

目標達成マネジメントツールを活用した組織形成に関する研究 —PDCA サイクルから PDC<R>A サイクルへの展開—

23A1006 工藤 昭征

要旨

本研究は、小規模校における目標達成マネジメントツールを活用した組織形成の研究である。その運用段階で子どもの実態に立ち戻り共有することや教職員との認識のズレについて対話を繰り返すことで、教職員個人の自律性や協働性が高まり、学校組織の高まりにつながるのではないかと想定し、研究を進めていった。筆者は主幹教諭として、研究主任を併任することで、目標達成マネジメントツールを校内研修と関連付け、その意義と有効性を組織に浸透させ、教職員の主体的な取組につながるように意図的かつ計画的に教職員へ働きかけていった。学校教育目標の実現に向けて、教職員が一丸となって深い検証に取り組むことで、課題の本質に迫り、解決の方途を探究する経験を積むことができた。そのことが、組織の成長という成果を導いたと考える。

【キーワード】 組織形成，4点セット，深い検証（Research），自律性，協働性

1. 目的（現状と課題）

学校経営が本格的に推進される契機となったのは、1998年の中央教育審議会答申「今後の地方教育行政の在り方について」に遡る。その背景には、学校が社会変化への十分な対応に困難をきたし、学校内で速やかに判断し対応すべき事案が後手に回ること、子どもや保護者、地域等との信頼関係が崩れてしまうケースの存在などがあった。逆に、そのような状況を避けるために、すぐさま教育委員会へ指示を仰ぐ風潮も見られるようになってきた。そこで、校長の権限と責任を強化するとともにその補佐体制を確立することで、いかなる事態にも適切に対応できる学校づくりが目指され、問題対応や危機管理だけではなく、子どもの個性を伸ばし豊かな心をはぐくむため、学校の自主性・自律性を確立し、自らの判断で学校づくりに取り組むことが求められた。

大分県では、学校の改革原理として「芯の通った学校組織」⁽¹⁾が打ち出され、2013年度より目標達成に向けた組織的取組と基盤となる学校運営体制が強化されてきた。また、組織基盤強化とともに、子どもたちの力と意欲の向上を図るため、「学校評価の4点セット」⁽²⁾（以下4点セット）を目標達成マネジメントツールとして提示し、学校現場にも普及してきてはいる。しかし、学校現場では「学校が評価を受けるツール」の意識が根強く、組織の成長につなげるマネジメントツールとは必ずしもなり得ていないところに問題があった。

本研究では、4点セットを学校教育目標の達成度を測り「評価を受けるツール」としてではなく、目標達成マネジメントツールとして教職員全員が意識化するところから手掛けることとした。そもそも4点セットは学校評価向けにも開発されていたため、教育実践を通じて「できたこと」と「できなかったこと」が可視化されるものであり、教職員の意識を変えることには困難が予想された。そこで、目標達成に届かなかった課題こそ、組織や

教育実践改善のチャンスであることを訴えて、教職員全員で課題の根幹（根っこ）を洗い出し、その原因や要因を多角的に検証し、その解決のための方策を具体的に定め、その達成のために組織的に行動するよう働きかけることとした。X 校において研究主任を併任する筆者が、4 点セットの実務と校内研修を関連付け、教職員の自律性と協働性を高める実践を通して、活力ある組織形成につなぐことを本研究の目的とする。

2. 研究（テーマ）に至った経緯

X 校の前年度の実態は、学校全体での生徒指導事案への対応等に追われ、教職員は時間的余裕もなく疲弊気味であった。それもあって、県が進めてきた 4 点セットの意義や有効性について学校全体で共通理解を図り、取り組もうとするところまで至っていなかったようだ。筆者は、2024 年度の人事異動で X 校に赴任することになったが、引継ぎの際に前校長から「教職員の研修を通して、授業改善や生徒指導などを組織的に取り組む必要がある」という認識を伝えられた。4 月になり現校長からは、「校訓をそのまま学校教育目標に据えていては、生徒の実態とのズレが生じて効果的な教育実践につながらないのではないか。学校教育目標を今の生徒の実態に合わせて変更する必要がある」という思いを聞いた。二人の校長の話聞き、教職員が学校教育目標を共有し、その達成に向けてベクトルを合わせ、一丸となって取り組める組織形成が急務であると考えた。校長の学校経営ビジョンの実現に向けて、主幹教諭として任せられることは何かについて相談したところ、上述の課題を解決するために研究主任を併任し、4 点セットの実務と校内研修を関連付け、その意義と有効性を組織に浸透させ、教職員の主体的な取組につなげればよい、ということになった。4 点セットを目標達成マネジメントツールとして位置付け、学校改善と組織形成を同時に達成しようとする方向性の骨格が 4 月に確認されることとなった。

3. テーマに迫る方法

(1) 組織形成の考え方

佐古（2019）は、組織形成に関して「学校を組織として機能させるとは、学校がみずからの教育活動を組織的に改善していくことができる状態にすることであり、そのために組織体制を整え、マネジメントを行うこと」であるとしている。また、「学校のマネジメントについては、2 つの方向性を両立させていくことが必要だといえる。1 つは、学校としての組織的な教育活動のまとまり、つながりをつくること、いま 1 つは、教員の自主的で能動的に教育活動の改善に取り組むこと、つまり自律的な教育活動への関与を促すこと」としている（図 1）。このように佐古の組織観は、教職員集団の自主性・自律性・能動性（＝内発的改善力）に重きが置かれているようだ。一方、その自主性・自律性・能動性等を発揮させるには、何らかの仕掛けが必要であり、きっかけとなる取組が必要である。そこで筆者はその取組として 4 点セットを利用したのである。

