

子供の学ぶ意欲を高める学校組織マネジメント

－ 持続可能な取組としての教職員の協働 －

板垣 英恵(22007)

1. はじめに

自分のよさや可能性を認識し、主体的に学び続ける子供を育むため、1学年1学級の所属校では、教職員一人一人が力を発揮し学年を超えて協働しながら、質の高い教育活動を持続することが求められる。

しかし、複雑化、困難化する諸問題への日常的な対応と、毎年の人事異動による教職員集団の変化は、協働に対し考慮を要することであった。

そこで、教職員に対し協働に係る内発的動機付けを重視した働き掛けを行い、教育効果を可視化、共有し、自律的な協働を促すこととした。さらに、今ある教育資源や学校特有の財産を活用することの働き掛けによって、子供の成長を目指す創意工夫ある教育活動が持続すると考えた。

仙台市では平成22年度から協働型学校評価を実施している¹⁾。その根幹を成すのが各学校のグランドデザインである。策定したグランドデザインの実質化をより図っていくにはどうすれば良いか。所属校での実践研究が、この問いを解決する糸口になると考えた。

2. 研究の目的

子供の成長を中心に据え、教育資源(既存の調査結果等を含む)を効果的に活用した持続可能な協働を鍵概念とする組織マネジメントを提案し、その有効性を明らかにする。

3. 研究方法

(1) 子供の実態分析

(2) 学校課題改善に向けた理論研究

(3) 持続可能な協働の構想と実施

- ①教職員をつなぐ通信の計画的な配付
- ②学校特有の財産を活用した授業の支援
- ③若手層の教員同士の学び支援
- ④生活習慣改善に関する取組の支援

4. 研究成果

(1) 子供の实態分析と課題

毎年4月、仙台市標準学力検査、仙台市生活・学習状況調査(以下、仙台市学調)が、小学2年生以上を対象に実施される(2年生は生活・学習状況調査のみ実施)。さらに、6年生を対象に全国学力・学習状況調査(以下、全国学調)が実施される。毎年定期的を実施する調査を活用することで、子供の実態把握と課題の検証、改善を効率よく継続できると考えた。

令和4年度、仙台市と全国学調の所属校の結果を分析すると、学習の有用性に対する認識、及び高学年の学習意欲や学力が低下傾向にあり、学習外でのインターネット利用は増加傾向にあることが明らかになった。

これらのことから、学ぶ意義を実感させる授業づくりに取り組みながら学習意欲の向上を図る必要があると考えた。同時に、その学習意欲の土台となる生活習慣の改善にも取り組む必要があると考えた。

(2) 学校課題改善に向けた理論研究

文献研究から、教育的改善をもたらす協働を促すには、「オープンなコミュニケーションを通じて教師を支援しながら、子供の学習ニーズの特定とエビデンスに基づいた戦略の選択をするプロセス」が重要であると捉えた。併せて、互いの実践を見る機会が共通概念を構築し、学校課題改善を持続させる基盤になることが分かった²⁾。

さらに、意欲や動機付けには、成功に対する「期待」と課題に対して認知する価値付け「課題価値(興味価値、獲得価値、利用価値)」が重要であることが明らかになった³⁾。子供に学ぶ楽しさや意義を実感させるには、学びを生活場面で生かす課題や機会を設定すること、子供自身が学びを振り返りながら成長に気付けるようにすることが重要であると考えた。加えて、教職員の内発的動機付けは、他者からの「期待」によって高まると考えた。これは、意欲や動機付けを高める働き掛けの一つ、サーバント・リーダーシップであると理解し、それをミドルリーダーが担うことが協働において重要になると考えた⁴⁾。

(3) 持続可能な協働の構想と実施

(1), (2)を基に、協働の場面と対象者を明確にした取組を図1に整理し、筆者がサーバント・リーダーシップを発揮するミドルリーダー(以下, ML)を担い、働き掛けた。

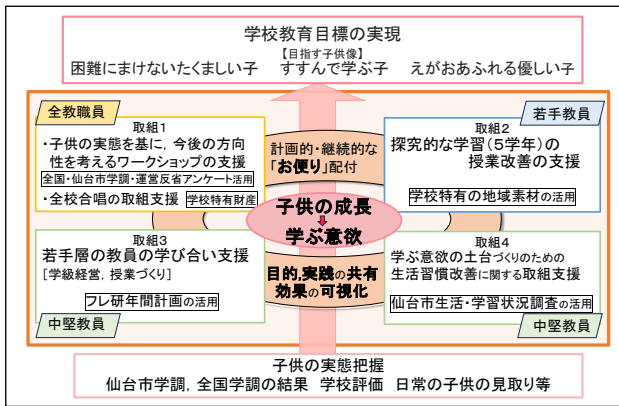


図1 持続可能な協働に向けた研究構想

①教職員をつなぐ通信の計画的な配付[取組1]

