



中学校における校内研修の改善に関する一考察：
上川管内（旭川市を含む）公立中学校の「校内研修
実態調査」を通して

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 北海道教育大学 公開日: 2016-09-30 キーワード: 作成者: 中島, 圭介, 笠井, 稔雄 メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.32150/00006479

中学校における校内研修の改善に関する一考察

— 上川管内（旭川市を含む）公立中学校の「校内研修実態調査」を通して —

中島 圭介・笠井 稔雄*

北海道教育大学大学院教育学研究科高度教職実践専攻高度教職実践専修

*北海道教育大学大学院教育学研究科高度教職実践専攻学校経営研究室

A Study on Improvement of Inservice Training within Junior High School

NAKAJIMA Keisuke and KASAI Toshio

Department of Advanced Teacher Professional Development Programs

Graduate School of Education, Hokkaido University of Education

概 要

今日、学校を取り巻く社会状況が急速に変化し、学校が抱える諸問題が複雑化、多様化していることから、「学校の組織力を高める校内研修」が求められている。

そこで本稿では、先行研究を踏まえ、これからの校内研修の考え方を整理するとともに、上川管内（旭川市を含む）の公立中学校における校内研修の実態と管理職・研修部長の意識を調査し、分析・考察した結果、中学校における校内研修の具体的な改善策を明らかにすることができた。

問題の所在

2006年7月の中央教育審議会答申「今後の教員養成・免許制度の在り方について」では、「個々の教員の能力向上だけでなく、学校におけるチームワークを重視し、全体的なレベルアップを図るという観点から、校内研修の充実に努める必要がある」と述べ、校内研修に対してパラダイムの転換を求めている。

これは、今日、学校が、学力の低下をはじめ、いじめ、不登校、問題行動、学級崩壊、教員の指導力不足等、難しい諸問題に直面していることから、「学校の組織力の向上」という観点で校内研修を改善し、児童生徒の成長・発達と教員の資質能力の向上を目指そうとする新しい考え方である。

そこで本稿では、上川管内（旭川市を含む）の公立中学校における校内研修の実態と管理職・研修部長の意識を調査し、これからの校内研修の具体的な改善策を提案する。

I 調査の概要

1 調査の目的

本調査は、上川管内（旭川市を含む）の公立中学校における校内研修推進の実態と管理職・研修部長の校内研修に対する意識を把握し、これからの公立中学校における校内研修の在り方を明らかにするものである。

2 調査の対象 上川管内（旭川市を含む）の公立中学校65校

- 3 調査の方法
- | | | |
|-----------------------|--------------|--------|
| (1) 校長に対する質問紙調査 | 回答数59名（65名中） | 回収率91% |
| (2) 教頭に対する質問紙調査 | 回答数58名（65名中） | 回収率89% |
| (3) 研修部長に対する質問紙調査 | 回答数58名（65名中） | 回収率89% |
| (4) 公立中学校の「学校経営計画」の分析 | | |

4 調査の内容

校内研修は、次のように「主題研究」と「一般研修」に分けられる。¹⁾

- 「主題研究」…学校の教育目標を実現するために研究主題を決め、各教科等の授業研究を通して、その解明の方途を生み出す内容のこと。
- 「一般研修」…日常的な職務を通して今日的課題等に対応し、教師一人一人の資質能力を高めるための内容のこと。

これらを基にして調査項目を設定した。校長と教頭、研修部長の3名に共通した4つの項目は、「①校内研修への期待」、「②主題研究と一般研修に対する考え方」、「③校内研修の課題」、「④校内研修の課題解決のために、リーダーシップを発揮する必要があるもの」である。また、校長においては、「学校経営における校内研修に対する基本的な考え方」について、研修部長には、「主題研究と一般研修の具体的な推進状況」についても調査する。

5 調査の期間 平成27年12月中旬～平成28年1月中旬

6 調査の仮説

上川管内（旭川市を含む）の中学校で行われている校内研修の課題として、これからの校内研修の意義や役割についての共通理解が十分でなく、校内研修が組織的に展開されていないことが予想される。

このような予想をもとに、次の3点について仮説を立て、調査結果の分析から改善の方策を提案する。

- (1) 学校経営の中核に校内研修を位置付けることにより、共通理解と協働体制が確立するだろう。
- (2) 研修部の運営計画と研修計画を改善し、組織マネジメントを機能させることにより、計画的、組織的、継続的な研修活動が展開されるだろう。
- (3) 主題研究と一般研修に効果的に取り組むことにより、協働的な活動が促され、同僚性が構築されるだろう。

II 調査結果の分析と考察

ここでは、「校内研修に期待していること」、「校内研修の課題とリーダーシップを発揮すべきところ」、「組織マネジメントによる校内研修の充実」、「OJTによる一般研修の充実」、「ワークショップによる主題研究の充実」の観点で調査結果を分析し、改善の方向性を示す。

1 校内研修に期待していること

(1) 校内研修に最も期待していること（校長、教頭、研修部長の比較）

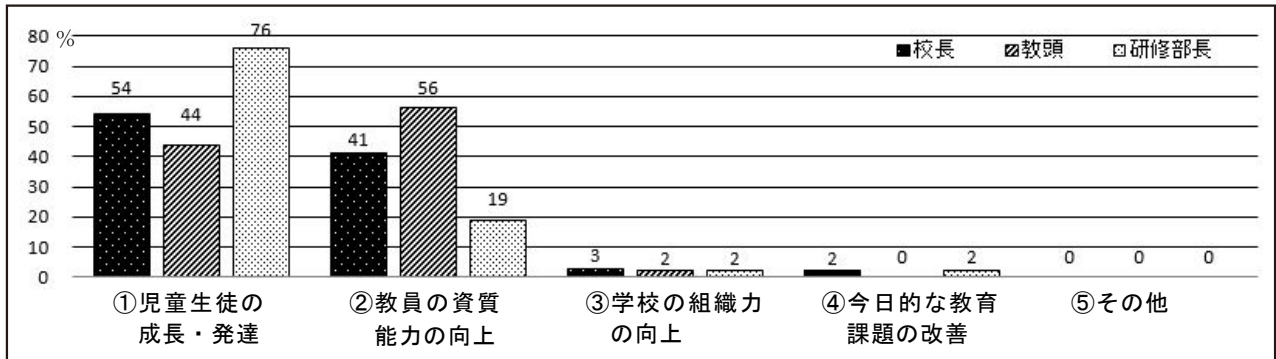


図1 校内研修に最も期待していること

図1より、校長が校内研修に期待していることは、1番目に「①児童生徒の成長・発達」、2番目に「②教員の資質能力の向上」である。教頭は1番目に「②教員の資質能力の向上」、2番目に「①児童生徒の成長・発達」である。多くの研修部長は「①児童生徒の成長・発達」と捉えている。3者は「③学校の組織力の向上」と「④今日的な教育課題の改善」については、ほとんど重視していなかった。

一方、旭川市と上川管内の校長、教頭、研修部長の3者を比較したとき、校長と研修部長の捉え方の違いについては、ほとんど差が見られなかった。しかし、旭川市の約7割の教頭は「②教員の資質能力の向上」を重視しており、「①児童生徒の成長・発達」については、その半数であった。上川管内の教頭は「①児童生徒の成長・発達」と「②教員の資質能力の向上」については同数であった。

飯嶋・笠井の調査(2016)²⁾によると、小学校の校長が期待していることは、1番目に「②教員の資質能力の向上」であり、2番目に「①児童生徒の成長・発達」である。教頭と研修部長の期待は、中学校と同様である。このように、校内研修に対する期待は、中学校と小学校の校長とでは、捉え方に違いがあった。

