

## 第1章

# 校内研修についての理解

校内研修についての基本的な考え方をまとめました。

校内研修とは、教育目標の実現に向けての教育活動の質の向上を目的として、学校が主体的に計画・実施する研修です。

### ■ 現職教育と校内研修

「現職教育」と「校内研修」という言葉は、学校において一般的に使われています。そこで、まず「現職教育」と「校内研修」の関係について確認します。

現職教育について、現代教育用語辞典には、「現にその職にある者が新しい知識・技能や、緊急必要な事柄を学び取り、職務遂行能力を高めることである」と記述されています。ここでいう「新しい知識・技能や緊急必要な事柄」には、教える内容、方法、職能観の確立など、多種多様な内容が含まれます。

現職教育の形態についてみると、①国や都道府県教育委員会、市町村教育委員会による研修、②学校または学校群による研修、③教員個々人の自己研修の三つに大別できます。

本冊子では、②のうち、特に、学校による現職教育を「校内研修」と呼ぶことにします。

### ■ 校内研修の特徴

校内研修には、国や教育委員会による研修、いわゆる行政による研修と比較して、次のような特徴があります。

- ・学校の現状に応じて、学校が研修の目標を設定することができる。
- ・研修の目標に照らして、学校が研修の内容を決定することができる。
- ・研修の日時や方法を、学校が選ぶことができる。
- ・研修の効果等について、複数の目による評価が可能である。

こうした特徴に留意して校内研修を企画・運営することで、校内研修の一層の充実を図ることができるものと考えます。

学校においては、教育の目標が達成できるよう、体系的な教育を組織的に行う必要があります。校内研修についても、「個々の教員の資質能力向上」だけでなく「学校全体の組織力向上」という観点からの充実が求められています。

### ■ 教育を組織的に行う

学校がよりよい教育を行うためには、教職員一人一人の資質能力の向上とともに、学校の組織力を高める必要があります。個人の能力の総和以上に、教師集団としての組織力を高めるためには、個と全体の相乗効果をもたらす仕組みづくりや工夫が必要です。「学校全体の組織力向上」を図るという視点から、校内研修の役割を見直し、充実に努めることが求められています。

### 参考

「教育基本法 第6条 第2項」（平成18年12月）

前項の学校においては、教育の目標が達成できるよう、教育を受ける者の心身の発達に応じて、体系的な教育が組織的に行われなければならない。

「今後の教員構成・免許制度の在り方について」（平成18年7月11日）

各学校においては、魅力ある職場づくりを進めるため、教員同士が学び合い、高め合っていくという同僚性や学校文化を形成することが必要である。このため、個々の教職員の資質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。また、有機的、機動的な学校運営が行われるよう、校務分掌などの校内組織や、個々の教員の知識・経験を他の教員も共有できるような校内体制づくりを進めていく必要がある。

校内研修の特徴を生かし、学校組織マネジメントの視点から企画・運営の仕方を工夫することで、「学校組織力の向上」が図ることができます。

校内研修を充実させることで期待できる効果は、大きく二つあります。

一つは、個々の教職員の資質能力の向上、もう一つは、組織力の向上です。

校内研修が、個々の教職員の資質能力の向上を目的としていることについては言うまでもありません。では、校内研修を充実させると、なぜ組織力が向上するのでしょうか。

「校内研修を充実させる」とは、校内研修の特徴を踏まえて、研修の組織づくりと企画・運営を行うということです。校内研修には、教育に関する今日的課題や自校の実態や課題に基づいて研修内容を設定できるという特徴があります。いわば「共通の目的」を設定しやすいわけです。また、目的を達成するための手だてについて検討することも可能です。また、教職員が協働で企画・運営を行うためには、コミュニケーションにより、意思や行動を調整しなければなりません。