各種調査結果を基にした学校課題と改善策, 実践, 子供の成長を共有する通信を, 配付時期に留意し, 以下のような計画で実施した。教職員には配付時期と内容を提示し, 最大限の効果と効率を目指した。さらに, どの通信にも読後の教職員の反応をフィードバックし, 年間を通した取組という認識を合わせるようにした。

- 1号 仙台市学調結果の共有, 重点的対応策の提案(7月)
- 2号 仙台市学調と全国学調の結果に共通する課題の共有
重点対応策に基づく実践共有(10月)
- 3号 重点対応策に基づく実践と子供の成長の共有(12月)
- 4号 学校評価から次年度の方向性の共有(2月)

3号の通信では, 全校体制による教育活動後の各学年の感想等を掲載し, 子供の成長を全教職員で共有できるようにした。加えて, 1号の通信で提案した重点対応策に基づく全担任, 及び担任外教員の日々の教育実践とその効果を載せ, 価値の共有を図った(図2)。

毎回の通信配付後に教職員に実施した読後アンケートには, 以下のような回答があった。若手層の教員は「先生方の授業づくりへの意識を知ることができ, 挑戦したいと思うことがあった」, 「自分の実践を価値付けしてもらい自信が持てた」, 中堅層の教員は「自分たちが先生方をつないでいく雰囲気大切にしたい」, ベテラン層の教員は「学校教育目標の実現を意識して日々の教育活動を行っていることを確認できた」と記述し, 経験値に応じた役割の認知と実践への意欲が示されていた。

計画的に配付した通信は, 各種調査結果の分析を起点に, 教職員が当事者意識を持って学校課題を捉え,

具体的な改善策の実施及び検証をする一手段になった。さらに, 子供の成長を基に多様な実践と, 教育効果を可視化, 共有したことは, 教職員の子供への働き掛けを認め, 内発的動機付けを高めることになったと考える。

図2 3号の通信 一部抜粋(1/3ページ)

②学校特有の財産を活用した授業の支援[取組2, 1]

令和4年度, 1号の通信配付後に中堅層の5学年担任(以下, A 教諭)から, 「複数の資料を関連させて考える力を育成するため, 社会科の授業改善に取り組みたい」という意向が示された。中堅層の教員の前向きさは, 若手層やベテラン層の教員に波及すると考えた。一方, 全国学調の質問紙調査からは, 地域や社会的な課題解決に向け主体的に考え行動する力を育成する必要があると分かった。これらの力について, 地域資源(森)を活用した総合的な学習の時間(以下, 総合)を実施する5学年から育成していくべきだと考えた。そこで, A 教諭と共に社会科と総合の授業改善を試みた。特に森を活用した総合の授業改善により, 高い教育効果が得られ, 他学年や翌年度の学校全体に影響を及ぼし, 教職員の協働を促した。筆者が子供の学ぶ意欲に焦点を当て, 誰に, どのように働き掛けたのかを以下に示す。

【ML→A 教諭】

・A 教諭が培ってきた学習指導技術, 及び研修会での学びを他教員に広げたいという A 教諭の意欲を大切にしながら, 授業のねらいと手立てを検討した。

- ・問いを深めることが学ぶ楽しさにつながると考え、p4c（対話を通して探究心などを育む話合いの手法の一つ）を提案し、A 教諭の実践の後押しをした。

【(子供の成長)→ML→A 教諭】

- ・全学習終了後、子供たちに実施した振り返りアンケートの以下の回答等を基に A 教諭と実践を振り返った。

- ・質問項目「地域や社会を良くするために何かしてみたいか」への肯定的回答が 85%を占めた。
- ・前学年と比較し、「自分の目標に向かって活動する力が身に付いた」、「人任せにせず自分で考え行動に移すことができるようになった」、「友達の考えを受けて自分の考えを見直すようになった」等、自分の成長を実感する内容を全員が記述していた。

- ・これらの子供の変容を受け、A 教諭は「子供たちの持っている力を十分に発揮させることができた」と、授業力、学級経営力の向上を実感し、自信につなげた。

【A 教諭→子供、教職員】

- ・新たな学年の担任になった令和 5 年度も、p4c を活用した対話、探究を日々の教育活動に取り入れている。
- ・自己効力感が高まり、日々若手層の教員に積極的に関わり、学習指導や生徒指導に対して助言をする姿も増え、協働の意識を高めている。

