学 校 経 営

校内研修のすすめ方
― 教師集団のモラールを高める ―

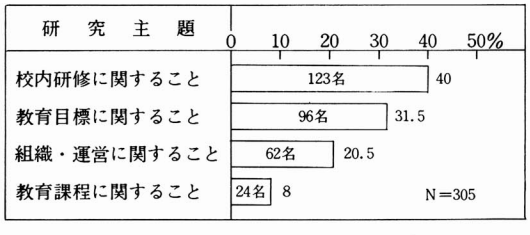
経営研究部　佐　藤　　武

1　学校経営の中に校内研修をどう位置づけるか

学校教育では，教育課程をはじめとして，学習指導法，教授組織，施設・設備などの諸条件の改善が図られることはもちろん，それらを総合的，しかも継続的に運営していく経営活動の機能が有機的に働き，経営の効果があがるように最適状態をつくりだす努力がつねに必要である。

学校経営の重要なポイントは，教師集団の組織活動である。学校が教育の目的達成を図るためには，その構成員である教師の高いモラールに支えられていることが必要であって，教師集団の凝集性や集団意識に大きくかかわってくる。また，[注1]「教育の本質にかかわる研修活動が組織的に進められ，教師が積極的な研修意欲を持つことが，教師のモラールを高める上できわめて大事である。」と言われているように，教師集団のモラールと校内研修との関連は深いものがある。

図１　学校経営講座の研究主題(昭和50年～54年)
(A) 151名　(B) 154名



当教育センターの「学校経営(A)(B)講座」に参加した研修者（過去５年間延べ 305名）の研究主題を類別してみると，図１のように約40%の教頭・主任等が校内研修に関することを研究主題にえらんでいる。このことは，学校教育の改善や学校経営の機能的な働きを推進するうえで，教師集団のモラールの向上が重要であると言う期待感のあらわれであろう。

[注2]学校経営は，それを基礎的な条件に細分化して断片的にみていく静態的な考え方から，有機的，継続的な組織相互の関連・整調の機能を重視する動態的な考え方で見直すことへの切りかえが要請されている。学校経営改善における校内研修のすすめ方も，このような視点から見直す必要がある。

2．校内研修の問題をどうとらえるか

[注3]校内研修上の阻害点については，全国調査，本県調査もほぼ同じ傾向を示す結果が報告されている。また，昭和55年度「学校経営(A)(B)講座」の主題研究の計画書（校内研修に関する研究主題を選択した研修者20名のあげた問題点）の調査結果も図２のようであり，大きな違いは見つけ出せない。ここで留意したいことは，これらの阻害点や問題点のとらえ方，そして解決のしかたである。

校内研修活動の阻害点をそのまゝ取り出すと，研修時間，研修計画，研修組織等の観点に限定し，そこからだけ考察し，解決策をさぐる結果となり，部分的，断片的にとらえる静態的な考え方に終始してしまう。校内研修活動を学校経営の立場から，教師集団のモラールを軸に動態的にとらえた場合もっと別な観点から考察する必要がでてくる。そのためには，阻害点，問題点を外的要因として一つずつ取りあげず，教師集団の凝集性や集団意識を高める内的要因としてとらえることが必要になってくる。[注4]大分県教育センターでは，教師集団のモラールに作用する校内研修活動の内的要因として，リーダーシップ，コミュニケーション，協働

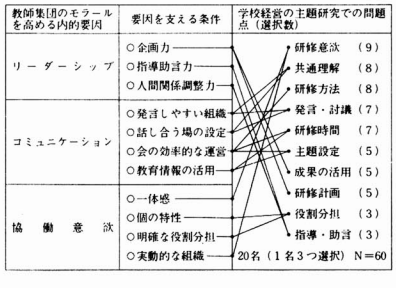



図２　教師集団のモラールを高める内的要因と校内研修の問題点