

協働的な組織文化の醸成

―校内研修の充実を通して―

教職実践専攻・ミドルリーダー養成コース

学籍番号 21GP101 氏名 大平 慎悟

1 主題設定

現在、学校教育を取り巻く社会の変化は著しい。これに伴い、学校に期待される役割は、学習指導や生徒指導に限らず、社会福祉のプラットホームとしての役割など、年々複雑化・多様化してきている。そしてそのような期待に十全に対応するには「チームとしての学校」という意識の共有と、それを支える協働的な組織文化の醸成が肝要である。

本研究は協働的な組織文化に着目する。ここでいう「組織文化」とは、「ある特定のグループが外部への適応や内部統合の問題に対処する際に学習した、グループ自身によって、創られ、発見され、または、発展させられた基本的仮定のパターン」(Schein 2012)とシャインが定義するように、コミュニティの中で歴史的に構築されてきた基本的仮定のパターンである。それはまた、「組織文化は組織の成員に定着するほど無自覚になり当然のこととして受け入れられている」(小原 2014)のものであり、無自覚性が特徴である。

これまでの自身の教職経験からも、学校がもつ組織文化は無自覚的であり不文律であることが多く、それぞれの学校における長年の実践の蓄積の中で独自に形成されてきたものである。とはいえ、それを自覚的に捉え、変化を試みることが不可能であるとは考えない。むしろ昨今の学校を取り巻く環境の変化を踏まえれば、学校の組織文化に着目し、意識的に再形成していくことが求められているように思う。

本研究の背景には本県が抱える地域課題もある。本県では、児童数減少に伴い学級数が減少し、単学級編成の学校の割合が増加している。1学年に通常学級が2学級以上ある場合、学級事務作業や教材研究などを一緒に行ったり、学年合同で授業をしたりすることができ、自然と教員相互の学びの機会が生まれる。単学級の増加はそのような学びの機会の減少を意味する。後述する所属校でのインタビュー調査の結果にもその傾向が表れている。本県小学校教員の年齢構成を見るに、今後、ベテラン教員の大量退職が続き、新規採用教員や経験年数の浅い教員の割合が増えていくことで、教員相互の学び合いの機会がますます減少していくことが予想される。平成27年に文部科学省策定の「公立小学校・中学校の適正規模・適正配置等に関する手引」においても、教職員数が少なくなることによる学校運営上の課題について、「教職員一人当たりの校務負担や行事に関わる負担が重く、校内研修の時間が十分確保できない。」「平日の校外研修や他校で行われる研究協議会等に参加することが困難となる。」「教員同士が切磋琢磨する環境を作りにくく、指導技術の相互伝達がなされにくい。」ということが示されている。

以上の時代的課題や地域的課題を踏まえ、また昨今の教員の多忙を考慮すると、現行の校内研修を、教員相互の学びを促進させるように変えていくことが肝要であるとの考えに至った。なお、本研究の主たる取組は、後述するように工夫を施した校内研修の実施であるが、その狙いは校内研修の場だけに留まらず、日常的な教師間の学び合いの文化の醸成に繋げていくことを遠望している。

本研究では、「学習する組織」の考え方を校内研修に取り入れ、充実させることにより、校内研修の場に留まらず、日常的な学び合いの文化、協働的な組織文化の醸成を試みる。

なお、直接捉えることのできない「組織文化」について、本研究では次の3種類のデータの分析から読み取りに努める。

- ①職員室内の様子や会話を観察し、記録したものから自発的な取組やオープンな話合いの場面がどの程度行われているかを分析する。
- ②インフォーマルインタビューを適宜行い、校内研修や日常的な学び合いについての意識変化について分析する。
- ③毎回の校内研修終了後に提出してもらう振り返りの記述データを分析する。

2 概念の定義

本研究では、「学習する組織」の考え方を校内研修に取り入れる。ここで「学習する組織」とは、「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」（小田 2017, p. 8）を意味する。また、学習する組織では次のような成果が目指される。「風通しがよく、オープンに話し合う（学び合う）文化が根付いていること」「それぞれがよく考え、聴き、話すことが習慣化していること」「組織の中で目的、ビジョン、価値観とその意味が共有され行動に根付いていること」「チームおよび組織での全体最適化への取組が自発的に行われていること」（小田 2017, p. 29）。

