

報告 | Report

「協調学習の手法に基づく授業改善」  
—「校長の専門職基準」を踏まえた実践報告—

The lesson improvement based on collaborative learning method  
—Practice report referenced the “Professional standards of school principals”—

大野 好司

ONO Koji

埼玉県立坂戸高等学校 校長

Saitama Prefectural Sakado High School

川島 眞

KAWASHIMA Makoto

尚美学園大学芸術情報学部

Shobi University

2018年10月

Oct.2018

## 「協調学習の手法に基づく授業改善」 —「校長の専門職基準」を踏まえた実践報告—

The lesson improvement based on collaborative learning method  
—Practice report referenced the “Professional standards of school principals”—

大野 好司  
ONO Koji

川島 眞  
KAWASHIMA Makoto

### [Abstract]

A principal practiced educational activities that referenced the “Professional standards of school principals” by his management of leadership. As results, he could confirm the effectiveness.

And the principal created conditions of the lesson improvement based on collaborative learning method, he could be realized high-quality school management, academic improvement of students and teaching skills improvement of teachers.

### Keywords:

Professional standards of school principals, Management of leadership, Collaborative learning method, Mutual learning between teachers

### [抄録]

本稿では「校長の専門職基準」（日本教育経営学会）の有効性について、教育活動実践から検討した。その結果、管理職のリーダーシップ発揮において基準の有効性が確認された。

また、校長が「協調学習の手法に基づく授業改善」に取り組む環境を整えることにより、教員の指導力と生徒の学力向上を果たし、質の高い学校経営を実現できる可能性についても検討した。

キーワード：校長の専門職基準、管理職のリーダーシップ、協調学習、教員間の学び合い

## 1 はじめに

### 1.1 研究の契機とその実践

筆者大野（以下「筆者」と表記）は、平成 25 年度から平成 27 年度まで 3 年間、S 県立 A 高等学校に勤務した。本稿は新任校長として、「校長の専門職基準」に沿い、質の高い学校経営を目指し、「協調学習の手法に基づく授業改善」に取り組んだ実践報告である。

## 1.2 仮説の設定

「校長の専門職基準」に示されている専門的力量的構成要素を踏まえることにより、質の高い学校経営を実現することができるであろう。さらに、「協調学習の手法」に基づき、授業改善をおこなうことにより、生徒の学力と教員の指導力の向上を果たすことができるであろう。

## 1.3 目標の設定

「校長の専門職基準」を勤務校の生徒・保護者、地域、教員の実態に合わせながら具現化することにより、その有効性を確認する。さらに、「協調学習の手法に基づく授業改善」から学力の向上とより高い進路希望の実現を果たさせる。この2点を目標とした。

## 2 A高校の概要

### 2.1 沿革

A高等学校は1983（昭和58）年、K市郊外に創立され、36年目を迎えている。創立当時は生徒急増期の後半であり、新設校の最後のグループにあたる。課程は全日制普通科、規模は男女共学18クラスである。平成20年度には、S県立特別支援学校分校が校内に開校した。これは少子化による高等学校の生徒急減期と特別支援学校高等部（知的障害）の生徒急増への対応で、S県では初めての高校内分校である。両校は、学び舎を共有するだけでなく、体育祭や文化祭などの学校行事を共催しながら、交流を深めるなどノーマライゼーションを具現化している。さらに、平成23年度から新たに「総合進学クラス」1クラスを設置し、少人数習熟度別授業を導入しながら、より発展的な学習を行い、生徒一人一人の能力と個性を最大限伸ばすための教育課程を展開している。

### 2.2 生徒の状況

在校生の50%以上が市内中学校出身の地域に根差した学校である。卒業生の進路状況は、就職者が約40%、専門学校が約30%、大学・短大が約20%程度と、いわゆる「進路多様校」である。中でも就職は内定率100%を誇っている。生徒の学力面では差が大きく、生徒指導面では、中学校時代のグループ学習でも静かな印象の生徒が多く、コミュニケーション力不足などによる不適応・生徒異動の多さ（2012（平成24年度）中途退学率：4.65%）が課題である。

