

「カリキュラム・マネジメント」実現のための 学校におけるPDCAサイクルの確立を支援する 研修体系の構築に関する研究〔最終報告〕

橋本 誠¹ 吉田 辰彦¹ 大河 真二¹ 相原 健右²

学習指導要領の改訂を受け、カリキュラム・マネジメント実現の重要性が高まっている。カリキュラム・マネジメント実現のためには、その概要を周知し、マネジメントサイクル確立に資する人材を育成することが求められる。本研究では、既存の研修を基にカリキュラム・マネジメント推進に資する取組の成果と課題を検証し、研修体系の整備・構築について考察した。

はじめに

『高等学校学習指導要領（平成30年告示）解説総則編』において、カリキュラム・マネジメントとは「学校教育に関わる様々な取組を、教育課程を中心に捉えながら組織的かつ計画的に実施・評価し、教育活動の質の向上につなげていくこと」（文部科学省 2018）と示されている。カリキュラム・マネジメントについては、平成15年に中央教育審議会答申以降、学習指導要領が改訂されるたびに言及されている。今回の改訂にあたって、カリキュラム・マネジメントは中核的なキーワードとなっており、学校におけるその推進は喫緊の課題である。

研修事業を柱の一つとする総合教育センター（以下、「当センター」という）は、「教職経験に応じた基本研修」（以下、「基本研修」という）や、管理職及び総括教諭等を対象とする「マネジメント能力向上のための研修」（以下、「マネジメント研修」という）の中で、カリキュラム・マネジメントの内容を扱い、学校におけるカリキュラム・マネジメントの実現を支援してきた。新学習指導要領実施に向けて、これまでの取組を更に前進させ、学校におけるカリキュラム・マネジメントの実現に資する研修体系の構築を目指す必要がある。

研究の目的

本研究は、当センターで実施している研修を基に、カリキュラム・マネジメントの実現に資する人材を育成する研修体系の構築を目指すものである。

2か年計画の研究2年目は、これまでの神奈川県（以下、「本県」という）及び調査研究協力校の取組を基に、カリキュラム・マネジメント推進に資する取組の成果と課題を検証し、研修体系の整備・構築について考察する。

- 1 教育人材育成課 指導主事
2 教職キャリア課 指導担当主事

研究の内容

1 カリキュラム・マネジメントに係る本県の現状

(1) 本県の取組

近年の取組のうち、本研究と関係するものについて、時系列に沿って整理した（第1表）。

第1表 カリキュラム・マネジメントに係る
本県の取組

年度	取組の内容
平成16年度	学校評価システム導入
平成18年度	・『小・中学校の教員のためのより良い学校づくりガイドブック～カリキュラム・マネジメントの推進～』 ・『高等学校のためのカリキュラム・マネジメントによる学校改善ガイドブック』
平成23年度	『組織的な授業改善に向けて～高等学校における授業研究の取組～』
平成25年度～ 平成27年度	組織で取り組む授業研究の工夫に関する研究
平成29年度	『カリキュラム・マネジメントで改善・充実の好循環へ チーム学校が、パワーになる！』
平成30年度	『カリキュラム・マネジメントで改善・充実の好循環へ チーム学校が、パワーになる！』増補版

ア カリキュラム・マネジメント実現の支援の取組

当センターでは、「基本研修」の中でカリキュラム・マネジメントの視点をもった授業改善の内容を扱っており、管理職を対象とする「学校経営研修」では、カリキュラム・マネジメントをテーマとした講義・演習を実施している。この他に、学校や教育関係機関からの要請に応じて指導主事が学校経営や学習指導等に関する指導・助言を行うカリキュラム・コンサルタントを実施しており、幅広くカリキュラム・マネジメント

を支援している。

イ マネジメントサイクルの確立に係る人材育成の取組

当センターでは、平成28年度から、経験年数3年目の校長を対象とする「トップマネジメント研修講座」（以下、「トップマネジメント研」という）及び、「トップマネジメント研」受講者である校長の所属校の総括教諭又は教諭を対象とする「ファシリテーター養成のための研修講座」（以下、「ファシリテーター研」という）を実施している。この二つの研修講座は、「トップマネジメント研」においては校長のマネジメント力の向上を図ることを、「ファシリテーター研」においてはファシリテーションスキルを身に付け、会議を効率的・効果的に進めていく人材を育成することをねらいとしており、日産自動車株式会社（以下、「民間企業」という）の協力の基に、同社が開発したマネジメントツール「V-up」を活用した（日産自動車 2018）。

(2) 現状の把握

当センターでは全県立学校を対象にリーフレット「カリキュラム・マネジメントで改善・充実の好循環へ チーム学校が、パワーになる！」の活用状況についてアンケートを実施し（平成30年3月実施）、全173校、192課程のうち、159の回答を得た。アンケートに回答した学校の61%が、カリキュラム・マネジメントに係る校内研修会を実施したという結果であった。これらの校内研修はカリキュラム・マネジメントを理解する端緒である。当センターにおいても、カリキュラム・マネジメントの理解を進めるための研修をこれまで以上に充実させる必要がある。

