

情報手段の活用による学校組織活性化効果の検証
- 教育活動評価における校内グループウェアの運用事例 -

情報教育研修課 長期研修員 玉井 新一郎

1 主題設定の理由

今、急激な社会変化の中で「魅力ある学校づくり」、「確かな学力の育成」、「地域・保護者に信頼される学校」といったキーワードで表されるような学校改善が叫ばれている。

学校改善を進めるには、現状の教育活動を評価し、問題点の解決策を話し合い、新たな手だてを実行していくような、改善意欲の高い活性化した学校組織であることが望まれる。しかし、静岡県教育委員会が平成19年度に行った「学校を取り巻く実態状況調査」からは、教員の多忙な実態が明らかとなっている。学校改善を意識はしても、日々の業務をこなすことで精一杯な状況に教員は置かれている。

所属校においても、重点とする教育目標の評価を担当者に月一回は提出していた。指導の改善を目指して取り組んではいるものの、評価の集計には手間と時間がかかるため、適時にフィードバックを行うことはかなりの負担となっていた。このような状況では、教員が評価を基にした学校改善の意欲を持っていても、取り組み続けることは難しい。

そこで、日頃行っている評価の集計作業の手間を解消し、結果の共有化と適時のフィードバックを可能とするため、ブログやアンケート集計機能等を持った校内グループウェア（以下校内GW、注1）の利用環境を構築して、運用することを考えた。校内GWにより個々の評価が即時に共有化され、現状の問題点が明らかになれば、改善に向けた教員の対話が始まり、新たな方策の提案が促されるだろう。こうした評価活動を継続して行うことで教員の改善意欲が高まり、学校組織活性化が図れると考えた。

上記のような理由から、教育活動評価における校内GWの運用によって、学校組織が活性化する効果を検証したいと考え、本研究主題を設定した。

2 研究の目的

教育活動評価において校内GWを運用することにより、学校組織が活性化する効果を検証する。

3 研究の方法

- (1) 文献等により、活性化した学校組織の姿を整理する。
- (2) 教育活動評価と校内GWの投入が、学校組織活性化を促す理由を明らかにする。
- (3) 所属校において校内GWの利用環境を構築して運用し、教育活動評価を継続的に行う。
- (4) 活性化した学校組織に見られる教員や児童の表れを調査するアンケートを作成して実施し、そのアンケート結果や聞き取り調査、校内GWの運用状況、教員の表れから学校組織活性化に対する本取組の有効性を考察する。

4 研究の内容

(1) 活性化した学校組織の姿

アメリカの経営学者C.I.バーナード氏は、組織は組織目標を達成する（組織の有効性）とともに、働いている者が働く動機を満ち充実感を味わえる（組織の能率）ことで存続するとしている。そして、この組織の存続には、共通の目的、コミュニケーション、協働意識という三原則が重要であるとしている（注2）。

教育創造研究センター所長の高階玲治氏は、この三原則が活性化した学校組織にはよく当てはまっているとし、三原則が徐々に浸透することで学校組織の活性化が図られると述べている（注3）。

そこで、活性化した学校組織の姿を「共通の目標意識を持ち、指導の在り方についてコミュニケーションをしながら、より良い指導を協働して行うこと（三原則）で、学校の教育目標を具現化（組織の有効性）し、その過程で教員が自己の成長や能力の高まり等によって充実感を味わう（組織の能率）ことができる学校組織」と捉えた。

したがって、本研究では「組織の有効性」、「組織の能率」、「共通の目標意識（共通の目的）」、「コミュニケーション」、「協働の体制（協働意識）」の五つの視点を中心に、学校組織活性化の検証を行うこととした。

(2) 組織活性化を促す教育活動評価と校内GWの投入理由

ア 組織活性化と教育活動評価とのつながり

名城大学大学院教授の木岡一明氏は、学校評価（自己評価）を学校組織開発（活性化）のツールとして生かすことを提唱している。また、学校評価の活用によって、教員の問題意識を高め、組織で解決方法を考え、協働して問題解決を図るという、組織活性化の流れが生まれ、学校組織開発が進むとしている。さらに、学校評価を年度末や学期末のみに実施するのではなく、焦点を絞り、できるときに実施し、その結果を日々の教育活動評価として、ポートフォリオのように累積的・形成的にまとめて分析、活用していくことが大切であるとしている（注4）。

このような近年の研究から、学校組織活性化を促進させるためには、日々の教育活動の評価を継続的に行うことが必要と考えた。

イ 教育活動評価に校内GWを投入する理由

学校にとって、日々の教育活動評価は重要である。しかし、業務多忙な学校現場では、評価の集計に手間や時間がかかる、評価の集計結果を話し合う時間が設定できない等の問題があり、適時に評価を生かすところまで手が回らない状況にある。

そこで、教育活動評価に校内GWを投入することで、上記の問題点を解決することができる考えた。

校内GWにブログ機能やアンケート機能を設定することで、日々の教育活動に対する評価の集計集約とその結果の共有が容易になり、継続的な教育活動評価を行うことが可能となる。

そして、即時に集約、共有化された評価結果を受けて改善すべき点が明らかになれ

ば、改善意欲の高い教員によって、各指導部会や学年部会、職員会議、放課後の集まり等で話し合いが行われ、改善に向けた新たな方策を生み出すことができる。

さらに、ネットワーク上に誰もが自由に意見を書き込むことができる場が設定されたことで、時間の制約を受けずに発言、意見交流ができ、不足しがちな直接のコミュニケーションを補うことも可能である。また、校内GWを連絡や報告等に活用することで、打合せの時間等を短縮することができ、評価結果を基にした話し合いの時間を生み出すこともできるだろう。

