

高等学校における教職員の一体感を高める校内研修の考案と検証 —校内の協働的なチーム体制の構築を目指して—

専門支援部研修課 長期研修員 佐野 遼平

1 主題設定の理由

情報化やグローバル化の進展による急激な社会の変化や、新型コロナウイルスの感染拡大などにより、学校の抱える課題も多様化・複雑化してきている。これらの課題に対応することは、個々の教職員の力だけでは困難であると考えられ、学校が組織として力を発揮できる体制を充実させることが重要である。「『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～（答申）」（2021）では、2020年代を通じて実現すべき「令和の日本型学校教育」の姿として、個々の教職員がチームの一員として組織的・協働的に取り組む力を発揮することや、共通の学校教育目標に向かって学校が運営されることが求められている。

教職員の協働や、学校の組織力向上の手段として、校内研修の重要性が指摘されている。「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向けて～（答申）」（2015）では、「校内研修が組織的に行われることにより、教員間での組織目標の共有化とそれに伴う協働が進み、学校の組織力の向上にも大きく寄与することが期待される」としており、校内研修の充実が、学校の組織力向上につながることを示されている。また、校内研修は同僚と学び合う関係を築き、それを子供の成長に役立てる手段の一つでもあると考えられ、教職員の協働的なチーム体制の構築とともに、生徒の成長につながる重要な役割を果たしている。

私の所属する高等学校では、教職員が個々の専門性を発揮して日々の教育活動にあたっているものの、それぞれが個業に終始する傾向があり、学校全体の組織としての一体感を感じられる場面が少ない。学校全体の目的や目標の共有が不十分であることや、教職員間の情報交換の機会が不足していることから、個々の教職員の取組が組織的・協働的なものになっておらず、このことが一体感を感じる場面が少ない一つの要因だと考えられる。バーナード（1963）は、組織を成立させるための条件として「共通目的」、「協働意欲」、「コミュニケーション」の3要素をあげている。学校教育目標（共通目的）を意識し、その目標達成に向けて個々の教職員が助け合い（協働意欲）、意思の伝達や情報交換（コミュニケーション）が行われているのが学校という組織であり、これらの要素を強めていくことが学校の組織としての力を高め、一体感の向上につながると考えられる。

以上のことから、「教職員間のコミュニケーションが良好で、学校全体の目的や目標が共有されており、他の教職員との協働により教育活動に取り組んでいる」状態を「教職員の一体感」がある状態と捉え、所属校における「教職員の一体感」を高めていくことを本研究の目的とした。

「教職員の一体感」を高めるためには、校内の協働的なチーム体制を構築する必要がある。そこで、本研究では校内研修に着目し、教職員同士が目的や目標を共有し、学び合う場を充

実させることとした。所属する高等学校を研究協力校として、「教職員の一体感」の向上を目的とした校内研修のモデルを作成、実施し、研修前後の教職員の変容を調査、比較することで、その効果の検証を行う。既存の校内研修を、より組織的・協働的な活動にすることで、所属校における「教職員の一体感」の向上を目指していきたい。

2 研究の目的

研究協力校の「教職員の一体感」向上を目的とした校内研修モデルを作成し、教職員全体で目的を共有した、より協働的な研修活動を実施する。研修前後の教職員の意識変容を調査、比較することで、その有効性について検証する。

3 研究の方法

- (1) 研究協力校の教職員に質問紙調査を行い、校内研修や「教職員の一体感」に関する実態を把握する。
- (2) 研究協力校において、「教職員の一体感」を高める校内研修のモデルを作成し、実施する。
- (3) 校内研修実施後、質問紙調査による教職員の意識変容を分析し、作成した研修モデルに基づいて実施した校内研修の有効性について検証する。

4 研究の内容

(1) 研究協力校の現状と課題

研究協力校の「教職員の一体感」について考える上で、学校組織の特性を把握しておくことが重要である。北神（2011）によると、学校は官庁や企業のような組織イメージでは捉えられない側面を数多く有しており、それは「教育という仕事の不確定性の高い仕事であるという点に求められる」としている。そもそも教職は、教育の目的が多義的で拡散的な傾向にあることや職務遂行の標準化が成立しがたいこと、児童生徒の多様性などを要因として、不確定性の高い業務である。その不確定性のため、目標が曖昧になりやすく、逸脱を防止することが難しいだけでなく、その時々状況を把握しながら、臨機応変な判断が求められる。そういった性質を考慮すれば、学校という組織は、それぞれの教職員レベルでその不確定性を吸収していくことが適していると考えられ、各々の教職員の個別的な職務の遂行に依存する、個業型組織に陥りやすい組織である。

学校の特色化を推進するとともに、学力、いじめ・不登校、特別支援教育への対応、保護者・地域対応など多様化・複雑化した問題に対処する必要があることに伴い、研究協力校では教職員の個業性が高まっている。しかしながら、生徒の指導や保護者への対応、学級運営などの様々な場面で起こる教職員の個人的力量を越えた問題に対して、個々の教職員の創意工夫や努力で解決を図ることが難しくなっている。また、様々な問題に対する対応や判断が各教職員に委ねられており、組織全体で見ると統一感に欠ける教育を提供してしまう傾向があり、研究協力校では年度や担当教員が変わると、それま

での活動が維持できなくなることや、生徒が変化に対応できないことが多くある。このような個業型組織のデメリットを解消していくことが、研究協力校の課題であると考えられる。

