

組織的な教育活動の検討と実践を目指して —「目指す生徒像」の共有と会議の工夫—

専門支援部研修課研修班 長期研修員 尾崎 綾

1 主題設定の理由

近年、子供たちを取り巻く状況は大きく変化しており、学校における課題の多くは複雑化・困難化している。その中で、多様な子供たちに寄り添い、多様な状況に対応していくために、組織的に学校を運営していくことが求められている。

「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について（答申）」（2015）では、個々の教員が個別に教育活動に取り組むのではなく、組織として教育活動に取り組む体制を創り上げることが必要であると述べられている。また、「『令和の日本型学校教育』の構築を目指して～全ての子供たちの可能性を引き出す、個別最適な学びと、協働的な学びの実現～（答申）」（2021）（以下、「答申」という。）では、「2020年代を通じて実現すべき『令和の日本型学校教育』の姿」として、個々の教職員がチームの一員として組織的・協働的に取り組む力を発揮しつつ、共通の学校教育目標に向かって学校が運営されることが求められている。

「中学校の教育課程に関する基礎資料」（2016）には、「教育課程内外の活動が相乗効果を持って生徒の資質・能力の育成に資するものとなるよう、教育課程外の活動についても、生徒の『主体的・対話的で深い学び』の実現を共に目指すものとする。」とあり、学校における全ての教育活動は、生徒の資質・能力の育成につながるものとなるよう検討を重ねた上で、実践していく必要がある。学校組織における教育活動は、学校で行われる様々な会議によって検討され、その後実践されていく。そのため、充実した教育活動の実践のためには、会議における検討が重要であると考える。

研究協力校の中学校は、全校生徒約 370 人、教職員約 30 人の中規模校である。研究協力校では、図 1 のような学校運営組織の中に、生徒指導主事が統括する、生活指導部、学習指導部及び特別活動指導部という三つの指導部を設け、生徒に関わる活動を運営しており、定期的に行われる指導部長会と 3 指導部の会議の中で、教育活動を検討し、職員会議の決定を経て、学校全体で教育活動を実施している。「答申」で述べられているような、個々の教職員が組織的に共通の目標に向かって学校を運営していく姿に近づけていくためには、これらの会議の中で共通の目標を意識して教育活動を検討し、共通の目標に対する意識を高めた上で教育活動を実践していくことが必要であると考えた。

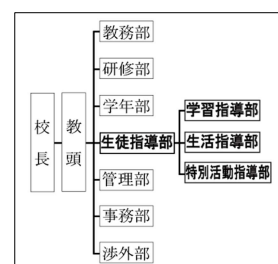


図 1 所属校の学校運営組織

北神（2009）は、「組織的」というのは、「組織目標のもとに、教職員がその達成に向けて一体感をもって運営されている状態」と述べている。本研究では、研究協力校が学校の目標として掲げる「目指す生徒像 夢を描き、考え、行動する生徒」を鍵としながら、既存の会議である指導部長会、指導部会、職員会議における話合いの充実を図り、教職員が組織的に学校を運営していく姿を目指したい。

2 研究の目的

「目指す生徒像」について共有を深め、指導部長会、指導部会、職員会議の在り方を見直していくことで、組織的に教育活動を検討し、実践する教職員集団に近づけることができたか検証する。

3 研究の方法

- (1) 学校組織マネジメントや会議に関する先行研究や文献から必要な視点を整理する。
- (2) 研究協力校の各指導部に所属する教職員に質問紙調査を実施し、「目指す生徒像」に対する考えや、指導部の活動に関する状況について、実態を把握する。また、指導部長会、指導部会、職員会議における教職員の発言内容等を観察することで、具体的な会議の工夫について検討する。
- (3) 研究協力校において、「目指す生徒像」に向けた活動の検討と実践につながる会議の工夫を提案し、研究協力校で実施する。
- (4) 事前及び事後の質問紙調査結果や指導部長会、指導部会、職員会議における教職員の発言内容等を分析・考察し、研究の成果と課題をまとめる。

4 研究の内容

(1) 文献および先行研究による必要な視点の整理

ア 組織における目的共有の重要性

バーナード（1963）は組織の成立要素を「共通目的（構成する人々からの共通目的の容認）」「伝達（共通目的と協働意欲を結び付ける手段）」「協働意欲（協働体系に対して努力を傾けようとする人々の意欲）」とし、これら三要素が相互依存関係にあるとしている（図2）。また、学校の組織はマトリックス組織（図3）と呼ばれ、「短期課題志向に陥りやすい」という短所から、長期課題となる共通目的が見失われがちになる特徴がある。組織の成立要素として「共通目的」は欠かすことのできないものであるにも関わらず、学校組織の構造上、大きな目的は、意識しないと見失われやすいものであると考えられる。

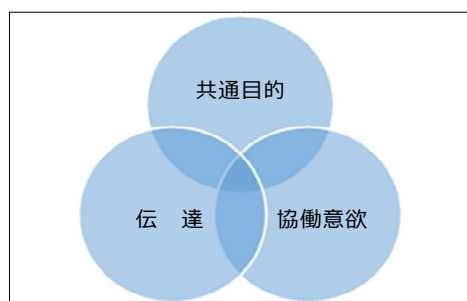


図2 組織の成立要素

バーナード（1963）

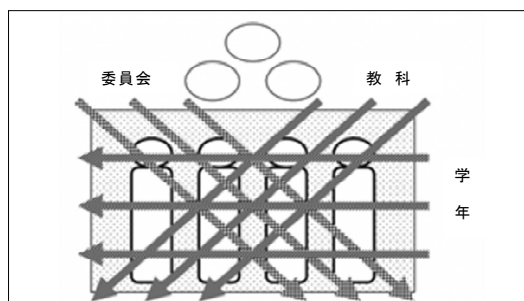


図3 マトリックス組織

マネジメント研修カリキュラム等開発会議（2005）

佐古（2011）は、学校が「教員の裁量性に委ねながら教育活動を展開している」という特徴的な組織であることを踏まえ、「教育活動の質や水準は、相当な程度、個々の教員の意識と行動に依存せざるを得ないという特徴」と述べている。そ

