

論文

## 学校教育目標共有のための方策とその試行

### —高知県 A 町立 B 中学校の事例に着目して—

A Study on the Conception and Implementation of Measures for Sharing School Education Goals

— A Case Study of Junior High School B in Town A, Kochi Prefecture —

能勢 朋典 (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)

NOSE Tomonori<sup>1</sup> and YANAGIBAYASHI Nobuhiko<sup>2</sup>

*1 Program for Advanced Professional Development in Teacher Education*

*Graduate School of Integrated Arts and Sciences, Kochi University, Graduate student*

*2 Program for Advanced Professional Development in Teacher Education*

*Graduate School of Integrated Arts and Sciences, Kochi University*

#### ABSTRACT

The purpose of this study is to formulate effective strategies for sharing school educational goals for the purpose of school organization at Junior High School B in Town A, Kochi Prefecture .

The research method is to implement two strategies for sharing school educational goals that have been developed so far, and to verify their effectiveness. The results suggest that the two strategies are effective in terms of recognition of goals, understanding of goals at a level that can be explained to others, and mentioning goals in meetings. On the other hand, we could not confirm the effectiveness of specific actions such as school improvement and committee work based on the school educational goals, or specific problem solving and school management such as verification and correction of the discrepancy between school issues recognized by teachers and educational issues based on the school educational goals.

Therefore, four measures were implemented to generate specific practices based on the school educational goals in the curriculum, school affairs, and student support. However, at the present stage, the implementation of the goal-sharing measures is being done. Therefore, it is necessary to verify the effectiveness of the additional goal-sharing strategies in the future.

## 1. 研究の目的

本研究は、学校の組織化の進展のための方策について、特に、学校教育目標の共有に焦点を当て、目標共有のための効果的な方策の解明を課題とした研究の一部に位置付くもので、「高知県 A 町立 B 中学校における学校教育目標に対する教員理解の現状と目標共有方策の検討」（能勢朋典、柳林信彦「高知県 A 町立 B 中学校における学校教育目標に対する教員理解の現状と目標共有方策の検討」、『高知大学教育学部研究報告』第 83 号、2023 年 3 月）の続編となるものである。

これまでの研究においては、高知県 A 町立 B 中学校を研究対象とし、学校教育目標の共有の程度の現状を、質問紙調査による定量的調査とインタビュー調査による定性的調査により明らかにすると共に、それらから示唆される学校教育目標の共有のための方向性を検討してきた。本論文の研究課題の設定に必要な限りで、B 中学校における学校教育目標に対する教員理解の現状について整理しておく。

B 中学校に関する事例調査では、B 中学校において教員は、学校教育目標を知っているが、他者に説明できるレベルではなく、会議等で目標に言及される機会が少ない。そのため、目標理解の確認が日常的に行われていないことや、教員が教育目標を行動の指針となるまで理解していないということが確認された。

すなわち、教員による学校教育目標の共有は表面的な理解というレベルに留まり、個々の教員が学校教育目標の具体やそれに照らした学校全体の課題を個々別々に理解しており、教員の認識として学校教育目標や学校全体の課題を意識した取り組みであったとしても、それは個々の教員毎の個別の取り組みとなってしまっており、結果として、組織的な教育活動が十分なものとはなっていない状態にあることが明らかとなった。

このことは、曾余田の「多くの教育現場では教師たちは学校教育目標を意識せずに個人主義的な教育の自由の論理で何をどう教えるかのみに関心に向けて教育作業を行う」という指摘<sup>1)</sup>や佐古の「個業型組織」として述べている、学校の教育活動が個別教員に拡散し、それぞれが自己完結的に遂行することで存立している学校の組織状況<sup>2)</sup>に B 中学校があると言うことを示している。

では、教員において学校教育目標を共有するためには、どのような取り組みが求められるのか。B 中学校の調査から得られた知見からは、学校長と教職員間の学校教育目標を中心とした対話の充実、日常的な学校教育目標などの確認の手立てなどが必要となること等が示唆された<sup>3)</sup>。

本研究は、こうした研究の続編であり、学校長と教職員間の学校教育目標を中心とした対話の充実、日常的な学校

教育目標などの確認の手立てという 2 つの方策を実装可能な仕組みとして具体化すると共に、B 中学校において実装してその効果の検証を行い、その知見に基づいて効果的な目標共有方策の解明を企図するものである。

## 2. 学校教育目標共有のための方策構想に当たっての考え方

天笠は、「教育のめざす本質や普遍的な教育理念を盛り込み掲げられ、その姿勢は堅持され、不動のものとして位置付けられているのが学校教育目標であるとする一方で、もっとも大切なもの、重要なものとしてあるものの、教職員それぞれに日常的に意識されることがあまりない学校も少なくない、いささか曖昧な存在となっている」と現在の学校教育目標を巡る課題を整理している<sup>4)</sup>。

曾余田の「学校現場を見ると、学校教育目標やビジョンやミッションは単なるスローガンや飾りであったり、法令用語を単に引き写しているに過ぎないものがある。また、目前の課題に対応するために、数値化された経営目標を羅列的に設定している場合も多々ある。それにより学校は自らの方向性を失い、組織の断片化（物事をバラバラに切り離す考え方の傾向）が強まっている」という指摘<sup>5)</sup>や、大谷の「学校には、学校教育目標をはじめ、重点目標、学年目標、学級目標、研究主題など数多く目標とつくものが存在し、教員はそうした目標を覚えられない、覚えていないという現状があり、その背景には、それぞれの目標が単体でそれぞれ違う部署で作成され、その結びつきや関連性が図られていないという学校組織そのものに原因がある」という指摘<sup>6)</sup>も同様の課題を示したものであろう。

では、この曖昧な存在を、どのように教職員で共通理解し、その理解に基づいた教育活動の実践というレベルまで共有する、つまり目標の共有化をすすめるのか。

この点に関して、本研究では、高知県で、2014 年度から公立学校に義務づけられている学校経営計画の策定の責任者が校長であることに着目し、学校長と教員の学校教育目標に関する対話を充実することでそれが可能となるのではないかと考えた。また、教員が日常的な校務運営の様々な場面で頻繁に学校教育目標を確認する機会の充実も効果的ではないかと仮定した。

この点に関して、例えば、日本教育経営学会は、2009 年に作成した「校長の専門職基準」において、校長の専門職としての役割として「学校の共有ビジョンの形成と具現化」を挙げている<sup>7)</sup>。ここで校長は、学校の教職員、児童生徒、保護者、地域住民によって共有・支持されるような学校のビジョンを形成し、その具現化を図ることが示されている。

