

論文

学校の課題解決を目指した組織化のための方策の開発

Development of organizing strategies to solve school problems

中澤 悠子（高知大学大学院総合自然科学研究科教職実践高度化専攻 院生）

柳林 信彦（高知大学大学院総合自然科学研究科教職実践高度化専攻）

NAKAZAWA Yuko¹ and YANAGIBAYASHI Nobuhiko²

1 Programs for Advanced Professional Development in Teacher Education
Graduate School of Integrated Arts and Sciences, Kochi University, Graduate student

2 Programs for Advanced Professional Development in Teacher Education
Graduate School of Integrated Arts and Sciences, Kochi University

ABSTRACT

The purpose of this study is to elucidate practical measures to solve the problems of school organization. Based on the actual situation of school organization clarified in "A Study on the Actual Situation of School Organization in A City, Kochi Prefecture", measures for schools to become "Professional Learning Community (PLC)" are discussed. This study examines the measures for schools to become a "Professional Learning Community (PLC)".

In this study, we investigated the actual situation of school organization in A Elementary School in A City, Kochi Prefecture, and extracted the issues. To put it simply, the organizational challenges of Elementary School A are three: sharing goals, securing time and psychological space, and creating a place where teachers and staff can be involved through educational practice. Based on previous research, we developed specific measures for each of the three pillars: "measures to differentially define effective goals," "measures to improve operations to reduce workload," and "measures to build a system that leads teachers and staff to reflect and deepen their learning."

However, these practical measures were designed based on previous studies. Therefore, it is an issue to be implemented and examined at Elementary School A in the future.

1. 研究の目的

本研究は、学校組織の課題を解決するための実践的方策を解明することを目的とし「高知県A市における学校の組織の実態に関する一考察」(『高知大学学校教育研究』第4号 2022年3月)の続編となるものである。その中で明らかにした高知県A市における学校組織の実態を踏まえ、学校が「専門職の学習共同体 (Professional Learning Community) 以下PLC」となるための方策について考察する。

本研究において実現を目指す学校の姿を「協働的に学び続ける学校」と定義する。「協働」とは、「教職員が共通の目的のもとに力を合わせる事」である。原理的には、学校が、個々の教員が個々別々に教育を提供するのではなく、組織を通して全体として教育を提供することをその特質としている以上、ここでいう共通の目的とは、学校教育目標の実現、つまり学校経営計画の具現化である必要がある。しかし、学校教育目標が形骸化している学校もあり、そこでは個々の教員が持つ個別の価値観や目的により、それぞれの実践が行われている。つまり、学校という組織の教育活動の目指す方向性とその中にいる個々の教員のそれとの間にはズレがある。それは、例えば教員が校務に能動的になれない理由であると同時に「やらされ感」や負担感を生む原因となっていると考えられる。学校教育目標の達成が個々の教員にとっても目的となり、学校の目指す方向性が個々の教員の目的と重なり、教員組織全体の目的となった時、初めて学校における「協働」が可能となる。また、本研究でいう「学び続ける」とは、「ラーニング」と「アンラーニング」¹を繰り返す中で、自分自身の持つ知識・技術を必要に応じて更新し続けることだと捉えた。それは、教員自身が「アクティブラーナー」となることと言え換えられる。

では、「協働的に学び続ける学校」としての学校はどのような特徴を持っているのだろうか。本研究では、先行研究²を参考に検討し、次のように整理した。まず、「協働的に学び続ける学校」を構成する要素として表1のA～Eを設定した。これらの項目のそれぞれは独立したものではなく、互いに関連し合っていると考えられる。例えば、同僚性が高ければ、対話の機会も多くなり学びが充実する。それに伴って学校の協働性が高まれば、目的が揃うというふうに、関係の強弱はあるにせよそれぞれが相関する。したがって、ある構成要素を伸ばすことによって他の要素も伸びる可能性が高く、これらの要素の間の関係に注目することで、より効率的な方策で目指す学校の姿を実現できるのではないかと考えた。

次に、「専門職の学習共同体」に関する研究³に注目し、教師を中心とした専門職従事者が、協働的に学習しながら様々な課題解決に取り組んでいく「協働的に学び続ける学校」の定義を精緻化した。まず、代表的なPLC研究の整理

を通して、それらを「リーダーシップ」「目標の共有」「協働」「実践の共有」「同僚性」「支援」というカテゴリにまとめ、次に、それらに日本の学校現場の文脈も加味した上で日本版PLCの指標を作成している福畠らの研究(2017)に着目し、この日本版PLCの指標と自身で作成した「協働的に学び続ける学校」の特徴を比較し、整理した。両者の特徴は対応していると考えられたため、福畠ら(2017)を援用し、本研究における「協働的に学び続ける学校」の構成要素を①「校長の支援的・促進的リーダーシップ」、②「教職員間の協働」、③「支援的な状態・地域性」、④「目標の共有」、⑤「学校内の信頼関係」の5つとした。