当センターがまとめた『「生徒による授業評価」報告書』（平成29年度）によると、研究授業後に研究協議会を行っている学校が96.9%を占めた。一方で、「トップマネジメント研」受講者及び「ファシリテーター研」受講者対象アンケートの自由記述による回答からは課題も浮かび上がる。例えば「研究協議会の話題がテーマから離れ、授業者の反省会で終わっている」といった記述からは、研究協議会が授業者の個人的な授業改善に留まっており、学校教育目標の実現に向けて、課題を整理し改善策を検討していく「評価」(Check)に課題があると考えられる。また、「CheckとActionの仕組みを作ることができていない」、「取組としては行っているものの、効果が総括されることなく続けられている」等の記述からは、マネジメントサイクルの仕組みのうち、今後の授業づくりにつなげる「改善」(Action)に課題があることが分かる。

本県では、全県立学校が「PDCAサイクル」に学校の実態と課題を把握する「調査」(Research)を加えた「RPDCAサイクル」に基づく「組織的な授業改善」に取り組んできた。この取組は研究授業及び研究協議会をRPDCAサイクルの「実施」(Do)、「評価」

(Check)に位置付け、年間計画の中で「改善」(Action)を図るものであり、カリキュラム・マネジメントの主眼である「教育課程の実施、評価、改善」につながる取組と言える。

2 カリキュラム・マネジメント実現に向けた研修の構想・実施～研究1年目及び2年目の取組～

当センターで実施してきた「基本研修」及び管理職や総括教諭を対象とする「マネジメント研修」の中で、本研究で活用する既存の研修講座を表にまとめた(第2表)。

第2表 既存の研修講座

研修区分	研修講座
基本研修	・中堅教諭等資質向上研修講座
マネジメント研修	・トップマネジメント研修講座 ・ファシリテーター養成のための研修講座 ・マネジメント力向上研修講座 ³

このうち特に焦点を当てて検証する研修講座は、「中堅教諭等資質向上研修講座」（以下、「中堅研」という）と「ファシリテーター養成のための研修講座」である。

(1) カリキュラム・マネジメントの概要の周知

「中堅研」の対象は、在職期間が8～10年に達した総括教諭又は教諭(以下、「中堅教諭」という)である。県教育委員会が、平成29年度に発表した『神奈川県をめざすべき教職員像の実現に向けて～校長及び教員の資質向上に関する指標～』を見ると、学校運営の中核となる「中堅教諭」の目指すべき指標の一つとして、「同僚教職員と授業研究を主導し、校外の研究結果を授業改善に生かしている」(神奈川県教育委員会 2017)と示されている。このことから、「中堅教諭」がカリキュラム・マネジメントの概要をより理解し、授業研究を主導することで、学校全体で資質・能力を育成していくことにつながると考えた。

ア 研究1年目の取組

「中堅研」(高等学校)の「授業力向上区分」は例年初日から3日目は教科ごとに、4日目は全教科合同で実施している。4日目について、従前は「組織的な授業改善」を主な内容とする講義と指導主事による研究授業を行っていたが、研究1年目はその内容を「カリキュラム・マネジメント」に特化し、「教科等横断的な視点で資質・能力を育成する」というねらいから次のように実施した。

- 平成30年度は、「総括教諭マネジメント力向上研修講座4」として実施。令和元年度は、受講対象に教諭を加え、対象校種も全校種に拡大し、名称を変更した。

- ・カリキュラム・マネジメントに係る講義(「三つの側面」等)
- ・指導主事による研究授業を参観
- ・グループ協議(研究授業を参観しての気づき、学びの共有)

受講者アンケートの自由記述及び協議からは、複数教科による内容の連携等に留まり、「育成する資質・能力」の視点での協議に至っていないグループが見られた。このことから、教科等横断的な視点の理解に課題があると捉えた。

イ 研究2年目の取組

(7) 中堅教諭等資質向上研修講座(高等学校)

研究1年目の課題を踏まえ、研究2年目は主に次の2点を修正した。

- ・講義内容
学校教育目標と「育成する資質・能力」の関係について、重点的に扱った。
- ・研究授業とグループ協議の連携
グループ協議をより充実したものとするため、研修の素材として設定した「架空の学校での研究授業」を、受講者がその学校の教員として参観し、研究協議会に参加するというロールプレイ型演習として実施した。

当日の研修の構成を表にまとめた(第3表)。

第3表 令和元年度 中堅教諭等資質向上研修講座(高等学校)授業力向上区分4日目の構成

講義	<ul style="list-style-type: none"> ・カリキュラム・マネジメントの概要(三つの側面等) ・学校教育目標と「育成する資質・能力」の関係 ・ロールプレイの説明
研究授業参観	〔ロールプレイ〕「研究授業参観」 : 指導主事による研究授業を参観する
協議①	〔ロールプレイ〕「研究協議会」 : 研究授業後の研究協議会に参加する
協議②	カリキュラム・マネジメント実現に向けた所属校の現状把握・課題の要因分析

冒頭の講義では、架空の学校である「県立かもめ高等学校」の学校教育目標を「自分の考えを、臆することなく発信できる人」と設定し、この目標の実現のために具体的にどのような資質・能力を身に付けさせるのか、検討する手順を説明した。