このような校内GWの機能やメリットを生かすことで、共通の目標意識、コミュニケーション、協働の体制が高まり、学校組織活性化が図れると考えた。

(3) 校内GW運用環境の構築と運用の実際

ア NetCommonsを利用した校内GWの運用環境の構築

校内GWには、国立情報学研究所の研究開発プロジェクトで開発されたNetCommons（無償のソフトウェア）を利用した。NetCommonsには、ブログ機能やアンケート機能等の様々な機能があらかじめ用意されており、機能の追加や削除、ユーザー管理も簡単にできるため、学校のホームページやGWとして利用されている。

所属校（全校児童数713人、教職員数44人）には、教員一人にほぼ1台のパーソナルコンピュータ（以下PC）が整備されている。また、無線LAN環境が構築されているため、校内のどこからでもアクセスが可能であり、校内GWの利用環境構築に適している。そこで、職員室で常時稼働しているPCに、NetCommonsの利用環境を構築して校内GWを設定し、校内LAN上のPCから利用できるようにした。なお、校内GWは外部ネットワーク（インターネット）から閲覧することはできない。

各PCの起動時には、校内GWである「沼津市立第三小学校ポータルサイト」（以下ポータルサイト、注5）が自動で起動するように設定をした。また、日頃使用する文書データが集積された共有フォルダへのリンクを作成して、利便性を高めた。

所属校教員には、校内GWの簡易操作ガイドを作成して配布するとともに、夏季休業中に操作研修会を行った。

イ 校内GW運用の実際

本研究では、教育活動評価を二つの方法で実施した。一つは、文章記述による評価、もう一つは10段階の点数による評価である。なお、対象とした教育活動は、所属校の教育活動の特色であり、グランドデザインに重点指導項目として示されている「話をしっかりと聞く」、「掃除の時間はだまって働く（黙働清掃）」とした。

これまで所属校では、上記の重点指導項目に対して、文章記述による評価を紙媒体によって月一回のペースで担当者に提出していた。また、10段階の点数評価についても、年度末等の学校評価で実施していた。

今回、校内GWの導入により、ペーパーレスで従前通りの文章記述による評価と10段階の点数評価を実施することができた。また、集計集約が容易になったため、文章評価は2週間に一回、数値評価は1か月一回の実施が可能となった。

文章記述による評価（振り返り）は、各教員が校内GWのブログ機能を用いて記入をした（資料1）。ブログに記入された「振り返り」は、ネットワーク上のPCからの閲覧が即座に可能となる。ブログのコメント機能を用いれば返信をすることも容易にできるため、教員間の意見交流に生かすことができた。

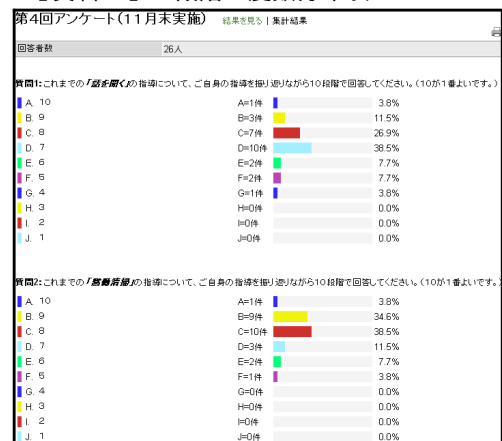
【資料1】文章評価（振り返り）記入の様子



10段階の点数評価ではアンケート機能を用いた。各教員は児童の様子を基に、校内GWで実施されるアンケートの1～10のどれか一つを選んで回答する。回答の集計結果は、度数分布表として即時に表示される（資料2）。

【資料2】10段階の度数分布表

このような評価を継続的に実施することで、教員の目標意識を高めるだけでなく、評価結果が職員会議や指導部会等での話合いに活用され、新たな提案やコミュニケーションが促されることを期待した。



なお、所属校では、「朝の打合せを効率化したい」という意見が職員会議で出され、2学期の朝の打合せから校内GWのカレンダー機能を利用している。また、忙しくてパソコンを立ち上げられない教員にも配慮して、プロジェクタによる投影も行った。

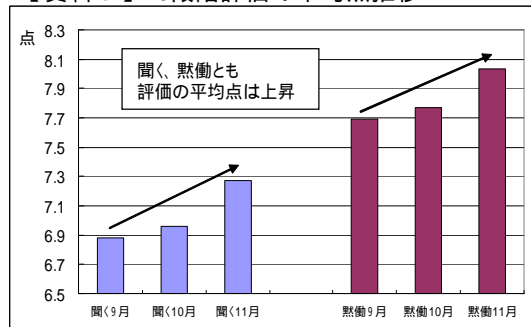
(4) 校内GWの運用による学校組織活性化効果の検証

ア 校内GWの活用による学校組織活性化の具体的な表れ

校内GW上で実施した「話をしっかりと聞く」、「掃除の時間はだまって働く」の10段階評価について、9～11月の評価の平均点推移を調査すると、どちらも上昇していることが分かった（資料3）。

