

「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〔中間報告〕

相原健右¹ 橋本誠²

学習指導要領の改訂を受け、学校におけるカリキュラム・マネジメントの実現の重要性が一層高まっている。そこで、既存の研修を基に学校におけるカリキュラム・マネジメント推進に資する研修について研究を行い、モデルとなる研修体系の構築を目指す。2か年計画の1年目は、カリキュラム・マネジメントの理念の周知と学校でのマネジメントサイクル確立に資する人材育成を企図した研修を実施した。

はじめに

カリキュラム・マネジメントは、平成15年10月7日「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)」(以下「H15答申」という)の「5 教育課程及び指導の充実・改善のための教育環境の整備等」の中で言及された。それ以降、現行の学習指導要領の改訂に係る平成20年1月17日「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について(答申)」(以下「H20答申」という)、新学習指導要領改訂に係る平成28年12月21日「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「H28答申」という)と、学習指導要領が改訂されるたびに中教審答申に記述されてきた。

今般の改訂に際して、カリキュラム・マネジメントは「社会に開かれた教育課程」や「主体的・対話的で深い学びの実現」と並び、学習指導要領改訂による新たな学びの実現に向けた中核的なキーワードとして扱われている。このことは、『高等学校学習指導要領解説 総則編』「第2節 改訂の要点」において、総則改訂の基本的な考え方の一項目として「カリキュラム・マネジメントの充実」が挙げられ、重要な学校運営の柱となっていることから明らかである。

各学校には、学校教育目標の実現に向けて、学習指導要領等に基づいた適切な教育課程を編成し、それを実施しつつ評価し改善していく「カリキュラム・マネジメント」の確立が求められている。

教職員の研修を事業の柱の一つとする神奈川県立総合教育センター(以下「当センター」という)では、学校組織マネジメントの内容を様々な職層の研修に位置

付けているが、新しい学習指導要領実施に向けて、学校におけるカリキュラム・マネジメントの確立に資する人材の育成を主眼とする系統的な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既存の研修を基に、カリキュラム・マネジメントの確立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。

今年度は2か年計画の1年目にあたり、これまでの本県及び当センターの取組を基に、学校でのカリキュラム・マネジメント実現に資する二つの研修を実施し、その成果と課題を焦点化する。

研究の内容

1 研究の背景

本研究は、全国教育研究所連盟の主催事業である「平成30・31年度全教連課題研究(研究テーマ「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」)」の指定を受けている。研究の対象校種は、高等学校・中等教育学校・特別支援学校としたが、本論文の中で学習指導要領について言及する際は、特に断りがない限り高等学校のものを指す。

本項では、教育施策に位置付けられてきたカリキュラム・マネジメントに係る記述の変遷をたどりつつ、今般の改訂に係るカリキュラム・マネジメントの趣旨を確認する。

(1) 「H20答申」までのカリキュラム・マネジメント
カリキュラム・マネジメントの体系化について、田村は2001年に中留によって初めて試みられたとしている(田村 2011)。カリキュラム・マネジメントについて中留は、「各学校が教育目標の達成のために、児童・生徒の発達に即した教育内容を諸条件とのかかわ

1 教育人材育成課 指導担当主事

2 教育人材育成課 指導主事

りにおいてとらえ直し、これを組織化し、動態化することによって一定の教育効果を生み出す経営活動」(中留・田村 2004)と規定している。ここに示されたコンセプトは、新学習指導要領に示されたカリキュラム・マネジメントのそれと通じる部分が多い。カリキュラム・マネジメントは、その言葉が提唱された当初から今日に至るまで、基軸となる考え方に大きな変化がなく推移していると理解できる。

教育行政におけるカリキュラム・マネジメントに係る言及の初出は、「H15答申」の「校長や教員等が学習指導要領や教育課程についての理解を深め、教育課程の開発や経営(カリキュラム・マネジメント)に関する能力を養うことが極めて重要」の部分である。続いて「H20答申」では、「教育課程におけるPDCAサイクルの確立」について、「学校評価等を通じて、学校や設置者がそれぞれの学校の教育の成果や課題を把握し、それを改善へとつなげることが求められる。」とし、PDCAサイクルの確立等によって、「教育課程や指導方法等を不断に見直すことにより効果的な教育活動を充実させるといったカリキュラム・マネジメントを確立することが求められる」としている。

