

組織として力を発揮する学校に必要な合意形成の在り方についての考察

—教員の納得感を高める会議を通して—

専門支援部研修課 長期研修員 鈴木 琢

1 主題設定の理由

「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について(答申)」(2016)は、「これからの学校が教育課程の改善等を実現し、複雑化・多様化した課題を解決していくためには、学校の組織としての在り方や、学校の組織文化に基づく業務の在り方などを見直し、『チームとしての学校』をつくり上げていくことが大切である」としている。また、「『令和の日本型学校教育』の構築を目指して～全ての子供たちの可能性を引き出す、個別最適な学びと、協働的な学びの実現～(答申)」(2021)においても、「個々の教職員がチームの一員として組織的・協働的に取り組む力を発揮しつつ、校長のリーダーシップの下、家庭や地域社会と連携しながら、共通の学校教育目標に向かって学校が運営されている」ことが、2020年代を通じて実現すべき「令和の日本型学校教育」の姿であるとしている。

昨年度、私は所属校において研修課長を務め、運営委員の一員として管理職や他の運営委員と学校運営について話し合う機会を持った経験から、組織全体で課題解決するためには、教員間で目的を共有し、適切な合意形成のプロセスを経ることが必要であると考えた。合意形成とは、検討を通じて関係者の根底にある多様な価値観を顕在化させた上で相互の意見の一致を図ることで、納得感のある意思決定を行うプロセスのことである。このプロセスを十分に経て物事を決定すると、教員各々が意思決定に関わっていると捉えられるようになり、教員の納得感が高まった状態で学校が運営され、組織全体で課題解決に取り組むことができるようになると考えられる。さらに適切な合意形成のプロセスを経ることで、教員間での連携が進み、コミュニケーションの機会が増えることも期待できるのではないかと考えた。

昨年度までは分掌会議を行うことは各分掌の判断に委ねられており、一年間ほとんど開催されない分掌も存在したため、今年度からは分掌会議を月例で行うことが決まっている。そのため、本研究は、効果的な合意形成の場として分掌会議に着目する。

2 研究の目的

目的を共有した上で、分掌会議の中での適切な合意形成のプロセスを経ることにより、研究協力校において組織として力を発揮する学校づくりが進むかを検証する。

3 研究の方法

- (1) 研究協力校における合意形成の実態を把握するために、聞き取り調査、昨年度の研修資料の整理、事前質問紙調査を行い、分析を行う。
- (2) 研究協力校の教員に、目的を共有する場を設ける。その上で分掌会議において、適切な合意形成のプロセスを経た検討の機会を持つ。また、分掌会議で検討した内容を確実に運営委員会に反映させる。
- (3) 事後質問紙調査を行い、事前質問紙調査の結果と比較することで教員の意識変容を分析し、取組の結果、組織として力を発揮する学校づくりが進んだか、検証する。

4 研究の内容

(1) 研究に必要な視点の整理

ア 目的の共有

北神(2011)は、教育の目的が多義的で拡散的な傾向にあることが要因で、学校は個々の教員の個別的な職務の遂行に依存する個業型組織に陥りやすく、組織全体で見るとばらばらな教育を提供する可能性があることを指摘している。そのため学校の組織開発において、教員が協働する仕組みを構築することが重要となる。

バーナード(1963)は、組織を「二人以上の人々の意識的に調整された活動または諸力の体系」と定義した。そして、組織の成立要件として、「共通目的の達成を目指している」、「行為に対して貢献意欲を持っている」、「相互にコミュニケーションをとる人がいる」の三つを挙げている(図1)。本研究では、組織として力を発揮する学校

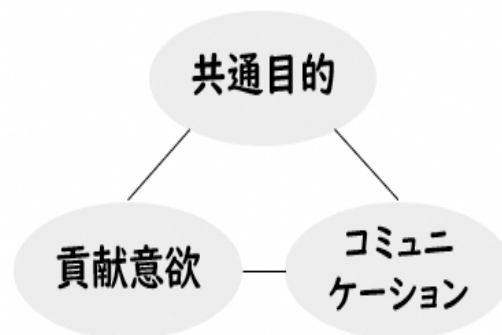


図1 バーナードの組織の成立要件

づくりを進めるに当たり、学校全体で特に意識する目的を決め、それを共有する機会を研修で設ける。

イ 適切な合意形成のプロセス

会議において、教員が意見を出し合う機会を設け、それを踏まえて検討することで、納得感のある決定がされることを、適切な合意形成のプロセスと定義する。これを実現するために、会議の検討においてファシリテーションの視点を参考にする。

