

同僚性の高い教職員集団を育てる教頭のマネジメント

学校重点目標を浸透させる「評価システム」と「体制づくり」を通して

中間市立中間西小学校
教頭 阪本 千珠

こんな手立てによって…

学校評価と個人の自己評価を連動させた「評価システム」と協働して学び合う「体制づくり」を推進するマネジメントを行った

こんな成果があった！

学校重点目標の共通理解と共通実践が進み、「同僚性の高い教職員集団」に近づくことができた

1 考えた

学校がその教育効果を上げるためには、個々の教員の資質・能力の向上とともに、教職員集団の在り方、つまり、どのような特徴をもった教員組織を作るかが非常に重要である。このことに関わって、先行研究によれば、教育効果の高い教職員集団を育てるには学校の教育目標の共通理解と共通実践が非常に重要であることが指摘されている。そこで、本研究においては、教職員組織の様相を表すキーワードとして「同僚性 (collegiality)」を取り上げ、学校重点目標を浸透させるためのマネジメントを行うことで、教師の「専門家共同体 (プロフェッショナル・コミュニティ)」の構築に向かう、同僚性の高い教職員集団を育てることを試みた。

2 やって見た

学校重点目標を浸透させ、同僚性の高い教職員集団を育てるために、以下の2つの視点からマネジメントを行った。

○学校自己評価と業績評価に係る自己評価を連動させる「評価システム」

- ・学級経営案と自己評価表を一体化しPDC Aサイクルを明確にした自己評価ツールの開発
- ・自己評価面談を生かしたPDC Aサイクルの設定

○協働して学び合うコミュニケーション場面を意図的に作る「体制づくり」

- ・学年指導体制の確立
- ・お宝人財バンクの活用
- ・タブレットを活用した日常的なコミュニケーションの推進

3 成果があった！

個人の目標を達成することが学校重点目標の達成につながるという筋道がはっきりしたことで、学校重点目標の達成を意識した実践が進んだ。また、意図的な働きかけによって、様々な場面での多様な協働体制が生まれた。その結果、集団の様相に変化の兆しが見られ、教職員同士が、学校重点目標という共通の目標をもって、「支え合い、高め合い、共に成長する集団」(同僚性の高い教職員集団)に近づくことができた。

<目次>

同僚性の高い教職員集団を育てる教頭のマネジメント

学校重点目標を浸透させる「評価システム」と「体制づくり」を通して

1	主題設定の理由	3
	(1) 教職員集団についての今日的課題から	3
	(2) 先行研究から	3
	(3) 本校の実態から	4
2	主題の意味	5
	(1) 同僚性の高い教職員集団とは	5
	(2) 学校重点目標を浸透させる「評価システム」と「体制づくり」とは	6
3	研究の目標	7
4	研究の仮説	7
5	研究の構想	7
	(1) 本研究の基盤となるこれまでの実践	7
	(2) 研究の内容	8
	(3) 検証計画	10
6	研究の実際	10
	(1) 学校評価と自己評価をつなぐ「評価システム」	10
	(2) 協働して学び合う「体制づくり」	15
7	考察	22
	(1) 学校重点目標の浸透について	22
	(2) 教職員集団の様相について	23
8	成果と課題	25
	(1) 成果	25
	(2) 課題	25
	<主な参考文献>	25

同僚性の高い教職員集団を育てる教頭のマネジメント

学校重点目標を浸透させる「評価システム」と「体制づくり」を通して

中間市立中間西小学校
教 頭 阪本 千珠

1 主題設定の理由

(1) 教職員集団についての今日的課題から

日本の従来型の教職員集団については、佐古（2010）をはじめ、さまざまな先行研究によって、他の業種とは違う特徴をもっていることが指摘されてきたが、特に、教員一人一人に任される裁量権が大きいことから「個業化」に陥りやすく、個々の教員のマンパワーに頼る傾向にあり、その結果、組織的に対応するという意識が弱いという面が明らかになっている。

このような教職員集団の課題解決に向け、平成 27 年中央教育審議会答申「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」平成 31 年中央教育審議会答申「新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について」等、学校組織の理想的な在り方が大きくクローズアップされ、論議されてきている。

このような流れの中、令和 3 年中央教育審議会答申「「令和の日本型学校教育」の構築を目指して」をふまえて設置された「令和の日本型学校教育」を担う教師の在り方特別部会においては、学校教育がその成果を十分上げることができるかどうかは、教師の力に大きく依存していることは言うまでもないとした上で、「多様な専門性を有する質の高い教職員集団の在り方」を検討項目の一つに挙げ、管理職のマネジメントの重要性が指摘された。さらに令和 4 年中央教育審議会答申「「令和の日本型学校教育」を担う教師の養成・採用・研修等の在り方について～「新たな教師の学びの姿」の実現と、多様な専門性を有する質の高い教職員集団の形成～」においては、今後の改革の方向性として、教職生活を通じた「新たな学びの姿の実現」や学校組織のレジリエンスを高める為の「多様化した教職員集団のマネジメント」について言及されている。

以上のように、これからの学校経営においては、教職員集団の在り方、つまり、どのような特徴をもった教員組織を作るかという視点が重要であり、このことに関して、近年広まっている、教師の「専門家共同体（プロフェッショナル・コミュニティ）」の概念は、今後の教職員集団が目指すべき姿を明らかにする上で、非常に示唆に富んだものと思われる。

(2) 先行研究から

河村（2017）は、独自の「教員組織所属意識尺度」を考案し、高い成果を上げる学校の教員組織の特徴を次の 2 点から捉えている。

○教育実践の向上をめざして、教員個々の自主的に学び続ける意欲と行動の高さ（自主・向上性）

○学校全体の教育活動に対して、組織的に取り組めるような同僚性と協働性についての意識と行動の高さ（同僚・協働性）

さらに同僚・協働性の高い状態を、「学校全体の教育実践の方針、すなわち、学校経営に学年経営が位置づき、学年経営に各学級の学級経営が有機的に位置づいている。その背景として、教育実践の目標に対して教員個々の共通理解が高く、基盤となる教育実践の足並みがそろっている。」と指摘している。

この指摘にある「教育実践の目標に対して教員個々の共通理解が高く、基盤となる教育実践の足並みがそろっている」とは、学校教育目標や重点目標が全教職員に共通理解されそれぞれの学級において、学校の教育目標に沿った具体的取組が行われている状態と考えられる。言い換えれば、教職員の同僚・協働性を高めていく上において、学校教育目標、特に、より具体的で短期的な目標である重点目標の共通理解と共通実践が非常に重要であり、欠かせない要素であると捉えることができる。

（3）本校の実態から

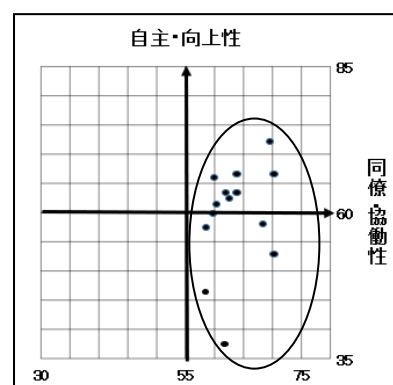
本校は、児童数 255 名、教職員数 21 名の中規模校である。令和 4 年度は第 3 学年が単学級、他学年は 2 学級、特別支援学級 3 学級の編成となった。

担任の 5 割が採用 7 年未満であり、県の傾向と同様、「若年化」「ミドルリーダーの不足」という課題を抱えている。加えて、ここ数年、指導力不足や児童理解の不十分さによって、担任だけでは学級をうまく指導できない状況が複数学級において生まれ、管理職を含めた担任外教員がかなりの労力をかけてサポートすることが常態化している。このことは学校経営という視点から見れば、非常に憂慮すべき状況である。これは、一人一人の教員の力量を上げる、個に応じた人材育成がうまく進んでいないことの表れであるとともに、そこには、教職員集団の在りよう、とりわけ本研究でとりあげる教職員の「同僚性」の問題が大きく関わっていると考えられる。

そこで、前述の「教員組織所属意識尺度」（2017 河村）を参考に、本校の教員組織の特徴を分析したところ、タイプ B-1（縦型の教員組織）の様相を呈していることが明らかになった（図 1）。河村（前掲書 P、89）はこの B-1 の状態について、「校内に高い成果の学級と低い学級が混在している。背景に、教員間に教育実践に対する意識と取り組み方の温度差が生まれているからである。」と分析し

ている。この指摘は、まさに、本校の課題を的確に捉えたものであり、学力調査及び Q-U 調査の結果や日常的な教育活動の状況もこの指摘の正しさを裏付けている。

そこで、この学級間の差を埋めていくための切り口として、本研究では教職員集団の在りように着目し、「同僚性」に視点を当てることとした。同僚性を後述するような 3 つの側面から広く捉えることで、同僚性を向上させることが河村（前述）の指摘する自主・向上性をも高め、集団の様相が望ましい方向に変容していくと考えたからである。その上で同僚性の向上に大きく寄与する具体的な取組として「学校重点目標の浸透」を位置づける。



【図 1】本校の教職員組織の特徴
N=14 R4.5

さらに、このような視点から前述の「教員組織所属意識尺度」の質問項目を細かく見ていくと、質問②「子どもの学力の定着に関する学校全体の方針が、教員間で共通理解されており、各授業にいかされている」が4.5（5段階評価）と高いのに比べ、質問⑦「生徒指導の基本的な考え方や具体的な対応方法について、教員間で共通理解が成り立っている 3.2」や質問⑩「給食や掃除のあり方について、学校全体として基本的な部分は統一が図られている 2.8」が低いことが明らかになった。これは、学力向上については学校全体での組織的取組が比較的進んできているものの、それ以外のところでは目指す子どもの姿に基づいた指導方針の共有が十分できていないことを意味している。

以上のことから、本校においては、全ての教育活動を通して学校重点目標に基づく教育活動を推進することが必要であり、そして、そのような取組を通して同僚性が高まり、河村（前述）のいう「教育成果を上げる教員集団」に近づいていくことができるものとする。

2 主題の意味

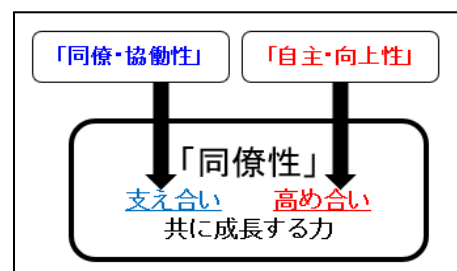
（1）同僚性の高い教職員集団とは

専門家としての教師は、一人では成長せず、教師の専門的力量的形成には、同僚教師の援助や助言が極めて重要な役割を果たすと言われている。同僚性（collegiality）とは、そのような「他の組織とは違う教師同士の関係性」を表す言葉である。