その一方で、例えば笠井は、校長の学校教育目標の形成の役割を「強いリーダーシップ」と誤って捉え、学校ヴィ

ジョンを一方的に提示して学校づくりを強鞭に進めようとしたり、トップダウン的な手法で校長の意のままに教職員を動かそうとして、管理職と教職員との深い断絶を生み出している事例があることを指摘<sup>(8)</sup>している。こうした点について、木岡は「問題は、組織の中核がいかなるヴィジョンを描き、その実現に向けて組織各部がいかに自律的に活動を展開するかにある。したがって、管理職がではなく、組織が『経営そのものの基礎哲学』を深める必要があると強調する<sup>(9)</sup>。つまり、学校教育目標の共有のためには、明確なヴィジョンを学校長が打ち立てるだけでなく、学校長と教員あるいは教員間での双方向の関係、いわばコミュニケーション回路を解放した目標についての検討が必要であるといえよう。このため、学校教育目標を背景とした学校長の考えるこれからの学校の在り方や教育目標などについて、学校長と教員の日常的な対話による教育目標理解の深化を目的とした取り組みが求められよう。

一方で、コミュニケーションによる相互行為を介した目標共有においては、学校長と個別の教員が個別に対話をする形となり、教員間の水平方向の目標共有が行われず、学校全体としての目標共有まで至らない可能性がある。このため、教員の日常的な校務運営の中で、学校教育目標などを定期的に確認するような仕組みが必要ではないだろうかと考えた。とりわけ、学校運営において中核的な存在となる管理職や校務分掌のリーダー教員が、日常的な教育活動は目標実現のための取り組みであると感じることができるような体制や環境整備が必要であるといえよう。例えば、淵上は、校長の影響力を教頭と各主任が受け入れており、学校組織全体に意思疎通が図られていると教師が評価した場合は、教育目標の個別的な判断を阻止するだけでなく目標の共通理解や遂行を促進する可能性があることを示唆している<sup>(10)</sup>。橋本<sup>(11)</sup>や露口<sup>(12)</sup>は、組織成員の理念への理解とそれによる、理念を反映する能動的行動関与が生じるためには、組織成員の一番身近にいると考えられるリーダー役である学年や教科、校務分掌の主任が重要な役割を担っていることを明らかにしている。

こうした知見に従えば、校内のトップマネジメント会議における日常的に目標と日々の教育活動との関連を確認する仕組みが必要であると考ええる。

ただし、こうした学校教育目標の理解促進のための取組は、次のような点に注意して進める必要がある。それは、学校教育目標の共有のための新しい取組を教員に課すことが、またこれも喫緊の課題となっている教員の多忙さに拍車をかけることになる可能性である。教員の多忙化の推進は、それそのものが目標の共有を阻むものとなる事も予想される（例えば木岡<sup>(13)</sup>）。

このため、目標共有方策には、時間や作業といった物理的な負担軽減の手立てを組み込むことが必要となる<sup>(14)</sup>。

2019年文部科学省は、多様な子供たちを誰一人取り残すことのない公正に個別最適化された学びや創造性を育む学びの充実、特別な支援が必要な子供たちの可能性の拡大、また、ICT導入・運用の加速を、授業準備や成績処理等の負担軽減にも資するものとし、学校における働き方改革の推進を目的として、GIGAスクール構想を打ち出している<sup>(15)</sup>。そして、GIGAスクール構想の実現パッケージの1つとして、学校現場でのより使いやすい環境整備のためクラウド・バイ・デフォルトの原則を示している<sup>(16)</sup>。高知県においては、2021年から県内の公立学校にGoogle社の提供するグループウェアとして利用可能な組織向けオンラインアプリケーションセットである「Google workspace for education」が導入された。これにより、学校現場ではクラウドを活用して誰もがいつでも同一のデータにアクセスできる環境が整備された。

以上の事から、本研究においては、学校教育目標の共有のための手立ての構想において、ICTの活用を組み込み、特に「Google workspace for education」を活用することとした。

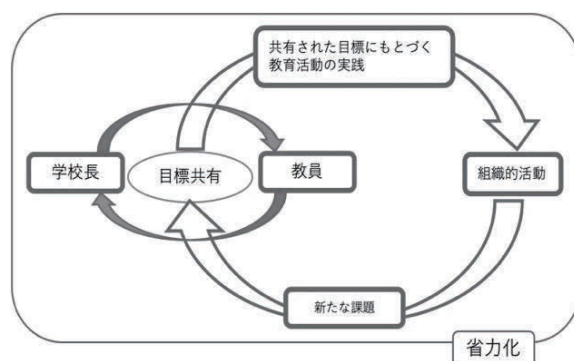
### 3. 学校教育目標共有のための方策

#### (1) 学校長と教員のチャットによる対話

学校長と教員の対話による相互行為を介した目標共有方策として、ICTのチャット機能を活用した対話を構想した。

チャットにおいては、学校教育目標を背景とした学校長の考える学校の役割や経営方針、教育活動としての教科指導といった具体的実践などの在り方や方向性を学校長が投稿し、それに対して、教員が自分の考えを返答することでの対話を行う。これにより、教員間で目標についての理解がすり合わされ、教員が個々バラバラに目標を理解するのではなく同一のレベルで理解されていくことが期待できると考えた。また、チャットを活用することで非同期での対話が可能となり、コミュニケーションの省力化も図った（図1）。

図1 チャットによる対話のイメージ



チャットによる対話は、2021年9月にB中学校全教員に方策の目的と実施方法について説明を行い、同年10月から2022年3月まで実施した。チャットの実施回数については、2週間に一度のペースで配信を行い、2022年までの全12回を予定した。しかしながら、緊急の学校課題への対応事案が発生したことや学校長の投稿についての教員の返信を整理するための作業時間、教員の考えを次のチャットのトピックに位置付けるための検討の時間が必要であったため、実際には、4回実施した。1回目が10月15日、2回目10月30日、3回目が2022年1月21日、4回目が3月3日に学校長が投稿を行なった。

チャットでは、学校教育目標に基づく学校長の考えを、これからの学校の在り方や組織運営、授業改善といった視点でトピックを作成して配信を行った。学校長の投稿は、読みやすさと読むための時間を考慮して600字程度を目安とした。なお、チャットの進捗管理と会話のファシリテーションは筆者が担うこととした。トピックについては、実施前には、以下のように学校長と筆者で計画した(表1)。