の上で、学校の組織的教育力を高めるためには、「①一人一人の教員が目前にいる子どもについて考え、よりよい教育実践を、誠実に構想、実践していく主体として行動し、教育実践の具体の局面においてその質あるいは水準を高めていくこと（教員の自律的な教育活動）、②個々の教員の部分最適の集合体に陥らないように、学校教育のつながり、まとまりを実現すること（学校教育の組織化）の二つを両立させていくこと」が必要であると述べている。個々の教員の意識と行動に依存している学校組織において、目的の共有を通して「教員の自律的な教育活動」の質を高め、同時に「学校教育の組織化」を図っていくことが重要なのではないかと考えた。

イ 組織的な運営を行うための会議に必要な視点

安田（2003）はミーティングの必要性を「①プロセスを共有すること、②意識を喚起させること、③決定を徹底させること」と述べている。また、安田は、一般的に会議に対する批判的な声が多いのは、ミーティングに対する位置付けや方法、実施の価値に対する参加者の意識にずれがあることが背景にあると述べている。学校現場においては、中学校長の立場から、上井（2014）が、「会議をなんのために行うのか、会議が終わった後にどんな状態になっていけばいいのか、目的・目標をはっきりさせる」必要があることを述べている。また、平川（2012）は、会議において「提案よりも議論のほうに時間をかける必要性」を説いている。

以上のことから、学校における会議を活性化させるためには、まず、会議の位置付けや方法、実施の価値に対する参加者の意識のずれをなくし、会議の意義を明確化することが必要であると考えられる。その上で、協議事項を明確にして会議を進行することで、全教職員で教育活動の決定までのプロセスを共有し、意識を高め、決定した内容の確実な実践へとつなげていくことが望ましいと考えた。

(2) 事前質問紙調査（6月）と会議観察結果の分析

ア 質問紙調査の作成と実施

質問紙調査は、「目指す生徒像」の意識や共有、検討、実践に関する質問や会議に関する質問に加え、「目指す生徒像」に向けて研究協力校で作成されている「生徒指導年間計画」と「指導部年間計画」に関する質問を設けた。「生徒指導年間計画」は、年間を通して行われる3指導部の取組を1枚にまとめた計画表であり、「指導部年間計画」は、3指導部それぞれの年間計画を1枚ずつにまとめた具体的な計画表である。回答は各質問に対して「よく当てはまる」から「全く当てはまらない」まで6段階の選択形式と、記述形式とした。質問紙調査は、研究協力校において、3指導部に所属する23名の教職員に実施し、図4と図5のような結果が得られた。

- | | |
|---|--------------|
| <ul style="list-style-type: none">・学校に目標が多すぎて共有しきれない。・無駄なものが多く、時間がかかりすぎる。決定事項の報告は可能な限り減らしたい。・時間を短くすることも大事だが、「お読み取りください」ばかりでは伝わらない。・発言する人が少ない。・近くにいる人で意見をまとめる時間があつたほうが話しやすい。 | } 職員会議に対する記述 |
|---|--------------|

図4 事前質問紙調査の結果（会議の課題についての記述）

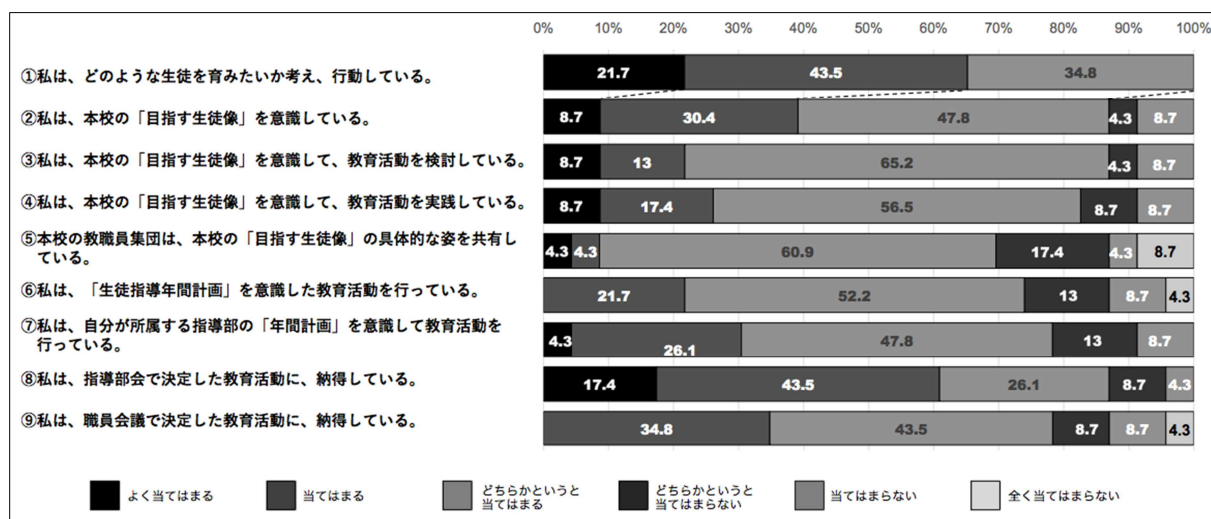


図5 事前質問紙調査の結果 [N=23]

イ 「目指す生徒像」の共有、教育活動の検討と実践に関する視点からの分析

質問①の肯定層は、100%であった。しかし、質問①に比べ、質問②～④では、「よく当てはまる」と「当てはまる」の割合が減り、否定層が増加している（図5）。このことから、教職員の多くが、どのような生徒を育みたいか考え、行動しているものの、全体として「目指す生徒像」に対する意識は相対的に弱いことが分かる。

