

学び合う教職員集団のための組織マネジメント

ー 学年経営プランの作成と展開 ー

鈴木 大地 (21028)

1. はじめに

近年、仙台市では若手教員の割合が高まり、教職員の年齢構成の均衡が崩れている。小学校教員は1年目から学級担任として高い指導力を求められるため、教職員全体で後方支援をすることが通常である。しかし、学校において若手教員の割合が高い場合には、手厚い後方支援が難しくなることもあり、学校づくりにおける協働と学び合う教職員集団の実現が求められると言える。本研究が目指す、学び合う教職員集団とは、先輩が教え、後輩が教わるという一方的な関係ではなく、教職員が目の前の児童の姿から学び、お互いに教員としての資質・能力を高め合っていく関係から成る集団である。これまでの筆者の経験においては、教員同士が学び合う機会はあるものの、配慮を要する児童への指導や業務過多に効果的に対処できていない場合もあると感じてきた。

勤務校は児童約300人の小規模校であり、筆者は今年度6年生(校内唯一の単学級)を担当している。学年スタッフとしては少人数指導の教員1名も配置されている。最高学年の6年生の成長が学校全体に与える影響は大きい。単学級であっても学年経営マネジメントの視点に立ち、見通しを持って児童の実態に即した取り組みをすることが重要であり、それらは、他学年教職員等との協働の起点とすることができると考えた。

2. 研究の目的

学級の児童の成長を目指して、学年経営プランを作成・展開し、その効果を測定・検証する。学び合う教職員集団の成立につながる学年経営の在り方を探る。

3. 研究方法

1年次は文献調査等、2年次は所属校における実践等を中心に、以下の手順で学び合う教職員集団が成立する学年経営の在り方について明らかにする。

- ①組織マネジメントに関する理論的研究
- ②小学校現場における組織づくりに関する調査
- ③学び合う教職員集団を実現する手立ての検討
- ④児童の実態に即した学年経営プランの作成と展開
- ⑤学年経営プランの効果測定

4. 研究成果

1) 組織マネジメントに関する理論的研究

学校の組織マネジメントに関して、北神は「教育実践の質は教職員間の関係の質→思考・判断の質→行動の質→教育の成果(結果)の質という循環サイクルの中で高まるという性質を持っている」¹⁾と述べ、教職員間の関係の質を始点としたサイクルを意識することで組織の成長が目指せると指摘している。また、組織全体で改善のサイクルを展開するには、教職員の動機付けの視点は欠かせない。デシらは、人が意欲的に行動するためには内発的動機付けが大切だとし、「自律性への欲求」「有能さへの欲求」「関係性への欲求」の三つが満たされることで、高まると述べている。加えて、自己有用感についても検討した。これは、他人の役に立った等、相手の存在があって生まれる感情であり、「存在感・承認・貢献」という三要素で構成されるとされている。これら理論的研究から、教職員間の関係の質の向上を始点に、動機付けをエンジンにして改善のサイクルを展開することが、学び合う教職員集団の実現につながると考えた。

2) 小学校現場における組織づくりに関する調査

大規模校の仙台市立 A 小学校では、学校教育目標や育成したい資質・能力を基に、各学年で育てたい児童像を設定していた。そのため、各学年の教育実践には明確な意図があり、互いの実践の情報交換も積極的に行われていた。ここから、学び合う教職員集団の実現には、児童が主語の具体的な目標設定が有効であるという視点を得ることができた。

3) 学び合う教職員集団を実現する手立ての検討

(a) コミュニケーションを通じた自己有用感の向上

本研究では、教職員の自己有用感を高めることに着目した。教職員の勤務中の様子を観察し、分析したところ、表1に示すように教職員のコミュニケーションを媒介とした「存在感・承認・貢献」を満たす場面が数多くあることが分かった。OJT の場で行動例やその価値を伝えたり、筆者自身が行動で示したりすることで、自らの行動に意識的になってもらい、教職員同士の自己有用感を高めることにつなげたい。

表1 教職員の自己有用感を高めるコミュニケーションの形態

存在感	<ul style="list-style-type: none"> ・役割分担をする ・仕事を頼む ・意見を求める
承認	<ul style="list-style-type: none"> ・感謝の言葉を伝え合う ・肯定的な言葉を与え合う ・していることを認め合う、褒め合う
貢献	<ul style="list-style-type: none"> ・手伝いをする ・意見を聞く ・意見を好意的に受け取る ・意見を採用する

