

「自立」「協働」「創造」を育成する組織運営の改善  
～生徒も教職員も学び合う「チーム担任制」の導入～

前橋市立明桜中学校  
校長 川上 辰幸  
教頭 森坂 実紀人  
教諭 町田 朝子  
教諭 川端 沙季

## 1 はじめに

今年、開校 3 年目を迎えた本校は、新しい時代に向かう新しい学校として、PTA 組織としての保護者活動の廃止、休日の部活動の外部委託など、保護者や地域の期待に応えるべく学校運営及び教育活動の両面において、これまでの慣例にとらわれない、新たな視点での学校の仕組みづくりを進めてきた。学校教育目標には、「自立」「協働」「創造」を掲げ、具体的には、「人に頼らず、自分で考え、自分で判断して、正しく行動すること」、「一人一人が自らの個性や特性を生かしながら、一致団結して物事を行うこと」、「今までなかったものや新たな仕組みをつくり出していくこと」の実現を目指している。

本校の生徒は、落ち着いた態度で授業に臨み、一生懸命に学習に取り組む生徒が多い。しかし、実力テストやNRTの結果から、基礎学力が不足している傾向が見られ、このことが自分の考えを持つことや自分で判断することに苦手意識を持つ要因になっている。また、グループ活動や話し合い活動においても、自分の意見を発表することや、課題を解決しようとすることに苦手意識を持つ生徒が多く、生徒同士の学び合い活動において課題がある。学習指導要領が目指す教育の実現には、この現状を本校の教職員が真摯に受け止め、教職員が自らの指導力を磨き、より質の高い教育活動にしていく必要がある。

本校の教職員は 23 名在籍している。内訳としては、20 代が 5 名、30 代が 2 名、40 代が 6 名、50 代以上が 10 名である。教職員の本来の業務は、教科指導、生徒指導、学級経営や校務分掌など組織的に仕事を進めることであるが、若手教職員は、日々の授業準備や生徒指導の諸問題への対応、保護者対応等で生徒と向き合う時間が十分に確保できていない傾向が見られる。そのため、ベテラン教職員と若手教職員と一緒に校務分掌を担当するなどして、ベテランの経験に若手の情熱を組み入れ、相乗効果を高める学校組織づくりを推進する必要がある。また、中堅教職員においては、教科指導や学級経営だけではなく、学年経営や学校経営の視点も意識させていくことが、学校組織力の向上につながると考える。

教職員の指導力の向上については、キャリア段階に応じた校外研修を自主的に活用するよう促しているが、学び続ける教職員として本来の職務を遂行するためには、組織運営を見直して日頃から OJT に取り組めるようにしたり、校内研修を充実させたりすることが効果的であると考え。また、本校の年齢構成も、その豊かな経験こそが財産であり、OJT や校内研修を活性化させる強みになり得ると考える。

そこで、組織運営を改善し、日常的な OJT を推進することと校内研修を充実させていくことで、教職員一人一人の得意分野を活かした指導や支援を推進し、生徒も教職員も学び合い、「自立」「協働」「創造」を育成することができると考えた。

## 2 実践のねらいと見通し

本実践では、組織運営を改善し、生徒も教職員も一人一人が「自立」して考えられるようになること、「協働」して課題に取り組めるようになること、新たな学校の仕組みを「創造」できるようになることをねらいとしている。

具体的には、「チーム担任制」を導入することで、学年全体で統一したルールを実施して、学級差をなくしていくとともに、教職員が学び合いながら、生徒の主体的な学びを支援する伴走者としての役割を心掛けるようになるであろう。また、校内研修で学級活動の充実に取り組むことで、生徒主体の学級活動や話し合い活動を充実させ、生徒自身が主役となって学級づくりや集団作りを進めていけるようになるであろう。

## 3 実践の内容

### (1) 「チーム担任制」について

#### ① 「チーム担任制」の仕組みと実施までの流れ

国の教育施策「教育振興基本計画」では「今後の教育政策に関する基本的な方針」の1つに、「誰一人取り残されず、全ての人の可能性を引き出す共生社会の実現に向けた教育の推進」を学校に求めている。また、前橋市では「まえばし学校教育充実指針」で基本施策を示し、その1つに「一人一人がチームの一員として参画する学校づくりの推進」が掲げられている。そこで「チーム担任制」を導入することで、多くの異なる視点で生徒の変化を見取ったり、生徒が話しやすい教職員に相談することでいち早く問題に気付いたりできるようになることから、一人一人に応じた支援をチームで行うことができるようになると思った。