講義に続く、「研究授業参観」及び「協議①」は、学校教育目標を踏まえた資質・能力の育成に向けた取組を体感的に捉えることをねらいとし、ロールプレイで実施した(第4表)。

「研究授業参観」では、指導主事が「県立かもめ高等学校」の教員として公民、数学、理科(2科目)、美術、外国語、商業で研究授業を行い、講義の中で設定

した「育成する資質・能力」を各教科で一つ以上取り上げ、授業展開の中で育成に向けた工夫や手立てを示した。受講者は、生徒役として2時間分の研究授業に参加し、資質・能力の育成に向けた工夫や手立てを体感した。

第4表 令和元年度 中堅教諭等資質向上研修講座(高等学校)ロールプレイ型演習の設定

内容	公開研究授業
研究授業テーマ	学校教育目標を踏まえた資質・能力の育成に向けた授業づくり
学校教育目標	自分の考えを、臆することなく発信できる人
育成する資質・能力	<ul style="list-style-type: none"> ・自分の考えをもつ ・失敗を恐れずに挑戦する ・相手意識をもってより良く伝える ・コミュニケーション
受講者の立場	研究授業：担当教科以外の教科の授業を参観する 研究協議会：県立かもめ高等学校の教員として研究協議会に参加する
協議テーマ	協議①「効果的に資質・能力を育成するためには」 協議②「所属校での取組にどういかにするか」

なお、参観する受講者の視点を、資質・能力の育成に向けるため、受講者は自身の担当教科以外の研究授業を参観し、「育成する資質・能力」と手立て等を記録用紙に記入した(第1図)。

第1図 記録用紙

「協議①」では、テーマを「効果的に資質・能力を育成するためには」とし、受講者は資質・能力と手立て等を記入した記録用紙を基に、「単元のねらいの達成」、「汎用的な資質・能力の育成」、「主体的・対話的で深い学びの活動の工夫」について、それぞれ良かった点、課題点、改善策について協議した。

これは「組織的な授業改善」におけるRPDCAサイクルの「評価」(Check)を想定したものである。また、この研究協議会では、協議の方向性を整えるために、

模造紙や付箋といったツールを用いた。

「協議②」では、指導主事による研究授業と所属校の授業を比較し、資質・能力の育成に向けた取組の現状把握と課題の要因分析を行った。受講者が、学校教育目標を踏まえて資質・能力の育成に学校全体で取り組むイメージをつかみ、所属校での実践に向けた手立てと効果を考える機会とした。

(イ) 中堅教諭等資質向上研修講座(中学校)

「中堅研」(高等学校)における研究1年目の取組を踏まえ、研究2年目は「中堅研」(中学校)においてもカリキュラム・マネジメントを主な内容とする研修を全教科合同で実施した。ここでは、学校教育目標から「育成する資質・能力」を導き出す演習・協議に重点をおいて実施した。当日の研修の構成を表にまとめた(第5表)。

第5表 令和元年度 中堅教諭等資質向上研修講座(中学校)授業力向上区分1日目の構成

講義	・カリキュラム・マネジメントの三つの側面について ・「見方・考え方」について
演習・協議	・〔ロールプレイ〕「育成する資質・能力」を捉える ・全教科で取り組むための方策

「中堅研」(高等学校)と同様、受講者が学校教育目標を踏まえて資質・能力の育成に向けた学校全体の取組の姿を体感することをねらいとした(第6表)。

第6表 令和元年度 中堅教諭等資質向上研修講座(中学校)ロールプレイ型演習の設定

内容	市立かもめ中学校授業研究担当者会議
協議テーマ	カリキュラム・マネジメント～資質・能力の育成に向けて～
学校教育目標	意欲をもって学習する人 相手の気持ちが分かる心優しい人 心と身体の健康な人 創意工夫をして国際社会に生きる人
受講者の立場	〔4名で1グループを形成〕 代表者(1名)：市立かもめ中学校に長年勤務している教員として参加する 代表者以外(3名)：市立かもめ中学校に着任した教員として参加する

「中堅研」(中学校)の演習・協議では、架空の学校である「市立かもめ中学校」とその学校教育目標を設定し、「育成する資質・能力」を捉えるというロールプレイ型演習とした。各協議班から代表者1名を選び、架空の学校である「市立かもめ中学校」の学校教育目標に代表者の所属校の現状を当てはめ、「育成する資質・能力」を導く内容で実施した。このロールプレイで使用するワークシートに「育成する資質・能力」を

記入し、全教科及び自分の教科で取り組む具体的方策を考えた。

(2) マネジメントサイクル確立のための人材育成

「ファシリテーター研」で養成するファシリテーターは、会議を効率的・効果的に進めていく役割をもつ。

北神は「学校における意思形成には、ものごとをみんなで考え、話し合い、そこでの協議を基礎にして『学校としての共通意思』を形成するというスタイルが必要となる」(北神 2009)と述べている。ファシリテーターをおくことで、会議において多くの意見を引き出すことができ、議論の方向性が整理され、意思決定が滞りなく進むことが考えられる。これらのことから、「ファシリテーター研」を通じて研究協議会を推進する人材を育成することで、マネジメントサイクル確立の一助となると考えた。

