

学校のチーム力を高めるための実践的研究

～対話的な職員集団の形成を目指した職員研修～

岡村 芳倫（学校経営コース）

1 課題意識

本研究は、職員研修を通じた学校のチーム力向上をねらいとしている。業務や対応が多様化・複雑化した学校では、職員の負担感の増加により職員に不満感が生じ、疲弊しているように見える。さらに、教職が働き方改革の求められる多忙で困難な職業というイメージにより、教員採用試験の倍率は低下傾向にあり、必要な講師が見つからない学校も少なくない。この状況下では、同僚への相談が困難になり、ますます負担感が増すというスパイラルに陥る。解決の方策として目標の共有、対話、感情の交流を職員研修に意図的に位置付け、学校のチーム力を高めることを検証する。

2 課題解決に向けて

筆者は、中央教育審議会「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について（答申）」にある「組織として教育活動に取り組む体制を創り上げる」という部分に焦点を絞り、考察した。先行研究などから、学校のチーム力には、組織が成立するために必要な3つの要素と、その土台となる「対話」の重要性が見えてきた。研究主任の立場で、職員研修の場に意図的計画的に3つの要素を取り入れ、学校に対話的な文化を創造することによる職員の変容を見取る。職員研修に対するアンケートの結果や日常の職員の様子から考察し、学校のチーム力の高まりに与える効果を検証する。

(1) チーム力を高めることの困難性

佐古（2006）によると、学校は「それぞれの教員が、他の教員と切り離された形で、自分が担当する仕事（例えば学級での授業や学級経営など）について専念し、個人の経験や知識・スキルで対応しようとする組織」となりがちであると指摘し、これを「個業型組織」と呼んでいる。

複雑化する社会では、一人の経験だけでは対応が難しい事案が増えている。チームが機能しなければ、その対応に追われることで、ますます負担感や多忙感が増し、組織として取り組めなくなる。チームとしての力を発揮できないのはなぜなのか。

① 同僚性の「低さ」から

令和5年現在、働き方改革、多忙化という制約

や実態により、やりがいよりも働きにくさが指摘されている。教員の志望倍率が年々低下しており、そのことに伴い、学校現場では忙しさが強調され、職員が働きがいを見出せていない。教育力を発揮するための協働的な場を培っていく余裕がなければ、同僚性が「低い」状況を生み出す。これが要因の1つであろう。

② フラストレーションから

同僚性が「低い」状況では、新しい取組を生み出す意欲が低下する。新たな計画を立案しても多忙感が勝り不平や不満が出る。安心して自分の思いを表出できない状況は精神的な負担を増幅させ、職員間の時間の共有を奪う。多忙を極めた職員はフラストレーションがたまり、実践を変えることへの抵抗感からますます実践の改善が滞る。相談の出来ない雰囲気は、目の前の仕事をこなすだけの受動的な職員集団を生み出すだろう。

③ チーム力の評価の曖昧さから

チーム力が高いことを、どう評価すればよいか明確ではないことも要因である。「組織的に教育活動に取り組む体制」という言葉が抽象的なため、職員に確認することが困難である。どのような職員の行動が見られるのか、ある程度の具体的な指標が必要になるだろう。

(2) チーム力を高めるための仮説

① 阻害要因をどう克服していくか
チーム力構築に向け以下の仮説を立てた。

目指す生徒の姿を「共通の目標」とし、その価値を「対話」により共有し、話し合う中で「感情の交流」を生み出すことができれば、学校のチーム力が高まるのではないかと。

個業型になりやすい関係性に変化を生むためには、子どもの成長に向け、職員それぞれの願いや思いを共有する対話を仕組むことが重要である。

② 3つの要素に注目した理由

生徒指導困難校では、どのような生徒像を目指すのかという方向性にばらつきが少ない。落ち着きを取り戻すため、「目標の共有」により実践に一貫性が出るからである。この部分に注目し、「目標の共有」から、「対話」を繰り返し、思いを安心し

て言い合う土壌や、本気で語り合う姿を育みたい。すなわち、「感情の交流」により職員の「受容」や「共感」を促し、チーム力の高まりを期待する。

(3) チーム力にかかわる感情の要素

作業量が肥大化した学校では「学校が成長していく姿」が見えにくい。職員一人一人が当事者意識をもって仕事をしなければ、必要感や成長したいという願いを見出せない。チームが機能するためには、3つの要素だけではなく、職員の感情が動くことも重要である。