(2) 主題研究と一般研修に対する考え方（校長、教頭、研修部長の比較）

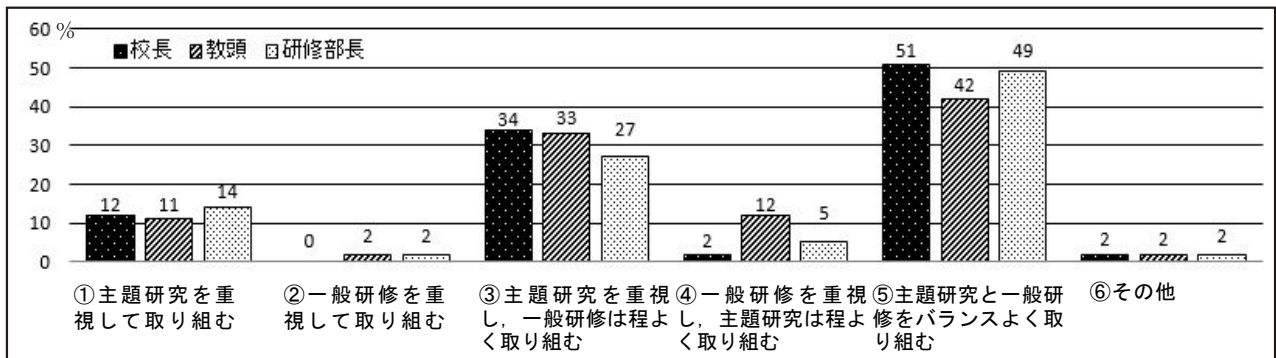


図2 期待される主題研究と一般研修の考え方

図2より、校長、教頭、研修部長の3者が共通して期待していることは、1番目が「⑤主題研究と一般研修をバランスよく取り組む」である。2番目が「③主題研究を重視し、一般研修は程よく取り組む」であり、3番目が「①主題研究を重視して取り組む」である。校内研修に対する全体的な傾向としては、一般研修より、主題研究を重視して取り組むことが期待されている。

3者の中で「⑤主題研究と一般研修をバランスよく取り組む」を最も重視しているのは校長である。校長が選ぶ理由は、「学校として全教師が一つの方向性をもって取り組むことも大切であるが、中学校の場合は、特に教科の専門性を高めることが必要であるから」、「主題研究で学校力の向上を図るとともに、一般研修で教員一人一人の資質能力の向上を図るため」など、生徒の成長・発達と教員の資質能力の両者の向上の必要性を意識している。一方、教頭の中には「④一般研修を重視し、主題研究は程よく取り組む」という考え方もつ人がいる。その理由は、「教員の資質能力の向上が最終的には学校力の向上につながると思うから」、「様々な課題や事案に対することが一番求められており、まず教員個々の力量を高める必要があるから」など、教員の力量向上を重視している。

(3) 結果の考察

校長、教頭、研修部長の3者は、立場の違いによって校内研修への期待や主題研究と一般研修の捉え方が異なっていることが明らかとなった。つまり、校内研修は何のために行うのかという目的が明確になっていないのである。そのために、合意形成ができないまま、校内研修の方向性が3者でバラバラになっている状態にある。これは、校長が示す経営方針に基づいた3者の共通理解を図るコミュニケーションが不足していることから、校内研修が、学校の組織として一つにまとまることのできない要因になっていると考えられる。

北神他(2010)は「校内研修の方針策定については、研究の方向性を示すビジョンや方針を作成し、それを確実にわがものにし、さらにそれについて教職員の中に共通理解をつくり、教職員の参加意欲を高めるよう働きかけをすることが必要である」と指摘している。また、妹尾(2015)は「到達目標を共有していくには、学校内において(そして可能であれば家庭や地域、行政との間においても)、過去や現状、近い将来の見通し等に関する『情報の共有』があり、問題意識や危機感、あるいはこう変えていきたいというビジョンなどの『思いの共有』がある。現状や近い将来に特段の問題意識や課題認識をもっていなければ、なにかを解決しようとか、もっと向上しよう、チャンスを捉え一層魅力的な学校づくりをすすめていこうといった思いにならないのは当然」と共有ビジョンの重要性を述べている。

このようなことから、これからの校内研修で意識しなければならないことは学校の組織力の向上である。学校の組織力が求められる背景には、学校教育の目的を達成するには個々の教員の力量のみに頼るのは限界だという認識の高まりがある。そのためには、まず、校内研修の共有ビジョンを構築することが大切であり、校内研修の役割や目的を共通理解する必要がある。次に、校長が示した経営方針を踏まえ、主題研究における主題設定の手順や手続きを大切に、全員の考えや意見を反映する話し合いが重要である。中学校は多様な専門性と資質能力を有する教員がいることから、話し合いを通して目指す目標を共有し合うことが大切になる。さらに、教員一人一人が経営方針を踏まえ、一般研修において教員同士で専門性や実践的指導力を伸ばし合う協働的な活動に取り組むことも重要である。

このように、経営方針を踏まえた目標を共有し、主題研究と一般研修をバランスよく取り組むことにより、教員の集合体である学校は、集団の力が個々の能力の総和を超えて、より大きな力を発揮することのできる組織力を高めることができると考える。

2 校内研修の課題とリーダーシップの発揮すべきところ

(1) 自校の校内研修の課題（校長、教頭、研修部長の比較）

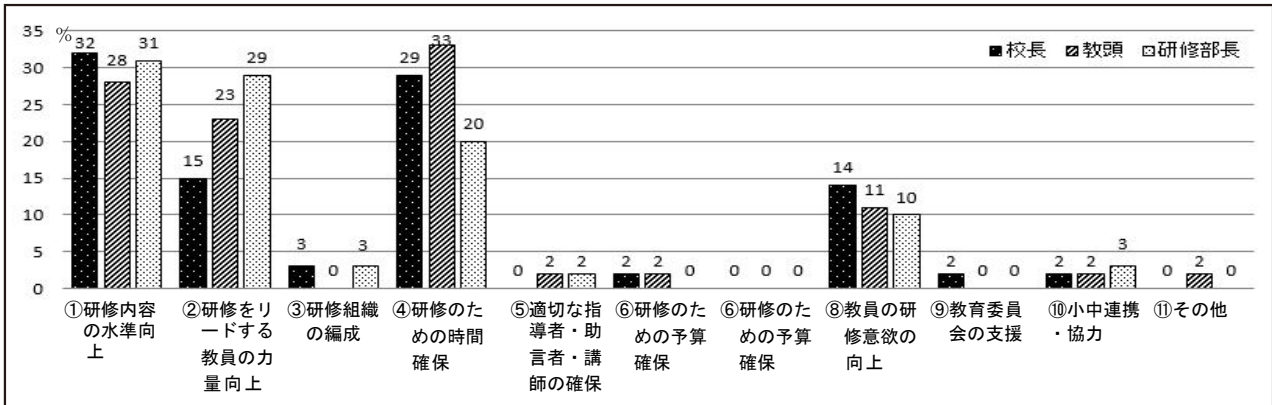


図3 校内研修の課題

図3より、校長が感じている自校の校内研修の課題は、1番目が「①研修内容の水準向上」、2番目が「④研修のための時間確保」、3番目が「②研修をリードする教員の力量向上」である。教頭は1番目が「④研修のための時間確保」、2番目が「①研修内容の水準向上」、3番目が「②研修をリードする教員の力量向上」と捉えている。研修部長は1番目が「①研修内容の水準向上」、2番目が「②研修をリードする教員の力量向上」、3番目が「④研修のための時間確保」と捉えている。3者とも4番目の課題は「⑧教員の研修意欲の向上」である。このように自校の校内研修に対する課題の捉え方は、役職によって異なっている。