佐古（2011）は学校組織開発について、「教育の不確定性及び教職の特性を考慮すれば、教育に関与する者の間における相互作用を通して、その都度不確定性を縮減しつつ、教育活動を評価・更新していくという協働による組織化方略の有用性」が考えられるとしている。個業型組織の傾向がある研究協力校においても、教育活動の不確定性を個々の教職員の判断や対応で吸収するだけでなく、教職員間で様々な教育活動を協働的に行うことで、その不確定性に対処する必要があると考えられる。

ア 教職員の実態

教職員の実態を把握するために、質問紙調査「校内研修と教職員の一体感に関する調査（第1回）」（5月中旬実施）を行った。質問紙は4件法の選択肢を設定した。選択肢は「1：そう思う」、「2：ややそう思う」、「3：あまりそう思わない」、「4：そう思わない」とした。なお、肯定的な回答は1と2、否定的な回答は3と4の回答の合計とする。

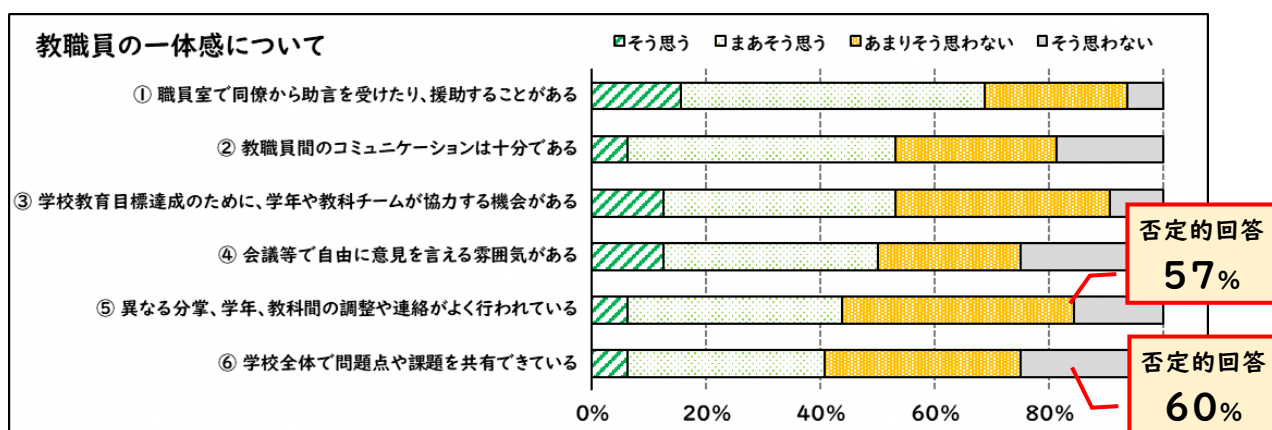


図1 教職員の一体感について [N=32]

「教職員の一体感について」の質問に対しては図1に示すような結果が得られた。①に対しては約70%が肯定的な回答を示している一方で、②～④については肯定的な回答が約50%、⑤、⑥については約60%が否定的な回答であった。このことから、研究協力校では日常の業務の中のコミュニケーションが一定程度は認められるものの、学校全体の課題の認識や、分掌や学年、教科を越えた教職員間の協働については不十分であることが分かる。

また、「現在の研究協力校の「教職員の一体感」について、どのような部分に課題を感じますか」という質問に対する自由記述をもとに、「KH Coder」によるテキストマイニングを行った。作図した共起ネットワーク図（図2）を見ると、「情報」と「共有」、「分掌」、「連携」の関係が見られることから、分掌や教科間の情報共有に課題を感じていることが読み取れる。さらに、「抱える」と「業務」、「多い」の関係からは、仕事を抱えてしまっている教職員がいること、「話し合い」と「時間」、「機

会」、「少ない」の関係からは、話し合いの時間や機会を必要としていることが分かる。情報交換や共有の機会が少なく、教職員間で互いの意見をすり合わせるのではないので、個業性が高まり、各々の業務量に負担を感じているのではないかと推測できる。

さらに、研究協力校の教職員を対象としたインタビュー調査も行った。「一体感が感じられない理由やその阻害要因」について質問したところ、情報交換や交流の場が少ないという意見が多く、教職員間のコミュニケーションの場を求める声が多かった。このような教職員の要望に応えるためにも、校内研修の場を活用していく必要があるのではないかと考えた。

イ 研究協力校の校内研修の課題

(7) 校内研修のテーマ

北神（2010）によると、「校内研修のテーマ設定の基本的な条件として、それがその学校の教職員の必要性に支えられ、しかも共通の課題として十分認識されている必要がある。」としているように校内研修のテーマは学校全体の課題として認識され、教職員のニーズに合ったものでなければならない。今年度、研究協力校で設定された校内研修のテーマは「多様な生徒に対して適切な支援を講じることができるようにするため、教員一人ひとりがその資質と能力を身に付ける。」である。研究協力校の学校経営計画における本年度の重点目標の1つに「特別支援体制の充実」があげられており（表1）、今回のテーマは生徒の実態を鑑みて、学校教育目標に則したものであるとして設定されている。ここでは、今年度の校内研修のテーマが教職員に認知され、必要性を感じるものになっているかを確認するために、校内研修のテーマに関する質問を質問紙調査「校内研修と教職員の一体感に関する調査（第1回）」において行った。

「学校教育目標に関連付けて校内研修のテーマが設定されている」という質問に対する肯定的な回答は96.9%となり、研究協力校の教職員の多くが、今年度の研修テーマは学校教育目標に関連付けて設定されたものだと、認知しているということが

