

高知県中学校教育における組織マネジメントのあり方

高知大学大学院総合人間自然科学研究科教職実践高度化専攻 指導教官 柳林 信彦
高知市立城北中学校 教諭 黒瀬 小百合

【研究の概要】

本研究の目的は、教諭が学校経営方針そのものに参画することができるシステムを構築することであり、高知県中学校教育における組織マネジメントのあり方を解明しようとするものである。教諭の学校経営への効果的な参画のためには、学校マネジメントの理解と、学校運営に意欲的に参画する教諭の人材が必要である。校務分掌活動を通じたマネジメントスキルの獲得と学校経営参画への意欲や当事者意識の向上、及び、共に学校をよくしたいという同僚性の涵養によって、学校の組織マネジメントが活性化する。また、学年会において、OJTによる効果的な人材育成がなされていることが明らかになった。

【キーワード】 当事者意識 同僚性 マネジメントスキル

1 はじめに

現在の社会の状況は、人口減少、少子化、高齢化の進行、児童生徒数の減少に伴う学校の統廃合、子どもたちを取り巻く厳しい環境、デジタル技術の進展と超スマート社会（Society5.0）の到来等、これまで経験してきたことが当たり前ではなく、目まぐるしく変化している。その変化を前向きに受け止め、幸せな人生を送るためには、教育の果たす役割が極めて重要である。

学校は年齢、経験、資質等、様々な背景をもった教職員で構成されており、その力を結集し、ベクトルをあわせることに大きな努力をしてきているが、その努力に見合う成果を得られていない場合も多い。それは、2020年に出された第3期高知県教育振興基本計画にもあるように、「学校の組織が少数の管理職と多数の教職員で構成されているため、課題への対応が個々の教職員により対症的に行われることが多く、組織としての取組が弱いこと」「日々の授業や生徒指導が個々の教員に任されており、教員同士が連携した授業力の向上や生徒指導の充実に向けた取組が十分でないこと」などの学校の課題が依然として残るからではないだろうか。高知県はこれらの課題解決に向けた取組として、2016～2019年までの4年間、第2期高知県教育振興基本計画において、学校の組織力を高めながら、個々の教員の力量のみに頼らず、教員同士がチームを組んで主体的に学び合うことにより組織的に授業力の向上や生徒指導の充実などを図るとともに、外部の専門家や地域の人材の力も活用して、学校の目標の実現や課題の解決を図る「チーム学校の構築」を推進してきた。このような取組が充実してきているものの、上記にあげた学校の課題に対して十分な課題解決になっているとは言いがたく、各学校において生徒に育成すべき力を明確化・共有化されていない状況があり、育成すべき力を実現するための取組も教員の個業として任されることが多く、教職員が組織的・協働的に取り組めていない実態があるととらえている。より効果的に学校の組織化を図るためには、国や県などの施策に加えて、様々な背景をもつ教職員一人ひとりがやりがいを持ち、ベクトルを合わせて生徒の幸せのために働ける職場が必要であると考え。そのためには、生徒の近くで実態を把握している教諭が、ベクトルを合わせるシステムとしての学校経営方針に参画し、意欲的に学校運営に参画する教職員がいる学校づくりが必要であると考え。

2 研究目的

上記の課題意識に基づき、教諭が学校経営方針そのものに参画することができるシステムを構築することが本研究の目的である。研究においては、教諭の学校経営参画システムの作成と共に、最終的には、高知県中学校教育における組織マネジメントのあり方を解明したいと考えている。

教諭の学校経営への効果的な参画のためには、学校マネジメントの理解と、学校運営に意欲的に参画する教諭の人材が必要である。そうした考えに基づき、本研究では、校務分掌活動を通じたマネジメントスキルの獲得と学校経営参画への意欲や当事者意識の向上、及び、共に学校をよくしたいという同僚性の涵養によって、学校の組織マネジメントが活性化すると仮説を設定した。分掌組織の形成と運営、マネジメントの工夫によって、個業で育つのではなく、組織の中で同僚性を高め、人材育成ができるのではないかと考えた。また、学校運営に積極的に参画する人材が増えれば、より効果的なものとなり、より高いレベルの教育が提供できると仮定した。

学校の組織化については、校長のリーダーシップに関する研究は豊富であるが、学校経営そのものへの教員の参画のあり方やそのための職能開発に関しては、十分な研究が蓄積されていない。また、教員間の同僚性の向上については、学校全体でそれを高める方策が研究されているが、先行研究において十分に論究されていないOJTによる同僚性の向上と人材育成を学校組織マネジメントの中で実現していく方策を、本研究においては検討することとした。

