

教職員一人ひとりの学校運営参画意識を高めるための 学校マネジメントに関する研究 —学校ビジョンの具現化に向けた「もくもくみがきそうじ」の実働—

23A1009 瀬々 圭一郎

要旨

本研究は、幅広い年齢や経験年数で構成される中規模校において、教職員一人ひとりの学校運営参画意識を向上させるための学校マネジメント（目標達成マネジメント）のあり方についての研究である。

中教審の「チーム学校」や大分県教委の「芯の通った学校組織」など学校の組織運営が謳われて久しいが、教員の日々の実践や教育活動については、いまだ個業的・専門職的な部分に頼られている印象もある。そのような中で、校長が掲げる学校教育目標達成へ、教職員が共通理解を図り、「めざす学校像」「めざす子ども像」などのビジョンを共有して教育活動にあたれば、目標の達成とともに学校をさらに高いレベルに押し上げられるのではないかと考える。教職員一人ひとりの学校運営参画意識を高めるためのビジョンの共有や「柱」となる教育活動のもと、学校マネジメントに関する研究を進めるものである。

【キーワード】 学校マネジメント（目標達成マネジメント）、ビジョンの共有、
たてわりもくもくみがきそうじ、いいところ見つけカード、
学校評価の4点セット

1. 研究の目的と背景

本研究の目的は、学校運営への教職員の参画意識向上への組織的な取組を仕組み、X小学校の学校マネジメント（目標達成マネジメント）に求められる「学校評価の4点セット」の効果的な運用のあり方について考察することである。X小学校においては、教員の個業化・専門職化がまだまだ見られ、「他の学年部の様子が見えない」などの声が聞かれたり、分掌部の3部会（「学校評価の4点セット」の運用における）についても「担当任せ」になったりと、学校組織がうまく機能していない状況が見られる。以下の課題について、目標達成に向けた組織的な取組が実働可能になるようにアプローチしていきたい。

(1) 所属校の現状と課題

所属校であるX小学校は児童数378名、学級数15、職員数32名（2024年度）で中規模校ではあるものの、Y市内においては児童数が二番目に多い学校である。児童の中には外国にルーツを持つ子も数名いる。また、職員の年齢構成も20代6名、30代9名、40代6名、50代以上11名と比較的バランスがとれている。1年生は3クラス、あとは2クラスで、基本的にはベテランと若手が担任を組んでいるが、教科担任制をしいている高学年や若手が多い中学年はベテランが担任外で脇を固めている。不登校傾向（30日以上欠席）にある児童が昨年の3名より増加しており、日々の対応や時間に追われる中で、ベテラン教員の中にも例年通りに行事をこなすのがやっと、新たな取組を始めようという雰囲気には

なりづらい状況が見られる。

今年度の所属校の教育目標ならびに重点目標は、

【学校教育目標】 「考え行動し、互いのいのちを大切にできる 子どもの育成
～自治の力を育むなかまづくりを通して～」

【今年度の重点目標】 ○なかまづくり ○自治の力 ○たて・よこのつながり
であり、児童にも分かりやすいキーワードとして「心のアンテナ」「心のブレーキ」「心の
ちょきん」がある。また、所属校の課題としては、

- ① 数年間のコロナ禍の生活の中で子どもたちの縦・横のつながりが希薄になり、高学年が低学年のお世話をする、上級生の姿を見習うなどの「自治の力」の低下が見られる。全校で取り組めるような「柱」となる活動(取組)のブラッシュアップが必要である。
- ② 多忙化や教職経験の違いなどから、学校教育目標などビジョンの共有について教職員間に差が見られ、同じベクトルを向いているとは言い難い状況である。
- ③ コロナ禍でさまざまな学校行事がスリム化された。アフターコロナで以前の行事が数多く復活している中で、新たな行事や取組を始めづらい状況にある。また、3 部会(知育部・体育部・徳育部)がチームとしてうまく機能できていないところがあり、業務量の分散化や後継の育成などについても課題が見られる。
- ④ 大量退職・大量採用に伴う若手教員の増加に加え、他県からの採用や社会人枠での採用などもあり、人材育成が急務である。
などが挙げられる。