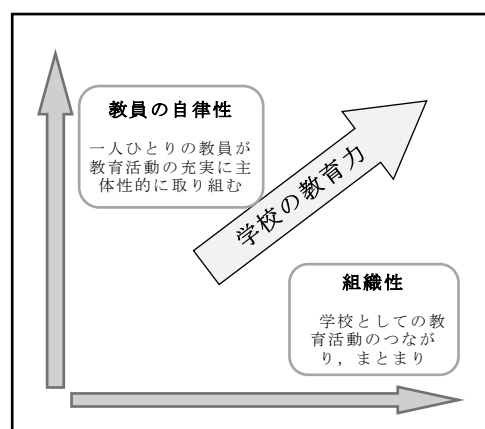


図 1 学校の教育力を高める 2つの要件
「管理職のための学校経営 R-PDCA」（2019）より

(2) R-PDCA サイクル

学校組織をうまく機能させるために、PDCA というマネジメントサイクルを活用することが有効であることは学校現場でも広く浸透している。しかし、佐古（2019）は「教育の目的や価値が多義的であることをふまえると、いきなりプランニングから取り組むことは難しい」と指摘し、「多くの教員がビジョンの作成に関与できるようにするために、いきなりあるべき子供の姿（価値）から検討するのではなく、児童・生徒の実態の整理と共有（実態認識）から着手する。教員がともに子供の実態を洗い出し、そこにみえる問題をいったん共有する手順をとる」ことの重要性を訴える。「子供の実態を確認することからスタートするとすれば、マネジメントサイクルは、PDCA として定式化するよりも、実態確認（Research）をつけて、R-PDCA として定式化した方が適切だろう。この場合、R とは Research であり、子供の実態の情報整理・確認という意味である」としている。筆者もこの主張には賛同するとともに、これまで 4 点セットの設定の際にも同様の作業をしてきた。これを踏まえた上で、次の提案をしたい。

(3) PDC<R>A サイクルの展開

4 点セットの運用では少なくとも学期に 1 回以上の検証・改善が求められている。前年度の状況は前述の通り、生徒指導事案への対応等に追われ、形式的な検証・改善に終始していたと思われる。前年度も子どもや保護者、教職員へのアンケートについては予定通り実施し、達成度を数値化し、目標に届かなかった項目については見直しを行っていた。しかし、教職員全員で課題の本質を議論しようとする時間的、精神的余裕はなかった。つまり、学校教育目標の達成に向けて教職員が心を一つにして取り組み、課題を見つけ出し、工夫や改善につなぐには至っていなかった。

学校に落ち着きが戻ってきた今年度は、通常の 4 点セットが運用できる条件が整った。そこで、佐古の理論を援用しながら、筆者は PDCA の C の直後あるいは並行して深い検証（Research）を行ってみることにした。教職員一人ひとりの実感を伴う検証にするには、見える結果（成果と課題）が出た後の方が有効ではないかと考えたからである。この検証作業の中で、教職員の本気の議論がなされれば、内発的改善力が生まれ、組織力の高まりに期待できるのではないかと考えた。

さて、筆者が提案する深い検証（Research）とは一体何かということに触れておきたい。ここでは「他者から評価される」4 点セットから一旦離れ、うまくいかなかった取組を改善へのチャンスと捉え、教職員全体で問題の本質に迫り、一定の合意形成のもと、次の取組へと発展させる作業のことを指す。教職員が努力したにも関わらず達成できなかったとすれば、そもそも目標が子どもの実態とズレていた、子どもとともに取り組むべきことが教職員のみで奮闘してしまった、家庭との意思疎通がうまくいっていなかった、数値化する調査の設計にミスがあった等の原因（根っこ）の追求が欠かせない。これまでの 4 点セットの見直しには欠けがちな点である。これを実現させるためには時間が必要になるため、研究主任でもある筆者が企画運営する校内研修の主題に 4 点セットを位置づけることとした。深い検証が教職員間で行われることによって、また教育活動の改善へと結びつくことによって、教職員のモチベーションやモラルが高まり、組織力の向上につながるのではないかと考えた。

本研究は、学校教育目標の実現と日々の学校の諸課題の解決を、4点セットの検証活動<R>に組織的に取り組むことによって教職員の自律性と協働性の高い組織へと変革を遂げようとするものである。

4. 研究方法

本研究を進めるにあたり、佐古の「学校の組織性を高める取組と教員の自律性を尊重した取組とが合わさって学校の教育力の強化につながる」とする概念図（図1）を参考としながら、組織性の高まりには、教職員の自律性と協働性の両方がバランスよく高まるが必要ではないかと考え、筆者は組織形成のイメージを試作した（図2）。

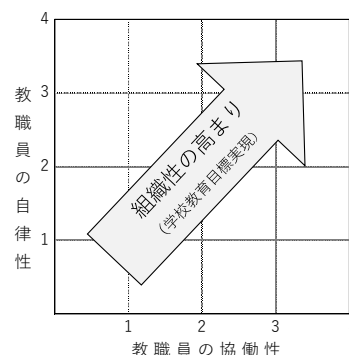


図2 筆者の考える組織形成のイメージ

さて、4点セットは評価ツールという側面をもちつつ、大きくは目標達成マネジメントツールのひとつとして位置付けられている。上述のように、「他者から評価される」ことに意識が行き過ぎると、組織的な守りに入ってしまうがちである。あくまでも「学校教育目標を達成する」ことが目的であり、まずはそのマインドを共有することが何よりも優先されると考えた。筆者は研究主任として、4点セットを利用した組織形成を校内研修に位置づけ、意図的・計画的に実施することとした。

試作した組織形成の概念図（図2）について触れておきたい。縦軸は佐古と同様に教職員の自律性とし、その自律性とは4点セットの意義を踏まえた個人の理解力・活用力の程度を測るものとし、自律性ルーブリックを設定した（表1）。横軸は教職員の協働性とし、4点セットに掲げる目標達成に向けた集団の行動力の程度を測るものとし、協働性ルーブリックを設定した（表2）。後者については、中村ら（2017）が作成した職場での協働のレベルを同心円状に配置したものを参考とした。筆者が実施する校内研修では、4点セットの理解と浸透をベースとしながら、集団としての話し合いや意思決定を重視し、それを受けた行動力につないでいってもらうことを目指した。日常的には、教職員との関わりを通じて協働のレベルの高まりを実感できる参与観察に取り組んだ。教職員個人の自律性と協働性が高まることで、組織性が高まり、結果的に学校経営の核をなす学校教育目標の実現につながると想定した。

なお、教職員の自律性や協働性を見取りについては、実習日誌の記録を素材としたが、筆者の主観を完全に排除することはできない。そこで、1学期末の4点セット見直しの際に、生徒の変化について全教職員へのアンケートを実施したり、2学期の文化祭後の学校が落ち着いた頃に自律性・協働性ルーブリックを用いた調査を実施したり、それらの結果を踏まえたインタビュー調査を実施したりした。筆者の見取りと当該教職員の捉えのズレについてはとても興味深く、教職員ひとり一人の学びや変容について意見交換する場の必要性を、本研究の副産物として得ることができた。

