

# 指導資料

## 校内研修 第7号



鹿児島県総合教育センター  
平成29年4月発行

対象  
校種

幼稚園 小学校 中学校  
高等学校 特別支援学校

### 「学校のチーム力」を高める校内研修の進め方 —組織マネジメントの観点からのアプローチ—

「チーム学校」の考え方にに基づき、組織的・協働的に校内研修に取り組むことは、学校の諸課題の解決や教員の資質能力の向上につながる。これからの新たな学校モデルを目指し、「学校のチーム力」を高める校内研修の進め方を具体的な事例を通して提案する。

#### 1 教員に求められる資質能力の向上と校内研修の役割

新たな知識や技術の活用により社会の進歩や変化のスピードが一層加速する中、教員には、その状況に適切に対応しながら教育の専門家として指導力の向上が求められる。平成27年12月21日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」において、これからの時代の教員に求められる資質能力は、次のように指摘されている。

「チーム学校」の考え方の下、教員は多様な専門性を持つ人材と効果的に連携・分担し、教員とこれらの者がチームとして組織的に諸課題に対応するとともに、保護者や地域の力を学校運営に生かしていくことも必要である。このため教員は、校内研修、校外研修など様々な研修の機会を活用したり自主的な学習を積み重ねたりしながら、学校づくりのチームの一員として組織的・協働的に諸課題の解決のために取り組む専門的な力についても醸成していくことが求められる。

(下線筆者)

ここには、教員の資質能力の向上を図

るための校内研修等の積極的な活用を通して教員一人一人が、学校づくりのチームの一員として、諸課題の解決に取り組む力を醸成する必要性が述べられている。また、同答申において「校内研修」のよさや教員の学ぶモチベーションとの関連、「校内研修」の活性化の必要性が、次のように指摘されている。

校内研修は、各学校や地域の実態に根ざしたものであり、日々の授業などにその成果が反映されやすく、教員自身が学びの成果を実感しやすいなど、教員の学ぶモチベーションに沿ったものである。特に世界的にも評価の高い授業研究文化は、我が国の学力水準の維持向上に大きく寄与する誇るべきものであり、これらの活性化が不可欠である。

(下線筆者)

これらのことから、学校が校内研修の充実・改善や授業研究の活性化に取り組むことは、学校が諸課題に対しチームとして対応し、その課題を解決する力や、教員一人一人の資質能力の向上を図る有効な方策の一つであると言える。

## 2 「学校のチーム力」と校内研修

「学校のチーム力」とは、教員一人一人が協力し合って課題解決に取り組む力と捉える。校内研修の充実・改善や授業研究の活性化を図る取組が、学校の諸課題を解決し、目指す学校モデルを実現する有効な方策として機能するためには、この「学校のチーム力」を高める必要があると考える。そこで、「組織マネジメント」の観点から「学校のチーム力」を高める校内研修を改善する手順を提案したい。妹尾昌俊氏は、学校における「組織マネジメント」を「教職員間の協働関係（チームワーク）をよくして、ビジョンや目標に向かって、予算や教職員の力（＝限られた資源）を組み合わせることでいくこと」と捉えている。この考え方に基づいて、「学校のチーム力」を高める校内研修の進め方の手順を、次の(1)～(4)に示す。

### (1) 校内研修のビジョンや目標の共有

「学校のチーム力」を高める校内研修を実現するためには、まず、教員の研修に対する主体性を引き出すことが不可欠である。そのためには、「何のために」、 「何を目指した」校内研修であるかを共通理解し、できる限り成果を見通せる具体的なビジョンや目標（目指す学校像や児童生徒の姿）を明確にして、学校全体で共有することが大切である。

### (2) 校内研修の方策とプロセスの明確化

次に、校内研修で「学校のチーム力」を高めるためには、研修担当者に一任した依存型の研修体制を改善することである。「誰が」、「何を」、「いつまでに」、「どのように」取り組めばよいか、年間あるいは一定の期間の取組の方策と

プロセスを明確にすることである。方策とプロセスが明確になれば、教員一人一人の役割が明確になるので、校内研修と個々の教員とのつながりを意識できるようになり、チームの一員としての参画意識が高まる。もちろん、この方策とプロセスを明確化するためには、学校の実態に基づいて課題を把握し、その課題を解決するための有効な考え方や理論的な裏付けが大切である。

### (3) 学校のネットワークの構築と活用

「学校のチーム力」を高める校内研修を推進するために「チーム学校」の考え方に基づくマネジメントを進める必要がある。この考え方は、中央教育審議会答申「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」によると、「教職員や学校内の多様な人材が、それぞれの専門性を生かして能力を発揮し、子供たちに必要な資質・能力を確実に身に付けさせることができる学校」の実現を目指す考え方である。その実現には、学校内の教員や多職種のスタッフ、学校関係者が互いの「よさ」を発揮しながら協働し、同僚から学び合う関係を築くことが何よりも大切である。こうして「チーム学校」の考え方の下、学校に人材ネットワークが生まれると「学校のチーム力」が高まるとともに、「チーム効力感」（このチームでやれば課題を達成できそうだという自信）も高まり、校内研修の一層の充実・改善につながっていく。

### (4) 研修成果の共有と教育活動での還元

最後に校内研修を通じて、「学校のチーム力」を高める上で大切なことは、校内研修実施後の成果を学校全体で共

有し、日常の授業改善を含む教育活動の中で具体化し還元することである。その結果、学校の教育活動の取組の何が変わり、どのような成果が生まれたかを一人一人が意識できるようになるので校内研修の成果を全職員が実感し、取組のモチベーションも一層高まっていく。例えば、校内研修で合意形成した「共通実践事項」を職員室に掲示して視覚化したり、実際の取組状況を定期的に評価したりするなど、研修成果の還元を図る取組等が有効である。

