

# 教職員一人一人の学校参画意識を高めるマネジメント

—学校の教育力の向上に向けた校内研修の在り方—

伊藤 充敏\*・佐藤 修司\*\*

## Management to Raise Awareness of School Participation by each Faculty Member

-In-school Training to Improve Educational Ability of Schools-

ITO, Mitsutoshi ; SATOH, Shuji

### Abstract

Responding to complex, diversified, and serious educational issues, realizing an educational curriculum to acquire the qualities and abilities required by children, and "work style reform" to secure time to face children, the key word that connects all the efforts such as promotion is the realization of "team school". In order for faculty and staff to engage in educational activities as a "team," they must work to improve the qualities and abilities of the faculty and staff group, and the enhancement of in-school training that plays a part in this is an important factor. The school is composed of faculty members of various ages and characteristics, and each faculty member has individual differences in awareness of self-development and professional development. Consider the management of in-school training that contributes to improvement.

**Key Words:** Professional development, self-development, school participation awareness, team school, reflection

### I はじめに

グローバル化や情報化等、急速かつ大きく変化し続けている社会情勢を受け、小学校では令和2年度から、中学校は令和3年度から新学習指導要領が全面実施となる。これからは、「社会に開かれた教育課程」の理念のもと、子どもたちに求められる資質・能力を育ていくために、各学校において「カリキュラム・マネジメント」の実現や、「主体的・対話的で深い学び」の実現に向けた授業改善等が求められる。加えて、新しい時代を見据え、学校の教育力の向上を目指し、持続可能な学校運営体制を築き上げることは我々教職員にとって重要課題である。しかしながら、学校は様々な年代や特性の教職員で構成されており、教員一人一人の自己啓発及び職能開発の意識には個人差がある。

2015年12月に中央教育審議会「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）」が示された。本答申では、これからの時代の教員に求められる資質・能力として、これまで不易とされてきたものに加え、「自律的に学ぶ姿勢」や「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」等が挙げられている。また、同日に出された中央教育審議会「チームとしての学校の在り方と今後の改善方針について（答申）」では、子どもたちに必要な資質・能力を育むため、校長のリーダーシップの下、学校のマネジメントを強化し、組織として教育活動に取り組む体制を創り上げることの重要性が示されている。教職員が“チーム”として教育活動に取り組むためには、教職員集団の資質・能力の向上に取り組まなければならない。「OECD 国際教員指導環境調査（TALIS）2018 報告書」の中の「過去12ヶ月の間に受けた職能開発への参加」の回答結果（表1）を見ても分かるように、職能開発の形態は「専門的な文書や書物を読む」「他校の見学」に次いで校内研修の占める割合が高く、教職員の資質・能力の向上の一翼を担う校内研修の充実が重要となる。

表1 教員が過去12ヶ月の間に受けた職能開発

	専門的な文書や書物を読む	他校の見学	教員や教育者による研究発表、教育問題に関する議論をする会議	学校の公式な取組である職員の観察・助言又は自己観察、コーチング活動	オンライン上の講座やセミナー	企業、公的機関または非政府組織(NPO)の見学	公式な資格取得プログラム
中学校	67.5%	65.1%	60.6%	55.2%	9.4%	9.1%	6.2%
小学校	77.3%	78.9%	66.7%	61.3%	8.1%	8.5%	7.5%

\* 仙北市立白岩小学校

\*\* 秋田大学大学院教育学研究科

## II 研究の動機・目的

学校教育を担う教職員一人一人にとって、自らの指導法等においてマンネリズムや惰性に陥ることなく、自らの教育的指導力を向上させていくことや地域の実情を把握しながら教育指導を一層充実させていくことは使命であり、責任でもある。早稲田大学の河村教授は、建設的な教員集団とは、「自主・向上性と同僚・協働性がともに高くなっている状態」と説明している(図1)。すなわち、教職員がお互いに協働し、自主的に職能開発に向かうとともに、一人一人の学校参画意識が高まっている状態とも言える。

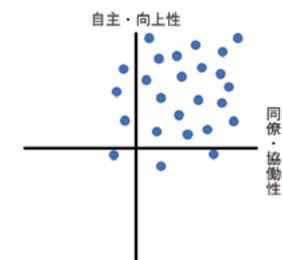


図1 建設的な教員組織の図

そこで本研究では、A市の教職員を対象とし、

- ①教職員意識調査アンケート
- ②校内研修等に関するアンケート

の2つの調査を実施した。また、先進的な取組をしている他地域の学校訪問等を参考として、教員一人一人の教育活動に対する個人差をなくし、学校参画意識を高め、ひいては学校の教育力の向上に資する校内研修のマネジメントのあり方を検討する。

## III 調査活動の実際、結果及び考察

### (1) 教職員意識調査アンケート

A市は、小学校17校、中学校6校の学校を管轄している。本研究では中学校3校(大規模校・中規模校・小規模校)及び小学校2校(大規模校・中規模校)の計5校の109名の教職員に対して協力を依頼し、表2の内容の意識調査アンケートを実施した。なお、アンケートの調査項目は、「OECD国際教員指導環境調査(TALIS)2018」を参考に作成した。