表1 配信を予定していたトピック

回数	トピックの内容
1回目	B中学校の良さや強みについて(学校運営・教員の様子・生徒の様子)
2回目	B中学校の弱さ・改善すると良い点について(学校運営・教員の様子・生徒の様子)
3回目	B中学校のあるべき姿
4回目	B中学校の最重要課題は何であるか
5回目	学校教育目標の妥当性の吟味
6回目	あるべき学校の姿の実現に向け、現状課題の改善方法を策定
7回目	重要課題の学校経営計画への展開
8回目	教員の意見を整理した「知」「徳」「体」「横断」の中期目標について
9回目	トピックは学校長に任せて配信
10回目	あるべき学校の姿の実現に向け、現状課題の改善方法を策定
11回目	重要課題改善のための方法と役割分担
12回目	学校行事(体育祭・文化発表会・修学旅行)の内容、方法、時期について

しかし、実際の実施においては、予定していた回数が確保できなかったことや教員の投稿内容を汲み取ったトピックを設定したいという学校長の意向を優先したため、実際のチャットでのトピックは、以下ようになった(表2)。配信のタイミングについては、学校長と筆者が協議した上で決定した。

教員からの投稿については、任意での投稿を依頼した。教員のチャットへの投稿数は、全教員25名(2021年度の教

員数)のうち、1回目23名、2回目20名、3回目20名、4回目10名である。チャットについては、「Google workspace for education」のGoogle Chatを使用した。

表2 実施したトピック

回数/日付	トピックの内容
1回目 10月15日	B中学校の果たす役割について
2回目 10月30日	“地域”・“外部機関”との連携
3回目 1月21日	日々の授業について、どこに力を入れなければならないのか
4回目 3月3日	・「まとめ」と「振り返り」に関して、実践上の工夫。各教科における専門用語とは。 ・学校経営計画に関して、最終年度の目標(知・徳・体・横断)について、見直し等の必要はないか。

チャットによる対話の具体例として、1回目のチャットの概要を示しておく。

- 以下は、実際に投稿された文章を筆者がテキストデータに変換したもの -

<学校長の投稿>

B中学校の来年度の取組について、その方向性や具体的内容等、皆さんと議論したいと思います。B中学校として、何にどう取り組んでいくのか、方向性を探っていきます。まず第一弾は、学校の果たす役割について考えてみます。私が常々考えているのは、将来のA町を支える人材の育成です。今生活しているA町について、“どういう町なのか。”“どういう人がどういう生活をしているのか。”“どういう仕事があるのか。”“A町の魅力は?”等、そういったことを子どもたちと語り合う、そんな時間も必要ではないかなと考えています。とは言うものの、都会への憧れ等、違う場所で生活したいと思っている子どもたちは多いと思います。最終的にはそれぞれが自らの意思で将来を決めてもらえれば良いわけです。しかし、どこで生活するにしても、“ふるさとを語る”そんな大人になってもらいたいなと思っています。さて、皆さんは学校の果たす役割をどう考えますか?

<教員の投稿(一部を掲載)>

①A町の大人たちにB中の子供を知ってもらい、地域と子供をつなげる役割を学校として担っていく必要があるのかな、と考えています。そうすることで、校長先生の言われるA町を支える人材も育つのではないかと思います。

②住んでいる地域の良さを実感できる学びの場を作るこ

とが学校のできることではないでしょうか。高知の魅力や地域の良さを他県と比べて発見するもよし、地域の方々と一緒に活性化イベントのような活動を企画・運営するのもよし、できることはたくさんあると思います。そのような活動は一人一人の生徒の良さも地域や保護者から知ってもらう機会にもなり、感性を磨く体験にもなるのではないのでしょうか。

- ③自分自身の目標として考えると「中学校を卒業して、社会に出て通用する人間力の育成」と思います。
- ④多様な他者との関わりや社会性、人と関わる力をつけたい。
- ⑤余裕がほしい。物理的な余裕を持てなくなると、肝心なことを見落としてしまいます。

チャットの投稿については、学校長の学校教育目標を背景としたこれからの学校の在り方や方向性に対する考え方とのつながりという点から、①・②の記述のように学校長の考えに直接的なつながりを持ち、具体的実践まで示したような意見を「具体的実践までの意見」、③・④の記述のように投稿内容を読み替えるなど何らか補うことで間接的に学校長の考えにつながる意見を「広義の意見」、⑤の記述のように直接的にも間接的にも学校長の考えとつながりが見られない意見を「方向が異なる意見」の3つに分類した。また、組織的活動という視点で①の記述のように個人が組織の一員として、組織を基盤にした視点の意見を「組織的視点」、②の記述のように、個人と組織が一体的に進み、組織的活動に連なっていく視点の意見を「属人的組織的視点」、③～⑤の記述のように、個人内での自己完結的な視点の意見を「属人的視点」とし、前述した分類と合わせて2つの視点で分析を進めている。1回目の投稿における各項目の分布は、表3の通りである。

表3 チャット1回目の投稿内容の分布

	1回目
「具体的実践までの意見」 8名	34.80%
属人的視点 4名	50.00%
組織的属人的視点 1名	12.50%
組織的視点 3名	37.50%
「広義の意見」 12名	52.20%
属人的視点 10名	83.33%
組織的属人的視点 1名	8.33%
組織的視点 1名	8.33%
「方向性の異なる意見」 3名	13.00%
属人的視点 0名	66.67%
組織的属人的視点 1名	0.00%
組織的視点 2名	33.33%

(2) 目標確認のための会議シート

校内のトップマネジメント会議において、日常的に目標と日々の教育活動との関連を確認する仕組みとしては、企

画委員会（B中学校において、学校長を中心とした学校組織であり、リーダー役にあたる学年主任や教務主任を組織成員とする会議で、週単位の学校日程の調整、各行事の実施時期や方法、研究推進活動の取り組み実践の確認、生徒支援の方法などが審議されている）を目標共有の場面とした。また、目標の共有をより具体的場面において理解を深化するために、学校経営計画<sup>(17)</sup>を活用することとした。

学校経営計画の中には、当然、学校教育目標が示されており、精緻に作成された学校経営計画であれば、学校教育目標と関連するものとして、あるいは学校教育目標を実現させるためのものとして、中期的目標や具体的な手立て、その検証のための指標が示されているものとなっている。

これらのことから、企画委員会の会議様式に、会議での提案事項と学校教育目標および学校経営計画の短期目標との関連を提案者が選択する項目を設定した様式を作成し、目標との関連を選択した上で提案することとした。また、会議シートをクラウド上の同期型データとして作成することで、会議での提案における目標との関連やそれに関わるメモとしての会議録に校内の教員誰もが容易に同一データにアクセスできる仕組みとし、情報共有の省力化を組み込んだ。

会議様式は、chatと同様に「Google workspace for education」のドキュメントというアプリケーションで作成した。企画委員会での協議・決定事項が学年会で共有されることから、これまで別々の様式であった企画委員会と学年会の会議シートを統合した様式とした(図4,5)。

