

## 教員を取り巻くつながり醸成の実践研究

熊井 崇

愛媛県大洲市立菅田小学校 rxghj685@yahoo.co.jp

**要約：**本研究は、近年の学校現場における教員同士のつながり醸成の方法を探り実践することで、児童の資質・能力の向上に結び付けることを目的とする。調査対象は 2020 年度A 小学校教職員 15 名と3 年生以上の児童 128 名で、調査方法は観察、インタビュー、質問紙である。「支え合い高め合う組織特性」(露口 2008)の視点に基づいて、調査結果の分析から課題をまとめると「目標・課題の共有」、「困難・感情の共有」、「教員同士のつながりを活かした授業力の向上」となった。これらの課題を解決するために、サーベイ・フィードバック活用等の効果的な校内研修をデザインしていくことが必要だと考えた。A 小学校に適したつながり醸成の取組である、コミュニケーションの場を確保するためのワークショップ型校内研修の実施や、一人年2 回以上の研究授業（特に ICT 活用）の設定等を通して、同僚性や授業改善に向けた実践的指導力の向上を図る。

### キーワード

つながり醸成  
組織特性  
校内研修  
ICT 活用  
同僚性

## 1. はじめに

学校現場における教員を取り巻くつながりを醸成することで、児童・生徒の資質・能力向上が、これまでの研究で明らかにされている。しかし、時代の移り変わりに伴い、学校現場においても様々な変化が生じている。働き方改革（業務改善）が進められ、児童・生徒により良い教育を展開できるよう、限られた時間の中で効率や効果を高めることが求められている。また、教員の大量退職の時代を迎え、若年層教員が大幅に増加している。さらに、文部科学省の GIGA スクール構想により、タブレット端末一人1 台導入が計画され、効果的な ICT 活用を検討することが喫緊の課題となっている。これらのことから、これまでと違った教員を取り巻くつながり醸成の方法を探ることが求められている。そこで、本研究では児童の資質・能力向上を目指して、近年の学校現場における教員同士のつながり醸成の方法を探り実践することとした。

## 2. 先行研究の動向

### (1) ソーシャル・キャピタルについて

つながりに関してはソーシャル・キャピタルの理論を通して、これまで多くの先行研究が実践されている。ソーシャル・キャピタルとは、一般的には「調整された諸活動を活発にすることによって社会の効率性を改善できる、信頼、規範、ネットワークといった社会組織の特徴」<sup>(1)</sup>を意味する。また、ソーシャル・キャピタルという科学的概念は「絆やつながり」とほぼ同義とされている。

児童、保護者、学校を取り巻くソーシャル・キャピタルには9 つの関係がある(図1)。それぞれの関係を醸成することで、様々な効果が認められている。今回の研究では、教員の授業力向上や学校改善（特に効率性）と相

関がある学校組織ソーシャル・キャピタル、教員同士のつながり醸成について研究を行う。

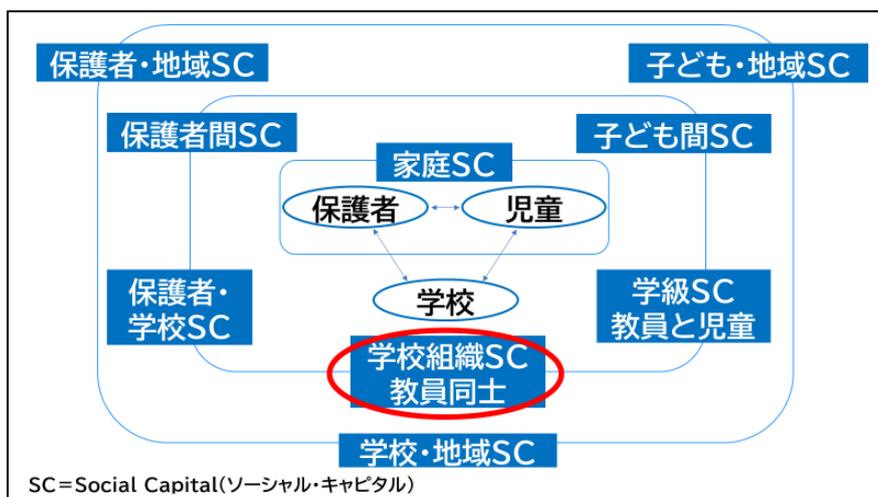


図1 . ソーシャル・キャピタルについて

## (2) 計画立案の視点

「支え合い高め合う組織特性」(露口 2008)の視点に基づいて、A 小学校の実態を踏まえながらつながり醸成の方法を計画する。5 つの視点は、①目標・課題の共有、②困難・感情の共有、③冗長コミュニケーション、④相互支援、⑤チーム効力感(チームに対するポジティブ・フィードバック、チーム相互の同僚支援、分散型リーダーシップ)である。

