

## [課題演習報告]

# 自主・自律を目指す組織運営に関する研究 — 学力向上評価システムの機能化を通して —

宮 村 歩

Ayumi MIYAMURA

福岡教育大学大学院教育学研究科教職実践専攻学校運営リーダーコース  
添田町立添田小学校

(2021年1月4日受理)

本研究は、在籍校の教育課題である「学力向上」を目指した評価の仕組みを構築し、機能させることによって自主・自律を目指す組織運営の在り方を究明することを目的としている。そのために、校務分掌の中に全教員を配置した「学力向上プロジェクトチーム」を位置付け、「プロジェクト会議」を設定して組織体制を整えた。また、「評価シート」を活用し、各係が学力向上を推進する「PDCA サイクル」を効果的に回せるようにした。その結果、自主・自律の姿である「共有化」と「協働化」の往還が連続・発展し、学力向上の取組の徹底と質的向上が見られたことから、評価システムの機能化がチームの自主・自律につながる事が明らかになった。

キーワード：自主・自律，共有化，協働化，PDCA サイクル，評価システム，組織運営

## 1 主題設定の理由

### (1) 学校を取り巻く現状から

今日の学校は、Society5.0時代の到来に向けて、多様化や激しい変化にも柔軟に対応することが求められている。子供の学習指導のみならず、地域社会や保護者からの要望は多岐にわたり、学校に対する期待は大きい。

一方で、近年若年教員の割合が急激に増えている。これまでベテラン教員の力量に頼りがちだった学校現場にとっては、学校運営がスムーズに行えなくなることが懸念される。社会状況の変化や学校現場における課題を解決するためには、教員が協働して対応していかなければならない。

学校組織を活性化させるためには、組織全体を見直すだけでなく、組織を構成する教員個々の資質・能力の向上や意識の変革を図る必要がある。そこで、組織における目標や目標達成に向けた自己の役割を明確にし、他の教員と「共有化」、「協働化」を図って職務を遂行していくことを目指した本研究は意義深い。

### (2) 在籍校の実態から

在籍校である添田町立添田小学校は、学級数 14

(特別支援学級 2 学級を含む)の中規模校である。全教員数は 32 名(非常勤教員 8 名も含む)である。その内、経験年数が 1 年目～6 年目(基礎・向上期)にあたる若年教員が約 29%、7 年～13 年目(充実・深化期)の中堅教員が約 33%、14 年目以降(発展期)のベテラン教員が 38%とバランスのよい構成となっている。

一方、学年会や部会、研修について課題が見られる。そのため、目標の「共有化」や取組の「協働化」が図りにくく、ベクトルが揃わないまま、学級での実践は個別化していた。また、研修への参加者の当事者意識は低く、日常的な実践につながらない等、「自主・自律」や「組織力」が大きな経営課題となっている。それが要因となり、標準学力テストの結果では、平成 29 年度以降、学校全体の偏差値が低下し続けており「学力向上」が喫緊の教育課題である。

### (3) 1 年次の研究の成果と課題から

1 年次は「学力向上を推進する組織体制の確立」と目標・方法等の「共有化」と取組の「協働化」を促す「会議や研修の実施」の 2 観点からマネジメントを行った。

「組織体制の確立」では、校内研修部に「学力向上プロジェクトチーム」(以下「チーム」という)

を組織し、一般研修係と若年研修係との連携を図ることとした。チームとしてベクトルを揃えて学力向上に取り組めるよう、一人一人の役割分担を明確にした。また、学力向上に向けた会議や研修が計画的かつ確実に実施できるように、学校年間計画の中に位置付けたり、曜日や時間帯を定例化したりした。

「会議や研修の実施」では、チーム全体の目標や方法、各係の取組の進捗状況等を共有する「係長会議」を毎月1回実施した。それを受けて「係会議」で、各係の重点目標や年間活動計画を立て、学力向上に向けた取組を具体化していった。その取組や提案を学校全体に広げていくために、各係が「学力向上研修」を企画し、係で連携して運営できるようにした。2月の研修では、成果と課題を基に、各係で分担し、次年度の「学力向上プラン全体計画」を全教員で作成することができた。

その結果「校務分掌と学力向上に関わる意識調査(令和1年6月と12月)」では「自律的な企画・立案」「自分の考えの表出」「学力向上への組織的な取組」について0.5ポイント(4件法)以上の上昇が見られた。

目標や方法等の「共有化」と係内での「協働化」を図ったことによって、学力向上を組織的に推進していこうとする意識や、係内で企画した取組を実践しようとする意欲を高めることができた。

しかし、「共有化」と「協働化」の往還が単発的で、取組が連続・発展せず、係の取組が教室での効果的な実践へとつながらなかった。

そこで今年度は「共有化」と「協働化」の往還を連続・発展させる手立てとして、学力向上評価システムの構築と機能化を図り、自主・自律を目指す組織運営の在り方を究明していきたいと考える本研究主題を設定した。

