

教員の資質能力の向上を目指した学校経営

——「玉中メソッド」による授業改善研修を通して——

五 島 浩 一*

(2020年10月21日受理)

School Management Aiming at Improving Teacher Attributes and Abilities
: Through Class Improvement Training using the “Tamachu Method”

Koichi GOTOH

キーワード: 教員の資質能力, 校内研修, 授業改善, 授業研究, 玉中メソッド

校内研修を充実させることによって教員の資質能力を向上させ学校の組織力を高めていくことは、これからの学校経営における重要な課題である。しかし、特に中学校や高等学校において、専門教科や学年などのまとまりが逆に障害となって学校全体で研修に向かうことを阻害している現状も見られる。そこで、本稿は、教員に求められる資質能力を向上させるために「玉中メソッド」という独自の校内研修の仕組みをつくり、校内研修を核とした学校経営に取り組んでいる中学校の実践から、その成果と課題について考察していくことを目的とした。

「玉中メソッド」のねらい、チーム編成の仕方、校内研修の進め方について実際に筆者が校内研修に関わりながら調査し、その成果や課題等について教員に対するアンケート調査をもとに分析、考察した。その結果、チーム編成の工夫、授業研究の時間や場の確保に関するマネジメント、授業研究を日常化する工夫、校長をはじめとするミドルリーダーのリーダーシップが、校内研修の活性化と教員の意識改革につながっていることが確認できた。

はじめに

教員の大量退職・大量採用やミドルリーダーとなるべき年齢層の教員が少なくなるなどにより、学校における年齢構成や経験年数の不均衡が生じている。文部科学省が実施する学校教員統計調査の平成16年度と平成28年度を比較すると、50歳以上の教員の割合が公立小学校で6.4%、公立中学校で14.7%、公立高等学校で14%といずれも大きく上昇しており、いずれの校種においても、教員全体の3分の1以上を大きく上回っている。一方で、30歳未満(20歳代)の教員の割合を見てみ

*茨城大学教育学部

ると、公立小学校で8.6%、公立中学校で7.5%、公立高等学校で3.5%とこちらも上昇している¹⁾。このことは、今学校は教員経験年数が少ない若手教員と管理職以外の年配教員でその多くが構成されており、その二つの層をつなぐべき中間のいわゆるミドルリーダーが極端に不足している状態であることを表している。

かつての学校では、教育に関する知識や指導技術その他ありとあらゆる学校文化が、経験が豊富な先輩教員から若手教員に伝承されてきた。それは、改まった形というよりも日常の対話や雑談の中で、あるいは先輩の姿から、教育実践の中でごく自然に学ぶといったものが多かった。いわゆる師弟関係に基づいた職人の世界のものであった。しかし、現在多く見られる親子ほど年の離れた年配教員と若手教員ばかりの学校組織の中では、年配教員は若手教員に過剰に気を遣い過ぎて、指導したいことや助言したいことも遠慮することもある。若手教員にしてみても、遠慮や妙な気遣いから相談したいことがあってもなかなか言い出せなくなるのは目に見えている。今までの学校のような、自然な形での知識や技術の伝承は困難である。

もちろん、今まで学校で行われてきたことがすべてそのままよいというわけではない。教育に関する知識も日々更新されなければならず、指導技術についてもその時代に応じて日進月歩である。しかし、学校が長年かけて築いてきた財産である知恵や技を次の世代に伝えていかなければ、教員一人一人の資質能力の向上は望めない。各学校が意図的・計画的に学校文化を伝承していく仕組みを構築することが求められるのである。

そのためには、校内研修をどのように計画し位置付けていくかが重要になってくると考えられるが、果たして現状はどうであろうか。学校組織が直面している課題に対応できるような校内研修が実施されているだろうか。以前、筆者がかかわって中学校の研究主任を対象に調査した結果によると、校内研修で授業研究を行う際の問題点についての自由記述に、「他の教科専門の先生との情報交換や教科間に共通する課題について議論する場面がつかれない」「各教科の専門教員が1人ずつの学校であるため、自己研修が中心になってしまう」「各教科を横断した指導方法を確立しづらい」などが挙げられた²⁾。小学校では、比較的、特定の教科にこだわらず教員全員が共通の課題意識をもって校内研修に取り組みやすい傾向にあるようだが、中学校や高等学校においては、教員の専門教科を超えて校内研修を実施すること自体が困難であるという結果が、この調査から見て取れる。全教職員に当事者意識をもたせ、一人一人の資質能力の向上を目指すにはどうすればよいか、中学校や高等学校において校内研修を進める上での課題であると言える。

そこで本稿では、筆者が指導講師として依頼を受けかかわってきた、校内研修を核とした学校経営を通して教員の資質能力向上を目指した中学校の実践事例を基に、その方策の成果や有効性について考察していきたい。

