とのコミュニケーションも貴重な時間だと感じたから」「いろいろな人と交流できたから」など人との交流を通して学んだときに、より学びにつながったと感じている傾向が見られた。

おそらく、学び合いの機会が設定されていない学校はないだろう。ただ、機会さえ設定されていれば学び合うことができるわけではない。大切なのは、各教職員が主体的に参加し、体験や対話を通して学んだことをその都度振り返って意識化し、日常の教育活動に生かすことができるような学び合いの機会を設定することである。したがって、学び合いの機会を設定する際は、各教職員の学びたいことを事前に把握したり、個々の学びを全体で共有したり、運営方法等をその都度振り返って常に最適化したりしながら進めることが必要である。

## 第3節 研究のまとめ

最終的に目指す「学び合い高め合える教職員組織」の理想は、学校経営方針をもとに、各主任が連携を取りながら取組を企画運営し、教職員同士の自主的な学び合いが日常的に行われている状態であるが、何の手立てや仕組みもなしにそのような状態になることは難しい。そこで、本研究では「学校長や各主任の的確なマネジメント」の下、「OJTを有効に機能させる三つの要素」を踏まえて、既存の取組にしかけや工夫を加え、こまめなDo、Check、Actionを繰り返しながら最適化していくという一連の流れ（システム）に沿って実践を進めてきた。そうすることで、全教職員が同じ方向に向かって学び合い高め合うことができ、日常的な学び合いへとつながっていく様子が見られるようになってきた。

各校によって中心となる人物や核となる取組は異なるため、どの学校でもこれをすればよいという特効薬のようなものはないが、まず自校の実態を分析し、見えてきた課題や願いに応じて既存の取組を見直すことが、教職員組織づくりの第一歩である。こうして私たちが主体的に学び続ける限り、「学び合い高め合える教職員組織づくり」も活性化すると考える。

