

# 全ての教職員が関わる「カリキュラム・マネジメント」の確立に向けて

—学校評価の工夫・改善に着目した研修案の作成を通して—

|         |           |       |
|---------|-----------|-------|
| 高校教育研修課 | 主任指導主事兼課長 | 駒田 勝  |
|         | 主任指導主事    | 泉村 靖治 |
|         | 主任指導主事    | 荒木 和仁 |
|         | 主任指導主事    | 横山 恵子 |
|         | 主任指導主事    | 井守 貢  |

## はじめに

中央教育審議会は、平成26年11月の文部科学大臣からの諮問に対して、平成28年12月に「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）」（以下「答申」）を取りまとめた。この中で、次期学習指導要領改訂に向けて「**アクティブ・ラーニングの視点**」と「**カリキュラム・マネジメント**」が、授業改善や組織運営改善など、学校の全体的な改善を行うための鍵となる重要な概念として位置付けられた。

これからの時代に求められる資質・能力を子供たちに育むために、主体的・対話的で深い学びの実現に向けたアクティブ・ラーニングの視点からの授業改善に加え、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・改善していく「カリキュラム・マネジメント」の確立が求められている。

「答申」において、学校評価は、「子供たちの資質・能力の育成や『カリキュラム・マネジメント』と関連付けながら実施されることが求められる」とされ、更に「学校評価において目指すべき目標を、子供たちにどのような資質・能力を育みたいかを踏まえて設定し、教育課程を通じてその実現を図っていくとすれば、学校評価の営みは『カリキュラム・マネジメント』そのものである」と述べられている。そこで、「カリキュラム・マネジメント」の三つの側面<sup>1)</sup>のひとつ、教育課程の編成、実施、評価、改善を図る一連のPDCAサイクルにおいて、学校評価（C）に着目した研究を行う（図1）。具体的には、先行研究に基づき現行の学校評価が抱える課題について考察し、省察から改善へと繋げることができる研修の一例を示し、次期学習指導要領等を踏まえた「カリキュラム・マネジメント」の実現に向けた一助とする。

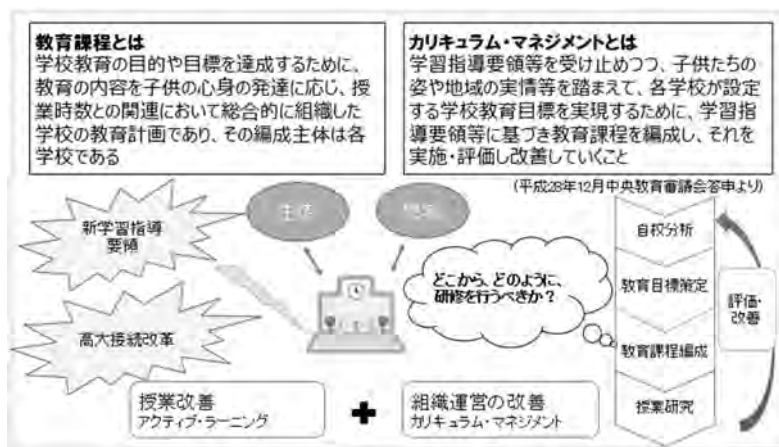


図1 研究イメージ

## 1 「カリキュラム」と「教育課程」について

「カリキュラム・マネジメント」を考える際に、「カリキュラム」と「教育課程」という用語について整理をしておきたい。現行の学校教育法や学校教育法施行規則には、「教育課程」という用語が用いられ、「カリキュラム」という語は使われていない。

文部省（当時）が「カリキュラム」という語を用いた例は、OECD-CERI<sup>2)</sup>の共催により1974年3月に開催された「カリキュラム開発に関する国際セミナー」、及び報告書『カリキュラム開発の課題』（1975）である。そこでは、日本のカリキュラム観について、「今日のわが国の法令上の解釈では教育課程は教科と教科外の科目や活動行事などから編成されるものとなっており、そしてこれらの大綱を定めた指導要領がすなわちカリキュラムといった考え方」とであると述べている。一方、OECD-CERIのカリキュラム観として、カリキュラムは授業・

学習の計画や教授細目、その他の教育内容について述べられた意図を指すばかりではなく、この意図や計画が実践に移されていく方法までも指し、これを「広義のカリキュラム観」としている。

