

---

**ビジョンを共有することで実現する学校組織の活性化**  
～教師間コミュニケーションで作成する自己申告書の作成・活用を通して～

増田 和子  
(学校運営コース 12502057)

---

## I 研究の背景

### 1 新しい人事評価制度と自己申告書

2001（平成 13 年）の公務員制度改革大綱の改正以降、各地で教員の人事評価制度の改革が行われてきた。この人事評価制度では、管理職による勤務評価（業績評価）だけでなく、学校組織の活性化を目的として自己申告を盛り込み、被評価者の主体性を重視した目標管理の手法（集団目標→自己目標の設定→自己評価）を取り入れている。

しかし、個人の能力開発・職能成長、管理職とのコミュニケーション向上には影響を与えた自己申告書の作成・活用が、学校組織の活性化につながっていたかについては、十分にその機能を果たしていたとは言い難い。その原因として考えられるのは、学校を組織としてとらえ、組織目標を周知・共有する作業が十分行われてこなかったことである。

そこで、本研究では、個々の教員の「課題意識や意思そのもの」、「教育活動そのもの」を主題としたコミュニケーションのメディアとして、人事評価の際の「自己申告書」に着目した。つまり、自己申告書を作成する際には、教師一人ひとりが個人で行うのではなく、教師間コミュニケーションを通して作成することが不可欠であり、その点がこれまでの自己申告書の作成・活用システムに欠けていた点であると考えたのである。

### 2 小学校現場の抱える課題

小学校経営の特徴として、今まで「学級王国」という言葉が頻繁に使われ、各担任がそれぞれの力量のもとで学級経営を行う風潮が強かった。しかし、多様な教育課題に対し、一人の教師では対応しきれなくなっている現実がある。

そういった小学校での学級経営の形態に対し、中学校では、教科担任制、生徒指導、進路指導、部活動指導等の様々な理由から、学年経営の視点で各教師が職務遂行を行っている。このことから、小学校でも、従来のきめ細かな指導のよさを生かしつつ、中学校での学年経営の視点を取り入れた学級経営を行っていくことが必要なのではないだろうか。そのためには、学校経営ビジョンを受けて学年の方針を話し合ったり、それを受けて、自分の学級経営について考え、自己目標の設定を行ったりするなど、学年会の内容の充実を図る必要がある。それも、すべての学年の学年会で同様にである。そのための一つのツールとして、自己申告書を学年会での教師間コミュニケーションを通して作成することを、自己申告書作成・活用システムの一つとして実施したいと考えて本研究を実施した。

さらに、学校がチームとして取り組む重要な活動としての「校内研修」に着目し、そこでも、研修に関わる自己目標を確認しあうツールとしての自己申告書の作成・活用をシステムとして取り入れていきたい。すなわち、「学校組織」への実現に向けた両輪として校内研修と自己目標設定をとらえることが重要であると考えた。

## II 研究の目的

本研究の目的は、学年会と校内研修において、教師間コミュニケーションによる「ビジョンを共有するプロセス」を位置づけ、そこで共有された内容をもとに自己申告書を作成したり、振り返りの機会を設定したりすることが、「学校組織の活性化・学校の教育力の向上」ひいては「児童のプラス変容」に結びついたかを明らかにすることである。

## III 研究の方法

### 1 自己申告書作成・活用過程の従来モデルと本研究での提案

#### (1) 従来モデルにおける3つの問題点

従来の自己申告書作成・活用過程（従来モデル）には、以下の3点の問題点がある。

- ①客観性のない目標設定
- ②ライフステージに見合わない目標設定
- ③若手職員にとって作成困難

一点目は、各教師が、それぞれの力量のもとで解釈した学校組織の目標に対し目標を設定しているため、客観性に乏しいという点である。

二点目は、自己申告書は、若手からベテランまで幅広い層の職員全員が作成するにも関わらず、十分な教師間コミュニケーションが図られないまま作成しているため、それぞれの教師のライフステージにも見合わない目標設定が行われる可能性が高いということである。

