

育てたい児童の姿を目指して学び合う学校組織文化の形成
 —教師の協働を促す校内研修を通して—

笹澤 弘紀

(教職リーダーコース E203C004)

I 研究の目的と方法

1 研究の背景

(1) 学校の組織力とは

学校は、学校教育目標という共通目的のために、教職員・保護者・地域関係者といったヒト、校舎や教具といったモノ、予算等のカネ、情報、時間といった資源をいかに、児童生徒を対象に、一定の教育課程によって計画的、継続的に教育活動を行う組織である。茨城県教育研修センター(2012)は、この組織がもっている実行力や応対力の総体を組織力として定義している。

(2) 学校の組織力と学校における組織文化との関係

学校の組織力について、水本(2006)は「個人」「相互行為」「装置」「組織文化」がうまくかみ合って展開するときに高まり、それを高めるためには、変革の影響が「個人」「相互行為」「装置」の全体に及び、結果的に「組織文化」の更新がなされなければならないと述べている(図1)。

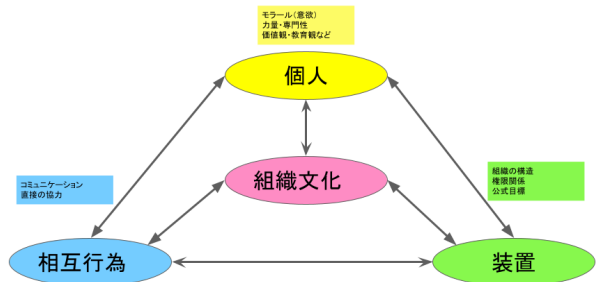


図1: 学校の組織力モデル 水本(2006)をもとに作成したもの

(3) 学校における組織文化とは

組織文化について、浜田(2009)は「その構成員の間で共有されたその組織に固有の性質をもつ価値観や思考・行動様式をもつもの」と定義し、「教職員間で共有されている組織文化は学校の教育活動の質を左右している」と指摘している。つまり、学校がどんな組織文化を有するかが、学校の教育活動に大きく影響を与えることになるということである。組織力を向上させるためには、学校における組織文化を変容させることが必要になるということが導かれる。

(4) 勤務校における教師組織の実態

勤務校(小学校、児童数555名、教職員数28名)の教師に対して質問紙調査を行い、今津(1992)が整理した学校の組織文化の区分に当てはめて分析・整理した(図2)。日々の教育活動に追われることが常態化した結果、「目の前の教育活動をひとまず『こなす』」ことでよとすべき学校組織文化となっていると捉えることができる。

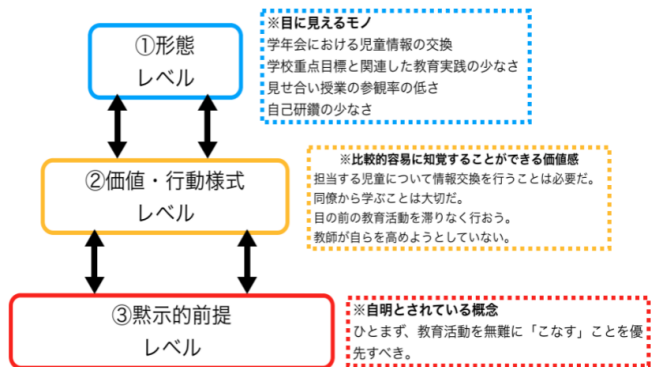


図2 勤務校における学校組織文化 質問紙調査をもとに作成

2 研究の目的

教師の協働を促す校内研修を通して、育てたい児童の姿を目指して教師同士が学び合う学校組織文化を形成することを目的とする。

3 研究の方法

(1) 組織過程の協働

佐古(2010)の「教育活動の良循環サイクル」をもとに、

校内研修という教師全員が参加する組織過程の場において、「実態を認識する」「課題を生成する」「実践する」の3つのステップを全員の教師で協働的に行うよう働きかけを行う(図3)。校内研修という「装置」を変革することで、教師間の「相互行為」や、組織の構成員である教師「個人」の変容を促し、学び合う学校組織文化を構築していく。

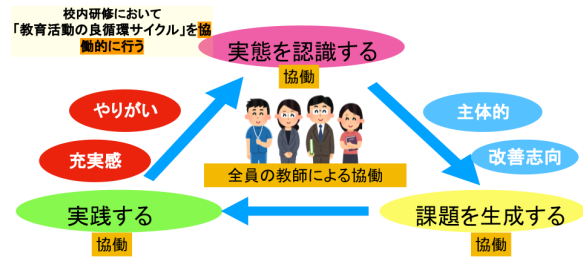


図3 「教育活動の良循環サイクル」を活用した組織過程の協働 佐古(2010)をもとに作成

(2) 教師の「気づき」「思い」を共有するワークショップの設定

校内研修において省略されがちな「実態を認識する」「課題を生成する」の各ステップを教師全員で協議を行う場を設定する。実態認識を深め、育てたい児童の姿を設定し、ゴールイメージを共有する。

