

校内研修と研修主任の機能の分析

—学習する組織としての視点から—

萩野 真紀*

Analysis on in-school training and the function of head teachers
— From a perspective of school as a learning organization —

Hagino Maki*

要 旨

本研究では、校内研修を中心に据えた学校を学習する組織と位置付け、研修主任の機能に焦点を当てて効果的効率的な校内研修を可能にする要因と望ましい姿を明らかにすることを目的とし、「学習する組織」に持つ意識調査を行い、研修主任5人にインタビュー調査と質問紙調査を実施した。「学習する組織の行為原則」(K.E.Watkins & V.J.Marsic, 1992)に照らし合わせて「学習する組織」を定義し整理、分析を行った。また、中学校のミドルリーダーである研修主任の行動がどのように校内研修を中心に据えた「学習する組織」構築へ影響しているのかを中心に、「リーダーシップ」・「サーバントリーダーシップ」や「ワークエンゲージメント」の理論から独自に質問紙を作成しその尺度を測定し、学習する学校組織としての達成度・充実度を検討した。結果として、校内研修の必要性は高く、1) 研究テーマに向け積極的に授業研究を行い、困ったときには上司や同僚からの支援があるなどエンパワーメントがあること、2) 研修主任から発信される方法は異なるが、校内研修を通じて協働し学びを共有し高まる学習の循環システム(小規模の組織での自主・学年・教科研修会、研修委員会などを持ち全体研修会へつなぐ体制)が形づくられていること、3) 研修主任のリーダーシップとサーバントリーダーシップが組織づくりに関連することなどが明らかになった。

キーワード：校内研修、学習する組織、ミドルリーダー、研修主任

問題と目的

社会の多様で複雑なニーズや保護者の信頼に応え、子ども達に21世紀を生きぬく力を育成するために、自律的に協働して学校全体で取り組む体制の構築の方途の一つとして、校内研修によって学びあう風土を醸成する学校組織が求められている。しかし、現実には経験豊かな教職員の大量退職に伴う知識・技能等の継承、若手・中堅教員の計画的な育成や授業力の向上などの課題があり、この課題の克服のためには、学校改善、研修の中身の充実や校内研修体制の確立、OJTの活性化を展開していく中で、管理職のリーダーシップとともに、教職員が状況に応じて、課題解決等に努め、リーダーとして育っていくことは大切となる。本研究では、校内研修を中心に据えた学校を学習する組織と位置付け、校内研修を運営するミドルリーダーとしての研修主任の果たす機能に焦点を当てて検証した。

理論と先行研究

センゲ(1990)は、「学習する組織」で挙げた5つのディシプリン(①自己マスタリー、②共有ビジョン、③メンタル・モデル、④チーム学習、⑤システム思考)の実践を通じて持続可能性の高い「学習する学校」の構築が図れるとしている。小柳(2013)は、研修主任が関わる小中学校の取組事例により、センゲの5つのディシプリンを参照し図式化して分析し、取組の情報を学校を超えて共有し、役割に見通しが持てる仕掛けがミドルリーダーの育成上必要としている。ワトキンスら(1995)によれば、学習する組織創造に必要な不可欠な要素は、社会、組織、チーム、個人の各レベルに焦点をあてた学習する組織の行為原則(①継続的な学習機会の創造、②探求と対話の促進、③共同関係とチーム学習の奨励、④学習を取り込み共有するシステムの確立、⑤集合的ビジョンに向けて人々をエンパワーメント、⑥

*三重大学東紀州サテライト東紀州教育学舎

組織と環境の結合)とされる。(図1)

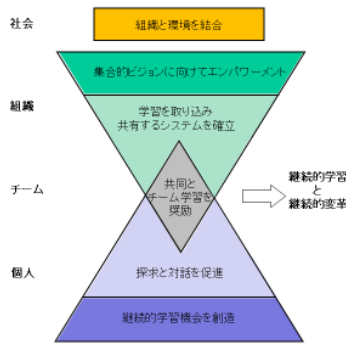


図1 「学習する組織」の行為原則

K.E.Watkins・V.J.Marsick(1992)をもとに筆者作成

また、グリーンリーフ(1970)は、「リーダーは、目標達成のためにメンバーが活躍しやすいように支援する基本姿勢を重視する」というサーバントリーダーシップの考え方を提唱している。(表1)