## 3 「校長の専門職基準」（日本教育経営学会 2009（平成21）年）に基づく質の高い学校経営の実現

### 3.1 ねらい

日本教育経営学会堀内孜会長（当時）は、2009（平成21）年6月の基準の公表に寄せた文章の中で、次のように述べている。「校長職は、戦後一時期に免許職とされたものの、その職が必要とする基準や規範は制度的に明定されず、逆に「規制緩和」による校長資格の緩和（「民間人校長」の導入）によって拡散化されてきたきらいがある。だがこの「民間人校長」に期待されたものが、民間企業の経営管理手法の学校経営への援用だとすれば、教育組織体としての学校における組織経営の必要性が認められたことを意味している。だ

がそれが単なる民間企業の組織経営手法の援用であってよいわけではなく、教育組織体たる学校独自の組織経営が求められ、教育の事実関係からする組織理論や経営の行動規範に基づくものでなければならない。」とし、「学校独自の組織経営」という課題に対して、学校経営の自律性確立に向け、校長像を学校「組織化のリーダー」と捉え、その専門的力量の構成要素として次の表1のように7つの基準(力量)を策定している。この基準に沿い、実践することにより、質の高い学校経営を目指していく。

表1 校長の専門職基準(2009年版)抜粋 日本教育経営学会

基準(力量)	
1	学校の共有ビジョンの経営と具現化
2	教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくり
3	教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり
4	諸資源の効果的な活用
5	家庭・地域社会との協働・連携
6	倫理規範とリーダーシップ
7	学校をとりまく社会的・文化的要因の理解

### 3.2 実践の成果

#### 3.2.1 基準1 学校の共有ビジョンの経営と具現化

着任した平成25年度は、前年度に30周年記念式典を終え、次の10年に向け、新たなスタートを切る段階であった。長期計画として、「目指す学校像」の文言を一部修正し、強みである、「教職員総がかり」という言葉は継続させた。次に、5年先を見据えた中期計画としての、「重点目標」は、4本あったものを3本に焦点化した。さらに、現行の取組で、県教育委員会から指定を受けている事業を中心に、取組の見える化と本校の強みの共有化を図るため、「学校グランドデザイン」を新たに作成した(図1)。

年度当初の職員会議において、校長の「学校経営方針(ビジョン)」として、3本の柱を示した。特に、「生徒が主人公」を中心に据えて、教職員の学校運営の軸足を定めるため、「ビジョン」の変更を行い、共通理解を得た。



図1 平成25年度学校グランドデザイン

#### 3.2.2 基準2 教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくり

学校説明会では、「進路多様校」をポジティブに表現し、「あらゆる進路希望をかなえる学校」とし、「目指す学校像」の「一人一人の生徒を、教職員総がかりで、社会に貢献し活躍できる人材に育て上げる学校」として、きめ細かく指導していることを強調した。また、これにより、教職員総がかりで生徒募集にも取り組み、平成26年度入学者選抜では、

志願倍率を昨年度の 1.03 倍から 1.08 倍に上昇できた。その結果、総合進学クラスの生徒募集も円滑に進行し、中途退学率も平成 24 年度 4.65% から平成 26 年度 3.32% まで減少させることができた。

### 3.2.3 基準3 教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり

P T A ・後援会の協力を仰ぎ、教員の進学指導力向上のため、予備校での教員研修へ参加する事業を新たに設けた。学力向上委員会を中心に、各教科とも積極的に参加者を得た。この結果、補習講座数も増加し、大学入試センター試験を受験する生徒も 10 名程度であるが現れるようになった。

### 3.2.4 基準4 諸資源の効果的な活用

平成 25 年度は県教委による第三者評価の最終年度であった。学校の共有ビジョンに基づく経営と具現化の取組について、評価委員からは、「校長が着任早々リーダーシップを発揮し、学校の置かれた状況や生徒の状況を把握し、今年度見直しを図った。文言の修正によって、生徒の実態や学校の状況に応じた適切なものとなった。」という評価を得た。さらに、特別支援教育課の巡回相談の指定を得て、委員会・各学年団を中心に組織的に対応し、「困り感」のある生徒に対し、個別の支援を強化した。また、特別支援教育に係る教員研修を外部指導者により実施し、ノーマライゼーションの視点からの指導力の向上を図った。