1 校内研修と学校経営

2015年の中央教育審議会答申「これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について ～学び合い、高め合う教員育成コミュニティの構築に向けて～」(以下「2015 答申」)では、これからの時代の教員に求められる資質能力として次のように述べられている。

- ・これまで教員として不易とされてきた資質能力に加え、自律的に学ぶ姿勢を持ち、時代の変化や自らのキャリアステージに応じて求められる資質能力を生涯にわたって高めていくことのできる力や、情報を適切に収集し、選択し、活用する能力や知識を有機的に結び付け構造化する力
- ・アクティブ・ラーニングの視点からの授業改善、道徳教育の充実、小学校における外国語教育の早期化・教科化、ICT の活用、発達障害を含む特別な支援を必要とする児童生徒等への対応などの新たな課題に対応できる力量
- ・「チーム学校」の考えの下、多様な専門性を持つ人材と効果的に連携・分担し、組織的・協働的に諸課題の解決に取り組む力³⁾

教員としての使命感や責任感、教育的愛情、教科や教職に関する専門的知識、実践的指導力、総合的人間力、コミュニケーション能力等が、今までに何度も答申などで示されてきた、時代を超えて不易とされる教員に求められる資質能力である。それに加え、新たに上記のような資質能力が求められている。目まぐるしく変化する時代とともに、新たな課題にも対応できるようになるために、教員も変化し成長し続けなければならないのである。

こういった教員の資質能力の向上を図るために、養成・採用・研修の一体的な改革の必要性が叫ばれている。そのための具体的方策の一つとして、「教員育成指標」を策定し、指標に基づいて教員の養成・採用・研修の計画を見直し実施することが求められている。「2015 答申」の「4. 改革の具体的な方向性」の中で、「教員は学校で育つ」ものであり、教員の資質能力を向上させるためには、経験年数や職能、専門教科ごとに行われる校外研修の体系的な実施とともに、学校内において同僚の教員とともに支え合いながら、OJT を通じて日常的に学び合う校内研修及び園内研修の充実や、個々の教員が自ら課題を持って自律的、主体的に行う研修(中略)とりわけ、授業研究をはじめとした校内研修及び園内研修の充実を図ることが重要⁴⁾であると示されている。法定研修や教育委員会が実施する研修はもちろんのこと、「校長のリーダーシップの下、研修リーダー等を校内に設け、校内研修実施計画を整備し、組織的・継続的な研修を推進する」ことが不可欠であるとも示されている⁵⁾。学校が自発的、継続的に計画、実施する校内研修の充実が、改めて強く求められているのである。

また、今回改訂された学習指導要領では、学校教育目標実現のためにカリキュラム・マネジメントの確立の重要性が示されている。2016年の中央教育審議会答申「幼稚園、小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校の学習指導要領等の改善及び必要な方策等について」の中でも、「全ての教職員が「カリキュラム・マネジメント」の必要性を理解し、日々の授業等についても、教育課程全体の中での位置付けを意識しながら取り組む必要がある」と示され、全教職員が学校教育目標とのつながりや教育課程全体とのつながりを意識して日々の教育活動に取り組んでいくことが求められている⁶⁾。それぞれの学校がそれぞれの学校を基盤としたカリキュラムを、教職員のみならず児童生徒、保護者、地域住民とともに創り出していくことが、これまで以上に求められているとも言えよう。学校がどのような児童生徒の育成を目指すのかといった学校教育目標を見つめ直し、その実現のためにどのようにカリキュラム・マネジメントを進めていくかを真剣に考えて学校経営に取り組んでいかなければならないのである。そのような学校経営を行っていく上で、校内研修はたいへん重要な役割を持っているといえる。

中留は校内研修について「校内研修とは校内の全教職員が自校の教育目標に対応した学校としての教育課題を達成するために共通のテーマ(主題)を解決課題として設定し、それを学内・外の関係者との

連携を踏まえながら、学校全体として計画的、組織的、科学的に解決していく実践の営みである」と定義している⁷⁾。校内研修の目的を鑑みても、校内研修を学校経営の原動力の一つとして活用し、学校に応じた教育課題を解決できるようにするためにその充実を図っていくことが、学校におけるこれからの大きな課題の一つである。

2 校内研修の意義と課題

(1) 校内研修の意義

校内研修の最大の目的は、研修をすることによって学校の教育目標を達成することである。詳しく述べるならば、学校教育目標達成のための課題を解決するために、教員一人一人の教職に関する専門的な知識・技能等の資質能力を高め、それらを結集した組織としての学校力を高め、その過程で協働して取り組むことを通して教員同士の同僚性を高めたりリーダーを育てたりすることである。

