

[研究論文]

小学校における学力向上を目指した学校経営に関する研究
—「北九州市スクールプラン」の具現化を通して—

Elementary School Management to Achieve Academic Improvement
-Implementing Kitakyushu City School Plan-

花 島 秀 樹

Hideki HANASHIMA

福岡教育大学教育実践講座

(2019年1月31日受理)

子どもたちの学力を向上させていくためには、教職員が目標を共有するとともにPDCAサイクルを確立して組織的な取組を推進することが重要である。また、学力向上を目指す確かな取組を行うためには、学校経営に参画する人材を育成することも必要であると考えられる。

本稿では、学力向上を目指す取組を推進する上での指針とした「北九州市スクールプラン」を具現化するPDCAサイクルの確立を図るとともに、その過程において優れた力量をもつ経験豊富な教員から若年層教職員への指導技術の伝承を通して、人材育成を行った北九州市立A小学校における実践事例を報告する。

キーワード：学力向上 学校経営 北九州市スクールプラン 人材育成 指導技術の伝承

1. はじめに

子どもたちの学力を向上させる取組に関して、佐古・山沖(2009)は、学力向上やそれを視野に入れた授業改善への取組は、学習指導論の観点からアプローチされるだけでなく、学校(組織/経営)論からのアプローチ、つまり、学校の組織文化、組織の過程、組織の体制をいかに構築すべきかの観点から、検討すべき問題であると述べ、教職員が目標を共有し、協働して取組を推進する学校組織マネジメントの確立を図ることの重要性を指摘している。また、学校の組織全体としての共通の目的を達成することに関して、浜田(2009)は、学校という組織の場合、具体レベルでの共通の目的とそれを実現するための実践的な手立ては、もともと存在するものというよりも、今いる当事者間の中で絶えず創造し、確かめ続けるべきものである。なお、教員を学校組織において「最前線的意思決定者」としての上で、一人一人の教職員が様々なかたちで学校経営に参画する方途を開くことが、学校の組織力を支えると論じている。

中央教育審議会(2016)は、「初等中等教育における教育課程は、学校教育を通じて育ってほしい姿に照らしながら、必要となる資質・能力を、一人一人の子供において、いわば全人的に育んでいくための枠組みであり、特定の教科等や課題のみに焦点化した学習プログラムではない。」と指摘している。また、「資質・能力の在り方については、特定の考え方に基づいて議論するのではなく、すべてを視野に入れて必要な資質・能力が確実に育まれるように議論し、それを教育課程の枠組みの中で実現できるようにしていくことが必要となる。」と論じ、次期学習指導要領の改訂における教育課程の改善の方向性と併せて組織的な協働体制を構築することの必要性についても強調している。

以上のことから、子どもたちの学力向上を図るためには、学習指導論の観点からのアプローチと併せて組織マネジメントの観点からのアプローチを行って、組織的な協働体制を構築することが必要である。また、教職員の間で学力の向上に向けた目標を共有し、その実践的な手立てをPDCAサイクルの確立を通して、創造し確認するシステム

構築を図ることが重要な課題であると考えている。

ところで、学校における人材育成に関して、近年の教職員の年齢構成上の課題を踏まえて中央教育審議会(2015)は、「これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について～学び合い、高め合う教員育成コミュニティの構築に向けて～(答申)」を取りまとめた。その中で、検討の背景として学校を取り巻く環境変化について、「かつては、教員に採用された後、学校現場における実践の中で、経験豊富な先輩教員から経験の少ない若年層教職員へと知識・技能が伝承されることで資質能力の向上が図られてきたという側面が強かった。しかしながら、近年の教員の大量退職、大量採用の影響により、必ずしもかつてのような先輩教員から若年層教職員への知識・技能の伝承がうまく図られていない状況があるといった指摘も強い。(中略)教えを請うべき経験の浅い教員よりも、それらの教員を指導し得るミドルリーダーとしての経験を有する教員の方が少ないという、少なくとも直近の30年間には経験したことの少ない状況である。」と指摘している。このことを踏まえて、「このような状況に対策を打たなければ、先輩教員から若年層教職員への知識・技能の伝達が途切れてしまう恐れもあり、若年層教職員が持つ知識・技能をどのように生かしていくかということも含め、継続的な研修の充実のための環境整備を図るなど、早急な対策が必要である。」と述べ、学び合い、高め合う教員育成コミュニティの構築の重要性を強調している。

なお、北九州市においても経験豊富な教員の大量退職に伴い、平成31年度以降300名程度の教員が新規採用されることが予想される。そのため、優れた力量をもつ経験豊富な教員による若年層教職員への指導技術の伝承を促す環境整備を行って、人材育成を図ることは喫緊の課題であると考えている。

