

「組織としての学校の力」を高めるための校内研修の在り方 — 対話型校内研修の実践をとおして —

教職実践専攻・ミドルリーダー養成コース
学籍番号 20GP103 氏名 齋藤 朗

1 主題設定の理由

私は勤務校の研修主任として3年間、教職員の協働性を高めたいという思いを抱きながら校内研修の企画・運営に携わってきた。令和2年8月に実施した本校教職員を対象としたインタビュー調査の結果から本校は、円滑で落ち着いた教育活動が達成されており、一定の教育成果も上げていると感じている教員が多いことがわかった。その要因として、ベテラン教員が充実しており「教員一人ひとりの力量が高い」ことを多くの教員が挙げていた。一方、「教育の質を向上させようという気概は低い」「教員同士の連携にまだ課題がある」など教員個々は課題意識をもっている。さらに学校長は、「もう少し高みを目指す姿勢を教員全体がもってほしい、学校内の身内のリーダーが自分たちで研修会を企画したりする校内研修が行われることが理想的だ」と、さらなる理想を語ってくださった。私はミドルリーダーとして教員の抱く課題意識と学校長のねがいをつなぐ役割を担い、貢献したいと考えている。そして、理想に近づくためには、教員個々の能力を今以上に、協働によって物事を達成する力、つまり「組織としての学校の力」に結びつけていく必要があると私は考える。学校を「組織」として捉え、先行研究等を読み進めた際に注目した資料に2006年7月中教審答申がある。答申では、

「各学校においては、魅力ある職場づくりを進めるため、教員同士が学び合い、高め合っていくという同僚性や学校文化を形成することが必要である。このため、個々の教員の能力だけでなく、学校におけるチームワークを重視し、全体的なレベルアップを図るという観点から、校内研修の充実にも努める必要がある。

と、同僚性を高め、学校文化を形成し、魅力ある学校、魅力ある職場とするためには「学校におけるチームワーク」すなわち「組織」が重要であることを述べている。「組織としての学校の力」を高めていくためには、一人一人の教員の力量を向上させることだけでなく、教師集団としての協働体制の構築という観点から、校内研修の取り組みを見直す必要があると考えることができる。そして取り組みをどのように見直すべきか考えた際に注目した資料として、「次世代の学校・地域」創世プラン（2016.1.25 文部科学大臣決定）がある。その内容には、

「学校マネジメント機能の強化により、学校の教育力・組織力を向上させ、学校が多様な人々とのつながりを保ちながら学ぶことのできる場となるようにする」

と学校マネジメントと学校の組織力（「組織としての学校の力」と同義に捉える）に関連性があることが述べられている。これからの校内研修の在り方として、教員一人一人の力量を向上させる機能に加えて、学校の教育力・組織力を向上させ、学校が多様な人々とのつながりを保ちながら学ぶことのできる場、言うなれば「学習する組織」として、学校に教育活動を自律的に発展させる機能をもたせることが必要であると考えられる。学校組織とその活動の見直し、すなわち「組織としての学校の力」の向上という観点を校内研修に明確に位置づけていくことが、学校マネジメントの視点として必要になるといえる。

私は本研究において、「組織としての学校の力」を高めていく過程の第一として、対話

型校内研修を通して教職員を「つなぐ」取り組みをしたいと考えている。その具体的な取り組みとして「チーム学習」（意味や取り組みについては後述する）を考えている。そもそも学校組織は、現状維持の風潮が根強く、新しいものを取り入れづらい文化がある。本校においてもベテラン教員への依存は、教育活動の現状維持につながり、これから訪れる教職員の大量退職に伴う新任教員の大量採用に備え、ミドルリーダーや若手教職員の育成を必要とする今の時代に対し、学校課題となることが予想される。

教育活動が円滑に行われている今の本校の現状だからこそ、本研究を通して本校教員の協働性を高め、「組織としての学校の力」を向上させることで、よい学校風土を創りたいと考えている。校内研修は、教職員が全員で一つの主題に迫る「協働性を高める」に適した取り組みの一つである。この体制づくりは、現状の学校課題の解決にとって意義深いものであり、教員同士が学び合い、高め合っていく同僚性や学校文化の形成に寄与すると考え研究することとした。