本研究では、マネジメントサイクル確立に向けて、ファシリテーションスキルのうち、次の2点に着目した。

- ・会議において、建設的かつ活発な議論を促進し、参加者全員の合意を形成するスキル
- ・マネジメントサイクルを基軸とした課題解決プロセスを設計し進行管理するスキル

「ファシリテーター研」では、この二つのスキルを身に付けるための演習を中心に行った。

ア 研究1年目の取組

「ファシリテーター研」は、3日間の日程である。初日と2日目は、「民間企業」から講師を招き、ファシリテーションスキルの習得に係る講義・演習、学校で実践した「集中討議」(課題解決の方策を検討するプロジェクトメンバーによる会議)を踏まえ、校長とファシリテーターで課題設定やチーム編成について振り返った。

3日目は、指導主事による講義・演習で、先述した「中堅研」と同様に研修の素材として設定した架空の学校の学校教育目標を基に「育成する資質・能力」について検討する演習を行った。また、演習後には、ファシリテーションスキルをまとめたループブックを使用し、受講者が習得したスキルについて相互評価した。受講者のアンケートからは、演習の際に「意見が多くてまとまらない」等の記述が見られ、意見を重点化し、絞り込んでいくことに課題を感じていることが分かった。

ファシリテーションスキルの普及を図るため、自己研鑽研修講座である「総括教諭マネジメント力向上研修講座4」においても、「ファシリテーター研」と同内容の研修講座を実施した。また、「新任総括教諭等研修講座」では、「効果的な会議の進め方」をテーマとする講義・演習を実施したほか、「新任指導主事研修講座」でも、「研修講師に必要な知識・技術」をテーマとする講義・演習を実施する等、複数の研修でファシリ

テーションスキルを扱った。

イ 研究2年目の取組

「ファシリテーター研」の受講者アンケートに「学校向けに内容をかみくだいたものにしてほしい」等の記述が見られた。このことから、研究2年目の「ファシリテーター研」は、「民間企業」の手法を継承しつつ、より教員向けに再構成するため、全日程の講師を指導主事が担当することとした。また、研修の内容についても、校長とファシリテーターで行う課題設定やチーム編成の振り返りを受講者の所属校で実施し、3日間の研修日程を2日間に短縮して、ファシリテーションスキルの習得や教員の感覚に近い演習の実現に焦点化することとした。

初日はファシリテーションスキルの習得に主眼をおき、次のような演習を行った(第7表)。

第7表 令和元年度 ファシリテーター養成のための研修講座初日における演習の構成

演習①	演習テーマ「かわせみ山の観光客を増やすためには」 ・観光客数が減少している要因を分析する
振り返り①	演習①におけるファシリテーターの取組について振り返り、良かった点、改善点、改善策を考える
演習②	演習テーマ「かわせみ山の観光客を増やすためには」 ・方策を考え、実行のための優先順位を付ける「重み付け」を行う
振り返り②	演習②におけるファシリテーターの取組について振り返り、良かった点、改善点、改善策を考える

第8表 令和元年度 ファシリテーター養成のための研修講座2日目における演習の構成

演習①	演習テーマ「集中討議について良かった点、改善点、改善策の検討」
振り返り①	演習①におけるファシリテーターの取組について振り返り、良かった点、改善点、改善策を考える
演習②	演習テーマ「学校におけるファシリテーターの活用方法の検討」 ・課題点を整理する ・改善策を考え、実行のための優先順位を付ける「重み付け」を行う
振り返り②	演習②におけるファシリテーターの取組について振り返り、良かった点、改善点、改善策を考える

演習では、意見が対立する複数の人物を設定したロールプレイを、ファシリテーターが合意形成に導いていく内容として実施した。ロールプレイが終わると、ルーブリックを使用して振り返り、ここでも受講者がファシリテーターを担当した。複数の演習を通して、受講者全員がファシリテーターを体験した。

教員の感覚に近い演習の実現に主眼をおいた研修2日目は、所属校で実践した集中討議の振り返りを行うとともに、所属校においてファシリテーターが活躍できる場面をあげ、実践する上での課題と方策を考える演習を行った(第8表)。

研究1年目の課題を踏まえ、ファシリテーター研では、改善策の優先順位を付ける「重み付け」の演習を行うとともに、複数の意見を実行難易度と効果の二つの尺度で絞り込むフレームワークを紹介した。様々な意見を絞っていき過程で、合意形成に向けた進行についてのスキルを磨いた。

研究1年目と同様に「新任総括教諭等研修講座」及び「新任指導主事研修講座」においても、ファシリテーションスキルの内容を扱った。

(3) 調査研究協力校での調査

本研究を進めるにあたり、調査研究協力校として、平成30年度に「トップマネジメント研」及び「ファシリテーター研」の受講者が所属する高等学校2校、特別支援学校1校に2年間委嘱した。

ア 研究1年目の取組

研修講座の一環として、あらかじめ所属校の校長が提示する学校の課題を基に、ファシリテーターが学校で「集中討議」をもち、具体的な実行計画である「課題達成計画書」を校長に提案する一連の取組を行った(第2図)。

