教職員の協働性向上によるチーム支援体制構築の検討
―協働型支援システムとフィロソフィの往還を通して―

齋藤　貴弘　　高度教職開発コース

キーワード：協働性，チーム支援体制，協働型支援システム，協働性向上のフィロソフィ

１．問題の所在と研究の目的

今日の学校では，「チームとしての学校」の実現が求められている。しかし「平成28年度教員勤務実態調査」(学校における働き方改革特別部会2017)によると，生徒と直接接する「学年・学級経営」「部活動」「学校行事」の業務が，教諭によって勤務時間差が大きい業務となっている。さらに，「学校の組織運営の在り方」(学校の組織運営に関する作業部会まとめ2004)では，「学校本来の目的である教育活動の実施は，教職員の個々具体の活動に収れんされる側面が強く，他の組織よりも組織的な運営を難しくしている」と指摘しており，教育活動の個業化が課題であることを示唆している。筆者の所属する中学校（以下，A校）でも同僚と生徒支援について語る時間が欲しいと感じている学級担任がいる。そこで本研究は，学級経営において従来の固定担任制を変革した先進事例調査やA校における新たな学級経営体制の実践を通してチーム支援体制の構築を図り，教職員の意識変容の分析を通して，チーム支援体制構築に必要な要件を検討する。

２．研究の方法

固定担任制廃止についての意識調査と固定担任制廃止が教職員の協働性に与える影響について先進事例校へ聞き取り調査を実施する。調査研究をもとに，A校にてチーム支援体制構築を図る学年・学級経営システムを実践し，教職員の実態観察などから教師の協働性に関する意識変容についての分析と考察を行う。これらの調査や実践を通して，教職員のチーム支援体制構築を図り，構築に必要な要件を検討する。

３．調査活動

従来の固定担任制を廃止した長野県B中学校とC中学校，東京都D中学校での聞き取り調査について述べる。調査の結果，固定担任制を廃止した学校では3つの共通点が見られた。

・担任の負担感が軽減され，教師が生き生きと活動していると感じていること。
・教員間での生徒に関する対話が増加して，目的や目標を共有しようとしていること。
・生徒や保護者の相談先の選択肢が増えていること。

本調査から，従来の固定担任制の変革は，複数の教職員で生徒を多面的に支援する体制（以下，チーム支援体制）の構築に有効であり，学年・学級経営の場面で教職員が協働的に生徒を支援するシステム（以下，協働型支援システム）の導入が必要であると考えた。

４．学年担任制の実践

令和元年度に，筆者はA校で教職員のチーム支援に関する校内研修や協働型支援システムとなる学年担任制の試行を計画，実践した。本章は学年担任制の試行について述べる。

4.1 学年担任制の概要

学年教師が全学級をローテーションして給食，短学活と学活の場面で指導にあたる学年担任制を１学年で導入した。試行期間中に，教師から生徒の情報を共有するツールの必要性が提案され，筆者が開発して導入した。これは，教師が情報共有の必要性に気づき，それを自発的に深めようとする姿であると言える。また生徒や教師個々の実践について語り合う頻度が増え，教師同士が学び合う姿勢が見られた。

4.2 学年担任制試行の考察

試行前後の教職員への意識調査を比較すると，学級経営の基本方針についての共通理解の平均値が試行後に低下した。この点についてD教諭は，「学年として統一する点と学級の独自性を容認する点のバランスが難しかった」と語った。システム導入により，協働性向上の一端が見られたものの，試行中に課題解決方略の検討をする場面がなかったことなどから，表面的な協働，形式的なチーム体制構築になったことが課題であった。さらにA校では，コロナ禍による臨時休業期間中に佐古(2006)が指摘する個業型の問題解決方略を選択する様相が見られた。このことから筆者は，協働的な教育活動につながる教職員の教育観，価値観，意識や態度を総じて「協働性向上のフィロソフィ(以下，フィロソフィ)」と称し，協働型支援システムの実践をフィロソフィの涵養と関連させながら進めることが，チーム支援体制構築に必要だと考えた。