2. 研究の方法

本研究の目的は、教職員一人ひとりの学校運営参画意識を高めるための学校マネジメントのあり方、そのための学校教育目標などビジョンの共有と、「柱」となる活動を通しての意識向上について、実践研究を通して明らかにしていくことである。中教審の「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)、大分県教育委員会の『『学校マネジメント』推進指針』(2024)などによれば、学校運営に対する教職員の参画意識とは「学校や教育活動の特性をふまえて、教員が心を合わせて協力し合いながら教育活動とその改善を目指して取り組む学校づくり」を教職員一人ひとりが意識していることであるといえる。事実、昨年度おこなったインタビューでは、多くの教職員が「学校教育目標」などを意識できていなかった。佐古(2019)の「個人の力で乗り切る『問題対応型』学校運営」から「子どもの姿の背景から見直す『課題探究型』学校運営」へと変わる必要がある。教職員一人ひとりが「学校教育目標」や「めざす子ども像」の達成を日常的に意識して教育活動にあたり、評価・改善策を講じることを通して「学校運営に対する参画意識を向上させる」ことなのではないかと考えた。そこで、この研究の目的を達成するために、教職員へ学校運営への参画意識が向上したかどうかについて、「学校評価の4点セット」にかかわるアンケート回答やインタビューなどの分析を中心に検証をおこなう。

3. 研究の進捗

(1) ビジョン共有のためのワークショップ

住田(2020)は、教職員でワークショップをおこない、それぞれが自分の言葉(言語化)

で「めざす子ども像」や「学校教育目標」について語り合い、教育観、授業観、子ども観の共通点を見つけてまとめていくことでビジョンの共有を図り、すべての教職員間で学校教育目標の「ゴール」のすり合わせができることの必要性を説いている。

そこで、4月1日、例年であれば最初の会議後に校務分掌を決めるための話し合いがおこなわれる時間を利用して「ビジョンの共有に向けたワークショップ」をおこなった。職員の年齢構成や本校の経験年数などを考慮して4グループに分けて、昨年度の学校教育目標から子どもたちの達成している姿や本校の課題を出し合ったり、今年度の学校教育目標「考え行動し、互いのいのちを大切にできる子どもの育成～自治の力を育むなかまづくりを通して～」から「考えて行動する姿」「なかまづくり」などをキーワードに、めざす子どもたちの姿について話し合ったりした。年度初めの忙しい時期ではあるが、職員どうしの教育観の理解など貴重な時間を持つことができたことと合わせて、それらの取組を評価・改善していくためには全教職員で足並みをそろえて取り組めるような「柱」となる活動が必要であるということを確認した。

（２）「柱」の活動「たてわりもくもくみがきそうじ（たてわり自問清掃）」

○4月1日のワークショップで共有された「めざす子ども像」例

「考え行動する姿」

- ・今すること、次にすることの見通しをもって行動できる。
- ・「心のブレーキ」→分かりやすい言葉で子どもの理解が進んだ。

「なかまづくり」

「自治の力」

- ・助け合い。認め合い。
- ・教師に頼らず自分たちで考えて行動できる。
- ・相手を思いやり、安心・安全に生活できる。

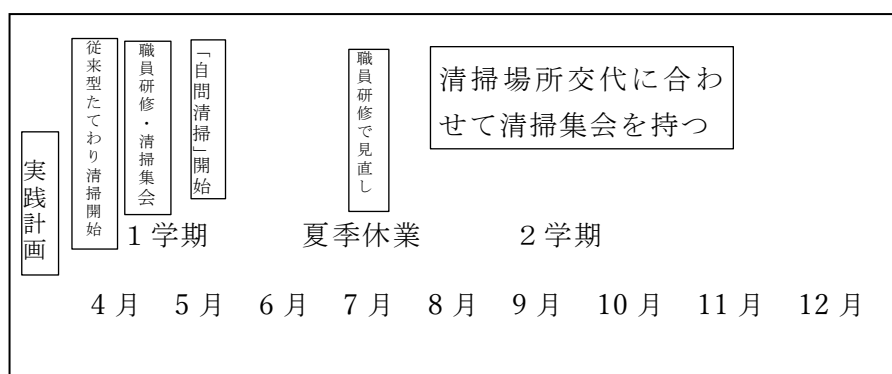
①たてわり自問清掃とは

X小学校では、体育的行事を中心に4色「たてわり活動」をおこなっており、コロナ以前は「たてわり清掃」をはじめ、活発にたてわり活動がおこなわれていたそうである。コロナ期間中は学級掃除のみをおこなっていたが、昨年度より「たてわり清掃」を再度スタートさせている。しかしながらその「たてわり清掃」は「柱」としての活動ではなく、単なる当番活動としての取組であった。筆者は前任校やそれ以前の学校で「自問清掃」を導入段階から経験し、その教育的効果や子どもたちが変わっていく様子を知っているため、X小学校の学校教育目標や「めざす子ども像」実現への「柱」の活動として重要なものと考え、その導入について昨年度から可能性を探っていた。