## 2 研究主題・副主題の意味

### (1) 「自主・自律」とは

管理職やリーダーの指示・命令を待つのではなく、一人一人が組織の目指す方向を正しく理解し、課題の解決に向けて判断し、行動できることである。本研究では、チームの各係による目標・方法・価値の「共有化」と協働意志・コミュニケーション・連携を高める「協働化」の往還を連続・発展させていく姿を言う。

### (2) 「自主・自律を目指す組織運営」とは

「共有化」と「協働化」の往還が連続・発展し

ながら高まっていくように、チームのマネジメントを行い、学校の重点目標達成に向けた取組を推進していくことである。

### (3) 「学力向上評価システム」とは

設計(P「共有化」と運用(D「協働化」)を往還させる学期に2,3回の「小さなPDCAサイクル」(以下「Sサイクル」という)と、設計(P)-運用(D)-評価(C)-改善(A)という「共有化」と「協働化」を連続・発展させる年2,3回の「大きなPDCAサイクル」(以下「Lサイクル」という)を回して学力向上を目指す評価の仕組みのことである。

### (4) 「学力向上評価システムの機能化」とは

学力向上の目標達成に向け、形成的評価によって「Sサイクル」を回し、「共有化」と「協働化」を往還させ、取組の徹底や質的向上を図る。さらに、それらを連続・発展させるために「Lサイクル」を回し、実効性のある取組や質的向上の定着を目指して組織改善へとつなげていくことである。

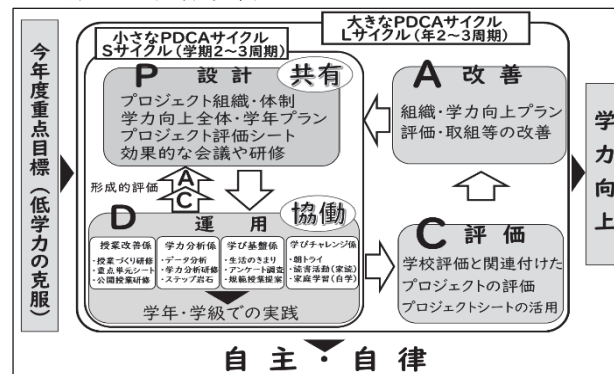


図1 「学力向上評価システムの機能化」イメージ図

## 3 研究の目的

学力向上評価システムの機能化を通して、チームの自主・自律を目指す組織運営の在り方を究明する。

## 4 研究の仮説

チームを組織し、評価シートを活用して、学力向上を推進する「Sサイクル」と「Lサイクル」を循環させれば、「共有化」と「協働化」の往還が連続・発展し、自主・自律した組織運営ができるであろう。

## 5 仮説説明の具体的方策

### (1) S・Lサイクル(P)段階

①重点目標達成に向けた校務分掌組織の改編

- ②プロジェクト会議の設定
- ③評価シート・評価計画の作成
- (2) S・Lサイクル (D) 段階
- ①効果的な会議や研修の実施
- ②形成的評価の充実 (Sサイクル：C・A段階)
- (3) Lサイクル (C) 段階
- ①学校評価と関連付けたプロジェクト評価
- ②評価シートを活用した各係の取組の評価
- (4) Lサイクル (A) 段階
- ①係活動や研修の改善
- ②プランや評価の改善

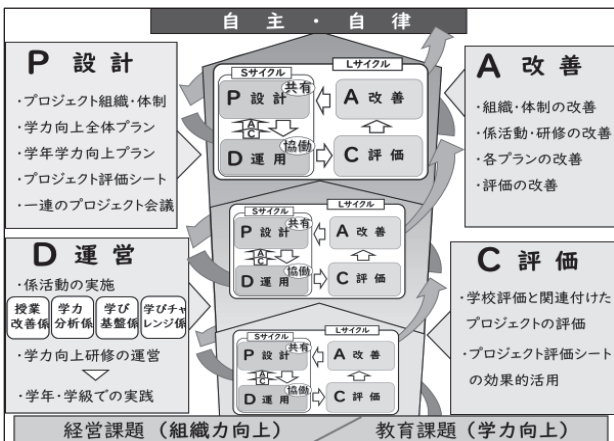


図2 研究構想図

## 6 研究の実際

### (1) S・Lサイクル(P)段階

S・Lサイクルの(P)段階では、全教員のベクトルを揃えるために、学校やプロジェクトの「目標」、目標達成の「方法」、その「価値」の「共有化」を図るマネジメントを行った。