#### ①問2「年齢」等と問4「職能開発の意識」の調査結果から

問4「職能開発の意識」では、肯定的な回答の最大値を4として平均値を算出してみたところ、全体では①②の担当分野に関わるものが高く、⑩「多文化・言語環境」、⑦「学校管理運営」が低くなっていた。年齢層別で格差が大きい項目は⑤「ICT」、⑨「特別支援」が0.58、⑬「保護者」0.48、⑥「生徒指導」0.42、⑭「道徳・キャリア教育」0.41であった。⑤「ICT」は、若い年齢層(実践的指導力向上期)

表2 「教職員意識調査アンケート」の調査項目

先生御自身について	
問1	あなたの性別は?
問2	あなたの年齢は?
問3	あなたの校務分掌は?
職能開発・自己啓発について	
問4	以下の各領域について、それぞれの程度職能開発の必要性を感じていますか?(4択で回答) ①担当分野に関する知識と理解 ②担当分野の指導法に関する能力 ③カリキュラムに関する知識 ④生徒の評価方法 ⑤ICT(情報通信技術)技能 ⑥生徒指導と学級経営 ⑦学校の管理運営 ⑧個に応じた学習・支援の方法 ⑨特別な支援を要する児童生徒への指導・支援 ⑩多文化又は多言語環境における指導・支援 ⑪教科等横断的なスキルの指導 ⑫生徒の評価の分析と利用 ⑬教員と保護者間の協力 ⑭道徳・キャリア教育等に対する指導力等
問5	問4において、あなたが職能開発の必要性を感じている各項目について、校内研修は効果的に機能していますか?(4択で回答)
校内研修について	
問6	あなたの学校で実施されている校内研修は、教職員の自己啓発意識の向上に生かされていると思いますか?(4択で回答)
問7	あなたの学校で実施されている校内研修は、教職員の学校参画意識の向上に生かされていると思いますか?(4択で回答)
職員の同僚性・関係性について	
問8	あなたの学校の教職員は、お互いに信頼し合うことができているか?(4択で回答)

の意識に高い傾向が見られた。また、③「カリキュラム」及び⑬「保護者」においては、ベテラン層(教職経験活用・発展期)の意識に高い傾向が見られた。一方、どの年齢層においても⑩「多文化・言語環境」に対する職能意識は低かった(表3)。これはA市の小・中学校において、今現在、外国人の児童生徒への対応に必要感がないためと推測される。

①から⑭の平均値で見ると、「56歳～」層が最も高く、14項目の中の10項目で最も高くなっていた。特に⑨「特別支援」、⑬「保護者」が高い。60歳の定年を控えているにもかかわらず、他の年齢層よりも多くの項目に対して、より強く職能開発の必要を感じていることに驚かされる。逆に、「～55歳」層が最も低く、6項目で最低となっていた。50歳代後半は、教員の大量採用期の初期の教員であり、先輩教員の層が薄い中で成長してきたのに対し、50歳代前半は、層の厚い層の後輩として成長してきた。そのような状況が違いを生みだしていることが予想されるが、50歳代前半がこれから学校経営の中心となる中で、学校経営上の課題となるところである。

同様に、「性別」で見ると、全体の平均値では男性2.91、女性2.68となっていて、一定の格差が生じている。男性は①「担当分野」3.2、②「指導法」3.14、⑥「生徒指導」3.07が高く、女性は⑨「特別支援」2.94、②「担当分野」2.92、⑬「保護者」2.91が高い。また、男女差が大きい項目は、⑦「学校管理」、⑤「ICT」、⑫「評価分析」で、それぞれ0.56、0.36、0.31の差

表3 年齢・性・分掌別と職能開発の意識の関係性

	全体	年次別					性別		分掌別				
		～30歳	～45歳	～50歳	～55歳	56歳～	男性	女性	教務部	主任	担任	事・養	その他
①担当分野に関する知識	3.06	3.06	3.22	3.03	2.91	3.13	3.20	2.92	2.86	3.25	3.06	3.00	3.00
②担当分野の指導法に関する知識	3.02	3.06	3.00	3.07	2.83	3.13	3.14	2.89	2.79	3.15	3.03	2.86	3.25
③カリキュラムに関する知識	2.66	2.69	2.61	2.72	2.55	2.83	2.80	2.51	2.57	2.90	2.67	2.00	2.75
④生徒の評価方法	2.87	2.75	2.89	2.86	2.87	2.96	2.95	2.79	2.86	3.20	2.89	1.86	2.75
⑤ICT技能	2.80	3.19	2.94	2.72	2.86	2.61	2.98	2.62	2.71	2.65	2.91	2.43	3.00
⑥生徒指導と学級経営	2.96	2.75	3.00	3.14	2.78	3.17	3.07	2.85	2.86	3.40	2.95	2.29	2.50
⑦学校の管理運営	2.44	2.25	2.44	2.48	2.35	2.61	2.71	2.15	2.79	2.55	2.30	2.71	2.50
⑧個に応じた学習・支援の手法	2.95	3.00	2.83	2.97	2.87	3.04	3.02	2.87	2.93	3.15	3.00	2.00	2.75
⑨特別支援に関わる指導・支援	2.95	3.00	2.72	2.86	2.83	3.30	2.95	2.94	2.79	3.30	2.94	2.43	2.75
⑩多文化・言語環境での指導等	2.30	2.50	2.22	2.24	2.17	2.39	2.34	2.25	2.29	2.25	2.33	2.14	2.25
⑪教科横断的なスキルの指導	2.76	2.75	2.56	2.90	2.65	2.87	2.89	2.62	2.79	3.10	2.73	1.86	3.00
⑫生徒の評価の分析と利用	2.74	2.69	2.83	2.79	2.74	2.65	2.89	2.58	2.79	2.95	2.78	1.86	2.50
⑬教員と保護者間の協力	2.97	2.94	3.06	2.90	2.74	3.22	3.02	2.91	2.71	3.30	2.98	2.57	2.50
⑭道徳・キャリア教育の指導力等	2.72	2.69	2.72	2.72	2.59	3.00	2.82	2.62	2.71	3.10	2.72	1.71	2.75
平均	2.80	2.81	2.79	2.81	2.70	2.92	2.91	2.68	2.75	3.02	2.81	2.27	2.73
人数	109	16	18	29	23	23	56	53	14	20	65	7	3

