

高校における校内研修

－研修主任の役割－

三 橋 弘

Teacher's Study and Training in High schools
- The role of the head teacher in that charge -

Hiromu MITSUHASHI

目 次

はじめに

- I. 主任制度の成立と研修主任
 - A. 主任制度
 - B. 研修主任の法的根拠
- II. 校内研修の現状と課題
 - A. 現状
 - B. 課題
- III. 機能的・効果的な研修体制
- IV. 研修主任の役割と職務
 - A. 研修主任の役割
 - B. 研修主任の職務

おわりに

はじめに

現在は、第二次世界大戦後における第3の教育改革期と呼ばれ、教育行財政や学校が大きな変貌を遂げようとしている時期である。つまり、第1の改革とは、戦後すぐの教育改革であり、文部省の教育関与・統制を排除し、教育権限を地方と学校に委譲し、教育委員会を創設して地方分権の教育行政体制を作り、教育の自律的経営を実現するために学校の自主性の尊重を目指して行われた学校経営の改革である。

第2の改革は、「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」(1956)の制定などに基づいて秩序づけられた改革で、それによって、教育委員会による学校管理規則制定権、学習指導要領の法的拘束力強化、教科書検定制度の強化などによる学校の教育経営機能の行政への吸い上げと学校の行政末端機関化がなされ、また、教育事業に携わる学校組織の他の組織に対する特殊性を薄め、排除していくために、勤評の強行、校長の職務上の上司性の強化、職員会議の最高意志決定機関性の否定など、学校の管理運営秩序の確立が図られた。そして、公選制教

委が任命制に改められたこと、PTAの「後援会」的性格が強化されたことにより、親と学校の関係の疎隔化が進み、同時に教育現場からの組合の影響力が排除された。ここに文部省→教育委員会→学校という指揮監督関係が確立し、これによって学校には学校経営管理の主に管理のみの機能だけが残されるようになったと言える¹⁾。

そして現在行われている第3の改革は、少年非行(70年代後半)の深刻化、不登校、いじめなどの管理教育の限界が見られ学校の教育力と教師の指導力の低下、学校の自己革新能力の衰退が問題となってきたのを受け、1980年代の臨時教育審議会を舞台とする教育改革における学校の自主性の拡大、さらに90年代に入り行政改革による学校の自主性・自律性の確立という方向で改革が進められるようになり現在、学校の権限拡大が図られている。

この改革のポイントとなるのは、学校の権限拡大、校長のリーダーシップの発揮、校内責任体制の確立、開かれた学校運営等であるが、特に校長が重要な役割を果たすと考えられる。今後、校長には、より大きな権限²⁾(①教育内容における権限の拡大、②人事における権限の拡大、③予算における権限の拡大)が与えられ、その職責として管理能力ばかりではなく経営能力も求められ、さまざまなアイデアを出し、先見性のある経営ビジョンを明示し、地域や子供の状況を踏まえた創意工夫を凝らした教育活動を展開することが求められる。このような特色ある学校づくりを押し進めるには、校長、教頭に加え、教職員一人ひとりが、学校の教育方針やその目標を十分に理解して、それぞれの専門性を最大限に発揮するとともに一致協力して学校運営に積極的に参加していくことが不可欠である。そして、いささか、前置きが長くなってしまったが、まさに校長の学校経営における経営ビジョンを教職員全体に対し、浸透させ、特色ある学校づくりを具現化するのが、校務分掌としての研修課(部)であると考えられる。教職員が日常の職務の遂行や学校内の研修への積極的な参加など様々な機会を通じて、

学校運営に積極的に参画していく意欲や態度、それに必要な知識を修得することが重要である。このように考えると研修主任とは、学校経営の中で非常に重要な役割を担うポストである。その研修主任について、校内研修と関連させて、以下において具体的に考察してみたいと思う。

I. 主任制度の成立と研修主任

A. 主任制度

主任職が制度化されたのは、1975年12月の学校教育法施行規則においてである。制度化される前は、各学校が教育と経営の必要から内部組織として設置していた。職務、任用いずれも学校の内部問題であり、いわゆる学校慣習法として存在していたといえる。

ではなぜ主任職を制度化しなければならなかったのか。小島弘道によれば、それは一つには、1971年の中教審の答申において、校長・教頭職以外に、学校の中に指導上、管理上の職制を設置し、校長・教頭への補佐機能と一般教員への指導的、監督的機能を期待したことが直接的な要因である。二つには、学校経営上の必要性からであり、中間的、部門的組織を経営全体の中で見直し、それを経営の改善に積極的に活用して、ダイナミックな経営を展開しようとする戦略があったからである。三つには、ひしめく40代の教員の問題であり、力量はあるけれども管理職になれない教員に意欲を高め職務を遂行してもらうためには、職能成長に対応した職位、ポストの設置が必要であったからである。四つには、教職に優秀な人材を確保する必要性であり、学校は平等な社会であるが、やる気のある人間がその組織の中で生かされるような雰囲気と条件を作る必要があったからである。五つには、教員の質を向上させなければならない必要性であり、教員不足による教員の促成養成は、特に若い教員の質の低下をきたしており、中堅やベテランの教員に彼らの指導をしていく役割が期待されたからである³⁾。

B. 研修主任の法的根拠

次に、研修主任の法的根拠について、見ていくことにする。学校教育法施行規則は各種主任の職務・役割を定めているが、しかし研修主任について直接定めた条文はない。つまり、主任職とは、学校教育法施行規則によれば、原則設置とされるいわゆる省令化主任・制度化主任と「必要に応じ、校務を分担する主任等を置くことができる」いわゆる任意設置の主任の2種類の主任に分類される。制度化主任としては、高校では、教務主任、学年主任、保健主事、生徒指導主事、学科主任、事務長、農場長がこれに該当する。任意設置の主任は、各地方や学

