

# カリキュラム・マネジメントに関する研究

## — 先進校の取組事例の収集・整理分析を通して —

### 【研究者】

教科教育部 指導主事 大道 伸幸・永井 美智子・村田 耕一・脇田 崇紀

### 【研究協力校】

広島県立松永高等学校

広島県立府中高等学校

熊野町立熊野第四小学校

三次市立布野小学校

安芸太田町立加計中学校

世羅町立世羅中学校

高知県越知町立越知小学校

高知県越知町立越知中学校

### 研究の要約

本研究は、カリキュラム・マネジメントにおいて先進的な事例の収集・整理分析を通して、カリキュラム・マネジメントを進める上で重要なポイントを明らかにすることを目的とする。研究の手順として、まず、効果的なカリキュラム・マネジメントにより成果を上げている広島県内外の学校を訪問し、聴き取りを行った。次に聴取内容を、田村知子（平成28年）のカリキュラムマネジメント・モデルの「教育活動」と「経営活動」の視点から分析し、その特徴を整理した。整理分析の結果、カリキュラム・マネジメントを効果的に進めるためのポイントとして、学校のビジョンとその実現の方策の共有と協働体制の確立が重要であることが明らかになった。

**キーワード：カリキュラム・マネジメント**

### はじめに

中央教育審議会「幼稚園、小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校の学習指導要領等の改善及び必要な方策等について（答申）」（平成28年、以下「答申」とする。）では、複雑で予測困難な時代にあっても、一人一人の子供たちが、予測できない変化に受け身で対処するのではなく、主体的に向き合って関わり合い、自らの可能性を發揮してより良い社会と幸福な人生の創り手となっていけるようにすることが重要であることが示されている。

そのためには、「社会に開かれた教育課程」の理念のもと、子供たちが未来の創り手となるために求められる資質・能力を学校教育の中で育てていく必要がある。

そこで、子供たちが「何ができるようになるか」「何を学ぶか」「どのように学ぶか」という視点で、各学校が教育課程を組み立て、家庭・地域と連携・協働しながら実施し、子供たちの姿を踏まえながら不断の見直しを図るカリキュラム・マネジメントの確立が求められているのである<sup>①</sup>。

広島県立教育センターでは、平成24年度から、カリキュラム・マネジメントに関わる講座を開設し、多くの受講者を得ている。また、今年度、サテライ

ト研修講座で「カリキュラム・マネジメントで学力向上を目指す！学校サポート」講座を開設したところ、多くの申し込みがあった。

これらのことから、カリキュラム・マネジメントの考え方や手法について、多くの学校で研修の必要性を感じていることが分かる。また、カリキュラム・マネジメントの講座において、受講者から、「具体的にどうすればよいのかを学びたい」「県内の先進的事例について知りたい」といった声も多く聞かれる。

そこで、カリキュラム・マネジメントについての先進的事例を収集・整理分析し、県内の学校に発信することにより、各学校のカリキュラム・マネジメントに資するものとなると考え、本研究を行うこととした。

なお、本研究は、次のような手順で進めた。

- ①県内外で、効果的なカリキュラム・マネジメントにより成果を上げている学校を訪問し、取組の具体について聴き取りを行う。
- ②聴き取った内容をカリキュラムマネジメント・モデルに沿って整理分析し、カリキュラム・マネジメントを進める効果的なポイントについて明らかにする。

# I カリキュラム・マネジメントについて

## 1 教育課程とカリキュラムについて

安彦忠彦(2014)によれば、「教育課程」という用語が主に登場するのは第二次世界大戦後のことで、それまで「教科課程」「学科課程」と呼ばれていたものと呼び換えたものである。文部省は、教科以外の課程も含むものとして昭和26年には正式に「教育課程」という用語に変更したと述べている<sup>(2)</sup>。現在、教育課程は、小学校、中学校学習指導要領解説総則編(平成20年)及び高等学校学習指導要領解説総則編(平成21年)において、「学校において編成する教育課程とは、学校教育の目的や目標を達成するために、教育の内容を児童の心身の発達に応じ、授業時数との関連において総合的に組織した学校の教育計画である」<sup>(1)</sup>と定義付けがなされている。

このように、教育課程は行政用語となっているが、「カリキュラム」は学術用語である。松尾知明(2016)は、カリキュラムは教育課程よりも広い概念であり、「顕在的カリキュラム(計画的・意図的な教育実践全体)」に対して、「潜在的カリキュラム(意図していないのに学校で子供が学ぶ意味内容)」という概念があるとしている。さらに、カリキュラムには、個人の学びの履歴という意味で、「子どもの教育経験の総体」という捉え方もあると述べている<sup>(3)</sup>。

上述のとおり、教育課程は行政用語であり、各学校種の学習指導要領解説総則編の定義にあるように「教育計画」として計画・立案段階に重点が置かれている。一方で、カリキュラムは学術用語であり、「結果として子供は何を学んだか」という実践・評価に重点が置かれていると言える。

以上、用語の示す内容の違いについて述べてきたが、各学校がカリキュラム・マネジメントを行うに当たり大事なことは、学校の教育目標や目指す児童・生徒像実現のために、子供の学びの経験を適切にデザインできているか、そしてそのデザインが実際の生徒の学びの結果に基づき評価する仕組みができていくかどうかだと考える。

## 2 カリキュラム・マネジメントの登場とこれまでの流れ

カリキュラムマネジメント<sup>(4)</sup>は、中留武昭によ

って提唱された比較的新しい概念である<sup>(5)</sup>。平成10年の教育課程審議会答申「教育課程基準の大綱化・弾力化」と同年の中央教育審議会答申「これからの地方教育行政の在り方」により、教育課程の内容上での大綱化と方法上の弾力化と学校の自律的経営の確立が整ったことを背景に、1999年から論文等でその用語の使用が始まった<sup>(6)</sup>。

教育政策レベルでカリキュラム・マネジメントは、平成15年の中央教育審議会答申「初等中等教育における当面の教育課程及び指導の充実・改善方策について」において、「教育課程の開発や経営(カリキュラム・マネジメント)」<sup>(2)</sup>という表現で最初に登場した。続いて、小学校、中学校の学習指導要領解説総合的な学習の時間編(平成20年)及び高等学校学習指導要領解説総合的な学習の時間編(平成21年)では、「計画、実施、評価、改善というカリキュラム・マネジメントのサイクルを着実に行うことが重要である。」<sup>(3)</sup>という表現で現れることになる。中留(平成28年)は、両者とも表現上の言い換えに過ぎないとし、平成27年の中央教育審議会教育課程企画特別部会「論点整理」にカリキュラム・マネジメントの概念を提示した意義は大きいと評価している<sup>(7)</sup>。この概念は、平成28年の「次期学習指導要領等に向けたこれまでの審議のまとめについて(報告)」及び「答申」に引き継がれている。

## 3 カリキュラム・マネジメントとは

カリキュラム・マネジメントの定義は様々あるが、ここでは中留武昭・曾我悦子(平成27年)、天笠茂(平成25年)及び田村知子(2011)のものを例に挙げる。

○中留・曾我(平成27年):「学校の裁量権の拡大を前提として『学校の教育目標を実現するために教育活動(カリキュラム)と条件整備(マネジメント)との対応関係を、組織体制と組織文化を媒介として、PDS(PDCA)サイクルによって、組織的、戦略的に動態化させる営み』のことである。」<sup>(4)</sup>

○天笠(平成25年):「学校教育目標の実現に向けて、カリキュラムを編成・実施・評価し、改善を図る一連のサイクルを計画的・組織的に推進していく考え方であり手法である。」<sup>(5)</sup>

○田村(2011):「各学校が、学校の教育目標をよりよく達成するために、組織としてカリキ

キュラムを創り、動かし、変えていく、継続的かつ発展的な、課題解決の営みである。」<sup>6)</sup>

三つの定義全てにおいて、カリキュラム・マネジメントの目的は「学校教育目標の実現」となっている。目的達成のための主な手段については、中留・曾我（平成27年）の定義では、「教育活動（カリキュラム）」と「条件整備（マネジメント）」の二つであり、天笠（平成25年）及び田村（2011）の定義では、「カリキュラム」であると読み取ることができる。しかしながら、天笠（平成25年）及び田村（2011）の両者とも条件整備については、カリキュラム・マネジメントにおいてカリキュラムや教育活動と結び付けて考えるべき要素としている<sup>8)</sup>。

#### 4 次期学習指導要領におけるカリキュラム・マネジメント

「答申」では、現在は子供たちに求められる資質・能力とは何かを学校と社会が共有し、連携・協同して育ていける好機であるとし、「これからの教育課程には、社会の変化に目を向け、教育が普遍的に目指す根幹を堅持しつつ、社会の変化を柔軟に受け止めていく『社会に開かれた教育課程』としての役割が期待されている。」<sup>7)</sup>と述べている。さらに、このような「社会に開かれた教育課程」としては、次の点が重要になるとしている。

- ①社会や世界の状況を幅広く視野に入れ、よりよい学校教育を通じてよりよい社会を創るという目標を持ち、教育課程を介してその目標を社会と共有していくこと。
- ②これからの社会を創り出していく子供たちが、社会や世界に向き合い関わり合い、自らの人生を切り拓いていくために求められる資質・能力とは何かを、教育課程において明確化し育ていくこと。
- ③教育課程の実施に当たって、地域の人的・物的資源を活用したり、放課後や土曜日等を活用した社会教育との連携を図ったりし、学校教育を学校内に閉じずに、その目指すところを社会と共有・連携しながら実現させること。

「社会に開かれた教育課程」としての重要点<sup>8)</sup>

今回の改訂では、「社会に開かれた教育課程」の理念のもとに、各学校が育成すべき資質・能力を

育成するために、「カリキュラム・マネジメント」を通して、学校教育の改善・充実の好循環を生み出すことを目指しているとしている。

「答申」は、カリキュラム・マネジメントの概念について、「各学校には、学習指導要領等を受け止めつつ、子供たちの姿や地域の実情等を踏まえて、各学校が設定する学校教育目標を実現するために、学習指導要領等に基づき教育課程を編成し、それを実施・評価し改善していくことが求められる。これが、いわゆる『カリキュラム・マネジメント』である。」<sup>9)</sup>と述べている。これは、天笠（平成25年）や田村（2011）と同様に教育課程を軸とした学校の教育目標実現を目指していると言える。

さらに「答申」では、次期学習指導要領の理念を踏まえれば、これからのカリキュラム・マネジメントは次の三つの側面から捉えることができている。

- ①各教科等の教育内容を相互の関係で捉え、学校教育目標を踏まえた教科等横断的な視点で、その目標の達成に必要な教育の内容を組織的に配列していくこと。
- ②教育内容の質の向上に向けて、子供たちの姿や地域の現状等に関する調査や各種データ等に基づき、教育課程を編成し、実施し、評価して改善を図る一連のPDCAサイクルを確立すること。
- ③教育内容と、教育活動に必要な人的・物的資源等を、地域等の外部の資源も含めて活用しながら効果的に組み合わせること。

カリキュラム・マネジメントの三つの側面<sup>10)</sup>

①の側面は、教科等横断的な視点に立った各教科等間の内容のつながりを求めるカリキュラムのデザインの側面ということができる。②の側面は、調査やデータ等に基づきながら、教育課程の編成・実施・評価・改善を図るPDCAサイクルの確立を求めるカリキュラムのマネジメントの側面ということができる。③の側面は教育内容と人的・物的資源の効果的な組み合わせを求める条件整備のマネジメントの側面ということができる。

天笠（平成28年）は、時間的な流れで捉えれば、③の教育内容と条件整備との関係を探る取組がカリキュラム・マネジメントの源流としてあり、これに②のPDCAサイクルの確立に向けた動きが続く、さらに今回、①の教科等横断的な視点により教

育内容の組織的配列を図ることが新たに加わったとしている<sup>(9)</sup>。「答申」は、「これからの時代に求められる資質・能力を育むためには、各教科等の学習とともに、教科等横断的な視点に立った学習が重要であり、各教科等における学習の充実はもとより、教科等間のつながりを捉えた学習を進める必要がある。」<sup>(11)</sup>と述べており、これからの時代に求められる資質・能力を育むという観点から、①はカリキュラム・マネジメントの重要な側面となる。

このカリキュラム・マネジメントが捉える三つの側面は、あくまでも次期学習指導要領の理念を実現するために設定されたものである。しかしながら、現在、広島県では、広島版「学びの変革」アクション・プランに基づき、各学校がコンピテンシー（資質・能力）の育成を目指した主体的な学びの実現に取り組んでいるところであり、育成すべきコンピテンシーを目標としてカリキュラムを編成・実施・評価・改善していく必要があるということを考えれば、この三つの側面を踏まえたカリキュラム・マネジメントがすでに求められていると考えるべきである。

## Ⅱ カリキュラム・マネジメントを分析する視点について

### 1 カリキュラムマネジメント・モデルについて

#### (1) カリキュラムの構成要素

天笠（平成25年）は、カリキュラムのマネジメントが円滑に運用されるための要件の一つとしてカリキュラムについての共通理解を図ることを推奨するとともに、教育課程の構成要素として次のものを挙げている<sup>(12)</sup>。

