

＜小学校 学校経営＞

校内研究を活性化させる学校経営

－ 組織 ・ 運営 の 工夫 を 通 して －

糸満市立兼城小学校教諭 照 屋 静 江

目 次

I	テーマ設定の理由	45
II	研究仮説	45
III	研究内容	45
1	校内研究の意義	45
2	校内研究の現状	46
3	研究組織づくり	50
4	校内研究の計画	51
(1)	研究計画案の意義	51
(2)	研究計画案のポイント	52
(3)	校内研究の全体構想図	52
5	研究時間の確保	52
(1)	全体研究会の進め方の工夫	53
(2)	学年研究会の進め方の工夫	53
(3)	個人研究の進め方の工夫	53
6	校内研究のための条件整備	53
(1)	予算執行計画	53
(2)	参考文献・資料等の保管管理	53
(3)	教材・教具の保管	54
IV	研究のまとめと今後の課題	54
(1)	研究のまとめ	54
(2)	今後の課題	54

＜小学校 学校経営＞

校内研究を活性化させる学校経営

－ 組織・運営の工夫を通して－

糸満市立兼城小学校教諭 照屋 静江

I テーマ設定の理由

学校経営の中核をなす校内研修は、一人一人の児童・生徒の望ましい変容を願って、教師としての資質の向上と指導力を高めるために行われる大切な活動である。と同時に、児童・生徒が生涯学習時代に対応するための教師の学習の機会でもあり、学校という組織体としての教育力をつける活動でもあるといえる

「教師が変われば児童・生徒が変わる。」と言われる。目の前の児童・生徒のよりよい成長をもたらす校内研修にするためには、教師がやる気のもてる体制づくりをし、無理なく無駄なく長続きする校内研修の組織・運営のあり方を工夫・改善していく必要がある。

とりわけ、校内研修の一環としての校内研究は教育目標を具現化する実践研究であり、さらには、21世紀をたくましく生きる児童・生徒を育てるための研究活動であることをおさえたい。したがって実践上の課題を研究テーマに組織的・計画的・継続的にそして、意欲的に推進できるようにしたいものである。

本校では、「進んで学ぶ子」を教育目標に掲げ、「自ら学ぶ意欲を育てる算数の問題解決的学習の深め方——個人差に応じた指導を通して——」を研究テーマに協同研究してきた。三カ年の同一テーマでの校内研究の結果、問題解決的学習は学年相応に定着してきた。そして、児童の自ら学習する意欲も着実に育ってきたことも確認できた。

しかしながら、協同研究は必ずしもスムーズに進められたわけではない。校内研究に対して意識のずれがあること、確保された時間だけでは十分研究できないこと、研究を深めるために他教科への時間的なしわよせが生じたこと、学校行事や対外行事への参加、参考文献や資料等の不足など、十分意欲的に研究できないのが現状である。

そこで、本研究では本校と同じ糸満市内にある小学校10校の教頭、研究主任、教諭の50名を対象にアンケート調査を実施し、校内研究の実態を把握したい。そして、研究の阻害要因から、学校経営の立場で改善しなければならないことに視点をあて、意欲的に無理なく無駄なく年間を通して取り組める校内研究となるように、その組織・運営の工夫について研究するため、本テーマを設定した。

II 研究仮説

職員の意欲を高める研究組織を確立し、研究のための諸条件を整備して企画・運営すれば、校内研究は活性化するであろう。

＜下位仮説＞

- (1) 教師の協働体制が図り易い研究組織を組み、仕事内容や役割分担を明確にすれば組織は機能し校内研究は活性化するだろう。
- (2) 研究時間を工夫すれば、研究協議も活発になり、より充実した校内研究になるであろう。
- (3) 先行文献や情報資料の充実等の条件が整備され容易に活用できれば、研究は深まり校内研究は活性化するであろう。

III 研究内容

1 校内研究の意義

教師にとって自主的、自発的研究は不可欠なものである。広岡亮蔵が『授業研究大辞典』において、「教師のあり方のいかなが、児童・生徒に対する教育の成果にきわめて大きな影響を与えているものである」というまでもない。したがって、教師は児童・生徒の進歩発達を願い、まず自らが資質を向上

させ指導力（専門性）を高めるために、所有する免許状に安住することなく、不断の厳しい研修を積み重ねなければならない。」と述べている。また、福岡県教育研究所連盟編による『新訂 校内研究のすすめ方』においては、「大切なことは“求める努力”であり、“求め続ける”姿なのです。この子をどう指導すればよいか、明日の授業をどう組み立てればよいか、不断に求めて教育実践に取り組んでいる教師の姿そのものが子どもを変えることを忘れてはなりません。」と書き記されている。児童・生徒一人一人のより望ましい成長発達を願って教師自身が変容していかなくてはならないのである。

