

教職員が学び合い高め合う学校づくり

～組織で育てる学校経営を目指して～

白石町立有明南小学校
校長 與賀田忠倫

1 はじめに

本実践は、教職員が学び合い高め合う学校づくりはどうあるべきかについて、杵島郡校長会で「校内における教師同士の学び合いやチームとしての研修の推進」「若手職員を育成する場の工夫」「人事評価や校長だより等の効果的な活用」という3つの視点を設定して取り組んだものである。

2 主題設定の理由

(1) 社会背景

少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少やグローバル化や急激な技術革新等により、学校をとりまく社会環境が大きく変化している。

(2) これから求められる指導育成

このような時代の変化に対応して、教職員は継続的に新しい知識・技能を学び続けることが求められており、学び続ける教職員を意識した資質能力の向上に向けた対策が必要である。

(3) 杵島郡内の学校の実態

他地域と同様に、教職員の退職者が増加し、それに伴い経験の浅い教職員が増えている。また、児童数の減少等から、杵島郡内の小学校・義務教育学校10校のうち、9校に単学級の学年がある。そのうち、すべて単学級の学校は7校となっている。さらに、白石町内には、令和11年までに8校の小学校を3校にするという統合再編の計画がある。

このような状況でこれまでの高い教育力を引き継ぎ、確かな学力、豊かな人間性、健康や体力等の生きる力を身につけた児童生徒を育てることのできる教職員を、これまで以上に効果的に育成することが喫緊の課題となっている。以上の理由から本研究テーマを設定した。

3 取組の実際

(1) 校内における教職員同士の学び合いやチームとしての研修の推進

杵島郡校長会では、教職員の協働的な学び合いを通して、個々の教職員の資質能力を向上させていきたいと考えた。そこで、教職員の主体的、対話的で深い学びに資するよう、全校的な学び合い文化の醸成や協働的な職場環境づくりに取り組んだ。

① 人材育成を意識した学年間の組織作りや運営

ア グループ学年主任制・メンター制を明確にした組織づくり

郡内の小学校は、単学級が多い。新採1年目は初任指導教員、教務主任、メンター等の支援がある。しかし、2年目以降はそれらがなく、日々の業務に悩んでいる状況も見られる。そこで、A小、B小、C小では低、中、高、特別支援グループでの主任制を導入した。そうすることで、若手職員を支えるだけでなく、中堅以上の教職員に対しては、

ミドルリーダーとして学校の中核的な立場にあることを自覚し、人材育成や学校経営への参画意識を持たせたいと考えた。資料1は、グループ学年主任制を説明する校長だよりである。協働という目的を明確にし、学び合い文化の醸成を図りたいこと、グループ学年主任会において、育成について議論する場を組み込むようにすること等を職員に説明した。

また、D小では学年グループの枠を超え、意図的にベテランと若手職員をペアにしたメンター制を取り入れた。面談等で両者に伝え、気軽に相談できる環境を作った。

「これでいいだろうか」と不安を抱えた若手職員は、主任やメンターとの関わりを通し、安心して取り組む姿がみられるようになった。また、ベテラン職員にとっても、取組のねらいとしくみを明確に打ち出したことで、遠慮することなく、確認や助言を行う姿が見られるようになった。さらに、主任会を設定し、情報を共有することで、自分のグループでの業務に役立てたり、共有したい内容を職員会議や連絡会で取り上げたりする等、全校的な取組につなげることもできた。

