

教職員一人一人を生かす校内研修体制の在り方

－ ミドルリーダーを核とした校内研究の活性化 －

志賀 真一
学校運営コース

1 テーマ設定の理由

令和3年の中教審答申「『令和の日本型学校教育』の構築を目指して」では、学校教育を取り巻く環境の変化に対応するため、教職生涯を通じて探究心を持ちつつ自律的かつ継続的に新しい知識・技能を学び続け、子供の主体的な学びを支援する伴走者としての能力を備えている教職員の姿を求めている。また、文部科学省告示「公立の小学校等の校長及び教員としての資質の向上に関する指標の策定に関する指針（令和4年8月）」では、日常的な校内研修等を充実させる必要があり、「経験を振り返ることを基礎とした学び」と「他者との対話から得られる学び」を蓄積し、組織力を高めることが望ましいと示されている。つまり、校内研修は教師の学びの場であり、教師の職能発達を促す場でもある。したがって、校内研修を教職員の実態をもとに組織的に職能発達を促す「与えられた」研修から「求める」研修への転換を図る必要がある。

現任校は、全校生徒227名の小規模校である。令和6年度の校内研究は、生徒主体の学びをテーマに授業実践を行った。授業改善につながったものの、組織的な運営には一部課題が見られ、更なる教職員一人一人の主体性の発揮や研修意欲の向上が求められている。

以上から、求める校内研究にするには、全教職員に校内研究の目的や在り方を浸透させる必要がある。そして、校内研究の組織（研究推進委員会）に「ミドルリーダー会議」を位置付け、チームとしてすべての教職員が同じベクトルで取り組む必要があると考える。加えて、教職員一人一人が参画する組織にすることで学校の活性化につながると考え、本テーマを設定した。

2 研究の視点

- (1) 校内研究の組織（研究推進委員会）に「ミドルリーダー会議」を位置付け、目標と手だての共有・実践を行うことで、組織で実践する校内研究の在り方を明らかにする。
- (2) 教職員一人一人がそれぞれの良さを生かしながら、達成感や充実感のある校内研修の在り方を追究する。

3 研究の内容

- (1) 基本的な考え方

① 教師の職能発達を促す校内研修の在り方

教師が職務を遂行する際、教師の資質・能力の育成、つまり職能発達が重要となる。山崎（2012）は、職能発達について、「教育に関わる教員の職務生活における成長のことで、専門分野や能力、適性など自身の知識を深めることでスキルアップが図られ、かつ生涯にわたり向上していくこと」であり、「従来は、『単調右肩上がり積み上げ型』が主流であった。今後は資質・能力の向上の視点から、元々あった衣を脱ぎ捨て、自己選択をしつつスキル等をアップし変容していく『選択的変容型』に転換していく必要がある」と述べている。すなわち、教師が生徒の伴走者となるには、社会の変

化に対応し、自らの資質・能力を高めるため生涯にわたって学び続けることが肝要といえる。したがって、教師の資質・能力の向上には、研修を通して、上司や同僚からの助言や自己の省察等により成すものと捉える。加えて、校内研修は、職能発達を視点に意図的な年間計画を立案し、教師一人一人の実践につなげることが重要となる。また、学校長のリーダーシップの下、全教職員で協働しながら企画・運営し、教職員個々の力量とともに組織力を高めるものであると捉えた。

② 協働的な校内研究組織の在り方

佐古（2019）は、「学校を組織として機能させるためには、自らの教育活動を改善していくことが必要でそのためには、組織体制を整え、マネジメントを行うことが大切である」。加えて、「学校を組織として機能させるためには、自らの教育活動を改善していくことが必要で、そのためには組織体制を整え、マネジメントを行うことが大切である」と述べている。つまり、学校を組織的に機能させるには、ミドルリーダーを核とした協働的な組織を編成し、教職員一人一人が主体的な取組を行うことが必要と考える。また、組織の活性化のためには、研究組織を「ミドル・アップダウン型」に変える必要があり、その中にミドルリーダー会議を核とした組織を位置づけることが肝要である。

（2）研究の構想

① 校内研究組織の改編

従来の研究推進委員会は、「進んで学び続ける心を育てる部会」の教職員が中心となって運営をしてきた。しかし、生徒の資質・能力の育成の観点から、すべての部会の関わりが必須となると考え、学校長に協働的な組織として、研究推進委員会に校務分掌のチーフをメンバーに加えたものを具申した。この委員会は、各部会のチーフと校内研究のチーフをメンバーとして組織され、「ミドルリーダー会議」として位置付け、ミドル・アップダウン型の組織とする。研究推進委員会では、研修の主題づくりや年間計画の作成を行ったり、研修内容を吟味したりする。そして協議した内容を部員に説明したり、メンバーからのアイデアを吸い上げ、具現化を図ったりすることとした。