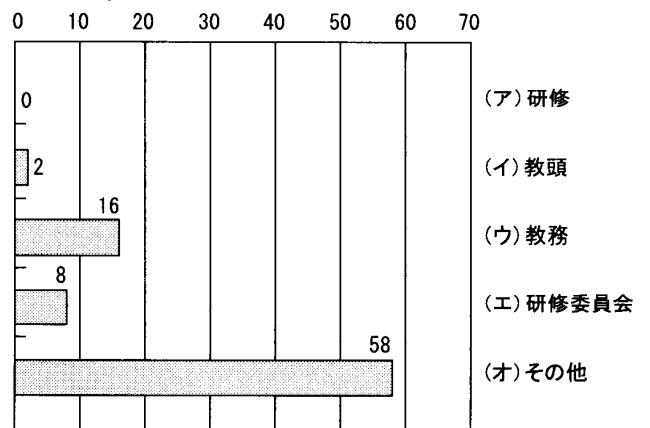
校が必要とする主任について学校管理規則で設置できるものとされているもので、教科主任、研修主任、同和教育主任、図書主任などがこれに当たる。つまり研修主任は、任意設置の主任であり、全ての教育委員会が、学校管理規則で研修主任について定めているわけではない。例えば、静岡県の場合は、学校管理規則第18条によってその設置が定められているが、長野県や東京都の場合は定められてはいない。従って、長野県や東京都の場合は、校務分掌として独立した形での研修課(部)というものはなく、校内研修は各分掌や教科、係のそれぞれが、それぞれの研修を企画、立案、実施をしていたり、各分掌や学年部の代表者で構成する研修委員会や教頭や教務課(部)が校内研修を執り行なっていたり、その実施形態は様々である。平成12年8月に、長野県、東京都、静岡県の分校を除く都立および県立の全日制高等学校、長野県(89校)、東京都(114校)、静岡県(97校)を対象とし、実施したアンケート結果1参照⁴⁾。回答のあった学校数は、長野県(84校)、東京都(76校)、静岡県(89校)で、回収率83%であった。

アンケート結果 1

校内研修を企画・実施している部署

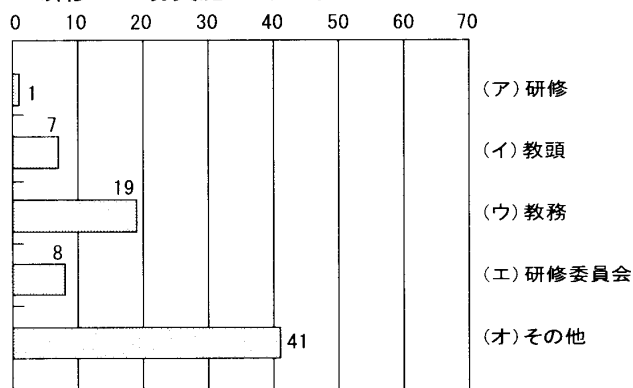
長野県

(ア) 研修	0
(イ) 教頭	2
(ウ) 教務	16
(エ) 研修委員会	8
(オ) その他	58
(エ) 以外の委員会	2
各分掌、教科、委員会、係でそれぞれ実施	40
各分掌、教科、委員会、係と教務で実施	6
各分掌、教科、委員会、係と教頭で実施	3
教務と教頭	5
教務と職員団体	1
その他	1



東京都

(ア) 研修	1	
(イ) 教頭	7	
(ウ) 教務	19	
(エ) 研修委員会	8	
(オ) その他	41	
(エ) 以外の委員会		7
各分掌、教科、委員会、係でそれぞれ実施		16
各分掌、教科、委員会、係と教務で実施		2
各分掌、教科、委員会、係と教頭で実施		1
各分掌、教科、委員会、係と教務、教頭で実施		2
教務と教頭		7
総務		1
校内研修を企画する有志		1
研修は一切実施していない		4



このように、研修主任の位置づけは、各都道府県や学校において、様々であるが、現在地域に開かれた特色ある学校づくりがさげば、各学校の判断による自主的・自律的な学校教育活動が求められる中、今後、学校経営戦略とも関連して学校全体として取り組む校内研修の必要性はますます増えるものと思われる。その意味において、研修主任、及び研修課（部）の役割は見直され制度化されなければならないと考える。私自身としては、学校経営において教務主任や教務課（部）、生徒指導主事や生徒課（部）と同等、いやそれ以上の重みを持つ主任及び分掌になりうるのではないかと思うのである。

なお、主任手当は、任意設置の主任には支給されず、支給されるのは制度化主任のみであり、1日200円、1ヶ月の学校での勤務日数分支給される。（出張は公務なので勤務日数として計算される。また、1ヶ月の支給の上限は5000円である。）また、主任の選出に当たっては、教育委員会が校長の意見を聞いて任命する場合、校長が教育委員会の承認を得て命ずる場合、校長が命じ、教育委員会に報告する場合の3つの選出方法がある。

II. 校内研修の現状と課題

A. 現状

前述したように、各都道府県によって校内研修を行う校内体制は、まちまちであり、全国的に共通した校務分掌として、研修課（部）は、確立されていない。また、学校管理規則で研修主任の設置が義務付けられている静岡県においてさえ、研修課（部）の仕事内容は、教務課（部）や生徒課（部）、その他の校務分掌と比較しても明確ではなく、研修主任の悩みの種となっている。

具体的に、研修課（部）の仕事内容を見ていくと、主に、教員対象の研修と生徒対象の研修があり、教員対象の研修としては、初任者研修、5年経験者研修、10年経験者研修、研究授業、県教育センターで実施される希望研修や推薦研修に参加する教員の取りまとめ、その他、人権教育研修、環境教育研修、生涯学習教育、コンピュータ研修、カリキュラムについてなど各学校独自に実施している研修がある。これらに加え、現在では「総合的な学習の時間」において実施する内容の検討や作成を、独自に、または他の分掌と共同で行っている学校もある。生徒対象の研修としては、国際交流、ボランティア活動、インターンシップなどが挙げられる。