## (3) 組織開発について

中村(2019)は、「リーダーやマネージャーが陥りやすい誤りは、『適応課題』(人間関係等の問題)に対して『技術的問題』(組織の構造等の問題)の解決策を当てはめて解決しようとすることである。(p.42)」と述べている。分かり易く言えば、話し合いをするという雰囲気がないところに、話し合いの場を設定しても意味がないということである。やはり日頃からの人間関係が大切で、それを構築する上での対話(コミュニケーション)の重要性や、その組織の実態に合った方法を取り入れることの必要性を述べている。本研究においては、この視点を重視し、実態を踏まえた開発実践を目指す。

## (4) サーベイ・フィードバックについて

中原(2020)は、サーベイ・フィードバックの有用性を示している。サーベイ・フィードバックとは、「組織で行われたサーベイ(組織調査)を通じて得られたデータを、現場のメンバーに自分たちの姿を映し出す『鏡』のように返して(フィードバックして)、それによってチームでの対話を生み出し、自分たちのチームの未来を決めてもらう技術(p.26)」である。また、①見える化、②対話、③未来づくりの3つのステップで行われる。サーベイ・フィードバックが注目されている理由は、①長時間労働を自粛しようとする中、多様化する職場メンバーをマネジメントすること、②社員のエンゲージメントを高めて離職防止を図り生産性を高めること、の2点に適しているからだと言える。この2点は、働き方改革(業務改善)が進められている学校現場でも同じ状況にあると言える。本研究においても、サーベイ・フィードバックを積極的に活用する。

## (5) 負担と負担感について

藤本(2015)は、「負担≠負担感である。たくさんの仕事をこなし、負担が大きい人も、それに対して充実感や達成感を持っていれば、負担感は覚えないということもあり得る。研修主任は、負担となる仕事量やその割り振りの調整を行う必要ももちろんあるが、職員ができるだけ負担感を覚えずに済むように、充実感や達成感を味わうことができるような工夫を凝らす必要がある。(p.73)」と述べている。この視点は校内研修をデザインする上で重要だと考えており、充実感等を味わうことができる内容を実施する。

## 3 . 研究課題

本研究では以下の研究課題を設定し、実践を通して研究目的に迫る。

研究課題1：児童の学習状況、教員の授業力、及び組織風土等の実態から見えるA小学校の組織課題は何か。

研究課題2：組織課題の解決のために、教員同士のつながり醸成をどのように実現すればよいか。

## 4. 研究方法

### (1) 調査対象

調査対象は、2020年度A小学校教職員15名と3年生以上の児童128名である。

### (2) 観察・インタビュー調査

日頃の職員室等の観察や、各教員の授業参観を実施した。また、教員同士の人間関係やA小学校に適したつながり醸成の方法について教職員6名にインタビューを行った。

### (3) 質問紙調査

授業を担当している教員11名と3年生以上の児童128名には、平成25、26年度に仙台市で実施された「小学校区においてソーシャル・キャピタルを醸成する教育政策の探究」の先行研究で使用された質問紙(4件法)を活用した。また、4年生以上の児童95名には、「学校・家庭・地域生活振り返りデジタルワークシート」も活用した。なお、仙台市で実施された質問紙調査では、平成25年度の回収は児童3,618人、教員170人、平成26年度の回収は児童3,560人、教員177人である。仙台市の回収人数が多く、比較することで客観性が得られると考えた。

## 5. 分析

### (1) 観察・インタビュー調査結果

授業の観察によって、各教員の特徴を確認することができた。しかし、指導力の高い教員の指導方法等を、教員同士が十分に共有できていない現状にある。

また、職員室等の様子を観察することで、教員同士の人間関係についても把握することができた。その中で、教員同士が様々な課題を共有する機会が少ないことが分かった。また、学期末教職員アンケートでは、学校の教育目標具現化に関する項目の値が低くなっていた。

さらに、インタビューでは、教員同士の認識の違いから不満や不信感を抱いていること、ミドルリーダーを取り巻く人間関係に課題があることが分かった。それらを解決するために、教員同士がある程度の考えを言い合える雰囲気が必要だという意見があった。

### (2) 質問紙調査結果

#### 1) A小学校教員用「授業・学校組織アンケート」

「授業について(教員)」(図2)では、高い項目は、「14 個別指導の中で、個の学習状況を把握し、適切に対応する」、「3 ねらいを達成するのにふさわしい教材や教具を選択し、適切な使い方をする」であった。低い項目は、「11 児童の思考を促したり焦点化したりするために適切な発問を行う」、「10 児童の理解や思考に役立つような構造的な板書をする」、「5 教材研究に対して時間をかけ、教材の吟味を重ねる」であった。

「学校組織について(教員)」(図3)では、高い項目は、「23 特別に配慮する必要のある児童に対する支援の方法について、同僚同士で話し合う」、「33 授業改善の必要性を、多くの教員が理解している」であった。低い項目は、「27 教員は、休み時間などでも、授業や教育実践に関する話を同僚と交わしている」、「30 自分の授業に対する同僚からの効果的なフィードバックがある」、「29 同僚の授業を参観し、意見交換することが習慣化している」、「28 自分の授業を同僚に公開することが習慣化している」であった。このことから教員同士の授業参観や授業に関するコミュニケーションが少ないことが、大きな課題となっている。他には、「35 自分が担当している児童の学力成