そしてある組織が学習する組織としてこのような成果をもたらすには、次のような要素が必要であるという（小田 2017, pp. 183-304）。一つが、メンタルモデルである。それは自らの思考の枠組み、心の奥深くに根差した前提、一般理論、イメージまたはストーリーをいうものである。そしてまた一つが、チーム学習。これは、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。そしてまた一つが、共有ビジョンであり、組織のメンバーが共有して抱く未来への憧憬、「私たちはどうありたいのか」という問いの答えである。

本研究では、「学習する組織」のディシプリンを構成するこの3つの要素に着目し、従前の校内研修の在り方に工夫を施し、これに参加する教員の行動変容のみならず、メンタルモデルの変容も試みたい（これにより、日常的な学び合いの文化の醸成へ繋げたい）。

3 勤務校の実態の把握

（1）インタビュー調査の結果

本校の教職員にインタビュー調査を令和3年8月に実施した。その結果が以下である。

【A氏・B氏・C氏 教職経験年数15年以上】

質問1	日々の授業づくりで最も参考にしているものは。
	指導書。書籍。教科専門性の高い同僚教員（先輩）から学ぶ。経験。研修してきたこと。
質問2	育成する上で大切だと思うことは（気を付けていること）
	【大切だと思うこと】多くの授業を参観する機会（気軽に見に行ける雰囲気）。やる気。謙虚さ。リーダーとなる教員。周囲の環境。精神的な余裕（育成する側、される側）。時間。信頼関係。職員室の雰囲気。
	【気を付けていること】振り返り。普段からのコミュニケーション。素直さ。双方向の学びの意識。同じ目線で伝える。上下のない対等な立場。パワハラ、モラハラにならないように。
質問3	後輩全般に対して思うこと。
	相談に来て欲しい。聞きに来て欲しい。優秀な人が多い。自分の勉強してきたことの方を大事にし、助言を聞き入れない。初任者は大きい学校に入れる方がいい。初任者を育てられる学年主任がいる。複数学級ある方が学年で動かすのを見て学ぶことができる。

【D氏・E氏 教職経験年数1年～10年】

質問1 日々の授業づくりで最も参考になっているものは。

指導書。書籍。インターネット。動画。複数学級ある場合は見て学ぶ。

質問2 よかったこと・困ったこと

【よかったこと】助けを求めなくても、助けてくれる。すぐに実践できる内容を教わった時。

【困ったこと】単学級では、なかなか授業を参観できる機会がない。公開授業があればみることができる。

（2）インタビュー調査から見えてきた課題

①指導へのためらい：（若手教員に対して）気になることはたくさんあり、聞いてこなくても教えたいことはたくさんあるという思いがベテラン教師にはあるも、すぐパワハラ・モラハラとなるという危惧もある。一方で、若手教員に対して、勉強して入ってくるので優秀な人が多いという評価もなされている。

②指導環境：ベテラン教師によると、初任者は育ててくれる学年主任がいる大きい学校に入った方がいいという。学年に複数学級がある方が若手にとっては学年の運営等を見て学ぶことができるという。主任の立場関係があれば、定期的に若手に関わり、教えることができ、様子を見ながら教えることができるという。しかし単学級では、なかなか授業を参観できる機会がなく、公開授業という限られた場でのみみることができるという。

③コミュニケーション・信頼関係の構築：相手のことが分かれば、「ここまで言っている」「こういう言い方している」という事も分かってくるという。普段から困っていることを共有すること、相談に乗るためのコミュニケーションが大切という認識がある。仕事の話だけではうわべだけの付き合いになるので、日常的な関わりが重要との認識がある。

4 取組の内容

4. 1. 校内研究の計画

（1）名称の変更の工夫（メンタルモデルの変容の端緒）

「研修」という言葉からは、どうしても受け身のイメージをもってしまう傾向がある。また、これまでの校内研修に「やらされ感」「負担感」を感じている教員も多い。そこで比較的自由に話し合える主体的な空間であることを意識してもらうことをねらいとし、校内研修・研究という名称に代えて、サロン・カフェという名称に変更する。