### 3.2.5 基準5 家庭・地域社会との協働・連携

全教員による中学校訪問、学校案内のリニューアル、出前授業の実施等により校種間連携を深めている。さらに、「開かれた学校づくり」のため、ホームページの改善・「校長室から（校長ブログ）」の日常的な更新を行っている。教職員間の情報共有はもとより、生徒・保護者・地域の関心を高めた結果、月平均のホームページアクセス件数は、取組前の 6,000 件から 20,000 件と 3 倍以上増加した。また、地域清掃ボランティア活動の実施や地域行事に管理職が参加することにより、自治会との連携も強化し、信頼関係を深めている。また、ボランティア活動を通じ、地域の方々からの評価をいただくことにより、生徒学校生活アンケートからも、平成 27 年度には遅刻指導被指導者数が 9 割減少するなど規範意識の高まりを確認することができた。

### 3.2.6 基準6 倫理規範とリーダーシップ

生徒指導については、校長自ら「だめなものはだめである」と厳しく行っていることを学校説明会段階から繰り返し説明した。また、生徒指導の方針（大前提）として、「安心・安全な学校づくり」を掲げ、集団生活のルールをまずはしっかり身に付けさせること（「チャインムイン・チャイムアウト」、学習規律の徹底）の共通理解・共通行動により、学習指導をしっかり成立させる体制を整え、前年比欠席率を 1 割減、遅刻率を 3 割減、早退率を半減することができた。

### 3.2.7 基準7 学校をとりまく社会的・文化的要因の理解



企画委員会を中心に、将来構想・予算等の検討を重ねている。その際、過去10年間の経年データ（生徒募集状況、予算執行状況、小中学校児童生徒数の推移等）を示しながら、連続性・発展性のある改善に取り組ませている。

## 4 「知識構成型ジグソー法」による課題解決

### 4.1 「協調学習」を取り入れた授業改善

S県教育委員会では、多様な高校生に対応し、学力向上を目指した新たな授業形態と改善の方策の提言を目指し、東京大学 CoREF（現：東京大学高大接続研究開発センター高大連携推進部門 CoREF ユニット）と連携し、平成22年度から平成23年度、「県立高校学力向上基盤形成事業」を立ち上げた。その後、平成24年度～平成26年度に、事業名を「未来を拓く「学び」推進事業」とした。生徒が潜在的に持っている「学ぶ力」を有効に引き出すことができる学び「協調学習」を取り入れた授業改善、主体的・対話的で深い学びの実現に関する研究に取り組んでいる。さらに、平成27年度～現在、「未来を拓く「学び」プロジェクト」と変更しながら、学習者の視点に立った、自ら学ぶ意欲をはぐくむ教材の研究・開発に取り組んでいる。

### 4.2 ねらい

A高校では、平成24年度の「未来を拓く「学び」推進事業」から研究協力校として参加している。平成25年度は、「協調学習」をとおして、生徒には、①学ぶ意欲を育む、②様々な課題に対して、自らの意志で、自らの考えをしっかりと語る、③自らの人生を切り開く力を養い、進路希望を実現することの3点をねらいとして設定した。また、教員には、①初任者・若手教員（採用から5年程度まで）の指導力（技術の幅・生徒観察力）向上、②生徒との良好な人間関係づくり、③ベテラン層の技（技術・生徒観察力）の伝承という3点をねらいとして設定した。特に、ベテラン層の大量退職、若手教員の大量採用期にあたり、若手へのベテランの技の伝承が課題となっていた。「協調学習」の手法に基づく指導案を作成する際、ベテラン層にはエキスパート課題作成時に若手へ助言することを期待した。また、生徒の学力差への対応として、上位層には「協調学習」をとおして挑戦する姿勢を養わせ、下位層には「基礎・基本」の徹底を図り、学ぶ意欲を育ませることとした。