果の状況を、他の教員も知っている」、「40 安心して働くことのできる、働きやすい職場である」、「38 同僚と学校の重点目標に関する会話を交わすことがある」であった。

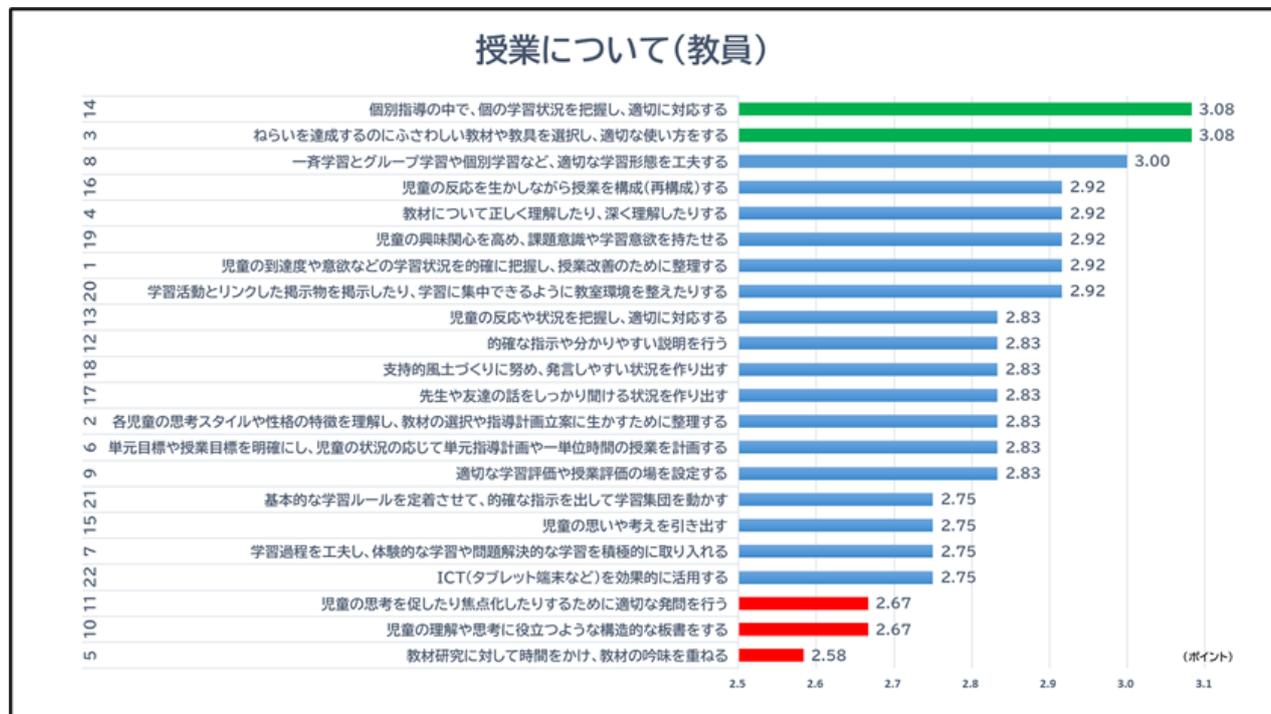


図2. 授業について (教員)

