

業務改善と併せた組織における目標共有方策の形成

—自律する学校組織の構築—

高知大学大学院総合人間自然科学研究科教職実践高度化専攻 指導教員 柳林 信彦
いの町立伊野中学校 教諭 能勢 朋典

【研究の概要】

本研究は「自律する学校組織」の構築を、業務改善の視点を取り入れた学校教育目標の共有を通して実現するための方策の解明を目的とする。

高知県 A 中学校を対象とした学校教育目標の共有のための 6 つの方策（①校長チャット、②目標確認会議シート、③目標と関連づけた学習指導案、④生徒情報共有気づきシート、⑤研究推進組織におけるガントチャート、⑥ポータルサイトの設置）の構想・試行・検証を行った。

研究の結果、以下の点が解明された。(a) 学校教育目標の共有のためには、校長と教員間（ヴァーティカル）の理解と、教員間（ホリゾンタル）の理解の 2 軸による立体的な相互理解が必要であり、それを可能とする定期的な場の設定が必要である。(b) 目標の具体化（実践）には、学校運営の中核的組織・教科指導組織・研究推進組織での実践と、(c) 各組織の活動と目標との関係の視覚化・具体化が必要不可欠であり、(d) そのために目標と活動の関係の確認・検討・実施を促進する仕組みが必要である。また、(e) ICT を効果的に活用することで学校や教員の負担を増やすことなく実装しうる。

【キーワード】 目標共有・組織化・業務改善

1 はじめに

(1) 問題の所在と課題意識

グローバル化や情報化が急速に進展し社会が大きく変化し続ける中で、学校は、子供を取り巻く状況の変化や複雑化・困難化した様々な教育課題と向き合うこととなっている。また、それに加えて、ICT の活用などの新しい課題への対応やいじめ・不登校等生徒指導上の諸課題への対応などの取組の一層の充実に対応することも求められている。

第 3 期高知県教育振興基本計画では、全ての学校において、組織的に課題に対応し、協働的に学び合い、教育の質を上げていくための取組が、自律的・継続的に実施される学校組織の構築を求めている。学校現場の視点からしても、不登校児童生徒数の増加や学力問題、多様な特性のある児童生徒への対応等の様々な課題解決に取り組む中で、こうした課題を一人の教員だけで解決することには限界がきており⁽¹⁾、学校の組織化の推進は緊要な課題といってよい。また、様々な課題に対して、自らその背景から要因を見つけ、実態に応じた効果的な改善策を実行することも必要である。これらのことは、組織的かつ自律的に多様な学校課題を改善していく学校の形成（「自律する学校組織」）が必要不可欠であることを示している。

ここでいう自律する学校組織とは、学校が抱える問題を教員らで抽出し、改善方法を模索し、自ら組織的に改善していく組織であり、その構築のためには、①学校教育目標の全教員による共有とそれに基づく教育活動の実施、②教員による自律的な学校課題の抽出と改善、③協働的な課題解決のための職場環境、④学校課題に応じた分掌組織の形成と効果的な活動、⑤PDCA サイクルを活用した課題解決の実施、⑥校長の支援的リーダーシップが必要であると考えられる⁽²⁾⁽³⁾。

本研究は、こうした自律する学校組織構築の方策を解明することを目的とする。

様式 4

(2) 学校の組織化と学校教育目標の共有

浜田は、「学校が教育活動の計画・実施する単位組織として、当該学校の教育目標の独自に設定し、それを効果的に実現するための方策方法を自ら選択して実施し、その実現状況を自ら把握・診断するという過程を組織内部に機能させ自己の教育活動を継続的に改善して行くことができる状態」と述べている⁽⁴⁾。すなわち、学校の組織化のためには、学校の教育目標/学校教育目標の設定が必要となる。しかし、学校教育目標や目指す児童生徒像の設定は多くの学校で行われてきた。では、教育目標が設定されてきたにも関わらず、学校の組織化の必要性が叫ばれるのはなぜであろうか。

曾余田は、多くの教育現場では教師たちは、学校教育目標を意識せずに『個人主義的な教育の自由の論理』で何をどう教えるかのみに関心を向けて教育作業を行うと指摘している⁽⁵⁾。学校教育目標は、組織の向かうべき方向を示す旗として掲げられているが、教員はその旗を自身の教育活動の方向を示すものとして強く意識せずに教育活動を行っている、言い換えれば、学校教育目標に基づいた教育活動の実践という意味では目標の共有が十分になされていない実態があると捉えられる。