同僚性は、教師の成長・発達、学校組織の発展に不可欠な条件であるとされ、様々な先行研究によってその機能が実証されてきているが、研究者によって定義は様々であり、平成18年の中央教育審議会答申では、「学びの共同体としての学校の機能（同僚性）」と記述されている。本研究では、他業種とは異なる特徴をもつ教職員集団の望ましい姿を示す言葉として「同僚性」を用いることとし、「支え合い、高め合い、共に成長する力」と定義する。

同僚性の因子についても研究が進められてきており、例えば、西永・藤原（2019）は、小学校教員における同僚性の因子として協働性・向上性・親和性の3つを抽出している。これらの先行研究をふまえ、同僚性には①課題解決に向けた相互補完 ②一人一人の力量的形成 ③癒し の3つの側面があると捉えると、本研究でいうところの「同僚性の高い教職員集団」とは、単なる仲良し集団ではなく、お互いを高め合う集団であること、つまり、効果的な職務の遂行や職能を伸ばすことに寄与する関係である

ことが極めて重要であると考えられ、言い換えれば、前述の河村（2017）の指摘した「自主・向上性」と「同僚・協働性」を併せ持った集団の姿と捉えることができる（図2）。「令和5年度義務教育指導行政の課題及び施策」（福岡県教育委員会）においても、「教師の同僚性が発揮され、効果的な取組を推進する組織マネジメントの充実」が指摘されているが、ここでいう同僚性も同様に解釈することができる。



【図2】同僚性の定義

トの充実」が指摘されているが、ここでいう同僚性も同様に解釈することができる。

以上のことから、本研究における「同僚性の高い教職員集団」を「共通の目標に向かって、お互いに影響を与えながら、支え合い、高め合い、共に成長する教職員集団」と捉え、具体的な姿として、「目標を理解し、共有している」「意見を出し合い、新しい取組を創り出す」「日常的に困っていることを相談したり、アドバイスし合ったりする」集団の姿を設定する。

さらに、本研究においては、この同僚性の高まりの先に実現するものとして、教師の「専門家共同体」である「プロフェッショナル・コミュニティ」の姿を思い描いている。佐藤(2015)は「教師は一人では成長しない。専門家として学び、成長する教師は、モデルとなる先輩から学び、同僚の教師と学び合い、後輩の成長を支援することで学び合って成長している」と述べているが、教師の教育と学びが、養成教育から現場での教育に大きくシフトしている今、「専門職の学び合うコミュニティ」としての組織文化を育てることは個に応じた人材育成を支える基盤を整えることであり、非常に重要であると考えられる。

(2) 学校重点目標を浸透させる「評価システム」と「体制づくり」とは

① 学校重点目標の浸透とは

校長の設定した学校教育目標をより短期の目標として具体化し、重点化したものが「学校重点目標」である。この重点目標を、各教職員が学級担任として、また、それぞれの校務分掌上の立場から、さらに具体的な取組として立案し、常に意識しながらPDCAサイクルにのせて実践している状態を「重点目標が浸透した状態」と捉える。

同僚性の高い教職員集団を目指す本研究を貫く柱が、「重点目標の浸透」である。本研究では、「評価システム」と「体制づくり」を切り口とし、様々な手立てを講じていくが、どの手立ても「重点目標の浸透」に向かうものであると同時に「重点目標の浸透」という柱によってつながっている。

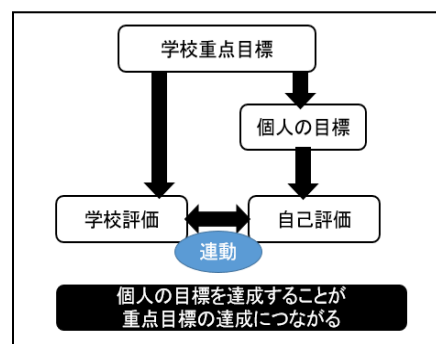
もとより、学校経営の目的は学校教育目標の実現にある。従って、重点目標の浸透は同僚性向上のための手立てではなく、2つの間に明確な順序性はない。言わば「重点目標の浸透」と「同僚性の向上」は表裏一体の関係にあり、互いに影響を与えながら、共に高まっていく関係にある。言い換えれば「重点目標の浸透」を常に意識し、個々の取組が重点目標を軸に有機的につながっていく過程において同僚性が培われ、同僚性が向上することによって教職員同士の望ましい関係が進み、そのような状況をつくることでさらに重点目標が浸透していく、「往還的な関係」にあると捉えられる。

② 学校重点目標を浸透させる「評価システム」とは

ここでいう「評価システム」とは、重点目標に関わる学校自己評価と個人の評価（業績評価に係る自己評価）をつなぐ仕組のことである。

前述したように、同僚性を向上させる上で「共通の目標」を持つことは非常に重要である。学校においてはそれが重点目標であるが、何より大切なのは、組織全体の目標である重点目標が、個人の目標とつながっていることである。つまり、自分の目標達成に向かって努力することで、学校全体の目標が達成できるという筋道を明らかにすることが重要となる

(図3)。そこで、本研究では、学校全体に関わる「学校自己評価アンケート」と個人の人事評価に係る「自己評価表」に着目し、2つの自己評価が別々のものではなく「重点目標の達成」という同じ目標に対する評価であることを明確にし、連動させていくための手立てを講じる。



【図3】学校評価と自己評価

③ 学校重点目標を浸透させる「体制づくり」とは

学校重点目標を意識しながら協働して学び合う、教職員同士の多様なコミュニケーション場面を意図的に仕組むことを意味する。木岡（2007）は、学校を「個々の自律的な判断（決定）が活動を方向づける緩やかなネット組織」と捉えた上で「双方向・多方向で教育活動そのものを主題材としておこなうコミュニケーションの確立が前提条件となって、初めて学校としての目標の共有と組織活動の一体性が維持されうる」と述べている。

学校現場には、学年や校務分掌などの意図的に作られた集団と、年齢が近い、価値観が似ている、あるいはメンター・メンティ的なつながりなど、自然発生的な集団があり、一人の教員が、いくつもの集団に多層的に所属している。さらに、一人1台タブレットの整備により、対面せずに学び合う組織文化も醸成されつつある。本研究では、「学校重点目標の浸透」という視点をもって様々なコミュニケーション場面を意図的に仕組むことで、従来の個業意識を打破した、協働して学び合う体制づくりを推進する方途について明らかにしていく。

3 研究の目標

学校重点目標を浸透させ、同僚性の高い教職員集団を育てる教頭のマネジメントの在り方を、評価と体制づくりの面から明らかにする。

4 研究の仮説

以下の2点からマネジメントを行い、学校重点目標を浸透させ、同僚性の向上を図れば専門職の学び合うコミュニティである同僚性の高い教職員集団を育てることができるであろう。

視点1 学校評価と自己評価をつなぐ「評価システム」

視点2 協働して学び合う「体制づくり」

5 研究の構想

本研究は、学校重点目標を浸透させ、教職員の同僚性を向上させていく方途を究明する実践研究である。実践の時期は令和4年4月～令和5年7月とする。

研究を進めるに当たって、まず、本校のもっている強みとしてのこれまでの実践を整理し、そこから見えた課題やヒントをもとに具体的な構想を立てていくこととした。

（1）本研究の基盤となるこれまでの実践

本校では、過去2回、福岡教育大学教職大学院に長期派遣研修員を派遣しており、教職大学院の指導を仰ぎながら、本校の課題解決に向けた実践を行った経緯がある。

○「学力向上に向けた組織的取組の推進」 平成28年度～29年度

（学力向上に向けたPDCAシートの作成・学年研修会の実施等）

○「学校を活性化する中核教員育成の在り方」 令和2年度～3年度

（学年部ランドデザイン作成・西小人財バンクの立ち上げ等）

本校において前述した「教員組織所属意識尺度」の値が比較的高い値を示している（図1）のは、数年にわたるこのような取組の積み重ねによるものと考えられる。

そこで本校の財産であるこれらの取組を「同僚性」という視点から捉え直し、新たにいくつかの取組を加えることで、これまでの実践を最大限に生かした、研究の構想を立案することとした。

(2) 研究の内容

既に述べたように、本研究では「評価システム」と「体制づくり」を切り口とし、様々な手立てを講じていくが、どの手立ても「重点目標の浸透」「同僚性の向上」を意図したものであり、手立て同士が様々な形でつながり影響し合っている。そういう意味では、このような意図を持って進められる校務運営の全体像が研究の対象であり、研究の内容となる(図4)。

以下、「評価システム」と「体制づくり」に係る具体的な手立てについて説明する。

① 学校評価と自己評価をつなぐ「評価システム」

繰り返しになるが、同僚性を向上させていくには、共通の目標をもつことが最も重要である。学校においては、校長の示す重点目標を十分に理解し、個々の実践に反映させていくことに他ならない。

そのための方途として、評価に着目する。学校における主な評価は、学校全体の評価としての「学校自己評価」及び個人の評価としての人事評価に係る「自己評価」である。本研究では、この2つをつなぎ、連動させることで個の目標を達成することが学校全体の目標を達成することにつながることを実感できる評価システムの構築を試みる。2つの評価が別々のものではなく、「重点目標の達成」という同じ目的に向かうものであることを意識できるように、以下のような手立てを講じる。

ア 自己評価のためのツール(西小PDCAシート)の開発

- 人事評価に係る自己評価表(以下、自己評価表と呼ぶ)に、あらかじめ学校重点目標とのつながりを明記した具体的目標を設定し、PDCAサイクルを回すためのシートである「学級取組評価シート」(以下、評価シートと呼ぶ)と一体化する。
- 自己評価表と学級経営案を連動させることで学級取組の焦点化を図る。

イ 自己評価面談を生かしたPDCAサイクルの確立

- 学校自己評価(以下、学校評価と呼ぶ)に係るアンケートの評価項目に重点目標の評価を明確に位置づける。
- 人事評価に係る面談の時期と学校自己評価に係るアンケートの実施時期を合わせる。

② 協働して学び合う体制づくり

重点目標の達成に向け、「協働して学び合う」コミュニケーション場面を意図的に設定するために、大きく3つの方向からアプローチする。

ア 学年指導体制の確立

露口(2012)が「個々の教師の自己効力感には学年チームの効力感が強く影響する」と分析しているように、小学校の現場においては、同僚性の向上に学年組織の在りようが大きな影響を与えていることは、経験的に共感できるところである。そこで本研究では、同僚性の高い教職員集団を育てていくために、従来の学級担任の力に頼る指導体制から抜けだした学年指導体制を位置づけ、推進していく。

学年指導体制とは、学級間の垣根をできる限り低くし、担任が、自分の担任する学級以外の指導も行うことを日常化し、協働で学年全体を指導していく体制である。

- 学校経営方針として学年指導体制の推進を周知し、「学年合同授業」「近接学年合同指導」「部分教科担任制(交換授業)」等を積極的に推進する。

- 主題研究においては、学年で協働して1つの授業を創る「学年研究授業」を行う。
- 学年会の充実を図る。教頭が毎回レジュメを作成することで、学年会への意識を高めるとともに、学年会の内容を把握し、重点目標を常に意識できるよう導く。