2. 研究の目的

本研究は、学力向上を目指した取組を教職員が協働的に行うことのできる学校を実現する学校経営を展開し、その事例報告を行うものである。なお、本研究で報告する実践は二つの視点をもっている。一つ目は、教職員集団が学力向上への目標として「北九州市スクールプラン」を共有し、その実践的な手立てをPDCAサイクルの確立を通して、協働的にその解決に取り組むことのできる学校づくりについて、二つ目は、優れた力量をもつ経験豊富な教員から若年層教職員への指導技術の伝

承を促す人材育成の視点である。

つまり、本研究は、①学力向上を目指した全校体制でのPDCAサイクルの確立を「北九州市スクールプラン」の具現化を通して実践することの有効性を検証すること、②その過程において人材育成を図る小学校の学校経営の実践指針を提案することを目的とする。

3. 実践の内容

(1) 実践校の概要

本実践校は、筆者が平成28・29年度に校長として在籍した北九州市の中央部に位置する北九州市立A小学校である。本校区は八幡製鉄所の創業と共に発展してきたが、製鉄所の規模縮小に伴う人口流出のため、ピーク時の昭和18年には児童数2,853名、学級数46を数えたが、平成29年度には児童数214名、学級数10(通常学級9学級、特別支援学級1学級)、教職員数20名の小規模校となっている。

(2) スクールプランの提案

北九州市教育委員会(2016)は、北九州市学力・体力向上アクションプランを策定し、「北九州市子どもの未来をひらく教育プラン」の実現に向けて、特に「確かな学力」と「健やかな体」の育成について、平成28年度から3年間で重点的に推進する具体的な取組の概要を示した。その中で、学力向上について、【柱1】全校体制でのPDCAサイクルの確立、【柱2】指導力向上のための日々の継続的な取組、【柱3】学力定着に向けた協働的な取組を提示した。体力向上については、【柱1】全校体制でのPDCAサイクルの確立、【柱2】学校での授業の充実と運動習慣の確立、【柱3】生活習慣・運動習慣の確立に向けた協働的な取組を推進することの重要性が指摘されている。

そこで、教職員が目標を共有するとともにPDCAサイクルを確立して組織的な取組を推進する指標となる北九州市スクールプランを、本校の子どもたちの学習実態や北九州市学力・体力向上アクションプランの取組の柱、そして、平成28年度における全国学力・学習状況調査等の結果を分析して提案(表1)した。このスクールプランは、「学力向上」、「体力向上」、「心の育ち」、「学校組織と研修」に関する項目について、それぞれの達成目標(本年度のゴール)とゴールに向けた重点的取組を年度当初に設定し、各学期末に、取組状況と成果及び課題と改善点を教職員が共有するとともに組織的な取組を促すことを意図したものである。

表1 平成29年度 北九州市立A小学校スクールプラン(部分)