従って、自律する学校組織構築のためには、まずもって、学校教育目標の共有という視点からの取組が必要となる。学校教育目標の共有の実態を解明した上で、そうした実態に基づいて目標共有を進めるための効果的な方策形成を図ることが求められよう。

以上のことから本研究では、学校教育目標の共有を、学校教育目標が示す学校のめざす方向性を教員が共通理解し、共通理解された目標とのつながりを確認して自身の日常的教育活動を実践することと捉え、そうした教育活動の実現が自律する学校組織構築を促すと措置し、業務改善の視点を取り入れた上で、学校教育目標共有のための方策を解明することを課題とした。

2 A 中学校における目標共有の実態把握調査

学校教育目標の共有の実態について明らかにするため、高知県 A 中学校における学校教育目標の共有の現状と課題に関する質問紙調査

(2021年11月実施。25名の回答(回収率100%))、及び、インタビュー調査(2021年6月から8月実施。管理職、主幹教諭、学年主任、生徒指導主事、学級担任(合計11名))を行った。

質問紙調査は、橋本の学校経営理念の浸透度を示す測定尺度⁽⁶⁾を援用して作成した目標共有に関する質問紙(5件法での回答)を使用した。表1がその結果である。平均値が3点以上を積極的回答傾向、3点未満を消極的回答傾向として考察を行った。

質問1が積極的回答傾向を示したことに対し、質問2については、消極的回答傾向が示されており、学校教育目標を知ってはいるが、正確には理解していないことが示唆される。また、質問3の結果からは、学校教育目標に基づいて活動していると認識する教員が多いと読み取ることができるが、質問2の結果からすれば、他者に説明できるだけの十分な理解がないレベルで認識した目標に基づいて行動していることになる。質問4が全項目の中で最も低い値を示していることは、会議などの場で日常的に目標の理解について教員間で確認がされていないことも示していよう。

これらからは、学校教育目標の認知・内容の理解が十分でなく、教員自らが設定する課題と目標とのつながりが明確でないことが理解できる。一方で、学校課題の発見、学校教育目標と教員の認

表1：質問紙調査結果

積極的な解答傾向が示された質問項目	平均(n=25)
1. 学校教育目標の内容をよく知っていますか	3.20
3. 学校教育目標に基づいて行動していますか	3.28
5. 学校教育目標と自分が認識している本校の課題は一致していますか	3.16
6. 本校の課題や教科指導・校務分掌・学校運営の課題への認識は、教員間で共通していると思いますか	3.28
消極的な解答傾向が示された質問項目	平均(n=25)
2. 学校教育目標を転任間もない教員あるいは校外の人に対しても分かりやすく説明できますか	2.52
4. 校内の会議や打ち合わせ、校内宛の提案文書などで学校教育目標に言及したことがありますか	1.88

様式 4

識する課題の一致、課題改善に対する取組の実践については、肯定的な認識が示されている。このことも併せて考えれば、教員が認識している課題は、自らの経験や考えだけによって見出された教員個別のものである可能性が示唆されよう。

次に、インタビュー調査の結果は次のようにまとめられた。まず、管理職を除く全教員が学校教育目標を答えられなかった。目標の内容理解については、具体的な理解を示す回答は確認できない。次に、「学校教育目標を達成したときの学校と生徒の姿を全教員が統一した認識で日々の業務を行っていると思いますか」（管理職への質問）、「学校経営計画に示されている学校教育目標と認識している本校の課題は一致していますか」（教員への質問）という質問に対して、管理職は「目標設定シートを見ると一致していると思う」と回答し、教員は「一致しているあるいは一部一致している」と回答している。また、学校課題の発見や課題改善に対する取組実践などについては、実施しているという回答が多い。しかしながら、学校教育目標を答えられないという調査結果を併せて考えると、教員の考える課題は、自らの経験から設定された課題であり、学校教育目標を参照して設定したものではないと捉えられる。つまり、教員の実践が学校教育目標や学校全体の課題を意識したものであった、あるいは、教員がそう認識していたとしても、それは、結局は個々の教員毎の違った理解に基づいたバラバラな取組となってしまうと考えられよう。