【資料3】10段階評価の平均点推移

これは、教員が指導の手ごたえを感じたことを示しており、学校組織活性化の効果が数値として表れていると分析した。



そこで、指導の改善につながった学校組織活性化の具体的な表れを3点紹介する。

(ア) 先輩教員の振り返りから学び、より良い指導を目指す若手教員

若手教員は、日頃見ることが難しい先輩教員の指導を校内GWの振り返りから知ることができ、指導の参考としていた。自らの指導の改善が図られるとともに、指導に対する不安の軽減や改善意欲の高まりが見られた。

20代の女性A教諭は、校内GWに記入された先輩教員の「日直が「今から黙って掃除を始めましょう」と言ってから - 後略 - 」という振り返りを見て、自らの指導に取り入れた。その後のA教諭の振り返りには「色々な先生方の記事を読んだり、話を伺ったりし、遅ればせながら掃除の始まりのあいさつをやり始めました」と記入されていた。

また、20代の男性B教諭の振り返りには、「こうしてみなさんも苦労している様子や具体策を読むと、安心するとともに来週の実践が見えてきます」と書き込まれていた。自己の指導に対する不安感が和らぎ、次の指導に対する意欲の高まりが読み取れた。このB教諭への聞き取り調査では、「(先輩教員の振り返りを見て)具体的な手だてが分かったので、子どもへの声掛けが変わった。スモールステップを意識するようになった」と述べていた。

(イ) ミドルリーダーによる改善提案の増加

ミドルリーダー教員が、校内GWに改善点や新しい提案を書き込むといった表れが多く見られるようになった。

「黙働清掃」指導の振り返りから、いくつかの例を挙げると、「叱られるから黙ってやる」清掃から、「黙ってやると気持ちがいい - 中略 - 黙ってやると早く終わる」清掃へと高めていきたくになります。欲張りでしょうか・・・、「全員で歩調をそろえて何かに取り組むというのはとても大きいなと感じています。 - 中略 - ただ、学年やクラスによって、意識の仕方がやはり違うなというのは、清掃場所を見回る中で感じました」、「昼休み終了時のげた箱・階段の騒がしさ、すごいです。それが、(清掃が始まる)数分で落ち着くのを感心していましたが、そろそろ校舎に入ったら黙るを、全校で挑戦してみたらいかがでしょうか」といったものが挙げられ、ここからミドルリーダー教員の改善意欲が高まっている様子が読み取れた。

(ウ) 振り返りを基にした提案による職員会議の活性化

職員会議において、清掃指導担当は、校内GWに記入された「(13時)40分まで黙って取り組んでいます、その後の片付け、反省、移動となると、5時間目の開始が遅くなってしまふことがあります。37分終了で片付け、反省ではどうでしょうか」という意見を採り上げ、「清掃終了時間を3分早める」という提案をした。

それに対して各教員から、「40分まで黙って働くべき」、「片付けまでが清掃」、「外掃除は37分で切り上げたい」、「子どもが時間を気にするようになり、最後まで働く意識が下がる」等の意見が次々と出され、活発な話し合いが行われた。

勤務終了後の職員室でも、この話題の議論が続き、残っていた教員が意見を述べ合った。その後、各学年の意見が清掃指導担当に提出され、指導部で検討された。

次の職員会議において、清掃指導担当より「37分に合図の音楽を流す」ことが提案され、再度話し合いが行われた。その結果、37分に合図として音楽を流すこと、低学年は37分の音楽で清掃終了、中学年は37分の合図で片付けの開始、高学年は40分まで働くというように各学年に応じた行動をすること、清掃終了時間の変更後しばらくの間は、全職員で児童の様子を見て、指導に当たることが確認された。このように、年度途中においてもここまでの実践を評価し、改善させることができた。

イ 教員への聞き取り調査の結果から

研究実践終了後に、所属校の教員に対して聞き取り調査を行った。

「校内GWの利用により、学校組織活性化が進んだと思うか」の問いに対して、90%の教員は「進んだ」、「まあ進んだ」と回答した（資料4）。本研究の実践期間は、約3か月であったが、学校組織の変化をほとんどの教員が感じていた。

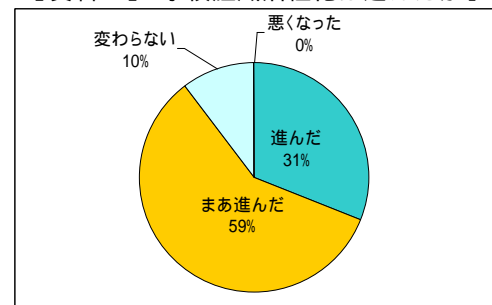
教員からは、「いつも同じ目線で指導することができた」、「教師が真剣に子どもに訴え、成果を喜び合い、共に頑張ることが大切だと改めて実感した」という声が聞かれた。

なお、「変わらない」と回答した10%の教員は、「特別支援学級なので、問題があれば、すぐに指導の話し合いをしたので、わざわざPCを通す必要がなかった」、「口頭で済むことが一仕事になった」と答えており、直接のコミュニケーションの大切さを意見として出す教員もいた。

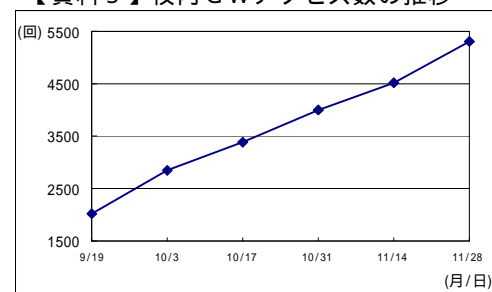
校内GWの操作性については、90%の教員は操作に問題を感じておらず、残り10%の教員も「どちらかといえば難しい」という回答であり、操作がまったくできないということはない。8月に行った事前の操作研修は効果的だったと言える。校内GWのアクセス数は、約3か月間で5,000アクセスを超えており、その推移からも問題なく順調に利用されていたことが読み取れた（資料5）。