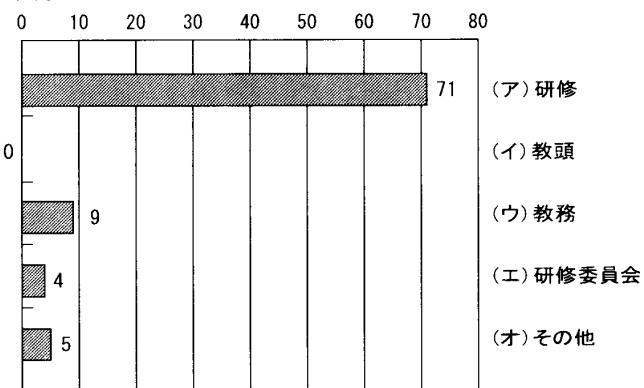
上記のほかに、他の校務分掌の仕事に属さないものは、研修課（部）に回されている傾向があり、地域に対して設けている開放講座の実施を手がけたり、各種団体から寄せられる夏休みを利用した生徒や教員の海外留学の取

静岡県

(ア) 研修	71	
(イ) 教頭	0	
(ウ) 教務	9	
(エ) 研修委員会	4	
(オ) その他	5	
研修と教務と進路		1
研修と教頭		2
研究調査課		1
研修主任のみ		1

※(エ)の研修委員会は、各分掌や学年部の代表で構成する委員会

※静岡県の(ウ)教務は、教務内に置かれた研修担当係を表す



りまとめ、同じく各種団体から寄せられる生徒や教員を対象とする様々なテーマについての作文や論文の取りまとめなど多岐にわたっている。このような現状を考えると、研修課（部）の役割の校内での再定義及び仕事内容の精選の必要性が痛感させられる。「研修課（部）を効果的に機能させるにはどうすればよいか」というアンケートの質問に対して、静岡県から寄せられたいくつかの意見の抜粋とアンケート結果 2⁵⁾ (前述のアンケート) 参照。

抜粋 () 内は学校数

- ・ 研修課の校内での位置づけ、仕事内容[範囲]を明確にすることが必要である。(4)
- ・ 研修課の仕事内容として、6年前から国際交流が入っ

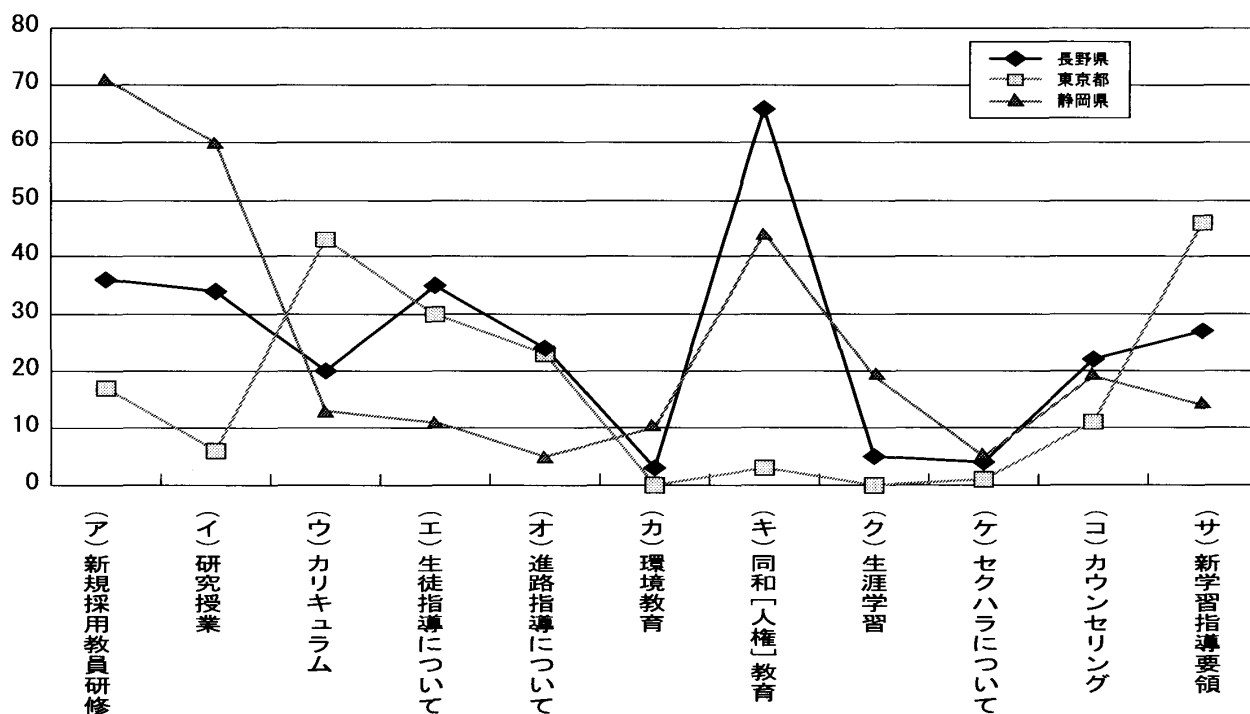
ているが、その中には委員会活動の他に留学生関係、インターネットのホームページ作成・更新、メールの管理等があり、仕事が増えつづけている。学校の組織そのものが新しい分野に対応できておらず、全て研修課で吸収しているのが現状である。研修課を効果的に機能させるにはまず、学校全体の組織の改革が必要である。(1)

- ・ 本校では十分に機能しているとは言いがたい。研修課と他の分掌との業務区分が不明瞭で、そのほとんどは他の分掌が処理、または企画、運営できるものばかりである。課として独立して機能していくには、業務の精選と独自の研修事項の創案が必要である。(1)

アンケート結果 2

職員を対象とした研修 (複数回答可)

	長野県	東京都	静岡県
(ア) 新規採用教員研修	36	17	71
(イ) 研究授業	34	6	60
(ウ) カリキュラム	20	43	13
(エ) 生徒指導について	35	30	11
(オ) 進路指導について	24	23	5
(カ) 環境教育	3	0	10
(キ) 同和 [人権] 教育	66	3	44
(ク) 生涯学習	5	0	19
(ケ) セクハラについて	4	1	5
(コ) カウンセリング	22	11	19
(サ) 新学習指導要領	27	46	14