表1 教職員の自律性ルーブリック

4	学校評価の4点セットを見直した指標を組織で共有できる。
3	学校評価の4点セットを子どもの実態に合わせて指標を見直すことができる。
2	学校評価の4点セットの指標に合わせた取組ができる。
1	学校評価の4点セットの意義を理解している。

表 2 教職員の協働性ルーブリック

4	組織内の協働	学校教育目標達成に向けて、チームにとらわれず思いと結果を結集し協働できる。
3	グループ間の協働	PT グループ間での話し合いを通して、共通目標を定め協働することができる。
2	グループ内の協働	PT グループに与えられた課題（目標・ミッション）では協力できる。
1	対人間との協働	指示された通りに動く。困った状態を脱するために力を貸すことができる。

5. 実践研究における取組の経過

大分県教育委員会は、2012 年から各学校に対して「芯の通った学校組織」づくりへの取組を継続してきた。筆者の実感であるが、徐々に社会の変化やニーズに対応した学校組織へと変容を遂げつつある。Y 市でも教務主任や研究主任を対象に研修が行われ、ミドル・アップダウン・マネジメントの意識も現場レベルで浸透しつつある。しかし、教職員の中には、従来の個業を軸とする組織から完全に脱却ができないことにより、協働的な組織への転換に戸惑いを感じる者もいることは事実である。また、教職員の年齢構成の二極化による経験や教育観のずれ等により同僚性の構築なども難しい状況にあると思われる。

X 校も例外ではなく、前年度は年度当初から生徒指導事案や教職員の病休などもあり本来管理職が求める学校経営まで到達できなかった。このことは、年度当初の教頭への聞き取りの中で、4 点セットを教頭が中心となって回してきたことや校内研修が計画的に行われる余裕がなく、学年末に管理職が指導主事を招聘しての研修や学級経営についての研修を行ったことから窺える。4 月の人事異動で校長をはじめ 4 名の転任者を迎え今年度がスタートすることとなった。本研究を進めるにあたり、主に対象とした教職員を示す（表 3）。

表 3 事例校の職員構成

	職種	事例校年数	校務分掌	年代
	校長	0		50代
	教頭	1		50代
筆者	主幹教諭	0	研究・学年長	50代
A	教諭	5	教務・学年長	60代
B	教諭	0	学年長・担任	30代
C	教諭	4	生徒指導・担任	30代
D	教諭	2	人権・副担任	20代
E	教諭	1	担任	20代
F	教諭	0	副担任	20代

(1) 自律性や協働性の向上に向けた筆者の働きかけ

前年度の研修や職員への 4 点セットへの理解の様子から、継続的かつ段階的な取組が必要だと感じ、意図的かつ計画的に研修を実施して、職員の意識改革を試みた。研修の中では職員の自律性や協働性を高めるために働きかけ、特に高まりが感じられた発言については下線を引いている（表 4）。

表 4 自律性や協働性の向上に向けた筆者の働きかけ

4 月 9 日 第 1 回 校内研修	【自律性向上に向けた働きかけ】 ・研修までに SWOT 分析を個人でもってもらうことで、地域や子どもの実態に目を向けてもらい、育成したい資質・能力を考えてもらった。 ・4 点セット作成のための資料（資料①）を使い、自分たちの取組が学校教育目標に向かっていくことを示した。 【協働性向上に向けた働きかけ】 ・SWOT 分析の集約（資料②）を元に、自分以外の考えを聞き、それが合わさって育成する資質・能力を教職員で決定していった。 ・2 グループに分かれて、資料（資料①）をベースにして 4 点セットの素案を作った。 【成果と課題】 この研修では、子どもの実態と学校教育目標実現に向かって全教職員で取り組む意識を持たせることを目的とした。前年度 4 点セットは管理職主導で行っていたという経緯や学校教育目標に校訓をそのまま利用していたこともあり、学校教育目標が実効性のあるものではなかった。研修を通して教職員の意識変革を目指したが、研修後、普段の発言などから意識改革に時間をかける必要があると感じた。しかし、この研修で育成する資質・能力を子どもや地域の実態から教職員で作成することで、意識変革のきっかけとなったと感じている。
4 月 17 日 第 2 回 校内研修	【自律性向上に向けた働きかけ】 ・4 点セットの素案を提示し、意見を求めた。 【成果と課題】 前回の研修で得た意見を集約して 4 点セットを提示し、職員の同意のもとで実践していくことを目的とした。会議の中で反対意見などはなく決定していくことができたので、自律性向上が見られたと思ったが、研修後の会話の中で、「定年まであと 1 年だから若い人に任せる」や「4 点セ