チームスポーツにおいてもそうであるが、チームの目標を達成するために課題を設定し、その課題を解決するために練習計画を立て実施と評価を繰り返しながら成長していく。その練習の過程でリーダーを中心としたチームワークを育てていく。まさに相通じる部分があるのではないだろうか。さらに、チーム力を向上させるためには、結局のところ個人の力を伸ばしたりリーダーを育てたりしなければならないところも同じである。学校も、教員一人一人の指導力が向上することによって、学校全体としての力である学校力が向上するのである。

教員個人の資質能力は、学校という場所で実際に児童生徒と向き合い、関係をつくりながら指導する過程の中で高められるものである。小島は「若い教師にとって最初に勤務した学校の教師集団は大学に続く第二の学校である」と述べている⁸⁾。さらに、教員の力量について「指導の場面では様々な問題や課題に直面して、それを解決する過程で実践知を蓄積しながら力量を向上させ、教師として成長していく。自らの向上意欲を前提に子どもとの関係や同僚教師・教師集団、校長などとの関係の中で形成されることのほうが多い。」と述べている⁹⁾。教員が資質能力を身に付け向上させていくのは、学校現場での経験の中で研修を積み重ねていくしかないのである。

現在、若手教員に多く見られる離職の問題がある。その要因は単に教員としての力量不足だけではないだろうが、教員としての経験を重ねていっても成長や自己変革が見られないとしたら、自分自身に失望しやる気をなくしたとしてもおかしくない。そのような意味からも、学校独自の自発的な校内研修が必要不可欠なものになってくる。

(2) 校内研修を実施する上での課題

校内研修を実施していく上でどのようなことに困難を抱えているのであろうか。小学校、中学校、高等学校、特別支援学校の研究主任を対象とした青森県の調査によると、以下のような結果が見られた。

- ・研修の時間がない
- ・教員の多忙感がある
- ・教員間の意識の差がある
- ・教員が負担を感じている

- ・教科の壁(中、高)、専門性の差(特支)
- ・共通理解が難しい
- ・研究の進め方に悩む
- ・研究テーマがうまく設定できない
- ・話し合いがうまくいかない
- ・研修が形骸化し、成果を生かすにくい¹⁰⁾

これらを整理すると、研修時間をどう確保するか、研修に向かう教員の意識をどう高めるか、教科や専門分野を超えた研修の場をどうつくるか、研修の進め方をどうするかにまとめることができる。これらは、先述した筆者がかかわった中学校を対象とした調査で得られた結果ともほぼ一致している。

そこで、これらの課題を解決しながら校内研修を充実させていくために重要なことは以下の点であると考えられる。

①目的や目標の明確化

何のためにそれをするのか、それをすることによって何が変わるのかを、教員が自覚できるようにする。そのことによって、多忙感や負担感を軽減し、研修に向かう意識を高めることもできる。

②具体性と実践性

例えば、児童生徒に十分身につけていない力を育成するためにといった具体的な教育場面における実践的な課題に取り組むことで、児童生徒の成長につなげていく。

③日常性と継続性

期日、時間、場所などを柔軟に調整し、研修が日常的で継続的に進められるように研修計画を立てる。このことが研修の負担感を減らすことにつながる。

④主体性と全員参加性

主体的に全員が参加できるように、研修内容に応じてワークショップ型の研修や話し合いのスタイルなどを工夫する。

⑤協働性

さまざまな経験や能力、個性をもった教員が、共通の目標達成に向けて協働的に取り組み、互いに資質能力を高め合えるようにする。

⑥リーダーの存在

研究主任をはじめ複数のミドルリーダーがベテラン教員と若手教員をつなぎ、教員一人一人の資質能力向上が図れるような研修体制を構築する。

3 「玉中メソッド」

これまで述べてきたように、教員一人一人の資質能力を向上させ、教員集団の協働性や同僚性を高め、学校としての組織力を高めていくためには、校内研修の充実が欠かせない。しかしながら課題も多く、特に、中学校や高等学校では教科専門の教員を中心に学習指導が展開されていることから、教科を超えて全教員で共通の課題意識をもって授業研究などの校内研修に取り組むことが難しい面がある。それを解決するために、授業研究の仕組みを見直し組織的に校内研修に取り組んでいる事例である「玉中メソッド」

について見ていきたい。「玉中メソッド」とは、茨城県行方市立玉造中学校で平成 30 年度から取り組んでいる独自の校内授業研究のスタイルのことである。玉造中学校では「玉中メソッド」による授業改善研修を学校経営の柱として位置付け取り組んでいる。そのねらいや方法については、同校の資料に表1のように記されている。