〔 〕学校 課題達成計画書				
課題名:	目標値:			
What/How	Who	When	効果予測 (指標・単位)	リーダー判断 Go/NoGo

第2図 課題達成計画書

ファシリテーターは、課題解決プロセスを設計し進行管理するファシリテーションスキルを習得し、このことで「民間企業」の手法を学校に取り入れた際の効果を確認した。各校の「集中討議」のテーマを次の表にまとめた(第9表)。

第9表 調査研究協力校における研究1年目の取組

学校名	集中討議のテーマ	目標
県立永谷高等学校	魅力ある学校づくり	志願者数の増加
県立金井高等学校	家庭学習の定着	平日1時間、休日2時間の家庭学習
県立藤沢養護学校	パラスポーツプロジェクト	100人規模のイベントの成功

聞き取り調査では、ファシリテーターをおくことで協議が円滑化し、教員から多くの意見があがったこと

等の話を聞くことができた。提出された「課題達成計画書」からは「いつ・だれが・どのように」の流れで改善策や具体的な実行計画についての合意形成を行った様子が分かった。

これらのことから「民間企業」の手法を学校に取り入れた際の効果を確認できた。またファシリテーションスキルを活用したプロジェクトチームの協議が有効であることが分かった。一方で、会議の目的に合った方向に軌道修正することや会議の進行の難しさ等を課題と感じる声も多かった。

イ 研究2年目の取組

2年目はプロジェクトチームの協議だけに留めず、学校全体で継続的に取り組める協議に注目した。学校でカリキュラム・マネジメントを推進していくためには、マネジメントサイクルの課題であった「評価」(Check)、「改善」(Action)を確かなものにする必要がある。そこで、研究協議会にファシリテーターをおき、有効性を検証することとした。検証の内容は、①「評価」(Check)と改善(Action)の円滑化につながっているか、②ファシリテーターが協議の運営に有効であるか、とした。調査方法はアンケート調査及び聞き取り調査とした。

永谷高等学校と金井高等学校においては、研究協議会が分科会方式で行われることを踏まえ、指導主事による訪問研修を事前に実施し、ファシリテーターに対するフォローアップと、研究協議会に係るグループのメンバーに対する基礎的なファシリテーションスキルの習得に向けた講義と演習を行った。研究2年目の各校の取組をそれぞれ紹介する。

(ア) 永谷高等学校の取組

永谷高等学校は、本県の「確かな学力育成推進校」の研究指定を受けており、研究開発グループが中心となって、校内研究に取り組んでいる。

2年目の主な取組について、次の表にまとめた(第10表)。

第10表 永谷高等学校の主な取組

日程	主な取組
7/22	訪問研修
7/30	集中討議 「学校の方向性を考える会」
11/21	研究授業
11/22	研究協議会

研究開発グループを対象とした訪問研修では、ファシリテーションスキルについての講義及び「確かな学力を捉え直す」をテーマにした現状把握、要因分析、方策案出、重み付け等の演習を行い、ファシリテーションスキルの基礎技術を磨いた。

訪問研修後、7月には「学校の方向性を考える会」を実施した。全教員を五つの協議班に分け、それぞれにファシリテーターをおいて協議をした。本県の「組

織的な授業改善」で示している「調査」(Research)にあたる生徒の実態把握を通して、教育課程の編成に向け、全教員で共通理解を図ることができた。11月上旬には、研究授業に向けた指導案検討会、11月下旬には、研究授業及び研究協議会が2日間にわたって行われた。1日目は、3教科(理科、保健体育、家庭)の研究授業と、外部講師による講話及び指導・助言、2日目はそれぞれファシリテーターをおく三つの協議班に分かれ研究協議会を行った。協議のテーマは、『『わかる授業』につながる発問とは』とし、生徒の実態に応じた効果的な指導方法について検討した。

(イ) 金井高等学校の取組

金井高等学校は、「文武両道」を更に高いレベルで実践すべく、「自ら学び、考え、判断し、行動する生徒の育成」を学校教育目標の要として、教育活動を実践している。

2年目の主な取組について、次の表にまとめた(第11表)。

第11表 金井高等学校の主な取組

日程	主な取組
8/22	訪問研修、プロジェクトチーム会議
11/15	研究授業、研究協議会

金井高等学校における訪問研修では、「授業改善を活性化させるには」をテーマに講義・演習を実施した。

この訪問研修後に開かれたプロジェクトチームの会議では、家庭での学習時間を増やすための方策について検討した。11月には、学校全体の四つの研究テーマのうち、各教科でテーマを一つ設定し、研究授業を行った。教科ごとの研究協議会では、プロジェクトチームのメンバーがファシリテーターを担当した。

(ウ) 藤沢養護学校の取組

藤沢養護学校は、文部科学省及び本県の人権教育研究指定校事業の指定を受けており、人権教育研究プロジェクトチームを中心に研究に取り組んでいる。

2年目の主な取組について、次の表にまとめた(第12表)。

第12表 藤沢養護学校の主な取組

日程	主な取組
8/30	人権プロジェクトチーム会議
10/30	人権研修会
11/27	公開研究授業、研究協議会

8月のチーム会議では、校内研修会におけるアンケート結果を基にした教職員の人権意識の現状を踏まえ、意識を高めるための方策を検討した。その際、ファシリテーターが、方策の具体化に向けた「いつ、どこで、どのように」という問いを発し、学校全体の取組に係る「評価」(Check)、「改善」(Action)を促進する役割を担った。この会議の検討を受け、10月に開催した全教職員対象の人権研修会では、学部を横断する五つの