校内GWのメリットについて尋ねると、「情報の共有」、「連絡事項等の周知」、「意見の集計や集約」、「即時反映」が実感されていることが分かった（資料6）。教育活動評価の振り返りが共有化されたことで、学校組織の活性化につながったことを多くの教員が感じたと思われる。

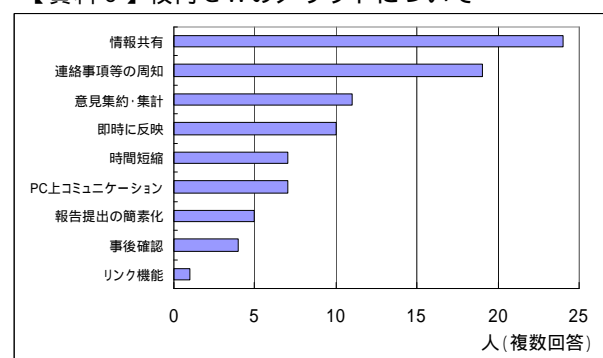
【資料4】「学校組織活性化は進んだか」



【資料5】校内GWアクセス数の推移



【資料6】校内GWのメリットについて



なお、校内GWに関して、「ポータルサイトの起動に時間がかかる」、「ネットワーク工場の影響を受けるとポータルサイトが利用できない」という要望の声も聞かれ、校内GWの利用が日常化していることが感じられた。

このように、校内GWの運用によって学校組織活性化が進んだことを、教員が実感していることから、校内GWの利用は効果的だったと分析した。

ウ 教員の意識の変容を調査するアンケートの結果から

学校組織活性化の効果を検証する五つの視点のうち、「共通の目標意識」、「コミュニケーション」、「協働の体制」、「教員の充実感（組織の能率）」の四視点について、教員の意識の変容を調査するアンケートを作成し、本研究の事前（8月）と事後（11月）に実施した（資料7）。なお、本アンケートは無記名で年代のみの記入とした。集計、分析方法は以下の通りである。

- ・アンケートは四視点について、それぞれ5問ずつ設定した。
- ・各設問は「はい、どちらかといえばはい、どちらかといえばいいえ、いいえ」を選択して回答することとし、それぞれの回答を「4、3、2、1」点とする。したがって、各視点の最高点はそれぞれ20点満点となる。
- ・各教員の四視点をそれぞれ合計し、その合計点を回答人数で割った平均値を分析に活用する。
- ・結果の分析には、校内GWの振り返りや教員への聞き取り調査の結果を参考にした。

【資料7】教員アンケート

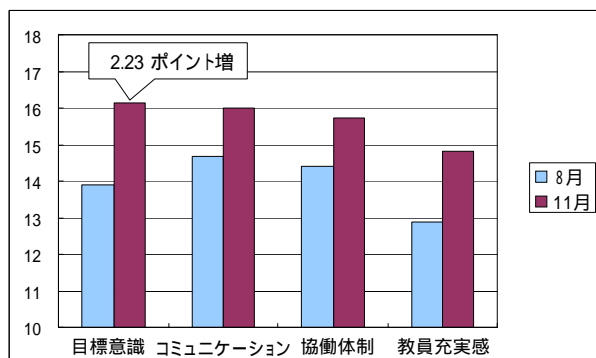
よりよい子どもの成長を目指す教員組織の在り方に関するアンケート					
三小が目指す子どもの姿の「先生や友達の話をしっかり聞く」の指導についてお答え下さい。このアンケートは、4=はい 3=どちらかといえばはい 2=どちらかといえばいいえ 1=いいえ として、4段階で評価してください。					
年代	20代	30代	40代	50代	当てはまる年代に を
【目標について】					はい、...いいえ
目標から、常に目標を意識している。	4	3	2	1	
目標の達成に効果的な取組（指導内容）を決めている。	4	3	2	1	
目標に対して、計画的に取り組んでいる。	4	3	2	1	
子どもの成長から、目標の達成状況を確認している。	4	3	2	1	
目標を全職員が意識していると思う。	4	3	2	1	
【コミュニケーションについて】					
自分の意見をメンバーの誰にでも自由に発言することができる。	4	3	2	1	
メンバー同士で互いの意見や助言を聞き合う雰囲気がある。	4	3	2	1	
学年会や指導部会等で、目標に関する成功談や失敗談を話し合う機会がある。	4	3	2	1	
互いの取組について、その良さや課題を検討しあっている。	4	3	2	1	
話し合いでは、新しいアイデアや改善策が提案されている。	4	3	2	1	
【協働の体制について】					
互いに信頼し合い、助け合いながら進めている。	4	3	2	1	
メンバーそれぞれの取組は、役割が分担され、責任をもって行われている。	4	3	2	1	
子どもたちの実態に応じて、メンバーがそれぞれの個性を發揮して、目標達成に取り組んでいる。	4	3	2	1	
提案された新しいアイデアや方策について、積極的に試している。	4	3	2	1	
学校全体がチームとして取り組んでいる。	4	3	2	1	
【仕事の充実感について】					
自らの取組の成果に対して満足している。	4	3	2	1	
自分の取組が子どもの成長につながり、やりがいを感じている。	4	3	2	1	
目標に取り組むことで、自分の力量を成長させることができている。	4	3	2	1	
自分の取組は、学校全体の目標達成に貢献していると感じている。	4	3	2	1	
目標達成が実感でき、次のステップへのやる気につながっている。	4	3	2	1	