(b) 学年経営プランの作成

小学校現場における調査の結果から、学び合う教職員集団を実現する一つの手立てとして「学校教育目標の実現のための具体的な目標設定」と「教職員の動機付け(自己有用感の向上も含む)」の示唆を得た。さらに、児童にとってより良い教育課程の実現のためには、他の教職員との協働の計画的実施と地域の教育資源の活用が求められる。これまで年度初めに学年経営案を作成していたが、有機的な検討が不十分で形式的なものに終わっていた。そこで、それぞれの教育活動がより効果的につながるように、これらの項目を1枚にまとめた学年経営プラン(図1)の作成と展開を検討した。

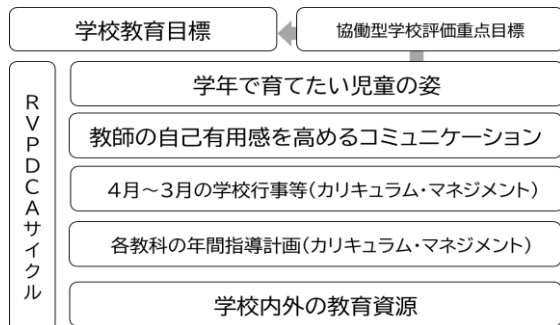


図1 学年経営プランの項目

年間を通してより効果的に展開するために、本プランでは、年間にRVPDCAサイクル(組織マネジメントの手法のうち、「調査(Research)」と「ビジョン(Vision)」を強

調したPDCAサイクル)を位置づけた。本プランの特徴は、4月に「R」「V」「P」に十分な時間を掛けることである。例えば、前担任からの引継ぎの情報や各種アンケート調査等のデータを基に児童の実態を掴み、学校教育目標を基に目指す児童の姿を具体的な目標として設定する。また、多忙な業務の中でも見通しを持って改善のサイクルを回せるようにするため、予め年3回の「C」の時期を設定しておく(4)(e)で詳述)。

本プランの展開(CとAのニュアンスを含む)を通して、教職員が目指す児童像に向け、子供の姿を根拠にしながらか教育実践を協働的に展開していくことが本研究において目指す学び合いである。日々学校で行われている教育実践を教職員にとっての学び合いの場として意味あるものとした。

4) 児童の実態に即した学年経営プランの作成と展開

(a) 児童の実態調査とビジョンの設定

担任する児童の実態に即した学年経営プランの作成のために、前年度末から約1か月を「調査」の期間とし、従来行ってきた前担任からの引継ぎ等に加え、表2の資料等を参考に、学年集団の強みや課題をつかんだ。

表2 「調査」に使用した主な資料名

月	資料の内容
3月	<ul style="list-style-type: none"> ・前学年の仙台市標準学力検査および仙台市生活・学習状況調査の結果 ・前学年の単元テストの結果
4月	<ul style="list-style-type: none"> ・児童へのアンケート(本年度の目標など)

- ・自分の考えや思いを文章で書き表したり、言葉で表現したりできる。
- ・他者と協働して学習に取り組むことができる。
- ・自分の良さや強みを見つめ、どんな自分になりたいか願いを持っている。

図2 「学年で目指す児童の姿」の設定(一部抜粋)

調査に十分な時間を掛けた上で、4月末に目指す児童の姿を、所属校の学校教育目標を受けて設定された目指す児童像(仲良く力を合わせる子ども・自ら学び考える子ども・心身共にたくましい子ども)や協働型学校目標(学ぶ楽しさに気づき、自分の考えや気持ちを表現できる子どもを育てる)と学年集団の課題を照らし合わせ、筆者が具体的な言葉で目指す児童の姿を設定した(図2に一部抜粋)。これがサイクルの「ビジョン」にあたる。これをそのまま児童や他の教職員に示しても共有が難しいと考え、筆者は学年目標(図3)としてまとめ、提示した。

所属校では、始業式前に学年目標を設定していることが多いが、今回は1か月以上の時間を掛け学年目標を設定し、児童や保護者、校内の他教職員に示した。時間は掛かったが、筆者の中で目指すビジョンが具体的になったことで、実現のための教育課程や校内外の教育資源の活用をスムーズに検討できたと感じる。