(シ) その他 学校独自の研修 () 内は実施学校数

長野県

・パソコン研修(6)・学校の将来ビジョンについて(3)・救急法(3)
・不登校について(3)・性教育(3)・全校読書実践への研究(1)
・教員の教養に関する事柄を扱う研修(1)・公開授業(1)・エイズ教育(1)
・有志をその都度組織し、様々な研修(寒天づくり体験、近隣の工場見学等)を実施(1)
・薬物講話(1)・健康管理について(1)・地域の諸施設訪問(1)
・中学生体験入学の授業内容研究(1)・中高連携合同会議(1)
・教育問題について(1)・心の教育に関する指導体制の研修(1)
・学校と家庭の役割[保護者も対象](1)・子育てについて[保護者も対象](1)
・3者教育懇談会[保護者、生徒も対象](1)・学校づくりの課題(1)
・地域の史跡、美術館、博物館等々の博物館等の見学やフィールドワーク(1)

東京都

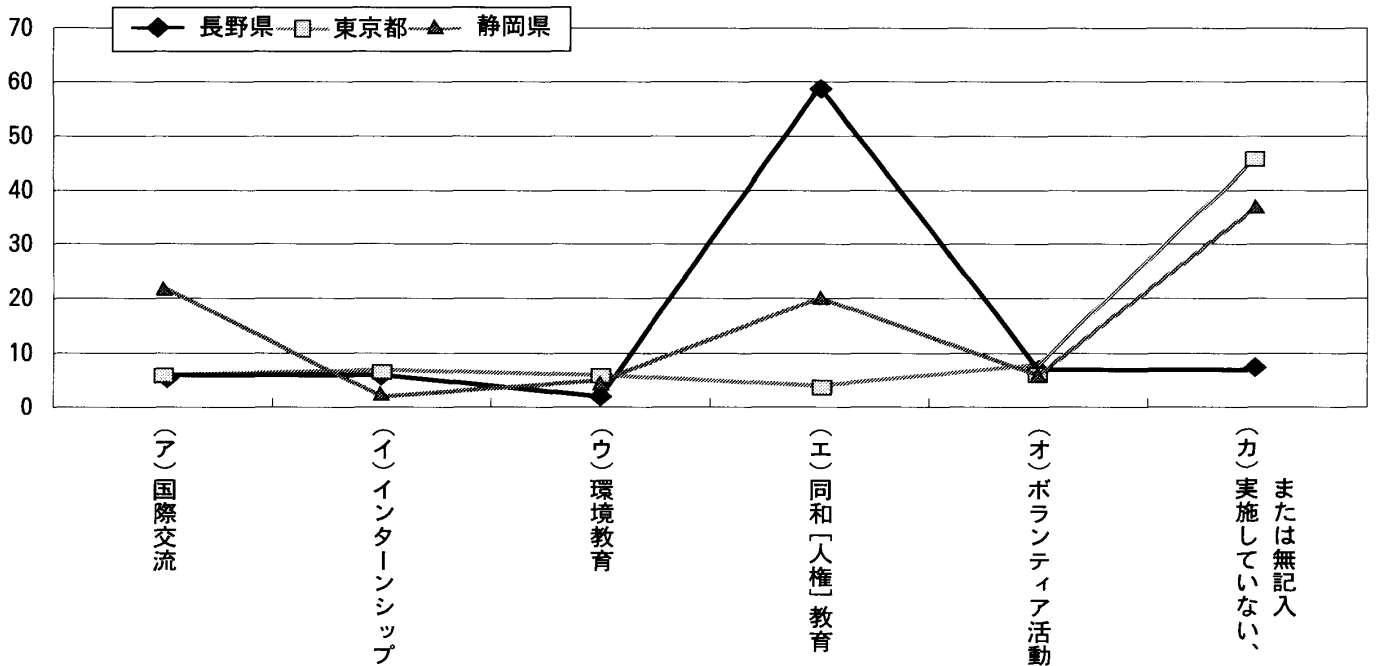
・パソコン研修(9)・インターンシップについて(2)・学校行事のあり方(2)
・海外出張報告(1)・生徒の健全育成について(1)・新入生募集対策(1)
・地域との連携について(1)・校内組織業務の見直し(1)・性教育(1)
・内部評価による「学校評価」(1)・授業公開のあり方について(1)・薬物講話(1)
・本校教育の特色化について(1)・総合的な学習の時間について(1)
・子供の権利条約(1)・高校生の犯罪行動(1)・学校保健(1)
・中学生の高校選びとその指導について(1)・中学生の実態(1)・教務研修(1)
・子育てについての講演[保護者も対象](1)・工業教育の今後の展望(1)

静岡県

・パソコン研修(15)・総合的な学習の時間について(7)・教養講座、講演会(6)
・国際理解教育(3)・公開授業(3)・中学校との交流研究授業(3)
・福祉教育(3)・高校生の実態(3)・高校教育の多様化について(2)
・地域学習(2)・中高一貫教育の研究(2)・教育問題について(2)
・救急法(2)・思春期について(2)・希望テーマ別討論会(1)
・健康相談(1)・学校週5日制(1)・家庭学習のあり方について(1)
・個人の研修成果発表(1)・エイズ教育(1)・今日的教育課題(1)
・工場等施設訪問(1)・学校評議員制度の研究と準備(1)・総合学科について(1)
・生徒を伸ばす指導(1)・社会教育の現状と今後のあり方[保護者も対象](1)
・魅力ある学校づくりの方向性について(1)・総合的な学習の時間について(1)
・中学校との1日授業交換(1)・学力向上を目指す各教科の取り組みについて(1)
・校内問題研修(1)・東海沖地震(1)・企業の現状と社員教育(1)・性教育(1)
・問題生徒への指導(1)・深層水の利用について(1)・健康管理について(1)
・地域社会と学校のかかわり方(1)・教職員のメンタルヘルス(1)
・生徒との接し方事例研究(1)・学校改善について(1)・電話マナー(1)

生徒を対象とした研修 (複数回答可)

	長野県	東京都	静岡県
(ア) 国際交流	6	6	22
(イ) インターンシップ	6	7	2
(ウ) 環境教育	2	6	5
(エ) 同和[人権]教育	59	4	0
(オ) ボランティア活動	7	8	6
(カ) 実施していない、または無記入	7	46	37