協議班を作成し、会場ごとに2名のファシリテーターにおいて「教室における人権とは具体的にどんなことをさすか」というテーマで協議した。その後、全体会において各分科会での成果の共有が図られた。これまでの人権教育の取組を踏まえ、11月には「共感する、ふれあう、学びあう心を育てる～共生社会実現に向けた取り組み～」のテーマで公開授業及び研究協議が行われた。

研究のまとめ

1 成果と課題

研究の取組について、研修受講者のアンケート、調査研究協力校のアンケート及び聞き取りの回答を中心に、成果と課題を整理した。

(1) カリキュラム・マネジメントの概要の周知

「中堅研」終了後、アンケートを行った。アンケートの主な回答は次の通りである。

- ・学校教育目標に沿った生徒の資質・能力の育成を意識して、他教科と連携していく。
 - ・全ての教科が連携し、生徒の資質・能力をバランスよく育成する必要があることが分かった。
 - ・ファシリテーター研の受講経験者がいると協議が活発になる。
 - ・研修の目的や内容はよく分かった。しかし、学校は時間が無さすぎる。
 - ・自分は理解でき、役立つ研修だったが、学校では理解者が少なく、学校全体で進めるには時間が掛かる。
- 受講者のアンケートから、受講者が学校教育目標と「育成する資質・能力」の関係に注目したことや資質・能力の育成を図るための教科の連携に注目したことが読み取れる。「中堅研」では、「ファシリテーター研」の受講経験者が参加者の発言を引き出し、活発な議論につなげている姿が散見され、ファシリテーターを養成することの意義についても確認することができた。

また受講者自身のカリキュラム・マネジメントに対する理解が深まったが故に、学校での実践に課題意識をもったことも読み取れる。

なお、学校での「理解者」を増やすことについては、当センターでは、「中堅研」以外の「基本研修」や「学校経営研修」でも、カリキュラム・マネジメントに係る講義・演習を実施しており、今後も「中堅研」での取組を継続するとともに、それぞれの取組を各研修講座の中で紹介することでお互いを結び付けることが必要である。

(2) マネジメントサイクルの確立のための人材育成

研究2年目に、「民間企業」の人材育成の手法を基に、教員の感覚に近い演習等を考案し、研修において実践したことで、ファシリテーションスキルの有用性を実感し、学校での活用につながったことは成果と考える。

受講者アンケートでは、講義・演習等の評価の平均値(4点満点)は、研究1年目が3.72、研究2年目が3.80であり、高い評価を得ることができた。

「ファシリテーター研」終了後、アンケートを行った。アンケートの主な回答は次の通りである。

- ・本講座1日目を受講後、グループ会議での自分の振る舞いが変わったと思っている。会議もメンバーの議論が活発になったような気がする。
- ・自分の学校では、カリキュラム検討委員会等で実践できそうです。授業にも取り入れられそうです。
- ・経験を重ねて磨いていきたいと思います。
- ・会議を円滑に進めるためには、もう少し練習したい。

受講者のアンケートから、受講者が自身の行動の変容と、グループ会議の活性化を実感したことが読み取れるとともに、研修の内容を所属校で活用できる場面について具体的なイメージをもつことができた様子が見えがえる。一方で、ファシリテーションの経験を重ねていく機会を設ける必要があると考えられる。

(3) 調査研究協力校の調査

研究協議会終了後、調査研究協力校の管理職(校長もしくは副校長)とファシリテーターに聞き取り調査を、その他の教員にアンケート調査を行った。

聞き取り調査の主な回答は次の通りである。

<管理職>

- 授業改善の手立て(方策)及び研究協議会について
 - ・事前打合せでは予想もしなかったアイデアが参加者から出て良い意味で驚いた。
 - ・生徒の実態に応じた授業改善の手立てが見付かった。
 - ・以前は教科の課題で留まっていたが改善策まで導くことができる協議になり、研究協議会が改善された。
- ファシリテーターをおいたことの有用性について
 - ・付箋の活用により、年齢や経験を問わず広く意見を引き出すことができた。
 - ・視点を絞って協議を進めることができた。
 - ・全ての分科会で同じ視点で協議をもつことができた。

<ファシリテーター>

- 成果と感じたこと
 - ・参加者が意見を多く出したこと。話合いを通じてもやもやしていたものがはっきりしていった。
 - ・多くの意見を引き出せた。みんなが意見を出すことができ、授業改善の手立ての発見につながった。
 - ・授業改善の有効な手立てが発見できた。研究協議会のテーマを工夫したことにより、教科を越えて話せる協議になった。
- 課題と感じたこと
 - ・話を方向付けながら、付箋を整理するには経験が必要。2名で役割分担してもよいのではないか。経験を重ねたい。
 - ・進行役以外もファシリテーションについて知っているとやりやすい。