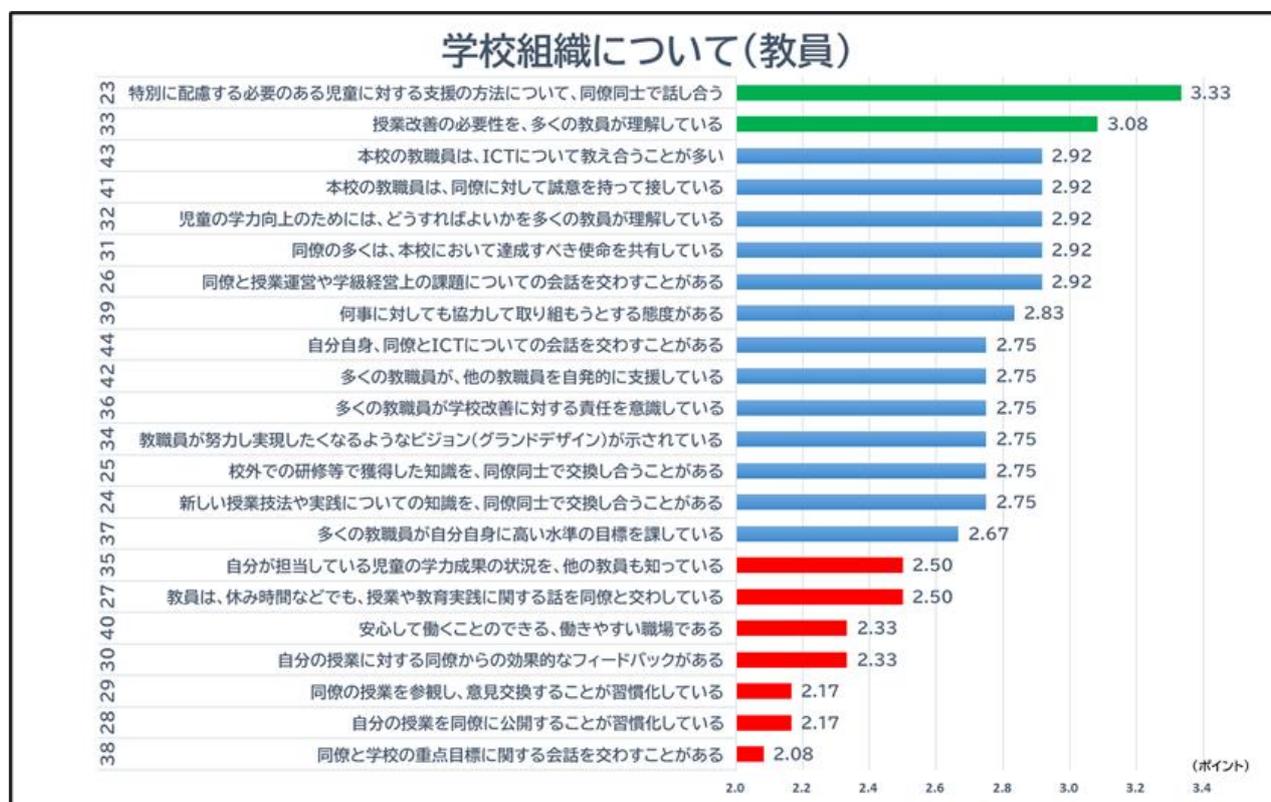


図3. 学校組織について (教員)

2) A小学校3年生以上児童用「勉強・生活アンケート」

「学習意欲について(児童)」(図4)では、12項目中8項目で仙台市平均よりも下回った。特に算数科においては、低い値となった。児童の学習意欲の向上が課題である。なお、教員同士のつながり醸成のツールとしてICTを考えていることから「29タブレットやパソコンを使った授業は楽しい」の項目を新たに設けた。

「子ども間つながり(児童)」(図5)では、高い項目は、「13毎日友達といっしょに遊んでいる」、「14友達は、勉強のことについて、相だんにのってくれる」であった。特に低い項目は、「15自分は、友達や周りの人のために役立っていると思う」、「17友達から頼りにされている」であった。

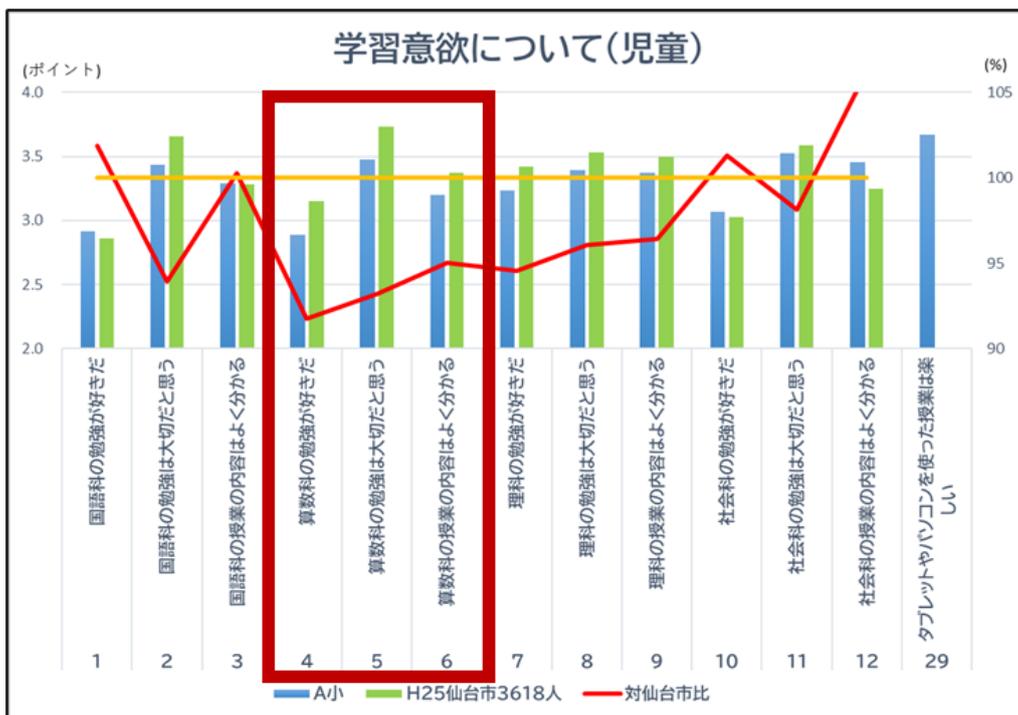


図4. 学習意欲について (3年生以上児童)