#### ①重点目標達成に向けた校務分掌組織の改編

今年度はチームの位置付けや他分掌との関連を明確にするため、校務分掌組織全体を見直した。

プロジェクト組織については、以下の3点を重視して見直しを行い、図3のように改編した。

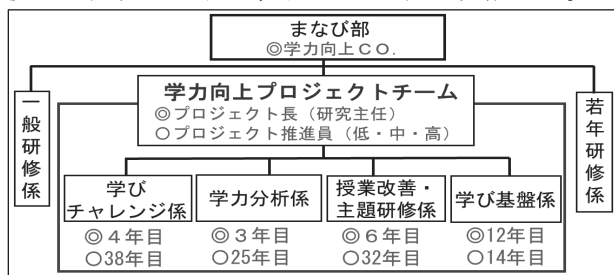


図3 学力向上プロジェクトチーム組織図

- 重点目標「低学力克服」に向けて必要な係を検討し「授業改善・主題研修係」「学力分析係」「学びチャレンジ係」「学び基盤係」の4つの係を組織する。

○人材育成と組織の活性化のため、若年又は中堅教員を係長に選出し、副係長にベテラン教員を配置し、サポートできるようにする。

○係間の連携や各学年との接続を強化するためにプロジェクト推進員(近接学年1名ずつ)を配置する。

### ②プロジェクト会議の設定

係長会議で協議した内容や決定事項を各係や学級に浸透させ、ベクトルを揃えて取り組むことができるように、全教員で目標や方法、価値等をスモールステップで「共有化」していく「プロジェクト会議」を設定した(図4)。

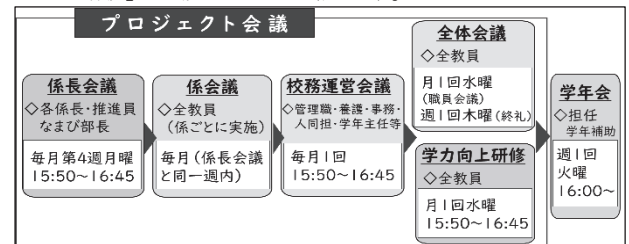


図4 プロジェクト会議図

### ③評価シート・評価計画の作成

学校全体、係、学年がリンクした評価システムとなるように、「学校の重点目標」-「プロジェクトの取組」-「学級での実践」を関連付けた「評価シート」や「評価計画」の作成を行った。

まず、今年度重点目標である「低学力の克服」に向けて、昨年度末に作成した「学力向上プラン全体計画」の見直しを行った。その後、全体計画を係の取組として具現化できるように「プロジェクト評価シート」を作成した(次頁表1)。

作成過程で係のゴールとなる重点目標(P)、目標達成のための具体的方策(D)、成果を見とる評価基準と評価方法(C)について検討を重ね、十分に「共有化」を図ることができた。学期末には改善策(A)を立てる欄を設け、このシート1枚で各係が「Lサイクル」を回せるように工夫した。

また、各係の「年間活動計画一覧表」や「評価計画一覧表」を作成し、職員室に拡大掲示することで、他の係の活動の見える化を図り、活動の成果を認め合ったり、見通しをもって取り組んだりできるようにした。

次に、係の取組が学級での実践につながるように「学年学力向上プラン」を作成した。「具体的な取組」については「学力向上プラン全体計画」と視点を揃えることによって、各係の取組とのつながりが明確になるようにした。また、形成的評価として機能できるように、評価のサイクルを2カ月に1回に変更した。学期末の総括的評価では、係の取組の改善にフィードバックできるよう



表1 プロジェクト評価シート（授業改善係）

係名	系の重点目標	具体的方策	具体的方策の評価基準	評価方法	1	2	3	課題と改善策	
授業改善係 (係長名)	「学びの共同体」理論に基づいた授業改善を行うこと によって、友だちと考えを 聴き合い自分の考えを高め る子どもを育てる授業づく りを目指す。 (児童学習アンケートと教 職員自己評価で児童・教員 がともに平均3.0以上をつ ける)	・子どもを「教材・友だち・自 分」とつなぐ授業づくりの視点 で授業づくりや授業改善に取 り組む。	A 教員・児童ともに評価平均3.0以上	・児童学習 アンケート ・教職員 自己評価 (4件法)					
			B 教員・児童ともに評価平均2.7以上						
			C 教員・児童ともに評価平均2.4以上						
			D 教員・児童ともに評価平均2.4未満						
		・全員が授業を公開し、近接学 年で事前・事後研修を実施し、 日常の授業づくりに生かす。	A 教員・児童ともに評価平均3.0以上	・教職員 自己評価 (4件法) ・授業参観 シート					
			B 教員・児童ともに評価平均2.7以上						
			C 教員・児童ともに評価平均2.4以上						
			D 教員・児童ともに評価平均2.4未満						
		・タイムマネジメントを工夫 し、チャレンジタイムを確保し て学習内容の定着を図る。	A 1.2 段階児童の平均正答率が8割以上	・各学年単 元末テスト ・授業参観 シート					
			B 1.2 段階児童の平均正答率が7割以上						
			C 1.2 段階児童の平均正答率が6割以上						
			D 1.2 段階児童の平均正答率が6割未満						

に、視点に沿って改善策を講じる欄を設けた。

このように、組織体制を整えたり、評価シートや年間計画を作成したりする過程を通して、学校の重点目標や係、学級での具体的方策（方法）とその価値を「共有化」することができた。

## (2) S・Lサイクル (D) 段階

S・Lサイクルの(D)段階では、コミュニケーションを活性化し、学力向上を推進する協働意志を高めて、係内や係間、学級との連携が図れるように「協働化」を促進するマネジメントを行った。