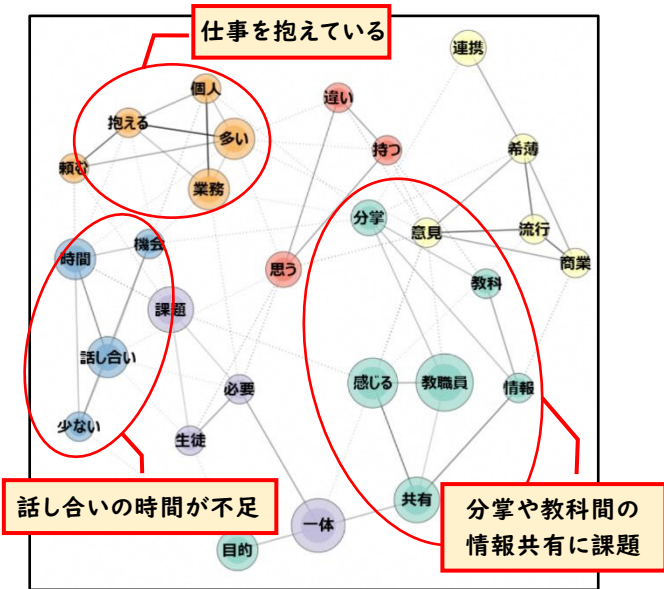


図2 教職員の一体感について（自由記述）

表1 研究協力校の学校教育目標

(1) 学校教育目標	
校訓「自主友愛」のもと、人間性豊かな生徒の育成と商業に関する専門的知識・技術を総合的に修得させ、経済社会で活躍できる人材を育成するとともに地域から信頼される学校を目指す。	
(2) 学校教育目標具現化の柱	
ア 安心安全な学校づくり	
イ 「わかる」授業（主体的・対話的で深い学び）の実践	
ウ 生徒の適正・特性に応じた進路実現のためのキャリア教育	
エ 規範意識を高め、公共心を育む生徒指導	
オ 地域と連携した学校運営	
カ 改革を意識した職務執行	
(3) 本年度の取組（重点目標）※一部抜粋	
(イ) 特別支援体制の充実	・職員間での情報共有と相談室の在り方の見直し ・面談やカウンセリングによる良好な人間関係作り
	・ユニバーサルデザインを意識した教科指導・生徒指導の実践 ・特別支援学校と連携した職員研修の開催

分かった。また、特別支援教育が今年度の校内研修のテーマであることに対しては、支援が必要な生徒が「増えている」という回答が多数見られ、個々の教職員が校内研修のテーマについての課題意識を持っていることが分かる（表2）。

表2 校内研修のテーマについて 自由記述（抜粋）

「なぜ【特別支援教育】が今年度の校内研修のテーマなのだと思いますか？」の回答（抜粋）
・在校生に特別支援を必要とする生徒が<u>増えている</u>現状があるので ・年々不安を抱えて入学してくる生徒が<u>増えている</u>ように思える ・支援が必要な生徒が<u>顕在化</u>してきたから ・本校で支援を必要とする生徒が<u>増えている</u>から ・支援の必要な生徒が<u>増え</u>、多様な指導が求められている ・特別支援を必要とする生徒が明らかに<u>増加している</u>。また、不適切な対応をすることで、二次障害を引き起こすことがあり、それを防止するために絶対に必要なことだから

(イ) 昨年度の校内研修について

さらに、昨年度の校内研修の効果がどの程度であったかを知るために、昨年度受けた校内研修について質問を行った（図3）。今年度の転任者については、昨年度所属校における校内研修について回答してもらった。①や②のように教職員個人に関する質問については肯定的な回答が多い結果となったが、学校全体に関わる質問③、④については否定的な回答の割合が60%以上である。教職員の協働意識や教職員間の交流の機会に関する質問⑤～⑦に対しても、半数以上が否定的な回答であることから、研究協力校では昨年度の校内研修が「教職員の一体感」の向上につながっておらず、学校組織の力を高める取組として十分でなかったと考えられる。

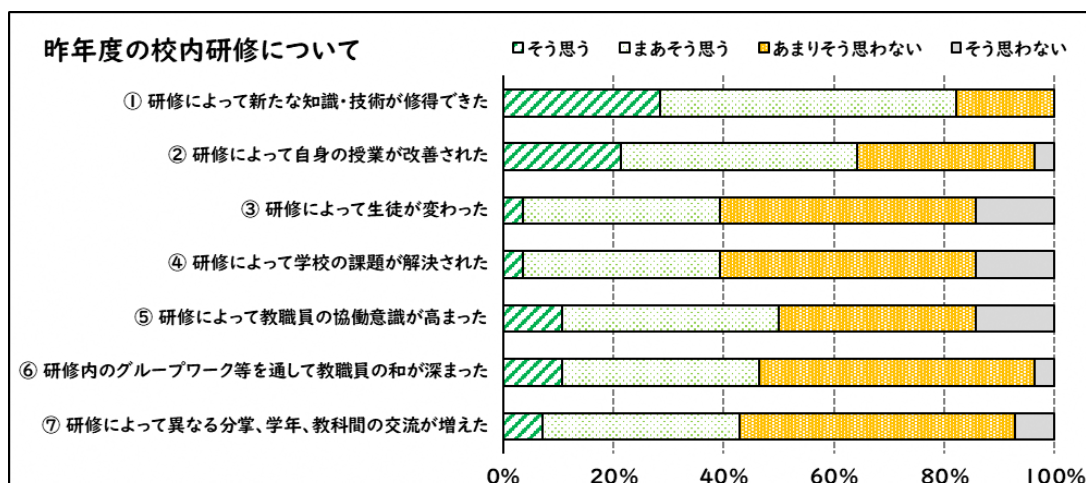


図3 昨年度の校内研修について [N=28]