上記の研究課題を解決するために、以下の手順で研究を進めた。

- (1) 当事者意識、同僚性、マネジメントスキルについての先行研究を収集・整理し、3つの概念の定義づけをすること
- (2) A中学校の学年会・職員会・校内研修等に参加し、教員の言動分析を行い、当事者意識、同僚性、マネジメントスキルの現状を把握し分析すること
- (3) (1)(2)から得られた知見に基づいて、当事者意識、同僚性、マネジメントスキル向上のための活性化手立て案を構築すること
- (4) (3)で構築した活性化手立て案の実装とその成果の分析すること

3 研究内容

(1) 3つの概念の定義づけ

学校の組織マネジメントの活性化のためには、当事者意識、同僚性、マネジメントスキルの3つの概念が必要であるとの仮説に基づき、まず、これら3つの概念の定義づけを行った。定義づけに関しては、3つの概念に関する教育学、経営学などの先行研究の収集・整理を行い、以下の手続きで行った。①各研究における定義を選出する、②各定義に埋め込まれている要素を抽出する、③重複している要素と異なっている要素を整理する、以上の作業を踏まえて定義を確定した。

当事者意識とは、「自分がその事柄に直接関係し、自分事としてとらえ、主体的に実行するという意識」。同僚性とは、「教員相互の発達を志向した協働的取組に価値を置く同僚間の関係性。そのことによって、お互いに気軽に相談し・相談される、教える・教えられる、助け・助けられる、励まし・励まされる、癒す・癒される関係が構築される。発達を志向しているが故に、お互いの価値のぶつかり合いを通して専門家として成長し合うことができる」。マネジメントスキルとは、「プロジェクトを成功させるために、責任をもって、全体の計画を理解した上で自身の役割と関係する部分の計画を立てたり、組織をまとめたり／参画したりする（管理する）能力」。具体的なマネジメント能力として5つの力をあげており、以下のようなスキルによって構成されていると考えられる（図1）。ただし、スキルの現れは、管理職、主任（ミドルリーダー）、一般教諭、若年教員によって違ってくる（表1）。

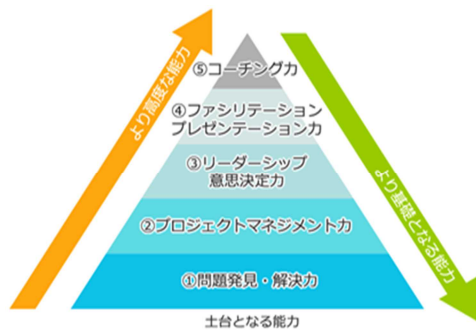


図1 マネジメントに必要な5つの能力

表1 マネジメントに必要な能力のスキルの現れ

		管理職	主任 (ミドルリーダー)	一般 教諭	若年 教員
①	問題発見・解決力	◎	◎	◎	◎
②	プロジェクトマネジメント力	◎	◎	○	△
③	リーダーシップ・意思決定力	◎	○	△	△
④	ファシリテーション・プレゼンテーション力	◎	○	△	△
⑤	コーチング力・コミュニケーションスキル	◎	○	△	△

(2) A 中学校の3つの概念に関する現状

A 中学校を事例対象校とし、2019年6月～2020年12月までを区切りとして研究を行った。2019年度5月1日現在、全校生徒394名、16学級（特別支援学級4学級を含む）、教員28名、校長1名、教頭1名、主幹教諭1名である。翌2020年5月1日現在、全校生徒391名、15学級（特別支援学級3学級を含む）、教員26名、校長、教頭、主幹教諭は異動していない。

基本的な会議として、全体では、毎月1回の職員会、年間9回の研究授業として全校研修が行われる。また、毎週定期的な会議として、各教科会、各学年会が行われる。2016年度に高知県が取り組み始めたタテ持ち授業に関して、A 中学校では、2017年度に英語と数学、翌2018年度から5教科で行われている。それまでは、一人の教員が同じ学年の生徒を教えるヨコ持ち授業であったが、一人の教員が全学年を教えるタテ持ち授業となり、評価の仕方や進度を合わせるなど、教科内での連携をするタテの組織ができた。また、同校では不登校生徒が多いことが課題であることから、2020年度より、高知県指定事業である「学校活性化・安定化実践研究事業〔組織的な生徒指導〕『高知夢いっぱいプロジェクト』（通称：夢プロ）」に取り組むこととした。そのことによって、絆づくり部、心の居場所づくり部、授業づくり部の3つの部会をつくり、タテの組織を再編した。管理職と夢プロ推進リーダーは全ての部会に参加し、全教員がいずれかの組織に属する。担当者が参加する校内の諸会議としては、毎週定期的に行われる運営委員会、心の居場所づくり部会、授業づくり部会、月1回の絆づくり部会がある。これまでのタテの組織は、全教員が属するものではなかったため、自分事としてとらえることができない教員がいるという弱さが見られた。しかし、全教員が所属する教科会や夢プロのタテの組織をつくり、ヨコの組織である学年と絡ませることで、全教員が当事者意識をもった学校全体の強い組織となることを想定した。