５．チーム担任制の実践

5.1 チーム担任制の概要

令和2年度10～11月は，従来の担任の役割を果たす「クール担任(以下，Ct)」と担当学級全てをサポートする「コーディネーター(以下，Co)」の役割を5～7日間のクールごとに交代する「チーム担任制」を実践した。(図1)。

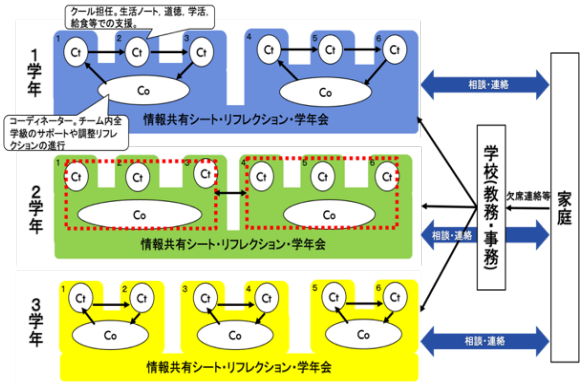

図１　チーム担任制のシステム

表１　チーム担任制の概要

学年担任制試行の課題	対応策
課題解決方策の検討と表面的な協働	①小規模の教職員チーム編成　②情報共有シートの活用 ③チームリフレクションの定期開催 ④役割の明確化−クール担任役と Co 役をローテーション ⑤目標の明確化−生徒の自律を支援するための生徒との関わりの強化−
形式的なチーム支援	①クール担任は学活，給食などに加えて道徳を担当 ②生活ノートへの返答もチーム内で分担

また，表1のように，令和元年度の学年担任制での課題を運営の全てをマニュアル化する

のではなく,各学年の生徒や教師の実態に合わせた自主的な判断,選択による運用の余地,つまり教師の自律性を保障したシステムに改善した。

5.2 教師の意識変容

教職員の協働性，自主性に関するアンケートでは，教職員の意識変容が見られた(表2)。

表 2　令和(R)元年度，R2 年度「教職員の協働性，自主性に関する意識調査」の結果

抽出番号	質問項目	教職員全体		R元，2年度在籍教職員	
		R元年10月	R2年11月	R元年10月	R2年11月
12	学級活動や学級経営の基本的方針について、学年会や職員会などで話し合われ、共通理解がなされている。	３．２	３．６	３．１	３．５
25	学校目標や学年目標を意識して学級目標(部活動目標、委員会目標)を位置づけ、生徒と共に工夫しながら実践している。	３．０	３．３	３．４	３．７

注）上記は河村(2017)「教員組織所属意識尺度」を参考に作成，実施した26項目のアンケート(5を最も肯定的な回答とした5件法)の中で学年・学級経営に関する項目を抽出している。数値は平均値である。R元年度の全体はn=36，R2年度の全体はn=32，R元,2年度在籍はn=17である。

表2中抽出番号12は，平均値だけでなく肯定回答群も教職員全体では36.1%から65.6%（＋29.5%），R1,2年度在籍教職員では38.5%から70.6%（＋32.1%）と大きく上昇した。また，表2中抽出番号25の変容を見ても，学級目標が学校全体や学年全体の目標を意識して位置付けられるようになったことから協働性が向上したと言える。その要因をチーム担任制試行中の教職員の実態から考察する。