表1 日本版PLC指標と「協働的に学び続ける学校」の構成要素の対応

日本版PLC指標	「協働的に学び続ける学校」
①校長の支援的・促進的リーダーシップ	E マネジメント…リーダーシップ
②教職員間の協働	D OJTの状況・省察的な学習状況
③支援的な状態・地域性	B 学校の組織風土…協働性
④目標の共有	C 目的や価値観…ビジョンの共有
⑤学校内の信頼関係	A 教員間の人間関係…同僚性

以上のことを踏まえ、次のような手順で研究を進めることとした。第一に、調査協力校のうち1校の小学校に研究対象を絞り、さらに学校の実態把握を進める。質問紙によって明らかにしたPLCとしての学校の実態に加え、該当の学校において参与観察を実施し、具体的な学校、あるいは教職員の姿を「協働的に学び続ける学校」の5つの要素を視点として明らかにすることを試みる。第二に、それらの調査をもとに、解決すべき学校の組織としての課題を整理し、それをもとに本研究の仮説を設定する。第三に、仮説を踏まえた上で、学校の組織の課題を解決するための実践的方策を構想し、その意義や実施可能性について検討を行う。その上で、実施可能な方策について、順次実装し、実践を進めながら方策の検討、修正を行う。最後に、方策の実施による学校の組織の変容について考察し、実践的方策の効果について検証を行う。

本稿では、上記の一連の研究計画の内の、研究対象校の組織の実態の把握から実践的方策の構想の部分に着目して考察を行うものとし、方策の実装とその修正、それによる学校の変容の考察の部分については、稿をあらためて検討を行うこととした。

2. A 小学校の組織の実態

(1) 質問紙調査

福畠ら(2017)により示された日本版PLCをもとに質問紙を作成し、調査協力校5校において実施した。質問項目は5因子全36問からなり、高知県A市の調査協力校5校の教職員に4件法で回答を求めた。その結果、94名から回収し、そのうち有効回答数は91件であった。その回答結

果については図1に簡潔に示す（詳細については「高知県A市における学校の組織の実態に関する一考察」を参照）。

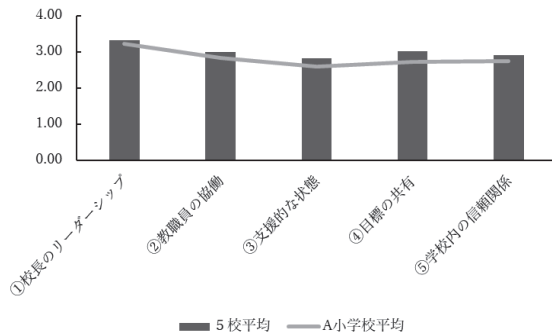


図1 質問紙調査の回答平均値 5校全体とA小学校の比較

A小学校と質問紙調査を実施した調査協力校5校の回答平均値を比較したところ、A小学校は、多くの設問において全体の回答平均値を下回った。分析の結果、第1因子「校長のLS」以外の因子において、A小学校と他校との回答平均値には有意な差が見られた。特にA小学校は、第2因子「教職員の協働」と第5因子「学校内の信頼関係」について1校より有意に低く、第3因子「支援的な状態・地域性」と第4因子「目標の共有」については、複数の小学校よりも有意に低いという結果が得られた。このことから、A小学校の実態は、本研究で実現を目指す「協働的に学び続ける学校」の姿とは大きく乖離していると捉えられた。以上のことから、A小学校は、組織の課題を解決するための実践的方策を実装する研究対象校として適していると考えた。

A小学校は高知県A市の南部に位置する児童数およそ200名、教職員数18名の小規模校である。校長の了承のもと、このA小学校を研究対象校として抽出し、研究を進めることとした。

(2) 参与観察

質問紙調査で明らかにしたのは、教職員の認知としての実態である。したがって、事実としての組織の実態を調査する必要があると考えた。そこで、A小学校の組織の実態を客観的に把握することを目的とし、2020年6月～12月

にかけて全21日間の参与観察を行った。その間、5つの構成要素を視点にA小学校において校内研修や職員会議、分掌会議等への参加・行動観察、教職員へのインタビュー、校内OJTへの支援等を実施しながら、具体的なエピソードを収集した。

A小学校の組織の特徴として、まず、校長の高いリーダーシップが見出された。表2⑥に挙げたように、校内においてトラブルが発生した際の対応はもとより、校長は日常的に校内の教室を回り、児童の様子を観察しており、教職員に対して具体的に助言する姿がしばしば見られた。教諭Aは、インタビューの中で「校長先生は学級をよく見に来てくれるし、支援してくれる。わかってくれる。」