これらの調査から得られた知見は、教員が学校教育目標を曖昧にしか理解しておらず、それ故、学校教育目標や学校の課題の共有化もなされていないことを示している。ここまでの調査結果とその考察から、学校教育目標と実践のつながりを理解しているという意味での教員の目標共有が進むことで、教員の実践が学校全体の課題改善につながり、組織的かつ継続的な活動が行われ、自律する学校組織に近づくという仮説を設定した。

3 学校教育目標共有のための方策の構想と試行

ではどのように学校教育目標の共有を行っていくのか。実態調査の知見は、校長と教職員間の学校教育目標を中心とした対話の充実の必要性を示している。一方で、コミュニケーションによる相互行為を介した目標共有においては、校長と個別の教員が個別に対話をする形となり、教員間の水平方向の目標共有が行われず、学校全体としての目標共有まで至らない可能性がある。このため、教員の日常的な校務運営の中で、学校教育目標などを定期的に確認するような仕組み、特に、管理職や校務分掌のリーダーが、日常的な教育活動を目標実現のための取組であると意識できるような体制や環境整備が必要である。また、目標共有方策の構想においては、目標の共有のための取組そのものが、教員の多忙化を進める事も予想されるため、できる限り ICT を活用することで時間や作業等の物理的な負担軽減を図るものとした。

以上の事から、本研究においては、以下のような具体的な方策を構想・試行し、それらの効果を検証することを通して、学校教育目標共有化のための仕組みの解明を目指した。

(1) 方策 1：校長と教員のチャットによる対話

校長と教員の対話による相互行為を介した目標共有方策として、チャット機能を活用した対話を構想した。チャットでは、学校教育目標を背景とした校長の考える学校の役割や教科指導といった具体的実践などの在り方や方向性を校長が投稿し、教員が自分の考えを返答することでの対話を行う。これにより、教員間で目標についての理解がすり合わされ、教員が個々バラバラに目標を理解するのではなく同一のレベルで理解されていくことが期待できると考えた。また、チャットを活用することで、非同期での対話が可能となり、コミュニケーションの省力化も図った。

様式 4

チャットによる対話は、2021年9月にA中学校全教員に方策の目的と実施方法について説明し、

同年10月から2022年3月まで実施した。チャットでは、表2のトピックを作成し、実施した。なお、チャットについては、「Google workspace for education」のChatを使用した。

(2) 方策2：目標確認のための会議シート

企画委員会(A中学校において、校長を中心とした学校組織であり、リーダー役となる学年主任や教務主任が参加する会議で、週単位の学校日程の調整、各行事の実施時期や方法、研究推進活動の取組実践の確認、生徒支援の方法などが審議されている)を目標共有の場面として活用すること、目標の共有をより具体的場面において理解するために、学校経営計画⁽⁷⁾を活用することを構想した。

企画委員会の会議様式に、会議での提案事項と学校教育目標及び学校経営計画の短期目標との関連を提案者が選択する項目を設定した様式を作成し、目標との関連を選択した上で提案することとした(図1)。また、会議シートをクラウド上の同期型データとして作成することで、同一の会議録のデータに校内の教員誰もが容易にアクセスできる仕組みとし、情報共有の省力化を組んだ。

会議様式は、ドキュメントというアプリケーションで作成した。企画委員会での協議・決定事項が学年会で共有されることから、これまで別々の様式であった企画委員会と学年会の会議シートを統合した様式を作成し、2022年3月に試行し、同年4月から本格的に活用を実施した。

4 方策の効果検証と追加方策の構想・試行

目標共有方策の効果検証のため、2021年11月に実施した質問紙調査と同一調査を2022年5月に実施(24名(回収率100%))し、昨年度から在籍する教員の回答のみを抽出し分析を行った。

1回目と2回目の結果を比較すると、質問6以外の項目では平均値の上昇が見られた。方策の実施前から在籍する教員(15名)の回答の平均値に対するT検定の結果は表3の通りである。

目標の認知、他者に説明できるレベルでの目標の理解、会議などにおける目標への言及の点で、チャットと会議シートの効果が示された。一方で、学校教育目標に基づいた学校改善や委員会業務などの具体的行動、あ