三点目は、そもそも初めて自己申告書を作成する初任者を筆頭に、若手職員にとっては、自分の設定する目標が正しいかどうか、学校や学年、自身の課題解決に向けた目標設定になっているかどうかの判断ができず、自信のない疑心暗鬼のまま自己の立てた目標設定に即して日々の教育実践を行わなければならない点である。

以上のような形で自己申告書作成・目標設定を行っても、偶発的、例外的には教師自身の主観的な教師力・教育力の向上に結びつく可能性はあるかもしれないが、児童生徒のプラス変容に結びつく学校の教育力向上・学校組織の活性化に結びつかない。

### 2 学年会と校内研修と自己申告書をつなぐ計画

学年会と校内研修という教師間コミュニケーションの場を活用した自己申告書作成・活用について、計画的に実施していけるよう、両者を並列した計画案を作成した。

並列して示すことで、1年間を通しての学年会・校内研修の流れという時系列の縦の過程と、学年会と校内研修とのつながりという横の過程の両面を意識しながら、自己申告書作成・活用ができると考えている。そのことは、一人ひとりの教師が自分の目標設定に対して常に意識をしながら日々の教育実践を行うことにつながり、その実践のもととなる目標設定が、教師間コミュニケーションを通して共通理解・ビジョン共有の上で設定されていることから、一人ひとりの教師の教育実践は自ずと学校全体が同じ方向を向いて進むこととなり、ひいては学校の教育力向上・組織力の活性化につながるものと考えている。

## IV 実践の概要

### 1 学年会での実践

#### (1) 自己申告書当初申告に向けた学年会

1回目は、4月終了段階の児童の実態について、ざっくりばらんな雰囲気の中で学年会を

行ってもらった。すべての学年の学年会が終わった後、筆者は学年主任からそれぞれの学年の児童の実態が書かれたワークシート①を受け取り、全学年児童の実態一覧を作成した。

2回目は、把握した児童の実態をもとに、学年方針を決定することを目的とした学年会を行ってもらった。全職員に配布した資料は、前回の学年会で話し合ってもらった、各学年の目標と努力点に関する4月時点の児童の実態を全学年一覧にしたものと、今日の学年会で取り組んでもらうこと、今日の学年会で取り組んでもらったことをどう自己申告書にいかすかについて説明した用紙の2点であった。

## (2) 自己申告書最終申告に向けた学年会

3学期最初の学年会は、自己申告書最終申告・来年度の学年経営計画作成の2者につなげることを目的として行った。筆者から配布した資料は、学年会ワークシート②として、4月段階で把握した児童の実態一覧と比較し、1月段階でその実態がどのように変化したかを記入できる用紙であった。また、来年度の各学年目標と努力点の見直しと訂正を行うことを学年会の議題として提案し、そこで、当初設定した自己目標を振り返る際の目安についてもあわせて提案した。

## 2 校内研修での実践

### (1) 研修テーマに関わる児童の実態を把握することを目的とした全体研修

研修主題に関わる児童の実態把握のワークショップとして、現時点での研修主題名で取り上げている「豊かな人間性及び社会性」について各学年で検討し、発表し合った。

それぞれの学年の発達段階に沿った豊かな人間性・社会性について、児童像へと具体化した記述を、職員一人ひとりが考えた後、学年内（担任以外は、一番授業に多く関わる学年に入って）で考えた意見を出し合い、1枚のホワイトボードにまとめ、発表し合った。

次に、出し合った「豊かな人間性・社会性の学年の発達段階にあった児童の具体像」を、一ヶ月指導してきた学年の児童に照らし合わせ、何ができていて、何が課題となるのかを1枚のホワイトボードにまとめ、発表し合った。