	ットの見方が今一つピンとこない」、「去年の４点セットと比較するとその趣旨がよくわかる」などの意見が聞かれ、研修だけでなく、個別に対応を続けていく必要も感じ対話を積み重ねていった。
5月29日 第3回 校内研修	【自律性向上に向けた働きかけ】 ・４点セットの指標の確認をすることで、職員意識を継続させた。 【協働性向上に向けた働きかけ】 ・２グループ（学力向上 PT・協働性向上 PT）に分かれて取組の見直しや全体での見直しをおこなった。 ・筆者が４点セットを見直し、取組指標の取組が第三者に見えるように掲示物として掲示できないか投げかけ改善を試みた。 【成果と課題】 この研修では、取組の様子が見えにくい項目に焦点をあて、自分事として考えてもらうことや取組の改善を目的とした。職員全員で意見交換をする中で、それぞれの学年の取組が見えてきて、「今まで各学年で行っている活動を継続させて欲しい」という意見を尊重して筆者の提案を取り下げた。 研修後に職員の「やっと４点セットの考え方が腑に落ちた」や「本校の４点セットは理にかなっていることがわかった」などの会話記録から、個人の４点セットの理解から見る自律性の高まりを確認できた。また、一つの取組を取り上げて全員で意見交換をする中で、グループ間を超えた話し合いもでき、協働性の高まりへつながるきっかけとなった。
6月19日 第4回 校内研修 〈R〉深い検証のための働きかけ①	【自律性向上に向けた働きかけ】 ・アンケート項目と取組指標とのズレ・齟齬がないかを点検してもらった。自律性の観点からは、そのズレを理解できること、改善の方向性が分かることが重要であると考えた。 【協働性向上に向けた働きかけ】 ・検証・改善作業するうえで、アンケート項目が子どもの変容や成長を測定できるものとなっているか、職員間の協働により、それを導こうと試みた。 【成果と課題】 この研修では、これまでの４点セットの取組の妥当性を意識してもらうために、教職員にアンケート項目の確認と修正をしてもらった。「育成すべき資質・能力」を身に付けさせるために、妥当な重点目標・達成指標・取組指標・アンケート項目となっているのか、それらが直線で結ばれているのか、問い直す必要がある。それらのズレに気づき、ズレを修正できることができれば、４点セットが学校改善や自分のものとなったと言えるであろう。実際の研修では、「生徒から厳しい評価をもらうかもしれないが真摯に受けとめる必要がある」「アンケート項目自体をシンプルにした方が生徒にとって回答しやすい」という意見が聞かれた。この段階では、教職員はアンケートが子どもの実態を把握するものまでとは至っておらず、よい評価をだすための手立てとなっていたのを改善させていこうという気持ちが発言から感じられた。自律性ループリックにあてはめると、３段階に行くための発言ではないかと思われる。協働性の高まりを求めるために今後の改善・検証作業で教職員の対話や熟議から始める必要性を感じた。協働性を高めることで、自律性を引き上げる方法が現実的であることが明らかとなった。
7月17日 第5回 校内研修 〈R〉深い検証のための働きかけ②	【自律性向上に向けた働きかけ】 ・子どもの変容の捉え方の違いなどを教職員で共有することで子どもの実態に即した分析改善につなげる視点を持たせた。 【成果と課題】 この研修では、子どもの変容を数値以外で見ることができないのではないかと感じ、全教職員を対象に記述による調査を行い、還流・共有してもらった。 教職員への聞き取り調査から、子どもや学校の変容に客観性を持たせる機会となり、組織的に取り組んできたことに成果が見えてきたと感じた。聞き取り調査から、自律性向上の観点で見ると、違う視点を得たことで、学校全体を見る機会ができ、次のループリックに進む機会となった。
8月1日 〈PT リーダーとの打ち合わせ 〈R〉深い検証のための働きかけ③ 〈R〉深い検証の成果①	【自律性向上に向けた働きかけ】 ・協働性 PT のリーダーに子どもの実態に即した指標の見直し作業ができるよう資料を提示し会議の方向性を指示した。 【成果と課題】 １学期の取組から、「先生が資料を作ってくれるので、わかりやすい」という発言と共に、「教職員のアンケートはいいことしか言わない」という意見を受けた。アンケート結果や分析方法などの打ち合わせをする中で、「だったら」といい先生の考えや今年度の不満などを聞くことができた。話を聞く中で、資質・能力を高めるために一緒に取組を行ってきたはずだが、教職員との意識のズレがあることが確認でき、リーダーの発言から子どもの実態を正確に読み取るうとする姿勢やその難しさを感じた。逆説的な意見や立ち止まって考えさせられるような発言が、深い検証につながっていることを筆者が感じた。今回のようなつぶやきをひろい全体に共有していくことでより深い検証につながるのではないかと感じた。
8月5日 第6回 校内研修 〈R〉深い検証のための働きかけ④	【自律性向上に向けた働きかけ】 ・子どもの実態に合わせた指標にするために議論の時間を確保した。 【協働性向上に向けた働きかけ】 ・グループ間の話し合いの場の設定を行う予定だった。 【成果と課題】 この研修では、単元テスト・県や全国学力調査の分析・hyper-Qu テスト分析結果などから子どもの実態を把握し４点セットの取組を見直すことを目的とした。 １学期の子どもの実態を出し合う中で、前年度の生徒の様子などに立ち戻る場面も見られ、時間内に研修ができず、急遽 PT 会議を各グループでもってもらうことになった。時間内に終了できなかったのは筆者のミスだったが、PT リーダーが各グループのメンバーに声をかけ時間設定をし、PT 会議を行っていくなかでグループ内の協働意識は高まったと感じた。
8月19日	【自律性向上に向けた働きかけ】 ・20代の先生達の意見を聞き、それを指標に取り入れる工夫をした。 【協働性向上に向けた働きかけ】 ・グループ内の課題を確認し、指標の作成を行った。

<<読解力 PT 会議>> <R>深い検証の成果②	【成果と課題】 最初から設定されていた時間ではなかったが、メンバー全員の同意が得られて会議ができたので、意欲的な発言が多かった。「あっているかわからないのですが」という言葉につづき 20 代の先生が意見を述べる姿が見られ、個々の自律性や協働性の高まりを発言から確認できた。ただ、その時の気持ちの高まりで内容が膨らみすぎてしまい、意見を収束させることができなかった。4 名の会議ではあったが、納得解を見出すことの難しさも同時に感じた。
8 月 22 日 第 7 回 校内研修 <R>深い検証の成果③	【協働性向上に向けた働きかけ】 ・グループ間の話し合いを通して、4 点セットの確認をしていく予定だった。 【成果と課題】 この研修では各グループから分析・改善を行い、取組指標を確定していくことを目的とした。全体での意見交流の際に、達成指標の追加や変更の必要性が指摘され、その場での決定ができずに 5 教科の先生たちの会議を持ち再度全体で話し合うこととなった。ダブルループに迫る発言により、新たなグループで討議をすることや PT グループを超えて協働の必要性が出てきた。
8 月 26 日 <<5 教科授業担当者会議>> <R>深い検証の成果④	【協働性向上に向けた働きかけ】 ・達成指標の追加について、3 つの案を提示し協議を行った。 【成果と課題】 達成指標を追加することのメリットとデメリットを分析して提示をした。意見交換の末、5 教科の先生が納得して指標を追加することとなった。PT ではなく PT を超えての協議の結果、協働性ルブリックの 3 段階目につながる働きかけができた。
8 月 28 日 第 8 回 校内研修	【協働性向上に向けた働きかけ】 ・全体の話し合いを通して、4 点セットの確認をしていった。 【成果と課題】 全体で再度確認して 2 学期の 4 点セットの確認ができた（資料③）。会議を重ねて達成指標の追加にまで議論が進んだ。納得解のもと進めていったが、2 学期の多忙さの中で、確実に実践できるか不安が残った。

(2) 自律性や協働性の向上が実証された事案

教職員が 4 点セットに向かって自律性や協働性が高まった一つの実例として職員室での対話の内容を紹介する。達成指標の理解の後では、単元テストの結果をもとに身に付けさせたい力が教科を越えた共通の話題となっていることに変化が見られた（表 5）。