堀公俊(2004)によると、ファシリテーションとは会議の場で「共有・発散・収束・決定」のプロセスを経ることにより、合意形成につなげること

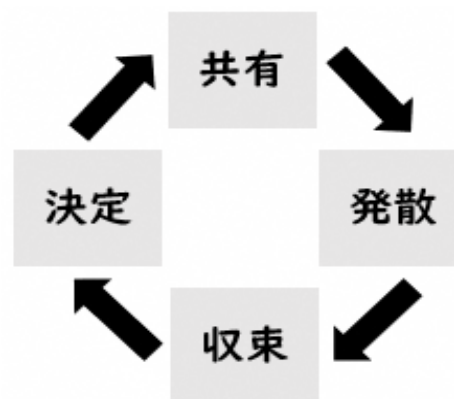


図2 ファシリテーションの構造図

である(図2)。そこで、まず会議の最初に議題を設定し、会議の目的を全員で「共有」する。そして、参加者が発言者の意見を受け止めることを前提に、意見を出し合う(「発散」)。出された意見を整理し(「収束」)、参加者の意思を尊重しながら、合意形成を踏まえた「決定」につなげる。

また、脇田(2019)によると、生産性の高いチームに見られた共通点として、チームメンバーの発言量や心理的安全性の高さ等を挙げている。そのため、本研究では教員が意見を出し合うことができるように「発散」のプロセスを重視し、検証を進める。

(2) 研究協力校の実態と分析

ア 研究協力校の概要

研究協力校は各学年が普通科5クラス、福祉科1クラスの計6クラスで構成されている。教員は約40人在籍している。約半数が50代以上の教員である。

イ 昨年度末の研修資料の分析

昨年度末に学校改善の第一歩として、校内研修でKPT法を用いて教員に学校の課題を付箋に書き出してもらった。用意された模造紙には数多くの付箋が貼られ、教員が学校に対して様々な思いを抱いていることが分かった(図3)。この資料を活用して研究協力校の課題を分析し、研究の見通しを立てることにした。資料には、組織的な学校運営について課題があるという意見が多かった。その中で、表1のような意見が見られた。



図3 模造紙に貼られた付箋

表1 昨年度末のKPT法を用いた校内研修の自由記述の抜粋①

学校運営についての課題①
<ul style="list-style-type: none">・学校の目指すべき姿、育てたい生徒像をイメージできていない。・学校の教員で目的や目標を共有できていない。

表1より、学校全体で目指すべき方向性を共有することが必要であることが分かる。また、生徒に関する課題として、主体性を伸ばすことができていない、という趣旨の記述が多く見られた。また、表2のような記述が見られた。

表2 昨年度末のKPT法を用いた校内研修の自由記述の抜粋②

生徒の主体性を伸ばすための方策
<ul style="list-style-type: none">・授業を工夫したい。・行事を変えたい。・進路指導や総合的な探究の時間を変えるべき。・主体性を育むためのノウハウが必要。

表2より、複数の教員が様々な教育活動を通して、生徒の主体性を伸ばす必要性を感じていることが分かった。「生徒の主体性を伸ばすこと」について、教育振興基本計画(2023)では、持続可能な社会を維持・発展させていくために、児童・生徒の主体性、リーダーシップ、創造力、課題発見・解決力の育成が重要であるとしている。研究協力校のスクール・ポリシー具現化の柱の中でも、生徒の主体性の育成について記載がある。そのため、生徒の主体性を伸ばすことを、学校の共有する目的とすべきと考えた。

また、「学校全体を俯瞰し、業務を行うことができていない。」、「他の教員の仕事に目を向けていないため、一部の教員の負担が大きくなっている。」、「連携できていない。」という意見が散見され、組織として力を発揮できていない状態であることが推察された。

組織として力を発揮できない要因として、表3のような意見が見られた。

表3 昨年度末のKPT法を用いた校内研修の自由記述の抜粋③

学校運営についての課題②
<ul style="list-style-type: none">・教員間や学校全体で、学校改善のための話し合いの場を設けることができていないため。・学校全体で合意を作り、取り組んでいくことが少ないため。

表3から、研究協力校において合意形成が十分にできていないことが考えられる。そのため、学校において合意形成の機会を設けることで、教員の納得感を高めることが必要だと考えた。

資料の分析結果を踏まえて管理職や運営委員と相談した結果、令和5年度は特に「生徒の主体性を伸ばすこと」に重点を置き、学校全体で共有する。その上で、月例で行うことになった分掌会議が適切な合意形成のプロセスを経るようにすることで教員の納得感が高まり、組織として力を発揮する学校づくりが進むきっかけとすることができる、という見通しを立てた。

ウ 事前質問紙調査

研究協力校での教員の意識や合意形成の実態を詳細に把握するために、6月初旬に事前質問紙調査を行った。回答は6件法による回答（「6：よく当てはまる」、「5：当てはまる」、「4：どちらかという当てはまる」、「3：どちらかという当てはまらない」、「2：当てはまらない」、「1：全く当てはまらない」）とした。以下、回答は数字で示す。

図4は、学校全体で重点に置いた「生徒の主体性を伸ばすこと」に関する共有の実態についての調査結果を示したものである。「6」と回答した教員はおらず、「5」と回答した教員は約2割にとどまる。そのため、目的の共有は十分ではなく、学校全体で共有の機会を設ける必要があると推察される。