質問②の回答から否定的回答をした者を除き、質問④との間における相関関係を調べたところ、中程度の正の相関が認められた（Spearman の順位相関係数 $r_s = 0.655$ 、 $p < .01$ ）。このことから、「目指す生徒像」を意識していれば、教育活動の実践まで至る可能性が示唆された。そのため、一連の会議を通して「目指す生徒像」を意識することが重要であると考えた。

質問⑤では、「どちらかという当てはまる」と「どちらかという当てはまらない」という回答の合計は78.3%となった。「目指す生徒像」の具体的な姿については共有が曖昧であることが分かる。教職員が「目指す生徒像」の意識を高めていくために、まず、「目指す生徒像」の具体的な姿を共有することが必要であると考えた。

また、質問⑥の否定層は26.0%、質問⑦の否定層は21.7%であることより、「生徒指導年間計画」や「指導部年間計画」の意識が弱いことも分かった。これら二つの年間計画は、「目指す生徒像」に向けて立てられた重要な計画であるが、目を向けられにくく、日々の教育活動は短期課題として検討される傾向があるのではないかと推察される。

さらに、質問紙調査の記述からは、「学校に目標が多くて共有しきれない」など、目標が不明瞭なことを不安視する声や、「決定事項の報告は可能な限り減らしたい」など、会議の進め方に関して問題視する声があるということが分かった（図4）。

5月末から6月初めに行われた指導部長会、指導部会、職員会議をビデオカメラで撮影し、会議における教職員の発言内容等を観察した。その結果、日程確認や決定事項の報告に時間がかかっている傾向と、「目指す生徒像」につながる話し合いはあまり行われていない現状が明らかとなった。

これらの状況を踏まえ、「生徒指導年間計画」や「指導部年間計画」として計画された教育活動と「目指す生徒像」とのつながりを改めて確認していくことが必要ではないかと考えた。また、指導部長会、指導部会、職員会議において、「目指す生徒像」に関する協議の時間を設けていく必要があると考えた。

また、質問⑧の「よく当てはまる」と「当てはまる」の合計は 60.9%であるのに対し、質問⑨の「よく当てはまる」と「当てはまる」の合計は 34.8%となった。質問⑧と⑨を比べると、職員会議において決定した教育活動に対する納得感が低いことが分かった。質問紙調査に記述された会議の課題を踏まえると、会議において検討した教育活動を組織的に実践していくためには、職員会議における課題を解決し、納得感を高める必要があるのではないかと考えた。

(3) 研究の構想

「目指す生徒像」の共有を深めるための研修の時間を設け、その上でそれぞれの会議に工夫を加えていく。会議は、3指導部を束ねる生徒指導主事や3指導部長と連携し、既に研究協力校で使用されているものを活用しながら、研究を進めることとした。

ア 「目指す生徒像」の共有を深めるための研修

教職員で「目指す生徒像」の共有を深めるため、グループワークによる意見交換の時間を設ける（図6）。互いに意見交換することで、学校として目指す生徒像を明確化し、3指導部が目指す具体的な姿と、その姿を育成するための教育活動について考える。その過程を通して、3指導部の教育活動と「目指す生徒像」のつながりに対する意識を高め、その後の会議につながっていくことを目指す。

1. 「未来を生きる力」とは？
（グループワーク）
2. 「夢を描き、考え行動する生徒」とは？
（グループワーク）
3. 3指導部の目指す姿と活動
（グループワーク）
4. 目指す生徒像に向けて教育活動を見直していく視点

図6 「目指す生徒像」共有の流れ

イ 指導部長会、指導部会、職員会議における検討

研究協力校は、1年間を5ステージに分け、ステージごとに職員会議を行っている。職員会議の前には、指導部長会、指導部会が行われており、一連の流れの中で教育活動の検討が行われ、実践へとつなげている。3指導部には、「目指す生徒像」に向けた重点項目がそれぞれ設定されており、それを基に教育活動の計画が立てられている。会議を通して「目指す生徒像」とのつながりを踏まえた教育活動を検討していくことで、組織的な実践につなげていく。会議の過程を通して教育活動と「目指す生徒像」のつながりを、改めて見直していくことが必要である。

会議の実施にあたって大切なことは、それぞれの会議の意義と共に協議事項を明確にして会議を行うこと、参加者が協議を通して会議の決定事項に納得することである。また、決定事項を実践につなげていくために必要なことは、教職員が具体的な行動をイメージできるようにしていくことであると考えた。そのため、改めて全教職員で指導部長会、指導部会、職員会議の意義を明確化し共有する。会議における検討から実践までの流れを図7のように定義した。「目指す生徒像」である「夢を描き、考え、行動する生徒」を全ての土台とし、教育活動がそこに向かう活動となっているか確認

しながら、それぞれの会議を進めていく。会議を通して検討され決定した内容は、分掌・学年・学級経営での実践へとつながっていく。組織的な実践につながる会議を行っていくためには、全教職員でこの流れを共有することが大切である。