(2) 校内研修の実施

以上のような現状・課題を踏まえ、研究協力校における令和4年度の校内研修モデルを作成した（図4）。このモデルでは、今年度の校内研修のテーマとバーナードの組織の3要素（共通目的、協働意欲、コミュニケーション）に基づき、①目的の共有（共通目的）、②研修の協働化（協働意欲）、③成果の共有（協働意欲）、④情報交換の促進（コミュニケーション）の4点を、校内研修を通して『「教職員の一体感」を高める手

立て』として設定した。特に、協働意欲に関しては多くの手立てが必要であると考えたため、②と③の2つを考案した。今年度、計画されているどの校内研修においてもこの4点を意識した活動を実施することで、研修による生徒の変容と組織力の向上とともに「教職員の一体感」を高め、学校教育目標の達成を目指していくことができるのではないかと考えた。

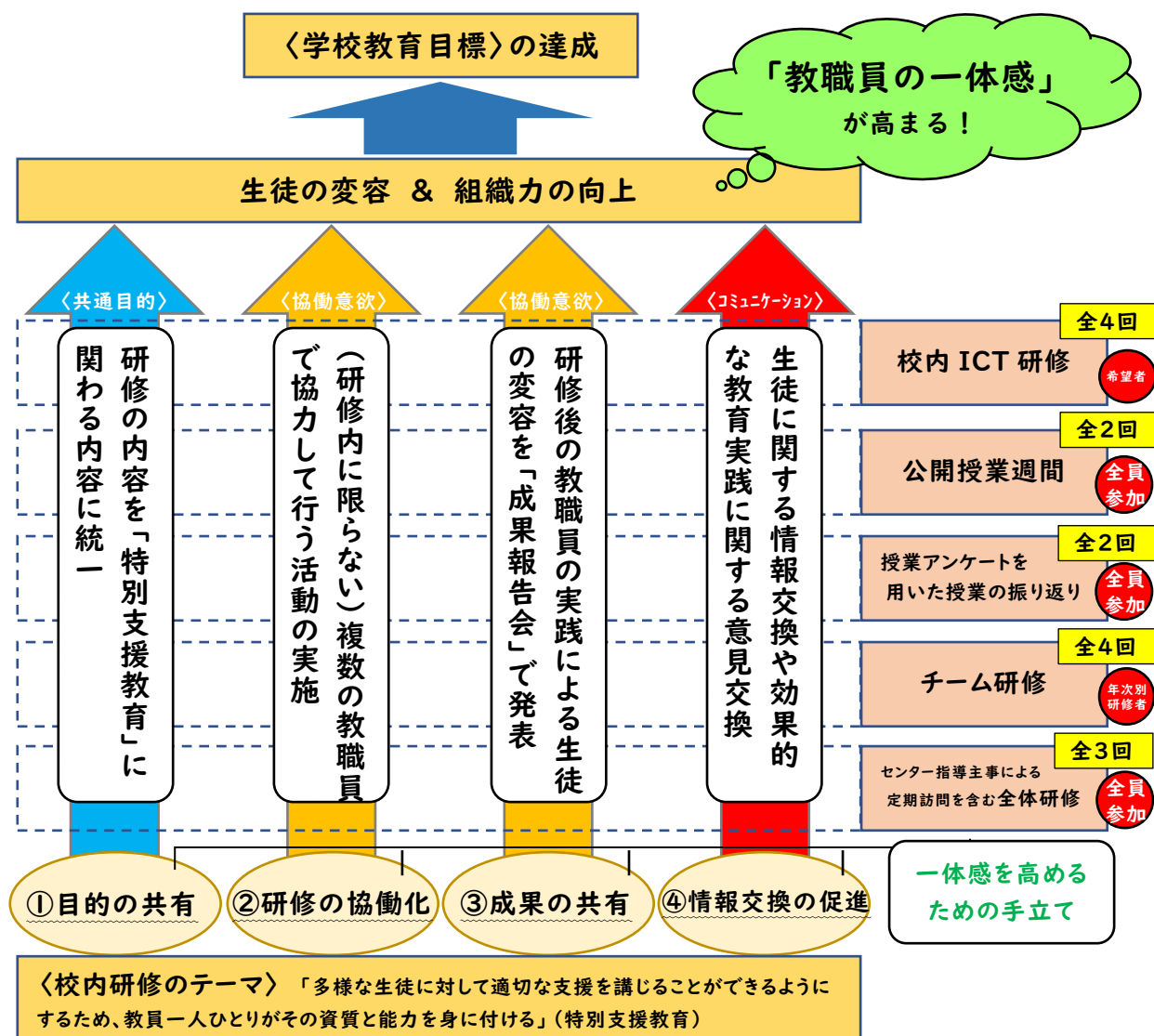


図4 令和4年度研究協力校の校内研修モデル

ア 目的の共有（共通目的）

校内研修を通して、そのテーマが教職員の共通目的となり、目的を共有した状態での活動を行うことで、「教職員の一体感」向上につながると考えた。校内研修のテーマをもとに、全ての校内研修の内容を特別支援教育に関わる内容に統一し、研修の目的を明確化した（表3）。研究協力校では、これまでも校内研修のテーマは設定されていたが、公開授業週間では授業改善を、校内ICT研修では情報機器の活用方法を、といったように研修ごとバラバラな活動になる傾向があった。そのことにより、研修で

得た学びが個々の教職員の資質能力の向上につながっていたものの、学校全体の課題解決にはつながりにくい状態であった。そこで今年度は、どの研修においてもテーマである特別支援教育を意識した活動となるように、研修の内容を工夫した。