表1 サーバント・リーダーに求められる10の特性

①	リードするという個人の側の意識的なイニシャティブ
②	大きな夢、ビジョナリーなコンセプト、究極のコミュニケーション(いったい何をやりたいのかわかっている)
③	傾聴と理解(サーバントは第一に聞く)
④	言語と想像力
⑤	控えることを知っている(でしゃばりすぎない、目立とうとばかりしない)
⑥	受容と共感(サーバントには断られない)
⑦	感知力、予見力(知りえないことを知り、予見しえないことを予見する。しかし、超自然的なものではない)
⑧	直感、信頼、決断
⑨	見直し
⑩	気づきと知覚
⑪	説得上手
⑫	癒しと役立ち(一緒にいるとホッとするとし尽くしてくれる)

出所:Robert K. Greenleaf

この考えを敷衍し、福岡市教育センターチームマネジメント研究室(2015)では、「サーバントリーダーシップが職場を活性化していることの実証はできたが、職場がどのように変容していくのかの再実践、再検証が今後の課題である」とする。

本研究では、これらの先行研究の理論や残された課題を踏まえ、独自のデータ取得を行った。

方法

2016年7月に「学習する組織」に持つ意識に関してD中学校10名を対象にヒアリング調査を行った。現場での「学び合う学校」に対する見方については「コミュニケーション」や「協働」、「落ち着いた環境」、「聴き合える関係」などの意見に集約された。

これらの意見に着目して理論と先行研究を基盤に項目を設定し、無作為に抽出した比較的落ち着いた国立

及び市立のA~E中学校(表2)の研修主任5名を対象にインタビューと質問紙を実施した。

表2 学校規模・校風・地域の様子

中学校	学級数	生徒数	校風	地域の様子
A	11	313	素直	裕福な家庭が多い・個人主義的
B	18	521	自主自律・JRC活動さかん	学校への期待が高い・教育力がある
C	12	430	学力が高い	県内各地から通学・教育熱心
D	14	434	シャイ・おとなしい	広い校区・農村と住宅地域
E	8	182	素直・引っ込み思案・絆が強い	農山村と新興住宅地域・地域密着

2017年1~3月に校内研修及び授業研究等についてインタビュー調査、2017年10~11月に学校組織内外との関わり、リーダーシップとサーバントリーダーシップ、直面する課題、仕事への意識等の4点について質問紙調査を実施した。

質問紙の第1(表3)には、学習する組織の定義としてワトキンスの「学習する組織」のフレームワークとそれをデザインするための6つの行為原則に沿って「学習する組織」としての研修する学校組織に適合する要素を抽出し1つの要素に対してそれぞれ2つの項目を作成した。評価は5段階でそれぞれの数値を2つずつ合計して測定し研修する学校組織をはかる指標とした。

表3 研修する学校組織に適合する要素と質問紙項目

	行為原則	要素	アンケート項目
1	継続的に学習機会を創造する。	・現場で活用できる学習機会や、学習したことを伝達するシステムがある。	・教職員が現場で活用できる学習機会がある。 ・教職員同士で学習したことを伝え合っている。
2	探求と対話を促進する。	・探求の精神(新しいアイデア)を尊重しコミュニケーションを大切にす風土がある。	・教職員の会議では新しいアイデアを積極的に受け入れている。 ・教職員間で十分なコミュニケーションがとれている。
3	共同関係とチーム学習を奨励する。	・グループで学習し、フィードバックし、最善の方法を享受し共有する雰囲気がある。	・教職員間で知識やスキルを高めるために学び合っている。 ・学び合ったことを積極的に取り入れようとする雰囲気がある。
4	学習を取り込み共有するシステムを確立する。	・個人やグループで学習した幅広い学習データを広めていくシステムが確立されている。	・研修会では多様な考えや主張を教職員全員で真剣に議論できる。 ・議論された情報や学習内容は、教職員全員で共有している。
5	集合的ビジョンに向けて人々をエンパワメントする。	・リーダーが、実現しようとする集合的ビジョンを、メンバーが創造できるよう支援している。	・研究テーマに向け、積極的に授業研究を行っている。 ・困ったときには上司や同僚から支援を得ることができる。
6	組織と環境を結合させる。	・内部や外部のコミュニティとの関係を通じて機能し、仕事と家庭の両立を図っている。	・地域や学部の組織・機関などの外部のコミュニティと積極的に関わっている。 ・教職員は、仕事と家庭の両立が図れている。