②たてわり自問清掃導入の計画と実際

新年度当初の計画では、4月スタートから昨年度のグループでたてわり清掃をおこない、連休明けの新しい4色グループ編制に合わせて「たてわり自問清掃」をスタートさせ、定

期的に清掃集会をおこないながら子どもたちとそうじの見直しをおこなったり、夏季休業中を中心とした職員研修で改善策を検討したりする予定であった。実際には、新年度スター



トから 1 か月以上経った 5 月 17 日、従来型のたてわり清掃「たてわり見つけもくもくそうじ」がスタートした。X 小学校でのたてわり清掃は 6 年担任や清掃担当へ負担が大きく、そのため年度初めからスムーズにたてわり清掃を継続することが困難であることや年度末に継続を確認していないなど要因はさまざまであった。また、昨年度は毎日おこなわれていた清掃は、「働き方改革」などの一環で今年度より火曜日と金曜日の週 2 回の実施になっている。

③「たてわり自問清掃」から「たてわりもくもくみがきそうじ」へ

当初の予定どおりにいかない「X 小学校式『自問清掃』」について再度スケジュールの見直しをおこなった結果、1 学期中にスタートするのは厳しいということで、夏季休業中に職員研修をおこない、2 学期から「X 小学校式『自問清掃』」をスタートすることに決定した。また、後日の運営委員会の中で「X 小学校式『自問清掃』」は「たてわりもくもくみがきそうじ」（以下「もくもくみがきそうじ」）という名称に決定した。

④「もくもくみがきそうじ」導入の難しさ

夏季休業中に「もくもくみがきそうじ」（X 小学校式「自問清掃」）について運営委員会や職員会議で提案をおこなった。提案にあたり、以前の勤務校で活用した導入資料や動画などを準備し、自問清掃を未経験の教職員が具体的に

日にち	「たてわりもくもくみがきそうじ」実現までの実際
4 月 1 日	X 小学校式「自問清掃」について校長と協議
5 月 17 日	清掃集会 従来の「たてわり清掃」スタート
5 月 22 日	運営委員会にて「自問清掃」のスケジュールリング
8 月 8 日	運営委員会にて「もくもくみがきそうじ」提案
8 月 21 日	職員会議にて「もくもくみがきそうじ」提案
9 月 4 日	「もくもくみがきそうじ」について職員研修実施
10 月 1 日	「もくもくみがきそうじ」スタート
12 月 25 日	「もくもくみがきそうじ」見直しについて企画会議において協議

イメージできるような工夫をした。しかしながら、やはり未経験の先生にイメージしてもらうことに苦労した。M 教諭（50 代ベテラン）の発言「私はかつて『自問清掃』を経験したことがあるが、相当大変だった。やるならば先生方にそれなりの覚悟が必要である。ただでさえ、やるが多すぎて学級経営もうまく回らないのに。新しいことを増やすのであれば何か 1 つ取組を減らしてはどうか」などが出され、思いのほか職員会議の雰囲気为重苦しくなった。校長から「今回は『自問清掃』ではなくあくまで X 小学校式の『もくも

くみがきそうじ』であって今の『たてわり清掃』をブラッシュアップするだけだ」というフォローもあり、なんとか「やってみましょう」という雰囲気につながることができた。後日、職員研修で「もくもくみがきそうじ」についての研修を持ったが、やはりイメージが結びつきにくく「新しい取組を始めなければならないのか」と負担感を感じる教員が多かった。そんな中、M教諭の「やっぱり不安はある。でも、やるからにはちゃんとやる」、N教諭（50代ベテラン）の「わざわざこの時期にという思いもあるけれど、先生（筆者）も思いがあつての提案だろうから、とりあえずやってみましょうよ」という発言もあり、ようやく「もくもくみがきそうじ」がスタートできる運びとなった。