【ML→新たな教職員集団(以下、教職員)】

- ・令和 5 年度初めに、新たな教職員集団でも学校特有の財産を活用した教育活動の価値を共有することをねらい、令和 4 年度の A 教諭の実践内容、子供の成長、担任の手応えを通信に載せ、配付した。
- ・通信配付後、「p4c を活用した学習の詳細を聞きたい」という転入教員の反応や、「A 教諭の実践を活用していきたい」と述べて春の森散策の実践をする若手層の新 5 学年担任(以下、B 教諭)の動きがあった。

【ML→教職員】

- ・令和 4 年度の効果を踏まえ、森を題材にした組曲(以下、組曲)を学校特有の財産と認識し、これを起点に教職員の協働と子供の成長へつなぐ構想を考えた。
- ・管理職、地域支援スーパーバイザー、B 教諭、音楽主任(初任者)と協働し、組曲の作曲者 C 氏(組曲制作時の保護者)を所属校に招き、作曲に込めた思いや当時の森の様子を話していただくこととした。

【(子供の成長)→B 教諭】

- ・総合の学習後、5 学年の子供に以下の変容があった。

- ・総合での C 氏の講話後に実施した振り返りアンケートには、自然の魅力を発見した記述が多かった。
- ・秋の森の散策後、p4c を活用した課題づくりの際には、「森の歴史を調べたい」、「森のことを本やクイズにして、それを集めた森文庫を作りたい」、「新入生に伝えたい」と、今後の学習への意欲を示した。

令和 5 年度の仙台市学調では、「地域の歴史や自然に興味や関心がある」の項目に対し課題が見られた。上記の記載からは大きな成長を見てとることができる。

- ・これらの教育効果を受け B 教諭は、「子供の興味・関心を一層高めた授業にしていきたい」と意欲を示した。

【ML→教職員→子供】

- ・C 氏来校の際には、組曲の合唱を行う全校児童に向けた動画メッセージも収録させていただいた。全校合唱を行う意義の認知と取組への意欲向上をねらい、動画を Google Classroom にアップし、各担任の協力の下、全校児童が視聴できるようにした。
- ・2 度実施した全校合唱練習では、主担当となった音楽主任へ中堅層の教員が助言する場面が見られた。学年部で指導計画や方法を検討、共有する場面が見られ、子供の成長を軸にした教職員の協働が表れた。

【(子供の成長)→教職員】

- ・学習発表会での合唱披露後、全校児童に実施した振り返りアンケートには以下のような記述が多く見られた。

- ・みんなであうたってのしかった。(特別支援学級)
- ・この組曲を楽しみにして下さっている方々に最高の歌を届けられた。下級生の元気な声と上級生のきれいな声が重なって、力強い歌になった。(6 学年)
- ・C さんの話を聞いて、曲に込められた多くの思いと、ずっと歌われてきた曲だと分かった。(6 学年)
- ・ここにしかないと分かってから、ほかの小学校より特別感を感じて歌った。(5 学年)
- ・みんなで歌ったり聞いたりして、森や遊んでいる様子が思いうかび元気になる曲だと感じた。(4 学年)
- ・みんなで歌うと、あったかくて、たのしくて、いい気分になった。(2 学年)

森が学校特有の財産であると認識し、全校児童で合唱を創り上げた成就感が、上の記述ににじみ出ている。

- ・全校合唱後、教職員からは以下のような反応があった。

- ・子供のやり切った表情が嬉しかった。（若手層）
- ・子供たちは、この学校だけの曲，受け継がれてきた曲という思いで歌っていた。（ベテラン層）
- ・生き生きと歌う姿に組曲の魅力を感じた。指導の方向性を確認しながら教職員のつながりも深まっていた。（中堅層）

教職員の組織への所属意識が促され，全校児童を全教職員で見守る温かな目も育まれたと推察される。

③若手層の教員同士の学び支援[取組 3]

毎年初任者が赴任してくる状況において，若手層の教員の意欲向上が，教職員の協働には欠かせない。そこで，若手層の教員同士が自己開示しながら学び合い，自己効力感を高めていくことが重要であると考えた。フレッシュ先生研修(以下，フレ研. 教職経験1～3年対象)担当の中堅層の D 教諭が若手層の学びをつなぐ役割を担い，教職員の協働の中核をなすように働き掛けた。

【ML→D 教諭】

・フレ研 1 回目の内容と方法を D 教諭と検討し，学級経営と授業づくりの視点で子供の学ぶ意欲を高める中・長期目標と手立ての検討が重要であるという認識を共有した。その上で，D 教諭がファシリテーターを担うことと戦略マップを使い可視化することを提案し，実施した。

【D 教諭→若手層の教員】

・2 回目は D 教諭の主体的な発案により，教職経験3年目の E 教諭がファシリテーターを担い，1 回目の戦略マップを基に学級経営の振り返りと改善策を検討した。
 ・E 教諭が，初任者と2年目の教員の発言をつなぎながら手立ての効果を共有したことで，初任者の戦略マップには多くの改善案が追記された(図 4)。