（2）場の質・関係性の質を高める（チーム学習）

これまでの校内研究会では、発言を遠慮していたり一部の人の意見で議論が進んだりするなど話し出しにくい雰囲気があった。また、インタビューの中で「普段からのコミュニケーション」「信頼関係」が学び合いをしていく上で大切であると感じている教員が多かった。そこで場の雰囲気をやわらげたり話しやすい雰囲気を作り上げたりするなど場の質を高めていくと同時に教員相互のコミュニケーションの機会を校内研修の中で意図的に作り、関係性の質も高めることをねらいとし、アイスブレイクの導入やコーヒーやお菓子を用意しての話し合い、ワークショップ型の話し合いを校内研修に取り入れていく。

（3）ポンチ絵を用いた経営方針の共有（共有ビジョン）

共有ビジョン（経営方針・研究主題の共有及び目的意識）の定着を図るため、まずは校長が策定する経営方針について、目指す児童の姿も含め、より分かりやすい形で共有を行う。校内研究と関連が深い重点指導事項（主体的に学ぶ力を育む・豊かな心を育む教育・一人一人の教育的ニーズに応じた特別支援教育の充実）は重点的にこれを行う

4. 2. 今年度の取組

(1) 第1回校内研究会での取組

①名称の変更:「校内研修・研究」の名称を「サロン」に変更することを伝えた。

②大学での学びの報告:大学院での自身の研究について報告を行った。協働的な組織文化を醸成していくためにも、まずは校内研究をチームとして進めていく意識を共有し、授業者ばかりに負担のかかる研究授業の在り方を改善していくことを全体で確認することができた。

②アイスブレイク:場の質を高める取組として校内研究会の協議の前にアイスブレイク(伝言ゲーム)を行った。場の雰囲気を和ませること、言葉からイメージすることは人によって違いがあることを共通理解することをねらいとし、アイスブレイクの内容を伝言ゲームに設定した。

③コーヒー・お菓子の用意:校内研究会・研究授業協議会の際など、お菓子と飲み物を各自持参したりコーヒーを用意したりし協議を行った。

④サロン(ワールドカフェ方式):ワールドカフェ方式での話し合いを行った。話し合いのテーマを「道徳で困っていること、勉強してみたいこと」「本校での道徳授業における児童の実態」と設定していたため、気軽な雰囲気の中で参加者同士が話し合う対話スタイルであるワールドカフェ方式を選択した。メンバーが固定されずシャッフルされていくことで、会話の内容を多くのメンバーと共有できることも期待した。またサロンを今後行っていく上で大切にしたいこととして「・とにかく聞く ・共感的に ・否定しない」という三つの約束を事前に共通理解した。

⑤リフレクション:校内研修会の終わりに、リフレクションの時間を確保し、その時間内での学びや感想を記録するようにした。

(2) 第2回校内研究会での取組

①サロン(big picture workshop形式):第2回では、立った状態で行うビッグピクチャー・ワークショップ方式での話し合いを行った。「研究主題に迫るための手立て」が話し合いのテーマだったため、様々なアイデアの創出を期待してビッグピクチャー・ワークショップ方式を採用した。ルールとして、「キレイに書かなくてよいこと」「縦書き・横書きでもOK」「イラスト・図もOK」「書き込みながら話す」をまず共有した。また「黒ペン…考え、アイデアを書く。」「赤ペン…似ているものをつなぐ・囲む」「青ペン…提案したい、これいいよね」とし、最後に全体で共有できるようにした。

- (0) 大学での学び 報告 (20分)
- (1) 校内研究についての共通理解を図る。
 - ・ 昨年度までの研究成果と課題の共通理解
 - ・ 研究日程の確認
 - ・ アイスブレイク
 - ・ 研究の方法について (サロン)
 - 道徳で困っていること・わからないこと
 - 道徳で勉強してみたいこと
 - 本校の児童の実態
- (2) 校長先生から
- (3) リフレクション (10分)

第1回校内研究の流れ



ワールドカフェの様子

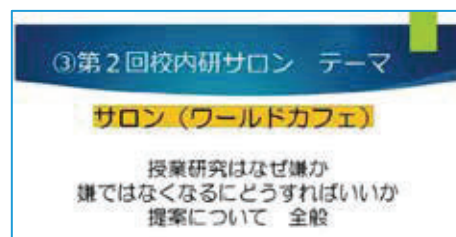
- (1) 研究主題、内容、児童教師のゴールについて
 - ①説明 (10分)
 - ②big picture workshop
 - (ビッグピクチャー・ワークショップ)
 - ・ 研究主題、内容について (15分)
- (2) 校内研究の進め方についての共通理解
 - ①説明
 - ・ 授業研究の方法について
 - ・ ビデオ視聴 (20分)
 - ②サロン(ワールドカフェ方式)
 - ・ 研究の進め方について (15分)
- (3) 校長先生から
- (4) リフレクション (10分)