- ①教育理念・目標（教育目標、ビジョン、校訓、目指す学校像、育てたい児童・生徒像、育てたい学力、本年度の重点目標、等）
- ②組織配列した教育内容（各教科、道徳、外国語活動、総合的な学習の時間、特別活動、年間指導計画、等）
- ③配当した授業時数（日課表、週時程、月間行事計画、年間行事計画、等）
- ④教材・教具・施設・設備

また、前述のとおり、カリキュラムには「子どもの教育経験の総体」という捉え方もあり、授業そ

のものや子供が実際に経験したことなども含まれると言える。

天笠（平成25年）は、カリキュラムは教育内容を組織したものであると同時に、次のようなヒト・モノ・カネ・情報・時間などの経営資源によって組織されていると述べている<sup>(13)</sup>。

- ヒト 人的組織としての子ども集団と教師集団の指導体制。校長をはじめとする教職員の顔ぶれ。教職員の配置状況
- モノ 物的組織としての教材・教具の充足度。教材・教具の管理、施設・設備の整備の方法
- カネ 学校の教育活動をはじめ、環境整備など組織運営全般にかかわる経費であり、その適正な運用
- 情報 子どもたちの学校生活や学習の実態をはじめ、教職員のプロフィールや動静、さらに保護者や地域の人々などについての流通
- 時間 時間配分、授業時数の配当、日課表の作成、学校行事の計画、勤務時間の管理など、時間の運用

以上のことから、カリキュラムが多様な構成要素からできていることが分かる。

#### (2) カリキュラムの全体像を捉えることについて

田村（2011）は、カリキュラム・マネジメントは多様な要素・要因が複雑に関連し合って全体を形成していると述べており<sup>(10)</sup>、天笠（平成25年）は、学校がカリキュラムの全体的な構想を描く力やそのもとに展開をはかる実践力が問われていると述べている<sup>(11)</sup>。つまり、カリキュラム・マネジメントでは、カリキュラムの構成要素を個別に捉えるのではなく、カリキュラム全体の中で捉えられるようにすることや構成要素のつながりを作り出すように働きかけることが重要であると言える。そのために、カリキュラムの構成要素やそれらのつながりを俯瞰しながら考察していくことが必要になると考える。

#### (3) カリキュラムマネジメント・モデル

カリキュラムの全体像及び要素間の関連を捉えるために、田村（平成28年）が開発した「カリキュラムマネジメント・モデル」を図1に示す。

また、図1のモデルのA～Kの各要素の説明をまとめたものを、表1に示す。

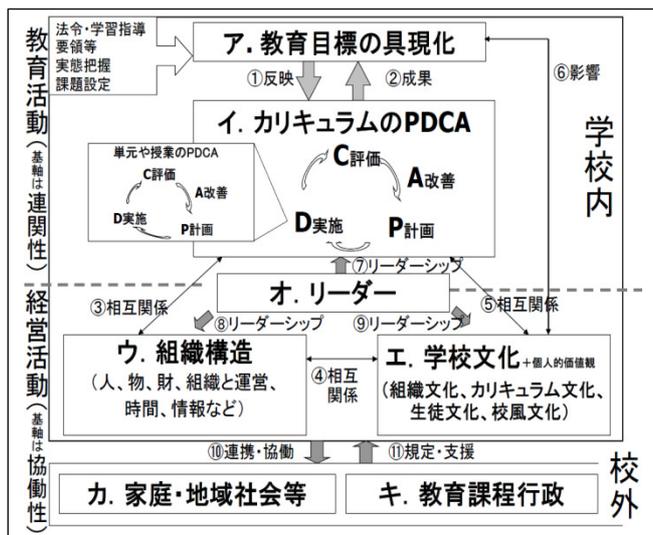


図1 カリキュラムマネジメント・モデル<sup>14)</sup>

表1 カリキュラムマネジメント・モデルの要素<sup>12)</sup>

要素	内容
ア. 教育目標の具現化	教育目標の設定・共有化の様子や、教育目標の実現化の状況
イ. カリキュラムのPDCA	目標を具現化するための具体的な手段であり、カリキュラムを見直し、より良いものへと発展させていくプロセス
ウ. 組織構造	人（人財育成を含む）、物（時間や情報を含む）、予算、組織と運営。経営活動や組織マネジメントといわれる部分
エ. 学校文化	単位学校の教職員が共有している「組織文化」、児童生徒が共有している「生徒文化」、学校に定着した「校風文化」の集合
オ. リーダー	一人ひとりの教師が、主体的・自律的に実践に取り組めるようにマネジメントすることが求められる、校長、副校長、教頭、教務主任、研究主任などのリーダー層
カ. 家庭・地域社会	保護者、地域社会、企業といった外部関係者
キ. 教育課程行政	文部科学省や教育委員会からの、予算措置や加配、指導主事の訪問などの支援

カリキュラムマネジメント・モデルは、中央の点線で上下に分けられている。上部は「教育活動」を、下部は「経営活動」を表しており、これらをつなぐ役割として「オ. リーダー」が位置付けられている。

また、カリキュラムマネジメント・モデルの各要素は①～⑪の矢印でつながれ、その相互関係や影響等が示されており、各要素を単独で捉えるのではなく、それらの関係性にも着目する必要があることを表している。

## 2 学校のカリキュラム・マネジメントを分析する視点について

村川（2011）は、教育学の観点から、田村（2011）のカリキュラムマネジメント・モデルがカリキュラムを見る上で明確な枠組みを示していると述べており<sup>13)</sup>、本研究においても、このモデルを訪問する学校のカリキュラム・マネジメントを分析するための枠組みとして活用する。

松尾（2014）は、カリキュラム・マネジメントを進めていくにあたって検討すべき次の①～④の四つの問いを挙げている<sup>15)</sup>。

- ①教育目標（育みたい資質・能力像）は、設定され共通理解されているか？
- ②目標を実現するための具体的なアクションプランがあるか？
- ③P（計画）→D（実施）→C（評価）→A（改善）のサイクルは動いているか？
- ④目標達成に向けて組織的に取り組んでいるか？

一点目と二点目の問いは、学校の教育目標がスローガンに終わることのないように、実現のための手立ても含めて教職員に共有されているかを問うものである。三点目の問いは、学校の教育目標の実現のために、カリキュラムのPDCAサイクルが実質的に機能しているかを問うものである。四点目は学校の教育目標の実現に向け、学校という一つの組織体として協働する体制がつくられているか、即ち組織レベルのマネジメントが効果的に機能しているかという問いである。

これらのことから、本研究では、次のものを、聴き取りを行った学校のカリキュラム・マネジメントを分析するための視点とする。

- 1 学校の教育目標の実現に向けて、カリキュラムのPDCAサイクルが実質的に機能しているか。【教育活動のマネジメント】
- 2 学校の教育目標の実現に向けた組織レベルのマネジメントが効果的に機能しているか。【経営活動のマネジメント】

### Ⅲ 先進校の取組

#### 1 熊野町立熊野第四小学校

##### (1) 学校の概要

熊野町立熊野第四小学校は、筆の都として知られている熊野町南西部に位置し、呉市と境を接している。熊野町の児童増加に伴って、昭和52年に開校した。校区の90%は新興団地である。児童数406名の学校であり、「平成28・29年度広島県『学びの変革』パイロット校事業」実践指定校、平成28年度生徒指導実践指定校を受けている。

##### (2) 教育活動

#### ア キーワード化とビジュアル化による学校教育目標の共有

熊野第四小学校では、「自分や周りを大切に、元氣な未来を創る子どもの育成」という学校教育目標を設定している。校長は、この学校教育目標を、教職員だけでなく児童や保護者と共有すること、日々の教育活動と関連付けることが大切であると考えた。そこで、学校教育目標を「自尊」「他尊」「未来」という三つのキーワードで示した。

また、キーワードの具体的な実践とキーワード間の関係性をビジュアルで捉えられるように、図2



図2 学校教育目標を示したポスター

学校の関係性をビジュアルで捉えられるように、図2のポスターを作成し、教職員、児童、保護者等に示し、共有している。教職員は、学期の節目や面談などの機会に、日々の教育活動がこのキーワードとつながっているかという視点で自己の教育活動を振り返っている。さらに、各行事等の実施要項には、

#### イ 学校教育目標と日々の教育活動との関連付け

上述のとおり、学校教育目標を日々の教育活動に関連付け、「自尊」「他尊」「未来」のキーワードを基に、それぞれ次のような具体的取組を行って

いる。

#### (7) 自尊

「自尊」のキーワードでは、自分を鍛え、磨き続ける子の育成を目指しており、学力向上、体力向上、自尊感情向上などに取り組んでいる。

学力向上に係る具体的な取組としては、「平成28・29年度広島県『学びの変革』パイロット校事業」実践指定校を受け、特に算数科、総合的な学習の時間における「課題発見・解決学習」の単元開発を行っている。「一人一授業」を掲げて研究授業を行い、事後の研修便りは、原則授業者が作成することとしている。このことにより、全ての教員が自己の授業を再評価し、授業改善のポイントを整理することができる。教員が授業改善に向けて主体的に取り組むための工夫であると考えられる。

広島県「基礎・基本」定着状況調査（平成27年度）の各教科の結果を表2に、生活と学習に関する調査結果の一部を表3に示す。

表2 広島県「基礎・基本」定着状況調査(平成27年度)各教科の結果

	国語		算数		理科	
	I	II	I	II	I	II
通過率	85.3	59.5	89.3	56.2	77.6	65.3
県平均比	109%	102%	114%	114%	111%	119%
県平均	78.3	58.3	78.5	49.4	69.7	55.0

表3 広島県「基礎・基本」定着状況調査(平成27年度)生活と学習に関する調査の結果(一部)

内容	本校	県平均
「やりなさい」と言われなくても、自分から進んで勉強をしています。	93.7	77.2
授業では、解決しようとする課題について「なぜだろう」「やってみよう」と思います。	96.8	80.0

児童の学力が確実に定着していることが分かる。また、生活と学習に関する調査の「『やりなさい』と言われなくても、自分から進んで勉強をしています。」の肯定的回答率は93.7%、「授業では、解決しようとする課題について『なぜだろう』『やってみよう』と思います。」の肯定的回答率は96.8%と非常に高い。学力向上が、児童の自尊感情と結び付いていることが分かる。

#### (4) 他尊

「他尊」のキーワードでは、違いを認め、力を合わせる子の育成を目指し、協働的な学びによる受容力・思考力・発信力の育成や、規範意識と他者理解力の育成に取り組んでいる。

「熊野英語大好きっ子プロジェクト」では、児童が留学生と筆踊りをしたり、留学生に筆文化の発信をしたりすることを通して、グローバル感覚を身に付けている。このように、ふるさとのよさを留学生に伝える体験を通して、児童は自己有用感を得たり、他の国の文化を大事にする事のよさに気付いたりしている。

**(ウ) 未来**

「未来」のキーワードでは、元気な未来の担い手として一人一人が主役となって活躍する子の育成を目指して、課題発見・解決学習や、持続可能な社会の担い手を育成するESD教育に取り組んでいる。

作成しているESDカレンダーは、「環境の学習」「人権・命の学習」「多文化理解の学習」と各教科等に関連付け、構造化されている。毎年2月に見直し、修正しており、実践したことを年度内に評価、改善している。そのため、ESDカレンダーが、各学年の系統性が見える、シンプルで使いやすいものになってきている。

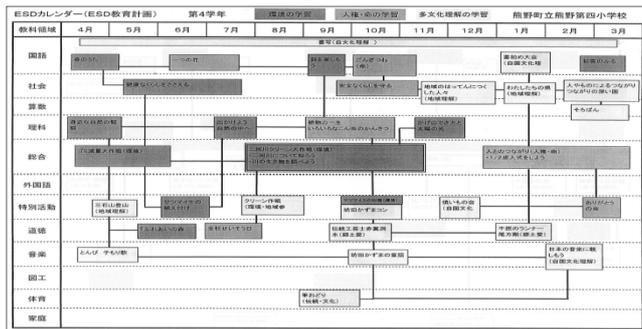


図3 第4学年ESDカレンダー

**ウ 育成すべき資質・能力の具体化**

熊野第四小学校では、学校教育目標を示した三つのキーワードと関連付けて、七つの資質・能力として設定している。そして、それらの資質・能力の関係性を明らかにするために、全教職員で構造化を図り、図4のような構造図を作成している。また、それらの資質・能力が、児童に育成されているかを適切に見取るため、表4に示すようなルーブリックを作成し、活用している。