があり、いずれも男性の方が高かった。

「校務分掌」では、全体の平均値で見ると、「主任」（学年主任等）が3.02で最も高く、「担任」2.81、「教務部」（教務主任・研究主任・生徒指導主事）2.75となっている。「事・養」は事務職員と養護教諭、「その他」は教育専門監等である。「主任」では、⑥「生徒指導」3.4、⑨「特別支援」、⑬「保護者」3.3が高く、「担任」では、①「担当分野」3.06、②「指導法」3.03、⑧「個への対応」3.00、「教務部」では、⑧「個への対応」2.93、①「担当分野」、④「評価方法」、⑥「生徒指導」2.86が高くなっていった。

これらの結果から、性別、年齢、校務分掌等の違いによって、各項目における教職員の職能開発の必要性の意識には差あることが分かる。故に、校内研修等においては、全員のベクトルを同じ方向に向かわせるための工夫が必要であり、グルーピングする際には男女混合にしたり、様々な年齢や校務分掌の教職員を意図的に一緒にしたりする等の工夫が必要となる。

## ②問4と問5「校内研修が効果的に機能しているか」の調査結果から

問4①「担当分野」に対する意識が「高い」「どちらかといえば高い」と回答した78.9%の教職員は、問5「校内研修が効果的に機能しているか」に対して「機能している（23.3%）」「どちらかといえば機能している（66.3%）」と非常に高く肯定しており、教職員の職能開発のニーズにあった校内研修が実施されていることが分かる（図2-1）。

同様に、問4の他項目の職能開発の意識と校内研修の効果について集計してみても、図2-1と同様の結果となった。しかし、問4⑤「ICT」に対する意識が「高い」「どちらかといえば高い」と回答した63.0%の教職員は、校内研修について「機能して

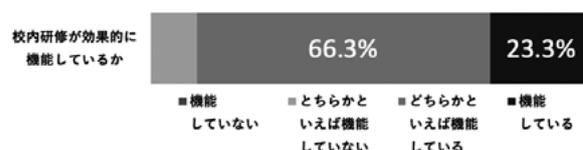


図2-1 問4①の意識が「高い」「どちらかといえば高い」と回答した教職員を対象とした問5の回答

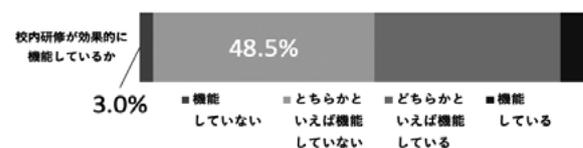


図2-2 問4⑤の意識が「高い」「どちらかといえば高い」と回答した教職員を対象とした問5の回答

いない（3.0%）」「どちらかといえば機能していない（48.5%）」と否定的な回答が半数を占めており、必ずしも校内研修が教職員の職能開発のニーズに合っているとは限らない場合も見られる（図2-2）。

この結果から、教職員のニーズと校内研修の内容等が多く分野でマッチングしており、良好な状況であることが分かるが、「ICT」に関する項目のように、充実した校内研修が実施されていない分野もある。故に、職能開発の意識を失わせることのないように、教職員の職能開発の意識を把握し、ニーズに合った校内研修を行っていく必要がある。

## ③問6「校内研修が自己啓発の意識の向上に生かされているか」と問4の調査結果から

問6の設問に対しては、「生かされている（35.8%）」「どちらかといえば生かされている（61.5%）」と97.3%の教職員が肯定的に回答しており、自分自身の資質・能力の向上に校内研修は欠かせないと捉えていることが伺える。そこで、「どちらかといえば生かされている」「生かされている」

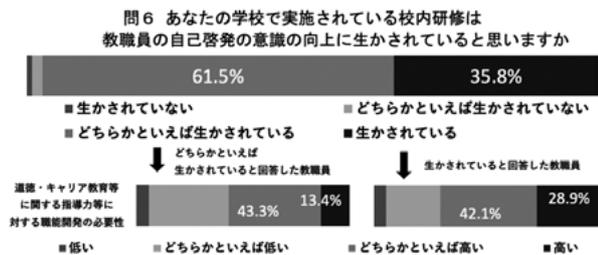


図2-3 問6で「どちらかといえば生かされている」「生かされている」と回答した教職員を対象とした問4⑭の回答の比較

と回答した教職員について問4⑭「道徳・キャリア教育等」の回答を比較してみた(図2-3)。

このような結果は、問4⑥「生徒指導と学級経営」等でも同じように見られ、校内研修による自己啓発の意識の向上の効果をより強く感じている教職員の方が、個別の項目に対する職能開発の意識も高いことが分かる。このことから、校内研修、自己啓発の意識及び個別の項目に対する職能開発の意識の向上には強い関係性があり、教職員一人一人が自身の資質・能力の向上に役立っているという実感を伴った校内研修が必要であると言える。