第2回校内研究の流れ



ビッグピクチャー・ワークショップの様子

②サロン(ワールドカフェ方式):「なぜ研究授業は嫌か、嫌でなくなるのにはどうすればいいか」というテーマでサロンを行った。活発な意見交流がなされ盛り上がりを見せる中、出された意見の大半は、「指導案の作成や教具の準備等授業者の負担が大きく、さらに批判される、つらい。」であった。これらの課題を改善していくため校内研究では、授業者に負担が偏らないよう協働的に指導案の作成や教具の準備を行うことを確認した。具体的には以下の方針が示された。



第2回校内研究サロンテーマ

i) 指導案の簡略化

第2回校内研究会を踏まえ、「負担が少なく実のある指導案にするため」にはどうしたらよいかをサロントーマに設定し、第3回校内研究会でより具体的に検討した。先生方の授業者・参観者としての経験を基に意見を出し合い、指導案に記載する内容を精選し、「A3一枚の指導案にすること」を共通理解した。



第3回校内研究サロンテーマ

ii) 指導案作成・授業準備の係分担

授業者の負担軽減及び、協働的に授業研究を行うことをねらいとし、指導案の作成も分担して行うことを確認した。これまでは、1) 授業者が授業の略案を作成する、2) 略案を基に協議を行う、3) 協議会で出された意見をもとに授業者が指導案を完成させる、という流れで行っていた。

今年度は、授業者は「児童観」のみを書く。教材観、仮説に迫る手立て、教材分析の作成は協議を基にグループで分担して作成した。また、協議の際には本時案を担当する教員が、協議に参加しながら出された意見をパソコンで打ち出し、モニターでその内容をリアルタイムに共有・確認し、協議と同時進行で作成した。そうすることで授業者が協議会で話し合われた内容を思い出しながら、協議後に本時案を作成する必要も無く、なおかつ、協議会で話し合われたことと指導案に記載されている内容にズレが生じることもなくすることができた。

検証授業に向けた係分担のお願い

指導案作成 役割分担

（３）第７回校内研究会での取組

○研究主題や仮説、具体的な取組等についての共通理解（写真を用いての交流）

今年度の校内研究パイロット教科である道徳科における取組の一環として、道徳科の授業外の日常的な場面で、道徳的価値（親切、誠実など）が感じられるキラリと光る児童の瞬間を、それぞれが写真で撮り貯めることにした。

そのねらいには次のようなものがある。

- ・写真による記録は、文書による記録より容易であり、また具体的なイメージをもって共有できる。
- ・写真には、なぜその場面に道徳的価値を感じたのかのセンスが表れる。このため、写真をもとに対話を行うことで、個々の教員がもつ多様な感性を交流させることが期待できる。

写真をコミュニケーションツールとして用いることにより、学校の目指す児童像をより具体的に共有でき（共有ビジョン）、教員相互の交流がうまれ（チーム学習）、児童の活動を見取るスキルの伝達にもつながると考えた。

（４）ポンチ絵を用いた経営方針・研究主題の共有

学校の経営方針や、研究テーマに関する理解を深めるため、経営方針をより具体的な児童の姿まで落とし込んだポンチ絵を作成・提示し、組織としての共有ビジョンを明確にしていくことを行った。

（５）カフェ

これまでショート研修という名称で自由参加型のOJT研修を行っていた。これは、同僚の先生を講師に、技能の伝達をねらいとして行っていたが、今年度はそれに加えて、講師を決めず、話題提供という形でそれぞれの教員の取組や経験を語ってもらう形でカフェを行った。カフェでは、校内研修の終わりに行ったリフレクションの内容を話題にしたり、普段の悩みについて語り合ったりするなど、双方向の学びを意識した。