校内研究は組織体としての学校の教育機能を十分発揮するため、全職員が協働体制をがっちり組み、充実させていく必要がある。そこで、次の三点を校内研究の意義と捉え、日々の実践でその充実が図れるようにしたい。

- (1) 学校課題である学校教育目標の具現化を図るための組織的・計画的・継続的研究活動であり、欠かすことのできないものである。
- (2) 教育目標には地域の実態、児童・生徒の実態、教師や父母の願いが反映され、教育関係法規、教育委員会の指導目標とも関連づけられていることから全教師が協同研究し、同一目標に向かう中で実践してはじめて人間関係も深まり、その成果が得られるものである。
- (3) 校内研究を進める過程で、教師一人一人が自らの実践を見直し、お互いが啓発し合い、切磋琢磨する中で、教師自身の向上心を醸成し指導技術を高めることができるものである。

2 校内研究の現状

校内研究の実態を把握し研究組織と運営のあり方を改善する目的で糸満市内の教頭、研究主任、教諭を対象にアンケート調査を行った。

- (1) 調査内容：校内研修、組織、計画、内容・方法、時間、経費、情報、評価、人間関係、意欲、その他 12項目
- (2) 調査対象：教頭、研究主任、教諭（各校30代、40代、50代1名ずつ） 計50名
- (3) 調査方法：多肢選択技法（一部記述式）
- (4) 調査期間：5月30日～6月10日

なお、紙面の都合上一部を抽出し掲載する。

<校内研修>

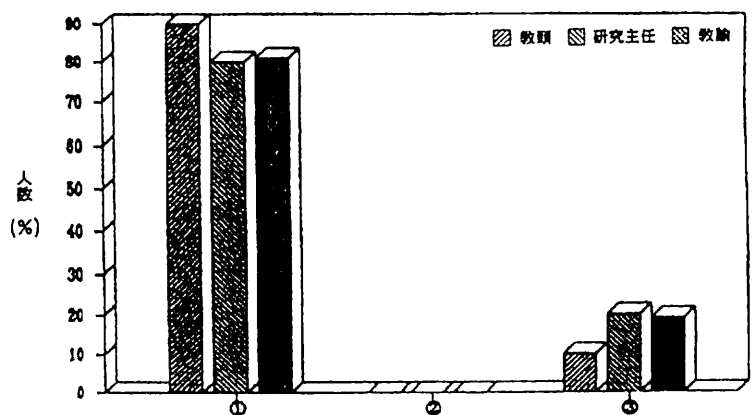
- (1) あなたの学校では校内研修をどのようにとらえ、位置づけていますか。次の中から一つ選んでください。

- ① 校内研究、すなわち、組織的、計画的、継続的に協同で行う研究を中心としたものとして位置づけている
- ② 校内研究以外の研修として位置づけている。
- ③ 校内研究と校内研究以外の研修との両者を包括したものとして位置づけている。

（考察1）

80%～90%が校内研究として位置づけていることがわかる。研究と研究以外の研修の両者を包括して位置づけている10%～20%については、教師の指導技術を高めるための研修が含まれていることが、47ページの図2との関連で知ることができる。

図1



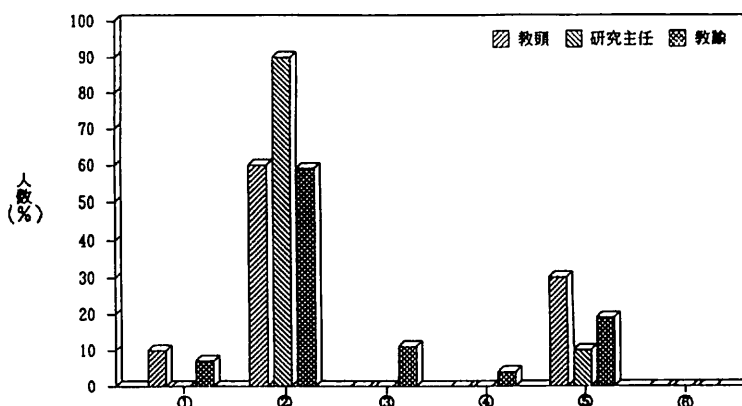
(2) あなたの学校の校内研修は、どのねらいに重点をおいて行われていますか
次の中から1つ選んでください。

- (1) 教育目標の具現化を図るため
- (2) 教育目標の具現化と研究を深めるため
- (3) 研究を深めるため
- (4) 教養を高めるため
- (5) 教師の指導技術をより高めるため
- (6) その他

(考察2)