(2) 新学習指導要領のカリキュラム・マネジメント

新学習指導要領総則には、「H28答申」で示された次の「三つの側面」が盛り込まれている。

- 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。

そして、これら「三つの側面」を通して、「教育課程に基づき組織的かつ計画的に各学校の教育活動の質の向上を図っていくこと(以下『カリキュラム・マネジメント』という。)に努めるものとする。」(文部科学省 2018 p.4)としている。

「三つの側面」の②は、「H20答申」で示されたカリキュラム・マネジメント(マネジメントサイクルの確立)を継承したものであり、①及び③が新たに加えられた要素である。

①について、『高等学校学習指導要領解説 総則編』では次のようにまとめている。「教科等の目標や内容を見通し、特に学習の基盤となる資質・能力(言語能力、情報活用能力(情報モラルを含む。以下同じ。)、問題発見・解決能力等)、現代的な諸課題に対応して求められる資質・能力の育成のために教科等横

断的な学習を充実すること」(文部科学省 2018 p.4)。

このことから、カリキュラム・マネジメントの焦点が教科指導(授業)の実施に係るものであることが分かる。加えて、「教科等横断的な学習の充実」の目的が教科間で学習内容をそろえて「内容をよりよく理解する」ということにとどまらず、「『学習の基盤となる』及び『現代的な諸課題に対応する』ために求められる資質・能力」(以下「求められる資質・能力」という)の育成にあることを示している。

各学校が学校教育目標の実現を目指して「求められる資質・能力」を設定し、その育成のために、カリキュラム・マネジメントによって教科等横断的な学習を充実させることが求められているのである。

③については、「H20答申」で「外部人材の活用」として言及されているが、一般の学習指導要領改訂でもカリキュラム・マネジメントの文脈で重きを置かれている。ここでも焦点は教育課程の実施、すなわち授業の改善・充実にあり、「求められる資質・能力」の育成のために必要な人的・物的資源の活用をカリキュラム・マネジメントで位置付けていくことが求められている。

一般の改訂におけるカリキュラム・マネジメントは、学校評価の活用及びマネジメントサイクルの活用(②)を契機とし、新たな視点(①、③)に係る諸課題の改善・解決を図り、組織的・計画的に学校の教育活動の質を向上させようという取組である。

(3) 本項のまとめ

ここまで、「H15答申」以降のカリキュラム・マネジメントに係る記述について整理してきた。一般の改訂におけるカリキュラム・マネジメントでは、求められる資質・能力の育成のために、授業の評価・改善がより重視されていることを確認した。

新学習指導要領総則第6款では、学校評価についてカリキュラム・マネジメントと関連付けながら実施する旨が記述されている(文部科学省 2018 pp.21-22)。授業の評価・改善に焦点を当てながら、学校評価との関連の中でカリキュラム・マネジメントを実現していくことが求められている。

2 カリキュラム・マネジメントの在り方に係る本県の現状と課題

(1) 本県及び当センターの取組

カリキュラム・マネジメント実現のための本県及び当センターの取組のうち、本研究と関わるものについて、時系列に沿って整理した。

ア 学校評価システム

平成16年度より、学校運営の改善と地域や社会に開かれた学校づくりの推進を目的として全県立学校に「学校評価システム」が導入された。学校のミッション及び学校教育目標を基に学校経営の中期(4か年)及び短期(1か年)の計画を立て、その短期計画を学校評

議員等の外部評価も含めた1年間のPDCAサイクルで実行し、学校改善を図るというものである。

当センターでは、平成19年に『小中学校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～』並びに『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』を発行し、PDCAサイクルによる学校改善の理論及び実践例を紹介することで、各学校への支援を行った。

イ 組織的な授業改善

教育課程の改善に係る取組として「組織的な授業改善」を推進し、各学校の指導方法の見直し等の授業改善を継続的に行っている。「組織的な授業改善」は、学校全体で取り組む授業研究の流れをPDCA(Plan(計画)-Do(実施)-Check(評価)-Action(改善))の前にR(Research(調査))を付けた「RPDCA」のマネジメントサイクルで捉えるものである。「教育課程の実施・評価・改善」を目的とする今般の改訂に係るカリキュラム・マネジメントと重なる部分が多い。

