

「同僚性」を高めるリーダーの姿

「子どもの学ぶ姿は教師の学ぶ姿の鏡」と言われます。京都教育大学の片山紀子先生は、学校の荒れの状態は、子どもの状態だけではなく、管理職や教員の状態からも規定でき、両者は深く関連しているとして5段階の「学校規律のフェーズ（※）」を示しています。教職員がどのような姿で日常の教育活動に取り組んでいるか検討することは大切だと思います。

また、私自身、組織を預かるリーダーですが、どのようなリーダーが職場の「同僚性」を高め、パフォーマンスを最大化するのでしょうか。前述の安部慎也氏は次の5つの特徴を挙げています。

同僚性を「高める」管理職の特徴

- ① **リーダーシップ**…権限を分散し、教職員の貢献を重視し、指導力を發揮する。プロセスに教職員を積極的に関与させることで、透明性と信頼感を醸成する。
- ② **コミュニケーション能力**…開かれた透明性の高い対話を重視し、教職員が自由に意見や懸念を表明できる安全な環境を作り出す。
- ③ **共感性**…教職員が直面する課題や要求を理解し、共感する姿勢を示す。対応するための支援やリソースを提供することで、教職員は尊重されていると感じ、同僚との協力関係を築きやすくなる。
- ④ **公平性**…すべての教職員を公平かつ公正に扱い、信頼感を醸成する。偏見のない評価や機会の提供は、教職員間の不和を防ぎ、一体感を育む。
- ⑤ **組織運営能力**…教職員間の協働を支援する構造やシステムを構築する。学校全体の目標達成にむけて教職員が協力し合える文化を形成する。

安部慎也「同僚性を高める学校管理職に共通する特徴－教職員のパフォーマンス向上の視点から－」 内外教育(7249号)

これを見た時、私は組織運営上も、「させる」リーダーから、部下の働きややり甲斐を「支える」リーダーが求められていて、「させる」から「支える」に生徒指導が変わったことと同じだなと思いました。教職員を子どもと読み替えれば、学級集団のリーダーである教員の特徴とも考えられるかもしれませんね。当課の職員達にとって、自分はどのようなリーダーとして見えているのだろう？そんなことを考えた今回の独り言でした。（高橋）

※ 詳しくは、片山紀子（2018）『三訂版 入門 生徒指導』学事出版 を参照してください。



生徒指導 Leaflet @ OKAYAMA リーフ

誰一人取り残さない岡山県の教育に向けて

全ての基盤は
同僚性

組織的・効果的な生徒指導を行うには、教職員が気軽に話ができる、生徒指導実践について困ったときに、同僚教職員やスタッフに相談に乗ってもらえる、改善策や打開策を親身に考えてもらえる、具体的な助言や助力をしてもらえる等、受容的・支持的・相互扶助的人間関係が形成され、組織として一体的な動きをとれるかどうかが鍵となります（『提要』P.29）。

「同僚性」という用語自体は、学校現場においても定着した感がありますが、あらためて職場における「同僚性」の在り方について考えてみましょう。

Q. 「同僚性」が重視される理由を教えてください。

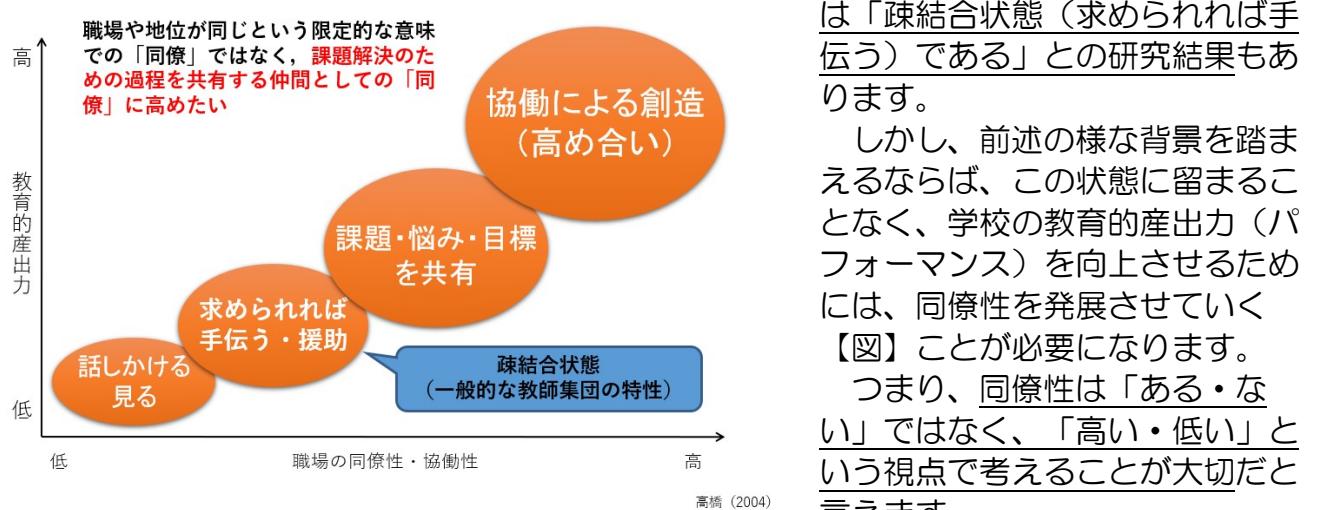
A. 「同僚性」という言葉を用いるかどうかは別として、職員の人間関係の重要性は、従前から指摘されてきたと思います。しかし、いじめや不登校、発達障害など、児童生徒が抱える問題は複雑化・多様化する中、一人の教員では対応しきれない問題が増加したこと、多様な課題には専門的な知識やスキルが求められたことなども、その重要性が増した背景として考えられます。