(キ) その他 学校独自の研修 () 内は実施学校数

長野県

・交通安全関係 (16) ・薬物講話 (15) ・性教育 (15) ・進路関係 (9)
・文化講演会 (4) ・防災教育 (3) ・障害者理解について (2)
・生活指導 (2) ・平和教育 (2) ・禁煙教育 (1) ・保健関係 (1)
・エイズ教育 (1) ・心肺蘇生法 (1) ・いじめについて (1) ・労働講座 (1)
・テレクラについて (1) ・悪徳商法について (1) ・全校読書の先進校実践報告 (1)
・体験学習について (1) ・3者教育懇談会[保護者,生徒も対象] (1)
・日本農業について (1)

東京都

・進路関係 (11) ・薬物講話 (3) ・保育園での体験学習と交流 (2)
・医療における情報活用 (1) ・生徒研究成果発表会 (1) ・地域交流のあり方 (1)
・健全育成について (1) ・大学教授の出前講義 (1) ・芸術鑑賞会 (1)
・自由選択説明研修会 (1) ・性教育 (1) ・学問[専門分野]について (1)
・カウンセリングについて (1) ・生き方について (1) ・講演 (1)
・交通安全関係 (1) ・防災教育 (1)

静岡県

・講演会（7）・生き方、在り方について（3）・電話のかけ方講座（2）
・芸術鑑賞（2）・ホームルーム講話[生き方や仕事に対する姿勢等]（2）
・進路関係（2）・薬物講話（2）・生徒研究発表大会（1）
・心の教育[生徒の悩みに答える、生徒の心を豊かにする]（1）
・童話の読み聞かせ（1）社会専門講座（1）大学公開講座（1）郷土芸能（1）
・ダイエットについて（1）・地域学習（1）・スピーチコンテスト（1）・性教育（1）
・保育、介護体験実習（1）・教養講座（1）

B. 課題

次に、教員を対象とした校内研修は、大きな一つの課題を抱えている。それは、研修主任の会議や研修会で毎回のよう報告されるのだが、多忙さが教員の研修を阻害し、満足のいく校内研修ができないという実情である。多忙さの原因としては、部活動、会議の多さ、一人の教員が複数の（多くの）校務分掌や委員会に属しているためいくつもの仕事を同時にこなさなければならないこと、逸脱行動をした生徒の生活指導などが挙げられる。例えば、ある一人の教員の1日の生活を考えてみることにしよう。授業の合間のあき時間は、教材研究に当てることができず、校務分掌や委員会の仕事に追われたり、登校謹慎（両親が働いており、家庭に生徒しか残らなくなるような場合に、家庭謹慎の代わりに行う）をしている生徒の指導をし、放課後になる。放課後は、部活動の時間で、運動部を担当している場合、午後5時に帰宅することなどほとんど考えられず、大概が午後6時、7時まで活動を行っている。野球の名門校などでは、活動の終了が夜の10時になることもある。また、放課後には、様々な会議や進学補習が組まれていたり、時には逸脱行動を

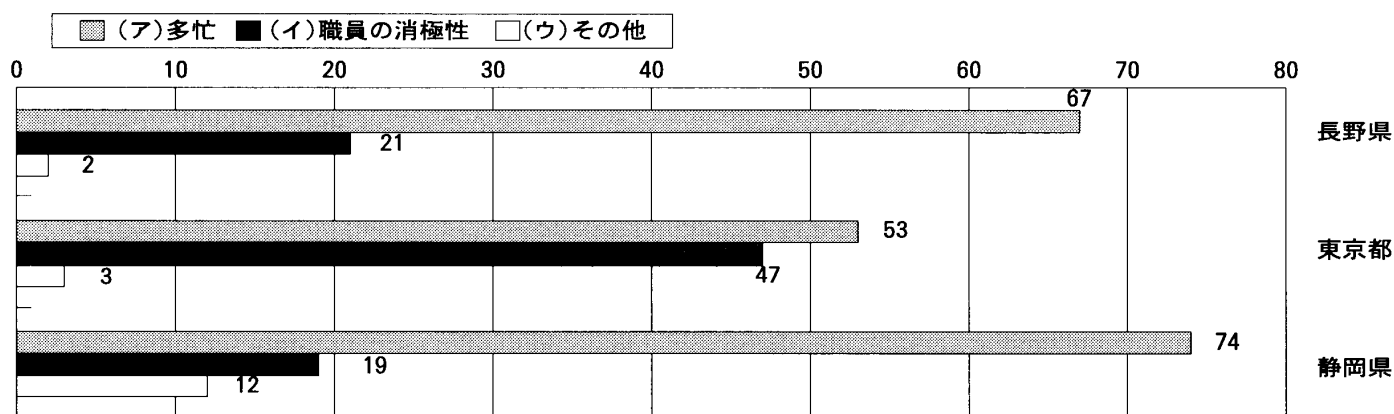
した生徒の家庭訪問などを行う場合がある。これらのごとに加え、朝の交通安全指導や生活指導、学校にもよるが、昼休みの校内巡視、放課後の校外巡視などが行われることがある。さらに週単位で見ると、運動部の担当教員には土曜日、日曜日にも練習や他校との練習試合、公式戦のためほとんど休日はない。また、1年単位で見ても、夏や冬の長期休業中さえ部活動や進学補習、あるいは欠点所有者に対する補習などで、忙しい日々を送っているのが現実である。（中には、このように勤務しない教員もいるが。）

これらの実情を考えると、一刻も早く、①部活動の社会体育への移行②校務分掌や各種委員会の整理・統合③教員定数の是正を教育行政により実現してもらいたいものである。教員の研修は、本人のやる気次第でなんともなるものであり、多忙は克服できるものであると言う教育評論家もいるが、私はそうは思わない。教員にゆとりがなく、研修に対して時間も取れないようであるならば、また、仕事に追われているような状態で生徒に接するならば、決して良い教育はできるはずもないと考えるからである。アンケート結果³⁾参照

アンケート結果³⁾

一般的に考えられる校内研修を阻害する要因（複数回答可）

	長野県	東京都	静岡県
(ア) 多忙	67	53	74
(イ) 職員の消極性	21	47	19
(ウ) その他	2	3	12



(ウ) その他の具体的内容 ()内は学校数

長野県

- ・ 研修テーマ設定における緻密な検討の欠如 (1)
- ・ 企画、運営のマンネリ化 (1)