(7) 「話をしっかりと聞く」の指導について

「話をしっかりと聞く」の指導では、「共通の目標意識」、「コミュニケーション」、「協働の体制」、「教員の充実感」の四視点については、11月の結果が8月の結果をすべて上回っていた（資料8）。ここから教員に学校組織活性化の効果が表れたことが読み取れた。

特に「共通の目標意識」が2.23ポイント増加している。校内GWの振り返りには「話を聞くと、書くとき、考えるとき、作業をするときの区別をしっかりとる。まず、鉛筆を置かせるようにしている」、「2学期が始まったばかりの

【資料8】「話を聞く」指導の教員意識の推移



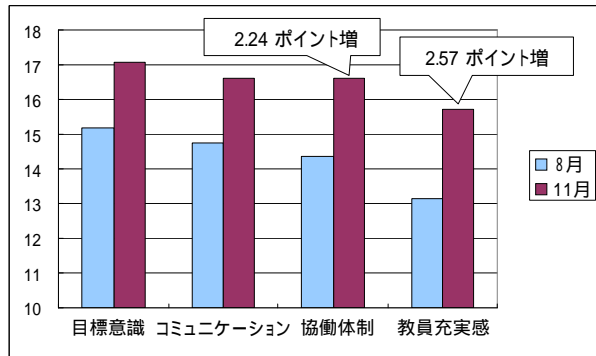
頃は、姿勢を正すことからやり直し、「目と耳と心をつなげて聞こう」ということを意識させながら、話を聞く指導をしてきた」等が書き込まれていた。各教員が目標を常に意識して、指導に臨んでいたことが読み取れた。

(イ) 「掃除の時間はだまって働く（黙働清掃）」の指導について

「掃除の時間はだまって働く（黙働清掃）」の指導についても、「共通の目標意識」、「コミュニケーション」、「協働の体制」、「教員の充実感」の11月の結果は、8月の結果をすべて上回っており、教員に学校組織活性化の効果が表れたことが読み取れた（資料9）。

四視点の中では、「教員の充実感」の2.57ポイント増と「協働の体制」の2.24ポイント増が目立っている。

【資料9】「黙働清掃」指導の教員意識の推移



「教員の充実感」が増加したのは、児童の変容が教員に実感されたことが要因であると考えた。校内GWに記入された教員の振り返りの多くに、児童の変容が目標とする姿に近づいた様子が記入されていた。

C教諭の振り返りを追ってみると、黙働清掃が児童に定着していく様子と指導に対する充実感が読み取れる（資料10）。最後の振り返りには、更に上の目標を目指すことが記入されており、C教諭の目標意識が高まっていた。

【資料10】C教諭の振り返り

2008/9/18 記入	子どもたちに「黙働100%を目指そう」を掃除の前に話している。自分の清掃分担をきれいにしようという気持ちの高まりまで見られないが、黙働はできてきている。80%程度
2008/10/15 記入	月初めは、掃除分担が変わるため多少役割分担をする声が聞こえてくるが、黙働はほぼできている。役割分担を細かくし、一人一人の役割をはっきりすることで黙働ができるように感じている。85%
2008/10/31 記入	子どもたちは黙働を意識してかなりがんばっています。用事があるとつい大きな声が聞こえますが、ほぼできていました。90%
2008/11/27 記入	黙働についての良さは理解し、ほとんどの子ができている。しかし、次の隅々まで意識して掃除を一生懸命にすることについては、かなり差があるので、高学年としては、そのことに力を入れたい。清掃について振り返ることで少しずつよくなっている。振り返りは、自己評価より、相互評価の方が効果的であった。友達から良さを認めてもらうことで更にがんばろうとする意欲が高まった。

「協働の体制」の増加については、互いが同じ目標を持って指導に臨んでいることを、各教員が実感できたことが要因であると考えた。

校内GWの振り返りには、「6年生はいろいろな所の清掃をしていますので、それぞれの場所で指導をしてくださる先生方のおかげです。また、小まめに連絡もしてくださるので、素早く対応することもできています」といった記述があり、聞き取り調査においても「学校全体で、掃除は黙って最後までという意識が浸透し、全教員が共通理解の基に取り組んだので、どの学年、どのクラスの子にも遠慮なく指導することができるようになった」、「自分のクラスで、ある程度黙働ができるようになった時、他のクラスでしゃべっている子を連れてきて、黙って掃

除をしているところを見せた。黙働を見た子は、自分のクラスに帰って、黙って掃除をするようになった」といった声が聞かれた。

これまでの学級担任が自分の学級の清掃指導をするという意識から、黙働清掃という目標を達成するために、各教員がどの学級の児童であっても指導を行うという意識へと変わったことが、協働の体制の実感につながったと分析した。