「組織的な授業改善」については平成24年に県教育委員会より『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～』を作成し県立学校の全教員に配付した。当センターでも、平成25年に『組織的に取り組む授業改善～学校経営の中心に授業改善をおく～』を発行した。また、平成25年から27年にかけて「組織で取り組む授業研究の工夫に関する研究－高等学校における『協働する授業づくり』の推進－」と題する研究を実施し、その成果を当センターのホームページ上で公開している。

従来の授業研究の取組にカリキュラム・マネジメントの①及び③の側面の視点を加えて「組織的な授業改善」のマネジメントサイクルを確立することで、今般の学習指導要領改訂で示された「求められる資質・能力」育成に向けたカリキュラム・マネジメントが実現すると考える。

ウ その他の取組

当センターは「H28答申」を受け、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！」(平成29年7月)を作成、全県立学校へ配付し、今般の学習指導要領改訂に係るカリキュラム・マネジメントの概要・理念を理解するための情報を提供した。

「H28答申」で示された「三つの側面」のうちの②マネジメントサイクルの確立については、学校におけるマネジメントサイクルの確立・定着を推進する人材の育成を目指し、当センターの、総括教諭³等を対象とする「学校運営研修」においてファシリテーターの養成を行った。

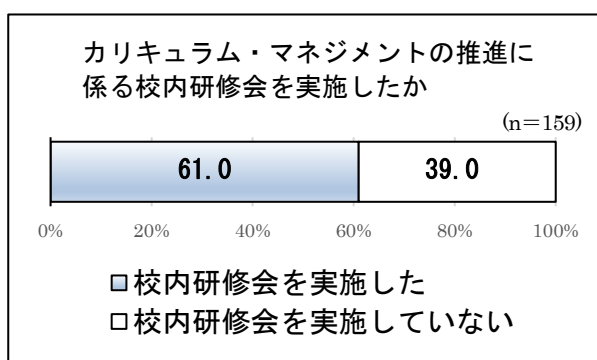
3. 神奈川県では、各校種において総括教諭を置き、主幹教諭をもって充てる。

なお、「H28答申」で示された「三つの側面」のうちの③人的又は物的資源の活用については、県教育委員会主導の下、「県立高校生学習活動コンソーシアム」(平成28年度より)の実施、「学校運営協議会制度(コミュニティ・スクール)」の全県立学校での導入(平成31年度実施)などにより、外部資源を活用しやすい環境が整いつつある。

(2) 現状の把握と課題

ア カリキュラム・マネジメントの概要・理念の周知に係る現状と課題

当センターでは全県立学校を対象に、今般の学習指導要領改訂におけるカリキュラム・マネジメントに係る校内研修会の実施状況についてアンケートを実施し、(平成30年3月実施)全192校・課程⁴のうち、159の回答を得た(第1図)。



第1図 カリキュラム・マネジメントに係る校内研修会の実施状況アンケート

アンケートに回答した学校の61%が、平成29年度中にカリキュラム・マネジメントに係る校内研修を実施しているという結果であった。

このアンケートを実施した時点では、高等学校及び特別支援学校の学習指導要領は告示されておらず、校内研修で初めてカリキュラム・マネジメントの概要や理念に触れるという教員も多くいたと想像される。これらの校内研修は今般の学習指導要領改訂におけるカリキュラム・マネジメントを理解する端緒であり、概要や理念の理解を進めるために、今後も校内研修の更なる実施が望まれる。

当センターにあっても、今般の学習指導要領改訂におけるカリキュラム・マネジメントの理解に係る研修や研究をより充実させる必要がある。

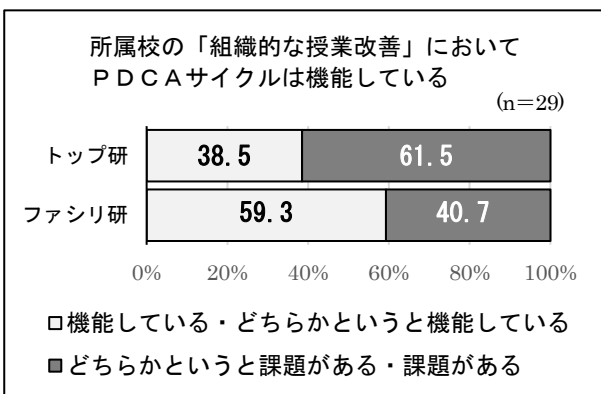
イ マネジメントサイクルの確立・実施に係る現状と課題

先述のとおり、本県では全県立学校が「組織的な授業改善」に取り組んでいる。これは研究授業及び研究協議会をRPDCAサイクルの「D」(Do)、「C」(Check)に位置付け、年間計画の中で改善を図るもの