これらを踏まえ、当論文においては、「カリキュラム」を「教育課程」よりも広義の「学習者に与えられる全ての学習経験」として用いることとする。

表1 教育課程とカリキュラムの対比

|     | 教育課程                                           | カリキュラム                                                  |
|-----|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| 特徴  | 行政、法律の用語。<br>教科と教科外活動に大別。                      | 研究、実践の用語。<br>例：日本カリキュラム学会                               |
| 範囲  | 学習指導要領等に基づき、各学校が編成する。                          | 1) 計画・実践・経験<br>2) 国・地方・学校・教師・学習者以上の各レベル、範囲にわたる。         |
| 重点  | 計画、立案段階。                                       | 実施、評価段階。                                                |
| 関連語 | 学習指導要領、検定教科書、ナショナルスタンダード、教育課程行政、教育課程実施状況調査、等々。 | 学校に基礎をおくカリキュラム開発、履歴（CV）、隠れたカリキュラム、研究開発学校制度、SSH／SELH、等々。 |
| 備考  | 「カリキュラム」の訳語として明治期からある言葉。教育行政で1950年代以降に採用。      | ラテン語に由来する。英語圏での使用が中心、国によっては「教授プログラム」に類する語が用いられる。        |

根津朋美「第11章 カリキュラム開発」『学校改善マネジメントー課題改善への実践的アプローチ』<sup>3)</sup>より

## 2 学校評価の現状と課題（先行研究を基にした課題分析）

### (1) 「カリキュラム・マネジメント」の研究に係るアンケートについて

平成28年度に実施した一般研修講座「授業力錬成講座（8月5日実施）」の受講者のうち、10年経験者研修対象者105名に対し、学校全体の教育活動について、目標・実施・評価・改善が一体的になされているかどうかを測ることを目的として、以下の質問項目でアンケートを実施した。

- ① 学校の教育目標を理解しているか
- ② 学年・専門部・教科において学校の教育目標を踏まえた指導がなされているか
- ③ 学校評価が学校運営・活動の改善につながっているか

#### ア 回答者の基本属性

現任校での勤務年数は、「4～6年」が41.9%で最も多く、「7年以上」が26.7%で続いている。学科は、「普通科」が66.7%で最も多く、「専門学科」が34.3%で続いている。校務分掌は、「主任・部長・科長」が26.7%、「主任・部長・科長以外」が73.3%であった。（図2）

#### イ 教育目標の理解状況

「学校の教育目標を明確に理解している」（図3）「学校の教育目標を受けた、学年・所属部署の年度目標を明確に理解している」（図4）「学校の教育目標を受けた、担当教科の年度目標を明確に理解している」（図5）という項目に関しては、それぞれ「やや理解している」が42.9～46.7%で最も多かった。「理解している」「やや理解している」を合わせた割合は、55.3～61.9%であった。

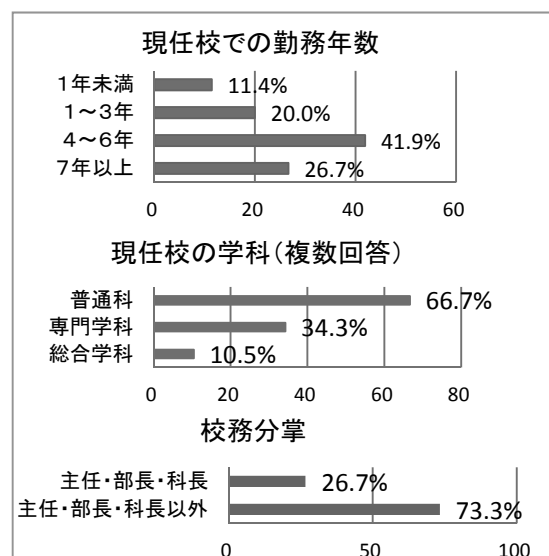


図2 回答者の基本属性

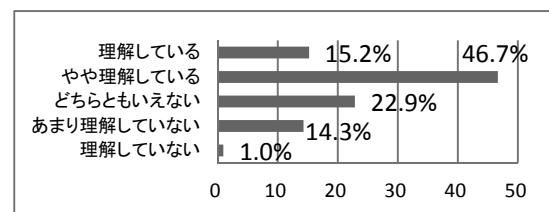


図3 学校の教育目標を明確に理解している

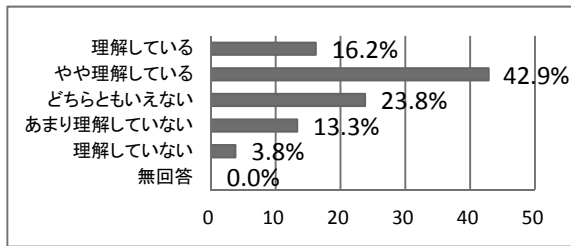


図4 学校の教育目標を受けた、学年・所属部署の年度目標を明確に理解している

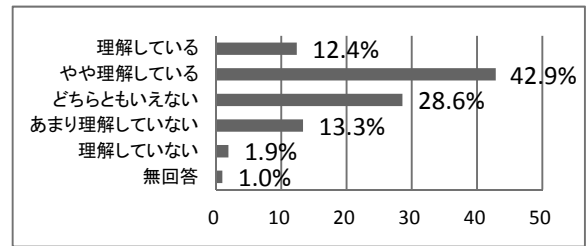


図5 学校の教育目標を受けた、担当教科の年度目標を明確に理解している

#### ウ 目標への取組状況

「学年・所属部署において、年度目標の達成を常に意識しながら教育・指導を行っている」(図6)「担当教科において、年度目標の達成を常に意識しながら教育・指導を行っている」(図7)という項目に関しては、ともに「ややあてはまる」が最も多く、それぞれ41.9%、42.9%であった。「あてはまる」「ややあてはまる」を合わせた割合は、それぞれ51.4%、55.3%であった。