#### ④問7「あなたの学校で実施されている校内研修は、学校参画意識の向上に生かされているか」と問8の調査結果から

問7の設問に対しては、「生かされている(30.3%)」「どちらかといえば生かされている(65.1%)」と95.4%の教職員が肯定的に捉えていることが分かった。「生かされている」「どちらかといえば生かされている」と回答した教職員それぞれについて、問8「教職員同士、お互いに助け合う協力的な学校文化があるか」の回答を比較してみた(図2-4)。

この結果から、校内研修をより強く肯定的に捉えている教職員の方が、教職員の協働性及び教職員の良好な関係について好意的に捉えていることが分かる。このことから、校内研修と学校参画意識には強

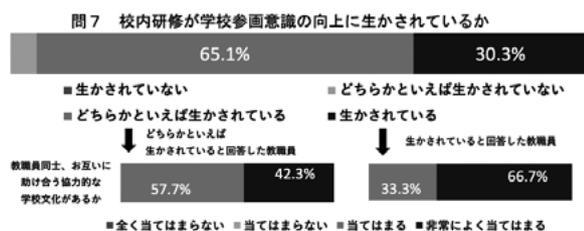


図2-4 問7で「どちらかといえば生かされている」「生かされている」と回答した教職員を対象とした問8の回答の比較

い関係性があり、効果的に校内研修を行うためには同僚性も強く関わっており、良好な職場関係及び職場環境を整えていくという側面も重要であると言える。

#### (2) 校内研修等における調査アンケート

構内研修のマネジメントを調査するため、A市の23校の研究主任(小学校17校、中学校6校)を対象とし、表4-1で示した9つの視点に沿ってアンケートを実施した。また、各校における状況・取組についても記載してもらう自由記述欄も設けた。なお、調査内容については、岡山県総合教育センターで作成している「校内研修ガイドブックII」を参考とした。

肯定的な回答の最大値を4ポイントとして、視点1~8及び項目毎の平均値を算出したものが表4-2である。平均値3.60以上(小学校11項目、中学校6項目)を赤色網掛けに、平均値2.6以下を黄色網掛けとして表している。

表4-1 「校内研修等における調査アンケート」の調査項目

視点	内容
視点1	研修時間の確保について A 定期的な実施を定め、年間の教育活動の中に組み込んでいる。 B 全ての教員が教材研究及び授業研究に取り組む時間を確保している C できるだけ多くの教員が参観できる機会を確保しながら授業公開等を実施している D 学年単位や教科単位での柔軟な研修の機会を設定している
視点2	研究主題の設定と追究について A 年間の実績や課題、改善点を全教職員で整理し、次期に向けた研究主題を設定している B 個々の教員が自らの実践を省察し、自己のテーマを設定したり開示したりしている C 研究主題に対して、個々の教員がどのような改善や工夫に取り組むかを設定している D 研修主題の設定に際して、先進校等の先行研究の取組等を参考にしている
視点3	組織体制の整備について A 全ての教員が主体的に校内研修に関わることができ体制を敷いている B 研究主題の設定や解決に向けての方策に至る過程において、個人の意見が反映されている C 校内研修を推進するための組織を設置して研修を実施している D 全体会等と部会等を効率的に組み合わせ研究協議会等を実施している
視点4	研修計画の策定について A 校内研修で取り上げる内容や日程等、年間の見通しをもつことができるようにしている B 研究主題を学期・年間等のレベルで評価し、研修計画の見直しを行っている C 学力分析や生活実態調査等、児童生徒の分析や診断等の内容が校内研修に組み込まれている D 前年度までの研修で得られた成果や課題について、次の校内研修に行きわたらせるようにしている
視点5	校内研修等における手法の工夫について A 付箋紙等を用いながら発言等を整理・分類し、テーマに関する成果と課題を見出している B 小集団による協議を充実させ、意見交換・交流のしやすい研修スタイルを採用している C 授業を録画したビデオ映像や写真等を活用した研究協議会の機会を設けている D 同一校内、近隣の学校の教職員等の参加を求めたり、他校に向向いたりして連携している
視点6	研修意欲の喚起について A 月単位、週単位等、一定の期間を設けながら、自校内で相互に授業を参観しあっている B 簡単な学習指導案等を活用し、互いに積極的に授業を参観し合う機会を設定している C 研修への参画意欲を醸成するため、研修内容に作業的活動(演習等)を取り入れている D 教科の枠を超え、全教職員が関わることができる校内研修の機会を設けている
視点7	資質・能力の向上について A 教職員同士が実践や悩みに対して、適切にアドバイスしたり意見をもちあわたりしている B 教職員の資質・能力が意図的、計画的に育つ場が設定されている C 他校の研究会、県教育委員会・教育センター等の講座に参加しようとしている D 研究主題や研究の方向性を具体的に共有し、実践に結び付けている
視点8	校内研修の検証について A 研修主題の有効性を確かめるため、校内研修についての評価指標を設けている B 研修主題の有効性を確かめるため、教職員や児童生徒を対象としたアンケートを行っている C 校内研修で得られた知見が、研修後の授業改善に結びつくような工夫をしている D 次年度に向けて、校内研修の企画・運営・成果・課題等を総括する機会を設けている
視点9	校内研修の効果・有効性について A 学校目標の具現化につながっている B 生徒の学力・生きる力の向上につながっている C 保護者・地域との関係の向上につながっている D 学校の諸課題の改善・解決につながっている E 教職員の教育力の向上につながっている F 教職員の協働性や組織力の向上につながっている G 教職員の自己啓発の意識の向上につながっている H 教職員の学校参画意識の向上につながっている