2 令和2年度における勤務校でのインタビュー調査の結果

本校の教職員（28名）にインタビュー調査（令和2年8月実施）を行った結果、以下の表1の内容と同様の意味を持つ回答が複数名の教員から挙げられた。

表1 教員へのインタビュー調査結果

質問1 生徒の強みと課題は何か。	
強み	・伸びしろがある・素直・努力家・落ち着いている・協力的
課題	・積極性に欠ける・殻を破れない・校外で学びを発揮できない
質問2 教員のよさと課題は何か。	
よさ	・教員の力量が高い・分掌に責任を持つ・管理職の人柄
課題	・挑戦する姿勢・学年間や分掌間の連携・研修意欲・情報の共有
質問3 校内研修についての質問	
主体性	主体に参加している 14名 主体的では無い 14名
影響	自身の教育実践に影響がある 26名 影響はない 2名
良さ	・強制感が無い・他教科の学び・自由な意見交流・グループワーク
改善点	・高みを目指し学ぶ姿勢・見る機会・検討会・授業が多い

このインタビューから、本校の教員は力量のある教員が多く、それぞれが分掌に責任を持って取り組むがゆえに、分掌間や学年間で連携するなど協働的な作業をせずとも、個人で業務が完遂され、その結果として職能成長への意欲が高まらない状態が読み取れる。

3 研究目標

「組織としての学校の力」を高めるには、「学習する組織」への成長に向けた営みとして校内研修を位置づけ、「チーム学習」を展開していくことが有効であることを実践を通して明らかにする。

4 研究仮説

「学習する組織」への成長に向けた営みとして「チーム学習」を取り入れることにより、教員の協働意識を高め、「組織としての学校の力」が高まるだろう。

5 研究における基本的なとらえ

(1) 「組織としての学校の力」について

「組織としての学校の力」を、「協働によって物事を達成する力」と捉える。学校における協働とは、学校教育目標の実現のために、教職員一人一人が責任と役割を分担し、成果を共有することである。「組織としての学校の力」を向上させるためには、本校の課題として挙げられている「学年集団を越えて教職員で連携する力」の向上が重要であると考ええる。

(2) 「学習する組織」について

「学習する組織」は、「目的に向けて効果的に行動するために、集団としての意識と能力を継続的に高め、伸ばし続ける組織」である。「学習する組織」では過去の組織文化などに思考や行動を縛られることなく、変化に対応し、自己改革していく機能を備えており、全てのメンバーが自立性と協調性をもち、現在の環境に適応する強さと将来の変化に対応する柔軟性を理解し、実践する。「学習する組織」への成長に向けた取り組みは、本校の教員が抱く「挑戦する姿勢が足りない、学年を越えた連携に課題がある」等の解決に寄与し、「組織としての学校の力」を高めると考える。

(3) 「チーム学習」について

「チーム学習」とは、グループで一緒に、探求・考察・内省を行うことで、自分たちの意識と能力を共同で高めるプロセスである。「チーム学習」が目指すのはチームメンバー間の関係性の質を高めて、状況の共通理解や自分たちがチームであるという共通の基盤を築いた「方向性の合致」の状態をつくることである。「チーム学習」を校内研修で展開することは、教職員の協働意識を高め、「学習する組織」への成長を促し、「組織としての学校」の力を高めることにつながると考える。

6 「チーム学習」を充実させるための手立て

今回の研究実践の根拠としている「組織」に関して、学校の組織力を高めるためには、教員の関係性の質を向上させる必要があると考えている。組織力を高めるための組織のサイクルを示したのが図1である。多くの教員は基本的に個業型の学習になりがちである。個業型の学習で、教員の「学習の質」を向上させるには個人の経験・知識を高める必要があるが、ここに「チーム学習」を組み込むことで「学習の質」の向上に「関係性の質」を組み込むことができる。これによって「チームの成果」と「個人の成果」をつなげることができ、教員個々の質の向上が「組織力」を高めることにつながると考える。「方向性の合致（図2参照）」を目指すことで「場の質」を向上させ、関係性の質を高める。このサイクルを校内研修をとおして組織文化として定着させたい。

