

ビジョンを共有し、 互いを認め合いながら、 持続可能な 教師集団をつくる

京都教育大学 連合教職実践研究科 教授
片山紀子

前ページまでの4つの事例から、教師間における豊かなコミュニケーションを通じた安心・安全な人間関係の構築や、教師が日々の業務の負担を軽減しながら、生徒たちと向き合う時間を確保するための教育活動の精選が、持続可能な教師・学校であるために必要な要素であることが見て取れた。では、そうした要素を実現するにはどのような考え方や方法が求められるのだろうか。学校における「チームづくり」の支援に取り組む、京都教育大学の片山紀子教授に聞いた。



かたやま・のりこ

京都教育大学 連合教職実践研究科 生徒指導力高度化コース 教授。編著書に、『職員室をつくる承認の科学—学校を働きがいのある職場にするためのヒント』（ジダイ社）、『やっつるつもりチーム学校—協働が苦手な先生たちも動き出す校内連携のヒント』（学事出版）などがある。

や保護者、同僚から「先生」と言われます。そして、本人も周囲も、「先生だからできてあたり前」と考えるようになり、疑問や悩みがあっても周りに相談せず、1人で抱え込んでしまうようになりがちです。

少し古い調査ですが、平成25年3月の文部科学省「教職員のメンタルヘルス対策検討会議」の最終まとめによると、「仕事や職業生活におけるストレスを相談できる者の有無」に対する回答で、相談できる人がいると答えたのは、一般企業の労働者が89・0%だったのに対して、教職員は45・9%でした。若手教師は、「分からないことや困ったことがあっても自分で頑張ろう」、ベテラン教師は、「自分には自分のやり方があるのだから、このままでよい」といった思考になりがちです。しかし、それはどちらも孤立している状態と言えます。

コロナ禍によって授業や学校行事のあり方が変わり、1人1台端末の整備や、新学習指導要領の実施など、学校現場は今、大きな変

教師が孤立することなく 変化に対峙できる職員室に

教師は、子どもたちの成長を支援する、やりがいがとても大きな職業です。しかし、そのやりがいの大きさは、時として、教師にマイナスに作用することもあります。子どものことを大切に考えるあまりに、限界を超えるほど頑張ってしまうのです。それは、生

徒がかかわる事象を自分自身のこととして捉えてしまう、「自我関与」の傾向が強いためです。

高校教師になった、私の教え子の1人は、仕事がハードであったがために、新採1年目に5キロ以上痩せてしまいました。それでも、「卒業式の日に生徒から、『僕みたいな生徒を見捨てないでくれて、ありがとうございます』と言われたんです」と、うれしそうに私

に報告してきました。大きなやりがいがあることはとてもよく分かります。だからこそ、「子どもたちのために」といった思いを抱えることによって、疲弊している教師が少なくないのだと思います。

教師の仕事について、私が特に心配していることは、責任もやりがいも大きい半面、孤立しやすいという点です。採用試験に合格し、教壇に立ったその瞬間から、生徒

片山教授からのアドバイス 1

自校の職員室の「フェーズ」を知る

ご自身が勤める学校の職員室の状態を、下の表でチェックすると、どのフェーズに該当するでしょうか。フェーズ0が1番よい状態で、教師一人ひとりが主体性を持ちながらも、孤立せずに働くことができている職員室です。そしてフェーズ3が、1番苦しい状態の職員室です。もしかすると、「私の学校の職員室はフェーズ3か2だ」といった先生もいらっしゃるかもしれません。しかし、決して過度に悲観しないでください。フェーズを下から上に上げていくためには、うまくいくように校内のシステムを整えることがまず必要ですが、そこから先は、実はそれほど時間を要するわけではありません。なぜなら、互いに認め合う関係ができ始めると、急速に職員室が楽しい場所になり、さらに、互いを認め合うようになるからです。大切なのは、自校の職員室がどのような状態にあるのかを把握し、よりよくしていこうという気持ちを持つことです。(片山教授)