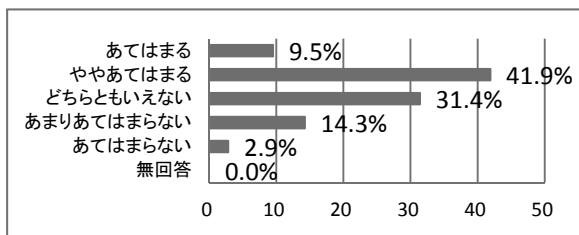


図6 学年・所属部署において、年度目標の達成を常に意識しながら教育・指導を行っている

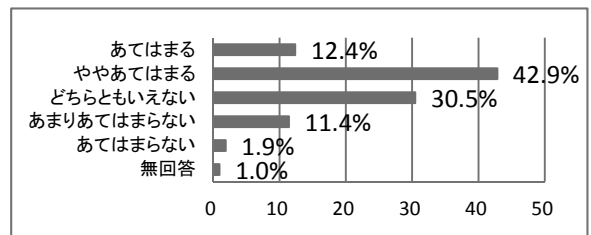


図7 担当教科において、年度目標の達成を常に意識しながら教育指導を行っている

#### エ 教育活動の評価・改善の状況

「学校評価が学校運営・活動の改善につながっており、生徒の学力や生活態度などの目に見えるものに現れている」(図8)「学校評価が教職員の協力関係、チームワークの強化やモチベーションの向上につながっている」(図9)「学校評価が保護者、住民との連携協力につながっている」(図10)という項目に関しては、それぞれ「どちらともいえない」が41.0~44.8%で最も多い。「ややあてはまる」「あてはまる」を合わせた割合は、24.8~38.1%となっている。一方、「担当教科では、教育活動の結果を評価し、それに基づいて指導計画や授業内容の評価・改善を行っている」(図11)という項目に関しては、「ややあてはまる」「あてはまる」と回答した教員は62.9%であり、学校評価に比して、教科指導では評価を教育活動の改善に生かしている割合が高い。

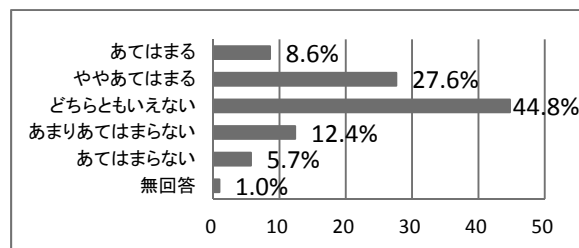


図8 学校評価が学校運営・活動の改善につながっており、生徒の学力や生活態度などの目に見えるものに現れている

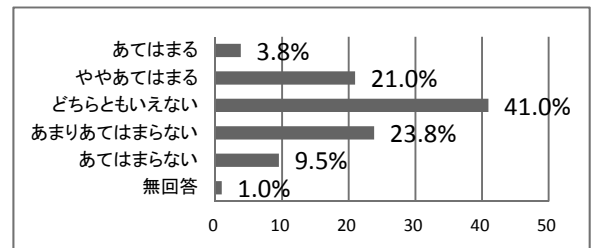


図9 学校評価が教職員の協力関係、チームワークの強化やモチベーションの向上につながっている

以上のアンケート結果を概括すると、「学校の教育目標」(図3)「学年・所属部署の年度目標」(図4)「担当教科の年度目標」(図5)を「理解している」「やや理解している」と回答した教員は55.3%~61.9%いるが、「目標の達成を常に意識しながら教育・指導を行っている」(図6・図7)という項目に対し、「あてはまる」「ややあてはまる」と回答した教員は51.4%~55.3%と減少し、「学校評価が学校運営・活動の改善に生かされており、生徒の学力や生活態度などの目に見えるものに現れている」(図8)という項目になると、「あてはまる」「ややあてはまる」と回答した教員は36.2%であった。一方、「担当教科では、教育活動の結果を評価し、それに基づいて指導計画や授業内容の評価・改善を行っている」(図11)という項目に対しては、「あてはまる」「ややあ