6月に行ったカフェでは、7月に行われる参観日が話題となった。ベテランの先生方は過去にどのような授業を参観日で行ってきたのか、またどのような工夫を取り入れて授業してきたかを語り、参観日の雰囲気などについて自由に語り合うことができた。

5 成果の検証

5. 1. 校内研究会後の振り返りの記述から

次の振り返りの記述から、飲み物・お菓子の用意やワークショップ型の協議は、場の質や関係性の質を高めるのに有効的であったと感じる。

- ・普段発言を控えている先生方の考えも聞けたことで、より話合いやお互いの考えの深化につながるようになったと思う。物事は何でも楽しさから始まるのから考えると、サロン…楽しいですね。



上：校内研での提案
中：道徳教育と道徳科との関連
下：写真を用いた児童像の共有

- ・少人数のグループで、何でも言いやすい雰囲気でも良かったです。これまで（本校に限らず）校内研修は学べるけど堅苦しく、手を挙げて発言するのはちょっと・・・という感じの印象でした。でもサロンでは、司会者・発表者を決めず、気軽に意見を交換することができ、また、これまでの経験やちょっとした授業のテクニックをお話ししてくださる先生もいらっしゃってお話を聞いているだけでも勉強になると思いました。
- ・色々な先生方のお話を聞くことができ大変勉強になりました。リラックスした雰囲気でも安心して会話に参加できました。
- ・飲み物とおやつは効果絶大だと思います。なぜなら、校内研の時間に遅れて参加するのをやめようか？と思いましたが、「おやつがある！」と思うと遅れても参加しようという気持ちになりました。体を整えることは頭を整えることにもつながると思います。

振り返りの記述には、雰囲気について言及する意見が非常に多く見られた。これまでの校内研究では意見を言い出しにくい雰囲気があったが、お菓子や飲み物、話し合いの形態を工夫することで、どの先生も意見を出しやすくなり、活発な意見交流がなされる様子が見られた。

また、次の振り返りの記述からは、サロンのテーマとして「学校の経営方針を踏まえた校内研究の主題について」「本校の児童の実態」「研究授業の在り方」などを設定したことにより、研究のビジョンを共有することができたと感じる。

- ・沢山の先生方と情報を共有したことで、教科や授業に対する悩みが自分だけではないということが分かる機会になった。
- ・これから進めていくうえでの諸々なことも全職員で共有化していけるのでよいと思う。
- ・サロン形式でたくさんの先生方と意見を交換できることは大変有効であると思います。
- ・ざっくばらんに話している中にいろいろためになることがあるし、ヒントになることがあるので助かります。

これまでは学習指導部が主導して、やや一方的に研究主題や研究の内容などを提案することが多く、それらについて共通理解が十分になされていたとは言えない実態があった。今回サロンの形態をとり、児童の実態や授業の悩みも共有する機会を設けたことにより、研究主題や研究の内容に対する共通理解も深まったように考える。

5. 2. 職員室内の日常の様子から

（１）教材研究での学び合いの場面

本研究では、校内研修の充実のみならず、それによって日常的な教員相互の学び合いの関係の醸成を最大の目的としている。これについても、職員室内の様子から少しずつその変化を感じることができた。例えば６月に行われたカフェ（研修部提案でなく、リフレクションで出された疑問点や日常の職務の中での悩みをテーマに語り合う場）終了後に若手の教員がベテランの先生に過去の実践の様子を聞いている様子が見られた。そこに別のベテランの先生も自然と参加し、教材についての話で盛り上がっていた。また、職員室内の会話でも校内研のパイロット教科である道徳についてだけでなく、生徒指導に関することや行事の指導に関する事など学び合いの場面が多く見られた。



日常の職員室内の様子

（２）日常的な学び合いを意識した言動

指導案の作成に関して、これまでは指導案検討会を行うものの、検討を踏まえ指導案を実際に作るのは主に授業者の役割であった。しかし、授業者でない先生が「授業者ばかりに負担がいつているように思う。これは研修部が考える方向性と違う気がする。」と直接私に訴えて来たり、指導案検討の際に、授業者以外の先生が話合いの内容を基に本時指導案を現在進行形で作りながら会議していたりする場面が見られた。また、ある日の朝会後の雑談では、前日の校内研究会の延長戦で、道徳についての話合いが展開されていた。