イ お宝人財バンクの活用

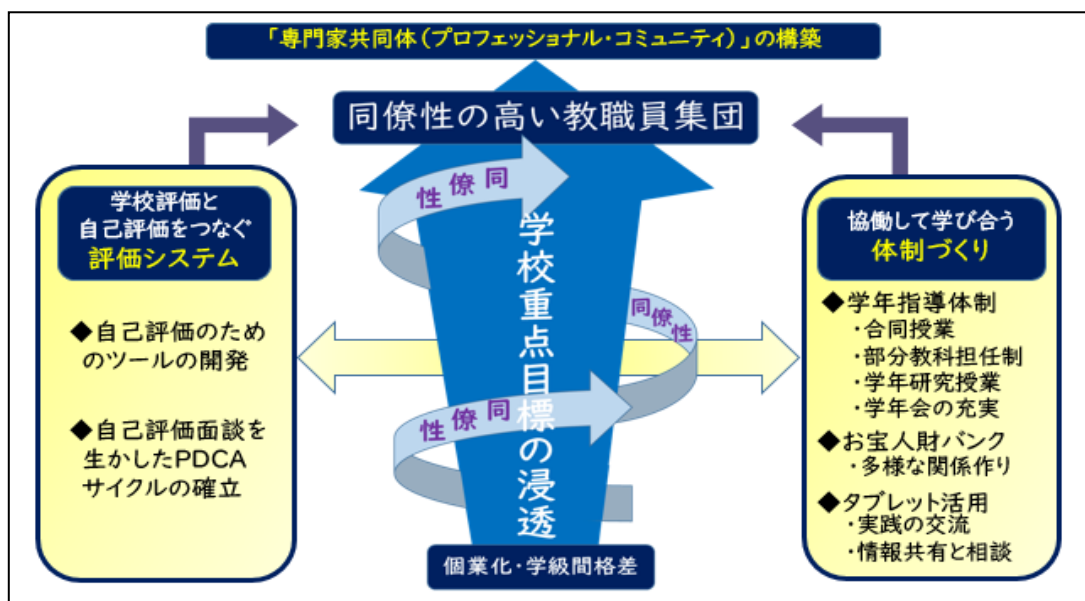
学校には、様々な得意や経験、個性をもった教職員がいる。しかし、忙しい学校現場では、同学年以外は、なかなか話す時間がなく、お互いのことをよく知らないのが実情である。そこで、個々の得意を生かし、相互に助け合える関係づくりやメンター機能をもつインフォーマルな関係づくりのきっかけとして「西小お宝人財バンク」の実践を進める。

- 一人一人が自分の良さや得意に気づき、また、お互いのことを知る場を設定する。
- それぞれの教員の得意を「西小お宝人財バンク」としてまとめ、若年研修や相談事があるときにいつでも活用できるようにする。

ウ タブレットを活用した日常的なコミュニケーション

協働して学び合うには、日常的に教職員がお互いの実践を共有したり、相談したり、し合ったりすることが欠かせない。しかし、そのための時間を設定することは非常に難しい実態があった。令和3年度、GIGAスクール構想の下、教師にも一人1台タブレットが配布され、わざわざ時間を決めて集まらなくても、情報の共有や意見交換ができるようになった。このことは、教職員間に、双方向で多方向な新たなコミュニケーション場面が生まれたことを意味している。本研究では、このようなタブレットを活用したつながりが、協働して学び合う体制づくりに大きな役割を果たすものと考え、ICT担当と相談しながら、以下のような取組を推進していくこととした。

- 日常的に行われている様々な教育実践を動画撮影し、重点目標との関わりを明らかにしながら、必要な解説を加えて編集し、随時、全教職員に配信する。
- GoogleのClassroomを活用し日常的な実践の情報交換や相談ができるようにする。



【図4】研究構想図

(3) 検証計画

① 学校重点目標の浸透について

- 自己評価と学校評価アンケート
- 重点目標についての意識調査

② 教職員集団の様相について

- 「教員組織所属意識尺度」(2017 河村) 調査
- 「小学校同僚性スクリーニングテスト(暫定版)」(2018 西永・藤原)

6 研究の実際

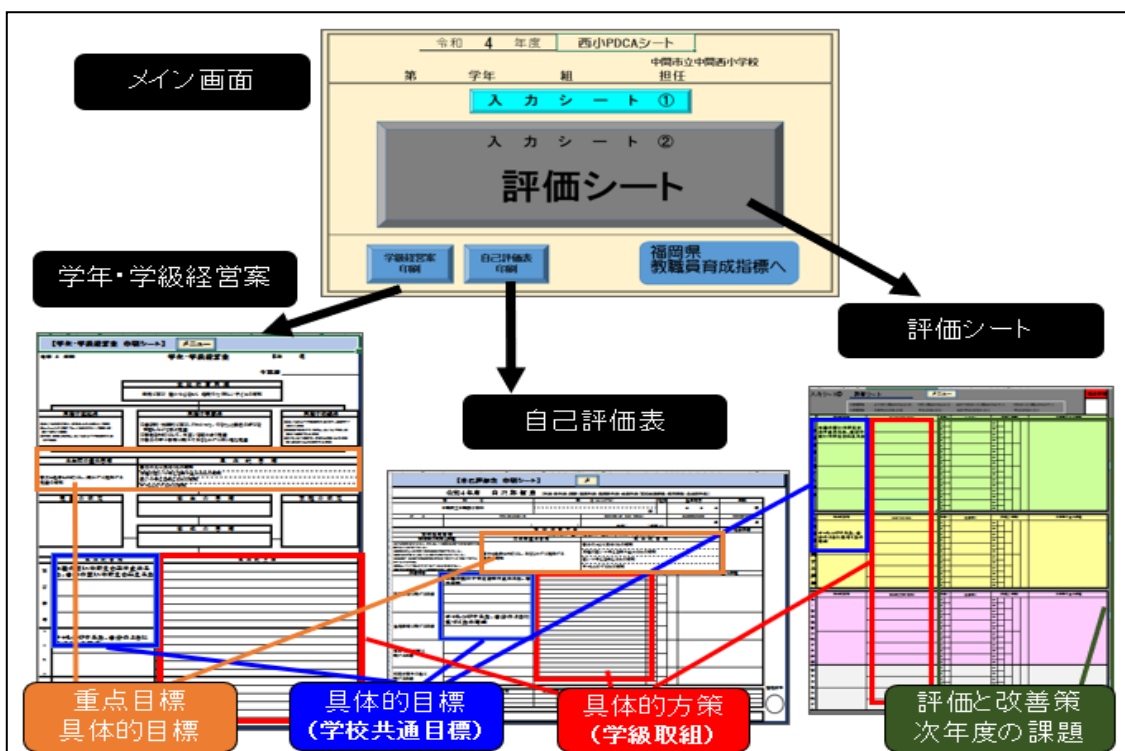
(1) 学校評価と自己評価をつなぐ「評価システム」

① 自己評価のためのツール(西小PDCAシート)の開発

従来、学級担任は1学期の早い時期に「学級経営案」と「自己評価表」の作成を行ってきた。それぞれ目標を立て、具体的な取組を立案していくわけであるが、以下のような問題点があった。

- 各教員が「自分のやりたいこと」を中心に書くため、重点目標との関わりが薄く、学校全体として見たときに取組に統一感がないこと。
- 学級経営案と自己評価表の関係がはっきり整理されていないこと。その結果、別々の取組を立案することになり、取組の数ばかりが増え、焦点化できないこと。
- PDCAサイクルが確立されていないため書きっぱなしになってしまっていたこと。

そこで、これらを解決するために、エクセルのマクロ機能を使って自己評価表と学級経営案を連動させ、さらに自己評価面談の時期に合わせて取組の振り返りができる評価シートを組み込んだ「西小PDCAシート」という評価ツールを作成した(図5)。



【図5】西小PDCAシートの仕組

これは平成 29 年度に高橋啓之主幹教諭（現：中間市立中間北小学校校長）と共に作成した P D C A シートをもとに、実践しながら改良を加えたもので、以下のような特徴がある。

- あらかじめ、重点目標達成に向けた学校の共通取組としての具体的目標（図 5 青枠：学校共通目標）が示されている。そこに向かって各自が具体的方策（図 5 赤枠：学級取組）を考えることで、重点目標達成に直結した取組が立案され、学校全体として、重点目標に沿った取組が進む。
- 入力シート②（評価シート）に具体的方策を打ち込むことで、自己評価表と学級経営案の両方に反映されることから、自己評価表と学級経営案の取組が、重点目標達成に向けた取組として 1 本化され、焦点化・意識化される。
- 自己評価の中間面談と最終面談の前に評価シートに取組評価と成果評価を記入し改善策や課題を書き入れることで（図 5 緑枠：評価と改善策・次年度の課題）、確実に P D C A サイクルを回すことができる。

この「西小 P D C A シート」を活用することで、「個人の目標の達成が学校重点目標の達成につながる」状態を生みだし、P D C A サイクルを確実に回すことが可能となった。

② 自己評価面談を生かした P D C A サイクルの確立

学校評価と自己評価を連動させるために校長と相談し、学校評価に関わるアンケート等の時期と自己評価の面談の時期をそろえ、年 2 サイクルの P D C A サイクルを回していくこととした（図 6）。

ア 学校重点目標の周知（4月）

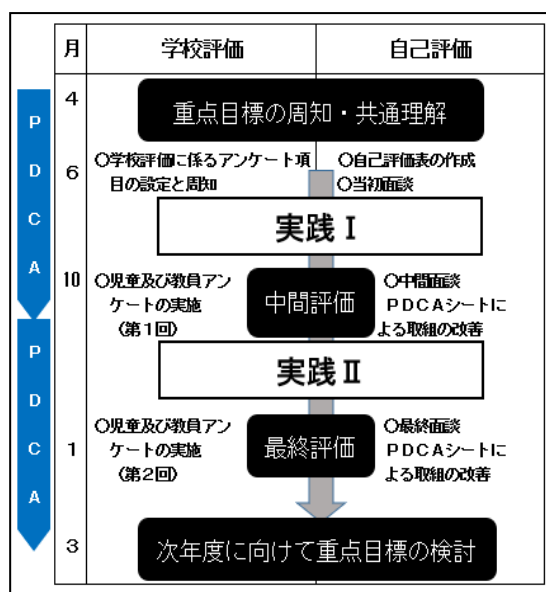
令和 4 年度の重点目標「自分も他者も大切にし、あきらめずに挑戦する児童の育成～自分のよさに気付く力の育成・友達の思いや考えを受け止める力の育成・思いや考えを伝える力の育成・チャレンジする力の育成」が示された。「育てたい力を重点目標として示していること」「キャリア教育の視点をもとにしていること」を校長が、資料を使って丁寧に説明し、このような子どもの育成を目指して全教職員で取り組んでいくことの共通理解を図った。