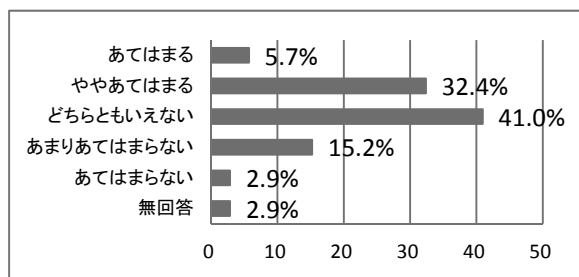


図 10 学校評価が保護者住民等との連携協力につながっている

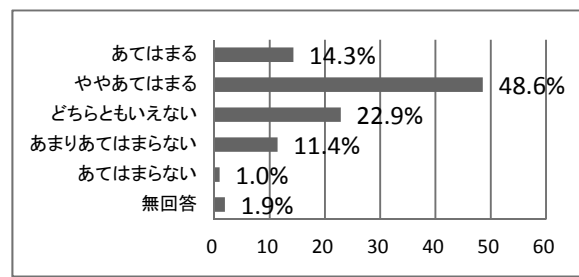


図 11 担当教科では、教育活動の結果を評価し、それに基づいて指導計画や授業内容の評価・改善を行っている

てはまる」と回答した教員は、62.9%であった。質問の仕方が違うため両者を単純に比較はできないが、学校全体の教育活動に関しては、教科指導に比して、評価が有効に生かされておらず、評価の意義が教員に実感されていない状況があるのではないかと推測される。

## (2) 学校評価の問題点

前述のアンケート結果と同様の課題については、田村知子、本間学も『カリキュラムマネジメント実践分析方法の開発と評価』（2014）において、学校現場でのPDCAサイクルの浸透の不十分さを指摘している<sup>4)</sup>。本著で田村も述べているように、中留武昭による2003年実施の調査で明らかになったC/A段階の遅れはそのまま残っており、2014年の田村の調査においても「評価や改善の過程まで見据えて計画が立てられていない」という記述が見られたということである。

一方、学校評価を進めるにあたっては、石村雅雄、藤森弘子によって、次のような問題点が指摘されている<sup>5)</sup>。「これまで行われてきた『学校評価』には、『効果があるのか？』『必要性があるのか』『なんでこんなに量が多いのか』『やらされている』というネガティブな反応が出ざるを得ない」、言いかえると「非日常行為としての評価であり、『仕事』、『別物』としての評価」である。その所以は、「評価そのものは、今までも充分やって来たということであり、評価は意識されずに日常的に行われてきたから」としている。

この表現は、日常的行為としてのPD段階に対し、C段階が非日常的行為として存在している現状を言い当てている。そこで、石村、藤森は、評価を進めるための重点として、「多大な評価項目による総花的『評価』を改めることを提言し、評価する際の重点として以下の3点を挙げている。

- ① それぞれの学校の文脈に応じて、何に改善のターゲットを据え、どう評価していくかということに評価対象・領域を絞ること
- ② 日常においてはなかなか意識することができない組織全体を意識させることに、評価の重点を置くこと
- ③ 学校評価を展開する際には、評価する者、評価される者という関係の固定化をしないこと、評価に係るもの全員が参加すること

このように、「①評価対象を絞り込むこと」は、評価の形式化を防ぐばかりではなく、PD段階からC段階を意識させて、PDCAサイクルを回すための推進力を生み、「②組織全体を意識させ」「③評価する者、評価される者という関係の固定化をしない」ことで、全員が目標を共有し、改善に関わることを促すことができる。

また、野村総合研究所による、「学校関係者評価の充実・活用に関する調査研究報告書」<sup>6)</sup>においては、学校評価（特に自己評価）を機能させる3つの秘訣として、①目標の共有 ②プロセスの設計 ③チームワーク（教職員の協力・協働関係）の大切さを挙げている。それらの内容は、以下のとおりである。

### ①目標の共有

- ・学校の目指す中期的なビジョンを教職員が共感し日々の活動のなかで意識している。
- ・中期ビジョンを受けて1年単位の成果目標が具体的かつ重点化されている。

### ②プロセスの設計

- ・成果目標を達成するための取組が具体的かつ重点化されている。
- ・小さな成功体験や試行錯誤での仮説検証を繰り返し、少しずつ自信をつけながら、取組を改善している。

### ③チームワーク（教職員の協力・協働関係）

- ・特定の個人への依存ではなく、チームワークよく取り組んでいる。
- ・教職員が議論し知恵を結集するなかで、納得の高い結論を導いている。

以上のように、学校評価の問題点や、学校評価を機能させる秘訣を見てきたが、これらの報告を通して見てみると、そこに共通して浮かび上がってくるのは、学校を組織として動かすための視点である。「目標を共有」し、「成果目標を達成するプロセス」をイメージして「チーム」で動くことは、学校組織を活性化するために必要なことである。つまり、学校評価を機能させることは、学校組織を活性化させることと等しいのである。