- T1 道徳の教科書を最初は見せるけど。おれはすぐにしまうんだよー。昨日それを他の先生が聞いていて不思議そうな顔していたよ。（なぜ教科書しまうのって???）
- T2 （うなずく）教材から離れて自分事として考えること大事だからねー。教科書があると、登場人物の気持ちだけを追ってしまう。「〇〇ページの何行目にこう書いてあるので〜こんな気持ちだと思います。」とか始まることがあるよ。
- T1 国語みたいになるからね。
- T3 ある程度、話の筋をつかんだら教科書はなくてもいいんですね。
- T1 大平先生！「これ日常的な学び合いじゃない??」

雑談の中で教科や教材の話をしている事があると「これが日常的な学び合いだね。」と冗談ながらに話しかけられることが多くなっている。

５．３．インタビュー調査から

本校の教職員にインタビュー調査を令和４年１２月に実施した。その結果が以下である。

【A氏 教職経験年数３０年以上】

質問１ 校内研究の取組について。

- ・サロンはしゃべりやすかった。
- ・校内研修会の中で、思うことがあっても全体の場合では、手は挙げにくい。サロンであれば、３・４人のグループでリラックスできる。
- ・会議はいやだなあという気分があったが、お菓子・コーヒーがあるだけで気分が違う。

質問２ 日常的な学び合いについて 学び合う組織文化

- ・単学級では、学び合いをする機会はどうしても減ってしまう。
- ・教職員の年齢バランスに偏りがあるため日常的な学び合いが生まれにくい。
- ・OJTを意識的に行っていくことが必要。
- ・リーダーシップをとる人がいることが大切。自然に任せて学び合いが生まれるのは難しい。
- ・経験年数を重ねてくると、今から学ぼうという気にはなかなかない。

【B氏 教職経験年数３０年以上】

質問１ 校内研究の取組について。

- ・先生方の構成、キャリアが豊富な先生方の経験を生かすことができる校内研の形式であった。ベテランの先生方のもっている経験を踏まえた上で、多くの先生が本音で自らの意見を言えていたことが良かった。
- ・やらされ感をほぼほぼ感じる事がなかった。よい提案であったと思う。研究の進み具合は課題がのこる。

質問２ 日常的な学び合いについて 学び合う組織文化

- ・時間と場と内容の設定をした方が先生方は動きやすい。長い時間ではなく、短い時間で設

定する。先生方が忙しいことは互いに理解しているので、設定してもらった方がいい。

- ・主任がリーダーシップを取ってやっていいことだと思う。
- ・職員室の中で、耳をそばだててみると、道德の話だけでなく、社会科の話などいろいろな話が聞こえてくる。大事なことは、教科の話でも子どもの話でも、「自分はこう考えているのになー。」ということを誰にも聞いてもらえないことが悲しい。一人でも二人でもその考えを共有できればいい。そのように考えると、そのような場面は散見されていたので良かったのだと思う。

【C氏 教職経験年数20年以上】

質問1 校内研究の取組について。

- ・サロンやカフェの取組は良かった。人数が多くなってくると、一部の人の話だけで進む事があるが、少人数のグループでメンバーをシャッフルしながら協議することで一人一人が言いやすくなった感があった。みんなが自分たちから意見を言えて前向きな気持ちで校内研究ができた。「あまた校内研か一時間も無いしなー」じゃなく、やるのを楽しみにしていた方も多かった。
- ・意見を集約していくことが課題。サロン形式でやる場合と、全体で話を集約していく場合とバランス良くやっていくことが大切だと思う。
- ・校内研究には2つのタイプがあると思う。授業者が、「自分が授業するのだから」自分で指導案を作り、自分の考えたことで授業がしたいというパターンと、もう一つは、みんなで脚本を作り、授業者が演じるというパターン。後者のように割り切ることで、うまくいこうが失敗しようが「みんなで作った物だよね。みんなで提案したことだよね」となる。

質問2 日常的な学び合いについて 学び合う組織文化

- ・自分たちだけで行うには時間が無い。声を掛けづらい。
- ・高学年部会では、仕事の分配はできたが設定した時間外で集まって検討することはなかったが、低学年部会では自主的に集まって検討も行われていた。音頭を取ってくれる先生がいたことがその要因だと思う。今回の校内研究の取組では、仕事の分配はできたが、自主的な検討会までは実施できなかった。