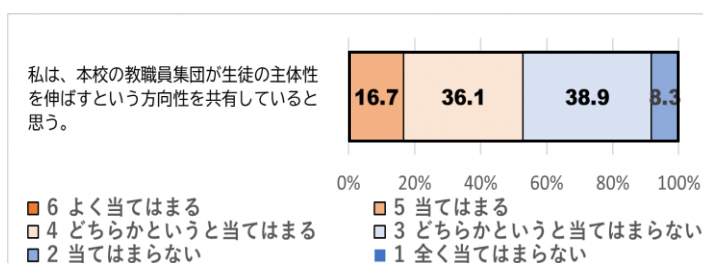


図4 事前質問紙調査結果① [N=36]

事前の聞き取り調査で、分掌会議において合意形成の機会を設けることに前向きな意見が見られる一方、会議の拘束時間が長くなることを懸念する声が多く聞かれた。そのため、分掌会議の内容を報告事項と検討事項に区別し、報告事項の時間短縮をすることが必要である。図5は分掌会議の報告事項にかかる時間に関する調査結果である。

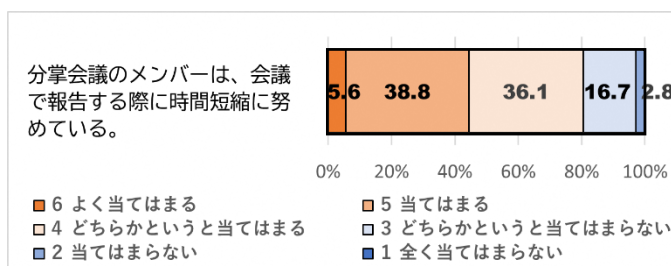


図5 事前質問紙調査結果② [N=36]

「6」、「5」と回答した教員は半数以下だったことから、分掌会議は、時間短縮のために工夫する余地があると言える。

図6は、分掌会議における合意形成に関する調査結果を示したものである。「私は、分掌会議で自分の意見を言うことができる。」、「私は、分掌会議で同僚の考えを聴くことができる。」では「6」、「5」と回答した教員は比較的多かったものの、「私は、分掌会議で決定した教育活動に、納得している。」では、「6」と回答した教員はおらず、「5」と回答したのは約4割にとどまった。「私は、分掌会議で自分の意見を言うことができる。」、「私は、分掌会議で同僚の考えを聴くことができる。」に比べ、「私は、

分掌会議で納得した教育活動に、納得している。」の「6」、「5」の割合が少ない理由について、研究協力校で聞き取り調査を行った。その結果、「分掌における各担当の考えを他の教員に伝える機会がなかったため、課の抱える課題等、必要な情報が共有されていないため。」「振り返りや検討を行わず、前年踏襲を繰り返しているため。」という主旨の意見が多く聞かれた。分掌会議での十分な情報交換や検討ができていない結果、教員が会議に対する納得感を持つことができていない可能性がある。また、聞き取り調査の中で、複数の分掌課長から、「課員が学校全体のことを考えて職務に当たるようにするために、合意形成は必要だ。」という意見が聞かれ、教員の納得感を高める意味でも、分掌会議において検討の時間を設けることが必要と考えられる。

図7の「私は、職員個々の意見が学校全体の運営に活かされていると思う。」においても、「6」と回答した教員はおらず、「5」と回答したのは約1割にとどまった。この調査結果について聞き取り調査を行ったところ、「教員個人が学校運営とのつながりを意識しにくい」という主旨の意見が聞かれた。

分掌会議における合意形成のみならず、分掌会議での検討内容を確実に運営委員会等の学校運営につなげる仕組みを設けることで、教員個人が分掌会議での合意形成を通して、学校組織とのつながりを意識できると考えた。

さらに、図8の「私は、同僚と連携を取りながら業務に当たっている。」「私は、同僚とコミュニケーションをとっている。」において、「6」、「5」と回答した教員は約半数にとどまる。教員間で連携を取り、コミュニケ

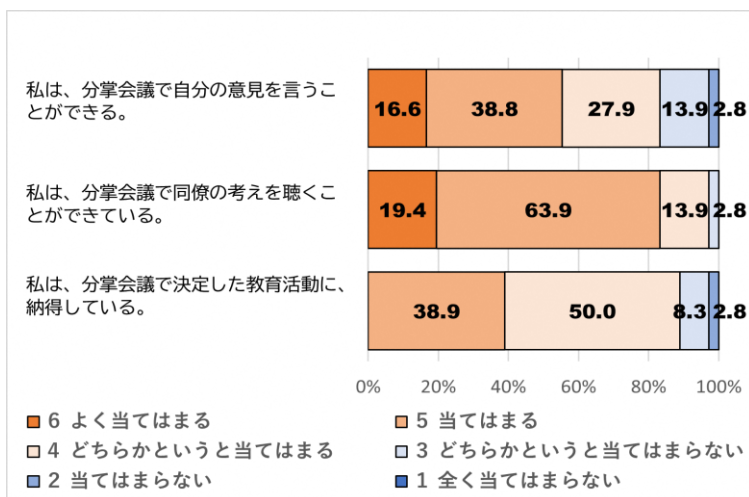


図6 事前質問紙調査結果③ [N=36]