表2：実施したトピック

回数/日付	トピックの内容
1回目 10月15日	A中学校の果たす役割について
2回目 10月30日	“地域”・“外部機関”との連携
3回目 1月21日	日々の授業について、どこに力を入れなければならないのか
4回目 3月3日	①「まとめ」と「振り返り」に関して、実践上の工夫。各教科における専門用語とは。 ②学校経営計画に関して、最終年度の目標(知・徳・体・横断)について、見直し等の必要はないか。

図1：会議シート

◇協議・提案・確認事項

！協議・提案：生徒総会反省まとめ()				
	学校教育目標との関連	自ら学び	豊かな心を育む	
知	<input type="checkbox"/> 学力定着状況調査 全国平均	<input checked="" type="checkbox"/> およそ授業の構築90%以上	<input type="checkbox"/> 心を豊かに、やる気内80%以上	
徳	<input checked="" type="checkbox"/> 自覚率75%以上	<input type="checkbox"/> 規範意識90%以上	<input checked="" type="checkbox"/> 学校が楽しい85%以上	
体	<input type="checkbox"/> 体力テスト+1	<input type="checkbox"/> 運動・習熟率45%		
横断	<input type="checkbox"/> 不登校・遅刻欠席生徒数は年度末に1割。新規不登校生徒0	<input type="checkbox"/> 危機管理マニュアルの構築	<input type="checkbox"/> 特別活動指導員45時間以内・年360時間以内を遵守できた教員の割合80%	
他	<input type="checkbox"/>			
✓協議・確認・決定の内容 生徒総会反省まとめ(生徒・教員) ・反省のアンケートをまとめました。今後の取り組みに生かせる部分は黄色マークをしていますので、見てみてください。ご協力ありがとうございました。 ・夏休みの1学期の総括(7/27)後、生徒総会で議論された学校への要望の可決議題について提案します。				

表3 目標共有方策による介入前後の平均値、標準偏差および検定の結果(2021年,2022年に実施したアンケートでの同一回答者のデータ)

項目	n	平均	標準偏差	t値
質問1:学校教育目標の内容を知っていますか	介入前	3.00	± 0.71	** -4.78
	介入後	3.73	± 0.64	
質問2:学校教育目標を担任間もない教員、あるいは校外の人に対しても分かりやすく説明できますか	介入前	2.53	± 1.12	* -2.26
	介入後	3.07	± 0.92	
質問3:学校教育目標に基づいて行動していますか	介入前	3.13	± 0.70	n.s. -1.58
	介入後	3.47	± 0.84	
質問4:校内の会議や打ち合わせ、校内宛の提案文書などで学校教育目標に言及したことがありますか	介入前	1.87	± 0.70	** -4.01
	介入後	3.13	± 0.98	
質問5:学校経営計画に示されている学校教育目標と自分が認識している本校の課題は一致していますか	介入前	3.07	± 1.35	n.s. -0.40
	介入後	3.20	± 0.46	
質問6:本校の課題や教科指導・校務分掌・学校運営の課題への認識は、教員間で共通していると思いますか	介入前	3.20	± 0.60	n.s. 0.76
	介入後	3.00	± 0.43	

*p<0.05 **p<0.01

様式 4

るいは教員が認識する学校課題と学校教育目標を背景とする教育課題とのズレの検証や修正については、調査実施時点では、有意な水準で効果の確認ができなかった。このため、2つの取組の継続に加え、教科指導、生徒支援、研究推進における目標共有方策とこれらで活用されるデータを一元管理する方策を構想し、実施することとした。

(1) 方策 3：目標を参照した協働的授業改善

木村・岸野は、授業研究は教師を育てる力と共に学校を育てる力を持つとし、授業研究は複数世代の教師達の協働によって学校ビジョンの明確化と共有化を計って推進すると述べる⁽⁸⁾。

A 中学校では、授業研究の場が年間 3 回設定され、全教員での学習指導案検討と授業後の検討会が実施されている。また、授業改善プランの学習指導案は、各教科会で検討し作成されている。そこで、学習指導案に、学校教育目標及び学校経営計画の「知」の短期目標との関連を選択する項目を設けることとした。また、目標との関連については、選択する際には 1 つだけ選ぶよう依頼し、選んだ理由についての記述を求めた(図 2)。