図4 企画委員会会議シート

◇協議・提案・確認事項

! 協議・提案：生徒総会反省まとめ ( )			
学校教育目標との関連	<input checked="" type="checkbox"/> 自ら学び	<input checked="" type="checkbox"/> 豊かな心を育む	
知 <input type="checkbox"/> 県学力定着状況調査 全国平均	<input type="checkbox"/> わかる授業の構築80%以上	<input type="checkbox"/> 見る視点・する視点80%以上	
徳 <input checked="" type="checkbox"/> 自尊感情75%以上	<input type="checkbox"/> 規範意識80%以上	<input checked="" type="checkbox"/> 学校が楽しい88%以上	
体 <input type="checkbox"/> 体力テスト+1	<input type="checkbox"/> 受診・治療率45%		
横断 <input type="checkbox"/> 不登校・長期欠席生徒数は年度末に1割、新規不登校生徒0	<input type="checkbox"/> 危機管理マニュアルの徹底	<input type="checkbox"/> 期間外在校等時間月45時間以内・年360時間以内を遵守できた教員の割合80%	
他 <input type="checkbox"/>			

✓ 協議・確認・決定の内容  
 生徒総会反省まとめ(生徒・教員)  
 ・反省のアンケートをまとめました。今後の取り組みに生かせそうな部分は黄色マークをしていますので、見てみてください。ご協力ありがとうございました。  
 ・夏休みの1学期の総括(7/27)後、生徒総会で議論された学校への要望の可決議題について提案します。

会議シートの管理については、クラウド上の共有スペースを作成するアプリケーションである「Google classroom」(以下、classroom)を利用している。会議シートは、毎週の会議ごとに筆者が用意し、classroom上の「課題」という機能でアップロードを行なった。会議シートの整理については、classroomのデータ分類機能である「トピック」に会議の開催日を記述する形で行なった。classroomの特徴としては、アプリケーション内にアップロードされたデータ

は、共有スペースの参加者全員に同期型データとして共有される。この特徴から、会議シートのデータは、会議で加筆・修正やメモなどを含めた議事録が同一データとして全員に自動的に共有される。そのため、企画委員会の会議内容の共有だけでなく、例えばある提案事項について他の学年はどのような検討・決定を行なったかを共有されたデータから情報を得て、所属する学年会における提案事項への対応を、改めて問い合わせなどをすることなく、他の学年の会議録を閲覧することで決定するというように組織を越えた情報共有が省力化された形で可能となる。

図5 企画委員会のシートに連なる学年会会議シート

学校教育目標「自ら学び、豊かな心を育む生徒の育成」

○3年回学年会 記録係 (先生)

- 1. 学年日程について (道徳・特活・総合・行事など)
- ◇確認事項
  - ・体験入学の学校を抜ける時間は学校ごとに合わせる→進路担当(先生)から各学年へお知らせ
  - ※ 昼食を学校で食べる場合には会議室をお借りします。
  - ※9月14日(水)3時間目(11:30ごろ)に全員抜ける。放課後、昼食をどうするつもりか、打ち合わせで確認。学校で食べる場合はお弁当。

◇協議・提案・確認事項			
! 協議・提案：今後の道徳			
学校教育目標との関連		□ 自ら学び	☑ 豊かな心を育む
知	□ 異学力定着状況調査 全国平均	□ わかる授業の構築80%以上	□ 見る視点・やる視点80%以上
徳	☑ 自尊感情75%以上	☑ 規範意識80%以上	□ 学校が楽しい88%以上
体	□ 体力テスト+1	□ 受診・治療率45%	
横断	□ 不登校・長期欠席生徒数は年度末に1割。新規不登校生徒0	□ 危機管理マニュアルの徹底	□ 期間内在校等時間月45時間以内・年360時間以内を遵守できた教員の割合80%
他	□		
✓ 協議・確認・決定の内容 ・あるしご打ちの女性 ・新しい夏のはじまり ・No Charily, but a Chance			
副担任ローリング道徳 (10月末か11月頭～?) ・電車の中で ・自分・相手・周りの人 ・失った笑顔を取り戻す			

これに加えて、会議に関わる資料についても、classroom上にアップロードし、会議シートに記述された提案事項の文字と資料をリンクさせたことから、会議シートにアクセスするだけで、全ての資料を閲覧・利用できる。会議シートは、企画委員会の参加教員に方策の目的と活用方法について説明を行い、2022年3月に試験試行し、同年4月から本格的に活用を実施した。

4. 方策の効果検証

上記の目標共有方策の効果検証のため、前述した橋本の学校経営理念の浸透度を示す測定尺度を一部参考にして、7つの質問項目からなる目標の共有に関するアンケート調査(5件法での回答)を作成し、2022年5月に実施した。アンケートでは、昨年度実施したアンケートと同一の質問項目も設定し、それらについては、目標共有方策による介入を行った昨年度から在籍する教員の回答を抽出して、結果の分析を行なった。なお、1回目は2021年11月24日～12月2日に実施し、25名が回答(回収率100%)した。また、2回目は、2022年5月25日に実施し、24名(回収率100%)

が回答した。1回目のアンケートと同様に、5:とても当てはまる(5点)、4:当てはまる(4点)、3:どちらともいえない(3点)、2:あまり当てはまらない(2点)、1:当てはまらない(1点)として、平均値を求めた。2回のアンケート結果の回答平均値は表3の通りである。

表3 アンケート調査結果の平均値の比較

質問項目(5件法)	1回目		2回目		平均の増減
	平均(n=25)	標準偏差	平均(n=24)	標準偏差	
質問1:学校教育目標の内容を知っていますか	3.2	0.76	3.79	0.78	0.59
質問2:学校教育目標を転任間もない教員、あるいは校外の人に対しても分かりやすく説明できますか	2.52	1	2.92	1.02	0.4
質問3:学校教育目標に基づいて行動していますか	3.28	0.74	3.42	0.88	0.14
質問4:本校の学校教育目標は仕事上の困難を乗り越える上で助けとなりますか	2.8	0.82	3.13	0.74	0.33
質問5:校内の会議や打ち合わせ、校内宛の提案文書などで学校教育目標に言及したことがありますか	1.88	0.83	2.79	1.06	0.91
質問6:学校経営計画に示されている学校教育目標と自分が認識している本校の課題は一致していますか	3.16	1.03	3.21	0.72	0.05
質問7:本校の課題や教科指導・校務分掌・学校運営の課題への認識は、教員間で共通していると思いますか	3.28	0.74	2.92	0.78	-0.36

1回目と2回目の結果を質問項目ごとに比較すると、質問7の平均値が低下し、それ以外の項目では平均値の上昇が見られた。

アンケート調査の1回目と2回目の平均値の差が統計的に有意かを確かめるため、目標共有方策の実施前から在籍する教員の平均値を抽出し、有意水準5%で対応のあるt検定を行った(表4)。