ねらいの重点を教育目標の具現化と研究テーマに迫る研究としているが、三者のとらえ方には多少、相違が見られる。

図2



< 推進者 >

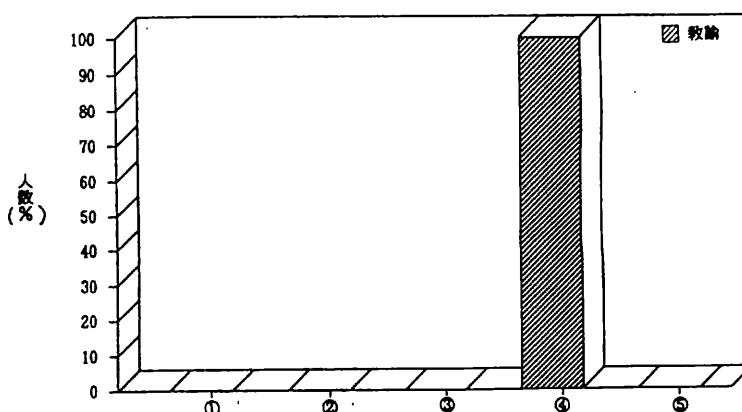
(1) あなたは、校内研修の主たる推進者は次のだれがよいと思いますか。一つだけ選んでください。次の中から一つ選んで下さい。

- ① 校長
- ② 教頭
- ③ 教務主任
- ④ 研究主任
- ⑤ その他

(考察3)

どの教諭も、校内研修の主な推進者は、研究主任がよいと考えている。

図3



< 内容・方法 >

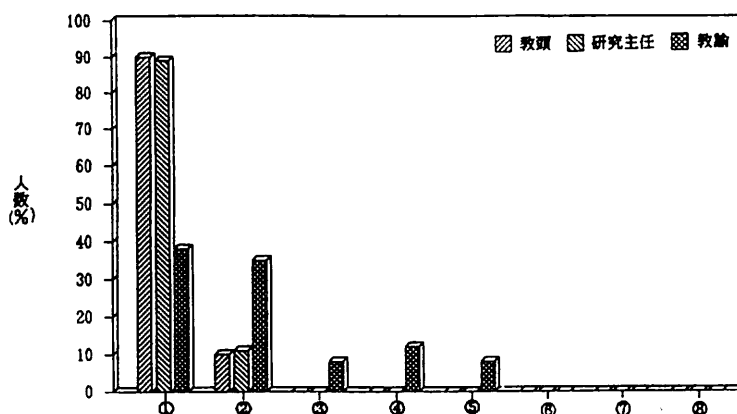
(1) あなたの学校で、最も役立っている校内研修の主たる方法はどれですか。次の中から一つ選んでください。

- ① 研究授業
- ② 討議・話し合い
- ③ 講演・講話
- ④ 実践・実習
- ⑤ 事例研究
- ⑥ 研究発表
- ⑦ 報告
- ⑧ その他

(考察4)

校内研修の方法として教頭、研究主任の90%が研究授業が最も役に立っていると答えているのに対し、教諭は、かなり低い数値を示している。より深く授業分析するためにも研究授業への参加方法の工夫が必要であろう。

図4

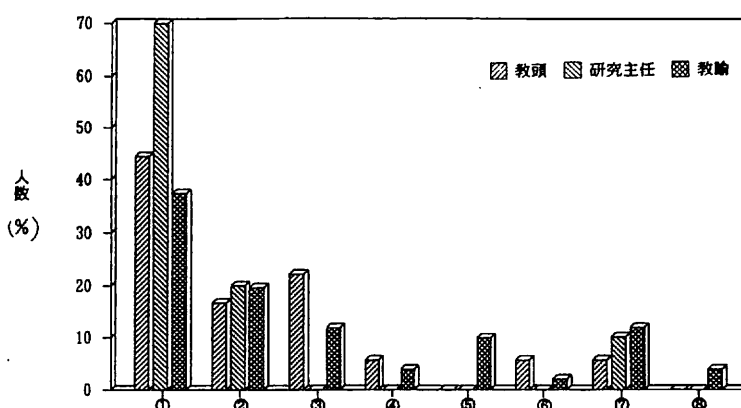


(2) あなたの学校の校内研修を充実させるため、研修会の進め方として特に留意すべきことは、次のどれだと思いますか。二つ選んでください。

- ① 研修の内容・手順を事前に知って参加できるようにする。
 - ② 話し合いの内容を焦点化する。
 - ③ テーマに沿った話題を重視する。
 - ④ 発言が特定の人に偏らないようにする。
 - ⑤ 実践に基づいた発言をする。
 - ⑥ 抽象的な話し合いにならないようにする。
 - ⑦ 内容により研修会の形態を工夫する。
 - ⑧ その他
- (考察5)