## 3 研修プログラム案について

### (1) 研修プログラムを組み立てる視点

白井智美、末松裕基による現職教員のカリキュラム・マネジメントについての理解度の予備調査では、以下のような結果<sup>7)</sup>が出ている。

現職教員は、研究者側が想定するほど成熟したカリキュラム観を有しているわけではなく、“正しい”カリキュラム・マネジメントの方法というような、どの学校にも当てはまる唯一絶対の正解があると考える傾向があり、教職員研修会とは、そうした正解を講師から教えてもらおう場だと思っている。

よって、研修を組み立てる際には、次のような点を克服することが求められる。

- ① 教員に対してカリキュラム・マネジメント観の育成を行ってきていないこと。その背景には、カリキュラム・マネジメントの出発点が研究理論や理念のほうにあり、教員や学校現場の実態とリンクしないままになっていることが考えられる。
- ② 学校によってカリキュラム・マネジメントの方法や過程は異なるということを、教員に伝えきれていない（唯一絶対の“正しい”カリキュラム・マネジメントの方法があるという誤解を、教員に与えてしまいがちである）。
- ③ カリキュラム・マネジメントの一過程での技術やノウハウの習得が重視される傾向にあり、学校全体を良くしていくための個々の教員の役割開発の観点が相対的に弱い。また、教員それぞれに対して、勤務校のカリキュラム・マネジメントの当事者であるという意識を喚起できていない。

これらのことから、研修を組み立てる際には、「どの学校にもあてはまるような万能の方法を求めるのではなく、各学校の納得解を探していく」ということを明確に示し、実施する研修のみならず、その後の各学校の取組を含めて、組織の構成員全員がそれぞれの学校のPDCAサイクルを回していくための勘所を探していくことを目標にしていくことになる。

### (2) 研修プログラム案

#### ア 「カリキュラム・マネジメント研修プログラム」（概要）

本研修のねらいは、カリキュラム・マネジメントが非日常の営みではなく、なぜ各学校においてカリキュラム・マネジメントが必要なのかを理解し、各学校での自主的・自律的な組織や経営の改善を支援することにある。そこで、学校内外の教職員や関係者との協働で、学校の特色を創り上げていくための動機付けとなる研修案を考えた。

#### 1 学校の自主的・自律的な運営 —平成10年中央教育審議会 答申より—

現在の教育改革の文脈は、どこから始まっているのか考えさせる。地方分権、地域創生の議論と教育改革の議論は不可分であることを理解させる。平成10年中教審答申「今後の地方教育行政の在り方について」が、現在の教育改革の源流であり、「学校の自主性・自律性の確立と自らの責任と判断による創意工夫をこらした特色ある学校づくり」「学校の運営体制と責任の明確化が必要」などの意味をこの研修で考えて、特色ある学校づくり、カリキュラムづくりにつなげる。

## 平成 10 年 9 月「今後の地方教育行政の在り方について（中央教育審議会 答申）」

各学校の自主性・自律性の確立と自らの責任と判断による創意工夫を凝らした特色ある学校づくりの実現のためには、人事や予算、教育課程の編成に関する学校の裁量権限を拡大するなどの改革が必要である。また、学校の自主性・自律性を確立するためには、それに対応した学校の運営体制と責任の明確化が必要である。このため、校長をはじめとする教職員一人一人が、その持てる能力を最大限に発揮し、組織的、一体的に教育課題に取り組める体制をつくることが必要であり、このような観点から学校運営組織を見直すことが必要である。

さらに、公立学校が地域の専門的教育機関として、保護者や地域住民の信頼を確保していくためには、学校が保護者や地域社会に対してより一層開かれたものとなる必要があり、地域の実態に応じて「学校評議員制度」を導入するなど、学校運営に地域住民の参画を求めるなどの改革が必要である。

### 2 現状分析 —PDCAをCから始める現状分析—

現在の自校の資源を明確にするために、自校の取組を可視化する。また、現在の取組の強みと、課題となっている弱みを分析する。日々の公務に追われていると、自校の状況を客観的に俯瞰することができない場合が多い。その際、自校の教育目標と学校評価を参考にチェックすることで、根拠に基づいた分析をするとともに、学校評価の有効な活用と学校評価の方法そのものの改善の必要性の是非についても考えさせる。

まずは、自校の教育目標や経営方針を確かめて、自校の取組を分析する中で、どのように目標を立て、どのように学校評価を進めるべきかという課題についても浮かび上がらせることができる。