出所:ワトキンス(1995)をもとに筆者作成

質問紙の第2には、学校長のリーダーシップ、研修主任と校長・教頭・スーパーバイザー・教職員との関連性、サーバントリーダーシップについての項目を設定し得点化して使用する。

質問紙の第3には、学校が直面する問題について5項目(学校組織の構築、新しい教育への対応(英語教育

や ICT 活用等)、教師の指導力向上、生徒指導、保護者対応)を挙げ、重要度が高い課題について1~5まで順位を求め、順位により重みを付けて分析する。

質問紙の第4は、ショーフェリら(2002)の定義による心の健康度や仕事への熱意の概念のワークエンゲージメントの日本語版尺度から8項目を独自に作成、7段階で評価し数値化、分析する。

結果

1. 学習する組織としての学校

ワトキンスの学習する組織の6つの行為原則に沿って学校組織に適合する要素を抽出し分析した結果が、図2である。A中は、外部のコミュニティとの関わりは少ないが、全体的に学習機会や共同関係が築かれ探求と対話が良く行われている。B中は、学習機会があり授業研究は積極的に行われている一方、議論や学習を共有する雰囲気が希薄である。C中は、学習機会は多く共同研究やチーム学習のシステムが構築され積極的な授業研究が行われている。D中は、学習を取り込み共有するシステムがあまり確立されておらず、対話不足で保守的な傾向が見られるものの、授業研究を積極的に行い上司や同僚からの支援は得られる。E中は、学習機会とチーム学習に少し落ち込みがあるが、対話やエンパワーメントが行われ外部のコミュニティとの関わりが非常に深い。全ての学校において仕事と家庭の両立は図れていないことが確認された。

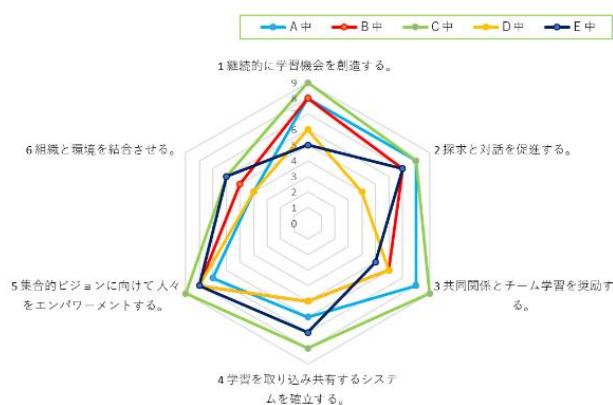


図2 学習する組織のワトキンスの行為原則による分析

ワトキンスの学習する組織の6つの行為原則の各要素の数値を合計して、研修する学校組織としての到達度・充実度を表したものが図3である。

研修する学校組織としての到達度はC中が一番高く、D中が一番低いことを示している。C中は、学校運営が研究主体であること、D中については、特にベテランの職員が多くアンバランスな年齢構成であることと、

干渉しない風土が関係していると考察する。

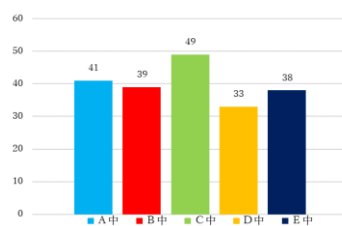


図3 研修する学校組織の充実度

2. 学校が直面する課題

図4は、学校に直面する課題についての分析の結果である。どの中学校も、教師の指導力向上を最重要課題に据えている。また、A中とD中は、学校組織の構築が高いウェイトを占めているのに対しB中やE中はそれほど高くない。これから導入がますます進むであろう新しい教育への対応は、B中、D中において関心が高い。E中は生徒指導には困り感がないが、保護者対応が突出している。