(4) 3つの要素と感情をどう位置付けるか

組織を成立させる要素について、アメリカのチェスター・I・バーナード (Chester I Barnard) の考えについて、佐竹(2018)は飯野(1979)の概略を次のように述べている。簡潔に表すと、「組織の要素は①組織目的 (構成する人々からの共通目的の容認)、②コミュニケーション (共通目的と協働意志を結びつける手段)、そして③協働意志 (協働体系に対して努力を傾けようとする人々の意欲) の3点であり、これらの要素は組織成立にあたって必要にして十分な条件であり、すべての組織に見られるものである」とされる。筆者が実践してきた「目標を共有すること」は①と、「対話をする事」は②と、「感情を交流すること」は③と関連しており、「組織成立にあたって必要にして十分な条件」に近い要素が含まれている。筆者は、このバーナードの考えと職員の感情の動きをもとに、図1を考案し、これをもとに意図的に教育活動を行うことで、学校のチーム力が高まっていくと考えた。

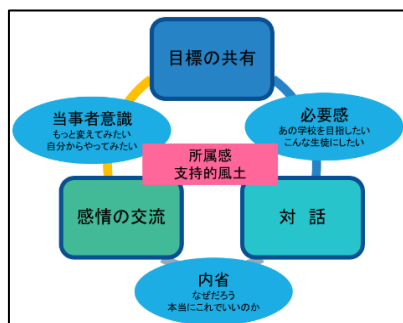


図1 教育活動に必要な組織の3要素

3 チーム力を高めるための実践計画と運用

(1) 実践に向けた計画をどう組織するか

筆者は、令和5年度に研究主任の分掌を活かし、職員研修の場で実践することとした。職員研修を選択した理由は、職員全員が何のために教育活動を行うのかという目標に向けて対話ができると考えたためである。

(2) 効果検証の方法

チーム力の高い学校が構築されるかどうかを、以下の視点で検証していく。

① 職員アンケートによる検証

職員の意識についての現状を把握するために、令和5年4月に職員研修に対するイメージアンケートを実施する。アンケートは、竹下他 (2022) による人材育成の測定指標と組織文化形成の測定指標を参考に、以下の項目を設定した。

表1 職員研修に対するイメージアンケート項目

職員研修の場は、 ①学校課題を明確にすることができる。 ②建設的な話し合いにつながる前向きな対話ができる。 ③教育に対する思いを交流することができる。 ④自分自身の取組や実践を振り返ることができる。 ⑤学校課題の解決に向けて前向きに取り組める。 ⑥自分自身が成長できる。 ⑦チームで取り組む意識が高まる。

上記7項目と、職員研修に対するイメージについての自由記述を加えた計8項目のアンケートを4月と11月に実施し、その変容を見取る。

② 職員の行動の変化による検証

筆者が考えるチーム力が高い学校とは、自ら課題を見つけ、その解決のために仲間と協働して行動できる学校である。また、職員一人一人が向上心を持ち、自らを高め、その成果や課題を仲間と共有し、よりよい学校を目指して取り組むことができる学校である。組織の3要素をもとにした実践を通して、職員に「協働的な姿」「スピード感のある姿」「主体的に取り組む姿」等が見られたかどうかで、チーム力の高まりを検証する。

(3) チーム力の高い学校に向けた実践の構想

① 目標の共有につながる意図的計画的な職員研修

チーム力の高い学校の構築に向け、職員研修では「校長の教育ビジョン」「生徒の実態」「職員の思い」を生かし、職員の意見をもとに学校の目指す姿を作り上げる。令和5年度は、井上他(2005)や、河村(2019)の文献を参考に生徒が自治力・自己決定力を発揮した姿を測るアンケートを作成し、その数値の変化を共通の目標として、日々の実践を進める。また、研究推進委員会 (以下、研推) を企画の核として体系的な研修を進める。

② 目標の共有をもとにした対話につながる資料・プリントの活用

職員研修の中でも授業実践を重点とする。教科のねらいと生徒の目指す自治力・自己決定力を記述し、観点を明確化した授業実践計画書を使用する。KJ法やKPTにより、可視化しながら対話を促し、必要に応じて研修だよりを発行する。

③ 感情の交流につながる働きかけ

本研究の核となる「目標の共有」と「対話」をつなぐため、時間の経過とともに職員の対話が

徐々に深まるようなグループ編成を工夫する。司会や記録などの役割を与え、当事者意識をもたせるとともに、誰もが発言しやすい状況をつくる。研推のメンバーが先行して授業実践を行い、その意図を伝え、感情の交流を促す。