(2) 自校の校内研修の課題解決のためにリーダーシップを発揮すべきところ（校長、教頭、研修部長の比較）

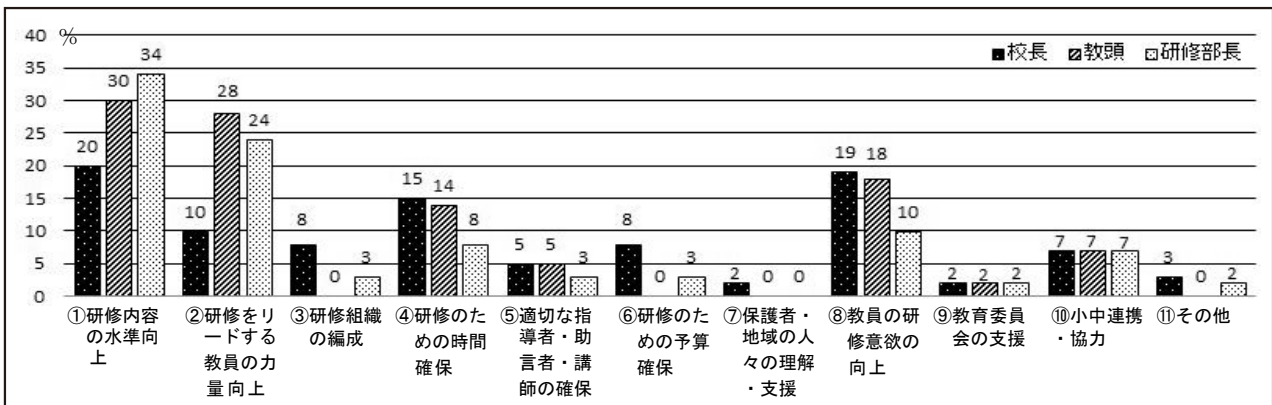


図4 課題解決のためにリーダーシップを発揮すべきところ

図4より、校長、教頭、研修部長の3者が共通して、校内研修の課題解決のためにリーダーシップを発揮すべきところは、1番目が「①研修内容の水準向上」である。2番目にリーダーシップを発揮すべきところは、校長が「⑧教員の研修意欲の向上」であり、教頭が「②研修をリードする教員の力量向上」であり、研修部長が「②研修をリードする教員の力量向上」である。また、若干ではあるが、校長は「③研修組織の編成」と「⑥研修のための予算確保」に関して、教頭や研修部長よりもリーダーシップを発揮している意識が高かった。

次の表1は、校長、教頭、研修部長の3者が、課題として最も強く意識している「①研修内容の水準向上」のために、実際に行ったリーダーシップの具体的な記述内容を整理したものである。

表1 研修内容の水準向上のために発揮したリーダーシップの具体例

校長	教頭	研修部長
<ul style="list-style-type: none"> ・教育動向や潮流、他校の実践例を職員に紹介 ・教職員一人一人の研修意欲を高めるための指導・助言と資料提供 ・指導案を作成し交流することを指導 ・研修内容に意見を言い評価 ・研修内容に関する方向性や資料の提示 ・研究推進に関わる的確な評価と助言 	<ul style="list-style-type: none"> ・学校課題解決のための方向性を示したり助言 ・研究授業者への指導 ・研修部長へ有効な資料や指導・助言 ・研修内容について指導・助言 ・先進的な取り組みを実践している学校の研究会に参加させその還流報告会を開催 ・研修部長の指導と調整 	<ul style="list-style-type: none"> ・日常で活用できるような研修を実施 ・研究内容のまとを絞り、意識付け ・全員参加による研修と授業の改善 ・研修部長自ら授業を見せ、研究協議 ・研究会や講演に積極的に参加し、力量向上 ・日常の実践における教員間のコミュニケーション、小さなことでも言い合える意識、雰囲気づくり ・多くの文献に目を通したり、学校外の研修に参加したりして、教育に関する今日的課題へのアンテナを高くする

校内研修の水準向上のために、校長は「中学校の場合、特定の教科に特化した研究を進めることはできず、全員で協働した取り組みになるような主題設定が必要である。そのため、教育の動向や潮流、他校の実践例等を教員に紹介している」、「自分の経験や考えを生かし、先進校での取り組みや各種研修で学んだ事例等を教員へ助言、アドバイス等を行った」など、主に教員全体に対しての資料提供や指導・助言、評価が多い。教頭は、研修部長や研究授業者に対して直接、指導・助言したり、研究会への参加を促したりしている。研修部長は、自ら研究授業を行ったり、研究会や講演会に参加したりするなどして自身の力量向上に努めるとともに、個々の教員に対し、意識付けや日常の授業改善を促す働きかけを行っている。

(3) 結果の考察

管理職と研修部長が感じている校内研修の最も大きな課題は、「①研修内容の水準向上」であることが明らかになった。水準向上が求められている要因は、校内研修の時間が極端に少ないことや研修リーダーの育成不足である。このため、教員全体での共通理解が図れなかったり、日常実践につながらなかったりするなど、組織的な校内研修が機能していない実態が考えられる。

校内研修を活性化するためには、管理職と研修部長のリーダーシップが必要である。管理職のリーダーシップの必要性として、北神他（2010）は「特に、校内研修の基本的方向性を決めることになる『学校ビジョン』の構築が鍵となる」と指摘している。また、研修部長のリーダーシップに関して、小島（1996）は「校内研修の成否は、その推進組織がどう機能するか、優れたリーダーをいかに得るかにかかっている。特にリーダーの力量に大きな期待がかけられる」³⁾と述べている。さらに、中教審答申（2015）では、「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、(省略)、研修チームを設けるなどして組織的・継続的な研修が行われること」が示されている。

このようなことから、校長は校内研修の水準向上のためにも、校内研修が学校の課題解決や教員の資質能力を高める基盤であることを踏まえ、校内研修を学校経営の中核に位置付けることが大切である。また、「こういう学校にする」という学校ビジョンの構想実現のために、教員全体に語りかけて協働意欲を喚起する必要がある。さらに、校務運営委員会等を組織するなどして、ミドルリーダーが学校ビジョンの方向性をそろえる場を設定することも重要である。

一方、研修部長は校内研修の水準向上のために、組織マネジメントを機能させたり、協働的に活動できるワークショップやOJTを位置付けたりする必要がある。また、校内研修を促進するためのファシリテーション能力を身に付け、教員の研修意欲を高めたり、教員同士が豊かなコミュニケーションをすることができる場を設定したりするなどして、同僚性を構築しつつ、学校の組織力を高めることが重要であると考えられる。

3 組織マネジメントによる校内研修の充実

(1) 主題研究と一般研修のPDCAサイクルの位置付け（主題研究と一般研修の比較）

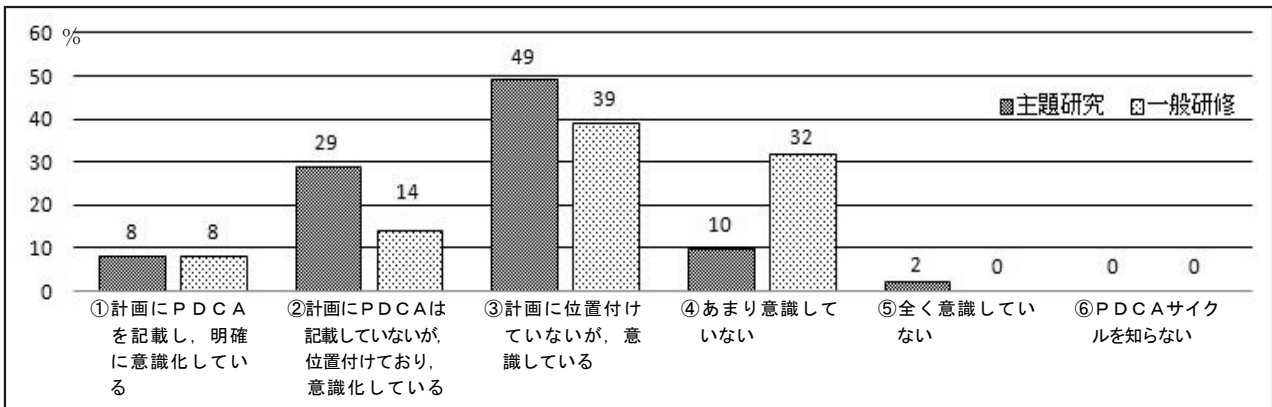


図5 主題研究と一般研修のPDCAサイクルの位置付け

図5より、研修部長が捉える主題研究におけるPDCAサイクルの位置付け状況は、1番目が「③計画に位置付けていないが、意識している」、2番目が「②計画にPDCAは記載していないが、位置付けており、意識化している」である。全体的な傾向としては、研修部長が意識しているだけである。また、「①計画にPDCAを記載し、明確に意識化している」と回答している研修部長は少ない。さらに、旭川市の研修部長の中には、「⑤全く意識していない」と回答している人が数名いる。