ですから、学校の組織力の向上を考える際には、組織の要素といわれる、「共通の目的」「目的達成のための協働意欲」「メンバーの意思や行動を調整する機能」に着目する必要があります。この点を踏まえ、学校組織マネジメントの視点から校内研修をとらえ、運営の仕方を工夫することで、個人の資質能力の向上ばかりでなく、学校の組織力を高めることができます。

なお、当センターが教員を対象に実施した、校内研修に関するアンケート調査においても、「教職員の資質能力の向上」と「組織力の向上」に相関があるという結果が得られました。（P11参照）

## 参考

### 校内研修

教育活動の質の向上を目的として、学校が主体的に計画し、実施する研修

#### 校内研修の効果

- 個人の能力の向上とともに集団の能力（学校力）を高めることが可能である。
- PDCAのマネジメントサイクルを機能させることで定着を図ることができる。
- 研修内容や方法を工夫することで、研修効果を高めることができる。
- ミドルリーダー等の活用により、学校運営に対する教職員の参画意識が高まる。
- 企画・運営を協働して行うことで、課題や目標の共有化を図ることができる。
- 研修方法を工夫することで、教職員のコミュニケーションが活性化する。
- 内部の人材を活用することで、学び合う組織文化をはぐくむことができる。
- 外部との連携を図ることで、最新の教育課題や、それを取り巻く動向、専門的な知識を得ることができる。

#### ○自校の課題把握と教育目標の共有

- ・ 共通課題や目的を明確にした取組により教育効果をあげる。

#### ○教職員の資質能力の向上

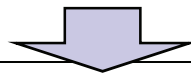
- ・ 日々の教育活動に直結した実践的な指導力を高める。

#### ○学校組織の自己更新を促す

- ・ 学校の教育活動を改善していく原動力となる。



学校における教育活動の質の向上



児童生徒の成長（教育目標の達成）

4

校内研修の現状 —アンケートの結果より①—

県内の公立学校に勤務する約300人の教員（30代～40代）を対象に、アンケート調査を行いました。  
校内研修の現状については、次のような傾向が見られました。

□実施	：平成22年5月
□回答数(人)	292
小学校	119
中学校	75
高等学校	66
特別支援学校	32

【全体】

- 多くの教員が校内研修の必要性を感じている。
- 研修の内容・方法は多岐に及んでおり、実施回数や内容には校種による差がみられる。

【小学校】

- 学校課題に関すること、学習指導、人権教育、児童指導・教育相談が多く実施されている。
- 授業研究会を実施しており、約半数がワークショップ形式を取り入れている。
- 月に1、2回程度の実施が多く、週1回実施している学校もある。

【中学校】

- 学校課題に関すること、学習指導・教科指導、生徒指導・教育相談が多く実施されている。
- 授業研究会を実施しており、約3分の1がワークショップ形式を取り入れている。
- 月に1、2回程度の実施が最も多いが、学期に1、2回程度の学校もある。

【高等学校】

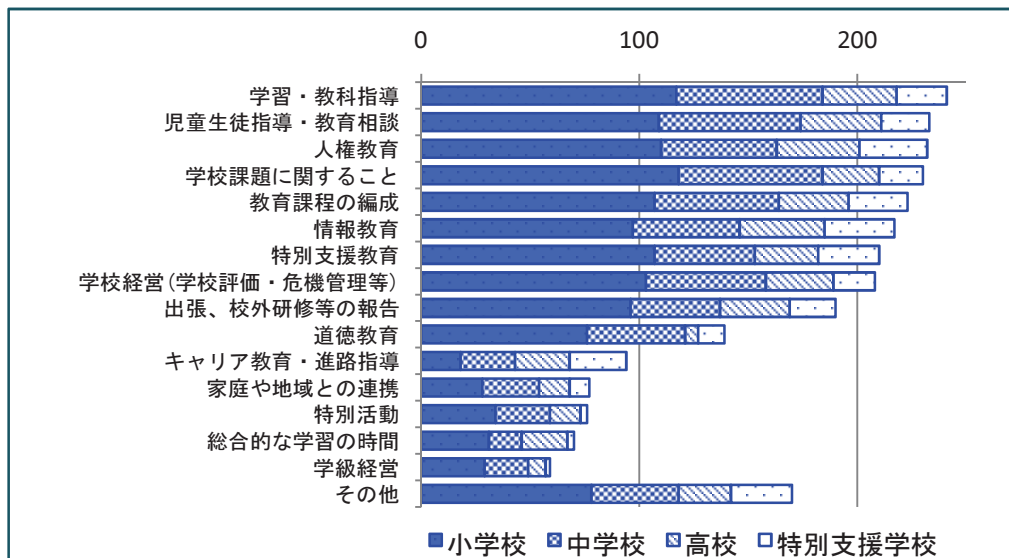
- 情報教育、生徒指導・教育相談、人権教育が多く実施されている。
- 理論研修が多く、話し合いやワークショップ形式はあまり取り入っていない。
- 年間に1、2回程度、または、学期に1、2回程度の実施が多い。