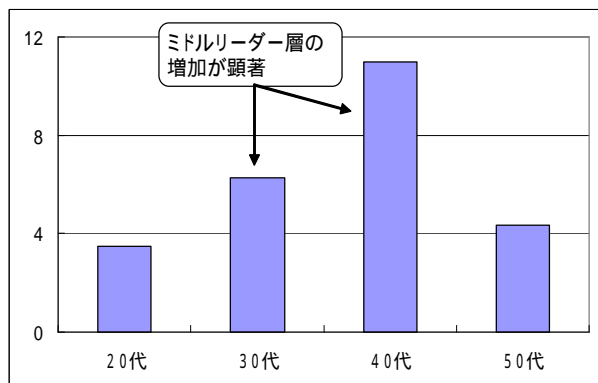
(ウ) ミドルリーダーの活躍

「話をしっかりと聞く」の四視点を年代ごとに集計し、増加したポイントの合計を比較すると、30代、40代のミドルリーダー教員の変容が大きかった（資料11）。

40代教員の聞き取り調査では、「学年研修で話を聞くことが話題となり、学年で話し合って決めた取組を行った」、

「常に意識して、しつこいくらいに声を掛けたところ、大部分の子が話を聞くことが身に付いた」、
「話を聞いた後に発言することを前提とした学習活動を行った」と回答しており、40代のミドルリーダー教員が学校の中核として活躍していたことが伺われた。

【資料11】「話を聞く」指導の年代別増加ポイント

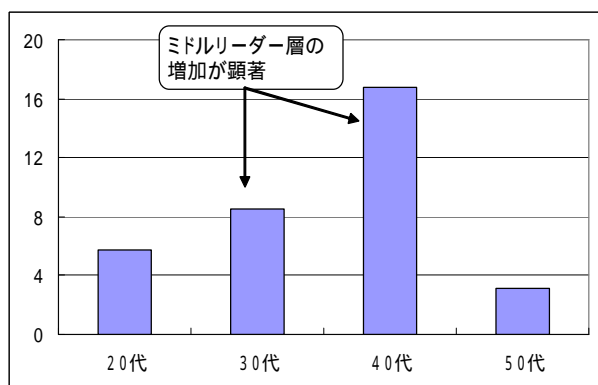


また、「掃除の時間はだまって働く」についても、30代、40代のミドルリーダー教員の変容が非常に大きかった（資料12）。

清掃指導担当のミドルリーダー教員は、校内GWの振り返りを利用して、児童の良い表れや各学級の工夫した取組、これまでの自己の実践を紹介することで、清掃指導の改善を促していた。

清掃指導担当の振り返りの入力文字数を調べたところ、一回当たりが510文字を超えており、全教員の平均入力文字数135文字を大幅に上回っていた。

【資料12】「黙働清掃」指導の年代別増加ポイント



聞き取り調査でも「清掃指導担当が朝会で話したり、朝の打合せで全校の様子を話してくれたりしたことで、全校で取り組んでいこうという意識化が図れたと思う」、「清掃指導担当が学校全体を見回ってくれるので、児童はほめられたり、注意してもらったりする機会が増えていた」といったことが挙げられ、清掃指導担当の活躍が他の教員からも認められていた。

このように、ミドルリーダー教員に、学校組織活性化の効果が顕著に表れるという特徴が見られた。

エ 児童の変容を調査するアンケートの結果から

学校組織活性化効果を検証する五つの視点のうちに残り一視点である「学校の教育目標の具現化（組織の有効性）」について、5・6年児童（236人）の変容を調査するアンケートを作成し、本研究の事前（7月）と事後（11月）に実施した（資料13）。教員の意識が高まり組織の活性化が進めば、学校が目指す教育目標の達成度は児童の姿に表れると考えたからである。なお、この結果は教育活動評価の一つとして、所属校にフィードバックした。

(ア) 「話をしっかりと聞いている」の児童の変容

「話をしっかりと聞いている」については、「はい」、「どちらかといえばはい」と答えた児童の割合が4%増加した（資料14）。

11月の児童の感想からも、児童の聞く態度の変容が読み取れる（資料15）。

また、感想の中には「分からないことは聞き返すようになった」、「自分の意見と比較して聞くことができました」等も見られ、受け身的に聞くだけではなく、能動的に聞くとする姿にまで高まっている児童も見られた。

【資料13】児童アンケート

「話を聞くこと」と「そうじのこと」のアンケート

今の自分にいちばんあてはまるものをえらんで、つけましょう。

先生や友だちの話はしっかりと聞いている。

はい どちらかといえばはい どちらでもない どちらかといえばいいえ いいえ

話を聞くときには、話す人の方に体を向けて聞いている。

はい どちらかといえばはい どちらでもない どちらかといえばいいえ いいえ

話を聞くときには、話す人を見ている。

はい どちらかといえばはい どちらでもない どちらかといえばいいえ いいえ

話を聞くときは、やっていることをすぐにやめて、聞いている。

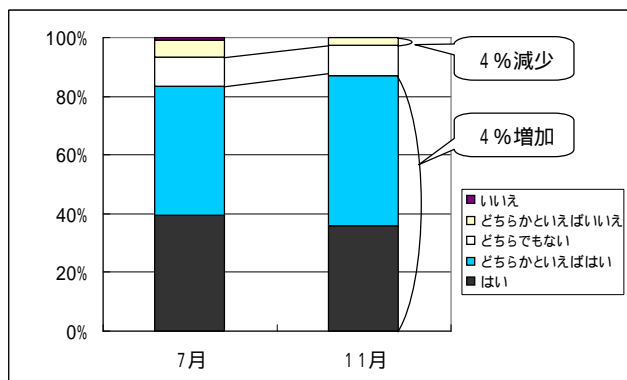
はい どちらかといえばはい どちらでもない どちらかといえばいいえ いいえ

話がかかるとうれしい。

はい どちらかといえばはい どちらでもない どちらかといえばいいえ いいえ

うらにも、しつもんがあります。

【資料14】「話をしっかりと聞く」の実態の推移



【資料15】「話をしっかりと聞いている」児童の感想（11月）

- ・話をしている人が何を言っているか理解して聞けた。（5年）
- ・授業中、1学期はとなりの人とおしゃべりしてしまったけど、2学期はあまり話さなくなった。（5年）
- ・自分のことばかり言わず、周りのことを考えた。うなずきながら分からないことは聞き返しました。（6年）
- ・人が話している時は、必ずその人の方を見ることが、2学期はできた。あと、自分の意見と比較して聞くことができました。（6年）