図 2：目標との関連項目を設定した指導案様式

振り返り 5分	9. 振り返り 本時のめあてについての振り返りを行う。 10. 次時の予告 11. あいさつ	・本時のめあてについて振り返らせ、次時につなげる。 ・次の内容や家庭学習について伝える。	
------------	---	---	--

加えて、公開授業の担当教員だけが作成した指導案で授業を行うのではなく、同教科の教員が、公開授業担当者の作成した学習指導案で授業を実施し、目標との関連も含めた授業についてのフィードバックを行い、それを受けて修正を加え、公開授業を実施することとした。こうすることで、学校教育目標を参照した教科会による協働的授業改善が実施され、教科指導という具体的実践においての学校教育目標の共有が進むと考えた。

なお、授業後のフィードバックや学習指導案の検討については、前述した Chat を利用することで、方策に関わる作業の省力化にも留意した。

①学校教育目標との関連 (1つだけ選んでください)。

自ら学び 豊かな心

②学校経営計画「知」短期目標との関連 (1つだけ選んでください)。

県学力定着状況調査 全国平均 わかる授業の構築 80%以上

見る視点・する視点 80%以上

様々なパターンで表現を練習することで、正確に表現できるようにする。話したことを正確に書く活動を行わせることで、語と語のつながりなどに注意して正しく文を書く力を身につけさせたい。

(2) 方策 4：日常的な生徒情報の共有のための「気づきシート」

生徒についての日常的な情報の共有は、現状における学校課題を共有することであり、学校の在るべき姿としての目標を理解するために必要であると考えた。そこで、教員が担当する学級や教科などといった限られた場面だけの生徒情報の把握だけではなく、全員がいつでもアクセスでき、共通した生徒情報を確認できる共有システムを構築した(図 3)。また、定期的に実施される学校運営の中核的組織となる企画委員会において、共有システムでの情報共有を、定例議題として位置づけ、生徒情報を共有する形とした。「気づきシート」には、教員だけでなく SC からの助言や、校内支援会や他学年への援助申請を行える形をとり、目標共有のための学校の現状把握としての生徒情報の共有と、生徒支援についての組織的取組が目標共有を進めると期待し、方策を実施した。「気づきシート」は、生徒情報の入力用シートとして Google スプレッドシートを使用し、多数の生徒情報を整理して共有するために Google データポータル (BI ツール) を活用して、必要に応じて情報を抽出できる仕組みとした。

図 3：気づきシート (BI ツールによる表示)

2023/01/26 - 2023/02/01 学年 組 重要度 名前 検索入力

[校内支援会のページへ](#)

日付	学年	入力者	重要度	要件区分	名前	気づき	経過	SCより
2023/	1	A教諭	要支援	-	生徒A	観察	
2023/	2	B教諭	SCへ	対生徒暴力	生徒B			

定期的な実施される学校運営の中核的組織となる企画委員会において、共有システムでの情報共有を、定例議題として位置づけ、生徒情報を共有する形とした。「気づきシート」には、教員だけでなく SC からの助言や、校内支援会や他学年への援助申請を行える形をとり、目標共有のための学校の現状把握としての生徒情報の共有と、生徒支援についての組織的取組が目標共有を進めると期待し、方策を実施した。「気づきシート」は、生徒情報の入力用シートとして Google スプレッドシートを使用し、多数の生徒情報を整理して共有するために Google データポータル (BI ツール) を活用して、必要に応じて情報を抽出できる仕組みとした。

(3) 方策 5：ガントチャートを活用した研究推進組織の運営

様式 4

校内研究推進組織も目標共有の場面と捉え、年間に実施される部会の取組ごとに学校教育目標に加え、より具体的に目標共有が行われるよう学校経営計画の短期目標とのつながりを選択する項目を設けたガントチャート（進捗管理表）を活用する事とした（図4）。

ガントチャートは、1910年代にヘンリー・ガントによって考案された作業計画を視覚的に表現できるツールである。これにより、目標と取組の関連を検討することを通じた目標の具体的実践レベルでの共有と、取組に対する業務を個々の教員が断片的に理解するのではなく、目標とのつながりをもった取組全体の位置づけでの理解ができると考え、目標共有の方策として実施した。