一方、一般研修におけるPDCAサイクルの位置付け状況は、1番目は「③計画に位置付けていないが、意識している」であり、2番目が「④あまり意識していない」である。全体的な傾向としては、研修部長の意識は低い。

(2) 一般研修のPDCAサイクルの位置付け（旭川市と上川管内の比較）

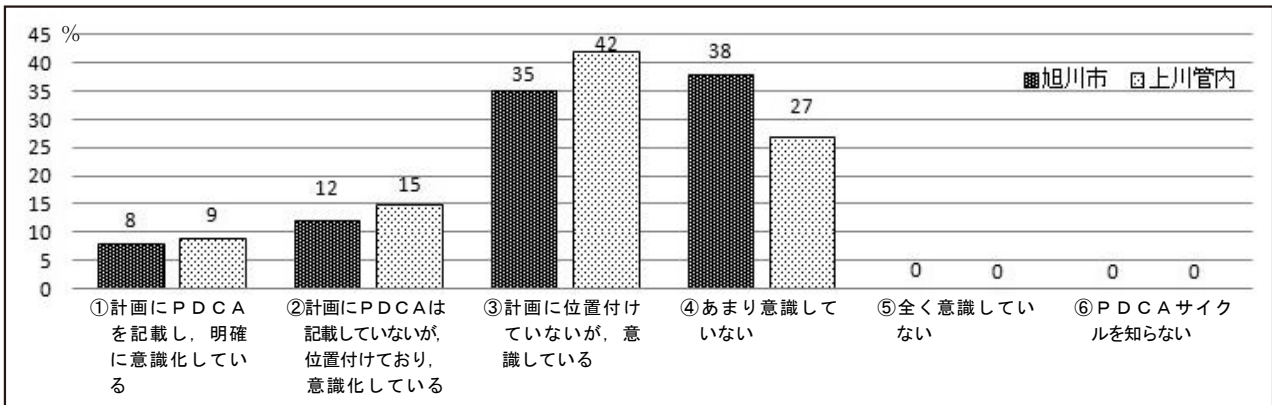


図6 一般研修のPDCAサイクルの位置付け

図6より、旭川市と上川管内における一般研修のPDCAサイクルの位置付けを比較したとき、旭川市は上川管内よりも「③計画に位置付けていないが、意識している」が低く、「④あまり意識していない」が高かった。旭川市と上川管内における大まかな傾向としては、旭川市の意識が低く、上川管内の意識が高いという違いがあった。しかし、全体的には「①計画にPDCAを記載し、明確に意識化している」や「②計画にPDCAは記載していないが、位置付けており、意識化している」の割合がとても低いことから、研修部長は、計画段階でのPDCAサイクルが十分意識されていないと考えられる。

(3) 学校経営計画における研修部の運営計画の実態

上川管内（旭川市を含む）の学校経営計画に綴じられている研修部の運営計画を見ると、全体的な傾向として、記載内容が十分でないということがあげられる。特に、研修部の目標が、学校経営方針や年度の重点教育目標と関連付けられていなかったり、全体構造図がなかったりする学校が多かった。また、多くの学校は、研修部の目標や方針の他に、業務内容と役割分担、1年間の研修計画の記載のみで済ましていた。

一方、研修計画は、主に主題研究の年間計画表に内容だけが箇条書きに記載されているのみであり、一般研修については実施内容が書かれているだけだった。また、見直しをもって進めるための中期計画（3年間の推進計画）や目標に対する評価が位置付けられている学校は少数であった。

(4) 結果の考察

旭川市と上川管内の研修部長の多くは、PDCAサイクルを意識していると答えていたが、実際にはPDCAサイクルの理解が不十分であることが明らかになった。組織マネジメントの手法を活用するねらいは、教育目標を達成させるための学校組織の活性化ということである。PDCAサイクルを機能させることにより、教員が積極的に校内研修に参画し、学校組織が多様な意見や気付きから質の高い教育活動を生み出すことになる。しかし、旭川市と上川管内の校内研修における組織マネジメントの実態は、研修部長が意識しているだけで、実態が伴っていなかった。特に「Plan（計画）」が曖昧であったり、「Check（評価）」が年度当初に位置付けられていなかったりするなど、現状では組織マネジメントが効果的に機能していないことから、学校の組織力を高めることにつながっていない状況である。

北海道教育庁上川教育局（2006）が作成した「校内研究の充実のために」では、「校内研究を進めるに当たっては、研究の課題を解決する期間や研究過程の各段階の手順、作業内容などを明確にした推進計画を作成することが大切」とした上で、PDCAのマネジメントサイクルの視点を重視している。また、北神他（2010）は「『組織としての学校』の力を向上させていくためには、校内研修を「運営」してだけでなく、「経営」の視点で見直すことが必要」と指摘し、学校改善の戦略として組織マネジメントの導入を強調している。

このようなことから、研修部長は、組織マネジメントの手法を理解するとともに、研修部の運営計画作成段階で、学校経営方針を踏まえ、校内研修の目的を明確に示すことが大切である。その上で、主題研究と一般研修に分けて研修計画と評価計画を立案することが重要である。

主題研究では、学校課題の解決に向けての目標を達成する過程を明らかにしたり、中期計画（3年間）を立てたり、具体的な年間計画を作成したりするなど、見直しをもって取り組むことができるようにする必要がある。

一方、一般研修では、1年間で中期、各学期を短期計画と捉えて推進する。笠井が「スクールリーダーに求められる資質能力」で示している「教員のライフステージに応じて求められる資質能力」⁴⁾を目安にし、自己目標シートと関連付けながら、OJTを活用して個々の教員のニーズに応じた研修計画を作成することが有効である。また、限られた校内研修の時間の中で、効果的に推進するためには、一単位時間の研修実施計画を作成する必要がある。学習指導案と同様に、研修の目的や目標と照らし合わせ、最適な方法や時間配分を考えておくことが大切である。

このように研修部長が、校内研修における主題研究と一般研修に組織マネジメントの手法を取り入れることにより、計画的、組織的、継続的に取り組み、学校の組織力を高めることができると考える。

4 OJTによる一般研修の充実

(1) 研修日における「主題研究」と「一般研修」の平均実施回数（旭川市と上川管内の比較）

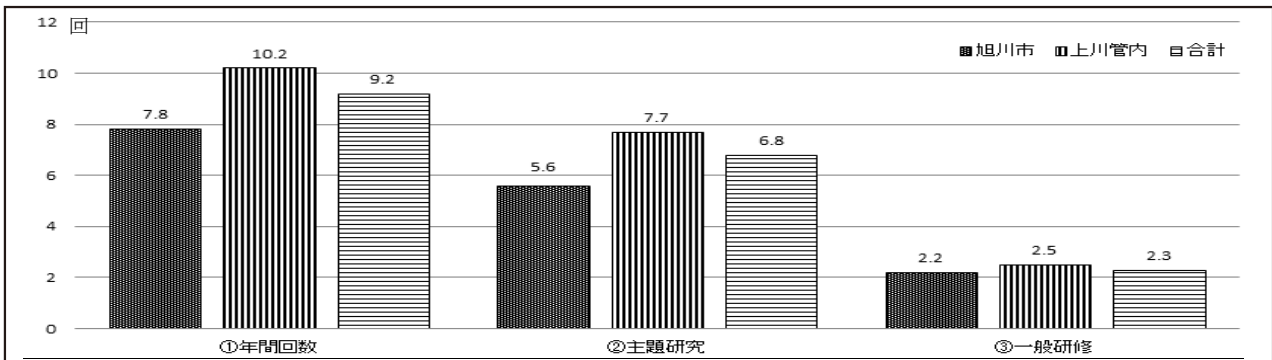


図7 年間に位置付けられている校内研修日の平均実施回数

主題研究の推進役は研修部長が96%である。一方、一般研修の推進役は研修部長が62%で、他の研修部員が38%である。学校規模にもよるが、研修部の所属部員数は1人から3人程と少ない。複数の部員がいる場合は、校内研修と校外研修に分けて分担していることが多い。つまり、研究部長が主題研究と一般研修の両方を担当していることが多いと考えられる。