イ 「西小 P D C A シート」を使った自己評価表の作成（5月）

自己評価表の作成に当たっては、「西小 P D C A シート」を活用した。校長が説明資料を作成し、重点取組との関わりを意識するよう働きかけを行った。

ウ 当初面談（6月）

当初面談は、校長が行った。提出された自己評価表には、重点目標達成に向けた具体的方策が立案されていた（表 1）。校長は、これらの取組が重点目標とつながっていることを積極的に価値づけ、面談後、教頭からも取組に対する期待の声かけを行った。



【図 6】評価スケジュール

面談を通して、「自分の取り組みもうとしていることが、重点目標のどこにつながっているのかが理解できた。」「自分のやりたいと思っていたことは、学校の目標と違っていないことがわかって安心した。」という声が聞かれ、立案した学級の取組が学校の方向性と同じであることを確認できたことが伺えた。具体的方策の内容としては、まだ十分練れていないところもあるが、自分の立案した取組を進めていくことが学校としての成果につながることを理解したことは、重点目標の浸透に向け、効果があったと考えられる。

【表1】R4 自己評価表に書かれた具体的方策（一部抜粋）

《友達の思いや考えを受け止める力、自分の思いや考えを伝える力》	《チャレンジする力、自分のよさに気付く力》
◆最後まで聞くことができるよう、発表の仕方・聞き方を徹底する。	◆結果だけでなく、プロセスの要所で教師が適切な肯定的評価を行う。
◆ノートモニターに映して交流することで多様な意見に触れ、自分の考えを変えたり深めたりさせる。	◆学級通信を使って、お互いの良いところを知らせる。
◆共感の仕方を提示し、授業の中で自然に使えるよう指導する。	◆学期毎の自分のめあてを提示し、帰りの会で定期的に振り返りの時間をもつ。
◆1単位時間に1回は、話し合い活動を取り入れる。	◆チャレンジテストでは自分で具体的な目標を設定し、努力して達成させる。
◆考えを発表する前にノートに記述し考えを整理する時間を設ける。	◆学級の目標を立てて、スポコンチャレンジに取り組む。
◆異なる意見を意図的に提示し、比較する場を設定する。	◆定期的に自分を振り返り書かせる時間を取り、自分の成長に気付かせる。
◆ソーシャルスキル学習を仕組み、相手の気持ちや自分について学ぶ。	◆帰りの会で「良いとこ見つけ」を継続して行う。
	◆創造的な係活動を推進する時間を週に1度確保する。

エ 学校評価に係るアンケート項目の周知（6月）

当初面談の時期に合わせ、校長が学校評価に係るアンケート項目（表2）の説明を行った。重点目標について、低・中・高学年・特別支援学級毎の具体的な姿を示している。何を評価するかは、言い換えれば、何に向かって取

【表2】学校評価アンケート項目（一部抜粋）

①自分のよさに気付く力の育成	
低学年	学級の児童は、自分のよいところや得意なことが分かりますか
中学年	学級の児童は、自分のよさに気付くことができますか
高学年	学級の児童は、自分のよさに気付く、そのよさを生かそうとすることができますか
メイブル	学級の児童は、自分のよさを知ることができますか
②友だちの思いや考えを受け止める力の育成	
低学年	学級の児童は、相手を見て話を最後まで聴くことができますか
中学年	学級の児童は、肯定的な反応を返しながら話を聴くことができますか
高学年	学級の児童は、相手の思いや考えを受け止めながら話を聴くことができますか
メイブル	学級の児童は、相手の話を聴くことができますか

り組んで行くかということであり、1学期のこの時期に、ゴールである学校評価の項目を提示したことで、学校全体で重点目標を達成していくことを再確認し、それに向けて各々が実践を進めていくことを改めて意識することができた。

オ 中間面談（10月）

中間面談は、教頭が行った。各自が自分のここまでの実践の成果と課題について自分なりの考えを明らかにした上で、中間面談を迎えることができるよう、面談の前に以下の2つのことを行うことを校長に具申した。

- 学校評価アンケート（表2）を実施し、重点目標の達成度を振り返る。
- 西小P D C Aシートの評価シート（図7）に自分の立案した具体的方策についての取組評価と成果評価及び改善策を記入する。

面談では、初めに学校評価アンケート（表2）の評価とその根拠を尋ね、次に、P D C Aシートの評価シートに記載した自分の取組の状況や成果と課題（図7）について説明を求めた。さらに児童用学校評価アンケートの結果も合わせて提示することで、自分の認識とのズレがないかを確認していった。実際の面談の様子は表3の通りである。

【表3】中間面談でのやりとり

教 頭：「自分のよさに気付く力の育成」について、3をつけられています子ども達のような姿からそのように判断しましたか。
 A教諭：帰りの会で「いいところ見つけ」を継続して行っ中で、たくさん発表できるようになってきました。よいことを見つけてもらった子はとても嬉しそうで、よさを生かした行動が増えたことから、自分のいいところを自覚できたと考えました。
 教 頭：「思いや考えを伝える力」には2がついていますか。
 A教諭：自分の思いを伝えることができずにトラブルになることが多かったです。また、授業においても、意見交流の場を設けることが十分できなかったで、引き続き意識していきたいです。

A教諭（4年目）の評価シート（図7）の中間評価を見ると「自分のよさに気付く力」に対する具体的方策である「帰りの会でのよいところさがし」や「誕生カードに良いところを伝えるメッセージを添える」の項目には◎、「思いや考えを伝える力」の方策である「1日に1回話し合い活動を設定する」「相手を意識した話し方・聞き方の指導」には△と改善策が記入されていた。ここまでが1回目のPDCAである。

カ 最終面談（1月）
 最終面談は、校長が行った。教頭は、中間面談の時と同様、事前に学校評価アンケートとPDCAシートによる自己評価を実施することを事前に教職員に周知し、そのための時間を確保した。図7からわかるように、担任は中間評価をもとに改善策を立て、その改善策に対して再度評価を行い、それをもとに、自己評価表の最終評価と次年度の課題を導き出している。これが2回目のPDCAである。

入力シート② 評価シート		メニュー				総合評価
*取組評価		よくてた(概ね90%以上)◎	できた(概ね60%以上)○	あまりできなかった(概ね60%以下)△	できなかった(概ね30%以下)×	
*成果評価		大変手応えがあった◎	手応えがあった○	あまり手応えがなかった△	手応えがなかった×	
具体的な目標	具体的な方策(学校)	評価1	改善策1	評価2(年間)	改善策2	次年度の主な課題
学習指導に関する評価	友達の思いや考えを受け止める力、自分の思いや考えを伝える力	1日に1回は話し合い活動を取り入れ、友達と意見交流ができるようにする。	取組 △	授業により話し合いの時間を作れないことがあったため1週間に2〜3程度とする。	取組 ○	
	振り返りの場の設定	相手を意識した発表の仕方、聞き方の姿勢を徹底する。	取組 △	友達が話す時には友達の方を向くようにさせているが、発表の仕方が徹底していないためさらに意識して指導する。	取組 △	
	基礎的・基本的な知識・技能の徹底指導	新漢字や毎日漢字帳に1学年で書かせる、漢字のキックで漢字の読み書きを徹底させる。	◎		◎	
	基本的な学習規律	タイムを守るように声をかけ、授業中と休み時間の切り分けを徹底させる。	◎		◎	
生徒指導に関する評価	チャレンジする力、自分のよさに気付く力の育成	友達のよいところをさがして、帰りの会で発表する時間を設ける。	取組 ◎		取組 ○	
	まじりやルールを守る姿勢の育成	クラスの全員に向けて誕生日のメッセージカードを書かせ、それぞれのよさを伝える機会を設ける。	取組 ◎		取組 ◎	
		係活動について話し合う時間を週に1時確保する。	取組 △	自主的に話している係があったので、意識して声かけをしていきたい。	取組 ○	
		クラスの全員に向けて誕生日のメッセージカードを書かせ、それぞれのよさを伝える機会を設ける。	取組 ◎		取組 ◎	
				必要だと感じた。		次年度の主な課題

【図7】A教諭の評価シート（一部抜粋）

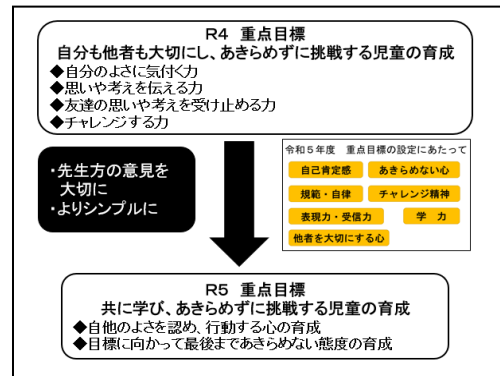
キ 重点目標の振り返りと次年度の重点目標についての意見交流（3月）

「令和4年度重点目標の振り返りと5年度重点目標設定に向けて」の研修を校長が行った。令和4年度の重点目標に対する保護者評価・教師評価を数値で示した後、「先生方

の意見を大切に」「よりシンプルな重点目標に」という校長の思いを述べ、「中間西小学校の子ども達に毎日の教育活動を通して、重点的に身に付けさせなければならない力は何かと思いますか」と問うた。いくつかのキーワードを挙げながら、意見交流を行った。

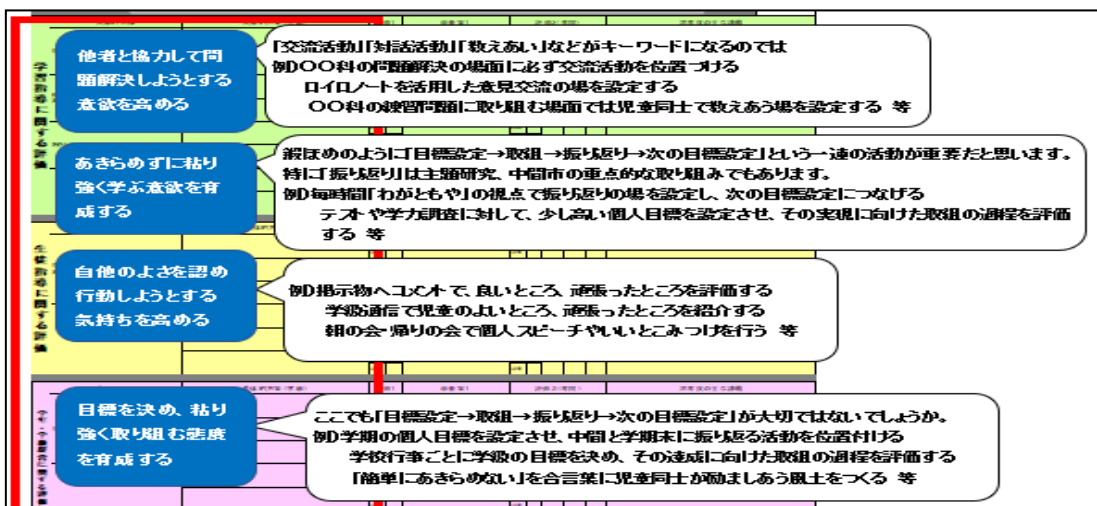
ク 令和5年度重点目標の設定と自己評価表の作成 (4～5月)