(2020.6.20)と述べており、教職員の校長に対する信頼の高さが窺える。また、休み時間が終わり、運動場から職員室に戻った教員に対して、校長がその日の運動場での児童の様子を尋ね、簡単な報告を受けながら、「いつもありがとう。」といったねぎらいの言葉をかける姿も頻繁に見られた(2020.6.24他)。このように、校長は児童の様子を常に気かけ、自ら教職員と情報を共有するとともに、感謝の言葉や行動を価値づける言葉をかけることにより、教職員との関係を深化させていると考えられた。

したがってA小学校において質問紙調査の結果、第1因子「校長のリーダーシップ」が相対的に高かったことは参与観察で得られた情報と相反しないといえる。ただし、こういった管理職とのコミュニケーション、そして教職員間のコミュニケーションには個々の教職員によって質的にも量的にも差があり、それは学級の状態や座席配置にも影響されている可能性があるかと推察した。

また、表2①②に挙げたように、学校教育目標の形骸化により、学校の取り組みが重点化されず、教育活動が組織的になりにくいことが最も大きな課題であると捉えられた。学校教育目標や学校経営計画が、教職員の教育活動の中で意識されている場面は少なく、手段が目的化しているような場面が散見された。例えば、児童理解のための研修(2020.8.17)は、各学級の実態や取り組みを一方向に聞く研修となっており、研修中に別の作業を行う教職員の姿も見られた。児童の実態を教職員間で共通理解し、組織的な支援につなげるというのが研修の目的だとすれば、実施

表2 参与観察により見出されたA小学校の組織の実態（一部）

- ①学校教育目標の実質的な共有が不十分であり、その結果学校経営計画と教職員個人の目標との関連が図られていない。
- ②メンター制によるOJTが組織的になっておらず、教員の能動的な学びの機会にはなっていない。また、中堅以上の教員の学びに向かう意識がやや弱い。
- ③教員自身が持つ課題意識と実際の課題との間にはズレがある場合がある。その場合には個人での適切な目標設定が難しい。
- ④管理職と、あるいは他教職員とのコミュニケーションには量的・質的な個人差が大きい。
- ⑤教職員が少ないため、情報共有が迅速に行われる。
- ⑥問題発生時には管理職を中心に支援体制が生まれ、素早い解決のために行動できる。

形態や資料様式には検討すべき点があろう。教職員の本研修に対する動機付けや研修の意義の理解が不十分であるために、本来は目的達成のための手段であった研修実施、あるいは児童理解のための資料作成が目的化し、研修の本来の目的であった学校全体での児童理解による児童支援体制の充実に結びついていないと捉えられた。

このように、参与観察において見出したA小学校の組織あるいは教職員のエピソードを整理し、6点に集約した(表2)。

(3) 記述式アンケート

日本版PLC 質問紙調査において、第4因子「目標の共有」に関する回答平均値は相対的に低かったものの、個別には肯定的回答も少なくなく、参与観察から見出したA小学校の組織の実態(表2①)と質問紙調査の結果から得られた教職員の認識が必ずしも一致していなかった。そこで、A小学校の課題をより明確にし、精緻な方策を構想するために、教職員の意識調査を実施することとした。学校の課題、学校と教職員個人それぞれの重点的取り組みと1・2学期の実践の成果に関して、5つの質問項目を設定し(表3)、A小学校の教職員20名から自由記述で回答を得た。(2020年12月実施)

表3 「ふりかえりアンケート」設問

1. 個別のクラスや個別の学年ではなく、学校全体としてみたときに最も大きな課題は何であると思いますか。
2. 学校が全体として、今、最も力を入れて取り組んでいるのはどのようなことだと思いますか。
3. 今年度、ご自身が行き組まれたことの中で、最も成果を上げているのはどのようなことだと思いますか。
4. 今年度、学校全体で行き組んだことの中で、最も成果を上げているのはどのようなことだと思いますか。

その記述内容と実施時の観察から、自身の教育活動の成果を実感できていない教職員を複数名確認した。例えば、教諭Aは、設問3の回答欄に「ないんですが…学級の子供が少し落ち着いてきたことでしょうか。」と記述し、教諭Bは、アンケート実施の際には、「成果がない」と口にし、設問3の回答欄には「教室はまちがうところだという認識を児童が持つことができたのではないかな？」と記述した。この2名の教諭は、参与観察においても、自身の学級経営の実際と理想とする学級の姿との隔たりに関する発言が多く見られ、そういったことから業務への負担感が生じていると捉えられた。

また、個人内では、学校として力を入れた取り組みと学校の教育活動の成果の一致は見られたものの、教職員間で

はズレがあったことから、教育活動が組織的になっていないことが確認された。講師Aは、設問1の回答として「チーム学校として学校が動いているかどうか。困っている悩んでいる学年があるが、支援会が少なすぎる。学校として動いていない気がした。」と記述している。また、教諭Cは、「教職員：学年団や持ち上がりが少ないため、指導の一貫性がなかったり、問題に対して協力して対応にあたったりすることが難しい。それぞれのその場での対応がカギになっている。」と記述し、学校の組織としての在り方を課題として捉えている。