【特別支援学校】

- 情報教育、特別支援教育、キャリア教育・進路指導が多く実施されている。
- 年間計画の立案をチームで行っているという割合が他の校種に比べて高い。
- 月に1、2回程度、または、学期に1、2回程度の実施が多い。

資料

次の内容について、校内研修として学校全体で行いましたか。 ※「はい」と答えた人数



5

校内研修の課題

－アンケートの結果より②－

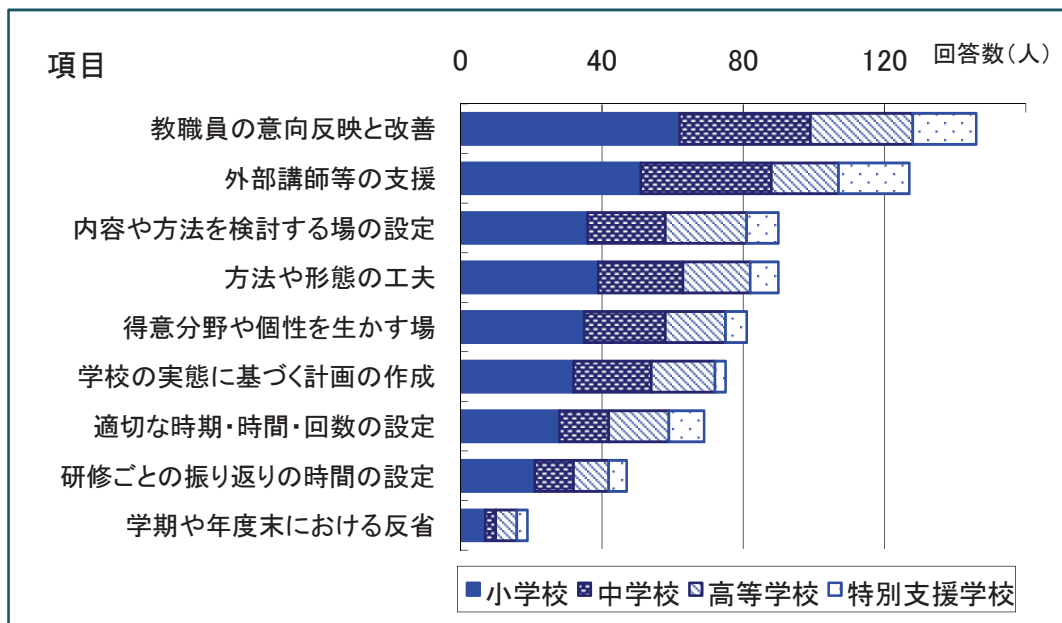
アンケート調査の結果から、次のよう課題が明らかになりました。



- 教職員の意向が研修に反映されず、改善につながりにくい。
- 研修の目的、内容に合った指導者(外部講師等)を見つけることが難しい。
- 研修内容や方法を検討する時間や場の設定が十分ではない。
  - ・校内研修の企画・立案は担当に任される傾向がある。
  - ・校内研修の時間確保が困難である。
- 研修の企画・運営、内容等に、教職員の得意分野や個性が生かされていない。
  - ・研修に対する職員の意識差が大きい。
- 学校の実態に基づいた研修計画になっていない。
  - ・研修内容と学校の重点課題とのつながりが明確になっていない。
  - ・課題が多く、一つの課題について継続した研修が行えない。
- 研修終了時や年度末等の振り返りの時間や場の設定が十分ではない。