多くの教職員が課題として挙げた「あきらめない」「チャレンジ」をキーワードに、令和5年度の重点目標「共に学び、あきらめずに挑戦する児童の育成」が設定された(図8)。自己評価表の具体的目標には、校長と時間をかけて協議した学校の共通取組を事前に設定し、さらに、令和5年度は各担任が立案する具体的方策の例を明示した説明資料(図9)を校長が作成した。また、校内若年研修の中で校長が学級経営



【図8】R5 重点目標の設定

について講話し、その中で「重点目標」と学級経営とのつながりをかみ砕いて説明した。これらを受け、実際に各担任が立案した具体的方策(学級取組)の一部を示す(表4)。



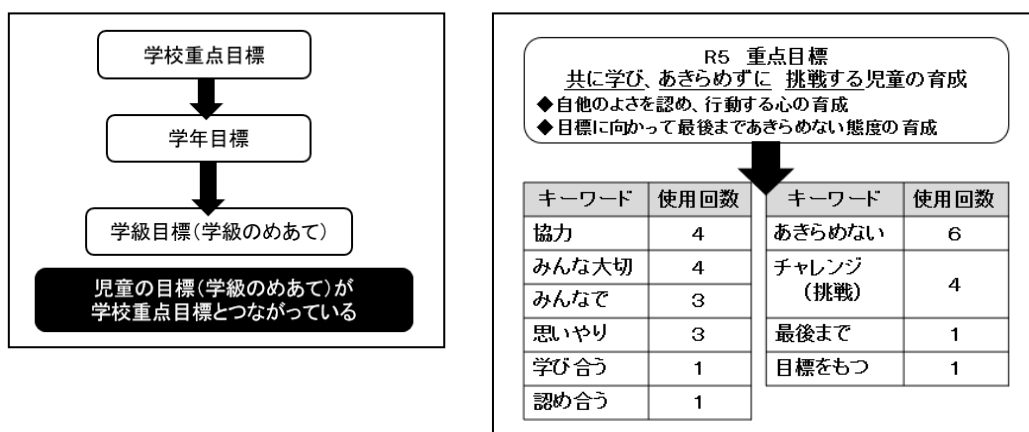
【図9】具体的方策例を示した説明資料

【表4】R5 立案された具体的方策(一部抜粋)

【学習指導】《他者と協力して問題解決しようとする意欲を高める》	【学級経営】《目標を決め、粘り強く取り組む態度を育成する》
◆算数科の問題解決場面に必ず交流活動を位置づける。	◆活動の前に個人と学級の目標を立てる場面をつくる。
◆ペア交流や全体交流の場を設ける。	◆行事ごとに学級の目標を決め、行事後に振り返る活動を位置づける。
◆社会科の問題解決の場面に交流活動を位置づけ、交流の仕方を評価する。	◆学期のめあてを1学期に2回振り返らせ、がんばっている自分を意識させる。
◆練習問題に取り組む際にミニ先生を活用し児童同士で教え合う場面を作る。	◆学級の活動で、目標を決める→取り組む→振り返る活動を繰り返す。
◆友達の考えを最後まで聞く、反応するなど安心して学習できる環境を作る。	◆学期初めに目標カードを作成し、月に1回振り返る活動をもつ。
◆友達の考えとズレがうまれる授業づくりを行い、話し合う必然性を作る。	◆清掃についての学級の目標を決め、振り返りシートに記述させる。
◆交流場面に於いてITC(ロイロノートやキーノート)を活用する。	◆毎朝自分で決めた目標を書き、帰りの会で振り返りを書く。
◆上級生が下級生に学習を教える場を設定する。(特別支援学級)	◆月に2回、学級会を開き、クラスの目標とその振り返りについて話し合う。

さらに、「学級目標」の作成においても、重点目標とのつながり(図10左)を意識するよう声かけを行った。令和5年度13学級分の学級目標を「使われたワード」に着目して分析したところ、重点目標にあるワード、あるいは発達段階に応じた類義のワードが

多く使われており、重点目標を意識して作成された様子が認められた（図 10 右）。



【図 10】重点目標と学級目標のつながり（複数回答） R5.5

（2）協働して学び合う「体制づくり」

① 学年指導体制の確立

令和 4 年度当初に行われた校長による学校経営方針の説明の中で、学級の枠を越えて複数の目で子どもを育てる「学年指導体制」を推進することを確認し、共通理解を図った。

ア 学年及び近接学年合同授業・部分教科担任制（交換授業）等の推進

【低学年】

○学年合同音楽・学年合同体育・学年を習熟度別に 5 分割しての学習（算数）

日常的な交換授業（生活科と図画工作科）等

○1・2年生合同学習（生活科）

実践Ⅰ（1年生「がっこうたんけんをしよう」 2年生「1ねんせいをむかえよう」）

実践Ⅱ（1年生「やさいをそだてよう」 2年生「大きくそだてわたしの野さい」）

低学年は、再任用教員を含め比較的経験年数の長い教員で構成されている。それぞれに自分のやり方があるので、ともすると個業に陥り、学級間の差が広がる心配があったため、年度当初より、学年で、さらには2学年合同での活動を意識的に組み込んでいくよう助言した。

特に、1・2年生それぞれが学級の枠を取り払い、学年を習熟度別に 5 分割した算数学習の時間を設定したことは、指導の効果を上げるだけでなく、指導法をそろえることや児童の様子を共有する上でも非常に役立った。さらに、生活科で異学年交流を中心に据えた合同学習を仕組んだことで、1・2年の担任が集まって話す時間が格段に増え、その中で重点目標である「目指す子どもの姿」を共有していく様子が伺えた。

【中学年】

○学年合同音楽・学年合同体育・学年合同での総合的な学習の時間等

○3・4年生合同学習（スポコン広場「チャレンジランキング」に向けた取組）等

中学年は、全員が経験年数 5 年未満の教員である。唯一の単学級である 3 年生を採用 2 年目の教員が担任することから、少し年長の 4 年生担任 2 名が身近なメンターの役割を果たしてくれることを期待し、2 人の 4 年生担任に声かけを行った。

体育会での「表現運動」は 3・4 年生合同で演技したが、ダンスの得意な 3 年生担任

がメインの指導者として子どもの前に立って指導し、子どもの見ていないところで4年生担任2人が練習計画や効果的な指導の言葉かけをアドバイスするという指導体制が作られていった(表5)。

【表5】体育会後の3年生担任の感想

自分が中心となって指導するのは、正直、とても不安でしたが、近接の先生方が助けて下さいました。小さなことでも気軽に聞け、また、指導のポイントをアドバイスしてもらったりしてやり遂げることができ、大きな自信になりました。

また、3年生と4年生は、どのクラスも「スポコン広場チャレンジランキング」の地区大会出場が決まり、それに向けて、3人が自主的に相談しながら取り組んだことも、近接学年での学年指導体制を進めていく上で効果があった。

【高学年】

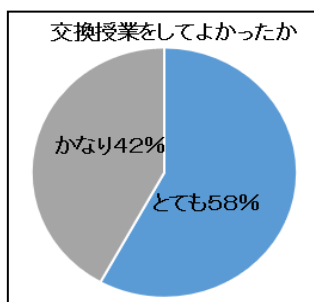
○学年合同音楽・学年合同体育・学年合同での総合的な学習の時間等

○得意を生かした部分教科担任制(交換授業) 社会と理科 音楽と総合(情報)等

5年生、6年生ともに学年2クラスであり、担任は5年以上の経験を有し、それぞれが自分の得意・不得意を自覚している。専科教員の配置のない本校では、高学年でも全ての教科を担当が担当しなければならず、負担感が大きいことに加え、一人の担任が全ての教科を教えることが学級間の差を広げる一因となることも懸念された。

そこで、年度当初より計画的な部分教科担任制を取り入れるよう話し、日常的に学年を2人の担任で指導する体制を推進した。得意教科を生かした交換授業は、教員の負担感を軽減するだけでなく「頼っていいんだと思った」「自分も役に立っている実感がある」等の感想が聞かれ、同僚性の向上に向けて様々な効果を生んでいる(図11)(表6)。

また、交換授業を行うには、学習ルールや評価方法はもとより、日常的に子どもの様子を話し合うことが必要となるため、自ずと、重点目標に基づいてお互いの考えや指導方針をすり合わせていく場面が増えていった。



【図11】交換授業の評価
4件法 N=16 R5.3

【表6】交換授業の利点

4件法 N=16 R5.3

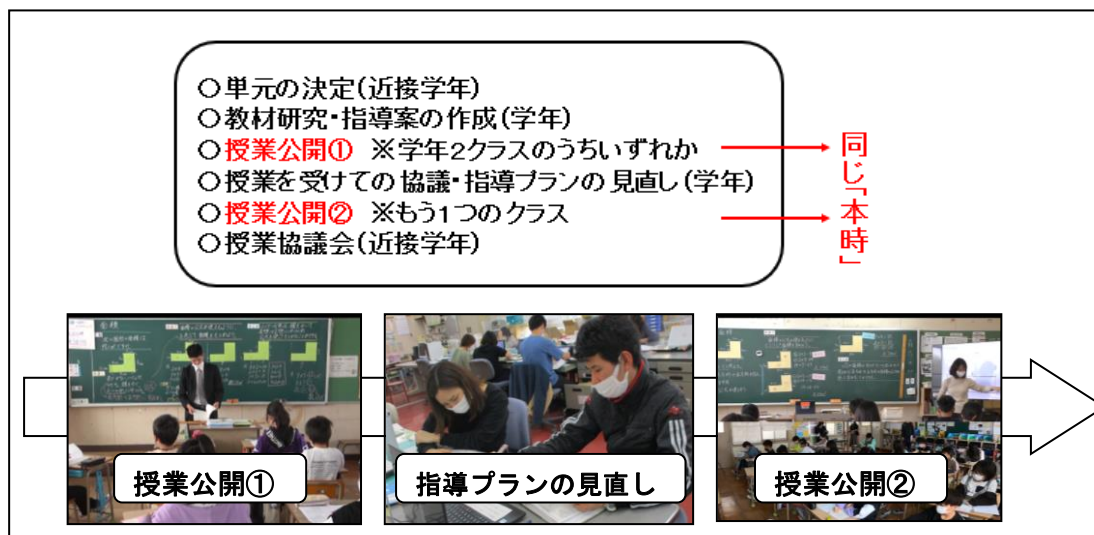
複数の目で子どもを見ることができる	4.0
物理的な負担軽減	3.8
学習規律の統一を図ることができる	3.5
得意が生かせる	3.5