図1 職員室のフェーズ

フェーズ	職員室の状態	教職員の状態	管理職の状態
フェーズ0	認められ感があり、主体性のある職員室	<ul style="list-style-type: none"> ■ 教職員同士が緩やかに認め合いながら、困り事などを相談する雑談が日常的に多い。 ■ 授業や諸活動に目標を持って取り組んでおり、自己効力感に満ちている。学校に誇りを持っている。 ■ 自分は何を期待されているのかが分かっており、職員室には柔らかな一体感がある。 ■ 教職員同士で問題を解決しようとする。 	<ul style="list-style-type: none"> • ビジョンがあり、リーダーシップが取れている。たとえ教職員と考えが一致しない場合であっても、議論することを常としており、コミュニケーションし続けようとする。 • 各場面でできるだけ前に出ず、教職員に任せるようにしている。 • 教職員を認め、教職員が自己決定できるように自由を保障している。
フェーズ1	認められ感のある、まあまあ安定した職員室	<ul style="list-style-type: none"> ■ 教職員同士に認め合う雰囲気がある。 ■ 授業や諸活動に取り組み、自分に期待されていることを行う準備がある。 ■ 教職員には、学校に対する大きな不満は特にない。その一方で、思考が停止しやすく、前年度踏襲が多い。 	<ul style="list-style-type: none"> • 校長と教頭のコミュニケーションが一定程度取れて、ビジョンもリーダーシップもある。ただし、やや硬直化したリーダーシップである。 • 教職員を承認したり、自由を保障したりする点や、やや形式的である。
フェーズ2	認められ感がなく、崩壊の兆候が見られる職員室	<ul style="list-style-type: none"> ■ 職員室の居心地はあまりよくない。 ■ できる先生とできない先生の区別が見えやすい。 ■ 管理職や同僚から認められる機会が少なく、自分への期待を自覚しにくい。 ■ 互いに意見を出すことを自重し、顔をうかがいながら仕事をしている。 ■ 教職員同士に認め合う雰囲気があまりなく、教職員間の悪口が時々聞こえる。 ■ 教職員がグループ化しやすい。 ■ 学年経営等、分掌が機能しにくくなり、生徒指導等の事後処理に追われている。 	<ul style="list-style-type: none"> • 校長にビジョンがなく、リーダーシップも弱い。 • 校長は高圧的に命令しようとする。 • 校長はさほど危機感を持っていない。 • 教職員との関係はシラツとしていて、溝がある。
フェーズ3	認められ感のない、崩壊した職員室	<ul style="list-style-type: none"> ■ 職員室に寄りつかない教職員が多い。 ■ できる先生とできない先生がはっきりしている。 ■ 教職員のグループ化も見えやすい。 ■ 教職員同士に認め合う雰囲気はなく、教職員間の悪口やいじめが日常的にある。 ■ 教職員の中に不満がくすぶっており、職員室に笑い声がない。 ■ 教職員は覇気がなく、疲れている。 ■ 教職員の退職や異動の希望、精神疾患による休職が続出する。 	<ul style="list-style-type: none"> • 校長にはビジョンもリーダーシップもなく、諦めモードである。 • 校長は校長室にこもりっきりで、教職員に無関心だったり、反対に職員室に常時出入りし、高圧的な態度で指示をしたり、ハラステメントをしたりしている。

※片山教授の資料を基に編集部で作成。

化に直面しています。授業、学級経営、そして地域連携でも、新しい取り組みや、検討をし続けなければいけないことが山積している中、教師には、「ワンオペ」からの脱却が求められているのではないのでしょうか。個々の教師が個別に力を発揮するだけではなく、そうした教師一人ひとりが持つ力を結集させ、相乗的に高めていくことができるような組織を、意図的につくっていくために必要な考え方や方法を、主に管理職やミドルリーダーの視点で説明します。