(3) 「自己研修テーマ」の設定と自己申告書との関連

「実践する」ステップにおいて、個々の教師が「育てたい児童の姿」を意識した教育活動を実践できるよう「自己研修テーマ」を設定する。自分の強みをいかしたり、関心の高いテーマを設定したりすることで「ワクワクする研修」にしてい

(4) 「取り組み部会」による「グループ研修」の実施

自己研修テーマを基に少人数の「取り組み部会」を編成し、相互行為の中心の場とする。共通のゴール設定、実践の共有やその省察、相互授業参観(見せ合い授業)を行う実践のPDCAサイクルを1学期と2学期の2回行う。

(5) 「部会ジャム」の活用

グループ研修にgoogleジャムボードを活用する。「部会ジャム」と名付けたファイル上に、児童のノート、ワークシート、掲示物や使用したスライド、板書など実践内容が伝わる資料の写真を貼り付ける。協議の「見える化」、他部会の取り組みを知る「共有化」、研修記録の「ポートフォリオ化」を行う。写真を撮影して貼り付けて紹介するだけの手軽さから、負担感の軽減を図る。

II 研究実践の内容と成果

(1) 「実態を認識する」協働のステップ

2020年12月、「勤務校の子どもたちってどんな子?」という問いでワークショップを行った。事前に同様のプログラムで協議を行った研修推進委員会のメンバーが協議グループのファシリテーターを担当した。各教師の「気づき」を付箋に記し、魅力と問題、学習面と生活面の2軸に整理しながら可視化を図った(図4)。実施後、「普段感じていることと他の先生方が感じていることが同じなので安心

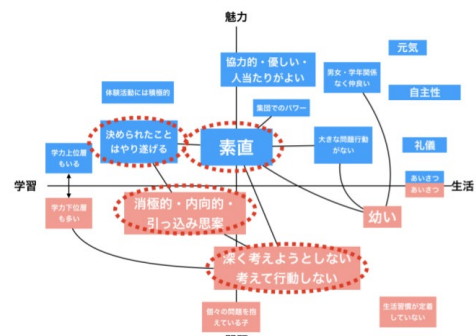


図4 勤務校の児童の実態 (WS①の成果物を再整理したもの)

した、「子どもたちに不足していることが具体的にわかった」、「教師側の足りない部分を改めて実感することができた。」という振り返りが得られた。

(2)「課題を生成する」協働のステップ

2021年1月、「3年後、子どもたちになっていて欲しい姿とは?」、「子どもたちをその姿にするために、具体的にどんなことをやってみたい?」という問いでワークショップを行った(図5)。個々の教師が抱えている理想の児童観や学校観、指導観といった普段では語り合えない教師の本音が垣間見えた交流となった。

2月には、グループで協議した成果物を研修推進委員会で再整理を行い、「育てたい児童像」と「取り組みの柱」を設定し、グランドデザインの素案として校長へ提案した。

新しい組織となった4月には、再度ワークショップを行い、教師全員で具体的なゴールイメージを持った。研修推進委員会で協議に用いた成果物をもとに取り組みの柱である「個に応じた学び」と「協働的な学び」の視点から分類し、「具体的に現れてほしい児童の姿」として類型化して整理を行った。職員掲示板や研修だよりを通じて全体へフィードバックを行った(図6)。

(3)「取り組み部会」の組織

5月には、個々の教師の「やりたいこと」を基に6つの取り組み部会を編成した(表1)。各部会の人数は3~7人で、部会の運営を担う世話役を研修推進委員会のメンバーから設定した。

(4)「実践する」協働のステップ

取り組み部会において、PDCAサイクルによるグループ研修を年度を通じて5回実施した(表2)。ここでは1学期の実践を整理する。

5月のグループ研修①では、自己研修テーマに引きつけて、「うまくいっていること」「うまいくないこと」を振り返り、その後「やってみたいこと」を共有し合いながらお互いの気づきやアドバイスをを行った。最後に前向きな言葉で振り返りをすることで実践への気持ちが高まるよう工夫した。テーマは設定したものの、抽象的であった実践イメージが意見交流を行うことで具体的なものへと変わるきっかけとなった。