表4 目標共有方策による介入前後のt検定の結果(2021年、2022年に実施したアンケートでの同一回答者のデータ)

項目	n	平均	標準偏差	t値
質問1:学校教育目標の内容を知っていますか	介入前	3.00	± 0.71	-4.78
	介入後	3.73	± 0.64	
質問2:学校教育目標を転任間もない教員、あるいは校外の人に対しても分かりやすく説明できますか	介入前	2.53	± 1.12	-2.26
	介入後	3.07	± 0.92	
質問3:学校教育目標に基づいて行動していますか	介入前	3.13	± 0.70	n.s.
	介入後	3.47	± 0.84	
質問4:本校の学校教育目標は仕事上の困難を乗り越える上で助けとなりますか	介入前	2.87	± 0.41	n.s.
	介入後	3.07	± 0.64	
質問5:校内の会議や打ち合わせ、校内宛の提案文書などで学校教育目標に言及したことがありますか	介入前	1.87	± 0.70	-4.01
	介入後	3.13	± 0.98	
質問6:学校経営計画に示されている学校教育目標と自分が認識している本校の課題は一致していますか	介入前	3.07	± 1.35	n.s.
	介入後	3.20	± 0.46	
質問7:本校の課題や教科指導・校務分掌・学校運営の課題への認識は、教員間で共通していると思いますか	介入前	3.20	± 0.60	0.76
	介入後	3.00	± 0.43	

結果は、質問1「学校教育目標の内容を知っていますか」(t(14)=4.78, p<0.01)、質問2「学校教育目標を転任間もない教員、あるいは校外の人に対しても分かりやすく説明できますか」(t(14)=2.25, p<0.05)、質問5「校内の会議や打ち合わせ、校内宛の提案文書などで学校教育目標に言及したことがありますか」(t(14)=4.01, p<0.01)で平均値

に有意な増加が確認された。なお、他の質問項では有意な差は確認されなかった。

以上のように、1回目と2回目のアンケート回答平均値の比較(表1)では、目標の共有に関わる質問7以外の平均回答得点が高くなったことから、昨年度に比べて目標の共有が進んでいると考えられる。質問1では、標準偏差から3未満の回答がされなくなったことが分かる。このことを捕捉するデータとして、インタビュー調査で得られた回答がある。学校長は、インタビューにおいて、「昨年と比べて、教育目標を言える。それから学校教育目標という単語が出てくる機会が多くなった。これは、すごくいい傾向」(6月3日)と述べている。また、目標の理解についての教員への聞き取り調査では、目標と関連させた指導を実践するようになったと述べた教員への「チャットによる対話の影響もあったのか」という質問では、教員は「校長先生のことを近く感じるようになっていきます」「(チャットが)あるのとなないのでは全然違う」とし、「やっぱり学校が目指すところの為にやらないといけないんだなあと思ったことでした」(5月25日)と述べている。

これらのインタビュー回答からも目標共有が教育目標の認知という点で進んでいる可能性があると考えられる。

#### ②t 検定による分析について

t 検定による分析結果からは、チャットと会議シートによる介入前後で質問1, 2, 5の平均値に有意な増加が確認され、目標の認知、他者に説明できるレベルでの目標の理解、会議などにおける目標への言及といった点での目標共有について、チャットと会議シートは一定の効果があることが示唆された。

一方で、その他の質問項目で有意な差が確認されなかったことから、学校教育目標に基づいた学校改善や委員会業務などといった具体的な行動、あるいは教員が認識する学校課題と学校教育目標を背景とする教育課題とのズレの検証や修正といった具体的な課題解決や学校運営といった点までは、現在の実施段階では効果の確認ができなかった。

この結果から、こうした点においてチャットと会議シートの効果を検証するため継続して実施する必要がある。

### 5. 追加の目標共有方策の試行

t 検定による分析の結果から、チャットと会議シートによる目標の理解が図られていると捉えられた。一方で、質問1, 2, 5以外の項目に関しては、チャットと会議シートの導入前後で回答結果に有意な変化はなく、目標共有方策としてのチャットと会議シートの継続実施だけでは、これらの項目への効果が示されない可能性があると考えた。

このため、2つの目標共有方策に加え、学校運営の主要業務となる教科指導、生徒支援、研究推進の3つの分野に

おける目標共有方策とこれらで活用されるデータを一元的に管理する方策を構想し、実施することとした。

#### (1) 目標を参照した協働的授業改善

教科指導は学校において教員の中核的業務である。そして、より質の高い授業を行うための授業研究では、学校教育目標に基づいて設定される研究主題によって、改善の方向性が示される。木村・岸野は、授業研究は教師を育てる力と共に学校を育てる力を持つとし、授業研究は複数世代の教師達の協働によって学校ビジョンの明確化と共有化を計って推進すると述べる<sup>(18)</sup>。

B中学校では、授業研究の場が年間3回設定されている。また、高知県の各教育事務所が学力向上の取組の充実を目的として実施する授業改善プランにおける公開授業が各教科年間2回以上実施されている。また、高知県では、教員同士が互いの授業力を高め合うため、中学校においていわゆる「タテ持ち」の仕組みを導入し、日常的に教科会を持ち、その中で、教員同士が指導方法や授業改善について学び合う仕組みを県内全域で実施している<sup>(19)</sup>。B中学校では、授業改善プランで使用する学習指導案は、各教科会で検討し作成されている。そこで、学習指導案に、学校教育目標および学校経営計画の「知」の短期目標との関連を選択する項目を設けることとした。また、それぞれの目標との関連については、複数の選択肢を設けているが、選択する際には1つだけ選ぶよう依頼し、選んだ理由についての記述を求めた(図6)。

図6 目標との関連項目を設定した指導案様式

The figure shows a sample lesson plan form with a section for selecting and justifying the relationship between the lesson and school education goals. The form includes fields for 'Lesson Objectives', 'Lesson Content', and 'Lesson Evaluation'. A specific section asks the teacher to select one goal from a list and provide a justification for the selection.