このような背景から、学校全体で生徒を支える「チーム学校」という考え方方が広まり、学校の組織的対応、外部機関との連携が求められ、その重要性が再認識されるようになりました。

一方で、教員の長時間労働が問題となる中で、同僚性は働き方改革の一環としても注目されています。教員同士が協力し、業務を分担することで、個々の負担を軽減し、より質の高い生徒指導を目指すことができますし、教職員のメンタルヘルスの維持や、互いに学び合うことで教員自身の成長を促すという観点でも「同僚性」が、生徒指導のみならず学校教育の基盤として重視されるようになったと考えられます。

学校現場の「同僚性」の実態

一方で、教員の仕事は、他の職種と比べると自律性・裁量性が高く、それが強みであった時代もあり、一般的な教員集団の特性



は「疎結合状態（求められれば手伝う）である」との研究結果もあります。
しかし、前述の様な背景を踏まえるならば、この状態に留まるところなく、学校の教育的産出力（パフォーマンス）を向上させるためには、同僚性を発展させていく【図】ことが必要になります。
つまり、同僚性は「ある・ない」ではなく、「高い・低い」という視点で考えることが大切だとと言えます。

高い「同僚性」を持つ職場の教職員の姿とその効果としては、

- ◇ 互いの授業を観察し、建設的なフィードバックを提供し合うことで、授業の質を継続的に改善する
- ◇ 共同で授業計画を立てカリキュラムを開発することで、教師単独で行うよりも革新的で効果的な教育戦略を生み出す
- ◇ 教材やリソースの共有を行うことで、互いの負担を軽減し、授業を洗練させることに集中する時間を増やす
- ◇ 同僚とのメンタリングやコーチングは、知識やスキルの伝承を促進し、新任教員の成長を支援したり、多様な視点や教育スタイルに触れることでより柔軟で効果的な教育実践が行われる
- ◇ 同僚からの精神的および実際的なサポートは、教職員のストレスや燃え尽き症候群を軽減し、仕事への満足度を高める

安部慎也 内外教育（7249号）より



『提要』のダウンロード
はコチラ

などが考えられ、同僚性によって育まれる「帰属意識」と「目的意識」の共有が鍵と言えそうです。

「同僚性」を高めるためには

同僚性を高めることは、先生方にとっても子どもたちにとっても、より良い学校を作るため大切なことです。チームとして協力し合える環境を作ることで、児童生徒と教員にとっての日々の授業や学校生活がもっと充実すると考えられます。そのためのポイントとして、次の3点を紹介します。少しづつ始めませんか。

- **コミュニケーションの活性化…気軽に話せる雰囲気づくり**
雑談の時間確保: 休憩時間やランチタイムに、仕事以外の話もすることで、お互いの人柄を知り、親近感が湧きます。
情報共有の促進: 授業の工夫や児童生徒の様子などについて、日頃から情報交換を行うことで、孤立感の解消にもつながります。
- **協力体制の構築…一人で抱え込まず、みんなで支え合う体制づくり**
共同作業の機会: 行事の準備や新しいプロジェクトなど、一緒に何かを成し遂げる経験は、連帯感を深めます。
メンター制度の導入: 若手とベテランがペアになり、経験を共有することで、安心して仕事に取り組めるようになります。
- **成果の共有と承認…お互いの努力を認め合い、喜びを分かち合う文化を育む**
良い実践の共有: 成功事例や効果的な指導法を共有する場を設けることで、お互いの学びになります。
感謝の言葉: 日頃から「ありがとう」と伝え合うことで、ポジティブな雰囲気が生まれます。

POINT

従前からある考え方だが、時代の変化に応じて重要性が増している

基本は支え合いだが、組織のパフォーマンスを高める方向で機能することが大切

支え合う学校を作ることは、子どものためでもある