### ①効果的な会議や研修の実施

毎月1回実施される係長会議では、若年教員であるプロジェクトリーダーがファシリテーターとなるため、事前に会議の目的、内容、資料などの打ち合わせを綿密に行った。プロジェクト会議に一連の流れをもたせることで、全体会議までを見通して計画を立て活動することができた。係長会議で丁寧に協議することによって、係会議では各係長が自律的にリーダーシップを発揮し、中堅教員やベテラン教員が相談にのりアドバイスを行う等、係内で連携して取り組む姿が見られた。また校務運営会議で係の取組の効果を検討したり、全体会議で取組のねらいや方法、役割分担等を確認したりすることによって係間のコミュニケーションが深まり、ベクトルを揃えて学力向上を推進することができた。

各係が企画・運営する学力向上研修では、今年度は以下の3点に配慮し、改善を行った。

- 評価や調査結果から課題やニーズを把握し、それらに応じた研修を企画すること。
- 研修の必要性や内容、方法などについて事前に係長会や校務運営会議で検討すること。
- 取組の日常化や授業改善へとつながるように具体的な方策を立てるなど、ワークショップ型の研修を工夫すること。

1学期は、学力実態や課題の把握、研究構想や家庭学習といった学校全体で統一して取り組むこ

との確認が主な研修内容であった(表2)。研修の目的や内容など、大まかなフレームは係長会議で話し合い、係間の連携が確認できるようにした。その後、係会議で具体的な内容や研修方法について検討し、役割分担や共同作業を行って、係内や係間で連携して研修を実施することができた。

表2 各係が企画・運営した学力向上研修(一学期)

	月日	研修内容	主担当
①	4/15	全校と学年の学力の実態の把握、分析シートの作成、誤答分析	学力分析
②	4/15	昨年度の各係の成果と課題の共有、分析結果を生かした「低学力克服」への手立ての考案	主題研修・授業改善
③	4/28	理論研修「学びの共同体の視点や人権・「同和」教育の視点から考える低学力の克服」	主題研修・授業改善
④	5/13	家庭学習について、自学の目的、ルール、評価の仕方などの共有、各学年のモデルノート作成	学びチャレンジ
⑤	6/10	「研究構想」の提案と近接学年でのグループ協議	主題研修・授業改善
⑥	7/ 8	スマートフォン(ゲーム機等)の使用にかんする指導	学び基盤
⑦	7/ 8	研究の着眼のしかけの具体例、重点単元評価シートの作成	主題研修・授業改善

プロジェクト会議や学力向上研修を通して、「連携のコミュニケーションが圧倒的に増えた。」「皆が同じ目的に向かって動いている雰囲気がある。」「周りが温かくサポートしてくれるので頑張ろうと思う。」といった声が聞かれた。コミュニケーションの活性化や協働意志の高まりが見られ、「協働化」を図ることができた。

### ②形成的評価の充実 (Sサイクル：C・A段階)

昨年度は、「共有化」(P)と「協働化」(D)の往還が不十分で取組状況に差が見られた。そこで今年度は、「共有化」と「協働化」の往還が繰り返されるように、形成的評価を充実させることにした。

まず、係長会議で形成的評価の目的や意義などについて協議を行った。「評価はやる気スイッチ」をキーワードに、学級実施状況のチェックだけではなく、係活動の改善や学級の支援になる評価にしたいという思いを共有した。学期に2～3回の「Sサイクル」を回せるように、係で評価項目に

ついて話し合い、「フォローアップシート(表3)」を作成した。

表3 フォローアップシート(授業改善係)

		(4...とてもできている 3...まあまあできている 2...あまりできていない 1...できていない)			
	チェック項目	あてはまる数字に○	有効だった手立て	困っていること分らないこと	
8	授業改善・主題研修係 教材のしかけや提示のしかけを工夫できていますか。	4 3 2 1			
9	資料③をもとに「聴く・つなぐ・もどす」働きかけができていますか。	4 3 2 1			
10	児童は「分からない」と友達や先生に言うことができていますか。	4 3 2 1			
11	児童は、友達の考えをよく聞くことができていますか。	4 3 2 1			

次に、フォローアップシートの活用について話し合った。評価結果を確実に学級の取組の改善につなげられるように「改善までのステップ」を明確にし、会議や研修の具体的な計画を立てた。

ステップ1の「近接学年会議」では、評価結果を基に成果や課題について話し合い「学年学力向上プラン」にある具体的方策の見直しへとつなげていった。高学年部では、学びの基盤が定着してきたことを成果としながらも、授業改善を一番の課題と捉え、ステップ2の「学年会議」で「問いづくり」や「交流活動」に重点を置いた具体的な方策を立て直した。どの学年も内容をより具体化したり、成果指標を明確にしたりして改善を図ることができた。

ステップ3の「係会議」では、各学年の成果と課題を整理し、各係での取組の評価・改善を行った。授業改善・主題研修係では、授業改善に関わる教員の自己評価が低いことを課題と捉え「児童学習アンケート」や各学年が作成した「重点単元評価シート」などの結果と照らし合わせながら改善策を話し合っていた。「問いづくり」を重点化し、研修の日常化を図るために「問いづくり週間」の設定を企画した。校務運営会議で提案し、管理職や各学年の代表からよりよい改善案をもらい、2学期は「学力向上研修」を「授業改善」に焦点化し、指導主事を招聘して「授業づくり研修」を実施することになった(表4)。