・ファシリテーションが学校だとうまくいかないこともあるので、学校で実施できる研修があるとよい。

聞き取り調査の内容からは、ファシリテーターをおいたことにより、参加者から多くの意見を引き出し、協議の方向性が定まり、より有用な研究協議会になった様子が見えてくる。研究協議会を参観した指導主事は、参加者が意見を出し合うことで、授業改善の手立てやその効果へと協議が深まっていく様子を見取っている。研究協議会や会議において、多くの意見を引き出したこと、授業改善の手立てや方法が見付けられたこと等から、「評価」(Check)については、ファシリテーターが有効に機能したと考えられる。

一方、アンケート調査では、会議で出た改善策を実践したという回答は全体の42%だった。このことから、「改善」(Action)については参加者によってばらつきがあったことが考えられ、課題が残ったと言える。教員の「改善」(Action)を促進する方法を検討していくことと、聞き取り調査から見えてきた課題を踏まえ、ファシリテーションの普及を図っていくことが必要である。

2 検証結果を踏まえた取組

本研究では、学校においてカリキュラム・マネジメントに対する理解を更に深めていくことが重要であることを確認できた。そのため、「中堅研」の取組を継続するとともに、受講者には学校の中核として校内で発信する意識を高められるよう啓発したい。また、「中堅研」以外の「基本研修」においても、資質・能力の育成の視点で授業力向上に係る内容を実施している。それぞれの取組を各研修講座で紹介し、双方向的に結び付くよう支援する。

また「ファシリテーター研」のアンケートから、ファシリテーションの経験を重ねていく機会を設ける必要があることも確認できた。調査研究協力校でも、校内にファシリテーターが複数存在することが望ましいという声があった。そのため、基礎的なファシリテーションスキルの習得を目的とする「ファシリテーションスキル向上研修講座(基本)」と、演習を多く設定し、スキルアップを目的とする「ファシリテーションスキル向上研修講座(実践)」を設けることとした。ファシリテーションスキルは教員が授業の中で活用できるスキルであり、「基本研修」の中でも紹介していく。

「新任指導主事研修講座」では、それぞれの指導主事が担当する教員研修にファシリテーションスキルを取り入れるための演習を行ってきた。この取組を継続し、更にカリキュラム・マネジメントを題材とした演習を加えることで、全県の指導主事が共通の視点を持ち、学校を支援できるようにしたい。

管理職対象の「学校経営研修」で行うカリキュラム・マネジメントをテーマとした講義の中で、「中堅研」や

ファシリテーターに係る取組を紹介し、研修で扱った内容が双方向的に結び付き、同じ視点でカリキュラム・マネジメントの実現に取り組むことができるよう支援する。

本研究の成果を周知し、学校でのカリキュラム・マネジメント実現を支援する資料とするため、研究成果物としてリーフレットを作成した。リーフレットの作成や活用にあたっては、次の内容を重視した。

- ・学校教育目標と生徒の実態を基に、「育成する資質・能力」を導き出し、具体的な手立てを明確化する「調査」(Research)と、「計画」(Plan)のプロセスを示した。
- ・資質・能力の育成に向けた取組を、全教職員で「評価」(Check)、「改善」(Action)することができるような研究協議会のモデルを示した。

なお、リーフレットは、カリキュラム・マネジメントに係る研修の受講者に配付して周知する。

3 研修体系の整備・構築及び今後の展望

本研究で取り上げた研修を整理し、関係を以下の図で示した(第3図)。

学校では、年間を通じ、RPDCAサイクルによる学校教育目標の実現に向けた取組を行っている。

当センターでは、「中堅研」の取組を中心に、その他の「基本研修」における授業力向上研修と合わせてカリキュラム・マネジメントの実現に資する人材を幅広く育成していく。

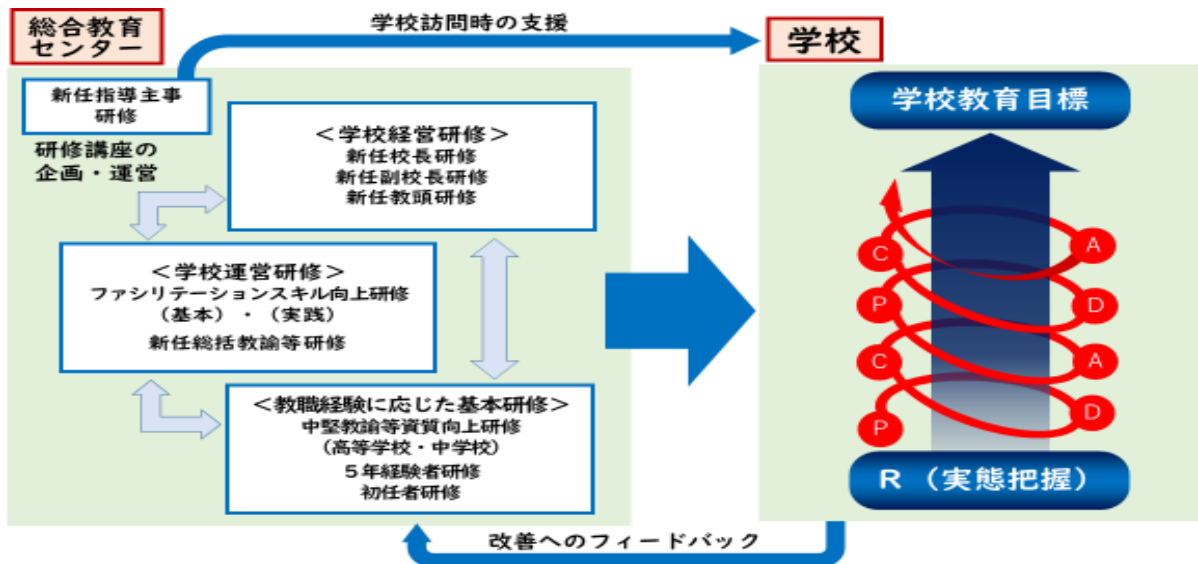
「中堅研」の取組で行った生徒の実態把握による課題の「調査」(Research)と、「計画」(Plan)を支援するワークシートを研究成果物の中で示した。研究成果物やホームページ等を通じて本研究の成果を周知し、各学校における取組を支援していく。