イ 道徳科の授業交換

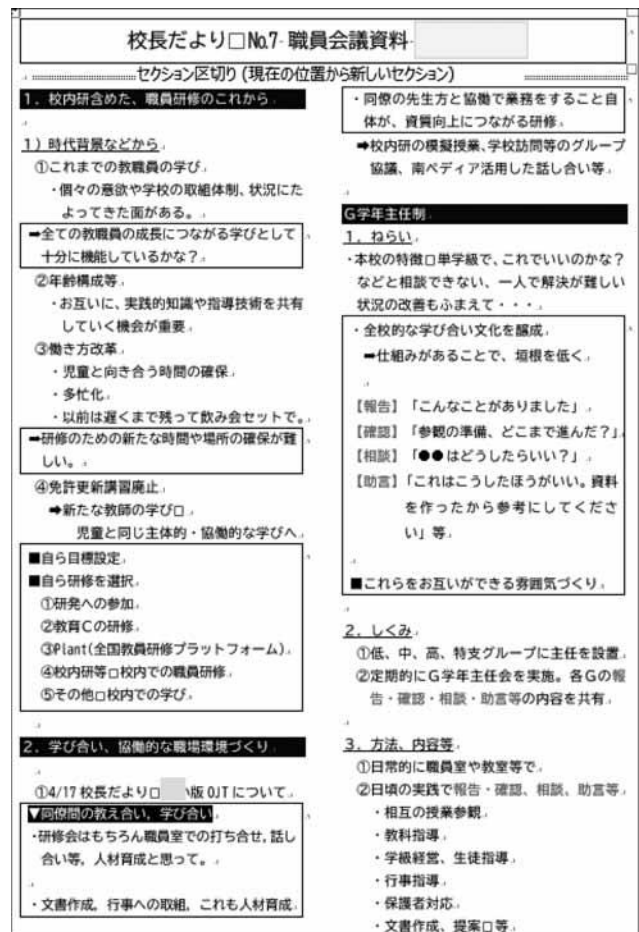
担任が自分の学級だけではなく、同学年の学級で道徳の授業を行うことによって、協働的な学び合いを行えるように工夫した学校もある。A小では「リレー道徳」と称し、一人の担任が、一つの教材を複数の学級で行うようにしている。E小では、道徳科の時間割を各クラス同じ時間に設定し、同一教材を自分のクラス以外で行うようにしている。どちらの学校でも、学年で担任しているという意識を高めさせ、学年職員全体で児童と関わらせることで、今まで以上に教職員のコミュニケーションを図ることができるようにした。そうすることで、道徳科だけでなく、日頃の学級経営の困り感を共有したり、他教科の指導法や評価についてもこれまで以上に話し合ったりする等、学年主任を中心とした実践的な話し合いが行われるようになった。

② 主体的な学びとなるような研修の工夫

校内の研修等を受動的に受けるのではなく、教職員の主体的な学びにつながるように、研修ニーズをふまえながら研修内容を決定したり、一人一人がもつ知識・経験等を組織全体で共有し、学び合い文化の醸成を図ったりできる手立てを、杵島郡校長会で模索した。

ア アンケート等による研修内容の決定

B小、F小では夏季休業中の実施法について見直した。自校の課題をふまえさせ、研修したい内容をアンケート等で募り、管理職の意見を交えながら、内容を決定した。F



資料1 グループ学年主任を説明する校長だより(C小)

小では、児童の主体性を高める授業改善や学級経営の研修、一人一台端末の活用、開発的生徒指導、特別支援教育等の研修を実施することとした。また、企画・運営や研修会の講師を、若手職員を含む本校教職員に任せることで、参画意識の向上を図った。自分たちで決めた研修であるため、より課題意識をもって研修に臨む姿が見られた。

イ クラウド環境を活用した知識・経験の共有財産化

「ウィキペディア」とは、ウェブ上の百科事典である。C小ではそれをトレースし、指導法や学級経営の百科事典として「C小ペディア」を作成した。研修会や報告会といった従来の方法ではなく、クラウド環境を利用して教職員一人一人のノウハウを教職員全体の共有財産にすることをねらいとした。

研究主任等に指示し、校内研修等で学級開きや授業方法、学級経営等のテーマを決め、疑問点、不安に思うことを出し合う場面を作った。資料2は、クラウド上で共同編集できる表計算アプリを活用したものである。学力向上に関して困っていること、聞いてみたいこと、話題にした