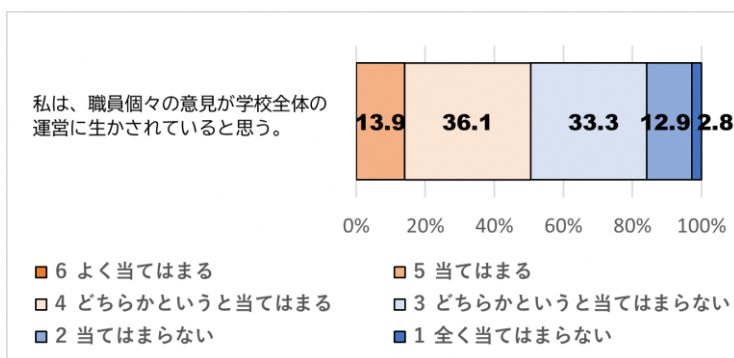


図7 事前質問紙調査結果④ [N=36]

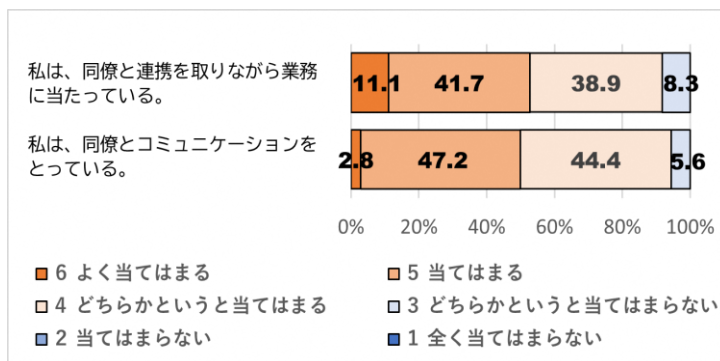


図8 事前質問紙調査結果⑤ [N=36]

ーションの機会を増やす余地があると考えられる。

(3) 研究構想

バーナードの組織の成立要件を参考に、まず「生徒の主体性を伸ばす」という目的を学校全体で共有する機会を持つ。

さらに、月例で行われる分掌会議の報告は時間短縮に努め、検討の時間を捻出する。検討の時間では教員の納得感を高められるよう、教員が意見を出し合う機会を設け、分掌会議において適切な合意形成のプロセスを経るようにする。分掌課長は、分掌会議で検討した結果を経緯とともに資料に記載し、運営委員会に提出する。そうすることによって分掌会議での検討が反映された運営委員会が行われ、教員個人が学校運営とのつながりを意識しやすくなる。

(4) 研究協力校への提案

6月初旬の校内研修において、昨年度末の研修資料や事前質問紙調査についての分析結果を踏まえ、組織として力を発揮する学校づくりを進めるために、以下の提案を行った(図9)。

ア 目的の共有

まず、研究協力校の学校教育目標の要点を確認し、スクール・ポリシー具現化の柱に含まれ、昨年度末の研修資料においても多く挙げられていた「生徒の主体性を伸ばすこと」を学校全体で取り組む目的として共有することを提案した。その際に、研究協力校の生徒が主体性を持っている姿をイメージしやすいようなエピソードを、過去の事例からいくつか紹介した。



図9 校内研修(6月)での提案

イ 教員の納得感を高める分掌会議

目的を共有し、分掌会議が適切な合意形成のプロセスを経ることで、教員の納得感を高めることが必要であると説明した。月例で行われる分掌会議において合意形成の時間を確保するために、報告事項と検討事項を区別することを説明した。

報告事項については、表4のとおり提案した。

表4 会議における報告についての提案(2023年6月校内研修資料より抜粋)

会議における報告の際の留意点
<ul style="list-style-type: none">・口頭説明がなくても理解できるように、資料作成を工夫する。・可能な限り、口頭説明を短縮・省略し、会議の時間短縮に努める。・口頭説明がない場合、提示された資料に目を通し、内容の理解を徹底する。

表4の内容に留意し、報告の時間を短縮することで、会議での検討の時間を確保する。会議での検討が適切な合意形成のプロセスを経るために、ファシリテーションの手法を参考にすることが有効であると説明した。表5は、その際に用いたファシリテーションの留意点である。

表5 会議における検討についての提案(2023年6月校内研修資料より抜粋)

ファシリテーションの留意点
<ul style="list-style-type: none">・ファシリテーションは、「共有→発散→収束→決定」で構成される。・ファシリテーターは、①タイムマネジメントを確実に行う、②中立・公平・対等にふるまう、③論点がずれた場合の修正、建設的な話し合いへ修正をすることが必要である。・サイドワーカー(検討会の参加者)は、①意見に対して関心を持ち、好意的な態度を持つこと、②話し過ぎないことや当事者意識を持つことが必要である。・「教員個人の意見が生かされる」とは、「教員個人の意見が検討する議題になる」ということであり、「教員個人の意見が全て通る」ということではない。当然ながら、却下せざるを得ない意見もある。