ガントチャートは、Google スプレッドシートによりクラウド上の同期共有データとし、目標共有方策による研究推進部会の会議負担の省力化を組込んだ。

図4：ガントチャート



(4) 方策6：ポータルサイトによる方策の一元化
 ここまでに検討してきた目標共有方策は、校内会議・教科など複数の組織を対象に実装することになる。そこで、目標の共有が共有方策を実施した組織内だけの限定的なものになるのではなく、各目標共有方策を包括し学校全体としての目標共有につなげるシステムとして Google サイトを利用した校内ポータルサイトを作成した（図5）。

図5：校内ポータルサイト



5 目標共有方策の成果

方策の効果検証のため、2022年5月に実施したアンケート調査と同一質問項目に、各目標共有方策についての質問項目を設定した質問紙調査を11月に実施した（24名(回収率100%)）。

学校教育目標に関わる質問1～質問7について、実装前後で有意な差が確認された。このことから、本研究で実装した方策が目標共有に対して一定の効果を有することが確認できる（表4）。

表4：目標共有方策実装前後の平均値の差

項目	n	平均	標準偏差	t値
質問1: 学校教育目標の認知	24	実装前 3.54 ± 0.78 実装後 4.00 ± 0.35		* -2.54
質問2: 学校教育目標の他者への説明	24	実装前 2.92 ± 1.04 実装後 3.29 ± 0.56		* -2.39
質問3: 学校教育目標に基づいて行動していますか	24	実装前 3.42 ± 0.78 実装後 3.88 ± 0.29		* -2.54
質問4: 学校長のビジョンの理解	24	実装前 3.33 ± 0.75 実装後 3.71 ± 0.30		* -2.39
質問5: 会議等で学校教育目標への言及	24	実装前 2.79 ± 1.13 実装後 3.79 ± 1.30		** -4.44
質問6: 学校教育目標と教員の認識課題との一致	24	実装前 3.17 ± 0.49 実装後 3.63 ± 0.68		* -2.11
質問7: 学校課題の教員間での共通認識	24	実装前 2.92 ± 1.04 実装後 3.46 ± 0.56		* -2.41
質問8: 校長の考える学校全体の方向性等についての定期的確認	24	実装前 2.79 ± 1.48 実装後 3.79 ± 0.95		** -3.54
質問9: 教員の実践と校長が考える学校全体の方向性との関連確認及び検討	24	実装前 2.75 ± 1.76 実装後 3.71 ± 1.00		** -3.09
質問10: 教員の実践と学校全体の方向性とのつながりの確認・検討	24	実装前 2.79 ± 1.65 実装後 3.83 ± 1.45		** -3.19
質問11: 校長の投稿内容に対する教員間の意見交換	24	実装前 2.21 ± 1.13 実装後 3.13 ± 0.98		** -3.60
質問12: 学校教育目標を参照した指導案作成	24	実装前 3.13 ± 1.94 実装後 3.79 ± 0.61		* -2.07
質問13: 校内研究による学校教育目標を参照した授業	24	実装前 2.79 ± 1.22 実装後 3.79 ± 0.43		** -3.32
質問14: 会議シートの活用による学校教育目標と取組の目的や方向性の確認・検討	24	実装前 3.67 ± 0.67 実装後 4.13 ± 0.64		* -2.54
質問15: 研究推進組織における学校教育目標に基づく取組実施	24	実装前 2.96 ± 1.00 実装後 3.75 ± 0.63		** -3.29
質問16: 研究推進組織での取組における作業担当者レベルでの目標を参照した取組実施	24	実装前 2.79 ± 1.22 実装後 3.50 ± 0.43		** -3.33
質問17: 生徒情報の共有による組織的生徒支援の実施	24	実装前 4.13 ± 0.64 実装後 4.71 ± 0.30		** -2.93
質問18: 教科指導等におけるポータルサイトの共有情報の活用	24	実装前 3.71 ± 1.43 実装後 4.21 ± 0.43		n.s. -1.77