まず、A 中学校の3つの概念に関する現状を把握するため、2019年6月3日、全教員を対象とし、「A 中学校における良い点・改善点に関するアンケート」を実施した。質問は「今年度のA 中学校の良い点はどんなところですか」「今年度のA 中学校の改善点はどんなところですか」の2点について記述式でアンケートを行い、主として教員は何に対する意識があるのかを、本研究の定義に基づいて、当事者意識、同僚性、マネジメントスキルの3つの項目に分類し分析した（図2）。次に、6～7月の学年会と職員会の会議の発言を記録し、会議での各教員の発言分析を行い、これらを分析することでA 中学校の会議の特徴の解明を進めた。各回への調査のための参加は、1・2・3年の学年会で各2回、職員会では3回である。分析では、(ア)当事者意識の向上についての積極的・消極的な言動、(イ)同僚性の向上についての積極的・消極的な言動、(ウ)マネジメントの向上についての積極的・消極的な言動に分類し、(ア)(イ)(ウ)の各要素が、会議においてどの程度積極的に表出されているのか、あるいは、消極的に解されているのかの解明を行っている（図3）。これらを通して、学校経営への積極的な参加を妨げる要因の解明、課題解決の方略の考察を行った。

アンケート結果からは、同僚性の向上について意識が高いが、当事者意識やマネジメントスキ

ルに関しては、あまり意識していないことが見て取れる。職員会の分析からは、マネジメントスキルの向上については積極的な言動が見られるものの、当事者意識や同僚性については積極的な言動があまり見られない結果となった。これは、職員会という特徴上、決定事項の伝達や報告などが多いために、当事者意識や同僚性よりもマネジメントに関する発言が多くなるからだと考えられる。また、アンケートから見られる自己認識と会議における言動は異なってくると考えられる。当事者意識に関しては、アンケートではあまり意識していない姿が見て取れるが、会議では消極的であることが見られる。会議については、議題の内容などによっても変化するとも考えられる。

学年会は、必ずしも積極的で活発になるとは限らないという結果となった。積極的な学年会が行われた場合、どんな要因で活発になったと考えられるのかについて、インタビュー調査を行い、分析した。当事者意識に関しては、「担任からの報告は、これまで取り組んだこと→現状→これからの方向性→周りに助けてほしいことについて、担任としての考えや生徒たちの様子を含めて話す教員が多い。」「生徒たちの課題について積極的に報告し、課題に対して何をすべきか提案している。」という生徒指導に関する担任の報告の仕方についてあげられた。さらに、「提案があったときや解決すべき課題があるとき、自分だったらどうするか、置き換えて考える人が多い。」と同僚の問題を自分事としてとらえている。同僚性に関しては、「できる人と、まだできていない人が一緒に仕事ができるようにし、まだできていない人を巻き込んで自然に学び合える環境を作っている。」という協働できる環境づくりに目を向け、「若手教員の手本となって行動しようとする教員がいる。」という若年教員の人材育成を意識した同僚性が見て取れる。さらに、「若年教員や今年度転任してきた教員がいるので、説明などが丁寧である。」ことから、若年教員だけでなく学年教員を理解したメンターとメンティの関係性が築かれている。より良い学年の雰囲気づくりとして、「解決すべき課題があるとき、学年全体で解決しようとする雰囲気がある。」「解決すべき課題があまりないとき、伸び伸びと学年で楽しもうとしている。」ことが見られる。マネジメントスキルに関しては、「一人ひとりの得意分野や持ち味を活かす役割分担をする。」という教員の個性を把握し強みを生かしたり、「学年主任が、運営委員会などで学校の方針を聞いた後、自分の学年でできることを考えて学年会レジュメを作成し、学年会を運営している。」ことから、全体を把握したうえで、学年会を効率よく機能するためどうすればいいのかについて考えられたりしている。

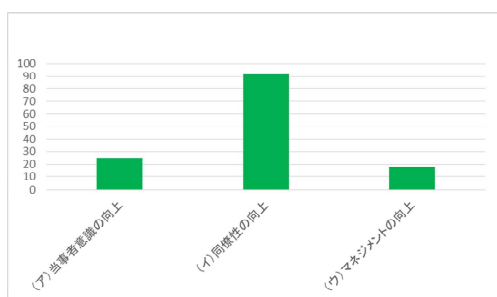


図2 学校の良い点・改善点アンケート

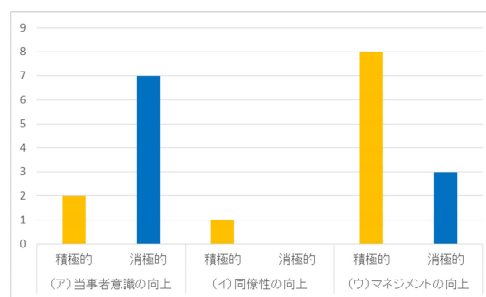


図3 職員会の言動

(3) 活性化手立て案

上記のように、積極的な学年会が行われる要因が明らかになった。毎週定期的に行われる学年会は、中学校では当たり前根付いているヨコの組織であり、教科会や諸会議のタテの組織とつながっている。学年会における当事者意識、同僚性、マネジメントスキルを向上させることで、学校全体の組織マネジメントが活性化すると仮設し、A中学校の現状をふまえて、活性化手立て案として、『学年会レジュメ（資料1、資料2、資料3）』と『学年目標の学期末振り返り（資料4、資料5）』を作成し、それらを活用してもらうことで、3つの概念を向上させることを構想した。