表3 それぞれの研修での工夫（目的の共有）

全体研修	チーム研修	授業アンケート	公開授業週間	校内ICT研修
センター指導主事からの助言を活かした、生徒の特性の把握、手立ての考案・実施	学級や授業等で担当する生徒に対する具体的な手立てを考案・実施	生徒目線からの「ユニバーサルデザインの視点に立った授業実践チェック」（生徒が授業を評価）	参観の観点に「ユニバーサルデザインの視点に立った授業実践チェック」を含める	ICT機器を活用した、生徒の支援（Jamboardの活用や遠隔授業について）

研修後の振り返りでは、ほとんどの研修において「他の研修員と共通の目標を持って研修に参加することができた」という質問に対する肯定的な回答が、80%を超える結果となった。このことから、共通目的である「特別支援教育」を意識した活動ができたと考えられる。また、研究協力校の教職員に直接行ったインタビューでは、「職員室で研修について話題にすることが増えた」、「研修が体系化されてきているように思える」といった意見を聞くこともできた。

イ 研修の協働化（協働意欲）

この研修モデルでは、どの研修においても研修内に限らず、校内の複数の教職員で協力して行う活動を実施することとした。研修内のグループワークなどの活動を通して、職員間の意見交換の場を増やすだけでなく、日常の教育活動の中でも生徒の情報共有や授業に関わる情報交換の場を増やすことができるような取組を行った（表4）。

表4 それぞれの研修での工夫（研修の協働化）

全体研修	チーム研修	授業アンケート	公開授業週間	校内ICT研修
手立てノートを活用による、グループ内での教職員間の交流	チーム研修参加者以外の教職員による助言や、他の教職員と協力した実践	「振り返りレポート」の作成とグループワークによる意見交換	職員室の席が近い3人組での相互参観、事前に授業のポイントを提示	遠隔授業について、授業担当者による情報交換、教科ごとの機器の活用法

今年度の全体研修では、研究協力校の教職員を6つのグループに分け、各グループで1人の生徒についての支援の方法を考え、実践していくこととした。第1回の事前研修で対象生徒の実態から特性を抜き出し、第2回にあたる定期訪問の際にセンター指導主事から特別支援教育に関する助言を受け、対象生徒に対する手立てを考案した。その後、考案した手立てを約1ヶ月間実践し、第3回の成果報告会で生徒の変容を報告する機会を設けた。研修の中では、生徒の特性把握、手立ての考案だけでなく、手立てを実践していく場面でも協働的な取組が見られるように、「手立てノート」をグループに1冊ずつ作成した。「手立てノート」にはグループのメンバーが手立てを実施するごとにシールを貼り、生徒の変化や気付いたことがあれば簡単にメモを残していった。「手立てノート」を活用することで、研修外の時間においても日常的に手立ての実施状況や、生徒の様子についての情報共有が可能となった。

公開授業週間においては、職員室の席が近い教職員同士で3人組を作って相互参観を行ってもらったり、事前にユニバーサルデザインの視点を活用した自身の授業のポイントを示したりすることで、積極的な授業の相互参観と、それぞれの授業実践について情報交換が行われるように工夫した。また、学期末に生徒を対象に行う授業アンケートを利用して、各教員が「振り返りレポート」を作成し、グループワークでその内容の説明と意見交換を行った。これまでは個人的な取組であった授業アンケートの振り返りを複数の教員で行うことで、授業における共通の課題の認識や、新たな課題の生成につなげることができた。

ウ 成果の共有（協働意欲）

教職員の協働意欲を高めるためには、研修による効果を実感する必要があると考え、研修の「成果報告会」を実施、研修通信の発行、公開授業週間での良い授業実践の共有などを通して、全教職員で研修の成果を共有する機会を設けることとした（表5）。

表5 それぞれの研修での工夫（成果の共有）

全体研修	チーム研修	授業アンケート	公開授業週間	校内ICT研修
研修を複数回に分けグループでの経過確認、報告会での発表	定期的な経過報告、全職員に向けた報告会の実施	研修通信による研修内容の報告（授業を参観した教職員の視点との比較）	「授業参観シート」をまとめ、授業者の良い実践を共有	研修通信による研修内容の報告

教職員が研修効果を実感するためには、生徒の変容を知ることが最も効果的であると考えたため、生徒に対して具体的な手立てを実施した「チーム研修」と全体研修において、全教職員に向けた報告会を行った。年次別研修者5人が参加した「チーム研修」では、それぞれが授業や部活動で担当する気になる生徒への対応について、定期的な経過報告で繰り返し協議を行い、日々の実践を改善していった。報告会では、研修での学びを活かした教員の実践による生徒の変容を発表した（図5）。報告の内容は、対象生徒の変容や効果的であった取組についてだけでなく、対象とした生徒以外の成長や指導にあたった教員の特別支援教育に対する考え方の変化など、多岐にわたるものとなった。

また、すべての研修に全教職員が参加しているわけではないため、定期的に研修通信を発行することで、



図5 成果報告会（12月）の様子

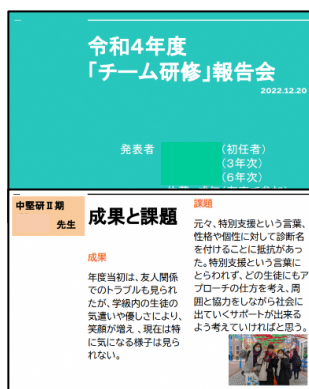


図6 研修通信

自身が参加していない研修であっても、研修内容や参加者の感想等を知ることができるようにした（図6）。全教職員に校内研修の内容や効果を周知することで、学校全体で研修に取り組んでいるという意識が高まり、協働意欲の向上につながると考えた。