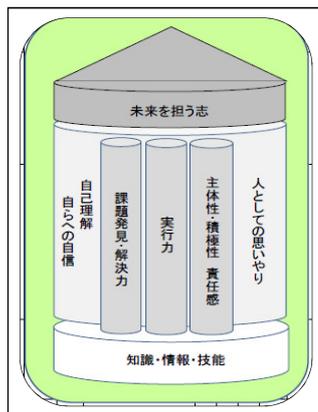


図4 育成したい資質・能力の構造図

このように、育成すべき資質・能力とその評価指標を、全教職員で共有することが、資質・能力を育成する教育活動の基盤となっている。

表4 資質・能力のルーブリック

No	本校で育てたい資質・能力	低学年	中学年	高学年(ゴール)
⑦	未来を担う志	未来の担い手として一人ひとりが主役となって活動する。		
⑥	人としての思いやり	友達の考えを分かろうとする。	友達の意見や立場を大切にしようとする。	相手の気持ちを考え、異なる意見や立場を大切に考える。
⑤	自己理解 自らへの自信	自分のよさや足りないところに気付く。	自分のよさや足りないところに気付く、高めていこうとする。	自分のよさや足りないところに気付く、高めていくための目標をもって取り組む。
④	主体性	課題に対して、自分のできることを意欲的に行動する。	自ら進んで行動する。	集団の中での自分の役割を自覚して行動する。
③	実行力	学んだことを生活に生かそうとする。	学んだことを生活に生かす。	学んだことをこれからの生活に活用する。
②	課題発見・解決力	「!」「?」を感じ、課題解決のための自分なりの方法を見付け解決する。	自ら課題を見付け、課題解決のための様々な方法を知り、解決する。	自ら課題を見付け課題解決のためのよりよい方法を見付け解決する。
①	知識・情報・技能	各教科等に関する個別の知識や技能など。		

**(3) 経営活動**

**ア 教職員の協働性の醸成**

若手の教員の割合が高くなっている現状から、「若手の人材育成」に取り組んでいる。研究主任、体育主任は20～30代の教員が担い、必要なことは指導しながらも、信頼して任せることによって人材育成を図っている。このように、全教職員が、担う仕事について主体的に考え、力を発揮することは、教員の自己有用感を高めている。また、研究組織体制を強化するために、研究部に五つの課題別プロジェクトチームを作り、全教員が参画するように組織構造を改善した。この改善により、全教職員で組織的に児童を育てていくという意識が高まり、協働的な組織文化の醸成が図られている。

**イ 地域・保護者・学校をつなぐ**

地域の90%が新興団地という実態があり、保護者と地域とをつなぐ取組が必要となっている。そこで、学校行事等を通して学校、地域、保護者が連携して児童を育成する機会を設けている。その一例が、三石山登山である。この山の山頂からは学区が一望でき、地域住民に愛されている山である。児童は毎年各学年で1回ずつ、地域の方と共にこの三石山登山を行っている。そこに、保護者が参加するようになり、学校が地域と保護者をつなぐ役割も担っている。このような取組により、地域・保護者・学校が一体となって、児童の資質・能力の向上を図る体制が確立している。

## 2 三次市立布野小学校

### (1) 学校の概要

広島県北部に位置し、児童数52名、教職員数12名の学校である。平成25年度より、社会科を研究教科とし、継続的に研究に取り組み、社会科だけでなく、国語・算数など幅広い学力を向上させるなど、多くの成果を上げている。平成26年度には、広島県小学校社会科教育研究大会を開催している。

### (2) 教育活動

平成25年度から社会科の研究を始め、4年目となる。研究内容を見ると、平成26年に考え方モデルを開発し、次年度はその活用方法を研究するなど、毎年、研究の深化が図られている。このことから、「ア 目標の具現化」や「イ カリキュラムのPDCA」がうまく機能していることが分かる。

布野小学校の取組を教育活動の視点から見ると大きく三つの特徴的な取組が挙げられる。

を図ることで、9年間を見据え、系統的に指導ができるようにしている。

このカリキュラムを活用した取組について、「ノートづくり」を例に挙げて説明する。担任は、日々のノート指導で、次の三つの視点に沿って評価や助言を行うようにしている。

- ① 考え方モデルを使っているところを具体的に取り上げて評価
- ② 授業の中での発言の様子から論理的な内容になっていたら、話し合いの中でさらに考えを深めていたかなどを評価
- ③ ノートに自分の考えや友だちの考えを書くことや書き加えていることなどを評価

児童が書いたノートを、学期に1回、全教職員で交流し、ノートづくりの検証を行っている。このように、作成したカリキュラムを活用して、具体的な取組を行うことが大切である。オリジナルカリキュラムで、付けたい力の全体像を描き、共有するとともに、一つ一つの取組を具体化していくための手立てを講じ、組織で取組を進めている。図6は、6年生が書いたノートである。

学年	小学校				中学校		
	1年生	2年生	3年生	4年生	5年生	6年生	1年生
基礎	基礎的な学力を身に付け、学習の楽しさや面白さを体験することを目指す。						
知識	基礎的な学力を身に付け、学習の楽しさや面白さを体験することを目指す。						
技能	基礎的な学力を身に付け、学習の楽しさや面白さを体験することを目指す。						
態度・意欲	基礎的な学力を身に付け、学習の楽しさや面白さを体験することを目指す。						

図5 オリジナルカリキュラム

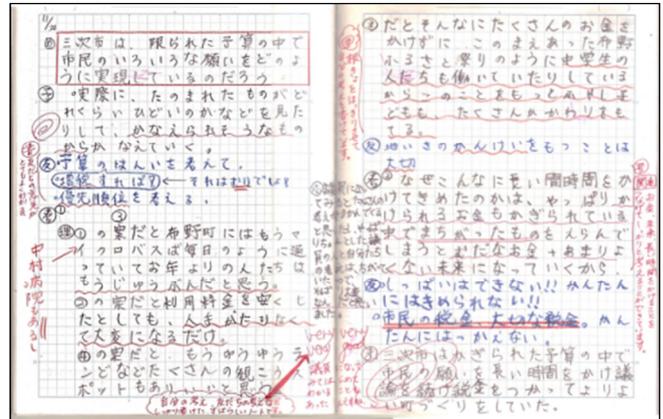


図6 児童のノート

### ア オリジナルカリキュラムで目標と手立ての共有

一つ目の取組として、図5に示す中学校区で作成しているオリジナルカリキュラムがある。前述の考え方モデルもこの中に位置付けられており、「思考」「表現」「ノートづくり」「授業規律」「生徒指導」の三機能を取り入れた学習集団づくり「たくましい体づくり」について、めざす姿と具体的な取組を示している。このように、オリジナルカリキュラムで全体を俯瞰し、付けたい力とその手立ての見える化

記述内容を見ると、授業の中で、しっかり思考した様子が窺える。このようなノートも、系統的、継続的な取組の中で生まれたものである。

### イ 外部講師の活用

二つ目の取組として、外部講師の活用がある。布野小学校では、外部講師を効果的に活用し、研究の深化を図っている。具体的には、平成25年度の研究スタート時から、広島大学大学院 木村博一教授に継続的な指導を仰ぎ、PDCAサイクルのC（評価）の機能を高めている。今年度も、一人年間2回授業を見ていただき、指導を受けている。

ある先生は「木村先生の指導を受けて、火が付

いた。最初は、社会はよく分からないと思っていたが、今では、他の教科にない面白さを感じている。子供たちがどんな反応をするのか、楽しみである。」と話されていた。また、別の先生は、「4年前は、何をすればいいのか分からなかったが、木村先生の指導を受けながら教材研究に取り組んできた。苦しい時期もあったが、今は教材研究をすればするほど楽しくなった。」と話されていた。このようなコメントからも、講師による的確な指導助言を継続的に受ける中で、教員が授業力を向上させてきたことが分かる。

### ウ 教材資料室の活用

三つ目の取組として、図7に示す教材資料室の活用がある。

布野小学校では、作成した学習指導案や使用教材を教材資料室に保管し、活用できるようにしている。毎回の研究授業で、ゼロから教材研究を行い、授業をつくるためには多くの時間と労力が必要となる。そのことが、若い教諭にとっては、大きな負担となることもある。そこで、これまで実践されたものを活用できる環境をつくり、授業づくりをする際に活かせるようにしている。過去の実践を財産として共有することで、さらに深い教材研究をする時間を生み出し、よりよい実践を生み出すことにつなげている。



図7 教材資料室

### (3) 経営活動

研究の継続的な取組には、ポジティブな組織文化の醸成が欠かせない。布野小学校では、学校内の人間関係や校風をポジティブなものにするために、管理職が、教職員一人一人の良さを認め広めたり、失敗を恐れずチャレンジできるように励ましたりしている。カリキュラムマネジメント・モデルでは、「オ リーダーシップ」に当たる部分である。その

具体が、聞き取りの中で秋政保伸校長が話された「ポストを任せる（信じて任せる）→見えないところでフォローする→がんばりを3倍ほめる」という言葉に表れている。若い教職員に仕事を任せる場合、経験年数が浅いため、多少のミスはある。そこは目をつむり、できるようになったことをしっかり評価することで、若い教職員のやる気と自信につなげることができる。今年度も、2年目の教員が運動会の全体指導を担当し、前担当者のフォローを受けながら、無事やり切ることで、大きな自信につなげることができたと話されていた。「ポストを任せる」ことの一つに、学校評価の項目における一役一人制がある。全ての教職員が自分の担当をもち、その改善に向けて、知恵を絞り、主体的に取組を進めている。管理職がその取組を見えないところでフォローし、そのがんばりや成果を認めることで、ポジティブな組織文化を生み出している。

また、担任の配置についても、若い教職員がベテラン教員にしっかり質問したり、技を盗んだりできるように考えて配置しているということである。こうした取組は、OJTを効果的に進めることにもつながっており、担任の半数が教職経験5年未満という組織でありながら、学校経営を円滑に進める要因となっている。

管理職のリーダーシップのもと、布野小学校では、若い教職員とベテラン教員がうまく融合し、協働性の高い組織となっている。

### (4) 子供中心主義で進めるカリキュラム・マネジメント

布野小学校では、これまで述べてきたように、ポジティブな組織文化の中で、研究に継続的に取り組み、大きな成果を上げている。その要因として、これらのカリキュラム・マネジメントが「子供中心主義」で進められていることがポイントである。常に、子供の姿に目を向け、一つ一つの取組が「子供にとってどうなのか」という視点で考え、改善されている。オリジナルカリキュラムの考え方モデルにしても、そのモデルが実際、子供たちにどう作用するのかについて、具体的に検討を重ね、作成している。授業研究においても、事前研修で細案を立てて、模擬授業を行い、子供の立場に立って、改善を行うようにしている。資料の提示の仕方でも、どのように提示すると、子供たちは考えやすいのかといったことについても具体的に検討をしている。そのため、一つ一つの取組が子供たちの成長につながり、大きな成果となって表れている。

### 3 安芸太田町立加計中学校

#### (1) 学校の概要

広島県西部に位置し、生徒数57名、教職員数23名の学校である。平成27年度から3年間、県教育委員会の「『学びの变革』パイロット校事業」のパイロット校に指定され、「主体的な学び」を進めるための指導内容・方法を研究開発している。

#### (2) 教育活動

加計中学校では、「ア. 教育目標の具現化」を目指して、育成すべき資質・能力を設定するとともに、その評価の仕組みの確立を目指している。また、教科等の資質・能力育成のための指導と評価についても先進的な取組を試みている。

#### ア 資質・能力の設定と評価

学校教育目標「広い視野を持ち、地域に貢献し、主体的に生きる生徒の育成」とし、それに基づく目指す生徒像、資質・能力は次のとおりである。

##### 【目指す生徒像】

- 互いのよさや違いを認め合い、共に伸びる生徒
- 人のためになる行動ができる生徒
- 学びを生かし、他者と協力し、目標に向かって挑戦し続ける生徒

##### 【資質・能力】

- 《スキル》
  - コミュニケーション能力
  - 論理的・建設的批判能力
- 《意欲・態度》
  - 主体性・積極性
  - 回復力・耐える力
- 《倫理観・価値観》
  - 自らへの自信
  - 高い志

資質・能力を評価するための評価基準として、上の六つの資質・能力毎に生徒が資質・能力を発揮している姿を示したルーブリックを作成している。教科においても同様に、ルーブリックを作成し、それを基にした質的評価を目指しているところである。あわせて、どの評価基準であっても、生徒の実態に応じて見直しを図る必要がある。加計中学校では、その改善の方向性として、協調学習での生徒の変容から見直すという「『逆向き』ルーブリック」の考え方をとっている。このルーブリックの改善に伴って、教材や学習指導案の改善を行うという改善のサイクルを目指している。

表5 資質・能力のルーブリック

	資質・能力	レベル1	レベル2
スキル	コミュニケーション能力	互いのよさや違いを認め合うことができる。	自分の考えを分かりやすく伝え、時と場に応じた適切なやりとりをすることができる。
	論理的・建設的批判能力	自分の考えの根拠をもち、筋道立てて述べるることができる。	より良い解決の改善点となる考え方や方法を生み出すことができる。
意欲・態度	主体性・積極性	自らが課題発見し、その解決に向けて行動している。	課題のより良い解決策を集団に働きかけている。
	回復力・耐える力	困難に直面しても前向きに現状を把握し、機会の到来まで自分の夢や理想への希望を持ち続けている。	困難な状況や自らの失敗をも自分の成長のエネルギーとして生かしている。
倫理観・価値観	自らへの自信	自分自身を大切にし、向上させようとしている。	結果だけではなく、努力した過程を大切にしている。
	高い志	将来への夢や理想の実現に向けて、見通しと向上心を持ち、努力し続けている。	広い視野を持ち、高い理想を掲げて、地域社会、日本、世界のために貢献しようとしている。

