個業から協働する組織へ
－　心理的安全性を高めるための教頭の実践　－

学籍番号　199101
氏　　名　井上　昌子
主指導教員　餅木　哲郎

１．背景

中央教育審議会の答申「チームとしての学校の在り方」は、学校の直面している①新教育課程、②課題の多様化・複雑化、③厳しい教員の勤務実態の３つの大きな課題に対する、学校組織のあり方として「チームとしての学校」を示したものである。さらに「チームとしての学校」を実現するための３つの視点として、①専門性に基づくチーム体制の構築、②学校のマネジメント機能の強化、③教員一人一人が力を発揮できる環境の整備が示されている。

実習校赴任し違和感を覚えたことは、教員が直接学校長に相談に行くことであった。それは教員相互の自律的な取り組みが成立していない自習校の課題が現れたものだった。そんな中、3年目の教員の「一人ぼっち」「相談できる人がいない」という言葉を聞いた。教員の孤立感と協働性の弱さを克服することが本校の課題があるのではないかと考えた。

２．本研究の目的

実習校の課題を、①「なぜ教員は一人ぼっちなのか」②「なぜ教員は同僚より校長に相談するのか」③「どうしたら孤立しない学校組織を作れるのか」④「教師が同僚と協働する組織はどうしたら作れるのか」の4点にと考え、実習校の組織の課題を把握し、個業の現状から安心して協働できる組織へと改善することを本研究の目的とした。

３．研究Ｉ　教頭による教員との個別面談、教員所属組織意識尺度による調査背景

＜目的＞　実習校の組織をアセスメントし、学校組織の課題を明らかにすること。
＜方法＞　所属校教諭より抽出した対象者７名（前期５名、後期２名）に、面談による聞き取りと、学校組織への所属感の調査を行う。

１半構造化インタビューで、①「教員になろうと思ったきっかけは何ですか」②「どのような子どもたちになってほしいですか」をすべての教員にたずねた。さらに河村茂雄の「教員組織所属意識尺度」調査を実施し、結果を資料に話し合う。
＜結果＞インタビューの結果、教職への思いはあるが、めざす子どもの像が皆違っていて、学校教育目標との関連で考えていないことが見えてきた。教員組織所属意識尺度調査では、同僚性得点や協働性も自主・向上得点もやや低調で、学校としての課題が見えてきた。

それは、教員のめざす子ども像に対する意識をそろえて、全員が納得して教育実践の方向性を決めていくこと、そして、心理的安全性のある学校文化の醸成であった。

４．研究Ⅱ　Q-U調査を活用した子ども理解の共有を元にした、協働意識の醸成の取り組み

＜目的＞所属校の教員全体で子どもと学級集団の実態と課題を見つけ、同じ目標に向かっていくことへの意識を醸成する

＜方法＞Q-U調査を行い、結果を全教員で共有し、結果に基づいた会議と研修を行う。

＜結果＞全教員で少しずつ子どもたちを全体で見ていこうとする姿勢が見られるようになってきつつあることが一定の成果である。次の課題として、さらに、どんな状況でも各教員が声に出していけるようにすること、心理的安全性の高い学校環境を作っていくことである。

５．研究Ⅲ　心理的安全性をめざした ミニ研修・相談会の取り組み

＜目的＞心理的安全性のある環境を意図した会合を設置し、孤立することなく学校に適応し協働していくことができるようにする。

＜方法＞新転任者を対象として、学校運営上の疑問や悩みを聴く「ミニ研修会」を実施する。研修内容は、主に報告者が情報提供し、新任研修的な内容の時には中堅教員がサポートできるようにする。相談は毎回必ず行う。録音をして発話データを収集する。

＜結果＞

ミニ研修会は１～２週間に1回開催した。内容については、当初（令和3年4月）より研修的な時間を減らし、次第に教員同士で会話できるようにしていった。

学校の心理的安全性をめざしたミニ研修会は、参加者にとって、いろいろな人と話をできる機会にもなるし、意見を聞けるからよいということであった。逐語には、新任の教員はたくさん話を聞いて迷うことがあったが、それらを参考にして「自分で決める」と語った。中堅教員は次第に学校を俯瞰した発言をするようになっていった。

６．総合考察

研究を始めたころ、実習校には教員同士による組織的で自律的な取り組みが見られないことや教師の孤立感などの課題があった。研究ⅡではQ-U調査を実施し、研修を重ね、実習校の状況を全教員で共有するようにした結果、課題の大きな学級に周りから援助をする取り組みが生まれてきた。研究Ⅲでは、チームの成功の鍵は「心理的安全性」だという知見に基づいて新赴任者を対象にミニ研修・相談会を行なった。自分の困り感を自由に出すこと理解し合うことで、新任教員は自信を持てるようになり、中堅教員は学校運営に関わる課題や改善について俯瞰的視野で語るようになってきたことが逐語から読み取ることができた。

令和２年度・３年度ともに、全ての実践を報告者がリードして行っており、次のリーダーに繋げることができなかったことは報告者の課題である。

心理的安全性の保障された学校組織の可能性を探ったが、子ども一人ひとりの心理的安全性が保障された学校・学級を同時に実現していくことを忘れてはならない。