推進者である研究主任は、研究内容・手順を知って参加することに最も留意している。また、三者とも話し合いの内容を焦点化することの必要性を感じている。

図5



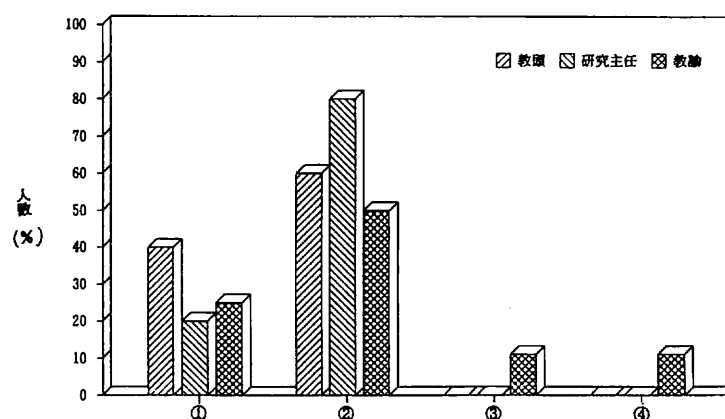
< 時間 >

- (1) あなたの学校の校内研修会は、予定した時間内で実施されていますか。一つ選んでください。
 - ① 時間内で実施されている。
 - ② 研修会によっては時間がオーバーすることがある。
 - ③ しばしば時間がオーバーする。
 - ④ ほとんどの研修会で時間がオーバーする。
- (考察6)

時間内で実施されているのは教頭

が40%、研究主任と教諭が20%~30%でほとんどが研修会によってオーバーすると答えている。討議の時の時間配分や発言の仕方に工夫が必要だと考えられる。

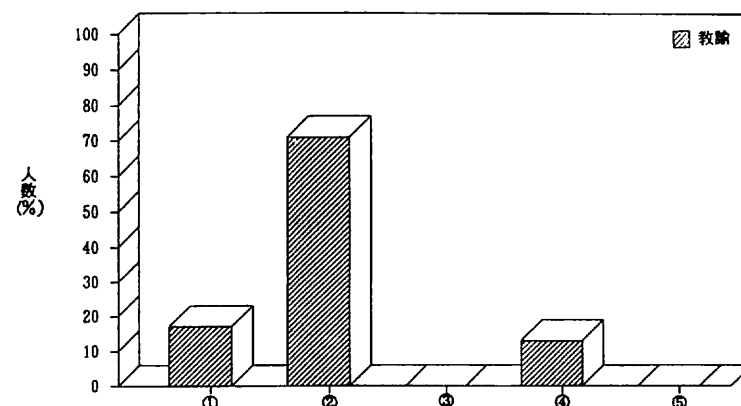
図6



- (2) あなたは、校内研修会の時間の現状についてどのように感じていますか。次の中から一つ選んでください。

- ① 研修会の時間が短か過ぎる。もっと時間を増やすべきだ。
- ② 研修会の時間が短か過ぎる。増やすのではなく、研修内容の精選など時間を有効に活用する工夫をすべきだ。
- ③ 研修会の時間が長が過ぎる。もう少し時間を減らすべきだ。
- ④ 研修会の時間が長が過ぎる。減らすのではなく、研修内容の拡充など時間を有効活用する工夫をすべきだ。
- ⑤ その他

図7



（考察7）

教諭は研修時間が短か過ぎると答えている。時間を生み出すのに研修内容の精選や時間の有効活用の工夫をすべきとしている。

< 経 費 >

(1) あなたは、研修のための予算や経費についてどのように考えていますか。

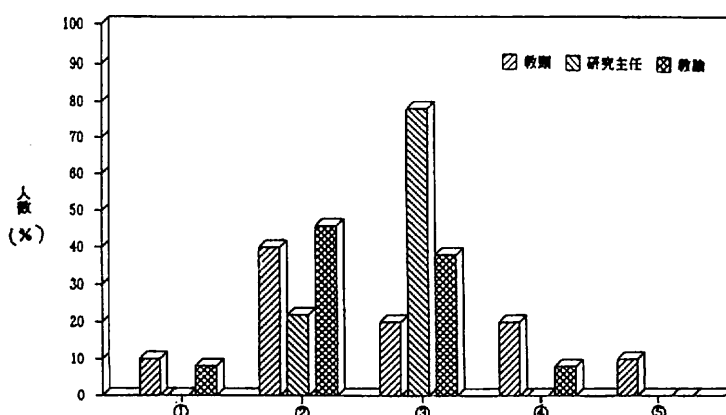
次の中から一つ選んでください。

- ① 現状の予算や経費で十分である。
- ② 特に問題を感じない。
- ③ 予算や経費が不十分で、図書購入など個人負担が多い。
- ④ 予算や経費が不十分で、十分な研修ができない。
- ⑤ その他