#### イ 「課題発見・解決学習」の単元開発と実践

加計中学校を所管する安芸太田町では、平成22年度から東京大学と連携して「新しい学びプロジェクト」に参加し、町内の小学校・中学校・高等学校で協調学習による教育実践が進められてきている。加計中学校では、広島県の目指す「コンピテンシーの育成を目指した主体的な学び」の実現に向けた研究を進めるに当たって、「主体的な学び」は、知識構成型ジグソー法による協調学習で実現可能であると整理し、研究を進めている。

具体的には昨年度に引き続き、学校の研究主題を「他者との対話の中で知識や考えを協調的に構成し、その先の新しい問いを見出す力の育成～建設的相互作用を基盤とした授業づくりを通して～」と設定し、広島県教育資料等で示されている、主体的な学びを促す学習の一つである「課題発見・解決学習」の単元開発及び実践に取り組んでいる。

その開発・実践に当たっては、知識構成型ジグソー法による協調学習、「前向き授業」設計の考えを取り入れることとしている。

さらに単元デザインのポイントとして、生徒が「これは問題だ」「やってみよう」と思うような「答えを出すべきだと考える問い」、生徒が目標に向かって主体的、能動的に学びを進めていくための「子供たちが踏み台にできる視点や考え方」の二つを設定している。

この工夫により、生徒は「答えを出すべきだと考える問い」で動機付けられ、提示される視点や考え方を基に、ジグソー法による他の生徒との対話・協働を通して、自分なりの答えや考えを創り出すことができる。教員は、生徒から出てきた新たな問いを

受け止め、「前向き授業」設計の考え方により、さらなる解決への学びを実現するための単元をデザインしていくことになる。

単元開発・実践の例として、今年度の第一学年の総合的な学習の時間で実施された「よさこいプロジェクト22」がある。このプロジェクトには、35単位時間を配当し、生徒は地域でつくられた「神楽よさこい」を、地域の三つの中学校が合同で開催する合同文化祭でPRをすることをゴールとして、課題発見・解決学習の過程を通じて、グループの仲間や地域の関係者と対話・協働しながら主体的に学んだ。

35単位時間の中で、課題発見・解決学習のサイクル（「課題発見」「情報の収集」「整理・分析」「まとめ・創造・表現」「実行」「振り返り」）を二巡することになる。1回目のサイクルでは、自分たちが設定したプロジェクトテーマに関する調査等を行い、そこから得た情報を基にまとめた「よさこいプロジェクト」を、生徒、教員だけでなく、地域の関係者が出席する「よさこいプロジェクト報告会」で提案し、意見を受けることがゴールである。



図8 よさこいプロジェクト報告会の様子

2回目のサイクルでは、文化祭でのポスター展示に向けて、報告会で受けた意見を基に提案内容の修正を行うとともに、神楽よさこいをかつよく踊ることを目標としてクラスメートや地域の方と協働しながら試行錯誤を繰り返し、最終ゴールである合同文化祭での展示や発表を迎える。この単元で設定した資質・能力は、このプロジェクトを通して高まりを見せた。

### ウ 生徒の変容の見取り

加計中学校は、協調学習を通じた生徒の変容を捉える一つの方法として、多面的対話分析法を採用している。この分析法では、授業中の生徒の対話を

録音し、発話解析プログラムで録音データを解析して、生徒個々の学びを捉えることができる。この分析により、質の高い評価を行うことができるだけでなく、これまで見逃していた生徒の良さを見出すことができている。また、生徒が考えを深めたり、つまずいたりする箇所が明確になるため、次の授業や単元のデザインにも生かすことができる。

### エ 教科以外への協調学習の発展

教科に留まらず、その他の教育活動でも協調学習の考え方を取り入れた実践が行われている。例えば、男子バレー部では部員を三つのグループに分け、試合の映像を見て、あるグループは「相手の良いところ」、別のグループは「自分たちの良いところ」、また別のグループは「自分たちの課題」を見付け出す。その後、部全体で出てきた内容をもとに練習等の改善案を自分たちで考え出すことを行っている。部活動の顧問は、「生徒は協調学習を通して、自分たちで話し合っ最善解を見付け出すことに慣れている。次の試合に向けての改善案を考え出すことには、彼らにとって話す必然性、聴く必然性が存在する。」と述べている。

### (3) 経営活動

加計中学校は、協調学習を通じた教科間や学校間の連携、地域等の関係者との連携（「カ、家庭・地域社会等」）を通して、自校の教育の充実を図っている。

### ア 協調学習で教科間、学校間のつながり

中学校での授業研究では、各教科の専門性から生ずる「教科の壁」が存在し、研究協議会等において協議が活発にならないことがよくある。

加計中学校ではこれまでの協調学習の実践を通して、子供の学びの姿を見るとき視点の教員が共有できており、その視点に基づいて教員が活発に協議を行っている。また、安芸太田町全ての学校で協調学習が行われていることにより、地区の他の中学校、地区の小学校や高等学校との教科教育研究会においても、共通の視点で子供の姿について語り、研修に深まりができています。

### イ 地域との連携

地域の協力を得て、生徒の地域貢献や奉仕の精神を養うための取組を行っている。町の社会福祉協議会や地域の振興会の支援のもとに実施する、地域のボランティア清掃、ふれあいコンサートを通して、生徒は地域の方々との交流を深めている。また、例年9月の「しわいマラソン」では、地域の方々とともに応援ボランティアを行っている。

## 4 世羅町立世羅中学校

### (1) 学校の概要

広島県中東部に位置し、生徒数203名、教職員数24名の学校である。平成27年から3年間、県教育委員会の「『学びの変革』パイロット校事業」のパイロット校として、身に付けさせたい資質・能力「主体性」「自らへの自信」「思考力・表現力」を設定し、その育成に向けて単元開発を行っている。

### (2) 教育活動

世羅中学校は、学校教育目標「夢と志を持ち、豊かな感性と創造性に満ちた、活力ある生徒の育成」の実現に向けて取り組んでいる。

#### ア 「身に付けさせたい資質・能力」設定時の工夫

「学びの変革」パイロット校として「身に付けさせたい資質・能力」を設定する際、次に示す二つの工夫を行っている。

一つ目は、平成24年度から3年間、「学力向上総合対策事業（タイプⅠ：小中連携）」の地域指定校としての研究を踏まえて設定したことである。このことにより、「学びの変革」を「新規の取組」ではなく、これまでの取組を継続・発展させたものに行うことができている。

二つ目は全教員で考えを出し合い協議して設定したことである。このことにより、設定した資質・能力が教員の「合い言葉」になるほどの共通認識を得ることができている。

#### イ 「学力向上のポイント3」の設定

資質・能力を育成するために、図9に示す教育研究計画を設定している。

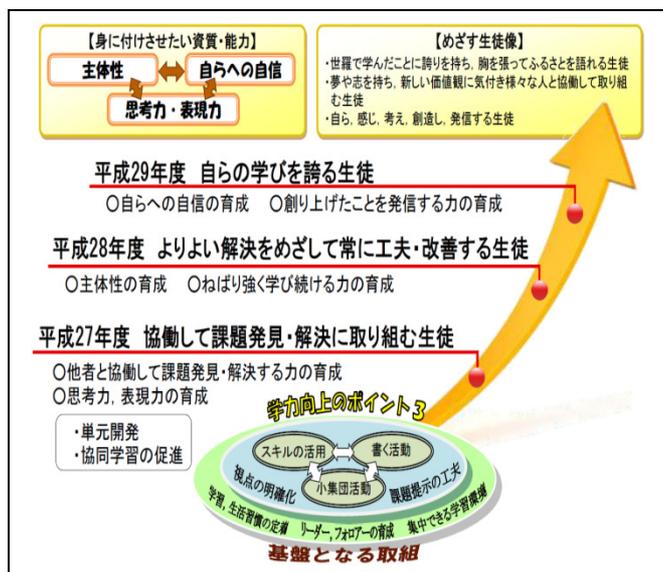


図9 「教育研究計画」

「学力向上のポイント3（以下、「ポイント3」とする。）」は、授業づくりの視点である。毎月実施している校内研究授業の事後協議では「ポイント3」を視点とした協議が行われている。中学校では一般的に他教科の授業には口出ししにくいといった「教科の壁」が存在するが、世羅中学校では、授業後の協議会において他教科の教員が遠慮なしにコメントする姿が見られる。「ポイント3」があることで、授業研究の「C（評価）」が活性化され、授業改善が促されている様子が窺える。

#### ウ 指導の統一のための工夫

指導の効果を上げるためには、指導の統一を行う必要がある。世羅中学校では、身に付けさせたい資質・能力やめざす生徒像に迫るためのベースとして前掲の図9に示す「基盤となる取組」を設定している。このうち、「集中できる学習環境」とは、掲示物を教室後方に掲示したり、教室の床に印を付けて座席の列を揃えやすくしたりするなどの環境整備に関することである。外部の専門家を招聘し、教室の環境整備等について1クラスずつ指導・助言を受け、生徒が学習に集中できる環境を整えている。また、「学習、生活習慣の定着」のために、全教員が全授業で共通に指導すべきことを次のように整理している。生徒の行動に関わる部分は生徒にも配付し説明している。

##### ■教師側の姿勢

- ・服装・教室内の環境（始業時、整えさせる。前の掲示物は必要な時期に必要なもののみとする。）
- ・視点の明確化（生徒が聴く、見る、書く、のどれをすればよいかをはっきりさせる。）
- ・書く活動の充実（書く時間を保障する。）

##### ■生徒側の姿勢

- ・わからないことや意見を積極的に発言する。
- ・どんな考えも大切に、尊重する。
- ・3ポイント発言（つなぐ、結論、理由）を意識して発言する。

「学習規律の確立について」（抜粋）

これらは、各教員がそれぞれに行っていた実践を統一し、組織的な取組にするための工夫である。このような組織的な指導が教員及び生徒に浸透することで、「エ．学校文化」にも良い影響を与えることが期待できる。

#### エ 実態把握のためのアンケートの実施

世羅町ではR PDCサイクルを用いた授業研究を行っており、世羅中学校の授業研究においても調査による実態把握を重視している。生徒を対象に

「学びと集団にかかわる意識調査」を年3回実施している。調査項目の一部を表6に示す。なお、各調査項目は4段階で評価している。このアンケートを分析することで、学校で設定した資質・能力等の育成状況を把握し、指導の改善に生かしている。

表6 「学びと集団にかかわる意識調査」(抜粋)

分類	内容
課題設定	授業では、解決しようとする課題について、「なぜだろう」、「やってみよう」と思っています。
整理・分析	授業では、情報を、比べたり(比較)、仲間分けしたり(分類)、関係を見つめたり(関係付け)して、何が分かるのかを考えています。
振り返り	学習の振り返りをするときには、「どこまで分かったか」、「学習の方法でうまくいったことや失敗したことなどの理由」を考えています。
協働学習	グループ活動の時、司会者としてみんなに指示を出し、活動を進めることができます。
ねばり強さ	分からないことは、そのままにせず分かるまで努力しています。
主体性	学校で習ったことや気になったこと、関連があることを、学習が終わっても更に深く調べたり、学んだりします。

さらに今年度から、各教員の授業の評価を充実させるために、生徒に対して「授業評価アンケート」を実施している。アンケート結果は、全体の平均値だけでなく教員一人一人の授業について分析している。現状を調査によって把握して授業研究を行うことで、取組がより効果的なものとなっている。

## (2) 経営活動

### ア 「単元開発グループ」の組織

「学びの変革」パイロット校として、各教科及び総合的な学習の時間における課題発見・解決学習の単元開発を行うために、全教員で開発グループ(1グループ当たり3~4名)を組織している。教科混合で、年齢構成も考慮している。「他教科の教員が分からない授業は生徒たちも分からない」という考えのもと、授業改善に向けて議論する姿が見られる。その教科の専門ではないからこそ生徒目線で改善点を発見できるという発想の逆転による組織構造を作り出している。

### イ 「子供中心主義」による授業研究

世羅中学校の教員は、1人が年2回以上の研究授業を行ったり、放課後自主的に集まって「シミュレーション授業(模擬授業)」を行い協議したりす

るなど、授業研究に対して非常に前向きに取り組んでいる。これは、「目の前の子供を伸ばす」という教員の「子供中心主義」が組織文化として根付いているためである。「子供中心主義」は、学力的に課題の多い学年に対して基礎的・基本的な知識を定着させるため、いわゆる知識注入型の授業を行った結果、生徒が逆に学びから離れてしまったという過去の苦い経験から来ている。「どうやったらあの生徒たちが学びに向かう授業を行うことができるか。」が全教員の共通課題となっている。これは、今年度の研究仮説「知的好奇心をゆさぶる学習テーマを設定し、考え方や伝え方を習得させ、学びを深める協働学習を取り入れれば、生徒は主体的に課題を発見・追求していくようになるであろう。」にも表れており、生徒が興味をもって学習に入ることができる導入の工夫をはじめ、生徒が主体的に学習に取り組む授業を追究している。