このことで、目標を授業改善という実践レベルで一層具体化した形で確認や理解ができると期待する。

また、公開授業の担当教員だけが作成した指導案で授業を行うのではなく、同教科の教員が、公開授業担当者の作成した指導案で授業を実施し、目標との関連も含めた授業

についてのフィードバックを行い、それを受けて修正を加え、公開授業を実施することとした。こうすることで、学校教育目標を参照した教科会による協働的授業改善が実施され、教科指導という具体的実践における学校教育目標の共有が進むと考え、方策を実施した。なお、授業後のフィードバックや指導案の検討については、前述した Google Chat を利用することで、方策に関わる作業の省力化にも留意した。

(2) 日常的な生徒情報の共有のための「気づきシート」

目標共有において、目標実現のための方法や手段を教員が検討するために、学校の現状を把握することは必要である。とりわけ、生徒についての日常的な情報の共有は、現状における学校課題を共有することであり、学校のあるべき姿としての目標を理解するために必要であると考え。佐古は教員の協働的な教育意思形成を実現するために、教員が日常の教育実践のなかで認識している子どもの実態と課題を交換・集約することを起点にして、学校の教育課題を生成・共有するプロセスを支援するプログラムを開発し、協働的なプロセスを段階的に進展させていくことで、教員による自律的で集団的な目標生成と共有が成立しうる可能性を示唆している<sup>(20)</sup>。こうした佐古の知見に沿えば、生徒についての日常的な情報の共有による協働的な支援体制の構築によって、目標の共有が行われると考えた。

B 中学校では、企画委員会で各学年主任から口頭で生徒情報を共有しており、学年主任に報告があった限定的な情報の共有になることや情報の蓄積が十分でなく、計画的で継続的な支援体制が十分に実施されていないといった課題が見られた。そこで、教員が担当する学級や教科などといった限られた場面だけの生徒情報の把握だけではなく、全員がいつでもアクセスでき、共通した生徒情報を確認できる共有システムを構築した(図7)。

図7 生徒情報共有のための「気づきシート」

日付	学年	入力者	重要度	要件区分	名前	気づき	経過	SCからの指示・アドバイス
2022/11/05	1	メモ	-	-				
2022/11/07	1	要共有	-	-				
2022/11/02	2	メモ	-	-				
2022/11/04	2	要共有	-	-				
2022/11/04	2	要共有	-	-				

また、定期的に実施されるトップマネジメントチームに相当する企画委員会において、共有システムでの情報共有を、以前から定例の議題として設けられていた「生徒理解」の議題での活用を位置づけ、定期的に生徒情報を共有する

形とした。「気づきシート」には、教員だけでなく SC による生徒支援についての助言、校内支援会や他学年への援助申請を行える形をとり、目標共有のための学校の現状把握としての生徒情報の共有と、具体としての生徒支援についての組織的取り組みが目標共有を進めると期待し、方策を実施した。「気づきシート」は、生徒情報の入力用シートとして Google スプレッドシートを使用し、教員により書き込まれる多数の生徒情報を整理して共有するために Google データポータルというクラウドベースの BI ツールを活用して、必要に応じて情報を抽出できる仕組みとした。

(3) ガントチャートを活用した研究推進組織の運営

大野は、日本の学校の校務分掌・各種委員会等の運営組織体制は伝統的に、各教員が学年・教科・部門(委員会)の担当を兼任し、他者と交差して仕事をする形式を採っており、本来的に協業の性質をもつと述べる<sup>(21)</sup>。この知見に沿って、これまで検討してきた学校教育目標の共有方策の実施場面としてきた、教科や校内会議に加え、委員会組織にあたる校内研究推進組織も学校教育目標の共有方策の実施場面にする事とした。校内研究推進組織においては、年間に実施される部会の取組ごとに、学校教育目標に加え、より具体的に目標共有が行われるよう学校経営計画の短期目標とのつながりを選択する項目を設けたガントチャート(進捗管理表)を活用する(図8)。

図8 研究推進部会で活用するガントチャート

学校教育目標：自ら学び、豊かな心を育む生徒の育成

生徒支援部会	今年度達成目標	新規不登校生徒増加数0
部会キャップ:		生徒支援部会：S先生
課題改善への主な業務		データ保管場所
1. 学校生活アンケート1回目(いじめ) 期末計画の日	Googleフォームアンケートデータ(編集用)・Googleアナリティクス集計データ	
2. 学校生活アンケート2回目(いじめ)	Googleフォームアンケートデータ(編集用)・Googleアナリティクス集計データ	
3. 学校生活アンケート3回目(いじめ)	Googleフォームアンケートデータ(編集用)・Googleアナリティクス集計データ	
4. i-check(1回目) 5月17日	2022→共有→04学調査等→06 i-check	

課題改善への主な業務	データ保管場所
5. i-check(2回目) 県版学テと同じ日	2022→共有→06教科領域→13生徒指導・学校生活アンケート
6. 規範意識アンケート(1回目)	Googleフォームアンケートデータ(編集用)・Googleアナリティクス集計データ
7. 規範意識アンケート(2回目)	Googleフォームアンケートデータ(編集用)・Googleアナリティクス集計データ
8. 規範意識アンケート(3回目)	Googleフォームアンケートデータ(編集用)・Googleアナリティクス集計データ

WBS 番号	何を	誰が	いつから	いつまでに	期間(日)	タスク完了率
1	1. 学校生活アンケート1回目(いじめ) 期末計画の日	学校教育目標との関連	豊かな心を育む	経営計画短期目標との関連	学校が楽しい：90%	-
1.1	アンケートデータ準備	生徒指導主事	22年6月13日	22年6月15日	3	○
1.2	全校生徒分印刷(紙の場合)	生徒指導主事	22年6月15日	22年6月17日	3	○
1.3	学年主任に配布	生徒指導主事	22年6月16日	22年6月20日	6	○
1.4	アンケート実施(テスト計画の日)	生徒指導主事	22年6月16日	22年6月16日	1	○
1.5	データ分析 1年(国談希望) 生徒抽出	V教諭	22年6月27日	22年7月1日	5	○
1.6	データ分析 2年(国談希望) 生徒抽出	N教諭	22年6月27日	22年7月1日	5	○
1.9	データ分析 3年(国談希望) 生徒抽出	O教諭	22年6月27日	22年7月1日	5	○
1.10	個別面談日程調整	学年担当	22年6月27日	22年7月1日	5	○
1.11	個別面談日程調整 教員(放課後実施)	学年担当	22年7月4日	22年7月8日	5	○
1.12	個別面談日程調整 依頼：SC(放課後実施)	学年担当	22年7月4日	22年7月8日	5	○
1.13	企画委員会へ報告・対応案	学年主任	22年7月4日	22年7月8日	5	○