表1 玉造中学校校内授業研究スタイル(玉中メソッド)

<p>1 ねらい</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 授業研究の日常化 ○ 若手教員の授業力の向上と次世代のミドルリーダーの育成 ○ 「主体的・対話的で深い学び」の視点での授業改善 <p>2 授業研究のもち方</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ チーム内授業研究・・・1月に1回、各チームから授業者を決定し、チーム研修を実施する。チーム内で1巡したら、2周目に入る。チーム内で指導案(略案)検討や授業後の反省を行う。授業は、各チームの計画に沿って実施される。 ○ 代表授業研究・・・月1回程度、校内授業研究として各チームの代表者が月曜日の6校時に公開授業を行う。授業者は、授業1週間前に指導案(略案)を作成する。授業後に全体で協議を行い、チームキャプテンが校内指導主事として、協議後の総括を行う。 <p>3 チーム</p> <p>(1) 4～5人の異なる教科、学年、年齢でチームを編制する。各チームに、チームキャプテンを置く。チームキャプテンは、代表授業研究時に校内指導主事を務める。</p> <p>(2) 各チームで授業公開の順番を決め、1か月に1回の授業公開を行う。ただし、代表授業研究を実施する先生は、その授業を1回分としてよいことにする。</p> <p>(3) 各チーム、授業公開が全員終了したら、2周目に入る。</p> <p>(4) 授業公開に当たって</p> <ul style="list-style-type: none"> ① チーム内で指導案(略案)を協働立案する。 ② 「本時の課題設定」「話し合い活動の内容と方法」についてチームで協議するとともに、指導案(略案)には単元計画を載せる。 ③ チームキャプテンは、授業公開前に指導案(略案)作成のためにチームのメンバを招集し、会議を開く。(時間は30分程度、1回のみ) ④ 完成した略案は、チームのメンバーだけでなく全職員に配付する。 ⑤ 授業時に、背面の白板に拡大した指導案(略案)を貼り、付箋紙を用意しておく。 ⑥ 授業後は速やかにチーム内の反省会を開き、今後の指導やチーム研修に生かす。 <p>(5) 授業参観は、チーム内のメンバーはできるだけ参観できるよう、授業者が見せたい授業ではなく、単元計画に沿ってチームのメンバーが集まりやすい授業を公開する。また、チーム外のメンバーも空き時間の場合は参観し、授業に関するコメントを付箋紙に記入し、拡大した略案に貼る。</p> <p>(6) 研究協議は、チーム内で実施する。(30分程度)</p> <p>研究協議のポイントは、「先生の指導」ではなく、「生徒の学び」に視点を置く。拡大略案を使って協議する。</p>
--

「玉中メソッド」の主な特徴をまとめると、次の3つが挙げられる。

まず1つ目は、専門教科、担当学年、年齢や教職経験年数の異なる教員でチームを編制し、そのチームが授業改善のための研修の母体となっている点である。中学校で授業研究をするとなるとどうしても専門教科単位で行うことが多くなる。当然、協議する内容も、生徒の学びの実際よりも教材そのものに関する内容が多くなりがちである。専門教科の担当教員が複数いる教科はまだよいが、一人の教員しかいない教科もあり、授業研究は深まらない。また、中学校では、学年主任を中心とした学年のまとまりを重視する傾向が強い。そのこと自体は決して問題になることではないのだが、学年のまとまりが強くなればなるほど、他の学年や他の教員と意見を交わしたり、協働して教育活動に取り組んだりする機会が減っていく可能性が高くなる。結果として、固定化されたメンバー内での限られた価値観や人間関係の中で、教員としての資質能力向上が望めないこともあり得る。「玉中メソッド」でチームを編制する際には、専門教科も学年もばらばらのチームを作ったところが大きな特徴である。さらに、教職の経験年数の違う、つまり若手からベテランまでが混在するチームにした点も特徴と言えよう。

2つ目は、授業改善のための研修の「日常化と集約化」が図られている点である。まず、編制したチームが主体となり、授業研究を自分たちで設定し実施するといった「授業研究の日常化」が図られている。さらに、月に1回代表者による公開授業と全体での研究協議を行い、全教員で学び合い共有し合う「授業研究の集約化」が位置付けられている。授業研究を「日常化と集約化」の2本立てで構成し、校内研修を推進している点が特徴的である。