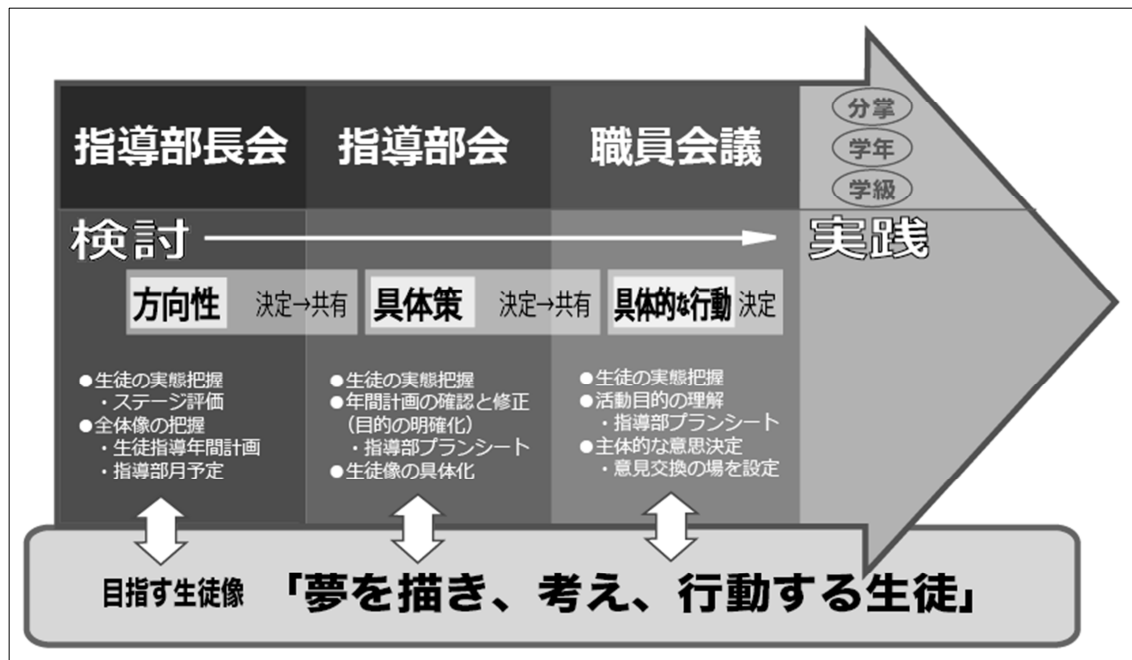


図7 会議における検討から実践までの流れ

(7) 方向性を決定する指導部長会

研究協力校における指導部長会には、教務、生徒指導主事、生活指導部長、学習指導部長、特別活動指導部長の5名が参加している。指導部長会における重要な協議事項は、「目指す生徒像」に向けた3指導部の方向性を決定することである。研究協力校では、生徒指導主事がステージの終了時に3指導部の重点項目について、4段階の選択形式で生徒から評価を得てステージ評価として数値化している。ステージ評価や生徒の実態を踏まえ、生徒指導年間計画と照らし合わせながら、「目指す生徒像」に向けた教育活動の方向性を検討する。

「目指す生徒像」に向けた議論を行うためには、指導部長会における課題であった日程確認の時間短縮が必要であると考えた。そこで、研究協力校で使用している月予定表に、3指導部の予定を記入する欄を設けた「指導部月予定」を作成し、活用する。この指導部月予定の活用により、各指導部の教育活動を表として可視化することが、ステージの全体像や具体的な活動をイメージすることにつながり、それが「目指す生徒像」に向けた話合いの充実にもつながると期待した。

(4) 方向性を共有し、具体策を決定する指導部会

指導部会では、指導部長会で考えられた3指導部全体の方向性を共有し、重要な協議事項は、「目指す生徒像」に向けた具体策を決定することが必要である。研究協力校において、活用の意識が低い「指導部年間計画」を確実に活用していくことが、「目指す生徒像」に向けた意識を高めていくことにつながると考えられるため、議題に盛り込み、「指導部年間計画」に「ステージ評価」と「成果・課題・プ

ラン」を加えた「指導部プランシート」を活用する（図8）。「指導部年間計画」と「ステージ評価」の数値を照らし合わせながら成果と課題について考え、具体策としてのプランを練っていく。日程の確認等に終始せず、何のために活動をするのかという視点を大切に協議したい。最終目標である「目指す生徒像」と教育活動が常に意識の中でつながることが必要である。

(ウ) 具体策を共有し、具体的な行動を決定していく職員会議

「学校教育法施行規則等の一部を改正する省令の施行について（通知）」文部事務次官通知（2000）では、職員会議において、「学校の教育方針、教育目標、教育計画、教育課題への対応方策等に関する職員間の意思疎通、共通理解の促進、職員の意見交換などを行うことが考えられる」とされている。職員会議は、伝達の場合と協議の場合を効果的に取り入れることで、共通理解が促進される場を目指す必要があると考える。

職員会議では、指導部会で決定された具体策を共有し、具体策を効果的に実践していくための具体的な行動を決定することが必要である。指導部長から提案を行う際、「指導部プランシート」を活用し、前ステージや生徒の実態を振り返りながら、「目指す生徒像」に向けてどんな活動に力を入れるのか語り、具体策として行う教育活動の目的を確実に共有する。

研究協力校の職員会議は、職員室にて行われていたが、職員室では、互いに距離があることなどから、会議中の自然な対話は生まれにくく、聞くだけの会議になりがちであるという課題があった。現在は教職員に1人1台持ち運びが容易なパソコンが支給されているため、会議の場を職員室から、対面で座ることのできる図書室に変更する。顔を合わせて大切なことを共有し、具体的な行動について検討する時間を設けることで、その後の確実な実践へとつなげていく。納得感を高めるためには、協議の時間を取り入れ、自ら主体的に行動を決定することが必要であると考え

生活指導部					
第2ステージ 重点					
	評価項目	肯定率(%) 全体	1年	2年	3年
1	① 生活:爽やかな挨拶ができた。	88.5	88.7	88.5	81.5
2	② 安全:正しい生活習慣を心掛けることができた。				
3	③ 清掃:掃除場所の掃除を丁寧にやった。				
ステージ評価					
第3ステージ 重点					
	評価項目	肯定率(%) 全体目標	1年	2年	3年
1	① 生活:爽やかな挨拶ができた。	80			
2	② 安全:規則正しい生活を心掛けることができた。	80			
3	③ 清掃:掃除場所の掃除を丁寧にやった。	80			