エ 情報交換の促進（コミュニケーション）

研修協力校の教職員の実態から、日常のコミュニケーションと比べて、学校の課題や業務の内容に関するコミュニケーションが不十分であると考えられる。そこで、生徒に関する情報交換や、効果的な教育実践に関する意見交換の促進をねらいとして、グループワークや教職員同士の対話の場を、可能な限りどの研修でも設けることとした（表6）。

表6 それぞれの研修での工夫（情報交換の促進）

全体研修	チーム研修	授業アンケート	公開授業週間	校内ICT研修
担任、教科担当を含めたグループでの該当生徒の特性把握・手立て考案のための情報交換	定期的な研修実施による「気になる生徒」に対する手立てに対する協議	「振り返りレポート」を用いたグループワークでの他教科の教員との情報交換	「授業参観シート」によるワンポイントアドバイス	ICT機器の活用法や、その課題についての情報共有、情報機器を活用したグループワーク演習

これまでは知識や技能の伝達が主であった校内ICT研修では、各授業での機器の活用法とその課題に関する意見交換や、実際に機器を活用したグループワーク演習（GoogleJamboardを利用したブレインストーミングの体験）を行った。また、公開授業週間や授業アンケートなど個別の活動になりがちな研修については、「授業参観シート」に授業者へのワンポイントアドバイスを記入してもらったり、作成した「振り返りレポート」を使って他教科の教員と情報交換したりする活動を通して、教職員間のコミュニケーションをより活性化させることができた。

各回の研修の振り返りを見ると、研修のテーマや生徒に関するコミュニケーションが増えていることが分かる（表7）。また、「相手の授業に興味をもつようになりました」、「もっと話をしに行こうと思いました」などの感想があるように、教職員間のコミュニケーションの意欲を高めることもできたと考えられる。

(3) 事後調査の実施（12月中旬）

質問紙調査「校内研修と教職員の一体感に関する調査（第2回）」を行い、第1回の調査との比較、分析を行った。

ア 組織力の向上

事後調査の「教職員の一体感について」の質問項目のうち、図7の3項目については5月に行った事前調査と比べて肯定的な回答の割合が増加した。「学校教育目標達

表7 各回の研修の振り返り「感想」の回答

各回の研修の振り返り「感想」の回答（抜粋）
・ 特別支援について話題に上がることが増えた ・ 教員同士の会話が増えることは素晴らしい ・ 研修以外の場でも先生方との会話が増えたことが非常に良かった ・ <u>もっと話をしに行こうと思いました</u> ・ <u>もっと多くの先生の授業を見てみたかった</u> ・ 各先生方、生徒の意見共有の方法において、多くの工夫がみられて、自分に不足している部分なのでたくさん見学したい ・ 今回のように3人組といったように人を特定すると相手の授業に興味をもつようになりました

成のために、学年や教科などが協力する機会がある」の肯定的な回答は有意に増加しており（カイ 2 乗検定、 $p < .05$ ）、研修前後で特に改善が見られた点であるといえる。

「職員室で同僚から助言を受けたり援助することがある」、「会議等で自由に意見を言える雰囲気がある」は有意差が認められなかったが（カイ 2 乗検定、 $p > .10$ ）、それぞれ 10 ポイント以上の肯定的な回答の増加が見られた。

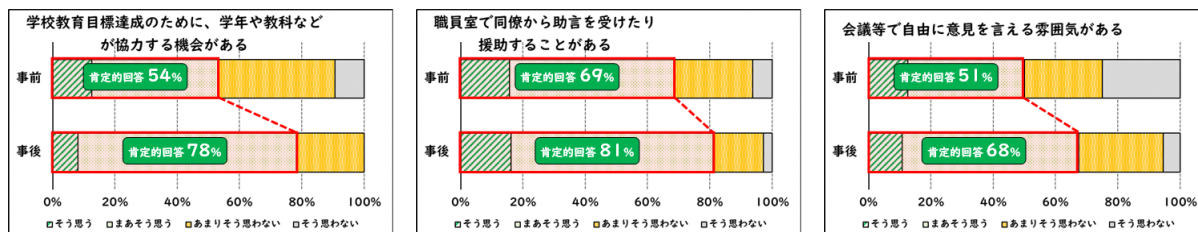


図 7 教職員の一体感について【事前：N=32 事後：N=37】 肯定的な回答の増加

また、図 8 の 3 項目については肯定的な回答の割合は大きく変化しなかったが、最も否定的である「4：そう思わない」の回答数を大幅に減らすことができた。「学校全体で問題点や課題を共有できている」と「教職員間のコミュニケーションは十分である」については「4：そう思わない」の回答の割合が有意に減少し（Fisher の正確検定、 $p < .05$ ）、事前調査と比べ改善したことから、研修による教職員の意識変容があったといえる。また、「異なる分掌、学年、教科間の調整や連絡がよく行われている」では有意差は認められなかったが（Fisher の正確検定、 $p > .10$ ）、「4：そう思わない」の回答を 5% に減らすことができた。