4. 全県立192校・課程の内訳は次のとおり。高等学校全日制課程139校・定時制課程21校・通信制課程2校、中等教育学校2校、特別支援学校28校。

であり、まさにカリキュラム・マネジメントの主眼である「教育課程の実施、評価、改善」の実践といえる。

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、「トップ研」という)及び、トップ研受講者の推薦を受けた総括教諭及び教諭を対象とする「ファシリテーター養成のための研修講座」(以下、「ファシリ研」という)を実施している。この二つの研修講座は、日産自動車株式会社の協力の下に、同社が開発したマネジメントツール「V-up」を活用して、トップ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、ファシリ研においては校長のビジョンを具現化するための人材となるファシリテーターを育成することをねらいとしている。「V-up」では、リーダー(校長)が現状分析並びに課題を提示し、その解決策をチーム(教員)で検討する。チームによる解決策検討会議の中で推進役を担うファシリテーターは、方策の実行についてPDCAサイクル等のマネジメントサイクルを基にした見通しを持ち、チームの方策がより実効的なものとなるように会議を導く。この両講座の内容は連動しており、校長とファシリテーターとが連携を取りながらマネジメントサイクルを確立し、機動的かつ実効的に学校の諸課題の解決が図られていくよう計画されている。



第2図 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受講者対象アンケート

第2図は、その両講座の受講者を対象に実施したアンケートのうち「組織的な授業改善」でPDCAサイクルが機能しているかを問う項目の回答結果である。

アンケートの結果、トップ研受講者の61.5%、ファシリ研受講者の40.7%が「どちらかというとな課題がある」・「課題がある」という回答であった。特にトップ研受講者(校長)が、この点についてより高い課題意識を持っていることが見て取れる。

さらに、記述による回答から具体的な課題を見ることが出来る。例えば「客観的な尺度がなく、改善のポイントが明確になっていない」といった記述から、授業研究における指標設定に課題があることが見て取れ

る。これは、目標の設定や現状の把握、手立ての検討(授業づくり)など、マネジメントサイクル全体に係る課題である。

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、効果などが総括されることなく続けられている」などの記述からは、マネジメントサイクルの仕組みのうち、授業改善の取組を次の取組につなげる部分に課題があることが分かる。

加えて、「校内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」という記述もあった。本来、授業後の研究協議会においては、研究テーマに即した建設的な意見のやり取りが望まれるが、この場合は授業者の個人的な授業改善にとどまっており、研究協議会の進行に課題があることがうかがえる。

この様に、「組織的な授業改善」を行うに際して、各学校においてはマネジメントサイクルの実施、運用に課題があることが分かる。「求められる資質・能力」育成に向けたカリキュラム・マネジメントを確立するためには、「組織的な授業改善」においてマネジメントサイクルが効果的に機能するような支援を改めて行う必要がある。

(3) 本項のまとめ

ここまででは、「求められる資質・能力」の育成に向けたカリキュラム・マネジメントの実現に係る現状と課題について確認してきた。課題としては、カリキュラム・マネジメントの概要をより周知する手立てを講じる必要があること、また「組織的な授業改善」におけるマネジメントサイクル確立のための支援を行う必要があることの2点である。本研究ではこの2点を中心に置いた研修体系を検討していく。

3 カリキュラム・マネジメント実現に向けた研修プログラムの構想・実施～研究1年目の取組～

前項において、整理したカリキュラム・マネジメントに係る現状と課題を踏まえ、当センターでは、平成30年度にそれぞれの課題に係る二つの取組を行った。

(1) カリキュラム・マネジメントの理念の周知 ア 中堅教諭等資質向上研修講座(授業力向上)における取組の概要

在職9年目～11年目の総括教諭もしくは教諭を対象として実施している中堅教諭等資質向上研修講座(高等学校)では、「授業力向上区分」⁵⁾に係る研修を4日間設定し、例年そのうちの1日(4日目)を「組織的な授業改善」に充てている。平成29年度は、講義「組織的な授業改善について」、高等学校による実践報告