令和4年度 生活指導部 年間計画					
	第1ステージ 志 (4月-5月)	第2ステージ 挑 (6月-7月)	第3ステージ 絆 (8月-10月)	第4ステージ 学 (11月-12月)	第5ステージ 心 (1月-3月)
指導部 ステージ 目標	「いい生活」を知って目標を立てよう。 爽やかな挨拶をしよう。	「いい生活」を伝えてみよう。 爽やかな挨拶をしよう。	「いい生活」を広げよう。 爽やかな挨拶を広げよう。	生活を振り返ろう。 挨拶を振り返ろう。	来年に繋げる為に教育の生活を振り返ろう。
やってみよう					
指導部 の取組	役割割り・見直し				
	挨拶企画検討 (4/12) 挨拶作成 (5) 理想的な生活リズム提示 制服移行周知 (4月中旬) 夏のきまり確認 (5/23)	挨拶企画検討 (7/5) 企画推進委員会 (6) 制服移行周知 (6中旬)	挨拶企画検討 (8/30) 企画推進委員会 (8) 外部講師活用検討 (8) 制服移行周知 (10中旬)	企画推進委員会 (12) 制服移行周知 (12)	挨拶企画検討 (1/17) 来年度企画検討 (2/28)
重点に 取り組 む取組	特設訓練 (4/8)				
	清掃分限決 (4) 清掃一斉 (4)				8) 明 (3)
指導部 の取組	給食準備片付け指導				
		ふるさと給食週間 (6)			学校給食週間 (1)
指導部 の取組	生活リズムの確立				
	健康診断 (4) 生活リズムの確立	健康チェック (6) 部活動 (6) 成績発表会 (7)	健康・水分チェック (7-9) 部活動 (7-9) 成績発表会 (11)	部活動 (11/1) 学校給食委員会 (11) 成績発表会 (12)	生徒会・健康チェック (1-3)
目標に 対する 評価	爽やかな挨拶ができた。 生活リズムを整えた。 意欲をもって活動した。	爽やかな挨拶ができた。 生活リズムを整えた。 意欲をもって活動した。	爽やかな挨拶ができた。 生活リズムを整えた。 意欲をもって活動した。	爽やかな挨拶ができた。 生活リズムを整えた。 意欲をもって活動した。	爽やかな挨拶ができた。 生活リズムを整えた。 意欲をもって活動した。
プラン					
成果					
課題					

成果・課題・プラン	
成果	
課題	
プラン	

図8 指導部プランシート

(4) 実践とその検証

ア 「目指す生徒像」の共有を深めるための研修

7月、教職員で「目指す生徒像」について話し合い、「目指す生徒像」の共有を深めた（図9）。グループワークを通して「目指す生徒像」について意見交換し、3指導部の教育活動について語り合った。

「目指す生徒像」の具体的な姿として、生活指導部では「健康でいるための生活習慣を身につける姿」、学習指導部では「課題を乗り越えようと主体的に調整する姿」、特別活動指導部では、「自分の可能性を見つけていく姿」等が挙げられ、各指導部の教育活動とのつながりが確認された（図10）。

研修の振り返りの記述によると、共有することに価値を見いだす教職員が多かったことに加え、「目指す生徒像」に向けて教育活動を考えていこうという意識の高まりが感じられた（図11）。また、課題点として多く挙げられたのは、共有する時間が足りないというものであった。会議において「目指す生徒像」の具体的な姿や、活動の目的について考える時間を増やしていくことが、必要であることが再確認された。

- ・目指す生徒像について職員で読み解く機会となり、とても有意義であった。
- ・捉え方がこれだけ多岐に渡っていることに驚いた。
- ・様々な考えを定期的に擦り合わせたり共有したりしていくことが大切だと思った。
- ・「何のためにこの活動をするのか」「目的達成の手立てとして有効か」を常に考える必要がある。
- ・指導部内で意見を共有する場面を増やしていきたい。

図11 「目指す生徒像」の共有を深めるための研修における振り返りの記述

イ 指導部長会、指導部会、職員会議における検討

以下の実践は、研究協力校における第3ステージに向けた一連の会議と第4ステージに向けた一連の会議のうち具体的に第4ステージで進めたことを記述する。

(7) 方向性を決定する指導部長会

生徒指導年間計画を活用しながら、生徒指導主事、教務、3指導部長で生徒指導部全体としての本ステージの方向性が協議された。

第3ステージの末に実施されたステージ評価によると、3指導部にそれぞれの課題点が見られた。それらの課題点を特に重視しながら、3指導部が「目指す生徒像」に向けて効果的に連携できないか考えられた。その結果、学習指導部の「テストへの取組」、生活指導部の生活を見つめ直すための企画「夢を現実に。こ

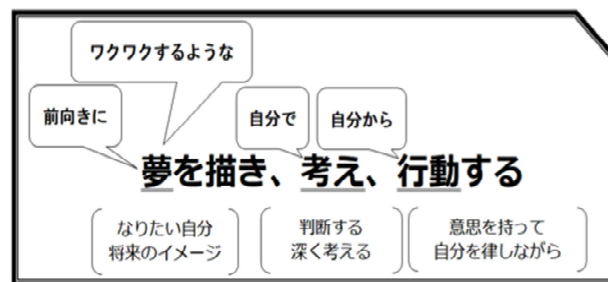


図9 共有したイメージ

	目指す生徒像の具体的な姿	育成するための教育活動
生活	・健康でいるための生活習慣を身につける姿 ・自分たちで学校を作っていこうとする姿	・自らの生活を見直す活動 ・委員会、学級活動の充実 ・校則の検討
学習	・課題を乗り越えようと主体的に調整する姿 ・課題を見つめたり解決したりする姿	・授業 ・横断的な学習 ・総合学習の充実
特別活動	・自分の可能性を見つけていく姿 ・自分たちで企画・行動する姿	・行事 ・委員会、学級活動の充実 ・生徒自治の範囲を増やした活動

