

実習報告（関係機関実習実習）

ミドルと若手の意欲と関係向上に向けた校内研究を中核にした 組織マネジメントの探究

中山 洋子（教育経営探究コース：現職教員）

1. 探究実習のテーマと設定の理由

現任校の課題として、第1に、教職年数が短い教員の増加と特別に支援を要する児童の増加などに伴い、ミドル層への仕事量の負担が増加していることがある。第2に、校内研究のテーマが曖昧であり、それに対応する教員と管理職との意識の違いによって、教員の研究意欲の低下が生じている。このことがミドル層への仕事量の偏りに加えて、多忙感を感じさせている原因にもなっていると考える。第3に、教員の「協働性」に関わる課題として、職員間のコミュニケーションには大きな問題はないが、ミドル層は業務をこなすことに時間を取られ、若手の話を聞く時間やスキルを伝える時間を取れずストレスを抱えているように見受けられる。また、ミドル層が意見を持っていても表出できない現状があり、業務時間内に話し合いを行う時間を設定する必要があると考えられる。

以上の現任校の現状分析に基づき、内容の焦点化を含む校内研究の改善を進める中で、ミドル層の主体性や意欲を高め、職員の意識が向上し自ら学ぼうとする仕組みづくり（組織マネジメント）と、細やかな報告・連絡・相談ができるような校内の日常的な信頼関係の構築（協働づくり）が必要であると考え、研究テーマを設定した。

この上で各関係機関において研究テーマの掘り下げを行うことにした。佐賀市教育委員会では、学校訪問などを通じて、校内研究の組織や校務分掌上の位置づけ、テーマの焦点化の方法などを具体的に調べ、校内研究の組織マネジメントについて探ることにした。学校教育課では、同課で把握している校内研究の事例に一通り目を通し、校内研究の内容や、職員が研究意欲を高める方法を学ぶことにした。これに加えて、県内の働き方改革の先進事例等を通じて、ミドルの意識変革のための組織づくりや、業務の見直しのための話し合いなどを行っている事例を把握した。

2. 探究実習の研究目標

(1) 佐賀市教育委員会

佐賀市教育委員会の業務内容や役割について学び、各校の研修に同行し、それぞれの学校の研修のあり方や連携方法について探る。また、校内研究のチームづくりや、内容の焦点化の方法等を具体的に調べ、ミドル層を中心とした校内研究の仕組みづくりを通じた組織マネジメントについて探ることにした。

(2) 佐賀県教育庁学校教育課

学校教育課の業務に携わることを通じて、県内の教育課題と、課の役割について理解を深めることにした。また、県内における校内研究の取り組みを把握し、職員の意欲の向上につながるような校内研究の改善の方法を明らかにすることを目標にした。さらに、県内における働き方改革の取り組みの分析等を通じて、ミドルの意識変革や、業務改善の方法を明らかにすることにした。

3. 探究実習の概要

探究実習は、前半10日間で佐賀市教育委員会学校教育課で、後半10日間で佐賀県教育庁学校教育課で行った（表）。

表 関係機関実習先2か所の主な実習内容

佐賀市教育委員会 学校教育課	<ul style="list-style-type: none"> ○ 課長講話及び佐賀市教育委員会各担当職員による講義 ○ 教育委員会主催の研修等補助 ○ 佐賀市内の校内研究の組織編成と内容に関する調査研究
佐賀県教育庁 学校教育課	<ul style="list-style-type: none"> ○ 主幹講話及び学校教育課業務に関する各担当職員による講義 ○ 教育庁表彰被表彰候補に係る事務補助 ○ 佐賀県内の校内研究の組織編成と内容に関する調査研究

4. 探究実習の成果と課題

(1) 佐賀市教育委員会

コロナ感染拡大の影響により、教育委員会内の会議室での指導案検討会やリモートによる研修会参加に変更となったが、実習担当者が発揮するリーダーシップや、検討会でのファシリテートの方法が大変参考になった。ここから、今後、自身の研究に対する深い理解と全体を俯瞰して見る目を養い、管理職を巻き込んだ調整役となることが重要であると考えた。また、現任校では、外部との連携も見直す必要があると感じた。佐賀市内の校内研究に関する文書等から読み取れる校内研究組織に大きな違いはないが、校内研究の取り組み姿勢に温度差が出てしまうのは、中核となる研究主任や学年主任の働きの差が大きいのではないかと推測できた。指導主事に伺った内容から、校内研究のチームづくりや内容の焦点化において、声掛けとグループ編成を意図的に行い、主体的に動くような手立てにすることが最も大切であると感じた。職員間の関係性とそれぞれの役割意識への働きかけがあり、当事者意識を持って教職員一人一人が動くようになることが、校内研究の活性化につながると考えた。

(2) 佐賀県教育庁学校教育課

実習の中で、校内研究の取組について県内の小学校の研究主題や研究教科、校内研究の組織図等を中心に整理や分析を行った。小中連携で行っている学校、地域の小中学校3校で研究しているところ等、校内研究の体制はさまざまであった。佐賀市以外の小学校の校内研究の教科は算数が一番多く、次いで国語であった。研究主題は「主体的・対話的で深い学び」や「学び合い」といった言葉が多く見られ、教科にとらわれない考え方も見られた。ICT利活用を手立ての一つにしているところも多く見られた。さらに、「主体性」や「カリキュラムマネジメント」、「ユニバーサルデザイン」といったキーワードが多く見られた。先進的な事例である山内東小学校の取組は、若手育成と研修の活性化が図られたもので、若手が半数を占める現任校でも活用できる内容であった。義務教育担当の方々に伺った話の中では、「仕事の優先順位を付けること」と「時間の確保」の2点が大切であると感じた。特に、学校の仕事は減ることを感じることがない仕事であるため、優先すべきことは何かを判断することが重要である。時間の確保についても同様で、働きやすい職場にするために業務時間内の余裕のある設定と声掛けが肝要であると感じた。

(3) 次年度の学校変革試行実習に向けて

校内研究をより活性化させるためには、年度当初に教職員全員で共通理解を図り、同じ目標に向かって取り組むことが重要になると考えられる。また、ファシリテートチームの役割や研究内容の焦点化、校内研究会でのグループ編成、意欲を引き出すための働きかけ等の検討も必要である。より具体的な手立てを考え、働きかけを行うために現任校の実態把握をさらに進め、既存の組織を活用して、どのように校内研究に取り組むかを校長や研究主任に相談し、詳細な計画を詰めていきたいと考える。