表 5 自律性や協働性の向上が実証された事案

4 月～ 【4 点セット意識化への取組】	職員会議(4 月 25 日)で達成指標の一部分の変更を提案した際に、「その達成指標では達成できない教科が出てくる」という指摘を受けた。教職員の中に 4 点セットは達成を前提に数値を決定しなければならないという意識が強いと感じた。例えば、単元テストは短期で子どもの学びの実態を見取ったり、それを受けて授業改善を行ったりするためにある。数値を達成して終わりではないはずだ。子どもの学びと授業のズレを修正しようとすれば、定期的に達成指標は変更せざるを得ないことを説明した。それからは、単元テストのたびに職員室でズレに関して意見が交わされることになった。例えば、先生たちが身に付けさせたい読解力と国語以外の単元テストの結果を結びつけ、原因と改善策について建設的な意見交換をするなど、日常の話の質が変わっていった。 【成果と課題】 職員室での意見のぶつけ合いがきっかけとなり、単元テストを軸として子どもの学びの様子について深い交流ができる雰囲気が教職員間にできた。後日の聞き取り調査から、20 代の教諭はこれを契機に 4 点セットが腑に落ちたことが確認できた。
--------------------------------	--

(3) 筆者の働きかけと教職員の自律性・協働性の推移

筆者は日常の対話を通して、個人の自律性や協働性を高めるよう気を配った。その働きかけの効果を測るために、11 月にルブリック（表 1 及び 2）を用いたアンケート調査を実施し、その結果をもとに 6 名の教諭にインタビューを行った。高まりを感じた日常の言動やインタビューで得た情報から特徴的な発言を取り出し下線を引いた（表 6）。

表 6 教職員の自律性・協働性の変容とその根拠

<<A 教諭の取組の実践>> 【自律性・協働性向上に向けた働きかけ】 X 校の勤務も長く、教務主任として学校を支えている。4 点セットをマネジメントツールとして活用し、PT リーダーとして組織的な取組ができるよう事前打ち合わせをしながら協働していった。 【成果と課題】 第 1 回教育事務所訪問前日に、A 教諭から「今年の 4 点セットはボトムアップできているから職員意識が高い」という発言が聞かれ、翌日の会議でも X 校の取組が前年度と違うことを説明してくれた。前年度の様子がわからない筆者は比較ができないので、一番の指標となる発言だと感じ、研修による職員意識変化を実感できた。6 月からの検証・改善作業において、筆者に違う視点からのアドバイスをくれ、筆者自身も実践を振り返る場面を持つことができた。11 月に行った聞き取り調査から、「昨年度までそれぞれのプランなどがバラバラにあり、共有ができていなかったが、今年度は共有が進んだと思う。ただ、自律性と協働性については、今の自分は少し下がっている気がする」と発言し、その発言は筆者にとってルブリック評価の妥当性を考えるきっかけとなった。
<<B 教諭の取組の実践>> 【自律性・協働性向上に向けた働きかけ】 今年度から本校に赴任しており、赴任当初はどこまで自分の色を出していいのか悩みながら働いてきた。個人の高いスキルを発揮する場を見つけ、機会を見て後押ししていくこととした。

【成果と課題】 5月に人間関係作りプログラムの研修を県で受け、本校の人間関係作りプログラムの取組に修正をかける必要を感じ、筆者や管理職に相談してきた。筆者は4点セットに取り上げている内容で職員も同意しているので思い切ってやって欲しいとお願いした。B教諭はこれまで4点セットの取組指標の漠然としていた部分を指摘し、各担任や学年部の先生たちを巻き込み、自ら先頭にたち行動を起こした。早い段階から事例校の4点セットの意義を理解し、組織的に行う行動力を見せ、自律性の高さが認められた。ただ、聞き取り調査より自律性や協働性の位置について、「1学期は高かったが、冬場に入り少し下がってきた」と振り返った。「学校全体としてもよく回っていると思うが、個のスキルを上げていく必要は大きくある。」と発言しており、より高い集団になるためにも個のスキルを向上させる必要性を説き、若手教諭などにアドバイスを継続している。
＜C教諭の取組の実践＞ 【自律性・協働性向上に向けた働きかけ】 X校の勤務も長く、リーダー的な存在であったが、4月当初は疲労の様子が見られた。前年度の様子から、一人ですべてをやらなければならないという義務感が疲労につながっているのではないかと考えた。負担を少しでも減らすことで、ゆとりができC教諭本来の主体性が発揮できると思い、負担軽減を行いながら学校全体を見た動きや考えができるように対話を行っていった。 【成果と課題】 今年度の職員構成からも、年度当初はC教諭に頼る場面が多かった。体育祭の取組を終え、他の教職員の動きがよくなるにつれ、C教諭本来の主体性などが見えてきた。若手教諭にアドバイスする姿や研修でも筆者の意図を汲み、サポートする場面に随所に見られた。自律性や協働性の高まりについては、ルーブリックの位置は当初より高かったが、聞き取り調査から、「自律性の高まりはPTで協議や全体での共有を定期的に行ったことや指標の見直し方法や方向性を互いに相談できる時間が確保できたこと」、協働性については、「個人のスキル向上と教科間や分掌間の関連が強まったことで高まった」と回答し、自己の高まりを実感できていた。また、組織性の高まりについても「自律性と組織性の相互作用によって学校組織は一体となって学校教育目標の達成に向けて動き続けているという実感を持って働いている」と回答し、俯瞰的に学校の現状についても考察することができている。
＜D教諭の取組の実践＞ 【自律性・協働性向上に向けた働きかけ】 Y市の人権・部落解放推進委員を務めている。今年度はブロック研究大会がX校で行われることもあり、人権授業が組織的に行えるようにアドバイスなどを行いつつ、学力PTの一員として「立場のある子どもへの関わり」を意識してもらうよう、日々の対話を行った。 【成果と課題】 PT会議の際に1学期の取組から2学期に向け、資質・能力を達成するために指導方法をTT形式ではなく子どもの実態を見た時に、習熟度別学習を進めることを本人が希望した。その後、管理職との協議を重ね、特に必要性のある学年をターゲットにして習熟度別学習を行うこととなった。また、1学期から低学力層の指導に尽力し、昼休みや放課後などを利用してながら補講も行ってきていた。指導法について何度か筆者もアドバイスもしてきたが、第1回の検証・改善作業の中で、自分の意見をグループ内で発信することで実現に至り自律性の高まりを感じた。協働性の高まりについては、本人への聞き取り調査から、「課題について個人で考え、PTで話し合う時間があつたので高まることできた」と発言があった。前年度まではPTでの検証などはしてはいたはずだが、今年度の〈R〉で子どもの実態など見直す中で、意識が変化したと考えられる。また、D教諭は今年度の学校組織は、「昨年度までとちがい、目標をめざせる学校になった。具体的には、4点セットはこれまでもできていたと思うが、今年度は、普段から意識できているし、単元テストなども反映している。自分たちで決めていて、自分も入っているので目標に向かっていく感じがする」という発言から、組織への貢献などを改めて感じた様子が確認できた。
＜E教諭の取組の実践＞ 【自律性・協働性向上に向けた働きかけ】 体育主任・生徒会担当として手探り状態で実践を積み重ねているので、アドバイスや協働しながら自律性と協働性の高まりを模索した。 【成果と課題】 授業研究の事前の協議などを通して、授業力の向上が顕著に見られた。アドバイスを受け、そこから修正を行い、よりよい授業や事例校の資質・能力を意識した授業展開ができていくことは授業からも感じられ、自律性の高まりを確認できた。協働性の高まりは、行事の担当者として行事を乗り越えていくことに集中していることで、一定の高まりは確認できたが、次の段階に進むには経験を積み重ねていくことが大切だと感じた。聞き取り調査から、「研修により4点セットの意義を理解し、自分の取組の課題や他の先生の取組が聞けるので自律性や協働性の高まりは実感できる」と回答し、学校全体では、「『生徒』をいろんな視点で見て会話して、職員同士が共有する形ができていてすごくよいのではないかと」回答し自己の高まりだけでなく組織の高まりも実感する発言にまで視野を広げることができていた。
＜F教諭の取組の実践＞ 【自律性・協働性向上に向けた働きかけ】 初任者ということもあり、OJTをうまく機能させて全職員で研修をサポートしたり、個別に悩みなどを聞いたりしながらアドバイスや協働し、自律性・協働性の向上を試みた。 【成果と課題】 教科指導が一番の悩みだったが、事例校は教科の複数配置がされ、TTの授業形式をとりながら先輩教諭のアドバイスをを受け、授業改善を日々おこなってきた。子どもの頑張りを近い位置で見取ることができ、一緒に成長していこうとする姿が見られた。聞き取り調査からは、「とにかく知らなかったので、高まるだけです」と4月からの実践を振り返りながら自律性と協働性の高まりを確認した。特に協働性の高まりについては、「PTに分かれて話すことで焦点化されてわかりやすく、それに沿って思い切って働くことができた」と述べ、学校全体では、「それぞれが意見を出し、すり合わせていくことで皆が同じ目標に向かえるようになっていく」と語り、視野の広がりを確認できた。