資料

現職教育(校内研修)を充実させるためにどんなことが必要ですか。(項目から3つ以内選択)



## ◇ 組織力を高める

### 1 組織力向上が求められている背景

少子高齢化、国際化、情報化、グローバル化など、社会の急激な変化の中、学校教育を取り巻く環境においては、学力の低下、いじめ・不登校、学級崩壊、教員の指導不足の問題等、問題が山積している状態です。

これらの問題には、教師個人として対応が難しいものも含まれています。また、教師の指導力の一層の向上が必要とされる問題も少なくありません。まずは、前者の問題を、教師個人としてだけでなく、「組織としての学校」の問題として認識する必要があります。

このように、現在、「学校教育の質」、つまり、学校の組織として成果が問われるようになってきました。

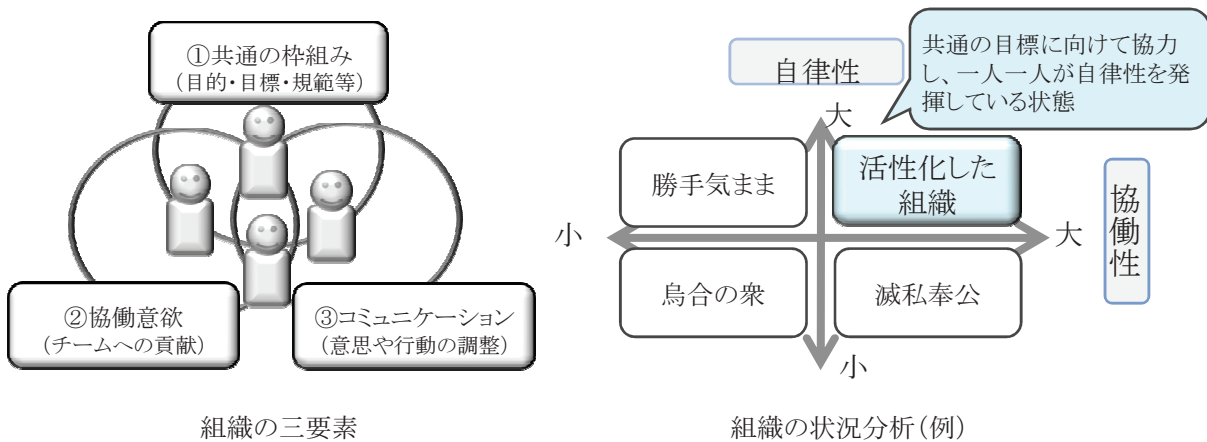
平成12年度、教育改革国民会議報告「教育を変える17の提案」の中に、学校や教育委員会に組織マネジメントの発想を取り入れることが示されました。学校組織マネジメントとは、「学校内外の能力・資源を開発・活用し、学校に関与する人たちのニーズに適応させながら、学校教育目標を達成していく過程」（マネジメント研修カリキュラム等開発会議）と定義されています。これは、「学校の置かれた状況、児童・生徒の実態や課題に基づき、保護者をはじめ学校関係者の要望等に対応しながら、教育活動を改善、展開していくこと」と言い換えることも可能でしょう。学校の組織としての成果を上げるために、組織力を向上させることが今求められているのです。