研究だよりには、次のような個々の子供の姿を大切に授業研究を行っている姿が見て取れる。

シミュレーション授業では、スムーズに流れなかった授業展開が、目の前の子どもにどんな力をつけるのか、そのためにどのような発問をし、手立てを講じ、準備をするのか、この発問のときに「A君はどんな反応をするだろう…」、「Bさんは学習についてこれるかな…」、「C君の思考を深めるために小集団活動を仕組むと効果があるだろうか…」など一人一人の生徒にしっかりと目を向けていくと、授業が瞬く間に変わっていきました。

#### 研究だよりの記述(抜粋)

授業研究の充実のために、様々な工夫を取り入れているが、それらを機能させるためには、子供観と指導観を教員が共有することが重要であることが分かる。

### ウ 授業研究を活性化させるミドルリーダーの存在

パイロット教員が単元開発や授業研究の中心となり「学びの変革」を推進している。

課題発見・解決学習の単元開発の視点を提示するだけでなく、モデル授業を行い、他の先生方にモデルとなる授業のイメージを示している。他の教員はそれを見ることで自分の授業とのギャップに自ら気付くことができるようになった。校内研修での協議内容や日々の授業参観での気付きなどを、その場限りで終わらせずカリキュラム改善につなげるために、前述のような研修だよりを配付するようになっている。

## 5 広島県立松永高等学校

### (1) 学校の概要

広島県東部に位置し、生徒数501名（全日制・定時制）、教職員数74名の学校である。キャリア教育の充実に取り組み、平成25年度には「キャリア教育」優良学校文部科学大臣表彰を受賞している。

### (2) 教育活動

#### ア ニつのキーワードを軸にしたカリキュラム・マネジメント

松永高等学校は「かわいがられ、地域貢献できる人材」という目指す生徒像を実現するため、キャリア教育に欠かせない「人格形成」と「学力向上」という二大目標を、カリキュラムを編成・工夫・改善等の視点として、「イ・カリキュラムのPDCA」を行っている。

「人格形成」と「学力向上」という目標は、意味するところは大きい非常にシンプルであり、キーワードとしても捉えることができるので、教員も学校の進むべき方向性として理解しやすい。学習や諸行事を二つのキーワードで意味付けを行うことで、学校の全ての教育をキャリア教育の視点から評価及び見直しをすることができている。「人格育成」「学力向上」はキーワードとして、学校HPで紹介される行事やニュースの記事に示されている。「この学習や行事が二大目標の達成にどのような意味があるのか」を教員、保護者、生徒、地域の方々が全員認識できるようになっている。

松永高校 > 人格形成 > 体験事業

5月

【第1回校内外大掃除!】  
～ボランティア精神～

晴天に恵まれた5月13日(金)「第1回校内外大掃除」を行いました。  
自ら進んで参加した参加生徒数**131名!!**  
自分たちの通学路や松永駅のゴミ拾い、校内の窓ふき等を積極的に掃除しました。  
助け合いの精神やマナーについて松高では指導します。

松永高校では、  
・ルールを守る  
・マナーを守る  
・日本の心を守る  
を提唱しています。

図10 学校のHPで紹介された記事

### イ「人格形成」に向けた取組

#### (7) 基本事項の徹底

目指す生徒像の実現のため、三つのステップ「ルールを守る」「マナーを守る」「日本の心を守る」を掲げ、生活上の基礎事項の徹底に取り組んでいる。特に、「ルールを守る」については、「あ・じ・み（あ：挨拶、じ：時間、み：身だしなみ）」運動の徹底を行っている。このような当たり前のことをやり抜くことで、生活指導上の課題が激減し、安心・安全な学びの場を実現することができている。

#### (イ) インターンシップの実施

インターンシップも松永高等学校の生徒の人格形成に大いに関わっている。インターンシップは第2年次の総合的な学習の時間「松高セミナーI」で行われ、毎年約160名の生徒が60～70の企業において3日間の就業体験を行う。これだけ多数の就業体験先が用意できるのは、教員の体験先開拓のための熱心な努力はもちろんのこと、「松永親交会」（商工会松永支部）をはじめ地域の協力によるものである。就業体験においては、職場の方から職業人としての厳しい言葉に加え、温かい言葉や励ましの言葉をかけられることで、生徒は望ましい勤労観・職業観をもつとともに、自分たちが地域の方々に支えられているという意識ももつことができている。



図11 就業体験の様子

#### (ウ) ボランティア活動・部活動等の充実

ボランティア活動、部活動等も人格形成の一翼を担っている。ボランティア活動は月1回、生徒会執行部を中心に生徒希望者で実施され、校内外清掃活動などに多くの生徒が参加し、社会貢献の精神を高めている。部活動等では、生徒に校外や地域での活動、各種コンクールへの参加を積極的に促している。最近の校外活動では、地域の複合商業施設での

児童文学作品の読み聞かせ、慈善団体のチャリティーバザーや地域行事の手伝い等を行った。コンクールでは、年金機構エッセイ第5位入賞、ビブリオバトル中国大会第3位入賞、クラウンレコード演歌大会全国入賞、拓殖大学論文コンテスト第3位入賞等がある。社会貢献活動においてその働きが認められたり、入賞という形で長所や努力が認められることで、生徒には自信や自分の長所を更に伸ばしていこうという態度が培われている。

### ウ 「学力向上」に向けた取組

松永高等学校では学力向上に向け、実施科目の見直しを行った。特徴的なものが二つあり、その一つが第1年次に設定している学校設定科目「体験」（2単位）である。この科目では、生徒が普段の授業では味わえない体験を通じて、高校での学習に対して興味をもったり、「できる喜び」「わかる喜び」「経験する喜び」などの学習を通じた喜びを得ることをねらいとしている。生徒は複数の講座の中から、前期1講座、後期1講座を履修するようになっている。この科目についての生徒の満足度も高く、成功体験による自己肯定感の高まりから、他の授業への主体的な態度の育成に役立っている。

#### 【平成27年度に設定された講座】

- ・KENDAMA ・まんだら塗り絵
- ・ルービックキューブで右脳を鍛えよう
- ・ものづくりをしよう ・私の町のCMを作ろう
- ・瞑想とダンス ・器械体操の体験
- ・ハンドボールってなんだ

二つ目は、平成25年度から第1年次に設定された、学校設定科目「ステップアップ国語」「ステップアップ数学」「ステップアップ英語」（各2単位）である。この科目は義務教育段階の学習内容の学び直しを行い、その確実な定着を図ることを目的としている。平成25年度入学生からは、第1年次に「コミュニケーション英語基礎」（2単位）を設置し、学び直しの更なる充実を図っている。

これらのカリキュラムの見直しによる全体的な学力向上の取組とともに、希望進路に対応した学力向上の取組もあり、大学進学を目指した生徒を対象に実施する放課後の補習指導「チャレンジ・サークル」や国公立大学希望者のための個人指導を行う「Kプロ」といった取組を行っている。

「人格形成」と「学力向上」を通じたキャリア

教育充実の結果、卒業時の進路未決定者も毎年非常に少なく、平成25年の卒業生から公立大学や国立大学等への進学者も出てくるようになり、その成果が出つつある。

また、地域からの信頼や中学生からの関心も高まり、入学者選抜試験（Ⅰ）・（Ⅱ）の志願倍率は、平成25年度に飛躍的な伸びを見せ、入学生全体に占める地元中学生の割合も年々高まっている。

### (3) 経営活動

上記の教育活動は、地域との人材育成の理念の共有（「カ. 家庭・地域社会等」）、教員の協働性（「エ. 学校文化」）に支えられている。

#### ア 地域との協働（人材育成の理念の共有）

高等学校学習指導要領（平成21年）にあるとおり、キャリア教育を推進するためには、地域や産業界等の人々の協力を積極的に得よう配慮することが必要となる<sup>(14)</sup>。インターンシップの例に見られるように、松永高等学校はそのための地域からの十分な協力を得られている学校である。この背景には、次の2点が考えられる。

- ①松永地域が「学校・地域・社会の大人が次世代を育成する使命がある」という基本理念を他の学校、関係機関を含め地域で共有できている。
  - ②生徒が地域の清掃活動や他の奉仕活動等といった社会貢献の機会を積極的に設け、学校の人材育成の成果を生徒の姿を通して地域に示している。
- ②のとおり、人材育成の成果を生徒の姿として地域に積極的に示すことで、地域からの信頼を高め、更なる協力を得るという好循環を生み出している。

#### イ 組織文化の醸成（「人格形成」と「学力向上」を支える教員の協働）

各年次の担任は、その年次のホームルーム教室がある階の「年次室」に常駐し、日常的に生徒に関する情報交換を行っている。また、ホームルーム教室から近いため、年次の生徒に声をかけやすく、生徒間のトラブル等の緊急時には複数名ですぐに対応できるようになっている。このような体制での教員間の協働が生徒指導面での大きな改善につながっている。

協働性について、山垣内俊行校長は「仕事を楽しめてこそその協働性」と考え、授業改善や校務については先生方の専門性と独自性にできるだけ任せるようにしている。また、各分掌及び年次からの意見に素早く対応し、物事が迅速に行われる体制づくりに努めている。このような校長の雰囲気づくりに教員の協働性が支えられている。

## 6 広島県立府中高等学校

### (1) 学校の概要

広島県東部に位置し、生徒数714名、教職員数52名の学校である。県内有数の進学校であり、「高等学校課題発見・解決学習プロジェクト」の探究コアスクールとして、主体的な学びの研究及び実践を行っている。

### (2) 教育活動

村上悦雄校長は、生徒自身に「学びとは何なのか」「生きるとは何なのか」を考えさせることが大切であるとし、そのためには教職員全員に学びの本質、教科の本質を追求していく姿勢が必要であると考えている。

そのため同校では、学びの本質、教科の本質の追求を、「育てたい力（【知】高い人間力・学力，【徳】豊かな心・社会性，【体】心身のたくましさ）」の育成という目標の実現のための方向性とし、カリキュラムの編成・工夫・改善等「イ、カリキュラムのPDCA」を行っている。

### ア 学びの本質を追求する取組

#### (7) 学びと成長のストーリーで生徒も教員も府中高等学校の学びのイメージを共有

府中高等学校では「学びと成長のストーリー」を作成しており、生徒と教員が同校での学びや学びを通して身に付ける資質・能力は何かについて共有できている。

ストーリー（I）〔学習の仕方のストーリー〕は、生徒が「教科の学力を段階的・系統的に高め、自らの進路希望を実現」できることを目的として作成されており、生徒は各学年での学習の在り方を確認しつつ、進路希望実現に向けて自分及び自分の学びがどのように高まって行けばよいのが確認できるようになっている。

ストーリー（II）〔特別活動と部活動のストーリー〕は、生徒が「ホームルーム活動・生徒会活動・学校行事、部活動等を通して、社会性・協調性等を育み、心身を鍛える」ことを目指して作成されており、特別活動や部活動の意義やそれらを通してどのような資質・能力の高まりを期待しているのかを、生徒が理解できるようになっている。

ストーリー（III）〔総合的な学びのストーリー〕は、生徒が「『学びの仕組み』を理解し、自己評価できるとともに、自ら課題を見つけ、他者と協働して探究」できることを目的として作成されており、自ら課題を見つけ、他者と協働して探究する資質・能力を3年間でどのように高めていくのかを生

徒が見通せるようになっている。

教員はこのストーリーの作成・活用・改善を通して、府中高等学校の学びはどうあるべきか、生徒の学びの高まりを3年間の成長の中でどのように支援していくかを共有できている。

平成28年度 府中高校 学びと成長のストーリー（Ⅲ）（総合的学びのストーリー）（アイエンディティ：自分 探求）				
府中高校としての総合的学び	第一学期	第二学期	第三学期	全体概要
<p>【ストーリー】</p> <p>府中高校での学びと成長のストーリーは、各学年で「課題発見・解決学習」を通じて、主体的な学びの探究を推進し、自ら「学び」の意義を捉え、自ら「学び」の成果を表現（発信）できるようにする。このストーリーは、各学年の学びと成長のストーリーに基づき、総合的に学びと成長のストーリーを構築する。</p>	<p>第一学期</p> <p>① 問題解決する力の力を身に付ける ② 社会性を理解し、自ら学ぶ姿勢を身に付ける</p>	<p>第二学期</p> <p>③ 異文化の理解を深める ④ 現実社会の課題を発見し、解決策を提案する ⑤ 自己を表現し、自ら学ぶ姿勢を身に付ける</p>	<p>第三学期</p> <p>⑥ 深い学びの探究課題を設定し、探究し、学びの成果を表現する ⑦ 自分学びの方向性を内省し、学習や生活に生かす</p>	<p>全体概要</p> <p>⑧ 学びの本質を追求する ⑨ 教科の本質を追求する ⑩ 探究活動を通じて、自ら学ぶ姿勢を身に付ける ⑪ 異文化の理解を深める ⑫ 現実社会の課題を発見し、解決策を提案する ⑬ 自己を表現し、自ら学ぶ姿勢を身に付ける ⑭ 深い学びの探究課題を設定し、探究し、学びの成果を表現する ⑮ 自分学びの方向性を内省し、学習や生活に生かす</p>
<p>① 問題解決する力の力を身に付ける</p> <p>② 社会性を理解し、自ら学ぶ姿勢を身に付ける</p>	<p>③ 異文化の理解を深める</p> <p>④ 現実社会の課題を発見し、解決策を提案する</p> <p>⑤ 自己を表現し、自ら学ぶ姿勢を身に付ける</p>	<p>⑥ 深い学びの探究課題を設定し、探究し、学びの成果を表現する</p> <p>⑦ 自分学びの方向性を内省し、学習や生活に生かす</p>	<p>⑧ 学びの本質を追求する</p> <p>⑨ 教科の本質を追求する</p> <p>⑩ 探究活動を通じて、自ら学ぶ姿勢を身に付ける</p> <p>⑪ 異文化の理解を深める</p> <p>⑫ 現実社会の課題を発見し、解決策を提案する</p> <p>⑬ 自己を表現し、自ら学ぶ姿勢を身に付ける</p> <p>⑭ 深い学びの探究課題を設定し、探究し、学びの成果を表現する</p> <p>⑮ 自分学びの方向性を内省し、学習や生活に生かす</p>	<p>⑧ 学びの本質を追求する</p> <p>⑨ 教科の本質を追求する</p> <p>⑩ 探究活動を通じて、自ら学ぶ姿勢を身に付ける</p> <p>⑪ 異文化の理解を深める</p> <p>⑫ 現実社会の課題を発見し、解決策を提案する</p> <p>⑬ 自己を表現し、自ら学ぶ姿勢を身に付ける</p> <p>⑭ 深い学びの探究課題を設定し、探究し、学びの成果を表現する</p> <p>⑮ 自分学びの方向性を内省し、学習や生活に生かす</p>