平成29年度学校教育目標		平成29年度スクールプラン		北九州市立		
「心身ともに健康で、体・知・徳の調和のとれた自主的・主体的な実践力のある児童」の育成。一地域が大好む、学校大好き、先生大好き、友達大好き、大躍進っ子		4～6月		～12月		
達成目標(本年度のゴール)	本年度重点	取組状況	取組状況	取組状況	取組状況	
【授業改善】 ○<児童質問紙(54)>において、「授業の最後に、学習内容を振り返る活動をよく行っていた。」の質問に対し、肯定的な回答をする。(90%)以上	○授業改善リーフレットを配布し、常備させ、一単位時間授業の中で必ず、「めあて」「まとめ」「ふりかえり」を設定させる。 ○授業改善チェックシートを一日、一単位時間は必ず、活用する。 ○授業改善に関する項目を学校評価に位置づけ、学期ごとに教職員アンケートをとるとともに、児童アンケートも行い、指導と学びの真摯把握を行う。	○授業改善の視点から授業者の自己評価を行う。また、その際に学力向上推進員からのアドバイスを生かす。	○授業改善リーフレットを配布し、常備させた上で、一単位時間授業の中で「めあて」「まとめ」「ふりかえり」を設定させることができるように指導員が活用している。 ○学校評価について、教職員のアンケート及び、児童の結果より、80%以上が肯定的な回答している。 ○授業改善チェックシートについては、1日1回の振り返り(評価)を設定し、より一層の意識化を促す。	○学力向上に関する校内研修において、学力テストの結果を踏まえた改善視点として取り組む「授業改善」を設定し、授業の振り返りに力を注いだ授業改善に向けたより一層の意識化を促す。	○9月に実施した授業の「評価週間」の結果、授業改善のポイントを確認し、実践を通して、より一層の意識化を促すことができるように取り組む。また、「めあて」「まとめ」「ふりかえり」までつなげる実践として授業改善を行うことの必要性が確認して実践された。今後も評価週間を通じて、授業改善の意識化を促す。	【授業改善】 ○児童質問紙(54)より学習内容を振り返る活動に満足しているという目標に対し、90%以上の結果が得られた。よって授業改善の意識化を促す実践として、今後も評価週間を通じて、授業改善の意識化を促す。また、授業改善の意識化を促す実践として、今後も評価週間を通じて、授業改善の意識化を促す。
【補充学習】 ○<児童質問紙(33)>において、「先生は、授業やテストで間違えたところや、理解していないところについて、分かるまで教えてくれますか。」において、肯定的な回答をする。(80%)	○基礎的・基本的な学習事項の定着に向け、放課後の時間を利用して、「補充学習」の時間を設け、指導する。	○放課後の補充学習の時間では、北九州市学力アップシステム(基礎・基本定着プログラム)を活用し、基本的な計算や漢字の書き取りなど、学習内容の理解が定着している。 ○補充学習の時間については、児童の理解が定着しているため、補充プリントが活用されている。また、補充プリントを作成している。	○放課後に15分間の補充学習の時間を設定し、全教職員が指導に当たっている。	○補充学習の定着が図られるように、学力向上の取組に各校体制で教職員が指導に当たっている。 ○本年度の学力テストの結果を受けて、特に低学年児童の学習事項の定着を図ることが重要として明確化し、「補充学習」について、各校共に、学力向上の取組を進めることにより、低学年の学力向上を図っている。	【補充学習】 ○<児童質問紙(33)>でテストで間違えたところについて、分かるまで教えてくれますか。という質問に対し、90%以上の子どもが肯定的な回答をした。4.4(87.4%)、4.5(87.4%)、4.5(87.4%)、4.5(87.4%)に1時間以上と回答された。北九州市学力向上推進員が指導に当たっている。今後も補充学習の取組を進めることにより、学力向上の取組を進めている。	
【家庭学習】 ○<児童質問紙(21)>において、「自分で計画を立てて学習する。」の質問に対し、肯定的な回答を80%以上にする。 ○<児童質問紙(14)>において、1時間以上と回答する。(50%)	○学校全体で、学年×10分間の家庭学習について、家庭学習の内容・量等について共通理解を図るとともに、学校より保護者等まで家庭に通知する。また、定着を図るため、家庭学習チャレンジ日の家庭学習の取組を推進する。 ○上学年を中心とした自学ノート(1日1ページを目標)の取組を推進する。 ○算数・社会・理科の「ノート指導」の共通化を図り、学年・学校間の差をなくすようにするとともに、家庭学習における振り返りを生かしていく。	○学年に応じた家庭学習に取り組み、評価・個別指導に努めている。 ○担任教師が中心となり家庭学習チャレンジ日における家庭学習の取組について、指導員と連携して、今後の学習指導に生かしていくことに取り組んでいる。	○基本的な国語・算数の取組に加え、自主学習を取り組むことで、家庭学習を取り組むことができた。 ○家庭学習の取組に、校内研修における家庭学習の取組と連携して、今後の学習指導に生かしていくことに取り組んでいる。	○ノート指導や学習指導・学習の進め方の足踏等の共通化の取組を進め、家庭学習の取組を推進している。 ○本年度の学力テストの結果から、算数・社会・理科の計画性や家庭学習への1時間以上の取組に関する結果が定着しているという結果を踏まえて、児童への取組指導の環境を整備して指導している。	【家庭学習】 ○<児童質問紙(21)>で「自分で計画を立てて学習する。」の質問に対し、90%以上の子どもが肯定的な回答をした。4.4(87.4%)、4.5(87.4%)、4.5(87.4%)、4.5(87.4%)に1時間以上と回答された。北九州市学力向上推進員が指導に当たっている。今後も家庭学習の取組を進めることにより、学力向上の取組を進めている。	
【授業改善】 ○全国体力児童質問紙において、「体育学習のねらいやめあてなど授業の目標を示している。」の質問に対し、肯定的な回答を80%以上にする。	○ポイントシート等を日常的に活用し、日々の授業の振り返りが十分に図られるように活用方法の周知徹底をする。	○体力向上に向け、校内研修を行い、全職員で共通して、適切な全種目調音を行う。	○「体育授業パワーアッププログラム」の伝達や校内研修等を実施して、各校体制で体力向上を図る。	○校内研修や実践研修を行うことにより、体力向上に向けた意識化や取組の明確化が図られた。 ○今年度も「体育授業パワーアッププログラム」に基づき、各校体制で体力向上を図る。	○全国体力児童質問紙の結果から、90%以上の子どもが肯定的な回答をした。4.4(87.4%)、4.5(87.4%)、4.5(87.4%)、4.5(87.4%)に1時間以上と回答された。北九州市学力向上推進員が指導に当たっている。今後も体力向上の取組を進めることにより、学力向上の取組を進めている。	
【運動習慣】 ○一校一運動として、年間を通して月・金曜日のアイトリック運動を全校で実施し、体力向上(80%)につなげる。	○北九州つ子体力向上シートを活用し、自身の運動量を可視化できるようにし、児童の体力向上を図る。	○北九州つ子体力向上シートを教師が確認し、奨励することを徹底付ける。	○「アイトリック運動」の定着により、児童一人一人に運動習慣を定着させることができた。 ○体力向上シートの活用をより一層推進する。	○北九州つ子体力向上シートの取組に基づき、各校体制で体力向上を図る。	【運動習慣】 ○本年度の達成目標として、「アイトリック運動」の取組が定着しているという結果が得られた。今後も体力向上の取組を進めることにより、学力向上の取組を進めている。	
【授業改善②特別活動】 ○「自分には、めあてがある」と思いますが、」において、児童が肯定的な回答をする。(90%)	○道徳の時間に内容項目「希望と勇気」「努力と強い意志」に関する教材を学期ごとに活用し、重点的に取り組む。また、縦割りで委員会による取組を日常化し、異年齢の関わりを大切に、自己肯定感を高め、	○週1時間の道徳の学習の時間を確保する。 ○縦割りで委員会を組織し、児童同士が協力し合う活動を積極的に進める。	○道徳の学習の時間や縦割りで委員会を組織し、児童同士が協力し合う活動を推進する。	○毎月実施の縦割りで活動に付随し、11月に縦割りで委員会を組織し、校内研修等を実施した。その結果、学年や学年を越えて話し合ったり、目標達成を促す取組が高まってきている。 ○本年度の児童質問紙の「自分にはめあてがある」という項目の回答率が88.8%と高まっているが、年度当初の目標値である85%を超えるよう取組を進める。	【授業改善②特別活動】 ○児童質問紙(54)より「自分には、めあてがある」と思いますが、という質問に対し、90%以上の結果が得られた。よって、今後も道徳の学習を通して、児童の自己肯定感を高めることにより、学力向上の取組を進めている。	
【授業改善③特別活動】 ○「学校に行くのは楽しい。」、「友達に会うのは楽しい。」において、児童が肯定的な回答をする。(80%)	○「北九州子どもつながりプログラム」の積極的な取組を行い、児童の自己肯定感の向上に努めるとともに、友達に対し、あったが言葉をつかえるようにして、	○学期ごとの「北九州子どもつながりプログラム」の目標を定めた活動が行えるよう指導員として、やり遂げようとする児童	○学期ごとの「北九州子どもつながりプログラム」の目標を定めた活動が行えるよう指導員として、やり遂げようとする児童	○学期ごとの「北九州子どもつながりプログラム」の目標を定めた活動が行えるよう指導員として、やり遂げようとする児童	【授業改善③特別活動】 ○児童質問紙(54)より「学校に行くのは楽しい。」という質問に対し、80%以上の結果が得られた。よって、今後も道徳の学習を通して、児童の自己肯定感を高めることにより、学力向上の取組を進めている。	