表4 形成的評価により改善された学力向上研修(2学期)

	月日	研修内容	主担当
①	8/27	提案授業の事前研修会(指導案審議・模擬授業審議)	主題研修・授業改善
②	9/2	授業改善係長による提案授業「おおきさくらべ(1)」Zoomによる参観指導主事を招聘した事後研修会	主題研修・授業改善
③	11/11	フォローアップシートの結果を生かした授業づくり研修会(指導主事招聘)	主題研修・授業改善
④	10/9~11/19	指導主事を招聘した授業づくり研修会(10/9:1年・4年)(11/9:3年・6年)(11/16:2年・5年)	主題研修・授業改善
⑤	11/25	授業改善の検証 簡易学力テスト(ステップ岩石)による1.2段階児童の変容分析	学力分析

形成的評価の結果から、係で研修の内容や方法などを何度も改善し、図5のような「授業改善のPDCA」を確立し、「共有化」と「協働化」が繰り返され、効果的な研修を実施することができた。

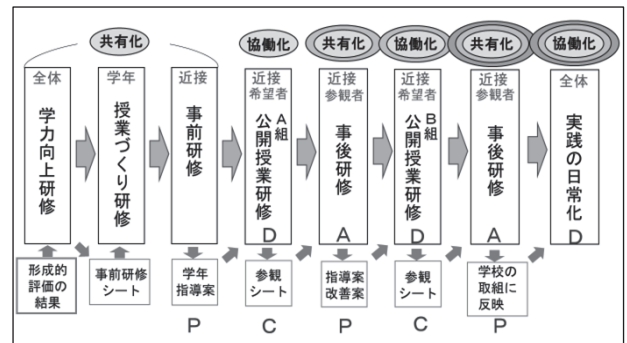


図5 授業改善係が企画・運営した授業づくり研修

これまで、研修が日常の授業につながらないことが課題であったが、形成的評価によって「共有化」と「協働化」の往還が連続・発展し、取組の質が高まっていった。その結果、学級での効果的な実践へとつながり、児童の授業態度や意欲に変容が見られるようになった(表5)。

表5 授業づくり研修後の感想(抜粋)

- 研修で、具体的なアイデアをもらい、学年で検討して**授業にいかす**ことができた。**実際に授業でやってみて、子供が食いついてきて「なるほど、こういうことか」と納得した。**
- 学年で検討→1人が授業→事後研修→もう一人が授業という流れなので、**課題を共有し、改善案が有効か検討する場**があり、とてもよかった。
- 「やってみよう!」「できた!」と思える子供**が増えてきた。
- 全教員が同じ方向を意識**して授業に取り組むことで、**児童の姿に落ち着き**が見られるようになった。

他にも、職員室で授業づくりについて活発に意見が交わされ、研修を生かして教室の掲示を作成したり、学習展開や形態を工夫したりする等、主体的に授業改善を行う姿が見られるようになった。2学期末には、「学年学力向上プラン」の視点1【授業づくり】に係る学年の具体的方策について、どの学年も自己評価が上がり、さらなる改善策を講じることができた。

(3) Lサイクル(C)段階

①学校評価と関連付けたプロジェクト評価

学期末に「プロジェクト評価シート」を活用した総括的評価を行った。この評価シートでは、どの係も評価方法として「教職員自己評価」を活用するが、評価項目が対応していない。昨年度の評価項目は総花的であったため、管理職の指導を受け、今年度の重点目標に焦点化した「評価項目」となるように「教職員自己評価」の見直しを行った(次頁表6)。

表6 教職員自己評価表(まなび部:授業改善係)

令和2年度		教職員自己評価表	
担当部・係		評価項目	評価
ま な び 部	授業 改善係	① 子どもを「教材・友だち・自分」とつなぐ授業づくりをすることができたか。(資料③参照)	
		② 授業公開や授業づくり研修などの研修を生かして、授業改善を図ることができたか。 (授業づくり研修を生かしてどのように授業改善をしたか →裏面に記述)	
		③ タイムマネジメントを工夫し、チャレンジタイムを確保し学習の内容の定着を図ることができたか。(学年末テスト結果)	

最初から完成された形ではなく、実際に評価を行っていく中で、よりよい評価の在り方を協議し、改善を図っていくことにした。1学期は「まなび部」の評価項目と「プロジェクトの取組」がリンクするように係ごとに評価項目を設定した。

「教職員自己評価」の見直しに伴って、校長のグランドデザインに基づき「学校評価全体計画」を4つの重点目標から整理したり、「年間計画」の中にプロジェクトの評価計画を加えたりして、学校評価の見直しを図ることができた。


②評価シートを活用した各係の取組の評価

1学期末の係長会議では、評価シート(「プロジェクト評価シート」・「学年学力向上プラン」)について、評価の目的について話し合ったり、評価活動の流れ(日程・評価の仕方・評価の生かし方など)を明確にしたりして、全体会議で提案し、全教員で「共有化」を図った。