5. 教職経験に応じた基本研修は、「授業力向上」「課題解決力向上」「人格的資質向上」の3区分で構成されている。

「組織的な授業改善の実践例」、そして、指導主事による各教科の模範授業を基にした協議「授業研究の実践に向けて」という構成であった。

平成30年度は、「求められる資質・能力」の育成に向けたカリキュラム・マネジメント実現の視点からプログラムを作成し、研修講座のねらいを次のように定めた。

- ・学校教育目標に掲げた育成すべき資質・能力を教科等横断的に育む視点をもつ。
- ・複数教科の模範授業を生徒の立場で参観し、担当の教科で、また、中堅教諭としてできることを考える。

このねらいは、カリキュラム・マネジメントの三つの側面の①を意識したものである。

なお、今回の模範授業では、育成すべき資質・能力を「問題解決能力」とした。

第1表は当日の研修の流れをまとめたものである。

第1表 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①	・カリキュラム・マネジメントの概要について(三つの側面の①が中心)
模範授業参観	・受講者が生徒役となり、指導主事による模範授業を受講者が参観
講義②	・カリキュラム・マネジメントの概要について(三つの側面の②及び③が中心)
協議	・「模範授業を受けて」 ・「教科等横断的に資質・能力を育成するための工夫や大切なこと」

イ 取組の工夫

(ア) 架空の設定を基にしたロールプレイ

模範授業及び受講者の参観や協議は、「県立かもめ高等学校」という架空の学校を設定し、「かもめ高等学校のカリキュラム・マネジメント実現に向けて考える」というロールプレイとして実施した。受講者は高等学校・中等教育学校に在籍する教員279名であり、学校ごとに生徒の様子や教育課程などが大きく異なるため、架空の学校を設定し、全員が共通の立脚点から捉えることができるように工夫した。

(イ) 模範授業の参観

模範授業については、「求められる資質・能力」(問題解決能力)の育成を目指した授業を指導主事が実施し、受講者は生徒役となって複数教科の授業を受ける、という形で実施した。

受講者は全部で6グループに分かれ、グループごとに組まれた時間割に沿って、それぞれ授業を3時間受講した。グループ分けに際しては、受講者が自分の担

当教科の授業を参観しないように配慮した。今回の取組のねらいは、「問題解決能力の育成」という共通するねらいを持った複数教科の模範授業を参観することを通して、「教科等横断的な視点で授業を捉える」ことにある。参観する授業から自分の担当教科を除外したのは、それによって、授業を参観する受講者の「教科等横断的な視点」がより明確になると考えたためである。

(2) マネジメントサイクル確立のための人材育成

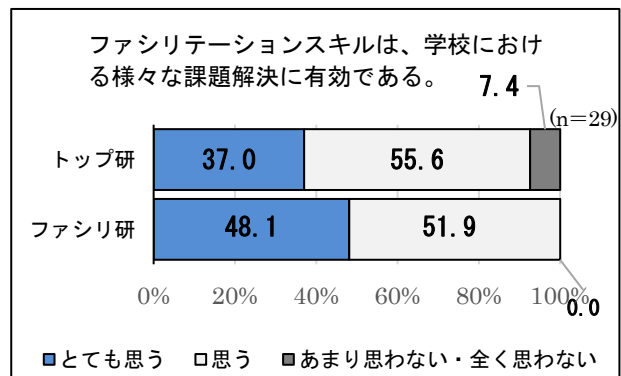
ア ファシリテーター養成に係るこれまでの取組

先述のとおり、当センターではマネジメントサイクル確立のための人材育成を目的に、トップ研並びにファシリ研、の二つの研修講座を実施している。本研究では、特にファシリテーターが身に付ける技術(ファシリテーションスキル)の強みである次の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

ファシリ研では、演習を中心にこの二つのスキルを身に付けるための考え方を学び、ファシリテーターとしての資質・能力の向上を図る。ファシリテーターの主な活躍の場は会議であり、これらのスキルを駆使して合意形成に向けた建設的な会議の場をデザインする役割を担う。

また、会議の目的となる課題及びその課題の解決を図る上での会議の位置づけの明確化、会議後の方策実施イメージの提示等、会議と課題解決プロセスとの結びつきを参加者に示すことが求められる。すなわち、ファシリテーターには、会議をマネジメントサイクルの一部として捉え、課題解決プロセスの全景を俯瞰して進行管理していくことが求められるのである。