これは、教員の指導が「静かに聞く」、「話す人を見て聞く」といった態度的な聞き方の指導から、「自分の考えと比べながら聞く」、「相手の話を理解しようとして聞く」といった能動的な聞き方の指導へと、高まったことが要因と思われる。

教員の振り返りには、「聞くことに対しては、態度中心から内容に踏み込んだ指導が少しはできたように思います。ただ聞くのではなく、聞いたことを基にして考えを作り出し、伝えるという活動です」、「6年生のこの時期、しっかりと聞くこ

とが出来たら、何らかの表現につなげることが必要だと思う」と記入されていた。

また、職員会議でも、学習指導部から児童が能動的に聞くことができるよう継続して指導していくことが提案されており、児童の変容を受けて目標とする児童の姿が高まっていったことが分かった。

「どちらかといえばいいえ」、「いいえ」は4%減少した。これについては、教員が聞く態度が十分でない児童に対して、意識的に指導を行ったことによると思われる。

同時に調査した「話す人に向けている」、「話す人を見て聞いている」といった態度を問うアンケートの結果からも同様の傾向が見られた（資料16）。

以上から、「話をしっかりと聞いている」については、学校組織活性化の効果が児童に表れたと分析した。

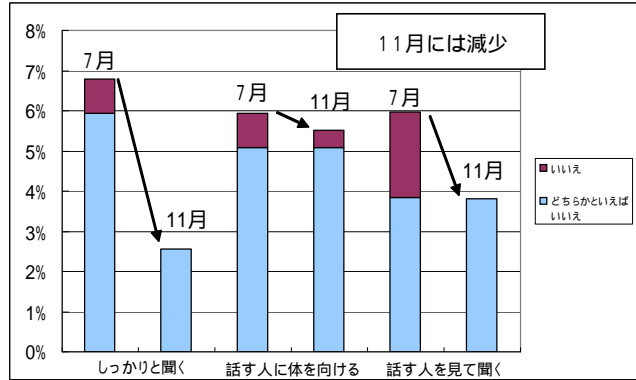
(イ) 「掃除の時間はだまって働いている（黙働清掃）」の児童の変容

「掃除の時間はだまって働いている」については、「はい」、「どちらかといえばはい」と答えた児童の割合は8%増加した（資料17）。

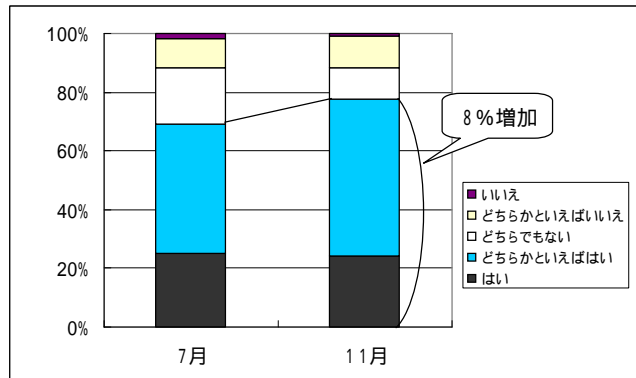
児童の感想からも、黙って働けるようになったという変容が読み取れる（資料18）。

また、(4)ウ(イ)で述べたように、教員も指導の手ごたえを感じており、黙働清掃指導の成果が表れたと分析した。

【資料16】「どちらかといえばいいえ、いいえ」の推移



【資料17】「黙働清掃」の実態の推移



【資料18】「掃除の時間はだまって働いている」児童の感想（11月）

- ・ 1学期は、もくどうなのにしゃべってしまった時もあったが、（2学期は）がまんできるようになった。（5年）
- ・ そうじの時間は、前よりもしゃべらなくなって、しゃべることがはずかしくなった。（5年）
- ・ 1学期はけっこうしゃべってそうじをしたけど、2学期は少なくなったと思います。3学期はもく働でがんばりたいです。（6年）
- ・ 1学期は、先生がいない時だけしゃべっていたけれど、今学期は、ほとんどしゃべらずに掃除するようになりました。（6年）

「掃除の時間は黙って働いている」についても、学校組織活性化の効果が児童に表れたと分析した。

以上の二つのアンケートの結果から、「学校の教育目標の具現化(組織の有効性)」の視点についても学校組織活性化効果が表れたと分析した。

5 研究のまとめ

(1) 研究の成果

校内GWを運用して教育活動評価を行うことで、組織活性化の五つの視点の改善や変容を促し、学校組織活性化を図ることができた。

ア 各教員が校内GWへ振り返りの記入を行うことで、児童の実態や指導の改善策等が共有化され、学校全体として共通の目標意識が高まった。

イ 校内GWに書き込まれた提案に対して、改善意欲や当事者意識のある活発な意見交流や会議が行われ、教員間のコミュニケーションの質に改善が見られた。また、校内GWによる校務の効率化によって、コミュニケーションの時間が生み出された。