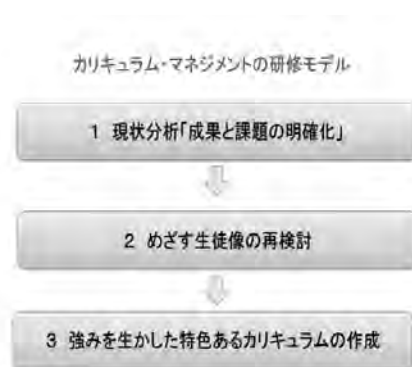


図 12 研修モデル図

### 3 目標設定 —めざす生徒像を明確にする—

自校の分析から、課題を生成し、目標を定める。そして、自校の取組の強みを掛け合わせて、どこに手を打ち、どのように取り組んでいくかを考えさせる。

目標が定まることで集団は、組織化される。逆に言うと、目標のないところに組織は生まれない。この目標をいかに組織成員に周知させるかが組織開発の鍵を握っている。組織の協働性を高めるには情報の共有が必要となり、目標決定のプロセスを可視化することで、教師集団が組織化される。つまり、自分たちの学校の現状を全ての教員で分析し、これまでの成果、実績に着目して強みを生かした取組をクリエイトすることで、集団の思考がポジティブになり、その取組で自校の生徒にどのような能力を身に付けさせるのか、どのような生徒を育てたいのか、めざす生徒像を前向きに検討することで目標を共有することが可能になる。

### 4 カリキュラム開発 —強みを生かした特色あるカリキュラム素案の作成—

自校の強みを生かしたカリキュラム開発の案をつくる。目標達成のために、どのように資源を集中させるか、またカリキュラムの順序、系統を考えることになる。(図 13) ちなみに、つくば教員研修センターの「カリキュラム・マネジメント指導者養成研修」でも、「カリマネのポイントは、Cからはじめる（実態把握）、教職員がみんなで作る（ワークショップ型研修）」がキーワードとなっている。

カリキュラム化することは、生徒に見通しを持った学びを意識させることであるが、教職員側にその意識を明確に持つことが要求される。また、生徒の学習状況や学校の実状に応じて、他教科の学習内容や総合的な学習の時間の内容、学校行事等の特別活動との横断的な学びを視野に入れたカリキュラム開発を全ての教職員で検討することで、教科の領域を越え組織開発が進むとともに、生徒の汎用的能力の育成をめざす視点が生まれることも期待される。

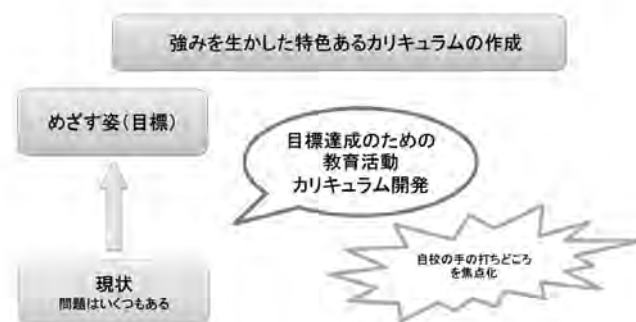


図 13 強みを生かした特色あるカリキュラムの作成

## イ 当教育研修所で実施したカリキュラム・マネジメントにかかる研修

今年度当教育研修所で実施した一般研修講座「教育経営講座Ⅰ（６月６日、７月４日実施）」では、各学校での裁量権が拡大され、特色化が進んでいる現状と、カリキュラム・マネジメントの考え方についての研修を実施した。まず、平成 19 年の学校教育法並びに学校教育法施行規則の改正により学校評価が法制化されたことを理解し、この学校評価が、各学校の自主的・自律的な取組の正当性を担保するための手だてとして活用できるという認識を学校現場で持つことの重要性について考えさせた。受講後の研修者のアンケートからは「学校関係者評価と裁量権の拡大が結びつくところが面白かった」、「学校の裁量権の拡大を意識しながら仕事をしていきたい」といった記述が見られ、一定程度のねらいを達成できたと考えている。「教育経営講座Ⅱ（10月20日実施）」では、前項の「ア カリキュラム・マネジメント研修プログラム」の内容を踏まえ、ワークシート（図 14）を用いて自校の学校教育目標や学校評価から現状を分析し、



図 14 「教育経営講座Ⅱ」で受講者が作成したワークシートの一部

自校の強みを生かしてどのように特色化を図るか、どのようなステップで活性化させるかを考える研修を行った（参考）。学校要覧や学校ホームページ等から抜粋する作業では、教育目標と経営目標や重点実践項目との違いが分からない受講者や、網羅的、羅列的な目標群となっていて、どこを抜き出せばよいか分からない受講者も少なからずいた。まずは、学校の現状を分析し、課題を抽出し、目標を明確にするプロセスの重要性を意識させることが各学校において研修する際の留意点になるといえる。