3つ目は、全体での研修を可能にするためのマネジメントが効果的に機能している点である。2つ目でも述べた全体で研修する場と時間をどう工夫してつくっていくかは、多くの学校が抱える課題である。全員で授業を参観したいけれど他の学級を自習にするわけにはいかないため、全体での研修は諦めてしまう学校も少なくないのではないだろうか。そこで、通常は5校時までで終了になる月曜日の6校時に代表授業研究を位置付けている。授業を公開する学級以外は5校時終了後に速やかに生徒を下校させ、その後、代表教員が授業をする学級の生徒だけを残して6校時に授業を行い全員で参観できるようにしている。さらに、授業が終了しその学級の生徒も下校させた後に、全員で協議を行っているのである。時間を生み出す工夫、校内研修に対する生徒や保護者の理解を求める働きかけなどのマネジメントが、この研修のスタイルを可能にしているのである。

「2015 答申」に「校内研修の充実に関する先進的事例としては、どの教員も主体的に参加できるように校内に複数のチームを設け、各チームに経験豊富なベテランの教員やミドルリーダーとしての活躍が期待される教員、教職経験の浅い若手教員や初任者の教員、臨時的任用の教員をバランスよく配置して行う研修や、ベテランの教員やミドルリーダークラスの教員がメンターとして若手教員等の指導や助言を行ったり、授業研究などを行ったりしながらチーム内で学び合う中で初任者等の若手教員を育成するいわゆるメンター方式の研修を導入し、効果を上げている例がある。このメンター方式の研修については、若手教員の育成のみならず、ミドルリーダーの育成の観点からも有効な取組である。」と示されている¹¹⁾。「玉中メソッド」は、チームの編成の仕方、ミドルリーダーを生かした研修運営など、まさに校内研修を充実させるための先進的な事例といえるのではないだろうか。

4 「玉中メソッド」による校内研修の実践

令和元年度に取り組んだ「玉中メソッド」の内容は以下のとおりである。

(1) チームの編制

5～6名で構成するチームが4チーム編成された。それぞれのチームのリーダーは、ベテラン教員や学年主任を除いた若手の中堅教員の中から決定している。これには、次期学年主任や様々な教育場面におけるリーダーとして成長してほしいという校長の方針や願いが反映されている。「はじめに」でも述べたが、ミドルリーダーとしての人材育成はこれからの学校にとって重要な課題の一つとなっている。それに対して、授業研究を核とした校内研修を通して、教員一人一人の授業力を高めること、ベテラン教員の知識や技術を若手に伝承すること、さらにはミドルリーダーの育成をも含めた人材育成を図ることがねらいとされている。

(2) チーム内授業研究

1 学期は、4月に1回、5月に3回、6月に4回、チーム内での授業研究を実施した。2 学期は、9月に5回、10月に4回、11月に4回、12月に5回、チーム内での授業研究を実施した。3 学期は、1月に4回、2月に3回、チーム内授業研究を実施した。合計すると1年間で33回の授業研究を実施した。この数は、年度初めの4月、年度末の3月、夏季休業中の7、8月を除くと、1か月あたりおよそ4回は授業研究を実施したことになる。

(3) 代表授業研究

計7回の代表授業研究を実施した。いずれも、月曜日通常日課の5校時終了後に該当学級生徒のみを残して授業参観を行い、その後全教員で研究協議を行った。研究協議の前半は、各チームに分かれてチーム内で協議し、その後全体で共有する。続いて講師(筆者)による指導と講話を行った。

各回の授業内容と研究協議の視点は表2のとおりである。

表2 令和元年度代表授業研究

実施月	教科・領域	単 元	協議の視点
5月	数学	3 学年「式の利用」	玉造中授業スタイル
6月	社会	2 学年「世界から見た日本の人口」	話し合い活動の工夫
7月	社会	1 学年「日本列島の誕生と大陸との交流」	生徒が主体的に学ぶ
10月	理科	2 学年「動物の分類」	話し合いを活性化する
11月	数学	1 学年「量の変化と比例、反比例」	聴き合う対話を大切にする
1月	国語	2 学年「走れメロス、何がメロスを走らせたのか」	「わかった」「できた」と実感できる
2月	理科	1 学年「大地の変化 地震」	振り返りをどうさせるか

(4) アンケートの結果

2月の代表授業研究の後、教員にアンケート調査を実施した。アンケートの内容は表3のとおりである。1は「変わった」「変わらない」の2択で、それ以外はすべて自由記述とした。

表3 アンケートの内容

教職年数(講師経験も含む) 担当教科 1 この1年間で、日頃授業で大切にすることは変わりましたか。 2 1で変わった人は、具体的にどのようなように変わりましたか。 3 そのように変わったきっかけは何だと思えますか。 4 自分が目指している授業を行うために、取り組んだことはありますか。 5 玉中メソッドは、自分自身や学校全体にどのような影響をもたらしたと思えますか。

アンケートの実施日は2020年2月17日、対象は行方市立玉造中学校の管理職をのぞいた21名である。調査結果の中で、今回考察していきたい1、3、5の結果について表4に示す。