なお、2年間の研究を通して多くの学校の教職員同士の学び合い高め合う取組や様子から学んだこと

をもとに、「学び合い高め合える教職員組織づくり」を進める手順を示した確認シート（図4-6）を作成したので、各校で取組を進める際の参考にしていただきたい。

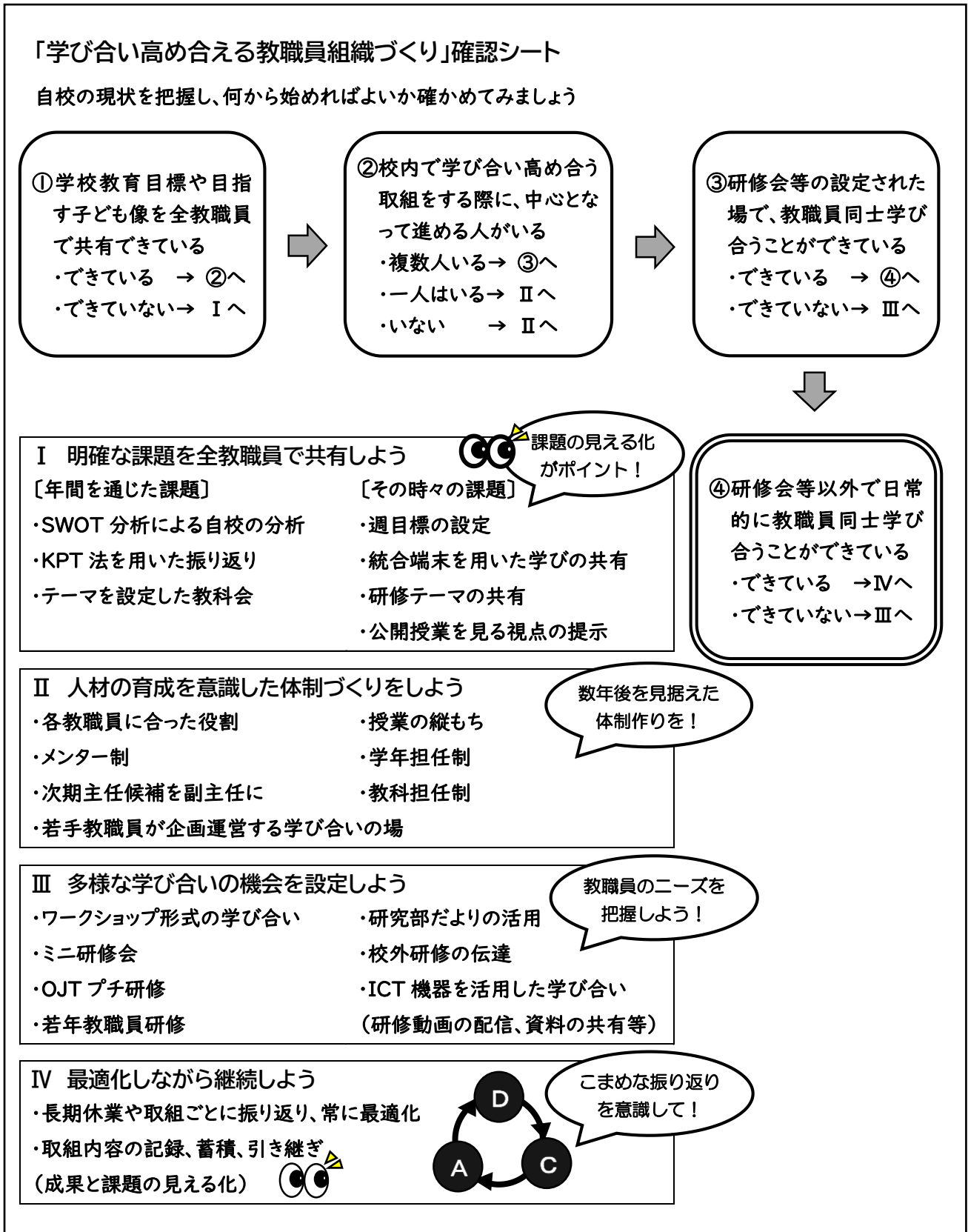


図4-6 「学び合い高め合える教職員組織づくり」確認シート

## おわりに

昨年度も教職員組織をつくることは学級づくりと似ていると感じたが、今年度も4校の研究協力校での実践を通して意識することや大切にすることは学級づくりと同じだと改めて感じた。

- ・指示がなくても自分たちで相談し、工夫しながら取組を進め、学び合い高め合うことができる
- ・学級や組織で一人一人が自分のよさ（力）を十分に発揮することができる

このような学級づくり、教職員組織づくりを常に目指していきたい。

本研究をきっかけに、各校で「学び合い高め合える教職員組織づくり」が意識され、教職員同士の学び合いが活性化し、隙間の時間や何気ない会話から自然に学び合いが生まれたり、各教職員が自分の学びたいことを自主的に学んだりすることが日常となることを望んでいる。

最後に、本研究の趣旨を理解し協力してくださった研究協力校の校長先生をはじめ、5人の研究協力員の先生方や教職員の皆様に心から感謝の意を表したい。

## 令和5年度 研究協力員 一覧

池上 暁	京都市立凌風小中学校教諭
石井 恵理子	京都市立修学院中学校教諭
稲垣 友紀乃	京都市立境谷小学校教諭
樹下 大輔	京都市立納所小学校教諭
久世 悠介	京都市立西陣中央小学校教諭
下垣 美緒	京都市立境谷小学校教諭
田村 知久	京都市立松尾中学校教諭
土田 眞司	京都市立北野中学校教諭
長手 大地	京都市立西陵中学校教諭
福田 証太	京都市立大宅中学校教諭
古田 祐子	京都市立羽束師小学校教諭
本郷 賢	京都市立竹の里小学校教諭
前川 達郎	京都市立大淀中学校教諭
丸野 裕美	京都市立七条第三小学校教諭
諸富 愛弓	京都市立凌風小中学校教諭