さらに、「設問1：学校全体の課題として教職員が捉えていること」、具体的には「学校がチームとして動いていない」ことや「人権意識の希薄さ」、と「設問2：学校として力を入れたこと」として教職員が捉えている取り組みが一致していないことも明らかとなった(図2)。そうなれば、当然のことながら、学校全体としての課題の解決は見られず、これがA小学校の教職員に成果の実感が弱い要因ではないかと推察した。

以上のことから、A小学校においては、目標の共有が弱いという実態があるものの、「目標の共有」ということ自体への理解が不十分であるため、その課題に対して教職員が自覚的ではないことが確認された。また、教職員が捉える学校としての課題と学校の取り組みが一致していないことから、設定された目標の適切性についても検討が必要であると考えた。

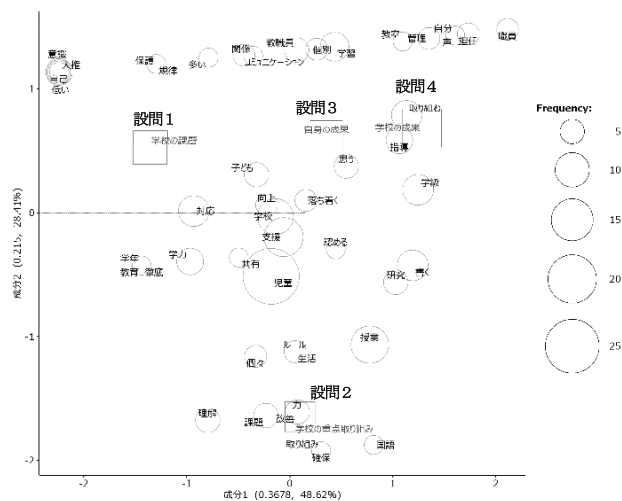


図2 「ふりかえりアンケート」の記述内容の
KH Coder による対応分析の結果

(4) A小学校の組織としての課題

これまでに行った実態把握をもとに、A小学校が「協働的に学び続ける学校」となるために解決すべき課題を3点に集約し、仮説を設定した。

まず、学校の目標の共有が必要不可欠である。A小学校

第1回 目標共有ワークショップ

(9)	活動	活動内容
0	<p>考えてきたことを書く 紙製（10分） ※個人用 ミッション探索シートに書いた付箋をはっくる（自分なりに）</p>	<p>●付箋に書く ※1活動入れる 『〇〇は本校を望んでいるのか？どんな学校であってほしいのか？』 →児童／保護者／地域／教職員（ピンク・黄色・緑・青） また、学校としてどのような〇〇を中核的に考えるのかを話し合い、決定する。 （例）登校拒否向気味の子も？学力に課題が大きい子どち？ <u>その他、それぞれの立場に応じて何を望んでいるのかを、付箋に書く。</u></p> <p style="text-align: right;">期待値</p> <p>【ブランド名】 ルール１．他人の発言を批判しない ルール２．自分の意見を言う権利がある ルール３．異なり！多少でもうまいでないのとたくさん意見を出す ルール４．他人のアイディアに敬意 ルール５．他人のアイディアに感謝 ※付箋帳に書いて貼る</p>
10	<p>KJ法で整理する 収束 模造紙1／グループ（15分）</p>	<p>●期待される姿を模造紙にKJ法で整理する。 ● マジック自由 ● 縦横自由 ● 絵もあり</p> <p>図1：各人が自分のカードを貼る 図2：自分のカードを貼った後、似たもの同士を集めて分類する 図3：A、B、C、D、Eとラベルを貼る</p>
25	<p>速記する （15分）</p>	<p>●自校に何ができるのか（期待されている中で自校が貴賓対象にできること） を書き、同色小切手に書き、●を囲む様子を整理する。 可能値</p>
40	<p>短冊4枚／グループ 紙製（15分） ミッションNGワード 向上・進歩・発展・支援・創造・充実・可能性・的指向性・生き生き・豊かになる・主体的に関与する・達成感・明るく元気に・主体的に・確かな結果を残すことができる・社会的な役割を担うように・解釈の転換を図く。</p>	<p>●学校の果たすべき役割や何のために自校が存在するのかを考える。※班に対して、何をするこてで、いかに貢献するのかを明確にする。（学校は周囲から期待されていることだけをしていればよいというわけではないため）</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div>ミッション1 (児童)</div> <div>ミッション2 (保護者)</div> <div>ミッション3 (地域)</div> <div>ミッション4 (教職員)</div> </div> <p>（貴賓対象）に対して（貴賓方法 ～すること）（貴賓内容）～すること という文章完成法で作成する。 （例）児童生徒に対して、相互にかかわり高めあふ教育活動を行うことで、次世代を担う人材を育成する。</p>
60	<p>模造紙1／全体 収束 （10分）</p>	<p>●グループごとに考えたミッションを発表する。 ※見える場所に掲示する□日付付いたことを書く□各グループのミッションを集約する。 ※成果物1「模造紙」／成果物2「ミッションの集約」</p>