(3) スクールプランの学力向上に関する取組

ここでは、スクールプランに示す【授業改善】と【補充学習】に関する事例を報告する。

(3)-1 学力向上を図る授業改善

まず、子どもたちの学習実態や平成28年度の授業改善における重点課題を学期末に実施している教育活動に関する教職員自己評価及び前年度の全国学力・学習状況調査における児童質問紙の回答結果から検討することにした。その結果、「授業の中で振り返りの時間を十分にとることができていない。」と数多くの教職員が指摘していることや全国学力・学習状況調査における児童質問紙の「授業の最後に学習内容を振り返る活動をよく行っていたと思いますか。」という設問に対して、児童から71.4%の肯定的な回答が得られたが、他の授業に関する設問項目の肯定的回答率と比較してポイントが低かったため、「授業の振り返り」を重点課題として、スクールプランに位置付けること

にした。このことについては、北九州市が平成28年度から推進している授業力向上ステップアップ事業と校内研修とを連動させながら実践に取り組んだ。

① 学力向上推進教員との連携

北九州市教育委員会が平成28年度から推進している授業力向上ステップアップ事業では、対象校に対して、高い授業実践力を有している学力向上推進教員が拠点校方式で配置されている。この学力向上推進教員は、毎週1回対象校を訪問して、個々の教員の授業力向上や児童生徒の学力向上に資する取組を行っている。

そこで、この学力向上教員と本校のスクールプランの内容を年度当初に共有し、特に学力向上を図る授業改善の重点課題を、「授業の最後に学習内容を振り返る活動」とすることを確認して、取組を推進することにした。

表2は、学力向上推進教員が授業参観後に教職

本授業では、小学校2年生に対して5校時に実施した算数科の授業であったにもかかわらず、一人一人の児童が集中力を欠かさず意欲的に授業に取り組んでいた。この全教職員対象のモデル授業の参観後に、若年層教職員から「授業の中で一人も子どもを取りこぼさないという意気込みを実感した。」「授業の山場や振り返りなどのメリハリのある授業であった。」「学力の向上を目指す授業づくりや目指す学級像を具体的にイメージすることができた。」等の感想が聞かれたことから、本取組は授業づくりや学級経営における指導技術の伝承を促す上でも有効な事例であったといえよう。