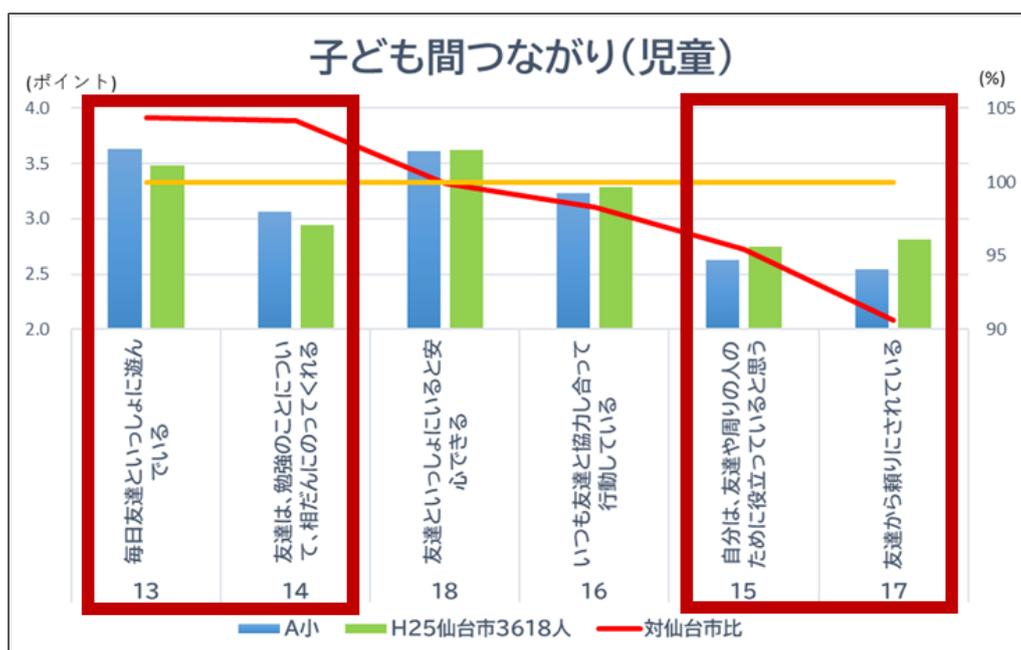


図5. 子ども間つながり (3年生以上児童)

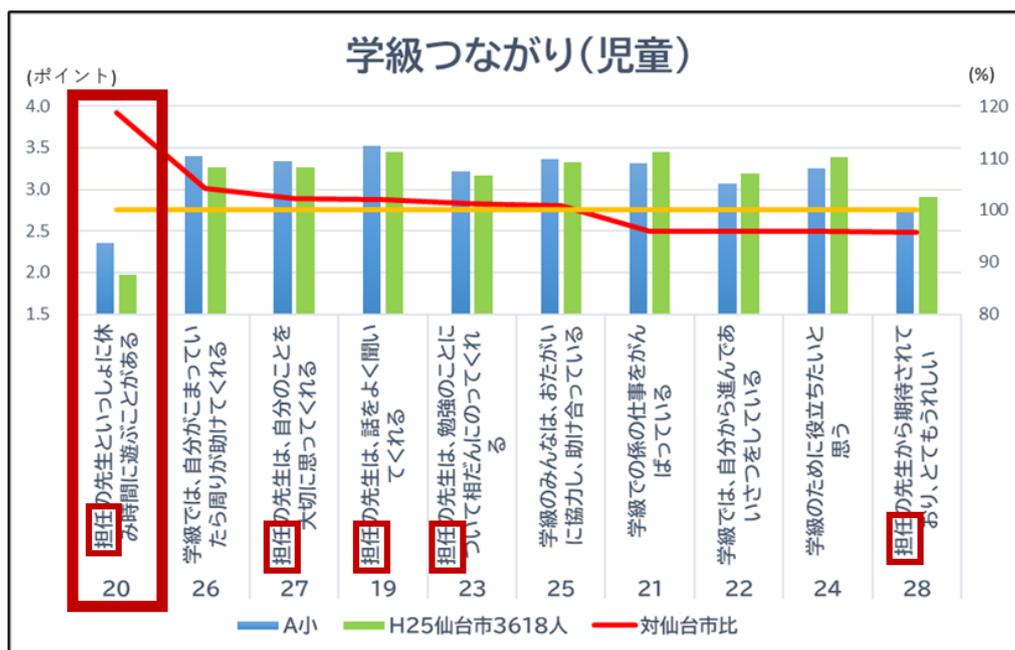


図6．学級つながり（3年生以上児童）

「学級つながり（児童）」（図6）では、極端に高い項目は、「20 担任の先生といっしょに休み時間に遊ぶことがある」であり、A小学校の強みとなっていることが分かった。担任に対する項目については、「28 担任の先生から期待されており、とてもうれしい」以外是对仙台市比よりも高い値となり、担任と児童の人間関係は比較的良好であると言える。その他の低い項目は、「21 学級での係の仕事をがんばっている」、「22 学級では、自分から進んであいさつをしている」、「24 学級のために役立ちたいと思う」であった。