「ファシリテーター研」の取組では、研究協議会を促進する人材を育成することで、「評価」(Check)と「改善」(Action)の支援の一助とする。

学校経営研修(新任副校長・新任教頭)では、カリキュラム・マネジメントの実現に向けて、リーダーシップを発揮し、学校内の取組を推進する人材を育成していく。そのことで、学校において多様な人材を結び付け、同じ視点でカリキュラム・マネジメントに取り組めるように支援していく。

令和2年度に新設する「ファシリテーションスキル向上研修講座(基本)・(実践)」の内容を検証し、次年度の研修講座に反映する。調査研究協力校では、指導主事による訪問研修等の要望も聞くことができたので、学校を支援する方法について検討を続ける。

また、本研究を通して、各研修講座の取組を互いに紹介することで、それぞれの内容が学校において双方向的に結び付き、カリキュラム・マネジメントの実現につながるものが展望として見えてきた。引き続き



第3図 本研究で取り上げた研修の関係図

様々な研修講座の取組や手法を横断的に共有するクロスファンクショナルな展開を継続することも必要である。本研究の成果も踏まえ、「かながわの教育人材育成と学校支援の総合的な拠点」を目指し、当センターの三つの柱である研修、調査研究、教育相談の充実に努めていきたい。

おわりに

当センターは、全国教育研究所連盟の平成30・31年度全教連課題研究として「学校におけるカリキュラム・マネジメントの在り方に関する調査研究」をテーマに、2年間の研究に取り組んできた。この研究を進めるに当たり、これまでに御協力をいただいた皆様には厚く感謝申し上げます。特に調査研究協力校の皆様、ファシリテーターの養成に係る取組や調査研究協力校におけるファシリテーターについての御指導・御助言をいただいた日産自動車株式会社の堀内成雄シニアスタッフに感謝の言葉を申し添えたい。

[調査研究協力校]

県立永谷高等学校
 県立金井高等学校
 県立藤沢養護学校

[総合教育センター調査研究員]

教育人材育成課長	杉崎 志徳
教育人材育成課主幹兼指導主事	本城 純美
教育人材育成課指導主事	黒岩 康宏
教育人材育成課指導担当主事	河野 康

[助言者]

日産自動車株式会社 I P プロモーション部 日産コンサルティングシニアスタッフ 堀内 成雄

引用文献

神奈川県教育委員会 2017 『神奈川県のめざすべき教職員像の実現に向けて～校長及び教員の資質向上に関する指標～』 p. 3
 文部科学省2018 『高等学校学習指導要領(平成30年告示)解説総則編』 p. 45
 北神正行 2009「職員会議の運営をどのように図るか」(「季刊教育法」No. 161)p. 10

参考文献

神奈川県教育委員会 2012 『組織的な授業改善に向けて～高等学校における授業研究の取組～』
 神奈川県立総合教育センター 2007 『小・中学校の教員のためのより良い学校づくりガイドブック～カリキュラム・マネジメントの推進～』
 神奈川県立総合教育センター 2007 『高等学校のためのカリキュラム・マネジメントによる学校改善ガイドブック』
 神奈川県立総合教育センター 2017 「カリキュラム・マネジメントで改善・充実の好循環へ チーム学校が、パワーになる！」
 神奈川県立総合教育センター 『「生徒による授業評価」報告書』(平成29年度)
 日産自動車株式会社 I P プロモーション部 2018 「トップマネジメント研修講座」神奈川県立総合教育センター平成30年度トップマネジメント研修講座資料
 日産自動車株式会社 I P プロモーション部 2018 「ファシリテーター養成のための研修講座」神奈川県立総合教育センター平成30年度ファシリテーター養成のための研修講座資料
 天笠茂・北神正行 2011 『「つながり」で創る学校経営』ぎょうせい
 白水始 2019 「カリキュラム・マネジメント」神奈川県

県立総合教育センター令和元年度新任校長研修
講座(小・中学校)及び新任副校長研修講座(県立
学校)研修講座資料

田村知子 2011『実践・カリキュラムマネジメント』
ぎょうせい

田村学 2018『深い学び』東洋館出版社

田村学 2019『「深い学び」を実現するカリキュラ
ム・マネジメント』文溪堂

中留武昭 2001『総合的な学習の時間：カリキュラム
マネジメントの創造』日本教育総合研究所

中留武昭・田村知子 2004『カリキュラムマネジメン
トが学校を変える』学事出版