③ 授業改善に関する自己評価週間の設定

平成29年9月11～15日の5日間、放課後に10分間程度の研修時間を設定して、授業改善に関する視点を示した授業改善シートによる教職員自己評価週間を設定した。ここでは、1日の授業を振り返って代表的な授業を1つ取り上げ、①「学習規律」を定着させることができた、②「めあて」を提示し、それに向けた授業展開を行うことができた、③「板書」は構造的でわかりやすかった、④「発問」は意図が明確で、考えを引き出したり思考を深めたりするなどの工夫ができた、⑤「話し合う活動」など、児童同士が考えを引き出したり思考を深めたりできた、⑥自分の考えを「書く活動」を位置づけることができた、⑦「めあて」に対応した「まとめ」になっていた、⑧授業の「振り返り」の時間を確保していた、⑨児童は教師の説明や友達の発言をよく聞いている、⑩机間指導で躓きやよい考えを発見することができた、という10項目にわたる改善視点について教職員自身に4段階評価を行わせて、授業実践上の課題を確認させた。なお、この授業改善シートの学習指導

表4 授業改善シートの自由記述例(抜粋)

- ・発問をじっくり吟味していない授業をしていることが多く、反省点としてあげられる。「振り返り」活動は以前よりも意識するようになり、子供にも浸透しつつあるがやはり時間が無くなることがあった。
- ・振り返りの時間の確保がやはり課題と感じました。児童の言葉から「めあて」を立てること、本時の学習内容のキーワードから「まとめ」へとつなげる活動へと工夫していきたいです。
- ・今回のように、教師が意識することで、「めあて」「まとめ」「振り返り」を1時間の中で行うことができた。毎回、意識しておかなければならないことが分かった。教師が意識化することで、子どもの中にも「めあて」「まとめ」「振り返り」が定着してくるので、より確実にしていかなければならない。

に関する成果と反省点についての自由記述例を表4に示す。この記述例から、自己評価週間の取組を通して、「振り返り」を初め授業改善のポイントを意識して授業に取り組むようになったことや授業改善に向けた自覚や授業改善へのモチベーションの高まりについても読み取ることができた。

(3)-2 学力補充学習の推進

学力向上の取組に際しては、全国学力・学習状況調査が実施される6年生の近接学年に取組が限定されることとならないように全教職員が全児童に対して学力補充学習を推進することを通して、スクールプランに基づく学力向上策の協働実践を行うことを意図した。ここでは、本校児童の学力調査の結果から指摘された算数Aの特に数量関係の問題の正答率が低いという課題を克服するため、校時表を修正して、数量関係に関する基礎的な問題練習と解説を行う学力補充の時間を15分間確保することにした。この取組については、平成29年度から推進するために、平成28年12月に実施した職員研修会で全国学力・学習状況調査等の結果分析に基づく課題の確認と学力補充に関する時程変更に関する提案を行った。特に時程変更については、平成29年3月6日から3月10日まで試行実施を行い、その結果を検討しながら平成29年度からの本格実施を行うことを予告した。ここでは、給食時間や下校時刻を変更しないことを前提にして、時程の変更を行った。そして、平成29年1月に実施した職員研修会において、校長から学力補充の時間確保についての趣旨説明を行った後、教務主任から具体的な取組手順(表5)について説明を行った。

表5 時程変更に関する取組手順

1. 目的
校時を見直し15分の学力補充にあてる時間を設定し、全学年が同じ時刻に実施に応じた課題に取り組むことで、児童の学力向上に資するようになる。
2. 実施時期
平成29年3月6日(月)～3月10日(金)(試行期間)
3. 実施時刻
学習終了後の15分間
5校時授業の時14:40～14:55 6校時授業の時15:30～15:45(下校時刻は変わらない)
4. 実施方法
①各学年実態に応じた、プリント学習を実施する。教科は国語、算数を中心とする。プリントについては教務が用意する。
②児童が自分で答え合わせをし丸をつける(実態に応じて、教師と共に答え合わせをしてもよい)、必要に応じ教師が解説をする。解答も児童数準備する。
③担任がプリントを回収し、教務に提出。プリントは教務がチェックして担任に渡して児童に配布。(チェックするのはプリントの難易度、児童の理解度を確かめるため)
将来的にはプリント→丸付け→プリントのファイリング(学びの足あとを残す)が15分間でできるようにしたい。
5. その他
試行期間が終了した後、学力補充の時程変更に関して、また実施の方法等につきまして先生方のご意見をお聞かせください。
児童に対して新時程の周知をお願いします。
15分休みから3校時、また、昼休みから掃除、掃除から5校時は移動時間を意識して行動することを伝えてください。