【D氏 教職経験年数11年】

質問1 校内研究の取組について。

- ・研究主任対全員のような形ではなかったから、話しやすい雰囲気があった。
- ・校内研とは関係ない悩みなども話せた。全体では話せない内容も話しやすかった。自分だけが思っているのかなということも、みんなも感じていたんだなと言うことが共有できたのが良かった。
- ・雑談からいろいろなことを学べた。考えが広がった。
- ・ただ、脱線するのが難しいと思う。校内研としてまとめるのが難しいなと思った。
- ・淡々といくならオーソドックスな校内研の方が良いとは思いますが話しやすかった。

質問2 日常的な学び合いについて 学び合う組織文化

- ・男の先生が多いのもあるが学び合いの雰囲気ができていると思う。
- ・年上の先生も偉そうにしていない感じがある。話しやすい雰囲気がある。
- ・環境的に自分が経験的に年齢的に一番下のため相談しやすい。
- ・年齢構成は大切だと思う。
- ・間違ったことを聞いても変ではないポジションにいるのがいい。経験年数が10年あって

も聞きたいことはいっぱいある。

インタビュー調査の結果、本研究を通して、協働的な組織文化の醸成という最大の課題に対して一定の効果をもたらしたことが推察される。まず校内研究に限って見れば、「サロンはしゃべりやすかった。」「やらされ感をほぼ感じることがなかった。」「みんなが自分たちから意見を言えて前向きな気持ちで校内研究ができた。」「話しやすい雰囲気があった。」「雑談からいろいろなことを学べた。考えが広がった。」といった声があることから、リラックスして校内研究に参加することができ、やらされ感や負担感の軽減にもつながるとともに協働的に校内研究に取り組もうという意識の高まりもあったと感じる。

一方で、校内研究の取組が日常的な学び合いにまで波及効果をもたらしているかという点については、「職員室の中で、耳をそばだててみると、道德の話だけでなく、社会科の話などいろいろな話が聞こえてくる。」という声はあるも、「自主的な検討会までは実施できなかった。」という意見があることから、まだ十分な成果は認められない。校内研究のような学び合いの場をそれ以外の時間に設定することには、互いの多忙さに配慮してためらいがあるようである。同時に多岐にわたる業務を抱える中で、互いに学び合い高め合う時間を新規に確保することは非常に難しいと感じる。

その中でベテランの先生方のインタビューに共通して出された意見としては、学び合いの場や雰囲気を作り出すリーダーの存在の重要性である。校内研修の在り方を、教員相互の学びを促す形に変えながら、校内研修の場だけに留まらず、日常的な教師間の学び合いの文化の醸成に繋げていくためにも、ミドルリーダーの役割が重要であることを感じた。各教員の自発的な取組を期待するのではなく、ミドルリーダーが率先して学び合いの場を設定することが大切だと考える。

6. まとめと今後の課題

本来であれば、教員相互の学び合いは新たに時間や場を確保することなく、必要なタイミングで自然発生的に行われることが理想であると考ええる。しかし、教員が抱える多岐にわたる業務や児童数の減少による単学級の学校の割合の増加という地域的課題を考慮すると自発的な学び合いを期待していくことは非常に難しいと本研究を通して痛感した。このような状況下では、計画的に設定されている校内研究・研修会の重要性はさらに高まっていくと感じている。限られた校内研修会をより充実させていくためには、時間の確保、課題に合った学ぶ場・時期、内容の精選を行っていく必要があると考える。これらを見直し、見通しをもって計画を立てていきたい。

最後に日常的な教師間の学び合いの文化の醸成を実現していくために大切なことは、教員間の円滑なコミュニケーションが成立することであると考ええる。温かい人間関係を作るコミュニケーション、学び合いのあるコミュニケーションである。人に伝える、活用してもらう、知りたいことは聞く人から学ぶということが自然と行える雰囲気を作るため、何ができるのかをこれからも考えていきたい。

引用・参考文献

- ・小田理一郎（2017）『学習する組織入門』英治出版。
- ・文部科学省（2015）『公立小学校・中学校の適正規模・適正配置等に関する手引』。
- ・E.H. シャイン（2012）『組織文化とリーダーシップ』白桃書房。
- ・小原久美子（2014）『経営学における組織文化論の位置づけとその理論的展開』白桃書房。