分掌課長には、表5の内容を踏まえた上で、分掌会議において課員が意見を出し合う機会を設けられるよう依頼した。

さらに、分掌会議の内容を反映させた運営委員会を実施できれば、教員個人が学校運営とのつながりを意識しやすくなり、個々の力を組織に還元できる。そのため、分掌から運営委員会に提出する議題に、分掌会議での検討の経緯を可能な限り反映できるよう分掌課長に依頼した。

(5) 研究協力校での取組

ア 目的の共有

6月に実施された文化祭の準備の際に、学校行事において生徒の主体性を伸ばすことが大切であると、管理職より教員へ周知がなされた。それ以降の学校行事や授業、部活動等でも、生徒の主体性を伸ばすことが話題にされ、教員の間で意識されるようになった。

また校内研修において、生徒の主体性を伸ばすという目的を共有する機会を設けた。北神(2010)は「『組織としての学校』の力を高めていくためには、一人ひとりの教員の力量を向上させることだけで達成されるわけではなく、教師集団としての力や協働体制の構築という観点からの取り組みが必要となる。それを担うのが、校内研修だといえる」と述べている。そのため、本研究は会議に主眼を置いているが、校内研修においても目的についての共有の機会を設けられるよう、私が管理職や担当者と事前に打合せをした。その内容を踏まえ、研修が実施された。

年次別研修対象教員で行うチーム研修では、対象の教員10人で、授業や部活動、ホームルーム等の中で、生徒の主体性をどのように伸ばすのか、それぞれの意見を出し合い、Google Jamboard(デジタルホワイトボード)で意見を可視化しながら話し合いを行った。研修対象教員が意欲的かつ肩の力を抜いて研修に参加できるよう、ランチミーティング形式で研修が行われた。



図10 チーム研修での話し合い

進行を担当した教員が、雑談を交えながら研修を進め、発言しやすい雰囲気を作ったこともあり、参加者が自らグループを作り、積極的に話し合っていた(図10)。なお、チー

ム研修の内容は年次別研修対象者がレジユメを作成し、後日職員会議で提示し、学校全体で共有できるようにした。

また研究協力校における「総合的な探究の時間」は、生徒の主体性を伸ばすという意味においても重要な役割を担っている。そのため、「総合的な探究の時間」に関する校内研修では、生徒の主体性の育成が、学校全体で取り組むべき教育活動であるという視点を教員全員で共有した。その上で、今年度実施した各学年の取組内容について情報交換を行い、それを基に次年度の実施内容を全教員で話し合った。まず数人のグループで



図11 グループでの情報交換

の情報交換の機会を設けてから、各学年の話合いに移ったため、教員が積極的に意見を出し合う姿が見られた(図11)。研修の時間内で多くの建設的な意見が出されたことで、次年度の実施案を作成する材料を見つけることができた。

イ 教員の納得感を高める分掌会議

分掌会議の報告事項については、分掌課長が内容を整理した資料を用意し、口頭説明の削減に努めていた。分掌によっては、資料を会議前に配布することで、課員があらかじめ内容に目を通すことができるようにしており、報告の時間のさらなる短縮につなげていた。

検討については、多くの課で積極的に行われていた。分掌によって実態が異なるため、6月の校内研修以降、各分掌課長と定期的に打ち合わせをし、適切な合意形成のプロセスを経るよう依頼した。その結果、分掌課長が教員の発言する機会を可能な限り設けられるよう、実情に応じた工夫を行っていた。

進路課は、進路課長が事前に担当者と相談し、検討に至った経緯や想定される構想案を配布資料に載せることで、決められた時間内で可能な限り多くの検討を行うことができるよう工夫していた。進路課長は、報告の議題ごとに課員に意見を求める機会を度々設けていた。さらに、会議終盤には課題について自由に発言できる機会を設けており、多忙な中でも、課員の納得感を少しでも高めることができるよう工夫をしていた。進路課は、校内研修で扱った「総合的な探究の時間」の担当であるため、各学年担当から運用状況や改善に関する意見を述べてもらい、その内容を踏まえた検討を、時間をかけて行っていた。その際に、進路課長は発言が少なくなりがちな教員にも意見を求め、課員の発言量がなるべく均等になるよう留意して会議運営を行っていた。

生徒課では、生徒の主体性を伸ばすという目的を強く意識し、生徒主体で学校行事を運営するための検討がなされていた。生徒課長は、意見を出し合う機会を持つことで課員の納得感を高めることが必要だという認識を強く持っており、生徒課の会議の大半は、課員が自由に発言できる時間となるように運営していた。私が見学した会議では、チーム研修で話し合われた内容を踏まえて、生徒主体で学校行事を運営させるために、どのような想

定をしなければならないかということを検討していた。ベテランの教員のみならず経験が浅い教員も意見を言うことができる雰囲気があり、生徒課の全教員が積極的に発言し、十分に検討をした上で決定に至っていた(図12)。



図12 生徒課会議の様子

総務課では、課全体で検討の時間を十分に持つことができない場合、課長が各担当の考えを丁寧に聞き取り、配布する会議資料に反映させることで、教員の納得感を高められるようにしていた。