### 4.3 年間の研究計画・指導

まず、4月に研究開発員の選出を若手教員への声かけを中心に行った。充てて育てる考え方である。年間2回（6月・11月）の公開研究授業実施に向け、学校内の学び合いでは、日頃からの授業研究や年次研修（初任者・5年・10年・20年経験者）の研究授業を重ねた。また、校内授業参観週間を設け、相互の授業訪問、授業研究を通じ、教員間の主体的な学び合いを進めた。さらに、放課後、部活動終了後の職員室内での学び合いも深めた。学校間の学び合いでは、県教委の開設した未来を拓く「学び」推進事業研究協力員の交流サイトを通じ、他校の教員との情報交換を重ね、他校の研究公開授業への訪問により、研鑽を重ねていった。この他にも、県外の先進校や企業等を視察し、職員会議時に報告させ、授業改善に反映させた。

校長としても、自己評価システムとしての授業参観を活用し、参与観察法により時間内

の指導の在り方や生徒の反応等をフィードバック用紙にまとめ、終了後に授業改善に向けての話し合いを行った。

#### 4.4 研究の成果

平成 25 年度には、全体報告会において、校長以下研究開発員 3 名が高等学校の実践校代表として、その成果の事例発表を行った。さらに、平成 26・27 年度の研究公開授業には、全国から多数の参加者を得ることとなった。例えば、平成 27 年 11 月 24 日(火)第 2 回公開研究授業には、教育局から 3 名、東京大学 C o R E F・大学院から 7 名、県内外の中学校・高等学校の先生方 23 名、グーグル株式会社やインテル株式会社、(株)ベネッセコーポレーション、複数の教科書



図 2 ビデオによる授業実践の解説 (戸田市文化会館)

会社の皆様 14 名の総勢 47 名の御参加をいただき、熱心な研究協議を実施した。

生徒の学ぶ意欲を育み、基礎学力から応用力の定着やコミュニケーション力の向上がなされ、人間関係づくりも進み、進路希望の実現につなげることができた。「知識構成型ジグソー法」という型のもつ「話せる (聞いてくれると思える)」と「聞ける (聞く意味があると思える)」との特徴が、生徒の学習活動をうまく引き出したこと、「知識構成型ジグソー法」という型が生徒の学びの特質に合っていることによるものとする。

公開授業参加者の感想には、参観した近隣中学校教員の「中学校時代におとなしかった子が、A 高校に来て、大変生き生きと学んで、主体的に発言しているのにびっくりした。」や他県から参加した高等学校教員の「土台となる授業規律・生徒指導が学校全体でしっかりしているから、生徒がエキスパート活動・ジグソー活動でスムーズに移動したり、話し合ったりできるのだと思う。」など A 高校の取組を評価するものが見られた。

平成 25 年度の研究授業 (8 授業 209 人) に出席した生徒たちの感想では、8 割の生徒が「楽しかった」と感じており、9 割以上の生徒が「またやりたい」と述べている (図 3)。

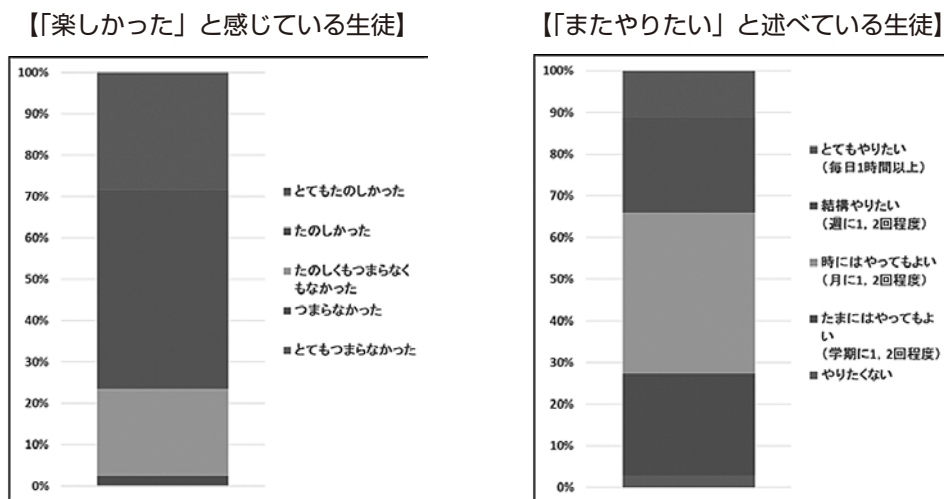


図 3 研究授業感想 (平成 25 年度)