表4 アンケートの結果(一部抜粋)

1 この1年間で、日頃授業で大切にすることは変わりましたか。 変わった・・・20名 変わらない・・・1名
3 そのように変わったきっかけは何だと思えますか。 講師の講話・・・5名 他教科の先生の授業参観・・・5名 学校全体で取り組んでいる研修・・・5名 課題の工夫の必要性・・・3名 玉造中の研修カリキュラム・・・2名 相互授業参観・・・1名 研究協議での他の先生の話・・・1名 何を学ばせたいかを明確にする・・・1名 生徒をどうにかしたい気持ち・・・1名 生徒の姿の変容・・・1名 指導技術を高めたい・・・1名
5 「玉中メソッド」は、自分自身や学校全体にどのような影響をもたらしたと思えますか。 ①他教科の授業を参観して、「自分ならどうするか」ということを考える機会になった。既習事項を生かして考えること、話し合いまでのもっていき方、話し合いのさせ方等、共通する部分も多くあり、自分の教材研究へ生かすことができた。 ②他の教科の授業を参観することで、新しい発見や改めて大切なことに気づく機会となりました。 ③授業を見てもらう、他の先生方の授業を参観することで、自分の授業を振り返るよい機会となりました。参観する中で、他教科とのつながりを感じ、専門教科以外の授業を考えることも大事なことで気づきました。毎日の授業をこなすことに精一杯でしたが、じっくりと一つの授業について考え、実

- 践し、よりよいものになるよう改善策を考える研究授業を行って、素直に楽しいと感じました。
- 日頃の授業でも、短い時間になりますが、RPDCA サイクルを実践していきたいと思いました。
- ④技能教科への取組も考えつつ学ぶことができました。負担感もあったと感じるので、もっとグループでの相互参観に重きをおいて研修したかったです。
- ⑤学校全体でやることで、大事なことや効果的な方法などを共有できた。共通してやっていくべきことが何かがあった。周囲の先生にもみられているということで、自分の意識が高まった。いろいろなアイデアを学べて自分のスキルアップにつながった。
- ⑥自分だけでなく、組織全体の意識を高めることにつながった。
- ⑦授業力の向上につながっていると思うが、玉中メソッドの実施のために授業を変更したり、スケジュールを変えていくのは負担感が増していく。子どもたちも時間割が変わっていくので、やりづらいと思う。月曜6時間目を有効に使っていくべきだと思う。
- ⑧子どもたちの授業に取り組む姿勢やルーティーンが共通していて、落ち着いた生活や授業態度につながっていると思う。
- ⑨話合いの活性化や聴き合うこと、学びについて考える機会となりました。
- ⑩授業のベースとなる部分を意識して臨むことができるので、基盤をつくってくれるものになりました。工夫や改善を重ね、よりよい授業にしようという思いが高まりました。
- ⑪自分の授業を見せることに対し、抵抗が少なくなった。他の人の授業を見ることで、授業中にどのような部分に気を配る必要があるか、客観的に考えることができた。
- 学校全体としては忙しくなったという意見も聞くが、授業力や先生方の研修や発表の力は向上したと思う。
- ⑫自分自身としては授業改善のきっかけづくりになっているが、全体としては負担感があったかもしれません。
- ⑬学習指導の工夫、改善に努められた。自分の指導力に欠けている点を見つめ、補う努力を高めていくことができた。教師集団の結束力が一層強化された。
- 生徒の授業に対する取組意識と学習意欲、学びの姿勢が高まった。落ち着いた生活態度が送れている。
- ⑭教員一人一人が、自分の授業改善に向けて真剣に取り組もうとする姿勢や、授業改善に向けてのいろいろな視点をもつことができたと思う。
- ⑮玉造中で育てたい生徒がどのような生徒か、全職員で共通理解し、それに向けて全職員で実践できている。

4名は無回答、2名は質問内容と違った回答

5 考察

アンケートの結果をもとにして、「玉中メソッド」による校内研修が教員の資質能力の向上に有効であったのかを考察する。

まず、「この1年間で、日頃授業で大切にすることは変わりましたか。」という質問に対して、21名中20名が「変わった」と回答している。変わったきっかけとして「講師の講話」「他教科の先生の授業参観」「学校全体で取り組んでいる研修」という記述があったのはいずれも5名で、最も多かった。続いて「課題の工夫の必要性を感じた」が3名、「玉造中の研修カリキュラム」が2名であった。これらは、いずれも「玉中メソッド」を核とした校内研修に関連したものである。「課題の工夫の必要性」は一見すると校内研修とは関係ないように思えるが、特に代表授業研究のチームでの協議や講師(筆者)による講話の中で繰り返し話題になったことであり、まさに校内研修で取り組んできたことがきっかけになったと言える。また、1名だけの記述ではあったが「相互授業参観」をきっかけとして挙げている教員がいた。これらの結果から、授業改善、授業力向上という校内研修の目的を全教職員が共有し継続的に授業研究を行ってきたことで、日頃の自分の授業実践を見つめ直すきっかけとなり、よりよい授業に変えていこうとする意識を高めることにつながったことがうかがえる。