(4) 職員研修の実践と考察

① 「準備期」の実践

4月の研修では、年間計画や研修の目標等を共有した。授業実践に向けた話し合いでは、校務分掌の各主任を中心にしてグループを編成し、年齢や学年部、教科部を分散させた。学校課題の解決に向けたキーワードを軸にKPT等を用いたことで、新旧職員ともに活発な意見交換となった。

6月には研究主任が提案授業を行った。生徒の自治力・自己決定力について具体的な授業モデルを見ることで、職員の考え方を深めた。授業実践計画書をもとに、参観した職員から意見を得た。

7月には指導主事による学校園訪問が行われ、その場を研推が主体となった提案授業と位置付けた。協議会は3つの分科会とし、授業内容についての成果や疑問等を付箋を用いて可視化して話し合いを行った。8月にも対話の時間を重視した研修を実施した。

② 「準備期」の考察

4月には、生徒の自治力・自己決定力を発揮するために、正解のないテーマについて話し合うことで、職員の中で様々な捉えが確認できた。6月の授業公開では目指す授業の方向性を共有し、7月には具体的な授業実践について語り合い、本質に迫った内容で協議をする姿があった。

段階を踏んで理解を深めてきた「準備期」の実践により、職員一人一人が個人の考えを整理することにつながった。職員にとって授業実践の悩みはあるものの、授業場面において「何をしてよいかわからない」ということがなくなった。

③ 「実践期」の実践

10月上旬には、4月に実施した全国学力・学習状況調査（以下、全国学テ）の結果を職員で共有し、対話することをねらいとした。調査結果を生かし、各教科でできることを考え、OJTも含めた今後の授業に対する見通しを共有した。OJTでは、4月の自由記述にあった「（授業公開をしても）誰も見に来てくれない」という反省を生かし、研推が授業予定を可視化する掲示物を作成するなど、授業者を一人にしない工夫をした。

④ 「実践期」の考察

10月には全国学テの難しさや低い正答率の意外性を示したことで、職員間で多くの対話が生ま

れた。対話をせざるを得ない内容にしたことで、職員が自発的に意見を述べたり、積極的に考えを交流したりする場面が見られた。成績処理日程と研修が重なったことから、対話の観点を絞り焦点化した。このことが研修への参加のしやすさ、対話のしやすさにつながり、研修の場が温かい雰囲気包まれた。生徒の実態についての話し合いは、学校の課題と関連した内容となり、職員が当事者意識をもって取り組む成果につながった。

4 本研究の考察

(1) 職員アンケートの結果より

職員に対して、職員研修についてのイメージアンケートを実施した。4月は職員研修によって得られる効果のイメージ【1回目】と、職員研修に対する思いを自由記述にて確認した。予定していたものに加え、8月には中間評価として、夏休みに行った職員研修の内容についての振り返りと、研修に対する思いの変化についての自由記述を確認した。11月には職員研修によって得られる効果のイメージ【2回目】と、職員研修に対する思いの変化について自由記述で確認した。

表2 職員研修によって得られる効果のイメージ結果

項目	あてはまる	ややあてはまる	どちらとも	あまり	あてはまらない
① 学校課題を明確にする。	18.4 71.4	63.2 23.8	15.8 4.8	2.6 0.0	0.0 0.0
② 前向きな対話ができる。	18.4 47.6	57.9 38.1	13.2 9.5	10.5 4.8	0.0 0.0
③ 思いを交流できる。	31.6 57.2	52.7 33.3	10.5 9.5	2.6 0.0	2.6 0.0
④ 実践を振り返る。	29.0 66.7	57.9 28.5	10.5 4.8	2.6 0.0	0.0 0.0
⑤ 前向きに取り組める。	21.1 42.9	52.6 42.9	21.1 14.2	5.2 0.0	0.0 0.0
⑥ 自分自身が成長できる。	23.7 47.6	57.9 33.3	10.5 19.1	7.9 0.0	0.0 0.0
⑦ チームの意識が高まる。	18.4 42.9	52.6 38.1	21.1 14.2	7.9 4.8	0.0 0.0

注) 上段は4月【1回目】、下段は11月【2回目】、数値の単位は%

① 数値の変化から

肯定的評価「あてはまる」に注目すると、全項目の数値が4月から大きく上昇した。「①職員研修では、学校課題を明確にすることができる。」については53.0ポイント向上しており、職員の中で学校課題の捉えに大きな変化があったことが分かる。「④職員研修では、自分自身の取組や実践を振り返ることができる。」の項目でも向上が見られ、職員が研修や日々の実践を通して内省していたことが伺える。