表4-2 視点1～8における各項目等の平均値

視点	keyword	種別	平均	A	B	C	D
1	研修時間の確保	小学校	3.59	3.88	3.42	3.94	3.12
		中学校	3.29	3.50	3.17	3.33	3.17
2	研究主題の設定と追究	小学校	3.15	3.65	2.94	3.24	2.76
		中学校	3.08	3.33	2.83	3.17	3.00
3	組織体制の整備	小学校	3.56	3.76	3.41	3.47	3.59
		中学校	3.42	3.50	3.00	3.67	3.50
4	研修計画の策定	小学校	3.49	3.65	3.41	3.71	3.18
		中学校	3.17	3.33	2.67	3.50	3.17
5	手法の工夫	小学校	3.50	3.94	3.28	2.59	3.65
		中学校	3.42	3.50	3.83	2.67	3.67
6	研修意欲の喚起	小学校	2.66	2.47	2.18	2.29	3.71
		中学校	2.79	3.00	2.00	2.33	3.83
7	資質能力の向上	小学校	3.16	3.41	3.06	3.00	3.18
		中学校	3.04	3.33	3.00	3.17	3.67
8	校内研修の検証	小学校	3.68	3.53	3.94	3.41	3.82
		中学校	3.42	3.00	3.83	3.17	3.67

視点1～8の値の平均では小学校3.35、中学校3.20と、小学校の方が校内研修の状況についてより肯定的であることがわかる。中学校の方が値の高い視点は視点6「意欲喚起」で差は0.13であり、それ以外は小学校の方が高く、特に視点4「計画策定」0.32、視点1「時間確保」0.3、視点8「検証」0.26で差が大きかった。また、小学校は視点8「検証」3.68、視点1「時間確保」3.59、視点3「体制整備」3.56が高いのに対し、中学校は視点3「体制整備」、視点5「手法工夫」、視点8「検証」3.42が高く、校種による違いが大きいようである。ただ、視点6「意欲喚起」は小学校2.66、中学校2.79と、すべての視点の中で最も低く、共通の課題を抱えている。

項目で見ると、小学校は視点1C「授業参観機会」、視点5A「付箋紙等の使用」、視点8B「アンケート活用」が3.94、視点1A「定期的実施」が3.88と高く、中学校は視点5B「小集団協議」、視点6D「教科横断型参加」、視点8B「アンケート活用」が3.83、視点3C「研修推進組織」、視点5D「他校との連携」、視点7D「方向共有」、視点8D「総括の機会」が3.67で高くなっている。小学校の方が中学校よりも値が大きい項目は全32のうちの21項目であり、その差が大きい項目は視点4B「研修計画の見直し」の0.74、視点1C「授業参観機会」の0.61、視点8A「研修評価指標」の0.53であった。逆に中学校の方が小学校よりも値が大きい項目は11項目であり、その差が大きい項目は視点5B「小集団協議」の0.55、視点6A「授業参観期間」の0.53、視点7D「方向共有」の0.49であった。

#### ①視点1～視点8までの調査結果（概要）

視点1では、職員会議のもち方を工夫したり、中学校では部休日の放課後を校内研修の時間に設定したりしながら、短時間で充実した校内研修を実施できる工夫をしている学校が多く見られた。

視点2では、中学校区共通の研究主題を設定する等、児童生徒の9年間の学びを意識した小中連携が強化されている中学校区が多く見られた。

視点3では、各種研究会等において授業者任せにすることなく、チームで取り組んでいく体制を整えている学校が多く見られた。具体的には、指導案検討会を教科部だけでなく学年部でも行う等、いつでも協議し合える体制が整えられていた学校が多くあった。

視点4では、校内授業研究会の成果と課題を研修日より等で共通理解を図ったり、職員室に提示していつでも確かめられるような工夫をしたりしている学校が多く見られた。

視点5では、小・中連携の一貫として、中学校区内で授業を参観する機会を確保したり、付箋紙によるワークショップやワールドカフェ方式等による協議会を行ったりと、数多くの工夫が見られた。

視点6では、一人一授業を行ったり、空き時間に授業を見合う機会を設定したりしている学校もあったが、項目Bの平均値は低い結果となった。加えて、項目Cの平均値が小・中学校ともに低く、演習等を取り入れた校内研修の充実に課題が見られた。

視点7では、教職員支援機構の動画を活用したり、各種研修会に参加した場合は、全職員で確認する場を設定したりしている学校が多く見られた。また、OJTを重視しながら教職員の資質・能力の向上に取り組んでいる学校も見られた。

視点8では、重点実践事項を自己評価したり、児童生徒からの学習アンケートを基にしたりしながら校内研修の検証を実施している学校が数多く見られた。

#### ②視点9及び自由記述の調査結果

小・中学校ともに、校内研修の効果・有効性について肯定的に捉えていることが分かった。しかし、より具体的な項目毎に見てみると、表4-3のように小・中学校ともに保護者や地域との関係の向上に資する校内研修の充実という点で課題が見られた。小学校と中学校の間では大きな差はないと言えるが、A「学校教育の具現化」とC「保護者・地域と