「チーム担任制」とは、学級担任を固定せず、各学年に配属された教職員（学年主任を除く）が一定の期間で交代しながら担任業務を行う仕組みである。具体的には以下のような。

<3 クラスで学年職員が5 人の場合の例>

【学年主任】	【職員 A:1 組の担任業務】	【職員 B:2 組の担任業務】	【職員 C:3 組の担任業務】	【職員 D】
			↓	1 週間で交代
【学年主任】	【職員 A:2 組の担任業務】	【職員 B:3 組の担任業務】	【職員 C】	【職員 D:1 組の担任業務】

<学年職員の役割分担について>

- 朝の会、給食の時間、帰りの会、学活、生活記録のチェック等 1 週間交代で担当の先生が代わる。
- 道徳、学活、総合の時間も交代で授業を行う。

- 教育相談、三者面談、通知表・要録所見の作成は、専任の学年職員が対応する。
- 日常的な問い合わせや相談は、特に指名がなければ、学年職員誰もが窓口となって対応する。

チーム担任制を導入するデメリットとしては次のようなものがあると考えた。

生徒にとっては、「週ごとに担任が変わるので、相談しづらくなる。」「固定された担任でないため、信頼関係を築くのが難しいと感じる。」などである。

また、保護者にとっては、「固定された担任がいなくなる状況に戸惑いや心配が広がる。」「学校の様子を聞いたり相談したりするときに誰に聞いたらよいのか迷う。」などである。

そして、教職員にとっては、「学級経営にやりがいを持っていた担任や、担任業務を求められる副担任から異論が出る。」「担任として見る生徒が学年全体に増えるため、教職員間の情報共有をさらに密にする必要がある。」などである。

そこで、チーム担任制導入の前年度には、次のような方針で実施に向けた準備を行った。

まず、校内体制を確立する必要があると考え、運営委員会においてチーム担任制を導入する目的や内容を学年主任などに説明し、核となる教職員の共感と協働の意思を得てから、各学年の教職員に趣旨が伝わるようにした。その上で、試行として3学期に朝の会や給食の時間を1週間交代で担当の先生を変えて実施した。この時の課題として、生徒についての情報交換の必要性を実感した。

次に、地域や保護者に理解してもらう必要があると考え、学校運営協議会において地域代表や保護者代表にチーム担任制について説明した。反対意見や戸惑いが出されることを危惧していたが、ほとんどの参加者から賛同を得ることができた。

## ②「チーム担任制」に対応するための学年組織

今年度から始まる新しい仕組みのため、教職員に混乱なく理解を得て進めていく必要があった。そこで、年度始めの職員会議では、改めて校長からチーム担任制について、仕組みやメリットなどを全教職員に説明した。特に重視したのは「自立、協働、創造を育成する」というチーム担任制に取り組む目的意識を明確にすることだった。

これを受けて、各学年では学年主任をリーダーとして、学年職員全員で学年の生徒を見るという意識で業務にあたるための準備を始めた。まず、どの教室にも共通した教材、掲示物、配布物の用意ができるように、学年職員が手分けをして新学期準備に取り組んだ。チーム担任制になったことで、担任は自分のクラスだけやればよいという考えや、副担任だから頼まれたことだけやればよいという意識は弱まり、一人一人の学年職員が自分の個性を發揮しながら、協働して新学期準備に取り組む様子が見られた。また、通知表や要録の作成、教育相談、三者面談、進路指導、長欠などの各種報告等については、以下のように学年を分割して専任の担当者を決めた。このことで、どのクラスも自分の担当する生徒が存在するため、どのクラスも自分のクラスという意識が高まった。

<3 クラスで4人の学年職員が担当する場合の例>

1組 32人                      2組 32人                      3組 32人

生徒 No. 1～8		生徒 No. 1～8		生徒 No. 1～8	← 職員Aが担当 24人
9～16		9～16		9～16	← 職員Bが担当 24人
17～24		17～24		17～24	← 職員Cが担当 24人
25～32		25～32		25～32	← 職員Dが担当 24人