係会議では「プロジェクト評価シート」を活用して成果と課題を整理し、2学期に向けた改善策を話し合うようにした。「学びチャレンジ係」は「教職員自己評価」と「フォローアップシート」をエビデンスにして取組の効果を検証し、課題を整理した(表7)。

学年会議では「学年学力向上プラン」を活用して、学年や学級の具体的な取組の成果と課題を明らかにしていった。その際、学力分析係が行った「児童学習アンケート」や「重点単元テスト」の分析結果などを資料として配付することで、取組の効果を多面的に考察することができた。

表7 学びチャレンジ係の評価の様子と整理した課題(一部)

	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.朝トライの実施率は高いが問題量が少ないため、定着が難しい。</li> <li>2.読書活動のさらなる充実を図るために効果的な評価が必要である。</li> <li>3.宿題と自学の定着率が6割と低い。</li> </ol>
---	---

学校評価(自己評価)と係や学年・学級の評価を関連付けることで、個々の評価が全体の検討に付され、学校全体としての方向性がより明確になる等、「共有化」や「協働化」の質が高まった。

(4) Lサイクル (A) 段階

①係活動や研修の改善

各係で整理された課題を解決するために、係会議で改善策を検討した。「学びチャレンジ係」は、表8のように改善策を立て、全体会議で全教員に提案した。改善策を交流し「共有化」を図ることで、組織的に学力向上を推進しようとする意識を高めたり、係間や学級での「協働化」を促進したりすることができた。これらの改善策は2学期から実施され、読書活動の推進に効果を上げている。

表8 学びチャレンジ係が提案した改善案(一部)

<p>(課題2の改善策)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○司書教諭と連携して「読書の木」に取り組む。読書量の記録証を配付し表彰を行う。</li> <li>○懇談会で保護者に記録証を渡し評価してもらうことで家読の推進にもつなげる。</li> </ul>
---

先にも述べたように、授業改善係は、フォローアップシートの結果を基に、研究の着眼を具体化する学力向上研修を企画・運営してきた。しかし1学期末の「プロジェクト評価シート」の結果は、4件法の2.4でC評価であった。「教職員自己評価」や「重点単元評価シート」などの記述から、教員の力量や意欲に差があり、より個別的な研修が必要であると分析した。それが、学年ごと分散型の「授業づくり研修」や学年で取り組む「公開授業研修」の形へとつながっていった。

「プロジェクト評価シート」を活用することによって、各係や学年が、自ら「Lサイクル」を回し、より効果的な取組や学級での実践へと改善することができた。

②プランや評価の改善

より実効性のある評価となるように評価シート自体の見直しも行った。「プロジェクト評価シート」では、より正確な評価ができるように、係の重点目標の成果指標を具体化したり、成果を多面的に見とるために評価方法を付加したりするなどの見直しを行った。「学年学力向上プラン」では、課題解決に向けた改善策を策定する過程で、目指す児童の姿や手立てなどをより具体化することができ、プランにある方策に具体的な数値指標や行動指標が加えられていった(表9)。

表9 第2学年学力向上プラン(下線線は改善箇所)

II 学力向上の具体的な取組	学期評価	ABCDの4段階	4・5月	6・7月
<p>視点2【授業づくり】に係る学年における具体的な取組</p> <p>○ <u>順序に気を付けたり、図に書いたりして表現できるように、1時間の授業の中に10分程度自分の考えやその理由をノートに書く時間を設定する。</u></p>				
<p>視点3【学力基礎づくり】に係る学年における具体的な取組</p> <p>○ <u>基礎的な計算力を身に付けられるように、朝トライにおいて様々な計算問題に出合わせ、繰り返し練習したり、記録表を活用して1問・1秒でも多く解けたことを評価したりする。</u></p>				
<p>視点5【地域・家庭・関係機関との連携】に関わる学年における具体的な取組</p> <p>○ <u>家庭学習の定着を図るために、家庭と連携してサイン擺を設けたり、1,2段階児童に個別の支援を行ったりする。</u></p>				

また、「教職員自己評価」についても、見直しを行った。これまでは、4件法の平均値で集計し、



それぞれの成果と課題を整理するものでしかなかった。学校評価として有効に機能するためには、評価から見えてくる課題を「共有化」し、係や学年等で解決の手立てを講じ、次の実践へとつなげていくことが必要である。そこで、2学期は、教員一人一人の実践状況を把握し、係や学年の取組の改善へとつなげていけるように、評価項目を見直し、評価基準や方法等を検討した(表10)。

表10 自己評価を見直す係会議の様子(授業改善係)

A: 係の取組の成果と課題を見とるために何を評価してもらおうか…  
 B: 研修によってどれくらい授業改善が図れたのか知りたいですね。  
 C: 授業改善を100%で捉えているから、1や2の評価になってしまう。  
 B: 到達度が知りたいですね。今どこまでやれていますか? って。  
 D: そもそもどこまでやれたら4なのか…評価基準が必要ですね。  
 B: どこまでやれたって誰が決めるんですか?  
 A: やっぱ子供の変容かな?  
 何を根拠として評価するのかについても検討しなきゃね。  
 C: 来年は、年間評価計画からみんなで作っていききたいですね。