また、10 年経験者を主な対象にして実施した「授業力錬成講座（8月5日実施）」において、単元や題材のまとまりの中からカリキュラム化を図る研修を行った。異なる教科の教員で班編成を行い、各自持参した教科の年間指導計画を参考に、オリンピックをテーマにして自分の教科の学習内容を関連付け、班の中で各教科の学習内容について意見交換しながら、カリキュラム開発のアイデアを考えさせた。受講者からは、「あるテーマに関連付けた各教科の取組を考え、班内で協議することで、様々な視点があることと、自分の教科とは異なる切り口を知ることができた」、「カリキュラム・マネジメントを考えていくことで、教科内容の重なりをうまくつなげることができると実感し、他教科の先生ともっと連携しないといけないと感じた」、「特に、他教科との連携により、

総合学科の課題研究が更に充実すると思った」「大変有意義な研修であった。勤務校に戻り、今回学んだことを指導に生かしたい」、「アクティブ・ラーニングの重要性が理解できた。深い学びを作るために授業のデザインをどうするかが大切だと思った」等の感想が多く、教科枠を越えた協働の取組はカリキュラム開発にも、組織開発にも有効であると感じている。

平成 28 年度に当教育研修所で実施したこれらの研修をベースに、講義、現状分析、目標設定、カリキュラム開発のプロセスの研修プログラムをさらに改善していきたい。

#### 4 おわりに

これまでのカリキュラム・マネジメントについての研修は、管理職等の学校におけるリーダーが対象になっていたが、これからは全ての教職員が関わるカリキュラム・マネジメントが求められることになり、教職員全員を対象とした研修が必要となっている。今年度、10 年経験者を対象にカリキュラム開発に関する研修を行ったことは、受講者に改めて普段の授業を見直す機会を与えるとともに、受講者が互いに気づきを与え合う機会にもなっていた。当論文において、唯一で絶対の“正しい”カリキュラム・マネジメントの方法がないことは再三触れているが、むしろ、カリキュラム・マネジメントの当事者にリーダー以外の教職員を加えることで、多様な視点が持ち込まれ、硬直化した発想からの脱却を図る糸口となるだろう。

今回構想した研修によって、教職員が自覚的・計画的に授業改善に取り組み、更に授業改善の視点を共有して、教科横断的・組織的に授業改善を行うことができるよう、今後実践研究を進めて行きたい。

---

注)

1) 「答申」における「カリキュラム・マネジメント」の三つの側面については、以下の通りである。

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 P D C A 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

2) O E C D－C E R I：教育研究革新センター (Center for Educational Research and Innovation)

3) 根津朋美「第 11 章 カリキュラム開発」『学校改善マネジメントー課題改善への実践的アプローチ』, ミネルヴァ書房, 2012, p. 183

4) 田村知子, 本間学「カリキュラムマネジメント実践分析方法の開発と評価 カリキュラム研究 23 カリキュラム学会」, 2014

5) 石村雅雄, 藤森弘子「現在の学校評価の問題点 鳴門教育大学学校教育研究紀要 第 29 号」, 2015

6) 株式会社野村総合研究所「文部科学省 学校評価の評価手法等に関する調査研究事業 学校関係者評価の充実・活用に関する調査研究報告書」, 2011

7) 臼井智美, 末松裕基「カリキュラムマネジメントに関する教員研修プログラムの開発的研究 大阪教育大学紀要 第 60 巻」, 2011

<参考文献>

・田中統治『カリキュラム評価入門』, 勁草書房, 2009

・中留武昭『カリキュラムマネジメントの定着過程-教育課程行政の裁量とかかわって-』, 教育開発研究所, 2005

・天笠茂『学校経営の戦略と手法』, ぎょうせい, 2005

・駒田勝・泉村靖治・井守貢・足立禅啓・村上悦子・波部新「課題の発見と解決に向けた主体的・協働的に学ぶ学習の授業実践について-生徒の主体的な活動を促す指導の充実に向けて-」『研究紀要第 126 集』, 兵庫県立教育研修所, 2015

【参考】 「教育経営講座Ⅱ（平成28年10月20日実施）」研修進行細案（一部改編）  
 ー学校の活性化（特色づくり）ー  
 演習・協議「学校活性化のための方策 自校の教育活動の活性化のために」

- 1 ね ら い (1) 学校組織の在り方について理解する。  
 (2) 学校活性化（特色づくり）のための方策を理解する。  
 (3) 学校組織の中核として活躍するミドルリーダーの役割を理解する。
- 2 持 参 物 ア 第2期ひょうご教育創造プラン（兵庫県教育基本計画）[平成26～30年度]  
[http://www.hyogo-c.ed.jp/~kikaku-bo/kihonkeikaku/dai2ki\\_plan.pdf](http://www.hyogo-c.ed.jp/~kikaku-bo/kihonkeikaku/dai2ki_plan.pdf)  
 イ 第2期ひょうご教育創造プラン（兵庫県教育基本計画）平成28年度実施計画  
<http://www.hyogo-c.ed.jp/~kikaku-bo/kihonkeikaku/h28jissikeikaku.pdf>  
 ウ 平成28年度 指導の重点  
 エ 学校の取組がわかる資料（学校評価、学校要覧、学校案内、年間行事計画等）