なお、時程の変更については、できるだけ全教職員で目標を共有し、実践の協働化を図るため、試行段階の課題の対応策を平成 29 年度からの本格実施に際して反映させることにした。また、例年毎学期末に行われている教育活動の自己評価に関する職員研修においても学力補充学習に関する意見聴取を行って、見直しを図りながら実践することを確認した。ここでは、校長からの一方的なトップダウンによる取組ではなく、教職員のボトムアップを生かした実践となるように、つまり、校長からの指示により無理強いされる取組から子供のために教職員がモチベーションを上げて取り組めるように配慮した。今回の試行実施後の職員研修会では、実施方法・内容や時程等について教職員から 22 項目の意見が上がった。ここでは、実施方法・内容については肯定的な意見が述べられていたが、時程に関しては、「10 分間の清掃時間の後、すぐに 5 校時が始まるのは低学年には厳しい。」「昼休み修了と同時に掃除が始まるため、清掃区域への移動と準備ができない。」「掃除 10 分→5 校時 45 分→補充学習 15 分の 70 分間子どもを拘束するのは、トイレの我慢を含め集中力がもたない。」等の指摘があった。そこで、学年主任会において、時程に関する改善案を検討した。その結果、昼休みを 15 分間短縮し、清掃後と補充学習の前に 5 分間の休み時間を確保して、表 6 に示す時程で平成 29 年度から学力補充学習に毎日取り組むことを確認した。なお、教職員の休憩時間については、昼休みと放課後の勤務時間内に分割取得することについて合意の上で取り組んだ。

表 6 学力補充学習を位置付けた校時表

平成29年度校時表		
	6校時授業	5校時授業
健康観察・朝の会	08:30~08:40	
朝の学習	08:40~08:55	
1校時	08:55~09:40	
2校時	09:45~10:30	
中休み	10:30~10:40	
3校時	10:45~11:30	
4校時	11:35~12:20	
給食	12:20~13:05	
昼休み	13:05~13:30	
清掃	13:35~13:45	
5校時	13:50~14:35	
6校時	14:40~15:25	
補充学習	15:30~15:45	14:40~14:55
掃りの会・下校指導	15:45~15:55	14:55~15:05

表 7 は、平成 29 年 7、12、3 月に行った教育活動の教員自己評価における自由記述欄の学力補充学習に関する内容を抜粋したものである。

実践初期である 7 月の記述内容では、実施手順に関する改善要望、子どもや教職員の時程変更等に対する抵抗感について指摘されていた。このことを受けて、実施手順に関しては、課題プリントを配布する棚の整備を行ったり、学年や学級の実態に応じて取組課題を柔軟に変更したりできるようにした。また、2 学期からは平成 29 年度の学力実態調査から、算数 A の特に数量関係の問題の正答率が低いという課題がより一層明確になったので、教職員からの提案を受けて、算数科の基礎的な内容の取組を徹底させ、基礎的な学力の底上げと学習内容のより一層の定着を図ることにした。

表 7 教員自己評価の自由記述例(抜粋)

【平成 29 年 7 月】

- 補充学習では、毎日下に来ることや答えの準備等が上手く回せていません。何か対策があるとありがたいです。
- 補充学習は、プリントもよいが、その日学習した所の練習問題などを解くのもよいと感じた。休み時間が少なく、常にバタバタしていたので、早く教師も子どもも慣れたい。
- 補充学習について、プリントの作成をさせていただきましたが、授業の進み具合や先生方の意見を聞きながら、夏休み中に作成し、2 学期からの準備ができると良いと思いました。
- 補充学習が始まってから、休み時間が短くなり、子供達が外にあまり遊びに行かなくなってしまったと思います。また、学習の積み残しがある子は、今まで、中休みや昼休みに、残りをしていたのですが、その時間もなくなり、かえって放課後に長い時間、居残りをさせないといけなくなってしまいます。
- 補充学習では、やり方が定着してくると、子ども達もスムーズに取り組むことができるようになった。

【平成 29 年 12 月】

- 補充学習の時間は、個別指導等ができるので助かっている。ただし、内容や実施方法（引き出しの使い方等）についての検討が必要である。
- 子どもたちに補充学習の意識が定着してきている。
- 補充学習は、同じものを 3 回やることでできる子はより速く、できない子は正解できる問題が増え、よかったと思う。

【平成 30 年 3 月】

- 補充学習、学校行事、校内環境作りにいつも 7 年生にお世話になっています。ありがとうございます。
- 補充学習の時間が確保できるのはありがたいし、だいぶ慣れてきたけれど、やっぱり昼休みが短いのはきついです。
- 7 年生の先生がいつも手助けして下さるのが大変ありがたいです。いつもありがとうございます。

平成 30 年 12 月の教員自己評価の自由記述欄には、学力補充学習の取組が定着したためか、時程に関する否定的な指摘事項がほとんど無くなった。なお、補充学習の取組は、各学級の担任への過重負担とならないよう、担任外の教職員や事務職員を含め全職員体制で臨んだので、特に平成 30 年 3 月の教員自己評価の自由記述欄に担任外の教職員への感謝の気持ちが記述されたり、日常的に感謝の言葉が交わされたりするなど、職員室内の教職員の一体感がより強く感じられるようになった。