### 3) A小学校4年生以上児童用「学校・家庭・地域生活振り返りデジタルワークシート」

「⑥4時間以上6時間未満」と「⑦6時間以上」の児童がおり、休日になるとさらに多く増えることが課題となった（図7，8）。

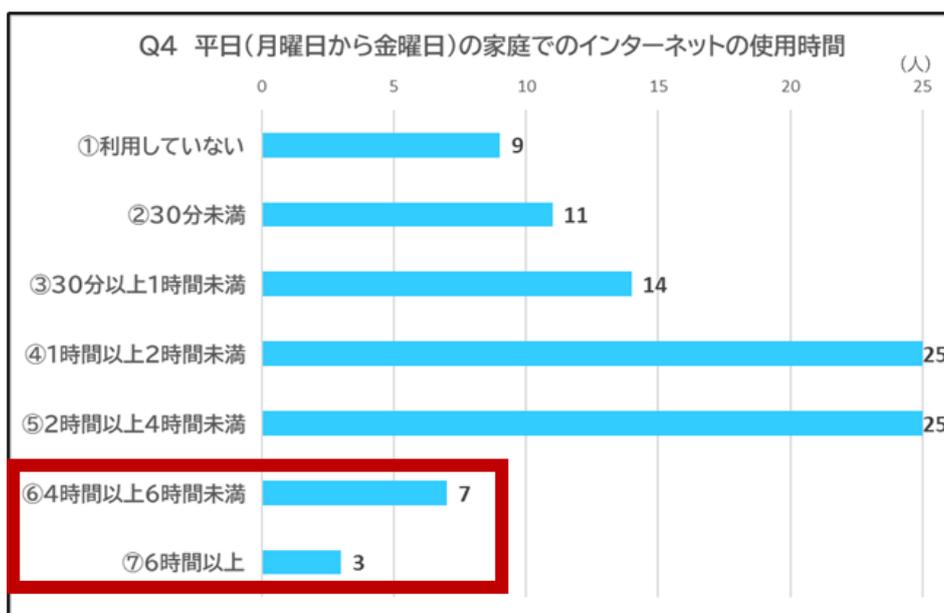


図7．平日(月曜日から金曜日)の家庭でのインターネット使用時間（4年生以上児童）

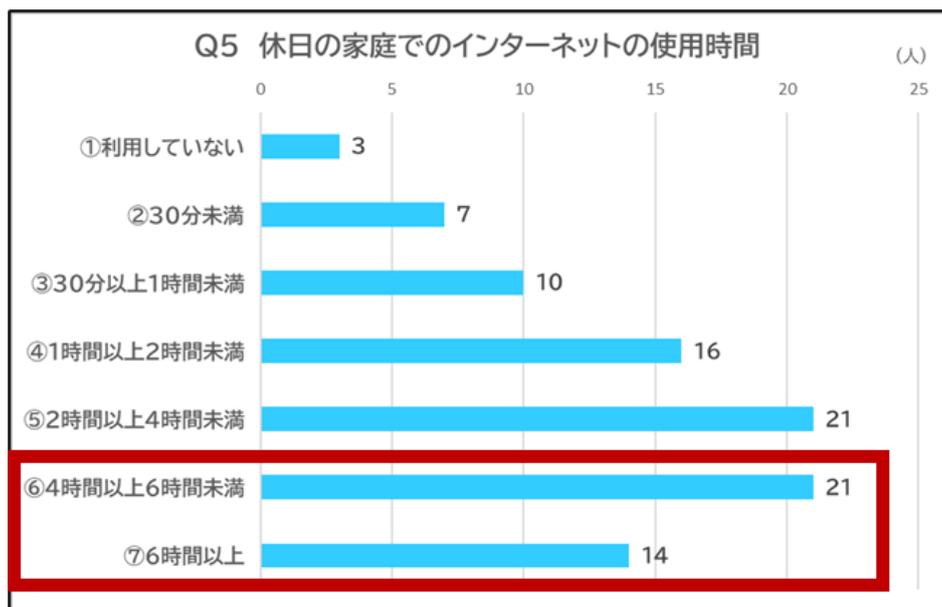


図8． 休日の家庭でのインターネット使用時間（4年生以上児童）

## 6. 考察

質問紙調査結果より、「担任と児童との良好な人間関係」がA小学校の強みであると考えられる。また、「学級担任が児童と休み時間によく遊んでいること」の値は他の項目に比べて低かったが、対仙台市比は高い値となったので、これもA小学校の強みだと捉えることができる。これらは質問紙調査を通して見えてきた強みである。

観察・インタビュー調査結果より「教員同士の効果的な指導方法等の共有」、「児童の算数科における学習意欲の低さや、家庭でのインターネット使用時間の多さなどの課題を、教員同士で共有すること」、「教員同士の良好な人間関係」、「学校の教育目標具現化」が重要だと考えた。また、質問紙調査結果より「教員や児童の強みと課題の共有」、「教員同士の同僚性の構築」、「教員同士の授業参観や授業に関するコミュニケーションの機会設定」が大切だと考えた。

以上のことから、A小学校の課題は、「支え合い高め合う組織特性」の視点である「目標・課題の共有」と「困難・感情の共有」、そして「教員同士のつながりを活かした授業力の向上」だとまとめることができる。そして、これらの課題を解決するために、効果的な校内研修をデザインしていくことが必要だと考えた（図9）。