次に、質問項目5において記述されたものの中で出現したキーワードを挙げると、表5のとおりである。

表5 質問5の回答に出現した言葉

ア	授業改善・改善策・工夫や改善・授業を振り返る
イ	授業参観・授業を見せる
ウ	(他教科と)共通する・つながり
エ	授業力
オ	学校全体・組織全体・全職員・教師集団
カ	考える機会
キ	意識が高まる・思いが高まる・真剣に取り組む
ク	負担感
ケ	楽しい
コ	(生徒の)授業態度
サ	(生徒の)学習意欲
シ	(生徒の)落ち着いた生活態度

これらを整理すると、＜授業に関すること＞＜教員に関すること＞＜校内研修の在り方に関すること＞＜生徒に関すること＞の4つのカテゴリーに整理することができよう。当然ではあるが授業に関する記述がたいへん多く、中でも、アのように授業改善について記述した教員が多いことから、自校の実態や課題を踏まえた研修の目的が十分教員に浸透しており、しかも授業改善への取組が実現しつつあることがうかがえる。また、授業を参観したり自分の授業を参観してもらったりすることが当たり前のことになり、①にあるように自分の授業を見せることへの抵抗も少なくなっているという記述から、授業研究の日常化が図られていることが分かる。これは、チームを核にした授業研究の体制づくりをしてチーム内での研修を行い、代表授業研究の際も、チームでの協議や代表授業に向けての指導案検討などを何度も繰り返し経験することを通して、メンバー同士が立場や年齢などを超えて、互いに意見を述べ合い高め合うような批判的信頼関係が構築されているからではないかと考える。そのような信頼関係を基盤として、ベテラン教員がもっている経験知を伝え、若手の教員が力量を高め、彼らをつなぐミドルリーダーが育っていくのである。

「玉中メソッド」という独自の校内研修スタイルを核とした取組を通して、その基盤づくりがなされていると言えよう。

また、「玉中メソッド」による授業改善研修は、教員の意識や授業力を変えるだけでなく、コ・サ・シのように生徒たちも影響を及ぼしつつあることを、⑧や⑬の記述からも読み取ることができる。しかも、それは学習面のみならず生活面にまで波及していると書かれている。まさに、校内研修を核とした学校経営の実現の姿であろう。

「玉中メソッド」におけるチーム編制の効果はどうであったのか。先に述べたように、若手、中堅、ベテランが一緒になることで、それぞれの持ち味を出しながらそれぞれの立場で成長していくことができるという意味で効果的であったと考えられる。さらに、ウのように①、③、④の中に「(教科を超えて)共通する部分」「他教科とのつながりを感じ」「技能教科への取組も考えつつ」などの記述がみられた。これは、専門教科ごとの壁が高いという、多くの中学校が陥りやすい教科主義をなくし、全教職員で共通の目的や目標に向かって協働して取り組んでいくということに近づけた表れだと言えよう。教科を超えたチーム編制をし、教科を超えて共通する視点を見出せるような授業研究を行うことで、全教職員が一つの教師集団として学校運営に向かうことができたのではないだろうか。このような視点からも、チーム編制の仕方は有効であったと考えられる。

一方で、負担感という言葉も3名の教員が記述していた。④は、全体で行う代表授業研究に対する負担感のことを述べており、もっと日常的な相互授業参観を行っていくべきだという意見である。⑦はチーム内授業研究の時間確保についての負担について述べている。⑫は、全教職員を見たときに、負担感を抱えている教員に気付いてこのように記述したと考えられる。いずれも、負担であるから校内研修は必要ない、あるいはもっと減らすべきだと考えているわけではない。取り組んできたよさを感じつつ、研修の進め方にさらに改善の余地があることを指摘した、よい意味で批判的で建設的な意見である。③は、教職経験年数が少ない若手教員であるが、「研究授業を行って、素直に楽しいと感じました」と記述している。若手教員の成長にも「玉中メソッド」が有効に働いていると言えるのではないだろうか。

このような成果をもたらした要因として、「玉中メソッド」という仕組みをつくり校内研修を推進しようとしたリーダーの存在を欠かすことはできない。チーム編成の方法に見られるように、今まで中学校の教員文化ともいえる当たり前を避け、新たなつながりをつくることによって授業研究の活性化をねらったのである。校内の人的資源である教員一人一人をどう生かすか、どう育てるかを見据え、適材適所にミドルリーダーとその次期候補となる教員を配置した校長のリーダーシップと、それを支え実行に移していったリーダーとなる教員の力があってこそその成果であると考えられる。