東京都

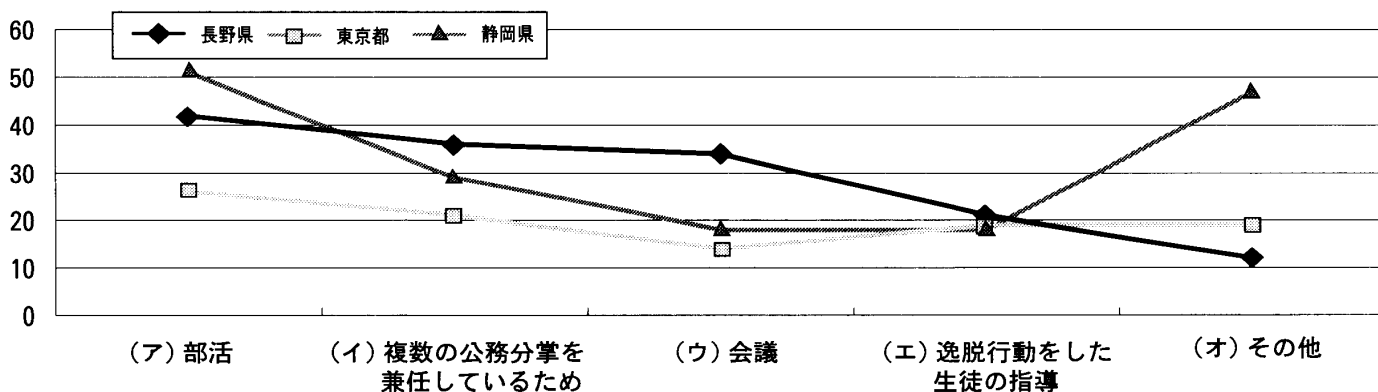
- ・ 研修テーマ設定における緻密な検討の欠如 (1)
- ・ 研修方法が未開発 (1)
- ・ 都教育委員会に対する反発 (1)

静岡県

- ・ 研修のための都合のよい時間が確保できない (6)
- ・ 研修内容が魅力的なものではな (2)
- ・ 研修テーマ設定における緻密な検討の欠如 (1)
- ・ 研修方法が未開発 (1)
- ・ 全校統一テーマ設定の難しさ (1)
- ・ 職員の関心事項の多様化 (1)

多忙の原因 (複数回答可)

	長野県	東京都	静岡県
(ア) 部活	42	26	51
(イ) 複数の公務分掌を兼任しているため	36	21	29
(ウ) 会議	34	14	18
(エ) 逸脱行動をした生徒の指導	21	19	18
(オ) その他	12	19	47



(オ) その他の具体的内容 () 内は学校数

長野県

・補習 (5) ・進路指導 (1) ・教材研究 (1) ・校務 (1) ・出張 (1) ・実習 (1)
・(エ) 以外の生徒指導 (1) ・当番管理指導 (1)

東京都

・校務 (7) ・補習 (4) ・(エ) 以外の生徒指導 (3) ・専門学科における教科指導 (2)
・補習 (5) ・進路指導 (1) ・教材研究 (1) ・校務 (1) ・出張 (1) ・実習 (1)

静岡県

・補習 (10) ・教材研究 (9) ・校務 (8) ・(エ) 以外の生徒指導 (6) ・出張 (3)
・テストの回数が多い (3) ・生徒面談 (2) ・進路指導 (2) ・実習 (1) ・行事 (1)
・教員数の絶対的不足 (1) ・熱心にやっても際限がないという教育の本質のため (1)

Ⅲ. 機能的・効果的な研修体制

特色ある学校づくりを具現化するような、校内研修とはどのような研修のことなのか、また効果のあがる校内研修とは何なのか。

この問いに対する答えとして、まず第一に重要なことは、様々な個性や志向をもち、経験年数や年齢も異なる教員が、共通の課題を認識することである。全ての教員にとって「刺激」に満ちて「参加意欲」をかきたて、積極的な「自己主張」をせずにはいられない共通の課題とは「今、目の前にいる子供たちをどのように教育すればよいか」であり、「そのために自分は何をどのようにすればよいか」という課題であろう。そしてこの課題は、従来の教育活動とその成果に対する評価に基づいている必要があり、当然に校長の学校経営ビジョンをふまえた学校教育目標との関連を明確にし、位置付けられなければならない。¹⁾

第二は、研修を推進するのに役立つ組織づくりとその運営のポイントをおさえることである。様々な個性や志向をもち、経験年数や年齢も異なる教員集団が一つの共通の課題のもとで研修に従事するわけだから、これを推進するための組織づくりとその運営が重要になってくる。まず、組織づくりにおいては、私は、現在ある校務分掌の中で、校内研修を「核」とし、学校教育目標を具現化するという役割を担う研修課(部)は、学校経営の中心にあるべきであると考え。この観点から、見るならば、

研修課(部)の校内での位置づけは、教務課(部)や生徒課(部)などの他の校務分掌と教頭との中間に位置するもの、つまり他の校務分掌より上位に位置し、教頭職より下位に位置するもの(校内の組織図①)として、あるいは、他の校務分掌と同列に据えるとしても構成メンバーに教頭を含み(教頭は研修主任の補佐をし後見人の役割を果たす)、実質的には他の校務分掌の上位に置くことが考えられる。(校内の組織図②) また、運営でのポイントとしては、研修課題を達成しようとする教員の協働意欲を醸成し、個人や他の分掌とのコミュニケーションを密にし、連絡や伝達がスムーズになされるように心がける必要がある。