6. 考察

本研究の目的は、4点セットを目標達成マネジメントツールとして活用することで、より効果的な組織形成ができるのではないかと検証することにあつた。そこで、PDCAの評価（Check）の段階で深い検証（Research）の場面を設定し、教職員間で生徒の実態を共有したり、本音の議論が交わされたりできるよう働きかけをした。筆者は特に校内研修を軸として、自律性と協働性の高まりを意識しながら取組を進めてきた。それらを測定するため

にルーブリックを作成し、教職員の自己評価と筆者の見立てをすり合わせるためのインタビュー調査も実施し、分析について正確さや妥当性の担保に配慮した。

(1) 深い検証（Research）の有用性について

深い検証の必要性は、評価の段階で数値ばかりに関心が集まりがちな学校現場の現実にあった。本来の4点セットの意義を考えると、数値の向こうにある子どもの実態や教職員の見立てこそ議論に値するのではないかと考えた。筆者は研究主任として、深い検証を効果的に進めるための資料を準備する一方で、校内研修で出てくる生の声こそ価値があると考えていた。その中で、アンケート結果の数値の捉え方など教職員の意識や理解のズレがあることを相互確認したり、それらを対話の中で解消したりする姿勢も見られるようになってきた。このような姿勢は自律性と協働性の高まりを示すものではないかと筆者は考えた。教職員が4点セットのマネジメントサイクルに深い検証を位置づけることで、大きな流れとして、学校教育目標を形式から実質へと捉え直し、一段階上の改善（Action）に向けた意識統一が図られたように感じている。一気に完璧な進展があったとは言い切れないが、学校改善と組織形成に関して着実な前進を見せた。

(2) 自律性と協働性の高まりについて

事例校は小規模校であるため、自律性や協働性を測る際に、教職員個々人の変容に注目することができた（図4）。ルーブリックの設定については、4点セットの理解や活用に関連すること限定し、方向性も学校教育目標の実現に向けた行動に限定した。4月と11月時点での個人の変化を図4に示しているが、4月時点では個人間に大きなばらつきがあったことが分かる。このことは4点セットに対する姿勢や取組にもばらつきがあったことを想起させる。小規模校であるがゆえに教職員一人ひとりの教育活動に与える相対的な影響力は高くなり、学校組織としては課題を内包していたと考えられる。それが11月時点では右上1/4の円の方向に引き寄せられていることが分かる。4点セットへの理解度が高まるとともに、教職員で対話しながら問題の本質と改善の方法を探っていこうとする姿勢が高まってきたのである。一点突破的な取組ではあったが、本来の目的やねらいに沿って目標達成マネジメントツールを活用することで、組織形成へと繋がっていくことが明らかとなった。

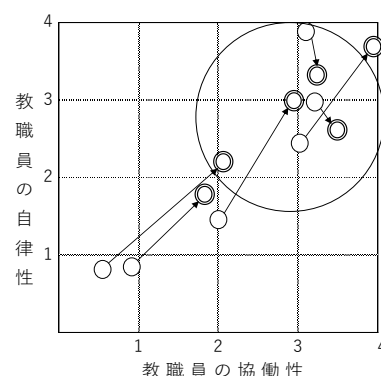


図4 ルーブリックによる教職員の変容

また、今回の取組で大きく変容を遂げたのが、20代の教職員であった。もっとも知識や技術も発達途上で、経験もこれから積み上げていく若手が急成長するのは至極当然と言えばそうである。しかし、ここで重要な点は、4点セットと校内研修を掛け合わせて、組織的な取組の中で、組織のミッションや目標を自覚し共有し、その達成に向けた協働の在り方を身に付けられたことにある。一方、中堅・ベテランには僅かながら値が下がった者もいた。4点セットの理解の揺らぎや新たな発見については、自身の中での修正という作業が影響したようである。時代の変化に対応が迫られる過程で、個人の変容は必ずしも右肩上がりではないことも分かった。このような理解に立つと、年代や経験は踏まえつつも、教育界の新しい動向については組織的で戦略的な人材育成がより大切になっていくことを