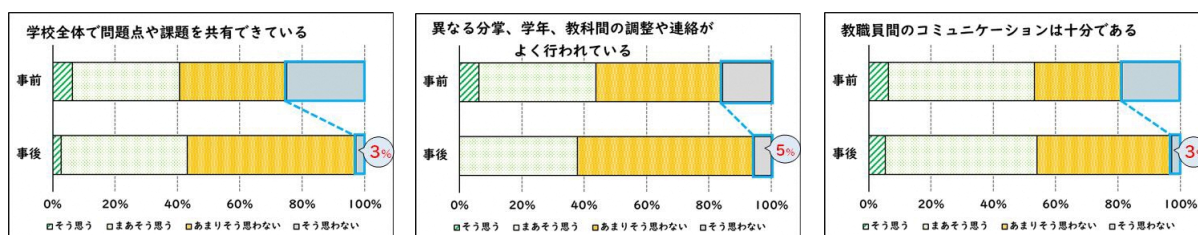


図 8 教職員の一体感について【事前：N=32 事後：N=37】 「4：そう思わない」の減少

これらの結果から、今年度の校内研修を通して、共通の目的を持って教職員集団が協働する場の提供や、職員室や会議等の場での教職員間のコミュニケーションが促進されたことが推察できる。そのことは事後調査の「校内研修を通して『教職員の一体感』が高まったと思える場面やエピソード」の自由記述からも読み取ることができる（表 8）。特に、校内研修がなければ関わる機会の少なかった教職員間で、共通のテーマのもと学校の課題や生徒について話し合うことは、教職員同士が互いの考えについての理解を深めることにつながり、個業型組織の傾向がある研究協力校にとって効果的であった。

事後調査には「次の研修までに短期的ゴールを自分の中で設定できた」「研修があったので、支援という視点で生徒と接することが多くなった」といった感想があり、日常的な教職員の意識や行動の変化には、校内研修の影響があったことが分かる。また、「対象生徒を通じての話題が増えた。年齢を超えて横断的に共有できた」「TT で

行う授業で、2人でどうアプローチしようか考えて行動できた」といった感想からは、研修外の時間においても教職員の協働の場面が増加したことが見受けられる。校内研修モデルに基づき、目的の共有や研修の協働化を実践することにより、校内の協働的なチーム体制の構築が進み、研究協力校の組織力向上につながったと考えられる。

表8 「教職員の一体感」が高まったと思えるエピソード

「校内研修を通して「教職員の一体感」が高まったと思える場面やエピソード」の回答（抜粋）
・TTの授業で気になる生徒に対してどう対応するか<u>毎回話すようになった</u> ・「チーム研修」で1人についてたくさんの意見交換がなされて、<u>すごく充実していたと感じる。課題の共有をすることで見えるものがあると感じた</u> ・お互い声かけたことを教え合うようになった ・普段交流の少ない先生方が生徒をどのように捉えているか知ることができ、<u>今後話しかけやすくなるかもしれません</u> ・席の遠い人、他教科との交流もできた。<u>対象生徒の対応について考える機会を通して他の生徒への対応についても考える機会となった</u> ・同じテーマの下で普段話す機会が少ない職員と<u>会話するチャンスができたので、一体感が高まったと思う</u> ・特定の生徒に対して個人的に思っていたことが、他の先生も同様に感じていたと知り、共通認識ができたとき

イ 「教職員一体感」の向上

事後調査の結果から、「校内研修のグループワーク等を通して教職員の和が深まった」、「研修によって異なる分掌、学年、教科間の交流が増えた」、「研修後、研修内容について教職員間で話題にすることが増えた」の肯定的な回答の有意な増加が認められた（図9）（カイ2乗検定、 $p < .05$ ）。本研究による校内研修の実施が、教職員間の関係の改善や、交流の増加につながったことが読み取れる。また、研修外の時間においても研修について話題する、協働的な活動の場面を増やすことができた。

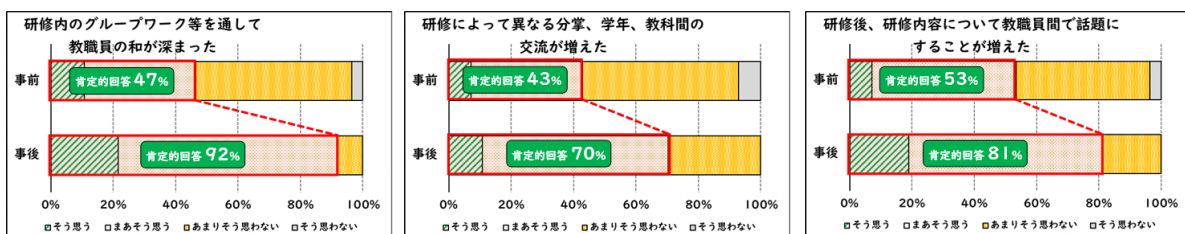


図9 校内研修について① [事前：N=28 事後：N=37]

さらに、校内研修モデルに基づいた研修の実施は教職員の意識変容にもつながった。事後調査の「研修によって教職員の協働意識が高まった」に対する肯定的な回答が有意に増加しており（図10）（カイ2乗検定、 $p < .01$ ）、今年度の校内研修の実施により、研究協力校の教職員の協働意欲を高めることができたといえる。また、図10の事後調査の回答と図9の3項目の事後調査の回答との間で、それぞれ有意な中程度の正の相関が認められた（Spearmanの順位相関係数、 $p < .01$ ）。研修による情報交換や交流の機

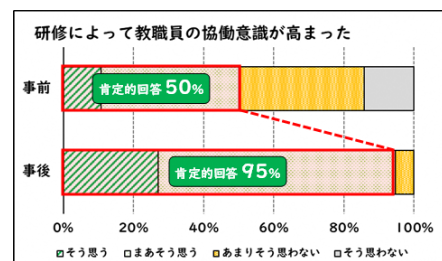


図10 校内研修について② [事前：N=28 事後：N=37]