表4-3 校内研修の効果・有用性についての回答の平均値

項目	小学校	中学校
A 学校目標の具現化につながっている	3.76 >	3.50
B 生徒の学力・生きる力の向上につながっている	3.47 <	3.67
C 保護者・地域との関係の向上につながっている	2.94 >	2.50
D 学校の諸課題の改善・解決につながっている	3.35 ≒	3.33
E 教職員の教育力の向上につながっている	3.59 ≒	3.50
F 教職員の協働性や組織力の向上につながっている	3.47 ≒	3.50
G 教職員の自己啓発の意識の向上につながっている	3.41 ≒	3.50
H 教職員の学校参画意識の向上につながっている	3.41 ≒	3.33
全体平均	3.43 ≒	3.35



図3 Y中学校の職員室前の環境

の関係向上」は小学校の方が高く、B「学力・生きる力の向上」は中学校の方が高くなっていった。

なお、自由記述欄には、「研究主題を拡大印刷して職員室に掲示している」「職員室内に研修コーナーを設け、ちょっとした時間でも話し合いをもつことができる環境を整えている」等が記載されており、全教職員で共通理解して共通実践するための環境整備に力を入れている学校が多く見られた。また、A市立Y中学校では、図3のように職員室前廊下に全学年・全教科の月別の単元名と学習内容等を掲示しており、生徒も閲覧できるようにすることで、学習の見通しをもたせたり、学びのつながりを見付けさせたり、期待感を高めさせたりしていた。また、研究主題等について、教職員だけでなく全校児童生徒に対しても説明している学校もあり、育てたい資質・能力を教職員だけが意識するのではなく、児童生徒自身が伸ばしていけるように意識化している学校も見られた。

一方で、平均値が低い項目も見られた。視点5C「授業を録画したビデオ映像を活用した校内研修」もその一つである。そこで、勤務校の指導主事訪問において、録画された授業の様子を基に協議会を実施してみた。一部の教職員に感想を聞いてみたところ、

- ・自分で見ていた生徒以外の生徒の考えや学ぶ姿を見ることができて良かった
- ・授業の流れを再確認することで、生徒の姿をイメージしながら話し合えた
- ・様々な生徒のつぶやきを聞いた
- ・授業者として、自分自身の授業を客観的に振り返ることにつながった

という声が聞かれ、映像を活用した協議会を肯定的

に捉える教職員が多かった。今回は、研究主題や協議の視点に沿って、生徒の姿やつぶやき等を意図的に録画し、それらを編集した動画を活用した。定点カメラで録画された映像を観るだけでは質の高い協議会にはならない。録画や編集作業の技術等の課題があるが、映像を活用した協議会は効果的であった。

### (3) 他地域の小・中学校の取組

#### ① B市立 a 小学校の事例

a小学校は各学年ともに1学級、特別支援学級が2学級（知的と自閉・情緒）の計8学級の小規模校である。校舎は新しく、子どもたちがのびのびと活動できる吹き抜けのスペース等もあり、校内環境が充実している。また、学校運営協議会も設置されており、「地域とともにある学校」を目指した学校経営が行われているのも特徴である。

a小学校では、「全教職員で次年度の研究の方向性を当該年度中に決定する」という取組が校内研修の一環として設定されており、表5の流れで次年度の経営計画が策定されている。なお、冬休み前までに校長から次年度の学校経営グランドデザインが示されることも特徴の一つである。加えて、教職員一人一人が1年間を通して重点的に取り組んでいくことを設定し、冬季休業中の校内研修の場において自身の1年間の取組に対して振り返る場が設定されている。様々な学校評価、教員一人一人の成果と課題、そして校長から示される次年度の学校経営グランドデザインをもとにして次年度の研究の方向性を決定するというシステムは、全教職員の職能開発・自己啓発の意識の向上につながっており、学校参画意識の高さにもつながっている重要な要因であろう。

また、a小学校では職員会議のスリム化が図られており、そこから捻出された時間を研修の時間に設定するようマネジメントされている。また、その研修内容は年度当初に決定しているものだけではない

表5 次年度の研究の方向性が決定するまでの流れ

月	評価等
P 4	第1回学校運営協議会（承認）
D 5	
C 7	1学期の児童・保護者・職員アンケートの実施・分析
8	1学期の学校経営反省会
A 9	第2回学校運営協議会（外部評価） 改善策の検討
D 10	第3回学校運営協議会（熟議）
C 12	2学期の児童・保護者・職員アンケートの実施・分析
1	2学期の学校経営反省会
A 2	第4回学校運営協議会（外部評価）
C 3	1年間の取組の成果・結果の分析と
P	次年度の経営計画の策定

く、実際に先生方がリアルタイムで悩んでいることや興味のあること等を研究主任がリサーチし、そこから教職員一人一人のニーズに合った、かつ、必要感のある研修内容が決定されている。このことも、全教職員の職能開発・自己啓発の意識の向上につながっている。