困っていること・聞いてみたいこと・話題にしたこと	Cの項目についての意見交流	授業改善
ノート指導 自主学習の取り組み。 注目のさせ方。(ほめる、色画、言葉かけ、待つ、よくできている子どもを使う)	・墨の調整 墨より濃 ・漢字一正しく書くを重視 どのように教わらせるか 目的意識 動機づけ → 読ませせ方 (少量ずつ・読り返し・音声化)	・墨の調整 墨より濃 ・漢字一正しく書くを重視 どのように教わらせるか 目的意識 動機づけ → 読ませせ方 (少量ずつ・読り返し・音声化)
個別最適化の学びの実現に向けて、学校・学級で必要な「あたりまえ」とは？	・一言一語別学習 子どもの持っている力をスタートにして考える。 ・問題別学習 能力に応じたコースのある算数リル(赤ねこ)の活用	・一言一語別学習 子どもの持っている力をスタートにして考える。 ・問題別学習 能力に応じたコースのある算数リル(赤ねこ)の活用
特別な配慮を必要とする子供が幸せになるための必要な支援は？		
言語、ノート作業、なんで右側ですが、よそ見したり、別のことをしていたりしている児童にどのような指導？		
宿題の丸つけはいつしているか。書き直しは、学習(授業の終わりの)の繰り返りはどうしているか。		
列挙して来ますか？		
注意集中がつかない児童に、場の工夫以外でできることは何か		
児童が興味をもつ導入 各教科において、単元の導入の時間をどのように行っているか 単元のゴール		授業改善 国語・・・コーニングマウンテン(単元のゴールまでの見通しをもたせる) 毎時間の学習、身につける力 外国語・・・無時間の場に行ける力を提供して、今の学習で身につけることを示す
・国語 物語文の学習の流れ、2時目3時目		授業改善 物語文の学習の流れ 登場人物の気持ちの変化 学習と国語アートのズレ 学習状況確認で求められる力
話し合う活動をどのように行っているか 一人調べ⇒ペアタイム、グループタイム⇒みんなでタイム 学び合い		
学習意欲が乏しい児童へのアプローチ		
話し合いのさせ方 意見を聞いて聞きか話し合った後、全員で共有されたりしていますか？		
エピソード、話話、まずいプレーをした選手、プレーのトピックを選手が話し合う時間		

資料2 C小ペディア 学力向上に関するページ

いことについて、教職員自身の知識、経験等を一齐に書き込んだ。そして、意見交流の場を設定した(写真1、2)。「聞きたいことを取り上げ、それについて情報交換ができたので、とてもよかった」といった感想が聞かれる等、一人一人がもつ知識、経験等を組織全体で共有し、学び合い文化を醸成することにつながったと思われる。また、教職員の効果的な育成には、それぞれの悩みや課題を発信し、支援し合う環境づくりが大切である。そういった意味でも、この疑問や不安を一齐に書き込み、それをテーマに研修を行うスタイルは大変効果的だと考える。



写真1 C小ペディア書き込み後の話し合い



写真2 デジタルホワイトボードを活用した情報共有

③ 校内研の充実

ア 学び合う研修体制の工夫

学び合う学校文化の構築をねらい、校内研修体制の工夫を行った。

C小では、校内研修で模擬授業（写真3）を取り入れた。これまでは、指導案検討に時間を要し、肝心の具体的な授業の基本となる発問、指示、板書等の細案まで検討できずにいた。そこで、模擬授業を研究の中心にし、具体的な内容について検討させた。『「その発問だと子どもは反応しないのでは？」等、その場で意見を交流できた。今までだったら、自分だけで考えたことを悩みながら授業で行っていたけど、模擬授業だと一緒に考えることができて学びが多かった。』といった感想が見られる等、ともに学び合う姿が見られた。



写真3 校内研 模擬授業

また、D小では、校長が同僚性の構築を掲げ、教職員同士が互いに支え合い、高め合っていく協働的な関係を作り、語り合う学校文化の形成を目指した。校内研において、研究主任に指示し、授業をする側、参観する側ともに、気軽に授業を見合うことができるようにしたり、実際の掲示板やメッセージングアプリを活用し、学びの足跡を残して感想を投稿できる場を設定したりした。隙間時間に掲示板を見たり、投稿された多数の感想をもとに職員室で意見を交流したりする姿が見られた。

イ 新しい学校づくりに主体的に参画する意識を高める校務分掌部会

白石町内では、令和6年度に3中学校が統合再編され、令和12年度には、7小学校が3小学校に統合再編される。令和8年度、有明西、東、南小が統合し有明小学校に再編されるにあたり、教育計画を作成するための合同の校務分掌部会（写真4）を設置した。