さらに、前年度の試行の際に課題と感じた情報交換については、次のような対策を行うことにした。一週間の担任業務、副担業務で次週に引き継がなければならないことや、全員が知っておいた方がよいことは、朝の打ち合わせ等で随時確認するとともに、学年チャットルーム（Google チャットのグループ利用）に打ち込んで共通理解を図ることにした。なお、このチャットを日常的に活用することで、情報共有のために業務量を増やす要因となる学年会議は、例年以上に開催しないで済むようにした。

<学年チャットルームの例>



③「チーム担任制」における学年経営の充実（2学年の例）

チーム担任制を進めていく上では、学年職員が全員でビジョンと情報を共有して、組織的に対応することが必要である。そこで、まず年度当初の学年会で学年職員の対話によって、学年の教育目標とそのための具体的な方策を以下のように設定した。

<2学年の教育目標>

- ・「自立」・・・自分で考えて自分から行動できる自主性と主体性を育てる。
- ・「協働」・・・感情に振り回されずに建設的に話し合い、協力して解決できる態度を育てる。
- ・「創造」・・・これまでの学びに加えて、自分たちで新しいことを創り上げるスキルを育てる。

## < 2 学年の具体的な方策 >

- ・何かあったときには決めつけたり頭ごなしに怒ったりせずに、対話による生徒自身の気づきや、自己選択・自己決定を大切にする。
- ・手取り足取り教えすぎたり面倒を見すぎたりせずに、生徒自身が自分で考えて行動できるようにする。
- ・要支援生徒には温かい支援の手を差し伸べて、伴走者としてのスタンスで接する。
- ・学級委員や実行委員、部長、委員長などが活躍する場を多く設定して、リーダーを育成する。
- ・学級活動での話し合い活動を充実させ、生徒自らが自治的な学級作りに参画できるようにする。

また、懸案事項としては、①情報共有の難しさ、②担任としての責任感の欠如、の2点が挙げられたが、①は Google チャットの活用、②は全員が全クラスの担任であり、学級経営ではなく学年経営をするというマインドの変更、さらに上に挙げた生徒に育てたい「主体性」を教職員が自ら持つようにすることで解消できると共通理解した。

これらの共通のビジョンや具体的な方策があることで、生徒指導の際や教育内容を編成する際に、教職員によって変わったりぶれたりすることなく、学年経営を進めることができるようになった。また、全学年職員が担任であり副担であるという自覚を持つことができた。

学年の分掌については、例えば集金業務や情報担当などのこれまで専属の副担が担っていたものも、担任に分担せざるを得なくなる。そのため、学年分掌を洗い出し、相談によって不公平感のないように分担した。

次に、生徒たちへこれらのビジョンを伝えるために、4月に学年集会を行い、チーム担任制のねらいと、生徒たちにどんな力をつけてほしいかを2学年主任から話をした。

### 【何のためのチーム担任制なのか？】

- ・先生に言われたことを言われた通りにすればいいのではなく、自分で考えて、正しく判断して進んで行動できる人になってほしい。このように生徒の「自立」をこれまで以上に促すため。
- ・たくさんの先生たちの目で、いろいろな角度から、生徒の良いところをたくさん見つけて伸ばしていくため。たくさんの先生とたくさん話して、コミュニケーション力をつけてほしい。
- ・生活指導をよい意味で平準化して、あのクラスだけ、あの先生だけのようなクラスによる不公平感をなくすため。

### 【目指す生徒の姿】

「生徒一人一人が、先生に頼りすぎることなく、学校生活や学習がよりよくなるように常に考えて意見を出して話し合い、決めたことを確実に実行して、誰一人取り残されずに気持ちよく過ごしている。」

### 【具体的な進め方】

- ・担任の先生が1週間ごとに交代して教室に入り、その週は、朝の会、給食、帰りの会、

デジタル生活ノートもその担任の先生が担当する。

- ・保護者との面談は、担任一人につき各クラス5人から6人ずつ担当する。
- ・日常的な相談は、生徒も保護者が電話するときも、相談しやすいどの先生でもよい。

#### 【生徒にお願いしたいこと】

- ・先生同士で引き継ぎはするが、月曜日に入った担任の先生は、前の週の事を100%は分かっていないので、生徒たちが「自立」してしっかりやってほしい。先生が知らないようなことは、その週の担任に伝えてほしい。
- ・自分の権利や自由と共に、周りの人の権利や自由を大切にしていこう。「何のためのチーム担任制なのか？」を一人一人が忘れないでほしい。自分や仲のいい子だけ楽しくないか、周りの人の自由や権利を奪っていないか、を常に意識して行動してほしい。