## ②C 市立 b 中学校の事例

b 中学校は各学年ともに 1 学級、特別支援学級が 1 学級の学校であり、生徒数 65 名の小規模校である。校内には生徒の活躍の写真等の掲示はもちろんのこと、教職員の顔写真も掲示されており、生徒と教職員が一体となった学校教育が行われおり、温かな雰囲気の学校環境が整えられている。

b 中学校では、全教職員が「指導方法の工夫改善」「学習指導・フォローアップ」のどちらかのグループに所属し、研究推進に取り組んでいる。「指導方法の工夫改善」のグループは、主に各種指導主事訪問等における指導案の検討を行い、グループ長は研究主任が務めている。「学習指導・フォローアップ」のグループは、主に各教科におけるフォローアップシートの作成や全国学力学習状況調査のデータ入力等を行い、グループ長はミドルリーダー（副研究主任）が務めている。この組織体制が効果的に機能しており、全教職員の学校参画意識の向上につながっている。また、日常的に校長による授業参観が行われており、授業者の工夫された取組が全教職員に紹介されている等、教職員一人一人に対して、管理職からのフィードバックがリアルタイムで行われている。このことは、全教職員のモチベーションアップ、職能開発及び自己啓発の意識の向上につながる重要な要因であろう。

## IV マネジメントされた校内研修の在り方

図 4-1 で示す通り、校内研修は教師一人一人の職能開発・自己啓発意識をより一層高めたり、良好な職場関係等作り上げたりする柱となるもの、かつ、学校参画意識の向上に資するものであることが、本調査結果により確認することができた。そこで、2 種類のアンケート結果及び他地域の学校訪問から得られた校内研修等の調査活動に基づき、教職員一人一人の学校参画意識を高めるための校内研修マネジメントの在り方について提案する。

### (1) チーム学習を取り入れた校内研修

校内研修は、それぞれの学校の実態や課題を明確にし、それに基づく学校教育目標を具現化する形で展開

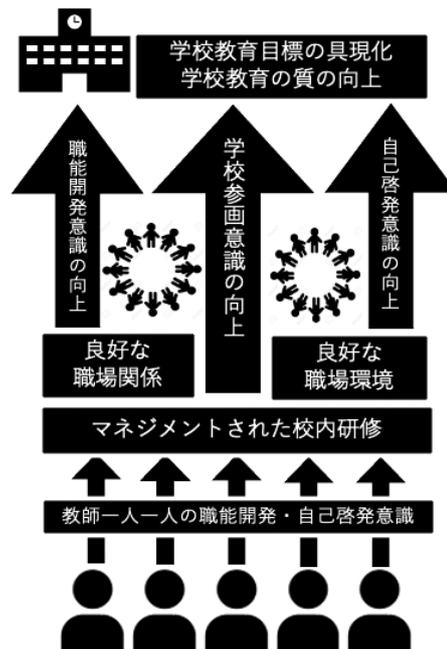


図 4-1 校内研修の位置付けのモデル図

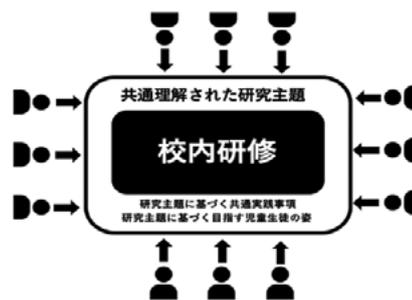


図 4-2 研究主題と校内研修との関係を示したモデル図

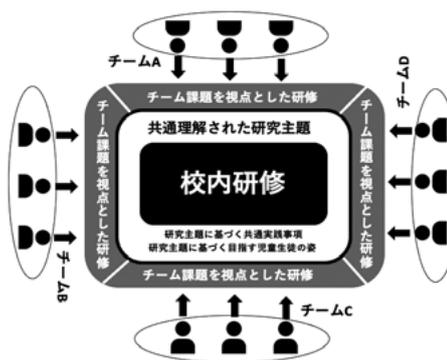


図 4-3 チーム学習によるマネジメントのモデル図

される。そのためには、全教職員で共通理解された研究主題を設定することが重要である（図 4-2）。

また、学校の教育力を向上させるためには、教職員同士の学び合いを通して教職員間のチーム体制を意図的に構築し、学校そのものが「学習し続ける組織」へと進化していく必要がある。本研究における教職員意

識調査アンケートの結果からも分かるように、教職員一人一人の職能開発の意識の方向性には違いが見られることから、チーム体制を構築する際は、個々が有する多様性等の調整を図ったり、個々の職能開発のニーズに対応したりすることが重要となる。そこで、図4-3で示すように、職能開発の方向性が類似する教職員によるチーム学習を実施し、その成果を発信するだけでなく、研修してきた内容等を基にしながら、演習等を取り入れた校内研修をチームで企画、運営するという校内研修を提案する。

全教職員に対する校内研修をチームで企画・運営するという取組は、教職員の専門的力量、学校の教育力の向上につながる。また、教職員の活躍の場が保障されることで自己有用感の高まりが期待でき、学校経営に参画しているという自覚も高まり、より一層の学校参画意識の向上につながると考える。

## (2) 新たな実践の省察までをワンサイクルとした校内研修

これからの学校は、学校教育目標を具現化するため、教育課程の編成、実施、評価、改善というPDCAサイクルが重要となる。これは校内研修も同様であり、研修等において得た知見等を基にして、教職員一人一人が自らの実践を深く省察し、今後の取組に確実に生かしていこうとする組織体制が必要である。

A市立X中学校では、図5-1のように縦軸を「集団として」「個人として」、横軸を「今後取り組みたいこと」「現在取り組んでいること」とした模造紙を準備し、図5-2のように、研修会終了後に職員一人一人が付箋紙を貼り、それを職員室等に掲示し、校内研修で深められた知見を授業改善等に生かしていく取組が行われていた。