図7より、平成27年度の年間行事予定表に位置付けられている校内研修日の平均実施回数は9回である。また、その内訳は、主題研究が7回であり、一般研修が2回である。旭川市は年間の校内研修日の平均実施回数は8回であり、主題研究が6回、一般研修が2回である。上川管内は年間の校内研修日の平均実施回数は10回で、主題研究が8回、一般研修が2回である。校内研修の年間実施回数は、旭川市よりも上川管内の方が2回程多く、この2回分は主題研究に組み込まれている。一般研修は、どちらも2回である。旭川市と上川管内ともに、主題研究の取り組みを重視しており、一般研修の扱いは軽い。

旭川市内で行われている主題研究の一般的な実施状況は、1回目が研究主題と研究計画の共通理解、2回目が部会の研究計画作成、3回目は指導案様式や一単位時間の展開例等の共通理解、4回目は指導主事訪問を兼ねた授業研究、5回目は部会の反省交流、6回目は研修部の年度の反省と次年度への提案である。

飯嶋・笠井の調査結果(2016)⁵⁾によると、小学校では年間行事予定表に位置付けられている校内研修日の平均実施回数は15回である。主題研究は13回で、中学校の約2倍あり、一般研修が2回である。

(2) 取り組まれている一般研修の種類（旭川市と上川管内の比較）

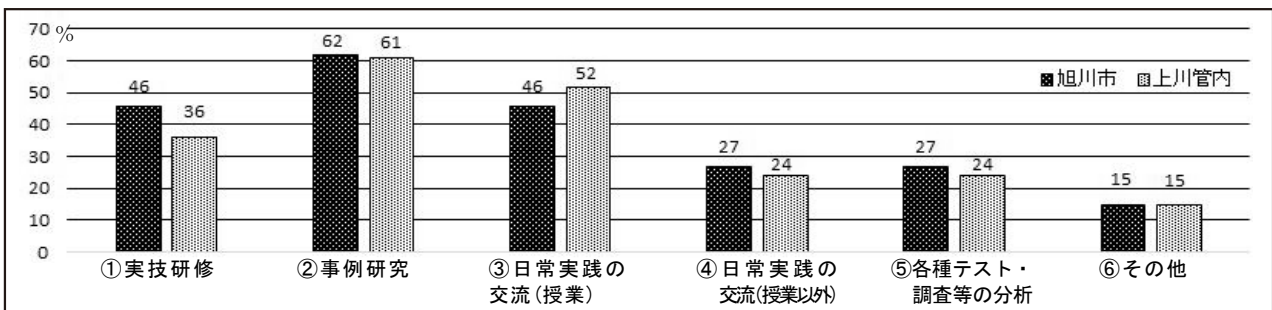


図8 取り組まれている一般研修の種類

図8より、旭川市と上川管内で取り組まれている一般研修の種類における推進状況は概ね同じ割合である。このうち、旭川市と上川管内で最も多く取り組まれている種類は「②事例研究」である。

表2 一般研修の具体例 ※数字は用語の出現回数

実技研修	事例研究	日常実践交流(☆授業★外)	各種テスト等	その他
<ul style="list-style-type: none"> ・ICT 8 (iPad・パソコン) ・救命救急 4 (AED含) ・スキー 4 	<ul style="list-style-type: none"> ・生徒理解22 ・特別支援教育11 	<ul style="list-style-type: none"> ☆日常の授業交流 ☆模擬授業 ★評価評定 ★学習規律 	<ul style="list-style-type: none"> ・全国学テの分析 ・自己肯定感調査 ・Q-Uの研修 	<ul style="list-style-type: none"> ・小中連携 ・アクティブラーニング ・メンタルヘルス ・道徳の時間 8 ・食育

表2は、一般研修で行われている具体的な記述内容を整理したものである。「②事例研究」の具体例を見ると「生徒理解」と「特別支援教育」である。実際の運営は、生徒指導部と連携して行われていることが多い。2番目が「③日常実践の交流（授業）」で、具体例は「日常の授業交流」や「模擬授業」である。3番目が「①実技研修」で、具体例は「ICT」が多く、次いで「救命救急」と「スキー」である。スキーの実技研修は富良野地区のみであった。また、その他で多かったのが、「道徳の時間」に関する研修である。

(3) 結果の考察

学習指導要領の改訂に伴い、授業時数の確保や放課後の部活動指導の充実のため、年間行事予定表に位置付けられている校内研修日は少なく、一般研修に至っては、年間に平均2回である。中学校は生徒指導を重視していることから、一般研修では生徒指導に関する内容を中心に展開されている。このような校内研修の取り組みは、中学校の伝統的な研修スタイルとして受け継がれてきた。しかし、今日、変化が激しく、複雑で多様化する諸課題に対し、これだけの研修時間では、実践的な指導力を身に付けるまでには至らない状況である。

中教審答申（2007）では、「教育の質の向上を図るためには、校外における研修の充実だけでなく、校内におけるOJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング：職場内研修）を通じて、日々の実践の中で個々の教員の資質向上を図ることが重要であり、そのためには、指導力に優れた教諭が、他の教諭等に対して日常的に教育上の指導助言や研修を行い、学校全体として教員の指導力を高めていくことが必要である」と研修体制の充実を指摘している。また、中教審答申（2015）も、「『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の充実」を求めている。

このようなことから、年間行事予定表に位置付けられている数少ない校内研修日は、主に主題研究に割り当てることが望ましいと考える。一方、一般研修は、日常の職務を遂行する中で学ぶことができるOJTとして行うという発想の転換が必要である。日常的に学び合うことができる同僚が身近にいる学年部を研修チームとして位置付けることで、OJTを効果的に機能させることができる。OJTは定期で行われる朝の打ち合わせや学年会議だけではなく、不定期の空き時間や放課後の時間も利用することができる。また、中学校の学年部は、担任と副担任のペアが組織されており、協働的な活動を通して相互に資質能力を高め合うことができる。さらに、極小規模校であっても、ベテラン、中堅、若手のバランスを重視した組織であり、予めメンターとメンティーの役割分担を決めておくことで、互いに相談しやすい関係を構築することができる。

このように、日常の職務を遂行する中で学ぶことができるOJTを積極的に活用することにより、一般研修の時間を確保するとともに、必要感を伴って相互に学び合うことができる。個々の教員の課題に応じた資質能力の向上とともに、同僚性を構築しながら学校の組織力を高めることができると考える。