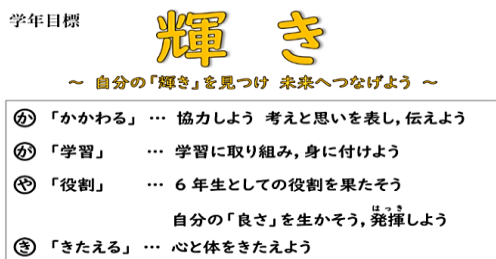


図3 学年目標

(b) 体育発表会における5年生担任との協働的な実践

所属校では、5・6年生がソーラン節を合同で練習し、披露をする。筆者は、学年経営プランで年間を見通したときに、この行事で5・6年生の関わりを深め、困難を乗り越える気持ちを育てていきたいと考えた。そこで、指導を始める前に5・6年の担任3人で、本実践を通して目指す児童の姿をGoogleJamboardに出し合ってから練習を始めた。6年生としては、学年目標のうち「かかわる」と「きたえる」をキーワードに指導することを伝え、筆者のねらいを共有した。指導が始まってからは練習の様子と一緒に振り返るようにし、筆者の指導の様子や児童の姿についてフィードバックをもらうよう心掛けた。5年生担任からは、筆者の児童のやる気を引き出す励ましの声掛けや他者を意識させる指示が良いという感想が聞かれた。指導の様子を振り返る時間を設定することで、互いに指導から気付きや学びを得るとともに、次時の指導の改善を図ることができた。この時間が効果的だったのは、筆者が学年経営プランによって指導の目的を明確にし、共有して実践することができたからであると考えた。

(c) 校内外の教育資源の活用

目指す児童の姿を実現するために、校内外の方々に指導やゲストティーチャーとして講話の協力を得ることも心掛けた。それは、児童の学びを豊かにするとともに、他の教職員にとっても児童の姿から気付きが得られ、指導に関する知識・技能を身に付けることや児童理解の深まりにつながると考えたからである。なお、実施の際に

は、学年経営プランで年間を見通し、効果的な単元や時期を検討している。

表3 校内外の人材との協働的な実践(例)

	月	内容
校内	5月	体育発表会 5年生との協働的な実践
校外	5月	宮城教育大学教授によるp4cの出前授業
校内	9月	陸上記録会に向けた全教員による指導
校外	12月	ゲストティーチャーによる「働くこと」に関する出前授業
校外	12月	宮城大学食産業学科の学生による「学ぶこと」に関する出前授業

中でも9月の陸上記録会に向けた練習は、児童・教員共に学びが多かった。筆者は、他者と関わる経験を通して、児童の心身の成長を目指したいと考えていたので、管理職を含めた校内の教員に練習の指導を要請した。その際に「この練習を通して、子供たちに『かかわる』力を伸ばし、心身を『きたえる』経験をしてほしいと思っています。」とねらいを伝えた。数回の練習を終えて、児童からは「いつもは関わらないような先生とも関わられた。」「色んな人たちに支えてもらっていることが分かった。」という感想が聞かれ、他の教員との関わりが児童の心理に影響を与えたことが分かる。他の教員からは、「経験豊富な同僚に色々教えていただき、陸上の指導方法を学ぶことができた。」「これまであまり関わりのない児童と接することができ、その子をよく知ることができた。」という感想が聞かれ、指導技術を学べたことや児童理解を深められたことが分かる。ここから、担任が児童にとって必要な学びを見通し、その機会を設定する重要性と学級担任の立場からも、他の教員の学びにつながる機会を設けられることが可能であると分かった。

(d) 校内 OJT の実施・OJT 通信の発行

学び合う教職員集団の土台につながる活動として、「戦略マップ作り」や「全国学力・学習状況調査結果共有と改善の手立て」をテーマにした校内OJTを行い、その内容を周知した。参加した教員だけでなく、参加できなかった教員からも次回開催への期待の声が聞かれた。

(e) 児童の振り返りと教員からのフィードバック

本プランでは、年に3回実践を振り返る機会を設定した。長期休みの前には、児童アンケートの実施(結果は、5)を参照)と数名の教職員に児童の変容について聞いて

た。「役割を与えられたことで、子供たちのやる気が高まったと感じる。」「この学校の子供たちには、校内外のいろいろな立場の人と関わることが必要だと感じた。」と今後の指導の改善につながる事後評価をもらえた。また、それを話す側にも経験年数や役職に関係なく、指導方法や児童理解に関する気付きがあった。更に、立場の異なる方から伝えられた児童の成長の姿は、筆者自身が手応えとやりがいを実感することにつながり、自己有用感も高まることが分かった。

5) 学年経営プランの効果測定

本研究の効果を測定するため児童にアンケートを実施した(7月・12月)。学年目標の4観点(「かかわる」「学習」「やくわり」「きたえる)」について、10段階(1:できなかった～10:よくできた)で現状を自己評価させた。全項目で上昇傾向が見られたが、二つを取り上げる(図5)。