このように、校内研修を一過性のもので終わらせず、校内研修で得た新たな学びを基に、これまでの自身の取組等を省察することで課題を明確にし、今後の実践への展望を抱き、新たな実践へとつなげることが重要である(図6-1)。

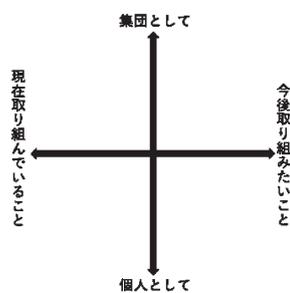


図5-1 マトリクスの図



図5-2 模造紙に付箋紙を貼る教職員

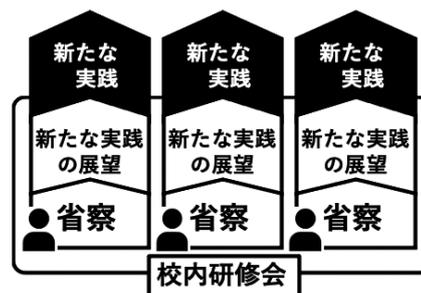


図6-1 新たな実践を生み出す校内研修のモデル図

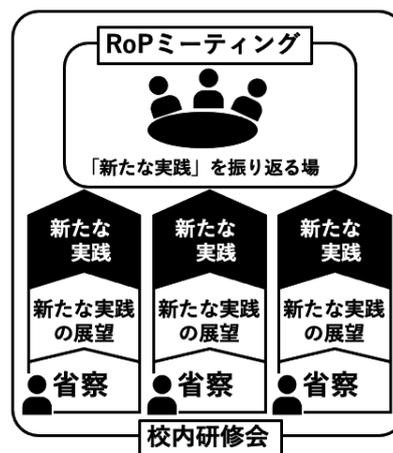


図6-2 RoP ミーティングまでを校内研修に位置づけたモデル図

加えて、教職員一人一人の資質・能力及び学校参画意識の向上を目指すには、このサイクルを連続して機能させる必要がある。そこで、教職員一人一人が新たな実践を振り返り、お互いに省察・評価していくための「RoP ミーティング (RoP: Reflect on Practice の略) の場の設定を提案する(図6-2)。

RoP ミーティングの時間を捻出するためには、管理職、教務主任及び研究主任の連携したタイム・マネジメントが重要になる。この「RoP ミーティングまでが校内研修会である」という共通認識の下、授業研究会、外部研修に参加した際の報告会、チーム学習による研修会等を実施することで、教職員一人一人の資質・能力の向上、学校参画意識の向上につながり、ひいては学校の教育力の向上につながると考える。

## V まとめ

本研究は「開かれた教育課程の実現」「地域・家庭の教育力の向上」「Society5.0の到来」等、数多くの教育課題を解決していく上で重要なファクターとなるであろう「教職員の個人差を無くすためには、どうしたらよいだろうか」という問いからスタートしている。

本研究で行った様々な調査活動によって、学校の教育

力を向上させるためには、教職員一人一人の学校参画意識の向上が肝要であり、研修と教職員の職能開発・自己啓発の意識が歯車のようにしっかりと噛み合った効果的なマネジメントが必要であることが確かなものとなった。

本研究では、学校参画意識をより向上させるために、2つのマネジメントされた校内研修の在り方について提案している。実際の小・中学校には、児童・生徒数が50人を下回る小規模校や、児童数が減ってきているために複式学級という体制を取らざるを得ない学校も数多く存在しており、「チーム学習を取り入れた校内研修」や「新たな実践の省察までをワンサイクルとした校内研修」の体制を整えることが難しいことも考えられるため、本提案は全ての小・中学校で実践できるものではないかもしれない。しかし、質の高い学校教育を提供していくためにも、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力を身に付けることや、学校のマネジメントを強化し、組織として教育活動に取り組む体制を創り上げることは、教職員一人一人がしっかりと意識して実践していかなければならず、本提案の根幹となっている“チーム学校”としての取組なくして充実した校内研修は成り立たないであろう。

本研究における調査において、校内研修の充実と良好な職場環境にも関係性があるという結果も出ている。風通しの良い職場環境下において、様々な教育活動を実践

し、振り返り、省察し、評価していくという一連の取組を校内研修に位置付けることこそが、持続可能な学校指導・運営体制の構築につながるものと考えられる。

#### 謝辞

本稿の執筆にあたりご協力頂いたA市の小・中学校、B市立a小学校、C市立b小学校、研究協力校の皆様へ深く感謝申し上げます。

#### 引用・参考文献

- 岡山県総合教育センター（2013）「校内研修ガイドブックⅡ―校内研修を充実させる『8つの軸』」
- 北神正行・木原俊行・佐野亮子（2010）『学校改善と校内研修の設計』学文社
- 川村茂雄（2020）「NITS オンライン研修学校組織マネジメント指導者養成研修講義資料」
- 北神正行（2020）「NITS オンライン研修学校組織マネジメント指導者養成研修」
- 国立教育政策研究所（2019）「TALIS2018 報告書―学び続ける教員と校長―の要約」
- 中央教育審議会（2015 a）「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むけて（答申）」
- 中央教育審議会（2015 b）「チームとしての学校の在り方と今後の改善方針について（答申）」
- 吉田新一郎（2006）『「学び」で組織は成長する』光文社