### 3 「学校のチーム力」を高める校内研修の取組

平成26年度から3年間にわたり校内研修の改善に取り組んだいちき串木野市立市来小学校の取組事例を紹介する。各年度の研修テーマは次のとおりである。

《平成26年度研修テーマ》 「職員間のコミュニケーションづくり」
《平成27年度研修テーマ》 「子どもの事実・実態に応じた授業の研究・開発」
《平成28年度研修テーマ》 「学び合い・教え合いを高める授業の研究・開発」

#### (1) 校内研修のビジョンや目標に向けてステップアップする研修テーマの設定

校内研修のテーマは、1年目に職員間の「職員間の同僚性（教員が互いに支え合い、成長し、高め合っていく関係）」の構築、2年目に「授業研究の手法」、3年目に「児童生徒の関係性（学び合いや教え合い）」に着目して設定されている。3年間で段階的にステップアップしながらテーマを設定することは、学校全体で目標（ゴール）を見通し、ビジョンの共有を図る上で有効である。

#### (2) 対話型研修の実施

市来小学校では、鹿児島大学教育学部の高谷哲也准教授による校内研修の進め方の理論に基づく方略的アプローチを取り入れている。その端的な手法が、教員の感想や評価ではなく、子供の活動の事実学ぶ、ワークショップ型のよさを取り入れた対話型研修（写真1）である。少人数で意見交換しながらグループディスカッションを行う対話型研修を通して、教員一人一人の研修に対する参画意識を高めている。



写真1 市来小学校の対話型研修の様子

#### (3) 主体的な参加を促す工夫とネットワークの形成

(2)の対話型研修の小グループは固定化せず、ねらいに応じて毎回柔軟に編成している。また、小グループのファシリテーター（話し合いの促進役）を全職員に経験させ、校内の職員間のネットワークの形成に奏功している。さらに、前述の高谷哲也准教授や大学生、大学院生との共同研究を通して、学校外のネットワークを活用した校内研修を実現している。

#### (4) 成果の可視化と実践による還元

(2)の対話型研修の小グループによるディスカッションの成果をホワイトボード（写真2）

にまとめて全体交流の場で活用している。さらに、共有した校内研修

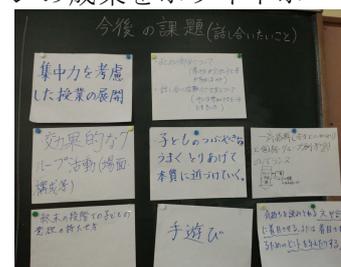


写真2 各グループのボードの掲示

の成果に基づき日常の授業改善に還元した実践の様子を、教員一人一人が実践レポート（1枚）にまとめ、学期ごとに校内の実践レポート集（写真3）

として編冊，配布されている。こうして校内研修の成果が共有され日常の授業改善に具体的に生かされている



写真3実践レポートの冊子

ことを教員が実感

できるようにしているのである。

#### 4 チームで取り組み，学び合う校内研修の実現

次期学習指導要領において、「課題の発見と解決に向けた主体的・対話的で深い学び」の実現に向けた授業改善を図ることが求められている。一方，年間を通じて計画的に行われる校内研修は，教員相互が共に学び合いながら，チームで主体的・協働的に学校の課題解決を導く場になっているだろうか。学校が解決すべき課題は実態に応じて多種多様である。当然その課題解決のアプローチに唯一無二の方法があるわけではない。だからこそ，学校がチームで取り組み，教員相互が主体的・協働的に学び合う校内研修の実現が求められている。言い換えれば，学校の抱える多種多様な課題に対して，教員が互いに協働し，改善策やアイデアを共有しながら合意形成を図る校内研修への質的転換が求められている。また，こうしてチームで取り組み，学び合う校内研修を実現すれば，「学校のチーム力」を高めるとともに教員の資質能力の向

上や学校の諸課題の解決に有効な方策であると学校全体で認識されるようになり，校内研修の一層の活性化につながると考える。

ここまで「組織マネジメント」の観点から校内研修を改善する手順として「ビジョンや目標の共有」，「方策とプロセスの明確化」，「学校のネットワークの構築と活用」，「研修成果の共有と教育活動での還元」を通して，「学校のチーム力」を高める校内研修の進め方を提案した。これは，冒頭の中央教育審議会答申における教員研修に関する改革の具体的な方向性を示すとともにその要請に応えることにもなる。つまり，「教員は学校で育つ」ものであり，同僚の教員とともに支え合いながらOJT（On the Job Training）を通じて日常的に学び合う校内研修の実現につながるものである。

当センターでは，プロジェクト研究「『みんなで取り組み学び合う授業研究』の進め方Ⅱ－授業力向上を図るワークショップ型授業研究を通して－」の成果をまとめたパンフレットを本年3月に刊行したので是非活用してほしい。

校内研修の充実・改善に取り組むことが，「学校のチーム力」を高め，課題解決の原動力につながることを期待している。

#### －引用・参考文献－

- 加藤崇英編 「『チーム学校』まるわかりガイドブック」平成26年4月，教育開発研究所
- 妹尾昌俊著 『変わる学校変わらない学校』平成25年11月，学事出版
- 佐藤学 著 『教師花伝書』平成21年4月，小学館
- 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」平成27年12月
- 中央教育審議会答申「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」平成27年12月

（企画課）