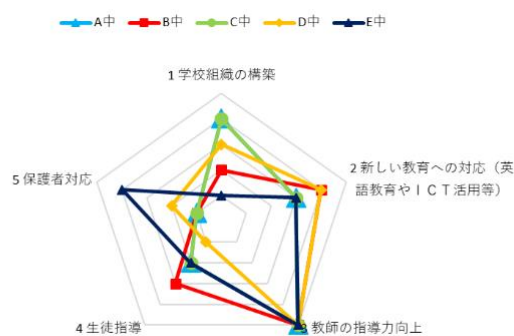


図4 学校が直面する課題

3. 研修主任のワークエンゲージメント

図5は、仕事への熱意や心の健康度を表すワークエンゲージメントの各校の測定の結果である。仕事へ没頭するときの幸福感は得られない傾向である。

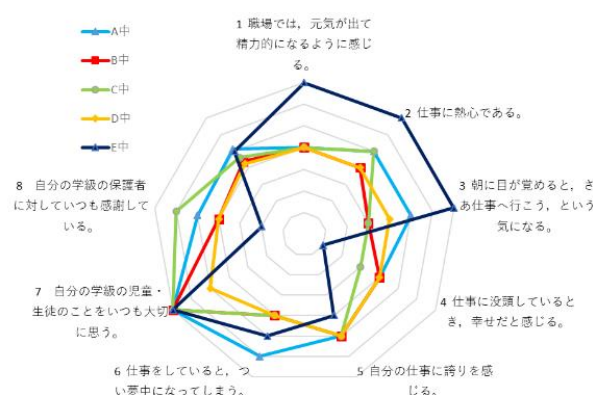


図5 研修主任のワークエンゲージメント

E中の教員は、職場では元気で仕事に熱心、朝、意欲的であるが仕事での幸福感については「全くない」と

し、保護者への感謝の項目の値も低い。これは、「地域や学校の組織・機関などの外部コミュニティと積極的に関わっている」の数値が非常に高かったことにも関係すると推察する。「自分の学級の児童・生徒のことをいつも大切に思う」の値は1校を除き極めて高い。また、「自分の仕事に誇りを感じる」の項目も、各教員は、比較的高い数値を示している。これは、社会に対する貢献感や子どもたちから直接返ってくる反応やその後の活躍などから得られる達成感や満足感などからくるものではないかと考えられる。

図6は、ワークエンゲージメントの8項目の全てを「いつも感じる/毎日」とした場合の値を100%とし、各校のデータを換算して指数を求めたものである。研修主任のワークエンゲージメント指数を算出すると、大きな差異はなかった。

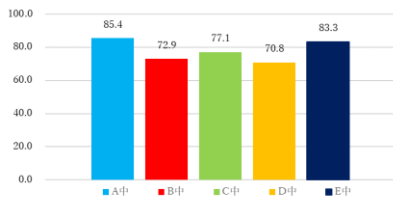


図6 研修主任のワークエンゲージメント指数 (%)

4. 事例報告

以下では、図2の結果を参照しつつインタビューと質問紙を分析し、対象校の学習する組織としての学校の校内研修とその構成要素をモデル化し検討する。

インタビューの全文を項目別に読み込むと共に、User Local テキストマイニングツールにかけて解析しスコアが高い単語を抽出し検証する。図7~11では、サーバントリーダーシップはクリーム色、リーダーシップは水色でそのスコアを円の大きさで表し、円弧の矢印の幅は、行為原則の要素の数値から算出した学校組織としての達成度・充実度を、矢印の幅は、関わりの度合いを表す。

図7は、着任したばかりの校長が研修主任に若手(男性)を起用した中学校(市郊外部、各学年3学級及び特別支援学級2学級、若手の職員が44%)の校内研修の様子をモデル化したものである。

この学校は「主体性、学び合い、つながり」を研修テーマにもりこみ、若手に研修のまとめ役を任せて中堅、ベテランを巻き込み主体的で継続的な研修が創造されている。毎週月曜日をノークラブデーとして学年研修会の時間を設け授業研究の取り組みを行い、全体研修会で各学年から持ちよった内容を検討、また学年研修会にもどすといった、「学習を取り込み共有する」サイクルを作っている。毎週の学年研修会は、話し合う機会が増え、教科を超えて学び合い、意識の高まりが生

まれ、授業、ひいては生徒たちにも反映している取り組みである。さらに公開授業週間が設定され、保護者や地域等が開かれている。若手を育てるために、日常的に相互に教科間、学年間など授業を参観し合いアドバイスが行われてサポートがなされている。職員室の内外でフランクにコミュニケーションがとれる場があり、前向きないつも新しい風が吹いている雰囲気である。研修主任自身が強く感じているように、ひとつには校長の存在が大きくその卓越したリーダーシップのもと教頭やスーパーバイザーが教員をフォローし導く体制ができており、校内研修が学年研修を核として循環している。研修主任は自身も若手ながら授業公開を率先して行い、若手の教員をひきあげ、職場の教員をつなげ、校内研修に貢献する機能を果たしている。また研修主任を任せられることで意欲的に学び、自らミドルリーダーとして成長しつつある。