筆者は感じ取った。

(3) 今後の展望

今回の研究の特徴は、事例校が小規模であり関係性は比較的良好であったこと、4点セットの運用の改善（深い検証の導入）に絞ったこと、組織形成の成果を教職員の自律性と協働性のループリックで測ったこと、研究対象となる教職員の受け止め方と筆者のその誤差を少なくするためにインタビューを行ったことなどにある。そこには当然、不足や見落としがある。研究の過程の中で、校長から教職員の「目標管理シート」⁽³⁾を校内研修で共有することの方がよりの確に自律性や協働性に迫れるのではないかという指摘を受けた。研究の成果を踏まえ、よりよい学校づくりのために最適な方法を用いて組織形成に取り組みたい。

注

- (1) 「芯の通った学校組織」とは、大分県における学校改革のことで、2012年から今日にわたるまで継続して行っている。また、この取組は、「各学校が学校教育課題の解決に向けて重点化・焦点化した具体的な目標や取組を設定し、基盤となる学校運営体制の下、目標達成のために検証・改善を重ねることで持続的・発展的な教育活動の実現を目指すもの」（2024 大分県教育委員会）である。
- (2) 「学校評価の4点セット」とは、学校の課題解決をするためのツールとして活用されている。具体的には、重点目標，達成指標，重点的取組，取組指標をさす。
- (3) 目標管理シートとは、大分県の教職員評価システムで使用されている教職員個人が立てた自己目標の達成に向けて自主的な取組を行なうシートである。

参考文献

大分県教育委員会(2013)「学校評価の手引き」

大分県教育委員会(2016)「目標達成に向けて組織的に取り組む『芯の通った学校組織』推進プラン

(URL: <https://www.pref.oita.jp/site/kyoiku/2000439.html>

(最終閲覧日:2025年1月14日))。

大分県教育委員会(2024)「学校マネジメント」推進指針～「芯の通った学校組織」を活用した教育課題の解決に向けて～」

(URL: <https://www.pref.oita.jp/uploaded/attachment/2205695.pdf>

(最終閲覧日:2025年1月14日))。

佐古秀一(2019)『管理職のための学校経営 R-PDCA』明治図書

中央教育審議会(1998)「今後の地方教育行政の在り方について（答申）」

(URL: https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1342455.htm

(最終閲覧日:2025年1月14日))。

中村和彦(2017)『職場における協働の創生ーその理論と実践ー』人間関係研究（南山大学人間関係研究センター紀要）

資料①

X中 学校教育目標 『仲間や地域との学びを通して、主体的に自己実現をめざす生徒の育成』

校訓は学校の基本的な価値観や精神を表現し、学校全体のアイデンティティを定義します。一方、学校教育目標は、学校が具体的な教育上の成果や目標を生徒に提供するための指針となります。

読解力（課題解決に向けた情報収集力と発信力）

自己実現力（コミュニケーション力と自己肯定感）

【ビジョン（目指す姿）】

■児童生徒

- ・基礎学力が身についた生徒
- ・コミュニケーション力を身につけた生徒
- ・自分を認め、地域に貢献できる生徒

めざす資質・能力

読解力・自己実現力

■学校の姿

- ・生徒に寄り添い、心の居場所となる明るく楽しい学校
- ・保護者や地域から信頼される学校
- ・教職員同士が連携して取り組める学校

読解力とは

- ・ある文章を読み、自分にとって大切なと思う情報を抜き出す力
- ・自分の知識や経験と結びつけてまとめる力
- ・話し合ったりする活動全般

本校は自己実現力を
コミュニケーション力と自己肯定感
が両輪のように動いていき身につ
ていくものと捉えました。

時間（いつまで）

（よりよく）

【戦略】（ポイント）

主体的に学ぶために短期で子どもの学びを見ていく。
よさを認め合う活動を仕組む。

【現状】

■児童生徒：

先生の生徒との距離が近い
（フレンドリー、アットホーム）

人間関係の固定化

学力が低い⇔意欲が低い

マイナス発言が多い。言葉の使い方が
よくなく相手を傷つけてしまう。

■学校の姿：

地域貢献作業で地域と共にある学校へ
変化しつつある

組織的な対応が十分ではなかった。

職員が主体的に取り組んでいるが管理
職などへの報・連・相が十分ではなかつた

【重点目標】

「理解できた・達成
できた」を実感する
生徒の育成

【指標】

単元テストで全員が
30点以上

【取組・方策】

・授業のめあて（課題）が生徒に捉えられて
いるか見とる。

・振り返りを iPad で
提出し、生徒の振り返りを
確認する。

・授業の最初は前時の
振り返りから行う。

・授業の最初にドリル
的な取り組みを取り入れる。

・放課後復習の時間
を利用して個別補充
を行う。

【重点目標】

相手の考えがわかつた・
自分の意見が伝わった」
を実感する生徒の育成

【指標】

各学年で表現力の達成
値を設定し、それを全員
が達成する。

【取組・方策】

・授業でペアや班を
利用する。

・人間関係プログラ
ムの実践

・新聞記事を利用し
た意見交流（NIE の
取り組み）

・帰りの学活でスピ
ーチ活動をする。

・縦割り班の充実

【重点目標】

課題解決に向けて
主体的に追及し続
ける生徒の育成

【指標】

生徒アンケート
（自己肯定感と目
標について）

【取組・方策】

・自己目標（生活・学
習）を決め振り返り

・毎日ノートの返
信欄に生徒の頑張り
を認めるコメン
トを書く。

・学年部は、毎学期
1度地域の資源（ヒ
ト・モノ・コト）を利
用した総合的な学
習に取り組む。

・体育祭練習にお
いて生徒の頑張り
を全校の前でほめ、
担任は一緒に喜ぶ。

資料② 令和6年度 X中学校 学校経営ビジョンに向けての分析(職員)

現 状	知識及び技能	思考力・判断力・表現力・等	学びに向かう力・人間性等
	学力状況について ・1年R5年Y市学力定着状況調査【対目標値】国【+2.7】社【-0.7】数【-2.7】理【-5.7】英【-15.0】全体【-4.3】 ・2年R5年Y市学力定着状況調査【対目標値】国【+0】社【-3.6】数【-13.3】理【-10.9】英【-16.7】全体【-8.9】 学習の状況について 各種学力調査の分析結果から明らかになった課題 12月に行われY市の調査では、1、2年生とも目標値に比べて国語を除き、各教科とも低く、英語は厳しい結果になった。1年生は、例年とほぼ変わらないが、2年生は、数学、理科、英語が落ち込んでいる。まず、「基礎」「活用」の両面から、目標値と全国平均正答率を上回る取組を考えている。 ○「授業がわかる」と肯定的に回答する生徒84.0% ○「授業で、自分の考えを発表する機会では、自分の考えがうまく伝わるよう、資料や文章、話の組み立てなどを工夫して発表していた」と肯定的に回答する生徒80.0%		