### 2 組織と組織力

組織という言葉は日常よく耳にする言葉です。しかし、「組織とは何か」と問われると説明するのは簡単ではありません。組織には次の三つの要素があるとされています。

- ① 2人以上のメンバーが共通の目的をもっている。（共通の枠組み）
- ② 目的達成のために協働する意欲をもっている。（協働意欲）
- ③ メンバーの意思や行動を調整する機能がある。（コミュニケーション）

これらの要素がなくては組織とは言えないことになります。学校の組織力の向上を考える際には、これらの要素に着目しながら学校運営を行うことが不可欠です。



参考文献:「チーム・ファシリテーション 最強の組織をつくる12のステップ」

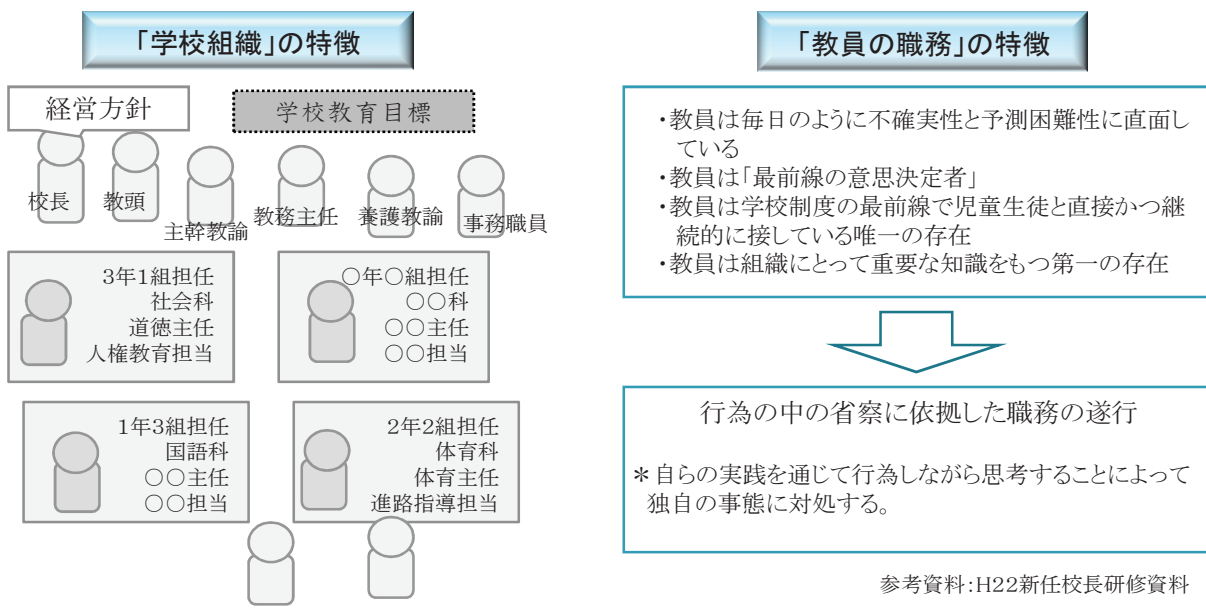


### 3 学校組織の特徴

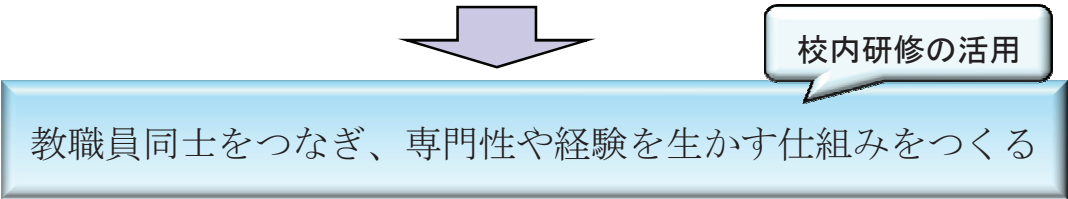
学校の組織は「フラット型組織」「マトリクス組織」などと表現されています。企業は、一般的に「社長―部長―課長―係長」等の縦のラインがはっきりした組織（ピラミッド型組織）となっています。これに対して、「フラット型組織」とは、縦のラインが少ない組織を指します。この組織は「緩やかに結合したシステム」と呼ばれ、次のような長所と短所があるとされています。