第3図 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受講者対象アンケート

第3図は、前出のトップ研並びにファシリ研で実施したアンケートのうち、ファシリテーションスキルが学校の課題解決に有効かどうかを問う項目の回答結果である。トップ研受講者の92.6%、ファシリ研受講者については全員が肯定的な回答であった。研修では学

校の課題解決を題材としたが、記述回答にはその他の具体的な活用場面（グループ会議、教科会議、授業改善に係る研究協議等）についても多くの記述が見られた。ここからはファシリテーションスキルの有効性と汎用性の高さを見ることができよう。

ファシリテーションスキルの強みである「課題解決プロセスの設計及び進行管理」・「会議等での建設的な議論の促進、合意形成に向けた進行」は、そのまま「2(3)」で提示した「組織的な授業改善」に係る課題と重なる。すなわち、「組織的な授業改善」にファシリテーターを介在させることで、学校における「求められる資質・能力」を育成するためのカリキュラム・マネジメントの実現に資すると考えられる。

イ 平成30年度実施、ファシリテーター養成に係る研修講座における取組の概要

(ア) ファシリテーター養成に係る研修の拡充

「組織的な授業改善」にファシリテーターを介在させ、学校でのカリキュラム・マネジメントの実現を図るためには、ファシリテーションスキルを身に付けた教員が各学校に複数名存在することが望ましい。しかし、平成29年度までのファシリ研受講者の総数は105名である。全県立学校・課程が192であることに鑑みると、この人数はまだ十分であるとは言い難い。

平成30年度はファシリテーションスキルを多くの教員に広めることをねらいとして、ファシリ研に加え、他の研修においてもファシリテーションスキルの習得に係る講座を設定した。具体的には、総括教諭を対象とした次の二つの研修講座の中で、会議の円滑な進行・運営に係る内容を重点的に扱った。

- ・ 新任総括教諭等研修講座(受講者数156名)
- ・ 総括教諭マネジメント力向上研修講座4(受講者数12名)

ファシリ研も併せた三つの研修講座の受講者は合計で、延べ197名となった。

(イ) 調査研究協力校での取組

本研究を進める上で、平成30年度のトップ研及びファシリ研受講者の所属校である、金井高等学校、永谷高等学校、藤沢養護学校の三校に調査研究協力校を委嘱した。トップ研及びファシリ研の成果をいかした学校の課題解決の取組についてファシリテーターに聞き取りを行うとともに、実際にファシリテーターが運営した会議に立ち会い、ファシリテーターへの支援を行った。

研究のまとめ

1 成果と課題

研究1年目の取組について、研修受講者のアンケートの回答を中心に、成果と課題を整理した。

- (1) カリキュラム・マネジメントの理念の周知
ア 成果

中堅教諭等資質向上研修講座(「授業力向上区分」)の受講者を実施したアンケートの記述回答では、「学校目標の共有化をもっと図らなくてはと思った」といった記述が見られた。今回の取組によって受講者が、学校でカリキュラム・マネジメントを実現する際の根幹である学校教育目標の重要性について認識を新たにすることは、研修の成果であったと考えられる。

また、「他教科からヒントをもらえることも多いのだと実感した。今後は他教科の授業を見たいと思った」、「様々な教科の実践方法でも自分の教科にいかすことができる部分があると知ることができ、収穫があったと感じている」等、他教科の授業を参観したことによる視野の広がりについての言及が多く見られた。学校組織は教員個人の裁量性を基盤にしており、個人の中で自己完結的に問題解決がなされる「個業的傾向」の特徴を持っているとされる(天竺・北神 2011)。教科の専門性の強い高等学校にあっては特にその傾向が顕著であろう。共通する目的(「求められる資質・能力」の育成)を持った他教科の授業を参観することで、「教科等横断的な学習」が目指す姿の一端を体感し、それが視野の広がりにつながったと考えられる。

これらのことから、今回の取組で「学校全体で資質・能力を育成する」というカリキュラム・マネジメントの大きな枠組ともいうべき考え方を、受講者に伝えることができたと考ええる。