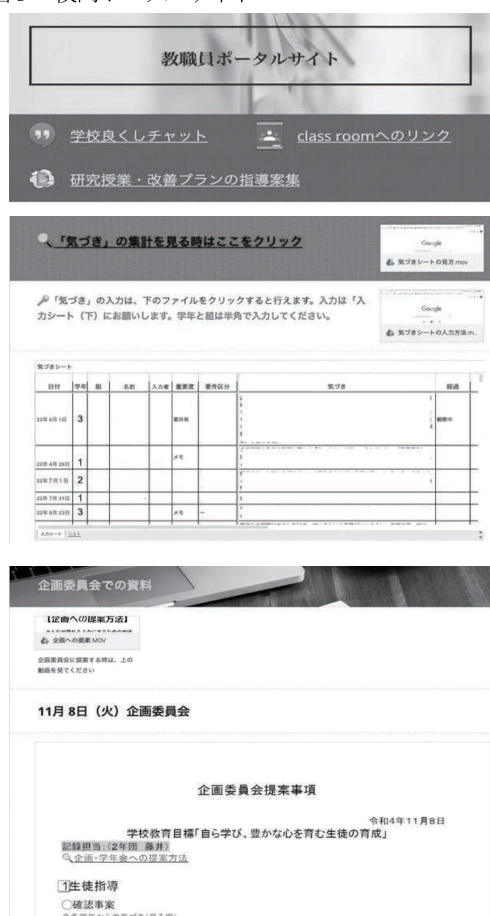


ガントチャートは、1910年代にヘンリーガントによって考案されたプロジェクト管理や生産管理などで工程管理に用いられる表の一種で、作業計画を視覚的に表現できるツールである<sup>(22)</sup>。また、組織の取組をタスクに細分化し、タスクごとに担当教員を明確にする様式になっている。これにより、目標と取組みの関連を検討することを通じた目標の具体的実践レベルでの共有と、取組に対する日常的業務を個々の教員が断片的に理解するのではなく、目標とのつながりをもった組織的な取組全体の位置づけでの理解ができると考え、目標共有の方策として実施した。ガントチャートは、Google スプレッドシートによりクラウド上の同期共有データとし、目標共有方策による研究推進部会の会議負担の省力化を組み込んだ。

#### (4) 校内ポータルサイト構築による目標共有方策の一元化

ここまで検討してきた目標共有方策は、校内会議・生徒支援・教科など複数の組織を対象に実装することになる。目標共有は学校全体で行うものであり、そのために各組織をつなぐ仕組みが必要であると考えられる。このため、目標共有方策に関わる資料を同期データ化し、レファレンスシステムとしての校内ポータルサイトの作成により、情報を一元管理し、組織間での情報共有・連携する(図9)。

図9 校内ポータルサイト



ポータルとは「入り口」を意味する。校内ポータルサイトは、学校が保有する情報にアクセスするための入り口であり、校内でのみ利用する Web サイトである。ポータルサイトの構築について、野々口らは、部門間の壁を越えて、情報を共有するための枠組みとして有効に機能すると説明している<sup>(23)</sup>。学校教育目標は単位学校における学校の最上位目標であるという捉えから、目標の共有が共有方策を実施した組織内だけの限定的なものになるのではなく、学校全体としての目標共有につながっていくと期待し、各目標共有方策を包括するシステムの構築として Google サイトを利用した校内ポータルサイトを作成した。

本研究では、前記論文で検討した2つの方策について精緻化した上での実施とその効果性の検証および検証結果に基づく新たな目標共有方策の構想により、効果的な目標共有方策の形成を目的とした。

分析によるチャットと会議様式の効果検証から、2つの方策が目標の共有に一定の効果があることが明らかとなった。ただし、分析において、有意差が確認できた項目は、内容の理解や他者への説明といった目標共有における目標の認知についての項目である。本研究における目標の共有は、学校教育目標が示す学校のめざす方向性を教員が共通理解した上で、目標とのつながりを確認して日常的教育活動が実践されることと捉えている。目標の基づいた実践や課題解決のための指針といった具体的行動に関わる質問項目では、有意な差が確認できおらず、こういった点については、チャットと会議シートの効果性は、未知であり、今後継続して実施していくことで効果性を明らかにしていく必要がある。

#### 6. 今後の課題

新たに実装した4つの目標共有方策については、現在は実装を進めている段階であり、効果性について十分なデータが収集できておらず、あくまで仮説の段階に過ぎない。ただし、正確な効果性の検証のデータとしてはまだまだ十分なデータではないが、現在の実施しているインタビュー調査や活用に関して得られているデータについて少し紹介しておきたい。

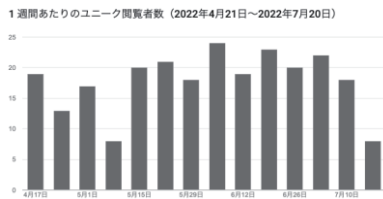
「気づきシート」については、授業中のノート返却の際に、生徒の普段と違う行動に気づいた教科担任がその様子を気づきに入力し、その情報をもとに該当学年の教員が声をかけたことで生徒の悩みを解決でき、これがきっかけになって生徒とつながれたという事例や ADHD 傾向だが服薬を中止していた生徒の学校での変化を、複数の教員が気づきに入力していたことで、保護者との面談において家庭での様子と合わせて、服薬の再開を含めた新たな支援について、保護者が納得した上で始めることができたという事例

のように、日常的な生徒情報の共有から組織的な生徒支援の取り組みとなった事例が確認されている。

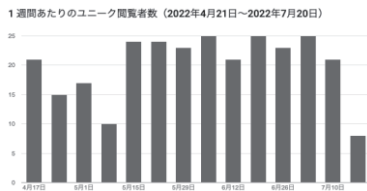
また、2022年7月までのガントチャートへのアクセス状況は、各部会閲覧者のべ数243名～282名、実質閲覧者25名～32名である(図10)。

図10 ガントチャートへのアクセス数

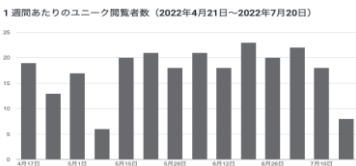
【総合部会】90日間の閲覧者のべ数251名  
実質閲覧者25名



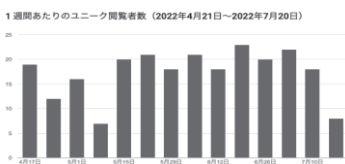
【生徒支援部会】90日間の閲覧者のべ数282名  
実質閲覧者32名



【学力向上部会】90日間の閲覧者数244名  
実質閲覧者27名



【特別活動部会】90日間の閲覧者のべ数243名  
実質閲覧者25名



各研究推進部会の所属人数は、4～8人であることを考えると、実質閲覧者数からは、所属する部会以外の教員も閲覧していることが推察でき、全教職員数(SC・支援員含む)から考えると、4つの部会のガントチャートをほぼ全教員が閲覧していると考えられる。