図3 第1回目標共有ワークショップ配布資料

以上の分析から、A 小学校が学校の課題を解消し、PLC としての「協働的に学び続ける学校」を実現するには、「学校の目標の共有」「教職員が学びに向かうゆとりの確保」「全教職員が教育実践を通して必然的に関わる場の創造」が必要であると考察した。

1

合い、整理しながら学校の課題や目標を重点化していく。その過程そのものがコミュニケーションの機会ともなるため、目標の共有に加え、教職員の相互理解の進展も期待できると考えた。

実施に際しては、教職員に活動の目的や手順を明確に示し、見通しをもって活動に参加できるよう、活動のねらいや手順を示した資料を配布することとした(図3)。また、ワークショップの後には、活動を振り返り自己評価をすることで、ワークショップへの自身の参画を改めて確認し、教職員が協働しながら学校の課題や目標を話し合うことの意義について考えられるよう、参加者に対して「フィードバックシート」を実施することとした。

(2) 方策2：業務負担を軽減する業務改善のための方策

A小学校では、参与観察においても教職員が日々の業務に追われる中で時間的ゆとりを失い、同時に心理的ゆとりが制約されている実態が見出された。校内メンター会において、若年教員が「授業改善のために学ばなくてはならない、学びたいという気持ちはあるが、それをできないままに時間が過ぎている」(2020.9.18)という焦りと悩みを共通して語ったことは、質問紙調査においてA小学校の「実践を共有するための時間」に関する設問の回答平均値が特に低かったことと一致すると捉えられた。佐古(2006)は、時間的ゆとりの制約はさらに個業化を進行させる可能性があることを指摘しており、それを踏まえれば、A小学校はその学級規模からも、学校の状況からも、個業化が進展しやすい組織であるといえる。この個業化の進展は、教育活動のベクトルを曖昧にすると同時に、教職員の心理的負担感を増大させていると考えられる(図4)。

こういった状況を改善するために、校務分掌を改編し、会議の削減を図ることとした。また、それによって、時間的ゆとりを生み出さなければ、方策3は効果的なものにならないと考えた。そこで、具体的には、これまで2部制であった校務分掌を役割分担制とし、方策1「目標共有のためのワークショップ」(全5回実施の計画)により重点化

した学校の実態を踏まえ、2つのプロジェクトを中心として分掌組織を構築するよう構想した。ワークショップで設定した学校の重点課題をもとにプロジェクトとそのチームメンバーを決定するという一連の手順を踏むことによって、学校―教職員個人間の目標のベクトルを揃え、同時に目標と取り組みのズレを縮小できると考えた。また、分散していた人的・物的な資源を、教職員が重視する課題に対して集中的に投じることで、教育活動の成果を教職員自身が実感でき、その結果、業務に対する負担感の軽減も期待できると考えた。

(3) 方策3：教職員を省察に導き学びを深めるしかけを構築するための方策

① 校内研修の実施方法の変更

教員勤務実態調査(平成28年度)によると、小学校教員の勤務時間は増加傾向にある。平成18年度と比較すると、小学校では副校長・教頭、教諭において特に勤務時間の増加が大きく(副校長・教頭：11時間23分から12時間12分、教諭：10時間32分から11時間15分)、土日の勤務時間については職種や年齢に関わらず増加傾向にあるという。また、日本教師教育学会『教師教育研究ハンドブック』(2017, p.280)によると、2015年までの8年間で全国の小・中学校は、多忙さは解消されないままに校内研修の実施回数を年次ごとに増加させているといわれている。

千々布(2014)や多くの先行研究が示すように、校内研修の充実、学校の組織化を進める上で不可欠であるといえる。しかし、以上のような実態を踏まえれば、教職員の負担感を増大させないような手立てが必須である。それがなければ、鹿毛(2017)が指摘したように結局は、授業研修をはじめとした校内研修は本来の実施目的から離れ、「業務化」「形骸化」「非日常化」し、教職員の学びの場にはなり得ないだろう。

そこで、方策2で述べたように、定型的な業務は教職員の役割分担を明確にした上で担当者が責任をもって企画・運営するようにし、同時に職員会議の回数の削減を図るという業務改善を併せて構想した。そうすることにより、職員会議がなくなった時間帯に校内研修を組み込むことができ、教職員の時間的ゆとりを確保しつつ協働の場が創出できるのではないかと考えた。具体的には、これまで2学期に集中していた授業研を計画的に配置し、月3回程度の会議が削減された時間帯に、指導案作りの学習会や指導案を検討する事前研を校内研修として位置づけることで、全教職員が授業について学ぶ仕組みの構築を目指した。その結果、授業研において授業者だけでなく、参観者も授業のねらいや指導の意図を理解し、当事者意識を持って参加することが可能となり、事後研究会における協議の質の深まりや協議の活性化が実現できると考えた。