管理職と相談し、各分掌から出される内容を運営委員会で分かりやすく提示するために、分掌ごとに要点を記した資料の作成が必要であるという結論に至った。そのため、運営委員会において、「論点提示プリント」(図13)を用意し、詳細な説明が必要なものは別紙で資料を添付することにした。論点提示プリントは報告事項と検討事項に分け、報告事項には各分掌で決まったことを記載し、口頭説明は極力省略するようにした。検討事項は、各分掌で検討した結果、運営委員会に諮りたい内容を、経緯も含めて記載した。「総合的な探究の時間」や学校行事についても、分掌会議で検討された経緯が運営委員会で分かるような資料が作られ、提示されていた。昨年度、私が参加していた運営委員会より検討内容が増えているにもかかわらず、会議の時間は短縮され、会議の運営がスムーズになったと感じた。

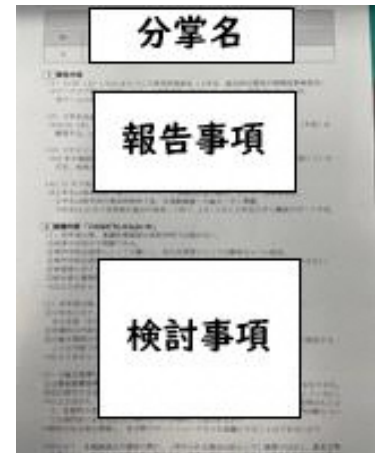


図13 論点提示プリント

(6) 事後質問紙調査による取組の検証

11月下旬に事後質問紙調査を実施し、取組による変容の検証を行った。

ア 目的の共有

図14のとおり、「私は、本校の教職員集団が生徒の主体性を伸ばすという方向性を共有していると思う。」について、事前調査と比較し、事後調査が有意に高くなった(カイ2乗検定、 $p < .05$)。

私は、本校の教職員集団が生徒の主体性を伸ばすという方向性を共有していると思う。

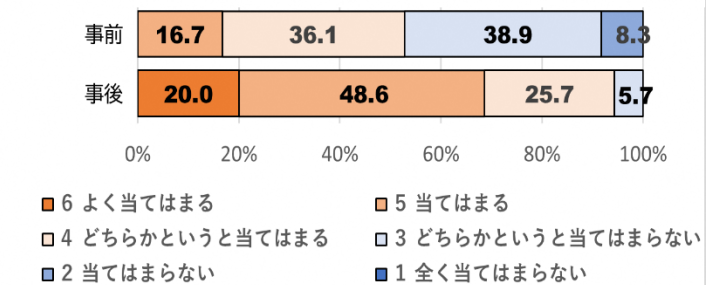


図14 質問紙調査比較結果①[事前 N=36、事後 N=35]

自由記述には、「文化祭で生徒の主体性を伸ばすという視点を意識した。」、「チーム研修で話し合う機会を設けることで他の教員との意見交換が

でき、主体性に対して考えるきっかけとすることができた。」、「総合的な探究の時間についての研修で、主体性という視点からも学校全体で取り組むべき教育活動であるという認識を持つきっかけとなった。」という主旨の回答が見られ、行事の際の周知や研修を通

して研究協力校の教員が生徒の主体性を伸ばすという目的を共有し、以前よりも意識できていることが推察される。

また、「授業や部活動等でも主体性を意識するようになった。」「学校全体で主体性を伸ばすために話し合いが必要だ。」という主旨の回答も複数見られ、様々な教育活動において目的が意識され、合意形成していこうという認識が生まれたと推察される。

イ 教員の納得感を高める分掌会議

会議における報告の時間短縮について、図15のとおり、「分掌会議のメンバーは、会議で報告する際に時間短縮に努めている。」という質問について、事前調査と比較し、事後調査が有意に高かった(カイ2乗検定、 $p < .01$)。論点を整理した資料を配布し、口頭説明の時間を短縮したことが、結果に表れた。

この点について、改めて聞き取り調査を実施したところ、「会議を有意義な時間と感じるようになり、前向きな気持ちで会議に臨めるようになった」という意見が多く聞かれた。資料作成を工夫し、口頭説明を減らすことにより報告の時間を短縮し、検討の時間を確保したことで、教員の会議に対する意識の好転をもたらしたと言える。

会議における検討の実施について図16のとおり、「私は、分掌会議で自分の意見を言うことができる。」「私は、分掌会議で同僚の考えを聴くことができる。」では、事前結果と比較し、事後調査が有意に高かった(カイ2乗検定、 $p < .05$)。また、「私は、分掌会議で決定した教育活動に、納得している。」においても事前調査と比較し、事後調査が有意に高かった(カイ2乗検定、 $p < .05$)。また、「私は、分掌会議で決定した教育活動に、納得している。」は、「私は、分掌会議で自分の意見を言うことができる。」「私は、分掌会議で同僚の考えを聴くことができる。」との間に、それぞれ強い正の相関が認められた(Spearmanの順位相関係数、 $\rho > .70$ 、 $p < .01$)。分掌会議で教員が以前よりも意見を言うこ