さらに、「授業をとおしてわかったこと」の自由記述においては、「一つのことをそれぞれ違う視点で見て、それぞれの考えを出し合っていくと、より広く学べることがわかりました」、「グループで話すことで、自分の思っていること以外の意見が聞けたので、すごく勉強になりました。また、三つの資料が一つになったときとてもうれしくやりがいがありました。」等の主体的、肯定的な意見が見られた。

以上のように、「知識構成型ジグソー法」の取組を4年間続けて、A高校では、このようなアクティブ・ラーニングの授業が「当たり前」のこととなった。毎年更新する学校案内の「キャッチコピー」は、平成25年度は「新たなステージの始まり」－31年目の挑戦、平成26年度は「あらゆる進路希望をかなえる学校」、平成27年度は「アクティブ・ラーニングのA高校」とした。また一つ新たな「学校文化」が形づくられたものとする。

#### 4.6 まとめ

学校改善において、「カンフル剤」のような、ドラスティックな施策による短期的な刺激は長続きしない。例えば、平成23年度の「総合進学クラス」の導入は定員以上に希望者があったのは初年度だけで、翌平成24年度は多くの中学校を通じて働きかけを行うことで定員を確保する状態であった。そこで、平成25年度の着任時から、「校長の専門職基準」を踏まえながら、「協調学習」に基づく授業改善、学力向上、進路希望の実現を目指し、「漢方薬」のような地道な取組を継続していった。平成25年度の成果により、平成26・27年度にわたり、県教育委員会から環境整備の支援を得ることができた。「協調学習」をより効果的に実践するためのICT環境改善として、平成26年度にはiPadを19台・全教室への無線LANを配備し、平成27年度にはクロームブック40台を配備した。

筆者は、学校「組織化のリーダー」として、「ボトムアップ」型リーダーシップにより、教職員の主体的な活動を促してきた。平成25年度の成果を土台として、二つのトップダウンによる取組を導入した。平成26・27年度は、県教育委員会の「質の高い学校教育の推進に係る調査研究」に係る指定校の認定を得た。この研究は、東京大学大学院勝野研究室の支援を得ながら、活動若手とベテラン層との学校内の学び合いを推進すること、校内の研修を公開し、学校間の学び合いにつなげることをねらいとしている。この調査研究は平成30年度現在まで継続されており、教育活動成果のエビデンスを得ながら、教員が自信をもって指導力向上に取り組んでいる。また、平成27年度には、先進校からの情報収集を踏まえ、「少人数学級編制」を導入することとした。これは、6クラス募集240人を7クラス展開とすることにより、1クラス34～35人の少人数編制とし、より一層きめ細やかな指導を実現するものである。この取組も平成30年度現在も継続されており、中学校に対して、「面倒見のいい学校」への転換をアピールし、中途退学の防止（平成29年度中途退学率2.43%まで低下）、基礎学力の向上等による安心・安全な学校づくり（生徒指導案件数：平成25年度29件77人が平成29年度12件15人まで低下）を推進することができた。

以上のように校長の役割は、①自助「教育活動の組織化のリーダー」として、ビジョン・協働体制・学校文化の形成を果たしていくこと、②共助「学校間の学び合いのリーダー」として、校長協会・地区ブロック校長会・異校種と連携していくこと、③公助「マネージ



ャー」として、県教育委員会等の研究指定による予算獲得、関係機関・地域との連携を果たしていくことである。

さらに、今後は「チームとしての学校」、専門性に基づくチーム体制の構築が求められている。校長は教員一人一人が力を発揮できる環境の整備、人材育成・タイムマネジメントを図っていくことが重要である。

## 引用・参考文献

日本教育経営学会（2009） 校長の専門職基準〔2009年版〕—求められる校長像とその力量—

埼玉県教育委員会（2014） 東京大学 大学発教育支援コンソーシアム推進機構 自治体との連携による協調学習の授業づくりプロジェクト平成25年度活動報告書 協調が生む学びの多様性 第4集—私たちの現在地とこれから—