事 実	SWOT分析による学校の内外環境の分析	
	学校の内部環境（強み）=Strength	学校の内部環境（弱み）=Weakness
	・生徒と先生の距離が近い。 （フレンドリー、アットホーム） ・小規模校なので生徒に目が届きやすく、実態を把握しやすい。 ・体を動かして活動することが好きな生徒が多い。 ・ここ数年不登校の生徒が多かったが、少なくなってきた。（新2年は不登校生徒0） ・ノーチャイムの学校だが、授業の開始時間は教員や生徒ともによく守る。 ・問題行動は少なく、温和な生徒が多い。 ・人のお手伝いをさとしてくれる。 ・クラス替えもなく、幼いころから一緒に生活しているので友達とのつながりが強い。	・学習面（意欲や学習への意義、学力が低い。将来像を見いだせない生徒が多い。） ・家庭学習が定着していない生徒が多い。 ・マイナス発言が多く聞かれる。 ・人間性の表と裏がある。好き嫌いが激しい。自分本位な考えが強い。 ・クラス替えがないので人間関係が固定化されたまま改善が難しい。 ・人の表情や発言を気にする。 ・困難なことから逃げる生徒が多い。 ・学習面では活用力が弱い。 ・支援が必要な生徒が多いが、支援学級はない。支援が必要な生徒に十分な支援が行き届いていない。 ・なかなか計画的に取り組めない。
	<生徒の実態>学力の実態 学習状況 生徒指導上 進路指導 人間関係 資質・能力 <学校経営・組織体制>学校規模 職員集団の特性	
	学校の外部環境（機会）=Opportunity	学校の外部環境（脅威）=Threat
	・学級懇談会の参加率が高く、ほとんどの保護者は学校に協力的である。 ・市内中心部は遠いが、自転車などの移動が可能な距離である。 ・最寄りの駅も近く鉄道での移動も可能である。 ・地域の人たちの交流はできているほうだと思う。 ・生徒数が少ない分、地域での活躍する機会も多い。 ・地域人材や行事などで活躍することができる。 （船、笛、太鼓） ・地域や学校に伝統がある。（ソーラン、船） ・学校設備が充実している。（電子黒板などのICT機器）	・一部の保護者が学校行事等に関して学校に言うてくることがある。 ・要望の多い保護者が多い。・保護者間の仲がよくない。 ・わが子が一番という気持ちはわかるが、それが極端に現れている保護者が多いと感じる。 ・SNSでの交流より問題行動に発展することがあった。 ・校区が広域であり、道路が狭い場所が多い。 ・学校設備で目だ届きにくい場所がある。 （プール、体育館） ・学校から生徒が抜けだしたらわからない。
	<保護者・地域>環境や特性（現状や将来性） <ヒト・モノ・コト・カネ>	

基礎学力 7 票	論理的思考力 1 票	コミュニケーション力 2 票	自己肯定感 2 票
自己受容・自己実現力 2 票	規範意識 1 票	意欲 1 票	未来像を予測して計画を立てる力 2 票
他者と協力する態度 1 票	進んで参加する態度 1 票	社会貢献意識 1 票	協働性 1 票

目 標	育てたい資質・能力		
	知識及び技能	思考力・判断力・表現力・等	学びに向かう力・人間性等

Y市立X中学校

校長

令和6年度 学校評価の4点セット整理票(学校自己評価報告書)

令和(6)年 (8)月 (27)日 時点

学校

の教育目標

仲間や地域との学びを通して、主体的に自己実現をめざす生徒の育成

4段階評価

(A:十分達成 B:おおむね達成 C:課題がある D:大いに課題がある)

働きやすい環境の推進と	校内外衛生委員会	①ワークラフバランスが達成できていると感じる職員80%以上 ②1ヶ月の超過勤務時間 ・4月～10月の時期 月平均45時間以下 ・11月～3月の時期 月平均30時間以下 ・長期休業中 超過勤務時間0時間	学 校	○子どもと向き合う時間確保に向けた組織的な業務の効率化 ○職員の仕事の健康促進に向けた意識改革	○月に1回以上、運営委員会による行事の準備・運営・内容等のスリム化・効率化に向けた協議の実施 ○管理職は、3ヶ月ごとに効率的な業務遂行を推進するための管理進捗表の作成をする ○毎月、第2・3水曜日は定時退庁(30分以内)の実施 ○毎月、延べで1日(7時間45分)以上の計画年休の取得	100% 56% 44%	・出張者が多く、計画年休の取得しにくい状況ができてしまった。	①ワークラフバランスが達成できていると感じる職員80%以上 ワークライフバランスが達成できている 達成率97.5% ②1ヶ月の超過勤務時間 ・4月～10月の時期 月平均45時間以下	【達成指標の妥当性】→ 妥当 ○行事で忙しくなるのは事前にわかっていたことなので、工夫が必要。出張者が多かったが、年休を取りやすい雰囲気を作っていく必要がある。	B B A A	【達成指標について】継続 ○管理進捗表がでているので、先を見て行動する習慣を身につけられるよう呼び掛けている。 【取組指標について】一部変更 変更後 ○毎月2日の定時退庁(30分以内)の実施する。また、定時退庁日が職員や保護者にわかるように行事予定表に明記する。
			家 庭	○「学校における働き方改革」に対する理解と協力	○保護者は、PTA・学校通信・学校のホームページ等を通して、「学校における働き方改革」の必要性を理解し、その促進に協力する。	90%	・保護者の回答が去年より10ポイントアップした。 達成率109%	42時間26分 45時間44分 41時間30分 33時間10分	【取組指標の妥当性】→ 妥当 ○2月2日の定時退庁への職員の意義が十分ではなかった。保護者の働き方改革への理解はあるので、しっかりワークライフバランスを職員に意識づけることが必要である。		
			地 域	○コミュニティスクール(CS)への参画や環境整備等への参加・協力	○地域の方は、地域安全や学校環境の整備に協力する。	100%	※5月は、体育祭・市総体前ということもあり、超過勤務が多くなってしまった。				