図12 学びと成長のストーリー（Ⅲ）

#### (4) 「府中学」で学びを追求

府中高等学校はユネスコスクールとしてESD（持続可能な開発のための教育）に全学年で取り組んでいる。その一環として、第2学年では総合的な学習の時間においてテーマを「府中学」とし、府中市の諸課題の解決に向け探究活動を行っている。近隣の市町のデータとの比較等により府中市の課題の原因を分析し、考案した解決策を府中市に提言する「府中市への提言」を行った。さらに、ハワイの修学旅行では、提言に向けた探究により養われた視点を生かして、海外の都市と府中市の比較を行う自主研修に取り組んだ。教科等で培った学びを総合して社会を捉え、社会を変えていく力を育成することを目指した総合的な学習の時間を通して、生徒は「地域で生きるとはどういうことなのか」「本当の学びとは何なのか」を追求することができている。

#### イ 深い学び実現に向けた授業改善

教科において教科の本質に迫るためには、生徒の深い学びを実現することが重要である。府中高等学校では、教科の本質に迫る深い学びの実現に向けた授業改善に平成27年度から取り組んでいる。全ての教員が「深い学び」の実現を目指した授業改善を行えるように、PDCAサイクルを基盤とした「府中高校 [深い学び] に繋がる『授業改善サイクル』」が作成された。この授業改善サイクルに基づき、教

員は各教科の特性や教員個人としての取り組みやすさを踏まえ、次の中から授業形態を選択して、授業実践を行うこととしている。

- |  |
|--|
| <p>【α】生徒全員の「深い学び」に繋がる学習形態を工夫（活用）した教科授業</p> <p>【β】ジグソー・KJ法等の学習方法を活用した教科授業</p> <p>【γ】「ICEの動詞整理表」「ICEの動詞に基づく評価表」を活用した教科授業</p> <p>【δ】生徒自身が学んだことを簡潔で構造的に整理できる「振り返り」</p> |
|--|

相互授業参観では、教員4名1組をグループとして、各教員が担当の教科、担当外の教科の授業をそれぞれ1回以上参観するようになっている。参観授業の様子はダイジェスト版の映像（約10分）としてサーバーに保存しており、教員がいつでも視聴できるようになっている。また、管理職や他の教員による授業観察表、生徒による授業評価アンケートも全て閲覧可能となっているので、教員は参考になる同僚の授業を見つけて実際の授業を参観するということも行われている。教員全員での研修では、上記の四つの授業形態ごとの代表的な授業の映像を視聴して、府中高等学校の学びについての理解を深めている。

### ウ 深い学びに向けた生徒支援

#### (7) 学びの評価表の活用

深い学び実現のための一つの考え方である「ICEモデル」が紹介している、理解の深まりを判断する指標となる動詞を学校として整理を行い、「府中高校における学習・説明・発表などの〔学び〕に関する『動詞』の整理表」として表すとともに、その整理に基づいて「府中高校における〔学び〕に関する『動詞』に基づく〔学びの評価表（基本形）〕」という評価基準を作成した。生徒はこの基準表を参考にして、自分は学習した内容に基づいて何ができれば（「列挙する」「予測する」など）、どこまで学びが深まったのかを確認できる。

#### (イ) 学びの振り返りシートの活用

総合的な学習の時間で活用している振り返りシートを各教科用に編成し直し、「学びの振り返りシート」を作成した。各単元後、このシートを作成して生徒は学習内容の理解が深まったか、設定された力が身に付いたか、学び方は身に付いたかについて点検できる。

表7 学びに関する「動詞」の整理表

〔ICE〕	学びの動詞 〔思考・判断〕	表現（例）
Ideas (考え・基礎知識)	定義する 列挙する	・他の言葉で言い換える ・要素を挙げる ・主な例を挙げる
Connections (つながり・活用)	比較・対比する 分類・識別する 統合する	・順序立てて説明する ・関係について説明する ・根拠を挙げながら意見を述べる
Extensions (応用・ひろがり)	評価する 計画する 予測する	・価値や意義を説明する ・課題の解決策を提案する ・新たな課題を設定する

### (3) 経営活動

村上校長は、教育活動を支える組織マネジメント（「ウ. 組織構造」「エ. 学校文化」）にも力を入れ、教育活動が十分に機能するよう努めている。

#### ア 組織構造の工夫（業務改善）

府中高等学校が目指す学びを実現するためには、教員の努力は必要であるが、教員が重点目標に力を注ぐためのある程度の時間確保が必要となる。そのような時間を確保するために、校長は業務改善に努めている。個人の業務量調査を行い、教頭、主幹教諭、関係部署の主任と連携を密にしながら年度途中であっても、業務量のアンバランスを改善するようにしている。

#### イ 教員の目標設定から組織文化を醸成

進学校ではしばしば、学校だけでなく教員個々の成果として定期考査や模擬試験等の結果の目標設定が求められることがある。しかし、府中高等学校の教員の自己評価における個人目標には、模擬試験の結果等の数値目標ではなく、学校教育目標や目指す生徒像、生徒の希望進路を実現するための目標を設定させることで、教員にあくまでも教育の本質を追求することを促している。

#### ウ ノウハウが共有できる組織文化

今年度は進路指導等指導関連表を作成中である。この表により進路指導や教職経験の長い教員、いわゆる進路指導のエキスパートの経験や勘に基づく知識を明文化、視覚化している。このことにより、府中高等学校の叡智が教員間で共有されるとともに、エキスパートが異動になっても仕事の引継ぎがスムーズに行われる。このように個々の知恵を出し惜しみすることなく、共有・引継ぎが当然の営みとなる組織文化が醸成されている。

## 7 越知町立越知小学校（高知県）

### (1) 学校の概要

高知県中西部に位置し、自然豊かな町にある児童数213名、教職員数22名の学校である。越知町教育委員会が作成した学習過程スタンダードに基づき、子供主体の授業づくりを進め、学力を伸ばしている。研究を始める前まで、全国学力・学習状況調査の通過率が全国平均以下であったが、研究を進める中で学力向上が図られ、平成26、27年度は国語・算数とも全国平均を5ポイント以上上回るなど、大きな伸びを見せている。

### (2) 教育活動

越知小学校では、「目の前の子供たちに学力をつける」ための授業改善を柱に、カリキュラムの見直しを図っている。全ての教育活動が「子供たちに学力をつけるための授業改善」につながるものかという視点で見直されているため、一つ一つの取組が関連し、大きな成果へとつながっている。

では、授業改善をどのように進めているのだろうか。越知小学校では、図13に示す学習過程スタンダードを作成し、全教職員で共有し、実践している。そのため、どのクラスでも、同じ学習過程に沿った主体的な課題解決学習が展開されている。

越知小学校では、教員だけでなく、子供たちとも「子供たちが主体的に学ぶ授業」のイメージを共有するため、子供向け手引書「まなブック」を作成、活用している。

学習過程スタンダードにより、授業の流れが統一されているため、教員が授業をすすめる上での課題を共有でき、協働的に授業改善に取り組み、授業力向上にもつながっている。

初任者が担任する2年生の授業を参観したが、コーディネーター役の2名の児童が中心となって、授業を進めていた。教員の発言を減らすことで、児童が活動する時間を保障し、しっかり考える授業展開となっていた。



図14 授業の様子

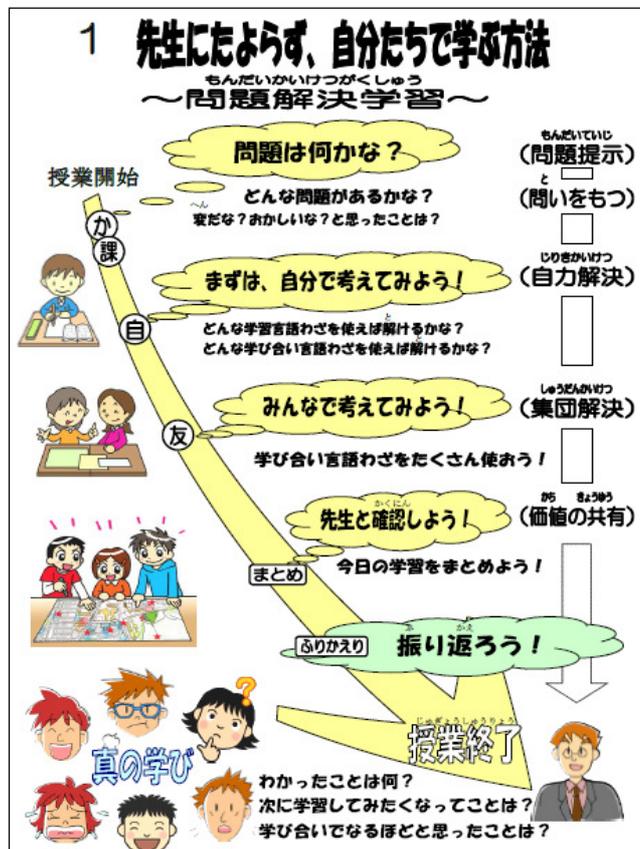


図13 学習過程スタンダード

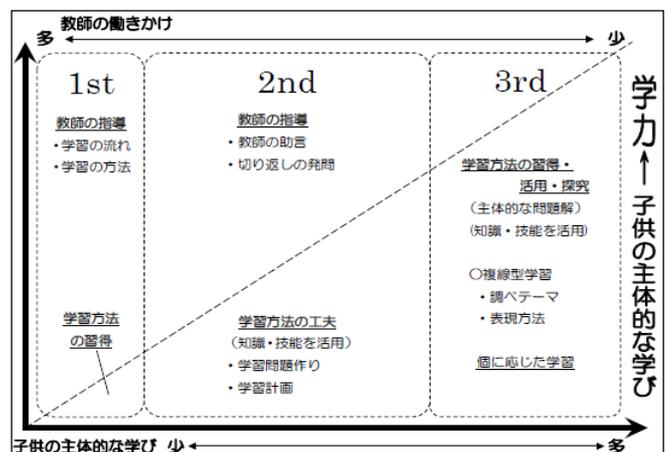


図15 学びの段階性

その後、6年生の授業を参観したが、司会となる児童が授業を進行し、本時の課題解決を行っていた。児童の発言の質も高く、まさにアクティブラーニング型の授業であった。

越知小学校では、日々の授業で問題解決学習を繰り返し、子どもたちに経験を積みさせるようにしている。問題解決に必要な「学び方・考え方」を習得させるため、図15に示すように、ステージが上がるに

つれて、学びが主体的になっていく。6年生の学びの質が高いのも、学校全体での取組の中で、積み上げられた成果である。

### (3) 経営活動

子供主体の授業づくりに取り組むために、教員が「子供と向き合う時間」や「教材研究等の授業づくりの時間」を生み出すマネジメントに取り組んでいる。カリキュラムマネジメント・モデルで述べると、「ウ. 組織構造」にあたる部分である。

#### ア 時間を生み出す組織構造改革

職員朝会や放課後の委員会や会議を廃止し、朝や放課後に子供と向き合う時間を保障している。実際、担任は16:30までは教室で補充学習や授業準備を行う時間となっている。個別対応や細かな授業準備により、質の高い授業が保障されている。また、校務分掌においても、各種部会や委員会を廃止し、一役一人制に変更している。一役一人制だと一人一人の負担が大きくなるのではないかと考えるが、どの行事においても行事終了後、全体で課題を出し、その場で起案文書の改善を図る「直後プラン」を採用しているため、一人一人の負担も大きくなる。行事においても、華やかな飾りやリハーサルを廃止し、時間を生み出すことにつなげている。こうした越知小学校の取組は、越知町学力向上スーパーバイザー西留安雄氏の指導のもと、東京都東村山市立大岱小学校の取組を参考として取り入れている。