*p<0.05 **p<0.01

①：チャット ②：学習指導案 ③：会議シート
 ④：ガントチャート ⑤：気づきシート ⑥：ポータルサイト

様式 4

次に、アンケート結果及び並行して実施したインタビュー調査から得られたデータをもとに各方針の目標共有に対する効果について確認をしておきたい。

①チャットにおいては、チャットに関わる全ての項目で有意な差が確認されると共に、インタビュー調査で、校長の考え方を理解することを介して目標理解が進んだ事例や、その上で、どのように自分の実践と結びつけるか検討するといった態度変容と捉えられる事例が確認された。また、副次的な効果として、教員同士の水平的な目標の理解やそれを契機にした教科の評価方法の変更といった行動変容も確認でき、校長と教員による垂直方向の目標共有と教員相互の水平方向の目標共有の2軸による立体的な目標共有が進んだと考えられる。

②会議シートにおいては、質問 14 について、有意な差が確認された。インタビュー調査では、目標との関連確認による取組の提案や指導方法の修正を改めて検討する目標理解についての態度変容及び学年経営や学級経営、校務運営などにおける目標に基づいた教育活動の実施といった行動変容と捉えられる事例が確認された。会議シートでは、学校教育目標の共有が学校運営に関わる取組の検討・実施の中で進展したと捉えられる。

③学校教育目標を参照した学習指導案作成と協働的授業改善においては、学習指導案作成及び協働的授業改善に関わる全ての項目で有意な差が確認された。また、インタビュー調査では、目標に基づく授業づくりの必要性、教科指導上の目標と学校教育目標を一致させた授業の実施への理解といった態度変容や、その上での授業実施といった行動変容の事例が確認され、学校教育目標を理念として理解するだけでなく、教科指導という学校教育目標に基づく具体的実践レベルにおいて目標の共有が進んだと捉えられる。

④「気づきシート」においては、質問 17 について、有意な差が確認された。インタビュー調査では、生徒情報の共有による学年を越えた生徒理解や早期支援の実施、SC や医師など外部専門家と連携した具体的生徒支援の手立てが実施といった事例が確認された。学校全体として、めざす生徒の姿を描き、その実現に向け、外部専門家との連携も含めて組織的に生徒支援を実施する形で学校教育目標の共有が進んだと考えられる。

⑤ガントチャートにおいては、質問 15～質問 16 のいずれの項目においても有意な差が確認された。インタビュー調査では、目標との関連確認による取組と目標の整合性の確認といった目標理解についての態度変容や、研究推進活動において、目標と照らし合わせた上で、取組方法の修正や指導方法の変更といった行動変容の事例が確認された。これらのことから、ガントチャートでは、校内研究推進組織としての取組場面、あるいは研究推進組織の中で個々の教員が担う業務の実施の場面において、学校教育目標の共有が進んだと捉えられる。

⑥ポータルサイトについては、有意なレベルでの差は確認されなかったが、インタビュー調査では、教科間連携や他組織の目標理解の参照・確認、生徒支援情報の収集への活用事例が確認できた。ポータルサイトは、教員の利便性への効果や利便性に基づく各方針の積極活用への貢献に主たる効果があるかもしれない。

また、「目標理解に関する対話時間の軽減」「会議時間及び会議録作成の省力化」「情報検索や共有作業の省力化」等で業務の効率化が進んだことが確認できる。ポータルサイト活

表 5：業務の省力化に関する方策実装前後の平均値の差

項目	n	平均	t 値
質問19: 校長チャットの活用で、目標共有のための時間がどの程度軽減できましたか	実装前	2.54 ±	* -2.23
	実装後	3.13 ±	
質問20: 校内研究授業の指導案や資料をデータ共有することで、指導案検討、授業後の研究協議や協議内容の記録をどの程度効率的に行えましたか	実装前	3.17 ±	** -3.01
	実装後	4.04 ±	
質問21: 「企画委員会・学年会」の会議資料を共有データで使用することで、議事録・学年会用資料の作成作業や会議の情報共有作業をどの程度軽減できましたか	実装前	3.71 ±	* -2.28
	実装後	4.33 ±	
質問22: 「企画委員会・学年会」の会議資料を共有データで使用することで、議事録・学年会用資料の作成作業や会議の情報共有作業をどの程度軽減できましたか	実装前	3.71 ±	* -2.28
	実装後	4.33 ±	
質問23: 4部会でガントチャートを活用することで、取組についての進捗管理会議の軽減がどの程度できましたか	実装前	2.96 ±	** -3.29
	実装後	3.75 ±	
質問24: 「気づきシート」の活用で、生徒の情報や支援方法の共有がどの程度効率的に行えましたか	実装前	4.17 ±	** -2.81
	実装後	4.75 ±	
質問25: 校内ポータルサイトの活用により、校内組織間の情報共有の時間がどの程度軽減できましたか	実装前	3.67 ±	n.s. -1.60
	実装後	4.17 ±	
質問26: 校内ポータルサイトの活用により、校務情報のデータを探索時間がどの程度軽減できましたか	実装前	3.46 ±	* -2.17
	実装後	4.08 ±	