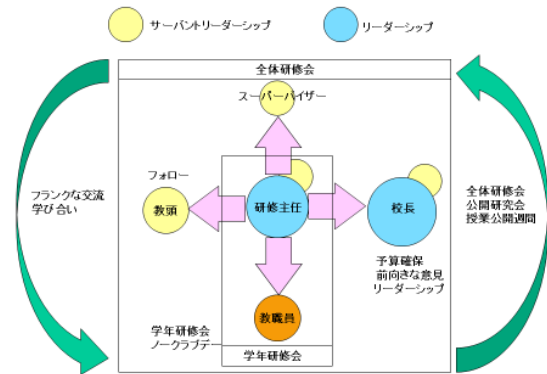


図7 A中 学年研修を核にした校内研修

図8は、ベテラン校長が研修主任に比較的若手(女性)を起用した中学校(市中心部、各学年5学級及び特別支援学級3学級、若手の職員が47%)の校内研修の様子をモデル化したものである。

この学校は「豊かなかかわり、仲間、学び合う授業」を研修テーマにもりこみ、若手の研修主任をサポートする意味で他の2学年の研修の係を女性の前研修主任と他校で経験を積んだ女性を配置し、教科研修会を軸に、地道で丁寧な研修が展開されている。公開授業の前には勤務時間外にわたりマイクロティーチングを行い、3人のスーパーバイザーによる多角的な視点から指導を受けている。また、Q-Uアンケートを実施しその結果を活用した学級経営や授業指導も行われ、仲間づくりにも活かされている。「継続的な学習機会」が設けられ、「チームで学習」しフィードバックして最善の方法を享受し共有する雰囲気が存在する。公開授業は、本年度から校内から校外に向けて初めて年1回開かれ、研修主任が挙げるように、校長先生のリーダーシップ、教頭先生の見守りのもと、3人のスーパーバイザーが関わり、校内研修が教科研修や検討会(マイクロティー

チング)を核として創造されている。研修主任は1校に1人しかいない技能教科の教員で多忙を極める中、楽しい研修スタイルや主体的に取り組める場の設定の提案などを模索し、自身も自分の研修を深めていきたいと謙虚でありながらも意欲的である。

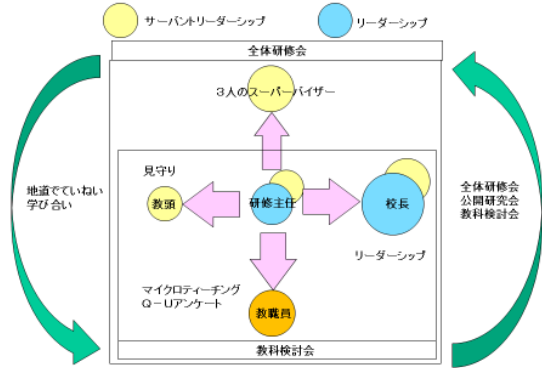


図8 B中 検討会(マイクロティーチング)とQ-Uを核にした校内研修

図9は、校長から権限を託された副校長により2年任期の交代のタイミングで研修主任(男性)を指名されて2年目になる中学校(市中心部、各学年4学級、若手の職員が46%)の校内研修の様子をモデル化したものである。

この学校は「学び、高め合い、学校の創造、夢中になる授業」を研修テーマにもりこみ、教育実習や実践的な教育研究を行い大学の教員や文部科学省の調査官と連携して校内研修が積極的に行われている。また県教育委員会の主事との連絡会や研修会を行っている。モチベーションが高く若手の教員が集まり自主研究会を行い紀要にまとめるサイクルが確立されて継続的な研修体制が創造されている。年間に外部向けの大きな公開研究会が2回とミニ公開研究会、ミニミニ公開研究会、初任者研修の研究会など年間を通した研修体制が敷かれている。休憩時には授業談義が開かれ積極的なコミュニケーションがとられ教科内では常に交流しながら授業が活性化されている様子である。若手を育てる手立てとして、TTを組みながら一緒に取り組む姿勢で臨んでいる。実質の校長である副校長や教頭の校内研究会へのかかわりは一参加者としての立場である。研修主任のリーダーシップのもと研究部の週1回の研究会をはじめ、自主研究会、教科研究会、全体研究会が自主的に運営されている。校内研修が教職員主体の自主的な研究会を核として循環している。職員会議での座席は学年で分かれているが、研究会では教科で分かれて座るという工夫が特徴的である。研修主任は自身も研究の意義に疑問を投げながらも、非常に熱心に研究と向き合い、専門職としての研修の必要性を感じさらに強い研究に対する思いを有している。