⑤ 「もくもくみがきそうじ」の実際

2学期が始まって早々に全校で清掃集会を開きたかったのであるが、今年の異常な暑さで体育館に集まるとの集会開催が困難であったため、10月1日朝に清掃集会をリモートでおこなった。しかしながら、この時期は運動会練習が始まっており、やむを得ずリモート集会となった。そのため、子どもたちの反応が見えず、教職員のイメージの共有ができづらい中「もくもくみがきそうじ」が本格的にスタートした。「もくもくみがきそうじ」は、1) 昼休み終了までにそれぞれの担当場所へ集合し、2) 班のめあての確認をおこなった後、3) 一人ひとりが今日がんばることについて「自問」する時間を短時間とる、4) その後およそ15分間そうじをおこない、5) 再度集合してめあての振り返りと短時間の個人の「自問」をおこなう、6) 教室に戻った後に「いいところ見つけカード」などで班のメンバーや自分のがんばりを記録するというのが一連の流れである。全校そうじの様子を見てみると、静かな雰囲気の中で子どもたちが協力をしあってそうじをしているグループが多く見られた。一方で、全体的に落ち着かず、そうじに関係のないおしゃべりをするなど、従来型の「たてわり清掃」とあまり変わらない子どもの姿も見られた。また、教職員についても子どもたちを見守りながらいっしょに黙々とそうじをしている姿と、ついつい多くのことに口出しをしてしまう姿が見られた。「もくもくみがきそうじ」のあり方について、職員研修や清掃集会など「ビジョンの共有」に向けて様々な工夫が必要だと感じた。

（３）「柱」の活動「もくもくみがきそうじ」に関連づけた目標達成のための「いいところ

○「もくもくみがきそうじ」についての教職員アンケートより

〈10月〉

- ・とても上手にもくもくそうじができている。 ・たてわりそうじ等の取組を通して、子どもたちの成長を感じ、それを子どもたちに話すことができている。 ・そうじについて、学級でふり返る時間をとり、意欲づけをおこなってきた。 ・「たてわりみがきそうじ」が子どもたちに理解されて、落ち着いた取組ができている。
- ・共有して同じ方向にしていこう努める必要がある。「みがきそうじ」の仕方が人（教職員）によってとらえ方が違うように思う。

〈12月〉

- ・他の先生方から聞いたリーダーとして頑張る姿を朝の会などで伝えることができた。 ・たてわりそうじが継続的に取り組めると低学年の担任は大いに助かる。 ・思っていた以上に子どもたちは『みがきそうじ』にがんばってくれている。

見つけカード」の取組と「学校評価の4点セット」の効果的な活用

以前の勤務校で取り組んでいた「自問清掃」では「自問ノート」というものがあり、児童一人ひとりが自分の「自問」のふり返しを書いて記録に残す活動があったのだが、X小学校の「もくもくみがきそうじ」では、「自問ノート」のような自分や清掃班のふり返しやがんばりを書く機会がなく、いわゆる「やりっぱなし」になることが懸念されていた。

X小学校においては、児童会活動の一環で昔から「いいところ見つけカード」に取り組んでいる。「いいところ見つけカード」は、1) 普段の学校生活の中で子どもたちが見つけた友だちやクラスメイトのいいところをカードに書いて専用ポストに投稿、2) 児童会役員が各クラスから集約し、いくつかを給食時間の放送で読み上げて紹介するという取組である。しかしながら長年の取組で形骸化が進み、意欲的な子どもは休み時間を使って自主的に書いたりするものの、大半の子どもはこちらから書く機会を設けないと書こうとはしない状況にあった。ただ、給食時間の放送の時も「自分のカードが読まれるのではないかと楽しみにしている子どもも多く、自己肯定感が向上するよい取組としてあった。

また、X小学校の「学校評価の4点セット」の取組指標の中には「(教職員は) 時間を確保し『いいところ見つけカード』を月2回以上書く」という項目があるが、第1回評価(4・5月)の中では達成率61.6%と低く、1学期末の第2回評価ではさらに20%以上ダウンしていた。これは多忙な教職員の中でも形骸化が進んでおり、全校の取組になっていないことを表すのと同時に、「教職員一人ひとりの学校運営参画意識」の低さを物語っている結果ではないだろうかと思えた。