イ 学年研究授業

本校の研究主題は、「数学的に活動する児童を育てる算数科学習指導」である。主題研修では全学級授業公開を行うが、研究主任と協議し、学年で1つの指導案をつくり同じ指導案を元に同じ本時を複数回リレー式に公開する「学年研究授業」を推進した(図12)。

これまで、授業研は「個人の授業」という捉えが強く、同学年教員に相談はするものの、一人で指導案を書き、協議会でも授業者一人が答弁し、また、その成果を生かす場が保障されていないという課題があった。学年研究授業では、同じ授業場面を2クラス

の担任2人がそれぞれ公開することから、教材研究や前時までの授業、子どもの実態についても相談しながら進めることが必要となり、時間をかけて協働して授業を創っていく姿が見られた。また、授業公開①で明らかになった課題を授業公開②で解決することができることから、研究における手立ての有効性を確かめる上でも効果があった。



【図 12】 学年研究授業の手順

ウ 学年会の充実

学年会は、学年主任のリーダーシップのもと、重点目標に基づいた学年経営を立案し実践していくために必要不可欠な場であることは言うまでもない。本校においても週に1回、金曜日の放課後に設定してきた。しかし、以下のような課題があった。

○確実に実施されていない。

学年主任の若年化（7人中4人が初めての学年主任）により、「学年経営」という意識が弱い。また、学年1～3学級の本校に於いては日常的な情報交換がし易いことから、「改めて時間をとって学年会を持たなければならない」という必要感が薄い。

○必要な時期に必要な内容が計画的に話し合われていない。

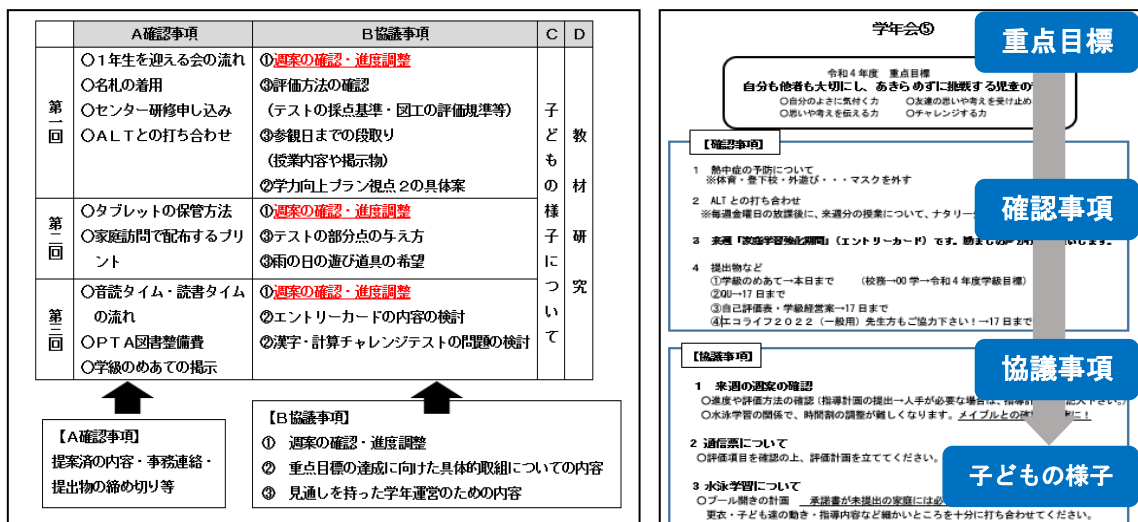
○打ち合わせ的なことが主となり、生徒指導や学習指導について相談する時間が設けられていない。

このように学年会が形骸化した最も大きな理由は、学年主任の若年化という実態に対して何ら手立てを打たず、従来と同じように学年主任に学年運営を任せてきたことにある。そこで、学年会の機能や内容に関わる先行研究を参考に、本校では、①学校重点目標や共通確認事項の徹底 ②行事や活動の調整 ③学習指導 ④生徒指導 を主な内容とし、これらをふまえた学年会のレジュメを教頭が毎週作成することとした。内容を細かく教務主任と打ち合わせ、確認事項や協議事項を意図的に入れることで、今まで任せきりで掴めていなかった学年会の内容を把握し、コントロールできるようになった。

レジュメの項目は、大きく【A確認事項】【B協議事項】【C子どもの様子】とした。

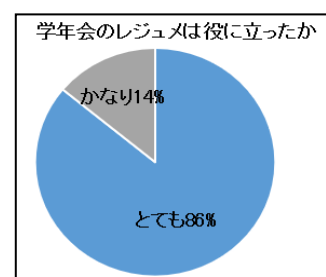
「A確認事項」では、提出物に加え、例えば「1年生を迎える会」や「タブレットの保管方法」「音読タイム・読書タイム」など既に提案済みの案件について取り上げている。

これらは、実施の迫った適切な時期にもう一度提案を確認することで、どの学年も足並みをそろえて取り組めるようにする意図がある。「B協議事項」は大きく3つに分かれる。1つは、毎回行われる翌週の週案の確認や進度調整である。2つは学力向上プランの視点の検討や家庭学習の定着に向けて家庭と連携して取り組む「エントリーカード」の内容の吟味など、重点目標の達成に向けた具体的取組の方途や細かい内容について意見を求めるものである。各学年で協議したことを集約し、企画委員会で話し合うという道筋を明らかにし、自分達で取組を創り上げていくという意識を高めるといふねらいがあり、重点目標の浸透にも大きく関わってくる内容である。3つは、見通しを持った学年運営のための内容である。初めての学年主任が多いことから、「参観日に向けての段取り」や「学年プール開きの計画」など、次々ある行事に向けて、抜けないように早め早めに話し合いをするよう項目にあげている。また、評価についても「通知票の評価項目の確認」「テストの採点基準の確認」「所見の内容」などを計画的に盛り込んでいる(図13)。



【図13】 学年会レジュメの構成

学年会レジュメについては全員が「役に立った」と回答しており(図14)「レジュメに沿って話すことで必要な話し合いが効率的にできる」等の感想が多く聞かれた。教務主任からも、「学年会の活性化が進んでいる」との報告があった。校務運営の観点からも、重点目標に関わる内容を意図的、計画的に盛り込むことができることから、重点目標の浸透に向け、大きな効果があったと考える。



【図14】 学年会レジュメの評価
4件法 N=16 R5.3

② お宝人財バンクの取組

教務主任が中心となって進める「お宝人財バンク」は、校内の人材活用の手立てであるとともに、学年や校務分掌といった「決められた」関係とは違う、多様で多層な結びつきを作り、協働的に学び合う体制を作るための取組である。

ア お宝人材バンクの作成

比較的時間に余裕のある夏季休業中に、お互いをよりよく知り合うためのワークショップを行った(写真1)。対話を通して自分の強みを自覚し、他の教員のよさや悩みを

知るこのワークショップは、同僚性の3つの側面（相互補完・力量形成・癒し）から見ても、同僚性の向上に直接寄与するものと期待できる。手順は以下の通りである。

- エントリーシートの記入（各自）
自分の特技や趣味・困っていることなどを自由に記入する。
- 他の教職員と1対1で話す。その際、エントリーシートを交換し、それを見ながらお互いの良いところを見つけ合ったり、聞きたいことを質問したりする。その後、相手の良いところをエントリーシートに追記する。
- 相手を替えて続ける。
- 感想を交流する。
- エントリーシートをもとに、「西小お宝人財バンク一覧表」（表7）を作成する。

ワークショップは、打ち解けた雰囲気の中で行われ、「今まで知らなかった新しい面を知り、親近感がわいた」等の肯定的な感想が多く聞かれた（表8）。



【写真1】ワークショップの様子

【表8】ワークショップの感想

- 同じ職場にいても、なかなか話す機会のない、他学年の先生方と1対1で話して、何より楽しかった。同じ趣味の人もいたし、意外な特技があることもわかったので、これからもっと色々なことを話してみようと思った。
- 自分には、特技もいいところもあまりないと思っていたが、他の先生から褒めてもらって素直に嬉しかったし、役に立てることがあれば手伝いたいと思った。
- とても話しやすかったから、遠慮せず、相談してみたいと思った。

【表7】R4 お宝人財バンク一覧表

西小 お宝人財バンク 一覧表	
お名前	お助け分野
社会科の指導	寄りごと相談
授業のネタ	研修考案
小強（授業や子どもとの接し方）	園工・家庭の指導作り 作文指導
ICTの活用	
特別	
英語	
算数	
音楽	
体育	
図工	
生活	
保健	
家庭科	
その他	
何でもします！	話を聞くこと（何でも受け止めます）

《お助け分野》
例：ICT 全般
保護者対応
図工指導
英語
盛り上がるゲーム
季節の掲示づくり

イ お宝人財バンクの活用

作成した「西小お宝人財バンク一覧表」をもとに若年教員研修を行った。写真2左は子どもとの接し方に悩みのある若年教員が、先輩教員に相談している様子である。また、日常的に「タブレットなら〇〇先生」「算数だったら〇〇先生」「これは〇〇先生に聞くのがいいんじゃない」という会話が聞かれるようになり、放課後の職員室や教室でインフォーマルで多層なコミュニケーション場面が生まれていった。特に声をかけなくても先輩教員が放課後の教室で初任者の悩みを聞いたり、重点目標の達成に向けた学級取組について具体的にアドバイスしたりすることが増え、また、研究主任や授業づくりに関心を持った教員が自主的に教室に出向き、授業づくりのアドバイスをするなど（写真2右）中堅教員がミドルリーダーの自覚をもって動こうとする姿が見られるようになったのもこの取組の大きな成果である。

令和4年度の取組を受け、令和5年度には、教務主任と人材育成担当のミドルリーダーが相談し、「自分のお勧め実践」を交流するワークショップを実施した（写真3）。



【写真2】先輩教員によるアドバイス



【写真3】お勧め実践の交流



③ タブレットを活用したコミュニケーション

タブレットを使った教職員同士の双方向のコミュニケーションの場として、GoogleのClassroom機能を活用している。現在、校内では「職員室」「主題研究」「教務」の3つのクラスが立ち上がっており、日々の連絡事項のみならず様々な情報が共有されている。

ア 動画配信による教育実践の共有

重点目標の達成に向けて、日々の授業や学校行事はもとより、学年での取組、児童会や各委員会の活動等、様々な教育実践が進められている。しかし、学級担任の立場では自分の学級や学年の指導に追われ、他の学年の動きや学校全体の動きを俯瞰的に見ることが難しい実態がある。そこで、ICT担当と協議し、様々な教育実践を動画撮影・編集してClassroom「職員室」で配信し（表9）、随時見られるようにした。単に活動の紹介に留まらず、重点目標のどこにつながっていくのかを意識して編集・視聴することで、他学年が重点目標の達成に向けてどのような実践をしているのかを共有し、学校全体で重点目標の達成を目指していることを改めて意識することをねらった。コロナ禍で全校集まっての行事が難しい中、他学年の行事や授業の様子をいつでも見ることが可能になったことに加え、「iPadのきまり」や「プールの約束」（図15）等、全学年で徹底すべき指導内容について担当が作成した指導資料を共有できたことは、足並みのそろった指導を行う上で大きく役立った。