そして、生み出した時間を、子供と向き合う時間や教材研究等の授業づくりの時間に活用し、学力の向上につなげている。全ての取組が、子供に学力をつけるための授業改善につながっている。

こういった学校改善について、教職員は「やる事が明確でやりやすい」「忙しいけど、職場の雰囲気が良い」「成果が見えると、やる気にもつながる」と肯定的に捉えており、学校改善の取組が組織文化の構築にもつながっていることが分かる。

#### イ ポジティブな文化を醸成するリーダーシップ

職場のポジティブな雰囲気づくりに影響を与えているのは、組織構造改革だけではない。岡林康雄校長のリーダーシップがポジティブな雰囲気づくりの一役を担っている。

例えば、先程述べた一役一人制であるが、均等に校務を割り振るわけではない。教職員一人一人の力量や個性に合わせ、適材適所で校務を割り振る必要がある。岡林校長は、個々の教職員の力量を捉え、この人なら少し努力すれば達成できそうな分掌を割り振るように心がけている。そして、取り組んだこ

とを肯定的に評価するとともに、次なる目標をもたせるようにしている。「校長先生は人使いの天才なんです。」という研究部の方の発言がすべてを言い表している。また、このように前向きに分掌に取り組む中で、教職員間にも協働性が生まれている。それは、「困ったことはお互い助け合う柔軟な組織である。」「仕事の境目が無い。」といった発言にも現れている。

#### ウ 町を挙げての教育改革

越知小学校の学校改善には、教育委員会の大きな支えがある。例えば、町費による人的支援策として町費で学習支援員や学力向上サポーターを各教室に配置し、宿題の確認や支援の必要な子へのフォローを任せている。こうした取組により「子供と向き合う時間」や「教材研究等の授業づくりの時間」を生み出し、分かりやすい授業づくりにつながっている。教育委員会、小学校、中学校の三位一体となったカリキュラム・マネジメントにより、小中の教員がお互いの実態を知り、課題を共有することで、9年間を見通した取組が行われるようになってきている。こういった町を挙げての学校改革がうまくいった要因について、次の3点を挙げている。

- |   |
|---|
| ①児童も成功体験 先生も成功体験<br>②1点突破<br>③人の手をどんどん借りる |
|---|

一点目については、児童にも先生にも成功体験を積ませるために、意味のある努力をするように心がけたことである。華やかな飾りやリハーサルなしの行事など、児童の成長にとって必要な取組は何かを考えて、取り組む内容の精選を図っている。

二点目については、改善の中心に授業をすえていくことである。時間を生み出す組織改善にしても、小、中、教育委員会の三位一体の取り組みにしても、教員の授業力を高め、子どもたちの学力を向上させるために行っている。

三点目については、個人プレイで行っていた業務をチームの課題として捉え、チーム学校で取り組むようにしたことである。一人で解決するのではなく、困ったときは人の手をどんどん借りて、協働的に解決するようにしている。そうした取組の中で、ポジティブな組織文化が醸成されている。また、学校の枠を越えて、保護者や地域との連携にもつながっている。常に子供の姿に目を向け、どのような子供を育てたいのかを教職員で共有し、具体的な取組を進めていることが大きな成果へとつながっている。

## 8 越知町立越知中学校（高知県）

### (1) 学校の概要

越知町立越知中学校は、高知県中西部の、自然豊かな町にある生徒数114名、教職員数20名の学校である。越知町教育委員会、越知小学校と連携しながら、学校教育目標「知・徳・体のバランスのよい教育に取り組み、心豊かでたくましく未来を切り開く生徒の育成」の実現に取り組んでいる。

越知中学校は、平成24年度に渡部哲夫校長が赴任して1年で生徒の学力を大きく向上させた。特に数学の伸びは大きく、全国学力・学習状況調査の結果は、前年度比で12ポイントの伸びが見られる。

### (2) 教育活動

越知中学校では、「イ．カリキュラムのPDCA」の「C（評価）」を中核に据えた教育活動を行っている。

#### ア 言語活動の充実

越知中学校では、前述のとおり全国学力・学習状況調査で大きな伸びを見せている。A問題の正答率は80%を超えるようになったが、B問題の正答率は高まっていないことが課題であった。渡部校長は、基礎学力を定着させるためのドリル学習ではこれが限界だと考え、教育活動を見直し、言語活動の充実に取り組み始めた。

取組を始めると、言語活動を取り入れることが目的となり、「言語活動を通して生徒が何を学ぶのか」という目標が明確になっていないという課題が出てきた。そこで、言語活動を通して生徒がどのような姿になっていけばよいのかを考え、評価規準を明確化していった。生徒自身が自分の学びを振り返り自己評価することができるような分かりやすいものを目指すことを目指した。また、言語活動で育成される能力はペーパーテストでは測定できないと考え、定期考査にパフォーマンステスト（例：電気抵抗を測定する回路をつくる）を導入した。教員には授業展開をより細かく想定することが求められるため、生徒の実態把握やより深い教材研究が促されることとなった。

このように、取組について評価し、カリキュラムの改善を図っていくことで、平成28年度の全国学力・学習状況調査の結果はさらに大きく向上した。

#### イ 評価を指導に生かす具体的な改善案の策定

評価が確実に指導の改善に結びつくように、具体的な改善案が策定されている。

平成28年度全国学力・学習状況調査（数学）のA問題の結果分析には、「A問題の正答率は80%を

越えたが、改善のための課題は何か。」とあり、目標を達成しながらも更なる改善点を見いだそうとしていることが見て取れる。同結果分析には、全国平均より正答率が低かった二つの問題について、「垂線や増加量は、大切な数学的概念を持つ用語である。これらの概念を理解して初めて意味のある数学的思考（言語活動）ができる。基礎用語や概念の理解が不十分な内容がある。」という細かな分析が記されている。また、その要因を「定着の低い問題を、再指導していないシステムの問題。」とし、「基礎力確認テストを各学期に1回実施し、各学期の実力テストで達成状況を検証する。」等の対策を打ち出している。

同B問題の結果分析を基にした授業の改善案には、「〇〇について重点的に指導する。」といった大雑把なものではなく、「単元の時間数を5時間程度増加し…」、「10月より開始、2学期末のパフォーマンステストで評価」と、改善に向けた具体的取組、実施時期及び評価計画まで明記されており、改善案が確実に実施されるようになっている。

#### ウ 「P（目標）」の設定について

越知中学校では、「イ．カリキュラムのPDCA」の「C（評価）」の「P（目標）」の妥当性も重視している。各目標項目には数値目標を設定しているが、設定時には「実態に引きずられない」よう留意している。例えば、前年度（平成27年度）の高知県学力定着状況調査における第1学年数学の平均正答率が65.3%であったことから今年度（平成28年度）の目標を「平均正答率70%」とするのではなく、能力を付ければ正答率80%に到達できるはずのテストであると考え、目標を「平均正答率80%」としている。実際に評価するときには、目標80%に対して、結果は70%だから低く評価するのではなく、目標に対して段階的にステップアップしていることを踏まえて評価するよう留意している。

### (3) 経営活動

#### ア 「C（評価）」を中核に据えた経営活動

越知中学校では、教育活動と同様に「イ．カリキュラムのPDCA」の「C（評価）」を中核に据えた組織的な経営活動を行っている。

#### (7) 「C（評価）」による教員の意識改革

生徒の学力を大きく向上させるためには、まず教員の意識改革が必要である。

意識改革のために、定期考査の構成を変えた。中学校の定期考査問題は、一般的に各教科の教員が作成しており、各教科で難易度や問題の構成が一樣

ではない。そのため、特定の教科の得点が低くても、その理由が「問題構成の違い」に求められてしまうため、定期考査が適切に授業改善につながらないという状況に陥ってしまう。

越知中学校では、どの教科の定期考査も基礎問題7割、活用問題3割で作成している。問題の構成がそろっているため、生徒の学習状況を教科内だけでなく他教科とも比較できるようになっている。そのため、特定の教科のみ得点の低い生徒がいた場合、その教科の授業に原因を求めるようになるという効果生まれる。「点数が低いのは生徒のせいではなく指導のせい」という意識改革につながっている。

#### **(4) 全教員で生徒の学力を向上させる意識を醸成する「ウ. 組織構造」**

越知中学校では、定期考査後、成績会議を実施し、全教員で全教科全生徒の学習状況を評価している。評価を指導の改善に生かすために、定期考査の平均点が80点を下回った教科については、全教員で指導方法を分析している。誤答分析や度数分布の分析により、授業の中での教員の指導のムラや支援の必要な生徒は誰かについて細かく調べている。

中学校での教科学力の向上は、当該教科の教員に一任されているのが一般的だが、特定の教科の学力が定着していないのは、その教科の担当教員の教科指導力にだけ課題があるのではなく学校のシステムに課題があると考え、システムや組織の修正を柔軟に行っている。

全員で評価に関わり、全員で学力を向上させるという組織構造を作っている。

#### **イ 校長の理念を具現化させた学校経営方針**

前述のように、組織で学力向上を行うという考え方は、次に示す学校経営方針にも示されている。

- |  |
|--|
| <p>① チーム学校として教育成果を高める。学力の育成状況を組織として評価し指導を改善する組織的な教科・領域等の運営を行う。</p> <p>① - (1) 基礎学力を定着させるための取り組みは、教科ではなく組織が行う。</p> <p>① - (2) 高知県の授業スタンダードに基づいて、探究的な授業の実践について研究を進める。言語能力及び実践能力の育成を確実に期すために、教科横断的に内容の設定や実施を行う。その評価をパフォーマンステストとして定期考査等において新たに実施する。</p> <p>① - (3) 既存の組織を廃止する。学級担任以外は、ローテーションで全学級の朝の解や道徳・特別活動に支援に入る。</p> <p>① - (4) 個人ではなく組織で行動する運営を評価する。自己目標は組織行動で評価する。</p> |
|--|

越知中学校の学校経営方針（一部）

渡部校長は、学校経営方針を通して教職員に「学力向上に対する基本的な考え方」を示している。

「教員の経験や力量の差で、学力差を生まない」という考え方から、人事異動による教員の入れ替わり等によって教育の質を落とさないように、生徒の学力を教員の個人プレイではなく組織として育成することが目指されている。

また、「学年集団の特性によって、学力差を生まない」という考え方から、学年団等既存の組織を廃止している。学年によって差が生じた場合には、総力を挙げて対策を講じることができるよう、目的に応じて組織を形成するという、弾力的な組織運営を行っている。

#### **ウ 「カ. 家庭・地域社会等」を活用した教育活動の充実**

「越知中学校の先生は、6000人」をスローガンに掲げ、地域資源を活用した教育活動を行っている。

総合的な学習の時間では、地域の方々にインタビューさせてもらうなど協力してもらいながら、自分たちの暮らす地域について探究している。その他、毎日の宿題点検、放課後の学習支援、土曜や長期休業の補習の学習支援など、地域の教育力を生かし、教育活動の充実を図っている。

このような体制を構築するために、「すべてを外に向けて」発信し「地域から見える学校」づくりに取り組んでいる。学校教育目標や目指す生徒像を共有し、教育活動の成果だけでなく課題についても発信している。また、地域を活性化させるために、地域の運動会や祭りなど地域行事に生徒が積極的に参加したり、体育祭前日に演目である「鳴子踊り」を役場前で披露して町の人に楽しんでもらったりするなど、地域貢献も行っている。

こうした取組を通して学校と地域との信頼関係がつけられ、地域と共に生徒を育てていく体制が構築されている。

#### **(4) カリキュラムの各要素のつながり**

これまで見てきたように、越知中学校では、「C（評価）」によってカリキュラム改善を行うだけでなく、教員の意識改革（エ. 学校文化）や生徒の学力を向上させる組織やシステム（ウ. 組織構造）の構築がなされており、カリキュラムの各要素が「C（評価）」とつながっている様子が見取れる。

一つのことを徹底することで、カリキュラムの他の要素にも良い影響が与えられており、それが生徒の学力の向上につながっている。

## IV まとめ

8校の先進事例について、前述のカリキュラム・マネジメントを分析するための視点を用いて、整理分析する中で、カリキュラム・マネジメントを効果的に進めるポイントが明らかになった。一点目が学校のビジョンと方策の共有、二点目が協働体制の確立である。

### 1 学校のビジョンと方策の共有

一点目の学校のビジョンと方策の共有は、カリキュラムマネジメント・モデルの「ア. 目標の具現化」「イ. カリキュラムのPDCA」が大きく関わっている。

答申では、「『カリキュラム・マネジメント』の実現に向けては、校長又は園長を中心としつつ、教科等の縦割りや学年を越えて、学校全体で取り組んでいくことができるよう、学校の組織や経営の見直しを図る必要がある。そのためには、管理職のみならず全ての教職員が『カリキュラム・マネジメント』の必要性を理解し、日々の授業等についても、教育課程全体の中での位置づけを意識しながら取り組む必要がある。」<sup>16)</sup>と述べられており、カリキュラム・マネジメントの実現に向けて、学校のビジョンと方策を共有し、学校全体で取組を進めていく必要があることが分かる。今回、先進事例としてまとめた8校は、様々な取組を通して、全ての教職員で学校のビジョンや方策を共有し、取組を進めている。8校の取組を通し、学校のビジョンと方策を共有するために必要な要素について考察する。