ア 活性化手立て案の基本的な考え方

『学年会レジュメ』は、これまでも使用していたが、学年主任が学年会に必要なことを精選し作成していたため、学年主任が使い勝手の良いように作成していた。そのことで、学年によって様式が異なっていた。各学年で使用されていた様式の良いところを集め、当事者意識、同僚性、マネジメントスキルが向上するための欄を設け、統一した様式を使用することとした。レジュメの1ページ目のはじめには、学校教育目標、3部会の目標、学年目標を記載した。そうすることで、何に向かっているのか立ち返ることができ、定期的に振り返りができるようにした。また、学年主任だけで作成していたため、学年主任が把握できていないことについては、学年会議中、各担当者が口頭で報告し、他の教員はそれぞれに任意でメモしていた。この方法は、とらえ方や軽重の相違、メモしなかったことの再確認など、組織性や効果性から見て十分ではなかったと考える。学年会の準備を学年主任だけに任せるのではなく、道徳、特活、総合的な学習の各担当者、諸会議の担当者、生徒理解の担当となる担任にも、事前にレジュメに記入してもらう。そのことによって、担当者としての責任をもたせ、主体的に会議に参加して当事者意識が向上し、学年会での伝え方を考え、他の教員の意見を聞いて振り返り、マネジメントスキルの獲得となると考えた。また、学年会議中、担当者以外の教員が提案を聞いた際「私が生徒に伝達すること」「私がやらなければならないこと」「学年団や同僚と協力すること」の欄に記入することで、自分事ととらえて当事者意識が向上し、同僚の動きの確認や自身がそれとどう関わるかを考え、同僚性の涵養となることを想定した。

『学年目標の学期末振り返り』も同様に、様式のはじめには目標を記載した。年度初めに目標を立て、各学期末に振り返りを行い、それをもとに来学期の目標を立て、PDCAサイクルを回すこととした。同じ生徒を見て同じ目標に向かっているが、個々に生徒のとらえ方や目標に対する取組方が似ていることや違うことを知ったり、今後どのように取り組んでいくのか協議したりすることによって、同僚性の涵養となるだろう。また、学年主任が学年会前に個人の振り返りに目を通し、活発な会議のための進行を計画し、学年会で全員が発言して振り返りを行い、来学期の目標を立て、それらのことを職員会で全職員に知らせることで、マネジメントスキルの獲得となるだろう。さらに、これらの過程の中で、他の教員の考えを聞いて自分に関わることを考え、自分事としてとらえて個人目標を立てることで当事者意識の向上につながるであろうと想定した。

イ 活性化手立て案の運用

『学年会レジュメ』は、毎週定期的に行われる学年会で使用する。学年主任、道徳、特活、総合的な学習、諸会議の担当者、担任が、それぞれ学年会前日までに担当項目について、学年に伝達すべきことを精選してレジュメに記入する。学年会の参加者は、発言したり意見を聞いたりしながら、レジュメの項目である「私が生徒に伝達すること」「私がやらなければならないこと」「学年団や同僚と協力すること」の欄を埋める。

『学年目標の学期末振り返り』は、各学期末に使用する。年度初めに、目指す生徒像や3つの部会の目標を達成するための6つの学年目標を立て、各学期末には、学年目標に対して振り返りを行う。振り返りの段階として、まず、個人では、学年目標に対する取組や生徒の様子の見取りを含め、学年団としての成果と課題を記述し、5段階で自己評価し、『学年目標の学期末振り返り（個別記入用紙）』に記入する。次に、それを回収して集計し、5段階で自己評価したものを学年で1つのレーダーチャートにし『学年目標の学期末振り返り用紙（学年）』を作成する。学年では、それを見ながら、その評価の数字をつけた理由、取組、生徒の様子等について学年会で振り返り、来学期の目標を立てる。最後に全体では、それらについて、学年主任がまとめて、学期末反省職員会で報告し全体で共有する。