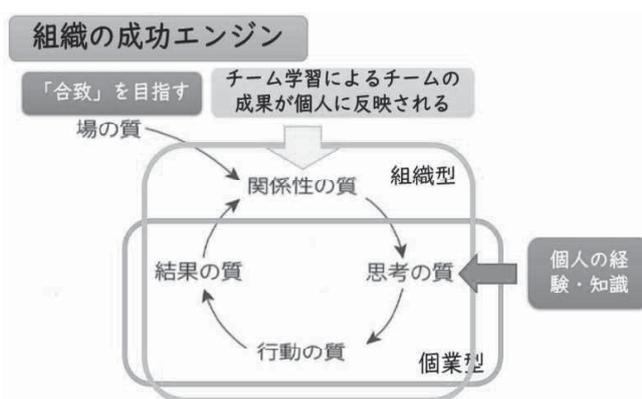


図1 組織の成功エンジン（報告者による改変）

『「学習する組織」入門』p. 223

「チーム学習」を行うことのねらいは「協働意識」を高めることにある。「協働」の意味は〈同じ目的のために、力をあわせて働くこと〉である。北神は、教職員の協働体制を確立していくためには、次の三つの観点から組織を見直すことが有効であると述べている。第1は、各自の活動を方向付ける共通の目的や目標の観点、第2は、各自が組織に対して自分の活動を提供しようという意欲の点、第3はこうした「共通の目的」と「協働する意欲」をつなぎ合わせるものとしての「コミュニケーション」の活性化という点からの見直しである。協働体制を確立するためには、各学校が取り組むべき課題や目標を明確にし、その状況を分析・共有し、意図的に教職員がコミュニケーションを図る機会を設定し、課題に向き合おうという共通認識を醸成することが不可欠である。「チーム学習」を導入することにより教職員の協働体制を確立させることは、さまざまな個性や力量を持つ教職員の持ち味を生かすことにつながるのである。学校の組織力は「装置」

「相互行為」「個人」「組織文化」がうまくかみ合ったときに高まることが図3には示されている。

今回の研究では「装置」として校内研修の構造を改善し、「相互行為」として「チーム学習」の場面を設定し、個々の教育観の方向性が「合致」に近づく過程をとおして、組織が「学習する組織」へと成長することを目指している。それが「組織としての学校の力」を高めることにつながると考えている。これらを実現するために以下の手立てを講じる。

① 異学年集団の小グループを編制する

取り入れる活動 … 異学年集団で3名×9グループを編制し、校内研修会で利用
利用場面 … グループ授業、第2回校内研修会、11月全体授業研究会

② グループ内での役割分担の決定および役割のローテーションをする

授業者・司会者・発表者（報告者）を決めることで参加意識を高める。

③ 外部人材の活用により研修意欲の活性化をする

教職大学院生を参加させ、次世代の教員育成を充実期の教員に意識させる。

④ 協議会の確保をする。

5校時に授業公開、6校時に協議会を設定し、授業実践に関する思考や行動の基盤について共通認識を持つ場を設ける。

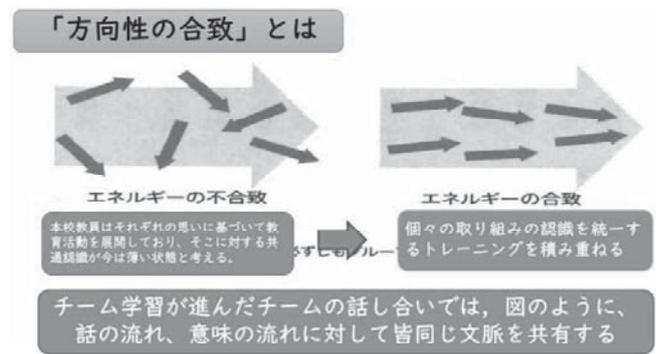


図2 場のエネルギーの合致（報告者による改変）

『「学習する組織」入門』 p221

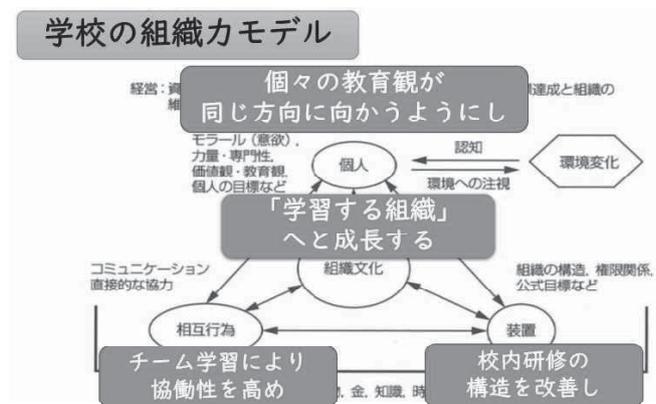


図3 組織の成り立ち（報告者による改変）

『学校改善と校内研修の設計』 p.164

7 検証方法

検証方法には早稲田大学教授の河村茂雄氏が作成・開発した「教員組織所属意識尺度」アンケートを利用した。このアンケートは同教授の作成した「学級集団分析尺度 Q-U」と類似した形で教員組織の状態を客観的に捉えることができる。「教員組織所属意識尺度」アンケートにより数値化される以下の2点