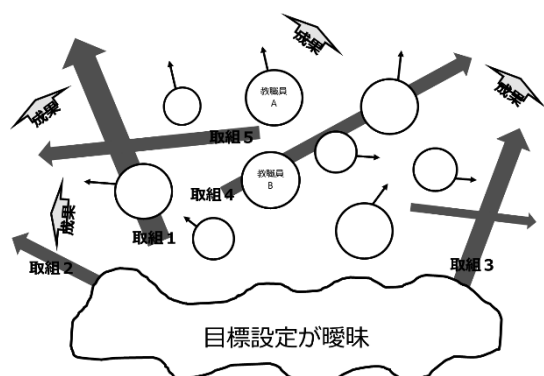


図4 個業化が進むA小学校の組織の現状イメージ

さらに、このレポートを研究紀要の原稿として採用し、紀要に収録することで、業務の効率化を図ることができ、レポート作成を導入することに対する教職員の抵抗感を軽減できると考えた。

以上のことから、授業研修をはじめとした校内研修の後に、教職員が研修を通して学んだことや今後の自身の実践に取り入れたいことなどを短い文章で継続的に記述することを通して「内省」し、「1 on 1 ミーティング」(方策3④参照)でその内容を校長が取り上げ、さらに詳しく聞き出すことによって省察が深まると同時に「教訓」を引き出し、「適用」を促すことができるのではないかと考えた。

以上のことから、「学びシート」と「学習レポート・交流会」による実践の省察に加え、校長との月1回の「1 on 1 ミーティング」による課題解決に向けた取り組みの進捗

第1回【8月】英語レポート学習会

受験生名() 作成者(○○○ ○○○)

問題解決の視点: [A] 教材研究 [B] の視点 [C] 人権意識 授業改善 道徳教育 【その他】

(3)実践(写真・資料)

授業後

授業前

②学級・授業の実態

③教員の半立て(何をしたか・何をするか)

授業後

④授業の反応(成果)

⑤実践を通して(考察・反省)

⑥年報に貼る予定

学習会内/学習会後

※学習会で出られた意見を受けて、自身の教育活動の改善などに取り入れたい点、継続すべき点など、考えことを記述する。

「学びシート」は、研修をもとに自己の実践を省察することにより行動変容のきっかけとし、研修場面と日常の教育活動の乖離を解消することを主な目的として構想したポートフォリオシートである。A小学校の課題として考えられた「適切な目標設定の難しさ」は、自己の実践に関する振り返りが行えていないこと、あるいは、振り返りが結果となる事実に基づかない、浅く表面的なものにしかなっ

表4 メンター会における講師Aの取り組みの変容(概要)

2020. 9. 17	自己決定した取り組み 1日に2・3人の児童の連絡帳にその日の頑張り等を書き、保護者に知らせることで子どもの学習に対するやる気を高め、保護者との信頼関係も築いていく。
2020. 10. 23	連絡帳への記入は <u>できていない</u> 。 【修正策】 書くコメントは保護者向けでなくてもよい。児童に向けてコメントを書いたら、保護者にも見せる。赤ペンでよいので、頑張りを読めるコメントをまずは <u>1日1人</u> 書いていく。
2020. 11. 27	<u>できていない</u> 。児童の連絡帳を開くことがないので書く機会がない。 【修正策】 児童下校後にカード(付箋)に書いて机やいすに貼っておく。すると朝来て見た児童が連絡帳に貼り、保護者も見ようになる。
2020. 12. 11	【2学期の振り返り】の記述内容(原文) 取り組み方を付箋に変えたことで <u>継続して取り組んでいる</u> 。まわりの子どもが付箋をもっているのを見ることが刺激になり、他の子どもも頑張っている。 <u>やってみてよかった</u> 。 課題は九九が言えないこと。テストの結果も散々だった。学習が詰められていないことを反省する。隙間時間の使い方を上手くしないとイケない。月曜から朝の会で九九をいうようにしている。隙間時間にも <u>継続して九九を聞いて定着させるようにしたい</u> 。

と修正、学習の促進により、そのサイクルをスムーズに回せるのではないかと考えた。

本間(2017)によると「1on1ミーティング」とは、企業で多く採用されている「経験学習の促進を促進する」ことを中心的な目的とした人材育成の手法であり、言わば「学びのPDCAサイクル」である。定期的に上司と部下が1対1で対話をする場であり、上司は部下の業務の進捗確認や問題解決へのサポートを行い、部下の成長への支援を行う場として位置付けられる。また、世古(2017)も同様に、コルブの経験学習モデルをもとに、「1on1ミーティング」と経験学習の関連を整理している(図6)。さらに、小倉(2019)は、上司の「1on1ミーティング」における役割を、「質問」「要約・言い換え」「勇気づけ」「任せる」の4つの役割で定義し、その実施方法や実施例について紹介している。