#### 【学級委員会について】

- ・学級委員は、これまで以上に重要なクラスのリーダーである。日常的にクラスの様子をよく見ておいてほしい。学級委員会の集まりを月に数回、昼休みに持ち、学級委員と学年主任の話し合いの場を設けることにする。学級委員以外の生徒は、クラスや学年全体に関わることで、困っていること、意見や質問、こうしたい、こうしたほうがいい、〇〇さんが困っているなど、学級委員に伝えておくと、確実に学年主任に伝わる。

#### 【学級会について】

- ・明桜中での生活や学習をよりよくするために、生徒みんなが意見を出し合い、決定する話し合いの場である。
- ・計画委員会として、司会・副司会・黒板（タブレット）2人・ノート記録・計時の6人を出席番号順に組織する。計画委員は、クラスのこと、行事のこと、レクのことなど、話し合いを進め、まとめる人たちである。全員が順番に計画委員をやることになる。

以上のように、チーム担任制のねらいや、やり方について、生徒に詳しく伝えて共通理解のもとで実践をスタートすることができた。

チーム担任制による生活指導を行っていくうちに、以下のような課題が出てきた。

- ①週の担任によってルールの伝え方や運用のニュアンスが微妙に違って、生徒から不満が出る。
- ②清掃の後の帰りの会の始まりが遅くなるなどの、時間にルーズなクラスがある。
- ③昼休みの仲良しグループ内でのふざけが過ぎたいじめが発生した。

①について、その都度チーム担任で話し合いながらルールの設定を行ってきたが、言葉だけでは解釈が違ってしまふことがあるので、学年の生徒指導担当がまとめて明文化し、教室掲示をして生徒への周知徹底を行った。そのことで、ルールに関する掲示物を、担任や生徒が見て確認しながら行動することができるようになった。

②について、全クラスの学級委員と生活委員の生徒を集めて、チーム担任たちを交えて解決策を話し合った。その結果、帰りの会の開始が遅れる原因は、教室掃除の遅れであ

り、教室掃除を早く終わらせるためには、机の中に荷物を入れないようにして軽くして机運びが早く終わるようにすることが大切であることがわかった。そのため「掃除に行く前に机の中の荷物をロッカーにしまう」というルールを作り、各クラスで徹底することで課題が解決した。また、教室掃除の担当をその週の担任が担うことに変更することで、さらにそのルールの運用がしやすくなった。

③について、いじめ事案が発生した際に、全員の担任と学年主任で方針を立てて分担して、被害生徒加害生徒への聞き取り、保護者への連絡、その後の見守りなど、スピード感をもって解決することができた。被害生徒や保護者は、相談しやすい先生を指名していじめを訴えてきた。加害生徒に対しては、生徒の特性や性格、それまでの関わりを考慮して、指導する教員を決めて対応に当たることができた。いじめ事案が起きると、固定担任であればその担任が抱えたり、その後の指導を負担に感じたりすることがあるが、チーム担任制であったので、フラットな気持ちで指導に当たることができた。

以上のように、「チーム担任制」における学年経営を進めていく上では、ビジョンの共有、ルールの徹底、組織的な対応をすることで、ねらいが達成しやすくなっているといえる。

## (2) 校内研修について

本校の校内研修は、『生徒の夢や希望を叶える力を育むキャリア教育の充実 ～基礎学力の向上を目指した学級活動の充実を通して～』を研究主題として、輪番制の計画委員会を組織した学級会を実践していくことで、チーム担任制でねらいとする、生徒の主体性を高めるための活動の一つとしている。そのためには、生徒が自分たちの生活や学習について課題を見出し、話し合いを通じて他者の意見に触れながら、よりよい課題解決方法を合意形成したり意思決定したりすることが大切である。自分の意見を相手に伝えることで、考えがより深まり、また、他者の意見に触れることで、新たな視点から課題をとらえることができるようになることを考える。しかし、新型コロナウイルス感染症対策等の影響もあり、生徒達は話し合い活動に慣れておらず、どのように自分の意見を伝えればいいのか、どのように話し合いを進めるべきなのかを理解できていない様子が伺える。各教科でより深い学びの授業を行うためにも、学級活動を通して話し合う力を身に付けさせることが大切であると考え。さらに、若手教職員については、話し合いの指導スキルや経験が十分ではないため、OJTの場を意図的に設ける必要がある。そこで以下のような手立てでねらいに迫ろうと考えた。