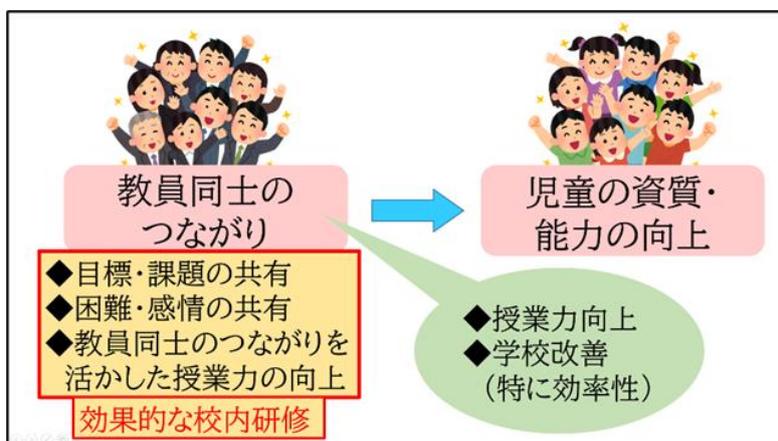


図9． A小学校に必要な取組の構造図

## 7. 実践的示唆

具体的な取組を計画する際に、観察・インタビュー・質問紙調査結果を基にした実態、教員の構成（年齢、性別、これまでのキャリア）、人間関係等を考慮して選択した。

### (1) 効果的な校内研修

#### 1) 校内研修の目的の確認

校内研修の目的を「伝達」、「協議・決定」、「考え・アイデアを出し合うこと」、「振り返り（示唆を得ること）」の4つに分類し、明確にする。働き方改革（業務改善）の視点からも、研修資料を前日に配布し目を通しておいてもらうことで、伝達の時間を短縮する。また、内容を精選して無駄なものをなくし、効果が実感できるものを実施する。

#### 2) ワークショップ型校内研修の実施

「支え合い高め合う組織特性」冗長コミュニケーションの視点から、コミュニケーションの場を確保するためにワークショップ型で校内研修を実施する。校内研修の最後には、気付いたことや感想などについて振り返る際に、コミュニケーションの機会をできるだけ多く設けるようにする。

### (2) 目標・課題の共有の視点から

#### 1) 学校の実態の共通理解（サーベイ・フィードバックの活用）

本研究の質問紙調査結果を校内研修で共有する。A小学校の強みと課題を明確にしたり、課題に対する効果的な取組や感想について話し合ったりする。

#### 2) 学校の教育目標具現化

学校の教育目標を受けて、学団（低学団は1・2年、中学団は3・4年、高学団は5・6年）ごとに育成すべき資質・能力について話し合う時間を設定する。また、運動会や学習発表会等の学校行事では、各主任が目的や指導方針等について明確にする。

#### 3) 市統一テスト結果の共通理解（サーベイ・フィードバックの活用）

市統一テストでは、国語科と算数科は3～5年生で実施されている。また、質問紙は1～6年生で実施されている。これまでは、テスト結果を十分に活用していなかったため、データからのフィードバックを学団ごとのワークショップ型で行うようにする。学年の成果や課題を共有したり、全国平均到達等の学力向上における具体的な目標を設定したりする。

### (3) 困難・感情の共有の視点から

#### 1) 校内研修において

話し合いたい議題を月1回は回覧板で尋ね、校内研修の話題にする。生徒指導情報交換（授業・学級経営で困ったことなど）も、これまで以上に密にする。

#### 2) 校内研修始めの取組（ありがとうタイム、アイスブレイキング）

校内研修始めにありがとうタイムを導入し、日頃の感謝を伝え合う時間を設定する。また、相手が固定されないよう様々な教員同士が伝え合えるよう配慮する。

特に年度初めなどには、適宜アイスブレイキングも取り入れる。好きなこと、ストレス解消法、怒るとどうなるか（どんな怒り方、どんな時に）、good and new（その日1日の良かったことや新しい発見）などについて伝え合う時間を設ける。

#### 3) 学級担任サポート部隊の発足

学級担任外の教職員（専科教員、事務職員、養護教諭等）は職員室にいる時間が多く、情報収集や伝達しやすい環境にあるので、学級担任の努力等を取り上げ積極的に報告する。また、組織的に実施できるように、学団ごとに担当を割り振るようにする。なお、学級担任サポート部隊の発足については、学級担任には伝えないようにしておく。

表1 . 学級担任への声掛けの視点と声掛けの例

学級担任の努力	「〇〇先生は、～なところを頑張っていますね。」
児童の成長	「〇〇先生のクラスの△△さんは、・・・なところで成長しましたね。」
第3 者の言葉	「□□先生が、〇〇先生の・・・なところに感心していましたよ。」

#### 4) 学期末教員振り返りの視点について

これまでの振り返りでは、各教員がパソコン上に成果や改善点等を自由に書き込むようになっており、改善点が主に書かれている現状であった。そこで、「支え合い高め合う組織特性」チーム効力感（チームに対するポジティブ・フィードバック）の視点から、学期末教員振り返りの視点を検討し、教員の努力や児童の成長等、効力感を得られるものにする。

