

平成 27 年度教職大学院派遣研修報告書

派遣者番号	管 27K08	氏 名	千住 希望
研究主題 —副主題—	教育課題に対応力のある教員集団の形成 — 一人一人の教員が生きがいをもち、協働する学校組織を目指して—		
所属校	足立区立栗原北小学校	派遣先	東京学芸大学教職大学院

項 目	内 容
I 研究の目的	<p>学校を取り巻く社会状況や子供の変化に伴い、学校教育における課題は一層複雑化・多様化している。学力向上・規範意識の醸成・地域との連携・保護者の苦情への対応等、今までの経験や方法では対応しきれない状況がある。一方で、いわゆる団塊世代の大量退職に伴い、若手教員が大量採用されるため、学校組織の年齢構成にいびつさが目立ち始めている。学校現場では指導力や指導法の継承といった若手教員の計画的な人材育成が課題となっている。さらに、校長や副校長の大量退職も進み、学校改善や人材育成といった学校マネジメント能力を有した人材確保が難しくなっている。また、教員のメンタルヘルスの状況も危機的現状があり、副校長や異動したばかりのベテラン教員、新規採用教員などの間に、精神疾患を理由とした病気休職者が存在する。</p> <p>こうした東京都の複雑で多様な教育課題に対応力のある教員集団を形成していくためには、管理職を含めた教員一人一人が生きがいをもって働くこと、そして、互いに支え合う協働的な学校組織に構築が不可欠である。</p> <p>そこで本研究では、管理職や教員は教員としての生きがいや、それを支える協働的な学校組織をどのように捉え、どのように感じているかを明らかにする。さらに、生きがいをもって働くことのできる協働的な学校組織を構築する上での課題を明らかにするとともに、どのようにすればその課題解決を図り、協働的な学校組織を構築できるのかを明らかにする。</p>
II 研究の方法	<p>まず、基礎研究として本研究に関わる、先行研究、文献、諸調査の研究を通して、課題の所在や研究の方向性を明確にした。次に、平成 27 年 9 月 15 日から 10 月 15 日にかけて、都内公立小学校 40 校の管理職及び教員を対象にアンケート調査を実施し、30 校から回答を得た。その後、平成 28 年 1 月 7 日から 18 日にかけて、アンケート調査回答校のうち、教員としての生きがいと学校組織の機能について、ともに肯定的に回答する教員が多い学校を 5 校抽出し、管理職、若手教員、ベテラン教員を対象に聞き取り調査を行った。</p> <p>以上の、基礎研究、アンケート調査の結果分析、聞き取り調査の内容分析をもとに考察を行った。そこから研究主題に対する研究のまとめ（総合考察）を行い、成果と課題を明らかにし、最後に、研究の振り返りと成果物をまとめた。</p>
III 研究の結果	<p>基礎研究、アンケート調査、聞き取り調査から「教育課題に対応力のある教員集団の形成」には次のことが重要であることが分かった。</p> <p>① 教員の生きがいの一つは、自己改善、自己変革に向かって取り組んでいることである。それは、教員自身の成長が児童の成長に大きく関わっていることを認識しているからである。そのような教員を指導・支援する、同僚や管理職、職場環境が重要である。</p> <p>② 教員が生きがいをもって働く上で互いの悩みや教育成果を共有できる教員集団が必要である。また、その集団の中で、役割を果たすこと、そして、それを管理職や同僚から認められること、言い換えれば、教員集団の中で自己実現を果たすことが重要である。</p> <p>③ 教員の生きがいと協働的組織の形成は切り離すことができない。そこには、管理職のリーダーシップが必要である。一方向のトップダウンではなく、ラインを基本としたミドルダウン、ボトムアップのマネジメントが求められる。そして、管理職は、分かりやすい経営方針（課題）を提示するとともに、情報共有、課題共有、深い教員理解に基づく分掌配置、危機管理体制、地域</p>

	との協力体制、若手教員に対する支援体制などを、教員の知恵を結集して構築していくことが重要である。
Ⅲ 研究の結果	<p>④ 協働的組織を構築していくためには、教員間のコミュニケーションが大切である。互いに相談しやすい風通しの良い職員室、管理職との授業や学級経営を通じたフォーマルなコミュニケーション、行事後の慰労会などインフォーマルなコミュニケーション等を通して、相互作用、相互理解、相互啓発を深めていくことが重要である。</p> <p>⑤ 主幹教諭は職務を、管理職と教員との連携に重点を置き、学校組織の改善に対して教員集団が主体的に取り組むべきと考えている。一方、主任教諭は、協働の意識が低く、ミドルリーダーとしての自覚に乏しいことが分かった。今後、主任教諭に対するミドルリーダー研修が重要になると考える。</p> <p>⑥ 小規模校では生きがい感に対して、すべての教員が肯定的に回答する一方で、学校組織が機能していないという回答が多い。これは教員が少なく、個々の教員に責任が委ねられ、組織的対応が不十分なことからくる、大きな負担感によると考える。組織化と会議の精選等による校務の省力化、効率化が必要である。一方、大規模校では、学校組織については肯定的回答において小・中規模校と大差ないが、生きがい感に対しては、小・中規模校に比べて否定的回答が多い。これは、組織の一員としての自身の役割や成果に、満足感を得られていない教員が存在するためと考えられる。分掌配置等においては、教員本人が納得し、やりがいをもてるよう配慮するとともに、成果を学校組織全体で共有し合うことなどが重要である。</p> <p>⑦ 区部のある校長の言葉である。「この区の校長会は互いに助け合う文化がある。経験や立場を超えて困っているときは教え合い、助け合いがある。また、副校長会も新任にはメンターが付きサポートする。校長会は、教育委員会に、率直に意見を言う。そのことで、教育委員会から信頼が得られており、学校を手厚くサポートしてくれる」とのことである。このことは、各学校がよくなるためには、校長、副校長間の互助の体制や、学校と教育委員会との信頼関係が大切だということである。</p>
Ⅳ 考察	<p>今回の研究を通じて得られた成果は、以下の二点である。</p> <p>① 東京都の教員の多くが生きがいをもって仕事に取り組んでおり、児童との触れ合う時間から活力を得、職歴・職層に応じた課題意識をもって自己改善に励み、生きがいを醸成していると言える。</p> <p>② 教員の生きがいを支える教員集団の同僚性もしくは管理職のリーダーシップに偏りがある場合、管理職と教員との情報共有の度合いが浅い場合、学校組織が協働的に機能していないと考え、疲弊していく管理職や教員の割合が増えていくことから教員同士、教員と管理職をつなぐミドルリーダーの意識改善が必要であることが分かった。</p> <p>一方、分析に不十分な点があり、今後も、本研究を継続していく考えである課題として以下の二点がある。</p> <p>① 今回の調査では「教員の生きがい」「学校組織の機能」とともに、90%を超える教員が肯定的に回答した。これは、調査対象校の校長の優れたリーダーシップによるところが大きいと考えられる。研究の成果が、都内公立小学校の全ての学校に当てはまるかは、今後、さらに調査対象を広げて研究していくことが必要である。</p> <p>② 「教員の生きがい」や「協働的組織の構築」に果たす教育委員会の役割と機能について、研究する必要がある。</p>