（考察8）

研修のための予算や経費については教頭や教諭は特に問題にしていな
いの 비해、研究主任の80%が図書購入費などの個人負担が多いことをあげている。

図8



< 意 欲 >

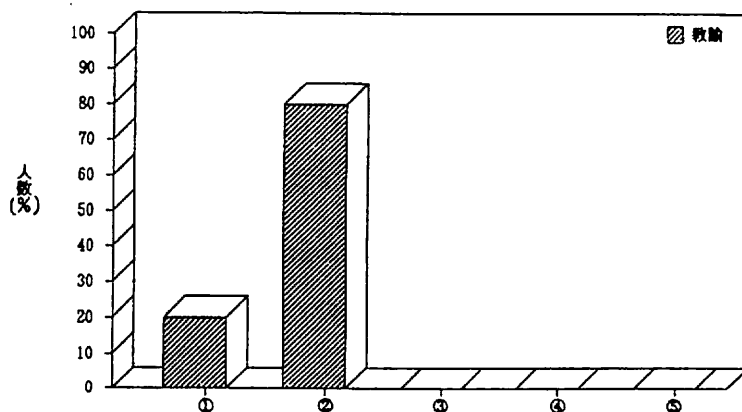
(1) あなたは、校内研修を進めていく上での教職員の意欲をどう感じていますか。次の中から一つ選んでください。

- ① 教職員の意識はよくまとまり、校内研修は力強く進展している。
- ② 教職員の意識は一応まとまっているが、まだ積極性に欠ける面がある。
- ③ 熱意のある人と無関心の人とに分かれている。
- ④ めいめいがばらばらの考え方をしており、統一に欠ける。
- ⑤ その他

（考察9）

校内研修に対する意識はおおむねまとまっていることが伺えるが、80%の教諭が積極性に欠ける面を指摘している。

図9

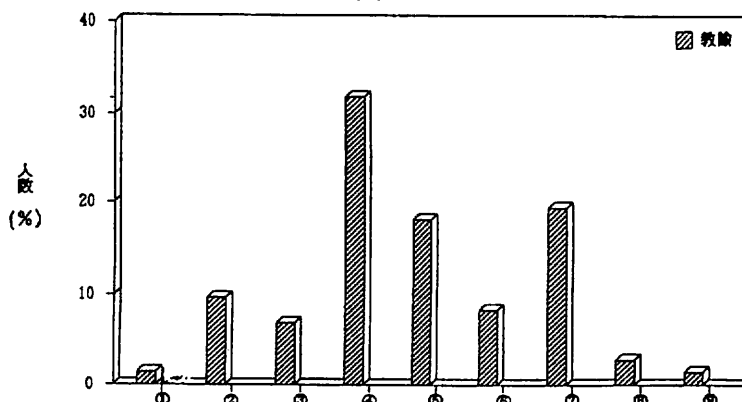


< その他 >

(1) 校内研修の実情から考えて、校内研修を進めていく上での阻害要因となっているものを次の中から三つ選んでください。

- ① 研究組織が十分機能していない。
- ② 研修計画が十分検討されていない。
- ③ 研修内容が教師の要望と合っていない。
- ④ 研修時間が十分取れない。
- ⑤ 研修のための予算が不足している。
- ⑥ 適当な指導者が身近にいない。
- ⑦ 参考図書や資料が不足している。

図10



- 校内研修を進めていく上での阻害要因として、研修時間が十分取れない（32％）をトップに予算の不足、参考図書の不足などを主にあげている。

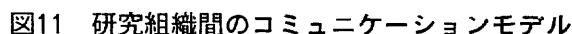
推進者になる研究主任の人選は、とても重要になってくる。46ページの図1と47ページの図2から市内には校内研修を校内研究として位置づけている小学校は多い。また、教育目標の具現化及び研究の深化による資質と指導力の向上をめざしている小学校も多い。この2点から、組織体としての研究活動がなされていることが伺える。このように、全職員が一つの方向性にそった活動をしている学校においては、人柄がよく研究熱心で企画力、推進力に富んだ研究主任が選任されていると、みんなが動ける雰囲気づくりが可能になり、校内研究は活性化する。

さらに重要なのは教師一人一人の課題を持った校内研究に対する意欲である。教師にとっては校内研究の大切さや必要性を理解しながらも「研究のために時間が裂かれ、他教科の普段の授業の準備ができない。」「授業研究会をもつまでに、他教科への時間的しわよせが出て進度が遅れる。」「やらされている感じがして、いやである。」「学校行事や対外行事への参加のため、1学期の早いうちに研究を終わらせたい。」などの理由で、研究の推進にブレーキがかかることがある。49ページの図9でも研究の必要性を意識して取り組んでいるが、積極性に欠ける面を指摘している。研究体制はよりよい方向にあり、個々の教師の研究意欲を高めていくことが大事であると理解できる。

校内研究を推進する公式組織として『学校運営事務全書（組織・運営）』で次の3つのタイプを上げている。

- 本校や市内の小学校では、1のタイプの組織と言った方が良いが、推進委員会（学校によって組織名は違う）も設置し機能させている。しかしながら、47ページの図3が示すようにほとんどの学校で研究主任が中心になっており、推進委員会は原案を検討する組織の感を受ける。研究主任は先頭に立って研究を進める意識を持ちつつ、もっと推進委員を主体的に動かし、推進委員会が実質的な推進役になるように組織を機能させることである。