会の増加は、教職員の協働意欲を高め、「教職員の一体感」向上につながる可能性があると考えられる。

ウ 生徒の変容

質問紙調査の「研修によって生徒が変わった」に対する肯定的な回答は、事前調査では40%、事後調査では76%という結果となった（図11）。事前、事後の有意差が認められたため（カイ2乗検定、 $p<.01$ ）、校内研修の実践が、教職員から見た生徒の変容につながったと推察できる。今回の研修で協議や実践の対象となった生徒の中には、学習面等での改善が見られた生徒もあり、グループワークで考えた手立てを実行することで、表9にあるようなポジティブな生徒の変容があったことが報告されている。また、研修の内容を全体で共有することで「支援生徒以外も効果が高かった」「ICTを使用することで見やすいと言ってくれる生徒がいた」等、研修内で協議の対象としなかった生徒にも効果があったという報告もある。生徒の実態把握を協働的なプロセスで行い、教職員同士でそれぞれの実践について共有することにより、研修後の教職員の実践が変化し、その結果多くの生徒にポジティブな変容が表れることとなった。

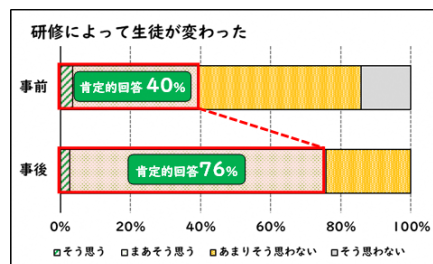


図11 校内研修について③
[事前：N=32 事後：N=37]

表9 生徒の変容について

「今年度の校内研修を通じた自らの実践で、得られた成果（生徒の変容について）」の回答（抜粋）
・具体的な指示とゴールを明確に、視覚的に見せ、責任を持たせたら、ちゃんとやってくれた ・学習面において特定の教科で学力の向上が見られた ・自分中心から他人に目を向けるようになった ・学校が楽しいと言い始めた ・自ら話しかけてくれるようになった ・手立てを実践したことで成長が見られた ・対象の生徒がわからないと自分から聞くようになった ・学習のポイントを抜き出したプリントを作成し、支援生徒以外にも効果が高かった ・対象生徒だけでなく全体への指示も改善された ・ICTを使用することで見やすいと言ってくれる生徒がいた

5 研究のまとめ

(1) 成果

本研究では、研究協力校において作成した校内研修モデルに基づき、教職員全体で目的を共有しながら、協働的な研修活動を実施することができた。実践の前後で、教職員のコミュニケーションの場の増加や、協働意欲の向上が見られ、「教職員の一体感」が高まったと考えられる。さらに、研修を受けた教職員の実践が生徒の変容につながり、その成果を全体で共有する場を設けたことで、教職員が研修効果を実感することができた。校内研修を体系的に整理し、学校の組織力向上の場として位置づけることは、個業の傾向がある研究協力校にとって効果的であったといえる。研究協力校が「教職員間のコミュニケーションが良好で、学校全体の目的や目標が共有されており、他の教職員との協働により教育活動に取り組んでいる」状態に近づいたことから、本研究における校内研修の実践が「教職員の一体感」の向上に寄与したと考えられる。

また、本研究では校内研修モデルを作成するにあたり、既に計画された校内研修の時間を必要以上増加させることなく実施したことにも意義がある。新たに研修日を設けた場合には、職員会議に合わせて校内研修を行うことで、できるだけ教職員に負担を感じさせないよう配慮した。研修時間や回数の増加ではなく、校内研修を価値付けることにより、教職員の研修意欲を損なわない効果的な校内研修を運営していくことができたと考えられる。

(2) 課題

個業の傾向がある学校組織では、学校全体で現状と課題を共有し、どのようなテーマで校内研修を行うのか、話し合う場を設けることが必要である。本研究では、既存のテーマのもと校内研修モデルを作成し、研修を実施したが、教職員による協働的なプロセスで定めたテーマのもとで研修を実施し、学校組織の協働化を進めることで、「教職員の一体感」はさらに高まるのではないかと考える。教職員間の協働的なプロセスを経て決定した新たなテーマでの校内研修の実施が、さらなる「教職員の一体感」向上につながるのか、その効果について引き続き検証していきたい。

また、今年度の校内研修では、全教職員での実践を行えなかった。研修報告会には事務職員の参加があり、事務長からは「今後は高校でも個々の生徒への支援が必要になってくる。事務室としてもできることがあれば応援していきたい」という感想をいただいた。校内の協働的なチーム体制を築くために、より多くの教職員を巻き込んだ校内研修を実施する必要があると考える。

【参考文献・資料】

- ・文部科学省（2021）「『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～（答申）」中央教育審議会
- ・文部科学省（2021）「『令和の日本型学校教育』を担う新たな教師の学びの姿の実現に向けて（審議まとめ）」中央教育審議会
- ・文部科学省（2015）「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向けて～（答申）」中央教育審議会
- ・文部科学省（2015）「チームとしての学校の在り方と今後の改善方法について（答申）」中央教育審議会
- ・チェスター・バーナード（1963）「経営者の役割」（新訳版）ダイヤモンド社
- ・北神正行・木原俊行・佐野享子（2010）「学校改善と校内研修の設計」学文社
- ・佐古秀一・曾余田浩史・武井敦史（2011）「学校づくりの組織論」学文社
- ・北神正行（2011）「『つながり』で創る学校経営」ぎょうせい
- ・野間俊夫（2020）「高等学校教員の年次別研修におけるチーム研修の効果測定」静岡県総合教育センター研修報告書