写真4 三小合同校務分掌部会

備品の整理まで含めると年間7回行われる会を、校内研修の一環として位置づけた。他校の職員と情報交換をしながら、教育計画を作成させる場とし、校長が校務分掌部会の意義、ねらいを次のように確認した。これまで例年通りでやっていたことについて、ねらいや児童の実態を根本から考えるよい機会であること、他校の教職員と情報交換し視野を広げること、校務分掌部会を通して学んだことを生かしてほしいこと等である。このように、趣旨を説明し取り組ませたことで、「これまで例年通りでやってきた行事も、何のためにあるのか、どうすれば子どもたちが成長するか等を考えることができてよかった。自分の学校の行事も見直したい」といった感想が聞かれた。負担感を感じさせてしまうような取組も、他校の教職員との学び合いを中心にしたことで、自校の教育計画改善の意識といった資質向上につながる姿を見ることができた。

(2) 若手職員を育成する場の工夫

新規採用教職員が増加し、授業の進め方や生徒指導、保護者対応等に課題を抱える者も多い。杵島郡校長会でも、他地域と同様、若手職員を学校全体で支え、育成する体制づくりに取り組むとともに、若手職員同士で学び合いを促進するための手だてについて情報交換した。

F小、G小では、教務主任等が中心となり、若手職員のための研修会を行っている。初任者研修の場を活用し、他の2年目以上の教職員も参加させて、ミニ研修会として実施した。

H中では、若手職員を中心とした授業研究会を年に3回実施した。模擬授業を通して、めあての提示や学び合い、まとめや振り返り等基本的な授業の展開を確認した。また、職員会議等で若手職員が意見を述べる場が限られていることから、自由に意見交換できる場を設定した。授業展開だけでなく、学級経営の悩み等を共有し、「自分だけが悩んでいるのではない」ことを確認し、お互いにアドバイスできる機会となった。また、会議等が錯綜している中、ゆっくりと語り合えるこの研修は大変有意義なので、継続して実施してほしいとの意見もあった。

E小では、職員の平均年齢が35歳を下回っており、若手職員の資質向上とモチベーションアップが大きな課題となっている。そこで、ミドルリーダーとなる職員を中心に、月に1回若手職員のミニサークルの場を設定した。

いずれも、若手職員同士の学び合いを取り入れた。同じ境遇ということで、普段の研修とは違い、自由な雰囲気の中で日常の不安や悩みについて出し合ったり、若手職員の視点から業務改善に関する意見を述べたりすることができていた。そのような研修を繰り返していった結果、普段の職員室等でも、授業や児童の様子について情報交換をする姿やお互いに刺激し合う姿が見られる等、若手職員同士の連帯感が深まってきていると感じられる。

また、E小のように、ミドルリーダーが育成を進めることは、組織全体の教育力向上という点で有効であったり、ミドルリーダーの存在が若手職員にとってモデルとなり、今後のキャリアアップの向上につながったりすると考えられる。


(3) 人事評価や校長だより等の効果的な活用

人事評価制度の期首面談等を効果的に活用できるように、他地域と同様、「今年度特に成し遂げたいこと・力を入れたいこと」を聞き取り、今後伸ばすべき力、学校で果たすべき役割等について対話しながら、自己目標を設定させた。

杵島郡校長会では、特に、面談を受ける本人の目標達成を、他の教職員の資質向上につなげるにはどうしたらいいか、情報交換を図りながら取り組んだ。その一つが、「佐賀県公立学校の校長及び教職員としての資質の向上に関する指

標」の活用である。指標には「・・・教職員に対して的確に指導・助言を行っている」とある。それをもとに、各主任等が指導・助言をどう具体化するか、期首面談を通して助言し、取り組ませた。

資料3はF小教務主任が実施した学級づくりのポイントに関する研修資料である。他にも、授業作り等様々な話題で教務主任だよりを発行している。期首面談において、教務主任が「若手育成」を目標とし、「ミニ研修会の実施やおたより（授業方法の紹介等）の発行」を具体的取組として挙げていた。そこで、若手職員への実践の支援とフィードバックを行うよう指導助言をしたところ、若手職員から教務主任への相談の機会が増え、教職員同士が学び合う風土が高まってきた。