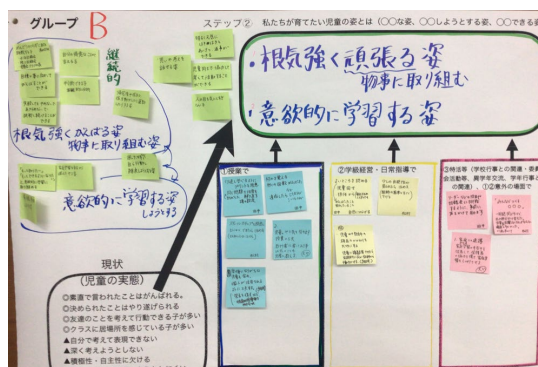


図5 WS②における成果物

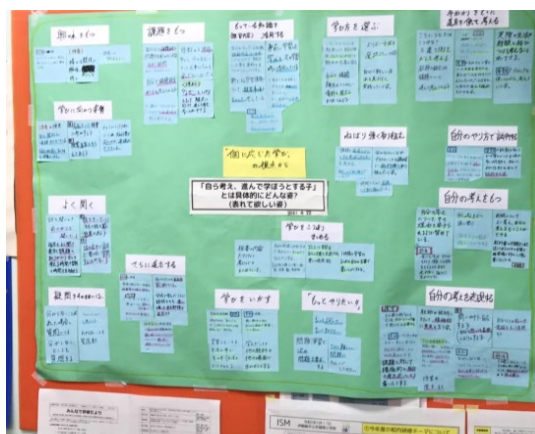


図6 児童に現れて欲しい姿 (WS③の成果物を再整理したもの)

表1 「取り組み部会」一覧

A「学びやすさ部会」	5人
B「なぜ、なるほど部会」	3人
C「学びをいかす部会」	3人
D「考えをもち、表現する部会」	4人
E「対話的な学びづくり部会」	7人
F「ICTを活用した学びづくり部会」	3人

表2 グループ研修の日程とテーマ一覧

実施日	テーマ
① 5月31日	「取り組みの種を共有しよう」
② 6月17日	「こんな実践やってみた」
③ 7月26日	「実践を振り返り、2学期に向けて作戦会議をしよう」
④ 部会ごとに設定	「2学期実践、次の一手は？」
⑤ 12月6日	「こんな手立てや仕掛けで現れてほしい姿に近づいた」

6月のグループ研修②では、各自の実践の記録写真を「部会ジャム」に貼り付けて紹介し合ったり、うまくいっていない困り感についてアドバイスし合ったりした。写真資料を「見える」状態で協議ができたことで、実践のイメージ共有がしやすかったという成果があった。

7月のグループ研修③では、特に「うまくいかなかったこと」を中心に振り返り、改善案を提案し合うことを協議の重点とした。全教師の授業を参観した教頭は後に「1



写真1 台紙に付箋を貼りながら協議を行う(グループ研修① E部会の様子)



写真2 ジャムボードを見ながらお互いの実践を紹介し合う(グループ研修② D部会の様子)

学期の授業に比べて、2学期の授業がぐっと改善した教師が多かった。このグループ研修③がPDCAサイクルを大きく回すことができた要因となっている。」と述べている。

部会内のメンバーで見せ合い授業を1学期に実施した。授業を参観したいが、授業を自習にして教室を空けることは難しいという勤務校の課題があった。そこで、部会メンバーの空き時間や参観できない時間等をもとに、授業を公開する日時を調整するよう、部会の世話役に働きかけをお願いをし

たり、タブレット端末を活用して授業を動画撮影し、googleドライブ上で参観できるようにしたりした。参観者は「部会ジャム」上にある「授業振り返りシート」に気づきやアドバイスなどを入力しフィードバックを行った。オンライン上で公開されているため、授業者だけでなく閲覧した全員の学びとなった。

Ⅲ 研究の結果とまとめ

(1) 研究の結果

教師全員に対するアンケートの自由記述回答の結果より、教師同士や職員室における前向きでポジティブな雰囲気に関する回答が多かった。いわば勤務校の教師同士においてコミュニケーションがうまくとれている状態であると言える。