イ 課題

アンケートの記述回答に、「カリキュラム・マネジメントにより多忙化が助長されるのではないか」という懸念を示す内容が見られた。今回の取組では、受講者が「教科等横断的な学習」を体感するために、教科を越えた学校全体の取組となるよう、講座の内容を構成した。講座自体は「授業力向上区分」の位置付けであるが、内容的にマネジメントの研修の性格をも有するものとなっている。このことから、カリキュラム・マネジメントを過分に大がかりな取組として受け止めた受講者がいたと考えられる。またカリキュラム・マネジメントがこれまで学校で行われていない新たな取組と捉えられていることも、受講者の負担感を増加させる要因になっている。研修全体を通して、カリキュラム・マネジメントがこれまでの取組の延長線上に位置していることや、効率的に教育活動を行うためのカリキュラム・マネジメントの捉え方についても、講義の中でより強調して伝える必要があった。

アンケートの記述回答の他、研修後半の協議の内容からも課題を見出すことができる。協議の中での議論が資質・能力の育成のための手立てや工夫についてまで発展せず、複数教科による内容の連携等にとどまったグループがあった。要因として、教科等横断的な学習の趣旨やカリキュラム・マネジメントの理念等が十分に理解されていないことが考えられる。この点につ

いても、講義の中でより正確に伝えるための工夫が必要である。

また、協議の運営についても課題が残った。本来この協議は、「組織的な授業改善」として学校における授業後の研究協議を模したものを想定していたが、所属校におけるカリキュラム・マネジメント実現の困難さに話題が集中して議論が深まらないグループも見られた。受講者に協議の意図をより明確に伝えるとともに、ファシリテーションスキルを十分に発揮しつつ協議が進められるような工夫が必要であった。

次年度は、カリキュラム・マネジメントの捉え方及び内容の理解については中堅教諭等資質向上研修講座全体の構成の検討を通して、協議の運営については、ファシリテーターの養成に係る他の研修講座との連携によって、それぞれ改善を図る必要がある。

(2) マネジメントサイクル確立の支援

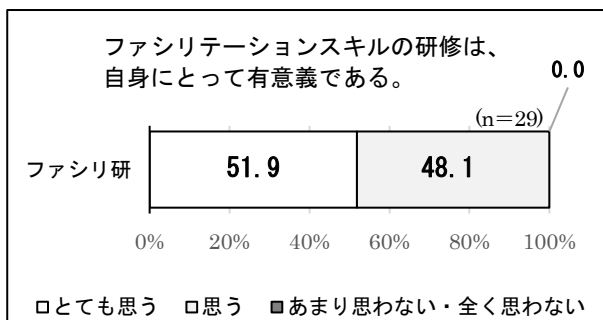
ア 成果

当センターで実施している4件法による受講者アンケートのうち、講義・演習等の評価に係る項目の平均値である「要素評価」の集計結果は第2表のとおりである。この結果から、ファシリテーションスキル習得に係る研修の受講者満足度の高さが見て取れる。

第2表 ファシリテーションスキル習得に係る研修講座アンケート要素評価集計結果（1月現在）

研修講座名	要素評価
ファシリテーター養成のための研修講座	3.75
新任総括教諭等研修講座	3.68
総括教諭マネジメント力向上研修講座4	3.70
4件法「4：とても思う、3：思う、2：あまり思わない、1：まったく思わない」（4点満点）	

記述回答では、「ファシリテーションスキルによって、セクション会議やグループ会議、ケース会議などの小会議が効率のよい合意形成や意思決定の場になれば、教員の会議に対する抵抗感が軽減すると思う」等、具体的な場面を想定した内容が見られた。「実践に役立つ内容が多い」「すぐに活用したい」等の記述と併せ、具体的・実践的な技術習得に係る演習が受講者にとって効果的な研修となったことがうかがえる。