- ・「同僚・協働性尺度」…学校全体の教育活動に対して、組織的に取り組めるような同僚性と協働性についての意識と行動の高さ
- ・「自主・向上性尺度」…教育実践の向上を目指して、教員個々の自主的に学び続ける意欲と行動の高さ

の得点を取り、プロット図と各質問項目の数値から教員組織全体の状態の変容を見取る。アンケートは令和2年度1月、令和3年度5月、12月の計3回実施する。

8 令和2年度から現在までに実施した実践内容

令和2年度	1月	・インタビューの実施
令和3年度	4月	・校内研修計画の説明 ・「生徒の見取り」第1回校内研修会
	5月	・グループの編制
	6月～7月	・グループ授業①（各月4～5グループ）
	8月	・わかる授業についてUDの視点からの第2回校内研修会
	9月～10月	・グループ授業②（各月4～5グループ）
	11月	・要請訪問（全体授業研究会）発表
	12月	・校内研修の振り返りアンケート実施

9 第2回校内研修「わかる授業についてUDの視点からの研修」（8月実施）の考察

（1）研修会の概要

①研修のねらい

本校生徒の課題である「思考力・判断力」や「主体性」を改善するためには、我々教員が「学びやすい（主体的に参加しやすい）授業」を行う必要がある。そのためには生徒が何に「学びにくさを感じているのか」について知る必要がある。生徒の「学びの姿」から学びの状況を見取り、改善案について話し合うことができるようにする。1学期に行われたグループ授業での気づきをもとに、「発問」を見直す活動を通して、今後の授業改善の一助とする。

②研修会の次第

- ・研修主任より研修会概要の説明
- ・講義「UDの視点からの「発問」の見直しについて」
- ・グループ授業の指導案、協議会の記録を利用した「発問」の見直し（9グループ）
- ・各グループから話し合いの概要を発表
- ・質疑応答および講師より指導・助言
- ・学校長より講評

（2）研修会の感想の抜粋

- ・講義の中で、焦点化、具体的な指示、肯定的な表現、これらが特に強く残った。普段心がけていることも含めて2学期につなげたい
- ・授業中の発問、質問の仕方が大切であると感じた。特に上手にできているときにな

結果としては、「大変勉強になった」と回答する教員が昨年度（52.0％）から今年度（77.8％）と大幅に増加する結果となった。増加した要因を考察するために、アンケートに回答した教員の感想・意見をまとめた中で【「チーム学習」を充実させるための手立て】に対するものとなっていたものを挙げると、

- ・他の先生方に参観していただくことで、自分の癖（口癖や手振り、身振り、板書の偏り）などを教えていただけた。【④に対応】
- ・グループで見合うのが負担にならず他教科を見れてよかった。【①に対応】
- ・授業直後に話し合いが設定されたことで意見が出やすかったと思うし、短時間で終わることができたと思う。【④に対応】
- ・自分の教科以外の授業を参観することは指導面でも生徒の様子面でも新しい発見がある。【①に対応】
- ・グループ（3人程度）で相互に、という方法はとてもよかったと思う（生徒にさほど緊張感を与えず、その後の話し合いも少人数なのでしやすい）【②に対応】
- ・他の学校にいと、ここまで他の先生方の授業を見る機会はとれなかったもので、とてもよい時間になった。【①に対応】
- ・異なる教科でグループを組むのは初めてだったので新しい発見があった。【①に対応】
- ・少人数の先生の方が、むしろ色々話やすく勉強になる気もした。【①に対応】
- ・個人的には3人程度のチームで参観するスタイルが生徒の変容を引き出せる（参観人数が多いと生徒は構えてしまうことが多いので）効果があったと思う。【①に対応】
- ・他教科の授業の参観や自分の授業で生徒の学びの姿を見取ることを主軸に考えた結果より思考力・判断力・表現力を育成するためにどうしたらいいかを深く考えるようになっていた。【①に対応】
- ・他学年、他教科の先生の授業を見て協議することで自分の教科の授業にも生かせるところが分かって勉強になった。【④に対応】