また、河村(2017)を参考に作成した「同僚・協働性尺度」と「自主・向上性尺度」の2つの尺度を測定した結果、両尺度得点についてと

日時: 10月 26日	授業者: 山口	参観者: 山口、松村、山口	参観者だけでなく授業者も振り返ってください!
<2学期 見せ合い授業 振り返りシート>			
発表グループの前に、聞いて欲しいポイント(伝えたいポイント)を伝える活動があるため、オーディエンスはそのポイントで記入ができていた。感想	「説明」がスムーズで、聞き取りやすい。説明が、思いや配慮をもって行われていた。という点で印象に残っている。授業、振り返りシート、資料の整理が、スムーズに行われていた。感想	「説明」タブレットを使って、説明を説明した。内容は、あらかじめ準備された資料を基に、全員が理解できるように、画面での参加が、スムーズに行われていた。感想	どのメンバーがいるのが、ジャムボードからわかるようにグループの顔写真などがあるとうれしいが、目立たないと思った。感想
他のグループの授業をタブレットを使って見たいという希望があった。山口	工夫する観点「くのかえす」「学びかたを伝える」「見ている」「見たい」を持ち、それをグループで共有できた。山口	工夫点を説明させることが、自分の思いや意図をもつていらないと、思っていた。松村	スクリーンに写す工夫は、タブレットなどに書いておき、それを見ながら発表するとスクリーンを覗くこともわからなかった。自分でもそうだが、目立たないと思った。感想
振り返りシートには、自分の授業の強みや、他のグループの授業をタブレットで見たいという希望があった。山口	振り返りシートには、自分の授業の強みや、他のグループの授業をタブレットで見たいという希望があった。山口	工夫点を説明させることが、自分の思いや意図をもつていらないと、思っていた。松村	改善案、提案、アドバイス (課題をもとにこういう方法もあるのでは?という記述で)
タブレットを使うことの良さもあったが、途中でやめたという声もあった。山口	振り返りシートには、自分の授業の強みや、他のグループの授業をタブレットで見たいという希望があった。山口	工夫点を説明させることが、自分の思いや意図をもつていらないと、思っていた。松村	参観して学んだこと、考えたこと、授業して振り返ったこと
タブレットを使うことの良さもあったが、途中でやめたという声もあった。山口	振り返りシートには、自分の授業の強みや、他のグループの授業をタブレットで見たいという希望があった。山口	工夫点を説明させることが、自分の思いや意図をもつていらないと、思っていた。松村	質問-その他
タブレットを使うことの良さもあったが、途中でやめたという声もあった。山口	振り返りシートには、自分の授業の強みや、他のグループの授業をタブレットで見たいという希望があった。山口	工夫点を説明させることが、自分の思いや意図をもつていらないと、思っていた。松村	山口先生自身が児童とともに授業を楽しんでいたように思え、いい授業だと思った。(松村)

図7 見せ合い授業における振り返りシート(部会ジャム上)

表3 「同僚・協働性」「自主・向上性」尺度得点の
事前(2020年11月)・事後(2021年12月)比較 (質問項目の一部)

質問項目	事前(A)		事後(B)		差D (D=B-A)	df	P
	平均	SD	平均	SD			
同僚・協働性尺度 全項目合計	30.50	3.58	35.56	2.27	5.06	17	0.000 **
4.学校全体として取り組む課題や研修テーマについて、児童の実態も とに教員間で協議がなされ、設定されている。	2.94	0.40	3.83	0.37	0.89	17	0.000 **
6.校内研修における学校全体での方針について、教員間で共通理解が図 られている。	3.00	0.58	3.61	0.49	0.61	17	0.007 **
9.同僚教員の実践例をお互いに取り入れようという雰囲気がある。	3.33	0.47	3.94	0.23	0.61	17	0.000 **
自主・向上性尺度 全項目合計	29.33	3.13	33.00	3.00	3.67	17	0.000 **
17.進んで同僚の教員の授業を参観し、授業の実践力向上の参考にして いる。	2.28	0.56	3.00	0.75	0.72	17	0.003 **
18.授業を同僚の教員に公開する際には、同僚の教員から意見・アドバ イスをもらうことで授業実践力の向上になると意識している。	3.17	0.69	3.78	0.42	0.61	17	0.004 **

**p<0.01,*p<0.05,+p<0.1

もに有意差が認められた(表3)。このことより、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や協働性が高まったり、教育実践の向上を目指して学び続ける教員個々の自主性や向上性が高まったりしたことがわかった。

(2)まとめ

本研究のアプローチである校内研修を協働的に行うよう変革したことで、教師間の「相互行為」であるコミュニケーションは促進されたこと、「個人」である個々の教師の価値・行動レベルにおいて変容があったと捉えることができる。本研究の実践を通して、勤務校において、児童の姿を意識し、お互いが学び合おうとする組織文化が徐々に形作られてきたと考えられる。

<引用・参考文献>

- 茨城県教育研修センター『学校の組織力を高める校内研修の在り方』平成24年度研究報告書 教職に関する研究,2012年
- 今津孝次郎「学校組織文化と教師」『名古屋大学教育学部紀要(教育学科)』第39巻1号,1992年
- 河村茂雄「学校管理職が進める教員組織づくり」図書文化社,2017年
- 佐古秀一「学校の内発的改善力を支援する学校組織開発の基本モデルと方法論 一学校組織の特性をふまえた組織開発の理論と実践一」『鳴門教育大学研究紀要』第25巻,2010年◇浜田博文『学校の組織力向上 実戦レポート 実践の成果と舞台裏』教育開発研究所,2009年
- 水本徳明「スクールマネジメントの理論」篠原清昭編著『スクールマネジメント』ミネルヴァ書房,2006年