### ①「チーム担任制」を生かした学級活動における話し合い活動の指導の仕方

1学期の学級活動では、「学級目標を決めよう」、「校外学習の目標スローガンを決めよう」、「明桜中をよりよくするための企画・提案を決めよう」の3つの学級会を行った。チーム担任制のよさを生かした学級会はどう進めていけばよいか、事前指導の仕方と1時間の授業の流れについて述べる。

### 【計画委員の事前指導について】

学級会を行うにあたって、計画委員と提案者、担任の事前打合わせは欠かせないことである。そのため、若手教職員等が事前指導の仕方を習得できるように、学級会の指導の経験が豊富な学年主任が、全クラスの計画委員を昼休みに集めて、話し合いのマニュアルを使いながら、目的や進行の仕方、合意形成の方法などの説明と役割分担を行った。時間の空いている担任はその場に参加し、その場にはいない担任も確認することができるように、決定事項は計画委員の生徒たちがその場で Google スプレッドシートで共同編集して、生徒と担任で共有した。事前指導の際の確認事項は以下の通りである。

- ・ 議題、提案理由、話し合いの流れについて→司会の台本や計画書を作成
- ・ 計画委員の6人による役割分担→決定事項を Google スプレッドシートに記入
- ・ 学級委員などの提案者の役割分担→「提案理由を述べる人」「まとめの話をする人」を分担
- ・ 学級会の前にクラスに伝えておくことは何か？→当日までに議題について意見を出し合わせておく
- ・ 学級会の前にクラスで配って取り組ませることは何か？→事前準備シートやジャムボードなど
- ・ 学級会で使うものについて確認→ミニホワイトボードやペン、タブレットなど

### 【1時間の学級会の流れ】

本校で行っている、生徒主体の学級会の流れは以下の通りである。

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>・ はじめの言葉</li><li>・ 計画委員の自己紹介</li><li>・ 議題と提案理由の発表</li><li>・ 話し合いの内容と進め方、時間の確認</li><li>・ 話し合い</li><li>・ 決定事項の確認</li><li>・ 提案者の話</li><li>・ 振り返り</li><li>・ 終わりの言葉</li></ul> |
|--|

この流れを基本として、計画委員と提案者の生徒で学級会を進行していく。計画委員は出席番号順の輪番制で担当する。このことが自分も司会者側になるので協力しようという意識を高めることにつながる。また、自分たちで時間をかけて話し合ったことは、多少の困難があっても自分たちで解決しようとする当事者意識も生まれている。

学級会を2回行い慣れてきたところで、3回目はチーム担任の一人の若手教職員が計画委員を集めて事前指導を行った。今回は全クラスの担任が、校内研修の「一人一研究授業」に位置付けて授業を公開し、他学年の教職員が参観にきた。各クラス、計画委員の能力やスキル、担任の経験や話し合いの介入の仕方に多少の差はあるものの、時間内に合意形成することができた。

個人の意見の出し合いは、事前に

<学級会の様子>

Google ジャムボードで行っておき、学級会の時間には、ホワイトボードを活用してグループの意見を出し合い、黒板に比較・検討のための座標軸を書いて話し合いを進めて絞り込んでいった。このような話し合いによって、全員の意見を反映した合意形成をすることができるようになってきた。このシステムのよさは、



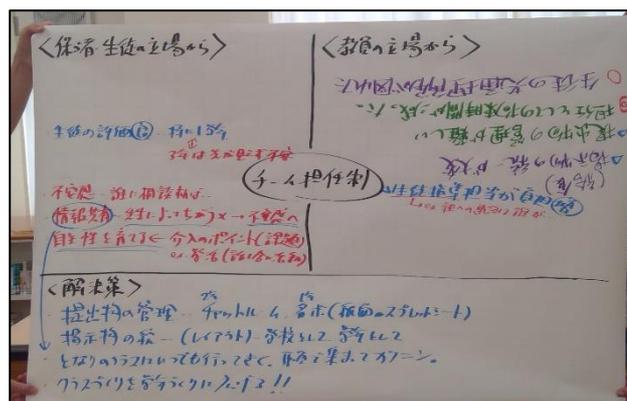
は、学年の全クラスの事前指導を一斉にできるので、計画委員の生徒が進め方をしっかり理解していれば、経験の少ない若手教職員が入ったクラスでも、同じように学級会ができるということである。しかし、現状では生徒の理解やスキルも高くないので、教師の介入の場面やタイミング等の共通理解も必要であり、今後改善していきたい。