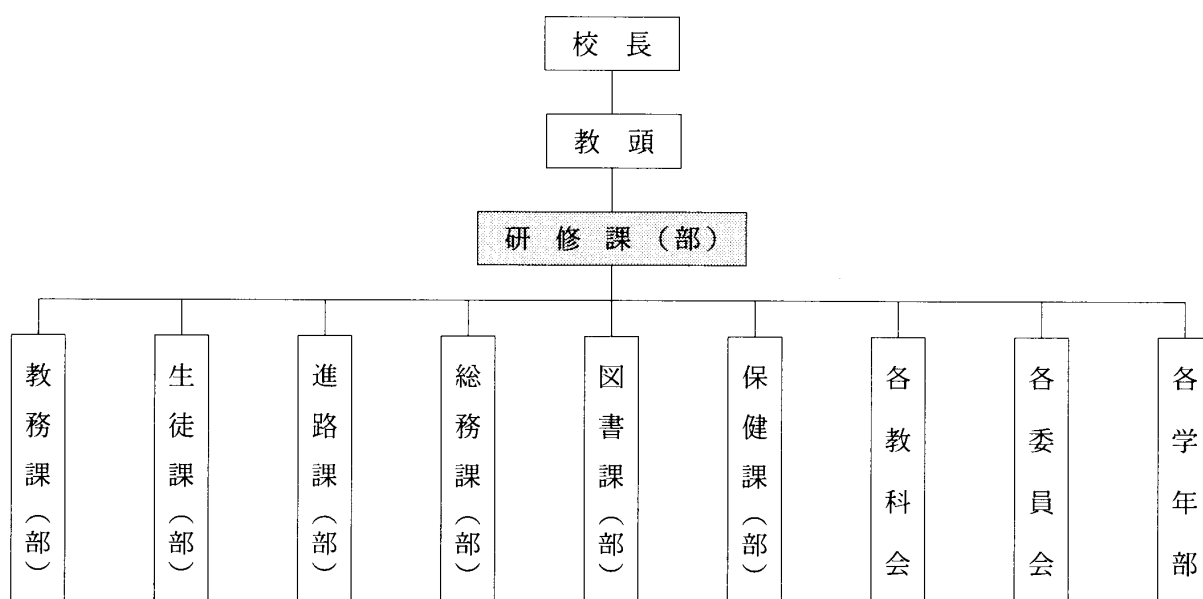
第三は、研修の計画(P)－実施(D)－評価(S)のサイクルをしっかりとふまえることである。牧昌見によれば、一つには、研修のねらい・意義を学校教育目標に結びつけて書いておくことである。二つには、このねらい達成のための研修の内容・方法・組織・日程等を書いておくことである。三つには、研修推進上の問題点を書いておくことである。四つには、問題点を解決し研修を推進するための校長等の働きかけを書いておくことである。五つには、研修成果を見通してあらかじめ評価の観点を書いておくことである。結果を予想して書くわけだが、ここまでは実現したい、こういう結果が出てほしいという願いでいい。教員はこう変容したいものだ、子供たちにはこう反映・還元したいものだというようなことを考えながら、成果を見通して書いておくことである。

これらの条件を充足するときにはじめて研修計画をたてたといえる⁸⁾。

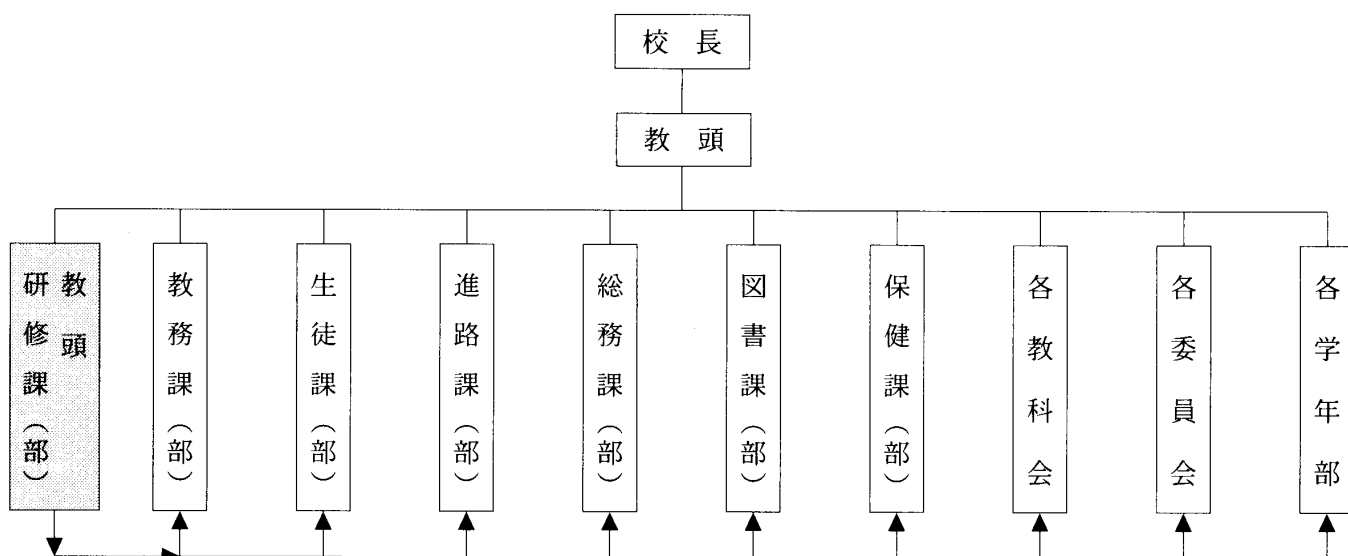
第四は、校内研修が外に対して開かれていることである。複数の学校間の研修課題、方法などで、類似した点での連携に工夫することである。同じような校内研修の課題やテーマを持つ学校の研修主任の交流や授業参観、研究協議など様々な連携が考えられる。⁹⁾

以上のように述べてきたが、どの学校にも、研修に関してばかりではなく、やる気のない教員が存在することは事実である。また、すべての教員が研修に対して、100%同じように理解し、意欲を出すわけではない。このことは、当然のことと受けとめた上での、対応も必要となる。