ウ 活性化手立て案の結果・考察

作成した活性化手立て案は、毎週定期的に学年会を行う3学年の教員（1年団8名、2年団7名、3年団8名）を対象とした。当初の計画では、2020年4月から実装予定であったが、新型コロナウイルス感染防止による長期臨時休業となったため、5月25日～12月25日に実装した。『学年会レジュメ』は、各項目に記入された内容や件数を中心に分析し、『学年目標の学期末振り返り』は、学年団別（1年団、2年団、3年団）や経験年数別（1～5年経験者、6～20年経験者、21年以上経験者）等で比較し分析した。また、本研究の定義に基づいて質問を構成した「組織力アンケート（表2）」（5件法、22項目、第1回4月3日回収、第2回7月10日回収、第3回12月10日回収）や「各種様式に関するアンケート」（自由記述、第1回7月10日回収、第2回12月10日回収）も活用し、適宜インタビュー調査を行い、学校の活性化との関係を検証した。

当事者意識に関しては、小項目3「私は、学年会議中、提案されたことに対して自分がやらなければならないことを考えながら会議に参加している」は3回とも全項目の中で最も高い（小項目3の全平均4.75、図4）。これは、各学年で当事者意識をもたせながら会議が行われていると考えられる。自由記述では「受け身でメモをすることが減った。」「自分だったら…と、より一層意識し、それを学年会議中に伝えられるようになった。」という声があり、特に、このような意見は若年教員からの声が多く、人材育成につながっていると考えられる。学年会で担当者が提案する際「原案をもって提案することで、学年の他の教員に、どんなことを協力してほしいのか、自分自身で確認しながら進めることができた。」「日頃から学年に伝えなければならないことについて意識するようになり、意識して諸会議に参加するようになった。」という声もあった。学年会議中だけでなく、担当者が諸会議に参加した際の担当者としての意識の向上も見られる。昨年度までは「自分の担任するクラスや教えているクラス以外は関わりがないので、よくわからない。」という声もあったが、「メモをすることで自分のクラス以外の生徒にも目を向ける意識づけとなっている。」ことより、教えていない生徒も自分の学校の生徒であるという当事者意識の向上となっている。さらに、3回の「組織力アンケート」の当事者意識に関する4項目すべてで高いことより、全体的に、職員会、校内研修、学年会において、自分がやらなければいけないことを考えながら会議に参加し、積極的に実行しようとするという当事者意識が高く維持されていると考えられる（大項目A当事者意識の全平均4.50、図5）。

同僚性に関しては、小項目8「私は、道徳・人権など多様な価値観を含む指導にあたっては、他の教員の意見を聞いている」は3回を通して比較的高い（小項目8の全平均4.39、図4）。これは、どの学年も学年会でどのように指導するのか、学習指導案を検討し、指導の仕方を協議したうえで授業を行っていることの表れだと考える。また、「わからないことを若年教員が言いやすい雰囲気である。」「若年教員へのアドバイスを積極的に行うようになった。」ことより、学年のOJTによって人材育成がなされていると考えられる。

マネジメントスキルに関しては、「自分の役割を把握しやすい。」「諸会議において、どのような話がされているのか、共有すべきことがわかる。」という声があり、自分自身だけでなく、他の教員や全体の動きを考えたマネジメントスキルを身に付けていると考えられる。

小項目22「私は、『これまでの取組→現状→今後取組もうとしていること→協力してほしいこと』を意識して発言している」の項目は3回を通して低い（小項目22の全平均3.54、図4）。これは、昨年度、学年会に入って問題視し、レジュメに記載したことである。アンケート結果より、レジュメの記載だけでは意識は上がらないことが見て取れる。全体の職員会や諸会議において、手本を見せ、発言の仕方について意識できるように取り組む必要があると考える。

1学期末「レジュメに事前入力していたら、学年会議中、メモをすることが少ない。」という声

があった。レジュメの記入内容を比較分析すると、使用し始めたころは担当者が精選してレジュメに事前入力できていることが少なかったため、学年会議中に、発言を聞いてメモをすることが多かった。しかし、担当者が事前入力することが多く、的確な提案ができるようになったことで、会議中のメモが少なくなったと考えられる。特に、諸会議の提案に関しては、伝達事項が多いので、担当者が、いかに学年に関係することとして精選して伝えるかがポイントである。レジュメを使いこなすことで、担当者の当事者意識とマネジメントスキルが向上したと考えられる。

同じくアンケートに、「自分に厳しく考えているので、他人から見た評価も知りたい。そうすることで、自分の良さや弱い点を知ることができ、より成長できて、プロの集団に近づけると思う。」という声があった。高い意識をもって、自分のことや同僚のことを考えることができているが、このことを、主体的に意見を言い合ったり聞き合ったりできる組織をつくることで、さらに活性化された組織となると考える。