さらに、自分たちが把握した児童の実態を客観的に捉えるために、研修主任がソーシャルスキルトレーニングの実態把握についてのアンケート調査を6月と12月に行うことを提案し、そのアンケート調査結果も考慮して、研修の実践を進めていくこととした。

この研修後、研修副主任である筆者が、出されたホワイトボードに書かれた各学年の児童の実態や各学年の学年教育目標等を、各学年会ワークシートに記入し、校内研修の足跡として研修フォルダーに入れた。

### (2) 自己申告書設定目標と校内研修テーマを結びつけた研究授業実践

11月22日（木）第4学年 道徳「思いやりの心」（5年目職員による授業）

11月26日（火）第2学年 学級活動「仲間の入り方」（初任者による授業）

12月2日（月）第6学年 学級活動「中学校に向けて前向きな気持ちなるために」

低・中学年の授業研究会で、「学校としての一体感」が共通して指摘された大きな要因として、年度当初に自己申告書につながる全職員での児童の実態把握を行った上で、学年職員がともに指導案・授業作りを行ってきたことがあげられる。

第6学年の授業を行った筆者は、この授業と関わる自己申告書の目標として「内容を正しく聞くだけでなく、心を傾けて聴くことのできる態度を育てる、相手の立場に立って行動できる児童を育てる」を設定し、具体的な手段等として「ほめ言葉のシャワーを実施し

たり、席替え後のありがとうカードを実施したりする」を挙げていた。年度当初設定した自己目標のもとでの実践の積み重ねが、今回の授業の取り組みにつながったと考えられる。

### **(3) 学年会とリンクさせ、児童のプラス変容を分析する校内研修**

研修で取り組んだテーマに関する児童のプラス変容についても、6月と12月に行った児童へのアンケート調査結果をもとに話し合ってもらったこととした。これらの結果について比較できる資料を研修主任が作成した。そこで、その資料を活用してもらい、自己申告書・学年学級経営・校内研修をリンクした話し合いをもてるようにした。

## **V 研究の成果**

### **1 全職員へのアンケート調査から**

学年会や校内研修という教師間コミュニケーションの場を活用して、児童の実態把握を行ったり、学年方針の話し合いを持ったりしたことが、自己申告書作成に大きな影響を及ぼしたことがうかがえる。特に、一人では気づけなかったことに気づいたり、学年内で実態や方針を共有できたことにより、目標設定に客観性を持たせることができたり、自信をもって目標設定することにつながったりと、従来の作成における問題点の解決につながる回答を多く得ることができた。現在の学校事情においては、学年会・校内研修は大変重要な役割を果たしているものである。この教師間コミュニケーションの場を自己申告書作成・活用につなげることは、教師の指導の一貫性・学校の教育力向上・組織の活性化のためには、必要不可欠であることがわかった。

### **2 学年主任と若手職員へのインタビュー結果から**

特に若手職員にとっての学年会・校内研修での先輩教師とのコミュニケーションの重要性が明らかになった。若手職員においては、その学年を担当するのが初めてという場合も多く、児童の発達段階や担当学年の目指す児童像などについての理解も浅いため、やはり学年の教師間コミュニケーションを通して、目標設定するための素地を作ることは大変重要であるし、今回のアンケートにより、その必要性・重要性も明らかとなった。

また、今回の学年会では、若手職員だけでなく、学年主任としていかに学年経営に取り組んでいくかの羅針盤を得ることにもつながったようである。経験を積んだ学年主任も、年度当初確認したことが、その後の日々のコミュニケーションの土台となっていると感じており、今回の学年会がもたらしたさまざまな価値を確認することができた。

### **3 従来の自己申告書の作成過程における3つの問題点の解決**

1点目の「客観性のない目標設定」については、学年会という教師間コミュニケーションを通して実態把握や学年方針について話し合ったりしたことが、学年の児童を育てる方向性の羅針盤となったことにより、解消されたと考える。その客観的に考えられた羅針盤をもとに、一人ひとりの教師が作成した自己申告書における目標設定が客観性をもつ内容となったことは、職員へのアンケートやインタビューからも明らかである。