5 ワークショップによる主題研究の充実

(1) 主題研究の中でワークショップを取り入れている場面

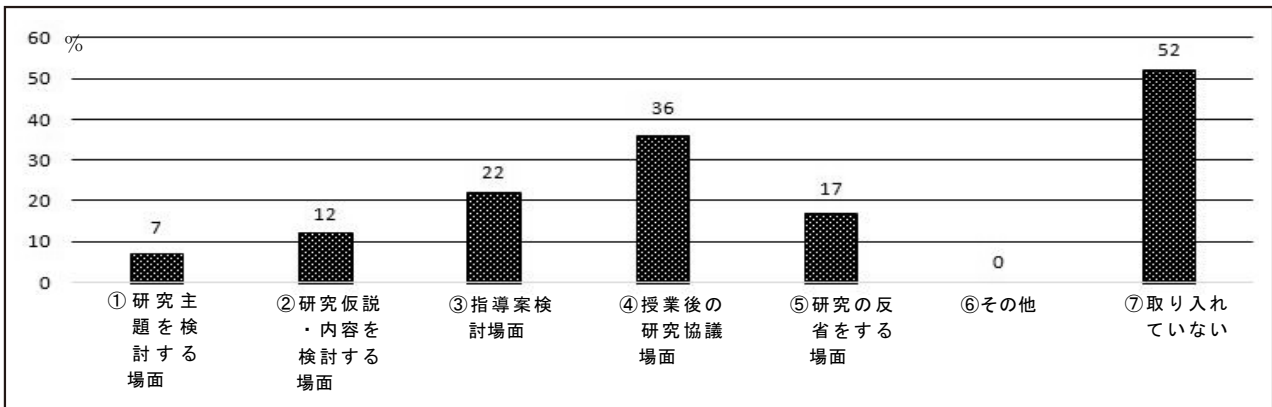


図9-1 主題研究でワークショップを取り入れている場面

図9-1より、主題研究でワークショップが取り入れられている場面は、1番目が「④授業後の研究協議場面」である。2番目が「③指導案検討場面」であり、3番目が「⑤研究の反省をする場面」である。一方、主題研究の中にワークショップを取り入れていない学校が半数程ある。主題研究において、ワークショップを取り入れている学校は、校内研修が進むにつれて実施の機会が増え、授業研究をピークにして、徐々に減っていく傾向が見られる。この傾向は、飯嶋・笠井の調査(2016)⁶⁾と比較したとき、小学校の方がワークショップを取り入れている学校の割合は高いものの、取り入れている場面の傾向は中学校と全く同じであった。

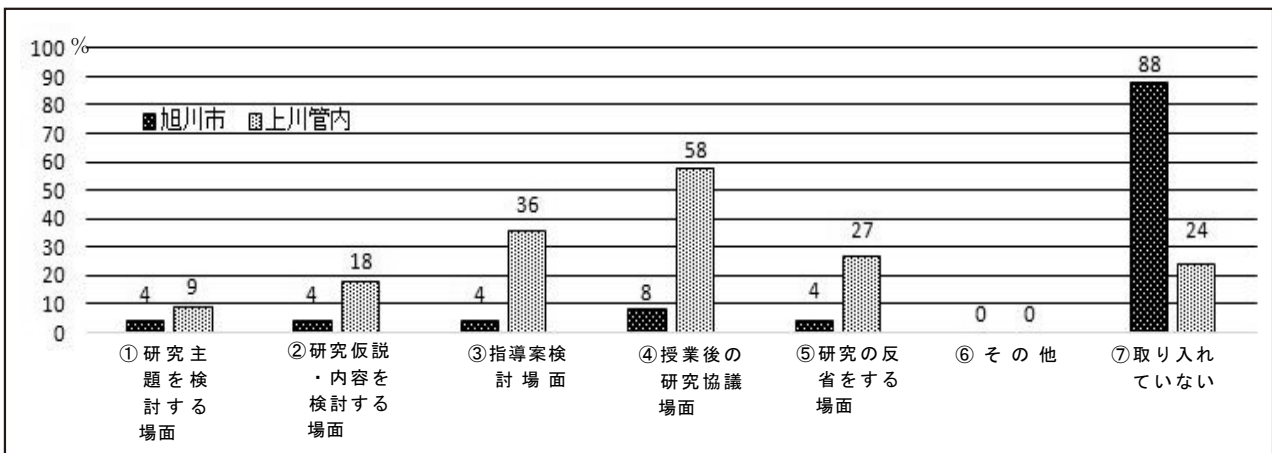


図9-2 主題研究でワークショップを取り入れている場面(旭川市と上川管内の比較)

図9-2より、旭川市と上川管内における主題研究でワークショップを取り入れている場面を比較すると、旭川市は1割程の学校が主題研究でワークショップを取り入れているだけで、9割程の学校では取り入れていなかった。旭川市でわずかにワークショップを取り入れている学校は、どの場面でもワークショップを行っていることが伺える。一方、上川管内は8割程の学校でワークショップを取り入れている。また、学校規模別のワークショップの取り入れ状況を見ると、1番目が極小規模校(普通学級3学級以下)であり、2番目が小規模校(普通学級4~8学級)であり、3番目が中規模校以上(普通学級9学級以上)である。つまり、学校規模が大きくなるにつれて、ワークショップを取り入れる学校が減っていく傾向にある。

(2) 主題研究の中でワークショップを取り入れている理由

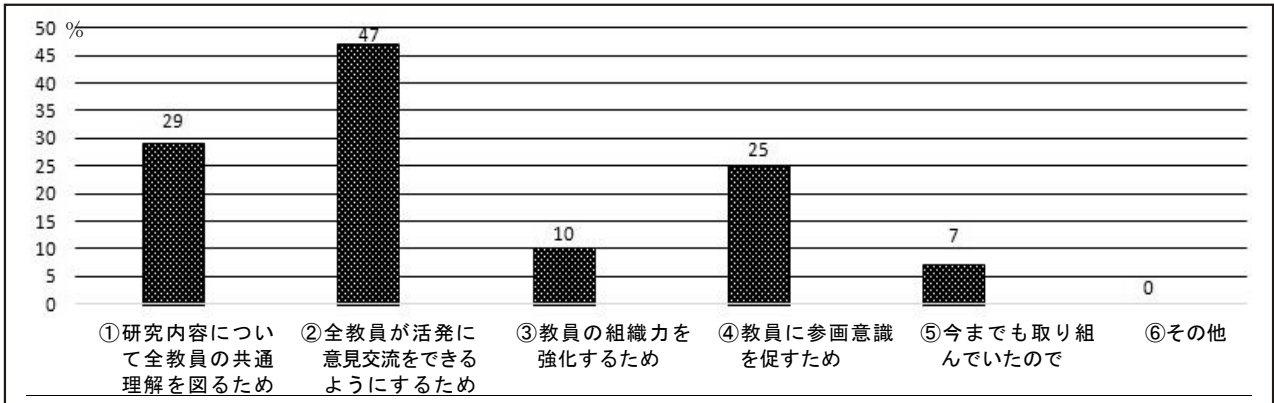


図10 主題研究でワークショップを取り入れている理由

図10より、主題研究の中でワークショップを取り入れている理由は、1番目が「②全教員が活発に意見交流をできるようにするため」である。2番目が「①研究内容について全教員の共通理解を図るため」で、3番目が「④教員に参画意識を促すため」である。そして、「③教員の組織力を強化するため」という目的意識で、ワークショップを取り入れている学校は少数である。

(3) 結果の考察

上川管内では、主題研究にワークショップのよさを捉えて多くの学校で取り入れている。しかし、旭川市の約9割の学校では、ワークショップが取り入れられていなかった。旭川市の中学校で、主題研究にワークショップが取り入れられていない要因は、ミドルリーダーの立場である研修部長が多忙であるために、ワークショップに関する研修会や書籍等で学ぶ機会を得ることができていないことが考えられる。自校の主題研究の実態に応じて、ワークショップを導入するかを判断するのは研修部長だからである。一方、ワークショップを取り入れている上川管内の研修部長がワークショップに期待していることは、主題研究で活発な意見交流をしたり、研究内容の共通理解を図ったり、参画意識を促したりするなど、主題研究の活性化である。ワークショップのよさを捉えている上川管内の研修部長であっても、「③教員の組織力を強化するため」という考えを基にして、ワークショップを取り入れている人は少数である。