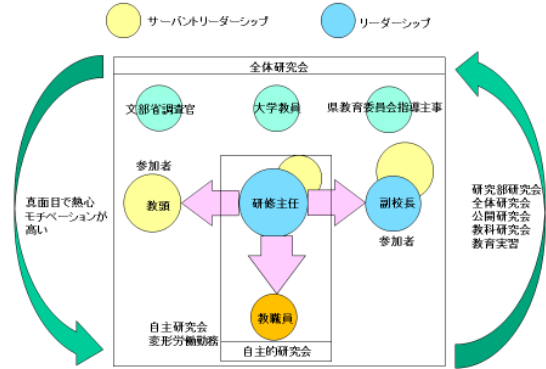


図9 C中 自主的研究会を核にした校内研修

図10は、校長と積極的なかかわりを持つ経験を積んだ研修主任(女性)のいる中学校(市近郊の郊外部、各学年4学級及び特別支援学級2学級、若手の職員が34%)の校内研修の様子をモデル化したものである。

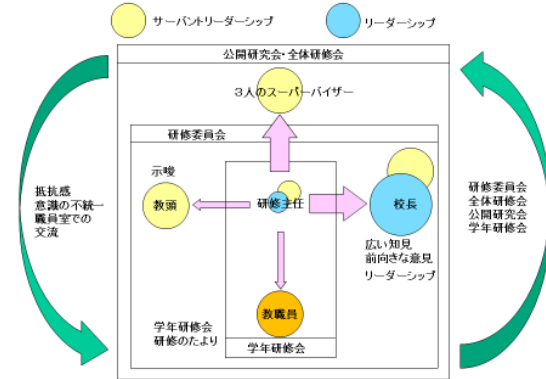


図10 D中 公開研究会と研修のたよりを核にした校内研修

この学校は「主体性、学び合う授業」を研修テーマにもりこみ、現任校経験6年目で研修主任3年目のベテランに研修のまとめ役を配置し、年間50回の研修のたより発行をベースに、学びの共同体の理念に基づく実践に全校を挙げて取り組み研修を進めている。毎週研修委員会を実施し、月1回の全体研修会、年間5回教科の偏りがないように考慮して市内にオープン形の公開研究会を実施している。研修主任は、公開研究会後の協議会で議論が深まらなかったり、発言を躊躇したりする雰囲気に憂慮している。また、研修に対する意識の不統一や抵抗感、自身の的確な指針がだせないことに悩みを感じ、若手に対してのアドバイスも、まわりがベテランばかりでいやになるのではと遠慮がある。授業以外に職員室で授業の様子や生徒の様子との交流がみられ語り合う雰囲気はできている。気楽に互いの授業を見合ったりフランクに話せたりができず研修主任が言いにくいことを校長が全体を見通して指示、また足りないところへの示唆をし、3人のスーパーバイザーからのいろいろな角度からの的確なアドバイスを

受け次につなげる研修スタイルをとっている。研修主任は、アドバイスや自身の思い等を研修のたよりに載せ1週間に1回の頻度で紙ベースにより発信し、校内研修を循環させている。

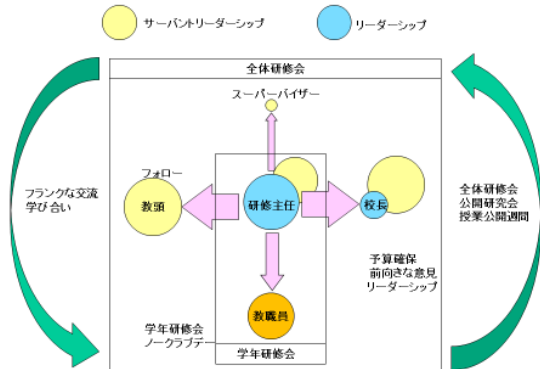


図 11 E中 学年研修を核にした校内研修

図 11 は、着任して間もない校長が研修主任に現任校 8 年目のベテラン (男性) を研修主任に起用して 1 年目の中学校 (市郊外部、各学年 2 学級及び特別支援学級 2 学級、若手の職員が 50%) の校内研修の様子をモデル化したものである。