3 展 開 例 （90分）

| 時間  | 研修内容                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 備考        |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5分  | <b>1 研修オリエンテーション</b><br>本日の研修のねらいについての説明<br>・今回はポジティブアプローチのマネジメントを研修する。<br>・創造的なマネジメントを目指すこと。<br>・4人グループでペアワーク、グループワークを行う。<br>・失敗や間違いを恐れず、明るく前向きに研修すること。                                                                                                                                                                                                                   | ワークシートを配付 |
| 30分 | <b>2 自校の現状について分析する</b><br><b>【個人ワーク】</b><br>ひょうご教育創造プラン、指導の重点、自校の学校評価、持参した学校要覧や学校案内等を参考に、育てたい生徒像と自校の取組の強みをワークシートに記入する。<br>(1) 自校の学校教育目標を記述する。<br>(2) 自校で育てたい生徒像を記述する。<br>(3) 自校の資源を明確化するために、自校の取組、その強みを書きだす。<br><b>【ペアワーク】</b><br>自校の現状と強みについて5分でペアの相手に発表する。<br>発表後に聞き手は、2分間で他校にない強みであるかどうかを評価する。<br><b>【個人ワーク】</b><br>自校の取組について評価を受けた点、抜けていた点を加筆し、既存の取組から自校の手の打ちどころを構想する。 | 各資料の準備    |
| 30分 | <b>3 自校の特色づくりをプランニングする</b><br><b>【個人ワーク】</b><br>自校の分析から、強みを掛け合わせて、どこに手を打ち、何に取り組むかを考える。                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ワークシートを配付 |

| 時間   | 研修内容                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 備考                              |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
|      | <p>〈研修のポイント〉</p> <p>(1) 強みの分析を生かして、創造的なカリキュラム開発を行う。</p> <p>(2) 教科や総合的な学習の時間、特別活動等を横断的、総合的に考える。</p> <p>(3) どこに重点を置き、どのように資源を使うか考える。</p> <p>(4) 特に兵庫県が実施する事業を「追い風」として活用できないか考える。</p> <p>(5) 手の打ちどころのアイデアは複数あっても良い。</p> <p><b>【個人ワーク】</b></p> <p>考えた取組をステップアップさせる方法を３段階で考える。</p> <p>１段階 まず着手することとは何か。（例 周知、組織づくり、情報共有）</p> <p>２段階 短期的な成果をどのように出すか。</p> <p>３段階 長期的には生徒はどのように変わるか、教員はどのように変わるか、学校はどのように変わるか。</p> <p>〈研修のポイント〉</p> <p>(1) 既存の取組を生かしながら学校を変化させるストーリーを構成する。</p> <p>(2) 生徒や保護者の視点、学校評議員等の外部識者の視点、地域の視点等「開かれた学校」を取り込むことを意識する。</p> <p><b>【個人ワーク】</b></p> <p>考えた取組を実行するために、自らはどのように行動するかを考える。</p> <p>〈研修のポイント〉</p> <p>自らがどのように振る舞えば取組が進むかを考える。</p> <p><b>【グループワーク】</b></p> <p>４人班になり、作成したプランを発表する。</p> <p>聞き手は発表が終われば、付箋にコメントを一言記入して発表者に渡す。</p> |                                 |
| 15 分 | <p><b>3 自校の強みと特色化のポイントを共有する</b></p> <p><b>【全体発表】</b></p> <p>各班から自校の強みと特色化のポイントについて発表し、全体で共有する。</p> <p>〈研修のポイント〉</p> <p>各班が考えた計画を基に、どのようなポイントに留意すればよいか考えさせる。</p> <p>学校活性化の手の打ちどころは、強みを生かすこと、校内外の風通しをよくするための情報収集、情報提供、情報共有を行うこと、改善ステップについては、現状分析、情報共有に尽力し、小さくても見える成果の積み重ねで育てたい生徒像に近づけることがポイントとなる。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                 |
| 10 分 | <p><b>4 研修の振り返り</b></p> <p><b>【指導助言のポイント】</b></p> <p>現場の実際の状況と問題の的確な把握のための学校評価の活用、そして国や県指定事業との関連、また学校評議員等外部の意見や要望等を確認しながら、このような研修を全職員の協働で行えば組織活性化につながる。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>答申<br/>pp23～pp26<br/>を参照</p> |