*p<0.05 **p<0.01

様式 4

用による組織間の情報共有時間の軽減については、有意な差は確認されなかった（表 5）。

方策の活用による業務省力化に関するインタビュー調査では、必要なデータに短時間でアクセスできることや同期データで資料を作成したことで、全員が同じ内容で加筆修正が可能であるといった点についての業務省力化の事例や、生徒支援の詳細について、直接対応した教員に尋ねずとも、データを閲覧することで情報収集が可能となった生徒情報の収集・共有の省力化の事例も確認できた。これらによって生み出された時間が、教材研究やノート点検等の時間確保に繋がったという事例が、特に若年教員から収集できた。

6 まとめと今後の課題

本研究では、自律する学校組織構築を展望し、そのための学校教育目標共有の方策を、業務改善も視野に入れ、ICT を活用する形で実現するための方途の解明を目指してきた。得られた知見からは、学校教育目標の共有には、その基盤として、校長と教員間での垂直的（ヴァーティカル）な理解と教員間の水平的（ホリゾンタル）な理解による立体的な理解とそのための定期的な場の設定（①チャット）が必要であり、その上で、学校運営の中核的組織の活動における具体的実践と目標との関連の視覚化（②会議シート）が求められる。また、組織を越えて目標共有を水平的に展開するためには、目標実現に向けた取組という形で具体的に細分化・視覚化して、取組と目標の関連を確認しその妥当性を検討して、実施するための仕組み（③指導案、④気づきシート、⑤ガントチャート）が必要であることが解明された。さらに、各方策は相互に関係して効果を発揮していることからすれば、個別ではなく、パッケージの形で構築・提供されることも重要となろう。

さらに、学校教育目標の共有のための新しい取組を教員に課すことがさらなる教員の多忙さを招かぬよう ICT を活用した業務の省力化の方策を組込むことで、効果的に組織化の進展が推し進められた可能性も指摘できる。今後は、実装した目標共有方策が、教員によって継続的に運用・活用され、質の高い教育を提供するための必要不可欠な手立てとして学校現場に根付くために、これらの方策を持続可能な活用の形にブラッシュアップする必要がある。こうした方策の修正と検証により、自律する学校組織構築への更なる進展を望むことができると考える。

【註】

- (1) 大野裕己「学校改善の方法」篠原清昭編著『学校改善マネジメント』所収、ミネルヴァ書房、p. 19、2012。
- (2) 篠原清昭「学校改善マネジメント 課題解決への実践的アプローチ」、ミネルヴァ書房、2012。
- (3) 佐古秀一「学校組織の個業化が教育活動に及ぼす影響とその変革方略に関する実証的研究 — 個業化、協働化、統制化の比較を通して—」、鳴門教育大学研究紀要 第 21 巻、pp. 41-52. 2006。
- (4) 浜田博文「学校の自律性」研究の現代的課題に関する一考察、学校経営研究、pp. 104-105. 2004。
- (5) 曾余田浩史「教師という仕事と学校経営組織論 — 学校経営の近代化から「学習する組織」へ—」、『日本教育経営学会紀要』、p. 51、2020。
- (6) 橋本弘道「教員組織における教育理念の浸透プロセスに関する研究—私立中高一貫校における定量及び定性的調査に基づく分析—」、横浜国立大学院、pp. 37-53、2017。
- (7) 2014 年度から高知県教育委員会主導のもと全市町村の全小中学校において、学校経営計画を策定することが求められている。
- (8) 木村優、岸野麻衣「授業研究実践を変え、理論を革新する」、新潮社、pp. 16-17. 2019。