おわりに

現在、多くの学校において教員の年齢構成や経験年数の不均衡が問題となっている。それによって、指導技術や知識などの学校文化を伝承していく仕組みを構築することが課題の一つになっている。その課題を解決するためには、校内研修をどのように充実させていくかが重要なのであるが、特に中学校や高等学校においては、教員の専門教科を超えて校内研修を実施すること自体が困難であるという現状がある。全教職員に当事者意識をもたせ資質能力の向上を目指すにはどうすればよいか、中学校

や高等学校において校内研修を進める上での大きな課題となっている。

今回調査した中学校では、校長のリーダーシップのもと「玉中メソッド」という独自の校内研修の仕組みを構築し、その充実に向けて取り組んでいる。具体的には、専門教科、担当学年、年齢や教職経験年数の異なる教員でチームを編制し授業改善研修の母体とする、授業改善のための研修の「日常化と集約化」を図る、全体での研修を可能にするためのマネジメントをするという取組である。

「玉中メソッド」による校内研修に取り組んだ結果として、次のような成果を見て取ることができた。

まず、全教職員でチームを編制し授業改善に取り組むという「玉中メソッド」の目的を全教職員が共有し、継続して授業研究を行ってきたことで、日々の授業実践を振り返り見つめ直すきっかけとなった。さらに、よりよい授業とはどのような授業か、そのような授業を実践するために何が必要かを考え、自分の授業を変えていこうとする意識を高めることにつながった。

次に、教員の専門教科、年齢や教職経験年数を考慮しバランスよくチームを編制したことにより、中学校においても、教科を超えて共通の視点をもって授業研究に取り組むことができた。また、チームの中でベテランが豊富な経験から意見を述べたり、若手が素直に感じたことを述べたり、中堅教員がそれらをうまくつないで話し合いをファシリテートしたりする姿が見られた。それによって、率直な意見を出し合いながら互いに高め合える批判的信頼関係を築くことにもつながった。さらに、チームのメンバーで授業を参観し合うことが当たり前のことになり、授業研究の日常化が図られた。

さらに、「玉中メソッド」による校内研修は、教員の授業に対する意識を高め、授業力を中心とした資質能力向上に有効に働いただけではなく、学習意欲の向上や落ち着いた生活態度といったよい影響を生徒たちにも及ぼすことができた。

教員の負担感を軽くするために、授業研究の日程や時間の確保をどうするか、さらに授業研究の日常化を図るための進め方をどうするかなどの部分で改善の余地があることも明らかになった。

本研究では、「玉中メソッド」による授業改善研修が、教員の意識を変えたり、教員同士の関係性を構築したり、研修の日常化を図ったりすることにつながったことはある程度確認できたが、教員一人一人の資質能力の何がどのように向上したかの検証は不十分である。今後も継続して関わり、検証していきたい。

謝辞

行方市立玉造中学校の小野口吉政校長をはじめ各先生方におかれましては、校内研修に参加させていただき、さらにアンケート調査にもご協力いただき、心より御礼申し上げます。

注

1) 文部科学省「学校教員統計調査-平成28年度(確定値)結果の概要-

(https://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/chousa01/kyouin/kekka/k_detail/1395309.htm , 2020年9月14日17時56分閲覧).

- 2) 五島浩一「校内研修を活性化するための一方策 ―研究主任研修会の実践を通して―」(茨城大学教育実践研究 第35号, 2016), 22.
- 3) 中央教育審議会「これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について ～学び合い、高め合う教員育成コミュニティの構築に向けて～(答申)」(2015), 9.
- 4) 同答申, 20.
- 5) 同答申, 20.
- 6) 中央教育審議会「幼稚園、小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校の学習指導要領等の改善及び必要な方策等について(答申)」(2016), 24.
- 7) 中留武昭「新版 現代学校教育大事典」(ぎょうせい, 2002), 71.
- 8) 小島弘道「教師の専門性と力量」『改訂版 教師の条件 授業と学校をつくる力』(学文社, 2016), 176.
- 9) 同書, 176.
- 10) 青森県総合学校教育センター「校内研修活性化のためのアイデアブック」(http://www.educ.pref.aomori.jp/?action=multidatabase_action_main_filedownload&download_flag=1&upload_id=9447&metadata_id=521, 2020年9月14日18時52分閲覧).
- 11) 中央教育審議会「これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について ～学び合い、高め合う教員育成コミュニティの構築に向けて～(答申)」(2015), 21.