

## 教職員が協働できる組織づくり

— 人権教育主担者のコーディネーション機能を通じて —

学籍番号	229116
氏名	中川 智子
大学院主指導教員	餅木 哲郎
大学院副指導教員	寺嶋 浩介

### 1. 問題と目的

#### 1.1 問題の所在

実習校は高等学校であり総合学科であることから教科ごとの専門性が高く、聞き取りの結果「教職員の個別性の高さ、教職員間の共通認識の乏しさ」として表れていた。また、地域との密接な連携のあり方や人権教育中心の学校運営などの他校にはあまりない「学校運営手法の特殊性」がある。その特殊性になじめず、とまどう教員や反発する教員が一定数存在するため連携がとれないケースが複数あり、チーム学校の実現にはほど遠い状況がある。それらが要因となって「助け合えない組織文化」も存在していることが生活介助の必要な生徒の入学をきっかけに顕在化した。

#### 1.2 研究の目的と仮説

##### (1) 目的

「教職員全体でチームとして取り組める」組織のあり方に必要な要素を明らかにし、人権教育主担者が「連携・分担」できる組織への変革をコーディネーションしていきたい。それらの過程を通して実習校に生じた変容をエスノグラフィックなアプローチで検証することによって、教職員が協働できる組織づくりのために必要な要素を明らかにする。学校課題として表出している教職員の個業化を防ぎ、教職員が協働できる組織づくりの実現を目的とする。

##### (2) 仮説

教員の協働する関係づくりには違いを知るための対話が必要であり、その機会があれば協働できる組織づくりが実現するのではないかと仮定する。

### 2. 実践研究の内容

#### 研究 I

〔目的〕 アンケート（2022年6月）「職場での教員間のコミュニケーションについてご自身が感じる状況について」という設問において、「担当教科、学年以外のことを把握できていない」「(学年が違くと)話をしない先生がいる」とあったことから、各学年の情報共有を研修という時間的余裕のある場ですすめる。

〔方法〕 年4回ある人権教育研修の第2回めにおいてテーマを「各学年の人権学習報告・各学年の課題に応じたミーティング」と設定する。

〔結果・考察〕 研修の感想（2022年9月）に互いの理解が深まった内容の回答があり、対話の機会が教職員に良い相互作用をもたらしたことを確認できた。

第一部で発表者に経験年数の短い担任を選定し、各学年の人権担当をフォロー役にした。第二部では各学年の主任にテーマ設定や運営を依頼した。それらのことから、これまでの研修よりも多くの教員の関わりが生まれ、主体的に運営された。発表者 A へのインタビューから先輩との関わりが生まれたという内容の発言があり教員同士の交流が促進された様子がわかる。

## 研究Ⅱ

〔目的〕 学校課題に対して、人権教育主担者が解決のためにコーディネートするアプローチ方法を実践し、トップダウン型でないあり方をめざす。

〔方法〕 人権課題事象に対して、研究Ⅰの結果をふまえ、教員同士の交流を増やせるようにする。そのために人権教育主担者が方針を出すのではなく教員の意見聴取や意見交流をすすめ、対話型の解決方法を設定する。

〔結果・考察〕 職員室で意見交換がすすんだことで多くの教員が自分ごととして捉えて課題に対して主体的に考えた。また、人権教育主担者が意見交流のコーディネーター役だという認識がすすみ、これまで自身が話す機会のなかった教員から意見聴取した。結果として教職員全体に「納得感」が得られ、合意のもと課題の解決に向かった。これまで人権教育中心なシステムへの反発から連携がとれなかった学年代表 B と連携がとれるようになったことも成果である。

## 研究Ⅲ

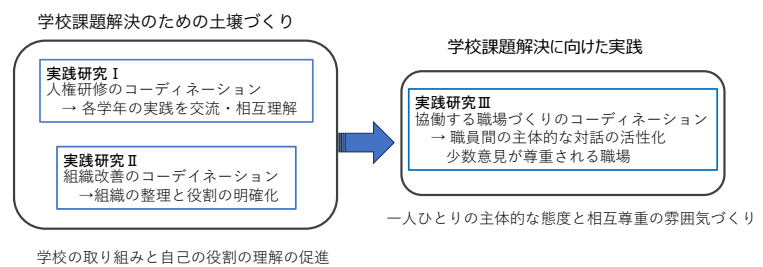
〔目的〕 人権教育の理念を中心に据えた生徒指導について教員たちが再考し、エレベーターの使用について生徒たち自身が主体的に考えられるような環境づくりをめざした。実践報告Ⅱの組織改善でめざした役割分担を生かし、教員たちに納得感のある方針を作成することでより協働的な組織づくりにつなげていく。

〔方法〕 人権課題事象に対して、研究Ⅰの結果をふまえ、教員同士の交流を増やせるようにする。そのために人権教育主担者が方針を出すのではなく教員の意見聴取や意見交流をすすめ、対話型の解決方法を設定する。

〔結果・考察〕 対話の中から新たな視点が生まれ、その理由に納得し、組織全体で合意するという流れが確認できた。納得感のある解を決定して同じ方向に協働する流れにたどりついた。

## 3. 総合考察

図 7-1 は実践研究をまとめたものである。「対話の機会の増加」「役割の明確化」「意見の聴取（教職員の参画）」が協働的な職場づくりが進む要素であると認識することができた。



（図7-1）実践研究（協働できる組織づくり）の構造

一方、強いリーダーシップで学校を動かす、旧来の人権教育主担者のあり方を求める声もある。

今後は教職員を巻き込んだ合意のもと協働的な職場づくりを進めるとともに、不安感を与えない人権教育主担者のふるまいで強いリーダーシップを必要としないあり方を模索し続けていきたい。