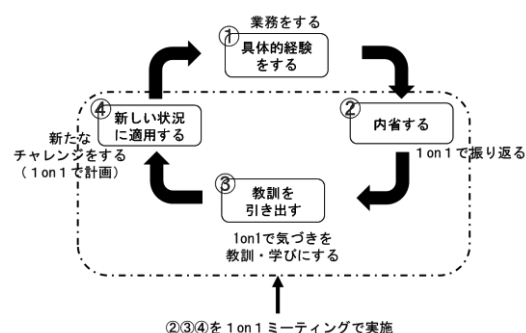


図6 「1on1ミーティング」と経験学習の関連

出典：松尾睦(2011) p. 57 と世古詞一(2017) p. 139 より作成

この「1on1ミーティング」は、A小学校の強みである校長への教職員の信頼の高さを活かしつつ、教職員同士、あるいは管理職とのコミュニケーションの量的・質的な差を埋める方策として有効であると考えた。教職員と校長の間には安心して対話できる関係性があるため、校長はミーティングの中で教職員の教育活動について省察を促し、新たな実践への意欲付けを行うことで教職員の学びを支援していく。同時に、教職員の悩みや困り感を聞き出し助言を行ったり、その気持ちに寄り添ったりすることで、組織への信頼や安心感を高めることもできる。A小学校の校長は日常的に各学級の授業を参観し、児童の指導にも携わっており、児童の実態や個々の教職員の実践を把握しているため、教職員の実践を修正したり、価値づけたりすることが可能であると考えた。

このように、「1on1ミーティング」は校長によって経験学習の促進を促す場であると同時に、教職員の不安感を軽減し、目標達成を支援するための方策である。また言い換えれば、PDCAサイクルを回し、組織の課題解決に向けた取り組みを活性化するOJTのしかけでもある(図7)。A小学校において、本ミーティングを重ねることにより、教職員の学びの促進の他にも、学校の目標の理解の進展や校内のコミュニケーションの個人差の解消、教職員の負担感や徒労感の軽減といった課題の解決も期待できると考えた。



図7 各種サイクルの関連

出典：松尾睦『職場が生きて人が育つ「経験学習」入門』ダイヤモンド社、2011年、p. 164より作成

4. まとめと今後の課題

本研究では、調査対象校であるA小学校の組織化の実態を調査し、課題を抽出した上で、その課題に対する実践的方策を構想した。端的に言えば、A小学校の組織の課題は、目標の共有、時間的・心理的ゆとりの確保、教職員が教育実践を通して関わる場の創造の3点であり、それに対して、「実効性のある目標を策定するための方策」、「業務負担を軽減する業務改善のための方策」、「教職員を省察に導き学びを深めるしかけを構築するための方策」の3つを柱とし、それぞれに具体的な方策を構想した。

特に、A小学校において教職員間の目標の共有が進んでいないことは学校が組織として機能しない最も大きな要因であると捉えられた。したがって、全教職員が目標を共有し、学校の課題解決のために何が必要かを共通理解しなければ、個々の教職員の取り組みは個業から抜け出せず、結果として学校としての成果は得られないのではないかと考えた。そこで、目標の共有を第一の課題とし、その上で教職員の省察的学びの充実と経験学習の促進の場を創出する方策を構想した。ただし、新たな取り組みを課すだけでは、教職員の負担感は増すばかりであり、能動的かつ効果的な取り組みとはなり得ない。そういった方策と同時に、業務改善がなされることにより、はじめてそれぞれの方策が機能すると考え、業務改善のための方策を構想した。

以上を踏まえて構想した実践的方策により、学校の目標に向けて教職員がベクトルを揃え、自己の実践を省察しながら日々学びながら教育活動を更新していくことができれば、A小学校の課題は解決し「協働的に学び続ける学校」は実現すると考える（図8）。

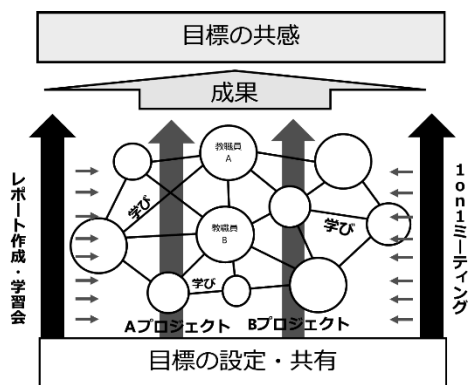


図8 方策の実装により目指す学校の姿

しかし、これらの実践的方策は先行研究を参考に構想した方策案であり、今後A小学校において実装し、検討していくことが課題となる。引き続き、A小学校の課題を解決し「協働的に学び続ける学校」を実現するための方策について考察を行っていく。