研究主題、研究仮説、研究計画等を決定するまでに十分な話し合いが必要で



ある。表1に示すように、全体会で話し合われたことをもとに推進委員会が原案を作成し、さらに、全体会で決定するという段階を踏めば、教師一人一人の研究に対する意識も高まると考える。

表1 校内研究を始める前に

何をどうする	どこで
◎ 教師一人一人の実践上の課題、悩み、疑問等を出し合い、重要課題を探る。	全体会 ↓
◎ 重要課題を解決するための原案づくりをする。(研究主題、研究仮説、研究計画)	推進委員会 ↓
◎ 原案について慎重に討議し、校内研究の方向性を決定する。	全体会

4 校内研究の計画

(1) 研究計画案の意義

教職員の研修の必要性は教公特例法第19条第1項で示されているように、児童・生徒一人一人のよりよい成長を願って、教師自身の変容するために絶えず努めなければならないものである。

ところで、研修（以降は研究と表現する。）は個人研究と校内研究に分けることができる。個人研究は経験や勘にたよるマンネリ化に陥りやすい一面はあるものの、独自の指導技術を高める大切な活動であるといえる。また、個人研究の上に立って、さらに必要とされるのは校内研究であると考ええる。

校内研究は当面する学校の課題の解決と研究による教師の資質・指導力を高めるためにある。また学校の課題が児童・生徒の実態と深く関連していることから児童・生徒に即した研究でもある。したがって、全職員が組織体としての協働体制をがっちり組んで推進していかななくてはならないのである。

さらに、今年度直面している課題は、前年度の課題や次年度の課題とも深い関連性がある。例えば前年度において学校の課題がどのように解決され、またどのようなことが課題として残ったか。それを受けて今年度は何を課題として取り上げるか。さらに今年度の成果と課題から次年度は・・・というように経過をたどるのである。これが、校内研究が継続的・発展的研究といわれるゆえんだと考える。

校内研究の性格として次の3点があげられる。

- ① 全職員で行う研究である。
- ② 児童・生徒の実態に即した研究である。
- ③ 継続的・発展的な研究である。

このような性格をもつ校内研究が、継続的・発展的に行われるためには綿密な計画が必要になってくる。そうでなければ、研究の期間が長くなり、研究組織の規模が大きくなるほど職員間の意識のずれが生じやすくなったり、また研究が横道に逸れてしまったりする。そのうえ、各自の分担も曖昧になってくると研究意欲も損ねてしまうであろう。研究計画は、そうした問題を未然に防ぐために欠かせないものといえよう。

研究計画は、一般的に次の要件を備えているものとされる。

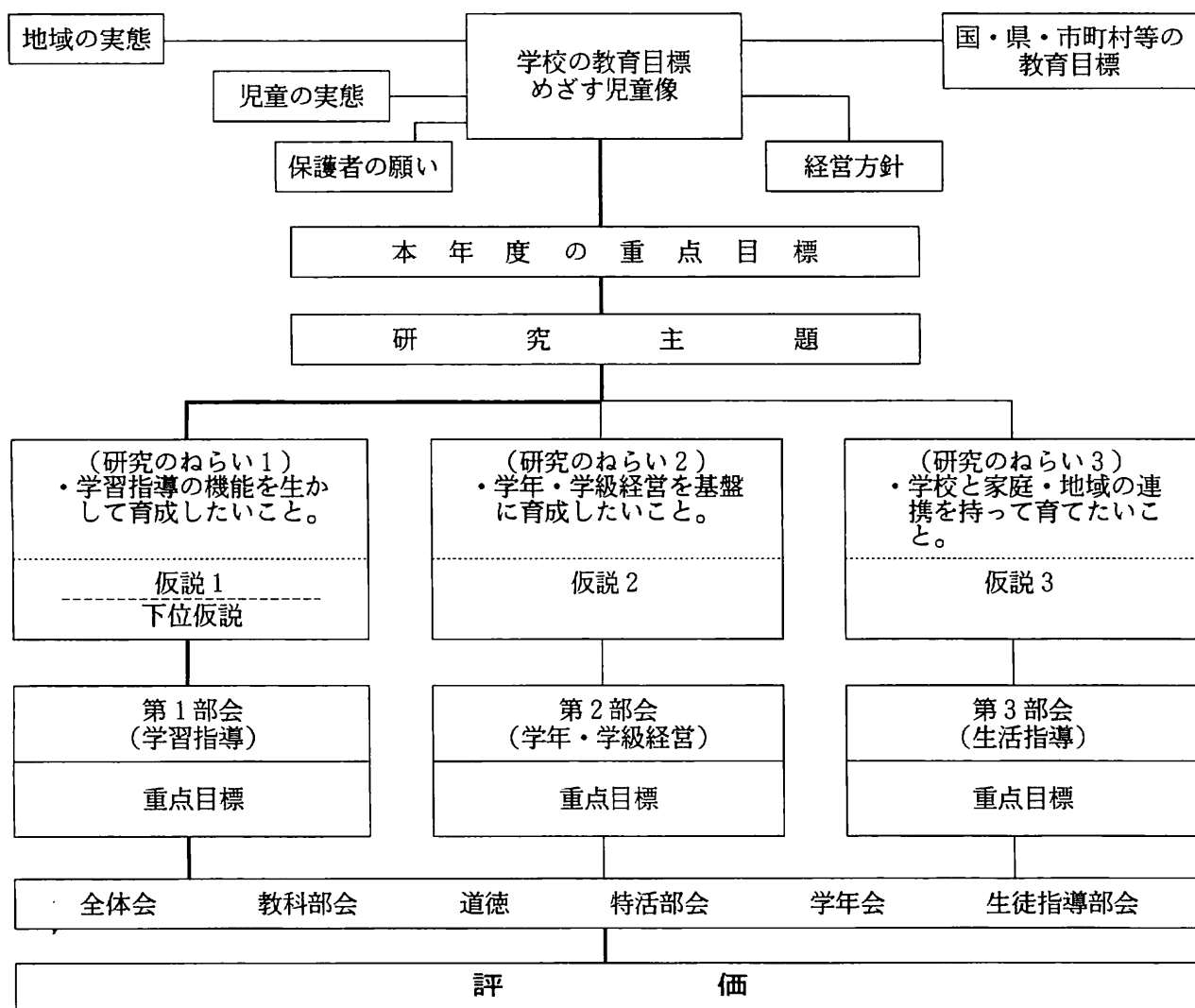
- ① 研究主題と主題設定の理由がある。
- ② 研究の全体構想がある。
- ③ 研究の方法がある。
- ④ 研究組織がある。
- ⑤ 研究日程がある。