経験年数別に比較すると、21年以上経験者は3回とも平均4.1以上の高い意識である（図6）。3学年の学年主任はすべて21年以上経験者で、他の分掌リーダーについても21年以上経験者が多く、それに伴って、その教員が諸会議の参加者となる。全体の動きを把握したうえで、リードしなければならない意識を高く持っているのではないかと考えられる。全体的に4月はこれから頑張っていくとする意欲があり高い意識がある中、1～5年経験者は、4月よりも12月が0.12上がっている（図6）。年度初めに意欲をもってスタートした時よりも2学期末に上がっていることより、仕事をする中で、自分事にとらえ、同僚と協働し、PDCAを回しながら取り組めるようになったと考えられる。特に、当事者意識と同僚性に関しては上がっており、より良い関係性を築いて仕事に取り組んでいるといえる（図7）。マネジメントスキルに関しては、経験が少ないことから、すぐには身につかないが、マネジメントに関する能力が未熟であるという自覚があるのではないかと考えられる。6～20年経験者に関しては、他の経験者よりも低く3回とも4.11以下である。この経験者層への働きかけによって、更なる学校の活性化になるのではないかと考える。

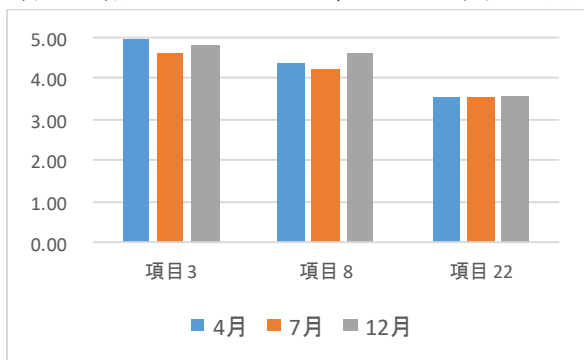


図4 組織力アンケート 小項目（抽出）

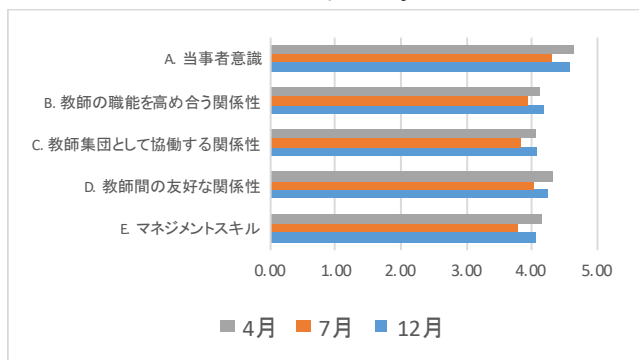


図5 組織力アンケート 大項目（全体）

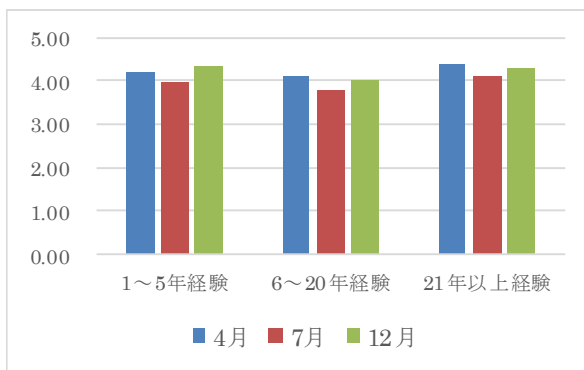


図6 組織力アンケート 経験年数別

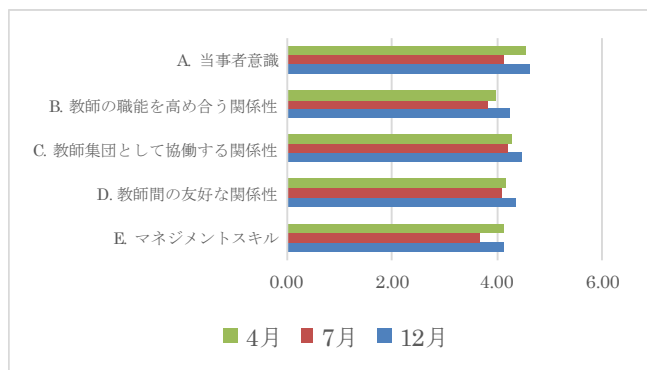


図7 組織力アンケート 大項目（1～5年経験者）

表 2 組織力アンケート

ターゲット スキル	質問項目
当事者意識	1 私は、職員会議中、提案されたことに対して、自分がやらなければならないことを考えながら、会議に参加している。
	2 私は、研究授業中、自分の授業に置き換えて、自分の授業でできることを考えながら、研究授業に参加している。
	3 私は、学年会議中、提案されたことに対して、自分がやらなければならないことを考えながら、会議に参加している。
	4 私は、上記3つで考えたことを、積極的に実行しようとしている。
教師の職能 を高め合う 関係性	5 私は、同僚と共同で授業を計画している。
	6 私は、新たな取組を始めるときは、他の学級に与える影響を考慮している。
	7 私は、新たな取組を始めるときは、他の教員も参加できるように配慮している。
	8 私は、道徳・人権など多様な価値観を含む指導にあたっては、他の教員の意見を聞いている。
教師集団と して協働す る関係性	9 私は、考えや価値観が異なる相手にも積極的に接している。
	10 私は、一人ひとりの個性を尊重し、どの教員にも好意的に接している。
	11 私は、管理職の立場を理解し、協力している。
	12 私は、管理職と積極的に交流している。
教師間の友 好な関係性	13 私は、自分が得た授業などに関する情報を、進んで発信している。
	14 私は、生徒の他愛もない行動について、同僚と話している。
	15 私は、保護者や地域の方々について、同僚と話している。
	16 私は、普段から他の教員にあいさつしたり、話しかけたりしている。
マネジメント スキル	17 私は、任された仕事に対して、どのようにすればうまくいくのか、目標を立てている。
	18 私は、任された仕事に対して、目標に向けて、計画を立てている。
	19 私は、任された仕事に対して、責任をもって実行している。
	20 私は、目標に対して、どのくらいできているのか、できていないのか、定期的に確認している。
	21 私は、目標に対しての成果に基づいて、さらに良くなるために何をすればいいのか考えている。
	22 私は、「これまでの取組→現状→今後取組もうとしていること→協力してほしいこと」を意識して発言している。