【表9】編集・配信された動画の例（R4）

学校重点目標		
学校・学年行事	授業	指導資料
始業式・学級開き	iPad開き(各クラス)	iPadのきまり
入学式	主題研(各クラス)	プールの約束
授業参観	人権学習	児童画展の入選作品
1年生を迎える会	初任研・中堅教員研	あいさつ運動(児童会)
学校探検(1,2年)	外国語(カナダとの中継)	雨の日の登校
宿泊学習(5年)	表現運動(近接学年)	特別支援学級の日常
地域除草作業	iPadの活用(1年)	新しいアプリの紹介
プール掃除	iPadの活用(6年)	読み聞かせ(図書委員会)
体育会	音読劇(2年)	給食紹介(給食委員会)
紙飛行機大会	プール学習(各学年)	研修の記録(主題・体力向上・外国語・人権等)
人権センター見学(3年)	サポート研(特支)	書写展の講評まとめ
修学旅行(6年)	授業デザイナー研	

これらの動画は、内容によって「全校放送する」「教師が視聴する」「活動した児童が自分達の学習を振り返る場面で使う」等の活用がなされているが、今後さらに活用法が広がるものと期待できる。

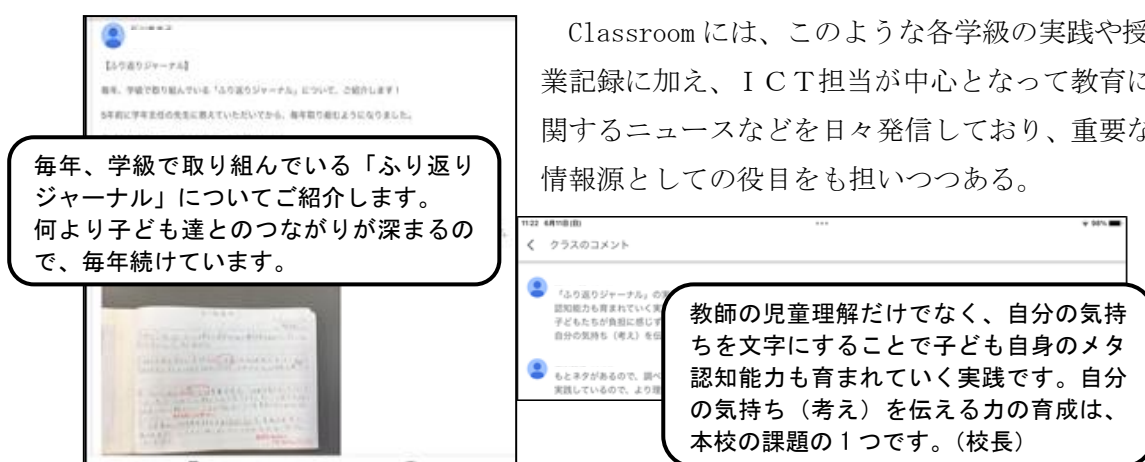


【図15】指導動画例

イ 日常的な情報交換や相談

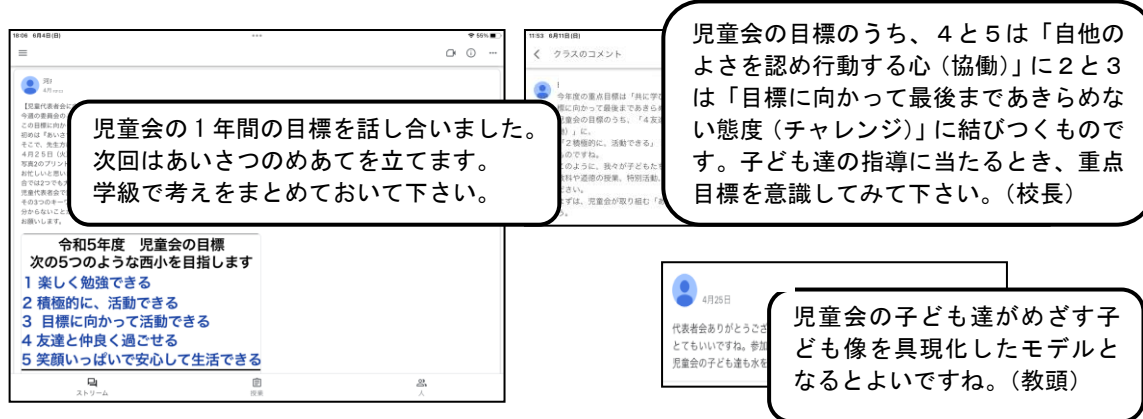
Classroomに学級での実践を発信し、それに対して他の教職員がコメントをつけるといった新しいコミュニケーションが生まれている。発信する側も気軽に実践を紹介することができ、オンライン上で興味を持ったことに対しては、直接質問したり、教室に見に行ったりする等、インフォーマルなコミュニケーションが広がっている。これは、忙しい学校現場において、学年が違う担任同士が実践を共有する場をもちにくいという現状を打破する有効な手段と考えられる。そこで、教室訪問をした管理職や動画を撮影したICT担当がよいと思った実践について「是非紹介して欲しい」と担任に積極的に声をかけることで、実践の交流を推進している。

「ふり返りジャーナル」の実践(図16)では、6年生担任の発信に対し、すぐに校長が重点目標との関わりをコメントした。その後、この実践は他学年へと広がっていった。



【図16】6年生担任からの発信(左)とコメント(右)

また、学級・学年の実践のみならず、校務分掌上の取組についても情報交換を推進している。特に、児童会活動については、担当教員が「児童会活動を通して学校全体を育てる」という意識をもち、児童代表者会の様子や児童会の取組について丁寧な発信を続けている(図17左)。発信された取組に対しては管理職が重点目標との関わりをコメントして(図17右)価値づけ、児童会で決めた取組を各学級で実践することで、学校全体として重点取組の達成に向かっていくことを常に意識できるよう働きかけた。



【図17】児童会担当からの発信(左)とコメント(右)

現在、「自分達の力で学校をよりよくしよう」という意識をもった児童会役員が、給食時間に「児童会ニュース」を生配信しており（写真4）この取組は他の委員会活動にも波及しつつある。このような児童会役員の姿は、正に目指す子ども像を具現化した姿であり、重点目標の浸透・達成に向けて校務分掌の面から取り組んだ好例と言える。



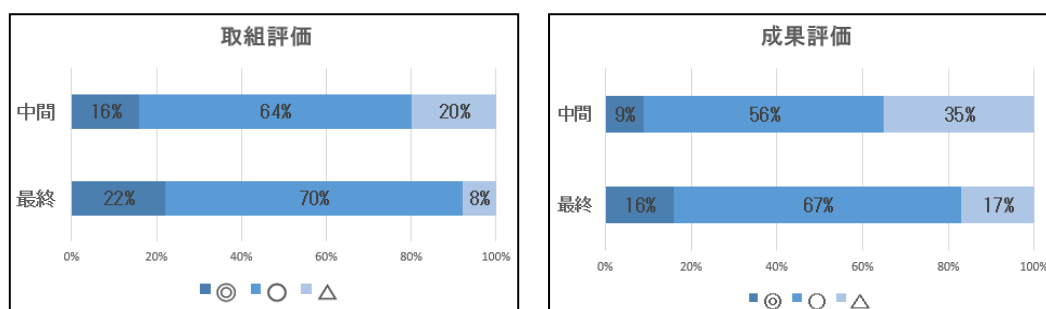
【写真4】生配信の様子

7 考察

(1) 学校重点目標の浸透について

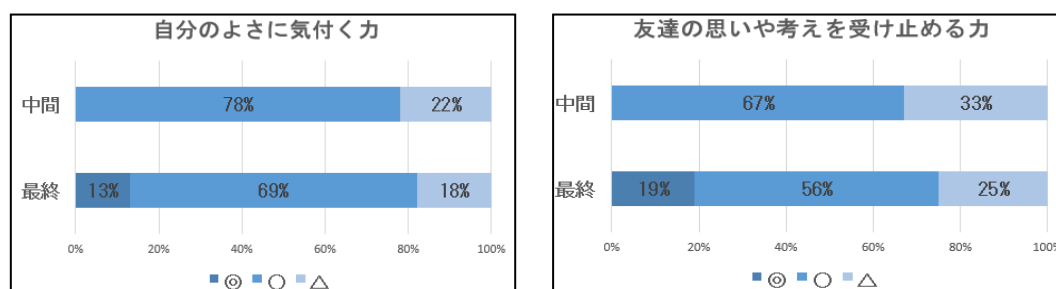
① 自己評価と学校評価アンケートの結果から

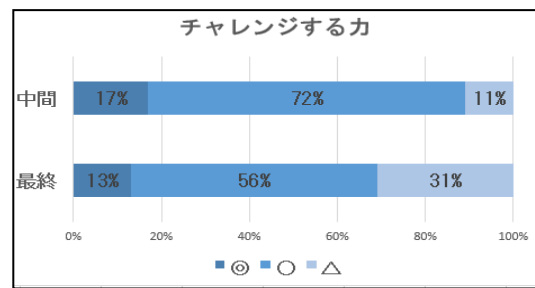
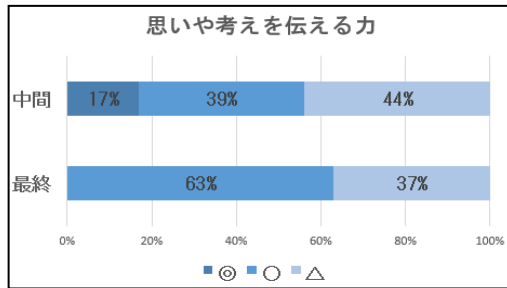
図18は令和4年度の学級担任13名の自己評価表の中間評価と最終評価の比較（重点目標に関わる部分）である。各担任が西小PDCAシートを活用し、立案した具体的方策（学取組）を「取組評価」と「成果評価」の両面から振り返った結果（図7参照）を集計した。全体として見ると、取組評価と成果評価のいずれも◎や○が増えている。個別に見てもほとんどの担任の評価が上がっており、評価が下がっていたのは2名であった。前述したように、具体的方策は重点目標に沿って立案されており、これらに対する評価が上昇したことから、重点取組への意識が高まり、実践が進んだと判断できる。