#### (1) 目標の具現化

学校のビジョンと方策を共有するためには、まず学校教育目標や学校で育成すべき資質・能力について、全教職員や保護者、地域と共有する必要がある。これは、カリキュラムマネジメント・モデル「ア. 目標の具現化」にあたる。次に紹介する二つの事例では、学校教育目標をキーワード化したり、育成すべき資質・能力のルーブリックを作成したりして共有するための工夫を行っている。

熊野第四小学校では、学校教育目標を教職員だけでなく児童や保護者と共有するために、「自尊」「他尊」「未来」とキーワード化している。また、キーワードの具体例と構造をビジュアルで捉えることができるように、ポスターにして示している。また、加計中学校では、学校で育成すべき資質・能力を設定し、生徒が資質・能力を発揮している姿を示した

ルーブリックを作成し、共有している。このように、目標の具体化を行うことで、学校において育成すべき資質・能力を全教職員、児童、保護者と共有している。

#### (2) 具体的な手段の共有

目標の具現化とともに、具体的な手段を共有することも大切である。これは、カリキュラムマネジメント・モデルの「イ. カリキュラムのPDCA」にあたる。次に紹介する二つの事例では、目標と手段の連関をもたせるとともに、付けたい力と手立ての全体像が見える化し、教職員と生徒で共有している。

布野小学校では、中学校区でオリジナルカリキュラムを作成し、付けたい力とその手立てが見える化し、9年間を見据え、系統的な指導を行っている。また、府中高等学校では、3年間の「学びと成長のストーリー」を作成し、同校での学びやその学びを通して身に付けるべき資質・能力を生徒と教職員が共有している。

#### (3) カリキュラムの評価・改善

カリキュラムを見直し、よりよいものへと発展させていくプロセスがマネジメントのサイクルと言われている。PDCAの「C（評価）」に着目し、取組をよりよいものに改善していくことが大切となる。次に紹介する二つの事例では、「C（評価）」を機能させることで、PDCAのサイクルを効果的に回すとともに、教科の壁を越えて、全教職員で学力向上に向けて取り組もうとする教職員の協働性の醸成にもつなげている。

世羅中学校では、資質・能力を育成するために、「学力向上のポイント3」（スキルの活用、書く活動、小集団活動）を設定し、授業づくりの視点としている。毎月実施している校内研究授業では、このポイントを視点とした協議を行い、教科の壁を越えた事後協議を実施し、授業改善に努めている。また、越知中学校では、定期考査後、全教職員で成績会議を実施し、生徒の学習状況の分析を行っている。定期考査の平均点が低い教科については、共通で取り組んでいる問題解決型の学習過程に沿って、どういった課題があるのかを分析し、指導方法の改善に努めている。

## 2 協働体制の確立

二点目の協働体制の確立は、カリキュラムマネジメント・モデルの「ウ. 組織構造」「エ. 学校文化」「オ. リーダーシップ」が大きく関わっている。

田村（2014）は、「ア. 教育目標の具現化」や

「イ. カリキュラムのPDCA」はカリキュラム・マネジメントの核である直接的な教育活動と述べ、これを支える条件整備活動が「ウ. 組織構造」「エ. 学校文化」としている<sup>(15)</sup>。カリキュラムを実際につくり動かしていくために、「ウ. 組織構造」や「エ. 学校文化」などの経営活動の視点から、見直しを図り、協働体制の確立を図ることが大切となる。今回、先進事例としてまとめた8校は、様々な取組を通して、協働体制の確立が図られている。8校の取組を通し、協働体制を確立するために必要な要素について考察する。

### (1) 組織構造改革

カリキュラムを実際につくり動かしていくために必要な「人、物、財、組織と運営」が「ウ. 組織構造」である。子供にこのような力をつけるために、このような教育活動が必要だから、そのために、「ウ. 組織構造」をどうするかという観点で組織を考えることが、カリキュラム・マネジメントの基本的な考え方となる。そのため、管理職だけでなく、全教職員がそれぞれの立場から積極的に考えることが大切となる。先進校の取組では、全教職員がそれぞれの立場から考え取り組む中で、協働体制の確立につながっている。

越知小学校では、越知中学校、教育委員会と三位一体となり、教員が「子供と向き合う時間」や「教材研究等の授業づくりの時間」を生み出す組織構造改革に取り組んでいる。各種部会や委員会を廃止し、一役一員制を取り入れ、時間を生み出し、研究に取り組む環境づくりに努めている。このように、「ウ. 組織構造」を改善させることで、子供と向き合う時間や教材研究等の授業づくりの時間を生み出し、協働的に授業改善に取り組む体制を確立させている。前述の越知中学校においても、定期考査後、成績会議を実施することで、全員で評価にかかわり、学力を向上させるための協働体制づくりにつながっている。

### (2) 組織文化の醸成

学校において、管理職や主任層が直接すべての授業を行うわけにはいかない。授業は教員一人一人の裁量に任される部分が大きくなっている。そのため、一人一人の教員が学校のビジョンや方策を理解した上で、主体的に実践に取り組むことが必要となる。そこで、大切なのが「エ. 学校文化」である。

松永高等学校では、各年次の担任は、その年次のホームルーム教室がある階の「年次室」に常駐し、日常的に生徒に関する情報交換を行っている。この「年次室」はホームルーム教室から近いため、学年

の生徒に声をかけやすく、生徒間のトラブル等の緊急時には複数名ですぐに対応できるようになっている。このように、教職員が協働して取り組む中で、生徒指導面での大きな改善につながっている。

### (3) カリキュラムを動かすリーダーの役割

組織構造改革や組織文化の醸成におけるリーダーの役割は大きい。カリキュラムマネジメント・モデルの各要素は相補関係をなしているため、リーダーは、要素全体を視野に入れ、学校のどこが強みでどこが改善点なのかを捉え、取組を進める必要がある。

府中高等学校では、校長がリーダーシップを発揮し、教育活動を支える組織マネジメントに力を入れている。時間を確保するための業務改善やノウハウが共有できる組織文化の醸成などの取組は、教育活動の機能化につながるものである。

熊野第四小学校や布野小学校では、若い教職員を信頼し仕事を任せることで人材育成を図るとともに、教職員の自律性や協働性を生み出し、ポジティブな雰囲気づくりに努めている。

越知小学校では、校長が、先生方一人一人の力量や個性を捉え、少し努力すれば達成できそうな分掌を割り振るようにしている。そして、取り組んだことを肯定的に評価し、先生方のやる気を引き出している。

このように、リーダーが機能することで、組織構造改革や組織文化の醸成を進め、協働体制を確立していくことが、カリキュラム・マネジメントをつくり動かすためには必要である。

## おわりに

今年度の調査研究を振り返り、次の2点が本研究の意義として挙げられる。

1点目は、学校でカリキュラム・マネジメントを行う際に参考になる先行事例についてまとめることができたことである。2点目は、カリキュラム・マネジメントを効果的に進めるポイントを明らかにできたことである。本教育センターの講座等で発信していきたい。今後も、カリキュラム・マネジメントを効果的に進めるポイントを基に、更なる先進事例の収集・整理分析を進めていきたい。

最後に、本研究に御理解、御協力いただいた研究協力校の皆様から感謝申し上げます。

## 【注】

(1) 中央教育審議会（平成28年）：『幼稚園、小学校、

- 中学校、高等学校及び特別支援学校の学習指導要領等の改善及び必要な方策等について（答申）』pp. 9-23
- (2) 安彦忠彦（2014）：「教育課程・カリキュラム編成研究の歴史」『教育方法学研究ハンドブック』学文社pp. 134-137
  - (3) 松尾知明（2014）：『教育課程・方法論 コンピテンシーを育てる授業デザイン』学文社p. 16
  - (4) 文脈に応じて、「カリキュラムマネジメント」と「カリキュラム・マネジメント」の表記を分けて記す。
  - (5) 松尾知明（2016）：『未来を拓く資質・能力と新しい教育課程－求められる学びのカリキュラム・マネジメント』学事出版pp. 61-62
  - (6) 田村知子（2011）：『実践・カリキュラムマネジメント』ぎょうせいpp. 3-4
  - (7) 中留武昭（平成28年）：「今、なぜカリキュラムマネジメントが求められるのか」『新教育課程ライブラリ Vol. 5 学校ぐるみで取り組むカリキュラム・マネジメント』ぎょうせいp. 19
  - (8) 天笠茂（平成25年）：『カリキュラムを基盤とする学校経営』ぎょうせいpp. 24-28／田村知子（2011）：『実践・カリキュラムマネジメント』ぎょうせいp. 16
  - (9) 天笠茂（平成28年）：「学校のグランドデザインとカリキュラム・マネジメント」『新教育課程ライブラリ Vol. 5 学校ぐるみで取り組むカリキュラム・マネジメント』ぎょうせいpp. 66-69
  - (10) 田村知子（2011）：前掲書p. 7
  - (11) 天笠茂（平成25年）：前掲書pp. 28-29
  - (12) 田村知子（平成28年）：「カリキュラムマネジメントの全体構造を利用した実態分析」『カリキュラムマネジメント・ハンドブック』ぎょうせいpp. 36-40
  - (13) 村川雅弘（2011）：「カリキュラムマネジメントによる教育実践の見方・とらえ方への影響」『実践・カリキュラムマネジメント』ぎょうせいp. 24
  - (14) 文部科学省（平成21年）：『高等学校学習指導要領』東山書房p. 22
  - (15) 田村知子（平成28年）：前掲書pp. 36-40

## 【引用文献】

- 1) 文部科学省（平成20年）：『小学校学習指導要領解説 総則編』東洋館出版p. 8／文部科学省（平成20年）：『中学校学習指導要領解説総則編』ぎょうせいp. 9／文部科学省（平成21年）：『高等学校学習指導要領解説総則編』東山書房p. 8
- 2) 中央教育審議会（平成15年）：『初等中等教育における当面の教育課程及び指導の充実・改善方策について（答申）』[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/03100701/009.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/03100701/009.htm)
- 3) 文部科学省（平成20年）：『小学校学習指導要領解説 総合的な学習の時間編』東洋館出版p. 22／文部科学省（平成20年）：『中学校学習指導要領解説総合的な学習の時間編』教育出版p. 22／文部科学省（平成21年）：『高等学校学習指導要領解説総合的な学習の時間編』海文堂出版p. 16
- 4) 中留武昭・曾我悦子（平成27年）：『カリキュラムマネジメントの新たな挑戦－総合的な学習における関連性と協働性に焦点をあてて－』教育開発研究所p. 18
- 5) 天笠茂（平成25年）：『カリキュラムを基盤とする学校経営』ぎょうせいp. 24
- 6) 田村知子（2011）：『実践・カリキュラムマネジメント』

- 』ぎょうせいp. 2
- 7) 中央教育審議会（平成28年）：『幼稚園、小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校の学習指導要領等の改善及び必要な方策等について（答申）』p. 19
  - 8) 中央教育審議会（平成28年）：前掲書pp. 19-20
  - 9) 中央教育審議会（平成28年）：前掲書p. 23
  - 10) 中央教育審議会（平成28年）：前掲書pp. 23-24
  - 11) 中央教育審議会（平成28年）：前掲書p. 24
  - 12) 天笠茂（平成25年）：前掲書p. 37
  - 13) 天笠茂（平成25年）：前掲書p. 48
  - 14) 田村知子（平成28年）：『カリキュラムマネジメント・ハンドブック』<http://www1.gifu-u.ac.jp/~totamura/file/study1/01%20cmmodel.pdf>
  - 15) 松尾知明（2014）：『教育課程・方法論 コンピテンシーを育てる授業デザイン』学文社p. 93
  - 16) 中央教育審議会（平成28年）：前掲書p. 24

## 【参考文献】

- 広岡義之（2010）：『新しい教育課程論』ミネルヴァ書房  
 加藤幸次（2010）：『教育課程編成論』玉川大学出版部  
 村川雅弘・野口徹（2008）：『教科と総合の関連で真の学力を育む』ぎょうせい  
 村川雅弘（平成28年）：「小学校におけるカリキュラム・マネジメント」『初等教育資料 8月号 Vol. 943』  
 佐野金吾・西村佐二（2008）：『ここがポイント！新教育課程を分かりやすく読む』ぎょうせい  
 篠原清昭（2012）：『学校改善マネジメント－課題解決への実践アプローチ』ミネルヴァ書房  
 鈴木由美子（平成26年）：『教師教育講座第6巻 教育課程論』共同出版  
 高木展郎（平成28年）：「育成すべき資質・能力等を踏まえた学習評価の方向性とは」『中等教育資料 4月号』  
 田中耕治・水原克敏・三石初雄・西岡加名恵（2009）：『新しい時代の教育課程[改訂版]』有斐閣  
 田中統治・根津朋実（2009）：『カリキュラム評価入門』頸草書房  
 田中智志・橋本美保（2013）：『新・教職課程シリーズ 教育課程論』一藝社  
 山田恵吾・藤田祐介・貝塚茂樹（2015）：『第三版 学校教育とカリキュラム』文化書房博文社