図10 具体的な姿とそのための教育活動

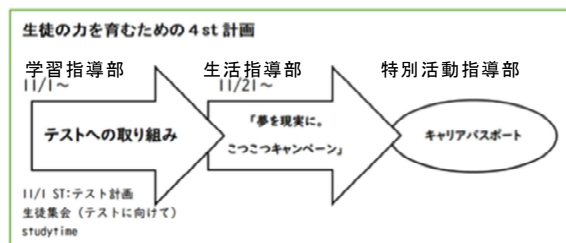


図12 指導部長会で決定された方向性

つこつキャンペーン」、特別活動指導部の「キャリアパスポート」という3指導部の活動を連動させ、重点項目の評価向上と共に、「目指す生徒像」とのつながりも意識化していく大枠が決定した（図12）。指導部月予定を見ながら話し合いを進めることで、専門委員会の日程や、テストの日程を加味しながら、3指導部が連携し、継続的に「目指す生徒像」に向けた効果的な日程計画を考える様子が見られた。会議における協議の様子を分析するため、「目指す生徒像」と重点項目に関連する発言（一文を一回とする）の回数を記録し、集計した（行動観察法）。また、発言時間を会議の総時間に対する比率として集計した。6月と12月の変容をグラフ化した（図13）。5月に行われた第2ステージの指導部長会に比べ、10月に行われた第4ステージの指導部長会は、発言回数と対総時間比率が増えたことが分かった。

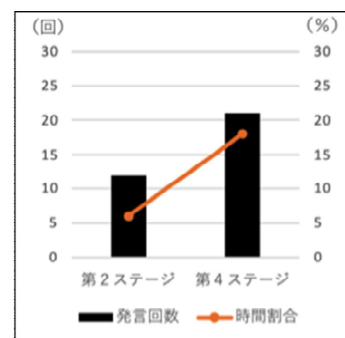


図13 指導部長会の変容
発言回数と対総時間比率

(イ) 方向性を共有し、具体策を決定する指導部会

指導部長会にて確認した方向性を基に、3指導部会において、具体策の検討が行われた。指導部プランシートに沿って、どのように重点項目の評価を上げていくかという視点で話し合いが進められ、学習指導部では、主体的な学習を引き出す方法について、生活指導部では、自ら生活を見直す方法について協議が行われた。特別活動指導部では、重点項目である「自分の夢を持ち、実現に向け努力することができた」に関する協議が行われた。その中で、具体策となるキャリアパスポートについて、「身近な自分の目標に向けて頑張りを認めていく」「目標をより具体的にサポートを行い、生徒の『できた』を引き出す」「朝・帰りの会で話をする」「学期の面談も活用できる」等、具体的な支援や方法が意見として挙げられた。話し合いの中では、第4ステージについてだけでなく、次年度の展望も含めた話し合いにも発展した。特別活動指導部会では、指導部長会で考えられた方向性に向けてキャリアパスポートを活用する中で、生徒が自己理解を深め、自ら考え、行動する姿を価値付けていくため、活用場面を増やしていくことを確認することができた。特別活動指導部会において、指導部員全員がそれぞれ発言し、意見を交わし合うことができた。指導部長会と同じく、行動観察法において、「目指す生徒像」と重点項目に関連する発言回数と対総時間比率をグラフ化した（図14）。5月に行われた第2ステージの特別活動指導部会に比べ、10月に行われた第4ステージの特別活動指導部会は、発言回数と対総時間比率が増えたことが分かった。

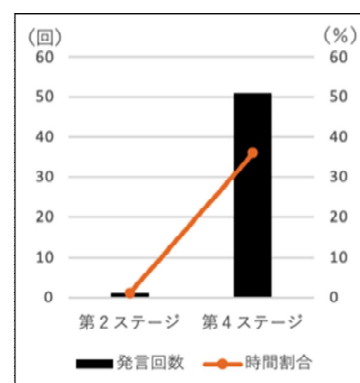


図14 特別活動指導部会の変容
発言回数と対総時間比率

12月に実施した事後質問紙調査では、「目的を具体化、明確化して指導部会を

することで、目標に向かってより深く検討できた」「それぞれの活動の『目的』を大切にしてい検討している」という記述が見られた。議題の明確化により「目指す生徒像」に向けた具体策を決定する中で、生徒の具体的な姿について意見交換し、教育活動の充実につながったと考えられる。

(ウ) 具体策を共有し、具体的な行動につなげる職員会議

職員会議では、指導部会で決定した具体策の共有と、具体的な行動の決定を行った。具体策の共有の際は、活動の目的意識を高めるため、「何のためにその教育活動をするか」を強調して提案が行われた。図 15 は、「テスト計画」「夢を現実に。こつこつキャンペーン」「キャリアパスポート」の三つの活動目的を示す図である。3つの活動は、生徒が自ら考え行動し、目標に向かっていく生徒を育むために行う活動であることの共有が図られた。生徒指導部の提案に設定されている職員会議の時間は、全部で26分間である。資料を読めば分かる日程等に関する内容には極力触れず、教育活動の目的を伝えることを重視し、協議に時間を割けるようにした。事前に生徒指導主事が指導部長と内容を踏まえて相談し、伝達時間は14分、協議時間は12分となった。その結果、生活指導部の提案事項に対する協議と、教育活動に対する具体的な行動について協議時間を設けることができた

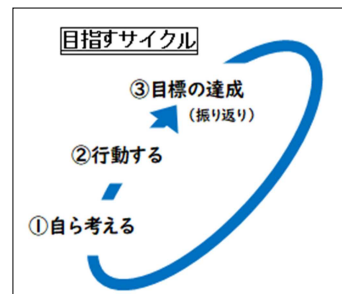


図 15 活動目的を示す図

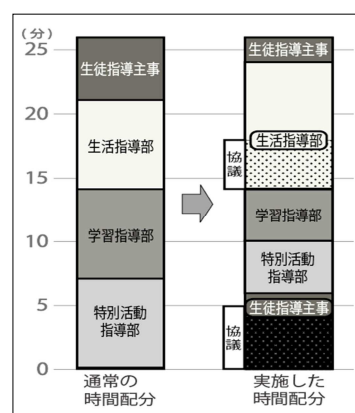


図 16 職員会議時間の変容

(図 16)。議題を明確にし、職員会議の時間を効果的に使うことで、共通理解の促進や、職員の意見交換を行うことができた。具体的な行動については「帰りの会でテスト計画を見直す時間を設定し、互いに見せ合ったりする中で、その日の勉強計画を考えられるようにする」など、多くの具体的な行動があげられ、共有された。