## ②教職員の話し合いの指導スキルを高めるためのワークショップ型研修

夏休みの全体会では「チーム担任制」について、ワールド・カフェ形式で教員研修を行った。ワールド・カフェは、テーマに沿ってグループのメンバーを変えながらゆったりとした雰囲気話し合いを進めていき、自由な意見や創造的な発想を生み出す手法である。

<ワールド・カフェの様子>

<ワールド・カフェで制作された模造紙>



今回出された解決策については、学年の判断でできるものはすぐにでも実施し、学校全体に関わる部分については、管理職や運営委員会等で検討して今後の実現に向けて準備していくことにした。このように校内研修の中で教職員同士が困り感を出し合い、その解決策を一緒に考えるプロセスを踏んでいくことで、教職員の協働によって、よりよい「チーム担任制」の在り方についての方策が見えてきた。今後も実践を行いながら、その時々対話を忘れずに、チームで学校教育目標の実現に向けて一丸となって指導にあたっていきたい。

## 4 成果と課題

### <成果>

「チーム担任制」に関して生徒に行ったアンケートの結果（回答 256 件）によると、「生徒中心で学級をつくっている感じがする」に当てはまると答えた生徒は 80%、「当番や係活動など、自分から動くようになった」は 90%、「友達と相談や協力することが多くなった」は 88%と、いずれも良好な結果となった。

また、保護者に行ったアンケート結果（回答 118 件）によると、「週ごとに担任が変わることで、いろいろな先生から見守られている」に当てはまると答えた保護者は 81%と、こちらも良好な結果となった。

さらに、教職員に行ったアンケート結果（回答 18 件）によると、「クラス関係なく生徒指導がしやすくなった」に当てはまると答えた教職員は 89%、「他の教員（の指導）から学ぶことができた」は 94%と、こちらも良好な結果となった。

この結果からもわかるように、従来の固定された担任制よりも、「チーム担任制」によさを感じている生徒や保護者、教職員が多いことがわかる。また、職員室では気になる生徒について質問し合ったり、今週担任のクラスの生徒の様子をごく自然に語り合ったりする様子が日常化しており、これは「チーム担任制」の大きな成果であると考えられる。

本実践を通じて、「チーム担任制」は生徒も教職員も学び合い、「自立」「協働」「創造」の育成に有効であることが確かめられた。若手、中堅、ベテランがチームとして学年の生徒を見ることは、学年職員一人一人の特技を生かしながらも互いの弱点を補い合う必要がある。そのため、一人一人の自立を促したり、課題を乗り越えるための協働を推進したり、新たな仕組みを創造したりすることにつながるということがわかった。また、継続的に全教職員が研究主題に取り組み、学級活動を通して話し合い活動に取り組んだことで、生徒同士が学び合いの意義を理解し、互いの学習を促進し合う様子が見られた。

### <課題>

「チーム担任制」に関して教職員に行ったアンケートで、「生徒の自主性が育っている」は 61%、「チーム担任制導入前に比べ、気持ち became 楽になった」は 71%であったことから、まずは生徒や教職員の心理的安全性を高めることが大切である。

また、保護者に行ったアンケートで、「いろいろな先生へ相談しやすくなった」は 55%であったことから、保護者との連携をさらに深めることも必要である。

「チーム担任制」の取り組みは今年はじめたばかりである。課題を踏まえ、今後は、さらに生徒や教職員の自立、協働、創造を推進できるような学校運営を目指していきたい。

### <参考文献>

- ・工藤勇一，2022『自律と尊重を育む学校』，時事通信社
- ・前橋市立宮城中学校，2020『話し合いの手引き version2』

本報告書に掲載されている商品又はサービスなどの名称は、各社の商標又は登録商標です。Google ジャムボード、Google チャット、Google スプレッドシートは Google LLC の商標及び登録商標です。なお、本文中には™マーク、®マークは明記していません。