そこで、「いいところ見つけカード」の取組を、「柱」の活動である「もくもくみがきそうじ」と関連させて全校の取組として実働の可能性を見出し、その実現に向けての取組を仕組んでいった。仕組みとして、1) 「もくもくみがきそうじ」の児童のふり返しを「いいところ見つけカード」に書く活動を通して子どもたちが考えたことを書いて記録に残すということ、2) それと合わせて、教職員がそれを見取る取組(子どもの成長を確認する)にもできるのではないかと考えた、3) 月2回の「いいところ見つけカード」のうち1回を「もくもくみがきそうじ」のことを書くこととし、4) さらに「もくもくみがきそうじ」のことを書く「いいところ見つけカード」は、班のメンバーのいいところだけでなく、自分自身のがんばりやふり返しを書いてもよいということ。以上を「もくもくみがきそうじ」の職員研修で提案し、清掃集会で子どもたちにも周知した。

取組開始当初は書き方に戸惑っていた子どもたちも、回数が進むにつれて班のメンバーのがんばりやいいところを見つけて「もくもくみがきそうじ」のすぐ後に「いいところ見つけカード」に書けるようになっていった。その際、たてわり班の名簿を教室に掲示して、班のメンバーがすぐに分かるような工夫もおこなった。また、自分自身のふり返しを「いいところ見つけカード」に書いて残す子どもも徐々に増えていった。

○児童による実際の「いいところ見つけカード」より

大分県教育委員会の「芯の通った学校組織の取組」推進プランの中で出された「学校評価の4点セット」について、昨年度教職大学院において多くのことを学び、その価値を改めて理解することができた。しかしながら今年度学校現場に戻ると、以前の筆者のように「学校評価は意識できていない」「学校評価の4点セットは管理職と教務のものであり自分には関係ないもの」という認識が教職員の中でまだまだ根強かった。それが、今回の「もくもくみがきそうじ」や「いいところ見つけカード」などの教職員が共通認識できる項目（指標等）を用いて、その都度職員会議や職員研修で扱っていく中で、指標の数値を意識し、自身の実践と「学校評価の4点セット」を関連づけて振り返る教職員が増えてきた。

また、副次的な効果として、学校評価の4点セットの第3回評価（9・10月＝「もくもくみがきそうじ」導入後）において、これまで低調（38.3%）であった「いいところ見つけカード」の取組の教職員評価における肯定的回答が28.4P向上し、取組指標の向上にもつながった。回答の中には「もくもくみがきそうじからいいところ見つけカードを書く回数が多くなった」や「そうじの後に時間をとって取り組めた」など、こちらのねらいどおりの回答も見られた。また、2学期末の第4回評価では、教職員の肯定的回答が77.8%とさらに向上が見られるなど、学校評価の4点セットを効果的に活用する姿が現れてきた。

4. 成果と課題

（1）成果

○「いいところ見つけカード」についての教職員アンケートより

- ・書く時間をとると子どもたちが喜んで取り組んだ。慣れてくると自ら書くようになっていった。
- ・隙間時間をうまく活用した。
- ・他学年に書くことも意識させた。
- ・（児童の）肯定的回答は増えた。書いている質の内容を上げていけるよう3学期は促したい。

Y市内の中でも規模の大きいX小学校では、それぞれの教職員が自身の分掌や担当の仕事にそれぞれが取り組むことはあっても、全教職員が思いや願いを同じとして取り組めるような教育活動がほとんどなかった。運動会などの全校行事はあるものの一時的な活動であり、中長期的スパンで継続的に取り組める「柱」の活動である「もくもくみがきそうじ」を導入して実働できたことは、一つの大きな成果といえよう。「もくもくみがきそうじ」の導入にあたり、ベテラン職員からも理解が得られず苦勞することもあったが、筆者自身の既成の「自問清掃」の取組に固執したものではなかった。結果として全教職員との協議の中で「今のX小学校の子どもたちに最適な学びの場や取組にするにはどうすればよいか」という視点で教職員が意見を出し合い「もくもくみがきそうじ」というX小学校式の活動を共創でき、ビジョンの共有がなされたことも成果である。

2学期末から3学期初めにおこなった教職員へのインタビューの中でも、「もくもくみがきそうじ」について肯定的な回答が多く聞かれただけでなく、現状の「もくもくみがきそうじ」で見られる改善点を聞くこともできた。また、「もくもくみがきそうじ」を年度末から年度初めも継続させようという意見も高学年の担任（40代ベテラン）から出され、協議の後、実際に職員会議で承認をされた。改善点やさらなるブラッシュアップをねらった意