ビジョンの共有によって、一人ひとりの教師をつなぐ

教師が孤立しない学校、職員室(図1)は、意図的につくっていくものです。放っておいてはよい人間関係はできないことを、まずは管理職やミドルリーダーの教師が認識することが重要です。教師が孤立しない学校をつくるためには、ビジョンの共有が必要です。ここで言うビジョンとは、「私たちの学校の生徒が、こうなっ

「たらいいな」といった夢、生徒の姿です。カリキュラム・マネジメントでは、育成を目指す生徒の姿を描くことが出発点になるため、

静岡県立富士東高校 (P.12～15)

でも、育成を目指す資質・能力を焦点化していましたが、それが学校が一体となって進めた教育活動の精選につながっています。**東京都・私立東一の江幼稚園 (P.10～11)**では、園長が様々な場面で、大切にしたい保育観を保育者に共有することにより、子どもの日常の遊びを分断させない視点での行事の精選に取り組んでいました。いずれも、ビジョンの共有が土台にある事例だと思えます。

ビジョンを描くためには、目の前の子どもをよく見る必要があります。高校の先生方であれば、一口に「生徒」と言っても、その実態は、学校によって大きく異なります。自校の生徒をどのように育てていくのか、そのビジョンを描くためには、日々の生徒の姿をつぶさに見るのが欠かせませんし、それは一部の教師の力でできることではありません。ビジョン

をとともに描き、共有するためには、ベテランの教師も若手の教師も自由に思いや考えを言える職員室をつくる必要があります。

年齢やキャリアの違いを超えて自由に語り合える場を意図的につくった事例が、**福井県・私立福井南高校 (P.6～7)**のテキスト「チャットツールの活用や「校内カフェ」、**徳島県立城南高校 (P.8～9)**のメンター制度です。

しかし、テキストチャットツールやメンター制度を導入しさえすれば、自由に思いや考えを言える場ができるわけではありません。城南高校の板谷和輝先生がおっしゃっているように、先生方が自由に語り合える場合は複数パターン必要であり、その中から自分に合う場を選べるのが大切です。

そして、この2校には、教師同士で自由に語り合う風土がそもそもあり、テキストチャットツールやメンター制度によって、その風土がさらに豊かになったのだと思います。自由に語り合える場づくりは大切だけれども、その場をうまく活用できる職員室の雰囲気づ

片山教授からのアドバイス 2

異なるコミュニティへ参加してみる

教師一人ひとりが孤立せず、互いに認め合いながら働き続ける職場をつくる1つのアクションとして、「事実承認」を紹介しました。事実承認を通じて、所属する学校、職員室をよりよくすることは確かに大切なことですが、先生方には、自分の学校、職員室以外のコミュニティに参加することもお勧めしたいです。所属するコミュニティが増えれば、当然、認められる機会が増え、その観点も多様になります。自校の職員室で持つものとは異なる「認められている感覚」を味わえるのです。先生方が生徒に部活動やボランティアの参加を勧めるのは、クラス以外のコミュニティに参加してほしいからだと思いますが、先生方にも同じことが言えるのではないのでしょうか。

もちろん、異なる価値観や興味・関心を持つ人たちが所属するコミュニティに参加するのは勇気が必要でしょうから、無理をしてまで、学校と全く無縁のコミュニティに参加することはありません。徳島県立城南高校 (P.8～9) の中本先生も、担当する教科が異なる板谷先生との日々の会話の中で、教師としての幅が広がったと語っています。校内の他教科、他学年、他分掌の先生との会話を心がけてみるのもよいと思います。

今まで自分が所属していたコミュニティを離れ、それまでとは違った視点で自分を振り返ると、ずっと気になっていたことが、「もしかすると大したことではないのかも」と思えることもあるものです。いろいろな人と話すことで、自分の見方・考え方が変わることはあるでしょうし、新しいアイデアも浮かんでくると思います。(片山教授)