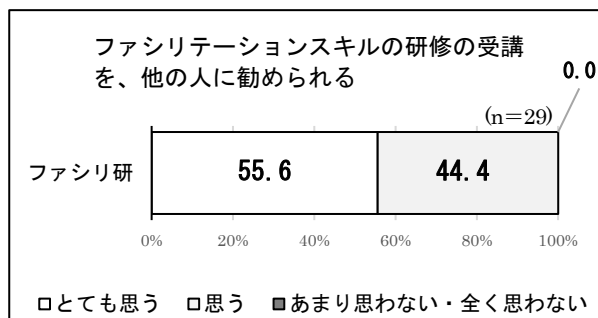


第4図 ファシリテーター養成のための研修講座対象アンケート

続いて、前出のファシリ研で実施したアンケートの

うち、研修が自身にとって有意義であったかを問う項目は、全員が肯定的な回答であった(第4図)。記述回答では、「様々な会議やクラス運営で活用できる」など、すぐに使える技術であるという内容の他、「終わるまで『やる』のではなく、どう終わらせるかをイメージして始めることを学んだ」等自身の意識の変容についての内容や、「会議の質を高め時間短縮を図ることにより、職員の本来必要である生徒と関わる時間を創生できる」等の実際の効果を挙げる記述も見られた。ファシリテーションスキルは「すぐに使える」技術であり、また研修の構成もその技術の活用を求めるものであるため、受講者からは「使える」「応用できる」技術として効果を実感する声が多く挙がった。

上記の他、今回実施した三つの研修講座のアンケートにおいて、「もっと多くの教員にファシリテーター養成の研修を実施すべき」という旨の記述が共通して見られた。第5図は前出のファシリ研で実施したアンケートのうち、同研修の受講を他の人に勧められるかを問う項目の回答結果である。このアンケート結果と記述とを併せて、ファシリテーションスキルが学校現場で求められているものであることが見て取れる。



第5図 ファシリテーター養成のための研修講座対象アンケート

イ 課題

記述回答に、「ファシリテータースキルは経験を重ねないと上手にできない」「以前ファシリテーター研修を受けたが、即実践とはいかなかった」という意見が見られた。ファシリテーションスキルは実践の中でより磨かれる技術であり、一回の研修で全て身に付くものではない。研修内容の工夫の他に、過去に受講した者へのフォローアップが必要となる。

2 今後の方向性

(1) カリキュラム・マネジメントの理念の周知

平成30年度に実施した研修の課題から、前提となる知識の伝達について改善を図る。具体的には、授業力向上研修4日目当日のみにとどまらず、それよりも早い時点で実施する研修においてレクチャーを行う。

また、「組織的な授業改善」を意識した研修の構成を見直し、ファシリテーターの活用等、協議の充実を図る事で、カリキュラム・マネジメントの概要についてより深い理解を促す。

(2) マネジメントサイクル確立の支援

研修の中で「組織的な授業改善」におけるファシリテーターの働きや役割について重点的に取り上げる。具体的には、今年度ファシリ研3日目において「組織的な授業改善」でのファシリテーターの在り方、使用ツールの紹介を行う。また、スキル習得に係る演習(ロールプレイ)の題材に「組織的な授業改善」を設定し、受講者の所属校における実践に資するものとする。

平成31年度においても、引き続きファシリテーターの養成を行うとともに、平成30年度受講者のフォローアップを行う。平成31年度は、調査研究協力校において「求められる資質・能力」の育成に向けたカリキュラム・マネジメントの確立のために、校内で実施される研究授業後の研究協議会にファシリテーターを介在させ、その効果を測定する。

また、ファシリテーターが学校で活用できるツールを開発し、ファシリテーターの活動を支援していく。

おわりに

今年度は2か年計画の1年目に当たる。次年度は、特にマネジメントサイクルの確立を支援する研修・研究体制として、学校現場での効果を測り、学校におけるカリキュラム・マネジメント実現に資する研修の在り方について追究していきたい。

なお、研究を進めるに当たり、特にファシリテーターの養成に係る取組について御指導・御助言を頂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]

神奈川県立永谷高等学校

神奈川県立金井高等学校

神奈川県立藤沢養護学校

[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

- 中央教育審議会 2003 「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/attach/1399861.htm (2019年1月取得) http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/f_03100701.htm
- 中央教育審議会 2008 「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について(答申)」 http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/__icsFiles/afielddfile/2009/05/12/1216828_1.pdf (2019年1月取得) p.144
- 中央教育審議会 2016 「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)」 http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/__icsFiles/afielddfile/2017/01/10/1380902_0.pdf (2019年1月取得) pp.23-24
- 文部科学省 2018 『高等学校学習指導要領解説 総則編』 http://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/micro_detail/__icsFiles/afielddfile/2018/07/13/1407073_01.pdf (2019年1月取得)
- 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 p.11

参考文献

- 神奈川県教育委員会 2012 『組織的な授業改善にむけて～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 『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 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～』
- 天笠茂・北神正行 2011 『「つながり」で創る学校経営』 ぎょうせい
- 田村知子 2011 『実践・カリキュラムマネジメント』 ぎょうせい
- 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