② 「求める校内研修」の計画と実施

意識調査やSWOT分析から、本校の研究組織や生徒の実態が明らかになった。これらのことから、未来社会を見据えた生徒の資質・能力の育成に向けた研究主題を教職員全体で考え、目的を共有したうえで、教師としての職能発達を意図した研修年間計画の作成が重要と捉えた。また、作成にあたっては、生徒の資質・能力を明確にしたうえで、研修を通して教師の資質・能力の高まりを感じられるようにした。加えて、研究推進委員会で内容を検討し、教師一人一人が具体的な目標をもち、校内研究を「求める研修」として主体的に臨んでいくものにした。

4 研究の実際

（1）自校の良さを共有するSWOT分析とクロス分析

令和6年11月に、自校のよさを見直すためにSWOT分析を行った。多くの意見をもとに、内部環境、外部環境から分析を行い、本校の強みや弱みについて客観的な整理を行うことができた。SWOT分析の結果から、令和6年12月に本校の強みや弱みをもとにクロス分析を行い、よりよい学校へ変えるための方向性を検討し、学校における弱みの部分を強みで補うといった施策が出された。この結果を、令和7年1月より行われた教育課程編成委員会に参考資料として提出をした。

（2）目標の焦点化：校内研究テーマ策定にむけた教職員および生徒アンケートの実施

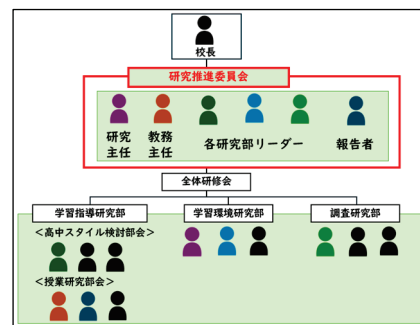
令和7年1月の教育課程編成委員会を経て、研究主任から次年度に向けた校内研究素案作成への

協力要請があり、3月に教職員と生徒を対象とした記述式のアンケートを実施した。結果から次年度は、「主体的・対話的で深い学びの実践」で、「高中スタイルや生徒指導の4つの視点をもとにした主体的で協働的な学びの確立」を軸に研究を行うことになった。重点的な取組として、「SSTの『聴くスキル』、『話すスキル』、『観るスキル』を意識したペア・グループ活動の実践」、「協働的な学びを実践する1/5授業の実践」が挙げられた。また、研究テーマとして、「進んで学び続ける心を育てる指導の在り方～新しい高中スタイルの実践を通して～」が提案された。

(3) 協働的な研究組織の構築

① 研究組織の立ち上げと研究推進委員会の開催

令和7年度校内研究を運営していくにあたり、学校長に組織案を具申した。学校長からは、校務分掌からミドルリーダーを参加させるのではなく、各研究部からミドルリーダーを参加させ、研究への意識を高めさせるとともに負担感を軽減してはどうか、との助言をいただき、研究主任を中心に学校長の考えやグランドデザインなどを取り入れながら、今年度の研究組織を立ち上げた(図1)。報告者は組織のファシリテーターとなり、研究主任と打ち合わせや資料提供を行った。また、研究推進委員



【図1 令和7年度校内研究組織】

員の役割として、研修の主題づくり、年間計画の作成、研修内容の吟味、ボトム層の教師と対話を中心としたファシリテーターの役割と位置付けた。4月下旬には、第1回研究推進委員会を開催し、研究テーマの最終確認や研究のすすめ方、各研究部の活動内容を部員への伝達・意見集約するファシリテーター役としての活動を協議した。さらに、研究主任と協働で研究推進委員年間活動計画を作成し、研究主任から提案を行った。研究テーマについては、推進委員会にて協議したものを研究主任が企画会や職員会議で提案、承認を経て、「自己実現を目指し、進んで学び続ける生徒の育成～新しい高中スタイルの実践を通して～」となった。各研究部の報告会でもある推進委員会は月1回の開催を目標としていたが、行事や諸問題のため、予定通りの開催は困難であった。

② 研究部員会の開催

6月上旬に、それぞれの部会で第1回部員会が開催された。その中で、調査研究部では、「校内研究に関するアンケート」の実施について話し合いが行われた。この時、報告者は、研究部のリーダーにアンケートについての質問方法や内容についてのアドバイスを行った。これをもとに、研究部リーダーは部員へ伝達を行い、質問項目の検討に加え、他の研究部からの質問内容を調整することを行った。それぞれの研究部がリーダーを中心に組織的な活動を行うことができた。