校内の組織図 1



校内の組織図 2



※教頭は、構成メンバーとして研修課(部)にも参加する。

IV. 研修主任の役割と職務

A. 研修主任の役割

学校において、主任に期待される役割とは、当該部門活動における計画を作り、その実現をリードし、部門活動を充実させ活性化させることである。そして、部門活動は、学校活動の一領域を運営するものなので、部門活動の充実は、すなわち、学校経営の充実・活性化へとつながっていくのである。では、このことに照らして研修主任の役割を見ていくと、その役割は、学校教育目標の具現化とのかかわりで研修課題を設定し、それを解決するための研修活動を組織、運営することであるといえる。学校の種類・規模、地域性、学校の教育課題・伝統、学校の研修実績、教員の課題意識・意欲や力量、指導者、研修の条件など、学校が抱える実体を十分考慮して校内研修を計画、運営することである。そして、研修主任は、校内研修のリーダーであり、責任者であるので、研修課(部)の構成員はもとより、教員全体を適切にリードし、ダイナミックに活動させなければならない。そのためにはリーダーとして、研修の方針等を教員全体に周知徹底させるコミュニケーション能力や、研修を遂行しようとする教員個々の主体性や協力体制を尊重する仲間関係を大切に作る姿勢が求められる。¹⁰⁾

次に、学校の最終意思決定をするのはもちろん校長であるが、その意志決定には部門活動の情報や要求が大きく影響することがある。部門活動の側面からとらえると、部門の要求を学校の意志とすることであるが、校長の立場からすれば意志決定に部門のリーダーたる主任の判断を得て、十分な情報に支えられた経営を実現することである。つまり、主任の役割の中には、部門活動を実現しようとして部門の要求を学校経営に反映させる役割と校長を補佐する役割が含まれる。¹¹⁾ このことも、研修主任の役割としてあてはまる。

B. 研修主任の職務

研修主任の職務としては、大きく分けて、学校の研修計画の立案・実施、指導助言、連絡調整の三つが挙げられる。

学校の研修計画の立案・実施において研修主任は、学校の経営方針(研修の指針)に基づいて、各部門の活動と関連づけたり、あるいは独自の判断で研修計画を立てる必要がある。校内研修とは学校として取り組むべき課題を解決するために行う研修活動であり、そのねらいと意義、何をどこまで明らかにするかという研修の計画、研修の組織や場面を示した構造図を作成し、テーマを実現する全体像を明らかにしておくことが不可欠である。

次に指導助言においては、研修課(部)の構成員に対するものと、他の組織及びその構成員に対するものがある。とりわけ、研修課(部)に対する指導助言は、当該組織の意志を形成し、日常の活動を推進する上で不可欠な機能である。構成員の間の考えを汲み取り、それらを調整して、一定の意思決定を行い、それを行動に移すことに関係した活動である。

最後に、連絡調整は、校内研修が学校の教育の方向や経営の方針と深く結びつき、また、多くの部門活動と関連しているために日常的に関係する部門、人たちとの関係の中で展開される活動である。他の組織、外部の意向を研修課(部)の中で、調整する仕事も重要になる。¹²⁾

おわりに

本稿において、戦後第3の教育改革における大きな学校経営変革の中で、高校における校内研修、ならびにその責任者たる研修主任の役割が、これからますます重要性を帯びてくるということを述べてきた。近年、少子化の影響を受け、高校における生徒数は激減し、地方によっては学校の統廃合が進められているのが現実である。また、教育内容についても、従来の一律で、つめこみ一辺倒の内容が見直され、個を生かした教育、生きる力を育む教育が強くさげられ、総合的な学習の時間が創設されている。このような状況の中で、公立高校も、従来のように、案閑としていられる状況ではなくなっている。いかに学校として、教育の特色を出し、受験生やその保護者はもとより、地域の人々からも魅力的であると感じられる学校に変貌できるかが(もちろん現在の時点でも特色ある教育をし、地域に魅力的な学校と認められる公立高校は存在するが)、今後の学校の存亡を分けるとまで認識され始めている。このような現状において、校内の教員を共通の課題認識のもとにまとめ、学校教育目標を具現化させていく研修主任の行為は、まさに校長の学校経営戦略そのものであり、特色ある学校を創出するものである。よって、学校の意志を体現する研修主任の存在は、本稿の中でも述べたように、校長や教頭に次ぐ重みのある、準管理職的なものとしてとらえられるという論が導かれる。

また、このような重要な役割を担う研修主任には、それゆえに、豊かな教育実践力、専門的に水準の高い知識や技術、研究力、強固な教育信条や使命感などを基盤とする専門的指導力、リーダーとしての経営的指導力、そして円満な人柄などがその資質として求められるのである。しかし、現実的には、上記のような資質を全て、しかも十分に研修主任になる前から備えている人物は少な

いであろう。実際には、研修主任に求められる資質のいくつかを持つ人物を、登用し、仕事をこなしながら、研修主任として成長することを期待するほうが妥当であろう。最後に、高校を見た場合、校内研修や研修主任の役割は、小学校や中学校に比べ、まだまだ、軽視される傾向にあり、校内における研修体制は確立されていない。今後、学校現場において、校内研修や研修主任の役割が見直され、校内研修が学校経営戦略を担うものとして活用されることを期待する。

註

- 1) 前原健二『地方教育行政の在り方に関する総合的調査研究』,国立教育研究所教育政策研究部2000年,p224
- 2) 小島弘道『日本教育行政学会年報』,教育開発研究所,1999年,p26-30
- 3) 小島弘道『研究主任の職務とリーダーシップ』東洋館出版社,1996年, p15-19
- 4) 「高校における研修(研究)部の実態調査アンケート」,依頼先 長野県,東京都,静岡県 の分校を除く 都立及び県立の全日制高等学校長野県(89校),東京都(114校),静岡県(97校),なお東京都については無作為抽出
回答のあった学校数 長野県(84校),東京都(76校),静岡県(89校)の計249校 回収率83%
- 5) 前掲「高校における研修(研究)部の実態調査アンケート」
- 6) 前掲「高校における研修(研究)部の実態調査アンケート」
- 7) 浜田博文「学校の運営と研究主任の役割」前掲『研究主任の職務とリーダーシップ』 p48-49
- 8) 牧昌見『中等教育資料』,1997年4月,p10-13
- 9) 中留武昭『中等教育資料』,1997年4月,p20-25
- 10) 前掲『研究主任の職務とリーダーシップ』 p147-148
- 11) 前掲『研究主任の職務とリーダーシップ』 p26
- 12) 前掲『研究主任の職務とリーダーシップ』 p33-35