<p style="text-align: center;">学習規律&ルール</p> <p>①時間の意識 ②私語(聞き方) ③整理整頓 ④譲る ⑤挨拶・言葉づかい</p> <p>A 趣意説明広げる B ほめる C 広げる D 徐々に手を放す</p> 	<p style="text-align: center;">1 時間の意識</p> <p>具体的には？</p> <p>授業開始 給食準備 掃除 フッ化物洗口 帰りの準備 司会</p>
<p style="text-align: center;">事例①:授業開始</p> <p>授業開始までには席に着く</p> <p>なぜ？</p>	<p style="text-align: center;">授業に遅れて来た</p> <p>なぜ遅れて来たのですか？</p> <p>⇒「遊ぶのに夢中でした」</p> <p>⇒「(うっかりは誰にでもありますが)遅れてくると授業の時間が少なくなります」</p> <p>友達のこと 「友達の貴重な勉強時間を奪うことにもなります」</p> <p>自分の身のこと 「あなたが社長や店長だったとして、仕事に遅れてくる人を雇いたいですか？」</p> <p>自分 「仕事ができなくなってもいいですか？」</p> <p>今後への目標 「次から気をつけようと思う人は座ります」</p>

資料3 教務主任による職員向けミニ研修用の資料

また、写真5は、C小では情報推進リーダーがICT研修会を開催したものである。タブレット活用を苦手としている職員に対して、短時間の研修を数回にわたって実施した。これも情報推進リーダーがICT研修の実施を自己目標として挙げており、それに対して期首面談で、苦手な職員への実施を指導助言した。これらの取組は、「学校で果たすべき役割」として、教職員への指導や教職員の学び合いを意識させ、具体的に目標設定させたからだと考える。さらに、個々の教職員の強みや専門性を、組織全体で共有・活用するナレッジマネジメントの充実にもつながった。



写真5 タブレット端末活用自主研

4 成果と課題

(1) 校内における教師同士の学び合いやチームとしての研修の推進

- グループ学年主任制、研修の工夫等で教職員の学び合いを重視することによって、研修時はもちろん、日常の業務等、学校内での教職員の育成に影響を与えるすべての場で学び合う意識が芽生えてきた。協力し合う雰囲気はこれまで以上に育まれたことで、孤立感が減少したり、職場の雰囲気も良くなってきたりした。
- 日常の業務すべての場面で学び合いができることはいいことだが、その反面、身に付けた力は何なのか、そのためにどうすればいいのか、等の計画性がないと、その場限りのものになってしまう。計画、実施、評価をどうすればいいか検討が必要である。
- これまでの働き方、いわゆる「自分の学級、担当だけ」という考え方に慣れていて、新しい学び合いに抵抗を感じる職員もいる。また「求められたら、聞いてくれたらいくらでも教えるのに・・・」といった意識も残っている。さらに、「質問すると、こんなことも聞いてくるの?と思われるから質問しにくい」と考えている若手職員もいる。今後も、協働的な学びの必要性と環境づくりに力を入れ、意識改革を図っていきたい。

(2) 若手職員を育成する場の工夫

- 校長がミドルリーダーに働きかけ、若手職員が現状の課題を持ち寄り、解決を図る場を仕組むことで、若手職員を育てようとする校内の風土は高まってきている。また、ミドルリーダーの活用は、学校運営への参画意識を高めるのに効果的であった。
- ミドルリーダーの役割を明確にしていない場合、責任等が曖昧になってしまったり、負担増になってしまったりすることが懸念される。
- 教える教職員が偏っていたり、指導や支援が一過性なものになっていたりしていることが考えられる。初任者指導教員等に任せるだけでなく、全校的な「若手職員育成計画」を作成、実施していくことが必要だと考えられる。

(3) 人事評価や校長だより等の効果的な活用

- 教職員同士の学び合いを促進できるように、主任として果たすべき役割として学び合いのプログラムを取り上げさせる等、人事評価と関連させることは効果的である。これにより、主任等個人の専門性はもちろん、組織としての質の向上が図られるようになった。
- 校長が行っている人事評価は、校長から教職員個人に対してフィードバックすることが多い。他の教職員も学びを得ることができるよう、職員会議や職員研修等の機会に、成功事例や課題を共有し合う場を設定すること等が考えられる。
- 互いに学び合う場を設定するために、学年ごとに共同の目標を設定させる取組については、検討が必要である。