肯定的評価「あてはまる」「ややあてはまる」の数値の合計に注目すると、「⑤職員研修では、学校課題の解決に向けて前向きに取り組める。」が12.1ポイント上昇し、(明確になった)学校課題に対し、前向きに取り組む意識が高まったことが分かる。

また、「②職員研修では、建設的な話し合いにつながる前向きな対話ができる。」の項目についても9.4ポイント上昇したことから、今年度の職員研修では、学校の課題を明確にし、解決のために職員同士で対話をしながら進めていたことが分かる。段階的に実践を重ねた結果として「③思いを交流できる」の否定的評価が減少し、「⑦チームで取り組む意識が高まる。」の項目も1割近く上昇した。

② 自由記述から

肯定的記述や否定的記述の表出の割合と、記述内容に着目した。まず、3回の自由記述の内容を（肯定・否定・その他に）分類して割合で示すと、表3のようになった。

表3 自由記述での肯定否定記述表出の割合

	肯定的記述	否定的記述	その他の記述
4月	30.6%	44.4%	25.0%
8月	68.2%	13.6%	18.2%
11月	68.8%	18.8%	12.4%

4月の段階では、肯定的な記述よりも否定的な記述が多く、感想や研修に対する願い等その他の記述も多かった。8月のアンケートでは、4月と比較して肯定的な記述が大幅に増えた。11月のアンケート結果では8月と同じように、肯定的な記述が7割近くを占めた。

記述内容に注目すると、4月には「負担感」「課題の曖昧さ」による否定的な記述が多かったが、8月には、対話についての肯定的な記述と負担感の減少が高い割合で表出した。11月には、協働について、職員の主体性について、実践の振り返りについてなど、多面的な研修への意見が見られた。職員研修に対する捉えが広くなり、より前向きな意識に変化していた。

(2) 実践に関する総合考察

職員研修によって得られる効果のイメージについての7つの項目と自由記述の肯定的評価の割合は、すべての項目で成果があったことを示した。組織の3要素を意識して実践を組むことにより、学校の課題は何かを考え、どうすれば教育活動に変化をもたらすことができるか、について職員が意識した結果である。また、職員が誰とでも、言いたいことが言い合えるような同僚性を発揮し、協力して取り組む協働的で主体的な行動が芽生えた姿も見られた。

(3) チーム力は高まったといえるか

4月には、職員研修に対する“やらされ感”や負担感が確認された。それが、本研究を通して、職員の主体的・協働的な姿や、前向きな提案に変化した。自治力・自己決定力をもとにした生徒へ

の言葉がけを日常的に考えたこと、学習の評価方法を相談し合う姿が見られたことなどからも、職員がチームとして機能し、チーム力が高まりつつある学校の姿が見られたと捉えている。

5 成果と課題

(1) 成果

本研究において、3つの要素を意図的計画的に職員研修に取り入れることが、学校のチーム力向上に寄与することがわかった。明確になった課題に対して対話を繰り返すことで当事者意識が芽生え、職員一人一人の主体的な行動につながった。

対話により感情が交流されると、自分の考えが他者に受け入れられたという安心感につながる。安心感のある学校では、職員が失敗を恐れないため、挑戦する意欲につながる。突発的な外部からの視察に対して主体的に授業公開を受け入れる職員が出たことは本研究の大きな成果といえよう。

「自ら課題を見つけ、その解決のために仲間と協働して行動できる学校」、「職員一人一人が向上心を持ち、自らを高め、その成果や課題を仲間と共有し、よりよい学校を目指して取り組むことができる学校」へと成長したことから、学校のチーム力が高まったと捉えることができる。

(2) 課題

職員研修以外の場でも効果を得ることができるのか、また、実践を重ねることで今以上にチーム力を高めることができるのかについては検討する必要がある。同時に、3つの要素を取り入れる“だけ”で効果があるわけではないため、本実践に影響した3つの要素以外の要素についても検討する必要がある。

本実践では、チーム力の向上は見られたものの、生徒も職員も生き生きとした学校に到達できたとは言いきれない。日々の業務と課題解決に向けた取組、そこから得られる成果や成長の実感を今まで以上に関連させることが必要だと考える。本実践の課題として、今後も検討を進めていく。

引用文献

- ・飯野春樹「バーナード 経営者の役割」(有斐閣新書, 1979年)
- ・佐古秀一「学校組織の個業化が教育活動に及ぼす影響とその変革方略に関する実証的研究」(鳴門教育大学研究紀要第21巻, 2006年)
- ・佐竹勝利「『チームとしての学校』における『協働』についての予備的考察」(高松大学・高松短期大学研究紀要第69号, 2018年)
- ・中央教育審議会「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について(答申)」(2015年)