横浜市教育センター（2009）は、主題研究にワークショップの手法を取り入れた研究成果において、「①授業研究後の協議会におけるコミュニケーションの活性」、「②人間関係・チーム力の向上」、「③教科を超えた授業研究」、「④異校種間での相互理解」の4点の効果があると述べている。また、村川（2012）は、「新たな知識や技能を獲得するための受動的な研修ではなく、指導案や教材、学習環境といった直接子どもにかかわる『ものづくり』を協同的に行うことで学び合い、力量を高めていけばよい」と指摘している。

このようなことから、協働的な活動を通して活発に情報交換を行い、共通理解を図ることができるワークショップの手法を主題研究に取り入れることは効果的である。ワークショップは、目的に応じて技法を選択したり組み合わせたりすることで、様々な場面に取り入れることができる。しかし、研修部長がワークショップの理解や実施方法を知らなければ、効果的に主題研究へ取り入れることはできない。そのため、ワークショップやファシリテーターを学ぶ機会として、10年経験者研修や研修センター等の講座で、ミドルリーダー養成研修として位置付けるのがよいと考える。ワークショップを主題研究に効果的に取り入れることにより、教員同士の相互作用を促し、個々の資質能力の向上と同僚性が構築され、学校の組織力を高めることができると思う。

Ⅲ 総合考察

以上のことから、中学校における校内研修の課題を2点示す。

1点目は、校内研修の意義や役割、目的が全教員に十分理解されていないことである。

これは、校内研修がすべての学校で行われているものの、日々の教育実践や諸問題への対応に追われ、校内研修が形骸化、マンネリ化しているものと考えられる。教員の校内研修に対する必要感に温度差があったり、個々の研修課題に違いがあったりすることから、校内研修の意義や役割について共通理解を十分に図ることができないまま推進しているため、組織的な研修活動に結び付かず、日常の授業改善にも生かされていないという悪循環に陥っているものと思われる。

このようなことから、教員の校内研修に対する考え方の方向性をそろえ、組織的な研修活動を推進するためには、次の2点に取り組む必要がある。まず、校長は学校経営方針の中で、校内研修の重要性をしっかりと伝えることである。そして、学校経営の中核に校内研修を位置付け、生徒の成長・発達と教員の資質能力の向上を図る場であることを明確に示すことが望まれる。

次に、研修部長はこれからの校内研修に求められる意義や役割を明確にするとともに、校内研修の目標を具体的に示すことが必要である。そして、主題研究にはワークショップの手法を、一般研修にはOJTを効果的に取り入れ、主体的、協働的な活動を通して、教員の間に豊かなコミュニケーションを促すことが重要である。そのような中で、教員の意見交流が活発になったり、研修意欲が高まったりするなどして共通理解が深まると考える。

2点目は、校内研修の組織マネジメントが機能していないことである。

これは、学校経営計画の中の研修部の運営計画や研修計画の内容が不十分で、曖昧な状況になっていることが要因であると考えられる。そこには、運営計画等が各学校の記載様式に合わせ、前年度踏襲で作成されており、新しい様式に変えにくかったり、不備に気付いていなかったりするという状況がある。つまり、校内研修の計画（P）が不明確で、評価指標（C）も示されていなく、進行管理も不十分であることから、PDCAサイクルが機能していないと思われる。

このようなことから、校内研修の組織マネジメントを機能させるためには、次の2点に取り組む必要がある。まず、研修部長が研修部の運営計画を作成する段階で、基本方針には、「学校の組織力を高める校内研修」の目標を明確に示すことが大切である。そして、業務内容には、校内研修として主題研究と一般研修の2つに分け、校外研修を含めて3つの業務の役割分担をするとともに、学校経営方針と研修部の運営計画の関連が図られた全体構造図を示すことも大切である。

次に、研修計画については、主題研究と一般研修の両方の研修計画を作成することが大切である。どちらも、到達点を明確にすることが大切である。主題研究の計画については、各学期ごとの短期計画だけでなく、1年間の計画や3年間の中期計画を立て、評価の時期や方法を明確にしておくことが大切である。また、一般研修の計画については、自己目標シートを活用し、各学期を短期計画、1年間を中期計画として、研修意欲を高めることも重要である。

IV 提 案

ここでは、総合考察を踏まえ、学校の組織力を高める校内研修を目指し、以下3点を提案する。

1 学校経営の中核に校内研修を位置付け、共通理解を図りながら協働体制をつくること

学校の教育活動は、生徒のよりよい成長・発達を促すための組織的な活動である。そのためには、学校の教育目標の実現を目指し、学校課題の解決を図りながら学校改善を進めることが必要であることから、学校経営の中核に「学校の組織力を高める校内研修」を位置付けることが必要である。

そして、まずは全教員で校内研修の意義や役割の共通理解を図ることが大切である。校内研修の定義について、笠井は「自校の学校教育目標の具現化（子どもの期待されるべき成長・発達）を目指し、学校課題の解決に計画的・組織的・継続的に取り組む中で学校の組織力を高め、子どもの望ましい変容と教職員一人一人の職能成長を図る実践の営み」としている。⁷⁾

この定義を図11の概念図で説明すると、次のとおりである。校内研修には生徒の成長・発達を促す主題研究と教員の資質能力の向上を図る一般研修を組織する。教育目標の具現化を目指し、主題研究と一般研修の両者をPDCAサイクルの手法を用いて機能させることにより、学校課題の解決に計画的・組織的・継続的に取り組む中で同僚性が培われるとともに学校の組織力を高め、生徒の望ましい成長・発達と教員の資質能力の向上を図ることができるのである。

次に、校内研修を推進するためには、学校経営方針を踏まえた研究主題を設定する必要がある。学校教育目標（M）を長期目標とした場合、目指す生徒像（V）と研究主題（V）を中期目標として設定し、年度の重点教育目標（P）と年度の研究の視点（P）を短期目標とする。

このように、学校のビジョンに校内研修のビジョンを関連付けることで、気持ちのそろった校内研修の推進が可能になり、研修活動としての協働体制をつくることができると考える。

2 研修部の運営計画・研修計画を改善し、組織マネジメントを機能させること

校内研修に組織マネジメントを機能させるためには、研修部の運営計画と研修計画を充実させることが必要である。

運営計画には、学校経営方針を踏まえた研修部の運営方針を明確に示し、学校の組織力向上にかかわる目標と重点的取り組みを記載するとともに、評価指標、評価場面、評価方法などを明記することが大切である。

研修計画についても、主題研究と一般研修のそれぞれの計画を作成する必要があるが、その際、生徒の成

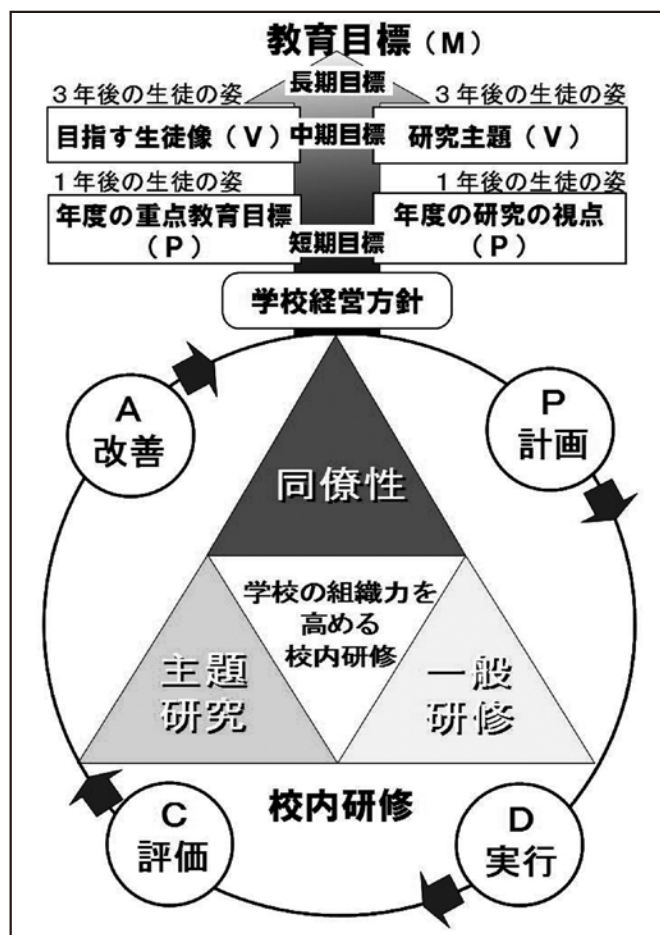


図11 学校経営の中核に校内研修を位置付けた概念図

長・発達や教員の資質能力の向上にかかわる目標を具体的に示すとともに、評価指標、評価場面、評価方法なども明記することが大切である。このようにして、研修の見通しがもてるようにし、研修の進行に合わせて振り返るなど、進行管理をしっかりと行うことも重要である。校内研修の評価をしっかりと行うことにより、計画や取り組みが適切であったかを検証し、絶えず修正を図りながら、推進することが重要であると考えられる。