(2) 研究計画案のポイント

研究計画案の第一歩は研究主題の設定である。研究計画にはまず研究主題があり、その次に主題設定の理由がある。研究主題を設定するときは児童・生徒の実態から「望ましい姿」に変えたいという教師の願いが込められている。研究主題はその「望ましい姿」を簡潔に表したもので、研究主題を設定する過程で主題設定の理由を明らかにしておきたい。また、研究主題が決してひとり歩きしないように、具体的に「どのような姿」かをイメージしておき、教材とそれぞれの児童・生徒とのかかわりの中で目標行動の形で捉え直しておくことも大切である。

先に研究計画の要件として研究の全体構想をあげたが、その研究の全体構想こそが研究計画であるといわれている。家庭・地域との連携、開かれた学校づくりが叫ばれている今日、次のような研究の全体構想図に沿った学校・家庭・地域の連携が生きる研究計画を試みたい。

(3) 校内研究の全体構想図



5 研究時間の確保

49ページの図10からもういえるように研究を進めるにあたっては、いかにして時間を確保するかが大きな課題である。奥田真丈の『校内研究辞典』には「研究のための時間は、ある、なしの問題ではなく、どのように見つけるか、どのように生み出すかである。最後は教師の問題である。意欲が高まってくれば、時間はないどころか自然に生まれてくる。」と、ある研究主任の述懐が紹介されている。しかし、意欲が高まったからとは言え、遅くまで続くような研究はさけないものである。48ページの図5から、研究主任が研究会の進め方にもっとも留意していることがわかる。また、48ページの図7からは研究内

容の精選により時間を有効に活用する工夫を必要としていることもわかった。

本校は、毎月第1・第3金曜日を校内研究日とし、個人・学年・全体の研究日に当てている。研究討議が白熱化してくると、48ページの図6のように予定の時間をオーバーしてしまう。そこで、全体会での研究討議に当てる時間の確保、学年研究に当てる時間の確保、個人研究の時間の確保について考えていきたい。

(1) 全体研究会の進め方の工夫

- ① 研究会の開始時刻を厳守する。
- ② 短い時間を有効に使うため、20分単位に区切って話し合いを進める。
- ③ 研究討議の資料は事前に配布し、検討してもらう。
- ④ 夏季休業期間等を利用して研究を深める。

(2) 学年研究の進め方の工夫

- ① 研究会の開始時刻を厳守する。
- ② 学年研究の前に個人研究を深めておく。
- ③ 研究以外の話題に逸れないように時間を有効活用する。
- ④ 夏季休業期間等で集中して深める。