E教諭(学級担任)は筆者との対話の中で,「これまで自分のクラスのことしか考えられなかったが，教室の外に出て(Coとして複数の学級を巡回することで)気づくことが多い。今後は各学級の状況や良さを共有する活動を学年の生徒会担当に提案して進めたい」と語り，学年全体の活動について自発的に着想をもつ自律性が見られた。E教諭と同じチームであった副担任のF教諭は，Coの役割について「Coがいつでも教室に入ってきてくれるので，自分の目の届かないところまで生徒に声をかけてもらいとてもありがたい存在」とアンケートに回答した。学級を客観視する視座を新たに得たE教諭と従来担任を務めるCoのサポートを受容しながらCtを務めたF教諭には，相互依存の関係性があったと言える。両教諭のチームでは，情報共有シートを積極的に活用し，自発的にリフレクションを開いて具体的な指導事項や目標の共通認識を図る姿があった。このような日常的な情報共有や対話の増加，教師個々がそれぞれの立場での役割を適切に判断して実践しようとする態度が，同僚間の相互依存の関係構築につながったと考えられる。またシステムの構築や運用の視点では，教師の自律性を保障したことで，生活ノートの提出先を生徒自らが選択できるシステムにしたり道徳の授業に教師も学習者と参加して，授業後に同僚間でリフレクションを行なったりするなど，当初の計画にはなかった教師の取り組みが確認された。主にCoの活動，リフクション，生活ノート返信の分担やCtによる道徳授業の場面での教師の活動が，意識変容に影響を与えたと考えられる。

６. 研究の成果と課題

筆者が観察した教職員の実態や意識変容の考察から，協働性向上のフィロソフィを整理した（図2）。これは，教職員自らが課題を発見してその解決方法を選択し行動しようとする自律性，同僚と対等な立場で支え合いながら教育活動を進めていこうとする相互依存，生徒の実態や自身の考えを深めるために対話等を重視する情報共有の3つからなる。この3つは，教職員が目的と目標を共有することによって結びつき，協働性向上につながるものだと考えた。

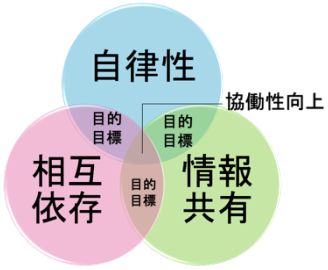

図２　協働性向上のフィロソフィ

協働型支援システムは，協働に関わる人数やその活動範囲の規模を，フィロソフィの涵養に合わせて，段階的に拡大させながら改善，発展させることが有効である。フィロソフィと乖離したシステムを導入しても，形式的な協働やチーム支援体制となり次第に形骸化する可能性が高い。

図３　フィロソフィとシステムの往還によるチーム支援体制構築

教職員によるチーム支援体制の構築は，全てが順調に真っ直ぐと進むようなものではなく，フィロソフィの涵養とシステムの運用や改善を行ったり来たりしながら，まるで蛇行しているかのように前進していくものである(図3)。本研究では，システムの運用過程で協働性に関する意識変容が見られ，その意識変容がシステムの効果的な運用に繋がった。システムの運用を通してフィロソフィが涵養され，フィロソフィの涵養がシステムをより有効なものに改善していくという往還関係である。

学校の実情は様々であり，変革に不安を抱く教職員も少なくない。そのため，学校や個々の教職員が抱える課題や実情に合わせたプロセスを踏むことが必要である。また，個々のチームや学年の教師に寄り添い，連携を図るコーディネーターを協働型支援システムに位置づけることが有効だと考えられる。教職員が個々の多様な特徴を受容し合いながら支え合い高め合うチームづくりを進める姿勢は子どもたちにも伝播するはずである。そのためにも，筆者自身が他者を受容し，いつまでも共に高め合える教師でありたいと思う。

主な参考文献

中央教育審議会　学校における働き方改革特別部会(2017)「平成28年度教員勤務実態調査」
中央教育審議会　学校の組織運営に関する作業部会(2004)「学校の組織運営の在り方」
河村茂雄(2017)「学校管理職が進める教員組織づくり-教師が育ち，子供が伸びる校長のリーダーシップ」図書文化社
佐古秀一(2006)「学校組織の個業かが教育活動に及ぼす影響とその変革方略に関する実証的研究」鳴門教育大学研究紀要
スティーブン・R・コヴィー(2013)「完訳7つの習慣　人格主義の回復」キングベアー出版
ダニエル・ピンク(2015)「モチベーション3.0-持続する「やる気！」をいかに引き出すか」講談社