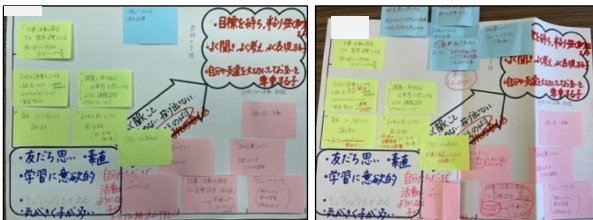


図 4 初任者の戦略マップ(左:1回目, 右:2回目)

このように，D 教諭の自律的な働き掛けが，若手層の教員の学び合いを促した。初任者は「目指す子供像が具体的になり，見取りが焦点化された」と話し，周囲の教員は「初任者の学級が落ち着いてきた」と話した。

④生活習慣改善に関する取組の支援[取組 4]

令和 4 年度，1号の通信を受け，養護教諭から，学ぶ

意欲の土台となる生活習慣改善に更に貢献したいという相談があり，紙面等で教職員や保護者へ啓発を図る取組を支援した。令和 5 年度，人事異動により養護教諭は転任したが，取組は引き継がれている。さらに，学習指導担当でもある D 教諭は家庭での親子対話の促進が生活習慣改善につながると考え，「親子読書」の取組を進めた。読書活動推進は，学校経営方針に基づく取組でもある。「心の余裕を持って子供と接する機会になった」等の保護者の感想を受け，D 及び養護教諭は学校だよりへの掲載，定期的な「親子読書」の実施を計画している。学校課題に対する教職員の認識が一致し，主体的な協働と創造的な取組が実現していると言える。

5. おわりに

2 年間の実践研究を経て，学校課題改善に向かう教職員の協働の持続には，常に子供の成長を目指し，「誰に対して(to)」，「誰とともにどのような方法で(with)」，「どのような力を育成するため(for)」を視点に教職員に働き掛けるミドルリーダーが有力な要因になると分かった。サーバント・リーダーシップを発揮するミドルリーダーが，子供の学ぶ意欲を高める具体的手立てを教職員に複数提案，教職員は日々捉える子供の実態を基に手立てを選択し実践，ミドルリーダーが実践後の効果を可視化し教職員と共有する，この一連の過程が，教職員の内発的動機付けを高め協働を促すこととなった。さらに学校特有の財産が学年や年度を超え教職員をつなぎ，地域とつながり，子供の成長へ導いた。

複雑化，困難化する学校課題改善に向け，子供の成長を中心に据えた持続可能な協働を促す組織マネジメントが，グランドデザインの実質化に必要な不可欠である。

引用・参考文献

- 1) 仙台市教育委員会: 杜の都の学校教育(2023)
- 2) ジョン・ハッティ他: スクールリーダーのための教育効果を高めるマインドフレーム, 北大路書(2022)
- 3) 解良優基他: 課題価値のもつ概念的特徴の分析と近年の研究動向の外観, 南山大学紀要「アカデミア」人文・自然科学編. 第 17 号(2019)
- 4) 本図愛実他: サーバント・リーダーシップで捉える教育長像～期待によるアイデンティティの形成～, 宮城教育大学紀要. 第 57 巻(2022)

子供の学ぶ意欲を高める学校組織マネジメント － 持続可能な取組としての教職員の協働 －

板垣 英恵(22007)

要旨 自分の可能性やよさを認識しながら主体的に学び続ける子供を育むためには、教職員が協働し、質の高い教育活動を実現することが求められる。筆者は、所属校において令和4年度から2年間、子供の学ぶ意欲を高めることに焦点を当て、教職員の自律的な協働を目指す取組を実施した。それは、ミドルリーダーとして教職員の協働の場面と対象者を明確にし、子供の学ぶ意欲につながる手立ての提案、教育効果の可視化と共有によって教職員の内発的動機付けを高めることを重要視した働き掛けであった。この実践を通して、教職員の協働の持続には、常に子供の成長を目指し、サーバント・リーダーシップを発揮しながら教職員の自己効力感、自己有用感を高めるミドルリーダーの役割が鍵になると認識した。加えて、学校特有の財産を活用したことが、学年や年度を超えて教職員をつなぎ、地域とつながり、子供の成長を促した。

キーワード:サーバント・リーダーシップ, ミドルリーダー, 内発的動機付け, 子供の成長の可視化と共有,
学校特有の財産

ユニット指導教員(◎ユニット長, ○副ユニット長)

◎本図 愛実, ○佐々木 孝徳, 市瀬 智紀