など、多くの教員がグループ授業および協議会を設定したことに対して肯定的なコメントを述べていた。このことは、本校課題として挙げられている「学年集団を越えて教職員で連携する力」の向上に寄与し、「教員組織所属意識尺度」アンケートにおける同僚・協働性尺度得点を高め、本研究が目指す「組織としての学校の力」の向上に貢献したと考えることができる。なお、【「チーム学習」を充実させるための手立て③】に関しては、コロナ禍という現在の社会情勢もあり、限定的な活動となったため、教員の評価には現れていない。

11 「教員組織所属意識尺度」アンケート結果の比較

（1）アンケートのプロット図

教員組織所属意識アンケートでは、自主・向上性尺度を縦軸とし、同僚・協働性尺度を横軸として、各教員のアンケート結果をプロットしている。

①令和2年度1月実施アンケートⅠの結果

結果は図5のようになった。これは教員組織の7タイプにおけるタイプDの学校（河村 2017 p40 タイプ Dプロット図）に近い形といえる。タイプDの学校の教員組織は、自主・向上性と同僚・協働性に大きな温度差があり、全体での統一的な取り組みができにくい状態といえる。教員集団の雰囲気は、リーダー的な教員による指示もあるの

だが、それに従わない教員が一定数おり足並みがそろわない状態といえる。

②令和3年度5月実施アンケートⅡの結果

結果は図6のようになった。これは教員組織の7タイプにおけるタイプB-1とタイプD（河村 2017 p39 タイプ B-1, p40 タイプDプロット図）に近い形といえる。タイプB-1の学校の教員組織は、同僚・協働性は高いのだが、自主・向上性に階層がある。教員集団の雰囲気は、学校目標とそれを達成する基本的な方法論は説明され、リーダー的な教員の指示のもと、組織的に活動している。しかし、一部の教員以外はやらされ感が強い。教員同士の関係にも距離があり、教育実践活動の多くのノルマを各教員が役割的にこなしている雰囲気である。

③令和3年度12月実施アンケートⅢの結果

結果は図7のようになった。前回同様の教員組織の7タイプにおけるタイプB-1（河村 2017 p39 タイプ B-1プロット図）に近い形といえる。アンケートⅡから、さらに典型的なタイプB-1になったと見ることができる。

(2) アンケートのプロット図を比較しての考察

①アンケートⅠとⅡの比較

令和2年度と3年度では教員人事異動により、構成員が大幅に変更された。したがって、この2つの結果を比較することに意味はあるのか疑問となる部分はある。しかし、人員が変わってもプロット図としては同様の結果（タイプD）が得られたことには、学校文化など本校特有の事由があるのではないかと考える。本校の学校や教員のもつ雰囲気が今の学校の現状を構成する一因となっていると推測する。また、昨年度から変わった点としては、典型的なタイプDからタイプB-1に近い形に移行した点が挙げられる。これは年度初めに実施した「第1回校内研修会」が、例年であれば会議文書による口頭での説明に終わっていたものをスライドを提示しつつ校内研修の目的や具体的内容を説明するなど、よりキーワードを強調することのできる説明方法に変更したことが一因となっていると考える。

②アンケートⅡとⅢの比較

同一構成員でのアンケートとなったアンケートⅡとⅢでは、どちらもタイプB-1に近い形が得られた。アンケートⅢでは、同僚・協働性尺度得点において、全体的な高まりがあり、アンケートⅠとⅡの結果に表れたタイプDの形ではない形になったと見ることができる。同僚・協働性尺度得点が高まった要因に「グループ授業の実践」が

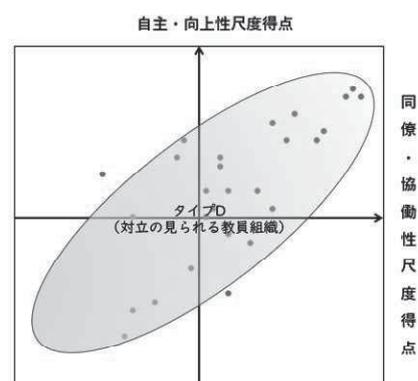


図5 教員組織所属意識尺度
(令和3年1月実施)