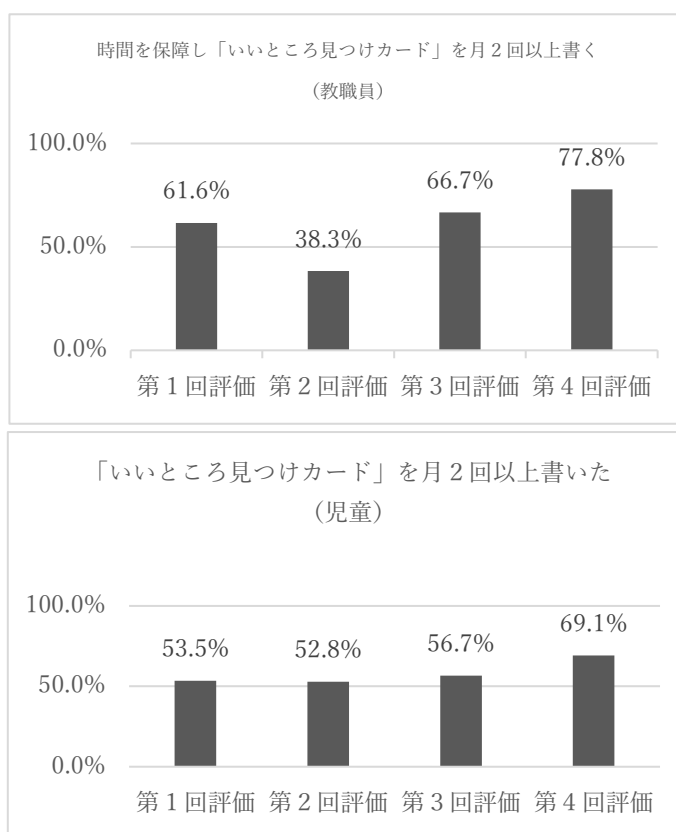
見，継続を願う声が多く教職員から出されることこそが，教職員一人ひとりの学校運営参画意識が向上している確かな証しではないだろうか。

また、「いいところ見つけカード」の取組は，主幹教諭としての筆者が「学校評価の進化管理」を担当，且つ4年生学級担任として，学級経営の手立ての1つに「いいところ見つけカード」に取り組む自分の実践例を挙げて会議や研修の場などで率先的に還流していった。実践例 1) 担任する学級において毎週の道徳の時間に「人間関係づくりプログラム」の一環として授業は最初の5分を使い「いいところ見つけカード」を書く時間を保障すること，実践例 2) クラス全員にいきわたるように誰に書くかを指定して「いいところ見つけカード」を書かせるという高学年学級担任の取組などである。

また，実践例 3) 2 学期が始まって間もない職員室で「夏休みの作品展見学の際に『いいところ見つけカード』に書くことを意識させて子どもたちを連れていくとみんな真剣に見学していた」という取組，それを筆者と隣のクラスのA教諭（50 代新任教員）との会話を聞いていた若手のR教諭が「実際に自分のクラスでおこなってとても効果がありました」と意欲的に実践したり，2 学期になりようやく子どもたちが「いいところ見つけカード」を書けるようになった1年生学級担任のS教諭（50 代ベテラン）が「『いいところ見つけカード』の書き方」という自作の掲示資料を使って子どもたちの意欲を促したりする具体的な場面が増えただけでなく，教職員アンケートの中にも「お昼の放送での『いいところ見つけカード』で心が温かくなる」や「『たてわりもくもくみがきそうじ』から『いいところ見つけカード』を書く回数も多くなった」などの声が寄せられるなど，肯定的なとらえが増えている。

実際に学校評価では，1 学期末に「取組が不十分」と否定的な回答が半数を超えていた「『いいところ見つけカード』を月 2 回以上書く」取組指標について，回を追うごとに教職員一人ひとりが意識的に取り組んでいることが分かった。そして教職員の意識づけ，価値づけが進んだことにより，タイムラグはあるものの，児童アンケートにおいても肯定的な回答が確実に増えていくなど，浸透させることができた。形骸化していた「いいところ見つけカード」の取組から，教職員の参画意識を向上させることができたのではないかと考える。

学校現場では，日々多忙で精神的，時間的に余裕のない教職員が多い中，学校教育目標と学級経営案や自己目標管理シート（教職員評価の実績評価指標：個人）は別々の取組と認識しがちだが，「学校評価の4点セット」を