ウ 教育活動評価へ取り組むことにより、改善意欲を高めたミドルリーダーが組織の中核となって活躍したり、先輩教員の振り返りから実践や指導法を学んだ若手教員が、自らの指導を改善したりすることで、全教員による協働の体制が図られた。

エ 校内GWによって、共有化された振り返りや10段階評価から、指導の成果を確認することができ、教員の仕事に対する充実感が高まった。

オ 本実践によって、学校組織の持つ教育目標の具現化という目的が達成に向かった。

(2) 今後の課題

ア 今回は研究ということで無理に教育活動評価を実施した時があり、評価が目的化してしまう心配があった。しかし、本来は教育目標の具現化のために、教育活動評価は実施すべきものであるため、できる時に実施するというスタンスで、教育計画に沿って、タイムリーな時期に無理なく実施できるような配慮が必要である。

イ 教育活動評価や情報手段はツールであり、利用する教員の意識によって成果に差が生じる。教育活動評価の意義や実施方法、情報手段が持つ良さ等の理解を常に図り、組織活性化の流れを大きくしていくことが、学校改善には重要である。

ウ 児童アンケートや保護者アンケートの集計集約等にNetCommonsを利用し、学校組織活性化に生かすとともに、校務の省力化や結果の即時公開に生かせるようにしたい。

エ 本校においても、事務職員や栄養士、講師等が利用するPCは不足していた。全校体制で情報手段の活用を図るには、環境面や条件面の整備が急務である。

注

- 1) グループウェアとは、企業内等のLANを活用して情報共有やコミュニケーションの効率化をはかり、グループによる協調作業を支援するシステムのこと。
- 2) C. I. バーナード, 山本安次郎翻訳『新訳経営者の役割』, ダイヤモンド社, 1968年.
- 3) 下村哲夫監修・高階玲治編集『主任の仕事1 学校組織活性化のマニュアル 主任の仕事 その時困らないマニュアルブック』明治図書, 1995年, 47 - 48ページ.
- 4) 木岡一明『新しい学校評価と組織マネジメント 共・創・考・開を指向する学校経営』第一法規, 2003年, 250 - 261ページ.
- 5) ポータルサイトとは、様々なデータや情報を効率的に利用するための入口となるWebサイトのこと。

参考文献

- ・ C . I . バーナード著，山本安次郎翻訳『新訳経営者の役割』，ダイヤモンド社，1968年．
- ・ 淵上克義著『学校が変わる心理学 学校改善のために』，ナカニシヤ出版，1995年．
- ・ 淵上克義著『学校組織の心理学』，日本文化科学社，2005年．
- ・ 堀田龍也・玉置崇・大西貞憲・後藤真一編『情報化時代の学校変革力 オピニオンリーダーからの提言』，高陵社書店，2008年．
- ・ 飯野春樹著『バーナード組織論研究』，文真堂，1992年．
- ・ 金子郁容著『学校評価 情報共有のデザインとツール』，筑摩書房，2005年．
- ・ 金子郁容著『日本で「一番いい」学校 地域連携のイノベーション』，岩波書店，2008年．
- ・ 木岡一明著『新しい学校評価と組織マネジメント 共・創・考・開を指向する学校経営』，第一法規，2003年．
- ・ 木岡一明編著『ステップ・アップ学校組織マネジメント 学校・教職員がもっと“元気”になる開発プログラム』，第一法規，2007年．
- ・ 北神正行・高橋香代編『学校組織マネジメントとスクールリーダー スクールリーダー育成プログラム開発に向けて』，学文社，2007年．
- ・ 小堀道和著『数値目標が学校を変える ゴーン流で学校改革』，学事出版，2008年．
- ・ 小島弘道編『時代の転換と学校経営改革 学校のガバナンスとマネジメント』，学文社，2007年．
- ・ 下村哲夫監修 高階玲治編集『主任の仕事 1 学校組織活性化のマニュアル主任の仕事 その時困らないマニュアルブック』，明治図書，1995年．
- ・ 文部科学省『学校評価ガイドライン〔改訂〕』，2008年．
- ・ 独立行政法人 教員研修センター『平成18年度 第4回中堅教員研修 学校組織マネジメント研修テキスト』，2006年．
- ・ 福島県教育委員会『学校の自己評価と学校評議員による外部評価 - 平成16年度学校評価モデル事業の実践から - 』，2005年．
- ・ 福島県教育委員会『学校評価を生かした学校組織活性化の在り方 - 教職員の思いが創る，活力ある学校組織を目指して - 』，2006年．
- ・ 福島県教育委員会『学校の組織力向上の在り方 - 「学校経営・運営ビジョン」実現を目指して - 』，2007年．
- ・ 京都府教育委員会『学校における組織力の向上 - 組織マネジメントを生かした学校組織の活性化に向けて - 』，2008年．
- ・ 三重県教育委員会『学校自己評価の具体的手法 - 「目標による管理」から自己評価システムを考える - 』，2001年．
- ・ 三重県教育委員会『学校自己評価の充実に向けて』，2002年．
- ・ 静岡県教育委員会『学校を取り巻く実態状況調査』，2007年．
- ・ 静岡市教育委員会『静岡市学校評価システム構築事業』，2008年．
- ・ 視察研修資料 福島市立矢野目小学校(2008年)，中島村立中島中学校(2008年)，静岡市教育委員会(2008年)，静岡市立東源台小学校(2008年)．