アンケートでは、回答の選択肢を5件法とした。5：そう思う（5点）、4：少しそう思う（4点）、3：どちらとも言えない（3点）、2：あまり思わない（2点）、1：思わない（1点）として、平均値を求めている。

4 まとめ

どの中学校にも組織として根付いている学年会の中で、当事者意識、同僚性、マネジメントスキルの向上によって、学年という組織が活性化し、さらに、そこでOJTによる人材育成がなされていることが明らかとなった。中学校は、様々な生徒指導を含め、非常に忙しく大変な職場である。目の前で日々起きていることに対して、柔軟にすぐ対応できる学年団には、同僚性が必要不可欠である。そこへ、共通認識された明確な目標のもと、自分のすべきことが何であるのを把握して当事者意識をもち、組織の教員の役割分担が共有され、定期的にPDCAが回せることで、組織は活性化すると考えられる。それを継続的に取り組むことができる組織が学年団であると考え。学年会には閉鎖的な一面もあるが、中学校という組織において、確保された貴重な時間である。その時間を共有することに価値があり、そこで、教科指導や生徒指導を含む学校の業務が、OJTによって若年教員の人材育成となっていると考える。また、学校は学年というヨコの組織だけでは弱い。教科のタテ持ち授業や夢プロの3部会のタテの組織と学年のヨコの組織が絡み合っこそ、学校全体の組織として強固なものとなる。一人の教員がどの組織とどのようにつながっているかを理解し、諸会議や職員会等の組織で、当事者意識、同僚性、マネジメントスキルを発揮することによって、学校が活性化すると考える。

本研究では、高知県においては大規模といえるA中学校を事例対象校とし、学年会を中心として学校全体を活性化することを考えた。高知県全域を見ると、人口減少に伴い、事例対象校のような学校は減少傾向にある。事例対象校と同規模の中学校はもとより、高知県における全ての学校においても汎用できるシステムとなるよう、研究の継続に努めたい。

【資料1 学年会レジュメ1枚目】

3年 学年会レジュメ

No.〇〇

2020年6月3日(水)

学校教育目標 自ら学び、心豊かで、たくましい生徒の育成

学年年間目標 目指す生徒像にせまるために

【絆づくり】 *絆づくり部の目標を記入

- ①
②

①②は、絆づくり部の目標を達成させるための学年目標を記入

【心の居場所づくり】 *心の居場所づくり部の目標を記入

- ③
④

③④は、心の居場所づくり部の目標を達成させるための学年目標を記入

【授業づくり】 *授業づくり部の目標を記入

- ⑤
⑥

⑥⑧は、授業づくり部の目標を達成させるための学年目標を記入

今学期重点目標 目指す生徒像にせまるために:

*各担当者は原案をもって提案する。原案を聞いて、改善点がある場合は代案を出す。

*学年主任は、学年会前日までに、学年に関係のある予定を記入する。

*各担当者は、学年会前日までに、道徳、特活、総合の内容を記入する。

1. 当面の予定 (学年主任、道徳担当、特活担当、総合担当)

月	日	曜	予定	放課後	その他(勤務等)
6	3	水			
	4	木			
	5	金			
	6	土			
	7	日			
	8	月			
	9	火			
	10	水			
	11	木			
	12	金			
	13	土			
	14	日			
	15	月			
	16	火			
	17	水			
	18	木			
	19	金			
	20	土			
	21	日			
	22	月			
	23	火			
	24	水			
	25	木			
	26	金			

【資料2 学年会レジュメ2枚目】

- *各担当者は、学年会前日までに【学年に関係のあること】、【学年に知らせること】、【特に学年に関係のあること】を記入する。
- *【私が生徒に伝達すること】、【私がやらなければならないこと】、【学年団や同僚と協力すること】は、「誰が、いつ、どこで、何をするのか」を学年会で全体確認をして、それぞれ個人が記入する。
- *各担当者は原案をもって提案する。原案を聞いて、改善点がある場合は代案を出す。