(3) 個人研究の進め方の工夫

- ① 常に研究主題や研究内容を意識しておく。
- ② 指導内容を精選し、ゆとりある学級経営をする。
- ③ 時間を有効活用する。

時間の確保だけにとらわれると、このように取り上げてみても事足りるものではない。教師一人一人が自主的に研究する雰囲気も大切であり、“自己変革をめざす教師”を意識しなくてはならない。その姿勢が、校内研究を活性化させるであろうし、ひいては21世紀を主体的に生きる力を育む任務も果たせるであろう。

6 校内研究のための条件整備

校内研究を活性化させるためには、どこの学校においても活性化につながるための諸条件を整備することが必要である。ここでは予算執行計画、参考文献・資料等の整理保管、教材・教具の保管の3点について条件整備する方策を見いだしたい。

(1) 予算執行計画

学校予算は教育目標の達成のための重要な条件整備のひとつである。49ページの図8から市内の調査では80%の研究主任が図書購入費のための個人負担が多いことをあげている。これに対して、教頭や教諭はさほど問題にしていなくてよいのである。推進委員会が校内研究の中核を担う組織では、参考図書は全職員にとっても必要である。年間の配当予算の執行計画を検討する予算委員会を設置し、「最小の予算で最大の効果を！」という予算執行の原則を全職員で共通理解しつつ、有効活用していきたいものである。

(2) 参考文献・資料等の整理保管

校内研究を深めるためには、先行文献や情報・資料に学ぶことは大切である。そのため、各学校では、購入した関連のある文献、各教育機関から出された研究報告書、研究校の研究紀要や資料等を活用して研究を深めていく。

ところで、文献・資料は学校現場の整理保管能力に原因があるのか、きちんと保管されていないのが現状である。そのため、参考にしたいときにその文献・資料の在り処がわからなかったり、書架が煩雑でせっかくある資料が利用しにくかったりする。学校全体として共有化するには、「文献供覧」を工夫して作成するとともに、研究資料室を設置していつでも利用できる状態に整理保管しておきたいものである。そうすることで教師の研究意欲は、ずいぶん変わるであろう。

(3) 教材・教具の保管

児童・生徒の実態に即したカリキュラムの開発や教材・教具の工夫は、新しい学力観・評価観に立つ授業を推進するのに大切である。これらのものは一人一人の児童・生徒の主体的な学習活動を支え自ら学ぶ意欲を育てるからである。そこで、協同で工夫を怠らして作った教材・教具等は、保管してさらにひと工夫して活用することを心がけたいものである。児童・生徒が年々減少する現在、余裕教室はこのような教材・教具を保管する場所として活用できそうである。

IV 研究のまとめと今後の課題

1 研究のまとめ

学校の教育目標の具現化と研究による教師自身の資質・指導力の向上をめざす校内研究は、どの学校においても真剣に取り組まれていることが、アンケートの調査結果からわかった。また、研究組織がどのようになっているか、学校の課題を教師一人一人が切実な問題として捉えているか、研究主任まかせになっていないかで研究に対する教師の意気込みが、ずいぶん変わることも理論研究を通してわかった。

校内研究を活性化させるには、いろいろな方策があると思われるが、今回の研究では、次のことを一方策として見出すことができた。

- (1) 推進委員会を研究委員会として機能させる組織づくりをすることが重要である。
- (2) 学校、家庭、地域の連携が生きる研究計画にすることが大切である。
- (3) 研究時間は最終的には教師一人一人が生み出す工夫をする必要がある。
- (4) 参考文献・資料、教材・教具等は利用しやすいように工夫して整理保管することが大切である。

さらに、校内研究を活性化させる学校経営の立場から、学校長、教頭の役わりも重要である。教頭は学校長の意向を熟知しておき、教務主任、研究主任との話し合いの場をつくり、計画の段階から情報収集し、文献等の紹介や指導助言に当たり、リーダーシップを発揮していくことが大切である。

また、学校長は、自ら学校教育目標の具現化を図る積極的な努力をすることが必要であろう。研究主任を助け、自ら研究同人であることを自覚しつつ、研究・研修のあるべき方向と進め方について、深い洞察力をもって指導助言していく必要があろう。

目の前の児童・生徒のよりよい変容をめざして、学校長、教頭、教諭が、それぞれの立場で意識改革の図れる組織体でありたいものである。

2 今後の課題

- (1) 推進委員会の研究委員会としての組織の活性化を図る。
- (2) 参考文献・資料及び教材・教具等の保管場所を設置する。
- (3) 文献供覧を作成し、文献・資料等が容易に利用できるようにする。

<主な参考文献>

編集代表 牧 昌見	『学校経営事務全書』	第一法	1986年
広岡亮蔵著	『授業研究大辞典』	明治図書	1975年
校内研修研究会編	『教師が育つ校内研修PDS』	第一法規	1987年
福岡県教育研究所連盟編	『新訂 校内研究のすすめ』	第一法規	1991年
岡山県立教育センター	『校内研修に関するアンケート』		1990年
校内研究運営実務研究会編	『校内研究運営実務百科』	第一法規	1986年