#### 5) 夏休みなど長期休暇の研修の充実

長期休暇には研修時間を多めに確保できるので、日頃取り組むことができない内容を計画する。例えば、A 小学校の業務改善や愛媛県教員キャリアステージ（育成指標）に関する研修等を通して互いの感情を共有することで、以後の相互支援につなげるようにする。

#### (4) 教員同士のつながりを活かした授業力の向上

##### 1) 研究授業の改善

これまでの研究授業は、完成度の高い1 つの授業を行い、全体で研究協議をしていた。しかし、日常的な教員同士の授業に関するコミュニケーションはあまりなく、日常の授業改善に結び付きにくいという意見もあった。

そこで、一人年1 回の研究授業の指導案形式は、本時の流れのみを記載した略案とし、研究授業の回数を増やすことに力を入れるようにする。また、可能なら研究協議中のグループ協議に管理職にも入ってもらい、コミュニケーションの増加を図る。

##### 2) 一人年2 回以上の研究授業の設定

授業力向上を目的として、授業に関する教員間のコミュニケーションを増やすために、一人年2 回以上の研究授業を行うようにする。特に今後一人1 台導入されるタブレット端末を使った ICT 活用の授業を積極的に行うようにして、情報交換できるようにする。

##### 3) 各教員の情報提供

授業における ICT 活用、学力向上、学級経営に関する効果的な実践や役立つ情報など、一人年1 回2 分程度紹介し合う場を設定する。また、ICT 活用や学力向上等で成果が表れている学級があれば、適宜実践を紹介してもらうよう計画する。若年層教員がベテラン教員に ICT 活用について教えることなど、ICT をツールとして教員同士のつながりを醸成することもねらいとする。

## 8 . 結語

本研究で計画したことを令和3 年度にA 小学校で実施していく。今後の課題は、本研究に対する教職員の協力が得られるような雰囲気づくりや提案の方法を検討することである。そのためには、自分自身が研究の見通しを明確に持つておくことが求められる。

中村(2019)は、「新しい取組に対して、同僚の否定的な反応が表明されないのは最も望ましくない状態であり(陰で不満を伝え合うことが多くなることなど)、否定的な反応が表明されるのは健全な証である。(p.170)」と述べている。本研究実践内容はA 小学校にとって挑戦的な取組であり、中村の言葉どおり今後同僚の否定的な反応が予想されるが、学校組織が改善されていくためのプロセスだと捉え、誠実に対応していきたい。

私のこれまでの教員生活において、学級担任を外れたことは今年度が初めてであった。学級担任ではない立場から見た学校の景色は、これまでと全く違うものであった。また、観察・インタビュー・質問紙調査を通して、学校組織を俯瞰的に捉えることができたのには、大きな意義があった。この経験をこれからの教員生活で役立てるとともに、教員同士のつながりを醸成し、児童の資質・能力が大きく向上する組織づくりに貢献していきたいと考えて

いる。

## 註

1) 以下の文献(p.206-207)に記載してある定義を露口(2016)から引用した。

パットナム, R, D. 川田潤一(訳)(2001).哲学する民主主義—伝統と改革の市民的構造 NTT 出版

## 謝辞

本研究に御協力いただいた小学校及び関係諸機関の皆様には厚くお礼申し上げます。また、本研究の実施を御承諾いただいた勤務校の校長先生をはじめ、調査・研究に御協力いただいた先生方に感謝申し上げます。

## 参考文献

久我直人(2019).『潤いのある学級・学校づくりの理論と実践』ふくろう出版.

篠原清昭編(2012).『学校改善マネジメント—課題解決への実践的アプローチ』ミネルヴァ書房.

政策研究大学院大学(2016).『小学校区においてソーシャル・キャピタルを醸成する教育政策の探求—3 カ年調査のまとめ—』.

高橋朋彦(2020).『校内研修を活性化させる研修デザイン』(小学館「実践!わたしの教育記録受賞作品」)<https://kyoiku.sho.jp/38205/>(最終アクセス日 2020 年 12 月 30 日).

露口健司(2008).『学校組織のリーダーシップ』大学教育出版.

露口健司他(2014).『ソーシャル・キャピタル「きずな」の科学とは何か』ミネルヴァ書房.

露口健司(2015).『学力向上と信頼構築—相互関係から探る学校経営方策』ぎょうせい.

露口健司(2016).『「つながり」を深め子どもの成長を促す教育学』ミネルヴァ書房.

独立行政法人教職員支援機構(2018).『教職員研修の手引き—効果的な運営のための知識・技能—』.

中原 淳(2020).『サーベイ・フィードバック入門』PHP 研究所.

中村和彦(2015).『入門組織開発—生き活きと働ける職場をつくる』光文社新書.

中村和彦(2019).『マンガでやさしくわかる組織開発』日本能率協会マネジメントセンター.

中村浩二(2020).『スクールリーダーの職員室革命』明治図書.

藤本邦昭(2015).『実務が必ずうまくいく研究主任の仕事術』明治図書.

村上雅弘(2016).『ワークショップ型教員研修はじめの一步』教育開発研究所.