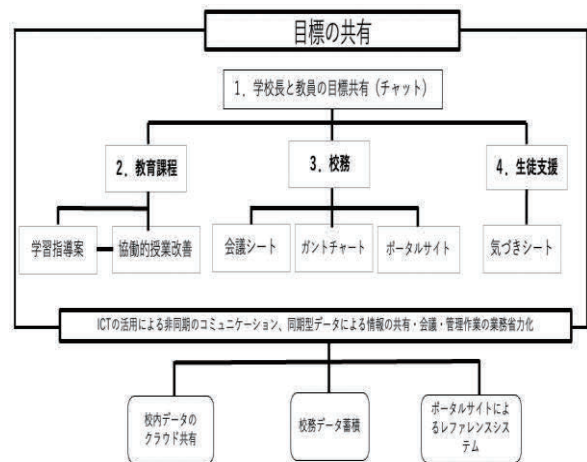
教員へのインタビュー調査では、ガントチャートの使用について、「i-checkをこんな風にお問い合わせしますとかっていう形で提案する人は、これどうやって(他の教員に)説明しようかっていう時に学校経営計画などとの関連付けになる」(2022.5.25)「ガントチャートを作成していて、自分の部会が何のために活動しているかについて考え直しました。改めて所属する部会がうまく機能していないこ

とに気づき、部会の必要性や活動の進め方を再検討しました。」(2022.6.8)というように教員が所属部会を越えて、他の部会の研究推進活動に関心を示す状態やガントチャートによる目標と取組の関連の確認から目標を基盤とした取り組み意義の共有や研究推進部会の在り方や部会が機能しているのかどうかについての検討した、というように、目標の理解や確認から実践レベルでの行動変容があった事例が確認されている。

これらのデータは、当然、方策実装途中の十分に吟味されたデータではないが、実装する方策が目標の共有についての効果があるのではないかと期待される。そして、それぞれの目標共有方策が目標の共有について、連携した形で効果的に機能することで、B中学校全体で学校教育目標が共有されていくのではないかと考える(図11)。

このため、今後、管理職や教員へのインタビュー調査や方策で使用しているデータファイルへのアクセス数といった活用状況、質問紙調査などといった効果性検証のためのデータを集め、精緻な検証を行い、方策の効果を明らかにすることが課題である。

図11 各目標共有方策の関係図



注

- (1) 曾余田浩史「教師という仕事と学校経営組織論—学校経営の近代化から「学習する組織」へ—」『日本教育経営学会紀要』p.51, 2020。
- (2) 佐古秀一「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. 41-52. 2006。
- (3) 能勢朋典, 柳林信彦「高知県A町立B中学校における学校教育目標に対する教員理解の現状と目標共有方策

- の検討」、『高知大学学校教育研究』第5号,2022。
- (4)天竺 茂「学校教育目標と校長のリーダーシップ」『学校教育・実践ライブラリ Vol.1 学校の教育目標を考えてみよう』,ぎょうせい,p.20,2019。
- (5)曾余田浩史「学校経営の目標概念群に関する議論の展開と課題」『教育学研究紀要』第59巻,中国四国教育学会,p.127,2013。
- (6)大谷俊彦『「学校経営マダラート」で創る新しいカリキュラム・マネジメント』,ぎょうせい,pp.5-6. 2019。
- (7)日本教育経営学会「校長の専門職基準 2009(一部修正版) 一求められる校長像とその力量一」,2009。
- (8)笠井 稔雄「学校ビジョンの設計」『学校改善マネジメント』,pp. 63-72. 2012。
- (9)木岡一明「学校組織開発を支える教師のメンタリティ」『学校組織開発に関する実証的研究』平成 11~14 年度科学研究費補助金(基盤研究(C)(2)代表:木岡一明)最終報告書,p.82,2003。
- (10)淵上克義「学校組織における影響力構造認知に関する実証的研究 3 影響力の布置、縁影響力の浸透度と学校教育目標日との関連」、『岡山大学教育学部研究紀要』,116号,pp.11-23. 2001。
- (11)橋本弘道「教員組織における教育理念の浸透プロセスに関する研究 一私立中高一貫校における定量及び定性的調査に基づく分析一」 横浜国立大学大学院, pp.7-124. 2017。
- (12)露口健司「学校組織における授業改善のためのリーダーシップ実践—分散型リーダーシップ・アプローチ—」,『愛媛大学教育学部紀要』第58巻,pp.21-38. 2011。
- (13)木岡は,学校経営を不活性化するものとして,「どんどんやらなければいけない事に追い立てられる焦燥感」を1つの要因として挙げている。木岡一明「校内研修と学校の組織力 一学校を元気にする組織マネジメントの展開一」,(和歌山県教育センター,平成20年度小・中学校研究主任研修資料)
- (14)神山は,教員の多忙日の軽減には、物理的な負担の軽減として職務の効率化による精神的な負担感の軽減が考えられるとしている。神山知子「研修における教師の多忙感受容を促す要因に関する考察 一校内研修の『日常性』と『非日常性』を手がかりとして—」『日本教育経営学会紀要』第37号,pp.115-128.1995。
- (15)文部科学省「子供たち一人ひとりに個別最適化され、創造性を育む教育 ICT 環境の実現に向けて ~令和時代のスタンダードとしての1人1台端末環境~」,[https://www.mext.go.jp/content/20191225-mxt\\_syoto01\\_000003278\\_03.pdf](https://www.mext.go.jp/content/20191225-mxt_syoto01_000003278_03.pdf),2019。
- (16)文部科学省「GIGA スクール構想の実現パッケージ」,[https://www.mext.go.jp/content/20200219-mxt\\_jogai02-000003278\\_401.pdf](https://www.mext.go.jp/content/20200219-mxt_jogai02-000003278_401.pdf),2019。
- (17)2014年度から高知県教育委員会主導のもと全市町村の全小中学校において,学校経営計画を策定することが求められている。
- (18)木村優,岸野麻衣「授業研究 実践を変え、理論を革新する」,新潮社,pp.16-17. 2019。
- (19)永野隆史「これからの学力形成 高知県の学力向上対策と今後について」『高知大学教育実践究』,pp.204-205. 2017。
- (20)佐古秀一「教育課題の生成と共有を支援する学校組織開発プログラムの構築とその効果に関する研究-小規模小学校を対象として」,『日本教育経営学会紀要』第47号,pp.99-109. 2005。
- (21)大野裕己「学校改善の方法」篠原清昭編著『学校改善マネジメント』所収,ミネルヴァ書房,p. 30, 2012。
- (22)陳 学斌,渋谷 正弘「ガントチャートとRPAを活用した計画業務の支援方法の提案」,経営情報学会,2020。
- (23)野々口 修次,松野 二郎,荻野 剛正「イントラネットポータルによる生産管理情報の共有(〈特集〉生産システムにおける知の活用に向けて特集号)」,システム/制御/情報52,システム制御情報学会1,pp.30-135. 2008。

【付記】本稿の内,柳林担当部分は,日本学術振興会科学研究費補助金の一部である。