事後質問紙調査では、「各指導部で目的を持って提案している」「以前より、他の指導部が提案したことを理解しようという意識が高まっている」という記述が見られた。指導部長の提案の際、目的を強調して提案したことが、共通理解の促進につながったのではないかと考えられる。

ウ 「目指す生徒像」に関する共有、検討、実践の考察

質問②について、6月と12月の結果を比べると、肯定層が増加すると同時に、「どちらかというと当てはまる」と回答した教職員が減少し、「当てはまる」と回答した教職員が増加した。(図 17)。

また、質問紙調査の「自分が育みたいと考えている生徒」に記述された内容を事前と事後において比較すると、事後の記述に「目標に向かい行動や努力」や「自分で考えて行動」という言葉が現

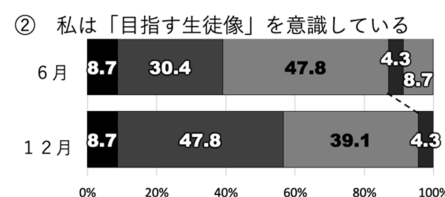


図 17 事後質問紙調査の結果 [N=23]

れた（図 18）。「目標」「考え」「行動」は、「目指す生徒像」として共有された言葉である。「目指す生徒像」に向けた意見交換を重ねていくことで、個人の目標が、組織としての目標に近づいていると考えられる。

さらに、質問紙調査の「『目指す生徒像』として考えている生徒」に記述された内容を事前と事後において比較すると、H教諭のように「目標を立て、自分でどうすべきかを考え、行動できる生徒」という記述が「自分の近い将来に向けて大切な要素（力・習慣・技術など）を考え、その要素を伸ばしていくために自ら取り組み考え、実践できる生徒」という記述に変化するなど、教職員の言葉の変容がみられた（図 19）。「目指す生徒像」に向けた意見交換を重ねていくことで、漠然としていた「目指す生徒像」が、少しずつ具体的な姿になってきていると考えられる。

以上のことから、7月の「目指す生徒像」を共有するための研修と、第3ステージと第4ステージの会議を通して、「目指す生徒像」の意識や共有が高まったのではないかと考えられる。

	6月	12月
A教諭	自分の考えを持ち、他者にそれを伝えたり、他者の意見や考えを受け入れたりすることができる生徒	自分が <u>将来やりたいこと</u> を見つかったり、仲間を大切に思って <u>行動</u> したりする生徒
B教諭	前向きに生活する生徒、メリハリをつけて生活する生徒	前向きな気持ちで学校生活を送る生徒、 <u>目標に向かい行動や努力する生徒</u>
C教諭	困っているときに周りに助けを求められる、困っている友達を見逃さない、困っている人に頼られる生徒	<u>未来の自分のために、今、何かに向けて努力することが</u> できる生徒
D教諭	仲間と協働的に取り組むことができる生徒	<u>課題に対して自分の意見を持ち、仲間と協働</u> できる生徒
E教諭	相手との違いを受け止め様々な考え方を尊重し合える生徒	<u>自分で考えて行動を起こせる生徒。どんなことにもチャレンジ精神のある生徒</u>

図 18 自分が育みたいと考えている生徒

	6月	12月
F教諭	自分のことを理解し、前を向いて進める	<u>なりたい自分の姿に向けて、どんなことでも自分で考えて行動</u> できる生徒
G教諭	具体的な目標を立て、行動することができる生徒	目標を持ち、その目標を達成するために <u>今どうあるべきかを考え、行動に移すことが</u> できる生徒
H教諭	目標を立て、自分でどうすべきかを考え、行動できる生徒	自分の近い将来に向けて大切な要素（力・習慣・技術など）を考え、その要素を伸ばしていくために <u>自ら取り組み考え、実践</u> できる生徒
I教諭	自分で考えて積極的に、行動・発言ができる	<u>小さな目標や将来に向かい、今できることを考え、挑戦し、失敗しながらも経験</u> を積むこと
J教諭	興味から夢へと繋げられるよう日々の活動に取り組んでいる生徒	<u>自分のしたいこと、やりたいことを具体的にイメージし、達成するために今できることに対して努力</u> できる生徒

図 19 「目指す生徒像」として考えている生徒

12月の事後調査について、質問②の回答から否定的回答をした者を除き、質問③との間における相関関係を調べたところ、強い正の相関が認められた（Spearman の順位相関係数 $r_s = 0.874$ 、 $p < .01$ ）。また、同じように質問②と④との間における相関関係を調べたところ、強い正の相関が認められた（Spearman の順位相関係数 $r_s = 0.822$ 、 $p < .01$ ）。このことから、「目指す生徒像」の意識と検討と実践はそれぞれが連動して高まっていることが分かる。

第4ステージの期間中には、職員会議の際、自ら考えた具体的な行動について、実践へとつなげる教職員の姿が見られた。質問紙調査の記述には、「目指す生徒像」に向けた実践として「キャリアパスポートを見える化し、生徒が目標を理解し、努力で

きるようにした」ことなどが挙げられ、教職員が、「目指す生徒像」に向けた実践を行っている様子が見られた。また、同じく質問紙調査の記述には、実践として、学年で「総合的な学習の時間に、自分がしたいことについて向き合い、考えを練る時間を設けた」ことや、学級で「朝、職業について調べる時間を作り、先の視野を持ってもらう時間を設定」したこと、生活指導部中心に行った「校則検討の取組み」なども挙げられた。これらの記述から、会議を通して高まった意識は個々の教職員の実践として表れると考えられ、佐古（2011）の言う「教員の自立的な教育活動」の質の高まりにつながっているのではないかと考えた。