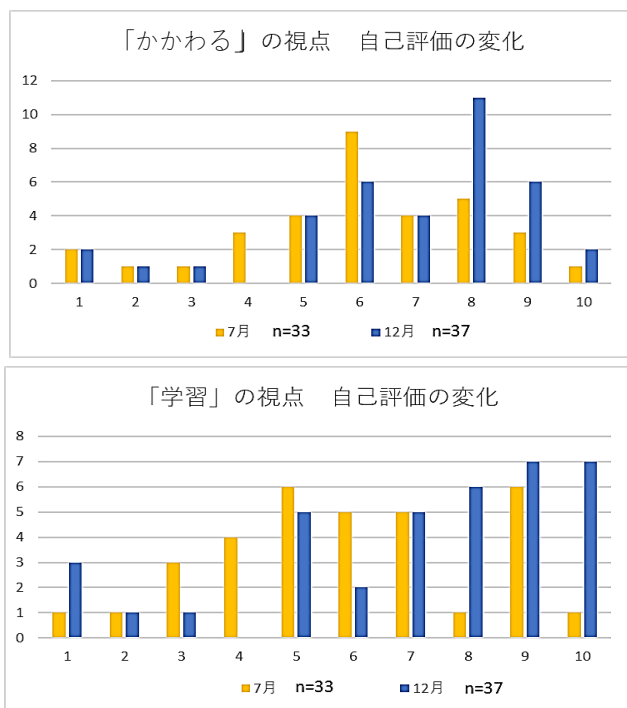


図4 児童アンケートの結果

「かかわる」と「学習」の観点では、1段階以上評価が上がった児童が20名おり、今年度の指導が児童の意識の変容も効果があったことが分かる。

5. 考察

本研究の結果、4) (b) (c)のような教職員が学び合う姿や児童の変容が見られた。これは、本研究における協働の成果であると考えられる。つまり、「学校教育目標の

実現」に向けて、「カリキュラム・マネジメントの視点」「教員の心理の視点」「学校内外の教育資源の視点」という3つの要素をRVPDCAサイクルに基づいて展開することがすなわち協働であると捉えることができる(図3)。

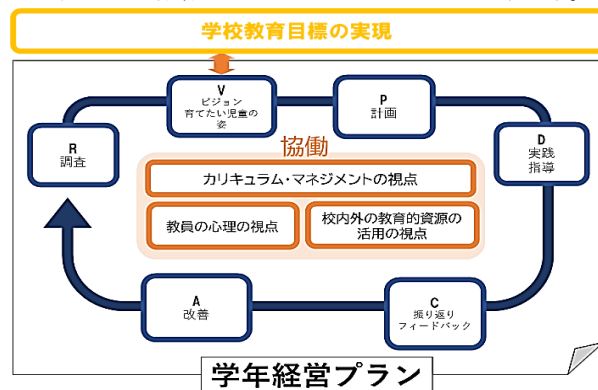


図5 学年経営プランと本研究で捉える協働との関係

本研究では、RVPDCAサイクルと三つの要素を鍵概念とする学年経営プランを作成したことで、これらが視覚化、意識化され年間の見通しを持って展開できるようになり、児童の変容につながったと考える。加えて、児童の成長を裏付ける調査結果や他の教職員からの肯定的なフィードバックは、教職員に手応えを感じさせ、自己有用感の向上につながり、実践の改善の意欲を高めることにつながったと実感している。このような好循環を作っていくことが学び合う教職員集団の実現のために肝要である。とりわけ筆者が担任した6年生の児童の成長の姿が学校全体の前向きさに及ぼす影響は大きい。

一学年単学級であっても、学年経営マネジメントを行っていくことは協働の起点となる。次年度以降も学校づくりにおける協働が拡大していくよう尽力していきたい。児童数の僅かな減少で、前年度二学級であった学年が次年度単学級になることは珍しいことではなく、一学年単学級が増加していく可能性もある。その点で本研究の成果には汎用性があると考えられる。

引用・参考文献

- 1) 北神正行:「令和3年度 NITS 学校組織マネジメント研修」資料, 2021年
- 2) 国立教育政策研究所:「生徒指導リーフ Leaf.18 『自尊感情』? それとも『自己有用感』?」, 2015年
- 3) デシほか:「人を伸ばす力“内発と自律のすすめ”」, 新曜社, 1999年

学び合う教職員集団のための組織マネジメント

ー 学年経営プランの作成と展開 ー

鈴木 大地 (21028)

要旨 近年、教職員が児童の姿から学び、教員としての資質能力を協働的な実践を通して高め合っていく関係から成る学び合う教職員集団の実現が求められている。この実現のために「カリキュラム・マネジメントの視点」、「教職員の心理の視点」、「校内外の教育資源の活用の視点」の3点を RVPDCA サイクルの中で展開することで、学校教育目標が実現できるように1つにまとめた学年経営プランを作成した。年間を通じた教育実践の展開の結果、児童に肯定的な意識の変容が見られ、教職員は専門的な知識・技能の習得や児童理解の深まりがあった。一学年単学級であっても学年マネジメントを意図的・計画的に行っていくことが有効である。

キーワード: RVPDCA サイクル, 学年経営プラン, 自己有用感, 協働, 学び合う教職員集団

ユニット指導教員

©本図 愛実, 信太 昭伸, 佐々木 孝徳