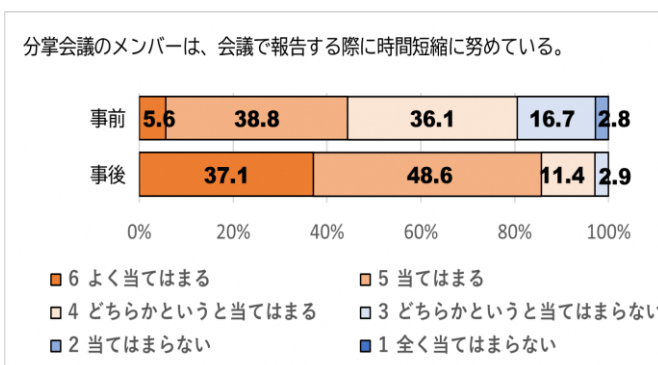


図15 質問紙調査比較結果②[事前 N=36、事後 N=35]

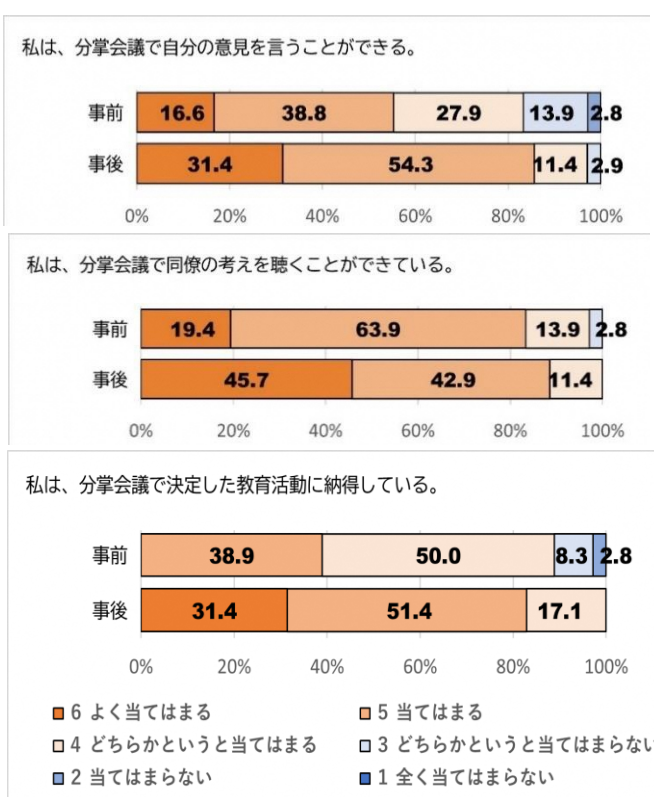


図16 質問紙調査比較結果③[事前 N=36、事後 N=35]

とができるようになり、教員の意見を尊重して会議を進めたことにより、適切な合意形成のプロセスを経て、教員の納得感が高まったことが推察される。

図17のとおり、「私は、職員個々の意見が学校全体の運営に活かされていると思う。」という質問に対して、事前調査と比較し、事後調査が有意に高かった(カイ2乗検定、 $p < .01$)。その理由として、「分掌会議で個人の意見が検討され、それが運営委員会や職員会議で反映されたため。」という主旨の意見が自由記述に多く見られた。

そのため、分掌会議を通して教員個人の意見が学校組織全体の運営につながっているということを以前より多くの教員が感じるようになり、分掌会議のみならず学校組織全体での合意形成につながっていることが推察される。

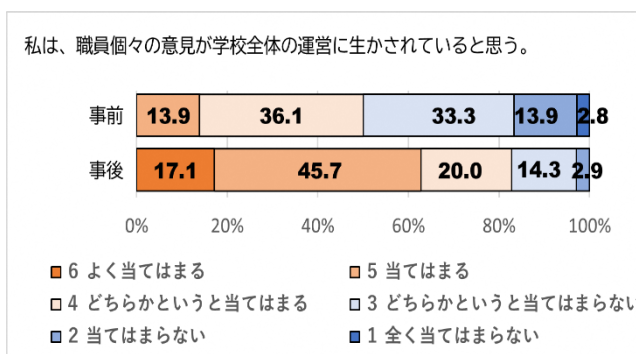


図17 質問紙調査比較結果④[事前N=36、事後N=35]

ウ 組織全体の変容

表6は、取組による組織全体の変容についての自由記述の抜粋である。

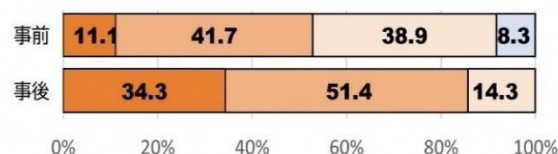
表6 事後質問紙調査での自由記述(抜粋)