効果的に活用することで効率よく教育実践を進めることができた。それが教職員の負担軽減にもつながり「働き方改革」にもつながるという認識のもと、筆者自身が学んだ「学校評価の4点セット」の価値を、多くの教職員に理解促進していくことが自身のミッションであると考えまい進してきた。特に「学校評価の4点セット」は学校教育目標はじめ児童の育成を見取るツールの一つであり、効果的に活用できることを伝え、教職員の理解を少しずつ得ることができたことも成果の一つである。

校長からも「管理職ではない主幹教諭が伝えてくれるからこそ先生方の理解が進みました」という言葉をいただいた。「学校評価」における「子どもたちは『もくもくみがきそうじ』にしっかり取り組めたか」の客観的な指標として定期的な児童アンケートや教職員アンケートに有用性が見てとれた。さらに学級担任は、その具体的な取組の記録として「いいところ見つけカード」で児童の成長の姿として見取りがおこなえた。「学校評価の4点セット」について教職員の理解を促進し、取り組めたことは「学校運営参画意識の向上」に大きくつながったのではないだろうか。

(2) 課題

筆者は、今年度は4年生学級担任を任され、1日の大半を教室で過ごして多くの教職員と接する時間が本当に極少であった。当初の研究テーマに掲げていたミドルアップマネジメントや教職員へのインタビューなど物理的に実現が不可能なことが多かった。やはり学級担任ということもあり職員室で他の教職員と打ち合わせや調整などの時間が取れず、年度当初に描いたスケジュールどおりにはいかないことが多かった。結果的に1か月、2か月と運営委員会や研修での提案や取組が遅れてしまった。自身のタイムマネジメントは大きな課題となった。

他にも、運営委員会や職員会議、職員研修の中で「もくもくみがきそうじ」を提案するにあたり、新たな取組ととらえられ「負担感が増える」という意識を教職員に持たれてしまったことも課題である。また、研究の成果や課題を図るための評価のあり方について、インタビューの時間を取ることがなかなか難しく、教職員の言動の変化を見取ることができにくかった。自身に時間があっても相手に時間の余裕がない時もあった。職員室での教職員どうしのコミュニケーションの場の確保も大きな課題といえよう。

5. 考察

今年度、学級担任をしながら研究を進めた筆者にとって「もしもフリーの立場の主幹教諭だったら」と考える場面が数多くあった。週の担当授業時数が24時間。授業以外の時間も教室にいて学級指導にあたり、イレギュラーなトラブルや保護者対応などあれば、休み時間や放課後の時間もそれに充てていった。正直、隣の教員とも会話がいない日もあったが、もしもフリーの立場であったなら、職員室を中心に積極的にコミュニケーションを図り、さまざまな立場の教職員の思いや困りを知ることもできたであろう。

主幹教諭として学校全体の動きを見つつ、もっと見通しをもってタイムマネジメントをおこなうことで、「柱」の活動としての「もくもくみがきそうじ」の計画・実行をスムーズに進めることもできたのではないかと思う。また、教育課程や学校評価の進行管理を、各分掌部の主任などミドルリーダーと緊密に連携をとりながらおこなうことで、ミドルア

ップダウン・マネジメントを効果的に活用しながら、教職員一人ひとりの学校運営参画意識の向上が図れたのではないかと考えた。

しかしながら、学級担任の立場から研究を進められたことも貴重な経験となった。学級担任目線で気づいたことを若手教職員や経験の浅い教職員へアドバイスができたこと、学級担任の思いを意識しながら研究に関する企画や提案を考えることができたことは、大きな財産となった。学級担任をしながらの主幹教諭ではあったが、その中でも管理職をはじめ、多くの教職員と協議をおこない、より現場に即した「柱」の活動を教職員みんなで創り上げることができた。この実践を通して筆者自身が「学校運営参画意識」を一番向上させることができたのではないかと考える。

全教職員で課題を共有し、自校の教育活動の中で規制の活動をブラッシュアップできないか、それを「柱」の活動に据えて全校で取り組める活動はないかという視点で取り組んできた。そうした学校マネジメント（目標達成マネジメント）を意識し推進することでベクトルがそろい、教職員の学校運営参画意識が高まり、さらなる学校の教育力の向上につながるのではないかと考えた。