(4) 組織の運営と改善、授業の改善

① 全体研修会および各研究部の前期の反省

8月の研究推進委員会では、これまでの研究部の取組と今後の活動について意見交換を行った。その後、前期の反省、後期への改善を目的にした全体研修会を開催した。研修会では、前期の校内研究の成果として、「全教職員で取り組む姿が見られる」、「『みるみるウィーク』での実践的な取組」などが挙げられた一方、「研究推進委員会や各研究部を開催する時間の確保が難しい」、「研究内容が不十分であり不安」、「高中スタイルの共有化の課題」などの課題も見えてきた。改善策として、「木曜日の職員研修や職員会議などの時間を有効活用」、「『市計画訪問(10月)』や『学びのイノベーション』

ョン推進プロジェクト（社会科、12月実施）』に向け、『高中スタイル』や校内研究を行う意義を全員で再確認」が挙げられ、全教職員で実践することとなった。また、全体会の中で、研究組織や研究推進委員会をさらに実行性のあるものにするためにはどうすればいいかという疑問点がでた。そこで、ファシリテーターとして、研究主任の悩みを聞いたり解決策を考えたりする時間を増やしたことで徐々に主任からの情報発信や提案等も増えてきた。同時に推進委員も時間を有効に活用しながら部員への伝達や提案などを行うようになり、研究組織は次第に円滑な運営が図られてきた。

② 「中学生の学び『新たな高中スタイル』」の共有と実践

後期になり「高中スタイル（生徒主体の授業、課題解決型の授業の展開、生徒の実態に応じた授業、ICT機器の活用）」について話し合いを行った。グランドデザインや学力向上プランをもとに報告者が管理職に聞き取りや意見を聞き、研究主任へ原案の提示をした。それをもとに、研究主任から検討部会へ提案され、検討が行われた。そして、「授業の始めと終わりの振り返り活動の充実」、「話し合い活動の充実」、「フォーサイト手帳の有効活用」という新たな「高中スタイル」が決定された。その後、研究主任から、新たな「高中スタイル」の実践事例をつくってはどうか、という意見があり、高中スタイル検討部会で検討し、教科ごとに実践事例の作成を行った。また、「高中スタイル」を生徒にも周知したいとの提案があり、報告者が原案を提示した。その後、学習環境研究部にて掲示物を作成し、いつでも生徒が確認できるようにフォーサイト手帳にも添付した。

5 研究の成果と課題

成果として、ミドルリーダーを校内研究組織の核となる研究推進委員に位置づけたことにより、協働的な研究組織が確立され、伝達や意見交換などの意見吸い上げの仕組みが円滑に行えるミドル・アップダウン型組織にすることができた。このことは、教職員の校内研究への主体的な参画意識を促す仕組みが構築されたといえる。また、ファシリテーターとしての活動を通して、研究主任やミドルリーダーが研究の方向性を整理することやPDCAサイクルを用いて振り返りを行うこと、教職員を巻き込むことなどの手法を身に付けることができ、職能発達に寄与したと捉える。

今後の課題として、研究組織は改善されたものの、全教職員が研究の意義を十分に理解したとはいえなかった。今後は、研究内容を授業実践と結びつけ、教職員との共有化が必要と考える。また、継続研究にするために、時間確保を図り、研究推進委員会の開催頻度と運営の安定化が求められる。最後に、個人取組の質の向上と継続的な振り返りである。「個人取組確認シート」は有効であったと捉えるが、実践の深まりをどのように見取ればよいかという課題がある。教職員一人一人のよさを生かすためにも、全体研修会を通して振り返りを共有する場を設けることや研究の成果物の作成を行うこと、教職員が達成感や充実感のある校内研修の立案・計画を行うことが必要と考える。

6 引用・参考文献

- ・中央教育審議会（2021）答申『『令和の日本型学校教育』の構築を目指して～全ての子供たちの可能性を引き出す、個別最適な学びと、協働的な学びの実現～』
- ・文部科学省（2022）告示第115号「公立の小学校等の校長及び教員としての資質の向上に関する指標の策定に関する指針」
- ・山崎準二（2012）「教師教育改革の現状と展望」 『教育学研究』第79巻第2号
- ・福岡県教育センター（2013）「校内研修のすすめ方」（ぎょうせい）
- ・佐古秀一（2019）「管理職のための学校経営R-PDCA」（明治図書）