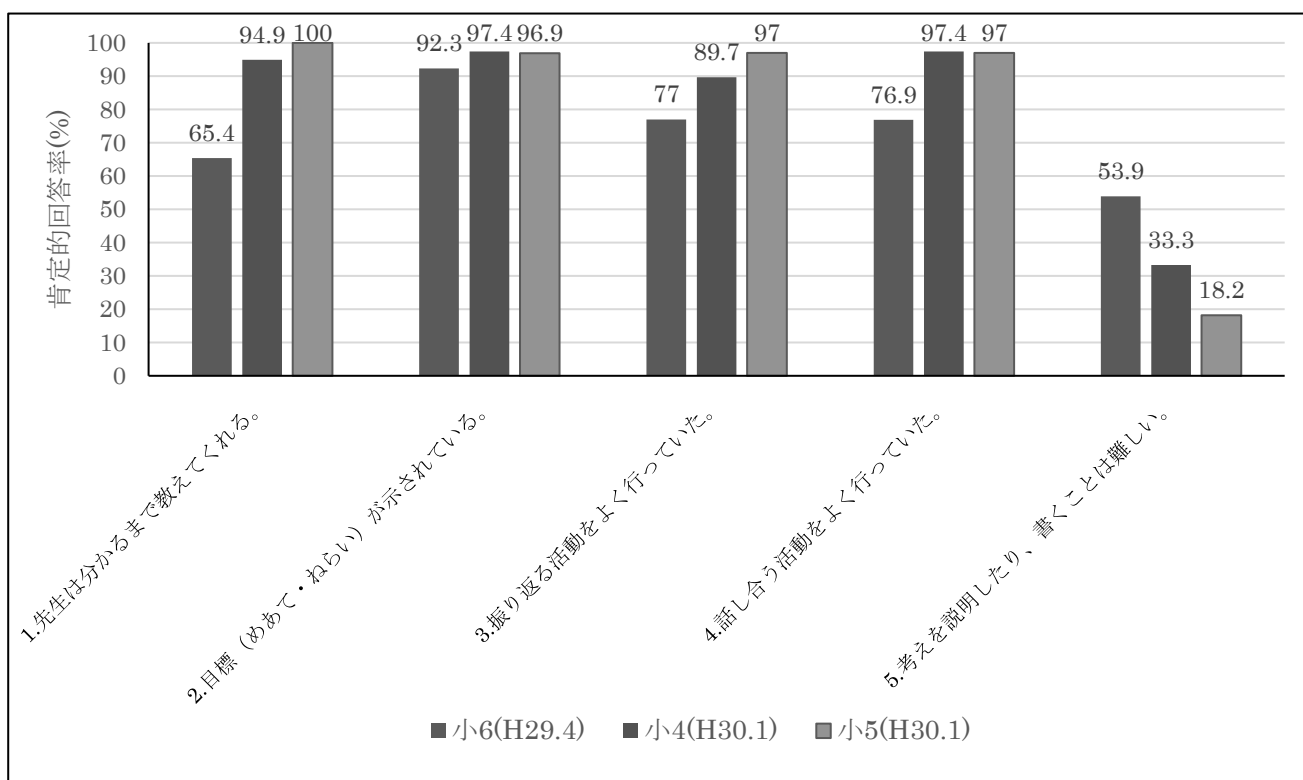
4. 研究の成果

(1) 学力向上を目指した PDCA サイクルの確立

本実践によって、教職員が協働的に学力向上に向けた授業改善に努めるとともに、子どもたちの主体的な学習意識の向上が認められるようになった。表 8 は、平成 29 年 4 月に実施された 6 年生対象の全国学力・学習状況調査及び平成 30 年 1 月に小学 4・5 年生対象に実施された北九州市学力・学習状況調査の児童質問紙について、「当てはまる」「どちらかと言えば当てはまる」と肯定的に回答した結果を抜粋提示したものである。特に本年度の学力向上を図る授業改善の重点課題とした「3. 授業の最後に学習内容を振り返る活動をよく行っていたと思いますか。」という設問に対する回答率

が、4 月当初の 6 年生の回答率と比較して、1 月に調査した 4・5 年生ともに 10 ポイント以上伸びていた。また、年度当初から校時表を見直して学力補充学習を設定した取組に関連する設問となる「1. 先生は、授業やテストで間違えたところや、理解していないところについて、分かるまで教えてください。」という設問の回答率については、4 月当初の 6 年生の回答率と比較して、1 月に調査した 4・5 年生ともに約 30 ポイント以上も伸びていた。さらに、授業改善に関して、「2. 授業の中で目標（めあて・ねらい）が示されていたと思いますか。」「4. 授業では、学級の友達との間で話し合う活動をよく行っていたと思いますか。」の設問に対しては、1 月に調査した 4・5 年生ともに約 97% 以上の子どもたちが肯定的に回答していた。なお、「5. 学校の授業などで、自分の考えを他の人に説明したり、文書に書いたりすることは難しいと思いますか。」という設問については、4 月当初の 6 年生の回答率と比較して、1 月に調査した 4・5 年生ともに 20 ポイント以上も低下した。ところで、平成 30 年 4 月に 6 年生を対象に実施された全国学力・学習状況調査の教科に関する結果を見ると、昨年度は国語 A・B 及び算数 A・B の正答率が全国・全市平均に及ばなかったが、平成 31 年 4 月に実施された結果が理科を含めてすべての教科で全国・全市平均正答率を上回った。