参考文献

- 1 福島真治, 佐々木織江, 大庭梓, 栗田晃宏 (2017) 「専門職の学習共同体 (PLC) の構成要因に関する検討」『東京大学大学院教育学研究科教育行政学論叢』第37号, pp. 109-132.
- 2 ピョートル・フェリクス・グジバチ (2019) 『成長企業はなぜ、OKRをつかうのか?』株式会社ソシム.
- 3 木岡一明 (2006a) 『学校の“組織マネジメント能力”の向上 目標達成を目指す組織マネジメントの展開』教育開発研究所.
- 4 木岡一明 (2006b) 「学校という組織の特質を踏まえたマネジメントのあり方 (特集 学校マネジメント—公立学校が、今一番ほしいもの)」『法律文化』18巻2号, pp. 28-31, 東京リーガルマインド.
<https://www.lec-jp.com/h-bunka/item/v262/28~31.pdf> (2021.11.21 最終閲覧)
- 5 大谷俊彦 (2019) 『「学校経営マンガラート」で創る新しいカリキュラム・マネジメント』ぎょうせい.
- 6 文部科学省 (2005) 「学校組織マネジメント研修～すべての教職員のために～ (モデル・カリキュラム)」
- 7 佐古秀一 (2006) 「学校組織の個業化が教育活動に及ぼす影響とその変革方略に関する実証的研究—個業化, 協働化, 統制化の比較を通して—」『鳴門教育大学研究紀要』第21巻, pp. 41-54.
- 8 文部科学省 (2016) 「教員勤務実態調査 (平成28年度) 集計【確定値】」
https://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/_icsFiles/afieldfile/2019/03/08/1412993_18_1.pdf (2021.11.18 最終閲覧)
- 9 日本教師教育学会 (2017) 『教師教育研究ハンドブック』p. 280.
- 10 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 日本にいる青い鳥』教育出版.
- 11 鹿毛雅治, 藤本和久 (2017) 『「授業研究」を創る 教師が学びあう学校を実現するために』教育出版.
- 12 佐古秀一・山沖幸喜 (2009) 「学力向上の取り組みと学校組織開発: 学校組織開発理論を活用した組織文化の変容を通じた学力向上取り組みの事例」『鳴門教育大学研究紀要』第24巻, pp. 75-93.
- 13 佐古秀一, 住田隆之 (2014) 「学校組織開発理論にもとづく教育活動の組織的改善に関する実践研究」『鳴門教育大学学校教育研究紀要』第28号, pp. 145-154.
- 14 小田理一郎 (2017) 『「学習する組織」入門 自分・チーム・会社が変わる持続的成長の技術と実践』英治出版.
- 15 本間浩輔 (2017) 『ヤフーの10N1—一部下を成長させる

- コミュニケーションの技法―』ダイヤモンド社。
- 16 松尾睦 (2011)『職場が生きる人が育つ「経験学習」入門』ダイヤモンド社。
- 17 世古詞一 (2017)『シリコンバレー式最強の育て方ー人材マネジメントの新しい常識 1 on 1 ミーティング』かんき出版。
- 18 小倉広 (2019)『任せるリーダーが実践している 1 on 1 の技術』日本経済新聞社。
- 19 山口多恵, 酒井郁子, 黒河内仙奈 (2017)「“アンラーニング”の概念分析」『千葉看護学会会誌 Journal of Chiba Academy of Nursing Science』第23巻1号, pp. 1-10.
- 20 西留安雄 (2016)『どの学校でもできる! 学力向上の処方箋ー学校リニューアルのマネジメント』ぎょうせい。
- 21 株式会社アンド (2018)『ビジネスフレームワーク図鑑 すぐ使える問題解決・アイデア発想ツール 70』翔泳社。
- 22 株式会社アンド (2019)『思考法図鑑ひらめきを生む問題解決・アイデア発想のアプローチ 60』翔泳社。

¹ 山口ら (2017) は,「アンラーニング」を「時代や環境の変化により有用性を失った知識や技術, 価値観, ルーティンを棄却して新しいものを獲得する連続的プロセス」と定義し, 個人や組織の継続的な成長のためには, 2 種類の一見相反する行動を行き来する動的プロセスを能力として習得することが必要であるとしている。

² 「専門職の学習共同体」研究をはじめ「学習する組織」論, 「効果のある学校」研究, 「学びの共同体」研究などをはじめとした, 学校の組織に関する研究。

³ 例えば, 織田 (2011, 2012, 2014, 2016 他) 熊谷・藤井 (2019), 露口 (2013) など。

⁴ 小田 (2017) p. 333 参照。