他にも、評価の周期、「フォローアップシート」と「学年学力向上プラン」の一体化など、次年度に向けた見直し案が出されている。実効性や持続性を十分検討し、改善を図っていききたい。

1年次は、評価システムの確立に注力していたが、2年次は「共有化」と「協働化」の往還を連続・発展させることによって、システムの内容や方法等が改善され、その機能化が図られていった。

7 全体考察

表11 「共有化」と「協働化」に関わる調査結果の変容

		評価項目	R1.11	R2.4	R2.11
共有化	目標	プロジェクトの目標の共有	2.9	3.0	3.8
		係の目標の共有	3.0	3.2	3.4
	方法	自分の係の取組の共有	3.1	3.4	3.8
		他の係の取組の共有	2.9	3.1	3.6
	価値	自分の係の取組の価値	3.2	3.2	3.7
		他の係の取組の価値	3.3	3.4	3.8
協働化	連携	係内での連携	3.0	3.0	3.6
		係間での連携	2.7	2.4	3.1
	シニコ ヨケミ ンユ	考えの表出	3.0	2.9	3.2
		考えの受容	3.2	3.2	3.7
	意協 志働	提案された取組の実践	3.4	3.7	3.8
		学力向上の組織的な取組	2.9	3.1	3.6

「共有化」と「協働化」の全ての項目において、1年次から平均値の上昇が見られ、学力向上評価システムの機能化を通して「共有化」と「協働化」の往還が促進されたことが分かる(表11)。

特に「共有化」においては「プロジェクトの目標の共有」と「自他の係の取組の共有」に0.7ポ

イント(4件法)以上の上昇が見られた。これは、プロジェクト会議の設定により、スモールステップで「共有化」を図る場を設定できたことや、形成的評価によって繰り返し目標や方法を確認・改善したことが有効であったと考える。

また「協働化」では「係内の連携」と「学力の組織的な取組」に、0.6ポイント(4件法)以上の上昇が見られた。これは、係会議の充実や学力向上研修の企画・運営が有効であったと考える。しかし「係間の連携」については、平均値が上昇したものの、他の項目と比較すると3.1ポイントと低く課題が見られる。

今年度から在籍の教員(1年目)と昨年度から在籍の教員(2年目)を比較してみると(図6)、どちらも4月段階から「目標と価値についての共有」の平均値が高い。これは、年度当初に学校課題の把握やプロジェクトの目的・意義などについて協議を重ねて「共有化」を図ってきたことが有効であったと考える。取組(方法)については、4月は差が見られるものの11月には、自他どちらの係の取組(方法)の共有にもほとんど差が見られなくなった。これは、年間活動計画を作成し見える化を図ったことや、全体会議で係の取組状況や提案内容について確認・検討したことが有効であったと考える。

また「提案された取組の実践」や「学力向上への組織的な取組」についても4月は差が大きい。しかし、11月にはほとんどなくなっていることから評価シートの活用によって、学校の重点目標が係の取組や学級での実践へと具現化して、形成的評価によって取組の徹底が図られたと考える。

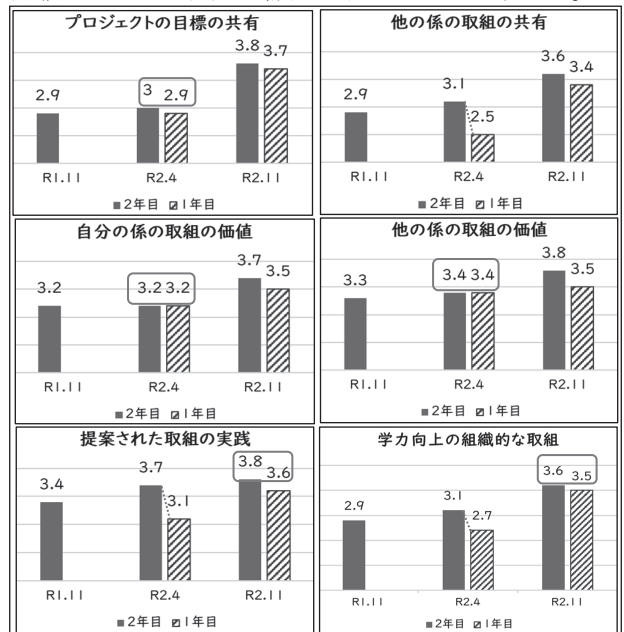


図6 1年目と2年目の教員の調査結果の変容(N=20)

プロジェクトの成果と課題についての自由記述を、テキストマイニング (KH Corder) によって分析し、1年次と2年次の比較を行った。1年次の頻出語は「ない」であり (表 12), 「時間がない」「決まらない」「分からない」など不安や負担感が窺えた。しかし、2年次の頻出語は「研修」や「授業」であり、共起ネットワーク図では、研修を中心に授業や各係の取組が強く共起している。またそれらのベクトルは自分や先生 (他の教員) に向いており、「全体として」「継続的に」取り組むことで成果を感じていることが分かる (図 7)。