くりも欠かせません。

管理職、ミドルリーダーの事実承認が学校を変える

教師同士が自由に語り合う風土をつくるための方法として先生方にご紹介したいのが、「事実承認」というコーチングの手法です。

事実承認は、文字通り、相手の

行った言動(事実)をそのまま承認することです。「今日も元気そうだね」「難しそうなことに取り組んでいますね」などと、校務に取り組む様子を見たまま、肯定的に言葉にします。それによって相手は、「自分のことをちゃんと見てくれている」と、うれしい気持ちになります。それが互いを認め、自由に思いや考えを言い合える職

「職員室を先生たちの学びの場に」をテーマとした片山教授のお話が動画で視聴可能



〈YouTube 片山紀子 Channel〉

<https://www.youtube.com/channel/UCg23jaafpa81V4pJ3PT2q2w>

現在、「職員室を先生たちの学びの場に」というテーマで、片山教授、京都教育大学の富永吉喜教授、同志社大学の太田肇教授が語り合う、全4回の動画を公開中。事実承認の大切さと取り組み方などを解説している。

員室づくりの一步になります。事実承認を行うためには、相手のことをよく見ることが大切です。普段の職員室でのひと言も事実承認の対象になりますから、聞

くことも大切です。自分とは違う意見であっても「確かにそういう考えもありますね」と、その存在を承認すればよいのです。そして、自分の心に留まった事実を相手に伝える際には、「アイメッセージ」を心がけます。「私は、〇〇先生の板書は見やすいと思いますよ」「昨日の学年集会での〇〇先生の説明は、私はとてもよく理解できました」のように、「私」を主語にするのです。また、教師はよく、「〇〇先生は、授業が上手」「〇〇先生は、生徒への声かけがうまい」といった言い方をしますが、どこがどのようによいのか、それによって、どのような教育効果が表れているのかを具体的に言葉にすることで、相手の自己効力感、自己肯定感の向上につながります。「昨年はこちらだけでできていたけれど、今年はさらにこれでもできたのですね」などと、他者と比べるのではなく、その人自身の進歩を認めてあげることも大切です。事実承認は、管理職やミドルリーダーが職員会議などで率先し

教師が生き生きと働く、持続可能な学校づくりのための3つのステップ

学校を教師にとって持続可能な場所とするためには、教師間の豊かなコミュニケーションや教育活動の精選などが欠かせない。しかし、それらを実践していくためには、管理職やミドルリーダーが、以下のようなステップで、教師間のつながりをじっくりと強めていく必要がある。

① 認め合える人間関係を構築

事実承認を大切にし、日々の学校生活の中で互いを認め合う声かけを行うことで、教師一人ひとりにおける学校の居心地のよさを高める。

② 生徒を話題にビジョンを語り、共有する

互いを認め合う風土を職員室に育みながら、年齢やキャリアの違いを超えて、「生徒にはこのようになってほしい」と、目標とする生徒像を語り合う。

③ 自校に合った施策を検討

互いに認め合う関係の中で共通のビジョンを描けたら、教育活動の精選や校内研修、教師間のコミュニケーションのあり方などを具体的に検討する。

※片山教授への取材を基に編集部で作成。

て行きます。「〇〇先生、いい笑顔ですね」「〇〇先生の今の指摘に私は納得しました」と、事実を言葉にします。最初は互いにぎこちなさを感じるかもしれませんが、そのうちに慣れ、職員室の雰囲気も変わっていきます。1、2回だけ事実承認の声かけをして「何も変わらない」と諦めてしまいうのはもったいないことです。先生方がクラスづくりに時間をかけるように、1か月、1学期と、信念を持って続けてください。必ず教師間の関係性に変化が生まれます。

今回の事例は、「雑談」という言葉もキーワードの1つだったように思います。雑談は自由なおしゃべりですが、雑談が教育観の共有や教育活動の改善につながるのには、教師たちにビジョンが共有されているからです。事実承認を行い、互いが認め合う安心感を味わうことで、教師一人ひとりが思いや考えを言いやすくなれば、ビジョンが共有できず。そうすると、雑談が今まで以上にしやすくなります。そうならば、P.17 図1で示した職員室のフェーズは大きく改善するはずですよ。