図12は、主題研究における年間計画(例)である。⁸⁾ まず、研究の初年度に入る前には、P(計画)の前段として、R(調査・分析)、V(構想：育てたい生徒像や高めたい学校像)をしっかりと行うことが重要である。また、学校の中期ビジョンを踏まえ、主題研究の目標や研究内容、方法等について共通理解を図ることが大切である。

そして、研究形態や研究活動を明示し、主題研究で取り上げる内容や方法、手立てとなるワークショップなども明記し、年間の見通しがもてるようにすることが大切である。ワークショップは、ねらいによって扱う手法が異なるため、具体的な手法も明記しておくことが望ましい。

このように、縦軸はRV-PDCAサイクル、横軸には、実施時期、ねらい、形態、研究活動・評価と項立てして、内容や方法をA4判1枚に簡潔に示すことで、研究のビジョンの共有化を図ることができる。と考える。

時期	研究過程	ねらい	形態	研究活動
1月 ↓ 3月	調査 分析 構想 (RV)	○現状把握と課題の焦点化	全体研修	・勤務校の強みや弱みをワークショップ(SWOT分析)を活用して把握し、取組の優先順位を見極める。
		○ビジョン共有	全体研修	・学校経営方針を踏まえ、育てたい生徒像や高めたい学校像などをワークショップ(KJ法)を活用し共有する。
4月	計画 (P)	○学校経営方針と校内研修の目的を共有	全体研修	・ワークショップ(KJ法)を活用し、学校経営方針の目指す学校像が学校課題であることに気付かせ、校内研修の目的を共有する。
		○研究組織の編成	研修部	・学年部会を基本組織とする。
		○研究テーマ設定(研究仮説設定)	研修部 推進委員会	・学校経営方針を踏まえ、達成可能で成果が実感できるような研究テーマを設定する。
5月 ↓ 12月	実践 (D)	○年間の立案	研修部 推進委員会	・授業研究や全体研修の内容、評価指標等を決め、研究の見通しをもつ。
		○日常の授業実践	個人	・各教科で達成手段の有効性を検証する。
		○授業研究	全体研修	・授業研究後の研究協議の場面では、ワークショップ(概念化シート等)を活用し、活発な意見交流を通して、自分事として授業改善につなげる。
1月 ↓ 3月	評価 (C) 改善 (A)	○日常の授業改善	個人	・研究協議の中で、気付いたり発見したりしたことを授業で試す。
		○評価の実施	研修部 学年部会 推進委員会	・成果と課題を共有したり、学校評価や校内研究評価等を分析する。
		○改善策の検討	研修部 推進委員会	・研究の成果と課題を整理し、次年度に向けた方向性の修正やアクションプランを検討する。

図12 主題研究における年間計画(例)

3 主題研究と一般研修に取り組み、協働的な活動を促し、同僚性を構築すること

中学校の主題研究においては、「共通理解が図りにくい」、「活発な意見交流にならない」、「日常の授業実践に結び付かない」などの課題がある。これらの課題を解決するためには、ワークショップの手法を取り入れることが有効である。特に、研究主題を共有化する場面で、ワークショップを取り入れることが大切である。研究の目的を共有することにより、教員同士の協働的な活動や豊かなコミュニケーションが促進され、同僚性が培われるとともに、自己の日常実践を振り返り、自分事として授業改善に生かすことができると考える。主題研究は組織的な活動であることから、全員が主体的に参加することのできるワークショップの手法を取り入れることで、目的を共有化することができたり、研修意欲を高めたり、日常の授業実践につなげることができるのである。このように、ワークショップの手法を目的に応じて、意図的・計画的に活用することにより、主体的で協働的な活動が促され、同僚性を構築することができる。と考える。

また、中学校では、これまでほとんど一般研修が行われていない。しかし、校内研修日を増やすことは難しい状況であることから、日常の職務を通して実践的に取り組むOJTを取り入れることが重要と考える。そして、学校現場で多くの教員が直面する課題は「学級経営」「生徒指導」「教科指導」「学校運営」などであり、

これらから出てくる課題の多くは、学年で対応しながら解決している実態が多いので、研修組織を学年部とすることが有効であると考え。学年部内でメンティーとメンターの役割を決め、協働的に解決する活動を通して相互作用を促しつつ、同僚性を構築し、相互の資質能力を高め合うことができると考える。

謝 辞

本調査研究の実施に当たり、アンケート調査にご協力いただいた上川管内（旭川市を含む）の校長先生、教頭先生、研修部長の皆様に、心から感謝を申し上げます。

【註】

- 1) 福岡県教育センター編『校内研修のすすめ』（2013年、ぎょうせい、6頁、30頁、88頁）において、校内研修の内容を主題研究と一般研修に区別している。
- 2) 飯嶋祐也・笠井稔雄が「小学校における校内研修の活性化に関する一考察」（2016年）において、上川管内（旭川市を含む）の校内研修の実態と意識調査を行い、その中で明らかになった校内研修の課題である。
- 3) 北神正行・木原俊行・佐野享子『学校改善と校内研修の設計』（2010年、学文社、第6章、第2節、105頁）において、小島弘道編著『研究主任の職務とリーダーシップ』（1996年、東洋館出版）の考え方が用いられている。
- 4) 笠井稔雄「スクールリーダーに求められる資質能力」北海道教育大学紀要 教育科学編（第65巻第2号）、2015年、129頁
- 5) 2) に同じ。
- 6) 2) に同じ。
- 7) 笠井稔雄が「学校の組織力を高める校内研修」（2015年、北海道教育大学教職大学院の講義「これからの時代の学校教育の在り方」の資料）において、校内研修の再定義を示している。
- 8) 長崎県教育センター編「校内研修の手引き」（2013年、13頁）を参考に、中島が作成した。

【引用参考文献】

- ・中央教育審議会「今後の教員養成・免許制度の在り方について（答申）」2006年
- ・中央教育審議会「今後の教員給与のあり方について（答申）」2007年
- ・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（答申）」2015年
- ・北神正行・木原俊行・佐野享子『学校改善と校内研修の設計』2010年、学文社、106頁、154頁
- ・妹尾昌俊『変わる学校、変わらない学校』2015年、学事出版、99頁
- ・北海道教育庁上川教育局「校内研究の充実のために」2006年、6頁
- ・横浜市教育センター編『授業力向上の鍵 ワークショップ方式で授業研究を活性化』2009年、時事通信社、9-11頁
- ・村川雅弘編『ワークショップ型校内研修』2012年、教育開発研究所、10頁
- ・長崎県教育センター編「校内研修の手引き【中学校版】」2013年、12-13頁

（中島 圭介 旭川校大学院生，旭川市立緑が丘中学校教諭）

（笠井 稔雄 大学院教育学研究科教授）