さらに、質問④と⑨の回答には強い相関があることが分かった（Spearman の順位相関係数 $r_s=0.846$ 、 $p<.01$ ）。このことから、一連の会議の最後となる職員会議において、納得感を高めることが、その後の実践につながっているのではないかと考えられる。1868 年にアメリカの心理学者ロックが提唱した目標設定理論によると、本人が納得している目標について、曖昧な目標よりは明確な目標のほうが結果としての業績が高くなるという。今回の職員会議において、各自が教育活動の目的を理解し、目的に沿った具体的な行動を決定するという流れを体験したことにより、自ら決定した納得感ある明確な目標となり、結果として自らの具体的な行動につながったのではないかと考える。

「目指す生徒像」に向けた個々の意識の変容が見られた一方、事後調査の記述には、課題として「目標の具体的な姿を共有する時間を確保する必要がある」などの意見も挙げられた（図 21）。本実践では、バーナードによる組織の成立要素である「共通目的」の共有を深めるため、会議の検討を通じた取組を行ってきた。その中で、教職員の意識が高まると同時に、それが教育活動の実践につながる可能性が一定程度示された。しかし、「組織的」を、組織目標のもとに、教職員がその達成に向けて一体感を持って運営されている状態と考えると、組織的な運営にはまだ課題が残る。「目指す生徒像」の共有の高まりを、組織的な運営につなげていくためには、会議による検討を継続し、目標とする生徒像をより具体化していく必要がある。

- ・共有する時間が足りない。
- ・目標の具体的な姿を共有する時間を確保する必要がある。
- ・目標を明確にし、細分化する必要がある。
- ・業務を削減し、余裕を持つことができれば、明確な取組ができる。

図 21 事後質問紙調査で挙げられた課題

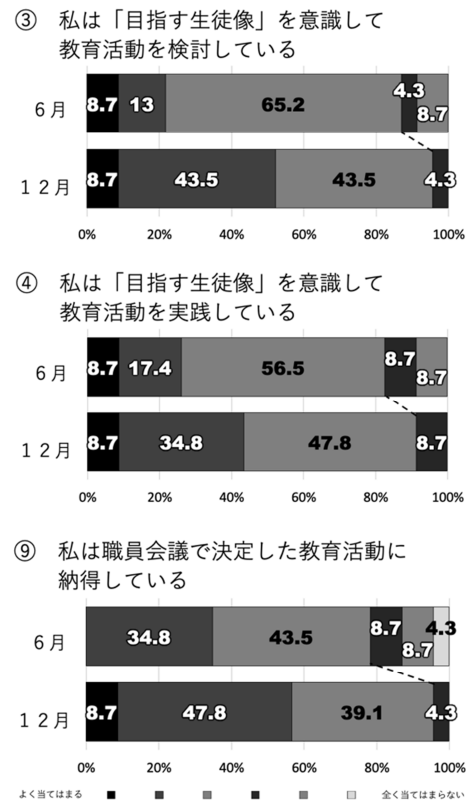


図 20 事後質問紙調査の結果 [N=23]

5 研究のまとめ

(1) 研究の成果

ア 教職員が、「目指す生徒像」について共有する機会を設けたことで、「目指す生徒像」の具体的な姿と、その姿を育成するための教育活動が共有された。その上で、指導部長会、指導部会、職員会議において、「目指す生徒像」とそのための教育活動について協議しながら具体化していくことで、総合的に、「目指す生徒像」の共有を深めることができた。

イ 指導部長会、指導部会、職員会議の意義を明確化し、「目指す生徒像」に向けた協議の時間を設けることで、教育活動の目的が意識され、「目指す生徒像」に向けて教育活動の検討を行う組織に近づけることができた。

ウ 指導部長会、指導部会、職員会議の一連の会議を通して、「目指す生徒像」に向けた意識を高めることで、「目指す生徒像」に向けた実践を行う教職員の増加につながった。また、教職員が、職員会議において決定した教育活動に納得感を持つことが、教育活動を実践する姿につながるということが分かった。

(2) 今後の研究課題

ア 会議において、「目指す生徒像」を意識して教育活動を検討する取組を継続していくことで、「目指す生徒像」とそのための教育活動をさらに具体化し、共有していく必要がある。

イ 会議における対話や、日常的な対話を増やし、個々の教職員が行う実践について情報交換を行うことで、個々の教職員の実践をチームとしての組織的な実践に高めていく必要がある。

参考文献

- ・文部科学省 中央教育審議会（2021）「『令和の日本型学校教育』の構築を目指して～全ての子どもたちの可能性を引き出す、個別最適な学びと、協働的な学びの実現～（答申）」
- ・文部科学省 中央教育審議会（2015）「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について（答申）」
- ・文部科学省 マネジメント研修カリキュラム等開発会議（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）」
- ・文部事務次官通知（2000）「学校教育法施行規則等の一部を改正する省令の施行について（通知）」
- ・文部科学省 教育課程部会（2016）「中学校の教育課程に関する基礎資料」
- ・チェスター・バーナード（1963）「経営者の役割」（新訳版）ダイヤモンド社
- ・上井靖（2014）「実践例ファシリテーションを軸にして対話の場をつくり、組織を活性化：愛知県名古屋市立日比野中学校」総合教育技術 2014 年 5 月号
- ・北神正行（2009）「自律的学校経営の実現と職員会議」季刊教育法 2009 年 6 月第 161 号
- ・佐古秀一（2011）「個業と協働のマネジメント」天笠茂・北神正行編著『学校管理職の経営課題 第4巻 これからのリーダーシップとマネジメント「つながり」で創る学校経営』ぎょうせい
- ・平川理恵（2012）「会議とは”会して議す”」教職研修 2012 年 12 月号
- ・安田正（2003）「会議力トレーニング」日本経済新聞社