さらに、教職員一人ひとりの学校運営参画意識をさらに向上させるためには、目標達成における「柱」の活動について教職員どうしが積極的にコミュニケーションを語りながら、活動の見直しや改善策をともに生み出し、活動そのものをブラッシュアップさせることが大切である。それにより教職員の貢献意欲や達成感を高めながら次のステージを目指すようなチームワークのとれた教職員集団が必要であると考えた。

〈参考文献〉

浅野 良一（2021）「学校ビジョンの理解と共有」オンライン研修教材

N I T S 独立行政法人教職員支援機構

大分県教育委員会（2012～）『『芯の通った学校組織』の取組』

（2024）「学校マネジメント推進指針」

菊池 均（2017）『『チーム学校』としての意識のもと、主体的に学校運営に参画する教職員の育成』『宮城教育大学紀要』 第 52 巻 P297-312

佐古 秀一（2019）『管理職のための学校経営 R-PDCA

内発的な改善力を高めるマネジメントサイクル』明治図書

住田 昌治（2020）『管理しない校長が、すごい学校組織をつくる！

「任せる」マネジメント』学陽書房

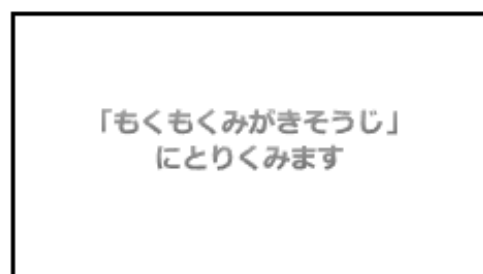
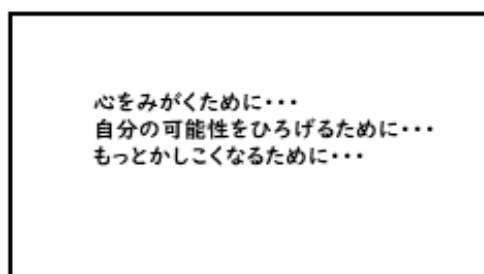
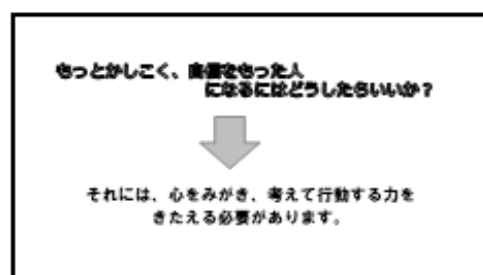
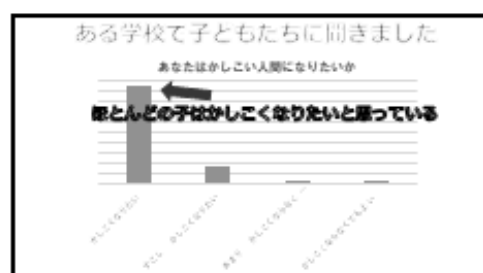
中央教育審議会（2015）「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について（答申）」

畑中 大路（2018）『学校組織におけるミドル・アップダウン・マネジメント

アイデアはいかにして生み出されるか』ハーベスト社

平田 治（2005）『子どもが輝く「魔法の掃除」「自問清掃」のヒミツ』 三五館

2025/1/18



「もくもくみがきそうじ」でみがく3つの心
 心のブレーキ 心のちょ金 心のアンテナ

 「かけよう！」 「ためよう！」 「見つけよう！」
 自分の力で3つの心をみがく！

もくもくみがきそうじは・・・
 そうじのあいだ話しません
 どうやってきれいにするか考えます
 困っている人がいたら助けてあげます
 自分でどうするか考えることが大事

放送がなったらすぐに集合しましょう
 班長さんとめあてをたしかめたら・・・
 自分の今日のめあてをかんがえます
 「今日はだまってそうじをして
 『心のブレーキ』をみがこう」
 自分でどうするか考えることが大事

そうじがおわったらすぐに集合しましょう
 おわっていない人をてつだうと
 「心のちょきん」がみがかれます（たまります）
 「心のアンテナ」をみがくには
 よごれているところをさがして
 すみずみでそうじします
 自分でどうするか考えることが大事

「もくもくみがきそうじ」のことを
 「いいところ見つけカード」
 に書くのもいいですね。
 班の人のことをかけない時には
 自分のみがいた心のことを
 「いいところ見つけカード」
 に書いてみましょう。