組織全体の変容について	
・	協働して教育活動に臨もうという姿勢の教員が増えた。
・	いろいろな教員と協力して課題解決していこうと考えるようになった。
・	課をまたいで、横断的に課題に対応する機会が生まれた。
・	他の教員や学年の仕事を見るようになった。
・	個人が学校での自分の役割を自覚して積極的に動けるようになった。共通目的実現のために、課に対して提案できるようになった。

表6の記述から、目的を共有し、適切な合意形成のプロセスを経ることを通して、研究協力校が組織として力を発揮する学校に近づいたと推察できる。

さらに、図18のとおり、「私は、同僚と連携を取りながら業務に当たっている。」、「私は、同僚とコミュニケーションをとっている。」において、事前調査と比較し、事後調査が有意に高かった(カイ2乗検定、 $p < .01$)。合意形成の機会が増えていく中で、教員間での連携が進み、コミュニケーションの機会も増えたことが分かる。

私は、同僚と連携を取りながら業務に当たっている。



私は、同僚とコミュニケーションをとっている。

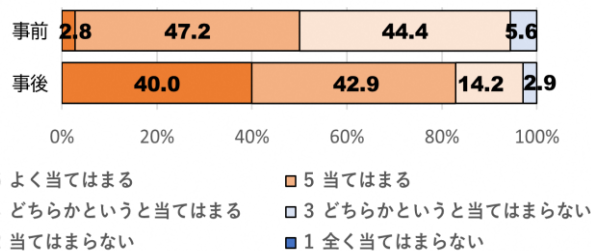


図18 質問紙調査比較結果⑤[事前N=36、事後N=35]

5 研究のまとめ

(1) 成果

組織として力を発揮することに課題があった研究協力校に対して、まず、スクール・ポリシーに含まれている「生徒の主体性を伸ばすこと」を学校全体で特に意識する目的とし、共有する機会を行事や研修の際に設けた。その結果、「総合的な探究の時間」や授業、部活動等の様々な場面で「生徒の主体性を伸ばすこと」が学校全体で意識されるようになった。

また、分掌会議において、資料作成を工夫することで口頭説明を減らした結果、報告の時間を短縮し、必要な検討をする時間を確保した。その結果、教員が会議を有意義な時間と捉えることができるようになった。また、検討事項については、教員が意見を出し合う機会を設け、適切な合意形成のプロセスを経るようにした結果、会議の決定事項に対する教員の納得感を高めることができた。また、分掌会議において検討した経緯を、分掌課長が運営委員会に提出する論点整理プリントに記載することで、運営委員会で各分掌の考えを尊重した検討をすることができた。それにより、教員個人が学校運営とのつながりを意識しやすくなり、学校組織全体での合意形成につなげることができた。

以上のことから、目的を共有した上で、分掌会議の中での適切な合意形成のプロセスを経ることにより、研究協力校において組織として力を発揮する学校づくりが進んだと考えられる。さらに、様々な取組を通して教員間での連携が進み、コミュニケーションの機会が増えたことも成果として挙げられる。

(2) 課題

本研究は、組織として力を発揮する学校づくりが、生徒に対する教育活動に与える影響を検証するには至らなかった。また、ファシリテーションにおける「共有」や「発散」に対しては一定以上の検証ができたものの、「収束」や「決定」について詳細な検証ができなかった。組織として力を発揮する学校づくりをより進めるためには、これらを検証していくことが必要だと考える。

本研究での取組は、分掌課長に負担をかけることになった。分掌課長からは教員から出された意見をまとめる難しさや、毎回の分掌会議の資料や論点提示プリントを作成する負担感についての意見も聞かれた。資料作成を簡略化する等、負担感を軽減する方法を提案していくことも、今後の研究課題であると考ええる。

【参考文献・資料】

- [1]中央教育審議会(2016)「「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」(答申)
- [2]中央教育審議会(2021)「『令和の日本型学校教育』の構築を目指して～全ての子供たちの可能性を引き出す、個別最適な学びと、協働的な学びの実現～(答申)」
- [3]北神正行(2011)「『つながり』で創る学校経営」ぎょうせい
- [4]佐古秀一・曾余田浩史・武井敦史(2011)「学校づくりの組織論」学文社
- [5]チェスター＝バーナード(1963)「経営者の役割」ダイヤモンド社
- [6]堀公俊(2004)「ファシリテーション入門」日本経済新聞出版

- [7] ちょんせいこ(2022)「13歳からのファシリテーション クラスで、学校で、社会で役立つコミュニケーション力が身につく本」株式会社メイツユニバーサルコンテンツ
- [8] 脇田潤(2019)「関係の質の向上から始めるボトムアップによる業務改善—チームの主体性の構築を軸に—」
- [9] 文部科学省(2023)「教育振興基本計画」
- [10] 文部科学省(2010)「生徒指導提要」
- [11] 静岡県立磐田北高校(2023)「学校経営目標」
- [12] 北神正行・木原俊行・佐野享子(2010)「学校改善と校内研修の設計」学文社
- [13] 高橋望(2023)「今学んでおきたい学校マネジメントの基礎—学校組織マネジメントの概要と展開(キャリアデザイン研修 I 講義資料)」