この学校は「豊かなかわり、学び、育ち合う授業づくり、背伸びとジャンプ、質の高い学び」を研修テーマにもりこみ、市内で一番早く学びの共同体の理念を取り入れ授業実践に取り組んで 9 年目になる。学校全体の教員の力量を高め意思を統一、共有化を図ることを目標に、授業力向上や学びの共同体の理念や授業の持ち方に 8 割時間を割いて取り組んだ。今年度 2 割かけた人権教育を来年度は増やさざるを得ない課題を抱えている。週 1 回の研修担当者会議の時間が設けられ、隔月で開かれる校内研修には 3~4 時間かけて臨み、市内小中に向けたものと県全体を視野に入れた年間 2 回の外部向け授業研究会を催している。研究会以外での学び合いはほとんどなく、学校の雰囲気ではなく教員の個性であると捉え、研修会内の発言は 3~4 人である。校長、教頭には教職員とほぼ同じ目線での、スーパーバイザーにはプロの目での意見を校内研修で聞き授業づくりに役立てている。経験や知識が浅い若手教員の人権に関する大きな問題点が浮き彫りになり、経験ある教員が若手を育てる使命があると認識し時間を超えて学習を取り込み共有するサイクルを創造している。学びの共同体の理念に基づき授業実践を行い授業研修会が持たれているが、授業研修より人権研修にウェイトをかけざるを得ない状況がある。教科を超えて学び合い意識が高まるように研修主任自らの授業を開き、若手のみならず消極的な態度の教員のサポート体制にあたっている。

考察

教師の指導力向上が学校の直面する最重要課題に据えられ、校内研修の必要性は高い。積極的な授業研究のとりくみに向けた上司や同僚からの支援 (集合的ビジョンに向けてエンパワーメント) を受け、研修主任により特徴的な方法が行われ、学校風土に応じた校内研修の形がみられた。職員間の学びを共有し校内研修を通じて協働して高まるために小規模の専門的な組織での自主・学年・教科研修会、研修委員会等を持ち、全体研修会へ向かう循環サイクルが構築 (学習を取り込み共有するシステムの確立) されていた。学習の継続や新しいアイデアの積極的な導入、スキルの高め合い、議論の方法についてはばらつきがあり、ミドルリーダーとして研修主任が見通しを持てる情報交換や共有の機会が求められるであろう。なお、仕事と家庭の両立 (組織と環境の結合) は図れておらず課題としてあげられる。学習する組織づくりとしてとらえた校内研修づくりには、研修主任のワークエンゲージメントは必ずしも結びつくものではないことと、今回再検討した結果、研修主任のリーダーシップのみではなくそれを補完するサーバントリーダーシップがあわせて関連していることが新たに示唆された。

本研究において、校内研修は学校の中の学習する組織づくりを可能にし、研修主任が重要な役割を果たしながら機能していることが確認された。今後は、研修主任のどのような働きかけが具体的に学校の学習風土に影響するのか、ミドルリーダーとしての研修主任の育成についてなど、さらに検討することが課題である。

引用・参考文献

- ピーター M. センゲ 枝廣淳子・小田 理一郎・中小路佳代子 訳(2011). 学習する組織—システム思考で未来を創造する, 英治出版
- 小柳和喜雄(2013). メンターを活用した若手支援の効果的な組織的取組の要素分析 教育実践開発研究センター紀要, 22, 157-161.
- カレン E. ワトキンス・ビクトリア J. マーシック 神田良・岩崎尚人 訳(1995). 学習する組織をつくる, 日本能率協会マネジメントセンター
- ロバート K. グリーンリーフ 金井壽宏監修・金井真弓 訳(2008). サーバントリーダーシップ, 英治出版
- 福岡市教育センター チームマネジメント研究室(2015). 自律的に協力し学び合う学校組織づくり—サーバント・リーダーシップの考えを通して 研究紀要, 970, 1-26.
- 萩野真紀(2019). 学習する組織づくりにおける校内研修と研修主任の機能 放送大学大学院教育成果報告 Open Forum, 15, 58-59.
- 島津明人研究室. ワーク・エンゲイジメント (UWUS) <https://hp3.jp/tool/uwes> (参照日 2016.12.16)