2点目の「ライフステージに見合わない目標設定」については、1点目の問題点解消と同様に、学年会・校内研修における複数の教師間コミュニケーションを通して解決できたと考える。特に学年会で、学年の目標に向けた児童の変容のための手だてを話し合ったことは、それぞれの教師が自己のライフステージを認識することにつながった。

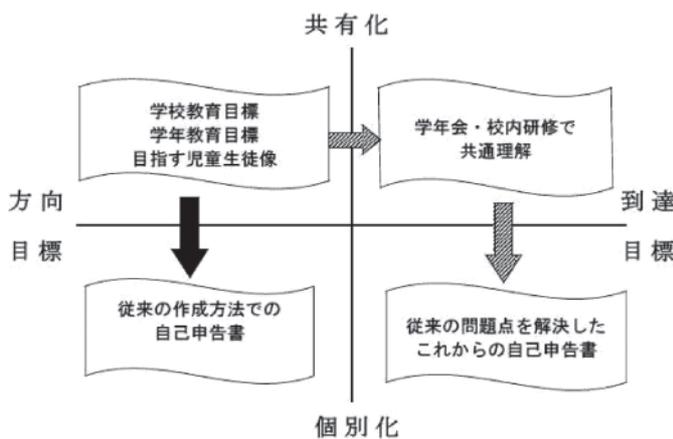
3点目の「若手職員にとって作成困難」については、若手職員へのインタビュー結果で、自己申告書当初申告に向けた学年会の効果が明らかとなった。目標設定をするにあたり、どう具体的な手段を実践していけばよいのか悩みを交流したりしたことは、筆者が予想していた以上の効果を若手職員には与えたと考えられる。

以上のように、従来存在した学年会・校内研修という場に、個々の教員の「課題意識そのもの」「教育活動そのもの」をとりあげるためのツールとして自己申告書を取り上げたことは、大変有効であったし、作成された自己申告書は、一人ひとりの教師の資質能力の向上だけではなく、学校教育力の向上・学校組織の活性化につながった。

#### 4 これからの自己申告書作成についての提案

本研究に取り組んだ結果、学校組織の目指す方向性を、方向目標・到達目標という二つの大きな側面として捉えることができると考えた。また、学校組織の目標は、共有化・個別化という側面からもとらえることができると考え、「方向目標・到達目標」、「共有化・個別化」という2軸をクロスさせ、図を作成した。

教員評価制度における自己申告書に求められているのは、到達目標を明確にして設定する



ことであり、同時に面談においても、到達目標についての明確化が求められる。しかし、たとえ到達目標として具体化されていても学年や学校での共通理解を欠いたそれは、偶発的に個々の教師の資質向上に資することはあっても、組織としての学校の力を高めることにはつながらないの

であ

したがって、図のグレイの矢印

で示したように、学校教育目標な

ど抽象的な目標について、学年会

や校内研修での児童像レベルでの共通理解を図り（共有化された到達目標）、それを個々

人の目標へと個別化していく必要がある。

図：目標の共有化・個別化と自己申告書作成過程

や校内研修での児童像レベルでの共通理解を図り（共有化された到達目標）、それを個々の目標へと個別化していく必要がある。

求められる自己申告書を作成するためには、学年会・校内研修の場をさらに活用していくことが求められよう。今回の実践では、当初申告・最終申告に向けての学年会・校内研修のみを設定することができたが、1年間という長いスパンの中で、設定した到達目標を固定化せず、児童の変容に合わせより柔軟にタイムリーに流動化するためには、中間申告や中間面談をその要として、今後生かしていくことが必要になる。

#### 【引用文献】

- ・群馬県教育委員会 2011 「教職員人事評価制度 Q & A」
- ・中教審答申 2006 「今後の教員養成・免許制度の在り方について」