- |    |   |
|----|---|
| 長所 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・日常起こる諸問題に対し迅速、具体的に判断し対処できる。</li> <li>・教師の専門性の誇りに訴えかけることができる。</li> <li>・創造性を発揮しやすい。</li> </ul>         |
| 短所 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・教職員のベクトルをそろえにくく、全体性が失われやすい。</li> <li>・相互不干渉主義や共同歩調主義に陥りやすい。</li> <li>・調整に時間がかかり、合意が得られにくい。</li> </ul> |

学校の組織力について考える際には、こうした学校組織の特徴を踏まえ、それぞれの学校において自校の実情や実態を把握することが必要となります。



- ・学校は、各教職員が、学年、教科、分掌、委員会といった複数の軸に位置付けられている。
- ・学級経営や教科指導における教職員の独立性と自立性が強い。



#### 4 組織力向上の鍵

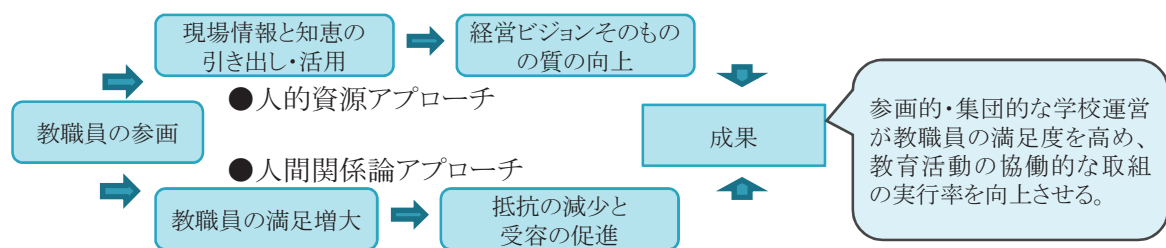
##### (1) 学校運営への教職員の参画を促す仕組みづくり

今まで、「組織を成立させる要素」や「学校組織の特徴」について述べてきましたが、組織力を高めるために、学校が取り組むべきことは何でしょうか。

学校の組織力の向上に必要な5つの観点を以下に示します。

- ① 明確な目的や目標の設定と行動指針の確立
- ② コミュニケーションの充実
- ③ 協働的な関係の充実
- ④ 支援的な要素の発見と活用
- ⑤ ①～④を推進する手法やスキルの獲得

これらのことが意図的になされるような学校運営の仕組みづくりをいかにして行うか、これが組織力向上の鍵です。具体的に言えば、組織力を高めることをねらって、学校の現状分析を共同して行い、現状と課題の共有化を図ること、そうしたプロセスの中で個人の実践的知識を共有したり、認識を修正したりすることができる仕組みづくりや運用を戦略的に行うことと言えるでしょう。校内研修も、その仕組みの一つとして位置付けることが可能です。



経営ビジョンの質と実現性を高める教職員の参加

参考資料:H22学校経営研修資料

##### (2) 関係性の向上

自校の課題や目標を共有し、教職員の協働意欲を高めるためには、コミュニケーションしやすい環境を整えることが重要です。良好な人間関係が築かれ、教職員同士の関係性が向上すれば、個人の能力が発揮されやすくなり、貢献意欲の高まりも期待できます。教職員同士の相互作用の中から、新しい知識が生み出され、より効果的な教育が行われることによって学校としての組織力も向上します。児童生徒の成長に自分たちの取組が役立っていると教職員が実感し、その思いや実践を共有することによって、「教職員の資質能力の向上」と「学校の組織力の向上」が図られます。