2. 運営委員会（学年主任は、運営委員会の中で、特に自分の学年に関係のあることを記入し、学年主任の原案を提案する。）

【学年に関係のあること】	【私が生徒に伝達すること】	【私がやらなければならないこと】	【学年団や同僚と協力すること】
<input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/>			

○学年団から運営への要求等

3. 夢プロ

(1) 絆づくり部会（担当者は、絆づくり部会の中で、特に自分の学年に関係のあることを記入し、担当者の原案を提案する。）

【学年に関係のあること】	【私が生徒に伝達すること】	【私がやらなければならないこと】	【学年団や同僚と協力すること】
<input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/>			

○学年団から絆づくり部会への要求等

(2) 心の居場所づくり部会（担当者は、心の居場所部会の中で、特に自分の学年に関係のあることを記入し、担当者の原案を提案する。）

【学年に知らせること】	【私が生徒に伝達すること】	【私がやらなければならないこと】	【学年団や同僚と協力すること】
<input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/>			

○学年団から不登校対策委員会への要求等

(3) 授業づくり部会（担当者は、授業づくり部会の中で、特に自分の学年に関係のあることを記入し、担当者の原案を提案する。）

【学年に関係のあること】	【私が生徒に伝達すること】	【私がやらなければならないこと】	【学年団や同僚と協力すること】
<input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/>			

○学年団から授業づくり部会への要求等

○学年団から教科への要求等

○教科から学年団への要求等

【資料3 学年会レジュメ3枚目】

4. 生徒理解

* 担当者は、心の居場所部会の中で、特に自分の学年に関係のあることを記入し、担当者の原案を提案する。

【学年に知らせること】 【特に学年に関係のあること】 【私がやらなければならないこと】 【学年団や同僚と協力すること】

1年

-
-
-

--	--	--

2年

-
-
-

--	--	--

3年

【報告方法】これまでの取組→現状→今後取組もうとしていること→協力してほしいこと

【担任が学年に報告すること】 【私が本人や生徒に関われること】 【学年団や同僚と協力すること】

1組

--	--	--

2組

--	--	--

3組

--	--	--

7組

--	--	--

9組

--	--	--

10組

--	--	--

学年

--	--	--

5. その他

【資料 4 学年目標の学期末振り返り（個別記入用紙）】

3年団 1学期 学年目標の学期末振り返り（個別記入用紙）

学校教育目標 自ら学び、心豊かで、たくましい生徒の育成

学年年間目標 目指す生徒像にせまるために

【絆づくり】 * 絆づくり部の目標を記入

- ①
- ②

①②は、絆づくり部の目標を達成させるための学年目標を記入

【心の居場所づくり】 * 心の居場所づくり部の目標を記入

- ③
- ④

③④は、心の居場所づくり部の目標を達成させるための学年目標を記入

【授業づくり】 * 授業づくり部の目標を記入

- ⑤
- ⑥

⑤⑥は、授業づくり部の目標を達成させるための学年目標を記入

学年年間目標

*個人の取組ではなく、学年団としての取組を振り返って、個人で記入してください。

学年目標	成果と課題 (取り組んだこと、生徒の様子などをきめて記入)	5段階
目標①		
目標②		
目標③		
目標④		
目標⑤		
目標⑥		

来学期に向けて (今学期の振り返りや来学期の行事等を踏まえて、特に取り組むことや注意すること等)

【資料5 学年目標の学期末振り返り（学年）】

3年団 1学期 学年目標の学期末振り返り（学年）

学校教育目標 自ら学び、心豊かで、たくましい生徒の育成

学年年間目標 目指す生徒像にせまるために

集計例

【絆づくり】 *絆づくり部の目標を記入

- ①
- ②

①②は、絆づくり部の目標を達成させるための学年目標を記入

【心の居場所づくり】 *心の居場所づくり部の目標を記入

- ③
- ④

③④は、心の居場所づくり部の目標を達成させるための学年目標を記入

【授業づくり】 *授業づくり部の目標を記入

- ⑤
- ⑥

⑤⑥は、授業づくり部の目標を達成させるための学年目標を記入

振り返り *学年団の個人振り返りを聞いて気づいたこと

来学期に向けて *学年会で来学期に向けての協議をして気づいたことも含む

来学期重点目標 番号()

理由

	A	B	C	D	E	F	G	H
目標①	5	5	4	3	4	2	4	3
目標②	5	4	4	3	5	3	3	4
目標③	4	3	3	3	4	2	4	3
目標④	4	3	3	3	5	3	3	4
目標⑤	5	3	4	3	4	2	4	3
目標⑥	5	5	4	3	5	3	3	4