表 12 1年次と2年次の抽出語と出現回数

1年次抽出語	出現回数	2年次抽出語	出現回数
ない, 係	10以上	研修	10以上
課題, 会議, 仕事, 自分, 教師	5~9	授業, 先生, 取組, 会議, 係, 必要	5~9
学力, 時間, それぞれ, 良い, 係長, 準備, 途中, 部分	3~4	自分, 全体, 係長, 活動, 改善, 継続, 方向, 時間, 朝トライ, 学力, 若年, 分かる, 主題研修	3~4

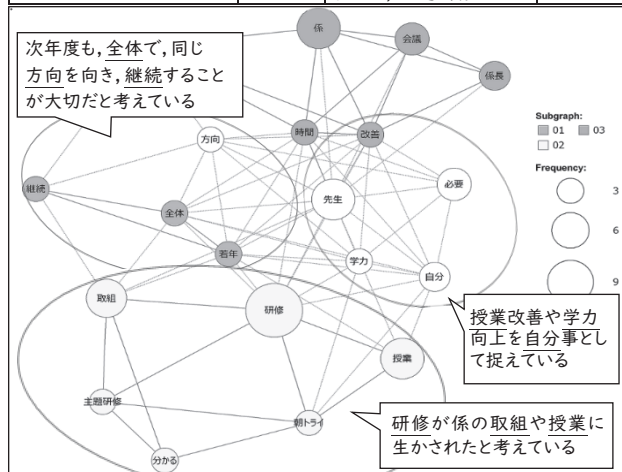


図 7 共起ネットワーク図 (2年次の成果と課題)

係長のアンケート (表 13) や学校長の評価 (表 14) から、学力向上評価システムの機能化を図ったことは、「共有化」と「協働化」の往還を連続・発展させ、自主・自律した組織運営に効果があったことが分かる。

表 13 プロジェクトについて係長へのアンケート (抜粋)

○今年度の取組を通して、あらゆる機会に振り返り、改善する機会があったため、 <u>1つの達成目標を全教員が意識</u> できていた。
○プロジェクトに対してどう取り組めばいいのか、これは効果ある取組なのかなど話をするようになった。プロジェクトのことも <u>それ以外のことも相談し合える</u> ようになった。

表 14 プロジェクトに対する学校長の評価 (抜粋)

○「低学力の克服」という目標については、 <u>本校教職員は100%意識</u> できている。本校の問題点、進むべき方向性をプロジェクト会議等で繰り返し説明し、 <u>教員の疑問や不安を一つずつ解消</u> してきたから、現状の「高い共有度」がある。
○若手教員が、プロジェクトを主体的に、精力的に実践できるかが大きなポイントであった。 <u>係長ポストに若手教員を配置</u> したことによって、 <u>自ら先頭を走り、後方からの先輩方の励ましてさらに躍動</u> している。教員の協働意識ほどの学校にも負けないと自負している。

## 8 成果と課題

学校の重点目標 (低学力の克服) 達成に向け、チームの自主・自律による組織的な取組を行うためには、下記の点から学力向上評価システムを機能させることが有効である。

- 学力向上全体プラン・学年プランを実現するために、学力のデータを基に必要な係を全教員で協議の上改編し、係長に若年又は中堅教員を、そのサポート役にベテラン教員を配置したこと。
- 全教員の「共有化」と「協働化」を図るために、プロジェクト会議 (係長会議・係会議・校務運営会議・全体会議) を設定し、スモールステップで、繰り返すこと。
- 「共有化」と「協働化」を往還させ、取組の質的向上を図るために、「フォローアップシート」を活用して形成的評価の充実を図り「Sサイクル」を循環させること。
- 「共有化」と「協働化」を連続・発展させ実効性のある学校組織とするために、学校評価と関連付けた「プロジェクト評価シート」を活用し、「Lサイクル」を循環させること。
- 評価をより機能させるために、評価計画や評価シートを再考し、評価に関する研修を実施する。
- さらに係間の連携や学級での実践を徹底するために、全体会議だけでなく、学年会を機能させ、情報の「共有化」や取組の「協働化」を往還させていく。
- 評価システムの汎用性を高めるために、学校の重点目標に応じた内容で検証を行っていく。

### 主な引用・参考文献

- 福岡県教育センター 2018 実効性のある検証改善サイクルによる学力向上 研究紀要No. 202  
 河村 茂雄 2017 学校管理職が進める教員組織づくり 図書文化  
 木岡 一明 2003 新しい学校評価と組織マネジメント 第一法規  
 福本みちよ 2013 学校評価システムの展開に関する実証的研究 玉川大学出版部

### 謝辞

本研究をまとめるにあたり、研修機会を提供し、ご支援いただいた福岡県教育委員会、添田町教育委員会にお礼申し上げます。また、在籍校の校長先生をはじめ、協力いただいた先生方に心より感謝申し上げます、謝辞といたします。