表 8 児童質問紙の肯定的回答率(抜粋)



特に、平成29年度の重点取組として指摘していた算数科の数量関係の正答率は、A問題で全国・全市平均を上回るとともに、B問題に関しては全国・全市平均を大きく上回る結果が得られた。

これらのことは、学力向上を目指した全校体制でのPDCAサイクルの確立を「北九州市スクールプラン」の具現化を通して実践することの有効性を示唆するものと考えられる。

(2) 人材育成を図る学校経営の指針

ここ数年継続している教職員の大量採用に伴い、教職員の年齢構成の若年化や講師経験の無い新卒者の採用割合が年々高くなる傾向にある。また、多様化する教育課題等の対応により、昭和後期から平成初期頃までに見られていた職員室内での経験豊富な教員から若年層教職員への日常的な指導技術の伝承場面を見ることが少なくなってきた。さらに、経験豊富な教員から指導技術を学ぶ環境や条件を整えることの必要性が指摘できる若年層教職員の現状を踏まえて、本実践に取り組んだ。そこで、スクールプランに基づく手立てについては、教員自己評価の面談の際に聴取した内容や教職員研修の際に進捗状況の改善点を低・中・高学年の職員集団ごとに協議した事項を迅速に取組に反映させた。特に、学力補充学習の取組については、試行実践を行いながら若年層を初めすべての教職員と丁寧に実践上の課題克服に向けて協議しながら推進した。このように、教職員の意見やアイデアをスクールプランの取組に反映させることによって、学力向上を目指す取組を教職員の自らの課題として捉え、子どものために学校経営へ参画していこうとする言動が教員にとどまらず、事務職員等にも認められた。ところで、若年層教職員の人材育成に際しては、授業や学級づくりに対する教員としての理想像を具体的にもたせることが重要である。そこで、優れた力量をもつ経験豊富な教員によるモデル授業の提示や学力向上推進教員による個別指導、職員研修会を通して、指導技術の伝承を促す環境整備に努めた。その結果、若年層教職員から、「モデル授業を参観して教員としての到達目標を具体的にイメージできた。」「学力向上推進教員からの指導助言により、授業実践上の課題が明確になった。」等の感想が得られた。このことから、本実践に取り組むことによって、協働的に学力向上を目指した取組が推進されるとともに優れた力量をもつ経験豊富な教員から若年層教員への指導技術の伝承を促す人材育成の指針についても提案できたものと考えられる。

5. 研究の課題

本実践では、学力向上を目指す学校経営を学校組織マネジメントの視点から推進した。今後は、全教職員の協働によるカリキュラム・マネジメントに重点を置いて、学力向上を目指す学校経営を推進していきたい。さらに、人材育成に際して、若年層教員のスキルアップと併せて今後の学校経営を担う中堅教員の組織マネジメントに関する力量形成を図りながら、北九州市教育委員会人材育成基本方針を具現化することが課題である。

主な引用・参考文献

- 鈴木竜太 2002 「組織と個人-キャリアの発達と組織コミットメントの変化-」 白桃書房
- 木岡一明 編 2004 「学校組織マネジメント」 研修教育開発研究所
- 西村文男・天笠茂、堀井啓幸 編 2004 新・学校評価の理論と実践 教育出版
- 浜田博文 編 2009 「学校の組織力向上」 実践レポート 教育開発研究所
- 八尾坂 修 編 2009 改正教育法規と学校経営全課題 教育開発研究所
- 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 75-93
- 田尾雅夫 編 2010 「よくわかる組織論」 ミネルヴァ書房
- 日本教師学会 編 2010 教師教育の政策の検証 日本教師学会
- 中央教育審議会 2015 「これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について～学び合い、高め合う教員育成コミュニティの構築に向けて～（答申）」 文部科学省
- 北九州市教育委員会 2016 北九州市 学力・体力向上アクションプラン（案）～21世紀を生きる子どもたちのために～ 北九州市教育委員会
- 福岡県小学校長会編 2016 福岡県小学校長会実践事例集Ⅲ 未来に生かす学力づくりへの挑戦 ぎょうせい
- 中央教育審議会 2016 「幼稚園、小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校の学習指導要領等の改善及び必要な方策等について（答申）」 文部科学省
- 北九州市教育委員会 2017 北九州市教育委員会人材育成基本方針 北九州市教育委員会
- 北九州市立A小学校HP 最終アクセス日:2018.11.20

謝 辞

本研究に際して、学力向上を目指す取組及び若年層教員の人材育成に協力するとともに、学校経営を支えていただいた全教職員の皆様に、謝意を表します。