【図18】PDCAシートにおける具体的方策の評価 4件法 N=13 R4.10 R5.3

さらに、学校評価に係る教職員アンケート（図19）を見ると、重点目標である4つの力の内、3つについては概ね評価が上がっているが「チャレンジする力」は下がっていることが分かる。先ほど述べたPDCAシートと合わせて分析してみると、他の3つの項目に比べて成果評価で◎をつけた担任が少ないことが明らかになった。つまり、「チャレンジする力」については、「取り組んだものの成果が上がらなかった」と言える。しかし、このことをそのままにせず、令和4年度の振り返りの話し合いにおいて多くの教職員が「チャレンジ」を課題として挙げ、共通認識して令和5年度の重点目標に盛り込むことにつながっていったことから、重点目標への意識は高まっているものと判断できる。



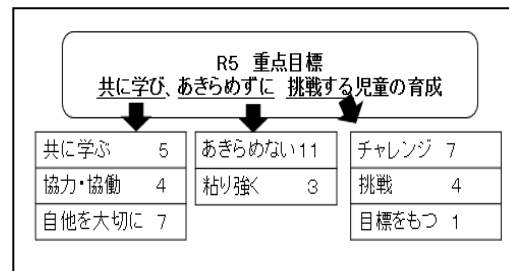


【図19】学校評価に係る教職員アンケート 4件法 N=16 R4.10 R5.3

② 重点目標についての意識調査から

重点目標がどれだけ浸透しているかを知るための一助として令和5年7月に意識調査を行った。

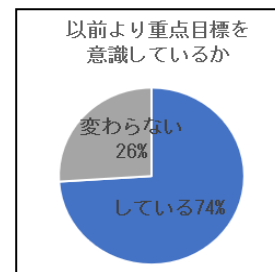
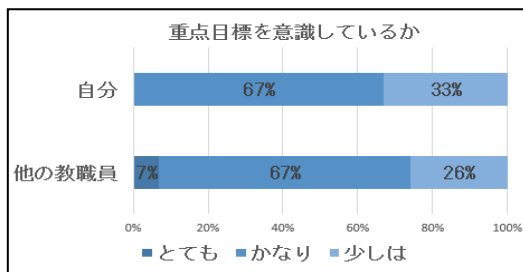
○「今年の重点目標は何ですか」の問いには全ての教職員が回答し、重点目標に使われているワードもしくは類義のワードを使って（複数回答）記述することができていた（図20）。



【図20】重点目標調査 N=15 R5.7

○重点目標への意識について4件法で問うたところ、7割程度が「かなり意識している」と答え、また、自分よりも他の教職員の方がより意識していると感じていることがわかった（図21左）。

○以前との比較については、担任の9割が「以前より意識している」と回答し、全教職員についても同様の回答が7割を超えた（図21右）。



【図21】重点目標に関する意識調査 N=15 R5.7

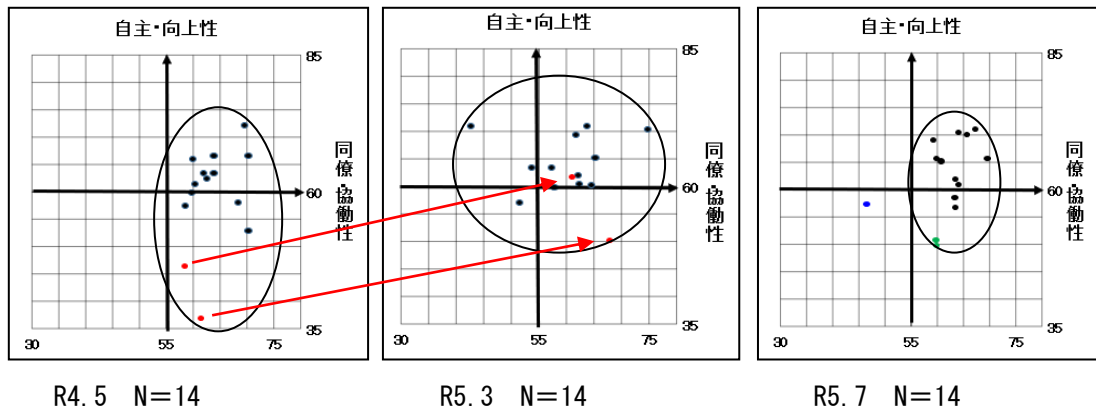
比較対象となる調査結果がないため十分な検証とは言えないが、以上の2つの調査結果と教職員の様相観察から、担任を中心に重点目標の浸透は進んできていると考えられ、本研究で取り組んだ手立てである「評価システム」と「体制づくり」は学校重点目標の浸透に対して一定の効果があつたと判断する。

(2) 教職員集団の様相について

① 「教員組織所属意識尺度」(2017 河村) 調査から

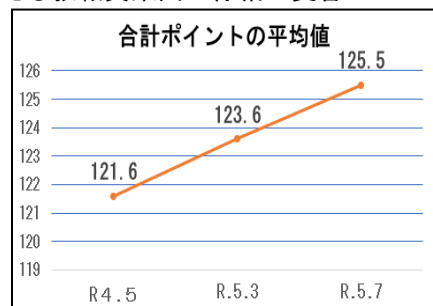
本校の教職員集団の特徴を示す資料として、「教員組織所属意識尺度」(2017 河村) 調査を実施した（図22）。研究を始めた令和4年5月には明らかなタイプB-1（縦型の教員組織）の様相を呈しており、河村（2017）によれば「教員の意識と取組に温度差がある状態」であった（図22左）。令和5年3月には全体の様相に変容が見られ始め、ばらつきは広がっているが、低い値を示していた2名（赤丸）については改善傾向が認められた（図

22 中)。年度替わりの教職員の異動を経て、新しい体制で取り組んだ研究終了時（図 22 右）には、ばらつきが小さくなり、望ましい形（右上に固まる様相）に近づきつつあると考えられる。なお、図 22 右において低い値を示している 2 名（緑丸）は初任者と 3 年目教員である。また、青丸は、令和 4 年度に長期派遣研修に派遣されていたミドルリーダーで、管理職も高く評価しているが、自身の評価基準が高いことがこの値を示した要因と考えられることから、図 23 では、外れ値として集計から除外している。



【図 22】「教員組織所属意識尺度」調査結果から見える教職員集団の様相の変容

3つのプロット図を比較すると、様相の変容に加えて、数値的にも「自主・向上性」と「同僚・協働性」の合計ポイントの一人当たりの平均値に上昇傾向が認められた（図 23）ことから、対象の集団が違うため、単純な比較はできないものの、集団の様相による変化が表れつつあると判断する。



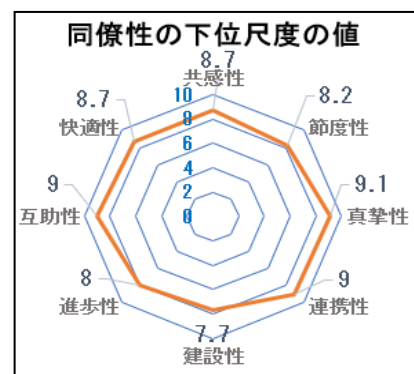
【図 23】「教員組織所属意識尺度」調査

また、研究終了時の調査において、平均値で「自主・向上性」が「同僚・協働性」を下回ること、半数以上の教職員に同様の特徴が認められることも明らかになった。

②「同僚性スクリーニングテスト（暫定版）」（2018 西永・藤原）から

同僚性を測る 1 つの尺度として、「小学校同僚性スクリーニングテスト（暫定版）」（2018 西永・藤原）を活用した。この調査は、職場の雰囲気や 16 の質問に答えることで、同僚性の 8 つの下位尺度（共感性・節度性・真摯性・連携性・建設性・進歩性・互助性・快適性）の傾向がわかるようになっている。

本校の教職員の平均値は、どの下位尺度も基準値の 7（最大値 10）を超えていることから（図 24）同僚性は高い状態にあると考えられる。特に「連携性」「互助性」の値が高く具体的には「協力して働



【図 24】同僚性スクリーニングテスト N=15 R5.7 基準値 7

こうとする意識をもった職場」や「困った時に助け合う職場」への肯定的回答が多かった。一方「建設性」に係る「全体の場で発言できる職場」「違う意見も出し合う職場」への肯定

的な回答が少なく、また、「進歩性」を示す「みんなで高め合える職場」についても他の項目と比べ評価が低い傾向にあることが明らかになった。

以上2つの調査と日頃のコミュニケーションの様子から、同僚性は高まってきており、集団の様相による変化の兆しが見られると結論づける。

一方で「教員組織所属意識尺度」調査の「自主・向上性」と同僚性スクリーニングテストの「建設性」「進歩性」に課題が認められた。「自主・向上性」と「建設性」「進歩性」は同僚性を構成する因子としては、近い関係にあると考えられる。このことを本研究における同僚性「支え合い、高め合い、共に成長する力」に照らし合わせると「高め合う力」に課題があり、本研究で設定した目指す姿の3つのうち、2つの姿は認められたが、「意見を出し合い、新しい取組を創り出す姿」には至っていないと判断する。

8 成果と課題

(1) 成果

- 学校重点目標の浸透については一定の成果があった。

手立てとした、学校評価と自己評価を連動させた「評価システム」と協働して学び合う「体制づくり」は、特に担任に対して有効に働いた。

- 「同僚性の高い教職員集団」の形成に向けては、よい変化の兆しが見られた。

「集団の様相を分析する」という視点を得たことは有益であった。同僚性のさらなる向上に向けて、「高め合う力」が課題であると明らかになったことも成果と考える。

- 上記のことから、本研究で取組んだ方途は、学校重点目標を浸透させ、同僚性の高い教職員集団の形成に寄与することが明らかになった。

(2) 課題

- 本研究を通し、教職員集団を育てるには、「職員室の担任」である教頭の役割が非常に重要であることを学んだ。組織運営を担う教頭のマネジメントの根底にあるのは、一人一人の教職員の特性を理解し、寄り添い、力を発揮させていく姿勢である。「多様化した教職員集団のマネジメント」が求められている今、教職員同士をつなぎ、よい相互作用を生んでいくファシリテーターとしての効果的な動きを作っていくことが今後の課題である。

<主な参考文献>

- ・佐古秀一（2010）「学校の内発的改善力を支援する学校組織開発の基本モデルと方法論」 鳴門教育大学研究紀要 鳴門教育大学編 25
- ・河村茂雄（2017）「学校管理職が進める教員組織づくり」 図書文化社
- ・西永円・藤原忠雄（2019）「小学校における同僚性の階層的因子構造と概念規定の検討」 学校メンタルヘルス Vol122
- ・佐藤学（2015）「専門家として教師を育てる」 岩波書店
- ・木岡一明（2007）「ステップ・アップ学校組織マネジメント」 第一法規出版
- ・露口健司（2012）「学校組織の信頼」 大学教育出版
- ・西永円・藤原忠雄（2018）「小学校同僚性スクリーニングテスト（暫定版）の試み」 兵庫教育大学学術情報リポジトリ
- ・千々布敏弥（2014）「プロフェッショナル・ラーニング・コミュニティによる学校再生」 教育出版