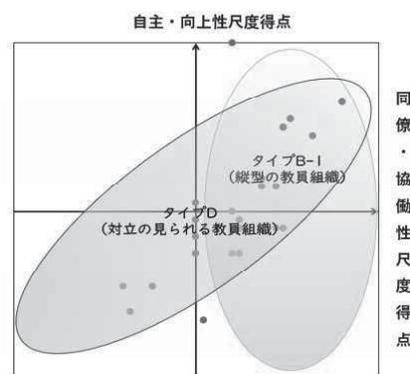


図6 教員組織所属意識尺度
(令和3年5月実施)

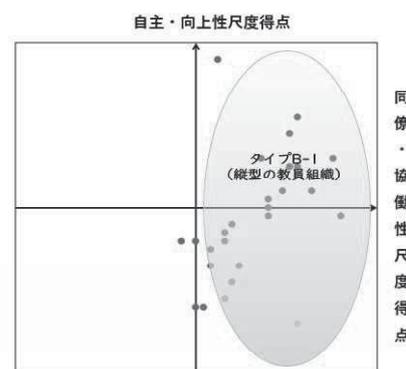


図7 教員組織所属意識尺度
(令和3年12月実施)

寄与した可能性については前述の通りである。

③アンケートⅠとⅢの比較

異集団だが、異年度における同時期のアンケートの比較である。アンケートⅠのタイプDからアンケートⅢではタイプB-1の形となった。年度ごとの学校における教育課程には大きな違いがない状態で、校内研修の取り組みに変化を加えた結果、タイプに変容が見られたことは、本研究の取り組みに一定の成果があったと考える。

(3) 各質問項目に対する結果の比較

「教員組織所属意識尺度」アンケートは「自主・向上性尺度」の質問が16項目、「同僚・協働性尺度」の質問が16項目ある。それぞれ5段階で回答することができるようになっている。今回は各項目に対して平均を出し、図8のように平均3.75以下の評価が低い項目を抽出した中から、特に「教員同士の連携」「向上意欲」という学校課題に関連する4項目に注目をした。以下の表3がその結果である。

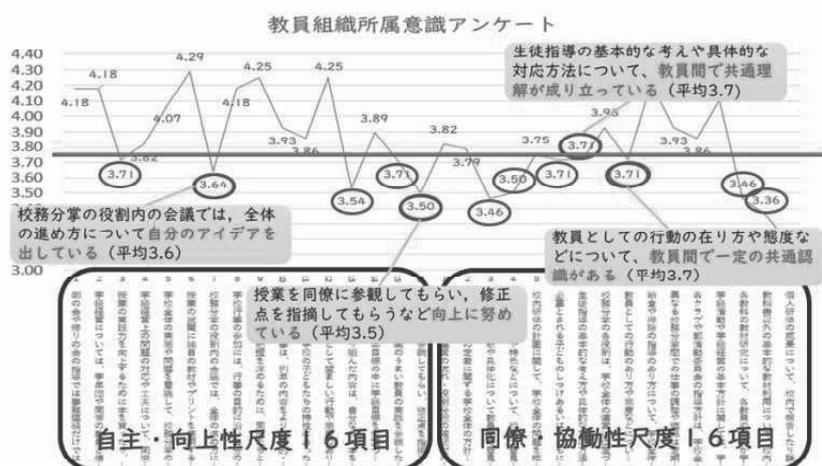


図8 教員組織所属意識尺度アンケートの各項目に対する平均 (第1回「教員組織所属意識尺度」アンケートより)

表3 教員組織所属意識尺度アンケート全32問の質問から抽出した4項目

尺度	質問内容	第1回 (令和3年1月)	第2回 (令和3年5月)	第3回 (令和3年12月)
自主・向上性尺度	7. 校務分掌の役割内の会議では全体の進め方について自分のアイデアをだしている。	3.64	3.46	3.70
	16. 授業を同僚に参観してもらい、修正点を指摘してもらおうなど向上に努めている。	3.50	3.35	3.59
同僚・協働性尺度	7. 生徒指導の基本的な考え方や具体的な対応方法について教員間で共通理解が成り立っている。	3.71	4.15	3.85
	9. 教員としての行動のあり方や態度などについて、教員間で一定の共通認識がある。	3.71	4.00	3.85