「関係性」の向上による「組織力」の向上

◇校内研修と学校組織力との相関

●現職教育(校内研修)の工夫及び実践によって

現職教育の参画的な運営や計画的な実践が、教職員の研修への満足度を高め、それが学校組織力の向上や教育活動の実践や意欲、さらには、児童生徒の成長につながっています。

※ 因子分析によって得られた因子間の回帰分析を行った結果、因果関係があることが明らかになりました。

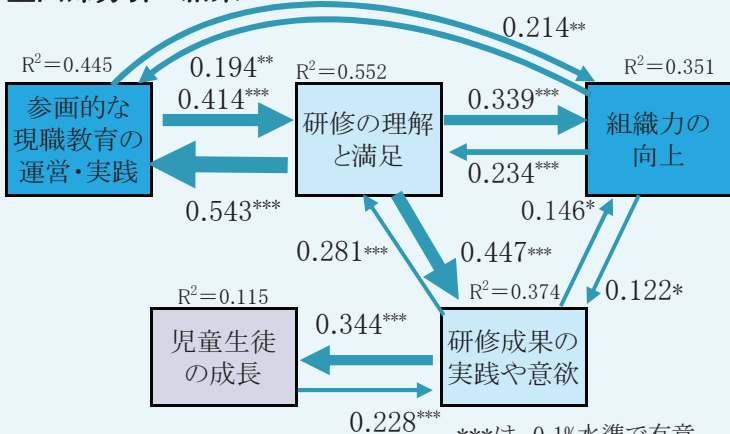
因子分析の結果 (パターン行列<sup>a</sup>)

質問項目	因子					
	1	2	3	4	5	
参画的な 現職教育 の運営	現職教育の内容を検討する場がある	.841				
	現職教育に意向反映し改善されている	.761				
	現職教育の計画は実態に基づいている	.755				
	現職教育で得意分野を生かす場がある	.734				
	現職教育で振り返りの時間設定している	.708		-.125		
	現職教育の時期や回数は適切だ	.633				
	学期年度末に現職教育の反省をしている	.588		.117		
研修の理解 と満足	現職教育は日常業務へ有用だ		.784			
	現職教育は学校課題の解決に有用だ	.126	.760			
	現職教育は同僚性構築に有用だ	.139	.720	.122		
	現職教育は資質向上に有用だ	.142	.716			
	私は研修の必要性を感じている	-.191	.532			
組織力の 向上	指導困難生徒に組織で対応	-.149		.839		
	地域保護者に組織で対応			.799		
	目標方策の共有している	.164		.533		
	同僚協力得られる雰囲気		.150	.390		
研修成果 の実践や 意欲	私は研修成果を反映している			-.214		
	私は研修目的を理解し参加している		.364		.631	
	私は発問指導の工夫をしている	.110	-.290	.111	.584	
	私は聞くことの指導をしている			.258	.496	
	私は規律の維持をしている			.105	.424	
児童生徒 の成果	生徒授業落ち着きある	-.131			.858	
	生徒聞く態度ある				.761	
	生徒学習意欲ある	.229			.644	

アンケート結果を因子分析した結果から、現職教育の現状やその背景は、5因子構造が妥当であると考えました。  
※左の質問項目のそれぞれのまとまりに対して、共通するものが因子となります。その因子間の因果関係を更に分析し、結果を次に示しました。

※ 主因子法, プロマックス回転による

重回帰分析の結果



\*\*\*は、0.1%水準で有意  
\*\*は、1%水準で有意  
\*は、5%水準で有意を示す

因子間の因果関係

右の図から、参画的な現職教育の運営と実践が、教職員の研修に対する理解と満足につながり、それが組織力の向上と同時に研修成果の実践やその意欲につながる事が分かります。そして、研修成果の実践や意欲が、児童生徒の成長につながっています。

※図中の矢印の向きや、太さは、原因→結果のつながりとその程度(β値:標準化係数)を表しています。また、R²は、その枠が結果となったときの説明率を示します。